事例No.	3149
公表年度	R6
団体の属性	一般市
団体名	沖縄県うるま市

事例区分	行政改革

タグ	・組織改革

事例種類	窓口業務改革

事例内容・タイトル

カスハラ対策事例紹介

出典

社会の変革に対応した地方公務員制度のあり方に関する検討会 働き方分科会（第4回）①

資　料 1

カスハラ対策事例紹介

【沖縄県うるま市の取組み】

【発表者】

総務政策課法務係　天願雄一

目　次

１　カスハラ対策を行うまでの経緯

２　カスハラ対策の取組み

３　効果と課題

４　今後の取組み

１　カスハラ対策を行うまでの経緯

【ことの発端】

・頻繁に来庁する特定のクレーマーの要求が増加

・対応する職員が疲弊

・会計年度任用職員（窓口職員）が辞め始める

※なかなか数値化できない

１　カスハラ対策を行うまでの経緯



市長

＋



主要課

『カスハラから職員を守る！』

【そのためには…】

・対応を特定の職員任せにしない

・職員を孤立させない

・組織で対応すること

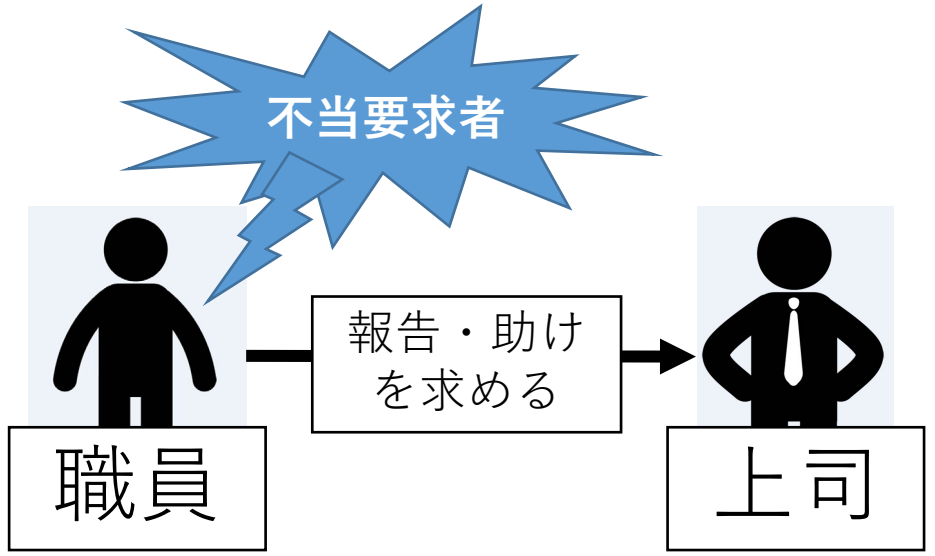
・早急に策を講じること

１　カスハラ対策を行うまでの経緯

【目的等は決まったものの・・・】

・実効的な組織での対応方法が分からない

（組織対応の例）



・本当に助けを求められる？

・上司を呼ぶ際の基準は？

・職員の対応に問題はないか？

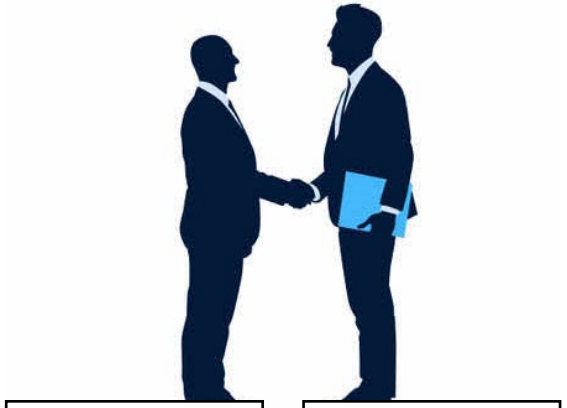
等々…

１　カスハラ対策を行うまでの経緯

【目的等は決まったものの・・・】

・早急に策を講じる必要があるが、議論に時間が掛かる

（そこで！）



企業のカスハラ対策のノウハウ

↓

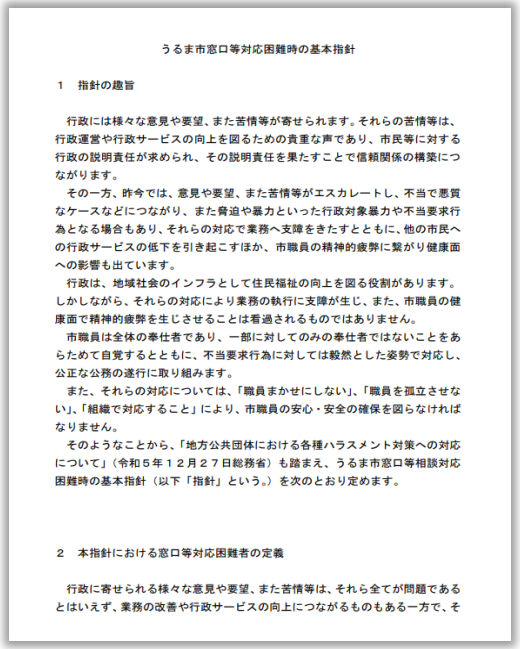
