

一関市不当要求行為等対応マニュアル

令和7年2月策定
(令和7年9月改訂)
市長公室危機管理担当

目 次

はじめに	1
1 不当要求行為等とは	2
2 不当要求行為等の特徴	3
(1) 背景	
(2) 原因	
(3) 具体例	
(4) クレーマーの心理	
3 関係部署の主な役割	6
4 対応に当たっての心構え	
(1) 体制の確立	
(2) 傾聴の徹底	
(3) 情報の共有	
(4) 冷静な対応	
(5) 日頃の研鑽	
(6) 適切な謝罪	
(7) 毅然とした対応	
5 不当要求行為等への具体的な対応	8
(1) 【STEP 1】初期段階	
(2) 【STEP 2】準備段階	
(3) 【STEP 3】対応段階	
(4) 【STEP 4】組織的対応段階	
6 対応のポイント	13
(1) 望ましい対応と望ましくない対応	
(2) タイプ別の対応例	
【添付資料】	
・ 対応フロー	17
・ 不当要求行為等対策要綱	18
・ 別記様式（不当要求行為等発生連絡票）	20
・ 参考資料（参考Ⅰ～参考Ⅵ）	21

はじめに

本市では、職員が公務を遂行する上で受ける不当要求行為等の発生を未然に防ぐとともに、市民及び職員の安全と公務の円滑かつ適正な執行を確保するため、平成 20 年 2 月に「一関市不当要求行為等対策要綱」を制定するとともに「不当要求行為等対策行動指針」を策定し、組織的な取組に必要な事項を定めている。

近年、社会情勢の変化に伴い、行政として十分に対応しているにも関わらず、執拗に無理なことを要求する「ハードクレーム」の存在が目立つようになってきており、本市においても同様の傾向がある。また、官民間わず、顧客等からの暴力、暴言、脅迫などの悪質な言動、著しい迷惑行為や嫌がらせなどの「カスタマーハラスメント」は増加傾向にあり、対策の強化が急務となっているところである。

ハードクレーム及びカスタマーハラスメントは、一般的な苦情の範ちゅうを超えている社会通念上過度な要求であり、不当要求行為等に分類される。不当要求行為等への対応は、何度も長時間に渡る場合が多いため、業務への支障が生じるだけでなく、対応する職員にも深刻な精神的苦痛を与える。また、職員のメンタルヘルスを阻害し、最悪の場合、精神疾患による休職や離職等につながる可能性もある。

職員個人が問題を抱え込むことのないよう、個人ではなく組織として対応していくため、不当要求行為等に対する基本的な対応方法を見直し、「一関市不当要求行為等対策要綱」の一部を改正するとともに「不当要求行為等対策行動指針」に代わる新たなマニュアルを作成した。

各課等においては、本マニュアルに記載されている事項を基本とし、組織として適切な対応を行っていくものとする。

令和 7 年 2 月

市長公室危機管理担当

1 不当要求行為等とは

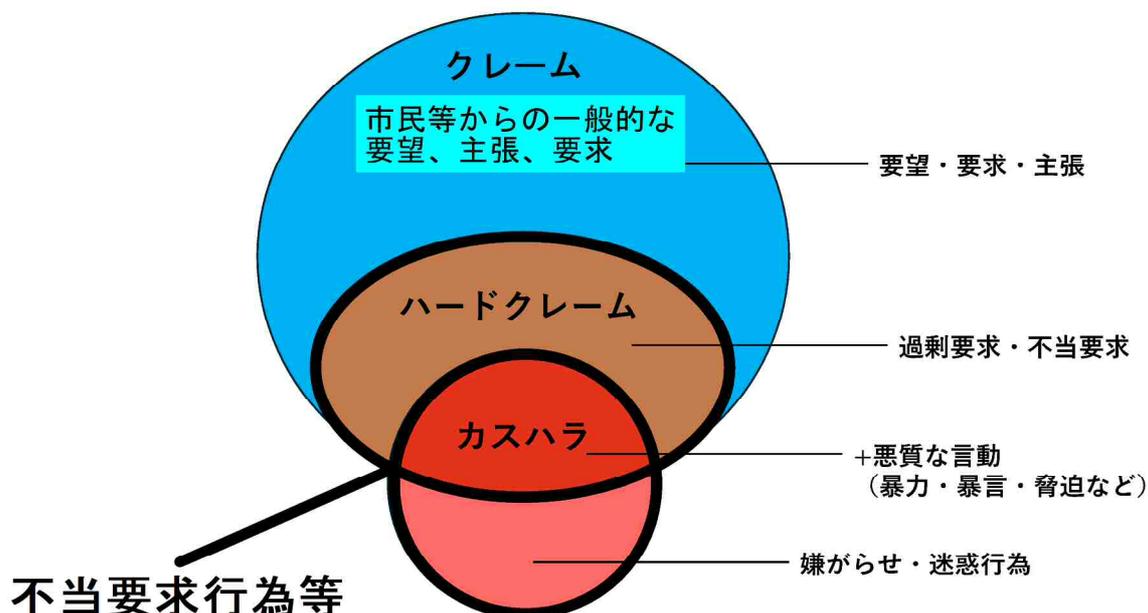
不当要求行為等とは、暴力団等の反社会的勢力、又はコンプライアンスを遵守せず、人権感覚の欠如した市民等が、金銭や各種の利権その他の経済的利益を供与させるために、行政機関やその職員などを対象として、威力等を背景に違法又は不当な要求を行う行為全般のことである。また、市に対する無理な要求や暴力、暴言、脅迫等のいわゆる「ハードクレーム」や「カスタマーハラスメント」についても、不当要求行為等に分類される。

「一関市不当要求行為等対策要綱」では、不当要求行為等について、次のとおり定義している。

- (1) 不当要求行為 次のいずれかに該当する行為をいう。
- ア 暴力的行為を用いて不当な要求をする行為
 - イ 威圧的言動により職員に嫌悪の情を抱かせ不当な要求を強要する行為
 - ウ 正当な理由なく面会を強要する行為
 - エ 正当な権利行使を装い、又は社会常識を逸脱した手段により金銭及び権利を不当に要求する行為
 - オ 正当な手続によることなく作為又は不作為を求める行為
- (2) 正当な理由であっても社会的妥当性を欠いた不当な時間拘束、過度な要求等の著しい迷惑行為
- (3) 前2号に掲げるもののほか、庁舎等の公共施設の保全及び秩序の維持並びに職員の事務事業の執行に支障を生じさせる行為

