

那須塩原市 カスタマーハラスメント対策方針

～カスハラのない職場の実現を目指して～



総務部総務課行政係

1	はじめに	2
2	職員アンケート調査結果	
(1)	概要	3
(2)	回答結果	4
(3)	アンケート結果まとめ	7
3	カスタマーハラスメントの定義等	
(1)	定義	8
(2)	判断基準	9
(3)	カスタマーハラスメントの分類	12
4	カスタマーハラスメント対策 基本方針	
(1)	予防方針	14
(2)	対応方針	16
5	カスタマーハラスメントに係る違法行為等	
(1)	違法行為等の例	19
(2)	カスタマーハラスメントと刑事事件・民事事件との実際	20
6	今後の検討事項	
(1)	予防対策	21
(2)	案件対策	21
7	おわりに	22

1 はじめに

近年、行政サービス利用者等からの理不尽で過剰な要求、暴言や恫喝などいわゆる「カスタマーハラスメント」が、職場窓口や電話対応において散見されています。

そのため本市では「カスタマーハラスメント」の実態を把握し、対策を講じるため職員のアンケート調査を令和6年9月に行いました。

その結果、職員の約52パーセントが過去5年間に「カスタマーハラスメント」を受けたと回答がありました。

「カスタマーハラスメント」は、概して長時間に及びまた1回で解決しない事例も多く、職員の精神的身体的苦痛となり、このような案件に振り回された結果、市民サービスの停滞や低下にもつながる看過できない問題であります。

この方針は、「カスタマーハラスメント」に適切に対処して職員の健全な職場環境を維持し、良質な市民サービスの保持を目的として策定したものです。



2 職員アンケート調査結果

(1) 概 要

- 目的：本市のカスタマーハラスメントの実態を調査し、対策を講じる一助とする。
- 対象者：全職員（会計年度任用職員、窓口で市民の対応を行う委託業者職員も含む。）
1480人
- 実施方法：Googleフォーム
- 回答期間：令和6年9月25日から10月11日まで
- 回答者数：565人（38.2%）

(2) 回答結果 (詳細は、添付資料のとおり)※以下見出し以外において「カスタマーハラスメント」を「カスハラ」と略す。

① カスハラを受けたことがある職員は、半数以上 (52.2%)

回答者 565 人中 295 人が過去 5 年間において経験あり

② 受けたカスハラは、

「何度も同じ内容の繰り返し」「長時間の拘束」「大声で威圧するなど乱暴な言動」が上位

「何度も同じ内容を繰り返すクレーム」 211 件 (71.5%)

「長時間の拘束」 201 件 (68.1%)

「侮辱や大声で威圧するなど乱暴な言動」 188 件 (63.7%)

「行政手続等に係る不当又は過度な要求」 159 件 (53.9%)

「不必要的上司への面会の要求」 102 件 (34.6%)

※回答者 1 人で複数回答あり。割合は、カスハラありと回答した者 (295 人) に対するもの。以下④、⑤、⑪において同じ。

③ カスハラを行った人物は、50代以上が7割を占め、圧倒的に男性が多い。

【年代】 (推定も含む。)

「50代」 24.7%、 「60代」 32.2%、 「70代」 15.9%

【性別】 「男性」 85.1% 「女性」 14.9%



- ④ **カスハラ行為のきっかけは、「不満のはけ口等」「勘違い」「制度又はサービス等の不備」が上位**
「相手方の不満のはけ口・嫌がらせ」 193件 (65.4%)
「相手方の勘違い」 99件 (33.6%)
「制度又はサービス等の不備」 86件 (29.2%)
- ⑤ **「対面」「電話」でのカスハラが上位**
「対面」 239件 (81.0%)、「電話」 206件 (69.8%) となっている。
- ⑥ **カスハラを受けた時の部署は、「福祉部門」「税部門」「市民生活部門」が上位**
「福祉」 30.3%、「税」 16.7%、「市民生活」 11.2%
- ⑦ **カスハラ対応は、「上司や同僚と対応」、「一人で対応」が上位**
「上司や同僚と対応」 42.4%、「一人で対応」 40.0%
- ⑧ **カスハラ対応時間は、「30分以上1時間未満」、「1時間以上2時間未満」が上位**
「30分以上1時間未満」 44.7%、「1時間以上2時間未満」 31.5%、「30分未満」 14.6%、「2時間以上」 9.2%

