

ハードクレーム予防・対応マニュアル

(令和6年7月)

奈 井 江 町

マニュアルの策定にあたって

町の業務において、町民が町の方針に納得されず、意見や要求を述べられるような場合、職員が懇切丁寧に対応するのは当然のことです。

クレームは、行っている業務に不十分な点がないかを見直す契機となるもので、むしろ歓迎すべき場合もあります。

しかし、町として十分に対応しているにもかかわらず、自分の意向が通るまで理不尽な要求をやめられない、いわゆる「ハードクレーマー」が存在することも事実です。

このような町民と何度も長時間にわたって電話や面談対応することは、業務に支障を生ずるのみならず、対応する職員には多大な心理的負荷となるものです。

上記のようなクレームの中には、明らかな「不当要求」もあれば、不当要求に該当するのか判断が難しいものもあります。

いずれにしても職員個人が問題を抱え込むことのないよう、所属長を中心とした組織において毅然と対応することが必要です。

本マニュアルでは、奈井江町不当要求行為等防止対策規程第2条で規定する「不当要求行為」及び、その前段階である「不適切要求」を「ハードクレーム」とし、基本的な対応方法等を整理しています。

各課においては、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下さい。

1. ハードクレームについて	
(1) ハードクレームとは	3
(2) どんな行為がハードクレームになる？	3
(3) 犯罪行為レベル	4
(4) 判断基準	4
《参考》クレーマーの分類とその対応	5
2. 対応方針～初期対応	
(1) 普段から心がけたい基本的な対応	6
(2) 初期対応において特に気をつけたいこと	7
(3) こじれてしまった時の対応	8
《参考》対応記録の重要性	9
3. 対応方針～不当要求レベル	
(1) 奈井江町不当要求行為等防止対策規程	10
(2) 不当要求行為への基本的な姿勢	10
(3) 組織的な対応	10
(4) 実際の対応の際の留意点	10
4. 対応方針～犯罪行為レベル	
(1) 相手の行為が犯罪行為に該当している場合	16
《参考》犯罪行為にあたる可能性がある事例	17
(2) 現に犯罪行為が行われている場合の対応	18
(3) 庁内取締規則に基づく退去命令	18
5. 最後に	19
《参考資料》	
資料1 ハードクレームへの対応フロー	20
資料2 相談対応ガイドライン	21
資料3 窓口掲示文書例	22
資料4 クレーム対応に役立つ問答（例）	23

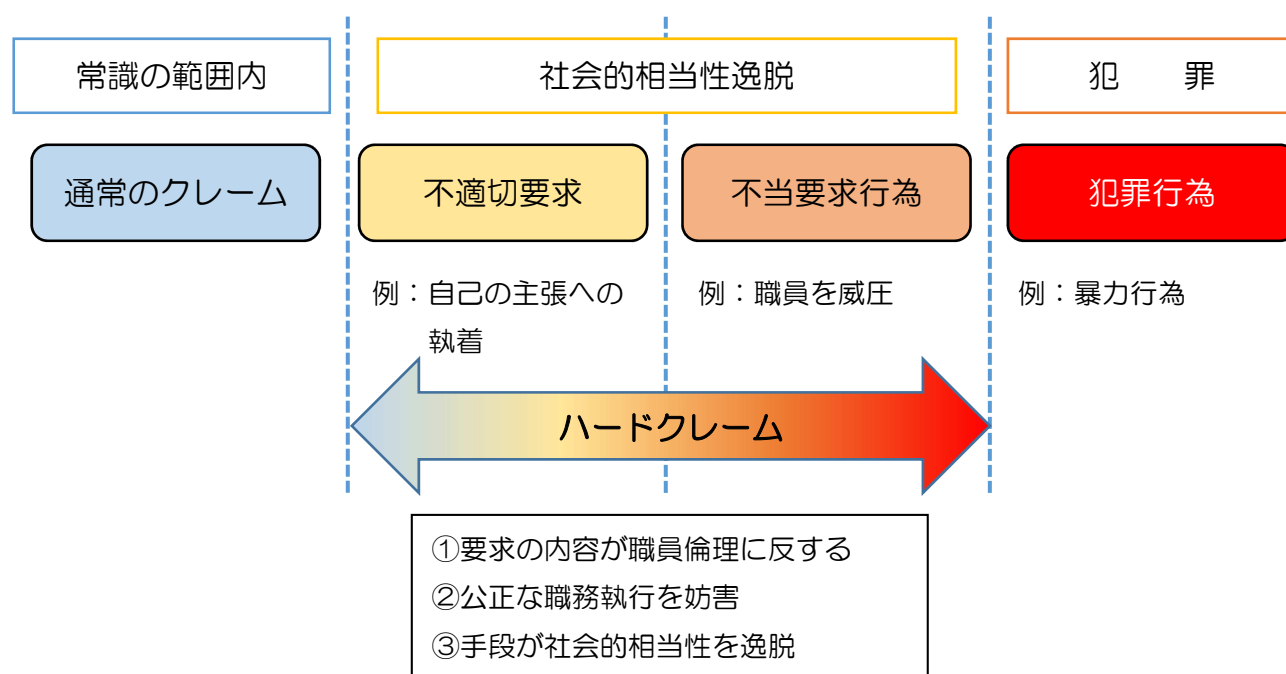
1. ハードクレームについて

(1) ハードクレームとは

町として十分に対応しているにもかかわらず、相手が自分の意向が通るまで理不尽な要求をやめないで、対応に悩んだという経験はありませんか？

町は、不当要求行為等防止対策規程により、「暴力的言動や脅迫又はこれに類することにより職員に恐怖心を与える行為」などを「不当要求行為」とし、組織的に対応する旨を定めていますが、相手が本当に不当要求行為者なのか、判断が難しい場合があります。

本マニュアルでは、不当要求行為や、その前段階である不適切要求を含む、社会的相当性を逸脱したクレームを「ハードクレーム」とし、対応方法を整理します。



(2) どんな行為がハードクレームになる？

下記のような兆候があれば、ハードクレームに該当する可能性があります。

① 自己の主張を押し付ける

- 一方的な主張や要求を何度も繰り返し、内容を何度説明しても納得しない。
- こちらの対応を一方的に非難し、自己の主張を押し付ける。自己の正当性を主張する。
- こちらが言ってもいないことを「言った」と決めつける。こちらの発言を曲解して自己の都合の良いように解釈する。
- 本来の意見や要求とはかけ離れて、何かにつけて「態度・対応が悪い。謝罪しろ。上司を出せ。町長に会わせろ。」などと執拗に謝罪や上司の対応を要求する。

