

# ハードクレームをみつめて考える 個人の社会的責任



日本マネジメント総合研究所(同) 理事長  
経営管理学修士 (MBA) 戸村 智憲

## 1. はじめに

筆者は全国各地で様々なテーマで指導や講演・研修・セミナーなどを担当しつつ、執筆活動・ジャーナリストとしての活動も行っているが、その中で、良薬口に苦し、といった良き鋭い意見や健全なクレームを承ることがある。

その一方で、B to BとB to Cの両方で、事実と異なる身勝手な刑事事件に当たり得るか悪質なハードクレームを乱暴に投げつける方にも、まれに会うことがある。ストレスが多い社会において、ついストレスのはけ口を求めたくなる思いはわからなくはないが、決して許されるものではない。

そういった中で、企業の自由な裁量を持つ経済活動にも企業の社会的責任が問われるように、筆者が提唱している個人の社会的責任が重要であり、このハードクレームについてもその観点で見つめておこうと思う。

## 2. 筆者が出会った「企業の法の番人」たる監査人によるハードクレーム事件簿

筆者が登壇した過去の公開セミナーで、各企業の内部監査部門や監査役の方々に対する、法令の順守と社会通念からの妥当性を主軸にした、企業健全化を進めるためのセミナーで、上場大手の飲料メーカーの「立派な」内部監査の方が、違法性ある対応に終始されたケースがあった。



図1

セミナー開始時で冒頭に、筆者は人権・法令・社会通念に照らした対応について、セミナー進行上の規約として受講生の方々に確認・要請していたのであるが、セミナー開始よりほどなくして、ある社会的地位というものがあるなら相当に「立派な」方が、事実と異なる悪質なハードクレームや、公開セミナーでは他の受講生の方々に問題ある対応を行い始めたケースである。

### <ハードクレームと刑事事件に当たり得る問題行為のケース>

講師として10分間（正確には「〇時〇分～〇時〇分まで10分間休憩です」と明言して休憩に入った）際、休憩時間中にロビースペースで、当の受講生から「講義中に講師がセミナールーム内から離れるのはどういうことですか!？」と他の方々の前で講師を怒鳴り付け、講師に問題あると決めつけての不適切な謝罪の強要があった。

筆者は講師として、事実の再確認のため、休憩時間（トイレに行ったり適宜好みのスタイルで休息をとって良い時間で、講師もトイレに行く等でセミナールームを離れたりして過ごす時間を休憩時間としていることなど）である旨を伝えた。また、グループワークでどうしてもグループ内でディスカッションを進めたいご要望があれば、グループ内で話し合っただけで自由に休憩時間中も議論を深めて頂くことに異論はない旨も伝えていた。

当のハードクレームをあげてきた受講生は、「講師が（休憩時間中に）セミナールームを勝手に出て行ったため、受講生みんなが困っているから、講師がセミナールームを講義中に離れたことについて謝罪し事情を説明せよ」と礼節もなく暴言に近い表現を用いて激高されており、念のためセミナールームに戻って休憩時間であることや、各自の意思で自由に過ごして頂いて構わないなどをお話ししつつ、万が一にも講師である筆者側が気づいていない問題があったらはいけないため、誤解を与えていたかもしれない（というか休憩時間で自由に過ごす旨に誤解の余地はないと思われたが…）点につき、頭を下げて丁寧に謝罪し、事実確認のため、他のすべての受講生が講師の休憩時間を取る旨の指示に対して困っていたか確認したところ、特に誰も激高するわけでもなく困ってもしないし、休憩時間の過ごし方について問題はないとのことであった。

当の謝罪の強要を行った「立派な」内部監査人の



図2

方が、講師である筆者の不行き届きやセミナー内容が思っていたのと違うなどの理由で、公開セミナー中に大きな声で他の受講生の前で、講師に対して金銭の要求を行った。

講師である筆者としては、ご希望に沿わない休憩時間の伝え方（特に法的にも社会通念上も問題あるものではないと思われたが…）で（一方的で身勝手なものだと思われるが）不快な思いを抱かれたことに心苦しく思う一方で、不適切な金銭要求は毅然とお断りをする対応をとった。

