

令和元年度  
所有者不明土地法等に関する  
連続実務セミナー  
(第5回)

「 行政機関におけるコンプライアンス  
ー 用地取得業務におけるコンプライアンス対応  
としての反社会的勢力対策と不当要求対応 ー 」

国土交通省関東地方整備局  
関東地区所有者不明土地等  
に関する連携協議会

期 日：令和元年 11 月 22 日（金）  
場 所：さいたま新都心合同庁舎1号館2階  
講堂

## 1. 講演主旨

関東地方整備局では、これまでも用地取得業務に係る地方公共団体への支援の取組として、連続実務セミナーを実施してきましたが、本年（令和元年）2月に「関東地区所有者不明土地等に関する連携協議会（以下「協議会」といいます。）」を関係機関等の協力のもと、設立しており、本年度（令和元年度）においては、このセミナーを、協議会における市町村等への支援活動に位置づけ、取組のさらなる拡充を行うこととします。

今回実施する第5回セミナーは、「行政機関におけるコンプライアンス 用地取得業務におけるコンプライアンス対応としての反社会的勢力対策と不当要求対応」をテーマとして、開催するものです。

## 2. 講師紹介

○弁護士 高橋 良裕（たかはし よしひろ）氏 <あぼろ法律事務所>  
所 属 東京弁護士会

公 職 等 東京弁護士会

民事介入暴力対策特別委員会（副委員長H27～H30、委員H16～）  
独占禁止法部

関東弁護士会連合会民事介入暴力対策委員会委員

前公益財団法人暴力追放運動推進都民センター不当要求責任者講習講師

千葉敬愛大学講師（労働法）

著書・論文 【コンプライアンスに関する主要なもの】

- ・反社会的勢力リスク管理の実務（共著）（商事法務，2009）
- ・暴力団排除と企業対応の実務（共著）（商事法務，2011）
- ・反社会的勢力をめぐる判例の分析と展開（共著）（経済法令研究会，2014）
- ・民事介入暴力対策マニュアル（共著）（ぎょうせい，2015）
- ・「IR 実施法に向けた論点整理—反社会的勢力対策の見地を中心として—」（共同執筆）（金融法務事情〔2070号〕，2017）
- ・「用地取得業務における不当要求への対応（前・後）」（座談会）（用地ジャーナル，2018年12月号・2019年1月号）

### 【プログラム】

14：00 開演 関東地方整備局用地部長挨拶

14：05 行政機関におけるコンプライアンス  
講演 高橋 良裕氏

16：00 閉演

# 行政機関におけるコンプライアンス

—用地取得業務におけるコンプライアンス対応としての反社会的勢力対策と不当要求対応—

1

## 行政機関におけるコンプライアンス

2

# 行政機関におけるコンプライアンス

---

・コンプライアンスという言葉が聞くようになって久しい。企業不祥事があるたびに、繰り返し使われてきた言葉であるが、行政機関における不祥事もあるのであるから、行政機関におけるコンプライアンスも当然問題になる。

・法令上の根拠としては、憲法15条2項(全体の奉仕者)に始まり、国家公務員法96条(サービスの根本基準)・同99条(信用失墜行為の禁止)・同100条(秘密を守る義務)、そして、国家公務員倫理法など。

---

## 一般企業の事件

# コンプライアンスが叫ばれるようになったころの事件

## 神戸製鋼事件

平成2年から平成11年ころまでの間、Y1らは、裏金を捻出し、総会屋に対し、2億円近い金員の利益供与を行った。

この間代表取締役であったY2、Y3は、利益供与やその原資とするための裏金捻出がなされないよう、特別に配慮してこれを監視すべき地位にあり、これを阻止するための内部統制システムを構築すべき法律上の義務があるというべきである。しかし、Y2、Y3はこれを行わないで放置していた。

5

# コンプライアンスが叫ばれるようになったころの事件

## 大和銀行事件

大和銀行ニューヨーク支店のIは、支店長が「海外で箔を付けにやってくる『飾り物』」という状態であったため、実質的に支店業務の全てを統括する、支店ナンバー2であった。

Iは、変動金利債の取引で5万ドルの損害を出した。Iは、損失の発覚による解雇を恐れ、損を取り戻そうとしてアメリカ国債の簿外取引を行うようになった。Iは書類を偽造して損失を社内でも限られた人間しか知らないシステムコードで隠蔽していたため表面的には利益を出しており、上司の信用を増していった。しかし、実際には、膨れ上がった負債を処理するために大きなトレードを行っていたところ、ビッグプレイヤーになってしまい、市場参加者はIの手を簡単に読むことができ、損失をより拡大させていった。

同支店の管理体制には、国債のトレーダーと支店の国債保有高や取引をチェックする者が同一人であるという不備が存在しており、Iの不正は12年間も発覚しなかった。これにより、大和銀行の損失は11億ドル(約960億円)に及んだ。

Iは、不正巨額損失を大和銀行上層部に告白したが、上層部はこれをアメリカ金融当局に対し隠蔽した。しかし、この隠蔽工作が発覚したため、大和銀行は却って厳しい処分を下された。

6

# コンプライアンスが叫ばれるようになったころの事件

---

## 野村証券損失補償事件

証券会社21社が大口の法人顧客との間でその資産運用により顧客の口座に損失が生じた場合にその損失を補填したり、当該口座に一定の利益が生じなかった場合にその差額を補填した。

