

塩尻市  
カスタマーハラスメント  
予防・対応マニュアル  
(抜粋)



---

令和7年11月  
カスタマーハラスメント対策推進チーム  
事務局：総務人事課

# はじめに

- ・ 近年、顧客からの不当なクレームや迷惑行為によって、従業員の就業環境が害される行為、いわゆる「カスタマーハラスメント」が大きな社会課題の一つとなっています。
- ・ 令和2年に厚生労働省が策定した「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題について雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（令和2年厚生労働省告示第5号）において、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為に関して、事業主は、相談に応じ、適切に対応するための体制の整備や被害者への配慮の取組を行うことが望ましい旨、また、被害を防止するための取組を行うことが有効である旨が定められました。また、令和4年2月には「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が作成されました。
- ・ 本市においても、令和6年度に行った全庁アンケートでは、過去5年間においてカスタマーハラスメントを受けたことがある職員が約6割となっており、特に「侮辱・大声で威圧するなど乱暴な態度」や「窓口や電話における長時間の拘束」などの案件が多くなっています。
- ・ また、同アンケートにおいては、職員からは「カスタマーハラスメントに対応するための体制強化」や「全庁的にカスハラに対応する統一基準の策定」などが求められています。
- ・ このような動向を踏まえて、本市では「塩尻市人材育成・活用基本方針」に基づき、組織的にカスタマーハラスメントを事前に予防しながら、当該行為に対して適切に対応していくための対応基準として、本マニュアルを策定するものです。
- ・ なお、各職場における具体的な対応については、業務の内容や性質、相手方の特性などを踏まえて適切に対応していくこととします。

# 1. カスタマーハラスメントとは

行政サービスの利用者等からのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、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もの

## 「要求の内容が妥当性を欠く場合」の例

### 市に瑕疵（かし）・過失が認められない場合

- ・事実や因果関係、根拠がないこと
- ・どのように対応すれば良いかわからない曖昧な要求

### 要求の内容が、市行政に関係がない場合

- ・他団体の取り組み等に関する要求

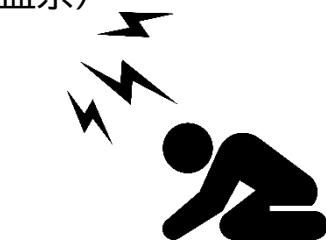


## 「職員の勤務環境が害される」とは

職員が、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、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の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。

(例:業務パフォーマンスの低下、現場対応への恐怖、他利用者の利用環境の悪化)

要求内容に妥当性がないと考えられる場合でも、職員が要求を拒否した際に利用者等がすぐに要求を取り下げた場合、勤務環境が害されたとは言えない可能性がある。



## 2. 組織的な対応の必要性

カスタマーハラスメントから職員を守り良好な勤務環境を維持するために組織的な対応が必要です

### 職員の保護

- ・カスタマーハラスメントは、職員に精神的・身体的苦痛を与え、その尊厳や人格を傷つける行為です。
- ・職員一人ひとりをカスタマーハラスメントから守り、その能力を十分に発揮できるよう、良好な勤務環境を作ることが重要です。
- ・本市においては、現場の職員任せにすることなく、組織的なカスタマーハラスメント対策に取り組みます。

### 任命権者の責務



- ・カスタマーハラスメント防止のために主体的、積極的に防止施策に協力し、関係者と連携するよう努めます。
- ・カスタマーハラスメント発生時、速やかに職員の安全を確保し、当該行為を中止させる等の適切な措置を講じるよう努めます。
- ・カスタマーハラスメントに対する職員の対応に起因して、当該職員が職場において勤務条件その他の不利益を受けることがないようします。

### 管理監督者の責務



- ・職員が著しい迷惑行為や人格を否定する言動等を受けた際は、職員が上長等に報告・相談することとします。
- ・管理監督職は、カスタマーハラスメントから職員を守り、安心して働く職場環境を確保するよう努め、職員からの相談に迅速かつ適切に対処します。

### 職員の責務



- ・カスタマーハラスメントへの理解を深め、真摯かつ丁寧な対応により防止に寄与する行動を心掛けます。
- ・担当者を孤立させず、所属内全員で対応します。
- ・職員自らが業務でカスタマーハラスメントを行ってはなりません。

### 3. 苦情・クレームへの初期対応（1）

ポイント 

本来、利用者等からの苦情・クレームは、行政サービスや職員の態度等に対して不平・不満を訴えるもので、それ自体が問題とはいえず、正当な苦情・クレームは、業務改善や行政サービス向上に繋がる貴重な機会でもあります。

