



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8月31日付第99号)

◆ ◇ 公平の促進 (その 3) : ◆ ◇ 平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価

今回は、評価の最終段階であるステップ7とステップ8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」（ウェイティング・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ります。

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
知識・技能	32%	320
一職務知識	12%	120
一コミュニケーション	10%	100
一身体的スキル	10%	100
負担	19%	190
一感情的負担	5%	50
一心的負担	8%	80
一身体的負担	6%	60
責 任	39%	390
一人への責任	12%	120
一モノへの責任	12%	120
一財務責任	15%	150
労働条件	10%	100
一身体的環境	5%	50

一心理的環境	5%	50
全 体	100%	1000ポイント

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

	知識・技能			負担	
	職務知識	身体的技能	コミュニケーション	感情的	心的
レベル1	24	20	20	12.5	16
レベル2	48	40	40	25	32
レベル3	72	60	60	37.5	48
レベル4	96	80	80	50	64
レベル5	120	100	100		80

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	レベル2
－コミュニケーション	レベル2

－身体的スキル	レベル2
負担	
－感情的負担	レベル1
－心的負担	レベル2
－身体的負担	レベル2
責任	
－人への責任	レベル1
－モノへの責任	レベル2
－財務責任	レベル1
労働条件	
－身体的環境	レベル2
－心理的環境	レベル2

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
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799

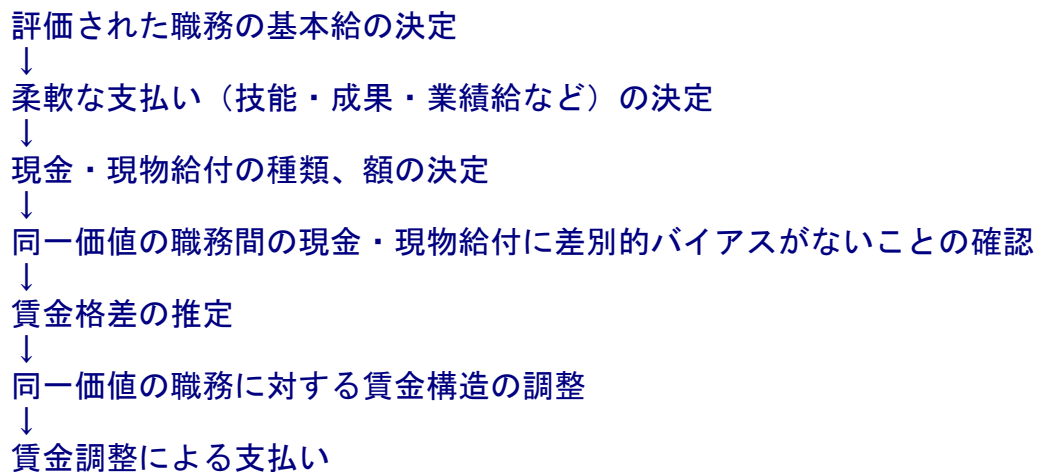
もし、一つの女性職に200ポイント、別の女性職に255ポイントが付与される一方、一つの男性職が240ポイントだったとすると、これら3つの職務は同一価値をもつ職務であると判断されます。



★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



◆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もあります。

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、通常の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つく可能性も少なくなります。



以上、「同一価値労働・同一賃金」実現のための道筋を概観してきました。今までも、ILOは日本政府に対し、「同一価値労働・同一賃金」を実現するには、異なる仕事の間の客観的な職務評価の手段が必要だとして、こうした評価を促進するためにとった措置の報告を求めてきました。つまり、日本の労働基準法4条は、ILO100号条約の原則を十分に反映していないとの報告をまとめ、より踏み込んだ改正要求に繋がることを日本政府に求めてきたのです。

昨今、日本でも女性の労働市場への参加や継続には様々な対策がとられるようになりました。しかし、男女間の賃金の公平が十分に確保されているとは言えず、女性の働く意欲を失わせてきました。

ここで示された「職務評価」の方法は、日本とは異なる報酬管理です。しかし、今後は、日本でもダイバーシティ・マネジメント（性別、年齢、人種・民族、宗教、価値観、ライフスタイル、学歴、家族構成などを含む多様な人材の活用）がより一層普及するでしょう。その際、「同一価値労働・同一賃金」の立法化だけでなく、職務評価の仕組み作り、働き方に左右されないルール作り、そして、それを実効性あるものにするために活用してゆくことが強く求められます。本ガイドブックは労使団体、機会均等機関、賃金平等制度の実施担当者、ジェンダー専門家などにとって、きわめて有益な指針を提供しています。

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](#)