

部下育成に悩む上司の

視点・盲点・思い込み

上司の壁

白戸三四郎 — 著

部下を
育てるには
まず「認知」を
機能させよ!

経済法令研究会

はじめに

↳部下育成マネジメントにおける不都合な真実↳

「やる気がないなら辞めろ！ 君の代わりはいくらでもいるんだぞ！」

1993年、新社会人となった私に、上司から浴びせられた容赦ない言葉は私を打ちのめしました。ただただうつつむいて嵐が過ぎ去るのを待ち、永遠の時間に感じられた説教からようやく開放された私は、哀れむような先輩諸氏の視線から逃げるようにトイレに直行します。

悔し涙を拭い、気持ちを落ち着ける間に、会社を辞めたほうがよいのだろうかという考えと就職を喜んでくれた両親の顔が交互に浮かびます。

明日になったら上司が転勤でいなくなってくれないかな、台風が来て出社できなくならないかな、などと妄想に逃げ込むことも多くなりました。

毎朝、会社で上司の顔を見るたびに胃がキュッと痛みます。今日も機嫌が悪そうだな、また呼ばれて気分が怒鳴ってくるんだろうな、と上司の顔をうかがうのがルーティンになっ

ていきました。

若手が少ない部署でしたので、雑務はほぼ全部自分に集まります。毎朝8時前に出社して、深夜0時近くまで会社に残っても仕事が片付かない日々が続きます。気がつけばその上司の顔を見るのも辛くなり、塞ぎ込む日が増え、ついには2年目の終わりに過労で入院してしまいました。

そんな私でしたが、入社10年も経つと、部下を持って数字を追いかける立場になりました。「昔の上司は育成が上手だった」という意見を耳にすることがあります。

ちやぶ台をひっくり返すようで恐縮ですが、人はある程度の年数を会社で過ごせば一定のスキルが身につく、後進に何らかの指導ができるようになるものです。人が辞めない時代、もしくは人的資源が豊富に手に入った時代の成功体験を、自分の能力と勘違いすることは避けなければいけません。

今の時代に人材育成を考えるうえでまず押さえるべきは、現場の課題が**クローズドタスク中心からオープンタスク中心へと急速に移行している**ということです。

クローズドタスクとは、業務知識の蓄積や事務などのルーティンワーク、資格試験など、「マニュアル」や「正解」で一定レベルの水準に到達できる仕事のことです。

一方のオープンタスクとは、コミュニケーションやメンタル、人間関係、キャリアなど部

下一人ひとりの価値観や状況、環境の変化への対応が必要な、正解が1つではない課題のこ
とです。

前職では、パワハラ上司は「パ・リーグ」、セクハラ上司は「セ・リーグ」と陰口を叩かれ
ていました。両者が打ち合わせや飲み会をしていると「セ・パ交流戦をやっている」といつ
た具合です。しかし、あの上司におびえていた私も、気がつけばパ・リーグの首位打者と呼
ばれるほどの怖い上司になっていました。

部下をコントロールしようとすればするほど、自分が望む方向からズレていきます。それ
に対して、「なんで君たちは私と同じように考えられないんだ！」と、毎日、部下の前でイ
ライラを隠すことなく仕事をしていました。

裸の王様だった自分を棚に上げて、「リーダーシップ術」や「効果的なチームビルディング」
などのビジネス書を読みあさりましたが状況は変わりません。徐々に部下が辞めたり休みが
ちになったり、サボるようになりました。

そんな状況に何も手を打てない私は、やがて、部下十数人との関係に決定的な亀裂が入る
ことでやっと自分の過ちに気づくことができました。

それからは、周りにイライラした姿を見せたり暴言を吐くのを辞め、部下の苦言や意見を
聞くようにしました。部下との関わりを変えることで部下の表情が明るくなり、低迷してい

た成績は上がっていきました。

とはいえ、人が一定数集まる以上、組織の問題が完全に解決することなどあり得ません。その後も試行錯誤は続きました。

最近では、「心理的安全性の確保」「コーチング」「1on1ミーティングの実施」などすばらしいマネジメント手法が数多く紹介されています。にもかかわらず、上司のお悩みや問題は年々増加の一途をたどっています。ということは、このオープンタスクの時代には、どんな部下でも育てられるノウハウやスキルはどこにも存在しないという前提で育成に臨む必要があるということなのです。

