

## 連載 プロマネの現場から

### 第 136 回 中国流の仕事の進め方・・対策前進、微創新、OODA ループ

蒼海憲治 (大手 SI 企業・上海現地法人・技術総監)

この 7 月 1 日から、上海市ではゴミの「強制分別」収集が始まりました。日本からみれば、今さらゴミの分別収集か、とお思いの方もいらっしゃると思います。しかし、実は日本人だけでなく、中国人の同僚たちも、今回の政策に対して、戦々恐々としています。笑い話になりますが、今回の分別はなかなか難しいものになっています。たとえば、バナナの中身は生ゴミですが、バナナの皮は乾いたゴミ。サクランボは、身は生ゴミですが、皮と種とヘタは乾いたゴミになる、という噂がありました。こんな分別、はたしてどこまでできるのか！？ ・・実際には、これらは全て生ゴミで良いとなりました。

2 年前に上海に来た当時は、マンションのフロア毎にゴミ箱があり、24 時間、そのゴミ箱に何でも捨てて置くと、朝夕の 2 回、マンションの管理者側で回収してくれていました。それが昨年、このフロア毎のゴミ箱が撤去され、マンションの地下一階の巨大なゴミ置場に、捨てに行くように変わりました。そして今年になってから北京・上海・広州などの大都市でゴミ分別についての法律の改正が相次いでなされたニュースがあった後、3 カ月ほど前から、上海でも分別収集の試行が始まりました。分別するのは 4 種類で、生ゴミ、リサイクル可能なもの、有害物資、そして乾燥したゴミです。ただし、6 月末までは、この分別はあくまで守った方が良いガイドライン的な位置付けのものであり、少々間違っても問題ありませんでした。しかし、これからは、各ゴミの分別毎の定義が 10 種類以上の具体的なサンプルがついて説明され、これを守ることが必須となっています。

特に厳しいのが、生ゴミです。調理の際、台所のシンクのゴミ受け袋を使っていますが、この袋は、生ゴミではなく乾燥ゴミのため、取り外す必要があります。これができていないと、1 件あたり 200 元＝約 3200 円の罰金です。マンションの場合、何も対策を打たず、住民任せにしていると、多額の罰金がマンション側に科せられることとなります。そのため、各々のマンション側がとった対策は、これまで 24 時間捨てられたゴミ置場を、たとえば朝 9 時から 12 時、午後 4 時から 8 時のみ使用可能とし、この時間帯に、二人一組のゴミ管理者が住人のゴミが正しく分別されているかチェックします。彼ら管理者がゴミの仕分けをするのではなく、チェックした結果、もし正しくない分別がされている場合、その場で住民自身に改善させる、というものです。

なんだか日本では想像できない対策ですが、上海市民 2500 万人に、わずか数ヶ月ほどの試行期間だけで、環境保全の重要性を周知させるだけではなく、その対策まで徹底させ結果を求めるために、このようなやり方になっているのだと思っています。分別がなされないゴミは回収されないだけでなく、違反を繰り返す場合は、罰金を含む処罰がなされます。さらに、悪質な場合、信用管理システムに登録されることになる、といえます。

以前、レンタル自転車の普及にあたっては、乱暴な乗り方をして自転車を破損させたり、決められた場所以外に自転車を放置したりした場合、利用者個人の信用情報のポイントが下がるため、利用者の民度が向上しましたが、同様の効果を期待しているようにみえます。

今回の対策と、これまでの一連のゴミ収集の方法の改善の道のりを振り返ると、中国での仕事のやり方の多くが、このようになっているように思います。

まず、今回の分別回収導入のやり方を通して連想したのは、「対策前進」という言葉でした。対策前進とは、プロジェクト推進途中に、問題やトラブルに遭遇した場合、その時その場で、原因調査・対策の検討を行い、実行・推進していくことを指します。大きな目標や思いがあって、物事に取り掛かるのですが、事前に綿密に調査したり、計画を策定したりはしない。いえ、できないケースにあてはまります。計画しないというよりは、やろうとしている当事者としては初めての経験になるため、調べ方も、計画の立てた方もよくわからないから、というのが実態だと思います。そのため、ひとまずやってみて、ダメなところがあれば、やり方を変え、それを何回もやり直しているうちにさまになってきます。このやり直しのスピードが極めて早いのが特徴です。実行する前に、例外ケースを徹底的に洗い出して対応策まで考えた上で設計に落とし込もうとするのが日本流だとすると、正常ケースと、それ以外のワークアラウンドだけ決めて作ってしまうのが中国流かもしれません。また、例外ケースなどが後に判明し、問題に発展するケースが生じますが、それは発生した時点で対策を考え、解決してしまう。なんとしても、解決させます。ここに、日本と中国の仕事のやり方を比べると、工期と工数が、倍半分、場合によっては一桁異なってくるのだと思います。

