



国際労働機関

賃金の平等

ジェンダー平等の重要な推進力



市場での競争に勝ち成功を収めるためには、企業は優秀な人材を引き付け、それを維持する必要があります。性別は、人の素質や能力を表わす指標ではありません。そしてこの純然たる事実が、私たちが暮らす世界を反映するダイバーシティ戦略の鍵となる要素でなければなりません。

賃金の平等を確保し社員の価値を尊重することは、企業の採用及び人材確保戦略の重要な要素であるべきです。しかし同一価値の仕事をしていても、女性は依然として男性より賃金が低いのが現状であり、現在の男女賃金格差は、職場におけるジェンダー平等の達成に向けた取組みを減速させる恐れがあります。賃金の不均衡は、組織の人事プロセスに浸透する女性への偏見に由来している可能性があります。

賃金の平等に向けて積極的に取り組むことは、管理職における男女差を縮める努力をしている企業にとって優先事項であるべきです。

男女同一賃金が正しいというだけではありません。ビジネスとして理に適っているからです。賃金の平等は、企業が女性を管理職に昇進させるための重要なツールです。公平な賃金制度を導入することで、企業は優秀な人材を維持し、女性の就業率を高め、企業として良いイメージを確立することができます。また風評リスクや潜在的な訴訟を回避することもできます。

企業は、賃金情報の開示において透明性を推進し、賃金及び昇進に関する客観的基準を設定し、女性が高い地位に到達する際に直面する障壁についての認識を高めることで、男女間の賃金格差に取り組み、賃金の平等を推進することができます。

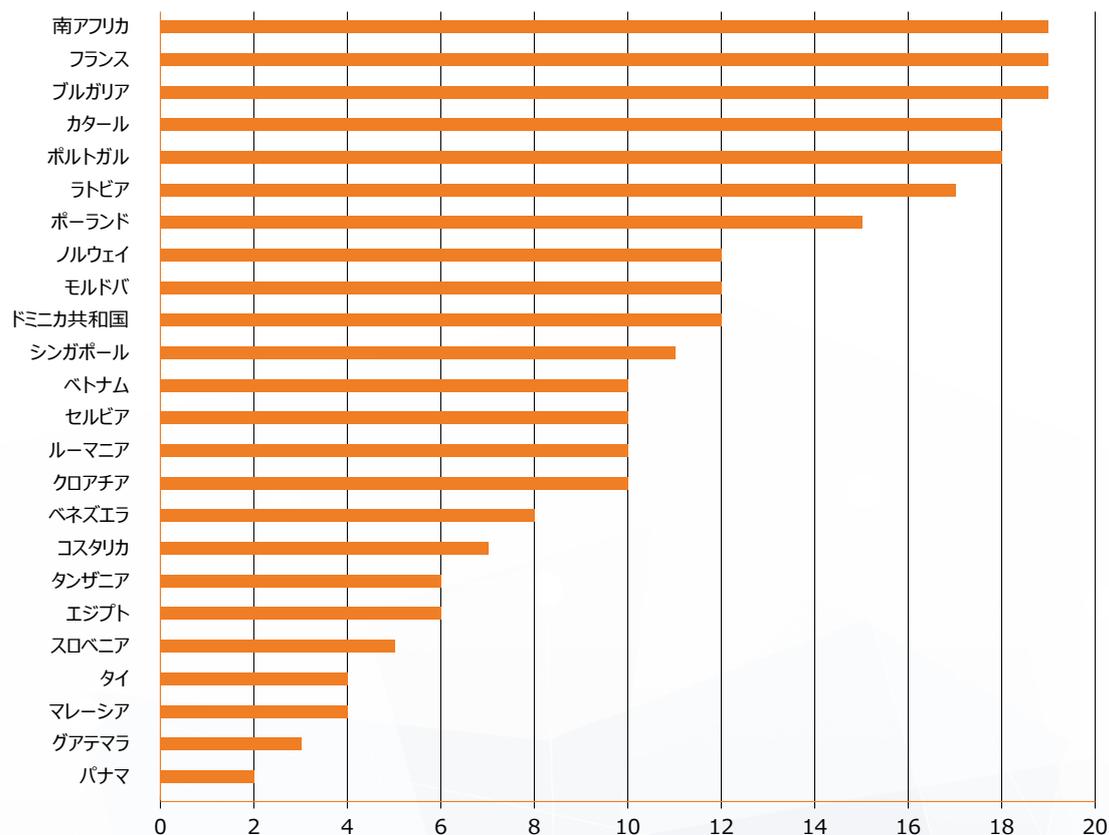
「賃金の平等は、ジェンダー多様性の重要な推進力であると考えられます。女性に対する価値判断を高めるだけでなく、家庭内における男女の立場をより平等なものにするからです。その結果、女性は働き続ける可能性が高くなるのです。」¹

