

マッセ・市民セミナー（中部都市職員研修協議会共催）

## 「行政へのクレーム、その考え方と対応法」

開催日：平成24年12月3日（月）

会 場：羽曳野市市民会館 市民会館ホール

講 師：株式会社アイベック・ビジネス  
教育研究所 代表取締役 関根 健夫 氏



マッセ・市民セミナー（中部都市職員研修協議会共催）

## 「行政へのクレーム、その考え方と対応法」

関根 健夫 氏（株式会社アイベック・ビジネス教育研究所 代表取締役）

### 1. 建築家から教育コンサルタントに

私はもともと工業大学を出まして、小学校、中学校からの夢であった建築家をしておりました。実際にマンションを造っていましたが、入社してから何十回とマンションの建設反対運動のクレームに遭いました。恐らく皆さんの町でもそういうことがあるかと思います。古い住宅地にマンションが建つという話になりますと、大抵の場合は付近の住民がやめてほしいと言います。単純に言えば、日陰になりますし、見晴らしが悪くなるからです。古い町にマンションを造りますと、言い方は悪いかもかもしれませんが、「新住民が入ってくる」「どこの馬の骨が入ってくるか分からない」などというように言う人もいます。古くからのコミュニティーに新しい住民が入ってくると、町内会の風紀も乱れる、簡単に言えば町内会にすら入ってくれないのではないかというようなことも含めて、マンションを建てるのをやめてほしいというクレームです。これも理屈です。

しかし、私ども不動産会社も違法建築をするわけではありませんので、やめてほしいという気持ちは分かりますけれども、マンションを建てることはわれわれの自由ですから、そう簡単に「はい、分かりました」というわけにはいきません。従いまして、最終的にはマンションは建てます。「この建築は違法ではございません。多少日当たりは悪くなるかもしれませんが、これはわれわれの権利でございます」ということになってしまうのです。しかし、実際に自分の家の日当たりが悪くなりますと、そう簡単に「はい、そうですか。ではどうぞ」とは絶対に言いません。一生懸命こちらも折衝交渉を繰り返して、建築基準法、都市計画法、消防法などいろいろな法律に照らし合わせて、この建築は決して違法ではないということを説明しますが、残念ながら、理解はしても納得はしません。

それでも、やがてマンションは建ちます。簡単に言うと、行政から許可が出

ます。許可が出ますと、マンションは当然着工になりますから建築が始まります。そうしますと今度は「建築工事の音がうるさい」「ほこりが飛んだ」「赤ちゃんが寝られない」など、もともと反対していた方々は言い掛かりに近いようなクレームを毎日のようにつけてきます。多少音がすることは違法行為ではありませんので、これは我慢していただくしかないのですが、音がうるさいのは事実ですから、こちらもその都度行って頭を下げて、「申し訳ございません」ということになります。マンションを一つ建てるたびに、数百回のクレームを受けます。もしこちらに違法性のあるクレームであれば、もちろん謝って、損害賠償に応じて、場合によってはリカバリーをしないとはいけません。しかし、われわれに全く法的問題がないのであれば謝罪する必要はありません。ましてや、損害賠償をする必要もありません。最終的には我慢していただくしかない訳です。

そんなことを何度も経験していて、気づいたことがあります。結局、正しいことは、言っただけでは意味がないということです。いや、正しいことを言うなど言っているではありません。正しいことは言わないといけません。しかし、言っただけでは意味がないということです。結局、正しいことというのは、相手が受け入れてくれて初めて意味がある。つまり、いくら正しいことを言っても、相手の方が「うるさい」「そんなことは関係ない」「大体そういう正しいことを言うやつはおれは嫌いだ」と、たまにこういう人がいますが、そうなってしまうと、正しいことを実際に口にしたところで相手は理解もしませんし、納得もしません。かえって人間関係を崩すこともあります。ですから、正しいことは言っただけでは駄目です。相手が理解してくれて、受け入れてくれて初めて意味があります。それは説得力、あるいは話し方、話すタイミングだということに気が付きました。その辺からコミュニケーションに興味を持ち、思うところがあって不動産会社を辞め、こういう教育コンサルタントをしているのです。

そういうわけで、私はもともと不動産会社で建築に関するクレーム対応をしていたので、人との折衝・交渉に興味を持ち、現在は民間会社も含めていろいろな組織の方々からクレームのご相談に応じています。

とにかく、正しいことは言っただけでは駄目です。相手が受け入れてくれて初めて意味を持ちます。ではどんな言い方をしたらいいだろうか、どんなタイミングで言ったらいいだろうかということをこれからお話ししたいと思います。

## 2. なぜクレームが出るのか

### 2-1. 社会の変化とお客さま意識

まず基本的な問題として、クレームがなぜ出るかという話をしたいと思います。苦情、クレーム、いろいろなトラブルの原因はさまざまです。このことは、行政でも民間でも全く同じです。皆さんの側に問題、ミスがあって、それについてお客さまが苦情、クレームをつけてきた、怒りを持ってきたということも当然あります。逆に、皆さんの方に全くミスがなくても、苦情、クレームになります。

例えば、先ほどのマンションを建てるなというクレームです。私たちは違法建築をしているわけではありません。自分たちの土地に、法律で許された建物を建てるだけのことでですから、その建物が気に入らないと言われましても、言うのは自由ですが、われわれは建築させていただくというのが基本的な考え方です。しかし、正しいことをしていてもクレームがつかますし、もちろん間違ったことをすればクレームになります。苦情やクレームの原因はそれぞれ違います。

ところが、社会が変化しました。今の社会は非常にクレームが出やすいと言ってもいいと思います。

#### 2-1-1. 社会の変化をどう読むか

若い方は今の世の中が当たり前と思っています。しかし、私は今の世の中はかなり豊かな時代だと思います。

豊かな社会はクレームが出る、あるいは増えるのです。それは単純に言いますと、我慢した経験があまりないからです。今年の夏まで、NHKの朝ドラマで「梅ちゃん先生」というのを放送していました。このドラマは、アメリカとの戦争で昭和20年に東京が大空襲で焼け、家もない、場合によっては家族もない、食べるものもない、仕事もないといった、戦後の焼け野原から始まったドラマでした。あの時代は、みんな貧しかったのです。家がないのが当たり前ですから、板切れを持ってきてバラック小屋を造って、家族4～5人が一部屋で住んでいました。それが正しい、いいと言っているわけではありません。貧しい社会の時代は、家が1軒あることは大変ありがたいことでした。つまり、貧しい社会はちょっとしたことでも喜びを感じたのです。

昨年の東日本大震災の後、3月に関東では計画停電がありました。あらかじ

め決まった時間に電気がぶつと切れ、3時間か4時間止まるのです。冷蔵庫の中のものが腐ることはありませんが、実に不便です。夜に計画停電になると、電気がつかないというのは本当にみじめです。1回電気が消えてみると、本当に電気というのはありがたいと分かります。そんなことを私も経験しました。

私は昭和30年生まれですから、小学校、中学校、高校ぐらゐまでは東京でも突然電気が消えることがありました。例えば、家の近所の電柱に自動車がぶつかって電柱が折れると電気は止まります。雷が落ちれば電気は止まります。しかし、私の娘は、あの計画停電が初めての電気がつかないという経験で、「パパどうしよう。生活できないよ。ご飯食べられないよ。テレビ見られないよ」と大騒ぎしていました。「東北地方であれだけのことがあったのだから我慢なさい。東北の人々のことを考えたら、3時間、4時間の停電でうろたえるな」というようなことを娘に言ったのですが、娘の世代は生まれてからこの方停電したことがない、スイッチを入れても電気がつかないということを経験していないので、なかなか分かってもらえなかったのです。実際に電気が消えたというところで結構ショックを受けていました。

今の若い方は電気が消えた経験すらない。これは単純に言えば豊かな社会なのです。つまり、我慢しなくても生きてこられたのです。もちろん、豊かなことが悪いと言っているわけではありません。いいことだと思います。いずれにしても、我慢した経験のない方は、何かの拍子で自分が我慢しなければいけなくなったときに我慢がしにくいのでしょうか。その結果、この我慢しなければいけない状況がクレームになるのです。つまり、どこかに行って、「おれのことを何とかしてくれ」と言うわけです。「何ともなりません」というと、「おかしいじゃないか」と始まるわけです。そんなわけで、豊かな社会ではクレームが増えます。これは現代社会人の、一つの特徴のような気がします。

そして、「何でおれだけが損をしなきゃいけないんだ」という感覚の方がいます。警察官の受けるクレームの一つのパターンとして交通取締をしますと、「何でおれだけが捕まらなきゃいけないんだ」というクレームが何十件と来るそうです。気持ちが分からないではないです。「自分だけが何で損するんだ。あいつもしているじゃないか、こいつもしているじゃないか」。それが良い、悪いではありません。そういうことがクレームになっている実態もあるということです。

愉快犯は世間への不満を述べます。世間に不満を持つ方の中には、他人を糾

弾することで快感を得る、そんな人もいます。また、初めての経験からくる不安もクレームの要素です。人間は初めて経験することは不安です。不安を持つと、安心したい方向に行くので、安心したい方向に行くということがクレームになります。これも決して悪いことではないのです。ただ、必要以上になりますと、これもちょっと困ったクレームになります。

## 2-1-2. クレーム事例

実際にあった事例を幾つかご紹介します。

これは交通局がある市役所での事例です。「シルバーシート」、「優先席」を廃止しろというクレームが年間10件ほど来るそうです。お年寄りに席を譲ることはおかしいというわけです。お年寄りが来たら、シルバーシートだろうが何だろうが、常識的には席を譲った方がいいと思います。

