

企業の創造的パフォーマンスと組織デザイン： 英国中小企業の事例分析

山中伸彦*

I 問題意識と研究の目的

現代企業，特に先進諸国の企業にとって新たな価値の創出，持続的な競争優位に資する連続的なイノベーションの実現やそれにつながる創造的なパフォーマンスは重要な戦略的課題となっている。こうした持続的，連続的なイノベーションや創造的パフォーマンスの実現には，もちろん優れた研究開発技術者や卓越した技術開発部門が不可欠であることは論を俟たない。しかしながら先行研究によって，現代企業におけるイノベーションや創造的パフォーマンスの実現が技術者や研究開発部門に限定されない，組織的な課題であることがしばしば指摘されている。

例えば，Burgelmanらは「イノベーションは，技術的能力のみならず，製造やマーケティング，流通，人的資源管理といった他の必要不可欠な諸能力に依存している」と指摘する（Burgelman et al., 2009, 9）。Tiddらも同様にイノベーションの成否は技術的資源のみならず，そうした資源を活用する組織の能力に依存すると指摘している（Tidd, Bessant and Pavitt, 2001）。こうした指摘から理解されるように，今日の企業における持続的，連続的なイノベーションの実現は一部の技術者や研究開発部門が担う課題ではなく，組織横断的な協働のプロセスを通じて実現される課題に他ならない。このような視点に立てば，持続的，連続的なイノベーションや創造的パフォーマンスの実現という戦略的課題は，そうしたイノベーションや創造的パフォーマンスを可能にするような協

働をいかに促進するか，そのような協働関係を実現し得るような組織をいかに構築するのかという経営課題となる。すなわち，イノベーションや創造的パフォーマンスの実現は組織デザインに依存すると考えられるのである。

さて，イノベーションや創造的パフォーマンス実現のための組織デザインについては，Cummingsによる「創造的組織風土」（Cummings, 1965, 226），Burns and Stalkerによる「有機的管理システム」（Burns and Stalker, 1961, 119-122）といった組織モデルが提示されている。これらの組織デザインのモデルについては，コンティンジェンシー理論の観点からHage and Aiken (1967)，Aiken and Hage (1971)，Hull and Hage (1982)によって検証と精緻化が行われてきた。近年ではDamanpourは，組織的イノベーションと組織の構造的特性，組織的要因との関係を分析した経験的研究に対するメタ分析を行い，そうした特性や要因のイノベーションに対する影響を検証している（Damanpour, 1991）。

また，有効な組織のデザインには環境—戦略—組織間の適合のみならず，組織を構成する諸要素の間に相互一貫性や整合性を伴う「システム」としての内的適合性の実現が重要であるという観点から，ミンツバークはそうした組織デザインのパターンとしていくつかの「コンフィギュレーション」を類型化し，イノベーションを志向する組織デザイン類型として「アドホクラシー」（Mintzberg, 1979）を提示している。

こうした先行研究から次のような知見が導かれる。まず，イノベーションや創造的パフォーマンスのための組織デザインは組織構造の柔軟性や権

* やまなか のぶこ 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科／経営学部教授

限構造の柔軟性、専門的な知識に基づく参加的な意思決定、自由で開放的なコミュニケーション経路といった特徴を備えている。さらに、組織としてのイノベーションや創造的パフォーマンスは、非階層化、非公式化、分権化、専門化及び職能分化、プロジェクトチーム編成といった構造特性、組織内における計画的・非計画的な部門間・階層間（特に下位から上位への）コミュニケーションといったプロセス特性によって促進される。

以上の知見を要約すれば柔軟な有機的構造はイノベーションや創造的パフォーマンスの実現に貢献するということになる（Mumford and Hunter, 2005, 45-46）。すなわち、Burns and Stalker による「有機的組織」やミンツバーグの「アドホクラシー」はイノベーションや創造的パフォーマンスの創出に適合的な組織デザインのモデルとして今日においても有効であると考えられる。

しかしながらその一方で、われわれの経験する現実世界においてイノベーションや創造的パフォーマンスを志向する企業組織が実際にどのように組織されているのか、そうしたイノベーションやその基礎となる創造的パフォーマンスを実現するためにどのように機能しているのか、さらにそうしたイノベーションや創造的パフォーマンスの実現に際していかなる問題に直面することとなるのかといった点についてはこうした組織モデルからは必ずしも明らかにはならない。すなわち、こうした組織モデルそれ自体は、モデルに基づいてその通りに組織をデザインすることが可能であるのかどうか、仮に可能である場合にそうした組織デザインがどのように機能して創造的パフォーマンスを生み出すのか、またそこにどのような問題が生じ、いかなる課題に直面するのか、そうした課題はいかにして克服されるのかといった点については何ら我々に教えてはくれないのである。

むしろこうした組織モデルは、経験的実在としての組織に散在する「一定の諸特徴を、それぞれ一面的に、その帰結まで高めて、それ自体として矛盾のないひとつの理想像に結合」した「理念型」であり、我々が経験する組織生活に関して「その特性において意義のある特定の特徴を、実在から抽出して統一的な理想像にまとめ上げ」た「思想像」として理解される必要がある（ウェーバー、

1904, 邦訳 1998, 114-115)。こうした理念型としての組織モデルはわれわれの認識のための「手段」にほかならない。理念型として構成される組織モデルは「純然たる理想上の極限概念」であり「この極限概念を規準として、実在を測定し、比較し、よつてもつて、実在の経験的内容のうち、特定の意義ある構成部分を、明瞭に浮き彫りにする」ことができるのである（ウェーバー、1904, 邦訳 1998, 119）。すなわち、「有機的組織」や「アドホクラシー」を認識の「規準」として分析に用いることで、実際の企業組織がイノベーションやそれに繋がる創造的パフォーマンスの創出においていかに機能するのか、その過程において人々の活動がいかに組織化され、そのなかでいかなる問題に直面し、いかに克服され得るのかといった論点について理解することが出来ると考えられるのである。

