

人を活かし高い成果を上げる  
新しい人事・賃金制度づくりを  
サポートします!



人事賃金制度

コンサルティングのご案内



日本賃金研究センター

# これからの人事・賃金戦略の方向は？

日本賃金研究センターの基本的な考え方

## 能力主義をベースに成果主義との調和を

いま、わが国の人事制度は、21世紀の成熟時代のなかで大きな課題に直面しています。それは、経済の低成長、国際化やホワイトカラー化に加え、高齢化、価値観の多様化、技術構造の変革などさまざまな背景に起因しています。

新しい経営戦略にそった人材政策(人材の育成・活用)の構築が必要で、そのためには人事・賃金制度の見直しが求められます。

これを受けて、これまでの日本型能力主義人事は、現在、これらの要因に対応すべく、その見直しが必然となってきました。

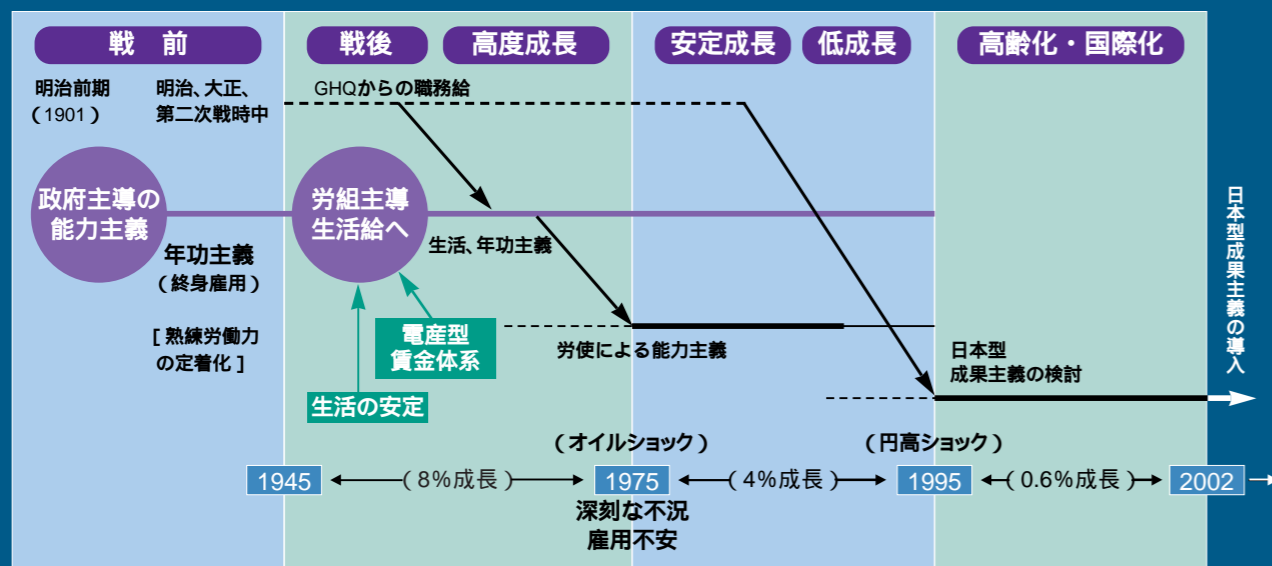
一つは、まず「個」を活かし、組織を活性化する加点主義(チャレンジを評価する姿勢)にすること。もう一つは、人材の活用が主眼となる基幹職以上の社員に対しては、成果主義賃金(役割給、職責給、年俸制などの成果対応型賃金)を取り入れることです。

しかし、それは、従来の日本モデルの放棄ではなく、欧米モデルとの調和を図り、能力主義を強化することを意味するものです。世界の人事は、明らかに日本モデル(人間基準)と欧米モデル(仕事基準)の統合の方向にあり、それは新しいグローバルスタンダードの創造といえます。私たちは、日本モデルの排除ではなく、欧米モデルとの調和を図っていくことがこれからの日本の人事・賃金戦略のあるべき方向だと信じます。

これこそが、「人間基準」の「成果主義」を提唱する所以です。

日本賃金研究センター名誉顧問 楠田 五

日本の人事・賃金の100年史



## 経営ビジョンと連動した人事・賃金制度の確立を

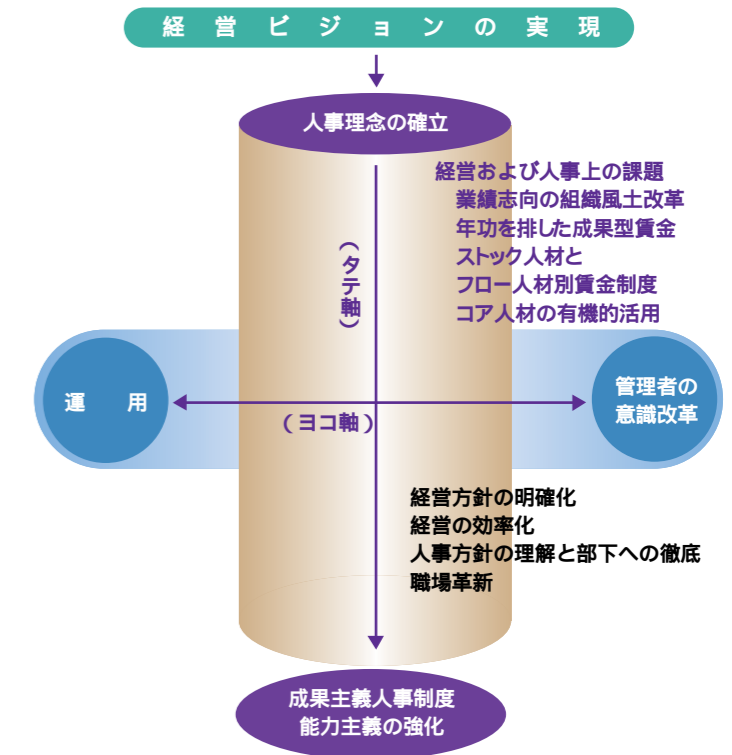
人事・賃金制度はあくまでも経営ビジョンや経営戦略を実現するための手段(ツール)です。

そのためには、自社の人事・賃金制度の課題を整理して、経営ビジョンや人事理念に適合しているかの検証が必要です。あわせて、どのような狙いや目的で人事・賃金制度を変更するのか、明快さが求められます。(タテ軸)

ただし、これだけでは不十分です。人事・賃金制度を運用する「管理者の意識改革」が重要となってきます。年功的な意識(年次管理)のままでは、せっかく新たに導入する制度も機能不全に陥ってしまいます。(ヨコ軸) どんな人事・賃金制度であれ、運用の要は「評価」です。これが不明確で、公正さを欠いてしまえば、人事・賃金制度は単なるツールで終わってしまいます。

