

HR Café レポート

なぜ、国際会計基準(IFRS)適用が ワーク・ライフ・バランスなどの 人事労務面への追い風となるのか?



日本マネジメント総合研究所 理事長 (財)財務会計基準機構 (FASF) メンバー 産業能率大学 兼任講師 公認不正検査士 (CFE) **戸村 智憲**氏

早大卒。米国MBA修了(全米優秀大学院生受賞:トップ0.5% の院生が受賞)。国連勤務にて国連戦略立案ミッション・エキス パート・リーダー、国連内部監査業務ミッション・エキスパー ト等を担当。その後、民間企業にて、企業役員、人事総務管理 部門参事、内部監査部門参事などを歴任。元 経営行動科学学会 理事 兼 東日本研究部会長。内部統制・コンプライアンス推進協会顧問。(社)日本取締役協会 会員。NHK「クローズアップ現代」TV出演。実務と学術の両面で活動中。元(株)日本経営 協会総合研究所 顧問。JSHRM会員。詳細はhttp:/www.jmri.jpにて。 著書:『FRSリテラシー:国際会計基準の経営への影響を読み解 『ワンランクUPするための戦略脳のつくり方 く』(星雲社)、 ~効果的+効率的なファンクショナル・ワーキングのすすめ~』 (明日香出版) などの著書・寄稿・取材多数。詳細: http://www.jmri.jp

◆IFRSとは

IFRS (国際会計基準) は、株式報酬や企業結合な どについての基準書で構成されている、基準書とし てはシンプルな会計基準です。IFRSはアメリカでは 「アイファース」、ヨーロッパ系では「イファース」 などと読みますが、「アイエフアールエス」でもか まいません。

直訳すると「国際財務報告基準」ということにな ります。本来、「国際会計基準」はIASなのですが、 日本で訳すときに財務報告基準は分かりにくいの で国際会計基準だということで、新聞紙上やマスコ ミなどは全部国際会計基準と言っています。

◆なぜ日本がIFRSに舵を切るか

もともと、ヨーロッパを中心とした国際会計基準 とよばれるものと、アメリカの会計基準と日本の会 計基準があり、世界3大会計基準と言ってもいいよ うなものでした。

しかし、ヨーロッパが進めていた国際会計基準が、 国際的な「会計政治レース」に勝ったような形で、 アメリカや日本でも適用されることになりました。

2005年にEUでIFRSが強制適用され、アメリカでは 2014年から2016年にかけて、段階的にIFRSが強制適 用されます。日本では2015年から2016年には強制適 用されることになっていて、既に、退職給付や資産 除去債務など、日本の会計基準もIFRS化へ向けて会 計基準の改変が進んでいます。

本来、アメリカはIFRSを導入するつもりはなかっ たのですが、現在110カ国以上が既に適用している か、適用予定だということで、だんだん世界的な会 計の潮流に抗しきれなくなってIFRSを適用するこ とになりました。

それでは私たち日本でもということで、日本も IFRSに変えることになったのです。日本では、すで に日本たばこ産業(JT)や住友商事、三井物産、 三菱商事などの大手企業が、IFRS専任プロジェクト チームを設置して、IFRSをグループ企業全体で適用 するための取り組みを進めています。

◆ I F R S を適用するとどうなるか

これまでの日本の会計基準は細則主義で、どの会 社も「お上の言うとおりに従えば良い」という形で、

細かく決まったルールに従うべく、会計対応がコン サルタントや監査法人に丸投げになっているよう な面もありました。

一方のIFRSは原則主義で、「手取り足取りのマニュアル式」ではなく、細かい基準を定めずに全体的な原則だけを定め、あとは各社の経営者が自社の経営実態に沿った会計処理の判断をし、その判断が妥当であるという説明責任が必要になります。

そのため、人事総務部門を含めた自社の各部門の 実態に即して、自社で会計処理の仕方を定めていく 必要があるのです。しかしながら、多くの企業では、 「IFRSという会計の自由からの逃走」と言えるよう な、「何をどうすればいいか事細かに指示してく れ!」というような細則主義の後遺症を引きずって いるのも現状です。

IFRSを適用するのは、世界の国々が同じ協議を共通のルール、同じ審判で行うオリンピックに参加するようなものです。これまで日本の会計基準とアメリカの会計基準を中心に各国の会計基準が違っていたことで、投資家からすれば、何が良くて何が悪いのか分かりにくかったのですが、同じ基準になることでそれらがはっきりするようになります。

