

特集論文

エフェクチュアル・マーケティングを活性化する 外発的動機付け：組織行動の仕組みの考察

栗 木 契
(神戸大学)
大学院経営学研究科教授



<要 旨>

エフェクチュエーションを中小企業などの組織が自社のマーケティングに取り入れようとするならば、組織行動の外発的な動機付けの仕組みの整備が必要となる。エフェクチュエーションは個人企業家を対象とした研究から生まれた理論である。エフェクチュエーションは、イノベーションのような不確実性の高い課題に挑む際に合理的となる行動をとらえている。エフェクチュエーションは個人だけではなく、企業のような組織にとっても、市場における絶えざる変化への適応を進めたり、市場における新たな変化の創造に挑んだりする際に有効となる。しかし企業が、自社のマーケティングなどに、エフェクチュアルな行動を取り入れていくためには、組織の成員を動かす仕組みを用意する必要がある。本稿では、こうした組織の仕組みのひとつである外発的な動機付けと呼ばれる制度やマネジメントが果たす役割に注目し、エフェクチュアルな行動によって成功をおさめてきた2つの企業の事例を取り上げる。第1は、市場における絶えざる変化への適応に成功してきたセブン-イレブンの事例であり、第2は、市場における新たな変化の創造に成功してきたプラグの事例である。そして、これらの事例の分析を踏まえて、組織のなかでエフェクチュアルな行動の活性化をうながすためには、組織の成員の内発的な動機付けに頼るだけではなく、外発的な動機付けのための制度やマネジメントを整えておくことが重要な役割を果たすことを指摘する。

目次

1. 個人企業家の研究から生まれたエフェクチュエーション
 - 1-1. エフェクチュエーションとは何か
 - 1-2. 予測のつかない変化のもとでの合理的な行動
 - 1-3. エフェクチュアルな行動の進め方
2. 組織行動としてのエフェクチュエーション
 - 2-1. 個人の行動では生じることのない問題
 - 2-2. マーケティングにおける2つの変化対応
 - 2-3. 組織の成員たちの動機づけの仕組みという課題
 - 2-4. エフェクチュエーション活用のための事例選定
3. 市場における絶えざる変化への適応をうながす組織の仕組み
 - 3-1. セブン-イレブンという高収益小売企業
 - 3-2. 予測のつかない変化のもとでも売り逃さない
 - 3-3. 組織の協同の仕組みとしての「仮説-検証」
 - 3-4. 仮説-検証の基本ポイント①：できることを見つけては、新しい行動をはじめ
 - 3-5. 仮説-検証の基本ポイント②：素早い振り返りを行う
 - 3-6. 人を動かす組織の仕組みの広がり
 - 3-7. 仮説-検証を支える業務内容・手順、リーダーシップ、組織文化、組織インフラ
 - 3-8. 組織構造と評価制度がうながす、リーダーシップとコミュニケーション
 - 3-9. 小括：セブン-イレブンの市場の変化への適応のための外発的な動機付け
4. 市場における新しい変化の創造をうながす組織の仕組み
 - 4-1. パッケージ・デザイン制作のための2つのAI
 - 4-2. パッケージ・デザインの制作はどのように進むか
 - 4-3. AIは、パッケージ・デザインの制作をどのように変えたか
 - 4-4. AIを使うことで生まれる人の創造性の高度化
 - 4-5. プラグが、なぜ、パッケージ・デザインAIの先端を走り続けるか
 - 4-6. 大手企業にはない強みを活かす
 - 4-7. 意図せざる結果である、競争戦略上のポジショニング
 - 4-8. 小括：プラグのAI開発のプロセスをサポートした外発的な動機付け
5. 結論

1. 個人企業家の研究から生まれたエフェクチュエーション

1-1. エフェクチュエーションとは何か

エフェクチュエーション (effectuation) とは、S.サラスバシーによって提唱された企業家 (entrepreneur) の行動にかかわる理論である。この企業家というイノベーションの担い手の行動に関する新しい理論への関心が、経営やマーケティングにかかわる国内外の実務家と研究者のあいだで高まっている。

なぜ、企業家、そしてエフェクチュエーションが、今、関心を集めるのか。現在の日本の国内では、既存の市場で獲得した顧客関係を維持しているだけでは、事業の成長はおろか、その収益を保つことすら難しいという状況に多くの産業や企業が直面している。そのため、新たな市場をとらえていくという課題の重要性が増している。そして、変化する市場に新たな事業の可能性を見いだしていく企業家への期待が、社会、産業、そして企業のあいだで高まっている。

サラスバシーは、H.サイモンに由来するエキスパート研究の方法を用いて、市場における企業家的機会の獲得につながる熟達した個人企業家の行動の定式化を試みた。そこから抽出されたのが、エフェクチュエーションの行動原則である。エフェクチュエーションが示しているのは、企業家的機会は「発見するもの」ではなく「つくり出すもの」ととらえ、マーケティング起点のイノベーションに取り組む際に有効となる行動の原則である。そして、このエフェクチュエーションの有効性や新規性、さらには適

用範囲の広がりを実務家と研究者のあいだで認識されるようになり、注目度を高めている。

1-2. 予測のつかない変化のもとでの合理的な行動

サラスバシーによれば、経験に富んだ企業家が、エフェクチュアルな行動を選択するようになっていくのは、不確実性のもとにある複雑な環境下では、予測型ではなく、フィードバック型の行動をとる方が合理的だからである。企業家が市場の変化に適応したり、この変化を創造したりしようとするれば、事象の生起の確率分布がプロセスのなかで変化していく事態に直面する可能性が避けられない。その結果、市場は、ゲームの進行のなかでゲームのルールが書き換えられていく、複雑な系となる。

このような系のなかに置かれたプレーヤーが、どれだけ大量のデータを収集し、分析を重ねても、事前に行う予測はあくまでもひとつの可能性を示すものでしかなくなってしまふ。したがって企業家は、市場のニーズや組織の目標については、その認識を固定化してしまわないようにすることが合理的である。また、プロジェクトをとりまくどのような要因に注目し、何を重要視しないかも、プロセスが進行していくなかで柔軟に見直していくことが合理的だということになる。

一方で、そのなかでも局所的なコントロールの可能性は残る。企業家がかかわるイノベーションとは、このような予測に頼ることが困難な問題空間に企業家的機会を見いだそうとする行動であり、そこで必要となる合理的行動をエフェクチュエーションはとらえている。

