

ILO 駐日事務所メールマガジン ジェンダー担当者コラム（第 97 号～第 99 号）より抜粋

## 平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価

世界のどの労働市場でも、賃金面での男女格差は改善の余地が大きい問題です。男女賃金格差の改善を具体的にどう進めていくべきか。今回は、2008 年に発行された ILO のガイドブック「平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価」(Promoting equity: Gender-neutral job evaluation for equal pay: A step-by-step guide) に沿って、「職務評価」に関する 8 つのステップを本メールマガジンの 6～8 月号の三回に分けて、段階別に紹介します。

- ステップ 1 ガイドブックの意味と目的
- ステップ 2 ペイ・イクイティ（賃金の公平）委員会の設置
- ステップ 3 比較する職務の選択
- ステップ 4 職務評価の方法
- ステップ 5 職務に関する情報の収集
- ステップ 6 質問票の結果の分析
- ステップ 7 職務の価値の決定
- ステップ 8 同一価値とされた職務の賃金格差を推定して賃金を調整する



### ★ステップ 1 ガイドブックの意味と目的

ILO の同一報酬条約（第 100 号、1951 年）は、同一価値の労働に対しては性別による区別を行うことなく、同等の報酬を与えなければならないことを定めた条約です。今日まで、日本を含め（1967 年）、167 カ国が批准しています。しかし、男女間の賃金格差は根強く労働市場の普遍的事実として残っています。

最近の調査は、この格差が非常に多様な経済構造をもつ国々に存在していることを示しています。格差が減少している国もありますが、そのペースは極めて緩慢なものであり、女性が教育や職業経験において相当な蓄積を積み重ねてきたにも関わらず、格差ははびこっているのです。

このガイドは、「労働における基本的原則及び権利に関する ILO 宣言」のフォローアップ活動の一環として、男女間の賃金の公平を促進する方法、差別

的慣行を回避するための基準などを検討し、経済事情や組織形態、企業の大小を問わず適合できる職務評価のあり方を考える手引きとなっています。

#### ◆賃金格差の原因

大きく分けて、二つの要因があると考えられます。最初の要因は、以下のよう  
な、個人及び組織の特徴を含むものです。

- 教育水準と学習分野
- 労働市場での職業経験及び組織・職務における年功
- 労働時間数
- 組織の規模及び活動分野

こうした要因で発生する賃金格差の一部は、柔軟な労働時間を設け、ワーク・  
ライフ・バランスを押し進め、母親がキャリアを継続することによって職業経  
験や年功を蓄積するといった政策で打開できるものもあります。

しかし、調査によると、これらの要因を考慮したとしても、男女の平均賃金  
には、説明のできない5～15%の格差が残存します。この残存する格差は、以  
下のような要因に起因する性別に基づく賃金差別を反映しています。

- 女性の仕事に関するステレオタイプと偏見
- 男性が支配的な仕事の要件に基づいて設計された伝統的な職務  
評価方法
- 大部分が不安定雇用に就き非組合員である女性労働者の交渉力  
の弱さ

ILOの100号条約では、同一職務（例えば、コンピュータ専門家、看護師）  
における男女間の直接的な賃金格差も対象となりますが、このような格差は、  
一般的に特定しやすいため、このガイドブックには含まれません。曖昧さを回  
避し、共通の慣行に合うよう、ここでは同一価値労働・同一賃金の原則に「ペ  
イ・イクイティ（賃金の公平）」という表現を使用します。

#### ◆ペイ・イクイティの原則の範囲

ペイ・イクイティの基本的権利の尊重がなぜ遅々として進まないかについ  
ては、2007年のILOの条約勧告適用専門家委員会でも取り上げられ、次のよう  
に述べられています。

「委員会は、この条約（ILOの同一報酬条約）を法制化し、適用するのが困難な理由は、『同一価値労働』という概念の範囲と意味についての理解が欠如していることに起因すると見ている。『同一価値労働』の概念は、条約の礎石であり、同一価値労働・同一賃金の基本的権利及び平等の促進の核心に位置づけられるものである。」

ペイ・イクイティの原則は、一見したところ非常に多くのことを要求し、かつ複雑に見えます。例えば、職務の特徴に新たな視点を導入したり、男性の仕事と比較した女性の仕事の認識を修正したり、組織の現行の賃金制度を再検討したり、究極的には、女性が大半を占める仕事の賃金を上げることなどを求めています。

そのため、このような多様な段階を踏む作業は、「長い時間とコストがかかり困難である」と、しばしば評されてきました。しかし、そうした意見は、ペイ・イクイティ闘争の歴史、このプロセスを切り開いたパイオニアたちの初期体験に多く影響されたものであり、必ずしも、この原則を促進する新しい取り組みを念頭に、今日の現実を反映したものではないと言えます。

#### ◆ペイ・イクイティの恩恵

ペイ・イクイティを実施することで得られる主な恩恵は、賃金の調整を通して、具体的な形で、女性労働者の平等の権利が認められ、技能が認定され、職務上の業務に価値が与えられることです。それは上司及び同僚にとっては、女性労働者の尊厳と存在を再認識することであり、それが多くの女性労働者に前向きな影響をもたらしました。また、賃金調整は、家族にディーセントな生活水準を提供する労働者の能力に多大な影響を与え、退職時の経済的保障を増加させることにつながりました。

