

# 昆山日商会セミナー

---

## プライム人材コンサル 人事セミナー

- **16:00-16:50** 中国人社員モチベーション向上を実現する  
「成功の方程式」 **江口征男**
- **16:50-17:00** break
- **17:00-17:50** 目標設定×人事制度で「成功への道」をつくる  
**飯高直人**
- **17:50-18:00** Q&A・アンケート記入
- **18:00-18:20** 自由懇談

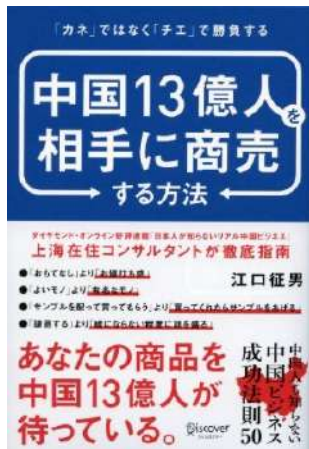
**昆山日商会セミナー【プライム人材コンサル人事セミナー】**

**中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」**  
～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

**2023/11/17 江口 征男**

# 講師紹介

## 江口 征男 （えぐち まさお）



- プライムコンサルティング 監事
- GML上海/Y&E 総経理（中国駐在16年）
- 神奈川県横須賀市出身（1970年2月生まれ）
- Tuck School of Business(Dartmouth) MBA  
横浜国立大学大学院工学研究科修了
- 外資系経営コンサルティング会社、大手子供服アパレル会社を経て2007年中国移住。
- 著書：「中国13億人を相手に商売する方法」  
（Kindle Unlimited（Amazon） 0円）
- Email: [masao.eguchi@gml-sh.com](mailto:masao.eguchi@gml-sh.com)

# 会社紹介



## ■ GML上海（智摩萊商務諮詢（上海）有限公司）

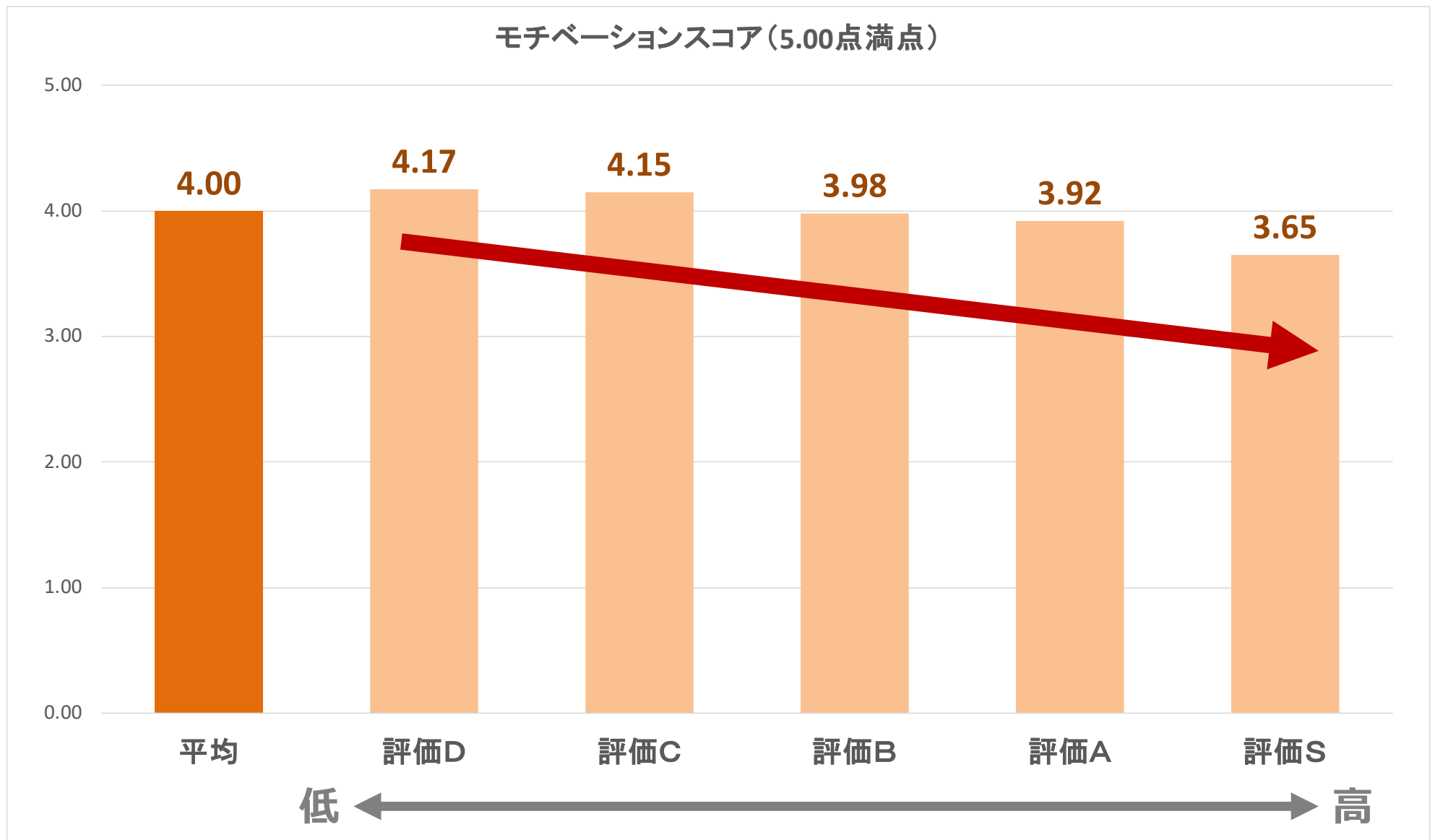
- 上海市浦東新区浦東南路999号新梅聯合広場A棟 33-137
- 提供サービス
  - 給与調査、中国人社員満足度調査、人事制度改定支援等
  - 総経理を対象とした外部経営アドバイザー、コーチング



## ■ Y&E LAW・CONSULTING

- 上海：上海市成都北路199号恒利国際大厦1802室
- 蘇州：高新区獅山路88号金河国際中心1803室
- 提供サービス
  - 労務・法務コンサルティング

# 日系企業で働く“中国人社員モチベーションの問題”



会社に貢献すればするほど報われない…

# TODAY's Topic

中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」  
～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

1. 「性善説」と「性悪説」
2. 社員を“P”と“R”で区別する
  - a) 性善説で付き合う中国人社員を“R”で選別する
  - b) 性悪説に基づき“P”に応じて、メリハリの効いた処遇をする
3. (プライベート) 夜の女性問題
4. 最後に

本日のセミナー資料PDFが必要な方は、  
①懇談会で私と名刺交換、  
②メール([masao.eguchi@gml-sh.com](mailto:masao.eguchi@gml-sh.com))  
で資料送付依頼をお願いします

# 「性善説」と「性悪説」

## 儒教（仁）

- 孔子
- 仁（人を思いやる）

### → 徳治主義

## 性善説



- **孟子**
- 人は生まれながらにして“善”である

### → 王道主義

- リーダーが徳を身に付けて、下からの信頼を勝ち取る
- 仲間同士のRespect/信頼

## 性悪説



- **荀子**
- 人は生まれながらにして“悪”である
- 人を自由奔放にすれば、欲望のままに生き、他人と利害が衝突し社会が混乱する

### → 礼治(法治)主義

- 法・ルールでまとめる

# 「性善説」で付き合う中国人を“見極める”

- 共同創業者の中国人を信用していない

→ 相手を本当に信頼できるかどうかは、お互いに利益相反の状況になったときにのみ分かる



a) 利益相反の状況でも信頼できる相手(社員)

→ 性善説でもOK

- 信頼できる仲間・ファミリーとして中長期利益共有の関係を築く



b) それ以外の相手(社員)

→ 性悪説で対応する

- 相手と自分の短期的利益・損得を強制的に合わせる(自然とそうなる)ルール・仕組みを作る
- 相手の善意/悪意、相手が頑張るかどうかには一喜一憂せず、相手に与える賞罰を「法(ルール・仕組み)」通りに運用する
- 自分にとって利益とならない相手との関係は自動的に終わらせる



