



Plus RMA



第20号
2025/1/1
一般社団法人 RMA

CONTENTS

情熱とEffectuation (エフェクチュエーション)	宮川 雅明 2
公益財団法人競走馬理化学研究所 訪問記	田中 隆 4
RMA 2025年度セミナー開催予定表	5
事務局だより	9

情熱と Effectuation (エフェクチュエーション)

一般社団法人 RMA 理事
宮川 雅明

個人ごとであるが、事業開発の実践に関するご依頼が多い。それもかなり多い。

失われた30年というが、永く経営に携わってきた者として、その大きな原因の一つがCausation（コーゼーション：因果論、論理的な思考）にあると思える。

例えば、新しい機会（事業領域）を発見する場合、先ず既存市場の探索とリサーチをする。次に市場セグメントの中で未開拓な部分（ポジション）の中で最大部分を探す。そのポジションに関しての情報を集め、リスクを予測し、最大リターン（利益）を生むものを選択する。選択できたら、事業計画を立て、実行に移すに必要な関係者と調整する。

マーケティング理論でいえば、未来を予測可能な戦略にしていくため、環境分析を行い、市場を定義する。そこから顧客のセグメンテーション（S）、ターゲティング（T）、ポジショニング（P）へと展開する。所謂STP理論である。

Causationは事後的にみれば理にかなっている。だが、そこに市場があればの話である。Causationでは既存事業から発想するため、既存事業との関係性が強く、既存事業と類似したものになる傾向がある。事業環境が十分に安定的で未来にも適合し、事業開始前に十分な情報が入手できるのであれば有効性はあるだろう。

仮に起業する際、利用できる情報が不完全でしかも少なく、矛盾している場合、市場セグメントの定義は困

難である。また、消費者自身、自分が欲しいものが何かもわかっていない。更には、新たな技術が生まれる可能性もある。こうした環境においてはCausation的な発想、事業機会はないかと探すやり方は役に立たない。

そうなると機会の発見ではなく、機会の創造になる。創造というのはシュンペーターが経済発展の理論で述べたように「新たな組み合わせ」が必要となる。単なる既存の経営資源の組み替えや活用の変更をするものではない。創造という思考様式と行動様式が起業者のコアとなる。技術者は発明をするが、イノベーションは起業者（Entrepreneur）が起こす。イノベーションというのは機会を創造することである。

この創造という行為は、他者との交流を通じて機会を創出する。偶然出会った協力者とのワイガヤ（セレンディピティ）によって生み出される。つまりは新事業開発というのは、目的ではなく、多様な人達との出会いによって生み出された偶然の結果といえる。



Causationは目的及び目標を設定し、そこから計画を立てる。一方、目的や目標そのものを探す様式をEffectuationという。何故、そうなったといえ、時代がVUCAになったからである。リアな発想、ヒューリスティックな発想では通用しない。かのクリステンセン（Clayton M. Christensen, 1952年－2020年）は新規事業計画の90%は当初の計画通りにはいかないと立証している。

何にでも理論や過去の事例、因果を求め、強引にでも目的に役立つ応えを探す後知恵バイアスの塊に何故なってしまったのだろうか。

イギリスのケネス・ロビンソン（Kenneth Robinson 1950年- 2020年、イギリスの思想家で能力開発研究の世界的権威）はこのような趣旨のことを述べている。「学校教育は、記憶力と決まった手順をその通りに適用する能力を求める。数学でさえ、論理的推論や手続き的思考が求められる。想像力を自由に働かせて我々自身で何事かを発見するというクリエイティブな思考能力が求められることは少ない。正しく答える能力によって評価される。私たちの右脳的能力（創造と発見の能力）が窒息させられ、創造的能力を殺す教育をしている。」

さて、もう一つ大きな原因があるとすれば、情熱である。ゲイリー・ハメル（Gary Hamel 1954-）は人間の能力（勝利に貢献する）に関して6段階を示している。従順、勤勉、専門性、自発性、創造性、情熱の順番である。ボトムが従順でトップが情熱ある。貢献度の割合を示すと専門性までが20%、自発性から情熱までが80%である。専門性とは、知識と知性があり、自分のスキルを積極的に高め、ベストプラクティスを積極的に取り入れる賢明さを持っている、とされる。

多くは特に日本は専門性までが教育の目的のように思える。しかし、専門性は金銭で得ることはできるが、情熱は買えない。野中郁次郎（1935年- 世界的経営学者）は、日本人が失ったもの、それは「野生」と言った。

