
蘭越町における カスタマーハラスメント・ ハードクレーム対応について



令和7年5月

蘭 越 町

はじめに

町民等からの様々な要望や意見については、町政の推進のためにも、大切にしなければならない。しかしながら、それらの要望や意見の中には、通常の常識を超えた要求等が寄せられ、対応に苦慮し、場合によって職務の遂行に著しい支障を生じさせることがあるのも事実である。このため、いわゆる「ハードクレーム」と呼ぶことができるクレームや、その域をさらに超えた、「カスタマーハラスメント」と言われる、顧客等からの暴行、脅迫、ひどい暴言、不当な要求等の著しい迷惑行為に対し、組織的な対応方法等について整理し、職務の円滑かつ適正な執行を確保することとする。

職員においては、本マニュアルに記載されている事項を基本として、「ハードクレーム」や「カスタマーハラスメント」に対し、適切な対応を行うこととする。また、蘭越町は正当に職務にあたる職員を、それら不当な行為から守るため、組織を挙げて対応することを確認する。

もくじ

1.ハードクレームとは	2
2.ハードクレームへの対応について	3
3.ハードクレームへの具体の対応について	5
4.組織的な体制の整備	9
5.さいごに	10

1 ハードクレームとは

現実的、社会的に容認できない論や自分勝手な論に固執する、こちらをまったく聞かず納得しない、暴力的な言動により故意に恐怖感や不快感を煽るなど、当方の適切な対応をもって、解決に必要な以上の時間を要し、ハードな対応を迫られるクレームのこと。



普通クレームとは
意見、指摘、質問、注意といった常識的な努力で対応できるクレームのこと。

具体例

1

こちらが応じられない内容の要求、間違った意見や自分勝手な解釈を押しつける行為



2

しつこい要求、長時間の対応



3

過度に感情的な表現、罵倒、恫喝するなど著しく威圧感や恐怖感を与える行為



4

過度な被害者意識、謝罪要求



5

クレーム自体が目的



など

カスタマーハラスメントとは

町民等からのクレーム・言動のうち、要求の内容の妥当性に照らして、当該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、これにより職員等の就業環境が害されるもの。このマニュアルにおいて、「ハードクレーム」と広義で意味合いが重複する部分がある。

2 ハードクレームへの対応について



(1) ハードクレームの判断基準

主張、内容等に関して、「不当なことを要求」することのみでなく、その要求に関して「不当又は社会的な妥当性を欠く手段」、「常識を逸した手段」などを使って要求してくる行為であるかどうかの見分け方がポイントとなる。

不当な手段の例

- ・暴力行為
- ・脅迫行為
- ・面会の強要
- ・誹謗中傷、名誉毀損
- ・業務妨害
- など

(2) ハードクレームに該当する具体的な行動パターン



① 自己の主張を押しつけ、納得しない。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。

- 普通であれば納得するであろうと考えられる内容を、何度説明しても納得しない。
- 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。
- こちらの対応を一方的に非難し、自己の主張を押しつける。自己の正当性を主張する。
- 本来の意見や要求とはかけ離れて、何かにつけて「態度、応対が悪い。謝罪しろ。上司を出せ。町長に会わせろ。」などと執拗に謝罪や上司の対応を要求する。



② 長時間、長期間にわたり繰り返し要求行為等を行う。

- 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、長時間の対応を余儀なくさせる。



③常習的に要求行為等を行う。

- 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。要求行為等そのものが目的化している。



④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に会話を展開し、職員を圧倒し、対応や思考を混乱させる。



⑤説明や謝罪のための訪問を要求する。

- 説明や謝罪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。あるいは職場に来庁し、長時間にわたり居座るなど正常な職務の遂行を妨げる。



⑥暴力的な言動を伴う。

- 罵倒、恫喝する。声を荒げるなど職員に威圧感や恐怖感を与える。



⑦その他

- 職員の自宅や携帯電話に架電し、要求行為や嫌がらせ行為を行う。また、家族に対して職員とのトラブルを話し、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ような行動をとる。

なお、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
かについては、具体的な線引きがあるものではなく、相手方の言い分を
十分に聞くなどした上で「通常」か「一般的」かどうかを常識によって判
断することとなる。