『When Women Thrive, Businesses Thrive (女性が活躍すれば、ビジネスも成長する)』、2014年、マーサー

男女賃金格差

賃金面でのジェンダー不平等は、多くの場合、男女賃金格差と呼ばれる指標を通して検証されます。男女賃金格差は、男性と女性の平均収入の差を男性の収入の割合で測ります。² 全体として、教育水準や資格、勤務経験、職業分類、勤務時間における差などの特徴は、男女賃金格差の「説明がつく」部分です。残りのより重要な、「説明がつかない」部分は、意識的にせよ無意識にせよ、職場でまん延する差別に原因があります。³

男女賃金格差が20%未満の国 (ILO、最新年)



出典: Table gender wage gap by economic activity (経済活動による男女賃金格差)、ILO統計データベース、2014年6月

ラトビア、ノルウェイ、ポルトガル、カタールは2013年、ブルガリア、クロアチア、フランス、モルドバ、スロベニアは2011年、ポーランドは2010年、その他の国はすべて2012年のデータ

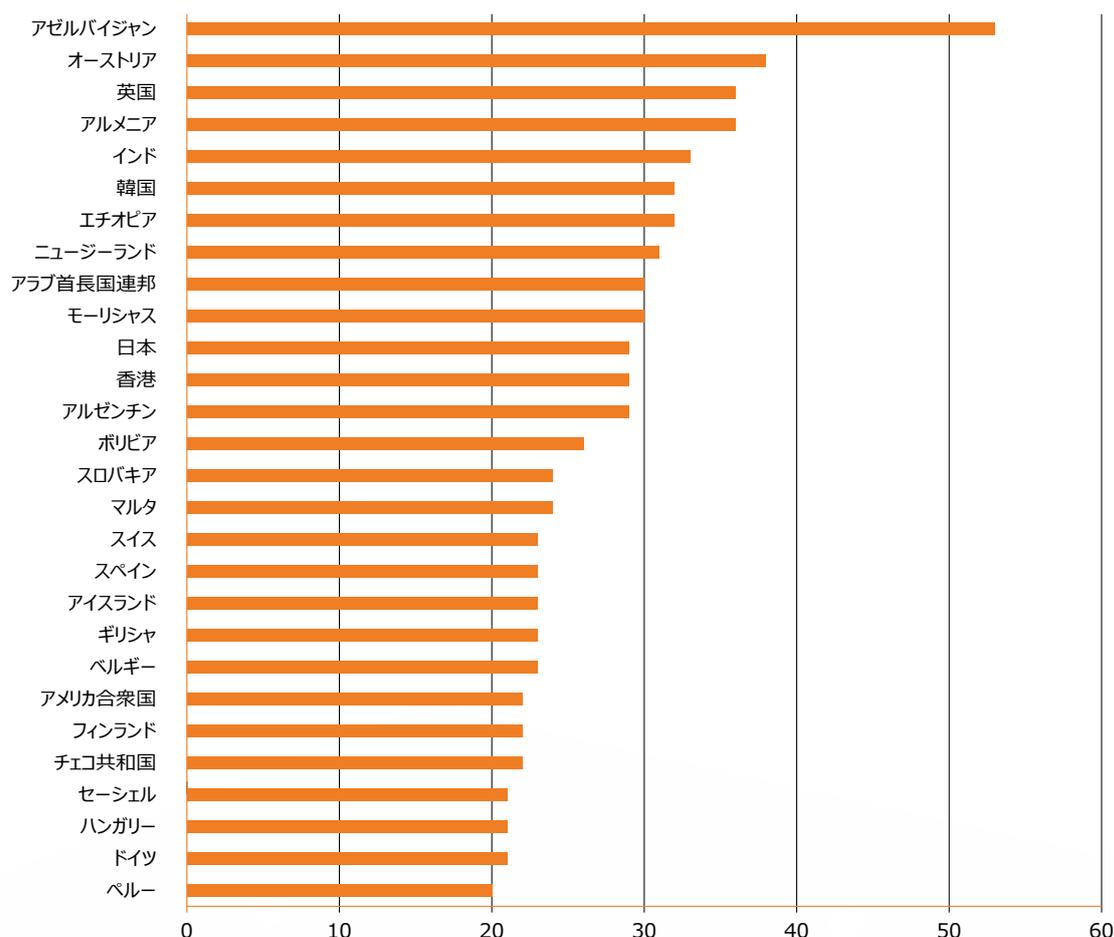
世界的に見た男女賃金格差は22.9%と推定⁴

ここ数十年間に、賃金格差は次第に縮小してはきましたが、依然として、多くの国において、男女間で相当な格差が存在します。その差は数%から、大きい場合には40%超にもなります。図7.1及び7.2は、主要国における近年の男女賃金格差を示しています。⁵

男女賃金格差は高収入の女性でより顕著

ILOのデータによると、高収入の女性の方が、男女賃金格差の影響を大きく受けていることが分かります。また、賃金差の「説明がつかない」部分は、高収入の女性の場合により大きくなる傾向があることも明らかになっています。⁶ ウェルズファーゴの最新レポートはこの傾向を裏付けており、各職階において男性に有利な賃金差が存在すること、そしてこの差は職場での地位が上がるにつれて拡大することを示しています。⁷

