

# 現場力と組織アイデンティティの関係性の探索的研究

## ～豊岡市商工会による地域資源を活用した伴走型支援～

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

著者らはこれまで現場力研究における組織アイデンティティの概念の重要性や理論的なつながりを示唆しつつ（王地 2024;王地・三浦 2024）も、具体的な考察まで及んでいなかった。そこで本論文では、現場力と組織アイデンティティの理論の関連性を探索するため、豊岡市商工会による伴走型支援プラットフォームという枠組みによって支援された、旅行業を営む株式会社たびぞうをケースとして取り上げる。そもそもアイデンティティとは、「斉一性・連続性をもった主観的な自分自身が、まわりからみられている社会的な自分と一致する感覚」（谷・宮下編 2004, p. 3）と表現される。詳細は第3章で記述するが、たびぞうは創業間も無い時期に発生したコロナ禍によって、創業当初に掲げたアイデンティティの転換を余儀なくされた。そこで、豊岡市商工会は企業の新たなアイデンティティ構築に深く携わり、支えてきた。そこで、豊岡市商工会がどのような支援を意図したのか、そしてその支援を受けてたびぞうはどう変わり、現場力と組織アイデンティティを向上させたのかについて、多面的な視点で考察していくこととする。

本論文では次のような流れで論理を展開する。まず第2章は、現場力と組織アイデンティティの理論について、これまでの著者らの研究をまとめ、論理展開の基盤とする。現場力の研究はこれまで様々な方向からなされてきたが、著者らは特に、「新しいものを生み出すための組織による知識創造」という観点から現場力を考察し、その中で上位概念としての組織アイデンティティへの着目に至った展開を論じる。第3章は、事例紹

---

\* 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

介として、たびぞうの概要や、新たな事業として生み出した「城崎ぷちたび」の紹介、そして豊岡市商工会の伴走型支援取り組みについて記述する。また、実際に行われた支援の内容に加えて、支援後でのたびぞう経営者が語った気づきについても触れる。そして第4章は、今回の事例を、現場力と組織アイデンティティの理論枠組みに当てはめて解釈することにより、2つの理論の関連についての考察として探索的研究を行う。

## 2. 現場力理論と組織アイデンティティ理論の整理

### 2-1. 知識創造からみる現場力 調査に至る論理の整理

著者らは、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（王地 2019a）ことで、現場力の構成要素の抽出や現場力を向上するためのモデルなど（王地 2019b;2022a;2022bなど）の理論体系の研究に取り組んできた。現場力の向上については、遠藤（2014）の理論に加えて、Senge（1990）の組織学習の理論や、Nonaka and Takeuchi（1995）の「SECIモデル」の知見をもとに、知識創造モデル（王地 2019b）を構築した（図1）。このモデルには、「気づき」こそが知識創造のサイクルの起点であり、「より良いものを生み出す」（遠藤 2014）ために必要であるといった認識が土台となっている。

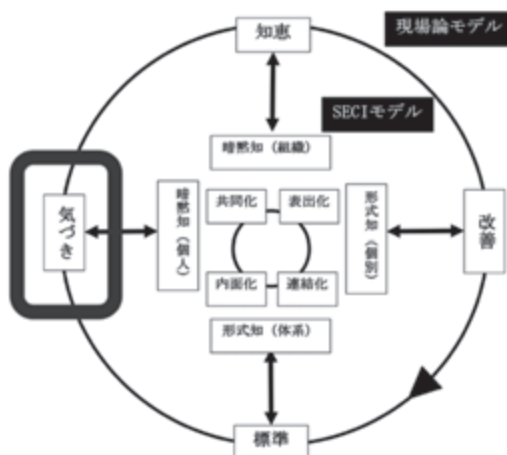


図1：「気づき」に着目した知識創造モデル

出所：王地（2019b）

そこで、従業員に対して自発的「気づき」を促す環境が現場力の要素ではないかと考え、量的調査および、その主成分を実施した（王地 2019a）。結果として、現場力は主に3つの要素に分けられると解釈した。

第1の主成分は、「従業員の働く意欲」である。この成分は職務内容や職場環境に満足すると同時に、自身の仕事に対するモチベーションも高いことを示す。したがって、現状に満足するだけでなく、さらに自身のパフォーマンスを良くしようという意識をあらわしていると考えられる。

第2主成分は、「能力開発環境の充実」である。仕事の質や自身の技能の向上に加えて、仕事の改善や仕事の細部へのこだわりへの因子負荷量が高い一方で、上司との関係や労働時間の適正について尋ねる質問には負の負荷量をしめた。つまり、自身の能力の向上に焦点を当て、そのためには他者との関係性や労働時間の超過を重要視しないといった、「能力開発環境の充実」を重視するという第2主成分の解釈ができる。

第3主成分は、「経営者のコミットメント」である。主成分得点を見ると、現場自体というよりマネジメント層によってなされる評価制度や会社の経営方針、情報共有についての得点が高い。つまり、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要素の1つであることを示している。

