

はじめに

人事考課というと、社員間で差をつけるために行うというふうを考える管理者も多いと思われませんが、限られた人材の有効活用を図るためには社員の能力や業績を公正に評価してやる気を発揮してもらい、企業全体としての生産性向上に結び付けるという視点が欠かせません。すなわち、一方的な「評価・査定型」ではなく「人材を育成する＝育成型」という考え方・目的意識を明確に持って人事考課を行うことが、企業・社員双方にとって最も大事なポイントといえます。

しかしながら、現実の問題として、どのような人事考課の方式・方法を採用するかはなかなか難しい問題です。一般的には、簡便な方式は、評価は簡単にできるが評価基準があいまいで社員への説得力に欠ける、一方、評価の基準が客観的で説得力のある方式を採用すれば、運用に手間がかかり人事担当者の負担も重くなりがち、というそれぞれ一長一短があるからです。

本書は、それぞれの人事考課方式のいわば長所だけを取り出した方式はないか、という観点から検討し、特に「小規模企業にとってより現実的で運用しやすく、かつ社員の納得も得られやすい人事考課方式」として考案し、新たに設計したものです。

その特徴は、最も簡便な「尺度法」をベースとしながら、客観的な評定基準に基づく評価法である「執務基準方式」の内容を織り込んでいるということです。

本書は平成22年3月に初版発行されたものに加筆しました。

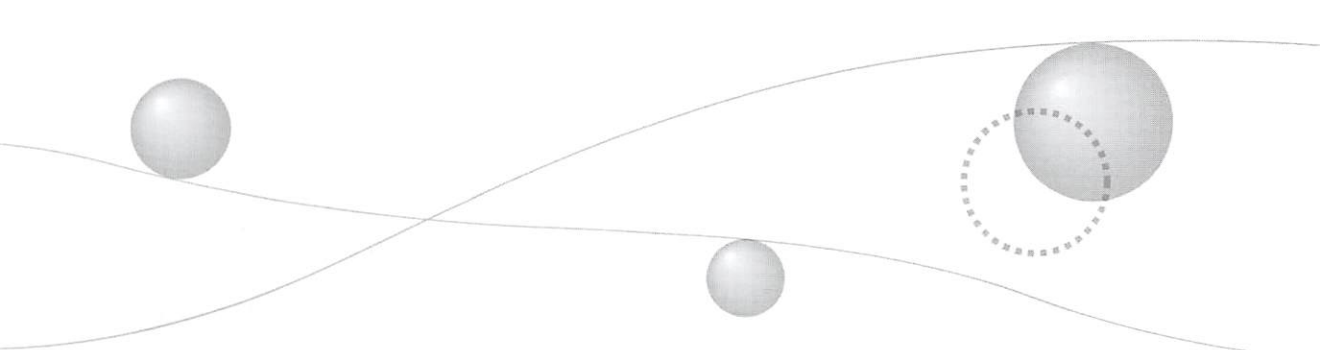
加筆の内容としては、旧版では昇給・賞与の処遇面だけの解説であった活用方法について、さらに「能力開発・育成への活用方法」についての部分も盛り込みました。また、この様式で評定する場合の「評定者の評定上の留意点」も加えてあります。そして実例も、業種、職種、種類を追加しました。

人事担当者だけでなく、社会保険労務士など、人事コンサルティングに携わる方々にも活用いただければと思います。

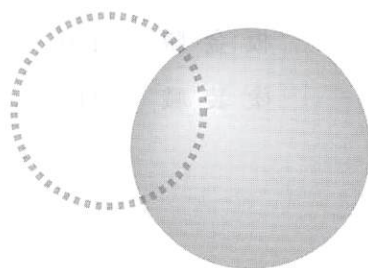
Contents

第1章 人事考課の方式と活用

I	本書のねらい・特徴と構成の概略	2
◆	1 人事考課の目的と方式	2
	1 人事考課の目的	2
	2 人事考課の一般的な方式	3
◆	2 本書のねらいと内容・構成の概略	4
	1 本書のねらいと特徴	4
	2 本書の構成と内容の概略	7
	3 評定の仕方	17
◆	3 段階択一方式による人事考課の様式と方法	24
	1 本書に収録した段階択一方式による人事考課様式の特徴	24
	2 1次評定者、2次評定者の決定	24
	3 評定を行う上での約束ごと	25
	4 評定の仕方	26
	5 評定の集計、決定までの手順	27