また、苦情・クレームに対する職員の適切でない言動が端緒となって、カスタマーハラスメントを発生させている可能性もあります。それぞれの事情に配慮し、まずは**職員として適切な対応に努め、カスタマーハラスメントが発生しないよう未然に防ぐことが最も大切**です。

#### （1） 基本的な心構え

##### ① 気持ちを理解して傾聴する

- ・良好な関係を築くため、相手の気持ちを理解する。
- ・孤独、ストレス、不安など、利用者等の背景を推し測る傾聴を行う。



##### ② 誠実に対応する

- ・第一印象が重要となる。表情や言葉遣いなどに注意する。
  - ・不誠実な言動をしたりクレーマー扱いしたりしない。
  - ・対応は迅速に行い、時間がかかる場合は理由・目安時間伝える。
  - ・担当部署が違う場合は、担当部署が異なることを伝えたうえで、適切な部署へつなぐ。
- 電話の場合、担当部署を直ぐに判断できなければ、内容を伺いかけ直す。部署のたらい回しをしないこと。

##### ③ 共感を伝える

- ・相手との共感を深める上で効果的な「あいづち」を活用する。
- ・具体的には、「〇〇ということですね」「ご趣旨、理解いたしました」など、声に出して傾聴する姿勢を見せる。

##### ④ 相手に寄り添う

- ・市の過失による代替サービスの提供等の要求自体は、社会通念上妥当であり、真摯に受け止める。
- ・傾聴し、時には寄り添いながら相手の主張を正確に聞き取る。

### 3. 苦情・クレームへの初期対応（2）

ポイント



カスタマーハラスメントを未然に防ぐために、苦情・クレームの初期段階で次の事項に留意して対応しましょう。その上で、苦情・クレームが長期化するなど、職員の職場環境が害される事案へ発展した場合には、カスタマーハラスメントとして、組織的に対応する必要があります。

カスタマーハラスメントに発展しなかった場合も、再発防止のため、所属内で情報を共有しておきましょう。

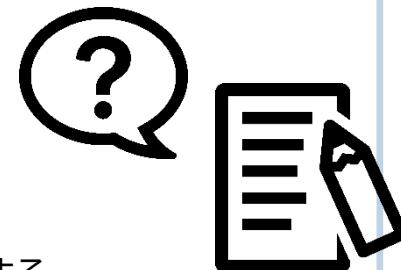
#### （2） 初期対応

##### ① 冷静に対応する

- ・ 苦情・クレーム等を寄せる方の中には、感情的になり厳しい口調や威圧的な態度で意見を主張する方もいるが、これに反応して感情的になると、話がこじれてしまう場合がある。
- ・ 相手の話に真摯に耳を傾けて、専門用語等は使わず丁寧な言葉遣いで接し、冷静に事実関係や主張の内容を把握する。
- ・ 高齢者や障がい者、外国人等相手の状況に応じて柔軟な対応に努める。

##### ② 事実関係を正確に把握する

- ・ 5W1H(いつ/どこで/誰が/何を/なぜ/どのように)により「対象」「理由」「要求」等を特定する。
- ・ 相手の話が理路整然としない場合であっても、途中で話を遮ることや反論することはせず、まずはひととおり話を聞き、内容に不明確な部分があれば質問をして確認し、苦情・クレーム等の要点を整理する。
- ・ 事実を確認しないまま、要求内容を認める発言はしない。
- ・ 不当な要求を排除するためにも、相手の住所、氏名、連絡先等を確認するよう努める。
- ・ 対応した日時、場所を含めて、相手の言動等事実関係を詳細に記録しておく。



##### ③ むやみに謝罪はしない

- ・ 責任が不明確な初期段階では対象を限定した謝罪を活用する。
- ・ 具体的には、「ご心配をおかけし(ご不快な思いをおかけし)申し訳ありません」と謝罪する。
- ・ この場合、何に対するお詫びなのかを明確にし、相手が市として事実や責任を認めたと受け取らないように注意する。

# 4. カスタマーハラスメントの判断



カスタマーハラスメントの判断にあたっては、「**要求態様**」「**要求内容**」「**時間・回数・頻度**」に着目し、職員の勤務環境を害する行為であるかを検討します。

## (1) 要求態様

- 侮辱的な暴言、差別的・性的な言動、暴力や脅迫を伴う苦情・クレームか  
(例)馬鹿、死ね、役立たず、税金泥棒、胸ぐらをつかむ、備品の破損、…等
- 恐怖心を与えるような口調、大声、個人を攻撃する意図がある要求等か  
(例)SNSに写真(動画、録音)を載せるぞ、市長や議員に言うぞ、名前覚えたからな！…等
- 職員の顔等を無断で撮影する、写真等をインターネット上で公開する行為か



