

公務員に対するカスタマー・ハラスメント

イオンモール高岡 渉外部長 〈元富山県警警視〉

東 海 英 一

1 はじめに

今日は、自治体の総務部とかそういう部門の方々の参加が多いと聞いております。

まずは、秋晴れの貴重な週末の土曜日にわざわざ、さして面白いとも思えない、『公務員に対するカスタマーハラスメント対策』というテーマの講演を聞きに来られた皆さん、また、オンラインで聴講されている皆さんも含めて、自治体の中でも取り分け、意識高い系の方だと思いますので、ご聴講に敬意を表したいと思います。

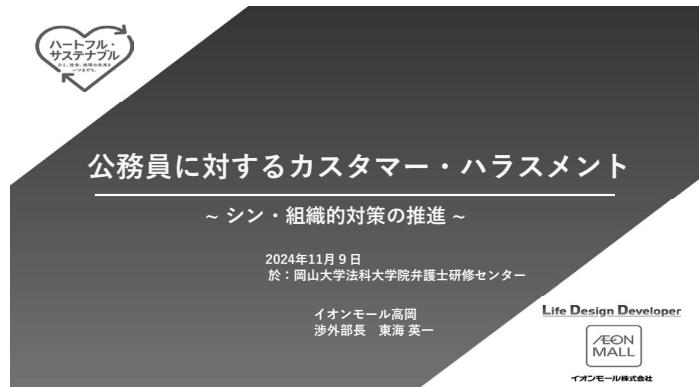
私は、令和4年に富山県警察で定年を迎えまして、今はイオンモール高岡で嘱託職員として、日々、カスタマーハラスメントにも対応しています。勤務中、他のお客様の迷惑になる常連のクレーマーがいますので、必要に応じて現場で警告しておりますが、モールでは、ひらがな苗字の名札を下げているので、名前を覚えられ、ご意見箱に『死ぬ』とか、『地獄に落ちろ』とか、誹謗中傷の類をたくさん書かれています。別に、また書かれているというだけで、特に気にはしていませんが。

自治体の皆様と私の前職の警察では取扱う事案も違いますし、ましてや商業施設におけるお客様のカスハラとは、かなり相手との関係性が異なります。しかし、そもそも対策を講じるべき対象のカスハラは、千差万別です。今日の講演のテーマは、「公務員に対する」という限定語句が付加されていますが、完成されたカスタマーハラスメント対策というのは存在しないし、これからもできないと思います。何故かと申しますと、対象者毎にうまくいくパターンが違う。それこそ対象者の数だけハラスメント対策があると言ってもいいくらいだからです。

その中であって、私が、公務員として、また民間商業施設で様々なカスハラ案件を現場で扱ってきた立場で言えるのは、いろんなケースと接触し、試行錯誤してこそ、必要とされる対策が見えてくるということです。私の経験を、皆様の組織にカスタマイズした形で利用していただける余地があるのではないかとということで、この講演を受けさせていただきました。

2 対象としてのカスハラ行為（者）

今日は、「公務員に対する」という限定つきなので、主に元警察官としての立場から見たカスハラをめぐる社会問題や、その対策についてお話しますが、実は、警察にそもそもカスハラなんていう





対象としてのカスハラ行為(者)

- 自由意思、道義的責任論、行為中心、客観主義
～性善説？
 - 決定論、性格責任論、行為者中心、主観主義
～性悪説？
- ※ 理想と現実の相克

Life Design Developer



イオンモール株式会社

言葉は存在しません。「何を言っているのか」と思われるかもしれませんが、それはカスハラ行為自体が存在しないのではなくて、警察業務はカスハラ的な行為を受けることを前提で職務遂行しているので、別にそれらの行為を特別視しないというだけです。職務執行する中で、当然、逮捕であったり、捜索であったり交通取締りもありますが、その地域

の治安を守るために必要であれば、不審者に声かけしたり、強制力を行使したりすることがあります。その時は、素直に従う方もいらっしゃるが、少なからず自己を正当化しようとしたり、否認したり、取締りに文句を言ったり、中には人格非難、能力非難をしてくる好戦的な方もいます。特に、薬物中毒者や末端の暴力団組員、この辺が手をつけられない程暴れることもあり、だいたい現場も荒れますが、これに怯まずに、地域の治安を守るためにやれることをする。これが警察の職務執行の実態です。

ところで、警察は24時間体制で、夜間や祝日は当直体制をとっていますけど、ひと昔前の80年代頃までは、どこの役場でも学校でも当直をしていました。今は週休2日が定着して、役場や学校もガードマンの警備保障への委託になっている。となると、現在、どういう状況になっているかと申しますと、夜間とか休日の時間帯は、これまで役場や学校に電話していたクレーマーが自治体等に対する苦情を全部、警察に言うようになってきているということです。

警察の方では緊急通報は110番にかけていただくなくてはならないので、緊急じゃない電話の受け皿として相談電話を失くすわけにはいかない。そうなると、警察の相談電話はハードクレーマーや精神障害を疑われる方との接点ともなっている。ということで、普段からその相手をしている我々はどちらかというハードクレーマーに対して耐性ができている。ただ、当直勤務で、夜も寝ないでこれらの方と話をすると、頭がすごく疲れる。警察も大変だということです。

さて、カスハラ対策を考察する時に、その入り口としてハードクレーマーやカスハラといったリアルな対象者をどのように捉えるべきか、ということを考えてみたいと思います。言い換えれば、行為を中心に捉えるか、行為者を中心に捉えるかということです。それによって講ずるべき対策もかなり違う方向になると思います。行為か行為者かという、参考になるのは刑法の客観主義と主観主義という視点の違いです。

ご存じのように刑法の世界では客観主義が中心で、刑事訴訟法でも行為者の前科等は典型的に誤判のおそれがあるということで、証拠能力が否定されますので、刑事司法の世界では客観主義が大前提です。ここでの客観主義というのは、被疑者の人権擁護の観点から、犯罪行為だけに注目して行為主体を見ないようにして違法性を判断し、謙抑的に刑罰権を行使する立場を言います。しかし、現実の社会では、犯罪者とか迷惑行為者によって被害を受ける被害者の方、潜在的に被害を受けるおそれのある一般市民の方を守ることにの方が重視されてしかるべきです。そこで、行政警察としては、犯罪が起きないように予防すること、そして、犯罪が起きれば、犯罪者を特定し、警告や制裁のための拘束

等をするので、行為はもちろん行為主体にも着目して犯罪者を絞り込みます。その意味では、犯罪と対峙する警察官の視点は、有形の物的証拠がないときは、無形の犯罪手口からでも犯人に辿り着こうとする徹底したリアリストの視点です。人にも着目するという点では主観主義に近い面があると思います。