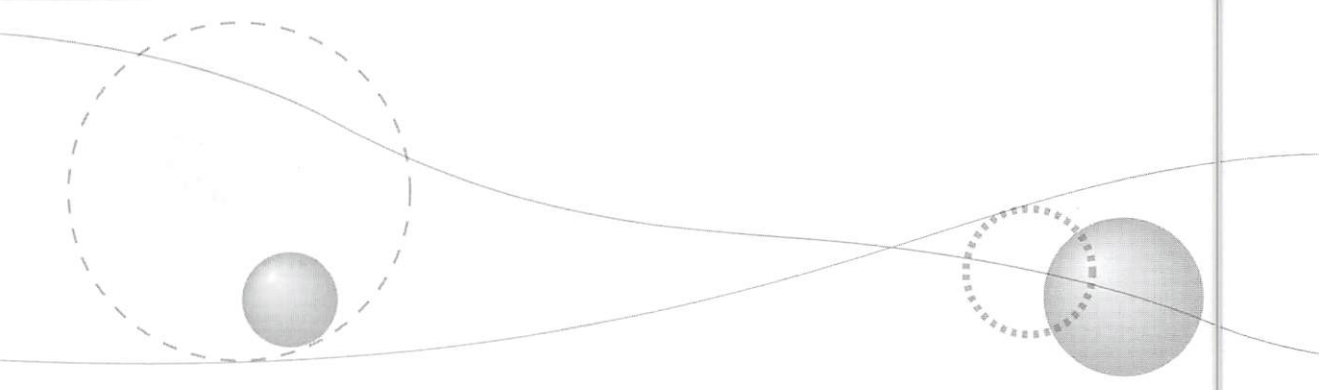
Ⅱ 人事考課結果の活用方法について	50
◆ 1 人事考課結果をどのように活用するか	50
◆ 2 評価結果の最終判定	50
◆ 3 昇給・賞与・能力開発への活用手順	52
◆ 4 毎年の給与改定への活用方法	53
◆ 5 賞与への活用方法	55
1 月数方式	56
2 ポイント方式	60
◆ 6 人事考課の結果を能力開発へ活用する方法	64
◆ 7 実際に評価する評価者の留意点	69



第2章 業種別・職種別人事考課表

00	人事考課表（総合評定表）	76
	一般社員 /77	管理職 /79
	ベテラン社員 /78	
01	（系統別）管理職用	80
	営業系管理職 /81	研究・開発系管理職 /84
	製造系管理職 /82	専門職（管理職相当） /85
	事務系管理職 /83	
02	全業種共通の職種	86
	（製造業共通）汎用型製造職 /88	経理職 /96
	（全業種共通）汎用型営業職 /90	総務職 /98
	（全業種共通）汎用型一般事務職 /92	（全業種共通）営業事務職 /100
	総務・経理職 /94	（製造業共通）工場事務職 /102
03	産業機械製造業	104
	機械設計職 /106	機械加工職 /114
	電気設計職 /108	組立職 /116
	板金職 /110	営業職 /118
	塗装職 /112	生産管理職 /120

04	工作機械製造業	122
	機械設計職 /124	機械加工職 /128
	電気設計職 /126	生産管理職 /130
05	精密機器製造業	132
	M C 職 /134	機器組立職 /138
	研削盤職 /136	生産管理職 /140
06	機械器具(刻印機)製造業	142
	製造組立職 /144	設計職 /148
	生産管理職 /146	営業職 /150
07	金属製品製造業	152
	プレス加工職 /154	成形加工職 /158
	金型製作職 /156	製造管理職 /160
08	鋳物資材製造業	162
	RCS製造職 /164	中子製造職 /168
	金型製造職 /166	
09	繊維リサイクル製品製造業	170
	リサイクル職 /172	販売職 /176
	仕入職 /174	
10	金属鍍金業	178
	生産職 /180	品質保証職 /188
	営業職 /182	生産管理職 /190
	技術管理職 /184	工務職 /192
	開発職 /186	



