

伊達市カスタマーハラスメント 対応マニュアル

作成：令和 7 年 2 月

改正：令和 8 年 10 月 1 日

伊達市総務部総務課

目次

1	目的と基本姿勢	
(1)	目的	1
(2)	基本方針	1
2	カスタマーハラスメントとは	
(1)	カスタマーハラスメントの定義	3
(2)	カスハラ判断基準	4
(3)	カスハラの具体例	5
(4)	判断に迷った際に留意すべき事項	6
3	対応の手順	
(1)	カスハラに向き合う際の基本的姿勢	7
(2)	具体的な対応方法	8
(3)	タイプ別の対応例	9
(4)	カスタマーハラスメントに関する相談窓口	12
4	職員の安全と健康の確保	
(1)	職員のメンタルケア	14
(2)	不利益な取扱いの禁止	14
5	まとめ	14
	カスタマーハラスメント対応フロー	15
	(別記様式) カスタマーハラスメント発生報告書	16

1 目的と基本姿勢

(1) 目的

ハラスメントとは、「嫌がらせ」や「いじめ」を意味する言葉で、他者に対する言動によって、本人の意図とは関係なく、相手を不快にさせるなど、精神的または身体的な苦痛を与える行為をいい、その結果、職場環境を悪化させ、職員の能力発揮や公務の能率的な遂行を阻害することにより、職場のマネジメントに悪影響を及ぼすことになります。

公務における職場でも、行政サービスの利用者等（以下、「利用者等」という。）からの理不尽で過剰な要求、暴言や恫喝などが、窓口職場、電話対応において散見されます。

本来、利用者等からの苦情・クレーム（以下、あわせて「苦情等」という。）は、行政サービスや制度、業務等に対して不平・不満を訴えるもので、それ自体が問題とはいえず、行政サービスの質の向上や業務の改善等に繋がるものでもあります。

他方、苦情等の中には、過剰な要求を行ったり、行政サービスや制度、業務等に不当な言いがかりをつけたりするもの、いわゆる「カスタマーハラスメント」もあります。

不当・悪質な苦情等は、職員に過度な精神的ストレスを感じさせるとともに、通常の業務に支障が出るケースも見られるなど、自治体や行政組織に時間的、精神的、経済的な負担を与え、大きな損失を招くことが想定されます。

このような事態を未然に防ぐため、自治体には不当・悪質な苦情等から職員を守る対応が求められます。市は、今後も利用者等との信頼・協力関係のもと、職員の心身の健康を守り、より満足度の高い行政サービスを提供していくため、このマニュアルを策定するものです。

(2) 基本方針

市は、常に住民の皆さんに対し真摯に向き合い、信頼や期待に応えることで、より満足度の高い行政サービスを提供することを心掛けています。

一方で、利用者等からの常識の範囲を超えた要求や言動の中には、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といった、職員の尊厳を傷つけるものもあり、職場環境のみならず個々の職員

の健康の悪化を招くゆゆしき行為です。

市は、これらの要求や言動に対しては、誠意をもって対応しつつも、職員の人権を尊重するため、常識の範囲を超えた要求や言動に対しては、毅然とした態度で臨むとともに、これらの行為を受けた際は組織的に対応します。

(参考)他自治体におけるカスハラ対策事例

○北海道札幌市役所

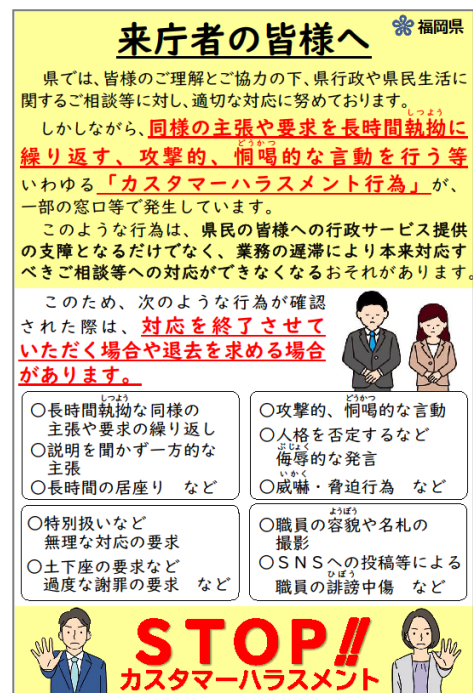
札幌市市民の声を聞く課では、「自覚無く“カスハラ”しているかも？」と明示したポスターを作成・掲示するとともに、同課にかかってくる電話に対して録音する旨の音声を流し録音する等の対策を実施しました。録音を意識してか、暴言や脅迫等の発言が減った印象があるそうです。

