

「企業風土改革で実現する活力経営」

テルモ株式会社 代表取締役社長 和地孝氏

企業風土の改革を最重点課題としてやることにした。そこで三つの経営の柱を打ち出した。一つは、アソシエート経営。二つ目は、人を軸とする経営。三つ目はグローバル経営。この3つを掲げて、当社のそれまでの価値観やスタイルを打ち砕くスローガンとして、スピードある変革への挑戦を標榜した。

アソシエート経営というのが、第一の柱である。なぜそのようなことを考えたか。指示待ち体質から何とか脱却して自分は主役なのだよ。人生だって各人みな自分が主役じゃないか。自分の仕事でも主役になって欲しい。そういう期待を何とか表したかったのである。アソシエートとは、仲間、同僚等の意味があるが、私はテルモ流にこう定義しました。

個性や立場が異なるものがお互いの個性を尊重し活かしながら協調しあるいは共同してより高い価値を生み出すこと。

自分が主役である。そして自律と自立をして下さい。そういうメッセージを込めたのである。これからは、皆さんを従業員とは呼びません。これからはアソシエートと呼びますよ。その代わり本当に自立（律）してくださいと言いつけました。そういうことがきっかけになって社員がどうしたらいいのかと思い始めた。言い換えると変革することを真剣に考え始めたのである。

アソシエートという言葉であるが、少々気障な言葉を使った方が良いのではないかと「アソシエート経営」を打ち出したが、結果的には本当に良かったと判断している。「アソシエート？ いったいそれは何だ」というところから議論が始まった。もし、アソシエートではなく日本語の易しい言葉であったとしたら、そこまで疑問をもたないで「はいさようですか」というのが当社の体質であった。そんな指示待ち体質からの脱却の一步を期す上でアソシエートという聞きなれない言葉は有効に働いたのである。