

喜多方市

カスタマーハラスメント対応マニュアル

— 職員を守り、市民への適切な行政サービスを確保するために —

令和 8 年 9 月 2 5 日

はじめに このマニュアルについて

本マニュアルは、市民等からの正当な意見・要望には丁寧かつ誠実に対応する一方、社会通念上許容される範囲を超える言動により職員の就業環境が害される場合には、職員個人で抱え込むことなく、組織として適切に対応するための基本的な考え方と対応手順を定めるものです。

カスタマーハラスメントへの対応に当たっては、「市民の意見を聴かない」と「不当な要求等に応じない」ことを明確に区別し、必要な説明責任を果たした上で、職員の安全と尊厳を守ることを基本とします。

なお、本マニュアルは、個別事案について法的な評価を行うものではありません。暴行、脅迫、器物損壊、ストーカー行為等、犯罪に該当する可能性がある場合は、職員の安全確保を最優先とし、所属長等を通じて警察その他の関係機関への相談・通報を検討します。

1 カスタマーハラスメントとは

(1) 定義

本市におけるカスタマーハラスメント（以下「カスハラ」という。）とは、職場において行われる①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。）から受ける言動であって、②その雇用する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たものにより、③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ものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいいます。

苦情、意見、要望、異議申立て等の全てがカスハラに該当するものではありません。行政サービスに対する正当な苦情や、職員の対応・説明に問題があったことに基づく厳しい意見であっても、社会通念上相当な範囲にあるものは、原則としてカスハラには該当しません。

【判断の基本】

- ア 相手の要求内容が正当か不当かだけでなく、「言動の態様」「程度」「継続時間・回数」「業務への影響」等を総合的に判断する。
- イ 職員側に説明不足、誤案内、接遇上の問題等があった場合は、必要な訂正・謝罪等を行った上で、それでも許容範囲を超える言動が続くかを確認する。
- ウ 障がい、認知症、高齢、言語・コミュニケーション上の特性、精神的な不調等の事情がある可能性について配慮しつつ、事情があることのみを理由に職員の安全や就業環境を害する言動を無制限に受け入れるものではない。
- エ 判断に迷う場合は、職員個人で認定せず、所属長等に報告して組織として判断する。

(2) 対象となる職員

本マニュアルは、本市の業務に従事する職員等を対象とします。具体的な適用範囲は、市長、副市長、教育長、常勤職員、再任用職員、任期付職員、会計年度任用職員等を基本とし、必要に応じて本市の業務に従事するその他の者にも準用します。

【職員自身も「加害者」にならないために】

カスハラは、相手の立場に関わらず、人としての尊厳を傷つける行為です。市民への対応はもちろん、他機関・事業者との関わりの中でも、喜多方市職員としての品位ある言動を心がけましょう。

(3) カスハラに該当し得る言動の例

類 型		具体例
言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの	性的な言動	わいせつな発言、身体への接触、性的な要求、つきまとい等
	正当な理由のない過度な要求	法令・制度上できない対応の強要、特別扱いの要求、金銭等の不当な要求等
	権威・地位等を利用した要求	社会的地位、職業、関係者とのつながり等を殊更に示して特別扱いを求める等

手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの	身体的攻撃	暴力を振るう、物を投げる、つばを吐きかける、身体を押す・つかむ等
	精神的攻撃・暴言	人格を否定する発言、侮辱、差別的発言、怒鳴る、罵声、大声、執拗な威圧、職員のプライバシーに関する要求等
	脅迫・威嚇	「殺す」「家に行く」等の発言、危害を加えることを示唆する行為、物を壊す等
	性的な言動	わいせつな発言、身体への接触、性的な要求、つきまとい等
	正当な理由のない過度な要求	法令・制度上できない対応の強要、特別扱いの要求、金銭等の不当な要求等
	権威・地位等を利用した要求	社会的地位、職業、関係者とのつながり等を殊更に示して特別扱いを求める等
	長時間・反復的な拘束	同じ内容を繰り返す、長時間の電話・面談、頻繁な連絡、対応終了後も繰り返し接触する等
	一方的・非協力的な言動	説明を聞かない、一方的な主張を続ける、話し合いを成立させない等
	不当な謝罪要求	必要性・相当性を超える謝罪、土下座等を強要する等
	無断撮影・録音・投稿等	職員の人格・尊厳を害する目的等で撮影・録音を行い、公開・投稿を示唆する等

