

相談者 (Aさん) 交渉術も二回目ですので具体的な対応方法について教えて下さい。先日の案件は、土木工事の発注に問題があったもので、相手方が土木課の担当職員のところへ毎日クレームを言いに来るばかりか、最近では自宅にまで押しかけて来ることから、職員がノイローゼになってしまいました。

弁護士 その案件では、土木課全体としてクレーム処理を行う態勢ができていたのでしょうか。

Aさん 上司によれば、まずは問題を生じさせた担当職員の責任で処理させるという方針だったようです。

弁護士 それはまずいですね。自治体の職務に起因した問題であれば、「組織として対応すること」を大前提とすべきです。担当職員個人に後始末を押しつけてしまうことは、解決を難しくするだけでなく、解決の透明性をも損ねてしまいます。

Aさん そう言えば、昔の案件ですが、町に迷惑を掛けられないということで、職員が身銭を切って解決したという話を聞いたことがあります。

弁護士 一番良くない解決ですね。クレームを付けられることを役場が必要以上に気にし過ぎることが、原因の一つかもしれません。今の時代はトラブルが起きること、そしてク

法律に強くなる!

連載【まちづくりの法律相談】

第55回

行政上のトラブルをめぐる交渉術 2

Aさん 組織として対応するためにはどうしたら良いのか具体的に教えて下さい。

弁護士 組織としてクレーム対応のマニュアルを整備して、それを職員に周知させて、問題が起きても慌てずに対応できる態勢を作っておくことが必要です。

Aさん そういえば、企画課で他の市町村のクレーム対応マニュアルを取り寄せて検討していると聞きました。それが完成すれば対策も万全ですね。

弁護士 マニュアルを検討して作成することはとても意義のあることです。しかしながら、往々にして作成したこと自体で満足してしまうという傾向があることに注意すべきです。マニュアルをいかにして有効利用するか工夫することが大切なのです。

Aさん マニュアルにはどのような内容が盛り込まれるのでしょうか。

弁護士 前回お話ししたことも含めて、次の十項目に整理してみました。

- ① 交渉の相手に対する徹底的な情報収集
- ② 複数人で応対し、情報を共有すること
- ③ 最終責任者は応対に参加させないこと
- ④ 対応者の役割分担を決めておくこと
- ⑤ 録音を有効に利用すること
- ⑥ あらかじめ面談時間を制限しておくこと
- ⑦ 論争はできるだけ回避すること

レームを付けられること自体はやむを得ない面があるのです。クレームから変に逃げようとししないで、正面から受けとめるという姿勢を持つべきです。担当の職員も上司も問題が表沙汰になることを避けようなどとは決して思わないことが重要です。

⑧ 念書や謝罪文等の要求は拒否すること
 ⑨ 面談の状況を正確に記録化しておくこと
 ⑩ 必要に応じて、警察・弁護士とコンタクトを取っておくこと

Aさん 情報の収集はどうすれば良いのでしょうか。

弁護士 相手方がどのような人なのか、その真意が何なのかを探ることは交渉にとって必要不可欠です。役場内外で多様な情報を集める努力をすべきです。最近ではインターネットでも沢山情報が取れますが、その情報は玉石混濁ですので、セレクトが必要ですね。なお、自治体が行政として保有しているオフィシャルな個人情報を使うことは基本的に避けるべきです。

Aさん 論争を回避するというのはどういう意味でしょうか。

弁護士 事実に対する認識に大きな差異がある場合に、そのことを議論しても話は進まないことが多いのです。また、通達の解釈の仕方が全然違っている場合なども同様です。そのような場合には、何時までも議論してないで、「私どもの認識は違いますが、あなたの主張はそうであると聞きしておきます。次のテーマに移りましょう。」と言って交渉テーマを変えていくことです。

Aさん 難しい相手方との交渉の際に、「謝



罪文を町長名で出してくれば、今回のミスは無かったことにする。」と言われることがあるようですが、それで円満に治まるのであれば、文書を出すという解決でも良いように思うのですが如何でしょうか。

弁護士 いやいや、謝罪文や念書は原則的に出すべきではありません。文書をもらえば、それで引き下がるという話を鵜呑みにできない場合が多いからです。文書を手にしたことで、勢いづいてますます要求がエスカレートすることや、文書が一人歩きしてしまって、後に自治体や首長を糾弾するような形で使われてしまったという例を経験しています。

Aさん 交渉する場合の考え方の鉄則のようなものがあれば教えてください。

弁護士 「交渉における正当性」を確保して

おくことが大切です。
Aさん 「交渉における正当性」とは耳慣れません、どういう意味なのですか。

弁護士 交渉が必要なケースというのは、どちらにも一定の言い分があって対立しているわけですね。そのような交渉に臨む場合は、事実認識、法的な検討、交渉の過程という三つの面において自らの正当性を確保しながら行うことが必要です。事実認識と法的な正当性は裁判等と同じように、周到に事実関係と法的な問題を検討して、自らの立場の正当性を説明できるようにしておくことが必要です。

また、交渉過程の正当性確保としては、約束を破らないこと、緻密な連絡態勢があること、情報を正確・迅速に伝えること、前回の交渉経過を踏まえた交渉ができている等が内容になります。これらはごく当たり前のことですが、「こちらに正義がある」という常識的な感覚を持ちながら交渉できるということが、交渉のインシアティブを握ることに繋がるのだと思います。

Aさん 良く解りました。次回は具体的な事案を基にして教えてください。たくことにします。

◎ 執筆者 佐藤 裕一 (さとう ゆういち)

弁護士法人杜協同 阿部 佐藤法律事務所 弁護士

東北大学法科大学院教授 宮城県人事委員会委員