女性労働者への前向きな影響を超えて、パートナーシップと先進的な法律を通して実行されたペイ・イクイティへの取り組みは、使用者にとっても、多様な人材管理、技能の効率的利用、労使関係及び組織の魅力度を上げるなど、多大な好影響を生むものなのです。

#### ◆ガイドブックの内容

このガイドブックは、様々な国の調査及び実践者の体験、ならびに著者（カナダ、モントリオール大学、労使関係研究所の Prof. Marie-Therese）が、カナダをはじめとする国々で職務評価の指導者として得た体験に基づくものです。

職務評価の様々な局面を通じて、評価する職務の選択から賃金の同一化までの全過程を分析しています。ガイドブックの目的は、その過程における多種多様な方法論上の要素を提示し、差別慣行を回避するために必要な基準を説明することにあります。

ガイドブックは、ペイ・イクイティ計画の実施に責任をもつ使用者と組合代表、そして実践者と指導者の双方に向けたものです。各ステップを通して、一緒に作業をすることにより、職場の詳細な知識を得たり、技術や組織の変革で時代遅れや不適切になったことに批判の目を向けたり、特に女性が担っている仕事についての新たな局面を発見することにもなります。

ガイドブックは、実施方法の柔軟さについても考慮しています。各ステップは、小規模組織では簡略化できますし、大規模組織では詳細で広範なものとなるでしょう。

ペイ・イクイティ計画は、最初に記した8つのステップを含む、計画性をもった構造的なプロセスを通じて達成されます。

ペイ・イクイティ計画を実施するにあたっては、企業内でいくつかの後方支援を準備しなければなりません。

#### ◆企業内でペイ・イクイティを実施するための後方支援

事前に考慮すべき要素として以下のことが挙げられます。

- 財政的及び人的資源（財政的資源は、計画にかかる管理コストと予算。人的資源はプロセスを担う人数と参加に必要な時間数。）
- トレーニングの手順
- コンサルタントを入れるか否かの決定
- 従業員の不安を緩和するためのコミュニケーション戦略
- 各ステップがいつ実行されるのか、計画活動の終了日、賃金調整の支給開始日、など作業計画の周知
- 労使参加の形式の決定

目的達成のためには、構成、役割、運営条件が明確に定義できる委員会形式をとるのが最善と思われます。



## ★ステップ2 ペイ・イクイティ委員会の設置

大規模組織の委員会では責任と手続きを明確に定義しますが、小規模組織では労使の共同参加は非公式な形式をとります（使用者一人と従業員代表二人など）。もし、政府の専門機関からの専門性や情報を利用することができれば、委員会の仕事は進めやすいと言えます。スウェーデン、英国、カナダ（オンタリオ州、ケベック州）では公的機関が、小規模組織向けにペイ・イクイティを実行するための取組みをまとめた文書を作成しています。

中・大企業の場合、多様な団体（使用者、組合従業員、非組合従業員）が参加できるよう、大型で構造的な委員会が設置されます。

### ◆ペイ・イクイティ委員会の構成

委員会では、評価対象の職務に直接的な知識をもつ人、ジェンダーに関する偏見の解消に関心をもつ人を含め、直接的な関わりをもつ女性労働者が重要な役割を果たすようにします。

圧倒的に多くの女性従業員が関わる職務は、優先されるべきです。例えば、女性管理者が少数であるのに対し、銀行窓口業務の女性が大多数を占めているならば、窓口業務の女性が委員会のメンバーになるべきです。衣服工場の裁縫要員の中で少数民族が大半を占めているならば、少数民族の従業員が委員会に参加するべきです。

大企業の場合、いくつかの異なる階層から従業員が選ばれるのは当然です。

### ◆委員会メンバーの認定

委員会メンバーは、それぞれが代表するグループから認定を受けるべきです。

この場合、組合及び経営側の代表者は、ペイ・イクイティを達成するプロセスと団体協約の交渉プロセスをはっきり区別することが重要です。ペイ・イクイティは、団体協約交渉での譲歩または妥協の対象となるべきではない労働者の基本的権利です。

## ◆情報の透明化

完全かつ透明性のある情報提供は、プロセスを順調に進行させ、従業員が結果に懐疑的にならないようにするために不可欠な条件です。以下の二つの型の情報が伝達されなければなりません。

- **委員会メンバー向けの情報**

従業員、雇用形態、報酬制度の構成要素、ペイ・イクイティの導入後に企業に生じる変化、等。情報には、センシティブなものが含まれるので、担当者は、守秘義務を文書として残すべきです。

- **従業員向けの情報**

ステップで達成した情報（委員会の設立と構成、作業スケジュール、評価される職種、データ収集、評価結果、賃金調整）を、定期的に従業員に知らせるべきです。

いかなる情報も個人的なものであってはならず、データは職務の内容に関するものに限って伝達されるべきであり、従業員個人に関して伝達されるべきではありません。

## ◆運営のルール

委員会メンバーがこの仕事を十分に遂行するためには、（１）報復からの保護、（２）給料の維持、（３）会合のスケジュール調整など、いくつかの保障が確保されるべきです。大企業の場合、一週間に２～３時間作業するとして、ステップ１～５のプロセスには２年程度かかると考えられます。



