

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 —

Business culture and dismissal laws in Japan and 8 Asian countries

— International comparative analysis from the perspective of SMEs —

経営学部現代経営学科

安達 明久

ADACHI, Akihisa

Department of Contemporary Business

Faculty of Business Administration

キーワード：解雇法制，アジア，国際比較，ビジネス文化，事前規制事後規制

要旨：本稿は、近時中小企業の海外展開先として注目されている中国、インド、韓国および東南アジア諸国（シンガポール、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム）の計8ヶ国を対象にして、各国の雇用法制、特に正規雇用の解雇法制に分野を絞り、日本と比較した法規制の強弱、特徴等を比較整理し、さらにその背景・要因を明らかにしたものである。具体的には、「数値指標」により各国の解雇規制の強弱を明示したこと、解雇規制の特徴を「事前規制と事後規制」に区分して示したこと、規制の強弱と特徴の背景要因を各国のビジネス文化などを踏まえて分析したことにより、中小企業の経営者にも分かり易くアジア8ヶ国の解雇法制の特徴を整理・分析・提示した点に意義がある。主要な結論は、下記の3点である。

- ①アジア8ヶ国を正規雇用に関する解雇規制の強弱によってグループ分けすると、シンガポールが「低規制国」、インドネシアが「高規制国」に該当する。他方、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、中国、韓国の6ヶ国は、日本と同じ「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。これら雇用規制の程度は、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確認された。
- ②また、規制の内容・在り方を見ると、アジア8ヶ国は、欧米諸国と異なり、総じて、離職給付や原職復帰義務等の事後規制に重点を置く「事後規制重視型」である点が特徴となっている。この点でも、日本と共通しており、前述の各種要因と関連していることが確認できた。
- ③しかしながら、日本と同じ中規制国であっても、「日本」が法律による直接的な規制を最小限に留め、規制の多くを就業規則に基づく企業側の自主規制に依存する方式をとっているのに対し、「アジア8ヶ国」は、総じて具体的な解雇手続きを法定化しているなど、規制の在り方に差異が存在する。例えば、マレーシアでは、政府策定の整理解雇ガイドラインや労使が締結した協調行動規範に沿った対応が求められること、インドでは、90日前までに政府機関の許可を得るための申請を行う必要があることなど、項目によっては、日本以上に厳しい規制が設けられている国も存在する点に留意が必要である。

Abstract : This is a study on employment laws in eight countries: China, India, Korea, and Southeast Asian countries (Singapore, Thailand, Malaysia, Indonesia, Vietnam), to these countries Japan's SMEs are now paying attention for developing their overseas businesses.

The purpose of this study is to clarify the level and characteristics of the regulations of employment laws in these countries compared to Japan, and to clarify the background and factors.

The specific features are the following three points.

- (1) Estimate the level of dismissal regulations in each country by numerical indicators
- (2) Clarify the characteristics of dismissal regulations from the viewpoints of individual dismissal and collective dismissal, as well as pre-regulation and post-regulation
- (3) Analyze the background factors of regulations and characteristics based on business culture of the eight Asian countries

The significance of this study is to analyze and clarify the characteristics of dismissal laws in eight Asian countries to make it easier for small and medium-sized business owners to understand.

(目次)

- I 本研究プロジェクト全体の概要
 1. 本稿の位置づけ
 2. 本研究プロジェクトの目的
 3. 先行研究
 4. 研究方法等
 5. これまでの研究成果
- II 研究内容と結果, 考察
 1. 本稿における論点
 2. 仮設定と統計的検証
 3. 検証結果
 4. 考察
- III まとめ
 1. 結論
 2. 日本的経営スタイルと本研究の意義

I 本研究プロジェクト全体の概要

1. 本稿の位置づけ

本稿は、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)の研究成果の一部を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んでさらに発展展開することを目指しているものである。さらに、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「本研究プロジェクト」という。

2. 本研究プロジェクトの目的

本研究プロジェクトは、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、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)における雇用紛争発生件数、解雇に関する規制、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、さらにはその様な異同の背景となっている社会経済的な諸要因について分析整理し提示することを目的としている。

なお、本件の一連の研究の直接の切っ掛けとなった事項、経緯については、安達(2018)を参照して頂きたい。

3. 先行研究

(1) 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(仕事に対する価値観や考え方)の国際比較に関する文献は、R.T. Moran他(1991)、H. Binnendijk(1987)、T. Morrison(1995)などのほか、日本においても馬越恵美子ほか(2013)などがあり、ビジネス文化の国際比較を「実証的論理的分析」により明らかにしようとする科学研究が盛んに行われている。さらには、大規模なアンケート調査を通じて定量的データを収集し、「統計的手法」による分析に基づいて国際比較を行う取組みも少なからず存在する。

後者の研究としては、①G. Hofstede(1980ほか)の「IBM価値観調査」、②F. Trompenaars(1993ほか)の「価値観調査」、③R. J. Houseほか(2004)の

