不当要求対応マニュアル

～適正な職務の執行の確保に向けて～

令和６年３月

和　泉　市

はじめに

平成２０年に施行された「和泉市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例」においては、公正で透明性の高い市民に信頼される市政を確立するため、不当な要求を受けた場合の職員及び組織の基本姿勢として「市民に説明する責務を果たすよう努めること」や「公正な職務執行を損なう行為を求められたときは、これを拒否すること」、「組織的に対応すること」などが定められています。

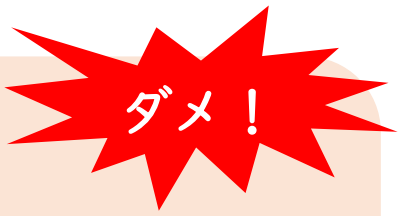
一方、市職員として市民への説明責任を果たすよう十分な対応をしているにもかかわらず、長時間にわたり理不尽な要求が繰り返され、業務に支障が出ることや職員の大きな精神的負担になっているケースも見受けられます。

身の危険を感じるほどの脅迫的な言動を伴う要求や不当要求か判断し難いクレームなど態様は様々ですが、本マニュアルでは、それらに対する基本的な対応方法をまとめておりますので、参考にしてください。

Ⅰ．職員の責務等

・和泉市職員の公正な職務の執行の確保に関する条例では、次のとおり、職員の責務等が定められています。

	内容
職員	・市民への説明責任を果たすこと ・要望等を受けたときは、原則、記録すること ・**公正な職務執行を損なう行為**を求められたら拒否し、管理監督者に報告すること
管理監督者	・部下に対して適切な指導、監督を行うこと ・部下からの報告を受けたときは、任命権者に報告すること ・必要な措置（部下職員の援助や組織的な対応）を講ずること
任命権者	・庁内体制を整備すること ・警告や不当行為を停止、是正させるための措置を講ずること ・組織的な対応を要する場合は、対策会議を開催すること



【公正な職務執行を損なう行為】

（１）事務の執行基準に反する措置を取ること
（２）虚偽の事実認定に基づいて事務を執行すること
（３）特定のものに有利（不利）な取扱いをすること
（４）特定のものに義務のないことを行わせる、または権利行使を妨げること
（５）職務上知り得た秘密を漏らすこと

２．クレームへの対応

・クレームには、通常の苦情レベルのものから、悪質な不当要求、暴力行為を伴うものまで様々なものがあります。
・まずは、クレームが発生した時点で、市側のミスや不備がないか確認し、丁寧な対応を取るのは当然ですが、行き過ぎた要求に対しては、市として「不当要求には絶対に応じない」姿勢を示すことが重要です。
・相手の要求を安易に受け入れてしまうと、さらなる過大要求につながることもありますし、公正な職務執行が確保できなくなります。

（１）クレームのレベル

通常の苦情レベル

・社会通念上、常識の範囲の苦情
（例）市のミスや不備に対して、普通の態度で是正を求める

不当要求レベル

・公正な職務執行を妨げることが明白
（例）事務基準に反する措置を求める

・社会通念上、相当と認められない手段
（例）喧噪行為、脅迫、乱暴な言動、大声で罵倒、繰返しの要求

犯罪行為

・暴力や反社会的勢力による不当要求
（例）暴力、器物破損、暴力団であることをちらつかせる

・通常の苦情レベルか不当要求かの判断は難しいですが、次の判断基準を参考にしてください。

（２）クレームの**判断基準**

・次のいずれかに該当する場合は、不当要求になる可能性があります。

① 公正な職務の執行を妨げることが明白である行為

内容	事例
正当な理由なく事務の執行基準に反する措置を要求	・税金や保険料等について、基準にない減額や減免を要求すること
虚偽の事実認定に基づく事務執行を要求	・税金や保険料等について、減額や減免対象でないにも関わらず、虚偽の申請に基づき、対象と見なすことを要求すること
特定のものに対して正当な理由なく有利な又は不利な取扱いを要求	・先着順の行事や補助金等に対して、特定のものを対象にするよう要求すること ・入札等で特定の事業者を選定するよう要求すること ・特定のものを職員（会計年度任用職員）に採用することを要求すること
特定のものに対して義務のないことを行わせ、又はその権利の行使を妨げることを要求	・特定の人にだけ、必要のない申請書を提出させること ・特定の人や事業者に対して、必要のない行政指導等を要求すること
職務上知り得た秘密を漏らすことを要求	・個人情報や入札情報等を教えるよう要求すること
執行すべき職務を行わないことを要求	・適正な手続きによる税金の督促や財産の差し押さえ等を行わないよう要求すること