## 2-2. 組織アイデンティティへの展開

前小節に記述した現場力は、「気づき」を促す組織環境とは何か、に着目したため、スタティックな要素が強い。しかし、企業は内部要因や外部環境が変わることなど、逐次様々な変革を求められることから、ダイナミックな視点から現場力を考察することも必要であろう。そこで、現場力についての更なる考察を進める上で、現場力の上位概念として「組織アイデンティティ」を見出した（王地・三浦 2024）。

横山は、企業経営の視点から、組織アイデンティティとは、組織の「目的」「価値観」「能力（知識・技術）」が、目的や価値観、また内部や外部といった影響によりダイナミックな要素であると捉えた（2014）。更に、横山はアイデンティティを「自己保存的」と「価値保存的」の2種類に分類した上で、「価値保存的アイデンティティ」を通じてよりよい行動を目指して新たな環境を創造すると論じた。この論理は、著者らがこれま

でモデル化してきた「気づき」から始まる一連の知識創造プロセスを通じて、組織的な形式知である前提自体を変化させようとする従業員の現場力向上の理論と共通すると考えられる。

表 1：2 種類のアイデンティティ

|      | アイデンティティ                 |                             |
|------|--------------------------|-----------------------------|
|      | 自己保存的アイデンティティ            | 価値保存的アイデンティティ               |
| 目的   | 自己（組織）の存続<br>既存の理念・行動を保存 | 理念やビジョン、目標の実現<br>よりよい行動をめざす |
| 能力   | 同質の能力                    | 多様な能力                       |
| 環境適応 | 環境の変化に適応                 | 新たな環境を創造                    |

出典：横山（2014）を参考に筆者作成

更に横山は、組織アイデンティティが創造する価値が3種類に分類が可能だという理論を展開している。従業員自身のアイデンティティが自己の中で統合される「Peak Experience Creativity」、従業員が企業とアイデンティティを共有する「Self-Actualizing Creativity」、従業員と顧客のアイデンティティが一致される「Required Creativity」である。このうち、企業の課題の価値を認識し、そのニーズに対応が可能となる「Self-Actualizing Creativity」と、従業員が顧客ニーズの重要性を認識し、高い顧客サービスを提供することになる「Required Creativity」において、企業が新たな価値を生み出すことになるという。

以上の論理をまとめれば、①企業のアイデンティティを従業員が共有し、②顧客のアイデンティティと合致する商品やサービスとして作り込む、という2つの視点から新たな価値が生み出される。そして、企業の「能力」、つまり著者らの研究における「現場力」の向上に際し、「目的」「価値観」との相互作用や、顧客とのアイデンティティの一致が価値を創出する、という解釈が可能だろう。この考えは、著者らがこれまで考察してきた、現場力の向上が価値を生み出すという理論に加えて、組織アイデンティティが現場力の上位概念であるという考えと合致すると考えることができる。では、次章から、具体的なケーススタディを通じて、この理論の考察を更に進めていく。

### 3. 豊岡市商工会による支援ケース

#### 3-1. 支援先である株式会社たびぞうの概要

本章を通じて行うケーススタディの流れは以下の通りである。まずこの小節では、豊岡市商工会が伴走型支援プラットフォームを通じて経営のサポートを行った株式会社たびぞうを紹介する。続く第2小節では、支援側である豊岡市商工会からの視点による支援の取り組みについて、そして第3小節では支援を行なった後の双方からの気づきやフィードバックを記述する。

たびぞう代表取締役である大林大悟氏はこれまで、兵庫県内の旅行会社に20年間勤務し、地元である兵庫県北部の但馬地域を中心に営業を行ってきた。そして、取引先の企業等の団体旅行を1,400本オーダーメイド商品として、地域と触れ合う団体旅行を企画、販売してきた。

そして、実績を積み上げてきたことなどをきっかけに独立を決意し、令和元年12月に地域資源体験に特化した社員旅行を主に取り扱う「株式会社たびぞう」を設立。起業に際してはこれまでのノウハウを活用した団体旅行だけでなく、地域資源を活用した外国人観光客をターゲットとしたガイド付きのサイクリングツアーも城崎温泉を起点に立上げ、企画運営を行ってきた。

ところが起業後わずか3ヶ月で新型コロナウイルスの感染拡大と、その後の緊急事態宣言の発令をうけて旅行ニーズがなくなり、売り上げはゼロになってしまう。当時、同社の従業員はもちろん、経営者である大林氏自身の生活のために、旅行業とは縁遠い建設業の道路工事現場で働くなど、できることはなんでもやり、とにかく現状打破する為の方策が見えるまで繋いでいる状況だったという。こうした状況を打開すべく、大林氏はこれまで培った企画力を活かし、コロナ禍で城崎温泉を訪れる方々へ向けた観光コンテンツの開発に乗り出した。そして、コロナ禍におけるニーズの変化に対応した城崎温泉の新たな楽しみ方である「城崎ぷちたび」の開発に至る。

