

カスタマーハラスメント対応事例集

山形市（市長事務部局）

★カスタマーハラスメントに当たる事案に対応するに当たって★

カスタマーハラスメントに当たる事案に直面したとき、「怖い」、「早く対応を終わらせたい」、「なぜ自分が対応しなければならないのか」などマイナスな感情を抱くかもしれません。しかし、対応する職員は、常に冷静な心を持ち、自身の言動には細心の注意を払った上でマニュアル本編やこの対応事例等を参考にしながら毅然とした対応をとってください。

また、「退去を促す」「電話を切る」といった相手の意に沿わない対応をすることはとても勇気が必要ですが、組織としてカスタマーハラスメントを受け入れないという姿勢を示していくことで山形市役所における職員へのカスタマーハラスメントを抑制していくことにもつながります。

目 次

1 類型別対応事例

- (1) 長時間拘束型 . . . P 1
- (2) リポート型 . . . P 2
- (3) 暴言・暴力型 . . . P 3
- (4) 威嚇・脅迫型 . . . P 4
- (5) 権威型 . . . P 5
- (6) 庁舎外拘束型 . . . P 6
- (7) 誹謗中傷型 . . . P 7
- (8) セクシュアルハラスメント型 . . . P 8

2 場面別対応事例

- (1) 特定の職員との面会を要求される場合 . . . P 9
- (2) 執拗に電話がかかってくる場合 . . . P 10
- (3) 市側のミスや落ち度を口実にされた場合 . . . P 11
- (4) 外勤先でカスタマーハラスメントに対応する場合 . . . P 12
- (5) 市の業務外のことに関し過度な問合せや要求等がある場合 . . . P 13
- (6) 障がいのある方からの要求に対応する場合 . . . P 14

3 発言別応答例 . . . P 15

1 類型別対応事例

(1) 長時間拘束型

一定時間を超える居座りや電話により長時間にわたり職員を拘束する。

- ① 話が堂々巡りになってきたら、相手に対してこれ以上対応することができないことを理由と合わせて明確に伝える。(対面は60分、電話は30分を目安とする。ただし、相手の態様によってはさらに短くしてもよい。)

「お客様のお話をお伺いしてから〇〇分経過しています。同じお話を繰り返されてもこちらの対応はすでにご説明しているとおりでですので、これ以上の対応はできません。」

- ② 相手が引き下がらない場合は、対応することができる時間の限度を設定する。

「〇〇時までならお話をお伺いしますが、同じお話の繰り返しであればそれ以上の対応はできません。」

- ③ 話が進展せず、設定した時間を経過した場合、対応を中止し、退去を促す。(電話の場合は切る。)

「先にお話しした時間になりましたので、お引き取りください。(電話を切らせていただきます。)」

「これまでにご説明したとおりです。こちらからこれ以上説明することはございませんので、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 退去を求めてもこれに応じない場合は、毅然とした態度で接する。

対応課は庁舎管理者に連絡し、庁舎管理者と協力して相手に対し退去するよう警告を複数回行う。それでも退去をしない場合は、庁舎管理者が退去命令を発令する。

※警察への通報は随時必要に応じて行う。

★相手によっては時間を短くすることも★

相手が、これまでに何度も来庁又は電話をしてくる人であり、対応が長時間に及ぶことが当初から予想される場合は、初めから対応時間を設定することも有効です。

(2) リピート型

妥当性のない要望について繰り返し来庁し、又は電話し問合せ若しくは面会を求める。

① 繰り返し行われる妥当性がない問合せには対応することができない旨を伝える。

「何度もご説明しているとおおり、そのようなご要望にこちらで対応できることはありません。」

② それでも繰り返し対応を求められる場合には、対応を中止することを伝える。

「これまでに何度もご説明をしました。同じ話でしたら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。)」

③ なおも行為をやめない場合は、警察や弁護士への相談、裁判所への面会強要禁止や架電禁止の仮処分の申立てを検討する。

★対応記録をまとめましょう★

面会強要禁止や架電禁止の仮処分の申立てに当たっては、行為者による訪問事実又は架電事実(対応回数、対応時間等)の記録をとっておくことが大切です。

対応を行った課は、対応記録シート(マニュアル別記様式第1号)を作成し、(総)総務課に提出してください。

(3) 暴言・暴力型

大声、暴言で執拗に職員を責める。侮辱的、差別的な発言をする。殴る・蹴るなどの暴力を行う。つばを吐きかける。机を叩く。

・暴言等への対応

- ① 暴言があった都度、暴言をやめるよう警告する。

「そのような発言をされるのでしたらこれ以上お話をすることはできません。そのような発言はやめてください。」

- ② 暴言や侮辱等の発言が続く場合は、後で事実確認をすることができるよう記録（録音）する。

「そのような発言をされるのでしたら、この後の発言は録音させていただきます。」

- ③ 警告を複数回行ってやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。（電話の場合は切る。）

「こちらが何度も「暴言をやめてください。」と言っても聞き入れていただけないようですので、これ以上の対応はできません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」

