

カスハラ客を増やさないための
環境づくり(株)当間高原リゾート
ベルナティオ
上席執行役員 統括総支配人
兼 事業統括室室長
佐野 智之

■カスタマーハラスメント

最近業界の皆さまから良く聞く言葉で、カスハラ（カスタマーハラスメント）という言葉がトレンドワードで1位にランクインしていました。

確かに、さまざまな場所でホテリエが直面する深刻な問題と感じます。

多くのホテル経営者・支配人とお話する中で、モンスター化するクレーム内容に限界を感じ、仕事を続けることを断念するホテリエも多いと聞き、心を痛めております。富裕層が多いラグジュアリーホテルでも、このような課題が頻繁に発生しているとも聞いています。

そういった流れなのか、私にも「カスハラ対策」についてお話のご依頼も多くいただくようになりました。大切なスタッフを守りたい、そうお考えの経営者が増えたということでしょう。

ただ、「カスハラありき」での対応を考える前に、なぜお客さまの要求がエスカレートし、モンスター化してしまうのか、その背景を理解し、根本的なカスハラが発生しないための運営の「在り方」を見直すことが、私は重要だと考えます。

ベルナティオでは、さまざまな施設さまが悩まれている「カスハラ」ゲストは、極めて少ないように感じています。そのいくつかの要素の中に、私たちがお客さまと接遇するうえで、“お客さまをつくらない”という考え方もその一つの要因では

ないかと考えています。

■自己肯定感の低いスタッフが
多いとカスハラは増加する

私たちスタッフが接遇するうえで意識をしている“お客さまをつくらない”とは、以前にも連載記事の中でお伝えしたとおり、お客さまではなく、家族、仲間のように迎え入れることを意味します。

つまり“お客さま”とは我々サービスを提供する側の真逆に位置し、対価を払い、サービスを受ける側の方です。

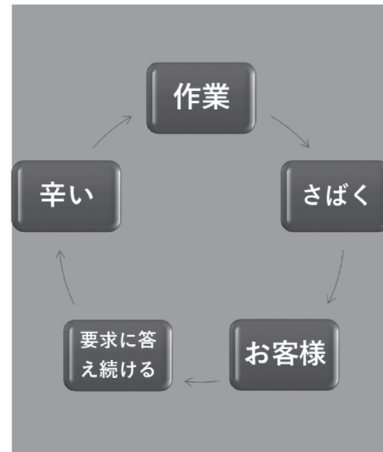
カスハラが増加している要因の一つに、ホテル側の人手不足も起因しているように感じており、人手が足りず、目の前のゲストをさばくことが精一杯で、接遇するお客さまに興味、関心を持つ余裕すらなく、接遇するスタッフの一番の喜びであるお客さまと良い関係性（家族・仲間）を築くことが難しい施設様が増えていくといった状況が垣間見えます。

つまり、そういった施設様は“お客さま”をつくり続けている状態で、スタッフはお客さまの欲求に応え続け、それが続くとかやがてお客さまの欲求はエスカレートし、モンスター化してくるというロジックになります。

例えば忙しくなくても、仕事を作業として捉え、目の前のゲストをさばくことにしか意識が向かない自己肯定感の低いスタッフが多い職場も、カスハラは増加する傾向にあるといえます。

つまり、スタッフとお客さまが、日頃から気持ちよい「関係性」を築

自己肯定感の低いスタッフ



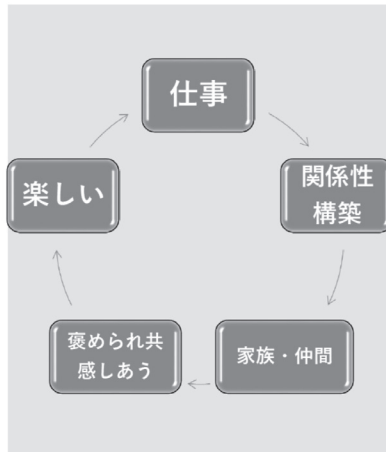
く風土づくりができていないか？ が最も重要です。

カスハラ対策でどう対応すべきか？にばかり注力している施設様は、カスハラありきで「性悪説」を用いてすべての環境、風土を創り上げてしまっているように感じます。

お客さまとスタッフが、接遇を通じて関係性を深めていくと、やがてリピーターになるばかりか、まるで我々の関係者のように、ご自身の大切な方にベルナティオを薦めてくれたり、こちらが頼んでもいないのに、ベルナティオをたくさん紹介してくださる方が増え、お客さまではなく、仲間のような存在に変わっていくように感じます。

お客さまではなく、仲間、関係者のような存在の方が滞在されると、レストランで朝食を召し上がっている際に、マナーの悪いお客さまが現れ、ご自身の紙袋に大量のクロワッサンを詰めているシーンなどをお見かけした時に、スタッフ以外の、関係者のような存在であるゲストがお客さまに注意され、後で私に「今日

自己肯定感の高いスタッフ



こういったマナーの悪いお客さまがいたので、佐野さんに代わって私が注意しといたから…」と笑顔で教えてくれるような事例が過去に何度もございました。

日頃からスタッフとお客さまとの「関係性づくり」を目指せているかどうか、その環境を整備できているか？ がポイントだと感じます。

■ホスピタリティ産業の語源

業界関係者であれば、釈迦に説法ではありますが、ホスピタリティの語源は、ホスピス（歓待する）であり、サービス業の語源はサーバント（召使い、奴隷）であることは周知のことと存じます。

ホテルは「サービス業」と捉えられると、対価を払った分満足しようと、お客さまは躍起になってその対価を求め、「ホスピタリティ産業」とは根本的に「在り方」が対極に位置しているように思えてなりません。

サービス業をしているホテルほ

ど、カスハラ対策に追われ、性悪説（お客さまを信用しないスタンス）が定着し、ホスピタリティ産業をしているホテルほど、性善説（お客さまを信用するスタンス）でお客さまとの関係性を築き、気持ちのいい環境・風土を生み出しているように感じます。

いま多くの施設様が悩まされているような「カスハラ」を生み出しているのは、「お客さま」の変化でも、時代背景でもなく、自分たちの「在り方」に課題の要因・ヒントがあるのではないのでしょうか？



株当間高原リゾート ベルナティオ
上席執行役員 統括総支配人
兼 事業統括室室長

佐野 智之

Profile > 1986 年(関)プラザサンルート 東京ベイ舞浜ホテル ファーストリゾート入社。90 年(関)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、95 年ホテルエビナール那須に入社。2008 年、41 歳で総支配人に着任するとともに、ナクアホテル&リゾーツ(株)の執行役員運営副本部長として全国のホテル運営に携わる。13 年アートホテルズ大森、浜松町 2 店舗の総支配人に着任。一年で売り上げ、GOP ともに大幅に改善。14 年、現在のベルナティオの総支配人として着任、5 年 6 カ月采配を振るう。19 年上席執行役員 統括総支配人兼 事業統括室 室長として、宿泊産業の経営支援や研修、セミナーなどを手掛ける。