

(令和7年3月28日発表)

静岡市職員カスタマーハラスメント対応マニュアルを作成

◆アピールポイント	○ 本市が令和6年8月に実施した「職員に対するカスタマーハラスメント実態調査」では、令和4年4月から令和6年7月末までの間に、合計353件のカスタマーハラスメントと見受けられる行為があったと回答がありました。 ○ 今般、市民対応の基本的な心構え、職員に対するカスタマーハラスメントの判断基準、対応上の留意点、具体的な対応方法の例を示し、行政サービスの質・量の低下防止、職員の負担軽減を図るため、「静岡市職員カスタマーハラスメント対応マニュアル」を作成しました。 ○ 市民の皆様から寄せられた相談、苦情、要望等に対しては、適切かつ迅速、丁寧な対応を行った上で、仮に、職員に対するカスタマーハラスメントが生じた場合には、本市として、組織一丸となって、毅然とした対応を行います。
◆内容など	【マニュアルの記載項目】※概要は、別添1のとおり 1 はじめに 2 「カスタマーハラスメント」とは 3 市民対応における職員の基本的な心構え 4 カスタマーハラスメントの判断 5 カスタマーハラスメント判断後の対応 【参考：職員に対するカスタマーハラスメント実態調査の調査結果】 別添2のとおり

別紙資料 ☒ 有・無

【問合せ】 人事課（静岡庁舎9階）
担当 杉山、柏原
電話 054-221-1009

静岡市職員カスタマーハラスメント対応マニュアル（概要）

令和 7 年 3 月
静岡市総務局人事課

1 はじめに

- 市役所に寄せられる市民の意見・要望には、多種多様なものがあり、職員は、これらの意見・要望に誠実に対応する必要があります。
- 一方で、カスタマーハラスメントは、職員に精神的・身体的苦痛を与え、その尊厳や人格を傷つける行為です。カスタマーハラスメントを行う市民に対し、丁寧・誠実な対応を続けることは、事態を悪化させることにつながります。
- 市役所組織として、職員をカスタマーハラスメントから守るためには、その発生を防ぐことはもとより、対応の原則、手法等を明示し、組織的な対応を取る体制を整えることが重要です。

⇒ 本市としても、職員に対するカスタマーハラスメント対策の強化を図ります。

※ 市民対応の原則として、市民等から寄せられた相談、苦情、要望、提案、問合せ等に対しては、適切かつ迅速、丁寧に対応することが必要です。

まずは、職員は、「市民対応における職員の基本的な心構え」の趣旨を理解して適切な対応を行います。

2 「カスタマーハラスメント」とは

<マニュアル上の定義>

市民等からのクレーム・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、職員の勤務環境が害されるもの

※「市民等」とは、実際に本市の行政サービスを利用している者だけでなく、今後利用する可能性のある潜在的な市民等も含みます。

※「クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして…手段・態様が社会通念上不相当なもの」とは、市民等の要求の内容が妥当かどうか、当該クレーム・言動の手段・態様が「社会通念上不相当」であるかどうかを総合的に勘案して判断すべきという趣旨です。

※「職員の勤務環境が害される」とは、市民等の言動により職員が身体的・精神的に苦痛を与えられ、勤務環境が不快なものとなったために能力の発揮に重大な悪影響が生じる等、当該職員が勤務する上で看過できない程度の支障が生じることを指します。

3 市民対応における職員の基本的な心構え

- 適切な初期対応
丁寧な説明、説得、相手の心理や境遇への配慮を心掛けます。
- 相手に寄り添った対応
まずは傾聴に徹し、時には寄り添いながら市民等の主張を正確に聞き取るようにします。
- 行政サービスの利用者等の特性に応じた対応
職員は、価値観の多様性を理解した上で、これを尊重し、それぞれの特性に応じた対応や言葉遣いを心がけます。

4 カスタマーハラスメントの判断

- 担当者、係長等、所属長が相互に連携して、組織として市民等に対応した上で、カスタマーハラスメント該当性を判断します。

以下の点に留意して、カスタマーハラスメントの判断を行います。

- ① 安易なカスタマーハラスメントの判断の禁止
「苦情等＝カスタマーハラスメント」と安易な判断を行ってはいけない。
- ② 暴力行為・脅迫行為・器物損壊行為・セクハラ行為などへの対応
カスタマーハラスメントか判断するまでもなく、警察に通報し、職員の安全を最優先に確保する。