私は長年、企業研修を行ってきた、どんなに優れたマネジメントのノウハウであっても、それを使う上司の認知が機能しなければ役に立たないということを強く意識するようになりました。

本書で伝えたいことは、**上司は自分の言動と認知を機能させ、状況や環境に応じてアップグレードし続けなければならない**ということです。「認知」とは、物事の捉え方や受け取り方、解釈や視点のことです。「機能する」とは「目的と手段を一致させる」ことをいいます。

マネジメントのノウハウは、それを使う人の認知が正しく働いて初めて機能するものなの

です。

たとえば、表情の暗い若手から笑顔を引き出すために、なぜか「もつと笑顔にならなきゃダメだぞ！」と叱る上司がいます。これは「目的と手段が一致していない」状態です。もし、笑顔にさせることが目的ならば、氣遣ったり、仕事への取組みをほめたりすることのほうが効果的です。なぜ私たちが、遂げたい目的に対して手段を間違えるのかというと、私たちの認知に「バイアス」が働くからです。

バイアスとは、**非合理的な判断につながる思い込みや先入観、偏見や思考のクセを指します。**

バイアスにはメリットもあって、たとえば、状況が変わったときに熟考しなくても過去の経験から瞬時に答えや判断を導き出すことができます。一方で、瞬間的な判断をすることによって、失言が増えたり、人はみんな違うはずなのにわざわざ数種類のタイプに当てはめて理解した気になったり、失敗には複雑な要素が絡んでいるのに1つの原因を追及したり、「あいつがルーズだから失敗した」などの自分が納得しやすい結論に飛びついてしまうデメリットが伴います。

つまり、バイアスが強い人は、自分の過去の成功体験や価値観が時代や環境や正しい認識とズレていても気づかなかつたり、過剰な感情を使って相手を動かそうとするなど、合理的

ではない行動をしてしまうのです。

私の研修では、上司の皆さんから毎回さまざまな質問を頂戴します。その数は年間で5000個を超えます。本書で取り上げている53個の質問は、全国の管理職が直面している**今、まさに現場で困っている上司のリアルなSOS**です。部下育成に正解はないのに、出てくる質問は全国どこに行っても同様のものが多いということは、まさにここに上司が抱える「壁」が存在するのだと思います。

部下育成を行う上司には、2つの「壁」が存在すると思います。1つは組織の人員減や景気などの環境や働くことに対する価値観の変化、転職市場の状況による離職問題、リモートワークに代表されるテクノロジーの変化など、「**外部要因による壁**」。もう1つは、部下に対して感情的になったり、レッテルを貼ったり、自分のこだわりやプライド、「自分はこのままで大丈夫」といった認知バイアス（＝機能しない思い込み）が生む上司自身の「**内部要因による壁**」です。

上司の役割は、「自分ではない他人を使って組織の成果や生産性を上げる」という超難問に取り組むことですが、人によっては、

「育てるなんておこがましい。人は育てるものではなく育つものだろう」

「自分は上司に放っておかれた。育てられた覚えはないけど、ちゃんと育った」

「今の子が甘やかされている」

とお考えの方もいらつしやると思います。そこで、いったん立ち止まって、

「この視点は欠けていないだろうか？」

「自分のこの考えはそんなに重要だろうか？」

「そこまで気にすることだったかな？」

「この手段は持っていたかな？」

といった、ふだん気がつかない観点から本書をお読みいただき、そのうえで、

「いやいや、そうじゃないだろ」

「なるほど、これはやっていなかったな」

「自分ならこう答えるね」

「この著者だってバイアスが強いよな」

など、さまざまな角度からクリティカルに（批判的に）思考してもらうことで、ご自分のマネジメントを振り返っていただくことが狙いです。

本書が「一生懸命やっているのに部下が育たない」「せっかく部下を育てても辞めていく」「今の子たちは何を考えているのかわからない」とお悩みの皆様に、新しい視点や考えに想いを馳せていただき、引出しが増えるお手伝いとなれば幸いです。

序

はじめに 〈部下育成マネジメントにおける不都合な真実〉

部下育成と“メタ認知”