男女賃金格差が20%以上の国 (ILO、最新年)



出典: Table gender wage gap by economic activity (経済活動による男女賃金格差)、ILO統計データベース、2014年6月

チェコ共和国、エチオピアは2013年、オーストリア、ベルギー、ボリビア、フィンランド、ギリシャ、ニュージーランド、セーシェル、スペインは2011年、マルタ、スイス、アメリカ合衆国は2010年、アラブ首長国連邦は2009年、その他の国はすべて2012年のデータ

男女賃金格差は、賃金に変動部分が含まれている場合に拡大

オーストラリアの職場ジェンダー平等機関 (WGEEA) の最新データでは、基本給ではなく総報酬に基づいて賃金格差を算出した場合、すべての管理職及び非管理職区分においてその差が大きくなることが示されています。これは女性が受け取る変動賞与が男性と比べて少ないことを示唆しており、⁸職場における女性への偏見がその要因である可能性があります。

伝統的に女性が多い職種においても、男性の方が女性よりも賃金が高い

カリフォルニア大学サンフランシスコ校の最近の調査によると、男性看護師の年間収入は、女性看護師の年間収入を平均で年5,100米ドル上回っています。そしてこの賃金格差は過去30年間変わっていません。また、教員のように女性が大半を占める職業においても、男性の賃金が女性の賃金を上回っています。⁹

男女賃金格差は、マイノリティーの女性の方が深刻

米国では、女性の平均収入は男性の平均収入の77%ですが (2012年)、非ヒスパニック系白人男性の平均収入と比べると、アフリカ系アメリカ人の女性の平均収入は64%、ヒスパニック系アメリカ人の女性の平均収入はわずか55%です。¹⁰

