

ジェンダー平等社会と同一価値労働同一賃金

—“職務”を分析する手法の多様化—

禿 あや美

跡見学園女子大学マネジメント学部准教授

はじめに

ジェンダー平等社会を展望するにあたり、最も重要な課題の一つは、ワーク・ライフ・バランス (WLB) である。WLBは、日本のみならず先進国において広く語られ、戦略的にとりくまれている。その定義はさまざまだが、「仕事に対する位置づけを、生活の一部にすぎないという適正なものへと変え、バランスがとれる社会を築き、男女を問わず人々が経済的にも文化的にも豊かで意義ある人生を送ること」といえる。しかし、現在の日本では周知のとおりWLB社会とは程遠い現状にあり、その根底には、性別によって期待

される社会的役割が異なっていること、そしてそれに応じた雇用システムがとられてきたことがある。従来のシステムが変化しつつあるいま、WLB型の社会を構築するためには、“職務”を分析する手法を日本社会で豊富化し、その概念を明確にすることが必要であり重要でもあることを本稿では主張し、具体的に論じていきたい。

職務分析・職務評価がなぜ必要か

現在の日本社会の課題をWLBの観点から具体的に挙げれば、1)ワークがライフを圧迫し、子どもを産み育てる環境にないこと、2)非正社員に代表されるように、ライフを支えられる賃金や雇用保障などの仕組みとそれを補完する社会保障制度や政策が整っていないこと、3)心身の病気の多発や過労死の発生など、働く場の環境が苛烈であること、4)知識や情報が重視される産業構造へ変化しているにもかかわらず、企業や国による教育投資が不十分で、労働者にも自己研鑽する時間と資金がないことである。そしてこれらに共通する大きな論点は、正社員の長時間・過密労働と、非正社員の低い処遇、言い換えると、男性は働きすぎにより、ワークがライフを押しつぶし、女性のワークはライフを支えるものとはなっていないことである。社会が男女に極端な役割分担を与えてきた“ひずみ”が、現在噴出しているのである。男女のあり方は地続きの問題なのである。

かむろ あやみ

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得満期退学。専攻は社会政策、文化経済論。帝塚山学院大学専任講師、跡見学園女子大学専任講師を経て現職。主な著作：「小売業における処遇制度と労使関係—パート労働の職域拡大が持つ意味」『社会政策学会誌第10号 現代日本の失業』法律文化社 2003年9月、「若年者への就職支援策—ジョブカフェと若者向けハローワークの比較」(田端博邦編『地域雇用政策と福祉—公共政策と市場の交錯』東京大学社会科学研究所研究シリーズNo.22 2006年3月)、「男女の働き方にみる現代の貧困」(牧野富夫・村上英吾編著 橋本俊詔、金子勝、湯浅誠ほか『格差と貧困がわかる20講』明石書店、2008年7月)など。

例えば、長い人生の間には育児や介護、自らの体調や生活スタイルによってフルタイムで働けない場合が、男女ともにある。このとき正社員の身分を保ったままで1日あるいは1週間の労働時間が短い勤務が可能な、柔軟な体制があることが望ましい。しかし日本では短時間労働者は家計補助の非正社員として扱われ、有期雇用で低賃金に抑えられてきた歴史があるため、短時間勤務者内でのあからさまな格差を温存したまま、相対的に恵まれた短時間正社員化を進めることには職場と社会の理解が得られにくい。結局、正社員の柔軟な勤務形態の導入は、不況時の雇用・失業対策となるワークシェアリングの実施も含め、非正社員との大きすぎる格差ゆえに進まないのがある。近年注目を集める欧州のフレキシビリティ政策（柔軟性（Flexibility）と保障（Security）の組み合わせ）の基礎には均等待遇が欠かせないことを照らし合わせ考えても、社会全体の公平性を保ちつつ、正社員の勤務体制の柔軟化をもたらし、政策手段の多様化をもたらすためには、均等待遇が必要なのである¹。

均等待遇を進める上では、その基準を明確化するために職務分析・職務評価が欠かせない。正社員の処遇制度の近年の動向をみると、多くの企業が何らかの形で「職務」をベースにした給与部分（成果給、業績給、役割給、職務給等）を持つようになっていくことがわかる²。一方のパートタイム労働者については従来から職務基準賃金が支払われ、加えて政策においても、職務をベースに正社員との均衡・均等を図ることが重視されるようになった。しかし全般的に言えることは、職務が重視されるようになっていくにもかかわらず、職務分析・職務評価が充分に行われておらず、ノウハウの蓄積や議論が尽くされているとは言いがたいことである。

