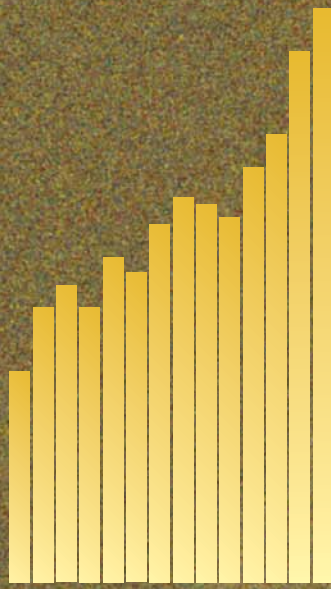




POM-PLAN

Performance Oriented Management-Plan

人事制度構築の支援計画



株式会社日本能率協会マネジメントセンター
経営教育総合研究所

業績開発型経営計画とは

(Performance Oriented Management-PLAN)

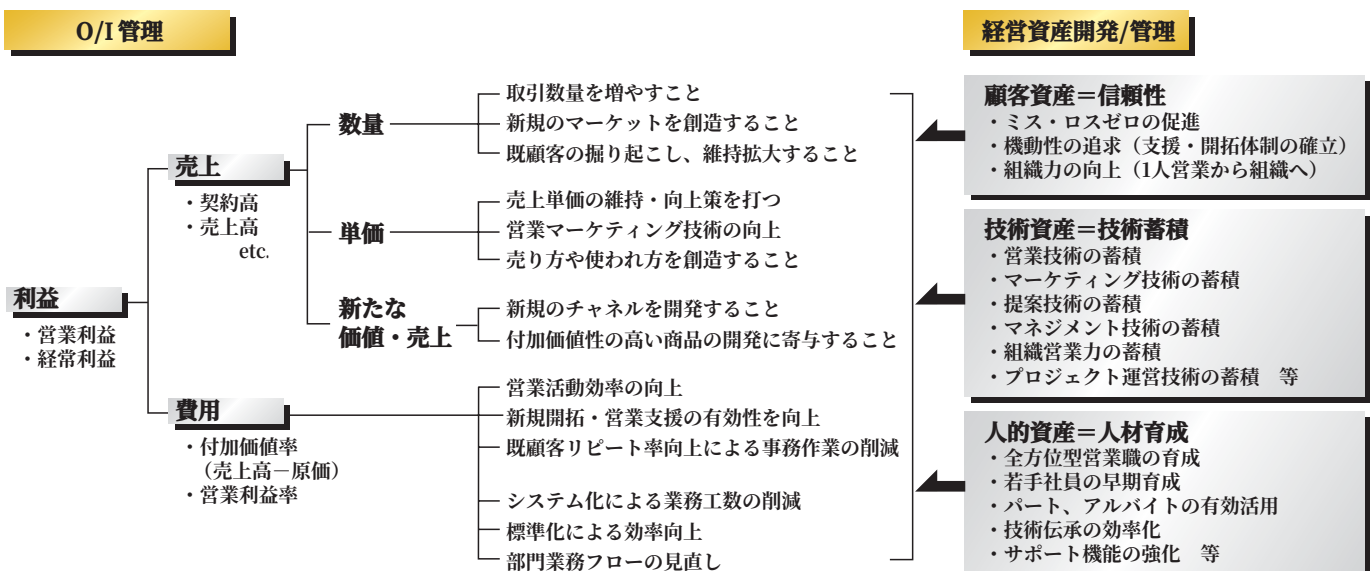
- ・ 経営を進めるうえで企業が求める“業績”を、企業の事業特性から明らかにし、
 - ◆ 「業績領域モデルの開発」
- ・ 企業の持つ経営資源や諸機能を、最大限発揮させるための目標を見つけだし、
 - ◆ 「機能別目標領域モデルの開発」
- ・ 将来にわたって継続的な業績開発が行える経営サイクルを、企業の現状に沿って開発し、
 - ◆ 「業績開発型経営管理サイクル開発」
- ・ 業績開発型経営への実現に向けた人事管理制度を構築するシナリオ（計画）をいう

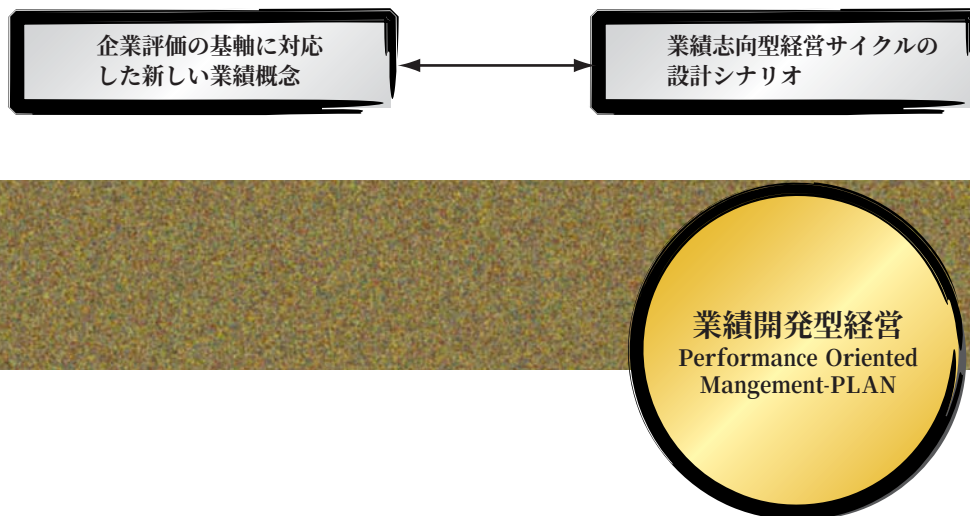
※ 「POM-PLAN」は登録商標申請中です。

業績領域

A社営業部門業績評価フレーム(体系)

“営業”の企業における役割を「企業の主たるO/I（インプットに対するアウトプット）を保証する」とともに、「企業の変化や適合に必要な市場情報の収集と提言(マーケティング的機能)を行う」とする。





業績開発型経営への転換

1. 企業の評価が変わっている

組織としての企業を評価する基軸はアメリカの『フォーチュン』、日本のプリズムや最近の日本経営品質賞などで見られるように、さまざまな形で打ち出されています。また、JMAグループにおいても、いろいろな視点から企業評価に関する研究、開発を進めています。これらに見られる企業評価の基軸は時代の変遷とともにその形を変えてきましたが、今後もこの現象はかわらないことでしょう。

2. 企業評価と「業績」の関連

このように企業を評価する基軸は変遷を重ねているのに対し、企業におけるその評価の源泉となる「業績」概念は、ほとんど変化せずにきているのが現実です。企業としての最終業績は「利益の創出」です。しかし、企業が打ち出すさまざまな施策のすべてはこの「利益」に直接つながるものではありません。また、これからの企業は直接利益に結びつかなくても、「行わねばならない」活動を推進していくことも余儀なくされています。

3. 新しい「業績概念」の創出

企業が業績を上げて企業評価を高め、安定した経営を推進していくためには、今ま

で既定値（既定概念）として捉えていた「業績」という概念を新しいものに变化させる必要があります。経営において業績概念を一新し、新しい枠組みの中で、PLAN→DO→SEEの経営管理サイクルを円滑に回転させていくことが求められています。このような円滑サイクルは、企業が求める「業績」を向上させると共に、「新たな業績」を開発する源泉となります。

