

周南市職員
カスタマーハラスメント
対応マニュアル

令和8年3月

周南市

目 次

1	基本的な考え方	1
2	カスタマーハラスメントの定義	1
3	カスタマーハラスメントの分類	2
	(1) 性質による分類	
	(2) 言動による分類	
4	職員アンケートにおける回答	3
5	カスタマーハラスメントの認定	5
6	カスタマーハラスメントを未然に防ぐために	5
	(1) カスタマーハラスメントの発生原因	
	(2) 発生を未然に防ぐための心構え	
7	カスタマーハラスメントに対する基本的対応	6
	(1) 組織的な対応	
	(2) 毅然とした対応	
8	カスタマーハラスメントの類型別の対応方法	9
9	対応困難案件に対する対応方法	11
	(1) 所管課での対応が難しい場合（警備員）	
	(2) 警察・顧問弁護士への相談等	
10	メンタル面のサポート	12
11	カスタマーハラスメント対応フロー	13
12	カスタマーハラスメントが該当する刑罰（刑法）	14

1 基本的な考え方

本市では、市民等から寄せられる意見、要望（以下「意見等」という。）について、業務の改善や行政サービスの向上につながるものとして丁寧かつ真摯に対応しています。

しかしながら、意見等の中には、長時間にわたる要求や職員の人格を否定する言動、暴力を伴うものなど、職員の尊厳を傷つけるものもあり、これらは、職場環境を害するほか、業務への支障や他の市民等へのサービスの低下を招く重大な問題です。

このような言動（要求を含む。以下同じ。）に対しては、職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供していくため、毅然とした態度で組織的に対応します。

2 カスタマーハラスメントの定義

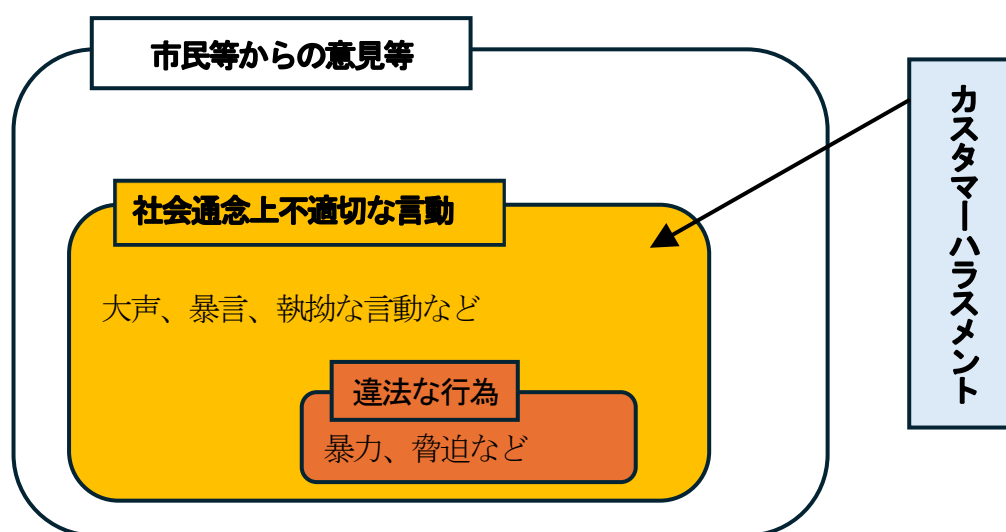
本市では、「職員に対するカスタマーハラスメント」を次のように定義します。

ア 市の業務に関連して発生し、

イ 次のいずれかに該当する、市民等からの社会通念上不適切な言動であって、

- ① 明らかに必要性のない言動
- ② 目的を大きく逸脱した言動
- ③ 手段として不適当な言動
- ④ 回数、拘束時間等が通常許容できる範囲を超える言動
- ⑤ その他、社会通念上迷惑として認められる言動

ウ 職員の就業環境が害されるもの



3 カスタマーハラスメントの分類

カスタマーハラスメントは大きく次のように分類できます。

(1) 性質による分類

- ① 内容に妥当性がないもの
 - ・行政サービスに瑕疵や過失が認められない
 - ・内容が、本市の行政サービスの内容と関係がない
- ② 手段・態様が社会通念上不相当なもの
 - ・暴力的、威圧的、継続的、拘束的、差別的、性的などに該当する言動

