

総料理長と総支配人が一枚岩になること

(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

佐野智之氏

当間高原リゾート ベルナティオ 新潟県十日町珠川／URL: www.belnatio.com



(profile) 1986 (昭和 61) 年 4 月(株)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。1990 (平成 2) 年 4 月(株)プリンスホテル 新横浜プリンスホテル、1995 (平成 7) 年 4 月ホテルエピナール那須に入社。2008 (平成 20) 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。2013 (平成 25) 年 2 月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 とともに大幅に改善。2014 (平成 26) 年 4 月、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 2019 (令和元) 年 11 月上席執行役員 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。現在は来年開業予定の山梨・富士河口湖の新規開業準備、運営支援にも関わっている。

ディッシュが変わらないとゲストには伝わらないのです。

調理人本来のスキルや想いを引き出すには、私たちの伝え方、依頼の仕方が重要と捉えております。

若手調理人の育成

ひと昔前は、料理人として繊細で高度な技術を身につけ一人前になるまでに 15 年～ 20 年はかかると言われていました。1 日 12 時間以上、技術は仕事が終わってから身に付けるのが当たり前、技術のある料理人ほど必ず料理に没頭する時期があったはずで。

ただ現代のコンプライアンス順守の世の中では、職人が育ちにくく、調理人不足に悩まれているお宿は後を絶ちません。

これがすべて正しいとは言えませんが、ベルナティオでは、これまでとは真逆な育成に挑戦しております。

新入社員には最短で即戦力になってもらうためのプログラムを整え、技術を惜しみなく伝えます。結果入社 2 年目 (19 歳) の子が、オムレツを焼いたり、入社 3 年目 (20 歳) の子が天ぷらを提供しています。

一年生からでも上司がスピード感をもってチャンスを与え、技術が進歩し、やりがい、成長を実感する。気がつけばベルナティオの調理スタッフが若手を中心に 50 名と大所帯になりました。

しかしこの改革には、総料理長の理解、後押しがなければ、絶対に実現は不可能です。私の考え・意図をくみ取り、さまざまな場所で総料理長が、調理人に私の考え方を伝えてくれます。直接私が話すよりも、はるかに総料理長の言葉で伝えた方が、調理人には刺さるのです。

総料理長、総支配人が一枚岩になることが、チームワークには欠かせない要素と言えます。

だけの料理を提供することだと思います。

原価率を前提・目標としてしまうと計画内に収めることと、料理を提供することが目的で、お客様の喜び、感動まで意識が及ばないお宿も実態として存在する事実も否めません。

「皿を見るのではなく、見るべきものは人である」とあるドラマでそのような言葉を目にしましたが、まさしくその通りだと思います。

大切なことは、支配人がどういう問いかけをしているか? だと思います。

原価率を意識する前に美味しい料理を提供する

ベルナティオがある地元十日町市は、織物産業で発展してきた経緯もあり、京都の食文化が入り、地元居酒屋をはじめ、本当に美味しいお店が並び、舌の肥えた方が多く、着任当時は地域の方からベルナティオの食に対する厳しいご意見をたくさんいただきました。

そこで調理人を全員集めて話したことは、「意識すべきは原価率ではなくゲストが美味しいと感動していただける料理を提供すること。原価率の上振れ理由は私が経営陣にきちんと説明するので、思い切って挑戦してほしい」と伝えました。

調理人は原価を意識するあまり、高級食材を使うのに躊躇してしまいがちですが、バイキングの料理一つ見ても、メイン

自らが学びの日々

ホテル運営のトップである総支配人と総料理長がうまく連携が図れていないホテル、旅館を良く目にします。

そこには料理への知識が浅く、調理人への尊重、尊敬の念が薄いのと同時に、数字からコミュニケーションを図ろうとする総支配人と、職人気質の料理人との大きな隔りがあるように感じます。

私自身、宿泊部門でのキャリアが長く、F&B やセールス経験に乏しい中、総支配人としてのキャリアをスタートしましたので、就任当初は関係構築のため、総支配人室を廃止し、料飲部、調理部の事務所にデスクを置きながら、料理長以下、さまざまな人に教を乞うたり、現場に足を運び、料理長はじめ、FB 部門に関わるスタッフと膝を突き合わせながら、学びの日々を過ごしました。

料理長は原価率との葛藤の日々

普段から PL とにらめっこしているわれわれ支配人側が、調理人と話す際に一番会話に出すのが原価率の話ですが、伝え方ひとつ間違えてしまうと、伝わり方が大きく変わってきてしまいます。

本来調理人として最優先で取り組むべきことは、お客さまが喜び、感動していた