公正取引委員会は、大手証券会社4社に対し、独禁法2条9項3号、一般指定9項違反を理由として、排除措置命令をした。

また、野村証券などについては株主代表訴訟が提起されたが、過失がないとして責任が否定された。

# コンプライアンスが叫ばれるようになったころの事件

---

## 蛇の目ミシン事件

グリーンメイラー小谷光浩が、蛇の目ミシン株を暴力団に売却した、これを取消すために300億円必要だ、と社長Y1、副社長Y2を脅し、蛇の目ミシンの関連会社から融資した。その後も小谷は、債務の肩代わりを迫るなどして、蛇の目関連会社が600億円の債務の肩代わりをしたり、小谷からの株式買取要求に従い、買取までの間1875億円を融資するなどした。

その後小谷は別件の証券取引法違反で逮捕、起訴、実刑となった。

取締役Yらに対しては、代表訴訟が提起され、最高裁で責任が認められた。

# コンプライアンスが叫ばれるようになったころの事件

## ダスキン事件

ダスキンが製造していた肉まんに未認可添加物が混入していた事件。

担当取締役Aは、取引先甲から口止め料を要求され、ダスキンから計3300万円、個人的に3000万円を支払った。

(1)担当外取締役Y1は、出入り業者乙から未認可添加物が混入していた事実を聞かされ、Aに問い合わせたところ、害はなく、在庫は残っていない、と言われた。そして、Y1は、社長Y2や取締役会にこれを報告しなかった。

その後Cも、乙から混入の事実を聞かされたが、Aに問い合わせただけでそれ以上の措置をとらなかった。

(2)Aが甲から金を脅し取られていることが判明し、調査委員会が設置され、経緯について詳細な調査がなされ、全貌が判明した。調査結果に基づき、ダスキンは、甲との取引解消をしたが、社外取締役Y3が事実関係を公表すべきであると提言した外は、取締役Yらは、取締役会で明示的に議論せず、自らは積極的に公表をしないとの方針を黙示的にとった。

YらはY3を除き代表訴訟を提起され、その責任が認められた。

## その後の事件

- ・スルガコーポレーション事件、みずほ銀行暴力団融資事件など暴力団関連事件
  - ・オリンパス損失飛ばし・解消事件、東芝不正会計問題など不正会計事件
  - ・リニア談合、北陸新幹線談合などの談合事件
- などきりが無い。

# 事案のパターン

---

## ・行為の種類

- ①領得等して自己の利益を図るもの
- ②職務怠慢や不注意に係るもの
- ③目的達成を過大視して行き過ぎた職務判断をしたり, 関係利益の優先順位について誤った判断をしたことによるもの

※ ただし, 実際の事案は, これらが複合しており, 関与者によっても異なる。

## ・行為者の種類

- ①組織の下部に所属する者のみによるもの
- ②組織トップによる, ないしはその関与の下になされたもの

---

# 行政機関に係る事件



# 行政機関に係る事件

## 鹿沼市職員殺害事件

2001年、栃木県鹿沼市の職員が帰宅途中、暴力団員及び元暴力団員により拉致殺害された。実行犯4人が逮捕された。1990年に市の焼却炉が故障した際、一般廃棄物処理の手助けを当該廃棄物事業者が行い、以後、市における、組織的対応が不十分な中、同事業者に対する便宜供与、例えば、申請なしでの許可、無審査での更新許可などがなされるようになった。当該職員は、事業許可その他廃棄物処理行政に関する不正及び、市と当該廃棄物処理業者との癒着を正そうとしていたものと思われた。当該廃棄物処理業者は、逮捕前に自殺し、癒着に深く関わっていたと思われる鹿沼市幹部職員も自殺した。

# 行政機関に係る事件

## 志賀バイパス事案

志賀バイパス事業の用地取得において、平成9年10月に不動産開発業者の社員らが所有していた山林を国が取得する際に、不当要求がなされ架空の建物3棟に対する移転補償金約5,500万円が過大に支払われた。さらに平成10年4月には同業者に用地交渉の代理を依頼した地権者に対しても、架空建物に対する移転補償金約1,100万円が過大に支払われた。

その後の調査で、同業者における架空物件等の過大補償がさらに2件あることが判明した。その一つは、平成8年2月に架空建物に対する移転補償金約7,800万円が過大に支払われたもの。他の一つは、平成12年5月に、国道161号小松拡幅の用地取得において、同業者の社長やその身内が志賀町内に所有する土地を国が取得する際に、土地の面積を2倍に水増しして、約8,900万円が過大に支払われたもの。

# 行政機関に係る事件

---

## 新居浜事案

新居浜市が施行する土地区画整理事業に伴うマンションの移転補償において、同市がマンション所有者と補償交渉を開始した時点では、全25戸のうち入居者が10戸であったものが、その後2週間で新たに暴力団員を含む15戸の入居者があり、同市は全25戸の入居者を対象とした借家人補償とマンション所有者に対する家賃減収補償として約3,000万円を支払ったもの。しかし、当該15人の大半が暴力団関係者らで、入居による生活実態がなく、補償金目当ての駆け込み入居であることが判明。また、同一所有者による別のマンションの移転補償においても駆け込み入居による補償金2,600万円の支払い事案があったことが判明したもの。その後、関係者らが詐欺容疑で逮捕・起訴され、順次有罪が確定中。

# 行政機関に係る事件

---

## 釧路外環状事案

平成13年5月に当該事業の移転対象となる産業廃棄物処理業者が、同業者所有の敷地内に多量の廃棄物(古タイヤ、廃車、家電廃品)を持ち込み、当該業者の交渉代理人として暴力団が介入し、処分費用等高額な補償金を要求した事案。

