

カスタマーハラスメント対応マニュアル

令和7年10月

北 広 島 町

目次

第1章 はじめに

1. 目的	1
2. 基本方針	1

第2章 カスタマーハラスメント

1. 定義	1
2. カスタマーハラスメントの予防	2
3. カスタマーハラスメントに該当する可能性がある言動（例）	3
4. カスタマーハラスメントの認定	4
5. 判断に迷った際に留意すべき事項	5
6. カスタマーハラスメントの対応手順	5
7. ハラスメント行為別の対応例	7

第3章 カスタマーハラスメントへの対応

1. 組織としての対応	11
-------------	----

別記様式 カスタマーハラスメント発生報告書	12
-----------------------	----

第1章 はじめに

1. 目的

行政サービス利用者等からの「常識の範囲を超えた要求や言動」、いわゆるカスタマーハラスメントに該当する行為は、職員の人格や尊厳を傷つけ、就業環境のみならず個々の職員の健康の悪化を招くおそれがあります。

このような状況が発生した際、各職員個別の対応だけでは、問題の長期化や職員の健康被害といった事態の深刻化を招くおそれがあり、ひいては町民への行政サービス提供の遅滞を招くなど業務遂行上の支障となり得ます。職員が取り組むべき業務に注力し、適正で迅速なサービスを提供できるよう、職員の過度な負担を軽減することを目的として、カスタマーハラスメント該当行為に対する組織的な対応に関する統一的な手順を示します。

2. 基本方針

町は、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、行政サービスの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ます。

町は、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、毅然とした態度で望むとともに、これらの行為を受けた際は組織的に対応します。

第2章 カスタマーハラスメント

1. 定義

本町では、カスタマーハラスメントを次の様に定義します。

職員（※1）が担当する行政サービス利用者等からの申出・要求のうち、申出・要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らし不相当なものであって、職員の就業環境が害される（※2）もの

- （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）回数、拘束時間等が通常許容できる範囲を超える言動
- （5）（1）から（4）までに掲げるもののほか、社会通念上迷惑として認められる言動

※1「職員」の範囲は、町長、副町長及び教育長並びに任期の定めのない常勤職員（いわゆる常勤職員）、定年前再任用短時間勤務職員及び会計年度任用職員です。

※2「職員の就業環境が害される」とは、一般的に「カスタマーハラスメントにより職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、その就業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. カスタマーハラスメントの予防

本町ではカスタマーハラスメントを発生させないための取り組みを推進していることや直接対応時であるか電話対応時であるかを問わず、対応した職員が以下に掲げる事項を遵守することにより、カスタマーハラスメントの発生を未然に防ぎます。

- (1) 庁舎内に「カスタマーハラスメント防止」に関する掲示物を掲示する。
- (2) ホームページや町公式LINEに「カスタマーハラスメント防止」に関する情報を掲示する。
- (3) 録音・録画機能を有した機器を活用し、万が一カスタマーハラスメントが発生した場合、確実な証拠を残すことができる環境を整える。
- (4) 適切な接遇マナーを心掛ける。特に言葉遣いを丁寧にするとともにできるだけ理解しやすい表現で説明等をする。
- (5) 相手の話をよく聴く。相手の話を途中で遮らない。一度に長く話さない。
- (6) 相手の主張や要求は何なのかを対話を通じ相互に理解する。
- (7) 何らかの判断を求められている場合において、対応者レベルで判断が可能なものについては「できる」、「できない」を明瞭簡潔に伝える。この場合、「できない」と判断した場合は当該判断に至った根拠（例えば、法令に基づきできない、第三者の不利益につながるためできないなど。）を的確に示す。
- (8) 感情的な言動を慎む。
- (9) 明らかにこちら側に非がある場合はまずは謝罪する。
- (10) 対応者レベルで対応できないと判断した場合は、自分では対応しかねる旨を相手に伝え、速やかに同僚や上司の支援を求める。

3. カスタマーハラスメントに該当する可能性がある言動（例）

言動	具体例
身体的な攻撃	・ 殴る、蹴るなどの暴力を振るう。 ・ つばを吐きかける。
精神的な攻撃	・ 侮辱的発言をする。 ・ 差別的発言をする。 ・ 誹謗中傷する。
暴言	・ 大声で怒鳴る。 ・ 恫喝、罵声を浴びせる。 ・ 施設内で大きな声をあげて秩序を乱す。
脅迫	・ 物を壊す、殺すといった発言をする。 ・ SNSやマスコミへの暴言をほのめかす。 ・ 凶器等を持参し何らかの要求をする。
セクシュアルハラスメント	・ つきまとう。 ・ わいせつな行為や発言をする。
揚げ足取り・言いがかり	・ 粗探しをしてくる。 ・ 話のすり替え、揚げ足取り、執拗に責め立てる。 ・ 一方的にこちらの落ち度に対してクレーム。 ・ 「態度が気に入らない」などの言いがかりをする。
正当な理由のない過度な要求	・ 言いがかりによる金銭の要求をする。 ・ 制度上対応できないことを繰り返し強要する。 ・ 担当業務以外の苦情を言う。
権威の行使	・ 優位な立場にいることを利用し暴言を吐く。 ・ 特別扱いをするよう要求する。
拘束	・ 長時間電話で話す。 ・ 職場で長時間拘束する。 ・ 理由なく夜間での対応を要求する。 ・ 職員の自宅に電話する。
繰り返し	・ 同じ内容のクレームを何度も繰り返す。 ・ 電話を切ってもすぐにかかけ直す。
非協力	・ 説明を聞いてくれない。 ・ 説明をしても納得、理解してくれない。 ・ 謝罪を受け付けてくれない。
話し相手	・ 本筋とは関係のない話をする。 ・ 自己主張ばかりで話が進まない。
謝罪の要求	・ 根拠もなく謝罪を要求する。

