

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－

安達 明久

特任教授

新潟産業大学大学院経済学専攻

要旨

本論文は、中小企業が海外進出するにあたり重視する「解雇法制」に対象を絞り、アジア 8 ヶ国の日本と比較した「特徴」、さらにその背景要因となっている「ビジネス文化」「法体系」、および「経済発展段階」などの社会経済的背景要因について分析したものである。「法と経済学」の考え方を踏まえつつ、定量データを基に、解雇法制とビジネス文化等の相関関係を実証的に解明した点に学術上の特徴がある

キーワード：解雇法制、国際比較、ビジネス文化、法と経済学、中小企業の海外展開

（目次）

1. 本研究全体の概要
2. アジア 8 ヶ国の解雇法制の特徴
3. 解雇法制の特徴と社会経済的背景要因の相関分析
4. 結論と考察

（本文）

1. 本研究全体の概要

1-1 本稿の位置づけ

本稿は、筆者が研究代表者となっている「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）の研究成果について、現時点で中間的にとりまとめ公表するものである。

同研究は、筆者が幹事を務めるビジネス文化国際比較研究会が主体となって実施しているものであり、同研究会が 2014 年度より実施してきた「交渉学に基づくビジネス文化の国際比較」（2014 年度文部科学省科学研究費助成金：基盤 C）の研究成果を踏まえ、その研究対象を環太平洋地域と解雇法制に絞り込み、さらに発展展開することを目指しているものである。また、同研究は、一橋大学大学院名誉教授小林秀之氏が研究代表者を務める紛争解決制度国際比較研究会とも連携し、同研究会の成果を活用しつつ、法学（解雇法制）と経営学（ビジネス文化）を統合し学際的な観点から、中小企業経営者の立場に立って、アジア諸国の雇用紛争解決制度の実態を解明分析しようとする点に特徴がある。なお、以下では、筆者が 2014 年度から実施しているこれら一連の研究全体を、便宜上「本研究」と言う。

1-2 本研究の目的

本研究の目的は、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「解雇法制」を対象を絞り、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）に関し、次の 3 点、すなわち、①解雇に関する規制、②雇用紛争発生件数、③雇用紛争解決制度の 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を目的としている。また、その際、その様な異同の背景となっている社会経済的要因、すなわち、「ビジネス文化」（仕事、ビジネスに対する基本的な考え方）、「法体系」（英米法か大陸法か等）、さらには「その他の社会経済的な諸要因」（宗教や経済発展段階など）との相関関係について分析整理しようとするものである。

1-3 本研究の社会的意義

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、米国のほか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。しかし、一方では、前述の様な海外情報の不足のほか、さらには、国際的事業提携交渉、現地工場における人事雇用管理などの面で、「経営スタイル」や「ビジネス文化」の相違に関連したトラブル・訴訟が少なからず発生している（安積敏政（2014））。

例えば、中国人と日本人はともに信頼関係を重視し、交渉の結果として双方がともにメリットを得ることを目指す点で共通しているとされる（吉村章（2010））。しかし、交渉過程では、自分の立場を積極的に主張する中国人（コンテキスト低）に対し、自己主張に抑制的な日本人（コンテキスト高）が違和感を抱くことが多く、不利な提携条件で合意してしまったり、逆にせつかくのビジネスチャンスを自ら放棄してしまう事例も生じている。

ここで重要なのは、この様なトラブルの原因が、進出国における法律制度や雇用慣行等に関する実務知識の不足にのみ起因するものではないという点である。すなわち、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、協調、安定）を有しており、これを進出先の現地従業員にも無意識に適用したり、日本流のビジネス交渉における考え方や手法を国際交渉にも適用しようとすることに起因するケースも多いと考えられる。

この様な「日本特有の経営スタイル」を有する我国中小企業にとって、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、旧来の経営スタイルを適用する上でどの様な問題が存在するのかを理解し、どの様に克服して行く必要があるかを認識することが大きな課題となっていると言えよう¹。

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り、その意味でも本研究の意義は大きいと考える。

1-4 本研究の基本的発想 - 「法と経済学」の考え方に基づく実証的分析

本研究の学術上の基本的発想は、「法と経済学」の考え方に基づいて、日本とアジア 8 ヶ国の解雇法制の国際比較を「実証的」に行おうとする点にある。

すなわち、「国毎の解雇法制や解雇紛争発生件数は、ビジネス文化（仕事に対する基本的な考え方、行動パターン）、法体系（英米法か大陸法か）、さらにはその他の社会経済的な諸要因（宗教や経済発展段階など）の 3 つの要素と強く相関しているのではないか」という仮説を設定し、統計的定量データに基づいて実証的な検証を試みるようにするものである。具体的には、各国の統計データを整理するとともにビジネス文化の国際比較に関する先行研究を活用し、日本とアジア 8 ヶ国の解雇法制等において、どの様な相違が存在しているのか、それがどの様な背景要因に基づいているのかを「実証的」に明らかにしようとするものである。

1-5 法制度と社会経済の関係性に関する先行研究

①解雇法制の国際比較等：当該分野については、経済開発協力機構（OECD）が策定している OECD 雇用規制指標“Employment Protection Legislation Indicator”（通称 EPL）が代表的なものである（詳細は安達（2017）、同（2020）参照）。また、国際労働機関（ILO）が、世界各国の労働・雇用に関するデータを網羅的に蓄積し、データベースとして公表している。国内の文献では、本研究が対象とする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、厚生労働省が毎年発行している「世界の厚生労働（海外情勢報告）」のほか、安西ほか（2011）、森・松井ほか（2017）、五十嵐充ほか（2018）など実務家による文献が近時多数出版されている。これら文献は、各国の雇用関係法の最新の情報を国毎に詳細に把握整理し紹介するものであるが、本研究が意図する諸国間の特徴の整理、その背景にまで踏み込んだ内容とはなっていない²。

なお、アジア諸国の雇用紛争発生件数に関する国際統計、発生件数の多寡の背景要因を分析した比較研究については、今回研究の初期段階において調査を行ったが、残念ながら文献を発見することができなかった。

②法制度と社会経済の関係性に関する研究：法制度と社会経済の関係性については、比較法学・法社会学・法文化論などにおいて研究が進められている。なかでも、比較法学の中心をなす法系論においては、歴史や伝統などのほか、法体系（英米法系か大陸法系か）、道徳・習俗・宗教、政治体制（民主主義か社会主義か等）、

¹ 政府もこの様な観点から中小企業庁を中心として「中小企業・小規模事業者海外展開戦略支援事業」「ジャパンプランド育成支援事業」など中小企業の海外展開を支援するための各種政策を近時積極的に展開している状況にある。

² 解雇法制の国際比較に関する国内の研究としては、菅野・荒木（2017）、荒木尚志・山川隆一ほか（2006）、李（2000）などがあるが、検討対象が主に欧米に限定されている点で、本研究に直接利用できるものとはなっていない。

地理的近接性（例 東アジア,スカンジナビア諸国）などの観点から,世界各国の法制度を分類区分し,幾つかの法域を設定した上で,法域間の異同特徴を明らかにする研究が盛んに行われている.例えば,近年のものでは,五十嵐清（2015）,滝沢（2016）,貝塚（2019）などが代表的な研究であると言える.

ここで五十嵐清（2015）に記載されている事例を基に,法系論における本研究に関連する具体的な既存研究の成果を整理すれば,次の通りである.すなわち,野田（1986）は,西洋法文化の特徴として個人主義的・闘争的である点を挙げ,その背景として古代ユダヤ人やギリシャ人が本来遊牧民族であり,そこで培われたメンタリティーが欧米法制度の基となっていることを指摘している.また,川島（1963）が提起した「日本人の裁判嫌い」（欧米と比較し訴訟が少なく,和解と調停による解決が多い）に関しは,その背景について,日本人研究者ばかりではなく,J.O.Haley（1978）など海外の研究者も交えて長く論戦が行われている.その結果,現時点では,法曹人口の多寡等の「制度的要因」だけでなく,和を尊ぶ精神・恭順と権威などの「文化的要因」の両方が重要な要素となっていることが認識されるに至っている.また,西尾（1933）は,中国,台湾,韓国,日本などの東アジア諸国は,法体系上大陸法系に属するという共通点をもつものの,法文化の点では「儒教,仏教,律令制,漢字」といった共通要因に基づく独自性を持っていることを指摘し,これら地域は一つの独立した法系と捉えることができると結論づけている.

③法と経済学の観点からの研究： 上記の法系論とは異なる観点からの研究としては, Richard Allen Posner や Ronald H. Coase らによって 1960 年代に創始された「法と経済学」が重要である.これは,法制度を旧来の正義・公正の観点のみでなく,自由市場や経済効率性などの幅広い観点から分析することの重要性を指摘した点に大きな意義がある.例えば,R.La Porta（1998）は,投資家保護規制の高低が英米法系諸国と大陸系諸国で異なることを数量的分析に基づいて明らかにし,その上で,市場に対する法規制の面で前者は自由市場を重視し,後者は政府による規制を重視するという経済政策上の相違が存在していること,さらに,それが両者の経済法に関する法制度の大きな差異の要因となっていることを明らかにしている.

本研究が対象とする解雇法制についても,海外では Dau-Schmidt ほか（2009）など,国内においては中馬（1998）,大竹ほか（2004）,福井・大竹（2006）,神林（2008）,荒木ほか（2008）,大内・川口（2012）などの優れた研究がなされており,2000 年代初頭から活発に議論された金銭による雇用解消制度導入の是非を論ずる際の重要な理論的根拠の一つを提供している.

これら解雇法制に関する法と経済学の観点からの研究の多くは,企業や労働者の合理的行動を基にした理論モデルを構築し,経済学的手法により各種法制度が経済にどのような影響をもたらすかを「理論的」に分析しようとする点に特徴がある.他方,近時は F.H.Daniel（2006）,E.Posner（2000）の様に,法と経済学的手法を応用しつつも,法制度や社会規範を効率性等の「経済」の観点からのみでなく,「文化や伝統」など,さらに幅広い観点から分析を行い,法制度の実態や望ましい在り方を探究しようとする研究も行われている.

④経営学の観点からの研究： 経営学においても,F.Trompanaars ほか（2003）,J-C.Usunier ほか（2013）,M.de Mooji（2019）,日本では城座ほか（2006）,古沢（2012）など,企業が国際的な事業展開を行うにあたって,進出相手国におけるビジネス文化に対応して,マーケティング戦略や人事労務管理等をどの様に適応させる必要があるかについて研究が盛んに行われており,国際経営論の重要課題の一つとなっている³.

しかし,進出相手国の会社法,労働法,M&A 関連法などビジネスに関連する各種法制度を経営学的視点から採り上げ国際比較した研究は少ない.例えば,G.Hofstede（2010）においても,前述したように世界各国のビジネス文化の定量的分析に基づいて,ビジネス文化を権威/平等など計 6 個の類型に分類する作業を行っているが,法制度との関係では,「不確実性回避が強く個人主義的な国（例 ドイツ）においては,規則は明確に成文化される」,「イギリスの様に不確実性回避が弱い国では成文憲法さえなく労使関係法を制定する試みは全て失敗している」などの指摘をするに留まっている.

1-6 本研究の学術的特徴

本研究の学術的意義は,上記の様な先行研究の成果を踏まえつつ,日本およびアジア 8 ヶ国における「解雇法制」「雇用紛争発生件数」,さらに「雇用紛争解決制度」について,「ビジネス文化」など 3 つの観点を設定して国際比較分析を行い,各国の特性とその背景要因を定量データに基づいて「実証的」に明らかにしようとする点にある.具体的には,次の 2 点が本研究の特徴と言える.これら 2 つの特徴は,既存の類似研究には例がな

³ 国際経営学の観点からビジネス文化を採り上げた研究としては,馬越恵美子ほか（2013）などがある.