※上記は例示であり、該当する言動があったことだけで一律にカスハラと認定するものではありません。言動の内容、態様、回数、時間、目的、経緯、職員への影響等を総合的に判断し、認定することとなります。

2 カスハラ判断

カスハラかどうかは、職員個人の主観だけでなく、客観的な事実を確認した上で、所属長等を含めて組織として判断します。特に、正当な苦情が途中から過度な言動に変化する場合には、「要求の内容」と「要求の伝え方」を分けて整理することが重要です。

(1) 判断のポイント

- ア 何を求めているのか（要求・主張の内容）
- イ その要求に法令・制度・事実関係上の根拠があるか
- ウ 職員側に誤り、説明不足、対応の遅れ等がなかったか
- エ どのような言動が行われたか（言葉、態度、身体的行為等）
- オ 言動の程度、回数、継続時間、業務への影響はどの程度か
- カ 説明や注意を行った後も同様の言動が続いているか
- キ 他の市民・職員に対する安全上の危険があるか
- ク 録音、録画、記録、第三者の目撃等により事実を確認できるか

(2) 対応を打ち切る場合の目安

十分な説明を行ったにもかかわらず、同様の主張や要求が繰り返され、話合いが進展しない場合は、対応を継続することがかえって職員の就業環境を害することがあります。このような場合は、同じ説明を繰り返すのではなく、対応できる内容とできない内容を明確にした上で、対応終了を伝えます。

対応時間については一律の時間制限を設けるのではなく、事案の内容、説明の必要性、相手の状況等を踏まえて判断します。ただし、説明を尽くした後も同様の主張が繰り返され、状況がこう着している場合には、「15 分～30 分程度」を対応終了を検討する一つの目安とします。

なお、障がい、高齢、認知症、言語上の問題その他の事情により理解・意思疎通に時間を要する場合について、時間のみを理由として機械的に対応を打ち切ることは適切ではありません。必要に応じ、説明方法の変更、担当部署の変更、家族・支援者との連携等を検討します。

3 カスハラ予防

(1) 組織としての予防

- ア カスハラ防止に関する本市の基本方針を明確にし、庁内及び市ホームページ等で周知する。
- イ 庁舎等に「暴力・脅迫・長時間の拘束等、職員の就業環境を害する行為には、組織として対応する」旨を掲示する。
- ウ 窓口・電話等について、必要に応じて録音・録画その他の記録を確保できる環境を整備する。
- エ カスハラ発生時の相談先、報告先及び警察等への通報基準を職員に周知する。
- オ 所属長を対象に、初期対応、記録、職員の安全確保、関係部署との連携等に関する研修を行う。

(2) 職員の基本的な接遇

- ア 丁寧な言葉遣いと分かりやすい説明を心がける。
- イ 相手の話を遮らず、まず事実関係と要求内容を把握する。
- ウ 対応できること・できないことを整理し、できない場合は法令、制度、公平性等の根拠を示して説明する。
- エ 不明な点をその場で断定せず、確認が必要な場合は確認してから回答する。
- オ 職員側に誤りがある場合は、必要な訂正と適切な謝罪を行う。
- カ 対応が困難になった場合は、一人で抱え込まず、速やかに上司・同僚へ支援を求める。

4 カスハラ発生時の対応

(1) 基本原則

- ア 職員の生命・身体の安全を最優先とする。
- イ 正当な苦情・要望には、必要な説明責任を果たす。
- ウ カスハラが疑われる場合は、個人で判断・交渉せず、早期に上司へ報告する。
- エ 一人で対応せず、必要に応じて複数職員で対応する。
- オ 事実関係、相手の要求、対応内容、言動等を客観的に記録する。
- カ 犯罪に該当する可能性がある行為や危険がある場合は、ためらわず警察への通報・相談を行う。

