

# 職場におけるハラスメント防止指針

～すべての職員が働きやすい職場環境に～

草津市・草津市教育委員会

平成25年4月制定

令和3年 3月改定

令和3年12月改定

令和8年 1月改定

## はじめに

職場における人権についての考え方は、時代とともに変化しています。働きやすい職場づくりに向けて、上司や部下、同僚等を尊重することはとても大切なことです。

職場におけるセクシュアルハラスメントやパワーハラスメント等の様々なハラスメントは、いずれも、働く人が能力を十分に発揮することの妨げになることはもちろん、個人としての尊厳や人格を不恰當に傷つける人権に関わる許されない行為です。

市では、平成25年に制定した「職場におけるハラスメント防止指針」について、社会的情勢の変化やハラスメント防止のための労働施策総合推進法をはじめとした関係法令の改正等をふまえ、見直しを行っています。令和3年の改定では、新たに妊娠、出産、育児休業等に関するハラスメント、学校におけるハラスメントを加え、令和7年の改定では、他の事業者や行政サービス利用者等からのカスタマーハラスメントについて、対策が義務化されたことを踏まえ、その内容を追記しています。

すべての職員がハラスメントに対する自覚と認識を高め、同僚等への思いやりや人権・人格の尊重、倫理意識の向上、服務規律の遵守などに取り組み、ひいては不祥事を起こさない・許さない働きやすい職場環境を実現するとともに、全体の奉仕者である公務員として相応しい言動を行うよう心掛けましょう。

## 1 ハラスメントに対する基本姿勢と方針

### (1) 基本姿勢

私たち※1職員は、お互いの人権・人格を尊重し、相互に理解し、信頼し合うことで、全体の奉仕者としてその能力を十分発揮できるよう、組織の一員であることを自覚し、あらゆるハラスメントの防止に努めます。

### (2) 基本方針

#### 一、意識の改革

全体の奉仕者である公務員として相応しい言動に努め、ハラスメントが人権問題であることや、その影響の重大性について常に認識し行動します。

#### 一、被害の防止と支援

ハラスメントに対する相談体制を整備・周知し、具体的な事案が発生した際は、被害者のセクンドハラスメントやプライバシー等の保護、および心のケアなど速やかに適切な対応をとります。

#### 一、厳正な対処

ハラスメントが発生した際は、行為者に対しての指導と併せて、懲戒処分など、厳正に対処します。

※1 職員…全ての市職員(再任用職員、会計年度任用職員等を含む。)および市内の公立小中学校等に勤務する県費負担教職員

## 2 ハラスメントの体系

### ハラスメントとは

他者に対する言動によって、本人の意図とは関係なく、相手を不適に不快にさせるなど、精神的・身体的な苦痛を与える行為であり、その結果、職場環境を悪化させるとともに、職員に相当なダメージを与え、職員の能力発揮や公務の能率的な遂行を阻害することにより、職場のマネジメントに悪影響を及ぼすことになります。

#### (1) パワーハラスメント

職場におけるパワーハラスメントとは、

- ① 職務に関する優越的な関係を背景とした言動であって、
- ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、
- ③ 職員の就業環境が害されるもの

であり、①から③までの3つの要素をすべて満たすものを言います。

客観的にみて、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、職場におけるパワーハラスメントには該当しません。また、パワーハラスメントは職務によっては、行政サービスの相手方や保育所、こども園、小・中学校の保護者等、職員以外の者との関係において生じる場合があります。

##### ① 優越的な関係を背景とした言動とは

業務を遂行するに当たって、当該言動を受ける職員が、行為者とされる者（以下「行為者」という。）に対して抵抗や拒絶することができない蓋然性の高い関係を背景として行われるものとします。

###### ○具体例

- ・職務上の地位が上位にある者による言動
- ・同僚または部下による言動で、当該言動を行う者が業務上必要な知識や豊富な経験を有しており、当該職員の協力を得なければ業務の円滑な遂行を行うことが困難であるもの
- ・同僚または部下からの集団による行為で、これに抵抗または拒絶することが困難であるもの
- ・職員が担当する行政サービスの利用者等による言動で、当該行政サービスをめぐるそれまでの経緯やその場の状況により、その対応を打ち切りづらい中でなされるもの

##### ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動とは

社会通念に照らし、当該言動が明らかに業務上必要のない、またはその態様が適当でないものを言います。

###### ○具体例

- ・業務上明らかに必要性のない言動
- ・業務の目的を大きく逸脱した言動
- ・業務を遂行する手段として不適当な言動
- ・行為の回数、行為者の数等、その態様や手段が社会通念に照らして許容される範囲を超える言動

- ・行政サービスの利用者等からの言動で、当該言動を受ける職員が所属する組織の業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするもの

### ③ 就業環境が害されるとは

当該言動により、職員が身体的または精神的に苦痛を与えられ、就業環境が不快なものになり、能力の発揮に重大な悪影響を生じる等、職員が就業するうえで看過できない程度の支障が生じることを言います。職員の人格や尊厳を害する言動は、個別の職場の風土によって許容されるものではなく、場合によっては、懲戒処分の対象になり得るものです。

#### ◆判断基準について

パワーハラスメントとして想定される代表的な言動類型としては、以下のとおりです。ただし、令和元年5月に改正された労働施策総合推進法では、「客観的に見て、業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については、パワーハラスメントに該当しない」ことが明記されており、実際に該当するかどうかを判断するにあたっては、さまざまな要素（言動の目的、言動を受けた職員の問題行動の有無、言動が行われた経緯や状況、業務の内容・性質、言動の態様・頻度・継続性、職員の属性や心身の状況、行為者との関係性など）から総合的に判断する必要があります。なお、指導を受ける職員に問題行動があった場合でも、本人の人格を否定するような言動などは、当然パワーハラスメントに該当します。

類型	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
○身体的な攻撃 (暴行・傷害)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・殴打、足蹴りを行う</li> <li>・相手に物を投げつける</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誤ってぶつかる</li> </ul>
○精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人格を否定するような言動を行う</li> <li>・業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う</li> <li>・他の職員の面前で大声での威圧的な叱責を繰り返し行う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意しても改善されない職員に対して一定程度強く注意する</li> <li>・業務内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った職員に対して、一定程度強く注意する</li> </ul>
○人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自身の意に沿わない職員に対して、仕事を外し、長時間にわたり別室に隔離したり、自宅研修させたりする</li> <li>・1人の職員に対して同僚が無視をし、職場で孤立させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規に採用した職員を育成するため短期集中的に別室で研修等の教育を実施する</li> <li>・懲戒規定に基づき処分を受けた職員に対し、通常の業務に復帰させる前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる</li> </ul>

