

## 日本およびアジア8ヶ国のビジネス文化と解雇法制比較 —中小企業の視点による国際比較分析—

環太平洋大学  
経営学部現代経営学科  
安達 明久

【キーワード】 解雇法制、アジア、ビジネス文化

**1. 研究の位置付け：** 本報告は、筆者が研究代表者を務める「環太平洋地域における解雇法制と解雇紛争解決制度の実態解明—中小企業とビジネス文化」(2018年度採択文部科学省科学研究費助成金;基盤C)に関する研究について、現時点での成果を整理し発表するものである。本研究の構成は、下記の通りであり、①～⑥の成果については、別途、安達(2016)、同(2017)、同(2018)において公表している。本報告では、⑦を中心に①～⑤についても一括して報告する。

- ①日本およびアジア8ヶ国におけるビジネス文化に関する定量データベースの整備
- ②解雇法制の具体的法令規定等の収集整理 ③雇用紛争の発生件数の推計
- ④雇用紛争解決制度の整備状況の整理 ⑤修正版OECD雇用規制指標の策定
- ⑥典型標準解雇事例に基づく解雇難易度についてのシミュレーションの実施
- ⑦雇用保護規制等の各国の特徴、およびその背景要因となっているビジネス文化等の抽出

**2. 目的：** 本研究は、中小企業が海外進出するにあたり重視する雇用制度、特にその中核をなす「解雇制度」を対象を絞り、①アジア8ヶ国(中国、インド、韓国、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、シンガポール)における「解雇に関する法規制」「個別雇用紛争発生件数」「紛争解決制度」の3点について、日本と比較した共通点・相違点を明らかにすること、さらに、②その様な異同の背景となっている「ビジネス文化」(仕事に対する価値観、考え方)や、宗教、経済発展段階などの「社会経済的要因」について分析解明すること、この2点を目的としている。

**3. 背景と意義：** 我国経済のグローバル化とアジア諸国の急成長に伴い、中小企業においても、米国などに加えて、近時は、中国や東南アジアに事業を展開する企業が増加している。

周知の様に、我国の中小企業は、国内において長年培ってきた特有の日本的経営スタイル(年功序列、終身雇用、企業別組合)や、企業文化(集団志向、協調志向、安定志向)を有している。したがって、価値観やビジネスに関する考え方の異なる進出相手国において、日本的な経営スタイルを適用する上でどのような問題が存在するのか、どのように克服して行く必要があるのかを理解把握することが、中小企業が円滑な海外展開を行うにあたっての大きな課題となっている。

本研究は、この様な問題意識の下、解雇に関する法制度に焦点を当て、日本とアジア8ヶ国との間で法制度がどのように相違しており、それがどのような背景要因に基づいているのかを明らかにするものである。解雇法制は、進出相手国における適切な人材確保や事業失敗による撤退など、中小企業が海外展開するに当たって重要な要素である。

**4. ビジネス文化の国際比較に関する先行研究：** ビジネス文化の国際比較を、統計的手法に基づいて定量的かつ科学的手法によって明らかにしようとする研究は、①G. Hofstede(1980年)の「IBM価値観調査」、②F. Trompanaars(1993年)の「価値観調査」などが代表的なものとして挙げられる。本研究においては、これら2つの先行研究を利用し、ビジネス文化の国際比較に

表1 日本およびアジア8ヶ国のビジネス文化指数

		ビジネス文化指数				
		①権威/平等	③協調/競争	④安定/リスク	⑥禁欲/現世	⑦コンテキスト高/低
Japan		△ 14	△ 100 *	49 **	10	100 **
アジア	Singapore	28 **	3	△ 100 *	2	21
	Vietnam	20	20	△ 61	24	△ 38 *
	Malaysia	83 **	△ 1	△ 50	△ 20	△ 33 *
	Korea	△ 1	23	36 **	36 **	72 **
	Thailand	7	34	△ 1	4	△ 9
	India	35 **	△ 15	△ 43	42 **	30
	China	41 **	△ 37	△ 61	46 **	42
	Indonesia	37 **	7	△ 29	18	42
22ヶ国全体平均		△ 17	5	△ 23	△ 9	11
平均	アジア8ヶ国	31 **	4	△ 39	19	16
	英米5ヶ国	△ 55	△ 23	△ 33	△ 46 *	30
	欧州5ヶ国	△ 23	5	15	2	△ 26
	北欧3ヶ国	△ 71 *	87 **	△ 54	△ 41	△ 4