く、本研究オリジナルの特徴と言える。

①**法と経済学の考え方に基づく実証分析**：日本、およびアジア8ヶ国の解雇法制等の特徴を分析するにあたり、法と経済学の考え方を踏まえつつ、「ビジネス文化」「法体系」「その他の社会経済的背景要因」の3つの観点を仮説的に設定し、後述する「定量的データベース」を構築することにより、統計的手法に基づいて「実証分析」を行うものであること。3つの観点は具体的には次の通りであり、その根拠と内容については後述する。

- ・ビジネス文化；G.Hofstedeらによる定量的ビジネス文化指数9つを設定
- ・法体系；英米法系か大陸法系か
- ・その他の社会経済的背景要因；イスラム教普及率、1人当たりGDP、労働組合組織率等

②**実証分析を行うために必要となる各種定量データベースの構築**：上記の実証分析を行うために必要となる定量データベースとして、本研究において独自に次の様な数量データベースを構築したこと。詳細後述。

- ・「修正版OECD雇用規制指標」
- ・解雇に関する3つの典型標準事例のシミュレーションデータ
- ・雇用紛争発生件数の概数推定
- ・雇用紛争解決制度整備指数の策定
- ・ビジネス文化に関する定量的国際比較データベースの整理

1-7 研究方法等

検討対象国

検討対象国としては、本研究の目的を踏まえて、中小企業基盤整備機構の「平成28年度中小企業海外事業活動実態調査報告」⁴のデータを基に、近時中小企業の事業展開先として注目されている次の8ヶ国、さらに比較対象の基準国として日本も分析の対象とし、計9ヶ国について検討を行うこととした。

（対象国）タイ、ベトナム、中国、インド、韓国、シンガポール、インドネシア、マレーシア

（基準国）日本

検討範囲

各国の解雇規制の内容は、「正規雇用か非正規（有期雇用と派遣）」⁵により大きく異なっている。さらに、「正規雇用」においても「無期雇用か有期雇用か」によって規制内容を異にしている。また、正規・無期雇用についても、個別的解雇の場合と集団的解雇（主に整理解雇）の場合とで規制の内容も異なっているのが一般的である。これら全ての雇用類型に関する国際比較は、膨大な作業を要することから、本研究においては、我国企業が海外で事業展開を行うに当たり標準的代表的な雇用形態であると考えられる「正規・無期雇用」の解雇規制に限定して検討を行うものとした。

研究手順

本研究の手順を整理すれば、次の通りであり、大きく8段階に分けることができる。現時点では第7段階までほぼ終了しており、今後はこれまでの成果を踏まえ、研究対象国の個別状況について、ビジネス文化等の観点から総合的に分析整理する第8段階の作業を実施する予定である。

- （第1段階）ビジネス文化の国際比較に関する定量データの蓄積整理等
- （第2段階）解雇法制の具体的法令規定等の整理等⁶
- （第3段階）修正版OECD雇用規制指標の策定
- （第4段階）典型標準解雇事例に基づくシミュレーションの実施
- （第5段階）雇用紛争の発生件数の推計
- （第6段階）雇用紛争解決制度の整備状況の整理
- （第7段階）ビジネス文化等の観点からの解雇法制の特徴に関する要因分析の実施
- （第8段階）日本およびアジア8ヶ国の解雇法制等に関する総合的な分析の実施

⁴ 2016年12末時点での調査回答中小企業14,000社のアジア地区における海外拠点の国別設置状況は、次の通りである。
（上位11国）中国785、タイ311、ベトナム207、香港139、韓国115、台湾114、インドネシア112、シンガポール71、マレーシア70、フィリピン62、インド40

⁵ OECD雇用規制指標においては、雇用規制を次の3つの雇用類型に区分して規制指標値を算定している。Permanent workers（無期雇用）、Fixed-term contracts（有期雇用）、Temporary forms of employment（派遣雇用）

⁶ 東南アジア諸国の労働関連法規のデータベースとして、国際労働財団の「アジア労働法データベース」があり、専門家による邦訳が提供されている。また、海外職業訓練協会の「各国・地域情報」は国毎の「雇用労働関係法令」「雇用労働事情」を掲載しており、今回研究における重要な基礎資料となっている。本研究において利用した各国の関連法規等については、文末の「参照法規リスト」参照。

2 アジア 8 ヶ国の解雇法制等の特徴

第 2 段階から第 6 段階の作業を通じて、アジア 8 ヶ国の解雇法制等の特徴として明らかになった点は、次の諸点である。

① **規制レベルと多様性** : 欧米諸国が各々一定の規制レベル区分（低規制、ないし中規制）の中で概ね分布しているのに対し、日本およびアジア 8 ヶ国は、低規制国（シンガポール）から高規制国（インドネシア）まで、幅広い規制レベル区分に広く分布している点が特徴となっている。また、8 ヶ国のうちタイ、マレーシアなど 6 ヶ国は、日本と同じ中規制国であるが、総じて規制レベルは、日本を上回る比較的高い水準となっている。

② **国毎の特徴** : 具体的には、低規制のシンガポールが米国型の解雇自由を原則とする低規制型の雇用規制を採用しつつ、政府・産業界・労働組合の 3 者が共同し「ガイドライン」を活用する緩やかな規制に留めているのに対し、高規制のインドネシアでは、一旦採用した従業員は、あらゆる努力を行い可能なかぎり雇用を継続すること（労働基本法第 151 条（1））を基本とし、懲戒解雇、普通解雇ともに手続き規定が厳しく、労使協議が合意に至らない場合は、労使関係裁判所の決定を得たのち解雇が初めて可能となる制度となっているなど厳し規制を課している。他方、日本と同じ中規制国に属する諸国（ベトナム、タイ、インド、マレーシア、中国、韓国）においても、「普通解雇」に関しては、日本では雇用主が労働組合等の意見を聞いた上で「就業規則」に任意に解雇要件や手続きを記載する緩やかな方式をとっているのに対し、これら諸国では総じて解雇の手続きを法定し具体的な手続き規定を設けている点で共通している。

③ **個別解雇のバラツキが大** : 日本およびアジア 8 ヶ国の規制レベルのバラツキを「個別解雇」と「集団解雇」の区分から見た場合、「集団解雇」については、シンガポールも含めて中規制または高規制が設定されている点ではほぼ共通している。他方、「個別解雇」については、日本およびアジア 8 ヶ国間でのバラツキが大きく、低規制のシンガポールから高規制のインドネシアまで広く分布している。また、中規制国においても、雇用終了手続の雇用契約明記（マレーシア、インド）、懲戒解雇者への離職給付金支給（韓国）、懲戒解雇における警告書発行や調査査問手続き（マレーシア、タイ、インド）、解雇理由の工会通知（中国）、雇用保険加入の強制と離職給付の免除（ベトナム）など国毎に特色ある規制が設定されている。

④ **事後規制へのシフト** : また、規制内容の特徴を「事前規制」「事後規制」の区分から見た場合、欧米 13 ヶ国が総じて「事前規制」（解雇の正当要件、予告、回避努力義務等）に規制の重点を置いているのとは異なり、日本およびアジア 8 ヶ国の過半の国（マレーシア、韓国、中国、タイ、インドネシア）では、「事後規制」（離職給付、原職復帰等）に重点をおいた規制方式、ないしは、事前規制・事後規制ともに強い規制を課す方式をとっている点に特徴がある。

⑤ **雇用紛争発生件数は日本を上回るが、雇用紛争解決制度整備は「迅速性」にシフトした整備が行われている** : アジア 8 ヶ国平均の「雇用紛争発生件数」（人口当たり）は、労働争議、個別紛争ともに、欧米豪 6 ヶ国平均と比較すると低い（労働争議では 6 割、個別紛争では 1 割強）、日本との比較では高い水準となっている（労働争議では 19 倍、個別紛争でも 6 倍弱）。また、「雇用紛争解決制度」については、アジア 8 ヶ国では日本とは異なり、「迅速性」「柔軟性」を重視し、「社内」「調停前置」「特別司法組織」（例；マレーシアの Industrial Court）に重点を置いた整備が行われており、法制度上では既に日本を上回る体制が整っていると言える。

以下では、上記の諸点について順次詳しく解説する。

2-1 修正版 OECD 雇用規制指標の策定と主要国の解雇規制の特徴

本研究においては、第 3 段階の作業として、OECD 雇用規制指標（2016 年版）を基に「修正版 OECD 雇用規制指標」を策定し、アジア 8 ヶ国等の解雇規制の強弱などを整理し、解雇規制における各国の特徴を把握する作業を行った。なお、本研究においては、同指標について、次の諸点で見直しと追加作業を実施し、修正版 OECD 雇用規制指標を作成した。また、本研究においては、第 4 段階の作業として、懲戒解雇・普通解雇・集団解雇の 3 つの解雇類型について具体的な典型標準事例を設定し⁷、日本およびアジア 8 ヶ国で具体的にどのような規制を受けるかについてシミュレーションを行い、第 3 段階で策定した修正版 OECD 雇用指標の妥当性チェックを実施した。詳細については、安達（2017）を参照頂きたい。

① **シンガポール、ベトナムの指標の独自策定** : この 2 ヶ国については OECD 雇用規制指標が策定されていないため、第 3 段階で収集した当該国の雇用関連法規に基づいて、適宜指標を作成した。なお、本件において

⁷ 横領による解雇、能力不足による解雇、事業撤退によるリストラの 3 類型を設定。詳細は安達（2017）参照。

は、安達（2017）の作業内容を再度精査し、ベトナム、シンガポールの推計値について、若干の修正を実施したが、数値の変更は、いずれも 0.1 程度の小幅な範囲に留まっている。

②個別国毎の数値の見直し：第3段階の作業に基づいて、離職時給付金（Severance Pay）や、整理解雇における諸手続きを精査し、各国の雇用規制の実態や最新の法規定に鑑みて修正が必要と判断される事項について、所要の修正を実施した（日本、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア）。

③個別・集団の集計方法の見直し：OECD 雇用規制指標においては、「集団解雇」（Specific requirements for collective dismissal）は、「個別解雇」（Protection of permanent workers against (individual) dismissal）の規制に対し、さらにどのような規制が付加されているかを示す上乘せ指標となっている。したがって、同指標を単独で利用し国間の比較を行った場合、個別解雇規制が厳しい場合でも集団解雇規制が個別解雇規制と同一の規制を受ける国（例 マレーシア、タイ）においては、集団解雇規制が軽度であるとのミスリードが生じる可能性がある。これを回避するため、本研究においては「集団解雇」の規制レベルを示す指標として、OECD の原数値である「正規（集団解雇）」（Specific requirements for collective dismissal）と同「正規（個別解雇）」（Protection of permanent workers against (individual) dismissal）を加重合算した数値を用いて一律に表示し、集団解雇の規制レベルを同数値単特で比較した場合においても各国間の比較が可能となるよう組み換え表示することとした。

④新たな区分の設定：個別・集団の既存の区分とは別に、ビジネス文化や法体系が解雇法制とどのように関連しているかを明らかにするため、雇用規制全体を新たに予告手続等を中心とする「事前規制」と、離職給付等を主とする「事後規制」に大きく2分し、全25個の規制項目を再集計する作業を実施した。

2-2 修正版 OECD 雇用規制指標に基づく分析結果（アジア8ヶ国の特徴）

上記の修正を加えて新たに算定した「修正版 OECD 雇用規制指標」は、表1の通りであり、特徴を整理すれば、次の通りである。なお、下記においては、高規制、中規制、低規制の分類は、個別集団平均の数値を基に、高規制国＝4以上、中規制国＝4未満～2以上、低規制国＝2未満により区分することとした、

表1 修正版 OECD 雇用規制指標

①中規制国が過半を占める

アジア8ヶ国は、低規制国（シンガポール）から高規制国（インドネシア）まで、幅広く分布している。

また、8ヶ国のうち6ヶ国は、日本および欧州5ヶ国、北欧3ヶ国と同じ中規制国であるが、総じて規制レベルはこれらを上回る比較的高い水準となっている。

（高規制国）インドネシア

（中規制国）日本、およびマレーシア、韓国、タイ、インド、中国、ベトナム

（低規制国）シンガポール。

この様に、アジア8ヶ国の規制レベルが日本より総じて高い要因、また、各国毎の規制レベルの高低の背景要因については後述する。

なお、同じ中規制国においても、例えばマレーシアでは、雇用終了手続きを雇用契約に明記する必要があるなど、規制内容には国毎に様々な差異、特徴が存在している点に留意が必要である。