自治体のカスハラ対策に活用！

↓

マニュアル作成へ

2　カスハラ対策の取組み

令和６年５月　指針・マニュアル・ポスターチラシを発表



うるま市窓口等対応困難時の基本指針

１　指針の趣旨

行政には様々な意見や要望、また苦情等が寄せられます。それらの苦情等は、行政運営や行政サービスの向上を図るための貴重な声であり、市民等に対する行政の説明責任が求められ、その説明責任を果たすことで信頼関係の構築につながります。

その一方、昨今では、意見や要望、また苦情等がエスカレートし、不当で悪質なケースなどにつながり、また脅迫や暴力といった行政対象暴力や不当要求行為となる場合もあり、それらの対応で業務へ支障をきたすとともに、他の市民への行政サービスの低下を引き起こすほか、市職員の精神的疲弊に繋がり健康面への影響も出ています。

行政は、地域社会のインフラとして住民福祉の向上を図る役割があります。しかしながら、それらの対応により業務の執行に支障が生じ、また、市職員の健康面で精神的疲弊を生じさせることは看過されるものではありません。

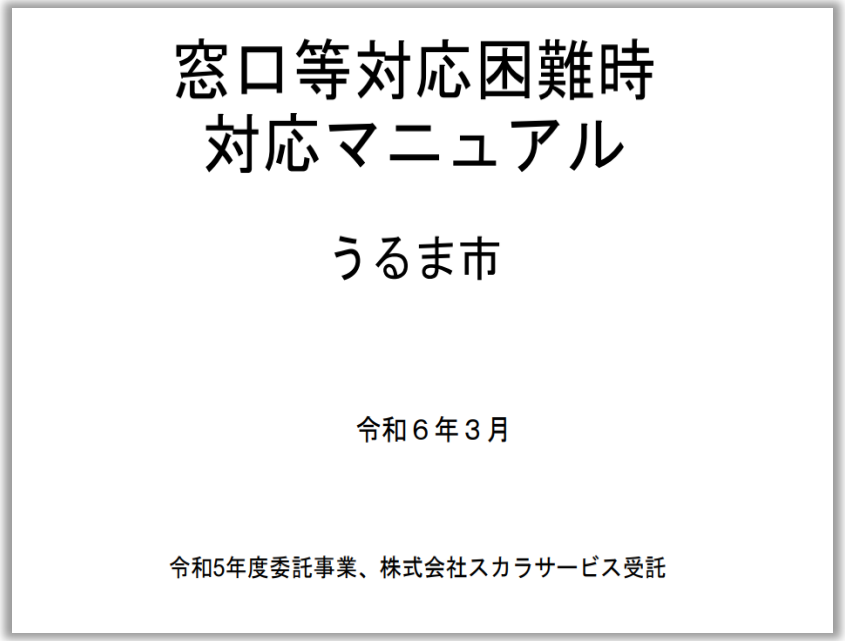
市職員は全体の奉仕者であり、一部に対してのみの奉仕者ではないことをあらためて自覚するとともに、不当要求行為に対しては毅然とした姿勢で対応し、公正な公務の遂行に取り組みます。

また、それらの対応については、「職員まかせにしない」、「職員を孤立させない」、「組織で対応すること」により、市職員の安心・安全の確保を図らなければなりません。

そのようなことから、「地方公共団体における各種ハラスメント対策への対応について」（令和５年１２月２７日総務省）も踏まえ、うるま市窓口等相談対応困難時の基本指針（以下「指針」という。）を次のとおり定めます。