(注) ●●/▲▲ : ●●の傾向は正数、▲▲の数値は負数。  
 数値は、G.Hofstedeの公表データ(2015/6/14時点)から筆者が加工した数値。  
 \*、\*\* : 当該数値が、22ヶ国平均に対し1σ(標準偏差)以上乖離していることを表す(\*:平均値より下方乖離、\*\* :平均値より上方乖離)。

関するデータベースを構築した(文化比較の視点数9項目、対象国数44ヶ国)。表1は、日本およびアジア8ヶ国のビジネス文化の特徴を、欧米13ヶ国とも比較しつつ、特徴的な5つの視点に限定して示したものである。アジア8ヶ国は、禁欲的である点で日本と共通しているが、権威、協調、リスク志向の面では、日本と大きく異なる。特に、リスク志向の面で8ヶ国は、総じて日本よりも英米や北欧諸国と比較的に近い傾向にある点が特徴となっている。

5. 解雇法制の国際比較に関する先行研究: 解雇法制の国際比較に関する国内の文献としては、菅野和夫ほか(2017年)の研究などがあるが、欧米諸国を対象とするものが多い。

表2 日本およびアジア8ヶ国の解雇法制概要

	根拠法等			懲戒解雇				普通解雇				整理解雇					
	根拠法	ガイドライン等	就業規則	離職給付	失業保険	回避義務	予告	手続	離職給付	回避義務	予告	手続	離職給付	回避義務	予告	手続	離職給付
Japan	労働契約法/労働基準法		○	△	○	-	○	-	0-4.5月	△	○	-	4.5月	○	○	○	4.5月+α
Singapore	雇用法	有り	-	△	-	-	△	-	-	○	△	-	-	○	△	-	4.5月
Vietnam	労働法典同施行令		◎	○	○	-	-	○	-	○	-	-	○	○	○	-	-
Malaysia	雇用法	有り	-	◎	○	-	-	○	-	○	△	68日	○	○	○	-	68日
Korea	労働関係動労基準法		○	◎	○	-	-	△	135日	○	○	-	135日	○	○	-	135日
Thailand	労働者保護法		○	◎	○	-	-	-	-	○	△	180日	-	○	○	-	180日+α
India	労働争議法		◎	○	○	-	△	△	-	-	○	○	75日	-	○	○	75日
China	労働法		○	◎	○	-	-	○	-	○	○	-	5月	-	○	○	5月
Indonesia	労働基本法		◎	◎	-	◎	-	◎	0.3月	◎	-	◎	7.3月	◎	-	◎	7.3月

(注) 就業規則: ◎=行政官庁の認証等、○=策定法定、- =作成任意 \*全て2017年10月時点の調査データ  
 失業保険: ○=強制加入、- =制度無し  
 離職給付: ◎=法定による強制支給 ○=法定による強制支給(除く失業保険加入期間) △=就業規則、ガイドラインの定め  
 回避義務: ◎=回避のためのあらゆる努力を法定、○=研修、配置転換を法定、△=同左(就業規則、ガイドライン)、- =任意  
 予告: ○=法定、△=就業規則、ガイドライン、- =任意(不要)  
 手続(例 社内調査、労組等協議、計画策定等): ◎=行政官庁の許可、○=法定、△=就業規則、ガイドライン、- =任意(不要)

他方、本研究が対象とする中国、インド、韓国、東南アジア諸国の解雇法制を網羅的に紹介した文献としては、厚生労働省の「世界の厚生労働(海外情勢報告)」、国際労働財団の「アジア労働法データベース」などがある。表2は、これらの資料を基に、日本およびアジア8ヶ国の解雇法制の概要を簡潔に整理したものである。

