

# 企業が訴えられないための クレーム対応の実務

信頼関係の構築が大事  
最初から「クレーマー」扱いはダメ  
積極的傾聴のすすめ  
初動対応と証拠収集は早めに  
苦情処理担当者へのサポートを



つまこい法律事務所  
弁護士 佐久間大輔

## 【目次】

- Q 1：クレーム対応の基本理念－信頼関係
- Q 2：クレーム対応におけるクレマーの見極め
- Q 3：クレーム対応における企業側の聞く姿勢
- Q 4：クレーム対応は初動が大切
- Q 5：クレーム対応では「謝ったら負け」か？
- Q 6：クレーム対応は職場で支援態勢を
- Q 7：クレーム対応の解決方針－示談か裁判か
- Q 8：個人情報漏洩におけるクレーム対応－初期対応
- Q 9：個人情報漏洩におけるクレーム対応－通知・相談
- Q10：個人情報漏洩におけるクレーム対応－被害回復・再発防止
- Q11：過労死が発生した場合の企業の対応方法は？

クレーム対応で失敗しないためには、企業の方針を明確にし、クレーム対応の体制を整備して、担当者の教育訓練をすることが重要です。

本パンフレットでは、顧客からのクレーム対応における基本理念から、企業がとるべき対策、解決方針などを解説します。なお、過労死が発生した場合の対応は「クレーム対応」とは別ですが、基本理念は同一です。

トラブルに対処するには、企業自身の判断だけで進めるのではなく、弁護士の助言を聞く、あるいは弁護士を代理人に立てた方が、結局は解決に近道となる場合がありますので、お気軽にご相談ください。

もちろん紛争予防のため、クレーム対応に関する文書等のチェックも承ります。

つまこい法律事務所  
弁護士 佐久間大輔  
TEL: 03-6806-0265 FAX: 03-6806-0266  
電話受付 月曜日～金曜日 9:00～18:30  
URL: <http://mentalhealth-tsumakoilaw.com/>



## ・ Q1: クレーム対応の基本理念—信頼関係

商品に欠陥があったなどの企業に対するクレームは、それが口コミやインターネット上で広まると、▼買い控えが起きて企業が経済的損失を被る、▼クレーム対応に時間と労力が費やされると本来の営業がおろそかになって売上が減少する、▼企業のイメージダウンになると、顧客、取引先、金融機関等ステークホルダーの信用低下につながるなどの弊害があります。

商品の販売は1回の売買契約かもしれませんが、企業や商品を信頼したからこそ、顧客は購入したのであり、商品に欠陥があったというクレームは企業との信頼関係が損なわれたから生じるものです。

そのため、クレームが発生した段階でも、顧客との信頼関係を維持または回復するため、顧客との「信頼」を基礎としたクレーム対応をすることが重要です。この基本理念のもとに誠実なクレーム対応をすれば、紛争の発生や長期化というリスクを減らすことができます。信頼を取り戻すこともできるでしょうし、クレーム対応に要する費用も減らすことができるので、企業の収益に結びつきます。

そこで、まず企業の経営者がクレーム対応の基本理念を打ち出すことが重要であり、これにより社員が一貫した対応を取ることができるようになります。逆に一貫性のない対応をすると、信頼を取り戻すどころか、企業の対応に関する二次クレームが発生します。

商売において「顧客が第一」の姿勢を貫くことは必要ですし、クレーム対応でも同様です。クレマーであっても、その人自体をリスクとは捉えず、人格を持った人間として信頼する—この「信頼」を基礎にしたクレーム対応が必要となります。

だからといって、クレマーの要求を全て受け入れるということではなく、「信頼」を基礎にしたクレーム対応という基本理念のもとに商品の欠陥などの調査や解決方針等の検討を迅速かつ適切に行いつつ、悪質なクレームに対しては毅然とした態度がとることが必要になります。この見極めをすることが、一般の顧客に対する信頼にもつながるでしょう。



