カスタマーハラスメント対策マニュアル

(令和7年7月)

米 沢 市

総務部総務課

目 次

1	カスタマーハラスメント対策の目的	1
2	カスタマーハラスメントとは	2
3	カスタマーハラスメントと判断する具体的基準	4
4	カスタマーハラスメントに対する基本方針及び責務	8
5	カスタマーハラスメントへの対応	10
6	場面ごとの具体的な対応例	15
	対応時の留意点	20
	カスタマーハラスメント対応フロー	22
7	カスタマーハラスメントに関する相談窓口	23
8	カスタマーハラスメントを受けた職員への配慮とメンタルヘルス	23
9	再発防止のための取組	24

1 カスタマーハラスメント対策の目的

近年、企業や公務職場を問わず、顧客や住民等からの著しい迷惑行為、いわゆる「カスタマーハラスメント」が社会問題となっています。令和7年4月に総務省がまとめた自治体職員のハラスメント被害に関する初の実態調査結果※によると、カスタマーハラスメントを受けたことがある人の割合は35.0%で、民間企業調査の割合（10.8%）を上回ったとの報告があります。

カスタマーハラスメントが生じることでの弊害は、職員のモチベーションの低下やメンタルヘルスの問題、そして働く職員が辞めてしまうことにもつながりかねないことです。これらによるマンパワーの減少は、ひいては業務の遅滞や住民サービスの提供に支障を招く恐れがあります。

このマニュアルでは、カスタマーハラスメントに対する備えとして、米沢市役所におけるカスタマーハラスメントの判断基準やカスタマーハラスメントに対する基本方針・基本姿勢、そしてカスタマーハラスメントへの具体的な対応方法や手順等について定め、カスタマーハラスメントによる本市職員への影響を可能な限り最小化することで、働きやすい職場環境づくりを促進しようとするものです。

※ 地方公共団体における各種ハラスメントに関する職員アンケート調査報告書

（総務省自治行政局公務員部公務員課女性活躍・人材活用推進室）

調査期間 令和6年11月26日～12月16日 結果公表 令和7年4月25日

2 カスタマーハラスメントとは

【厚生労働省による定義】

カスタマーハラスメントについては、厚生労働省の「パワーハラスメントの防止に関する指針」や厚生労働省が作成した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」において、次のように定義しています。

《パワーハラスメント防止指針》

「顧客等からの著しい迷惑行為（暴行、脅迫、ひどい暴言、著しく不当な要求等）により、その雇用する労働者が就業環境を害されること」

《カスタマーハラスメント対策企業マニュアル》

「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」

- ・「顧客等」には、実際に商品・サービスを利用した者だけでなく、今後利用する可能性がある潜在的な顧客も含まれます。
- ・「当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして…社会通念上不相当なもの」とは、顧客等の要求の内容の妥当性の有無・程度を考慮した上で、当該クレーム・言動の手段・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを判断すべきという趣旨です。
- ・顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合には、その実現のための手段・態様がどのようなものであっても、社会通念上不相当とされる可能性が高くなると考えられます。他方、顧客等の要求の内容に妥当性がある場合であっても、その実現のための手段・態様の悪質性が高い場合は、社会通念上不相当とされることがあると考えられます。
- ・「労働者の就業環境が害される」とは、労働者が、人格や尊厳を侵害する言動により身体的・精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等の当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」や「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なもの」の例としては、以下のようなものが想定されます。

○「顧客等の要求の内容が妥当性を欠く場合」の例

- ・企業の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- ・要求の内容が、企業の提供する商品・サービスの内容とは関係がない場合

○「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」の例

(要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの)

- ・身体的な攻撃（暴行、傷害）
- ・精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言）
- ・威圧的な言動
- ・土下座の要求
- ・継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- ・拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）
- ・差別的な言動
- ・性的な言動
- ・従業員個人への攻撃、要求

(要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの)

- ・商品交換の要求
- ・金銭補償の要求
- ・謝罪の要求（土下座を除く。）

【人事院による定義】

人事院の「人事院規則 10-16（パワーハラスメントの防止等）運用通知」においては、次のような記載があります。

職員が担当する行政サービスの利用者等からの言動で、当該行政サービスをめぐりそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらいつつ行われるものであって、当該言動を受ける職員の属する省庁の業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするものに関する苦情相談があった場合に、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に職員の救済を図ること。

これらを踏まえ、次章では、米沢市役所においてカスタマーハラスメントと判断する具体的な基準について、定めることとします。

3 カスタマーハラスメントと判断する具体的基準

(1)米沢市としての定義

米沢市におけるカスタマーハラスメントを次のように定義します。

公共サービスの利用者等（以下「住民等」という。）からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、米沢市職員の職場環境が害されるもの