---

## 中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」 ～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

1. 「性善説」と「性悪説」

2. 社員を“P”と“R”で区別する

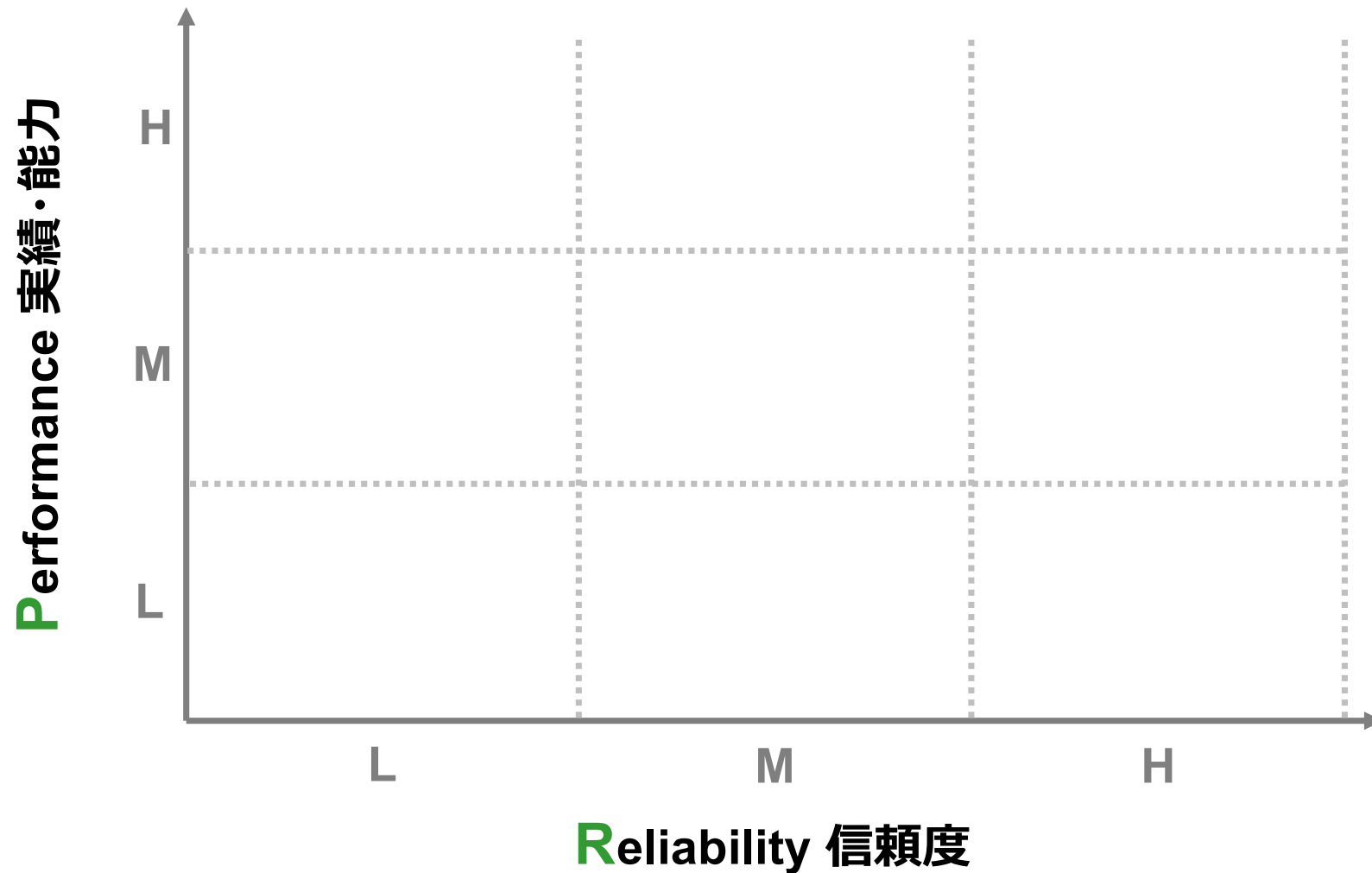
a) 性善説で付き合う中国人社員を“R”で選別する

b) 性悪説に基づき“P”に応じて、メリハリの効いた処遇をする

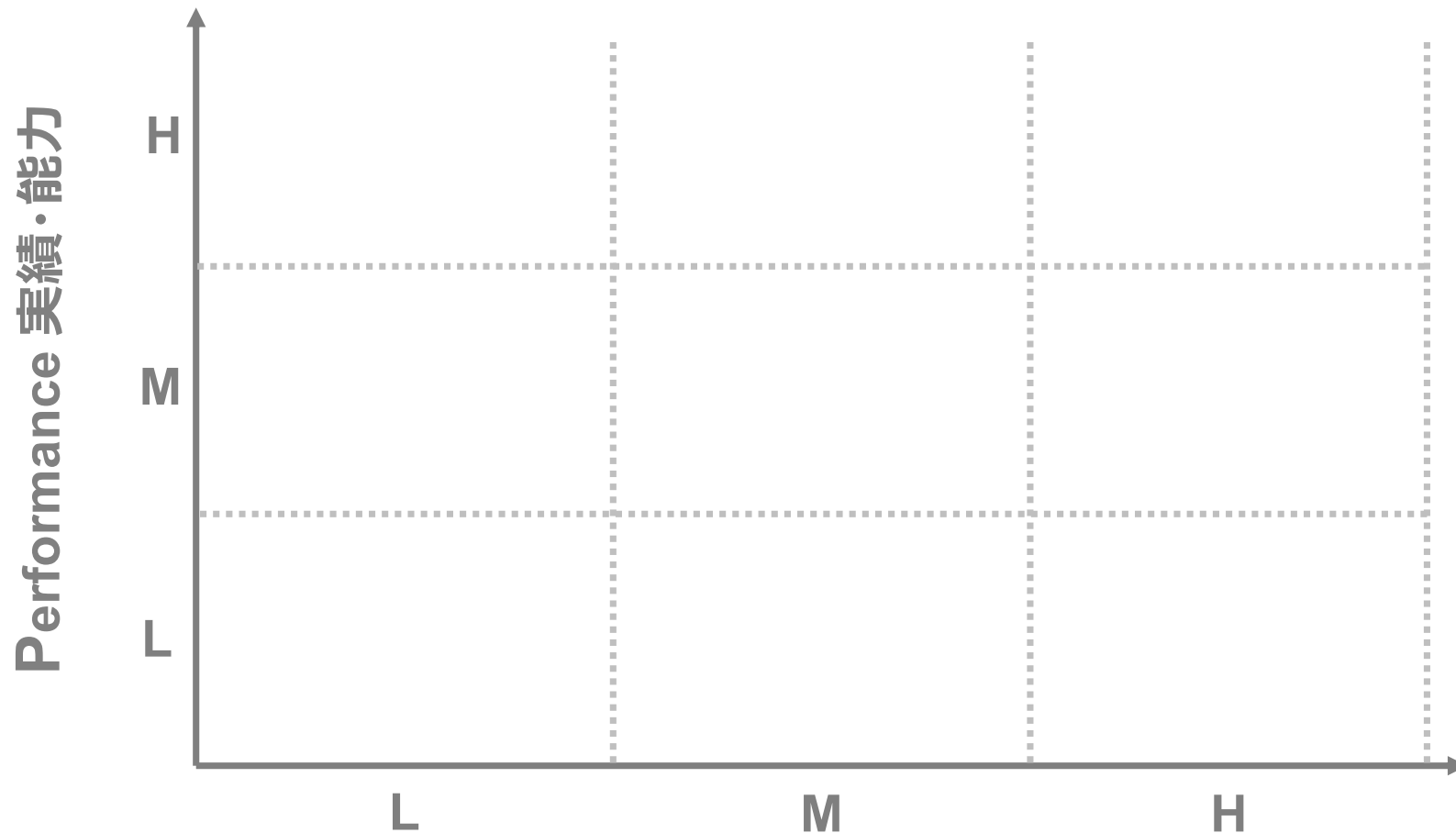