(2) 標準的な対応フロー

段 階	対 応
① 事実を聴く	何が問題なのか、相手が何を求めているのかを確認する。
② 事実を確認する	記録、担当者、関係部署等から事実関係を確認する。
③ 説明する	対応可能な範囲と根拠を、簡潔かつ明確に説明する。
④ 注意・区切りを示す	不適切な言動が続く場合は、「そのような言動が続く場合は、これ以上対応できません」等と明確に伝える。
⑤ 上司・関係部署へ報告	早い段階で組織として対応方針を決定する。
⑥ 対応を終了する	説明を尽くしてもこう着する場合は、対応終了を明確に伝える。
⑦ 危険時は警察等へ通報	暴力・脅迫等、安全上の危険がある場合は安全確保を優先し、110番通報等を行う。
⑧ 記録・事後対応	事象報告書を作成し、必要に応じて職員の心身のケア、再発防止等につなげる。

(3) 相手への伝え方（例）

項 目	具体例
言動への注意	「ご意見・ご要望は承りますが、大声や威圧的な言動が続く場合は、これ以上の対応ができません。」
説明終了	「これまで説明した内容が、本市としてご案内できる内容となります。これ以上同じ内容を繰り返しお答えすることはできませんので、本日の対応は終了します。」
時間・反復対応	「必要な説明は行いましたので、これ以上同じ内容についての対応はいたしかねます。今後、新たな事実や具体的な事情がある場合は、改めて担当窓口へご相談ください。」
退去を求める場合	「これ以上の対応継続はいたしかねますので、本日の対応を終了します。お帰りいただきますようお願いいたします。」

※「カスハラに該当します」とその場で断定することで、相手との対立を深める場合があります。まずは具体的な行為を示して注意し、必要に応じて対応終了を伝えることを基本とします。

(4) 言動別の対応

言 動	基本的な対応
暴行・傷害・物を投げる等	直ちに安全を確保する。必要に応じてその場を離れ、110番通報する。負傷者がいる場合は救急要請を行う。
脅迫・危害の示唆	要求内容と切り離して安全を優先する。具体的な危害の示唆がある場合、上司と連携し、警察への相談・通報を検討する。
暴言・侮辱・威圧	具体的な言動を示して注意する。それでも継続する場合は対応を終了する。
長時間の拘束・繰り返し	主張と回答を整理し、説明済みであることを伝える。状況がこう着した場合は対応終了を検討する。
不当な謝罪・土下座等の要求	必要な謝罪は行うが、相当性を超える要求には応じない。
無断撮影・録音	施設管理上のルールやプライバシー等への配慮を求める。職員の安全や業務遂行に支障がある場合は上司へ報告し、必要な対応を検討する。
SNS・マスコミへの公開を示唆	公開を示唆されたことのみを理由にカスハラと決めつけない。脅迫・名誉毀損等が疑われる場合は、記録を残し、必要に応じて法務担当・警察等へ相談する。
性的な言動・つきまとい	明確に拒否し、継続する場合は上司へ報告する。安全上の危険がある場合は警察等への相談・通報を検討する。
特別扱い・制度外対応の要求	法令、制度、公平性等の根拠を示して対応できないことを説明する。

5 所属（課・所など）としての対応

- ア カスハラを受けた職員を責めるのではなく、まず安全確保と心理的負担の軽減を図る。
- イ 所属長は、事案の内容に応じて複数職員による対応体制を整える。
- ウ 同一人物による反復的な事案がある場合は、過去の対応履歴を確認し、関係部署と必要な情報を共有する。
- エ 情報共有は、対応に必要な範囲に限定し、個人情報の取扱いに十分留意する。
- オ 対応の中止、退去要請、警察・弁護士等への相談など、重要な判断は原則として所属長等が行う。
- カ 職員が強い心理的負担を受けた場合は、必要に応じて職員の健康相談窓口等と連携する。