# 行政機関に係る事件

川内川河川事務所，鹿児島国道事務所事案

両事務所において、用地課用地第一係長等であったYが、分任支出負担行為担当官の補助者として土地の買収、物件の移転等に関する交渉及び契約の事務に従事中、平成16年3月から22年4月までの間に、立竹木等の数量を水増しした補償金の算定書類を作成したり、補償金支払のための委任状を偽造したりなどして、支出の根拠となる虚偽の関係書類を作成して、他人の借金の相手方である善意の第三者等へ、自己の借金の返済に充てるために、補償金を振り込ませることなどにより、土地等に関する補償金計25,556,592円を領得した。

17

## その他

- ・年金記録問題
- ・国民年金不正免除問題
- ・年金横領問題
- ・国循官製談合，浦安市官製談合，北海道開発局官製談合，国交省四国地方整備局発注工事官製談合
- ・障害者雇用水増し問題
- ・森友，加計問題

18

---

## (一応の)概念の整理

## (一応の)概念整理

・コンプライアンス, CSR, コーポレートガバナンス, リスクマネジメントという用語は似たような意味合いで使われていることが多いが, 意味合いの広さや観点などが多少異なっているようである。

# コンプライアンス

---

- ・狭い意味では，文字とおり，法令遵守。
- ・しばしば，当該組織の行動理念や社会の倫理規範に従うことを含めた，広い意味でも使われる。
- ・また，当該事項の遵守について，遵守自体だけでなく，ステークホルダーに対する責務という観点から捉えた意味合いで使われたり，その遵守を達成するプロセスを含めた意味で使われることもある。

# CSR

---

- ・本来，企業を対象とする概念である。対象事項は法令遵守に限定されず，社会貢献も含むとされているので，コンプライアンスよりも広いが，対象事項のかなりの部分が，少なくとも広義のコンプライアンスと重なっている。
- ・当該事項の遵守についてステークホルダーに対する責務という面から捉えた意味合いで使われる。

## ガバナンス(内容統制)

---

- ・当該事項を遵守するためのシステムないしプロセスという意味で使われる。コーポレートガバナンスというときは、企業が念頭に置かれている。
- ・適正な会計処理を対象事項として、しばしば使われるが、コンプライアンス一般を対象事項として使われることも多い。
- ・組織の上部組織ないし管理部門におけるプロセスが念頭に置かれていることが多いように思われるが、下部組織の人事・労務指揮に係わるプロセスも含めた意味合いでも使われうる。

## リスクマネジメント

---

- ・当該組織が抱えている様々なリスクを把握し、コントロールするプロセスである。
- ・対象事項は災害対策なども含められるから、コンプライアンスに限られないが、コンプライアンスリスクを対象とする場合、そのためのプロセスであるリスクマネジメントは、ガバナンスをリスクコントロールの観点から言い換えた意味合いのものということになる。

## とはいえ、重要なことは

---

・とはいえ、人によって、多少違った意味合いで使われているようであり、ものの本によって違っているようでもある。これまで述べたところも、私見に過ぎないのかもしれない。

・そもそも、重要なのは、言葉の意味ではない。当該組織にとっての課題として何を設定し、どうするかを考え実践することに尽きる。

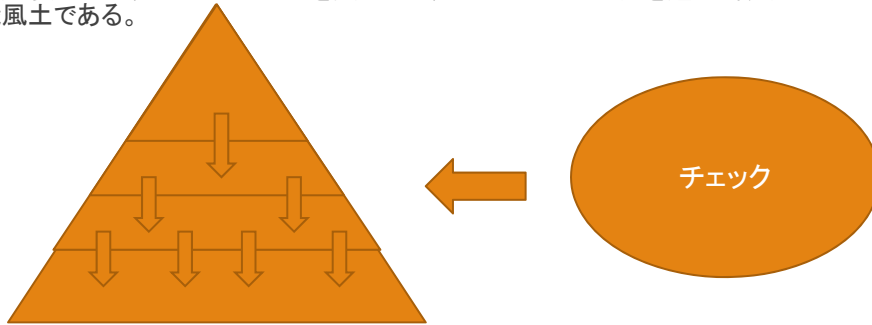
---

## コンプライアンスシステムの概観

# コンプライアンスシステムの概観

1. 組織トップのコミットメント
2. 組織各部・各所属員へのマインド・スキルの浸透
3. システムの機能状況や違反行為に対するチェック
4. 上記2. 3の実効性を担保しうる組織の設計・構築

※ とはいえ、最重要なのは、これらシステムを支えつつ、逆にシステム運用を通じて醸成されるコンプライアンス意識の高い組織風土である。



27

## 組織トップのコミットメント

コンプライアンス意識の高い企業風土の醸成やシステムの実効性にとって最重要  
しかし、形式的表明では足りない。本気であり、かつそれが伝わる必要がある。



Ex. 人事考課における評価のあり方

28



# マインドとスキルの浸透

## ①リスク棚卸し→リスク評価

・リスクを棚卸し，その重大性，発生頻度，対策の難易を相関的に考慮して，対策のためにリソースを投入し，これを実施するか否か，どの程度投入して何をするかを判断する。

・ただし，前提問題として，棚卸しと評価のために必要な情報をどのように収集するか，このような情報に基づき，どのような手順で誰が判断するかを検討する必要がある。

# — 想定リスクへの対策 —

## ②何を伝えるか

1. 組織トップの信条・思想に基づく業務上の優先順位
2. 想定リスクに対する組織の基本方針
3. 各所属員が自分の責任分野において，想定リスクの具体的な特定，及び対処するために必要な知識・能力
4. 各所属員が単独で対処することが困難な場合のアクセス先，報告先を知っていること