(2) 言動による分類

類型	具体例
暴力	●(身体を)殴る、蹴る ●つばを吐きかける ●物を投げつける ●(物を)殴る、蹴る、壊す
脅迫	●身体への危害をほのめかす ●SNSやマスコミへの暴露をほのめかす ●凶器を持参し見せつけながら、対応を要求 ●「覚えておけ」「後で後悔するなよ」「〇〇したほうが身のためだ」といった発言
侮辱	●「使えない」「税金泥棒」「お前は馬鹿か」といった発言
暴言	●大声、暴言で職員を責める ●大声での恫喝、罵声、暴言の繰り返し
強要	●制度上対応できないことへの要求 ●言いがかりによる金銭要求
差別的な言動	●「男(女)だから・・・」「若い奴(年寄り)は・・・」「〇〇出身のヤツは・・・」といった発言
権威型言動	●優位な立場にいることを利用した暴言、特別扱いの要求 ●「自分の方がよくわかっている」「あなたのために言っている」といった発言
謝罪の要求	●土下座を要求してくる ●市側に落ち度がないことについて謝罪を要求してくる
揚げ足取り・言いがかり	●言葉尻を捉える ●粗探しをしてくる ●当初の話からのすり替え、執拗な責め立て ●揚げ足取り ●「態度が気に食わない」「〇〇が気持ち悪い」といった発言
継続的で執拗な言動	●長時間(30分以上)の電話 ●同じ内容のクレームを繰り返す ●電話を終了してもすぐにかかけ直してくる ●複数部署にまたがる複数回のクレーム ●担当業務外の苦情(自治体全体に関するもの、他の自治体や国に関するもの等) ●本筋とは関係のない話をする ●自己主張ばかりで話が進まない
上司対応の要求	●上司や首長による対応を執拗に要求する
職員個人への拘束的言動	●職場外での拘束 ●夜間の対応の要求 ●職員の自宅への電話 ●待ち伏せ、つきまとい
セクハラ	●職員へのつきまとい・プレゼント ●職員へのわいせつ行為や盗撮 ●職員に対するわいせつな発言

人事への口出し	●「あいつをやめさせろ」「前の担当の方が良かったので戻せ」といった発言
無断撮影・投稿	●カメラやスマートフォン等による職員や職場の無断撮影 ●対応状況や職員の名前等を雑誌やSNS、動画共有サイトへ投稿
非協力的態度	●説明を聞いてくれない ●どんなに説明をしても納得・理解してくれない ●謝罪を受け付けてくれない

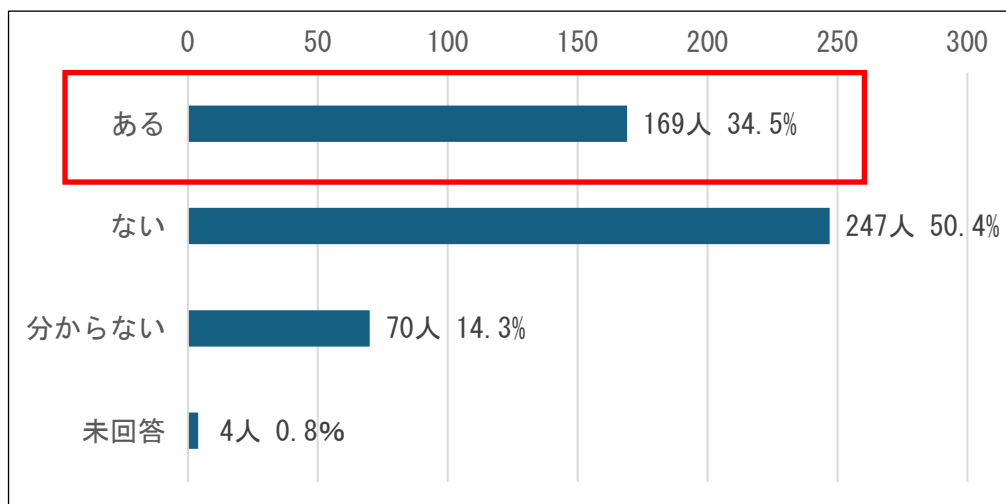
※これらの言動は、その程度や当該言動に至った背景などによっては、カスタマーハラスメントとされない可能性があります。また、職員の対応が不誠実又は不適切であった場合は、逆に職員に一定の責任が課せられる可能性があります。

