

提言

公務職場におけるカスハラの特徴と対応策

カスハラだと判断される場面と 組織に望まれる備え・対応の基本

弁護士／千葉商科大学大学院 客員准教授 加藤 美香保

近時、私企業・公共団体を問わず、顧客や住民、取引先等の外部からのハラスメント（本稿ではこれらを総称して「カスタマーハラスメント」という）が社会問題となっています。公務職場においても、住民等からカスタマーハラスメントを受ける職員割合が増えています。

ただ、民間企業と公共団体とでは、相手方との関係性が大きく異なります。本稿では、カスタマーハラスメントの現状や、公務員の特殊性を踏まえた備え、カスハラか否かの判断、対応の基本などについて解説します。

カスタマーハラスメントの現状

カスタマーハラスメント（以下「カスハラ」という）の社会問題化を受けて、各種アンケート等の実施による調査も進んできています。たとえば、厚生労働省による「職場のハラスメント

の拘束」「行政手続き等への不当な要求」などの回答がそれに次いでいます。

公務員に対する カスハラの特徴

私企業においては、「顧客を選ぶ」ことでカスハラを未然にある程度は防げる場合もあり得ますが、公務員は相手とする住民を選ぶことができません。また、相手方が住民である以上、「契約を解除」することなどによつて関係を切ったりすることもできません。

さらに、住民等の中には「税金を払っているのだから何を言ってもいい」という歪んだ権利者意識を持っている人もいます。

これらの点が、公務員の場合のカスハラの特徴であり、私企業とは異なった対応を考える必要がある点です。

カスハラによる弊害

カスハラが発生すると、職場にさまざまな大きな弊害が生じることから、その対策には職場が一丸となって取り組まなくてはなりません。

「あの職員は厄介な相手の対応が上手だから、任せてしまおう」「自分が担当している仕事ではないから、面倒なことには巻き込まれないように

しよう」などといって、個人の業務の問題として一人に任せてしまうことは、当事者に大きな負担を課すことになり大変危険です。

カスハラが生じることによって具体的に生じる代表的な弊害は、以下のとおりです。

①モチベーションの低下

働く人にとっては、パワハラやセクハラなどの内部的なハラスメントはもちろんのこと、外部からのハラスメントにおいても内部的なものと同様に精神的に疲弊させられるものです。したがって、カスハラによって仕事に対するモチベーションが低下するのは、ある意味当然のことと言えます。

これにより、本来取り組まなければならぬ業務にも大きな支障が出てくる可能性があります。

②メンタルヘルスの問題

職場にハラスメントが存在する場合には、その精神的疲労から、メンタルヘルス（心の健康）が害されることも起こり得ます。パワハラやセクハラが生じるとメンタルヘルスの問題が生じやすいことの認識は、現在は多くの職場で浸透していますが、このような危険性はカスハラでも同様です。

メンタルヘルスの問題が発生することは、働く人の長期病休にもつながる

ことがあり、その人や家族の生活・人生に多大な悪影響が生じるのはもちろんのこと、同じ職場で働く職員にも大きな負担を発生させることになり
ます。

(3)働く人が辞めてしまう

カスハラへの対応は、上記のようにモチベーションを下げ、精神的疲労を増大させるものですので、大切な人材が職場を辞めてしまうということにもなりかねません。

カスハラに対する備え

(1)基本方針や基本姿勢を明確化

組織は、カスハラを含む、いかなるハラスメントも許さず、ハラスメントに対して毅然とした態度で臨むことを基本方針や基本姿勢として明確化する必要があります。

また、基本方針や基本姿勢が周知徹底されることにより、働く人それぞれが、カスハラの相手方に対して、必要以上に相手に譲歩したり、要求に応えたりする必要はないのだということを理解でき、適切な行動や判断の指針とすることができることにつながります。

(2)具体的対応方法・手順を策定

実際にカスハラが発生した場合の具体的対応方法や手順が定まってい

ることは、よりいっそう働く人の安心感を高めます。

カスハラに対応する人の不安の大きな原因は、「いつになったら」、あるいは「どうしたら」「この問題が収まるのか」というゴールが見えないことにあります。

殊に、先に述べたような公務員の特殊性(相手方を選べない、相手方との関係が切りづらい)からすれば、この不安は私企業の労働者よりも大きいと言えるかもしれません。

したがって、カスハラが発生した際に、よるべき「手順」があらかじめ決まっていることに加えて、「チーム」として複数人で対応をしていくことが組織として決まっていれば、対応する職員のストレスは大きく軽減することになります。