## ③どのようにして伝えるか

---

1. コンプライアンス・マニュアル
2. トレーニング(教育・研修)
3. コミュニケーション

コミュニケーションツール:ニュースレター,  
内部規程, eメール, ペン, コース  
ター, キーチェーン, カレンダー, ス  
クリーンセイバー等

## ④環境

---

1. 組織風土(同僚, 部下, 上司の倫理的態度)
2. 人事考課
  - (1)コンプライアンス対応が評価されること
  - (2)所属員に対し過度の責任を負わせないこと(例:過度の業務上のノルマ, 組織的に対応すべきトラブル処理を個人に押しつけること)

# システムの機能状況や違反行為に対するチェック

---

## ・チェック体制

1. 通常の職制ライン自体におけるチェック
2. 内部通報制度

### ※ 環境

- (1) 組織風土(同僚, 部下, 上司の倫理的態度)
- (2) 人事考課

## ・違反行為に対する対処

1. 是正措置(人事異動等)
2. 原因究明・再発防止策
3. 責任追及(民事, 刑事, 人事)
4. 公表(要否・程度・相手方・時期)

# 指標

---

## ・責任追及の指標

1. 外部の評価→厳格な責任追及
2. 一律的な厳格な責任追及による隠蔽体質化のおそれ→軽減事由の設定

## ・公表の指標

1. 二次被害の防止の観点
2. 社会的関心の大きさ(国民的利益に対する影響の有無・程度等)

# 実効的な組織の設計・構築

---

- ・ コンプライアンス責任部署の組織上の権威  
コンプライアンス責任部署の他部署からの独立性  
コンプライアンス責任部署の他部署との連携
- ・ PDCAサイクル

---

## コンプライアンスとしての反社会的勢力 力・不当要求対策

# 具体的なリスク対策としての反社会的勢力・不当要求対策

---

行政機関の用地取得担当部署における業務の適正に中心的に係わるのは、「公共用地の取得に伴う損失補償基準要綱」その他の関連する行政法令，私法規定の遵守であるが，以下では，これら法令の解説そのものではなく，これら法令の遵守を阻害する反社会的勢力の介入や不当要求に関する対策・対応を取り上げたい。

---

## 反社会的勢力対策（暴力団対策を中心として）

# 暴力団とは？

## 1 沿革

沿革は博徒・的屋。戦後の混乱期に愚連隊が登場。三者が闇市等の利権をめぐる争いを繰り返し、集合離散により同質化。賭博、売春、薬物などそれ自体非合法的な場だけでなく、企業活動の場にもシノギを見出し、暴力的な組織の威力を利用した不当な資金獲得活動を行う集団に。

## 2 威力の維持拡大と利益の追求

威力が大きくなることで収益力は増し、資金力が増すことによって大規模組織化(寡占化)が可能になり、さらなる暴力団の威力の増大と、シノギの効率化がもたらされた。武装化と大規模化の過程での、組織の合併・分裂、対立抗争は不可避。シノギへの協力は、このような事態に寄与。

# 暴力団とは？

## 3 近時の傾向

暴対法の拡充(H20.5)や暴排条例の施行(~H23.10)により、自らが暴力団員であることを市民に誇示することができず、暴力団構成員等の数は激減。26年末の暴力団構成員等の数は約5万3500人、27年末には約4万6900人、28年末は3万9100人、29年末は3万4500人で、暴対法施行後減少記録を更新中。シノギの主流は恐喝型から詐欺型へ(H21に詐欺検挙人数が、恐喝検挙人数を超える。29年時点で、暴力団構成員等の検挙人員のうち詐欺の検挙人員が占める割合は10.2%。特殊詐欺の検挙人員2490人のうち暴力団構成員等の占める割合は24.7%)。

しかし、取引活動の場にシノギがなくなったとはいえないから、顕著な潜在化が進んでしまったという面もある上、手を緩めれば復活するだろう。

# なぜ暴力団排除か？

---

## 1 収奪のリスク

最初は礼儀正しく親切に見えても、その本質は貪欲な利益追求集団。役員や従業員を威圧し、会社財産を効率よく収奪。

## 2 法的制裁のリスク

自治体は、自身の暴排条例において、その事業活動に暴力団を関与させない責務が規定されているため、これに違反することになる可能性があるのはもちろんだが、行政機関が取引活動を行う限り、「事業者」に当たるとすると、利益供与禁止規定(例、都条例24条)に違反する取引等を行った場合、勧告、公表等の制裁措置(同26条以下)を受けるとの解釈が少なくとも理屈上はありうる。

# なぜ暴力団排除か？

---

## 3 社会的制裁のリスク(レピュテーション・リスク)

暴力団は、違法手段や犯罪収益を利用し、不当な競争力・資金力を獲得。行政機関も、暴力団を取引社会から排除する必要がある。各種契約に暴力団排除条項が普及。暴力団との密接関係を疑われれば、国民からの信頼を失いかねない。