例えばパート労働施策において想定されている正社員との職務の同一性判断プロセスは、①職業細分類が同じ職種に対して、②業務分担表や職務記述書に従い「中核的業務」を抽出し、それについて③責任の程度を比較することによって同一職務か否かを判断し、加えて④転勤の有無と配置転換や昇進の仕

組み、⑤労働契約期間の違いを加味し判断することになっている³。このように「責任」のみが比較対象の要素として突出することは、後に検討する職務評価要素からみてあまりにもアンバランスであり、また、全国転勤の有無を職務の同一性を計る基準とすることは、WLBを進めようとする国の施策と整合性がとれるのか疑問である。さらにこのように大雑把な職務の比較ではどの程度の格差が妥当といえるのか判断ができない。

では、職務分析・職務評価にもとづいた「職務記述書」によって、職務を遂行する上で要求される知識や技能、責任のレベルを明確化することには、さしあたりどのようなメリットがあるだろうか。第一に残業削減とメンタルヘルスの改善に寄与すると思われる。社会経済生産性本部によれば、職場において各人の仕事の範囲や責任が明確になっている場合に、職場で発生したトラブルが担当者個人のせいになりにくく（-0.223の相関）、残業は短く、医師による面接・指導件数も少なくなる⁴。また第二として、職務要件の明確化は、適切な目標管理の実施につながり、労働者自身も自分がどのようなスキルを身につけるべきか明確になり、教育・訓練の目安ともなる⁵。例えば失業対策として職業訓練の充実化が提起されているが、採用する企業の側に職務上必要とされるスキルの明確な基準がない場合には、相変わらず年齢や社風に合うなどの俗人的な要素で選抜される傾向となり、職業訓練の意味が薄らぎ、失業対策の実効性が落ちてしまうだろう。さらに職務要件の明確化は、学校における職業教育が「職業的意義」を回復させる助けともなるとされる⁶。

そしてなによりも、欧米における職務分析・職務評価発達の歴史的経緯を見れば、今後の雇用・労働のあり方において重視すべき「効率性」と「公平性」の両面を同時に達成する有効な手段であるといえよう⁷。しかしその重要性にもかかわらず、日本における職務分析・職務評価に関する議論は戦後から1960年代頃までを例外として驚くほど少ない⁸。そのため、同一価値労働同一賃金は、理念やあるべき社会の方

表1 JOESの評価要素【リクルート・マネジメントソリューションズ】

側面 3	尺度 7	要素 22	設問 50
職務特性面	思考困難度	標準化の困難さ	●遂行手順の標準化度 ●思考を必要とする業務の発生度
		案件の複雑さ	●状況把握の困難度 ●考慮すべき事項の複雑度
	実効困難度	革新の必要性	●創造・革新性 ●変化への対応必要度
		心身への負荷	●心身の緊張度 ●目標の心理的重さ
裁量責任度	折衝の困難さ	●折衝の頻度 ●折衝における気づかい	
	他からの制約	●利害関係の多寡 ●障害の多寡	
業績責任度	判断の独立性	●裁量の自由度 ●指示を受ける程度	
	管理範囲の広さ	●業務の管理責任 ●人の管理責任	
業績責任度	経営への関与	●判断の影響範囲 ●経営戦略策定への関与度	
	定量的業績への影響	●短期収益への影響度 ●長期収益への影響度	
	定性的業績への影響	●会社の信用等への影響度 ●顧客満足への影響度	
職能要件面	仕事の能力	過失の及ぼす影響	●戦術・戦術の誤りの影響度 ●過失の社外影響度
		知識・技量	●業務知識習得の困難さ ●業務知識革新の必要度 ●技量・ノウハウ取得の困難さ
	協働の能力	課題形成力	●状況把握力 ●分析力 ●企画開発力
		課題遂行力	●意思決定力 ●計画力 ●実行力
人材供給面	人材受給度	対課題態度	●挑戦心 ●使命感
		経験・見識	●企業経営に関する知識 ●社会的成熟度 ●社会経験の必要度
		人材活用力	●評価力 ●育成力 ●組織形成力
人材供給面	人材受給度	対人対応度	●傾聴力 ●意思疎通力 ●折衝調整力
		対人態度	●公平性 ●社会性
人材供給面	人材受給度	採用の困難さ	●社外における人材の希少性 ●社外からの応募者の多寡
		配置の困難さ	●社内における人材の希少性 ●社内からの希望者の多寡

