

# 現場力から組織アイデンティティへの展開

## ー豊岡市商工会伴走型支援プラットフォームの事例研究よりー

王地 裕介\*・三浦 健太\*\*

キーワード：組織アイデンティティ、商工会、現場力、伴走型支援

### 1. はじめに

知識創造の観点から考察した現場力についての考察を深めていくための新たな視点の獲得、これが本論文の目的である。これまでは量的調査を中心に現場力を考察してきた。そして今回、豊岡市商工会の伴走型支援事業の事例研究を採用することで、今までに構築してきた理論の妥当性の検討とその発展を目指した。結果として、現場力の上位概念として「組織アイデンティティ」という概念の導出に至ったのである。次節からは、その思考過程を、これまでに論じてきた理論の整理、事例の紹介、そして事例分析研究によって論理を発展してきた流れを詳らかにしていく。

### 2. 調査に至る論理の整理

#### 2-1. 知識創造と学習の観点から見た現場力

筆者らは、これまで現場においての知識創造という観点をもって現場力を捉える（王

---

\* 大阪大谷大学 人間社会学部 人間社会学科 専任講師

\*\* 豊岡市商工会

地、2019a) ことで、現場力を構成する要素の分解やその力が向上するためのモデル (王地, 2019b; 2022a; 2022b など) の理論体系の構築に取り組んできた。まず、これまでに考察してきた現場力研究の理論体系とモデルについて、簡単にまとめておく。

「現場力」についての考察は様々な観点から行われてきた (永井, 2005; 由井, 2008; 遠藤, 2014 など)。その中でも、筆者らは知識創造の観点からの現場力向上に注目しており、具体的には、組織が持つマニュアルといった「標準」に従ってオペレーションを遂行していくなかで、実際の業務との齟齬から従業員が「気づき」を見出したものを組織の「知恵」に転換し、利用することで組織活動を「改善」し、新たな組織の「標準」を創り出す「(現場力を) よりよくする循環」 (遠藤, 2014) と、暗黙知が現場の他のメンバーに共有され、結果的に言語化・概念化された「形式知」となり、現場全体に共有されるという知識創造のスパイラルを説いた「SECI モデル」 (Nonaka and Takeuchi, 1995) を土台とした論理である。

次に、これら2つの知識創造プロセスに関する概念とモデルを統合することを試みた (図1)。なお、「よりよくする循環」モデルにて、現場力の向上の起点となる「気づき」という要素が論じられていることは注目に値する。「気づき」とは、自信が持つ「標準 (前提)」では当てはまらない事象を見出すことである。更に、そこから得た新たな対処方法という知見を獲得し、自身に取り入れることで、組織全体としての現場力の向上につながるという解釈もできよう。そして、「気づき」の促進のためには、所属組織に対する従業員の満足度が重要であると考えた。なぜならば属する組織に不満があれば、そもそも貢献したいと感じる意欲が発生しないと思われるからである。

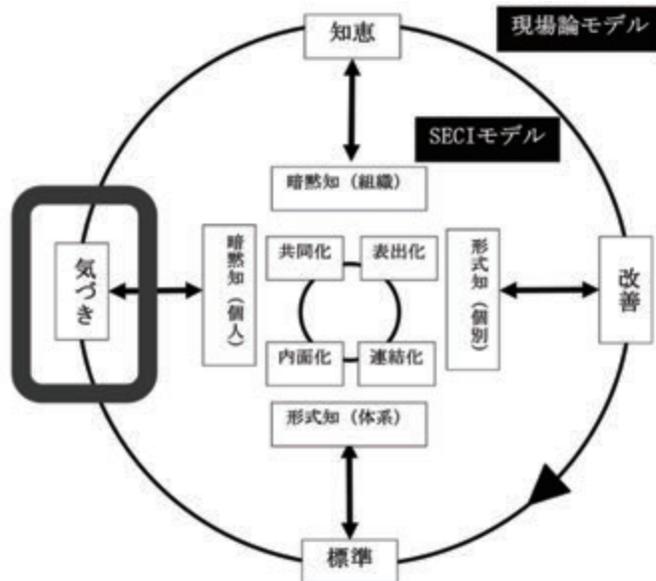


図1：「気づき」に着目した現場力向上モデル

出典：王地（2019a）

## 2-2. 現場力を構成する要素とその限界

では次に、「気づき」を起点とした知識創造の観点から現場力の向上を促すためにはどのようなことが求められるのだろうか。本節ではそのために有効な組織の構成要素を探索するために行った2つの調査結果について記述する。結論から言えば、2つの調査結果には齟齬が見られる。そして、そのギャップを埋めることを意図して、次章からのケース分析の導入に至る道筋を示す。

