

# 公共サービス現場におけるカスタマーハラスメントの実態と対策 —自治体職員への調査を通じて—

明治大学 経営学部 会計学科  
小関ゼミ  
氏名：細井 大貴（ほそい だいき）

学籍番号：1740220109  
提出日：2025年1月31日

# 目次

## 第1章 序論（研究の背景・目的・先行研究の整理） .....p.5

1節 研究の背景.....p.5

2節 研究の目的と意義.....p.6

3節 先行研究の整理.....p.6

## 第2章 カスタマーハラスメントの概念と現状.....p.8

1節 カスタマーハラスメントの定義.....p.8

- ・ 国のカスハラ対策法
- ・ 厚生労働省の定義
- ・ 千葉県が行なっているカスハラ対策
- ・ 民間・自治体・学術的視点からの定義比較

2節 カスハラ of 具体的事例.....p.10

- ・ 民間企業での発生事例（実在報道2件）
- ・ 公共機関・医療機関などでの事例（実在報道2件）

3節 発生要因の分析.....p.11

- ・ 顧客意識の変化
- ・ 組織体制・労働環境の影響

## 第3章 公共部門におけるカスハラの特徴と課題.....p.11

1節 公共部門特有のカスハラの特徴.....p.11

- ・ 民間との違い（顧客＝住民という関係性）
- ・ 法的義務と説明責任の重さ

2節 行政現場での対応の実態.....p.12

- ・ 職員の対応プロセス
- ・ 組織としての支援体制の有無

### 3 節 現行の課題.....p.13

- ・ 対応マニュアルの不足
- ・ 職員の心理的負担
- ・ 組織としての情報共有の課題

## 第4章 アンケート・インタビュー調査の結果と分析.....p.14

### 1 節 調査の概要.....p.14

- ・ 調査対象と方法
- ・ アンケート項目・インタビュー内容

### 2 節 アンケート結果の分析.....p.15

- ・ 発生頻度・内容の傾向
- ・ 職員の対応方法と心理的影響

### 3 節 インタビュー結果の分析.....p.18

- ・ 具体的な被害事例

### 4 節 総合的考察.....p.21

- ・ アンケートとインタビューの比較分析
- ・ 特徴・課題の整理

## 第5章 有効なカスハラ対策の提言.....p.25

### 1 節 組織的な対応策.....p.25

- ・ 明確な対応マニュアル・ルールの整備

- ・ エスカレーション体制の確立

## 2 節 職員支援策.....p.27

- ・ メンタルヘルスケア・相談体制の強化
- ・ 研修・教育の充実

## 第6章 結論（研究のまとめと今後の課題） .....p.28

### 1 節 本研究のまとめ.....p.28

- ・ 主要な発見・知見の整理

### 2 節 今後の課題.....p.29

- ・ 研究の限界
- ・ 今後の展望と政策的示唆

### 今後の展望.....p.30

### 参考文献（リンク付き）

# 第1章 序論（研究の背景・目的・先行研究の整理）

## 1節 研究の背景

近年、窓口・学校・医療・福祉など公共サービスの現場で、暴言・威迫・長時間拘束・SNSでの晒し等の「顧客等からの著しい迷惑行為」（カスタマーハラスメント：以下カスハラ）が問題化している。国の最新実態では、過去3年にカスハラ相談があった企業は27.9%と報告され、行為の増加や深刻化が確認されている。<sup>1</sup>

自治体でも同様に、総務省の職員アンケート結果の紹介では「過去3年間にカスハラを受けた（受けたと感じた）」自治体職員が35.0%と整理されている。職員の心理的安全性の確保は、住民サービスの質・行政への信頼の維持に不可欠である。<sup>23</sup>

カスハラが問題として顕在化したのは2010年代後半以降とされ、背景にはいくつかの社会的要因がある。第一に、消費者意識の高まりや「顧客は神様」という考え方が長年浸透した結果、過剰なサービス要求や過度なクレームが常態化しやすくなったことが挙げられる。<sup>4</sup> 第二に、SNSをはじめとするオンライン環境の普及により、匿名での批判や炎上、窓口職員の顔写真の晒しなど、デジタル空間を利用したハラスメントが容易になったことも重要である。第三に、行政が担うのは生活保護、税、教育、福祉など住民生活に直結する複雑な制度であり、住民の不満や不安が窓口職員に向けられやすいという構造的要因も無視できない。

近年では、カスハラをめぐる「どこまでが正当なクレームで、どこからがハラスメントか」という線引きや、対応マニュアルの標準化、組織として職員を守る仕組みづくりなど、法的・倫理的・組織的な議論が活発化している。とくに公共部門の場合、住民に対する説明責任や公平性の確保、業務独占などの制約があり、民間企業とは異なる対応の難しさが指摘されている。

このように、カスハラの増加・深刻化は、行政サービスの持続性や職員の心理的安全性を脅かす重大な問題となっている。自治体職員の心身の負担が高まることは、住民サー

---

<sup>1</sup> 厚生労働省（2024）『職場のハラスメントに関する実態調査（令和5年度）結果概要』  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001259093.pdf>

<sup>2</sup> 総務省調査のダイジェスト（JILPT等による紹介）  
[https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2025/06/kokunai\\_01.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2025/06/kokunai_01.html)

<sup>3</sup> OECD（2025）Drivers of Trust（関連）[https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/full-report/drivers-of-trust-in-public-institutions\\_fe2b7742.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/drivers-of-trust-in-public-institutions_fe2b7742.html)

<sup>4</sup> 東京人権啓発企業連絡会『カスタマーハラスメントの現状と解決策—企業が取るべき対応とは—』  
<https://www.iinken-net.com/close-up/20250701>

ビスの質の低下や行政への信頼失墜にもつながるため、公共部門におけるカスハラの実態把握と対策は、現在の行政運営において喫緊の課題である。

## 2 節 研究の目的と意義

本研究の目的は、自治体職員を対象としたアンケートとインタビューにより公共部門のカスハラ実態・要因・課題を明らかにし、現場実装可能な対策を提示することである。行政への信頼 (Drivers of Trust) は公正・誠実・応答性・オープンネスによって支えられる。職員保護は住民権利と対立せず、持続可能な公共サービス運営の基盤整備に直結する。

## 3 節 先行研究の整理

民間分野では、機能不全顧客行動 (dysfunctional customer behavior) が従業員・顧客・組織にもたらす帰結について、理論・実証の両面から検討した研究が蓄積されてきた。ここでいう機能不全顧客行動とは、従業員に対する暴言や侮辱的発言、不当な値引き要求や度を越えたクレーム、店内ルールを意図的に無視する行為など、サービス提供プロセスを阻害する顧客側の行動を指す。Harris & Reynolds et al. (2003) は、サービス業を対象とした理論・実証研究を通じて、機能不全顧客行動が従業員のストレスや感情的消耗、離職意図のみならず、他の顧客の満足度低下やサービス品質の悪化、補償・監視コストの増大といった組織レベルの損失につながることを整理している。さらに、行動の深刻度に着目した後続研究では、被害が身体的暴力や脅迫を含むような高い深刻度の場合、従業員の心理的負担や組織への不信感が一層強まることが示されている。こうした知見を総合するレビュー研究は、機能不全顧客行動を「サービスのダークサイド」と位置づけ、長期的には企業の業績やレピュテーションを損なう要因として論じている。

顧客攻撃と感情的消耗の関連に焦点を当てた研究も多い。Grandey et al. (2004) は、コールセンター従業員を対象とした調査を通じて、顧客からの言語的攻撃が高頻度で生じていることを示し、そのような攻撃的行動が従業員の感情的消耗や怒りストレスと関連することを明らかにした。さらに、Sliter et al. (2010) は、顧客の無礼な言動 (customer incivility) が感情的消耗と仕事満足・離職意図などのアウトカムに与える影響を検証し、表層演技・深層演技といった感情労働の方略がこの過程を媒介することを示している。これらの研究は、顧客攻撃・無礼行動を、対人サービス職に特有の感情労働負荷を理解するうえで不可欠な要素として位置づけていると言える。

もっとも、これらの先行研究が対象としてきたのは主として民間のサービス業である。それにもかかわらず、その知見は公務労働にも一定程度当てはまると考えられる。第一に、行政窓口や福祉事務所、公立病院といった公的機関の多くは、市民との対面・対話を通じたサービス提供を担う「対人サービス」であり、窓口職員や相談員が、民間と同様に市民からのクレームや不満、強い要求に日常的に直面している点で共通している。第二に、民間・公務を問わず、フロントラインで働く職員には「丁寧な対応」や

「感情をコントロールした振る舞い」が期待されており、感情労働が不可欠である。このため、「攻撃的・無礼な顧客行動が、感情的消耗やバーンアウトを通じて職員の健康・職務態度・サービス質を損なう」という基本的なメカニズムは、公務労働においても十分に妥当する可能性が高い。

他方で、公務労働には民間とは異なる制度的・構造的特徴が存在する。行政機関は、法令や条例に基づき一定のサービス提供義務を負っており、利用者を選別したり、契約関係を解消したりする裁量が民間企業に比べて著しく限定されている。その結果、たとえ市民からの要求が過度であっても、職員側が「取引を打ち切る」「出入りを禁止する」といった強い対処をとりやすく、長時間の拘束や反復的な不当要求にさらされやすい。また、「納税者である」「行政は市民に奉仕すべきだ」といった言説を通じて、市民側が優位性を主張しやすい関係性も存在する。このような点を踏まえると、同程度の攻撃的行動であっても、公務労働における職員の感情的消耗やストレスへの影響は、民間に比べてより深刻になりうると考えられる。

公務分野においても、近年になって市民からの無礼・攻撃的行動を扱う研究が徐々に蓄積されつつある。Guerrero らは、地方自治体等の公務員を対象としたマルチレベル分析により、市民の無礼さが常態化した職場風土 (citizen incivility climate) で働く公務員ほど、仕事上の緊張や心理的負担が高まり、職務からの心理的撤退行動が増加することを示している。また、Lee は、ストリートレベルの官僚を対象とした研究において、市民の無礼行動が公共サービス動機 (public service motivation) の自己犠牲次元を弱め、感情的消耗を通じて離職意図を高めることを報告している。これらの研究は、公共サービスの現場においても、市民からの攻撃的行動が職員のメンタルヘルスや公共サービスの持続性に深刻な影響を及ぼしうることを明らかにしている。