3. (プライベート) 夜の女性問題

4. 最後に

# 社員を“P”と“R”で区別し、評価・処遇を変える



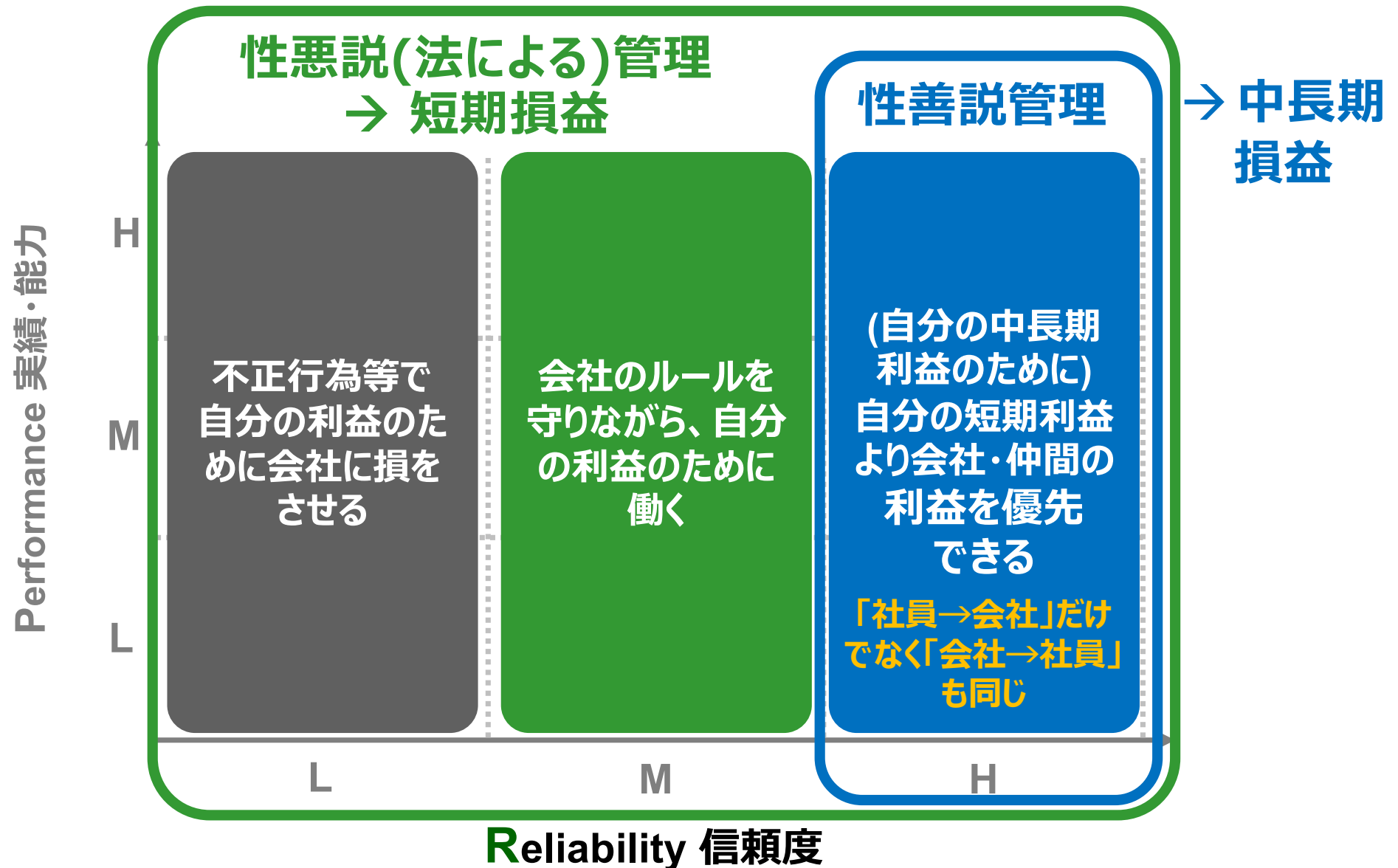
# 社員を“Reliability(信頼度)”で区別する



**Reliability 信頼度**

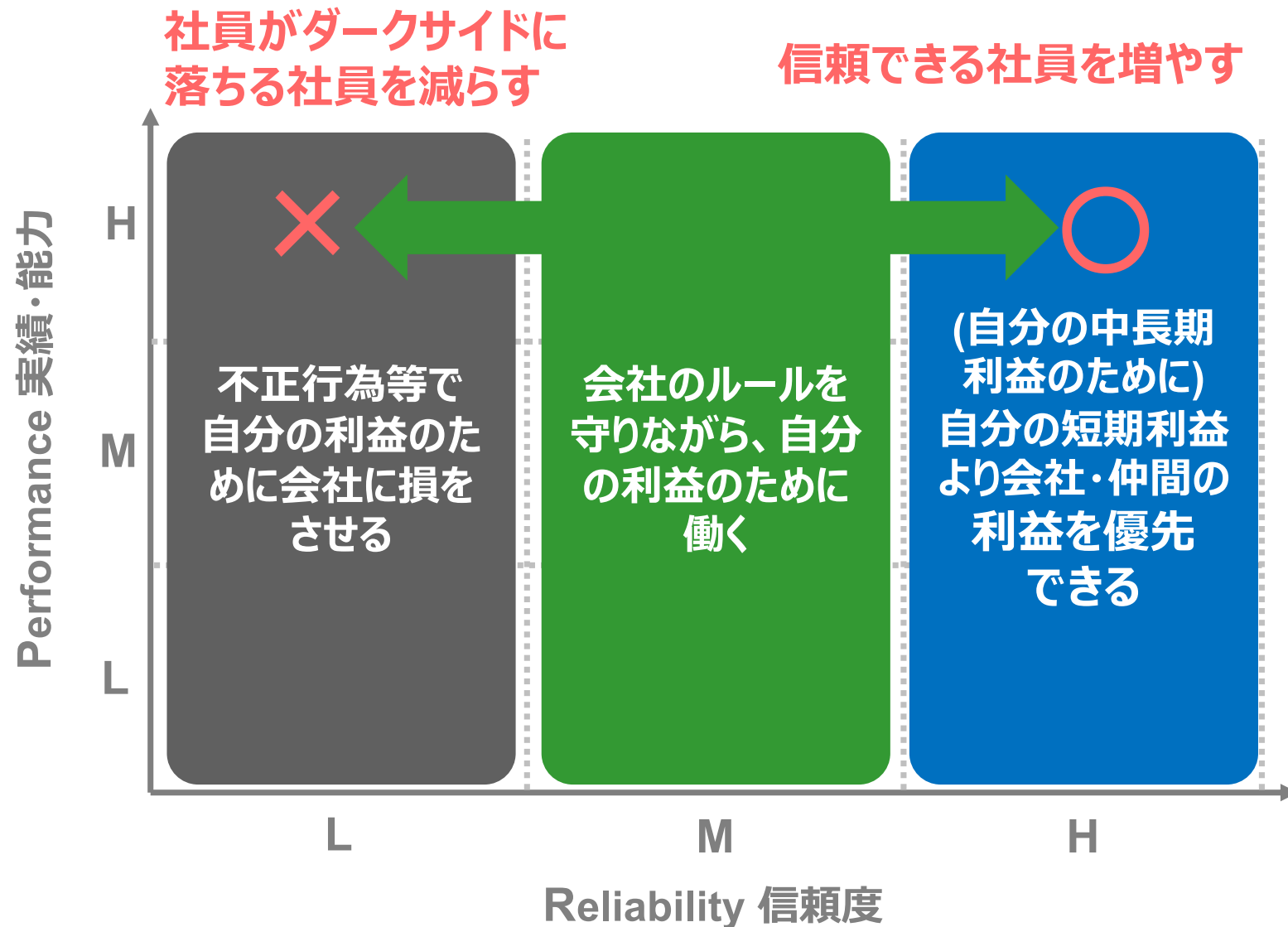
**(例：自分の短期利益より「会社・仲間の利益」を優先できるか)**

# Reliability 信頼度に応じて“管理方法”を使い分ける



(例：自分の短期利益より「会社・仲間の利益」を優先できるか)