実際に窓口や電話口で相手と対応するのは単独だとしても、背後ではチームとして対応しているという感覚は大きな安心感につながりますし、落ち着いて対応することで、相手の不合理な要求をとっさにのんでしまうという危険性を低減することができます。

(3)相談体制の整備

また、クレームやハラスメント問題の受け皿となるような相談先があることも、組織全体の安心感につながるうえ、対応の誤りを防ぐことができます。

相談先では、カスハラへの対応に関する情報・知識を普段から集め、実際に事案が発生した際に有益な対応方法などをアドバイスできるようなスキルを身に付けておくことが望ましいと言えます。

外部弁護士などと連携を取り、必要に応じて相談できるような体制を整えておくことも有用です。

(4)対応ルールの教育・研修

カスハラに関する対応等について定期的に研修する機会を職場で設け、一人ひとりのスキルをアップしていくことも、とっさの場合に大変役に立ちます。

なお、ハラスメントについては当然毅然とした対応が必要ですが、一方で、知識がないばかりに、正当な要求についても「ハラスメント」「クレーマー」として誤った取り扱いを行わないようにする注意も必要です。

したがって、どのような要求や行動であればカスハラになるのかという点について、働く人それぞれがしっかりと理解をしておくことが必要です。

カスハラと判断する場面と具体的な対応

次の(1)～(3)に記載するような要件が満たされる場合には、カスハラと考えてよいでしょう。



Profile

かとう・みかほ

早稲田大学商学部卒業。2004年弁護士登録。現在、浅田・加藤法律事務所(東京都港区)パートナー弁護士。弁護士として、数多くの交渉・クレーム対応を行ってきた豊富な経験を基に、具体的なクレーム解決策を伝授。また、事業承継や職場のセクハラ、パワハラ、いじめ問題にも取り組んでいる。クレームの発生予防、発生時の対応などをテーマとするクレーム対応セミナーの講師も務める。

① 要求の内容が妥当性を欠く

● 組織に何らの落ち度が認められないのに責め立てる、要求をする

● 要求の内容が、組織が本来行う業務やサービスとは関係ない

● 組織に反社会的な行為や倫理に反する行為を求める

(2) 手段・態様が

社会通念上不相当である

以下の例は、たとえ要求の内容自体は正当性が否定されるものでなくとも、その手段・態様が社会通念上不相当であることから、ハラスメントに該当すると考えられます。

① 暴行・傷害を加える

例 殴る・蹴る・胸ぐらをつかむ・体を押す・腕を強くつかむ

暴行や傷害は犯罪ともなり得る行為ですので、速やかに警察を呼ぶなどの厳しい対応をすべきです。

② 脅迫・中傷・名誉棄損・侮辱・暴言

例 「ぶっ殺すぞ」「税金泥棒」などの発言

これらの行為も態様・程度によっては、脅迫罪、名誉棄損罪、侮辱罪などの犯罪となり得ますので、けっしてひるむことなく、場面に応じて警察や警備員を呼ぶなどしてください。また速やかに、発言のあった時間や場所、言動の具体的内容、状況

などをメモなどの記録に残すようにしてください。

③ 威圧的な言動

例 大声で怒鳴る・机やカウンターのたたく・椅子を蹴る

これらの行為があった際には、「冷静にお話しになってください」「冷静にしてください」などと声をかけてください。それでもやまない場合には、「冷静に話してください」と明確に退去すべき旨を告げてください。それでも退去しない場合には、⑤の「不退去」の場合の対応に移ります。

なお、相手が大声を上げたり、脅迫まがいのことを言ったりしても、

けっして挑発に乗らないことも必要です。大声で怒鳴り返したり乱暴な言葉を使わないようにしてください。相手が録音している場合もあり、逆に「公務員から恫喝された」などという揚げ足取りをされる可能性すらあります。

④ 土下座の要求

土下座の強要も、強要罪という犯罪に当たり得る行為です。たとえば、組織の側に非がある場合でも、働く人が土下座をする必要はありません。しつこく強要された際には、先の場合と同様に「冷静にお話しできな

いのであればお引き取りください」などと退去するよう明確に告げ、⑤の対応に移ってください。

⑤ 不退去

退去を促したにもかかわらず退去しない場合には、不退去罪という犯罪が成立し得ます。

そのためには退去を促すことが必要ですので、「お引き取りください」ということを明確に告げ、その告げた時間を記録しておきます。庁舎は公的に開かれている場所でもあることから、退去については念のため複数回告げることをお勧めします。

