

東海市職員
カスタマーハラスメント
防止対策マニュアル

Ver. 1.0

作成者： 東海市企画部職員課
作成日： 令和7年（2025年）12月15日
最終更新日： 令和7年（2025年）12月15日

目次

1	背景	1
2	目的	1
3	マニュアルの効果	2
4	カスタマーハラスメントの定義	2
5	カスタマーハラスメントの判断のポイント	5
6	事前予防	7
7	初動対応の流れ	8
8	職員の対応に従わない場合	9
9	初動対応の注意点	10
10	事後対応	10
11	カスタマーハラスメントの言動別の対応例	12
12	ストレス度数チェック	15
13	刑法等の法令一覧	15
14	カスタマーハラスメント対応フロー（初動対応）	17

1 背景

本市では、より良い市政を目指すため、市民や関係者の意見・要望を誠実に受け止め、行政サービスの質の向上や市民福祉の増進に努めている。一方で、職員に対する過度な要求、人格否定等の暴言、恐怖心を抱かせる行為といった事例も見受けられる。これらの行為は職員の心身への負荷を生じさせ、職場環境の悪化につながるとともに通常業務への支障や他の利用者へのサービス低下を招くなど、多方面に深刻な影響を及ぼす問題である。

こうした状況の中、愛知県は令和7年（2025年）10月から愛知県カスタマーハラスメント防止条例を施行し、カスタマーハラスメントを禁止する強い姿勢を示している。

2 目的

職員は、市民・利用者の声に真摯に耳を傾け、丁寧な説明など適切な応対を行う責務がある。OJTや研修等を通じて接遇力や説明能力を向上させることは、職員一人ひとりに求められる基本姿勢である。それでもなお起きてしまった正当な苦情・クレームに対しては、速やかに誤りを認め、誠実に対応する必要がある。

しかしながら、行政として適切に対応しているにもかかわらず執拗に不可能な要求を繰り返すようなカスタマーハラスメントには、通常の接遇とは一線を画した統一的な対応基準が必要である。このたび愛知県カスタマーハラスメント防止条例及び各団体共通マニュアルに基づき、市職員を守るための運用基準を定めたものが本マニュアルである。職員全体で共有し、組織として毅然と対応することで、職員の健康や就業環境を守り、行政サービスのさらなる向上を図るものとする。

3 マニュアルの効果

(1) 心理的安全性の確保

組織としてカスタマーハラスメントにどのように対処するかを明確に示すことで、市が職員の就業環境を守る姿勢を示すことができる。これにより、職員にとって安心感・信頼感が醸成され、安心して通常業務に従事できる環境が形成される。ひいては離職防止や人材定着にも寄与する。

(2) 「拠り所」としつつ、防止対策に職員自ら取り組む意識の醸成

マニュアルは単なる対応手順書ではなく、職員の判断・行動の基準を示す「拠り所」となる。例えばカスタマーハラスメントが疑われる場面で、どのように対応するか、誰に相談すべきか、どのように記録を残すかが明記されていれば、職員は迷いなく主体的に行動できる。また、マニュアルが全職員に共有されることで「組織に支えられている」という安心感が生まれ、落ち着いた対応が可能となる。

4 カスタマーハラスメントの定義

以下の3つの要件が全て揃ったときにカスタマーハラスメントとなる。

- ① 行政サービスの利用者等、職員以外のものからの言動
- ② 内容又は手段・態様が社会通念上許容される範囲を超えたもの※
=社会全体で一般的に認められている考え方や価値観の範囲を超えている
- ③ 職員の就業環境を害するもの

- ・行政サービスは住民の生活に直結し、原則として拒否できない特性から、職員は「不満のはけ口」にされやすい状況にある。
- ・主なカスタマーハラスメントとして特徴的なものには、行政サービスの利用者

