

# 不当要求行為や行政対象暴力に 負けない組織づくり

不当要求行為などから職員を守るためには、どのような組織づくりが求められるのか。岡山市では、県警と連携して部門横断型の専門組織を設置し、職員研修や個別相談などきめ細かな対策を実施している。担当課長に話をうかがった。

## 不当要求に屈しないため 行政執行適正化推進課を設置

岡山市では、不当要求行為や行政対象暴力への対策として、総務局総務部に行政執行適正化推進課（以下「行適課」という）を設置している。不当要求行為等に対応する専門組織である。設置のきっかけは、業者の強要に応じた職員の不正行為だった。2003年4月に、岡山市が発注した小規模工事に関する架空工事や過大支出が発覚したのである。調査の結果、2000～2002年度で約480件、業者への不当な支払額が合計2億円以上に上ることが判明。時期を前後して、選挙人名簿の流出や墓地清掃委託業務の偽装入札なども発覚した。

これら事態を重く受け止めた市は、職員のコンプライアンス意識の向上と、不当要求行為等に屈しないための組織的対策の必要性を強く認識。岡山県警とも連携・調整を行い、2004年4月に行適課が設置された。課員はプロパー職員2人と県警からの出向職員2人。現在は、県警から出向している警視が課長を務めている。当該組織のあり方について、行適課課長の齊藤貴彦さんは次のように語る。

「行政組織はセクト意識が強くなりがちなので、市全体を見渡せる部門横断型の組織としました。県警出向の課長であれば、市役所内部にしがらみがありませんで、誰にも遠慮することなく適切な対応方針を立てられます。また、プロパー職員が加わることで、出向者にはわかりにくい各課の現場対応面で知見や人脈を生かすことができます」。

出向職員が県警の警視級であれば、

所轄の警察署の幹部と対等に話ができるというもの。なお、課長を含め、行適課員は市民生活局生活安全課の地域安全担当を兼務している。

対策において行適課が最も重視しているのは、職員のコンプライアンスを徹底することだ。コンプライアンスは通常「法令遵守」と訳されるが、岡山市ではより広く「公正な行政執行」と定義し、「公正・公平・適法・妥当」をすべての業務の基本としている。

「一部の声の大きな市民が得をして、不満を持っている声も上げない市民が損をするような事態を招くことは、行政機関として失格です。誰に対しても同一の対応をし、かつ、その対応が他の市民への説明責任に耐え得るものでなければなりません」（齊藤さん）。

そのため重要となるのが、「不当要求に屈しない毅然とした姿勢」と、「職員を孤立させない組織的対応」という。

## 行適課の4つの役割

行適課の役割は大きく4つに分けられる。（1）現場対応、（2）相談業務、（3）対応指針の作成、（4）職員研修の実施である。これらから、岡山市



総務局総務部行政執行適正化推進課課長の齊藤貴彦さん

における対策のあり方が見えてくる。

### ① 現場対応

「行適課はあくまで対応のアドバイザーであり、実際に市民や関係業者に対応するのは各課です。そのため、各課において不当要求に該当するかどうかの判断とその対応を主体的に行うようお願いしています」と齊藤さんは言う。なぜなら、①行適課では個別事案の詳細を把握できない、②職員および各課が、不当要求対応スキルを身に付ける必要がある、③本庁舎から離れた庁舎には行適課がすぐに臨場できない、からだ。そのために、後述する相談業務、対応指針の作成、職員研修などを行うことで、現場対応力を養っている。

また、不当要求に該当するかどうかの判断については、「岡山市不当要求行為等対策規程」で明確に定義している。

**不当要求行為等の定義**

「不当要求行為等」とは

- ① 暴力的行為
- ② 威迫する言動
- ③ その他の不当な手段

により、本市に対して

公正な職務の遂行を損なうおそれのある行為を要求することである。

「もし、各課で不当要求行為等だと判断されるケースが生じ、課での対応に迷う場合には、行適課に電話で相談し、口頭アドバイスを受けることを基本的な流れとしています。本庁舎であれば、行適課員が現場に向いて対応することもあります」（齊藤さん）。

