

相談者（Aさん） 総務課長を三月末で定年退職になります。そこで、職員に「まちづくりの法律相談」の連載を読んでもらったところ、最も関心が高かったのが、住民からの過剰なクレームへの対応策でした。住民のクレーム的な苦情にどのように対応したらよいのか、最後にあらためてご指導ください。

弁護士 以前はクレームと言えば企業の問題が中心だったのですが、この二〇年間位は行政、病院、学校を対象としたものがクローズアップされています。市民の権利意識の高まりによって、専門家や権威・権力に対する責任追及がタブー視されなくなることによるものと思われれます。そして、クレームも暴力団等の反社会的勢力ではなく、普通の住民が、行政の小さなミスを批判して抗議し、高圧的に謝罪を求めるといった事案が多くなってきたのです。

Aさん 私たちにとつては、クレームといつても住民の方ですし、行政に対する批判自体には真摯に受け止めるべきものも含まれていますので、行政としては無碍に扱うことができません。しかしながら、最近のクレームの峻烈さはもの凄レベルに達してきています。職員個人が攻撃されて、自宅にまで電話が来たり、ツイッターに強い批判的な記事を実名人りで載せられたりすることがあります。そういったことが原因で、メンタル的に

法律に強くなる！

連載【まちづくりの法律相談】

第100回

住民からの 行き過ぎた クレームに対して

ではなく、組織として対応するということを徹底することだと思います。

Aさん クレームが激しくなった時に、しばしば「上司を出せ。」と言われることがあります。そのような時はできるだけ上司に迷惑をかけないように「私が担当ですので、私にお話しください。」と回答してまいります。

弁護士 自分の仕事に責任をもった対応であることは解りますが、自分が解決しなければならぬという切迫した思いも伝わってきますね。そうした背景には公務員特有の「失点主義」が関係しているようにも感じます。公務員の世界には、大きな成功を求めるよりも、小さな失敗を回避したいという感覚があるようなのです。上司に出てきてもらうことが、自分で解決できなかったことを意味し、マイナスポイントがつけられてしまうという不安です。しかしながら、今やクレームは行政にとつての一つの大きなリスクなのです。リスクマネジメントの観点からも、組織としてリスクを共有できていないという評価がなされますね。こうした場合には、上司に経過を全て話して、最も良い解決のできる組織的対応ができるようにしましょう。「次回からは、上司の課長と私がお話を承ります。」という対応が良いですね。

Aさん 組織的対応と並んで初期対応の重要性も先生から指摘されていました。どのよう

病んでしまった職員までいるのです。

弁護士 その悩みは大変良く判ります。公務員は真面目な方が多いですから、クレームの峻烈さと行政の円滑な運営という要請の中で板挟みになってしまうのです。私が最も大切だと思ふのは、行政はこうしたクレーム等の攻撃があった場合に、個人に対応させるの

な点に留意すべきですか。

弁護士 初期対応も極めて重要です。行政は多種多様な業務を扱っていますので、トラブルが起きること自体はやむを得ない場合があります。しかしながら、それで慌てふためいたり、役所の立場に配慮する余り、小さな嘘をついたり、事実を隠したり、開き直ったりすると問題は更に大きくなります。本来のトラブル自体よりも、そうした対応が一層行政に対する不信感を増大させて、解決を困難にしています。

Aさん 初期対応で最も留意すべきことは何でしょうか。

弁護士 まずは、住民に対して、行政としてトラブルを客観的に把握して、原因を探求しているという姿勢を示すことが重要です。例えば受付窓口でミスをした可能性が高いと判断できた場合も、その場でミスがあったことを前提として謝るのではなく、結果としてご迷惑をおかけしたことをお詫びして、行政としてきちんと調べて報告するということを伝えるべきです。

Aさん たしかに、まずは怒っている相手を宥めるためにも謝っておこうと思いがちですが、その場しのぎではダメなのですね。

弁護士 もう一つ大事なことは早い段階から、相手がどういう人物なのかを知ることです。相手を知ることによって、その真



意を把握して、解決の方向性を探ることができま。役場内外での情報収集に努めるべきです。なお、その場合にも、行政として保有しているオフィシャルな個人情報を使用することは基本的に避けるべきです。

Aさん なるほど、大変良く解りました。情報収集に努めます。

弁護士 以前、クレーム対応の一〇項目というものをまとめましたので、再掲しておきます。

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
- 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 難しいクレーマーから、「町長の謝罪文を出してくれれば、今回のミスは無かったことにしてやる。」などと言われた場合には円満な解決ができれば、文書を出しても良いという気持ちになってしまいそうです。

弁護士 それは危険ですね。文書をもらえばそれで引き下がるという話を鵜呑みにはできないからです。しかも、文書を要求するというのは交渉に慣れている感じもします。文書を手にして勢いづいて更なる要求にエスカレートしたり、文書が一人歩きして、後に行政や首長を糾弾するような形で使われた例を経験しています。

◎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
東北大学法科大学院教授 宮城県人事委員会委員