これが、どうカスハラ対策に結びつくかといいますと、行為主体を見ないようにして、行為そのものの悪質性で違法性を判断する客観主義は、刑罰権を行使するための刑事司法という限られた局面で通用しています。しかし、カスハラ対策は、自分の組織のスタッフをカスハラから守るための対策ですから、社会の安全のために行為主体にも注目する主観主義の立場で捉えるべきであり、カスハラ行為のみならず、行為者の属性も含めて検討するべきでしょう。

そして、カスハラに限らず、様々な問題に対して対策を講じるときは、物事の裏も表も含めてリアルな実態を知るところから始める必要があります。自分には関係ない、自分は相手をしたくない、誰かがやってくれるだろうという逃げの姿勢では、決して解決しません。世の中にありがちな、「都合の悪いことは見なかったことにする」という姿勢では、社会の課題に対する実効性のある対策は期待できません。

3 カスハラに対するアプローチ

カスハラの対象論の次に、カスハラに対するアプローチとしての方法論について検討してみます。

行政では、いろいろな行政問題へのアプローチの一つに帰納法があります。例えば、皆さんが行っている行政調査とか、統計分析とかはこれに当てはまると思います。そしてまた、行政の分野で膨大な行政法令がありますので、これを事案解決として

適用するアプローチとしての法的三段論法があります。これは、事案があって規範に当てはめて結論を導き出すやり方なので、典型的な演繹法です。そして、行政法令にも規範的要件があったり、広い行政裁量が認められたりする分野があり、そこでは、どの考慮要素を選択して、どの考慮事実を具体的に検討したかという判断過程の透明性確保が重要になりますが、これも演繹法の範疇に納めるための工夫です。

これが科学の分野では、実験から仮説の抽出、仮説の実証実験、再現性で検証されますが、社会科学としての行政の正当性は、帰納法や演繹法が強力な論理的根拠となり、行政の説明責任の柱にもなります。

ただ、世の中、この2つの手法だけで正しい判断を導き、また、説明責任が果たせるかという、それはちょっと無理があります。それは帰納法も、演繹法も、AなければBなしという因果関係とまで行かなくても、ある程度の因果性があることが前提だからです。一方、現実の社会というのは、関

カスハラへのアプローチ

- ◎ 帰納的推論（実験による仮説の抽出）
- ◎ 演繹的推論（仮説の法則性に基づく推論、法的三段論法）
 - ※ 現実社会は、関係性が複雑なために因果性を追えず、仮説と実験による検証が困難な分野が多い(複雑系)。
- ◎ 仮定的推論（結果から仮説を形成）
 - ※ 複雑系では初期対応が肝心、かつ、変化を想定した仮説(セオリー)を紡ぎ出して対応。

Life Design Developer
AEON MALL
イオンモール株式会社

係する事項が沢山あり、それぞれの関係性も複雑で、因果性にどのように働いているのか分からない事象が多いと思います。時間の経過とともに、いろんな方向にどんどん発展し、そうなると、それぞれの項目がどういう作用しているか見当もつかない、これが、いわゆる複雑系と言われる分野です。複雑系を簡単に説明するのは難しいし、私の能力を超えるのでやめておきますが、要は、複雑な関係性というのは、発生する事案には一つとして同じものではなく、関係者、時、場所、行動選択が少し変わるだけで、様相が全て変わってくる関係にあるということです。

ただ、この複雑系にも対処する手がかりがあり、それはどんな案件も複雑な関係性の中で発展しているので、最初の対応が非常に重要になってくるということです。いろんな要素が絡んでどんどん事案がどっちに発展するか予想できないくらい広がっていくけど、最初の段階ではそこまで複雑ではない。だからこそ、最初の判断や対応を誤ると、それこそ対処能力を超えてしまい、収集がつかなくなってしまうのが共通する現象といえます。また、一つ一つリアルな事案と現場で正面から向き合う中で、これはうまくいったなという成功事例を蓄積して試行錯誤しつつ、分析を怠らないでいると、経験則として、ある分野に限れば、こうなればこうなることが多いという漠然とした推論が成り立つように見えてくる。これが仮説形成であり、複雑系に対するアプローチとなります。現場では対処方針のセオリーとなります。

実は、警察の捜査も複雑系の範疇にある、と私は見えています。これは現役時代から言っていますが、県警察時代にも周囲に理解者を得られなかった一人説なので、聞き流していただいても結構ですけど、例えば、事件の発生を認知したという時は、最初の対応を誤ると大変なことになる。当初は、どうしても情報が足りないの、やはりどういう方向に進んでも良いように最悪を想定して大きく構えた対応をしなければならない。捜査員を招集し、任務分担して、現場の保存、被害者の安全確保、犯人につながる情報の収集等々、迅速に対応しつつ、捜査方針は後から収集した情報に応じて柔軟に変更していかねばならない。こうして事件発生を認知したときの捜査のセオリーは、『大きく構えてやれることをやりつくす』という格言になっています。そして、当初の捜査方針としては大きく構えても、時間の経過により後から入ってくる情報や状況によってどんどん方針も変わらざるをえない。最初の被害者の話がころころ変わったり、現場を緻密に確認すると、全く見当違いだったりということだってある。そうなると『早めのリカバリー』で、捜査方針を柔軟に変更する必要があります。

ほかにも重要な格言と言え、『現場百戒』というのもあります。これは現場に100回行くのではなく、100の戒めと書くんですけども、ひとつとして同じ事件はないから、先入観や後知恵での思い込みは禁物で、現場が基本だということ、また、捜査に行き詰ったときは現場に戻って考え直すことが大切だと教えてくれる。

また、強制事件に着手する時も、最初が肝心です。いつ、どこで、どのタイミングで逮捕、搜索するのか、限られた時間の中でいろいろシミュレーションして最善を考えなければならない。例えば、逮捕者1人だけならまだいいが、2人ないし3人の逮捕となると、1人だけ捕まえて2人を逃しては捜査が長期化してしまうので、どうやったら3人揃えられるかに集中しなければならない。そのための捜査体制の確保とか、日程、時間、タイミング、他にも事前の行動視察で、被疑者の家族に中学生の女の子がいたりすると、後々の取調べがスムーズに行くように、娘の前で手錠をかけるのは避け

て、娘が学校に行った後の午前8時に着手しようとか、考えていくわけです。

この最初のとっかかり次第で、どんな方向に発展していくか分からない複雑系の例を挙げれば、医療の分野も同じです。医療では初診の問診がとても重要で、ここで間違った見立てをされてしまうと全然違う治療を受けて、患者が苦しむことになる。外科手術を受ける時も、執刀する先生の症例に対する知識やスキルにもよるのですが、見立てや執刀の手順とか間違えられると大変なことになってしまいます。

