

経営戦略とリーダーシップ (5)

—— 民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて ——

奥 村 恵 一

XIV. 経営規模決定要因

1. 経営職能と部局別職員

(1) 本節のねらい

民間放送会社では、どのような形の経営組織を形成しているのでしょうか。われわれのアンケート問24は、民放各社の組織図を送付してほしいと要請したものである。この要請に応じて、41社から組織図の送付があり、ここに感謝する次第である。

本稿では、これらの組織図の分析を行ない、民放社の経営組織がどのようになっているかを理解することにしたい。この組織図の分析は、われわれのシェーマである経営環境——経営戦略——経営組織の関係において、民放社が経営戦略に応ずる経営組織をどのように形成しているかというテーマに関わるものである。

ところで、われわれは、経営戦略に対応する経営組織(経営戦略組織)がどのように形成されているかというテーマの究明に先立ち、民放社の経営組織の形態やその特徴、そして経営組織形態を規定する大きな要因である経営規模(職員数)、さらにはこの経営規模を決定する諸要因について論及し、経営戦略組織を一層深く分析する手がかりとすることにしたい。このさいわれわれが作表の上で基礎資料として参考にしたのは、次の2冊である。すなわち、①日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑1986』昭和61年版、コーケン出版、昭和61年11月、②日本民間放送連盟編『民間放送全職員名簿』1986/'87

年版、岩崎学術出版社、昭和61年11月。

(2) 民放社全体の経営職能と部局別職員数

さて、民放社の経営組織形態を分析する前に、民放各社の職員数(経営規模)を決めるものは一体何か(決定要因は何か)について究明することにしたい。民放社には、18人の職員数(役員数を除く)をもつ会社から、1,500人を超えるものまで、実に様々な規模の会社があり、それぞれが異なる経営組織を形成しているためである。

このさい、職員数というのは、単純な頭数というのではなく、職務ないし職能をもった人数であることに注意する必要がある。経営は、各種の職能の集合であるといえよう。つまり、経営には遂行すべき仕事が存在することから始まるのである。

全国の民放社で職能をもつ人数は、役員2,613名、職員28,396人、会計31,009人である。表67に見るように、職員は管理関係4,322人、営業関係9,615人、そして制作関係13,799人である。表67は、個々の会社の部局の職員数を地区別に集計し、これを全国の数値として表示したものである。会社によって部局の名称が異なるので、少し長い表となった。

職員数をこのように管理関係、営業関係、および制作関係に分類し、職員をそれぞれに割振ることには少々無理があるかもしれない。第一に、営業は編成企画であるといわれることもあり、編成企画を制作の中に入れてよいかどうか気がかかる。次に、支社・支局は、大旨営業関係に帰属せしめうるとしても、同様にラジオ

表 67 民放社の地区別職

	役 員			管 理 関 係										総務局関係			
	常 勤	非 常 勤	計	社 長 室 関 係									計	総 務 局	人 事 局	経 理 局	管 理 本 部 ・ 管 理 局
				社 長 室 ・ 役 員 室	企 画 (計 画 ・ 管 理) 室	経 営 開 発 室	情 報 ・ シ 電 算 機 室	調 査 局	秘 書 室	広 報 室 ・ P R 委 員 会	番 組 審 議 室 ・ そ の 他						
1. 北海道・東北 25社	206	265	471	32	16			5		7		10	70	405	11	35	
2. 東 京 9社	105	76	181	42	103			33	64	50	46	28	366	522	151	155	42
3. 関東・甲信越・静岡 23社	165	305	470	33	10			78		11	2	12	146	254		23	19
4. 中部・北陸 18社	156	206	362	95	32	1	8	7	19	10	10	10	182	268	3	26	
5. 近 畿 14社	125	154	279	54	16	5	33	24	3		39	174	277	68	58	34	
6. 中国・四国 23社	153	250	403	13	63	1	25		5	8	27	142	371	18	10		
7. 九州・沖縄 25社	167	280	447	34	34		11		10	12	11	112	327	19	34		
合 計 137社	1,077	1,536	2,613	303	274	7	193	95	105	78	137	1,192	2,424	270	341	95	

	制 作 関 係															
	編 成 ・ 報 道 ・ 制 作 局															
	編 成 局	編 成 連 絡 ・ 企 画 局	編 成 報 道 部	編 成 制 作 部	報 道 制 作 局	制 作 局 ・ ワ イ ド	制 作 技 術 局	演 出 局 ・ C M 制 作 室	報 道 局	社 会 情 報 局	ス ポ ーツ 局	国 際 局	ネ ッ ト ワ ー ク 上 部 委 員 会	ア ナ ウ ン サ ー 他	計	
1. 北海道・東北 25社	163			28	748	74	4	204					0	1,221		
2. 東 京 9社	914				60	542	530	70	800	95	206	17	84	20	3,338	
3. 関東・甲信越・静岡 23社	119	13	34	12	500	110		61					1	850		
4. 中部・北陸 18社	45			15	228	330		247		10		17	5	897		
5. 近 畿 14社	267				236	306	228	433		84	11		36	1,601		
6. 中国・四国 23社	47				599	30		158						834		
7. 九州・沖縄 25社	172				685			277					1	1,135		
合 計 137社	1,727	13	34	55	3,056	1,392	758	74	2,180	95	300	28	101	63	9,876	

注 1. 日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑 '86』61年版，コーケン出版，より作成。 注 2. 従

局・テレビ局を営業に入れることは，その業務が営業に限られぬであろうから，無理があるかもしれない。また，職務をラジオとテレビとに分割する会社がある。すなわち，管理，営業，

