

職員個々のスキルに頼らない 全庁統一的な対応を実現

東京都 町田市

貴重な意見が含まれている場合もある市民からのクレームには、できるだけ不当要求行為へと発展させない対応が求められる。また警察介入のタイミングも慎重に判断する必要がある。このように、反社会的勢力への対応とは別種の難しさがある市民からのクレームを想定し、マニュアルを改訂した町田市の取り組みを紹介する。

一般市民による不当要求の増加で新たな対策を迫られる

町田市では、主に暴力団など反社会的勢力からの不当要求行為を想定し、平成18年に不当要求行為等対策要綱を制定。これに基づき不当要求行為等対策本部（以下、対策本部）を設置し、同じ年に不当要求行為等対応マニュアル（以下、マニュアル）を作成した。

ところが近年、一般市民による不当要求行為が増加し、新たな対策を迫られるようになった。「同じ案件で、複数回にわたり対応を強要する、さまざまな部署に現れては主張を押し付け長時間居座る、謝罪文を要求する、職員の人事異動にまで口を挟む、といった行為により、業務の停滞や職員のメンタルヘルス不調を招くなど、市役所全体で大きな損失となっていたのです」と語るのは、マニュアル改訂の中心的役割を担った総務部法制課長の浦田博之さんだ。

改訂に先立ち実施された職員アンケートでは「不当要求に対して個人のスキルに頼るのではなく、全庁統一的な対応ができるような対策を講ずるべき」という意見が寄せられた。職員個々の接遇スキルに頼るだけでは、スキル不足で萎縮しやすい職員がターゲットにされる。スキルに長

けた職員に対応させれば、今度はその職員に案件が集中し負荷がかかる。また不当要求行為を行う者は、部署間や職員間の対応の矛盾点を追及するのに長けている。浦田さんは職員からの声を、こう分析し、改訂作業にかかった。そして27年7月、改訂版マニュアルが完成。運用を開始した。

対応を整理し、クレームから不当要求への発展を防ぐ

「職員個々のスキルに頼らず、全庁統一的な対応をすべき」という職員の声が、改訂版マニュアルでもっとも明確に表れているのが、クレーム対応を明確かつ具体的に3段階で示している点だ（資料1）。

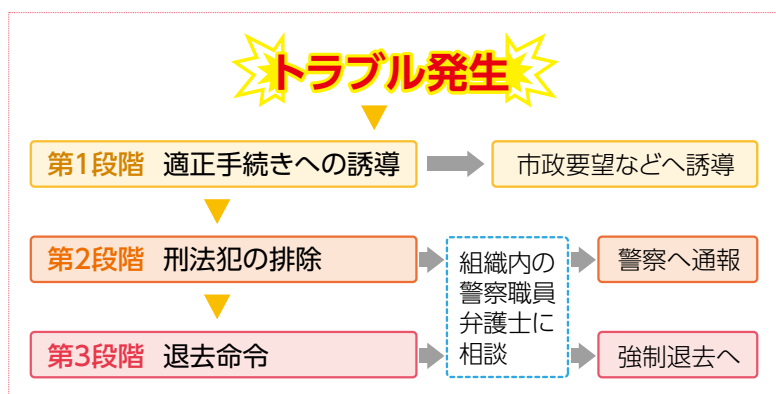
■第1段階 適正手続きへの誘導

窓口等でトラブルが発生した場合、何よりもまず不当要求行為に発展させないため、第1段階では、市長宛ての「市政要望」をはじめ、可能な限り適正手続きに誘導することを強調している。

一般市民からのクレームの中には、貴重な意見が含まれていることもあるが、そうした場合でも、刑法に触れる行為をとれば不当要求行為と

なってしまう。市政要望への誘導は、こうした「真つ当な」ものを含め、クレームを不当要求に発展させないうえで非常に有効という。さらに必要に応じて、行政手続法及び行政手続条例に基づく処分求め、不服申立て、請願、住民監査要求、行政訴訟の提起など、市政要望以外の適正手続きの紹介・誘導も行う。