11	熱処理業	194
	熱処理職 /196	営業管理職 /200
	生産技術職 /198	
12	味噌・醤油製造業	202
	製造職 /204	研究開発(味噌)職 /208
	営業職 /206	
13	米飯加工業	210
	製造職 /212	品質管理職 /216
	生産技術職 /214	通信販売職 /218
14	菓子製造業	220
	製造職 /222	直営店販売職 /226
	営業職 /224	
15	惣菜・弁当製造業	228
	製造職 /230	生産管理職 /234
	営業職 /232	資材・仕入職 /236
16	蒲鉾製造業	238
	製造職 /240	営業職 /244
	商品開発職 /242	原料管理職 /246
17	漬物製造業	248
	製造職 /250	営業職 /252
18	清酒製造業	254
	製造職 /256	製品職 /258

19 プラスチック製品製造業 260

- | | |
|-------------|-------------|
| 成形職 / 262 | 品質保証職 / 270 |
| 営業職 / 264 | 品質管理職 / 272 |
| 金型製造職 / 266 | 生産管理職 / 274 |
| 金型管理職 / 268 | |

20 コンクリート二次製品製造業 276

- | | |
|---------------|-----------|
| 製造(成形)職 / 278 | 技術職 / 282 |
| 営業職 / 280 | 工事職 / 284 |

21 化学工業 286

- | | |
|--------------|-------------|
| 製造職 / 288 | 品質保証職 / 296 |
| 営業職 / 290 | 生産管理職 / 298 |
| 物流・配送職 / 292 | 工務職 / 300 |
| 研究開発職 / 294 | |

22 印刷業 302

- | | |
|--------------|-------------------|
| オフ輪印刷職 / 304 | デザイン・スキャナー職 / 312 |
| 平版印刷職 / 306 | 校正職 / 314 |
| 営業職 / 308 | 生産管理職 / 316 |
| 営業事務職 / 310 | 製本職 / 318 |

23 出版業 320

- | | |
|-----------|-------------|
| 営業職 / 322 | 制作管理職 / 326 |
| 編集職 / 324 | 営業推進職 / 328 |

24	ドライフラワー卸売業	330
	財務・経理職 /332	本店販売職 /338
	営業推進職 /334	営業職 /340
	マーケティング職 /336	
25	古紙卸売業	342
	現場職 /344	ドライバー職 /346
26	配管資材等卸売業	348
	営業職 /350	仕入職 /356
	内勤営業職 /352	施工管理職 /358
	商品管理職 /354	
27	アクセサリー小売業	360
	店頭販売職 /362	商品本部職 /366
	営業推進職 /364	
28	外国ブランド品販売業	368
	セールススタッフ職 /370	オフィススタッフ職 /372
29	ドラッグストア	374
	店舗職 /376	店舗薬剤師職 /380
	バイヤー職 /378	調剤職 /382
30	食品スーパー	384
	バイヤー職 /386	販売員職 /388
31	土木建設業	390
	一般土木職 /392	営業職 /396
	リース職 /394	

32	注文建築業	398
	営業職 /400	工事管理職 /404
	設計職 /402	
33	電気・空調設備工事業	406
	工事職 /408	電材営業職 /412
	工事営業職 /410	技術職 /414
34	物流・倉庫運輸業	416
	配送センター職 /418	庫内作業職 /422
	配送事業運営職 /420	ドライバー職 /424
35	自動車ディーラー業	426
	営業職 /428	サービス職 /430
36	自動車教習所業	432
	指導員職 /434	
37	飲食業	436
	厨房職 /438	フロアー職 /440
38	産業廃棄物処理業	442
	営業収集職 /444	産廃処理職 /446
39	病院	448
	医事職 /450	臨床検査職 /460
	看護助手職 /452	管理栄養士職 /462
	看護師(外来)職 /454	放射線技師職 /464
	看護師(CCU)職 /456	庶務・経理職 /466
	薬剤師職 /458	