城崎ぷちたびは、これまでのツアーの概念をゼロから見直したサービスである。旅行事業の催行側として当たり前だったガイドによる案内は行わず、サービス提供においての低コスト化を実現した。また、顧客は事前予約が不要であるだけでなく、他の同行者を伴う集団行動や最少催行人員といった制約も課されていない。顧客には、地域の穴場

スポットや季節によって変わる見どころが書かれた特製の地図が出発前に提供され、参加者自身でその地域を自由に巡ることができるようになっている。つまり、参加者は与えられた地図を頼りに、「決められたコース」ではない、地域を自由に巡るという「旅のセルフ化」という新たな価値を創出したのだといえる。

もちろん、顧客には特別な地図が渡されるだけではない。地域を巡る移動手段として写真映えやファッション的な要素を取り入れた最新の電動バイク（「ちっちゃいEVバイク」）や3人乗りEVトゥクトゥクを貸し出すサービスを提供している。二酸化炭素を排出せず、また騒音の無いEVの特性を活かし、自然の音や、鳥の声、森の匂いなど田舎の良さを感じてもらうだけでなく、密を避け、少人数に対応したサービスとなっている。そして、城崎温泉から少し離れて点在している景観の良いスポットや、田舎の原風景が体感できる場所である田んぼや湿地など、その時の状況や季節に対応した楽しみ方やお勧め情報を個々に提供しており、参加者はお気に入りの場所での記念撮影ができるといった、顧客ニーズに対応したこれまでに無い体験型ツアー商品となったのである。

また集客手段もこれまでとは全く異なっている。大手旅行会社や外部のWEBサイトには頼らず、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サイト）による情報発信だけに絞った。情報公開に了承頂いた参加者の写真を自社のSNSにアップし、SNS経由から自社サイト予約サイトへ誘導するというマーケティングを導入した結果、わずか1年（コロナ禍での取り組み実績8ヶ月）で1,000名以上の集客ができたという。

大林氏は豊岡市商工会の伴走型支援プラットフォームによる支援を受けた感想を以下のように語っている。「商工会の支援がなければ会社の存続はあり得なかった。本当に必要な時にサポートしてもらえた。」「新たな取り組みの決断をするにも、資金繰りについてや取り組みに際しての判断材料を色々アドバイスしてもらえたことが今の方針を決断するきっかけになった。」

### 3-2. 豊岡市商工会の伴走型支援プラットフォームでのサポート

では次に、株式会社たびぞうの経営支援を行なった豊岡市商工会からの視点で記述する。豊岡市商工会が同社に対して伴走型支援を行った経緯は、新型コロナウイルス感染症の広がりが起点であった。近隣地区であっても不要不急の移動や外出が制限される状

況下において旅行業は壊滅的な打撃を受けており、何とか生き残りをかけてやれることを模索していくことを念頭において同社へのサポートが始まった。

平時に比べて集客が困難であるコロナ禍において「低コスト化」を同時に実現した新たな旅行商品の開発と、それに伴う事業収益化が急務であった。そのため、はじめに具体的な目標設定は行わず、実際にプロジェクトを動かしながらコンテンツの調整やターゲットの再設定を行った。そして、プロジェクトが当たれば、その時点で目標を設定するという方式の支援を実施した。この方式を採用した理由として、同社の創業時当初の事業計画策定プロセスである、最初に綿密な事業計画書作って目標をたて、目標に向かって取り組んでいく、というコーゼーション理論ですとめると時間がかかりすぎてしまうという懸念があったことが挙げられる。コロナショックにより売上がゼロという一刻を争う事態であったことから、代わりに今あるものを寄せ集めて作れるものを試行錯誤するエフェクチュエーションと呼ばれる理論 (Sarasvathy, S. D. and Dew, N. 2005) (図2) に基づく支援方針がとられた。図右部の分岐にあるように、新たな手段が見つければ、それを資源として新たなサイクルを始める。もしくは新たな目的が見つければ、そのために自分が何ができるかを考えるのである。与えられた状況に対して、瞬間的にどう対応できるか、何ができるのか、自社の強みは何か、地域における人的ネットワークはあるのかなど、プロジェクトを実施しながら考えるのである。エフェクチュエーション手法で取り組み、スピード感をあげて支援を行った。

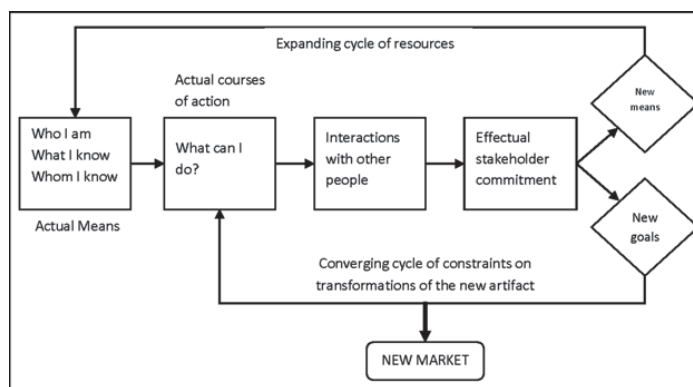


図2：エフェクチュエーションのモデル図

出所：Sarasvathy and Dew (2005, p. 543)

