



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東京電力株式会社

—「炎の発言」—

5

「私は東京電力に中途入社した27歳の者です。以前の会社はCIやマーケティングを中心としたコンサルティング会社でした。東京電力とは全く違う業種でしたので、ここに入社した時はものすごいカルチャーショックを受けました。まさに『人種が違う!』っていう感じでした……」

10

1997年が明け、仕事始めから間もない1月初頭のこと、東京電力の「フリートーキング会議室」と呼ばれる社内電子メールシステム上の電子会議室に、このような書き出しが始まる。ある一つの発言がアップロードされた。1月7日付の「中途入社者の東電に対する率直な感想」と題されたその発言は、発言者が同社に入社して感じたカルチャーショックをかなりストレートな表現で表明したものであったが、その後、電子メールシステム上で巻き起こされた一連の議論の端緒となる最初の「問題発言」として、同社の社内で大きな波紋を呼ぶものとなっていた。

15

20

東京電力の置かれた環境と現状

東京電力は従業員数約4万人を抱える巨大企業である。長い間にわたって、規制による「地域別1社独占体制」という、他業界に比べ安定的な経営環境に置かれてきた電力業界も、近年は多くの大きな経営課題を抱えるようになってきていた。規制緩和・自由化の流れの中、これまで非競争的であった事業にも一部に競争原理の導入が順次行われており、これまでの企業体制の抜本的な変革が急務になっていた。このことに伴い、これまでとくに紳士的でおっとりしているが

25

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール修士課程20期生小平滋が高木晴夫教授の指導の下、作成を行った。当ケースにおける企業および個人の意思決定や行動に関する記述については、その経営上の適否を例示することを目的としたものではない。(1999年)

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

迫力に欠ける、とされていた企業風土の転換が求められている状況にある。

また、規制緩和に伴い電気料金の値下げ要請が強まり、コストダウンへの圧力は年々増スクールに所属する大している。その一方で、アメニティ志向の高まりとともに空調関連の需要は年々5拡大し、その結果として電力需要の昼夜間／季節間格差の拡大という構造的な問題が増大していた。このことは年間で真夏のわずか数日数時間の空調需要のためだけに毎年巨額の設備投資を行わなければならない、という状況をもたらし、その費用負担は同社の収支状況を悪化させる懸念材料ともなっていた^[1]。さらに、それでもなお伸び続ける電力需要を賄う対策として、これまで同社では新規発電所の建設等による新たな電源の開発を行ってきたが、新たな電源立地の確保10が次第に困難になるなど、電力の供給側（サプライ・サイド）による対応は年々難しくなりつつあった。

このため同社では近年、電力負荷の平準化^[2]ということがあります大きな課題となってきており、供給側での対応のみならず、需要側（デマンド・サイド）に働きかけることによって負荷15平準化を目指す「DSM」^[3]と呼ばれる方策の強化、ということを重点的に実施していた。それに伴って、同社は同時に DSM 関連機器として電気温水器やエコ・アイス^[4]と呼ばれる空調システムの提案・導入勧奨にも力を入れていた。

東京電力の電子メールシステム

1995 年以降の急速な情報化の流れの中、同社においては社長のイニシアチブのもと、パソコンの導入が急速に推進され、「1 人 1 台」を目標に、ハイペースでその普及が行われていた。各20パソコン同士が結ばれた社内ネットワークには「P-mail システム」と呼ばれる電子メールシステムが構築されており、社員各自が ID を持つて電子メールのやり取りを行っている他、各部門

^[1] 日本においては、電力会社には法の規制により電力の供給義務が課せられており（電気事業法第 18 条）、原則的に電力需要のすべてに対応しなければならない。すなわち電力会社には「売り逃し」という自由はなく、需要のピークに合わせた設備形成というものを回避することはできない。

^[2] 電力需要のピーク時とボトム時との昼夜間／季節間の格差を縮小すること。電力負荷を需給のタイトな時期（夏季平日昼間）から緩慢な時期（夜間・休日等）に移行させ、電力負荷のピークを抑制することにより、供給設備の増大を抑制するとともに発電設備の利用率を高め、供給コストの増大傾向の抑制・低減化を図るものである。

^[3] 「デマンド・サイド・マネジメント」のこと。電力の供給側（電力会社）サイドだけではなく、季節や時間帯によって差をつけた料金メニューを設けたり、省電力機器等の普及勧奨を行ったり等の様々な施策で需要（顧客）サイド側に働きかけ、それによって電力負荷の平準化の実現を目指す手法である。

^[4] 東京電力がその普及を推進している氷蓄熱式空調システムのこと。料金的に割安な深夜電力を利用して夜間に氷またはお湯を蓄え、その熱エネルギーを昼間の冷暖房の熱源に利用する方式の空調システム。昼使用するためのエネルギーを夜間に蓄えることにより、昼間分の電力の一部分が夜間にシフトするため、電力負荷を平準化させる機能をもつ。

の業務情報を掲載する電子掲示板、情報交換を行うための電子会議室などを利用することができるようになっていた。冒頭の発言がアップロードされた「フリートーキング会議室」はそうした電子会議室の中の一つであり、原則的には自由な発言が許されているものであった。

5

波紋を呼んだT氏の「問題発言」

「ねえ、フリートーキング見た？なんだかすごいことになっているよ。」「すごい奴がいるねえ。」「何だ、この生意気な奴は。」

「フリートーキング会議室」で冒頭の発言が行われると、同社の各職場では早速この発言と発言者の方が話題となった。その発言者は、都内のある支社に勤務するT氏その人である。T氏本人が自ら「おちゃらけた口調」と認める言葉を引用しながらまとめると、その発言の概要は次のようなものであった。(なお、これらT氏による発言のスタンスはあくまでT氏個人の主観的な意見としての立場からのもので、必ずしも客観的な事実を正確に反映しているわけではなく、T氏の誤認による部分も多かったが、入社後比較的早い時期のT氏が同社について抱いていた印象を率直に物語るものであるため、発言内容をそのまま引用する。以後同。)

10

15

—東電の社員は自分にとっては「まさに『人種が違う』っていう感じ」であり、「昔の日本のいわゆる古き良き時代の企業体系『終身雇用・年功序列』が今もって続いている」「なんにもしなくとも、そこそこ出世する」「飲んでいる席で仕事の話ばっかりしている」「飲んでいる席でこれからのは話(未来の話)は少なく、昔はあーだった、こーだったと過去の話をする人が多い」等々のことに驚いた。良くなつた点として待遇が以前の会社より良くなつたが、一方で「仕事内容が以前と比べるとつまらなくな」り、「人間関係がめんどくさくな」った云々……—

20

25

ここでT氏のプロフィールについて若干記述しておく。前の会社でマーケティングやCI等の業務を担当していたT氏は、1995年6月、中途採用で東京電力に入社した。同時に都内のある支社の営業課に配属になり、電気温水器や蓄熱機器などDSM関連機器の普及勧奨に携わることになった。基本的にマーケティングというものにはあまり縁のない感もある東京電力という「畑違い」の職場をなぜ第二の職場として選択したのか、という問い合わせに対して、T氏は次のように述懐している。

30

sample

sample

sample

sample

sample

5

10

「前の会社での仕事内容は本当に面白かったのですが、労働条件がとてもきつく、若いうちはいいとしても40代50代になったときに今の仕事に果たして耐えられるだろうか、と思ったのが転職の第一の理由です。しかもものすごいリストラがあって周りの人がどんどんいなくなっていくなど、将来的にみて不安定な要素が数多くありました。特にそのうち家庭をもつであろうことを考えると、残念ながら前の会社にいたままでは幸せな人生を送る自信が私にはありませんでした。つまり一言でいうと『安定を求めて』当社に来たわけです。電子会議室の発言からギラギラして肩をいからせて歩いているというイメージを持つ人が多いようですが、実は自分のベースとしては『安定志向』なのです。しかし、それにしても東電は思っていた以上に安定し過ぎていうように私には感じられました。毎日がカルチャーショックの連続でした。」

15 「入社時のカルチャーショックはあまりにも大きいものでした。最初はただただ必死に順応しようとしたものです。発言にも書きましたが、考え方がまず違う。仕事内容以前に『常識』が違うのです。カルチャーショックという意味では、最もギャップを感じた部分というのは、私から見ると減点主義・マイナス思考だと思えることです。以前所属した会社での感覚からすると不可解だと思われるところがかなりあるような気がしました。仕事のやり方も自社内優先という印象で、業界が違うこともあるってかスピード感が全く違うことにも戸惑いました。随分変わってきつ
20 つはあると思いますが、学歴主義や序列・肩書主義が残っており、プライベートにも干渉てくる。その一方で仕事のことでは、前の会社ではミスや間違い・勘違い等の指摘は本人に直接言うのが親切だとされていたのに、ここでは間接的に遠回しに言うことが美德とされているように思いました。ここではミスを無くすことより、人を傷付けないことの方が大事なんだと思いました。」

25 そのうえで、電子会議室上でこうした波紋を呼ぶ発言を行ったことに関しては次のように語っている。

「電子メールを使うようになったのはこの会社に入社してからで、もともと前の会社での電子メール経験はありませんでした。ちょうど電子メールシステムが当社に導入され、本格的に始動
30 したタイミングでもあり、この発言の前の半年ぐらいは、主にプライベートな電子メールのやり取りに使用していましたが、これは面白い、使えるぞと思ったのがひとつのかぎかけです。実際には最初はあまり深く考えず、ただ自分が感じた疑問点を率直に発言した、というのが正直なと