マニュアルでは、適正手続きへの誘導を「粘り強く」「繰り返し」行



資料1 組織的対応の基本順序

うこととしているが、それでも納得せず、不当要求行為へ発展するおそれが出てきたら、後方職員による支援体制を発動させる。マニュアルでは、そのための隠語も決めてある。

窓口対応者が支援を要請する場合は後方職員に、「この後の会議をキャンセルしておいてもらえますか」と言い、後方職員は、必ず「わかりました」と答える。逆に後方職員が支援の必要性を感じた場合には、「この後の会議をキャンセルしますか?」と窓口対応者に呼びかける。それに対し支援を求めない場合は「大丈夫です。遅れて参加します」、求める場合は「お願いします。会議をキャンセルしてください」と答える——という具合だ。

後方支援策としてマニュアルでは、窓口対応に加わる、状況をメモする、対話を録音する、上司へ報告する、組織内に常駐する警察職員や弁護士（後述）に相談する——などを列挙し、普段からその役割分担を決めておくこととしている。

■第2段階 刑法犯の排除

後方支援体制を組んで対応している最中、暴行、傷害、器物破損など明らかに刑法に触れる行為があった

場合は、第2段階、すなわち各所属長、管理職の判断で、当該部署から直接、警察に通報することとなっている。

■第3段階 退去命令

刑法に触れるか否かが微妙なケースで居座りが続く場合は、各所属長の判断で退去命令を発令する。

管理職の決断を支える
常勤の警察職員と弁護士

すべての段階を通じて重要なポイントとして浦田さんが第一に挙げるのは、「決裁権者（管理職）は直接交渉に当たらず、後方支援に徹すること」であり、その旨はマニュアルにも明記してある。決裁権をもつ課長、部長級の職員が言質をとられたり謝罪文を書かされたりすると、それは市としての公式回答となり、不当要求に対応せざるを得なくなるからだ。万一裁判に発展すれば、（市側に不利な）決定的証拠にもなってしまう。

浦田さんはまた、管理職が決断力を持つことの重要性も強調する。管理職が優柔不断だと、部下が不信感を覚えマニュアルが機能しなくなるからだ。

マニュアルには、不当要求行為の定義（刑法犯排除の判断基準となる）や退去命令発令の基準も明記してある。しかし、それでもいざとなると、市民に対し強い措置を下すことに躊躇することは十分に想定される。そんなときは、警視庁から市民生活安全課に出向している警察職員や任期付職員として常勤している弁護士（総務部法務担当課長）にも相談できる。その結果、警察に通報するに至らなくても、今後の対応等について助言を得ることができるという。

また常勤の弁護士は普段から「よろづ行政法律相談」と称し、不当要求行為に限らず、さまざまな法律問題について職員からの相談を受けている。その数は、職員数約3000人の同市役所で年間400〜500件に上るといふ。町田市では比較的早い時期に任期付弁護士の採用を始めている。市の顧問弁護士に比べ気軽に相談でき、迅速な対応ができることは、職員の大きな安心感につながっているという。

▼ マニュアルは、A4判・本文30ページ。対応の流れなど核心部分は前半14ページにコンパクトにまとめられる。左は、基本的対応手順が多用された図解で、右は、長時間の交渉を打ち切りたいケースでの対応を、フローチャートでわかりやすく示したもの

▶ 後半16ページは、資料編として、不当要求行為に関し刑事上・民事上で適用される法律やケース別対応例などが掲載される。右は、長時間の交渉を打ち切りたいケースでの対応を、フローチャートでわかりやすく示したもの

■資料2 「わかりやすさ」に配慮したマニュアル

総務課担当課長の廣瀬典久さんは、その配慮についてこう語る。「文章も簡潔で、イラストも多用し、ひと目でわかるようにまとめてあります。緊急時に、たとえすべて思い出せなくても、『ああいうことが書いてあったな』と頭に浮かんでくる――。そんなつくりになっています」。

「報告書」を基に 実際の対応を検証

また、マニュアルの運用をより実効性のあるものとする取り組みも実

施している。実際に不当要求行為があった場合、担当者が記入し、総務課へ提出する「不当要求行為等対応報告書」（資料3）だ。報告書は、全庁のファイルサーバにアップされ、全職員が閲覧できる。前述した警察への通報の判断材料として活用されることもあるという。