第1の調査は現場力向上を促す要素を探求するために、アンケート調査を行い、その結果に対して主成分分析を行った研究が王地（2019a）である。ここでは調査に関する詳細は割愛し、得られた結果を簡単に述べることにする。調査から得られたデータに対して分析を行ったところ、現場力向上のための要素としては次の3つの主成分から構成されると見出した（表1）。

表1で示される第1の主成分は、「従業員の働く意欲」である。現状に満足するだけでなく、さらに良くしようという意識は、第1主成分が現場での働く意欲を表している

と意味づけた理由である。第2主成分は、「能力開発環境の充実」である。現場の品質を評価する軸として、他人との関係を重視せず、自身の能力の向上のためには労働時間もいとわないといった環境の存在を表している。第3主成分は、「経営者のコミットメント」である。所属する現場に対して経営者がコミットし、結びつきが強いと感じられることが現場の品質を高める因子の1つであると判断した。そして、各要素のそれぞれが高まることにより、現場力が向上できると考えられたのである。

表1：現場力を構成する3つの要素

	要素の内容
第1主成分	従業員の働く意欲
第2主成分	能力開発環境の充実
第3主成分	経営者のコミットメント

出典：王地（2019a）を再構成

次に、これまで考察してきた現場力を構成する3要素の概念を発展させるために、2023年に行ったある私設経営塾の参加者を対象とした現場力の調査を行った（王地，2024）。アンケート項目のなかで「経営者」という表現を「経営塾の主催者」という表現に変えたほかは、上述した企業を対象とした2019年の調査と全く同じ調査項目を実施した。本来であれば、自身の能力向上をめざし、自発的に業務外で経営塾に参加しているという性格上、知識創造と観点とした現場力は非常に高いという仮説をもって調査にあたった。つまり、この経営塾の満足度には、上記で示した3要素（従業員の働く意欲・能力開発環境の充実・経営者のコミットメント）のそれぞれが正の関係をもつと考えた。その調査から得られたデータに対して、「経営塾の満足度」を説明変数として回帰分析を行い、導出した回帰式は以下の通りである。

（経営塾の満足度）

$$=0.46 \times (\text{働く意欲}) + 0.83 \times (\text{能力開発環境}) - 0.18 \times (\text{主催者のコミットメント})$$

上の回帰式において、「主催者のコミットメント」に負の係数がついていることは着目に値する。なぜならば、この解釈として「主催者のコミットメント」が強ければ、経営塾参加者の満足度が減退することを意味しているからである。

このように、著者がこれまで量的調査によって考察してきた現場力の3要素の有効性が問われている。そこで、現場力理論の考察を深めていくための事例研究の素材として、次節以降では豊岡市商工会の事例の紹介と分析を行っていく。

### 3. 豊岡市商工会小規模事業者伴走型支援体制導入による人材育成

#### 3-1. 豊岡市商工会の概略と伴走型支援プラットフォーム

豊岡市商工会では、2014年の小規模事業者支援法の改正を受け、「経営発達支援計画」を策定した。そして、小規模事業者と一緒に課題解決のため継続した支援を推進する為、小規模事業者伴走型支援体制（以下、伴走型支援プラットフォーム）を構築し、支援体制の強化を図っている。なお、「伴走型支援」とは、地域で経営を持続的に行うためのビジネスモデルの再構築といった企業にとって重要なファクターをサポートできるような体制を意味する。

