



組織行動としてのエフェクチュアル・マーケティング

栗木, 契

(Citation)

国民経済雑誌, 229(2):37-53

(Issue Date)

2025-06-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100496600>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100496600>



国民経済雑誌

THE
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

組織行動としての
エフェクチュアル・マーケティング

栗 木 契

国民経済雑誌 第229巻 第2号 抜刷

2025年6月

神戸大学経済経営学会

組織行動としての エフェクチュアル・マーケティング

栗 木 契^a

本稿では、エフェクチュアルなマーケティングを個人の行動としてではなく、企業などの組織の行動として実現していくために必要な外的な動機付けの問題を検討する。まず本稿では、新市場創造という、日本の多くの企業が直面している課題に注目し、そのなかでも現在の日本企業が対応すべき課題の重心は、先発優位をいかに実現するかという問題へと移行していることを振り返る。この先発優位の実現という問題に企業がマーケティング・サイドからかかわっていくためには、エフェクチュアルな行動を組織にいかに取り入れるかという問題に向き合う必要がある。企業のような組織がこの問題に対処していくためには、外発的な動機づけの問題を避けて通るわけにはいかない。このことをより具体的に示すために、本稿では、組織のボトム発のエフェクチュアルなマーケティング行動を活性化していくためには、どのような外発的な動機づけが必要となるかを検討する。

キーワード エフェクチュエーション, 新市場創造, 組織行動,
外発的な動機付け

1 エフェクチュアル・マーケティングは、なぜ必要か

1.1 マーケティングが避けて通れない課題

組織人としてマーケティングの仕事に責任をもって深くかかわれば、「どうなるかはわからないが、行動を続けなければ」と思う瞬間に、繰り返し出会うことになる。マーケティングがかかわることになるのは、企業のマーケティング関連部門において繰り返し実行され、経験の蓄積が進んでいる業務に対処することだけに限られるわけではない。たとえば、ロングセラー商品の来期の広告のメイン・コピーをどうするか、一年後の春に発表するアイスクリームの新味の開発をどう進めるか、今期の重点商品について小売店舗との共同販促をいかに実現するかといったようなマーケティング課題であれば、定型化された手順を踏むことでゴールにたどり着くことができたりもする。しかし企業は、中長期にわたって市場と向き

a 神戸大学大学院経営学研究科, kuriki@kobe-u.ac.jp

合っていくなかで、こうした昨日と変わらぬ明日への対応に終始することが許されない事態に直面することになる。

企業が、より中長期的な未来に向かって進んでいくなかで出会うことになるはずの市場との関係 — すなわち、未来において、①市場はどのような状態になっているか（状態の不確実性）、②市場ではどのような活動が効果を発揮するか（効果の不確実性）、③市場にどのように反応すればよいか（反応の不確実性） — については、さまざまな不確実性が潜在している（Milliken 1987; 栗木 2024 pp.145-148）。未来への歩みを見据えたマーケティングは、既存の活動の延長線上にはない市場とのかかわりに伴う各種の不確実性の問題にも向き合っていかなければならない。現在のところ本業が成長し続けている企業であっても、一本足打法では中長期的な経営は危ういわけであり、本業以外の新しい事業領域への多角化を進めることなどについても、マーケティングは責任をもって向き合わなければならない（石井他 1985 pp.60-68）。あるいは、コロナ禍のような巨大な災害や、組織の存続を揺るがすようなトラブルに直面しても、マーケティングは歩みを止めるわけにはいかない（栗木 2024 pp. 217-219）。

1.2 不確実性という問題への向き合い方

こうした市場とかかわるなかで直面する不確実性の問題に、マーケティングにかかわる人たちはどのように対処するべきか？ 未来は確実ではないわけだから、安全な場所に引きこもって、じっとしている方がよいのか、それとも新しい行動を開始するべきなのか？

さらにいえば、組織人としては、この「どうなるかはわからない！」問題にどのように向き合うべきか？ すなわち、あなた自身についてはどうか？ そして、どちらの行動をとる上司を望ましいと考えてきたか？ 同僚や部下についてはどうか？

失敗は、誰もがしたくないわけであり、そのなかで、確実な成功の保証のない未知の領域へと、あえて足を踏み出すことは避けたいと考えるのは当然だともいえる。しかし、あなたが所属する組織の未来を、そのような引っ込み思案の行動に託してしまってよいのか？ 確実な選択に固執した結果、乗り合わせた船が沈んでしまうということが、マーケティングにはあるのである。

1.3 マーケティングから生まれる成長の機会

マーケティングは、中長期的には深い霧のなかで歩みを進める実践とならざるをえない。しかし、この不確実性問題を前に、企業のなかの誰もが右往左往し、逃げ回り続けているようでは、マーケティングに潜在しているはずの成長の可能性を、企業はたぐり寄せるどころか、遠く彼方へと押しやってしまうことになる。

なぜなら、短期的にはともかく、中長期的には新しい市場の創造がなければ、企業が成長や事業の拡大を続けていくことは難しくなるからである。そして見落とさないようにしたいのは、この新しい市場を創造する機会が、不確実性のなかに潜在していることが少なくないことである（栗木 2024 pp.187-190）。特に日本の国内市場のような人口減少社会に向き合っている場合には、この不確実性に潜在する新市場創造の機会をとらえていかないと、企業は縮小再生産を繰り返すようになっていき、消滅志向へと陥っていく。