- 「公共サービス」とは、米沢市をはじめ、指定管理や委託企業などによって提供される公的サービス全体を意味します。「公共サービスの利用者等」には、地域住民をはじめ、議員や他の行政機関、取引先企業などすべての第三者を含みます。第三者とは、職員がその仕事の一環として関わりを持つが、職員と同じ使用者に雇われていない者を指します（依頼者、顧客、サービス提供者、利用者、患者、公衆等）。
- 「要求の内容が妥当性を欠く場合」あるいは「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものである場合」は、カスタマーハラスメントに該当するということになります。「妥当性を欠いた状況」としては、米沢市（職員）側に瑕疵・過失が認められない場合が、また「社会通念上不相当な手段」としては、身体的な攻撃（暴行、傷害等）、精神的な攻撃（脅迫、暴言等）、威圧的な言動、土下座の要求、継続的で執拗な言動、拘束的な行動、性的な言動、職員個人への攻撃、不当な金品要求、当該行為の回数や行為者の数等が社会通念に照らして許容できる範囲を超える言動などが挙げられます。
- 「米沢市職員の職場環境が害される」とは、人格や尊厳を侵害する言動により本市職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、本市職員の職場環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該職員が勤務する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

(2)カスタマーハラスメントと判断する場面

次のア～イに記載するような場合には、カスタマーハラスメントであると判断します。

ア 要求の内容が妥当性を欠く

- ・組織に何らの落ち度が認められないのに責め立てる、要求をする
- ・要求の内容が、組織が本来行う業務やサービスとは関係ない
- ・組織に反社会的な行為や倫理に反する行為を求める

イ 要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当である

以下の場合、要求の内容自体の正当性が否定されるものでなくとも、その手段・態様が社会通念上不相当であることから、カスタマーハラスメントに該当すると判断します。

(ア)暴行・傷害を加える

殴る・蹴る・胸ぐらをつかむ・体を押す・腕を強くつかむ等の行為

(イ)脅迫・中傷・名誉棄損・侮辱・暴言

「ぶっ殺すぞ」、「税金泥棒」、「公金詐取」、「不正役人」、「馬鹿」等の発言

(ウ)威圧的な言動

大声で怒鳴る・机やカウンターをたたく・椅子を蹴る等

(エ)土下座の要求

「この場で土下座しろ」と土下座を強要する

(オ)長時間の拘束・繰り返される執拗な言動

長期間に及ぶクレーム、同じ内容の繰り返し、執拗な責め立て、長時間の電話、度重なる電話、繰り返される執拗なメール

(カ)不退去

退去を促したにもかかわらず退去しない

(キ)セクシュアルハラスメント

性的な言動・行動・職員へのつきまとい

(ク)職員個人への攻撃・要求・無断撮影

ホームページやSNSへの職員個人の氏名の掲載・金品の要求・カメラやスマートフォン等による職員や職場の無断撮影等

(ケ)大人数による威圧

対応する職員数を大幅に上回る人数での面会等

(3)カスタマーハラスメントと正当なクレームのボーダーライン

住民等からの相談や疑問点についての説明や改善の要望を受けること、さらに正当かつ適切に行われるクレームについては、その行為自体が業務改善の気付きやきっかけにつながる場合もあり、住民等の正当な権利であるとともに、業務上も必要かつ有益な行為です。

しかし、職員に対し攻撃的（威嚇的）に行われる行為や執務室中に響き渡る大声、机や物をたたく（蹴飛ばす）などの行為が行われる場合は、1人で対応をさせることは絶対に避けるとともに、対応者以外の上司や同僚も含め即座に行為の中止を求めるなどの対応を取る必要があります。

また、業務との関連があるメール、SNSなどの場合は、同僚・上司、場合によっては弁護士も含めて協議・相談することで判断が可能となりますが、対面や電話によるクレームについては、穏やかなものであっても長時間にわたる場合などは対応している職員に精神的な苦痛を伴うカスタマーハラスメントに該当し、組織的に対応が必要となります。

(4)不当要求行為等対策との関わり

不当要求行為等への対策は、特に反社会的勢力対策を前提にしていますが、一般市民からの不当要求行為も射程に収めています。職員が不当要求行為に屈することで、公正な行政が損なわれることを前提に、組織的対応・毅然とした対応によって行政への信頼確保を目的としています。

不当要求行為等対策とカスタマーハラスメント対策は一部重複するところはあるものの、全く同じものとは言えません。カスタマーハラスメント対策の対象は「不当要求行為を受けた者」であり、つまりケアを必要とする職員の存否を確認し、相談体制や安全確保、メンタルヘルス相談措置等が必要です。カスタマーハラスメント対策は「不当要求行為を行った者」への対応と「不当要求行為を受けた者」への対応という2つを1つの柱に束ねるものです。

（参考）「不当要求行為等対策マニュアル」

データ保管場所：desknet's NEO

文書管理_総務部_総務課_人事研修担当_カスハラ・不当要求対策_不当要求行為等対策

(5)カスタマーハラスメントが抵触する法律

カスタマーハラスメントに係る犯罪、違法行為がどのような法律に抵触するのか、厚生労働省が作成した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」において、関連する条文として、次の記載があります。

