

# パターソン法（職務評価法）による 評価の事例について

——パターソン法・その2～②完——

手 島 勝 彦

## 目 次

- I 序
- II パターソン法の職務評価手続き
- III パターソン法による職務評価の事例
  - (A) 化学工業会社の場合
  - (B) 製鉄会社の場合
  - (C) 印刷会社の場合
  - (以上は、パターソン法・その2—①参照)
  - (D) 保険会社の場合
  - (E) 公益事業の場合
- IV パターソン法による職務評価の事例  
における問題点
- V 結

### III. パターソン法による職務評価の事例

#### (D) 保険会社の場合

この保険会社は、住宅組合の事業として経営されている会社で、この事例は、特にその事務所を対象としたものである。なお、この会社において

は、参照可能な資料が他の会社の場合に比較して少ないのが特徴である。<sup>(注21)</sup>

(1) 現行の組織構造の Grade 及び Subgrade への格付け・異常な点をもつ職務の指摘

現行の組織構造については与えられていないが、その給料支払構造は Grade 及び Subgrade に格付けられて、下表のように要約して作成される。

<現行の給料支払構造>

Band	Pay (平均)	Grade	Pay (平均)	Subgrade	Pay (平均)	(職務) の数
O	2,600	0	2,600	{ a b c	2,160 2,300 2,740	10 23 4*
A	—	{ 1 2	3,330 —	{ a b c —	3,020 3,200 3,780 —	17 18 50 —
B	6,975	{ 3 4	5,810 8,140	{ a b c —	4,540 5,760 7,130 8,140	45 14 17 4
C	10,120	{ 5 6	8,860 11,380	— —	8,860 11,380	16 8
D	16,810	{ 7 8	14,110 19,510	— —	14,110 19,510	5* 2
E	—	9	23,110	—	23,110	2
(計)						235

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 126)

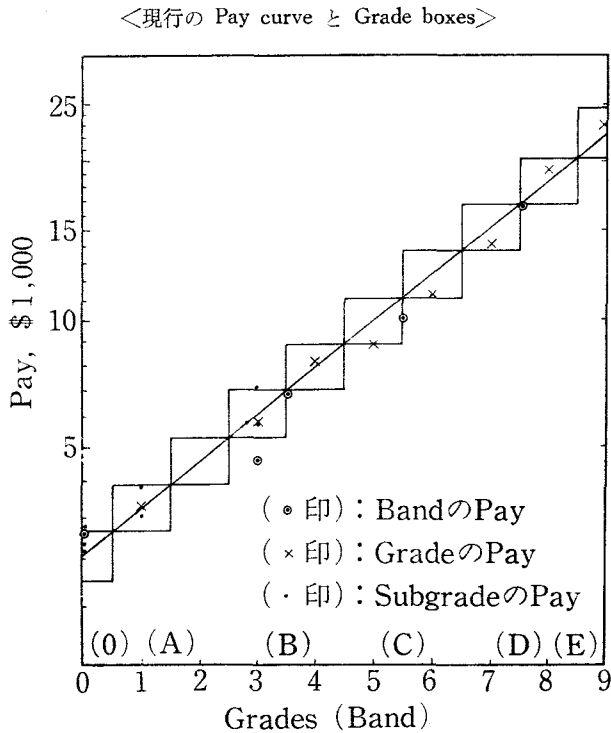
この表において、Grade 7 の 5 人の上級管理者 (部長級) は、その職務においてそれぞれ異なる責任権限を有しているものである。また、Grade 0 の職務の数には異常さが認められる (特に、Subgrade C は職務の数が

(注21) T. T. Paterson, Job Evaluation (Vol. 2), p. 126 (9).