4 職員アンケートにおける回答

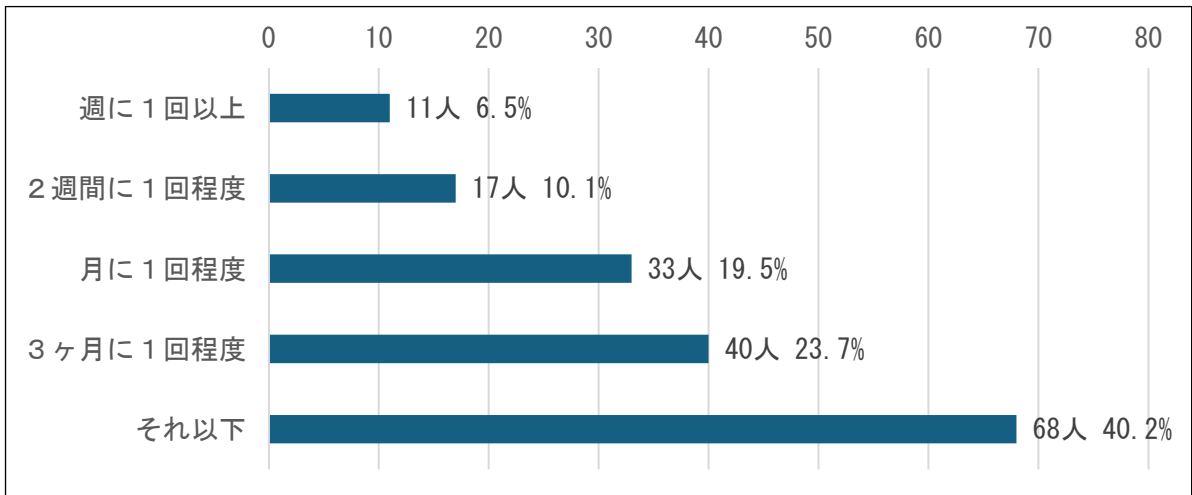
令和7年2月に実施した、カスタマーハラスメントに関する職員アンケートでは、回答した職員のおよそ3人に1人がカスタマーハラスメントを受けた経験があり、そのうちの3人に1人は月に1回以上カスタマーハラスメントを受けていると回答しています。

※カスタマーハラスメントに関する職員アンケートの結果について（令和7年12月公表）から抜粋

問 現所属において、自身がカスタマーハラスメントを受けた経験があるか？
(回答総数 490 人)

