

新装版はしがき

「一億総クレーム時代」——そんな声も上がる現代。いまや行政機関に対するクレームは部署を問わずどこにでも飛んでくるものであり、地方自治体に勤める職員共通の悩みです。

クレーマー自身はただ一人であっても、抗議や要求の内容が不当・理不尽で、対応側を大きく疲弊させる「カスタマーハラスメント（カスハラ）」の域に達するものも散見されるようになりました。

こうした状況に対して、法律や条例による対策も検討されるようになってきましたが、当面の間、現場の疲弊を劇的に解消するような進展はないでしょう。

本書は、そんな現状の解決策の1つとしてご活用いただけます。

依然として、クレームやカスハラに悩む読者の皆様が多いことから、5年前に刊行した内容を新装版として出すことにしました。

民間企業などを経て経験者採用枠で入庁した際、著者が本庁部門や市民利用施設で様々なクレーム処理を経験する中で痛感したのが、役所という組織は民間よりもとにかく業務が広いため、様々な場面で文句を言われやすいことでした。そしてもう1つ驚いたのが、行政職員がクレーマーにへりくだり続ける点でした。この点について、長年公務員を続けている諸先輩に聞くと、クレーム対応はとにかく誠実に、粘り強く対応することで乗り切るべしという伝統的な「精神論」があるからという答えが異口同音に返ってきました。

しかし、役所に対するクレームの状況は、近年大きく変化しています。ネットニュースやSNSを起点にした拡散・炎上により、官公庁の特定の部署の窓口や電話、メール等に対して多数・多方面から同時期に抗議が集中するという事象は、今や日常的に見られるようになりました。

そんな中、先ほど触れたような伝統的なクレーム対応手法に頼るだけでは、変化する状況に対応しきれず、職員の心身が持たないのではないかと…。行政の継続性が維持できないのではないかと…。本書は、そんな疑問が執筆の動機となっています。

役所は、多くの市民に公平かつ効率的に行政サービスを提供しなければならない組織です。一方、クレーマーとは、いわば悪意を持って役所の足を引っ張りに来る人です。そんな相手に、一定の限度を超えても毅然とした対応を取らず、ズルズルと対応してしまうことは、むしろ健全な一般市民にとって迷惑なことではないでしょうか。

私たちは「すべての来庁者・市民に誠実に対応しなければならない」という固定観念から脱し、常軌を逸したクレーマーには反論してもいい、電話を切ってもいい、そういう認識（武器）を持ってもよいのです。これまでの守勢一辺倒の対応だけでなく、攻め（追いつ返す）を意識した戦術的な対応が、あなたのメンタルを守る最強の防護壁になるでしょう。

本書には、そういった、これまでのクレーマー対策の王道、定石といったものから外れた、ある意味常識破りのことが書いてあります。クレーマーの悪質化が進む現代、そういう新しい考え方が必要だと考えたからです。

当然ですが、クレーマー対策に絶対の正解はありません。本書が目指すのは、あくまでクレーマー対策のための選択肢（武器）を増やすことにあります。

ぜひともこれまでの固定観念にとらわれずに、そうか、そういう方法もあるんだという新しい視点で本書をお読みいただき、クレーマー問題の緩和・解決に向けた一助としていただければ幸いです。

2024年10月

著 者

新装版はしがき	ii
---------	----

第1章

これが知りたかった！ 実際の応対テクニック

① クレーマーを個室に案内すべきか	2
② 「録音をしてはいけない」の思い込み	4
③ 相手側による録音・公開は世の常識	6
④ 質問がきたら沈黙の時間をつくらない	8
⑤ 相手の話を遮って自分が話してもよいのか	10
⑥ 電話対応を打ち切ることは許されるのか	12
⑦ 話がそれたとき、ループしたときの対応法	14
⑧ あえて中断させ、後日仕切り直す方法	16
⑨ 出入り禁止にする決断のタイミング	18

第2章

クレーマーに立ち向かう職員の メンタルを守るテクニック

① 物腰は低くても、心の中は上から目線でいい	22
② 傾聴はしても、同感してはいけない、共感する	24
③ クレーム対応は、スポーツの「ボールに触る」感覚で	26

第3章

クレーマーのタイプや 真の目的を見抜く

① 正論の追求を求めてくる人	40
② 専門職、元エリートで議論を吹っかけてくる人	42
③ 便宜・対価供与を求めてくる人	44
④ 話し相手を求めている人	46
⑤ 切れ所を狙って突然怒り出す人	48
⑥ 溜まっていた不満が爆発して突然怒り出す人	50
⑦ 意思疎通・理解不可能な人	52
⑧ 地域性を見て、相手を見て対応を変える	54
⑨ 公共施設のモンスター利用者によるトラブル	56
⑩ 役所の所掌事務でないクレームへの対応	58
⑪ 不手際によるクレームを最小限にとどめる工夫	60