ころですが………。」

ところが、T 氏本人が想像していた以上に社内での波紋は大きくなつた。以前所属していた会社においてはこうした意見表明はごく当たり前のことであり、この発言もT氏にとってはただの「正論」として何気ない発言をしたつもりのものであったが、同社においてはその「当たり前」の発言が、全く別の受け止められ方をしたのである。その安定的で保守性が強い一種独特な風土の中、とかく「大人しく」「物言わぬ」社員が多かった同社にあっては、このような発言は極めて「生意気」で「挑戦的」ともとれる発言であった。そのような発言を、しかも全社的な電子メールシステム上で公然と行うということは、同社においてはこれまで皆無だったこともあり、この発言は社内で物議を醸すこととなつた。しかもそれに加えて、折しも翌1月8日には、社長が各部長・店長・所長宛てに「会社のクライメイト（風土）の転換について」と題する電子メールを送り、一般的に「控えめ」で「行動力に欠ける」という同社の社風では現代社会の変化のスピードや激しさについていけないため、今後は自分の頭で考え自分の判断で行動し、非連続の発想で時代の変化に対応した新たなクライメイトを形成しなければならない、という内容の呼びかけを行い、これが社内で大きな話題になったこともあり（以下便宜的に「クライメイト」発言と呼ぶ）、これと内容的に共通点も多いT氏の発言は大きな反響を呼ぶことになった。

予想外の大きな反響

発言の直後からT氏個人に向けて多くの反響の電子メールが寄せられ、その数は翌週末の1月17日までの10日間で50通余りにのぼつた。その内容は、「これはちょっとと思う部分がある」「中には誤解もあると感じられる部分もある」「自分の部門には当てはまらない」という一部反論を含むものや、「口の効き方が悪い」「つまらないならなぜ東電に入ったのか」という強い反発を表明する内容のものもかなりあった。しかしましろ寄せられた反響の多くは総じて好意的で、逆に「上司も含めてよくぞ言ってくれたと好評だった」「常々同じことを考えていました。この体質を若手が変えていかなければならない」「やはり他から見るとそうなのかとショックを受ける」「勇気に敬意を表する」「課内で回覧している」「面白い奴がいると評判になっている」などの内容の電子メールが多かつたことが特徴的で、さらに「ぜひ今後はその行動力をもって具体的に実行して欲しい」という意見まで寄せられている。反響を寄せた社員も若手からマネジャークラス、事務系のみならず技術系の社員まで多岐にわたり、中には役員クラスから寄せられた電子メールもあった。

こうした状況について T 氏はこう語っていた。

「ある程度の反響は予想していましたが、ここまで騒ぎが大きくなるとは思っていませんでした。若手からの反響を期待していましたがマネジャークラスからの電子メールも多かったのは意外でした。また、反論がもっと多くてもいいはずなのに好意的な意見が多かったことも予想外のことです。また、電子メールだけでなく、折に触れてさまざまなルートから『あの発言を読んだ』という情報が入づてに伝わってきたので、想像以上に電子会議室の発言は読まれているのだ、ということを実感しました。」

10 電子メールで寄せられた反響すべてに対して、T 氏はいちいちそれに対する反論やコメントを返信していた。

「『反応には反応する』という性格なのでどうしても議論をせずにはいられないのです。」(T 氏談)

15 一方、こうした T 氏個人宛ての多くの電子メールに対し、電子会議室にアップロードされた「公開発言」は同じ時期にわずか 4, 5 件程度にとどまった。このように電子会議室で発言せず、T 氏への個人宛て電子メールでの反響が多かったことについては、「他部門の所轄だから自分の発言を快く思わないものがいる」「上層部が見ている」「役職者としての立場上」「勇気がない」「まともな文章が書けない」などの理由を自らの電子メール上で表明していることが多かったという。

20

議論の活発化：「炎の発言」シリーズ

最初の問題発言の波紋がいまだ収まらないうちに、T 氏はその波紋にさらに輪をかけるように第 2 第 3 の問題提起を行った。この時点で T 氏は自らの「フリートーキング会議室」での問題提起にはすべて「炎の発言」という題を付すようになった。内容も社風などの総論的レベルのものから、むしろ業務面での問題点についてのより具体的なものとなり、最初の「中途採用者………」発言の中で記述した項目のうち特に問題意識の高いものをピックアップし、それぞれについて T 氏の視点から議論を投げかけた。T 氏は、これまで同様「おちゃらけた口調」で、例えば社員の評価制度を「もっと実力主義にすべきである」と論じてみたり、顧客の所有物である屋内電気設備を同社が無料点検している^[5]ことを「過剰サービスである」と指摘したり、電気料金の支払方法が異なる口座振替の顧客と訪問集金^[6]の顧客とで料金が同一であることについて「料金徴収コストが違うはずなのに不公平であり、それは平等と公平とをはき違えているもので

はないか」との批判を行ったりと、T氏の立場からの持論を展開し、電子メールシステム上にさらなる議論の渦を巻き起こすこととなった。

T氏によると、そもそも「フリートーキング会議室」で発言していくのに「こうした方法でやつてやろう」などという「戦略」じみたものはなかった。しかし、反響の多かった最初の発言を受け、「『炎』という『ブランド』をつけることによって発言をひとつの『商品』と見て、さらに多くの人と議論を深めていきたい」ということを目指し、一連の「炎の発言」シリーズの発言を繰り返したのだという。また、再び挑発的な口調で議論に臨んだことについては、「恐らく変革の必要性・問題意識というものをトップはわかっていて、むしろミドル層がわかっていないのではないか」という考えのもとで、「若手が発言に注目して議論を巻き起こし、若手の側とトップからミドル層を『挟み撃ち』にして少しでも影響力を發揮していきたかった」からだと語っていた。5 10

当時の心境について、T氏はそれぞれある別々の人に送った3通の電子メールの中で次のように述べていた。

「最初の発言を入れた翌日にたまたま社長の『クライメイト』発言があり、自分の考えは間違っていないと自信が持てました。自分の発言が反響を呼んだのは、恐らく社長と同じようなことを言っているということもあるのでしょうか。その反響に対して調子に乗って言いたいことを言っているうちに、自分で自分を追い込んでしまいました。せっかくここまで来たのだからやれるところまでやってみようと思っています。」15

「いずれにせよ、泣き寝入りをする必要は全くないと思います。『おかしい』ものはだれがなんといつても『おかしい』のです。私の場合、『しがらみ』というものがあまりなかったのが幸いでした。強気な発言をすればするほど自分を追い込むことになりますが、私はそれには負けません。苦労も自分のためと思えばその大変なことも楽しくなってくるものです。」

「自分は別の会社にいたことで違う視点をもっています。そして今まさに変わろうとしている東電はその違う視点を必要としているのです。これは私の自負でありセールスポイントでもあります。」20 25

^[5] これは、顧客の電気設備の点検義務が電力会社の側にあると定めた電気事業法第57条に基づいて行われているものである。

^[6] 電力会社の集金員が顧客のもとに直接出向して集金すること。口座振替と訪問集金との料金が同一であることについては、実際のところは電力料金に限らず他の多くの公共サービスの料金体系でも同様である。また、顧客側がその料金徴収方法を選択する理由や事情は一様ではなく、単純に両者に料金的な差をつけることは、電気事業法第19条にうたわれた「需要者間の公平」の原則に反する危険性もある。さらに、料金体系が複雑化することによって逆に発生するコスト増との兼ね合いからも、両者が同一料金であることは必ずしも著しく顧客の利益を阻害しているとまではいえない、ということには注意を要する。

sample sample sample sample

T 氏の発言がより具体的で、しかもその内容が同社のサービスや実務に関係するものだっただけに、電子メールシステム上で行われた議論はさらに活発化することとなった。最初の「炎の発言」が行われた 1 月 17 日から 2 月 19 日までの約 1 ヶ月間の間に「フリートーキング会議室」にアップロードされた関連発言は、T 氏本人のものとそれに対する反響を合わせて 50 件を超える。
5 T 氏個人宛ての電子メール総数も 60 通近くを数えた。この議論にはキーになった者が何人かおり、彼らが中心になって議論が進められたが、テーマに関連する部門の実務担当者からの発言も多く、T 氏の事実認識には誤認があると指摘する発言や、今現在 T 氏が批判するような制度体系になつてることについてはこれまでの歴史的経緯や法的根拠に基づくもので一定の合理性がある、とするもの、それに「自分はこうすべきだと考える」という意見や反論も多数寄せられ、「フリートーキング会議室」は「炎の発言」関連の議論で賑わう、という状況となったのである。この時点での反響についても概ね好意的（ないし建設的）なものが多数で、中には「圧力に屈するな」とエールを送るものや、T 氏に人生相談を持ちかける電子メールもあったという。電子会議室上に「公開」されなかつた個人宛て電子メールによる反響についても、T 氏が発信者の名前を伏せたかたちでそれらの反響を集約し、本人承諾のうえ「炎の反響」として T 氏の手で「フリートーキング会議室」に掲載することなども行われた。
10
15

一方、こうした発言に対する当時の社内での受け止め方について、本店に所属するある社員は次のように語っていた。

20 「『フリートーキング会議室』上では、T 氏の意見に賛同する者も多くいたようですが、その他大勢の社員は、『なんだか変な奴が現われたな』と『東電であんなことを提言してもできるわけがない』『そのうち無意味だと言うことがわかってやめるだろう』といった否定的な意見が当然のごとく支配していました。私も正直なところ、T 氏の一連の発言や提言に対しては、気持ちはわかるがとうてい叶えられないだろう、と認識していました。しかし、確実に社員の注目を浴びていた、ということだけは事実です。」
25

T 氏が他者から受けた影響

ところで、この時期の T 氏の発言がより具体化し、総論にとどまらず各論に立ち入ったものへと変化していったことについては、最初の「問題発言」に対して寄せられた反響が影響している。このときに寄せられた電子メールの中には、「T 氏の発言は実のところははっきり×（ペケ）といつているわけでも、こうしたい！こうするぞ！とも言っていない。」であるとか、「箇条書きのよう

