不当要求行為等対応マニュアル

令和７年 10 月　　久御山町

（令和８年 10 月改正）

1　マニュアル策定にあたって

職員は、町の業務において、町民や各種団体などが、町の方針などに納得されず、意見・要望を述べられる場合、真摯に受け止め住民サービスの向上を図るため、懇切丁寧に対応することが求められています。

一方で、不当な手段や社会常識を逸脱した行為によって要求する不当要求行為やカスタマーハラスメント（以下「不当要求行為等」という。）で業務が妨げられ、住民サービスに支障をきたすことがあってはなりません。

本町では、事務事業へのあらゆる不当要求行為等に対し、組織的な対応を図り、職員の安全と円滑かつ適正な執行を確保するため、「久御山町不当要求行為等対策委員会設置要綱」を制定し、ハードクレーム研修や不当要求等への対応周知などを行ってまいりました。

このたび、基本的な対応方法等を整理した「不当要求行為等対応マニュアル」を策定しましたので、各部課等において、本マニュアルに記載されている事項を基本として、適切な対応を行ってください。

2　職員の責務

職員は「町民全体の奉仕者としての職責を自覚し、誠実・公正に、かつ能率的に職務を遂行するよう努めなければならない」と明記されています。（職員服務規程第２条）

職員にとって苦情・クレーム対応は、職員が対応を誤ってしまうと、要求者を更に感情的にさせてしまい、結果として不当要求等に発展してしまう可能性があります。

クレームとは総じて「ご意見」であり、苦情はクレームのごく一部にしか過ぎませんので、そのことに真摯に応えることは大切なことです。

違法性のある不当要求行為等は、容認することなく本マニュアルに基づき対応しなければなりませんが、不当要求行為等の事案発生の要因は、初期対応に問題があることをはじめ、多種多様であり単純なものばかりではないことを職員は認識しなければなりません。そのため、職員が研修等を通じて職員の接遇力や説明能力の向上に取り組むことが必要です。

町民等の正当な権利の行使への対応は、「職員の責務」です。
対応困難な事例を安易に不当要求行為等と判断しないよう留意し
トラブルが生じても、まずは相手方との意思疎通を図るなど
不当要求行為等の未然防止に努めてください。

3　クレームのレベル

クレームと苦情は同じ意味で使われることが多くあります。

①苦情は怒りや不快感などの感情を伝える行為であり、②クレームとは本来「要求する」「主張する」という意味が含まれ、人は誰でも言いたいことや意見を主張する権利があり、これらはすべてクレームとなります。

【レベル】

通常のクレーム：町の不備や対応などに対して、通常の要望、主張、要求

ハードクレーム：妥当性あり、まだ業務処理は可能（強い調子の苦情、伝え方が強硬）

不当要求行為等：妥当性なし、組織や公務に対して脅かすような犯罪行為

カスタマーハラスメント：職員個人に対する攻撃・精神的負担を与える嫌がらせ行為

※不当要求行為とカスタマーハラスメントについては、行為の該当性判断が重なることから、本マニュアルにおいては、合わせて不当要求行為等と表現しています。

不当要求行為等の定義（要綱第２条）

(1) 暴力、脅迫行為

(2) 正当な理由なく職員に面会を強要する行為

(3) 粗野又は乱暴な言動により、職員に身の安全の不安を抱かせる行為

(4) 正当な権利行使を装い、社会常識を逸脱した手段により機関誌、図書等の購入を要求し、又は工事の変更、中止・下請参入並びに補償等金銭若しくは権利を不当に要求する行為