テレビ番組では、警察ドラマや外科医のドラマがやたら多い気がしますが、これもやはり複雑系の分野ではいろんなバリエーションがありうるので、主役とか、敵役の配役、時間や場所のちょっとしたストーリーの変更でいかようにも迫真性のあるドラマが作れるからじゃないかと思います。そして、自治体の行政の世界は、詳しく分からないので言及できませんが、単純事務を除けば、多かれ少なかれ、複雑系に属する業務が沢山あると思います。

4 カスハラ規制立法(条例)

最近のカスハラをめぐる状況につきましては、先ほど南川先生から紹介をいただきましたように、いろんな問題が発生している。例えば、土下座謝罪要求がYouTubeとかで公開されたりして、行き過ぎたカスハラ行為の蔓延が社会問題化しているのは、ご存じのとおりです。労働団体のゼンセンで実態調査したら、半分近い人がカスハラにあってたという調査結果も出ています¹。通常、大きな社会問題は、法改正や、新法を作るとか、既存の法解釈を変えるとかで対応してきたが、カスハラの場合はどうでしょうか。

東京都では、先ほど紹介がありましたように、カスハラ防止条例が制定され、来年4月から施行されることになっています²。しかし、そもそもカスハラって、法律で解決できるのか、条例ができたからそれで安心していいのかっていうと、疑問がある。

まず、法規制で重要になってくるのがカスハラの定義です。セクハラの場合は、セクハラは被害者基準です。人それぞれ。だから、嫌がる人もいるから職場での性的な言動は一切してはいけませんよ、と禁止される。もちろんセクハラでも、民事訴訟では、セクハラ行為の認定も一般人が基準になるんでしょけど、もともと被害者基準で定義づけされた曖昧性があるので、刑罰として制裁対象となるのは、結局のところ、既存の刑法の強要罪とか、身体接触があれば不同意(強制)わいせつ、なければ侮辱とか、あるいは迷惑防止条例違反といった既存の犯罪に限られてしまう。これとカスハラの規制とは似たところがある。



カスハラ規制立法(条例)

- 定義は？ 定義付け軽量
- 罰則は？ 罪刑法定主義
- 行為者の違法性の意識
- ～ 定義が曖昧で、罰則なしの規制では無意味？

Life Design Developer



イオンモール株式会社

¹ 「カスタマーハラスメント実態調査」(UA ゼンセン HP 2024年6月10日緊急報告集会)

² 「東京都カスタマー・ハラスメント防止条例」(令和7年4月1日施行)

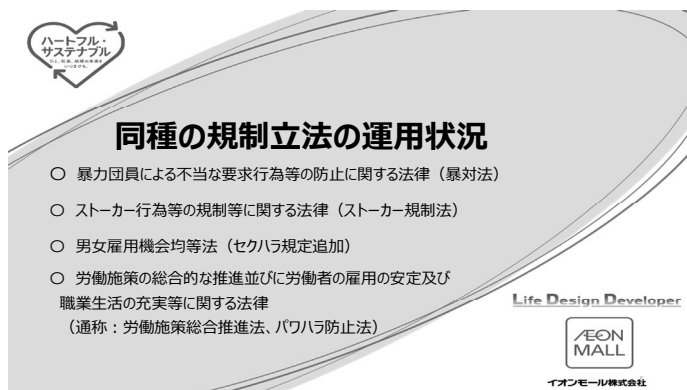
これは、皆さんが勉強しておられる憲法の人権では、定義付け較量とされる分野です。昔40年以上前、学生の時に法律を勉強した時の記憶を辿れば、表現の自由とか精神的自由は民主的で自由な討論の前提であり、国民主権原理における民主主義の過程を通して、国民の自己統治に資する重要な権利だ。だから経済的自由に比べて、表現の自由には優越

的な価値があり、規制立法の違憲審査基準も、一般的には民主的過程を経て制定した立法府の裁量が尊重され、緩やかな基準が適用されるが、表現の自由の規制立法については厳格な審査基準が適用されるという二重の基準論がある。特に、表現の自由の内容規制には厳格な審査基準が適用される。

ただ、表現の自由も、相手の名誉とかプライバシーといった他の精神的自由を侵害するような行き過ぎた表現内容についてはこれを規制する必要がある、ここでは精神的自由同士の較量になるので、優越的な価値が認められる表現の自由の保障が及ばない表現というものを厳格に定義で絞り込む。これが定義付け較量です。これまでの判例の蓄積によって、刑罰が科される「わいせつ」という言葉の定義ですとか、プライバシー侵害と認定される「秘密」の定義づけという形で、限定されてきた経緯がある。となると、カスハラ言動だって、一応は表現行為なので、これが憲法21条の表現の自由の保障が及ばない領域にあるというためには、厳格な定義付けが求められます。

因みに、全国に先駆けて制定された東京都の条例を参考にしたいと思いますが、先ほど資料として配られました東京都広報をご覧ください。第2条の第5項に、カスタマーハラスメントの定義として「顧客等から事業者に対し、その業務について行われる著しい迷惑行為であって、就業環境を害するもの」という定義があります。この定義の中の「著しい迷惑行為」とは何かと言うと、その前の第4項に「暴行、脅迫その他の違法な行為又は正当な理由がない過度な要求、暴言その他の不当な行為をいう」と規定し、この規定の中には「正当な理由がない」という規範的要素が入っている。そして第5条では「この条例の適用に当たっては、顧客等の権利を不当に侵害しないように留意しなければならない」とも規定している。条文に書いてあることは、正しくその通りだとは思いますが、この定義だと表現の自由の範囲外にあることを厳格に絞り込むという定義付け較量の観点からは、刑罰を想定した規制対象としては曖昧過ぎると評価されるし、実際、漠然としていて運用しづらい。だから、この条例には罰則はない。

ただ、罰則や行政処分がないので、実効性はありませんが、それなりの意義はあります。東京都条例では、事業者に対して、防止マニュアルを作成したり、相談体制を整えたりといった、組織的な対応を法的に裏付ける仕組みが盛り込まれています。条例ができて、それも第1号なので、マスコミも大きく取り上げており、これからカスハラ事案の報道等を通じて次第に社会で共通のイメージができれば、徐々に抑止効果が出てくることが期待されます。



5 一般的なカスハラ分析

カスハラの現状分析につきましては、先ほど南川先生も触れられましたし、大きな社会問題化して、世の中にカスハラを扱った本もたくさん出ています。私も何冊か本屋でチラチラ立ち読みしましたが、比較的新しい分野なので、カスハラ認知を図る意図で、結構、分析に力を入れて書いている本が多い印象でした。ただ、その分析が、対策とう