本マニュアルにおいては、ハードクレーム及びカスタマーハラスメントを「不当要求行為等」と定義し、基本的な対応方法等について記載していく。

【概念図】クレームとカスハラの違い



2 不当要求行為等の特徴

市民等による不当要求行為等の特徴は、執拗に独善的な主張を繰り返し、理不尽な要求を認めさせようとして延々と電話をかけ続けたり、窓口に住座り続けたりするというものである。

これらは、執拗な要求行為によって自治体の事務に著しい支障をもたらし、対応する職員が精神的に疲弊してしまうことが問題となっている。

(1) 背景

このような行為が増えてきた背景として、顧客主義的な行政サービスが行政組織に浸透してきたことが挙げられる。

市民の苦情やクレームに対して傾聴の姿勢を心掛けるよう、接客力の向上を目指してきたが、「どのような人にも」「いつまでも」を貫くことは問題となる。

不当要求行為等を行う者（以下「クレーマー」という。）は、職員がどんなに傾聴し親切丁寧に説明、説得しても、また元の理不尽な要求等を繰り返す。このような人々にいつまでも傾聴や説明、説得を繰り返すと、堂々巡りとなり、事務に支障をきたし、職員は精神的に疲弊することとなる。

当初、民間企業においては、クレーマーに対しても納得、満足するまで対応する傾向があったが、このような顧客主義で対応しても商品やサービスの改善に繋がることはなく、かえって従業員を疲弊させるだけで、やる気を失わせ、顧客に対するサービスは低下することが理解され始めたこともあり、近年は、クレーマーに対しては毅然とした対応をとるべきという考えが主流となってきている。

(2) 原因

自治体職員は本質的に不当要求を受けやすいといわれている。これは、自治体におけるサービスには「対価性」がないということと、自治体職員は全体の奉仕者としてイメージされていることが起因していると考えられる。

対価性があると、「千円の商品なら千円分のクレーム」という対価による心理的ナリミッターが働きやすいが、対価性がないと、そのようなナリミッターが働かず、要求が時間無制限、費用度外視の無限定なものになりやすい。

(3) 具体例

不当要求行為等の例として、次のようなものがある。

ア 罵倒、恫喝など、著しく威圧感や恐怖感を与える行為

- ・ 暴力をふるう。
- ・ 職員に恐怖を感じさせるように罵倒や恫喝をしたり、脅したりする。
- ・ 壁や机を叩く、蹴る、物を投げつける。

イ 市が応じられない要求内容、間違った意見や自分勝手な解釈等押し付けてくる行為

- ・ 市の対応を一方的に非難し、自己の主張を押し付ける。
- ・ 市の発言等を曲解して自己の都合のいいように解釈する。
- ・ 基準、順番を曲げて、許認可や制度の適用等をするよう、一方的あるいは強硬に要求する。
- ・ 当事者でない者が介入し、当事者を装い便宜や賠償等を要求する。
- ・ 国、県、市以外の団体等への苦情を繰り返す、又は取次を執拗に要求する。
- ・ 「困っている市民に市が手助けするのは当たり前」と、一般論の主張を繰り返し、根拠のない便宜等を求める。

※ 「慰謝料を払え」「誠意を見せろ」というキーワードが出たら不当要求と判断する。

ウ 過度な被害者意識、謝罪要求

- ・ 本来の意見や要求とはかけ離れて、「態度、対応が悪い。謝罪しろ。上司を出せ。市長に会わせろ。」などと要求する。
- ・ 金品や土下座等を強要する。
- ・ 職員のちょっとした言動等を捉えて、執拗に謝罪を求める。
- ・ 職員が謝罪しても納得せず、執拗に上席者の謝罪、謝罪文を要求する。

エ 同内容の度重なる要求、長時間の対応

- ・ できないことや合理的理由を説明しても納得せず、一方的な主張や要求を何度も繰り返す。
- ・ 職員の説明を聞き入れず、自身の思いどおりになるまで窓口に居座り続ける。
- ・ 職員の説明に納得せず、別の職員に延々とクレームを言う。
- ・ 何度も電話をかける。何度も同じ話を繰り返す。

オ クレーム自体の目的化

- ・ 常習的に同じ行為を繰り返し、要求行為そのものが目的化している。
- ・ 本来の要求行為とは無関係な会話を展開し、職員の対応や思考を混乱させる。

(4) クレーマーの心理

クレーマーは、「自治体の職員は、住民である自分の要求にはすべて応えるべきである」と思っている。

クレーマーの行動の本当の目的は、不当要求行為等の実現そのものではなく、自分が有能であることを周囲の人が認めていないという不満や社会に対する不満、孤独感、挫折感等の解消にあることが多いと言われている。すなわち、自治体職員に対して、独善的で社会常識を逸脱するような要求をぶつける、上席者との交渉を要求する、自

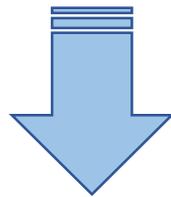
分の考えていることを上席者に大上段で演説して聞かせる、自分に対して特別な配慮・対応をさせる、そういうことで自分の日常生活で満たされない有能感を得ようとしているということである。

クレーマーは、このような自分の精神的自己満足を得るために、際限なく不当要求を繰り返す。また、自分の思い通りの要求が通らないと有能感が得られないため、職員が提案する代替案を受け入れないことが多い。

このことから、通常のクレーム対応でマニュアル化されている代替案の提案は、クレーマーには通用しないことが多いことを理解する必要がある。

【必見】 不当要求行為等か、単なる苦情かを見極めるポイント

- ★ 要求が常識の範囲内かどうか。
- ★ 「曖昧」な要求ではないか。
- ★ 執拗に言葉を重ねていないか。
- ★ 「個人の感覚」ではなく、「組織」として判断する。



ただし、市民の正当な権利の行使への対応は「**職員の責務**」である。対応困難な事例を**安易に**不当要求行為等と**判断しない**よう留意し、トラブルが生じても、**まずは**相手方との**意思疎通を図る**など、不当要求行為等の**未然防止**に努めること。

3 関係部署の主な役割

① クレーム対応部署	② 市長公室危機管理担当	③ 総務部職員課
<ul style="list-style-type: none"> 発生事案の詳細把握 <u>対応職員へのフォロー</u> 対応方針の検討 対応方針決定（判断） 	<ul style="list-style-type: none"> 全庁的な方針等の決定及び周知 関係部署との連絡調整 一関市不当要求行為等対策要綱等の改廃 一関市不当要求行為等対策委員会の開催 	<ul style="list-style-type: none"> 職員相談の受付 対象職員等の行動把握（所属長等への聞き取り） 職員研修の実施 <u>対応職員へのフォローに係る所属長への助言等</u>