出所：『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日より作成。なお、2004年の同社のパンフレットと比較すると、文言の簡単な変更以外設問の変更は見られない。

向性として語られることはあっても、具体的方法として検討されることはあまりない。職務給導入の是非で議論が止まり、職務をどのように捉え分析するのかに関する議論が深まりを見せないのは、労働運動にとっても、アカデミックな観点からも損失ではないだろうか。

職務分析・職務評価の手法

ではここからは職務分析・職務評価の手法を検討してみたい。手法として代表的なものには序列法、分類法、得点要素法、要素比較法がある⁹。序列法と分類法は「技能」や「責任」などの要素に分解せずに職務全体を比較する非分析的方法であるため、

イギリスの同一賃金法においてはこの手法による職務評価に対する労働者からの異議申し立てが認められている¹⁰。したがって、今日欧米において最も広く使われる手法は得点要素法で、それは仕事の困難度や責任など複数の要素に基づき職務の価値を得点化する方法である。

得点要素法として世界的にも広く活用されているのが、ヘイ・システム¹¹、マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングによるIPE、日本においてはリクルート・マネジメントソリューションズによるJOESである。これらの手法では、どのような要素をいかなるウエイト付けを行い点数化するかが鍵であり、後に表2で検討するとおり各社それぞれ工夫を凝らしている。

例えばJOESでは職務について3つの側面を7つ

表2 職務評価要素（ファクター）の比較

	ヘイ・システム		JOES 【リクルート・マネジメントソリューションズ】		JS方式 【社会経済生産性本部】		NSH 【産労総研】	
技能	ノウハウ	①技術的・専門的ノウハウの深さと範囲 ②マネジメント・ノウハウの幅 ③対人関係スキル	職能要件面	仕事の能力 ①知識・技量 ②課題形成力 ③課題遂行力 ④対課題態度 ⑤経験・見識 ⑥人材活用力 ⑦対人対応度 ⑧対人態度	職能の高さ	①知識・技術 ②実務経験	経験と専門性	①業務経験年数 ②マネジメント経験年数 ③専門性の必要有無
努力	問題解決	④思考環境 ⑤思考の挑戦度	職務特性面	思考困難度 ⑨標準化の困難さ ⑩案件の複雑さ ⑪革新の必要性 実行困難度 ⑫心身への負荷 ⑬折衝の困難さ ⑭他からの制約	職能の高さ	③対人折衝度 ④対人管理能力	職務の難易度の大きさ	④管理対象（評価対象となる部下の人数） ⑤革新度（職務の難易度・革新性） ⑥交渉度（職務の折衝・交渉能力）
責任	アカウンタビリティ*	⑥行動の自由度 ⑦最終成果に対するインパクト ⑧マグニチュード*	職務特性面	裁量責任度 ⑮判断の独立性 ⑯管理範囲の広さ ⑰経営への関与 業績責任度 ⑱定量的業績への影響 ⑲定性的業績への影響 ⑳過失の及ぼす影響	職責の重要度	⑧成果責任 ⑨影響度 ⑩組織管理 ⑪裁量度 ⑫戦略度	職務役割の大きさ	⑦組織上の位置づけ（役割の大きさ） ⑧職種の広がり（異なるファンクションにおける複数の職種を担当しているかどうか）
労働環境								

	カナダ・オンタリオ 看護師協会	イギリス・地方自治体	本林方式 【労働科学研究所】（1958年）	八幡製鉄所 【1962年】
技能	①公的教育とスキルの更新 ②テクニカルなスキルと知識 ③組織に固有な知識 ④コミュニケーションスキル ⑤対人関係スキル ⑥身体的スキル	①知識（16.3%） ②精神的技能（7.8%） ③人間関係・コミュニケーション技能（7.8%） ④身体的技能（6.5%）	①基礎知識（16.5%） ②習熟（16.5%）	①基礎知識（20%） ②習熟（20%）
努力	⑦問題解決力 ⑧精神的な要件、集中力 ⑨肉体的要件 ⑩感情的要件	⑤決定と独立性（10.4%） ⑥身体的負荷（5.0%） ⑦精神的負荷（5.0%） ⑧感情的負荷（5.0%）	③精神的負荷（16.5%）（思考判断・応用性・心的緊張） ④肉体的負荷（8.3%）	③精神的負荷（10%） ④肉体的負荷（10%）
責任	⑪調整監督 ⑫立案・組織化・開発 ⑬情報や物的資源に対する責任 ⑭市民・顧客。地域の厚生（well-being）に対する責任	⑨人に対する責任（7.8%） ⑩従業員管理・監督・調整に対する責任（7.8%） ⑪金銭的資源に対する責任（7.8%） ⑫物的資源に対する責任（7.8%）	⑤業務責任（16.5%） ⑥指導監督責任（16.5%）	⑤責任（20%） ⑥判断（10%）
労働環境	⑮労働環境 ⑯危険 ⑰仕事における重圧・ストレス	⑬労働環境（5.0%）	⑦作業条件（8.3%）（環境、災害危険）	⑦作業環境（5%） ⑧災害危険度（5%）

