

火に油を注いでいないか

信頼関係を強固にする「謝罪」の仕方

適切な謝り方を知っているかどうかは、その後の関係に大きな影響を及ぼします。謝罪によって信頼を回復できる場合もあれば、禍根を残してしまう場合もあります。そこで本稿では、謝罪の成否を分ける要因について解説します。



名古屋大学
教授

川合伸幸



企業や著名人が、記者会見を開いて謝罪することがあります。しかし、その謝罪によって事態が収束することは稀で、かえってそれまでよりも強い批判を受けることも少なくありません。

そういった公的な謝罪を批判することは簡単ですが、どこに問題があったかを明確に説明できる人は、それほど多くありません。

個人の経験や勘に基づく、簡単には言語化できないこのような知識のことを、認知科学では「暗黙

知」と呼びます。本稿では、何となくわかっているつもりで実は効果的ではない謝り方を、図や文章で説明できる「形式知」としてわかりやすく説明します。

謝罪が逆効果になる理由

謝罪は事態を収めるために行なわれますが、かえって問題を大きくすることもあります。公的な謝罪は「本当に悪いと思って謝罪しているように見えない」と感じら

れることが少なくありません。それどころか、その謝罪によって強い反発を招くことすらあります。逆効果になる不適切な謝罪とは、一体どのようなものでしょうか。例として、10年前のある謝罪会見を見てみましょう。

2014年に大手ハンバーガーショップの日本法人の社長が行なった謝罪会見は、社会から痛烈な批判を受け、そのため業績が大幅に悪化し、大規模な店舗閉鎖という事態を招きました。

問題は、消費期限の切れた鶏肉でチキンナゲットを生産・販売していたことでした。この会社は当初、問題の鶏肉が日本に出荷された証拠はないと主張し、該当商品購入者への返金を行ないませんでした。しかし、問題の工場から仕入れていたことが発覚し、ようやく謝罪会見を行いました。

会見では、原材料の調達先の中国企業が、消費期限切れの鶏肉を取り扱っていたことが問題であったと説明し、社長は「騙されたと感じるし、非常に憤っている」「私たちも被害者だ」と述べました。

不適切な製品管理をしていた同社こそが社会に対する加害者ですが、仕入れ先の中国企業に対する

被害者として、怒りを表わしたのです。

さらに、半年も経たないうちに、今度は同社のナゲットに異物混入が見つかり、怪我人まで出てしまいました。

そして、印象を決定的に悪くしたのは、「社長は出張中」として、謝罪会見を部下に押しつけたことです。これらの謝罪対応の失敗によって、同社は2年連続で赤字を計上しました。

では、この会見の何が問題だったのでしょうか。実は、これらの会見には、謝罪が逆効果となる要素が含まれていたのです。

スタンフォード大学の研究によれば、次の4つの要素のいずれかが含まれていると、謝罪は逆効果になります。

- ① 正当化
- ② 逆切れ
- ③ 弁解
- ④ 矮小化

こうした観点で見ると、同社の社長が行なった対応や会見には、これらの要素のうち3点が含まれています。

たとえば④の矮小化は、問題や状況を小さく見せようとするのですが、最初に「日本に出荷され

■ 電車の遅延で、取引先との打合せに大幅に遅刻した場合の謝罪例

誠意が伝わる謝り方

- 後悔** …… ●●様の貴重なお時間を頂戴してしまい、本当に申し訳ありません。
- 責任** …… 私どものほうで、不測の事態への備えが及ばなかった点に原因がございます。
- 補償** …… この度の件につきましては、今後の業務で必ず埋合せをさせていただきます。

逆効果になる謝り方

- 正当化** …… 私どもは時間どおりに駅に到着したのですが、電車が遅延しておりまして。
- 逆切れ** …… こちらだって鉄道会社のトラブルに巻き込まれた被害者なんですよ。
- 弁解** …… 駅員の指示もよくなかったし、振替輸送のバスにも行列ができていましてね。
- 矮小化** …… 改めて別日に追加で打合せをすれば問題ございません。

た証拠がない」と、問題を小さくしようとした。

②の逆切れは、自らは被害者であるとして他者を非難することです。会見で「私たちは被害者だ」と述べています。

①の正当化は、「わざとではない」「知らなかった」などのように自身の行動や発言には、そうするだけの理由があったとすることです。この会見では、社長が会見しないことを「出張のため」と正当化しようとした。

他にも多くの「失敗した謝罪会見」がありますが、それらには、この4つの要素のいずれかが含まれています。逆にいえば、これらの要素を含まないように配慮して謝れば、謝罪が逆効果になることはありません。

謝ってほしいわけではない

ただし、これら4つの要素を含まなければ、そのまま問題なく謝罪が受け入れられる、というわけではありません。自身の行ないを詫げるだけでは、誠意が伝わる謝罪になりません。そもそも、多くの人は謝罪の言葉を求めているわけではないのです。

米国で行なわれた心理学の実験で、6歳位の子どもが、4種類の謝罪の仕方に対してどのように感じるかが調べられました。

実験では、子どもは実験協力者の大人と並んで座り、赤色と青色のカップを交互に積んでタワーを完成させるという課題に取り組みました。タワーの完成が間近になったところで、隣の大人が「うっかり」タワーを倒しました。