(5) 前各号に掲げるもののほか、庁舎等の保全及び秩序の維持並びに公務の執行に支障を生じさせる行為

カスタマーハラスメントの定義（労働施策総合推進法及び厚生労働省「カスタマーハラスメント防止指針」）

以下の３つの要件を満たすもの

(1) 行政サービスの利用者等からのクレーム・言動

(2) 要求内容および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

(3) 職員の職場環境が害されるもの、もしくは職員の尊厳を傷つけるもの

４　不当要求行為等の判断

不当要求行為等とは、苦情や要求の内容が不当ということではなく、不当な手段や社会常識を逸脱した行為による要求をしてくる行為を意味します。

具体的には以下のような行為などが不当要求行為等に該当します。

【不当な手段の例】

①暴力行為

・殴る、蹴る、叩く、物を投げる行為や体に直接触れなくても、机や壁などを叩く、椅子を蹴るなどの行為。また、手を上げるなど暴力を連想させる行為。

②脅迫行為

・大声を出す、威嚇する、不安をあおったり威圧感を与える行為

「お前を殺してやる」「自宅に火をつけてやる」「言うことを聞かないとただではおかないぞ」など

③面会・謝罪を強要する行為

・断ったにもかかわらず強硬に面会を要求してきたり、町の事務執行に非がないにもかかわらず、不当に謝罪を要求するなどの行為

④誹謗中傷、名誉棄損

・個人的な名誉や人格を傷つける言動、中傷する文書の配布や SNS 等によるウェブ上への掲載などの行為

⑤業務妨害

・退去を求めても応じない、占拠する、居座る、頻繁に来庁する、長時間にわたる一方的な電話や面会への応対を強要するなど、業務に支障を来す行為

【社会常識を逸脱した行為の例】

①対応や回答ができない質問や要求をしてくる行為

「慰謝料を払え」「特定の職員等を採用しろ」など

②実現不可能なことを要求してくる行為

「法令の適用範囲を拡大せよ。」「制度を見直して許可しろ」など

③町以外のことに関して要求をしてくる行為

④「仕事の関係だと」言い、職員につきまとう行為

5　不当要求行為等への対応

（１）クレームへの基本的対応

町の対応に問題があることで、「通常のクレーム」が、「不当要求」になることもあります。それを未然に防ぐために、普段から下記のことを心がけて対応してください。

【基本的なクレーム対応】

相手の話をしっかりと聴く	・相手の話に耳を傾け、相手が感情的になっても、冷静に対応する。一定は相手の気が済むまで話を聞く。 ・怒りなどを鎮めるお詫びも必要です。 「お手数をかけ、不快な思いをさせてしまい、申し訳ありませんでした。」（事実や責任を認めているのではないと認識すること） ・同意できない内容でも、適度に相槌を打つなど共感を示す。 ・相手の話が理解できても、すぐに反論や説明をしない。
丁寧に説明する	・一方的に説明するのではなく、相手の反応を見て、時には相手の反論も聞きながら、丁寧に説明する。 ・「多分」や「一応」、「決まっていますから」などの表現を安易に使うと、それを逆手に反論されることもあるので、曖昧な表現や雑な表現、断定的な表現に気を付ける。 ・相手の感情を逆なでしないよう、絶対にできないことでも、「絶対にできません」ではなく、「なかなか難しいです」など遠回しな表現を使う。
責任を回避しない	・耐えきれず、前任者や他部局の話にすり替えたりしない。 ・自分の責任になることを恐れ、無意味に結論を先延ばしにすることや事案を隠すようなことはしない。
相手に何度も説明させない	・対応者が変わる場合は、相手の主張やいきさつを十分に引き継いだうえで、対応する。

【留意点】

謝罪の必要性	・町にミスがあった場合は、しっかりと謝る。 ・ミスがない場合でも、事実や責任を認めるのではなく、不快な思いをさせたことに対してお詫びする。
事実確認	・事案の発生原因について、「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」したかを記録する。