## ・ Q2: クレーム対応におけるクレマーの見極め

クレーム対応をする場合は、正当な理由のあるクレームかどうかをまず見極めることが重要です。

顧客のクレームを受けたとき、担当者としては、商品の些細な欠点を針小棒大に取り上げて難癖を付けたり、欠陥を明らかにしないまま金品を要求してきたりする悪質なクレームほど、そのクレームが拡散するとまずいとか、クレーム対応に時間や労力を割けないといった理由からクレームの全てを聞き入れたくなります。また、クレームの全部受容は、現在進行中のクレームを解決できることになり、一時しのぎにはなり得ます。

しかし、クレームを述べてきた顧客に対して一律の対応をすることは禁物です。悪質なクレームについては、これを解決しても企業にとって不利であり、中長期的には企業の信用、収益の面でマイナスです。一度クレマーの言いなりになると、再度のクレームにも同様の対応をしなければならなくなりますし、別のクレマーにも同じく要求の全てを聞き入れなければならなくなり、悪循環に陥ります。

しかも、クレマーの要求を全部

受け入れた解決内容がインターネット上で拡散されれば、さらなるクレームを誘発することになり、長期的には企業の損失を拡大するだけです。商品の開発や管理といった技術面での向上がなくなり、「顧客が第一」の姿勢を貫かれなくなってしまいます。

これに対し、商品の欠陥や改善点、サービスの問題点など、合理的なクレームに対して真摯に対応することは、企業の商品開発や技術開発に資することになりますし、顧客との侵害関係を維持することにつながりません。

したがって、クレームが入ったときには、すぐにクレマーかどうかのレッテルを貼って突き放すのではなく、まずはクレームを述べてきた顧客を信頼し、冷静に耳を傾けるべきです。

企業としては、社員教育をして、不適切なクレーム対応をすることが結果として顧客との信頼関係を損なうことを理解させることが必要です。担当者の人事異動や退職により業務の引き継ぎがうまくなされるよう記録を残すようにしておくことも重要です。



### ・ Q3 :クレーム対応における企業側の聞く姿勢

顧客がクレームを述べる時、気に入った商品に欠陥があったことに対する裏切られた思いや、提供されたサービスに満足できなかった不満といった感情を抱いています。しかも、商品やサービスにより身体的・精神的な被害を受けた場合、また顧客の個人情報の漏洩によりプライバシーが侵害された場合、顧客は真実を知りたいという気持ちがあります。

それなのに、クレームを言ったら担当者から適当にあしらわれたり、ないがしろにされたり、たらい回しにされたりすると、顧客の感情や気持ちがさらに害され、顧客は、企業との信頼関係が破壊されたと考え、紛争に発展します。終始、受け身の姿勢、消極的な姿勢でいると、同様に不信感が生まれる可能性があります。顧客が企業にクレームを述べる段階では信頼関係が揺らいでいる状態ですが、そこから紛争に発展するのは顧客が企業との信頼関係が確定的に破壊されたと感じたときです。

担当者としては、まず顧客の言い分に耳を傾け、相手の立場に立って気持ちを理解することが必要です。クレーム対応をしていると気が滅入ることが往々にしてあるでしょうが、その内容には合理性があることもあ

ります。ネガティブな気持ちのままでは顧客の真意・要望やクレームの事実・原因を見通す目が曇ってしまいます。これに対し、冷静に話を聞いていけば、クレームの原因や顧客の真意が分かるようになり、解決の方針も見通すことができます。したがって、クレーム対応時には、顧客側の話を素直に聞くという態度が必要です。たとえ規模の小さいクレームであっても、気を抜くべきではないでしょう。

さらに、仮に顧客のクレームに正当な理由があったという条件付きで、担当者の個人的な見解であっても顧客の話に共感すると、顧客の方も、自身の言い分を聞いてくれたと思い、被害感情が和らぐことがあります。