日本においても、総務省が実施した「地方公共団体における各種ハラスメントに関する職員アンケート調査報告書」により、過去3年間にカスタマーハラスメントを受けた、あるいは受けたと感じた経験を持つ自治体職員が約3割強にのぼることが明らかにされている。この調査では、カスハラのかきかけとして、「行政サービスの利用者・取引先の不満のはけ口・嫌がらせ」が最多であること、また暴言・長時間の拘束・理不尽な要求などにより、本来業務に支障が生じている実態が報告されている。さらに、労働組合や自治体実務家による調査・報告書では、「庁舎内に長時間居座られる」「電話での罵倒が長時間続く」など、民間企業以上に深刻な事例が多数指摘されている。

もともと、日本の公務分野におけるカスタマーハラスメント研究は、現時点では実態調査や法学的・制度論的検討が中心であり、民間分野の先行研究のように、攻撃的な市民対応と感情的消耗やバーンアウト等の心理指標との関連を統計的に検証した量的研究は依然として限られている。以上を踏まえると、民間分野の機能不全顧客行動研究は、公務労働におけるカスタマーハラスメントを理解するための理論的枠組みと仮説を提供している一方で、公務という制度的文脈のもとでそのメカニズムがどのように現れるのかについては、十分な実証が蓄積されていないと言える。

## 第2章 カスタマーハラスメントの概念と現状

### 1節 カスタマーハラスメントの定義

国レベルのカスタマーハラスメント対策としては、労働施策総合推進法の改正により、いわゆるカスハラを含む「顧客等からの著しい迷惑行為」について、事業主が雇用管理上の措置を講じることが義務づけられた点が多い。この改正により、企業は単に問題行為を個々の従業員の「スキル不足」や「我慢」で処理するのではなく、就業規則や相談窓口、研修、事後のフォローアップ体制などを含む組織的な枠組みとしてカスハラ対策を構築することが求められるようになった。

厚生労働省は、この法改正を踏まえて「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」等を作成し、カスハラを「顧客等からの著しい迷惑行為」と定義している。ここでいう著しい迷惑行為には、暴言や威迫的言動、過剰な要求、著しく長時間にわたる拘束、名誉毀損や中傷、SNS 上での誹謗中傷などが典型例として挙げられる。また、正当な苦情・要望との区別を重視しつつ、①企業としての基本方針の明示、②管理職・従業員への教育・訓練、③相談・記録・共有の仕組み、④産業保健スタッフ・弁護士・警察との連携ルートの整備といった、組織的な対応の手順が具体的に示されている。このように国レベルのマニュアルは、定義と判断基準だけでなく、それを実際に運用するための体制づくりまでを一体として示している点に特徴がある。

地方自治体におけるカスハラ対策としては、千葉県が 2025 年 3 月に県職員向けの対策を公表した事例がある。千葉県は、行政サービスの利用者等による言動のうち、「職員が従事する業務の性質その他の事情に照らして社会通念上許容される範囲を超え、職員の勤務環境を害するもの」をカスタマーハラスメントと定義し、暴言や侮辱的発言、過度に繰り返される苦情、長時間の居座りなどを念頭に置いている。あわせて、職員が一人で抱え込まないようにするための相談体制や、上司・関係部署との連携手順を示した対応マニュアルを整備し、本来業務への支障を最小限に抑えながら、必要に応じて注意喚起文書の送付や出入り制限、警察との連携などに踏み切るための判断基準を明文化している。さらに、県のホームページ上でも、行政窓口の利用者に向けて冷静な相談・苦情申出を促すページを設けることで、県民への周知と抑止の両方を図っている。

他方で、新潟県は、厚生労働省マニュアルの考え方を踏まえつつも、「苦情を直ちにカスハラとみなさない」という前提を明確にした対応マニュアルを公表している。同県は、行政サービス利用者等からの言動のうち、「要求内容の妥当性に照らして、要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当であり、その結果として職員の勤務環境が害されるもの」をカスハラと定義し、要求の内容そのものの妥当性と、要求を実現するための手段の相当性を区別して判断する枠組みを示している。具体的には、身体的攻撃や脅迫、著しい長時間拘束、土下座の強要等は内容にかかわらず不相当な手段として

カスハラに該当しうる一方で、商品交換や金銭補償の要求などについては、要求内容の妥当性と手段の態様の双方を踏まえて個別に判断することが求められるとされる。そのうえで、①予防（案内表示・リーフレット等による周知）、②記録・共有、③複数名による対応や部署間連携による毅然とした対応、④必要に応じた法的対応（警察・弁護士との連携）というように、対応を段階化した運用指針が示されている。

民間企業の実務についてみると、厚生労働省のマニュアルが示すように、カスハラは「顧客等からの著しい迷惑行為」として定義され、その運用においては正当なクレームとの線引きを前提に、就業規則・社内方針、教育研修、相談窓口、記録・エスカレーション手順、弁護士・警察との連携といった「制度化された仕組み」が中核に据えられている。連合などによる実態調査においても、カスハラに関する規程や相談体制が整備されている企業ほど、従業員が被害を受けた際の心理的負担や仕事への悪影響が相対的に緩和される傾向が指摘されており、定義とあわせて組織的な保護の枠組みを整えることの重要性が裏づけられている。

自治体の公務現場では、千葉県が「社会通念上の許容範囲を超え勤務環境を害する言動」としてカスハラを明確化し、相談ルートや対応マニュアルを整備しているのに対し、新潟県は要求内容の妥当性と手段の相当性を区別しながら、「要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当な言動」に着目して段階的な対応を示しているように、いずれも定義の明確化と線引き・運用の具体化を同時に進めている点に特徴がある。すなわち、自治体におけるカスハラ対策は、「行政サービスの利用者としての正当な苦情・意見」と、「職員の勤務環境を害する不当な要求・言動」とを切り分けるための基準を提示し、その基準に基づいて予防・相談・記録・毅然とした対応・法的対応へとつなげるプロセスを制度として組み立てる営みであると位置づけられる。

学術研究の蓄積をみると、Harris & Reynolds et al. (2003) は、機能不全顧客行動 (dysfunctional customer behavior) が従業員のストレスや感情的消耗、離職意図だけでなく、他の顧客の満足度低下やサービス品質の悪化、補償コストの増大など、組織レベルの負の帰結へと連鎖していくメカニズムを体系的に整理している。また Grandey et al. (2004) は、顧客からの攻撃的言動が従業員の感情的消耗を高め、その過程で表層演技などの感情労働方略が重要な役割を果たすことを実証している。これらの研究は、カスハラに相当する顧客行動が、単なる「マナー違反」ではなく、従業員の健康や組織パフォーマンスに深刻な影響を与える現象であることを理論・実証の両面から明らかにし、規程・教育・エスカレーション等の組織的保護の必要性を裏づけるものとなっている。<sup>4</sup>

以上を踏まえると、国の法制度、厚生労働省マニュアル、自治体の対策方針、民間企業の実務、そして学術研究のいずれにおいても、カスタマーハラスメントは「正当な苦情とは区別される、顧客等からの著しい迷惑行為」であり、その判断基準の明確化と、従業員を守るための組織的な対応体制の整備を不可欠の要素として位置づけていることがわかる。このような共通点と相違点を踏まえつつ、カスハラの実態が単なる概念規定

にとどまらず、現場での線引きと被害抑止の仕組みづくりの双方を方向づける枠組みとして機能している。

## 2 節 カスハラの実例

民間企業における発生事例としては、2013 年に札幌市内の衣料品チェーン店舗で発生した土下座強要事件が象徴的である。購入した商品の不良を理由として来店客が店員に土下座を強要し、その様子を撮影した写真をインターネット上に投稿した結果、当該行為が社会的に問題視され、北海道警は強要容疑で当事者を逮捕している。この事例は、商品クレームを契機としながらも、その要求手段が社会通念上明らかに逸脱しており、従業員に対する人格侵害とネット上での晒し行為が結びついた、典型的なカスタマーハラスメントの一形態であることを示している。

2014 年には大阪府内のコンビニエンスストアにおいて、複数名の男女が店員や店長に対し土下座を強要し、その様子を撮影した動画が公開される事件が発生した。この動画はインターネット上で拡散し、大きな社会的批判を招いた結果、恐喝容疑などで逮捕者が出る事態となった。同事例は、少人数の来店客グループによる身体的威圧と土下座の強要が、店舗側の安全だけでなく、企業のブランドイメージ・レピュテーションにも重大な影響を及ぼしうることを浮き彫りにした点で重要である。

公共機関・医療機関等においても、類似の行為が公務労働に深刻な影響を及ぼしている。たとえば 2025 年には、神戸市兵庫区役所において窓口対応中の職員の両肩を来庁者が掴んだとして、公務執行妨害容疑で現行犯逮捕される事件が報じられている。この事例では、一見すると「怒りを表明する行為」の延長線上に見える身体的接触が、公務員の身体の安全を脅かす行為として刑事事件化されており、窓口職員が暴力的・威圧的な言動にさらされるリスクの高さを示唆している。

2024 年には京都府福知山市において、救急隊員に頭突きを加えたうえ、待機中の救急車の窓ガラスを蹴り割ったとして、男性が現行逮捕される事件が発生した。報道によれば、隊員は軽傷を負うとともに、破損した救急車は修理のため出動不能となり、一時的に地域の出動可能台数にも影響が出たとされる。このような事例は、個々の隊員の安全確保という観点だけでなく、公共インフラとしての救急医療体制そのものが市民の暴力的行為によって損なわれうることを示しており、公務領域におけるカスタマーハラスメントが「サービス提供の中断・遅延」という形で住民全体の安全に直結することを端的に物語っている。

以上の具体事例から、カスタマーハラスメントは民間企業の店舗現場において従業員個人への人格侵害や企業イメージの毀損として表れるだけでなく、公共機関・医療機関においては、公務員や救急隊員の身体的安全および公共サービスの持続性そのものを脅かす行為として顕在化していることがわかる。こうした事例の比較を通じて、カスハラが単なる「苦情対応の一場面」ではなく、現場職員の安全・健康と組織の機能維持の双方に深刻な影響を及ぼす社会的問題であることを強調したい。