GLOBEプロジェクト、④R. F. Inglehart (1997ほか)の「世界価値観調査」(World Values Survey: WVS)の4つが代表的なものである。これら研究の詳細は、安達(2018)に記載しているので、ここでは省略する。

本研究プロジェクトでは、これらのビジネス文化に関する統計的手法による各種先行研究を利用しつつ、ビジネス文化の国際比較に関するデータベースを整備した。詳細は、後述する。

(2) 解雇法制の国際比較に関する先行研究

解雇法制に関する国際比較資料は、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。同指標は、主要国の雇用保護規制を網羅的に把握するデータとしては唯一のものであり、「予告手続きの有無」「予告期間」「公正解雇の定義」など計25指標から構成され、各項目を規制の程度に応じて0-6点の7段階(数値が大きい程規制が強い)に評価した上で、項目毎の加重ウェイトを設定して集計作業を行い、最終的な指標数値を算出している。OECDは、この雇用規制指標等のデータを基に、毎年“OECD Employment Outlook”を公表し、加盟国の労働市場の状況に関する分析を発表している。

また、国際労働機関(ILO)は世界各国の労働・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、「解雇ルールと紛争解決」(菅野和夫・荒木尚志 2017)、「諸外国の労働契約法制」(荒木尚志・山川隆一ほか 2006)、「解雇紛争解決の法理」(李艇 2000)が解雇法制に関する国際比較を採りあげた代表的な研究であるが、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形とはなっていない。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、厚生労働省が毎年発行している「世界の厚生労働(海外情勢報告)」等が解雇規制等の概要を知るうえで便利である。また、東南アジア諸国等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ほか、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。

4. 研究方法等

(1) 検討対象国

検討対象国としては、本研究プロジェクトの目的を踏まえて、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」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¹⁾。

(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

(2) 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)」により大きく異なっており、さらに「正規雇用」においても「無期雇用か有期雇用か」によっても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、本研究プロジェクトにおいては、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。

(3) 研究手順

本研究プロジェクトの手順を整理すれば、次の通りであり、大きく次の7段階に分けることができる。

(第1段階) 世界44ヶ国に関するビジネス文化、およびその背景となっている社会経済要因に関する定量データベースの構築

(第2段階) 雇用紛争の発生件数の推計

(第3段階) 解雇法制の具体的法令規定等の整理

(第4段階) 雇用紛争解決制度の整備状況の整理と同指数の策定

(第5段階) OECD雇用規制指標の整理と独自修正指標の策定

(第6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7段階) 雇用保護規制等の各国の特徴に関するビジネス文化等の背景要因分析

5. これまでの研究成果

本研究プロジェクトにおけるこれまでの研究成果のうち、上記第1段階から第6段階の成果については、既に安達(2016)、同(2017)、同(2018)において逐次公表している。本稿は、第7段階の作業結果を中心に、既存の成果についても、一体として公表するものである。これまでに公表した論文等の要点を整理すれば、下記の通りである。

(1) 世界22ヶ国のビジネス文化指数

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ほか)などの先行研究に基づいて、9つの「社会的価値観」を設定し整理した。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た。

表1 ビジネス文化指数

	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コンテクスト高/低	⑧実力/現状	⑨普遍/個別
Japan	△ 14	△ 2	100	49	76	△ 10	100	△ 25	△ 26
Singapore	28	△ 60	△ 3	△ 100	44	△ 2	21	2	△ 44
Malaysia	83	△ 47	1	△ 50	△ 17	20	△ 33	△ 19	18
Vietnam	20	△ 60	△ 20	△ 61	15	△ 24	△ 38	△ 25	△ 44
China	41	△ 60	37	△ 61	74	△ 46	42	△ 20	△ 57
Korea	△ 1	△ 65	△ 23	36	100	△ 36	72	△ 19	△ 48
Thailand	7	△ 60	△ 34	△ 1	△ 35	△ 4	△ 9	△ 3	△ 84
Indonesia	37	△ 74	△ 7	△ 29	25	△ 18	42	△ 30	△ 32
India	35	3	15	△ 43	3	△ 42	30	2	△ 69
平均	31	△ 53	△ 4	△ 39	26	△ 19	16	△ 14	△ 45
欧州等 6ヶ国	**	**	*	*	*	*	*	*	**
欧州等 6ヶ国	△ 29	62	19	3	10	7	△ 18	11	17

(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。
 ・ 数値の正負：ビジネス文化区分「○/●/●」に対応して、○の場合は正数、●●の場合は負数で表示
 ・ 欧州等 6ヶ国：United Kingdom, Germany, France, Italy, Spain, Australia
 ・ 「平均」欄の記号：アジア8ヶ国の平均値と欧州等6ヶ国の平均値に統計上有意の差異があることを示す
 ウェルズ検定 片側5%水準 **、同10%水準 *