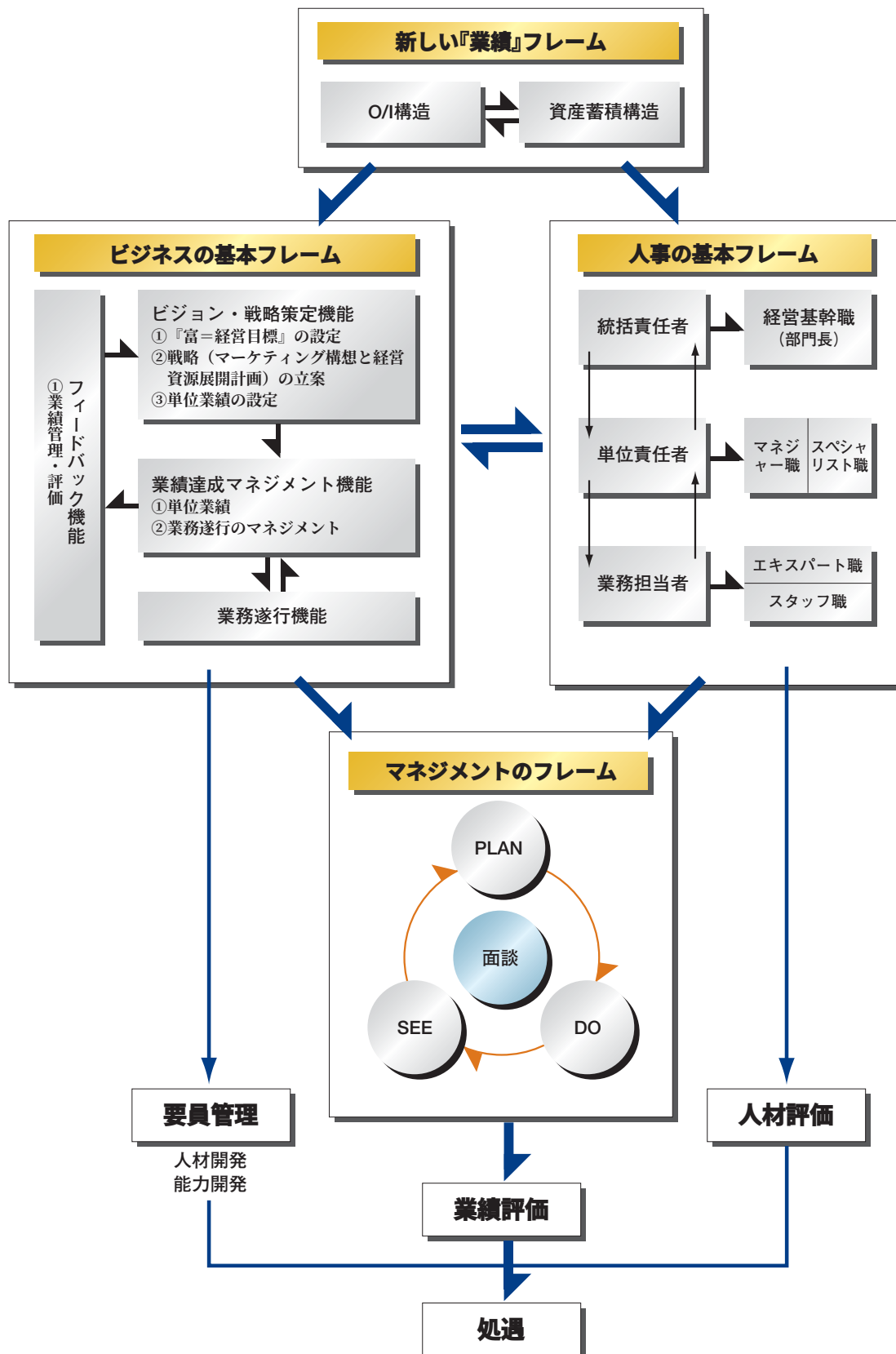
4. 業績開発型経営計画の提言

JMAMでは新しい業績概念として、企業の意志決定の源泉である 投資に対する効果を見る「Output/Input構造」、将来への布石となる経営資源を見る「資産蓄積構造」を構築しました。そしてこの2つの構造を枠組みとし、経営管理サイクルを設計することで、日常のマネジメント活動レベルの推進計画（シナリオ）を描くことができました。

5. 本誌はこの業績開発型経営計画の中で、

- 人材マネジメントの基盤となる
「業績責任人事制度」
- 経営から職場までの一貫したマネジメントを実現する
「業績開発型マネジメントシステム」の2つを提言しています。

POM-PLANの全体像



PLAN 1

業績責任人事制度

今のままでは立ちゆかなくなる
高度成長を支えてきた「職能資格」を骨格とする人事処遇制度に陰りが見え始めています。社員の高齢化や労働力の流動化など、今までの人事管理の前提としていた環境が変わってきています。

転換期、市場再編成期における競争力確保と企業活力の維持向上
このような環境下にあって、企業の競争力を維持向上させるには、既定路線の市場区分や競争対抗という考えから脱却し、「カテゴリートップ」を目指した強い体質を創ることが不可避となっています。

これからの企業競争の資源は個人の能力と組織の「知」
企業として強い体質を創りあげるための競争資源は、個人のビジョンを実現でき、かつ競争原理が働く人事システムを前提にして可能な「個人の能力」の発揮と「組織の知」の結集です。

企業と個人の新しい関係を維持する「業績責任」による人事制度
このような競争資源を維持、強化するために、まず企業における「業績」を再定義します。そして経営と個人の雇用関係を仕事市場で価値交換できる人事処遇制度を経営管理の一環として構築していくことが重要です。

- ①業績責任人事制度とは、経営の基本である「ビジョン・戦略策定機能」「業績達成マネジメント機能」「業務遂行機能」の3フレーム（機能）にもとづいて、業績責任レベルを決め、それらを人事処遇の基本フレームとする人事システム（人事評価制度・賃金制度などの人事諸制度の体系）です。
- ②業績責任人事制度を導入することで、企業の事業推進と連動した人事システムを実現することができます。