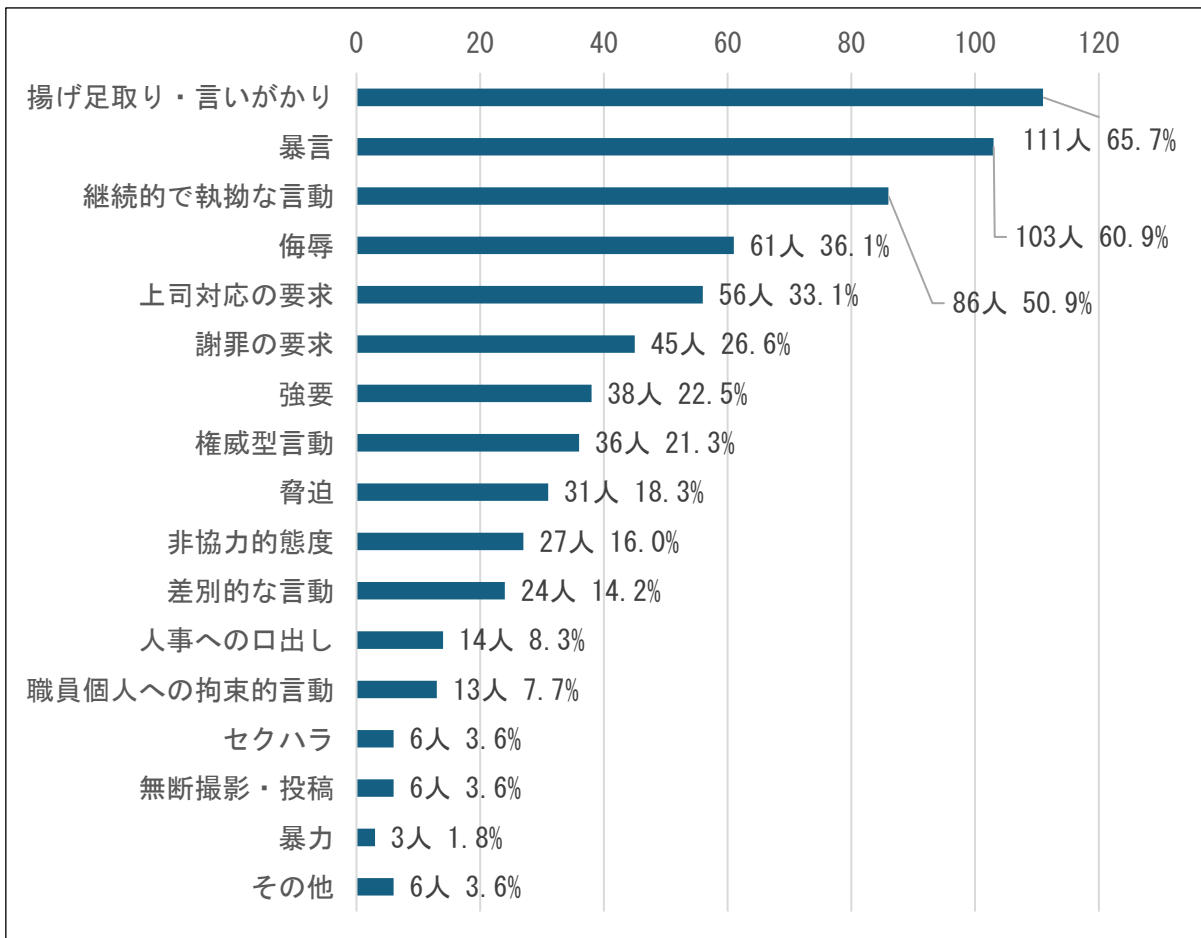


問 自身がカスタマーハラスメントを受ける頻度は？（回答総数 169 人）



・月に1回以上カスタマーハラスメントを受ける職員は36.1%（169人中61人）

問 受けたカスタマーハラスメントの分類と、受けた人数（169人）に対する割合



5 カスタマーハラスメントの認定

意見等には、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や、よりよい行政サービスを求めるものがあり、これらは、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、それ自体が問題ではありません。

これらすべてをカスタマーハラスメントと判断するのではなく、まずは適切な対応に努め、その上で、言動の妥当性に照らして、社会通念上相当な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することとなります。

したがって、明らかに該当すると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行い、それでもなお当該言動が続くようであれば、その時点で判断する必要があります。

※以下の要素を総合的かつ複合的に判断

- ① 言動の起点 : どの時点で始まったのか
- ② 原因の有無 : そのような言動に至った原因があるのか
- ③ 非の有無 : 原因が明確である場合、市側に非があるのか
- ④ 程度 : 一般的に許容できる範囲の言動なのか
- ⑤ 継続性の有無 : 一時的なものなのか、継続的に繰り返される見込みがあるのか

また、カスタマーハラスメントのうち、違法又は不当な行為を要求する行為に対しては、「周南市職員等の公正な職務の執行の確保に関する条例」「不当要求行為に対する基本対応マニュアル（法務コンプライアンス課公開キャビネットに掲載）」等に基づき、組織として毅然と対応します。

6 カスタマーハラスメントを未然に防ぐために

(1) カスタマーハラスメントの発生原因

カスタマーハラスメントの発生原因は様々ですが、大きく次のように分類できます。

- ① 対応した職員の態度（言動）が気に入らない。
- ② 自分が望む結果が得られない（要望・要求が受け入れられない。）。
- ③ 本人の性格や行動パターンに起因する（普段から粗暴、粘着的であるなど。）。
- ④ 意図的であるか否かに関わらず、いわゆる嫌がらせによるもの。