言ってみれば、日本は柔道をしたいと言い、アメリカはバスケットをしたいと言い、それぞれのルールやプレーで勝敗を決していたのが、世界共通の競技を同じ土俵で同じルールで行うことで、同じプレーをした際に金・銀・銅の各メダルを取れる企業はどの企業かがはっきりするようなものです。

投資家が国際的な株式市場の動きを共通の基準 で判断することができるようになるので、国際的な 株の取引や企業買収なども活発になるだろうと思 います。

◆ I FRSに対応する目的・理由は

IFRSは、よく教科書的に言われるような、「株式市場の国際化に対応するため」だけに適用するのではありません。IFRSを読み解いていく(IFRSリテラシーを活用していく)と、ほかに5つほど、IFRSに切り替える理由がIFRSの詳細な基準を読み解く中で浮

き彫りになってきます。

まずは、経営の透明性を向上させるために、経営の実態を明らかにするということです。これまで日本の企業が頼ってきた「含み益」などの会計手法は使えなくなります。これにより、企業が実質的にどれくらい儲けることができる財務体質を備えているかを、よりクリアにすることができるようになります。

次に、リスク意識を明確に持った経営をすることです。それから、人事部にとっても世の中にとって うれしいことだと思いますが、人や環境、知的財産 を大事にする経営を行うことです。

例えば、IFRSでは有給休暇の未消化分は赤字要因になります。会社が従業員に与えなければいけないという義務、リスクを会社が義務を負っているものだということで、有給をきちんと取らせる経営に変えなければいけないのです。

◆不正の抜け道は作れなくなる

それから、IFRS対応の目的において、不正対策をして企業健全化を目指すということです。連結対象に特別目的会社(SPC、又は、SPE)という、いわゆる企業の不正の抜け道を作るような会社を設ける企業がありますが、実質的に親会社が支配しているという実態があれば、その企業は連結対象に入れなければならないため、不正の抜け道がなくなりやすくなります。

また、マンションでいう「原状回復」にあたる、 資産除去債務というものがあります。マンションを 借りたら、出るときに入居したときと同じ状態に戻 さなければいけません。それと同じで、例えばビル や工場を立て、土壌汚染し、そのままにして引き渡 すというわけにはいきません。ビルや工場が出来る 前と同じように環境をクリーンにして(現状回復し て)引き渡さなければなりません。

そのためにかかる費用を、費用が発生したときではなくもっと前に、例えば取得した段階あるいは費用の見通しが立った時点で計上しなければならなくなります。つまり、現状回復をするにも、いざ、ふたを開けてみたら土壌汚染対策に費やすべきお

金がなくて現状回復できないということでは困り ます。こんな環境にやさしくない経営を避けるため に、予め、現状回復に必要なお金を資産除去債務と して確保しておく、というようなことです。

知的財産、アイデア、特許なども会計にダイレク トに反映されていきます。ヒトに関わる会計上の問 題や知的財産など見えにくかったものが、財務諸表 上で「見える化」されるということになります。ま た、研究開発費の処理の仕方も変わってきます。本 当に売れると見込める開発に係る費用と、まだ売れ るかどうかわからない研究に係る費用では、会計処 理の方法が異なってきます。

最後に、M&Aを促進して国際競争力・経済の自 由度を高めるということです。よく言われる「のれ んの非償却」というものがありますが、それもM&A を活性化させるように会計のルールが変わり、企業 の集合あるいは分離がしやすくなります。

◆IFRS対応におけるキーワード

IFRSという国際会計基準に対応するキーワード は、戸村流に言えば5つあります。

まず、「権利」と「義務」を明確に出すというこ とです。例えば有給休暇は、もともと取得する権利 が従業員にあり、会社には有給を与える義務があり ます(時季変更権は会社の権利ですが・・・)。です から有給の未消化分は会社においては負債であり、 与えなければいけないものだという会計基準で処 理されるのです。

2つ目は「リスク移転」です。例えば、デパート でアパレル会社から洋服を仕入れて売っていると します。売れなかった場合はアパレル会社に返品す るため、売れ残りのリスクはアパレル会社にありま す。しかし、これまではアパレル会社にリスクを負 わせつつ、洋服の売上高はデパートが100パーセン ト計上していたのです。