			全体	個別規制	集団規制	個別規制	
						事前規制	事後規制
	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
英米系5ヶ国	United States	低規制	1.2	0.5	2.8	0.2	0.7
	United Kingdom	"	1.6	1.2	3.1	1.2	1.1
	Canada	"	1.5	0.9	2.8	1.0	0.6
	Australia	"	1.9	1.6	3.2	1.7	1.4
	New Zealand	"	1.0	1.4	1.2	1.5	1.3
欧州5ヶ国	Netherlands	中規制	2.4	1.9	3.7	1.7	2.3
	Italy	"	2.9	2.5	3.9	3.0	2.0
	Germany	"	2.8	2.5	3.5	3.4	1.5
	France	"	2.8	2.6	4.0	2.7	2.5
	Spain	"	2.9	2.8	4.1	3.2	2.4
北欧3国	Sweden	"	2.5	2.5	3.5	3.3	1.6
	Norway	"	2.3	2.2	3.5	2.8	1.6
	Denmark	"	2.3	2.1	3.0	2.9	1.2
参考	アジア8ヶ国	"	3.2	2.8	3.7	2.5	2.9
	英米系5ヶ国	低規制	1.4	1.1	2.6	1.1	1.0
	北欧3ヶ国	中規制	2.8	2.5	3.8	2.8	2.1
	欧州5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

②アジアの多様性： アジア 8 ケ国の雇用規制（個別集団平均）について、英米 5 ケ国、欧州 5 ケ国、北欧 3 ケ国と比較した場合、これら欧米諸国は、各グループ内で同一規制レベルの区分（例：欧州 5 ケ国は中規制）の内に概ね分布し、グループ内での差異は小幅に留まっている。他方、アジア 8 ケ国は、高規制国（インドネシア）から低規制国（シンガポール）まで、幅広い規制レベル区分に分布している点が特徴となっている。この様なアジア諸国の雇用規制における特徴は、規制内容の個別項目（個別解雇/集団解雇、事前規制/事後規制）についてみても後述する様にほぼ同様であり、「多様性」がアジア 8 ケ国における大きな特徴となっている。この様なアジア諸国における規制レベルのバラツキ（多様性）の背景要因については後述する。

③個別解雇におけるバラツキ： 規制レベルのバラツキの状況を、「個別解雇」と「集団解雇」に区分して示したものが図 1 である。「集団解雇」については、アジア 8 ケ国は総じて日本、欧州 5 ケ国、北欧 3 ケ国と同程度の中規制が設定されているが、「個別解雇」についてはアジア 8 ケ国間でのバラツキが大きい。

具体的には、日本と、低規制国のシンガポールを除くアジア 7 ケ国（ベトナム、タイ、マレーシア、インド、中国、韓国、およびインドネシア）を比較した場合、「集団解雇」の規制には双方に大きな差異はなく（日本 3.7、アジア 7 ケ国 3.0～4.4）、同じ中規制国である欧州 5 ケ国、北欧 3 ケ国とほぼ同水準の規制レベルとなっている。

他方、「個別解雇」の規制においては、シンガポールを除くアジア 7 ケ国は、中規制国ベトナムの 1.6 から高規制国インドネシアの 4.1 まで広く分布しており、日本の 1.8 を大きく上回っている。また、欧州 5 ケ国、北欧 3 ケ国の平均を概ね 0.5 ポイント程度上回る水準となっている。特に、「普通解雇」においては、日本では雇用主が労働組合等の意見を聞いた上で「就業規則」に任意に解雇要件や手続きを記載する方式をとっているのに対し（労働基準法第 90 条）、アジア 5 ケ国は総じて解雇の手続きを法定化し厳しい規制を設けている点が特徴となっている。この背景要因については後述する。

④アジアの過半の国が事後規制型： 「事前規制」「事後規制」の観点から見ると、前掲表 1、および図 2 から分る様に、アジア 8 ケ国は、個別解雇における事前規制・事後規制ともに、国毎のバラツキが大きく、低規制から高規制まで広く分布していることが分る。他方、欧米 13 ケ国では、事前規制、事後規制ともに、各グループ内でほぼ一定の範囲にバラツキが留まっており、好対照をなしている。

また、事前規制・事後規制のバランスを見ると、シンガポール、ベトナム、インドを除いて、日本およびアジア 5 ケ国（タイ、マレーシア、インドネシア、中国、韓国）は、欧米 13 ケ国と異なり、事前規制（解雇正当要件、予告、回避努力義務等）よりも「事後規制」（離職給付、原職復帰等）に重点をおいた規制方式、ないしは、事前規制・事後規制ともに強い規制を課す方式をとっている点に特徴がある。その背景要因についても後述する。

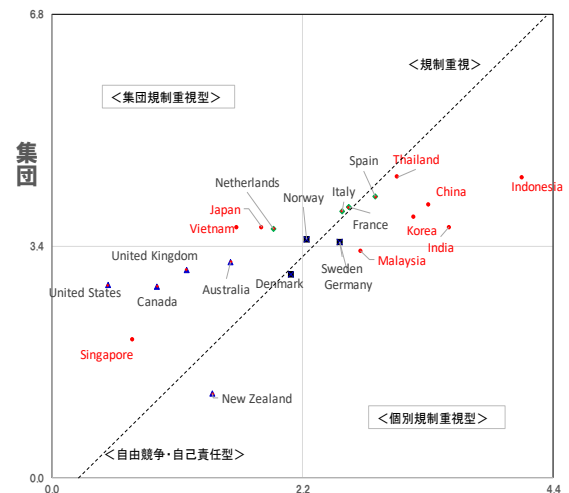


図 1 個別解雇規制と集団解雇規制の国別分布

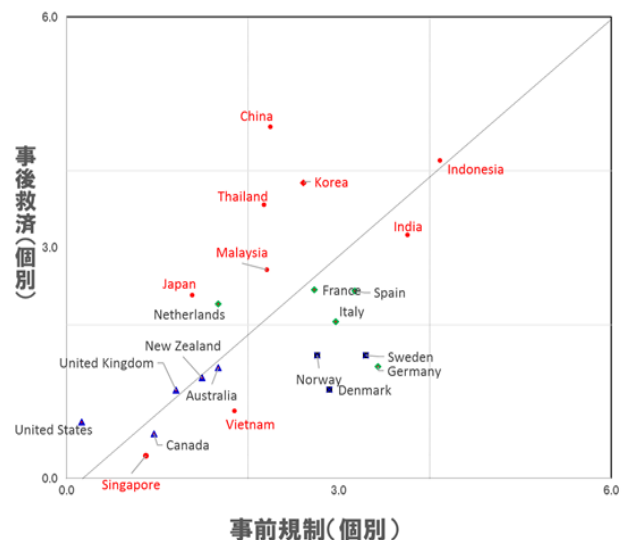


図 2 事前規制と事後規制の国別分布

2-3 雇用紛争の発生件数の推計⁸

⁸ 推計の基本的な考え方；行政、司法における個別雇用紛争の受理件数に関する統計データを収集し、各国の司法手続き前における調停前置制度を勘案し推計値を設定した。その際、統計数値が公表されていない国（ベトナム）については、労

さらに、第6段階の作業として、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」について、概数推計を行った。詳細は、安達（2018）参照。

日本およびアジア8ヶ国等における雇用紛争の発生状況を整理したものが表2である。日本、欧州等6ヶ国と比較したアジア8ヶ国の雇用紛争の発生状況の特徴として、次の諸点が指摘できる。

①**集団紛争（労働争議）**：アジア8ヶ国は、下記のように、「労働争議年間発生件数」500件/億人を基準にして、「高発生国（労働争議）」（シンガポール等）の4ヶ国と、「低発生国（労働争議）」（韓国等）の4ヶ国に大きく2分される。高発生国の4ヶ国は、欧州等6ヶ国とほぼ同水準の労働争議が発生しているが、低発生国の4ヶ国では欧州等6ヶ国の9分の1程度に留まっている。

「高発生国（労働争議）」＝シンガポール、マレーシア、ベトナム、中国

「低発生国（労働争議）」＝韓国、タイ、インドネシア、インド

②**個別紛争**：人口百万人あたりの「個別紛争発生件数」についてみると、アジア8ヶ国全体の平均は584件と欧州等6ヶ国平均の7分の1程度に留まっている点が大きな特徴となっている。統計的にも有意差異が確認された。この傾向はアジア8ヶ国を「高発生国（個別紛争）」（5ヶ国；表2中のA）と「低発生国（個別紛争）」（3ヶ国；表2中のB）とに2分しても同様であり、最多発生国であるシンガポールにおいてさえも、欧州等6ヶ国平均の3分の1の水準に留まっている。また、最小発生国である日本については、その発生件数は102件と最も低い水準となっている。

2-4 雇用紛争解決制度の整備状況把握

最後に、第7段階の作業として、日本およびアジア8ヶ国の紛争解決制度について、「社内」「行政」「司法」「争議」の4つの観点から現状の整備状況を整理要約する作業を行い「紛争解決制度整備指数」⁹を策定した。また、各法規定が紛争の「迅速」（処理期間の法定等）な解決を目指すものか、金銭解決の法定等「柔軟」で多様な解決策を指向するものか等の観点を独自に設定し分析を行った。詳細は、安達（2018）参照。

結論としては、アジア8ヶ国においては、既に日本を上回る法整備が行われていることが数字の上でも明らかとなった。特に、次の3点が日本との比較で特徴となっている。以下、3点について詳述する。

①アジア8ヶ国においては、社内苦情申し立て制度など「社内」の段階での紛争処理の仕組みが法定され

表2 日本およびアジア8ヶ国における雇用紛争発生状況

			雇用紛争発生状況等			同人口当たり数値			<推計値> 個別紛争発生 件数 (件/百万人)
			集団紛争 労働争議件 数	個別紛争 紛争受理件 数(行政)	紛争受理件 数(司法)	集団 労働争議 (1億人当り)	個別 行政 (百万人当り)	司法 (百万人当り)	
	Japan		46	6,009	6,954	36	47	55	102
アジア8ヶ国	高発生国 (争議)	Singapore A	112	7,044	不詳	2,069	1,302	不詳	1,302
		Malaysia A	326	23,989	1,062	1,097	807	36	807
		Vietnam A	978	不詳	4,104	1,067	不詳	45	推定770
		China A	10,466	665,760	366,668	755	480	265	480
	低発生国 (争議)	Korea A	134	14,631	18,004	272	297	365	654
		Thailand B	114	18,867	21,912	170	282	327	282
		Indonesia B	147	48,800	766	59	195	3	195
		India B	362	224,585	2,230	29	179	2	179
	アジア8国平均		1,580	143,382	59,249	690	506	149	584
						-			**
争議 個別	高発生国					1,247			840
	低発生国					132			328
	高発生国	A				1,126			883
	低発生国	B				253			284
欧州等6ヶ国			(参考:欧州豪6ヶ国平均)			1,162	4,879	3,160	4,103

(注)

①データ：各国人口は、IMFのEconomic Outlook, April 2017の公表データに収録されている。「人口」(2016年値)を利用。その他のデータについては本文参照。

②韓国：個別紛争の推計値は、行政訴訟分を除いて算定。

ベトナム：アジア7ヶ国（ベトナムを除く）の紛争データを基に推計。詳細は安達（2019）参照

欧州等6ヶ国：United Kingdom, Germany, France, Italy, Spain, Australiaの計6ヶ国

③高発生国・低発生国の基準：(労働争議) アジア8ヶ国平均700件/億人以上未満 (個別紛争) 同概ね500件/百万人以上未満

労働争議件数を基に線形推計により概数値を設定した。

⁹ 紛争解決制度整備指数の策定手順：雇用紛争解決制度に関する関係法令の規定を、大きく「個別紛争」「集団紛争」に2分した上で、各々をさらに紛争解決のどの場面で適用されるかにより、「社内」「行政」「司法」および「争議規制」の4つに区分し整理した。次に、抽出した法規定を評価する視点として、例えば「苦情申し立て制度の設定義務など社内における紛争解決に関する法規定が存在するか?」「司法が行う雇用紛争関連訴訟に一定の処理期間が設定されているか?」など全25項目の評価項目を設定し、各評価項目に該当する法規定の有無・内容を3段階（0～1.0点、0.5点刻み）で評価することにより「雇用紛争解決制度の整備状況指数」を算定した。

