

中堅・中小企業における職務調査の 実践と課題

The Practice and Challenges of Job Survey at Small and Medium-sized Enterprises

石橋 貞人

Sadahito Ishibashi

要旨

本研究では、職能資格制度において重要な役割を果たす職能資格基準作成のための職務調査について、アクション・リサーチの手法を用いて、筆者が助言者として参加した中堅中小企業8社の職務調査の実例を通じて得られた職務調査の概要を明らかにした。そして職務調査における課題として、①職務調査は、職務の手段・結果が明確であり自己統制の範囲が限定的な職務における調査方法として有効であること、②職務開発における介入の組織的・個人的抵抗を克服するため企業内の各層へのコミュニケーションを密にすることやプロセス・コンサルテーションを行うこと、③調査における勘所やコツというレベルまで標準化した職務マニュアルの作成など日程計画や調査方法の標準化の重要性、の3点について考察を行った。

キーワード：：職務調査、アクションリサーチ、職務設計、組織開発

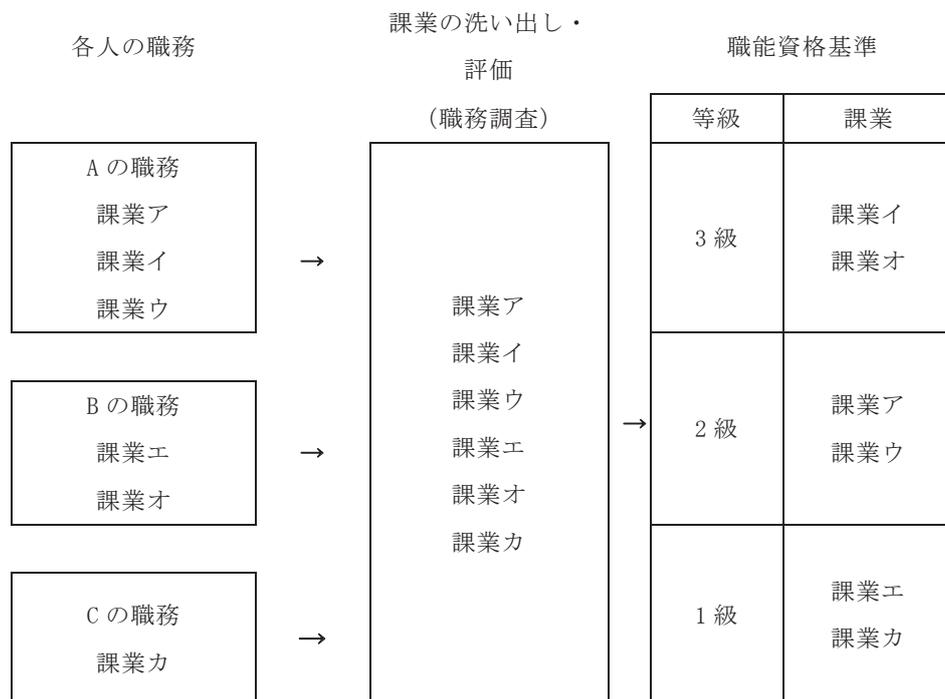
1. はじめに

各企業への能力・成果主義人事制度の浸透に加え、いわゆる「同一労働同一賃金」に対応するためには、属人的要素や雇用形態ではなく「仕事」を基準とした人事処遇制度が求められる。しかし、仕事基準の人事処遇制度を実現するためには、職場にどのような仕事があるのか、またそれがどの程度の難易度なのか、を明らかにしなければならない。

仕事基準の人事処遇制度は様々あるが（岩出 2007）、日本で普及した人事処遇制度に職能資格制度がある。そして、この職能資格制度を運用するうえで重要な役割を果たすものが職能資格基準である。職能資格基準とは、職能資格ごとに要求し期待する職務遂行能力の発揮度と程度を明らかにしたものであり（日経連事務局編 2001）、職能資格基準を作成するためには、課業の洗い出しや、その難易度を評価するという職務調査を行う必要がある（日経連職務分析センター編 1989）。具体的には、課または部ごと