# 社員の「Reliability 信頼度」を高める方法



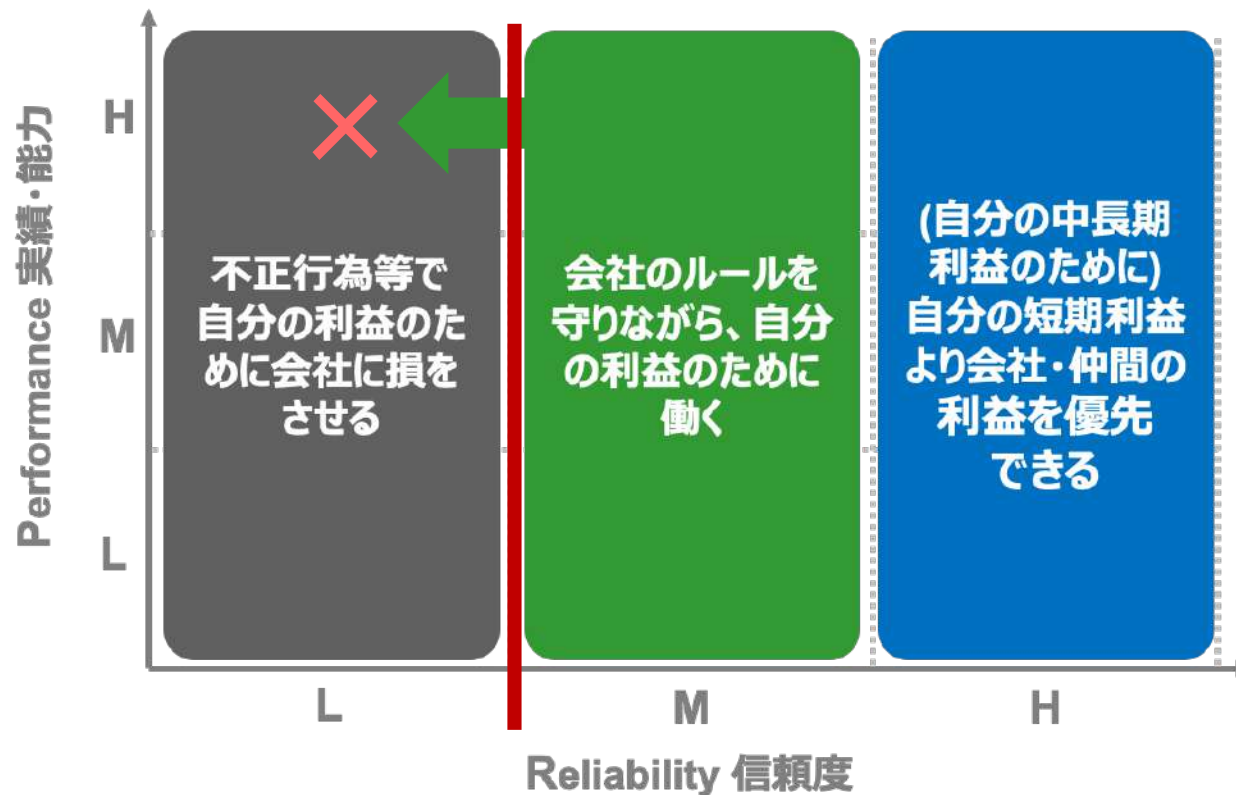
→ “自然とそうなる”ように仕組み・ルール化したい

# ダークサイド（信頼度L）に落ちる社員を減らす

## ①ダークサイド(L)の人間を入社させない

## ②ダークサイド(L)に落ちる社員を減らす予防策

- 1.不正露呈の可能性UP
  - ・ 見える化(見積書保管)
  - ・ ジョブローテ、不定期チェック 等
- 2.不正が露呈した場合のペナルティ厳重化
  - ・ 見せしめ
  - ・ アリババの事例 等

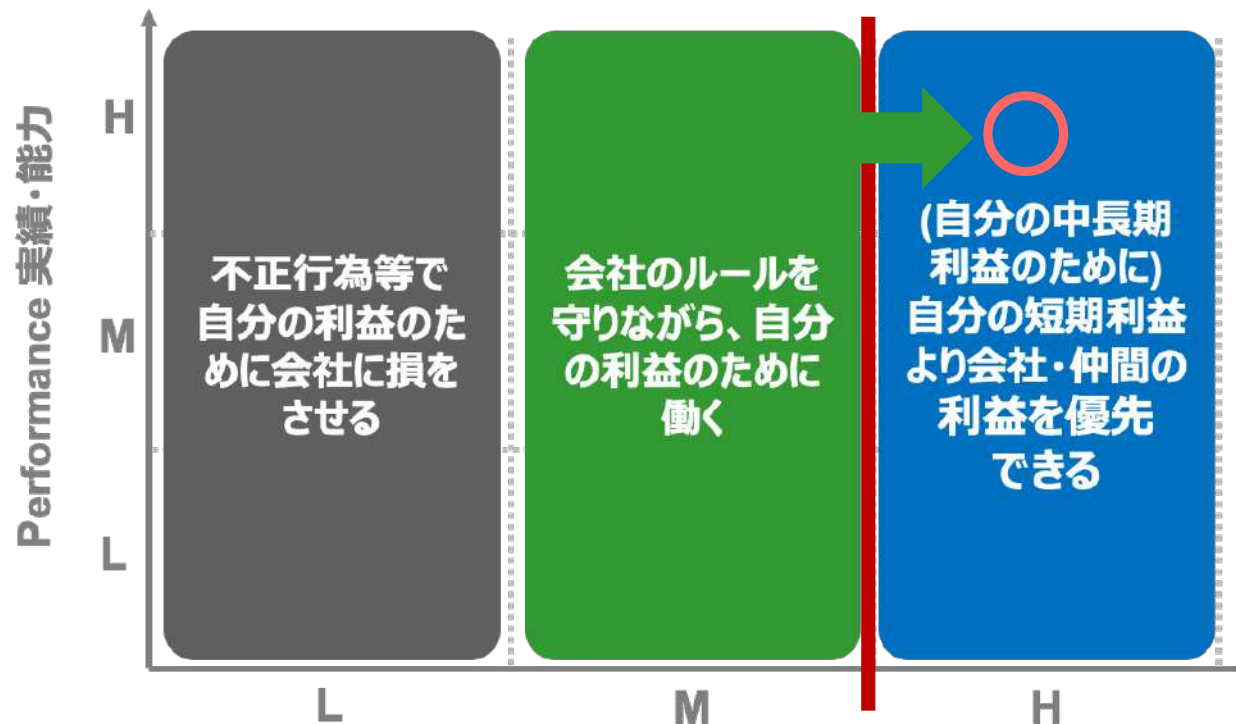


## ③ダークサイド(信頼度L)に落ちた社員を切る覚悟・胆力

# 性善説で信頼できる仲間（信頼度H）を増やす

## ① M or Hを見極める方法は？

- ・利益相反のときの社員の行動に注目し、記録しておく
- ・信頼度 $\div$ EQ力（意外と周りは見ている）



## ② 社員の「M→H」化を企てる（＝社員に中長期の利益パートナーと思ってもらう）

- ・社員の仲間意識を向上させる(例：交流を増やす、敵を作る等)
- ・社員を大切にする
- ・社内で長く貢献した場合の“夢”を見える化する

# 事例：社員と会社の中長期利益を合わせる



- 従業員持ち株制度（従業員と会社の利益を一致させる）
  - 入社半年後から株主になれる（退職時は会社が株を買取）
  - 年収の10%相当の株を無償支給＋年収の最大30%までの株を購入できる
  - 毎年会社利益の約10%が従業員株主に配分される
- 会社の損失を防ぐインセンティブが従業員に働く
  - ロス率（競合が1%のところ、RTマートは0.3%）
  - 店舗スタッフが、自主的に万引き防止を行う
  - 取引先に対する賄賂にも、従業員同士の眼が光っている
- 従業員持ち株制度を導入している企業の例
  - （他社）百度、華為、中国平安、中国星巴克（360時間以上勤務）等