いったんは横暴なやりとりが収まってセミナーを受講し続けた当の内部監査人が、公開セミナーの中で、セミナー進行と他の受講生の方々の学習に悪影響が及びかねない声を張り上げた野次や、「休憩時間が10分であることがわからない」と述べるなど、再び、問題行為が再発したため、問題行為の是正の要請と、休憩時間が10分だとわからないと述べてきたことや、もしかしたら、悪意ある問題行為者ではなく、何らかの障がいや疾病などで理解力が乏しい可能性や感情をコントロールできない症状であるようなことも人権面・ダイバーシティ対応面で配慮し、休憩時間の伝え方を「壁にかかっているこの時計の長い針が2のところから4のところに来るまでの10分間を休憩時間とします」と、わかりやすく説明した。

主張を精査すれば、論理的理解能力に問題なさそうなグループワーク内容であったり、セミナー冒頭で呼びかけていた通りに何らかの支援や配慮が必要な障害・疾病等のある方はご遠慮なくお申し出頂きたい旨についても、何ら反応・要望はなかったが、野次・進行妨害などの問題行為は、当の内部監査人が繰り返し行った。

受講生のみなさんの前で、筆者がハードクレームの危機管理術で指導している内容を引き合いに出し、問題行為者を見せしめにするようなことなく、何らかの問題があった場合は、監査人は毅然と対応することが必要なので、もしそういった問題が起こった際にはどう毅然と対応するかの実演してみる旨を伝え、当の問題行為者も学習を深めつつ、間接的に問題行為者には自制を促し、荒らされた場を整

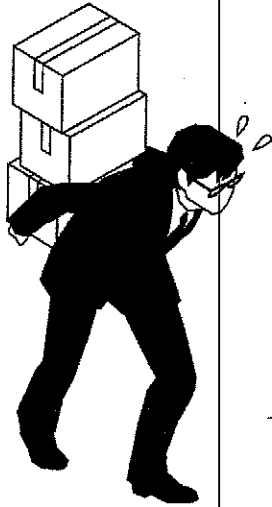


図3

え、その他の方々には、監査人に寄せられる不合理な主張への対処法を学んで頂く場として最大限にプラス志向の対応を行った。

講師が世界初で開発し特許庁に知財登録しているリスク管理手法とその指標Key Risk Indicatorは、企業の全社的リスク管理や金融機関のパーゼル規制で必須の心臓部であることや、国内上場大手企業にその指導や知財利用について最大の権限を持っていることについてさっと講義スライドの補足説明で触れた途端、当の問題行為を行っていた内部監査人が、パタッと問題行為をやめたかと思うと、急にワナワナと震え出し、セミナー後に隣にいた受講生の方からお話しを受けたところでは、「(講師を)若造と思っていたら、自社のリスク管理や知財にもすごい影響をもっている第一人者の講師に大変なことをしてしまった…」との旨を呟いていたようである。

筆者は講師として、当の問題行為者が、セミナーの最後の最後になって、やっと問題行為をやめ、表情からは改悛の情が見て取れたため、当の問題行為者への刑事告発・訴訟などは、現在のところ時効まで留保し、経過観察とすることにした。

当の問題行為者のせいで嫌な思いをされた受講生の方には、人権・障がい・多様性を尊重することや、過ちは誰でも犯し得ること、また、その対処を見せしめにつるしあげたり強硬策だけでなく最終

的に自省に導く指導が監査人に問われていたりする旨について説明し、ご不快な思いをされた方々がいた場合に備えて、健全にまっとうな受講生の方々には、セミナールームの出口で個別に謝意とご参加の御礼をこめてお見送りすることとした。

なお、本件での当の問題行為者である内部監査人は、セミナー主催社の幹事社などでその内部監査人が所属している企業の経営トップが重要なステークホルダーである可能性を踏まえ、総合的な観点から、セミナー会場からの退出や刑事告発などの強硬策は最終手段として講師である筆者の権利として留保していた次第である。