### ★ステップ3 比較する職務の選択

ここでは、差別による賃金格差を特定するために、企業内で比較対象とする職務の選択方法を説明します。比較する職務の選択基準は、正すべき差別の根拠と結びついており、性別による差別から生ずる賃金格差を是正するのであれば、女性が支配的な職務の賃金水準と男性が支配的な職務の賃金水準とを比較すべきです。もし、種族的出身に基づく差別を是正するのであれば、種族又は外国籍の人々が就いている職務は、これらの特性を共有しない人々が就いている職務と比較すべきです。

#### ◆企業内における職務のリストアップ

ペイ・イクイティ計画には、企業にあるすべての職種を含むことが一般的に推奨されます。そして、機械工、看護師、秘書またはエンジニアなどを含む多種多様な職務を同時に比較評価するために、これらの職務すべてに、同じ手法が用いられなければなりません。

企業内では、実際には、部分的に異なる技能を要する職務や、異なる任務や責任を伴う職務でも、肩書きは同じであることがしばしば起こります。

例えば、ある会社で、最新鋭のコンピューター設備の販売を担当する従業員と小売業者向けの小型の基本設備を販売する従業員は、両方とも「販売員」という肩書きをもっています。同じ職務の肩書きを共有していても、前者は後者より、より詳細かつ広範な知識を必要とします。これらの地位は区別されるべきであり、異なった肩書きを与えられるべきです。

一方、異なった肩書きでも職務の内容は似通っていることも時々見られるものです。これらの職務は、過去には実際に異なる責任や資格を伴っていたものの、技術革新でそれが曖昧になり、各人の肩書きはそのまま残ったと考えられます。このような場合には、プロセスを単純化するため、同じグループとして扱います。

言い換えれば、企業内の職務を適切に定義するために、最初から正しく取り組むべき問題は以下の2点です。

(1) 対象となる職務は同様の責任または任務を含むか。もし、そうでなければ、たとえ職務が同じ肩書きを共有していても、それらを区別して別の肩書きを与える必要があります。

(2) 対象となる職務は同じ知識・技能を必要とするか。例えば、食品サービス業界で同一賃金計画を行う場合、「シェフ」という言葉は、大型レストランでも小規模レストランでも使われるでしょう。しかし、大規模レストランのシェフは専門の助手を管理し、各種イベントの企画なども担当しなければなりません。このような技能は小規模レストランでは必要ないでしょう。

#### ◆一つの性が支配的な職務と賃金格差

女性が大半を占める職務については、偏見や固定的な性別役割分担意識が女性の職務を過小評価し低賃金の主な原因になっていることから、一つの性が支配的である職務かどうかを特定することが最初の一步となります。

まず、企業内のどの職務で女性が圧倒的に多いのかを特定することが重要です。また男性が圧倒的に多い職務を特定することも重要です。

#### ◆職務においてどちらの性が支配的かを特定する三つの基準

##### (1) 職務に占める性別比率

女性が支配的な職務か、男性が支配的な職務か、の決定を可能にする一つの基準は、その職務を行う女性又は男性の比率です。

統計によると、一つの職務を行う女性の割合が高いほど賃金は低くなり、その逆も成り立っています。国によっては、女性又は男性がある職務をする人の少なくとも60%を占めているのなら女性の職務、あるいは男性の職務と考えるところもあります。境界値を70%としている国もありますが、明確に決められた数値はありません。

また、男女比率を測定する時、雇用形態に関わらず、全従業員を考慮に入れることが重要です。なぜなら、女性は雇用形態が不安定な仕事に就く比率が高いからです。

つまり、フルタイムかパートタイムか、常用雇用か有期契約かに関わらず、その組織の従業員全員を含めることが重要です。



## (2) 性別比率の歴史的变化を見る

ある職業についている従業員が4人又は5人と少ない場合、これらの従業員の二人がいなくなると比率が逆転し、結果として、その職務に支配的な性別が変わってしまうことが起こります。

例えば、ある会社が、女性1人を含む10人の製図工を2000年から雇っていたとします。2005年に、このうちの数人が退職し、別の人と交替しました。その結果、2006年のグループ構成は、7人の女性と3人の男性となりました。このような場合、この職業では、女性が大半となり、その割合が1年のうちに例えば20%から70%になったからといって、賃金差別の対象となる可能性があると考えるのは馬鹿げています。カナダのオンタリオ州やケベック州で、職務における従業員構成の歴史的变化を考慮に入れることが提案されている理由はここにあります。

では、従業員構成の変化はどのぐらいの時期まで遡るべきかといえ、その職務の賃金が設定された時期まで遡る必要があるでしょう。

## (3) 固定観念

最後に、考慮すべき指標は、その職務が固定的な性別役割分担意識でいえば、女性の仕事（看護婦、小学校教師、受付又はキャッシャーなど）か、男性の仕事（マネージャー、プログラマー、アナリスト、トラック運転手又は電気工など）かということです。

固定観念は、(1) 労働市場に関する世界的な統計、(2) 仕事に関する女性または男性的プロフィール（例えば、高価なレストランのシェフは男性で、普通のレストランのシェフは女性；同じパターンは、ウェイターとウェイトレスにも当てはまる）、(3) 女性又は男性と結びついた名称（例えば、「掃除婦」という自然発生的な使い方）などに見られます。