【傷害罪】刑法 204 条:人の身体を傷害した者は、15 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金に処する。

【暴行罪】刑法 208 条:暴行を加えたものが人を傷害するに至らなかったときは、2 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

【脅迫罪】刑法 222 条:生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える旨を告知して人を脅迫した者は、2 年以下の拘禁刑又は 30 万円以下の罰金に処する。

【恐喝罪】刑法 249 条 1 項:人を恐喝して財物を交付させた者は、10 年以下の拘禁刑に処する。
刑法 249 条 2 項:前項の方法により、財産上不法の利益を得、又は他人にこれを得させた者も、同項と同様にする。

【未遂罪】刑法 250 条:この章の未遂は罰する。

【強要罪】刑法 223 条:生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴行を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害した者は、3 年以下の拘禁刑に処する。

【名誉毀損罪】刑法 230 条:公然と事実を適示し、人の名誉を毀損した者は、その事実の有無にかかわらず、3 年以下の拘禁刑又は 50 万円以下の罰金に処する。

【侮辱罪】刑法 231 条:事実を適示しなくても、公然と人を侮辱した者は、1 年以下の拘禁刑若しくは 30 万円以下の罰金又は拘留若しくは科料に処する。

【信用毀損及び業務妨害】刑法 233 条:虚偽の風説を流布し、又は偽計を用いて、人の信用を毀損し、又はその業務を妨害した者は、3 年以下の拘禁刑または 50 万円以下の罰金に処する。

【威力業務妨害罪】刑法 234 条:威力を用いて人の業務を妨害した者も、前条の例による。

【不退去罪】刑法 130 条:正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建造物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しなかった者は、3 年以下の拘禁刑又は 10 万円以下の罰金に処する。

その他、軽犯罪法においても、日常生活の道德規範に反する軽微なものが処罰の対象とされており、カスタマーハラスメントに類する行為が様々な法律・規制に抵触する可能性があります。

4 カスタマーハラスメントに対する基本方針及び責務

「1 カスタマーハラスメント対策の目的」において記載しているとおり、カスタマーハラスメントから本市職員を守るため、次のとおり基本方針及び責務を定めます。

【カスタマーハラスメントに対する基本方針】

米沢市は、公共サービスの利用者等（以下「住民等」という。）に対して必要な公共サービスを提供するため、住民等から寄せさせる要望や意見には真摯に対応し、信頼や期待に応えることで、より高い満足を提供することを心掛けます。

一方で、住民等からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、本市職員の人格を否定する言動、暴力、セクシュアルハラスメント等の職員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境を悪化させるほか、通常の業務への支障や他の利用者へのサービス低下を招く、重大な問題です。

米沢市では、職員の人権を尊重するため、これらの要求や言動に対しては、住民等に対し、誠意をもって対応しつつも、毅然とした態度で組織一丸となって対応します。

(1)市長及び各任命権者の責務

職員がその能率を十分に発揮できるような職場環境を確保するため、カスタマーハラスメントの防止及び排除に関し必要な措置を講ずるとともに、カスタマーハラスメントに起因する問題が生じた場合においては、必要な措置を迅速かつ適切に講じなければならない。

カスタマーハラスメントに関する相談の申し出、当該相談等に係る調査への協力、カスタマーハラスメントが行われた場合における職員の対応に起因して、当該職員が職場において不利益を受けることがないようにしなければならない。

(2)職員の責務

本マニュアルを基本としたカスタマーハラスメント対策について、理解を深めるとともに、市長等が講ずる措置に協力するものとする。

(3)監督者の責務

職員を監督する地位にある者（以下「監督者」という。）は、ハラスメント等の原因

や背景となる要因を解消し、良好な職場環境を確保するため、カスタマーハラスメントに起因する問題が生じた場合には、迅速かつ適切に対処しなければならない。

(4)人事主管課の責務

カスタマーハラスメントの防止及びカスタマーハラスメントが行われた場合の対応に関する施策についての企画立案を行うとともに、監督者がカスタマーハラスメントの防止等のために実施する措置に関する調整及び助言に当たらなければならない。