さて、成長戦略が求められる中、Effectuation的な人材をいかにして生み出していくのか。答えはそれなりに存在するように思える。実は昔から変わっていない。

Causation的マインドが可能性と創造性を消滅させるマインドなのかもしれない。

宮川理事のセミナー（すべてオンラインセミナー）

信頼性マーケティングセミナー：2024年2月3日（月）13:30～16:30

エフェクチュエーション～事業開発の実践理論、実証研究から見出された5つの原則～
：2025年7月14日（火）13:30～16:30

VUCA（不確実）時代の人材育成～従来発想の人事制度は効果なし、人が育つマネジメントの本質を追求する～
：2026年2月6日（金）13:30～16:30

公益財団法人競走馬理化学研究所 訪問記

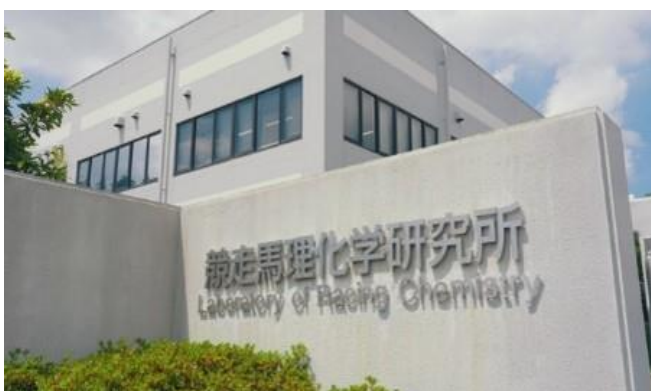
一般社団法人 RMA
田中 隆 記

訪問日:2024年11月29日

所在地:栃木県宇都宮市砥上町321-1

面談者:総務部 品質保証室長 齊藤一伸、上席調査役 眞島 傑

競馬はフェアでなければいけない。ISO/IEC 17025の世界で言えば、impartiality(JIS規格の中では公平性と訳されている)というところか。競馬のフェアネスを保証する有力な手段の一つが、競走馬の薬物(ドーピング)検査の実施であろう。競馬法に基づく薬物規制に関わる重要な検査であり、ここ競走馬理化学研究所で行われている。宇都宮駅から西へ車で20分あまり行ったところにある。緑の豊かな丘陵地帯に位置しており、競走馬に関わる仕事にぴったりの場所である。見学会のラボ紹介のために訪問した。



競走馬理化学研究所 入口

競馬の世界はインターナショナルである。国際的な競走馬及びレースのランキングが公表され、毎年競馬ファンのお話をさらう。イクイノックスの活躍を思い出される方も多いのではないかと。ランキングの信憑性を保証するために必要な試験であれば、その試験所は当然 ISO/IEC 17025 で認定されてなければならない。ISO/IEC 17025 の認定をこの試験所が取得したのは、2004年である。今から20年も前のことである。

国際的でフェアネスであることの証明に ISO 認定が有効であることのこれほど分かりやすい例はない。競走馬の薬物検査のみならず、競走馬に与えられる飼料の検査、騎手の検査も行われている。競走馬といえば、血統がものをいう世界である。したがって、馬の遺伝子検査も行われている。

20年以上も認定を維持し続けている試験所とはどういふものか、RMA 会員の方々にとって興味深いものではないかと。今年2025年は8月1日で競走馬理化学研究所は創立60周年を迎える。老舗認定ラボを見学させてもらえるまたとないチャンスであることは間違いない。

見学会を2025年2月27日(木)に開催します!

RMA 2025年度 対面型セミナー 開催予定表 1/2

※ 諸事情により日程は変更する場合がございます。

No.	対面型セミナー ※3か月前からお申込み可能となります	会場	受講料 (消費税込)		2025年度											
					2025年						2026年					
					上期						下期					
					会員	非会員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月

規格解説セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	第78回 ISO/IEC 17025 規格解釈と運用セミナー(大阪) “要求事項の解釈はこれでもいいの？—判断の難しい事例を踏まえて”	大阪	¥33,000	¥66,000		5/27										
2	第79回 ISO/IEC 17025 規格解釈と運用セミナー(東京) “要求事項の解釈はこれでもいいの？—判断の難しい事例を踏まえて”	東京	¥33,000	¥66,000			6/26									
3	第80回 ISO/IEC 17025 規格解釈と運用セミナー(東京) “要求事項の解釈はこれでもいいの？—判断の難しい事例を踏まえて”	東京	¥33,000	¥66,000								11/5				