○過大な要求 (業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間にわたり、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下で、勤務に直接関係のない作業を命じる</li> <li>・新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底できないレベルの業務目標を課し、達成できなかったことに対して激しく叱責する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員を育成するために現状より少し高いレベルの業務をさせる</li> <li>・業務の繁忙期に、業務上の必要から当該業務の担当者に通常期よりも一定程度多い業務の処理をさせる</li> </ul>
○過小な要求 (業務上合理性がなく能力や経験からかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・気にいらない職員に対し嫌がらせを目的として本人の役職や能力に見合った業務を与えないまたは補助的な業務のみに従事させる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員個人の能力や経験に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減するなどの配慮を行う</li> </ul>
○個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする</li> <li>・職員の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該職員の了解も得ずに他の職員に暴露する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員への配慮を目的として、職員の家族の状況等についてヒアリングを行う</li> <li>・職員の了解を得て、当該職員の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で※人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す</li> </ul>

※人事労務部門の担当者・・・市職員については、職員課

市内保育所・こども園・小中学校に勤務する職員については、校長・園長または教頭・副園長等の管理職（以下同様）

## (2) セクシュアルハラスメント

他者を不快にさせる※2 職場における※3 性的な言動および他者を不快にさせる職場外における性的な言動を言います。また、職場におけるセクシュアルハラスメントとは、職場において行われる職員の意に反する性的な言動に対する職員の対応により、その職員が不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が害されることです。

### ※2 職場

職員がその職務を遂行する場所をいい、職員が出張先等の勤務先以外であっても、職員が業務を遂行する場所であれば職場に含みます。また、勤務時間外の懇親の場や通勤中等であっても、実質上の職務の延長と考えられるものは職場に該当しますが、その判断に当たっては、職務との関連性、参加者、参加や対応が強制的か任意かといったことを考慮して個別に行う必要があります。

※3 性的な言動 …具体例は、以下のとおりです。

内容	具体例
性的な内容の発言	性的な事実関係を尋ねること。性的な内容の情報(噂)を流布すること。 性的な冗談やからかい。食事やデートへの執拗な誘い。個人的な性的体験談を話すことなど。
性的な行動	性的な関係を強要すること。必要なく身体へ接触すること。わいせつ図画を配布・掲示すること。強制わいせつ行為など。

性的な言動を行う者は、上司、同僚に限らず、取引先等の他の事業主またはその雇用する労働者、顧客またはその家族、学校における生徒等、また、自治体の職員以外の者も含まれます。

男女とも行為者にも被害者にもなり得ますし、異性に対するものだけでなく、同性に対するもの、LGBT(レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー)等の性的マイノリティに対するものも該当します。また、被害を受ける者の※4 性的指向や※5 性自認にかかわらず、性的な言動であれば、いずれもセクシュアルハラスメントに該当します。

※4 性的指向・・・恋愛感情がどの性別に向いているか

※5 性自認・・・自分が認識している性

職場におけるセクシュアルハラスメントとしては、以下の環境型セクシュアルハラスメントが想定されます。

### ◆環境型セクシュアルハラスメントとは

職員の意に反する性的な言動により、職員の就業関係が不快なものになったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じるなど、その職員が就業するうえで看過できない程度の支障が生じることです。

#### ○具体例

- ・執務室、廊下、小中学校、保育所、こども園の教室等において上司・同僚が職員の腰、胸などに度々触ったため、その職員が苦痛に感じてその職員の就業意欲が低下していること。
- ・上司や同僚が職場内において、特定の職員の性的な内容の情報を継続的に流布したため、その職員が精神的苦痛を感じて業務に専念できること。

◆判断基準について

セクシュアルハラスメントとして想定される状況は多様であり、該当するかどうかを判断するにあたっては、個別の状況に応じて様々な要素を総合的に判断する必要があり、被害者の主觀を重視しつつも、一定の客觀性が必要であると考えられます。また、被害を受けた職員の男女の認識の違いにより生じる面を考慮し、それぞれ男女における「平均的な労働者の感じ方」を基準とすることが適当です。

### (3) 妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントとは、職場において行われる上司・同僚からの言動(妊娠・出産したこと、不妊治療や出産・育児のための休暇制度等の利用に関する言動)により、妊娠・出産した職員や育児休業等を申出・取得した職員の就業環境が害されることです。

#### ○ハラスメントに該当するもの

妊娠の状態や育児休業制度の利用等と嫌がらせとなる行為の間に因果関係があるもの。

#### ○ハラスメントに該当しないもの

業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるもの。

ただし、『職員の意を汲まない一方的な通告』はハラスメントとなる可能性があるので注意する。

妊娠・出産・育児休業に関するハラスメントには、大きく分けて、制度等の利用への嫌がらせ型と、状態への嫌がらせ型 があります。いずれも妊娠・出産・育児休業に関する否定的な言動が、ハラスメントの原因や背景になるものです。

妊娠・出産・育児等で利用できる制度等（参考1、2）は、誰もが利用できるものでなければなりません。管理監督者（所属長や施設長など、部下の労務管理等において責任と権限を有する者）は、その点を理解し、所属員に対して周知・啓発することが重要です。

制度等の利用があった場合は、状況に応じて業務執行体制の整備を行うなど、管理監督者は、人事労務部門の担当者と連携のうえ、必要な措置を講じることが必要です。

また、育児休業等の制度の利用にあたっては、利用者も周囲の職員の業務負担等にも配慮したうえで、職場とのコミュニケーションを図りながら、適切な業務引継ぎを行うなど、円滑な制度活用に努めることが大切です。

#### ① 制度等の利用への嫌がらせ型とは

職員が、制度や措置の利用の請求等（措置の求め、請求または申出をいう。以下同じ。）をしたい旨を上司に相談したことや、制度等の利用の請求等をしたことについて、上司がその職員に対し、嫌がらせや不利益な取り扱いを示唆すること、または制度の利用を阻害すること等が該当します。

#### ○具体例

- ・ 時間外労働の免除について上司に相談したところ、次の人事異動の際には昇進させないと言う
- ・ 職員が制度の利用の請求をしたい旨を上司に相談したところ、上司がその職員に対し、請求しないように言う
- ・ 職員が制度の利用の請求をしたところ、上司がその労働者に対し、請求を取り下げるよう言う
- ・ 上司・同僚が「自分だけ短時間勤務をするのは周りを考えていない。迷惑だ」と繰り返し継続的に言い、就業をする上で看過できない程度の支障が生じている（意に反することを明示した場合にさらに行われる言動を含む）

- ・介護休業について請求する旨を周囲に伝えたところ、同僚から「自分なら請求しない。あなたもそろそろすべき」と言われた。「でも自分は請求したい」と再度伝えたが、再度同様の発言をされ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている

○該当しないと考えられる（業務上の必要性に基づく言動）具体例

- ・業務体制を見直すため、上司が育児休業をいつからいつまで取得するか確認する
- ・業務状況を考えて、上司が「次の妊婦健診はこの日は避けてほしいが調整できるか」と確認する
- ・同僚が自分の休暇との調整をする目的で休業期間を尋ね、変更を相談する