少ない)。この点については、必然的に訂正・変更が提案されることになる。

(2) Pay curve と Grade boxes

現行の給料支払構造から Pay curve と Grade boxes を描くと次図のようになる。



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 127)

この表から、次の二点が指摘される。

- ① Grade 4 の事務長について、その Pay はほぼ極限に達していること。
- ② Grade 3 の上級事務員のうち、その数人については、Grade 4 の

事務長の属する Grade box に含まれてもよいほどに、その Pay が極限に達していること。しかし反面、その大多数の残りの者については、Grade 3 のうちにははいつてはいるが、その Pay はかなり低いものであるということ。

すなわち、これらのことは、次のような Pay のための調整を必須のものとする。

- ① Grade 4 の事務長については、Grade 5 には相当しない職務なので、依然としてそのまま Grade 4 にとどめられるが、場合によっては、部分的に他の Pay との調和が考慮されるということ。
- ② また、Grade 3 の低い Pay の上級事務員の Pay については、平均 \$500 以上を上昇させる<sup>(注22)</sup>ということである。なお、取締役(重役)の Pay については、企業経営における政策決定能力を考慮せねばならないことは言うまでもないことである。

#### (E) 公益事業の場合

この事例は、南ローデシアの公益事業 Public Service におけるものである。パターソンは、1962年に、この公益事業における組織と開発に関する調査委員として、調査を実施し提案をしている。すなわち、“意思決定 Decision-making”による組織構造の再編についてと、適切な Pay の基準<sup>(注24)</sup>についてとが提案され、そのほとんどが受け入れられ採用されている。その経過から、また、この企業の性格から、この事例は、前述の(A)・(B)・(C)・(D)の四つの会社の場合とは少なからず相異点をもつ、独特の事例といえる。

(注22) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 127 (10~11).

(注23) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 128 (2~3).

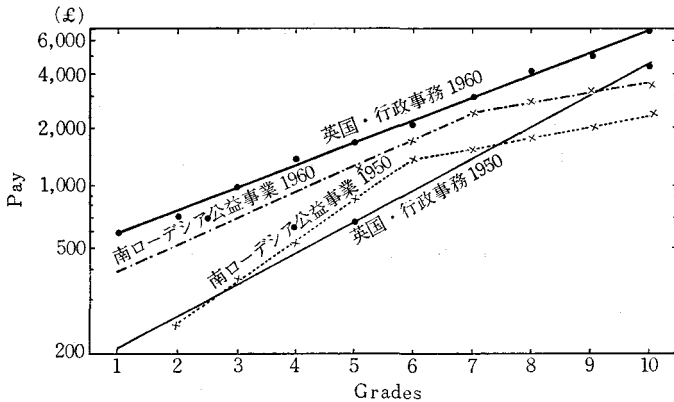
(注24) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 128 (5).

(1) 現行の給料支払構造について

理論的な給料測定計画のための組織構造の再編についてまず提案がなされ、それに続いて、Pay の測定に関する提案がなされる。その最初のものは Grade と Pay に関するものである。つまり、現行の職務は、その Grade（格付け）に従って、つまり、その職務の Pay による評価額に従って順位づけられる。このことは、Pay が数的順位に一致していることを意味する。

そこで、1950年と1960年の、南ローデシア・公益事業と英国・行政事務 UK・Civil Service の Pay curve を示せば次図の通りである。

<1950年と1960年の、南ローデシア・公益事業と英国・行政事務の Pay curve>



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 128)

この図表の Pay の目盛りは、Grade (1~10) の間隔のように等しくない。Pay の間隔はその額が高いほど狭い。つまり、Pay と Grade の関係は対数的・幾何学的であって、本来は直線的ではない。このことについてはまず留意しておかねばならない。なお、これらの Pay はすべて労働組合との交渉がなされたものであり、概略そのままであることをつけ加えて

(注25) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 128 (18~19).