ところが、IFRSでは実態としてリスクを負ってい る部分しか売上高に計上できません。販売の代理店 としての利幅が20%だった場合、これまでデパート が「100億円の売上高がある」と言っていたのが、 たった20億円の売上しかない、80%の売上ダウンと

いうことにもなりかねません。戸村流には、「リス ク負わざる者食うべからず」と言っています。

◆保証の費用もリスク要因

アフターサービスもこれからはリスク要因にな ります。テレビ通販の番組などでは、「見てくださ い、この商品はなんと○年保証ですよ、すごいでし ょう!」とやっていますが、この保証に関しても会 計的に実態を明らかにしてくださいということで

例えば、販売価格が100万円のテレビがあり、テ レビ本体の価格が70万円、3年保証に関わる費用が 30万円(毎年10万円分を見積もったとする)だとし ます。今までだったら、売れたらすぐに100万の売 上を計上していたわけです。

ところがこれからは、販売した時点で70万円分し か売上が立ちません。なぜかというと、30万円分は 保証する義務があるのだから、販売した時点では売 上が立っていないという考え方になるためです。

1年たって、販売したテレビが故障せず、修理・ 交換に必要がなかったとするとコストがかからな かったということで、ここで販売時点の売上70万円 に加えて、追加の10万円の売上が立ちます。2年た つとさらに10万円。3年で30万円でやっと販売価格 の合計100万円の売上が立つということで、より実 態に即して細かく分けていく形になります。

この場合、企業は製品の保証をしなければいけな いというリスクを負っています。そのリスクを反映 させて、きちんと実態に沿った会計処理をしなけれ ばならないということなのです。(保証しなければ ならないという義務・リスクが相手に移転した時点 で売上計上。)

3つ目は「透明性・健全性を高める」ということ です。例えば営業部門が法人向け営業、個人向け営 業と分かれている場合は、それぞれ売上がいくらな のかをはっきり出さなければなりません。

例えば法人向け営業では非常に売上が上がって いるけれど、個人向け営業では売上が上がっていな いという場合があります。今までは個人や法人など をまるっとまるめて全体で何となく「利益が出てい

ます」と開示していたのが、どの部門のどんな取引で利益が出ていて、どの部門のどんな取引で利益が出ていないのかというのを明確にし、投資家が投資における判断できるようにするということを迫られています。

そうなると、その事業部でもしかするとリストラを行う必要が出るかもしれない。リストラについても、IFRSでは会計処理が定められていて、これは人事部門の仕事にも密接に関わってきます。

◆経営の実態に即した処理をする

4つ目は、「実質的な支配」です。特別目的会社 や子会社を不正の抜け穴にするような処理方法は 許されず、実質的にその企業を支配しているのなら 連結対象に含めることが要求されます。

5つ目は、「経営の実態に即して○○だ」という キーフレーズです。例えば日本の税法に従って10年 で減価償却する工場の機械や備品が、実際には12年 間フルに使えているかもしれない。会計上はもう価 値がないものとされていながら、現場ではまだ使え ている機械や備品などはないでしょうか。これらは、 実際に使える期間に応じて実態に即した原価償却 の仕方に変えることになります。

◆有給休暇の未消化が赤字の要因に

この新しい国際会計基準では、未消化の有給休暇 に相当する費用も、引当てという形で負債に計上す ることになっています。もちろん、有給休暇を与え なければならないという会計基準があるわけでは ありませんが、負債は企業が負っている借金のよう なものですから、それが膨張するということは財務 状況が悪いと判断されるのです。

そうすると、従業員に有給休暇の取得を勧めて、 有給の未消化分をなくしていかなければなりませ ん。従業員は有給休暇を、家族の介護などもしもの ときのために保険として残しておこうと考えてい ることが多いのですが、それを使ってもらうという ことです。

未消化の有給休暇についての引当ての額は、大まかに言って次のように計算します。まず、労働契約

法や労働基準法などに即して、だいたいの人件費の 単価を出します。その単価に従業員数をかけ、さら に期末時点での未消化有給休暇の日数と有給休暇 の消化率をかけます。有給休暇が十分に消化されて いない場合は、引当て額が重くのしかかります。