ていることや、司法への提訴前における行政による「調停前置」の義務化、また、雇用紛争を専門とする「特別司法組織」（例；マレーシアの労働裁判所：Industrial Court）の設置など、紛争解決にあたって「多様」な解決を志向した仕組みが整備されている。

②同様に処理期間の法定、行政や特別司法組織の決定に対する最終決定権の付与など、行政と司法における「迅速性」を重視した制度設計がなされている。

③さらに、アジア6ヶ国（韓国、インドネシアを除く）では、違法解雇に対する救済方法として原職復帰に加えて金銭支払による解決など「柔軟」な救済措置が法定され可能となっている。

「社内」：アジア8ヶ国のうちシン

ガポール、マレーシアの2ヶ国を除く6ヶ国では、定期的な労使対話、苦情申立て制度など何らかの制度が法定されている。例えば、インドネシアでは、労働法第106条により、50名以上の労働者を雇用する会社においては労使間協議体の設置が義務化され、さらに、労働紛争における労使協議義務が労働関係法（3条（1））に規定されている。また、タイにおいては、苦情の社内申し立て手続きについて、労働者10人以上の使用人は就業規則に明示することが必要であり（労働者保護法109条、法123条）、従業員数20人以上の事業所については、労働協約に明示することが法定されている（労働関係法10条、11条）。

「行政」：行政による個別紛争に関しては、日本およびアジア8ヶ国ともに、「調停、仲裁等」による一定の解決制度を構築している、しかし、シンガポール、マレーシア、韓国、タイにおいては、さらに「救済命令等の強制力」をもつ機能を中央政府の労働関連組織に付与している点が注目される。また、殆どの国において、紛争の種類（金銭紛争か権利紛争か等）に応じて、専門行政組織の設置（例：マレーシア、金銭紛争専門行政組織 Labor Court）、ないしは専門手続きが法定され迅速・柔軟な措置が行われる仕組みとなっている。

「司法」：アジア8ヶ国は、労働紛争に特化した特別司法組織を設けているか否かにより、大きく2つのグループ、すなわち「高整備国」（特別司法組織あり：シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア、インド）と「低整備国」（同無し：ベトナム、中国、韓国）に区分できる。

また、高整備国のうち例えばマレーシアにおいては、Industrial Court が最終決定権を有しているほか（労使関係法29～33B）、シンガポールを除く4ヶ国においては、雇用紛争専門の特別司法機関が集団紛争についても一定の役割を担うものとされている。なお、日本の労働審判制度は、個別紛争に対象が限定されており、また、その審判は最終性を有しない点で、これらアジア5ヶ国の特殊司法組織と性格がやや異なる。

「調停前置」：日本および韓国を除くアジア7ヶ国では、司法への提訴前に行政による調停や斡旋を受けることが法定。ないしは実質上義務化されている。例えば、ベトナムにおいては人民裁判所提訴前の労働調停委員による調停を義務化している（労働法201条）。

「柔軟性」違法解雇に対する救済措置：日本、韓国およびインドネシアを除くアジア6ヶ国では、裁判官の判断等により原職復帰に加えて金銭補償も選択肢として法定されている（例：タイ裁判所法第49条ほか）。

表3 雇用紛争解決制度整備指数（日本、アジア8ヶ国）

			区分	紛争解決制度整備指数								
				個別集団計					3つの視点別			
				社内	行政	司法	争議	計	明瞭	迅速	柔軟	
基準国			Japan	B	0.0	5.0	4.0	0.0	9.0	0.0	2.5	6.5
アジア8ヶ国	高整備国	Thailand	B	2.0	6.0	10.0	0.5	18.5	1.5	9.0	8.0	
		Indonesia	B	1.0	8.0	9.0	0.0	18.0	0.0	10.0	8.0	
		Malaysia	A	1.0	4.0	11.0	1.0	17.0	2.0	8.0	7.0	
		India	B	1.0	8.0	6.0	1.0	16.0	1.0	8.0	7.0	
		Singapore	A	1.0	5.5	6.5	1.0	14.0	2.0	6.5	5.5	
	低整備国	Vietnam	A	3.0	5.5	2.0	1.0	11.5	3.0	5.0	3.5	
		China	A	1.0	7.0	2.0	0.0	10.0	0.0	4.5	5.5	
		Korea	B	1.0	6.0	0.5	1.0	8.5	1.0	4.0	3.5	
アジア8国平均				1.4	6.3	5.9	0.7	14.2	1.3	6.9	6.0	
				-	-	**	-	**	-	**	**	
高整備5国				1.2	6.3	8.5	0.7	16.7	1.3	8.3	7.1	
低整備3国				1.7	6.2	1.5	0.7	10.0	1.3	4.5	4.2	

（注）区分欄：A＝雇用紛争の高発生国、B＝雇用紛争の低発生国
 アジア8ヶ国平均欄 ** 印：高整備国と低整備国の平均値に統計的に有意な差異がある場合（ウェルチ検定、片側5%）

「迅速性」：日本の行政・司法の解決制度は、「迅速性」（処理期間の定め）に関連する法規定が皆無、ないしは他のアジア諸国と比較して極めて少ない。例えば、日本にも雇用紛争の解決制度として、「行政」の面で厚生労働省労働基準局（労働法第3～5条）、自治体における主管労政部（同20条1項）、労働委員会（同20条3項）の斡旋、調停、仲裁があり、「司法」の面でも労働審判といった多様な制度が設けられている。

しかし、これら行政組織の措置期間が法定されていないこと、労働審判における処理期間については「審議は原則3回以内」とする規定に留まっており具体的な処理日数の規定に欠けること、また不満ある場合は当事者が裁判所に提訴し得る余地を残しているなど、「迅速性」の観点でアジア8ヶ国に見劣りする。例えば、インドネシアにおいては、地方レベル政府組織による勧告・調停・仲裁については、30日以内、労働裁判所の判断は64日以内、マレーシアでは労働裁判所（Industrial Court）の判断は30日以内に行うことが法定されているなど、「迅速」な紛争処理に対する配慮が行われている。

3. 解雇法制の特徴と社会経済的背景要因（ビジネス文化等）との相関分析

ここでは、第2段階から第6段階の作業によって明らかとなったアジア8ヶ国における解雇法制等の特徴について、その背景要因を「ビジネス文化」「法体系」「その他社会経済的要因」の3つの観点から分析する。まず、最初にその基礎となる「ビジネス文化」について概説し、次いで分析にあたっての基本的仮説設定を解説した後、統計的検証作業の手順と検証結果、検証結果に基づく背景要因分析の内容を説明する。

3-1 日本およびアジア8ヶ国ビジネス文化の特徴

まず、第1段階の作業として、本研究プロジェクトにおける基礎データとすべく、各国のビジネス文化の特徴を、Geert H. Hofstede（1980）、F. Trompenaars ほか（2001）の研究成果に基づいて、9つの「社会的価値観」を設定・整理した。さらに、各国のこれらビジネス文化の特徴が、どのような「社会経済的要因」（自然条件、人種宗教、政治、経済社会の計4区分28要因）と関連しているかに関する定量データベースを構築し統計的手法による分析も併せて行った¹⁰。分析結果は、表1の通りである。詳細については、安達（2016）参照。

¹⁰ 本報告書において、ビジネス文化の国際比較を行う際の「9つの視点」（特徴）の定義は、その先駆的提唱者であるG. Hofstede(2010)、およびF. Trompenaars(2004)に基づいている。具体的数値は、前6個については、Hofstede の Web. Site "Hofstede Centre" <http://www.geerthofstede.nl/research-vsm> の2015年6月14日時点掲載データ、後3個については、Trompenaars (2004) ほかの掲載データに基づいている。なお、本研究においては、各国が44ヶ国の中でどのような位置にあるかを簡便に表示する観点から、これらの原数値に対し、所定の正規化を行いビジネス文化の特性（プラス・マイナス）が明確になる様に加工している。9つの各視点の概要は、下記の通り。

①「権威/平等」：Power Distance Index (PDI) ： G. Hofstedeは、「各々の国の家族や企業において、権力の弱い成員が、権力が不均一に分布している状態を受け入れている程度」を「権力格差」と定義している。本研究においては、「権威」は権力格差の程度が高く、「平等」はその程度が低い状態として用いることとする。

②「個人/集団」：Individualism vs. Collectivism (IDV) ： 本研究での「個人」は、G. Hofstedeの定義における「個人主義」、すなわち「個人と個人の結びつきは緩やかで、人はそれぞれ自分自身と肉親の面倒を見れば良い」とする考え方を表し、「集団」は、同様に「集団主義」、すなわち「人は生まれた時から、メンバー同志の結びつきの強い内集団に統合されており、内集団に忠誠を誓う限り、人はその集団から生涯にわたって保護される」とする考え方として用いる。

③「競争/協調」：Masculinity vs. Femininity (MAS) ： G. Hofstedeは、「感情面での性別役割が明確に区分されており、男性は自己主張が強く逞しく物質的成功を目指すものであり、女性は謙虚で優しく生活の質に関心を払うものである」とする考え方を「男性らしさ」として定義しており、これとは逆の「感情面での性別役割男女で重なりあっており、男性も女性も謙虚で優しく生活の質に関心を払うものである」とする考え方を「女性らしさ」として定義している。また、男らしさ・女性らしさの特徴の事例として各々「出世・野心」「謙虚・気遣い」などが指摘されている。本研究においては、これらの特徴を踏まえ、無用の誤解を避ける観点などから、敢えて「男性らしさ」を「競争」、「女性らしさ」を「協調」という表現を用いて表すこととした。

④「安定/リスク」：Uncertainty Avoidance Index (UAI) ： G. Hofstedeは、「ある文化の成員が曖昧な状況や未知の将来に対して脅威を感じる程度」を「不確実性の回避」と定義している。本研究においては、「安定」は不確実性の回避の程度が高く、「リスク」はその程度が弱い状態として用いることとする。

⑤「長期/短期」：Long Term Orientation vs. Short Term Normative Orientation (LTO) ：「長期」は、G. Hofstedeの定義における「長期志向」、すなわち「将来の報酬を志向する徳、なかでも忍耐と儉約を促す」考え方である。「短期」は、同様に「短期志向」、すなわち「過去と現在に関する徳、なかでも伝統の尊重、面子の維持、社会的な義務の達成を促す」考え方として用いている。「長期」の特徴としては「学習、誠実、市場シェア、長期の業績」、「短期」の特徴としては「自由、独立、損

日本のビジネス文化は、「競争」「安定」「長期」「高コンテクスト」の傾向が強く、「平等」「集団」「禁欲」「現状」「個別」の面で緩やかな傾向を有する点が特徴である。これをアジア8ヶ国を比較した場合、アジア8ヶ国の多くは、「集団」「長期」「禁欲」「現状」「個別」の面で日本と同一の傾向を有するものの、「権威」「協調」「リスク」「低コンテクスト」の面で日本と逆の特徴を有することが明らかになった。

①**共通点** : アジア8ヶ国の多くは、日本と同様に「集団」「長期」「禁欲」「現状」「個別」の傾向が強い点で共通しており、特に「集団」「個別」については日本よりその程度が強い国が多い。

②**相違点** : しかし他方で、「権威」「協調」「リスク」「短期」「低コンテクスト」の面で日本とは逆の特徴を有する国が少なくない。例えば、「権威」ではマレーシア、インドネシアなど、「協調」ではタイ、「リスク」ではシンガポール、ベトナム、中国など、「短期」ではタイ、マレーシア、「低コンテクスト」ではベトナム、マレーシアなどである。

