

**蔵王町職員向け
カスタマーハラスメント対応マニュアル**

令和8年9月

蔵王町

目 次

1	はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・	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・・・・・・・・・・	2
	（２）カスタマーハラスメントになり得るもの・・・・・・・・	2
3	カスタマーハラスメントに対する基本方針・・・・・・・・	4
4	カスタマーハラスメントへの対応	
	（１）カスタマーハラスメント対応の流れ・・・・・・・・	4
	（２）日頃からの備え・・・・・・・・・・・・・・・・	4
	（３）カスタマーハラスメント対応・・・・・・・・・・	6
	① 初期対応	
	② カスタマーハラスメント（と思われる状況）が発生した場合の対応	
	③ 事後対応	
5	場面ごとの具体的な対応例・・・・・・・・・・・・・・・・	9
6	職員に対するケア・・・・・・・・・・・・・・・・	11
	【参考】	
	蔵王町職員カスタマーハラスメント対策要綱・・・・・・・・	12
	様式 カスタマーハラスメント発生報告書	

1 はじめに

近年、社会全体で、顧客等からの著しい迷惑行為、いわゆる「カスタマーハラスメント」への対応について関心が高まっています。

令和7年6月には「労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律」が改正され、カスタマーハラスメントを防止するために雇用管理上必要な措置を講じることが事業主の義務となりました。また、具体的な措置については、「職場におけるカスタマーハラスメントに関して雇用管理上講ずべき措置等に関する指針」（以下、「厚労省指針」という。）で示されており、地方公共団体においても措置の実施が義務付けられました。

行政に寄せられる意見や要望は貴重なものであり、正当な意見や要望については真摯に対応すべきものです。一方で、これらの中には、職員の人格を否定する言動や暴力を伴うものなど、職員の尊厳を傷つける行為もあり、こうした行為は職場環境や職員の心身の健康への悪影響をもたらすほか、業務遂行に著しい障害を与え、行政サービスの質の低下を招くなど、重大な問題になることも懸念されます。

職員を守り、取り組むべき業務に注力して、より質の高い行政サービスを提供できる環境をつくるためにも、組織的にカスタマーハラスメントの防止に努め、発生した場合には毅然と対応することが重要です。このような考えのもと、本町においても、「蔵王町職員向けカスタマーハラスメント対応マニュアル」を作成しました。

実際の対応に当たっては、本マニュアルの考え方を基本としつつ、各所属内においてもカスタマーハラスメントへの対応について話し合っただき、業務の内容や性質、相手の特性などを踏まえて適切に対応してください。

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

蔵王町では、厚労省指針及び人事院規則で示されている定義に基づき、カスタマーハラスメントを以下のように定義します。

カスタマーハラスメントとは、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。）からの言動であって、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るものにより、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ことをいう。

《参考》

●厚労省指針

職場におけるカスタマーハラスメントは、職場において行われる①顧客等の言動であって、②その雇用する労働者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労働者の就業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う。

●人事院規則 10-17 カスタマーハラスメントの防止等

第二条 この規則において、「カスタマー・ハラスメント」とは、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。）からの言動であって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るものにより、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ことをいう。

(2) カスタマーハラスメントになり得るもの

カスタマーハラスメントになり得るものの例には、次のようなものがあります。これらはあくまで例示であり、実際の場面においては、「言動の内容」や「手段や態様」に着目し、具体的な状況を踏まえて総合的に判断することとなります。「言動の内容」又は「手段や態様」のどちらか一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でもカスタマーハラスメントになり得ます。

① 言動の内容が社会通念上許容される範囲を超えるもの

- そもそも要求に理由がない又は行政サービス等と全く関係のない要求
- 対応が著しく困難な又は対応が不可能な要求

(例)・職員のプライバシーに関わる要求や性的な要求をすること。

- ・法令に違反又は逸脱するおそれのある事務の処理を行うことを要求すること。
- ・事実や根拠がないこと、町に瑕疵・過失が認められないことに対する対応の要求をすること。
- ・過剰な要求や不当な言いがかりをすること。
- ・過大な補償や謝罪の要求をすること。
- ・対応方法がわからない曖昧な要求をすること。

② 手段や態様が社会通念上許容される範囲を超えるもの

- 身体的な攻撃（暴行、傷害等）
- 精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言、土下座の強要等）
- 威圧的な言動
- 継続的（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- 拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

