

カスタマーハラスメントの

現状と対策

―自治体の事例を踏まえて―

吉田 博

札幌学院大学非常勤講師

はじめに

本稿では、自治体の事例などから、カスタマーハラスメント（以下、カスハラという）の現状と対策について検討したい。

行政サービスの分野でも、職員の半数近くがカスハラを受けているというアンケート結果もあり^{※1}、職員が疲弊したり、職場で大きな支障が出てきている。

ただし、行政に対する一般的な苦情、クレームについては、住民の正当な権利であり、この違いをしっかりと考えることが必要となってくる。

1 カスタマーハラスメントとは

(1) 定義

カスハラの定義については、厚労省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」^{※2}では、「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」である。

東京都のカスタマーハラスメント防止条例（2025年4月施行）では、「顧客等から就業者に対し、その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するもの」と規定されている。

また、人事院規則の運用通知にも記載がある^{※3}。

以上の定義などから整理してみると、カスハラは、要求の内容が著しく妥当性を欠くもの、または、要求内容には妥当性があるが、その手段・態様が不相当なもので就業環境が害されるもの、と考えてよいだろう。

舞鶴市のカスタマーハラスメント対策ガイドライン^{※4}では、カスハラのパターンとして、暴言型、長期拘束型、

リピート型、対応者の揚げ足取り、正当な理由のない過度な要求、威嚇・脅迫型、権威型、セクハラ型が示されており、わかりやすい整理と言えるが、実際は、これに準じるような言動であったり、その前段階でのやりとりが問題であることが多い。

すなわち、通常の苦情・クレームとの境界やグレーゾーンにあたるものも多く、その状況や経緯などによって総合的に判断していかなければならない。

あらためて、行政サービスで考えてみると、普通の住民が、期せずして強い口調で苦情を言うようなケースが多くあり、特別の人たちによるという捉え方は適当と言えない。

地方自治法には、住民は「役務の提供をひとしく受ける権利を有（する）」（第10条2項）との規定がある。また、公共サービス基本法では、公共サービスで、苦情や紛争が生じた場合は、適切に処理、解決されることが国民の権利として尊重され、従事者も住民（国民）の立場で、誠実に職務を行う責務が規定されている。

行政は住民であれば誰でも必要な行政サービスは提供しなくてはならない。ひどい暴言などによって対応を一

旦中止することはあり得るが、例えば、住民票の不交付、ということとはできない。したがって、その初期の段階からの対応によって、事態の未然防止を図ることが重要となってくる。

(2)事例から

実際、カスハラは、どのような状況で発生していくのか、事例から考えてみたい。

【前日締切の給付金の申請窓口に来た住民】

職員「締切日を過ぎていたので、受け付けられません」

住民「実際にお金ができるのは、2カ月先なんだから、まだ、間に合うでしょ」

職員「文書に締切日を書いてあるのを、ご覧になりませんでしたか」

住民「締切なんてどこに書いてあるの。そんなのみていない。わかりづらい書類を送る方が悪い。受付できないなら、今から〇長の所に行く」と怒りを爆発させた。

この「文書に締切日を書いてあるのを、ご覧になりませんでしたか」という問いに、よい答えは期待できない。むしろ、行政からの通知文がわかりづらいという攻撃を呼び込んでしまった。

これは、次のような対応ができたのではないか。

職員「通知文をみてみましょう。昨日が締切となっており、申し訳ありませんが、今回、申請はできません。また、国の〇〇対策などで別の給付金制度ができるかも知れません。ぜひ、広報等注意してご覧になっていただければと思います」

定められたルールに抵触するような住民の「要求」などは珍しくないだろう。ただ杓子定規に規則だからと門を閉ざすのではなく、相手の立場を踏まえながら共に考えるような姿勢がとれたら、事態は改善しないだろうか。もう一つの事例をみてみよう。

【〇〇センターの使用料は、前払いだが、行政が使用する場合は“後払い”となる。これを知った住民が、「どうして、市民と行政の取り扱いが異なるのか」と詰問】

住民「おかしいのではないか」すでにヒートアップしている。

職員「この支払い方法は、予算執行では原則です」

住民「市民もそれにすればよい、説明になっていない」と

完全に憤慨モード。

職員「市民の支払い方法は、条例で規定されています」

住民「その決め方がおかしいって言っているんだ」立ち上がって怒鳴る。

職員「条例は、議会で決まって…」

住民「説明になっていない！」と烈火のごとく怒る。

職員の説明（の中身）には一見誤ったところはない。しかし、住民は納得をしない。これは、制度を超えた理不尽な要求としてカスハラに該当するようにみえるが、未然防止はできなかったのだろうか。次のような対応が考えられる。

職員「確かに、官民で取り扱いが異なります。行政の場合は、地方自治法などで支払い方法が決められており、債務の確定後に支払うのが原則です。前払いもありますが、貸室料金は、含まれておりません。確かにごもっともなご指摘です。（共感）」

住民「そうだったら、早く改善すればいい」

職員「担当課には、趣旨について十分伝えさせていただきまずし、私自身も財務制度について、勉強をしていきたいと思います」

このように法制度及び運用について、住民から疑問が投げかけられることがある。行政は法の執行ということ

で、規則ですからと説明するのが精一杯の対応になっていることはないだろうか。

大切なことは、まずは、住民の声や意見を受け止める。そして、この事案では、所管の窓口きちんと言え、職員も勉強をする、とした上で、対立ではなく、共に考えるような姿勢を示していくことである。