新しい市場の創造は、企業に新たな成長の機会をもたらす。たとえば、セブン-イレブンのセブン銀行、アップルの iPhone、ネスレ日本のネスカフェアンバサダーなどである。こうした既存の市場の外側に潜在する可能性をとらえた製品やサービスは、企業に新しい事業展開や収益の可能性をもたらしてきた。

もちろん、こうした新しい成長の機会をたぐり寄せようとするマーケティングが、マーケティングのすべてではない。一方で企業にとっては、毎シーズンの販促イベントなどをどうするかといった定型的な問題も重要である。だが、こうした既存事業を前提に、昨日と変わらぬ明日のためのマーケティングを繰り返すだけでは、よくいって現状維持なのであり、企業に飛躍をもたらす新しい市場の創造は起こらない。

1.4 家の壁を中から蹴り破って、外に足を突き出すような行動をいかに導くか？

企業が健全なかたちで存続していくためには、新しい市場の創造が必要である。この認識を踏まえてマーケティングの実践をうながすためには、さらにそこで必要となる行動のあり方を理解しなければならない。

新しい市場の創造には、家の壁を蹴り破って、その外に足を突き出すような、ある意味で破天荒な行動が必要となる。セブン銀行も、iPhone も、ネスカフェアンバサダーも、その当時においては、かなり常識外れの製品であり、サービスだったといえる。セブン銀行は、小売企業が銀行を設立して店舗に ATM を設置するという、2001年の当時においては、日本はもとより世界でも類のない事業に乗り出すことから生まれている（グロービス 2013; セブン銀行 2023）。iPhone は、2007年の時点では、持ち運べる電話に過ぎなかった携帯電話を、インターネット上のさまざまなコンテンツや、PC 用のオフィスソフトなどの利用が可能な、1台で何でも間に合うパーソナル機器に変えてしまう革命の宣言とともに登場している（Merchant 2017 訳 p.17; 内田 2022 p.225）。ネスカフェアンバサダーは、コーヒーマーカーを無料でレンタルし、コーヒーカートリッジで稼ぐという、2011年の当時には誰も試みていなかったビジネスモデルに挑戦している（栗木 2024 pp.68-69）。

こうした新市場創造が、「創造的破壊」と称されたりしてきたのは、それが既存の市場の枠のなかでの行動に終始するのではなく、誰もがつくり得なかった市場を新たにつくり出す

行動だからである（清水 2022 p.51）。では、こうした行動に直情的に突進し、破綻を招いてしまうのではなく、より合理的にコトを進めていくには、どのような足の運びによって壁を突破していけばよいのか？

1.5 エフェクチュエーションという可能性

エフェクチュエーションという、近年注目度が高まっているアントレプレナー（企業家）の理論は、この新市場の創造はいかに進めればよいかという問題に対するひとつの有力な処方箋を提供している。エフェクチュエーションは、新市場の創造についての経験に富んだ企業家の意思決定を分析することから生まれた理論である。そこで見いだされた、経験豊かな企業家が好む行動は、予測が成り立たない未来に対処するための合理的な選択を示している（栗木 2024 pp.38-43）。

エフェクチュエーションがとらえているのは、経験に富んだ企業家は、不確実性を前提にした行動をとることが多いという傾向である。そこに見られるのは、不確実性を克服したり、排除したりしようとするのではなく、不確実性に潜在する可能性に反応しながら引き出していく — すなわち、不確実性の一面である予測の精度の低下という「角」を矯めて、そこに潜在する企業家的機会という「牛」を殺さないようにする — 行動である。広く指摘されてきたように、企業家が直面している市場は不完全情報のもとにあり、そのために新結合という他の人々に知られていない新しい組み立てや組み合わせを通じて、新市場創造を果たしていく可能性が潜在している（Schumpeter 1926 訳 pp.180-185; Kirzner 1997; Casson 1982 pp.9-10; Shane & Venkatraman 2000; Shane 2003 p.18; 栗木 2024 p.8）。そして、そうであるのなら、この可能性を引き出す行動に企業家が向かうのは無鉄砲な暴走とはいえない。

2 新しい市場の創造をいかに実現するか

2.1 マーケティングは不確実性と向き合うことを避けて通れない

企業にエフェクチュアルな行動が必要となる理由は、先に述べたように、組織は確立した定型業務をこなすだけでなく、時々に応じた変革を続けていかなければ、成長や発展はおろか、存続すらままならない存在だからである。新市場の創造も、こうした企業などの組織に欠かせない変革のひとつである。

具体的には鉄道会社であれば、日々の列車の運行と鉄軌道の維持管理以外の事業、たとえば駅ナカでの物販や飲食などの各種サービス事業へと乗り出していく。あるいは、食品メーカーであれば、慣れ親しんだ食品スーパーやディスカウントストアなどへの営業以外の領域、たとえばオフィスなどの職場空間へのダイレクトな販売などに乗り出したりしていく、こうした新市場の創造につながる行動によって、企業は成長や発展の機会を手にいれていくこと