1-3. エフェクチュアルな行動の進め方

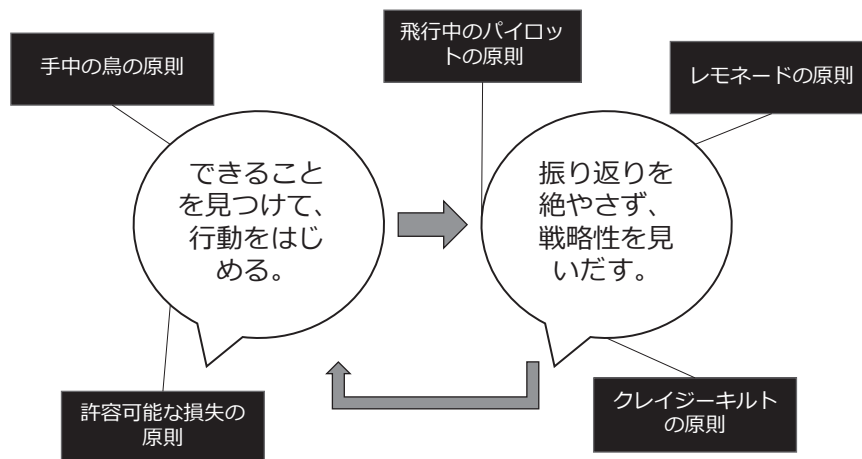
エフェクチュエーション研究が見いだしてきたように、経験に富んだ企業家には、不確実性を避けるのではなく、逆に活用しようとする傾向が見られる。経験に富んだ企業家がこのような行動をとるのは、その先に新しい市場が生まれる可能性があることを、彼らが経験から学んでいるからだと考えられる。そして、この可能性を実現するためには、当初想定していなかった未来を、行動のなかから創発的に生み出しながら、たぐり寄せていく必要がある。

この経験に富んだ企業家の行動の要点を、エフェクチュエーションにもとづき、**図表1**に示す。経験に富んだ企業家は、徹底した調査にもとづいて精緻な計画をつくることに時間をかけるのではなく、早々に現実のフィールドでの行動に取りかかろうとする。とはいえ、彼ら

は、何の考えもなしに行動をはじめるとは、たしかにそれは、精度の高い予測をベースにした戦略計画と比べると、ラフスケッチのようなものであるかもしれない。しかし、彼らは、この仮説的なアイデアのもとで、その場、そのときに活用できる手持ちのリソースを生かしながら、実際の行動へと移ろうとする。

なぜなら、新しい市場の創造とは、存在していないものを新たに生み出す行動となるわけで、存在していないものについては、いかに調査や分析を徹底してみたところで、その予測を高い精度で獲得することは難しいからである。経験に富んだ企業家であれば、このことを、従前にかかわった新市場の創造のプロセスから学んでおり、そのためにエフェクチュアルな行動に向かいがちなのだと考えられる。

図表1 エフェクチュアルな行動の原則



出所：筆者作成

経験を重ねるなかで企業家は、「エフェクチュエーションの5原則」として知られる行動原則に沿った意思決定を行うようになることが繰り返し確認されてきた。**図表1**にまとめたよう

に、彼らは、自身の手持ちのリソースやネットワークを活用し（手中の鳥の原則）、仮にうまくいかず失敗に終わるとしても許容可能な損失におさまる範囲で行動をはじめることを選択す

る（許容可能な損失の原則）。そのうえで、行動することから生まれるフィードバックを活用して、事前の調査や分析では入手できない解像度の高い情報や知見を素早く獲得し（飛行中のパイロットの原則）、その振り返りを通じて新たな仮説を見いだして（レモネードの原則）、当初の目的をも組み替えながら（クレイジーキルトの原則）、次の行動へとつなげていく。

2. 組織行動としてのエフェクチュエーション

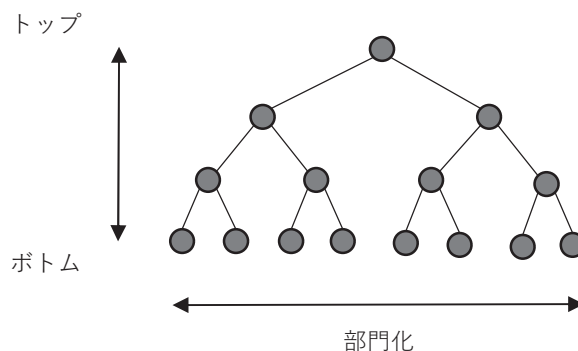
2-1. 個人の行動では生じることのない問題

企業などの組織の行動に、エフェクチュエーションを活用しようとするれば、さらに個人の行動では生じることのない問題に向き合う必要が生じる。組織行動としてのエフェクチュエーションを、いかに実現するか。この問題について

は、大企業であれ、中小企業であれ、企業は人の集団であり、その組織化を通じて活動を展開していく必要があることに変わりはない。

この組織化のもとで生まれる権限と役割の構造については、垂直には、組織のトップからボトムという階層分化の軸、そして水平には、職務や担当にもとづく部門分化の軸のもとでとらえることができる（図表2）。そして、この2つの軸のもとに広がっていく空間を見渡せば、同一の組織であっても、その個々の成員は、置かれている異なる位置での課題や条件のもとで、日々の行動を進めていることに気づく。そして、エフェクチュアルな活力がみなぎる組織となるためには、この組織行動の空間の各所において、その活性化の仕組みを一つひとつ用意していく必要があることを思わされる。

図表2 組織の構造



出所：伊丹・加護野 2003, p. 267 図10-1をもとに筆者作成

2-2. マーケティングにおける2つの変化対応

一口に企業活動といっても、組織のなかに広がる活動の領域は、多種多様である。対市場行動というマーケティングの領域に限っても、エフェクチュアルな行動が生み出すイノベータイブな活動の領域は複線的なものとなる。

マーケティングとは、市場における各種の変化への適応問題であり、その創造問題でもある。エフェクチュエーションは、このいずれの変化対応にも活用できる。そして、そこから生まれていく可能性を、組織としていかに活用するかは、企業にとって重要な問題である。

とはいえ、エフェクチュエーションを企業などで活用しようとするのであれば、自然発生的にエフェクチュアルな行動が生まれることを、ただ待つのではなく、組織としての仕組みを整えるべきである。マーケティング領域についていえば、前者の適応問題のように、企業などが組織として市場の日々の変化に適応していく行動を仕組化しようとするれば、組織のボトムに広がる顧客接点の各所における変化対応を活性化し、その成果を組織の全体で共有していく動きの制度化などが考えられる。一方で、後者の創造問題のように、企業などの組織が新たな変化の創造を市場で主導しながらその成果を享受しようとする場合には、組織のなかのいずれかの箇所にリソースを集中して、そこから事業の画期的な新展開につながる開発を進めていくマネジメントなどが構想できる。

2-3. 組織の成員たちの動機づけの仕組みという課題

企業などが、エフェクチュアルな行動を自社

内に取り入れようとする際には、組織としての仕組みの問題に向き合う必要がある。個人として行動する企業家であれば、エフェクチュアルな行動の必要性を、自身の問題として受け止め、実行に移せばよい。しかし組織が人の集団であることを踏まえると、そこでは個々の成員たちの動機づけ、すなわち多くの人を動かす仕組みの確立が欠かせない。この課題は、組織の規模の大小にかかわらず、程度の差こそあれ、共通する。

組織における動機づけには、外発的・内発的の2つがある。組織の成員たちが、賃金や評価や成果などの物理的・社会的な外的報酬に反応して何らかの行動に取り組んでいる状態を、外発的に動機づけられているという。これに対して、報酬や評価とは無関係に、自ら進んで何らかの行動に取り組んでいる状態を、内発的に動機づけられているという。