5 カスタマーハラスメントへの対応

住民等に対しては真摯に対応し、説明責任を十分に果たすことが必要です。

一方、カスタマーハラスメントに対しては毅然とした態度で臨むとともに、組織的に対応する必要があります。

(1)担当者の基本的心得

ア 真摯に対応する

職員は、公務員が全体の奉仕者であることを自覚し、住民等に対しては真摯に対応し信頼感を高める接遇を心掛けます。

イ 毅然とした態度で

カスタマーハラスメントに対しては、毅然とした態度で臨みます。

ウ 冷静な対応をする

突発的な案件に対し、その場しのぎの対応をすると説明にも一貫性がなくなり、かえって事態を悪化させることとなるので、冷静沈着な対応を心掛けます。

エ 相互連携

対応に当たっては、各自の職務分担を積極的に遂行し、応援が必要な場合には速やかに他の職員の応援を求めるなど、職員相互の連携を図ります。

オ 説明責任を果たす

担当する事務事業に関する法令や知識の習得に努め、相手に十分に説明し理解を得られるよう説明責任を果たすことに努めます。

カ 記録を残す

ハラスメント発生前でも、「気をつけるべき相手」だと感じたら、対応時の状況について可能な限りメモなどで記録を残すようにします。

(2)組織的対策の基本

ア 毅然とした対応

カスタマーハラスメントに対しては、特に初期の対応を誤ると事態の拡大を招きかねないことから、「4 カスタマーハラスメントに対する基本方針及び責務」に記載の米沢市役所における基本方針を踏まえ、各課における対応方針を明確に

し、所属長をはじめ職員全員で一貫性のある毅然とした対応に努めます。

イ 体制の確立

所属内における記録、対応、通報等の担当を決めておくなど、想定される事案に迅速、的確に対応できる組織的な体制をあらかじめ確立しておきます。また、不当要求行為等対策委員会が中心となってバックアップできる体制を整えます。

例：記録（対応以外の職員）、対応（担当者又は担当主査）、通報（課長補佐）

ウ 対応する担当者（複数人）を決める

カスタマーハラスメントの相手方の窓口となるのは、複数人とし、担当者を決めます。電話対応の場合は対応するのが一人とは異なりますが、対応策を考えたりするのは複数人としします。

また、原則として、直接対応するのは担当の職員又は直属の上司（担当主査等）までとして、課の意思決定権者となる課長は客観的な状況判断を行うため、対応しないこととします。決裁権を持った者が対応すると即答を迫られ、さらに次回以降からの対応で「前は決裁権者に会った、決裁権者を出せ」と喰ってかかられる恐れがあります。

エ 事実の確認をする

カスタマーハラスメントが発生したときには、まずは事実確認をしっかりと行うことが必要です。

【確認するポイント】

- ・相手の具体的な要求や不満は何か
- ・組織のサービスに関連のある要望か
- ・組織の側にミスや責められるべき点はあるか

組織の側にミスがあるような場合にも、まずはしっかりと事実を把握することが最優先です。この段階でミスをした職員を決して責めないことに留意する必要があります。責められるのを恐れて、事実を話さなくなってしまうからです。

オ 全体の対応策の具体的方針を決める

カスタマーハラスメントの事案によっては、予め方針を決めておいたり、あるいは発生した時点で方針を決めることになったり、発生を受けて今後の同事案に備えたりと方針を決めるタイミングは様々です。

【具体的方針を決めるに当たって整理するポイント】

- ・相手の要求・不満を分析し、組織の側に法的責任があるか、組織側が対応すべき点はどうのような点か、具体的な方法は何か
- ・相手方の要求で対応できない点

- ・対応できない理由や、相手への伝え方

時間的余裕がある場合にはロールプレイングなども含めて対応の準備をします。「今すぐ回答しろ」「説明しに自宅まで来い」などの理不尽な質問や要求に対して、毅然と「お答えはできません」「ご要望にはお答えできません」などと回答できるようにチームで練習しておくことは非常に有用です。

また、どのような状況になったら、警察へ連絡するか、などについても決めておきます。

相手方が隠れて録音や録画などをする場合も想定されることから、そのような可能性も念頭に置いて、落ち着いて対応する必要があります。

カ 他部署や外部機関との連携

- ・庁内における連携

事案内容によっては所属を越えた問題に発展する可能性もあることから、当初において、事案概要の早期把握に努め、関係担当者、関係所属等に対して速やかに具体的な状況と対応方針について報告や連絡を行い、庁内において情報の共有を図ります。

- ・外部機関との連携

警察をはじめとする関係機関、関係団体等への早めの連絡及び相談を行うなど、緊密な連携に努めます。

また、暴力行為の場合等、緊急を要する場合は、躊躇なく直接警察へ「110番通報」してください。通報の役割を事前に決めておくことで、迅速な通報が可能となります。

キ 研修の実施

カスタマーハラスメントに対する迅速かつ的確な対応は、日ごろにおける研修や訓練の成果に負うところが大きいことから、積極的に所属内での研修を行い、職員全員のカスタマーハラスメントに対する対応方法の理解、習熟に努めます。

(3)共通の対応

ア 複数人での対応

「(2)組織的対策の基本」で記載しているとおり、カスタマーハラスメントへの対応は複数の職員で対応することを原則とし、職員を孤立させないことが重要です。

また、通常の窓口業務の場合、当初は1対1の対応が多いと思いますが、相手の感情がヒートアップしたように見受けられる場合や長時間の対応(目安は30分から1時間)となっている場合には、ほかの職員も同席するようにして必ず複数