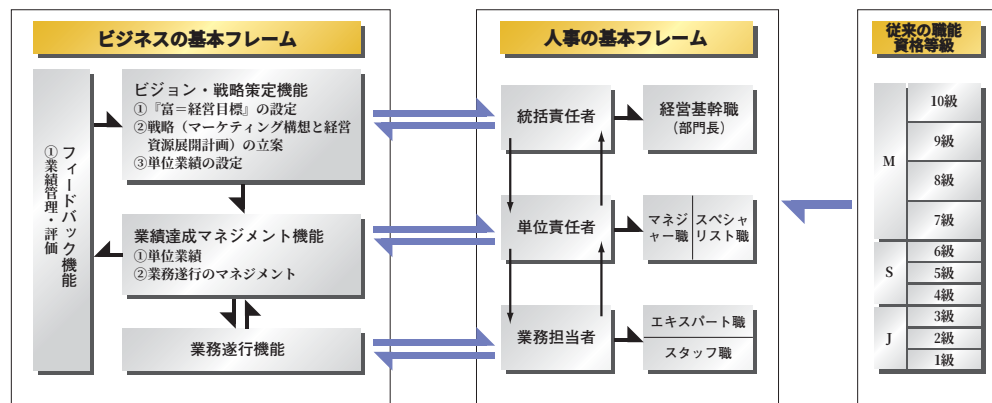
業績責任人事制度と職能資格制度との違い

	業績責任人事制度	職能資格制度
資格のベースとなる考え方	・組織の業績に対する責任の大きさ、役割レベルで区分する	・業務遂行レベルに基づく保有能力で区分する
賃金の決め方	・統括責任者、単位責任者、業務担当者の3つのフレーム毎に決め方が異なる ・それぞれに基準となる賃金水準・範囲を設定する	・基本的には全社員同じ考え方で決める ・初任給をベースに人事評価結果を反映し、昇給の累積により決定する
人事評価	・人材評価と業績評価の活用目的が異なる人材評価をする ・分担する業績とそのため役割遂行内容が評価基準のベースとなる	・保有能力評価と情意・成績評価とを総合的に昇給・賞与・昇格に反映する ・共通社員像が評価基準のベースとなる

役割グレード制度

- ①「ビジョン・戦略策定機能」「業績達成マネジメント機能」「業務遂行機能」の考え方をもとに、会社に応じた役割グレード区分を設定します。
- ②役割グレード定義書によって、それぞれの役割を具体化するとともに、該当するポジションを明らかにします。
- ③役割グレード定義書の役割を遂行できる人材を該当ポジションに配置し、役割グレードに応じた処遇を行います。

業績責任人事制度のフレーム



A社 役割グレード基準

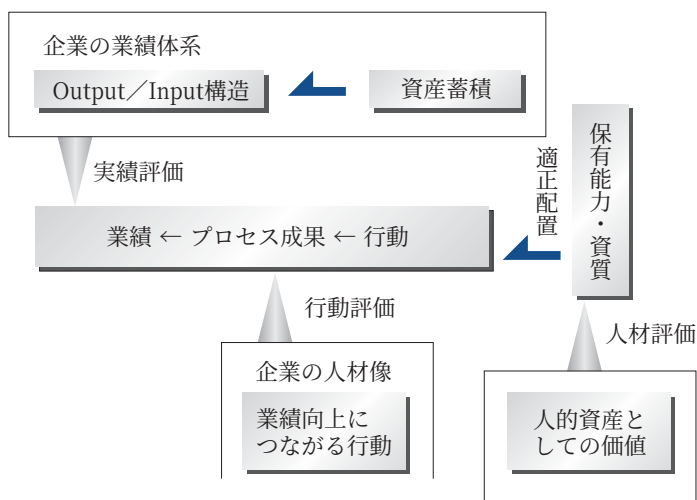
人事評価制度

人事評価は、業績評価という実績評価と行動評価、及び人材評価から構成されます。業績評価の1つである実績評価は、「Output/Input構造」（利益創出、売上拡大、コスト低減、生産性向上）と「経営資産蓄積」（市場資産、技術資産、人材資産など）の両面から捉えます。

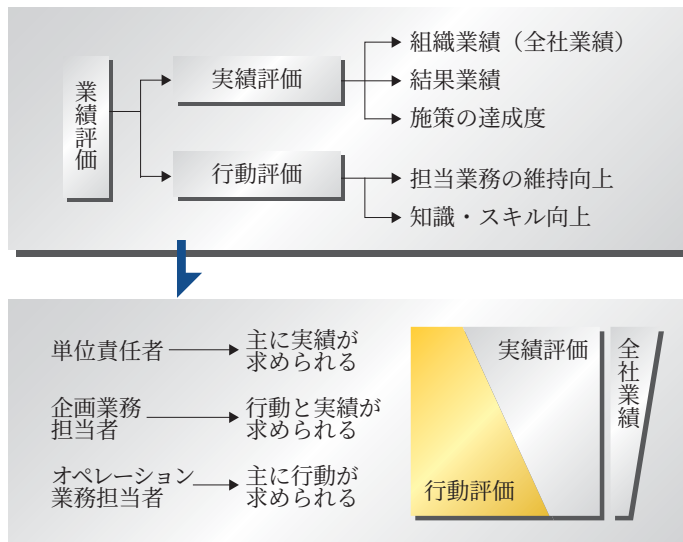
また、行動評価は業績向上につながる職種毎の業務プロセス行動に焦点を当て、具体的に捉えます。そして、行動評価が高い人材は、現状はもちろんのこと将来に向けて必ず組織業績に貢献するものと考えます。その意味で、業績責任人事制度では実績評価と行動評価を合わせて、「業績」と捉え、賃金の決定要素とします。

これに対して、人材評価は保有能力や資質を評価し、昇進も含めた適正配置を決定するために活用します。

業績責任人事制度における評価フレーム



人事評価制度の構造



実績評価は、Output／Input構造と経営資産蓄積の両面から、部門毎に評価項目を明らかにします。また、評価項目一覧表は、各部門・各人が何を追求すれば企業価値の向上につながるのかということを、メンバーが共有するためのツールにもなります。これをもとに、経営方針、部門方針に沿った目標設定を行い、目標達成度を評価します。

[illegible]

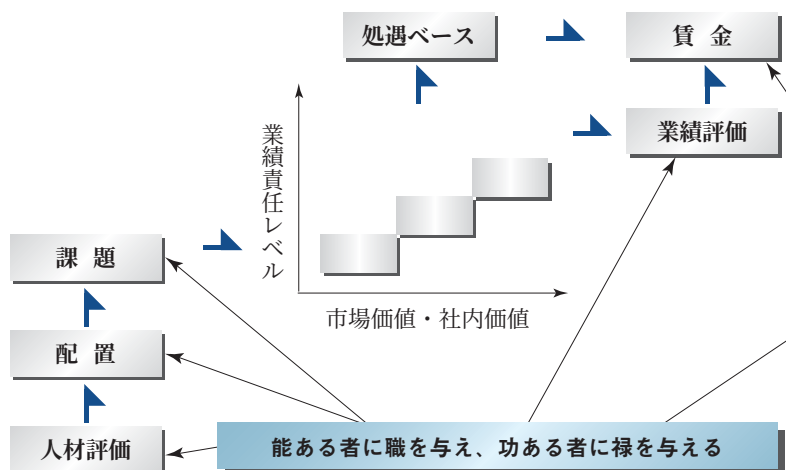
行動評価は、役割グレード、職種毎に評価表を作成します。評価表は重要な業務プロセス毎に3段階程度のレベルを設定します。一つひとつの基準が具体的であるため、各人がどのレベルで業務を遂行しているかが明確になります。

[illegible]

業績責任人事制度における評価と処遇の関係

業績責任人事制度では、人事評価と処遇の関係を「**能ある者に職を与え、功ある者に禄を与える**」という言葉で表現します。

- ①人事評価によって、企業（部門）の業績を実現するためにふさわしい人材を適正なポジションに配置され、課題が与えられます。
- ②各ポジションの業績責任のレベルによって処遇区分を設け、市場価値・社内価値基準によって処遇ベースを設定します。
- ③各ポジションに期待される業績の実現度（実績・行動）を評価し、処遇ベースに評価結果を反映させて賃金を決定します。