このように私たちが提唱する人事・賃金制度は、経営ビジョンをベースに新たな時代にも対応した制度づくりをめざしています。

貴社の人事・賃金制度は、人事理念に適合していますか？

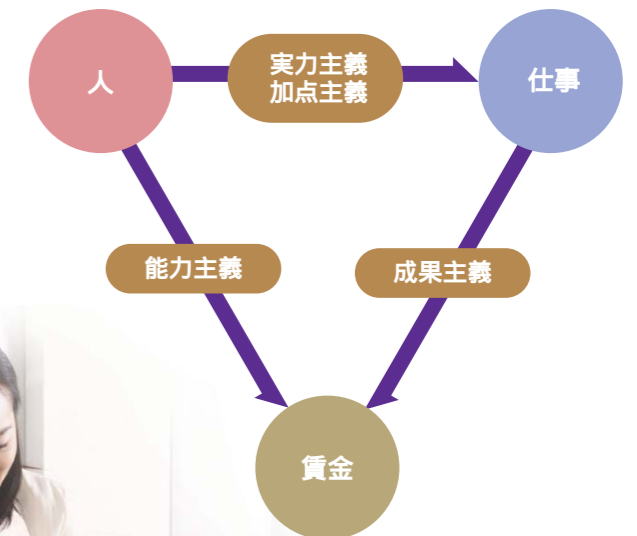


## これからの日本型成果主義のグランドデザイン

人事管理が取り扱う要素には、「人」「仕事」「賃金」の3要素があります。この3要素の成長・高位均衡を図ることが人事の命題です。

成果主義は本来仕事基準の考え方ですが、これからの新しい「日本型成果主義(日本モデル)」は成果主義を日本の組織風土と融和させ、人材の育成を起点とする「人間基準」とのバランスをいかに取るかが重要です。そのためには、「成果主義」にあった階層(管理職)や部門(営業、研究開発など)を的確に判断することが大切となります。

人間基準と仕事基準



## 日本の組織風土に適合した「日本型成果主義」を

### 日本型成果主義の要件

日本賃金研究センターは、日本の組織風土（メンタリティ）に適合した「日本型成果主義」（日本モデル）を提唱します。そのため、以下の5つの要件が必要条件となります。

- 職能資格制度は堅持しながら「人間基準」の考え方を持つこと。
- 人材が育つまでは能力主義のスタンスをとり、育った後は成果主義に移行すること。
- 納得性の高い成果指標を掲げ、それに見合った処遇システムを連動させること。
- 実力主義と加点主義で配置・昇進・役割目標などの設定を行うこと。
- 評価の整備推進と同時に社員の満足感の充実を図ること。

### 日本型成果主義の導入にあたってのポイント

これからは成果主義人事がいっそう進展します。その修正のあり方は、次の4点からなります。

#### 1 人の評価を変える

### 実力主義

能力はあっても、高い成果を実現できるような行動特性（コンピテンシー）が適切でなければ、その人の実力は低いものとなります。そこでまず、年功意識を払拭し、能力主義（職能資格制度、職能給体系、育成型絶対考課）をさらに整備すると同時に、コンピテンシー評価なども取り入れ、昇進や配置は実力主義に転換していく必要があります。

#### 2 人と仕事の結びつけ方を変える

### 加点主義

価値観が多様化した今日、個を尊重し組織の活力を高めていくには、チャレンジ精神や自己主張を高く評価し、「出る杭は育てていく」という加点主義に考え方を転換していくことが要件となります。人は活用してこそ人材です。目標面接、公募制度、自己申告制度、アセスメント、複線型昇進制度などを取り入れていくことが必要です。

#### 3 仕事への意識を変える

### 役割主義

役職位などのポストではなく、成果責任としての役割（アカウントビリティ）の認識を高め、その達成度としての業績意識を強めることが大切です。

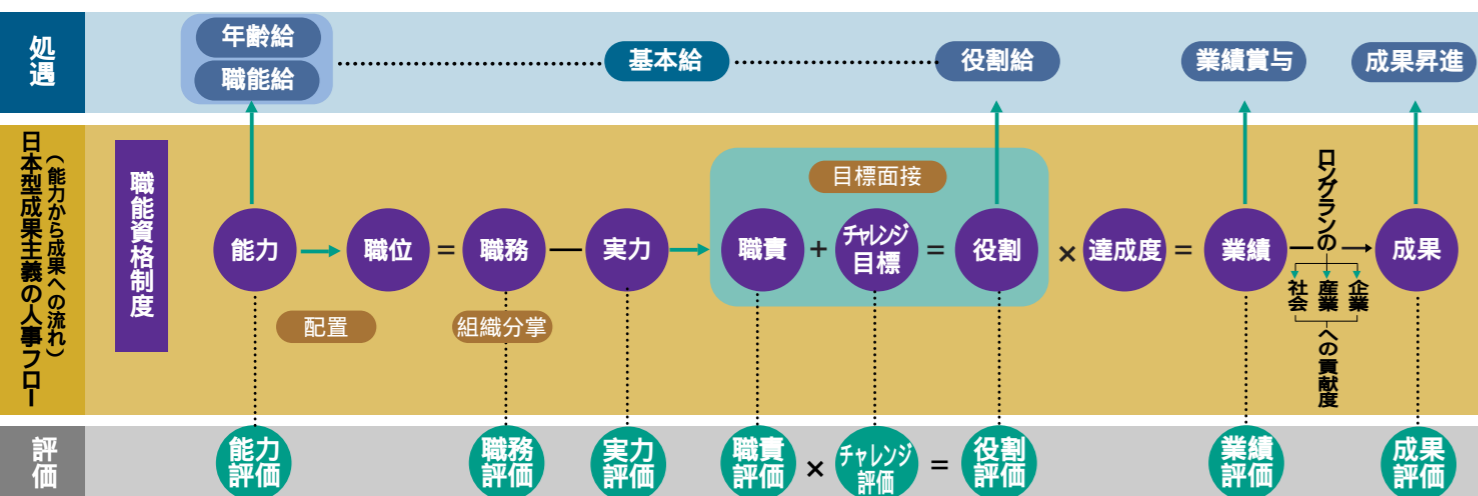
#### 4 賃金の決め方を変える

### 成果主義

職能給と役割・業績の調和を図るとともに、基幹の上級職能については、全面的に成果主義賃金とし、定昇を抑制するとともに、その都度リセットする（洗い替え方式）ダイナミックな賃金体系として構築します。

このような見直しを進める上で前提となることは、まず何よりも各種の評価制度（能力評価、実力評価、コンピテンシー評価、役割評価、業績評価）を公平性、納得性、そして透明性の3点で整備・定着させていくことが求められます。

日本型成果主義人事のフロー



## 職能資格制度の再構築と見直し

これからは、職能別実力等級制度と職種別実力等級制度へ

職能資格制度の再構築と見直しの方向

### 職能資格制度の課題

1975年（昭和50年）以降の日本の人事・賃金制度の主流となった職能資格制度は、いま大幅な見直しと再構築が求められています。社会の高齢化、経済の低成長、労働市場の流動化、そして職種別の専門性の高まり、雇用形態の多様化などにより従来の職能資格制度が現在の経営戦略や人事戦略の潮流に適合できなくなりつつあるからです。