やっかいなクレーマーの この一言にはこう返す！

- ①「お前じゃ話にならん、市長を出せ」…………… 64
- ②「このことは〇〇先生（議員）に言うからな」…………… 66
- ③「税金を払っているんだ、それくらい当然だろう」…………… 68
- ④「この対応（録音、録画）をネットに晒してやる」…………… 70
- ⑤「税金泥棒、お前なんかクビだ」…………… 72
- ⑥「お前の誠意を見せろ」…………… 74
- ⑦「ここですぐに詫言状を書け」…………… 76
- ⑧「こんな制度はおかしい」…………… 78
- ⑨「公務員（役人）なのにそんなことも知らないのか」…………… 80
- ⑩「（お金がかかる）●●をすぐに実現しろ」…………… 82
- ⑪ 自治体内の地域格差で文句を言われたら…………… 84
- ⑫「隣の〇〇市は××なのになぜこの市は△△なんだ」…………… 86

職員を守る！ チームで立ち向かう技術と方法

- ①「クレーマーには複数人対応が原則」は正しいか…………… 90
- ② クレーム対象事象の張本人を長く前面に立たせない…………… 92
- ③ SOS の暗号を決めておく…………… 94

- ④ 他部署の案件でも必ずしもその部署に回すべきではない…………… 96
- ⑤ 所管決めでもめている案件がきたとき…………… 98
- ⑥ 理不尽なクレーマーの愚痴を言うことも大事…………… 100
- ⑦ どんな小さいクレームでもメモで共有…………… 102
- ⑧ 複数部署への連続・並行攻撃には、同じ態度で接すべし…………… 104
- ⑨ クレーマーの事情を調べて対処策を考える…………… 106
- ⑩ 客観性を生かした情報共有の考え方…………… 108

あとがきにかえて——役所への営業電話（業務妨害）の事例から考える… 111

1 クレーマーを個室に案内すべきか

◎個室のデメリットを知ろう

窓口や執務スペースで、来庁者が大声で騒いでいるという状態になってしまったとき、それを長時間続けると他の来庁者や職員にとっては非常に居づらい、気まずい雰囲気が作られます。

それを避けるため、周囲に悪影響を与えそうな状況になったら相手を別室に誘導すべきなのは大変悩ましい問題です。

これには正解がなく、最終的には個別の状況判断によりますが、あくまでオープンスペースの中で、他の来庁者や職員の窓口対応や移動、電話等の妨げにならないような位置への移動だけにとどめるのが上策です。

なぜなら、別室へ移るデメリットが少ないからです。当初は立ち話だったのなら疲れて「そろそろこの辺で」となる可能性もありますが、移動後着席となれば平気で1時間以上続きかねません。

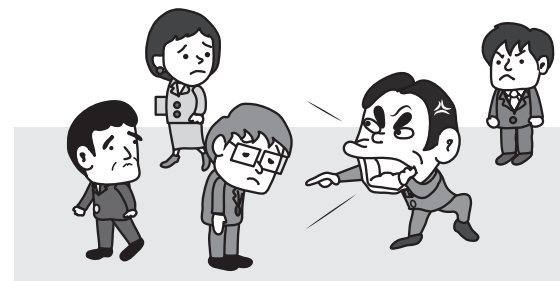
◎衆人環視が安全装置になる

クレーマーも周りの目が気にならないわけではないので、他の来庁者を含む周囲の目が届く場所にいれば一定の牽制にはなります。個室に移動すると、特別扱いされていると誤解を与える可能性も含めて、相手の気が大きくなる場合があり、事態収拾には逆効果になるおそれがあります。

さらに、たとえドアを閉めていなくても、周囲の視界から隠れてしまう場所では暴力行為などの緊急時に周囲がフォローに入るタイミングが遅れやすいのもデメリットです。

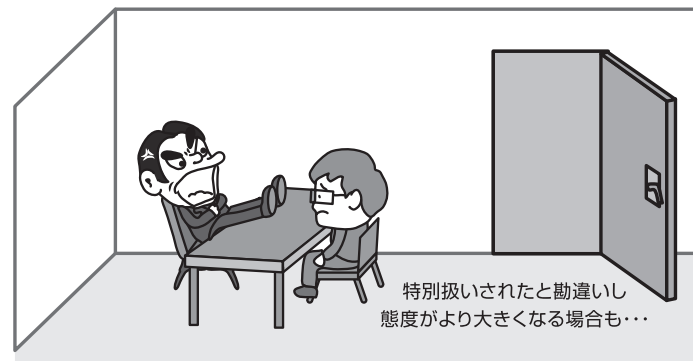
個室への移動が逆効果を生むことも想定する

●周囲に人がいると



一応周囲の視線も牽制になる

●個室に案内すると



特別扱いされたと勘違いし
態度がより大きくなる場合も…

対応の ポイント

- オープンスペースの中での対応が基本
- 個室への移動が絶対ダメというわけではなく、個別の状況判断による

7

話がそれたとき、ループしたときの対応法

◎無限ループを打ち切る際の切り出し方

「その話のご趣旨は先ほど承りました」

そう言えたらどんなに楽か、誰しも思ったことはあるでしょう。まあ、たとえ勇気を出してそのとおり口に出したところで、同じ話を繰り返す人が「それは失礼」と、その話を止めてくれるとは限りません。たとえ止めたとしてもまた別のループ話が始まり、「その話もさきほど伺いましたが」のループになるだけだったりします。