企業などがその内部のエフェクチュアルな行動を活性化するためには、組織の成員の内発的な動機づけに加えて、外発的な動機づけの問題にも向き合い、組織の各所各層で制度や文化を工夫したり、養ったりしていくことが必要となる。仮にエフェクチュアルな行動への志向を個々の成員が有していたとしても、外発的な動機づけがこの課題に対応していなければ、組織におけるエフェクチュエーションの活性化は阻害されてしまう。個人の行動の単なる寄せ集めからは生まれない、組織としての行動による成果を生み出していくためには、外発的な動機づけの仕組みを整える必要がある。

すなわち、企業などが組織内のエフェクチュアルな行動を活性化しようとするれば、啓発やト

レーニングの機会の提供（研修制度）に加えて、組織内においてどのような仕事をどのように進めるか（業務内容・手順）、その成果をいかに評価し、報酬、その他に反映していくか（評価制度）、それらの仕事をいかに分業し、統合するか（組織構造）、各種業務を支える組織の情報システムなどのインフラをいかに整備するか（組織インフラ）、組織の各層におけるリーダーシップをどのように発揮し（トップ・ミドルのリーダーシップ）、日々の職場でのやり取りをいかに進めるか（職場のコミュニケーション）、さらには、これらの動きを支える集団の組織文化をいかに養っていくか（組織文化）、といった各種の問題に向き合わなければならない。

2-4. エフェクチュエーション活用のための事例選定

続いて、企業などが、マーケティングにおけるエフェクチュアルな行動の活性化を、外発的動機づけの仕組みによってうながしていくための道筋を、2つの事例を通じて検討する。第1は、株式会社セブン-イレブン・ジャパンという、誰もが知るフランチャイズ・チェーンの事例である。第2は、株式会社プラグというパッケージ・デザインの会社の事例である。

一口に組織といっても、さまざまな規模がある。本稿では、中小企業の経営層への示唆を導くことに念頭に、2つの事例を選択した。中小企業には、大企業のような大がかりな組織編成は必要ではない。とはいえ、そこにおいても、企業としての活動を活性化したり、継続したりしていくためには、組織を動かす必要がある。したがって、何らかのかたちで外発的な動機付

けの仕組みを確立しておくべきである。個人の内発的な動機付けだけに頼ってはいは、組織としての力を引き出すことが難しいことは、小さな集団においても変わらない。

しかしセブン-イレブンは大企業ではないか、と思われるかもしれない。だが、以下で検討するのは、セブン-イレブンの個店におけるエフェクチュアルな行動をうながす外発的な動機づけの仕組みである。セブン-イレブンのフランチャイズ加盟店の多くは、独立事業者であり、大企業ではない。これらの地場のオーナーが経営する個店において実現している仕組みは、他のさまざまな中小企業にも展開可能なものだと考えられる。

プラグについては、従業員数70人ほどの企業である。一定の規模をもつが、大企業ではない。そこで実現しているイノベーションを支える仕組みは、中小企業にとって示唆に富むものとなるはずである。

マーケティングにおいてエフェクチュエーションの活用は、先述したように、①市場における絶えざる変化への適応と、②市場における新たな変化の創造という2つの問題への対応において求められる。セブン-イレブンの事例は、①の局面に対応しており、プラグの事例は②の局面に対応する。

3. 市場における絶えざる変化への適応をうながす組織の仕組み

3-1. セブン-イレブンという高収益小売企業

わが国のリアル店舗型の小売企業の多くは、逆風にさらされ続けている。振り返ると、この20年ほどの期間に日本国内で小売企業が迫ら

れてきたのは、少子高齢化が進み、中心となる顧客の年齢層や世帯構成が大きく変化する一方で、ネット購買が急速に広がっていくという、過去の延長線上にはない環境への対応だった。この間には、コロナ禍がもたらした人々の生活の大きな変化もあった。

このような社会では、地方だけではなく都市部においても、百貨店や総合スーパーの退店や縮小が進むのは当然だといえよう。こうした大きな潮流のもとでは、インバウンド観光の慈雨などはあっても、それは局所での恩恵にすぎない。

しかし、このような環境のなかでも株式会社セブン-イレブン・ジャパンという小売企業は、特定の局所ではなく、全国に広がるリアル店舗を核とする事業で着実な成長を続けている。これはセブン-イレブンがコンビニだからという理由だけでは十分な説明とはならない。長年に渡りその収益性は、他のコンビニ・チェーンと比較しても高い水準を保ち続けている。現在のセブン&アイは、海外からの買収提案などにより、その経営が揺れているが、これもセブン-イレブンの収益性がセブン&アイ・グループ内の各社と比較して高い水準にあるためだといえる。

セブン-イレブンの収益性は、なぜ、高いのか。この成果は短期のヒットではなく、中長期の傾向であることを考えると、その背後には構造的な制度やマネジメントの問題があると考えべきだろう。

セブン-イレブンは、以前より仮説-検証の仕組みを、組織のボトムの個店で高度に確立している。鈴木敏文氏は、セブン-イレブンの創業にかかわり、セブン&アイ・ホールディングスの会長などをつとめた。セブン-イレブンは、

この鈴木氏が経営者であった時代に、仮説-検証による行動の徹底をはかってきた。

仮説-検証のアプローチは、過去の延長線上にはない明日に向けて、新たな行動を俊敏かつ的確に進めていくことを可能にする。この仕組みを、ボトムにおける店舗においても確立していることが、セブン-イレブンが変化の絶えない日々のなかで、高収益を維持し続けてきた理由のひとつだと考えられる。

3-2. 予測のつかない変化のもとでも売り逃さない

今、私たちの目の前に広がっているのは、過去の延長線上にはない明日である。現在の国内小売企業にのしかかっている課題を踏まえると、セブン-イレブンのひとつの強みは、フランチャイズ・チェーンのボトムの個店が、予測のつかない変化のなかでも、売り逃しを極力低減する行動の仕組みを確立していることだといえる。ここで考えてみて欲しいのは、10年、20年前の時点で、近年の店舗型小売企業の課題に通じる変化が生じそうなことの予期はできても、具体的にそのもとでコンビニの個店の店頭において、何をどのように変化させていくべきかを正確に予測することは、どう考えても不可能だったということである。

このような予測のつかない変化のもとでは、本稿の1-2で述べたように、エフェクチュエーションのような、フィードバック型の行動をとることの合理性が増す。セブン-イレブンの個店には、エフェクチュエーションに通じる行動の仕組みが導入されており、そのなかでリアル店舗型の国内小売企業のなかにあって、「奇跡」

というは大きさかもしれないが、例外的な成長を近年にいたるまで実現し続けている。この成長が今後、いつまで続くかはわからないが、これまでの例外的な成果をセブン-イレブンは、なぜ、どのように実現していたかについては、分析のメスを入れてみる価値がある。

フランチャイズ・チェーンという広がりをもつ組織のなかで、個店においてエフェクチュアルな行動を活性化し、これを組織として活用していこうとすれば、ボトム個々人の内発的な動機づけに委ねているだけでは、組織の行動としての広がり生まれません。すなわち、そこでは、外発的にエフェクチュアルな行動を動機づけていく組織としての制度やマネジメントが欠かせない。