に各人の職務（Job）を構成している課業（Task）を洗い出し、課業の難易度によって職能資格ごとに格付けを行ない職能資格基準を作成する。そしてこの職能資格基準に基づいて、各人へ課業を再配分することにより、各人の職務設計を行う（図表1：小柳1986）。そしてさらに配分された課業の遂行の程度により人事考課を行い、その結果を賃金などの処遇に結び付けることにより、トータル人事システムとしての職能資格制度は成り立っている。

図表1 各人の職務から職能資格基準への作成の流れ



小柳（1986）を参考に筆者作成

職能資格制度が年功的人事処遇であると批判を受けることがあるが、その原因の1つとして、前述の職務調査における調査過程での課題が十分に検討されていなかったことも挙げられる。そのため、調査方法が複雑である上に、時間・コストがかかる職務調査そのものを実施しないで、机上で作成した抽象的な「期待する人材像」をもって職能資格基準としてしまい、結果年功的な人事処遇の運用を行っていた企業も多いと思われる。

まして、日本企業の99%以上を占める中堅・中小企業においては、調査に必要な人員やコスト等は、大企業以上に制限されている。しかし、これら中堅・中小企業で仕事基準の人事処遇制度を導入できるかどうかは、今後我が国でのいわゆる「同一労働同一賃金」を推進・定着するための重要なキーであることは明らかである。

さらに職務調査については、様々なコンサルタントなどの実務家（ex 日経連職務分析センター編 1989、斎藤1990、楠田1993）の手により、調査方法のノウハウについて

紹介されている。しかし、中堅・中小企業の調査事例と、それら事例を通じた職務調査に関する学術的な考察まで踏み込んだ研究は、管見の限り見当たらない。

そこで本研究では、アクション・リサーチの手法により、過去に中堅・中小企業において筆者が助言者として参加した職務調査の実例を通じて得られた職務調査の概要を明らかにするとともに、職務調査の課題とその対応について考察を行う。

2 方法

本研究が援用するアクション・リサーチ（Action Research：以降 AR と記述する）は、Kurt Lewin（1946）によって提唱された方法である。中山（1976）によれば AR は、①直接的な問題となっている状況において、人々の実践的な関心に貢献することと、②相互に満足のいく倫理的枠組みの中で一致した共同研究による社会科学の目標にも貢献すること、の2点を狙いとしており、AR を通じて研究者は、簡単に手に入れることのできないデータや状況に「特権を与えられて接近する」ことができ、そこに理論に対して重要な貢献をなすことができるとしている。また AR は、ケース研究と同様に、主に定性的データを収集するが、AR の特徴として、ある特定の課題解決のために、研究者がその課題解決者の一員となって参画し、課題解決のための計画、行動、効果観察、結果の評価という一連のサイクルの一翼を担うことが求められることが、ケース研究と異なっている（Anderson 2009）。

本研究の目的の第1である「職務調査の概要の明示」については、職務調査の手順等についての標準的なテキストである日経連職務分析センター編（1989）に書かれている手順・内容を主体として、AR の手法により、過去に筆者が助言者として参加した職務調査について、調査各段階における内容のほかに、調査の隘路となった点などを中心に整理をおこない、その概要を調査事例として明示する。このことにより調査過程における課題の解決を図るとともに、これらを通じて得た知見から、特に中堅・中小企業における職務調査の手法について、より一層の体系化・一般化を図ることが期待できる。本研究で対象となった企業8社の概要は、図表2の通りである。

図表2 本研究対象企業の概要

会社	業種	社員数
A社	事業所弁当給食製造業	77
B社	非営利金融業	593
C社	装置製造業	49
D社	木材加工業	51
E社	部品製造業	89
F社	婦人服販売業	42
G社	総合建設業	154
H社	食品製造・販売業	43

また本研究の目的の第2点目の「職務調査の課題とその対応」については、様々な分析視点があるかと思われるが、本研究では、職務調査について以下の2点の分析視点から検討し、考察を行う。

① 職務調査の対象となる職務

職務調査は、各人の職務設計を行うにあたり、そのもととなる、一種のデータベースである職能資格基準の作成のための調査である。しかし、岩出(2007)で述べられているように、例えば職務等級制度、役割等級制度など、様々な仕事基準の人事処遇制度があり、また職務分析や目標管理制度による職務設計というように、各人の職務の設計方法も様々である。このように様々な人事処遇制度・職務設計方法があるということは、反対に、職務調査ではない他の方法で、職務を調査したほうが、より有効な職務設計ができる職務もあると考えることができる。そこで本研究では、職務調査の対象となる職務はどのような職務かをARでの観察結果を踏まえて考察する。