**(2) 相談業務**

行適課では、各課からの相談を常時受け付けている。たとえ不当要求行為等だと判断できない場合でも、相談は可能だ。直近5年の新規相談受理件数は次のようになる。

- 17年度：107件
  - (うち)不当要求認定12件
  - 18年度：103件(同15件)
  - 19年度：78件(同11件)
  - 20年度：120件(同12件)
  - 21年度：86件(同6件)
- 不当要求と認定された件数に比べ

て、相談件数がかなり多い。この数字から、「必ずしも不当要求行為等でないとしても、判断に迷えば行適課に相談できる」という職員の意識がうかがえる。また、相談を受けた案件については、事案が最終するまで相談者や課のフォローアップを行っている。最終していない継続案件は、常に10〜20くらいある。具体的な事案としては、たとえば、補助金申請手続きに関する職員の誤教示に対して市長からの謝罪を要求した不当要求事案、福祉事務所窓口で相談中に激高し、職員の胸ぐらをつかんだ不当要求事案、保育園児の保護者同士のトラブルに巻き込まれた保育園の対応方針などがある。

**(3) 対応指針の作成**

行適課では、想定される主なケースと対応をまとめたQ&Aを作成し、庁内LANにアップしたり、研修で配布したりしている。たとえば、以下のような項目が掲載されている。

**【ケース例】**

- 市長に会わせろと要求してきた場合の措置
- 長時間居座って退席しない場合の措置
- 長時間にわたる電話や執拗な電話の場合の措置
- 市側の仕事のミスをお口に謝罪等を要求された場合の措置

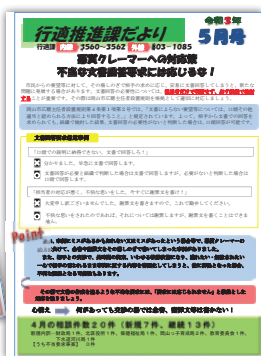
を要求された場合の措置

いずれのケースにも共通するのは、「必ず複数の職員で対応する」「経過と状況を記録・録音する」「暴行など緊急の場合はその場で110番通報する」の3点だ。また、「原則的に、直接対応するのは現場の職員または直属上司までとして、課の意思決定権者となる課長には客観的な状況判断を担保させるため対応させないようにしています」と齊藤さん。ただ、Q&Aに掲載しているのはあくまで総論的な内容だ。具体的な対応マニュアルは各課で個別に作成することとしている。そのため個別の問い合わせや相談には、もちろん行適課が協力している。

さらに、職員への周知も怠らない。相



不当要求行為等対策Q&A (令和3年11-12月合併号)



悪質クレマーへの対応策 (令和3年5月号)

談を受けた内容などを基に、不当要求事例やその対応方法などを毎月1回の『行適課だより』に掲載し、庁内LANで全職員に発信している。

**(4) 職員研修の実施**

岡山市では、次に挙げた不当要求行為等対策研修を行っている。

- ① 新規採用職員(年度始めなど)
- ② 所属長など(年度始めなど)
- ③ 係長以下の一般職員(毎月2回)
- ④ 出前研修など(随時)

③の開催頻度が高いのは、すべての職員が受けられるようにとの配慮からだ。全職員が少なくとも5年に1回は受けるように指導しているという。また④は、各区役所、教育事務、保育園園長会、放課後児童クラブなどから要請があった場合に実施している。研修の内容はおおよそ次のようなプログラムとなる。