# 暴力団をどのように排除するか？

---

## 1 取引関係からの排除

### (1) 反社チェック

「契約自由の原則」により、取引開始前の拒絶が最も容易。かつ有意義。

#### ア 面談・訪問時の印象

外見、言葉遣い、言動、役員・幹部の肩書、複数の名刺、立ち会った人物、過剰な接待、事務所周辺の環境、表札。

#### イ インターネットによる情報収集

固有名詞で検索。「逮捕」、「暴力団」、「容疑」、「処分」との「and検索」。電話番号、FAX番号、所在地。

# 暴力団をどのように排除するか？

---

## ウ 登記情報等公的記録の調査

商業登記の有無。不自然な商号、役員、目的、本店所在地の変更や増資。代表者の住所や本店所在地の不動産登記(名義変更、抵当権)。

## エ 金融機関からの融資状況のチェック



# 暴力団をどのように排除するか？

## (2) 暴排条項の導入

### ア 暴排条項・表明確約の意義

暴力団の潜在化による反社チェックの「すり抜け」やブラック化に対処するのに不可欠。成立した契約を解除するための法的根拠となる。詐欺罪による検挙など暴力団に対するけん制効果も。

### イ 暴排条項の内容

(無催告)解除条項。属性や禁止行為の定義。義務づけ条項(下請けや再委託先からの暴排や調査・報告)。解除者についての免責条項。被解除者についての損害賠償額の予定等。

### ウ 暴排条項の代替手段

誓約書や表明確約。見積書や注文書等における表示。ステッカー等による標章。名刺への印刷。

# 暴力団をどのように排除するか？

## (3) 取引関係の解消・契約の解除

### ア 暴排条項該当性の調査

社内での反社チェック((1)参照)を経て、暴追都民センターや警察に相談。ブラック、グレー、ホワイトの見極め。

### イ リスク分析

取引機会喪失・敗訴・損害賠償 VS. 収奪・法令違反・社会的信用

### ウ リスク分析に基づく対処

法定解除(債務不履行, 暴排条項違反), 合意解除, 継続監視, 契約終了時における再契約の拒否・更新拒否。

# 用地取得業務の特殊性

---

・事業目的達成のために、当該用地の権利者である限り、暴力団員等が権利者であっても、契約はせざるを得ない。

取得価格が算定基準に従った適正なものである限り、「利益供与」となることはない。

# 用地取得業務の特殊性

---

・しかし、不正請求等に係る不当要求には警戒する必要がある、事業目的達成を過度に重視するあまり、不正な支出をしてしまわないよう注意する必要がある。

このため、反社会的勢力対策よりも、不当要求対応が中心的課題となる。

なお、暴力団員等であるか否かを問わず契約をすることになる以上、警察からの暴力団情報の取得はしにくくなる。しかし、不当要求がなされた場合の対応の在り方、不当要求に対する暴対法による対処の可能性があるため、前述の反社チェックにより権利者が暴力団員等であることが疑われるときは、警察への相談連携は必要である。

---

# 不当要求対応

## 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

### 1 意義

- (1) 要求内容が法律上不当ないし過大,
- (2) 要求態様が暴力による威嚇, 恫喝, 害悪の告知, 街宣・ビラ・糾弾活動などの示威行為,
- (3) 正常な属性を仮装する行為(えせ右翼行為, えせ同和行為, 総会屋行為, 企業取引行為など)

のいずれか又はいくつかを備えた行為。ただし, (3)は(1)又は(2)に収斂される。

# 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

## 2 判断基準

(1) 要求内容の不当性—どのような場合に要求内容は不当だと言えるのだろうか？

51

# 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

ア 何を要求しているのか、はっきりさせてもらおう！

不当要求や不当クレームには、「誠意を見せろ」など要求内容があいまいな場合が多い。要求内容が把握できないと対応方針が定まらないので、要求内容を絞り込ませて、特定する必要がある。

どうしても特定できなければ、特定できないことが不当要求であることを基礎づけているとみて、排除することになる。また、要求ではなく、単なる激しい苦情である場合は、情報提供にお礼を述べて打ち切れればよいことになる。

52

# 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

イ 要求内容が特定できたらどうしたらよいか？

(ア) 要求内容が特定できたならば、相手方の要求に応じる法的義務があるかどうかを検討する必要がある。この点については、事実調査が必要であり、調査検討には一定の時間を要する。したがって、即答や回答期限の約束を求められても基本的にこれには応じない。進捗について連絡を約束するのがせいせいである。安易な約束をして守れないと2次クレームを招くことになる。

事実調査には相手方の協力を要することがある。相手方に協力を求めても、必要な協力に応じないならば、適切なタイミングで交渉を打ち切ることになる。

(イ) 要求内容が、自分が所管するものではなく他部署が所管すべきことであれば、対応を移管する必要がある。自分の部署の所管事項だが、担当者が別である場合も同様。

移管・申し送り手続きは、所定のルールに従って、相手方に当該他部署・他の担当者を案内したり、当方内部で移管・申し送りを行ったりする。この際、相手がどこの誰なのか、用件は何なのか確認をする必要がある。相手方が、移管・申し送りに応じないという態度をとることがあるが、このこと自体が不当要求なので、当方がこれに付き合う必要はなく、むしろ所管外・担当外であるために間違った対応をしてしまうことを気にすべきである。

# 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

(2) 要求態様の異常性—要求内容が正当である限り、何でもかんでも相手の言いなりにならなければならないということはない！

## 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

- ア
- ①強気, 断定的, 確信的な様子。
  - ②怒鳴る。
  - ③口の利き方がぞんざい。
  - ④突然アポなしでやってくる。
  - ⑤事務所に居座る。
  - ⑥上司による対応を強要する。
  - ⑦複数の部署, いたるところにクレームをつける。
  - ⑧関係先に言いつけると言ったり, 実際に言いつける。
  - ⑨長時間, 高頻度の電話・交渉を強いる。
  - ⑩必要以上の謝罪を要求する。