具体的には、次の4つの視点から職能資格制度の改革が求められています。

- 労働市場の外部化（アウトソーシング化）への対応
- 雇用形態の多様化への対応
- 能力と実力のミスマッチへの対応
- 経営戦略強化（人件費削減）への対応

職能資格制度		職能別実力等級制度		職種別実力等級制度	
9	M クラス	Hi-Skill	VII	業種別・職種別に 設定	
8			VI		
7			V		
6	S クラス	Skill	IV		
5			III		
4			II		
3	J クラス	Un-Skill	I		
2					
1					
純化型		進化型		分化型	
[ 職能給 ]		[ 職能・実力給 ]		[ 職種給 ]	

### 職能別実力等級制度と職種別実力等級制度の方向性

日本賃金研究センターは、このような課題を解決するため職能別実力等級制度と職種別実力等級制度を新たに提唱します。この2つの制度の基本的な方向性は、次の3つのパターンに集約されます。どのようなパターンを選択するかは、企業の置かれている経営環境や人事戦略により異なってきます。

#### 職能資格制度の純化

職能資格制度の根幹である「能力を満たしたら昇格」という考え方は尊重しながらも、労働力の外部化や雇用形態の多様化も視野に入れたい企業など。

#### 職能別実力等級制度への進化

能力と実力のミスマッチや高齢化、高学歴化などが顕著な企業など。

#### 職種別実力等級制度

横断的な労働市場が形成されている業界や高度な専門職を数多く抱える企業など。



# 「4つの人材哲学」を軸とした「11個のキーシステム」

## 新時代の日本型処遇システム 作成のポイント

これからの時代に適合する人事システムには、人を尊重するという大前提に立った上で、能力主義、加点主義、実力主義、成果主義などのそれぞれの考え方を踏まえながら、自社の風土、哲学に適合した制度の整備が必要となります。そのためには、ここに上げる11のシステムの特徴をつかみバランスよく導入することが必要となっています。



### 能力主義

#### 1 職能資格制度(職務調査)

企業側が期待する職務遂行能力を職種別、等級別に明示し、その期待像を軸に評価・育成・処遇を行います。

#### 2 職能給体系

仕事や能力が高まれば、資格が上がリ、賃金が上がるシステムです。自社の状況に合わせて、昇格昇給、習熟昇給を設定します。

#### 3 評価制度(育成型絶対考課)

期待像を基準に考課を行い、考課結果をフィードバックし、人材育成を推進します。創造性とチャレンジ精神を期待し、評価します。相対区分(賞与、昇進)と絶対区分(昇給、昇格)の使い分けが必要です。

#### 4 複線型昇進制度

本人の意思と適性を活かした人材活用のために、昇進ルートを多角的に設定・運用します。職群基準を明確にし、昇進管理や処遇を行います。

#### 5 目標面接制度、公募制度

本人のチャレンジ精神を導きだして目標を設定し、目標の達成状況を評価し育成を行います。本人の意思で仕事に応募し、チャレンジできる制度です。

#### 6 育成型生涯労働ベースのアセスメント

5年程度に一度、自己申告やキャリア分析などをもとに意思や適正を把握し、教育や配置に役立てます。

### 加点主義 (個尊重主義)

#### 7 実力評価(コンピテンシー評価)

高成果実現行動力(実力)を具体的な行動短文で表し評価します。

#### 8 実力等級制度

キャリア、達成可能役割、修得・習熟能力の蓄積とコンピテンシーで等級基準を作成し処遇する制度です。

### 実力主義

#### 9 役割給(役割評価)

与えられた職責に、チャレンジ目標を加えた役割で決まる賃金です。

#### 10 業績賞与(業績評価)

個人・部門・組織の目標達成に対する貢献度で決まる賞与です。

### 成果主義

#### 11 成果昇進(成果評価)

ロングランの業績で企業・産業・社会に対する寄与度を評価し、それで昇進を決めます。

## 退職金・年金制度改革のすすめ

～ポイント制退職金制度が改革のベース～

今、退職金と年金制度を取り巻く環境が激変しつつあります。すなわち、401kプランに代表される確定拠出年金制度の創設、確定給付企業年金法の施行、退職給与引当金制度の廃止、適格年金制度の廃止など、大きな変化が起きています。

一方、積み立て方式の企業年金は運用環境の悪化で運用利回りが引き下げられ、積み立て不足により第2の不良債権ともいわれています。こうした中で、先進企業では退職金制度改革の一環として、

退職金の前払い制の導入  
算定方式の改訂  
制度そのものの廃止

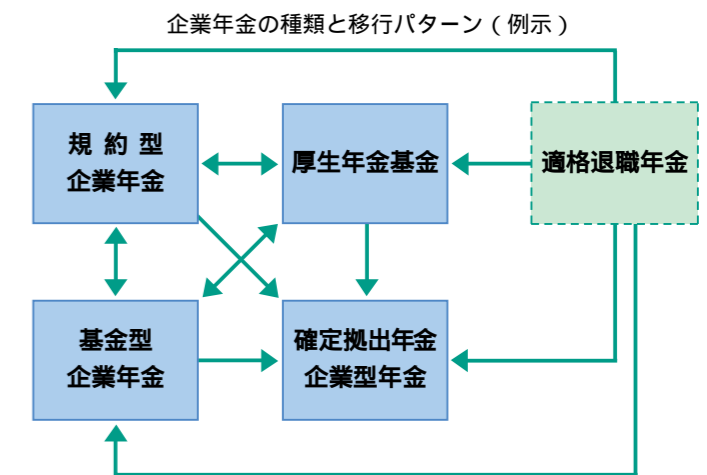
など、さまざまな取り組みが行われています。

この退職金、年金制度改革が今後どのような形で収斂されるにしても、「ポイント制退職金制度」への切り換えが制度改革のベースとなります。

このポイント制退職金制度のメリットは、

質上げに運動しない  
中途採用者の退職金が不利な決定とならない  
貢献度主体の退職金システムである  
制度の移行が簡単明瞭。追加原資が不要  
「確定拠出型」など、これからの退職金・年金制度への移行も容易

などが挙げられます。

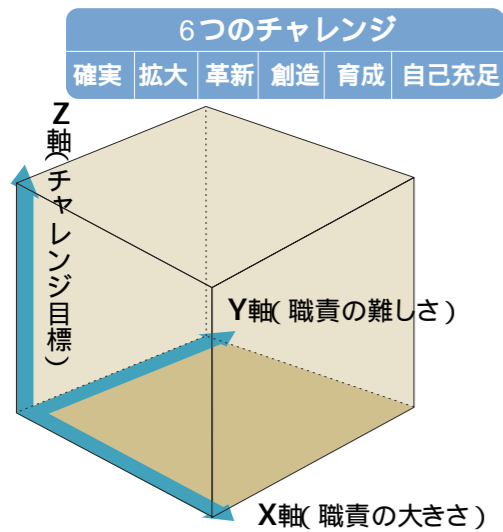


## 職責給(役割給)の設計

新しい賃金制度確立のためには、年功賃金から成果主義賃金への転換が不可欠ですが、その背景と人事制度の修正の方向は次のようになります。

背景	修正の方向
経済環境の変化	人件費の見直し、定期昇給ピッチの見直し
社会の高齢化	賃金カーブの修正
進学率の向上	学歴基準の見直し
仕事・職場環境の変化	「習熟から修得」へ 勤続基準の排除；体力から知性・感性へ；性別基準の排除
価値観・ニーズの多様化	公平性、透明性、納得性の徹底
国際化・競争の進展	能力主義、成果主義の強化