なぞんざいな言い方は説得力がない。」との指摘、さらには「変わらるには総論ではなく具体的に各論で話す必要がある。」「現状批判は簡単。そこから先、だからどうしたらよいかという提言をして欲しい。」といった意見があり、T氏もそれに対して「これからはこうするぞというものを書いていくつもりです。」「箇条書きしたもののうちで特に自分が問題意識をもっているものについて一つ一つ明確に議論していくつもりです。」「もう少し具体的に論点を明確にして発言していくつもりです。」と応え、このことが以降の「炎の発言」シリーズがより具体性をもった内容のものに変化していく一要因となつた。

5

ちなみに「炎の反響」として電子メールでの反響を電子会議室上に掲載することにしたについて、「心情的に言いにくいという人が多いということを理解し、その中で『これは』というものがあったらシリーズの中で名前を伏せて引用してみてはどうか」というアドバイスを受けたためにT氏が自ら「代弁者」を買って出たものである。T氏も後に、このアドバイスで反響を載せたことは効果的であった、と述べている。

10

15

電子メールシステム上の「サポート役」の存在

この時期の議論についてはT氏の意見に同調する人が数人現れており、直接／間接的にT氏の意見をサポートする役割を担つた。このことについてT氏は次のように語つてゐる。

「思えば、いろいろな人から影響を受けました。今でも印象に残つてゐる人を数人挙げることができます。これらの人々が精神的なサポートをしてくれたおかげで今の自分があると思ってます。当然のことながら、最初は自分の意見に賛成してくれる人は身近にも少なかつたのです。むしろ物理的には離れたところにいる人々が、ネット上で『頑張れ』と応援してくれたことが心の支えになりました。ある人などはいろいろなところに出向いて自分のことを会う人会う人に面と向かってPRしてくれましたし、それらの結果として発言を行つたことの効果がメール上だけに終わらなかつたことは素晴らしいことでした。」

20

25

反発への対応

直接的に寄せられるものは少ないとはいへ、「炎の発言」に寄せられた反発意見は、感情的な反発もあってか、そのそれぞれが強い調子のものであった。しかしながらT氏はそれに臆することなく、受けた反発意見の倍以上の分量の反論をしてそれに対応している。例えば「このような

30

sample

sample

sample

sample

sample

5 言い方をするのは中途採用者の立場として極めて不謹慎。周りが騒いでいるのを見て楽しんでいるだけではないのか」という意見が電子メールで寄せられたが、それに対してT氏は「こうした発言はあくまでも東電のため。いわば鼻毛が出ている人に『鼻毛出てるよ』と言っているようなもの。一時的に相手との関係が悪化するのを恐れて悪いことを指摘しないことがよっぽど不謹慎である」と反駁、「もう少し謙虚な気持ちでご自分の幸運（東電に入社できたこと）に感謝する気持ちがあってもいいのでは」との意見には、「感謝の気持ちちは人一倍強い。少なくとも新卒で入ってきた人よりは絶対に強い。」と述べている。さらに「何が言いたいの。やめちまえって上司が言っているぞ」という感情的な電子メールも寄せられたが、これについては「なぜ『やめちまえ』と思うのか理由を聞かせて欲しい。私にやめると思わせるだけの明確な理由がない限りやめさせることはできない。やめさせたいのならその上司と相談して理由をきちっと書いて欲しい。」と冷静にしかし強く反論している。

10 こうした少なからぬ反発に対するT氏の見解は以下のようであった。

15 「感情的な反発意見は、自分の発言内容に対するものというよりも自分個人に対する反発や発言する行為自体に対する反発だったので、あまり気にしないようにしました。内容に関する反論については、いろいろな意見というのがあって当然で、自分の考えと違うからといって間違っているとは限りません。ですからむしろ反論意見を説得する過程、議論する過程で自分も勉強することができたのです。さらに一連の議論を通じて、発言の際にはまず考えてからという技術、20 自分の思いをいかに人に伝えるかという技術も身につけることができたのは収穫でした。反発に対する対応として重要なのは『相手をどう説得するか』ということと『協力者を増やす』ということだと思います。最初の発言と同時期の社長の『クライメイト』発言については、まさに自分にとっては社長が『協力者』であるものと勝手に受け止め、自分の励みにしました。」

25 業務改革プロジェクトの始動

ところで、電子メールシステムが「炎の発言」で賑わっているのとちょうど同じ頃、東電社内では「TEPCO フロンティア 21」と呼ばれるプロジェクトが始動していた。このプロジェクトは「ベンチャ一起業人」と呼ばれる社内ベンチャー制度と「グッドプラン改革人」と呼ばれる業務改革プロジェクトとの2本立てで、社員から広くプランを公募し、そのアイディアを実際の組織変革に活かしていくことを目的とするプロジェクトであり、その第一回目のプラン公募の締切が1997年3月に迫っていた。

もともとメインとして出されたのは社内ベンチャー制度の方であった。当時、社内ベンチャー制度は多くの他の企業でも導入が検討されていたが、同社の企画部門において、この制度について「企業の活性化の手段として必要なのではないか」「そういうことが当社でもできないか」ということで、自社への適用の可否の検討がなされたのが発端である。その背景には同社が抱える最大の経営課題としての「規制緩和への流れ」という時代背景と、それに伴う「コストダウン圧力のかつてない高まり」という環境変化がある。この環境変化に伴い、同社はこれまでの右肩上がりの需要に合わせて設備形成を行う、というスタンスから、高まり続ける需要のピークに対応した設備の確保およびコストダウンの実現、という双方の目的を同時に両立させるために、より必要な部分に重点的に設備投資を行いながらそうでない部分については極力投資を抑制していく、というスタンスに方向転換がなされたのであるが、こうした抑制スタンスが強化されることで「社員が萎縮して組織に元気がなくなってしまう」ことを危惧した結果として、すなわち組織活性化の一つの手段としてこうした制度が導入された。

「グッドプラン改革人」制度

社内ベンチャー制度はこうして実際に始動することになったのであるが、同時にその議論の中から、「社内ベンチャー制度は新たなビジネスを生み出す可能性はあるものの、果たしてそれだけで社内は活性化するのか」「むしろ社内の業務に対しても自ら手を挙げて変革を進めていきたい、という人材から画期的なプランを集めたい」という意見が出され、いわば社内ベンチャー制度導入の「両輪的」なプランとして打ち出されたのが業務改革プロジェクトである「グッドプラン改革人」制度であった。従来より同社では業務改善提案やQCサークルといった制度で現場レベルでの業務改善を図ってきた。しかしこうした制度のもとでは、出された提案は上司や主管部門のフィルターを通して通さなければアイディアが実現されないので、その結果として思い切った大胆なアイディアが出されない、という問題点があった。またこれらは職場単位の活動によることで、そのアイディアの内容も「身の周りの日常業務の改善」というものを主眼とするものが中心となってしまうくらいがある。これらの限界を打破して全社的な変革のアイディアを募集することで、「何でも言える」「思い切ったアイディアが出せる」ような「場」をつくり、社員にチャレンジする機会を提供するものとして、この「グッドプラン改革人」制度が導入されるに至ったわけであった。

これらの二つのプロジェクトの開始に至る経緯には、もともと 1995 年 10 月に打ち出された

中期経営方針が伏線にあり、それをベースとして1996年の春先頃より制度導入の検討が始まり、同10月に制度のスタートとなった。「グッドプラン改革人」制度に関してはその導入効果についての十分な事前調査は行われてはいなかったが、制度の導入を検討する議論においては「結果がゼロでもいいではないか」という意見が大勢を占め、計画にゴーサインが出されたのである。

5 こうした制度導入時のこと振り返ってプロジェクト事務局の当時の担当者は次のように語っていた。

「このようなことは昔の当社では考えられなかっただでしょ。以前であれば間違ひなく『ある程度の答がなければやらない』ということで計画は却下されていたはずです。ところがそれを『まずやってみよう』『失敗してもいいではないか』というスタンスで行うことになったのですから、10 当社としては非常に画期的なことでした。その意味では、たとえこのプロジェクトがただ変革の『場』をつくることだけであったとしても、それはそれで十分に意義のあるものだったということがいえるでしょ。実際、この制度で求められたのは、『種々雑多でいい。いろいろなアイディアを募集する』というものでした。『最初は夢でもいい、面白いから実現に向けて本店でも手伝おう』というプランを求めたわけです。その主眼は、変革そのものを実現するというよりも、15 まさにそうした変革を起こす『きっかけ』となるようなプランでした。」

選考プロセス

かくして「グッドプラン改革人」制度はスタートした。プランの選考基準は次のようなもので20 あった。まず第一は「先進性・創造性」ということである。プランの中に今までだれも気がつかなかつたような新たな視点からの改善・改革のタネが含まれている必要があるものとされた。次には「プランが会社の経営方針に沿ったものかどうか」という点である。すなわち、コストダウンであるとか電力負荷の平準化などに貢献するアイディアが求められた。同時に「最終的な実現可能性」であるとか「プランにより生み出される効果の高さ」などが検討材料に挙げら25 れる一方、会社にとって有益なものであれば応募者個人の資質は問わないものとされた。選考プロセスは以下のように3回の選考過程を踏む。まず第1次選考は書類審査であり、応募者のプランをまず関連する所轄部門に審査を依頼、その意見に基づいて「TEPCO フロンティア小委員会」と呼ばれる委員会においてその先進性と創造性とを重点的にチェックする。続く第2次選考では、応募者自身によるプレゼンテーションにより、本人から直接その内容を聞くことによ30 りそのプランの先進性を再審査、第2次選考通過後は3ヶ月から6ヶ月かけて実際にデータを取つて裏づけをしたり分析をしたりしてプランの具体化に向けた詳細検討をしてもらうものとされた。最終選考では、こうした詳細検討の結果に基づいて、そのプランが具体化され、会社とし