② 組織開発における介入の視点から見た職務調査における課題とその対応

外部者の助言者を交えた職務調査は、組織行動論で語られるところの組織開発(Organizational Development:OD)における介入(intervention)とすることができる(Robbins 2001)。本研究ではこの視点から、ARでの観察結果を踏まえ、組織開発における介入の視点から職務調査における課題を明らかにし、その対応についての考察を行う。

以上2点の分析視点は、実証分析における仮説の位置づけではなく、ARにより集められた記述データから、探索的に課題の抽出・検討する際の手がかりとして設定したものである。

3 職務調査の概要

3.1 職務調査の準備

(1) 職務調査委員の選定

日経連職務分析センター編(1989)によれば、職務調査を行う際には、人事担当部門だけで行うのではなく、職場の実態に精通している各部門から選出された職務調査委員が中心になり職務調査を行うことが望ましいとされている。

この点について本研究では、職務調査の対象となる部・課の管理職が職務調査委員に選出されたケースがほとんどであった。一方、管理職は目標管理制度による職務設計が行われているため、対象が組合員だけであったB社(非営利金融業)では、人事部と労働組合の委員からなる職務調査委員会を立ち上げ、労働組合が主体となり、後述する課

業の洗い出しを行った。

(2) 日程計画

職務調査を行う際には、事前に日程計画を立てる必要があるが（日経連職務分析センター編 1989）、G社（総合建設業）では、当初予定していた期間内に職務調査が終了できなかったため、最終的に職能資格基準作成には至らなかった。一方、そのほかの企業では6か月程度の調査期間を事前に計画するとともに、研修会を兼ねて月1回程度、助言者が企業へ出向き進捗管理を行った。

(3) 協力体制づくり

トップ層の理解不足や管理職の反発、一般社員の不安や労働組合の誤解などがないよう、従業員各層に職務調査の目的や方法などをPRして、理解を深め、全社的な協力体制を築いていく必要がある（日経連色分析センター編 1989）。この点について本研究では、協力体制づくりのため、B社（非営利金融業）では、労使協議で検討する機会を設けたほか、従業員向けにPR冊子を作成し、説明会を開催した。また、職能資格基準を作成できなかったG社を除く、その他7社の企業では、職務調査研修や、実際の職務調査の経験を踏まえ、職務調査委員である管理職より部下への説明が行われた。

(4) 職務調査委員研修

職務調査委員に対してその目的や調査の手順・方法を、社内の職務調査の精通した者あるは外部講師を招いて研修を実施する必要がある（日経連職務分析センター編 1989）。この点について、本研究の対象企業すべてで、助言者が講師となり、後述の職務調査マニュアルを使い、職務研修を行った。この際、職務調査に関する手順・方法の習得のほか、調査の進捗の確認や、職務調査委員が調査を進めていくうえで生じた疑問や意見などについての意見集約や協議、さらに場合によっては助言者からの助言を行い、職務調査を行う上での意思疎通を図った。

(5) 職務調査マニュアルの作成

今回の実例企業ではいずれも職務調査は初めての経験であったので、職務調査の標準化を図る目的で、助言者が、日経連職務分析センター編（1989）等を参考に、職務調査マニュアルを作成した。マニュアルの内容については、各社の事業内容等により多少異なっているが、職務調査委員が標準的に調査できるよう解説したマニュアルを作成した。

3.2 職務調査の実施

(1) 課業の洗い出し

前述のようにB社（非営利金融業）では、管理職は目標管理制度（Management By

Objectives: MBO) により職務設計が行われた。

G社(総合建設業)においては、例えば土木工事を行っている際に遺跡が出てきた場合の対処や、突然地下水が出てきたときの対処、あるいは建築工事においては、急峻地や狭小・変形地など、制約された土地条件や、台風・長雨などの気象条件の中での作業の際の対応というように、同じ課業でも、条件により課業の難易度が著しく異なることが想定された。このような場合、これら限りなくある諸条件を想定して課業を一つひとつ洗い出さなければならぬため、課業の洗い出しそのものができなかった。