では、具体的な支援にあたってどのような内容が実施されたのか。まず、コロナ禍でどう戦うかという戦略を立てるため、SWOT分析を実施した（図3）。支援先である株式会社たびぞうに関する内部環境と外部環境を洗い出した後、強みと脅威に注目して、自分は何者か、何ができるのか、誰を知っているのかを明確にすることで、すぐに取り組めることの整理を行うことを意図したのである。

以下は、上記SWOT分析で析出した項目のうち、「強み」と「脅威」について特に重要であると感じられた項目である。

#### 「強み」

- 観光コンテンツ開発の経験が豊富で、企画～催行ノウハウを有している。
- 地域の受け皿となる各施設との密接な関係性が確立できている。そのため、いち早く地域トレンドを察知できる。

#### 「脅威」

- コロナ脅威からの回復時期を見通した集客をかけないと後手に回ると集客に影響が出る。
- 対応が遅れると景気回復時の全国規模での集客合戦で当該地域が乗り遅れる可能性がある。

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・着地型観光コンテンツ開発の経験が豊富で、企画～催行ノウハウを有している。</li> <li>・着地型観光コンテンツで重要な地域の受け皿となる各施設との密接な関係性が確立できている。</li> <li>・インバウンドに関する情報を関係団体の関係性が構築できているため、いち早くトレンドを察知できる。</li> <li>・年間80社以上の社員旅行実績があり、いずれもリピート利用してもらうなど、過去培った取引先と関係性が構築できている。（スーパー添乗員）</li> </ul> | <b>弱み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・創業間もないことから、代表者の名前は知れていても会社の知名度がまだ低く、</li> </ul> <div data-bbox="696 1226 974 1362"> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は何者か</li> <li>・何ができるのか</li> <li>・誰を知っているのか</li> </ul> </div> |
| <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・豊岡市行政のインバウンド政策で外国人旅行者が増加している</li> <li>・城崎温泉のインバウンド戦略が個人旅行者拡大に力を入れており、滞在コンテンツの模索が始まっている</li> <li>・特別な社員旅行を実施して社内の結束力強化を望むワンオフツアーを求める声多数。</li> </ul>                                                                                           | <b>脅威</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インバウンド対応が遅れると景気回復時の全国規模での集客合戦で当該地域が乗り遅れる可能性がある。</li> </ul>                                                                                                                                 |

図3：支援にあたって作成されたSWOT分析

出所：豊岡市商工会

そして、「強み」と「脅威」を掛け合わせることによる、「差別化戦略」を設定することを決定した。ただし、観光スポットから少し離れた地域の人しか知り得ない地域資源を活用することで競合に対しての差別化を図るだけではない。この戦略に従って、まずは短期計画で現状打破を試み、徐々に中長期的に持続可能なビジネスモデルの創出するといった支援計画の方針を樹立したのである。（図4）

【支援計画】  
短期計画で現状打破を試み、持続可能なビジネスモデルの創出  
**「EVモビリティを活用した新たな“旅なかコンテンツ”」**  
  
〔短期〕コロナ禍における生き残り対策。地域目線での資源を活用した新しい観光開発という「差別化」とセルフガイドツアーという「低コスト化」と密にならない「コロナ対策」とを実現するコロナ禍における新しい旅のカタチを新開発。情報通の若者に特化した“PR”でスピード展開を図る。  
  
〔中長期〕持続可能な体制を構築し、ビジネスモデルをパッケージ化し、全国展開を図る。  
  
計画達成へ向け、経営資源“ヒト・モノ・カネ”の徹底支援

図4：支援にあたって策定された支援計画

出所：豊岡市商工会

同社の経営状況を鑑みると、長期的な戦略を立案・実行する前に、まずは直近の状況改善を行うことは必須であった。そのため、実際に行動にうつしながら順次今後の展開を考えるエフェクチュエーション理論のとおり、できるところから前に前にと進めていくなかで、「EVモビリティを活用した新たな『旅なか<sup>1</sup>』コンテンツを作って行こう！」という方向性を見出したのである。そして、その方向性に従って支援を行う豊岡商工会は、当時の同社の手持ち経営資源である「ヒト・モノ・カネ」を補うための支援を徹底的に行った。その内容は、ヒトとして「専門家の派遣」、モノとして「ツアーサービスの開発」、カネとして「金融機関の間での中間支援」である。以下では、その詳細について記述する。

<sup>1</sup> ここでの「旅なか」とは、旅行者が滞在する現地での期間を指しており、その時その時の気分で行先を決める旅行者が、現地で観光やアクティビティにおけるサービス・サポートが重視されたここでもしか体験できないコンテンツを指している。