て実現可能なものなのかどうかを判断することとなっていた。

プロジェクトへの応募宣言

さて、「フリートーキング会議室」上での「炎の発言」シリーズは2月半ばを過ぎて新たな展開を見せた。T氏は2月20日付の「炎の発言」において、「これまでの発言は所詮言いたいことを言っているだけで、どれほど影響力があるのかは明確ではないし、実感もわからない」と発言し、今度は「グッドプラン改革人」制度に自分のプランを応募することを「宣言」した。数多くの反響の中に、「行動で示して欲しい」という内容のものが数多くあった影響もあり、やはり電子会議室での議論だけでは限界がある、ということを感じたのがその動機の一つになっているという。当時の心境をT氏は次のように述懐している。

「各論を突き詰めていくと果てしない議論に巻き込まれ、当時は土日も会社で電子メールを打ちまくっている、という状況になっていました。しかし、それだけのことをやる意義・やりがい・見返り・面白さというものも同時に知りました。ここまで来たからにはとことんやりたい。意識が変わるというのは見た目ではわかりません。行動に出て初めて変わったということがわかるわけです。行動を変えることができれば意識も変わったといえるでしょう。実際、それまでは圧力というものをあまり感じていませんでしたが、その頃になると、そこまで言うなら実際にやってみよ、という『無言の圧力』をひしひしと感じていました。確かに、本当に改革を担うのなら『フリートーキング会議室』よりも『TEPCO フロンティア21』です。そもそも会社を変えたいという意識は最初からあったわけだし、『会社を変えたい』というからにはこうしたプランに応募しないわけにはいかない。自分の改革案が単なる発言に終わらず、会社の業務として活かせる道があるのであら、是非ともこれに応募すべきだろう、と考えたのです。」

実際、「炎の発言」に対する反響の中には、「『言うは易き。行うは難き』ですよ。こうしなきゃ！を実行していますか？実行できますか？」という指摘があった。これに対してT氏は「やってみせます。自分で言ったことに対して自ら行動することでその発言力が説得力を持ってくると思います。」と返答しているが、こうした電子メールシステム上の指摘が業務改革プロジェクトにT氏が応募することの一つの動機へつながっていった。

こうしてT氏は3月末に迫った「グッドプラン改革人」第1回募集の締切までの1ヶ月余りの間に自らの企画案を作成することとなった。この間、「炎の発言」はひとまず休戦という空白

状態になったが、「グッドプラン改革人」に応募することをわざわざ「宣言」したこと、「頑張れ」「楽しみにしている」旨の電子メールが数通、T 氏に寄せられた。このように電子会議室上でいわば社内への「宣言」を行ったことについては、

5 「自分なりの目算（選ばれる自信）はそれなりにあったし、電子会議室上でまず『やる』と宣言してしまうことは『かっこいい』と思ったからです。同時に、後で『やっぱりできませんでした』というのはとても『かっこわるい』ことになり、結果的には『自ら退路を断つ』ことになつたわけです。」

10 と語っている。

「エコ・アイス普及戦略」

T 氏のアイディアは、「エコ・アイス普及戦略」というものであった。エコ・アイスは東京電力が電力負荷の平準化の切り札と位置づけ、その普及を推進している蓄熱式の空調システムのことであるが、T 氏のプランはその普及にマーケティング手法を取り込む、ということをメインにしたものである。同社ではこれまで電気温水器や蓄熱式空調機器などの普及勧奨活動に関して、実際にマーケティング的な手法を用いることはほとんどなかった^[7]といつてよく、その意味ではこのプランは「画期的」なものであった。その内容は、各営業拠点にあまねく人を配置して機器導入の提案や勧奨を行う、というこれまでの手法ではなく、エコ・アイス導入の潜在的可能性の高い地域に重点的に経営資源を振り向ける、というもので、T 氏の担当する業務にも直接関係するものであった。このテーマを選定したことについて T 氏はこう説明していた。

25 「電子会議室での議論のような自分の専門外のことばかりではなく、自分が今やっている業務についてどうしたらより良くなるかを考えていくべきではないかと思い始めました。そこで、現在当社が最も力を入れていて、しかも自分の業務でもあるところの DSM、特にエコ・アイスについて取り組むことが一番いいのではないかと考え始めたのです。」

30 締切までの1ヶ月間、T 氏は多忙を極めた。日常の業務をこなしながらの企画書作成作業である。しかもいざプランニングとなると、まだまだ知識が不完全であり、上司にエコ・アイスや空調

^[7] 実際のところ、T 氏のプランに類似したアイディアは 1992 年～94 年にかけて同社の本店のプロジェクトチームである程度まで検討され、一部は試験的に実施されたものの、最終的に本格実施にまでは至っていない。なお、T 氏自身は自らのプランの提案当時このことは全く知らなかった。

全般について幾度も教授を乞うとともに、マーケティングに関する文献を片っ端から読みあさり、土日返上で深夜まで職場に残ることもしばしばだったという。しかし、「『やっぱりできませんでした』というのは、とても『かっこわるい』ことだ」(T 氏談) という気持ちで準備を進め、どうにか 3 月末のプラン提出にまでこぎつけるに至ったのである。

5

「炎の発言」再び

1997 年 3 月 26 日。「フリートーキング会議室」に再び「炎の発言」が掲載される。「炎の予告」と題されたその発言は、T 氏のプランが完成間近であること、「はっきり言って、自信作」(T 氏談) であること、是非関係部門にもプリントアウトして配布して欲しいことなどが述べられ、T 氏の力の入れようが読み取れた。そして 3 月 31 日には「エコ・アイス普及戦略」プランの総枚数 100 ページ近くに及ぶ全文が「フリートーキング会議室」に公開され、再び数多くの反響を巻き起こすこととなった。まずプレゼンテーション用のファイルを送付して欲しい旨の電子メールが十数通寄せられ、T 氏もそれに応じて文書を送付している。さらに、内容を読んでの反響として、「頭をがーんと打たれた」「素晴らしいの一言」「もっともだとうなづける」という好意的な反響が寄せられる一方で、担当者による専門的な立場からの具体的な指摘・意見や反論も多くなかった。実際、こうした指摘・アドバイスを受け、T 氏は 4 月 7 日に「修正版」となるプラン全文を再度アップロードしている。当時の心境について T 氏は、

「保守的で斬新な意見を異分子扱いする人も多いので注意して下さい、というご指摘もいただきましたが、実際プレッシャーを感じていました。しかしそれがなぜか心地よくもありました。」

と語っていた。

寄せられた反論の中には、「同じ部門の者として不快感を覚えた。一緒に仕事をしたい人が一体どれほどいるのか。誤りを指摘するならフリートーキングという『マスコミ』を利用するのではなく、担当者にじかに言うべき。他の社員はこのような『論文』の世界ではなく『実質』の世界で苦労している。中途入社者はその実質がなく、こうしたことに陥りやすい論法だ。」というものまであった。T 氏もこの意見については強く反論を試みており、「強い問題意識をもつていつい口調が強くなってしまう。しかしその方が相手にインパクトを与えてその問題点を強く認識させることができる。忘れていけないのは『誠意』である。正しくない発言もあるだろうが、良くも悪くも考えるきっかけになってくれればよい。フリートーキングへのアップロードは一種

10

15

20

25

30

sample sample sample sample

の『売名行為』と捉えていただいても構わないが、その発言のおかげで自分の知識が大幅に増え
るとともにネットワークが飛躍的に広がった。確実に自分が向上していることを実感している。
別に誰かと仕事をしたいから発言しているわけではなく自分の意見が本当によいかどうかをも
う一度考えるきっかけとしたいから発言しているのである。ただの論文に終わらせないためだ
5 からこそ『グッドプラン改革人』に応募した。電子会議室でも総論から次第に各論に立ち入り『幻
想』を『現実』にする努力をしている。」という内容の長文の電子メールを送っていた。ちなみに
T 氏は後日この反論を寄せた人と実際に面会し、現在はまったく「後腐れなくお付き合いを
させていただいている」という。

10

電子会議室での情報交換

15

再び盛り上がりを見せた電子メールシステム上の議論もその後は収束に向かったが、「エコ・
アイス普及戦略」プランの内容についての専門的な事項についての電子メールによる情報交換は
活発に行われた。例えば4月11日から5月4日にかけては、エコ・アイスでの熱量計算データ
に関する指摘に対して情報交換を幾度も行っており、また、同時に「電気温水器やエコ・アイス
などのどれを営業推進の柱とすべきかどうか」といったDSMのあり方についての議論であるとか、
プロジェクトの規模や人員配置についての意見のやり取りが、関連する部門社員との間で活発
に続けられた。

20

関連部門での受け止め方

ところで、この「エコ・アイス普及戦略」プランについて、直接関係する部門では当時どのように受け止められていたのであろうか。このことについて、DSMに関係する部門に所属していたある社員は次のように語っている。

25

「まず、空調設備としてのエコ・アイスの販売流通過程は、食品・雑貨などのような消費財や
非耐久財のそれとは全く違い、生産財かつ耐久財的色合いが濃く、設計事務所・設備工事会社・
メーカー等の業界間の複雑な意思決定や、古くからある商慣行により売買・納品されるもので、
教科書どおりのマーケティング手法は通用しません。ですから、純粋なマーケティング手法に
30 傾注した T 氏のプランが大幅に効果を上げるとはとても思えませんでした。しかも、この案に
盛り込まれたことの中には、実のところ本店で過去に検討・実施されたものも多かったのです。
こうした商習慣や過去の経緯などの事情について乏しい T 氏がこれらのプランを実現すること