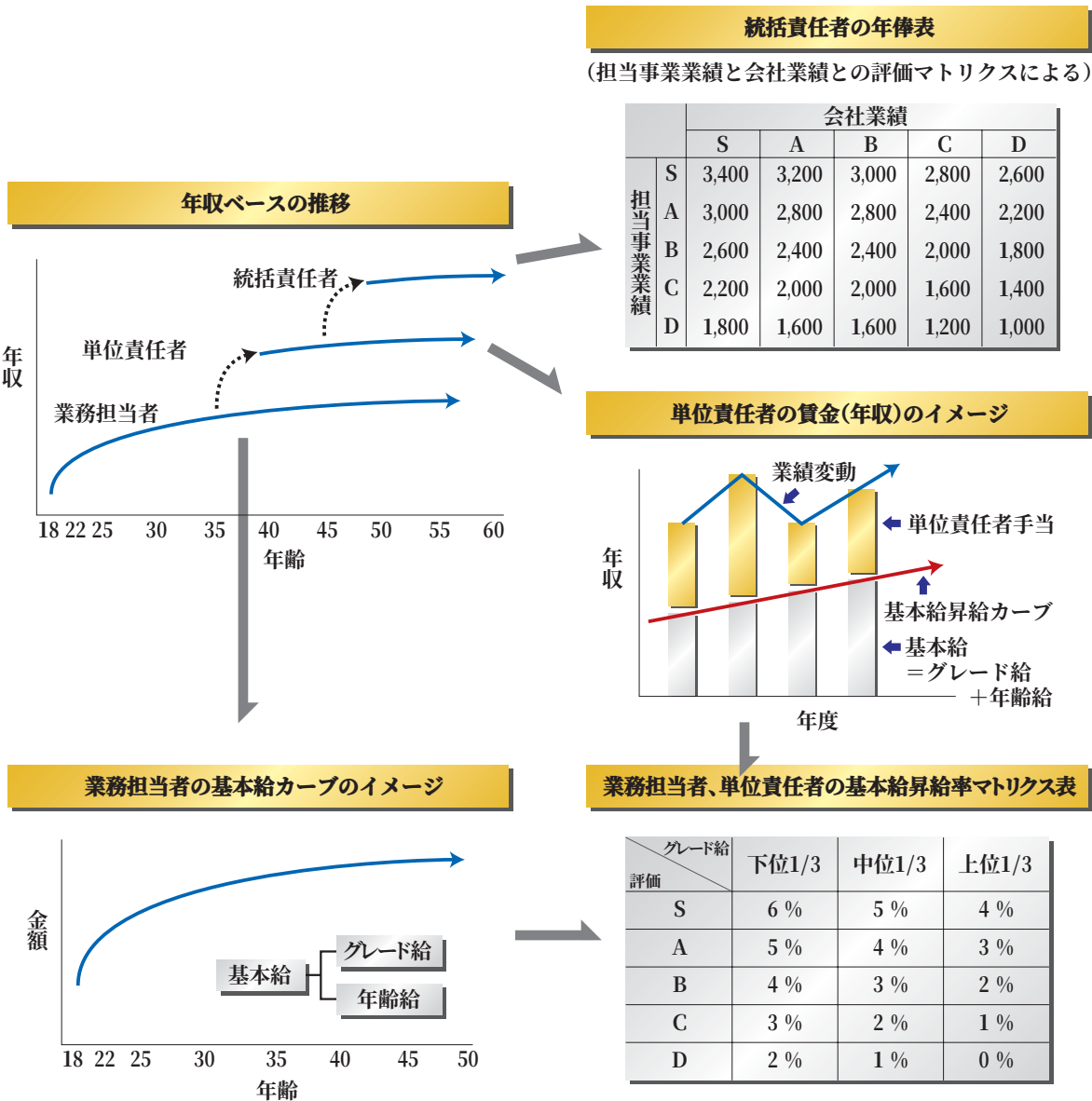


人事評価制度と処遇の関係

賃金制度

業績責任人事制度では、役割グレードの大きさによって年収水準を明確に区分するとともに、賃金の決定の仕方も役割グレードによって異なります。

1. 統括責任者の年収水準は、明らかに高い水準で設定するとともに、年俸制をとり、業績によって大きく変動するものとします。また、会社業績を賃金に大きく反映します。
2. 単位責任者は、業務担当者の最高ランクの賃金に加えて、評価によって大きく変動する可変的な賃金を支給します。
3. 業務担当者は、業務レベルによって賃金ランクを設定します。
(職務給あるいは成績給的要素を入れた職務給＋年齢給)
単位責任者と業務担当者の基本給は、単に人事評価によって昇給率（昇給額）を決めるのではなく、現在の基本給水準とのマトリクスで昇給率（昇給額）を決めます。



設計・導入・定着化

STEP 1 基礎調査～構想設計

- ・基礎調査
- ・設計方針策定
- ・構想設計

STEP 2 詳細設計・導入支援

- ・基本フレームの詳細設計
- ・賃金制度の詳細設計
- ・人事評価制度と目標管理制度の詳細設計
- ・新人事制度の導入準備支援

STEP 3 導入以降の定着化支援

- ・目標設定、評価者研修の実施
- ・人材育成、活用プログラムの設計
- ・諸制度の補強修正支援

STEP 1 の主な内容

基礎調査

新制度設計の課題を設定します。課題の方向性を見い出すことを目的に、人事・労務・マネジメントに関わる諸制度の実態調査を行います。ヒアリング調査は、各部門各階層に実施します。その後、賃金データ分析を行います。

新人事制度の設計方針策定

基礎調査結果をもとに新制度設計の課題を整理し、設計方針（新制度のねらい、基本的な考え方、諸制度設計課題）を策定します。

新人事制度設計方針に沿った新人事制度の構想設計

基本フレーム（役割グレード制度）、賃金制度、人事評価制度、目標管理制度、その他諸制度（新人事制度設計課題との関連による）の構想をまとめます。

STEP 2 の主な内容

基本フレームの詳細設計

役割グレード、職群・職種等人事処遇の骨格となる基本フレームと、昇格・昇進のモデルパターン設計、役割グレード、職群・職種転換のルール等の詳細設計を行います。

賃金制度の詳細設計

賃金体系（基本給の構成、諸手当）、モデル賃金カーブ、賃金表、昇給方法、賞与等の新しい賃金制度を設計し、シミュレーションにより適合性を検討します。また、新賃金導入に伴う移行経過措置、退職金制度との整合策を策定、総原資・移行原資の算定を行います。

人事評価制度と目標管理制度の詳細設計

実績評価、行動評価の基準及び評価方法・手続きの設計を行うとともに、業績達成マネジメントの仕組みとなる目標管理制度の設計を行います。

新人事制度の導入準備支援

人事諸規程、社員向け説明用資料の作成、新制度への移行作業の支援を行います。

STEP 3 の主な内容

目標設定、評価者研修の実施

目標設定、実績評価・行動評価の妥当性を高めるための研修企画、プログラム作成、教材作成を行い、研修を実施します。

人材育成・活用プログラムの設計

事業計画に合わせて計画的に要員管理を行っていくための人材マトリクスの作成、異動・配置の仕組みを構築します。
また、能力開発制度を構築し、OJT・Off-JT、自己啓発の具体的な教育プログラムを設計します。