② 常習的に要求行為を行う

- 毎月のように同じ行為を繰り返し、半ば常習的となっている。要求行為そのものが目的化している。

③ 職員の対応や思考を混乱させる

- 職員の発言内容や言葉遣いなどの一つ一つを捉え、事細かに自己の都合の良いように職員の対応を非難するなどして、本来の要求行為とは無関係な会話を展開し、職員の対応や思考を混乱させる。

④ 暴力的な言動を伴う

- 罵倒・恫喝する、声を荒げる、壁や机を叩く・蹴る、物を投げつけるなど、職員に威圧感や恐怖感を与える。



⑤ 訪問の要求や長時間・長期間にわたり繰り返し要求行為を行う

- 謝罪や説明のための自宅への訪問を要求し、長時間にわたり拘束する。
- 何度も電話をかける、長時間にわたり同じ話を何度も繰り返す。電話を切らせない。あらゆる職員・職場に電話する。
- 何度も来庁し要求を繰り返し、こちらの説明に納得せず、長時間の対応を強いる。

⑥ 嫌がらせ行為等を行う

- 職員の自宅に電話やFAXし、要求や嫌がらせなどの行為を行う。また、職員の家族に対しても同様の行為を行う。
- 職員の自宅を訪問したり、出退勤時や閉庁日の外出時などにおいて尾行等を行い、行動を監視するなどの嫌がらせや恐怖感を与える行動をとる。

(3) 犯罪行為レベル

下記のような行為があった場合は、すでに犯罪行為に該当する可能性があります。

- 職員が殴られる等の暴行が加えられた場合
- ガラスを割るなど、町の備品を壊された場合
- 包丁等凶器となり得るものの提示があった場合
- 「殺してやる」等、職員の生命・身体に危害を加える旨の発言があった場合等



(4) 判断基準

こうした行為がどの程度行われるとハードクレームに該当するのかについて、具体的な線引きは明らかではありません。相手方の言い分を十分に聞き、その内容を踏ま

えたうえで、「常識の範囲内」か否かを、個人の感覚でなく組織として判断することになります。

判断が難しいと感じた場合には、早めに職場の上司や総務課に相談して下さい。

対応にあたって、クレーマーのタイプについて知っておくと、より良い対応ができるかもしれません。

《参考》 クレーマーの分類とその対応

業務に支障をきたすような要求を繰り返すクレーマーを、いくつかに分類することができます。（横山雅文著「プロ法律家のクレーマー対応術」より）

①性格的問題クレーマー

【特徴】独善的な価値観や思い込みで、常識的に見て明らかに無理な要求を当然のことのように執拗に要求してくる。もっとも本人は自分の要求を不当要求だと全く思っておらず、要求を拒絶すると、対応部署への迷惑メールでの嫌がらせや、インターネット上での対応職員個人の誹謗中傷をし始めることもある。

【対応】交渉は平行線に終わることを念頭に置いたうえで、要求者の考え方を尊重する姿勢を見せながら、こちらの見解を説明し、丁寧な言葉で拒絶する。

脅迫や業務妨害を繰り返すなどの行動に出れば、不当要求行為として、文書で交渉拒絶を通知する。

また、場合によっては弁護士など第三者を介在させることも有効。

②精神的問題クレーマー

【特徴】電話で愚痴のような不平や不満を一方向的に話し、なかなか電話を切らせない。また、ある時期に集中して頻繁に電話をかけてくる傾向がある。

要求の実現よりも対応した担当者との精神的密着そのものが目的となっている場合が多く、担当者が交渉を拒絶すると、担当者個人に対して突発的な加害行為に走る可能性もある。

「役場は自分を排除しようとしている」など被害的な言動があれば注意すること。

【対応】個人的な感情を交えない対応をし、決して精神的に密着しないようにする。

必要に応じて担当者を替える。加害行為等の犯罪行為があれば直ちに警察に通報し、刑事告訴する。

③常習的悪質クレーマー

【特徴】意図的にクレームをでっちあげ、比較的安価な賠償金や利益を求める。

一見執拗だが攻撃性はない。自分のしていることが悪いという認識はあるが、一度要求に応じると、繰り返し要求してくる。

【対応】綿密に計画しないため、事実関係を詳しく質問されることを嫌がる。

会話の矛盾点を指摘したり、文書で要望するよう持ち込むのが有効。

④反社会的悪質クレーマー

【特徴】暴力団などが社会正義、社会活動を装い、こちらの何かの落ち度をネタに、巨額の金銭や取引行為に名を借りた、定期的な利益供与を取得することを目的にクレームをつける。

要求を拒絶した場合の報復を事前に用意している場合が多い。

【対応】要求に一度たりとも応じてしまうと、それを恐喝のネタにされるばかりでなく、場合によっては対応職員等の処分を問われ、町の信用を失墜させる不祥事になる可能性もある。

組織として断固として拒絶する姿勢を示すとともに、決して相手と秘密を共有しない。

状況に応じて弁護士を介在させ、不当要求に対して弁護士名義で警告を通知し、街宣行為があればすばやい仮処分の申し立て、刑事告訴を行う。

2. 対応方針～初期対応

ハードクレームの中には、こちらの初期対応に問題があったために、その怒りから不当要求行為へ発展したものも数多く見られます。

相手にハードクレーマーの兆候があるときは、未然防止の心構えをもって接することが大切です。以下の3つの対応策を紹介します。

(1) 普段から心がけたい基本的な対応

クレーマーに限らず、普段の町民の方への対応についても、下記のような対応を心がけましょう。

①相手の言い分をじっくり聞く

- 相手の話を聞く。耳を傾ける。十分に聞いて理解を示す。場合によっては相手の言葉を復唱するなど、真剣に聞いている姿勢を示す。
- 全てに共感できないまでも、適度に同意したり、相づちを打つなど、相手の話しやすい雰囲気を作る。
- 相手の言い分が分かったとしても、すぐに反論や説明を始めない。
- 常習性の高いクレーマーは、こちら側の言質をとろうと狙っていたり、発言の矛盾点や対応の不手際を誘い出そうとするため、対応の初期段階では、こちら側の発言は最小限にとどめる。