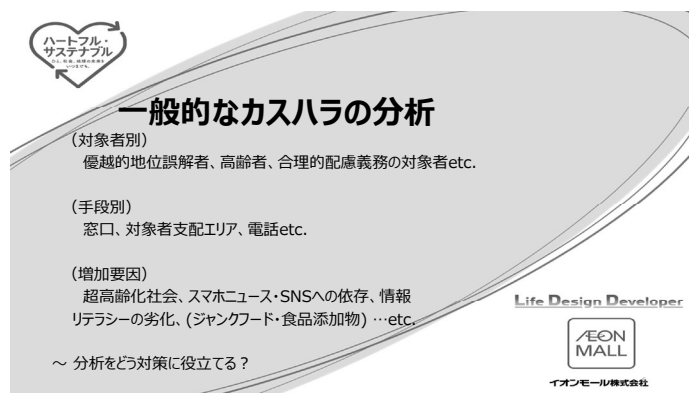
まく繋がっているかという点、ちょっと怪しい。自分の目からは、カスハラにリアルに対応していない人の第三者的な分析は、世間に対する啓発効果はあっても、そこに掲げている対策はあちこちの実例紹介の域を出ていないので、実効性に欠ける気がします。

まあ、一応、本題の対策に入る前の導入として、カスハラ行為の分析を駆け足でしたいと思います。

対象者別で申しますと、まず、優越的地位にあると誤解している人が多いということです。苦情魔とか、窓口に来て業務妨害的に大声を出し、居座る人もいます。どこの役所や会社にもこういう方を数人程度かかえていると思うんですけども、昔偉い役職に就いていたとか、特定の分野で一目置かれていたとか、OB だったり、学校の先生だったり、閉じられた社会で自分が優越的地位にあったと思いついでいる人が多い。他人の話の聞かないし、カスハラ行為に対するハードルも低い。対象者別での取扱いではこれが結構厄介だと思うが、自治体では、市民が納税者として優越的地位があると誤解しているとか、会社ですと、株主を名乗る居丈高な方もいるはずですよ。

次いで多いのが、高齢者。高齢者は加齢に伴って昔と今の立場の違いを正しく理解できないことがある。忘れっぽくなるというか、短期記憶がなく、過去のことだけは鮮明に覚えているので、今の状況と過去の記憶が混然一体となって正常な判断ができなくなっている人が多い。また、加齢に伴って、脳の前頭葉の機能が低下して感情のコントロールも効かなくなってくる方も多い。

あとは、精神障害が疑われる方に対しても配慮が必要です。この対応で気をつけなければならないのは、激高させるキーワードを言っちゃいけないということです。すぐに言っちゃいちゃダメですが、「またか」とか、「またお前か」と言われただけでキレる人が結構います。警察時代も、今の職場でもこれらの方の対応には手を焼いています。こちらは一応話は聞きますけれど、もちろんできる事とできない事があるので、話は常に平行線になります。それでも、大事なことは、精神障がい疑われるような方に対しても普通の対応を心がけることです。これらの方は気分が波があり、あっさり引き下がる時もある。毎回暴れるとは限らないので、暴れさせないで、捌くことが大事だと思います。この方たちを電話で相手にすると、話が堂々巡りになりますが、あとで紹介するような30分で切るといった手法は通用しない。一旦切っても、ヒートアップしてすぐかけなおしてきます。逆に相手に電話を切らせるのがコツかなと思います。たまにこちらから質問すると、焦れて自分から切っていくことがあります。



次に、手段別で言いますと、窓口か電話かということです。窓口対応については周囲の目があるのに、窓口で対応する行政の方にも萎縮効果が働きやすいと思います。いきなり激高し大きな声を出されると、あのスタッフは大きなミスでもしたんじゃないのと思われる状況下に置かれてしまう。そこはやっぱり周囲が素早く複数で対応をサポートしてあげることが大事です。

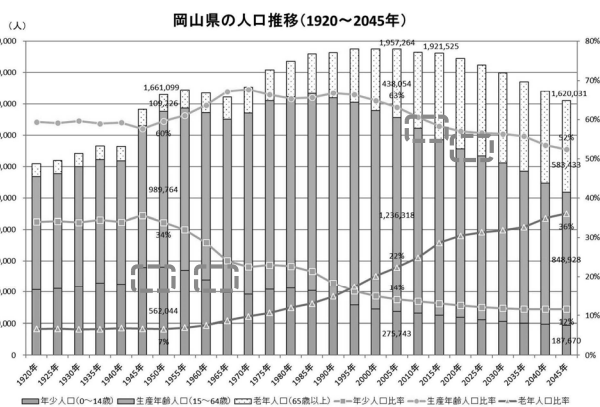
ただ、窓口対応のカスハラ事案では、組織的な対応がしっかりしていれば、事件化しやすいという面もある。業務妨害とか、身体接触があった対象者については、事前にちゃんと警察に相談しておけば、例えば、被害が小さくても、脅迫とか暴行とか器物損害とか、迷暴条例とかで、拳証がしっかりしていれば、逮捕することもできます。ちょっと手を振りかざしたり、広げたりした際に、本人はもしかしたら意図しなかったかもしれないけど、机の上の募金箱等を手で払ってしまい落ちて割れた。それで器物損壊で逮捕したということもあります。当然その場所で手を広げれば、机の上にあるものが落ちることは認識できただろうということで事案処理しています。実際のところ、逮捕しても、起訴猶予になったり、略罰で処理されたりするのですが、しばらく留置して頭を冷やして反省させる機会を与えることで、当分は過激な行動が収まるのが期待できます。

一方、手段が電話となると、本当に自分の言いたいことだけを言い続けて、こちらの話を聞かないので、「あなたの話はさっきの話と一緒にすよね。これ以上聞いても堂々巡りで30分経っているので切らしていただきますね」と切ってしまうのが効果的です。ただ、これもちゃんと組織として決めてやらないと、人によって対応が違くと、かえって怒りの炎に油を注ぐことになりかねません。民間では着信拒否という手段もあるんでしょうけど、官公庁はこれができないので、多忙を理由に電話を切る時も、ある程度の同じような話の繰り返しになるまでは我慢しなきゃいけないのかなと思います。

カスハラの増加原因につきましては、やはりお客様は神様という社会的風潮というか、東京オリンピック招致の時にもありましたけれども、「お・も・て・な・し」とかあると、勘違いする人が多い。お客様は神様ですけど、他の神様に迷惑かける客は神様とは言わない。また、先ほどの優越的地位を誤解している者とか、高齢者であっても、ひと昔前はカスハラの言動があると、家族とか世間体が「お父さん止めとかれ」と、抑制が働いたが、今は独居世帯が多く、家族がいても家庭内会話がなかったので、中間媒体による抑制機能が働かなくなっている。