その結果、日本とアジア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」「コンテクスト」の面で日本と逆の特徴を有する国が多いことが明らかになった。また、これらの特徴は、気候(最低気温)やGDP規模のほか、高齢者人口比率、宗教(ヒンズー教、仏教等の普及率)、都市化の程度(都市人口比率)、民族の多様性(最大民族構成比)、経済発展度(OECD加盟)などの社会経済的な基盤の差異と深く関係していることが統計的に確認された。詳細は、安達(2016)参照。

(2) 修正版OECD雇用規制指標

次に、雇用規制におけるアジア8ヶ国の特徴を把握するため、OECD雇用規制指標を基に「修正版OECD雇用指標」を策定した。

OECD雇用規制指標は、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²⁾など計25項目の法規制について強弱の指標(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。

本研究プロジェクトにおいては、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。詳細については、安達(2017)を参照頂きたい。

表2 修正版OECD雇用規制指数

	区分	修正版OECD指数
	Japan	中規制 2.8
アジア8ヶ国	Singapore	低規制 1.4 *
	Vietnam	中規制 2.6
	Malaysia	" 3.0
	Korea	" 3.5 **
	Thailand	" 3.7 **
	India	" 3.6 **
	China	" 3.7 **
	Indonesia	高規制 4.3 **
英米5ヶ国	United States	低規制 1.2 *
	United Kingdom	" 1.6 *
	Canada	" 1.5 *
	Australia	" 1.9
	New Zealand	" 1.0 *
		22ヶ国全体平均
欧州5ヶ国	Italy	中規制 2.9
	France	" 2.8
	Germany	" 2.8
	Netherlands	" 2.4
	Spain	" 2.9
北欧3ヶ国	Sweden	" 2.5
	Norway	" 2.3
	Denmark	" 2.3
参考	アジア8ヶ国平均	中規制 3.2 ○
各グループの平均	英米5ヶ国	低規制 1.4 -
	欧州5ヶ国	中規制 2.8 -
	北欧3ヶ国	" 2.4 -

(注)
 ①OECD雇用保護規制指数を基に一部修正推計を加えて作成
 ②*、**：当該数値が、22ヶ国平均に対し1σ(標準偏差)以上乖離している場合に付与(*:平均値より下方乖離、**:平均値より上方乖離)
 ③グループ平均欄 ○：グループ内の数値の標準偏差が、4グループの同単純平均の1.5倍以上の場合に付与

①シンガポール、ベトナムについては、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、本稿においては、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第3段階の作業に基づいて、退職時給付金(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)。

③25項目の規制を、予告手続等の「事前規制」と、離職給付等の「事後規制」に大きく2分し再集計を行った。

(3) その他の研究成果

本研究プロジェクトにおいては、上記の成果に加えて、下記の様な作業を実施し成果を公表している。詳細は、安達(2017)を参照頂きたい。

- ①アジア8ヶ国等における雇用紛争の発生件数の推計
- ②解雇法制の具体的法令規定等の整理
- ③雇用紛争解決制度の整備状況の整理と同指数の策定
- ④典型標準解雇事例に基づくシミュレーションの実施

II 研究内容と結果、考察

1. 本稿における論点

本稿は、上記の様なこれまでの研究成果を踏まえて、安達(2017)では検討できなかったビジネス文化の観点からの分析について、2018年度以降の研究成果を整理し公表するものである。主要な論点は、次の通り。

- ①日本およびアジア8ヶ国の雇用保護規制の特徴を、「全体の規制レベル」に加えて、「個別解雇と集団解雇」、「事前規制と事後規制」という新たな2つの視点から整理し、日本およびアジア8ヶ国の雇用保護規制の特徴について、「欧米諸国」(計13ヶ国)と対比しつつ明らかにすること
- ②さらに、上記で特定したアジア8ヶ国の特徴について、ビジネス文化や社会経済的観点から、その背景要因を分析すること。

2. 仮説設定と統計的検証

(1) 仮説設定

アジア8ヶ国における雇用規制の特徴とその背景要因を分析するにあたり、大きく「ビジネス文化」「法体系」、および「経済社会的要因」の3つの視点を仮説設定した。具体的には、次の10個の項目である。

ビジネス文化の視点(4個)：

権威/平等、協調/競争、安定/リスク、
禁欲/現世

法体系(2個)

英米法か否か、大陸法か否か

社会経済的要因(4個)

1人当りGDP、組合加盟率、イスラム教普及率、
社会主義国(市場経済移行国を含む)

以下では、これら3つの視点について解説する。

(2) ビジネス文化の視点

ビジネス文化の具体的な項目としては、G.Hofstede(1995ほか)の指摘事項等を基に、ビジネス文化の9つの視点のうち、「権威/平等」「競争/協調」「安定/リスク」「禁欲/現世」の4つの視点を要因分析の候補として選定した。