内部監査員養成セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
4	第113回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000		5/20 21										
5	第114回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(大阪)	大阪	¥66,000	¥132,000			6/12 13									
6	第115回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000				7/9 10								
7	第116回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000						9/18 19						
8	第117回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000							10/16 17					
9	第118回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(大阪)	大阪	¥66,000	¥132,000								11/18 19				
10	第119回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000									12/17 18			
11	第120回 ISO/IEC 17025 ラボラトリーのための内部監査員養成セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000											2/18 19	
12	第5回 ワンランクアップ ISO/IEC 17025 内部監査員セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000							10/28 29					
13	第6回 ワンランクアップ ISO/IEC 17025 内部監査員セミナー(2日)(東京)	東京	¥66,000	¥132,000												3/5 6

試験技術セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
14	第3回 ISO/IEC 17025リスクから考える試験、不確かさとトレーサビリティ(東京) —演習で学ぶ、試験の質管理、トレーサビリティと校正—	東京	¥33,000	¥66,000			6/2									
15	第4回 ISO/IEC 17025リスクから考える試験、不確かさとトレーサビリティ(東京) —演習で学ぶ、試験の質管理、トレーサビリティと校正—	東京	¥33,000	¥66,000									12/1			

RMA 2025年度 対面型セミナー 開催予定表 2/2

※ 諸事情により日程は変更する場合がございます。

No.	対面型セミナー ※3か月前からお申込み可能となります	会場	受講料 (消費税込)		2025年度											
					2025年						2026年					
					上期						下期					
					会員	非会員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月
不確かさせセミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
16	聞いて、見て、やってみよう 2025 不確かさせセミナー(東京)	東京	¥33,000	¥66,000		5/30										
17	現場で役立つ 2025 不確かさせセミナー:検量線・校正直線を用いた時の不確かさ評価(東京)	東京	¥33,000	¥66,000						9/26						
食品、微生物分野セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
18	第21回 食品・生物系試験所のための内部監査員養成セミナー(東京)	東京	¥33,000	¥66,000								11/12				
臨床検査分野セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
19	第19回 ISO 15189:2022 規格解説セミナー(1.5日)(東京)	東京	¥49,500	¥99,000		5/15 16										
20	第20回 ISO 15189:2022 規格解説セミナー(1.5日)(東京)	東京	¥49,500	¥99,000					9/12 13							
21	第21回 ISO 15189:2022 規格解説セミナー(1.5日)(東京)	東京	¥49,500	¥99,000										2/13 14		
22	第1回 ISO 15189:2022 内部監査員養成(JIS Q 19011準拠) & マネジメントレビューセミナー(東京)	東京	¥33,000	¥66,000				7/18								
23	第2回 ISO 15189:2022 内部監査員養成(JIS Q 19011準拠) & マネジメントレビューセミナー(東京)	東京	¥33,000	¥66,000							11/28					
24	第3回 ISO 15189:2022 内部監査員養成(JIS Q 19011準拠) & マネジメントレビューセミナー(東京)	東京	¥33,000	¥66,000												3/13
25	第4回 臨床検査室のためのリスクマネジメントセミナー(演習あり) ～ ISO 15189, ISO 22367をより理解するため～(東京)	東京	¥33,000	¥66,000				7/4								
26	第5回 臨床検査室のためのリスクマネジメントセミナー(演習あり) ～ ISO 15189, ISO 22367をより理解するため～(東京)	東京	¥33,000	¥66,000							11/14					
27	第1回 臨床検査室の精度保証セミナー(不確かさを含む)(東京)	東京	¥33,000	¥66,000			6/20									
28	第2回 臨床検査室の精度保証セミナー(不確かさを含む)(東京)	東京	¥33,000	¥66,000								12/12				
製品認証セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
29	第2回 ISO/IEC 17065 規格解釈と製品認証(東京)	東京	¥33,000	¥66,000					8/22							
30	第3回 ISO/IEC 17065 規格解釈と製品認証(東京)	東京	¥33,000	¥66,000												3/27

RMA 2025年度 オンラインセミナー 開催予定表 1/2

※ 諸事情により日程は変更する場合がございます。

No.	オンラインセミナー ※3か月前からお申込み可能となります	会場	受講料 (消費税込)		2025年度												
					2025年						2026年						
					上期						下期						
					会員	非会員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月