(例)・殴る、蹴る、叩く等の暴行を行うこと。

- ・庁舎の物を壊すことをほのめかす発言やSNS等のインターネット上へ悪評を投稿することをほのめかす発言によって職員を脅すこと。
- ・職員の人格を否定するような言動（職員の性的指向・ジェンダーアイデンティティに関する侮辱的な言動を含む。）を行うこと。
- ・盗撮や無断での撮影をすること。
- ・大きな声をあげて職員や周囲を威圧すること。
- ・同様の質問を執拗に繰り返すこと。
- ・当初の話からのすり替え、揚げ足取り、執拗な責め立てをすること。
- ・長時間にわたる居座りや電話で職員を拘束すること。

※ 留意事項

行政サービスの利用者等からの苦情は、行政サービスや職員の態度等に対して不平や不満を訴えるもので、業務改善や行政サービスの向上につながるものでもあり、その全てがカスタマーハラスメントに該当するものではありません。客観的に見て、社会通念上許容される範囲で行われたものは、カスタマーハラスメントに当たりません。

まずは、適切な対応に努め、その上で、要求内容や手段等が社会通念上許容される範囲かという点から、カスタマーハラスメントの該当性を判断してください。

3 カスタマーハラスメントに対する基本方針

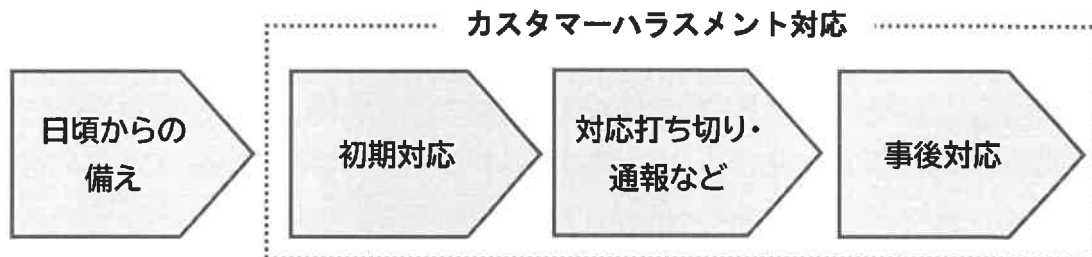
行政サービスの利用者等から寄せられるご意見・ご要望は、行政サービスの向上や業務改善等につながる重要な情報であり、職員は、真摯かつ丁寧に対応することを心掛けます。

一方で、これらのご意見・ご要望の中には、職員の人格や尊厳を傷つけるもの、繰り返し申し出や要求により業務の停滞を招くものもあり、これらの行為は、職員の就業環境を害するとともに、行政事務の適正な執行にも支障を及ぼし、他の利用者への行政サービスの低下を招くことになります。

このため、蔵王町では、職員を守るとともに、行政サービスの利用者等への適正かつ継続的な行政サービスの提供を図るため、これらの行為に対しては、毅然とした態度で、組織として対応します。

4 カスタマーハラスメントへの対応

(1) カスタマーハラスメント対応の流れ



(2) 日頃からの備え

カスタマーハラスメントに発展させないために、まずは相手に不信感を抱かせないよう丁寧に対応することが大切です。苦情等が発生した場合でも、落ち着いて対応しましょう。

○ 相手の話をよく聴く

- ・真剣に話を聞いている姿勢を示す。
- ・相手の話を途中で遮らない。
- ・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。
- ・説明等は相手の話が終わってから行う。
- ・話しやすい環境づくりを意識し、声のトーンなどにも気を配る。