諸制度の修正支援

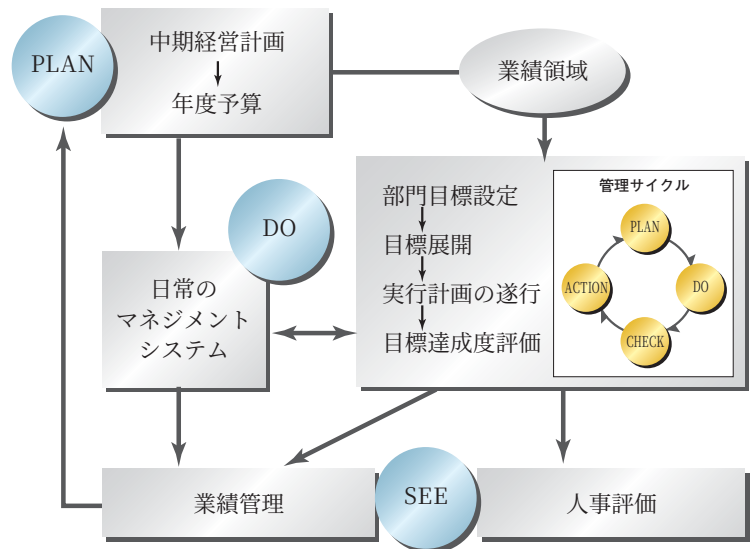
目標管理・人事評価データの分析による目標設定レベルの向上策や人事評価の適合性を高めるための見直しなど、諸制度の補修・修正を行います。また、その他人事関連諸制度の改訂を行います。