以上、3つの指標（職務に占める性別比率、従業員構成の歴史、固定観念）の結果を比較することで、各職務についてどちらの性別が支配的であるかを決定しなければなりません。

#### ◆比較対象となる男性の職務が無い場合

女性労働者が大半を占める産業分野の企業の中には、全従業員を考慮に入れても、男性が大半を占める職務が無い場合もあるでしょう。伝統的に、比較は一つの企業内で行われるため、賃金差別の査定や是正が不可能にみえる場合もあるでしょう。解決策の一つとしては、産業レベルでの同一賃金の取組み、又は産業別委員会の取組みを参考にすることが考えられます。



#### ★ステップ4 職務評価方法

職務評価の目的は、共通基準に基づいて企業内の職務の特性を評価することです。一般的に、職務評価方法に関する文書やガイドは、次の二つの部分を含んでいます。第1部は、評価の基準となる基本要因(basic factors)と二次要因(sub-factors)を提示します。第2部は、基本要因と二次要因が、企業や部門の中で実際どのように解釈され、具体的な評価に使用されているのかを説明します。

#### ◆二つの評価方法と選択

このガイドブックで使用する評価方法は「分析方式」と呼ばれるもので、企業のすべての職務評価に必要な全要件を、共通かつ正確で詳細な基準を用いて体系的に検証・評価・比較し、ポイントを付与するもので、現在、ペイ・イクイティに関する最も適切な評価方法とされています。

#### ◆基本評価要因

「基本要因」は以下の四つです。これらの基本要因は、すべての職務評価に使用されなければなりません。

1. (職務が要求する) 知識・技能
2. 負担
3. 責任
4. (当該職務遂行のために要求される) 労働条件

## ◆二次要因

四つの基本要因は、いくつかの「二次要因」に分解されます。例えば「知識・技能」は、仕事に関連する知識、手先の器用さ、対人スキルなど、「負担」は、精神的負担、身体的負担などに分解されます。

多くの場合、企業の規模と評価される職務の多様性によって、10から16の二次要因に分解されます。二次要因は四つの基本要因のいずれかに属している必要があります。実際に選択される二次要因は企業や部門によって異なりますが、この時に守られなければならない原則は、(1) 厳密な方法で行うことと、(2) ジェンダー中立であること、です。

### (1) 厳密な方法で行うこと

二次要因の評価は非常に複雑なものです。なかでも留意すべき点は、二次要因をダブルカウントしないということです。例えば、製造関連の職務の評価に関して、「知識・技能」の二次要因としての「重量物を扱う能力」と、「負担」の二次要因としての「重量物を移動させること」を評価すると、同じことを二度評価することになり、過大評価となる恐れがあるからです。

### (2) ジェンダーに中立であること

最近まで、女性が支配的である職務は、主に男性が支配的である職務のために設計された方法で評価されてきたため、それが賃金格差の一因となってきました。評価方法を選択する際には、その内容が、女性が支配的である職務と男性が支配的である職務の両方に対して、平等に合わせたものであることを確認することが重要です。

## ◆二次要因の選択

二次要因の選択には、かなりの幅があります。ペイ・イクイティ担当者は、選択された二次要因を、企業の中の職務と、できるだけ密接に関連させるように努力しなければなりません。その場合、評価方法の中で見過ごされがちな女性の職務に関する二次要因を含めることが大切です。

#### ◆「知識・技能」の二次要因

知識・技能は、（１）免状で証明される学術的あるいは職業的な訓練、（２）労働市場における有償の勤務経験、（３）インフォーマルな訓練、（４）ボランティアの仕事、などを通じて習得されるものです。

重要なことは、その知識・技能がどのように習得されたかではなく、その内容が評価される職務の要件に一致するかどうか、ということです。

例えば、看護職は多大の共感力、ノウハウ、忍耐力を必要とします。しかし、これらの技能が生来のものか、後天的なものであるかは、職務評価にとって問題ではありません。大事なことは、その技能が職務の遂行に必要であれば、職務に必要な資質として考慮しなければならないということです。

#### ◆「負担」の二次要因

負担とは、職務の遂行に関連する困難や疲労、緊張のことです。従来職務評価方法は、身体的負担だけを考慮してきました。しかし、ペイ・イクイティに取り組むにあたっては、身体的負担を再定義し、精神的・感情的負担も考慮することが大切です。

負担に関して、従来方法は、製造業や建設部門のブルーカラーの職務に関連する身体的負担に焦点を当ててきたため、このイメージが女性の職務に特有の負担を見えにくくしてきました。

#### ◆「責任」の二次要因

この要因は企業の目標、例えば、収益性、財務の健全性、機密保持、市場占有率、顧客の健康及び安全などに影響します。

企業の目標に関連するさまざまなタイプの責任に関しては、職務の階層又は部下の数と切り離して考慮することが重要です。

女性が支配的な職務は、責任があまり伴わないものと考えられがちです。これらの職務は、社内の階層から見ると、部下も少なく、財務における権限もないなど、低いレベルに見られる傾向があります。しかし、重要情報の機密保護に関わる（給与課または顧客サービス課）、従業員の生産性や安全衛生に関する責任を負い、ひいては企業の収益に影響する（人事部のマネージャー）、生