これに対し、担当者の応接態度が悪いばかりか、担当者が私見を述べたり、断定的な言い方をしたり、反論や否定をしたりすると、企業のクレーム対応への不満が昂じて被害感情を悪化させます。そうすると、商品やサービスの欠陥は脇に置かれ、企業の対応に関する二次クレームが発生することになります。二次クレームがインターネット上で拡散すると、企業の信用は低下し、その経済的損失は計り知れません。



また、顧客によって丁寧な対応をしたり、逆に話も聞かずに追い返したりするなどの不公平なクレーム対応は禁物です。態度だけでなく、解決方針も顧客によって返品に応じたり応じなかったりするというのは、二次クレームとなり、不信感が増幅するおそれがありますし、これがインターネット上で拡散すると企業の信用は低下しますので、留意してください。

なお、顧客から電話でクレームが入ったときは、正確な記録を残すため、電話で録音をしたり、詳しいメモを付けたりしておくといでしょう。ただ、録音やメモしているからといって、顧客との応接態度がおろそかにならないよう留意してください。

顧客の話を公平な立場で傾聴する姿勢は、すぐに身につくものではないので、社員教育が必要となります。担当者レベルで対応できないクレームが発生した場合はその上司が対応することになりますが、そのときに上司の態度が悪いとか、部下に適切な指示・支援ができないというのであれば、二次クレームが発生しますので、管理職教育も必要でしょう。その際には、顧客との「信頼」を基礎にしたクレーム対応という基本理念を十分に理解してもらうことが重要です。



## ・Q4：クレーム対応は初動が大切

クレームが発生したら顧客の話を傾聴するとはいえ、担当者といえどもクレームを聞きたいわけではないでしょう。だからといって、クレームを放置していても解決するわけではありません。消極的なクレーム対応が顧客に伝わると、二次クレームが発生します。

そのため、担当者としては積極的にクレームと向き合わなければなりません。そうでないと、顧客から適切なヒアリングができず、顧客の真意を測ることができなくなります。真意や事実の認識に誤りがあると解決方針を見誤るばかりでなく、適時に商品の交換や改修ができず、結果的に顧客の不満が増大することになります。

初動において、顧客の真意を汲み取りつつ、早期に事実の確認、商品の検査や原因の調査を開始すべきです。顧客から「現場に来い」と言われたら、これをすぐに拒否するのではなく、すぐに駆けつけて現場検証をすることを検討した方がよいです。また、顧客だけでなく、商品の製造や販売の担当者・責任者に事情聴取をしましょう。

なお、クレームを述べた相手が被害を受けた本人とは限りません。本

人が買った商品に欠陥があったのか、それとも同居している家族のものなのかは最低限確認するようにしてください。また、相手の氏名や連絡先を聞いておくことも基本的なヒアリング事項です。

調査の結果が出たら顧客に対して早期に報告すべきです。決して事実の隠蔽や虚偽報告をしてはなりません。報告する際には電話を掛けるだけでなく、まず電話で概要を説明した上で書面を送付した方が、紛争となった場合に証拠にもなります。

特に顧客が身体的な被害を受けたり、精神的なストレスを受けたりした場合、顧客は何が原因であったのかを知りたいという気持ちが強くなります。それなのに調査拒否をすると感情悪化につながりますし、調査をしても不十分な結果では不満が募り、二次クレームが発生します。

適切な対応をすればいつかは解決することができます。このことを念頭にクレームには初期から迅速に対応することが肝要です。初動が遅れると、解決に時間がかかることになり、対応の遅延自体が二次クレームとなるおそれがありますので、留意してください。



## Q5 : クレーム対応では「謝ったら負け」か？

交通事故では、「謝ったら負け」で、陳謝した方が損害賠償責任を負うとよく言われることがあります。加害者が損害保険会社からこのように言われて被害者に謝りにも行かないので、被害感情が悪化し、被害者の姿勢がかたくなになり、解決が長引くといった場面を目にします。