- ④ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接する。

対応課は庁舎管理者に連絡し、庁舎管理者と協力して相手に対し退去するよう警告を複数回行う。それでも退去をしない場合は、庁舎管理者が退去命令を発令する。

※警察への通報は随時必要に応じて行う。

★暴言や侮辱には明確に拒絶反応を★

暴言や侮辱等を言われたときに何も反応をしないと、その発言が許容されたと捉えかねられません。その都度、そのような発言を拒絶する態度を示しましょう。

・暴力への対応

- ① 相手がこちらに危害を加えようとする素振りを見せた場合は、危害を加えられないよう一定の距離を保って安全を確保し、警告する。

「他の市民や職員に危険が及ぶ行為は直ちにやめてください。」

※周囲に他の市民等や職員がいる場合は、注意を促す。

- ② 暴行等の行為が確認されたときは、直ちに警察に通報し、被害を受けた本人又は周囲の職員は、可能な限り状況を記録（録画）する。（職員個人のスマートフォンでも可）

(4) 威嚇・脅迫型

物を壊す、「殺す」といった発言による脅しを行う。上司や議員等への告げ口、SNS等への投稿をほのめかす。

- ① 恐怖を感じる言動に対しては、怖いという事実を相手に伝え、そのような言動はやめるよう伝える。

「そのような発言は脅しでしょうか。怖いのでやめてください。」

「そんなに威圧的にされると怖くてお話ができません。やめてください。」

- ② 脅迫的な発言に対しては、後で事実確認をすることができるよう記録（録音）する。

「繰り返しそのような発言をされるのであれば、この後の発言は録音させていただきます。」

- ③ 「マスコミに言うぞ」「市長に言うぞ」「知り合いの議員に言うぞ」「訴えるぞ」といった発言に対しては、冷静に対応する。

「私がなにか言える立場ではございませんので、それについて私から申し上げられることはありません。」

- ④ 警告を複数回行ってもやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。（電話の場合は切る。）

「こちらが恐怖を伝えてもそのような言動をやめてくださらないので、これ以上の対応はできません。お引き取りください。（電話を切らせていただきます。）」

- ⑤ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接する。

対応課は庁舎管理者に連絡し、庁舎管理者と協力して相手に対し退去するよう警告を複数回行う。それでも退去をしない場合は、庁舎管理者は退去命令を発令する。

※警察への通報は随時必要に応じて行う。

★「訴えるぞ」などの脅しを恐れる必要はありません★

「訴えるぞ」「〇〇に言うぞ」などといった発言をされると、つい「やめてください。」と言いたくなってしまうかもしれませんが、「訴えない（〇〇に言わない）代わりに〇〇をしろ」などと言われてしまうおそれがあります。

なお、「どうぞご自由に」といった相手を挑発するような発言や開き直った発言は行わないようにしましょう。

(5) 権威型

優位な立場にいることを利用した暴言を言う。特別扱いを要求する。謝罪や土下座を強要する。

- 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や自身の判断での発言はしない。

「組織として判断する必要がありますので、改めて回答させてください。」

- ② 特別扱いはできないことをはっきりと伝える。

「法令に基づき適切に対応します。」

- ③ 相手が社会的地位の高い者である場合などは適宜課長等の上司が対応する。

- ④ 対応の不手際、不快な思いをしたことに対し文書での謝罪を要求された場合は、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。

「対応の不手際（不快な思いをさせてしまったこと）に対するお詫びについては、先ほどお伝えしたとおりです。書面で重ねての謝罪に応じることはできません。」

- ⑤ 土下座の強要は、不相当な要求であるため応じない。

「対応の不手際（不快な思いをさせてしまったこと）に対するお詫びについては、先ほどお伝えしたとおりです。土下座はできません。」

★他の類型と組み合わせた対応を★

権威型の行為者は、長時間にわたって職員に謝罪を要求したり、実力行使として暴力を用いようとしたりするケースがあります。「長時間拘束型」や「暴言・暴力型」などの他の類型と組み合わせて対応しましょう。