55

## 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

- ⑪当方の言い分を聞かない。
- ⑫政治家, 暴力団, 著名人等との関係に不必要に言及する。
- ⑬マスコミに言う, 裁判をする, などと言う。
- ⑭当方の社会的な立場について言及する。
- ⑮自宅へ来ることを執拗に要求する。
- ⑯「被害者」, 「社会的弱者」, 「高齢者」, 「国民」, 「納税者」などであることを過度に強調する。

56

## 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

- ⑰ 担当者を指定する。
- ⑱ 言葉尻を捉えて攻撃する。
- ⑲ 些細な対応ミスを執拗に攻撃する。
- ⑳ 即時の回答, 約束を要求する。
- ㉑ 屁理屈による責任転嫁。
- ㉒ 以前にも同じようなことをしてもらった。他の人にはしてもらっている, と強弁する等。  
などに着目して総合的評価。

## 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

イ 要求内容に理由があれば、要求自体には応じるのが原則。しかし、要求態様が異常であれば、これに抗議し、当該態様による要求行為をやめさせる。そうしないと舐められてしまい、別の不当要求を誘発しかねない。また、要求態様が異常であるために、要求に応じることが困難なケースでは、要求自体を拒否せざるを得ないこともあり得る。

# 不当要求とは？—どんなことをされたら酷いことをされていると言えるのだろうか？

---

(3)判断についても、迷わないよう組織的に！→自信をもって対応できるようにしよう！

判断の上ブレ下ブレによるリスクはそれほど大きくない→安心して対応してもらって大丈夫！

## 不当要求のタイプと対応の目安

---

### 1 不当要求のパターンによる分類

不当要求対応は、基本的に行為内容・態様に着目して行うのであり、誰によるものかは二の次。



# 不当要求のタイプと対応の目安

## (1) 接近型

商取引を仮装するなどして企業に接近し、不当な利益を得ようとする類型。取引参入、物品（機関紙や芳香剤等）購入、寄付金要求など。

要求内容に理由がないタイプであり、「契約自由の原則」の下、できるだけ早期に、理由をつけず、とにかく断る！

※ 単純な不当クレームに対する対応

議論はしない、納得してもらおうと思うべきでもありません。相手方がかみ合った返事をしてこないことを気に病む必要はないし、相手方の言ったことにかみ合った返事をしようと頑張る必要はない。繰り返し同じ説明をして、相手方が納得しなければ、「十分な説明をさせていただきましたので、ご納得頂けなかったのは残念ですが、これで終了させていただきます。お引き取り下さい。」と言い切ろう！

## 用地取得業務の特殊性

・こちらから接近していく必要があり、話を一方的に切るのでは、事業目的を達成できない。

# 不当要求のタイプと対応の目安

## (2) 攻撃型

ア ミスや不祥事につけこんで攻撃し、慰謝料、解決金、口止め料などの名目で不当な利益を得ようとするタイプ。

即答を避け、まずは事実関係を確認する。その上で、法的責任の有無を判定する。

イ 根も葉もない攻撃であれば、接近型におけると同様、断固として排除する。

ウ 要求者が被害者である場合、要求に理由がある範囲ではこれに応じ、これを超える部分については明確に断る(もっとも、所管違い・担当者違いであれば、自分では対応せずに、移管)。必要な範囲での謝罪や再発防止策の約束は差し支えない。また、従前の慣行を踏まえた、法的義務を超える「サービス」としての譲歩はあり得る。しかし、「同じ状況にある、すべての国民に同様のサービスを提供できる(平等主義)」という限界を超えてはならない。

エ 不祥事が攻撃されている場合、組織内外における適切な対応を取りつつ、街宣活動等に対しては毅然とした対応を取り、隠蔽のための金銭要求には応じない。不祥事の隠ぺいやそのための金銭給付は2次的不祥事となり、さらなる国民からの信頼の失墜を招くことになる。むしろ、適切な不祥事対応と攻撃型不当要求者に対する毅然とした対応によって、自浄作用の高さをアピールする方が合理的である。

# 不当要求のタイプと対応の目安

## (3) 癒着型

このタイプでは、相手に過去のしがらみ、当該組織の秘密やスキャンダルが握られていることが多く、癒着していたこと自体も不祥事であるため、攻撃型の場合以上に解消に向けた決断が重要である。

癒着に陥っていた担当者の配置転換、関係の解消、その他組織内の体制整備によって、癒着解消の実効性を確保するとともに、再発防止策を図ること、組織外へは適切な時期、範囲、内容で、説明、公表等を行うこと、の可否を検討する必要がある。隠ぺいが2次的な不祥事となること、むしろ自浄作用をアピールする戦略を採るべき必要性は攻撃型の場合と同様である。

# 不当要求のタイプと対応の目安

---

## 2 誰が不当要求をしているか

誰が不当要求をしているのか、という点も、二次的にではあるが、対応方針を決める上で意味はある。

# 不当要求のタイプと対応の目安

---

## (1) 反社会的勢力によるもの

相手はプロ。相手の目的は「金」である。「効率性」を重視し、短期間のうちに、「取りやすいところから取る」ことを狙う。そこで、拒絶の意思を早期に明らかにし、それを愚直に繰り返すことで、不当要求を退けることができる。