②丁寧に説明する

- 特に悪意を持ったハードクレーマーは、こちら側の説明姿勢に対して、さらにクレームを言ってくる場合があるので、以下の点に注意する。
 - ・一方的な説明、相手を説得しようとする説明、反論する説明、とならないようにする。
 - ・「たぶん……です」「一応……してます」「わかっています」「報道のとおり

りです」など、あいまいな表現、雑な表現、断定的な表現に気をつける。

③相手の感情を高ぶらせない

- 相手の話の腰を折らず、言い分をじっくり聞く。
- 相手の言い分に同感・共感する姿勢を示す。
- 結論を急がないなど落ち着いて話せる環境を作る。

④責任の回避行動はしない

- 度重なるクレームに耐えきれず、他課の話にすり替えたり、関係する他の部局等の情報や担当者の個人情報漏らすことは、絶対に行わない。



途中から同席あるいは電話対応を行う場合

⑤相手に再度説明させない

- 部下のクレーム対応を引き継いだり、対応に途中から同席する場合、それまでのいきさつは部下が説明し、相手からもう一度説明させることはしない。（「何度も説明させるのか」という新たなクレームにつながる。）

⑥相手に警戒心を持たせない

- 応援に来たような態度はとらない。
- 安易に同じ説明を繰り返したり、それまでの説明を補完するような説明を始めない（相手方はますます警戒心を募らせたり、怒りを覚え始めたりするので）。

(2) 初期対応において特に気をつけたいこと

クレームの初期対応で特に気をつけたい3原則を紹介します。

①礼を尽くす。時には「お詫び」も必要

相手が怒りで興奮状態にある場合には、まず相手の話によく耳を傾け、穏やかに接することが大切です。

また、怒りを鎮めるために、時には「お詫び」も必要です。

もっとも、ここでの「お詫び」はあくまで相手に不快な思いをさせたことに対するものであり、事実や責任を認めることとは別であることを認識しましょう。

「お手数をかけ、大変不快な思いをさせてしまい、申し訳ございませんでした」など。

こちらの「お詫び」の言葉に対して、相手方が「責任を認めるということだな！」などと言い出すような場合は、不当要求行為の可能性もあり、要注意です。

②事実の確認

原因となった事実を確認したうえでなければ、仮に相手に損害があり賠償を求めてきたような場合にも、こちらの責任の有無や賠償額の提示を行うことはできません。

事実を確認しないままに、その場の雰囲気や町の責任を前提とした話を進めようと、後戻りが非常に難しくなります。

③感情的な対応はNG

苦情や不満を言ってくる相手は興奮している場合が多いものです。

それに反応して、こちらまで感情的になってしまったりは、その対応が新たな苦情の種になってしまい、余計に話がこじれてしまう場合もあります。

対応中にイライラすることが少なからずあると思いますが、気持ちを落ち着けて対応して下さい。

こちらがあくまで冷静に接し、事実確認を行うことに意識が向いていれば、次第に相手の興奮も冷めてきます。



(3) こじれてしまった時の対応

クレマー対応がいつもうまく行くとはいりません。むしろ、こじれることを想定し、こじれた場合には、以下の点に留意して対応して下さい。

①同じ話の繰り返しが「打ち切り」の見極めポイント

こちらが合理的な説明を繰り返しても相手方が納得せず、一方的に自分勝手な理屈に終始するような場合には、時間をかけた説明も相手には通じず、結局、時間の無駄になってしまう可能性もあります。

こちらが合理的な説明責任を十分に果たしても、相手は全く理解を示さないような場合には、状況を見ながら、対話を打ち切るなど、一定の見切りが必要となってきます。

「これ以上お話しても、結論は変わりません。職務に影響が出ますので、お引き取り下さい。」などと申し出るとともに、今後も交渉が必要な場合は、「本日はこれ以上のことは申し上げられません。お互いの意見を整理したうえで、改めて話し合いの場を持たせて頂きます」と言い、対応方針を検討します。

その後も要求行為が続く場合には、不当要求と判断し、然るべき対応（後述の不当要求行為等に対する対応）を行います。

②文書での最終回答

なおも相手から同じ要求が繰り返される場合には、文書で「これをもって最終的な回答とする」旨を相手に送付し、交渉を打ち切ります。それでも執拗な要求や誹謗中傷・脅迫などが続く場合には、法的対応を検討します。

③交渉経過の記録

不当要求かどうかの判断や、弁護士への相談、法的対応を行う場合にとどまらず、第三者からの助言を得る場合にも必ず経過記録が必要になります。

また、今後、同様の事例が発生した場合に参考になる貴重な資料ですので、ポイントを具体的にわかりやすく記録し、保存しておくことを心がけましょう。

《参考》 対応記録の重要性

(1) 記録は具体的に

ハードクレームへの対応を検討するに際して、クレームの内容（市民の正当な権利の行使とは言えないものなのか）や程度（対応部署でどの程度業務に影響が出ているか）等を把握するためには、詳細な記録が不可欠です。



どれくらいの大声で、どのような発言を、どれくらいの時間行っていたかなど、具体的に記録しておくことが大切です。

具体性に乏しく、記録を残した者の主観が入っていると判断されるような内容の場合、事実と認められない可能性があります。

(2) 事実を積み上げることの重要性

町に対する不当要求行為が続く場合、最終的には法的手段を採ることも視野に入れなければなりません。具体的には、相手方の行為が違法であると裁判所に判断してもらい、要求行為を禁止するなどの仮処分の申し立て等を行うことです。

過去に他の自治体において、多数回にわたり、濫用的な態様で情報公開請求を行ったり、対応した職員に大声で罵声を浴びせる等の行為を行った市民について、こうした行為の禁止を求める「差止請求の仮処分」を裁判所に申し立てた事例があります。

この事例においては、当該自治体の職員が約8か月間の対応の内容を全て記録に残しており、これが裁判所に証拠として提出されました。

市民の権利の行使をやめさせることは通常は非常に困難ですが、この事例では、一つ一つ事実を積み上げることで、不当要求であることを裁判所に認めてもらい、その結果、差止請求の仮処分が決定されました。