以上のようなケースの他に、ハードクレームの危機管理術に関する指導の際には、いわれなきクレーム対応でお困りの方にお役に立てばとねざらいや助け船を出すような形で受講生との対話をしたら、後に、対話した受講生から、事実と異なり、「公衆の面前で悪質に辱められた」という刑事事件に当たり得る内容の申し出を受けたこともあった。

もちろん、そのような事実もないし、その場に主催社スタッフが公開セミナーの開催時点からずっと同席して事態を見守っていたので、講師である筆者と主催社側は、「要するに刑事事件の凌辱・辱めを受けたということではなく、対話でカンタンな質問に答えられずに誰から笑われたりからかわれたりすることも無いものの、講師から助け船を出されたことに自ら恥ずかしい思いをした」というに過ぎないという実態の確認がとれた。

しかし、さらにその後日談であるが、筆者は事実もなく責任もないハードクレームを受けたことが、「あの講師はクレームを受けるような悪質な講師である」として、某金融機関系の主催社から、以後の登壇については、ぱったりと依頼が途絶えるような状態に置かれたりするなど、その他に記載するのもはばかられるような悪質というか激烈・残酷なものまで、いろいろと身勝手に問題を起こしてくれる方々に、経済的・精神的に害を被ることが少なくないのである。

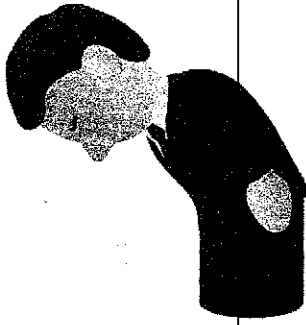


図4



図5

### 3. 多様性を尊重するのは 身勝手・バラバラでよいと いうわけではない

各企業においても、問題社員や取引先・顧客からいわれなき悪質なハードクレームを受けることがあろう。筆者として、担当されている方々の心中をお察しするとともに、心身ともに健やかであることを祈っている。

ただ、クレームに限らず、ダイバーシティ経営を進める企業においても、問題行為や身勝手なだけの横暴な対応に苦慮されているケースが少なからずある。

それは、ダイバーシティ経営を進める際、多様性の尊重や個性の尊重を進めるものの、その対応が多様性をマネジメントするのではなく放任しているようなもので、単にバラバラな組織になってしまっているケースのように思われる。

筆者はこれまでの連載の中でも、このようなケースでは、「ベクトル・ガードレール・アプローチ」としてご紹介したような、多様性・個性の尊重の中で、各自の多様で個性的な進み方を活かしつつ方向性や超えてはいけない一線（ガードレール）を超えた際の対処は、厳しくも教育として是正や指導を行い、それでも一線を超える違法行為者は懲戒解雇もやむなし、というマネジメント対応が重要だと述べている。

また、その中で、ダイバーシティ&インクルージョンを進める上で、筆者がキーワードとしていることは、「相互の多様化」と「お互いに幸せになりあう

対応」である。

個人が社会で生き働く上で、企業・組織や地域社会などにおいては、身勝手に違法行為や社会通念上の問題行為を行って良いわけではなく、社会人として働く者はみな、会社・組織側が多様化した生き方働き方の選択肢を提供し、役職員側は多様な生き方働き方の選択肢をフル活用してプロとして仕事で成果をあげつつ多様性・個性を活かしていく、という相互の働きかけが欠かせない。

多様性や個性の尊重を大切にすることからといって、片務的に個人の社会的責任（憲法や法令の遵守+社会的規範の積極的尊重）を度外視して、「違法行為や法令違反でなくとも社会通念上は問題視されることをやっても、それがワタシなのだからワタシのやり方に従い尊重せよ」というのは、単なる身勝手であり、「相互の多様化」や相互の多様性の尊重と対応ではない。相手の人権や多様性を尊重せず身勝手に自分の価値観や常識を押し付けることは、単に専制的な暴君や独裁者のような対応であり、相手の多様性を犠牲にして成り立つ排他・利己の対応ではない。

