

文京区
カスタマーハラスメント対応マニュアル

令和8年7月
文京区

■ 第1章 総論

1. 目的とマニュアルの位置づけ

区民と接する際には、礼儀正しい態度、丁寧な対応、わかりやすい言葉で説明するなど、区民に寄り添った対応を日々心掛けてください。また、区民から寄せられる要望や意見は、業務改善や行政サービスの向上につながるものであり、真摯に対応する必要があります。

しかし、相手に十分に説明を尽くしたにもかかわらず、あるいは、区に非がないにもかかわらず、相手方の一方的な誤解や思い込みにより苦情やクレーム（以下「苦情等」といいます。）が生じることがあります。中には、職員の人格を否定する言動や暴力を伴うものなど、職員の尊厳や心身を傷つけるものもあり、職員が職務に注力できる環境を確保し、質の高い行政サービスを継続的に提供するために、こうした行為には、組織として毅然と対応する必要があります。

本マニュアルは、カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」といいます。）対応の基本的な考え方を示したものです。実際の対応に当たっては、本マニュアルを基本としながら、各職場の業務内容や対象者の状況に応じて適切に対応してください。

2. 区民対応の基本

苦情等が発生する要因の一つが、職員の適切でない言動（不適切な言葉遣い・説明・行動など）である可能性もあります。カスハラに発展すると、事案の解決には多大な負担・労力が必要です。まずは、これらが発生させないこと、予防することを意識し、区民対応の基本を改めて確認し、丁寧な対応を心掛けてください。

- ① ファーストコンタクト（第一印象）を大切にしましょう
- ② 用件は丁寧に伺いましょう
- ③ 分かりやすい表現で説明しましょう
- ④ 業務に精通し、正確な内容を伝えましょう
- ⑤ 満足してお帰りいただくよう心掛けましょう
- ⑥ 業務の根拠を意識しましょう

3. カスハラの変義

労働施策総合推進法において、カスハラは、「職場において行われる①顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者の言動であって、②その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたものにより、③当該労働者の就業環境を害すること」と定義され、①～③の3点を全て満たすものが該当するとされています。

本マニュアルでは、以下のとおり考え方を整理します。

- (1) 「顧客、取引の相手方、施設の利用者その他の当該事業主の行う事業に関係を有する者」とは、行政サービス等の提供を受ける者及び今後受ける可能性がある者並びに区の業務に関係を有する者

(以下「区民等」といいます。)を指します。「言動」は、窓口や電話における行為だけでなく、メールや文書、SNS等のインターネット上の発言などの行為も含まれます。

- (2) 「**その雇用する労働者が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超えたもの**」とは、社会通念に照らし、言動の内容が相当性を欠くもの、又は手段や態様が相当でないものを指します。この判断に当たっては、様々な要素（職員の問題行動の有無や当該言動が行われた経緯等）を総合的に考慮することが適当です。

また、「言動の内容」、「手段や態様」の一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも、カスハラに該当する可能性があります。

「**労働者**」は、正規職員、再任用職員、会計年度任用職員のほか、委託事業者、指定管理者など、区が実施する業務に従事する者を指します。本マニュアルでは、「区職員等」と記載します。

- (3) 「**就業環境を害する**」は、当該言動等により、区職員等が身体的又は精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものとなったため、業務を遂行する上で看過できない程度の支障が生じることをいいます。判断に当たっては、社会一般の労働者が、同様の状況で当該言動を受けた場合に、就業する上で看過できない程度の支障が生じたと感じるような言動であるかどうかが基準となります。

4. カスハラ判断の考え方

区職員等に対する相手の行為がカスハラに該当するかは、(1)申出・要求内容の妥当性と(2)申出・要求を実現するための手段・態様の違法性・相当性を基に総合的に判断します。

(1) 申出・要求内容の妥当性

過大な要求や不当な言い掛かりなど、申出・要求内容に妥当性のないものが該当する可能性があります。しかし、妥当性を欠く主張や要求は、区職員等が拒否するなどの対応が可能であることから、カスハラに該当するか否かは、(2)と併せて判断する必要があります。

(例)

- ▶ 事実や根拠がないなど、区に過失のないことに対する要求
- ▶ 区に過失がある場合、その**過失に対して過大な謝罪や保障の要求** など

(2) 申出・要求を実現するための手段・態様の違法性・相当性

(1)の申出・要求内容に妥当性がある場合であっても、手段・態様が、執拗、威圧的、精神的な攻撃など、社会通念上不相当なものは、カスハラに該当します。

(例)