有給消化が少ない企業では、もしかすると、売上 が好調でも、有給休暇未消化が原因で債務超過に陥 ることがあるかもしれません。

ちなみに、有給休暇消化率の会計数理上のお話し として、50%を頂点にして消化が進むほど負債が減 るのと、50%未満にして消化率を低くすることでも 負債が減る可能性が指摘得されます。しかし、労働 法上、有給休暇を取得するなとか、有給休暇を消化 したことにしろ(「有給休暇取得偽装」ですね)と は言えないため、有給休暇は極力消化させることが 必要になるのです。

◆有給休暇を取ってもらうためには

さて、いざ「有給休暇を取りなさい」と言っても、 これまでの慣行や職場の仲間の目を気にして、おそ らく従業員はポンポンと有給休暇を取る気になれ ないでしょう。そして、労働基準法上、有給休暇を 取れと強制することはできません。つまり、従業員 が持つ有給休暇取得の権利を行使したいと思って もらえる制度が必要だということになります。

有給休暇を取ったらトクをするという制度にしなければいけません。例えばこんなものはどうでしょう。「連続して1週間の有給休暇を取った人には1日間の特別休暇をプレゼント!」。これだとなんだかうれしいですよね。8日間もあれば、ヨーロッパにも行けます。そうすると「有給休暇をまとめてドカッと取ろうかな」という話になるかもしれません。

従業員に、進んで、安心して有給休暇を取っても らうためには、病気や障害になったときすでに有給 休暇が残っていなくて困っている人にも、手を差し 延べるような保障制度が必要です。

有給休暇が残りゼロになっても、本人の病気や家 庭の事情(子育て・介護など)などが発生しても、手 厚く従業員を保護するという、ヒトを大事にする制 度です。就業規則も変える必要があるかもしれませ No

若手社員は何かがあったときの保険というよう なことは考えずに、自由気ままに有給休暇を取るか もしれません。しかし、家族のいる社員などは有給 休暇の消化には慎重になりがちです。

IFRSへの対応をきっかけとしてワーク・ライフ・ バランスを推進し、有給休暇の取得を促進するため には、仕事だけでなくプライベートも楽しみましょ うという雰囲気を職場や会社全体で盛り上げてい く必要があるでしょう。

◆IFRSを味方にしてワーク・ライフ・バランス

労基法改正ということで、長時間の労働を抑制す る動きもありますし、残業代割増率も上がります。 時短・効率化を実現するためには、「この仕事はこ の人しかできない」というように属人化されている と、従業員が有給休暇を取りにくい原因になります。 仕事を標準化するなり権限委譲するなりして、誰か 代われるようにしなければなりません。

IFRSに対応するためにも有給休暇の取得率向上 が必要であり、その面でも、権限委譲や業務の標準 化、共有化などが重要になってきます。このような ことを、人事部門の方からぜひ財務の方に言ってほ しいのです。財務の方はそこまではまだ気がついて いません。

経営者としては当然、新たな会計基準に沿って、 良い成績の財務諸表を発表したいと思うわけです。 株主からもプレッシャーがかかります。他社と比較 が非常に容易になる会計基準ですから、自社だけが 「IFRSの負け組」になりたくないと思うわけです。 経営陣、特に財務担当の役員はそういうプレッシャ ーを受けて、IFRSに沿って各部門を改善しようとし ます。

もしかしたら、財務部門の担当者に対策を丸投げ するかもしれません。財務の担当者はハタと困って、 「有給休暇の件など、人事部門で何とかならない か」と言われるかもしれません。このときがチャン スなのです。

「有給休暇を取得してもらうようにすればいいの です。有給休暇を取得したくなるような制度を社内 で作れば、赤字要因が減ります」とアドバイスして ください。「それにはどうしたらいいの」と問われ れば、そこで切り札を出すように、「ワーク・ライ フ・バランスですよ、業務の効率化をやっていくん ですよ」ということを伝えて頂ければ良いのです。

◆IFRS適用は積年の人事労務施策を進めるチ ヤンス

そういう意味で私は、IFRSがある意味で、人事労 務の、これまであまり進んでいなかった部分を進め る追い風になっていると感じます。新しい制度をい ろいろ作るにはお金がかかるのではという心配も あるかもしれません。

例えば有給休暇関連の引当てで、10億円ぐらいか かるとします。有給休暇がなくなった従業員を守る ような制度を2億円程度で新設しても、有給休暇の 取得がどんどん進んで未消化率が半分に減れば、単 純計算で引当ては5億円ですみ、新規費用込みで計 7億円です。何もしなかったら引当金が10億円です。 お金がかかったとしても有給休暇を取得してもら ったほうが、結局は3億円トクだということを人事 の方から主張することができます。