や利害関係者による「不満のはけ口・嫌がらせ」などを目的とした「威圧的な言動」「継続的な、執拗な言動」「拘束的な言動」などが挙げられる。

＜カスタマーハラスメントの具体例＞

言動	具体例
身体的な攻撃（殴る、ける、つばを吐きかける等）	<ul style="list-style-type: none"> ・意見、要望が通らなかつたため、殴る・蹴るなどの暴力をふるう。 ・市民サービスに不満を持ち、つばをはきかける。 ・窓口手続の対応に不満を持ち、胸ぐらをつかむ。
精神的な攻撃（脅し、侮辱的な言動、土下座の強要等）	<ul style="list-style-type: none"> ・対応が気に入らない職員に「お前なんて辞めさせてやる」と脅迫する。 ・根拠もなく謝罪を要求する。 ・要求が通らない場合に職員に侮辱的発言をし、土下座を強要する。 ・窓口の対応に不満を持ち「お前なんか役に立たない。小学生レベルだ」と職員を侮辱する。 ・差別的発言や誹謗中傷をする。 ・窓口の対応時間外に来庁し、申請手続きができなかつたことに対し、侮辱的な言動により、不満を言い続ける。
威圧的な言動（大声で責める、にらむ、物をたたく等）、過度な要求	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口で職員をにらみつけ、大声で文句を言う。 ・クレーム時に机を叩いて威圧感を与える。 ・窓口で大声で「早くしろ！」と叫び職員を威圧する。 ・大声で怒鳴る。恫喝する。罵声を浴びせる。

	<ul style="list-style-type: none"> ・物を壊し威圧する。 ・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。
継続的な、執拗な言動 (頻繁なクレーム、当初の話からのすりかえ、揚げ足取り等)	<ul style="list-style-type: none"> ・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け直す。 ・職員の小さなミスや言葉尻を取り上げ、執拗に責め立てる。 ・制度上対応できないことを何度も繰り返し言う。 ・説明に対して全く聞く耳を持たず、どれだけ説明しても納得・理解しようとしてない。 ・どれだけ謝罪しても全く謝罪を受け入れない。 ・職員が間違った手続きに対して謝罪し、相手方も納得の上で解決したはずだが、日をまたいで何度も訪れ、その間違いを繰り返し非難した。 ・税金の支払方法や期限について合意したにも関わらず、後になって「そんな合意はしていない」と主張し、再度対応を求めた。
拘束的な言動（長時間の拘束、居座り、電話等）	<ul style="list-style-type: none"> ・適切な対応や謝罪を行ったにもかかわらず住民等の怒りが収まらず、30分以上電話対応を強いられた。 ・書類の不備により窓口で手続きができなかつたことに怒り、施設内に30分以上居座り続けた。 ・電話で30分以上、市民サービスの不満を何度も繰り返し伝えてくる。 ・正当な理由なく夜間での対応を要求する。

性的な言動（わいせつな言動、職員へのつきまとい等）	<ul style="list-style-type: none"> 勤務終了を見計らって特定の職員を待ち伏せする。 職員に性的な内容の電話を繰り返す。 職員の連絡先を執拗に聞くとともに、勤務時間外もつきまとう。
職員個人への攻撃・嫌がらせ（職員個人の容姿に関する中傷等）	<ul style="list-style-type: none"> 職員の服装や容姿について中傷する。 「態度が気に入らない」などの言いがかりをする。 職員を勝手に撮影し、顔や名札をSNS等へ無断で公開する。

※上記の行為は、公務執行妨害罪、傷害罪、暴行罪、威力業務妨害罪等の刑罰法規に抵触したり、不法行為等に基づく損害賠償請求が発生する場合がある。

（「13 刑法等の法令一覧」参照）

＜「職員の就業環境を害する」とは＞

職員が身体的又は精神的に苦痛を与えられることにより、就業環境が不快となり、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す。判断にあたっては、社会一般の就業者が同様の状況で同様の行為を受けた際、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるものであるかどうかを目安にすること。