の職員で対応するようにします。職員の身体の安全だけでなく、職員の心の安全についても配慮する必要があります。

イ 対応を打ち切るか・対応を続けるかの判断

対応を打ち切る判断基準について、次の4つのいずれかに該当する場合とします。

- ・先に応対可能時間を示していた場合は、当初伝えた時間が経過したとき※
- ・従前からの主張の繰り返しのみであるとき
- ・担当外の事項に関する主張のみであるとき
- ・職員個人を誹謗中傷する発言の繰り返しであるとき

※当初伝えた時間が経過したとき

… 時間を設定していないときは、膠着状態に至った場合や世間話など市政に関係のない話題により時間拘束に及んだと判断した場合、対応を開始した時間を基準として、30分から1時間を目安とする。

ウ 対応の記録

対応における事実の確認や相手方の言動等を正確に把握するため、担当者は対応状況を詳細に記録してください。

その際、相手方と話をする職員と記録を取る職員を別にするなど、役割を決めておく必要があります。

エ 録音

ウで記載した対応の記録を補う目的のほか、カスタマーハラスメントを抑止するため、必要に応じて、録音による対応も検討します。録音する場合は、相手方に録音する旨を伝えて行います。

なお、相手方が不知の間に録音しても法律上問題はありませんが、録音データの取扱には注意するとともに、録音データの開示要求を受ける可能性があることも想定して、発言には注意する必要があります。

また、録音でさらに相手の怒りを増幅する可能性も否定できないので、その時々で状況に応じた判断が必要となります。

オ 通報

暴行など緊急の場合は、その場で「110番通報」してください。その際、落ち着いて通報できるよう、窓口対応をしている職員ではない職員が通報することなどの役割分担をあらかじめ決めておきます。

居座りなどにより退去を求める場合は、「お引き取りいただくようお願いいたしましたが、お聞きいただけないようですので、警察を呼びます」と事前に告げる

ことで、相手が自ら退去する場合があります。ただし、相手から身体的な攻撃を受ける可能性がある場合などはすぐに警察に連絡をしてください。

カ 名札（名刺）

名札については、サービス規程では楕円型のものの着用を規定していますが、ネックストラップ型の名札については姓のみの表記、ひらがな表記にする等、所属ごとの判断とします。

名刺については、業務上の取引先等、相互に身分を明らかにしておく場合など必要に応じて使用し、市民等個別の行政サービス利用者から求められても渡す必要はありません。

6 場面ごとの具体的な対応例

3-(2)でカスタマーハラスメントと判断した場面ごとの具体的な対応は次のとおりです。

ア 要求の内容が妥当性を欠く

- ・組織に何らの落ち度が認められないのに責め立てる、要求をする
- ・要求の内容が、組織が本来行う業務やサービスとは関係ない
- ・組織に反社会的な行為や倫理に反する行為を求める

5-(3) イを参照し、対応を打ち切る判断をします。

【対応例】

- ① 相手の立場の把握に努め、要求が受け入れられたと捉えられるような不用意な発言はしない。
「私だけでは判断できませんので、改めて回答させてください。」
(悪い例)「わかりました。検討します。」
- ② 不当な要求には応じない。特別な対応はできないことをはっきりと伝える。
「申し訳ございませんが、お申し出の内容には対応できません。」
「法令に基づき適切に対応いたします。」
「〇〇さんにお伝えいただいても、市としての対応は変わりません。」
- ③ 上位者の対応が必要な場合は、上位者と交代する。ただし、課の意思決定権者となる課長は客観的な状況判断を行うため、対応しない。
- ④ 文書等での謝罪は、組織として必要性が認められる程度の落ち度がある場合に行うものであり、対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対しては、その場で丁寧に謝罪し、文書等での謝罪には応じられない旨を伝える。
「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、書面での謝罪には応じることができません。」
- ⑤ 対応が長時間にわたる場合は、「イ-(オ)」、脅しがある場合は「イ-(イ)」として、対応や警告、対応中止等の措置をとる。

イ 要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当である

(ア) 暴行・傷害を加える

殴る・蹴る・胸ぐらをつかむ・体を押す・腕を強くつかむ等の行為

暴行や傷害は犯罪ともなり得る行為ですので、速やかに警察を呼ぶ対応を行って

ください。

【対応例】

- ① 相手から危害が加えられないよう一定の距離を保つなど、安全を確保する。
- ② 直ちに警察に通報し、その旨を庁舎管理責任者（管財主幹）に報告する。また、可能な限り状況を記録（録音）する。