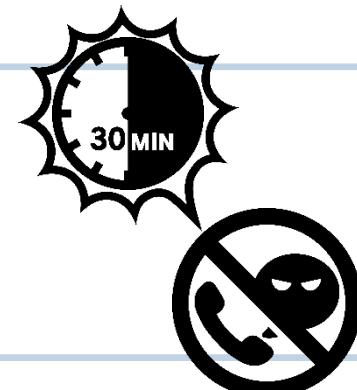
## (2) 要求内容

- 市行政と因果関係はあるか、事実関係を明らかにする証拠や証言はあるか
- 不当、違法な要求があるか  
(例)土下座しろ、職員を解雇しろ、それなりの「誠意」をみせろ、保証金を払え…等

## (3) 時間・回数・頻度

**暴力的・侮辱的・差別的・性的といった悪質な言動は、時間・回数・頻度に限らず判断する**

- 著しい迷惑行為(大声を上げ続ける等)が目安時間を超えているか  
**【目安時間】十分な対応をしてから 対面:60分 電話:30分**
- 「**3回**」退去命令したにも関わらず居座り続けているか
- 対応できない要求が「**3回**」に渡って続いているか
- 業務時間外である早朝・深夜に苦情の電話があるか



# 5. カスタマーハラスメントへの対応の流れ（1）



個別の事情を十分に配慮し、真摯かつ丁寧に対応したにも関わらず、著しい迷惑行為が収まらない場合、所属長を含め、組織的な対応に移行します。担当者を孤立させてしまうと、担当者に大きな精神的負担を生じさせ、誤った判断や対応を招くおそれがあります。日頃から所属内で迷惑行為発生時の役割を相談しておくとよいでしょう。

カスタマーハラスメントには、「組織として」、「毅然と」、「法的に」対応すること

## （1）係対応（一次対応）

- ・著しい迷惑行為が続く場合、組織的な対応に移行する。
- ・役割分担（対応、記録（録音等を含む）、連絡等）を定め、各自が役割を遂行する。
- ・速やかに係長等に報告する。
- ・組織で対応することを明確にするため、原則、複数人（相手と同数以上の人数）で対応する。
- ・電話対応の場合、初期対応した職員による対応を原則としつつ、相手の要求が妥当性を欠き、態様が社会通念上不相当な状況であれば、対応者を交代する。
- ・周囲の目が届く状況で対応し、密室状態にしない（退去しない場合に不退去とみなすため、管理権の範囲内の場所を選定する）。
- ・係長等を中心に、カスタマーハラスメントの該当性を検討する。
- ・カスタマーハラスメントの可能性があると判断した場合、所属長に報告の上、対応の中止を含めた方針を相談する。



## （2）課対応（二次対応）



- ・所属長は、係長等からの報告を踏まえ、可能であれば相手からも聞き取りを行う。
- ・カスタマーハラスメントと判断した場合、「組織としての回答であること」「説明を尽くしていること」「これ以上の議論はできないこと」を相手に伝える。
- ・それでも迷惑行為が続く場合、対応を中止する。

# 5. カスタマーハラスメントへの対応の流れ（2）

ポイント 

カスタマーハラスメントは、違法性のある迷惑行為であれば刑法等に抵触します。本市においては、こうした行為が見られた場合、以下のとおり、**警察と連携して厳正に対処すること**とします。  
なお、**暴力行為や器物破損など、身の危険を感じた場合は、その時点で速やかに警察に通報します。**

## （3） 対応の中止、警告・退去の命令

### ① 対応の中止を伝える

- ・職員の心理的負担や周囲の利用者等への影響を考慮し、対応の中止を相手に伝える。
- ・電話対応の場合は、対応の中止を伝え（2、3度繰り返す）、電話を切る。



### ② 行為の中止を求める

- ・迷惑行為を止めるよう、相手に伝える。2、3度繰り返す。

### ③ 退去を命令する

- ・迷惑行為を止めない場合、塩尻市庁舎等管理規則第10条に基づき退去を命じる。2、3度繰り返す。

### ④ 警察への通報を警告する

- ・繰り返し退去を命じても退去しない場合、警察へ通報する旨を相手に伝える。2、3度繰り返す。

### ⑤ 警察に通報する

緊急時：110番

それ以外：塩尻警察署 0263-54-0110(代表)へ架電 ➔ [生活安全課]へ繋いでもらう

### ⑥ 警察官に状況を説明する

- ・警察官の到着後、これまでの状況を説明し、録音等がある場合は内容を確認してもらう。  
その際、相手を退去させたい旨を明確に伝える。
- ・迷惑行為を行う利用者等を指導するよう依頼する。
- ・警察官の到着前に相手が立ち去った場合でも、再訪する恐れがある場合は「相手は立ち去ったが再訪する恐れがある」として情報連携しておく。