6 記録・報告

カスハラが疑われる事案については、後日の事実確認や組織的対応に備え、できる限り客観的な記録を残します。（参考様式参照）

- ア 発生日時、場所、対応した職員
- イ 相手の氏名・連絡先等（把握している範囲）
- ウ 相手の要求・主張
- エ 問題となった具体的な言動（できる限り発言をそのまま記録）
- オ 職員が行った説明・注意・謝罪等
- カ 対応時間、回数、電話・来庁等の経過
- キ 第三者の同席・目撃の有無
- ク 録音・録画等の有無
- ケ 警察、弁護士、関係部署等への相談・連絡状況
- コ 今後必要な対応

記録は、評価や推測ではなく、確認できた事実を中心に作成します。「クレマー」「異常者」等の主観的な表現は避け、具体的な言動を記録してください。

7 職員のケアと再発防止

- ア カスハラ対応後は、所属長等が対応職員の心身の状態を確認する。
- イ 必要に応じて、担当者の変更、単独対応の回避、勤務上の配慮等を行う。
- ウ 事案を個人の接遇能力の問題としてのみ捉えず、制度・運用・説明方法・組織体制等に改善点がないか検証する。
- エ 重大事案については、関係部署で振り返りを行い、再発防止策を講じる。

カスハラ対応にあたっては、職員の心身への影響を最小限にするために発生時の対応だけでなく、日ごろから所属長等によるラインケアを充実させ、職員の心身の変化やストレスの兆候を早期に把握することが肝要です。強い不安、動揺、不眠その他の心身の不調が認められる場合は、健康管理医、EAP、医療機関等への相談・受診につなげることも必要です。

8 特に留意すべき事項

(1) 正当な苦情とカスハラを混同しない

市民からの厳しい意見であっても、行政サービスの改善につながる正当な申入れである場合があります。「要求が受け入れられないこと」と「要求の伝え方が不適切であること」は分けて判断します。

(2) 職員側の問題がある場合

説明不足、誤案内、手続の遅れ、不適切な言葉遣い等がカスハラのきっかけとなる場合があります。この場合は、職員側の問題を適切に是正するとともに、必要な謝罪を行います。ただし、職員側に問題があったことを理由に暴力・脅迫・人格否定等の不適切な言動を無制限に受忍する必要があるわけではありません。

(3) 障がい等への配慮

障がい、認知症、高齢、病気、言語・コミュニケーション上の特性等により、意思疎通や説明に時間を要する場合があります。その事情を踏まえ、必要な配慮や合理的な対応を検討します。一方で、職員の安全を脅かす行為については、事情を踏まえつつも、安全確保のための対応を行います。

(4) 犯罪名をその場で断定しない

「侮辱罪です」「脅迫罪です」など、職員がその場で犯罪成立を断定することは避けます。「危害を加える発言が続く場合は警察への通報を検討します」など、具体的な行為と市の対応を伝えることを基本とします。

(5) 法的措置は組織で判断する

退去要請、警察への相談・通報、弁護士への相談、民事上の法的措置等は、個々の職員が単独で判断するものではありません。所属長等を通じて関係部署と協議し、事案に応じて適切に判断します。

9 相談・報告体制

項 目	備 考
所属長への報告	原則として最初の報告先
総務・人事担当	重大事案、反復事案等 ➡総務課人事班 内線:222・226 電話:0241-24-5211
庁舎管理・退去命令等	庁舎管理権に基づく対応が必要な場合 ➡本庁：財政課管財室 内線 239・242 ➡各総合支所：住民課地域振興班 ➡こども園等出先機関：本庁・総合支所所管課
法務・弁護士	法的対応の検討が必要な場合 ➡総務課行政班 内線：227 電話：0241-24-5204
警察署	生命・身体への危険、犯罪が疑われる場合等 ➡喜多方警察署 電話：0241-22-5111
職員の健康相談	強い心理的負担がある場合 ➡総務課人事班 内線:222・226 電話:0241-24-5211

(参考)

- ・総務省「『職員向けカスタマーハラスメント対策マニュアル』作成のポイント集」の送付及びカスタマーハラスメント対策の取組について（令和8年7月31日総行女第31号）
- ・厚生労働省「カスタマーハラスメント防止指針」（令和8年厚生労働省告示第51号）
- ・厚生労働省「あかるい職場応援団 カスタマーハラスメントとは」

</