※ 対応職員へのフォローは、クレーム対応部署の所属長が総務部職員課の助言等に基づき行うものとする。

④ 総務部総務課（法規文書係）：弁護士への法律相談

⑤ 総務部財政課（管財係）、各支所地域振興課（総務管理係）：庁舎保全・退去判断

※ ⑤は本庁及び支所について記載したものであり、本庁及び支所以外の施設にあつては、各施設の管理を所掌している部署が対応するものとする。

4 対応にあたっての心構え

クレーマーの精神的自己満足感のために、自治体窓口が長時間にわたり独占され、あるいは、機能不全に陥ってはならない。毅然とした厳正な態度で臨み、まずは、不当要求行為等を未然に防ぐことが重要である。このことから、対応にあたってのポイントを以下のとおり整理した。

なお、不当要求行為等への対応は、所属長及び係長の適切、かつ、迅速な判断及び対応が事態の悪化を防ぐ鍵となる。また、経験年数が少ない職員に対しては、所属長、係長等による十分な支援及び指導が重要となる。所属長及び係長は、このことを十分に理解し、状況に応じて最前線に立つなどして事態の迅速な鎮静化を図るとともに、対応職員への支援、上司や関係部署への連絡等に積極的に取り組むものとする。

(1) 体制の確立

所属長が中心となり、バックアップ体制を確立しておく。担当者が孤立しないよう組織で対応する。

(2) 傾聴の徹底

まずは話をじっくり丁寧に聞く、適度に相槌を打つなど、聞き役に徹する。こちら側の身構えた姿勢が相手方に伝わると、怒りが増幅する可能性があるため、落ち着いて、まず相手を受け入れる姿勢を示す。

(3) 情報の共有

内容によっては所属を越えた問題に発展することも考えられるため、関係部署との連絡を密にし、情報の共有化を図る。

(4) 冷静な対応

その場しのぎの対応では、説明に一貫性がなくなり事態を悪化させることに繋がるため、冷静な対応に努める。

(5) 日頃の研鑽

担当する事務事業の知識習得に努めることで、相手が納得できるよう説明能力の向上に努める。

(6) 適切な謝罪

相手に対し、市として又は職員自身が迷惑をかけた事実、不愉快な思いをさせた事実がある場合は、その事実限定してお詫びする。

(7) 毅然とした対応

違法又は不当な行為の要求に対しては、対応方針を明確にし、所属長をはじめ職員全体で、一貫して毅然とした対応に努める。

【必見】詫びることと、こちらの非を認めることは別問題

★ 対応する職員の言葉遣い等により、不愉快な思いをさせたことについてのみ、お詫びの気持ちを表す。

★ 安易に「申し訳ありません。」「検討します。」は言わない！

5 不当要求行為等への具体的な対応

【STEP1】

(1) 初期段階

初期対応により十分に防ぐことができる可能性があることから、初期段階においては、一般的な苦情対応として次のとおり対応する。

ア 相手の言い分を聞く

- ① 話を十分に聞いて理解を示す。場合によっては相手の言葉を復唱するなど、真剣に聞いている姿勢を示す。
- ② 全てに共感できないまでも、適度に相槌を打つなど、話しやすい雰囲気を作る。
- ③ 相手はこちら側の発言の矛盾点や対応の不手際を誘い出そうとしている場合があるため、初期対応の段階では、こちら側の発言は最小限に留める。

イ 結論を急がない

- ① 相手の言い分がわかっているにもかかわらず、すぐに反論や説明をしない。かえって問題をこじらせる可能性がある。
- ② 補足質問や相手の発言を繰り返すことなどにより、話を聞く姿勢を示す。

ウ 丁寧な説明を心がける

- ① 一方的な説明や上から目線ととられかねない説明、反論する説明とならないようにする。
- ② 「たぶん」、「一応」など、あいまいな表現に気を付ける。
- ③ 社会的相応性を逸脱するような無理難題な要求に対しても、断るときは丁寧な説明、説得を心がける。
- ④ 専門用語を使った説明、説得をできるだけ避ける。

エ 相手の感情を高ぶらせない

- ① 相手の話の腰を折らない。
- ② 相手の言い分に共感する姿勢（傾聴や理解）を示す。
- ③ 結論を急がないなど、落ち着いて話せる環境を作る。

オ 責任回避行動は行わない

- ① 例え不当要求行為等であっても、話をそらして逃げる回答をせず、率直に回答する。
- ② 他部署の話にすり替えない。
- ③ 他部署の情報や担当者の個人情報などは絶対に漏らさない。

カ 相手に再度説明させない

- ① クレーム対応を引き継いだり、途中から同席したりする場合、相手にクレーム

内容をもう一度説明させない。

② 経緯等は、今まで対応していた職員が説明し、その上で相手から話を聞く。

キ 警戒心を持たせない

① 途中から同席する場合、応援に来たような体制はとらない。

② 安易に同じ説明を繰り返すと、相手はますます激昂するので注意する。

【STEP2】

(2) 準備段階

初期段階の対応で解決せず、一方的な要求を繰り返す、何度断っても無理な要求を突き付けてくる、話し合う姿勢を見せない、クレーム自体が目的化しているなど、これ以上通常の対応では解決が難しいと判断した場合は、次のとおり対応する。

ア 係長等への状況報告

① 不当要求行為等の可能性が考えられる場合は、一旦離席する旨を相手に伝え、係長等に状況を報告する。係長等は必要に応じて複数人での対応を指示する。

② はじめから複数人で対応している場合は、直接対応していない職員が離席し、係長等に状況を報告する。

イ 相手の氏名・用件を確認する

① 氏名を確認できない場合、事実を正確に記録することができない旨を説明し、対応を打ち切る。

② 用件が不明確な場合、用件を複数回確認しても確認できない場合、これ以上対応できない旨を説明し、対応を打ち切る。ただし、用件をうまく説明できない方もいるため、画一的な対応とならないよう注意する。

③ 対応を打ち切る場合は、その旨を複数回通告した上で行う。

ウ 証拠（記録）を詳細に残す

① 常習性の高いクレームは、全庁的な情報共有や法的対応等を視野に入れ、対応した内容についてできるだけ記録を残す。

② 「発言そのもの」や「行動」を具体的に記録する。

③ 必要に応じ発言内容を録音、又は対応の様子を録画する。この際「ご意見を正確に記録するため録音（録画）します。」等と事前に断りを入れてもよい。

注：一般的に、対応中のメモ・録音・録画は基本的に相手の承諾を必要とせず、市側が必要と判断した場合に実行できるものとされている。ただし、承諾なしに録音等をしたことで激昂する市民も少なくないことから、状況（相手方やタイミング）を見定め、承諾を得て堂々と行うことが現実的である。なお、相手の承諾が得られない場合で、市が必要と判断した場合は、録音等を強行することもやむを得ない。（一方で、事前に「録音する」と断り

