

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 —

Elucidation of Dismissal Law and Dispute Settlement System in the Pacific Rim Region

— SMEs and Business Culture (Interim Report) —

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「解雇法制」を対象を絞り，アジア8ヶ国（中国，タイ，ベトナム等）について，「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「特徴」（共通点・差異），さらに，その様な異同の「背景要因」となっている「ビジネス文化」（仕事，ビジネスに対する価値観，基本的考え方）や，法体系，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である。主要な結論は，次の3点である。

- ① アジア8ヶ国の「解雇規制」：総じて日本よりやや厳しい水準にはあるが，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。
- 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。
- ③ 雇用紛争の「解決制度」：既に，社内行政制度を中心に，日本を上回る整備が行われているが，アジア8ヶ国が，ビジネス文化の面で「権威，集団，現状肯定」，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が指摘できる。

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り重要な検討要素である。他方，我国の中小企業は，日本的経営（年功序列，終身雇用，企業内組合）という独特の経営スタイルや企業文化（集団，協調，安定）を有している。これら中小企業が，価値観やビジネス文化の異なる中国や東南アジアに事業を展開するにあたっては，この様な独特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，どの様に克服して行く必要があるのかを明らかにすることが重要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，ビジネス文化の観点から，この様な課題を解決するための基礎的情報を提供しようとする点に意義がある。

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. 本稿の位置づけと研究プロジェクト
 2. 本研究プロジェクトの目的
 3. 先行研究
 4. 研究方法等
- II 主要な研究成果
 1. 世界22ヶ国のビジネス文化に関する定量分析
 2. 解雇法制の具体的法令規定等の整理
 3. 修正版OECD雇用規制指標の策定
 4. 典型標準解雇事例に基づく解雇規制シミュレーション
 5. 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
 6. 雇用紛争の発生件数の推計
 7. 雇用紛争解決制度の整備状況把握
- III まとめ
 1. 結論
 2. 考察：日本的経営スタイルと本研究の意義
 3. 今後の課題・スケジュール

(本文)

I 本研究プロジェクト全体の概要

1. 本稿の位置づけと研究プロジェクト

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)の研究成果の全体像について、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「本研究プロジェクト」と言う。

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他(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理構築した。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) ビジネス文化に関する定量分析

(第2段階) 解雇法制の具体的法令規定等の整理

(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) 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6段階) 雇用紛争の発生件数の推計
- (第7段階) 雇用紛争解決制度の整備状況の整理
- (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

II 主要な研究成果

本研究プロジェクトにおけるこれまでの研究成果については、上記第1段階から第7段階の作業については、既に安達(2016)、同(2017)、同(2018)、同(2019)において逐次公表している。また、2019年11月に開催された国際ビジネス研究会第26回全国大会においても研究発表を行っている。本稿は、第8段階の作業を進めるにあたり、これまでの研究成果を総合要約し、現時点において取りまとめ公表するものである。したがって、本稿において以下で記載する事項の詳細については、これまでに公表した前述の各論文、およびビジネス文化国際比較研究会・紛争解決制度国際比較研究会が作成したディスカッションペーパー「中小企業の視点による日本およびアジア8ヶ国のビジネス文化と解雇法制比較」(2019年10月)を参照頂きたい。

1. 世界22ヶ国のビジネス文化に関する定量分析

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²⁾。

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」「コンテキスト」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。

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 |
| 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 | △ 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「O/●/○」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 *

2. 解雇法制の具体的法令規定等の整理

第2段階の作業として、日本およびアジア8ヶ国に関する解雇法制の具体的法令規定に関する情報収集、整理を行った。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。詳細は、安達(2016)参照。