以上のような問題意識から、本研究は、英国のマーケティング中小企業に対する面接調査に基づく事例研究を通じて、創造的な活動や創造的パフォーマンスを志向する企業がどのような組織デザインを形成し、いかに機能し、人々の共同をどのように組織化しているのか、またそこにいかなる問題があり、それに対していかに対応しようとしているのかといった点を明らかにすることを目的とする。「有機的組織」や「アドホクラシー」（Mintzberg, 1979）といった組織モデルをイノベーションや創造的パフォーマンスを志向する組織デザインの理念型として用いて、そうしたモデルと本事例企業との対照から上記の論点に関わる何らかの事実の発見を試みるものである。

II 創造的組織デザインの理念型 —有機的組織とアドホクラシー—

事例研究に先立ち、事例企業の組織に対する認識の「規準」となる理念型として、「有機的組織」と「アドホクラシー」について確認しておきたい。これらの理念型としての組織モデルは、具体的な分析において事例企業の組織デザインや組織の機能の在り方が、そうした組織モデルからどの程度隔たっているのか、どのような点で違いがあり、どのような点でモデルとの共通性が見られるの

か、さらにこうした異同が生じるのはなぜなのかといった点を考察するうえで有効な手段となる。

1 有機的組織の組織特性

イノベーションや創造的パフォーマンスの実現を志向する組織デザインのモデルとして一つの古典となりつつあるのが Burns と Stalker による「有機的組織」である。「有機的組織」モデルはその構造特性のイノベーションや創造的パフォーマンスに対する積極的な作用が多くの研究によって確認されており、組織モデルの実証的な基礎付けがなされてきた。

Burns と Stalker は、第2次大戦後のイギリスのエレクトロニクス産業に参入を試みた20の事業組織を対象に、その成否が市場環境や技術環境の変化に適合的な管理システムへの採用如何に依存していたことを参与観察や面接調査を通じて明らかにした (Burns and Stalker, 1961)。Burns と Stalker によれば、市場や技術の変化率の低い安定的な環境においては「機械的 (mechanistic)」管理システムが適合的であるが、技術や市場環境の変化率が高い、より変動的な環境においては「有機的 (organic)」管理システムが適合的となる。

Burns と Stalker は有機的管理システムの特徴として11の特性を指摘しているが (Burns and Stalker, 1961, 119-122)、すでに言及したように Hage and Aiken (1967)、Aiken and Hage (1971)、Hull and Hage (1982) といった一連のコンティンジェンシー理論の諸研究による検証と精緻化の

なかで11の特性はいくつかの集約された組織の構造およびプロセス特性として整理されてきている。

こうした組織の構造及びプロセス特性のイノベーションや創造的パフォーマンスに対する積極的な作用について Damanpour は先行研究の実証結果についてメタ分析を行い、その妥当性を検証しているが、こうした Damanpour の分析結果、ならびに Damanpour and Aravind (2012, 503) の議論に基づけば有機的組織の組織特性は以下の表1のように要約される。

こうした組織特性はイノベーションや創造的パフォーマンスを志向する組織が、欠くべからざる構成要素として備えるべき特性の集合として理解することができよう。

2 アドホクラシー

コンティンジェンシー理論の理論的特徴の一つとして、個々の組織特性に焦点を当て、それらの相互関係や環境などの組織コンテキストとの関係、さらには組織のパフォーマンスとの関係を特定しようとするという理論志向が指摘されるが (加護野, 1980)、これに対してミンツバーグは、そうした組織特性に関する線形的な分析では組織が本来システムであるということが見落とされてしまうため、統合的な全体としての組織デザインやその機能様式、有効性を十分明らかにすることはできないとして、統合的なシステムとして組織を捉える類型として「コンフィギュレーション」を提示した (Mintzberg, 1979, 1989)。こうした

表1 有機的組織の組織特性

組織特性	特性の記述
専門特化	より多様な専門的能力及び専門的知識を基盤としていること
複雑性	機能的分化が進んでおり、専門家の機能横断的な連繋がより進展していること
プロフェッショナルリズム	組織の境界間活動がより多く遂行されていること、自己の能力に対する自信を備えていること、現状を打破していくことに対するコミットメントが見られること
内的コミュニケーション	アイデアの組織横断的な拡散に資する組織風土が形成されていること、より活発な知識の交流が行われていること
外的コミュニケーション	環境へのより活発な探索活動とやり取りが行われていること、組織外の専門的活動が行われていること、他の組織との協力的提携が行われていること
技術的な知識資源	技術的に卓越した人々を惹きつけ、そうした人々の知識資源の開発と教育に対して投資がなされていること
経営管理者の変化に対する態度	経営管理者において変化に対してより積極的な態度が見られること

コンフィギュレーションタイプのうち、イノベーションや創造的パフォーマンスを志向する組織のそれとして提示されたものが「アドホクラシー」である。

ミンツバーグによれば、アドホクラシーの構造的特徴として以下のような点が指摘される(Mintzberg, 1979, 1989)。第1に、アドホクラシーは行動の形式化がほとんど見られず、高度に柔軟で有機的な構造を取る。第2に、そこでは職務は高度な専門的訓練に基づく特化された職務として編成される。第3に、そうした専門的職務を担う専門家を職能的単位に編成しつつ職務遂行においては小規模のプロジェクトチームとして編成するようなマトリックス構造が見られる。

第4に、組織の調整メカニズムとしてアドホクラシーはいかなる形態の標準化にも依存できないため、相互調整が唯一の最も重要な調整メカニズムであり、この調整メカニズムを促進するためにチーム、タスクフォース、統合手段、統合担当者が活用され、こうしたチームやタスクフォースに対する高度の分権化が見られる。業務遂行に当たっては、相互調整によって調整されるチームやタスクフォースへの依存、チームの活動とそこでの相互調整を助成する各種の統合担当管理者への依存が見られる。