現在のペースで男女の公平賃金が達成されるには70年以上かかるでしょう。

男女賃金格差の原因は？



女性の採用時の給与は男性よりも低いことが多い

男女賃金格差には多くの理由があります。男性が一家の大黒柱という考え方に基づいた昔ながらの固定概念は、男女賃金格差の主な原因です。男性と比べ、女性の採用時の**給与は低い**ことが多く、この差はその後度も増します。カタリストの調査では、アメリカ、カナダ、ヨーロッパ、アジアの著名ビジネススクールで経営学修士号（MBA）を取得した女性は、同じくMBAを持つ男性と比べて、卒業後初めて就いた仕事での給与が平均で4,600米ドル少ないことが明らかになっています。¹¹また、この収入格差は卒業の3年後にさらに顕著になり、アフリカやラテンアメリカで、その賃金格差は36%程度にまで拡大しています。¹²



顔を合わせる接触時間が少ないと賃金は低くなる

俗に「ボーイズクラブ」と呼ばれる男性中心の企業風土では、特に業務時間外に意思決定を行うなど、重要で影響力のある社内ネットワークから女性が排除されることがあります。例え成果を達成していても、家族的責任を果たすため、あるいは柔軟な勤務形態をとっているために社内で顔を合わせる接触時間が少ないことが、賃金不平等の原因になっていることがあります。¹³



女性は母親になることでペナルティを科せられる

男女賃金格差を拡大するもう1つの要因は、母親としての女性の役割です。ILOの『**母親の賃金格差**』調査は、世界中で母親は賃金面でのペナルティを科せられており、子どものいない女性よりも収入が低いことを示しています。¹⁴さらに多くの女性が、家族の世話をする**ケア責任を担う**ために仕事を休んだり、柔軟な勤務形態を利用することで、賞与の低さや昇進面での不利益を被っています。



女性はあまり昇給を要求しない

女性は自分自身のために**交渉**を行うことに消極的で、昇給を要求することも少ないため、このことが男女賃金格差の一因となっています。MBAの卒業生を対象とした調査では、仕事のオファーがあった時に交渉を行った女性はわずか12.5%だったのに対し、男性では半数が交渉をしていました。¹⁵

賃金平等をジェンダー平等戦略の中心に据える

「同一価値労働」を理解する¹⁶

「同一価値労働」の概念は、「同一労働」及びそれ以上のものを含みます。同一価値労働同一賃金は、男性と女性が同じ、あるいは類似の仕事に従事している場合だけでなく、男性と女性が異なる仕事に従事している状況にも適用されます。これは、男性と女性が内容や職責が異なり、必要とされるスキルや資格も異なる仕事に従事し、職場の条件も違っているけれども、全体的に見て同一価値の仕事をしている場合には、同一の報酬を受け取るべきであるという考え方です。男性と女性は異なる仕事に従事し、異なる条件、時には異なる事業所で働くことも多いので、この概念は、差別を解消し平等を促進する上で重要です。女性が従事する職種は依然として限られ、女性が多数を占める職種は過小



評価される傾向にあります。管理職レベルにおいてさえ、女性は人事や広報、総務など特定の分野に限定されがちです。このような分野は、主に男性が管理職を務める事業部門、営業、総括経営などと比べて、売上貢献度の観点からあまり高く評価されていない分野です。

ILOと賃金の平等

ILOは創設以来、仕事の世界における男女の機会均等の促進に取り組んできました。男女の賃金格差の根本的な原因を理解するために、研究及び専門知識を提供するとともに、世界各地における好事例を調査することで、能力の構築に取り組んでいます。

賃金の平等及び男女賃金格差に関する最近の出版物には、以下のものがあります。

- ILO『**世界賃金報告**』2014/2015版は、最新の男女の賃金統計をまとめているほか、男女賃金格差の原因を分析しています。
- 『**母親の賃金格差**』は、子を持つ母親であることによる賃金面での不利益に関する問題、理論及び証拠を検証しています。
- ILO『**Equal pay: An introductory guide** (同一賃金：入門ガイド)』は、同一賃金に関する主要概念を明確にするとともに、どのように賃金の平等を実践することができるかを示しています。
- ILO『**Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report** (ビジネスと経営における女性：気運を盛り上げる)』は、ビジネスの視点から男女賃金格差を検証しています。

