

## Andrew McAfee Enterprise 2.0 参考資料

### Enterprise 2.0 : 創発的コラボレーションの夜明け

---

【出典】MIT Sloan Management Review, Spring 2006

<http://sloanreview.mit.edu/smr/issue/2006/spring/06/>

これまでよりももっと自発的な、ナレッジ ベースのコラボレーションを可能にするビジネス コミュニケーション ツールの新しいうねりがやってきた。ブログ、wiki、そしてグループ内の伝達ソフトが含まれ、私はそれらを総称して Enterprise 2.0 と呼ぶ。

これらの新しいツールは、組織の至るところから暗黙知、ベスト プラクティス、そしてふさわしい経験を捕捉し、それをより多くのユーザーがすぐに見えるようにする優れた能力を持っているため、他のコミュニケーション手段やナレッジ マネージメント システムに取って代わるだろうと、私は主張してはばからない。これらの新しいテクノロジーの顕著な特徴を私は SLATES ( search, link, authoring, tags, extensions, signals ) と呼び、この論文で採り上げる。

このような変化に伴い組織のコミュニケーション パターンは、ナレッジ ワークの慣行とその成果の両方をより可視化することで、高度に生産的かつ協働的な環境を引き出すことができる。この論文はケーススタディと調査結果に基づき、この新しいテクノロジーを実践するための一連の基本原則をマネージャーに提供する。

最初に、新しい慣行への土台作りとして、受容的な文化を創りあげることが必要だ。2 番目にコラボレーションのインフラを可能にする共通のプラットフォームが創られなければならない。3 番目に、このテクノロジーはより正式な手続き変更によって推進するよりも、インフォーマルに社内にも広まっていくことの方が望ましい。そして 4 番目にトップマネジメントのサポートとリーダーシップが不可欠である。

これらの新しいテクノロジーは、たとえ申し分なく導入され、実践されたとしても、間違いなく新しい挑戦を伴う。これらのツールは、マネージャーが一方的なコントロールを行使する力と、あるレベルの否定性を表現する力を減じるかもしれない。会社のリーダーが、こうした事態が起きることを本当に望み、そして異なる意見を黙らせるという誘惑に打ち克つことができるかどうかは、大いに議論の余地がある。もしリーダーが Enterprise 2.0 テクノロジーの成功を望むなら、デリケートな役割を演じなければならないだろう。

## Enterprise 2.0 で成功するには何が最も重要か？

---

【出典】(FASTForward 08 Keynote topic) Andrew McAfee HBS Blog, Feb 22, 2008

[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/whats\\_most\\_important\\_for\\_success\\_with\\_enterprise\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/whats_most_important_for_success_with_enterprise_20/)

### 概要

私は今週初めにオランダで開かれた FASTForward conference(<http://www.fastforward08.com/>)で基調講演を行い、Enterprise 2.0 の成功と不成功を分ける要因についての見解を述べた。成功、不成功の要因は、以下の通りテクノロジーの展開、展開のイニシアチブ（主導）へのサポート、展開する会社の文化、という3つの側面に分けられる。

もしそれぞれの要因が以下のようなのであれば、Enterprise 2.0 は成功する可能性がより高い。

### テクノロジー

- ツールが直感的で使いやすいこと - 重要、困難
- ツールが平等でフリー形式であること - 困難
- 境界がユーザーにとって適切に思えること - 困難
- 少なくともいくつかのツールが明示的にソーシャルであること - 重要、容易
- ツール セットが速やかに標準化されること - 容易

### 展開のイニシアチブへのサポート

- ソフトなインセンティブが存在すること - 重要、困難
- 優れた園芸家がいること - 困難
- 忍耐強く熱心な伝道師がいること - 重要、容易
- エネルギーと活動が主としてボトム アップであること - 容易
- 努力がトップから公式、非公式を問わずサポートされること - 重要、容易
- 目的が明確で十分に説明されること - 容易

### 文化

- 人々が信頼されていること - 重要、困難
- 労働時間内にスラック（息抜き）があること - 困難
- 助け合いの規範があること - 容易
- トップマネジメントが平等主義をサポートすること - 重要、困難
- 若者が多いこと - 容易
- かねてから、より良い情報共有に対する強いニーズがあること - 重要、容易