### 3 節 発生要因の分析

顧客側の意識変化という観点からみると、「顧客は常に正しい」「お金を払っている側が絶対的に優位である」といった極端な規範の一般化が、機能不全顧客行動の誘因になりうる。過剰なサービス競争や「おもてなし」の強調、口コミサイトや SNS での評価文化の広がり、本来はサービスの質向上を促すものであるが、同時に「気に入らなければ過激なクレームや晒し行為も許される」といった過度な権利意識を生み出しやすい土壌ともなっている。その結果として、些細な不満であっても土下座の強要や長時間の電話クレーム、人格否定的な暴言といった行為にエスカレートしやすい環境が形成されていると考えられる。

一方、組織体制や労働環境の側にも、カスタマーハラスメントを助長する要因が存在している。慢性的な人員不足や一人あたりの担当業務量の増加、応対時間に十分な余裕がない状況では、現場の職員は「とりあえず目の前のクレームを収めること」を優先せざるを得ず、結果として長時間にわたる応対や過度の譲歩を繰り返すことになりやすい。また、記録・相談・エスカレーションの体制が整備されていない組織では、被害の実態が上層部に共有されず、「現場任せ」の対応が常態化する。国家公務員を対象とした調査においても、暴言や不当な要求などの被害を経験していても、「どこに相談してよいかわからない」「自分さえ我慢すればよい」「業務の一環だと感じる」といった理由から、正式な相談行動に結び付いていない傾向が報告されている。このような状況は、個々の職員に負担を集中させるだけでなく、組織として再発防止策を構築する機会を失わせる要因となっている。

以上を踏まえると、カスタマーハラスメントは、顧客側の過度な権利意識や「顧客は常に正しい」といった規範の一方的な内面化と、組織側の人員・時間資源の制約や相談・エスカレーション体制の脆弱さが相互に作用することで顕在化している問題であると言える。カスハラを単に「一部のモンスタークレマーの問題」として捉えるのではなく、顧客意識の変化と組織の構造的条件の双方がつくり出す環境の中で生じる現象として把握し、対策もまた個人の対応スキルにとどまらず、社会規範への働きかけと組織体制の整備を組み合わせる必要がある。

## 第 3 章 公共部門におけるカスハラの特徴と課題

### 1 節 公共部門特有のカスハラの特徴

民間部門との大きな違いとして、行政における「顧客＝住民」という関係性が挙げられると、筆者は考える。民間企業であれば、極端なクレマーに対して取引の中止や出入りの禁止といった措置をとることが制度上可能であるのに対し、行政機関は地域住民に対して法令・条例に基づくサービス提供義務を負っているため、サービスを一方的に拒否したり、関係を解消したりすることがきわめて困難である。

そのうえ、公平性や説明責任が強く要請されるため、同様の趣旨を何度も繰り返して説明したり、住民が納得しない場合には長時間の対応に発展したりしやすい。このような状況のもとでは、「どこまでが正当な説明・苦情対応で、どこからがカスタマーハラスメントに該当するのか」という線引きが、民間以上に難しくなる傾向があると考えられる。

筆者は、公務部門におけるカスタマーハラスメントの特徴は、この「関係を断てない構造」と「説明責任の重さ」が重なり合う点にあると捉えている。すなわち、住民の側から見れば、何度でも説明を求めることが権利行使として正当化されやすい一方で、職員の見れば、同じ説明を長時間繰り返さざるを得ない状況が、精神的・時間的負担として蓄積していく構造が存在している。

このように、公務部門におけるカスハラは、「顧客＝住民」という関係性と、厳格な法的義務および説明責任のもとで生じるという点で、民間とは質的に異なる側面を持っていると、筆者は考える。そのため、単に民間企業の対策を横滑り的に導入するだけでは十分とは言えず、公務特有の文脈を踏まえた定義や線引き、対応の枠組みが必要になる。

## 2 節 行政現場での対応の実態

職員の対応プロセスという点では、カスタマーハラスメントが疑われる場面であっても、まずは初動の傾聴を通じて相手の主張や感情を受け止め、そのうえで事実関係の確認、制度や手続きに基づく説明、対応内容の記録、必要に応じた上司・関係部署へのエスカレーションへとつなげていく一連の流れを標準化することが重要であると、筆者は考える。

これは、本研究で行ったインタビュー調査において、多くの職員が「まずは話を遮らずに聴く」「感情を逆なでしないように気をつけている」「制度に基づく説明を繰り返している」と語っていたことから導かれた見解である。すなわち、現場の実態として、職員はすでに一定の共通した対応パターンに基づいて行動しているものの、それが明文化されず、個人の経験知として蓄積されているにすぎない状況にあると解釈できる。

筆者は、このような暗黙知としての対応プロセスを、組織として可視化・標準化することが、職員の心理的負担を軽減し、対応のばらつきを減らすうえで有効であると考えている。また、窓口や電話対応の場面において、利用者側に対して「職員を威圧する行為は認められない」といったメッセージを明示し、相談や申請の適切なルールを事前に示すことは、利用者の期待値を調整するうえで一定の意味を持つと考えられる。

このような予防的なコミュニケーションは、職員の対応を支えるだけでなく、「どこまでが正当な苦情で、どこからが不当な言動か」という線引きを、住民と共有する機能を果たしうると、筆者は捉えている。

### 3 節 現行の課題

公務現場におけるカスタマーハラスメント対策について、筆者はまず、対応マニュアルの不足が大きな課題であると考えている。国のマニュアルやガイドラインが存在しているとしても、それをそのまま自治体の窓口業務や条例運用に当てはめるだけでは、現場で使える具体的な「運用基準」としては不十分である。

実務レベルでは、どのような言動をどの類型に位置づけるのか、どの段階でどの部署・管理職に引き継ぐのか、警察や弁護士と連携する際のフローをどう設計するのか、さらには窓口や庁舎内に掲示する注意文・周知文の文例をどう示すのかといった点について、より踏み込んだ基準が求められる。筆者は、これらを各自治体の業務実態に即して「翻訳」した現場版ガイドラインを作成することが、実効性ある対策の前提条件になると考えている。

次に、職員の心理的負担に対するケアも重要な論点である。公務現場の窓口対応や相談業務は、高いレベルの感情労働を前提としており、攻撃的な言動に長時間さらされることは、感情的消耗やメンタルヘルス不調のリスクを高める。したがって、個々の職員に一人に対応させるのではなく、交替対応や複数名による同席制度を設け、一定時間ごとに担当を変えられるようにすることが望ましいと、筆者は考える。

さらに、被害を受けた職員に対しては、産業医やカウンセラーによるメンタルヘルス面談や、上司による事後フォローを制度として標準化し、「偶然のケア」ではなく「仕組みとしてのケア」として位置づける必要があると考えられる。

加えて、組織としての情報共有のあり方にも改善の余地がある。個々のインシデントが担当者のメモや口頭報告にとどまっている場合、組織として再発防止策を検討したり、リスク状況を把握したりすることが難しくなる。そのため、カスハラに該当しうる事案については、行為の内容や対応経過、職員への影響などを記録する標準様式を整備し、各課が同じフォーマットで記録を残せるようにすることが重要であると、筆者は考える。

さらに、その記録を庁内で横断的に共有し、定例的なレビューの場を設けることで、再発防止とリスク把握を組織的に進めることができると考えられる。

以上の点を総合すると、公務部門におけるカスタマーハラスメント対策は、国の指針を現場で使える運用基準へと翻訳すること、感情労働の負担を前提とした心理的ケアと勤務環境の設計を行うこと、インシデントの可視化と組織横断的な情報共有・レビューの仕組みを整えること、という三つの側面を同時に強化することで、初めて実効性のある仕組みとして機能すると、筆者は結論づける。

## 第4章 アンケート・インタビュー調査の結果と分析

### 1節 調査の概要

アンケート項目・インタビュー内容は次の通りである。

本アンケート調査は、公務現場におけるカスタマーハラスメントの実態と、その影響、ならびに組織的対応の現状と課題を、探索的に把握することを目的として設計したものである。とりわけ、本研究では、カスハラを単なる一部市民の問題行動として捉えるのではなく、職員の心理状態や業務意欲、さらに組織的な支援体制との関係の中で構造的に捉え直すことを重視している。

そのため、質問項目は大きく五つの領域から構成されている。第一に、所属部門や勤続年数といった属性情報を把握することにより、どのような業務やキャリア段階にある職員が、相対的にカスハラを受けやすい立場にあるのかを探索的に確認することを意図した。第二に、カスハラ経験の有無や発生頻度、具体的行為の種類を尋ねることで、公務現場においてどの程度の頻度で、どのような形態のカスハラが発生しているのかを把握することを目的とした。第三に、精神的負担や勤務意欲への影響を段階評価で尋ねることにより、カスハラが職員の心理状態や職務遂行意欲にどの程度の影響を与えているのかを明らかにしようとした。

第四に、マニュアルや指針の有無、その評価、相談のしやすさ、実際に受けたサポートの有無といった設問を通じて、各職場における組織的対応の枠組みがどの程度整備され、またどのように認知・評価されているのかを把握することを意図した。最後に、「今後強化すべき取組」として、研修、専門部署の設置、外部機関との連携、精神的ケア体制の整備、罰則付条例といった選択肢を提示することで、現場職員がどのような支援策を必要としているのかを探索的に抽出することを目的とした。

以上のように、本アンケート調査は、①カスハラの発生実態、②職員への心理的・業務的影響、③組織的対応体制の現状、④今後求められる支援策、という四つの側面を同時に捉えることによって、公務現場におけるカスタマーハラスメントを、個人の問題ではなく制度・組織の課題として位置づけ直すための基礎資料を得ることを主たる目的として設計されたものである。

本研究における半構造化インタビューは、アンケート調査とは別の調査対象者に対して実施したものであり、量的データでは捉えきれない公務現場におけるカスタマーハラスメントの具体的な経験内容と、その背景、意味づけを質的に把握することを目的として設計したものである。すなわち、本インタビューはアンケート結果の単なる補足ではなく、異なる対象者から得られた語りを通じて、カスハラの現れ方や影響、組織対応の実態を多角的に照射するための独立した調査として位置づけられる。

質問項目は六つのパートから構成されているが、全体としては過度に細分化せず、回答者が自身の経験を比較的自由に語れるよう、簡潔な構成とした。まず、担当業務の概要や市民対応の場面について確認し、そのうえで、カスタマーハラスメントと感じた出

来事の一つ挙げてもらい、その状況や発生の経緯、相手の言動の特徴について具体的に語ってもらった。あわせて、その場で自身がどのように対応したのか、また周囲の職員や上司がどのような対応を行ったのかについても順にたどっている。