自分が育てられたように部下を育てることのできない時代に

上司のマネジメント力をアップグレードする「メタ認知的知識」とは

001

第1章

育成の手法と視点の壁

——上司の認知バイアスが盲点を生む

質問 1

部下育成のゴールとは何でしょうか？

010

質問 2

育成にコストをかけるより、良い人材を中途採用すればよいのではありませんか？

014

質問 3

バイアスを排除してメタ認知能力を上げる指導方法とは？

018

質問 4

上司がどんな指導法を学んでも、

部下の能力が低ければ意味がないではありませんか？

022

質問 5

忙しくてコミュニケーションどころではないのですがどうしたらよいですか？

026

質問 6

人が減ってOJTが機能しない場合はどうしたらよいですか？

028

期待の壁

部下に期待する上司ほど不満が増える

質問 7

指導とパワハラの境界をどこに引くべきでしょうか？

031

質問 8

リモートワークのせいで職場のコミュニケーションが希薄になったのですがどうしたらよいですか？

035

質問 9

部下のオンとオフを切り替えるための指導方法とは？

038

質問 10

反省させてもヘラヘラしている部下に腹が立つのですがどうしたらよいですか？

044

質問 11

部下の前でイライラしてしまうのですが、よいコントロール方法はありませんか？

047

質問 12

一回の説明で覚えられない部下は能力が低いのだと考えますがどう思いますか？

051

コラム 1

記憶力を高める「精緻化リハーサル」4つのポイント

055

質問 13

「報告は結論から」と何回言ってもできない部下への指導方法とは？

057

質問 14

営業でねばりが足りず、すぐにあきらめてしまう部下への指導方法とは？

061

質問 15

会議でまったく意見を出さない若手への指導方法とは？

064

質問 16

仕事中、頻繁にボーツとしている部下を集中させるにはどうしたらよいですか？

067

支配欲の壁

——権力を使わずに部下を動かす工夫と対話

質問 17

何回言っても動かない部下への指導方法とは？

071

質問 18

義務を果たさず権利ばかり主張する部下への指導方法とは？

074

質問 19

飲み会に来たがらない部下への指導方法とは？

078

質問 20

素直でない部下を素直にさせる方法とは？

082

質問 21

部下のモチベーションを上げたいです。
なぜ人のモチベーションは上下するのでしょうか？

086

質問 22

部下のモチベーションを下げている要因を排除するには？

092

質問 23

部下のモチベーションを上げるための関わり方とは？

096

質問 24

とにかくおとなしい若手を元気にするにはどうしたらよいですか？

101

コラム 2

部下の問題解決力に影響を与える「メタ理解」

105

質問 25

部下を伸ばすほめ方とは？

108

コラム 3

上司のバイアス「通常回帰の見落とし」

112

人間関係の壁

—「人の心」の学びと理解と共感と—

質問 26

若手にリーダーシップを持たせるにはどうしたらよいですか？

114

質問 27

言われなくても自分で気づける自主的な部下に育てるにはどうしたらよいですか？

119

質問 28

部下にもっと危機感や緊張感を持って仕事をしてもらうにはどうしたらよいですか？

123

質問 29

価値観がバラバラの部下に同じ方向を向いてもらうにはどうしたらよいですか？

127

質問 30

職場に人が少なく新人教育に時間が取れない場合の指導方法とは？

130

質問 31

若手がすぐに辞めるので育成意欲が持てないのですがどうしたらよいのでしょうか？

133

質問 32

仕事を部下に任せずに自分のほうが早いからと上司が済ませるのはやはりマズいでしょうか？

137

質問 33

部下のプライバシーにどこまで踏み込んでよいのでしょうか？

142

質問 34

1 on 1 ミーティングでは、やはり部下に答えを言っただめですか？

146

質問 35

ニオイなど本人に言いにくいことを職場でうまく伝える方法とは？

150

価値観の壁

——世代ギャップと認知ギャップの乗り越え方

質問 36

部下の嘘を見抜いて本音を聞き出したいのですがどうしたらよいですか？

153

質問 37

注意するとすぐに泣いてしまう部下への対応方法とは？

157

質問 38

職場の雰囲気が悪いのですがどうしたら良くなりますか？

161

質問 39

他人の面倒ばかり見て自分のことがおろそかになっている部下への指導方法とは？

165

質問 40

年上の部下や異性の部下とのコミュニケーションのコツとは？

168

質問 41

発達障害だと思われる部下がいます。どのように対応したらよいですか？

171

コラム 4

発達障害（ASD、ADHD）への理解と対処