業務，報道制作をラジオとテレビとに分割して部門を作っている会社がある。これらはラジオとテレビに区分しないで，管理，営業などに一本で集計した。また，出向は，すべて総務局に

能別役員数

単位：人

計	管理関係合計	営業関係															営業関係合計			
		営業・業務局										支社				計				
		営業局	営業推進・管理・開	発・販売促進局	営業本部	業務局	業務推進・連絡局	業務本部	事業局・開発局	事業推進・企画局	総務部	総合開発室・関連事業	その他	ニューメディア開発	計			ラジオ局	テレビ局	支社
451	521	251				354				20		3	1	629	183	76	671	57	987	1,616
870	1,236	543				74	11			106	36	16	15	841	157		107	83	347	1,188
296	442	260				200	4			54		5	3	526	74	90	414	49	627	1,153
297	479	171	15			302	32	3		58			21	602	83		438	56	577	1,179
437	611	372	4			88	4			86	3	6	24	587	161		339	59	559	1,146
399	541	201	36	29		244					38			548	237	162	627	29	1,055	1,603
380	492	227	36	29		248	17			26	17		10	610	369	172	537	42	1,120	1,730
3,130	4,322	2,065	91	58		1,510	68	3		350	94	30	74	4,343	1,264	500	3,133	375	5,272	9,615

放送・技術局							制作関係合計	管理・営業・制作合計	調整			職員合計	役員合計
技術局・技術管理室	放送部・FM	放送局	技術師長室	その他	運行局・送出局・その他	計			出向	兼務・試用	嘱託		
324		114	110	3	46	597	1,818	3,955	119(△ 14)		104(△ 104)	4,060	4,531
670		131			80	881	4,219	6,643	346(△ 108)		47(△ 47)	6,881	7,062
351	19	53	40		2	465	1,315	2,910	51(△ 34)	△ 4	118(△ 118)	2,923	3,393
325	37	130		4	5	501	1,398	3,056	67	△ 37	292(△ 292)	3,086	3,448
333	13	133			10	489	2,090	3,847	95(△ 1)		126(△ 125)	3,942	4,221
298	20	102		16	89	525	1,359	3,503	69(△ 15)	6	267(△ 260)	3,570	3,973
246	50	142		27		465	1,600	3,822	90(△ 5)	6	145(△ 124)	3,934	4,381
2,547	139	805	150	50	232	3,923	13,799	27,736	837(△ 177)	12(△ 41)	1,099(△ 1,070)	28,396	31,009

業員数 28,396人, 職務数 28,437, 兼任数 41.

帰属させた。そして、兼務については、何れの職を兼務しているのか不明であるため、実員を算出するさいに、全体の職務数から兼務数を差し引くことにした。このため、職務数は、28,

437, 実員数は 28,396人となっている。前者の数を職員数として用いることもあるので、注意して頂きたい。

さて、全国で31,009人の人々が、表67のよう

な経営職能を担当し、民放社を運営している。民放社の職能は、要するに番組を編成・制作し、報道を行ない、これを電波で送出のであり、このさい、送出に伴う技術が不可欠である。また、営業や業務が必須の職能であり、本社に限らず、国内各地や海外に支社・支局が配置されている。さらに、スムーズな会社運営のためには、管理が必要であり、この管理には役員室を中心としたものと総務関係のものがある。さらに、制作・営業・管理職能の上には、社長を含めた役員が行なう経営という職能があり、これは社会で会社を目標に導き、会社を存立させるために不可欠な職能である。

(3) 民放社特有の基本職能

民放社のこれらの多様な職能の中で、とくに民放社特有の基本職能は、時間販売職能（手段合理性）と番組制作職能（目的合理性）である。すなわち民放社は、タイムセールとして「スポンサーに一定の時間を販売し、その時間にスポンサーの提供による番組を放送」し、またスポットセールとして「番組間の時間を利用して、短時間のコマーシャルメッセージを放送する」（NTV、有価証券報告書総覧）。民放社は、そのサービス提供に対しこのタイム料金（制作費を含めて）とスポット料金を得るのである。民放社の時間は24時間と限られており、しかも地域寡占という需給関係によって営業されるので、民放社の時間販売職能は経済行為として魅力ある成果を実現する。ただし、魅力ある成果を実現するためには、優れた番組を制作するという文化行為の存在が前提となっている。民放社は、番組制作を通して文化の向上に資する使命を遂行するであろうという期待がわれわれにある。ここに、われわれが番組制作職能を強調するゆえんがある。優れた番組の制作は、費用がかかって直接利益に結びつかないとして、仮に劣悪な番組を制作している際には、民放社の社会的責任を遂行しえないことになり、長い眼で見て衰退を招くという図式が画かれる。

時間販売をする営業職能、番組制作をする制

作職能、そして職員全体を管理する管理職能、こういった三つの職能が民放社の経営組織を形成した規定しているのである。

2. 民放社職員数（職能別）のタイプ別分析 ——民放社経営規模の決定要因——

(1) 民放社職員数（職能別）の地区別・県別分析

——県別広告費、県別置局政策、および番組制作職能——

民放社の経営戦略組織、経営組織、組織変更、組織変更のねらいなどの実態を分析する前に、民放社の経営組織形態を規定する要因は何かという基礎論について考えているところである。民放社で組織形態を規定する第一の要因は、経営規模（職員数）であろうと想定し、さらにこの経営規模を決定する要因には幾つかのものがあると考えられる。これを議論していきたい。