② 社会通念上、相当と認められない手段

内容	事例
故意に相手を傷つけようとする行為	・職員を殴る、小突く、職員の胸倉をつかむ、職員に物をぶつける行為 ・「お前を殺す」や「殴ってやろうか」などの言動
恐怖を感じ、反論できないほどの脅迫行為、または、正常な業務が遂行できない程度の喧騒行為	・壁や机を叩く（蹴る）、物を投げる行為 ・職場全体に響くくらいの大声で、長時間にわたり要望や叱責を繰り返す行為 ・暴力団であることをちらつかせる行為
正当な理由なく強硬に脅迫的言動をもって面接を強要する行為	・自身の一方的な主張や要求を通すために、上司や市長との面談を執拗に要求する行為
著しく粗野又は乱暴な言動により他人に嫌悪の情を抱かせる行為	・「税金泥棒」や「お前は頭が悪い」などと職員を侮辱し、周囲の市民から見ても嫌悪する言動
大声又は相手を罵倒する言動等で、聞くに堪えない程度の不快感を与える行為	・大声による罵倒や恫喝で、職員が著しく不快になる言動
拒否されたにもかかわらず、職員の自宅や活動場所を訪問する行為、又は電話等を求める行為	・職員の自宅を訪問したり、外出時に尾行するなど嫌がらせや恐怖感を与える行動
長時間、長期間にわたり繰り返し行われる要求行為	・市の説明に納得せず、何度も来庁（電話）し、長時間の対応を強いる行為

（３）クレームに対する基本的な対応

・市の対応に問題があることで、「通常の苦情レベルのクレーム」が、「不当要求」になることもあります。

・それを未然に防ぐために、普段から下記のことを心がけて対応してください。

【基本的な対応】

相手の話をしっかりと聴く	・相手の話に耳を傾け、真剣に聴く。 ・相手が感情的になっていても、冷静に対応する。 ・同意できない内容でも、適度に相槌を打つなど共感を示す。 ・相手の話が理解できても、すぐに反論や説明をせずに、一定は相手の気が済むまで話を聞く。
丁寧に説明する	・一方的に説明するのではなく、相手の反応を見て、時には相手の反論も聞きながら、丁寧に説明する。 ・「多分」や「一応」、「決まっていますから」などの表現を安易に使うと、それを逆手に反論されることもあるので、曖昧な表現や雑な表現、断定的な表現に気を付ける。 ・相手の感情を逆なでしないよう、絶対にできないことでも、「絶対にできません」でなはく、「なかなか難しいです」など遠回しな表現を使う。
責任を回避しない	・耐えきれず、前任者や他部局の話にすり替えたりしない。 ・自分の責任になることを恐れ、無意味に結論を先延ばしにすることや事案を隠すようなことはしない。
相手に何度も説明させない	・対応者が変わる場合は、相手の主張やいきさつを十分に引き継いだうえで、対応する。

【留意点】

謝罪の必要性	・市側にミスがあった場合は、しっかりと謝る。 ・ミスがない場合でも、事実や責任を認めるのではなく、不快な思いをさせたことに対してお詫びする。
事実確認	・事案の発生原因について、「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「どのように」したか記録する。

３．不当要求への対応

・不当要求に対しては、相手を納得させるのではなく、「絶対に応じない」という意識をもって、毅然とした対応を取ることを意識し、下記の事項に留意して、組織的な対応を取ってください。

（１）相手を確認する

〇名刺を要求するなど、相手の氏名や所属団体、所在、電話番号等を確認する。
（名前も言えない相手方とは面談できないと断る。）
〇人相や服装、年代等の特徴をメモする。

（２）要件・要求内容をはっきりと確認する

〇「誠意を見せろ」等で要求内容を明示しない場合でも、相手の目的を勝手に判断せず、「それはどういう意味ですか」などと聞き返して、要求の内容と根拠を相手の口から明らかにさせる。

（３）適切な場所で対応する

〇執務室や会議室など、市の管理が及ぶ範囲で面談し、相手の要求する場所に出向かない。
〇暴力を加えられそうになっても素早く助けを求められるようドアを開け放つなど、他職員から見えるようにする。

（４）複数人数で対応する（幹部は対応しない）

〇対応は必ず２名以上（できれば相手より多人数）で行う。
〇応対担当と記録担当、外部との連絡担当など役割分担を予め決めておく。
〇最初から決定権を持つ幹部（市長や部長等）が対応すると即答を迫られ、組織的な対応ができなくなるので、幹部は対応しない。

（５）対応内容を詳細に記録する

不当要求と認められる場合は、別紙様式にて、課内で情報共有し、人事課に報告すること！

〇不当要求行為者との対応内容は、犯罪検挙や行政処分、訴訟等に不可欠であるため、確実にメモ（録音）し、記録しておく。
〇事前に録音することを告げることは、相手を牽制する意味でも有効である。