3 ハードクレームへの具体の対応について

(1) 初期段階での対応 ハードクレームを未然に防止する

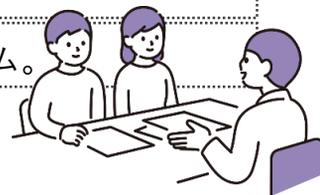
①入口部分

- **まずは、話をじっくり丁寧に聞く。**
適度に相づちをうちながら、聞き役に徹する。相手に対し、蘭越町として又は職員自身が迷惑をかけた事実、不愉快な思いをさせた事実などがある場合は、お詫びの言葉を発することが現実的。
- **詫びることと、こちらの非や責任を認めることは別問題。**
あくまでも、会話等の中で、相手に対し、言葉遣いが悪かったことや、不愉快な思いをさせたこと、お手数をかけたことについて、申し訳ないと思った気持ちをお詫びの言葉として表した。こちら側には非がない、話しても分からない相手だというこちら側の身構えた姿勢が相手方に伝わると態度が硬直化し、怒りが増幅するため、あくまでもハードクレームとならないような事前の対応が重要。

❗ 詫び言葉は、必ずしも謝罪ではない。

❗ 迷惑をかけた、不快な思いをさせた、適切さを欠く対応があったなど「事実」について詫びる。

❗ 詫びることで納得してくれたら普通のクレーム。



②基本的な対応

ア 相手の言い分を
じっくり聞く

イ 結論を急がない

ウ 丁寧な説明

エ 相手の感情を
高ぶらせない

オ その他（責任の
回避行動等）

ア 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。真剣に聞いている姿勢を示す。
- すべ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。
- 十分に話しを聞かないままにこちら側から説明や反論をすると、かえって問題をこじらせる。
- 特に悪意をもった常習性が高いクレーマーは、こちら側の言質を取ろうとねらっていたり、発言の矛盾点や対応の不手際を誘いだそうとしているため、対応の初期段階ではこちらからの発言は最小限にとどめる。

イ 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みせる。

ウ 丁寧な説明



- 一方的な説明や相手を説得しようとする説明、反論する説明とにならないようにする。
- 特に悪意をもったクレーマーは、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。
- 「多分・・・です」、「一応・・・しています」、「わかっています」、など、曖昧な表現、雑な表現、断定的な表現に気をつける。

エ 相手の感情を高ぶらせない



- 相手の話の腰を折らない。 ●相手の言い分に同意・共感する。
- 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つくる。

オ その他（責任の回避行動等）



- 度重なるクレームに耐えきれず、他の所属等への話に切り替えたり、関係する他の所属の情報や担当者の個人情報などを漏らすことは絶対に行わない。

(2) ハードクレームへの具体的な対応方法

相手の主張等に対して、通常のクレーム対応では対応が困難だと判断する場合、「ハードクレーム対応」へ切り替える。こちらの対応に対し、一方的な要求を繰り返し、こちらの話を聞かない、何度断っても、無理な要求を突きつけてくる、話し合う姿勢を見せない、クレーム自体が目的化しているなど、といったハードクレーマーに対し、これ以上通常の対応では解決が難しいと判断した場合は、次のとおり対応する。

①相手の氏名、用件を確認する。

- 氏名を確認できない場合、事実を正確に記録するなどの適切な対応ができない旨を説明し、対応を打ち切る。
- 用件が不明確な電話や来庁に、必要以上に対応する必要はない。

②メモや録音をとるなど証拠（記録）を残す

- 特定の者からのクレームが続く場合（常習性が高い場合）は、事例の積み重ねや情報の共有、法的対応の場合の客観的証拠にもなるため、面談及び電話対応の内容についてはできるだけ詳細にメモを取り、あるいは録音により記録を残す。（相手にあらかじめ告知し録音する。）
- 要約ではなく、できるだけ「発言そのもの」や「行動」を具体的に記録する。
- 記録した事項は、課内や係内など急に電話対応する可能性のある職員間で共有する。AI議事録を活用し、文字化したものを補正せず保存することも有効である。（補正すると恣意的なものになるという指摘を避けるため）

③組織として対応し、情報を共有する

- 大声を出したり、テーブルを叩いたり、脅迫的な発言をするなど、威圧的な言動をもって迫る場合がある。このような場合、複数の職員で対応する。
- 相手の発言等を正確に記録するため、受け答え役と記録役のように役割分担する。
- 問題の重要度等を勘案して上司に報告し、対応方針を確認するなど、職員が個人的に対応するのではなく、組織として対応し、情報を共有する。

