

中国における業務検討のあり方

—中国流の合理主義に何を学ぶべきか—

最近、中国のビジネスの場で日本に求められているものは、単なる技術移転から、品質を実現・維持するためのノウハウも含めた業務移転に変化している。本稿では、筆者が中国での生活やオフショアシステム開発などを通じて学んだ「中国流の合理主義」を踏まえ、中国における業務検討のあり方について述べる。

国民性の違いにショック

世界の工場から世界最大の消費大国へと、大転換の真ただ中にある中国。都市には高層ビルが立ち並び、ショッピングセンターにはモノがあふれる一方、人件費は毎年十数%の上昇を続け、物価は高騰し、急激な経済発展の裏では公害問題が起こるなど、日本の高度経済成長期を思わせる状況である。その中国で生活していると、国民性の違いにカルチャーショックを受けることがしばしばである。

国民性の違いは、中国におけるシステム開発で業務を検討する時にも感じる。ショックを受けることもあるが、同時に「なるほど、そういう考え方もあるのか」と気付かされることも少なくない。「百里不同風」（「所変われば品変わる」の意。別の言い方もある）で、広大な国土の中国を一概には語れないと思うが、筆者が現地の顧客に接して見聞きした、日本との考え方の違いを紹介したい。

中国が日本に求めるものの変化

中国では「差不多」（chabuduo）という言葉をよく耳にする。直訳すれば「そんなに違いはない」ということになるが、「まあまあ」

「こんなものでよい」という意味で使われることも多い。以前の中国製品の品質はまさにこの言葉のとおりだった。故障しても修理代金は安価だし、多少の不都合があってもそれで用は足りた。サービスも、受け手が良質のサービスを知らなかったのも、「差不多」でも問題が生じることはなかった。

しかし、近年は生活水準が上がり、インターネットを通じて多くの情報に触れることができる。人々のモノを見る目は厳しくなり、サービスにも品質を求めるようになっていく。少しくらい高くても品質の良い製品を買う傾向も強まっている。そこで中国企業も自社製品・サービスの質を高めるために再び日本に注目している。以前は日本に求めていたのは技術のみであったのに対し、今では品質を高めそれを保つための管理・運用ノウハウも含めて、日本のトータルな業務の仕組みを取り入れようとしている。日本の高度成長期を支えたエンジニアたちが中国に押し寄せているのも、このニーズが顕在化した結果であろう。

合理的な考え方をする人たち

言うまでもないが、中国の企業でも中国に進出した外資系企業でも、そこで働く主役は

NRI北京
金融システム事業部
主任

山本麻沙美（やまもとまさみ）

専門は企業のグローバル事業戦略立案、
アジア各国の産業分析など



現地の従業員である。われわれが顧客と接する際にも社内で業務を行う際にも、相手がどういうものの考え方をする人たちなのかを理解することが重要である。

筆者が中国で生活して、カルチャーショックを含めた経験から得た結論は「非常に合理的な考え方をする人たち」だということである。もちろん誰でも合理的な考え方はするものだが、その「合理的」が徹底していると思われる。例えば店員がお釣りを渡す場合、日本なら「〇〇円のお返しです」と言いながら手渡しするのが普通だが、中国では無言でポイと投げてよこす。最初は驚いたが、さまざまな行動を観察しているうちに、悪気があるわけではなく、「お釣りを渡す」という行為から無駄を排除した結果だと思うようになった。

業務でも同じである。何か新しいことをする場合、日本では前例やリスクなど多くの事柄を考えて遠回りをしがちである。一方、中国では最短のルートを探すために、意義を見いだせない作業や、費用や負荷に比べて効果が少ないと判断された作業はできるだけ排除しようとする。そういう彼ら彼女らの行動を見てみると、「日本はやり過ぎではないのか」と感じることもある。現に、中国国内向けのシステム開発の場で、現地社員の意見を採用して一部の設計書を廃止したり簡略化したりしたが、大きな問題は起こらなかった。このやり方は一長一短があるので、さじ加減は大切だが、思い切って切り捨ててみるのも1つ

の方法である。

日本も学ぶべきところがある

中国は今、日本の業務ノウハウを必要としていると書いたが、日本の業務をそのままではなく、中国流に合理的にカスタマイズして導入しようとする。中国人に言わせると「日本人はやり過ぎ」であり、守るべき最低限の品質を実現できる業務やシステムであればよい。お釣りを渡す際に守らなければならない品質とは「お釣りを間違えない」ことであり、笑顔や確認動作は過剰品質ということになる。過剰品質かどうかは、さまざまな要素があるので一概には言えないが、日本にいと日本のやり方に慣れてしまい、過剰品質であっても気付かないことはあるかもしれない。

中国流のやり方をそのまま日本に適用することはできないだろう。しかし、企業間業務のように顧客を引きつけておくための創意工夫にそれほど重きを置く必要がない場合、業務検討のための有効なアプローチではあろう。

NRI北京では、中国における中国流の事業・業務改革パートナーとして現地企業および日系企業に対してシステムソリューションを提案するとともに、日本企業の現地IT動向調査、中国オフショア開発に関するマネジメント支援・セキュリティ監査なども行っている。気軽にお問い合わせいただければ幸いです。