## 役割評価と職責給表



役割評価の3軸	
職責評価	量的側面(X軸) イ 責任と権限の広まりと高まり ・人的規模 ・物的規模 ・金額的規模
	質的側面(Y軸) ロ 企業への貢献度 ハ 役割遂行の必要知識 ニ 心身の負担度
目標評価	チャレンジ度(Z軸) 100% 確実に対するチャレンジ 職責拡大のチャレンジ 革新に対するチャレンジ 創造に対するチャレンジ 育成に対するチャレンジ 自己充足に対するチャレンジ

(注) 企業への貢献度  
戦略度.....拡大(A) 維持(B) 縮小(C)  
影響度.....大(A) 中(B) 小(C) [時間的、空間的]

職責評価係数(例示)

X \ Y	A	B	C
1	1.3	1.2	1.1
2	1.2	1.1	1.0
3	1.1	1.0	0.95
4	1.0	0.95	0.9
5	0.95	0.9	0.85

(注) Bが標準役割。

職責給表(例示)

課長相当ベース(M 7) (万円)		部長相当ベース(M 9) (万円)					
X \ Y	A	B	C	X \ Y	A	B	C
1	27	25	23	1	33	30	27
2	25	23	21	2	30	27	25
3	23	21	20	3	27	25	24
4	21	20	19	4	25	24	23
5	20	19	18	5	24	23	21

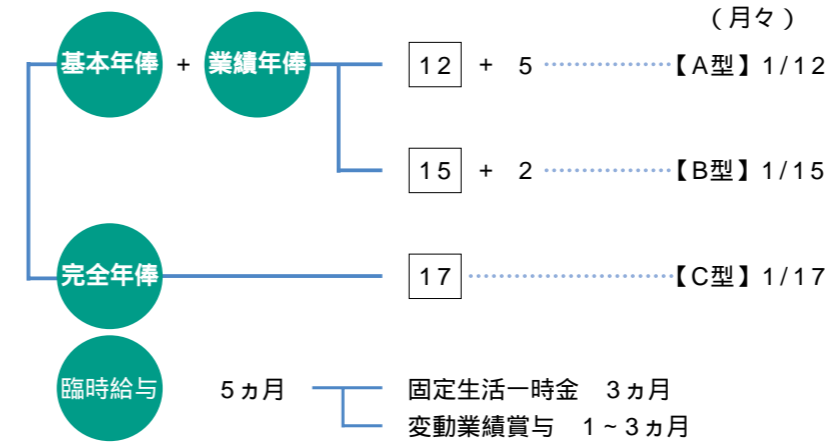
チャレンジ目標係数(例示)

1 確実、拡大、育成、自己充足	1.02	具体性 実現可能性 効率性 貢献性	すべて満たしていれば 有効 フル係数
2 革新	1.05		
3 創造	1.08		

## 日本型年俸制の導入

なぜ「日本型」年俸制なのでしょう？ グローバリゼーションや経済環境の激変があっても、日本人独特の仕事観、企業風土、企業内の労使関係など、長い年月培ってきた基本的なものは大きく変わることはありません。人事制度も大きな潮流としては、成果主義、年俸制へと移行していますが、日本の雇用システムに馴染み、かつ自社の風土や環境、業種などに適合した年俸制度づくりが必要です。明日の創造を生み出す「人」を育て、「人」を活かす「人間尊重」の制度である「日本型年俸制」の導入をおすすめします。

### 年俸制の3つのパターン



### 導入にあたっての留意点

- 能力主義(職能給)との調和が大切。
- 人が仕事を創る(目標面接)。
- 基準賃金(基本年俸)は役割給、業績は賞与(業績年俸)へ。(業績は、単独、独立的ではない)



### 年俸制を含めた成果主義賃金のメリット・デメリット

成果主義人事には、メリット部分とデメリット部分がありますので、貴社の環境や実情にあわせた成果主義の導入が望まれます。

メリット	デメリット
経営意識の高揚	目先の業績のみを追い、本質的な生産性の向上を失う
業績に応じた個別管理	不公平感の高まり
年収調整	連帯感の喪失
人件費管理	部下育成の軽視
目標面接の有効化	失敗を恐れる
実力主義の強化	