第5に、相互調整による調整のためにプロジェクトチームは小規模が維持されなくてはならないため管理者の統制の幅は小さくなるが、その管理はさまざまなチームとの間の統合や調整が主となる。第6に、革新的プロジェクトは統制が著しく困難であり多大の時間を要するため、経営者や管理者はプロジェクトを個人的に慎重にモニターしなければならないが、そこでは形式的な情報システムやコントロールシステムに依存することが出来ない。

さらに、ミンツバーグによればアドホクラシーはイノベーションや創造的パフォーマンスの創出には有効であるものの、非効率性という代償を払ってその有効性が達成されると指摘している。すなわち、いかなる標準化にも依存できないため、標準化によって効率化することができないのである。また非効率性という点では、相互調整に依存することは著しく高いコミュニケーション費用を伴うことになる。

加えて、分権的で有機的な構造は階層構造やルール、標準による秩序化が低度に留まることを意味するが、このことが組織内に「曖昧性」という問題をもたらすことになる。すなわち秩序化が低度に留まることが、コミュニケーションの経路や昇進の経路、権限関係のあいまいさをもたらし、資金配分や報奨の獲得、認知や承認をめぐる競争を結果することになると考えられる。

さて、以上のように「有機的組織」はイノベーションや創造的パフォーマンスを志向する組織特性の集合を示しており、「アドホクラシー」はイノベーション志向のコンフィギュレーションとしてより統合的な組織モデルを提示している。本研究ではこれらを理論的な「規準」として用いて事例企業の組織デザインの分析を試みる。

III 英国中小企業における創造的活動と組織デザイン

1 調査の概要

本研究において事例分析の対象企業に関するデータは主に同企業の代表取締役、調査部門長、クリエイティブ部門長に対するインタビュー調査によって収集された。インタビューは2017年8月17日、同企業のオフィスにて13時から15時にわたって行われた。調査に先立ち、調査の趣旨を代表取締役に文書にて説明し質問項目を提示したうえで、インタビューでは質問項目に沿って回答を得た。議論の広がりや論点の変更については特に統制せず、回答者には自由に話してもらった。インタビューの内容は録音し、文書化した記録について回答者の確認を得た。

2 企業概要と沿革

事例分析の対象となる企業は2011年にコンサルタントであった現社長が数名の同僚とリバプールで事業を開始し創業された。創業のビジョンは「組織の発展と成長を支援する」というものであり、特に社会的ミッションをもった組織、たとえば公衆衛生や慈善団体、社会的企業といった組織の支援に取り組むことを同企業は事業ミッションとしている。

同企業は、過去6年において着実かつ急速に成長を遂げてきている。創業初年度は50社ほどの会社に短期のプロジェクトや助言や支援を行っていたがその後、事業契約を獲得するようになり、より多くの人材を必要とするようになった。2017年の調査時点において20名ほどの従業員を雇用しており、ほとんどが正規従業員(permanent staff)であるが、準社員(associates)も数名いる。

同企業の事業は、当初はリバプールの小規模なプロジェクトから始まったが、その後英国の全国規模のキャンペーン契約を経て英国の様々な地域で「ソリューション」を提供するようになり、現社長はこれが成長に寄与していると認識している。現在は交通企業大手も同企業の顧客になっており、こうした顧客企業に対して同企業は調査研究成果を提供したり、ウェブサイトのデザイン、ブランド構築、イノベーションワークショップといったコンサルティング活動を提供したりしている。現社長によれば、同企業は「full service marketing agency」へと成長してきている。

また、同企業の年間の収益は100万ポンドであり、企業の資産規模としては小規模で20万ポンドほどである。リバプールに本社オフィスはあるが賃貸であり、ベンチャー企業向けの企業団地内にある。

創業者である現社長によれば、社会的マーケティングや社会的事業に取り組む理由として、社会的マーケティングは「得るところのある(rewarding)」事業であるという点が指摘された。また創業者は商業マーケティング企業で勤務していたが、公共的な課題や慈善活動に従事する機会を得たとのことである。社会的事業に取り組むという決定は、「社会行動」や「社会に変化をもたらしたい」という現社長の人生観に由来するものであり、これは創業者の宗教的見解(religious outlook)によってもたらされたとのことである。しかしながら現社長によれば、こうした社会的マーケティング事業は英国においてもきわめて「ニッチ」であるものの、大きな市場が存在すると考えており、事業機会として成立するという考えが伺える。

3 事業活動—サービスおよびソリューション提供のプロセス—

同企業はソーシャルマーケティングのソリューションを提供する企業であるが、同企業のマーケティングサービスの提供は「social marketing best practice」に倣う「total process planning」モデルに基づいて進められる。現社長の理解によればソーシャルマーケティングとはマーケティングのテクニックを社会的善のために用いようとするものであり、同社の事業の多くは社会的利益、社会改善に焦点をおいたものとなっている。

同企業において、いわゆる営業活動(Business development)は現社長を含む多くの各マネジャーによって担われている。現社長を営業活動の長と考えることは可能であるが、実態として多くのマネジャーが「二重役職」として兼務的に担っている。

同社においては上級経営者層の会議も設けられており、そこでは各部門活動に関連した財務目標や各部門長による各業務活動についての戦略提案といった事柄が検討されている。同企業の経営者層の会議は広範な戦略が検討されるきわめて率直な会議となっている。