資料出所：①ヘイ：『賃金実務』1992年2月1日 No. 675、58頁、②JOES：『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日、③JS方式：日本労働組合総連合会『同一価値労働・同一賃金の実現に向けた職務評価手法の検討についての「中間とりまとめ」』2005年9月70頁、④NSH：『賃金実務』No. 889、2001年10月1日、⑤カナダ：居城舜子「性差別的賃金を解消するツールとしての職務評価システムに関する論点と課題—ロニー・スタインバーグの理論を中心に—」『大東文化大学経済論集』84-1、2005年3月、⑥イギリス：森ます美「イギリス公共部門における職務評価制度」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』35号、2008年、⑦本林：『経営工学講座5 労働力の活用と管理』共立出版株式会社、1958年、⑧八幡：工藤健一「八幡製鉄における『内部労働市場戦略としての職務』決定」『社会科学論集』第107号、2002年9月。

注：*アカウンタビリティとは成果責任と訳され、結果に対する責任のこと。短期のみならず2、3、5年といった期間、その職位においてつねに達成されるべき成果として明確化される（田中滋、浅川港『まず、日本の人事を変えよ』ダイヤモンド社、2001年）。

*マグニチュードとは笹島芳雄（2008）によると、「職務と取り扱い金額との関連度」を示すと思われる。

表3 イギリス地方自治体の職務評価要素と点数

ファクター	ウエイト (%)									最高得点
4大ファクター・13サブファクター	100	1	2	3	4	5	6	7	8	1000
知識・技能	38.4									384
1. 知識	16.3	20	40	60	80	100	121	142	163	163
2. 精神的技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
3. 人間関係・コミュニケーション技能	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
4. 身体的技能	6.5	13	26	39	52	65	—	—	—	65
負荷の要請	25.4									254
5. 決定と独立性	10.4	13	26	39	52	65	78	91	104	104
6. 身体的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
7. 精神的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
8. 感情的負荷	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50
責任	31.2									312
9. 人に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
10. 従業員の管理・監督・調整に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
11. 金銭的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
12. 物的資源に対する責任	7.8	13	26	39	52	65	78	—	—	78
環境による要請	5.0									50
13. 労働環境	5.0	10	20	30	40	50	—	—	—	50

出所：森ます美「イギリス公共部門における職務評価制度」『昭和女子大学女性文化研究所紀要』35号、2008年。

の尺度、22の要素に分解し、50の設問を設定することによって職務評価を行っている(表1)。さらにそれぞれの設問はレベル分けと点数の付与がなされているはずだが、おそらく社外秘情報であるため一般には公開されていない。例として公表されたものでは各設問は6段階の難易度に分けられている¹²。

JOESは職務に関するアンケート方式で、3部構成・66の設問による「質問冊子」に各職務の価値を判断できる評価者(3-5名)が回答し、その結果を統計的に集計・分析する手法である。職務担当者に対する詳細な面接は不要で調査期間は2,3ヵ月程度の簡便なものであり、利用企業の実態に合わせて一定の範囲内でカスタマイズできる¹³。しかし社内職務の相対評価として算出するため賃金は世間相場とは連動しておらず、その点がヘイ・マサーの方式とは異なっている。日本企業にマッチするよう開発されたJOESは、1995年から2006年の間に約

330社で導入されている。

では、職務分析・職務評価の鍵となる評価要素はどのように設定されているだろうか。一般に、職務を分析する要素としては「技能」、「努力」、「責任」、「労働環境」の4つが代表的で、アメリカで男女間の賃金差別を禁止する同一賃金法でもこの4要件が挙げられている¹⁴。それに基づき各社の評価要素を比較検討したものが表2である。