２　本指針における窓口等対応困難者の定義

行政に寄せられる様々な意見や要望、また苦情等は、それら全てが問題であるとはいえず、業務の改善や行政サービスの向上につながるものもある一方で、そ

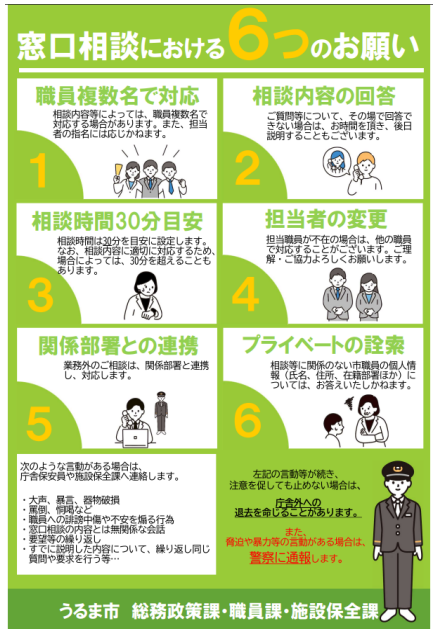


窓口等対応困難時
対応マニュアル

うるま市

令和６年３月

令和5年度委託事業、株式会社スカラサービス受託



窓口相談における6つのお願い

1 職員複数名で対応
相談内容等によっては、職員複数名で対応する場合があります。また、担当者の指名にはお応じかねます。

2 相談内容の回答
ご質問等について、その場で回答できない場合は、お時間を頂き、後日説明することもございます。

3 相談時間30分目安
相談時間は30分を目安に設定します。なお、相談内容に適切に対応するため、場合によっては、30分を超えることもあります。

4 担当者の変更
担当職員が不在の場合は、他の職員で対応することがございます。ご理解・ご協力よろしくお願いします。

5 関係部署との連携
業務外のご相談は、関係部署と連携し、対応します。

6 プライベートの詮索
相談等に関係のない市職員の個人情報（氏名、住所、在籍部署ほか）については、お答えいたしかねます。

次のような言動がある場合は、庁舎保安員や施設保全課へ連絡します。
・大声、暴言、器物破損
・脅迫、恫喝など
・職員への誹謗中傷や不安を煽る行為
・窓口相談の内容とは無関係な会話
・要望等の繰り返し
・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等…