同企業において、ソリューション提供プロセスは「scoping phase」「development phase」「implementation phase」という3つの段階から構成される。「scoping phase」とは、顧客が解決しようとしている社会的課題(たとえば飲酒など)の解決に関する「ベストプラクティス」を探索したり、課題解決のためにどのようなソリューションが必要か、そうしたソリューションが対象とすべき人々は誰か、といった事柄の検討の基礎となるデータを収集したりといった活動を行う段階である。調査部門長によれば、顧客自身が時には何を成し遂げようとしているのかを理解していないこともある。

scopingは典型的には定量的調査(オンライン調査など)や定性的調査といった活動が行われる段階であるが、同企業のスタッフと主要なステイクホルダー、顧客のパートナー企業やサプライチェーンの人々、地域の局長といった人々とともに行われる「co-creation workshop」といった活動も重要な活動となっている。調査部門長によれば

ば、「co-creation」は「アイデアを刺激し、ターゲットとなる人々を自己の解決策を考えさせる上での重要な方法となっている」とのことである。こうした scoping 段階における分析は、同社が提供しようとするサービスに方向性を与え、コミュニティにおいて対象となるべき領域を明らかにすることに役立つとのことである。

こうした scoping に続いて、そこで得られた洞察をもとにサービスを開発 develop する「development phase」に移行する。同企業は主にキャンペーンを通じたソリューションサービスの提供を行うが、development phase においてはコミュニケーションプランの開発、プロモーションやキャンペーンの実施における様々な「creative」の開発やその調整、様々な対象者に対してキーメッセージをいかに伝えるかという観点から提案を明確化するということが行われる。ここでは、異なるチャンネルで、異なる creative を開発したり、ウェブやデジタルソリューションを開発する。

さらに、この段階は、ソリューションサービスやキャンペーンの結果を評価する枠組みの開発にも関連している。すなわちこの段階において、キャンペーンの結果を評価する主要な成果指標となるのは何かについても検討が行われる。同企業は「行動変化」を起こすことに注力しており、それゆえ「行動変化」が生じたことを明確に示そうと試みている。またこの段階では広告 creative のモニタテストなども実施されることがある。

加えて、development phase では同企業の組織において重要なプロセスが展開している。同企業が開発すべきソリューションの課題は一つの挑戦であり、同社としてはこれに対処していかねばならない。そのために同社はしばしば team session を持ち、そこではすべての構成員が創造的なアイデアや考えを提示する機会を持つとされる。この会議においてはポストイットなどを用いてアイデアを可視化し、それによって挑戦的課題を明確化し、戦略を練るといったことが行われる。これに続いてより小規模なチームごとに議論されたアイデアに基づいて、ガントチャートに沿って作業が進められる。その上で、そうしたチームは相互にアイデアを提示し合い、組織としてどのようなアイデアが妥当なのかを検討することになる。

現社長によれば、こうした一連の過程は

「ongoing process」であり、クリエイティブ部門は議論のなかで提示されたアイデアをもとに作業を進め、そこでの制作作業が、チームがさらにアイデアを熟慮するための機会を提供する。さらに現社長によればこうした一連の活動は「fluid thing」であり、構造化あるいは組織化されていない。それは創造的過程であり、誰もが貢献する機会を有するとされている。

Development phase に続いて、「implementation phase」においてキャンペーンやソリューションが実行に移される。ここでも様々な活動が行われるが、どのような活動に取り組むのかはプロジェクトの課題によって異なる。例えば、焦点を絞ったデジタル広告やフェイスブックを使ったキャンペーン、様々な対象者に応じてメッセージやキャンペーンの方法を変えるといったことも行われる。

同企業では implementation 段階においてキャンペーンの効果を即時的方法 (real time way) で評価することもあり、これによってキャンペーンの実施途中でキャンペーン方法を調整したり修正を加えたりすることが可能となっている。こうした方法によって、調査分析による洞察に基づいてキャンペーンを新鮮かつ革新的なものとして維持することが可能となっている。

4 組織の部門編成と階層構造

同企業の組織を統括する上級経営者層の構成として、創業経営者である代表取締役社長 (Managing Director)、財務及び業務取締役 (finance and operations director)、behavioral insight 部門長 (Head)、戦略および計画部門長 (Head of strategy and planning)、Creative Director、Account Manager といった役員が置かれている。

同企業は、組織編成として、3つの部門 (チーム) として編成されている。それぞれ「behavioral insight」チーム、「strategy and planning」チーム、「creative and digital」チームと称されている。

「behavioral insight」チームは調査研究やキャンペーンの効果測定、評価を行う部門である。ここではプロジェクトの開始にあたって、プロジェクトを通じて何が実現されなければならないかを理解するために、他のチームと協働しながら調査

プロジェクトが遂行される。調査方法や調査プロセス、調査の規模といった点について検討が行われる。

また、具体的な調査としてフォーカスグループインタビューやオンラインサーベイといった調査が行われ、調査プロジェクトの進行に合わせて、本部門はマーケティングチームや戦略計画チーム、クリエイティブデザインチームと連携し、戦略策定やキャンペーンのためのコンセプトデザインのために調査から得られた発見事実を提供する。

「strategy and planning」チームは、キャンペーンの実施や全体的なマーケティング活動に取り組む部門であり、当部門の部門長は、広範囲にわたる役割を担っており、同社において顧客との接点や顧客関係の管理業務の最も上位の役職でもある。

さらに当部門長は同社の3つの部門間の統合的な関係の構築においても重要な役割を担っている。当部門長は behavioral insight チームの分析結果を戦略策定とキャンペーンの提案作成のために活用し、時には方針に沿ってプロジェクトの改善を支援したり、サービスの再デザインや顧客に対する説明といった役割も担っている。

加えて当部門長はキャンペーンプロジェクトの「品質管理」の役割も担っており、具体的にはプロジェクトにおけるコミュニケーションプランや実施プランの品質管理を担っている。また、顧客との合意を注視しながら予算管理を行うことも当部門長の役割であり、必要に応じて顧客サポートも提供している。現社長によれば、当部門長の役割は「極めて戦略的」であり、当部門長は Marketing manager と Marketing strategist から支援され、これらの管理者を部下としている。

behavioral insight チームにおける調査が行われ、経営者や戦略部門長からの戦略的方向性の提示を受けて、クリエイティブ部門である「creative and digital」チームの業務が遂行される。ここでは「創造的過程の管理」が行われることとなる。