まず、民放社の経営規模すなわち職員数の地区別・県別分析を行なう。そうすると、民放各社の職員数を決定する要因は、会社が存立する地区とくに県の購買力、したがってスポンサーがこの購買力を当てにして費やす広告費支出であることがわかる。広告費支出の大小が、民放社の営業収益の高低となり、この営業収益の高低が雇用しうる職員数を決定するのである。

表68は、県ごとに置局されたテレビ局（兼営局を含む）とラジオ局の営業収益ならびに職員数を地区ごとに集計したものである。県ごとというのは、たとえば青森県では、青森放送が営業収益73.3億円と職員数252人、そして青森テレビがそれぞれ37.0億円と135人となっている。そして、7つの道県を合計して、北海道・東北地区の数値を算出することができる。

地区ごとに見ると、配分広告費（営業収益）と職員数とは密接な関係がある。その証拠に、職員1人当りの営業収益は、東京の9,209万円と近畿の5,208万円を除いて、何れの地区も

表 68 民放社地区別広告費（営業収益）と職員数

地 区	テ レ ビ					ラ ジ オ				
	県数 社数	営業収益 億円 (比率)	職員数人 (比率)	1人当り 営業収益 (億円)	制作関係者 数人(対従 業員比率)	社数	営業収益 (億円)	職員 数人	1人当り 営業収益 (億円)	制作関係者 数人(対従 業員比率)
北海道・東北	7 20	1,217.4 (9.60)	3,850 (14.80)	0.3162	1,709 (44.4)	5	43.9	210	0.2090	109 (51.9)
東 京	1 5	5,556.4 (43.82)	6,035 (23.20)	0.9209	3,798 (62.9)	4	623.7	846	0.7372	421 (49.8)
関東・甲信越・ 静岡	8 17	844 (6.66)	2,548 (9.80)	0.3312	1,119 (43.9)	6	79.9	379	0.2108	196 (51.7)
中 部・北 陸 (内 愛知)	6 13	1,037.5 (8.18)	2,813 (10.82)	0.3688	1,272 (45.2)	5	103.9	310	0.3352	126 (40.6)
	5	700.9	1,685	0.4160	737 (43.7)	3	97.3	268	0.3631	102 (38.1)
近 畿 (内 大阪)	6 10	1,848.9 (14.58)	3,550 (13.65)	0.5208	1,891 (53.3)	4	105.4	392	0.2689	199 (50.8)
	5	1,494.6	2,927	0.5790	1,586 (54.2)	2	72.8	217	0.3355	101 (46.5)
中 国・四 国	9 19	1,014.7 (8.00)	3,465 (13.32)	0.3229	1,309 (37.8)	4	18.4	105	0.1752	50 (47.6)
九 州・沖 繩 (内 福岡)	8 19	1,161.2 (9.16)	3,747 (14.41)	0.3099	1,511 (40.3)	6	38.7	187	0.2070	89 (47.6)
	4	431.9	1,289	0.3351	579 (44.9)	1	17.2	37	0.4649	16 (43.2)
計	45 103	12,680.1 (100)	26,008 (100)	0.4916	12,609 (48.5)	34	1,013.9	2,429	0.4174	1,190 (49.0)

日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑 '86』61年版コーケン出版から作成。

注 1. 職員数には役員数を含んでいない。

2. 制作関係者数は、表67のごとく、職員数を管理関係、営業関係、および制作関係に区分したものである。

3,000万円台とほぼ均一である。この均一性は、各県ごとの広告費と職員数とが、東京と近畿を除いて一定の関係を保っていることに依る、と推定できる。

同様にラジオについても、表68から、職員1人当りの営業収益は、東京の7,000万円台と中部・北陸の3,000万円を除いて、各地区とも1,000万円台と2,000万円台である。

このことから、民放社の職員の大小を決めるものは、まず、県ごとに配分される広告費であるといえる。行政は、スポンサーが広告費として県ごとに支払うる営業収益の大小（その基礎となるのは、県民の購買力）を勘案して、

県に幾つの局を設立するか（たとえば、何十億円以上何局というふうに）という置局政策を実施している。そのため、上記の広告費配分と職員数との関係が、現実化してくるのである、営業収益が経営規模を規定するのは一般私企業と同じであるが、民放社では県ごとに、2局～5局が行政によって認可される点で、地区を限定されない一般私企業と異なる。

このように、職員一人当りの広告費（営業収益）が東京と近畿を除いて均一である。そのため、民放社の地区別規模も東京と近畿を除いて、同規模となることが判る。民放社が地区毎にどのような平均規模（職員数）をもっているか