③**権威、リスク** : 特に、「権威」「リスク」については、各々8ヶ国中7ヶ国が日本（平等、安定）とは逆の傾向を持つ点には、留意が必要である。

④**コンテクスト** : 「コンテクスト」の面では、他の指数と比較するとアジア8ヶ国の中でのバラツキが特に大きい点も一つの特徴となっている。日本が極端な高コンテクスト傾向であることもあるが、アジア8ヶ国のうち日本と同様の「高コンテクスト」傾向の国は韓国ほか5ヶ国と過半を占めるが、他方でベトナム、マレーシア、タイの3ヶ国が「低コンテクスト」に区分されることにも留意が必要である。

この様なアジア8ヶ国の特徴や多様性は、我国中小企業経営者が、日本のビジネス文化（競争、長期、安定、高コ

益、短期の成果」などが指摘されている。

⑥「現世/禁欲」: Indulgence vs. Restraint (IND) : 「現世」は、G. Hofstedeの定義における「放銃」、すなわち「人生を味わい楽しむことにかかわる人間の基本的かつ自然な欲求を比較的自由に満たそうとする」考え方である。「禁欲」は、同様に「抑制」、すなわち「厳しい社会規範によって欲求の充足を抑え、制限すべきである」という考え方として用いている。「現世」の特徴としては「余暇が重要、道徳的規範少ない、外向的、楽観主義」、「禁欲」の特徴としては「儉約が重要、道徳的規範が多い、内向的、悲観主義」が指摘されている。

⑦「コンテクスト高/低」: High Context vs. Low Context ; F. Trompenaarsは、「感情をコントロールするのか、感情を露骨に表すのか」という観点から、前者を「感情中立主義」、後者を「感情表出主義」として分類し、自身の質問調査結果を整理し「感情を露骨に出さないパーセント」の数値を公表している。この区分は、E. T. Hallが提示した「高コンテクスト・低コンテクスト」の文化区分、すなわち、「メッセージの解釈に当り文脈的な手がかりが非常に重視されるか、メッセージに直接表現された内容だけを重視するか」の区分に相当するものと考えられることから、本研究においては、前者を「高コンテクスト」、後者を「低コンテクスト」という用語を用いて表すこととした。例えば、日本・中国は「高コンテクスト」であり、米国は「低コンテクスト」に分類される。

⑧「実力/現状」: Achievement vs. Ascription ; F. Trompenaarsは、「実績に基づいて人々のステータスを考える傾向」を「実績主義」、これとは逆の「年齢、階層、性別、教育の程度などをステータスと結びつけて考える傾向」を「属性主義」として定義している。また、実績主義、属性主義の特徴として、各々「実力、機能、業績、説明責任」「家柄、学歴、年齢、成行き」を指摘している。本研究においては、これらの特徴を踏まえ、「実績主義」を「実力」、「属性主義」を「現状」という表現を用いて表すこととした。

⑨「普遍/個別」: Universalism vs. Particularism ; F. Trompenaarsは、「組織の中の人間は、標準化されたルールに従う傾向があるか、ある個別な状況の中で柔軟に対応することを好むか」のいずれかの傾向があるとして、前者を「普遍主義」、後者を「個別主義」と定義している。本研究においても、この定義に従い「普遍/個別」の用語を用いて表すこととした。

表4 ビジネス文化指数の国際比較

		ビジネス文化 指標 (G.Hofstede ほか)								
		①権威/ 平等	②個人/ 集団	③競争/ 協調	④安定/ リスク	⑤長期/ 短期	⑥現世/ 禁欲	⑦コンテ キスト高/低	⑧実力/ 現状	⑨普遍/ 個別
	Japan	△ 14	△ 2	100	49	76	△ 10	100	△ 25	△ 26
アジア 8ヶ 国	Singapore	28	△ 60	△ 3	△ 100	44	△ 2	21	2	△ 44
	Malaysia	83	△ 47	1	△ 50	△ 17	20	△ 33	△ 19	18
	Indonesia	37	△ 74	△ 7	△ 29	25	△ 18	42	△ 30	△ 32
	Korea	△ 1	△ 65	△ 23	36	100	△ 36	72	△ 19	△ 48
	Thailand	7	△ 60	△ 34	△ 1	△ 35	△ 4	△ 9	△ 3	△ 84
	Vietnam	20	△ 60	△ 20	△ 61	15	△ 24	△ 38	△ 25	△ 44
	China	41	△ 60	37	△ 61	74	△ 46	42	△ 20	△ 57
	India	35	3	15	△ 43	3	△ 42	30	2	△ 69
	平均	31 **	△ 53 **	△ 4	△ 39	26	△ 19 **	16	△ 14 **	△ 45 **
英米系5ヶ国		△ 55	88	23	△ 33	△ 32	46	30	72	38
北欧3ヶ国		△ 71	56	△ 87	△ 54	△ 17	41	△ 4	58	22
欧州5ヶ国		△ 23	50	△ 5	15	29	△ 2	△ 26	△ 16	12
欧米13ヶ国平均		△ 46	66	△ 13	△ 19	△ 5	27	1	35	24

(注) G.Hofstede, F.Trompenaarsのビジネス文化に関するデータから作成。Vietnamについては、一部推計値を含む。
44ヶ国の原数値を最大100、最低△100となる様指数化して利用している。
英米系5ヶ国 : United States, United Kingdom, Canada, Australia, New Zealand
欧州5ヶ国 : Italy, France, Germany, Netherlands, Spain
北欧3ヶ国 : Sweden, Norway, Denmark
「平均」欄の記号: アジア8ヶ国の平均値と欧米13ヶ国の平均値に統計上有意の差異があることを示す
ウェルチ検定 片側5%水準 **、同10%水準 *

ンテキストの強い傾向)を前提として構築されている「日本的経営」をアジア諸国で展開するにあたり留意すべき点であろう。また、同時に、本研究において検討する解雇法制(解雇規制や違法解雇に対する救済制度等)や雇用紛争の発生状況、雇用紛争解決制度の運用実態を検討する上で重要な要素となると考える。例えば、「権威」「協調」「安定」「禁欲」は解雇法制のレベル、「権威」「集団」「高コンテクスト」「個別」は雇用紛争発生件数の多寡、「現世」「実力」は雇用紛争解決制度の在り方に関係していると考えられる。詳細は後述。

3-2 アジア 8 ヶ国の雇用規制レベルと内容に関する仮説設定

第 7 段階の作業においては、先述した本研究における基本的視点、および第 1 ～第 4 段階の作業結果を踏まえて、雇用保護規制の特徴に関する背景要因を分析・抽出する作業を実施した。具体的には、修正版 OECD 雇用指標を被説明変数とし、説明変数として、「ビジネス文化」「法体系」「社会経済的要因」の 3 つの観点を設け、計 10 個の説明変数を設定した。さらに、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、多重相関の排除にも留意しつつ、多変量回帰分析を実施した。詳細は安達(2019)、同(2020)を参照。

(分析対象国) 計 22 ヶ国(日本、アジア 8 ヶ国、欧米 13 ヶ国)

(被説明変数) 修正版 OECD 雇用指標

(説明変数) 次の 10 変数を設定した。

ビジネス文化 : ①権威/平等、②協調/競争、③安定/リスク、④禁欲/現世

法体系 : ⑤英米法か否か、⑥大陸法か否か

経済社会的要因 : ⑦ 1 人当たり GDP、⑧組合加盟率、⑨イスラム教普及率

⑩社会主義国(旧社会主義国で自由主義経済へ移行した国を含む)か否か

上記の説明変数の選定は、次の様な考え方に基づいている。

①**ビジネス文化指標** : 説明変数の具体的な項目としては、第 1 段階で選出したビジネス文化の 9 つの視点のうち、G. Hofstede ほか(2010)などにおいて法制度と関係が指摘されている 4 指標、すなわち、「権威/平等」「競争/協調」「安定/リスク」「禁欲/現世」の 4 つを要因分析の候補として選定した。前 2 指標は、法規制の在り方自体に対する基本的傾向に関連し、後 2 指標は法規制によって事後的に実現する社会経済の状態の在り様に対する志向に関連すると考えることができよう。

これは、第一に、「権威」の傾向が強いほど当事者双方の交渉による解決よりも、法律などの「外的な権威」による解決(高規制)を重視する傾向が強まると考えられることに基づいている。特に、企業や労働者に直接的に影響を与える原職復帰や離職給付などの「事後規制」については、交渉やガイドライン等によるソフトな規制よりも、法律による強制的な規制が有効であると考えられ、「権威」の程度が大きく影響するものと想定される。また、第二に、労働を「禁欲的な生活の中心をなす神聖な行為」と考えるか(高規制)、「現世を楽しんで生きるための手段」と考えるか(低規制)といった、雇用自体に対する価値観、さらには、雇用関係における「安定的で協調的關係」を重視するか(高規制)、「リスクを負担し成果を求める競争關係」を重視するか(低規制)といった考え方の違いが、法規制に影響を及ぼす背景要因として重要であると考えたことに基づいている。具体的には、「権威」「禁欲」「安定」の傾向が強い国では、法律による厳しい雇用規制を許容し、逆に、「平等」「現世」「リスク」の傾向が強い国では、規制を最小限に抑制する違いを生むと考える。

なお、「個人/集団」などの残り 5 つのビジネス文化の視点については、雇用保護規制との論理的な相関関係が想定しにくいこと、また、今回検討対象国とした計 22 ヶ国におけるビジネス文化指数について見た場合、権威/平等等の 4 指標との間に軽度の相関関係(単相関係数 R の絶対値 0.5 以上)が確認されることから、要因分析の対象から除外した。

②**法体系** : 比較法学の法系論において、最も代表的な区分基準である英米法系、大陸法系の 2 指標を採用した。国毎の具体的な区分は、下記の様な検討を踏まえ五十嵐清(2015)などを参考に行った。

比較法の分野においては、旧来から、各国の法体系を慣習法(コモンロー)を基盤とする「英米系」、制定法を基盤とする「大陸法系」に大きく 2 分する考え方が一般化している(五十嵐清 2015)。

英米法系は、自由競争を重視する英米諸国において発達してきたものであり、民間の契約關係の規制や紛争解決にあたっては、制定法による細かな規制よりも、慣習法を基にした必要最小限の規制を前提とし、当事者双方の自由平等な法律關係を重視する傾向が強い。したがって、雇用保護規制においても、法的規制は極力最小限に留めようとする傾向が強いと推定される。

他方、大陸法は、社会政策を重視する欧州で発展してきたことから、諸規制を明文化し制定法として整備する

ことを重視している点に特徴がある。雇用保護規制においても、一定の規制を設定する傾向が強いものと推定される。なお、北欧3ヶ国（デンマーク、スウェーデン、ノルウェー）については、一応大陸法系に分類されるが、英米法系の要素を一定程度有するとされている（石渡 1983）。

アジア諸国の法制度は、各国の慣習法や宗教の影響を受けつつ、英米法・大陸法とは別の独自の発展を遂げてきた。特に、英国や米国、ないしはオランダやフランスなどによる植民地支配等により宗主国の法体系の影響を強く受けていること（英米系：インド、マレーシア、シンガポール、大陸系：インドネシア）、1800年代後半からの近代化や、社会主義化、さらには、市場経済への移行に際し欧米等の法体系を移植導入したこと、また、イスラム法の影響など、多様な要素を有している点が重要である（鮎京 2009）。

本研究においては、この様な点を踏まえ、法体系については、次の様な分類とウェイト付けを行うこととした。

（英米法系）1点＝英国、米国、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド、インド、シンガポール、マレーシア、
0.5点＝デンマーク、スウェーデン、ノルウェー

（大陸法系）1点＝フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、オランダ、インドネシア、ベトナム、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー

③社会経済的要因：大きくは「経済発展段階」「宗教」「政治体制」および「労働環境」の4区分を想定し、区分毎に1指標を設定した。

（経済発展段階）1人当たりGDP；経済発展段階を表す典型指標である。一般的には、経済発展の初期段階においては、自由な経済活動よりも政府による管理保護が強く行われる傾向があり、経済の発展とともに自由な経済活動が尊重される傾向が強くなると想定される。解雇法制においても、経済発展の進展に応じて、労働者個人の経済環境が向上するに応じて、労働者保護のための規制が緩和される傾向があるのではないかと想定した。