徒の知的発達及び安全に責任を持つ（小学校教師）など、組織の目標に多大な影響力を持つ要素を看過しがちです。

#### ◆「労働条件」の二次要因

女性が支配的な職務は、埃、騒音、有害な化学物質、不快な温度とは無縁な労働環境にあると思われがちです。職場での心理的環境は快適なもの、と考えられています。しかし実際には、多くの身体的・心理的環境の負担を見逃しています。

#### ◆二次要因の特性とレベル

様々な職務を区別するためには、それぞれの二次要因を、「レベル」又は「程度」によって分解する必要があります。例えば、ある職務は高度なレベルの財務責任を伴い、他の職務にはそれが殆んどありません。同様に、職務の中には手先の器用さを高度に要求するものと、その必要が殆んど無いものもあります。職務の重要度または密度の違いを考慮するためには、それを測定する基準を考案する必要があります。例えば、

- 視覚的負担は、時間の長さ
- 集中度は、職務の密度
- 不快な身体環境は、晒される頻度

によって測定されます。

下表 4.5 に見るように、一つの二次要因は二つ以上の異なった側面から測定される必要があるでしょう。

表 4.5 二次要因のいくつかの側面

職務の知識：	知識の深さ / 広さ
分析力：	方法の多様性 / 情報の複雑性
財政的責任：	資源の価値
機密性：	情報へのアクセス度 / 情報の重要性
集中度：	密度 / 持続性
身体的負担：	頻度 / 持続性 / 作業の姿勢 / 密度
不快な身体的環境：	晒される頻度 / 密度
困難な心理的条件：	頻度 / 密度

二次要因の二つの側面が組み合わされる場合は、それらに5段階の「レベル」をつけて評価します。表 4.6 は、二次要因のリスクについて、「頻度」と「重度」の2つの側面が組み合わされた場合の「リスクレベル」を示したものです。

表 4.6 二次要因リスクのレベル

頻度	軽度障害リスク	中度障害リスク	重度障害リスク
ほとんど無い	レベル 1	レベル 1	レベル 1
時々ある	レベル 2	レベル 3	レベル 4
常時ある	レベル 3	レベル 4	レベル 5

レベルは、頻度と重度のほか、職務の「強度」と「長さ」など、多様な側面の組合せによって測定することになります。

## ◆レベルを定義する

二次要因の側面（dimensions）には量的なものだけでなく質的なものもあるため、測定が困難な場合もあります。例えば、「財務責任」を評価する場合、そのレベルは、管理する金銭的価値、つまり金額という数字で測定できますが、「人への責任」を評価する場合、評価するのは質であり、レベルを定義するのはより複雑であるため、委員会メンバーとよく討議しなければなりません。

委員会メンバーが二次要因の様々なレベルの定義に同意したならば、決定事項は、文書に明確に記録する必要があります。

### 二次要因：身体的技能の定義例

レベル1 特に必要ない

レベル2 器用さ、調整、感覚スキル、ある程度の正確さが必要

レベル3 器用さ、調整、感覚スキル、ある程度の正確さとスピードが必要

レベル4 器用さ、調整、感覚スキル、かなりの正確さとスピードが必要

レベル5 器用さ、調整、感覚スキル、高度な正確さとスピードが必要

レベルを定義する際に留意すべき点は、やはり（1）厳密な方法であるか、そして、（2）ジェンダーに中立であるかです。つまり、男性が支配的な職務より、女性が支配的である職務に低いレベルの評価を与えがちになることを避けることです。

この「ステップ4」で見るように、女性が大半を占める職務と男性が大半を占める職務を平等に扱おうとするとき、何度もジェンダー中立を確保する必要性が浮上してくることに留意すべきです。



## ★ステップ5 職務に関する情報の収集

### ◆職務データ質問ツール

質問票は（１）説明、（２）職務内容、（３）評価、の三部構成となります。

1. 説明は、質問票の目的、回答者への指示・説明を含みます。
2. 職務内容は、地位（ポジション）を特定し、職務（ジョブ・タスク）を記述する部分です。
3. 評価は、職務の要件に関する最も重要な部分です。質問は、回答者が事例やコメントを書けるものと書けないものの2通りがあります。

### ◆質問票を作成する際の留意点

- 第一に、質問は職務に従事している人の特徴より、職務の要件に関連したものでなければなりません。
- 第二に、客観的事実を得るのが目的であるため、回答者が個人の主観に基づいて答えるような質問は避けます。
- 複数の要素を含む質問は、回答の解釈が難しくなるので含みません。
- 不明瞭な質問は避けます。
- 語彙の選択は、簡単で、回答者が理解し易い語彙を使用します。価値を低めるような語彙（所定の、基本的な、単純な、一般的な、～だけ）や、どのようにも解釈できる曖昧な表現は避けます。

この段階では、従業員に対して、質問票に関する説明会を開くべきです。ここでは、質問票の目的、回答の手順、対象事項について周知を図ります。

このプロセスは書面でも可能ですが、グループ会議を開くことが効果的です。質問やコメントを共有でき、手続きをスピードアップでき、回答率も高まり、場合によっては、このグループ会議で質問票を完成させることもできるからです。