【参考1】市職員等が妊娠・出産・育児等で利用できる制度等には、以下のものがあります。

制度等	内容
【特別休暇】分べんの場合（産前産後休暇）	分娩の予定日以前8週間(多胎妊娠の場合にあっては14週間)目にあたる日から分娩の日後8週間目に当たる日までの期間内において、あらかじめ必要と認める期間
【特別休暇】生後1年に達しない子を育てる職員が、その子の保育のために必要と認められる授乳等を行う場合	1日2回各30分
【特別休暇】配偶者が出産する場合	3日以内で必要と認められる期間
【特別休暇】妻の産前6週間、産後8週間の期間に、出産に係る子または上の子を養育する場合	5日以内で必要と認められる期間
【特別休暇】中学校就学の始期に達するまでの子の看護等をする場合	5日以内で必要と認められる期間(2人以上の場合は10日)
【特別休暇】要介護者を介護する場合	5日以内で必要と認められる期間(2人以上の場合は10日)
【特別休暇】生理日の勤務が著しく困難な場合および生理に有害な職務に従事する場合	2日以内でそのつど必要と認める期間
【特別休暇】妊娠中の職員が勤務を利用する交通機関の混雑の程度が母体の健康維持に重大な支障を与える場合	正規の勤務時間の始めまたは終わりにおいて、1日を通じて1時間を超えない範囲
【特別休暇】妊娠中または出産後1年以内の職員が母子保健法第10	正規の勤務時間の始めまたは終わりにおいて、そのつど必要と認める期間

条に規定する健康診査を受ける場合	
【特別休暇】妊娠中の職員が妊娠に起因する障害(つわりに限る)のため勤務することが著しく困難である場合	7日以内で必要と認められる期間
【特別休暇】不妊治療に係る通院等のために勤務しないことが相当であると認められる場合(出生サポート休暇)	1の年において5日(体外受精、顕微授精に係る通院等の場合にあっては、10日)
【介護休暇】職員が配偶者、父母、子等で負傷、疾病等で日常生活を営むのに支障がある者の介護をする場合	3回を超せず、かつ通算して6月を超えない範囲で1回2週間以上の期間において必要と認められる期間
【育児等支援制度】育児休業	子が3歳に達する日まで、子を養育するために認められる期間(無給)
【育児等支援制度】第1号部分休業	子が小学校就業前まで、正規の勤務時間内に、1日を通じて2時間を超えない範囲内で必要と認められる時間
【育児等支援制度】第2号部分休業	子が小学校就業前まで、1年につき10日を超えない範囲内で必要と認められる時間
【育児等支援制度】育児短時間勤務	子が小学校就学前まで育児のため短時間勤務ができる
【育児等支援制度】不妊治療を受けるため、勤務しないことが相当であると認められる場合	1の年において通算80日を超えない範囲内で医師が指定する期間内において必要と認められる期間

【参考2】県費負担教職員が妊娠・出産・育児等で利用できる制度等には、以下のものがあります。

制度等	内容
【特別休暇】産前産後休暇	産前8週間(多胎妊娠の場合14週間)目にあたる日から分娩の日後8週間目に当たる日まで
【特別休暇】生後3年に達しない子を育てる職員が、授乳等育児を行う場合	当該子が3歳に達する日まで1日2回各45分
【特別休暇】配偶者が出産する場合	出産のための入院の日から出産日以後2週間の間で3日以内
【特別休暇】配偶者の産前・産後期間中に、当該子または小学校就学始期に達するまでの上の子を養育する場合	配偶者の産前8週または出産後以後1年間において5日以内

【特別休暇】中学校就学の始期に達するまでの子の予防接種・健康診断を受けさせる場合または感染症による学級閉鎖に伴いその子の世話をを行う場合	1暦年につき5日以内で必要と認められる期間(複数養育する場合は最大10日)
【特別休暇】要介護者を介護する場合	5日以内で必要と認められる期間(2人以上の場合は10日)
【特別休暇】生理日の勤務が著しく困難な場合および生理に有害な職務に従事する場合	2日以内でそのつど必要と認める期間
【特別休暇】妊娠中の職員が勤務に利用する交通機関の混雑の程度が母体の健康維持に重大な支障を与える場合	正規の勤務時間の始めまたは終わりにおいて、1日を通じて1時間を超えない範囲
【特別休暇】妊娠中または出産後1年以内の職員が母子保健法第10条に規定する健康診査を受ける場合	妊娠23週まで：1回/4週、妊娠24～35週：1回/2週、妊娠36週～出産日：1回/週、出産後1年以内：1回
【特別休暇】妊娠中の職員が妊娠に起因する障害(つわりに限る)のため勤務することが著しく困難である場合	つわりの期間内で14日以内
【特別休暇】不妊治療に係る通院等のために勤務しないことが相当であると認められる場合(出生サポート休暇)	1歴年において5日(体外受精、顕微授精に係る通院等の場合にあっては、10日)
【介護休暇】(職員が配偶者、父母、子等を介護する場合)	介護を必要とする1つの継続する状態ごとに、連続する6月の期間内で必要と認められる期間
【育児等支援制度】育児休業	子が3歳に達する日まで、子を養育するために認められる期間(無給)
【育児等支援制度】部分休業	子が小学校就業前まで、正規の勤務時間の始めまたは終わりに限らず、1日2時間を超えない範囲内で子を養育する場合
【育児等支援制度】育児短時間勤務	子が小学校就学前まで育児のため短時間勤務ができる
【育児等支援制度】学校等行事休暇	1年度につき、子1人につき2日

【育児等支援制度】妊娠教員の指導・業務軽減	①体育実技②夏季プール指導期間中の体育実技③特別支援学級の担任をする④養護教諭が妊娠中（4～10月）に業務に当たる場合
【育児等支援制度】子育て支援時間（小学校1～6年生対象）	1日を通じ、正規の勤務時間の始めまたは終わりに限らず、2時間を超えない範囲

（注）県費負担教職員の妊娠・出産・育児等で利用できる制度については、子育てハンドブックを参照。

## ② 状態への嫌がらせ型とは

女性職員が妊娠・出産したことについて、上司・同僚がその職員に対して不利益な取り扱いを示唆したり、または繰り返し継続的に嫌がらせ等をすることを言います。

### ○具体例

- ・上司・同僚が「妊娠はいつ休むか分からないから仕事は任せられない」と繰り返し継続的に言い、仕事をさせない状況となっており、就業をする上で看過できない程度の支障が生じている（意に反することを明示した場合にさらに行われる言動を含む。）
- ・上司・同僚が「妊娠するなら忙しい時期を避けるべきだった」と繰り返し継続的に言い、就業をする上で看過できない程度の支障が生じている（意に反することを明示した場合にさらに行われる言動を含む）

### ○該当しないと考えられる（業務上の必要性に基づく言動）具体例

- ・上司が長時間労働をしている妊婦に対して「業務分担を見直し、あなたの残業量を減らそうと思うがどうか」と配慮する
- ・上司・同僚が「妊娠には負担が大きいだろうから、もう少し楽な業務に変わってはどうか」と配慮する
- ・上司、同僚が「つわりで体調が悪そうだが、少し休んだ方が良いのではないか。」と配慮する。

#### (4) 職場におけるカスタマーハラスメント

職場におけるカスタマーハラスメントとは、一般的な職場において、

- ① 他の事業者や行政サービス利用者等が行う
- ② 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ることにより、
- ③ 職場環境が害されること