（宗教）イスラム教普及率；周知の通りイスラム教は、金利の否定など信徒の経済活動について独特の規制を設けている点が特徴となっている。本研究の第2段階にあたる個別国の解雇法制の調査においても、イスラム教普及率の高いインドネシア、マレーシアの事例が注目された。すなわち、イスラム教は、その喜捨と弱者保護を重視する考え方に基づいて、雇用規制の面でも労働者を経済的な弱者とみなし、雇用保護、特に予告期間や解雇手続きなどの事前規制については、独特の厳しい規制を設ける傾向があると推測される。

（政治体制）社会主義国か否か；アジア8ヶ国は、その政治経済体制について、20世紀初頭から長く民主主義を採用し自由市場経済体制にある国と、中国など近時経済体制において「社会主義的計画管理体制」から「自由市場経済体制」に移行を図っている社会主義国（旧社会主義国を含む）に2分することができる。この様な政治経済体制の相違が法制度の相違とどのような関係にあるかを確認するための指標として選定した。

（労働環境）組合普及率；雇用規制に直結する代表的要因と想定される指標である。組合加盟比率が高いほど、雇用規制の程度が高くなることは容易に推測できる。また、労働者の権利を最優先する社会主義国（中国、ベトナム）、ないしは、旧社会主義国（インド）においても、同様に雇用保護規制は強くなると想定される。

3-3 統計データと統計的検証方法

多変量回帰分析を実施するにあたって利用した統計データ、および統計的処理の前提は、下記の通りである。

①各種データ：安達（2016）において収集したデータ数値を利用。GDPはIMF（2015/4時点）、イスラム教普及率はCIA（2015/6時点）、組合加盟率はOECD（2016/8時点）のデータである。ビジネス文化の指数については、前述したデータを採用。

②有効要因の抽出条件；次の全ての条件を満たすことを条件とした。

・P値；0.1以下　・説明変数相互間の相関決定係数 R^2 ：0.3未満

・上記条件で競合する場合は、修正後 R^2 が大きくなる要因を採用

③抽出方法；抽出方法は、ステップワイズ（増減法）を適用。また、「英米法/大陸法」の要因が、ビジネス文化の「安定/リスク」と弱いながら一定の相関関係にあることを考慮し、次の2つの説明変数（要因）の組み合わせによる抽出作業を別々に行い、その結果を適宜併用することとした。

A組：ビジネス文化を前提とする抽出。すなわち、9変数のうち法制度（英米法か大陸法か）を除く8変数による抽出

B組：法制度を前提とする抽出。すなわち、9変数のうちビジネス文化（安定/リスク）を除く8変数による抽出

3-4 検証結果

結論としては、今回設定した 10 個の説明変数については、いずれも影響度に強弱はあるものの、何らかの形で解雇規制レベルに対し、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。具体的に解雇規制の高低に対する各説明変数の相関（標準偏相関係数）を整理すれば、表 5 の通りである。

① ビジネス文化

権威/平等： 集団解雇の事後規制に限定されるが、「権威」は高規制、「平等」は低規制要因である。当初想定した、「権威の傾向が強いほど、事後規制、すなわち企業や労働者に直接的に影響を与える原職復帰や離職給付など、法律による強制的な規制が有効である」との仮説が裏付けられた。

協調/競争： 総じて「協調」は高規制、「競争」は低規制要因である。当初想定が裏付けられた。

安定/リスク： 総じて「安定」は高規制、「リスク」は低規制要因である。当初想定が裏付けられた。

禁欲/現世： 個別解雇に限定されるが、「禁欲」は高規制、「現世」は低規制要因である。個別解雇に限定された形ではあるが当初の想定が裏付けられたと言える。

② 法体系

英米法： 総じて低規制要因である（自由な経済活動を志向する傾向が強い）。

大陸法： 事前規制に限定されるが、高規制要因である（予告など解雇手続きについて特に規制が強い）。

③ 社会経済的要因

1 人あたり GDP： 数値が高く経済発展が進むほど、総じて低規制の傾向が強い。

組合加盟率： 総じて高規制要因。

イスラム教普及率： 個別解雇に関して高規制要因。

社会主義国（旧社会主義国を含む）： 事前規制に関して高規制要因

表 5 多変量回帰分析による検証結果（標準偏回帰係数）

		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値は、各標準偏回帰係数の絶対値の単純合計である。

② 法体系の標準偏回帰係数は、B 組の数値。他の項目の標準偏回帰係数は、A 組の数値である。

3-5 規制レベルの高低の背景要因

多変量回帰分析の結果を基に、「個別・集団平均」の規制レベルについて、規制レベル区分（高規制、中規制、低規制の 3 区分）毎に、その背景要因を日本との対比で整理すれば、下記の通りである（表 6 参照）。

① **高規制国**： 「インドネシア」は、解雇回避を原則とする各種の厳しい規制を設定している。その背景要因としては、イスラム教の普及率の差異（インドネシア 87%、日本 0%）が、日本との規制差の最大のポイントとなっている。両国間のビジネス文化¹¹の差異は大きい、相互に相殺され、結果としては大きな影響はないと推定された。

② **低規制国**： 逆に、「シンガポール」は、米国型の解雇自由原則に加えて、政労使の 3 者によるガイドラインを活用し、事前規制に重点を置く規制方式をとっているのが特徴と言える。

背景要因としては、同国が 1824 年から約 150 年間英国の植民地であり、自由競争を重視する「英米法型」の法体系（低規制要因）を有していること、また、「1 人あたり GDP」が世界有数の高水準にあり、日本を上回る経済発展を遂げている点が低規制の要因として指摘できる。ビジネス文化の面でも、日本とは逆の「リスク」（低規制要因）の傾向が強い点が低規制の傾向を強めていると推定される。

③ **中規制国（ベトナムとマレーシア）**： ベトナムとマレーシアについては、日本との規制レベルの差異

¹¹ 以下の背景要因分析においては、簡略化の観点から、有意性が確認された「ビジネス文化」の 4 指標については、次の 2 つに区分集約して影響度を表示する。「ビジネス文化 A」=安定/リスク、「ビジネス文化 B」=権威/平等+協調/競争+禁欲/現世

は小幅に留まっている。

その背景として、これら2ヶ国は、経済発展のレベルでは共に「発展途上」の段階にあり（1人当たりGDPが低い；高規制の要因）、日本と経済面で大きな差異がある点で共通している。しかし、一方で、両国とも日本と異なり、ビジネス文化の点で「リスク」（低規制要因）の傾向が強いことから、雇用規制のレベルの面で前者（途上国；高規制要因）の影響が相殺されており、その結果、規制レベル全体では、最終的には日本と大きな差異が無い形となっていると推察される。なお、マレーシアにおいては、イスラム教普及率（高規制要因）が61%に達しているが、一方で、1874年から約150年間にわたり英国の植民地であったため、英米法（低規制要因）の影響を受けていることから、双方の影響がほぼ相殺されていると推定される。

④中規制国（タイなど4ヶ国）：タイ、中国、韓国、インドの4ヶ国については、いずれも日本との比較で、規制数値が0.7～1.0程度高くなっている。

これら4ヶ国については、総じて経済的に「発展途上」の段階にあること（韓国を除く；高規制要因）、ビジネス文化面で日本に比して「協調」「禁欲」の傾向が強いこと（いずれも高規制要因）などが背景として指摘できる。特に、社会主義国である中国は、「工会制度」の下で労働組合加盟率（高規制要因）が高いことが、規制レベルに大きく影響していると推定される。

表6 アジア8ヶ国の規制レベルの要因分析（個別集団平均）；日本との比較

	実数値	日本との差	ビジネス文化A	ビジネス文化B	法体系	1人当たりGDP	組合加盟率(ILO)	イスラム教普及率	誤差
Singapore	1.4	△ 1.4	△ 1.2	0.5	△ 0.6	△ 0.7	0.0	0.2	0.4
Vietnam	2.6	△ 0.1	△ 0.9	0.9	0.0	0.5	△ 0.0	0.0	△ 0.6
Japan	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Malaysia	3.0	0.3	△ 0.8	0.2	△ 0.6	0.2	△ 0.1	0.9	0.3
Korea	3.5	0.7	△ 0.1	1.1	0.0	0.1	△ 0.1	0.0	△ 0.2
Thailand	3.7	1.0	△ 0.4	0.7	0.0	0.4	△ 0.1	0.1	0.3
India	3.6	0.8	△ 0.7	0.9	△ 0.6	0.5	△ 0.0	0.2	0.5
China	3.7	0.9	△ 0.9	0.8	0.0	0.4	0.7	0.0	△ 0.2
Indonesia	4.3	1.5	△ 0.6	0.7	0.0	0.5	△ 0.1	1.3	△ 0.3
アジア8ヶ国平均	3.2	0.5	△ 0.7	0.7	△ 0.2	0.2	0.0	0.3	0.0

(注)ビジネス文化A:「安定/リスク」、ビジネス文化B:「協調/競争」「禁欲/現世」の合計

表7 国毎の規制レベルの差異分析（個別解雇規制）：シンガポールとの比較

3-6 個別解雇規制におけるバラツキの背景要因

先に指摘した様に、アジア8ヶ国は、欧米各国と比較すると、国毎の規制レベル、特に個別解雇の規制レベルに大きな格差が存在する点が特徴の一つとなっている。その背景を規制レベルの最も低いシンガポールを基準に整理すれば、表7の通りである。この表からは、アジア諸国の特徴である個別解雇規制レベルにおける大きな格差は、ビジネス文化の多様性の要因が最も大きく（ビジネス文化A、同B、標準偏差計0.8）、次いでイスラム教普及率の格差、1人当たりGDP（経済発展度）の格差、さらに、法体系の相違、組合加盟率の差異により生じていることが分る（標準偏差：各0.4）。

3-7 事後規制方式へのシフトに関する背景要因

前項で指摘したように、アジア8ヶ国の雇用規制の特徴として、欧米13ヶ国平均と比較すると、事後規制に比較

	実数値	シンガポールとの差異	ビジネス文化A	ビジネス文化B	法体系	1人当たりGDP	組合加盟率(ILO)	イスラム教普及率	誤差
Singapore	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vietnam	1.6	0.9	0.4	0.3	0.9	1.4	△ 0.1	△ 0.3	△ 1.8
Japan	1.8	1.1	1.6	△ 0.7	0.9	0.8	△ 0.0	△ 0.3	△ 1.2
Malaysia	2.7	2.0	0.5	△ 0.2	0.0	1.0	△ 0.1	0.9	△ 0.1
Korea	3.2	2.5	1.5	0.5	0.9	0.9	△ 0.1	△ 0.3	△ 0.8
Thailand	3.0	2.3	1.1	0.2	0.9	1.2	△ 0.2	△ 0.2	△ 0.7
India	3.5	2.8	0.6	0.3	0.0	1.4	△ 0.1	△ 0.0	0.6
China	3.3	2.6	0.4	0.1	0.9	1.2	1.1	△ 0.2	△ 1.0
Indonesia	4.1	3.4	0.8	0.2	0.9	1.3	△ 0.1	1.5	△ 1.0
アジア8ヶ国平均	2.8	2.1	0.7	0.2	0.6	1.0	0.0	0.2	△ 0.6
標準偏差	1.0	1.0	0.5	0.3	0.4	0.4	0.4	0.6	0.7