バスでも電車でも、お年寄りが乗ってきたら席を譲りましょうというのは、常識的に私は納得できると思います。ところが、「シルバーシートを廃止しろ」「優先席をやめろ」「年寄りに席を譲るなんて、そんなことをいちいち勧めるな」という方がいます。これは何か高尚な概念でしているのではなくて、単純な理由だそうです。「お年寄りは割引料金でバス、電車に乗っているのに、正規料金で乗っている若者が何で譲らなきゃいけないんだ」というのが理屈だそうです。そして最後にこうなるそうです。「大体、年寄りなんていうのは割引料金で乗せるから、みんな用もないのにバスや電車に乗るんだ。年寄りは部屋の中に居ればいいんだ」。つまり、敬老パスも廃止しろといったことを言うてくる。大体30代の男性に多いそうです。ご意見としてはもちろんそういう意見があっても否定はしませんが、私に言わせると、世間一般的には、私も含めてあまり賛同者はいないでしょう。

こういう話もありました。東北地方のある市の消防署です。「きのう、うちの近所で火事があった。おれがわざわざ心配して見に行ってやったのに、消防署員から、『危ないから下がって！』と怒鳴られた。消防署員は市の職員だろう。市民に怒鳴るとは何事だ。こういうときは『下がってください』と言うべきだ。もっと冷静に言え」ということです。消防署員の方は必死になって、それこそ命を落とすかもしれない状態の中で消火作業をしているわけです。万が一、やじ馬といえども市民にけがをさせてはいけないというので、「下がって、下がって」と、もちろん大声で叫びます。場合によっては、言うことを聞かないから、「下

がれ！」ぐらいのことは恐らく言うでしょう。それを翌日、朝になってから、「市民に『下がれ！』とは何事だ。もうちょっと冷静に言えればいい」と言うてくる方が、非常識な気がします。

さらにこういうのもありました。ある県警本部に入ったクレームです。ある日の夜11時ごろ、ある駅で、サラリーマンが、若干お酒を飲んでいたらしいのですが、切符を買わないで電車に乗ってきました。降りる駅で駅員さんに呼び止められました。駅員さんが「お金を払ってください」と言うと、酔っぱらっているサラリーマンが、「おれは金なんか払わないよ」と言い、470円だったそうですが、切符のお金を払いません。たまたまその駅の前には交番があったので、もう一人の駅員さんが交番に行ってお巡りさんと呼んできました。お巡りさんがやってきて、「あなた、無賃乗車はいけません。470円払いなさい」ということで、駅員3人、お巡りさん1人で、言ったそうです。そうすると、酔っぱらったサラリーマンは470円を払って取りあえず帰って行ったそうです。

翌朝8時半、県警本部に、このサラリーマンからクレームが入りました。JRは民間会社です。そして、このサラリーマンも民間人です。「JRという民間会社と民間人のサラリーマンの間に入って、公務員がJR側に一方的についた。470円を支払えという主張は民事不介入の原則に反する」といって大騒ぎして30分以上粘って帰ったそうです。県警本部では3～4人で対応したそうです。ものすごい剣幕で帰ったそうですが、結局、その後は何もなかったそうです。

確かに、民事不介入の原則に反すると言われればそうかもしれません。しかし、470円を払わなかった方が悪いのです。もしサラリーマンが本当に払わなかったら逮捕されるかもしれない状況です。そんなことも忘れて、「結局おれは払ったからいいだろう。民事不介入の原則に反する」と30分もクレームを言うのです。

これらの事例について私は主張するなどは言いませんが、どれだけ意味のあることでしょうか。今の世の中は豊かになりすぎてみんなが我慢していません。ちょっと自分に不都合なことがあると何か言いたくなります。つまり、言いたいだけなのかもしれません。

### 2-1-3. 正義を振りかざすクレーマー

先ほどの事例も、結局全部に理屈をつけて、おれの言っていることは正しいだろうということです。今の行政に対するクレームは大抵そうですが、実は民

間も同じです。「おれの言っていることはおかしくないだろう、きっと多くの人がそう思っているはずだ」という言い方をするので。「当たり前だろう。誰が考えたってそうだろう。おれは市民みんなの代表として言っているんだ」というような言い方をする方が最近是非常に増えているそうです。

## 2-2. クレームとは何か（クレーム対応の意味）

ここで分かってほしいことは、「クレームは必ずしも苦情ではない」ということです。「Claim」という英語と「苦情」という日本語は意味が違うのです。ところが、日本人はこれを同じにとらえます。日本語で「苦情」といいますと、そのニュアンスとして、「文句」「嫌な仕事」「ない方がよい」。つまり、苦情という日本語にはプラスのイメージが全くないのです。役所、あるいは民間でも、お客さまからの苦情というのはいない方がいいです。だから、「今日1日、苦情がなくて良かったな」という会話は正解だと思います。

ところが、「Claim」には、「要求する」「主張する」という意味も含まれているのです。いわばご意見です。「苦情」ならばいいニュアンスが全くありません。むしろ文句や言い掛かり、悪いことの指摘ということになりますから、「苦情」は確かにゼロの方がいいと思います。ところが「Claim」をゼロにしているかという、そうは思いません。つまり、これは民間でも役所でもそうです。住民、お客さまからの主張、つまりご意見が全く来ない役所というのは正常な役所かどうか、そういう状態がいい状態かどうかです。そう考えますと、それをゼロにすることは決していいことではありません。そういう意味で、「Claim」と「苦情」というのは言葉のニュアンスが違うのです。

しかも、民間でも役所でも、少しうるさいお客さんが来ると、すぐに部下は課長のところに行き、「課長、今のは苦情客でした」などと言って報告するのです。ところが、そのうるさいことを言ったお客さんを追いかけていき、「あなたは苦情客ですか」と聞いてください。すると、大抵苦情になります。「何言ってるんだ。人のことを追いかけてきて、『あなたは苦情客ですか』。失礼なことを言うな。おれは苦情なんて言ってねえよ。あの職員が訳が分からないことを言うから言ってやったんじゃないか。あいつが最初から訳の分かる言い方をすれば言わなくて済んだんだ。あいつの説明が悪いからついつい頭にきて言ったんじゃないか」という、「おれは言ってやったんだ」ぐらいの感覚です。つまり、言われた方は「苦情」という言葉をよく使いますが、言った方は自分のことを

「苦情客」とは思っていません。あくまでも「Claim」は、「苦情」ではなく、ご意見と考えるべきです。

クレームの中には真っ当なご意見もあります。「お気持ちは分かります」というものもあります。できるのであれば通してあげてください。でも、できないのだったらお断りするしかありません。「確かにお気持ちは分かります。しかし残念ながら、それは通すわけにまいりません」というものです。中には、最初から言い掛かりもあります。そういうのも含めて、私は、終局的にはご意見と考えるべきだと思います。

## 2-2-1. 期待と反発

人間が何か主張するということは、必ず期待があります。つまり、「言えば何とかなるだろう」という考え方です。言っても何ともならないと思ったら人間は普通は言いません。つまり心のどこかに、言えば何とかなるかもしれないという気持ちがあるから言うのです。ただし、その裏も考えてください。本人も気が付いていないかもしれませんが、裏側には「言っても駄目かもしれないけど」という気持ちが大抵の場合にあります。これが人間の心理です。従いまして、「言ったら何とかなるだろう」という心理に光を当てるとき、人間は猛然とクレマーになります。しかしどこかで、「ああ、これは駄目かもしれない」「言っても何ともならないかもしれない」「これ以上言っても無駄かな」と思い始めると引きます。つまり、クレームを受ける側としては、その状態をいかにつくるかです。

これは別に悪いことではありませんが、テレビ、扇風機、カメラなど、最近は何でも大型家電量販店で買う方が多いと思います。買うときに値引き交渉をしませんか。つまり、「大特価10万円」と書いてありますけど、「もうちょっと何とかならないですか」の一言を言う方もいるでしょう。あれは、お店側に見ればクレームを言われているのと同じです。本当は10万円なら10万円で素直に買ってほしいのです。ところが、「何とかならないですか」と交渉します。あのときの心理というのは、「言えば何とかなるかもしれない。しかし、言っても駄目かもしれない」という心理です。

いずれにしても、人間が何かクレームをつける、何かを主張するときには、「言えば何とかなるかもしれない」「言っても駄目かもしれないけど」という両方の心理を持っているものです。

## 2-2-2. こちらの短所を教えてください

ただし、例えば皆さんが窓口でお客さまからクレームを言われ、よく調べてみると皆さんの側にミスがあったということはありませんか。こうなってしまったら謝罪しなければいけません。そしてリカバリー、修正しなければいけません。場合によっては、損害賠償に応じる可能性も出てきます。これはケース・バイ・ケースです。つまり、ミスというのは、ほとんどのケースはクレームから発覚します。もちろん内部でミスを見つけることもありますけれども、お客さまからの指摘で内部チェックをしたところ、そういったミスが見つかるということがあります。

そして、「おまえの態度が悪い」「説明が不親切だ」というような指摘は、ミスとは言えませんが社会勉強でしょう。「ちょっと説明を急ぎすぎたかな」「もう少し丁寧に話せばよかったかな」。これは社会生活の中でいろいろな意味で自分を磨いてくれる要素です。