表 69 民放社職員（職能別）の地区別分析

地 区	合 計	管 理	営 業	制 作	制 作		筆頭株主						
					編 成	放 送	①個人	②地方公共団体	③新聞社	④放送会社	⑤一般株式会社	⑥複数株主	⑦その他
北海道・東北 25社	4,060人 平均 162.4人 割合 100%	626 25.0 15.4	1,616 64.6 39.8	1,818 72.6 44.8	1,217 48.7 30	601 24.0 14.8	① 9 ② 2 ③ 5 ④ 3	⑤ 1 ⑥ 5 ⑦ 0	個人型				
東 京 9社	6,881人 平均 764.6人 割合 100%	1,474 163.8 21.4	1,188 132 17.2	4,219 468.8 61.3	3,338 370.9 48.5	881 97.9 12.8	① 1 ② 0 ③ 4 ④ 0	⑤ 3 ⑥ 0 ⑦ 1	新聞社型				
関東・甲信越・静岡 23社	2,927人 平均 127.3人 割合 100%	459 20.0 15.7	1,153 50.1 39.4	1,315 57.2 44.9	850 37.0 29	465 20.2 15.9	① 3 ② 7 ③ 6 ④ 1	⑤ 4 ⑥ 2 ⑦ 0	地方公共団体型				
中部・北陸 18社	3,123人 平均 173.5人 割合 100%	546 30.3 17.5	1,179 65.5 37.8	1,398 77.7 44.8	897 49.8 28.7	501 27.8 16.0	① 5 ② 3 ③ 3 ④ 2	⑤ 5 ⑥ 0 ⑦ 0	個人型 一般株式会社型				
近 畿 14社	3,942人 平均 281.6人 割合 100%	706 50.4 17.9	1,146 81.9 29.1	2,090 149.3 53	1,601 114.4 40.6	489 34.9 12.4	① 0 ② 6 ③ 3 ④ 0	⑤ 5 ⑥ 0 ⑦ 0	地方公共団体型				
中国・四国 23社	3,570人 平均 155.2人 割合 100%	608 26.4 17	1,603 69.7 44.9	1,359 59.1 38	834 36.3 23.4	525 22.8 14.7	① 6 ② 5 ③ 3 ④ 1	⑤ 2 ⑥ 6 ⑦ 0	個人型 複数株主型				
九州・沖縄 25社	3,934人 平均 157.4人 割合 100%	604 24.2 15.3	1,730 69.2 44	1,600 64 40.6	1,170 46.8 29.7	430 17.2 10.9	① 10 ② 2 ③ 5 ④ 1	⑤ 7 ⑥ 0 ⑦ 0	個人型				
合 計 137社	28,437人 平均 207.6人 割合 100%	5,023 36.7 17.7	9,615 70.2 33.8	13,799 100.7 48.5	9,907 72.3 34.8	3,892 28.4 13.7	① 34 ② 25 ③ 29 ④ 8	⑤ 27 ⑥ 13 ⑦ 1					

『日本民間放送年鑑 '86』より作成。

- 注 1. 職員数は兼任（41人）を含んでいるので、正確にいうと職務数である。
2. 筆頭株主について、表48では回答の中に「法人」があり、若干異なる結果となっている。

という、表69「民放社職員（職能別）の地区別分析」から、東京が765人、近畿が282人と多く、あとは100人台となっている。少ないのは、関東・甲信越・静岡の127人である。このように、経営規模の大きさは、広告費（営業収益）の地区別配分と密接な関連がある。

ところで、職員を管理関係、営業関係、および制作関係というトリロジーに区分するとき、制作関係職員の規模に大きな差異が出ている。

すなわち、制作関係職員数の平均は、最高東京469人、最低関東・甲信越・静岡57人と8倍の較差がある。従って当然、その職員の職能別人数比率にも差が出てくるのであり、東京の61%が最も大きく、中国・四国の38%が最も小さい。

番組制作職能は、民放社の文化創造を司る重要な職能であるが、東京と近畿地区で制作関係職員が絶対数、平均数、および職能比率で多いことは事実である。そのために、先の表68の地

区別広告費配分で、東京と近畿地区の職員1人当りの営業収益が9,209万円と5,208万円と大きいのである。(この金額の大きさは、「規模の経済性」から説明することもできようが、他方規模の小さいU局が兼営局よりも効率が良いので、「規模の経済性」の問題は検討を要する)。

この場合、東京と近畿地区は番組制作を行なっているので営業収益(広告費配分)が大きいのか、あるいは営業収益が大きいので番組制作を行なうことが可能になっているのであろうか。東京のような購買力の大きい地区では、大きな広告費が配分されるので、制作に力を入れる余裕は十分にあろう。(管理関係に職員が多く避けられるとしても、営業関係は代理店に多くを委ねるところが少なくない)。地方局では、全国に流す番組を制作したとしても、これを回収することは容易ではないであろう。そのために、制作地区では、広告費配分が大きいので制作職能が可能となっているといえよう。そのため、制作職能は制作関係職員の規模を決めるだけでなく、その分を加え、会社全体の規模(職員数)をも決める要因であるといえよう。

同じく経営規模を部分的に決定するのは、管理職能と営業職能である。管理関係職員の比率が東京で21.4%と最も高いのは、全体の経営規模が大きいことに必然的に伴うものである。営業関係職員の比率が中国・四国で44.9%、九州・沖縄で44%と高いが、これは営業関係職員の絶対数が東京よりも多く、支社や支局の活動が活発であることを物語っている。

**(2) 民放社職員数(職能別)のラ・テ兼営単
独別分析——創立時期の相違に伴う合理
化の度合、ジャーナリズム性、制作局、
限界規模局——**

ラ・テ兼営単独という呼称のもとに、兼営局(V局とラジオ中短波局)、テレビV(超短波)局、テレビU(極超短波)局、ラジオ中短波局、およびFM(周波変調放送)局を区分している。この区分が、経営規模の大小を決定する要因となりうるのであろうか。この区分は、周波数の

相違による純粋に技術的な相違を指すのであろうか。これらは、放送設備への投資額に大きな違いをもたらすのであろうか。われわれは、周波数の違いという技術面が中継局の数に違いをもたらすかもしれないと思い、北海道・東北地区で中継局を数えてみると、V局9社平均で74局、そしてU局11社平均で65局と、中継局の数にそれほどの差異はない。

また、技術の相違は、制作関係の中で放送関係職員の大小をもたらすのかもしれない。すなわち、表70「民放社職員(職能別)のラ・テ兼営単独別分析」では、1社平均の放送関係職員は兼営局が49人、V局が66人、U局が18人、中短波が5人、そしてFMが9人となっている。この場合、V局と中短波ラジオを兼ねる兼営局がV局よりも放送職員数が少ないというのは、おかしいことである。