このときに、子どもたちはタワーを倒した大人から、次の4種類のいずれかの対応を受けました。

- (1) すぐに「ごめん」と謝る
- (2) 実験協力者が促してようやく「ごめん」と謝る
- (3) 子どもがやり直すのを手伝う
- (4) 何も言わない

これらの対応に対する満足度と許容度を子どもに点数で答えさせたところ、(3)補償の申し出、(1)自発的な謝罪、(2)促されての謝罪、(4)謝罪なしの順で高く評価しましたが、許容可能だったのは(3)補償の申し出だけで、ほかの3つはどれも低い点数でした。

つまり、「謝ってほしいのではない」のです。「元に戻してほしい」のです。

筆者が行なった脳波や心拍を測

定した実験では、実験参加者に書いてもらった作文を、別の実験協力者が酷評するコメントを書いて怒らせました。半数の人は怒らせたままで、残りの半数には「こんなことを書いてすみません」と簡単な謝罪をつけました。

そうすると、攻撃性の指標である脳波などは怒りの値を示しませんでした。が、不快感の指標となる皮膚電気活動は上昇しました。

つまり、「すみません」という簡単な謝罪は、怒らせた人の攻撃性を抑えますが、不快感は解消しないのです。簡単な謝罪は、怒っている人ではなく、怒らせた人が攻撃されないためのもの、ということができません。

意を尽くした謝罪

では、一体どう謝罪すればよいのでしょうか。前述の子どもの実験では補償が高く評価されましたが、実は補償だけでは十分ではありません。少なくとも、次の3つを含む謝罪が効果的です。

- ① 後悔
- ② 責任
- ③ 補償

後悔は、「こんなことになって

申し訳なく思います」という自責の念を示すことです。しかし、「そんなつもりではなかった」と続けて正当化を図っては、元も子ありません。

責任は、「私の不注意のせいです」と、自身に責任があることをはっきり認めることです。

そして、謝られる側がもっとも重視しているにもかかわらず、多くの謝罪に欠けているのが補償です。ここでいう補償とは、何も金銭的な補償に限りません。

たとえば、打合せに遅刻した場合は「要点をまとめて話して、時間内に終わらせませす」というように、具体的な解決策を示すのも補償のひとつです。可能であれば、今後の仕事で埋合せをすることを提案するのもよいでしょう。

大事なのは、相手の立場に立つて、どのような補償がなされれば相手の気が済むのかを考えて実践することです。

これらに加えて、「説明」が含まれていると、謝罪はさらに受け入れられやすくなります。この場合の「説明」とは、そのような事態に至った理由を伝えることです。弁解と似ていますが、自分の立場から話さないように気をつけ

ることで、弁解にはなりません。たとえば、

「電車が遅れていました。大変申し訳ありません」

「遅れて大変申し訳ありません。電車が遅れていました」

は、同じことを述べていますが、前者は、受け取り方によっては電車の遅延のせいで遅れたという「弁解」に聞こえます。

それに対して後者は、まず遅れたことを先に謝罪し、それから電車の遅延という事情の説明をしています。これだけでも、相手方の受ける印象は大きく変わります。

信頼を回復するには

米国の研究によると、人間関係がギクシャクしたときに、謝罪してほしいと思う人はほとんどいないそうです。実際には、自分のために時間や労力を費やしてほしいと多くの人が考えています。

関係を修復するうえでもっとも大切なのは、そもそも人間関係において、いさかいがあるのは当たり前だと理解することです。言い争いを避けるのではなく、しっかりと対処するほうが建設的な関係を再構築できます。そのために重要

な5か条が、米国の研究によって示されています。

- ・安易に謝って問題を収めようとしない
- ・自分が正しいという思い込みを捨てる
- ・相手の立場に立つて考える
- ・相手の感情を攻撃と捉えない
- ・態度を変える意志があることを示す

これらの根底にあるのは、「相手が自分に何を求めているのか」を丁寧に考えることです。簡単な謝罪でその場を収めようとするのではなく、関係がギクシャクしたことを機会に、相手が自分に求めていることをよく考える。そして、場合によっては何度も補償や改善の意志を示すことで、むしろこれまで以上に相手から信頼される関係を築くことも可能です。

先に述べたハンバーガーショップの会社は、世間の信頼を大きく失いましたが、のちに顧客が求めていることに耳を傾け（相手の立場に立つ、攻撃と捉えない）、それまでのやり方を変えて（自分が正しいという考えを捨てる）、態度を変える意志があることを示しました（態度を変える意志の表明）。

その結果、顧客や従業員からの信頼を回復したのみならず、新メニューがヒットしたことも相まって、結果的に業績はV字回復を遂げたのです。

謝るのが苦手なわけ

誠意が伝わる謝罪をするには、まず自身に非があることを認めなければなりません。ところが、誰しも「自分をよく見せたい」気持ちがあるので、他人を不快にさせてしまった行為を認めることは、「よい人」でありたい自分と一致しません。

こうした自分のなかでの認知のズレを解消するために、正当化や弁解、事態の矮小化を含む謝罪をしてしまうのです。

しかし、ここまで説明してきた適切な謝り方をすれば、謝罪が逆効果になることはありません。なおかつ、こちらが謝らねばならない状況というのは、実は相手の要望を聞き出せる機会とも考えられます。

以上の点を踏まえれば、謝罪の機会を、これまで以上に相手方と良好な関係を築く好機にすることができるよう。