

市民接遇の向上を重視するとともに 対応の打ち切り基準を明文化

市民が度を越した苦情等を寄せるのは、必ずしも「市民だけに問題がある」とは言えない。職員の対応によって、市民の感情や言動が変わることがあるからだ。枚方市はそれを前提として、苦情等への対応マニュアルを策定。市民への適切な対応と職員の安全確保を図っている。

「社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応マニュアル」

枚方市では、全職員を対象として「社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応マニュアル」（以下「対応マニュアル」という）を策定している。2017年1月に初版、同年9月に改訂版ができた。策定したのは総務部コンプライアンス推進課である。

策定に至る経緯は2001年にさかのぼる。職務の執行に対して支障となる事柄の防止を図るとともに、公務に対する市民の信頼を高めることを目的として、「公正な職務の執行の確保及び倫理の保持に関する条例」が制定・施行されたのだ。本条例において、「不当行為」は「法令等の規定に違反する行為を求める行為そ

の他職員の公正な職務の執行を損なうことが明白な行為」と定義され、職員の責務や市民の責務などが明文

化されている。もともと、同条例に「苦情」「クレーム」というようなカスタマーハラスメントに関する言葉はない。職員の倫理行動や不正防止に重きが置かれたからであろう。

ただその後、「長時間にわたって市民からの苦情に対応しなければならぬ」「市民から同じ主張を何度も繰り返して続けられる」などのケースが多く生じてきた。それが対応マニュアル策定の背景となる。総務部コンプライアンス推進課課長代理の上村真理さんは、次のように話す。「私たちは公務員ですから、市民の要望に対して応える必要があります。職員もそのように心がけ、たとえ長時間にわたるなどの状況でも誠

実に対応してきました。しかし、庁内には、市民からの不当な苦情の対応に極めて苦慮している課もあり、『何とか対処できないものか』という声が聞かれるようになりました。そうした事情から、対応マニュアルの策定に至ったと聞いています。他の自治体の内規や各種資料、書籍などを参考に、コンプライアンス推進課が作成しました」。

策定後は、各課の所属長を対象に研修を実施したほか、全職員を対象とした庁内グループウェアに掲載して周知を図っている。

正しく適切な対応のために マニュアルで職員を啓発

対応マニュアル策定の目的は、「社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応を続けることにより、円滑な事務の遂行に支障を来し、市民サービス低下を招く」ことを防止するために、すべての職員が適切な対応を身に付けることである。カスタマーハラスメント対策とはニュアンスが少し異なる。

「確かに対応の難しい苦情が増



総務部コンプライアンス推進課課長代理の上村真理さん(左)と、同課主任の松本志乃さん

えている傾向にありますが、職員の不適切な対応がその発端になっている面もあるからです。ですから、まずは職員が正しく適切な市民対応をするように啓発しています。それに



もかわかわらず不条理な苦情等が続く案件について、打ち切りの基準や方法も含めて明文化したものが、このマニュアルになります(上村さん)。

対応マニュアルの内容構成は次のようになっていく。これでもわかるとおり、導入部分は「通常の苦情等への対応」である。通常の苦情等は市政運営や業務改善のための貴重な情報であると認識し、常に緊張感を持って誠意ある対応をすることを職員に求めている。そのうえで、「社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応」や「具体的な対応」が示されている。

対応マニュアルの構成

- 第1 通常の苦情等への対応
 - 1 信頼感を高める接遇
 - 2 市民に配慮した接遇
 - 3 対応の誤りの例
 - 第2 社会的妥当性を逸脱した苦情等への対応
 - 1 課における対応
 - 2 部としての対応
 - 3 対応の打切り手順
 - 4 外部機関の活用のおすすめ
 - 第3 具体的な対応
 - 1 面談又は電話の場合
 - 2 書面やメールの場合
- 参考資料