クリエイティブ部門長によれば、当部門では調査結果や戦略的観点、キャンペーンの対象となる人々、中心的メッセージ、達成されるべき事柄やプロジェクトの目標といった事柄が、「坩堝

(melting pot)」のなかに投げ込まれ、「こうした事柄が相互にぶつかり合っている種の創造的反応がもたらされることが期待される」とのことである。こうした創造的過程からもたらされるものは中核メッセージや小さな「コピー (strapline)」であったり画像であったりするが、いずれも「創造的であることは個人的な反応であり、人びとが物事をどのように見るかということからもたらされる」とされる。さらに、クリエイティブ部門では、デジタルに関連する作業も行われ、ソーシャルメディアのための作業やデザインも行われる。

水平的な部門編成に続いて、垂直的な階層構造についてみると、同企業の組織は Director (Head of Department), Manager, Executive, Coordinator (assistant) の4階層を擁する構造となっている。現社長によれば4階層を置きつつも同企業は「フラットな組織」として機能しようとしているとのことである。

同企業がこうした階層を設けている理由は、現社長によれば、同企業は成長過程にあり、それゆえ従業員に対して明示的なキャリアパスを構築しようとしているという点にある。ただ、同企業は「まさにうまく行っている家族のように」機能しており、それゆえ階層的な形式で活動してはいないとのことであり、「われわれは適切に相互を尊重している」とのことである。

しかしながら、こうした階層構造は明示的なキャリアパスを提供するという機能に加えて、顧客にとっても有益なものとして認識されている。すなわち、こうした階層構造が顧客に対する説明責任の所在を明確にするものでもある。

さらに現社長によれば、組織がフラットになりすぎると、ライン管理者は多くの人員を管理しなければならなくなるため、同企業は最小限のライン管理を設けようとしており、異なるレベルにおけるライン管理者の連携も行われている。

5 組織過程—プロジェクトのマネジメント—

同企業においては、上記の段階を経て進行するサービスおよびソリューション提供のプロセスはプロジェクトとして「漸進的な evolutionary」形で進行する。プロジェクトはプロジェクトマネジャーが率いるプロジェクトチームによって遂行される。

プロジェクトマネジャーとなるのは、Marketing and Sales Manager, Marketing Strategist といった役職者であるが、より小規模なプロジェクトについては、若手の従業員もマネジャーを務める。

プロジェクト進行のプロセスとして、同企業では毎週、週の最初にチームの会議を持ち、そこでは全員がプロジェクトやその進行、その週に直面した新たな課題について意見を出し合う機会を持つ。こうしたチーム会議は新たな提案が提出される機会になり得るうえ、チームとしてプロジェクトの進行について現状について理解を改める機会を提供している。

同企業ではプロジェクト業務の多くは組織化された形で遂行される。通常、プロジェクトは調査分析から開始され、そこには調査分析チームに関わるが、調査分析チームは全体のプロジェクトマネジャーやプロジェクト取締役を持つ。また、同社の中核となる3つの部門においてもより小規模なプロジェクトを管理するプロジェクトマネジャーを擁する。

プロジェクトのマネジメントという点では、同企業ではプロジェクトの進行管理はガントチャートを用いて行われ、このチャートによってプロジェクトメンバーはいつどのような業務が必要であるのかを理解できる。

現社長が「漸進的な evolutionary」という言葉でまさに表現している通り、プロジェクトについては、開発されるソリューションがどのようなものとなるのかは、調査分析が行われてみないとわからないことがしばしばであり、それゆえ調査分析フェーズに至ってようやく同社における資源配分の意思決定、どの程度の資源が当該プロジェクトに使用されるのか、誰が当該プロジェクトチームのメンバーとなるのかといった決定が行われる。時には外部のフリーランスや準社員の助力を得ることもある。これらの事柄はプロジェクトの着手に先立って合意されるが、プロジェクトに対する資源配分に関する合意に基づいて顧客とのプロジェクト開始のミーティングがもたれ、そこではプロジェクト着手の文書が作成される。こうしたプロジェクト着手書類は同社の提案をより詳細に述べ改良したものとなる。

プロジェクト着手ミーティングにおいて同企業

は、顧客がどの程度の資源を保有しており、どの程度そうした資源をチームに提供できるのかを知るとともに、それぞれの役割がどのようなものであるのかについて可能な限り明確にする。そのうえで、プロジェクト進行の時間的な計画についても合意する。

こうしたミーティングを経て合意がなされると程なくガントチャートが作成され、契約が交わされ、プロジェクト着手文書に署名がなされる。しかしながら、時には顧客の動きが緩慢であったり必要な資源を持ち合わせていなかったり、想定以上の資源が必要となったりといったことが生じるため、同企業としては「柔軟であるよう備えておかねばならない」のであり、「事前の計画のようなものはなく、時にはまさに変える必要がある」とのことである。こうした回答は同企業における事業プロセスやプロジェクトのマネジメントが on going なプロセスであり、「漸進的な evolutionary」かたちで行われているということを示している。

また、プロジェクトの進行において、プロジェクトマネジャーの役割は重要である。すでに言及したように、同企業は3つの部門（「behavioral insight」チーム、「strategy and planning」チーム、「creative and digital」チーム）を擁するが、プロジェクトマネジャーはこうした3つのチームを統括し、プロジェクトが速やかに進行するよう3つのチームを混合する。プロジェクトマネジャーはプロジェクト全体について継続的な関わりをもち、調査分析の成果が得られた後、プロジェクトマネジャーは調査から得られた洞察を明確化し、それをクリエイティブ部門（studio）に持ちこみ、開発されるべき提案を創造する。さらに調査による洞察に基づいてコミュニケーションプランが開発され、他のチームメンバーもここに関わり、顧客への提供を支援する。