を入れることは相手を脅すことになるため、秘密録音等が望ましいとの見方もある。)

- ④ 記録内容は所属内等で共有する。
- ⑤ 記録したものを渡すように言われた場合は、「こちらの記録用のものです。お渡しできません。」と告げ、絶対に応じない。

エ 組織として対応し、情報共有を行う

- ① テーブルを叩く、大声を出すなど、威圧的な言動がある場合には、必ず複数の職員で対応する。
- ② 発言内容を正確に記録するため、対応役と記録役を分けるなど、役割分担する。
- ③ 上司に都度状況を報告し、個人の対応ではなく組織として対応する。

オ 関係部署への情報提供を行う

- ① 必要に応じて市長公室危機管理担当、職員課、総務課及び庁舎管理者に情報提供する。
- ② 必要に応じて警察への情報提供や庁舎退去基準の判断について、市長公室危機管理担当及び庁舎管理者と協議する。

【STEP3】

(3) 対応段階

相手への働きかけが不調に終わるなど、対応が困難な状況が終結せず、今後も継続すると判断される場合は、関係部署との協議の後、不当要求行為等の対応へ移行する。

ア 毅然とした対応を心がける

- ① 相手の挑発に乗らない。
- ② 感情的な発言・態度は避け、さらなるクレーム防止に努める。

イ 端的な回答を心掛け安易な約束をしない

- ① 何を説明しても素直に受け取ってもらえない場合や、揚げ足をとったり都合の良いように解釈されたりする恐れがあるため、相手の用件に対してのみ回答し、無用な議論を避ける。
- ② 組織的な対応を図るため、即答や安易な約束をしない。
- ③ いくら説明しても納得せず、理不尽な要求を繰り返す場合などは、一定の時間が経過した時点で、対応を打ち切る。

ウ 決定権者には対応させない

- ① いきなり決定権を持つものが対応すると、即答を迫られるなど、次回以降の交渉でつけ入る理由を与えることになるため、決定権者には対応させない。
- ② 決定権者を出せという要求には、「私が担当者ですのでお話を承ります」などと告げ、決定権者に会わせない。

③ 用件は決定権者に直接話すと言っている場合も、「私から報告します」と説明し、面会要求には応じない。暴行・脅迫を伴う面会要求をされた場合は、警察(110番)に通報する。

エ 特定の個人に対する理由なき書面は作成しない

謝罪文の作成や書面へのサインを求められても、悪用される可能性があるため絶対に書かない。

オ 長時間の対応を避ける

① 長時間の交渉は、無意識に妥協する方向に気持ちが動き、精神的疲弊からの判断ミスに繋がる可能性があるため、一回の交渉は概ね30分(常習的に同じ行為を繰り返す顧客については15分)程度を限度とする。

② 開始時に対応時間を伝え、その時間になったら対応を終了させる。

※ 特定の職員が長時間対応していると対応を打ち切れない場合も考えられるため、交渉が長時間となった際には、別の職員が対応に加わり打ち切りを示唆するなど、あらかじめ所属所内で対応方法を相談しておくことが望ましい。

カ こちらに有利な場所で対応する

① 他の職員が目が届く窓口や執務室内のテーブル等で対応する。

② 特別な事情がない限り、相手が指定する場所に出向かない。

キ 退去勧告

一定の対応をしても大声での威嚇、居座り等が続く場合は、退去を勧告する。さらに2度、3度通告しても従わない場合は庁舎管理者と協議し、警察に通報する。

ク 警察等への通報

① 窓口等で大声を上げる、長時間にわたって窓口等に居座る等の事案が発生した場合は、庁舎管理者に連絡し、複数の職員で対応(本庁舎にあっては常駐している警備員が現場に急行)する。

② 職員への暴行や凶器となり得るものの提示等があった場合は、応対している職員を相手から引き離すなど、安全確保を最優先に行った上で、直ちに警察(110番)に通報する。

③ 警察等に通報したことについて、相手から言いがかりをつけられた場合は、複数人で毅然とした対応を取る。

【STEP4】

(4) 組織的対応段階

担当課だけでの対応が困難であり、全庁的に影響のある不当要求行為等であると判断された場合は、全庁で情報を共有し、組織的対応段階へ移行する。

ア 対応記録の回覧

- ① 不当要求行為等や一過性の対応では終わらないような苦情対応等については、対応記録を作成し、クレーム対応部署内で回覧（必要に応じて関係部署に共有）することで、情報共有を図り、組織的な対応ができるようにする。

※ 対応記録を作成しておくことで、経緯の確認が容易となり、適切な対応を迅速にとることができるようになるとともに、組織として一貫した対応を取ることができるようになる。

イ 不当要求行為等対策委員会への報告等

- ① 職員が不当要求行為等を受けた場合は、直ちに所属長へ報告する。
- ② 職員から報告を受けた所属長は、早急に事案の解決に努めなければならない。
なお、所属内の対応で解決した場合は、部内において事案の共有を図り、類似事案への対応に役立てるものとする。
- ③ 所属長は、所属内の対応で解決し難い事案と認めたときは、部内において対応等を協議するものとする。
- ④ 部内協議の結果、所属長は、当該不当要求行為等が全庁的に対応すべき事案と判断した場合（警察への被害届の提出、告訴等の対応を行う場合を含む。）は、上記3に記載の関係部署へ情報提供するとともに、副市長を委員長とする一関市不当要求行為等対策委員会（以下「委員会」という。）に報告するものとする。