したがって、このさいラ・テ兼営単独の別は、創立日の年代の違いに依拠しているのではないかと想定してみよう。表70から、創立日の年代は、明らかに兼営局が20年代、テレビV局が30年代、テレビU局が40年代と50年代、ラジオ中短波が20年代と30年代、そしてラジオFMが50年代を中心として40年代と60年代に亘っている。

各局が年代毎に明確に区分できるということは、各局が、年代ごとの放送局認可方法の相違に伴う経済的・社会的・精神的基盤を異にするといえる。すなわち、①古い会社と違って、新しい会社ほど設備の自動化などによって効率化が図られている(手段合理性の達成)。②新しい会社と異なり、伝統型の会社ほど、筆頭株主に新聞社が多く、ジャーナリズム性が高く、番組制作を強調するなど、意識が高い。(目的合理性の達成)。③V局には、テレビネット系列のキー局が多く、規模が大きい。ちなみに、東京在籍の5系列のキー局は、V局4社、兼営社1社である。そのため、V局は都市型の性格を、そして兼営局とU局とは地域型の性格をもっているといえよう。この要因は、すでに前項

表 70 民放社職員（職能別）のラ・子兼営単独別分析

ラジオ・テレビ兼営単独	合計	管理	営業	制作	制作		筆頭株主	設立日	年代
					編成	放送			
兼 営 局 36社	12,434人 平均 345.4人 割合 100%	2,225 61.8 17.9	4,762 132.3 38.3	5,447 151.3 43.8	3,692 102.6 29.7	1,755 48.8 14.1	① 4 ② 5 ③ 14 ④ 1 ⑤ 11 ⑥ 1 ⑦ 0	②0 33 ③0 3 ④0 0	⑤0 0 ⑥0 0
テ レ ビ (VHF) 14社	7,581人 平均 541.5人 割合 100%	1,565 111.8 20.6	1,429 102.1 18.8	4,587 327.6 60.5	3,668 262 48.4	919 65.6 12.1	① 3 ② 1 ③ 3 ④ 1 ⑤ 4 ⑥ 2 ⑦ 0	②0 1 ③0 13 ④0 0	⑤0 0 ⑥0 0
テ レ ビ (UHF) 53社	5,993人 平均 113.1人 割合 100%	819 15.1 13.7	2,599 49.0 43.4	2,575 48.6 43.0	1,616 30.5 27.0	959 18.1 16.0	① 16 ② 8 ③ 7 ④ 6 ⑤ 7 ⑥ 9 ⑦ 0	②0 0 ③0 0 ④0 40	⑤0 13 ⑥0 0
ラ ジ オ (中短波) 12社	1,645人 平均 137.1人 割合 100%	278 23.2 16.9	560 46.7 34.0	807 67.3 49.1	746 62.2 45.3	61 5.1 3.7	① 1 ② 3 ③ 5 ④ 0 ⑤ 2 ⑥ 0 ⑦ 1	②0 5 ③0 7 ④0 0	⑤0 0 ⑥0 0
ラ ジ オ (F M) 22社	784人 平均 35.6人 割合 100%	136 6.2 17.3	265 12.0 33.8	383 17.4 48.9	185 8.4 23.6	198 9 25.3	① 10 ② 8 ③ 0 ④ 0 ⑤ 3 ⑥ 1 ⑦ 0	②0 0 ③0 0 ④0 4	⑤0 14 ⑥0 4
合 計 137社	28,437人 平均 207.6人 割合 100%	5,023 36.7 17.7	9,615 70.2 33.8	13,799 100.7 48.5	9,907 72.3 34.8	3,892 28.4 13.7	① 34 ② 25 ③ 29 ④ 8 ⑤ 27 ⑥ 13 ⑦ 1	②0 39 ③0 23 ④0 44	⑤0 27 ⑥0 4
内訳 (40年代U局) 40社	4,895人 平均 122.4人 割合 100%	698 17.5 14.3	2,025 50.6 41.4	2,172 54.3 44.4	1,334 33.4 27.3	838 21.0 17.1			
(50年代U局) 13社	1,098人 平均 84.5人 割合 100%	121 9.3 11.0	574 44.2 52.3	403 31 36.7	282 21.7 25.7	121 9.3 11.0			

『日本民間放送年鑑 '86』より作成。

の番組制作職能として述べたところである。

④民放社は地域独占であるため、新しい局は、地域寡占市場への新規参入者であり、地域市場での限界者として最小規模局の行動が続く（後項11頁参照）。

表70「民放社職員（職能別）のラ・テ兼営単別分析」においても、これらの諸点を確認することができる。すなわち、

(a) 1社平均の職員数は、V局542人、兼営局345人と多く、U局が113人と少ない。これは、V局が都市型であること、兼営局が伝統型であること、そしてU局が効率化されたタイプであることを示している。他方、兼営局の全合計職員数12,434人とV局の7,581人という数字は、V局が少数の大都市に散在していること、そして兼営局が多くの都市に分布していることを示す。

(b) 管理関係の職能の比率は、(a)を反映して、V局で20.6%と大きく、U局は13.7%と少ない。

(c) 制作関係職員の比率は、V局が328人、60.5%と高い。これは上述のごとく、V局の多くが都市集中のキイ局（制作局）であるためといえる。兼営局の比率がそれほどでないのは、キイ局も存在するが、それ以上に都市分布型であるためである。

(d) 営業関係の比率が高いのは、U局の43.4%と兼営局の38.3%である。これは、両局が都市分布型であり、地域での営業が必要であって、また支社・支局の職員に多くを避かなければならないためであろう。他方V局は18.8%と少ないが、都市型のV局は、広告代理店が代って営業を行なうケースが少なくないためであろう。

