



## 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で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、近年は数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、これまでとかく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。