豊岡市商工会の伴走型支援プラットフォーム整備では、持続的に事業者支援できるための仕組みを構築しようと取り組み、以下3つのポイントで整備してきた。

##### ①支援レベルの平準化への取組

豊岡市商工会では「チーム支援」を軸に事業者支援を行っている。その理由として、支援の「モレ・ダブリ」を防ぎ、支援担当者それぞれのスキルを補完しながら、支援を進めることができる体制づくりを目指していることが挙げられる。情報共有にウェイトを置き、お互いどのような案件を受けもち、どのような支援を行っているかフォローアップシート等で共有する事で、課内チーム間での情報共有が可能になり、得手不得手を補うため、相互にフォローしあいながらサポートできる為、支援レベルの平準化が保てることを意図している。

## ②会員別に対応した支援ノウハウの習得

職員研修で会員の支援基準について学び、各担当者が伴走支援先リストを作成し、識別することで、対応基準を基とした支援計画を策定している。このリストを基に各会員に対して支援すべき内容を考えることで、例えば参加を促す声かけを要するセミナーかどうかを判断することが可能となるなど、支援内容のミスマッチを防ぐことが挙げられる。支援事業者へ受講を勧める予定の研修を、支援する側の職員向けにも開催することで、より自信をもって支援事業者へ参加依頼することが可能となるからである。更には実際の受講にあたって誘導するためのポイントを受講の際聞くことで、よりの確な支援を可能としている。加えて支援施策を活用できるか検討できるように手順を可視化するというノウハウの習得ができています。

## ③支援先の選定と伴走支援先リスト整備

質の高い支援を多くの事業所に提供することに際し、リソースの問題や、支援希望事業者の「需要」などによっては、すべての会員事業所の支援を同時に行うことはできない。そこで、支援対象者を絞り、支援先の問題点や課題を考慮し、支援の優先順位を設ける必要があるため、豊岡市商工会では効率的に伴走型支援に取り組むためのプロセス整理を行なっている。

具体的には、まず初めにセミナー等の集団研修への参加や、補助金活用、各種計画認定支援した事業所を整理して支援対象事業者のデータを登録する。

そうして支援希望事業者の「需要」が可視化された伴走支援先リストの情報を使って支援を決定することによって、力を入れるべき箇所や、どの情報をどこへ伝えるかが明確になり、リソースの問題も負担軽減されるようになったのである。

上記3つのポイントで整備してきたことで、伴走型支援プラットフォームでは「チーム支援」を次に示す4つの支援軸で進めることができるようになった（表2）。

1つ目は「支援の目的」である。これは、①会員事業所の自走化、②自己変革を促す内発的動機付けの醸成、③会員事業所の持続的発展 の3つの目的がある。2つ目に挙げられる「伴走支援先リスト整備」とは、支援先のリストを整備することで、担当者毎に

支援先企業を分類し、支援先事業者のニーズに沿った支援スケジュールを立て支援を進めることを目的としている。支援先事業者の状況を細かく把握することで、1つ目の支援軸にある「支援の目的」の達成を図るための支援の手順や、優先順位、そして支援頻度を検討する、という支援サイクルの確立に役立っている。3つ目は、「事業に連続性を持たせる」ことである。伴走先支援リストに基づいて支援事業者のニーズに沿い、セミナーへの参加促しや専門家派遣といった支援内容を事業所支援に関連付けている。そして年間通じて支援事業に参加してもらうことで、「支援の目的」を達成する仕組みを構築している。4つ目の項目である「成果報告の場を設ける」は、伴走支援してきた事業所の定性・定量的に成果発表する機会を設けていることにある。その場には、豊岡市商工会が今後伴走型支援を行う予定である事業者を誘うことで、伴走型支援の実際のケースを知り、伴走型支援の全体像をイメージしてもらう機会を創出している。

表2：豊岡市商工会の「チーム支援」による支援軸

「支援の目的」	会員事業所の自走化 自己変革を促す内発的動機付けの醸成 会員事業所の持続的発展
「伴走支援先リスト整備」	担当者毎に支援先企業を分類 支援先事業者の需要に沿った支援スケジュール
「事業に連続性を持たせる」	支援内容を支援先事業所に関連付け 年間通じた事業への参加
「成果報告の場を設ける」	伴走支援してきた事業所の成果発表