事実と異なりその対応自体が違法性・悪質性を帯び得るハードクレームを投げかける方々に思うのは、その方への怒りというより、多様性を尊重できていない方々が自ら社会や良き学び合い・成長し合う場から退出され、孤独にひとりよがりな世界に閉じこもるしかない末路への危惧と憐みであるのかもしれないと筆者は思うのである。



流通ネットワーク  
のご購読はコチラから

逆に、多様化した選択肢を得る権利を活かしてプロとして働いたり地域社会でのびのびと笑顔で過ごしたりするためには、社会における個人の社会的責任を相互の多様化・尊重と幸せになりあう対応をもって果たすことが求められているのである。

筆者としては、不当な金銭要求や謝罪の強要のあった刑事事件にあたり得るハードクレームを受け、指導者として乱暴・自暴自棄にならず、筆者の個人の社会的責任を果たしつつ、最終的に改悛の情へと導く対応ができるのか、という指導者としての大切な問いと実践を通じた再確認の場を得られたように思う。

決して心地良いケースではなかったものの、おなじく決して後ろめたいものでも自らを恥じるものでもなく、指導者としても人権・多様性を尊重しつつ対応できたことは、良き経験の場を得たように思うのである。

本稿が社会的に強く求められている人権対応・ダイバーシティ&インクルージョンに関する問題において、読者諸氏のお役に立つようであれば幸甚である。

また、本稿を契機として、筆者の見識不足であれどあれ、CSVに関する議論やその他各種課題についての議論活性化の呼び水となるようであれば、筆者としては幸いである。

【執筆者紹介】

戸村 智徳 (とむら ともりの)

早大卒。米国MBA修了。米国博士後期課程 (Ph.D) 中退。国連勤務にて内部監査業務の専門官、国連戦略立案専門官リーダー、国連が進める世界的CSR運動である「国連グローバルコンパクト」広報・誘致業務担当。民間企業役員にて、監査統括、人事総務統括を担当。上場IT企業のJFEシステムズ アドバイザーやJA長野中央会の顧問なども担当。日本マネジメント総合研究所合同会社の理事長として、産学共に活動中。岡山大学大学院非常勤講師など教鞭をとる立場にも身を置いてきた。

33冊の出版物をはじめ、NHK「クローズアップ現代」番組監修・TV出演、テレビ朝日「そうだったのか！池上彰の学べるニュース」番組監修、BS11報道番組「インサイドアウト」でのコメンテーター（トヨタのリコール問題とリスク管理）、NHK（Eテレ）「めざせ！会社の星」専門家ゲストTV出演・番組制作協力などの出演の他、各種メディアでの情報発信などにも意欲的に取り組む。

代表的な書籍として、「企業統治の退廃と甦生」（戸村智憲 著、中央経済社）、「クリエイティブ監査への道」（戸村智憲 著、税務経理協会）、「しっかり取り組む「内部統制」：企業健全化プログラムと実践ノウハウ」（戸村智憲 著、実務教育出版）など。

## 改訂版 切削・研削・研磨用語辞典

A6判344頁 定価：7,000円＋税

1995年に砥粒加工学会の法人化に合わせて発行された「切削・研削・研磨用語辞典」が、法人化20周年事業の1つとして改訂され、20年間の技術の進歩に伴う用語の変化に合わせて全収録語句の内容を見直し、約500語を修正、新たに約150語を追加。初版同様に各語の読み、英語表記、説明、同義語、関連語を示すシンプルなスタイル、現場での使い勝手を考慮したコンパクトなビニール装丁を継承。

日本工業出版(株)

フリーコール 0120-974-250 <http://www.nikko-pb.co.jp/>

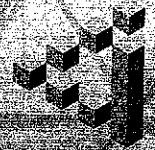
# 流通ネットワーク

メーカー・卸・小売を結ぶ流通情報総合誌

9・10 2017  
SEP・OCT  
NO.303

## 特集

- ①ロジスティクスソリューションフェア2017で進化する
- ②物流における環境保全を考える



infosense

変えるパッケージで、  
効率が変わる。  
倉庫が変わる。

WMS