- ▶ 十分な説明・回答をしても、執拗に同じ申出を行うもの
- ▶ 区職員等が説明するも聞く耳をもたず、一方的な要求の繰り返しや長時間対応を強いるもの
など

(3) 総合的な判断について

(1)と(2)の相当性、妥当性の判断に当たっては、カスハラに該当する可能性のある言動を行った者（以下「行為者」といいます。）の一連の行為が、区の業務運営に与える影響や、区職員等への負担、他の区民等への公平性、行為に至った経緯など、以下のような観点から総合的に判断することが重要です。

なお、(1)、(2)の一方のみが社会通念上許容される範囲を超える場合でも、カスハラに該当し得ますが、(2)のみを見たときにカスハラに該当する場合でも、背景に区側の不適切な対応が当該言動の原因や背景となっている場合もあることに留意が必要です。

- ▶ 当該行為の目的：行政サービスへの正当な改善要求か、嫌がらせ目的かなど。
- ▶ 発生時の経緯や状況：区職員等に不適切な対応がなかったかなど。
- ▶ 業種・業態：区職員等として丁寧に説明を尽くしているかなど。
- ▶ 業務の内容・性質：その対応が当該業務において一般的に求められる対応水準であったかなど。
- ▶ 言動の態様・頻度・継続性：言動が社会通念上許容される範囲を超えているか、他区民との公平性等を損なわないかなど。
- ▶ 区職員等の属性や関係性等：行為者の立場の優劣性など。

(4) 暴力行為への対応

殴る、蹴る、物を投げつけるといった暴力行為は、カスハラや不当要求を超え、犯罪に該当し得る行為であり、暴力行為に対しては、直ちに警察へ通報します。

- ▶ 職員の身体に危険な接触がある場合（殴る、蹴る、わざとぶつかってくる等）
- ▶ 職員の身体に危険が及び得る場合（刃物を見せてきた場合、物を投げつけてきたが当たらなかった場合等）など

5. 安易な判断の禁止

行政サービスに対する不満や、区側の誤り・不備等への改善を要求するものは、その行為自体は、行政サービスの是正や業務改善のきっかけとなる場合もあり、行政サービスの向上にも有益であるため、正当な理由及び手段・態様による申出等は、区として真摯に対応しなくてはなりません。

その内容に妥当性がないもの又は、正当な申出等として対応した後に、相手方の手段・態様によってカスハラとして対応するものもあることから、安易に「申出等＝カスハラ」という判断を行ってはなりません。

6. 正当な権利の尊重と合理的配慮

障害のある方や疾病など様々な要因によりコミュニケーションが十分に取れない場合や、感情をコントロールしにくいなどの理由から感情的な発言をしてしまう方もいるため、業務に支障のない範囲で必要かつ合理的な配慮が求められます。

ただし、行為者に障害や疾病がある場合や、他の背景がある場合でも、区職員等が暴力や暴言などの行為に耐える必要はありません。障害による影響を考慮することが望ましいですが、本マニュアルを基本としつつ、各職場の状況に合わせて対応することが必要です。

■ 第2章 発生時の対応

1. 初期対応

カスハラは、未然防止が重要です。まずは、自身の職務に精通し、適切な説明・対応ができるよう日々研さんしてください。

それでも、苦情等が発生してしまった場合には、区民等に寄り添い、真摯に対応します。カスハラ防止及び相手の要求を正確に把握し、適切に対応するためにも、初期対応の段階から組織的対応を意識して対応に当たります。

(1) 区民等に寄り添った対応

まずは、相手の話を傾聴しましょう。相手に思いの丈を話してもらい、内容を記録します。

(2) 内容の特定と事実関係の確認

問題の本質に対して適切な対応を行うため、苦情等の要因となった事柄について、5W1Hの視点などを用いて事実関係を正確に確認します。相互の思い込みや主観の相違等から生じる対立を防ぐため、意味がわからない言葉や表現については、「それはどういう意味でしょうか?」「具体的にどうすればいいのですか?」等と聞き直し、正確に確認します。

(3) 情報共有・記録

事実確認と同時に対応の経過、発言の内容を記録します。対応・処理の見解を統一しておくためにも、記録は非常に重要となるため、記録した内容は、所属内・関係部署で情報共有します。

SNS等のインターネット上での事案の場合、書き込まれた内容を正確に記録します。記録内容は、投稿者の属性、対応年月日・時間、要求内容、対応状況などで、投稿者のプロフィールやリンク、関連するやり取りも保存し、記録を残します。

(4) 組織(複数人)で対応

相手の要望を正確に確認し、適切に対応するためにも、複数人での対応を原則とします。対応前から苦情等であることが明白な場合は、対応しながら正確な記録を取ることは、対応職員の負担が大きいため、最初から複数人で対応します。

(5) 冷静に対応する

相手の要求を確認する中で、カスハラであることが判明する場合も当然あります。冷静な対応を心掛け、違法行為や不当要求には、「応じない」という確固たる姿勢を堅持します。