6. 修正版 OECD 雇用規制指標の策定: 他方、国外の文献としては、経済開発協力機構(OECD)

表3 修正 OECD 雇用規制指標

		個別集団平均	同左内訳		個別内訳		
			個別解雇	集団解雇	事前規制	事後救済	
	Japan	中規制	2.8	1.8	3.7	1.4	2.4
アジア8ヶ国	Singapore	低規制	1.4	0.7	2.0	0.9	0.3
	Vietnam	中規制	2.6	1.6	3.7	1.9	0.9
	Malaysia	"	3.0	2.7	3.3	2.2	2.7
	Korea	"	3.5	3.2	3.8	2.6	3.8
	India	"	3.6	3.5	3.7	3.8	3.2
	Thailand	"	3.7	3.0	4.4	2.2	3.6
	China	"	3.7	3.3	4.0	2.2	4.6
	Indonesia	高規制	4.3	4.1	4.4	4.1	4.1
参考	アジア8ヶ国	中規制	3.2	2.8	3.7	2.5	2.9
各グループの平均	英米5ヶ国	低規制	1.4	1.1	2.6	1.1	1.0
	欧州5ヶ国	中規制	2.8	2.5	3.8	2.8	2.1
	北欧3ヶ国	"	2.4	2.3	3.3	3.0	1.5
22ヶ国全体平均		"	2.6	2.2	3.4	2.3	2.1

(注) OECD雇用規制指数(2014/2013年版)を基に一部修正推計を加えて作成

が策定している雇用規制指標“Employment Protection Legislation Indicator”(通称EPL)が代表的なものである。同規制指標は、各国の雇用保護規制を、「個別解雇」(個人に対する懲戒解雇、能力不足等を理由とする普通解雇)と、「集団解雇」(リストラ等に伴う整理解雇)の2つに大きく区分した上で、各区分における予告手続き、回避義務、離職給付など計25項目の法規制について強弱の基準(0-6点の7段階)を設定、各項目を加重

平均し算定されている。本研究では、同規制指標（2014/2013年版）を基に、「修正版 OECD 雇用規制指標」を策定した。主要な修正内容は、①指標が設定されていないシンガポール、ベトナムについて、当該国の雇用関連法規に基づいて適宜指標を作成したこと、②離職時給付金（Severance Pay）や整理解雇における諸手続き規定を精査し、日本、韓国、タイ、マレーシア、インドネシアについて所要の修正を行ったことの2点である。結果は、前頁表3の通り。

**7. 仮説設定と検証：** さらに本研究においては、アジア8ヶ国の雇用保護規制の特徴に関する背景要因を分析するため、修正版 OECD 雇用指標を被説明変数とし、「ビジネス文化」「法体系」「経済社会的要因」の3つの観点の説明変数として設定し、日本、アジア8ヶ国、および、欧米13ヶ国の計22ヶ国を対象として、多変量回帰分析を実施した。具体的には、10個の説明変数

	個別集団平均	同左内訳		個別内訳		
		個別解雇	集団解雇	事前規制	事後規制	
修正後 R	0.92	0.90	0.75	0.66	0.78	
ビジネス文化	①権威/平等	-	-	0.42	-	0.47
	③協調/競争	0.32	0.37	0.36	0.41	-
	④安定/リスク	0.36	0.46	0.63	0.63	0.46
	⑥禁欲/現世	0.50	0.36	-	-	-
法体系	英米法	△ 0.30	△ 0.44	△ 0.63	-	△ 0.36
	大陸法	-	-	-	0.69	-
その他社会経済要因	1人あたりGDP	△ 0.35	△ 0.36	△ 0.33	-	△ 0.38
	組合加盟率	0.24	0.36	0.29	0.36	0.39
	イスラム教普及率	0.37	0.46	-	0.59	-
	社会主義国（含旧）	-	-	-	0.4	-
(内訳)	計	2.46	2.81	2.67	3.04	2.06
	ビジネス文化	1.19	1.19	1.42	1.04	0.93
	法体系	0.30	0.44	0.63	0.69	0.36
	その他社会経済要因	0.97	1.17	0.62	1.31	0.77