セブン-イレブンは、このボトムの個店におけるエフェクチュアルな行動をうながすための外発的動機づけを、仮説-検証の仕組みのもとで組織として確立している。以下では、個店におけるエフェクチュアルな行動をうながし、その成果を組織として活用していくための外発的動機づけについて、セブン-イレブンがどのような仕組みを確立してきたかを検討する。

3-3. 組織の協同の仕組みとしての「仮説-検証」

セブン-イレブンの仮説-検証については、すでに広く知られている。しかし、さらに検討すべき、残されている問題もある。

セブン-イレブンのボトムにおける仮説-検証は、組織としてのエフェクチュアルな行動を、どのようにうながすことによって成果を生み出してきたのだろうか。企業は複数の人々が協働

する場である。個人のレベルでの行動を啓発するだけではなく、組織としての仕組みを確立しなければ、企業としての力が十分に発揮されることはない。セブン-イレブンの仮説-検証から学ぶことで、組織のボトムでのエフェクチュアルな行動を実現したいと考えるのであれば、仮説-検証を支える外発的な動機づけの仕組みを体系的に理解する必要がある。以下ではこの残されている問題を検討する。

3-4. 仮説-検証の基本ポイント①：できることを見つけては、新しい行動をはじめ

セブン-イレブンの仮説-検証は、組織のエフェクチュアルな行動をそのボトムにおける個店でもうながす。この仮説-検証はどのように進行するかの基本ポイントを図表1に示した図式のもとで確認していこう。セブン-イレブンでは、仮説-検証の流れに沿って、できることを見つけては、日々新しい行動をはじめることが推奨されてきた。この新しい行動の担い手は、セブン-イレブンではチェーン本部だけではなく、ボトムの個店の一つひとつにまで広がる。

セブン-イレブンのボトムでは、日々できることを見つけては、新しい行動をはじめることが推奨されてきた。鈴木敏文氏は、過去の成功体験にしばられることを「成功の復讐」と呼び、過去の体験を未来に向かう行動に持ち込むことに警鐘を鳴らしてきた。そして、この「成功の復讐」を防ぐために、セブン-イレブンでは、日々、個々の店舗においても品揃えやその展開方法の新しい仮説 - たとえば、時間帯別の顧客層の変化に応じた陳列の変更などのアイデア - を個店の店長やアルバイトが考えては、思いつい

た新しい仮説にもとづいて実際の発注や陳列変更をすぐに行ってみることが奨励されてきた。

3-5. 仮説-検証の基本ポイント②：素早い振り返りを行う

その上でさらに、セブン-イレブンは、新しい行動をはじめたことから生じる結果を、素早く振り返ることにも熱心である。セブン-イレブンは、できることを見つけては行動をはじめただけではなく、そこから生まれるフィードバックも活用しようとする。

セブン-イレブンは、コンビニ各社のなかでもPOSシステムの導入が早かった。セブン-イレブンは1982年にPOSシステムを導入している。POSシステムとは、販売時点（Point of Sales）の個客のデータを、全店舗のレジをネットワークでつなぐことによって、チェーン全体で共有するシステムである。その対象となるデータは、買い上げ品目、数量、販売日時、販売店舗などである。

このデータをPOSシステムでつかむことで、セブン-イレブンの本部は、どこで、何が、いつ売れたかを、瞬時につかむことができるようになった。そしてセブン-イレブンは、チェーンの本部だけではなく、個店でもこの同じ情報を日々確認することができるようにしていった。その結果としてセブン-イレブンでは個店においても、自店舗の販売に仮説通りの変化が生じているかを検証できるようになった。

POSシステムを使えば、仮説に対する素早い検証が可能になる。そもそも仮説とは、徹底した検証にもとづく確実性の高い予測ではな

い。店舗内での観察や、日々の生活者としての感覚から個店の店長やアルバイトなどが思いついた仮説は、当たることもあれば外れることもある。しかし、新しい仮説に気づいたら、すぐに実行して試してみれば、POSシステムを使って当たりかどうかを時間をおかずに検証できる。では、少なからずあるはずの外れはどうするか。これも素早く振り返ればよいわけで、そうすれば早々に弾き出してしまうことができる。

3-6. 人を動かす組織の仕組みの広がり

セブン-イレブンは、予測のつかない変化のもとでも、新たな行動を俊敏に進め、的確に検証することで、高い収益性を確保してきた。ビジネスパーソンとしては、そこに仮説-検証が活用されていたことを知ると、「できることを見つけては、新しい行動をはじめる」、そして「素早い振り返りを行う」という業務の進め方を、組織内に取り入れてみたくなる。しかしそのためには、研修などを通じて、組織の構成員の啓発を進めるだけでは十分ではない。

目を向けて欲しいのは、組織にはさまざまな制度やマネジメントの領域があり、それらを通じて成員の行動の変化を導く、間接的なアプローチを展開できることである。組織の仕組みは、組織の成員個々がもつ能力や意欲の単なる足し算を越える効果を実現する。研修は、組織における制度のひとつに過ぎず、他の外発的な動機付けにつながる制度やマネジメントもエフェクチュアルな行動をうながすものとなっていなければ、組織のなかのエフェクチュアルな行動は思うようには活性化しない。

3-7. 仮説-検証を支える業務内容・手順、リーダーシップ、組織文化、組織インフラ

セブン-イレブンに関してまずいえることは、個店が直面する日々の市場の変化への適応のための仮説-検証は、組織における公式の業務内容・手順となっていることである。店長やアルバイトなどが思いついた仮説を自店舗で実行してみることは、セブン-イレブンでは、インフォーマルな個人の自発的な取り組みではなく、フォーマルな行動である。エフェクチュアルな行動が認められるように業務内容・手順を整えておかなければ、研修制度だけを用意しても、組織としての行動にはつながらないだろう。

そして過去の経験やデータにこだわらずに、新たな行動に積極的に挑み、自らの未来を切り開くことに熱心だった鈴木敏文氏のリーダーシップがある。鈴木氏は、小売店舗の本質的な魅力は「予定調和を崩す提案が絶えずあって、ワクワクして期待をもってもらおうこと」だと考え、「昨日の顧客が求めたものを明日の顧客に提供してはならない」を持論としていた経営者である。予測を超える未来をとらえ、個店の店頭をニュースと話題に溢れ続ける場とすることに意欲的なリーダーだった。

セブン-イレブンでは、このトップのリーダーシップのもとで、トップダウン型のアプローチによる店舗へのATM設置（セブン銀行）、ワンランク上のPB、セブンカフェの導入などが実現していった。この鈴木時代が長かったことから、健全なエフェクチュアルな組織文化がセブン-イレブンには根づいていると思われる。

加えて、先に述べたようにセブン-イレブンは、早期にPOSシステムを導入していた。この組

織インフラがあることから、セブン-イレブンでは自社チェーンの各層で「素早い振り返りを行う」ことが可能となっていた。だからこそ、「できることを見つけては、新しい行動をはじめるといふ業務手順を推奨できてきたとも考えられる。新しい陳列などの行動を個店レベルで小さく行うことは、仮に失敗しても、すぐに行動を修正できるのであれば、損失は少ない。