- ⑨ カスハラを受けた回数は、「2～3回」、「4～6回」で6割を占める。
「2～3回」37.3%、「4～6回」25.1%、「11回以上」16.6%
- ⑩ カスハラについての上司への相談は、「上司に相談し解決」、「上司に相談したが解決に至らず」が上位
「上司に相談し解決」40.0%、「上司に相談したが解決に至らず」22.7%、
「相談する必要がなかった」13.6%
- ⑪ カスハラに対して憂慮することは、「精神的身体的疲弊の懸念」、
「長時間拘束による業務の停滞」「一人ではなく組織としての対応の必要性」が上位
「職員の精神的身体的疲弊の懸念」88.0%、「長時間の拘束による業務の停滞」70.7%、
「個人での対応でなく複数で対応する体制の整備」60.1%



(3) アンケート調査まとめ

① 半数以上がカスハラ経験者

本市職場において日常的に起こっている事象

② カスハラが職員の疲弊につながり、また職務の停滞を招く懸念

職員の疲弊は、市民サービスの低下につながる懸念があること。

③ 組織的対応の必要性

個人での対応でなく、組織として対応する意識の醸成が必要なこと。

④ 市民へのカスハラに対する理解の醸成が必要

市民による不満のはけ口や嫌がらせ的な行動がカスハラに該当する可能性があることを啓発



3 カスタマーハラスメントの定義等

(1) 定義

カスハラとは、市民等からのクレーム全てを指すものではありません。市民等からのクレームには、市民サービス等への改善を求める正当なクレームがある一方で、過剰な要求を行ったり、サービスに不当な言いがかりをつける悪質なクレームもあります。

厚生労働省では、カスハラを次のように定義しています。

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、労働者の就業環境が害されるもの。

那須塩原市においては、この定義の「顧客等」を「市民等」と読み替えてカスハラの定義とします。

(2) 判断基準

市民等からのクレーム・苦情が全てカスハラではありません。定義にもあるように「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・態様により職員の就業環境が害されるもの。」がカスハラに該当します。個々の事例において、カスハラに該当するかどうかは次のとおり判断することとします。

① 市民等の要求内容に妥当性はあるか。

市民等の主張に関して、事実関係、因果関係を確認し、市側の過失や要求の根拠の有無を確認し、市民等の主張が妥当かどうか判断する。

例えば、市民サービスに不適切な事項があった場合、市民の要求は、妥当性があると判断できるので、謝罪し、状況によってはサービスの再提供をするは言うまでもありません。逆に市民サービスに不適切な事項がない場合は、市民の要求には妥当性がないといえます。

② 要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲であるか。

市民等の要求の内容に妥当性がある場合であっても、実現のための手段・態様が社会通念の悪質性が高い場合は、社会通念上不相当とされる場合があります。

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ます。また、妥当性がない要求はもとより、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、差別的又は性的である場合は、社会通念上不相当であると考えられます。

【具体例】

ア 長時間の拘束や同じ内容を繰り返すクレーム（過度なもの）

イ ひどい暴言・侮辱・名誉棄損

ウ 著しく不当な要求（土下座の強要等）

エ 精神的な攻撃（脅迫）

オ 身体的な攻撃（暴行・傷害）

③ 判断に当たっての注意点

暴力行為は、一目瞭然にカスハラに該当することは明白ですが、その他カスハラに該当するかどうかの見極めは、ケースによっては非常に苦慮する場合があります。判断に当たっては、言動の起点（どの時点から始まったのか）、原因（こちらに非があるのか否か）、程度（許容できる範囲か否か）、継続性（初めてなのか、継続しているのか）等様々な事項を総合的、客観的に判断する必要があります。また、身体的又は精神的にハンディのあることが明らかである方には、配慮が必要です。