(6) 庁舎外拘束型

自宅や事務所、特定の場所に来て対応することを要求する。

① 原則として出向かない。どうしても出向く必要がある場合は複数名で対応する。

② 相手方の自宅や事務所に訪問する場合、中には入らず玄関先で対応する。

※このとき、外部とすぐに連絡をとることができる手段を確保しておくこと。また、言い掛かりを避けるため、自動車等は相手方の敷地内には停めないようにすること。

③ 対応することができる時間を設定する。

「(予定がありますので、) 対応は〇〇時までとさせていただきます。」

④ 設定した時間を経過した場合はその場から退去する。

「予定した時間を経過しましたので、これで失礼します。」

⑤ 拘束されるような状況となった場合は、警察に通報する。

★事前に所属長と相談を★

庁舎外での対応を要求され、相手が指示する場所に出向く場合は、事前に所属長に相談し、予定時間を報告しておきましょう。また、緊急の事態（拘束されそうになる等）が起きた場合は警察に通報すること等も合わせて相談しておきましょう。

所属長は、職員が予定時間を大幅に過ぎても帰庁しない場合は、職員に連絡をする等状況の把握に努めましょう。

(7) 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を掲載する。

① いやがらせを目的とする撮影・録音行為はやめるよう警告する。

「執務室内の資料、来庁者の姿が記録されるおそれがありますので、業務の適正な執行、プライバシーの保護の観点から撮影はやめてください。」

「インターネット上に掲載するなど、不特定多数の人への公開を目的とした録画（録音）はやめてください。」

② 警告を複数回行っても当該行為をやめない場合は、対応を中止し、退去を促す。

「このような状況ではこれ以上対応することはできません。お引き取りください。」

③ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接する。

対応課は庁舎管理者に連絡し、庁舎管理者と協力して相手に対し退去するよう警告を複数回行う。それでも退去をしない場合は、庁舎管理者は退去命令を発令する。

※警察への通報は随時必要に応じて行う。

④ インターネット上に誹謗中傷、名誉毀損、プライバシーを侵害する等の情報が掲載された場合

は、掲載先のインターネットサイト等の運営者に削除を求める。併せて被害の程度に応じて警察や弁護士に相談することを検討する。解決策や削除の求め方が分からない場合は、法務局や違法・有害情報相談センター、「誹謗中傷ホットライン」に相談する。

相 談 先	山形地方法務局 023-625-1321 (代)
	違法・有害情報相談センター www.ihaho.jp 
	誹謗中傷ホットライン www.saferinternet.or.jp/bullying/ 

(8) セクシュアルハラスメント型

身体に触る、つきまとう等の行動や性的な冗談、発言を行う。

- ① 性的な言動に対してはやめるように警告を行い、録音・録画による証拠を残す。
「その言動はセクシュアルハラスメントに当たりますので、やめてください。この後の言動を録音（録画）させていただきます。」
- ② 執拗なつきまとい、待ち伏せに対しては、裁判所への面会強要禁止の仮処分の申立てを検討する。
- ③ 行為が収まらない場合は、警察や弁護士に相談することを検討する。
身の危険を感じるような行為である場合は、警察に通報する。

2 場面別対応事例

(1) 特定の職員との面会を要求される場合

・上司との面会を要求される場合

- ① 相手の要求に応じる必要はなく、担当は自分であることを伝える。

「この件に関しては、私が担当です。ご用件は私が伺います。」

「上司には必要があれば私から報告します。」

- ② 相手が納得せず、執拗に上司との面会を要求してくる場合は、担当は自分であることを再度伝える。それでも相手が用件を話そうとしないときは、対応を中止し、退去を促す。

「何度も申し上げているように、私がお話を伺います。」

「ご用件をおっしゃらないのであればお引き取りください。」

- ③ 退去を求めても応じない場合は、毅然とした態度で接する。

対応課は庁舎管理者に連絡し、庁舎管理者と協力して相手に対し退去するよう警告を複数回行う。それでも退去をしない場合は、庁舎管理者は退去命令を発令する。

※警察への通報は随時必要に応じて行う。

・特定の職員を指名して対応するよう（「女性に対応させろ。」「ベテランの職員に対応させろ。」等）要求される場合

相手の要求に応じる必要はなく、自分が対応することを伝える。

「市役所は組織として対応していますので、特定の職員の選択はできません。ご用件は私が伺います。」

※その後相手が納得せず、用件を話そうとしない場合の対応は、上記に同じ。

★嘘はつかないように★

上司の面会を断るときに「上司は不在です。」「今は予定があります。」等と言うと、都合がつけば対応すると捉えられかねません。上司ではなく、自分が対応することをはっきりと伝えましょう。