5 カスタマーハラスメント判断後の対応

- 組織的な対応
市民等からのカスタマーハラスメントがあった場合には、職員を守るため、担当者に対応を任せきりにせず、組織的に対応します。
- 毅然とした対応
市民等からのカスタマーハラスメントに対しては、警告を行う、対応を中止するなど毅然と対応します。
※ 複数の所属にまたがり同様の主張をする市民等に対しては、関係する所属間で必要最低限の情報を組織として共有し、対応します。
- 悪質な事案に対しては、法的措置の検討や、警察への通報等を行います。

職員に対するカスタマーハラスメント実態調査の調査結果

1 調査の趣旨

- 職員に対して行われている市民等からの「カスタマーハラスメント」の実態を把握し、今後の本市職員としての対応方針の作成の参考とするため、実施。

＜調査における「カスタマーハラスメント」の定義＞

市民等からのクレーム・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、職員の就業環境が害されるもの

2 調査項目

- 令和4年4月1日から令和6年7月31日までの間に、所属の職員が市民等から受けたカスタマーハラスメント事例の有無
- （事例が「有」の場合）当該事例の概要、対応方法、対応時間等

3 調査実施期間

令和6年8月8日（木）から同年8月30日（金）まで

4 調査対象所属

全ての所属（190 所属）

5 調査結果

- （1）主に令和4年4月1日から令和6年7月31日までの間のカスタマーハラスメント事案の有無

【全体】

事案あり		事案なし	
所属数	割合（％）	所属数	割合（％）
99	52.1	91	47.9

⇒半数以上の所属で、「カスタマーハラスメント事案がある」と回答

- （2）主に令和4年4月1日から令和6年7月31日までの間のカスタマーハラスメント事案の件数

合計 353 件

【業務内容別】

業務内容	件数	割合（全体）（％）
総務関係	22	6.2
広報・広聴関係	12	3.4
防災関係	5	1.4
企画関係	2	0.6
税務関係	21	5.9
戸籍関係	12	3.4
国民健康保険関係	38	10.8
その他市民生活関係	23	6.5
障害者福祉関係	12	3.4
健康支援関係	11	3.1
生活支援関係	16	4.5
児童福祉関係	26	7.4
高齢者福祉関係	7	2.0
保健衛生関係	8	2.3
病院関係	6	1.7
その他福祉関係	10	2.8
観光・文化関係	9	2.5
廃棄物関係	9	2.5
商工関係	5	1.4
農業関係	5	1.4
都市計画関係	9	2.5
建築関係	8	2.3
土木・道路関係	34	9.6
消防関係	10	2.8
水道関係	16	4.5
教育関係（※）	17	4.8
合計	353	

※教育関係には、小中学校の事案は含まれていない。（調査対象外）

- ⇒・業務内容別にみると、全体に占める割合が比較的高い（５％を超えている）のは、国民健康保険関係（38件：10.8％）、土木・道路関係（34件：9.6％）、児童福祉関係（26件：7.4％）、その他市民生活関係（23件：6.5％）、総務関係（22件：6.2％）、税務関係（21件：5.9％）であった。
- ・多くの市民の生活に関係する国民健康保険、税務、土木・道路等のほか、総務関係の部署においても、カスタマーハラスメント事案の件数が比較的多いことが伺える。

【対応形態別の件数】

対応形態	件数	割合（全体）（％）
対面のみ	92	26.1
電話のみ	161	45.6
対面＋電話	82	23.2
対面＋その他	3	0.8
電話＋その他	8	2.3
対面＋電話＋その他	7	2.0
合計	353	

- ⇒ ・ 対応形態別にみると、上位は「電話のみ（161件：45.6％）」、「対面のみ（92件：26.1％）」、「対面＋電話（82件：23.2％）」であり、これらで全体の94.9％を占めている。
- ・ 特に、「電話のみ」が占める割合が高く、電話をする市民等・職員双方において、お互いの表情が分からない状態での対応の場面で、カスタマーハラスメント事案の件数が多いことが伺える。

【背景（事前の所属での対応）別】

事前の所属職員の対応	件数	割合（全体）（％）
適切であった。	325	92.1
一部であるが、不適切な部分があった。	25	7.1
無回答	3	0.8
合計	353	

- ⇒ ・ カスタマーハラスメント事案に至った背景（事前の所属での対応）に関して、「適切であった」事案は325件（92.1％）であり、「一部であるが、不適切な部分があった」事案（25件：7.1％）を大きく上回った。
- ・ 事前の所属職員の対応が問題ないという認識を持つ所属が大半を占めており、所属においては、カスタマーハラスメント事案に対する被害感情を有しやすい傾向にあるといえる。