また、H社(食品製造販売業)では営業部門長より「課業の遂行度ではなく営業実績で部下の人事考課を行いたい」という意向から、営業部門については職能資格基準を作らず、製造部門と管理部門だけ作成することとなった。

また、G・H社以外での課業の洗い出しについては、日経連職務分析センター編(1989)にならい、以下の4点をマニュアルにあらかじめ記載するとともに、研修等を通じて調査委員に助言をした。

- ・ 最初から課業を洗い出すのは難しいため、例えば人事部門が主管している「採用業務」というように、まず部門が分担する単位業務を明らかにしたうえで、「採用計画の立案」というように、その単位業務を構成する課業を洗い出すという手順で、課業の洗い出しをおこなう。
- ・ 職場に精通している職務調査委員であったとしても、課業を的確に表現するなど、具体的に課業を書き表すことが難しい場合もある。このことから、例えば図表3のような課業の用語例を職務調査マニュアルに例示し、これを参考に課業の洗い出しを行う方法も考えられる。
- ・ 「製品の検査」というように、同名の課業ではあるが、課業を行う目的や、課業を実施するのに必要な知識・技能の程度、あるいは責任の程度に違いがある場合、「〇〇製品の検査」というように、より具体的に明記し、違いを明らかにする。
- ・ 「人事考課の実施」、「会議の準備」、「来客者の応対」など、どの職種にも共通して存在する課業は、「統一課業」として、事前に洗い出し、表現を統一する。

また課業の洗い出しにあたり、どの程度の大きさを持って課業とするのかという質問を多くの調査委員から寄せられた。この点については、斉藤(1991)が述べている「日常業務で上司が部下に指示・命令する大きさ」と助言した。

このほか預金・融資事務のほかに窓口業務や渉外業務などがあるB社(非営利金融業)では、管理職を含め全社的に、高業績者の行動特性をモデルとして示したコンピテンシーモデルを、職種ごとに別に定めた。またF社(婦人服販売)では、課業の遂行のみならず、接客や店舗づくりの知識・技能が、販売のキーとなることから、例えば管理職になるには販売士2級を取得することなど、等級ごとに期待する知識・技能を別に定めた。

図表3 課業の用語例（一部）

管理監督的		企画判断的		执行的	
用語例	類似語例	用語例	類似語例	用語例	類似語例
〇〇の 指示	命令	〇〇の 調査	研究	〇〇の 記入	転記
指導	助言	立案	企画	記帳	起票
統率	掌握	設計		作成	
折衝	協議	検討	点検	加工	組立
		協議	調整	検査	

日経連職務分析センター編（1989）より一部抜粋

(2) 課業評価

課業評価については、日経連職務分析センター編（1989）で示されていた課業評価基準（図表4）を参考に、例えばD社（木材加工業）では「定型・非判断的課業」を1つに、「企画・判断・折衝的課業」を2つに、「管理・統率・調整的課業」を1つ、のあわせて4つの等級にするなど、必要に応じて各社の状況に応じて課業評価基準を変更した。そして職務調査委員が、変更した課業評価基準の定義に照らし合わせて、課業一つひとつを評価し、等級に格付けをおこなった。

図表4 課業評価基準（例：一部）

等級	階層区分	等級別定義
7	管理・統率・調整的課業	(等級ごとに 具体的な定義内容が 記載されている)
6		
5	企画・判断・折衝的課業	
4		
3		
2	定型・非判断的課業	
1		

日経連職務分析センター編（1989）に基づき筆者改訂

また課業評価にあたり、今回対象になった企業では、等級の評価基準のほかに、助言者の過去の課業評価の経験から、以下の方針で課業を評価・格付けをするよう助言をし、評価を実施した。

- ・ 初めから課業評価基準に基づいて一つひとつ課業を評価するのが難しい場合、課業を「管理・統率・調整的課業」・「企画・判断・折衝的課

業」または、「定型・非判断的課業」の2つに分類する。

- ・ 上記の分類の目安として「企画・判断・折衝的課業」の最低ランク（等級）の課業は、大卒初任者が上司の指示を仰ぎながらもなんとかこなすことができる程度の難易度である。
- ・ 2つに分類したうえで課業評価基準にもとづいて課業を評価する。