出典：筆者ら作成

このように、豊岡市商工会では「支援の目的」である、「会員事業所の自走化」を目指す為、連続性をもった年間研修事業を通じ、少しずつ、定性・定量的目標をクリアして最終的に自走化へとつながるよう、事業を組み立てている。

ここで、豊岡市商工会の伴走型支援プラットフォームを導入した結果についても言及しておく。伴走型支援推進における課題として、①職員の異動や退職等で、会員情報や支援履歴が受け継がれない、②支援の連続性が保てず支援が切れてしまうことから自信を持って成果と言える支援事例が作れない、③伴走型支援先を選定するためのエビデン

スが明確でなく、重点的に支援する理由が説明できないために支援するべき事業所の見定めが難しい、という課題が挙げられる。このような課題に対して、伴走支援先リストを整備し活用して支援を進めてきたことで、①支援リストを基に巡回を進めることで、セミナー参加のメリットや個別相談誘導へ早い段階から話をするができるようになり、②リストに挙げた事業所に集中して支援することで、支援の連続性が保てるようになり、③成果が見えることで支援事例として紹介できるようになった、という具体的な成果が見られるようになったのである。

### 3-2. 豊岡市商工会の人材育成

豊岡市商工会の小規模事業者伴走型支援体制を導入したことで、一定の成果が出るようになる中、同時並行で、商工会支援職員の人材育成にも取り組んできた。継続的に伴走型支援を続ける中、時代の変化に柔軟に対応できる「組織力向上」を目指したのである。

アメリカの組織開発の研究者である Warrick は、「組織開発」とは「組織の健全性、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発達させ、変革していく、計画的で共同的な過程」と定義した。そして、組織が発達する方向性として、「組織力の向上」のためには、「遂行力」と「対応力」の醸成という側面があるという（中原・中村，2018）。この2つの側面について伴走型支援プラットフォームと関連付けて論じることとする。

豊岡市商工会では、支援課と言われる部署が会員事業所の伴走型支援を支える経営支援に特化した専門部署を設置している。メンバーは、マネジャーと支援員の5名体制である。キャリアやスキルも同じではないメンバーで構成されているが、担当者によって支援事業者への支援レベルが変わることで支援先の満足度が変わることを避けるため、お互いにスキルを補完しあう「チーム支援」体制を作り取り組んできた。

チームで支援することにより、可視化された支援プロセスの共有ができるようになる。つまり、前述の伴走型支援プラットフォーム整備とチーム支援による支援軸による成果の達成にあたって、人材育成は不可欠な要素なのである。結果として、個人プレーに走

ることなく、足並みをそろえて支援していくことが可能になることで豊岡市商工会の組織力が向上することとなる。

換言すれば、豊岡市商工会における人材育成とは組織力を向上させるための取り組みである。そして、こうした人材育成を通じて醸成できる能力が伴走型支援体制の推進に必要な「遂行力」であり、能力に応じた支援力を醸成するには「対応力」が必要であると考えたのである。更に、豊岡市商工会では、上記の2つの力に「底力」を加えることにより、「組織力」を「底力×遂行力×対応力」が相互に作用して醸成されると考えている。そして「遂行力」は「学習力」と「実行力」に細分化できることも示している（図2）。



図2：「底力×遂行力×対応力」からなる「組織力」

出典：筆者ら作成

「底力」とはチーム支援が有機的に作用するための基本的な力である。「底力」を高めるにはチームを構成するメンバー共通の目標設定が有効であるため、支援軸の第1項目「支援の目的」（①会員事業所の自走化、②自己変革を促す内発的動機付けの醸成、③会員事業所の持続的発展）を設定し、数値的な成果目標を掲げて、その達成に向かって体制を整えている。

次の「遂行力」とは、結果や成果を生む力であり、チームで協力しながら、目的を達成するために必要な力である。その醸成にあたっては、「学習力」と「実行力」を向上させる仕組みづくりも併せて行っている。