これらのうち、①及び②については、職員の言動により一定程度発生を未然に防ぐことができます。

(2) 発生を未然に防ぐための心構え

カスタマーハラスメントの発生を未然に防ぐためには、市民からの意見等に対しては、適切で丁寧な接遇を心掛ける必要があります。以下に気を付けるべきポイントを挙げます。

- ① 適切な接遇マナーを心がける。特に言葉遣いを丁寧にするとともに、できるだけ理解しやすい表現で説明等を行う。
- ② 相手の話をよく聴く。相手の話を途中で遮らない。一度に長く話さない。
- ③ 相手の主張は何なのかを整理し理解する。適度に相槌を打つなど、理解しようとしていることを相手に示す。
- ④ 何らかの判断を求められている場合において、対応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。この場合、「できない」と判断した場合は当該判断に至った根拠（法令に基づきできない、第三者の不利益につながるためできない等）を的確に示す。
- ⑤ 感情的な言動を慎む。
- ⑥ 明らかに市側に非がある場合は、“その部分については”適切に謝罪する。
- ⑦ 対応者レベルで対応できないと判断した場合は、自分では対応しかねる旨を相手に伝え、速やかに同僚や上司の支援を求める。

7 カスタマーハラスメントに対する基本的対応

職員が適切で丁寧な接遇を心掛けたとしても、カスタマーハラスメントと推定される事案が発生することはあります。

このような場合には、基本的に次のような対応を行いましょう。

(1) 組織的な対応

① 複数で対応する

職員は、意見等への対応に苦慮する状況にある場合、事態が悪化する前に速やかに上司（課長補佐、係長等）に報告します。上司は、部下職員から相談があった場合は同席するなどして対応し、カスタマーハラスメントに該当すると判断した場合は、毅然と適切に対応します。

最初からカスタマーハラスメントであると分かっている場合などでは、相手と同数以上の人数で対応し、対応する前に会話の記録、緊急時の通報などそれぞれの役割分担を決めておきます。

② 原則、当初から所属長は対応しない

所属長が対応してしまうとその場での判断を求められ、その判断を訂正することが難しくなり、またその後も所属長が対応しなければならなくなることから、相手が「あなたでは話にならない、責任者を出せ」などと要求しても、応じることなく、「私が担当ですの

で、お話を伺います」「上司には私から報告します」などと告げ、原則、当初から所属長は対応しないようにします。

③ 時間を設定する

長時間の対応は、職員に過度な負担を与えるだけでなく、業務への支障を生じ、結果的に行政サービスを低下させることにもなることから「業務の都合上、〇時までなら（〇分間なら）お話を伺うことができます」など、対応できる時間を設定し、相手に告げてから対応します。

話が進展しなければ、「約束の時間となりました。これ以上お話しをお聞きしても、私どもの考えはお伝えしたとおりですので、お引き取りください。」と告げ、対応を終了します。なお、相手方の特性に応じた対応が必要なケースや、事実関係の把握に時間を要するケースもあることから、対応終了は、状況や場面に応じて適切に判断します。

【目安となる時間】

- ◆電話対応の場合・・・30分
- ◆対面対応の場合・・・60分
- ◆繰り返して内容に進展がない場合、業務に関係ない場合
・・・10分～15分

※暴行、脅迫、暴言といった悪質な行為については、設定した時間にならなくても対応終了を判断

④ 場所を選ぶ

対応は、管理権限の及ぶ場所（庁舎内など）で行うことを基本とし、ドアを開放するなどしてできるだけ密室状態にしないようにします。

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ようにします。

⑤ 事案を所属長に報告して、事案と対応方針を所属で共有する

対応終了後、事実関係を時系列で整理して所属長に報告します。また、再度不適切な言動等があった場合に所属内の他の職員が対応することも想定されることから、事案を所属内で共有するとともに対応方針をあらかじめ定めて所属内で共有し、誰が対応しても統一した対応ができるよう備えます。

⑥ 所属を越えた情報の共有化

内容によっては所属を越えた事案となることも考えられるため、関係部署との連携を密にし、情報の共有化を図ります。

(2) 毅然とした対応

① 無用な議論は避ける

本筋に無用な議論をすると、矛盾した説明に至り、それを突かれるおそれがあることから、議論は避け、要求に端的に回答するようにします。

② 曖昧な回答はしない

曖昧な言動はせず、相手に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します。(例：安易な「分かりました」「検討します」など)

事実関係の確認が必要なものは、即答せず、「事実関係を確認してから後日回答します。」と対応します。

③ 発言内容を録音する

話が長時間になる、内容が多岐にわたるなど、メモでは対応が難しい場合や、相手が感情的になり厳しい口調や威圧的な態度となる場合には、内容の正確な把握・記録や相手の不当な圧力を抑止するため、会話を録音します。