## 2-2-3. 住民の声はマイナスの形でくる

そして、クレームは広くとらえればご意見ですから、お褒めの言葉とか感謝の言葉も本当はあってもいいのです。しかし、行政の窓口にも、わざわざお褒めの言葉を言いに来る人はいるでしょうが、恐らくそれは少数派でしょう。私が関わっている会社で、あるときにお客さまからの声（メール、手紙、ファクス、電話、直接言われたこと）を一定期間集計したところ、1,000分の998までが改善要求でした。つまりお褒めの言葉や感謝の言葉は1,000分の2しかありませんでした。日本人というのは、自分の身に降りかかったマイナスは言いますが、自分の身に降りかかったプラスはあまり言いません。特に行政の皆さんへのクレームはそういう傾向が大きいです。

## 2-2-4. クレームを単なる苦情にしない（相互理解のきっかけにする）

簡単に言うと、皆さんが守っているのは社会のルールですから、住民からのクレームでできることは当然ですし、できないことは断るはずなんです。ところが先ほど申し上げたように、お客さまは、これを言ったら何とかなるかもしれないと思って言っています。何とかなるのだったら何とかしてあげてください。それが社会のルールです。ところが何ともならないのだったら、もう断るしかありません。細かい作業の連続かもしれませんが、お客さま、住民の方が、で

きると思って言ってきているのですから、できるものはできる、できないものはできない、結局そのクレームを通して、こういうケースはもう言っても無駄なのだ、次からは言うのをよそうと思ってくれれば理解したということになります。

### 2-2-5. 公平の理念を守る

ところが、逆もあります。言っても駄目かなと思ったのに通ったというケースは、次からも言った方が得なのだとなります。こうなると、間違った理解をさせることになります。

以上のように、今の豊かな社会では、「言いたい」、あるいは、本当はこのくらいのは我慢してほしいのですが、「我慢ができない」という方が増えているような気がします。豊かな社会になると、現実問題として私たちはあまり我慢しなくて済んでいるということです。

それに、先ほど言った安全とか安心という概念がくっつきます。これは、私が伺っているある自治体に多い放射線のクレームです。放射線は確かに浴びない方がいいです。しかし、放射線を全く浴びない生活はできません。それは程度問題でしかありません。学校給食に使う食材から放射性物質が出てきたというニュースを聞いたことがあります。学校給食に放射性物質が入っていたら、それはびっくりするでしょう。ない方がいいに決まっています。でも、行政はやはり、国の基準に従って物事をジャッジする、判断するというのが、ある意味では宿命でしょう。そうすると、食材に関する放射性物質の基準は、今年の4月1日から、日本では暫定基準から正式基準になりました。ご承知のとおり、一般食品は1キログラム当たり100ベクレルです。粉ミルクと牛乳に関しては1キログラム、1リットル当たり50ベクレル。水道水に関しては1リットル当たり10ベクレル。これ以上の放射性物質が発見された場合には、出荷停止、飲用停止になります。

100ベクレルの基準があるものですから、101とか102の数値が出れば、当然出荷禁止になります。世間は、1ベクレルでも10ベクレルでも、みんな怖がります。実際にある市では、給食の食材から十数ベクレル出まして大問題になりました。あれは豚肉でした。十数ベクレルですから、本当は基準内で学校給食に出しても構わないのですが、現実には大騒ぎになりました。これは廃棄処分になりましたが正しいかどうか私は分かりません。基準的には食べても問題はな

いはずです。ただ、こういうことを世間の方はあまりご存知ありません。したがって、不安という感情論で判断されてしまいます。

先だって、ロンドンでオリンピックがありました。イギリスはEUに加盟していますので、基本的にはEU諸国はすべて同じ基準です。ご承知かと思いますが、EU諸国はすべて1,250ベクレルです。水道水も粉ミルクも1,250ベクレルです。ちなみにアメリカ、カナダは1,200ベクレルです。私の調べた限り、先進国の中で100ベクレルというのは破格に厳しい基準です。ところが日本は100ベクレルを基準にしてしまったものですから、逆に言うと、17ベクレルぐらいでも大騒ぎになってしまいます。こういった国民的風土、豊かな社会に育てくると、そういったことも含めてクレームになりやすいと思います。

### 3. クレーム対応の心構えと技法

#### 3-1. クレーム対応は段階的に行う（対応のプロセス）

では、実際にクレームが来たらどうすればいいかということをお話したいと思います。

クレーム対応は段階的にしましょう。皆さんに推奨するのは、「①受ける」「②判断する」「③説明する」「④満足させる」の4段階です。

ところが、苦情やクレームが来たら、3段階で考えている方はいらっしゃいませんか。まず1番目は「よく聞きましょう」、2番目は「説明しましょう」、3番目は「ご理解、ご納得いただきましょう」。キーワードを「よく聞く」「よく説明する」「ご理解、ご納得いただく」という3段階で考えている方が結構多いのです。相手が冷静な方で、かなり常識的なクレーマーならばこれでいけると思います。ところが、相手が悪いという意味ではありませんが、われわれと少し常識が違ったり、興奮していて、怒っていて、話を聞いてくれないという状態ですと、「よく聞いて」「よく説明して」「ご理解いただきましょう」というのは実際問題としてなかなか難しいのです。

お客さまが一生懸命クレームを言っていて、よく聞いていても何を言っているか分からない。しかも、話がずっと止まらなくて、1時間ぐらいかかるとイライラしますね。それでもよく聞かなければいけないんですか、ということです。そして、説明しようと思っても向こうが聞いてくれません。一言言ったら十言ぐらい帰ってきます。説明しようと思っても、全然説明させてくれない。

そして、最後まで相手は興奮していて、ご理解、ご納得はとても無理。そこで、「受ける」、それから判断して、説明なのです。

### 3-1-1. 受ける

キーワードが幾つかあります。まず受ける段階では「迎える」。嫌な顔をしなくてください。そして2番目は「聞く」。徹底的に聞いてください。3番目は、「事実を抽出する」。事実を抜き取ってください。「5W2Hを確認」します。「5W2H」は、「いつ」「どこで」「誰が」、つまり、「時」と「場所」と「人」です。そして、「何を」、対象となるもの、「なぜ」、因果関係や前後の関係です。これを英語で書きますと、頭が「W」ですから5Wと言うのです。「2H」は、「How to」と「How many」です。「How to」はどんなことがあったのか、「方法」です。「How many」「How much」、「どの程度」あったのか。この「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「なぜ」、そして、「どのようなこと」が「どの程度」あったのか。これが事実です。

クレーマーは事実を言いません。例えば、こんなクレームがあります。「おい、職員の態度が悪い。何だあいつは。だらだらしやがって。誠意がないんだ、誠意が」。だらだらしている、態度が悪い、誠意がない。これは事実でしょうか。これは感覚の問題です。つまり、大切なことはこれです。「お客さま、それはいつのことでございましょうか」「どこで起こったことでございましょうか」「うちの何という職員のことを言っているのでしょうか」「その職員がどういう態度を取って、お客さまが態度が悪いとお感じになったのでしょうか」「そもそもそのときお客さまはどのような手続きで来たのでしょうか」、つまりなぜ来たのでしょうか。こういったことが事実に近いことです。一般論ですけれども、クレーマーというのは感覚で物を言います。ですから冷静になって皆さん、5W2Hをこちらから逆に質問しましょう。聞くということは、黙って聞いているだけではダメです。こちらからどんどん質問しましょう。これは大切です。

さらに行政へのクレームはこういうものが多いです。「おい、何で今回はしてくれないんだ。前はしてくれたぞ」「何で駄目なんだ、友達がしてくれるって言っていたぞ」、あるいは「〇〇市ではどうしてしてくれないんだ。おれはついこの間まで〇〇市にいたんだよ。あっちの市はしてくれるぞ」。前はしてくれた、友達はしてくれた、ほかではしているぞ。こんなものも聞いてあげればいいのです。「お客さま、そうですか、〇〇市ではしていますか。ではちよっ

と私も調べてみたいと思います。それはいつそういう申請を出されたんですか。それはどこの支所でした？窓口でした？そのときの申請内容と今回と全く同じですか。当時の担当者は誰ですか。そもそもお客さまが向こうの市から当市に来たのはどういう理由ですか。聞くのです。もし相手の方が、「それはいつのことで、こういうケースで、当時の担当者が誰で、そのときはこうで、そもそも〇〇市から〇〇市に引っ越してきた理由はこうだ」と全部すばっと答えたら、この人は本当にそういうことがあったのかもしれませんが。

ところが、私もこれは経験上言えますけれども、そういうふうに細かいことを聞いていくと、「いつだっていいだろう」とか、「どうだっていいだろう」「おまえに言う必要ないだろう」「そんなことは知らないよ」とか、何も言わないで「とにかくやれ」というばかりの人がいます。こうなってくると、こういう言い方はほとんど「はったり」です。もしかしたら、それは本当にあったことではなくて、単にこちらに脅しをかけているだけかもしれません。いずれにしても、向こうの言い分を聞いたら、黙って聞いていればいいというものではありません、積極的に質問しましょう。これが事実の抽出です。そして感情の処理をしましょう。これが受ける段階です。

ですから、受ける段階でとにかく大切なのは、積極的な逆質問です。これもよく質問があります。クレームを言っている人に逆に質問をすると、それで相手がさらに興奮したらどうするのですか、ということです。すみませんが、そこは頑張ってください。困ったクレーマーに、すべてを穏便に済ませようと思っていたら何も言えなくなってしまう。多少の感情の起伏があっても仕方がありません。多少は叱られても仕方がありません。それを解決するために、質問することには全く問題はないと思います。受ける段階ではそのようなことに注意をしましょう。