であり、①から③までの3つの要素をすべて満たすものを言います。

カスタマーハラスメントは、職場や職員、他の行政サービス利用者へ影響を与える可能性があります。

##### ○職場への影響

- ・時間の浪費（クレームへの現場での対応、電話対応、謝罪訪問等）
- ・業務上の支障（来客対応によって他業務が行えない等）
- ・人員確保（離職に伴う職員の新規採用、教育コスト等）

##### ○職員への影響

- ・業務のパフォーマンスの低下
- ・健康不良（頭痛、睡眠不良、精神疾患等）
- ・現場対応への恐怖、苦痛による職員の配置替え等

##### ○他の行政サービス利用者への影響

- ・他の行政サービス利用者の利用環境、雰囲気の悪化
- ・業務遅滞によって他の行政サービス利用者等がサービスを受けられない等

カスタマーハラスメントの類型には、「時間拘束型」「リピート型」「暴言型」「暴力型」「威嚇・脅迫型」「権威型」「庁舎外拘束型」「SNS/インターネット上の誹謗中傷型」「セクシュアルハラスメント型」があり、具体的な行為の例としては、以下のとおりです。

ただし、これらの行為例以外であっても、カスタマーハラスメントの定義に該当すれば、カスタマーハラスメントとして問題になる可能性があります。

また、カスタマーハラスメントは不当要求行為等につながる行為です。不当要求行為等に該当する事案に対しては、「不当要求行為等対応方針」および「不当要求行為等対策マニュアル」に基づき対応してください。

##### 「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」の例

##### ○要求内容の妥当性にかかわらず不相当とされる可能性が高いもの

- ・身体的な攻撃（暴行、傷害）
- ・精神的な攻撃（脅迫、中傷、名誉棄損、侮辱、暴言）
- ・威圧的な言動
- ・土下座の要求
- ・継続的な（繰り返される）、執拗な（しつこい）言動
- ・拘束的な言動（不退去、居座り、監禁）

- ・差別的な言動
- ・性的な言動
- ・職員個人への攻撃、要求

○要求内容の妥当性に照らして不相当とされる場合があるもの

- ・商品交換の要求
- ・金銭補償の要求
- ・謝罪の要求（土下座を除く）

#### 判断時の留意事項

○行政サービスは、住民が自由に選択できるものではないため、サービスに関する苦情やクレーム等が、カスタマーハラスメントに当たるかどうかを判断するに当たっては、その特性を考慮したうえで行う必要があります。

○苦情やクレームは、行政サービスや職員の対応等に対して不平や不満を訴えるもので、業務改善や行政サービスの向上につながるものとして、真摯に受け止め、適切な対応に努めることを基本としつつ、要求を実現するための手段・態様が社会通念に照らして相当な範囲であるかどうかという点から、カスタマーハラスメントに該当するかを判断することになります。

○カスタマーハラスメントに該当すると判断された事案のうち、暴行、威迫する言動その他の不当な手段により、市に対し違法または不当な行為を要求する行為（以下「不当要求行為等」という。）に対しては、「不当要求行為等対応方針」および「不当要求行為等対策マニュアル」に基づき組織として毅然と対応してください。

○議員は、行政の監視機能を有し、住民の声を行政に伝える責務を負っており、議員の言動に関連してカスタマーハラスメントに該当するかを判断するに当たっては、こうした議員の仕事の特質を考慮する必要があります。

○職員はカスタマーハラスメントを受ける可能性のある立場である一方、取引先との関係では顧客等となり、カスタマーハラスメントを行う立場にもなり得ます。顧客側として、カスタマーハラスメントに該当する言動を行わないよう十分に注意してください。

## ハラスメント行為別対応例

### ① 時間拘束型

長時間にわたり、行政サービス利用者が職員を拘束する。居座りをする、長時間、電話を続ける。

#### 【判断基準例】

- ・要求内容が不当な場合、膠着状態となった後、目安時間（各所属で決めておく）を目途に判断する。

※「目安時間」は、「概ね 30 分」とします。ただし、各所属が所管する事務事業により、市民等との対応に要する時間（平均）も異なることから、「概ね 30 分」を目安とした上で、あらかじめ職場内で時間を定めて共有し、統一した対応となるようにしてください。職員は「目安時間」を超過するまで我慢しなければならないということではなく、また、「目安時間」の経過のみをもって形式的に対応を打ち切るのではなく、市民等への対応状況により判断してください。

#### 【対応例】

- ・状況に応じて時間を決めて対応する場合、行政サービス利用者等に予め時間を伝える。  
(訪問時、来庁時)
- ・対応が長時間に渡り業務に支障をきたしていることを行政サービス利用者等に伝える。
- ・対応できない理由（法律、条例、規則等）をはっきりと伝える。説明は専門用語ではなく、平易な言葉を用いて分かりやすくする。
- ・改めて話を聞く場を提案する。

### ② リピート型

理不尽な要望について、繰り返し電話で問い合わせをする。または面会を求めてくる。

#### 【判断基準例】

- ・電話や来庁に正当な理由がなく、同様の申し立てや問い合わせをしてきた場合は、2回目から注意に入る。

※ただし、行政サービス利用者自身が関心ある事柄について何度も問い合わせてくる、リピート型の場合には対応方法を上司が判断し、状況に応じて窓口担当者の意見を聞いて判断する。

#### 【対応例】

- ・入電や来庁の意図を明らかにする。
- ・入電時、来庁時の応対時間を短くする。
- ・応対の可能性がある行政サービス利用者等の情報を共有する。
- ・同様の問い合わせ内容を繰り返す場合、丁寧にその旨を伝える。
- ・行政サービス利用者等が認知症などのケースであることも考慮に入れる。

### ③ 暴言型

大きな怒鳴り声をあげる、「馬鹿」などの侮辱的発言、人格の否定や名誉を毀損する発言をする。

#### 【判断基準例】

- ・常識を超えて乱暴と感じる話し方
- ・一般的に侮辱的と感じる言葉

#### 【対応例】

- ・暴言によって冷静に応対できない旨を伝える。
- ・落ち着いてもらうために、人、時間、場所を変える。

### ④ 暴力型

殴る、蹴る、たたく、物を投げつける、わざとぶつかってくる等の行為を行う。

#### 【判断基準例】

- ・危険な身体への接触行為の有無
- ・ドアを激しく締めたり、机や椅子を蹴るなど物への攻撃の有無
- ・身体に触れなくても、ペンを投げつけるなどの危険な行為の有無

#### 【対応例】

- ・暴力行為の場合はその場から離れ、立ち去り警察に相談する。
- ・来庁時の暴行であればお帰りいただくことを伝える。
- ・来庁時は複数で対応し、警察等と連携する。

