

不当要求に発展させない 初期対応の徹底と「相談ルート」 の確立によって職員を守る

兵庫県神戸市

神戸市では、市民からの理不尽な要求への対処法をまとめた「不当要求・クレーム対応マニュアル」を2009年から運用、不当要求に対しては毅然と対応することが全庁的に定着してきたという。そのポイントは組織的対応。特に困難事例が発生した際の「相談ルート」を確立しておくことにある。

コンプライアンス条例を機に 対応マニュアル作成へ

神戸市が、市民からの不当要求について統計を取り始めたのは、07年1月のこと。いわゆるコンプライアンス条例（神戸市政の透明化の推進及び公正な職務執行の確保に関する条例）の運用開始がきっかけだった。この条例により、市民や法人・団

体および市会議員などの公職者から市職員に寄せられる意見、苦情、要望などは、不当要求も含めてすべて記録されることとなった。

権限外の相談を執拗に求められる、毎日来庁したり電話をかけてくる、対応職員を誹謗中傷するといった不当要求事例は以前から日常的に発生していたが、改めて記録をとると、条例運用開始からの2年間（07年1月～08年12月）で不当要求行為は183件に上った。07年5月には長田区役所で、福祉相談員が生活保護の相談に来訪した市民にナイフを突きつけられるという暴力事例も発生している。

こうした状況を背景に全庁的に統一されたマニュアル作成を求める声が高まってきた。また記録によって不当要求事例が蓄積されてきたこと

もあり、それらをベースに実践的なマニュアルを作成する運びになったという。マニュアルは、クレーム対応に詳しい横山雅文弁護士（総論参照）のアドバイスを受けながら監察室で作成。最終的には市の「公正職務審査会」の監修を得て完成した。

市区町村レベルでは、おそらく全国初の実例も用いた実践的な不当要求・クレーム対応マニュアルである。マニュアルの運用を開始したのは09年4月。本文54ページから成るマニュアルは全所属に、A4判1枚の概要版は全職員に配付された。現在では、庁内のイントラネットで閲覧できる。

時には礼を尽くし お詫びすることも必要

マニュアルの特徴として挙げられるのは、まず市民からの「意見」を「不当要求」に発展させないための、初動対応の重要性を強調していることだ。

市役所側に不手際やミスがあった場合は迅速に対応することや、時には礼を尽くし、お詫びをすることの

必要性も説いている。ただ、この場合のお詫びは、「相手の真意をくんで的確な対応をする」というマニュアルの趣旨の一環として行うもので、役所側の落ち度や法的責任を認めるお詫びではないことも書き添えている。

さらに暴行事案となるのを未然に防ぐために「凶器となるようなものを置かない」「プザーの設置」を勧めているほか、他の職員から面談の様子が見えたり、いざというときに援助しやすいよう通路を確保するため、キャビネットやパーティションの配置を工夫するよう促している。

過去の事例の検証では、監察室に寄せられた報告から13の事例をピッ



市の中心・三宮から
ほど近い神戸市役所
（写真は監察室が
入る第一庁舎）



行財政局行政監察部監察室係長・高橋健司さん

クアッパ、各事例の概要を紹介したうえで、「対応が適切だったか」「どこに対応上の問題があったか」などのポイントがまとめられている。加えて、各所属に配置されている「コンプライアンス推進責任者」（所属長）が当該事例に当たってすべきことや注意点、さらに関連知識のコラムも掲載されている。

暴力・脅迫事案は躊躇せず警察に通報

マニュアルはまた、冒頭で不当要求行為に対する組織としての心構えとして、「組織対応」「記録化」「連携」の3点を訴えている。

中でも重要なのは、組織的対応という。行財政局行政監察部監察室係長の高橋健司さんは、こう語る。「担当者

ことは各所属に徹底させています。複数対応は、担当者の精神的な負担を減らすことはもとより、正確な記録をとるためにも必須です」。このような考え方はマニュアルのほか、研修会でも職員に伝えている。研修会は09年度は所属長（課長級）を対象に、10・11年度は希望者を対象に実施した。講師は前出・横山弁護士が務めた。

そのほか新任課長対象の研修にもコンプライアンス研修が盛り込まれ、その中で不当要求への対応について周知を図っている。

こうした取り組みの結果、マニュアルは職員間にかなり浸透してきた。高橋さんは、「特に困難事例が発生した際の、『相談ルート』が定着したメリットは大きい」という。マニュアルは、話がこじれた場合の対応を以下のように示している。相手の出方に応じて、対応方法や内外の相談先が具体的に示されているのが特徴だ。