ができたりする。現在の私たちの目にしている優良企業は、こうした過去の新市場の創造の成果を享受しているだけの存在であることも少なくない。

マーケティングは、中長期的には、このような新市場の創造への挑戦を避けて通ることができない。既存の製品やサービスの市場は、短期的には確実な収益源であるかもしれないが、この既存の市場は永続するものではない。この中長期的な課題に挑もうとすれば、事前の調査や計画の徹底よりも、実際のフィールドにおいてできることを見つけては行動を開始するエフェクチュエーションの有効性が高まる。企業が、他社の後追いではなく、先駆者として挑んでいこうとすれば、それはその時点ではまだ存在していない現実を創造しようとする行動となるわけで、いかに情報収集や分析を徹底してみたところで、存在していない現実についての精度の高い予測の獲得は難しくなる（栗木 2024 p.25）。だが、正確な予測は入手できなくとも、できることを見つけて、新しい行動をはじめめることはできる。エフェクチュエーションはそこから広がる可能性をとらえている。

2.2 エフェクチュエーションの問題点

だが、エフェクチュアルな行動をとったところで、不確実性のある程度は飼い慣らすことはできても、完全に克服することはできない。この限界は、しっかりと確認しておきたい。

では、それならば、もっと確実な方法で新市場の獲得をめざす方がよいのではないか、と思われるかもしれない。たしかに、他社によってすでに実現されている新市場を後追いで獲得していく場合には、ベンチマークとする他社の事業活動の調査と分析、そしてそこから得られる知見を自社に導入した場合のシミュレーションなどを通じて、実際のフィールドでの行動の開始に先だって計画を練り上げていくことができる。特に先行する他社がカバーできていない商圈や顧客関係やブランド資産などに自社がアクセスできるような場合には、エフェクチュアルな行動に向かわなくても、確実性の高い利益獲得は可能だといえる。

一方、エフェクチュアルな行動が企業にもたらすのは、先発優位だと考えることができる。先発優位とは、市場や技術の新たな領域への先駆的な参入を果たした企業が、市場シェアやコストや差別化などにおいて優位性を獲得できることをいう。しかし、後発企業にも利点はある。後発企業は、先発企業の行動を模倣したり、その経験を学んだりすることで後発優位を獲得し、不確実性を低減しながら、より柔軟に市場や技術の新たな領域へと参入していくことが可能になる（Song et al. 2013）。そのためにカップヌードルを開発した日清食品のように先発者が市場リーダーであり続けるケースがある一方で、Loutas 1-2-3 に対する Excel のように、後発企業が市場リーダーとなることも少なくないことが指摘されてきた（Golder & Tellis 1993; 井上 2010）。

企業には、従前のマーケティングでつちかってきた、自社の商圈における顧客関係やブラ

ンド資産などを優位に活用できることが少なくない。こうした企業は、あえて不確実性に企業家的機会を求めなくても、後発優位を活用しながら市場を獲得していくことができる。

したがって、エフェクチュアルな行動に積極的に踏み出さない企業が少なくないのは当然だともいえる。しかし、後発優位のような「効果が見込めて確実性も高い」行動をとることの難易度が高まっていくような状況のもとではどうか。

2.3 問題はあるがエフェクチュエーションが必要となる理由

現在多くの日本の企業が置かれている文脈は、以前とは異なる。後発優位は、20世紀後半という、主要先進国の市場を背景とした競争戦略論の文脈から生まれた理論である。しかし21世紀に入って以降は、一部の企業を除けば、後発優位には頼ることが難しくなっていると感じる企業が増えていっているはずである。

なぜなら、私たちが生きる今は、デジタル化やグローバル化によって、従前の商圈で日本企業がつちかってきた顧客関係やブランド資産などが急速に切り崩されていく時代だからである。地域一番店の優位性も、eコマースによって浸食されていく趨勢には抗がいようがない。あるいは地方の有力な観光地にもグローバル資本の進出が続く。その一方で人口減少が年々進んでいくわけであり、国内市場での自社の活力を保つには、従前のマーケティングでつちかってきたリソースに頼り切っていてはいけないという問題に、日本国内で多くの企業が直面するようになっていく。

後発優位を生かして新市場をより確実に獲得していこうにも、その道筋は日本国内では年々細っていく。さらにいえば、グローバル・マーケティングの潮目も変化している。このような状況のなかであって、多くの企業が、「確実性の高いアプローチにこだわり、座して死を待つか」、それとも「不確実性を受け入れ、そこに潜在する可能性を引き出すか」の選択を迫られるようになっていっている。