よって、明らかに判断できる事案を除いては、カスハラと思える行為があった場合、まずは行為の鎮静化を図る努力をします。それでもおさまらないようであれば、カスハラに該当するかを判断するようにしましょう。



(3) カスタマーハラスメントの分類

① 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。長時間電話を続ける。

② リピート型

複数回にわたり、理不尽な要望を繰り返す。執拗に面会を求めてくる。

③ 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棄損する。

④ 暴力型

殴る、蹴る、たたく、物を投げつけるなどの行為を行う（犯罪行為にも該当）。

⑤ 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等、職員の身の危険を脅かすような発言をする。また、「SNSに投稿する」等の脅しをかける。

⑥ 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。固辞しても執拗に特別扱いを要求する。又は、文書等での謝罪や土下座を強要する。

⑦ SNSやインターネット上の誹謗中傷や無断撮影型

インターネット上に名誉を毀損する又は、プライバシーを侵害する情報を掲載する。

⑧ セクシャルハラスメント型

特定の職員へのつきまとい、わいせつ発言や行為、盗撮をする。

⑨ 揚げ足取り型

言葉尻をとらえたり、粗さがしをして執拗に攻め立てる。

4. カスタマーハラスメント対策 基本方針

カスハラ対策を検討するため、予防策と発生した場合の対応策の2つに分けて考えます。

(1) 予防方針

① 職員として

職員の接遇対応によっては市民等の感情も軟化し、カスハラの発生を抑制することができることが十分考えられます。

ア 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、理解しやすい説明を心がける。

イ 市民等の話に十分耳を傾ける。市民等の話が長時間でない場合は、話を遮らない。

ウ 市民等の主訴は何なのかを対話を通じて理解する。

エ 市民等から判断を求められた場合は、対応した職員において判断が可能なものは「できる」と回答。「できないもの」については、明確にできない旨を答える。この場合、できない理由をできるだけ具体的（法令等によりできない。他人の不利益につながるためできない。）に説明する。

また、判断がつきかねる場合は上司の支援を求める。上司が不在の時は、上司と相談の上で後日回答する旨を伝える。

オ 感情的な言動はしない。

カ 明らかに市に非がある場合は謝罪する。

② 市民等に対して

カスハラ行為を行っている市民等は、それがカスハラであることを自覚していない場合が多いと推測できます。

ア HP、広報誌、みるメール等でカスハラ防止に関する啓発を行う。

イ 庁舎内にカスハラ防止に関する掲示物を掲示する。その中に職員に対して脅迫等を行った場合は、退去の対象であることや犯罪行為であることを明記する。



(2) 対応方針

カスハラ行為者は、大まかに区別すると下記のような類型に分けられます。

- ア 対応した職員の接遇に不満を感じている。
- イ 自分の望む結果が得られない。
- ウ カスハラ行為者の気質や性格に起因している。

アについては、職員の接遇を改めたり、また別な職員が適切な接遇をすることで改善が期待できる。しかし、イについてはカスハラ行為者の言うなりになることは通常では考えられないこと、またウによるカスハラ行為者については、一般的に自分以外の意見の受け入れが容易ではないことから、処遇に困難をきたすケースとなることが予想されます。この場合は、下記手順によって対応します。

① 一般的的事項

- ア 市民等の要求が度重なる回数や長時間（おおむね30分以上）に及び、丁寧な説明などをし
て鎮静化に努めたにもかかわらず埒（らち）が明かない場合、上司や同僚に内容を報告し、カス
ハラ行為として対応するか確認する。※一般的にこのような場合は、カスハラに該当するものと
考える。
- イ カスハラ行為として判断ができた場合は、対応に上司や同僚が加わり、行為者にカスハラ行為
であることを明確（あなたの言動は、市の業務を停滞させ、また職員の精神的身体的苦痛となっ
ている。）に告げ、注意を促す。素直に聞き入れた場合は、通常の対応をする。
- ウ 注意を促したにもかかわらず、聞き入れない場合は、カスハラ行為への対応には録音する決
まりとなっていることを伝え、やり取りの録音（電話の場合は、録音機能を活用する）をする。
録音を拒否する場合は、対応を取りやめ、退去等を促す。（対応は、1人では行わない。上司と
2人以上で対応する。）