まず、「モノ」の支援として、旅行業である同社ではツアーサービスの開発支援が挙げられる。具体的には、「外国人向けの自転車ツアーの開発」が行われた。このツアーは、コロナ禍より前である同社創業時に検討していた計画であり、小規模事業者持続化補助金を申請し、採択を受けていたものである。当然コロナ禍でインバウンドの見込みはない中ではあり、コロナショックということで補助金事業を取りやめることも可能であったが、商工会としてこの計画の推進を支援した。その支援の1つに、外国人視点でのコンテンツを開発する為、インフルエンサーなどを現地に招待する「ファミトリップ<sup>2</sup>」がある。アフターコロナ時代を見据えた上での事業である。具体的には、在日外国人インスタグラマーなどを迎え、撮影映えるポイントなどをチェックし、外国人視点での映えスポットを踏まえた具体的なコース設計へ向けた情報収集を行った。

その結果、コロナ禍でも楽しめる新たな「旅なか」コンテンツのベースが生まれたのである。この取り組みを通して、同社の「強み」が発揮されたことも特筆すべき点である。創業時からこれまで培った地域の関係性の輪である人的ネットワークが活かされ、ツアー拠点の提供やモニターツアーへの協力など、同社が「地域をコーディネートする会社」というポジショニングを確立することが可能となった。

更に、この外国人向けコンテンツが、コロナ禍でターゲットを変え日本人対象で展開すると、全く新しい視点で紹介できるコンテンツであることが分かった。これまでの城崎温泉へ訪れる観光客は、城崎温泉街の中だけで完結していた。

しかし、たびぞうが提供するサービスは旧来地域で提唱されてきた観光地ツアーとは一線を画している。観光スポットから少し離れた地域の人しか知り得ない場所や地域資源である「山陰海岸国立公園」とも関連を持たせることも含め、これまで多くの観光地で整備されてきた単なるレンタルバイク、レンタルサイクルとは大きく異ったEVモビリティを利用したセルフガイドツアー「ぷちたび」の確立に至ったのである。たびぞうの参加者は、大林氏が現場を見て感じたことを落とし込んだオリジナルの地図を片手に、EVモビリティに乗り、ガイドを伴わず、参加者だけで目的地を目指す。結果として、多く

---

<sup>2</sup> 「ファミリアライゼーション・トリップ」の略語であり、「FAMトリップ」といった表記もある。ターゲットとする顧客層やその国のブロガー、メディア、インフルエンサーを現地に招待し、観光地への誘致促進を行うマーケティング手法の1つである。

の旅行者がこれまで行くことのなかった観光地郊外にも足を延ばすことにつながった。訪問先は、付近の田園地帯や山陰海岸など、温泉地郊外にまで拡大し、多様性に富んだ地域資源を活用した新しい観光コンテンツである。そうした地域資源を見て回ることで、滞在時間の拡大にも成功している。

次に「カネ」の支援についてである。コロナ禍によって、人々の動きが止まることで、旅行を行うことが大きく減少した結果、同社の資金繰りについて大変苦労した時期があったという。この時期は特に旅行業に対する金融機関による評価は厳しく、融資実施まで中々前に進まない状況であったことに起因する。そこで、商工会として、会計事務所や金融機関など、事業者と共にやり取りの間に入り、代表者が聞き洩らしていないか、どんな資料が求められているのかなどを確認し、資料作りなどを一緒に行うといった支援で対応した。結果的に、「ぷちたび」提供後は現金で体験料が入ることもあり、資金的にも余裕をもって経営することが出来た。

最後に、豊岡市商工会の派遣する専門家も活用した「ヒト」の支援である。アフターコロナ時代を想定すると、安定した収益を得るために城崎ぷちたびというビジネスモデルをパッケージ化することが必須であると考えた。城崎だけではない他の観光地を含めた全国展開へ向け、ノウハウの保護や、コンサルティングの機能強化が課題であり、経営資源の整理を進める必要がある。加えて、新たな事業展開を行うためにはイノベーションを生み出し、価値の創出を続けなければならない。しかし、小規模事業者では、社長と社員の距離が近いためにかえって自分達の持っている知識を言語化や形式知化できないことや、似たような考え方を持ってしまうことで、革新的な意見が出にくいことが多くある。そこで、外部人材の投入で違う視点での意見も取り入れながら、情報の整理とイノベーションを起こそうと意図したのである。

城崎ぷちたびの効果として、城崎温泉とそこから点在する魅力をつなげることに加えて、埋もれた地域資源を発掘してきたことであろう。そしてその結果、「観光消費額の向上」「滞在時間の延長」「地域全体の魅力拡大」につながった。更には、コロナ禍という危機的状況において同社の存続を可能にしたと同時に「地域にとってなくてはならない企業」として確立され、地域の人々に認知されてきたことも挙げられるだろう。