この表には、世界で広く取り入れられているヘイ・システム、日本のコンサルタント会社の3システム、カナダとイギリスの例、日本で1960年頃に行われた例2つの、合計8種類の職務評価要素を示している。これを見れば、先に見た日本のパート労働施策で想定される「職務の同一性判断基準」がいかに大雑把で職務の構成要素を部分的にしか見えていないかが改めて分かる。また、日本の方式では「技能」として「職能」または「経験」、「習熟」が重視される傾

向にあることも分かる。しかし、カナダやイギリスの例を見ると、「技能」の捉え方は職能以外の多くの要素で代替・判断できることも分かる。ウエイトをみると、昔の本林方式や八幡方式と同様に、現在のイギリスにおいても「技能」が最も重視されており、三者のウエイトは「技能:30%強」、「努力:20%強」、「責任:30%」と近似している。一方、「労働環境」については1960年頃よりもウエイトが下がり、ヘイやJOESが分析対象とするホワイトカラー職においては無視されている¹⁵。

職務分析・職務評価では上記の評価要素を、どのようなウエイト付けのもと点数化するかが重要で、それによって職務評価点が大きく変わる。したがって、それは職場の納得を得られるものでなければならない。詳細な情報を得られたイギリス地方自治体の例を表3に挙げてあるが、それをみると評価対象となる職務の種類が多いため、8段階ものレベルが設定されており、最高点1000点、最低点164点もの6倍の差であることがわかる。なお、1962年の八幡方式においては5段階評価で、最高点500点、最低点80点の6倍の差であり、両者の数値はウエイトのみならず点差についてもほぼ同じである。

このように、職務評価要素と点数やウエイトは様々であり、1960年代に強調されたような科学的なものというよりも、対象となる職務の性質や企業、産業に応じて、納得と合意の得られるものに「洗練化」する必要があるものである¹⁶。また、職務評価要素の選定、レベルや点数の設定、点をつける人（人数や誰が行うか）、評価手段（アンケートや面接）、職務の大きさ（課業ではなく、バンドとしてやや大きく設定する等）など、検討すべきことは多い。であるからこそ、理念のみならず具体的な手法に関する多くの議論が必要なのである。

まとめ

言うまでもなく、職務分析・職務評価の実施のみでジェンダー平等社会を構築できるわけではない。

とはいえ、WLBと効率性、公平性を両立させ、男女がともに意義ある生活を送ってゆくためには、非正社員や女性への差別を内包していた昔の制度に回帰することはもはやできず、生活を守る新たな手段を労働者が持つべきであろう。これまであまりにもフリーハンドに職務内容も、成果目標も、労働時間も変更できる状況であったのが異常なのであり、せめて職務を評価する尺度を持ち、職務に見合った賃金を堂々と要求することが望ましいのではないだろうか。

イギリスでは賃金に関する訴訟において、職務分析・職務評価に関する「中立の専門家」が判定に重要な役割を担っている¹⁷。一方で、日本においては職務分析・職務評価の議論すらほとんどない。今後、労働現場における効率性と公平性を担保するシステムを構築するに当たり、「職務」をどのように捉え評価するのか、具体的検討を進めてゆかねばならないのである¹⁸。■

《注》

- 1 この点については権丈英子「パートタイム社会オランダ」『社会政策における福祉と就労』社会政策学会誌第16号、2006年、「改正パートタイム労働法のインパクト」『日本労働研究雑誌』NO.576、2008年7月および、遠藤公嗣「職務給と「同一価値労働同一賃金」原則一均等待遇のために」(上)労働法律旬報、11月下旬号、NO.1684、(下)労働法律旬報12月下旬号、NO.1686が参考になる。
- 2 例えば、荒川創太「大手企業の賃金制度はこう変わった 90年代から現在までの見直し経過」『Business Labor Trend』2005.3、および森ます美「今日の賃金制度改革と同一価値労働同一賃金」『格差社会への視座』社会政策学会誌、第17号、2007年3月31日。しかしこのような変化が賃金体系の変化といえるのかについては更なる検討が必要であろう(森建資「賃金体系の二層構造」『日本労働研究雑誌』NO.562、2007年5月)。
- 3 厚生労働省から各都道府県労働局への「施行通達」による。雇児発1001002号、2007年10月1日。
- 4 社会経済生産性本部『産業人メンタルヘルス白書』2005年、図26。
- 5 この点について、笹島芳雄『最新アメリカの賃金・

