

---

---

# 不当要求・ハードクレーム 対応マニュアル

---

---

平成 31 年 1 月

(令和 5 年 5 月改正)

## マニュアルの策定にあたって

市の業務において、市民が市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、市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。

このような市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、松江市法令遵守推進条例第2条5号で規定する「不当要求行為」のうち、特に「(3)暴力又は乱暴な言動その他の社会的相当性を逸脱する手段により要望等をする行為」と、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 . . . P 1**

- (1) ハードクレームとは
- (2) これってハードクレームなの？
- (3) 犯罪行為レベル
- (4) 判断基準

## **2 対応方針 ～初期対応 . . . P 4**

- (1) トラブルを未然に防止するための基本的な対応
- (2) クレーム初期対応 3 原則
- (3) こじれた時の対応

## **3 対応方針 ～不当要求レベル . . . P 9**

- (1) 松江市法令遵守推進条例に該当する場合
- (2) 不当要求行為への基本的な姿勢
- (3) 組織的な対応
- (4) 実際の対応の際の留意点

## **4 対応方針 ～犯罪行為レベル . . . P17**

- (1) 相手の行為が犯罪行為に該当している場合
- (2) 現に犯罪行為が行われている場合の対応
- (3) 庁舎管理規則に基づく退去命令

## **5 最後に . . . P19**

### **《参考資料》**

- 資料 1 クレーマーの分類とその対応
- 資料 2 相談対応ガイドライン例
- 資料 3 窓口揭示文書例
- 資料 4 クレーム対応に役立つ問答例
- 資料 5 不当要求行為等への対応フロー
- 資料 6 犯罪行為にあたる可能性がある事例

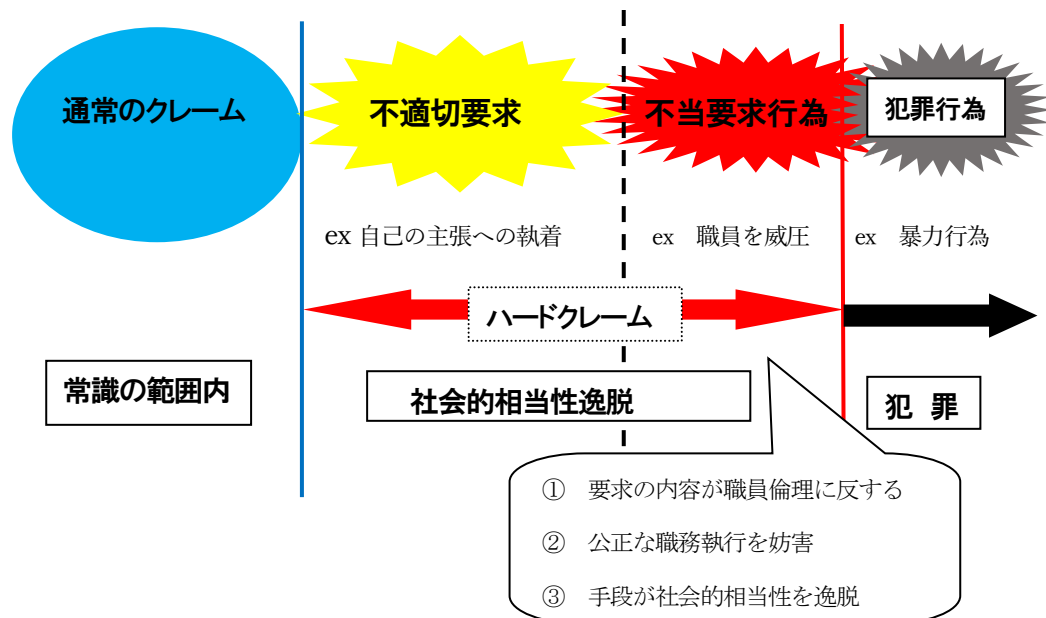
# 1 ハードクレームについて

## (1) ハードクレームとは

市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？

市は、法令遵守推進条例で、「(3)暴力又は乱暴な言動その他の社会的相当性を逸脱する手段により要望等をする行為」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、判断が難しい場合もあります。

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) これってハードクレームなの？

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。

### ア 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す。こちらの話を聞かない。
- ・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。市長に会わせろ。」などと執拗に謝罪や上司の対応を要求する。

