| | |
|---|---|
| 事例No. | 3226 |
| 公表年度 | R6 |
| 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 | ・組織改革<br>・（行政改革）業務の効率化 |

| | |
|---|---|
| 事例種類 | 職場環境の改善 |

事例内容・タイトル

札幌市におけるカスタマーハラスメント対策の取組

出典

地方公務員月報2024年7月号（事例紹介）

# 札幌市におけるカスタマーハラスメント対策の取組

札幌市総務局行政部行政監察担当課

## 1　はじめに

令和元年六月に労働施策総合推進法が改正され、職場における優越的関係を前提とするパワーハラスメント対策が義務付けられました。これを踏まえ、令和二年一月には、厚生労働省から、「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」が発出され、その中で顧客等からの著しい迷惑行為に関し行うことが望ましい取組が示されました。また、国家公務員に適用される「人事院規則一〇―一六（パワー・ハラスメントの防止等）の運用について」においても、行政サービスの利用者等からの言動で業務の範囲や程度を明らかに超える要求をするものに関しての各省各庁の長の責務が示されました。これを受けて総務省から地方自治体に対しては、この人事院通知と同様の対応をとるよう技術的助言が行われています。

その後、令和四年二月に、厚生労働省から「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が公表され、民間において具体的なカスタマーハラスメント対策が講じられるようになりました。

札幌市においても、このような対策を取り入れられないものかと考え、カスタマーハラスメントにさらさ

れる機会が多い広聴部門から独自の取組を始めました。

本稿では、広聴部門を中心に札幌市のカスタマーハラスメントの取組の内容とその実績、今後の方向性などをご紹介させていただき、全国の自治体職員をはじめとする皆様の取組の参考にしていただけましたら幸いです。

## 2　これまでの取組

札幌市では、厚生労働省による「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」が公表された後に対策を講じた企業のうち、先行した取組で大きな反響があった任天堂株式会社の報道を目にした当時の広報部長が「理不尽な態度をとる市民には何らかの対応をしても良いのではないか」、「毅然とした対応ができないのか」などと問題提起し、取組を促したことがきっかけとなりました。

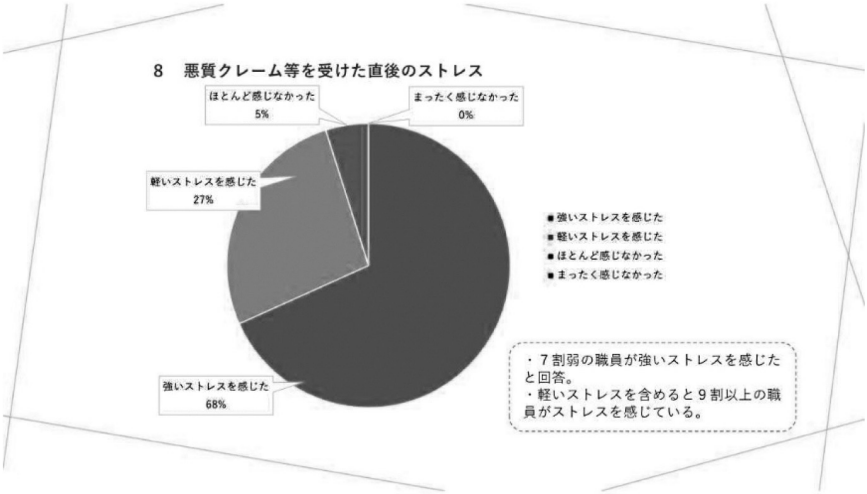
はじめに、令和五年一月に、市民からのクレームを受ける機会が多い広報部市民の声を聞く課や各区役所の総務企画課広聴係といった広聴部門の職員を対象に悪質なクレームの実態を把握するための調査を実施したところ、ほぼ全員が悪質なクレームを受けたことがあると回答し、そのうちの約七割は日常的（週で一日以上の頻度）又は時々（月で一日から数日の頻度）受けていることがわかりました。

また、悪質なクレームを受けた直後のストレスに関する設問では、約七割が強いストレスを受けたと答え、軽いストレスを感じたと答えた職員を合計すると九割以上の職員から何らかのストレスを感じたとの回答がありました。（資料１）