以上、経営規模を決定する要因として、創立日（放送局認可方法）の相違に伴う合理化の度合、ジャーナリズム性、制作局、および限界規模局という4つの要因について説明してきた。

なお、表70の職能別職員の割合と、筆頭株主の型は、両者が経営組織の形態に反映される可

能性をもつと想定できるので、記載してある。

3. 民放社職員（職能別）のテレビネット系列別分析——ラ・テ兼営単独局の系列別のミックス度、系列別キイ局制作率、系列別収益性・成長、系列別視聴率と視聴質——

(1) ラ・テ兼営単独局の系列別のミックス度

表71「民放社職員（職能別）のテレビネット系列別分析」によると、テレビネット系列別1社平均職員数は、TBS系列が346人と最も多い。順次、ANB系列309人、NTV系列243人、テレビ東京系列212人、CX系列212人、そして県域U局放送系列108人となっている。その多少を説明できる要因は、前項の兼営局（平均345人）、V局（平均542人）、およびU局（平均113人）というラ・テ兼営単独別の職員数（さらにいえば、創立日の年代の違い）と密接な関係がある。CX系列の平均人数が少ないのは、平均職員の多いV局よりも平均職員の少ないU局の数がはるかに多く、平均値を引下げている。TBS系列は、U局が少なく兼営局の数が多く、兼営局の平均値とほぼ等しい高い平均職員数となっている。また、NTV系列は兼営局がTBSより少なく、その分U局が多いので、平均数を引下げている。

(2) 系列別キイ局制作率

これに加えて、制作担当のキイ局や準キイ局（東京、大阪、愛知、福岡）と同系列の他の局との関係も、経営規模を規定する要因である。キイ局と準キイ局4社の制作関係職員が同系列の他の局の職員合計よりも多い系列は、ANB 1:0.16、テレビ東京 1:0.24、およびCX 1:0.83である。これが少ないとはいえばほぼ同数であるのは、TBS系列 1:17とNTV系列 1:1.19である。

この制作関係職員の比率は、自社制作番組の比率と関係がある。すなわち、自社制作番組の比率は、テレビ(103社)について、50%以上6

表 71 民放社職員(職能別)

テレビネット系列	合 計	管 理	営 業	制 作	制 作	
					編 成	放 送
NTV (NNN) 26社	6,322人 平均 243.2人 割合 100%	1,100 42.3 17.4	1,996 76.8 31.6	3,226 124.1 51.0	2,426 93.3 38.4	800 30.8 12.7
TBS (JNN) 25社	8,639人 平均 345.6人 割合 100%	1,569 62.8 18.2	3,368 134.7 39.0	3,702 148.1 42.9	2,403 96.1 27.8	1,299 52.0 15.0
C X (FNS) 25社	5,302人 平均 212.1人 割合 100%	899 36.0 17.0	1,647 65.9 31.1	2,756 110.2 52.0	1,874 75.0 35.3	882 35.3 16.6
ANB (ANN) 12社	3,711人 平均 309.3人 割合 100%	760 63.3 20.5	1,123 93.6 30.3	1,828 152.3 49.3	1,494 124.5 40.3	334 27.8 9.0
テレビ東京 4社	849人 平均 212.3人 割合 100%	148 37 17.4	244 61 28.7	457 114.3 53.8	347 86.8 40.9	110 27.5 13.0
圏域U局放送 11社	1,185人 平均 107.7人 割合 100%	133 12.1 11.2	412 37.5 34.8	640 58.2 54.0	432 39.3 36.5	208 18.9 17.6
合 計 103社	26,008人 平均 252.5人 割合 100%	4,609 44.7 17.7	8,790 85.3 33.8	12,609 122.4 48.5	8,976 87.1 34.5	3,633 35.3 14.0

社, 40%以上50%未満5社, 30%以上40%未満8社, 20%以上30%未満1社, 10%以上20%未満47社, そして10%未満36社となっている。全社平均では17.5%, 在京5社平均61.1%, そして在京5社を除く平均15.3%となっている(『昭和63年再免許関係資料』)。

キー局の制作上の相対的地位の大きさが, 経営規模の較差をもたらす大きな要因であるが, しかしこの相対的地位が大きすぎると, 制作分を同系列の他の会社から回収することが容易でなくなる。ANB系列の場合, 平均職員数が高いのは, キー局の制作職員を均等化する力が十分に働いていないためであろう。

このような理由から, 現在のところ, TBS系列やANB系列が大きな経営規模をもっている。ただし, 今後の見通しとして, さらに規模が拡大するかどうかは, その経営成績のいかんにかかっている。

(3) 系列別収益性・成長

ここで, まず系列別ではないが, 兼営局, V局, およびU局の経営成績について見ることにしよう。

表72は, 圏域別に民放各社の職員数と経営成績を表わしている。5局の圏, 4局の圏, および3局の圏について, 創立年の順に従い局の職員数と経営成績を表示した。これによると, 兼