176

質問 42

上司は嫌われ役なので仕方がないと思いますが、それでも部下に嫌われない叱り方がありますか？

179

質問 45

ネガティブ思考な部下をポジティブにするにはどうしたらよいですか？

195

質問 44

仕事に興味を持たない部下への指導方法とは？

191

質問 43

営業を嫌がる部下への指導方法とは？

186

質問 46

ミスをして落ち込んでいる部下にはどんな声かけをすればよいですか？

201

質問 47

いつも愚痴や不満を口にする部下への指導方法とは？

207

質問 48

自己中心的な部下への指導方法とは？

210

質問 49

すぐに「ムリです」「できません」と言う部下への指導方法とは？

214

質問 50

「自分にはやりたいことがない」「強みがない」と言う部下への指導方法とは？

217

質問 51

常に「自信がない」と言う部下に自信をつけさせるにはどうしたらよいですか？

221

質問 52

「特に偉くなりたいとは思いません」と言う部下への指導方法とは？

224

質問 53

昇格が長期間止まったままでやる気がない年配の方への対応方法とは？

229

おわりに

233

部下育成のゴールとは何でしょうか？

Answer
結論

仕事や利他的行動に対する

「内部モデル」ができた状態だと思います。

「育成のゴールとは？」という質問に皆さんは何と答えますか？

- ・ 自分一人で仕事を完結できる
- ・ 後輩を育てることができる
- ・ 主体的な行動ができるようになる
- ・ リーダーシップを発揮できる
- ・ 外に出かけて一人で成果を挙げることができる
など、人によってさまざまだと思います。

自分なら苦勞なくこなせる仕事を、できない相手に言葉で教え、意味を持たせ、やる気を出させ、間違いを指摘し、成功体験を積みませ、時にはフォローし……、と上司の育成に関する仕事は尽きません。人は一生涯成長を続ける生き物ですから、果たして育成にゴールなど

あるのでしょか。

現時点での私は、「内部モデルができあがった状態」と考えています。

内部モデルとは、自分を取り巻く環境の仕組みを経験、理解、分解することで有益な情報に変換して自分の内側に取り入れたり、予測や仮説を立てるなどのシミュレーションができるようになる神経機構をいいます。

内部モデルができると、現状分析や判断、対処のための情報処理スピードが上がります。

外の世界に適応して生き残るためには、問題が起きるたびに誰かの教えや指示を待つては即応性がなく、リスクが高まるだけです。自ら経験に飛びこませる必要があります。

たとえば、クレーム処理を何度か経験すると、初めは要領がわからずにお客様に怒鳴られていた人が、徐々に「この方はこれ以上言うて怒り出すな」とか「こういうお客様は共感の態度を見せると落ち着くんだな」といったことがわかるようになります。

同様に、自転車に乗る時の感覚、料理の下準備や手順、火加減、寿司職人の握り加減、営業活動でのお客様との距離感等の感覚など、経験が蓄積されると自分ならではのコツがつかめるようになります。これが、内部モデルができ上がった状態です。

育成後の内部モデルとは、

・業務遂行のための知識や技術を身につけ人に説明できる

育成にコストをかけるより、
良い人材を中途採用すればよいのではありませんか？

A
nswer
結論

そうすると多くの上司の仕事と居場所がなくなり
給料も下がると思っています。

新人が配属されると決まって「なんでこんなヤツを採ったんだ!？」と人事にクレームをつけるおつちよこちよいの上司は未だに存在します。

これまでの時代の上司は、評価していない部下や、自分と合わない部下が辞めることをあまり気にかけてきませんでした。それは、大量採用、大量消費の時代が続いた中ででき上がった習慣みたいなものでした。

上司は、部下を辞めさせても、すぐに補充が来ましたし、自分の評価が目に見えて下がることもありませんでした。新人が入っては辞め、辞めては補充が来る状態を繰り返してきた組織が、「この状態がずっと続くとうなるのか？」を、あまり深く考えずに済んだ時代だったということです。

この人材難の時代に、人事部に文句の電話をかけてしまうような人は「私には育てる能

力がない」と大声で宣言をしているのと同じです。人事部にしてみれば「この人の下に大切な新人を配置できない」と思うだけなのですが。

採用と育成は企業存続の両輪なのですが、今のように転職市場が活況で、働き方の価値観が多様化した中で人的資源を確保することは本当に大変です。そのような時代に、テスト結果はバツグン、明るくて誰とでもコミュニケーションが取れ、意欲的で即戦力になる新卒を採用するというのは、ハードルが高すぎる要求です。したがって、今後は即戦力の中途採用を増やすことも重要な選択肢の一つでしょう。実際に、従業員の3割ほどをスキルの高い中途人材で構成している企業が売上を伸ばしているというニュースも度々耳にするようになりました。