---

# 中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」 ～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

1. 「性善説」と「性悪説」

2. 社員を“P”と“R”で区別する

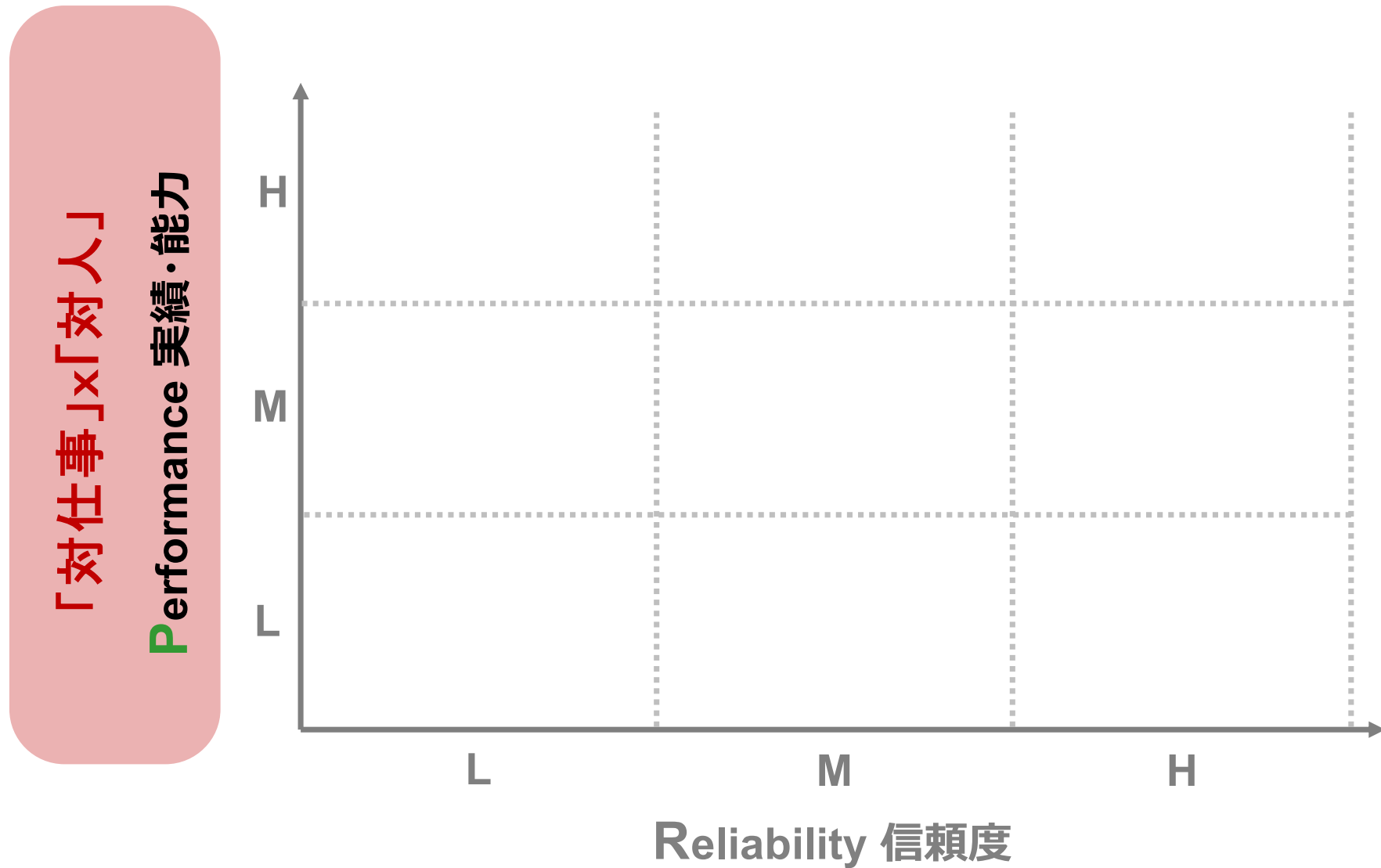
a) 性善説で付き合う中国人社員を“R”で選別する

b) 性悪説に基づき“P”に応じて、メリハリの効いた処遇をする

3. (プライベート) 夜の女性問題

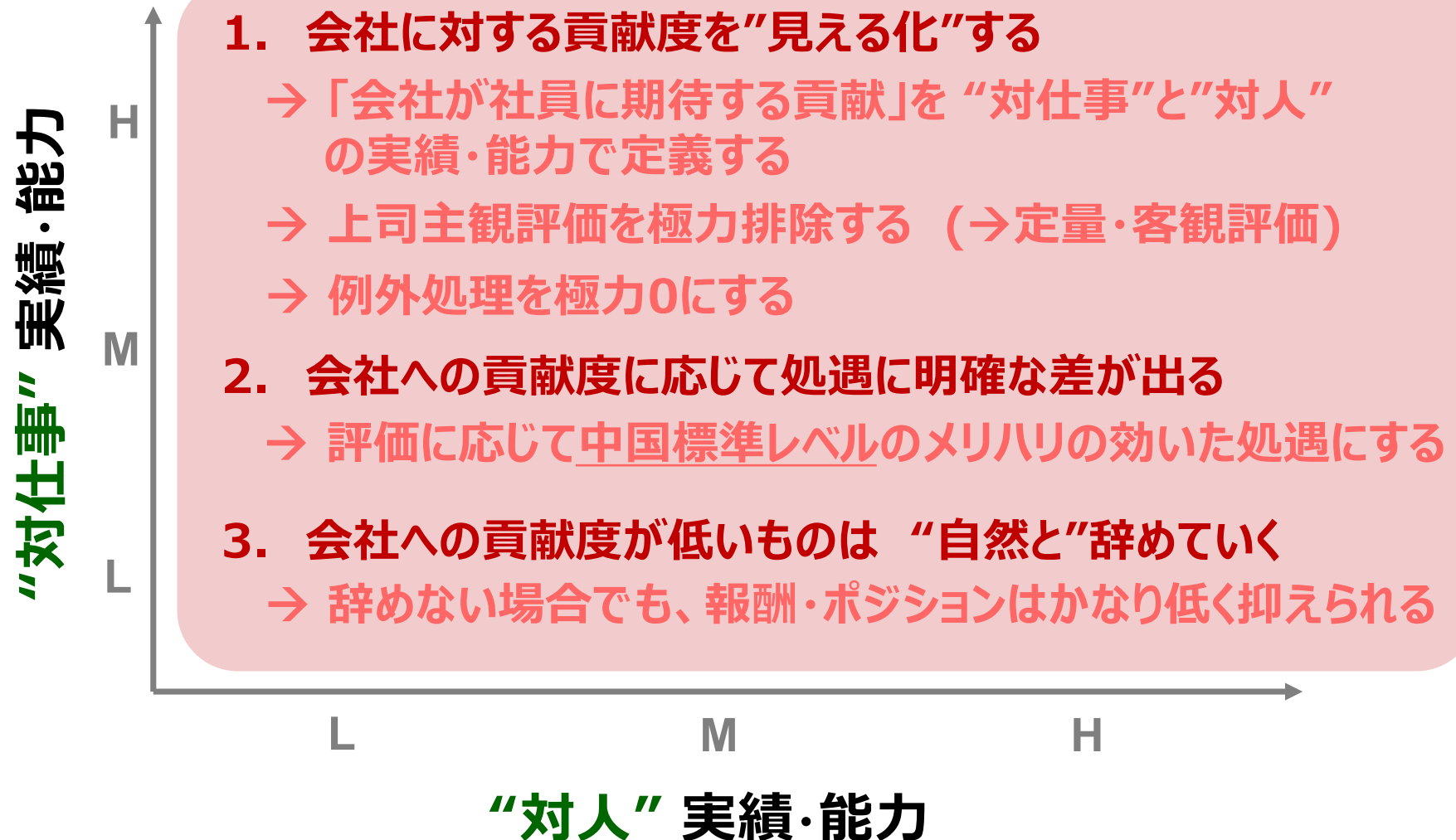