## テクノロジーのフリップ テスト (さかさまテスト):

### プラットフォームの世界にチャンネルを導入する

【出典】 Andrew McAfee HBS Blog, Jan 15, 2007

[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/entry/a\\_technology\\_flip\\_test\\_introducing\\_channels\\_in\\_a\\_world\\_of\\_platforms/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/entry/a_technology_flip_test_introducing_channels_in_a_world_of_platforms/)

#### 概要

私は講演の中でときどき聴衆に向けてフリップ テスト (さかさまテスト) を投げかけることがある。これは現状の中の重要な要素をひっくり返すことによって、隠された前提とダブルスタンダードの実態を明らかにするのに効果的手法である。

何年も前に、ある会議で私がパネリストで参加していたときのことだが、電子メディアの必然性について議論が沸騰していた。パネルの一人が次のようなフリップ テストを提起した。「この世の中に電子ブックしか存在しないとして、誰かが“ペーパー”というテクノロジーを持ち込んだと仮定しよう。それは安く、持ち運びができ、基本的には永久に長持ちして、バッテリーも不要だ。上書きすることはできないが、もっと多く、非常に安価に買える。そのテクノロジーは市場を支配するのではないだろうか？」このコメントによってパネルの方向性が変化したといっても良い。

Enterprise 2.0 テクノロジーのリスクと起こりうるマイナス面に、このフリップ テストを使ってみよう。会社の中に E2.0 のようなコミュニケーションの“プラットフォーム”がすでに使われていて、そこに“チャンネル”が現れてくると想像しよう。

Eメール、インスタント メッセージ、携帯メールなど現在使われているほとんどのコラボレーションテクノロジーは、私が“チャンネル”と呼ぶものだ。それらは基本的にはコミュニケーションを私的なものにする。送り手と受けて以外の人々は、チャンネルで送られた情報の内容を見ることができないばかりか、コミュニケーションが起こったことさえ知らない。チャンネルを通して送られた情報は広範囲に見たり、相談したり、検索することができない。そして誰が何を誰に送ったかという記録が残らないため、チャンネルはコラボレーション パターンの足跡を残さない。

それとは対照的に Web 2.0 と Enterprise 2.0 を支える新世代のコラボレーション テクノロジーは、すべて“プラットフォーム”である。それらは投稿がグローバルに可視化され (プラットフォームにアクセスできるすべての人) そして永続的である (いつも存在するから相談ができ、検索できる)。

さてフリップ テストである。現在社内のコラボレーションとコミュニケーション テクノロジーは、ブログ、wiki など E2.0 プラットフォームだけだと想像して欲しい。突然 Eメール、インスタント メッセージ、携帯メールなどの新しいチャンネルのテクノロジーが使えるようになった。つまり現状とさかさまになったとして、何が起きるだろうか？ 新しいチャンネルのテクノロジーはどのように受けとめられるだろうか？

2 通りの結末が想像できる。第一にユーザーは新しいチャンネルのテクノロジーを私的なコミュニケーションには採用するだろうが、それ以上のことはしない。チャンネルを使うことは効率が悪く、同僚の役に立たないことがすぐに分かるからだ。

第二に、組織の構成員は新しいテクノロジーを嫌い、取り除いてくれと強く主張するだろう。プラットフォームに慣れた会社では、チャンネルを導入することはトラブルの元凶とみなされるだろう。それらのツールは、機密情報を社外に流出しやすくさせ、セクハラやその他の不適切な行動がレーダーの視界外ではびこりやすくさせ、そして人々が無関係な事柄についてお互いにチャットすることに時間を浪費させるものとみなされるだろう。

プラットフォームに慣れたマネージャーにとって、チャンネルのテクノロジーは恐ろしいものに思われるだろう。その反応は次のようなものだろう。「EメールとIMはリスクが大きすぎる。もし人々が私的に話す必要があれば、電話を使えばよい。我々は外の世界と情報交換できるように、Eメールアカウントをいくつか設定するが、社内のコミュニケーションには我々のプラットフォームを堅持する。」私はチャンネルのテクノロジーがプラットフォームに完全に取って代わられるべきだと主張するつもりはない。ただこれらの2つのテクノロジーの相対的なリスクを浮き彫りにしようとしただけだ。フリップテストはそれをするには良い手法ではないか。

## 9 倍の E メール問題

---

【出典】 Andrew McAfee HBS Blog, Sep 29, 2006

[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/entry/the\\_9x\\_email\\_problem/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/entry/the_9x_email_problem/)