それでも居座り、迷惑行為を続けるような場合には、警察に連絡をしてください。「お引き取りいたしましたが、お願いたしましたが、お聞きいただけないようですので、警察を呼ばせていただきます」と事前に告げることで、相手が自ら退去する場合もあります。ただし、相手から身体的な攻撃を受ける可能性がある場合などはすぐに警察に連絡をしてください。実際には、警察に連絡をするような事態に

なることは稀かもしれませんが、「警察や警備などを呼ぶ」という手段があることは、対応する人に大きな安心を与えることとなります。

⑥ 性的な言動

性的な言動は、業務やサービスとまったく関係のないものですので、許されることがあつてはなりません。このようなことを行う住民等に対しては、職員が一人で対応することのないようにし、「担当者を替える」「窓口や庁舎内で直接話をするときには開かれた場所に対応する」「複





数人に対応する」などの手段を取って下さい。

組織的対策の基本

(1) 対応する担当者(複数人)を決める

ハラスメントの相手方の窓口となったり、電話応対の担当をするのは一人でも、対応策を考えたりするのは複数人で行うこととし、担当者を決めます。

(2) 事実の確認をする

カスハラが発生したときには、まずは事実確認をしっかりと行うことが必要ですので、

- 相手の具体的な要求や不満は何か
- 組織のサービスに関連のある要望
- 組織の側にミスや責められるべき

点はあるか
などを確認します。

組織の側にミスがあるような場合にも、まずはしっかりと事実を把握することが最優先ですので、ミスをした職員をこの段階でけつして責めてはいけません。責められるのを恐れるあまり、事実を話さなくなってしまうからです。

(3) 全体の対応策の具体的な方針を決める

● 相手の要求・不満を分析し、組織の側に法的責任があるか、組織側が対応すべき点はどのような点か、具体的な方法は何か

- 相手方の要求で対応できない点
- 対応できない理由や、相手への伝え方

などを整理し、時間的余裕がある場合にはロールプレイングなども含めて対応の準備をします。「今すぐ回答しろ」「説明しに自宅まで来い」などの理不尽な質問や要求に対して、毅然と「お答えはできません」「ご要望にはお応えできません」などと回答できるようにチームで練習しておくことは非常に有用です。

また、どのような状況になったら警備を呼ぶか、警察を呼ぶか、などについても決めておきます。

ここまで準備をしておけば、そうでない場合と比べてだいぶ落ち着いて対応ができるようになると思います。今は、隠れて録音や録画などをされることも多いので、そのような可能性も念頭に置いて、落ち着いて対応することが必要です。

警察や外部弁護士との連携

先に述べたように、公務員の場合には、民間の企業と異なり、相手方との関係が「切りにくい」という特殊性があります。

したがって、暴力などの犯罪行為が行われた際には警察に連絡する、クレーム的な要求に対しては外部弁護士に依頼して交渉の窓口を代わるなど、外部機関を受け皿にする準備をすることも検討しておくとう用だと思われれます。

また、庁舎内に警備の担当者がいる場合は、カスハラへの対応について互いに情報共有のうえ定期的に協議を行い、緊急の場合にもスムーズに連携した対応ができるようにしておくことも必要です。

カスハラを生じさせないための工夫

カスハラは、その対策も大切です

が、予防できればそれに越したことはありません。

私のこれまでの弁護士としての経験上、いわゆる「クレーム」のような状態が発生するきっかけとなるのは、相手方が「ないがしろにされている」「話を聴いてもらっていない」などと感じる瞬間であることも多いように思われます。

窓口などでは、相手の話に耳を傾けていることが伝わるような対応を心がけたり、言葉遣いや身だしなみなど、思わぬところで相手の反感を買わないように普段から気をつけることも大切です。

各人が窓口対応の際に気をつけていることや、有用な受け答えの方法、納得を得られやすい言葉の選び方、などの工夫点を組織内で互いに情報共有する機会を設けるとよいでしょう。

また、ハラスメント発生前でも、「気をつけるべき相手」だと感じたら、対応時の状況についてなるべくメモなどで記録を残すようにすることも後に大変役に立つことがあります。したがって、業務時のこまめなメモを、普段から習慣にしておくことをお勧めいたします。