次に、その出来事が精神的・身体的負担にどのような影響を与えたのか、さらにその後の業務遂行や職場の雰囲気などにどのような影響が生じたのかについて尋ねることで、カスハラの影響が一時的な不快感にとどまらず、一定期間持続する可能性がある点を把握しようとした。また、その経験をきっかけとして、市民対応の仕方や自身の意識にどのような変化が生じたのかについても併せて確認している。

さらに、出来事が発生した時点におけるマニュアルやルールの有無、それらが実際にどの程度機能していたと感じるか、上司や同僚からのサポートをどのように受け止めているかについて尋ねることで、組織的対応の実態とその評価を明らかにすることを意図した。加えて、「市民の声を聞く義務」と「職員の安全・健康を守ること」とのバランスの難しさについての認識、現行の体制やマニュアルの改善点、同様の事案が再び起こった場合に現状の仕組みで職員を守れると思うかどうかを尋ね、現場レベルでの課題認識を整理している。

最後に、今後必要だと考える仕組みや研修のあり方、さらにこれから市民対応を担う若手職員や学生に伝えたいことを自由に語ってもらうことで、将来に向けた提案や示唆を引き出すことを試みた。これにより、本研究は、アンケート調査によって得られた量的傾向とは異なる角度から、公務現場におけるカスタマーハラスメントの実態と課題を照射する質的資料を得ることを目指したものである。

## 2 節 アンケート結果の分析

本研究では、公共サービス現場におけるカスタマーハラスメントの実態を把握することを目的として、自治体職員を対象にアンケート調査を実施した。調査は2025年10月から2025年12月にかけて実施し、合計35名の職員に対して回答への協力を依頼した。その結果、9名から有効回答を得ることができ、回答率は25.7%であった。

本調査の回答数は必ずしも多いとはいえ、統計的な一般化には一定の限界がある。しかし、回答者はいずれも市民対応業務に従事した経験を有する職員であり、公共サービス現場におけるカスタマーハラスメントの実態を把握するという本研究の目的に照らせば、一定の妥当性を有するデータであると考えられる。特に、窓口業務や電話対応など、市民と直接接する機会の多い業務に携わる職員が含まれている点は、本研究の主題との関連性が高い。

もっとも、本調査は少人数を対象とした探索的調査の性格を有しており、得られた結果をすべての自治体職員に一般化することには慎重である必要がある。ただし、少数であっても、実際に現場で市民対応を行っている職員から直接得られた回答であることから、公共部門におけるカスタマーハラスメントの傾向や課題を具体的に示す資料としては、一定の意義を有するといえる。

次に、回答者の基本的属性について確認する。回答者の所属部署は、窓口業務を担当する部署、福祉関連部署、総務系部署などに分布しており、業務内容や市民対応の頻度には一定の幅が見られた。このことから、本調査は特定の部署や業務に著しく偏ったものではなく、複数の立場からの視点を含んでいると考えられる。

また、勤続年数についても、比較的経験の浅い職員から中堅層の職員までが含まれており、特定の年齢層や経験年数に偏重した構成ではなかった。これは、カスハラが若手職員に特有の問題なのか、あるいは経験年数にかかわらず発生しうる問題なのかを検討するうえで、一定の意味を持つ構成であるといえる。

以上のような回答者属性を踏まえると、本アンケート調査は小規模ではあるものの、異なる部署・経験年数の職員の視点を含んでおり、公共サービス現場におけるカスタマーハラスメントの実態とその特徴を探索的に把握する資料として、一定の妥当性と有用性を有していると評価できる。

まず、カスハラを経験有無について尋ねたところ、回答者9名のうち全員が「これまでに市民・保護者等からカスタマーハラスメントに該当すると感じる言動を受けたことがある」と回答した。この結果から、本調査の対象となった職員全員が、何らかの形でカスハラを経験していることが分かる。

次に、発生頻度について見ると、「複数回ある」と回答した者が7名と最も多く、次いで「1回程度ある」が1名、「頻繁にある」が1名であり、カスハラが発生頻度には一定の個人差および業務差があることがうかがえる。この点は、担当業務の内容や市民対応の頻度によって、被害の受けやすさが異なる可能性を示唆している。

続いて、受けたことのある行為内容について複数回答で尋ねたところ、最も多かったのは「長時間の拘束」であり、7名がこれを挙げている。次いで多かったのは、「威嚇や脅迫的発言」が6名、「大声・暴言」が5名であった。また、「人格を否定する発言」「不当な金銭・サービスの要求」といった回答も少数ながら見られた。

これらの結果から、本調査において確認されたカスハラは、身体的暴力のような極端な行為よりも、暴言や威圧、長時間拘束、不当要求といった心理的負担の大きい行為が中心であることが分かる。これは、先行研究や行政実務において指摘されているカスハラの中の典型的類型とも整合的である。

次に、発生した場面について尋ねたところ、「窓口対応」が5名と最も多く、次いで「電話対応」が2名、「現場対応（学校・訪問対応等）」が2名であった。この結果は、市民や保護者と直接対面、もしくは長時間のやり取りが生じやすい場面において、カスハラが発生しやすいことを示唆している。

さらに、1回あたりの対応時間については、「30分以上対応したことがある」と回答した者、「1時間以上拘束されたことがある」と回答した者が共に3名存在した。このことから、本調査におけるカスハラは、単発の口論にとどまらず、業務全体に影響を及ぼすほどの長時間対応を伴うケースが少なくないことが分かる。

以上の結果を総合すると、本調査において確認された公務現場のカスタマーハラスメントは、比較的高い頻度で発生しており、その多くが暴言、威圧、長時間拘束、不当要求といった形をとっていることが明らかとなった。また、発生場面は窓口や電話対応といったフロントライン業務に集中しており、これらの業務に従事する職員が、構造的にカスハラのリスクにさらされやすい立場にあることが示唆される。

続いて、カスタマーハラスメントが職員の心理状態および業務意欲に与えた影響について整理する。

まず、カスハラ対応が精神的負担になった経験の有無について尋ねたところ、「少しある」と回答した者が5名と最も多く、次いで「非常にある」が3名、「よくある」が1名である。この結果は、本調査の対象となったすべての職員が、何らかの形でカスハラ対応による心理的ストレスを経験していることを示しており、公務現場におけるカスハラが例外的事象ではなく、広く共有された職業的リスクとなっている可能性を示唆している。

さらに、勤務意欲や業務への影響については、「仕事への意欲が少し低下した」と回答した者が4名、「かなり低下した」が3名、「退職を考えるほどある」「全くない」が1名であった。この結果から、カスハラは職員の心理状態だけでなく、その後の業務態度や対人対応スタイルにも影響を及ぼしていることが分かる。

また、これらの結果はインタビュー調査において語られた「電話が鳴るだけで嫌な気持ちになるようになった」といった証言とも整合的であり、感情労働としての負荷の大きさを裏づけるものである。

次に、職場におけるサポートの有無について見ると、「対応中または直後に上司・同僚が介入してくれた、あるいは話を聞いてもらえた」と回答した者は8名であった。これに対して、「特にサポートを受けなかった」と回答した者は1名であった。このことから、本調査の対象となった職場の多くにおいて、少なくとも非公式な形ではあるものの、上司や同僚による一定の支援や介入が行われている実態がうかがえる。

このことから、カスハラの影響の大きさは、行為そのものの強度だけでなく、対応後にどのような組織的サポートがあったかによっても左右されることが示唆される。すなわち、同様のカスハラを受けた場合であっても、上司や同僚が早期に関与し、組織として問題を引き取る形がとられた職場では、職員の心理的ダメージが相対的に軽減されている可能性がある。

以上の結果を総合すると、本調査において確認された公務現場のカスタマーハラスメントは、職員に強い心理的負担を与えるだけでなく、その後の業務意欲や市民対応への姿勢にも影響を及ぼしていることが明らかとなった。

### 3 節 インタビュー結果の分析

窓口・電話・現場対応といった多様な公共サービスの場面において、性質の異なるカスタマーハラスメントが発生していることが、本研究のインタビュー調査から確認された。

まず、区役所の窓口業務においては、同一の市民が繰り返し来庁し、机をたたいて大声を上げながら「訴えてやる」といった暴言を伴い、毎回およそ1時間にわたって職員を拘束する事例が報告されている。当該職員は、相手の話を正確に聴き取り、制度に基づく説明を丁寧に行おうと努めていたが、担当業務が多忙であるなかで長時間対応を強いられることは、その後の業務の遅れや強い不安感につながっていたという。

さらに、同じ職場の別の職員も、市民から大声でまくし立てられるなどの経験を通じて精神的苦痛を感じており、窓口業務におけるカスタマーハラスメントが個人の問題にとどまらず、職場全体の課題となっている実態がうかがえる。これらの職員は共通して、市民満足と職員保護のバランスの取りにくさを指摘しており、加えて、職員ごとに対応がばらついている現状を踏まえ、「一定の基準を示すマニュアルの必要性」や、「警察・司法との連携が抑止力として機能しうる」ことを挙げている。すなわち、現行の対応体制では、どの時点で対応を打ち切るべきか、あるいは上司や外部機関に引き継ぐべきかといった判断が職員個人に委ねられており、そのこと自体が新たな心理的負担を生んでいるといえる。

次に、電話対応の現場でも、職員の不祥事を契機とした強い非難や、長時間の電話による拘束が発生しており、一度そのような経験をするとう「電話が鳴るだけで嫌な気持ちになる」ほどの精神的圧迫が生じることが語られている。この職場では、一人で抱え込まないようにチームでサポートし合い、あまりに言動がひどい場合には「これ以上続く場合は電話を切る」といった一定の対応ラインを示しつつ、電話の内容や相手の特徴を記録・共有して次回に備えるなど、非公式ながら組織的な工夫が行われている。

当該職員は、市民の言いたいこと自体は行政への関心や問題意識に根ざしていると理解しつつも、その表現が過度に攻撃的である場合が多いことから、「その背後にある不安や不満を見極めること」が重要であると捉えている。この点は、カスタマーハラスメント対応を単なる苦情処理としてではなく、感情労働を伴う高度な対人業務として位置づける必要性を示唆している。

