

実践例で学ぶ

不当要求対応

本日の研修

スクリーンに映し出されるものは後ほど配布します。なので、メモをとる必要はありません。

※スライドは多めに作ってあります。重要でないところは飛ばしますが、そこは講義後に見ていただければ十分です。

本日のトピック

1

公的サービスの難しさ

2

不当要求対応の実際

3

まとめ

1

公的サービスの難しさ

公的サービス＝みんな平等に

公的サービスの特質

全市民を対象としなければならない。

→ 契約自由原則（＝相手方を自由に選べる）
を貫けない場合も

民間よりも標的にされやすい側面あり

例）組長らが市の道路用地買収を契機に様々な不当要求行為。市側も穏便な解決を求め様々な折衝。（豊田市）

公的サービスの不当要求対応＝応用問題

本日：まずは基本的対応から「練習」

2

不当要求対応 の実際

～初動対応を中心に～

本日の「事例」のねらい

- 汎用性のある話にしました。

- 官民間問わず、使えます。

- 初動段階にポイントをあてました。

- ← 不当要求は突然やってくる。通常、予告なし。

- 初動段階終了後は検討・相談をする時間的余裕があるかと。

事例設定

当社は、弁当の製造・販売をしています。

さきほど、お客様のA様という方から電話がありました。A様は、「**弁当に虫が入っていて、腹をこわした。仕事ができなかったから、慰謝料と休業損害を支払え。**」とおっしゃっています。

問題 1) 謝罪すべきか

とりあえずといっってはなんですが、
A様に対して「申し訳ございませんでした」と言ってしまいました。
この発言があとから問題になることはあるのでしょうか？

A 法的責任を負う根拠になるので
問題だ。

B とくに問題はない。

Q 1 謝罪すべきか

「すみません」は禁句なのか？

「すみません」「申し訳ございません」
との発言のみを根拠に法的責任を認めた裁判例はなさそう

→少なくとも「気分を害されたこと」「お
手数をおかけしていること」について謝
罪するのは問題ありません。

お手数をおかけして

ご気分を害されたのであれば

すみません

←謝罪の対象を明確化する枕詞を使うのもOK

Q 1 謝罪すべきか

現段階での根本問題は何でしょうか？

A様の要求が「不当要求」なのかどうか分からない

→対応の基本方針を決められない。

問題 2) 不当要求とは？

一口に「不当要求」とか「クレーマー」とかいいいますが、実際、どうやって見分けるのでしょうか。

普通にご意見をいただく場合との違いがよくわかりません。

Q 2 不当要求とは？

いわゆるクレーム：

① 事業の**妥当な責任追及**目的

→事業改善のきっかけにもなる

② ①を超えて、**自己の利益追求**目的

=要求**内容** or **手段**が過大なもの

法的な責任がどこまであるのか

明確にしたうえで判断すべき

→この②を**不当要求**ということにして、
対応を考えましょう

Q 2 不当要求とは？

以上の話を前提にすると、初動段階での目的・獲得目標は、以下の2つにまとめられるでしょう。

① 情報収集・事実確認

(←今後の判断のため)

② 誠意を示す

≠お金を払う・不確かな事実を認める

では、具体的にどうすべきなのでしょうか

問題 3) どこまで許される？

結局、**現段階で謝罪してもよい部分**はどこまでなのでしょう。

- ① 不快な思いをさせたこと
- ② お手数をおかけしていること
- ③ 現場判断では会社の方針を決められないこと
- ④ 虫が混入していたこと
- ⑤ 当社の製品管理体制に不備があったこと
- ⑥ 当社が損害賠償すべきこと