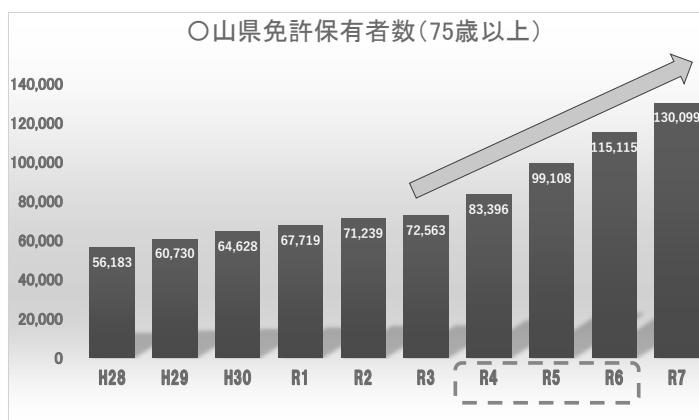
若者に関しては、スマホの普及の影響が相当大きいと思います。情報もスマホがアルゴリズムで勝手に自分の興味ある記事ばかり表示してくれるので、それで世の中のことを分かったつもりになって、

もう紙の新聞は読まない。若い人は、コミュニケーションもSNSや一緒にいるお仲間だけの情報共有になっており、自分本位の意見であっても拡散すると、「いいね」と同調者がいたりする。ますます自己肯定感に陶醉してしまう。スマホはすごく便利ですけど、それによって失われるものも大きいということです。人間は本来、生存するためにいろんな



情報を求めて進化してきたはずですが、そういう情報収集の努力をしなくなって、どんどん脳の機能不全を招いています。今では物を忘れても、スマホで調べればすぐ分かるし、漢字を忘れてもすぐに調べられます、外国語の勉強をしなくても自動翻訳機能である程度対応できてしまいます。また、目にする個人的な発信情報にはファクトチェックがなく³、刺激の強い煽情的、感情的な情報が多く、そういう情報にだけ触れていると、だんだん自己抑制も働かなくなる⁴。だから度を越えたカスハラとか、自分の意に反する相手を徹底的に攻撃してしまうのでしょうか。

この他にもジャンクフードとか食品添加物も相当影響があるようです。こういう食品や添加物の摂取過多によって脳の機能が変化したり、キレやすくなることが指摘されています⁵。



ここで、高齢者の中でも、カスハラ行為が目立ち始める75歳以上の人口推移について分析してみました。ネットの公開情報を基に、某県の75歳以上の高齢者の運転免許証保有者数を年別で出してみました。将来予測の分は、平均寿命まで死なないという前提で加算していますので、多少の誤差はありますが、このグラフを見るだけで、いわゆる団塊の世代が75歳になった令和4年からグンと75歳以上の高齢者人口が跳ね上がっているのが分かると思います。このあとは、次第になだらかに高原状態を経てから下がっていくんですけども、少なくとも、ここ数年は75歳以上の人口がまだまだ爆発的に増え続けます。この統計を見るだけでも、これからもカスハラが増えこそすれ、減ることはないご理解していただけたらと思います。

皆さんのようなカスハラ担当の部門にいる方は、もう逃げられない立場にいる、その深刻な状況を認識していただきたいと思います。

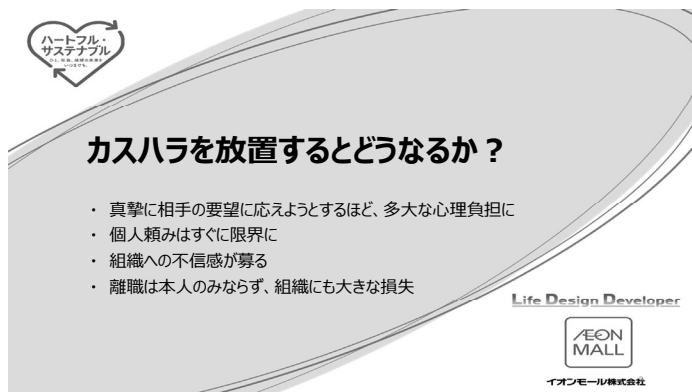
6 カスハラを放置するとどうなるか？

これは、あえて説明する必要はないですね。真摯に相手の要望に応えようとする程、そのスタッフは、多大な心理的負担を抱えます。「お客様は神様」、「市民サービスの向上が大事だ」とだけ言っ

³ 「ファクトチェックの推進」(総務省 HP 令和5年版 情報通信白書)

⁴ 「インターネット上の偽情報や誤情報にご注意！」(政府広報オンライン IT・デジタル)

⁵ 「食品の裏側2 実体編」安部司著(東洋経済新報社)。食品添加物でキレやすくなるという科学的エビデンスはないが、個々の食品添加物の使用が十分に安全な範囲内に抑えられていても、多数の添加物が複合的に作用する場合には研究が進んでいないのが実情。

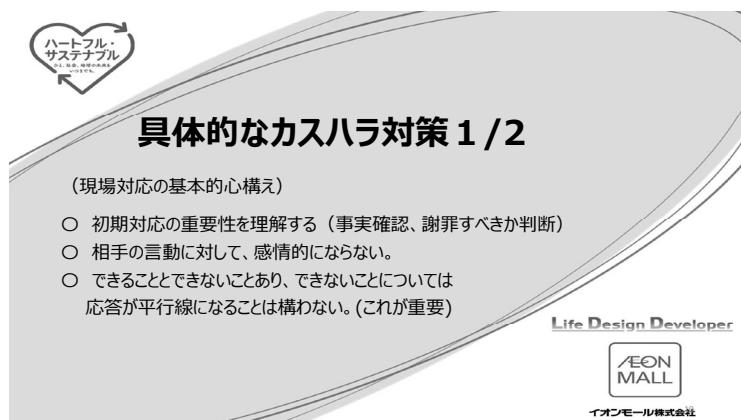


ていると、中には上手く捌く人もいるけど、そうでない人が大多数です。やはり個人頼みでは限界が来ますし、「何で私ばかり」となると、組織に対する不信感が募る。それで、「こんなはずじゃなかったのに」と離職されると、この雇用難の中、せっかく採用した優秀な人材が職場を去ってしまう。これは組織にとっても大きなダメージになります。