### ■概要

人はだれでも、所有できそうなものよりも、今自分が保有しているものの方を重んじる。所有できそうなものが代替品の場合、特にそうである。我々は新しく何かを所有することと、すでに保有しているものを捨て去ることとを心の中で比較するが、失うことを嫌うという習性から、捨て去ることが大きな損失に思える。

ハーバード ビジネス スクールの同僚の Gourville は、こうした心理を“ 9 倍の問題 ”と呼ぶ。それは、新製品の開発にたずさわるイノベーターが消費者の求めるものと想定するものと、消費者が実際に求めるものとのミスマッチのことである。9 倍の問題は、テクノロジー業界の関係者が持っている知恵 - 新製品を一気に普及させるためには、現在使われているものの 10 倍の改良が必要だ - を説明するのに大いに役立つ。

私が Enterprise 2.0 の栄光について講演したとき、ある聴衆から、新世代のコラボレーション テクノロジーが Lotus Notes のようなグループウェアよりも成功しつつあることについての確信を質問された。グループウェアは実際、人々の相互作用に驚くべき多量の構造を押し付ける。そして Enterprise 2.0 は構造を押し付けるのではなく、それを創発させるため、もっと受け入れられるだろうと私は答えた。E メールはコラボレーション ソフトとしてほとんどすべての人々が保有するものだ。我々は、新しいコラボレーション テクノロジーの開発者がこの 9 倍の問題を意識し、その対処に努力することを期待しよう。

大きく二つの戦略がありそうだ。Enterprise 2.0 テクノロジーがその技術の知覚価値（ユーザーが得られると感じるベネフィット）を増大させるか、あるいは知覚コストと欠点（ユーザーが捨て去ると感じる損失）を減少させるかのどちらかである。テクノロジーがもたらす明確な説明のうちで私がもっとも信頼を置くのは、ユーザー インターフェースとレイアウトである。優れた UI は我々が提唱するコラボレーション テクノロジーの知覚価値を高めるだけでなく、知覚コストを低減させる。

最後に申しあげたいことは、E メールは送り手と受けての間の私的なパイプを作る、チャネル テクノロジーであるということだ。新しいツールは E メールを直接的に代替するものではないが、E メールのできない能力を提供する。そしてその成功は、会社とそのマネージャーがコラボレーションのためのテクノロジー プラットフォームを欲しているかどうかによって決まる。

## Enterprise 2.0, バージョン 2.0

---

【出典】 Andrew McAfee HBS Blog, May 27, 2006

[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/enterprise\\_20\\_version\\_20/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/enterprise_20_version_20/)

私は以前自分が付けた Enterprise 2.0 の定義に満足していないので、すこし磨きをかけさせて欲しい。  
**Enterprise 2.0** とは創発的ソーシャル ソフトウェアのプラットフォームを、社内で、あるいは会社とそのパートナーまたは顧客との間で使うことをいう。

**ソーシャル ソフトウェア**は、人々がコンピュータを介したコミュニケーションを通して出会い、つながり、あるいはコラボレーションすることを可能にし、そしてオンラインのコミュニティーを形成することを可能にする。(Wikipedia の定義)

**プラットフォーム**とは、投稿と相互作用がグローバルに可視化され、長期間にわたって持続するデジタル環境のこと。

**創発的**とは、ソフトがフリー形式で、人々の相互作用の中に内在するパターンと構造を長期間にわたって可視化するメカニズムを包含していることを意味する。

**フリー形式**とは、ソフトが以下の条件のほとんど、あるいは全部を満たすものを意味する。

- 選択が自由
- 先行するワークフローがない
- 平等主義、あるいは形式的な組織のアイデンティティに無関係
- 多くの種類のデータを受容する

### Enterprise 2.0 の具体例

- **DrKW's<sup>\*1</sup> internal blogs and wikis<sup>\*2</sup>**
  - \*1 <http://www.drkw.com/>
  - \*2 [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml;jsessionid=ZBNOLL0MHVNBKQAKRGWDSSELQBKE0YIISW?id=606074](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=ZBNOLL0MHVNBKQAKRGWDSSELQBKE0YIISW?id=606074)
- **Rite Solutions<sup>\*3</sup> prediction markets<sup>\*4</sup>**
  - \*3 <http://www.ritesolutions.com/home.html>
  - \*4 <http://www.nytimes.com/2006/03/26/business/yourmoney/26mgmt.html?ex=1301029200&en=0d90ed5116e769d0&ei=5090&partner=rssuserland&emc=rss>
- **Enterprise tagging<sup>\*5</sup>**
  - \*5 <http://blogs.msdn.com/alexbarbarn/archive/2006/05/18/601588.aspx>
- **R&D departments' use of Innocentive<sup>\*6</sup> to find solutions to problems<sup>\*7</sup> that have been stumping them.**
  - \*6 <http://www.innocentive.com/>