(注)ビジネス文化A:「安定/リスク」、ビジネス文化B:「権威/平等」「協調/競争」「禁欲/現世」の合計

表8 国毎の規制レベルの差異分析（事後規制）：欧米13ヶ国平均との

	実数値	欧米13ヶ国平均との差	ビジネス文化A	ビジネス文化B	法体系	1人当たりGDP	組合加盟率(ILO)	イスラム教普及率	誤差
Singapore	0.3	△ 1.3	△ 1.1	0.9	△ 0.5	△ 0.9	△ 0.2	0.0	0.5
Vietnam	0.9	△ 0.7	△ 0.6	0.8	0.5	0.9	△ 0.3	0.0	△ 2.0
Japan	2.4	0.8	0.9	0.4	0.5	0.1	△ 0.2	0.0	△ 0.9
Malaysia	2.7	1.2	△ 0.4	1.6	△ 0.5	0.5	△ 0.4	0.0	0.4
Korea	3.8	2.3	0.8	0.6	0.5	0.2	△ 0.4	0.0	0.7
Thailand	3.6	2.0	0.3	0.7	0.5	0.7	△ 0.5	0.0	0.4
India	3.2	1.6	△ 0.3	1.0	△ 0.5	0.9	△ 0.3	0.0	0.8
China	4.6	3.0	△ 0.6	1.1	0.5	0.7	1.4	0.0	△ 0.0
Indonesia	4.1	2.6	△ 0.1	1.0	0.5	0.8	△ 0.4	0.0	0.8
アジア8ヶ国平均	2.9	1.3	△ 0.3	1.0	0.1	0.5	△ 0.1	0.0	0.2
欧米13ヶ国平均	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0				

(注)ビジネス文化A:「安定/リスク」、ビジネス文化B:「権威/平等」「協調/競争」「禁欲/現世」の合計

的重点をおいた規制方式が採られている点が挙げられる。

その背景要因としては、欧米 13 ヶ国と比較して、事後規制に大きく影響するビジネス文化「権威」（高規制要因）の傾向が強いこと、また、同様に、「1 人当たり GDP」が総じて低いこと（高規制要因）が指摘できる。

3-8 紛争発生件数の背景要因分析

前述の様にアジア 8 ヶ国においては個別紛争発生件数が、欧州等 6 ヶ国との比較で非常に低い状況となっている点が特徴である。その背景要因を失業率とビジネス文化の観点から検討した結果が、表 9 である。同表および別途実施した統計的検定と併せて、次の諸点が指摘できる。

①低失業率：アジア 8 ヶ国と欧州等 6 ヶ国の差異の背景となっている要因の一つとして、両者間の失業率の格差が指摘できる（アジア 8 ヶ国平均 3.9%、欧州等 6 ヶ国平均 10.5%）。アジア 8 ヶ国の失業

率は、経済の急速な成長を背景にして、低い水準を維持しており、紛争発生件数が低い要因となっていると推定される。

②ビジネス文化（権威等）： また、ビジネス文化の違いも大きく影響しており、アジア 8 ヶ国が共通ないしはほぼ共通して有する 5 つのビジネス文化、「集団」「長期」「禁欲」「現状」「個別」のうち、「権威」「集団」「高コンテクスト」「個別」の 4 つが、紛争発生件数の低さに強く関連していることが指摘できる。すなわち、一般にアジア系企業は、「家父長的経営」が欧米諸国との対比で特徴となっていると言われており、その背景要因として、権威・集団・高コンテクスト・個別のビジネス文化の影響が想定される。しかるに、家父長的経営においては、雇用紛争を極力企業内の交渉等で解消し、行政や司法といった企業外の第 3 者や法律（普遍的ルール）に依存するのではなく、当事者（労働者と企業経営者）による交渉により、個々の事情を斟酌しつつ紛争を解決しようとする傾向が強いものと推定される。

③ビジネス文化（リスク）： さらに、アジア 8 ヶ国を個別紛争の高発生国、低発生国に 2 分してみた場合、5 つの高発生国のうち韓国を除く 4 ヶ国において、「リスク」の数値が低発生国よりも高い点が特徴となっている。「リスク」の高低が、アジア 8 ヶ国における個別雇用紛争の発生件数に強く影響していることが推定される。これは、日本およびアジア 8 ヶ国の中で「リスク」の数値が最も低い（安定指向が最も高い）日本において、同発生件数が最も低くなっている点とも符合する。

表 9 個別紛争発生件数の要因分析

	個別紛争 区分	<推計値> 個別紛争発生 件数 (件/百万人)	失業率 (%)	ビジネス文化 指標 (G.Hofstede ほか)				
				①権威/ 平等	②個人/ 集団	③普遍/ 個別	④コン テキスト 高/低	⑤安定/ リスク
	Japan	102	4.0	△ 14	△ 2	△ 26	100	49
ア ジ ア 8 ヶ 国	Singapore	高発生国 1,302	2.0	28	△ 60	△ 44	21	△ 100
	Malaysia	〃 807	3.0	83	△ 47	18	△ 33	△ 50
	Vietnam	〃 推定 770	2.5	20	△ 60	△ 44	△ 38	△ 61
	Korea	〃 654	3.4	△ 1	△ 65	△ 48	72	36
	China	〃 480	4.1	41	△ 60	△ 57	42	△ 61
	Thailand	低発生国 282	0.7	7	△ 60	△ 84	△ 9	△ 1
	Indonesia	〃 195	6.2	37	△ 74	△ 32	42	△ 29
	India	〃 179	9.4	35	3	△ 69	30	△ 43
	アジア 8 ヶ国平均	584	3.9	31	△ 53	△ 45	16	△ 39
		**	*	**	**	**	*	*
	個別紛争 高発生国	803	3.0	34	△ 58	△ 35	13	△ 47
	〃 低発生国	219	5.4	26	△ 44	△ 62	21	△ 24
欧州等 6 ヶ国		4,103	10.5	△ 29	62	17	△ 18	3

(注)アジア 8 ヶ国平均欄；アジア 8 ヶ国平均値と欧州等 6 ヶ国の平均値に統計的に有意の差異がある場合（ウェルチ検定）**=片側 5%、*=片側 10%

3-9 雇用紛争解決制度整備指数とビジネス文化

前述の様にアジア 8 ヶ国における雇用紛争の解決制度の現状を、「社内」「行政」「司法」の 3 つに区分し整理して見た場合、制度内容は形の上では既に日本を上回る体制が構築されていると言える。特に紛争解決のための社内制度構築の義務化、集団紛争解決に関する司法の関与、行政・司法における「迅速」でかつ「柔軟」な解決を重視した制度設計が行われている点が日本との比較で特徴となっている。

さらに、アジア 8 ヶ国を整備指数 13 点（全評価項目 25 個の半数）を基準に「高整備国」5 ヶ国、「低整

備国」3ヶ国に2分した場合、両者間の最大の差異は、「司法」の面での整備状況の差異、特に、労働裁判所等の特別司法組織の整備が行われているか否かによる差異が大きな要因となっている。サンプル数が日本も含めて9ヶ国と少ないことから、「司法」の面における整備水準の高低とビジネス文化との関係については、統計的に厳密な結論を得ることは困難であるが、高整備国（特別司法組織が設置されている

表 10 紛争解決制度整備指数とビジネス文化指標

		紛争解決制度整備指数					ビジネス文化指標（G.hofstede ほか）					
		個別集団計					①権威／平等	②個人／集団	⑤長期／短期	⑥現世／禁欲	⑧実力／現状	⑨普遍／個別
		社内	行政	司法	争議	計						
基準国	Japan	0.0	5.0	4.0	0.0	9.0	△ 14	△ 2	76	△ 10	△ 25	△ 26
アジア8ヶ国	高整備国											
	Thailand	2.0	6.0	10.0	0.5	18.5	7	△ 60	△ 35	△ 4	△ 3	△ 84
	Indonesia	1.0	8.0	9.0	0.0	18.0	37	△ 74	25	△ 18	△ 30	△ 32
	Malaysia	1.0	4.0	11.0	1.0	17.0	83	△ 47	△ 17	20	△ 19	18
	India	1.0	8.0	6.0	1.0	16.0	35	3	3	△ 42	2	△ 69
	Singapore	1.0	5.5	6.5	1.0	14.0	28	△ 60	44	△ 2	2	△ 44
	低整備国											
	Vietnam	3.0	5.5	2.0	1.0	11.5	20	△ 60	15	△ 24	△ 25	△ 44
アジア8ヶ国平均	China	1.0	7.0	2.0	0.0	10.0	41	△ 60	74	△ 46	△ 20	△ 57
	Korea	1.0	6.0	0.5	1.0	8.5	△ 1	△ 65	100	△ 36	△ 19	△ 48
	アジア8ヶ国平均	1.4	6.3	5.9	0.7	14.2	31	△ 53	26	△ 19	△ 14	△ 45
	高整備5国	1.2	6.3	8.5	0.7	16.7	38	△ 48	4	△ 9	△ 10	△ 42
	低整備3国	1.7	6.2	1.5	0.7	10.0	20	△ 62	63	△ 35	△ 21	△ 49

(注)区分欄：A=雇用紛争の高発生国、B=雇用紛争の低発生国
アジア8ヶ国平均欄 *印：高整備国と低整備国の平均値に統計的に有意な差異がある場合(ウェルシュ検定片側15%)

国)では低整備国に比して「短期」「現世」「実力」の傾向が相対的に強く、労働紛争を司法の場において解決することに抵抗の少ない文化が背景となっているものと推測される。

他方、アジア諸国（マレーシアを除く）のビジネス文化の特徴の一つとして、「普遍的」なルールや原則よりも「個別事情」を優先するビジネス文化が強く存在する点は既述した通りである。特に中国、タイ、インド、インドネシアではこの傾向が強い。

しかるに、これらアジア5ヶ国における紛争解決制度の特徴である「柔軟性」については、上記の様なビジネス文化の特徴（「個別」の傾向が強い）と相まって、雇用紛争を実情に照らして現実的・弾力的な解決に導くことが可能であるというプラスの面があると同時に、一方で、司法・行政の当局者による恣意的な解決も介在し得る余地も日本と比較してより大きいことを意味する。これらアジア5ヶ国においては、紛争解決制度の運用実態に十分な留意が必要であることが示唆される。

4. 結論と考察

4-1 現時点での結論：本研究における現時点での結論を整理すれば、次の3点である。

① **アジア8ヶ国の「解雇法制」**：アジア8ヶ国は、総じて日本よりやや厳しい規制水準にはあるが、多くの国が中規制国に属すること、また、事後規制を重視する方式となっている点で日本と共通していることが特徴となっている。これは、日本、およびアジア8ヶ国が共通して有する「権威」「協調」「禁欲」というビジネス文化が大きな要因の一つとなっていると言える。

他方で、日本およびアジア8ヶ国の雇用規制レベルは、上記の様な共通点をもちつつも、中規制国の欧州、低規制国の英米系諸国と比較すると、各グループ内における国毎のバラツキが大きい点が特徴と言える。これは、アジア8ヶ国の「ビジネス文化」が国毎に「安定/リスク」の面で差異が大きいことに加えて、「法体系」「経済発展度」「イスラム教普及率」が日本およびアジア8ヶ国のグループ内では、国毎に大きく異なる点が背景となっている。

② **個別紛争の「発生件数」**：欧米豪6ヶ国と比較すると低いが、日本との比較では高い水準となっている。これは、アジア8ヶ国の低い失業率に加えて、「権威」「高コンテクスト」などのビジネス文化要因が大きく影響していると言える。

③ **雇用紛争解決制度**：アジア8ヶ国においては、既に「迅速性」や「柔軟性」を重視し、「社内」「調停前置」「特別司法組織」を活用した制度整備が行われており、法制度上では、日本を上回る仕組みが法定されていると言える。しかし、アジア8ヶ国が、ビジネス文化の面で「権威」「集団」「現状肯定」の傾向が強いこと、さらにタイ、中国、インド、インドネシアにおいては、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が指摘できる。

4-2 考察 : 中小企業経営者の視点と法と経済学の視点

①中小企業経営者の視点 : 本研究は、ビジネス文化の国際比較に関する先行研究を踏まえて、解雇法制度に焦点を絞り、それが日本とアジア 8 ヶ国とでどの様に相違しており、それがどのような背景要因に基づくものかを明らかにしようとしたものである。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り、本研究からは、解雇法制が法体系、宗教、経済発展段階、さらにはビジネス文化などの社会経済的の要素と深く関連していることが明らかとなった。

先に述べたように、日本の中小企業は、日本のビジネス文化に根差し、長年培ってきた特有の日本的経営スタイルや企業文化を有しており、海外に事業展開するに際しては、その様な経営スタイルや企業文化をどの様に修正し適用させるかが大きな課題となっている。本研究は、各国の「解雇法制」に限定した内容ではあるが、この様な課題を解決するための基礎的情報を客観的定量的データに基づいて提供した点に意義がある。