交通事故といった契約関係がない場合でも、弁護士としては「謝ったら負け」という態度は適切でないと考えていますが、商品の販売やサービスの提供では顧客との間に契約関係があるのですから、なおさら謝らないという態度はクレーム対応として不適切です。

もちろん何のクレームでも陳謝すればよいということではなく、まずは初期対応を迅速に行うことが重要です。初期対応としては、早期に商品の保全や関係者の事情聴取を行う、窓口を一本化する、適時に顧客側に連絡を取ることが必要です。

この段階で、顧客に不快な思いをさせたことや迷惑・不便を掛けたこと、初期対応が遅れたこと、説明に行き違いがあったことについて陳謝することを躊躇しない方がよいです。陳謝したからといって法的な責任が直ちに発生するというわけではあり

ません。法的責任の有無から理詰めで対応すると、顧客の感情を害することになります。むしろ企業の社会的責任の観点からも、陳謝すべき内容を明確にした上で陳謝した方が、顧客側の感情を和らげることになるでしょう。

ただし、顧客であっても、「社長が謝罪しろ」、「自宅まで詫びに来い」といった要求は、顧客の全てに行うクレーム対応とは認められませんので、もはや悪質と位置付け、毅然とした態度で断ってください。不合理な要求を続ける場合は法的な手続を講じると書面で回答したり、弁護士に相談している旨を伝えたりすれば、トーンダウンすることもあります。





## ・ Q6 : クレーム対応は職場の支援で乗り切る

クレームを聞くことが精神衛生上よろしくないことは誰しも経験上分かることでしょう。精神障害の労災認定基準においても、業務による心理的負荷の発生要因としてクレーム対応が挙げられています。

労災認定基準では、「顧客や取引先からクレームを受けた」という出来事が、「顧客や取引先から重大なクレーム(大口の顧客等の喪失を招きかねないもの、会社の信用を著しく傷つけるもの等)を受け、その解消のために他部門や別の取引先と困難な調整に当たった」場合であれば、ストレス度は「強」となり、社員がうつ病を発病すれば労災認定されます。また、「業務に関連して、顧客等からクレーム(納品物の不適合の指摘等その内容が妥当なもの)を受けた」場合は、心理的負荷は「中」であるものの、ノルマの不達成、新規事業の担当、仕事内容・仕事量の大きな変化、長時間労働、配置転換、上司とのトラブルといった他の業務による精神的ストレスを生じさせる出来事が近接した時期に発生すれば、ストレス度が「強」と総合判断されることがあります。

社員の精神的健康が害されることを予防することも労働生産性を向上

させる点から重要です。そのためには、担当者に単独でクレーム対応させるだけでなく、職場や上司が支援することが必要です。職場で支援するためには、担当者だけが情報を保持しているのではなく、職場で共有し、認識を共通にすることが必要です。

ただし、上司は相談対応のプロではないので、専門の部署が相談窓口になる方が適切な場合もあります。企業の実情に応じて職場の支援体勢を確立することが肝要です。

事案によっては、弁護士に相談して助言を受けたり、クレーム対応を依頼して担当者の荷を軽くしたりすることも必要でしょう。



## ・ Q7 :クレーム対応の解決方針—示談か裁判か

商品検査や原因調査の結果、商品に欠陥があったのであれば、クレームには正当な理由があったこととなりますので、企業としては陳謝することになります。逆に顧客のクレームが不合理であれば争うこととなります。

この陳謝する事案か、それとも争う事案かという企業責任の有無を決めるのですが、調査結果が判明したら、受け身の姿勢ではなく、顧客側の心情を理解しつつ、裁判に至った場合の影響を予測し、早期に方針を決めましょう。