しかし、人を新人の頃から育てることは企業独自のノウハウや文化、忠誠心を継承していくためには効果的な方法です。また、新卒採用をしていかないと、上司であるあなたの給与が下がり、ポストがなくなるおそれがあることも考えないといけません。

なぜなら、新卒入社という能力的、立場的に自分より低い状態で入ってくる学生に対して持っている「人生で初めて接する大人」だからこそ許されていた優位な指導というアドバンテージが効かなくなるからです。さらに、上司が中途人材をうまく使いこなすことができなければ、優秀な人ほど再び転職していきますので、離職の問題は今後もなくなることはありません。

ません。

社会をまだよく知らない新人を指導するのと、あちこち転職して、社会を知り、市場価値を高めてきた人を扱うのでは、まったく違うスキルが必要です。中途採用をすれば**新卒に費やしていた教育費と時間は削減できますが、今度は会社に長くいてもらうためのコストとポストが発生する**ということです。中途採用が当たり前の会社では、上司のポストも中途人材が担うことが多いようです。つまり、上司が中途採用者をうまく使えるだけの技量を備えていなければ、自ずと今の居場所から立ち退かなければならなくなりませぬ。

「いいからやれ」「仕事なんだからがんばれ」「粘れ」とにかく動け」と尻を叩かれ、言われたことを必死にこなして成果が出た時代を過ごしてきた人たちが、ここにきて自分が持つノウハウだけでは人を育てられないことに悩んだ挙げ句に「もっと良い人を採用してくれ」という言葉に行き着いている気がします。

ましてや、新卒で入社した部下の「この会社は嫌なので辞めます」「ここは成長できないのでよそへ行きます」という言葉に何も対応できない上司にとっては、中途採用者の育成と指導はさらに難しいことだと思ふのです。

変化がゆるやかで人があまり辞めなかつた社会においては「どう教えたらいいか？」が問題で、それまでのノウハウがあれば十分でした。しかし、変化が速く大きい社会では、「今、

人が減ってOJTが機能しない場合は
どうしたらよいですか？

A
nswer
結論

つきっきりで教えるOJTから、
OSTに変えてはいかがでしょうか。

OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）とは、上司・部下の関係性において、一対少数で業務知識や技術を伝達する指導方法です。

戦後、復興を目指す企業は、年功序列制と賃金が右肩上がりの終身雇用システムを背景に、長時間労働と試行錯誤の末に身につけた知識、ノウハウ、成功体験を直接マンツーマンで教え込んできました。給与も意欲も高い上司をお手本に、いつかは自分もこうなりたいと思つた若手を、厳しい指導や長時間労働にも耐えうる部下に育てあげること成功した時代だったのです。

OJTが機能しなくなった、と言われる時代は過去にもありました。1970年代に入ると、第1次ベビーブームに生まれた新人が大量に入社してきたため、上司の数が足りずにマンツーマンの指導が機能しなくなってきたのです。そこで、新人教育の効率を上げるために

「教育設計理論」というものが導入され、OJTで培った上司の経験や知識を体系化し、短時間でインプットするためのカリキュラムが大量に作られるようになりました。この同じ教育を大人数に一律に伝える教育手法を、OFF-JT(研修)と呼びます。OJTとOFF-JTの2つはお互いを補填しながら部下育成に寄与してきました。

私は、OJTは効果的であるとの認識を持ちながら、概念そのものを、今、見直す時に来たのだと思っています。

つまり上司が知っていること、教えられることだけを上下の関係性の中で教え込んでいた仕組みが時間や人が足りないために機能しないのであれば、上司の考え方や行動や研修をオープンタスクの時代に合わせていくしかないということです。