録音にあたっては、「齟齬がないよう、内容を正確に記録するため、録音させていただきます。」などと録音の目的を説明し、相手の同意を得ることを基本としますが、脅迫や暴言など違法性、悪質性が高く、法的な対応なども見据えて発言内容を証拠として残す必要がある場合は、同意を得ることなく録音して差し支えありません。

録音装置がない場合は、法務コンプライアンス課から貸出しできます。

④ 警告する

脅迫や暴言など違法性、悪質性が高い言動があった場合には、「そのような発言をされるのなら、これ以上のお話しはできかねますので、そのような発言は控えてください。」などと告げ、適宜、不当な言動を止めるよう複数回、警告します。

⑤ 対応を中止する

警告に応じず、違法性、悪質性が高い言動を続ける場合や、市として対応できないことを求めている場合は、対応ができないことを説明し、対応を終了します。

また、生命、身体、財産に危害を加える旨の発言があった場合には、直ちに対応を中止します。

⑥ 警察へ通報する

現に「暴力行為等が発生した（発生するおそれがある）」「退去を求めたが応じず大声を出している」などの場合は、ためらわず警察へ通報してください（法務コンプライアンス課への連絡はその後で構いません。）。

周南警察署：0834-21-0110（代表）

周南西幹部交番：0834-62-0110

光警察署：0833-72-0110（代表）

緊急の場合は 110番

<警察への通報例>

周南市役所●階 ●●課の●●です。

(具体例を挙げて)・・・という事案が発生しました。

相手は男性(女性)●名で、職員●名が対応中です。

●●時●●分から・・・していただくように依頼を重ねましたが、聞き入れてもらえません。

事案解決の支援をお願いします。

8 カスタマーハラスメントの類型別の対応方法

類型	対応例
暴力	<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。
脅迫	<ul style="list-style-type: none"> ・そのような言動を止めるよう促す。(「脅しですか。怖いのでやめてください。」「そのように威圧的ではお話しできません。」等) ・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退去を命じる。(電話の場合は切電する。)
侮辱	
暴言	
強要	
差別的な言動	
権威型言動	<ul style="list-style-type: none"> ・優位な立場にあることを理由とした発言は、立場の上下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。
謝罪の要求	<ul style="list-style-type: none"> ・謝罪すべき点があればその点についてのみ謝罪する。(「お待たせしてすみません。」「〇〇の点については申し訳ありません。」等) ・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。 ・土下座等度を越えた謝罪を要求された場合は、市側に非があっても、通常認められる謝罪の程度を超えている旨を伝え、断る。 ・強要が続く場合は、その行為は強要罪等に抵触する旨や、警察や弁護士と相談する旨を伝える。
揚げ足取り・言いがかり	<ul style="list-style-type: none"> ・そのような発言を止めるよう促す。 ・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。(電話の場合は切電する。)

継続的で執拗な言動	<ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・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。） ・職務と関係のない話が続く場合は「そのような内容であれば〇〇にお尋ねください。」「職務と無関係のため失礼いたします。」等告げて対応を終了する。（電話の場合は切電する。）
上司対応の要求	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が担当者であり、上司には後で報告する旨を伝える。 ・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。
職員個人への拘束的言動	<ul style="list-style-type: none"> ・同一の要件で長時間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（「あなたの言いたいこと（主張）は〇〇ですね？」）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。 ・それでもなお長時間拘束・繰り返しが続くようであれば、理由（「これ以上説明することはございません。」「他の予定が入っております。」「お時間となりました。」等）を添えてこれ以上話すことはない旨を伝える。場合によっては退去を命じる。（電話の場合は切電する。）
セクハラ	<ul style="list-style-type: none"> ・警告する。場合によっては録音する旨を伝える。 ・警告してもなお執拗に性的言動がある場合は、退去を命じる。（電話の場合は切電する。） ・つきまといや待ち伏せに対しては、警察に通報する。
人事への口出し	<ul style="list-style-type: none"> ・そのような発言を止めるよう促す。 ・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。（電話の場合は切電する。）
無断撮影・投稿	<ul style="list-style-type: none"> ・撮影を止めるよう命じる。 ・命じてもなお撮影を続ける場合は、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）に反して撮影を続けこれを侵害すること。）ことを伝え、再度撮影を止めるよう命じる。場合によっては退去を命じる。 ・SNS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。
非協力的態度	<ul style="list-style-type: none"> ・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ていない（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。 ・建設的な話をするつもりがあるのか尋ねる。