2 カスハラ対策

(1) 対策の基本的な方向

カスハラ対策については、事後的な対応手法も必要であるが、一旦、カスハラとなれば、「鎮火」は、難しくなることが少なくない。行政は、住民からみればサービスを選べない、また、権力的な処分もあり、未然の防止をはかっていくことが望ましい。これは、トラブルの芽が出てきたような段階、すなわち初期対応も大変重要ということである。

そこで、このために具えるべき知識や技術などについて考えてみたい。

行政サービスは、制度や財源の制約などから、また、住

民自身の境遇や自らが考える「正しさ」によって、どうしても不十分と捉えられる場合がある。だからこそ、事例からわかるように、職員は、担当業務や関連分野の知識や課題について、自分の中でしっかりと消化しておくことが必要である。

また、行政処分や行政不服審査、さらには民法の契約や債権管理などの法的知識についても、適正な行政執行や住民の権利確保のためには欠かせない。

さらに、悪意を持って攻撃してくる場合は別として、何らかの困りごとを抱えている住民には、まずは、寄り添う気持ちが大切であり、また、ていねいな傾聴など、共感して、信頼関係を築けるような人間力といったものを身に付けていくことが求められる。

なお、住民により意識を持つてもらうためにカスハラ防止のポスターを窓口に掲示する方法もある。

(2) カスハラ対策の3つの柱

カスハラ対策には、ハードからソフトまでの必要な対策があり、主なものを以下に3つの柱で説明する。

① 職場（来庁者サービス環境）の改善

相手とどのような空間、環境の中で話すかは、たい

へん重要である。よい環境の中にいれば、気分も良くなり、目に入る景色から周りのものまで好印象を持つようになる。

具体的には、以下のとおり。

- スペースとレイアウト：狭い通路を減らす。全体を見渡せるようにして、照明も適切に配置する
- サイン：わかりやすい誘導ライン、みやすい案内標識や表現
- セキュリティ対策：防犯・監視カメラをわかりやすい位置に配置、監視の配置など

②職場支援

職員が、自身の知識、権限を超えるような対応が求められる、自制心を失いかけて、限界になってくるような場合などは、先輩や上司に同席を求めたり、引継ぎを行う。少人数職場の場合は、あらかじめ、その管理する部局との連絡・連携体制を決めておく。また、一人だけで事案の処理が難しいときは、一度、その対応を中止して、あらためて、管理部局と協議した上で、対応を図るといったことも必要になるだろう。

長時間の拘束になったり、わめきちらすなど対応継続

が困難になる場合は、対応の中止、庁舎管理権に基づき、退去を促したり、状況によっては、警察に協力要請をすることが求められる。

③人的対応や感情コントロールなどのトレーニング

研修などによって、職員が身に付けるべき対人対応の技術を中心にそのポイントを示す。

a. 非言語的行動

コミュニケーションは、メラビアンの法則によると、言語情報はわずか7%で、表情や視線などの視覚情報は55%、声の大きさなど聴覚情報は38%の割合とされている。話し手が意識していない非言語的なメッセージが言葉以上に重く捉えられていることを認識する。

b. 共感

共感とは、「相手の感情を自分の感情において理解すること」であり、相手と一緒に感情的になることではない。共感とは、相手に伝わってこそであり、それを表現する共感的応答が求められる。共感が得られると、相手は心を支配する不快な感情が軽減され、落ち着きが戻ってくる。

c. 「困りごとの領収書」の発行

堂々巡りの話になったり、業務に直接関わりのないこ

とを、長々と話される場合がある。

住民が延々と話を続けるのは、満足していないから。相手の話は迂遠で繰り返しが多く、ほぼ15分で一巡すると考えてよいだろう。

早々に共感の言葉をたつぷりと伝える。これは、「困りごとの領収書」の発行と言える。解決の方法が見い出せなければ、それに困ってみせるのがよい。

3 職員へのケア

上司が対応を引き継いだ場合、その職員と落ち着いて話す時間を設け、それぞれの対応について、確認する。

上司は、話すよりも、聞く方に重点を置きたい。特に困難なケースの対応を終えたときには、デフュージング的ミーティングを行うことが大切である。デフュージング (defusing) とは、爆弾の信管を抜く作業のことであり、「凄惨な現場」から帰ってきた時の精神状態を正常化するために行うための集団ミーティングを指す。「出来事」「職員個人としての経験 (事実認識、感情)」を語る時間と場を設定する、直帰しないこと、直帰させないこ

とがポイントになる。

なお、場合によっては、産業医など専門家への相談依頼を行うことも考える。

おわりに

これまで述べたようにカスハラ対策については、SDG Sの「誰一人取り残さない」の観点も意識しながら、職員、住民双方の人権を尊重した行政サービスの提供や組織運営によって取り組んでいくことが求められる。

【参考文献】

- 「公務員のカスハラ対応術 窓口業務・クレーム・カスタマーハラスメント対策の基本」 吉田博編著 学陽書房 2019・10
- ※1 自治労調査 2020年10・12月、全国各地の自治体や病院、公共交通機関などで働く人に実施。計1万4213人が答えた。
- ※2 2022年2月作成 カスタマーハラスメント対策企業マニュアル作成事業検討委員会
- ※3 人事院規則10-16 (パワー・ハラスメントの防止等) の運用について (令和2年4月1日職職一六) 人事院事務総長発)
- ※4 令和7年2月1日 <https://www.city.maizuru.kyoto.jp/shisei/cmsfiles/contents/0000013/13453/guideline.pdf>