PLAN 2

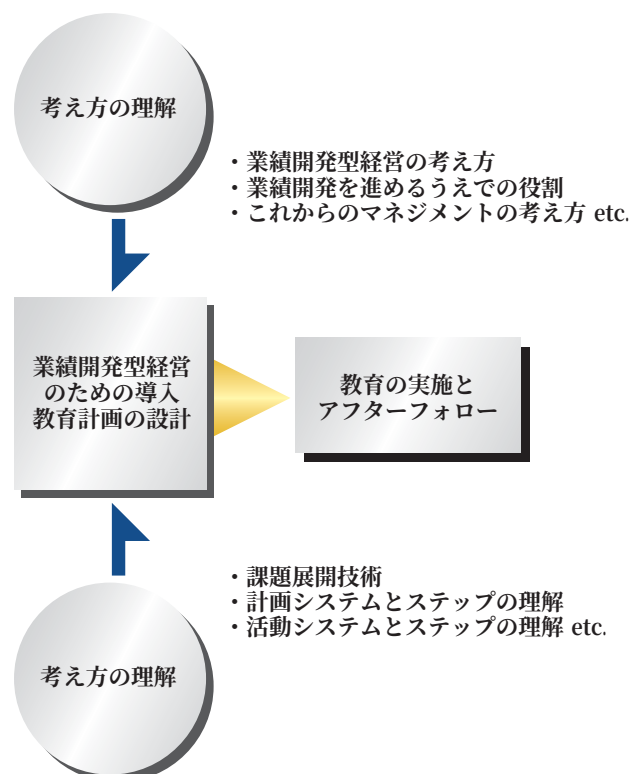
業績開発型
マネジメントシステム業績開発型
マネジメントとは

業績開発型経営を進めるうえでの中期経営計画、年度計画、日常マネジメントが連動した仕組みをいいます。

業績開発型マネジメントシステムの全体イメージ

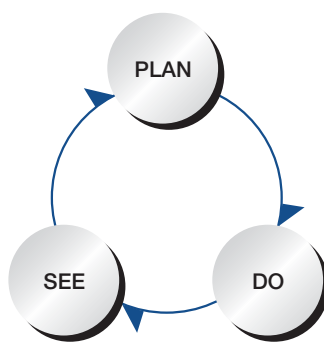


経営管理システムの日常活動への具体的な導入教育のフレーム



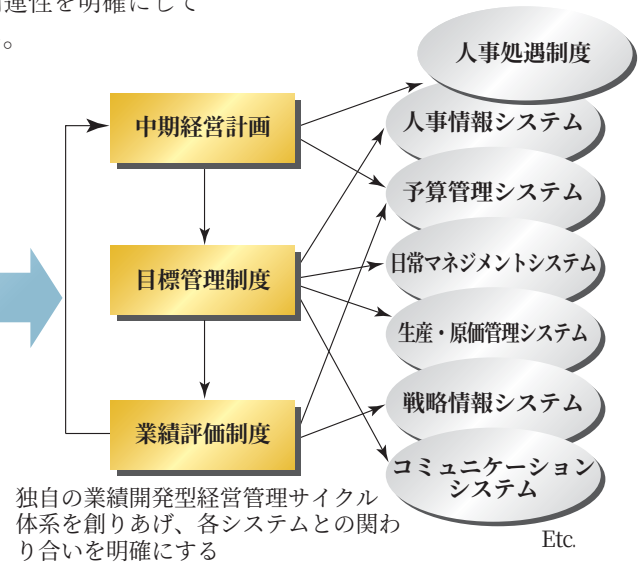
業績を起点としたマネジメント体制を構築するには

将来にわたって継続的な業績開発が行える経営管理サイクル（Plan→Do→See）を開発し、諸システムとの関連性を明確にしていかなければなりません。



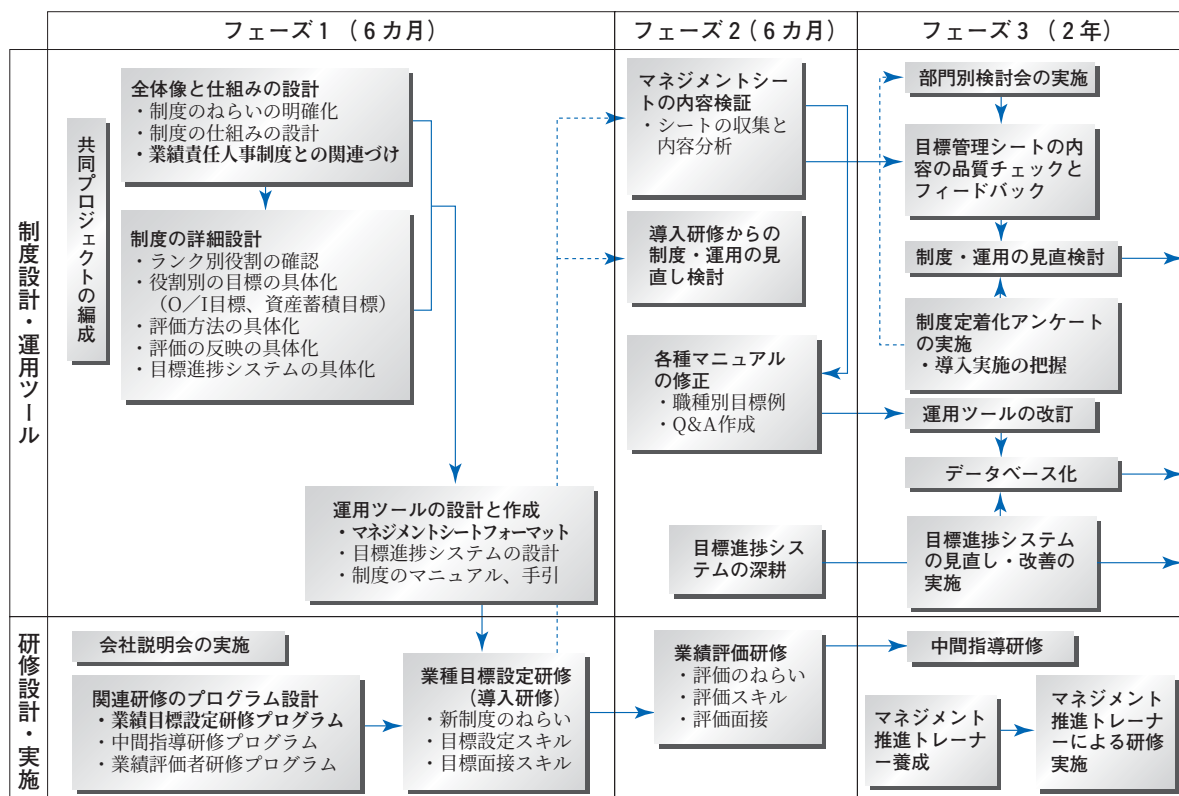
継続的業績開発が行える経営管理サイクルに向けて・・・

現在推進している
 ☆各種計画システム
 （中期経営計画・単年度予算計画 etc.）
 ☆活動システム
 （目標管理制度・マネジメントシステム etc.）
 ☆評価システム
 （業績評価・予実差分析・人事評価制度 etc.）等
 を分析し、求められる業績開発型経営サイクルとシステム体系を構築する



Etc.

各フェーズごとの手順と内容・スケジュール（3年間）

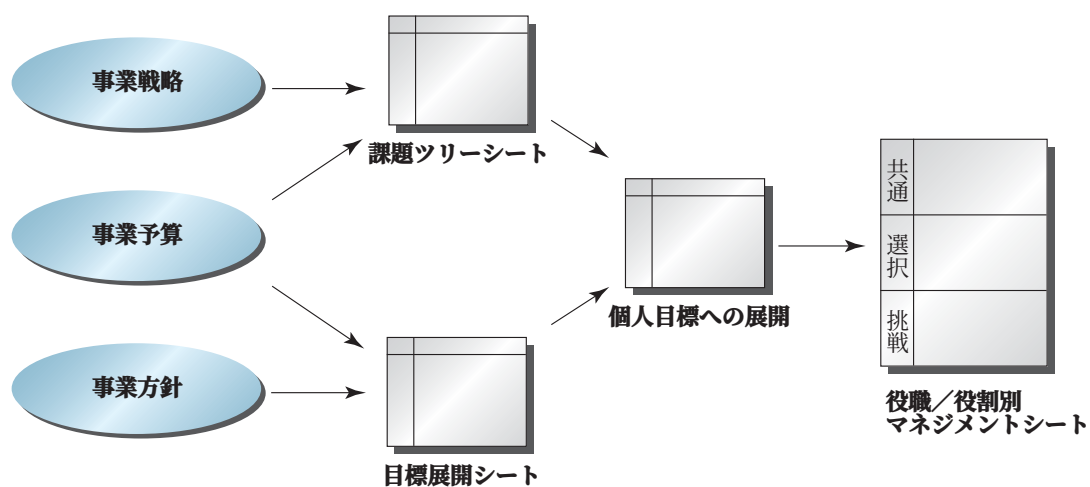


業績開発型マネジメントシステム データベースシステム設計支援

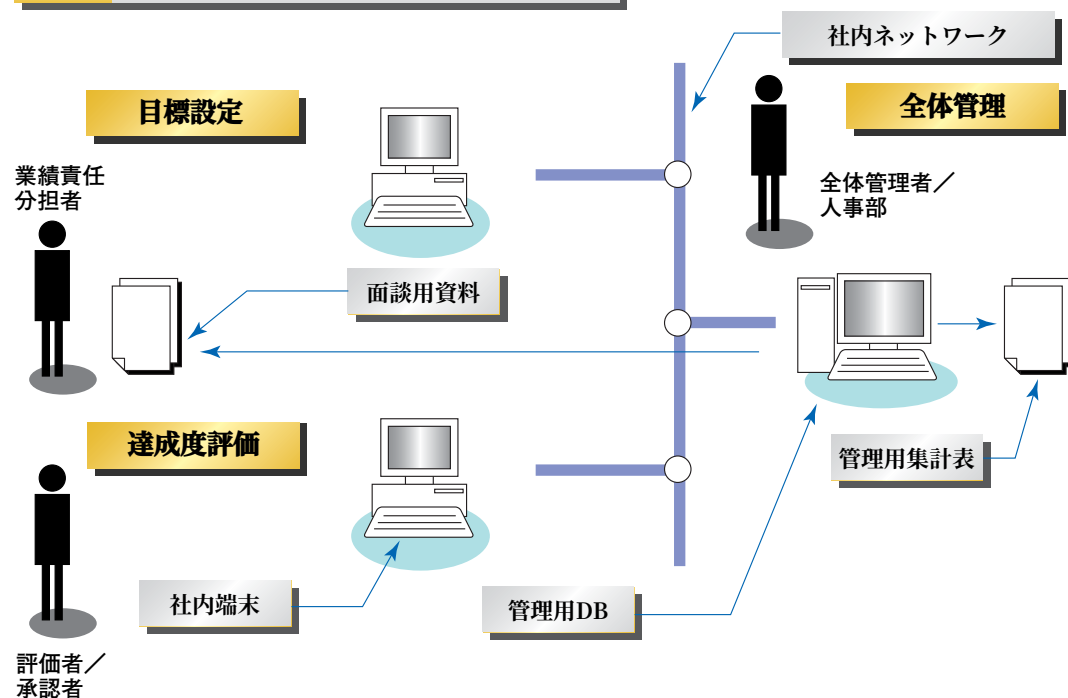
マネジメントシステムをDB化することによって、効率性の向上をはじめとした効果的な運用の実現を支援します。

1 マネジメントシートの作成手順

課題ツリーシート、目標展開シートから
役割／役職別マネジメントシートの作成を行う。



2 システムの利用環境



オプション
プログラム

1

3 システムの主要機能

- 目標展開シート等の管理（入力、修正、削除）
- 目標管理シートの管理（入力、修正、削除）
- 達成度評価の支援（評価、承認）
- 利用者の管理（役職、役割、分担者と評価者との関係）
- 目標設定基準の管理（目標設定のためのガイドライン）
- 管理用資料の作成（個別シートの印刷、一覧表、集計表）

パッケージの種類

スタンドアロンパッケージ

端末者側ではプログラム用データベースソフトを使ったユーザーインターフェースを中心とするプログラムが配信され、管理者側には市販データベースソフト、もしくはSQLサーバーなどのデータベースが置かれる。

イントラネットパッケージ

端末者側ではブラウザが配置され、イントラネット上の管理者側には、IISなどのWEBサーバーとSQLサーバーなどがデータベースとして置かれる。

4 システムイメージ

The diagram illustrates the system architecture and user interface. It shows three main components:

- Main Menu Window (Top Left):** Displays the main menu for the system, including options for target management, evaluation, and user management.
- Target Management Window (Top Right):** A detailed view of the target management interface, showing fields for target ID, name, and evaluation status.
- Target Evaluation Sheet Window (Bottom):** A detailed view of the target evaluation sheet, showing a table for target evaluation with columns for target ID, name, evaluation status, and evaluation results.