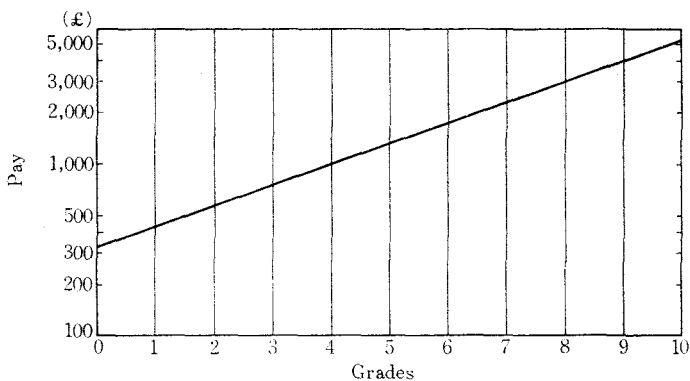
おく。

ところで、英国・行政事務の Pay curve は、比較のために同時に描かれたものであるが、この図表中、南ローデシア・公益事業の Pay curve は、1950年と1960年のどちらの curve も、その終りの一番 Pay の高いところが減少していることがわかる。つまり、上位の Grade (6~10) において Pay が相応の額に対して低いということがわかる。例えば、部長の職務とその代理(次長)の職務の Pay の差は、税金やその他の控除分を差し引いたところで、一ヶ月に約£15にすぎない<sup>(注26)</sup>。このことは、また例えば、会計事務員とそれ以外の職務の事務員との間の Pay の差としても示すことができる。

## (2) Pay curve (Salary scale) の設定

次に、この現行の給料支払構造から、妥当と考えられる Pay curve (Salary scale) を設定する。そのためには、まず、比較可能な各 Grade の一連の職務を採りあげ、その職務にある者の Pay (Salary) を、とりあえず

< 妥当な Pay curve (Salary scale) >



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 129)

(注26) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 129 (3).

正当なものとして<sup>(注27)</sup>使用する。このことは、当該職務の Pay とあるべき Pay との差を考慮しながら使用していることを意味する。

そこで、妥当な Pay curve (Salary scale) は、前ページの図のように設定(勧告)されることになる。

なお、同図における Grade と Pay の数値を示せば次表の通りである。

Band	Grade	Pay (£)
E .....	{ 10	5,200
	{ 9	4,000
D .....	{ 8	3,000
	{ 7	2,300
C .....	{ 6	1,800
	{ 5	1,320
B .....	{ 4	1,055
	{ 3	780
A .....	{ 2	600
	{ 1	440
O .....	0	300

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 129)

### (3) 妥当な Pay curve (Salary scale) と生活費 Cost of Living の関係について

このような Pay curve (Salary scale) の設定による利点は、なによりも生活費の増加問題についての交渉がやり易くなるという点である。<sup>(注28)</sup>そこで、Pay の増額（生活費）についての交渉を、Log Pay curve (対数的な Pay curve) として描くと次ページの図のようになる。

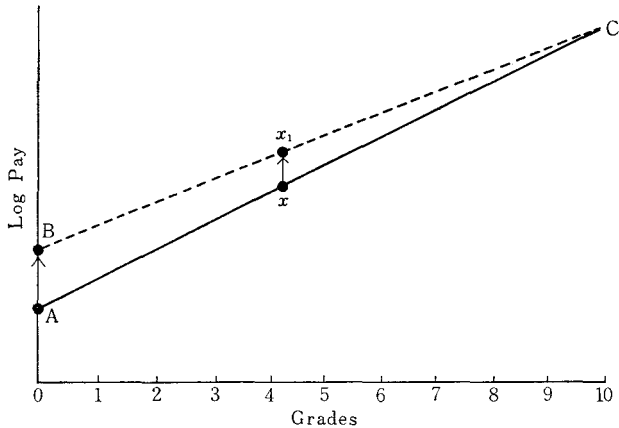
この図中の AC 線 (x 線) は妥当な Pay curve としての Salary scale である。いま、もし生活費 Cost of Living が上昇し、Pay においてこれを認めるとするならば、その増加の幅は高い Grade よりも低い Grade において多くあるべきである。<sup>(注29)</sup>つまり、生活費の増加分として、全体に均一

(注27) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 129 (6~7).

(注28) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 130 (10~11).

(注29) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 130 (13~14).