(注) ① 計、および計の内訳の数内は、各標準回帰係数の絶対値の単純合計である。  
 ② 社会経済的余剰の数値：GDP（IMF 2015/4時点）、イスラム教普及率（CIA 2015/6時点）、組合加盟率（OECD 2016/8時点）  
 ③ 前提：ステップワイズ法、P値：0.1以下、説明変数間のR2：0.3未満

数を設定し、統計的手法により検証を行った。結果は4の通りである。

今回設定した10個の説明変数については、いずれも、保護規制レベルに対し、統計上一定の有意な相関を有していることが確認された。特に、ビジネス文化の「協調/競争」「安定/リスク」の2視点、および法体系の「英米法」、さらに社会経済要因の「1人あたりGDP」「組合加盟率」「イスラム教普及率」は、規制内容の特徴を分析する上で重要な相関要因であることが判明した。

**8. 雇用紛争の人口当り年間発生件数の概数推計：** 本研究においては、厳密な正確性の点では改善の余地が大きいことは認識しつつも、これまで数量的な情報に乏しかった、アジア8ヶ国における「個別雇用紛争の発生件数」に関する概数推計を行った。具体的には、各国の司法当局、および労働関係行政当局のHPに掲載されている各種統計、年次報告書等を

表5 雇用紛争の発生件数推計値

	調停前置義務	紛争発生件数 (百万人当り)		推計紛争発生件数 (件/百万人)	失業率 (%)	ビジネス文化指数			
		行政処理件数	司法処理件数			①権威/平等	④安定/リスク	⑦コンテキスト高/低	
Japan	-	102	55	102	4.0	△ 14	49	100	
アジア8ヶ国	Singapore	○	1,302	-	1,302	2.0	28	△ 100	21
	Malaysia	○	807	36	807	3.0	83	△ 50	△ 33
	Vietnam	△ (一部推定)	150	45	150	2.5	20	△ 61	△ 38
	China	○	480	265	480	4.1	41	△ 61	42
	Korea	-	365	365	365	3.4	△ 1	36	72
	Thailand	○	327	327	327	0.7	7	△ 1	△ 9
	Indonesia	○	195	3	195	6.2	37	△ 29	42
	India	○ (実質上)	179	2	179	9.4	35	△ 43	30
平均		476	149	476	3.9	31	△ 39	16	
欧州等 6ヶ国		4,225	3,160	4,103	10.5	△ 29	3	△ 18	

(注) 欧州等 6ヶ国：United Kingdom, Germany, France, Italy, Spain, Australia  
 数値：原則2013-2016年のデータ入手可能最新数値

および労働関係行政当局のHPに掲載されている各種統計、年次報告書等を基に、前述5の成果も踏まえ、次の様な定義を設け推計した。なお、ベトナムについては、労働争議の発生件数と、個別雇用紛争の発生件数の相関関係を利用して推計した。結果は、表5の通り。

(調停前置義務有りの国)

$$\text{紛争発生件数} = \text{行政処理件数}$$

(調停前置義務無しの国)