◆財務にとって人材は数字にしかすぎない・・・

私自身、ワーク・ライフ・バランスの指導などで、 人事の方や各種組合なども指導しています。そうす ると、組合の人は「ヒトを大切にするワーク・ライ フ・バランスだ、仕事と家庭の両立・調和が大事だし とおっしゃいます。私もそう思います。

しかし、経営陣や財務の方がそう思っているかど うかは分かりません。「もっと働け!」と思ってい るかもしれません。経営陣や財務の方にとっては、 人材というのは人件費(あるいはリストラしなけれ ばならない人数)という数字、もしくは利益を生み 出す道具というようなものでしかとらえていない かもしれません。

◆人事施策がダイレクトに財務諸表に現れる!

そういう状況をどうしたらいいでしょうか。これまでの会計制度では、ワーク・ライフ・バランス施策や人事の方々による労働生産性を高める諸施策などの導入効果をうまく計算して数字で示すことが難しいという問題がありました。

そのため、導入前後で比較して、導入によっておよそ何パーセントの効果あるいは何千万円「相当」 の効果があったと換算し、これぐらい影響があるということを訴えていました。

しかし、国際会計基準になると、企業の実態がそのまま反映されますから、人事施策もダイレクトに財務的な数字として財務諸表に現れます。未消化有給休暇をこれだけ減らしたら、負債が何千万円減り、収益が何千万円改善するということが財務諸表に明確に表れます。もはや、「〇億円相当の効果」と財務に換算して主張しなくて良くなります。

こういったことを捉えれば、IFRSという国際会計 基準を契機にワーク・ライフ・バランスを推進しや すくなるのです。

もちろん会計基準にはワーク・ライフ・バランスをしなければいけないとは書いていません。ですから、人事の方がワーク・ライフ・バランスを推進したらこのようになるというシナリオ立てをして、財務部門を巻き込むことです。経営陣が気にする財務諸表を味方にして、よりよい人事制度を進めていくと良いのです。こういった点で、IFRSが人事・労務面への絶好の追い風になるということなのです。

◆財務への認知療法・行動療法

ただ、そうはいっても、人事と財務は考えていることが違います。経営陣や財務の方は、財務処理で赤字がなければそれでいいというようなことをおっしゃいます。リストラをしても、例えば1万人を切ってこれだけ利益を上げた、すごいだろうと言ってしまう。ヒトやココロを大事にする人事部門と、とにかくお金と数字で割り切ってしまう財務部門は、ある意味で「同床異夢」なのです。

本来は、ワーク・ライフ・バランスの重要性を理 解した上で、ワーク・ライフ・バランスを実現しや すい経営をしようと考えるのが筋だと思います。利 益が出るからやるというのは本来は邪道ですよね。

でも、これを認知療法と行動療法という見方からすると、認知療法的にココロを変えて行動を変えていく、つまり、ワーク・ライフ・バランスは本当に大事だと思ってワーク・ライフ・バランスを実践するというやり方だけがすべてではないと思います。経営陣や財務の、ヒトやココロを労働の道具とか人件費というふうに見てしまう人たちには、ココロが大事だといってもなかなか通じません。「同床異夢」でもワーク・ライフ・バランスを進めるきっかけを、IFRSが与えてくれているチャンスを逃す手はありません。

◆形から入って財務の心を変える

せっかくIFRSという機会、会計基準の転換があるのですから、同床異夢でも、まず形から入ってみるのも良いのではないでしょうか。行動療法的に「こうすればいくら赤字要因が減るからやろうよ」と、形から入って、だんだん「ワーク・ライフ・バランスはこんなに良かったんだ」と後で気づいて、ココロの中が変わってきても、ヒトとココロを大切にするワーク・ライフ・バランスが進むのなら、いっこうにかまわないわけです。

形から入って、気づいてみればヒトに優しい経営になっていた。それでもいいのです。むしろ人事施策を前に進めるほうが大事です。財務部門が積極的に話に乗ってくるポイントをうまく突いて、IFRSという追い風を人事・労務施策を前に進めていくパワーにしてしまったほうがいいのではないでしょうか。

会計基準がこのように大きく変わることによって、今後、会社の中は必ずバタバタすることになります。それで人事・労務も圧迫されると恐れるよりも、そのチャンスを生かしましょうという、前向きな考え方で取り組んで行きましょう、という方が良いですよね。