4. 最後に

# 社員を“Performance (実績・能力)”で区別する



# 社員の“Performance (実績・能力)”を性悪説(法)で管理する

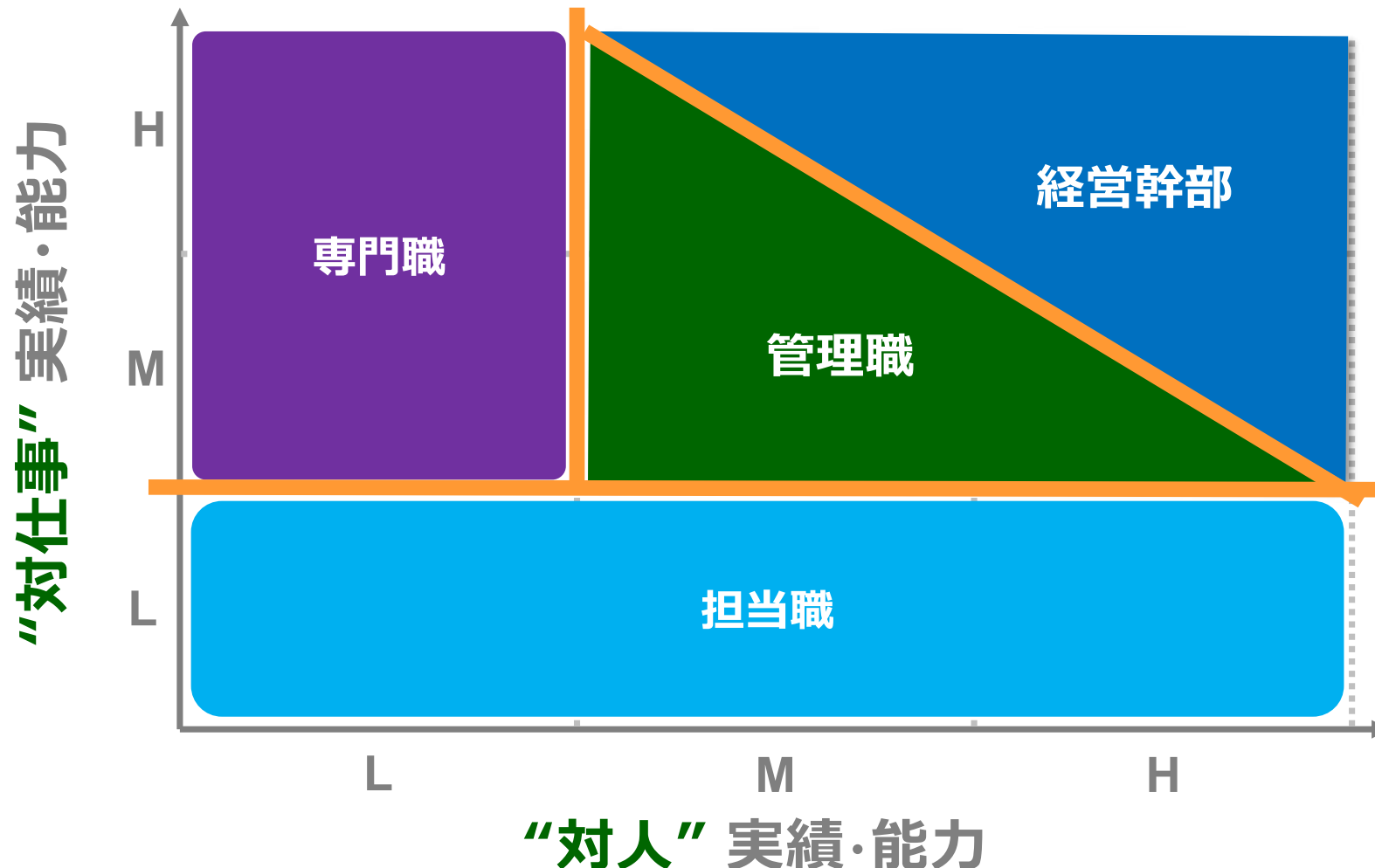
～自然とそうなるルール・仕組みを作り、社員に公開する～



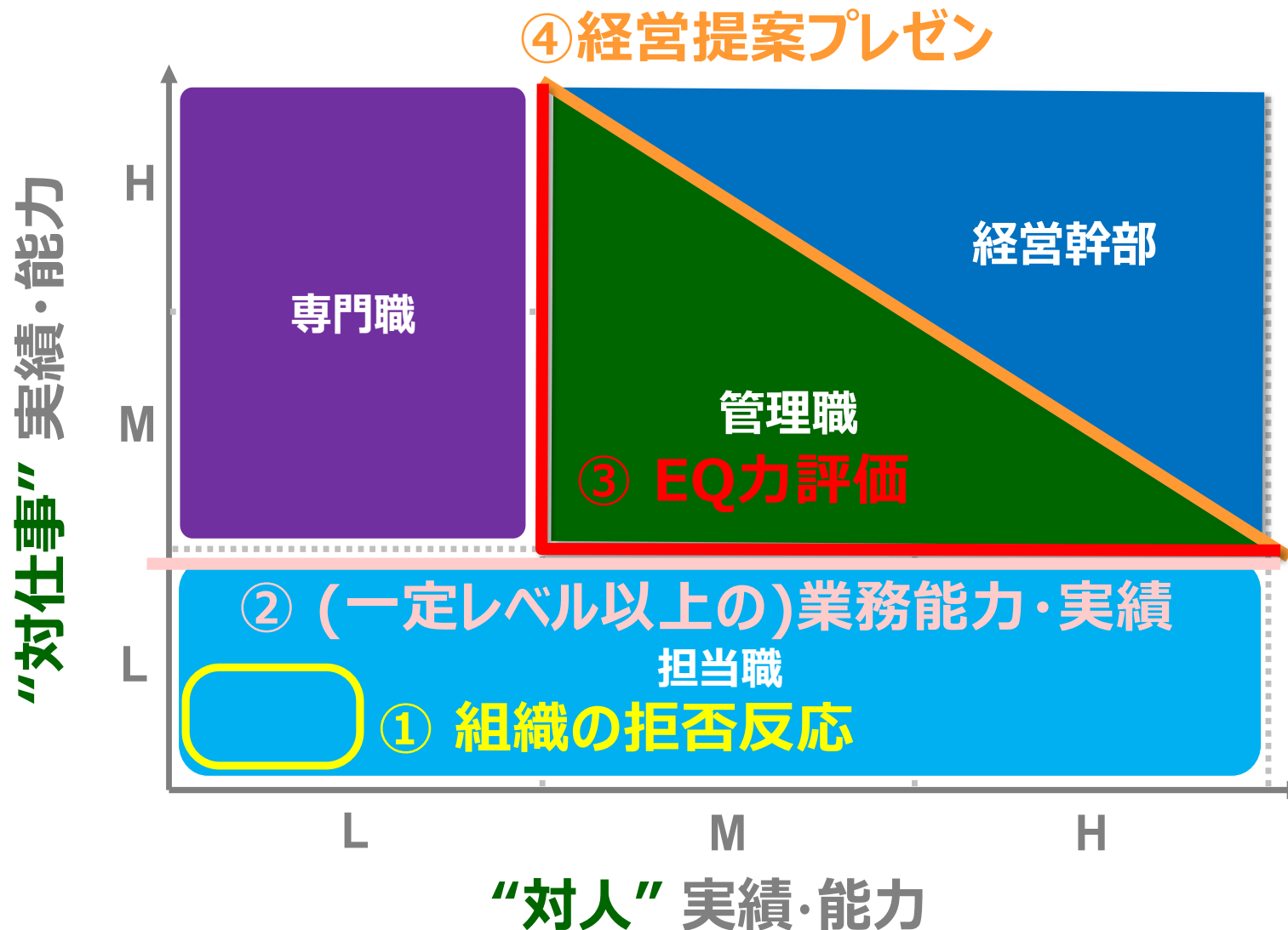
## “会社が期待する貢献レベル”に応じて、社員の“身分”を明確に分ける

- 例えば4つの“身分”に分け、評価基準と「給与水準(テーブル)」に差をつける  
(各“身分”の給与水準(テーブル)は、中国市場相場を参考に決める)