ウ 対応方針の決定

所属長から報告を受けた委員会は、必要に応じて会議を開催し対応を協議する。

6 対応のポイント

(1) 望ましい対応と望ましくない対応

不当要求行為等に対する望ましい対応と望ましくない対応、ポイントについて、以下のとおり整理する。

項目	望ましい対応	望ましくない対応	対応のポイント
対応者	チームで対応する。	担当者のみで対応する。	<ul style="list-style-type: none"> 対応者の心理的負担を軽減する。 冷静な対応を図る。
<ul style="list-style-type: none"> お詫び [心配り] 謝罪 [非を認める] 	<ul style="list-style-type: none"> お詫びの対象を明確にした上でお詫びする。 事務手続の誤り等の非があった場合は非に対して謝罪する。 	単純謝罪を行う。	<ul style="list-style-type: none"> 事実についての謝罪ととられないよう注意する。 「不快な思いをさせたことについては申し訳ありません」など、お詫びの対象を明確にする。 単に「申し訳ありません」はNG。
事実確認	事実を慎重に確認する。	相手の言い分を丸呑みする。	<ul style="list-style-type: none"> クレーマーはスピード解決を望む傾向がある。 相手の言い分を丸のみにすることは、対応した職員の名誉を傷つけることになりかねない。 折り返しの対応を徹底する。
悪質な行為への対応	<ul style="list-style-type: none"> 不可能な要求には対応できないことをはっきりと伝える。 犯罪行為に発展した場合、速やかに警察や専門家へ相談する。 	<ul style="list-style-type: none"> 穏便に済まそうとする。 役所内のみで解決しようとする。 	<ul style="list-style-type: none"> 悪質なクレーマーは、「穏便に、事を荒立てたくない」と思う意図を悪用するため、毅然とした対応が重要。 必要に応じて、警察や弁護士への相談等を行う。

【必見】 不当要求行為等への対応のゴール

- ★ 議論を平行線に持ち込み、対応を打ち切ることがゴール(解決状態)であり、相手の納得は不要、合理的な提案で足りる。
- ★ 職員で対応が困難な場合は、必要に応じて警察を交えることも効果的である。

(2) タイプ別の対応例

ア 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、電話を続ける。)

【対応例】

- ・ 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等の対応を行った後、こう着状態に至ってから一定時間を超える場合、お引き取りを願う、又は電話を切る。
- ・ 複数回電話がかかってくる場合には、あらかじめ対応できる時間を伝えて、それ以上に長い対応はしない。
- ・ 相手方が帰らない場合には、毅然とした態度で退去を求める。状況に応じて、警察への通報や弁護士への相談を検討する。

イ リポート型

理不尽な要望を繰り返し電話で問い合わせをする、又は面会を求めてくる。

【対応例】

- ・ 連絡先を取得し、繰り返し不合理な問い合わせがくれば注意し、次回是对応できない旨を伝える。
- ・ それでも繰り返し連絡が来る場合、通話内容を記録するとともに、窓口を一本化して、今後同様の問い合わせを止めるように伝えるなど毅然と対応する。
- ・ 状況に応じて、弁護士や警察への相談を検討する。

ウ 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毀損する発言をする。

【対応例】

- ・ 大声を張り上げる行為は、周囲の迷惑となるため、やめるように求める。
- ・ 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録音・記録し、程度がひどい場合には退去を求める。

エ 暴力型

殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

【対応例】

- ・ 行為者から危害が加えられないよう、一定の距離を保つ等、対応者の安全確保を優先するとともに、複数名で対応し、直ちに警察（110番）に通報する。

オ 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、異常に接近する等といった、職員を怖がらせるような行為をする。

「対応しなければ公開の場で糾弾する」、「SNS にあげる、ロコミで悪く評価する」等とイメージを下げるような脅しをかける。

【対応例】

- ・ 複数名で対応し、対応者の安全確保を優先する。また、状況に応じて、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。
- ・ イメージを下げるような脅しをかける発言を受けた場合も毅然と対応する。

カ 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、お断りをしても執拗に特別扱いを要求する、文書等での謝罪や土下座を強要する。

【対応例】

- ・ 不用意な発言はせず、対応を上位者と交代する。

キ 庁舎外拘束型

クレームの詳細が分からない状態で、自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

【対応例】

- ・ 庁舎外で対応する場合は、公共性の高い場所を指定する。
- ・ 基本的に単独で対応せず、クレームの詳細を確認した上で対応を検討する。
- ・ 納得されず、職員を帰さないという事態になった場合には、警察（110番）へ通報する。

ク セクシュアルハラスメント型

身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の対応した職員が不快感を抱く行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

【対応例】

- ・ 性的な言動等に対しては、録音・録画等による証拠を残し、上司へ相談する。被害者及び加害者に事実確認を行い、加害者には警告を行う。
- ・ 執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、施設への出入り禁止を伝え、それでも繰り返す場合には、弁護士への相談や警察への通報等を検討する。