3. 対応方針～不当要求行為レベル

(1) 奈井江町不当要求行為等防止対策規程

相手の行為が規程に定められた不当要求行為に該当すると認められる場合には、規程が定める対応を行います。

奈井江町不当要求行為等防止対策規程

第2条 この規程において、不当要求行為等とは、次に掲げる行為をいう。

- (1) 暴力行為
- (2) 正当な理由がなく職員に面会を強要する行為
- (3) 暴力的言動や脅迫又はこれに類することにより職員に恐怖心を与える行為
- (4) 正当な権利行使を装い、違法又は社会常識を逸脱した手段により金銭又は権利を不当に要求する行為
- (5) 前号に掲げるもののほか、庁舎等の保全及び庁舎等における秩序の維持並びに職員の事務事業の執行に支障を生じさせる行為

(2) 不当要求行為への基本的な姿勢

不当要求対応のゴールは「相手の納得」ではありません。

その場を何とか収めたり、早く電話を終わらせるために、生半可な対応を図ったり、相手の要求を安易に受け入れたりしてはいけません。

不当要求行為者に対しては、常に姿勢を正し、奈井江町として「不当な要求には絶対に応じない」という確固たる信念のもとに対応することが大切です。

対応を一步間違えれば、不当要求行為者に付け入る隙を与えることとなり、役場のイメージダウンや社会的責任を負うはめになります。

(3) 組織的な対応 【資料1】ハードクレームへの対応フロー

職員を対象とした不当要求行為等に対しては、職員個々で対応するのを避け、担当者任せにせず、組織的に対応します。

(4) 実際の対応の際の留意点

① 対応の人数・場所・時間は常に相手の優位に立つ

ア) 場所の選定

- 面談する場所は、町の管理が及ぶ範囲内（執務室のほか役場会議室等）とする。
- 呼出しがあっても、相手の要求する場所には出向かない。

対応場所は、対応職員にとって有利な場所、すなわち、暴力を加えられそうになったときに素早く助けを求めることができ、また、精神的に余裕をもって対応できる場所であることが必要です。

イ) 対応者

- 対応は、担当が行い、決定権のある幹部（町長、副町長、課長等）を出さない。

不当要求行為者は、「責任者を出せ」、「お前では話が分かん。課長（決裁権者）に会わせろ」などと言ってきます。

しかし、いきなり決定権を持つ者が対応すると即答を迫られますし、次回以降の交渉で「前は課長が会った。お前ではだめだ。課長を出せ。今回課長が会わない理由を言え」とつけ入る理由を与えることになります。したがって、対応者が「私が担当者ですので、お話を承ります」などと告げて、幹部者には決して会わせないことが重要です。



（具体的対応例①）

Q 上司との面談を要求してきて、「用件は直接課長に話す」と言っている場合、どのように対処したらよいでしょうか。

A ①上司の面会要求には応じる必要はありません。

「私が担当です。お話は私が伺います。」

「課長には必要があれば、私から報告します。」

②面会要求が執拗な場合は、庁舎管理者へ連絡して退去命令の準備をし、退去を促す。

「何度も申し上げているとおり、私が伺います。」

「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、脅迫を伴う面会要求は、犯罪行為になるので警察に通報する。

ウ) 対応人数

- 対応は、必ず2名以上（相手より多い人数）で行う。
- 役割分担をする。

- ・ 応対担当（主に応対。）
- ・ 記録担当（内容や相手の特徴を記録。）
- ・ 連絡担当（外部との連絡をとる。）
- ・ 確認担当（車のナンバー等の確認を行う。）

エ) 時間

- 対応の時間はできる限り短くし、初めから明確に区切っておく。

対応時間が長くなると不当要求行為者の恐怖から逃れたい一心で、無意識に妥協する方向に気持ちが動くようになりますので、対応の時間はできる限り短くします。

たとえば、「何時には〇〇がありますから、何時までならお話を伺います」などと告げて対応の時間を明確に区切ることが望ましいでしょう。

オ) 湯茶の接待をしない

- 湯茶を出すことは不当要求行為者が居座り続けることを容認したことになりかねませんし、湯飲み茶碗等を投げ付けられるなど、脅しの道具として使用される恐れもありますので、湯茶の接待はしないことです。

カ) 対応内容を詳細に記録化する

- 対応内容は確実にメモ、録音し、記録化しておく
- 録音する旨を相手に告げて、面前に録音機を置き録音する。

不当要求行為者等との電話、面談による対応内容は、犯罪検挙、行政処分、民事訴訟等に不可欠ですので、確実にメモ、録音し、記録化しておくことが必要です。

この場合、事前に録音する旨告げて公然と録音等を行うことが相手をけん制する上でも効果的です。

たとえ相手が拒否しても「内容を上司に正しく報告する義務があります」などと告げて、録音等を励行してください。

また、相手方が不当要求を行うおそれがある場合に、相手の承諾なくして録音すること（秘密録音）も可能です。



②実際の対応にあたっての注意点

ア) 相手方を確認する

- 相手方の氏名、所属団体、所在、電話番号等を確認する。
- 他人の代理人と称する場合には、その関係、委任の事実を確認する（委任状を求めるなど）。
- 名刺を要求する。あるいは、面会人名簿に記載させる。

相手が不当要求行為者らしいというだけで気が動転し、どこの誰だか確認せずに対応するケースがありますが、これでは、不当要求行為者に対する対応方法としては、適切ではありません。

初対面の段階で、「上司に報告する必要がありますから」などと告げて名刺をもらうなど、相手の住所、氏名（なるべくフルネームで）、所属団体名、電話番号等を確認すべきです。もし相手が確認のための問に答えない場合には、「名前も言えない方はお引き取り下さい」などとキッパリ面談を断るべきです。

また、相手が数名いる場合には、全員について確認できれば、それに越したことはありません。全員について確認できない場合には、中心人物に絞って確認すればよいでしょう。

また、代理人と称してくる場合には、委任者の名前を聞き出すとともに、委任状を所持していても偽造された委任状の可能性もありますから、委任者の同席を求め、委任の事実を確認した上で、改めて対応することが大切です。