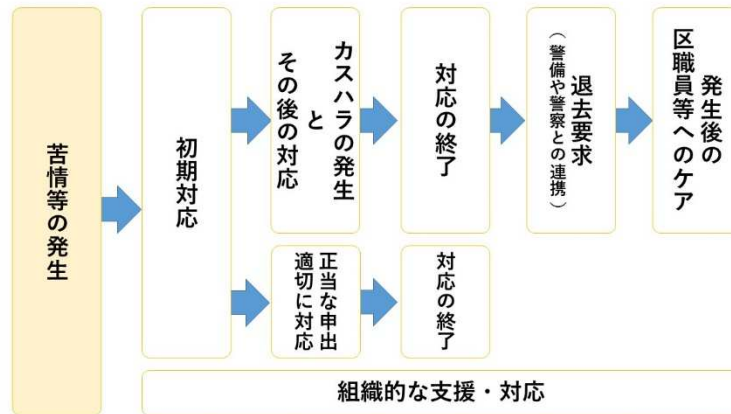
(6) 言動に注意する

曖昧な回答や、どちらとも取れる表現（「結構です」など）は避けてください。要求に対して検討の余地がないにもかかわらず、「検討します」「考えてみます」などと相手に希望を持たせるような不用意な発言はせず、できないものはできないと明確に回答します。

2. カスハラ対応の流れ

(1) 対応フロー図

カスハラが疑われる行為に対しては、以下のフローで対応します。対応する区職員等が一人でカスハラ等の判断をすることのないよう、組織での対応を基本とします。区民等の正当な権利に留意した上で、各所属で実務的な運用を検討してください。



(2) 対応する区職員等の役割

- ① 「区民対応の基本」に沿って、適切に対応します。
- ② 区民等の申出・要求内容を丁寧かつ真摯な対応により聞き取り、記録を取って把握してください。
- ③ 申出内容に妥当性があるかを確認し、カスハラの可能性がある場合は、上司に相談・報告します。
- ④ 他部署に関する事案については、該当する部署を案内するなど、適切に対応してください。
- ⑤ 暴言等がある場合は、当該言動をやめるよう複数回警告してください。
- ⑥ 対応に苦慮する場合や精神的負担を感じた場合は、遠慮せず周囲の区職員等に協力を求めます。

(3) 組織的な対応

- ① 他職員、係長(主査)は、必要に応じて窓口対応に加わる、電話対応を交代するなど組織として複数人で対応します。
 - ② 所属長は、対応職員の安全確保、対応支援を指示します。また、対応職員や周囲の職員から聞き取りを行い、「カスハラの判断の考え方」(P.2)に基づき、カスハラに該当するか判断します。
 - ③ 暴言等がある場合は、当該言動をやめること、やめない場合は、対応を継続できない旨を複数回繰り返して警告します。
 - ④ 言動をやめない場合、対応を終了する旨を相手に伝えます。窓口に来庁している場合は、退去するよう警告し、電話の場合は、電話を切ります。
 - ⑤ 行為者がカスハラ行為をやめない、退去に応じない場合は、庁内管理者に報告し、文京区役所庁内管理規則に基づく退去命令、警備員の派遣を要請します。
 - ⑥ 行為者が従わない場合、所属長、庁内管理者が警察に通報します。また、明らかな犯罪行為があるなど、危険性や緊急性が伴う場合は、直ちに警察へ通報します。
- ※ 出先機関は、職員体制等が異なるため、一様に対応方法を定めることはできません。各施設の実情に応じて事前に対応を検討し、有事の際に対応できるよう所管課と調整してください。