左記の言動等が続き、注意を促しても止めない場合は、庁舎外への退去を命じることがあります。
また、脅迫や暴力等の言動がある場合は警察に通報します。

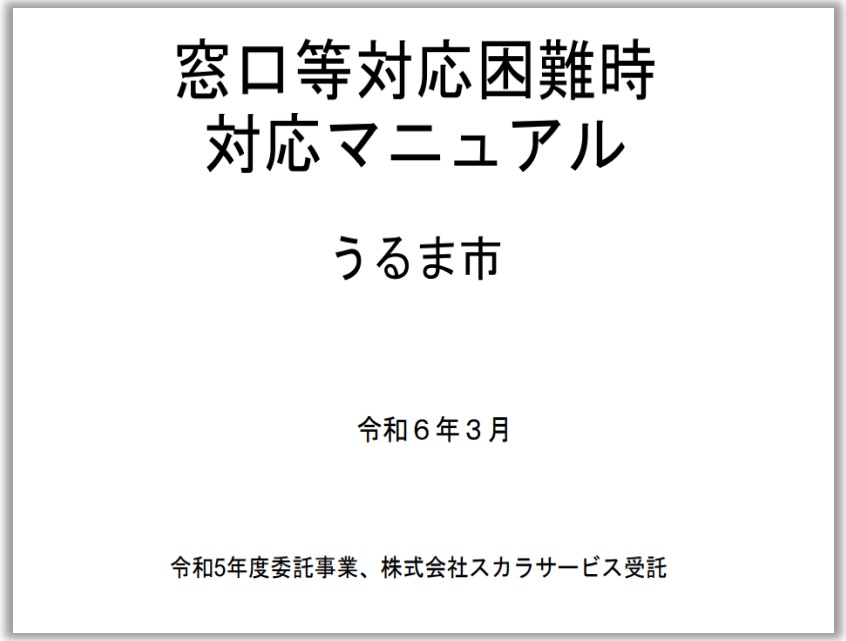
うるま市　総務政策課・職員課・施設保全課

基本指針

マニュアル

ポスターチラシ

２　カスハラ対策の取組み


窓口等対応困難時
対応マニュアル

うるま市

令和６年３月

令和5年度委託事業、株式会社スカラサービス受託

マニュアル

【特徴】

・窓口対応困難者を定義

・エスカレーションシステム

2　カスハラ対策の取組み

(2)窓口等対応困難者とは

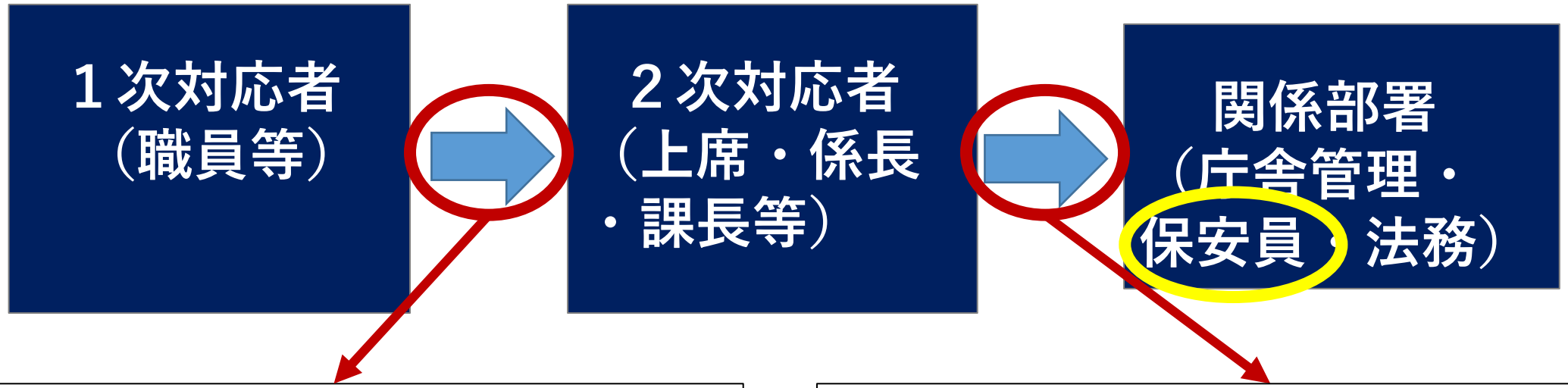
行政に寄せられる様々な意見や要望、苦情等は、業務の改善や行政サービス向上につながるものもある一方で、中には、不当・悪質な言動によるものもあり、それらを区別して適切に対応する必要があります。
本市が行う行政事務・事業において、丁寧また適切な説明を繰り返しているにもかかわらず、不当要求行為により業務に支障をきたし、市職員の精神的な疲弊の原因となる相談者を「窓口等対応困難者」と整理します。



※要求や行為がどの程度行われると「対応困難者」に該当するかについて、具体的な線引きは明らかではありません。
相談者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、早めに上司や関係部署（職員課・施設保全課庁舎管理係・総務政策課法務係）に相談してください。