陳謝する事案であれば、早期に情報を開示して、顧客の真意を汲みつつ、代金減額、損害賠償(身体的・精神的な被害があれば慰謝料も含まれます)、欠陥の改修や商品の交換、不足分の納入といった示談の申し入れをした方がよいです。

解決案を提案する場合、示談と裁判のラインをあらかじめ引いて交渉することになります。このラインは裁判例をもとに検討することになります。顧客側がラインを大幅に上回った請求をしてくるのであれば示談による解決ができなくても致し方ないでしょう。

争う事案であっても、裁判になると企業のイメージダウンにより売上の低下に影響するといった観点から、見舞金や解決金を支払うとの示談を申し入れる等の検討が必要です。

示談交渉や裁判となり、紛争に発展した段階では、顧客との「信頼」だけでなく、危機管理と企業防衛という視点を取り込んで検討しなければなりません。初期段階での「議論をしない」という対応もとる必要はなく、反論すべき点は反論した方がよいです。その場合でも、反論の時期や表現によっては顧客の被害感情が悪化することがあるので、留意してください。

クレーム対応は迅速を第一とすべきですが、だからといって企業が解決を急ぎすぎると、その内容が企業にとって不利なものとなったり、逆に顧客側から解決水準を引き上げられて解決が遠のいたりすることもありますので、弁護士に助言を求めするなどして慎重な検討をしましょう。

担当者は交渉のプロではないので、弁護士に交渉を委任することがよい場合もあります。



## Q8 :個人情報漏洩におけるクレーム対応—初期対応

個人情報漏洩すると、企業のイメージダウンは大きく、社会的に非難されるだけでなく、商品の買い控えなどが起こり、企業の収益に影響を与えます。企業が保有している個人情報は顧客や取引先のものであるから、これらのステークホルダーとの信頼関係を損なわないようにすることを第一義に考えましょう。

個人情報漏洩を探知する方法として、社内で監視することが重要ですが、それとは別に、社外、すなわち顧客や取引先からのクレームが挙げられます。例えば、顧客から「知らない業者からダイレクトメールが届いた」との電話が入った場合、クレームを受けた時点で、個人情報漏洩が確定しているわけではないとしても個人情報漏洩を指摘されたのであれば、顧客との「信頼」を基礎にクレーム対応をする必要があります。

企業としては、顧客の話を疑って何もしないのではなく、クレームを真摯に受け止め、顧客からヒアリングした方がよいです。聴取する事項としては、個人情報が漏洩したと疑う根拠(ダイレクトメールなど)、自社の保有する個人情報が漏洩したと考える根拠(他社と異なる個人情報の登録など)、ダイレクトメール等を送ってきた業者名や連絡先、漏洩した

と考えられる個人情報の範囲(氏名、住所、生年月日、預金口座、クレジットカード番号など)等が考えられます。

クレームの精度や件数によっては、この内容をもとに社内調査を早期に開始し、漏洩の原因を突き止めることとなります。セキュリティホールを早急に発見してこれを塞ぎ、個人情報漏洩の拡大を防ぐことが喫緊の課題です。

初動調査のスピードと正確さが、その後の対応にも関わってきます。調査が遅れると、個人情報漏洩が拡大して顧客の被害も拡大しますし、企業の対応が後手に回り、隠蔽工作をしているなどの疑いを掛けられる可能性があります。また、漏洩の原因を見誤ると、顧客への通知や損害賠償の方針に誤りが生じ、紛争の発生や長期化を招くおそれもあります。初動調査の結果、個人情報漏洩の原因が突き止められなかったとしても、安易に調査を中止すべきではなく、また「原因不明」と結論づけるべきでもありません。

顧客からクレームが入ってきたときに担当者が冷静に対応できるよう、日ごろから体制を整備し、社員教育をすることが肝要です。



## Q9 :個人情報漏洩におけるクレーム対応—通知・相談

初動調査の結果、個人情報の漏洩が確定しているわけではなく、可能性が否定できないというレベルであっても、顧客に個人情報が漏洩した事実を通知することを検討することになります。特に預金口座やクレジットカード番号などの情報は顧客の関心が高いので、判明した事実を書面に記載します。たとえ可能性でもそのまま伝えるのがよいですが、書面には事実と可能性を分けて記載しましょう。