3-8. 組織構造と評価制度がうながす、リーダーシップとコミュニケーション

しかし、さらに考えておきたい問題がある。業務内容・手順として公式化し、必要な組織インフラを用意し、トップがリーダーシップを振るうとともに、組織文化の涵養につとめれば、セブン-イレブンの個店に見られるような「できることを見つけては、新しい行動をはじめるといふ動きが組織のボトムで活性化していくのだろうか。笛吹けど踊らずというようなことにはならないのだろうか。また、個店での仮説-検証にとどまっていたは、POSシステムを使った「素早い振り返り」でつかんだ成果は、組織全体には広がらないのではないだろうか。

これらの問題に対処するために、セブン-イレブンでは、個店ベースの仮説-検証の活性化のために、さらにフィールド・カウンセラーの制度を設けている。フィールド・カウンセラーの制度は、フォーマルには組織構造、評価制度、業務内容・手順にかかわるものであり、インフォーマルにもミドルのリーダーシップや、職場のコミュニケーションをうながす。ひいては、これらの結果として組織文化の涵養にもつながっていく。

フィールド・カウンセラーは、セブン-イレブン本部の従業員であり、個店を定期的に訪問し、本部の方針などを伝えるとともに、新しい陳列方法の仮説などを個店の店長などとともに考える。フランチャイズ・チェーンであるセブン-イレブンでは、フィールド・カウンセラーには個店への指揮命令の権限はなく、店長などに納得して実行してもらえるように、客観的なデータなどを踏まえて提案や助言を行う。

フィールド・カウンセラーは、担当する店舗の売上げ、利益、客数などによって評価される。これらの数値は絶対値だけではなく、改善度などによっても評価される。フィールド・カウンセラーは、基本的に1人7～8店舗を担当し、週に2回店舗を訪問する。フィールド・カウンセラーの担当店舗は絞られており、週2回という高い頻度で毎回2時間ほどをかけて、本部からの今後の方針、商品情報、販促情報などの伝達のほか、売上増のために個店レベルで実行可能なアイデアの話し合いが行われる。

「できることを見つけては、新しい行動をはじめ」ことの大切さを個店の店長などが、研修などを通じて、一度は理解したとしても、喉元すぎれば熱さを忘れるのが人である。新しいことを考えるのは面倒だし、実行に移すのはさらに億劫である。だからセブン-イレブンではフィールド・カウンセラーの仕組みが設けられているのだと考えられる。セブン-イレブンでは、個店において後回しになりがちな新しい行動の発案と実行をうながすべく、フィールド・カウンセラーが週2回やってきて、店長などと一緒に仮説を考える機会がもたれる。そして、フィールド・カウンセラーも、POSシステムによって、

担当店舗の新しい行動の結果を素早く振り返り、さらなる行動の助言につなげるとともに、そこでの成果を、ゾーンや本部などの会議体を通じて、チェーンの全体に広げていくことができる。

3-9. 小括：セブン-イレブンの市場の変化への適応のための外発的な動機付け

セブン-イレブンは、市場における絶えざる変化への適応のための外発的な動機付けの優れた仕組みを確立している。組織のボトムにおけるセブン-イレブンの仮説-検証の制度やマネジメントは、個店という組織の裾野に広がる顧客接点のポイントから、市場の変化をとらえ、適応していく動きを生み出し、組織全体で活用していくための外発的な動機付けの役割を果たしている。

この仕組みは、中小企業の経営に何を示唆しているか。第1に、セブン-イレブンでは、日々、品揃えやその展開方法の新しい仮説を考えては、実行してみることが、個店の店長やアルバイトの業務内容・手順のなかに組み込まれている。

組織のなかでエフェクチュアルな行動を活性化していこうとすれば、個々の成員の自発的な行動を待つだけではなく、彼らの業務の内容・手順をエフェクチュアルな行動の実行を可能にし、うながすものに変えていく必要がある。大企業ではなくとも、このセブン-イレブンのように、顧客との接点で働くスタッフの業務内容・手順のなかに、できることを見つけては新たな行動に取り組む余地を設け、その実行を推奨していくことは可能だろう。そして、その上でということになるが、この業務内容・手順をにな

う組織の成員が、前向きな姿勢でエフェクチュアルな行動に取り組んでいこうと思えるような研修制度なども用意すべきだろう。

第2に、評価制度ということでは、セブン-イレブンの個店での日々の仮説-検証の成果は、個店のオーナーにとっては直接的に収入増につながるものとなっている。セブン-イレブン本部の従業員であるフィールド・カウンセラーについても、担当店舗の業績などにもとづく評価が行われている。一方のアルバイトにとっては、この成果は、金銭的な報酬に直結するものではなさそうである。とはいえ、自身が考えた仮説が成果につながれば、手応えを感じるはずであり、このゲーム感覚は仕事の楽しさを高め、やる気を高めることにつながると考えられる。

評価制度は、組織の成員の行動をうながす役割をになうが、その報酬は金銭的なものだけではない。このように、大企業ではなくとも、評価制度の活用を金銭的な報酬に限定せずに柔軟に運用していくことで、エフェクチュエーションを取り入れた業務内容・手順のもとでの行動の活性化をうながすことができる。

第3に、セブン-イレブンでは、POSシステムという組織インフラが活用されてきた。この組織インフラがあることによって、各個店やフィールド・カウンセラーは、実行した仮説の結果を素早く振り返り、実効性のある新たな行動につなげていくことができるようになった。

近年では中小企業であっても、情報技術の発展によって、顧客接点での行動の結果を、データ分析を踏まえて振り返ることが容易になっている。このデジタルツールの発展を活用すれば、小さな組織でもエフェクチュアルな行動を

うながすための組織インフラを整えることができる。以前はセブン-イレブンのPOSシステムのような組織インフラは、中小企業にとっては高嶺の花だったが、デジタル時代の今はそうではない。

第4に、セブン-イレブンには、フィールド・カウンセラーが個店への定期訪問を行う制度がある。この制度を支える組織構造、評価制度、業務内容・手順、そしてそこから生まれるミドルのリーダーシップや組織文化、職場のコミュニケーションも、個店での仮説-検証を組織全体の成果にエフェクチュアルにつなげていく役割を果たしている。そして、このエフェクチュアルな行動の意義を熱心に説き続けるトップのリーダーシップと、そのもとで培われてきた組織文化がある。

小さな組織のなかに、このフィールド・カウンセラーのような制度を新設することは難しいかもしれない。しかし、小さな組織であれば、トップ層がその代役をつとめることができる。経営幹部が、こうしたフォーマル、さらにはインフォーマルな仕組みが果たしている意義を理解し、顧客接点をになうスタッフとの日常の会話を絶やさないようにすることで、同様の効果を実現することは可能であろう。

4. 市場における新しい変化の創造をうながす組織の仕組み

4-1. パッケージ・デザイン制作のための2つのAI

続いて、市場における新しい変化の創造のための外発的動機づけの仕組みを検討していこう。企業は、その規模の大小を問わず、市場の

変化に適応するだけでなく、自らが主体的に新しい市場を生みしていくことで、成長の機会を手にする。この課題にエフェクチュアルに取り組んでいくためには、組織にはどのような仕組みが必要となるか。