プロジェクトの評価という点については、同企業ではプロジェクトの評価に関する観点を可能な限りプロジェクトの進行に前もって組み入れるようにしており、こうした評価の視点がプロジェクトの進行を方向付け、一定の基準を満たすことを可能にしている。プロジェクトマネジャーはこうした評価基準の在り方やKPIがいかなるものとなるのか、また評価のための枠組はどのようなもの

のかといった点を問い、そのうえでプロジェクト進行の方法を選択することとなる。「behavioral insight」チームによる分析結果や洞察について顧客からの承認を得て、そのうえで同社はプロジェクトを進行するが、プロジェクトやキャンペーンの実施中においても必要な修正や調整を即時行うこととなる。

またプロジェクトやキャンペーンの終了後は、同企業は顧客ならびに同企業内においても結果報告会議を持ち、実施されたプロジェクトから学ぶ教訓や取り組みを評価したり、変更したり、あるいは同様のプロジェクトにも適用し得る発見などについて、同社として提案し得ることは何かといった点を検討している。こうした結果報告会議のなかで、顧客満足についても評価が行われている。こうした会議は同企業にとって将来の提案のための「事例研究」を作成する機会となるとともに、同企業の業績を同社自身が評価するための方法となっている。

プロジェクトのモニタリングという点では同社は顧客との継続的な連繋を維持するようにしているとのことである。着手の時点での顧客との合意内容に変更の必要が生じた際には率直に顧客に伝えており、再見積もりや人員や資源の再配分や進行計画の再検討といったこともありうる。

同企業におけるプロジェクトのモニタリングの方法として、同社は「Trello」というプロジェクト管理システムを使用している。Trelloは広く使用されているプロジェクト管理システムであり、同社の顧客も使用している。加えて同社はガントチャートを用いているが、各プロジェクトに関する詳細なガントチャート、より包括的なガントチャートを編成している。またプロジェクト管理のための会議も組織内で行われている。

6 公式的な管理システムと人事評価制度

公式的な管理手続きとして、同企業においては上級経営会議（senior management meeting）が設けられ、ここにおいてサービスとその提供、導入すべきイノベーションについて決定される。さらにこの会議において四半期ごとに行動計画が承認され、こうした行動計画は更新される。行動計画はサービス提供方法に関連するイノベーションについても計画として含んでおり、こうした行動

計画に基づいて同企業のサービス構築において共同する潜在的なパートナーも見据えたサービスのscopingが行われ、対象の人々に対する調査が実施される。対象となる人々が明確にされると適切なマーケティングミックスが選択され、そのうえでサービスが市場に投入される。

同企業における主要なコミュニケーションがどのように行われているのかについては、同企業は極めてオープンなコミュニケーションを行っているとのことである。同企業では定期的に職場においてオープンなディスカッションを行っている。

またクラウドを通じて皆がアクセスできる共有サーバを保有し、グーグルドキュメントなどを活用し文書共有を行っているほか、スカイプや電話会議なども行うとのことである。

同企業における人事評価がどのように行われているのかという点については、同企業では毎月の管理者面談（supervision）をもつものの、こうした面談は評価のためというよりはしばしば「コーチング」のためのものであり、個人として従業員に関心がある場合や、従業員がうまく仕事を遂行できているかどうか、問題があれば問題を克服できないのはなぜか、といったことに関係している。こうした面談は極めてオープンな会話であり、支援的な面談となっている。

さらに同企業ではより公式的な評価面談を四半期ごとに行っている。月次の面談がコーチングに焦点を当てたものであるのに対して、四半期ごとの面談は成果（result）に焦点を当てたものとなっている。同企業では従業員の職務記述書の中核業務部分に対して主要な業績指標が設定されており、そうした業績指標は測定可能なものである必要があると考えているとのことである。そのうえで、同社ではPDR（Professional Development Review）といった年次面談があり、年間の業務成果の検討が行われる。

こうした個人別の評価のみならず、同企業ではプロジェクト毎の評価も行われる。プロジェクトの終了時には顧客満足という観点から従業員の業績が評価されるとともに、同僚間の評価（peer review）も行われる。ここでは従業員はチームメンバーの働き（performance）に対してオープンに（姑息なやり方ではなく、よりインフォーマルなかたちで、ヒントやより良い考えなどを）話

し合う機会が持たれるとのことである。

現社長によれば、同社では問題があれば即座に話し合うが、それはオープンなやり方で行われる。現社長の認識によれば同企業には極めて率直な文化があり、学習を促す環境 (a learning environment) がある。さらに同企業には学習に関する価値観があり、「我々が学習し、成果を検証することで、次の時にはより良くなる。しばしばわれわれにとってはこれで十分である」と現社長は考えている。

現社長によれば「われわれは若々しい、支援的な職場環境を備えており、そこでは誰も沈まない (sink) ようにしている。沈むか泳ぐか (いちかばちか sink or swim) という文化もあるし、もし沈んでしまったらそのまま、ということもあるが、しかしここではわれわれは armbands (腕につける浮き輪) を提供している」とのことである。

7 創造性を促進する組織特性

本研究の問題意識はイノベーションや創造的パフォーマンスを創出し得る組織のデザインはいかなるものであるのかという点にあるが、今回の調査においてもこの点について尋ねた。創造性を促進する組織内環境あるいは組織特性について、現社長は「組織に耳を傾けている」、さらに「われわれは皆を尊重し、皆の意見を尊重し、人々が自分の意見やアイデアを出すことを奨励している」としている。現社長は、自身の経営者としての役割を「可能な限り権限を委譲すること」とし、「組織の文化的調和 (cultural harmony)」に寄与することも自己の役割であると考えている。