40 老人福祉介護業.....468

介護職 /470 看護職 /474

生活相談員職 /472

41 動物園.....476

動物飼育職 /478 造園職 /482

獣医職 /480 営業職 /484

42 事務機器レンタル業.....486

営業職 /488 技術・サービス職 /492

営業事務職 /490

43 旅館業.....494

フロント職 /496 客室係職 /500

調理職 /498 予約・渉外職 /502

44 私立大学.....504

キャリア支援職 /506 総務職 /512

学生支援職 /508 メディアセンター職 /514

教務職 /510 大学院職 /516

第 1 章

人事考課の 方式と活用

I

本書のねらい・特徴と 構成の概略

◆ 1 人事考課の目的と方式

1. 人事考課の目的

(1) 社員の公正な処遇に活用する

「毎年の給与の改定の基準」、「昇格、昇進の判断基準」、「賞与を決めるための基準」として活用するという事です。

(2) 社員の能力開発に活用する

人事考課基準書等によって、会社が期待する社員像を明確にし、能力が期待基準のレベルまで向上すれば、それだけ給与や賞与が高くなるということを示して、能力を向上してもらおうということです。

(3) 社員の意欲・ヤル気の向上につなげる

ヤル気を出し、成果を上げてくれれば、それだけ給与も高くなるし、賞与も高いものになるということを示すことによって、社員のヤル気を向上させようということです。

(4) 社員の適正配置に活用する

人事考課によって、社員の能力の現状を把握して、本人の能力・適性に合った仕事を担当させることが社員の自己実現意欲の向上にもつながりますし、会社にとっても業績向上や組織力の強化につながります。

このように、人事考課は昇給、昇格、賞与という処遇面だけでなく、他の目的を持っていますので、この目的に合った人事考課方式を考えていく必要があります。

2. 人事考課の一般的な方式

(1) 尺度法

評定要素を決め、その要素ごとに評定の尺度（S：特に優れている、A：優れている、B：普通、C：やや劣る、D：劣る、…等）を決め、その中から1つの尺度を選ぶことで評定するやり方。

(2) 段階択一法

評定要素を決めるというのは尺度法と同じであるが、評定の段階をB：普通という尺度だけでなく、例えば「仕事の速さ」がB：普通という段階は「大体人並みの速さで、業務に支障はなかったという状態」というように、成績の段階を文章で表現しておいて、その中から1つの段階を選ばせるという方式。

(注) 企業独自の人事考課表の設計が困難な小規模企業においては、簡易版・汎用型の人事考課表として「段階択一法」を活用するのも1つの方法かと思います。本書では、この方式の人事考課表として、一般社員の職種を事務職、営業職、現業職の3種類に分類し、監督職と管理職は共通として設計した様式を掲載しています。具体的な特徴や様式、考課方法については、24ページ「3 段階択一方式による人事考課の様式と方法」をご参照ください。

(3) 執務基準方式

尺度法、段階択一法のように、評定する要素を決めて評定するのではなく、仕事そのものを評定するやり方。あらかじめ社員が担当する仕事をすべて洗い出して、その仕事に対して能力段階（等級）ごとに期待する基準を設定しておき、その基準で評定するという方式。

(4) 目標管理方式

会社のその年の事業計画、部門計画、上司の目標などを基本にして、その計画達成のために何をするか、自分の立場で目標を設定し、その目標を達成したかどうかというこ

とを評定するというやり方。主に管理職の業績評定に使われている方法。

* * *

日本の企業に導入されている人事考課方式は、ほとんどの場合、この4つのタイプのいずれかですが、いずれのタイプを選択するかは、それぞれの特徴（長所・短所）がありますので、自社の人事考課の目的を明確にして、その目的に合った方式を選んでいくことが大切です（人事考課の代表的な4つの方式の具体的な方法と長所・短所については、日本法令から平成21年6月に出版された『人事考課書式集』（著者：現代マネジメント研究会代表 菅野篤二）を参照してください）。

◆ 2 本書のねらいと内容・構成の概略

1. 本書のねらいと特徴

本書に掲載する人事考課表は、「特別の人事担当者がいないような小規模企業にとっても実用的で定着しやすい方式で、かつ社員の納得性が得られやすく、能力開発にも活用できる」という観点から新たに設計したものです。

その特徴は、前記の4つの人事考課の一般的な方式の中で最も簡便な「尺度法」をベースとしながら、客観的な評定基準に基づく評価法である「執務基準方式」の内容を織り込んでいることです。具体的には、