→ “身分”の変更(移動)は、かなり厳しく見極める



# “身分”間の壁を“高く”設定し、辛めに判断する



月給与をコントロールしながら、会社貢献度に応じて社員に報いる

# 例：EQ力評価①

- 管理職(候補)のEQ力を測定 → 「自己EQ力」と「相手EQ力」
- 上司/同僚/部下による（無記名）評価

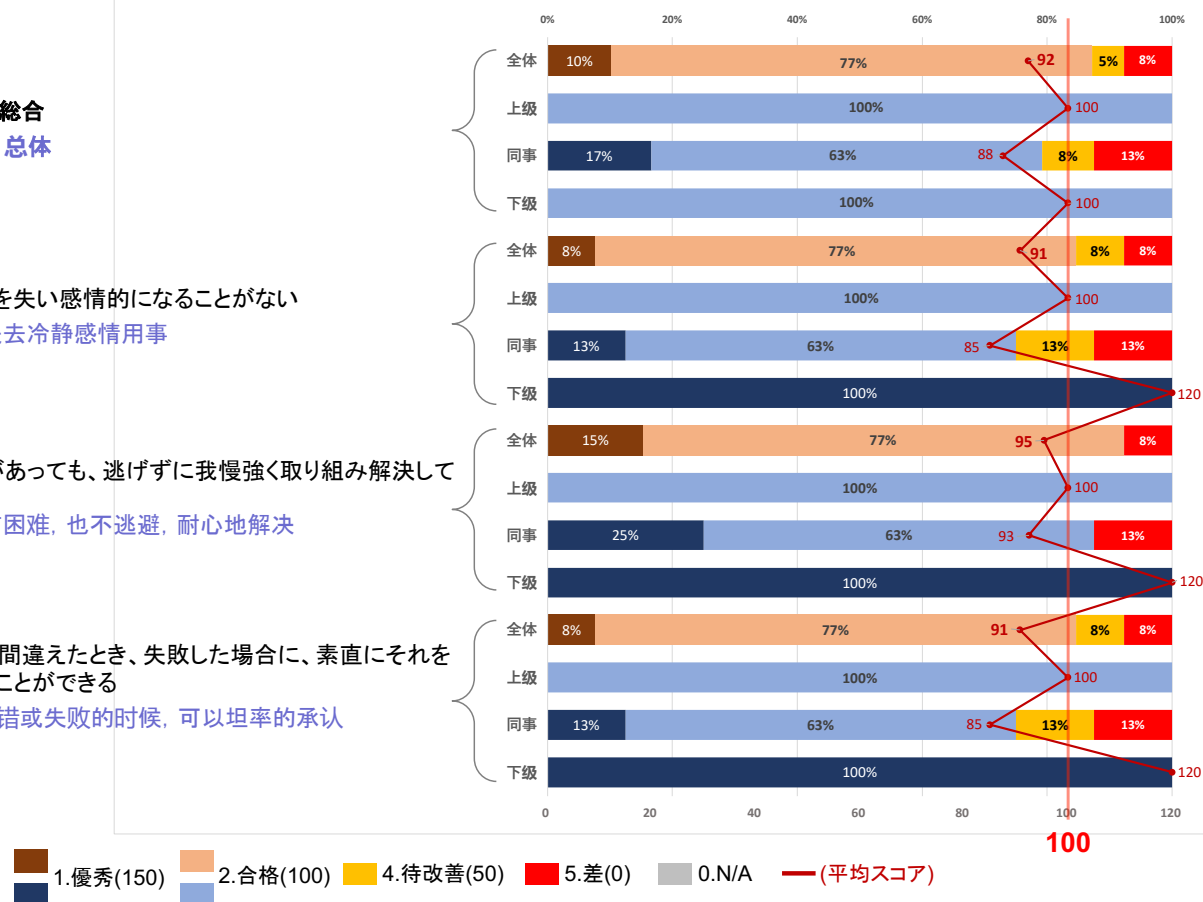
（参考：評価対象者には開示しないデータ） 評価対象者A

自己EQ 総合  
自己 EQ 总体

1. 冷静さを失い感情的になることがない  
1. 不会失去冷静感情用事

2. 困難があっても、逃げずに我慢強く取り組み解決している  
2. 即使有困难, 也不逃避, 耐心地解决

3. 自分が間違えたとき、失敗した場合に、素直にそれを認めることができる  
3. 自己出错或失败的时候, 可以坦率的承认



35

# 例：EQ力評価②

## 评价対象（評価対象者A） 评价者の意見

### 【1.冷静さを失い感情的になることがない 不会失去冷静感情用事】

- 仕事の意欲は良いです 工作情绪良好
- 感情が表情に出る事があります 感情有时会流露在表情上
- 感情的になったり、衝動的になったりしやすいタイプです。彼女はいつも責任を逃れ、責任感がありません 容易感情用事，冲动。涉及到她的责任都会推脱，毫无担当。

### 【2.困難があっても、逃げずに我慢強く取り組み解決している 即使有困难，也不逃避，耐心地解决】

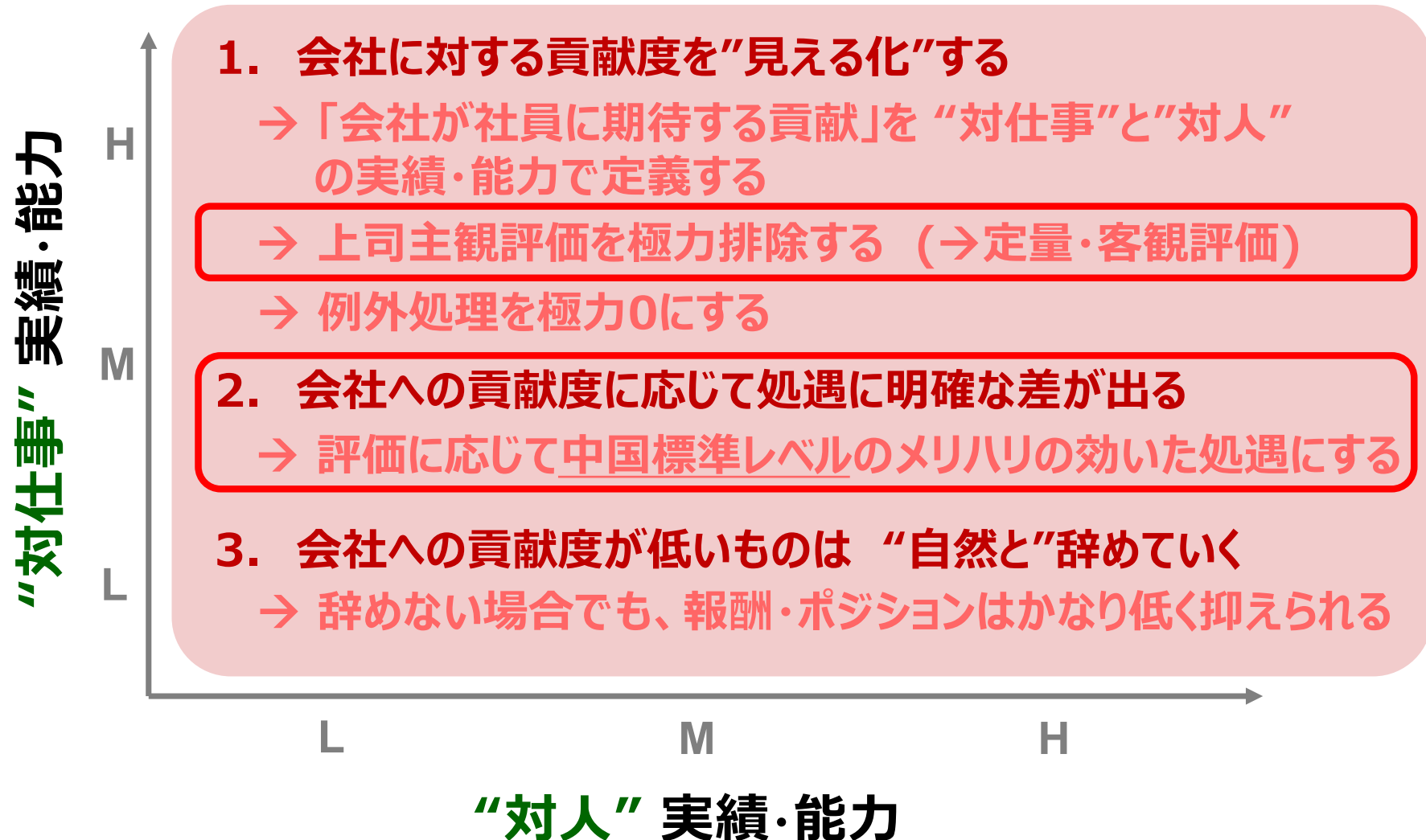
- 計画の変更が頻繁にある中でも、一生懸命対応し、資料も作成しています 即使在计划频繁变更的情况下，也在努力应对，并制作资料
- 仕事はまじめです。問題や困難があれば討論して解決します 工作认真，有问题有困难讨论解决
- 仕事で困ったことがある度に、自分は責任を追わずに、他の人に解決してもらおうとします 工作中有困难总是希望别人去解决，自己不愿意承担责任。

### 【3.自分が間違えたとき、失敗した場合に、素直にそれを認めることができる 自己出错或失败的时候，可以坦率的承认】

- 間違いがあったら、一緒に検討して解決します 有出错地方一起讨论解决
- 他責にする場面があると感じます 我觉得有把责任归咎于其他人的情况
- 10年以上の付き合いですが、自分の誤りを自発的に認めたことがなくて、まず責任を転嫁します 认识10多年，没有主动承认过自己的错误，第一时间把责任推卸出去。

# 社員の“Performance (実績・能力)”を性悪説(法)で管理する

～自然とそうなるルール・仕組みを作り、社員に公開する～





# 性悪説管理 事例：社員と会社の短期的利益を合わせる

---

## （上海日系システム開発会社）

- 業務用ソフトウェア（SW）受託開発会社（SWエンジニア300人）では、**10～30名単位の開発チーム**で案件を請け負って、クライアント企業から受注した業務用ソフトウェアを開発している
- 各開発チームは、**チームリーダーが管理・監督**している
- この会社では、開発チームの「各SWエンジニア個人」の会社への貢献度に応じて半年1回のボーナスを配分している
- **どのように「各SWエンジニア個人」の会社への貢献度を測っているか？**

# 事例：上海日系システム開発会社

開発チーム①

案件	金額	王	李	嚴	楊	...					
A	80万	20万	10万	30万	20万						
B	50万	10万	10万	10万	20万						
C	100万	—	—	—	—	20万	30万	...			
半期合計		30万	20万	40万	40万						