④礼を失せず、事務的に対応する（感情的にならない）。 毅然とした態度で対応する。

- 相手の挑発には乗らず、相手を挑発するような言動はとらない。また、相手のさらなるクレームをひきおこさないためにも、感情的な発言は絶対に避ける。
- 相手の感情を逆撫でするような言動（鼻で笑う、小馬鹿にする、「規則で決まっています」といった紋切り型）は逆効果になる。

⑤その場で納得させようとしない。安易な約束をしない。 毅然とした態度で対応する。

- ハードクレームになると、その場では何を説明しても素直には受け取ってはもらえないことが予想される。また、クレーム自体を目的としている場合も同様であり、好意的な説明、親切な対応を行っていることさえも、揚げ足をとり、また、曲解して都合の良いように解釈されたり、突っ込まれたりなど、こちらが説明に困る、あるいはこちらに説明の機会を与えないのがあるがちなパターン。
- したがって、相手の用件をしっかりと確認し、それに対してのみ回答し、無用な議論はしないことが適切な対応。
- いくら説明しても相手が納得しない場合、明らかに理不尽な要求を繰り返す場合など、こちらができることを言い続けるしかないが、一定の時間を過ぎたら対応を打ち切らざるを得ない。

⑥上司を出せとの要求には応えない。

- 更に上の職位の上司を出せとの要求につながりかねないので、安易に上司を出せとの要求に応えない。

⑦長時間の対応としない。相手に有利な場所（自宅、事務所等）で対応しない。

- 応対時間を事前に明示し、その時間になったら応対を終了させる。
- 事務室内の応接室や会議室などこちらに有利な場所で対応する。
- 特別な事情がない限り、当方から相手方の自宅や事務所に出向かない。

⑧法的手続き等を検討する。

- 一定程度の対応をしてもなお、脅迫めいた発言、大声での威嚇、居座りなどが続く場合は、退去を命ずる。
- 退去しない場合や危険を感じた場合は、他の職員へ躊躇なく警察への通報を依頼する。
- 刃物やガソリンなど危険物を所持していることが確認、または予想される発言や行動があった場合は、直ちに危険回避の行動を取り、周囲の来庁者及び職員に認知させ、警察に通報する。
- 町が業務を委託している弁護士とも情報共有し、助言を仰ぐ。

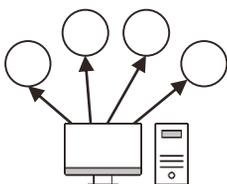
4 組織的な体制の整備

ハードクレーマーは自己の主張が通るように、複数の関係部局にも要求し、また、常習的にハードクレームを繰り返す例がみられる。また、同じ組織でありながら、部署や人によって対応方法が違ったり、説明内容が違ってしまうと、矛盾点をつかれたり、新たなクレームにつながりかねない。更に、ハードクレームに該当すると考えられる行為が具体的に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は、具体的な線引きがあるものではなく、「通常」か「一般的」かどうかを常識によって判断することとなるが、この判断に関しては、これまでのハードクレームの実例を蓄積し、これを判断基準としていく必要もある。

このため、各所属が適切に対応できるよう、ハードクレームに対する組織的な対応を次のとおりとることとし、情報の共有化などを図る。

ハードクレームに対する組織的な対応体制

- 対応した状況を記録→所属課長へ報告（必要に応じて副町長へ報告）
- 必要に応じ、課局長会議等を開催し、情報を共有する。
- ハードクレーム事例の蓄積や対応策の検討、組織的な情報交換、関係機関との連絡会議等の開催
- 行政対象暴力に該当する場合の対応、警察との連携



5 さいごに

蘭越町は、長い歴史と地域柄を大切にし、ひとの顔がみえる「おつきあい」により、役場も営まれてきました。行政も対話を大切にし、町民の意見を聞き、福祉の増進に努めてきました。その文化を大切にし、町民のためにある役場が平和な日常のなかで業務ができるよう、職員はハードクレームやカスタマーハラスメントに対応する知恵を身につけなければなりません。

引用

「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」(厚生労働省 2022年2月)

「ハードクレーム対応マニュアル」(北海道総務部総務課 令和3年11月)

蘭越町における
カスタマーハラスメント・ハードクレーム対応について

令和7年5月

蘭越町総務課