○福岡県庁

福岡県は、カスハラにあたるかを3段階で判断するなどした対応マニュアルを策定しました。適切な対応をしたにも関わらず、長時間にわたり執拗な要求や攻撃的な言動が繰り返される場合、警告や対応の中止、退去を求める場合があるとしています。



札幌市の対策ポスター



福岡県の対策ポスター

2 カスタマーハラスメントとは

(1) 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（以下「カスハラ」）とは、厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」で次のとおり定義されています。

「顧客等※¹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※²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※³」

※1 顧客等

市が提供する公共サービスを利用するすべての人、団体を指します。
地域住民や各種議員、他の行政機関、各種団体、取引先企業等、すべてを含みます。

※2 社会通念上不相当なもの

社会通念に照らし、言動が明らかに市の業務上必要性がない、相当でないものを指します。

例）身体的な攻撃（暴行、傷害）、精神的な攻撃（脅迫、侮辱、暴言）、
威圧的な言動、拘束的な行動（不退去、居座り、監禁）、差別的・
性的な言動、個人への攻撃・要求

※3 労働者の就業環境が害されるもの

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。

(2) カスハラ判断基準

利用者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、さらに正当かつ適正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、その内容や言い方が常識を越えて、職員に過度な負担や理不尽な影響を与えるなど、労働環境が害される場合、カスハラと判断できます。

カスハラと判断する基準は「要求内容の妥当性」と「要求実現のための手段・態様」です。

区分		要求の手段・態様	
		適正	不相当
要求の内容	妥当な内容	正当なクレーム、意見	カスハラ
	妥当性なし	カスハラ	カスハラ

ア 利用者等の要求内容に妥当性はあるか

事実関係、因果関係等を確認し、市に過失がないか、要求に根拠があるか、市が取り扱うべきものであるか、を確認します。

イ 要求実現のための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲か

言動が暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的、性的でないかを確認します。

例えば、長時間に及ぶクレームは、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。また、顧客等の要求内容に妥当性がない場合はもとより、妥当性がある場合であっても、その言動が暴力的・威圧的・継続的・拘束的・差別的、性的である場合は、社会通念上不相当であると考えられ、カスタマーハラスメントに該当し得ます。

※上記ア、イに該当するか否かに関わらず、殴る・蹴るといった暴力行為は、直ちにカスハラに該当すると判断できることはもとより、犯罪に該当するものです。速やかに警察に通報してください。

(3)カスハラの実例

ア 罵倒、恫喝など、著しく威圧感や恐怖感を与える行為

- ・暴力をふるう。
- ・職員に恐怖を感じさせるように罵倒や恫喝をしたり、脅したりする。
- ・壁や机を叩く、蹴る、物を投げつける、物を壊す。

イ 市が応じられない要求内容、間違った意見や自分勝手な解釈等を押し付けてくる行為

- ・市の対応を一方的に非難し、自己の主張を押し付ける。
- ・市の発言等を曲解して自己の都合のいいように解釈する。
- ・基準、順番を曲げて、許認可や制度の適用等をするよう、一方的あるいは強硬に要求する。
- ・当事者でない者が介入し、当事者を装い便宜や賠償等を要求する。
- ・「困っている市民に市が手助けするのは当たり前」と、一般論の主張を繰り返し、根拠のない便宜等を求める。

ウ 過度な被害者意識、謝罪要求

- ・本来の意見や要求とはかけ離れて、「態度、対応が悪い。謝罪しろ。上司を出せ。市長に会わせろ。」などと要求する。
- ・金品や土下座等を強要する。
- ・職員のちょっとした言動等を捉えて、執拗に謝罪を求める。
- ・職員が謝罪しても納得せず、執拗に上席者の謝罪、謝罪文を要求する。

エ 同内容の度重なる要求、長時間の対応(時間の拘束)

- ・できないことや合理的理由を説明しても納得せず、一方的な主張や要求を何度も繰り返す。
- ・市の提案(代替案)を受け入れず、自身の思い通りになるまで窓口に着座り、業務に支障を及ぼす行為を続ける。
- ・職員の説明に納得せず、職員に対して延々とクレームを言う。
- ・何度も電話をかけてくる。何度も同じ話を繰り返す。