などは、到底無理だろうと考えていました。」

上司に向けられた反発意見

T 氏のこうした行動に関しては、T 氏の上司をはじめとする職場の周囲の対応というものが重要な役割を果たした。電子メールシステム上での好意的な反響とは裏腹に、実際は社内での反発も強かった。T 氏の発言は同社の性格をある意味では的確に突いていたが、事実誤認もあり、筆が滑る部分もあったのは事実である。社外からならばまだしも、同じ社員からそれを指摘されることに対しては「誰もが一生懸命やっているのに」と強い反発を感じた社員は多かった。実際のところこれら多くの反発は T 氏本人にではなく、T 氏の上司などに対して伝えられたという。これについては T 氏は次のように語っていた。

「当時、私の上司は電子メールはあまり見ていなかつたようでしたので、自らその内容をできるだけ見せて理解してもらうようにしました。上司は発言する行為自体は賛同していました。そうした発言は業務時間外にやれ、という方は多かつたので自分もそうしていましたが、ある上司は、『フリートーキング会議室』内で数多く発言されているような他の『不要品を売ります買います』的な業務外の内容の発言とは異なり、むしろ業務に関係する発言なのだから勤務時間中にやってもいいのではないか、との意見すら持っていました。一方私に対する反発は、自分に直接ではなく上司たちに向けて寄せられたものが多かつたようです。身近な上司が『防波堤』になってくれたおかげで随分助かりました。『言っている内容に対する反対ならともかく本人の行為そのものを禁止するようなことはしてはいけない』というスタンスで私を見てくれたことは幸いでした。自分は本当に上司に恵まれたのだと思います。自分に関する問い合わせや批判に対してとてもよくフォローしていただきました。仕事上の意見や考え方の違いでよく議論するのですが、思ったことを何でも言い合えるし、議論の後にわだかまりが残るようなこともありません。当時の上司のうち一人でも欠けていたら、恐らく『エコ・アイス普及戦略』は完成しなかつたでしょう。」

「防波堤」となった上司

一方、T 氏のある上司は T 氏の行った「炎の発言」という手法をどのように評価するかについて次のように述べていた。

「『炎の発言』は、会社で認めた自由発言の場である『フリートーキング会議室』の活用方法のひとつとして悪いことではないので、誰にも止められない、むしろ止めてはいけない手段です。

むしろ『炎の発言』がある種『ブランド』化し、多くの人、特に若い世代が次は何が書いてあるのかを期待して見るようになったことから、一人の意思・発言から多くの意見を引き出す手法

5 となつたものといえるでしょう。発言内容にしても、一瞬『過激』に見えるものもありましたが、結果的には会社を良くしていこうという前向きな発言であったことから、若い世代のみならず上方の方の人たちからも好意的な反響を得ることとなり、活性化の手段となつたものと考えています。結果として『エコ・アイス普及戦略』プランの作成過程においても協力者が現れ、それによって本人も最後まで頑張れたことから、業務遂行上からも有効な手法であったと高く評価しています。」

実のところ、T 氏の上司の元には社内各所から数多くの反発意見が寄せられていた。口頭あるいは電話を通じて、次のような否定的ニュアンスを含んだ意見や問い合わせがあった。例えば「炎の発言」に関して、「T 君はどのような人か？ 上司は知っているのか？ 了解しているのか？」 「だいぶ T 君のことで問い合わせがきているが大丈夫か？」 「T 君の言っていることは面白いが他からの反響はどうか？」 「炎の発言等 T さんは多くの人に発言しているがどういう人ですか？ 相当自信家のように見えますが。」 というようなことをさまざまな場所で言われたり、「エコ・アイス普及戦略」プランが選考をパスした後には、「最近いろいろやっているようだが『グッドプラン改革人』の選考を通っていることも含め、天狗になっていないか。」 と釘を刺されたり、さらには途中で T 氏の職場に上司として異動することになった社員が「大変な人がいるところに異動になったね。」などと言われることもあったという。

これらの批判的な意見に対しては、その都度「本人を見て判断して欲しい。普段の仕事を見ていただければわかる。本人は真面目で謙虚に前向きに仕事をしているし、上司も皆このことを了解している。」「心配し過ぎる人はむしろ東電のカラーに慣れすぎてしまっているからであつて、そういう人はもっとプラス思考で考えてやって欲しい。」「本人は天狗になっていないし、またなるような人間ではない。庶務的な仕事もやりながら外にも積極的に出て実績も上げており、『グッドプラン改革人』関係は時間外や土日に自分の時間を使ってやってくれたので問題ない。」「私も『炎の発言』は読んでいるが、問題ないと考えている。プラス思考で真面目な人間であり、30 仕事に対して一生懸命で今後期待できる人間であるので、良い意味で育成したい。」といったメッセージで彼のことを擁護したといい、このことからはまさに T 氏の上司が「防波堤」となつたことが読み取れる。T 氏はこうした温かい上司に見守られ、ある意味ではいわば反発を恐れ

ることなく議論を行うことができたわけである。

第1次・第2次選考通過

「エコ・アイス普及戦略」プランはその後 1997 年 5 月には無事に第 1 次選考の書類審査をパス。さしもの T 氏も「常務や部長クラスを前にドキドキした」という 7 月に行われたプレゼンテーションによる第 2 次選考も 9 月には無事に通過することとなった。

当時の「グッドプラン改革人」制度の事務局担当者は、T 氏の「エコ・アイス普及プラン」が選定された理由について次のように語っていた。

「T 氏のプランについては、当社の環境変化という時期に合致するものであったことは確かです。当社では現在、エコ・アイスをはじめとする DSM の普及に全社的に取り組まなければならぬ、という状況です。T 氏のプランはその意味でまさに『DSM 普及』という当社の戦略ともフィットする時宜を得たものだったということがいえます。ただし、プランの『内容』もさることながら『タイミング』がフィットしていたというのが正しいかもしれません。T 氏のプランは熱心できちんとまとまってはいましたが、その時点ではまだ総論的・評論家的な内容にとどまっていました。しかしながら、彼がそのプランの中で主張する論理は正しく、否定すべきものではなかったというのは確かです。したがってそのプランの内容がどうこうというよりもむしろ、まさにひとつのかぎり得るものとして期待されたことが最大の選定理由でしょう。」

「エコ・アイス普及戦略」プランの他、この第 1 回目の募集に応募されたプランの総数は 51 件。内容は非常に幅広い分野にわたり、T 氏のプランの他、設備形成におけるコストダウンの実現を目指すものや、新エネルギーを利用した電力負荷の平準化策、電源立地地域における地域振興策などのアイディアも出されたが、そのうち第 2 次選考を通過したプランは T 氏のプランも含め、計 3 件であった。

詳細検討プロジェクト発足から最終選考通過へ

こうして 1997 年度下期にはいよいよプラン具体化のための詳細検討プロジェクトチームが発足する。メンバーは総勢 19 名で、うち常勤検討メンバーが T 氏を含み 4 名という編成で、常勤メンバーは 20 代 3 名と 30 代 1 名という若手中心の布陣になった。この人選については T 氏が

「こういう人が欲しい」という意見をプロジェクトの主査に直訴し、主査が動いてくれたことで実現したものという。

T 氏によると、この詳細検討の時期が「泣けてくるほど」困難を極めた大変な時期だったとい
5 う。これまでほぼ T 氏本人一人だけでやってきた世界だったが、この段階に至っては、メンバー各自の意見を聞きながら議論を行い、一つの意見に集約しなければならないため、このプロジェクトチームは、プランの方向性を決めるだけで約 2 ヶ月も要してしまう。当時を振り返り、T 氏はこう述べている。

10 「激しい議論を連日行い、ある時は自分が相手を説得し、ある時はまた自分が折れるという状態が続きました。例えば、具体的なマニュアルを作ろうと言う上司に対し、大事なのはマニュアルづくりではなくまずは体制づくりではないか、と説得したりもしました。プロジェクトチーム発足当時は『平社員が上司に向かってあれこれい』とか『当社のやり方には合わない』と最初は面白く思っていないかった人もいたと思います。しかし、改革プランであるからにはこれまでの『否定』が必要である、という信念の下、自分の武器であるマーケティング理論をツールに理
15 論武装して対抗し、それこそ『ものすごい議論』を重ね、方向性が固まってからはこの上司も自分たちを認めてくれるようになったのです。ずいぶん時間はかかってしまいましたが、この 2 ヶ月間に『エコ・アイスをいかに普及させるか』というシンプルな目標のもとでがんがん議論し合つたことは非常に意味あるものでした。自分もここでずいぶん視野が広がったように思います。また、チームの会議には、役職に関係なく自分を含め若い人間が自由に発言できる雰囲気があり、
20 非常によかったです。」

一方第 2 次選考後、プラン具体化の過程においてはさまざまなサポートが必要となったであろうことが想起されるが、プロジェクトの進捗をサポートする役割を担うことになった「グッドプラン改革人」の事務局側は、「検討内容が深まること」「プランが途中で芽が摘まれることのないようにすること」へのバックアップをすることに力点を置いたサポートを行った。例えば、この時点でのこのプランはある意味では T 氏個人の手を離れ、T 氏の所属する支店に預けられることとなつたわけであるが、事務局は、実際の人員配置の権限がある本店の所轄部門に働きかけ、これを巻き込むなど、可能な限りの側面支援を行つたという。

30 こうしてプランの方向性も固つた後は、詳細検討の議論も比較的スムーズに進み、1998 年 3 月の最終選考でのプレゼンテーションを経て 5 月には最終選考通過が決定。「エコ・アイス普