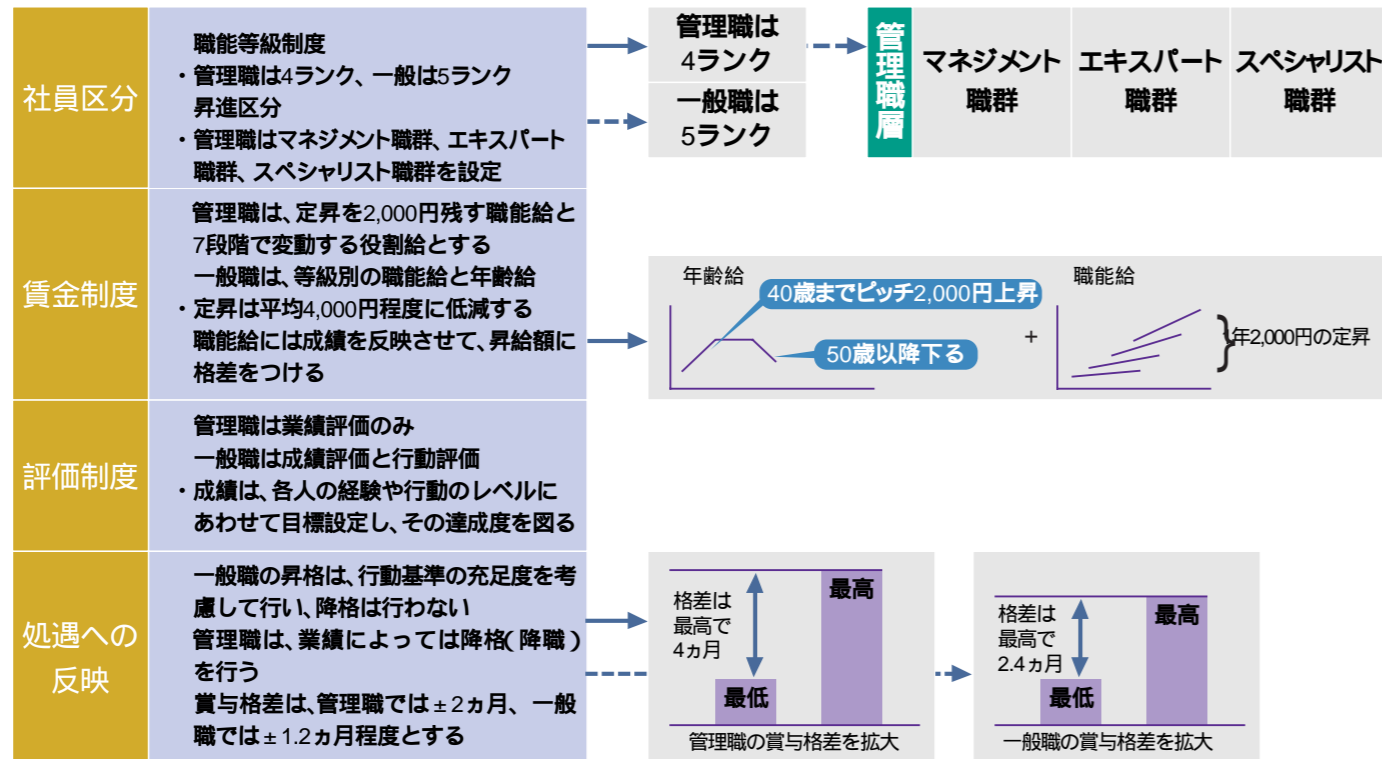


## A社(製造業 / 300名)

**新制度の特徴**

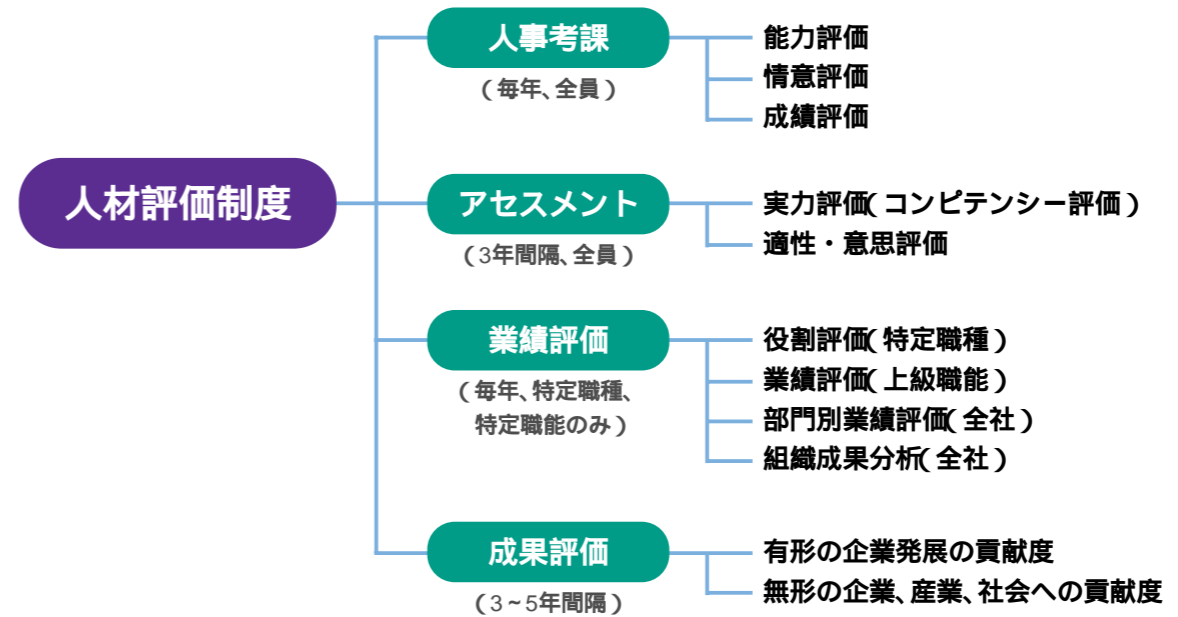
- 管理職は業績結果主義
- 一般職は実力発揮主義
- 管理職は業績のみで処遇運用する
- 一般職は成績と行動を評価し処遇する

評価結果はフィードバックする  
管理職の降格、降職は行うが  
一般職の降格は行わない



## 人材評価制度の仕組み

人事制度の運用がスムーズにいかない原因の一つは、評価にあります。評価の納得性、公平性、透明性が欠けてしまうと制度は行き詰まってしまいます。人事制度のソフト面の決め手は評価制度いかんといっても過言ではありません。評価制度の仕組みづくり、考課者、面接者訓練の重要性はもとより、管理者の意識改革が求められます。