（２）不当要求行為等への対応

不当要求行為等と判断した場合、または不当要求行為等のおそれがあると判断した場合は、以下の行動を常に意識し、毅然とした態度で落ち着いて対応してください。

【不当要求行為への実際の対応】

①記録は必ず取る	・面会や電話では、弁護士相談や警察へ通報する際、経過記録が必要となるので、必ずメモを取り、具体的に分かりやすく記録・録音する。 【録音の考え方】 ・「間違いがあってはいけませんので、録音をさせていただきます」など相手に伝える。 ただし、録音することを告知すればよく、了解を得ることが目的ではありません。録音を拒否された場合でも、「内容を正しく報告する義務がありますので」などと告げて録音する。 ・通常は「冒頭告知＋録音」（電話通話録音システム、組織的対応） ・リスクが高い場面では「当事者が秘密録音」（個別応対・逆上防止） ・録音したら、所属課長に報告し、個人判断での利用・保管はしない。
②相手を確認する	・相手の住所、氏名（所属団体）、連絡先を確認する。 ・万が一の事態を想定し、人相や服装、特徴などもメモする。 ・名前などを言わない場合、「職務上必要となりますので」などと告げ、何度言っても名乗らない場合は、「おっしゃっていただけないのであれば、お話をお聞きすることはできません」と告げ、対応を終了すること。
③用件をはっきり確認する	・用件を確認し、はっきりとした用件がない場合は、引き取ってもらうか、電話対応を終了する。 ・「誠意をみせろ」など要求内容を明示しない場合も、「それはどういう意味ですか」、「具体的にどうすればいいのですか」などと聞き返して、相手の要求内容と根拠を相手の口から明確に引き出すこと。 【確認事項】５Ｗ１Ｈ（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）
④適切な場所で対応する	・相手のプライバシーに配慮するとともに、他の来庁者への影響を考慮し、業務に支障がないように、庁舎内の相談室などで対応する。 また、原則、相手の指定する場所へは出向かないようにすること。必ず、上司と相談のうえ、最終判断してください。

⑤複数人で対応する	・面会の際は、必ず複数の職員（２名以上）で対応する。また、あらかじめ交渉役や記録役、通報役など役割分担を決めておくとともに、相手の人数も１～２名に制限しておく。 ・最初から幹部（町長、部長等）が対応すると即答を迫られ、組織的対応ができなくなるので、幹部は対応しない。
⑥対応時間を区切る	・初回の要求は、主張の内容や真意が何であるかを判断する必要があるため、ある程度の時間をかけて相手の話を最後まで聞く必要があるが、複数回明確に回答しているにもかかわらず要求が繰り返される場合は、面会の終了や電話を切ることを明確に告げる。 ・対応時間が長くなると無意識に妥協する方向に気持ちが動くので、対応時間はできるだけ短くする。
⑦必要最小限の発言に留める	・話すべきことは端的に、相手から聞かれたことのみ発言する。 ・相手の追求に窮して、「申し訳ありません」などと自己の非を認める発言をしたり、「検討します」など期待を持たせる発言はしない。 ・誤った発言をした場合は、慌てることなく速やかに訂正する。
⑧不必要な書類は作成しない	・詫び状や念書等を書くよう要求してくることがあるので、必要のない書類を作成したり、相手が持ってきた書類に署名・押印は絶対しない。
⑨要求に即答や約束をしない	・組織的な対応をするため、担当者レベルでの即答や約束はせず、「上司に報告する必要がありますので、この場での即答はできません」などと告げ、相手のペースには乗らない。
⑩組織的な対応	・町で判断するため、職員は不当要求行為等を受けたとき、または、可能性があるとき、速やかに所属課長等へ報告する。 ・所属課長等は、所管する業務に関して不当要求行為等が発生している、またはそのおそれがあると判断した場合は、行為者に対して警告、警察への通報など必要な措置を講じるとともに、「不当要求行為等発生連絡表（様式）」を、部長（委員）を通じて、不当要求行為等対策委員会へ報告する。 ・不当要求行為等の内容が重大であり、かつ、慎重な対応が必要な場合は、不当要求行為等防止対策委員会を開催し、対応事項の協議検討を行う。