(イ)脅迫・中傷・名誉棄損・侮辱・暴言

「ぶっ殺すぞ」、「税金泥棒」、「公金詐取」、「不正役人」、「馬鹿」等の発言

態様・程度によっては、脅迫罪、名誉棄損罪、侮辱罪などの犯罪となり得ますので決してひるむことなく、場面に応じて警察を呼ぶなどしてください。

【対応例】

- ① 恐怖を感じる言動に対して、怖いという感情を相手に伝え、止めるよう複数回、警告する。
「その発言はどういう意味でしょうか。脅しですか。怖いです。」
「そのように威圧的ではお話ができません。止めてください。」
- ② 脅迫的な発言に関しては、後で事実確認ができるよう記録（録音）する。
「〇〇という発言は脅迫的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」
- ③ 侮辱的発言や名誉毀損、人格を否定する発言に関しては、後で事実確認ができるよう記録（録音）する。
「「馬鹿」というのは侮辱的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」
- ④ マスコミ等への通報をほのめかした脅しに対しては、冷静に対応し、「どうぞ、ご自由に」などの挑発的に受け取られる発言は行わない。
「〇〇さんのご判断ですので、何とも申し上げられません。」
- ⑤ 暴言を聞き流してしまうと行為が許されるものと誤解される可能性があることから、発言のたびに暴言をやめるよう複数回、警告する。
「そのような発言をされるのなら、これ以上お話はできかねますので、そのような発言は止めてください。」
- ⑥ 警告を複数回行っても暴言を止めない場合は、対応を中止し、退去を促す。（電話の場合は切電する。）
「再三、止めてくださいと伝えても収まらないので、これ以上対応できません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」
- ⑦ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、警察に通報することを告げ、通報を検討する。通報した場合は、その旨を庁舎管理責任者（管財主幹）に報告する。

(ウ)威圧的な言動・行動

大声で怒鳴る・机やカウンターをたたく・椅子を蹴る等

まずは、冷静になるよう促し、それでもやまない場合は通報を検討します。

【対応例】

- ① 相手から危害が加えられないよう一定の距離を保つなど、安全を確保する。
- ② 冷静になるよう声をかける。
「冷静にお話しになってください。」
- ③ それでもやまない場合は、明確に退去すべき旨を告げる。
「冷静にお話しできないようであれば、本日はお引き取りください。」
- ④ それでも退去しない場合には、庁舎管理規則第 23 条に基づき、(キ)の「不退去」の場合の対応に移る。
- ⑤ 状況によっては警察に通報し、その旨を庁舎管理責任者に報告する。また、可能な限り状況を記録（録音）する。

(エ)土下座の要求

「この場で土下座しろ」と土下座を強要する

土下座の強要も、強要罪という犯罪にあたり得る行為です。たとえ、組織の側に非がある場合でも、働く人が土下座をする必要はありません。

【対応例】

- ① 土下座の強要は、一般的に正当な要求を超えたものであり、応じない。
「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、土下座はできません。」
- ② 冷静になるよう声をかける。
「冷静にお話しになってください。」
- ③ やまない場合は、明確に退去すべき旨を告げる。
「冷静にお話しできないようであれば、本日はお引き取りください。」
- ④ それでも退去しない場合には、庁舎管理規則第 23 条に基づき、(カ)の「不退去」の場合の対応に移る。

(オ)長時間の拘束・繰り返される執拗な言動

長期間に及ぶクレーム、同じ内容の繰り返し、執拗な責め立て、長時間の電話、度重なる電話、繰り返される執拗なメール

上記の(ア)～(エ)に当てはまらない場合であっても、長時間に及ぶクレームや繰り返される執拗な言動は、業務の遂行に支障が生じるという観点から社会通念上相当性を欠く場合が多いと考えられます。(十分な説明責任を果たした場合においても、)長時間に及ぶクレームや執拗な言動が繰り返される場合は、対応を打ち切るようにします。

【対応例】

- ① 対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる。
「説明したとおり、これ以上こちらで対応できることはありません。」
- ② 繰り返し行われる不合理な問合せには対応できない旨を伝える。
「以前より何度も伺っておりますが、何度もご説明しているとおおり、こちらで対応できることはありません。」
- ③ なおも繰り返し問合せがある場合には、対応を打ち切ることを伝える。
「その件につきましては、何度もご説明しました。同じお話でしたら、対応を打ち切らせていただきます。(電話を切らせていただきます。)」
- ④ 長時間にわたることが予想される場合は、対応できる時間を設定する。
「他の予定もございますので、〇時までならお話を伺うことができます。」
- ⑤ 膠着状態となり、設定した時間を経過した場合は、退去を促す。(電話の場合は切電する。)
「お時間となりました。他の予定がございますので、お引き取りください。
(電話を切らせていただきます。)」
「これまで説明したとおりです。これ以上説明することはありませんので、対応を終了させていただきます。(電話を切らせていただきます。)」
- ⑥ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、警察に通報することを告げ、通報を検討する。通報した場合は、その旨を庁舎管理責任者(管財主幹)に報告する。

(カ)不退去

退去を促したにもかかわらず退去しない

不退去罪という犯罪が成立し得ます。

【対応例】

- ① 退去を促すため、「お引き取りください」ということを明確に告げ、その告げた時間を記録しておく。
- ② それでも居座り、迷惑行為を続けるような場合には、警察に通報する。
「お引き取りいただくようお願いいたしましたが、お聞きいただけないようですので、警察を呼びます。」
- ③ 警察に通報した場合は、庁舎管理責任者(管財主幹)に報告する。