以上が「ステップ5」です。





## ★ステップ6 質問票の結果の分析

質問票の結果を分析する目的は、（１）部署や勤務場所など基本情報を記した職務のID記録を作成し、（２）職務の具体的内容を記述するプロセスを経て、（３）二次要因に基づき確定した職務のレベルのプロフィールを作成することです。

（３）のプロフィール作成は、知識、経験・訓練、複雑性、身体的負担、心理的負担、リスクなど約10項目の二次要因のそれぞれにレベルを割り当て、職務の格子状のスコア表を使用してポイントに変換する最も重要な作業です。各職務への総合ポイントは、その価値を示すことにつながります。

委員会の職務は、質問票の（３）の部分（評価）への回答に基づき、すべての二次要因を網羅して職務のプロフィールを作成し、各職務の二次要因のレベルを決定することです。このプロセスは、ジェンダー中立と厳密さを持って取り組むことが重要です。

結果分析において、評価対象となる多種多様な職務に関連するジェンダー・バイアスは、評価者の決定に影響しやすいので、特に以下の点に留意すべきです。

- プレステイジ（ディプロマなど）と認められる二次要因が必要以上に高レベルに評価されていないか
- 女性の職務の多くが中間・低ランクである場合、職階の高低がジェンダー・バイアスの原因となっていないか
- 高給な専門職は、様々な二次要因に関する厳しい要件を求められていると考えられていないか
- 外部から見ただけでは重要度が理解しにくい職務の評価が低くなっていないか
- 委員会の中に、職務に関する感情的バイアスがあり、そうしたバイアスに対する寛大さが、評価者の客観性に変化をもたらしていないか。

#### ◆ジェンダー・バイアスを回避する事例

評価にあたっては、全ての職務について二次要因ごとにレベルが割り当てられます。つまり、評価は、職務ごとに行われるというより、二次要因ごとに進められるのです。

例えば、全ての職務について、「集中」という二次要因に対してレベルが割り当てられ、次に「情報の機密性」という二次要因に対してレベルが割り当てられ、さらに、「心理的環境」という二次的要因に対してレベルの割り当てが行われることとなります。

評価中に遭遇する問題点には、（１）職務の要件の記述が不明瞭で曖昧、（２）収集された情報が不完全、（３）委員会メンバーがレベルの評価で合意できない、（４）いつも平均値を割り振る委員会メンバーがいる、などが挙げられます。

#### ◆レベル配分がジェンダー中立であるかを検証する

全ての職務が評価されたら、そのレベル配分の結果がジェンダー中立であるかを確認することが重要です。

表 6.4 レベル配分におけるジェンダー中立を確認する

ジェンダー別に支配的な職務	二次要因のレベル					
	職務知識	コミュニケーション	心理的負担	身体的負担	人への責任	労働条件
現場監督	3	3	3	3	3	4
プログラム・アナリスト	4	3	5	2	1	2
溶接工	2	1	2	4	1	5
倉庫従業員	1	1	2	4	1	3
<b>一男性職の平均レベル</b>	<b>2.5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3.3</b>	<b>1.5</b>	<b>3.5</b>
<hr/>						
会計士	4	3	4	1	1	2
コンピューター・グラフィック技術者	4	3	3	2	1	2
接客サービス管理者	3	3	3	2	3	3
人事マネージャー（女性）	5	5	5	1	5	3
<b>一女性職の平均レベル</b>	<b>4</b>	<b>3.5</b>	<b>3.8</b>	<b>1.5</b>	<b>2.5</b>	<b>2.5</b>
<hr/>						
二次要因のジェンダー優位	女性	女性	中立	男性	女性	男性

ジェンダー・バイアスが存在するかどうかを確認するため、各二次要因に配分されたレベルの平均値を男性職（男性が支配的な職務）と女性職（女性が支配的な職務）で別々に計算してみます。

例として、上の表 6.4 を見てみましょう。「職務知識」の二次要因について、

男性職は

現場監督 (レベル 3)

プログラム・アナリスト (レベル 4)

溶接工 (レベル 2)

倉庫管理 (レベル 1)

ですから、そのレベルの合計を 4 種類の職務で割ると  
 $3+4+2+1=10/4=2.5$

女性職は

会計士 (レベル 4)

コンピューター・グラフィック技術者 (レベル 4)

顧客サービス管理者 (レベル 3)

人事マネージャー (レベル 5)

ですから、そのレベルの合計を 4 種類の職務で割ると  
 $4+4+3+5=16/4=4.0$  となります

男性職の平均レベルは 2.5、女性職の平均レベルは 4.0 で、女性職のスコアが 1.5 ポイント高くなります。すなわち、この組織では、「職務知識」の二次要因は女性のジェンダーが支配的という結論になります。

全ての平均を計算してみると、「身体的負担」と「労働条件」二次要因については男性職の方が高いので、これら二次要因は男性のジェンダーが支配的と

ということになります。逆に、「職務知識」、「コミュニケーション」、「人への責任」の二次要因は女性となります。

二次要因について、どちらのジェンダーが支配的であるかを特定するには、平均スコア間で少なくとも「1」の差が必要です。表では、「心理的負担」の差異は「1」より低い「0.8」ですから、この二次要因はジェンダー中立であると考えます。