カスハラ担当の皆さんは、これからは、よほど腹を据えて取り組まないと、組織が持たないことが分かると思います。

7 具体的なカスハラ対策

やっとここから具体的な対策に入ります。カスハラと対面すると、いきなり激高する相手の勢いに押されて、思考停止してしまいます。周囲の目もある。何とかこの場を切り抜きたいと思うのが自然です。だから土下座シーンというのが出てきたりするのかもしれないですけど、一旦そういう嫌な思いをすると、トラウマになっても二度と相手をしたくなくなるのですが、理不尽なカスハラというのは、先ほど言いましたように、今後増えることすれ、減る要素はない。次から次に新規参入者が出てきます。「都合が悪いことは見なかったことにする」ような姿勢では通用しません。カスハラしている本人を改善できればいいんですけど、それは期待できない。ハラスメントをする人に対する精神的な治療方法もあるらしいのですが、治療を受ける人がいない。となると、カスハラを受ける側でしっかりと対策をとらなくちゃいけないということです。



まず、基本的な心構えを書かせていただいたんですけども、初期対応の重要性を今一度、理解していただく必要があるかと思います。最初に説明しました、複雑系の現象がありますので、最初のボタンをかけ違えると、もう後から修復不能な方向に行ってしまうこともありますので、ちゃんとしっかりと毎回受け止めて対応していく、そのためには事実確認、謝罪すべき事案かどうかということ

早めに判断するという事です。

相手の言動に関しては決して感情的になってはいけません。大きな声で怒鳴られたりすると、こちらにもそれに負けないくらい大きな声で応戦しなくちゃいけないと思っている若いスタッフがいますが、そうではない。腹が立っても声を荒げずに、ちゃんと冷静な対応を心がける。

もちろん、あちらの要望を認めるということではなく、こちら側もできることと、できないことがあります。できないことについては、交渉は平行線になるということは構わないということ、組織の皆の共通理解にするということです。これが重要で、やはり俺は納税者だぞって言われると、市町村のスタッフの方は真面目ですから、いろんな説明責任を果たそうとされるんですけど、できないことはあるんです。こっちのできることを説明して、相手の話とはずっと平行線になってしまう。そこは相手のエネルギーに負けないで、ずっと平行線でいいんです。その前提であれば、スタッフはちゃんと対応してくれるはずですよ。

ハートフル・サステナブル

具体的なカスハラ対策 2/2

(現場での対応要領)

- 早期の臨場（できれば複数で）
- 頭をクールに事実確認
- 謝罪すべきは早めに謝罪（D言葉ではなく、S言葉で）
- 理不尽な要求に対しては平行線覚悟で対応（相手の執拗なエネルギーに負けない）
- 組織的フォロー

Life Design Developer

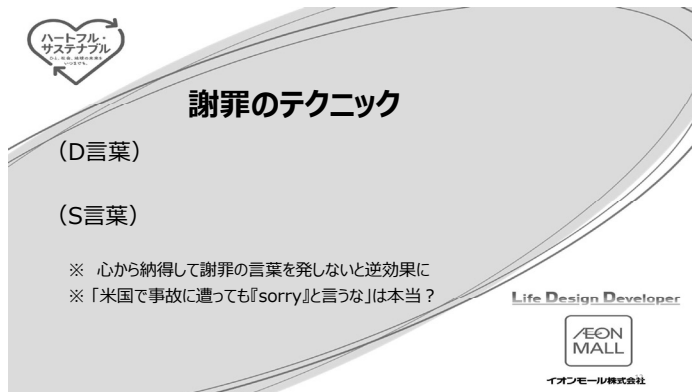
AEON MALL

イオンモール株式会社

続いて、現場での具体的な対応要領ですが、やはり起きた時に早期の対応で、できれば複数で対応する。

相手が激高していても、こちらは頭をクールにして、何があったのか事実確認、原因を探り、非があって謝罪すべきは早めに謝罪することも大事です。ここに「D言葉でなく、S言葉で」と書きましたけれども、「D言葉」というのはDで始まる言葉「だから」とか、「でも」、「だって」、「ですから」という、Dで始まる言葉は、相手の意見の反対が続くので、こういう言葉にカスハラの人たちは非常に敏感に反応します。一方、「S言葉」というのは、例えば「すみません」、「失礼しました」、「そうですね」という、Sで始まる言葉です。一応同調したように聞こえるので、こちらも納得し易い。このD言葉、S言葉というのは、カスハラ関連本にも書いてあるのですが、実は、大事なものはその先にあります。うまく謝罪すればそれで済む場合も多いのですが、自分が納得してその言葉を発しないと、ほそほそ言ってしまう、逆効果になってしまうということです。「自分が悪いことしてないのに、どうしてすみませんとか、失礼しましたとか言わなくちゃいけないんだ」と思っていると、なかなか自信を持って大きな声で言えないものです。

ここで、非のない時の謝罪テクニックというのがありまして、それは別に自分に非があると認めて謝罪するのではなくて、あなたが不快な思いを抱いておられる、それに対する謝罪をするということです。別に自分の非を認めて言うんじゃない。これなら「すみません」とか、「失礼しました」という



言葉も、自分で納得してははっきりと言える。その一言でその場が収まることも多い。

「大変失礼しました、このような事態にご不快な思いをされたことに対してお詫び申し上げます」、「すみません、たいへん驚かれました。お怪我はないですか」、「すみません、ご要望については、私の一存では決めかねますので、持ち帰って検討さ

せていただきます。ちょっとお時間を頂いてよろしいですか」などと、言えると思います。

「上司を出せ」というのもよくあります。「失礼ですが、私がこの案件の担当者です、あなたのおっしゃりたいことは〇〇ですね、そのようなご意見を承ったことは、しっかりと組織として検討させていただきます」。

そして、事実確認が大事だと言ったんですが、すぐには確認できないことがほとんどです。「すぐ確認しろ」と言ってくるのが相場ですが、そういう時も、「すみません、おっしゃりたいことは分かります、今すぐはできかねますので少しお時間ください、結果について連絡をご希望であれば、お名前と連絡先をいただけますか」、大体、そう言うと、やっぱり名前とか電話番号を残すのが嫌なので、捨て台詞を残してそれで終わることになります。

あと、「お前は どう思うんだ」と、こちらの意見を聞いてくることもよくあるパターン。こちらはこちらに非があると思って言っているのでしょうか、「そのようなご意見があることはわかりました、事実確認が必要なので、よく調べさせていただきます」。そっちが悪いんだろうと言ってきても、「事実確認が先です、仮定の話には対応しかねます、〇〇というご意見については関係部署にお伝えします」、というような対応になるかと思います。