さらに、同企業では「創造性を喚起するための極めて協調的な会議を毎週行っており、事業のあらゆる領域における創造性について意見を交わしている」との回答も得られた。

また、創造性を促進する組織特性という問いに対して、現社長は同企業で設定されている次のような5つの組織価値について言及している。

第1に「Know」であり、これは同企業の従業員は誰でも新たな知識を補充しつづけることを期待されているということである。同企業としては、従業員は「コンサルタント」でありうるよう自らの時間を学習と新たな知識の開発に投資していかねばならない。

第2に「Wow」であり、これはどのようにすれば、どのように考えれば、何を成し遂げれば同僚や顧客を「Wow」といわせることが出来るか、いかにして同僚や顧客を感動させることが出来るかを皆意識していくことが求められるということである。同企業においては、従業員はWowと云わせるようなキャンペーン、ウェブサイト、提案、プロセスや手続きをいかに創出するかを求められる。これはそれ自体が挑戦であり、創造性を刺激する。

第3に「Extra」であり、これは、もう一步先へ進める (going the extra mile) ということである。Wowと関係しているが、この価値観はより努力に関係している。これは平均的な水準では十分ではないということであり、顧客に対して、期待以上の成果、期待以上の努力を示すことが要求され、このことが創造性を刺激する。

第4に「Learning」であり、これは仕事を通じて学ぶよう心がけるということに関わる。同企業においては顧客や互いに対して柔軟であり、流動的である必要があり、時には十分な経験がない領域において仕事しなければならないこともあるが、それゆえ同社の従業員は学習するよう心がけるとともに、学習の成果を、いかに事を前進させるかということに活用していく必要があるとされる。現社長によれば、「われわれは顧客のニーズに基づいて常に進化している」とのことである。

第5に「Live」であり、現社長によればこれは「ワークライフバランス」ではなく「ライフワークバランス」といった価値観を示している。同企業は、従業員が自己の志望や夢、生を実現することが可能となるように取り組んでいる。同企業は、組織の目標やビジョンに沿ったものである必要はあるものの、組織内の役割にある程度の自由を確保するようにしており、これによって従業員は自らの志望を認識することができると考えている。同企業では必要があれば、より多くの経験を積むという目的でしばらく旅行に行ったりすることを認めている。

現社長は、企業として従業員を尊重しているということ、従業員の生活に関心を持っているということ、彼らの生活を優先事項としていることを示すことは、従業員のより多くの努力を得ること

が出来たり、企業全体がよりうまくいくよう支援したいという望みを従業員が持つことを期待したり出来るという点で得られるものが多いと考えている。さらにこうしたことが創造性を刺激するとも考えられている。

IV ディスカッション —事例分析による発見事実—

さて、こうした英国中小企業の組織デザインやその機能の実態と「有機的組織」や「アドホクラシー」といった組織モデルとの比較対照からいかなる事実が発見できるであろうか。同企業は、顧客企業に対して、社会的課題の解決、人々の行動変化をもたらすような創造的なキャンペーンの展開やソリューションの提案の実現を要求されるという点で、イノベーションや創造的パフォーマンスの創出を志向する組織であるといえよう。したがって、同企業の組織は、いわゆる「有機的組織」や「アドホクラシー」の特徴を備えているものと推測される。

事例企業では、キャンペーンやソリューションの提案においてはより専門的な調査分析に基づくとともに、クリエイティブ部門が創造的かつ効果的なメッセージやコピーを考案するなど、専門的知識やスキルを基盤とした機能分化した組織編制がなされている。さらに個々の従業員はコンサルタントであることが要求され、学習による能力形成を求められるなど、プロフェッショナルリズムの浸透が確認できる。加えて同企業の組織価値はまさにプロフェッショナルリズムを具現化しているとも考えることが出来る。事例企業に見られたオープンなコミュニケーションやプロジェクトチームミーティングは有機的組織の特性にほかならない。

また、プロジェクトチームによる組織化が組織編制の基礎となっており、そうしたチームにおける協働を通じて事業活動が遂行されている点、柔軟で変化することを前提として漸進的なプロジェクトの組織化が行われている点は、同企業がまさにアドホクラシーとしてデザインされていることを示しているといえよう。

しかしながら、同企業の組織から有機的組織あ

るいはアドホクラシーとして理解できる一方で、これらのモデルの範疇にとどまらない点も見られた。同企業の組織はフラットな組織として機能している一方で、意識的に階層的構造が編成されていた。その意図される場所は、組織内には昇進構造を明示化することによりキャリアパスを形成することで従業員が直面するであろう「曖昧さ」問題に対処するとともに、組織外には階層構造により権限関係を明示化することで顧客に対する責任関係を明らかにし、顧客における「曖昧さ」問題に対処しようとしていると理解される。アドホクラシーが必然的に伴うこととなる「曖昧さ」という秩序問題を処理するために、事例企業は意識的に階層構造を編成していると考えられるのである。この点において、事例企業の組織は純粹なアドホクラシーというよりは、その組織構造においては機械的な、あるいは官僚制的な秩序化様式を組み込んだ「ハイブリッド」(Mintzberg, 1991)の組織デザインを志向していると解釈することも出来る。

また、事例企業においては、キャンペーンやソリューション提供といったプロジェクトの進行、プロジェクトチームの組織化とマネジメントは漸進的 (evolutionary) に展開する「ongoing process」であり、「流動的な事柄 (fluid thing)」であるという認識が見られた。こうした認識は、事例企業のような組織のデザインを理解するうえでは、有機的組織やアドホクラシーといった静態的な「組織モデル」にとどまらず、組織デザインを“an ongoing activity”すなわち“organization designing”(Yoo et al., 2006, 215)といった動態的な継続的なプロセスあるいは一連の組織化行為の連続的な流れとして理解するような視点が重要となることを示唆している。