このように、6つの二次要因のうち、2つが男性、3つが女性、1つがジェンダー中立とでた場合、レベル配分はほぼ均衡がとれ、配分にジェンダー・バイアスはないと判断します。不均衡な結果がでた場合には、その原因を立証し結果を修正する必要があります。このテストは、レベル配分に顕著な不均衡があるかを確認するものです。



## ★ステップ7 職務の価値の決定

ステップ7では、二つの重要な作業が順次行われます。すなわち、「加重値測定表」（ウェイトイング・グリッド）と呼ばれるスコア表を作成することと、職務に「ポイント」を付与することです。これによって初めて、同一価値の職務に対する同一の報酬の決定が可能になるのです。

### 作業の流れ

加重値測定表を作成する



二次要因のレベルに基づき「ポイント」を付与する



男女それぞれの支配的な職務について、「ポイント」の総計を計算する



ポイントを数値帯に区分し、グループ化する

### ◆評価要因に重みづけをし、加重値測定表を作成する

加重値測定表は、組織にとって各基本要因と二次要因の相対的重要性を示すもので、評価における測定手段として、最も重要な要素です。

表 7.1 加重値測定表の例

基本要因と二次要因	ウェイト(%)	ポイント数値
<b>知識・技能</b>	<b>32%</b>	<b>320</b>
－職務知識	12%	120
－コミュニケーション	10%	100
－身体的スキル	10%	100
<b>負担</b>	<b>19%</b>	<b>190</b>
－感情的負担	5%	50
－心的負担	8%	80
－身体的負担	6%	60
<b>責 任</b>	<b>39%</b>	<b>390</b>
－人への責任	12%	120
－モノへの責任	12%	120
－財務責任	15%	150
<b>労働条件</b>	<b>10%</b>	<b>100</b>
－身体的環境	5%	50
－心理的環境	5%	50
<b>全 体</b>	<b>100%</b>	<b>1000 ポイント</b>

上記の「ポイント」は全体で、1000ポイントとして計算されます。（上の表は、一つのモデルです。）一般的に、大半の専門家は、それぞれの基本要因の相対的な重要性について、以下のような幅を想定しています。

知識・技能	20－35%
負担	15－25%
責任	25－40%
労働条件	5－15%

まず、上記の基本要因にランクをつけ、基本要因に関連する各二次要因にパーセンテージ（%）で数値化した相対的なウェイトを割り振っていきます。

表 7.1 で具体的に見てみましょう。

四つの基本要因に配分するウェイトは、

知識・技能	32%
負担	19%
責任	39%
労働条件	10%

二次要因に充てるウェイトは、  
基本要因の「知識・技能」32%のうち、

職務の知識	12%	
コミュニケーション	10%	
身体的技能	10%	と決定します。

ウェイト（％）は、賃金に直接的な影響をもつため、企業の目標及びそれを特徴づける職務と密接に関連するようにします。

例えば、ソフトウェアを開発する企業では、「分析スキル」に高いウェイトが置かれ、デイケアセンターでは、「人への責任基準」が最も重要であり、公共事業企業では「設備への責任」が主要な要因の一つとなるでしょう。

#### ◆レベル別ポイント分布

加重値測定表ができたなら、各二次要因に対する全ポイントを異なるレベルの間に配分します。もし、「職務知識」の二次要因に140ポイントが配分されたと仮定すると、この二次要因は1～5段階のうち、最高のレベル5で評価されます。

その際、一つのレベルと次のレベルの間隔を何ポイントにすべきか、最低レベルのポイントをいくつにするか、という二つの決定をしなければなりません。



表 7.5 全ての二次要因とレベルに対する加重値測定表

	知識・技能			負担			責任			労働条件	
	職務知識	身体的技能	コミュニケーション	感情的	心的	身体的	人	モノ	財務	身体的	心理的
L1	24	20	20	12.5	16	15	24	24	16	12.5	12.5
L2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
L3	72	60	60	37.5	48	45	72	72	48	37.5	37.5
L4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
L5	120	100	100		80		120	120	150		

最高で 1000 ポイント

◆職務にポイントをつけ、同一価値の職務を特定する

一つの職務に付与される全ポイントは、職務のプロフィール、より特定して言えば、それぞれの二次要因に付与されたレベルに左右されます。質問結果の分析に基づき、委員会が秘書の職務の二次要因に以下のようなレベルを付与したと仮定しましょう。

表 7.6 秘書の職務のプロフィール概要

基本要因と二次要因	委員会がつけたレベル
知識・技能	
－職務知識	L2
－コミュニケーション	L2
－身体的スキル	L2
負担	
－感情的負担	L1
－心的負担	L2
－身体的負担	L2
責任	
－人への責任	L1
－モノへの責任	L2
－財務責任	L1
労働条件	
－身体的環境	L2
－心理的環境	L2