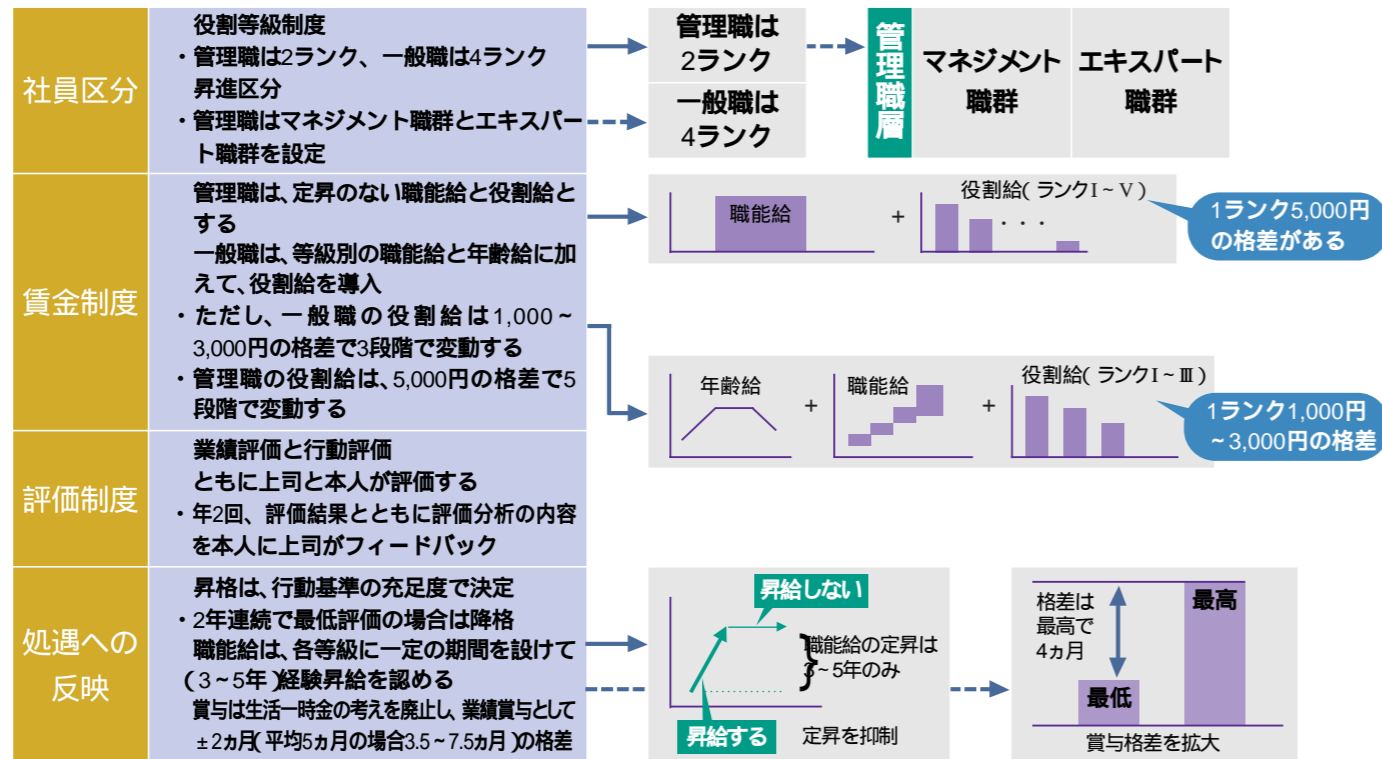


## B社(小売業 / 1200名)

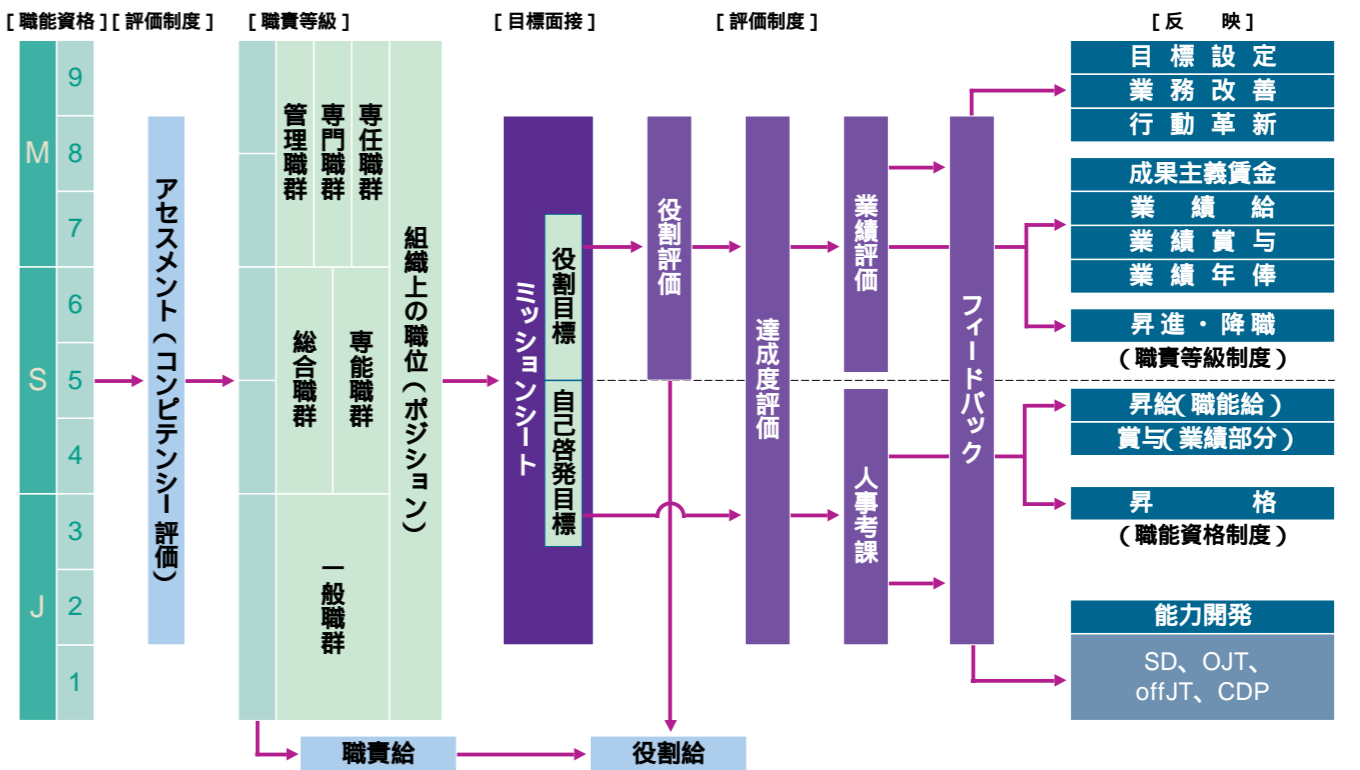
**新制度の特徴**

- 行動基準の明確化
- 行動基準による社員等級の適正化
- 全社員に役割給を導入
- 管理職は定昇廃止

- 一般職は定昇を残す
- 降格を入れる
- 一時金をやめ、すべて業績賞与とする

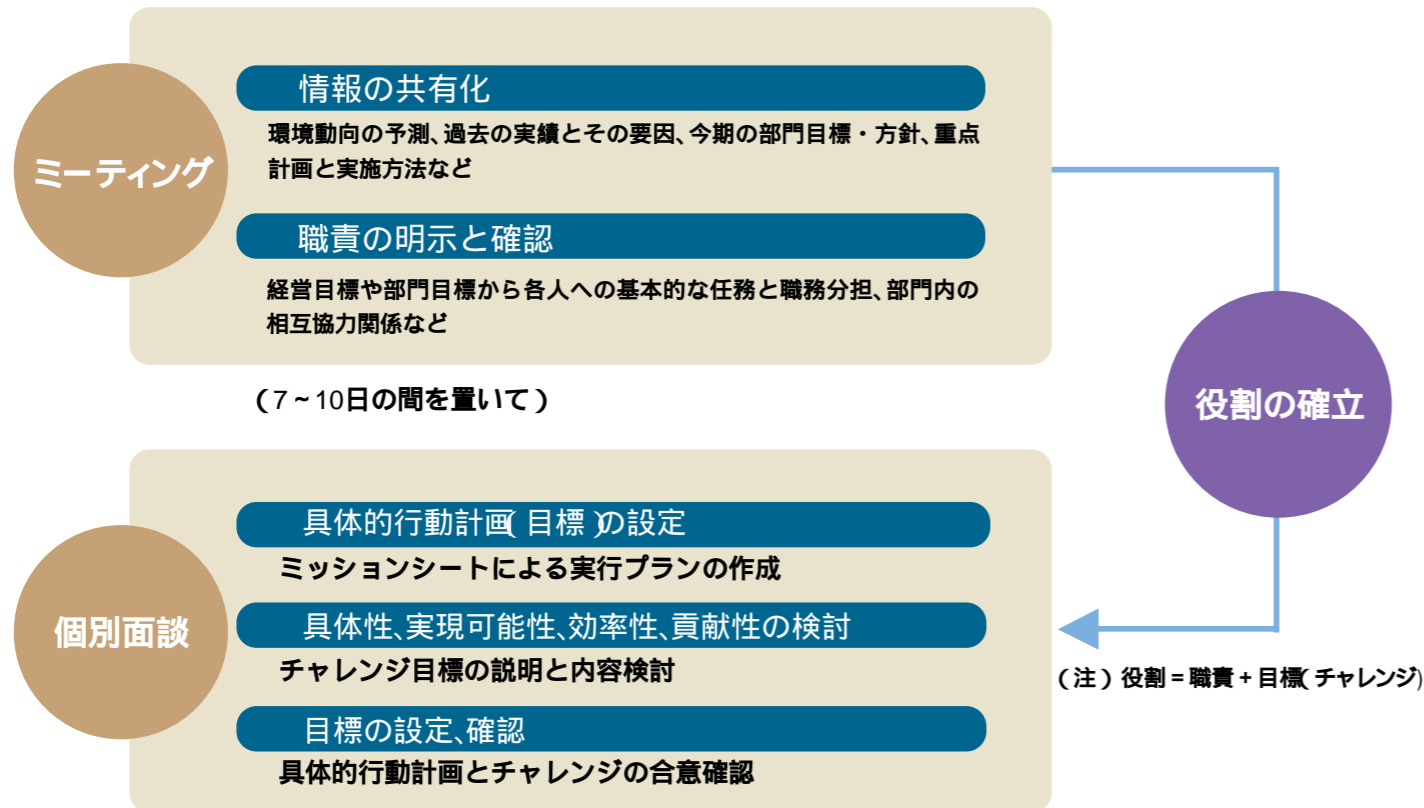


## 日本型成果主義人事のフローと評価



成果主義人事は目標面接による役割の設定が出発点となります。最初に目標面接を行い、6ヵ月ないし1年間の役割を設定します。まずその役割を評価(役割評価)することによって役割給が決まり、その後その役割の達成度を評価し、それを賞与に反映させます(業績賞与)。このように目標面接制度は成果主義人事運用の鍵であり、チャレンジ(加点主義)によって人と組織を活性化させるという大きな役割を果たします。