また課業評価基準は、職務遂行能力について定義をされているが、A社（事業所弁当給食製造業）の課業に「弁当の配達」という課業があり、課業の難易度自体は定型的・非判断課業であるが、実際には、数十人分の弁当を持って、人力で階段を登って事業所まで運ぶというように肉体的負荷がかかる作業や、H社（食品製造販売業）では、ボイラー周辺の高湿・多湿の職場での作業など、劣悪な作業環境について、課業の等級への格付けに反映されないという問題が、職務調査委員より提議された。両社とも最終的には、肉体的負荷や作業環境を、等級の格付けには反映させなかった。しかし担当する課業の等級と、その遂行度により人事処遇が行われることから、著しく劣悪な作業条件である場合には、課業の等級への格付けに反映することも考えられる。

(3) 課業評価結果の職種内調整

課業評価基準での課業評価をしたうえで、評価の妥当性を高めるため、同一職種内で同一等級段階に格付けされた課業相互を相対比較するとともに、同一職種内で直近上下等級に格付けされた課業相互の相対比較を行い、前述の課業評価基準による絶対基準による評価・格付けと、相対評価を合わせおこなう（日経連職務分析センター編 1989）。この点について、本研究においても同様の手順により課業相互の比較を行い最終的な課業評価を決定した。

また、日経連職務分析センター編（1989）によれば、異なる職種間での課業相互の比較については、異質な仕事を比較することとなり、無理に相互比較を行うと、部門間の力関係に左右される恐れもあることから、同一職種内での相互比較にとどめなければならないとしている。この点について、今回職務調査を実施した多くの企業でも、異なる職種間での課業評価の相互比較を行いたいという職務調査委員からの意見が寄せられ検討をした。しかし結局は、日経連職務分析センター（1989）の説をとり、異なる職種間の比較が見送られた。

3.3 職能資格基準の作成

以上の調査が終了したところで、調査のまとめとして図表5に例示したように職種、単位業務、課業およびその難易度を示す、職能資格基準を作成した。また、職能資格基準は、言い換えれば、職場にある課業とその難易度が1つになったデータベースであるといえる。この点から、多くの実例企業では、このデータベースの運用において、課業の加除修正など維持管理がしやすいよう、並び替え機能などがある表計算ソフトを利用

して、職能資格基準を作成した。

図表 5 H社 職能資格基準（一部）

職種	単位業務	課業	等級
生産管理	外注管理	外注先製品の受入搬入	1
生産管理	外注管理	外注先への生産依頼	2
生産管理	購買業務	仕入れ条件の交渉	5
生産管理	購買業務	買掛金請求書との突合	2
生産管理	購買業務	購買品の在庫管理	5
生産管理	購買業務	購買品の納期調整	3
生産管理	在庫管理	製品在庫の調整	5
生産管理	在庫管理	倉庫製品在庫の統制	4
生産管理	生産管理	緊急生産依頼書の発行	1
生産管理	生産管理	緊急生産の折衝	5

H社職務調査委員および筆者作成

4 考察

本章では、「3 職務調査の概要」で示した各企業における職務調査の実例を踏まえ、「2 方法」で示した、①職務調査の対象となる職務、と②職務調査における課題とその対応、の2つの点より考察を行う。

4.1 職務調査の対象となる職務

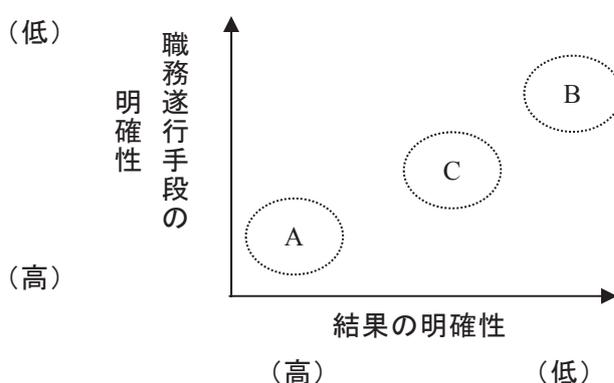
本ケースで取り上げた企業の多くはA・C・D・E・H社などの製造を主流としている企業や、B社のような事務、あるいはF社のような販売でも店舗販売というように、職務が比較的標準化されている企業での導入が多く見られた。