それゆえ「それは聞きましたよ」という応答は、効果的なクレーム対応という観点からするとほとんど意味はありません。

したがって、おおむね一通りの主張（二転三転する世間話）が済み、いわゆるループ状態に入たと認識できたら、こちらから主導的に「他の業務の予定があるので（嘘の出張や来客の予定を告げる）、あと●●分で終えたい」と期限を切るのが1つの方法と言えます。

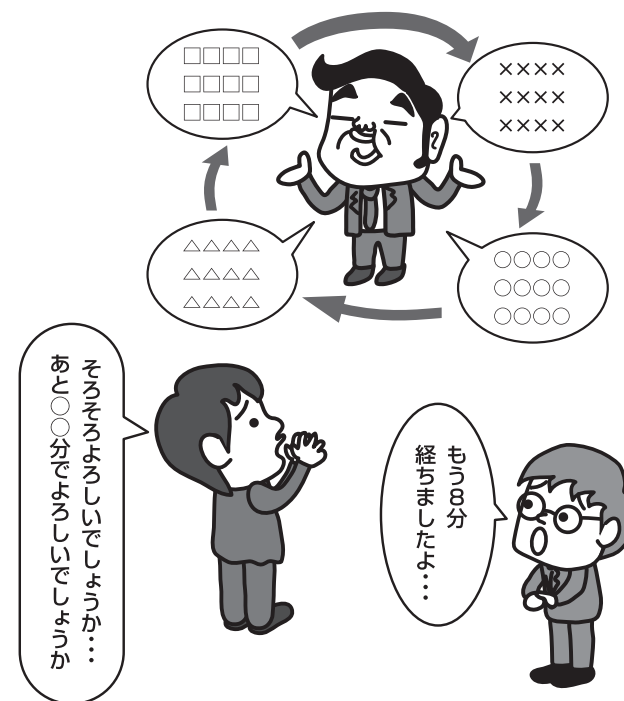
◎話を十分聞いたというプロセスが大切

対応終了時間を持ち出したときに、相手が「市民の意見を聞くのを途中で打ち切るのか」と怒り出すかもしれませんが、大事なことは、一定の時間をかけてそれなりのことを聞くプロセスは経たという事実です。

それさえあれば、相手がこっそり録音していて出るところへ出られてもなんら恐れることはないのです。

「すでに〇〇分お話ししている」を武器にする

■話題の無限ループ中



対応のポイント

- 相手の主張が一巡したあとは、それなりの時間をかけて相手の話をしっかり聞いたと言えるところで終了を切り出してもよい

1 物腰は低くても、心の中は上から目線でいい

◎謝ってばかりでは心がもたない

ある地方自治体のコールセンターを視察したことがあります。受託している民間企業のオペレーターは相手に罵倒され、とにかく「すみません」「すみません」と謝り倒しています。まさに感情労働ですが、これでは心身がもちません。

実際、行政に限らず、民間も含めたコールセンターやヘルプデスクのスタッフは離職率が高いと言われますが、それでは困ります。

◎どう思うとそれはあなたの自由

「心を鬼にして」という言葉はご存知でしょう。相手が憎いわけではなく、むしろ成長してほしいと思っているからこそ、心の中と態度が裏腹に、あえて厳しい態度で接することです。

クレーム対応に必要なのは、その逆です。態度は丁重にしつつも、内心では「何言ってんだ、こいつ」「バカな奴」と感じていてもいいのです。それくらいしないと、心のバランスがとれませんから。

ただ、そんな話をすると、「思っていることは顔に出る、態度に出る」から論外で、全ての来庁者には内心まで真摯に向き合わなければならないという声も出そうです。しかしそんな理想論がこれまでに何人の職員を潰してきてしまったのでしょうか。

これからは、表面上は丁重に、でも「心では上から目線」も保ちつつ、職員自身の精神と尊厳を守ること考えていく必要があるのです。

真に受けないことが最強のメンタル防御壁



対応の ポイント

- 罵倒されても言い返せない以上、自分を守るために相手をこっそり蔑む
- 表面上はあくまでにこやかに
- 内心は「相手に対する上から目線(冷笑)」、表情は作り笑いで