２　カスハラ対策の取組み

エスカレーションシステム（概要）



１次⇒２次：エスカレーション基準

❶自力解決が困難
❷罵詈雑言等を注意してもやめない
❸３０分以上経過しても堂々巡り

２次⇒関係部署：エスカレーション基準

❶大声で叫ぶ、机を叩く等
❷長時間居座、退去指示が必要な場合
❸常習的な不当要求行為等

３　効果と課題

【効果】

①　特定のクレーマーの対応が減った

②　保安員が来てくれるし、巡回しているので安心

③　マニュアルで基準が明文化されたので対応しやすい

④　周りの職員が気にかけてくれる

３　効果と課題

【課題】

❶　実際の対応方法を示してほしい

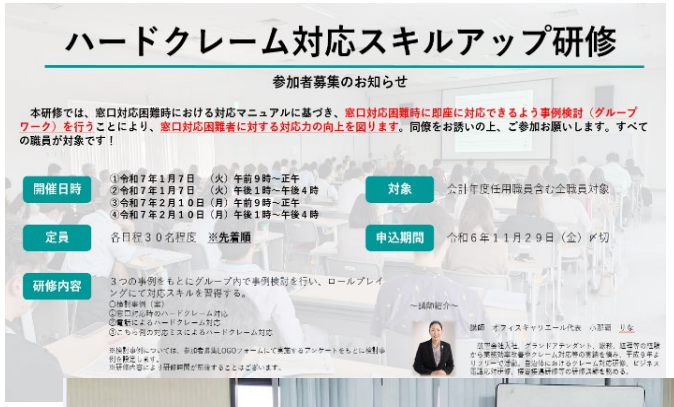
❷　マニュアルが十分に読まれていない

❸　業務の性質上マニュアルで対応困難な部署がある

３　効果と課題

【課題】　　**【アプローチ】**

❶　実際の対応方法を示してほしい　⇒　ロールプレイ研修





【内容】

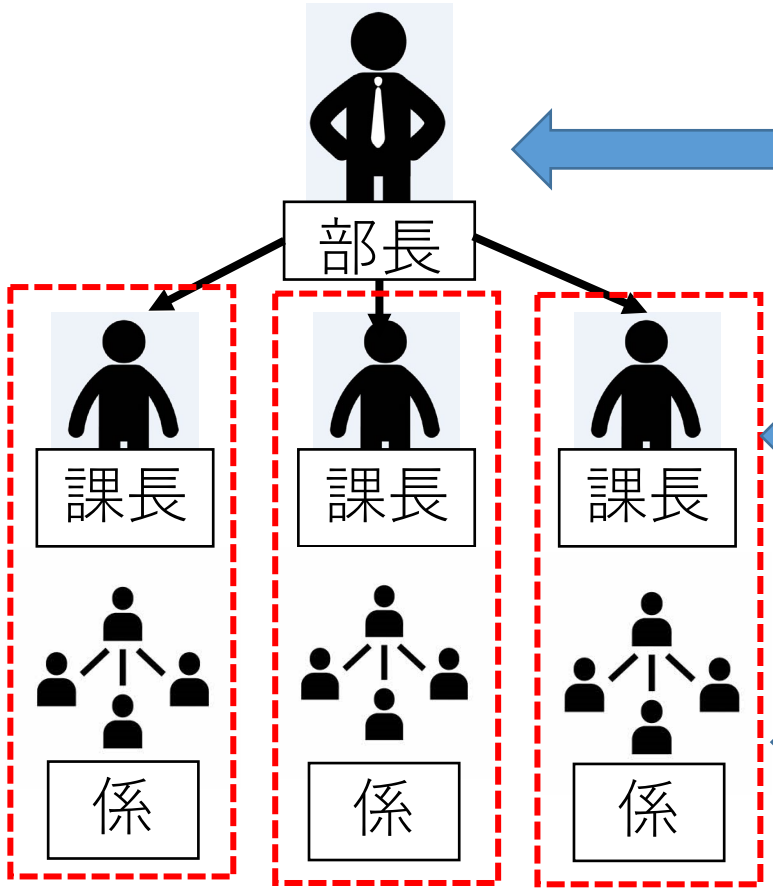
実際にあったケースを職員が
対応役とクレーマー役に分かれて
ロールプレイ

対応方法を実践し、
マニュアルの普及浸透を図る。

4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

❷　マニュアルが十分に読まれていない ⇒ 対応策検討の機会の創造



市長・副市長：「部署での具体的対応策」の策定・決定を指示

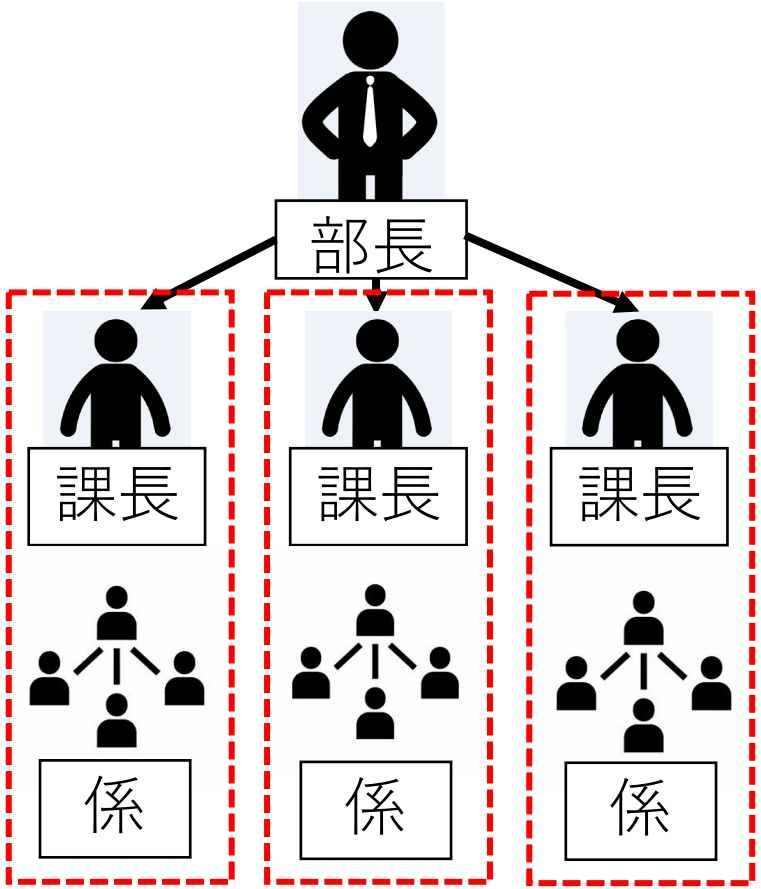
人事評価：「部署での具体的対応策」を実行できたかを評価基準に

ロールプレイ研修：「部署での具体的対応策」の実行スキルを習得

4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

❷　マニュアルが十分に読まれていない ⇒ 対応策検討の機会の創造



【対応策が部署内で話し合われる】

・頻繁に来庁するクレーマーへの対応方法

・窓口対応中・電話中のSOSの出し方

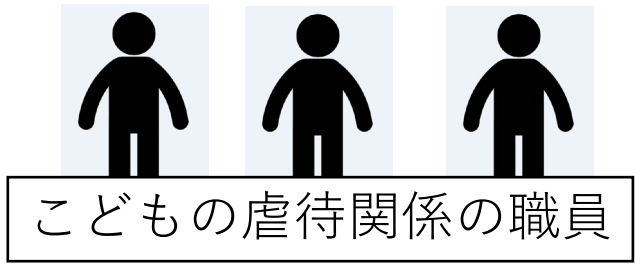
・上司が不在の場合の対応方法

・対応を特定の職員任せにしない
・職員を孤立させない
・組織で対応すること

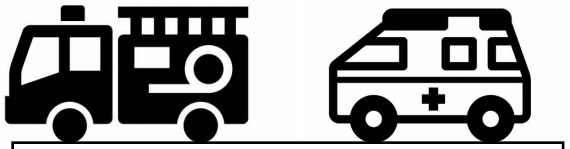
4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

