



>> [コラム目次](#)

# ILO 駐日事務所メールマガジン ジェンダー担当者コラム

(2010年6月30日付第97号)

## ◆ ◇ 公平の促進 (その 1) : ◆ ◇ 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けば、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コックは女性；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見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。



以上が、ペイ・イクイティ計画の事前作業及び「ステップ3」までの段階です。[次回](#)は、具体的な職務評価について説明します。

最終更新日：2010年8月30日 作成者：Y0 責任者：SH

## ILO 駐日事務所

〒150-0001 東京都渋谷区神宮前5-53-70 国連大学本部ビル8階  
Tel: +81.3.5467.2701 Fax: +81.3.5467.2700 E-mail: [ilo-tokyo@ilotokyo.jp](mailto:ilo-tokyo@ilotokyo.jp)

ILO 駐日事務所 [ [トップ](#) | [ホーム](#) | [国際労働機関\(ILO\)とは](#) | [最新情報](#) | [ILOと日本](#) |  
| [出版物・資料室](#) | [メールマガジン](#) | [会議・行事予定](#) | [求人情報](#) | [サイトマップ](#) ]

International Labour Organization (ILO): [Contact us](#) | [Site map](#) |

---

[Copyright and Permissions](#) 1996-2010 International Labour Organization (ILO) - [Disclaimer](#)