### 3-1-2. 判断する

2番目は「判断する」です。これは「受ける」とほとんど同時並行です。聞きながら、どんどん逆質問をすると、大体評価ができます。つまり、この人がうそを言っているかどうか、そういった評価をするべきです。変な意味で人を疑えというわけではありません。ただ、この人と話し合いを続けるためにはどうしたらいいかを評価するのです。

そこでワンポイントアドバイスをします。もし皆さんがクレームを受けてい

て、「ああ、このお客さんは明らかにうそを言っているな」「このまま話をしていると危ないな」と、話し合いの先行きに不安を感じたり、場合によっては暴力を振るわれる可能性を感じる。こうなりますと不安ですから、一人で対応してはいけません。誰か呼びましょう。不安を感じるお客さまに一人で対応するというのは、クレーム対応の原則からするとあまりいいことではありません。不安を感じるお客さまには二人以上で対応しましょう。「お客さま、これは大切な案件です。間違いがあってはいけませんので、もう一人対応させていただきます。つきましては、今年うちの部署に新規採用職員が入りましたので、呼んでよろしいでしょうか。おい〇〇君、ちょっと来て」と言って、若い職員を呼ぶのです。「ここに座って、メモを取って、よく勉強するように」ぐらいのことを言って、座っててもらいます。二人になれば安心感もあるし、不安も多少は解消します。とにかく必死になってメモを取ってもらえば、自分はメモを取らなくて済みます。相手の顔色を見ながら、頭で考えて、一生懸命説明してメモを取るというのはすごい負担ですから、少なくともメモを取る係でそこにもう一人座っていてくれれば、だいぶ気が楽になります。二人以上で対応することは、お客さまを大切にしている行為でもあります。

そして、「分析する」のです。一般論として、非常識なことを言う人ほど裏があるものです。だから、言っていることは意見としてももちろん承って結構なのですが、なぜこんなことを言うのだろうかと考えた方がいいです。先ほど申しましたが、例えば、シルバーシート廃止論者というのは、ほとんどの場合は素直な方なのでしょうね。素直な方が鉄道のことを一生懸命調べた、割引料金の人が座って、正規料金の人が立つのはおかしいと思い込んだのでしょう。意見ですから言ってもいいと思いますが、世間的には通らないと思います。

そういうわけで、非常識な人ほど、何でこんなことを言うのだろうかということを分析してみてください。あるいは、なぜこんな言い方をするのだろうか、普通に言えばいいのに何で机をたたいたり怒鳴ったりするのだろうか、何でこんな意地悪なことを言うのだろうかと考えてみてください。意地悪なことを言われたら頭にきますが、頭にきてしまったら、売り言葉、買い言葉になってしまいますから駄目です。何でこんな言い方をされるのだろうかとちょっと裏を考えるのです。

さらに、「おい、おれは3年間も我慢していたんだぞ、何とかしろ」といつて行政に来る人、こんなパターンはありませんか。これも、3年間も我慢する

前に、何で昨年来なかったんだろうと考えてみてください。ただ、これは「お客さま、どうして昨年来たんですか」などと聞いては駄目です。「我慢し切れなくなって来たに決まっているだろう」となりますから。ここは冷静に考えて、「そんなにひどいですか、お客さま。そんなに苦労されたんですか。昨年もそうだったんですか。今年もそうなんですか。大変ですね」と言いながら考えるのです。結局それは、恐らく何かきっかけがあったのでしょう。つまり口では「我慢できなくなった、これは重大な問題だ」と言いますが、実は裏側には何かきっかけがあるのです。

そのきっかけは、夫婦げんかかもしれません。もしかしたら昨年から今年にかけて収入が激減して、思うような生活ができなくなった。それがきっかけかもしれません。つまり、それは役所には関係のないことなのかもしれないです。でも、非常識なことを言う人ほど何か背景があるものです。それを考えながら聞くだけでもだいぶ冷静になれます。

さらに「予測する」ことです。これがある意味では一番重要かもしれません。十分に聞いてここで予測するのは。何を予測するかというと、ここで説明したらどういう反応が返ってくるかと予測するのは。つまり、ここで説明を始めたら相手はどう出てくるだろうかを予測するのは。ちょっとした心のゆとりがあるとできます。多少訓練は必要です。ここで説明したら聞いてくれるだろうと思ったら、当然、説明に移ってください。公務員の皆さんには、説明責任があります。また今は、拡大解釈されていますが、民間会社でも消費者に対する説明責任があります。すべてを説明しないといけないのは難しいところですが、企業秘密もありますから。説明できないことも一部ありますけれども、基本的には公務員の皆さんは、住民から質問されたらすべて答えなければいけません。

しかし、説明しなくていいパターンが二つあります。結論を言いますと、一つは相手が違法行為をした場合です。つまり違法行為をされてまで皆さんに説明責任はありません。そしてもう一つは、即答する義務はありません。これは民間も全く一緒です。つまり、「今すぐここで答えろ」「いいから結論を出せ」「いつまでに結論を出せ」と言われましても、皆さんは結論を出す必要はありません。もちろん、即答する義務はありませんが、即答できるのならば即答してあげてください。公務員の方は、割合にすぐ「できません」と言ってしまうのです。「おまえ、考えもしないでできないとは何事だ。おれの気持ちが分からないん

だろう」ということになってしまうのです。つまり、住民も、言えば何とかなるだろうと思っても、心のどこかで、言っても何ともならないかもしれない、と思っているものなのです。それをあっさり「できません」と言ってしまうものですから、「何だ、その対応は」ということになってしまうのですね。そこでちょっと考えてあげると、住民の方は、おれの気持ちが少しは分かってくれたのだな、ということになります。この辺がちょっとした落としどころです。これは接遇かもしれません。

### 3-1-3. 説明する

もしそれで説明できそうだと予測ができたなら、当然説明してください。「情報を送る」です。そして「処置する」「行動する」です。簡単に言うと、情報を送ればいいし、できることがあればやってみればいい。もしどうしても駄目ならば、「話し合う」「断る」。議論は事実上、平行線になります。自己紹介でお話ししたマンションのこともそうです。自分の家の南側にマンションが建つ、1回や2回説明しても納得しません。こういった住民にほとんど毎週、何回も会いますから、顔を見ただけでお互いにいい気持ちはしません。仕方がないといえば仕方がないのですが、最終的にはやはり「話し合う」「断る」、つまり議論が平行線になって、最後はお客さんが怒って、「もういいよ。今日は時間がないんだ、帰るぞ」と言ったら、事実上そこで終わります。時間切れというのは、クレーム対応の仕方の1つです。

### 3-1-4. 満足させる（諦めてもらう）

最後は「満足させる」。私は行政に来るクレームを分析してしまして、とにかく住民の言うことができるのなら、当然皆さんはするわけです。できないから断るわけです。しかも行政を預かる皆さんとしては、断ることは断るしかないわけです。そうすると、やはりそこで結構長引くというのが実態です。

## 3-2. 不当要求の判断基準

先ほど、相手が違法行為をしてきたら、こちらは説明しなくてもいいと申しました。つまり、違法行為にさらされてまでわれわれは説明させられるということはないわけです。違法行為とは何かというと、一般論ですが、不当要求ということになります。最近、「不当要求」という言葉がはやっていますが、「不

当要求」という言葉の意味を一つだけ確認しておきます。

それは、クレームでは、法律にかなわないこと、常識を逸脱した内容を要求されることがあるものです。つまり受ける立場では無理難題、不当な要求と思われることを要求される場合です。しかし、不当な要求をされたからといって、必ずしも不当要求とは限りません。不当要求とは、不当なことを要求することではなく、不当な手段を使って要求してくる行為です。言っていることは正しくても、していることを間違えますと罪になる可能性があるということです。「法律なんか関係ない、おれだけ何とかしろ」「法律なんて変えたらいいじゃないか」。それは向こうの意見です。法律を変えることができるかどうかは次元の違う話として、それは無理かもしれませんが、そういう要望であれば、それを主張することは仕方のないことです。ところが、言っていることが正しくても、それにまつわって次のような不当な行為をしたら、われわれは説明しなくて結構です。

### 3-2-1. 暴力行為

不当な手段とは、まず暴力行為です。当然、殴る蹴るは駄目です。机をたたくのも暴力です。蹴とばしても暴力です。物を投げても暴力です。さらに、こぶしを握るのも暴力です。前に出さなくても、「てめえ、このやろう」といって、こぶしを握る状態が既に暴力行為に入っておりますから、皆さんは逃げてください。

### 3-2-2. 脅迫行為

脅迫行為、「おれの言うことを聞かないと殴るぞ」というのは当然駄目です。「おれの言うことを聞かないとどうなるかよく考えてくださいよ」「今日の帰りは気を付けた方がいいな。お互いに気を付けて帰ろうぜ。夜道は暗いぞ」とか、こういうのもすべて脅迫です。直接何をするとはいっていませんけれども、脅迫です。

こういうことがある市役所でありました。女性の職員が、市民課の窓口である申し出をお断りしたそうです。そうすると、断られた男性が、市民課の女性に「もういい。分かった、おれが悪かった。ごめんよ。ところでさ、あんた確かさ、小学校2年生の娘がいたよな。あの子かわいいよな。じゃあな」と言って帰ったのだそうです。彼女には、本当に小学校2年生の娘がいるのです。ど

うしてうちのことを知っているのだろう。こちらは向こうのことを知りませんから、これは気持ち悪いですね。これはある市役所で研修をしたときに質問があった事案です。調べてみたら、これも脅迫だそうです。脅迫というのは、どんな言われ方をされようが、こちらが怖いと思ったら脅迫なのだそうです。