相手は自らの要求が不当であることを自覚していることが多く、検挙を恐れているため、警察や弁護士などとの連携が効果的となる。

# 不当要求のタイプと対応の目安

## (2) 悪質クレーマー(非社会的勢力)によるもの

ア そもそも、なぜクレームを付けるのか

- ① 不満に正当な理由がある場合
- ② 単なる知識不足
- ③ 執拗な性格、強度の思い込み、当該企業に対する悪感情、ストレス解消、過剰な正義感など性格的要因
- ④ 金銭獲得目的

# 不当要求のタイプと対応の目安

## イ 対応方針

①に対しては、その理由に応じた対応をすべきであり、②ならば、了解可能な説明を丁寧に行うことになるだろう。

これらに対し、④は、正に不当要求であり、上記接近型、攻撃型について述べた対応方法による。③の性格的要因に基づく場合は、行為者がいわゆるハードクレーマーである場合であり、基本的には④の場合と同じであり、不当要求対応に準じた対応を採ることになるが、④の場合と異なり、引き時や限度というものがなく、いくらでも時間をかける傾向があり、④の場合よりもたちが悪いともいえる。基本的には、通常の不当要求対応方針に沿った対応をするほかない。もっとも、相手の狙いや傾向を見極められ、対応の方向性が見出されれば、早期解消も図られる。

# 基本的な心構え

## 1 毅然とした態度(恐れるな！悔るな！)

「毅然と断る」とは、あるべき対応方針に従って、法的義務があればそれが認められる範囲で要求に応じ、認められない部分については明確に断り、ブレないこと。声の大きさや言葉遣いとは無関係。相手に期待を持たせない。信念と気迫を伝えるのがポイント。

## 2 不当要求に応じなければ成功

到達目標を誤らない。相手を納得させたり、言い負かしたりする必要はない。平行線に持ち込めば足りる。格好悪くても構わない。会話を打ち切れれば勝ち。

## 3 孤立しない、孤立させない

自分の身を守るための最良の方法。組織での対応。関係機関(警察、暴追センター、民暴弁護士)と協力して解決できない事案はない。

# 基本的な心構え

## ※ こんな風に思ったら

・「ここで断ったら、仕返しが怖い。」

← 見込みのない者に対する要求行為の継続は非効率であり不当要求は早晚止む可能性が高い。拒絶に対する報復行為は相手にとって高リスクでありなされない可能性が高い。むしろ、報復に対する漠然とした不安感から要求に応じると、「カモ」とみなされ「おかわり」が続きかねない。

・「面倒くさい。個人的に払えない額ではない。」

← それで終わりではない。個人で払えなくなるギリギリまで要求は続く。

・「表沙汰にできるようなことではない。」

← 表沙汰にすることが相手の武器を奪う。隠蔽的な態度が悪評価に繋がる。

# 用地取得業務の特殊性

- ・単に不当要求に応じないだけでは済まない。仕返しはともかく、事業目的を達成できない焦りは感じざるを得ない。
- ・適時に、強制収用手続きを併行させることを検討する必要がある。

とはいえ、事業認定が困難なケースでは、粘り強く説明を続けるほかない。用地取得のために、不当要求に応じることは正当化されないし、不当要求に応じたからといって、任意の協力が得られる保証がどこにもないことは肝に銘じておく必要がある。

# 不当要求対応のセオリー

## 1 相手方を確認する。

匿名の仮面を剥ぎとり、責任追及の相手を特定。好き勝手を予防する。相手のフルネーム、住所、所属団体名、役職、電話番号を確認。同行者についても。相手方へのけん制効果大。担当者の側では、所属と氏名のみを明らかにし、危険防止のため、個人の住所や連絡先は教えない。

・「〇〇様(とお連れ様)のお名前、ご所属とご連絡先を頂戴できますか。」「恐れ入りますが、フルネームをお願いします。」「そういうことでしたら(お名前を頂戴できないなら)、社の方針でこれ以上お話をすることはできません。」

・「当社では、役員(従業員)個人の住所や連絡先はお教えできないこととされています。」「そういうことでしたら、これ以上お話をすることはできません。」

※ 自動車での来社の場合、ナンバー、車種等まで確認できるとよい。

# 不当要求対応のセオリー

---

## 2 用件を確認する。

要求のあいまいさを解消し、不当要求、あるいは恐喝行為であることをはっきりさせる。また、会話のテーマを特定し、無用な論争を避けるのにも有意義。相手へのけん制効果も高い。

- ・ 「まず、ご用件をお伺いしてよろしいですか。」
- ・ 相手「誠意を見せてもらわないと」、当方「誠意とおっしゃいますと、具体的にどうすればよろしいのでしょうか。金銭による賠償のことをおっしゃっているのですか。」、相手「自分の頭で考えろ」、当方「事実を確認した上で、法律に沿った解決を行うのが当方の誠意と存じております。」

# 不当要求対応のセオリー

---

## 3 こちらに有利な対応場所を選ぶ。

ホームとアウェイ。場の力は侮れない。助けを求めたり、相手の退去を要求できる自社の会議室など。自社内で対応できない時でも、人目の多いファミレスやホテルのラウンジなど。相手が指定した場所は極力避ける。

## 4 湯茶の接待はしない。

接待は、相手の居座りに対する容認や弱腰の態度と取られかねない。歓迎していないことを暗に示す。湯呑を投げられる、茶をこぼす等のアクシデントにつながる。手の震えが目立つ。