表2 解雇法制の概要

| | 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 | 雇傭付 | 失業保険 | 回避義務 | 予告 | 手続 | 雇傭給付 | 回避義務 | 予告 | 手続 | 雇傭給付 | | | |
| Japan | 労働契約法/労働基準法 | 有 | ○ | △ | ○ | - | ○ | - | 6-4.5月 | △ | ○ | - | 4.5月 | ○ | ○ | 4.5月 +α |
| Singapore | 雇用法 | 有 | - | △ | - | - | △ | - | ○ | △ | - | - | ○ | △ | △ | 4.5月 |
| Vietnam | 労働法典 | 有 | ◎ | ○ | ○ | - | ○ | - | - | - | - | - | ○ | ○ | ○ | - |
| Malaysia | 雇用法 | 有 | - | ◎ | ○ | - | ○ | - | ○ | ○ | △ | 68日 | ○ | ○ | ○ | 68日 |
| Korea | 労働関係法 | 有 | ◎ | ◎ | ○ | - | △ | 135日 | ○ | △ | - | - | ○ | ○ | ○ | 135日 |
| Thailand | 労働者保護法 | 有 | ◎ | ◎ | ○ | - | ○ | - | ○ | ○ | △ | 180日 | - | ○ | ○ | 180日 +α |
| India | 労働争議法 | 有 | ◎ | ◎ | ○ | - | △ | △ | - | ○ | ○ | 75日 | - | ○ | ○ | 75日 +α |
| China | 労働法 | 有 | ◎ | ◎ | ○ | - | ○ | - | ○ | ○ | ○ | 5月 | - | ○ | ○ | 5月 |
| Indonesia | 労働基本法 | 有 | ◎ | ◎ | - | ◎ | - | ◎ | 8.3月 | ◎ | - | ◎ | 7.3月 | ◎ | ◎ | 7.3月 |

(注) 就業規則：◎=行政官庁の認定等、○=業定法定、-=-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
 雇傭給付：◎=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、△=同意(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、労使等協議、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)

主要な規制項目について概説すれば、下記の通りである。

- 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。

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 離職給付：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いる。就業規則において任意に定めることができる国は、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。

3. 修正版OECD雇用規制指標の策定

次に、第3段階の作業として、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雇用規制指標」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³⁾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3 修正版OECD雇用規制指標

| | 区分 | 修正版OECD指標 |
|--------------|----------------|------------|
| | 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 * |
| 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 |
| | 22ヶ国全体平均 | " 2.6 |
| 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雇用保護規制指標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

(修正点)

- 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（修正対象国：日本、韓国、タイ、マレーシア、インドネシア）。
- ③ 本研究においては、既存の「個別/集団」の区分とは別に、新たな区分として、「事前規制」（予告手続等）と「事後規制」（離職給付等）の区分を独自に設け、全25個の規制項目を事前/事後に分類し再集計した。この区分により、以下で示す

様にアジア諸国の解雇法制の特徴の一つが明らかになった。

今回策定した修正版OECD雇用規制指標に基づいて日本およびアジア8ヶ国の解雇法制について比較分析を行った結果、各国の解雇法制の特徴として次の諸点が指摘できる。

表4 修正版OECD雇用規制指標の内訳

| | | 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

- ① アジア8ヶ国のうち、多くが日本、欧州と同じ「中規制国」に属する。但し、規制レベルは、総じて日本より高い⁴⁾。
(低規制) シンガポール
(中規制) ベトナム、マレーシア ほか
(高規制) インドネシア
- ② 集団規制(リストラ等)は、日本・欧米と大差無い。他方、個別規制(懲戒、普通解雇)については、アジア8ヶ国の中でバラツキ大。
- ③ アジア8ヶ国のうち6ヶ国が、「事後規制」に重点、ないしは「事前事後規制」双方に厳しい規制を設けており、「事前規制」に重点をおく欧米13ヶ国と比較した特徴となっている。

4. 典型標準解雇事例に基づく解雇規制シミュレーション

第3段階で明らかにした各国の解雇法制を基に、懲戒解雇、普通解雇、整理解雇について典型標準事例を設定し、国毎の解雇難易度に関するシミュレーションを実施した(各項目0-8点の9段階で難易度を評価)。設定した典型標準解雇事例は、次の通りである。(懲戒解雇)社員による横領を事由とする解雇。初犯であるが、多額で明確な証拠あり。