## 〈交渉による Pay の増額 (生活費)〉



(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 130)

に、例えば2.5%を加給することは不公平である。それは、その Pay の絶対額において不公平となるからであり、また、Pay の増額は Grade の高い方にはあまり必要性が認められないからである。むしろ、低い Grade の方においてこそ必要性が高く、その点に交渉の必要があることを理解できるのである。

このようにして、上図中において、Grade 0 のA点からB点までの増加が交渉され、BC 線 ( $x_1$  線) が新しい Salary scale となる。しかし、この BC 線においても、AC 線と同様、対数的な差は依然として残ることになる。しかも、例えば、Grade 0 における Pay の増加分 AB が、Grade  $x$  ( $x=1\sim 10$ ) における Pay の増加分  $xx_1$  とは明らかに異なる様に、AC 線からの BC 線への増加分についても、各 Grade においては差があることに留意すべきである。

なお、この Salary scale の Log Pay が各 Grade にわたって均一のと

(注30) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 130 (17).



き、つまり、Salary scale が Grade の線に平行に近い傾斜のとき、低い Grade と高い Grade との間にはあまり格差が認められないので、対数的な Pay の差は存在するとしても、高い方の Grade においては調整が考慮されねばならない。<sup>(注31)</sup> そのようなときには、この Salary scale の Grade の高い方の Log Pay は交渉事項となり、調整がなされることになる。

#### (4) 職務賃率以外の要素 The Marginal Element について

ここでいう Salary は、二つの要素から成り立つ。それは、“職務のための賃率”と、“職務のための賃率以外の要素”<sup>(注32)</sup>とである。職務のための賃率は“固定的なもの”であり、職務賃率以外の要素は職務賃率に“付加的なもの”である。この要素としては、例えば工業会社では、能率・熟練・作業条件・その他が考えられているが、この公益事業に関しては以下のように<sup>(注33)</sup>四つの要素が考えられている。

##### ① 信 望 Prestige

職務のための賃率が職務の地位を確定し、そして、人を職務に就かせることになる。しかし、信望 prestige は、人が職務を遂行する方法において与えられるものである。そこで、いくつかの特殊な職務には付加給があり得るし、また、資格試験にパスしているときには資格給もあり得る。なお、この公益事業の Pay のシステムでは、先任席次という条件は Pay では表わされていない。

##### ② 能 率 Efficiency

Pay の増額は自動的にには行なわれない。この Salary scale における昇進は、実行された能率に対する報酬である。もし、人がその職務を果さなかったり、標準的な労働についての改善を示さないときには、Pay の増額はない。

(注31) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 130 (24).

(注32) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131 (7~8).

(注33) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131~134.

## ③ 実行 Performance

Grade に格付けできない者が、とくに事務所に存在するが、職務をよく実行している者・誠意をもって実行している者については、昇進および Pay の増額を考慮すべきである。

## ④ 表面的格差 External Differentials

この Salary scale の格付けのシステムは、表面的格差に対する反作用としての柔軟性をもつ。例えば、他の企業で多額の Pay が支払われているという理由で、人を獲得することが困難であるときには、刺激的手当を付加するというようなことである。

## (5) Pay scale (勧告) の設定

このようにして、現行の Pay を修正した、いわゆる勧告される Pay scale が Grade とともに、次ページの表のように示される。

この表において、現行の職務の数は34であるが、勧告された職務の数は4つ増加して、38である。その内訳をみると、“主要な scale” の段階（つまり Grade 5）で3つ減り、“高級Ⅲの scale” と“高級Ⅱの scale” の段階（つまり Grade 7）で3つ増え、さらに、“高級Ⅰの scale” の段階（つまり Grade 8）で4つ増加している。

なお、勧告される Pay scale (表) における各 Grade 別の職務の数は、次の通りである。

Grade	1	————	4(個)	Grade	6	————	6(個)
“	2	————	3	“	7	————	5
“	3	————	3	“	8	————	5
“	4	————	4	“	9	————	1
“	5	————	6	“	10	————	1