オ クレーム自体の目的化

- ・毎回同じ行為・内容を繰り返し、要求行為そのものが目的化している。
- ・本来の要求行為とは無関係な会話を展開し、職員の対応や思考を

混乱させる。

(4) 判断に迷った際に留意すべき事項

ア 解決を急がず、落ち着いて上司に相談

- ・カスハラは、利用者等からのクレーム全てを指すものではありません。役所の行う手続やサービス等への改善を求める正当な意見がある一方で、過剰な要求や不当な言いがかりをつける悪質なものが混在しており、一律に定義することはできません。
- ・「組織として対応すべき困難事案」か「現場で片付けるべきトラブル」なのかについて、現に事案の当事者となっている現場の職員だけで判断することは困難です。解決を急ぐ必要はありませんので、カスハラ の定義にこだわることなく、落ち着いて上司に相談しましょう。

イ 「常識」と「精神的苦痛」を判断のよりどころに

- ・カスハラ の定義に示すように、要求の内容が妥当かどうか、要求の手段・態様が相当かどうか、について落ち着いて考えてみてください。一つでも「常識を外れている」と感じる内容がある場合は、すぐに上司に相談しましょう。
- ・どんな相手であろうと、まともな内容をまともな態度で要求されれば、その不始末に恐縮こそすれ「精神的苦痛」を感じるはずがありません。通常とは異なる負担感や不安を感じたら、カスハラである可能性を想定し、すぐに上司に相談しましょう。

ウ 事例・情報の共有を

- ・前述のとおり、正当な意見・クレームとカスハラ の線引きは非常に難しく、一律の定義づけが困難です。利用者等への対応でカスハラ の可能性を感じた場合は、上司へ相談するとともに、総務課へ情報提供しましょう。庁内の事例や情報を集約し、カスハラ であるかの判断や対応策の提案、対策マニュアルの見直しに活用します。

3 対応の手順

(1) カスハラに向き合う際の基本的姿勢

ア 理解を得られる可能性は低い

- ・カスハラを行う者は、一方的に市を糾弾したり、今後の交渉を有利に進めたりすることを目的にしています。説得を試みても理解される可能性は極めて低いです。
- ・話し合いの際には、丁寧にこちらの判断の基礎となった正当性や必要性を説明すれば十分で、結果として話し合いが「平行線」の状況にとどまっても、仕方ありません。
- ・進展がない状態が継続すれば「これ以上お話を続けても、同じ内容の繰り返しになって業務に支障が出る」と言える状況に至り、対応を打ち切る理由になります。

イ 組織的に対応する

- ・対応している職員は、たまたま言いがかりをつけられ、攻撃の対象となった「業務」の担当者であるに過ぎません。すべての責任を一人で担って対応する理由も、必要ありません。
- ・組織として「これ以上は通常の対応をいたしません」というレッドラインを示し、相手方がそれを超えた場合には、案件の内容に関わりなく、組織が一体となって対応します。

ウ 職員の主観で判断してよい

- ・カスハラ対策の目的は「職員の健康と勤務環境を維持すること」ですので、職員と勤務環境にとっての不利益を第一に考えて、冷静に判断すべきです。
- ・毅然とした対応の結果、当該行政サービスの利用者等との関係が悪化する可能性は否定できません。
- ・ただ、事態や関係の悪化を必要以上に恐れて、対応の継続を躊躇したり、本来であれば受け入れることのない要求を通してしまったりすることがあってはなりません。
- ・もし仮に、意趣返しとして「ゴネ」られ、結果的に市の業務に支障が生じたとしても、相手方の選択である以上「仕方がない」と割り切る以外にありません。その結果、当事者の周辺に不利益が生じたとしても「こういった事情で…」と説明を尽くすしかありません。

エ 決して“その場しのぎ”に走らない

- ・毅然とした対応を継続しても、相手が言葉尻を捉えたり、話をすり替えたりして攻撃してくれば、どこかで融通を利かせて話を終わらせたい気持ちが湧いてきますが、そこが相手の狙いです。
- ・公平公正に職務に当たり、組織として職員によって異なる対応とならないよう、毅然と対応した担当者の頑張りが無駄な努力にならない、文句を言われながらも必死で対応を続けた職員が悪者にされないように、しっかりと組織的に対応します。

(2) 具体的な対応方法

ア 担当職員

- ・まずは話をじっくり丁寧に聞く、適度に相づちを打つなど、聞き役に徹し、提示された意見について事実を確認します。こちら側の身構えた姿勢が相手方に伝わると、怒りが増幅する可能性があるため、落ち着いて、まず相手を受け入れる姿勢を示します。
- ・あいまいな表現や専門用語、その場しのぎの対応は避け、丁寧な説明を心がけます。
- ・相手に対し、市としてまたは職員自身が迷惑をかけた事実、不愉快な思いをさせた事実がある場合は、対象を明確にしてお詫びします。
- ・「上司を出せ」と要求されても、「私が担当者ですので、お話を承ります。」などと告げ、安易に上司に対応させないようにします。
- ・カスハラ疑いを感じた場合は、上司の指示を仰ぎます。