この結果により、広聴部門においてカスタマーハラスメントが疑われる悪質なクレームにさらされている実態が判明しました。

この状況を放置しては職員が疲弊し、広聴活動に支障が生じるため、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」や「カスタマーハラスメント対策ポスター」、全日本自治団体労働組合総合労働局の「カスタマーハラスメント予防・対応マニュアル」などを参考に、ただちに対策を講じることとしました。

広聴部門では、カスタマーハラスメントを起こさな




資料1：広聴部門における悪質クレーム等に関する調査（令和五年一月実施）

いためにはどうしたら良いのかという予防の観点から取組を進めることとし、まずは独自のポスターを制作しました。このポスターは「カスタマーハラスメント防止啓発ポスター」として令和五年三月中にデザインが完成し、同年六月にＢ２判サイズで印刷しました。（資料２）

特徴は「自覚無くカスハラしているかも?こんなことしていませんか?」との見出しと、カスタマーハラスメントが疑われる行為をイラストで分かりやすく紹介したところです。そのような行為をする方や一般の市民の方が目にすることで、自らや家族・知人などが




資料2：カスタマーハラスメント防止啓発ポスター

そのような行為をしていないかの気付きを促し、その結果、カスタマーハラスメントが予防されることを目指したものです。

次に広聴部門のうち市民の声を聞く課で、試行的に通話録音機器を設置し、市政相談で受け付けるすべての通話を録音することにしました。

受電時には「こちらは札幌市市民の声を聞く課です。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。」と自動音声を流し、その後に市政に関する相談を受けるようにしました。

相談前に録音を告知することにより、暴言や脅迫行為のほかセクハラなどのカスタマーハラスメント行為を思いとどまらせることを目指したものとなります。

これらの取組は報道機関に公表後、令和五年七月から開始しました。

あわせて、行き過ぎた対策が、正当なクレームをも排除することにならないよう、市民対応の原点に立ち返り、傾聴のスキルや丁寧な対応を学びクレームに対処する能力を高めるための研修もカスタマーハラスメントへの対策とあわせて実施しています。

その後、取組の効果を検証の上、令和六年一月からは通話の録音を各区役所総務企画課広聴係にも拡大しました。

また、広聴部門で統一的な基準の下で正当なクレームとカスタマーハラスメントを線引きして対応するため、平成一九年に策定した「札幌市不当要求等対策マニュアル」などを参考に「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」を策定し、運用を開始しました。

このマニュアルは、カスタマーハラスメントの予防手段や起きた場合の対応の目安をまとめたもので、具体的には世間話など市政外の話題により長時間の時間拘束に及んだと判断した場合に、三〇分から一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を記したものになります。

これらの取組は、庁内のネットワークにも随時公開しており、そのネットワークを利用するすべての職員が見られるようにしています。

その結果、カスタマーハラスメントにさらされるこ

とが多い、保健福祉部門や除雪に関するクレームを多く受ける雪対策部門、税務部門、地下鉄や市電などの交通事業を所管する部門でも「カスタマーハラスメント防止啓発ポスター」の掲示や通話録音を導入する部署が出てきました。

このように広聴部門で先行的に取組を開始し、一定の成果を収めてきたところですが、次に他部門への展開、全庁的な対策が課題となっておりました。

そこで、令和六年五月には、従来から不当要求行為等への対策を担ってきた総務局行政部行政監察担当課に、外部からのハラスメント行為を受けた際の対応を相談することができる相談窓口を設置しました。ここでは、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否かの判断に迷うなどの場合に各部署から相談を受け付けることにしています。

また、相談窓口の設置を周知することに合わせて、組織的な対応の原則や管理監督者の役割も明確に示し、カスタマーハラスメントへの対応を職員一人ひとりに抱え込ませることなく、部下職員の心理的安全性を高めることを求めました。

### 3　取組の実績や職員の声

令和五年七月及び令和六年一月にポスターの掲示や通話の録音、マニュアルの運用を開始し、そのことを報道機関へ公表したところ、予想以上に多くのメディアで取り上げられ、札幌市内に限らず全国でカスタマーハラスメントはどういう行為かを知っていただく一助となったのではないかと考えています。