Q 3 どこまで許される？

獲得目標 から考えてみましょう。

①情報収集・事実確認 ②誠意を示す ≠お金を払う

①不快な思いをさせたこと

②お手数をおかけしていること

③現場判断では会社の方針と異なること

~~④虫が混入していたこと~~

~~⑤当社の製品管理体制に問題があること~~

~~⑥当社が損害賠償すべきこと~~

事実関係は認めていない
(事実確認作業を妨げない)
誠意は示せる

未確認の事実を認めてしま
うので、今後、それが前提と
なって交渉が進んでしまう

問題 4) 「毅然とした対応」

不当要求やクレーマー対策のマニュアル本をみると、たいてい「毅然とした対応をする」と書いてありますが、具体的にはどうすればいいのですか。「謝罪してもいい」という部分との折り合いをどのようにつけなければならないのでしょうか。

Q 4 「毅然とした対応」

不当要求

→通常、 **いったん応じると、つけ込まれて際限なく不当要求が続く。**

【原則】

要求を拒絶し、一切譲歩しない
「毅然とした対応」をする必要がある

→基本的には非を認めるような発言はすべきではない。

Q 4 「毅然とした対応」

もっとも、初動段階

「不当要求」なのか分からない
＝事実関係が不明

→ 事実確認に関して、 安易に不確かな事実を認めない、という限度で「毅然とした対応」をする必要がある。

気分を害されていることやお手数をおかけしていることについては「毅然としない」でいいのでは

問題 5) 断り方

A様から、「事実を認めろ」「賠償すると認めろ」「念書を書け」など、現場でできないことを要求されたときには、どのようにして断ればいいのでしょうか。

Q 5 断り方

先方から回答を求められる事項

① **事実**：確認をする必要

→たいていその場で確認できない

② **意見・要求**：①を確定したうえで
対応が決まる

→「後ほど回答」となることがほとんど

通常、その場で「要求」には応じられない

先方に寄り添えるのは「意見」のうち、「不快な思いをしている」「手間をかけている」という部分くらい

Q 5 断り方

【現場の声】拒否しにくくて大変！
→組織・弁護士のせいにするのと楽です

念書を書くことは、当社のルール上、
禁じられています。

勝手に決めるな、と弁護士にきつく言
われています。

不確かなことをお約束することは、か
えって不誠実になるかと存じます。

問題 6) 電話録音

間違いがあってはいけ
ないので、A様との電話の内容を録音しておきたい
と思います。どうすればいいでしょうか。

- ① A様に内緒で録音してもよい
- ② A様の了解があるときだけ録音OK
- ③ 会話の録音は違法なのでできない

Q 6 電話録音

基本的に問題ない(むしろ録音すべき)

←当方に対する会話を録音

=メモをとる・記憶にとどめておく
速記で記録をとっておく

というのと同じと考えてOK

(×第三者間の会話を盗み聞き・録音)

←録音とあわせてメモもとるべき

=すぐに内容確認できないので

=こちらのペースを守る効果も

Q 6 電話録音

(いちおうの参考) 民訴法上の証拠能力

- ・ 民事訴訟では原則として証拠能力は制限されない。(たいていの民事訴訟法の解説書)
- ・ 東京高裁 昭和52年7月15日
証拠能力の適否の判定に当つては、その録音の手段方法が著しく反社会的と認められるか否かを基準とすべきものと解するのが相当

手段方法の反社会性の有無
がひとつのポイントといえるでしょう

Q 6 電話録音

コールセンターなどで「この通話は録音しております」という「あらかじめのお断り」

→基本的には「**牽制**」

本来は問題がないのだけれども、録音していることを認識させることで、一定の不当要求を抑止している。

戦略的に「録音する」と宣言して録音
をすることもありうる。

×「録音していいですか」→疑問文で聞くと、そこでまたいざこざを発生させてしまう。

○「記録のため録音しますね」

Q 6 電話録音

近時の問題

録音・録画機器の発達

= 思い立ったらすぐ録音・録画可能

→ しかも、こちらが気づけない

→ さらにネットへのアップも容易

常に「録音されている」くらいに思って
慎重に言葉を選ぶ必要があります。

- ・ 必要以上に発言しない
- ・ 一呼吸置いてから発言

問題7) 訴えるぞ！

A様が「支払わないなら訴えるぞ」などといっています。なんと回答すればいいでしょうか。

Q 7 訴えるぞ！

勘弁してください

←変な弱みをみせる結果になる
ここから変な交渉が始まりがち

どうぞやってください

←「訴えろといったから訴えた」といわれる
のもやっかいでしょう。

以上を前提に，落としどころは…

お客様のご判断に関して，とやかく申し上げられる立場にありません。

問題 8) 初動対応の終わり方

基本方針「①情報収集・事実確認②誠意を示す（≠お金を払う・不確かな事実を認める）」を貫いて対応しているのですが、A様との交渉が終わりません。どうすればよいのでしょうか。