※ 退去を命じる場合には、それぞれの施設の管理担当課に連絡をしてください。

※周南市役所庁舎等管理規則 抜粋

(行為の禁止等)

第6条 市長は、次の各号のいずれかに該当すると認められる者に対して庁舎等の秩序を維持するためその他必要があると認めるときは、その行為を禁止し、又は庁舎等から退出を求め、若しくは当該行為に基づく物件を任意に撤去することができる。

- (1) 銃器、凶器、爆発性の物、自然発火物、引火性の物、劇毒その他の危険物を庁舎等に持ち込み、又は持ち込もうとする者
- (2) 旗、のぼり、印刷物その他の文書、ポスター、看板、プラカードの類、拡声機、宣伝カー又はこれ等に類するものを庁舎等において所持し、使用し、配布し、掲示し、ちょう付し、又は所持し、使用し、配布し、掲示し、ちょう付しようとする者
- (3) 出入りを禁止した区域に立ち入り、又は立ち入ろうとする者
- (4) 庁舎等において金銭、物品等の寄附を強要し、又は押売りをしようとする者
- (5) 庁舎等において事務を妨害し、又はしようとする者
- (6) 示威又はけん騒にわたる行為をし、又はしようとする者
- (7) 通行の妨害になる行為をし、又はしようとする者
- (8) 庁舎等又はその物品をき損し、又はき損しようとする者
- (9) 庁舎等において撮影し、又は録音をしようとする者

9 対応困難案件に対する対応方法

(1) 所管課での対応が難しい場合（警備員）

これまでに挙げた様々な対応をとっても相手の不適切な言動が変わらない場合や、事前の様子から窓口等において問題が発生しそうな場合など、所管課だけでは対応が難しいことがあると思います。

本市では会計年度任用職員として元警察官の警備員2名を雇用しており、通常は本庁舎において勤務しています。必要な場合は法務コンプライアンス課にご連絡ください。

なお、出先機関（総合支所を含む。）の場合は派遣の必要がありますので、事前に法務コンプライアンス課と調整をお願いします。

※警備員は、和解や仲裁、担当業務の代行などを行うものではありません。

法務コンプライアンス課 : 0834-22-8381

(2) 警察・顧問弁護士への相談等

相手の言動が改善せず、今後も繰り返されることが想定される場合には、警察や顧問弁護士への相談も有効です。

① 警察への相談・通報

警察に相談する場合は、警備員と状況を整理し、相談に伺うこととなります。法務コンプライアンス課にご相談ください。

② 顧問弁護士への相談

顧問弁護士に相談する場合は、「周南市顧問弁護士相談要領」に基づいて相談を行います。この相談は、原則として1事案について1回1時間程度となりますので、要点を整理して臨んでください。法務コンプライアンス課にご相談ください。