（対応に膨大な時間がかかり他の業務に支障が出る、心身を病む等）

5 カスタマーハラスメントの判断のポイント

＜カスタマーハラスメントか正当なクレームかを見極めるポイント＞

- 市民等からの言動の「内容」と「手段・態様」に着目して、総合的に判断
- 他の者から同様の要求があった場合、同じ対応ができるか
- 要求が社会通念上許容できる範囲内か

(1) 判断のポイント

ア 言動の起点

どの時点から問題行為が始まったか。

イ 原因の有無

その言動に至る経緯や理由が存在するか。

ウ 職員の落ち度の有無

職員の誤りや不手際が原因となっていないか。

エ 言動の程度

一般的に許容できる範囲の言動なのか。

オ 繙続性の有無

一時的なものか、継続・反復する見込みがあるか。

(2) 考え方

ア 苦情の内容が厳しいものであっても、内容及び手段・態様が正当であればカスタマーハラスメントには該当しない。明らかに嫌がらせ目的の暴力・暴言等は、即時にカスタマーハラスメントとして判断する。

イ 職員の説明方法や対応の遅れ等が原因で突然相手が感情的になり、カスタマーハラスメントに発展する場合もある。職員に誤りがある場合は、まず謝罪し、言動の鎮静化に努めるが、誠実な対応をしているにもかかわらず、不当な言動が継続する場合にカスタマーハラスメントとして判断する。

- ・接遇態度を軽視したことにより暴言・威圧行為に発展
- ・住民の要望の確認不足により居座り・不退去行為に発展
- ・不適切な発言を行ったことにより脅迫・人格否定に発展 など

(3) 障がい等への配慮

相手の言動が障がい、疾病、社会適応の困難さ等に起因すると推測される場合は、安易にカスタマーハラスメントと判断せず、必要に応じて関係部署と連携する。障害者差別解消法などに基づき、合理的な配慮が求められる場合もある。

＜カスタマーハラスメントに該当しない例＞

◎意見や要望等を、感情的にならずに冷静に伝え、不満を表す。

注意！⇒職員の小さなミスや言葉尻を取り上げ、執拗に責め立てる等の場合は、社会通念上許容される範囲を超えたものに該当する場合もある。

◎意見や要望を伝える際に、本質から外れた揚げ足取り等を行わず、真摯に対話を行う。

注意！⇒意見・要望が必要以上に長時間にわたる等の場合は、社会通念上を超える範囲となる。

◎職員の業務に支障をきたさないよう、必要以上に窓口で対応を求める。

注意！⇒求めた対応が著しく困難又は不可能なものである等の場合は、社会通念上許容される範囲を超えたものに該当する場合もある。

6 事前予防

(1) 市の基本方針等の周知

ホームページ等での東海市職員カスタマーハラスメント防止対策基本方針等の周知やポスター等の窓口掲示により、行為者に対する抑止効果が期待できる。

(2) 職員の接遇意識の向上

ア 職員の接遇・カスタマーハラスメント研修の実施

カスタマーハラスメント対応だけでなく、通常の接遇やクレーム対応も学べる内容とすることで、市民との良好な関係を結ぶことの意識づけが

でき、結果としてカスタマーハラスメントの事前防止につながる。

イ　日ごろの接遇力の向上

東海市職員接遇マニュアルを参考に、適切な接遇マナーを心がけ、特に言葉遣いを丁寧にし、理解しやすい表現で説明等をする。相手の話をよく聴き、話を途中で遮らない。一度に長く話さない。

相手の主張や要求については、対話を通じて相互理解に努める。判断を求められた場合、担当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。「できない」と判断した場合は、その根拠（法令に基づく理由や、第三者の不利益など）を的確に示す。担当者レベルで判断ができないと判断した場合は、自分では対応できない旨を伝え、速やかに同僚や上司の支援を求める。