（３）カスタマーハラスメント事案の対応時間

延べ 約 4,343 時間

（事案ごとの「１回当たりの対応時間」×「対応回数」の合計数）

参考：正規職員１人当たりの１年間の勤務時間 約 1,860 時間

【業務内容別】

業務内容	延べ対応時間	割合（全体）（％）
総務関係	92.0	2.1
広報・広聴関係	173.6	4.0
防災関係	594.8	13.7
企画関係	1.8	0.0
税務関係	65.6	1.5
戸籍関係	40.9	0.9
国民健康保険関係	96.3	2.2
その他市民生活関係	93.9	2.2
障害者福祉関係	137.1	3.2
健康支援関係	39.2	0.9
生活支援関係	130.3	3.0
児童福祉関係	1,553.2	35.8
高齢者福祉関係	19.4	0.4
保健衛生関係	14.1	0.3
病院関係	26.5	0.6
その他福祉関係	160.2	3.7
観光・文化関係	49.8	1.1
廃棄物関係	25.0	0.6
商工関係	12.8	0.3
農業関係	32.2	0.7
都市計画関係	68.3	1.6
建築関係	29.7	0.7
土木・道路関係	593.4	13.7
消防関係	34.3	0.8
水道関係	173.3	4.0
教育関係（※）	85.1	2.0
合計	4,342.8	

※教育関係には、小中学校の事案は含まれていない。（調査対象外）

- ⇒・業務内容別では、対応時間が比較的長いもの（150時間を超えているもの）は、児童福祉関係（1553.2時間：35.8%）、防災関係（594.8時間：13.7%）、土木・道路関係（593.4時間：13.7%）、広報・広聴関係（173.6時間：4.0%）、水道関係（173.3時間：4.0%）、その他福祉関係（160.2時間：3.7%）となっている。
- ・防災関係、広報・広聴関係、水道関係は、対応件数では上位に挙がっていない。これらの業務に関しては、1つの事案に関して、職員が繰り返し対応したり、1回当たりの対応時間が長くなっている傾向が伺われ、カスタマーハラスメント対応に長時間を要する状態となっていることが伺える。

【事案 1 回当たりの対応時間】

1 回当たりの対応時間	件数	割合 (全体) (%)
30 分未満	63	17.8
30 分以上 60 分未満	148	41.9
60 分以上 90 分未満	85	24.1
90 分以上 120 分未満	21	5.9
120 分以上	36	10.2
合計	353	

- ⇒ ・ 1 回当たりの対応時間は、30 分以上 60 分未満が 41.9%、60 分以上 90 分未満が 24.1%となった。
- ・ 一方で、120 分以上の対応時間をかけている事案も 10.2%存在し、対応時間が長時間にわたっても、職員がその対応を打ち切ることができない状況が生じていることが伺える。

【1 事案当たりの対応回数】

1 事案当たりの対応回数	件数	割合 (全体) (%)
1 回のみ	93	26.3
2 ・ 3 回	88	24.9
4 ・ 5 回	64	18.1
6 ～ 9 回	27	7.6
10 回以上	81	22.9
合計	353	

- ⇒ ・ 1 事案当たりの対応回数は、1 回のみ (26.3%)、2 ・ 3 回 (24.9%) となり、3 回までで全体の約 5 割を占めている。
- ・ 一方で、10 回以上にわたって対応する事案も 81 件 (22.9%) を占めており、特定の市民等から繰り返し対応を求められる事案に対して、一定程度の職員が対応せざるを得ない状況が生じていることが伺える。

【行為の態様別】

行為の態様	件数	割合(事案件数)(%)
時間拘束	279	79.0
リピート型	199	56.4
暴言	225	63.7
暴力	21	5.9
対応者の揚げ足取り	175	49.6
脅迫	90	25.5
権威型	62	17.6
SNS への投稿	8	2.3
セクハラ	14	4.0
正当な理由のない過度な要求	155	43.9
その他	42	11.9

※ 一の事案で複数の行為態様に該当する事案もあるため、件数は、事案件数の総数(353件)と一致しない。

- ⇒ ・行為の態様別にみると、事案件数に対して「時間拘束(279件：79.0%)」、「暴言(225件：63.7%)」、「リピート型(199件：56.4%)」、「対応者の揚げ足取り(175件：49.6%)」、「正当な理由のない過度な要求(155件：43.9%)」が占める割合が高い。
- ・これらの行為の態様は、明確に違法であると評価することが難しいものであり、職員がその対応に苦慮をしている状況が伺える。
 - ・一方で、明確に違法であると比較的評価しやすい「暴力(21件：5.9%)」、「脅迫(90件：25.5%)」、「セクハラ(14件：4.0%)」に分類される事案も一定程度存在している。
 - ・カスタマーハラスメント事案によって、職員が精神的・身体的に直接危険にさらされている状況が本市においても存在することが伺える。