

## 交渉②

### 挑発行動等への対応

交渉に臨む際、交渉相手である市民や業者等が挑発的な態度をとる場合があります。これに乗って不適切発言をし、謝罪をせざるを得なくなれば対等な交渉は望めません。挑発に乗らない最善策は難しいことですが、相手の言葉や行動にストレートに反応しないことです。私が以前所管した建築紛争の調停の際、相手の挑発行為に対しては、間髪を入れず対応するのではなく、一呼吸おいて腹の底から1から10までゆっくりと数えてからおもむろに対応したことを覚えています。こちらが、冷静な態度で臨めば相手の手の内が見えてくるものです。

交渉の際、興奮した相手から自治体の職員に対し、職員個人に損害賠償等の責任を追究する旨の暴言が吐かれ、職員が萎縮してしまうケースが見受けられます。職員が

公務中に行った行為は、仮に過失があったとしても公務員が相手から直接責任を問われることはありません。自信を持って対応することです。

自治体には、許認可を早急に得るためや無理難題を押しつけるために暴力団まがいの者が来訪し、交渉を強要することがあります。このような交渉の場合には、事前に警察と相談し、出向いてもらうことも必要になります。このように交渉の際には、相手を上回る人員で交渉に臨み、相手の発言を一言一句記録する者を相手方の視野の範囲内に配置し、併せてテープレコーダー等で録音することも必要となります。

また、トラブルが多い自治体においては、現職の警察官を派遣してもらったり、警察OBを再任用等するケースがみられます。現場に警察関係者がいるだけで相手方の発言・行動は大いに異なります。

市町村アカデミー客員教授

大塚康男



### 交渉相手が代理人の場合

交渉相手として代理人が出席する場合がありますが、委任状の提示および委任事項の確認をせずに対応する事例が自治体において数多く見受けられます。本人に委任状の発行の有無等を確認し、委任状の提出やコピーを求め、必要になります。代理人と称する者が来庁しても、それを鵜呑みにして対応してはいけません。委任状の呈示を求め、正式な代理人であることを確認する必要があります。特に、弁護士が代理人として役所に来訪した場合など、担当職員が委任状の提出を求めず、弁護士の要求に迎合した態度を見ることがあります。弁護士も本人の委任状があつてはじめて代理人の権限を有しているのです。また、弁護士といえどもすべての法律に精通しているわけではなく、ましてや行政法規につい

# Risk Management

では、自治体職員のほうが専門なので、から畏縮せず落ち着いて自信を持って弁護士との交渉に臨みたいものです。

## 交渉相手の呼び方

また、交渉相手を「あなた」「おたく」と呼ぶことは絶対に避け、必ず「○○さん」と呼ぶようにしなければなりません。そのためには、事前に参加者の氏名を確認する努力をしておくことが実務上役立ちます。担当職員に会議場の席次表を作成させ、交渉に臨むのもひとつの手です。「人の名前は土瓶の取っ手」と昔からいいます。名前を固有名詞で呼ばれば、無闇に大声や暴言を吐くことは慎むものです。特に、女性の交渉者の場合には、女性は男性に負けまいとする意思が働く傾向があり、その際に「あなた」や「奥さん」と呼ぶことが、興奮状態を助長することにもなりかねません。「私は奥さんという名前ではありません」といわれた経験者もいるのではないのでしょうか。「○○さん」と呼ぶほうが交渉はスムーズにいくものです。

## 自治体側の交渉者

自治体側の交渉者については、もちろん交渉の申し手にもなりますが、立場の高い人を出席させることには慎重さが要求されます。

特に、突然に交渉に参加し、過去の経緯等の把握ができていない場合や交渉が混乱している場合には、注意しなくてはなりません。このような立場の人は自分の地位と交渉力を混同し、自分の力を交渉相手に誇示しようとして強要したり、逆に安易に譲歩したり、交渉がうまくいかないと怒り出して交渉を中断させてしまう傾向にあるからです。今まで積み上げてきた交渉内容を一瞬にして水泡に帰された経験をお持ちの方も少なからずいるのではないのでしょうか。

## 交渉時の留意点

交渉はあくまでも対立の解消と合意を目的とするものであり、交渉には、要求と譲歩がなされるものです。交渉を上手にリードするには、譲歩も必要であり、その際は必ず反対給付を確保することを考えておかなければなりません。例えば、建築の請負工事契約に際し、契約保証金の引下げを呑む代わりに、工事期間の短縮を譲歩の条件に挙げる場合などです。しかし、無原則な譲歩や土下座交渉では決して問題は解決しません。あらかじめ交渉時間や人数制限などの条件を付し、相手がその条件に応じないときは交渉を行わないなどの条件闘争をしておかなければなりません。そして、交渉に際し職員に暴行脅迫を加えるなどの不

### 筆者プロフィール

#### 大塚康男（おおつかやすお）

1946年東京生まれ。1970年日本大学法学部卒業。1973年市川市職員、同総務部法規係長、企画部企画課長補佐、環境部指導調整室長、総務部法務室長、総務部次長、議会事務局次長、教育次長。2007年から市町村職員中央研修所（市町村アカデミー）客員教授（「行政訴訟の実務」「住民監査請求」「議会事務」「危機管理」「債権管理」）。その他、自治体大学校、全国市町村国際文化研修所、自治体が行う職員研修の講師。危機管理関連の著書に『実務住民訴訟』『議会人が知っておきたい危機管理術』『自治体職員が知っておきたい債権管理術』『新版・自治体職員が知っておきたい危機管理術』『議会人が知っておきたい財務の知識』『自治体職員が知っておきたい財務の知識』などがある。

法行為を行った場合は、絶対に見逃してはならず、警察に通報し、違法状態を排除するといった毅然とした態度で臨むことです。また、交渉に際し職員を侮辱したり、名誉を棄損するような発言や行動があった場合には、交渉相手が市民であってもそれを黙認してはいけません。その場で直ちに異議を申し立て、発言の取消しと謝罪を要求すべきです。それが受け入れられなければ、良識ある交渉とは認められないと判断し、交渉の打ち切りや退席することを相手に通告することも時には必要です。市民が交渉相手でも自治体が土下座交渉をする必要などは全くありません。