（６）対応時間を明確に区切り、長時間になる場合は打ち切る

〇対応時間が長くなると無意識に妥協する方向に気持ちが動くので、対応時間はできる限り短くする。
〇「何時に〇〇があるから、何時までお話を伺います。」と最初に告げておく。
〇話が堂々巡りになり、長時間になった場合は、「これ以上話をしても結論が変わらないこと」「引き取ってもらうこと」を明確に伝える。
〇それでも退去しない場合は、「庁舎管理規則」に基づく、退去命令を発する。

（７）言動に注意する

〇論争に持ち込まれ、失言や言葉尻を捉えられて糾弾されることがあるので、不用意な発言には細心の注意を払い、発言は必要最小限にとどめること。
〇「申し訳ありません」といった自己の非を認める発言や「検討します」といった希望を持たせる発言はしない。
〇誤った発言をした場合は、慌てることなく速やかに訂正する。

（８）要求に即答、約束しない

〇組織的な対応を図るために、最初の対応での即答を避け、組織としての方針を検討したうえで対応する。
〇不当要求行為者は、市の方針が固まらないうちに担当者から言質を取るため、その場で回答を求めてきますが、上司に判断を求める必要があることを伝え、相手のペースに乗らないようにする。

（９）不必要な書類（念書等）は作成しない

〇悪用や要求のエスカレートにつながるため、詫び状や念書等を求められても、決して書かない。
〇名刺等への署名・押印はしない。

４．暴力や反社会的勢力による不当要求への対応

・次のような事案については、職員が無理に対応せず、**直ちに１１０番通報**してください。

・行為者が逆上して、さらなる暴力行為につながることを防ぐため、対応職員が通報するのではなく、所属長等が気づかれないように通報してください。

事案 （成立可能性のある罪名）	具体例
① 職員が暴行を加えられた場合 （公務執行妨害罪・暴行罪・傷害罪）	・職員に対して殴る、蹴る、突き飛ばす、物を投げるなど
② 市の備品を壊された場合 （器物損壊罪）	・殴る、叩く、投げるなどにより、机・椅子を壊すなど
③ 脅迫する発言があった場合 （脅迫罪・威力業務妨害罪）	・「殺す」や「殴るぞ」など職員の生命・身体に危害を加える旨の発言
④ 刃物や爆発物を持っている場合 （銃刀法違反・威力業務妨害罪）	・包丁やナイフ、ガソリン、毒物などの危険物を所持しているとき
⑤ 反社会的勢力による不当要求 （暴力団対策法）	・暴力団員が不当な要求をしたとき

暴力団との関りをちらつかせる行為があれば、速やかに危機管理課に報告してください

〈暴力行為等に対応するための防犯器具の配備〉

・下記の通り、本庁内の各所に「さすまた」を配備しているので、有事の際は、活用してください。

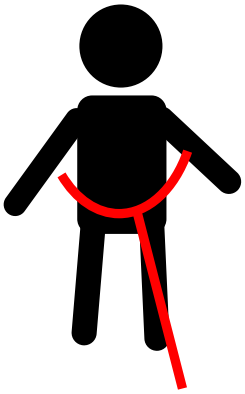
（配置場所）※カッコ内は本数

本庁１階	中央管理室（１）
本庁２階	障がい福祉課（１）
本庁３階	秘書課（１）、人事課（２）
本庁４階	生活福祉課（１）
本庁５階	総務管財室（１）

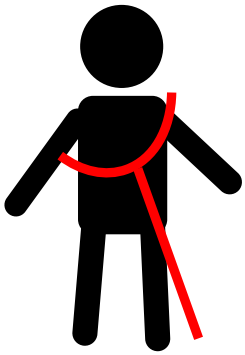
（参考）さすまたを使う際の注意点

① さすまたの基本動作は、「胴押さえ」「袈裟押さえ」「足押さえ」の３つ

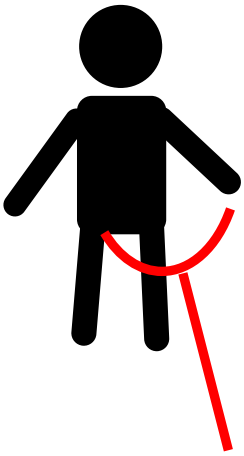
胴押さえ



袈裟押さえ



足押さえ



② １人ではなく大勢で囲むように使う

・最初１本で対抗しなければならない状況では、相手を捕まえることは難しいため、牽制するなど時間稼ぎとして使い、複数で対応すること。

様式

不当要求行為等対応状況報告書

年　月　日

部署名	
対応職員	
対応日時	年　月　日(　時 ～　時)
対応場所	
相手方	(氏　　名) (住　　所) (連 絡 先) (所属団体)
要求の内容	
要求の態様 (暴言や暴力の有無等)	
当時の所属長の指示	
対応結果	

※不当要求行為と疑われるものは、本様式で記録してください
※通常の苦情レベルのものは、記録の必要はありません
※所属で情報共有した後は、必ず人事課に提出してください