また、勧告される Pay scale (表) 中の“勧告される Pay”には、一般的に増額が見られるが、このことに関しては次のような点が指摘される。

- ① Grade 1 における三つ (£485・£530・£575) と、Grade 2 にお

<Band と Grade のための Pay scale (勧告)>

	(現行の Pay)		(勧告される Pay)	(£)
一般的な Scale	441 × 42	Grade 1	440 × 45	
	483		485	
	525	Grade 2	530	
	567		575	
	600 × 63		600 × 75	
	672 × 105	Grade 3	675	
	777		750	
	882 × 63		780 × 100(結婚)	
	945 × 52½	Grade 4	880	
	997½		980(昇進による刺激)	
	1,050	Grade 5	1,055 × 75	
	1,102½		1,130	
	1,155		1,205	
1,207½	1,280			
主要な Scale	1,280 × 52½	Grade 5	1,320 × 75(家族の必要度)	
	1,332½		1,395	
	1,385		1,470	
	1,437½		1,555	
	1,490		1,630	
	1,542½		1,705	
	1,595			
	1,647½			
	1,700			
上級の主要な Scale	1,785 × 75½	Grade 6	1,800 × 90	
	1,863		1,890	
	1,942		1,980	
	2,020		2,070	
	2,100		2,160	
2,155	2,250			
高級Ⅲの Scale	2,365	Grade 7	2,300 × 125	
高級Ⅱの Scale	2,470		2,425	
高級Ⅰの Scale	2,890		2,550	
		Grade 8	2,765	
			2,800	
			3,000 × 125	
			3,125	
			3,250	
		3,375		
		3,500		
最高級(特別)Ⅱの Scale	3,205	Grade 9	4,000	
最高級(特別)Ⅰの Scale	3,675	Grade 10	5,200	

(T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2, p. 132)

ける二つ (£600×75・£675) の計五つには、優良な人のためには昇進が早くなされるように増額がしてある。<sup>(注34)</sup>

② Grade 3 の (£780×100) の、£100の増額は、若い人たちが結婚を考える時期に合わせたものである。また、Grade 4 から Grade 5 に昇進することは、事務所の事務員になることを意味するが、Grade 5 の (£1,320×75) の、£75の増額は、家族の必要度を考慮したものである。<sup>(注35)</sup>

③ 大規模な工業会社で、優秀な人は一つの Grade に5年以上はとどまらないという例から、この表の Grade 5 においても、そこにとどまることを最高5年とみている。そして、Grade 5 から Grade 6 に昇進するとき、£90の増額がしてある。同様に、次の Grade 7 や Grade 8 に昇進するときも、ともに£125の増額がしてある。

④ おおむね、人に正常な昇進が与えられれば、20才代の終りか30代のはじめに Grade 5 に昇進し、そして、50才位で Grade 8 に到達すると思われる。しかし、優秀な人は同じ50才位で Grade 9 に到達するかもしれない。Grade 9 から Grade 10 に昇進するには4～5年を要すると思われる。<sup>(注37)</sup>

#### IV. パターソン法による職務評価の事例における問題点

さて、“意思決定”要素のみによる評価尺度としての意思決定構造 Decision structure の適用例が、いままで見てきたように、五種の会社の五つの事例として示されている訳であるが、次に、これらについて検討を加え

(注34) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131 (28~29).

(注35) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131 (36).

(注36) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131 (38~40).

(注37) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 131 (44)~p. 132 (3).

てみたい。

すなわち、これらの五つの事例は、格付け会議の評価尺度（＝意思決定構造）による職務の格付けと、これに続く職務査定委員会の、現行の Pay の金額による職務の相互比較からする、職務と Pay との正しい位置づけを示すものである。そこでは、企業的全職務を単一の職務評価法で統一的に評価する新しい試みの証明としての事例が、紹介されていることを認めざるを得ない。しかし、この五つの事例のうち、保険会社の場合は内容が十分には紹介されていないし、また、公益事業の場合は、内容としては十分な紹介がなされてはいるが、やはり、民間会社とは異なり独特の事例といわざるを得ない。そこで、パターソン法による職務評価の事例としては、化学工業会社・製鉄会社・印刷会社の場合が、内容からみて適切に職務評価手続きに沿っているとみられるが、なかでも、化学工業会社の場合が最適だと思われる。