加えて、事例企業がプロジェクトの進捗やモニタリングにおいては汎用的なプログラムであるとはいえプロジェクト管理システムを導入し、ガントチャートを用いるといった方法でコントロールしようとしているという点は、「ongoing process」であり、「流動的な事柄 (fluid thing)」である創造的プロジェクトの管理には自律的なコントロールやモニタリングが有効であるということを改めて示しているとともに、それが単なる無秩序や乱流に陥ることを回避するために流動する

ongoing process のなかにある種の整流機構を設ける必要があることを示唆している。

組織の構造特性や管理の実態と並んで事例企業の調査のなかでしばしば言及されたのは同企業の組織における人間関係や組織の風土、経営者と従業員との関わりの在り方についてであった。同企業は小規模零細という点もあり、経営者や管理者、従業員相互に密接かつ良好な人間関係が形成されているように思われる。しかしながらそうした良好な人間関係は小規模であることによって自然にもたらされているというよりは、同企業の現社長や経営陣らによる意識的な管理施策やその基礎にある経営観に由来すると解釈されて良いように思われる。同企業の人事評価、人材育成や従業員に対する考え方は、創造的なパフォーマンスを要求される組織、また特にそうしたパフォーマンスが個人個人の専門知識や創造的な発想に依存するような組織にとって適合的あるいは必要な要因であると考えられるかもしれない。

ベラーが、ハイテク企業の生産性について「創造性と革新性を養う相互の信頼関係」が「決定的に重要」であり「互いに信頼し合い、ともに働くことを心から楽しむ人間」が必要であると指摘したように（ベラー他，2000，98），創造的パフォーマンスやイノベーションを継続的に実現することを要求される組織においては、人間としての個人を尊重しその成長を支援するような健全な人間関係の形成が必要であると考えられるのである。これはすなわち「経営社会的関連の健全な発展」（藻利，1965，21）をいかに実現するかという問題であるが、組織の「デザイナー」（Roberts，2004，邦訳2005，26）としての経営者が担うべき重要な課題であるといえよう。

最後に、本研究の限界と今後の課題について指摘しておきたい。本研究は英国の一中小企業についての単一事例研究であり、ここで得られた事実や知見が他の事例やより一般的な水準で適用可能なものであるのか否かという点については今後のサーベイによる検証を俟たねばならない。また、定性的な調査としても、今回の調査で収集し得たデータは量的にも質的にも著しく限定されており、今回の事例対象企業の組織についてより深く知るためにも継続的な調査を行う必要があることは言うまでもない。

さらに、英国の中小企業という、我が国とは異なる社会経済的環境や文化的背景を持つ企業について調査研究を行うことの意味は、そうした企業と我が国企業の比較研究を通じて、我が国企業や比較対象企業のそれぞれの固有の特徴や問題、さらには組織や経営の在り方の相違や共通性を明らかにすることにある。しかしながら、本研究においてはこうした国際比較の視点を導入して分析を行うことはできていない。以上の課題についてはいずれも今後の研究課題としたい。

参考文献

- Aiken, M. and Jerald Hage (1971), "The Organic Organization and Innovation," *Sociology* 5(1), pp.63-82.
- Burgelman, R. A., Clayton M. Christensen and Steven C. Wheelwright. (ed.). (2009), *Strategic Management of Technology and Innovation*. 5th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Burns, Tom and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Oxford University Press.
- Cummings, Larry (1965), "Organizational Climates for Creativity," *Academy of Management Journal*, pp.220-227.
- Damanpour, Fariborz (1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *Academy of Management Journal*, 34(3), pp.555-590.
- Damanpour, Fariborz and Deepa Aravind (2012), "Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure," In *Handbook of Organizational Creativity*, edited by Michael D. Mumford, pp.483-513, Elsevier Inc.
- Hage, J. and Michael Aiken (1967), "Program Change and Organizational Properties: A Comparative Analysis," *The American Journal of Sociology*, 72(5), pp.503-519.
- Hull, Frank and Jerald Hage (1982), "Organizing for Innovation: Beyond Burns and Stalker's Organic Type," *Sociology*, 16(4), pp.564-577.
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall International, Inc.
- Mintzberg, Henry (1989), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press. (北野利信訳 (1991), 『人間感覚のマネジメント—行き過ぎた合理主義への抗議—』ダイヤモンド社。)
- Mintzberg, Henry (1991), "The Effective Organization:

- Forces and Forms,” *Sloan Management Review*, 32(2), pp.54-67.
- Mumford, M. D. and Samuel T. Hunter (2005), “Innovation in Organizations: A Multi-Level Perspective on Creativity,” In *Multi-Level Issues in Strategy and Methods*, edited by Fred Dansereau and Francis J. Yammarino, *Research in Multi-Level Issues* Volume 4, pp.11-73, Elsevier Inc.
- Roberts, J. (2004), *The Modern Firm*, Oxford University Press. (谷口和弘訳 (2005), 『現代企業の組織デザイン』 NTT 出版。)
- Tidd, J., John Bessant and Keith Pavitt (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2nd edition, Wiley & Sons Ltd.
- Youngjin Yoo, Richard J. Boland Jr., Kalle Lyytinen (2006), “From Organization Design to Organization Designing,” *Organization Science*, 17(2), pp.215-229.
- ウェーバー, M., 富永祐治・立野保男訳, 折原浩補訳 (1998), 『社会科学と社会政策にかかわる認識の「客観性」』 岩波文庫。
- 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』 白桃書房。
- ペラー, R. N. 他, 中村圭志訳 (2000), 『善い社会—道徳的エコロジーの制度論—』 みすず書房。
- 藻利重隆 (1965), 『経営管理総論 (第二新訂版)』 千倉書房。