「学習力」を向上させるためには、職員間で支援事例を共有しながら支援プロセスを学び、実力を高めあう風土が必要である。ここで、「風土」とは、組織内の「風通し」と言えるだろう。組織内の風通しが良いと、心理的安心が生まれ、組織の縦横のつながりの中でコミュニケーションがとりやすくなるだけでなく、情報共有や、支援手順のアドバイスなど、小さな情報もやり取りされるようになる<sup>1</sup>。そうして豊岡市商工会では、支援レベルの平準化が図ることができ、常にディスカッションできる体制が構築できたと考えられる。

「遂行力」を向上するためのディスカッションを促す仕組みづくりにも豊岡市商工会の人材育成の取組みには特徴がある。支援に関するディスカッションが積極的に行えるよう、積極的に報告・連絡・相談をチームメンバー全員が行うようにしている。特に、1. 相談（未来）、2. 連絡（現在）、3. 報告（結果）と時系列に情報を整理し、伝えるように心がけている。またこれらはいずれも口頭ではなく、可視化した報告書として供覧していくことでノウハウ蓄積ができる。

具体的には、「相談（未来）」では、これから支援する予定の事業者情報を共有することを目的に、担当者がヒアリングした情報をまとめたものをチームメンバーと共有し、支援の方向性などについて意見交換を行う。次に「連絡（現在）」では、リアルタイムに支援の状況を共有することを目的に、担当者が支援している事や対応手順などをチームメンバーと共有し、支援により解決した課題、今後解決すべき課題、それが担当者で対応できない内容であれば支援方法についてチームメンバーでアドバイスするなど、お互い補完しあいながら支援を進める。最後の「報告（結果）」では、支援の結果支援者がどのような状態になったかをチームメンバーと共有し、次のステップでサポートしなければならない事などについてディスカッションし、取り組んできた支援プロセスがチームメンバー間でノウハウとして蓄積できるように報告するのである。（図3）

次に「実行力」とは、成果を生む力のことである。豊岡市商工会では基本1年単位で、実現可能な定量的成果を積み重ねるようにしている。これは伴走支援先と相談し、「売上」「利益率」「労働生産性」などといったKPIを設定し共有し、目標に向かって取組ん

---

<sup>1</sup> Edmondson (2019) はこうした状態を「心理的安全性」と表現している。

でいく。こうした取り組みは、支援先と支援者が共通認識をもって取り組み、達成感・満足感が共有されることによって、支援先の感謝や挑戦意欲が高まり、次のステップである支援先企業による「自走化」へと進んでいくと考えている。

組織力の最後の要素である「対応力」については、組織内外の変化に対して現在の形に固執する事なく柔軟に対応する力を示しており、言うなれば時代の変化への対応する力と位置付けている。

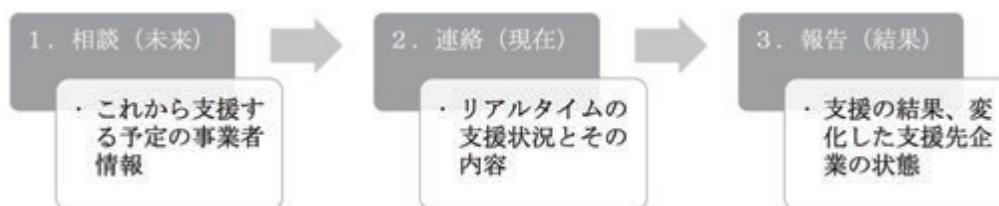


図3：相談・連絡・報告の流れとその目的

出典：筆者ら作成

図4は、横軸に「時間」、縦軸に「支援力」をとることで、時間経過のなかで「支援力」が変化の様を表している。「遂行力」と「対応力」によって「支援力」の上昇と下降を繰り返すプロセスが複数の山形で描かれている。まず初めのフェーズでは、支援力の時間的経過の中で高まっていく。これは学習や実行を通じて「遂行力が強化」されることを意味している。しかし、次のフェーズとして、更なる時間の経過に伴って「時代の変化」が起こることにより、成果は低下し、支援力の低下を招く。図4では中央左部にある支援力の山が下がっている箇所に当たる。そして、その支援力を下げ止めるのが、「対応力」である。つまり「対応力の発揮」によって、支援力の低下を食い止め、次の遂行力の強化から支援力が向上するのである。そして、豊岡市商工会の「対応力」は、支援メンバー一人一人の能力に応じた支援を進めながら、チーム内で相互に意見交換しながら、或いはチェックしながら、不足分を補完しあえる仕組みを構築していると考えている。こうして、時代の変化に応じて「遂行力」と「対応力」のプロセスを繰り返し、支援力の向上に努めているのである。