また、偽って面会を断った場合、別のトラブルのもととなる可能性があります。

(2) 執拗に電話がかかってくる場合

- ① 一定時間（30分程度を目安）話を伺っても話が進展する気配がない場合は、対応を中止する。

「これ以上お話することは職務の阻害となりますので、電話を切らせていただきます。」

※「会議がある。」「人と会う約束がある。」といったことは、事実でなければ言わない。

- ② 過去の対応状況等から、対応が長時間に及ぶことが想定される場合は、対応することができる時間を約束した上で対応し、約束の時間を経過した段階で対応を中止する。

「お約束の時間を経過しましたので、電話を切らせていただきます。」

「これ以上お話することは職務の阻害となりますので、電話を切らせていただきます。」

- ③ 既に対応していることに対して執拗な電話がある場合は、これ以上対応できない旨を伝え対応を中止する。

「以前からお伺いしている内容でしたら、既にこちらの考えは回答していますので、これ以上お話することはありません。電話を切らせていただきます。」

- ④ 「電話をかけなおせ」と言われた場合は、かけ直す必要はない旨を伝える。

「既にこちらの考えは回答していますので、こちらからかけ直す必要はありません。」

- ⑤ 電話を切った直後に再度相手から電話がかかってきた場合は、これ以上対応することができない旨を再度伝え、他の用件がないときは対応を中止する。

「既にこちらの考えは回答していますので、これ以上お話することはありません。他にご用件がないようでしたら電話を切らせていただきます。」

- ⑥ 対応が困難な短い期限で回答を要求された場合は、要求された期限までの回答はできない旨を伝える。

「組織として判断する必要がありますので、一方的に指定された期限までに回答することはできません。」

★対応を中止するときはためらわずに★

長時間の電話や執拗に繰り返される電話に対応する場合、「対応を中止してしまってよいのか。」ということが頭によぎるかもしれません。しかし、その電話が就業環境を害するものである場合は、ためらわずに対応を中止するようにしましょう。

(3) 市側のミスや落ち度を口実にされた場合

- ① 相手の主張内容を確認する。焦って事実確認を行わないうちに相手の要求に応じたり、謝罪したりしない。

「事実関係について確認した上で対応させていただきます。」

- ② ミスや落ち度があった場合は、謝罪の上、法令等に基づいた適正な手続で解決を図ることを伝える。

「〇〇については大変申し訳ありませんでした。今後の対応については法令等に基づき適正に行います。」

- ③ ミスや落ち度に対し文書での謝罪を要求された場合は、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。

「〇〇に対するお詫びについては、先ほどお伝えしたとおりです。書面で重ねての謝罪に応じることにはできません。」

- ④ 土下座の強要は、不相当な要求であるため応じない。

「〇〇に対するお詫びについては、先ほどお伝えしたとおりです。土下座はできません。」

- ⑤ ミスや落ち度を口実とした不当な要求には応じない。

「ご指摘の件とそのような要求は別の問題であり、要求に応じることはできません。」

- ⑥ 恐喝めいた発言があった場合は、要求に応じず、警告する。

「どのようなことを望んでいるのでしょうか。」

「そのような発言は恐喝罪に当たると考えられますので警察に相談します。」

(4) 外勤先での行為に対応する場合

- ① 基本的な対応は変わらず、相手の類型等に応じて対応する。
- ② 対応が長時間に及んだり、堂々巡りになるなどこれ以上対応のしようがない場合は、相手に理由を伝えて対応を中止し、その場から退去する。
「これ以上お話しても対応は変わりません。」
「次に訪問をお約束している方がいますので、失礼します。」※次の予定があることが事実でなければ言わない。
- ③ 相手から引き止められ、拘束されるような状況となった場合は警察に通報する。

★事前に所属内で対応の流れを共有しておきましょう★

外勤の多い所属においては、庁舎外拘束型（P 6）等を参考に、そのような事態が発生した場合の対応の流れをあらかじめ所属内で決めて共有しておきましょう。

(5) 市の業務外のことに関し過度な問合せや要求等がある場合

- ① 相手の主張が市の業務と全く関わりがないものか等の確認をしながら相手の話を聞く。
- ② 話を聞いた結果、全く関わりがないものであれば市では対応することができない旨を伝え、当事者に直接問い合わせるように進言する。

「お客様のお話をお伺いしましたが、その件については山形市がお応えできるものではないようです。対応を強く望まれているようですので、当事者に直接お話していただくことがよいと思います。」