解説 8) 初動対応の終わり方

基本方針に基づいて対応・交渉を継続

→ 何分かするとフェードアウトするならそこで
初動対応としては終結できる

● フェードアウトしない場合は？

→ 不当要求者・悪質クレーマーであれば、基本的には堂々巡りになるはず

それでOK。その後は我慢比べする。

= 説得しようと思わない。即答しない。

→ 時間を区切って終わらせる。

→ ひどい場合は、上司等と相談して刑事対応も検討

解説 8) 初動対応の終わり方

終わるときに使えるフレーズ

これ以上この場でお話を続けても今日のところお返事の内容は変わりません。

事実の確認・調査をした上でご回答申し上げますので、しばしお待ちください。

このあと予定がありますので、今日はこのあたりで失礼します。

問題 9) 初動対応が終わったら

初動段階の対応が終わった後は、どのようにすればよいのでしょうか。

解説 9) 初動対応が終わったら

平時の対応にもどります。

法的手続・法的判断に基づいて動く

＝通常案件と変わらない

- ・法的責任があるのならば謝罪・賠償など
- ・不当要求には「毅然とした対応」

←組織で対応。弁護士に相談してもらう。

資料を活用してください

解説 9) 初動対応が終わったら

不当要求の型と対応原則

■ **接近型**：勧誘・お願いとして近づいてくる

例) 機関誌購読要求, 寄付金・賛助金要求

基本方針：理由をつけず断る

■ **攻撃型**：当方のミス等につけ込んで攻撃

例) 街宣活動, 公開質問状, 金銭請求

基本方針：徹底した事実確認
→ 法的責任の有無に応じた対応

→ 不当要求であれば, 毅然とした対応

■ **癒着型**：食い込まれて継続的に利益供与

基本方針：人を変えるなどして関係遮断

解説 9) 初動対応が終わったら

(応用問題 1)

相手方の不当要求の根源に**幻覚**,
幻聴などがありそうなとき

精神疾患・パーソナリティ障害があるかも

→福祉・医療になんとかつなげられると
いいのかも

解説 9) 初動対応が終わったら

(応用問題 2)

相手方が常習的/複数/組織的かもしれないとき

背景に**反社会的勢力**？

→そもそも反社会的勢力(反社)って？

反社会的勢力とは

暴力，威力と詐欺的手法
を駆使して経済的利益を
追求する集団又は個人

（平成19年「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」）

なんで反社対応をすべきなのか

行為主義

「悪いことしている」から悪い

属性(行為者)主義

「悪いヤツ」だから悪い

→**行為主義**に従って対応すべき

＝「相手方が暴力団か」ではなく「不当要求をしているか」に注目

あれっと思ったら**暴追センター**へ

問題 10) いろいろ言われても・・・

なんだか一度にいろいろと説明されると、混乱してきます。現場で実践できるか不安です。

Q 1 0 いろいろ言われても・・・

これまでの話をふまえて、とくに初動段階で大事なことは以下のとおりとなります。

① 謝罪しても良いが、不確かなことを認めてしまうのは絶対ダメ(←毅然と)。

② 組織で対応する。自分一人で即決しない。

③ 使えるフレーズは、普段から練習しておく。**便利メモ参照**

Q10 いろいろ言われても・・・

不当要求対応の根幹



3

まとめ

今日の話の「これだけは」

警察，暴迫センター（暴力団追放運動推進都民センター），**弁護士会**（民事介入暴力救済センター）は**皆様とともにあります。**

→困ったら，すぐにご相談を。