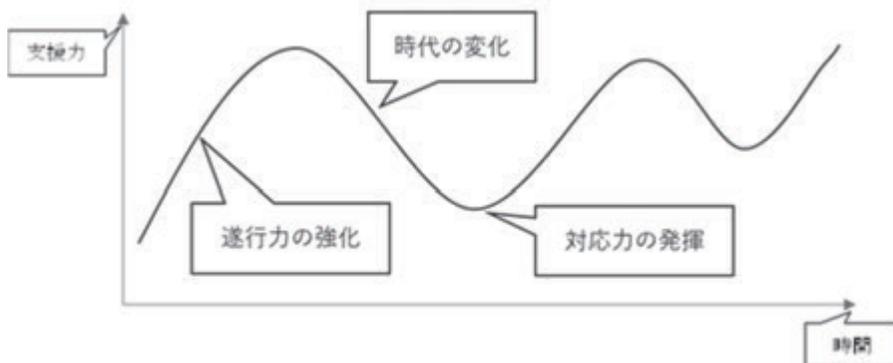


図4：「遂行力」と「対応力」のプロセスの関係性

出典：安田（2015）を筆者が再編集

## 4. 豊岡市商工会の事例における現場力理論との関連と考察

### 4-1. 知識創造モデルから見た豊岡市商工会の現場力

筆者らが考える理論では、現場力の向上は現場における「知識創造」によって支えられるとされている。知識創造は従業員の「気づき」から始まり、その「気づき」が組織全体で共有され、改善へとつながるプロセスである。

前節で紹介した豊岡市商工会では、支援職員が支援対象事業者に対して「伴走型支援」を行い、継続的なサポートを提供している。支援プロセスでは、情報共有や相互補完を重視するチーム支援によって実現され、具体的には、フォローアップシートを用いた情報共有や、職員研修を通じた支援ノウハウの習得が行われていることであった。

上記事例を豊岡市商工会の事例における知識創造のモデルで捉えてみる（図5）。支援担当職員らには伴走型支援プラットフォームが形成されており、支援ノウハウが可視化された状態で存在している。職員研修によって学んだ支援ノウハウを活用することは「内面化」に対応するであろう。これが体系的な形式知であり、「気づき」の前提となる「標準」といえる。各担当者が担当の支援先での業務を通じて得た個人的な暗黙知を共有し、「共同化」を可能とするのが時系列の相談・連絡である。ここでは、今後の支

援の方向性やリアルタイムでの支援状況、支援方法についてのアドバイスなどがディスカッションされるということであった。また、組織の風通しも考慮され、チーム内のコミュニケーションによって組織的な暗黙知である「知恵」が生まれる。