- エ 暴力行為があった場合は、ためらわず警察に通報する。または被害届を提出する。
- オ 面談した記録は、面談ごとに必ず残す。特に相手が発した脅迫、名誉棄損、理不尽な要求等については、具体的に記録する。記録は、部長専決とし、総務部長、総務課長、総務課長補佐及び総務課行政担当に合議する。※記録は、警察への相談や訴訟の基礎資料となる。
- カ カスハラ事案については、職員個人に任せるのでなく、職場内で情報を共有し、組織で対応する。

② 具体的対応

- ア 時間拘束型・リピート型 (P12.13の分類番号①、②。以下同じ)
繰り返し同じ話をして長時間となる場合は、「あなたの言いたいことは、○○ですね？」と確認した上で、どれだけ主張しても、要望に応じられない旨伝える。電話の場合は、録音することも考える（市の電話には録音機能がついている。）。それでも長時間続くようであれば、理由を述べてこれ以上の話し合いには応じられないことを伝える。それでも続く場合は、庁舎管理規則第6条第5号又は第6号に基づき退去命令を出す。電話の場合は切る。

※庁舎管理規則第6条第5号、第6号

- (5) 庁舎等において事務を妨害し、又はしようとする者
(6) 示威又はけん騒にわたる行為をし、又はしようとする者

イ 暴言型・威嚇・脅迫型 (分類番号③、⑤)

庁舎内の平穏を乱す行為で事務に支障をきたすため、暴言等は、慎むよう促す。それでも続くようなら、庁舎管理規則第6条第5号又は第6号に基づき退去命令を出す。電話の場合は切る。

ウ 暴力型（分類番号④）

まずは身の安全を確保する。周囲の職員と協力して警察に通報する。無理に取り押さえようしない。（刃物などの危険物を所持している可能性があるため。）

エ 権威型（分類番号⑥）

優位な立場にあることを理由とした要求等は、公平性の観点から応じられないことを伝える。なおも要求がある場合は、立場が上であっても下であっても同様の判断になることを説明する。

オ SNSやインターネット上での誹謗中傷、無断撮影（分類番号⑦）

投稿しようと意思を示している者に対しては、内容が職員の画像である場合は肖像権の侵害であること、誹謗中傷である場合は名誉棄損罪、侮辱罪に抵触する可能性があることを伝え、投稿しないよう促す。

※既に投稿された場合は、総務課行政担当に相談すること。

無断撮影については、撮影しないよう命じる。撮影を続ける場合は、法律上保護されるべき人格的利益の侵害に当たることを伝える（撮影を許可していない人を撮影することは、人格的利益の侵害に当たる。）。それでも続ける場合は、庁舎管理規則第6条第5号又は第6号に基づき退去命令を出す。

カ セクシャルハラスメント型（分類番号⑧）

ハラスメント行為をやめるよう警告する。警告してもやめない場合は、庁舎管理規則第6条第5号又は第6号に基づき退去命令を出す。つきまといや待ち伏せに対しては、警察に通報する。