- ① **別表3-2**（14ページ）の分析評定における『業績評定』の評定要素として、実在の企業の執務基準書（職能要件書）から職種ごとの具体的な仕事の手順や工程を数種類に分類した「仕事の種類」を評定要素としていること
- ② 着眼点は、その仕事をやっていく上で必要な手順やノウハウの詳細を能力段階的に文章化した職能要件書から引用したものであること

です。

すなわち、一般的な「尺度法」の欠点である、評価の基準があいまいで社員に対する説得性に欠け、能力開発に活用しづらい、といった点を補正・強化したものとと言えます。従来の一般的な尺度法と比較すると、**別表1-1**（5ページ）のようにまとめることができます。

別表1-1 本書で採用した尺度法の特徴

1. 人事考課の方法	
一般的な尺度法	本書における尺度法の内容
<p>① 業績評定・能力評定・意欲評定のそれぞれの評定に対して、評定する「要素」を決める。 〔例〕業績評定であれば「仕事の速さ」、「仕事の正確さ」…など 能力評定であれば「知識」、「理解力」、「折衝力」…など 意欲評定であれば「責任感」、「協調性」…など</p> <p>② 決めた評定要素ごとに、その評定要素を決定する上で「どういう行動に着眼すればよいか」ということで、評定のポイントとして「着眼点」を決める。</p> <p>③ 評定の段階（3～5段階）を決める。</p> <p>④ 評定段階の尺度（ものさし）を簡単な文章で説明する。 〔例〕a…優秀なレベルであった b…期待通りのレベルであった c…少し問題のあるレベルであった d…問題のあるレベルであった</p> <p>⑤ 評定者は上記②の着眼点を読んで、④の評定段階の1つを選んで評定する。</p>	<p>① 業績・意欲・能力の3つの評定区分は不変。ただし、業績評定の評定要素は左記のような抽象的な分類ではなく、職種ごとの現実の仕事内容で構成している（職能要件書をベースとしている）。意欲・能力の評定要素は左記と同様。</p> <p>② 着眼点の決め方；具体的な仕事の手順やノウハウ、求められるレベルを文章化した職種別の「職能要件書」をベースに作成している。</p> <p>③ 評定段階は5段階に設定。</p> <p>④ 評定段階の評定基準は、基本的には左記に同じ。ただし、業績・意欲・能力別に、具体的な基準の考え方・基準を明示している。</p> <p>⑤ 評定方法は左記に同じ。</p>
2. 長所と短所	
一般的な尺度法の長所	本書で採用した尺度法の長所
<p>★導入に際しての問題点</p> <p>① 人事考課を初めて導入する会社でも、すぐにスタートできる。</p> <p>② 人事考課表の評定要素と着眼点を読めば、誰でもすぐに評定できる。</p> <p>③ 評定要素を自社に合うように変える場合でも、「着眼点」だけを決めればよいので、他社の見本などを参考にすれば簡単に作成できる。</p> <p>④ 人事考課を従来行っていなかったが、「まず賞与へ活用する人事考課を手軽にやりたい」というような会社でもすぐに実施できる。</p> <p>⑤ 評定者のトレーニングを行わなくとも実施できる。</p> <p>⑥ 複雑な「記入の手引」などを作成しなくてもできる。</p>	<p>★導入に際しての問題点</p> <p>基本的に左記の長所はそのまま維持しているが、評定要素を自社の仕事内容に合わせて一部変更する場合は、他の評定要素と着眼点を参考に變更して使用する。</p>