しかし、コロナ禍の影響が徐々に少なくなっているとはいえ、完全に団体旅行が回復したわけではない。そのため、今後も支援を継続し、同社の発展に向けて伴走型支援の継続を行なっていかなければならない状態であると思われる。

### 3-3. 支援時の留意点と、支援者の成長・気づき

株式会社たびぞうに対する伴走型支援を行う上で、支援事業者と接するにあたり、特に気を付けた点として以下の項目が挙げられる。

- 相談しやすい環境を常に気を配り、事業所との信頼関係を構築に努めた点
- 相談内容のヒアリング、現状把握、課題解決策を提案し、事業主の理解を得た上で伴走型支援を始めた点
- 支援事業所の状況を常にモニタリング、進捗に合わせた支援を行った点
- 支援担当者だけでなく、チーム豊岡市商工会として知り得る地域情報や専門家等の人脈を活用し、課題解決へつなげていった点
- 単年度で見える数値成果を積み重ね、成長発展を体感してもらうための伴走型支援に努めた点

こうした視点をもって、豊岡市商工会による事業者サポートは実施されてきた。そして、伴走型支援プラットフォームに沿って支援したことにより、支援側である商工会の支援スタッフにも学びや気づきがあった。支援にかける熱い情熱で事業者とやり取りし、そこにはコミュニケーションがしっかり取れなければ、支援者の意向がくみ取れないということ。そして、事業者がやりたい事を実現する為には、支援スタッフ自身が学びと実践を繰り返し、支援センスを醸成する事が大切であるといったことである。更に、この経験プロセスを後輩にも共有することで、豊岡市商工会という組織全体としてのノウハウ蓄積へとつながっていった。

加えて、支援担当者の気づきとして、支援先毎に支援到達目標を定量的に示し、そこへ到達するにはどう支援するか、という支援ストーリーが整備できるかという点や、

チーム支援を行うために到達目標の共有をスタッフ間だけでなく支援先と共有することが重要であるという点が挙げられる。

そして今後、豊岡市商工会伴走型支援プラットフォームを形成して伴走支援する為には、「支援担当者の現場判断力」「支援先事業者の状況を常に把握する力（モニタリング力）」「専門家や支援チームとのネットワーク構築力（プラットフォームづくり）」の3点がさらに必要であるといった気づきがあった。

#### 4. 今回の事例について、現場力と組織アイデンティティ理論への当てはめ

##### 4-1. 現場力向上のために行われた教育と仕組みづくりの支援

株式会社たびぞうへの豊岡市商工会の支援内容は経営者も含めたスタッフへの教育に加えて、業務遂行への仕組みづくりにも及んだ。それらは、第2章で論じた現場力を構成する要素と密接に関係しており、現場力の理論に従った解釈が可能となっている。商工会による支援で実施された取り組みの内容について、現場力を構成する要素との対応を記したものが表2である。

表2：現場力の構成要素と支援取り組みの対応

| 現場力の構成要素    | 支援での取り組み         |
|-------------|------------------|
| 従業員の働く意欲    | 1on1ミーティング       |
| 能力開発環境の充実   | OJTによる従業員の育成     |
| 経営者のコミットメント | 上記2項目に経営者が積極的に関与 |

出所：著者ら作成

第2章で論じられたように、現場力を構成する要素の1つとして、「従業員の働く意欲」があり、この意欲がなければ、現場での気づきが発生せず、知識創造や業務改善につながらないということであった。そこで商工会の支援では、同社に対して、経営者やスタッフがそれぞれの現場での成功体験を共有し、達成感や承認を得られる環境として定期ミーティングの場を設けるようにした。それが「フィードバックを重視した1on1ミーティング」である。この導入により各個人の提案や気づきが会社組織

にどのように役立っているかを理解させる仕組みを取り入れた。その場において、具体的に改善事項の提案や運行基準の明確化などといった意見が出され、業務運営の改善へとつながったのである。こうした取り組みを経て、スタッフが「組織に貢献したい」という意識が向上し、現場での気づきが知識創造につながりやすくなり、現場力が向上したのだと考えられる。

2つ目の項目は、「能力開発環境の充実」である。たびぞうのスタッフ教育は、「気づき」を促進する環境づくりが進められた。スタッフが現場で発生する異常や課題、新しい機会に気づくための観察力を育てるため、発生する問題を単なる業務の中断と捉えず、改善や革新の出発点として認識させるように取り組んだのである。具体的手法として、OJT (On-the-Job Training) を活用し、実際に社長である大林氏と共に現場へ赴き、同じ体験を経験する機会を設けたことにある。その後、問題発見をテーマとした社内ワークショップや、地域でおこる細かい出来事などをつづった観察日記の記録・共有を推奨した。

