

芦北町

カスタマーハラスメント
対応マニュアル



令和8年10月 総務課

1 本マニュアルの目的

近年、企業や公務職場における、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。本マニュアルは、町民等からの苦情・要望・意見に誠実に対応しつつ、行き過ぎた要求や不当な言動から職員の尊厳と就業環境を守り、行政サービスを安定的・適正に提供することを目的として、芦北町におけるカスタマーハラスメントの定義、判断の視点、対応手順及び組織として講ずべき措置を定めるものです。

2 カスタマーハラスメントとは

人事院の「人事院規則 10-17(カスタマーハラスメントの防止等)」においては、カスタマーハラスメントを次のように定義しています。

第2条 この規則において、「カスタマーハラスメント」とは、職員の職務に係る行政サービスの利用者等(以下「行政サービスの利用者等」という。)からの言動であって職員が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えるものにより、職員が精神的若しくは身体的な苦痛を与えられ、職員の人格若しくは尊厳が害され、又は職員の勤務環境が害されることをいう。

なお、人事院の資料「カスタマーハラスメント対策に係る人事院規則の制定について」(令和8年4月15日)では、「職員の職務に係る行政サービスの利用者等」について、以下のとおり補足説明がされています。

「職員の職務に係る行政サービスの利用者等」とは、対面であるか否かにかかわらず、職員が従事する職務に関し当該職員に関わる全ての者をいいます。(例:職務において対応する、行政サービスの利用者、事業者、報道機関、他省庁、地方自治体、議員、外国政府、国際機関など。)ただし、同一省庁内の職員は、原則として含まれません。

上記の内容を踏まえ、

「町民等からの苦情・要望・意見」のうち、要求内容に妥当性がないもの または 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、職員の就業環境や業務遂行を阻害するもの

を、芦北町では「カスタマーハラスメント」とします。

(1) 要求内容に妥当性がないもの

- 本町の行政サービスに瑕疵、過失が認められないもの
- 要求内容が本町の行政サービスの内容と全く関係がないもの
- 本町が対応することが現実的に不可能な要求であるもの

(2) 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

- 要求が、長時間や複数回に渡るもの
- 要求内容に妥当性はあるが、その言動が暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的、性的であるもの

カスタマーハラスメントに該当する代表的な行為

①反復・時間的拘束

- 頻繁な来庁、電話、メール等で、同一の要求を繰り返す
- 窓口や電話で長時間拘束する(目安として、概ね1時間)
- 正当な理由なく庁舎、施設内に居座る
- 複数課を回って、同一の要求を繰り返す

②暴行・暴言・威嚇・脅迫・誹謗中傷・侮辱

- 暴行や傷害などの身体的攻撃
- 暴言、差別的言動、性的言動、人格否定、土下座の強要、反社会的勢力を想起させる言動などの精神的攻撃
- 「インターネットに名前を公表するぞ」といった SNS への投稿や、報道機関への暴露を示唆して威迫する行為
- 大声、机を叩く、物を投げる等の威嚇行為

③揚げ足取り・執拗な攻撃

- 発言の一部を切り取り、言葉尻を捉えて執拗に攻撃する
- 職員の落ち度を過度に誇張し、一方的に責め続ける

④権威型(優位性の濫用)

- 「議員・有力者の知り合い」等をかたって特別扱いを要求する
- 不当な便宜供与、優先対応、規程逸脱を迫る

⑤その他

- 特定職員の指名、呼び出し、面会強要、つきまとい
- 制度上不可能な対応、業務時間外対応の強要
- 「辞めさせろ」「異動させろ」等の人事介入
- 無断撮影、無断録音、又は録音録画を盾にした威迫
- 金品要求や不当な損害賠償要求

※あくまで例示であり、これらに限りません。

(参 考)

カスタマーハラスメントか、苦情か見極めるポイント

- ①他の者から同様の要求があった場合、同じ対応ができるか
- ②要求が常識の範囲かどうか

3 芦北町カスタマーハラスメント対応方針

職員は、住民からの声に対し、常に傾聴の姿勢を忘れず、本町に寄せられる苦情等についても、丁寧かつ真摯に対応することを基本 としますが、カスタマーハラスメントに該当する又はそのおそれがあると判断した場合には、以下を基本とし、対応を行います。

(1) 対応の基本(職員がまず取るべき行動)

●安全確保を最優先にすること

(暴力、器物損壊のおそれがある場合は距離を取り、周囲へ支援を要請する警察への通報も速やかに行う)

●事実関係の確認に徹し、感情的な対応を避けること

(「できる、できない」の根拠を丁寧に説明するなど)

●不用意な発言を控え、むやみに謝罪を行わないこと

●対応が長期化、激化しそうな場合は、早期に上司、同僚へ相談、引継ぎすること

●単独対応を避け、必ず複数名で対応すること

●内容、経過を記録すること

(日時、場所、相手、要旨、要求、当方回答、威圧等の状況など)

(2) パターン別の対応

①反復・時間的拘束への対応

●一定時間(対面は概ね1時間、電話対応は概ね30分)を超えた場合、組織ルールとして区切りを伝える

※(例)「本日はここまでとし、続きは改めて担当から連絡します。」など

継続する場合、担当者(周りの職員)は上司へ報告し、上司同席や交代へ移行する

●所属長がカスハラ相当と判断した場合は、対応終了を明確に通告し、退去を促す

●居座り等が継続する場合は、退去命令、施設管理権限に基づく措置、警察への通報を検討する

●暴行・脅迫等、悪質な行為については、設定した時間に至らなくても対応修了を判断する

②暴行・暴言・威嚇・脅迫・誹謗中傷・侮辱への対応

●迷惑行為、ハラスメントであることを告げ、停止を求める

※(例)「そのような発言は職員へのハラスメントに当たりますのでおやめください。」
など

●継続する場合、上司へ即時連絡し、即座に複数名対応へ切替える

●必要に応じ、事後の事実確認のため録音する旨を告げて録音する

●収束しない場合は対応終了、退去要請、危険があれば速やかに警察へ通報する

③揚げ足取り、執拗な攻撃、④権威型(優位性の濫用)への対応

- 不用意な約束、推測回答を避け、事実確認と根拠に基づく説明に限定する
- 要求が収まらない時は、必ず上司と対応する

⑤その他の対応

- つきまとい、ネット上の誹謗中傷、重大な脅迫等は警察等と連携し、法的措置を含め組織判断で対応する

(3) 対応の判断と組織対応

①担当者判断で抱え込まないこと(迷った時点で相談すること)

②組織対応の目安

- 1時間超の拘束、同一内容の反復
- 暴言、威嚇、侮辱、差別的言動、性的言動
- 無断撮影、無断録音、又は強要、脅迫、金品要求、SNS 投稿等を示唆した威迫
- 物を叩く等の威嚇、暴力のおそれ

※上記はあくまで目安のため、危険を感じたら速やかに組織対応すること

③組織対応の役割基準

担当者(対応者)	初期対応、記録、上司相談
上司(係長、主幹、課長補佐)	同席、対応方針決定、終了通告
所属長(課長、所長)	退去要請、以後の対応窓口一本化、関係課連携
総務課(総務係)	全庁支援、再発防止、職員ケア、弁護士や警察への専門対応

(4) 記録・情報共有

- 事案記録を作成し、所属内で共有する(必要に応じ総務課へ報告)
- 個人情報・プライバシーに配慮し、取扱いは最小限の関係者に限定する
- 同一人物・同一事案については、対応方針・回答内容を統一し、窓口を一本化する

(5) 相談体制等の整備

① 相談窓口

- 総務課 総務係

② 相談者のプライバシー保護

- 相談内容および相談者に関する情報は、相談対応に必要な範囲でのみ共有し、本人の意向に配慮して取り扱うこと
- 相談の記録等に当たっては、関係者以外が閲覧できないよう適切に管理し、個人情報の保護に十分留意すること
- 相談対応に関与する職員は、職務上知り得た情報を、みだりに漏らしてはならない

③ 相談による不利益取扱いの禁止

- カスタマーハラスメントに関する相談を行ったこと、相談に協力したこと（事実確認への協力、聞き取りへの応答等）を理由として、人事上いかなる不利益な取扱いも行わない
- 不利益取扱いが疑われる事案が生じた場合、必要な確認を行い、適切に是正する

(6) 相談後の対応

総務課総務係は、相談を受けた場合、事案の状況に応じて次の対応を行う

- 事実関係の確認（必要に応じて関係職員から聞き取り）
- 組織としての対応方針の整理（対応窓口の一本化、以後の連絡方法、来庁時の対応等）
- 安全確保（複数対応、庁舎内応援要請、警察相談等を含む）
- 心身のケアに関する助言・支援（必要に応じて医療機関受診や休養等の配慮）
- 再発防止（対応の振り返り、情報共有、マニュアル改善）

苦情や要望の中には、業務の改善や新たな施策につながるヒントとなるものもあります。安易にカスタマーハラスメント事案と判断し、発展・成長の機会を失うことがないよう組織での慎重な判断をお願いします。

4 カスタマーハラスメントへの具体的な対応

カスタマーハラスメントは、大きく次のような原因で発生します。

- ①対応職員の態度や発言内容が気に入らない
- ②自分の要望・要求が受け入れられない
- ③普段から粗暴、粘着的である
- ④意図的であるか否かに関わらず、いわゆる嫌がらせ

カスタマーハラスメントは、対話や意思表示が人と人との関係性で成り立っている以上、完全になくすことはできません。

カスタマーハラスメントが発生した場合は、「芦北町カスタマーハラスメント対応方針」を踏まえ、以下の手順により適切に対応し、芦北町がカスタマーハラスメントの排除に真剣に取り組んでいる姿勢を相手に示してください。

※適切に対応したにもかかわらず、カスタマーハラスメントが解消されない場合は、直ちに総務課総務係まで連絡してください。

(1)カスハラ発生・対応

①対応担当者の決定(複数人)

- 必ず複数人で対応する(1人で対応することのないようにする)

②事実確認(何が起きているのか確認する)

- 相手の具体的な要求・要望、不満を確認する
- 組織にミスや責められる点があるかを確認する(原因となった職員を責めないこと)

③要求への対応方針の決定

- 相手の要求に対して、対応方針を決定する。また、対応方針が検討しやすくなるよう、次の3つに分類する。
 - (1)法令で義務づけられているか
 - (2)法令で禁止されているか
 - (3)自治体裁量の範囲で判断できるか

④情報共有

- 同一人物によるカスハラや類似のカスハラが再発した際に、対応に齟齬が生じないように自部署及び関連部署と情報を共有する

⑤メンタルヘルスケア

- 対応した職員が精神的負担を感じた場合、産業医への相談等につなぐ

(2)対応にあたってのポイント

相手の不当な要求等で、窓口が長時間にわたって機能不全に陥らないようにするためにも、以下のポイントを踏まえて対応を行う。

①毅然とした対応

- 一貫して毅然とした対応に努める
- 違法又は不当な行為の要求に対しては、対応方針を明確にして対応する
- 相手のペースに飲まれないよう、冷静な対応に努める

②所属内でのカスタマーハラスメント対応体制の明確化

- 所属長が中心となり、バックアップ体制を明確化しておく
- 担当者が孤立しないよう、組織で対応する

③事実確認の徹底

- 事実関係の確認に徹するためにも、まずは相手の話を丁寧に聞く
- 感情的な対応を避け、その場しのぎの対応とならないよう努める
- 「できる、できない」の根拠を丁寧に説明する

④情報の共有化

- 関係部署との情報の共有化を図る(総務課には必ず報告する)

⑤日頃の研鑽(研修)

- カスタマーハラスメントについては、誰でも対応する可能性があるため、説明能力の向上に努め、相手が納得できる説明ができるよう、担当業務の知識習得に努める

⑥適切な謝罪

- 迷惑を掛けた事実や、不愉快な思いをさせた事実には、お詫びをする
※ただし、安易に非を認め、むやみに謝罪は行わない

(3) 具体的な対応(初期段階)

カスタマーハラスメントは、初期対応により十分に防ぐことができるため、一般的な苦情対応と同様に次のとおり対応する。

①相手の要求・用件を聞く

- 相手の話を十分に聞いて、要求の意図または用件を理解したことを示す
(場合によっては、補足質問や、相手の言葉を復唱するなど、聴く姿勢を示すこと)
- 内心、全てに共感できなくても、適度に相づちを打つなど、相手が話しやすい雰囲気を作る
- 不用意な発言は控える
(相手はこちら側の発言の矛盾点や不手際を誘い出そうとしている場合もあるため、発言は最小限に留める)
- 相手の要求に対して、すぐに反論や説明をしない(結論を急がない)

②丁寧な説明を心がける

- こちらからの一方的な説明や、相手を説得しようとする説明にならないようにする
- 曖昧な表現は極力避けること(たぶん、一応 など)
- 無理難題な要求に対しても、断るときは丁寧な説明、説得を心がける
- 相手側の気持ちに立ち、分かりやすい説明を心がける
(専門用語を使った説明、説得をできるだけ避ける)

③責任回避行動は行わない

- 不当要求行為等であっても、話をそらして逃げる回答は行わない
- 他部署の情報や担当者の個人情報などは絶対に漏らさない

④相手の感情を高ぶらせない

- クレーム対応を引き継いだり、途中から同席したりする場合、相手にクレーム内容をもう一度説明させないよう、経緯等は今まで対応していた職員が説明する
- 途中から同席する場合、応援に来たような体制はとらない
- 安易に同じ説明を繰り返さない
- 相手の話の腰を折らず、共感する姿勢を示す

(4) 具体的な対応(準備段階)

初期段階の対応で解決せず、クレーム自体が目的化しているなど、これ以上通常の対応では解決が難しいと判断した場合は、次のとおり対応する。

①相手の氏名・用件を確認する

- 初期段階で氏名を確認できなかった場合、事実を正確に記録することができない旨を説明し、氏名を確認する
- 用件が不明確な場合(職員の～を呼べ、など)、用件を複数回確認しても、確認できない場合、これ以上対応できない旨を説明し、対応を打ち切る
(用件を上手く説明できない方もいるため、画一的な対応とならないよう注意する)
- 対応を打ち切る場合は、その旨を複数回通告した上で行う

②証拠(記録)を詳細に残す

- 常習性の高いクレームは、全庁的な情報共有や法的対応等を視野に入れ、対応した内容についてできるだけ記録を残す
- 「発言」や「行動」を具体的に記録する
- 必要に応じて、発言内容を録音する
(事前に通告することが望ましいが、秘匿録音が望ましい場合もある)
- 記録内容は、所属内等で共有する(総務課総務係には必ず報告する)
- 記録したものを渡すように言われた場合も、「こちらの記録用のものです。お渡しできません。」と告げ、絶対に応じない

③組織として対応し、情報共有を行う

- 机を叩く、大声を出すなど、威圧的な行動がある場合には、必ず複数の職員で対応する
- 暴力、器物損壊のおそれがある場合は距離を取り、警察への通報も速やかに行う
- 発言内容等を正確に記録するため、対応役と記録役を分ける
- 上司への状況報告を密にし、個人の対応はしない

(5) 具体的な対応(対応段階)

(3)、(4)での対応で終結せず、今後も継続すると判断される場合は、総務課総務係や関係部署との協議の後、次の対応を行う。

① 毅然とした対応

- 一貫して毅然とした対応に努める
- 違法又は不当な行為の要求に対しては、対応方針を明確にして対応する
- 相手のペースに飲まれないよう、冷静な対応に努める
- こちらが説明しても納得せず、理不尽な要求を繰り返す場合などは、所属長の判断で対応を打ち切る

② 安易な約束、無用な議論をしない

- 即答や安易な約束、無用な議論を避ける

③ 決定権者(所属長等)には対応させない

- 初めから決定権を持つものが対応すると、即答を迫られたりする恐れがあるため、決定権者(所属長等)には対応させない
- 「〇〇課長を出せ」といった要求には、「私が担当者ですのでお話を承ります」などと告げ、決定権者に会わせない
- 「用件は〇〇課長に直接話す」と言っている場合も、「私から報告します」と説明し、面会要求には応じない

④ 長時間の対応および理由なき書面作成はしない

- 長時間の交渉は、無意識に妥協する方向に気持ちが動き、精神的疲弊からの判断ミスに繋がる可能性があるため、一回の交渉は概ね1時間を限度とする
- 謝罪文の作成や書面へのサインを求められても、絶対に書かない

⑤ 対応場所の確保

- 会議室など、こちらの管理下にある場所に対応する
- 特別な事情がない限り、相手が指定する場所に出向かない

⑥ 退去指示

- 大声での威嚇、居座り等が続く場合は、退去を指示する
- 職員への暴行や凶器となり得るものの提示等があった場合は、対応者を相手から引き離すなど、**安全確保を最優先**に行った上で、直ちに警察に通報する
- 警察への通報について、相手から言いがかりをつけられた場合は、毅然とした対応を取る

(6) 事後対応(職員ケア含む)

対応が終了したカスタマーハラスメント事案や、その疑いのある事案について、所属内での情報共有、総務課総務係への報告を行うとともに、対応した職員へのケアを適切に行う。

① 事実関係の確認

- 対応した所属内で、事案対応の振り返りを行い、記録する
- 事後対応の流れについても、正確に共有しておく
(再訪問、電話がかかってきたことを想定し、対応方針を検討し、周知する)
- 必要に応じて、警察や弁護士への相談も行う
(暴行、傷害、脅迫などの犯罪に該当し得る行動、言動は速やかに通報する)
- 実際に対応した職員の心身の状況や、当該言動が行われた際の受け止め方など、その認識にも適切に配慮する
- 周囲の関係者からも事実関係を聴取し、録音・録画等の客観的な証拠を確認する

② 総務課総務係への報告

- 報告した(対応した)職員のプライバシーに配慮し、報告を行う
(相手方の個人情報にも配慮すること)

③ 対応した職員へのケア

- 事案の内容や状況に応じ、対応した職員のメンタルヘルス不調の相談対応等を行う

担当者が要求内容等を丁寧に聞き取り

- 安全確保を最優先
- 事実関係の確認に徹し、感情的な対応を避ける
- 不用意な発言や、むやみに謝罪を行わない

相手側からの要求

- 要求内容に妥当性がない（本町の行政サービスに瑕疵、過失が認められないなど）
- 手段・態様が社会通念上不相応（長時間、複数回、暴力的、威圧的、差別的または性的）

担当者判断で
抱え込まないこと！

係長等に相談

課長等に相談

カスタマーハラスメントと判断

上司が対応を交代、または同席して対応

対応のポイント

- 組織的に対応する（必ず複数で対応する、責任者は対応しない など）
- 毅然と対応する（発言内容を録音、警告する、対応を中止する など）
- 法的に対応する（警察に通報する など）

課長等に報告（協議）

事案を課内で共有

必要に応じて検討

- 退去命令
- 警察に通報
- 対応方針（繰り返しが予想される場合）

総務課総務係へ報告