（３）暴力等の犯罪行為レベル（警察への通報）

相手の行為が違法行為に該当している場合、対応している職員の安全確保を行ってください。そのうえで、無理に職員で対応せず、所属課長や周りにいる者が警察へ１１０番通報してください。

例）職員への暴力や脅迫行為、備品等の破壊行為、刃物や爆発物を持った庁舎の保全に係る行為など

（４）具体的な対応例

実際に不当要求行為等が発生したとき、対応の参考としてください。

①大声や態度で威嚇されたり、机を叩かれたりした場合

・注意を促す（２～３回繰り返す）

「静かにお話してください」「机を叩くのは止めてください」

・止めない場合は、引き取ってもらう

「大声を出すような方と話し合うことはできません。お引き取りください」

②長時間の交渉を打切るタイミング

〇切り出し方

「申し訳ございませんが、そのようなことはできかねます」

「お話は伺いましたが、○○はできません、これ以上お話しても同じです」

〇退席を促す

「申し訳ありませんが、約束時間も過ぎておりますし、○時から会議がありますのでこれでお引き取りください」

「お話は伺いましたが、○○はできません。これ以上お話しても同じです。お引き取りください」

③長時間にわたる電話や執拗な電話

〇長時間にわたる電話に対して

「申し訳ありませんが、○時から会議があります」「○時から人と会う約束になっています。」

〇執拗な電話に対して

「以前からお話は伺っておりますが、前回と同様のお話しでしたら、職務に影響がありますので電話を切らせていただきます」

④仕事のミスやクレームを口実としてきた場合

・事実を確認しないで要求を認めたり、謝罪的な発言をしたりしない。

「事実関係については調査いたします」「言われる内容について調査します」

・ミスが事実である場合は、法令等に基づいた適正な手続で解決を図る。

「その件については、法令等に基づき適正に対処させて頂きます」

・ミスを口実とした不当要求等には応じない。

「申し訳ありません。ご指摘の件と要求は別の問題で、要求には応じることはできません」

⑤町長との面会を要求してきた場合

・町長の面会要求には応じる必要はなく、所属課で対応します。

「私が担当です。お話は私が伺います」

「町長には必要があれば、私から報告します」

「（何度も伝えたうえで）用件をおっしゃらないのであれば、お引き取りください」

※暴行や脅迫を伴う面会要求は、犯罪行為になるので警察に通報してください。

⑥その他の具体例

○「個人の連絡先を教えろ」などと迫られたら

「仕事で対応しておりますので、個人の連絡先を教えることはできません。」

○「はっきりしろ」と迫られたら

「申し訳ありません。できるにしても、できないにしても、条件がありますので、まずその条件を説明させて頂けませんか」

「お話をもう少し詳しくお聞きしないと、はっきりしたことは申し上げられません」

○「即答しろ」「時間がない」と迫られたら

「申し訳ございません。個別の事情についての対応はできかねます」

「上司と協議いたします。この場での即答はできかねます」

「このような条件は、私どもでは初めてのケースです。上司と協議をしますが、意思決定には時間を頂く必要があります。この場ではお答えできません」

○「訴えてやる」と迫られたら

「どうしてもとおっしゃるのであれば、あなたのご意向を止める権利は、私どもにありません」

○「誠意をみせろ」と迫られたら

「あなたのおっしゃる誠意とは、具体的にどのようなことでしょうか。具体的におっしゃって頂ければ、こちらもできるかできないか、具体的に判断いたします」

「私どもは、すべての町民に同様のサービスを提供することが誠意だと考えております。一部の方に例外を認めることを、誠意とは考えておりません」

○「私を馬鹿にしているのか」「他の人には認めているでしょう」など被害者意識、差別意識を向けられたら

「そのようなことは決してありません。私どもは、皆さまに同じことをお話しています」

「そのようなことは決してありません。私の知る限り、このことを認めた事実はありません」

「（不愉快に感じられたことは）申し訳ありません。おっしゃっていることについて、私どもの言い方の、どのような部分でそう思われたのでしょうか」

「と、おっしゃいますと、具体的に認められたケースがあるのでしょうか。私もすべてを把握しているわけではありません。調べてみたいと思います」

○「私の言っていることが間違っていますか」などと理屈で迫られたら

「あなたの言うことはごもっともです。しかし、現実的には行っておりません」

「あなたのお気持ちはよく分かります。しかし、現実には…の立場を持った方もいらっしゃるので、この場ですぐに認めるわけにはいきません」

「あなたのご意見は上司に伝えます。その上で、できることは今後改善してまいります」

○「個人的な意見を言え」などと要求されたら

「個人的な見解を申し上げることは、控えさせて頂きます。」

「仕事で対応しておりますので、個人的な意見を申し上げることはできません」

○「あなたは責任者だろう」「あなたが判断しろ」などと迫られたら

「責任者といえども組織の一員です。上司と協議の上で判断させて頂きます」
「責任者として申し上げます。本件はお断りいたします」

○「書面で回答しろ」「詫び状を出せ」「この書類に印鑑を押せ」などと迫られたら

「申し訳ありません。こちらではそのようなことはしておりません」
「回答は先程ご説明したとおりです。このことについて書面を作成することはできません（必要ありません）」

○「他の組織では対応してくれたのに、おかしい」などと迫られたら

「申し訳ございません。こちらではそのような対応はしておりません」
「他ではどのように対応しているのでしょうか。こちらでも詳しく調べてみたいと思います。」

○「私は精神的にダメージを受けた」「体調が悪くなった」などと訴えられたら

「不愉快な思いをさせて申し訳ございません。不愉快なお気持ちについては、こうして謝る以外にはどうすることもできません」
「あなたの状態と、私どもの対応との因果関係が証明されなければ、これ以上、何も申し上げることはできません」