現場力理論では、現場は単なる「作業の場」ではなく、「知識創造の場」であると捉える。その考え方を実践しているように、たびぞうのスタッフは現場に深く関与し、その場で気づいたことから改善案を引き出せる力を育めるような体制を構築していったのである。一例では、スタッフが現場で見聞きした地元しか知らない地域の情報を整理し、知識創造を行う。そして、「ぷちたび」利用者に現場で仕入れた最新情報としてマップには載らないお得情報として伝えるサービスを始めたことで、更に「ぷちたび」が地域と密着した他にないコンテンツへと成長してきたということが挙げられる。

第3項目にある「経営者のコミットメント」に関して、同社においては上記2項目を包括した要素として取り上げることができるだろう。つまり、「従業員の働く意欲」「能力開発環境の充実」の2項目の実施において経営者である大林氏が深く関わる仕組みづくりがなされている。そうすることで、「従業員の働く意欲」の向上や「能力開発環境の充実」について実施することことが、たびぞうのスタッフに対して、「経営者のコミットメント」が高いというメッセージにもなるのである。

## 4-2. 知識創造モデルによる支援内容の解釈

たびぞうの事例では、地域資源を活用して新たなコンテンツ（城崎ふちたび）を開発する過程を見てきた。たびぞうの社長である大林氏はこれまでの経験から団体旅行のノウハウを有しており、これは当時同社が持っていた知識の「標準」であると解釈できる。これは小節2.1で記述した「気づき」に基づく知識創造プロセス（問題発見→解決策の試行錯誤→実行）の具体例であると考えられる。たびぞうにおけるスタッフ教育においても、このプロセスを意識した仕組みづくりが進められた。そこで次に、同社への支援取り組みについて図1に描かれた知識創造モデルに従って解釈を行いたい。図5は、実際に行われた支援の内容が、既出の現場力の知識創造モデルのどの段階に当てはまるかを図にしたものである。以下では、この図の各段階についての説明を行う。

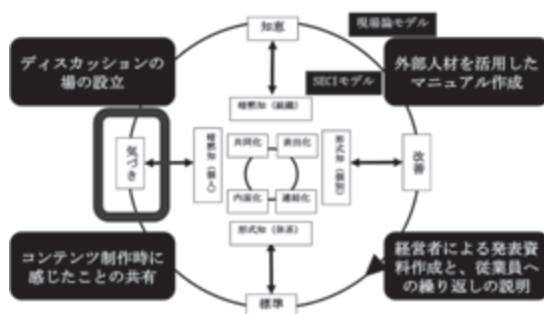


図5：支援内容の知識創造モデルへの当てはめ

出所：著者ら作成

まず、個々のスタッフが現場で得た情報や支援を通して学んだ内容に加えて教育によって「気づき」が発生する。そして「共同化」の段階において、その内容について、現場での気づきを他のメンバーと共有することを意図したディスカッションの場が設けられている。そして、各メンバーの気づきが組織に共有化される。

次に「表出化」の段階では、「共同化」によって得られた内容をノウハウとしてマニュアル化もしくは報告書の形に落としこみ、形式知化する取り組みを行ってきた。

マニュアル化に関しては、内閣府のプロフェッショナル人材戦略事業を活用して外部人材を招きマニュアル化を進めてきた。

「連結化」では、これまで個別的に集められた形式知が、全体的な業務改善計画や業務対応マニュアルに組み込まれた。経営者が主となって作成されたプレゼンテーション資料は、スタッフへ向けて説明を繰り返し行われた。これは、2つの効果が見込まれる。業務改善計画や業務対応マニュアルを説明するプレゼンスキルが向上できただけでなく、スタッフへのコンセンサス形成を同時に行った。

そして最後に、「内面化」を進めるため、現場で得た知識やスキルを個人の経験として深く学ぶトレーニングを行っている。社長がコンテンツを作る際に感じたことをスタッフと共有し、そこから更にスタッフ自身が感じたことを加えるといった仕組みも行われている。この取り組みは、同社の組織の知識として新たな「標準」として取り込まれ、次の知識創造プロセスへと繋がるのである。

このように、豊岡市商工会による同社への支援において、従業員が現場で得た知見を迅速に組織全体に伝播させることで組織の新たな「標準」を形成し、知識創造のプロセスを実現する教育体制が意識されてきた。上述した支援内容を踏まえた知見として、現場力理論を基盤にしたスタッフ教育では、現場での「気づき」を引き出し、それを知識創造プロセスに組み込む仕組みが重要であると改めて認識できる。また、スタッフの意欲を高め、チーム全体で相互補完しながら現場力を高める体制を構築することで、組織全体の競争力を向上させる教育が可能となる。

#### 4-3. 組織アイデンティティの変化

同社は、コロナ禍という外部環境の変化によって、組織アイデンティティの変更が余儀なくされた。当初は、発地型の旅行コンテンツとなる、地元から各地の「地域資源体験に特化した社員旅行を主に取り扱う」ことに加えて、「これまでのノウハウを活用した団体旅行だけでなく、新たに外国人観光客をターゲットとした地元地域資源「山陰海岸ジオパーク」を巡るガイド付きのサイクリングツアー」という計画があったことは既述のとおりである。ターゲット顧客の変更とは、同社のサービスを提供する際に念頭におく対象も変わることを意味する。そしてそれに伴い、組織アイ