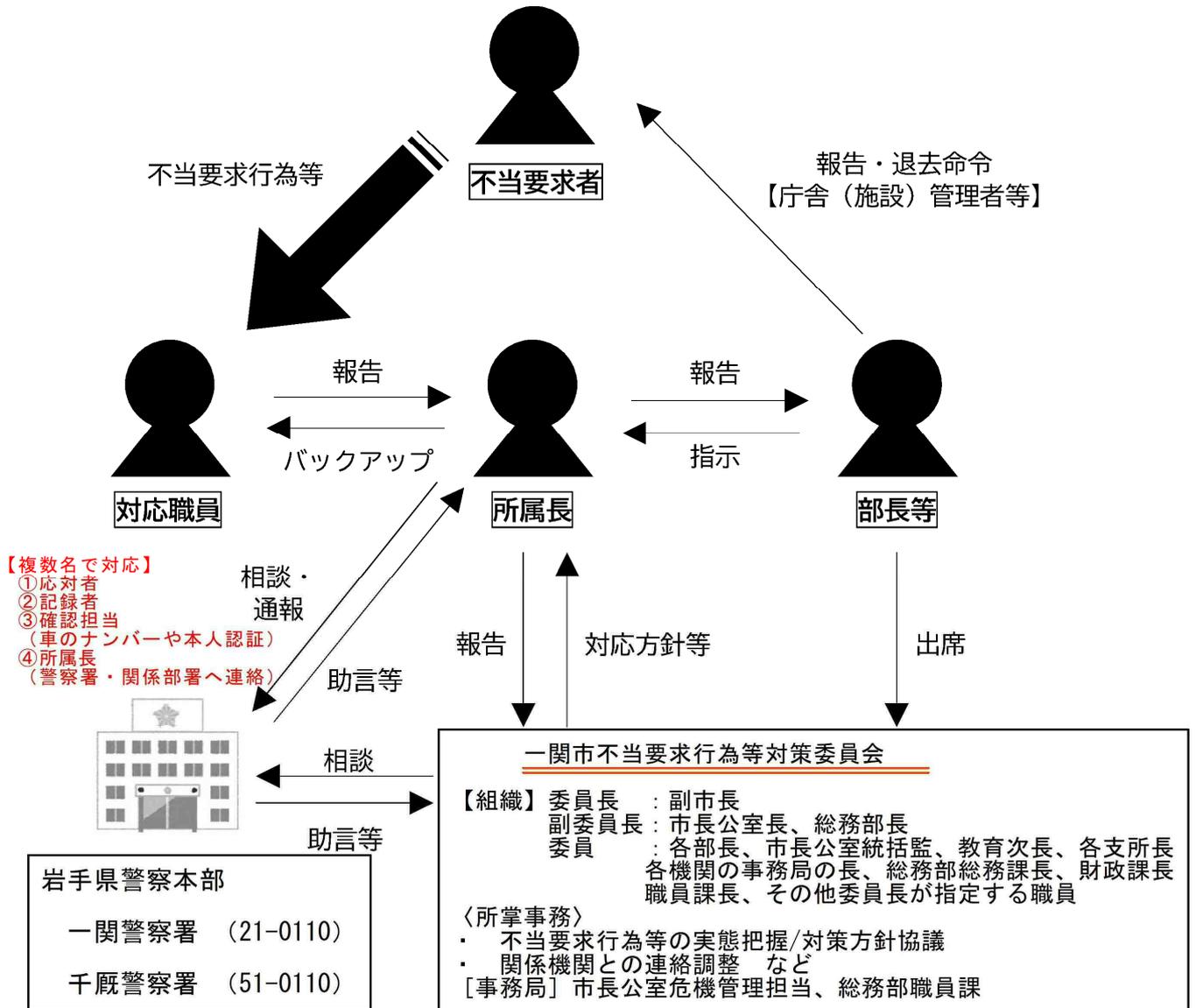
ケ SNS/インターネット上での誹謗中傷型

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（動画や写真を含む。）を掲載する。

【対応例】

- ・ 掲載先のサイトの運営管理者に対して掲載内容の削除を求める。
- ・ 状況に応じ、弁護士への相談や警察等への通報を検討する。
- ・ 無許可での撮影を発見した場合は、撮影の内容と目的、撮影行為者の氏名や住所等を確認し、動画等のデータを削除するよう求める。

不当要求行為等への対応フロー



対応時のポイント

① 初期段階

- ・ まずは話をよく聞く
- ・ 説明は丁寧に言い、即答をしない
- ・ 氏名、要件をよく確認する
- ・ 記録を作成し共有する
- ・ 必要に応じて録音・録画する
(周囲の職員で協力する)



② 対応段階

- ・ 複数人で対応する。
- ・ 関係部署と情報を共有する。
- ・ 対応時間、場所をあらかじめ決めておく。
- ・ 危険時はためらわず警察（110番）に通報する。

一関市不当要求行為等対策要綱

平成 20 年 2 月 21 日
告示第 27 号

(目的)

第 1 この告示は、職員が公務を遂行する上で受ける不当要求行為等の発生を未然に防ぐとともに、不当要求行為等に対して市としての統一的な対応方針等を定め、組織的な取組を行うことにより、市民及び職員の安全と公務の円滑かつ適正な執行を確保することを目的とする。

(定義)

第 2 この告示において「職員」とは、市長、副市長及び教育長並びに一般職の職員及び勤務時間の定めのある非常勤特別職の職員をいう。

2 この告示において「不当要求行為等」とは、次に掲げるものをいう。

(1) 不当要求行為 次のいずれかに該当する行為をいう。

ア 暴力的行為を用いて不当な要求をする行為

イ 威圧的言動により職員に嫌悪の情を抱かせ不当な要求を強要する行為

ウ 正当な理由なく面会を強要する行為

エ 正当な権利行使を装い、又は社会常識を逸脱した手段により金銭及び権利を不当に要求する行為

オ 正当な手続によることなく作為又は不作為を求める行為

(2) 正当な理由であっても社会的妥当性を欠いた不当な時間拘束、過度な要求等の著しい迷惑行為

(3) 前 2 号に掲げるもののほか、庁舎等の公共施設の保全及び秩序の維持並びに職員の事務事業の執行に支障を生じさせる行為

(委員会の設置)

第 3 不当要求行為等を防止するとともに適切な対応を講じるため、一関市不当要求行為等対策委員会（以下「委員会」という。）を置く。

(所掌事務)

第 4 委員会の所掌事項は、次のとおりとする。

(1) 不当要求行為等に関する市長への報告

(2) 不当要求行為等に関する情報交換及び連絡調整

(3) 不当要求行為等に関する警察署、弁護士その他関係機関との協議

(4) 不当要求行為等に関する対応方針及び事後措置の協議検討

(5) 不当要求行為等に関する調査及び再発防止策の検討

(6) その他委員会が必要と認める事項

(委員会の組織)

第 5 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。

2 委員長は、総務部の事務を担当する副市長をもって充てる。

3 副委員長は、市長公室長及び総務部長をもって充てる。

4 委員は、次の各号に掲げる者をもって充てる。

(1) 市長部局の各部等の長（市長公室長及び総務部長を除く。）

(2) 市長公室統括監

(3) 教育次長

(4) 各機関の事務局の長

(5) 各支所長

(6) 総務部総務課長

(7) 総務部財政課長

(8) 総務部職員課長

(9) その他委員長が指定する職員

（委員長及び副委員長）

第6 委員長は、会務を総理し、会議の議長となる。

2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、又は委員長が欠けたときは、その職務を代理する。

（会議）

第7 委員会は、必要に応じて委員長が招集する。

2 出席者は、会議の内容に応じて委員長が指名する。

（委員会の庶務）

第8 委員会の庶務は、市長公室危政策企画課及び総務部職員課において行う。

（不当な要求に対する職員の責務）

第9 職員は、一切の不当要求行為等に応じてはならない。

（不当要求行為等発生時の措置）

第10 各部等及び各課等の長並びに各機関の事務局の長は、それぞれの職場において、不当要求行為等が発生し、又はそのおそれがあると認めたときは、直ちに警告、退去命令、排除、警察への通報等必要な措置を講じ、その都度、不当要求行為等発生連絡票（別記様式）により委員会に報告しなければならない。

（不当要求行為等への対応）

第11 不当要求行為等に対しては、複数の職員で対応するものとする。

2 不当要求行為等に対応する場合は、毅然とした態度で冷静に対応し、その内容を記録する。

（その他）

第12 この告示に定めるもののほか、不当要求行為等対策に関し必要な事項は、市長が別に定める。

制定文 抄 [略]

別記様式(第10関係)

不当要求行為等発生連絡票

報告所属長			
対応職員			
発生日時	年	月	日 時 分～ 時 分
発生場所			
相手方氏名・名称			
事案の概要			
対応状況			
参考事項			
他機関への通報等の 有 無			
	暴力団追放県民会議(含・民暴弁護士)	有・無	/ :