これは、権威志向が高いほど、「当事者間双方の交渉による解決よりも、法律という外的な権威」による解決を重視(高規制)する傾向が強まると考えられること、さらに、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」(低規制)と考えるかといった雇用自体に対する価値観や、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に注目したことに基づくものである。前者は法律による厳しい規制を許容し、後者は規制を最小限に抑制する違いを生むと考えられる。

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、先述したように、雇用保護規制との論理的な相関關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關係(単相關係数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。

(3) 法体系

比較法の分野においては、旧来から、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2015)。

英米法系は、自由競争を前提とする英米諸国において発達してきたものであり、民間の契約関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関係を重視する傾向が強い。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する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)。

本稿では、この様な点を踏まえて、法制度については、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

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

(4) 社会経済的要因

最後に、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。さらに、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、普及率の高い国(インドネシア, マレーシア)においては、雇用規制の面でも労働者を弱者とみなし雇用保護に独特の厳しい規制を設ける傾向があると考えられる。

(5) 統計的検証の方法

本稿においては、アジア8ヶ国, 日本, および欧米13ヶ国の雇用規制に関し、先の問題意識に基づいて、下記により多変量回帰分析(ステップワイズ法; 減増法)を実施し、有意な要因の抽出と仮説設定した3つの視点の統計的検証を実施した。

(説明変数) ビジネス文化の4つの視点(権威/平等, 競争/協調, 安定/リスク, 禁欲/現世), 法体系(英米法か大陸法か), および1人当りGDP, 組合加盟率, 社会主義国(含旧社会主義国)か否か, イスラム教普及率の計10個

(被説明変数) 修正版OECD雇用規制指数

(各種データ) 安達(2016)において収集した数値

(有効要因の抽出条件)

- ・P値: 0.1以下
- ・説明変数相互間の相関決定係数R²: 0.3未満
- ・上記条件で競合する場合は、修正後R²が大きくなる要因を採用

なお、要因の抽出にあたっては、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: ビジネス文化重視による抽出

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: 法制度重視による抽出

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. 検証結果

(1) 検証結果の要約

上記の前提に基づいて、統計的検証を行った結果は、下記の通りである。△は規制値に対し正の相関、▼は規制値に対し負の有意な相関が確認されたことを意味する。

結論としては、今回設定した10個の背景要因については、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、

表3 検証結果の要約

		個別集団		同左内訳		個別内訳	
		平均	個別	集団	事前	事後	
修正後R		0.92	0.90	0.76	0.75	0.78	
ビジネス文化	①権威/平等	-	-	△	-	△	
	③協調/競争	△	△	△	△	-	
	④安定/リスク	△	△	△	△	△	
	⑥禁欲/現世	△	△	-	-	-	
法体系	英米法	▼	▼	▼	-	▼	
	大陸法	-	-	-	△	-	
その他社会経済要因	1人当たりGDP	▼	▼	▼	-	▼	
	組合加盟率 (ILO)	△	△	△	△	△	
	イスラム教普及率	△	△	-	△	(△)	
	社会主義国 (含旧)	(△)	(△)	-	△	-	

(注) △：鮮規制に対してプラス効果、▼：保護規制に対してマイナス効果
 ○：他の要因との多重共線性の可能性がある場合付与
 修正後R：抽出作業A、同日の結果のうち絶対値の大きい数値

および法体系の「英米法」、さらに社会経済要因の「1人当たりGDP」「組合加盟率」「イスラム教普及率」は、雇用規制のレベルとの相関に加えて、個別/集団、事前/事後の観点から、規制の内容面での特徴を分析する上でも重要な相関を有することが判明した。

(2) 背景・要因の影響度

規制項目毎の標準偏相関係数を整理すると、下記表4の通りである。

総じて、「ビジネス文化指数」が3～5割のウェイトを占め、雇用保護規制の在り方に大きな相関を有していることが分かる。特に、「安定/リスク」、「協調/競争」の2項目が重要な要因となっている。「権威/平等」は、事後規制と相関が深く、「禁欲/現世」は個別解雇と相関が深い。

表4 規制項目毎の標準偏相関係数

		個別集団		同左内訳		個別内訳	
		平均	個別	集団	事前	事後	
修正後R		0.92	0.90	0.76	0.75	0.78	
ビジネス文化	①権威/平等	0.00	0.00	0.42	0.00	0.47	
	③協調/競争	0.32	0.37	0.36	0.41	0.00	
	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	0.00	0.00	0.00	
法体系	英米法	△ 0.30	△ 0.44	△ 0.63	0.00	△ 0.36	
	大陸法	0.00	0.00	0.00	0.69	0.00	
その他社会経済要因	1人当たりGDP	△ 0.35	△ 0.36	△ 0.33	0.00	△ 0.38	
	組合加盟率 (ILO)	0.24	0.36	0.29	0.36	0.39	
	イスラム教普及率	0.37	0.46	0.00	0.59	0.00	
	社会主義国 (含旧)	0.00	0.00	0.00	0.36	0.00	
計		2.46	2.81	2.67	3.04	2.06	
(内訳)	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) 法体系の標準偏相関係数は、B組みの数値、他の項目の標準偏相関係数は、A組みの数値である。
 (注2) 計、および計の内訳の数値は、各標準偏相関係数の絶対値の単純合計である