$$\text{紛争発生件数} = \text{行政処理件数} + \text{司法処理件数}$$

**8. 紛争解決制度の整備指数の策定：** 本研究においては、アジア8ヶ国の紛争解決制度に関する

表6 雇用紛争解決制度整備状況

	紛争解決制度整備指数				ビジネス文化指数				
	計	明瞭	迅速	柔軟	①権威/ 平等	②個人/ 集団	⑧実力/ 現状	⑨普遍/ 個別	
Japan	9.0	0.0	2.5	6.5	△ 14	△ 2	△ 25	△ 26	
アジア 8ヶ国	Singapore	14.0	2.0	6.5	5.5	28	△ 60	2	△ 44
	Malaysia	17.0	2.0	8.0	7.0	83	△ 47	△ 19	18
	Vietnam	11.5	3.0	5.0	3.5	20	△ 60	△ 25	△ 44
	China	10.0	0.0	4.5	5.5	41	△ 60	△ 20	△ 57
	Korea	8.5	1.0	4.0	3.5	△ 1	△ 65	△ 19	△ 48
	Thailand	18.5	1.5	9.0	8.0	7	△ 60	△ 3	△ 84
	Indonesia	18.0	0.0	10.0	8.0	37	△ 74	△ 30	△ 32
	India	16.0	1.0	8.0	7.0	35	3	2	△ 69
欧州等 6ヶ国	14.2	1.3	6.9	6.0	31	△ 53	△ 14	△ 45	
					△ 29	62	11	17	

(注)整備指数は、筆者作成。欧州等 6ヶ国 : United Kingdom, Germany, France, Italy, Spain, Australia

る関係法令規定を、大きく「個別紛争」「集団紛争」に2分した上で、各々をさらに「社内、行政、司法、争議規制」の4つに区分、全25項目について、法規定の有無・内容を4段階(0~2.0点)で評価することにより「紛争解決制度の整備状況指数」を算定した。なお、集計にあたっては、各国の特徴を簡潔に示す観点から、「明瞭」(協議開始規定等)、「迅速」(処理期間規定等)、「柔軟」(救済方法の多様性等)の3つの区分を設定し、区分毎の数値を集計している。結果は、表6の通り。

**10. 結論** : 上記4~9までの作業結果を現時点で整理要約すれば、下記の通りである。

①**雇用規制の水準** : 修正版 OECD 雇用規制指標によれば、マレーシア、ベトナム、中国、インド、タイ、韓国は、日本や欧州8ヶ国と同じ「中規制国」に該当するが、その水準は総じて日本を上回っている。他方、インドネシアは「高規制国」、シンガポールは英米5ヶ国と同じ「低規制国」に該当する。また、日本、アジア8ヶ国は、欧米諸国と異なり、総じて「事後規制」(離職給付、原職復帰等)に重点を置いた規制となっている点が特徴である。これらの雇用規制の程度や特徴は、1人当たりGDP、法体系、組合加盟率、イスラム教普及率、さらには、「協調、安定、禁欲」といったビジネス文化の特性と強く相関していることが統計的にも確認された。

②**雇用紛争の人口当り年間発生件数** : 日本は102件、アジア8ヶ国の平均は533件と推計され、欧州等6ヶ国平均4、109件と比較すると、7分の1程度の低い水準に留まっている。その背景要因としては、日本、アジア8ヶ国では、総じて失業率が低いことに加え、「高コンテキスト、権威志向」といったビジネス文化面の特徴が指摘できる。

③**雇用紛争解決制度** : アジア8ヶ国は、既に日本を上回る法整備が行われており、特に、集団解雇紛争における「迅速性」(処理期間の法定等)を重視した制度設計が特徴となっている。しかし、これらアジア8ヶ国が、ビジネス文化の面で「権威、集団、現状肯定」という特徴や、さらにタイ、中国、インドにおいては、ルールや原則よりも「個別事情」を優先する傾向が強い点を考えると、客観的公正な制度運用に十分な留意が必要であることも示唆される結果となった。

**(参考文献)**

安達明久 (2016) 、世界 44 ヶ国のビジネス文化に関する定量分析(上) (下) -社会的価値観と社会経済的要因の相関分析と検証、常葉大学経営学部紀 3(2), 1-17、4(1),1-12  
 安達明久 (2017) , 「第 14 章中小企業の視点による日中印韓および東南アジア 5 ヶ国の解雇法制比較-OECD雇用指標と典型標準事例による分析」『産学官連携-その実践と展望』,和泉出版  
 安達明久 (2018) 、中小企業の視点によるアジア 9 ヶ国の雇用紛争解決制度比較」-ビジネス文化の視点と定量的手法による分析、環太平洋大学紀要 12, 1-12