事例No.	3672
公表年度	R7
団体の属性	指定都市
団体名	北海道札幌市

事例区分	行政改革

タグ	・人材確保・育成 ・組織改革 ・ICT

事例種類	行政管理・コンプライアンス

事例内容・タイトル

カスタマーハラスメント防止対策

出典

地方自治研究機構　先進事例調査研究（令和7年度）

カスタマーハラスメント防止対策

取組のあらまし

取 組 団 体　北海道札幌市

取 組 内 容　札幌市では、カスタマーハラスメント防止に向け、市民への啓発活動（市民向けに独自のポスターを掲示、広聴部門の電話機での対応時には自動メッセージで録音を告知したりする対策）を実施することにより、暴言や脅迫等のカスタマーハラスメント抑制に効果を得ている。

1　北海道札幌市の概要

人　　口	1,955,678 人	令和７年１月１日現在（住民基本台帳人口）
職 員 数	7,593 人	令和６年４月１日現在（一般行政部門）
総 面 積	1,121.26 ㎢	令和７年 10 月１日現在（国土地理院「全国都道府県市区町村別面積調」）

図表 １　北海道札幌市の位置図

出所：札幌市公式ホームページ「札幌市のあらまし」

2　取組の背景・目的

(1) 職場におけるハラスメント対策の動向と自治体の現況

近年、職場におけるハラスメント対策は法制度の整備と社会的関心の高まりを受けて、企業・自治体を問わず強化が進められている。令和元年に改正された労働施策総合推進法により、パワーハラスメント防止措置が義務化され、令和４年には中小企業も対象となった。加えて、セクハラ、マタハラ、さらにはカスタマーハラスメントなど、対応すべきハラスメントの範囲も拡大している。

自治体においては、住民からの問い合わせや苦情対応が多く、特に窓口・電話応対部門では悪質な要求や暴言が深刻な問題となっている。そのため、カスタマーハラスメントを含めた包括的な対策の必要性が高まっている。

(2) 札幌市広聴部門における悪質なクレームの実態

令和５年、札幌市では、クレームを受ける機会の多い広聴部門職員を対象に、悪質なクレームの実態調査が行われた。この調査は、広聴部門職員 56 人を対象に行われ、回収率は75%であった。その結果、ほぼ全員が「悪質なクレームを受けたことがある」と回答し、そのうちの７割が「強いストレスを受けた」と回答した。

職員の置かれた状況を深刻に捉えた札幌市は、厚生労働省の「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」などを参考に対策を講じることを決定した。

3　取組内容

(1) 市民への啓発

札幌市では、報道機関へ取組内容を公表した後、令和５年７月から広聴部門の「市民の声を聞く課」において「ア　独自のポスター掲示」、及び「イ　電話対応時の録音及びその告知」の取組を開始した。これは試験的な取組であったが、検証の結果、一定の効果が得られたとして、令和６年１月には「イ　電話対応時の録音及びその告知」の取組は各区役所総務企画課広聴係にも拡大された。

ア 独自のポスター掲示

広聴部門を中心に掲示されたポスターには、「自覚無くカスハラしてるかも？こんなことしていませんか？」の見出しと、カスタマーハラスメントが疑われる行為の紹介がある。各行為の紹介はイラスト化され、視覚的に分かりやすいよう工夫されている。

ポスター設置後、一部市民から「自分のことを言われているようだ」などの声が寄せられた。

図表２　札幌市作成のカスタマーハラスメント防止ポスター

出所：札幌市公式ホームページ「カスタマーハラスメント防止啓発の取り組み」

イ 電話対応時の録音及びその告知

一部電話機に通話録音機器を設置し、受け付ける全ての通話を録音した。該当の電話機では、事前に告知することで、暴言や脅迫、セクハラなどのハラスメント行為を思いとどまらせるため、受電時に「こちらは札幌市民の声を聴く課です。会話の正確な把握のため録音させていただきます。ご了承ください。」と自動メッセージが流れる。

(2) 広聴部門におけるカスタマーハラスメント対策マニュアル

カスタマーハラスメントの予防手段や、ハラスメントが起きた場合の対応の目安をまとめたもの。正当なクレームとカスタマーハラスメントを統一的な基準の下で判断し、対応するため策定された。

対応の目安の具体的な例として、世間話などの市政外の話題により職員の拘束時間が長時間に及んだ判断される場合に、30 分から 1 時間を目途に対応を打ち切ることや、脅迫的な言動があった場合に警察の臨場をためらうことなく求めることなどが挙げられる。

本マニュアルは、対応職員のみならず管理職にも配布され、庁内研修に活用されている。対応可否判断に迷う場合の「判断フロー図」や、実際にあった相談事例を収録し、実践的な内容として構成されている。