株式会社プラグは、食品、生活用品などをはじめとする各種のパッケージのデザインと市場調査を手がける企業である。プラグは2014年に株式会社アイ・コーポレーションと株式会社CPPが合併して生まれた。パッケージのデザインのクリエイティブを手がけてきたアイ・コーポレーションと、製品やサービスの市場調査を手がけてきたCPPのあいだに生まれるシナジーを期待しての合併である。

現在ではプラグは、このパッケージ・デザインと市場調査という2つの専門性を武器に、年間200を超えるパッケージ・デザインの制作を手がける。従業員数は70人ほどである。

プラグは、国内の他社に先駆けて、「CrepopackageデザインAI」というAIによるパッケージ・デザイン制作の提供という新しいBtoBサービスの市場を生み出していく。早くも2023年にプラグは、9月発売の伊藤園の「お〜いお茶 カテキン緑茶」の新しいパッケージのデザインを2つのAIを用いて担当し、発売後の初月には前年比の1.6倍という売上げを実現することに貢献している。AIを使った新しいBtoBサービスの市場が、中小企業のプラグによって日本国内に生まれている。

現在のプラグは、デザインの生成、そして評価という、パッケージ・デザイン制作のための2つの局面でAIを用いたサービスを提供している。生成AIの技術は、このうちデザイン画像

の生成に使われており、デザイン評価には、ディープ・ラーニング（深層学習）の技術が使われている。

4-2. パッケージ・デザインの制作はどのように進むか

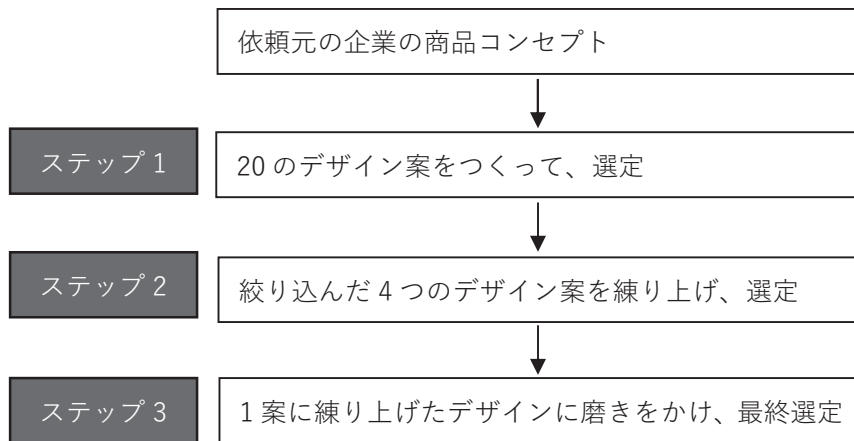
一般にパッケージ・デザインの制作では、デザイン案を何度もつくっては修正する作業を繰り返し、練り上げていく。その一例を図表3示す。ここでは、各ステップでデザインの「制作→選定」が行われ、ステップが進むにつれてデザイン案が絞り込まれ、磨き上げられていく。各ステップでの選定にあたっては、質問票調査などによる市場調査の結果が参照されたりもする。こうしたプロセスを経てパッケージのデザインが完成するまでには、数ヶ月を要することも少なくない。

図表3のようにプラグは、依頼を受けたメーカーなど（クライアント）から、その商品コンセプトをていねいに聞き取り、このコンセプトにもとづいて20のデザイン案をつくり、クライアントとともに選定を行う（ステップ1）。そして、ステップ1の選定で評価の高かった4つの案に絞ってさらにデザインの練り上げを行い、磨き上げられた4つのデザイン案のなかからクライアントとともに最終候補を1つ選ぶ（ステップ2）。そのうえでこの最終候補のデザインの完成度をさらに高めて、クライアントとともに最終選定を行う（ステップ3）。このような流れでプラグはパッケージのデザインの制作を進めていく。

なお、プラグでは、クライアントの予算に応じて、ステップの数やデザイン案の数を減らして対応することもある。あるいは依頼元企

業の要請によっては、既存のパッケージ・デザインの課題を分析し、そこから新たなデザインを提案することもある。

図表3 パッケージ・デザイン会社の制作プロセス



(筆者作成)

4-3. AIは、パッケージ・デザインの制作をどのように変えたか

AIは、このパッケージ・デザインの制作に要する時間を大きく削減する。プラグでは、従前の人の手によるデザイン作業では、ステップ1で20のデザイン案を制作し、クライアントにプレゼンを行うまでに2～3週間の期間を要していた。そしてさらに、デザイン案の選定のために市場調査を行うと、追加で1か月半から2ヶ月の時間が必要となった。

これに対してデザイン案の制作にデザイン生成AIを使えば、数分ほどの作業でデザインをつくりだすことができ、数十といわず、何百という案がすぐに手に入るようになる。加えて選定の際にも、デザイン評価にAIを使うことで、市場調査を行わなくても、客観的な評価がすぐに入手できる。トータルで2～3か月を要して

いたステップ1の期間が、3日～1週間に短縮されるようになった。

その先のステップ2以降のデザインの制作については、現在でもプラグでは人が担当している。なぜなら、生成AIが提案するデザインには、既存のデザインのコピー、あるいは各種の権利を侵害した案が紛れ込んでいる可能性が排除できないからである。プラグは、ステップ2や3のデザイン制作を人が行うことで、生成AIを創造領域で利用することにつきまとう盗用問題を回避している。しかしここでも、選定の際にはデザイン評価のAIを利用できる。この評価AIにはプラグが独自に実施した1,300万人以上の大量の消費者調査の結果が学習データとして用いられており、権利侵害の恐れはない。

プラグでは、以上のようなAIの活用を通じて、パッケージ・デザインの制作時間を短縮しながら

ら、質を高めていくことが可能になっている。まずは時間短縮である。従来は6ヶ月ほどの期間が必要だったプラグのパッケージ・デザインの制作は、AIの活用によって2～3ヶ月で完成するようになってきている。

次に、パッケージ・デザインの質の向上である。AIの活用によって短縮した時間を活かして「制作→評価」のステップを3回から4回に増やすことなども可能であり、プラグでは、従来よりも制作するデザイン案の数や、評価の回数を増やすことで、より完成度を高めたデザインを、より短い期間でつくることができるようになってきている。スピードアップとコストダウンを実現しながら、デザイン制作の高度化を実現することが可能になっている。

4-4. AIを使うことで生まれる人の創造性の高度化

生成AIでデザイン案を制作することの効果は他にもある。パッケージ・デザインの制作の初期段階で生成AIを用いて大量の幅広いデザイン案を制作し、その案を見ながら、クライアントとデザイナーがディスカッションすることで、抽象的な言葉のやりとりでは曖昧だったクライアントのニーズを明確化しながら、デザインのアイディアの幅を広げることができる。その後、デザイナーが実際にデザインを制作することで、より一層クライアントの求めに沿ったデザインを提案できる。

また、AIは、人が思いつかないような案を提案してくることがある。AIは「1メートルのビール缶」といった突飛な案を、平気で提案してくる。あるいは「10人乗りのフェラーリ」「フ