ILO 同一報酬条約 (1951年、第100号)： 同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬

- 「報酬」には、通常の、基本の又は最低の賃金又は給料及び使用者が労働者に対してその雇用を理由として現金又は現物により直接又は間接に支払うすべての追加的給与が含まれることを定義しています。
- 「同一労働同一賃金」だけでなく、労働の「価値」という中心的な問題に焦点を合わせています。
- 加盟国に対し、「同一価値の労働についての男女労働者に対する同一報酬」という原則をすべての労働者に適用することを促進し、確保することを求めています。

企業にできることは何か？

男女賃金格差の縮小を効果的に達成した企業の見識に基づき、企業は、以下に紹介される推進力を活用して、同一賃金戦略を策定することができます。

賃金の平等に関する分析を定期的実施

企業は、包括的な賃金データを集め、賃金の平等に関する綿密な分析を実施することで、(異なるレベル及び機能ごとの) 組織内の男女の賃金差を特定することができます。このような検証の結果は、企業が組織内に広まる賃金格差を把握するとともに、賃金不平等の原因に取り組む合理的な解決策を策定する上で、非常に重要です。賃金の平等に関する分析には様々なツールがあり、各企業特有のニーズに合うものを利用できるほか、外部の専門家の知識を活用して、賃金平等に関する独立レビューを実施してもらうことも可能です。例えばドイツでは、賃金平等性の自己評価ツールである「Logib-D (ロギブ-D)」が開発されており、企業はこれを使って賃金データの作成、評価の実施、そして賃金格差の縮小に向けた活動点を特定することができます。¹⁷ 定期的にレビューを行うことは、企業が着実に賃金の平等を推進する上で欠かせません。

世界的な通信事業会社であるテルストラは、賃金の平等性を推進するために、賃金データの収集と分析を非常に重視しています。同社では定期的に給与分析を行い、分析結果を方針や手順の検証・改善に役立てています。このおかげで進捗状況の追跡が可能となり、同社の賃金平等戦略の全体的な有効性に貢献しています。¹⁸

マイクロソフトは、「同一労働同一賃金だけでなく、同一労働同一機会」を確保するために、いくつかの測定可能なダイバーシティ目標を採用しています。同社では給与監視システムと定性的なスコアカードのデータ検証を確立し、給与格差が生じないように取り組んでいます。米国のマイクロソフト社員に支払われる基本給の差異は、すべての人種の男性社員及び女性社員の間で、0.5%未満となっています。¹⁹

同一価値の判断²⁰

企業は、各職務の価値を客観的に評価し、評価プロセスに偏見がないようにすることが重要です。ILOが発行するガイド『平等な賃金実現のためのジェンダー中立的な職務評価』は、職務を比較し、各職務の相対的な価値を判断するための有効なツールです。企業は分析的な職務評価手法を活用して、スキルや資格、責任、負担、労働条件など一連のジェンダー中立的な基準に基づいて各職務の数値的な価値を決定し、同一価値労働同一報酬を確保するべきでしょう。こうすることで、企業は圧倒的に女性の多い職種が過小評価されたり、低賃金にならないようにすることができます。

ポルトガルでは、欧州委員会が資金を援助し、ILOが技術支援をした「ジェンダー平等の推進に向けた仕事の再評価」プロジェクトの一環として、ケータリング業界における職務評価手法（JEM）を開発するための業界三者委員会が設立されました。JEMの実施により、これまで過小評価されてきた女性が多数を占める職業における女性への差別に取り組むことで、男女賃金格差を縮小することができました。²¹