(キ)セクシュアルハラスメント

性的な言動・行動・職員へのつきまとい

セクシュアルハラスメントに該当する行為は、業務やサービスと全く関係のないものですので許されることがあってはなりません。

【対応例】

- ① 職員が一人で対応することのないようにし、「担当者を替える」「窓口や庁舎内で直接話をするときには開かれた場所に対応する」「複数人で対応する」などの手段を取る。
- ② 性的な言動に対しては、止めるように警告を行い、録音・録画による証拠を残す。

「その発言(行為)はセクシュアルハラスメントに当たるので、止めてください。記録(録画・録音)させていただきます。」

「弁護士や警察に相談します。」
- ③ 行為が収まらない場合は、警察や弁護士への相談を検討する。

(ク)職員個人への攻撃・要求・無断撮影

ホームページやSNSへの職員個人の氏名の掲載・金品の要求・カメラやスマートフォン等による職員や職場の無断撮影等

【対応例】

- ① 職員に対する嫌がらせを目的とした撮影・録音行為は止めるよう、相手に警告する。なお、警告する際には、高圧的な態度や発言に注意する。

「止めてください。(公務員にも肖像権はあります。)」

「執務室内の資料、来庁者の容貌などが記録されかねませんので、業務の適正な執行、プライバシー保護の観点などから、撮影はお止めください。」

「インターネット上に掲載するなど、不特定又は多数の者への公開を目的とした音声の録音はお止めください。」
- ② 警告を複数回行っても撮影・録音行為を止めない場合は、対応を中止し、退去を促す。

「これ以上は対応できません。お引き取りください。」
- ③ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、警察に通報することを告げ、通報を検討する。通報した場合は、その旨を庁舎管理責任者(管財主幹)に報告する。
- ④ インターネット上に誹謗中傷、名誉毀損やプライバシーを侵害する情報が掲載された場合は、法務局や違法・有害情報相談センター(総務省委託事業)

に相談するか、掲載先のホームページ等の運営者(管理人)に削除を求める。
また、被害の程度に応じて警察や弁護士への相談を検討する。

(ケ)大人数による威圧

対応する職員数を大幅に上回る人数での面会等

相手が複数人である場合、より慎重な対応が求められます。

【対応例】

- ① 相手が複数人で、職員その他周囲に危険が及ぶ可能性のある場合は、警察に連絡し、安全確保を最優先に考える。
- ② 複数人で対応し、相手の動きを注意深く観察し、危険な状況を回避するよう努める。

対応時の留意点

- 「あなたの言動は、『カスタマーハラスメント』に当たるので、対応を中止します」とは言わない
 - ・ 「カスタマーハラスメント」という用語を用いると、相手の心情を損ね、不満が増幅し、事態が悪化しかねません。
 - ・ 「カスタマーハラスメント」であるから対応を中止するのではなく、不当な言動に対して、これ以上は対応できないということをしっかり説明してください。
- 過去にカスタマーハラスメントを行った人からの申出・要求を、直ちにカスタマーハラスメントと判断しない
 - ・ 過去と同じ内容であれば、リピート型として対応しますが、新しいものは、当該申出・要求がカスタマーハラスメントに当たるか、申出・要求内容とそれを実現するための手段・態様に基づき適切に判断し、対応してください。
- 相手が大声を上げたり、脅迫まがいのことを言ったりしても、決して挑発に乗らない
 - ・ 大声で怒鳴り返したり乱暴な言葉を使わないようにしてください。相手が録音している場合もあり、逆に「公務員から恫喝された」などという揚げ足取りをされる可能性すらあります。
- むやみに謝罪しない
 - ・ 苦情等を受けた時点では、正確に状況が把握できていないことから、市として事

実や責任を認めたような発言は行わないよう留意する必要があります。

- ・ 一方で、対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対してお詫びをすることは、相手が冷静になることにつながります。（「お待たせしてすみません」等）
- ・ この場合、何に対するお詫びなのかを明確にし、相手が市として事実や責任を認めたと受け取らないように注意します。

（参考）

「限定謝罪」

謝罪の仕方には、「全面謝罪」と「限定謝罪」があります。クレーム対応においては、「大変申し訳ございませんでした」という全面謝罪ではなく、「大変御迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした」という限定謝罪の使用が有効です。

特にクレーム発生の状況や事実がよく分からない場合には、全面的に非を認めたと受け止められないように限定謝罪を使います。相手の立場に立ってみれば、何らかの迷惑をかけられていることに違いありません。そのことに謝罪をします。