7 初動対応の流れ

＜「判断サポート体制」の整備＞

- 真摯な初期対応によるカスタマーハラスメントの予防
- 職員1人の判断に委ねない体制を構築
- 所属課等の長を「判断役」とし、組織で対応

明らかに判断できる場合を除き、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判断するのではなく、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、その時点で判断を行う必要がある。ステップ1～3の間の対応や判断に不安がある場合は、職員課に相談を。

(1) ステップ1　初期対応：窓口職員対応

話を冷静に傾聴するなど、しっかりと事実確認を行い、正当なクレームを

カスタマーハラスメントと誤認しないようにすること。職員の対応に間違いや不手際等があった場合は、速やかに謝罪すること。

対応できた場合は所属課等の長に報告し、課内で共有すること。必要に応じて業務改善につなげること。

(2) ステップ2 中間対応：複数対応

ステップ1で対応できなかった場合、周囲にサインを送り、応援職員を入れた2名以上の複数で対応すること。状況によって1人で対応せざるを得ないときは、必ず記録等が取れる体制を確保すること。

(3) ステップ3 最終対応：所属等の長の対応

ステップ2で対応できなかった場合、所属課等の長が対応する。通常の対応ができないと所属課等の長が判断した場合、カスタマーハラスメントの判断に移る。当該判断は、所属課等の長を入れた複数人で行う。職員の安全確保を最優先に対応すること。

所属課等の長は、相手方に対し、カスタマーハラスメントに該当するため言動を中止するよう警告し、警告をしても従わない場合は、対応を中止するなど、毅然と対応すること。

8 職員の対応に従わない場合

(1) 退去命令等

庁舎内の秩序・安全・円滑な業務運営を確保するため、状況に応じて東海市庁舎管理規則、公の施設の設置管理条例等に基づく退去命令（退去命令までの流れは各施設管理者で定めているもの）をする。

暴行・脅迫の事実、刃物その他の凶器の所持、職員の生命・身体への危険、庁舎設備の破壊行為にあっては警察に通報するとともに、庁舎では警察が到

着するまでの間、社会福祉課相談員を対応支援要員として活用することができる。

(2) 行政サービスの停止（窓口対応制限）

一定の悪質性がある場合には、各課等の長の判断により、書面対応のみ、連絡手段限定等の制限した対応とすることができる。

9 初動対応の注意点

(1) 記録を残す

必ず記録を残すこと。日時、対応時間、内容等の客観的な記録のほか、対応した職員のストレス度を「12 ストレス度数チェック」で記録すること。

(2) 社会福祉課の福祉相談支援専門員の早期活用を

対応に困ったり迷ったりした場合は、正当な苦情かもしれない場合であっても早い段階で社会福祉課の福祉相談支援専門員に協力を求めることを推奨する。福祉相談支援専門員は、例えば窓口対応の状況を見守りながら適宜制止に入るなど、担当課等に寄り添った対応を行うものとする。

また、庁舎内外に関わらず、福祉相談支援専門員が各課等の相談や調整に関わることで、苦情からカスタマーハラスメントに発展する前に早期解決が図られるなど、より適切な応対にもつながる。

10 事後対応

＜相談体制の整備＞

- 複数部署に関係、広がりがある場合は職員課へ
- 対応職員へのメンタルケア
- 顧問弁護士等への相談

(1) 職員課対応

ア カスタマーハラスメントの判断に迷う場合

各部等の長に相談してもなお、カスタマーハラスメントなのか通常の苦情か判断に迷う場合は、職員課に相談すること。

イ 複数部署に関係する・広がりがある場合

他部署にも同様のカスタマーハラスメントを繰り返す利用者がいる場合、職員課が中心となり庁内横断的に情報共有・統一対応を図る。場合によつては社会福祉課福祉相談支援専門員も入れた体制とする。