- 評価制度』日本経団連出版、2008年、第8章「日米賃金制度比較からの示唆」176頁～197頁は非常に参考になる。
- 6 職業的意義については、本田由紀『若者と仕事』東京大学出版会、2005年を参照のこと。
 - 7 大野によれば、アメリカの職務評価の歴史をみると、効率性のみならず公平性を達成する重要な社会的手段として、社会で受け止められ発達したことが分かる。大野威「賃金の公平性：アメリカでの職務評価の発展」『家計経済研究』2002春。
 - 8 注目すべき研究成果はペイ・エクイティ研究会『商社における職務の分析とペイ・エクイティ』1997年、森ます美『日本の性差別賃金』有斐閣2005年である。
 - 9 序列法とは、最も簡単な方法で、各職務を比較しながら最上位から最下位までの序列をつくり賃金を決定する方法で、分類法とは、あらかじめ複数のグレードを設けておき、それぞれの職務を各グレードに分類する方法である。要素比較法とは、得点要素法と類似しており、職務評価レベル・点数を世間相場と関連付けて決めるもので、最も複雑な手法である。なお、アメリカの職務分析・職務評価については笹島芳雄の『アメリカの賃金・評価システム』日本経団連出版、2001年、『最新アメリカの賃金・評価制度』日本経団連出版、2008年が参考になる。
 - 10 浅倉むつ子「イギリス・同一賃金法」『賃金と社会保障』NO. 1140、1994年。
 - 11 ヘイ・システムの詳細についてはヘイ・コンサルティング・グループ「職務と人 その新しいデザイン ヘイシステムによる総合的人的資源管理の考え方」『賃金事情』NO.674～681号(1992年)の連載と、笹島(2001)の62頁～73頁が参考になった。1951年にエドワード・N・ヘイによってまとめられた「ガイドチャート」に始まり、1992年にはフォーチュン500のうち75%の企業で採用されている。
 - 12 『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日。なお、笹島(2001)67頁～73頁によれば、ヘイ・システムにおいては「技術的・専門的ノウハウの深さと範囲」は8段階、「マネジメント・ノウハウの幅」は6段階、「対人関係スキル」は3段階、「思考環境」は8段階、「思考の挑戦度」は5段階、「行動の自由度」は9段階、「成果責任に対するインパクト」は5段階、「マグニチュード」は4段階に分けられている。企業の実情に合わせて用語を変更したり、ガイドチャートを拡大したりもするが、多くの企業にそのまま適用できる。
 - 13 株式会社人事測定研究所「HRR 職務評価システム JOES の概要」『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日。なおこの方式を導入したHOYAの事例報告によれば、JOESのアンケート方式は1ヵ月で調査・分析・結果の提示が終わる簡便なものであると記されており、同社が1963年に自前で行った全社的職務評価には6ヵ月の手間がかかったのと比較している(「HOYA株式会社 仕事別賃金体系導入への取り組みにおけるJOESの活用」『賃金事情』臨時増刊2297号、1997年6月15日)。
 - 14 カナダのオンタリオ州のペイ・エクイティ法(1988年)では、労働の価値を評価する基準として、この4つが用いられており、また、アメリカの同一賃金法(1963年)においても同じ4つの要素が同等と認められる職務についているものの賃金を、性により差別することを禁止している。
 - 15 ヘイ・システムを用いてブルーカラー職務の職務評価を行う場合には職務評価要素に「作業条件」を加える。笹島(2008)56頁。
 - 16 この点について工藤健一「八幡製鉄における「内部労働市場戦略としての職務」決定—1962年の職務分析および職務評価制度の導入に即して—」『社会科学論集』第107号、2002年9月も参考になる。
 - 17 森ます美前掲書、192頁～196頁。最新の動向は『労働法律旬報』NO.1675、2008年7月の、浅倉むつ子氏が行ったイギリス調査結果報告に詳しい。
 - 18 ちなみに、筆者も参加する共同研究「日本における同一価値労働同一賃金原則の実施システムの構築」(科学研究費基盤研究B、2006—2008年度、研究代表者：森ます美)では、スーパーマーケット3社と、看護師、施設介護職員、ホームヘルパー、診療放射線技師を対象にした大規模な職務分析・職務評価と賃金の調査を実施した。2009年度中には成果を書籍として発表する予定となっている。