

トップインタビュー(第24回)

経営者不在でも動く社員を育てる

2017.03.01

森トラスト社長 伊達美和子 氏

2016年6月、父である森章氏から事業を承継し、森トラストの3代目社長となった。不動産業界大手では珍しい女性経営者は、5年後、10年後を見据えて指揮を執る。トップダウンからボトムアップへと社員の意識改革に乗り出した。(聞き手は、日経トップリーダー前編集長 伊藤暢人)

——伊達さんは2011年に森トラスト・ホテルズ&リゾーツの社長に就任後、マリオット・インターナショナルや、スターウッドホテル&リゾートの最高級ホテルブランドなど、数々の外資系のホテルを誘致してこられました。2016年6月には、父・森章氏の跡を継ぎ、森トラスト全体のトップとして、不動産や投資事業も手掛けています。オーナー経営者として、どんなリーダーシップをめざしますか。



(写真/小野さやか)

伊達:トップやリーダーというと、単に引っ張っていくイメージをされる方も多いと思います。私自身、それはむしろ一番簡単な方法なのではないかと思っています。社長がAと言え、社員はAをすればいい。こうした経営は短期的には効果は上がるのですが、一方で、トップ1人の判断に頼らざるを得ないため、リスクが高く、生産性が下がるケースもある。

それに対し、組織がどうあるべきかを意識しながら、それぞれの現場が意思決定できる環境をつくっていくと、ビジネスチャンスも増え、生産性も高くなります。

つまり、究極的には、経営者がいなくても回る環境をどうつくり、増やしていくかだと思っています。過去5年間ほど、ホテル・リゾート事業のトップとしてこれに取り組みました。結果、70%の時間を割いていたところを10%で勝手に進化してくれるようになりました。

今度は全社にも同じ環境を定着させたい。そこで、森トラストらしいクオリティーやバリューを社員一丸となってつくり上げ、実行するのがテーマです。

5年先、10年先までの事業計画はできています。この環境が整備されれば、社員がそれに沿い会社を伸ばしてくれるので、私はもっと先のことに時間を使えます。

もちろんどこかでトップが判断しなければならないし、場合によっては、スピード感が必要です。時には、やはりファミリービジネスだからこそのできるような決定をする瞬間もあるでしょう。

自分で考える力を養う… 続きを読む