どういうことかというのと、たとえ短時間であっても、互いの思考や想いを共有するOST(オン・ザ・シェア・トレーニング)を重視するという考えを持つことです。

その具体的な柱は2つです。

1つ目は、部下と一緒にいる時間が短かったとしても上司自らが学んだり、挑戦を続けるなど、変化の時代を生き残っていくための姿勢を「見せる」ことです。

2つ目は、1日に3〜5分でもよいので、部下との対話の中で互いの思いや疑問を「共有すること」です。

義務を果たさず 権利ばかり主張する部下への指導方法とは？

A
nswer
結論

権利の主張は止めてはいけませんし、
本心に義務を果たさない部下ならば退職案件です。

「義務を果たす前に権利ばかり主張するな！」とは、現場でよく聞かれる言葉です。私も上司に意見すると決まって言われた言葉でした。

まず、この言葉を言ったところで部下は自発的に動きませんし、例えば言うほど上司側のリスクが高まります。

日本の企業のほとんどは給与を先払いしています。

まだ戦力になっていない新人に4月の給与を払ってくれますし、6月にはボーナスを払ってくれる企業も多いです。つまり、企業においては「権利の先払い」が通例なのです。

会社員の権利としては、

- ① 労働に対する対価を請求する権利
- ② 不当・違反な命令をされた時に拒否ができる権利

③ 職場環境を改善するよう求めることができる権利

などが認められています。大きな権利としては、憲法第28条で決められている労働三権（「団体交渉権」「団体行動権」）があります。

つまり、企業に勤めているからといって、すべて上司の言うとおりに働かなければいけないわけではありません。自身が納得できない指示や業務に関しては真摯に話し合いを求めようのです。

では、会社員が果たすべき「義務」とは何でしょうか。それは、

① 就業規則を守る

② 職務には誠実に取り組む

の2つです。副業禁止の企業で副業をしてはいけませんし、守秘義務が求められる情報は公表してはいけません。勤務時間や服装規程、休暇や勤務態度についても、規則や社会通念上守らなければいけないことに従うのが「義務」です。

少し前のネットニュースに、入社後すぐに産休に入った新入社員の話が載っていました。入社してすぐに産休に入るといふ行為に対してコメント欄では賛否が分かれました。

外野やこの方の上司のお気持ちはともかく、当の企業は産休を認めていましたし、今の日本の労働環境で労働者の権利を優先せずに「産休に入るのにはちゃんと働いてからだ！」とい

●著者紹介

白戸 三四郎（しらと さんしろう）

株式会社ウィンケスト 代表

企業研修講師 認知神経科学会正会員 ビジネスメンタリスト®

生命保険会社の営業所長時代、マネジメントの失敗による全国最下位から全国トップ組織へと立て直した経験と独自の研修理論が金融機関などで対外的に評価されたことから2013年に独立を決意。成人学習理論と認知科学との出会いによって、退屈な研修を撲滅すべく年間5,000個以上の参加者のお悩みや疑問を扱う、学習効果を最大限に高めるソクラテス式学習メソッドを取り入れた独自スタイルの研修を開発。

これまでの延べ受講人数は40,000人を超える、認知的コミュニケーション指導の専門家。

総視聴数300万回超の教育系YouTubeチャンネル、自身のオリジナル動画見放題アプリ「MA-navi」での情報発信など、社会人の学びを普及する活動も行っている。

主な著書として、『ビジネスメンタリズム～ライバルがいない道を歩く技術～』（経法ビジネス新書）、『銀行員のための売れる！セールスコミュニケーション入門』（同文館出版）、『誰も教えてくれなかった超人気研修講師になる法』（同文館出版）などがある。

●白戸三四郎 関連WEBサイト

●公式サイト 株式会社ウィンケスト



(<https://winqest.jp/index.html>)

●YouTube チャンネル 「@sanshiro-channel」



(<https://www.youtube.com/channel/UCLV8ElfhrAv0v3QXLK9pWqA>)

●エデュケーションアプリ 「MA-Navi」

[iOS版／App Store]



(<https://apps.apple.com/jp/app/ma-navi/id1580902945>)

[android版／Google Play]



(<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.winqest.manavi>)

上司の壁

部下育成に悩む上司の視点・盲点・思い込み

2023年9月20日 初版第1刷発行

著者 白戸三四郎

発行者 志茂満仁

発行所 (株)経済法令研究会

〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21

電話 代表03(3267)4811 制作03(3267)4823

〈検印省略〉

<https://www.khk.co.jp/>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバー・本文デザイン／清水裕久 (Pesco Paint)

制作／西牟田隼人 櫻井寿子 印刷／日本ハイコム(株) 製本／(株)ブックアート

©S. Shirato 2023 Printed in Japan

ISBN978-4-7668-3498-7

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ 書籍・DVD・定期刊行誌 メニュー下部の 追補・正誤表)

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えします。