次に、中国企業自身が、過去10年来の自分たちの競争力の源泉が、どこにあるのか、を振り返ってみて表現される言葉が、「微創新」です。

「創新」は、イノベーションを意味しますが、これにマイクロを表す「微」がついて、マイクロ・イノベーションになります。大きなイノベーションではなく、小さな小さなイノベーションを、数多く積み重ねることで、結果として、大きなイノベーションを生む。そのポイントは、「ユーザー体験重視」「一点突破」「スピード重視」にあります。中国におけるイノベーションの多くが、米国や日本のコピー、物真似からスタートとしたのは事実であり、中国人自身も自覚しています。しかし、コピーしたプロダクトやサービスに対して、それを使った顧客の追加要望や痛み・ペインに対して、何らかのソリューションを提供していく。最初それは、ごく小さなところから着手します。しかし、改善を繰り返すことで、より良いものに育っていきます。

実際、米国のネットサービスをコピーした中国の同様のサービスは、現在では、機能が大幅に増え、使い勝手も本家よりもよくなっています。この改善のスピード、バージョンアップのスピードの速さが、中国企業の持ち味といえます。

最後に、「対策前進」や「微創新」のマインドを、方法論のかたちに表示しているのはいか、つまり、中国での仕事のやり方に適した方法ではないか、と、思って、最近、注目しているのが、OODA（ウーダ）ループです。

プロジェクトマネジメントにおいても、各プロジェクトの推進にあたっては、PDCA が重要であると認識しています。とりわけ Plan、計画策定の重要性を否定するメンバーは、中国人の同僚にもいません。しかし、個人として、組織として、経験がない・経験や知見が乏しい中で新しいことにチャレンジする際、計画の重要性だけ指摘しても、先に進みません。

はたしてどうやって計画策定に必要な情報を手に入れればよいのか？ さらには、なぜ情報入手をするのか、といえ、何らかの行動を起こすためだとしたら、効果的・効率的に、どうやって入手すれば良いか？ このような問題意識は、新規ソリューション創出の取り組みのようなケースで強く必要性を感じています。

OODA ループの理論は、米国空軍の航空機パイロットであったジョン・リチャード・ボイドによるものですが、朝鮮戦争の空中戦における実戦経験を基に作られています。朝鮮戦争当時、スピードなど戦闘機の機体性能において、米国機の F-86 は、敵機のソ連製のミグ 15 に劣っていたといわれています。しかし、F-86 は、1 対 10 の圧倒的戦果を挙げたといえます。後にボイドは、この空中戦における勝利を振り返った結果、決定的な勝因は、パイロットの意思決定過程の速度の差にあったと結論づけました。その理由は、F-86 は、ミグ 15 よりも、パイロットの視界が広く、操縦も容易であったため、F-86 のパイロットは敵機をより早く発見することができ、より早く対応する行動をとることができたからです。

このパイロットの意思決定過程を人間が行動を行うまでの手順として普遍化した結果、OODA ループとして、5つの段階に整理しました。

- ①Observations 「観察」
- ②Orientation 「状況判断」
- ③Decision 「意思決定」
- ④Action 「行動」
- ⑤Feedforward / Feedback Loop 「ループ」

このループの中で、中国での仕事のやり方において、特に重要だと思っているのは、「状況判断」です。

「観察」は、「生のデータ」(Raw data)の収集を意味します。「状況判断」とは、この生のデータを基に、状況とその変化に対応した「妥当な行動方針(方向性)」を見出すことです。しかし、「生のデータ」そのものの多くは、網羅性・充分性のない不完全なものです。場合によっては、矛盾した内容、混乱した内容であることもあります。

それらを基に、各人が持っている「文化的伝統(Cultural Traditions)」「分析・総合(Analysis & Synthesis)」「従来経験(Previous Experiences)」「新しい情報(New Information)」「世襲資産(Genetic Heritage)」などにより、適切な「状況判断」を下すことが求められています。

そのため、改めて「観察」したり、「意思決定」「行動」したりした後に、再度「観察」する等のループを回すことが必要になります。

この OODA ループの思考・行動方法が、新しいこと・初物にチャレンジする際、重要になってくると考えています。

最後に、まだ始まったばかりのゴミの「強制分別」収集ですが、現時点、実際には、柔軟な対応がなされています。具体的には、マンション側も、二人一組のゴミ管理者を配置するという措置は緩和し、マンションとしてゴミを出す前に、分別の確認及び是正を行うケースや、そうでないマンションでは、ゴミ管理者の方が、ゴミ分別を1回あたり1元(約16円)で請け負うケースもあります。後者の場合、もし毎日ゴミ出す場合、1か月30元(約480円)支払えば、分別に頭を悩ます必要がなくなるとともに、ゴミ管理者も、100世帯を対象と出来れば、月に3000元という、平均月収に匹敵する副収入を得られることになります。期せずして、雇用の創出になったかたちです。

「上に政策あれば、下に対策あり」といわれる中国の社会を再認識した瞬間でした。