(普通解雇)システムエンジニア非管理職の能力不足を事由とする解雇。

(整理解雇)業績悪化による事業所閉鎖に伴う現地社

員100名の整理解雇。

表5 典型標準解雇事例のシミュレーション結果

| | 懲戒解雇 | 普通解雇 | 整理解雇 | 計 |
|-----------|-------|-------|-------|--------|
| Singapore | 1 | 3 | 4 | 8 |
| Vietnam | 1 | 4 | 4 | 9 |
| Japan | 4 | 3 | 5 | 12 |
| Malaysia | 2 | 6 | 5 | 13 |
| Korea | 3 | 5 | 6 | 14 |
| Thailand | 2 | 6 | 5 | 13 |
| India | 2 | 6 | 5 | 13 |
| China | 2 | 6 | 4 | 12 |
| Indonesia | 5 | 6 | 6 | 17 |
| (9ヶ国平均) | (2.4) | (5.0) | (4.9) | (12.3) |

(注) 数値が大きい程、解雇難易度が高いことを表す(各項目: 0-8点の9段階評価)

結論としては、シンガポール、ベトナムの2ヶ国の解雇規制は緩やかであり、逆に、インドネシアは9国中で最も解雇規制が厳しい国となった。日本を含む残り6ヶ国の解雇規制は、典型標準解雇事例毎の差異はあるものの、総じて同じ程度の中間的な規制水準となっている。これは、前記の修正版OECD雇用規制指標の傾向とはほぼ整合する結果となった。

5. 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5段階の作業においては、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雇用規制指標を被説明変数とし、「ビジネス文化」「法体系」「社会経済要因」の3つの観点を説明変数として設定、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。詳細は、安達(2019)を参照。

表6 保護規制とビジネス文化等の相関関係

| | 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人当たり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(含む) | - | - | - | 0.4 | - |
| (内訳) 計 | 2.46 | 2.81 | 2.67 | 3.04 | 2.06 | |
| | 1.19 | 1.19 | 1.42 | 1.04 | 0.93 | |
| | 0.30 | 0.44 | 0.63 | 0.69 | 0.36 | |
| | 0.97 | 1.17 | 0.82 | 1.31 | 0.77 | |

(注) ① 計、および計の内訳の数値は、各標準回帰係数の絶対値の単純合計である。
② 社会経済的変数の数値: GDP (IMF 2015/4時点)、イスラム教普及率 (GIA 2015/8時点)、組合加盟率 (OECD 2015/8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

結論としては、今回設定した次の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。

(説明変数)

- ビジネス文化 : 権威/平等, 協調/競争,
安定/リスク, 禁欲/現世
- 法体系 : 英米法, 大陸法
- 社会経済要因: 1人あたりGDP, 組合加盟率,
イスラム教普及率, 社会主義国

6. 雇用紛争の発生件数の推計

さらに、第6段階の作業としては、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。詳細は、安達(2018)参照。

その結果、人口百万人当たりの同数値は、日本では年102件、アジア8ヶ国の平均では年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ことが判明した。その背景要因としては、日本およびアジア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。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。

表7 個別紛争発生件数の推計結果

| | 評価前 置業務 | 紛争発生件数 (百万人当り) | | 推計 紛争発生 件数 (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 | ②安定/ リスク | ③コンテ キスト高 /低 |
| Japan | - | 102 | 55 | 102 | 4.0 | △ 14 | 49 | 100 |
| Singapore | ○ | 1,302 | - | 1,302 | 2.0 | 28 | △ 100 | 21 |
| Malaysia | ○ | 807 | 36 | 807 | 3.0 | 83 | △ 50 | △ 33 |
| Vietnam | △ (←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 | △ (←推定) | 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