ただし、この程度では警察は逮捕しないと思います。例えば、事情を聞いたときに、「いや、そうじゃないんですよ、お巡りさん。実は、うちの娘も小学校2年生で、同じクラスにいるんです。だから、私は彼女が親子だと知っていたんです。だからあの子かわいいよねと言ったんです。それだけのことなんです」と言ったら捕まりません。つまり事情が分かるまでは、すごい怖いですが、事情が分かれば許せます。

### 3-2-3. 面会の強要

「おまえじゃ話にならん。上司を出せ」「市長に会わせろ」「本人連れてこい」は単なる面会の要求です。ただ、若い方が、一生懸命説明をしようと思ったら、「若い者じゃ話にならない、上司を出せ」というのは悔しいですね。上司を出すかどうかはケース・バイ・ケースです。ただ、上司に会いたいというのが住民の要望であれば、それは一つの意見ですから、皆さんは断るなら断ればいいだけです。ただし、「上司を呼んでこないで、〇〇するぞ」などと、それをせざるを得ないような言い方をされると、強要になる可能性があるそうです。

### 3-2-4. 誹謗中傷、名誉毀損

さらに「誹謗中傷、名誉毀損」は単純に個人的な悪口です。個人的な悪口は、基本的にはしてはいけないことです。

### 3-2-5. 業務妨害

通常の業務がしにくい状態は、業務妨害行為として認定されるそうです。例えば「大声で怒鳴る」。これは言葉の暴力、威嚇ということもあり得るのですが、これも調べてみると、威嚇にすると法律的に非常にハードルが高いそうです。むしろ、大声で怒鳴ると、ほかのお客さんに迷惑です。また、同じフロアにいる別の職員は気になって仕事がしにくいです。つまり大声を出すというのは、業務妨害と考えられます。

ほかにもあります。居座る。用事が終わったのに帰ってくれない。あるいはは

電話をかけてきて切らせてくれない。これもよく質問があります。「住民から電話がかかってきて、1時間も2時間もしゃべられて、たまりません」という方がいますが、理屈で申し上げるなら、こちらから「切らせていただきたい」と言うべきです。「切らせていただきたい」と言っているのに、向こうが「切っちゃ駄目だ」と口走れば、こちらの自由を奪われていますから業務妨害です。ただし、皆さんがにこにこ聞いていると、1時間でも、2時間でも問題にはならないそうです。だから面接であろうが、電話であろうが、一定時間がたったら、「帰っていただきたい」「切らせていただきたい」とはっきり言わないと駄目です。そう言っているのに、「駄目だ」ということになると、これは強要する行為ですから、強要あるいは業務妨害行為とされる可能性が出てくるのです。

では、どのタイミングで住民の方に、「もう帰ってください」とか、電話だったら、「切らせてください」と言えるのか。私の意見ですが、同じ議論が5回繰り返されたらです。つまり同じ議論が5回繰り返されたら、もう役所は必要な対応はしたと考えていいでしょう。そのまま6回、7回と議論しても多分無駄でしょう。また、そこまでする必要も恐らくないでしょう。皆さんにも業務効率を上げるという公務員の義務がございませぬ。無駄な業務はできないというのは公務員の努力義務です。議論が5回繰り返されたら、それは一つの潮時でしょう。

時間は何分ですかという質問がよくあるのですが、これも私の感覚ですが、1時間だと思います。同じお客さまに、同じ案件で、同じ議論が堂々めぐりをしている状態で1時間以上関わっていれば業務効率が悪いでしょう。やはりそれは、1時間たった段階で、「1回やめさせていただきたい。こちらもよく検討して連絡をするので、お客さまも1回家へ帰って、考えてください。そういう意味で、もう一回会いましょう。とにかくこの場は一回切り上げましょう」というふうに言ってもいいと私は思います。それは皆さんの権利だと思います。ただ、相手の方がそれを納得するかどうかは知りませぬ。不当要求というのはそういうことです。

### 3-2-6. 不当要求かどうかを判断するのは責任者

そして、不当要求かどうかを判断するのは責任者です。つまりこういった暴力とか、これ以上説明する必要がないという話になったときには、上司の許可をちゃんと得てください。上司のところへ行って、「課長、こういうことになっ

ています。これはもう切り上げてもよろしいでしょうか」と話します。課長が「よし分かった。おれが責任を持つから切り上げろ」と言ってくればやめられます。ところが、それを担当者の一存でやってしまいますと、つまり「もう帰ってください」などと言ってしまうと、「何だその態度は」ということになって課長のところにいきます。皆さんが一存でやらないで、課長に報告し、組織として、このお客さまとは、今日はここでおしまいにして」というふうにある程度方針を立てる必要があるのです。

### 3-3. 詫び言葉の意味（タイミングと言い方に注意する）

会話のコツ、言葉遣いについて幾つかアドバイスをしたいと思います。

まず、お客さまの言い分に対するこちらの出方としては、お詫びの言葉が現実的です。お客さまにクレームを言われましたら、まず一言、「ああそうですか、申し訳ございません」と言ってください。それは現実的だと思います。こちらが悪くなくてもです。悪くないのになぜ詫びるのか。詫びることと責任を認めることは違うからです。詫びるという行為と、謝罪するという行為は意味が違います。日本語では同じ「申し訳ございません」という言葉になってしまうのですが、意味が違います。

そして、いくら詫びても、いくら謝罪しても、責任とは別問題です。つまり謝罪したから責任を取らなければいけないということは一切ありません。いくら詫びても、いくら謝罪をしても、責任を取るかどうかは次元の違う話なのです。

1 番目、「詫びは必ずしも謝罪ではない」ということです。

2 番目は、「迷惑をかけた事実について詫びる」ことです。例えば、私が今から言うことは詫びです。「お客さま、ご不快な思いをさせて申し訳ございません」「お客さま、気分を害して申し訳ございません」「お客さま、ご心配かけて申し訳ございません」。この言い方はすべて詫びです。つまり、不快な思いを「させて」とは言っていますが、不快な思いをしているのは向こうですから、その向こうの心情に対して「申し訳ない」と言っただけです。

では謝罪は何か。「お客さま、明らかに私が間違ったことを言いました。申し訳ございません」「お客さま、私は明らかにお客さまに失礼な態度を取ってしまいました。それについては本当に認めます。申し訳ございません」。これが謝罪です。つまり、謝罪というのは、明らかに自分のしたことはまずかったと認定しているわけです。

3番目は、「小さなミスは詫びまたは謝罪で済ませる（言い訳をしない）」です。問題になっているミスが小さければ、「申し訳ありません。申し訳ありません」と言えば、いつかは「分かったよ、もういいよ。今度から気を付けてくれよ」ぐらいで終わるでしょう。これは常識です。ただし、ミスが小さいからといって、「おれが詫びたんだからもういいだろう」という言い方をすると怒ります。それは感情論です。先ほども申し上げたように、詫びるという行為と謝罪するという行為そのものでは、直接的に法的責任を問われることはないそうです。

ただし、「おまえ詫びたな。詫びたってことは悪いと思っているんだろう。詫びた以上は何とかしろ」と言う人が住民の中にもたまにいます。だから、「私は確かに悪いと思って詫びました。謝罪もいたしました。ただ、どういう形で責任を取るかは別の問題です。今回は誠心誠意謝罪をすることで責任を果たしたいと思います」とすればいいのです。「それがこちらの責任の取り方だと思っております」と言えばいいのです。

4番目は「道義的に詫びても済まないときは、社会的に詫びる」ということです。「道義的に詫びても」というのは、個人のレベルで詫びることと考えてください。個人のレベルで徹底的に詫びや謝罪をしても済まなければ社会的に詫びる、つまり、上司の力を借りて詫びることです。上司は別に自分がミスしたわけではありませんが、皆さんに対する監督責任を持っていますから、これは社会的立場を使って詫びていることになります。これも社会通念上の詫びの仕方です。

5番目は「社会的な詫びの方法、責任の有無は組織として判断する」です。つまり最終的に誰が詫びるのか。例えば詫び状を出すのか出さないのか、ケースによってはお金を払うのか払わないのか。最悪の場合、裁判で戦うのか戦わないのか。これはもう個人のレベルの話ではありません。組織としての判断です。

### 3-4. ヒアリングの基礎技法

相手からクレームを受けて、判断して、説明するのですから、受ける段階では徹底的に聞きましょう。ただし、そこで黙って聞いていればいいのかというわけではありません。

1番目は「真剣に聞く」。ワンポイントアドバイスをすると、とにかく聞いているときはオーバーリアクションをします。向こうがワーッとしゃべったら、皆さんとしてはオーバーに体を揺すってください。「そうですか。そんなことが。

ああ、そうですか」と前後左右に体を振ってください。お子さんをお持ちでしたら、お子さんが小さいうちから、お父さん、お母さんが徹底的にうなずかなければいけません。子供が何か言ったらオーバーリアクションで「ほんと?」「すごい!」「大変なものだ!」「万歳!」など、いろいろなことをしてください。このくらいの心掛けでしてみてください。

2番目は「相手の話は耳だけで聞かない」ということです。口で聞いてください。とにかく逆質問をします。関係ないことでも聞いて構いません。それに対してどう向こうが答えてくるか、ある意味では向こうの誠意を測ることになります。