(4) 行為類型

行為者から区職員等への行為の中で、カスハラに該当する可能性がある代表的な行為類型をまとめました。なお、これらは例示であり、限定列挙ではありません。

- 身体的な攻撃
 - ▶ 区職員等をつかむ・殴る・蹴る
 - ▶ 唾を吐く
 - ▶ 書類や物を投げつける
- 精神的な攻撃
 - ▶ 区職員等の人格を否定する発言や侮辱する発言
 - ▶ 大声で暴言を吐く
- 脅迫・恫喝・威圧的な言動
 - ▶ 「痛い目に遭わせる」、「どうなっても知らないからな」等の脅迫
 - ▶ 「調子に乗るな」、「なめてんのか」等の恫喝
 - ▶ 声を荒らげる、にらむ、物を叩く・蹴るなどの言動
 - ▶ 「態度が気に入らない」等、言い掛かりをつける
- 揚げ足取り
 - ▶ 話をすり替えて理不尽な苦情等に繋げる
 - ▶ 揚げ足を取って執拗に責め立てる
- 性的・迷惑な言動
 - ▶ つきまとい
 - ▶ 盗撮
 - ▶ わいせつな言動をする
- 拘束
 - ▶ 長時間にわたる対応の強要や電話による職務の妨害
 - ▶ 退去するよう言われたにもかかわらず、正当な理由なく不退去・居座り続ける
- 繰り返し
 - ▶ 電話を切っても、何度もすぐにかけてくる
 - ▶ 同様の内容の質問・要求を執拗に繰り返す
- 妥当性を欠く要求
 - ▶ 過度な金銭や物の要求
 - ▶ 過度な謝罪の要求
 - ▶ 制度上対応できないことへの過度な要求
 - ▶ 特定の区職員等を名指しした処分等の強要
- 権威型
 - ▶ 優位な立場にいることを過度に強調した暴言、特別扱い（文書の交付や上位者による対応）の要求
- SNS等のインターネット上での誹謗中傷
 - ▶ SNS等のインターネット上で特定の区職員等を誹謗中傷する
 - ▶ 区職員等の顔や名札等を撮影した画像を本人の許諾なく SNS等のインターネット上に掲載し、誹謗中傷する

■ 第3章 発生後の対応

1. 職員の安全と健康の確保

(1) 発生後のメンタルケアのポイント

- ▶ 所属長・係長（主査）等は、カスハラ対応を行った区職員等の心身のケアなどに取り組んでください。
 - ① 心身をしっかり休ませる
カスハラ対応をした区職員等の心身の状態を確認し、負担が大きい場合は、短時間の休憩などを推奨し、ケアに努めてください。
 - ② 一人で抱え込ませない
業務に習熟していない区職員等の対応が原因でカスハラが発生する場合がありますが、個人を責めることは不適切です。組織の責任として捉え、メンタルケアにおいても、組織的にサポートしてください。また、対応の報告があった場合は、区職員等の心身の状態のヒアリングを行ってください。
 - ③ 相談先の情報提供
被害を受けた区職員等にメンタルヘルス不調の兆候がある場合は、相談窓口を情報提供してください。
 - ④ 長期的なメンタルケア
時間が経過してから、心理的な負担が表面化することもあります。定期的に区職員等の様子を確認してください。
- ▶ カスハラ対応を行った区職員等も自身の心身のケアに取り組んでください。
 - ① 心身をしっかり休ませる
カスハラの対応後、心身をしっかり休ませることが大切です。可能であれば、短時間の休憩等を取り、心身のケアに取り組んでください。
 - ② 一人で抱え込まない
カスハラ対応をした際、結果として単独で対応することもあるかもしれません。対応後は、上司に報告し、心身の状況などについても遠慮なく相談してください。

(2) 不利益取扱いの禁止

区職員等からのカスハラに関する相談等を理由に、所属において不利益な取扱いをしてはいけません。また、カスハラについて他職員から相談を受けた職員は、相談者のプライバシーに配慮し、相談に応じてください。

2. 再発防止に向けた取組

所属長は、カスハラや継続的な対応が必要な事案については、対応記録を作成し、所属内に共有し、再発防止及び組織的な対応ができるよう対策を講じてください。また、必要に応じて関係部署にも共有します。

■ 第4章 区職員等によるカスハラ禁止

カスハラは、誰しもが被害者にも行為者にもなる可能性があります。区の事業を実施するに当たり、様々な事業者と関わることとなりますが、区職員等が職務において事業者に対してカスハラを行わないのはもちろんのこと、業務時間外でも公務員の信用を失墜させるような言動は厳に慎んでください。

消費者庁では、「上手な意見の伝え方チェックリスト」を作成しています。事業者等に意見を伝える際は以下の項目を意識してコミュニケーションを取りましょう。

上手な意見の伝え方チェックリスト

～「勘違い」「すれ違い」を招かない
上手なコミュニケーションが解決の糸口に～

- ひと呼吸、おこころ**
感情的な言動にならないように、まずはひと呼吸おいて冷静に。
気持ちを落ち着けましょう。
- 具体的に伝えよう**
何を、どのようにしてほしいのか、またその理由について、相手に分かるように具体的に伝えましょう。暴力や暴言は論外です。
- 相手の話を最後まで聞こう**
一方的に話をしていませんか。相手の言い分や理由を最後までしっかり聞いて、理解するようにしましょう。
- 相手(従業員等)の立場を理解しよう**
担当者によってはすぐに対応できない場合もあるかもしれません。
- 相手に敬意を持って接しよう**
顧客も従業員も同じ「人間」です。行き過ぎた言動によって傷ついてしまいます。
お互いに敬意をもって、相手を思いやって、尊重し合うことが大切です。

出典：「ぼのぼのと考えようカスハラって何のこと？」（消費者庁（https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/public_awareness/teaching_material/business_education/assets/consumer_education_cms203_20250411_01.pdf）を加工して文京区が作成