\*7 [http://www.sas.org/tcs/weeklyIssues\\_2005/2005-12-23/feature1/index.html](http://www.sas.org/tcs/weeklyIssues_2005/2005-12-23/feature1/index.html)

- MK Taxi's<sup>\*8</sup> ability<sup>\*9</sup> to connect mobile phone users in Tokyo directly to the driver of the cab closest to them, bypassing the dispatch center altogether.

\*8 <http://www.tokyomk.com/>

\*9 [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml;jsessionid=ZBNOLL0MHVKNKOAKRGWDSSELQBKE0YIISW?id=605029](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml;jsessionid=ZBNOLL0MHVKNKOAKRGWDSSELQBKE0YIISW?id=605029)

- Employee blogs like this one

### Enterprise 2.0 に該当しない具体例

- Wikipedia, YouTube, Flickr, MySpace, etc. These are for individuals on the Web, not companies. Some companies use sites like YouTube for viral and stealth marketing, but let's explicitly put these activities *outside* our definition of Enterprise 2.0.
- Most corporate Intranets today. As discussed earlier<sup>\*10</sup> they're not emergent.

\*10 [http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/the\\_mechanisms\\_of\\_online\\_emergence/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/the_mechanisms_of_online_emergence/)

- Groupware and information portals. Again, these tools don't facilitate emergence, although this may be starting<sup>\*11</sup> to change<sup>\*12</sup>. Groupware and portals also seem to be less freeform than the Web 2.0 technologies now starting to penetrate the firewall.

\*11 <http://codebetter.com/blogs/paul.laudeman/archive/2005/05/16/63246.aspx>

\*12 <http://www.alanlepofsky.net/alepofsky/alanblog.nsf/dx/domino-based-wikis-and-bulletinboards?opendocument&comments>

- Email and 'classic' instant messaging, because transmissions aren't globally visible or persistent. Some messaging technologies<sup>\*13</sup> do ensure that contributions are persistent.

\*13 <http://www.parlano.com/>

いかがであろうか？正しい定義になっているだろうか？

## “ 戦略的 ” IT のあやうい性質

---

【出典】 (Discusses VRIN test with examples) Andrew McAfee HBS Blog, April 10, 2006

[http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty\\_amcafee\\_v3/the\\_slippery\\_nature\\_of\\_strategic\\_it/](http://blog.hbs.edu/faculty/amcafee/index.php/faculty_amcafee_v3/the_slippery_nature_of_strategic_it/)

### 概要

IT の議論の中では “ 戦略的 ” という言葉があまりに緩やかにかつ多用されていて、今では明確な意味を失ってしまった。IT は競争優位の貢献に不可欠であるが、“ 戦略的 ” というラベルを貼ったからといって、その優位性が得られるものではない。競争優位に必要な属性を備えたシステムは**戦略的必需品**であり、**戦略的資源**とは異なる。

かつて銀行の ATM マシンは戦略的必需品として導入され、リテールバンクにとって ATM ネットワークは戦略的資源となった。しかし広範に普及するにつれ戦略的資源とは呼ばれなくなった。

戦略的資源の属性は Valuable ( 価値のある )、Rare ( 希少な )、In-imitable ( 模倣されにくい )、Non-substitutable ( 代替されにくい ) の頭文字をとって VRIN と言われる。多くの情報システムにとって、VRIN は高い目標値であり、越えることは難しい。

IT が戦略的資源としてスタートした例としては、Google のケースがある。私は日本の東京 MK タクシーのケース スタディを書いたことがあるが、このシステムも戦略的資源の例に当てはまる。

750 の店舗を有するスペインの Zara の場合、同社の IT は膨大な価値を生み出してきたビジネス モデルをサポートしているが、原始的と言っても良いほどにシンプルで、どんなテクノロジーも特定することは難しい。我々が戦略と IT について考えるとき、個別のシステム、アプリケーション、あるいはその他のテクノロジーの断片よりも、次の 2 つのトピックにもっと焦点を置くべきではないだろうか。すなわち IT がいったん運用されたときの、IT のもたらす能力と、これらの能力が成功するビジネス モデルと競争優位にどのように組み込まれるのかという点である。