Arrows indicate the flow of data and user interaction between these components.

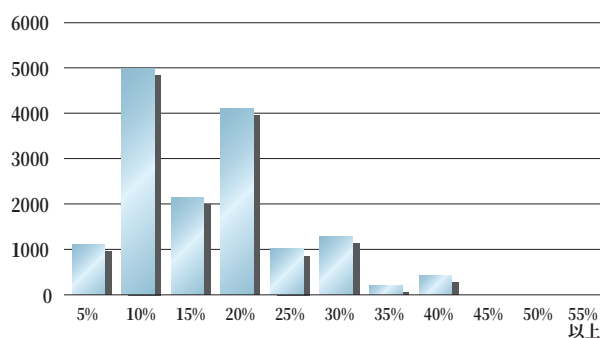
業績開発型マネジメントシステム システム検証のフォロー・支援

マネジメントシステムは、導入後、計画・目的通りの運用がされているかを継続的にチェックしなければなりません。検証支援によってレベルアップを図ることが大切です。

1 基本となる分析軸

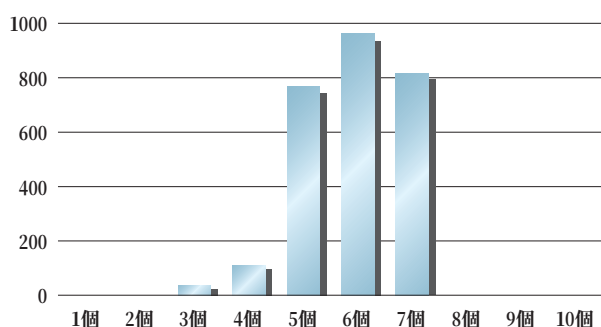
目標設定に関する分析軸
 目標の個数
 ウェイト配分
 難易度の設定
 ウェイトと難易度の相関
 本人評価と上司評価
 一時評価と最終評価
 会社属性に関する分析軸
 職掌
 部門 など

3 ウェイト配分に関する分析例



運用ルールでは〇〇個ですが、貴社では・・・

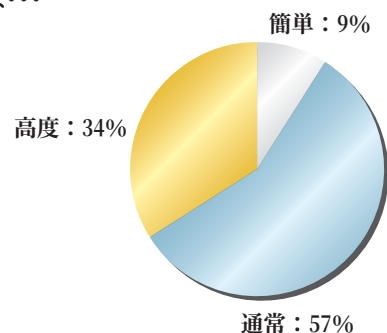
2 目標個数の設定の分析例



運用ルール上は〇個から〇個としていますが、貴社では・・・

4 難易度の設定の分析例

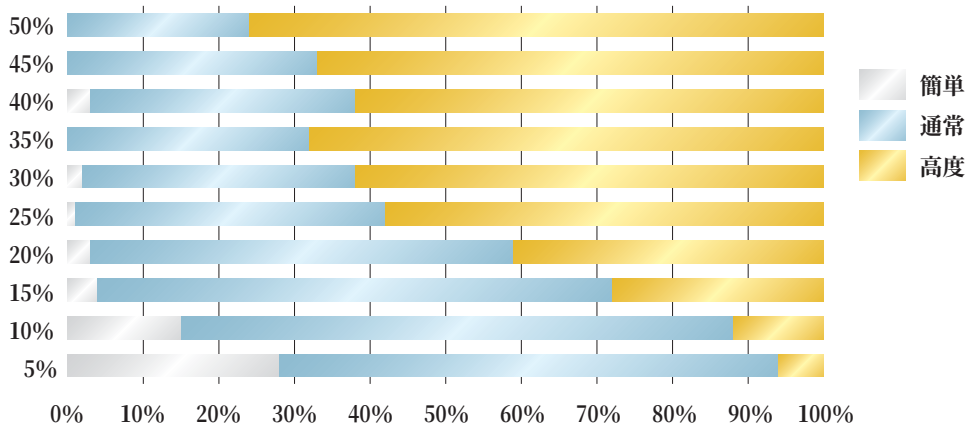
他社一般の難易度別の構成比は、難易度0.8(簡単)は□□%、難易度1.0(通常)は□□%、1.2(高度)は□□%ですが、貴社では・・・



オプション
プログラム

2

5 ウェイト配分と難易度の相関の分析例



貴社の傾向として・・・

6 本人評価と上司評価の分析例

本人評価	上 司 評 価				合 計
	A	B	C	D	
A	184	243	35	1	463
B	28	3073	1278	22	4401
C	9	759	7726	234	8728
D		66	1186	582	1834
合 計	221	4141	10225	839	15426

本人評価と上司評価に2段階以上の階差が生じている

ケースは全体の□□%あり・・・

7 一次評価と最終評価の分析例

一時評価		最 終 評 価							
		S	A	B+	B	B-	C	D	E
一時評価	S	3	6	5					
	A	2	193	149	47	3	2		
	B+		18	426	144	10	7		
	B		3	70	1081	127	32	2	
	B-			3	45	229	35	2	
	C			2	20	32	170	10	1
	D				2	3	10	24	3

一時評価と最終評価で2段階以上の乖離が生じているケースは○○%あり、これは・・・

支援事例のご紹介

S 社事例

〈業種〉

部品メーカー、従業員数：2000人

〈テーマ〉

経営基盤強化のための人事制度導入

〈導入のポイント〉

- ・資格≡役割の発想から組織上求められる役割比率と資格人員を連動させる
- ・資格と給与ランクを区分して、「資格≡賃金の基本水準」の発想から「資格＝役割の水準＝賃金の構成」「給与ランク＝賃金の基本水準」に変更した
- ・新制度の移行にあたり、一次評価者による格付研修会を開催し、能力発揮基準書（新制度）による評価を実施して、新制度における社員一人ひとりの格付けを実施した
- ・“会社組織内での役割（仕事）＝資格”の発想から、資格毎に評価の種類を明確にし、評価の種類毎に反映先（昇給・賞与・昇格／進級）を明確にした

N社事例

〈業種〉

工業部品販社、従業員数：800人

〈テーマ〉

販社の合併に伴う人事制度の再構築

〈導入のポイント〉

- ・販売における役割区分を明確にし、その役割を遂行する能力と意欲のある人に対しては柔軟に機会を与え、チャレンジした結果を公平に評価する仕組みとした
- ・役割レベルが高くなったり、優れた業績を残したり、高い能力レベルを発揮すれば、年齢、勤続年数に関わらず、賃金が高くなる仕組みとした。一方、評価が悪いと賃金の頭打ちやダウンすることもあり得るようにした。
- ・販売形態毎の業績項目を洗い出し・整理して、個人の業績を明確にするとともに、組織業績と個人業績から賞与が決定するようにした。（全体最適の指向）
- ・営業担当者としての重要な業務プロセスについて行動レベルを明確にした。