#### イ 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。

#### ウ 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。



#### エ 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。

#### オ 訪問の要求や、長時間の居座りを行う。

- ・謝罪や説明のための自宅等への訪問を要求し、長時間にわたり拘束する。あるいは来庁し、長時間にわたり居座るなど、正常な職務の遂行を妨げる。

#### カ 長時間・長期間にわたり繰り返し要求行為を行う。

- ・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。

#### キ 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。

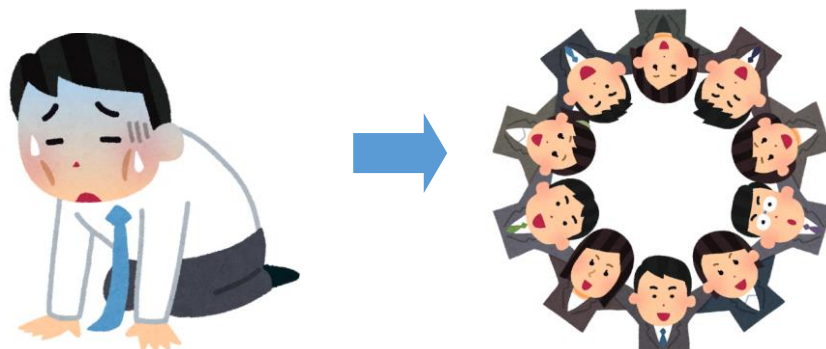
- ・職員が殴られる等の暴行が加えられた場合
- ・ガラスを割るなど、市の備品を壊された場合
- ・包丁等凶器となり得るものの提示があった場合
- ・「殺してやる」等、職員の生命・身体に危害を加える旨の発言があった場合 等



### (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、総務課、法務専門官に相談して下さい。



#### 《参考》

- ・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いでしょう。あなたの目の前のクレーマーに当てはまるタイプが見つかるかもしれません。
- ⇒ **【資料1】** クレーマーの分類とその対応

## 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) 普段の市民対応から気を付けたい  
「トラブルを未然に防止するための基本的な対応」
- (2) 初期対応で特に気を付けたい「クレーム初期対応3原則」
- (3) さあ困った！「こじれた時の対応」



### (1) トラブルを未然に防止するための基本的な対応

クレーマーに限らず、普段の市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。
- ・十分に話を聞かないままに、こちら側から説明や反論をしない。
- ・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結論を急がない

- ・相手の話を聞き言い分がわかっても、すぐに反論や説明を始めない。
- ・補足質問や相手の発言を繰り返すことなどにより、相手の言い分を的確に捉えることや話を聞く姿勢を示す。

## ③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。

## ④相手の感情を高ぶらせない

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

## ⑤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を漏らすことは、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)

## ⑥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、その上で相手から話を聞く。
- ・相手のクレーム内容を、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。)

## ⑦相手に警戒心を持たせない

- ・応援に来たような形態はとらない。
- ・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) クレーム初期対応3原則

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、その場の雰囲気での責任を前提とした話を進めてしまうと、後戻りが非常に難しくなります。

#### 【確認事項】

5W1H（いつ、どこで、誰が、何を、なぜ、どのように）で、相手との対応を確認し、記録すること。  
双方に意見の相違がある場合には、特に丁寧に整理し、相違点を明確にすることが大切です。

### 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ことが多いものです。

それに反応して、こちらまで感情的になってしまえば、その後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) こじれた時の対応

クレーマー対応がいつもうまく行くとは限りません。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があります。

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。

#### 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。



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。

以下の例を参考に、記録は具体的に残して下さい。

- × 市民が不当要求行為をした。  
(☞ 具体的な行為の内容が重要です)
- × 市民が大声で非常識な発言を繰り返した。  
(☞ 大声はどの程度？非常識な発言の内容は？何回繰り返した？)
- 市民が、特定の職員に対し、窓口の他の市民にも聞こえるぐらいの大声で、「お前はただじゃおかない」「次に会ったら殺してやる」などと発言し、同様の発言を約10分間にわたって続けた。

## 2 事実を積み上げることの重要性

市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。

### 《参考》

- ・対応について、課内であらかじめガイドラインを定めておくことも考えられます。(各課で作成された場合は、総務課までご報告下さい。)  
⇒ **【資料2】 相談対応ガイドライン (例)**
- ・対応方針について、窓口で示しておくことも考えられます。  
(各課で作成された場合は、総務課までご報告下さい。)  
⇒ **【資料3】 窓口掲示文書例**
- ・クレーム対応にあたり、役立つフレーズ  
⇒ **【資料4】 クレーム対応に役立つ問答例**

