MIT×デロイトに学ぶ DX経営戦略（第5回）

テクノロジーの正しい用途は、1つではない

2021.11.08

デジタル戦略とは、持続可能な競争優位に導くようなやり方で、変化する環境に組織を適応させることである。



「アフォーダンス」というアカデミックな概念は、デジタル戦略のこの先を見越した視点にとって好都合だ。アフォーダンスとはもともと心理学の分野でジェームズ・J・ギブソンが提唱した概念で、人間またはその他の動物が周囲の環境と相互作用できることを意味する。アフォーダンスは、動物や環境を互いに分離したものとして扱うのではなく、緊密に絡み合ったものとして扱う。環境が動物の採れる行動を決定し、動物（特に人間）は、その行動能力を変えるような方法で、環境を変えることができる。例えば、電球の主要なアフォーダンスは、人間が夜間に物を見られるようにする力だ。このアフォーダンスは一方で、別の動物の行動、特に夜行性動物の行動を制限する。

後年、アフォーダンスの概念は、人とテクノロジーの相互作用を説明するために、コンピュータ科学と情報システムの分野で取り上げられた。情報技術は、その技術がなければ不可能だった行動を可能にする機会を生み出し、特定の環境における人間と組織の行動を変化させた。この場合もやはり、アフォーダンスの視点は、人間と情報技術が根本的に深く絡み合っていることを示す。テクノロジーが人間と組織の実行可能な行動を変えるだけではなく、人間と組織によるテクノロジーの利用方法が、実際にテクノロジーの影響を変えるのだ。

最近になって、この視点は組織レベルにまで広がってきた。テクノロジーは、それが用いられる組織の環境を変化させることができ、一連の新たなアフォーダンスを可能にする。企業が新たなデジタルアフォーダンスを学び採用するに従い、組織はそれに応じて変化する必要があるだろう。デジタル戦略に関してアフォーダンスの視点が主に示唆するのは、テクノロジーの特徴から、人と組織の新たな戦略的行動をテクノロジーがいかに関わらせることができるか、へと焦点が移るということだ。

ダクトテープに学ぶデジタル戦略

根本的には、テクノロジーを所有し用いるだけではビジネスに優位性をもたらすには不十分だということを、アフォーダンス

最新のテクノロジーを導入するだけで事業展望が良好になると、彼らは考えているのだ。

あるいは、テクノロジーの可能性から恩恵を受けるためには組織の変化が必要になるのだが、その変化を起こす時間やリソースを投入せず、テクノロジーの導入だけに全労力をつぎ込んでいるのだ。

複数の機能を持つ非デジタル物体の格好の例は、「ダクトテープ」だ。ダクトテープは1940年代に、ジョンソン・エンド・ジョンソン社の科学者によって開発された。戦時中のさまざまな用途に対応できるように、耐久性と柔軟性を備えたテープを開発することが目的だった。もともとの色はアーミーグリーンで、撥水（はっすい）加工を施してあったことから、アヒル（ダック）にかけて、ダックテープと呼ばれていた。第二次世界大戦後、金属のダクト（導管）をまとめるなどの用途で、建築工事に使わ

れるようになった。その後、テープの色は灰色になり、「ダクトテープ」という名称に変わった。

ダクトテープが民間で利用され始めたばかりの頃は、文字通りダクトを密封するために使われていたが、今では驚くほど多様な用途で知られている。例えば衣類の装飾品として、財布を作る材料として、宇宙飛行の問題解決のために使われ、ベトナム戦争時にはヘリコプターの回転翼を固定させるために使われたりした。水を運ぶ容器を作るためや、さらにはイボの治療など、ほかにも実にさまざまな用途がある。ダクトテープの〝正しい〟用途は1つしかないと断定するのはバカげたことだ。必要性と興味次第でいろいろな使い道が見つかる。

これと同じように、特定のテクノロジーの〝正しい〟用途が1つしかないと断定するのは、やはりバカげたことだ。デジタルの世界でダクトテープに相当する1つの例としては、ツイッターが挙げられるだろう。企業はこのプラットフォームに対し、自らのニーズに応じて、驚くような使い方をするようになった。中には、自分たちのコンテンツを広める手段としてツイッターを使う企業もある。また、ビジネスインテリジェンスツールとして利用している企業もある。さらに、アメリカでは、ツイッターが政治ツールとしても浮上するのを私たちは目の当たりにしている。

すべてのテクノロジーがツイッターのように多種多様な戦略的アクションを取れるわけではないが、ここで重要なのは、事業目標を支援するテクノロジーの〝正しい〟使用方法は複数ある、ということだ。従って、ツールやプラットフォームがどのように自分たちの役に立つのか見つけることが、組織にとっての課題となるだろう。

隠れたアフォーダンスを見つけるアフォーダンスの視点が組織のテクノロジーについてもう1つ示唆しているのは、テクノロジーが持つとされる戦略的意味合い
は一目瞭然ではない可能性があるという認識である。
デジタル成熟度を高める道のりは、テクノロジーと組織の環境が時間とともに相互に影響する反復的プロセスであり、直線的な前進ではない、ということである。

テクノロジーはそれまでと異なるやり方で働く機会を生み出し、異なる働き方は、テクノロジーを業務プロセスに注入する新たな機会を生み出す。ビジネスの優位性のために新しいテクノロジーをいかに使えばいいか、こうした活動の新たな可能性を促進するためにそのプロセスと構造をいかに適応させたらいいか見つけ出すには、組織に時間が必要になることが多い。

やみくもに走らず、歩こう… 続きを読む