一般的な尺度法の短所	本書で採用した尺度法の短所の補正・改善点
<p>★運用に際しての問題点</p> <p>① 評定要素ごとに「着眼点」しか示していないので、評定者によって「評定要素」の理解が違いため評定にバラツキが出る。</p> <p>② 評定者が、社長以下、役員2～3人で行うなど少数であれば、事前に「評定要素の意味」「着眼点」について話し合うことでバラツキが少なくなる。しかし評定者が10人以上など多くなると、評定者間のレベルの調整が難しいので、結果にバラツキが出る。</p> <p>③ 評定の段階のものさし(a、b、…)が、「優秀なレベル」、「期待通りのレベル」、…などの表現なので、評定者によって基準があいまいになり、評定結果にバラツキが出る。 [例]「仕事の速さ」が「期待通りのレベルである」とはどんな状態なのかが示されていないので、評定者がそれぞれ考えることになる。</p> <p>④ 自己評定と上司評定を行った後に、話し合っただけで最終的な評定を決める制度の場合、上司と部下が話し合っても、評定基準があいまいなので合意に至ることが難しい。</p> <p>⑤ 人事考課の結果を賞与・昇給等に活用できるが、能力開発へ活用する場合に、そのままでは活用できない。 [例]・「仕事の速さ」で「少し問題のあるレベルであった」と評定された場合でも、これを改善するように言われた部下は、「何をどうしたらよいか」わからない。 ・「〇〇の仕事の場面で時間がかかったので、〇〇の時間内でできるように、やり方を変えなさい」というような、具体的な行動レベルで話をする必要がある。</p>	<p>★運用に際しての問題点</p> <p>① 左記①の「評定者によって評定要素の理解が違う」点を極力なくすために、職種ごとに具体的な仕事を分類し、業績評定の評定要素を実際の仕事・職務内容で表現・設定している。</p> <p>② したがって、評定要素の意味と着眼点の解釈については、左記②の欠点はかなり補正されている。</p> <p>③ 評定段階のものさしは左記と変わらないが、業績評定の評定要素・着眼点が現実の仕事に即して設定されているので、抽象論でなく実際の仕事ぶりを評定でき、バラツキの程度が少なくなることが期待できる。</p> <p>④ 着眼点が現実の仕事に即して表現されているので、自己評定も可能である。</p> <p>⑤ 着眼点が具体的に能力を表す言葉で書かれているので、具体的な行動レベルで、指導・育成に活用できる。</p>

1. 分析評定

	評定要素	着 眼 点	業種区分	職種区分	階層区分
			私立大学	大学院職	ベテラン
			ウエイト	評 定	点 数
業績評定	教務的業務	①教員の要望を反映した時間割・カリキュラムを作成でき、後輩の指導もしていたか	1.2	S	12.0
		②院生に対して必要なアドバイスをすることができ、後輩の指導もしていたか			
		③最終試験、各種論文等必要な履修情報をタイムリーに発信することができ、後輩の指導もしていたか			
	入試業務	①効果的な募集要項を企画・開発して、入学希望者を増やすことができ、後輩の指導もしていたか	1.3	A	10.4
		②大学院説明会等を創意工夫して、集客アップにつながり、後輩の指導もしていたか			
		③希望者のニーズに合う適切な説明・対応ができ、後輩の指導もしていたか			
	広報業務	①資料請求者が前年度比プラスにつながるホームページの改善提案ができ、後輩の指導もしていたか	1.4	B	8.4
②前年度に改善を加えたパンフレットや媒体を作成でき、後輩の指導もしていたか					
③学内の方針に沿った新たな提案、情報発信ができ、後輩の指導もしていたか					
学生サービス	①カウンター窓口やメールでのより丁寧な学生サービスができ、後輩の指導もしていたか	1.0	S	10.0	
	②院生ハンドブックの作成等、前年以上の学生サービスができ、後輩の指導もしていたか				
	③他大学との差別化が明確な学生サービスができ、後輩の指導もしていたか				
校務的業務	①研究科教授会の運営等、適切な業務ができ、後輩の指導もしていたか	0.5	A	4.0	
	②院生会との関係づくりでは各種イベントなど適切な業務ができ、後輩の指導もしていたか				
	③常に戦略的観点から業務を見直すことができ、後輩の指導もしていたか				
クレーム・トラブル対応	①クレームやトラブルが発生した場合、最善の方法を考え、冷静に対応し、後輩の見本になっていたか	0.6	A	4.8	
	②クレームやトラブルの対応を記録に残し、関係者に伝え再発防止に努め、後輩の見本になっていたか				
	③社内・外のトラブルを未然に防げるように常に配慮し、後輩の見本になっていたか				
①業績評定合計			6.0		49.6
意欲評定	責 任 感	①困難があっても、自己の役割を達成しようとしていたか	0.7	A	5.6
		②誤りや失敗に対して責任回避することがなかったか			
		③担当グループ全体の目標達成のために努力していたか			
	積 極 性	①自らすすんで新しい仕事に取り組んでいたか	0.5	A	4.0
		②仕事の改善に意欲的に取り組んでいたか			
		③常に改善意欲を持ち、自ら改善策を積極的に提案してグループに広げる役割を果たしていたか			
弾 力 性	①自分の考え方・固定観念に固執することなく相手の意見を探り入れていたか	0.4	A	3.2	
	②相手の意見を素直に聞き、それを採り入れることができていたか				
	③現状、状況に合わせた考え方、行動ができていたか				
能力向上意欲	①何事にも興味を持ち、行動できていたか	0.3	A	2.4	
	②創造的な考え方、行動ができていたか				
	③常に向上心を持って行動していたか				
能力評定	職務知識	①担当業務遂行に必要な知識(基礎・規程・技能・技術)を充分持っているか	0.4	A	3.2
		②担当業務遂行に必要な関連知識は充分持っているか			
		③持っている知識の広さと深さの両面からの保有割合はどうか			
	判 断 力	①上司の指示・内容を早く正確に把握して、最も良い方法を判断できるか	0.5	A	4.0
		②情勢の変化に対応する適切な判断ができるか			
		③判断する条件(判断材料)がどこまではっきりしているか、判断の難易度の見極めができるか			
	部下・後輩指導・育成力	①部下・後輩に対して仕事の目標とその対策を充分徹底できるか	0.4	A	3.2
		②部下・後輩の特性を生かし、その能力を仕事の中で発揮させるような指導ができるか			
		③グループをまとめ上げ、目標達成に向かって行動するようにリードできるか			
創意工夫力	①従来のやり方にとらわれることなく、独創的な発想ができるか	0.4	S	4.0	
	②問題の本質を深く捉え、現状を考慮した発想ができるか				
	③情勢の変化に即応し、目標達成のための創意工夫ができるか				
折 衝 力	①顧客(折衝相手)に対して感情を損なわず粘り強く折衝を重ねることができるか	0.4	B	2.4	
	②自己の主張のみでなく、相手の意見も充分聞き、折衝できるか				
	③相手に自分の意図をいろいろな方法で伝え、理解させるための表現をし、説得できるか				
②意欲・能力評定合計			4.0		32.0
分析評定合計(①+②)			10.0		81.6