◆目に見える財務試算で財務部門を巻き込む 財務部門が「IFRS対策といってもお金がかかるの

ではないか、何か効率的でコストが減る方策はない か」と心配しているとき、人事部門が「それでは、 有給休暇をまとめて取った人には、もう1日休暇を プレゼントするという施策はいかがですか」などと、 一つひとつについて具体的に提案すれば、きっと実 現させやすくなるでしょう。

ワーク・ライフ・バランスを進めていって、有給 休暇を取りやすく、取っても影響がないような業務 の体制を組みしょうと、財務の方に勧めて行けばい いのです。ただ、そのときは、財務的な数値を試算 して示すことがポイントです。

そうすると、「確かに、新しい施策にかけるコス トよりも負債が減る効果のほうが高い試算になる、 ワーク・ライフ・バランスの導入効果も、複雑な換 算などを行わなくてもダイレクトに見ることがで きる」と、納得してもらえると思います。

そして、「この人事・労務系の施策を行うことで 財務状況が良くなるなら、ぜひやりましょう」と財 務も乗ってくるのではないでしょうか。国際会計基 準の導入というチャンスを生かさない手はないと 思います。(質疑応答・略) 3



現役の実務家にHRMの今と人事の基礎を学ぶ 人材マネジメント基礎講座

=2010年度 第21期 募集のご案内=

募集対象者 人事・労務・教育部門の新任担当者、経験3年程度まで

【講座のねらい】

- ・人材の基礎を体系的に学ぶ・ディスカッションを通して、他企業の人事スタッフとのネットワークを構築する
- ・現役の実務家からプロフェッショナルのあり方を学ぶ・修了者には「HR初級資格」を授与

21期プログラム

(敬称略・役職名は 2010.02 現在)

譜	月日	内容	講師
特別	2010年 10/13(水)	特別講演 組織の競争力を高める人事の基本	法政大学大学院 教授 北原正敏
1	13:30~18:00	人材マネジメントの仕事とは	スターバックスコーヒージャパン
	※懇親会(~19:30)	人事管理の機能と構成	組織人材開発本部ディレクター 目黒勝道
2	10/20(水) 18:45~21:00	雇用・採用・配置① 採用の管理 募集と選考	コクヨマーケティング
3	10/27(水) 18:45~21:00	雇用・採用・配置② 配置・異動と能力開発	人材開発部長 人見泰正
4	11/10(水)	賃金体系と報酬管理	住友スリーエム
	18:45~21:00	労働費用の構成と賃金決定プロセス	ビジネスパートナー人事部部長 渋谷和久
5	11/17(水) 18:45~21:00	評価・処遇① 人事評価の機能と構成	ゼネラル・エレクトリック・インターナショナル・インク
6	11/24(水) 18:45~21:00	評価・処遇② 評価制度と昇進・昇格	人事部 C&Bマネージャー 大城明幹
7	12/1(水)	人材開発	キヤノン 人事本部 人材開発センター
	18:45~21:00	人材育成と教育訓練	CGMI推進課課長 高野眞吾
8	12/8(水)	福利厚生	NECライベックス
	18:45~21:00	福利厚生の管理、社会保険	人事総務部長 猪爪幸一
9	12/15(水)	多様化する人材マネジメント課題①	日本アイ・ビー・エム
	18:45~21:00	キャリア開発/メンタルヘルス	人事部次長 平林正樹
10	12/22(水)	多様化する人材マネジメント課題②	花王 人材開発部門 人材開発グループ
	18:45~21:00	ダイバーシティマネジメント	EPS推進室長 座間美都子
11	1/12(水) 18:45~21:00	労働法と関連法規 労働組合と労使関係の歴史	日本農薬 人事部長 高橋史郎
12	1/19(水)	まとめ・発表と講評	スターバックスコーヒージャパン
	15:00~18:30	※修了証書授与式 (18:00~18:30)	組織人材開発本部ディレクター 目黒勝道

※日程・講師が変更になる場合がございます。最新情報は協会 HP(http://www.jshrm.org/)をご覧下さい。

参加費	JSHRM 会員 8万円 / 生産性本部賛助会員 10万円 / 一般 15万円	
会場	生産性ビル セミナー室(渋谷駅徒歩7分) 定員	30名