の テレビ ネット 系列 別 分 析

合計職員数 キイ局1社とその他局 キイ・準キイ局4社とその他局	制作職員数 キイ局1社とその他局 キイ・準キイ局4社とその他局	兼営, V局, U局の別	創 年 立 代 日	筆 頭 株 主 ①個人 ②地方公共団体 ③新聞社 ④放送会社 ⑤一般株式会社 ⑥複数株主
1,328 : 4,994 (1 : 3.76) 2,383 : 3,939 (1 : 1.65)	913 : 2,313 (1 : 2.53) 1,476 : 1,750 (1 : 1.19)	兼 12 V 4 U 10	② 11 ③ 5 ④ 6 ⑤ 4	① 4 ④ 4 ② 2 ⑤ 7 ③ 5 ⑥ 4
1,562 : 7,077 (1 : 4.53) 3,363 : 5,276 (1 : 1.57)	897 : 2,805 (1 : 3.13) 1,704 : 1,998 (1 : 1.17)	兼 20 V 0 U 5	② 20 ③ 0 ④ 4 ⑤ 1	① 4 ④ 2 ② 3 ⑤ 6 ③ 7 ⑥ 3
1,158 : 4,144 (1 : 3.58) 2,496 : 2,806 (1 : 1.12)	758 : 1,998 (1 : 2.64) 1,502 : 1,254 (1 : 0.83)	兼 0 V 7 U 18	② 0 ③ 7 ④ 18 ⑤ 0	① 13 ④ 1 ② 1 ⑤ 6 ③ 3 ⑥ 1
1,380 : 2,331 (1 : 1.69) 2,901 : 810 (1 : 0.28)	860 : 968 (1 : 1.26) 1,575 : 249 (1 : 0.16)	兼 2 V 2 U 8	② 2 ③ 2 ④ 4 ⑤ 4	① 2 ④ 1 ② 0 ⑤ 3 ③ 4 ⑥ 2
607 : 242 (1 : 0.40)	370 : 87 (1 : 0.24)	兼 0 V 1 U 3	② 0 ③ 0 ④ 1 ⑤ 3	① 0 ④ 0 ② 0 ⑤ 0 ③ 3 ⑥ 1
注 5系列キイ局1社の内訳, V局4社, 兼営局1社. 5系列キイ局2社(東京・大阪)の内訳(テレビ東 京系列は東京1社のみ), V局6社, 兼営局3社. 5系列キイ・準キイ局4社の内訳, V局9社, 兼営 局6社, U局2社, 合計17社.		兼 2 V 0 U 9	② 1 ③ 1 ④ 8 ⑤ 1	① 0 ④ 0 ② 8 ⑤ 0 ③ 2 ⑥ 1
		兼 36 V 14 U 53	② 34 ③ 15 ④ 41 ⑤ 13	① 23 ④ 8 ② 14 ⑤ 22 ③ 24 ⑥ 12

『日本民間放送年鑑 '86』より作成.

営局は創立が古く、営業収益が多い。他方、職員数が多く営業費用も多額であるので、当期利益が大きいとは限らなくなっている。A県、C県、G県などでは、兼営局の利益が多いが、その他の県では、V局やU局が収益性で兼営局を逆転している県が少なくない。表には記載していないが、2局の県15で見ると、営業収益はすべて兼営局が多い(接近している県が1つある)が、当期利益については、兼営局の方が多い県8、U局の方が多い県が7(九州に多い)となっている。

兼営局は、重装備であって、経営規模(職員数)が大きい、このままでは、営業収益(広

告費配分)が多くても、当期利益の点でU局に逆転されるケースが増大してこよう。職員の人員費が営業費用の大部分を占めている訳ではないが(10数パーセントと推定される)、当期利益が少ないときには、経営規模が大きくなる可能性は少なく、U局の方がその可能性を多く抱いている。とくに、U局は、極めて簡便な装備で市場参入してこることが、表70から理解することができる。とくに、40年代U局よりも50年代U局は、85人という限界規模で市場参入してこるのである(前項7頁参照)。

次に、テレビネット系列別に経営成績を簡単に比較してみよう。ここで、系列別に、平均職

(4) 系列別視聴率と視聴質

ところで、民放社では、グロスレイティング・ポイントというスポットのセールス法が用いられ、営業収益は視聴率と比例的である。視聴率の高い番組の間に入れるスポットの料金は、高く格付けされるのである。そのため、差別化が図られ、視聴率を稼ぐ番組が重要視される。

放送する番組が1局で2本あれば、局の意図が一層十分に表われるが、一本しかオンエアできないので、視聴率が高くなる番組で一本勝負をする。そのため、多くの年令層・趣好層の人を満足させることはできない。兎も角、競争関係の中で視聴率を高めることは容易ではない。とくに制作関係職員が多い局の場合、視聴率が高くなるとは限らぬところに制作局の悩みがある。例えば、TBS系列とCX系列とが同じ視聴率をとったとき、経営規模の差異(全体で133.5人、制作関係で37.9人TBSが多い)を番組の評価にどのように反映したらよいのであろうか。この辺りに、視聴率以外の、ターゲット視聴者を問う視聴質の問題が提起されるゆえんがある。番組制作は文化向上にかかわるもの

であり、制作関係者が多ければ文化の層の厚さを意味するかもしれないが、その実現の仕方が容易でないところに問題が残っている。視聴率か視聴質の問題は、利潤の決定要因であり、経営規模を間接的に決めるものといえよう。(放送産業経営研究会『地上放送における視聴者利益と経営基盤に関する総合研究 総括報告書』昭和62年11月、pp. 70~72。日本民間放送連盟放送研究所『「視聴質」の研究』1989年2月)。