もちろん、こちらに非があることが明らかな時もあります。この時は下手な言い訳はしてはいけません。こちらの誠意を示すため、今後の改善策を講じることを含めて説明したり、手土産持参で自宅に謝罪に行ったりすることも検討するべきでしょう。皆さんの部下が交通事故、特に人身事故を起こすこともあります。その時は、こちらに非があることが明らかであれば、上司も同伴して謝罪に行かせるとか、精一杯の誠意を示すこと、これが大事です。単に「謝罪に行って来い」だけではなく、ちゃんとした地元のお菓子屋さんの箱詰めを用意させ、行かせる前に予行演習も検討するべきです。ここでも複雑系の様相がありますので、どのタイミングで手土産を渡すか、どうやって相手に受け取ってもらうかというのは、大変重要な局面です。「こんなもん、いらん」と突き返されると、まとまる話もなかなか進まなくなるので、どういう言葉で、どういうタイミングで渡すかも含めて、しっかりと事前に予行演習しておくのが賢明です。

謝罪の次は、理不尽な要求には平行線を覚悟で対応し、相手の執拗なエネルギーに負けないこと、これは先ほど申しました。

最後は、組織的なフォローということでもあります。カスハラは、別に主観主義に立たなくとも、

その人の属性みたいものですから、1回限りではなく、再発する可能性がかなり高い。だからこそ、しっかりと組織的に対応する必要があります^{6,7}。自分の所属だけでなく、他部門とか他機関とも情報共有が必要で、業務妨害など激しいものであれば、警察にも相談する。事前に相談しておけば、被害が小さくても、脅迫とか、暴行とか、器物損壊とかで逮捕されて一件落着ということもあります。

8 組織的対策とは？

組織的対応が大事だ、と言うと、「うちはちゃんと組織的対応しています」と胸を張る方がいます。当事者を孤立させないというのは、組織的対応の第一歩ですけれど、それだけじゃ足りない。

例えば、「俺に任せろ」というのがあります。皆さん今日出席されている方は自治体の総務部門の方が多いと思いますので、「まかしとけ」、

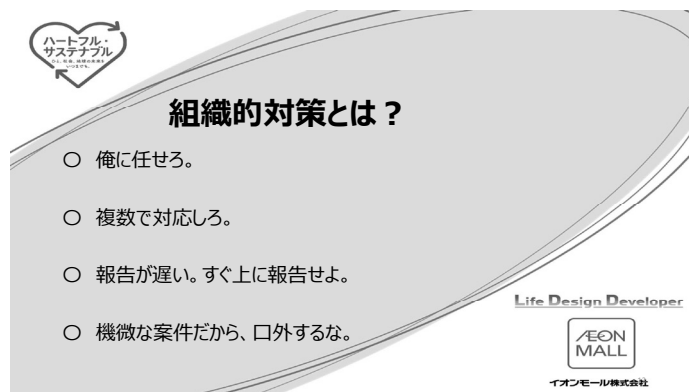
「俺がちゃんと処理してやる」と言えれば、それは、とてもかっこいいと思います。しかし、カスハラ現場に皆さんが常に行けるとは限りません。庁舎外にいたり、出張でいなかったりするかもしれません。素早い対応でエスカレートさせないことに関して言えば、最初にカスハラを受けた部署で完結させるのが最適です。

「複数で対応しろ」というのもあると思います。これも間違いじゃない。ただ、やはり複数というのは、単なる烏合の衆ではなくて、役割分担が必要です。例えば、中にはすぐ事件化ということがないとしても、現場でどういうことが行われるかということを経験する役割とか、証拠保全ということもあります。

「報告が遅い、すぐに報告しろ」ということもあると思います。これも間違いではないけれども、縦の報告だけでなく、ちゃんと組織として、横にも情報を共有しておかなければいけません。カスハラの場合は多くの場合、先ほど申したように個人の属性なので、再発します。そこで、前の対応で反省、検討すべき点はこうでした。今度はこの方針で行きましょうということを共有しておかないといけません。

9 シン・組織的対策

今までの話をトータルして、『シン・組織的対策』とまとめました。最近、シン・エヴァンゲリオンとか、シン・ウルトラマン、シン・ゴジラとかありましたので真似してみました。



⁶ 注1のUAゼンセン実態調査では、企業のカスハラ対策に関して「特に対策はとられていない」との回答が40%を超えており、4年前の調査から改善が進んでいない状況が窺える。

⁷ 業界ぐるみの対策としては、「ビジネス・レーパー・トレンド2024年8・9月号」(独立行政法人労働政策研究・研修機構HP)が詳しい。

ハートフル・サステナブル

シン・組織的対策

- 職員一人ひとりが自信を持って対応できるように、心構え、基本的要領（前記具体的カスハラ対策）を習得させる。
- カスハラ対策は本来業務ではないが、通常業務と心得て、組織トップまで理解させる（これが重要）。
- 朝礼等で発生事案を紹介し、再発を想定して組織的に情報共有し、マイナスの最小化を図る。
- 実践的なトレーニングも有効（コーチングが大事。ワクチン効果が期待できる）。
- 恐喝、暴行、器物損壊、業務妨害等の犯罪行為については、警察相談を躊躇しない。

Life Design Developer

AEON MALL

イオンモール株式会社

真に求められる組織的対応ということですが、カスハラに立ち向かう組織の方針とか、心構え、情報の共有で、スタッフが組織的なバックアップをしっかりと受けられるようにするというのが、『シン・組織的対策』です。

読み上げますと、スタッフ一人一人が自信を持って対応できるように心構え、基本的要領、これは先ほどの具体的カスハラ対策ですが、これをしっかりと習得させる。

また、カスハラ対策というのは、本来業務じゃないので、これまで手付かずで、個人のスキル任せだったこともあるのですが、これはこれからの通常業務の範疇だと心得て、組織のトップまでしっかりと理解させて組織的な対応を検討すること。これが重要です。

皆さんのそれぞれ部署にあるのかどうかかわからないんですけど、朝礼等があれば、その機会に実際発生した事案を紹介して、再発を想定してしっかりと組織的に情報共有して、マイナスの最小化を図っていくということも大事です。

また、実践的なトレーニングも非常に効果的です。スタッフの心理的負担を軽減させるには、講義形式じゃなくて、インタラクティブでやるのが効果的です。カスハラの現場で初めての対応でうまくかわせないとトラウマになってしまったり、出勤できなくなったりという方が出る。そうならないためのワクチンを事前に接種するということです。ワクチンというと時間が経つと効果が薄れるので、時々やれば良い。これは耐性を養うトレーニングであり、ちょっとした準備で、最低3人いれば、短時間で実施できます。

簡単にトレーニング方法を説明しますと、実際に具体的な取り扱い事例を想定したメモを作成し、訓練補助者にはカスハラ役として台本代わりのメモを渡しておきます。事前に訓練対象者に想定における現場の状況を説明したところで、訓練開始です。

カスハラ役の訓練補助者が、メモに沿って、訓練対象者に人格・能力非難等も含めて次々と理不尽な要求をする。これに対する訓練対象者の言動について、コーチ役が指導するというものです。