※話を聞いた結果、関係がありそうな課があった場合は、その課に内容を伝え、関係があるかどうかを事前に確認した上で対応を引き継ぐ。

- ③ 相手が引き下がらない場合は、理由を伝えて対応を中止する。

「先ほども申しあげましたように山形市としてお応えすることができるものではございません。この件についてはこれ以上お話を伺うことはできません。お引き取りください。」

(6) 障がいのある方からの要求に対応する場合

- ① 障害者差別解消法により、障がいのある方から「社会的バリアを取り除いてほしい」旨の意思表示があった場合には、その実施に伴う負担が過重でないときには合理的配慮を講ずる必要がある。
- ② 合理的配慮は次の要件・要素を考慮した上で判断するものであるため、次のような発言は避けながら必要な対応について障がいのある方とともに解決策を検討する「建設的対話」を行うことが重要である。

好ましくない応答例

「前例がないので、対応できません。」

「障がいのある方を特別扱いできません。」

「もしなにかあったらいけないので対応できません。」

「〇〇の障がいがある人には対応できません。」

1 合理的配慮

事務や事業の目的・内容・機能に照らし、次の3つの要件を満たすもの

- (1) 必要とされる範囲内で本来の業務に付随するものに限られること。
- (2) 障がいのない人との比較において、同等の機会の提供を受けるためのものであること。
- (3) 事務・事業の目的・内容・機能の本質的な変更には及ばないこと。

2 過重な負担かどうかの判断基準

合理的配慮の提供が過重な負担かどうかの判断は、次の要素などを考慮して、総合的・客観的に判断する。

- (1) 事務・事業への影響の程度
- (2) 実現可能性の程度
- (3) 費用・負担の程度

3 発言別応答例

想定される発言	発言に対する応答例
「お前は馬鹿か」「使えないやつだな」など職員を侮辱する発言	そのような侮辱的な発言はやめてください。
「市長（部長等）に会わせろ。」「用件は市長（部長等）に直接話す。」など上の者との面談を要求する発言	「市長（部長等）には、必要があれば上司を通して報告します。お話は私が伺います。」 （職員に対して用件を言わない場合） 「用件をおっしゃらないのであれば、お引き取りください。」
「〇〇になったらどうするんだ」といった仮定の発言	仮定のご質問に対してお答えすることはできません。
「この場で結論を出せ」「お前が判断しろ」といったその場で判断を要求する発言	私だけで決定できるものではありませんので、組織として協議した上で回答します。
「お前の考え（意見）を聞かせろ」	組織として対応していますので、私個人の考え（意見）を述べる必要はありません。
「誠意を見せろ」等の恐喝まがいの発言 「ただじゃおかないぞ」等の脅迫まがいの発言	どのような意味でしょうか。恐喝（脅迫）を趣旨としているものでしたら恐喝罪（脅迫罪）に該当すると思われますので、弁護士や警察に相談の上、しかるべき措置を取らせていただきます。
ミスや落ち度に対する「謝罪文を書け」「土下座しろ」などの不相当な要求	こちらの落ち度に対しての謝罪は先ほどお詫び申し上げましたので、重ねて謝罪文を作成すること（土下座をすること）はできかねます。
「担当した職員をクビにしろ」「担当者に責任を取らせろ」	組織として判断する問題ですので私からなにか申し上げることはできません。

想定される発言	発言に対する応答例
「前任者の異動先を教えろ」	この件に関する話をするのであれば現在の担当者は私ですので私が伺います。前任者の異動先を教えることはできかねます。
「前任者から聞いていた話と違うぞ」「前任者を呼んで来い」	現在の担当者は私です。対応に関しては上司とも相談の上でしています。 それでもなお違うとおっしゃるのであれば、前任者にも確認の上、後日改めて回答します。
「この決定は誰がしたのか教えろ」	組織としての決定ですので、特定の職員が決定したものではありません。
「そんな話は聞いていない」	説明がうまく伝わらなかったようで申し訳ございません。
「自分の手続を優先しろ」	皆様を公平に順番でご案内しています。お待ちください。
「誠意がない」	法律、条例等に基づいて公平に職務を遂行しています。ご理解ください。
相手の訴えが分からないとき	お話の内容を正確に理解した上で対応したいので、改めて文書かメールによりお問合せ願います。また、認識違いを避けるために文書かメールで対応させていただきます。
職員の不祥事を引き合いに出してきたとき	その件に関してはご心配をおかけしお詫び申し上げます。しかし、本件とは別の問題です。