「法体系」の要因については、全体の1～2割のウェイトに留まるが、英米法は特に集団解雇規制に緩やかな規制を、大陸法は事前規制に強い規制を課す傾向があることが読み取れる。

「その他の社会経済要因」も、3～4割のウェイトを占めており、1人当たりGDP (経済発展度)、組合加盟率が重要な要因となっている。また、イスラム教普及率は、個別解雇、事前規制と相関が深く、社会主義国か否かは、事前規制と相関が深い。

以下では、上記において抽出した10個の背景要因、並びに、本研究プロジェクトの第3段階において収集整理した各国の解雇関連の法令規定等、第5段階において策定した「修正版OECD雇用規制指標」を利用しつつ、日本と比較したアジア8ヶ国の雇用規制の特徴とその背景要因を考察する。

4. 考察

(1) アジア8ヶ国および日本の規制レベル区分

①前掲表2からも分かる様に、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。

(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

なお、同じ中規制国においても、例えばマレーシアにおいて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ことも明らかになった。この点については、後述する。

②アジア8ヶ国の雇用規制について、英米5ヶ国、欧州5ヶ国、北欧3ヶ国と比較した場合、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：中規制国) に分布し、同一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ヶ国は、高規制国 (インドネシア) から低規制国 (シンガポール) まで幅広く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) についてみるとほぼ同様であり、「多様性」がアジア8ヶ国における大きな特徴となっていると言える。

③具体的には、集団解雇については、アジア8ヶ国は、総じて日本、欧州5ヶ国、北欧3ヶ国と同程度の規制 (中規制) が設定されているが、個別解

雇については、国毎のバラツキが大きい。

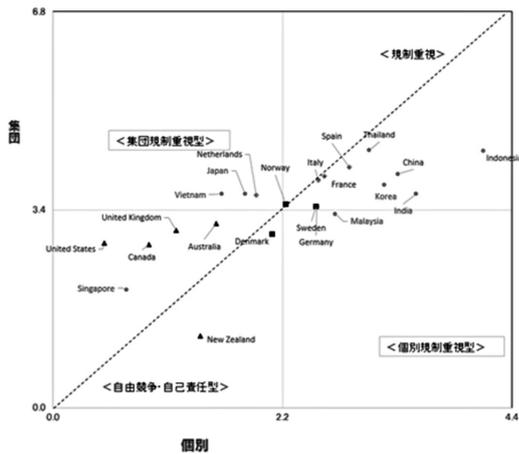


図1 個別規制と集団規制

④事前規制（個別解雇）についても同様であるが、低規制のシンガポールとベトナムを除く5ヶ国については、欧米とは異なり、事後規制（離職給付、原職復帰等）に重点をおいた規制、ないしは事前事後ともに強い規制を課している点に特徴がある。

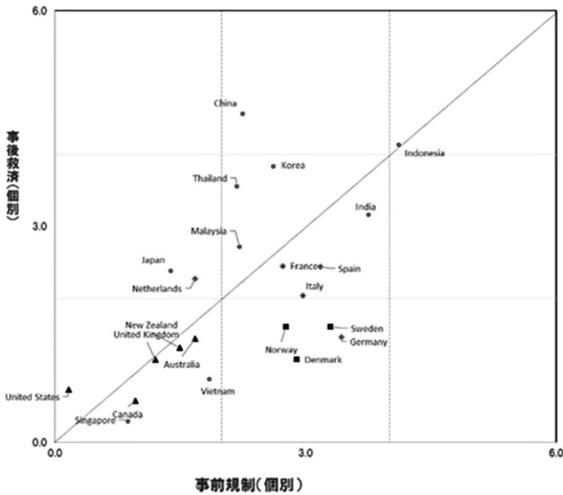


図2 事前規制と事後規制

なお、本研究プロジェクトにおいては、第6段階の作業として、アジア8ヶ国について、懲戒解雇、普通解雇、整理解雇の3つの典型標準解雇事例を設定し、解雇の難易度に関するシミュレーションを実施した。具体的な手法等については、安達（2018）に記載しているが、結果は先の修正版OECD雇用規制指標の数値が示す内容とほぼ整合するものとなった。

(2) 雇用規制の要因分析

前述した様に、アジア8ヶ国の雇用保護規制は、シンガポールを除けば、日本に比して相対的にやや高めの保護規制が設定されてる。その背景としては、低い1人当たりGDP（経済発展度）、高いイスラム教普及率などの社会経済要因が第1に指摘できる。また、法体系の相違についても、日本とアジア8ヶ国の雇用保護規制の差異を説明する上で重要な要因であると言える。