	・土下座を要求する。
上司への要求	・上司や首長による対応を要求する。
人事への口出し	・特定の人物を名指しして「あいつをやめさせろ」 「前の担当の方が良かったので戻せ」といった要求をする。
無断撮影	・職場を無断で撮影する。 ・職員を無断で撮影する。
投稿	・職員の氏名や画像をSNSに投稿する。 ・対応状況をSNSで投稿する。

※これらの言動は、その程度や当該言動に至った背景などによっては、カスタマーハラスメントとならない可能性があります。

※これらの言動をカスタマーハラスメントと認めるためには、職員側が誠実かつ適切に対応していることが前提となります。職員の対応が不誠実又は不適切であった場合は、逆に職員に一定の責任が課せられる可能性があります。

4. カスタマーハラスメントの認定

相手の言動がカスタマーハラスメントに該当するかどうかの見極めは、状況によっては非常に苦慮する場合があります。

例えば、明らかに当初から嫌がらせをする目的で職員に対し理由もなく暴力を振るったり暴言を吐いたりといった行為があった場合は即時にカスタマーハラスメント事案として認定しても差し支えありませんが、当初は穏やかに対話が進んでいたが、何らかのきっかけで突然カスタマーハラスメントに該当する可能性がある言動が顕在化することもあり得ます。

カスタマーハラスメントの認定に当たっては、言動の起点（どの時点で始まったのか）、原因の有無（そのような言動に至った原因があるのか）、原因が明確である場合にこちらに非があるのか、程度（一般的に許容できる範囲の言動なのか否か）、継続性の有無（一時的なものなのか、あるいは、継続的に繰り返される見込みがあるのか）など様々な事項を総合的かつ客観的に判断する必要があります。

したがって、明らかに認定できる場合を除き、そのような言動があった場合でも即時にカスタマーハラスメントと認定するのではなく、その言動の鎮静化を図る努力をし、それでもなお当該言動が続くようであれば、その時点で判断すべきものとして取り扱わなければなりません。

また、相手の言動が当該相手の社会生活に対する適応能力の程度や障がいにより起因していることが明らかである場合は、安易にカスタマーハラスメントとし

て認定すべきではないことに留意する必要があります。

5. 判断に迷った際に留意すべき事項

(1) 解決を急がず、落ち着いて上司に相談

「常識の範囲を超えた要求や言動」は、行政サービスの利用者等からの苦情等すべてを指すものではありません。町が行う手続き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、落ち着いて上司に相談しましょう。

(2) 「常識」と「精神的苦痛」を判断のよりどころに

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る。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。

一つでも「常識を外れている」、あるいは、通常とは異なる「負担感や不安」を感じたら、すぐに上司に相談してください。

6. カスタマーハラスメントの対応手順

基本的姿勢

(1) 理解を得られる可能性は低い

「常識の範囲を超えた要求や言動」を行う者は、一方的に町を糾弾したり、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。説明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。

(2) 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。

「組織が一体となって対応」とは、複数で対応（面談対応（２人）、記録担当、連絡担当、観察担当など）し、情報について町長、副町長、教育長をはじめ、庁内くまなく、かつ速やかに共有することです。

（３）その場しのぎに走らない

頑張っても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。

公平公正に職務にあたり、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、しっかりと組織的な対応に努めます。

事案発生の際の初動対応

（１）担当職員

担当職員は、次の事項について注意しなければなりません。

- ・提示された意見について事実を確認する。
- ・「常識の範囲を超えた要求や言動」の疑いを感じた場合は、上司に報告して指示を仰ぐ。

（２）担当者の上席職員

担当者の上席職員は、次の事項について注意しなければなりません。

- ・「常識の範囲を超えた要求や言動」としての対応要否を判断するため、情報をもとに事実確認を行う。
- ・確認した事実に基づき、町に過失や非がある場合には謝罪し、必要な対応を行う。
- ・「常識の範囲を超えた要求や言動」に該当すると判断した場合には、所属長に報告・相談の上、次のハラスメント行為別の対応例に沿って対応する。

（３）所属長

所属長は、それぞれの職場においてカスタマーハラスメントが発生し、またはそのおそれがあると認めたときは、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、所属長を通じ副町長に連絡するとともに、その都度、カスタマーハラスメント発生報告書（別記様式）により所属長を通じて副町長に報告する。