キ 揚げ足取り型（分類番号⑨）

長時間に及ぶ場合は、やり取りが成立しないことを説明して会話をやめる旨伝える。場合によって庁舎管理規則第6条第5号又は第6号に基づき退去命令を出す。

5. カスタマーハラスメントに係る違法行為等

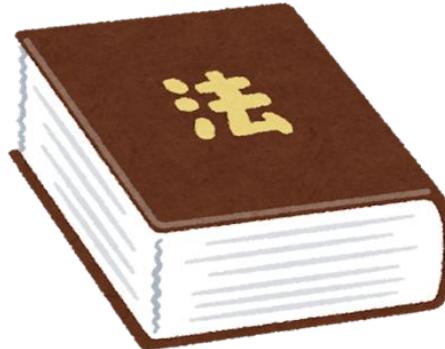
(1) 違法行為等の例

- ① 傷害罪（刑法第204条） 人の身体に傷害を加える。
- ② 暴行罪（刑法第208条） 暴行を加える（傷害に至らない。）。
- ③ 脅迫罪（刑法第222条） 生命、身体、自由、名誉又は財産に対し害を加える。
- ④ 恐喝罪（刑法第249条第1項） 人を恐喝して財物を交付させる。
- ⑤ 強要罪（刑法第223条） 生命、身体、自由、名誉若しくは財産に対し害を加える旨を告知して脅迫し、又は暴力を用いて、人に義務のないことを行わせ、又は権利の行使を妨害する。
- ⑥ 名誉棄損罪（刑法第230条） 公然と事実（事実の有無にかかわらず）を摘示し、人の名誉を毀損する。
- ⑦ 侮辱罪（刑法第231条） 事実を摘示しなくても、公然と人を侮辱する。
- ⑧ 信用毀損罪・業務妨害罪（刑法第233条） 虚偽の風説を流布し、又は偽計（人を欺く策略）を用いて、人の信用を毀損し、又はその業務を妨害する。
- ⑨ 威力業務妨害罪（刑法第234条） 威力を用いて人の業務を妨害する。
- ⑩ 不退去罪（刑法第130条） 正当な理由がないのに、人の住居若しくは人の看守する邸宅、建物若しくは艦船に侵入し、又は要求を受けたにもかかわらずこれらの場所から退去しない。

(2) カスタマーハラスメントと刑事事件・民事事件の実際

カスハラ行為者は、そのほとんどが市民であるため、事件化することには躊躇や抵抗があります。事件化には、刑事であれば被害届や告訴、民事であれば損害賠償請求等の訴えの手段がありますが、思い立ってすぐというわけにもいきません。

しかし、職員の就業環境や市民サービスを安定させるためには、職員の精神的・身体的に過度の負担になるようなカスハラ案件に対して厳しい手段を検討する必要があります。また、法的な訴えが今後のカスハラ防止につながることも期待できます。



6. 今後の検討事項

カスハラ対策を効率・実効的に推進するため、今後予防の面と実際カスハラが起きた時の運用について検討するものとします。

(1) 予防対策

① 市民等への啓発

カスハラによる職員への過度な負担が、市民サービスの低下を招くことを市民に周知して、理解を得る。具体的対策として下記を検討する。

- ・HPやみるメール等での啓発、庁内への啓発ポスター掲示

② 職員研修（予防編）

職員の接遇レベルを向上させることによって、防止を図る。

(2) 案件対策

① 庁内体制の構築

庁内を統括する担当課を設置し、悪質カスハラの認定、警察への相談等組織的に対応し、解決策を検討していく。

② 職員研修（案件の対応編）

専門講師による研修に加え、実際に起きた事案をもとに具体的対応策を習得する。

7. おわりに

市民等からの意見・要望について職員は、まずは「傾聴」することが基本です。しかし、これらの意見等の中には、聞き入れ難いものも時々見受けられるのも事実です。こうした案件については、毅然とした態度をもって理由を説明し、受け入れられない旨を伝えることになります。しかし、相手によっては、それでも長時間及び頻繁な回数で執拗に求めてくることがあります。このような場合、それが本当にカスハラにあたるのか本書の定義に照らして検討することとなります。その結果、カスハラと判断された場合、要求や今後の協議に応じることはせず、場合によっては警察等への相談や訴訟も辞さない覚悟をもって解決を図っていくことになります。

カスハラは、職員の精神的身体的苦痛はもとより、このような案件に振り回された結果、市民サービスの停滞や低下にもつながる看過できない問題であります。

この方針を適切に活用して、カスハラ対策を行い、職員の健全な職場環境を維持し、良質な市民サービスの提供を目指しましょう。