### ⑤ 威嚇・脅迫型

「殺されたいのか」といった脅迫的な発言をする。

反社会的勢力とのつながりをほのめかす、異常に接近する等といった、職員を怖がらせるような行為をとる。

#### 【判断基準例】

- ・一般人が怖くなる程度の言動
- ・反社会的勢力などをほのめかし怖さを感じる場合

#### 【対応例】

- ・「怖くて、冷静にお話することができん」と怖い感情をストレートに伝える。
- ・複数で対応する。
- ・落ち着いてもらうために、人、時間、場所を変える。
- ・状況によっては警察に相談をする。

## ⑥ 権威型

正当な理由なく、権威を振りかざし要求を通そうとする、お断りをしても執拗に特別扱いを要求する。または、文書等での謝罪や土下座を強要する。

### 【判断基準例】

- ・土下座しろなど一方的に何らかの行為を強要してくる。
- ・聞いていて一般人が苦痛と感じるほどの権威を振りかざす場合
- ・特別な扱いを要求してくる。
- ・文書による詫び状を申し付けてくる。
- ・人の話を聞かず一方的な態度
- ・言葉尻をとらえて上げ足をとる。

### 【対応例】

- ・特別な対応はできないことを、丁寧にはっきりと伝える。

## ⑦ 庁舎外拘束型

クレームの詳細がわからない状態で、職場外である自宅や特定の喫茶店などに呼びつける。

### 【判断基準例】

- ・滞在時間は、目安時間（各所属で決めておく）を目途とする。
- ・要求内容が不当な場合、膠着状態となった後、目安時間（各所属で決めておく）を目途に判断する。

### 【対応例】

- ・行政サービス利用者等の会社には行かず、自宅の場合は基本的には玄関で話を伺う。
- ・喫茶店などの場合、ファミリーレストランなど人の目がある場所にし、直ぐに退席できる席に座る。
- ・対応の基本時間を定めておく。  
(長くなることが想定される場合は、行政サービス利用者等に滞在時間を伝える。)
- ・対応が長時間に渡り業務に支障となっていることを行政サービス利用者等に伝える。
- ・改めて話を聞く場を提案する。
- ・警察への相談を準備する。

## ⑧ SNS/インターネット上での誹謗中傷型

インターネット上に名誉を毀損する、またはプライバシーを侵害する情報を掲載する。

### 【判断基準例】

- ・一般的にプライバシーが侵害されていると判断される掲載内容
- ・第三者が見て非常識と感じる書き込み内容

#### 【対応例】

- ・返答（反応）するしないは、所属（市）として判断する。
- ・投稿内容によっては、警察に相談の上、プロバイダーやサーバーの管理運営者に削除を求める。
- ・削除については、法務局や違法・有害情報相談センターに相談する。

#### ⑨ セクシュアルハラスメント型

職員の身体に触る、待ち伏せする、つきまとう等の性的な行動、食事やデートに執拗に誘う、性的な冗談といった性的な内容の発言を行う。

#### 【判断基準例】

- ・被害を受けた労働者が女性である場合は「平均的な女性労働者の感じ方」、男性である場合には「平均的な男性労働者の感じ方」を基準とすることが適当

#### 【対応例】

- ・身体的、精神的苦痛を感じていることを言葉で伝える。
- ・記録、録音、録画などにより証拠につながるものを作成する。
- ・担当を変える、出入り禁止にするなど防御策を取る。
- ・行政サービス利用者が他団体の場合は所属（市）として、事実確認、再発防止等の協力依頼を行う。
- ・警察や弁護士に相談をする。

#### カスタマーハラスメントに関する相談窓口

カスタマーハラスメントを受けた職員は、所属長（または「上司」）に相談の上、**職員課や学校教育課のハラスメント担当者**に気軽に相談をしてください。

カスタマーハラスメントに該当する事案が実際に発生している場合だけでなく、発生のおそれがある場合やカスタマーハラスメントに該当するか判断がつかない場合も含めて、幅広く相談に応じることとします。

また、カスタマーハラスメントに該当すると判断された事案のうち、不当要求行為等に該当する事案に対しては、「不当要求行為等対応方針」および「不当要求行為等対策マニュアル」に基づき、総務部主監と連携して対応します。

#### カスタマーハラスメントを受けた職員への配慮とメンタルヘルス

職員がカスタマーハラスメントを受けた場合、速やかに職員に対する安全配慮の措置を行う必要があります。対応すべき事項として、職員の現場での安全確保や職員の精神面での配慮があります。

#### ○職員の安全確保

住民等が殴る、蹴る、物を投げるといった暴力行為や身体に障るといったセクハラ行為等を行っている場合、速やかに職員の安全確保を行わなければなりません。

具体的には、上司を含む複数の職員に住民等対応を代わり、住民等から職員を引き離す、状況に応

じて、警察や関係機関、関係団体等と連携を取りながら、職員本人の安全を確保する等の対応を取る必要があります。

#### ○精神面への配慮

住民等からカスタマーハラスメントにより、被害にあった職員は、メンタル不調等の症状が生じる可能性があるため、職員課は必要に応じて、産業医による健康相談や共済組合によるメンタルカウンセリングを依頼するなどのアフターケアの実行、専門の医療機関の受診を促します。

その他、定期的にストレスチェックやハラスメントアンケートを行う等、職員の状況を確認し、問題がある場合は産業医への相談を促す等、職員の心の健康の保持増進を図ることが求められます。

また、職員がセクシュアルハラスメント型のカスタマーハラスメントを受けた際は、同性の相談対応者が対応する等、被害内容に合わせた配慮も必要です。

#### 再発防止のための取り組み

カスタマーハラスメント問題が一旦解決した後も、同様の問題が再発することを防ぐため、取り組みを継続し、職員の住民等対応の理解を深めます。

また、本マニュアルの内容についても、実情を踏まえ、隨時見直しを行っていきます。

カスタマーハラスメントの解決に当たって、発生した事案にただ対応するだけでは、同じことが繰り返される可能性があります。カスタマーハラスメントの再発防止は容易ではありませんが、職員の対応によりクレームがカスタマーハラスメントに発展するようなケースについては、その対応の改善によって再発防止を図ることとします。

## (5) 園(所)・学校におけるハラスメントについて

※6 教職員は児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等にとって立場上優位な関係にあります。児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等への指導について適切な対応をすることが求められています。また、教職員が、児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等の言動を勘違いして抱いた恋愛感情がハラスメントにつながることがあり、ハラスメントを受けたものに多大な※7影響を及ぼします。

また、園(所)・学校における児童・生徒や保護者については、その言動がカスタマーハラスメントに該当する場合があります。ただし、児童・生徒は教育的な指導・支援の対象者であり、保護者からの正当なクレームや意見は業務の改善や新たな取組みにつながるものもあります。安易にカスタマーハラスメントの行為者と見なすことがないよう留意し、適切な対応を行うことが必要です。

※6 ここでいう教職員とは草津市立こども園・保育所、小学校、中学校に勤務する市費、県費の教職員（臨時講師、会計年度任用職員を含む。）

※7 ハラスメントが児童・生徒等に与える影響

- ①精神的な苦痛が心の傷となって残ります
- ②心身の健康に重大な影響を及ぼします
- ③学習意欲をなくします
- ④教職員だけでなく、すべての人への不信感が生まれます
- ⑤人を避け、様々な人とのつきあいをいやがるようになります
- ⑥自分の感情を出さなくなります
- ⑦不安や緊張が高くなります
- ⑧社会の常識や習慣に反する行動をとります
- ⑨粗暴になったり、反社会的行為に出たりします