②法と経済学の視点 : さらに、本研究においては、「法と経済学」の考え方や手法を踏まえつつ、「国毎の解雇法制や解雇紛争発生件数は、ビジネス文化、法体系、さらにはその他の社会経済的な諸要因の 3 つの要素と強く相関しているのではないか」という仮説を設定し、統計的定量データに基づいて「実証的」な検証を試みた。その結果、日本とアジア 8 ヶ国の解雇法制等が各国の「ビジネス文化」や「法体系」のほか、宗教（イスラム教普及率）や 1 人当たり GDP などの「社会経済的背景要因」と深い相関関係を有していることを明らかにすることができた。この点に、本研究の学術上の意義があると考ええる。

例えば、違法解雇における救済手段としての「金銭補償制度」導入の是非の議論を見た場合、法と経済学の立場から古くは中馬（1998）や近時では江口（2008）など一定の条件を付けつつも、経済効率性等の観点からその導入の合理性を主張する意見が多く呈されてきた様に考えられる。

本研究の上記の様な意義を踏まえた場合、日本およびアジア 8 ヶ国における金銭補償制度に関する国際比較、さらには我国における同制度導入の合理性の検討を行うにあたっては、経済効率性の観点に加えて、各国特有のビジネス文化、経済発展段階、法体系、宗教など多面的な観点からの検討が必要であると考ええる。

4-3 今後の課題とスケジュール

本研究は、これまで文献調査を主体とする作業を行い、一定の成果を達成できたと考ええる。今後は、これまでの研究で得られた内容について、その「現実妥当性」と、中小企業経営者にとっての「有益性」の 2 つの観点から検証を行う必要があると考ええる。具体的には、2020 年度末を目途に、第 8 段階の作業を実施し、最終報告書を作成する予定である。

参照法規リスト : 本研究プロジェクトにおいて利用した各国主要関連法規等は、下記の通りである。

（日本）民法（第 6 2 3 条他）、労働契約法、労働基準法、雇用対策法（第 2 7 条）、労働審判法
（中国）中華人民共和国労働法（1995 年 1 月 1 日施行）（国際労働財団訳）、中華人民共和国労働契約法（2008 年 1 月 1 日施行）（国際労働財団訳）、中華人民共和国労働契約法实施条例（2008 年 9 月 3 日採択）（同上）、中華人民共和国工会法（2001 年 10 月 27 日施行）（国際労働財団訳）
（インド）1994 年労働争議法（国際労働財団訳）、1926 年労働組合法（国際労働財団訳）、1948 年インド工場法（国際労働財団訳）、Industrial Employment (Standing Orders) Act, 1946
（韓国）勤労基準法（2014.1.21 改正）（国際労働財団訳）、労働組合および労働関係調整法（2014.5.20 改正）（国際労働財団訳）、勤労者退職給与保障法（2011.7.25 改正）（国際労働財団訳）、労働部行政解釈（1981.4.2）、韓国労働部公正人事指針（2016.1.22）、韓国労働部就業規則の解釈と運営指針（2016.1.22）
（シンガポール）雇用法（2015.8.22 改正）、Tripartite Guidelines On Fair Employment Practices (Tripartite Alliance for Fair & Progressive Employment Practices), Tripartite Advisory on Mandatory Retrenchment Notifications（国際労働財団訳）、Tripartite Guidelines on Managing Excess Manpower and Responsible Retrenchment（Updated Nov 2016）（国際労働財団訳）、Leading Fair Employment Practices Handbook（国際労働財団訳）、Ministry of Manpower : Employment practices, Ministry of Manpower : Guide on Employment Laws, Staff Handbook（現地日系コンサル企業製作）
（タイ）タイ国民法典（JETRO 訳）、労働者保護法 1998 年（国際労働財団訳）、Act on the Establishment of and Procedure for Labor Court, B.E.2522(1979)、タイ就業規則ひな形（現地日系コンサル企業 Saito Co., Ltd）
（マレーシア）1955 年雇用法（国際労働財団訳）、EMPLOYMENT (TERMINATION AND LAY-OFF BENEFITS) REGULATIONS 1980, Industrial Relations Act 1967, CODE OF CONDUCT FOR INDUSTRIAL HARMONY, 人的資源省整理解雇処置のガイドライン 2008 年版（JETRO 訳）
（インドネシア）労働に関する法律 2003 年（国際労働財団訳）、労使関係紛争解決に関するインドネシア共和国法 2004 年（国際労働財団訳）

(ベトナム) 労働法典 (2001 年改正) (国際労働財団訳), 労働法の一部内容について詳細と施行ガイドラインを規定する政令 (2014.8.13) (国際労働財団訳), 労働組合法 (2012.3.20 改正) (国際労働財団訳), ベトナム モデル就業規則 (現地コンサル企業: キャストグループ)

引用参考文献

- Binnendijk H., *National Negotiating Styles*, Washington DC, United States Government Printing, 1987 (橋本光憲監修・神奈川大学経営学部教師グループ訳『米国の国際交渉戦略』中央経済社 1995 年)
- Daniel Foote H. 『裁判と社会-司法の「常識」再考』(溜箭将之訳) NTT 出版 2006
- Dau-Schmidt Kenneth G., Seth D. Harris, and Orly Lobel. *Labor and Employment Law and Economics*. Edward Elgar, 2009
- Haley John O., *The Myth of the Reluctant Litigant*, 4 J. JAPANESE STUD. 359, 1978
- Hofstede Geert, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications, 1980 (萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部 1984 年)
- Hofstede Geert, Hofstede J. G. & Minkov M., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill, 2010 (岩井八郎・岩井紀子訳『多文化世界 (原書第 3 版) 違いを学び未来への道を探る。』有斐閣 2013 年)
- La Porta Rafael, Florencio Lopez-de-Silanes, and Andrei Shleifer, *The Economic Consequences of Legal Origins*, *Journal of Economic Literature* 2008, 46:2, 285-332
- Mooij Marieke De, *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes 5th-ed.*, SAGE Publications California, 2019
- Posner, Eric Law and Social Norm, Harvard University Press, 2000 (太田勝造監訳『法と社会規範-制度と文化の経済分析』木鐸社 2002)
- Trompenaars Fons, Hampden-Turner C., *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 2nd ed.*, London, Nicholas Brearely Publishing Ltd., 1997 (須貝栄訳『異文化の波-グローバる.社会: 多様性の理解』白桃書房 2001)
- Trompenaars Fons & Woolliams P., *Business Across Cultures*, 1st ed., Capstone Publishing 1st ed., Mankato Minnesota, Capstone Publishing Ltd., a Wiley company, 2003 (古屋紀人監訳 木下瑞穂翻訳協力『異文化間のビジネス戦略-多様性のビジネスマネジメント』白桃書房 2005)
- Trompenaars Fons, Hampden-Turner C., *Managing People Across Cultures*, Capstone Publishing Ltd., a Wiley company, 2004 (古屋紀人監訳 木下瑞穂訳 西山淑子翻訳協力『異文化間のグローバる.人材戦略: 多様なグローバる.人材の効果的マネジメント』白桃書房 2013)
- Usunier Jean - Claude, Lee Julie Anne, *Marketing Across Culture 6-ed.*, Pearson, Harlow (UK), 2013 (小川孔輔・本間大一監訳『異文化適応のマーケティング 原著第 5 版』2011, ピアソン桐原)
- 鮎京正訓 (2009), アジア法ハンドブック, 名古屋大学出版
- 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), 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, 『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, 環太平洋大学紀要 12, 1-12
- 安達明久 (2020), 日本およびアジア 8 ヶ国のビジネス文化と解雇法制-中小企業の視点による.国際比較分析, 環太平洋大学紀要 15, 81-92,
- 安積敏政 (2014), 中堅・中小企業のアジア進出戦略光と影, 日刊工業新聞
- 荒木尚志・大内伸哉・大竹文雄・神林龍編 (2008)『雇用社会の法と経済』有斐閣
- 荒木尚志・山川隆一ほか編 (2006), 諸外国の労働契約法制, 労働政策研究研修機構
- 安西明毅, 小山洋平, 中山達樹, 塙晋, 栗田哲郎 (2011), アジア労働法の実務 Q&A, 商事法務
- 五十嵐清 (2015) 比較法ハンドブック第 2 版, 勁草書房
- 五十嵐充, 田畑智砂, 藤井嘉子他 (2018), 海外駐在弁護士が解説する中国, タイ, ベトナムの労働法の実務 Q&A, 労働調査会
- 石渡利康 (1983), スカンジナビア法史論, 八千代出版
- 江口匡太 (2008)「第 10 章違法解雇の救済方法-金銭補償と職場復帰のどちらが望ましいか?」神林 (2008) 315-340
- 大内伸哉・川口大司 (2012)『法と経済で読みとく雇用の世界-働くことの不安と楽しみ』有斐閣.
- 大竹文雄・大内伸哉・山川隆一編 (2004)『解雇法制を考える-法学と経済学の視点』勁草書房.
- 貝塚幸雄 (2019) 比較法学入門, 日本評論社
- 川島武宜 (1963) *Dispute resolution in contemporary Japan*. in Arhur T.von Mehren(ed), *Law in Japan: The Legal Order in a Changing Society*, Cambridge and Tokyo, 1963 (日本語訳: 川島武宜, 現代日本における.紛争解決, A.T.von Mehren 編『日本の法 (上)』東大出版, 1965, p59-)
- 神林龍編著 (2008)『解雇規制の法と経済-労使の合意形成メカニズムとしての解雇ルール』日本評論社.
- 城座良之, 片山立志, 清水敏行 (2006), グローバル・マーケティング, 税務経理教会
- 菅野和夫・荒木尚志 (2017), 解雇ルールと紛争解決, 労働政策研究研修機構
- 滝沢正 (2016) 比較法, 三省堂
- 中馬宏之 (1998)『「解雇権濫用法理」の経済分析-雇用契約理論の視点から』三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之編『会社法の経済学』東京大学出版会, pp. 425-452.
- 西尾昭 (1993) 韓国その法と文化, 啓文社, p 4
- 野田良之 (1986) 内村鑑三とラトブル, みすず書房
- 福井秀夫・大竹文雄編 (2006)『脱格差社会と雇用法制-法と経済学で考える』日本評論社.
- 古沢昌之 (2008), 『グローバル人的資源管理論-「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント』. 白桃書房
- 馬越恵美子・桑名義晴編著・異文化経営協会著 (2013), 文化経営の世界-その理論と実践, 白桃書房
- 森倫洋・松井博昭編, 西村あさひ法律事務所アジアプラクティスグループ著 (2017), アジア進出撤退の労務, 中央経済社
- 李艇 (2000), 解雇紛争解決の法理, 信山社出版
- 吉村章 (2010), すぐに役立つ中国人とうまくつきあう実践テクニック, 総合法令出版, 第 1 章.

Business culture and dismissal laws in Japan and 8 Asian countries
- International comparative analysis from the perspective of SMEs-

Akihisa ADACHI

Specially Appointed Professor
Niigata Sangyo University Graduate School of Economics

Abstract

The dismissal legislation is one of the important factors that Small and medium-sized enterprises(SMEs) should consider when expanding overseas, and it is necessary, for example, to consider securing appropriate human resources in the partner country and withdrawal due to business failure.

On the other hand, SMEs in Japan have a unique management style(seniority system, lifelong employment, enterprise union) and corporate culture (Collectivism, Femininity, Uncertainty Avoidance). There are many challenges for Japanese SMEs with such characteristics to develop business in China and Southeast Asia. In other words, what kind of problems exist and how should they be overcome in order to apply the management style peculiar to Japan in the partner country. It is an important issue to clarify these points when Japanese SMEs expand overseas. Although the content is limited to the "dismissal law system" of each country, the significance of this research is to provide basic information for solving such problems from the viewpoint of business culture.

Keyword

Dismissal law, International comparison, Business culture, Law and Economics, Overseas expansion of SMEs