3 エフェクチュアルな行動の進め方

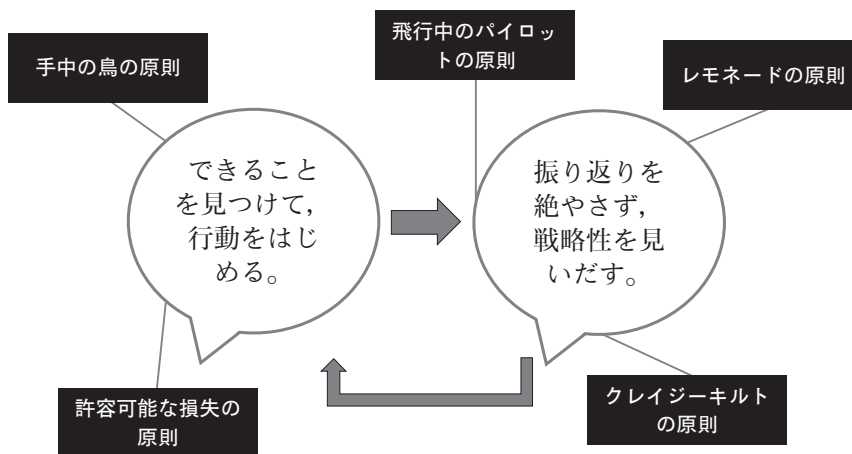
3.1 不確実性を活用する行動の進め方

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 (Sarasvathy 2008 訳 pp. 19-21, pp. 94-124; Dew et al. 2009; Fisher 2012; Reymen, et al. 2015; Mauer et al. 2024)。その理由は、彼らは、新しい市場を生み出してきた経験から、どのような行動が市場では有効かを学んでいるからだと考えられる。新しい市場という潜在的な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のではない。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（高嶋・桑原 2008 p.147; 栗木 2024 pp.68-69）。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1 エフェクチュアルな行動の原則



出所：筆者作成

企業家は、起業や新規事業などの経験を重ねるなかで、「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（Sarasvathy 2008 訳 pp.19-21, pp.94-124; Dew et al. 2009; Fisher 2012; Reymen, et al. 2015; Mauer et al. 2024）。図1にまとめたように、企業家は、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（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。

3.2 戦略計画を補完する行動

エフェクチュアルな行動は、戦略計画の前提のもとにある行動とは以下の点で異なる（栗木 2024 p.10, pp.22-23）。第1に戦略計画的な発想のもとでマーケティングを進める際には、まずはマーケティング・リサーチなどを通じて機会を発見し、その市場性を正確に予測しようとするようになる。これに対してエフェクチュアルな企業家は、予測の確立を優先するのではなく、まずはできることを見つけて、新しい行動を開始しようとする。

第2に戦略計画的な発想にもとづくマーケティングでは、実際の市場での行動に先立つ予測を踏まえて、精緻な全体計画の作成に取り組み、この計画を使って、一貫性のある行動を市場で全面的に展開しようとするようになる。これに対してエフェクチュアルな企業家は、全体計画の作成を優先するのではなく、実際の市場で実行可能な行動を見つけては、動き出し、この行動の結果として得られる情報や知見を活用して、その先に実現するマーケティングや事業の全体像を見だし、つかみとろうとする。

このような相違点があるからこそ、エフェクチュエーションは戦略計画を補完し、戦略計画はエフェクチュエーションを補完することになる（栗木 2024 pp.4-6, pp.48-49）。市場には予測の困難な問題が常に潜在しており、そこにはイノベーションの機会が少なからず潜在していることを考えると、戦略計画には限界があり、これをエフェクチュエーションが補う。逆に、エフェクチュエーションのもとで開始した行動から振り返りにより、マーケティングや事業の全体像を見いだしていく際には、STP マーケティングなどにおいて提示されてきた戦略計画のフレームワークが、素早く全体的な道筋を見いだしていくことに貢献する。

4 組織にエフェクチュエーションを取り入れるという問題

4.1 組織のなかでエフェクチュアルな行動をうながしていく道筋

企業などの組織が、こうしたエフェクチュアルな行動を取り入れ、組織を活性化するには、何が必要か。個人企業家であれば、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くなる。

この組織における動機づけには、内発的・外発的の2つがある。組織の成員たちが、報酬や評価など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（鈴木 2018 pp.106-108）。

内発的・外発的という2つの動機づけの視角から考えると、企業にとってまず必要となってしまうのは、組織の成員がエフェクチュアルな行動の意義を理解し、受け入れ、自発的に実行していくようになることである。そして、この内発的な動きを外発的に促そうとすれば、さらにその強化のための啓発やトレーニングが求められる。

エフェクチュアルな企業となるためには、その個々の成員が自発的にエフェクチュアルな行動をとる集団となればよいのであり、このような集団となるための各種の啓発やトレーニングの開発は、企業内のエフェクチュアルな行動の活性化につながる。たとえば、その受講者がエフェクチュエーションの意義や行動原則を知り、ケーススタディやワークショップのなかでエフェクチュアルな発想や行動を使ってみることで実感を深めていく研修などは、ひとつの有力な機会となるだろう。

4.2 エフェクチュアルな行動は生物としての人間の古層に根ざす

しかし、組織におけるエフェクチュアルな行動を活性化する取り組みは、それだけで十分なのだろうか。啓発やトレーニングのプログラムを入念に開発し、実施するだけで、果たして組織の動きは目覚ましく変わるものだろうか。外発的動機づけの仕組みは他にもある。さらなる外発的動機づけの仕組みを開発する必要はないだろうか。

報酬や業務手順などの他の外発的動機づけにも目を向ける必要がある理由のひとつは、そもそもエフェクチュアルな行動は、組織の成員ひとり一人にとって、日常生活のなかで馴染みがあるはずの行動だということである。エフェクチュアルな行動への志向は、啓発やトレーニングを行わなくても、そもそも組織の成員に内在している可能性が高いのである。

エフェクチュアルな行動は、エフェクチュエーションを教わらなくても、誰かがどこかでやっていそうだし、私たちの周囲でも目にするのではないとはいいい切れない行動である。たとえば、それは次のような行動である。