イ 担当者の上席職員

- ・カスハラかどうかを判断するため、情報をもとに事実確認を行い、市に過失や非がある場合には謝罪し、必要な対応を行います。
- ・カスハラに該当すると判断した場合には、所属長に報告・相談の上、次の(3)タイプ別の対応例に沿って対応します。

ウ 所属長

- ・次の(3)タイプ別の対応例を参考に、退去命令・警察への通報等必要な措置を講じ、カスタマーハラスメント発生報告書(別記様式)を総務部に提出します。

(3) タイプ別の対応例

ア 時間拘束型

長時間にわたり、職員を拘束する。（居座りをする、電話を続ける。）

【対応例】

- ・ 対応開始から一定時間（30～60分を目安）を超える場合、理由（一連の対応要領が組織のルールとして決められていること）を説明したうえで、「これ以上は対応できない」旨を明確に告げる。
- ・ その後、一定の時間（15分程度）が経過した時点で、「これ以上は対応を打ち切る」旨を告げて、お引き取りを願う、または電話を切る。
- ・ 相手方が帰らない場合には、庁舎管理責任者に連絡し、伊達市庁舎管理規則第10条に定める「退去命令」として再度退去を求め、応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。
- ・ 再度電話がかかってくる場合も、求めに応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。

イ 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。

【対応例】

- ・ 繰り返し（3回程度を目安）不合理な問い合わせがくる場合には、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、通話内容を録音・記録することを伝え、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るなど毅然と対応する。
- ・ それでも、なお電話が繰り返される場合には、今後の電話中止を求め、求めに応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。

ウ 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。

【対応例】

- ・ 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・記録する旨を告げてから録音等を行い、程度がひどい場合には退去を求める。

- ・退去しない場合は、庁舎管理責任者に連絡し、伊達市庁舎管理規則第10条に定める「退去命令」として再度退去を求め、応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。

エ 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。

【対応例】

- ・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とともに、複数名で対応し、直ちに警察に通報する。

オ 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する。

「対応しなければ公の場で糾弾する」、「SNSにあげる」等とイメージを下げるような脅しをかける。

【対応例】

- ・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、警察へ通報する。
- ・イメージを下げるような脅しをかける発言を受けた場合、退去を求める。
- ・退去しない場合は、庁舎管理責任者に連絡し、伊達市庁舎管理規則第10条に定める「退去命令」として再度退去を求め、応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。

カ 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、お断りをして執拗に特別扱いを要求する、文書等での謝罪や土下座を強要する。

【対応例】

- ・不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。
- ・決して要求には応じず、要求が止まない場合は「ア 時間拘束型」

に準じて対応する。

キ 庁舎外拘束型

クレームや要望の詳細が分からない状態で、職場外である利用者等の自宅や特定の場所に呼びつける。

【対応例】

- ・ 要望には決して応じず、要件の詳細を確認した上で、庁舎への来訪を求める。
- ・ 基本的に単独での対応は行わず、あらかじめ終了時間を明示して面談する。
- ・ 面談にあたっては、事後の事実確認を目的として録音することを告げ、録音を行う。
- ・ 面談が終了しても退去しない場合には、庁舎管理責任者に連絡し、伊達市庁舎管理規則第10条に定める「退去命令」として再度退去を求め、応じない場合には警察に対応を要請することを告げる。

ク セクシュアルハラスメント型

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、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

【対応例】

- ・ 性的な言動に対しては、録音・録画等による証拠を残し、上司へ相談する。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。警告に応じない場合には警察へ通報する。
- ・ 執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には、警察へ通報する。

ケ SNS／インターネット上での誹謗中傷型

インターネット上に名誉を棄損するまたはプライバシーを侵害する情報、庁舎内の様子を撮影した動画や録音を掲載する。

【対応例】

- ・ 発信者の把握が困難であり、被害者が被害を回復するのが難しく、迅速な対応が求められる。
- ・ 庁舎内での撮影や録音は、事務室内の資料や来庁者の声、姿等を無制限に撮影、録音されることとなりかねず、職員による制止も困難であるため、個人情報や肖像権の保護の観点からお断りする。

- ・ 掲示板やＳＮＳでの被害については、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。
- ・ 投稿者に対して損害賠償等を請求したい場合や投稿者の処罰を望む場合には、顧問弁護士や警察に相談する。