さらに年に1回、対策本部が開かれ、集まった報告書を基に「マニュアルどおりに対応できたか」を検証する。対策本部は、副市長をトップとし、市長部局に、行政委員会等と市民病院も加えた部長職23人で構成

所管課	総務部 総務課				
対応者	菊田 まちこ				
発生日時 (対応時間)	2015.10.13 (16:00~17:30)				
相手方 (氏名等/所属)	不明 (50代男性)				
受付方法 (該当する項目全てに○)	新規	2回目以上	来庁	電話	来場
対応方法 (該当する項目全てに○)	市政要望で受付	複数人で対応	録音	上司に報告	
	法務部副課長 (法制課)に相談	警察からの防犯職員 (防犯安全課)に相談	警備員の要請 (庁舎管理課)	フロア管理者に相談	警備団に相談 (広聴課)
	閉話による 庁内放送	警察に通報	退去警告	退去命令	副市長への報告
概要	総務課の窓口に来庁し、総務課の業務の〇〇について質問を受ける。説明したが納得してもらえず、相手の男性が、窓口で「課長を出せ。部長を出せ。」と大きな声を出してカウンターで居座った。また、対応した職員に対して、ネームプレートを握む等の行為があったため、退去警告、退去命令、警察への通報を行った。				
対応内容	総務課の業務としてできる範囲を説明し、できない部分については市政要望として受け付ける旨説明し、自分が担当として話を聞くこと、部長、課長対応はしないことを話したが、納得して退けなかった。 対応開始後約20分たったところで、相手に断ってICレコーダの録音を開始及び、窓口対応は2名で行った。 対応開始から1時間後、総務課長から庁舎活用課長に電話し、警備員の要請を要請した。 相手方の男性が興奮して、対応職員のネームプレートを握む等の行為があったこと及び、説明が同じ内容の繰り返しになってしまったため、総務課長が17:05に退去警告をし、総務課長がフロア管理者に相談の上、相手の男性に17:20に退去命令を出したが、従わないため、警察に通報し、17:45分に警察官が到着し、警察官に付き添われて退庁した。 翌日、総務課長、総務部長が副市長に対応内容の報告を行った。				

資料3 不当要求行為等対応報告書(記入例入り)

される。まさに全庁的な検証となる。対策本部の開催時期は、特に決めていないが、毎年5月ごろに開催することが多い。報告書の運用を担当する総務課担当課長の佐々木康子さんはその理由について、「不当要求行為は、なぜか春先に集中するので、皆の危機意識、問題意識が高まった時期に開催しています」と語る。

マニュアルは 「3冊目に読む本」

マニュアル改訂前の26年に実施した調査では、年間58件の不当要求行為があった。しかしその数は改訂後、減っていき、昨年度はわずか7件だった。



向かって右から、総務部法制課長の浦田博之さん、総務課担当課長の廣瀬典久さん、総務課担当係長の佐々木康子さん。浦田さんは勤務の傍ら、法科大学院を修了。専門的な法律知識を身に付けた

窓口でトラブルがあっても、職員が「孤立せず組織として対応してもらえる」という安心感を持つて適切な対応をすることで、不当要求行為への発展を防げた事案が増えた。また、そういう「安心感の連鎖」ができたことで組織としての対応に隙がなくなることが、クレーマーへの抑止力になっていく面もある、というのが浦田さんの分析だ(ちなみに前出の不当要求件数には、同一人物による複数回の事案も別個のものとしてカウントされている)。

ただし、マニュアルの「副作用」とでも言うべき問題も出てきた。些細なトラブルでも、最初から不当要求と決めつけ対応しようとするケースもわずかながらあるというのだ。

マニュアルは、市民対応に行き詰ったら、まず接遇と仕事の仕方に関する本を読み、自らを省みたらうえて、「3冊目に読む本」と位置づけられている。そのことを踏まえ、「マニュアルが整備されても、これまで以上にいいねいな接遇と、市民にとってより良いサービスを提供できる仕事の仕方を追求していくことが課題です」。浦田さんは最後に、そう結んだ。