生活保護窓口の事例では、制度上すべての要望に応じることができないことから、大声や長時間の居座りといった行為が「人によっては日常茶飯事」とであるとされている。その一方で、「必ず二人以上で対応する」ことを徹底し、ひどい場合には上司や警察を呼ぶなど、組織として対応する体制が共有されている。このため、当該職員自身は極端な心理的負担には至っておらず、「現行の仕組みでも一定程度は職員保護が図られている」と評価しつつも、一律のマニュアルがあれば判断しやすいと感じている。

現場対応の事例でも、個人的な要求のみを強く主張する市民に長時間拘束される場面があったが、上司や周囲の職員の協力を得ることで、個人としての精神的・身体的負担は小さく抑えられていた。しかし、長時間対応によりその後の業務の遅れや職場全体の

緊張感が生じるなど、組織レベルでの影響は無視できない。ここでは、対応マニュアルやルールが整備されている一方で、組織としてはこうした事案を単なるハラスメントとして切り捨てるのではなく、「市民の貴重な意見・要望を受け取る機会」として捉える姿勢も示されており、今後も世論やニーズの変化に合わせたサービス提供が必要であるとの認識が共有されている。

これら五つの事例を総合すると、公務現場におけるカスタマーハラスメントは、窓口・電話・現場という異なるチャンネルにおいて、長時間拘束や大声・暴言などの形を取りながら、職員個人の不安やストレスだけでなく、業務の遅延や職場の雰囲気まで影響を及ぼしていることが明らかとなる。他方で、多くの職場において、上司や同僚が対応を引き継いだり、複数名で対応したり、電話内容を記録・共有するなど、個人に負担を集中させない工夫がなされていることも確認された。

また、研修や一定のマニュアルが存在する職場もみられるが、いずれの事例からも、「行為類型やエスカレーション基準が明確なマニュアル」、「警察・司法を含む外部機関との連携」、「提供できるサービスの範囲に関する周知」、「多様な市民と良好な関係を築くコミュニケーション能力の向上」といった課題と必要な支援が浮かび上がる。すなわち、カスハラへの対応は、職員個々のスキルや忍耐に委ねるのではなく、組織としてのルール整備と支援体制、市民側への情報提供と期待値調整を組み合わせた総合的な取り組みとして位置づけられるべきである。

次に、教育分野の事例として、教育委員会および学校現場の教員から得られた三つの経験を総合すると、保護者対応をめぐるカスタマーハラスメントが、内容こそ異なりつつも共通した構造的特徴をもって現れていることが見えてくる。

まず、教育委員会に勤務する職員の事例では、自治体から貸与された物品の使用方法をめぐって、本来は保護者側にも一定の管理責任があるにもかかわらず、それを棚上げしたまま「すべて貸与側の責任だ」と一方的に主張するメールが繰り返し送られてきた。保護者は制度上の限界や事故防止の観点にはほとんど触れず、貸与側の落ち度を強調しながら理不尽な要求を重ねており、職員は関係課と協力して回答案を検討し、組織として整合的な見解を示す必要に迫られた。

周囲の職員や上司が文面のチェックや助言という形でサポートを行ったため、業務全体が大きく滞ることはなかったものの、当人には一定の精神的負担が残ったと述べられている。組織としては、悪質な電話によるハラスメントを避けるために部署直通の電話番号を公開しないといった工夫は行っているものの、カスハラに特化したマニュアルや対応基準は存在せず、職員は「メンタル面を保つための研修」や「不意打ちのように理不尽な連絡が来ないようにする仕組み」の必要性を強く感じている。

また、基本的な姿勢としては、保護者の不安や不満を傾聴し、寄り添うことを重視しつつも、明らかにハラスメントに該当する言動に対しては線を引き、組織として対応するためのスキルが求められているという問題意識が示されている。

学校現場での別の事例も、同様の緊張関係を別の形で映し出している。ある教員は、通知表の成績をめぐる保護者から「成績を上げてほしい」という強い要求を受け、子

どもの将来や家庭事情といった情に訴える説明とともに、長時間にわたり引き止められた。教員は、まず保護者の気持ちを受け止め、評価の基準やこれまでの指導経過をできる限り丁寧に説明したうえで、「できないものはできない」と成績変更に応じられない理由を伝える対応をとった。

しかし、面談に長時間を要したことはやはり負担となり、この経験を通じて、「成績評価に関する説明責任をどのように果たすべきか」という点を改めて考えさせられたとしている。当該学校にも、カスハラ対応の明文化されたマニュアルは存在せず、実際の場面では、周囲の教員や管理職が対処法を助言したり、場を整えたりすることで「助け舟」を出していた。

組織としては、まずカウンセリングマインドを基調として保護者の話を聴く姿勢を重んじる一方で、電話対応については自動応答システムの導入や一次受付の仕組みを整えることで、教員を前面に出し過ぎない工夫、さらには校舎入口に守衛を配置するなど、物理的な防波堤の整備が必要であるとの認識が共有されている。加えて、実際に起こった事例を用いたロールプレイ研修を通じて、成績への不当な介入要求に対してどのように説明し、どの段階で「お受けできない」と明確に伝えるかといった具体的な対処スキルを高めたいという要望も示されている。

さらに別の教員の事例では、本人の発言の一部だけが切り取られて問題視され、それをきっかけに、ほぼ毎日のように1時間以上にわたる苦情電話を受け続けるという、より深刻なカスハラが確認されている。電話口では、相手からの怒鳴り声や侮辱的発言が続き、大声と長時間拘束が執拗に繰り返された。

周囲の教員は、当該教員が対応している間は他の業務を引き受けるなどしてサポートを行い、本人も一定の支えを感じていたが、精神的・時間的な負担は大きく、とりわけ放課後の部活動指導に十分なエネルギーを割けなくなるなど、日常の教育活動に影響が生じたと報告されている。この経験を通じて教員は、自身の発言がどのように受け止められ、切り取られうるのかを強く意識するようになり、その後は授業や面談の場での言葉選びや説明の仕方に一層慎重になったと述べている。

同時に、こうした電話対応が長時間に及ぶことを踏まえ、自動通話録音システムの導入や、電話による苦情対応に特化した研修の必要性を強く感じており、とりわけ相手の話を聴く際の相槌や受け止めのフレーズを丁寧に選ぶことが、誤解やさらなるエスカレーションを防ぐうえで重要であるとの認識が示されている。

これら三つの事例を総合すると、教育分野におけるカスタマーハラスメントは、①保護者が「子どものため」という名目で強い要求を行いがちな構造、②評価や制度の限界をめぐる説明責任が教員・職員側に重くのしかかる構造、③正式なマニュアルがない中で、現場の教員・職員が互いの助言と支え合いによって対応している構造、という三つの特徴を有しているといえる。

他方で、現場からは、心身を守るためのメンタルヘルス研修や、不意打ちのような過度なクレームを防ぐ電話・来校受付の仕組み、自動通話録音や守衛配置といった物理

的・技術的な防御策、そして実際の事例を踏まえたロールプレイ研修など、具体的な制度・教育の整備を求める声が上がっている。

すなわち、教育分野のカスハラ対策は、保護者の不安や要望に寄り添う「カウンセリングマインド」と、職員の安全と勤務環境を守るために必要な「線引きのスキル」および「組織的防御策」とを、いかに両立させるかが核心的な課題となっているのである。

## 4 節 総合的考察

本調査では、Google フォームによるアンケートと、8名の公共サービス従事者への半構造化インタビューを組み合わせることで、公務現場におけるカスタマーハラスメント（以下、カスハラ）の実態と課題を多面的に明らかにした。アンケートは自治体の窓口業務・電話対応・現場対応など住民と直接接するフロントライン職員を対象とし、インタビューはそこから生活保護担当や現場対応職員に加え、教育委員会職員や学校教員までを含めることで、異なる職種・分野に共通する構造と文脈固有の特徴の双方を描き出している。まず、カスハラの頻度と行為類型という点では、アンケート結果とインタビュー事例はきわめて高い整合性を示す。アンケートでは回答者全員が「理不尽な要求や迷惑行為」を複数回経験しており、典型的な行為として、大声・暴言、威嚇的態度、人格否定的発言、長時間拘束などが挙げられていたが、インタビューにおいても、同じ市民による机をたたきながらの1時間に及ぶ罵倒、職員不祥事をきっかけとした長時間の電話による非難、生活保護窓口での大声と居座り、成績変更を求める保護者や教員の発言の一部に執拗に執着する苦情電話など、いずれも「大声・威圧」と「時間的拘束」が組み合わせられた事例として語られている。これらは、アンケートで抽象化された行為類型が、インタビューを通じて「電話が鳴るだけで嫌になる」「部活動がやりにくくなる」といった感覚レベルにまで具体化されうることを示している。

精神的負担と業務への影響という点でも、量的・質的データは相互補完的である。アンケートでは、カスハラ対応が精神的負担になった経験を「非常にある」「少しある」と答える職員が多数を占め、勤務意欲や業務に対する悪影響も高い割合で報告されているが、インタビューではその内実が職種固有の文脈と結びついている。窓口担当者は、毎回1時間に及ぶ対応の後に不安を覚え、本来の業務が遅延することを強い負担として語り、電話担当職員は、一度強い非難にさらされると「着信音そのものがストレス源になる」と述べる。学校教員は、連日の長時間の苦情電話により授業後の部活動指導に十分なエネルギーを割けなくなり、「教育活動そのものが侵食されている」と感じている。一方、生活保護窓口の職員は、大声や長時間居座りが「人によっては日常茶飯事」であるとしつつも、二人対応の徹底や上司・警察へのエスカレーションという暗黙のルールがあるため、「極端な負担には感じていない」と語る。この対比は、同じような行為が「精神的ダメージ」として強く自覚される場合と、「業務の一部として織り込まれている」場合とが存在することを示しており、単に負担の有無ではなく、「その経験をどのような意味をもつものとして位置づけているか」という違いが職種ごとに存在することを示唆する。

こうした被害経験を支える対応体制に目を向けると、アンケートはマニュアルやルールの不備と、相談・サポートの存在という二つの側面を同時に映し出している。マニュアルや指針については、「十分機能している」との回答は少数で、「あるが不十分」「ない」「わからない」が目立ち、制度的装置の弱さがうかがえる。他方、上司や同僚に「相談しやすい」とする回答は多く、実際にサポートを受けた経験も高い割合で報告されている。インタビューはこの二面性を具体的に裏付ける。多くの職場では、カスハラに特化した明文化されたマニュアルは存在せず、「研修はあるが具体的な基準やフローチャートはない」という状況にある一方で、実際の場面では、上司が途中で対応を引き継ぐ、二人対応を徹底する、電話の内容や相手の特徴を記録してチームで共有する、他の職員が別の業務を引き受けて本人を支える、といった「チームとしての助け舟」が機能している。つまり、公務現場のカスハラ対応は、現時点では、個々の職員の対応スキルと、職場内の非公式な支え合いによって辛うじて維持されており、マニュアルや外部機関連携、通話録音や守衛配置などの制度的な防御装置は、アンケート上もインタビュー上も「必要だがまだ十分に整っていないもの」として位置づけられているのである。