この点について奥野（2004）は、①「前もって計画が立てやすいかどうか」「上司が仕事の内容について指示しやすいかどうか」「所定の業務を繰り返し行うかどうか」などの職務遂行の手段の明確性と、②「予期しない変化が起こる頻度の多少」「仕事の成果が出るまでの期間の長短」などの結果の明確性、の2軸の程度により職務の特質を明らかにしている（図表6）。

これに従えば、本研究でとりあげた職務調査は、職務遂行の手段が明確であり、また職務遂行により期待される結果が、事前にある程度明確な職務（図表6におけるAの職務）を対象とした調査方法の1つであるということがいえる。

これと反対に、事例企業 G 社のように、実際に仕事をしてみなければ何が起こるかわからないというような、外部環境の変化により結果と手段が多様で不明確な職務（図表 6 における B の職務）や、B 社の管理職や H 社の営業部門のように、経営計画や会社全体の売り上げ目標など、職務遂行手段や結果が組織からある程度示されており、これらと連動させて自分の目標を設定するというように、職務遂行手段やその結果は中程度である職務（図表 6 における C の職務）については、本件のような職務調査の手続きではない他の方法で、職務を明らかにすることも考えられる。

図表 6 職務の特性



奥野（2004）を筆者一部改訂

上記の点について、職能資格基準にもとづいた職能資格制度についても、1990年代後半より、全社統一的な人事制度ではなく職階や職種によっては職務（役割）に基づく人事制度を導入することが提案されている（楠田 1997；日経連職務分析センター 1999）など、同一社内でも、職務の特質に応じた多様な人事制度を組み合わせることが考えられる。この点からいえば、例えばパートタイム労働者の監督職といったパートタイム労働者の戦力化や、パートタイム労働者と正社員の均衡処遇というような経営のニーズに対応するためには、前述 A の職務を担当することが多いパートタイム労働者などの非正規雇用労働者と、正社員でも一般職・監督職などを対象に、職務調査を行い職能資格基準を作成し、雇用形態の違いを超えて統一的に処遇を行うという仕事基準の人事制度は、これらの職層では有効であると考えられる。

このほか B 社では、コンピテンシーモデルを職能資格基準と併用しているほか、F 社においても、前述の知識・技能要件を定め、販売員各人の接客能力を基準化した。このように、同じ職務でも、対人折衝や創意工夫の程度など「ヒト」のもつ能力により業績が変わる職務が拡大していることから、職能資格基準など「仕事」基準の職務設計に加え、技能やコンピテンシーモデルといった「ヒト」基準の職務設計（Milkovich Newman, 2002）や、そのための調査方法も、今後求められるところである。

4.2 組織開発における介入の視点から見た職務調査における課題とその対応

組織行動論で語られる組織開発における介入の視点から、職務調査における課題として、次の2点があげられる。

第1に、協力体制づくりである。組織開発における介入の際、個人的抵抗や組織的抵抗を克服するための方法として教育、コミュニケーションや変革の意思決定への参加をさせることがあげられている (Robbins 2001)。この点からいえば、本研究での実例でもみられたように、職務調査研修の機会や、職務調査を通じて、各部門間のコミュニケーションを促進する仕組みを作り上げるほか、PR 活動を通じて経営トップから各職層に、広く調査の進捗内容や、職務調査の目的を伝える仕組みをつくる必要がある。また職務調査委員に管理職や労働組合といった、職能資格基準による人事処遇制度に関わる「利害関係者」を加え、職務調査に関する様々な決定に参加することにより、その決定に対する抵抗を減少させ、以降の運営がしやすくなると思われる。また、実例の中で出てきた課業評価における課業評価基準に、作業環境や肉体的負荷を加味するかどうかなど、職種間の課業の相互比較の問題など、各社固有の調査上の問題点について、職務調査委員の間に話し合いを行うことにより職能資格基準の納得性が高まることも考えられる。

また本研究での実例のように、組織の人材である職務調査委員と助言者が一緒に調査を行うプロセス・コンサルテーション (Robbins 2001) を行うことにより、助言者なしでも、その後も継続して職能資格基準の課業の加除修正などの運用ができるようになることや、職務調査を通じて得られた職能資格基準に関する理解が深まり、当基準の運用に対する抵抗も減少することが期待できる。