### 園(所)・学校でハラスメントを起こさないために

教職員は児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等に対し、まず、指導的な立場にあることを自覚することが大切です。また、すべての教職員が「ハラスメントは許されないことだ」と常に意識するとともに、児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等の人権や尊厳を大切にするという姿勢を持たなければなりません。児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等から「いやだ」という意思表示がないことで自分の発言や行動が認められていると考えてはいけません。まず、園(所)・学校全体で未然防止に努めることが重要です。児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等から申出があった場合には、必要な措置を講じます。なお、保護者等が学校等のボランティア活動を行う場合にも同様に、必要な措置を講じます。

## ○望ましい取組

- ・教職員が常に児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等の人権を尊重し、個人の尊厳を大切にする姿勢を示し、児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等が安心して学ぶことのできる環境を整えること
- ・教職員が園(所)・学校でハラスメントに対する認識が深められるように外部講師を招聘する等、効果的な研修を実施すること
- ・教職員が児童・生徒・教育実習生・インターンシップに参加する学生・学生ボランティア等からハラスメントに類すると考えられる相談があった場合、適切な対応を行うこと

### 3 事業主や職員の責務

#### (1) 事業主（市および教育委員会）の責務

- ・職場におけるハラスメントを行ってはならないこと、また、職場におけるハラスメントに起因する問題に対する職員の関心と理解を深めます。
- ・所属職員の指揮監督の責務を有する職員等（小中学校では、教頭、保育所・こども園では副園長、教頭）以上の職員と協力・連携し、ハラスメント防止に取り組みます。
- ・常に職員から相談しやすい雰囲気をつくるよう心掛け、事業主自身がハラスメントについて正しい知識・認識を持つよう努めるとともに、職員に対する言動に必要な注意を払います。
- ・管理監督者としての職責を自覚し、模範となる言動を心掛けるとともに、日頃の職員への注意喚起などハラスメントの未然防止に取り組みます。
- ・ハラスメントが発生した場合、事態を悪化させないよう迅速かつ適切に対応するとともに、関係者のプライバシー、名誉その他の人権を尊重し、相談者等が職場において二次的被害や、不利益を受けることのないよう十分配慮し、相談内容等の秘密を厳守します。
- ・管理監督者として職員が他の職員に対する言動に必要な注意を払うよう研修その他の必要な配慮をします。

#### (2) 職員の責務

- ・個人の人格尊厳を尊重し、お互いが大切なパートナーであると認識し、「この程度なら許容される」、「相手との良好な人間関係ができている」など勝手な憶測・思い込みをせず、他の職員に対する言動に注意を払い、常に相手の立場に立った言動を心掛けます。
- ・ハラスメントを見聞きした場合は、見て見ぬふりをせず、行為者に注意を促す、上司やハラスメント相談員に報告する、被害者に積極的に声をかけ、悩みを共有するなど、被害者の支援に取り組みます。
- ・事業主が講じるハラスメントの予防・解決のための取組や対応など、雇用管理上の措置に協力します。
- ・管理監督者（所属長や施設長など、部下の労務管理等において責任と権限を有する者）は、業務を推進するという「経営（業績）管理」の役割と併せて、職場の職員の労働環境を守る「労務管理」の役割があることを自覚し、職場のハラスメント防止および発生した場合における迅速な報告など、適切な対応を行います。
- ・職員間だけでなく、その職務に従事する際に接することとなる職員以外の者に対してもハラスメントに類する言動を行わないようにします。

## 4 ハラスメントへの対応

改正労働施策総合推進法に基づく指針では、事業主に対し、以下の項目について、ハラスメントの防止措置を講じることを義務付けています。

- ① ハラスメントを禁止する方針を明確化し、その周知・啓発を行う。
- ② 厳正に対処する方針と内容を規則等で規定し、職員等に周知・啓発を行う。
- ③ 相談窓口をあらかじめ定める等必要な体制を整備し、職員等に周知する。
- ④ 担当者が相談内容に応じ、適切に対処できるようにする。
- ⑤ 事実関係を迅速、正確に確認する。
- ⑥ 被害者に配慮するための措置を速やかに適正に実施する。
- ⑦ 事実関係の確認後、行為者に対する措置を適正に行う。
- ⑧ 再発防止に向けた措置を講じる。
- ⑨ プライバシー保護に必要な措置を講じ、職員等に周知する。
- ⑩ 相談等の理由に不利益な取り扱いをされない旨を定め、周知する。

これをふまえ、市および教育委員会は、事業主が雇用管理上、具体的に講ずべき措置として、以下のとおり取り組むものとします。（カスタマーハラスメントへの対応に関しては、別紙「カスタマーハラスメント対応マニュアル」のとおり）

### ① ハラスメント防止指針の周知・啓発

本指針を市ホームページやグループウェア上に掲載し、職員や市民等、庁内外に広く周知・啓発することで、ハラスメントを許さない市の基本姿勢を明確に打ち出します。

### ② ハラスメントに関する懲戒規定の整備

「草津市職員の懲戒処分に関する指針」の見直しを行い、職場におけるハラスメントに係る言動を行った者に対する懲戒規定を定めます。（市内小中学校に勤務する県費負担教職員については県教育委員会の懲戒規定に従います。）

### ③ ハラスメント相談員の配置

ハラスメントに関する苦情の申出および相談（以下「相談等」という。）に対応するため、内部相談員（社会福祉士等を含む）および外部相談員（弁護士等）を配置します。相談員は、ハラスメントの相談等があった場合は、速やかにハラスメント担当者（職員課等）に連絡し、連携して相談者の支援にあたります。

### ④ 相談に対する適切な対応

被害者（相談者）が、心理的な苦痛を感じることのないよう、相談員やハラスメント担当者（職員課等）は、相談を受ける際、相談者の心身の状況や当該ハラスメントの言動が行わ

れた際の状況等の聞き取りに十分配慮し、ハラスメントに該当するか否か微妙な場合であっても、広く相談に応じるとともに、職務を続ける不安や悩みの解決に向けて支援します。また、相談者のメンタルケアなど、相談段階から、本人の希望に応じて専門職（看護師、心療内科医等）によるカウンセリングが受けられる体制を整備します。

#### ⑤ 事実関係の迅速な確認および外部の第三者による調査等

相談員やハラスメント担当者（職員課等）は、別に定める「ハラスメント相談対応マニュアル」に基づき、被害者（相談者）と行為者双方から聞き取りを行い、発生したハラスメントの事実関係を迅速かつ正確に調査・記録し、その把握に努めるとともに、記録を適正に保管します。