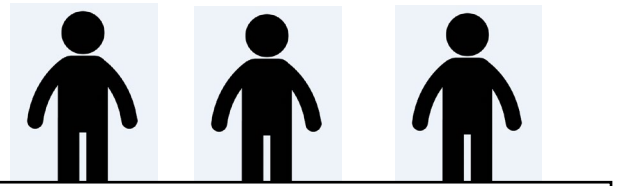
❸　業務の性質上マニュアルで対応困難な部署がある⇒ マニュアル各論の作成と実行



こどもの虐待関係の職員



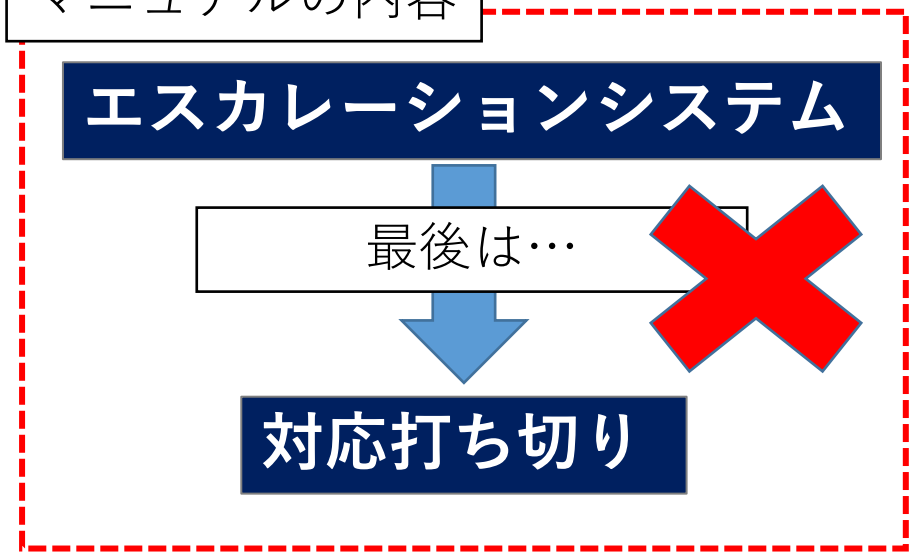
消防士・救急救命士



教育委員会の学校対応職員

【マニュアル発表後のヒアリングにて…】

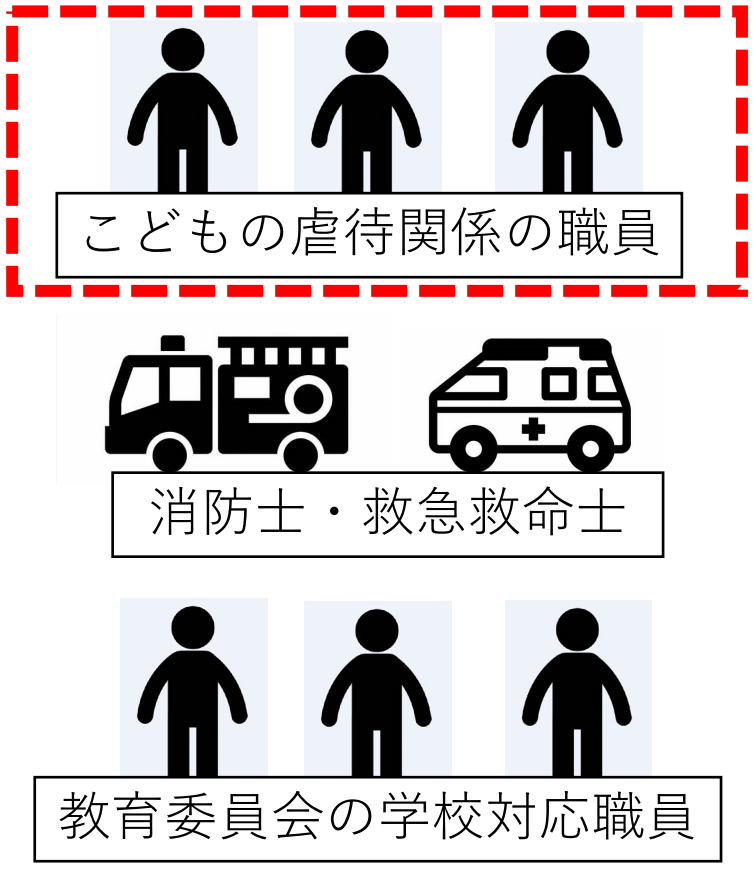
マニュアルの内容



4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

❸　業務の性質上マニュアルで対応困難な部署がある⇒ マニュアル各論の作成と実行



【マニュアル発表後のヒアリングにて…】