職員を孤立させない組織としての対応

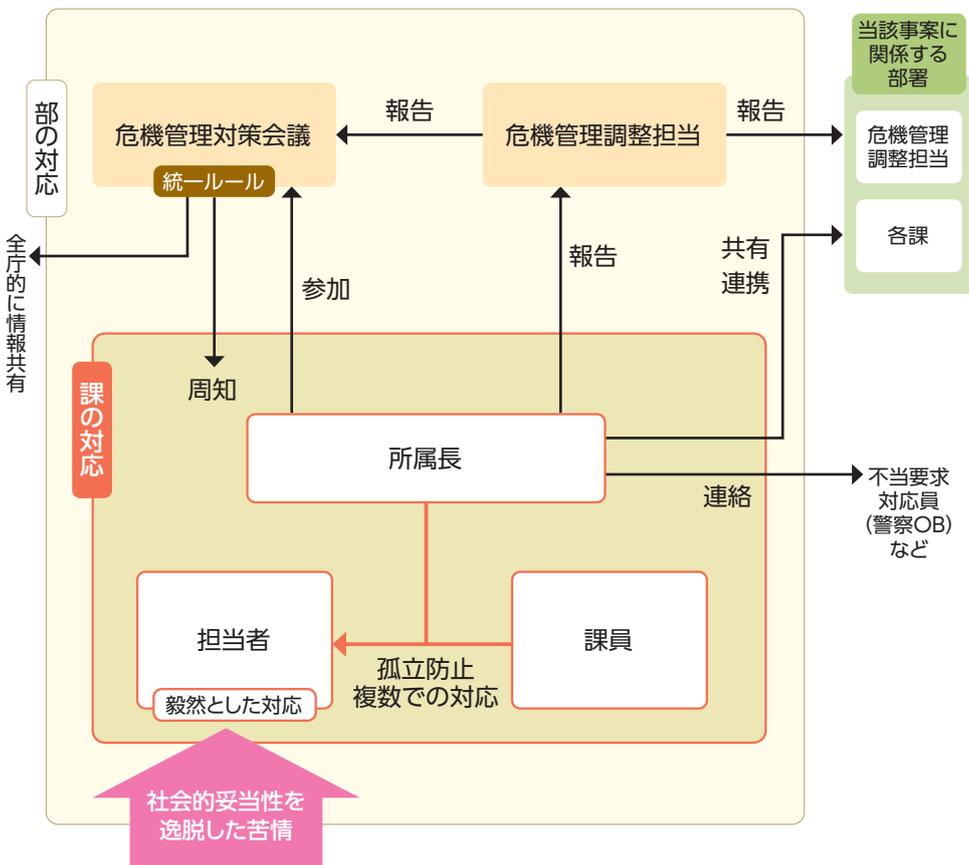
「通常の苦情等」か「社会的妥当性を逸脱した苦情等」かの初期判断や対応は、対応マニュアルに則って所属部署が行う。部署によって市民からの要望・意見が異なるため、画一的に判断することが難しいからだ。

社会的妥当性を逸脱した苦情等の可能性がある場合、基本的な対応の流れは図のようになる。

まず、市民に接する担当者は、毅然とした対応を行うよう心がける。通常の窓口業務であれば当初は1対1の対応がほとんどだが、相手の感情がヒートアップしたように見受けられる場合などは、ほかの課員も同席して必ず複数の職員で対応する。事前に電話連絡があつて相談内容が難しそうな場合も、複数人での対応となる。

その理由について上村さんは、「一人で対応すると担当職員の負担が大きくなり、適切な対応ができず、場合によっては健康を害してしまう可能性があるからです。そうすれば結果的に、市民全体へのサービス低下を招いてしまいます。職員の安全を十分に確保したうえで、組織として

図 基本的な対応の流れ(概略)



課全体で対応していくことが、市民の利益にもつながるのです」と説明する。同課主任の松本志乃さんは、「安全という言葉には、心の安全も含まれています」という。

かつては、担当者一人に任せっぱなしにすることもあったようだが、対応マニュアルに「対応する職員が孤立することのないよう、事情を熟知した複数の者で話を聞くなど、課全体で対応する」と明記することで、担当でない職員の当事者意識も促していると言えよう。