(1) ところで、パターソン法の職務評価手続きは、まず格付け会議によって、現行の組織構造が作成され、そのリストアップされた全職務の精査からはじまる。それは、課業を分析するという形をとって、職務をただちに Band・Grade・Subgrade に位置づけるものである。すなわち、現行の組織構造の分析・整理によって職務が明確にされた上で、パターソンの準備する評価尺度（意思決定構造）によって、忠実に Band・Grade・Subgrade に格付けされるわけである。それが、Basic Pay の記入をともなった現行の給料支払構造にみられるものである。

この段階では、組織構造上必要とされる新しい職務の追加がなされているが、パターソンの準備する評価尺度は十分に職務の格付けに適用されているといえよう。すなわち、この段階では特に問題となるところはないと思われる。

ただ、この格付け会議においては、あくまでも職務の格付けがなされているのであり、いわゆる、「妥当な Pay の評価がなされている訳ではな

(注38) い」ということには、特にここでは留意されねばならない。このことは、職務評価が、「賃金水準の問題については何らの解答も用意しないものであること、つまり、職務評価と賃金水準とは別個の問題として取り扱われねばならないものであること」<sup>(注39)</sup>というように理解するわれわれの立場と一致する。

(2) 次に、パターソン法の職務評価手続きは職務査定委員会の段階に進むのであるが、この職務査定委員会においては、格付け会議を経て作成された“現行の給料支払構造”の Basic Pay の相互比較関係から、明白にみられる Pay の異常さを指摘することから始まる。そして、このあと四つの段階<sup>(注40)</sup>を経て、Pay に関する政策や構造上の必要な変更(勧告)についての決定までがなされるのである。

ここでは、各職務の Pay の相互比較において、その Grade の職務の意思決定にふさわしいかどうか査定される。そして、現行の各職務の Pay に明らかにみられる異常な格差が指摘され、このことが Pay curve や Grade box (Subgrade box) として明確に示されるのである。この異常な格差、つまり不公平さは、Pay の金額の増加や職務権限の追加によって調整される。すなわち、Grade box (Subgrade box) の範囲内に含まれる Pay として新たに設定しなおされ、その Pay の金額によって“首尾一貫した Pay curve”<sup>(注41)</sup>が描かれることになるのである。なお、この“首尾一貫した Pay curve”は、結果として、職務によっては Grade の昇進を勧告させるし、場合によっては組織構造の部分的な再編を勧告させることになる。

このように、パターソン法のこの段階では、職務の Band・Grade・

(注38) T. T. Paterson, op. cit., Vol. 2, p. 69 (3~4).

(注39) 藻利重隆著、労務管理の経営学(増補版)、千倉書房、p. 395.

(注40) 拙稿、パターソン法・その2-①、(広島経済大学経済研究論集第5巻第2号)、p. 18~19 参照。

(注41) 拙稿、パターソン法・その2-①、p. 31 参照。

Subgrade への格付けにふさわしい Pay の金額への調整に及ぶことになる。つまり、この段階では、現行の Pay の金額の、職務間における調整が必至となるのであり、このことから考えると、パターソン法はその評価尺度（意思決定構造）の適用のうちに、各職務の Pay の金額を調整することの必要を、当然のこととして前提にしているとみられよう。むしろ、パターソン法は、この各職務の Pay の金額の調整に、その重点をもつものといっても過言ではないと思われる。こうして、パターソン法は、Pay の金額の調整問題をその職務評価法のうちに含むものといえる。

ともあれ、外国における職務評価が、「職務相互間の Pay のアンバランスの一企業内における調整」<sup>(注42)</sup>の問題を含むことになる点は、外国ではそれが当然のことであるとはいえ、職務評価と賃金水準とは別個の問題であると理解するわれわれの観点からは、このパターソン法の Pay の金額の調整問題は、若干、その内容・手続きに異なる点を含むものといわざるを得ないのである。

(3) なお、組織構造の部分的な再編ないし新しい組織構造への再編が勧告される点にも十分な留意が必要である。つまり、このことについての勧告は、意思決定要素を唯一の評価要素とするパターソン法の評価尺度の適用からは、当然のこととして提出されるのである。それは、組織構造というものが、まさに意思決定の体系に他ならないということを考え合わせれば、十分に納得のいくことであろう。パターソンは、この組織構造の再編においては、一方で Job や Pay の増加を伴うが、他方でその増加に値する長所も十分有するというような理由をあげて、副次的なものとして勧告するのであるが、われわれにはこの勧告は、むしろ、必然的なものであるように思われるのである。

(注42) 副田満輝著、職務給研究、未来社、p. 21.