ある女性が、宅配ランチ・ビジネスなら自分にもできるかもしれないと考え、新たに起業しようとしていたとしよう。彼女は、開業に先立って、試食のために知人や友人に料理を運んだりしているうちに、そこで得た「とてもよかった」「また頼みたい」という好意的な反応が、料理そのものというよりは、彼女の性格や人生観に対するものであることに気づくかもしれない。そしてその結果、彼女は宅配ビジネスはやめて、自身のキャラを前面に打ち出したクッキング・ビデオを制作したり、本を執筆したり、講演を行ったりするようになっていくかもしれない。（Sarasvathy 2008 訳 pp.98-102）。こうしたエフェクチュアルな行動は、料理が得意な女性の行動に限らず、社会の各所において自然発生的に生じていそうである。

エフェクチュアルな行動は、生物としての私たち人間の古層に根ざすものだとも見ることも

できる。エフェクチュアルな行動は、個人や組織が予測に頼るだけではなく、事後的な応答を繰り返すフィードバックによっても環境適応を実現できることに対応しているわけだが、H. サイモンはこの後者のフィードバック型の適応システムは、生物の進化というプロセス — すなわち、人間の古層の形成につながっているはずのプロセス — にも当てはまると述べている (Simon 1996 訳 pp.178-179)。

4.3 組織における、啓発やトレーニング以外の外発的な動機づけの必要性

組織内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整備を進め、組織の各所各層での制度や文化を工夫したり、養ったりしていく必要性が高い。考えてみて欲しい。ある組織において、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ても、外発的な動機づけの仕組みが全体としてこの課題に対応していなければ、組織という場のなかでのエフェクチュエーションの活性化は阻害されてしまうわけである。

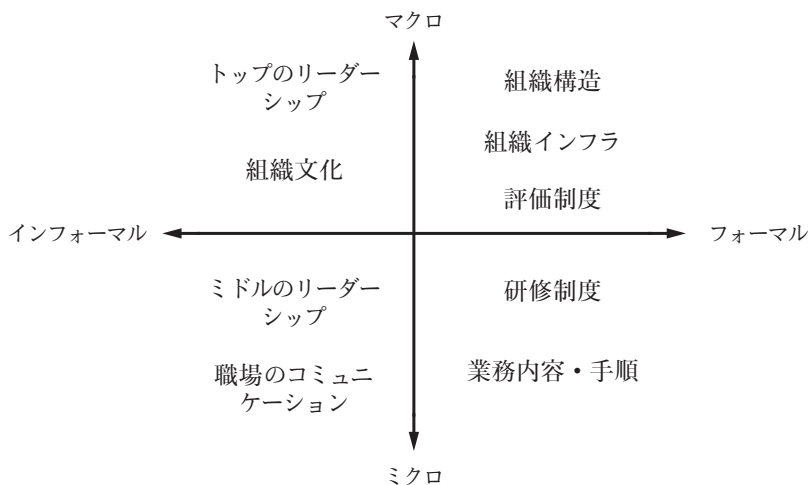
第1に、自社内でエフェクチュアルな行動が沈滞していると感じるのであれば、自社が用意している外発的な動機づけが戦略計画的なものに偏っているために、内発的な動機づけの発現を抑制し、組織の成員にそもそも内在しているはずのエフェクチュアルな志向を活用できなくなっている可能性を疑ってみるべきである。なぜなら、前節で述べたように、啓発やトレーニングとは無関係に、エフェクチュアルな行動をとる人は少なからずいるはずだからである。数々のエフェクチュエーション研究がこれまでに明らかにしてきたのは、さまざまな場面で企業家は、何らかのエフェクチュアルな行動をとることが少なくないということである。そして、この企業家たちの大多数は、そもそもエフェクチュエーションを教わっていない。

第2に、一方で組織によっては、その成員のあいだに内発的なエフェクチュアルな行動への志向が決定的に不足していることもあるはずである。たとえば、戦略計画的なアプローチによる成功体験が、組織の隅々まで行き渡ってしまい、これにもとづく啓蒙とトレーニングが — 悪意ではなく善意によって — 入社時から繰り返されているような組織では、飼い慣らされてしまった成員は、エフェクチュアルな行動を厭い、避けるマインドになってしまう。あるいは、こうした組織では、そもそも採用時点でエフェクチュアルな行動を避ける人を優先的に採用してしまっていることもあり得る。

この後者のような組織 — すなわち、成員の内発的なエフェクチュアルな行動への志向が低下し、イノベーション人材が枯渇している組織 — では、エフェクチュアルな行動をうながす啓発やトレーニングのプログラムの導入という外発的な動機づけの必要性が高まる。とはいえ、その一方で、啓発やトレーニングといった研修制度以外の組織による外発的な動機づ

けが、戦略計画的なものに終始してしまっていては、いかに研修制度を充実させても、組織内のエフェクチュアルな行動は、着火はしても燃え立たず、ブスブスとくすぶり続けることになる。加えて第1の場合においても、啓発やトレーニング以外の外発的な動機づけがなければ、組織という場においてはエフェクチュアルな行動が活性化しにくいことに変わりはない。