適切な謝罪とは

1 謝罪をためらわない

不当要求行為等への対応では、上司や市長の謝罪など執拗な謝罪要求を受ける場合がある。謝罪要求の対象が、説明の間違い、対応が失礼、たらいまわし、という程度であれば、速やかに謝罪するほうが良い。ごまかしたりすることはかえって火をつけることになりかねない。過誤説明等の大方は、謝って済むことであり、このような場合は謝罪をためらわないことが重要である。

2 ミスに相応した謝罪

問題は、謝罪しても上司や市長の謝罪を要求する場合である。謝罪はミスに相応した謝罪で足りる。ミスに相応したとは、だれが（担当者か、上司か）、どのようにして（口頭か書面か）ということ。逆に言えば、謝罪を要求する人が納得、満足するまでの謝罪ではないということである。

クレーマーは、自身の精神的自己満足のために不当要求を繰り返す。このため担当者が口頭で相応の謝罪をしても、上司からの謝罪や謝罪文の提出を求めたりする。これらに対応しては、土下座等の過剰で不適切な謝罪につながる恐れがあり、そもそも納得するか否かは相手の主観的な問題なので際限がない。

担当職員が口頭等で相応の謝罪をしたのであれば、「これ以上の謝罪の要望は受けられない。」ときっぱり断るべきである。

3 個人的な謝罪文の作成は厳禁

個人的な謝罪文を求められることもあるが、後日悪用される恐れがあるため、絶対に応じないこと。「個人的な謝罪文の作成は禁じられている。」と伝え、はっきり断ること。

知っておくべき刑罰法規

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 (させない) ためや、職員を辞職させるために、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を行う (※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、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	茶碗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

具体的な対応例

(具体的対応例①)

Q：上司との面談を要求してきて、「用件は直接課長に話す」と言っている場合、どのように対処したらよいでしょうか。

A：① 上司の面会要求には応じる必要はありません。

「ご用件をお伺いします。」

「私が担当です。お話は私が伺います。」

「課長には必要があれば、私から報告します。」

② 面会要求が執拗な場合は、庁舎管理者へ連絡して退去命令の準備をし、退去を促す。

「何度も申し上げているとおおり、私が伺います。」

「用件をおっしゃらないのであれば、お引き取りください。」

※ 暴行、脅迫を伴う面会要求は、犯罪行為になるので警察に通報する。

(具体的対応例②)

Q：大声を上げたり、態度で威嚇されたり、テーブルを叩かれたりした場合、どのように対処したらよいでしょうか。

A：大声を出し、テーブルを叩くような行為に出た場合には、

① まず、注意を促す。

「静かにお話ししてください。」

「テーブルを叩くのはやめてください。」 (2～3回繰り返す)

② 止めない場合には、退席を促す。

「大声を出すような方と話し合うことはできません。お引き取りください。」

「テーブルを叩くような方とは、お話をすることはできません。お引取りください。」

③ 相手の大声などが続き、庁舎における秩序維持に支障をきたすと所属長(室管理者)が判断した場合は、庁舎管理者に連絡する。

(具体的対応例③)

Q：誤った発言をした場合には、どのように対処したらよいか。

A：慌てることなく、速やかに訂正します。

「先程〇〇と言ったことは、〇〇と訂正いたします。」

(具体的対応例④)

Q：仕事のミスやクレームを口実としてきた場合には、どのように対処したらよいでしょうか。

A：慌てることなく、相手方が主張する内容について事実関係を調査し、安易に結論を出さないことが大切です。

- ① 事実を確認しないで要求を認めたり、謝罪的な発言をしたりしない。
「事実関係については調査いたします。」
「言われる内容について調査します。」
- ② ミスが事実である場合は、法令等に基づいた適正な手続で解決を図る。
「その件については、法令等に基づき適正に対処いたします。」
- ③ ミスを口実とした不当要求には応じない。
「ご指摘の件と要求は別の問題であり、要求には応じることはできません。」

(具体的対応例⑤)

Q：長時間の交渉を打切るタイミングと、その切り出し方はどうしたらよいでしょうか。

A：最初に面談時間・対応時間を約束させることが大切です。交渉を打ち切るタイミングは、担当者がこれ以上交渉しても、堂々巡りになると判断したときです。

- ① 切り出し方は、
「これ以上お話ししても同じです。」
「お話は伺いましたが、〇〇はできません。」
「何と申されてもこちらの考え方は変わりません。」
- ② 退席を促す。
「約束時間も過ぎておりますし、〇〇時から会議がありますので、これでお引き取り願います。」
「これ以上お話ししても同じです。お引き取りください。」
「お話は伺いましたが、〇〇はできません。お引き取りください。」
- ③ 相手方の居座り状態が続き、庁舎における秩序維持に支障をきたすと所属長(室管理者)が判断した場合は、庁舎管理者に連絡する。

(具体的対応例⑥)

Q：長時間にわたる電話や執拗な電話に対し、どのように対処したらよいでしょうか。

A：最初に、応対時間を約束させることがポイントです。会話内容は必ず記録し、必要に応じて録音します。

「内容を正しく上司に伝えるために録音いたします。」

① 長時間にわたる電話に対しては、

「〇〇時から会議がありますから・・・。」

「〇〇時から人と会う約束になっていますから・・・。」

「誠に申し訳ございませんが、いま結論を出すことはできませんので、一度電話を切らせていただきます」

② 執拗な電話に対しては、

「前回と同じお話でしたら、切らせていただきます。」

「以前からお話は伺っておりますが、〇〇はできませんので、電話を切らせていただきます。」

「結論は変わりません。職務に影響がありますので切らせていただきます。」

③ 特別の事情がない限り、こちらから相手方に電話をしない。

(具体的対応例⑦)

Q：不当要求者が窓口職員に対し、大声で市長に対する面会を求めた場合、どのように対処したらよいでしょうか。

A：まず、庁舎管理権に基づき録音とメモの記載を開始します。相手に対し

「静かにして下さい」

と注意を促し、それでも収まらなければ

「これ以上大きな声を出すのであれば、庁舎管理規則により退去して頂くこととなりますので、静かにして下さい」

と数回繰り返して警告します。それでも要求行為が続く場合には、庁舎管理者に連絡し、退去命令を行う。

(具体的対応例⑧)

Q：SNSに誹謗中傷する投稿を発見した場合、どのような方法で投稿を削除したらよいでしょうか。

A：次の手順により掲載内容の削除を求めます。

- ① 印刷やスクリーンショット等により、当該サイトの名称、URL、掲載内容、投稿日時、投稿者（プロフィールやリンク）などを記録する。
- ② 掲載先のサイトの運営管理者に掲載内容の削除を求める。
サイトによっては、投稿内容に対する通報窓口が設置されているので確認する。
- ③ 解決策や削除の方法が不明な場合は、一般社団法人セーフティーインターネット協会が運営する「誹謗中傷ホットライン」のホームページで連絡する。