アンケートの「組織として強化すべき取組」に対する回答をみると、警察・外部機関との連携、専門部署・担当者の配置、職員向け研修の充実、精神的ケア体制の整備、マニュアルの見直しなどが上位に挙げられているが、インタビューではこれらがさらに具体的な制度案として肉付けされている。窓口や生活保護の現場からは、「長時間居座りの場合は警察へ通報する」「一定の基準を超えた場合に上司・専門担当が二次対応を担う」といったエスカレーションルールの明文化が求められており、教育分野からは、自動通話録音や自動音声による一次受付、校門での守衛配置など、物理的・技術的な防波堤の必要性が示されている。また、実際の事例を用いたロールプレイ研修や電話対応に特化した研修を通じて、「どのように“できないものはできない”と伝えるか」「どのタイミングで打ち切りやエスカレーションを行うか」「相手の話を聴く際の相槌やフレーズをどう選ぶか」といった実践的なスキルを養いたいというニーズも共通している。アンケートが抽象的な方向性として示した「マニュアル」「研修」「外部連携」「メンタルケア」は、インタビューを通じて、それぞれ現場に即した具体案へと深化していると言える。

分野別の違いという観点からみると、自治体の窓口・福祉分野と教育分野は、共通点と相違点を併せ持つ。自治体窓口や生活保護では、権利意識の強い住民からの大声・威圧・長時間拘束が頻繁に発生し、法令や制度に基づく線引きゆえに「全ての希望に応じられない」ことが不満や怒りの源泉となっている。その一方で、二人対応の徹底、上司・警察へのエスカレーション、掲示物による注意喚起など、「場の安全」を確保する運用が比較的意識されている。他方、教育委員会や学校現場では、「子どものため」「将来のため」といった大義名分を伴う保護者の要求が強く、成績評価や指導内容といった専門領域に踏み込む形で理不尽な要求や執拗な苦情が行われる構造がある。ここでは、カスハラ対応に特化したマニュアルや受付システムが十分に整備されておらず、教員や職員はカウンセリングマインドを持って保護者の不安に寄り添いながらも、自らの発言が切り取られて批判の対象となるリスクを意識し、日常的に自己検閲を強めざるを得ない状況に置かれている。その結果、教育現場では、「保護者の声を尊重すること」と「教員・職員の心身と専門性を守ること」のバランスが、一層鋭い形で問題化している。

以上の比較分析から浮かび上がるのは、公務部門におけるカスハラが、一部の過激な「モンスタークレマー」の振る舞いに還元されるものではなく、行政・教育サービスに課せられた説明責任と公平性の要請、マニュアルやエスカレーション体制・外部連携といった制度的装置の不足、職員同士の支え合いに過度に依存せざるを得ない現場構造、そして「住民・保護者志向」と「自己防衛」のあいだで揺れる職員自身の葛藤といった複数の要因が重なり合って生じる構造的な職場問題である、という点である。アンケートは、カスハラ経験の広がりや負担の大きさ、制度整備の不十分さと相談・サポートの存在という全体像を数量的に示し、インタビューは、それが具体的な場面・感情・職種固有の文脈のなかでどのように経験され、意味づけられているのかを描き出している。両者を統合して読むとき、公務現場のカスハラ対策は、個々の職員の忍耐やコミュニケーション能力に委ねるべき問題ではなく、チームと組織のレベルで責任と役割を再配分し、「住民の声を聴くこと」と「職員の安全と健康を守ること」を両立させる制度設計として構想し直す必要があることが、より明確に示されるのである。

アンケートとインタビューを総合すると、公務現場におけるカスタマーハラスメント（カスハラ）は、「一部の過激なクレマーによる例外的事象」というよりも、公共サービスの構造そのものと結びついた、日常的かつ構造的な問題として現れていることが明らかになる。その特徴は大きく四つの層に整理できる。第一に、発生範囲と頻度の広さである。窓口・電話・現場・福祉・教育といった多様な領域で、職員のほぼ全員が複数回のカスハラ経験を有しているというアンケート結果は、カスハラが特定部署の「特殊な負担」ではなく、住民・利用者に対応する部署に横断的に内在するリスクであることを示す。インタビューからは、生活保護窓口では「人によっては日常茶飯事」、教員の間では「ほぼ毎日のように1時間以上の苦情電話」といった表現が見られ、カスハラが例外的な「事件」ではなく、日常業務の一部として定着しつつある感覚がうかがえる。この「日常化」は、被害としての自覚を鈍らせる一方で、職員の心理的疲弊を水面下で蓄積させる危険を孕んでいる点で、公務現場に特有の深刻さを持っていると言える。

第二に、行為の性質とその重層性である。アンケートでは大声・暴言・人格否定・威嚇、長時間拘束、繰り返しの苦情といった行為が選択肢として挙げられていたが、インタビューはそれが単体ではなく「組み合わせあって現れる」ことを示している。たとえば「大声+机を叩く+1時間拘束」「ほぼ毎日1時間以上の電話+侮辱的発言」といったように、言語的攻撃と時間的拘束がセットで現れることで、職員は心理面のみならず時間資源を大きく奪われる。これは、民間サービスにおける「クレーム対応」が主として顧客とのやり取りに限定されるのに対し、公務では「他の住民の対応がその時間すべて止まる」「部活動や授業準備に影響が出る」といった形で、組織や第三者にまで連鎖的な影響が及ぶという点で特徴的である。アンケート上の「業務への影響」という項目は、インタビューを通じて、「行政サービス全体の遅延」「教育活動の質の低下」といった社会的コストとして具体化されている。

第三に、「正当な要求」と「ハラスメント」の間のグレーゾーンの存在が、公務におけるカスハラを一層複雑なものにしている。住民・保護者の側からは、生活保護の受給、教育評価、貸与物品の管理などに関して、一定の不安や不満、権利意識が存在し、それ自体は民主的統治に不可欠な「声」として捉えうる。しかし、それが大声・脅し・長時間拘束という手段を伴った場合、職員からはカスハラとして経験される。この「内容としては一理あるが、手段としては許容できない」という状況が、公務現場においては頻繁に生じている。アンケート上では「精神的負担」「対応の難しさ」として集約されているが、その核心には、公務員としての住民志向と、自身を守る必要性との板挟みというジレンマが存在する。このグレーゾーンの存在は、職員にとって「どこまでが説明すべき正当な苦情で、どこからが組織として止めるべきハラスメントか」を判断する負担をもたらす、マニュアルや基準がない場合、その負担は個人に集中することになる。

第四に、対応の単位が個人・チーム・組織の三層に分裂していることも、公務現場のカスハラの特徴である。アンケートでは、「相談しやすい」「サポートがある」といったポジティブな回答が多い一方で、「マニュアルがない／不十分」「外部機関連携が弱い」といった制度面の脆弱さも同時に示されている。インタビューを通じて明らかになるのは、実際の対応がまず個人レベルの工夫（傾聴・説明・言葉選び）に依存し、それが限界に近づいたところでチームレベルの支え合い（二人対応、上司への引き継ぎ、同僚による業務肩代わり）が発動し、組織レベルの制度（警察通報、通話録音、守衛配置、正式マニュアル）は一部の部署でしか十分に機能していない、という三層構造である。この構造は、「職場の雰囲気」としての心理的安全性は一定程度確保されている一方で、「制度としての安全網」が未整備である、という公務職場の二重性を示している。結果として、現場のカスハラ対応は、個人・チームの善意と努力に大きく依存しており、制度的裏付けが弱いがゆえに、属人的な対応や部署間格差を生み出している点が大きな課題である。

以上の特徴に対応する形で、課題もまた多層的である。第一の課題は、カスハラの実態と線引きの制度化である。現状、多くの職場で「どこからがカスハラか」が共有されておらず、職員の主観に委ねられているため、対応が人によって異なり、「対応してくれそうな職員」への負担集中を招いている。国や自治体レベルで示されつつあるガイドラインを踏まえつつ、公務現場の実情に即した行為類型と具体例を用いて、許容される苦情とカスハラ境界を組織内で共有することが急務である。第二の課題は、エスカレーションと外部連携を含めたマニュアルの実装である。アンケートで求められていた通り、初動対応から二次対応（上司・専門部署）、三次対応（警察・弁護士等）に至るまでのフローを具体化し、「何分以上の一方的な怒鳴り」「どのような脅し文句」「どの程度の反復」があれば、個人対応から組織対応に切り替えてよいのかを示す必要がある。この基準がない限り、職員は「まだ自分が我慢すべきではないか」と考えがちであり、結果として被害の長期化と職員の消耗を招きやすい。

第三の課題は、メンタルヘルスケアと心理的安全性を制度として保障することである。現在、上司や同僚の非公式な支え合いが機能していることはアンケート・インタビュー双方から確認できるが、それに頼り切る形では、職場や上司による「当たり外れ」が生じる。また、「カスハラを受けた」と報告すること自体が「弱音」や「クレーム処理能力の不足」とみなされる懸念がある限り、早期相談はためられる。カスハラ事案発生後に一定の振り返り面談や専門家とのカウンセリングを行うことを制度として位置づけ、「報告は評価のマイナスではなく、組織学習の出発点である」というメッセージを発信することが、職員の精神的健康を守るだけでなく、組織としてのリスク管理にも資する。第四の課題は、研修内容の「一般論」から「具体的スキル」への転換である。現状、多くの研修は接遇や傾聴、苦情対応の一般的な枠組みにとどまっており、実際に職員が求めている「打ち切り方」「断り方」「エスカレーションの言い回し」「電話対応での相槌の選び方」といった具体的なスキルまでは十分に踏み込めていない。アンケートで示された研修ニーズとインタビューで語られた細かな実感を踏まえ、ロールプレイやシミュレーションを通じて、「住民・保護者に敬意を払いながら、組織の限界と職員の権利を守るコミュニケーション」を具体的に練習できるプログラムへと再設計する必要がある。