・問題を抱え市役所に居座る母親を長時間（最大12時間）対応する。

・対応打ち切ると、関係が壊れ虐待に繋がる。

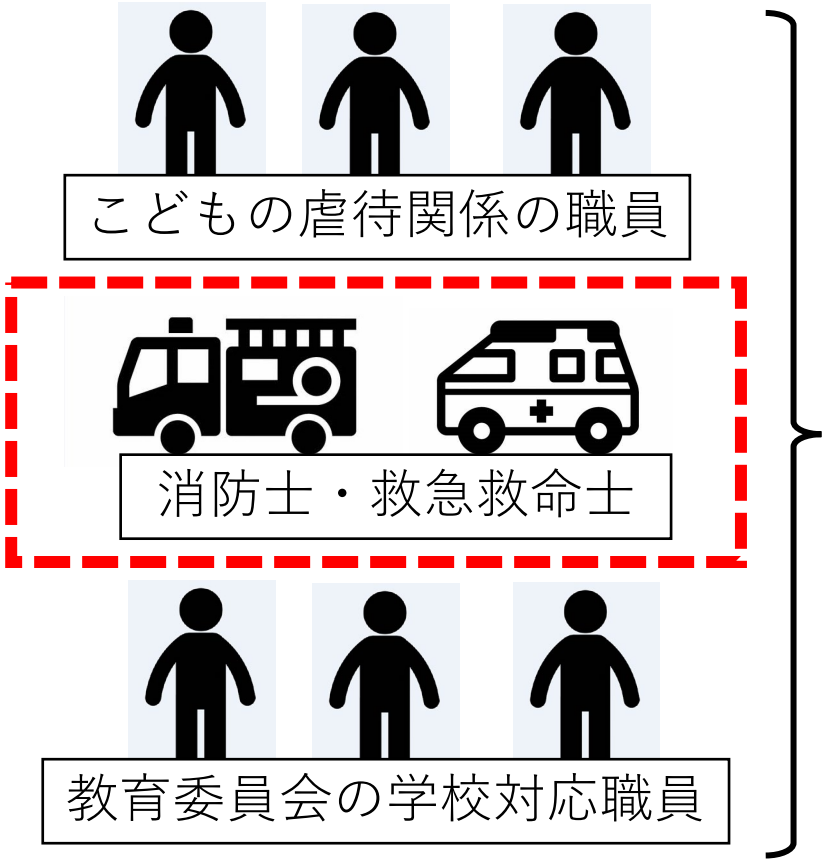
エスカレーションシステム

対応打ち切り

4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

❸　業務の性質上マニュアルで対応困難な部署がある⇒ マニュアル各論の作成と実行



【マニュアル発表後のヒアリングにて…】

・消防車両・救急車両を妨害する者がいる。

・火災現場等では、当事者は気が動転していることがあり、暴言等は避けられない。

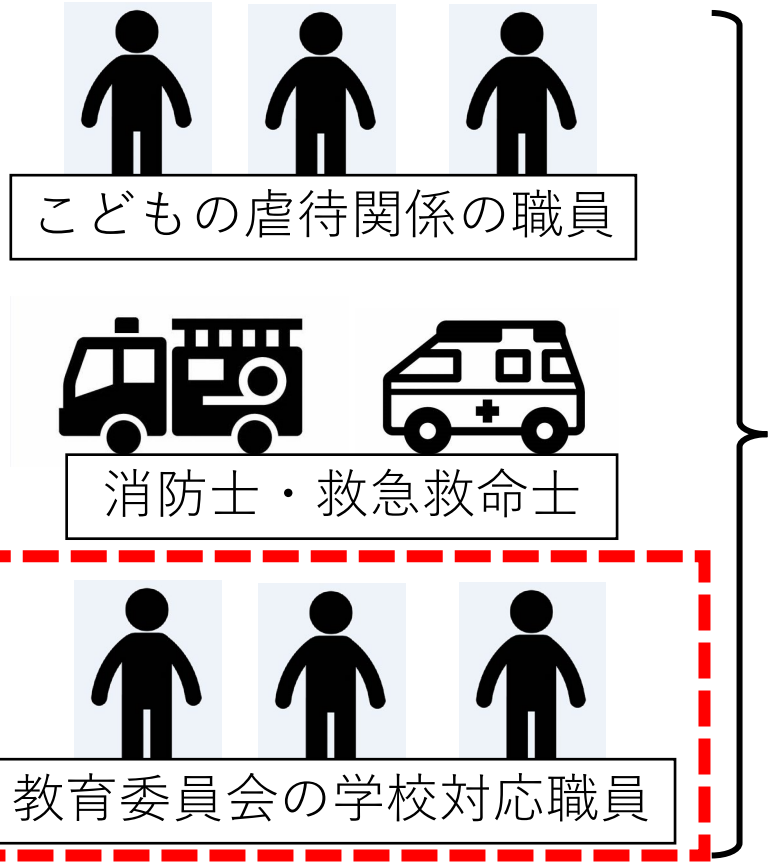
エスカレーションシステム

対応打ち切り

4　今後の取組み