R社事例

〈業種〉

システム開発、従業員数：400人

〈テーマ〉

中期・年度計画と連動したマネジメントシステムの導入

〈導入のポイント〉

- ・ R社独自の価値創造をめざした経営管理サイクルに“人”をマネジメントする仕組みである目標管理制度を連結させた
- ・ R社にとっての“業績”の領域を定義化し、領域ごとに沿って業績管理を進めている
- ・ 中期経営計画から年度計画をBU（事業区分≒部門）別に年度計画・年度予算に落とし込む、この部門計画＝部門目標としてシート上の連動を図っている
- ・ 目標管理DB（仮称）によって煩雑な紙ベースのシート管理からの離脱と目標・評価情報公開による目標のレベルリング・評価の公平性の実現を図っている
- ・ 目標達成に必要な十分な施策（必須施策）をベースに手順化し、進捗管理項目に基づきプロセスマネジメントを推進している

K社事例

〈業種〉

中間財メーカー、従業員数：2000人

〈テーマ〉

中期・年度計画と連動したマネジメントシステムの導入

〈導入のポイント〉

- ・ 各職種の代表となる部長・課長クラスを複数ずつミニPJTとして設計時点から召集し、人事評価・方針管理・マネジメント実態などの多面的な側面から積極巻き込みにより「職種・部門特性に即した」業績評価制度を志向した
- ・ 資格等級とのギャップを示す難易度と役職・テーマが与える経営貢献度（＝重要度）を管掌専務が率先して目標内容と併せて徹底チェックを行った
- ・ 試行導入後2年間評価尺度の見直し、制度内容の見直しをミニPJTで積み重ね“階層間職種間部門間”の公平性を徹底追及した
- ・ 相対調整を極力排除するための評価方法を工夫した

JMAM調査グループ関連 メニュー一覧

1. TOC (Theory of Constraints) 導入支援

TOCとは、企業の目的である「儲け続ける」ことの達成を阻害する制約条件を克服するための経営管理手法です。TOCは2つの要素からなっています。1つは、生産スケジュールの調整を中心とした改善手法、もう1つは、変化を起こすための思考プロセスと呼ばれる問題分析・解決ツールです。JMAMでは、このTOC手法を用いたコンサルティング及び実践教育プログラムを提供し、多くの企業で成果を上げています。

2. キャリアマネジメント設計支援

キャリアマネジメントとは、人と組織の価値創造を進めていくにあたって「人」を起点とした“認知と成長”を体系化することをいいます。JMAMでは社員キャリアニーズ調査（サンプリング調査）の実施により、貴社に必要な特性に沿った「キャリアオプション（社員のキャリア形成に必要とされる選択肢）」の策定を行います。また組織・チームのリーダーに対するインタビュー調査により、「社員の自律性向上に必要な組織行動」のガイドラインを策定します。それらを通じて企業特性に対応した社員の「トータルライフステージ別カフェテリア式育成プラン」の立案・運用を支援します。

3. MTS総力経営導入・定着化支援

MTS-総力経営とは、社長と社員が一体となって「正しい仕事のやり方にむけてともに目指すゴールを決め、ともに進む仕組みを作り、全員目標達成に挑戦する全活動」です。M (Mind) は「全員を活かす経営を進めるための理念」、T (Tool) は「全員が使う道具」、S (System) は「全員で動くシステム」です。JMAMでは導入準備から活動の支援に至るまで考え方、ツール

の活用、仕組みづくりなど「正しい仕事のやり方」を通して、新しい経営を生み出すためのコンサルティング・教育指導を行います。

4. 組織効率化支援

業務・組織効率化とは、組織における蓄積されたムダを排除し、これからの企業運営に必要な人的資源の徹底活用を図ることをいいます。まず、業務総点検による組織全体の効率化について、すべての業務の見直しを通して現状に潜在する業務ロスを抽出します。つぎに業務時間の削減、業務期間の短縮を組織的に実践して、効率的な組織へのリ・デザインを支援します。さらに基幹プロセス効率化による組織全体の効率化として、最も効率化を必要とする仕事の流れをターゲットプロセスと定め、組織横断的にプロセスの削減・短縮によるリ・デザインをはかるとともに他のプロセスへ順次展開し業績思考能力開発推進プログラムに組織簡素化を含めて、効率的なプロセスへの転換を支援します。

5. 業績思考能力開発推進プログラム

業績思考能力開発推進プログラムとは、企業内に業績を生み出していく人材を育成するための実行計画と教育内容のことをいいます。ここで実施する教育内容の特徴は「理論やあるべき論の講義は最小限として、実践的な演習に多くの時間を費やす」ことに重点を置いています。また「受講者の仕事そのものを研修材料」として具体的な研修を進めます。さらに「日常仕事に使われている常識的な言葉を具体的に解明していくことによって、行動につなげる」とともに「教わる事よりも自分達の頭で徹底的に考える」研修の進め方をします。JMAMでは、これら業績思考を高めるために実態を

調査分析し、企業特性に応じた実行計画を立案し教育実施を支援します。

6. SPD診断システム導入支援

SPD（Skill & Performance Develop）診断システムとは、「個人のスキルと組織としての強化項目を把握し、業績向上および効果的な人材育成を推進するためのサポートツール」です。SPD診断システムは、「診断レポートを用いた、上司と部下の育成面談の実施（部門内コミュニケーションの強化）」、「自己の強み・弱みを考慮した自己啓発目標の設定（人材育成にも結びつく目標管理制度の実現）」、「スキル項目と連動した選択研修制度の導入（営業教育制度の活性化）」、「指名制によるコア・スキル強化研修の実施（計画的なハイパフォーマーの養成）」、「コア・スキル保有者の「暗黙知」を「形式知」化（ナレッジ・マネジメントシステムの構築）」などさまざまな課題解決に活用されています。JMAMでは標準診断項目をはじめ、企業特性に応じたスキル診断項目の設計、診断システム導入後の活用方法の支援なども行っています。

7. 職能資格による人事制度の見直し支援・指導

企業・組織の状況（特性）はさまざまです。すべての企業・組織が業績主義に移行しなければならないということではありません。企業の特性を踏まえ、現在の制度を見直すことによってさらなる企業力の強化を図っていくというも重要な選択肢です。JMAMでは職能資格基準の見直し、職務調査、また職能給の再設計など現行制度をベースとする見直しについての調査・指導を行っています。

お問い合わせから契約まで

お問い合わせ

電話
訪問
電子メール

ご相談と打合わせ

- ・ 貴社経営概要の認識
- ・ 貴社のニーズ確認
- ・ 具体的ご提案内容の確認
- ・ 状況に応じて簡易事前調査

ご提案書の提出

- ・ 貴社のニーズと達成イメージの再確認
- ・ 推進方法および内容
- ・ 対象範囲
- ・ スケジュール
- ・ 推進体制と担当コンサルタント
- ・ 費用と支払方法

ご契約

株式会社 日本能率協会 マネジメントセンター

ホームページ <http://www.jmam.co.jp>

©JMA MANAGEMENT CENTER INC. 2000