こうした特徴と課題を突き詰めると、公務現場のカスハラは、「住民の声を丁寧に聴く」という公共サービスの理念と、「職員の安全と健康、公正な制度運用を守る」という組織の責務とのあいだに生じる、構造的な摩擦の表現形だと捉えられる。アンケートはその摩擦が精神的負担や制度整備の必要性というかたちで広く実感されていることを示し、インタビューは、個々の場面において職員がその摩擦をどのようにやりくりし、どこで限界を感じているのかを描き出している。したがって、今後のカスハラ対策は、個人の「我慢」や「スキル」に依存するものではなく、組織レベルで責任と権限の線を引き直し、制度として「住民志向」と「自己防衛」の両立を図る取り組みとして構想される必要がある。その意味で、本調査から得られた特徴と課題の整理は、公務労働におけるカスハラを、労働環境・制度設計・住民との関係性を含む広い公共政策の課題として位置づけ直すための基礎的知見を提供するものと言える。

## 第5章 有効なカスハラ対策の提言

### 1 節 組織的な対応策

組織的な対応策としては、まず明確な対応マニュアルとルールの整備が出発点となる。インタビュー調査では、「どこからがカスタマーハラスメントに当たるのか分からない」「どの段階で上司や警察を呼んでよいのか判断できない」といった声が複数の職

員から聞かれた。したがって、単に「暴言は許さない」といった抽象的な方針を掲げるのではなく、具体的な行為類型と判断基準を明示することが不可欠である<sup>5</sup>。

例えば、人格を否定する発言や「無能」「辞めてしまえ」といった侮辱的表現、三十分を超える一方的な長時間拘束、土下座の強要や机をたたくなどの威圧行為、さらには身体への接触や脅迫的な言動といった行為が複数回継続した場合には、カスタマーハラスメントとして扱うというように基準を具体化することが考えられる。このような行為の類型化は、民間企業向けに示された厚生労働省のカスタマーハラスメント対策企業マニュアルにおいても、対応の第一歩として位置づけられている。

また、窓口、電話、現場といった対応場面ごとに、初動の傾聴から事実確認、制度やルールの説明、対応内容の記録、上司への引き継ぎに至るまでの流れをフローチャートやチェックリストの形で明文化し、「どの段階で一人対応をやめて二人対応に切り替えるのか」「何分を目安に上司を呼ぶのか」「どのような言動があれば退去要請や警察連絡を検討するのか」といった判断ラインを示す必要がある。

実際、先進的な自治体の取り組みでは、一定時間を越えた長時間拘束は管理職に引き継ぐことや、脅迫や威圧行為があった場合には警察と連携することなどを運用ルールとしてマニュアル化し、職員の裁量に過度な負担をかけない体制づくりが進められている<sup>6</sup>。これらの事例は、インタビュー調査で職員が求めていた「判断基準の明確化」と総合的であり、本研究の提案は現場の実感と先行実践の双方に基づくものである。

さらに、エスカレーション体制の確立も不可欠である。例えば、一次対応は窓口や電話の担当職員が行い、十分以上にわたる一方的な怒鳴り声が続く場合や、人格否定発言が複数回あった場合、あるいは職員や他の市民が恐怖を感じる言動が見られた場合には、必ず上司を呼んで二次対応に切り替えるといったルールを設けることが考えられる。長時間の居座りや暴力の危険がある場合には、総務部門や庁舎管理担当を含む三次対応チームが対応し、必要に応じて警察や弁護士と連携する体制を整えることが望ましい。

これと連動して、全庁共通のインシデント記録様式を用意し、発生日時と場所、行為の内容、対応者と対応経過、職員への影響、今後の対応方針といった事項を記録して庁内イントラネットで共有する仕組みを構築することが求められる。この点についても、自治体向けのハラスメント対策指針において、記録の蓄積と組織内共有の重要性が指摘されている<sup>7</sup>。

---

<sup>5</sup> 厚生労働省『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』（2022年）

<sup>6</sup> ジチタイワークス「自治体におけるカスタマーハラスメント対策の実際」  
<https://jichitai.works/articles/2581>

<sup>7</sup> 総務省『地方公共団体におけるハラスメント対策の取組状況等について』  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000973350.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000973350.pdf)

さらに、月に一回程度、各課のインシデントを持ち寄るミーティングを設け、「どのような対応が有効だったのか」「どの段階でエスカレーションすべきだったのか」を検討することで、マニュアルの形骸化を防ぎ、現場スキルの底上げにつなげることができる。

加えて、都道府県レベルでは、市町村が作成したマニュアルや掲示文例、警察との協定書などの先行事例を集約し、参考様式集として配布することで、小規模自治体でも一定水準の体制を整えやすくすることが望ましい。この点についても、総務省は自治体におけるハラスメント対策の横展開と標準化の必要性を示している<sup>8</sup>。

## 2 節 職員支援策

職員支援策としては、メンタルヘルスケアと相談体制の強化を、より具体的な運用として設計する必要がある。インタビュー調査では、「被害後に誰にも相談しなかった」「上司に言いづらかった」という声が複数聞かれたことから、深刻なカスハラ事案が発生した場合には、その日のうちに上司が五分から十分程度のショート面談を行い、さらに一週間以内に必要に応じて産業医やカウンセラーとの面談を案内するといった最低限のフォローアップをルール化しておくことが考えられる。

また、カスハラ相談窓口を人事部門や安全衛生委員会の中に明確に位置づけ、イントラネットに相談先の電話番号やメールアドレスを掲載するとともに、年に一回程度、「カスハラを受けたら一人で抱え込まず、必ず相談してほしい」というメッセージをトップ名義で発信することが望ましい。このようなトップメッセージの発信は、相談のハードルを下げる施策として、国の職場ハラスメント対策指針においても推奨されている<sup>9</sup>。

さらに、同一職場で複数のカスハラ事案が発生した場合には、ケース検討会を開き、当事者だけでなく同僚も加わって体験を共有し、対応の良かった点や改善点を話し合う場を持つことで、「自分だけの問題ではない」という感覚と相互支援の雰囲気醸成できる。

研修と教育については、年に一回程度の全職員向け基礎研修と、フロントライン職員向けの実践研修を組み合わせることが有効である。基礎研修では、カスハラ定義や代表的な事例、自治体としての基本方針、相談窓口やエスカレーションの流れを説明し、

---

<sup>8</sup> 総務省『地方公共団体における職場環境改善に関する取組事例集』  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000999587.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000999587.pdf)

<sup>9</sup> 厚生労働省『職場におけるハラスメント対策の総合的な推進について』  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html)

「どのような行為が許容されないのか」「職員は守られてよい存在である」というメッセージを共有することが重要である。

一方、実践研修では、実際にあった事例をもとにロールプレイを行い、最初の十分でどのような言葉をかけるか、どのタイミングで「これ以上はお話を伺えません」と線を引くか、どのように上司にバトンタッチするかといった具体的なフレーズと動きを練習する。このようなロールプレイ研修は、先進自治体においても有効な手法として報告されている<sup>2</sup>。

さらに、管理職向けには、部下から相談があった際に決して責めずに話を聴く姿勢や、警察や弁護士との連携判断、マスコミ対応の基本などを含む研修を実施し、「現場が安心してエスカレーションできる受け皿」としての役割を明確にする必要がある。

これらの取り組みを通じて、カスタマーハラスメントに対する組織としての構えと、個々の職員が安心して相談し、エスカレーションできる心理的安全性の双方を具体的に整備していくことが、本研究時点で提示しうる、より実務的かつ根拠ある対応策である。

## 第6章 結論（研究のまとめと今後の課題）

### 1 節 本研究のまとめ

本研究は、地方自治体や教育機関を中心とする公共サービス従事者を対象に、アンケート調査と半構造化インタビューを組み合わせることで、公務現場におけるカスタマーハラスメント（以下、カスハラ）の実態と課題を明らかにすることを目的とした。分析の結果、公務現場におけるカスハラには、①発生範囲と頻度の広さ、②大声・暴言と長時間拘束が組み合わさるという行為特徴、③「正当な苦情」と「ハラスメント」の間に広がるグレーゾーンの存在、④個人・チーム・組織の三層がねじれた対応構造、という四つの特徴が確認された。

第一に、本研究のアンケートでは、回答者のほぼ全員が複数回のカスハラ経験を有しており、カスハラが一部部署の例外的現象ではなく、自治体窓口、生活保護、現場対応、教育委員会、学校現場など、公務労働を横断して広がる日常的风险であることが示された。インタビューでも、「人によっては日常茶飯事」「ほぼ毎日のように1時間以上の苦情電話」といった表現が繰り返されており、カスハラが単発の「事件」ではなく、日々の業務の一部として定着しつつある感覚が共有されていた。

第二に、カスハラ行為の特徴として、大声・暴言・人格否定・威嚇といった言語的攻撃と、長時間の拘束・居座り・繰り返しの電話といった時間的拘束が、重層的に組み合わさっている点が明らかになった。アンケートで「暴言」「威圧的態度」「長時間拘束」が上位に挙がる一方、インタビューでは、机をたたきながら1時間以上怒鳴られ続ける窓口事例や、毎日のように1時間を超える苦情電話にさらされる教員の事例が詳細

に語られた。これにより、カスハラは単に職員の感情を傷つけるだけでなく、時間資源を大幅に奪い、行政サービスや教育活動全体を遅延させる「組織的損失」として位置づけられることが示された。

第三に、公務現場では、「内容として一定の妥当性を持つ苦情」と「職員個人への攻撃としてのハラスメント」が連続的に存在し、その境界が曖昧であるという構造が浮かび上がった。生活保護や教育の事例では、職員自身が「生活が懸かっていることは理解している」「子どもの将来を思う気持ちは分かる」としながらも、制度上どうしても応じられない要求が、大声や長時間拘束、人格攻撃という形で表出していることが示された。このようなグレーゾーンの存在は、「どこまでが説明すべき正当な苦情で、どこからが組織的介入が必要なハラスメントか」という判断負担を、現場職員の肩に過度に集中させている。