第2に、職務調査の標準化である。本研究では、職務調査の標準的な手順・内容が書かれている日経連職務分析センター編 (1986) を参考に、日程計画や調査内容についての標準化を行った。また、調査の進捗管理においても助言者が定期的に訪問し、調査進捗状況の把握や、進んでいない場合には助言・教育をすることにより、調査をスムーズに行うことができた企業が多かった。

特に調査内容の標準化について言えば、様々な職種の管理職からなる職務調査委員の研修での理解の程度には個人差があった。このようなことから、理解の程度に応じて、場合によっては、調査の勘所やコツなどを平易な言葉で助言する必要がある。また職務調査マニュアルについても、調査方法やその内容ばかりでなく、調査を通じて、職務調査委員がつまずきやすいポイントも丁寧に解説文として職務調査マニュアルに挿入した。例えばマニュアルに、課業を洗い出す際には「日常上司が部下に指示・命令する大きさ」が課業の単位であること (斉藤 1991) や、課業評価の際に、課業を「管理・統率・調整的課業」・「企画・判断・折衝的課業」または、「定型・非判断的課業」の2つに分類したうえで評価を行うことなどを記したことにより、「調査がスムーズに進行した」という、職務調査委員からの調査後の感想が寄せられた。

以上のように、職務調査の標準化の際には、職務調査委員の調査を進めていくうえで

生じた疑問や意見などについての意見集約や協議内容をふまえて、調査の勘所やコツというレベルまでマニュアルを作成するなどの標準化することによって、統一的で調査のしやすいものとなり、調査目的・方法などの理解不足による個人的・組織的抵抗を克服することにもつながると考えられる。

5 まとめと今後の課題

本研究では、職能資格制度においてその重要な役割を果たす職能資格基準作成のための職務調査について、ARの手法を用いて、筆者が助言者として参加した中堅・中小企業8社の職務調査の実例を通じて得られた職務調査の概要を明らかにした。そして職務調査における課題として、①職務調査は、職務の手段・結果が明確であり自己統制の範囲が限定的な職務における調査方法として有効であること、②職務開発における介入の組織的・個人的抵抗を克服するため企業内の各層へのコミュニケーションを密にすることやプロセス・コンサルテーションを行うこと、③調査における勘所やコツというレベルまで標準化した職務マニュアルの作成など日程計画や調査方法の標準化の重要性、の3点について考察を行った。

今後の課題として、職務調査で明らかになった職能資格基準は、課業とその難易度が1つとなったデータベースであり、この職能資格基準というデータベースから、各人へ課業を再配分することにより、多能工化・職務拡大を図ることを目的とした職務設計を行う方法や、人事考課の視点から、各人の職務基準に基づいた職務遂行度の評価方法について、今後検討する必要があると考えられる。

参考文献

- ・ 岩出博 『四訂版 LECTURE 人事労務管理』 泉文堂 2007
- ・ 奥野明子 『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』 白桃書房 2004
- ・ 楠田丘 『加点主義人事考課』 経営書院 1993
- ・ 楠田丘 『成果主義人事制度』 経営書院 1997
- ・ 厚生労働省 『職務分析実施マニュアル-パート社員に、より一層能力を発揮してもらうために-』 2014
- ・ 小柳勝次郎 『人事・賃金制度改善の実務』 日本経営者団体連盟広報部 1986
- ・ 斉藤清一 『改訂新版 職務調査の進め方活用の仕方』 経営書院 1991
- ・ 中山隆満 「リサーチの種類について-アクション・リサーチを中心として-」 東洋大学経営論集 No.4 pp.97-115 1976
- ・ 日経連事務局編 『人事・労務用語辞典』 日経連出版部 2001
- ・ 日経連職務分析センター編 『職能資格制度と職務調査』 日本経営者団体連盟広報部 1989
- ・ 日経連職務分析センター編 『これからの一般職賃金-職務区分別賃金の考え方』 日経連出版部 1999

- ・ Anderson, V. *Research methods in human resource management 2nd* CIPD
London pp23-27 2009
- ・ Lewin, K. “Action research and minority problems” *Journal of Social Issues*
No.2. pp34-36 1946
- ・ Milkovich, G. T. Newman, J. M. *Compensation 7th* McGraw-Hill Irwin NY 2002
- ・ Robbins, S. T. *Organizational Behavior 9th* Prentice -Hall NJ 2001