及戦略」プランは「グッドプラン改革人」制度の適用第1号として正式なプロジェクトに認定されることとなったのである。

「エコ・アイス普及戦略」プランが他の多くのプランを差し置いて「グッドプラン改革人」制度の適用第1号に選定された、という「成功要因」について、T氏は次のように言及していた。

5

「まず何よりも運が良かったです。まず配属先がたまたま DSM 関連部門という、当社にとって『旬』の部門であったことでエコ・アイスというタイムリーなテーマに取り組むことができたこと、同時に電子メールシステムが本格的に稼働して『フリートーキング会議室』という場が与えられたこと、そればかりかちょうど『TEPCO フロンティア 21』プロジェクトが開始したところで、実際の業務の変革の場も与えられたことなど、すべての面でタイミングが良く事が運びました。」

10

その後の電子会議室

「グッドプラン改革人」での活動とは別に、T氏はその後も電子会議室での「炎の発言」シリーズで活発に問題提起を行っている。「エコ・アイス普及戦略」にほぼ専念していた1997年4月頃については、発言が DSM やエコ・アイスという具体的な分野に特定されていたため、専ら業務に関わる専門的な意見の交換が中心になっていたが、4月下旬以降は再びT氏の「問題発言」を軸に、活発な議論が「フリートーキング会議室」上で展開されるようになる。この頃になると、もはや個人宛ての電子メールでのやり取りにとどまらず、電子会議室上で意見を「公開」しての議論もごく当たり前のように行われるようになった。この頃最も会議室を賑わしたテーマは、当時の「フリートーキング会議室」を仕事・業務の意見交換を行うための会議室と業務外のまったく自由な発言まで認める会議室とに分割すべきだ、という通称「フリト分割論」であった。

15

社内でのパソコンの普及に伴い、電子メールシステムの利用者も増大し、それに伴って当時の「フリートーキング会議室」は発言数の増加が続いている。もともと発言内容にほとんど制限のなかった「フリートーキング会議室」は、それこそ「不要品を売ります買います」的な内容・趣味的なことに関する発言から T 氏の「炎の発言」のような社内の業務に関連するテーマまで、実際に雑多な幅広い内容の発言が日々着々とアップロードされている状況にあった。ところがそれでは会社にとって重要な情報もそうでない情報も、すべてがひとまとめにあつという間に過去の発言として消え去ってしまうため、このことを危惧した一部社員から「フリートーキング会議室」を分割しよう、という意見が以前より出され、逆に分割すると「真面目」な方の会議室の発言

20

25

30

「業務情報ネット会議室」の開設

こうした流れの直接的な影響を受けたわけではないが、同社ではちょうど同じ頃会社としてもこの問題点に取り組んでおり、発言数が増加する中、会社の業務に関する内容と「売ります買います」的な内容とが混在することに対して、より具体的な業務関連の会議室の設置を働きかける動きがあり、それまでの「フリートーキング会議室」が「懐を深く」「幅広く」「お遊びも何でもOK」というスタンスを貫いていたのに対し、フリーに意見交換を行いながら、「書きっ放しではなく具体的な何かが実現」し、それを実際の業務改善につなげることを目的とした「業務情報ネット会議室」が新たに同年9月26日に開設される運びとなった。

T氏の発言もそれに伴って以後は「業務情報ネット会議室」の方に移行し、以降は「炎の発言」シリーズもこちらの電子会議室で続けられている。その内容は、「電力会社分割論」「電力小売自由化問題」「平等と公平」といった会社のあり方に関するものや「QCのあり方」「6σ（シックス SIGMA）品質管理」「学閥」「人事評価制度」などの社内制度に関するものまで幅広く、関連書籍の要約や引用も適宜行いながらT氏の持論を展開している。さらにここでは「炎の発言」のみならず、業務に関連するエコ・アイスやDSM関連のテーマで資料・データの公表や意見交換を行うとともに、「エコ・アイス普及戦略」プランの現状報告や「グッドプラン改革人」第3次選考に提出する詳細検討の報告書まで公表し、幅広く意見を求めている。発言数もさらに多くなり、会議室開設からの1年間で合計131件もの発言が行われている。

「業務情報ネット会議室」に発言の場を移行して以降の議論の印象について、T氏は次のように語る。

「『フリト分割論』の張本人の一人である私としてはこうした会議室が開設されたことを非常にうれしく思っています。実際、『何でもあり』的な『フリートーキング会議室』に比べ、より具体的な業務に関する意見交換や議論を行うことに目的が限定されているため、ここで発言するこの効果は雲泥の差だと思います。ただ、こちらに移行してからは、最初のような『爆発的な反応』がなくなってしまったことは確かです。」

一方、当時「業務情報ネット会議室」の管理を担当していた社員はこう述べていた。

「電子会議室を細分化すると、『何でも書き込める』という自由さがなくなってしまうとか、会議室ごとに特定の発言者しか発言しなくなってしまうなどの問題がありますが、現状は比較的うまく機能しているものと考えています。ただし、『業務情報ネット会議室』上での発言は、現在のところかなり『お堅い高尚な』テーマで議論されることが多く、議論に参加しにくい人も少なからずいるでしょう。本当は当初のねらいのように、社内の業務のことに関してもっと気軽に率直に発言する人が増えてもらいたいのですが……。」

1998年秋：落ち着き

T氏の最初の「問題発言」から約1年半余り。社内に議論の渦を巻き起こしてきた「フリートーキング会議室」「業務情報ネット会議室」も、1998年秋に入り、落ち着きを取り戻していた。無論、落ち着いてはいても、これは「炎の発言」以前の状態に戻ってしまったわけではなく、業務の改善や変革に関する情報・意見交換がごく当たり前のように行われるようになった、という意味での「落ち着き」である。一方の「グッドプラン改革人」制度と社内ベンチャー制度による「TEPCO フロンティア21」プロジェクトについても、応募件数自体は当初からみれば減少したものの、1998年9月にはすでに第4回目のプラン公募が行われるなど、着実な進行を見せており。T氏が中心となった「エコ・アイス普及戦略」プランは、現在は正式なプロジェクトとして、その体制づくりが着々と推進されている状況にある。

T氏自身のスタンスも、当初に比べるとだいぶ変化してきたようである。「グッドプラン改革人」制度に関わったある社員は、T氏についてこう語っていた。

「当時のT氏は『思い込み』の激しい発言を行っていましたが、最近は随分と人の立場を思いやるような発言をするようになってきたようです。業務改革プロジェクトのプランナーとして『物事は一人では完遂できない』『プランナーを引っ張ってくれる人・芽を拾ってくれる人がいる』ということに恐らく気づいたに違いありません。その意味で、彼は成長しました。」

T氏自身、現在の自分を顧みて次のように述懐している。

「最近は自分もずいぶん『丸く』なりました。もともとが『安定志向』のせいか、東電に染ま

りつつあるのかもしれません。折に触れ発言している『炎の発言』も、最初の頃のような強すぎる口調は減ってしまっていて、むしろ最近では『言葉がつまらない』とさえ指摘を受けてしまいます。以前は『熱い気持ち』のままに猪突猛進してきましたが、最近では担当するプロジェクトを成功させる責任や周囲との関係もあり、そなへばかりは言っていられなくなってきたせいもあるのでしょうか。当時はずいぶん背伸びをしていました。あれだけ言ってきたんだから、という社内の目もあるのでこれからは土台をしっかりとつくっていきたいと思っています。もちろん、何としても『エコ・アイス普及戦略』だけはものにします。」

「自分が入社してからこの3年間で東電も大きく変わったと思います。このことについては、電子メールシステムを導入したことの寄与は大きいでしょう。その効果で危機意識はだいぶ出てきたものを感じています。少なくとも自分の発言によって、こんなことを言ってもいいんだ、という前例が作られたのはよかったです。まがりなりにも前例が作られたらし、危機意識を全社で共有することができるようになったのは電子メールシステム導入の最大の成果だと考えています。」

15 ところで、電子メールシステムを活用して得た最大のメリットとしてT氏は次のように語っている。

「それは人脈です。中途採用者には『同期入社組』という最大のシンパがいません。『フリートーキング会議室』で行った自分の発言に対しては、通常の業務では全く接点のない発電所やロン・ワシントンといった海外事務所の方々からも多数の意見をいただいて、一気にネットワークが広がりました。電子メールシステムで作られたネットワークは現在の自分の最大の財産になっています。特に最初は身近に賛成してくれる人が少なかつただけに、ネット上で『頑張れ』と応援してくれる人が心の支えになりました。」

25 今後に向けて

T氏の巻き起こした「変革の渦」はこれまでに一定レベルの成果をあげたといえる。しかしながら、「エコ・アイス普及戦略」プランを始めとする業務改革プロジェクトは、今までによくそのスタートラインについていたばかりであり、その真の成功がプロジェクトの今後の実際の成果にかかっていることについては言うまでもない。ましてや社内全体が自らの変革を受け入れてそれを推進していくのはこれからだといえるだろう。ただし、「グッドプラン改革人」制度導入の際の経緯が物語るように、「言いたいことは声に出して言う」であるとか、「失敗を恐れずやつ

てみる／やらせてみる」という「風土」が社内に着実に形成されてきたことは確かである。現在、東京電力においても新しい体制づくりに向けたさまざまな取り組みがなされている。T 氏はこうした大きな社内の変革の流れの中でひとつの小さな、しかし重みをもった「変革の渦」というものを巻き起こした。その成果は確かにこの巨大な企業においては小さなものでしかないかも知れない。しかしこの事例が果たした役割は決して小さくはない。

5

今後に向け、T 氏は自らの問題意識と進むべき方向を次のように位置づけていた。

「自由化の流れの中で今後は電力会社でもマーケティングが重要な地位を占めるでしょう。したがってこれからは、一般消費者を相手に『敵にいかに勝つか』ということが重要になってきます。自分にはマーケティングというものがベースにありますので、この会社でも将来はマーケティングに関係する仕事をやっていきたいと考えています。