3番目は「あいづちを活用する」です。これは四つほど推奨します。まず受け付けのあいづちです。これは普通のあいづちです。つまり「はい」「なるほど」「そうですか」というものです。相手は、一生懸命しゃべりますから、こちらも一生懸命に意識して使ってください。「はい、はい、はい。ああ、そうですか、そうですか。そんなことが、ああ、なるほど、そうですか、こんな感じです。

4番目は驚きです。時には驚きましょう。「えっ、本当ですか。へえー。そうなんですか」。驚くということは真剣に受け止めましたというアピールになります。

5番目は同意です。「おっしゃるとおりですね。確かにそうかもしれませんね」。相手が正しいことを言ったら時には同意してください。全く同意しない会話は、向こうにしてみるとすごく気持ちが悪いです。

6番目は展開のあいづちです。話を聞いたらこれを使ってください。「ああ、さようでございますか。それからどうなったんですか」「なるほどね、次はどうなったんですか」「結局、最後はどうしたんですか」「ほかにございませんか」。こんなあいづちです。「それから」「ほかに」「次には」「結局は」「最後は」、つまり相手の話、あなたの話の先が聞きたいというイメージを醸し出すのです。これを総合して、普段の会話の3倍ぐらい、オーバーリアクションと一緒に使ってください。

そして、「切り返す」ことです。切り返しのテクニックは、先ほどから申し上げている逆質問です。ところが、これも多少訓練が必要です。私はこういう勉強を25~26歳から始めて、2年間やって自信を持ちました。これに自信が持てると、結構クレーム対応は怖くありません。クレームが好ましいかと言われ

たら、好ましくはないですが、ただ、どんなクレームでも自分で会話をコントロールできるという自信がきます。とにかく、聞かれたら逆質問です。

ところが最初のうちは何を聞いたらいいか分からないのです。何を聞いたらいいか分からないと、ついつい、「どうしてそう思いますか」と言ってしまうのです。これを言ったら絶対に向こうは燃えます。そこで、もし、ワートとクレームを言われてとっさに返す言葉がなかったら、一言、「とおっしゃいます」とつぶやいてください。これだけです。ただし、この言葉はきついですから、突然「とおっしゃいますと？」と言うとけんかになりますから、「そうですね。そういうことがあったのですか……。とおっしゃいますと・・・」と言うのです。すると、向こうは「だってそうだろう。これこれこういうわけで、こうだろう」「ああなるほど、そうだったんですか、とおっしゃいますと・・・」「だってそうでしょう、こうでこうで、こうでしょう」「とおっしゃいますと・・・」「だからさ・・・」と永遠に続いてしまうのです。

ただ、「とおっしゃいますと」を3連続でやりますと、確実に相手は怒ります。だから、1回「とおっしゃいますと」と言ったら、向こうは何か言いますから、「とおっしゃいますと、それは誰からお聞きになったのですか」「友達から聞いたよ」「とおっしゃいますと、それはどういうお友達ですか」「言う必要ないだろう」「すみません、失礼しました。でもお友達から聞いたとおっしゃいましたよね。とおっしゃいますと、お友達はそういう申請をこちらの窓口に出したということですか」「そうだよ、だから言ったじゃないか」「とおっしゃいますといつごろですか」「知らないよ、そんなことは」「とおっしゃいますと、例えば5～6年前とか」「うるさいな、知らないと言っているだろう」「とおっしゃいますと、10年前・・・」「うるさいな、知らないと言っているだろう」「とおっしゃいますと、7～8年前とか・・・」。いくら怒られても、質問すること自体に問題はありません。1回や2回、波風が立ってもいいのです。同じ質問を3問か4問したら、まず向こうはしゃべります。

「うるさいな、もういいよ。あいつがここに越してきたのは確か4～5年、いや、6年前だ。うん、間違いない。おれの友達が6年前に来たんだから」「とおっしゃいますと、お客さまのお友達が6年前に、こちらの窓口で申請をされたら受けてくれたと。で、今回もしてほしいということですね」「だから言っているじゃないか」「よく分かりました。こちらから説明してもよろしいでしょうか。すみません、4年前に法律が変わっているんです」と、例えばこのよう

なイメージです。法律や基準は時々変わりますから、ヒアリングではそんなことを考えてください。

### 3-5. クレーム対応に有効な表現方法

そういったことである程度ヒアリングし、判断して、説明するのですが、そこで有効な表現方法があります。同じ内容を話すのでもその表現の仕方(言い方)で、聞かれ方が変わります。冒頭の自己紹介の中で、私がこういうことに気が付いたのは不動産会社でクレームをさんざん受けたからと言いました。それはうそ偽りはないのですが、要は正しいことを言っても相手に反発されたのでは駄目なのです。物の言い方なのです。考え方によっては、聞かれ方です。どう聞かれるかということ想像するのです。今ここで説明したら、自分の説明内容は好意を持って聞かれるか、それとも悪意を持って聞かれるか、冷静に聞かれるか、この判断は、想像でしょう。

例えばこんな言い方はどうでしょう。

#### 3-5-1. 感謝の気持ちを表す

説明するときにはこちらから、「説明してもよろしいですか」と一言言いましょう。相手が「いいよ」と言ったら、「ありがとうございます」とお礼を言いましょう。これが感謝の気持ちです。これは民間でも全く一緒です。

親子の関係でもそうです。「今度は、お父さんが説明していいか」とか、「お母さん、あなたに耳に痛いことを言うかもしれないけど、聞いてくれる?」とか、親子だったら「ありがとう」は言わなくてもいいかもしれませんが、「説明してもいいですか」という、こういう意味のフレーズを一つ挟んでおくと、だいぶ関係が違います。

#### 3-5-2. マジックフレーズを使う

マジックフレーズとは、魔法の言葉です。「ありがとうございます」、お礼です。「申し訳ございません」、お詫びです。「ご心配をかけました」、ねぎらいです。ねぎらいはいろいろなフレーズがあります。「ご苦労をかけました」「お手数をかけました」など、いろいろあります。これらのことを会話の中にどんどん入れたらいいです。例えばあいづちとして使いましょう。「おい役所、わざわざ来たんだぞ」と言われたら、「ああそうですか、申し訳ございません、あ

りがとうございます」と言ったらいいです。これはあいづちです。

あるいは、言いたいことを挟んでもいいです。「おい役所、これできるのか」「できません」「何でできないんだ」「法律ですから」「法律だか何だか知らないけどやれよ」「いや、申し訳ございません、法律がありますと、できるとは言えないです。申し訳ありません」と10回ぐらい、「申し訳ございません」を繰り返して言っておくと、「ああ、こいつに言っても無駄だ」となります。客を煙に巻くと言うと語弊があるかもしれませんが、やはりこちらはもう、できることとできないことをはっきりさせているわけです。これ以上のことはできないんだという、それだけのことです。

### 3-5-3. 説明内容を予告する

例えば「これから説明しますけど、気を悪くさせたら謝ります」「すみません、お客さんのお好みの説明にならないかもしれませんが、怒らないで聞いてくださいね」というフレーズを入れておくと、相手は身構えます。「これからの説明は、どうやらおれの言うとおりにならないな」と思います。「怒らないで聞いてください」「分かったよ、怒らないよ」となれば、向こうも多少は冷静です。

### 3-5-4. イエスともノーとも言わない

「何とかしろ。できるのか、できないのか」「歯がゆい限りでございます。返す言葉もございません。困りましたね」と言うのです。「できません」などと言うと、向こうは反発するので、「困りましたね、これ。何とかしてあげたいんですけどね、困りましたね」とぶつぶつ言うのです。これが私の感覚です。先ほどは考えるふりを30秒から1分ぐらいしましょうと言いましたが、もうこちらがさんざん説明して、それでも向こうが無理を言ってくれば、「困りましたね」と5分ぐらい困っていきましょう。相手はいつか、こいつに言っても無駄だとなります。「もういいよ」と言って帰ったら、事実上おしまいですが、できることがあればもちろんするのですが、それを超えて向こうが何か要求してくればもう諦めてもらうしかないのです。

### 3-5-5. 上向きに表現する

「この手続きをされますと、こういったサービスを受けられますよ」「こうすると、もっと良くなりますよ」。つまり、あなたも努力してください、今よ

り良くなりますよというニュアンスです。

皆さんも感覚的にこういうのはありませんか。「書類が1枚足りません。この書類がないと受け付けられません」という言い方をする人がよくいます。しかし、ちょっとニュアンスを変えると、「お客さま、書類が1枚足りません。何とか今日中に持ってきてもらえませんか。今日は私、5時半まで待っていますから、何とか持ってこられませんか。今日持ってきていただければ、今日中に手続きが終わってしまいますから。今日終わってしまえば気が楽です。しかも今日中に持ってきていただければ、明日からサービスを受けることができます。ただ、明日持ってこられると、締め切りは今日なので、このサービスは来月になってしまうのです。1か月損してしまいますから、何とか今日しましょいうよ。その方がいいですよ。得ですよ」というようなニュアンスです。つまり、そこに気持ちが入ってくると、客も、「ああ、おれのことを考えて言ってくれているんだな」となります。それを「書類が1枚足りません。この書類がないと受け付けられません」と何の抑揚もなく言えば、単なる事務的な対応と取られます。そして最後は前向きに「喜んでさせていただきます」「できるとは言えませんが、できるだけことはします」などと、示すといいです。

### 3-6. クレームについて説明する技法

利害の対立するお客さまに、観念的な説明を行うことはマイナスです。クレームというのは、簡単に言うと利害が対立しています。観念的な説明というのは原則論です。原則的な話をして分かってくれる人は、最初からクレームを言いません。