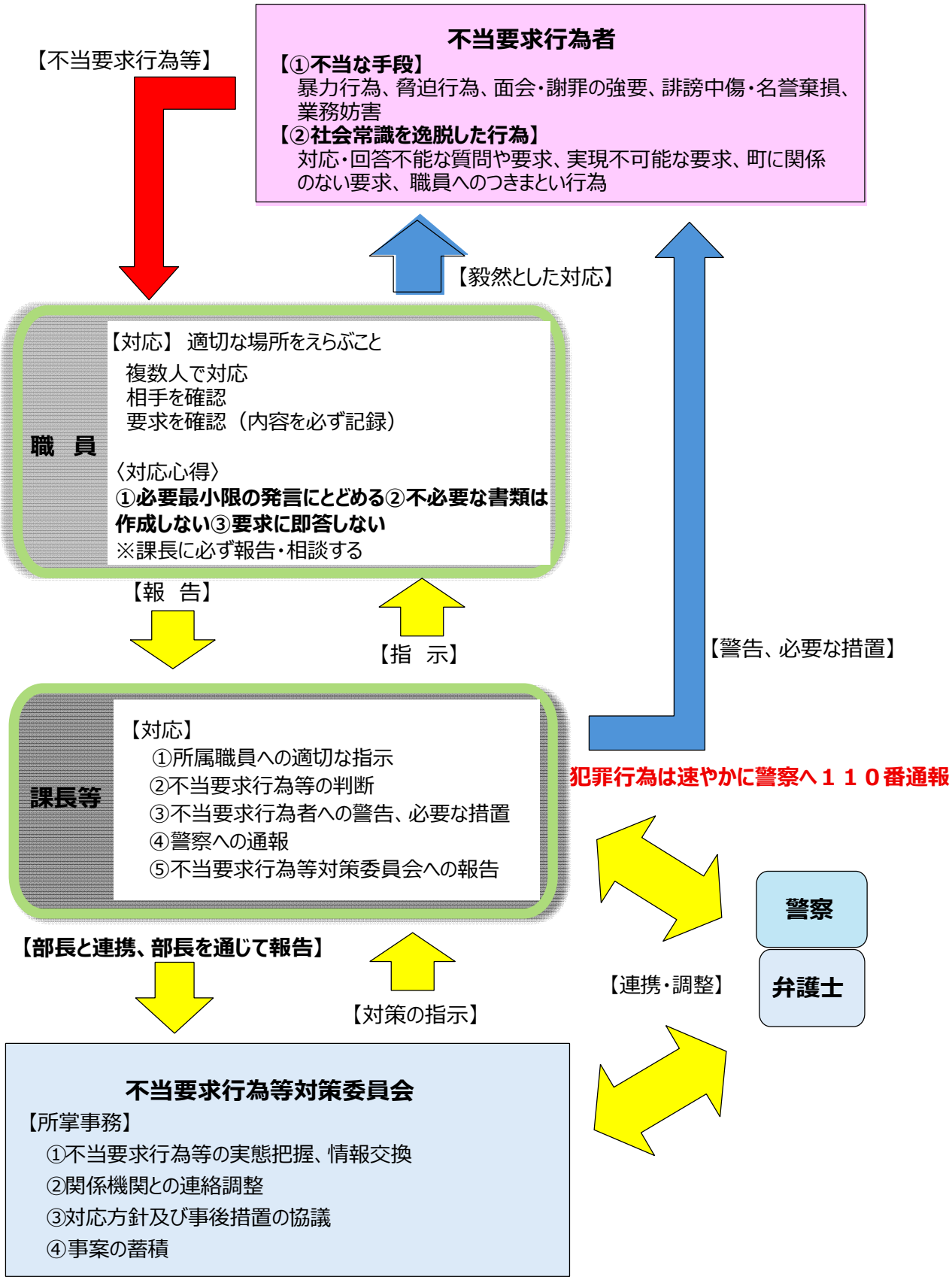
○大声で恫喝されたら

「大きな声を出されると他の方にご迷惑です」
「お話を詳しく伺うために、別室を用意しましたので、こちらへお越しください」

○相手の氏名、身分、用件を聞く場合は

「私は担当の○○と申します。失礼ですが、お名前をお聞かせ頂けませんか」
「職務上必要ですので、ご住所、お名前、ご連絡先をお教え頂けませんか。おっしゃって頂けないのなら、これ以上のお話はお断りします」

6　不当要求行為等への対応フロー



7　資料編

（１）知っておくべき刑罰法規（一例）

罪　名	該当条項 （刑法）	該当例
公務執行妨害	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	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
現住建造物放火 （未遂） （予備）	第 108条 （第 112 条） （第 113 条）	庁舎内に火炎瓶を投げ入れたり、ガソリンをまいて火をつけたりした場合（※未遂、予備も処罰される）
不退去	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	第 204条	暴力を振るい、受傷させた場合
暴行	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、手で小突く等の行為が含まれる）
脅迫	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	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
偽計業務妨害	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	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
公用文書毀棄	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	第 261条	茶碗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

（２）町が実施している各種対策

①不当要求行為等対応マニュアルの策定	・電話、面談等で不当要求行為等が疑われる事例に対し組織的な対応を行うため、R7 年度に「不当要求行為等対応マニュアル」を策定（R8 年度に改定）
②クレーム対応研修及び接遇研修の実施	・カスタマーハラスメントと正当なクレームの違い等について認識統一を図り、対応方法を学ぶ機会の創出（継続的に実施）
③名札の表記方法の変更	・インターネット等による誹謗中傷を防ぐため、職員のネームプレートの表記方法を「ひらがな（苗字）」に変更（R6 年度）
④電話の通話録音の導入	・職員の電話対応サービスの向上と電話対応におけるトラブルを回避するため、庁舎内電話の通話録音を開始します。（R7 年 9 月）
⑤職員のケア	・組織的な対応として、必要に応じ「不当要求行為等対策委員会」を開催するとともに、顧問弁護士・警察と連携を強化する。また、精神的苦痛などへのケアとしてメンタルヘルス相談を実施する。