顧客との信頼関係を維持するためには、クレームを述べてきた顧客だけでなく、個人情報が漏洩した可能性のある顧客は全て通知の対象にします。そうすると、通知の対象者が多数に上り、多数の顧客に通知をしたら社会的にも非難を浴びるかもしれません。しかし、顧客が架空請求などの被害に遭う可能性があるため、顧客との「信頼」を基礎にしたクレーム対応という基本理念からすれば、通知を躊躇すべきではなく、むしろ被害防止の注意喚起をすべきです。

初動調査の結果、個人情報の漏洩の原因が自社にあるならば当然ですが、仮に外部からの不正アクセスなど必ずしも自社に責任があるとまで

はいえない場合であっても、早めに事実を知らせて被害の拡大を防ぎつつ、不安を抱かせていること、迷惑を掛けていていることについて陳謝するのが肝要です。

通知の件数が多数となる場合は、自社への問い合わせが多くなるので、専用電話番号を設けて窓口を一本化することが望ましいです。相談してきた顧客には事実を正確に伝えるなど誠意をもって対応すべきです。説明に不備があると、顧客の不安が昂じ、信頼関係が損なわれます。企業の対応に関する二次クレームが発生することを防がなければなりません。

また、顧客からは、個人情報の開示や削除の請求がなされます。企業が個人情報取扱事業者であれば、個人情報保護法に基づき、遅滞なく個人情報を開示しなければならず、遅滞なく必要な調査を行い、その結果に基づき、個人情報の内容の削除を行わなければなりません。請求が来た段階で本人確認をする際には言葉遣い等に注意すべきです。担当者レベルで即答できないのであれば、速やかに上司や関係部署の判断を仰ぎ、早期に顧客に回答します。



## ・ Q10 :個人情報漏洩におけるクレーム対応－被害回復・再発防止

顧客の相談対応と並行して、セキュリティホールを塞ぐだけでなく、既に漏洩した個人情報を回収して拡散を防ぎ、顧客のプライバシー侵害が拡大しないよう尽力しなければなりません。顧客との信頼関係を維持するためにはその不安を取り除くことが重要ですが、それだけでなく、企業のイメージダウンを食い止めることができますし、損害賠償において有利な事情として考慮されることがあります。

個人情報の漏洩について企業に過失がなければ損害賠償責任を負いませんが、組織的・技術的・物理的な情報管理が徹底しておらず、社員教育も不十分であったという場合は企業に過失が認められ、被害を受けた顧客に対して損害賠償をしなければなりません。調査の結果、個人情報の漏洩が不明であっても企業の過失が否定できないのであれば、顧客の被害を早めに弁償する方が顧客の不安を除去することになりますし、顧客との信頼関係を回復することができますので、示談の申し入れは早期に行った方がよいでしょう。

場合によっては、個人情報が漏洩していない顧客についても、その不安感に対する償いとして一律に金品

を交付することも検討することが必要です。

これに対し、たとえ企業に責任が認められるとしても顧客が不当に高額な損害賠償請求をしてきた場合は毅然とした態度で断ってください。顧客でない者が便乗して金品の交付を要求してきた場合も、「早く退散してもらおう」と考えて要求を受け入れてはいけません。悪質なクレーマーや便乗者と企業にとって不利な解決をすると、それが拡大するかもしれず、一時しのぎにはなっても、結果として企業の経済的損失は増えますし、一層のイメージダウンの元となります。