合理的な説明に納得してもらえず、「同じ話の繰り返し」になっただら、対話を打ち切る

その後も要求行為が続いたら、各所属に配置されたコンプライアンス責任者（所属長）が、相手方に不当要求である旨を警告する

それでも要求が繰り返されれば、最終回答の文書を送付

なおも要求や誹謗中傷・脅迫が止まらない場合は、法的対応を検討

暴力行為、悪質な誹謗中傷や街宣行為があれば、躊躇せず警察へ通報。また監察室経由での弁護士へ相談

公務員が市民を警察に通報したり、刑事告訴や仮処分を求めることは、民間企業が顧客に対するよりも、心理的抵抗が大きい。

しかし、このように具体的な対応方法や「相談ルート」が明示されているので、各所属でも速やかに毅然とした対応ができる。

実際、神戸市ではマニュアルが浸透した結果、暴力・脅迫事案は、所属から即座に警察へ通報するし、対応に苦慮する場合には監察室へ相談する習慣が根づいてきたという。「監察室は当事者ではないだけに、

法的手段に訴えることなど、客観的なアドバイスをできる面もある」と高橋さん。また、不当要求か否かを判断しかねる場合は、前出・公正職務審査会に諮問し判断を仰ぐ。

さらに13年3月からは、弁護士3人、警察OB1人の計4人を「神戸市不当要求行為に関する専門委員」に委嘱、専門家から、不当要求行為等に関する相談や情報提供、アドバイスを受けられる体制も整えている。

不当要求・クレーム対応マニュアル。実践的な対応法が掲載されている。



要領を制定して 告知なしの録音も可能に

ところで、不当要求行為に対処するうえで、記録をとることが重要だ。前出・コンプライアンス条例では不当要求行為について、「暴力や脅迫行為などの実力行使を伴うものや、社会的相当性を逸脱する手段による要望」と規定しているが、「実力行使」や「社会的相当性」について事後検証するうえで、録音・録画データは効果的であり、警察に提出する証拠としても有効だ。

録音・録画する際は、行政の信頼性や公平性を確保するために、その旨を市民に告知し、同意を得ることが望ましい。しかし、相手が殴りかかってきたり凶器を出すなど緊急性が高い場合は、告知せずに録音・録画することもやむを得ない。告知したにもかかわらず、録音・録画を拒否される場合もある。

こうした事態を想定して、11年8月には、告知なしの録音も可能とする「不当要求行為の録音及び録画に関する要領」を制定した。

要領では、原則告知するとし、事態が切迫している場合や不当要求

行為の疑いがある場合に限り告知しないことができる（録画は告知を要する）。市の「個人情報保護審議会」にも諮問したうえで要領の内容を固め、運用を開始した。

録画については機器の問題もあり、実際はなかなか行いにくい面もある。ただ、殴る、蹴る、胸倉をつかむ、手を払うなどの行為を動画で残しておけば、証拠能力は音声だけよりは高いといえよう。

録音・録画データは公文書として、5年間保存される。ただし不当要求行為に該当しないとの判断が下されれば即廃棄することとしている。

オーディオックスな取り組みを徹底させること

図1・図2は、不当要求行為の件数の推移と、内訳を見たものだが、一連の対策で減少したとは断言できない。

一定のラインを超えたら毅然として法的手続きに進むこと、告知なしの録音ができる場合もあることなどが周知されれば、常習的なクレマーに対してはある程度の抑止効果はあるかもしれない。

しかし、不当要求の問題は、相手の性格や精神状態、家庭環境から社会経済環境の影響に至るまで、基本的に自治体側がコントロールできない要素に左右される。たとえば不況が増えることは容易に想定される。

ましてや行政サービスの最前線である市区町村窓口はオーディオックスであり、民間企業のようにセキュリティを強化することもできない。自治体側ができるのは、極力、不当要求に発展させないこと。そして不当要求に発展した場合は、組織として毅然と対応し、職員を守ることしかない。神戸市の事例は、このオーディオックスな取り組みを徹底したものととして参考になるだろう。

図1 不当要求行為件数の推移

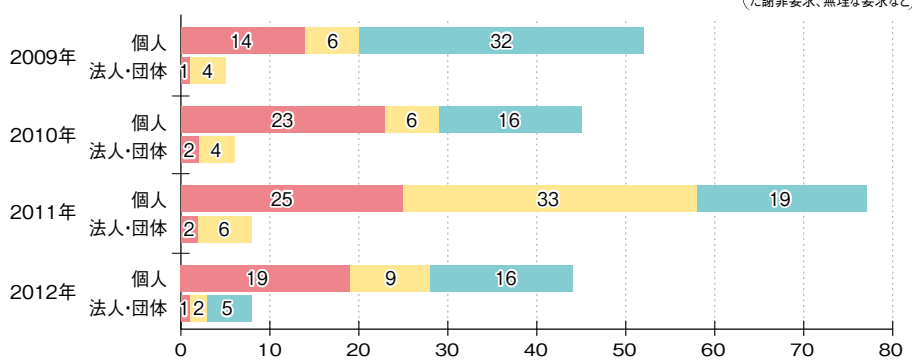


図2 不当要求行為の内訳

(個人)
(2009~2012年)