ウ 重大性が高い事案

重大性が高いと職員課が判断した事案については、東海市不当要求行為等対策委員会の会議対象となる場合があるため、必要に応じて職員課が付議する。

エ 担当課の業務ミスや対応の不手際がきっかけでカスタマーハラスメントに発展した場合

担当課等の長に職員課長がフィードバック等をして今後の再発防止に努める。

オ 職員が心理的ダメージを受けている場合

精神的ダメージによる体調不良、出勤困難などがある場合、職員課が相談を受け付け、必要な支援（庁内・庁外カウンセリングの活用も含む）につなげる。

(2) 顧問弁護士対応

悪質で継続的な嫌がらせ等により法的措置を検討する場合は、顧問弁護士に相談する体制とする。

1.1 カスタマーハラスメントの言動別の対応例

言 動	対応例
身体的な攻撃(殴る、け る、つばを吐きかける 等)	<ul style="list-style-type: none"> まずは身の安全を確保する。 身の危険を感じたら距離をとる。周囲の職員に警察に通報するように伝える。無理して取り押さえようとしない。
精神的な攻撃(脅し、侮 辱的な言動、土下座の 強要等)	<ul style="list-style-type: none"> 冷静に傾聴し、そのような言動はやめてくださいと明確に伝える。 なぜ謝罪を求めているのか明確な理由を尋ねる。 その理由が理不尽なものであれば、どのような主張であれ謝罪することはない(謝罪するようなことは何もしていない)旨をはっきりと伝える。 土下座等、通常の範囲を超えた謝罪を要求された場合は、こちらに非があっても、通常認められる謝罪の程度を超えている旨を伝え、断る。 程度にもよるが、侮辱罪、脅迫罪、恐喝罪などに抵触する可能性がある旨を伝える。 それでもなお言動が続くようであれば東海市庁舎管理規則等にのっとって退去を命じる。
威圧的な言動(大声で 責める、にらむ、物をた たく等)、過度な要求	<ul style="list-style-type: none"> そのような言動はやめてくださいと明確に伝える。 理由を添えて要求に応じることができない旨を伝える。 返答してもなお要求がある場合は、当該要求の返答内容は、立場の上下に影響しない(立場が上であっても下であっても同様の判断・返答になる)ことを明確に伝える 優位な立場にあることを理由とした暴言は、立場の上下

	<p>に関係なく許されるものではないことを伝え、発言を止めさせる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・程度にもよるが、侮辱罪、脅迫罪、恐喝罪などに抵触する可能性がある旨を伝える。 ・それでもなお言動が続くようであれば東海市庁舎管理規則等にのっとって退去を命じる。
<p>継続的な、執拗な言動 (頻繁なクレーム、当初の話からのすりかえ、揚げ足取り等)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・そのような言動はやめてくださいと明確に伝える。 ・これまでのやりとりの内容を把握しているか確認する。 ・やりとりの内容を把握しない（聞く耳を持っていない）場合は、協力的な態度を示してもらわないと話が前に進まない旨を訴える。 ・どのような内容で今、対話しているのか尋ねる。 ・用件以外の件の話は一切しない旨をはっきりと伝える。 ・あまりにも話が脱線・膠着する場合は、理由を添えて対話を中止する旨を伝える。 ・あまりにも執拗な場合は理由を添えて対話を中止する旨を伝える。場合によっては退去を命じる。
<p>拘束的な言動（長時間の拘束、居座り、電話等）</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・同一の要件で長時間（30分程度以上）拘束されている場合又は繰り返し同じ話をする場合は、相手の意思を再確認（「あなたのおっしゃりたいこと（主張）は○○ですね？」と再確認する。）した上で返答し、その返答はどれだけ話をしても変わらないことを伝える。 <p>⇒それでもなお拘束・繰り返しが続くようであれば、相手の行動（拘束・繰り返し）が不適切であることを理由に、</p>