○久御山町不当要求行為等対策委員会設置要綱

平成 16 年 12 月 1 日

告示第 97 号

(設置)

第 1 条　この要綱は、久御山町が行う事務、事業に対するあらゆる不当要求行為等に対し、組織的な取り組みを行うことにより適切な対応を図り、もって職員の安全と公務の円滑かつ適正な執行を確保するため、久御山町不当要求行為等対策委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(定義)

第 2 条　この要綱において、不当要求行為等とは、次の各号に掲げるものをいう。

(1)　暴力、脅迫行為

(2)　正当な理由なく職員に面会を強要する行為

(3)　粗野又は乱暴な言動により、職員に身の安全の不安を抱かせる行為

(4)　正当な権利行使を装い、社会常識を逸脱した手段により機関誌、図書等の購入を要求し、又は工事の変更、中止及び下請参入並びに補償等金銭若しくは権利を不当に要求する行為

(5)　前各号に掲げるもののほか、庁舎等の保全及び秩序の維持並びに公務の執行に支障を生じさせる行為

(組織)

第 3 条　委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織し、それぞれ別表に掲げる職にある者をもって充てる。

2　委員長は、対策委員会を代表し、会務を総理する。

3　副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は欠けたときは、その職務を代理する。

4　委員会は、必要に応じて委員長が招集する。この場合において、委員長が必要と認めるときは、当該不当要求行為等に係る一部の委員を招集することができる。

5　委員長は、必要があると認めるときは、委員以外の者に出席を求めることができる。

(所掌事項)

第 4 条　委員会の所掌事項は、次の各号に掲げるとおりとする。

(1)　不当要求行為等に関する情報交換及び関係機関との連絡調整

(2)　不当要求行為等に関する対応方針及び事後措置の協議検討

(3)　不当要求行為等に対する対策を講じること。

(4)　その他委員会が必要と認める事項

(不当要求行為等発生時の措置)

第５条　各課等の長は、それぞれの職場において、不当要求行為等が発生し、又はそのおそれがあると認めたときは、その都度、不当要求行為等発生連絡表(別記様式)により、所管の委員を通じて委員長に報告するものとする。

２　委員長は、前項の報告を受けたときは、その内容を精査し、必要により警察等関係機関に通報するものとする。

(会議)

第６条　委員長は、前条の報告があったときは、第３条第４項の規定により、委員会を開くものとする。

(庶務)

第７条　委員会の庶務は、総務課庶務係において行う。

(その他)

第８条　この要綱に定めるもののほか必要な事項は、町長が別に定める。

附　則

この要綱は、公布の日から施行する。

附　則(平成 19 年告示第 39 号)

(施行期日)

１　この要綱は、平成 19 年４月１日から施行する。

(助役に関する経過措置)

２　この要綱の施行の際、現に助役である者は、この要綱の施行の日に地方自治法の一部を改正する法律(平成 18 年法律第 53 号)による改正後の地方自治法(昭和 22 年法律第 67 号)第 162 条の規定により、副町長として選任されたものとみなす。

(収入役に関する経過措置)

３　この要綱の施行の際、現に在職する収入役は、その任期中に限り、なお従前の例により在職するものとする。

附　則(平成 25 年告示第 45 号)

この要綱は、平成 25 年４月１日から施行する。

附　則(令和４年告示第 22 号)

この要綱は、令和４年４月１日から施行する。

別表(第３条関係)

委員長	副町長
副委員長	教育長、総務部長
委員	民生部長、事業環境部長、都市整備部長、教育次長、消防長、議会事務局長、会計管理者

別記様式(第５条関係)

不当要求行為等発生連絡表

年　月　日

不当要求行為等対策委員長　あて

職・氏名

次のとおり、不当要求行為等が発生しましたので連絡します。

発生日時	年　月　日　　午前・午後　時　分
発生場所	
来訪者等	
応 対 者	
件　名	
不当要行為等の 内容	
応対後講じた措 置	