また、市や教育委員会がハラスメント行為の該当の有無（判定）や行為者への処分、必要な措置を判断するまでの客觀性や透明性を確保するため、外部の有識者（弁護士等）による調査委員会を設置します。原則相談のあった全てのハラスメント事案は、調査委員会へ報告するものとし、関係者等への聞き取り調査の要否を含めて、事実関係の迅速な確認に努めます。

#### ⑥ 被害者に対する適正な措置の実施

ハラスメントが疑われる事案については、被害者、行為者、上司、その他の関係者に対する調査や協議等を通じて、迅速かつ適切な解決を図ります。ハラスメントが確認された場合は、その事案の内容や状況に応じて、被害者と行為者の関係改善に向けての支援や被害者と行為者を引き離すための対応、被害者の労働条件上の不利益の回復に努めます。

#### ⑦ ハラスメント行為者に対する処分等

ハラスメント事案に関する事実関係の確認ができた場合は、当該ハラスメント行為の内容や影響など、その程度に応じ、「地方公務員法」および「草津市職員の懲戒処分に関する指針」に基づき、厳正に対処します。なお、処分等の公表の有無については、同指針の規定等に基づき決定し、その公表にあたっては、被害者・行為者双方の尊厳やプライバシーへの配慮を行い、慎重に判断します。

#### ⑧ ハラスメントの予防および再発防止に向けた措置

職員を対象とした「ハラスメントに関するアンケート」を定期的に実施し、職場環境の実態把握とハラスメント防止策の検証を行います。

「ハラスメント防止啓発週間」を設定し、職員個々の意識の向上、組織として「風通しの良い職場環境」を考える期間とし、ハラスメントに関する職場研修等を実施します。また、本指針の内容に基づき、職員の意識啓発を図るため、専門講師による一般職員研修のほか、相談員や管理職を対象とした研修に取り組みます。

さらに、管理監督者（所属長や施設長など、部下の労務管理等において責任と権限を有する者）に対し、ハラスメントに関する適正な職務行動を促し、気付きによるフィードバックが行えるよう、マネジメント・サポート制度（多面評価）の導入を検討します。

## ⑨⑩ プライバシー保護および不利益取扱いの禁止

ハラスメントに関する相談またはその措置に関与した職員は、関与した後も含めて、被害者および関係者のプライバシーの保護と、知り得た秘密の厳守を徹底します。また、ハラスメントの申出や情報提供をした者が不利益を被らないようにします。

ハラスメントの申出者や情報提供をした者が不利益を被らないよう、関係者を保護するとともに、不利益を被らないよう職員に周知・啓発を行います。

## 5 ハラスメントを起こさないために

ハラスメントは、誰もが行為者になる可能性があります。ハラスメントは、明確な目的意識や悪意をもって行われることもありますが、中には「場を和ますため」や「指導だから」など、本人が「無意識」「無自覚」の中でハラスメントになってしまっていることがあります。良好な職場環境は「相手の気持ちを尊重する」ことから生まれます。

一人ひとりがハラスメントに該当する恐れがある言動を慎むことはもちろん、無意識のうちに行為者となってしまわないよう次の点に注意してください。

### ① 相手の気持ちを推測してみましょう

- ・言葉以外のサインを気付いていますか

体をよける、下を向く、困ったような表情をする、距離を置くなど、相手の様子や態度、声の調子などから、相手がどんな気持ちでいるのかを想像してみましょう。

- ・それは自分にとって大切な人がされてもいい言動ですか

自分がしている言動が、大切な人(パートナーや子ども、友人等)にされても許せるものかどうかを考えてみましょう。

- ・受け手によって感じ方が違うことを理解していますか

同じことをしたとしても、受け手によってそれぞれ感じ方が違います。自分の考え方や感じ方を基本とするのではなく、まずは相手の気持ちを尊重しましょう。

### ② 自分の影響力を考えてみましょう

- ・相手との関係を意識して行動できていますか

上司と部下、先輩と後輩、正規職員と会計年度任用職員など、その関係から相手が断れない(断りにくい)または反論できない(反論しにくい)ことを理解して話せていますか。

- ・優位な気持ちはありませんか

相手に対して優位的な気持ちを持って接していませんか。

市民や上司に対して同じように話すことはできますか。

### ③ 相手を不快にさせるような言動は慎みましょう。

- ・職場にふさわしい言動ですか

職場に性的な話題はいりません。コミュニケーションをとるなら他の話題がいくらでもあります。特定の個人をターゲットにした根拠のない噂話や陰口についても同様です。

### ④ 対等な仕事のパートナーとして向かい合いましょう

- ・同じ職場で働くパートナーという意識を持っていますか

職場で働く同僚は、対等なパートナーとして接しましょう。相手を見下す意識は、ハラスメントの言動につながります。

- ・積極的にコミュニケーションをとりましょう

お互いのことをよく理解し、様々なことを相談できるような人間関係が構築できている職場は、ハラスメントが発生しにくいと言われています。日頃から、周囲の職員と積極的にコミュニケーションを図りましょう。

## カスタマーハラスメント対応マニュアル

### (1) 担当者の基本的心得

#### ア 真摯に対応する

職員は、公務員が全体の奉仕者であることを自覚し、住民等に対しては真摯に対応し信頼感を高める接遇を心掛けます。

#### イ 毅然とした態度で

カスタマーハラスメントに対しては、毅然とした態度で臨みます。

#### ウ 冷静な対応をする

突発的な案件に対し、その場しのぎの対応をすると説明にも一貫性が無くなり、かえって事態を悪化させることになるので、冷静沈着な対応を心掛けます。

#### エ 相互連携

対応に当たっては、各自の職務分担を積極的に遂行し、応援が必要な場合には速やかに他の職員の応援を求めるなど、職員相互の連携を図ります。

#### オ 説明責任を果たす

担当する事務事業に関する法令や知識の習得に努め、相手に十分に説明し理解を得られるよう説明責任を果たすことに努めます。

#### カ 記録を残す

ハラスメント発生前でも、「気をつけるべき相手」だと感じたら、対応時の状況について可能な限りメモなどで記録を残すようにします。

### (2) 組織的対策の基本

#### ア 毅然とした対応

カスタマーハラスメントに対しては、特に初期の対応を誤ると事態の拡大を招きかねないことがから、所属長をはじめ職員全員で一貫性のある毅然とした対応に努めます。

#### イ 体制の確立

所属内における記録、応対、通報等の担当を決めておくなど、想定される事案に迅速、的確に対応できる組織的な体制をあらかじめ確立しておきます。(各課の不当要求行為対応マニュアルを参考)

#### ウ 対応する担当者（複数人）を決める

カスタマーハラスメントの相手方の窓口となるのは、複数人とし、担当者を決めます。電話応対

の場合は対応するのが一人とはなりますが、対応策を考えたりするのは複数人とします。また、原則として、直接対応するのは担当の職員または直属の上司までとして、所属の意思決定権者となる所属長は客観的な状況判断を行うため、対応しないこととします。決裁権を持った者が対応すると即答を迫られ、さらに次回以降からの応対で「前は決裁権者に会った、決裁権者を出せ」と喰ってかかる恐れがあります。