他方で、ビジネス文化の相異については、アジア8ヶ国の多くは、日本と異なり、「リスク志向」が強い（低規制）一方で、「協調志向」も強い（高規制）ため、その影響が相殺される形となっている。その結果、ビジネス文化全体での影響は、小幅なものとなっている。

(3) 規制レベル毎の背景要因

①高規制国のインドネシアについては、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。

②低規制国のシンガポールについては、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を有していること、また、1人当たり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、日本に比して保護規制が低い要因として指摘できる。

表5 雇用保護規制の要因分析（要約）

		個別集団		個別解雇			
		平均	個別解雇	集団解雇	事前	事後	
修正版OECD雇用保護規制指標	Japan	2.8	1.8	3.7	1.4	2.4	
	アジア8ヶ国平均	3.2	2.8	3.7	2.5	2.9	
	差異	0.5	0.9	△ 0.0	1.1	0.5	
差異分析	ビジネス文化	①権威/平等	0.0	0.0	0.3	0.0	0.6
		③協調/競争	0.6	0.8	0.6	0.9	0.0
		④安定/リスク	△ 0.7	△ 0.9	△ 1.0	△ 1.4	△ 1.2
		⑥禁欲/現世	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0
		小計	0.0	△ 0.1	△ 0.1	△ 0.5	△ 0.6
	法体系	英米法	△ 0.2	△ 0.3	△ 0.4	0.0	△ 0.3
		大陸法	0.0	0.0	0.0	0.5	0.0
		小計	△ 0.3	△ 0.3	△ 0.4	0.5	△ 0.3
	その他	1人当たりGDP	0.2	0.3	0.2	0.0	0.3
		組合加盟率 (ILO)	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1
イスラム教普及率		0.3	0.5	0.0	0.6	0.0	
社会主義国 (含旧)		0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	
小計		0.6	0.8	0.2	0.7	0.4	
計	0.4	0.3	△ 0.3	0.7	△ 0.5		
誤差	0.1	0.6	0.3	0.4	1.1		

表6 雇用規制指数の差異内訳（個別集団平均）

	実際値	（同左内訳推計）					誤差
		日本との差	ビジネス文化A	ビジネス文化B	法体系	その他社会経済	
Singapore	1.4	△ 1.4	△ 1.2	0.5	△ 0.6	△ 0.5	0.4
Vietnam	2.6	△ 0.1	△ 0.9	0.9	0.0	0.5	△ 0.6
Japan	2.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Malaysia	3.0	0.3	△ 0.8	0.2	△ 0.6	1.1	0.3
Korea	3.5	0.7	△ 0.1	1.1	0.0	△ 0.0	△ 0.2
Thailand	3.7	1.0	△ 0.4	0.7	0.0	0.3	0.3
India	3.6	0.8	△ 0.7	0.9	△ 0.6	0.7	0.5
China	3.7	0.9	△ 0.9	0.8	0.0	1.2	△ 0.2
Indonesia	4.3	1.5	△ 0.6	0.7	0.0	1.7	△ 0.3
アジア8ヶ国平均	3.22	0.46	△ 0.70	0.73	△ 0.21	0.62	0.01

（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/親世」の合計

③中規制国のうち、ベトナムとマレーシアは、日本との規制レベルの差異は小幅に留まっている。これは、ベトナムが1954年から米国の実質支配下にあったことや、マレーシアが1874年から英国の植民地であり英米法の影響を受けている点（低規制の要因）で共通しており、規制水準を下げる要因となっていることが指摘できる。但し、これら2国は、経済発展のレベルでは途上国の段階にあること（1人当たりGDPが低い）、イスラム教普及率が一定程度の水準にあることなど、規制を高める要素も併存しており、雇用規制の面で前者（英米法）の影響を相殺していると推察される。

④他方、中規制国のうち、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）、ビジネス文化面で日本に比して禁欲的な傾向が強いこと（タイを除く）が、その背景として指摘できる。

（4）アジア8ヶ国間の大きな格差の要因

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、国間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

表7 アジア8ヶ国の保護規制の要因分解

	実際値	差異	シンガポールとの各国の差異内訳					
			ビジネス文化	英米法	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	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Vietnam	2.6	1.3	0.7	0.6	1.3	△ 0.0	△ 0.2	△ 1.0
Japan	2.8	1.4	0.7	0.6	0.7	△ 0.0	△ 0.2	△ 0.4
Malaysia	3.0	1.7	0.1	0.0	1.0	△ 0.1	0.7	△ 0.0
Korea	3.5	2.1	1.6	0.6	0.8	△ 0.1	△ 0.2	△ 0.6
Thailand	3.7	2.4	1.0	0.6	1.1	△ 0.1	△ 0.1	△ 0.0
India	3.6	2.2	0.9	0.0	1.3	△ 0.1	△ 0.0	0.1
China	3.7	2.3	0.6	0.6	1.1	0.7	△ 0.2	△ 0.6
Indonesia	4.3	2.9	0.8	0.6	1.2	△ 0.1	1.1	△ 0.7
8ヶ国平均	3.4	2.0	0.8	0.4	1.1	0.0	0.1	△ 0.4