### 3 対応方針 ～不当要求行為レベル

※詳しくは、法令遵守対応マニュアル・P29「Ⅱ 不当要求行為等への対応」参照

#### (1) 松江市法令遵守推進条例

相手の行為が条例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、条例が定める対応を行います。

##### 松江市法令遵守推進条例 第2条

この条例において、「不当要求行為等」とは、次に掲げるものをいう。

- ① 正当な理由なく次に掲げることを求める行為
  - ア 特定のものに対して著しく有利な又は不利な取扱いをすること。
  - イ 特定のものに対して義務のないことを行わせ、又はその権利の行使を妨げること。
  - ウ 職務上知ることのできた秘密を漏らすこと。
  - エ 執行すべき職務を行わないこと。
  - オ アからエまでに掲げるもののほか、法令等に違反すること又は職員の職務に係る倫理に反することを行うこと
- ② 職員の公正な職務の執行を妨げることが明白である要望等をする行為
- ③ 暴力又は乱暴な言動その他の社会的相当性を逸脱する手段により要望等をする行為

#### (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、  
松江市として

「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、市役所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5】 不当要求行為等への対応フロー）

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、市の管理が及ぶ範囲内（執務室のほか市役所会議室等）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、担当者が行い、決定権のある幹部（市長、副市長、部長等）を出さない。

不当要求行為者は、「責任者を出せ」、「お前では話が分からん。部長（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「前は部長が会った。お前ではだめだ。部長を出せ。今回部長が会わない理由を言え」とつけ入る理由を与えることとなります。

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、「用件は直接部長に話す」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。」

「部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。（P18 参照）

「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するの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間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」などとキツ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こと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、話を進めてはいけない。
- \* 「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。(P18 参照)

## ウ 言動には特に注意する

\*おびえず、あわてず、ゆっくりと応対し、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ちはならない。

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「当市としては、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。

「本市の方針として、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、不当要求行為者は市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、これに応じますと、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、「ここに来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。



## 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。(P18 参照)

(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（P18 参照）

（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でしょう。

《参考》資料6 犯罪行為にあたる可能性がある事例

#### 【例】①職員が殴られる等の暴行が加えられた場合

⇒公務執行妨害罪（刑法 95 条）

⇒暴行罪（刑法 208 条）

⇒傷害罪（刑法 204 条）



#### ②ガラスを割るなど、市の備品を壊された場合

⇒器物損壊罪（刑法 261 条）

#### ③「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

⇒威力業務妨害罪（刑法 234 条）

⇒脅迫罪（刑法 222 条）

#### ④包丁等凶器となり得るものの提示があった場合

⇒威力業務妨害罪（刑法 234 条）

⇒刃体の長さ 6cm をこえる刃物の携帯の禁止（銃刀法 3 条・22 条）

#### ⑤庁舎外への退去を命じたにもかかわらず退去しない

⇒不退去罪（刑法 130 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市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相手方が市の財物等（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) 庁舎管理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よう事前に相談しておくことをお勧めします。

#### 松江市庁舎管理規則

##### 第16条（行為の禁止）

庁舎においては、次に掲げる行為をしてはならない。

- (3) 面会を強要し、又は乱暴な言動をすること

##### 第19条（退去等の命令）

庁舎管理責任者は、次の各号のいずれかに該当すると認められる者に対し、その行為の中止、庁舎からの退去又は当該違反に係る物件の撤去を命じることができる。

- (1) 第16条の規定に違反した者

#### <管理責任者及び連絡先>

本庁舎の場合 財政部長

(連絡先) 資産経営課 庁舎管理係長 内線 5183

(具体的対応例⑦)

Q 不当要求者が窓口職員に対し、大声で市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

ハードクレイ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、総務課、法務専門官に相談して下さい。

### 《連絡先》

総務課 法制・情報公開係、法務専門官（内線 5114）

### 《参考》

千葉市「不当要求行為等対応マニュアル」

神戸市「不当要求行為を防ぐために・不当要求・クレーム対応マニュアル」

旭川市「旭川市職員のための暴力、乱暴な言動等の不当要求行為(ハードクレーム)対応マニュアル」

### 《参考文献》

「プロ法律家のクレイマー対応術」横山雅文（PHP 新書,2008）

「これで怖くない！公務員のクレーム対応術」小田順子（学陽書房,2012）