札幌市では取組の積極的な公表による社会全体の機運の醸成が、カスタマーハラスメント行為の予防の観点から重要だと考えています。

取組の公表後には官民問わず多くの組織からお問い合わせをいただき、ポスターを使いたいとの要望や取組の内容を知りたいなどの質問がありました。

カスタマーハラスメント対策を行ったことにより、ポスターを目にしたある市民からは「自分のことを言われているようだ」との発言があり、市政外の世間話が長時間になっていないか意識されるようになりました。また、これまで暴言や脅迫、セクハラ発言により

対応職員を悩ませていたある市民は通話録音を強く意識し、問題発言が収まったという事例もありました。

広聴部門では、取組後カスタマーハラスメントの疑いがある事例を区別して記録しています。取組前は、正当なクレームも悪質なクレームも区別なく記録していたため、取組前後の当該行為の増減を正確に把握しておりませんが、カスタマーハラスメントだと疑われる行為は明らかに減少したと感じているところです。

これまで一部の市民からの過度な要求や世間話などの市政外の要望に長時間対応していたことにより、一般の市民への行政サービスの遅延や質の維持に悪影響が生じていました。

それらの悪影響や問題は近年看過できなくなっていたところですが、マニュアルという形で対応の打切りの時間や警察への臨場依頼などを明文化したことにより、根拠を持って対応できるようになったため、本来の市民サービスに注力できるようになりつつあります。

取組に対する職員の反応は、「カスハラは耐え忍ぶしかないと思っていました。取組は大変心強いです」、「若い頃はどう対応したら良いか困り精神的なダメージも大きかったので、取組が全庁に広がると良いと思いました」などの声がありました。また、市民の反応についても、一連の取組に対して意外なほど批判が少なかったことに加えて、共感してもらえたことに驚かされました。

## 4　今後の方向性

カスタマーハラスメントは今や社会問題になっており、ニュースで触れられない日はないほどになっています。

その問題に対し、自治体では職員を守るために名札の表記を名字のみにする団体が相次いでいるほか、東京都や北海道などでは、働く人々を守るため、条例の制定を目指す動きが見られます。

また、国においては、厚生労働省の「雇用の分野における女性活躍推進に関する検討会」において、カスタマーハラスメント対策について議論が行われています。そして、この六月に閣議決定された経済財政運営と改革の基本方針二〇二四（骨太の方針）には「カス

タマーハラスメントを含む職場におけるハラスメントについて、法的措置も視野に入れ、対策を強化する」ことが明記されました。

民間でも、ＪＲ東日本やソフトバンクなど多くの企業がカスタマーハラスメントに関する方針や考え方を公表し、対策が急速に進められています。

このように官民問わず対策が広がる中で札幌市においても、前述のとおり、広聴部門において、市民等へのカスタマーハラスメント行為の周知や通話の録音、対策マニュアルの運用を始めたほか、全庁を対象とした組織的な対応を行うための相談窓口を設置しました。

今後も法令等の整備など国や北海道の動向を注視しつつ、組織的な対応方針を策定するほか、対応方法や手順などを示した全庁マニュアルの整備、外部の専門家との連携体制の構築に向けて取組を進めています。また、従前より実施していた「コンプライアンス・不当要求対応研修」にカスタマーハラスメント対策の要素をさらに盛り込んで実施したいと考えています。

## 5　おわりに

外部からのハラスメント行為が社会的な課題として認識され、本市においても、市民等から職員に対する著しい迷惑行為が確認されています。

こうしたハラスメント行為を組織が放置し、職員一人ひとりに抱え込ませてしまうことは、良好な執務環境を害し、職員の能力発揮を妨げることから、組織として毅然とした対応をとることが必要であり、職員を守ることで市民に良好で質の高い行政サービスを提供していきたいと考えています。

札幌市としては、今後もカスタマーハラスメントには組織として対応し、職員が職務に安心して取り組める仕組みづくりを進めてまいります。