7. ハラスメント行為別の対応例

類型（行為）	内容	対応例
時間拘束型	長時間にわたり、行政サービスの利用者等が職員を拘束する。居座りするまたは長時間、電話を続ける。	・対応開始から一定時間（30～60分を目安）を超える場合は、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）を説明した上で、「これ以上の対応はできない」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、「これ以降は打ち切る」旨を告げて、お引き取りを願う。または電話を切る。 ・それでもなお、行政サービスの利用者等が退去しない場合には、（15分後を目安に）北広島町役場庁内取締規則第7条に定める「退去命令」として再度退去を求め、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。 ・再度架電が継続した場合も、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。
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。	・不合理な問い合わせが繰り返された場合（3回程度を目安）には、次回是对応できない旨を伝える。 ・それでもなお架電の繰り返しが終息しない場合には、今後の架電中止を求め、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。
暴言型	大きな怒鳴り声をあげる、侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀	・大声を張り上げる行為や侮蔑的な発言は、周囲の迷惑となるため、止めるように求める。

	損する発言をする。	• それでもなお大声や、侮蔑的発言、名誉毀損あるいは人格を否定する発言が止まない場合は、事後の事実確認を目的として録音する旨を告げ、録音を開始して退去を求める。 • 退去しない場合には、北広島町役場庁内取締規則第7条に定める「退去命令」として再度退去を求め、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。
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。	• 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。 • 複数名で対応し、直ちに警察に通報する。
威嚇・脅迫型	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、異常に接近するなど、職員を怖がらせる行為をとる。または「SNSにあげる、口コミで悪く評価する」等と社会的評価を下げるような脅しをかける。	• 複数名で対応し、対応者の安全確保を優先し、状況によっては警察へ通報する。 • 社会的評価を下げるような脅しをかける場合は、退去を求める。 • 退去しない場合には、北広島町役場庁内取締規則第7条に定める「退去命令」として再度退去を求め、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。
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。 • 決して要求に応じず、要求が止まない場合には「時間拘束型」に準じて対応する。
庁舎等外拘束型	クレームや要望など	• 要望には決して応じず、用件の詳

	の詳細が分からない状態で、職場外である行政サービスの利用者等の自宅や特定の事務所などに呼びつける。	細を確認した上で、庁舎等への来訪を求める。 ・相手方が庁舎等への訪問を承諾した場合は、庁舎内の会議室等において複数の職員により、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旨を告げ、録音を行う。 ・面談が終了しても退去しない場合には、(15分後を目安に)北広島町役場庁内取締規則第7条に定める「退去命令」として再度退去を求め、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。
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毀損する。またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。	・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。 ・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(管理者)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。
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。性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。	・性的な言動に対しては、可能であれば、録音、録画による証拠を残し、被害者およ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に通報する。 ・執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、警察に通報する。

公私混同型	町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たりする。	・「この件は仕事に関わることで、今この場で話を続けるのは適切ではないと思う」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。
-------	---	---

※上記類型と例示はあくまでも目安です。これに該当しないからといって、不当要求やハラスメントに相当しないわけではありません。逆に、上記分類に該当するからといって直ちに不当要求やハラスメントに相当するとも限りません。個別の事案に対して、苦情等の言動や内容、被害者の状況を丁寧に確認する必要があります。

※「拘束」や「繰り返し」が典型的なように、正当な内容の苦情等でも、その手段が不適当であれば、ハラスメントと認められる可能性があります。

※さらに、管理職は、カスタマーハラスメントに相当すると認められなくても、対応者によっては苦情対応自体が大きな精神的負担になることに注意すべきです。

※また、カスタマーハラスメントに相当する場合でも、職員側、職場環境、制度といった別の要因が当該言動を起こした可能性も慎重に考慮すべきです。

※一次対応者による対応の継続が状況の悪化を招くのであれば、上司等の一次対応者以外の職員による対応も必要です。

※職種によって、悪質クレームの種類が異なる点にも注意すべきである。複数の職種を抱える職場では、職種に応じて柔軟に対策を取る必要があります。

第3章 カスタマーハラスメントへの対応

1. 組織としての対応

町はカスタマーハラスメントの対応に関し、必要な措置を迅速かつ適切にとります。

(1) カスタマーハラスメント対応マニュアルの周知・啓発

「北広島町カスタマーハラスメント対応マニュアル」を職員に周知するとともに、ホームページに掲載し、広く周知・啓発することで、ハラスメントを許さない町の基本姿勢に打ち出します。

(2) 職員研修等による周知・啓発

職員に対し、カスタマーハラスメントの対応に関する研修等を行うことで、周知・啓発に努めます。

(3) カスタマーハラスメントへの対応

行政サービスの利用者等による「常識の範囲を超えた要求や言動」によって、職員に精神的・身体的な苦痛を与え、職員の人格や尊厳を傷つける、または職員の勤務環境を害するハラスメントに関する苦情相談があった場合には、組織全体として対応します。

(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 氏名
事案の対応職員		所属 氏名
発生 日時 等	日 時	年 月 日 () 時 分 ~ 時 分
	場 所	
事案の相手方		氏名 名称
事案の概要		
事案対応の状況		