【課題】　　**【アプローチ】**

❸　業務の性質上マニュアルで対応困難な部署がある⇒ マニュアル各論の作成と実行



【マニュアル発表後のヒアリングにて…】

・児童生徒の保護者は、長年付き合っていくため、簡単に対応を打ち切ることは難しい。

エスカレーションシステム

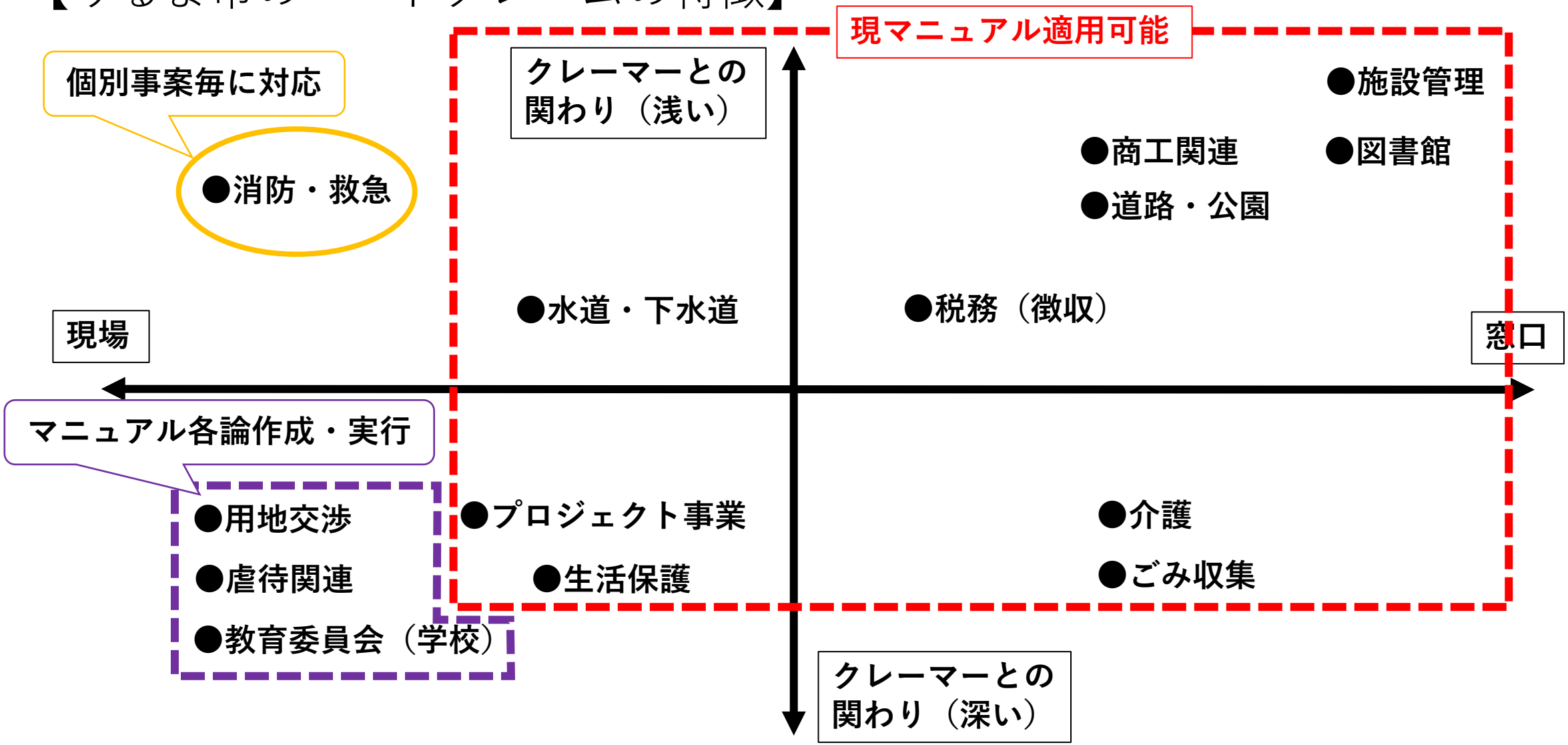
対応打ち切り

4　今後の取組み

【うるま市のハードクレームの特徴】

注意

※組織形態で変化する場合あり
※業務及びヒアリング内容による大まかな捉え



最後に…

『カスハラから職員を守る！』

・対応を特定の職員任せにしない

・職員を孤立させない

・組織で対応すること

離職を防ぎ、長くうるま市役所で働いて貰う

以上です。ご清聴ありがとうございました。