コーチ役は、訓練の途中でも、指導ポイント毎に「そこで止めて」と割って入り、訓練者の対応をどんどん褒めます。褒めるところがなくても無理にでも褒めることが重要です⁸。例えば、『相手の怒

⁸ 褒め方、叱り方が子どもの将来に与える影響—日本における実証研究」(独立行政法人経済産業研究所 HP ファカルティフェロー西村和雄／八木 匡 (同志社大学) 共同研究)

りをおさめるためにとりあえず謝罪できていた』とか、『言われっぱなしにならず適切な状況把握に努めていた』とか、『人格・能力非難に対して感情的にならず冷静に対応できていた』とか、『できることと、できないことをしっかり伝えていた』とか、『話が平行線になっても誠意をもって対応していた』など、どんどん褒めた後は、「もう少し大きな声を出した方が良いね。はい続けて」と、すぐに想定に戻るわけです。

だいたい5分か10分あればできますし、実際に起きた案件で想定を作れば、臨場感があるので先ほどのワクチン効果も高まる。こう言えばこういう風になるんだ、相手が激高していても、冷静に対応していればいいんだ、ちゃんと私に何かあったときには同じ思いで支援してくれる人がいるんだ、とスタッフに思ってもらうこと、これが大事です。

これから皆さんがやるべきことは、『自分が中心となって不当要求には組織として厳正に対処すると覚悟を決める』、これに尽きると思います。

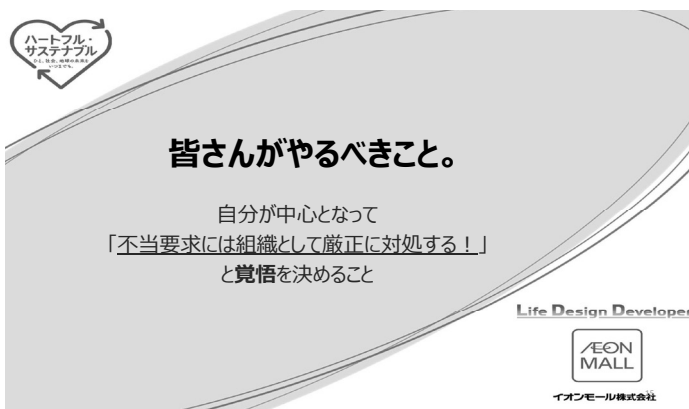
皆さんが全てのカスハラに対応するというのは違いますし、それは先ほども申しましたように組織対応ではなくて、別の問題が出てきます。しっかりした組織の方針を決定して、それをトップにも了解させ、組織と

して方針の共有、末端までの浸透、先ほどの想定訓練、情報共有して、必要があれば誰でも対応できるようにしておく。

対応策も、これで完成形というのはありませんので、発展的に変更していく。これこそ皆さん得意だと思えますけど、PDCA サイクルというのがあります、Plan、Do、Check、Act。これで対象者毎にちょっとさじ加減を変えたりして対応していかなくちゃいけない。部下への声かけというのも大事です。大事な部下の心に傷が残らないようにケアしてあげないといけないですし、組織として、継続的にスタッフをちゃんと見守っていかなくちゃいけない。カスハラ対策そのものは本来業務からみるとはっきり言って全く無駄な時間なんですけど、これからの業務運営にはつきものだと、わかまえていただき、組織的な対応をする。これが『シン・組織的対策』ということです。

最後になりますが、私は、ずっとカスハラ行為者が自分自身の評価を下げてしまうようなカスハラ行為をどうしてやってしまうのか、疑問でした。これらの方も、カスハラの現場を離れてクールダウンしていれば、若干怒りっぽい、あるいは理屈っぽい印象を受けることはあっても、何処にでもいる普通の方とほとんど変わらないからです。カスハラの原因分析については、先ほど触れましたけど、どうやら社会的分析だけでは浮かんで来ない、人間のもっと根源的なものがあるようです。

最近、それは脳内報酬系にあるという分析を見て、腑に落ちました。カスハラ行為者の執拗で好戦的な態度は脳生理学で説明がつくというものです。



人間は生物として古来、生存競争のために、ドーパミンを出して、獲物を獲得し、奪い合って生きてきたわけなんですけれど、現代社会においては生存競争の奪い合いが無くなっている。しかし、今でも競争に勝つということでドーパミンが出て快感が得られる。相手に優越していると思うだけで、ドーパミンが出る⁹、エスカレートするとさらに高揚感が出ることを学習して、どんどんエスカレートするということらしい。

ここで、先ほどまで説明した対策を改めて検証してみますと、やはり脳内報酬が遮られる予兆があれば激高する、これはD言葉に過剰に反応するという事です。「ですから」とか「だって」とか「でも」とか言うとカッとくる。せっかく気持ちよく、優越的立場でドーパミンが出ているのに、相手に「でも」とか言われると遮断されそうになるので、激高するという事です。


まずは、会話を一旦落ち着かせて話を聞かないと、トラブルの原因とか、事実を探れません。その過程においてはS言葉で、相手に同調するような姿勢を示しながら対応する。これは別に相手にへつらうのじゃなくて、テクニックとわきまえる。こちらは常にクールな対応を心がけ、絶対に感情的になってはいけません。こっちが感情的になればなるほど、相手にドーパミンが出て、さらにエスカレートする悪循環になります。

そして、スタッフに対しては、「平行線でいい、冷静に対応しろ」という指示が大切で、対応するスタッフに無駄に心理的負担をかけさせないようにする。そして、ずっと平行状態が続いていくと、カスハラ行為者は、脳内報酬がだんだん減衰していくので諦めていく。最後は、振り上げた拳をそのままでは下ろせないの、捨てゼリフを残して去っていく、という形で終われば良いと思います。

皆さんそれぞれの職場で、今日の私の話をそれぞれの組織にあった形でカスタマイズしていただいで運用しながら、対象者ごとに効果的な対策を模索してください。

これから益々深刻化するカスハラに対抗するため、スタッフに組織に対する不信感を抱かせないように、また、組織から不幸なスタッフを出さないように、早めの組織防衛をお願いします。皆さん、『覚悟』を持って取り組んでいきましょう。

ご清聴ありがとうございました。



ご清聴ありがとうございました。

深刻化するカスハラに対しては、早めの組織防衛体制を！

組織から不幸な職員を出さないため、
組織に対する不信感を抱かせないために、
受け身にならずに、覚悟をもって
「シン・組織的対策」を模索していきましょう。

Life Design Developer
AEON MALL
イオンモール株式会社

⁹ 「自分は平均より優れている」と思う心の錯覚はなぜ生じるのか」（科学技術振興機構2013年2月プレスリリース）