○ 丁寧な説明を心がける

- ・相手の理解度に応じて、わかりやすい表現で説明を行う。
- ・一度に長く話さない。
- ・専門的な用語を使わない。
- ・感情的な言動を慎む。

○ たらい回しにしない

- ・担当部署に繋ぐ際は、適切な部署に、相手の用件を伝えてから繋ぐ。
- ・複数の部署に用件のある場合は、次の部署に事前に連絡をしてから案内する。

○ 基本的な役割分担や対応場所等を所属内で共有しておく

- ・カスタマーハラスメントが発生したときに、複数で対応できるよう、基本的な役割や対応場所を決めておく。

例：【対応者】

担当者と係長の2人以上で対応。担当者が対応することが難しい場合は、係長が主となって対応する。（1人が主対応者、1人が応対のサポートや記録をとる。）

【対応者以外の職員（1人以上）】

発生時の所属長等への報告、状況の確認（メモ、録音など）、その他対応者へのサポート等を行う。

【課長補佐】

状況を把握し、所属長の指示に従って、対応者に指示を出し、必要に応じて通報等を行う。係長で対応が困難な場合は、課長補佐が主対応者として相手と応対する。

【所属長】

状況を把握し、必要に応じて、対応への指示を出す。状況に応じて、対応中止や通報の判断をする。総務課長への報告をする。

【対応場所】

他の来庁者の迷惑にならないよう、窓口ではなく、〇〇（別スペース）で対応する。

★日頃の自己啓発★

行政サービスの利用者等に対してわかりやすい説明をするには、自分自身が担当業務や事務内容に関する法令等について、熟知していなければなりません。

対応力を高めるために、日頃から法令や業務内容の理解に努めましょう。

(3) カスタマーハラスメント対応

過度な要求や脅迫等が発生したら、組織的に対応しましょう。所属長は、随時、状況の把握に努め、適切な指示を行いましょう。

① 初期対応

- 事実をしっかりと確認する
 - ・ 5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、どのように）を意識して、相手の主張と要求内容、事実関係などを明確に聞き取る。
- 感情的な対応はNG
 - ・ 落ち着いて対応し、相手の感情の高まりにつられない。
- 上司や同僚に相談する
 - ・ 一人で抱え込まず、説明に自信が持てない場合や判断に迷う場合は、同僚や上司に相談する。

★時には、「謝罪」も★

相手がこちらの対応に不満を抱いている場合は、時には謝罪することも大切です。頑なに謝罪をしない対応を取ってしまうと、相手はますますエスカレートしてしまう場合があります。対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対してお詫びすることは、相手が冷静になることにつながります。

ただし、ここでいう「謝罪」とは、あくまで相手に不快な思いをさせてしまったことに対するものです。何に対するお詫びなのか明確にするようにし、相手が事実や責任を認めたと受け取らないように注意しましょう。（例：長時間お待たせして、すみません。） **限定的な謝罪であり、全面謝罪はNGです。**

② カスタマーハラスメント（と思われる状況）が発生した場合の対応

- 複数人で対応する
 - ・ 複数人で対応することを基本とし、事前に決めていた役割に沿って対応する。
 - ・ 対応は、人の出入りがしやすく、他の職員が状況を把握しやすい場所で行う。

★電話対応の場合★

電話は複数人で対応が困難であるため、原則電話に出た担当者が対応するようにし、周囲の職員は、対応が長時間にわたっていることを察知したら、応対者の近くで待機し、状況把握に努め、メモや調べものなど応対者のサポートをしましょう。

○ 時間を設定して対応する

- ・最初に「〇〇時までならお話をお伺いできます。」と時間を設定して対応する。
- ・対応開始から一定時間（３０分～６０分を目安）を超える場合は、理由（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。

【目安時間】

対面对応の場合…長くても６０分

電話対応の場合…長くても３０分

※あくまで目安であり、暴行等の悪質な行為があった場合は即時打ち切りをするなど、事案に応じて対応しましょう。

※カスタマーハラスメントではない正当な苦情まで時間が来たからと打ち切ることなどがないように十分注意してください。

○ 相手方の名前や連絡先の確認を確実に行う

- ・事後対応のためにも、相手の情報をはっきりさせる。
- ・相手から職員の個人情報を聞かれても安易に答えない。

○ 対応状況を確実に記録する

- ・メモ等は、対応後に事案の記録を残す際の重要な情報となるので確実に行う。
- ・ボイスレコーダーにより録音を行う場合は、「上司に正確に報告するために録音させていただきます。」等、録音することを相手に告げることで暴言等の抑制につながる。

○ 答えを急がない、即答しない

- ・「お調べするのに時間がかかります。」「改めて連絡します。」と時間をおいて回答する旨を伝える。
- ・曖昧な言動は憤り、相手に少しでも期待を持たせるような発言やその場しのぎの回答はしないように注意する。

○ 安易に所属長が対応しない

- ・結論を迫られ、又は対応の責任を追及される可能性があるため、安易に所属長が対応することは避ける。ただし、その状況により所属長が対応した方が早期の解決につながると判断される場合は、所属長自らの対応も検討する。

○ 対応を中断する、打ち切る

- ・所属長は、窓口等での対応が長時間に及んでいる場合や職員への暴言・誹謗中傷等が行われている場合は、職員からの報告をもとに、対応を「中断する・打ち切る」といった判断をする。
- ・職員は、所属長の判断のもとに毅然と対応する。

○ 警察に通報する

- ・対応の中断又は打ち切りを告げたにもかかわらず当該言動等が繰り返され、又は退去せず居座り等の行為が行われ、それが複数回の警告を行ってもなお続く場合は、総務課長への退去命令の相談や警察への通報を行う。
- ・暴行、脅迫、器物破損などの犯罪行為が生じた場合、又は生じるおそれがある場合は、直ちに対応を中止し、警察に通報する。