開発部門に対する半期ボーナス原資

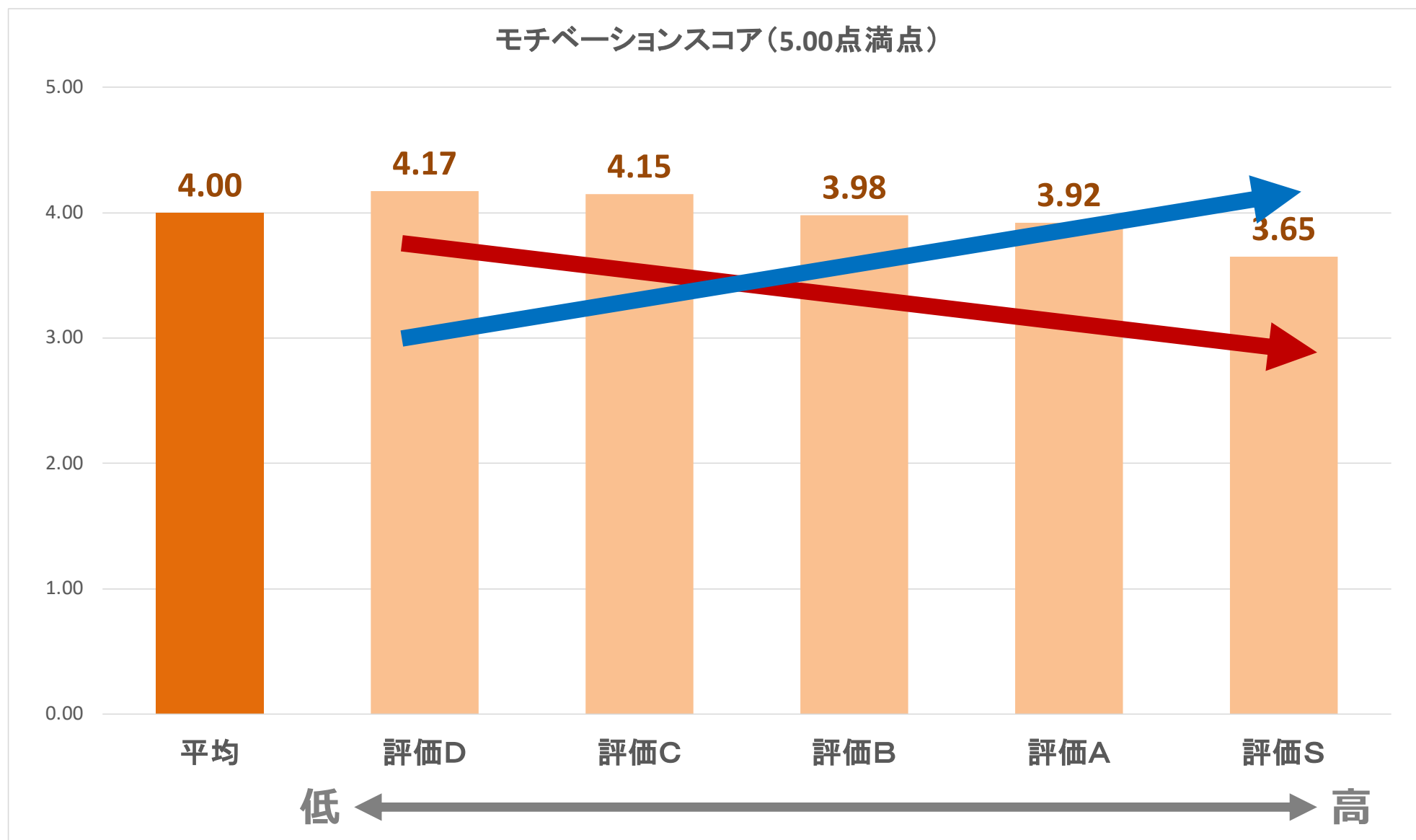
開発部門全体の半期ボーナス原資を、半期の個人別売上貢献金額の割合に比例して配分する

開発チームごとの「個人単位」の貢献売上配分はどうやって決めるか？

→ 開発チームリーダーが、自分自身への配分も含めて主観で決める

※ ただし、フリーエージェント制度あり(メンバーにもオプションを与える)

# 日系企業で働く“中国人社員モチベーションの問題”



会社に貢献すればするほど報われない → 報われる

# 「性善説」で付き合う中国人を“見極める”

- 共同創業者の中国人を信用していない

→ 相手を本当に信頼できるかどうかは、お互いに利益相反の状況になったときにのみ分かる



a) 利益相反の状況でも信頼できる相手(社員)

→ 性善説でもOK

- 信頼できる仲間・ファミリーとして中長期利益共有の関係を築く



b) それ以外の相手(社員)

→ 性悪説で対応する

- 相手と自分の短期的利益・損得を強制的に合わせる(自然とそうなる)ルール・仕組みを作る
- 相手の善意/悪意、相手が頑張るかどうかには一喜一憂せず、相手に与える賞罰を「法(ルール・仕組み)」通りに運用する
- 自分にとって利益とならない相手との関係は自動的に終わらせる

---

## 中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」 ～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

1. 「性善説」と「性悪説」
2. 社員を“P”と“R”で区別する
  - a) 性善説で付き合う中国人社員を“R”で選別する
  - b) 性悪説に基づき“P”に応じて、メリハリの効いた処遇をする
3. (プライベート) 夜の女性問題
4. 最後に

# CASE STUDY（夜の女性問題）

---

- 昆山の夜のお店で働く小姐と、付き合うことになった
- 付き合い始めてからも、特に、「車」、「家」、「ブランドバック」をおねだりされるわけでもなく、定期的にお店に行って、お酒を飲むに行く程度
- 強欲でもないし、性格も良いし、時々作ってくれる料理も美味しい
- 彼女と付き合うようになってから中国語もうまくなった
- そんな関係が2年くらい続いた…
- そんな矢先に、日本に帰任命令が出た。
- もう少し長く中国にいたかったが、会社命令には従うしかない
- 彼女にも、もうすぐ帰任することを伝えないと…

→ この後、何が起こるか？

---

## 中国人社員モチベーション向上を実現する「成功の方程式」 ～“性善説”と“性悪説”の使い分け～

1. 「性善説」と「性悪説」
2. 社員を“P”と“R”で区別する
  - a) 性善説で付き合う中国人社員を“R”で選別する
  - b) 性悪説に基づき“P”に応じて、メリハリの効いた処遇をする
3. (プライベート) 夜の女性問題
4. 最後に

# GML 主要サービス内容

## (1)競合・同業 給与調査

- 会社名を指定して調査可能
- 月給与/残業代/手当/賞与など
- 2,500元/件

## (2)従業員満足度調査

- 380社の中国日系企業に導入
- 社員への無記名ネット調査
- 調査実施後1ヶ月程度で報告
- 20,000元～

## (3)EQ力評価

- 管理職(候補)のEQを測定
  - ✓ 「自己EQ」と「相手EQ」
- 上司/同僚/部下による評価
- 10,000元～

## (4)その他

- 人事・労務 顧問サービス
- 人事制度改定支援
- ハラスメント対策
- メンタルヘルス対策
- **中国個人情報保護法対策** など



# 無料メルマガ「ほぼ中国ビジネス」

## “日本人駐在員必見”の無料メルマガ「ほぼ中国ビジネス」

- 中国に駐在する**日本人駐在員5,000名**が購読する**無料中国ビジネスメルマガ**
- 2012年4月より**毎週発行**（現在550号を超えて継続配信中）
- 編集長の江口が独特の切り口でピックアップした「日本人駐在員が中々目にする  
ことのない中国時事ネタ」を毎週配信（**これを毎週見るだけでも読者は中国通に  
なれるはず**）
- 編集長の江口が、日々中国ビジネスに関して考えていることを独自の視点で書く  
「編集長の独り言」コラムも掲載
- メルマガ購読申込は以下の [info@gml-sh.com](mailto:info@gml-sh.com) まで「お名前」、「会社名」、  
「送信先メールアドレス」をご連絡ください

**お問合せ：** 智摩萊商務諮詢（上海）有限公司（GML上海） 担当：江口、孫  
上海市 浦東新区浦東南路999号新梅聯合広場 A棟 33-137  
TEL: 021-8041-1503 メール：[info@gml-sh.com](mailto:info@gml-sh.com)

**ご清聴ありがとうございました**