## 面接制度のしくみ



## ミッションシート(例示)

作成にあたってのポイント

「職責」は、本人が組織から期待されている行動。  
「具体的行動計画」は、職責を遂行するための実行プラン。  
「チャレンジ」は、具体的行動計画の中に、本人にとってのチャレンジ的要素がある場合に確認します。  
「達成度評価」は、職責を確認してから6ヵ月ないし1年後にパフォーマンスのレビュー(評価)を行います。

	今期の期待役割			達成度評価	
	職責	具体的行動計画 (目標、方策、留意点、期限など)	チャレンジ	本人	上司
1.					
2.					
3.					
4.					

## 人事考課者訓練の効果的な進め方

人事考課者訓練および目標面接訓練関連の研修には、以下のようなコースがあります。貴社のニーズや実情にあわせて選択してください。

	コース	主な内容と特色
1	人事考課者訓練(標準) 1日コース、2日コース、 1泊2日コース(合宿)	・ベーシックスタイルの標準コースで、初めて考課者訓練を行う場合や考課スキルと管理者の役割などを学ぶのに最適。
2	目標面接訓練(標準) 1日コース、2日コース、 1泊2日コース(合宿)	・考課者訓練は、考課にあたっての考課者間の「価値基準」のすりあわせがなされます。一方、目標面接訓練は、ますます変化する企業環境を受けて、どうしたら会社目標と個人目標の統合化が図れるかを中心とした研修です。 ・「目標面接」「中間面接」「育成面接」のサイクルとそのポイントが分かりますので、管理者に最適な研修です。
3	「自社版」考課者訓練 1日コース、2日コース、 1泊2日コース(合宿)	・「標準コース」であきつた場合や、できる限り「自社ケース」に合った考課者訓練を行いたい時などに最適。 ・なお、「自社版」展開のためには、次のようなステップが必要です。 (1) 人事スタッフないしライン管理職の方々と、人事考課の仕組みや運用上の問題点の意見交換(1~2回) (2) 「自社版」考課者訓練プログラムの準備とケース作成。 「自社」にフィットしたケースを以下のような形で開発(通常1~2本) a. ケース・メソッド方式(文章のみ) 例えば、「営業」「事務」「生産」などのケースをケース・メソッド化。 b. ビデオ方式 文章だけでは、臨場感が乏しくなります。そこで、「社内配役」などを使って、開発(もちろん、ビデオの開発受託も可能です)。
4	考課者訓練トレーナー養成研修 1泊2日コース、2泊3日コース	・会社の規模が大きい場合や、自社で今後は社内トレーナーを養成したい場合にもっとも最適。 ・社内メンバー(通常20名以下)のみの研修ですので、教育効果も抜群です。

### 研修プログラム(例示)

#### 人事考課者訓練プログラム(1日コース)

時間	研修内容
10:00	オリエンテーション 会社代表挨拶 1.講義(1)~人事考課について 能力主義人事と人事考課 絶対考課の要件 人事考課の組立と仕組み 管理職の役割
12:00	2.演習(1)人事考課ケーススタディ 演習の進め方の説明 ビデオ上映 ケース「惨敗」 個人考課と集計
13:00	意見発表と整理 3.講義(2)~人事考課のルールについて 人事考課実施上の留意点 人事考課のルールと着眼点
15:00	4.演習(2)考課結果の検討 グループ討議 意見発表とコメント 5.講義(3)~まとめ 質疑応答 感想文作成
16:30	終了

#### 目標面接訓練プログラム(1日コース)

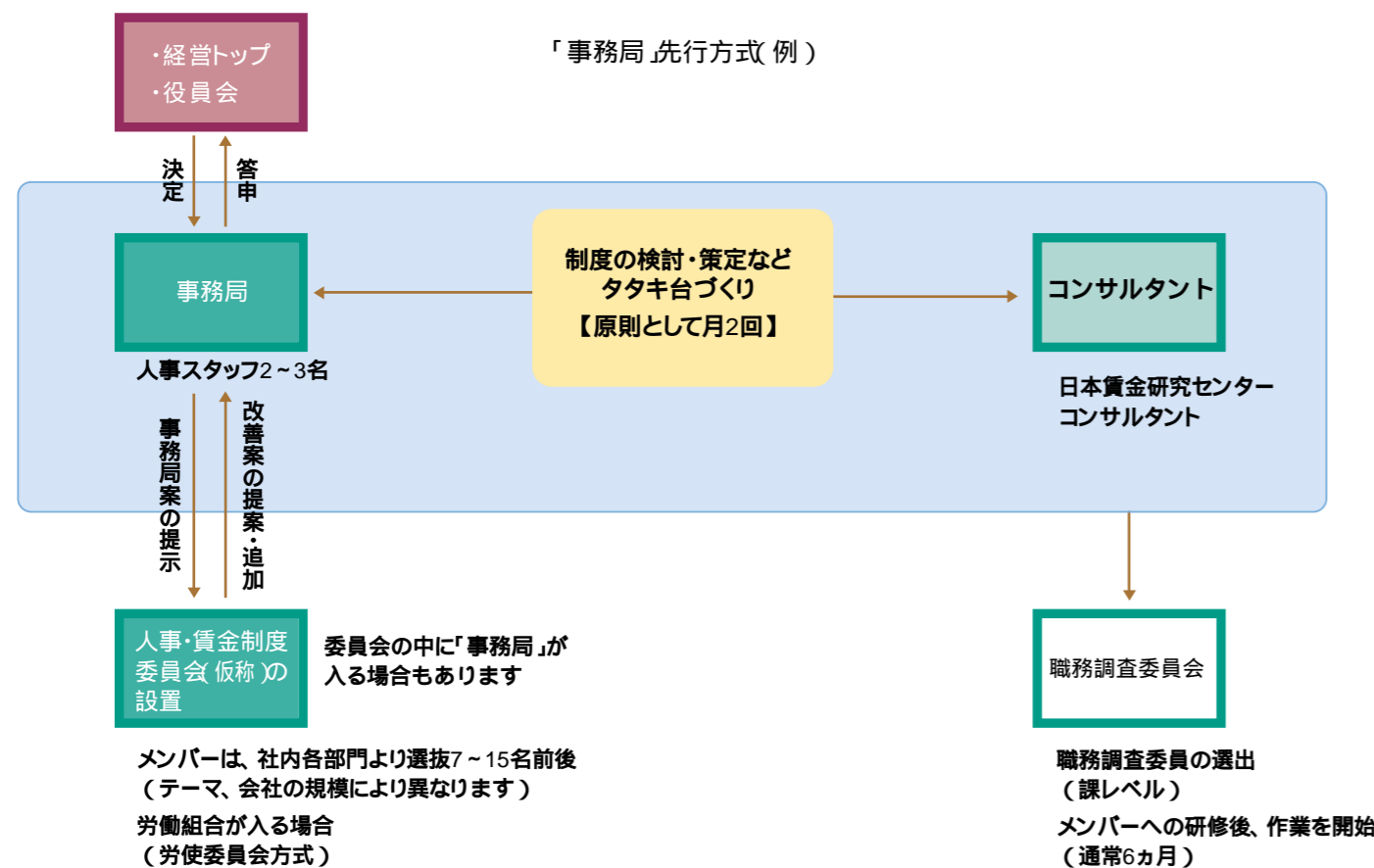
時間	研修内容
10:00	オリエンテーション 会社代表挨拶 1.職能面接の実務 (1)能力プラス成果主義人事への転換と狙い (2)目標面接と職能面接はなぜ必要か (3)目標面接・職能面接・人事考課はトータルシステム (4)目標面接の要点と進め方 (5)経営計画・部門別計画書を活用した 「個人別目標シート」の作成方法 ~課業一覧表・職能要件書の使い方と使わせ方~
12:00	(6)中間面接の要点と進め方
13:00	2.目標面接の実際 (1)目標シートの作成 (2)目標シートの発表(部門別) (3)目標シートへのアドバイス、質疑応答
15:00	(4)目標シートの追加、修正 (5)ビデオ「目標面接の進め方」 (6)目標面接の役割演技 感想文作成
16:30	終了