**研修プログラム**

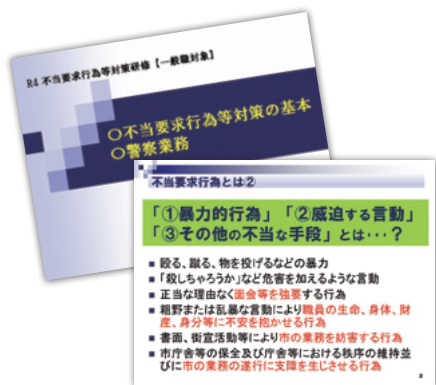
- 1) 行適課員によるロールプレイング

↳ 対応が不適切な職員の例を示す

- 2) 講義「不当要求行為等対策の基本と警察業務」

↳ 行適課課長が、基本的な心構えや対応方針について解説





講義では、クレームと不当要求の違いや不当要求行為の定義なども具体的に解説

3) 講義「不当要求行為等に対する具体的対応策」

↳ 県警OBの行適課員が説明

4) 行適課員によるロールプレイング

↳ 1)と同じ内容で適切な例

5) 受講者によるロールプレイング体験

↳ 行適課員がクレーム役となり、受講者が対応方法を体験学習

6) 質疑応答

①の新規採用職員対象の研修は時間の都合で講義だけを行うことが多いが、②③と④の一部においては2時間半をかけてすべてのプログラムを実施する。不適切な例を見てもらったうえで心構えや対応方法の基本を解説し、適切な例により対応方法の確認を

行う。さらに、受講者自らが実際にロールプレイングを体験することによって、わかりやすく、自分事として捉えられているようだ。

### 行適課の業務を担保する規程

こうした対策を明文化したものは、前述した「岡山市不当要求行為等対策規程」に加えて、「岡山市行政執行適正化推進委員会設置規程」がある。行適課の取り組みが部門横断的に機能しているのは、これらの規程によって担保されているからだ。

規程の内容については、前者では「不当要求行為等の定義」「不当要求行為等対策責任者」「職員の責務」「研修の実施」などが定められ、後者では、行政執行適正化推進委員会の「所掌事務」「組織」「関係機関等との連携」「不当要求行為等対策部会等の部会」などが定められている。

岡山市行政執行適正化推進委員会は、市を挙げて対策すべき特異な案件が生じた場合に開催される。委員は、総務局担当副市長（委員長）、その他の副市長（副委員長）、各局長級職員から構成され、行適課が事務局となる。

### 他部署や外部機関との連携

行適課では、内外との連携も積極的

に行っている。

### ● 庁内における連携例

私有地の道路使用をめぐる事案。当該の土地は公道認定され、市道として共用されていたが、土地所有者が、車両の通行拒否、道路工事等での使用拒否、道路地下の上水道管の撤去などを求めてきたという。行適課は、関係する道路担当課、水道担当課などと情報共有および対応の統を図るとともに、法的問題の整理・確認のため総務法制企画課法務担当を通じて顧問弁護士のアドバイスを受けた。現在は土地所有者に対し毅然とした対応を行っている。

### ● 外部機関との連携事例

消防職員に対する公務執行妨害事案。消防法に基づく指導をするため、ある消防署職員が対象店舗を訪ねるや否や、店舗関係者がハサミで威嚇しながら職員を追いかけたという。翌日、消防局経由で報告があったことから、行適課は事実関係を確認。消防局に管轄警察署に被害届を提出するよう指導するとともに、管轄警察署にも連絡を入れた。店舗関係者は後日、公務執行妨害容疑で逮捕された。

なお、暴力団事案については、日頃から県警や岡山県暴力追放運動推進センターと情報共有している。

### 変化に応じた対策を継続的に

近年は、暴力団に関わる事案が減少傾向にあり、一般市民の案件が増えているという。2022年3～4月に市職員（約5400人）を対象に行った「不当要求行為等への対応等についての実態調査アンケート」によると、「不当要求を受けたことがある」と回答した職員は有効回答者の30%強に及び、うち70%以上が市民によるものだった。それについて齊藤さんは次のように話す。

「職員の言動など小さなきっかけで急に激高し、不当要求に及ぶ市民の方もいます。その要求内容も従前多かった金銭要求が減り、最近は何れ待遇要求や過度の謝罪要求などが多くなっています。当課ではそうした変化に感じながら、対応の重要性や方法について引き続き職員に周知徹底する所存です」。

岡山市における不当要求対策の両輪は、「職員研修」と「個別相談だ」という。多くの職員が研修を受け、また、行適課への相談を通じて不当要求に対する毅然とした姿勢と組織的対応の重要性を認識することができている。それを継続できているのは、専門組織を設置した市の方針によるところが大きいかもしれない。