公正な報酬制度を創る

最近のニューヨーク連邦準備銀行の報告書では、男性の同僚と比べて、女性役員が受け取る業績及び事業成長に対する奨励給は非常に低いことが明らかになっています。²²給与や報酬制度の構築における透明性の欠如は、男女賃金格差を悪化させる可能性があります。報酬判断において明確かつ客観的な基準を設定することで、企業は給与や昇進プロセスに偏りがないかを確認することができます。また昇給や賞与に閾値や目標、上限を定めることで、報酬制度における賃金格差に取り組み、男女間で公平かつ能力に基づいた報酬の分布を確保することが可能です。多くの企業が採用している効果的な戦略は、同じ業界の社員報酬を議論・比較する方法です。この方法を採用することで報酬制度における説明責任を果たすとともに、偏りを最小化することができます。



多国籍のインターネットサービス企業であるグーグルは、女性に交渉を奨励することで、ジェンダーの多様性を推進しました。グーグルの分析論システムは、女性の昇進を妨げている主な障壁として、自己推薦に基づく同社の報酬モデルを特定しました。抵抗に会うことが多いという理由から、自らを推奨する女性は少なかったのです。グーグルは女性管理職向けにワークショップを開き、女性には自己アピールが期待されていること、そして、そのための戦略を紹介しました。その結果、グーグルは昇進における男女格差を縮小することに成功しています。²³

給与制度の透明性を推進

職場における賃金の平等を実現するためには、給与制度の透明性を向上する必要があります。オーストラリアの職場ジェンダー平等機関（WGEA）によると、給与に関する情報を公表していない場合の賃金格差は20.6%であるのに対し、情報が開示されていると格差はほとんど存在しないということです。²⁴バント・ヘルスの副社長兼チーフ・ダイバーシティ・オフィサーであるデボラ・ギリスは、賃金及び評価に使われる基準や公式を公表することは、企業が公正で透明性の高いプロセスを確保する上で役立つと示唆しています。²⁵米国のリー・レッドベター公正賃金法（2009年）や英国の平等法（2010年）などは、給与制度の透明性を推進するために導入されました。

「透明性は非常に重要です。なぜなら、自身の給与額と同僚の給与額を知ること、女性は交渉に必要な情報を手に入れ、公正かつ男性と同等の報酬を要求することができるからです。」²⁶

デボラ・ギリス
カタリスト プレジデント兼CEO

オーストリアの労働市場におけるジェンダー平等に向けた国家行動計画は、所得の透明性を促進するために、社員数が150人以上の企業に対し、2年ごとに社員の所得報告書を公表するように義務付けました。企業は職種ごとの男女別社員数と所得の平均値もしくは中央値を報告しなければなりません。この報告メカニズムは、現在38%と推定されるオーストリアの男女賃金格差に対する企業の取組みを奨励することを目的としています。²⁷

柔軟性をサポートする

多くの企業で、マネージャーは社員の勤務実績を測定する際に、依然として実際に顔を会わせる接触時間を基準としています。職場では、従来の勤務時間をこなしている社員だけが昇進するという認識が広く存在します。女性は依然として家庭での責任の大半を担い、家族的責任と仕事を両立するために柔軟な勤務形態を利用することが男性よりも多いので、このような風潮は女性社員にマイナスです。企業は管理職の社員に対して、柔軟な勤務形態の管理方法に関する情報を提供し、柔軟な働き方を男女双方の社員にとって現実的な選択肢とすることにより、給与決定における偏見の影響を最小限に抑えることができます。柔軟な勤務形態を利用することで、女性も男性も仕事と家族的責任のバランスを取り、労働力として生産的であり続けることができるのです。

「男女の機会への平等なアクセスを実現しようとしている使用者は、高所得の役割への女性の参入を妨げている障壁をなくすよう、さらに努力する必要があります。具体的には、質の高い柔軟な仕事の欠如、男性が一家の大黒柱という考え方に基づいた職場文化、そしてジェンダーに関する偏見などの障壁に取り組みなければなりません。」²⁸