(3) 相談窓口の設置

総務局行政部行政監察担当課は、従来から不当要求行為等への対策を担ってきた。そこで、外部からのハラスメント行為に対し、組織的な対応に苦慮する場合やハラスメント行為に該当するかどうか否かの判断に迷う場合などに、各部署から相談を受けるための窓口を総務局行政部行政監察担当課に設けた。

また、相談窓口の設置を周知するとともに、組織的な対応の原則や管理監督者の役割を明確にすることで、心理的安全性を高め、職員一人一人に抱え込ませることのない組織を目指した。

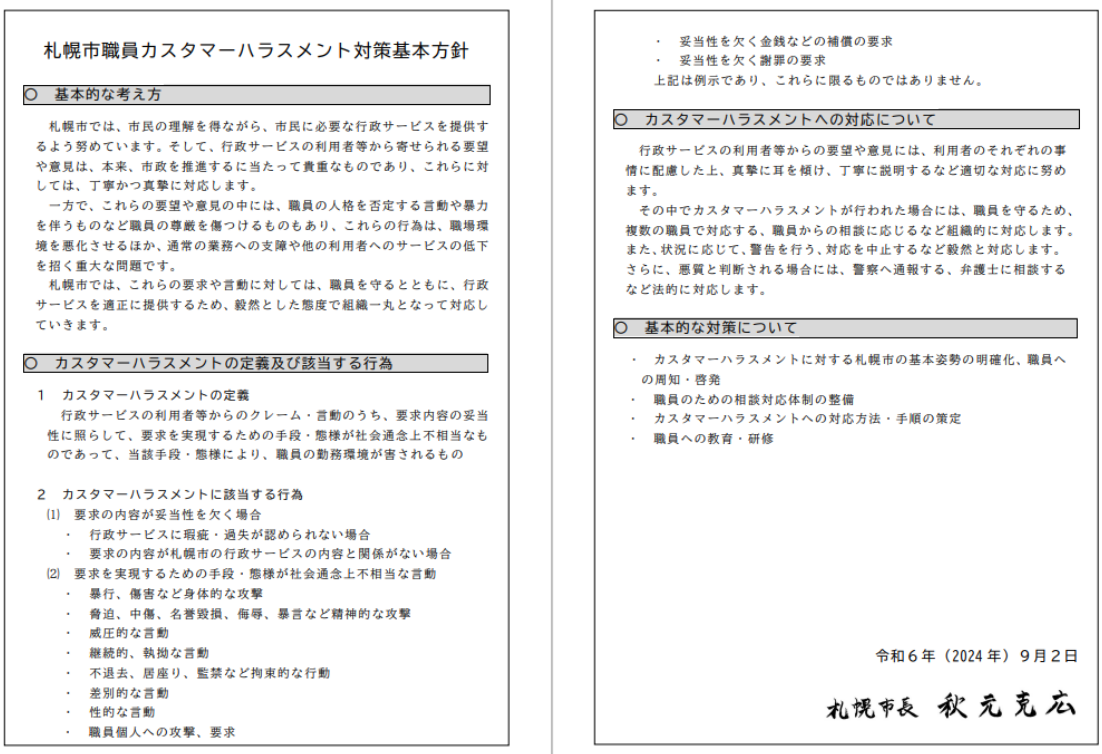
相談窓口開設後、令和６年度中に 29 件の相談が寄せられており、多くは対応に迷うケースや継続的なクレームに関するものであったが、部署独自のマニュアルの作成に関する相談も寄せられた。職員からは「一人で抱え込まなくてよい」という安心感の声が寄せられている。

(4) 札幌市職員カスタマーハラスメント対策基本方針等の策定

令和６年９月には、カスタマーハラスメントに対する市の基本姿勢を示した「札幌市職員カスタマーハラスメント対策基本方針」を策定し、公表した。この基本方針では最初に、行政サービスの利用者等から寄せられる要望や意見に対しては、丁寧かつ真摯に対応することを述べた上で、カスタマーハラスメント行為に対しては、職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供するため、毅然とした態度で組織一丸となって対応するとしている。

基本方針と同時に、対策を実施するための必要な事項を定めた「札幌市職員カスタマーハラスメント対策要綱」、判断基準、対応方法、手順等を定めた「札幌市職員カスタマーハラスメント対策マニュアル」を策定した。マニュアルでは、事実関係の正確な記録のため会話内容を録音する場合があることや、対応を中止する際には個別の事情に十分配慮の上、組織的に判断し、膠着状態になってから 30 分後を対応中止の目安とすることとしている。