図2 人を動かす組織の制度やマネジメント



出所：鈴木（2021）p.149, 図表12-2をもとに筆者作成

4.4 組織における外発的な動機づけの仕組み

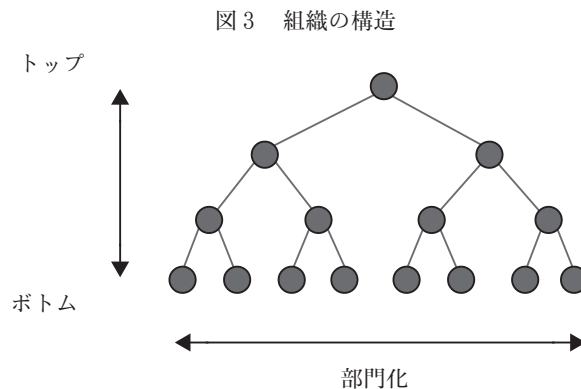
組織としての外発的な動機づけの仕組みを俯瞰すれば、図2に示すように、フォーマル（組織の公式の制度に根ざすもの）からインフォーマル（個人や組織の価値観や信念に根ざすもの）へ、そしてマクロ（組織全体）からミクロ（身の回りの小集団）へと多くの領域にわたって課題が広がる（鈴木 2021）。企業内のエフェクチュアルな行動を活性化していくためには、内発的な動機づけに頼るだけでなく、これらの各種の外発的な動機づけの仕組みを整えていくことが望ましい。

企業におけるエフェクチュアルな行動を活性化しようとするれば、どのような外発的な動機づけの仕組みに向き合わなければならないか。啓発やトレーニングの機会の提供（研修制度）のほかにも、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）、そして、そこでの各種の仕事を支える情報システムなどの組織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（トップとミドルのリーダーシップ）、日々のコミュニケーションをいかに保つか（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）、といった問題がある。

企業にとどまらない各種の組織には、トップからボトムへの広がりがあり、そこにはいくつもの部門がある（図3）。こうした組織のなかの各所各層それぞれに対して、図2に示したフォーマルからインフォーマル、マクロからミクロへと広がる外発的動機づけの仕組みを動員した各種の働きかけが可能となる。

なお、ここでのボトムはミクロではないことを見落とさないで欲しい。マクロ-ミクロは組織内で影響のおよぶ範囲の大小に、一方のトップ-ボトムは、組織階層の上下に対応する。たとえば、トップ層にとっても自身の身の周囲からの外発的動機づけはあり得るわけであり、ミドルのリーダーシップや職場のコミュニケーションなどから影響を受けることもあるだろう。



出所：伊丹・加護野 2003, p.267 図10-1 をもとに筆者作成

4.5 エフェクチュエーションを組織のボトムでフォーマルに活性化する

エフェクチュアルな行動は、組織のさまざまな階層や部門で導入が可能である。そのなかで本稿の以下では、組織のボトムにおけるエフェクチュアルな行動の活性化に注目し、外発的な動機づけがなぜ、どのように必要となるかを検討してみる。個人のエフェクチュアルな行動への内発的動機づけは重要だが、個人を組織として束ねることで集団としてのエフェクチュアルな行動の効果を引き出そうとするのであれば、外発的な動機づけの問題に向き合わなければならない。特に組織のボトムの多くの成員たちのあいだにエフェクチュアルな行動をうながそうとすれば、個人の自覚や気づきだけにまかせていては、組織的な動きとはなりにくい。外発的動機づけの仕組みを用意したり、形成したりすることが必要となる。

エフェクチュアルな行動の要諦は、図1に示したように、できることを見つけては新しい行動をはじめ、その結果についての振り返りを絶やさず、行動のなかから情報や知見を得て、戦略的な道筋を新たに見いだしていくというものである。組織のボトムにおける業務が、このような行動が容認される内容や手順となっていなければ、そこでエフェクチュアルな行動が活性化することはないだろう。業務の内容や手順がガッチリと固定されており、新しい行動を考え、実行する権限が与えられていないような場合には、組織のボトムでエフェクチュアルな行動が活発に生じることは期待できない。

組織の成員にどのような行動をうながすかという問題を巡っては、評価制度も重要である。組織のボトムでのエフェクチュアルな行動を活性化するには、ボトムの成員に対しても組織として許容可能な範囲内であれば失敗を認めることが望まれる。失敗をしないことが推奨され、小さな失敗であってもペナルティが課されるような組織では、組織のボトムでエフェクチュアルな行動が活発化することは期待できない。評価の実質化には、KPIを設け、報酬や昇進にむすびつけるほかに、組織内での賞賛や「よくやっているね」といった声かけなど、さまざまな実現の仕方があるが、それらが、できることを見つけては新しい行動をはじめたり、その結果の振り返りから情報や知見を得て活用したりすることを評価するものとなっていなければ、研修制度や業務内容・手順がいかにエフェクチュアルな行動を許容したり、うながしたりする効果に満ちたものであったとしても、組織のボトムでエフェクチュアルな行動が広がっていくことは期待できない。

そして各種の組織インフラが、エフェクチュアルな行動をボトムでうながすものとなっているかも重要な問題である。組織のボトムでエフェクチュアルな行動を活性化するには、行動の結果の柔軟な振り返りをサポートする情報システム機能の整備、あるいはオフィスなどでの振り返りのミーティングを活性化するクリエイティブ・スペースの整備などが欠かせない。また、新しい発想につながる内省や出会いをうながしたいのであれば、リラックスや瞑想のための空間をオフィスなどのなかに設けたり、柔軟な勤務の形態を可能とする情報システムを整備したりすることも検討してみるべきだろう。