ヘレン・コンウェイ
オーストラリア政府
職場ジェンダー平等機関 (WGEA) ディレクター

文献リスト

1. Mercer, (2014). When Women Thrive Businesses Thrive.
2. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.
3. International Labour Organization, (2015). Global Wage Report 2014/15. Geneva.
4. International Labour Organization, (2011). A new era of social justice, Report of the Director-General, Report I(A), International Labour Conference, 100th Session. Geneva.
5. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
6. International Labour Organization, (2015). Global Wage Report 2014/15. Geneva.
7. Ferro, S. (2015). There's A Gender Pay Gap At Every Age, And It Only Gets Worse As Workers Get Older. Business Insider UK. [online] Available at: <http://uk.businessinsider.com/gender-pay-gap-rates-by-age-2015-1?r=US> [Accessed 17 Apr. 2015].
8. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2015). Gender pay gap biggest in manager ranks. [online] Available at: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Accessed 17 Apr. 2015].
9. The Editorial Board, (2015). Women Still Earn a Lot Less Than Men. The New York Times. [online] Available at: http://www.nytimes.com/2015/04/14/opinion/women-still-earn-a-lot-less-than-men.html?nlid=35354520&src=recpb&_r=0 [Accessed 17 Apr. 2015].
10. The Huffington Post, (2013). Wage Gap Hits African-American, Latina Women Hardest, Report Shows. [online] Available at: http://www.huffingtonpost.com/2013/01/29/wage-gap-african-american-women-infographic_n_2568838.html [Accessed 17 Apr. 2015].
11. Catalyst, (2010). Pipeline's Broken Promise.
12. Ortman, L. (2015). MBA by numbers: The gender salary divide. Financial Times. [online] Available at: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/e917226c-bda9-11e4-8cf3-00144feab7de.html#axzz3XYqj9AVc> [Accessed 17 Apr. 2015].
13. Siegel Bernard, T. (2014). Vigilant Eye on Gender Pay Gap. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Accessed 17 Apr. 2015].
14. International Labour Organization, (2015). The motherhood pay gap: a review of the issues, theory and

international evidence. Geneva.

15. Riley Bowles, H. (2014). Why Women Don't Negotiate Their Job Offers. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/> [Accessed 17 Apr. 2015].
16. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.
17. 同上
18. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2014). Case studies: Research showcasing leading practice in two organisations. [online] Available at: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/CASE_STUDY_FINAL.pdf [Accessed 17 Apr. 2015].
19. Wadhwa, V. (2015). Good signs the tech industry is fixing its diversity problem. Venture Beat. [online] Available at: <http://venturebeat.com/2015/02/09/good-signs-the-tech-industry-is-fixing-its-diversity-problem/> [Accessed 17 Apr. 2015].
20. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.
21. 同上
22. Ferro, S. (2015). Female execs should be flipping out about their compensation. Business Insider UK. [online] Available at: <http://uk.businessinsider.com/low-female-executive-pay-2015-3?r=US> [Accessed 17 Apr. 2015].
23. Williams, J. (2014). Hacking Tech's Diversity Problem. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem> [Accessed 17 Apr. 2015].
24. Brown, M. (2014). To close the gender pay gap we need to end pay secrecy. The Conversation. [online] Available at: <http://theconversation.com/to-close-the-gender-pay-gap-we-need-to-end-pay-secrecy-31626> [Accessed 17 Apr. 2015].
25. Ashton, D. (2014). What HR Can Do to Fix the Gender Pay Gap. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap> [Accessed 17 Apr. 2015].
26. Catalyst, (n.d.). The Pay Gap: Equal Pay for Equal Work. [online] Available at: <http://www.catalyst.org/issues/pay-gap> [Accessed 17 Apr. 2015].
27. European Commission, (2014). Tackling the gender pay gap in the European Union.
28. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2015). Gender pay gap biggest in manager ranks. [online] Available at: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Accessed 17 Apr. 2015].



ジェンダー・平等・ダイバーシティ部
労働条件・平等局

国際労働機関 (ILO)
4, route des Morillons
1211 Geneva 22, Switzerland

電話: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged