

カスタマーハラスメント対策ガイドライン

舞 鶴 市

令和7年2月1日

目次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・	1 ページ
2	カスタマーハラスメントに関する職員アンケート結果・・・・・・・・	2 ページ
3	カスタマーハラスメントの定義・・・・・・・・・・・・・・・・	3 ページ
4	カスタマーハラスメントと判断される具体的基準・・・・・・・・	4 ページ
5	カスタマーハラスメントに該当し得る例・・・・・・・・	5 ページ
6	カスタマーハラスメント対策・・・・・・・・	7 ページ
	(1) 職員のための相談対応体制の整備・・・・・・・・	7 ページ
	(2) 対応方法・・・・・・・・	7 ページ
	(3) 事実関係の正確な確認と事案への対応・・・・・・・・	10 ページ
	(4) 職員への配慮の措置・・・・・・・・	11 ページ
	(5) 再発防止のための取組・・・・・・・・	11 ページ
	(6) 職員への研修・・・・・・・・	12 ページ
7	さいごに・・・・・・・・	12 ページ

1 はじめに

職員は、行政サービスの利用者等に対し、常に信頼と期待に応え、最適なサービスを提供するよう努めています。行政サービスの利用者等から寄せられる要望や意見は、市政を推進するに当たって貴重なものであり、これらに対しては、丁寧かつ真摯に対応します。

一方で、これらの要望や意見の中には、職員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職員の勤務環境を悪化させるほか、業務の遅滞により、他の行政サービスの利用者等への対応ができなくなるなど行政サービスの低下に繋がる可能性を有する重大な問題です。

また、場合によっては、職員のメンタルヘルスを損ない、病気休暇や休職、退職を招くこともあります。

職員には、職員が取り組むべき職務に注力させ、市民の皆様により良い行政サービスを提供するとともに、職員の過度な負担の軽減を図るため、カスタマーハラスメント対策ガイドラインを策定します。

2 カスタマーハラスメントに関する職員アンケート結果

職員へのアンケートにより、過去にカスタマーハラスメントを受けたことがあると回答した職員の割合は、83.6%であり、受けた行為の内容は「窓口、電話などでの長時間の拘束」の回答が最も多く、「窓口、電話などでの繰り返しのクレーム」がそれに続いています。

また、カスタマーハラスメントを受けたことがあると答えた職員のうち90.4%の職員が、なんらかの心身への影響があったと回答しており、精神的・身体的な負担が生じていることがうかがえます。

調査期間

令和6年10月16日から22日まで（7日間）

対象者数

1,059人

回答者数

286人（27%）

回答結果

- ・過去にカスタマーハラスメントを受けたことがあるか
ある 239人（83.6%）
ない 47人（16.4%）

- ・カスタマーハラスメントの内容（複数回答あり）
窓口、電話などでの長時間の拘束 207人
窓口、電話などでの繰り返しのクレーム 173人
名誉毀損、侮辱、暴言 151人
正当な理由のない過度な要求 109人
SNSへの投稿 20人
その他 13人

- ・カスタマーハラスメントを受けたことによる心身への影響（複数回答あり）
怒りや不満、不安を感じた 199人
仕事に対する意欲が減退した 141人
眠れなくなった 38人
仕事を休んだ 6人

通院や服薬をした 6人

入院した 1人

特に影響はなかった 23人

3 カスタマーハラスメントの定義

「カスタマーハラスメント」については、明確な定義はありませんが、人事院規則に基づく運用通知において、「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る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中で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言動」とされています。

厚生労働省が策定した「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」では、「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、労働者の勤務環境が害されるもの」とされています。

本ガイドラインでは、これらの定義を参考として、「カスタマーハラスメント」を「行政サービスの利用者等からの言動のうち、当該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、職員の勤務環境が害されること」と定義します。

(1) 行政サービスの利用者等とは

「行政サービスの利用者等」とは、地域住民をはじめ、議員、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。

(2) 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とは

「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」とは、行政サービスの利用者等の要求の内容が妥当かどうか、当該言動の手段・態様が社会通念上不相当であるかどうかを総合的に勘案して判断すべきです。

行政サービスの利用者等の要求の内容が著しく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、行政サービスの利用者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。

行政サービスの利用者等の要求の内容が著しく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。

カスタマーハラスメントに該当する行為の例

行政サービスの利用者等の要求の内容が著しく妥当性を欠く場合

- ・ 行政サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- ・ 要求の内容が舞鶴市の行政サービスの内容と関係がない場合

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

- ・ 身体的な攻撃（暴行、傷害）
- ・ 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言）
- ・ 威圧的な言動
- ・ 土下座の要求
- ・ 継続的な、執拗な言動
- ・ 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
- ・ 職員個人への攻撃、要求

(3) 職員の勤務環境が害されるとは

「職員の勤務環境が害される」とは、当該言動により職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、勤務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。

4 カスタマーハラスメントと判断される具体的基準

住民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づきやきっかけにつながる場合もあり、市民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、対応者に対し、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（蹴とばす）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。

対面、電話等によるクレーム等については、穏やかな行為であっても、対応者に精神的苦痛を伴う長時間にわたるクレームについてもハラスメントに該当し、組織的に対応が必要な可能性があります。

実際には、多様な言動がカスタマーハラスメントに繋がるものと考えますが、以下の4つのタイプのうちいずれか（あるいは複数）に該当し、同時に職員の勤務

環境が害されているのであれば、カスタマーハラスメントと認められます。

- ①明らかに必要性のない言動
- ②目的を大きく逸脱した言動
- ③手段として不適當な言動
- ④当該行為の回数、行為者の数等、その様態や手段が社会通念に照らして許容できる範囲を超える言動

5 カスタマーハラスメントに該当し得る例

カスタマーハラスメントに該当し得る行為としては、次のようなものが考えられます。

パターン	行為の内容（例）
長期拘束型	・ 1 時間を超える長時間の拘束、居座り ・ 1 時間を超える長時間の電話
リピート型	・ 頻繁に来庁し、その度にクレームを行う ・ 度重なる電話 ・ 複数部署にまたがる複数回のクレーム
暴言型	・ 大声、暴言で執拗に職員を責める ・ 大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し
対応者の揚げ足取り	・ 電話対応での揚げ足取り ・ 自らの要求を繰り返し、通らない場合は言葉尻を捉える ・ 同じ質問を繰り返し、対応のミスが出たところを責める ・ こちらの落ち度に対して一方的に責め立てる ・ 当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な攻め立て
威嚇・脅迫型	・ 脅迫的な言動、反社会的な言動 ・ 物を壊す、殺すといった発言による脅し ・ SNS やマスコミへの暴露をほのめかした脅し
権威型	・ 優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求
正当な理由のない過度な要求	・ 言いがかりによる金銭要求 ・ 制度上対応できないことへの要求 ・ 担当業務外のことへの苦情（自治体全体に関するもの、国に関するもの等）

セクシュアルハラスメント型	・特定の職員へのつきまとい ・職員へのわいせつな言動や盗撮
---------------	--

上記の例示はあくまで目安です。これに該当しないからといってカスタマーハラスメントに該当しないわけではありません。反対に、上記分類に該当するからといって直ちにカスタマーハラスメントに該当するとも限りません。個別の事案に対して、クレームの言動や内容、被害者の状況を丁寧に確認する必要があります。

なお、蹴る、殴るといった暴力行為は、直ちにカスタマーハラスメントに該当すると判断できることはもとより、犯罪に該当し得るものです。

また、カスタマーハラスメントとして扱うかどうかにかかわらず、利用者等からの行為で、職員の勤務環境が害され、就業に支障が生じるようであれば、当該対応者の相談に応じる、複数名で対応する等の措置が必要です。

Point!

カスタマーハラスメントは断じて許されるものではありませんが、上記例示に該当する行為でも、その前後関係や、行為が行われた事情も加味してカスタマーハラスメントとして扱うかどうか、判断することになります。

我々職員は、公務員であり、適正な市民サービスを提供する義務があります。ハードな苦情と、カスタマーハラスメントは違うということを意識し、まずは正確に状況を把握することに努めましょう。

最終的には、一人の判断ではなく、複数の職員の客観的な判断が必要です。困ったときは複数の職員で対応しましょう。

6 カスタマーハラスメント対策

カスタマーハラスメントが実際に起こった場合の対応について、事前に課で確認しておきましょう。

(1) 職員のための相談対応体制の整備

カスタマーハラスメントを受けた職員が相談できるよう相談対応者を決めておき、相談対応者は相談の内容や状況に応じ適切に対応できるようにします。

相談対応者は、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て、幅広く相談に応じて迅速かつ適切に対応します。

相談対応者は、相談者の心身の状況や受け止め方などにも配慮しながら慎重に相談に応じます。

相談対応者

職員からカスタマーハラスメントに関する相談を受ける相談対応者は、上司や所属長が担うことが考えられます。

相談対応者の役割

相談対応者の役割は、相談の受付や、発生した事実の確認、関係部署への情報共有等の役割を担います。

相談対応を行う上での留意点

軽微と思われる事案であっても、深刻な問題が潜んでいる場合があります。初期対応次第で、相談者の不信感を生むことや問題解決に支障が出る可能性がありますので、相談対応者は丁寧な対応が望まれます。

相談対応者は、相談者の話を傾聴する姿勢が重要で、詰問にならないように留意する必要があります。

Point!

窓口においては、自分の担当外のことや、稀なケースについて聞かれることもあります。「今すぐ答えろ」「そんなことも知らないのか」と詰め寄られることもあります。そのことが即カスタマーハラスメントにはなりません。

一方で、社会通念上、公務員、民間を問わず、職員全員が全ての事象を把握し、説明することができないことは、やむを得ないものです。

「今すぐ分かりかねますので、お調べしてお答えいたします」と言って、時間をいただきましょう。

その場で安易に誤った回答をしないことが大切です。

(2) 対応方法

利用者等の行為には様々なパターンがあり、それぞれの状況に応じた柔軟な対応を想定しておくことが望まれます。状況によっては迅速な対応が求められるケースもあることから、あらかじめ様々な想定をしておくこととスムーズに対応することが可能です。

また利用者等への対応は、基本的には複数名で対応し、対応者を一人にさせない、行為が深刻な場合は一次対応者に代わって上司が対応する等、職員の安全にも配慮する必要があります。

パターン	行為の内容	対応例
長期拘束型	長時間にわたり、利用者等が職員を拘束する。居座りをする。長時間、電話を続ける。	・ 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等の対応を行ったあと、膠着状態に至ってから一定時間を超える場合、お引き取りを願う又は電話を切る。 ・ 複数回電話がかかってくる場合には、あらかじめ対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。 ・ 現場対応においては、利用者等が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。
リピート型	理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする。または面会を求めてくる。	・ 連絡先を取得し、繰り返し不合理な問い合わせがくれば注意し、次回是对応できない旨を伝える。それでも繰り返し連絡が来る場合、リスト化して通話内容を記録し、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせを止めるように伝えて毅然と対応する。状況に応じて、弁護士や警察への相談等を検討する。
暴言型	大きな怒鳴り声をあげる。「馬鹿」といった侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀損する発言をする。	・ 大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるように求める。 ・ 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録音し、程度がひどい場合には退去を求める。
暴力型	殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。	・ 行為者から危害が加えられないよう一定の距離を保つ等、対応者の安全確保を優先する。また、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。
威嚇・脅迫型	「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする、反社会的勢力とのつなが	・ 複数名で対応し、対応者の安全確保を優先する。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

	りをほのめかす、異常に接近する等といった、職員を怖がらせるような行為をとる。SNS やマスコミへの暴露をほのめかす。	
権威型	正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする。お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。または文書等での謝罪や土下座を強要する。	・ 不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する、要求には応じない。
セクシュアルハラスメント型	職員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な内容の発言を行う。	・ 性的な言動に対しては、録音・録画による証拠を残し、被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。 ・ 執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、繰り返し警告を行い、それでも繰り返す場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

対応のポイント

現場対応者による初期対応においては、まずは誠意ある対応をしつつ、状況を正確に把握し、事実確認をする必要があります。ただし利用者等から暴力行為やセクハラ行為を受けた場合は、すぐに所属長に相談する等事案を引き継ぎ、一人で対応しないようにすることが重要です。

現場対応、電話でのクレーム対応のどちらにおいても、以下の事項に留意しつつ、まずは利用者等の主張を傾聴することが求められます。現場対応の場合は、不要なトラブルを避けるため、初期対応の時点で、複数名で対応することもよいでしょう。

- ① 対象となる事実、事象を明確かつ限定的に謝罪する
対象を明確にした上で限定的に謝罪します。

例えば、「この度は不快な思いをさせてしまい、誠に申し訳ありません」といったように不快感を抱かせたことに謝ることは有効です。正確に状況が把握できていない段階では、市として非を認めたような発言をすることは望ましくありません。非を認めて謝罪するのは、事実確認をして市として判断をしたときです。その際も過失の程度に応じた謝罪をすることが望ましいです。

② 状況を正確に把握する

まずは、今後利用者等と連絡が取れるように、利用者等の名前・住所・連絡先等の情報を得ます。

次に、利用者等が主張する内容を正確に把握することが求められます。利用者等から話を聞く際には、途中で発言を遮ることや反論はせず、まずは一通り事情を確認しましょう。相手の話をじっくり聞くことで、利用者等を落ち着かせることにもつながります。

一通り事情を確認した後、利用者等が話す内容に不明確なものがあれば確認をし、不足する情報があれば追加で意見をもらい、利用者等の勘違いがあれば正しい情報を提供します。また、話を聞く際には、常に冷静に穏やかに対応しましょう。

③ 相談対応者に情報共有する

利用者等から確認した情報は、相談対応者に共有します。

相談対応者が正確かつ迅速に状況を把握するため、現場対応者は利用者等の要望のみならず、できるだけ事実関係を時系列で整理して報告することが望まれます。

(3) 事実関係の正確な確認と事案への対応

カスタマーハラスメントに該当するか否かを判断するため、利用者、職員等からの情報を基に、その行為が事実であるかを確かな証拠・証言に基づいて確認します。

事実かどうかの判断については、個別に状況を判断せず、周囲や上司に相談する等、複数名で判断しましょう。たとえ、「今すぐ答えを出せ」と言われても、明らかな事情がない限り、極力その場で答えを出さないようにします。利用者等の主張が事実と異なる場合には指摘をし、事実ならば適切な対応を検討します。

相談対応者が職員から相談を受けた場合、まずは事実関係を整理し、利用者等から受けた言動がハラスメント行為にあたるかどうか判断する必要があります。

事実関係を整理する流れ

- ① 時系列で、起こった状況、事実関係を正確に把握し、理解する。
- ② 利用者等の求めている内容を把握する。
- ③ 利用者等の要求内容が妥当か検討する。
- ④ 利用者等の要求の手段・態様が社会通念上相当か検討する。

(4) 職員への配慮の措置

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への配慮があります。

安全確保

利用者等が、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、上司又は所属長が対応を代わり、利用者等から職員を引き離す、状況に応じて弁護士や警察と連携を取りながら、本人の安全を確保する必要があります。

精神面への配慮

利用者等からの言動により、職員にメンタルヘルス不調の兆候がある場合、健康管理医等の専門家に相談対応の依頼を行う、また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、健康管理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。

(5) 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、ハラスメントに関する方針の周知・啓発等を継続的行います。

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、職員の接客態度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、その接客対応の改善によって再発防止を図ることも可能です。

事案発生時には、個人情報等に留意し、職員へ情報を共有し、注意喚起することも効果が見込まれます。

接客対応に関する研修による周知も方法として考えられます。

(6) 職員への研修

カスタマーハラスメントに発展しないための窓口対応や、利用者等からの迷惑行為、悪質なクレームへの対応について、研修等を通して職員へ周知・啓発を行います。

研修等は、人事課が行うものもありますが、必要に応じ、職場単位でも行ってください。

Point!

窓口対応においては、必要に応じて「謝る」ということも考えられます。

こちらに非がないのに、安易に謝ることはしてはいけませんが、例えば、法的に対応できない場合等に「意に沿えずすみませんが…」といった言葉や、職員の対応に非があったかどうか、事実関係が完全に把握できていない場合などに「ご不快な思いをさせて申し訳ありません」といった謝罪は、相手との信頼関係の構築の上で必要な場合があります。

7 さいごに

カスタマーハラスメントは、職員の心身に影響を与え、行政サービスの低下にも繋がりがねない重大な問題です。カスタマーハラスメントが起こった場合には、適切に、毅然とした対応を取ることが必要です。

一方で、利用者等から寄せられる要望や意見からカスタマーハラスメントに発展するときには、何らかのきっかけがあり、その根本的な問題が解決しない限り、同じようなことが繰り返されることになります。問題を解決するためには、長い時間がかかります。

本ガイドラインは、カスタマーハラスメントへの対応はもちろんのこと、その防止の一助となります。職員と市民がともに理解を深めることで、市民サービスの向上や、カスタマーハラスメントの防止と適切な対応につながり、職員の働きやすい職場づくりに活かされるものと考えています。