#### 3-6-1. 実例（直接体験、間接体験）

では、どう言ったらいいか。これもケース・バイ・ケースですが、こういう例が過去にあったというような話をすると、お客さんも「じゃあしょうがないな」ということになります。ただし、例の出し方を間違えると、あまりよくありません。

印鑑証明に関する実務対応などでもありませんか。「過去に印鑑証明を不正使用した方がいらっしやるので」などと言うと、「おれが不正使用しているのか」となります。悪い例は出しにくいですが、でも、過去に不正使用されたことがある。それがもし皆さんの役所だったら、それは「お客さま、怒ら

ないで聞いてくださいね」と言っておいて、「大変申し訳ないけれども、お客さんのことを言っているわけじゃないけども、事実として言いますから怒らないでくださいよ」ぐらいのことを言っておいて、過去にそういう不正使用があったものですからと、多少は言ってもいいと思います。いずれにしても、何か事実というのは、それは皆さんがつくった話ではありません。本当にあった話ですから、これを話して、何とか相手に説明する。これが実例です。

もし実例がなかったら、「もしあったとしたら」でもいいと思います。防災対策はほとんどそうです。もし地震が来たとしたら、もし電気が止まったとしたら、もしガスが止まったとしたら、それが防災対策ですね。

### 3-6-2. 他の組織の例

先ほど、お客さまの言い分にこういうのがあったと言いました。「ほかの市役所ではしてくれるぞ」というものです。これを逆に使いましょう。「何で〇〇市はしてくれないんだ」と来たら、「お客さま、申し訳ございません。当市がなぜこういうことをしていないか、ご説明はもちろんいたします。いたしますが、事実としてお聞きください。これは〇〇市もしていないんです。〇〇市もしておりません。〇〇市もしておりません。大阪府内の市役所でこれをやっていないのがほとんどなのです。1か所だけやっているところがあります」「どこだ」「それは△△市でございます。なぜ△△市が、これをしているかご説明しましょう」つまり、なぜほかの市がしていないのに△△市だけがしているか、そういった事例があったら、それを説明したらいいです。

大抵のケースはこれです。ある市でしていないことを、たまたまある市でしているとすると、逆があります。こちらでしていることでも向こうではしていないことがあります。従いまして、事情が違うということを説明すればいいのです。つまり、お客さまにしてみれば、なぜ当市がこれをやらないか、しない理由を一生懸命説明してもらってもあまり聞きたくないのです。もともと面白いわけですから、まず聞かないでしょう。だからしている市、していない市と、いろいろ事情があるということを事実として言えばいいのです。

### 3-6-3. 数字

次に、数字です。これも今日、明日から、すぐできます。数字を入れて話すと、この人の言っていることは信用できそうだな、という気分になるのです。

例えば「お客さま、こういうケースはよくあるんです」というのは駄目です。こう言ってください。「お客さま、実は私、当市役所に入って10年になります。この部署に来て3年です。こういうケースは月に1～2件ございます。従いまして、大体年間で20件ほどございます。ということは、3年おりますので、もう50件、60件も対応していることになりますね。実は昨日も1件あったんです。今日でお客さま、今月は2件目です。先月も3件ありました。そういう意味で言うならば、こういうケースは時々あるんですよ」というイメージです。つまり数字を入れて説明すると、「ああ、この人は信用できそうだな。うそを言っていないな」というイメージが出来上がります。

ところが数字を入れなくて、「こういうことはよくあるんです」「みんな同じようにしているんですよ」などと言ってしまうと、何かごまかそうとしているのではないかと思います。確かにみんな同じようにしているということは、うそではないのですが、「少なくとも今年1年間で、100人の方にこうしていただいています」と言えば、だいぶ印象が違います。

#### 3-6-4. 比較する

さらに、「どちらのやり方がいいと思いますか」と比較します。何かを説明するときに、二つ説明します。一つだけ説明すると、結局それは非常に概念的な説明になったり、観念的な説明になったりします。ですから、何か相手に説明するときに、二つ説明していただいて、どちらが得だと思いますか、どちらの方がいいと思いますか。つまり、ベストよりベターを主張しましょう。説明というのは、相手が冷静ならば、どんな説明の仕方をしても多分冷静に聞いてくれます。ところが、相手の方が損得を相当考えていると、損得でしか物を考えません。そうすると、何かと比較して「どちらがいいと思いますか」という言い方もいいと思います。

#### 3-7. 解決策の提示法

いずれにしても、クレームの狙いが分かったら、こちらとしてできる方法、できない方法をはっきりするしかありません。

まず、1番目に責任者の気持ちで、自信をもって提示しましょう。最終的に、「こういう手段でさせていただきたい」とか、「こういうことでしてください」とはっきりと言いましょ。これが「毅然とした態度」というものです。

そして、2番目に改善策や今後の行動を具体的に言いましょ。「いつまでに」というのをはっきりさせた方がいいと思います。「いつまでにこれをします」。つまり、期限を区切ると相手も諦めやすいものです。「そのうちやっておきます」となると、やはり疑いが入ります。「いつまでに」と言うべきでしょう。

ところが、実際に「いつまでに」と言えないことがたくさんあります。そうすれば、今後の行動を言うまでです。「いつまでに解決するということは言えませんが、取りあえず私がお客さまに、今この場でご説明、お約束できることは、今日の夕方、私と上司とで会議室で話し合います。そして明日の朝、8時半から9時の間に電話を1本入れます。9時までには必ずご連絡します。今さしあたって言えることはそれです」と言います。期限を区切って、改善策があるならば改善策、ないならば今後の行動を示すことで、一旦その場を諦めてもらうということになるでしょう。

3番目、「できる」「できない」は、できる条件を中心に主張しましょ。「お客さま、これはできません、これならできるんです。これでしましょよ、お願いします。これでいきましょう」と。できないことを100回言われてもたって煩わしいだけです。できることを100回言ったら、最後は「分かったよ、もうそれでいい。分かった、じゃあいいよ。全くしつこいやつだな、おまえは。同じこと100回も繰り返しやがって」などと言われたら、「すみません、不快な思いをさせまして。ただ、できることはこれしかないものですから、お客さま、もうこれを100回言うしかないんです」と言う、何度も繰り返しておけば、向こうも1～2回ぐらいいらっときますが、最後は諦めるのです。それしか解決策がないならば、それでいきましょう。

4番目は依頼型です。「こうさせてもらえませんか、お願いします」と頭を下げてしまいましょ。それも一つの方法です。

5番目は提案型です。「こうされたらどうですか、これが一番いいと思いますよ」と、自分の実績を強調して、「あなたは初めてでしょう。私はこういうケースを過去に100件以上見ているんです。ですからこれがいいと思います、そうしましょよ」ぐらいの感覚で、少し強引に背中を押してしまいましょ。

6番目は相談型です。「あなたはどう思いますか」と言ってみましょ。相手の方が、「だからさっきから言っているだろう。駄目だって言っているじゃないか」ときたら、皆さんは慌てず騒がず、「とおっしゃいますと」と言いましょ。つまり、こちらが一生懸命説明したが、まだ納得しない。反論してきたら、「と

おっしゃいますと」と言うことによって、どこにわだかまっているかが見えてきます。そこをもう一回説明したらいいと思います。

最後は択一型でいきましょう。解決策はA、B、C、三つあります。どれがいいですか。A、B、Cの中で、好きな方法でします。ただし、Dは駄目です」と、幾つか出して、どちらがいいかを比較させるのです。先ほどは二つ比較させましたが、今度は選択させるのです。人間は選択の自由があると諦めやすいのです。押し付けられたという感じがしません。そんなことが会話のコツです。

### 3-8. 誠意のないクレームへの対応

ここまで話を聞いて、一生懸命考えて、できること・できないことを説明して、何とかこれをお願いしますと頭を下げて、場合によっては択一型を持ち込んで、それでも相手の方が納得できないというのであれば、先ほど申し上げたとおりです。皆さんは、相手の方が話を聞いてくれそうであれば、公務員には説明責任がありますから、ある程度はやはり粘って頑張らないとしようがないです。これは私の一つの考え方ですが、同じ議論が5回繰り返されたら、それは6回でも、7回でも構いませんから、もし皆さんが説得できそうだと思ったらすればいいです。しかし、どこかで切り上げる、これも仕方のないことです。

#### 3-8-1. 記録を取る（名前、用件を確認する）

ところが、相手との話し合いがこじれてきて、それこそ暴力でも振るわれそうになってしまったらどうするか。そこがグレーです。当然これは記録を取りましょう。そういう方は本当に少数派だと思いますが、警察沙汰になったり、職員が殴られたり、そこにあった備品を壊されたという話を聞きます。それは明らかに犯罪ですが、犯罪ということになるには、そのことを第三者に説明するために、記録が必要です。ですから、記録を取りましょう。

大抵の場合はメモをする、録音する、録画するということになります。するかどうかは別として、これは覚えておいてください。この三つの行為は相手の承諾を必要としません。勝手にしても大丈夫です。ただし、隠して録音していることが相手方によれば相手は怒ります。

もちろん、最初から承諾を取っておいた方がいいことは確かです。「お客さま、行き違いがあっはいけませんので、ここにテープレコーダーを置かせていただきます」と言います。客が「やめてくれ」と言っても、こちらは録る権利は