評定基準	評定記号	評定点
抜群のレベルであった	S	10
優秀なレベルであった	A	8
期待通りのレベルであった	B	6
やや問題のあるレベルであった	C	4
問題のあるレベルであった	D	2

〈著者紹介〉

現代マネジメント研究会は、1970年に設立された、人事・賃金制度のコンサルティングを行っているコンサルタント集団です。特に人事考課制度の設計と評定者のトレーニングについては、40年以上の実績があります。

最近では小規模企業にターゲットをしばって、人事考課だけでなく、賃金制度の設計、目標管理制度の導入と定着化のためのトレーニングなどに重点をおいてコンサルティングを行っています。

改訂版

業種別・職種別 人事考課表実例集

平成22年4月20日 初版発行
平成25年3月20日 改訂初版
平成29年7月10日 改訂3刷

検印省略



〒101-0032
東京都千代田区岩本町1丁目2番19号
<http://www.horei.co.jp>

現代マネジメント研究会
菅野篤二
著者 小松勝
萩尾信敏
高橋秀爾
発行者 青木健次
編集者 岩倉春光
印刷・製本 文唱堂印刷

(営業) TEL 03-6858-6967 Eメール syuppan@horei.co.jp
(通販) TEL 03-6858-6966 Eメール book.order@horei.co.jp
(編集) FAX 03-6858-6957 Eメール tankoubon@horei.co.jp

(バーチャルショップ) <http://www.horei.co.jp/shop>

(お詫びと訂正) <http://www.horei.co.jp/book/owabi.shtml>

※万一、本書の内容に誤記等が判明した場合には、上記「お詫びと訂正」に最新情報を掲載しております。ホームページに掲載されていない内容につきましては、FAXまたはEメールで編集までお問合せください。

・乱丁、落丁本は直接弊社出版部へお送りくださればお取替えいたします。

・**JCOPY**〈出版者著作権管理機構 委託出版物〉

本書の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。複製される場合は、そのつど事前に、出版者著作権管理機構（電話03-3513-6969、FAX03-3513-6979、e-mail: info@jcopy.or.jp）の許諾を得てください。また、本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

© Gendai Management Kenkyukai 2013. Printed in JAPAN

ISBN 978-4-539-72315-9