デンティティの構成要素の1つである「目的」が大きく影響を受けることとなる。このことは、2024年12月現在、同社のホームページのトップに記載されている「城崎温泉の思い出にプラスワン スキマ時間が思い出に変わる」というキャッチフレーズからも見て取れる。同社の目的は、団体旅行ではなく、着地型の旅行コンテンツとなる、城崎地域にきた個人客に対しての価値提供へと変化したのである。

また、提供するサービスである「団体旅行」がほぼ開催不可になったことは、同社の「価値観」を転換せざるをえなかったと解釈できる。従って、同社は外部環境の変化により、豊岡市商工会の伴走型支援を得ながら、新たなアイデンティティの獲得を模索した。それが、「コロナ禍でも楽しめる個人客向け旅行会社」であり、前章でも紹介した「地域をコーディネートする会社」というポジショニングである。（図6）



図6：たびぞうの組織アイデンティティの変化

出所：著者ら作成

そして、このアイデンティティの変化を支えるのが、組織アイデンティティの構成要素である「能力」、つまり組織の現場力による商品の開発だったのである。まさに、第2章で論じた企業の課題の価値を認識し、そのニーズに対応が可能となる「Self-Actualizing Creativity」のケースであろう。

こうして企業のアイデンティティが変化し、それに伴って、現場における知識創造を生み出していく。そのための仕組みを構築し、こうした取り組みを積み重ねることで、現場力が向上し、組織の持続的発展に寄与する人材育成が実現するとともに、動的なアイデンティティに応じた価値を生み出すことができると考えられる。このように組織アイデンティティと知識創造による現場力は有機的なつながりを有しているこ

とが見て取れる。上位概念である組織アイデンティティの変化が起こり、それに対応する能力を高める仕組みとして知識創造の現場力が機能するという関係性である。

## 5. おわりに

本論文では、現場力と組織アイデンティティの関係性をケーススタディによって考察した。株式会社たびぞうという、創業後間も無く、組織のアイデンティティの変更を余儀なくされたものの、新たなサービスの展開によって成功した企業と、その成功を支えた豊岡市商工会をケースとして取り上げた。そして、このケーススタディによって、改めて、組織アイデンティティという論理があり、その要素の1つとして現場力が認められること、そして著者らがこれまで考察してきた知識創造による現場力にあてはめた理論展開が可能であることが示されたといえよう。このケースでは、伴走型支援プラットフォームを通じて事業者の柔軟性と迅速な意思決定を支えたことが特徴的である。地域の人的ネットワークを活用して観光資源の新たな活用法を模索することで、現場における知識創造のプロセスが加速されたと考えられる。

特に、本ケースでは、観光客と地域資源を結びつける独自性の高いサービス開発が実施され、地域社会や商工会との連携を通じて、その組織アイデンティティを強化したのではないかと考えられる。このような取り組みを通じて地域住民や観光客に支持されるサービスを提供した点が、豊岡市商工会と株式会社たびぞうの共通の成功要因となっていると考えられる。

最後に現場力理論の発展的応用について述べたい。株式会社たびぞうの事例は、現場力を地域社会や組織のアイデンティティと結びつける新しい視点を提供していると考えられる。こうした視点を基に、現場力理論を次の段階へと進化させ、より多様な状況や環境変化にも対応できるダイナミックなモデルを構築することが期待される。これにより、現場力理論は、組織内外での知識創造を超え、社会的価値創出や地域活性化を促進する包括的なツールとしての可能性を持つようになると考えられる。具体的には、顧客からのアイデンティティを組織に取り込むことで価値創造を行う「Required Creativityスパイラル」についてより深く考察することによって、組織アイデンティティに関する更なる理論の構築が可能になると思われる。

## 参考文献

- [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(2022a)「経営者の自己評価に基づいた現場力モデルの探索プロセス」『東京通信大学紀要』第4巻、pp. 145-160。
- [5] 王地裕介(2022b)「AICに基づいた現場力モデルの探索プロセス」『星陵台論集』第54巻第2号、pp. 1-21。
- [6] 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巻、pp. 97-108。
- [7] 王地裕介・三浦健太(2024)「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」『商大ビジネスレビュー』第14巻第1号、pp. 448-464。
- [8] 谷冬彦・宮下一博編(2004)『さまよえる青少年の心』北大路書房。
- [9] 横山正博(2014)『アイデンティティ経営論』創成社。
- [10] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.  
(梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996年)
- [11] Senge, M.P. (1990) : *The Fifth Discipline*. Random House, Inc. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織』英治出版、2011年)
- [12] Sarasvathy, S.D. & Dew, N. (2005). New market creation through transformation, *Journal of Evolutionary Economics* 15, 533-565.