さらには、組織構造の問題もある。組織の階層間での権限の付与とそれにこたえる責任の体系が、エフェクチュアルな行動をうながすものになっている必要がある。あるいは組織によっては、エフェクチュアルな行動がボトムのすべてで必要となるわけではないという場合もある。このような組織では、どの部門のどのボトムにエフェクチュアルな行動につながる権限を委譲するかを、組織構造を踏まえて検討することになる。

4.6 ボトムでの行動の成果を組織として共有していくという課題

加えていえば、組織としてのエフェクチュエーションの活用では、エフェクチュアルな行

動をボトムでうながすだけではなく、その成果を広く組織内で共有し、拡散し、組織の新たなリソースとして活用していく必要がある。そのためには、業務内容・手順、評価制度、そして組織インフラが、ボトムの局所での新しい行動だけではなく、そこから生まれた成果を組織内で共有することを可能にしたり、促進したりするものとなっていることが必要である。

そしてそこにさらに、組織構造をどのようにデザインするかというさらなる問題が加わる。ボトムアップ型のエフェクチュアルな行動による組織の活性化については、新しい行動を試行する権限をボトムに委譲するだけではなく、ボトムの局所で生じている新しい行動、そしてその振り返りから生まれている成果を、組織全体での新しい行動の導入にすばやくつなげていくことが可能となるように組織構造を設計しておかなければならない。権限委譲はボトムでのエフェクチュアルな行動の活性化に有効だが、権限を委譲された各部門間の独立性が高まるなかで、相互の情報交流が低下したり、部門の事情にとらわれた意思決定や行動が蔓延したりしてしまうことのないように、仕事の分担と統合の組み立てを確立しておかなければならない。

4.7 エフェクチュエーションを組織のボトムでインフォーマルに活性化する

一方で、組織は人の集団であり、インフォーマルな共同体としての側面もある。組織において、ボトムでのエフェクチュアルな行動を活性化し、組織の成果につなげていこうとすれば、以上で見てきたようなフォーマルなものだけではなく、インフォーマルな外発的動機づけを組織は整えていく必要がある。組織のボトムにおけるエフェクチュアルな行動をうながすには、組織の各層でのリーダーシップや、職場でのコミュニケーションを通じて、組織文化を養っていくという、組織のインフォーマルな領域における外発的動機づけが欠かせない。

リーダーシップとは、集団やグループの目標を実現するために、誰かがメンバーの能力を引き出すべく働きかけることである。リーダーシップには、フォーマルな仕事の割り振りなどのタスク志向の働きかけと、インフォーマルな感情への配慮やモラルの形成などの人間志向の働きかけがあるが、後者はインフォーマルな職場のコミュニケーションを通じて遂行されることが多くなる。そしてこれらの2つのリーダーシップが生み出す、組織の成員とのインタラクションの繰り返しを通じて、組織の成員のあいだに組織文化という共有された価値観や信念が定着していく（鈴木 2018 pp. 116-120, pp. 133-140）。こうしたインフォーマルな組織の回路も、組織のボトムにおけるエフェクチュアルな行動をうながす外発的動機づけに活用できる。

5 結 論

デジタル化とグローバル化は、市場において20年以上にわたって継続するマーケティング

のトレンドである。現代の企業のマーケティングが直面している中長期的な問題は、こうした市場の潮流が、従前の商圈で企業がつちかってきた顧客関係やブランド資産などにも押し寄せ、事業の基盤を浸食していることである。

企業は、このような時代の流れのなかにあっても、未来の市場に対峙していかなければならない。顧客関係やブランド資産などの効果が落ち、確実性が高い後発優位を以前のように活用できないのであれば、企業としては思い切って経営の舵を切り、先発優位に挑んで未来を切り拓いていく道筋を確立していかなければならない。そして、そのために必要なマーケティングの課題が、エフェクチュエーションを取り入れることなのであれば、企業が健全に継続していくためには、この課題の消化を貪欲に進めていくことが必要である。

そして企業は、この課題のもとでも、組織として行動していかなければならない。それが個人企業家であれば、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入れ、実行していけばよい。だが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、すなわち人を動かす仕組みの確立が欠かせなくなる。

組織における成員の動機づけには、内発的、外発的の2つの動機づけがあるが、本稿では組織における外発的な動機づけの仕組みに注目した。なぜなら、エフェクチュエーションが示しているのは、本来は人間が内発的に備えていると思われる行動だからである。それにもかかわらず自社内ではエフェクチュアルな行動が活発とはいえないと感じるのであれば、自社の制度やマネジメントにおける外発的動機づけの仕組みに問題があるという可能性を疑ってみるべきである。

企業などの組織における外発的動機づけの仕組みについては、その領域はインフォーマルからフォーマル、ミクロからマクロと幅広い空間に広がる(図2)。これは、企業においてエフェクチュアルな行動が必要だとはいっても、その実現のためのツールは数多くあり、それらを組みあわせて仕組み化していく必要があるということを意味する。

そのなかで本稿では、組織のボトムにおけるエフェクチュアルな行動の活性化の問題を検討した。ボトムでの問題に注目したのは、対象となる組織の成員たちの数が増えると、個人の自覚や気づきだけにまかせていては、組織としての動きが生まれにくい恐れが強まるからである。エフェクチュアルな行動が、組織の局所での散発的な行動にとどまってしまうことのないようにするためには、外発的動機づけの仕組みを用意したり、形成したりすることが重要となる。