10

確かに自分は丸くなりました。ただし進むべき方向だけはしっかりと見定めています。これだけは絶対に譲れない、というものがあるのです。それは、『人の質をいかに改善していくか』ということです。当社で生じている様々な問題も、突き詰めればすべてこのことにたどり着きます。『エコ・アイス普及戦略』についても、全社レベルの展開を目指したもの、紆余曲折があつて最終的には支店レベルでのプロジェクトとなりましたが、支店レベルだとできることは人員の『配置』ぐらいにとどまってしまう恐れがあります。しかし大事なのはそうした人の『量』ではなく『質』の問題です。最終的に人の『質』の改善につながらなければ変革は成功とはいえないでしょう。最近の『炎の発言』ではこれを意識した内容についていますが、今後もこのことを自分の問題意識として取り組んでいきたいと思っています。」

15

20

25

参考資料

資料 1：東京電力の基礎データと組織図

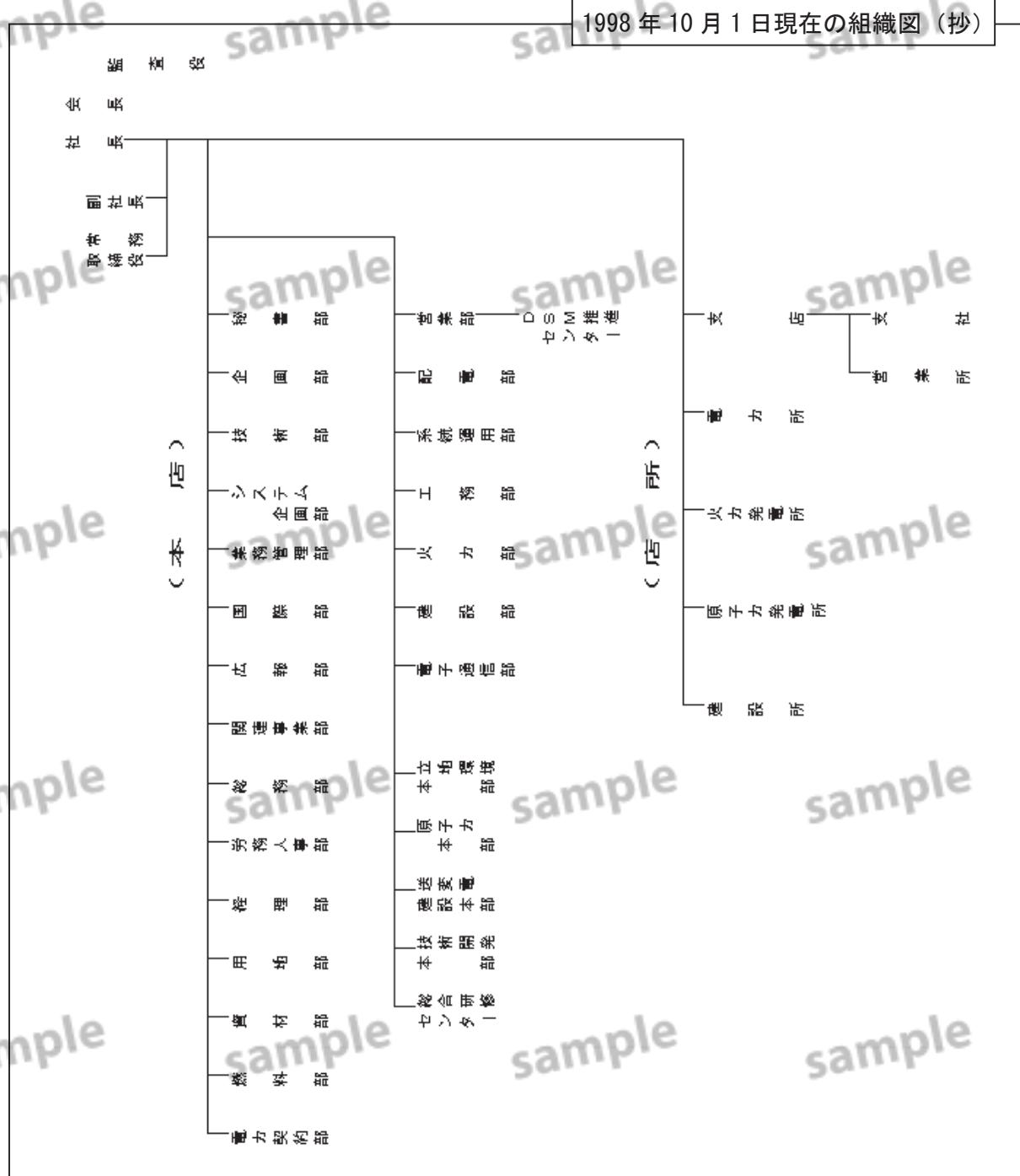
東京電力株式会社

資本金 6,764 億円 (1997 年度 3 月期)

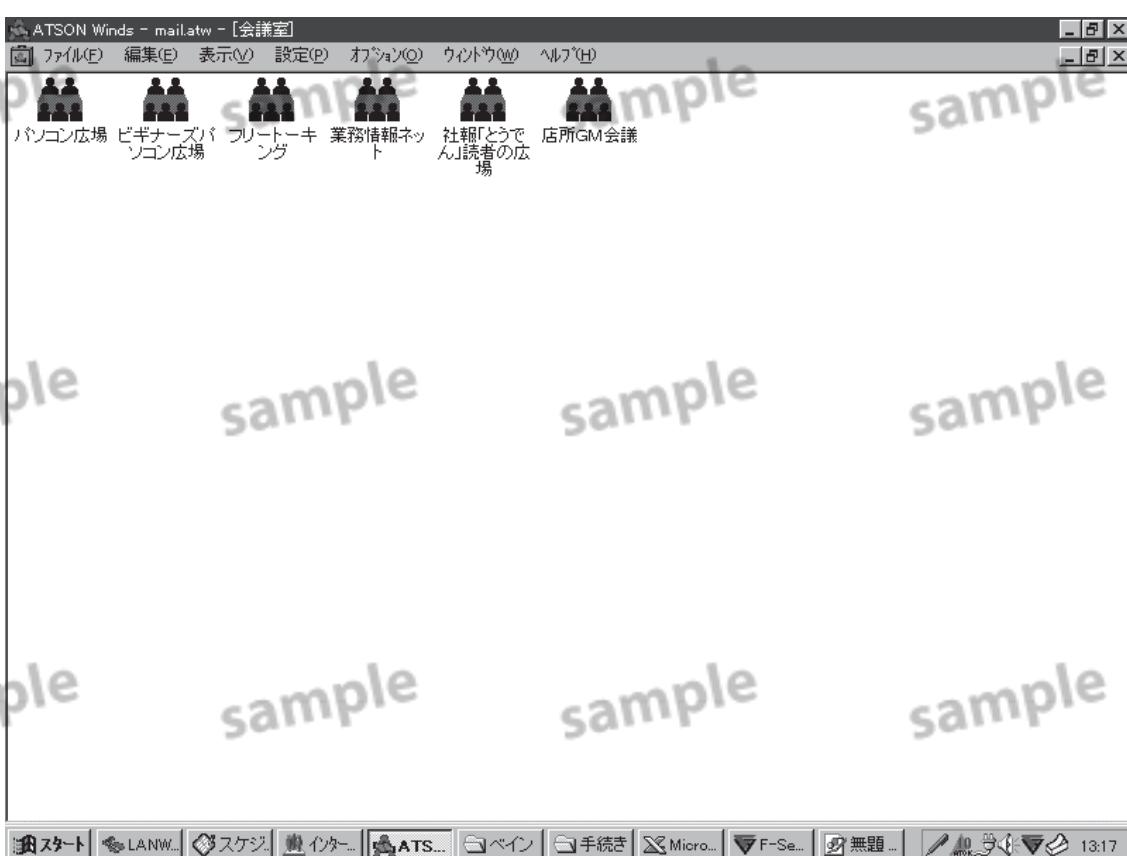
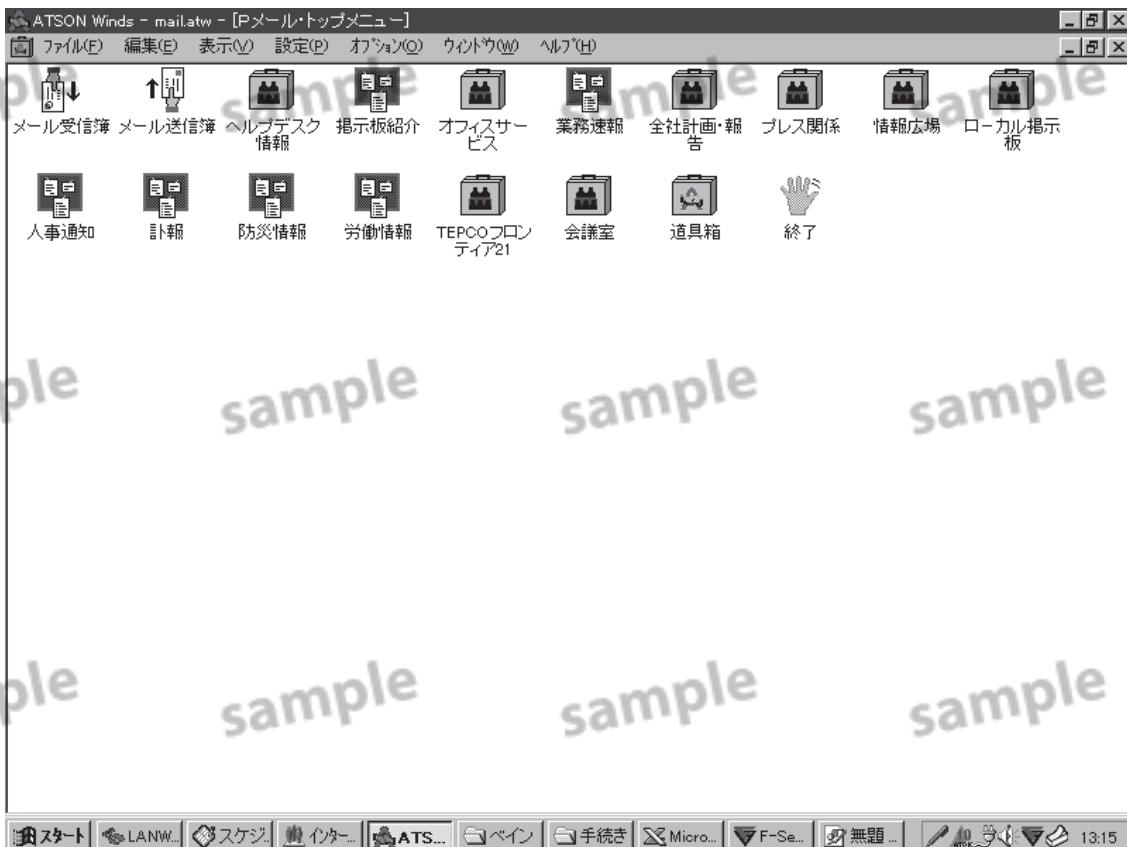
売上高 52,699 億円 (同)