限定謝罪は状況に応じて、最もふさわしい謝罪の言葉を使い分けると効果的です。相手の気持ちに焦点をあてて使いましょう。

「大変御迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした。」

↓

「御不快な思いをさせてしまい、申し訳ございませんでした。」

「御意向に添えなくて、 申し訳ございませんでした。」

「御心配をおかけして、 申し訳ございませんでした。」

「お手数をおかけして、 申し訳ございませんでした。」

■合理的配慮が必要な人を見逃さない

- ・ 住民等には、障がいのある人や認知症の人など、合理的配慮が必要な方もいます。相手方を尊重し適切な方法で考えを伝えましょう。

カスタマーハラスメント対応フロー

住民等の言動に迷惑行為等が発生

担当者が申出・要求内容を丁寧に聴き取り

- ・冷静に対応する
- ・事実関係を正確に把握する
- ・むやみに謝罪しない

- ✓ 申出・要求内容に妥当性がない（根拠とする事実関係や因果関係がない）
- ✓ 手段・態様が社会通念上不相当（暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的又は性的）

※反社会的勢力によるもの等、暴行、脅迫行為等又はその他の不当な手段により、違法又は不当な行為を要求してきた場合は「不当要求行為等対策マニュアル」参照

上司（課長補佐等）に相談

所属長に相談

カスタマーハラスメントと判断

状況により上司が対応を交代 又は 同席して対応

ボイ 組織的に対応する

- ・複数で対応する
- ・責任者は対応しない
- ・場所を選定する
- ・時間を設定する 等

ボイ 毅然と対応する

- ・発言内容を録音する
- ・警告する
- ・対応を中止する 等

ボイ 法的に対応する

- ・警察に通報する
- ・弁護士に相談する

所属長に報告（協議）

事案を所属内で共有

（必要に応じて検討）

- 退去命令 … 庁舎管理責任者へ連絡（事後可）
- 警察に通報
- 弁護士に相談 … 法律相談（総務課）
- 対応方針（繰り返しが予想される場合）

課長補佐等が通報

- ① 所属長に警察へ通報する旨を報告
- ② 警察に通報
- ③ 対応している職員に通報した旨を報告

（必要に応じて助言）

人事主管課に報告

7 カスタマーハラスメントに関する相談窓口

カスタマーハラスメントを受けた職員が気軽に相談できるよう相談窓口を設置します。

カスタマーハラスメントが実際に発生している場合だけではなく、発生のおそれがある場合やカスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含め、幅広く相談に応じることとします。

相談窓口では、当該相談に係る当事者に対する助言等により、当該カスタマーハラスメントを迅速かつ適切に解決するよう努めます。

ハラスメントの相談窓口の一体化

ハラスメントが複合的に生じることも想定されることから、(一体的に相談窓口を設置し、)一元的に相談に応じることができる体制を整備するため、すでに設置している相談窓口※と一体化して対応します。

※「職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針」の「8 ハラスメントに関する相談」及び「職場環境を悪化させる行為の防止及び対応に関する指針運用要領」の「第5 相談窓口」に基づき設置している相談窓口

データ保管場所：desknet' s NEO

文書管理_総務部_総務課_人事研修担当_ハラスメントのない職場にするために

8 カスタマーハラスメントを受けた職員への配慮とメンタルヘルス

職員がカスタマーハラスメントの被害を受けた場合、速やかに被害を受けた職員に対する配慮の措置を行う必要があります。対応すべき事項として、職員の現場での安全確保や職員の精神面での配慮があります。

(1)職員の安全の確保

住民等が、殴る、蹴る、物を投げるといった暴力行為や身体に触るといったセクハラ行為を行ってくる場合、職員の安全確保を行わなければなりません。

具体的には、担当主査や課長補佐などの監督者が住民等対応を代わり、住民等から職員を引き離す、状況に応じて、警察や関係機関、関係団体等と連携を取りながら、職員本人の安全を確保する等の対応を取る必要があります。

(2)精神面への配慮

住民等からのカスタマーハラスメントにより、職員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合、人事主管課へ報告し、産業医による健康相談や本市の委託医師によるメンタルヘルス健康相談を依頼してアフターケアを行う、又は専門の医療機関への受診を促します。

その他、定期的にストレスチェックを行う等、職員の状況を確認し、問題がある場合は産業医への相談を促す等、職員の心の健康の保持増進を図ることが求められます。

また、職員がセクシュアルハラスメントを受けた際は、同性の相談対応者が対応する等、被害内容に合わせた配慮も必要です。

9 再発防止のための取組

カスタマーハラスメント問題が一旦解決した後も、同様の問題が再発することを防ぐため、取組を継続し、職員の住民等対応の理解を深めます。

また、本マニュアルの内容についても、実情を踏まえ、随時見直しを行っていきます。

カスタマーハラスメントの解決に当たって、発生した事案にただ対応するだけでは、同じことが繰り返される可能性があります。カスタマーハラスメントの再発防止は容易ではありませんが、職員の対応によりクレームがカスタマーハラスメントに発展するようなケースについては、その対応の改善によって再発防止を図ることとします。

出典（参考文献）

- ・カスタマーハラスメント対策企業マニュアル（厚生労働省 令和4年2月）
- ・カスタマーハラスメントのない良好な職場を目指して（全日本自治団体労働組合総合労働局 令和5年2月）