	<p>正当な手続きで対話を終了する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東海市庁舎管理規則等にのっとって退去を命じる。
性的な言動（わいせつな言動、職員へのつきまとい等）	<ul style="list-style-type: none"> ・そのような言動はやめてくださいと明確に伝える。 ・つきまといや待ち伏せに対しては、警察に通報する。 ・要求が脅迫めいたものであれば、脅迫罪などに抵触する可能性がある旨を伝え、要求を止めさせる。場合によっては警察に通報する。
職員個人への攻撃、嫌がらせ（職員個人の容姿に関する中傷等）	<ul style="list-style-type: none"> ・撮影及び録音を止めるよう命じる。 ・命じてもなお撮影等を続ける場合は、法律上保護されるべき人格的利益の侵害に当たる（撮影等されることを許可していない人の意思（＝人格的利益）に反して撮影等を続けこれを侵害すること。）ことを伝え、再度撮影等を止めるよう命じる。場合によっては退去を命じる。 ・S N S 等に投稿しようとする意思を示した者に対しては、投稿の内容が職員の画像である場合は肖像権の侵害に、職員個人又は組織全体の誹謗中傷を含む内容である場合は名誉棄損罪、侮辱罪等に抵触する可能性がある旨を伝え投稿しないよう促す。既に投稿されたものを発見した場合は、職員課まで連絡すること。

※これらの対応例は、このように対応すれば、あらゆるケースでカスタマー・ラスマントの解決を図ることが可能であることを示しているものではない。それぞれの態様により対応は異なってくるので注意すること。

12 ストレス度数チェック

記録をつけるときは、下表を参考に対応した職員個人のストレス度も同時に記録すること。あくまでも個人の状態や感覚を基準としてつけることとなるが、相手の行動や言動等の事実とは別に記載しておくこと。

ストレス状態	度数
内容、話し方、時間的にも適当で、ストレスはほとんど感じない	1
内容、話し方、時間を考慮すると一部不適当で、ストレスを若干感じる	2
内容、話し方、時間を考慮すると不適当な部分が多く、ストレスを大きく感じ、なんとか平常心を保つことができる	3
内容、話し方、時間を考慮すると異常性が見受けられ、ストレスを極度に受け平常心を保てず、心臓がドキドキする等身体への影響も出始める	4
内容、話し方、時間を考慮すると異常性が見受けられ、ストレスを極度に受け、恐怖心等により心臓がドキドキし手足が震えるといったような、身体に影響が出るレベル	5

13 刑法等の法令一覧

罪名	該当条項（刑法）	該当例
公務執行妨害	第95条第1項	職員の公務執行に対し、暴行や脅迫を行った場合
職務強要	第95条第2項	職員に処分をさせるためや、職員を辞職させるため、暴行や脅迫を行った場合
現住建造物放火（未遂）（予備）	第108条（第112条） (第113条)	庁舎内に火炎瓶を投げ入れたり、ガソリンをまいて火をつけたりした場合（※未遂、予備も処罰される）

不退去	第130条	窓口に居座り、時間的間隔をあけて複数回退去勧告をした上、退去命令をしても退去しない場合
傷害	第204条	暴力を振るい、受傷させた場合
暴行	第208条	暴力を振るい、受傷に至らなかった場合(※胸ぐらをつかむ、手で小突く等の行為が含まれる)
脅迫	第222条	職員やその家族等に対する脅し(※録音等、明確な証拠が必要)
強要	第223条	肩をつかまれ、無理やり土下座させられようとした場合
偽計業務妨害	第233条	誤った情報をインターネット上に書き込み、業務を妨害した場合
威力業務妨害	第234条	一日数百回電話を掛け、業務を妨害したり、爆発物を仕掛けたと犯行予告し、催事を中止させた場合
公用文書毀棄	第258条	職員が示した役所の公文書を、破り捨てた場合
器物損壊	第261条	物を投げつけて割ったり、窓口カウンターを蹴り上げて壊したりした場合