（注）8ヶ国平均：シンガポールを除くアジア7ヶ国と日本の計8ヶ国の平均(シンガポールとの差異)

の通りである。

この表からは、アジア諸国の特徴である規制レベルの大きな格差は、1人当たりGDP（経済発展度）の格差、ビジネス文化の多様性、法制度の相違が主要な要因となっていることが分かる。

（5）規制レベル毎の特徴

①高規制国:「インドネシア」はイスラム教の文化を背景として、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。

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する方式（事前規制）をとっている。

③中規制国:「日本」と「ベトナム、タイ、マレーシア、インド、中国、韓国」を比較した場合、「整理解雇」の規制には双方に大きな差異はない。他方、日本が「懲戒解雇」に厳しく「普通解雇」に甘い規制となっているのに対し、これら6ヶ国は、逆に「懲戒解雇」に甘く「普通解雇」に厳しい規制となっている点に大きな相違がある。この様な相違は、日本が雇用規制の多くを、雇用主が労働組合等の意見を聞いた上で「就業規則」に任意に記載する方式をとっているのに対し（労働基準法第90条）、他の6ヶ国は総じて解雇の手続き規制を法定化している点に起因している。

これらアジアの中規制国6ヶ国について、日本と比較した場合、規制が厳しい項目としては、次の諸点が重要である。

タイ:懲戒における警告書の発行が慣行となっており、社内苦情処理制度の設置（労働者保護法109条）が法定されている。

マレーシア:雇用就労手続きを雇用契約に明記する必要がある（雇用法第10条（2））。懲戒解雇や普通解雇においては、警告状の発行、調査・査問手続きが一般的に行われている（不正行為に関する調査；同法14条（1）に規定）。整理解雇については、人的資源省策定の「整理解雇処置のガイドライン」や労使が締結した「協調行動規範」（CODE OF CONDUCT FOR INDUSTRIAL HARMONY1975）に沿った対応が求められる。

インド:実務上警告状の発行と調査・査問手続きが一般的に行われている。懲戒事由と手続きについて就業規則に記載し認証官の認証を受けることが法定化されている（就業規則法第3条（1）、第

5条(3)他)。また、事業所閉鎖に伴う整理解雇においては、90日前までに政府機関の許可を得るための申請を行う必要がある(労働争議法第250条)。

中国：工会への解雇理由通知(労働契約法第43条)と工会の意見陳述権(同法30条)が保障されている。

韓国：懲戒解雇者への離職給付金の支給(勤労者退職給与保障法第4条、第12(3)、労働部行政解釈1981.4.2)が法定化されている。

ベトナム：旧社会主義国の伝統を基に解雇回避や解雇手続きに重点を置いた規制を行っているが、離職給付は失業保険加入により代替でき、実質上不要であるとする点に特徴がある。

これらの諸点は、中小企業の経営者が実際に海外進出を行った際、「この国の雇用規制は、日本とほぼ同等であると聞いていたが、意外と思わぬ点で日本よりも厳しい規制が多い」と感じる点にほかならないのではないかと考える。

すなわち、雇用法制の強弱を評価する観点には、本研究プロジェクトの第6段階において実施した「3つの典型標準解雇事例に関するシミュレーション」において、12個の項目を設定した様に多様である。また、同じ中規制国であっても、国によって評価項目間の数値には当然バラツキ(強弱)が存在する。他方、中小企業経営者の意識・関心は、そのうち日本との比較で厳しい規制を設定している項目にのみ集中することになる。その結果、進出先が「中規制国」であっても、「意外と規制が厳しい」という印象が生じることになるものと考えられる。

要は、雇用規制の全体的、平均的な強弱に加えて、「日本との対比で具体的にどの様な項目において規制が厳しいのか」を明確に認識しておくことが、海外進出を行うにあたって、雇用面でのリスクを回避する重要な調査項目となると考える。

(6) 主要な規制項目毎の特徴

上記の規制レベル毎、国毎の規制の特徴を踏まえて、主要な規制項目におけるアジア8ヶ国の特徴を整理すれば、次の通りである。

①解雇規制の根拠規定：労働関連法に加えて、労使等が締結したガイドラインや協調行動規範(シンガポール、マレーシア)、就業規則(ベトナム、インド、インドネシア等では、官公庁の承認・認証・受理が必要)も重要な役割を果たしている。