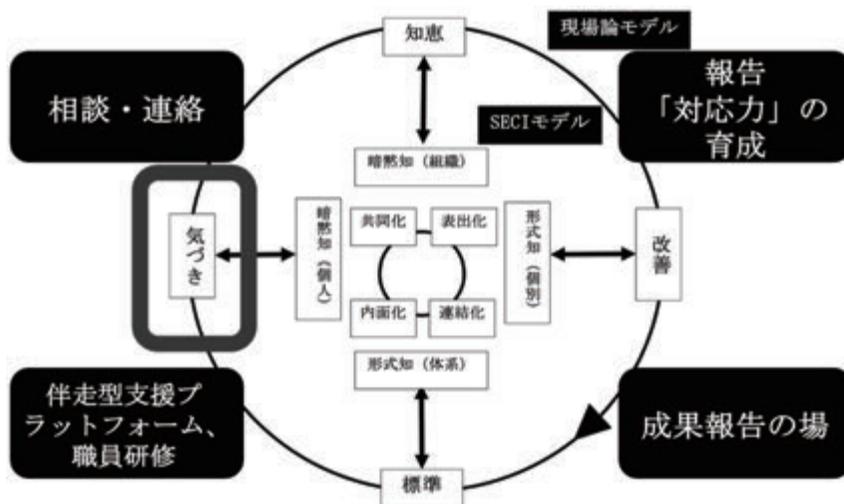


図5：豊岡市商工会の取り組みにおける現場力向上モデル

出典：王地（2019a）

次の段階が、個別の形式知を生み出す「表出化」であり、豊岡市商工会の事例では「報告（結果）」にあたる。支援の結果支援者がどのような状態になったかを共有し、次のステップでサポートしなければならない事などについてディスカッションすることで、チームとしてのノウハウが蓄積できる。同時に、チーム内で相互に意見交換しながら、或いはチェックしながら、個々の支援担当職員の不足分を補完しあえる「対応力」の育成の仕組みを構築しているのである。

最後に、体系的な形式知を導出する「連結化」にはチーム支援の支援軸で言及されていた、伴走支援してきた事業所の定性・定量的に成果発表する「成果報告の場」の機会が該当する。今後支援予定の事業者の参加を促していることから、ある程度まとまった体系的な知識が言語化・可視化されていると考えることが可能である。以上より、豊

岡市商工会の取り組みは現場力を向上する知識創造モデルの循環として捉えることができるのである。

#### 4-2. 現場力向上のための組織の構成要素

著者らの理論では、現場力の起点として「気づき」に着目し、「気づき」を促すためには従業員の満足度が重要だという認識に立脚している。言い換えれば、従業員が所属組織に満足し、貢献意欲を持つことで、現場力の向上が促進されるという考えである。

豊岡市商工会の事例では、伴走型支援プラットフォームを通じ、職員のスキルや経験を相互補完しながら支援活動を行っている。これにより、支援担当職員が自信を持って支援活動に取り組むことができ、職員間の連携が強化されている。また、支援ノウハウの習得や支援先の選定など、職員の能力開発環境を充実させる取り組みも行われている。これにより、職員のモチベーションが向上し、現場での気づきを組織全体に共有するための基盤が整えられていると考えられる。このような組織環境は、職員の満足度を高め、現場での「気づき」を促進する要因となる。

特に、現場力向上のための要素として挙げた3要素（「従業員の働く意欲」「能力開発環境の充実」「経営者のコミットメント」）のうち、働く意欲では、職員が互いに補完し合いながら支援活動を行うチーム支援体制は、職員の働く意欲を高める要因となっている。また、支援ノウハウの習得や支援先の選定プロセスを明確にすることで、職員が自信を持って業務に取り組むことができる環境が整えられている。加えて、能力開発環境では、職員研修や伴走型支援プラットフォームの整備を通じて、職員のスキルアップが図られている。これにより、現場での知識創造が促進され、現場力が向上していると考えられる。

ゆえに豊岡市商工会の伴走型支援体制は、「現場力」の理論に照らし合わせると、知識創造プロセスの一環として理解することができる。支援職員の「気づき」を促進し、それを組織全体に共有する仕組みが整っている点で、現場力の向上に寄与していると考えられる。また、働く意欲、能力開発環境といった満足度と現場力向上の要素が充実していることから、現場力を高めるための理論的枠組みと豊岡市商工会の取り組みとは一致させることができると思われる。

### 4-3. 現場力から「組織アイデンティティ」への展開

豊岡市商工会が提供する伴走型支援プラットフォームの確立や人材育成によって、支援担当職員の個々人だけでなくチームとしての知識やスキルの向上が見込まれるものの、それだけには留まらない。チーム内での細かな相談・連絡・報告といったコミュニケーションの仕組みもあることに加えて、会員事業者との密接な関係性が構築できるなど、会員事業者と支援職員が共通の目標や課題に向けて協力し合う機会を提供することになる。更には、時代の変化への「対応力」についてもチームで育成することがある。これにより、伴走型支援に絡む関係者が一体となって問題解決に取り組む姿勢が形成されることを鑑みると、現場力に関する理論を深化させていくうえで、筆者らがこれまで構築してきたより高次の包括的な概念が求められるのではないかと。特に、現場力を向上させる3要素は、言うなれば、「気づき」を促進する環境について考慮したスタティックな要素である。