ーストクラスの乗客用の体温計」といった奇抜な課題のもとでのデザインは、人でもつくることはできるが、時間がかかってしまう。これを生成AIは短時間で次々につくる。

そして、忖度のない議論が可能となる。AIがつくったデザイン案であれば、選定のミーティングの席で、クライアントとデザイナーが意見を述べ合う際の自由度が増す。AIがつくったものなら、「この案は変だ」と指摘しても、誰かが傷つくことはないわけだし、言葉を選ぶ必要もない。

このように、AIを使うことで、人のコミュニケーションの創造性が高まる。プラグでは、生成AIをデザイン案の制作に使うことで、より多様なデザイン案を前にしながら、意見をより率直に述べ合いながら、デザインのアイディアを広げることができるようになってきている。

4-5. プラグが、なぜ、パッケージ・デザインAIの先端を走り続けるか

パッケージ・デザインの生成と評価をAIで行うサービスについては、現在のところ国内ではプラグの強力な競合は現れていない。数多くのデザインや市場調査にかかわる企業があるなかで、なぜプラグが「CrepoパッケージデザインAI」による新しいサービス市場を創造し、一歩先を走り続けることができているのだろうか。

その理由のひとつは、デザインの評価の局面でも、生成の局面でも、人をしのぐ効果や効率をAIによって生み出すためには、時間をかけて人がAIを調教していく必要があることである。そのために他社は、すぐにはプラグにキャッチアップできない。パッケージ・デザインの

評価AIであれば、市場調査で得た、パッケージの画像を日本の消費者がどのように評価するかデータを、延々とAIに学ばせながら調整していく必要がある。その繰り返しのなかからAIによる評価の予測精度が上がっていくのだが、これには時間と手間がかかる。この調教活動を、プラグは他社に先駆けてはじめていた。

生成AIについても、ChatGPTなどの汎用AIに指示を与えても、実際の商品に使えそうなパッケージ・デザインが提案されることは少ない。なぜなら、よくも悪くもChatGPTなどは、全世界のデータを日々学習しているからである。そのためにAIから提案されるのは、日本人には響かないグローバル志向のデザインとなる。この問題を回避するためには、日本らしいパッケージ・デザインが生成できるように、日本のパッケージ・デザインのデータをAIに与え、チューニングをしながら、独自の生成AIを育成していく必要があるわけだが、ここでも時間と手間がかかる。

4-6. 大手企業にはない強みを活かす

プラグは、以上のような時間と手間のかかる取り組みを、自社の強みが生かせる領域で積み重ねてきた。この取り組みの競争戦略上の意義を振り返ろう。

プラグのような小さな会社は、大きい市場での成功は狙わない方がよいというのが、競争戦略上の定石である。プラグは、大きな会社ではないわけで、経営資源に劣るなかで競争上のポジショニングを確立していかなければならない。

たとえば、そこで、大手広告代理店などは、

経営資源は豊富だが、事業の広がりを見るとパッケージ・デザインだけではなく、広告表現やイベント・プロデュース等々の幅広いデザイン制作に取り組む必要がある。これらの各種デザインを前に、大手広告代理店は慎重に投資対効果などを見極めようとすることになる。デザイン・サービス市場のなかでも、パッケージ・デザインはニッチであり、大手広告代理店にとっては、こうした小さな市場の優先順位は低くなる。

以上のような競争戦略上の配置のもとでプラグは、いち早くAI開発の取り組みをはじめた。そして小回りをきかせて、素早く行動を進めた結果として、プラグは、AIを活用したパッケージ・デザイン制作のサービス市場で、国内の最先端を走っている。

4-7. 意図せざる結果である、競争戦略上のポジショニング

プラグは、自社の強みが生かせる領域でAIを活用している。ここにプラグの「CrepoパッケージデザインAI」の戦略性がある。プラグは、AIの活用で、国内の競合他社に先行しているだけではなく、10年以上毎年市場調査を継続し、その結果をAIに学習させる蓄積によって、類似のデザイン制作のサービスが次々と現れ、レッドオーシャン化してしまう恐れのないポジションを確保している。

この結果だけを見ると、そこに至るプロセスは戦略計画的に導かれていたと思われるかもしれない。ところが、プラグに話を聞くと、そうではなく、この結果は走りながら、見定められていったものなのだという。

2015年にプラグは、一人の経営幹部の発案で、市場調査による社内のデータ蓄積を新たに開始する。アイ・コーポレーションとCPPという2つの会社の合併を経て、プラグは、自社内のパッケージ・デザインについての知見をもとに、社外に発注することなく、市場調査を行うことができるようになった。このことにこの経営幹部は目をつけ、「いいパッケージとは何かについて、自分たちの手で知りたい」という思いがかなうと考えたのである。

こうして、日々発売されている大手企業などの新商品のパッケージ・デザインへの国内消費者の評価を、独自の一貫した項目で調査するプロジェクトがはじまった。そこからプラグはパッケージ・デザイン評価のデータを蓄積していく。

しかし、この時点でのプラグには、蓄積されていくデータを自社のビジネスにどのように生かせばよいか、はっきりと見えていたわけではなかった。自社のなかで市場調査ができるなら、それを生かして、何か独自の新しいことに取り組んでみたい。このような思いからはじまったプロジェクトだった。

そのようなある日、この経営幹部が、世界的に有名なブランド・コンサルティング企業のインターブランドの飛躍のきっかけは、同社がブランド価値評価ランキングの発表をはじめたことだったことを知る。そこから思いつき、自社データをもとに、パッケージ好感度調査のランキングを作成し、プレスリリースを行ってみた。これを日経MJが記事として取り上げた。プラグという小さな会社が、大きな媒体に取り上げられるという、広報上の成果が、そこでひとつ実現した。

こうした日々のなか、さらに2017年にはこの経営幹部がディープ・ラーニングという、AIの手法があることを知る。そこにはプラグが蓄積していたパッケージ・デザインの評価データが活用できそうだった。パッケージ・デザインの評価へのディープ・ラーニングの導入を試みる社内の自主研究会が立ち上がった。

この局面でも、プラグには、AIに関する知識はそもそも乏しく、この研究が形になるかどうかは、はっきりしていなかった。AI開発を他社に外注する予算は確保できなかったため、経営幹部はAIを猛勉強し、市場調査で得ていたデザイン評価のデータをもとに、社内で開発を進めた。その結果、ある程度の評価はAIで出せるようになったが、商品として自信を持ってサービス提供していくためには、より高い予測精度を実現する必要がある。

社内で悶々としていても局面は開けない。そこでこの経営幹部は、魅力工学の第一人者である東京大学大学院情報理工学研究科・教授の山崎俊彦氏にアプローチし、教を請うてみた。幸運なことに、山崎教授からAIに真摯に向かう姿勢を認めてもらい、指導を受けることができた。

山崎研究室に繰り返し通い、新たにつくって見たAIを見てもらっては、宿題をもらい、またつくるというやり方で、その後の開発が進む。こうして一步一步プラグの評価AIの精度を高めていった。

このディープ・ラーニングの開発における体験が、次なる生成AIによるパッケージ・デザイン制作の開発につながっていく。こうして新たなAIの開発に必要となる、走りながら考え

る姿勢がプラグには整えられていた。このような、現在の経営学やマーケティング論の主流である戦略計画とは異なる歩みを経て、プラグは日本におけるパッケージ・デザインのAI開発のフロントランナーとなっていく。