図表２　札幌市職員カスタマーハラスメント対策基本方針



札幌市職員カスタマーハラスメント対策基本方針

○　基本的な考え方

札幌市では、市民の理解を得ながら、市民に必要な行政サービスを提供するよう努めています。そして、行政サービスの利用者等から寄せられる要望や意見は、本来、市政を推進するに当たって貴重なものであり、これらに対しては、丁寧かつ真摯に対応します。

一方で、これらの要望や意見の中には、職員の人格を否定する言動や暴力を伴うものなど職員の尊厳を傷つけるものもあり、これらの行為は、職場環境を悪化させるほか、通常の業務への支障や他の利用者へのサービスの低下を招く重大な問題です。

札幌市では、これらの要求や言動に対しては、職員を守るとともに、行政サービスを適正に提供するため、毅然とした態度で組織一丸となって対応していきます。

○　カスタマーハラスメントの定義及び該当する行為

1　カスタマーハラスメントの定義

行政サービスの利用者等からのクレーム・言動のうち、要求内容の妥当性に照らして、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って、当該手段・態様により、職員の勤務環境が害されるもの

2　カスタマーハラスメントに該当する行為

⑴　要求の内容が妥当性を欠く場合
- 行政サービスに瑕疵・過失が認められない場合
- 要求の内容が札幌市の行政サービスの内容と関係がない場合

⑵　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
- 暴行、傷害など身体的な攻撃
- 脅迫、中傷、名誉毀損、侮辱、暴言など精神的な攻撃
- 威圧的な言動
- 継続的、執拗な言動
- 不退去、居座り、監禁など拘束的な行動
- 差別的な言動
- 性的な言動
- 職員個人への攻撃、要求
- 妥当性を欠く金銭などの補償の要求
- 妥当性を欠く謝罪の要求

上記は例示であり、これらに限るものではありません。

○　カスタマーハラスメントへの対応について

行政サービスの利用者等からの要望や意見には、利用者のそれぞれの事情に配慮した上、真摯に耳を傾け、丁寧に説明するなど適切な対応に努めます。

その中でカスタマーハラスメントが行われた場合には、職員を守るため、複数の職員で対応する、職員からの相談に応じるなど組織的に対応します。また、状況に応じて、警告を行う、対応を中止するなど毅然と対応します。さらに、悪質と判断される場合には、警察へ通報する、弁護士に相談するなど法的に対応します。

○　基本的な対策について
- カスタマーハラスメントに対する札幌市の基本姿勢の明確化、職員への周知・啓発
- 職員のための相談対応体制の整備
- カスタマーハラスメントへの対応方法・手順の策定
- 職員への教育・研修

令和６年（2024 年）９月２日

札幌市長　秋元克広

出所：札幌市提供

(5) カスタマーハラスメントに関する講演会や研修の実施

令和６年 11 月には、市長・副市長のほか幹部職員を対象に、カスタマーハラスメントの専門家による講演会を開催し、カスタマーハラスメントの実態や対策を講じることの重要性について、改めて認識を深めた。

また、各部署の研修でもカスタマーハラスメント対策がテーマとして取り上げられたことで、市の対策の周知が進んだほか、職員の対策ニーズを知る機会にもなった。

4　成果・課題

(1) 取組の成果

札幌市のカスタマーハラスメント防止啓発は、通話の録音を強く意識し問題発言を控えるようになった事例があるなど、一定の成果を上げている。市民からは「自分のことを言われているようだ」との声が寄せられ、自身がカスタマーハラスメントをしていないか言動に注意する意識が市民の中に生まれていることが推察できる。

また、報道機関への積極的な公表により、多くのメディアで取り上げられ官民問わず注目が集まったことで社会全体の機運が高まったことが、成果につながったと言える。

（2）課題と今後の展望

労働施策総合推進法が改正され、今後、国からカスタマーハラスメント対策における指針が示されることから、札幌市では、この指針に照らし、現在の取組を改めて確認する必要があるとしている。また、市のカスタマーハラスメント対策について、職員への周知は進んだが、職員からはより実践的な研修を求める声が多く寄せられており、市は外部の専門家とも連携しながら、こうしたニーズに応えていくことが求められる。

札幌市は、カスタマーハラスメント対策の取組を通じて、職員を守るとともに、行政サービスの適正な提供につなげていきたいとしている。

関連・参考資料

地方自治研究機構『自治体法務研究 No.78 2024 秋号』p.32-34
札幌市公式ホームページ「札幌市のあらまし」
https://www.city.sapporo.jp/city/aramashi/index.html
札幌市公式ホームページ「カスタマーハラスメント防止啓発の取り組み」
https://www.city.sapporo.jp/somu/shiminnokoe/customer_harassment.html