## 工 事実の確認をする

カスタマーハラスメントが発生したときには、まずは事実確認をしっかり行うことが必要です。

### 【確認するポイント】

- ・相手の具体的な要求や不満は何か
- ・組織のサービスに関連のある要望か
- ・組織の側にミスや責められるべき点はあるか

組織の側にミスがあるような場合にも、まずはしっかりと事実を把握することが最優先です。この段階でミスをした職員を決して責めないことに留意する必要があります。責められるのを恐れて、事実を話さなくなってしまうからです。

## オ 全体の対応策の具体的方針を決める

カスタマーハラスメントの事案によっては、予め方針を決めておいたり、あるいは発生した時点で方針を決めることになったり、発生を受けて今後の同事案に備えたりと方針を決めるタイミングは様々です。

### 【具体的方針を決めるに当たって整理するポイント】

- ・相手の要求・不満を分析し、組織の側に法的責任があるか、組織側が対応すべき点はどのような点か、具体的な方法は何か
- ・相手方の要求で対応できない点
- ・対応できない理由や、相手への伝え方

時間的余裕がある場合にはロールプレイングなども含めて対応の準備をします。

「今すぐ回答しろ」「説明しに自宅まで来い」などの理不尽な質問や要求に対して、毅然と「お答えはできません」「ご要望にはお答えできません」などと回答できるようにチームで練習しておくことは非常に有用です。

また、どのような状況になったら、警察へ連絡するか、などについても決めておきます。

相手方が隠れて録音や録画などをする場合も想定されることから、そのような可能性も念頭に置いて、落ち着いて対応する必要があります。

## カ 他部署や外部機関との連携

### ・庁内における連携

事案内容によっては所属を越えた問題に発展する可能性もあることから、当初において、事案概要の早期把握に努め、関係担当者、関係所属等に対して速やかに具体的な状況と対応方針について報告や連絡を行い、情報の共有を図ります。

・外部機関との連携

警察をはじめとする関係機関、関係団体等への早めの連絡および相談を行うなど、緊密な連携に努めます。

また、暴力行為の場合等、緊急を要する場合は、躊躇なく直接警察へ「110番通報」してください。通報の役割を事前に決めておくことで、迅速な通報が可能となります。

キ 研修の実施

カスタマーハラスメントに対する迅速かつ的確な対応は、日ごろにおける研修や訓練の成果に負うところが大きいことから、積極的に所属内での研修を行い、職員全員のカスタマーハラスメントに対する対応方法の理解、習熟に努めます。

(3) 共通の対応

ア 複数人での対応

カスタマーハラスメントへの対応は複数の職員で対応することを原則とし、職員を孤立させないことが重要です。

また、通常の窓口業務の場合、当初は1対1の対応が多いと思いますが、相手の感情がヒートアップしたように見受けられる場合や長時間の対応（目安は概ね30分）となっている場合には、ほかの職員も同席するようにして必ず複数の職員で対応するようにします。職員の身体の安全だけではなく、職員の心の安全についても配慮する必要があります。

イ 対応を打ち切るか・対応を続けるかの判断

対応を打ち切る判断基準について、次の4つのいずれかに該当する場合とします。

- ・先に応対可能時間を示していた場合は、当初伝えた時間が経過したとき※
- ・従前からの主張の繰り返しのみであるとき
- ・担当外の事項に関する主張のみであるとき
- ・職員個人を誹謗中傷する発言の繰り返しであるとき

ウ 対応の記録

対応における事実の確認や相手方の言動等を正確に把握するため、担当者は対応状況を詳細に記録してください。

その際、相手方と話をする職員と記録を取る職員を別にするなど、役割を決めておく必要があります。

エ 録音

ウで記載した対応の記録を補う目的のほか、カスタマーハラスメントを抑止するため、必要に応じて、録音による対応も検討します。録音する場合は、相手方に録音する旨を伝えて行います。

なお、相手方が不知の間に録音しても法律上問題はありませんが、録音データの取扱には注意するとともに、録音データの開示要求を受ける可能性があることも想定して、発言には注意する必要

があります。

また、録音でさらに相手の怒りを増幅する可能性も否定できないので、その時々で状況に応じた判断が必要となります。

#### 才 通報

暴行など緊急の場合は、その場で「110番通報」してください。その際、落ち着いて通報できるよう、窓口対応をしている職員ではない職員が通報することなどの役割分担をあらかじめ決めておきます。

居座りなどにより退去を求める場合は、「お引き取りいただくようお願いいたしましたが、お聞きいただけないようですので、警察を呼びます」と事前に告げることで、相手が自ら退去する場合もあります。ただし、相手から身体的な攻撃を受ける可能性がある場合などはすぐに警察に連絡をしてください。

#### 対応時の留意事項

○過去にカスタマーハラスメントを行った人からの申出・要求であることを以って、直ちにカスタマーハラスメントと判断しないようにしてください。

- ・過去と同じ内容であれば、リピート型として対応しますが、新たな申出・要求があった場合は、その内容がカスタマーハラスメントに該当するかどうか、改めて適切に判断するようにしてください。

○相手が大声をあげたり、脅迫まがいのことを言ったりしても、決して挑発には乗らないようにしてください。

- ・大声で怒鳴り返したり、乱暴な言葉を使わないようにしてください。相手が録音している場合もあり、逆に「職員から恫喝された」などと揚げ足を取られる可能性もあります。

○安易に謝罪しない

- ・苦情等を受けた時点では、正確に状況が把握できていないことから、市として事実や責任を認めたような発言は行わないよう留意する必要があります。
- ・一方で、対応時の不手際など、相手が不快な思いをしたという事実に対して謝罪をすることは、相手を落ちつかせることにつながります。（「ご不快な思いをさせてしまい、申し訳ございません。」等）
- ・この場合、何に対する謝罪なのかを明確にし、相手が市として事実や責任を認めたと受け取らないように注意します。

#### （参考）「限定謝罪」

謝罪の仕方には、「全面謝罪」と「限定謝罪」があります。クレーム対応においては、「大変申し訳ございませんでした」という全面謝罪ではなく、「大変御迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした」という限定謝罪のほうが有効です。

特にクレーム発生の状況や事実がよく分からない場合には、全面的に非を認めたと受け取られないように限定謝罪を使います。相手の立場に立ってみれば、何らかの迷惑をかけられていることに違いはありません。そのことに謝罪をします。

限定謝罪は状況に応じて、最もふさわしい謝罪の言葉を使い分けるとより効果的です。相手の気持ちに焦点をあてて使いましょう。

「大変御迷惑をおかけして、申し訳ございませんでした」

↓

「御不快な思いをさせてしまい、申し訳ございませんでした」

「御意向に添えなくて、                  申し訳ございませんでした」

「御心配をおかけして、                  申し訳ございませんでした」

「お手数をおかけして、                  申し訳ございませんでした」

#### ○合理的配慮が必要な人を見逃さない

- ・住民等には、障がいのある人や認知症の人など、合理的配慮が必要な方もいます。相手方の立場や状況を尊重し、適切な方法で考え方を伝えましょう。