さらに、人相、服装、特徴等を確認、記憶して、メモに残しておくこと

も大切です。なお、自動車を使用して来訪していれば、車種、ナンバー、塗色など、相手を特定する上で参考になりそうな事項をメモしておくで後日有効な資料として役立つことがあります。

イ) 用件を確認する

- 「誠意を示せ」等の言葉から、相手方の目的を勝手に判断して、話を進めてはいけません。
- 「いつ」、「どこで」、「誰が」、「誰に」、「なぜ」、「何をした」のかを相手方の口から明らかにさせる。

当初の段階で、用件を確認することも大切です。

用件が分からなければ対応のしようもないのですから、単なる言い掛かりや、はっきりとした用件のない場合には、明確に引き取りを要求することが大切です。



不当要求行為者は、恐喝等の罪に問われることを恐れて、「誠意を見せろ」「顔が立つだけのことはしてもらおう」などと言って、要求内容を明示しないことが多いのですが、これを「どうせ金が目的だろう」などと勝手に判断して、こちらから金銭の解決を投げかけるのは絶対に禁物です。

このような場合には、「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の内容と根拠を相手自身の口から明確に引き出すことが大切です。

(具体的対応例②)

Q 大声を上げたり、態度で威嚇されたり、テーブルを叩かれたりした場合、どのように対処したらよいでしょうか？

A 大声を出し、テーブルを叩くような行為に出た場合には、

①まず、注意を促す。

「静かにお話してください。」

「テーブルを叩くのはやめてください。」

(2～3回繰り返す)

②止めない場合には、退席を促す。

「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。」

「テーブルを叩くような方とは、お話しをすることはできません。お引き取りください」

③相手の大声などが続き、庁舎における秩序維持に支障をきたすと所属長(室管理者)が判断した場合は、庁舎管理者に連絡する。

ウ) 言動には特に注意する

- おびえず、あわてず、ゆっくりと対応し、無礼な態度を見せないように注意する。相手方の挑発にのってはならない。また、相手方を挑発しない。

- 相手方の要求に応じるべきでないと考えたときは、例えば「当町としては、あなたの要求には応じられません。これ以上話しても結論は変わりません。どうぞ、お引取りください」等と明確に答える。
- 「検討する」とか「考えてみる」等相手方に期待を抱かせる発言はしない。
- 当初の段階で「申し訳ありません」「すいません」等と、当方の非を認める発言をしてはいけない。
- 相手方が念を押したときは、「はい」、「いいえ」で答えず、当方の主張を繰り返す。
- 誤った発言をした場合は、その場で直ちに訂正する。

不当要求行為者は巧みに論争に持ち込んで、相手の失言を誘い、また、言葉尻をとらえて厳しく糾弾して要求に従わせようとします。そのため、相手の言うことに関し議論をすることを避け、不用意な発言をしないように細心の注意を払い、発言を必要最小限にとどめることが肝要です。

不当要求行為者の追求に窮した揚げ句に、「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」「考えてみます」などと相手に希望を持たせる発言をしたりすることは禁物です。

「本町の方針として、そのような要求には応じないことになっています」などと答え、付け入る隙を与えないことが肝要です。

（具体的対応例③）

Q 誤った発言をした場合には、どのように対処したらよいのか？

A 慌てることなく、速やかに訂正します。

「先程〇〇と言ったことは、〇〇と訂正させていただきます。」

エ）即答しない。

- 相手方の要求に即答、約束をしない。

組織的な対応を図るためには、最初の対応での即答を避け、組織としての方針を検討した上で改めて対応することが大切です。

しかし、不当要求行為者は町の方針の固まらない間が勝負の別れ目と考えて、執拗にその場で回答を求めてきますので、そのような場合には、「責任ある回答をするには上司の決裁がいる」などと告げて、相手のペースに乗ってはなりません。

（具体的対応例④）

Q 仕事のミスやクレームを口実としてきた場合には、どのように対処したらよいのでしょうか。

A 慌てることなく、相手方が主張する内容について事実関係を調査し、安易に結論を出さないことが大切です。

①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。」

②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いただきます。」

③ミスを口実の不当要求には応じない。

「ご指摘の件と要求は別の問題であり、要求には応じることはできません。」

オ) 不必要な書類（念書等）は作成しない

- 「一筆書け」といわれても書く必要はないし、書いてはならない。いかなる場合でも署名、押印をしない。

不当要求行為者は、「一筆書けば許してやる」などと詫状や念書等を書くことを要求します。

しかし、これに応じると、後日、「お前のところも非を認めて詫状を書いているのだろう」などと、その書類を楯に金品の要求をしてきます。

また、不当要求行為者は、「ここにきたことを上の者に報告するのでお前の名刺の裏に判を押せ」などと持ちかけ、あとで要求を認めたと主張したり、悪用したりします。特に暴力団等が社会運動に名を借りて署名を集めることがあります。これに署名すると、これを持って他の部局や関連団体等を訪問するなどして、賛助金集めの道具に使われかねません。

したがって、理由なき書類を作成したり、安易に名刺に署名、押印したり、不当要求行為者が持ってきた書類に署名、押印するなどの行為は、絶対に禁物です。



お断りします

カ) 必要以上に長くなった対応は打ち切る

- 必要以上に長くなった対応は打ち切る必要があり、「これ以上お話しても当方の考え方は変わりませんのでお引き取り下さい」など、明確な意思表示により引き取ってもらいたい旨を告げます。
- さらに居座るようであれば、さらに2度、3度と告げ、それでもなお退去しない場合には、庁舎管理者に連絡します。