あります。しかし、やめてくれと言っているのに、それを強引に録ったら、先ほどの話と一緒に。感情問題にはなりません。従って、「お客さまがお嫌なようなので、今日は録音はいたしません」と言って、テープレコーダーのスイッチを切って、かばんの中に入れましょう。そしてもう一台、別に持っていればいいわけです。役所の窓口でそこまでというのはよほどのことですが、民間会社では今、お客さまからの電話を録音していない会社の方が少数派だと思います。食品などの袋に「お客さま相談室」と書いてあります。少なくとも日本の企業でお客さま相談室を持っているところは、ほぼ100%録音していると思われれます。ただ、一部の会社は電話をかけますと、「通話品質保持のため録音させていただきます」というようなテープが流れてから人が出ます。

### 3-8-2. 複数の（相手方より多くの）職員で対応する

そして、相手方より多くの複数の職員で対応しましょう。怖かったら複数対応、危なかったら複数対応です。相手方より1名増員しておく心強いです。しかも、「言った」「言わない」になったときに証拠能力が高いです。これも皆さんがすぐにできる合法的で、お金のかからないやり方の一つです。

### 3-8-3. 「イエス」とも「ノー」とも言わない／聞くのみ（即答しない）

そして、「もう歯がゆい限りでございます」「これ以上のことは何とも言えません」と言い、即答をしません。「これ以上のことをおっしゃるのであれば上司と相談いたします。いずれにしても今日は応えられません」。相手は怒るかもしれませんが、皆さんには即答の義務はありません。下手に答えて紛糾するよりは保留した方がいいと思います。

### 3-8-4. こちらの事情を話してお引き取り願う（一定時間をかけてから）

一定時間がたったら「帰ってください」と言う権利が皆さんにもあります。こちらの事情を話してお引き取り願いましょう。いつまでもつかまっている必要はないのです。

### 3-8-5. 礼を失せず事務的に対応する

事務的な対応をしたとしても、礼儀作法は守ってください。言っている内容は冷たくても言い方は温かく、丁寧な言葉遣いで接遇マナーは守ってください。

### 3-9. クレーム常套句への対応

「こちらに來い」「個人的な意見を言え」「書面で回答しろ」と言われたら、別に「こっちに來い」と言われたら行っても構いません。善良な住民の方だったら、あるいはちょっとした初期クレームだったら、こちらから行ってあげればそれで収まるケースはたくさんあります。行けば分かるのに、来もしないで電話だけで言われていたのでは、これもまた腹が立ちますから、ケース・バイ・ケースで行った方がいい場合もあります。また、個人的な意見を言っても構いません。「書面で回答しろ」とやってきたら、手続きの方法をメモにして、紙に書いて渡してあげるのは親切です。ただ、悪質なクレーマーにそんなことをしたら、改ざんされたり、書き加えられたりします。

また、「相手の氏名、身分、用件を聞く場合」は、何を聞いても大丈夫です。特に電話でクレームを受けたら、何か理由を付けて、例えば「資料を持ってきますのでちょっと時間がかかります。お客さまをお待たせするのは大変申し訳ないので、名前と電話番号を教えてもらえませんか。3分以内に必ずご連絡いたします」と言って、名前と電話番号を聞いて、こちらからかけてクレーム対応をしてください。向こうからかけられていて、名前も電話番号も分からない状態でクレームに対応すると相当ストレスがたまります。ですから、何か理由を付けて名前と電話番号を聞いてください。名前と電話番号をちゃんと言ってくれば、これは正当な住民です。正当なクレーマーです。ところが、ここでまた何かを隠そうとすると、ちょっと意地悪な人か、何か裏を考えなければいけないかな、という気もします。

例えば、取り次ぎなどもそうです。クレームを受けて、「お客さま、すみません、それは私の担当じゃないんです。今担当を代わりますので」と言って電話を代わってしまうと、次の担当者は「もう一回同じことをしゃべってください」みたいなことになって、お互いにイライラします。ですから、もしこれは危ないな、クレームだなと思ったら、「私が今聞いたことを担当者に伝えまして、担当者から電話させますので、名前と電話番号を教えてください」というふうにして、こちらからかけたらいいのです。すると、途中で切られてしまっても、何回でもかけ直すことができます。もちろん名前を聞いただけで、顔は知りませんが、少なくとも連絡手段があるということは相当落ち着ける要素ですから、試してみてください。

## 4. より豊かな社会をつくるために

みなさん、誇りを持ってサービスを提供しましょう。クレーム対応というのはお客さまサービス、つまりサービス業です。この場合のサービスというのは、タダで何かを渡すとか、そういうサービスではありません。お客さまを満足させる、お客さまに正当な情報を与えて、お客さまに正当なジャッジをしていただく、判断をしていただくという作業です。

ただ、現実問題として、市役所でも民間企業でも、クレームを言ってくる人は、冒頭に申し上げたとおり、正当なことを言っている人ばかりではありません。言い掛かりもたくさん来ます。また、言っている本人はそう思っている、われわれの立場からするといかにも非常識、こんなのに付き合っていられないという人もたまにはあるでしょう。でも皆さんの場合は公務員ですから、ある程度までは対応しなければなりません。対応しなくていいのは、向こうが違法行為をした場合です。即答してはまずい場合には、解答を保留することができます。ただ、対応するというをしなければならないのが公務員のつらいところです。ですから皆さんは、そういうお客さまに対応していると、業務効率が悪いと思ってイライラされるかもしれませんが、公務員の皆さんには、一般の民間企業の社員には全くない、最大の特典があります。それは何かというと、失業保険がないということです。失業保険がないということは、役所は絶対につぶれないということです。だから多少効率が悪くても付き合ってくれという社会的要請だと思います。民間には失業保険がありますから、効率が悪いと倒産することがあり得るということです。

クレーム対応は、その仕事への誇りが問われます。クレームに対応することもそのような意味合いがあります。仕事に誇りが持てない個人や組織は自己防衛に走り、内に目を向けながら思考も行動も固まっていく傾向があります。皆さん、ご自分のことをちょっと反省してみてください。場合によっては、皆さんの周囲にそういう方がいるかもしれません。つまりクレームが出たり、トラブルがあったときに、「私はまずいことはやっていません。私は間違ったことは言っていません。私のどこが悪いんですか。私は悪くありませんから。あれは客が悪いんです」。こうなると、思考も行動も固まっていきます。

でも実際に自分が悪いことをやっていない、間違ったことは言っていない、それでもトラブルになることはあります。そのときは、チームが一つになって目標に向かって知恵を出し合ひましょう。つまり相談し合ひましょうというこ

とです。「私は間違っただけはやっていません。間違っただけは言っていない。でも実際トラブルになりました。先輩、こういうときはどうしたらいいのでしょうか」「自分は一生懸命したつもりなんだけど、あのお客さま、怒って帰っちゃったよな。自分の言い方はまずかったかな」といって、先輩や後輩に相談してみましょう。つまり自分のトラブルを隠そうとすると職場は冷たい関係ができます。また、小さなトラブルを隠すと、それは何年かして多きなトラブルになる可能性があります。嫌なことはどんどん人に相談する。ミスは隠さない。何かあったらすぐに相談して上司の許可を得る、指示を仰ぐ。そういった職場風土をつくらないと一人ひとりがつらいです。

私はいろいろな企業に行ったり、役所に行ったりしておりますが、中にはそういういったつらいことがあっても人に相談しにくい職場はあるそうです。そういうところはどうしてもぎくしゃくします。むしろつらいことがあったらどんどん人に相談して、こういうときはどうしたらいいんだらうか。それが結局、発展する要素だと思えます。社会で発展している組織は、例外なくクレーム対応に価値を見出し、努力を重ねているものです。これは「社会で発展している個人は」と言い換えても同じです。私自身の人生を振り返っても、自分自身が悪くてトラブルになったことはもちろんあります。しかし、自分自身が悪くなくてもトラブルになったこともあります。でも、それで人のせいにしてたり、人を恨んでもしょうがないのです。こういうときはどうしたらいいんだらうかと考えながら、今度は同じようなことはしないぞと思う。あるいは、今度同じようなことになったら、どのように対応するか、自分なりに違う方法を考える。それが人生であり、ある意味では人格をつくるのかもしれません。私は自分が人格者だとは思っていませんが、自分の人生の先輩を見ていて、ああ、この人は素晴らしいと思う人は、大体トラブルを乗り越えています。逆に言うと、順風満帆で、エリートコースを歩んできた人間というのは、あまり魅力を感じません。

皆さんがいろいろな意味で、これからクレームや苦情、トラブルに巻き込まれたら、今日お話したようなことを参考にして乗り越えていただきたいと思えます。とにかく人に相談をしていただく。相談し合えるような職場風土をつくって、乗り越えていただきたいと思えます。冒頭にも言いましたが、日本はどんどん豊かになり、これからますますいろいろな人が出てきます。権利意識もますます高まるでしょう。でもみんなの権利、自由を無制限に認めていたら、

日本の国はそれこそ沈んでしまいますから、やはりある程度ルールは守っていただかないといけません。そんな意味で、皆さんが社会のリーダーシップを取れるように、クレーム対応のテクニックと心構えをぜひ磨いていただきたいと思います。目の前のトラブルを、何とか次の社会に生かしていこうという気持ちで皆さんの誇りだろうと思います。

最後に一言申しますと、不満を言うくるクレーマーもいると思いますが、皆さんのバックには、同じ不満を持っていても物言わない住民、ルールを素直に守っている人がその100倍ぐらいいるのだと思います。ですから言った人間だけを優遇することは決していいことはありません。言わなかった人間の権利を守るためにも、通すことは通して構いませんが、通してはいけないことは敢然と断る、こういった社会をつくらなくてはいけないと思います。