また、再発防止策として、個人情報漏洩防止体制(相談・通報体制、内部監査、情報管理規程)の整備、社内外の情報管理や電子データ管理の徹底、社員教育を実施していくことが肝要です。再発防止が適切に行われれば、顧客や取引先との信頼関係が回復して売上低下を食い止めることができますし、企業のイメージ回復もできます。さらに損害賠償においては有利な事情として考慮されるでしょう。



## Q11 :過労死が発生した場合の企業の対応方法は？

社員が過労死や自殺をした場合、遺族が労働実態等の資料開示や労災申請への協力、さらに損害賠償を請求してくることがあります。この対応はこれまで述べてきたクレーム対応とは全く性質の異なるものであり、企業は決して「クレーム対応」と位置付けてはなりません。しかし、「信頼」を基礎にして企業が公正・公平・迅速に対応するという基本理念は同じです。この理念のもとに対処すれば、紛争の発生や長期化というリスクをより減らすことはできるでしょう。

被災した社員の遺族が企業を訴えるメルクマールは、企業との信頼関係が破壊されたと感じるかどうかです。社員側は、過重労働によるストレスに対する辛い思い、健康障害による労働能力喪失、最愛の家族が苦しんだ挙げ句生命を奪われた哀しみといった感情を抱いています。これに加えて、遺族は真実を知りたいという気持ちがあります。このような感情や気持ちが害されたとき、社員側は、企業との信頼関係が破壊されたと考え、紛争に発展するのです。

したがって、企業としては、まず社員側の言い分に耳を傾け、相手の立場に立って気持ちを理解することが必要です。社員側の話を書く際には、先入観を持たずに、素直に聴く、

話の腰を折らないという態度が必要です。ただし、共感しすぎる必要はありません。

また、担当者が私見を述べる、断定的な言辞をする、反論や否定をするのは、相談を受ける側が固有の価値観を押しつけたと受け止められ、社員側の企業への不満が昂じて、感情を悪化させます。

また、初期対応を迅速に行うことが重要で、早期に証拠保全や事情聴取を行う、窓口を一本化する、適時に社員側に連絡を取ることが必要です。この段階で、不幸な出来事が発生したこと、報告が遅れたこと、説明に行き違いがあったことについて陳謝することを躊躇しない方がよいです。陳謝したからといって法的な責任が直ちに発生するというわけではありません。むしろ社員側の感情を和らげることになるでしょう。

そして、事実調査をしたら早期に報告すべきですし、事実の隠蔽や虚偽報告をしてはなりません。特に遺族はどのような仕事をしていたのか、職場で何があったのかを知りたいのであり、そもそも調査拒否をすると感情悪化につながります。

事実調査の結果、企業として陳謝する事案か、それとも争う事案かの方針を決めます。前者の例として長



時間労働があった、後者の例としてパワハラの実態は確認できなかったといった結果が判明したら、受け身の姿勢ではなく、社員側の心情を理解しつつ、裁判に至った場合の影響を予測し、早期に方針を決めましょう。