7. 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、アジア8ヶ国の紛争解決制度に関する関係法令規定を、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。

結論としては、アジア8ヶ国は、既に日本を上回る法整備が行われている。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ことが明かになった。詳細は、安達(2018)参照。

表8 雇用紛争解決制度の整備状況

| | 解決制度整備指数 | | | | | | | |
|-----------|----------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| | 社内 | 行政 | 司法 | 争議 | 計 | 明瞭 | 迅速 | 柔軟 |
| Japan | 0.0 | 5.0 | 4.0 | 0.0 | 9.0 | 0.0 | 2.5 | 6.5 |
| Singapore | 1.0 | 5.5 | 6.5 | 1.0 | 14.0 | 2.0 | 6.5 | 5.5 |
| Malaysia | 1.0 | 4.0 | 11.0 | 1.0 | 17.0 | 2.0 | 8.0 | 7.0 |
| Vietnam | 3.0 | 5.5 | 2.0 | 1.0 | 11.5 | 3.0 | 5.0 | 3.5 |
| China | 1.0 | 7.0 | 2.0 | 0.0 | 10.0 | 0.0 | 4.5 | 5.5 |
| Korea | 1.0 | 6.0 | 0.5 | 1.0 | 8.5 | 1.0 | 4.0 | 3.5 |
| Thailand | 2.0 | 6.0 | 10.0 | 0.5 | 18.5 | 1.5 | 9.0 | 8.0 |
| Indonesia | 1.0 | 8.0 | 9.0 | 0.0 | 18.0 | 0.0 | 10.0 | 8.0 |
| India | 1.0 | 8.0 | 6.0 | 1.0 | 16.0 | 1.0 | 8.0 | 7.0 |
| 8ヶ国平均 | 1.4 | 6.3 | 5.9 | 0.7 | 14.2 | 1.3 | 6.9 | 6.0 |

(注) 各国の法制度資料より作成。解決制度の内容を、25項目に区分し、各項目について、0点~2.0点の4段階で評価し集計した数値である。

III まとめ

1. 結論

本研究プロジェクト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「解雇規制」: アジア8ヶ国は、総じて日本よりやや厳しい水準にはあるが、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、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、宗教（特にイスラム教普及率）が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、高コンテキスト」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 雇用紛争の「解決制度」：アジア8ヶ国においては、既に、迅速性を重視し、社内行政制度を重視した整備が行われており、法制度上では、日本を上回る整備が行われていると言える。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。

2. 考察：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、逆にせっ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よう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る。

本研究は、各国の「解雇法制」に限定した内容ではあるが、ビジネス文化の観点から、この様な課題を解決するための基礎的情報を提供しよとする点に意義がある。

3. 今後の課題・スケジュール

本研究プロジェクトは、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る。具体的には、2020年度末を目途に、下記の3点を第8段階の作業として実施し、最終報告書を作成する予定である。

- ① アジア8ヶ国の訪問調査等により、各国の解雇法制専門家と意見交換を実施し、これまでの研究成果の現実妥当性の確認検証を行うこと。
- ② アジアを中心とする中小企業経営者と意見交換を実施し、ケース事例の策定など、研究成果を一般の経営者や関連社員にも分かり易く提示する手法を開発すること。
- ③ ①②を踏まえた最終報告書の作成。

(引用文献)

- ・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)
- ・ 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*, Holbrook 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.*, Holbrook 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 Brearely 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なマネジメント』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要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 (2019), 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, 1-15
 - ・ 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
 - ・ 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ック, 綜合法令出版, 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) 本稿において、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。詳細は、安達(2016)を参照。なお、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き、(原数値-50)×2により換算を行い、プラス・マイナスが明確になる様に加工している。
- 3) 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。
- 4) 規制レベルの区分は、修正版OECD雇用規制指標を基に、次の定義を設けて分類した。
高規制国 = 4 以上, 中規制国 = 4 未満, 2 以上, 低規制国 = 2 未満