規格解説セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	第1回 はじめてのISO/IEC 17025(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000	4/17											
2	第2回 はじめてのISO/IEC 17025(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000						9/30						
3	第23回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000	4/24											
4	第24回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000			6/6									
5	第25回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000					8/5							
6	第26回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000						10/1						
7	第27回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000									12/9			
8	第28回 知っておきたいISO/IEC 17025の基礎(担当者コース/Basicコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000											2/6	
9	第19回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000		5/13										
10	第20回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000				7/3								
11	第21回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000						9/3						
12	第22回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000							10/23					
13	第23回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000										1/15		
14	第24回 一歩進んだISO/IEC 17025の活用(ラボ管理者・中堅要員コース/Advancedコース)(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000											2/26	

内部監査員養成セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
15	第13回 ISO/IEC 17025 オンラインによる内部監査員実践セミナー(2日) — ロールプレイによる指摘演習 —	オンライン	¥66,000	¥132,000					8/20 21							
16	第14回 ISO/IEC 17025 オンラインによる内部監査員実践セミナー(2日) — ロールプレイによる指摘演習 —	オンライン	¥66,000	¥132,000								11/26 27				
17	第15回 ISO/IEC 17025 オンラインによる内部監査員実践セミナー(2日) — ロールプレイによる指摘演習 —	オンライン	¥66,000	¥132,000												3/17 18

試験技術セミナー

					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
18	第3回 ISO/IEC 17025のキーポイントへの取り組みとマネジメント(半日) — 試験、不確かさとトレーサビリティ、リスクとマネジメント —	オンライン	¥16,500	¥33,000						9/8						
19	第4回 ISO/IEC 17025のキーポイントへの取り組みとマネジメント(半日) — 試験、不確かさとトレーサビリティ、リスクとマネジメント —	オンライン	¥16,500	¥33,000										1/19		
20	第7回 オンラインで学ぶゲルマニウム検出器によるガンマ線スペクトロメトリ(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000			6/5									
21	第9回 試験所における計量トレーサビリティの確保と内部校正の利用(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000						9/9						
22	第10回 試験所における計量トレーサビリティの確保と内部校正の利用(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000										1/22		
23	第7回 試験所(化学分野)における精度管理の基本的な考え方(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000							10/2					
24	第8回 試験所(化学分野)における精度管理の基本的な考え方(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000												3/12

RMA 2025年度 オンラインセミナー 開催予定表 2/2

※ 諸事情により日程は変更する場合がございます。

No.	オンラインセミナー ※3か月前からお申込み可能となります	会場	受講料 (消費税込)		2025年度											
					2025年						2026年					
					上期						下期					
					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
			会員	非会員	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
不確かさせミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
25	聞いて、見て、やってよく分かる 2025 不確かさせミナー	オンライン	¥33,000	¥66,000									11/21			
26	現場で役立つ 2025 不確かさせミナー:検量線・校正直線を用いた時の不確かさ評価	オンライン	¥33,000	¥66,000												2/27
食品、微生物分野セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
27	第1回 食品等の理化学試験結果が妥当であるための要件	オンライン	¥33,000	¥66,000		5/28										
28	第2回 食品等の理化学試験結果が妥当であるための要件	オンライン	¥33,000	¥66,000							10/22					
29	第7回 微生物試験結果が妥当であるための要件	オンライン	¥33,000	¥66,000				7/23								
30	第8回 微生物試験結果が妥当であるための要件	オンライン	¥33,000	¥66,000												2/4
臨床検査分野セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
31	第1回 はじめてのISO 15189(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000	4/25											
32	第2回 はじめてのISO 15189(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000							10/3					
33	第1回 ISO 15189:2022 規格概要解説セミナー	オンライン	¥33,000	¥66,000				8/1								
34	第2回 ISO 15189:2022 規格概要解説セミナー	オンライン	¥33,000	¥66,000							10/24					
35	第3回 ISO 15189:2022 規格概要解説セミナー	オンライン	¥33,000	¥66,000										1/16		
36	第1回 臨床検査室のためのリスクマネジメントセミナー(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000		5/23										
37	第2回 臨床検査室のためのリスクマネジメントセミナー(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000						9/5						
38	第3回 臨床検査室のためのリスクマネジメントセミナー(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000										1/30		
マネジメントセミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
39	第12回 オンラインで学ぶラボラトリのリスクマネジメント(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000			6/10									
40	第13回 オンラインで学ぶラボラトリのリスクマネジメント(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000							10/7					
41	第14回 オンラインで学ぶラボラトリのリスクマネジメント(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000												2/17
製品認証セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
42	第3回 オンラインで学ぶISOによる製品認証と認証スキーム(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000			6/18									
43	第3回 オンラインで学ぶISO/IEC 17065 製品認証とファンクショナル・アプローチ(半日)	オンライン	¥16,500	¥33,000									12/5			
試験所経営セミナー					4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
44	第1回 エフェクチュエーション(半日) ～事業開発の実践理論、実証研究から見出された5つの原則～	オンライン	¥16,500	¥33,000				7/14								
45	第1回 VUCA(不確実)時代の人材育成(半日) ～従来発想の人事制度は効果なし、人が育つマネジメントの本質を追求する～	オンライン	¥16,500	¥33,000												2/2