(注) 上記「ケース・スタディ」には、さまざまなケースがあります。

人事制度の見直し・改善には非常に大きな力を要します。人事部が中心となって改善作業を進めることは当然ですが、広く全社的に社員の声を吸い上げることも重要です。

下の「基本フレーム」は私たち日本賃金研究センターのコンサルティングの標準的な進め方ですが、委員会（プロジェクトチーム）をつくり、社員参画型でPR活動を行いながら「前向き」な制度づくりを推進されることをおすすめします。

## 人事・賃金制度の改善・構築のための基本フレーム



## 事務局などの主な活動・役割

事務局	人事・賃金制度委員会	コンサルタント
<b>事務局案策定のための諸活動</b> 経営トップ人事方針の理解 社内の現状把握とコンサルタントへの周知 コンサルタントが提示した諸課題の解決 シミュレーション(主に賃金) 書記役(人事・賃金制度委員会も兼務) <b>人事・賃金制度委員会への「事務局案」の提示と根回し</b> 経営トップ、役員会への進捗状況の報告、答申	<b>「事務局案」に対する改善案の提案、追加注文</b> コンサルタントによる社内勉強会の受講	専門知識の提供と指導 客観的な判断 経費の削減(一定期間で終了) 社内エキスパートの育成 納得性のある説明

## 沿革

日本賃金研究センターは1970年(昭和45年)に産労総合研究所の附属機関として設立。所長に日本の賃金問題の権威である金子美雄、そして孫田良平、楠田丘の各氏を迎え、さらに、研究顧問として斯界の権威、専門家27名を招いて、賃金・雇用・労務管理制度の自由な研究活動を開始しました。

同時に、金子賃金教室、職能資格制度導入講座などのセミナー・スクーリング事業を展開、1980年(昭和55年)には、コンサルティング事業を開始、以後、設立の精神と目的を継承しつつ、人事・賃金制度の専門機関として今日に至っています。

数多くの経験豊富なコンサルタントを抱えて、指導を行っています。

## 主な事業内容

### コンサルティング事業

3,000社に及ぶコンサルティング実績

1980年に事業開始以来、数多くのコンサルタントを育てるとともに、多くのクライアントのコンサルティングを実践してきました。

その数、約3,000社。常に「人間尊重」の精神に立ち、人事・賃金制度の導入・改善による経営発展を支援しています。

コンサルティング事業の内容

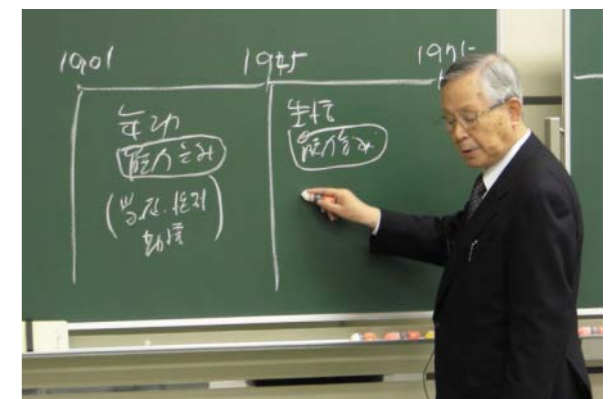
- 人事・賃金制度の再設計と改善
- 実力等級制度/複線型昇進制度/職能給体系/職責給・役割給/年俸制/業績賞与制度/退職金制度
- 人事考課制度の再設計と改善
- 育成型絶対考課制度/目標面接制度/コンピテンシー評価制度
- 講師派遣
- 人事・賃金制度勉強会/考課者・面接者訓練/考課者訓練トレーナー養成



### セミナー事業

エキスパートを育てるセミナー・スクーリング事業

- 賃金交渉セミナー(東京・大阪コース)/実務中心の賃金交渉セミナー
- 賃金表の作成とこれからの賃金制度/人事考課教室(年2~3回)
- 日本型成果主義~制度設計と導入の進め方/楠田賃金スクール(年2回)
- 業績・貢献度反映型賞与の実務セミナー/ポイント制退職金実務セミナー
- 考課者訓練トレーナー養成講座/賃金分析実務講座



### その他の事業

- 人事・賃金分野の調査および研究活動
- 各種調査業務の受託事業
- 研修ビデオの販売





産労総合研究所 附属研究機関

## 日本賃金研究センター

〒102-8616 東京都千代田区平河町2-4-7

TEL 03(3237)1621

FAX 03(3237)1610

E-mail:cnt 01@sanro.co.jp

URL <http://www.e-sanro.net>

### 産労総合研究所グループ

#### 産労総合研究所

人事・労務に関する定期刊行誌の発行と調査活動

〒102-0093 東京都千代田区平河町2-4-7

TEL03(3237)1600 FAX03(3237)8052

E-mail:eig01@sanro.co.jp

#### 経営書院

人事・労務の実務書から一般書までの書籍の発行

TEL03(3237)1601 FAX03(3237)8209

E-mail:syo01@sanro.co.jp

#### 組織人材マネジメントセンター

「目標管理」の導入から運用までのコンサルティング

TEL03(3237)3311 FAX03(3237)1653

E-mail:sjm@sanro.co.jp

#### 医療経営情報研究所

医療経営や看護部マネジメントに関する定期刊行誌の発行とセミナー

TEL03(3237)1602 FAX03(3237)2997

E-mail:hsp01@sanro.co.jp