（具体的対応例⑤）

Q 長時間の交渉を打切るタイミングと、その切り出し方はどうしたらよいでしょうか？

A 最初に面談時間・対応時間を約束させることが大切です。交渉を打ち切るタイミングは、担当者がこれ以上交渉しても、堂々巡りになる

と判断したときです。

①切り出し方は、

「これ以上お話しても同じです。」

「お話は伺いましたが、〇〇はできません。」

「何と申されても当方の考え方は変わりません。」

②退席を促す。

「約束時間も過ぎておりますし、〇〇時から会議がありますので、
これでお引き取り願います。」

「これ以上お話しても同じです。お引き取りください。」

「お話は伺いましたが、〇〇はできません。お引き取りください。」

③相手方の居座り状態が続き、庁舎における秩序維持に支障をきたすと所属長（室管理者）が判断した場合は、庁舎管理者に連絡する。

（具体的対応例⑥）

Q 長時間にわたる電話や執拗な電話に対し、どのように対処したらよいでしょうか。

A 最初に、対応時間を約束させることがポイントです。会話内容は必ず記録し、必要に応じて録音します。

「内容を正しく上司に伝えるために録音させていただきます。」

①長時間にわたる電話に対しては、

「〇〇時から会議がありますから・・・。」

「〇〇時から人と会う約束になっていますから・・・。」

「誠に申し訳ございませんが、いま結論を出すことはできませんので、一度電話を切らせていただきます」

②執拗な電話に対しては、

「前回と同じお話しでしたら、切らせていただきます。」

「以前からお話は伺っておりますが、〇〇はできませんので、電話を切らせていただきます。」

「結論は変わりません。職務に影響がありますので切らせていただきます。」

③特別の事情がない限り、当方から相手方に電話をしない

4. 対応方針～犯罪行為レベル

（1）相手の行為が犯罪行為に該当している場合

そのような場合には、無理に職員で対応せず、警察に通報や被害申告することが必要です。

関連する法律の条文を頭に入れておき、相手の行為がこれらに該当しないか、チェックできるようにしておくとい良いでしょう。

《参考》 犯罪行為にあたる可能性がある事例

- ① 職員が執務中、手拳で顔を殴りつけられたり、「殺してやる」などと言って脅迫された。
⇒公務執行妨害（刑法95条）・暴行（刑法208条）・傷害（刑法203）
- ② 職員が脅迫されて、有利な課税上の扱いを強要されたり、建設業者を不当に指名（指名停止に）することを強要された。
⇒職務強要（刑法95条）
- ③ 庁舎内の水を出しっぱなしにし、庁舎を浸水させた、窓口で数百枚のビラをまくなどして、役場の通常業務ができないようにされた。
⇒威力業務妨害（刑法234条）
- ④ 職員の業務を妨害する目的で、公務中の職員に対し、昼夜を問わず長期間にわたり、度重なる無言電話をかけられた。
⇒偽計業務妨害罪（刑法234条）
- ⑤ 物を投げ捨てたり、車両を蹴飛ばされた。
- ⑥ 施設の塀などに汚物やペンキを塗りつけられた。
⇒器物損壊等（刑法261条）
- ⑦ 殴る、蹴る、腕をねじる、頭髮や衣類をつかんで引きずりまわす等された。
- ⑧ 身体を激しく突いたり、押し倒された。
⇒暴行（刑法208条）・傷害（刑法203）・公務執行妨害（刑法95条）
- ⑨ 手拳・木刀等で殴打して打撲傷を負わされた。
- ⑩ 度重なる無言電話によりノイローゼ・不眠症等に陥った。
⇒傷害（刑法204条）
- ⑪ 殺してやる、命はないものと思え、家に火をつけてやる等と告げられた。
⇒脅迫（刑法222条）
- ⑫ 公務員の倫理規定違反をネタにして、賛助金名目に金品を脅し取ろうと脅迫文書が郵送された。
⇒恐喝（刑法249条）
- ⑬ 暴行や脅迫をもって、「書面にしろ」「謝罪しろ」「辞職しろ（させろ）」「告訴を取り下げろ」等と要求された。
⇒強要（刑法223条）
- ⑭ 職員や町の名誉を棄損する内容が掲載されたビラが頒布された。インターネットのブログに書かれた。
⇒名誉毀損（刑法230条）
- ⑮ 町の措置に対する抗議を内容とする宣伝ビラを、職員に配布する目的で強引に庁舎内に入った。何回も退去の要求を受けたが、なおその場を立ち去らない。
⇒建造物侵入・不退去（刑法130条）
- ⑯ 職員が目を離したすきに、カウンターの上に置かれた町の書類が持ち去られた。



⇒窃盗（刑法235条）

- ⑰ 職員が提示した町保管の文書を破り捨てられた。

⇒公用文書毀棄（刑法258条）

- ⑱ 窓口で、刃体の長さが6cmを超える刃物をちらつかせた。

⇒銃砲又は刀剣類の所持の禁止（銃砲刀剣類所持等取締法3条・22条）

(2)現に犯罪行為が行われている場合の対応

既に犯罪行為が行われているなど、緊急を要する場合は、ためらうことなく直ちに110番通報をします。

対応する職員あるいは居合わせた町民に危害が及ぶおそれがあるときは、警察への通報とともに、避難の指示、犯行の制止等を行う必要があります。

直ちに他の職員に応援を求めて下さい。

次に掲げる場合は、例外なく一律かつ直ちに通報すること。

- ①相手方が銃砲刀剣類、火薬ガソリン等の爆発燃焼物、毒劇物その他危険物を所持していると認められるとき。
- ②相手方が職員に対して殴る、蹴る、突き飛ばすなどの暴行を加えたとき。
- ③相手方が町の財物等（備品等）を損壊したとき。

もし警察に通報する機会を逃したままトラブルが収まった場合であっても、後から被害届を出します。

(3)庁内取締規則に基づく退去命令

まだ明らかな犯罪行為が行われていない場合でも、庁舎内において一定程度の対応を行ってもなお、脅迫めいた発言、大声での威嚇、居座りなどが続く場合は、庁舎管理者に連絡します。

庁舎管理者が必要と判断すれば、退去を命じ、命令に従わず不退去が続く場合は、庁舎管理者の判断により、警察に通報します。

※予め相手の来庁日時が決まっている場合などには、すぐに対応してもらえるよう事前に相談しておくことをお勧めします。

奈井江町庁内取締規則

（禁止行為）

第4条 何人も奈井江町役場庁舎及び奈井江町役場構内において、特別の要求を達成する手段として行う集団示威行為、公務の執行を妨げ、もしくは妨げるおそれがある行為又は庁舎等の本来の用途を阻害し、もしくは阻害するおそれがある行為をしてはならない。