10 メンタル面のサポート

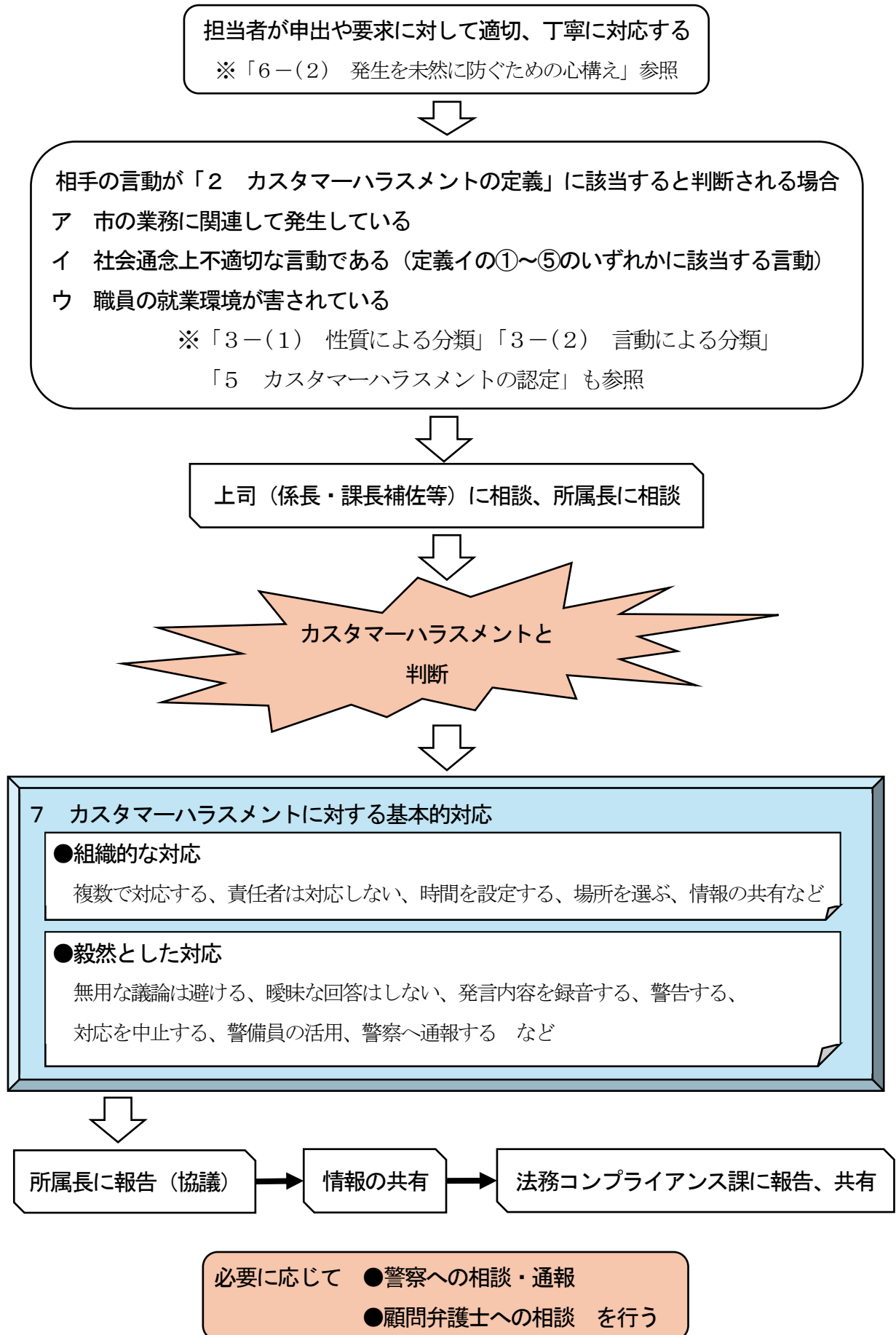
職員は、カスタマーハラスメントを受けたことによりメンタル面にダメージを受けることもあります。職員アンケートにおいても、「精神的に不安定になった」「出勤するのが嫌になった」「寝つきが悪くなった。熟睡できなくなった」などの回答がありました。

カスタマーハラスメントに限らずですが、メンタル面に不調をきたした場合には、一人で悩まず、誰かに相談することをお勧めします。人事課では保健師を配置し、定期的な面談の実施や、場合によっては臨床心理士によるカウンセリングを勧めるなど、職員の状況に応じて対応することとしています。

相談専門ダイヤルも設けていますので、状況に応じてお気軽に相談してください。

人事課（保健師相談） 人事研修担当：0834-22-8253

11 カスタマーハラスメント対応フロー



12 カスタマーハラスメントが該当する刑罰（刑法）

罪名	刑法の該当条項	該当例
公務執行妨害罪	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
職務強要罪	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
不退去罪	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
傷害罪	第204条	暴力を振るい、受傷させた場合
暴行罪	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)
脅迫罪	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)
強要罪	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
名誉毀損罪	第230条	インターネット上に名誉を棄損するような情報を掲載した場合
侮辱罪	第231条	公然と人を侮辱した場合
偽計業務妨害罪	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
威力業務妨害罪	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
恐喝罪	第249条	規定違反を口実にして、金品を騙し取ったり、支払いを免れたりする場合
公用文書毀棄罪	第258条	職員が示した役所の公文書を破り捨てた場合
器物損壊罪	第261条	花瓶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

周南市 総務部 法務コンプライアンス課

周南市岐山通1丁目1番地

TEL : 0834-22-8381

FAX : 0834-22-8266

E-mail : homu@city.shunan.lg.jp