③ 事後対応

○ 事実関係を時系列で整理し、所属長等に報告する

- ・必要に応じて「カスタマーハラスメント発生報告書」を作成し、総務課長に報告する。

○ 所属内で情報を共有し、今後の対応について検討する

- ・同じ人が再度訪問した場合等に備え、情報を共有し、今後の対応を検討する。
- ・再発防止に向けて、運用の見直しや対応方針の共有を図る。

○ 弁護士や警察への相談

- ・法的な対応が必要な場合や対応方針に関する相談が必要な場合は、総務課長に報告し、弁護士への相談も検討する。
- ・通報に至らなかったものの、見回りの強化等を要請したい場合等は、総務課長に報告し、警察に相談する。

5 場面ごとの具体的な対応例

(1) 要求の内容が妥当性を欠く

- ① 相手の立場の把握に努め、要求が受け入れられたと捉えられるような不用意な発言はしない。

「私だけでは判断できませんので、改めて回答させてください。」

- ② 不当な要求には応じない。特別な対応はできないことをはっきりと伝える。

「申し訳ございませんが、お申し出の内容には対応できません。」

「法令に基づき適切に対応いたします。」

- ③ 上位者の対応が必要な場合は、上位者と交代する。

- ④ 文書等での謝罪は、組織として必要性が認められる程度の落ち度がある場合に行うものであり、対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対しては、その場で丁寧に謝罪し、文書等での謝罪には応じられない旨を伝える。

「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、書面での謝罪には応じることができません。」

- ⑤ 対応が長時間にわたる場合や脅しがある場合は、警告や対応中止等の措置をとる。

(2) 身体的な攻撃（暴行、傷害等）

- ① 相手から危害を加えられないよう一定の距離を保つなど、安全を確保する。
- ② 直ちに警察に通報し、その旨を総務課長に報告する。また、可能な限り状況を記録（録音）する。

(3) 精神的な攻撃（脅迫、中傷等）や威圧的な言動

- ① 恐怖を感じる言動に対して、怖いという感情を相手に伝え、止めるよう複数回、警告する。

「その発言はどういう意味でしょうか。脅しですか。怖いです。」

「そのように威圧的ではお話ができません。止めてください。」

- ② 脅迫的な発言に関しては、後で事実確認ができるよう記録（録音）する。

「〇〇という発言は脅迫的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」

- ③ 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記録（録音）する。

「「馬鹿」というのは侮辱的な発言です。この後の発言は対応の証拠として録音させていただきます。」

- ④ 土下座の強要は、一般的に正当な要求を超えたものであり、応じない。

「お詫びにつきましては、先ほどお伝えさせていただいたところであり、土下座はできません。」

- ⑤ 暴言を聞き流してしまうと行為が許されるものと誤解される可能性があることから、発言のたびに暴言をやめるよう複数回、警告する。

「そのような発言をされるのなら、これ以上お話はできかねますので、そのような発言は止めてください。」

- ⑥ 警告を複数回行っても暴言を止めない場合は、対応を中止し、退去を促す。（電話の場合は切電する。）

「再三、止めてくださいと伝えても収まらないので、これ以上は対応できません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」

- ⑦ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、警察に通報することを告げ、通報を検討する。通報した場合は、その旨を総務課長に報告する。

（４）継続的（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動

- ① 繰り返し行われる不合理な問合せには対応できない旨を伝える。

「何度も伺っておりますが、何度も説明しているとおり、こちらで対応できることはありません。」

- ② なおも繰り返し問合せがある場合には、対応を打ち切ることを伝える。

「その件につきましては、何度もご説明しました。同じお話でしたら、対応を打ち切らせていただきます。（電話を切らせていただきます。）」

- ③ 行為がやまない場合は、警察や弁護士への相談を検討する。

（５）拘束的な言動（不退去、居座り等）

- ① 対応できない理由を説明し、応じられないことを明確に告げる。

「説明したとおり、これ以上こちらで対応できることはありません。」

- ② 長時間にわたることが予想される場合は、対応できる時間を設定する。

「他の予定もございますので、〇時までならお話を伺うことができます。」

- ③ 膠着状態となり、設定した時間を経過した場合は、退去を促す。（電話の場合は切電する。）

「お時間となりました。他の予定がございますので、お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」

「これまで説明したとおりです。これ以上説明することはありませんので、対応を終了させていただきます。（電話を切らせていただきます。）」

- ④ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接し、複数回、退去するよう警告し、警察に通報することを告げ、通報を検討する。通報した場合は、その旨を総務課長に報告する。