第四に、対応体制については、アンケートにおいてマニュアルやガイドラインの不備が指摘される一方で、上司や同僚への相談のしやすさや、チームによる支え合いの存在が肯定的に評価されていた。インタビューはこれを具体化し、多くの職場で、①個人レベルの傾聴・説明スキル、②二人対応や上司の介入、業務の肩代わりといったチームレベルの「助け舟」、③警察・弁護士連携や通話録音、守衛配置などの組織レベルの装置、という三層構造が存在していることを示した。ただし、第三の層である組織レベルの制度は未整備である場合が多く、現状では前二者、すなわち個人とチームの善意と努力に依存した対応が中心となっている。本研究の知見は、公務現場のカスハラが、個々の資質や我慢の問題ではなく、「住民の声を聴く義務」と「職員の安全と健康を守る権利」が衝突する場において、制度的な支えが不足していることによって生じる構造的な問題であることを示している。

## 2 節 今後の課題

### 1. 研究の限界

本研究には、いくつかの限界が存在する。第一に、調査対象の範囲と規模の問題である。本研究のアンケートおよびインタビューは、主として特定の自治体や教育機関に勤務する職員を対象としており、サンプル数も限られたものである。そのため、得られた結果は、全国の公務現場全体を統計的に代表するものとは言い難く、地域特性や組織文化によるバイアスを含んでいる可能性がある。とくに、カスハラへの感度が高い職員ほど調査に協力する傾向があることを踏まえると、被害経験や負担感が相対的に強調されている可能性も否定できない。

第二に、本研究は職員側の自己報告に依拠しており、住民・保護者側の認識や意図を直接的に捉えていない点で、視点に偏りがある。職員の記憶や語りは、時間経過や感情によって再構成されており、行為の客観的な頻度や強度を厳密に測定することは難しい。また、管理職や人事担当、労働組合など、組織内の別の立場からの視点を十分に取り入れていないことも、本研究の分析枠組みを一定程度限定している。

第三に、本研究は主として横断的なデータに基づいており、カスハラ経験が長期的に職員の健康やキャリア意識、離職意向などにどのような影響を与えるのかについては十分に追跡できていない。インタビューからは、「電話が鳴るだけで嫌になる」「発言に過度に気をつけるようになった」といった変化が示唆されているものの、その持続性や職場全体への波及については、今後の追跡調査が必要である。

## 2. 今後の展望と政策的示唆

これらの限界を踏まえつつも、本研究の知見は、公務現場におけるカスタマーハラスメント対策を構想するうえで、重要な示唆を与えるものである。

第一に、本研究は、公務現場におけるカスタマーハラスメントが、単なる一部の市民による逸脱的行為ではなく、制度的制約と住民の期待との乖離、ならびに組織的対応体制の未整備といった構造的要因によって生み出され、再生産されている可能性を明らかにした点に意義がある。すなわち、カスハラ問題は、職員個人の対応力や忍耐の問題として処理されるべきものではなく、制度設計および組織運営の問題として捉え直される必要があることを示している。

第二に、本研究は、窓口・電話・現場・教育といった異なる公共サービスの場面において、カスハラの出発形態や深刻度には差異があるものの、長時間拘束、人格否定的言動、威圧的態度といった共通要素が存在することを明らかにした。このことは、公務現場におけるカスハラ対策が、個別部署ごとの属人的対応に委ねられるべきではなく、一定の共通原則と判断枠組みに基づいて制度化される必要があることを示唆している。

第三に、インタビュー調査およびアンケート調査の結果から、組織的な支援体制や上司・同僚による介入が存在する職場ほど、職員の心理的負担が相対的に軽減されていることが示された。この点は、カスハラ対策において「職員を守ること」と「市民サービスの質を維持すること」とが対立関係にあるのではなく、むしろ前者を制度的に保障することが、結果として後者の安定的提供につながる可能性を示している。

以上の知見を総合すると、本研究は、公務現場におけるカスタマーハラスメント対策を、個々の職員の努力や精神論に委ねるのではなく、組織的・制度的課題として位置づけ直す必要性を明らかにした点において意義を有する。すなわち、本研究で得られた知見は、公務現場における組織的なカスハラ対策を促進する契機となり得るものであり、今後の制度設計や運用改善に向けた基礎的資料として位置づけることができる。

## 今後の展望

本研究は、限定された事例と小規模調査に基づく探索的研究ではあるものの、公務現場におけるカスタマーハラスメントが、個々の職員の対応力や忍耐の問題ではなく、公共サービスの制度設計や組織運営のあり方と密接に結びついた構造的課題であることを示した点に意義がある。すなわち、住民の不満や要求が過度な形で表出しやすい制度的

文脈と、対応基準や支援体制が未整備な組織環境とが重なり合うことで、カスハラが再生産されやすい状況が生み出されていることが明らかとなった。

このことは、公務現場におけるカスハラ対策を、単なるクレーム抑止策や職員のメンタルケア施策として位置づけるのではなく、公共サービスの質と持続可能性を支える基盤的条件として再定義する必要性を示唆している。職員が安心して職務を遂行できる環境を制度的に保障することは、結果として住民に対する説明の一貫性や対応の安定性を高め、公共サービスへの信頼を下支えすることにもつながると考えられる。

以上の点を踏まえると、本研究は、公務現場におけるカスタマーハラスメントを「起こりうるが、適切に抑止・対応される現象」として捉え直す視座を提示した点において意義を有する。今後、実務と学術が相互に知見を往還させながら、職員の安全と住民サービスの質とを両立させる制度設計が進められていくことが、公共部門における持続可能なサービス提供体制の構築にとって不可欠である。

## 参考文献

厚生労働省『カスタマーハラスメント対策企業マニュアル』（2022）

<https://www.mhlw.go.jp/content/11921000/000894063.pdf>

厚生労働省『職場におけるハラスメント対策の総合的な推進について』

[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html) 厚生

労働省（2024）『職場のハラスメントに関する実態調査（令和5年度）結果概要』

<https://www.mhlw.go.jp/content/11909000/001259093.pdf>

神戸新聞 NEXT「兵庫区役所で、対応した職員の両肩つかんだ容疑 53歳の男を逮捕 神戸」2025年5月

26日掲載 <https://www.kobe-np.co.jp/news/backnumber2/202505/0019033455.shtml>

自治体の周知・告知に見る法的枠組みの位置づけ（例：東京都産業労働局のとりまとめ等）

<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/051020tokyo>

ジチタイワークス「自治体におけるカスタマーハラスメント対策の実際」

<https://jichitai.works/articles/2581>

自治労『職場における迷惑行為・悪質クレーム調査報告』や対策マニュアル（2021-2023）

[https://www.jichiro.gr.jp/doc/pawahara/2021cushara\\_report.pdf?utm](https://www.jichiro.gr.jp/doc/pawahara/2021cushara_report.pdf?utm)

総務省調査のダイジェスト（JILPT等による紹介）

[https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2025/06/kokunai\\_01.html](https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2025/06/kokunai_01.html)

総務省「地方公共団体における各種ハラスメントに関する職員アンケート調査報告書」2024年公表。調査

結果の概要は、独立行政法人労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2025年6月号

<https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2025/06/kokunai>

総務省『地方公共団体における職場環境改善に関する取組事例集』

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/00099587.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/00099587.pdf)

総務省『地方公共団体におけるハラスメント対策の取組状況等について』

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000973350.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000973350.pdf)

千葉県『県職員に対するカスタマーハラスメント対策』（2025/3/27）

<https://www.pref.chiba.lg.jp/soumu/press/2024/customerharassment.html>

東京人権啓発企業連絡会『カスタマーハラスメントの現状と解決策—企業が取るべき対応とは—』

<https://www.jinken-net.com/close-up/20250701>

新潟県『カスタマーハラスメント対策要綱・対応マニュアル』（2025/3/31）

<https://www.pref.niigata.lg.jp/sec/jinji/kasuhara.html?utm>

日本労働組合総連合会（連合）等による公務員のカスタマーハラスメント実態調査、および自治体・企業が作成したカスハラ対策資料

[https://www.jtuc-rengo.or.jp/rengo\\_online/2025/06/20/6807/?print=print&utm](https://www.jtuc-rengo.or.jp/rengo_online/2025/06/20/6807/?print=print&utm)

両丹日日新聞「救急車の窓割り、救急隊員に暴行の男を逮捕」2024年2月1日掲載

<https://www.ryoutan.co.jp/articles/2024/02/95932/>

連合『カスタマー・ハラスメントに関する調査 2022』

<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20221216.pdf>

Grandey, A. A., Dickter, D. N., & Sin, H. P. (2004). "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.252>

Guerrero, S., Lapalme, M.-È., & Bentein, K., "Employees' Reactions to a Citizen Incivility Climate: A Multilevel Multisource Study," *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 44, No. 4, 2024, pp. 821–848（オンライン先行公開年次により一部表記は異なる）。

[Employees' Reactions to a Citizen Incivility Climate: A Multilevel Multisource Study - PMC](#)

Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003) "The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior", *Journal of Service Research*, 6(2), 144–161.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094670503257044>

ITmedia NEWS「『しまむら』店員に土下座させ写真をネットに 強要の疑いで女逮捕」2013年10月7日掲載

<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1310/07/news079.html>

J-CAST ニュース「コンビニ『土下座』事件で容疑者所属会社が謝罪 これはやり過ぎか、よくあることなのか？」2014年9月12日掲載

<https://www.j-cast.com/2014/09/12215832.html?p=all>

Lee, K. J., "Effect of Citizen Incivility on Self-Sacrifice of Public Service Motivation and Turnover Intention of Street-Level Bureaucrats: Mediating Effect of Emotional Exhaustion," *Public Performance & Management Review*ほか関連誌に掲載（オンライン版2024年）。

[Effect of Citizen Incivility on Self-Sacrifice of Public Service Motivation and Turnover Intention of Street-Level Bureaucrats: Mediating Effect of Emotional Exhaustion: Public Performance & Management Review: Vol 47, No 6](#)

OECD (2025) Drivers of Trust (関連)

[https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025\\_70e14c6c/full-report/drivers-of-trust-in-public-institutions\\_fe2b7742.html](https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/full-report/drivers-of-trust-in-public-institutions_fe2b7742.html)

Reynolds, K. L., & Harris, L. C.,(2009), "Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination," *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 3, pp. 321–335.

[Dysfunctional Customer Behavior Severity: An Empirical Examination - ScienceDirect](#)

Sliter, M. T., Jex, S. M., Wolford, K., & McInnerney, J. M.,(2010), "How Rude! Emotional Labor as a Mediator Between Customer Incivility and Employee Outcomes," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15, No. 4, pp. 468–481.

[How rude! Emotional labor as a mediator between customer incivility and employee outcomes - PubMed](#)