しかし、豊岡市商工会の事例調査からは、リアルタイムでの連絡や、支援先、時代の変化に合わせた知識を創造することが組織力であるという取り組みを示している。更に、支援担当職員の個々の力量や育成にはチームとしてのバックアップや理念が背後あるということからも、現場力の理論を深めていくためには組織としてのアイデンティティの考察が不可避である。つまり、現場力とは「組織アイデンティティ」との関係性の中で、顧客や社会の状況を鑑みつつ知識を創造するといったダイナミックな能力といえるのではないかと。もしくは、「組織アイデンティティ」の構成要素の1つとして知識創造による現場力が存在しているともいえる。

ここで、ダイナミックな能力であると考えたことには理由がある。それは、今回の商工会の事例に関しても、その活動の影響が商工会内部のチームに留まらないことにある。地域で積極的な支援活動を展開することで、地域社会に対する貢献感が高まることにより、会員事業者だけでなく地域の住民も商工会に対してポジティブなアイデンティティを持つようになることが期待できる。そして、豊岡市商工会の取り組みを通じて知名度や信頼性の向上を図る、地域や業界全体でのブランドイメージが向上する。結果、豊岡市商工会の伴走型支援に関与した会員事業者らはそのアイデンティティを自己のアイデンティティとして取り込むことが期待できる。そして、これらの要素が組み合わせり、

商工会の伴走型支援プラットフォームや人材育成の取り組みが組織アイデンティティを強化し、地域との結びつきを深める一助となることが期待されるのである。

## 5. おわりに

本論文では、筆者らがこれまで構築してきた知識創造からみた現場力理論に対して、豊岡市商工会の伴走型支援プラットフォームや人材育成を事例として取り上げることで、さらなる理論の発展を目的としてきた。同商工会の取り組みとしてはチーム支援として、支援軸や可視化といったプロセスの確立と、担当職員間でのスキルや知識の差異を相互補完する仕組みの存在が特筆される。また事例紹介の中で、個々の支援先の状況や、時代の変化への対応力が求められるなどといったことも挙げられた。

こうした状況を鑑みた際、筆者らがこれまで考察してきた現場力に関する理論より包括的な概念が求められるという結論に至った。それが「組織アイデンティティ」というダイナミックな視座である。ここでは、「組織アイデンティティ」の導出にとどまり、深い考察には至っていないことは残された課題である。ただし、現場力の理論の上位概念として「組織アイデンティティ」を析出できたことは、本論文の新規性であると考えられるのであり、今後より一層の理論展開に励むこととする。

## 引用文献

- [1] 遠藤功 (2014) 『現場論』 東洋経済新報社。
- [2] 王地裕介 (2019a) 「現場力を向上させる知識創造モデルに関する一考察」 『商大ビジネスレビュー』 第9巻第1号、pp. 225-246。
- [3] 王地裕介 (2019b) 「企業の競争優位を支える現場力」 『商大ビジネスレビュー』 第9巻第1号、pp. 201-224。
- [4] 王地裕介 (2024) 「私設経営塾における満足度からみた現場力の考察」 『兵庫地理』 第69号、pp. 97-108。
- [5] 永井隆 (2005) 『現場力 企業を変える真の力』 PHP 研究所。

- [6] 中原 淳・中村和彦 (2018) 『組織開発の探究—理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社。
- [7] 安田勝也 (2015) 『会社を良くする最高のレシピ—おさえておきたい10のポイント』同友館
- [8] 由井浩 (2011) 『日米英企業の品質管理史』中央経済社
- [9] Edmondson, A. C. (2019) *The fearless Organization*. John Wiley & Sons, Inc. (野津智子訳『恐れのない組織』英治出版、2021年)
- [10] Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)