従業員数 42,672 名 (1998 年 3 月末現在)

1998 年 10 月 1 日現在の組織図 (抄)



資料 2：電子メールシステムトップ画面と電子会議室画面



資料3:「フリートーキング会議室」発言例

注:発言者の実名は伏せ、例えば○○××と記してある。

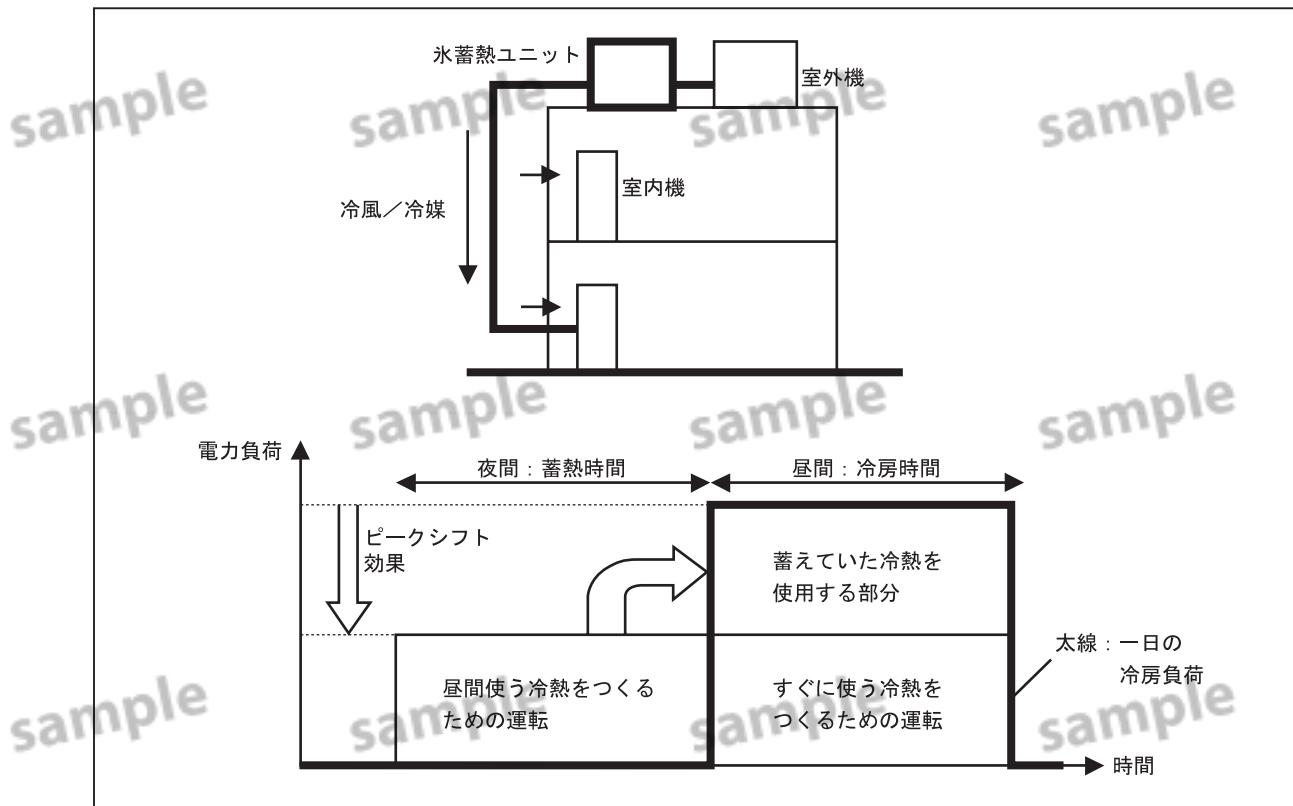
==== フリートーキング (一覧数 7947 / 総数 13226)			
番号	連番	発言者コメント	数
1.	*<981130-2>	○○××	-> Rマニア
2.	*<981130-4>	□△○×	-> さしあげます。
3.	*<981130-5>	××△○	-> エアサスコントローラ譲ってください
4.	*<981130-8>	□○○□	-> 【出張手品】子供向けに
5.	<981130-10>	×○○○	-> 北海道旅行情報求む!
6.	+<981201-2>	○×□□	2 -> 北海道旅行の件
7.	+<981201-4>	△○×○	-> ギター決まりました!
8.	+<981201-5>	△△×□	2 -> 【お願い】不要になったPCはありますか?
9.	+<981201-6>	□△○○	1 【福祉】どっちが優しいか?
10.	+<981201-7>	○□△△	1 【福祉】パソコンの公的助成を求める視覚障
11	【次頁】	12. 前頁 13. 頁移動 14. 書込 15. 会議終了 16. 他 番号 >	

資料4:「業務情報ネット会議室」発言例

注:発言者の実名は伏せてある。

==== 業務情報ネット (一覧数 766 / 総数 971)			
番号	連番	著者	コメント
1.	*<981118-4>	○×	□□ 【シックスシグマ】××さん、参考になります
2.	*<981118-5>	×○	○○ -> 【石炭火力の方への質問】マニュフェスト?
3.	*<981118-6>	□○	○□ -> トイレ改修について
4.	*<981118-7>	××	△○ -> 【シックスシグマ】シグマと平均値?
5.	*<981119-1>	□△	○× -> 地中埋設ケーブルの使用期間
6.	*<981120-1>	○○	×× 備品管理規定: 第29条(貸与の実施)??
7.	*<981124-1>	○□	△△ -> コンバインドサイクル発電の夏季出力増加方
8.	+<981203-1>	□△	○○ -> 配電用地中ケーブルの使用期間について
9.	+<981203-2>	△△	×□ -> 備品の貸与について
10.	+<981203-3>	△○	×○ -> RE: 【シックスシグマ】シグマと平均値?
11	【次頁】	12. 前頁 13. 頁移動 14. 書込 15. 会議終了 16. 他 番号 >	

資料 5：エコ・アイスと電力負荷平準化の基礎概念



資料 6：T氏の「エコ・アイス普及戦略」プランの概要

- エコ・アイスの普及を戦略的視点・マーケティング的視点で考えた

* * *

1：エコ・アイスの効果的・効率的勧奨のための地域の絞り込みと、それぞれの地域における人材配置

2：エコ・アイスにおける広告戦略の総点検と「エコ・アイス広告キャンペーン」の実施

3：エコ・アイス顧客リストのデータベース化とアフターセールスの確立

4：ピークシフト効果の金額換算による明確・公平な成績評価基準の構築

* * *

<期待される効果>

- エコ・アイスの普及拡大による負荷平準化の推進
- 新電源開発の繰り延べによる発電所建設コストの削減
- DSM 部門におけるマーケティング発想の定着と営業能力のアップ
- DSM 部門でのマーケティング発想の定着による全社的なマーケティング発想の浸透
- 以上による効果に基づく電気料金の値下げ

資料 7 : 「グッドプラン改革人」制度のプラン選考プロセス

応募（毎年 3 月・9 月）

↓
第 1 次選考（書類審査）

応募プランの先進性・創造性・実現可能性・予想される費用対効果について判断する。



第 2 次選考

応募プランについて応募者自身がプレゼンテーションする。



プランの具体化

第 2 次選考を通過したプランについては、詳細検討のためのチームが編成され、3 ヶ月～半年程度の期間内にプラン具体化の検討を行う。

プランナーは検討チームへ異動（駐在等の扱い）し、プラン具体化のための検討に参画する。



最終審査

具体化されたプランの内容について「TEPCO フロンティア委員会」で最終審査が行われる。

最終審査を通過したプランについては、社内承認手続を経て実施に向けた社内体制が整備される。

↓
プランの実施

資料 8 : 「グッドプラン改革人」制度へのプラン応募・選考の状況

(1998. 8 現在)

	第 1 回募集 (1997. 3)	第 2 回募集 (1997. 9)	第 3 回募集 (1998. 3)
--	----------------------	----------------------	----------------------

応募件数	51	9	11
------	----	---	----

第 1 次選考通過件数	3	0	1
-------------	---	---	---

第 2 次選考通過件数	3	0	1
-------------	---	---	---

最終選考通過件数	1	0	詳細検討中
----------	---	---	-------

(他 2 件詳細検討中)

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2010.4 RP100