## V. 結

このように、五つの異なる会社の事例を検討・吟味してみると、パターンソンによる職務評価法は、従来の職務評価法とは異なる新しい理論を十分に証明しているといえる。

しかも、“意思決定”要素のみによる評価尺度(意思決定構造)の設定にはじまる彼の理論・手続きが、これらの事例において忠実・適正に適用されていることも明らかに理解できる。とりわけ、企業的全職務の統一的な評価という点は、パターンソンの職務評価法の最大の特徴であろう。

しかし、企業の組織構造が、その組織上の本質的な相違として、“意思決定と作業ないし活動”<sup>(注43)</sup>という二つの要素を、二元的に有しているものであるということからみると、パターンソン法における評価尺度に対しては、若干の問題点を指摘せざるを得ないのである。すなわち、彼の評価尺度が意思決定要素のみで設定される点で、作業層(労働層)における“作業ないし活動”要素、いかえれば、“技能・熟練”要素が考慮されていないことになるということを指摘したいのである。つまり、パターンソン法においては、その評価尺度設定の時点で、組織論的な立場から内在的に指摘される問題点を有しているといわざるを得ないのである。

また、その評価尺度の実際の適用においては、職務の格付けとならんで、あるいは、職務の格付け以上に、Payの金額の増減にかかわる調整問題が大きなウェイトをもつことを、大きな特徴としている。それは、外国における職務評価法では当然のこととはいえ、われわれの理解する職務評価法を超えた範囲を包含しているといえよう。そして、何よりも、実際には、企業的全職務に対して評価尺度を厳格に適用していくことよりも、むしろ、現行のBasic Payを基に、その金額に従った格付けの調整が大きな比重を占めていくことになる点を、問題点としてあげておきたいと思う。

---

(注43) 高宮 晋著, 経営組織論, ダイヤモンド社, p. 45.



しかしながら、パターソンが“意思決定”という要素に注目し、これのみによって評価尺度を設定し、企業の全職務を統一的に評価する職務評価法を提唱すること、また、これに併せて、その職務評価法の実際の事例を掲示することは、その職務評価法の漸新性と現実性において、十分な評価に値すると思われるのである。

### ＜参 考 文 献＞

- ① T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 1 (a new method), London: Business Books Ltd., 1972.
- ② T. T. Paterson, Job Evaluation, Vol. 2 (A Manual for the Paterson Method), 1972.
- ③ C. W. Lytle, Job Evaluation Methods, New York, 1954.
- ④ International Labour Office, Job Evaluation, Geneva, 1960.
- ⑤ 藻利重隆著, 労務管理の経営学 (増補版), 千倉書房。
- ⑥ 通商産業省企業局編, 職務給制度の導入とその運営上の諸問題, 社団法人全日本能率連盟。
- ⑦ 松下武二著, 賃金制度の研究, 関書院。
- ⑧ 副田満輝著, 職務給研究, 未来社。
- ⑨ 日本経営者団体連盟編, 日本における職務評価と職務給, 日経連弘報部。
- ⑩ 古川栄一・占部都美・阪柳豊秋著, 経営組織論, 日本経営出版会。
- ⑪ 高宮晋著, 経営組織論, ダイヤモンド社。
- ⑫ 森五郎編, 労務管理論 (増補改訂版), 有斐閣。
- ⑬ 森五郎・西嶋昭著, これからの賃金体系, 日本生産性本部。
- ⑭ 古林喜楽著, 賃銀形態論, 森山書店。
- ⑮ 吉村勸著, 職務給と横断賃率, 日本評論社。
- ⑯ 藤田忠著, 職務給・資格給, 白桃書房。
- ⑰ 西宮輝明著, 職務給, 中央経済社。
- ⑱ 是佐忠男著, 職務・職能給制度 (改訂版), 財団法人労働法令協会。