4-8. 小括：プラグのAI開発のプロセスをサポートした外発的な動機付け

プラグは小さな企業だが、その「CrepoパッケージデザインAI」の開発のプロセスを振り返ると、そこには、市場における新しい変化の創造をうながすための組織の仕組みを考える手がかりが随所に認められる。そこでは組織による外発的な動機付けが、各所でそのプロセスを後押ししている。

プラグは、エフェクチュアルに「CrepoパッケージデザインAI」の開発につながる活動を開始し、前進させていた。図表1に示したエフェクチュアルな行動のように、この開発を主導してきたプラグの経営幹部は、自社でできることを見つけては行動をはじめ、振り返りを絶やさず、開発の新たな展開につなげていく。そしてプラグは、こうした行動の積み重ねのなかから、自社の戦略的なポジションを市場のなかに見いだしていく。現在のプラグがリードしている国内のパッケージ・デザインAIの市場は、こうしたエフェクチュアルな行動から生まれたものなのである。

小さくとも組織が組織である以上、エフェクチュアルな行動を活性化するには、外発的な動機付けが、さまざまところで小さくはない役割を果たす。たしかにプラグにおける「CrepoパッケージデザインAI」の開発は、内発的な

動機付けから生まれる行動 — すなわち、プラグの経営幹部の一人が自ら発案し、デザイン評価のデータを社内に蓄積していくという行動 — がなければ生まれてはいない。しかし、組織の外発的な動機付けが、このような行動を支援するものであるか、阻害するものであるかによって、その後の開発の広がりやスピードは異なったものとなっていたはずである。

プラグの事例からは、経営幹部という、組織のなかでは裁量が大きい人物の行動においても、さまざまところで外発的な動機付けの影響はあることが見えてくる。第1に、エフェクチュアルな行動によって、企業が市場における新しい変化を創造していくためには、その規模の大小を問わず、自社の組織文化の問題に向き合う必要があることが指摘できる。

企業のような組織では、その規模を問わず、保守的な組織文化が、新しい行動から生まれるはずの可能性を止めてしまうということが起こる。プラグにおいても、経営幹部の一人の思いを受けとめ、その行動を止めない雰囲気、あるいは組織文化、さらにはそのもとでの職場のコミュニケーションがなければ、その後の展開は大きく異なっていたはずである。

そして、東京大学の山崎教授の指導を経営幹部が受けることになった場面でも、プラグのなかに外部との連携にオープンな組織文化がなく、職場のコミュニケーションが新しい行動を拒絶する方向に進んでいけば、この指導は実現しなかった可能性がある。また、この指導の機会が、この経営幹部にとっての一種の研修の機会だったとも考えられる。

第2に、プラグのエフェクチュアルな行動が、

一過性の線香花火に終わらなかった要因としては、組織インフラが果たす役割が見逃せない。プラグに見られるデザイン評価のデータを蓄積していく行動は、2社合併によって生まれた自社内での市場調査という組織インフラが外発的な動機付けの役割を果たすことから生まれている。そしてそこから蓄積されていったパッケージ・デザイン評価データのアーカイブという組織インフラが、さらなる外発的な動機付けとなり、次の評価AIの開発をうながす。さらにこの評価AIで獲得した開発の知見が、次なる生成AIの開発につながり、現在の「CrepoパッケージデザインAI」はできあがっていく。

組織インフラが、外発的な動機付けとなることで、新しい行動が生まれ、この新しい行動から芽生えた新しい組織インフラが、次の行動を支えるという好循環が、プラグには認められる。このように中小企業であっても、自社内に備わる組織インフラは、何らかのかたちで存在しているはずであり、さらには次なる行動のなかで新しく生まれていくはずである。

第3は、評価制度の問題である。プラグは行動の評価を柔軟に行うことで、AIの開発を進めている。営利組織である以上、企業の行動に求められるのは、最終的には売上げや利益などの財務上の成果である。だが、いかに稼ぐかという問題に、視界を広げて向き合えば、その前後左右には、組織における評価の対象とすべきさまざまな行動が存在する。プラグは、この評価の問題の広がりの中で、販売には直結しなかった当初のパッケージ・デザイン評価のデータの蓄積を、パッケージ好感度ランキングを作成することによって、広報上の成果を実現し、

社内の評価に結び付けつけるなど、柔軟にこの問題に向き合っている。

中小企業においても、エフェクチュアルな成員の行動が、いかに内発的に動機付けられてはいても、組織のなかでポジティブに評価されなければ、それが組織行動である以上、組織のなかでの行動の継続、さらには活性化は難しくなる。このような組織のあり方を考えると、たとえ組織のトップに位置する経営幹部であっても、組織のなかで認められない行動を無理に押し通そうとすれば、組織内での軋轢を生じる。しかし、そこでの評価のファクターを柔軟に見なせば、組織の成員の行動を外発的に動機づけ、継続的していくことをうながすことはできる。

プラグの「CrepoパッケージデザインAI」の開発プロセスは、同社の経営幹部が主導したものであり、そこでの個人の裁量は、組織のボトムの成員よりも、当然大きい。しかし、このプロセスにおいても、組織文化、職場のコミュニケーション、研修制度、組織インフラ、そして評価制度と、さまざまな外発的な動機付けのための制度やマネジメントが機能している。

5. 結論

エフェクチュアルな行動は、企業という組織の規模の大小を問わず、その各所において、広く活動を活性化する。個人あるいは組織が、新しい行動に取り組み、その結果を素早く振り返り、次なる新たな行動を編み出していけば、未来に向けた可能性がエフェクチュアルに切り開かれていく。このことは個人であろうと、組織であろうと、複雑な系に向かい合う主体にとっ

ては変わらない。

マーケティングにおいては、企業のエフェクチュアルな行動の活性化によって、市場における絶えざる変化への適応と、市場における新たな変化の創造という、2つの局面での成果が期待できる。なぜなら、この2つの局面においては、精度の高い予測を入手することは困難になりがちであり、エフェクチュアルな行動の適性が高くなるからである。

本稿では、この市場における変化への適応については、組織のボトムでの行動の事例を、市場における変化の創造については、組織のトップの行動の事例を取り上げた。そして、そのい

ずれにおいても、エフェクチュアルな行動による成果を生み出すプロセスでは、組織の成員の内発的な動機付けに頼るだけでなく、外発的な動機付けを整えておかなければ、組織のなかでのエフェクチュアルな行動の活性化をうながすことは難しくなると考えられることを確認した。

組織は、その成員の行動にとっての制約となると同時にリソースとなる。この問題を踏まえて、エフェクチュアルな行動によるマーケティングを組織のなかで活性化しようとするれば、組織の大小を問わず、外発的な動機付けの各種の仕組みを活用するべきだといえる。

【参考文献】

- 伊丹啓之、加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門・第3版』日本経済新聞社
- 栗木契 (2024) 『エフェクチュアル・シフト：不確実性に企業家的機会を見いだすマーケティングの探求』千倉書房
- 鈴木竜太 (2018) 『経営組織論』東洋経済新報社
- Sarasvathy, Saras D. (2008) *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*, Edward Elgar (加護野忠男監訳、高瀬進、吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎、2015年)