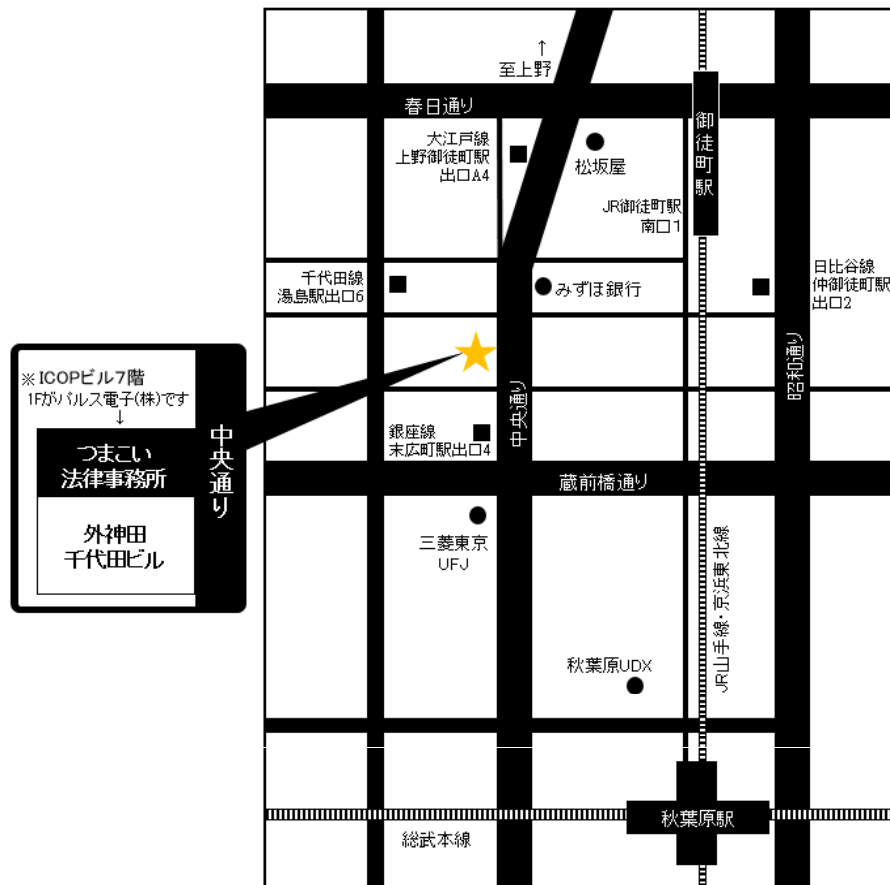
「陳謝する事案」であれば、早期に情報を開示して示談の申し入れをした方がよいです。この場合、示談と裁判のラインをあらかじめ引いて交渉することになります。このラインは裁判例をもとに検討することになり、社員側がラインを大幅に上回った請求をしてくるのであれば示談による解決ができなくても致し方ないでしょう。

「争う事案」であっても、裁判になるとイメージダウンにより売上の低下に影響するといった観点から示談を申し入れるとの検討が必要ですし、新たな証拠が見つかるなどして方針決定の前提が崩れた場合は「示談と裁判のライン」を引き上げるといった早期の方針変更をする必要があります。

示談交渉や裁判となり、紛争に発展した段階では、社員側との「信頼」だけでなく、危機管理と企業防衛という視点を取り込んで検討しなければなりません。初期段階での「議論をしない」という対応もとる必要はな

く、反論すべき点は反論した方がよいです。その場合でも、反論の時期や表現によっては社員側の感情が悪化することがあるので、慎重な検討をしましょう。





- 銀座線「末広町駅」下車、出口4を出て、上野方向に進み、鍛成通りを横断して左4軒目。徒歩2分。
- 千代田線「湯島駅」下車、出口6を出て、御茶ノ水方向に進み、2つ目の路地を左に曲がり、中央通りに出たら右に曲がってすぐ。徒歩3分。
- JR山手線「御徒町駅」下車、南口1を出て中央通りを渡り、中央通り沿いを秋葉原方向に直進。徒歩6分。
- 日比谷線「仲御徒町駅」下車、出口2を出て、昭和通りを秋葉原方向に進み、1つ目の路地を右に曲がり、中央通りを渡ったら左に曲がってすぐ。徒歩6分。
- 大江戸線「上野徒町駅」下車、出口A4を出て中央通り沿いを秋葉原方向に直進。徒歩4分。

## 弁護士 佐久間大輔

つまこい法律事務所

〒101-0021

東京都千代田区外神田6-16-9 ICOPビル7階

TEL: 03-6806-0265 FAX: 03-6806-0266

URL: <http://mentalhealth-tsumakoilaw.com/>

※本パンフレットで提供する解説等の著作権は、弁護士佐久間大輔に帰属します。  
無断で本パンフレットを複製、頒布、改変等を行うことを固く禁じます。