事務局だより

📍 見学会のお知らせ【RMA会員様対象】

RMA会員の皆様を対象に2025年2月27日(木)午後1時半より、公益財団法人競走馬理化学研究所様(所在地:栃木県宇都宮市)の見学会を実施いたします。詳細・お申込み方法は[RMAウェブサイトの「お知らせ」欄をご覧ください](#)。また、[マイページ登録されている会員様にはメールでもご案内しております](#)。皆様のご参加をお待ちしています。



競走馬理化学研究所 外観

📍 2025年3月,4月新規開講セミナーのご紹介

2025年3月から4月の間に新たに開講されるRMAのセミナーをご紹介します。

📍 ISO 15189内部監査リーダー養成セミナー(オンライン) : 3月5日(水)開催 📍

<対象者>

ISO 15189:2022の要求事項を理解して内部監査に携わった経験があり、内部監査リーダーとしての知識と内部監査の進め方を習得したい方々

<内容>

本セミナーは、内部監査に関する規格の解説と内部監査訓練としてロールプレイングを行い、内部監査に必要なスキルを学ぶことができます。また、内部監査で検出された不適合に対する効果的な是正処置についても具体的な事例で理解しやすく解説をいたします。

ISO 15189認定審査員でISO/TC 212 ExpertとしてISO 15189:2022の改訂、翻訳に携わり、また品質管理者としての内部監査の現場経験がある講師が、具体的な事例で理解しやすい平易な解説をいたします。本来2日間必要な内部監査養成セミナーですが、受講者には事前にお渡りする課題に解答していただき、1日で終了できるプログラムにしています。

はじめての ISO/IEC 17025 (オンライン・半日)

今年度は、2 回開催予定です。4 月 17 日(木)・9 月 30 日(火)に開催します。

<対象者>

ISO/IEC 17025認定取得を検討しているラボラトリの責任者、管理者

<内容>

いまなぜISO/IEC 17025認定が必要かということについて、試験所認定の国際的な発展の歴史や国内外の利用状況についてご紹介すると共に、ISO 9001や品質管理との違い、要求事項の成り立ちなどを紹介します。

はじめての ISO 15189 (オンライン・半日)

今年度は、2 回開催予定です。4 月 25 日(金)・10 月 3 日(金)に開催します。

<対象者>

臨床検査室の品質マネジメントについてこれから学ぶ検査関係者

<内容>

医療機関および衛生検査所の臨床検査室にとって品質マネジメントとは、どのようなことか。関係法規、国際規格ISO 15189などから検査関係者に何が求められ、必要な知識は何かを分かりやすくご紹介します。

2025 年度のセミナー開催予定を掲載します

2025 年度の RMA セミナー (対面型、オンライン) スケジュールが決定しました。5~8 ページに掲載しましたのでご覧ください。

最新の開催予定は RMA ウェブサイトのトップページ (<https://rma.tokyo>) の「セミナー予定表」でご確認いただけます。他、セミナーの追加や変更がある場合はウェブサイトですぐお知らせします。

セミナーのお申込みは開催日の
約3か月前から可能です。
お申込みお待ちしております！



編集 後記

皆様、本年もどうぞよろしくお願いいたします。
今年度は巳年。脱皮をする蛇のイメージから巳年は「復活と再生」を意味するそうです。何か新しいことを始めるには絶好の年かもしれません。

事務局 編集担当 中澤

発行：一般社団法人 RMA

東京都品川区西五反田1丁目11-1
アイオス五反田駅前 502号

☎ 03-6417-3400

✉ jimukyoku@rma.tokyo

🌐 <https://rma.tokyo>