そこで必要となるのがフォーマルな外発的動機づけの仕組みである。組織の個々の成員にとっての業務内容・手順、さらには評価制度、研修制度、組織インフラなどが、エフェクチュアルな行動を可能にしたり、奨励したりするものとなっていなければ、ボトムにおける組織としてのエフェクチュアルな行動の活性化は期待できない。加えて、組織としての成果のレ

バレッジのためには、ボトムの局所でのエフェクチュアルな行動の成果を、広く組織内で共有し、活用することをうながす業務内容・手順、評価制度、組織インフラ、組織構造を確立しておくことも必要になる。加えてインフォーマルな外的動機づけの仕組みとして、組織の各層でのリーダーシップや、職場でのコミュニケーションを通じて、組織文化を養っていくことも重要である。

本稿では現代のマーケティングにおけるエフェクチュアルな行動の重要性を振り返り、その実現のために必要となる組織の成員たちの外発的動機づけの仕組みが、インフォーマルからフォーマル、ミクロからマクロと幅広い領域に広がるものであることを確認した。残されている課題は、実際にエフェクチュアルな行動の活性化に成功している企業では、これらの外発的動機づけの仕組みがどのように活用されているかの検討である。こうした事例分析を行うことで、より具体的に、各種の外発的動機づけの仕組みを、どのように組み合わせることで、エフェクチュアルな組織としての行動が活性化するかをとらえることができる。この問題については、稿を改めて検討することにした。

参 考 文 献

- Casson, Mark (1982) *The Entrepreneur: An economic theory*, Martin Robertson
- Dew, Nicholas, Stuart Read, Saras D. Sarasvathy, and Robert Wiltbank (2009) "Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices", *Journal of Business Venturing* 24(4), pp.287-309
- Fisher, G.(2012). "Effectuation, Causation, and Bricolage : A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), pp. 1019-1051
- Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis (1993) "Pioneer Advantage: Marketing logic or marketing legend?", *Journal of Marketing Research*, 30(2), pp. 158-170
- Kirzner, Israel M.(1997) "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian approach", *Journal of Economic Literature*, 35(1), pp. 60-85
- Mauer, René, Simon Nieschke., & Saras D. Sarasvathy (2024). "Gestation in new technology ventures: Causal brakes and effectual pedals", *Journal of Small Business Management*, 62(1), pp. 67-102
- Merchant, Brian (2017) *The One Device: The secret history of the iphone*, Little, Brown and Company (倉田幸信訳『ザ・ワン・デバイス：iphone という奇跡の"生態系"はいかに誕生したか』ダイヤモンド社, 2019年)
- Milliken, Frances J.(1987) "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *The Academy of Management Review*, 12(1), pp. 133-143
- Reymen, Isabelle M.M.J., Petra Andries, Hans Berends, Rene Mauer, Ute Stephna, and Elco Van Burg (2015) "Understanding Dynamics of Strategic Decision Making in Venture Creation: A process study of effectuation and causation", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), pp.351-379

- 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)
- Schumpeter, Joseph A.(1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: Eine untersuchung über unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2 Aufl, Duncker & Humblot (塩谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫, 1977年)
- Shane, Scot and S. Venkataraman (2000) “The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”, *The Academy of Management Review*, 25(1), pp.217-226
- Shane, Scot (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*, Edward Elgar
- Simon, Herbert A.(1996) *The Sciences of the Artificial Third edition*, MIT Press (稲葉元吉, 吉原英樹, 稲葉洋平訳『システムの科学第3版』パーソナルメディア, 1999年)
- Song, Michael, Y. Liza Zhao and C. Anthony Di Benedetto (2013) “Do perceived pioneering advantages lead to first-mover decisions?”, *Journal of Business Research*, 66, pp.1143-1152
- 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎 (1985)『経営戦略論』有斐閣
- 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
- 井上哲浩 (2010)「製品ライフサイクル」, 池尾恭一, 青木幸弘, 南知恵子, 井上哲浩『マーケティング』有斐閣, pp.361-380
- 内田和成 (2006)『仮説思考: BCG 琉問題発見・解決の発想法』東洋経済新報社
- 内田和成 (2022)『イノベーションの競争戦略: 優れたイノベーターは0→1か? 横取りか?』東洋経済新報社
- 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
- グロービス (2013)「セブン銀行に学ぶイノベーションの創り方」GLOBIS コラム/レポート
<https://gce.globis.co.jp/column/businessinnovation/interview-seven-bank.html>, 2025. 3. 1 アクセス
- 清水洋 (2022)『イノベーション』有斐閣
- 鈴木竜太 (2018)『経営組織論』東洋経済新報社
- 鈴木竜太 (2021)「組織論を俯瞰する」, 神戸大学専門職大学院 [MBA] 編『ブレ MBA の知的武装』中央経済社, pp.142-154
- セブン銀行 (2023)『統合報告書 ディスクロージャー誌 2023』
<https://www.sevenbank.co.jp/ir/library/disclosure/pdf/2023073101.pdf>, 2025. 3. 1 アクセス
- 高嶋克義, 桑原秀史 (2008)『現代マーケティング論』有斐閣アルマ