（庁舎等に入ることの制限又は禁止）

第6条 町長は次の各号の一に該当する者に対しては、庁舎等に入することを制限

若しくは禁止し、又は必要に応じて退去を命ずることができる。

(1) 旗、のぼり、宣伝板等を庁舎に持ち込む者

(2) 正当な理由がなくて、兇器又は人の身体若しくは庁舎等に危害をおよぼすおそれがある物品を所持する者

(3) 粗野、若しくは乱暴な言動で他人に迷惑をおよぼし、又は庁舎等の施設若しくは設備を破損するおそれがあるとき。

(4) 面会を強要する者

(5) 退庁時刻を過ぎて、なお庁舎等に長居している者

(6) この規則若しくはこの規則に基づく命令又は関係職員の指示に従わない者

2 緊急の必要がある場合には、総務課長は、専決により前項の命令をすることができる。

<庁舎管理責任者及び連絡先>

本庁舎の場合 総務課長

(連絡先) 総務課管財係 内線217又は218

(具体的対応例⑦)

Q 不当要求者が窓口職員に対し、大声で町長に対する面会を求めた場合、どのように対処したらよいのでしょうか？

A まず、庁舎管理権に基づき録音とメモの記載を開始します。

相手に対し「静かにして下さい」と注意を促し、それでも収まらなければ「これ以上大きな声を出すのであれば、庁舎管理規則により退去して頂くこととなりますので、静かにして下さい」と数回繰り返して警告します。それでも要求行為が続く場合には、管理責任者に連絡し、退去命令を行います。

5. 最後に

ハードクレーマーへの対処が難しいと感じた場合や、不当要求行為に該当するかの判断が難しいと思われた場合には、一人で悩まず、早めに職場の上司や総務課に相談して下さい。

《対応に役立つ資料》

【資料2】相談対応ガイドライン

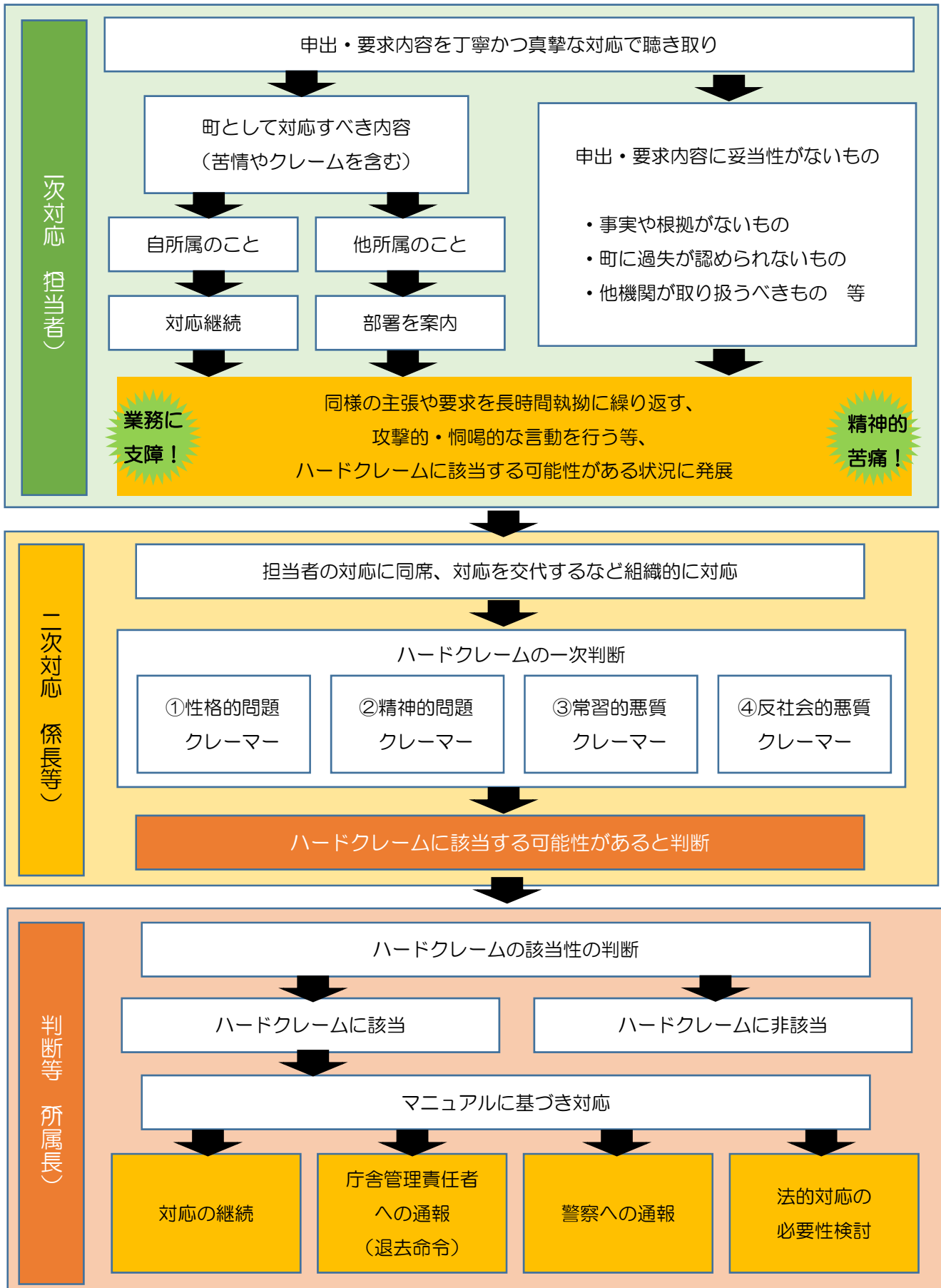
【資料3】窓口掲示文書

【資料4】クレーム対応に役立つ問答例

《参考文献》

松江市「不当要求・ハードクレーム対応マニュアル」

【資料1】ハードクレームへの対応フロー



【資料2】相談対応ガイドライン

1. 相談への対応

(1) 相談場所・方法

来庁による相談にあたっては、相談場所を確保する必要があることから、原則として事前の連絡を必要とし、事前の連絡が無い場合は、相談ができない場合があることを予めお話しておく。

