

ヒルトン 日本・韓国・ミクロネシア地区

RJETとマネジメント・トレーニー制度で幹部候補生を育成

外資系ホテル第一号として1963年に東京ヒルトン（現ヒルトン東京）を開業し、日本に上陸して60年以上経つヒルトン。その後着実に軒数を増やし、現状日本国内で25軒6ブランドのホテルを展開しており、今後5年間でホテル数を2倍の50軒を目指している。そんなヒルトンは、約20年前からマネジメント人材の育成に熱心に取り組んでいる。その背景や理由、取り組みの成果をヒルトン 日本・韓国・ミクロネシア地区（以下、ヒルトンJKM）のリーダーシップ・ディベロップメント担当の佐藤芳美氏に聞いた。

ホテルの軒数が増え続ける昨今、ヒルトンJKMでは目下、リーダーシップがとれる人材育成とタレント・デベロップメント（人材開発）に注力している。大きく分けてその取り組みは2つある。一つは外部（基本的に新卒／第二新卒者が対象）から人材を発掘してヒルトンのマネジメントやノウハウを伝授するマネジメント養成プログラム「RJET（アールジェット、リージョナル・ジャパニーズ・エレベーター・トレーニー）」、もう一つは内部の人材をマネジメントに育成する「マネジメント・トレーニー制度」である。この2つはいわゆるファストトラック（幹部育成コース）であり、どちらも若手人材にフォーカスしている。

生え抜き総支配人育成プログラム「RJET」

RJETは、ヒルトンJKMのリージョナルオフィスが採用して育成する2年間の研修で、総支配人をはじめと

したマネジメントの養成を目的とした特別プログラム。通常10年以上かかる経験を2年に凝縮して経験してもらう。2010年から開始し、年に3～4人の規模で行なわれている。グローバルレベルのヒルトンでは、以前より「エレベーター・トレーニー」という総支配人養成プログラムを行なっており、そのJKM版として15年前からスタートした。新卒者一括採用という日本特有の就職システムに合わせつつ、「ローカル

（日本人）の総支配人を増やしたい」という思いで設けられた。

対象者に求められるものは、ヒルトンのパーパスとバリュー（ホスピタリティ、インテグリティ、リーダーシップ、チームワーク、オーナーシップ、ナウ）に則していることや人間性（エモーショナル・インテリジェンス）は当然ながら、ビジネスレベルで通用する英語力、論理的思考力、表現力など。日本の大学生や、海外の学校などにアプローチ



して募集をかけ、5日間のインターンシップなどを通してお互いの相性を判断する。初任給は月給30万円程度。

採用された人材は、10～15年ほどかけて総支配人を目指す。基本的にリゾート、シティホテルにそれぞれ1年ずつアサインされ、1年目は全ての部署を経験し、2年目は宿泊部門と料飲部門でスーパーバイザーの業務を経験してもらう。各部署では、さまざまなプロジェクトを担当する。プログラムの最終段階では、12～2月までの3カ月間、ヒルトンニセコビレッジにおいて全世界から集まる多様なチームメンバーを統括し、スーパーバイザーとしてのスキルを磨く。1年目と2年目の最後には、ヒルトンJKMの幹部社員の前で成果を英語でプレゼンする。

その後、RJETの研修の任期を終えると、新しいホテルにアサインされ、リーダーとしてのキャリアが始まる。また、RJETの修了生には、

どこかのホテルでマネジャー以上のポジションが空いたり、新規ホテルでのポジションがあると、優先的にオファーされる。現状、RJETの修了生の3人が副総支配人の役職に就いている。「日本人総支配人を育てる」というRJETを設けた目的達成まであと少しである。

人材開発を目的としたマネジメント・トレーニー制度

こちらの制度はRJETより早く、2003年からスタートしている。RJETが主に新卒者を対象とし国内横断的な動きをするプログラムなのに対し、マネジメント・トレーニー制度は各ホテルで働いているチームメンバーを対象とし、総支配人や副総支配人などのマネジメント職を目指すための人材開発プログラムだ。

開始した当時は対象者は2人だったが、現在は年に10人前後が選抜されている。基本的には挙手制だが、

高い評価を得ている人材には「受けてみませんか」と声を掛けて促すこともある。入社3～4年目の若手が対象。当然、ハードルは高い。判断基準はヒルトンのパーパス、バリューに沿った人材かどうかであり、各ホテルの幹部が応募時の課題レポートや面接で判断する。

研修期間は1年半。この期間中にオペレーション、コマース（セールス&マーケティング）、ファイナンス、人事の全部署を回る。一つひとつの部署ではプロジェクト課題に取り組む。課題は、「顧客満足度スコアを上げる」や「宿泊プランの造成」など。プロジェクトを進めることで、さまざまなチームメンバーとコミュニケーションを取ることになり、結果チームビルディング力が身に付いていく。修了者のほとんどが昇進し、マネジメントとして活躍している。

本人の謙虚さと現場の理解

こうしたファストトラックは、日本社会には馴染みが薄い。よって周りに違和感を感じさせることもある。それを回避するためにはどうしたらいいか。佐藤氏はこう語る。

「まずは、本人の謙虚さと感謝の気持ちが大切です。マネジメントを目指すための環境に恵まれていることを理解することです。同時にほかのチームメンバーにもそれぞれのレベルに合わせたトレーニングがあり、最終的には全体として人材開発のカルチャーをこれまで以上に醸成していくことが重要だと考え、さらに注力してまいります」。