## 5 対応人数を確保する。

数の力は大きい。相手よりも多人数で。多過ぎるのも考え物。役割があいまいになり、弱い部分を衝かれるため。役割・責任分担は明確に。

# 不当要求対応のセオリー

---

## 6 対応の内容を詳細に記録化する。

担当者を決め、正確かつ詳細に。秘密録音録画も可能。逆に、録音していることを示すことでけん制効果も。録音ミス(雑音、電池、容量オーバー)はしばしば起きる。リハーサルや予備録音、メモは必須。録音録画に際しては自らの言動にも注意。

## 7 対応時間を明確に区切る。

集中力・忍耐力の限界をわきまえる。相手には、いくらでも時間がある。

- ・「恐れ入りますが、業務の都合上、面談の時間は30分とさせていただきます。」

## 8 言動に注意する。

相手も録音していると思った方がよい。失言や言葉尻を捕えた攻撃は相手の常套手段。挑発に乗らない。「申し訳ありません」は禁句？

75

# 不当要求対応のセオリー

---

## 9 即答や約束をしない。

現場での興奮その他。即座に判断することの困難さ。考える時間を奪うのが相手の常套手段。事実を調査したうえで、組織的な対応を。

- ・「即答はできません。事実を調査させていただく必要があります(組織としての意思決定が必要です)。」
- ・ 相手「いつまでに連絡くれる?」、当方「お約束はできませんが、急ぎます。」

## 10 「一筆」は書かない。

後日の不当要求の材料にされかねないため。単なるサインや押印もしない。組織として禁止しておくべきこと。

- ・「当庁の決まりで、私が個人として、書類にサインすることはできません。」など。

76



# 不当要求対応のセオリー

---

## 11 トップや決裁者には対応させない。

決裁権を持った者が対応すると、即答を迫られるほか、次回以降、トップや決裁者による対応を迫られ、無用のコストとなりかねないため。

- ・「この件については、私がお伺いします。」「私が担当ですので、上司におつなぎすることはできません。」

## 12 機を失わずに、警察に通報する。

110番を躊躇しない。相手は必ず、平然を装う。相手に110番したことを伝える必要はない。警察に過度の期待をしない。

# 用地取得業務の特殊性

---

- ・少なくとも、相手方に出向かざるを得ない場合がありうる。
- ・その場合、その時間や、一定の時刻までに面会終了の報告がなかった場合の対応（警察への通報など）について、所属事務所と打ち合わせをしておく必要がある。

# よくあるやりとり

## 1 おしかけ予告

相手「今からそっちに行くからな。」

当方「今、来られてもお会いすることはできません。無駄足になります。」

## 2 不意の訪問に対して

当方「あらかじめお約束のない面会には応じかねます。」

※ 居留守やその場しのぎの嘘は往々にしてバレる。

## 3 事実確認を妨げようとする言動

相手「俺の言うことが信じられないのか？」

当方「当庁の方針として、事実を調査・確認したうえでなければ、対処しかねます。」、「適切な対応をさせていただくためにも、事実を確認させていただいております。」、「重要なことですので、再度、確認させていただきます。」

# よくあるやりとり

## 4 「ネットやマスコミに公表してもいいのか」といった脅し

当方「〇〇様ご自身のご判断でなさることについて、私のほうでとやかく申すことはできません。当方でも法律にのっとり、必要な対処をさせていただきます。」、「それは〇〇様のご要望に応じなければ、そのようにされるということでしょうか。(恐喝・強要罪に該当することの示唆)」

※ 相手に対して「お願い」をする必要はない(弱腰が際立つだけ)。必要に応じて対処することを告げればよい。

## 5 相手が大声を出した場合

相手「いいかげんにせえよ。」、「何とか言えよ。」

当方「そのような大きな声を出されるのであれば、これ以上お話を続けることはできかねます(警告)。」

# よくあるやりとり

## 6 脅迫的文言

相手「自宅にお邪魔させていただきしかないな。」

当方「お断りいたします。会社のことで、私個人宅に来られるということであれば、なるべく対処させていただきます。」

相手「家族のことが心配じゃないか？」

当方「それはどういう意味ですか？私が要求に応じなければ、家族に害を加えられるということですか？そういうお話なのであれば、警察に相談させていただきます。これ以上、お話するつもりはありません。失礼します(ガチャ)。」

※ 怖がっている気配が伝わると、さらに攻撃は続く。「相手の失言をとらえて攻めに転じる」くらいのつもりで。

## 7 会話の打ち切りのためのキーワード

当方「先ほども申し上げましたとおり...」→「これ以上お話しても、同じことの繰り返しになります。このあたりで、失礼させていただきますののですが。」

※ 相手が大声を出したとき、脅迫的言辞を述べたとき、同じような会話が何度も繰り返されたとき、機会を逃すことなく、会話の打ち切りを図る。

# 用地取得業務の特殊性

・話を打ち切ってしまうのでは、事業目的を達成できないのではないかと危惧がある。

確かに、打ち切りにより、今後の交渉の決裂とするのであれば、その通りであるが、一旦打ち切り、頭を冷やしてもらうのは構わない。

その意味で、相手のメンツをつぶすなどして、相手との信頼関係が決定的に崩れないように注意する必要がある。

# ご清聴ありがとうございました。

---

〒101-0048

東京都千代田区神田司町二丁目8番地4号

吹田屋ビル7階 あぽろ法律事務所

TEL03(3526)8722 FAX03(3526)8723

弁護士 高橋良裕