



国際労働機関 (ILO)

ILO 駐日事務所

>> [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7月30日付第98号)

◆ ◇ 公平の促進 (その 2) : ◆ ◇ 平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価

今月は、ペイ・イクイティ評価プロセス8段階のうち、ステップ4～ステップ6を紹介します。

- ・ 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。従来の職務評価方法は、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、従来の方法は、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」で見ると、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、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。そこでは、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るか
- 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、評価者の客観性に变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」という二次的的要因に対してレベルの割り当てが行われることになります。

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ことを検証する

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こと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性

	二次的的要因		
ジェンダー別に支配的な職務	職務知識	コミュニケーション	心理的環境
現場監督	3	3	
プログラム・アナリスト	4	3	
溶接工	2	1	
倉庫従業員	1	1	
一男性職の平均レベル	2.5	2	
会計士	4	3	

コンピューター・グラフィック技術者	4	3	
接客サービス管理者	3	3	
人事マネージャー（女性）	5	5	
ー女性職の平均レベル	4	3.5	
二次要因のジェンダー優位	女性	女性	

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。



ここまでで「ステップ6」が終了です。[次回](#)は職務の価値を決定する段階に進みます。

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

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](#)