(具体的対応例⑨)

Q：クレーム対応中に無許可での撮影を発見した場合、どのように対処したらよいでしょうか。

A：まず、撮影内容の確認を求めるとともに、撮影の目的を聴取します。撮影行為者の氏名や住所等も確認し記録します。

また、職員個人の権利侵害を未然に防ぐため、動画等のデータをその場で削除するよう求めます。

「撮影された動画によって窓口に来庁された方や職員の権利侵害が生じた場合には、あなたに損害賠償責任が生じる可能性があります。将来のトラブル防止のため撮影した動画データの削除をお願いします。」

このときに撮影行為者から脅迫や強要と主張されることがないように、落ち着いたトーンで伝えるよう注意してください。

動画データ等の削除に応じないときは、粘り強く交渉し、動画データ等をSNSに投稿しないなどの確約を取り付けることで、その後の被害を未然に防ぐことができます。

その他クレーム対応の問答例

※ 主な例の一部を掲載

1-1「お前では話にならない。担当者を替えろ。」「上司を出せ」

- ・ 「私が担当者ですので、私に対応いたします。私で判断しかねる場合は、上司の判断を仰ぎますので、まずはお話を聞かせてください。」

1-2「市長を出せ」「課長を出せ」

☞ すぐに「呼べません」と否定すると、相手の怒りを増長させる。

- ・ 「私が（〇〇課が）担当です。」
- ・ 「私と係長が責任をもって対応いたします。」

1-3「お前が責任者だろう。お前が判断しろ」

- ・ 「この件につきましては、私では判断しかねますので、課内で検討いたします。組織として協議の上、判断いたします。つきましては、ご要望を文書でご提出ください。」

2-1「謝罪しろ」

☞ 仕事の誤り（ミス）があると考えられる場合は、誤ったことに限定して謝罪し、改善策を示しましょう。

- ・ 「こちらの誤りについては、お客様にご迷惑をおかけして、誠に申し訳ありません。」
- ・ 「〇〇に関しては、お手数お掛けして、申し訳ありませんでした。」
- ・ 「この件につきましては、調査（事実確認）し、法令等に基づき、適正に対処いたします。」

2-2「誠意を見せろ」

- ・ 「きちんと説明することが、誠意を尽くすことと思っております。」
- ・ 「ご要望があるということであれば、具体的におっしゃって下さい。請求内容と請求理由を詳しくお書きいただいたものをご提出いただけましたら、課内で検討いたします。」

2-3「書面で〇〇日までに回答しろ」

*（拒否する場合）

- ・ 「これまで説明申し上げたとおりです。文書回答する必要はないと考えております。」

*（一旦預かる場合）

- ・ 「私では判断しかねますので、課内で検討いたします。組織として協議の上、判断いたします。つきましては、ご要望を文書でご提出ください。」

2-4 「こちらに来て説明しろ」「そちらに行くから交通費を支払え」

- ・ 「この件につきましては、皆さまこちらにいらしていただいております。」
- ・ 「あいにく、来庁される方の交通費を負担することはできません。」

2-5 「早くしないと間に合わない」

- ・ 「特別な事情がおりとのことですが、私では判断しかねます。」
- ・ 「この件につきましては、即答しかねます。」
- ・ 「上司と相談し、組織の決定を受けなければ対応することは難しいので、お時間を頂戴します。」

3-1 「訴えてやる」

☞ 訴訟になることは、必ずしも市にとって不利益ではありません。相手に弁護士がつけば、むしろ冷静に話し合いができるというメリットがあります。

- ・ 「市民の方には訴える権利があります。どうしても提訴されたいということであれば、やむをえません。」

3-2 「マスコミに言うぞ」「議員に言うぞ」

- ・ 「ご自身のご判断にお任せします。」

3-3 「インターネット上で公表するぞ」

☞ ブログなどに自分の思いを書くのは自由でも、虚偽の事実を流し、誹謗中傷することは犯罪であることを伝えて、釘を刺しておきましょう。

- ・ 「ブログなどで情報を発信されるのは、お客様の自由ですので、私どもはとやかく言える立場ではありません。ただし、事実と異なることを掲載されますと、ほかのお客様を混乱させることにもなります。その場合は、法的措置も視野に入れた、しかるべき対応をとります。」

※ 法的措置は、具体的には掲載禁止の仮処分、損害賠償請求などです。

3-4 「明るい夜道ばかりじゃないぞ」「一家に死人がでるぞ」

- ・ 「言われている意味がわかりかねます。記録を取らせていただきます。」

普及啓発ポスター

※ 厚生労働省が作成した普及啓発ポスター（活用にあたって厚生労働省への事前申請等は不要）を活用します。
各課等においては、必要に応じて窓口に掲示するなど、カスタマーハラスメントの防止に向けた普及啓発に役立ててください。



STOP! カスタマーハラスメント

—みなさまに気持ちよく過ごしていただくために—

カスタマーハラスメントとは?

カスタマーハラスメントとは、例えば、
・過大な要求や不当な言いがかりなど、**主張内容等**に問題があるもの
・主張する内容には正当性があるが、暴力や暴言など、**主張方法**に問題があるものが考えられます。
暴力行為を始め、中には犯罪行為に当たる可能性のあるものも含まれます。

意見を伝える際のポイント

意見がきちんと相手に伝わるように、従業員に意見を伝える際には、以下の点を意識してみてください。

- ①ひと呼吸、置きましょう!
- ②言いたいこと、要求したいことを明確に、そして理由を丁寧に伝えましょう!
- ③従業員の説明も聞きましょう!

撮影禁止の表示

- ・ 窓口付近に撮影禁止を表示することは、誹謗中傷を目的としたインターネット上への掲載の未然防止に有効です。各所属長や施設管理者が必要と認めた場合に実施してください。
- ・ 無許可での撮影には、来庁者などのプライバシーや肖像権、個人情報保護の観点から遠慮するよう説明する際の根拠にもなります。

【表示サンプル】

●●課の窓口をご利用されるお客様へ

窓口付近での撮影・録音などは、ほかのお客様などのプライバシーや肖像権、個人情報の保護の観点から、固くお断りしています。



撮影禁止
禁止拍照

No photography



録音禁止
禁止录音

Recording prohibited

障がいのある方や、日本語が不自由な外国人の方などが
 手続をする上で撮影や録音が必要な場合は、窓口の職員
 にお声がけください。

皆様のご理解とご協力をお願いします。

〇〇部 〇〇課長