コ 公私混同型

市に対する要望を職員に個人的なＳＮＳを通じて一方的に送り付けてきたり、深夜や休日を問わず個人の携帯電話に架電して長時間にわたり意見を述べる。

【対応例】

- ・ 「この件は仕事に関わることなので、今この場で話を続けるのは適当でないと思う」あるいは「いったんお話は伺うが、続きは日を改めて話し合いましょう」など、業務として対応すべき事案であることを伝えてやり取りを打ち切る。
- ・ 職員であっても公私の区分があることを丁寧に伝え、「休み明けの勤務時間内での対応では遅すぎるか」などと事案の緊急性を確認した上で、やり取りを終える。

(4) カスタマーハラスメントに関する相談窓口

ア 庁内相談窓口

カスタマーハラスメントは、タイプ別の対応例（P 9～13）を参考に所属長を責任者として、各課等で対応します。各課等でカスタマーハラスメントを受けた場合、対応責任者である所属長が対応策などを相談できる窓口を総務課に設置します。次の場合は弁護士など専門機関と連携して、対応策について検討します。

- ・ 法的な対応が必要で弁護士に相談する事案
- ・ 対応が長期にわたり未完了の事案
- ・ 繰り返されるおそれがある事案
- ・ 複数の部署間で情報の共有が必要と思われる事案
- ・ その他対応策について検討することが適当である事案

イ 専門機関との連携

(ア) 弁護士

市としての対応や回答内容に法的問題がないか確認する必要がある場合や、相手が「訴えてやる」と主張するなど訴訟に発展する可能性がある場合、その他法的な対応を検討する必要がある場合は、弁護士に相談します。

(イ) 警察署

警告や退去命令に従わない場合や、暴言、暴力、脅迫等の悪質な行為が確認される、またはそのおそれがある場合は、躊躇なく警察に通報してください。

・ 連絡先

伊達警察署 024-575-2251 または 110 番

※中央棟 1 階、東棟 1 階・3 階にある非常通報装置のボタンを押すことでも通報されます。この場合、伊達警察署より折り返し電話がきます。

・ 状況説明

通報時には、事案の内容のほか、発生した時間、場所、相手方、現在の状況等について説明し、解決に向けた支援をお願いしてください。

【状況説明の例】

- ・ 伊達市役所〇〇課の〇〇です。
- ・ (事件が発生した場所) で、(事案) が発生しました。
- ・ 相手方は男性 (女性) 〇名、当方は職員〇名が対応中です。
- ・ 〇〇時〇〇分から、・・・・・・していただくようお願いしていますが、聞き入れていただけません。
- ・ 事件解決の支援をお願いします。

4. 職員の安全と健康の確保

(1) 職員のメンタルケア

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。

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、所属長は、人事課へ報告し、健康相談による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。

(2) 不利益な取扱いの禁止

カスタマーハラスメントに関する相談・報告及び対応については、関係者の個人情報及びプライバシーを適切に取り扱います。

また、相談・報告を行った職員が、そのことを理由として不利益な取扱いを受けることがないようにします。

5. まとめ

カスハラ対応は、議論を平行線に持ち込み、対応を打ち切ることがゴール(解決状態)であり、相手の納得は不要、合理的な提案で足ります。職員で対応が困難な場合は、必要に応じて警察を交えることも効果的です。

しかし、ケースによっては、こうした行為が執拗に繰り返される場合があります。このマニュアルが功を奏し、このような極端な事象から生じる被害の一部が軽減されたとしても、根本的な問題が解決されない限り、恐らく同様の事象が繰り返されるでしょう。これらの原因となっている難しい問題を根本から解決するには、関係者が話し合う以外に方法はありません。

残念ながらこのマニュアルはこのような問題のすべてを解決することはできません。問題の根本的な解決に向けた長い道のりの中で、職員と職場環境にダメージを与える状況を可能な限り回避して、問題解決に向けたエネルギーを浪費させないようにする、そうした役割を果たすものだと考えています。

このマニュアルを参考にカスハラへの理解を深めることで、未然防止や適切な対応につなげ、働きやすい職場環境づくりに努めましょう

カスタマーハラスメント対応フロー図



(別記様式)

カスタマーハラスメント発生報告書

報告所属長氏名	所属： 部 課長 氏名：
発 生 日 時	年 月 日 ()
	午前・午後 時 分から午前・午後 時 分まで
発 生 場 所	
対 応 者	
相手方氏名・名称 ※名刺がある場合は写し を添付し、氏名等不詳の 場合は風貌・特徴を記載 してください。	
事案の概要【目的、理由及び原因又は、具体的な要求内容、被害状況等】	
対応状況	
警察への通報等の有無	有 無 通報時間 午前・午後 時 分頃
	通報者：
	受信者：
警 察 の 対 応 状 況	