対応した内容は担当職員によって記録され、課の所属長を経て、所属部の危機管理調整担当(部の次長が

兼務)に報告される。そこで改めて社会的妥当性を逸脱した苦情等またはそのおそれがあると判断されれば、所属部内で危機管理対策会議を開き、部内での情報共有をすることも、対応方針を明確にして統一ルールを策定。それを部内各課に周知するとともに、全庁的に情報共有をすることによって、以降の対応に役立てるという仕組みである。

また、必要に応じて、全庁的に配置されている不当要求対応員(警察OB職員)などに課の所属長が連絡し、助言・協力を得られる体制となっている。

なお、対応内容の記録については、2006年に制定された「職務の執行に対する意見、要望等の記録等に関する条例」に基づいて行われている。条例では、市民・団体・事業者などから何らかの意見・要望等があった場合、その意見・要望等のすべてを記録し、所属長に回付することと定められている。

打ち切る判断基準を 対応マニュアルに明記

社会的妥当性を逸脱した苦情等であるか否かの判断や対応が難しい場合は、コンプライアンス推進課が各

課からの個別相談に応じている。

「現場の担当者や所属長から『こういう対応で困っているのだけれど、どうすればいいだろうか?』などの問い合わせをいただくこともありま

す。そうした場合は『対応マニュアルに則って、打ち切るか対応を続けるかを判断できます』などとご説明しています」(松本さん)。

●当初伝えた時間が経過したとき
●従前からの主張の繰り返しのみであるとき

●担当外の事項に関する主張のみであるとき

●職員個人を誹謗中傷する発言の繰り返しであるとき

「『最後まできちんと対応しなければ』と心がけている職員にとっては、対応を打ち切ってもいいケースがあると知ただけでも、助けになっていると思います」(上村さん)。

「私が入職した当時は、『市民の声をしっかりと傾聴するように』と研修などで教わってきましたが、『対応が難しい場合はどうすればいいか』ということはあまり学ぶ機会が

ありませんでした。もちろん傾聴は大事なことです。その限界を知ることでも大切です」(松本さん)。

対応マニュアルでは、打ち切りの判断基準だけでなく、打ち切る手順も掲載し、行政機関として正しい対応ができるように配慮している。最終的な打ち切りにあたっては各部署の判断ではなく、弁護士・医師・大学教授などから構成される枚方市不当行為調査等委員会の見解を踏まえたうえで、市長決裁を得て、市として決定することとしている。

市民の思いと職員の健康が バランスよく保たれるように

もつとも、「社会的妥当性を逸脱した苦情等」はあくまでも例外的な案件だ。「基本的に、市民の発言は『ご意見・ご要望』だと捉え、『ご意見・ご要望は積極的にかがう』という姿勢が大切だと思っています」と松本さん。「初めて来所した時から逸脱しているような市民はほとんどいません。やりとりの途中で職員の説明が不十分だったり、先方の考えと行政の考えとが異なる中で、行政が先方の考えを受け入れられないことで、逸脱した苦情に発展する場合があります」。

だからこそ、対応マニュアルの冒頭に「信頼感を高める接遇」を掲載しているのだろう。また、面談および電話における「具体的な対応」についてもケース別に具体例を掲載しているが、毅然とした対応方法に加えて、随所で「適切な接遇」をするためのポイントが解説されている。

「市民からのお話は基本的によくお聞きします。でも、中には市で対応できないこともあります。私たちができる範囲では対応しますが、逸脱している部分については対応できません、ということです」(上村さん)。

「職員は市の重要な財産です。健康を害してまで、社会的妥当性を逸脱した苦情等に対応する必要はありません。市民の『こうしてほしい』という思いは十分に聴くとして、職員の健康面とのバランスをうまくとることが大切です。万一、職員の健康状態に支障が生じれば、医師や保健師の方に相談できる窓口もあります。対応マニュアルを活用して、そのようなことにならないよう対処していただけだと思います」(松本さん)。

上村さんによると、対応マニュアルはまだ途上段階で、見直しが必要な時期にきているという。今後の動向を注視したい。