②解雇要件：「解雇自由」の原則を採用しているのは、シンガポール1ヶ国に留まる。解雇にあたり正当要件を必要とするのは、日本、韓国のほか、やや規定の仕方は異なるが、タイ、インドの計4ヶ国である。また、マレーシアも法文上は解雇自由の形式をとっているものの、判例において正当理由を必要とするなど実態上は正当理由が必要となっている。但し、これらの国においては、日本と同様に、法文上は正当理由の内容・基準に関する具体的な規定は行われていない点に留意が必要である。次に、社会主義の伝統を強く有するベトナム、中国においては、雇用主による一方的な解雇について、具体的事例を列挙法定し限定する方式をとっている。例えば、中国労働契約法には、使用者(雇用単位)による解雇に関し規定を設け、一方的な解雇が可能となる事例、および不可となる禁止事例を具体的に明示している。また、特に、同法第41条に見られるように、業績不振等による事業所単位での経済的理由による大規模な人員削減に関しても、具体的な規定を設けている点に留意する必要がある。

③退職金：解雇に伴って支給しなければならない離職給付金については、ほとんどの国において法定されており、就業規則において任意に定めることができるとする国は、アジア9ヶ国中では日本のみである(シンガポールも離職給付は法定されていないが、ガイドラインの規制を受ける)。なお、ベトナム、インドネシアにおいては、解雇に伴う離職給付と失業保険とが代替的な扱いとなっている点にも留意が必要である。

Ⅲ まとめ

1. 結論

本稿における検討結果について、安達(2017)、同(2018)との関係で、あらたに追加された事項を中心に整理すれば、下記の通りである。

①アジア8ヶ国を正規雇用に関する解雇規制の強弱によってグループ分けすると、シンガポールが「低規制国」、インドネシアが「高規制国」に該当する。他方、タイ、ベトナム、マレーシア、インド、中国、韓国の6ヶ国は、日本と同じ「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。これら雇用規制の程度は、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確認された。

- ②また、規制の内容・在り方の特徴を見ると、アジア8ヶ国は、欧米諸国と異なり、総じて、離職給付や原職復帰義務等の事後規制に相対的に重点を置く「事後規制重視型」である点で日本と共通しており、これも前述の各種要因と関連していることが確認できた。
- ③しかしながら、日本と同じ中規制国であっても、「日本」が法律による直接的な規制を最小限に留め、規制の多くを就業規則に基づく企業側の自主規制に依存する方式をとっているのに対し、「アジア6ヶ国」は総じて具体的な解雇手続きを法定化しているなど、国毎に規制の在り方に差異が存在する。特に、マレーシアでは、政府策定の整理解雇ガイドラインや労使が締結した協調行動規範に沿った対応が求められること、インドでは90日前までに政府機関の許可を得るための申請を行う必要があることなど、日本以上に厳しい規制が幾つか存在する点に留意が必要である。

2. 日本的経営スタイルと本研究の意義

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、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に対し、自己主張に抑制的な日本人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（集団志向、協調志向、安定志向）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。

本研究は、この様な問題意識の下、ビジネス文化の国際比較に関する先行研究を踏まえて、解雇に関する法制度が日本とアジア8ヶ国とでどの様に相違しており、それがどの様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、その意味でも本研究の意義は大きいと考える。

（参考文献） 文面の都合上、最小限に留めた。

- ・ 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）
- ・ Hofstede G., *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 G., 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）
- ・ House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V., *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies 1st Edition*, Thousand Oaks, CA, SAGE Publications, 2004
- ・ Inglehart R. F., *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*, Princeton, N. J., Princeton University Press, 1997
- ・ Moran R. T., Stripp W. G., *Dynamics of Successful International Business Negotiations-Managing Cultural Differences Series for International*

- Business Development*, Huston Texas, Gulf Professional Publishing, 1991 (電通異文化間コミュニケーション研究会訳『国際ビジネス交渉術』勁草書房1994)
- ・ Morrison T., Conaway W. A., Borden G. A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*, Holbrok M. A., Adams Media Corp, 1995 (幾島幸子訳『世界比較文化事典』マクミランランゲジハウス 1999)
 - ・ Morrison T., Conaway W. A., Borden G. A., *Kiss, Bow, or Shake Hands: The Bestselling Guide to Doing Business in More Than 60 Countries 2nd ed.*, Holbrok M. A., Adams Media Corp, 2006
 - ・ Trompenaars F., *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, Economist Books, 1993
 - ・ Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business 2nd ed.*, London, Nicholas Brearley Publishing Ltd., 1997 (須貝栄訳『異文化の波－グローバル社会：多様性の理解』白桃書房 2001)
 - ・ Trompenaars F. & 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 F., 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ル人材戦略：多様なグローバル人材の効果的マネジメント』白桃書房 2013)
 - ・ 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・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
 - ・ 五十嵐清 (2015), 比較法ハンドブック第2版, 勁草書房
 - ・ 石渡利康 (1983), スカンジナビア法史論, 八千代出版
 - ・ 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
 - ・ 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
 - ・ 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ク, 総合法令出版, 第1章
- (注記)
- 1) 2016年12月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
 - 2) 本論文における「離職給付」の定義：辞職, 解雇, 定年などの事由を問わず, 従業員が離職する場合に雇用主から支給される金員であり, 所謂, 退職金, 功労金, 補償金を含む。