(2) 相談時間

①訪問および来庁による相談時間は30分を目安とし、長くても1時間程度で対応する。

②電話による相談時間は10分を目安とする。

③業務時間外の対応については管理職の指示を受けるものとする。

(3) 相談時の対応

相談時には、訴えを傾聴する。共に問題を考える姿勢を示し、必要な場合には解決への方法や見通しについて、具体的な助言や指示をする。

相談内容については、必要な限度で、町その他の関係機関と情報共有する場合があることを説明しておく。

2. 説明内容の拒否・要求の繰り返し等への対応

(1) 職員の説明を拒否する場合

職員は、町の方針について、相談者に対し十分な説明を行うことが必要である。

しかし、話し合いが相談時間を超え必要以上に長くなったり、同じ要求が繰り返される場合は、明確な意思表示により相談を打ち切る旨を告げ、奈井江町役場庁内取締規則に基づき退庁を促す。

なお、職員のみでは対応が困難な状況が生じた場合、又は生じる恐れがある場合は、総務課総務係職員が同席のうえ対応を進める。

(2) 相談・協議内容を正確に把握するため、録画・録音する旨を告げ、録画・録音する。

(3) 不当要求があった場合

「不当要求行為等に関する報告書」に記入し、奈井江町不当要求行為防止対策委員長へ提出する。

(4) 脅迫・暴力行為等があった場合

面談や電話の際に、脅しや暴力があった場合は、警察に被害届を出す。

実際に暴力を振るわれたり、危険が切迫していると判断される場合には、直ちに110番通報を行う。



ご相談についてのお願い

1. 奈井江町役場庁舎内で行います。
 - ・電話や奈井江町役場庁舎外での相談は原則として受け付けていません。
2. ご予約のうえ来庁してください。
 - ・ご予約なしに来庁いただいても対応できない場合があります。
3. 相談時間は30分程度でお願いします。
 - ・30分を超える場合は、一旦相談を打ち切る場合があります。
4. 業務時間内（8時30分～17時00分）でご相談に応じます。
5. ご相談内容については、業務の必要性上、当町の関係部署や当町以外の関係機関に情報提供する場合があります。
6. 録音、録画する場合があります。
 - ・相談内容を正確に把握するために、録画・録音する場合があります。
7. 次のような言動は慎んでください。次のような言動があった場合、相談を打ち切ります。
相談を打ち切った場合は直ちに退庁願います。
 - ・大きな声を出す、暴言を吐く、脅迫めいた発言をする、威圧的な態度をとる、物を投げたり叩いたりするなど、冷静にお話頂けない場合。
 - ・すでに説明した内容について、繰り返し同じ質問や要求を行う場合。

※ 犯罪行為に該当するおそれがある場合には警察への通報、不当要求行為に該当するおそれがある場合には奈井江町不当要求行為等防止対策規程に基づいた対応をすることがあります。

【資料4】クレーム対応に役立つ問答（例）

※ 記載されている応答例はあくまで参考例です。

1-1「お前では話にならない。担当者を替えろ。」「上司を出せ」

☞ 場合によっては、上司を呼んで交代してもらうことも有効です。

＊例（そのまま対応を続ける場合）

「私が担当者ですので、私が対応させていただきます。

私で判断しかねる場合は、上司の判断を仰ぎますので。」

1-2「町長を出せ」「課長を出せ」

☞ すぐに「呼べません」と否定すると、相手の怒りを増長させる。

＊例「私が（〇〇課が）担当です。

私と係長が責任をもって対応させていただきます」

1-3「お前が責任者だろう。お前が判断しろ」

＊例「この件につきましては、私では判断しかねますので、課内で検討させて下さい。

組織として協議の上、判断させていただきます。

つきましては、ご要望を文書でいただけますでしょうか。」

2-1「謝罪しろ」

☞ 仕事の誤り（ミス）があると考えられる場合は、謝罪と改善策を示しましょう。

＊例「お客様にご迷惑をおかけして、誠に申し訳ありません。」

「お手数お掛けして、申し訳ありませんでした。」

「この件につきましては、調査（事実確認）し、法令等に基づき、

適正に対処させていただきます。」

2-2「誠意を見せろ」

＊例「きちんと説明させて頂くことが、誠意を尽くすことと思っております。」

「ご要望があるということであれば、具体的におっしゃって下さい。

請求内容と請求理由を詳しくお書き頂いたものをご提出頂けましたら、

課内で検討させていただきます。」

2-3「書面で〇〇日までに回答しろ」

＊例（拒否する場合）

「これまで説明申し上げたとおりです。

文書回答する必要はないと考えております。」

＊例「私では判断しかねますので、課内で検討させて下さい。

組織として協議の上、判断させていただきます。

つきましては、ご要望を文書でいただけますでしょうか。」

2-4「こちらに来て説明しろ」「そちらに行くから交通費を支払え」

＊例「この件につきましては、皆さまこちらにいらして頂いております。」
「あいにく、来庁される方の交通費を負担することはできません。」

2-5「早くしないと間に合わない」

＊例「特別な事情がありとのことですが、私では判断しかねます。」
「この件につきましては、即答しかねます。」
「上司と相談し、組織の決定を受けなければ対応することは難しいので、お時間を頂けないでしょうか。」

3-1「訴えてやる」

☞訴訟になることは、必ずしも町にとって不利益ではありません。
相手に弁護士がつけば、むしろ冷静に話し合いができるというメリットがあります。
＊例「町民の方には訴える権利があります。」
どうしても訴訟されたいということであれば、やむをえません。」

3-2「マスコミに言うぞ」「議員に言うぞ」

＊例「ご自身のご判断にお任せします。」

3-3「インターネット上で公表するぞ」

☞ブログなどに自分の思いを書くのは自由でも、虚偽の事実を流し、誹謗中傷することは犯罪であることを伝えて、釘を刺しておきましょう。

＊例「ブログなどで情報を発信されるのは、お客様の自由ですの
で、私どもはとやかく言える立場ではありません。」

ただし、事実と異なることを掲載されますと、ほかのお客様を混乱させることにもなります。その場合は、法的措置も視野に入れた、しかるべき対応をさせていただきます。」

※法的措置は、具体的には掲載禁止の仮処分、損害賠償請求などです。



3-4「明るい夜道ばかりじゃないぞ」

＊例「言われている意味がわかりかねます。記録を取らせて頂きます。」