表 7.5 の加重値測定表に基づき、この組織における秘書の職務は、「340.5 ポイント」と評価されました。

### ◆職務のグループ化

次に、職務間比較において、「いくつかの職務が同一価値である」と決定するために、ポイントを数値帯（インターバル）に従ってグループ化する必要があります。

### ◆インターバルの幅

インターバルの幅は、全ポイント数や賃金の段階数等によって、30、50、70ポイントなどの間隔になります。

インターバルのポイント間隔が狭いと職務間の賃金差が正当化されにくくなります。ポイント間隔が広いと賃金体系は簡略で柔軟なものになりますが、同一価値の概念から乖離してしまいます。

表 7.8 インターバルの列

グループ 1	グループ 2	グループ 3	グループ 4	グループ 5	グループ 6	グループ 7	グループ 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

もし、一つの女性職に 200 ポイント、別の女性職に 255 ポイントが付与される一方、一つの男性職が 240 ポイントだったとすると、これら 3 つの職務は同一価値をもつ職務であると判断されます。



## ★ステップ8 同一価値とされた職務の賃金格差を推定し、賃金を調整する

「ステップ8」の目的は、同一価値の職務に対する賃金を同等にすることです。このステップは、ここまで行われてきた全工程の成果となります。使用者が、女性が大半を占めている職務に差別的な格差を発見した時には、パートタイム・フルタイム、常用雇用・有期雇用・非正規雇用の如何にかかわらず、全従業員に対して、これを修正する必要があるでしょう。

### 作業の流れ

評価された職務の基本給の決定



柔軟な支払い（技能・成果・業績給など）の決定



現金・現物給付の種類、額の決定



同一価値の職務間の現金・現物給付に差別的バイアスがないことの確認



賃金格差の推定



同一価値の職務に対する賃金構造の調整



賃金調整による支払い

### ◆報酬の総額

賃金には、

- (1) 基本給（月給、週給、時給など）
- (2) 柔軟な支払い（技能・成果・業績給など）
- (3) 付加給付（現金給付、現物給付）

の三種類があります。

## (1) 基本給

従業員が受取る基本的な金額で、いかなる他の給付も付加されない段階のものであります。職務によって固定されているものもあれば、賃金表に基づき、勤続年数などの基準を適用して、一つの段階から次の段階に移行する場合があります。

賃金表があるとき、同一価値の職務比較には、通常適用される最大レートを用いるのが良いやり方です。このレートは、当該職務の企業への貢献を示すものだからです。場合によっては、通常最大レートを超えて、業績のあった従業員にボーナスを支払うためのレベルが追加されます。この慣行が差別的でないことを確保するためには、以下のことを確認する必要があります。

1. 通常適用される最大レートは、女性職と男性職で同じか
2. ボーナスを支払う基準は、女性職と男性職で同じか
3. ボーナスは、パートタイムにもフルタイムにも同様に適用されるか

## (2) 柔軟な支払い

個人やチームの実績、企業の業績が考慮されることにより、益々一般的になっている支払いです。女性職にも男性職にも支払われ、金額も同じかを確認し、そうでない場合には、格差は修正されなければなりません。

女性に対して、

- 男性職のように簡単には目標を達成できない
- 柔軟な支払いは常用フルタイム従業員だけに適用される
- 配分が主に男性の職務に関連する質に対応している、

などの格差を作り出す原因は取り除かなければなりません。

## (3) 付加給付（現金・現物給付）

職務に関連する手当や現物給付で、有給休暇、公休日、家族的理由の休暇、疾病休暇、企業年金、社用車の利用、学費の払い戻し、低利子融資、携帯電話や制服の支給などが含まれます。

## ◆賃金比較と賃金調整

重要なのは、ペイ・イクイティは、同一価値の男性職に支払われる水準まで、女性職への支払いを引き上げることで得られるものであり、その逆ではありません。

## ◆賃金体系

賃金格差が計算されると、賃金表が存在する場合、特に賃金体系の問題が発生します。つまり、女性職の賃金レベルは、しばしば、同一価値の男性職のものより多いのです。そのため、女性職に就いている者は、最大レートに達するまでに時間がかかり、最大レートに達していない多くの女性にとって、ペイ・イクイティは単なる理論上獲得したものでしかなく、不平等はなかなか是正されません。男性職については単一のレートが設定され、女性職には多数のレベルが設定されている場合、不平等はさらに増幅します。ペイ・イクイティを確立するためには、同一価値の男性職と女性職の賃金体系を標準化することが重要です。

## ◆賃金調整の支払い

同一価値の職務における差別的な賃金格差は、完全に解消されなければなりません。賃金格差が大きい場合には、3～4年の年月をかけて、漸次、公平を達成します。これは使用者に対して、給与支払い増額の影響を低減させるためです。

## ◆組織内部の同一価値労働同一賃金

ペイ・イクイティを達成するプロセスで、女性職の賃金が直されるとともに、いくつかの男性職についても、価値に対して給料が過小だったり、逆に過大だったりすることがわかるでしょう。報酬体系全体を調和させるために、使用者は、男性職及び男女混合職の賃金も調整します。全職務の賃金が、価値に沿って調整された時、企業内の公平が達成されたと考えられます。

## ◆恩恵

企業にとっては、報酬体系が一貫してニーズに合ったものになる一方、募集・採用に際しての比較優位となり、企業の魅力を増やすことが利点です。また、賃金差別を理由にした訴訟でコストが高くつく可能性も少なくなります。