6 職員に対するケア

《所属内におけるメンタルケア》

カスタマーハラスメントへの対応は、職員に大きな負担がかかります。周囲の職員は、対応の終了後、ねぎらいの言葉を掛ける、悩みを聴く、相談に乗るなど、対応した職員を孤立させないようにしましょう。

特に、上司は、職員の心の変化に気を配り、カスタマーハラスメントが繰り返される場合は一時的な担当替えを行い、一人の職員に負担が集中しないよう配慮するなど、職員のメンタルケアに努めましょう。

《組織におけるメンタルケア》

職員は、心に負担を感じたら、「職員の心の相談」などの相談窓口にご相談しましょう。

上司は、必要に応じ、相談窓口の活用を促しましょう。

★カスタマーハラスメントに関する相談先★

- ・ カスタマーハラスメントが発生した場合やカスタマーハラスメントが発生するおそれがある場合は、所属長や課長補佐等にすぐ相談する。
- ・ カスタマーハラスメントに該当するかわからない場合でも、判断に迷う場合等は一人で抱え込まずに上司に相談する。
- ・ 特に悪質と考えられるカスタマーハラスメントなど、所属内で対応が難しい場合は、所属長が総務課長に報告・相談し、今後の対応について検討する。
- ・ カスタマーハラスメントに対応したことにより心に負担を感じたら、「職員の心の相談」などの相談窓口にご相談する。

※ カスタマーハラスメントに関する相談に応じる職員は、関係者のプライバシーの保護等に努めるとともに、職員が相談を行ったこと等によって不利益を被らないように留意すること。

【参考】 蔵王町職員カスタマーハラスメント対策要綱

（目的）

第1条 この訓令は、職員へのカスタマーハラスメントに対し、組織として適切に対応することにより、当該職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供し、もって公務の円滑な運営を確保することを目的とする。

（定義）

第2条 この訓令において、「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言動であって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るものにより、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ことをいう。

（所属長の責務）

第3条 所属長は、カスタマーハラスメントを防止するため、必要な措置を講じるよう努めるとともに、職員からカスタマーハラスメントに関する相談があったときは、適切に対応しなければならない。

2 所属長は、カスタマーハラスメントが発生したとき又は発生するおそれがあるときは、組織として対応し、その内容に応じて、迅速かつ適切に所属する職員の救済を図らなければならない。

（職員の責務）

第4条 職員は、行政サービスの利用者等から寄せられた要望や意見に対しては、真摯かつ丁寧に対応するものとする。

2 職員は、カスタマーハラスメントに対し、職員相互に協力して対応するよう努めるものとする。

（カスタマーハラスメント発生時の対応）

第5条 職員は、カスタマーハラスメントを受け、又はそのおそれがあると認めたときは、速やかに所属長に報告するものとする。

2 前項の報告を受けた所属長は、必要に応じて、警告、退去命令、警察への通報等の措置を講じるものとする。

3 所属長は第1項の規定により報告された事案のうち、次の各号のいずれかに該当するものについては、カスタマーハラスメント発生報告書（別記様式）により、その概要を総務課長に速やかに報告するものとする。

(1) 警察に通報した事案

(2) 弁護士に相談する必要がある事案

(3) カスタマーハラスメントが繰り返されるおそれがあると所属長が判断した事案

(4) その他報告することが適当であると所属長が判断した事案

（対策に係る相談）

第6条 総務課長は、前条第3項の規定により報告された案件について、町の顧問弁護士に対し、その対策について相談することができる。

（プライバシーの保護等）

第7条 カスタマーハラスメントに関する相談に応じる職員は、関係者のプライバシーの保護等に努めるとともに、職員が相談を行ったこと等によって不利益を被らないように留意しなければならない。

（その他）

第8条 この訓令に定めるもののほか、必要な事項は、別に定める。

附 則

この訓令は、公布の日から施行する。

別記様式（第5条関係）

年 月 日

総務課長 殿

（報告者）所 属

職・氏名

カスタマーハラスメント発生報告書

次のとおり報告します。

発 生 日 時	年 月 日 () 時 分 ~ 時 分		
発 生 状 況	☐ 来庁 ☐ 電話 ☐ 文書・メール ☐ その他 ()		
対 応 者			
相 手 方	住 所		
	氏 名		
	連 絡 先		
ハラスメント の内容			
対 応 状 況			
警察への通報	無 ・ 有		
備 考			