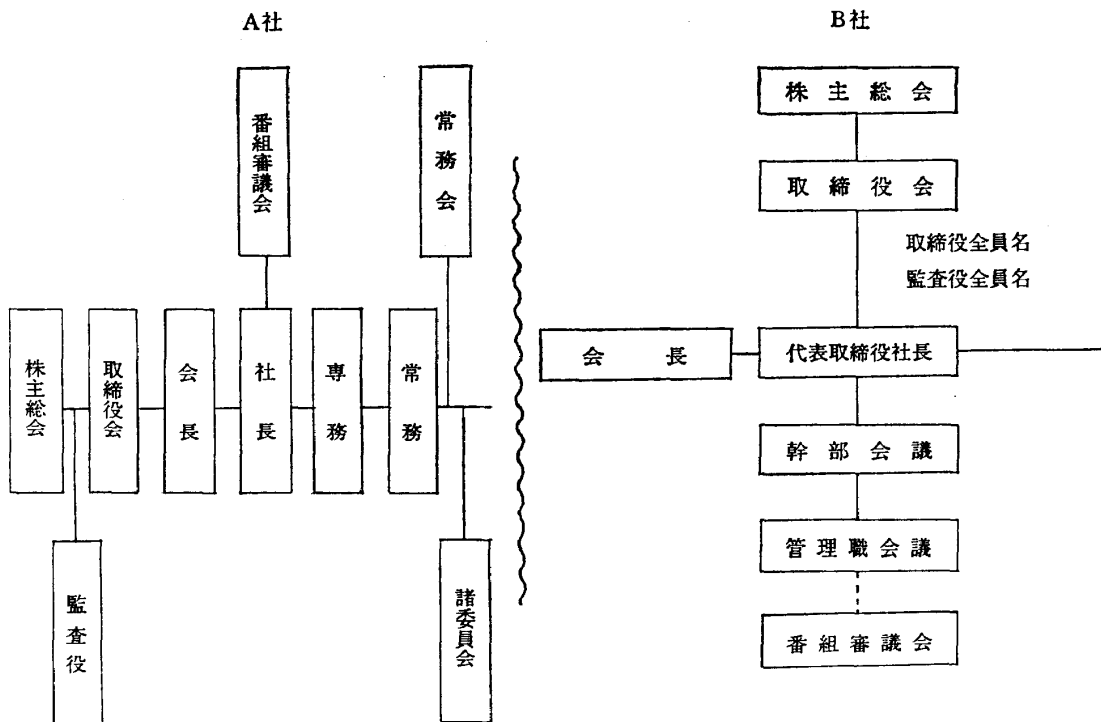
XV. 経営組織

1. 民放社の役員の組織と役員の部局長兼務

(1) 民放社の役員の組織

さて、これまで民放社の経営規模(職員数)の決定要因について分析してきたが、このテーマは、次の「2 民放社の経営組織形態」の箇所でも再論することにした。その前に、民放社の役員(取締役および監査役)がどのような組織形態を持っているかについて説明することにした。その実質的な意味については、すでに前の節「XII 民間放送会社のトップマネジメント

表 73 民放社の役員の組織



トと10大株主」および「XIII 民放社の取締役」ですでに論じたところである。筆頭株主の相違が取締役の選出母体の違いをもたらすこと、また年代を経るにしたがって専任取締役よりも兼任取締役が増大してきたことなどが、興味ある問題点であった。

民放社の役員組織としては、表73におけるA社とB社の組織図を注目することができる。A社では、株主総会、取締役会、会長、社長、専務、および常務のラインが明確に読みとれる。ただ、専務と社長とを同じラインの上に書いてよいのかどうか、両者が社長の職務と権限をすべてそのまま下位者として受け継いでいるのかどうか、これが疑問である。その点、B社では、社長の職務と責任が部門へ直接繋がるようになっている（もっとも、民放社では、役員部の部長兼務がしばしば見られる）。

他方、B社では、会と個人との権限が別記され、取締役会と会長の両者が社長に直結している。最終的責任はライン上の個人にあることから、この図は明解であるが、ラインが同じ性格の長と機関へ、左と上へ直結する二重性が気にかかる場所である（日本での会長の役割は、概して社長辞任後に用意された代表権をもつポストであり、かつ取締役会の長であるという二重性をもっている面もある）。

次に、常務会が、A社では社長と部門との間で諮問的役割をもつものとして位置づけられている。他の会社では、これがラインとして社長の下に位置づけられていることもある。民放社で常務会は、①基本方針策定機関、②経営戦略策定機関、③最高意思決定機関、④最高協議・審議・調整機関という機関の性格をもっている（放送産業経営研究会、上掲報告書、p. 45）、ラインが責任上帰人性をもつとすれば、ラインの中に位置づけるのは無理であろう。このことは、全社性格をもつ機関、番組審議会、諸委員会、諸会議についてもいいうることである。

参考のために、全社的な委員会を組織図から引用すると次のようである。すなわち、業務改

善委員会、業務推進委員会、設備合理化委員会、開発委員会、解説委員会、番組企画委員会、ビデオテープ管理委員会、放送事故防止対策委員会、社員教育委員会、安全衛生委員会、人権問題研究推進委員会、である。

同様に、全社的な会議には、幹部会議のほか、ニュー・メディア対策会議、考査連絡会議、経営企画会議などがある。

なお、社長と部門との間に、諮問的役割をもつものとして、総合企画室、社長室、秘書役を置いている会社もある。

(2) 民放社の役員と部局との関係

——取締役の部局長兼務の状況——

役員（取締役と監査役）は、全社的な立場で政策を策定するトップ・マネジメントである。役員は、利害者集団からの委託に応じて、広い視野で部局長に政策や指令を与えその細目を執行させるのである。表74「民放社取締役の部局長兼務状況」では、北海道・東北地区の役員数を各局（番号表示）別に示した。各局の役員を合計すると、常勤役員206名、非常勤役員265人、計471人は、まさにこのような役割をもち、上記の役員組織を形成している。

このような役員組織と、役員政策や指令を執行する部局（民放社は、部の上に局を置く会社がほとんどである）とは、どのような形で繋がりが、連絡を取っているのだろうか。基本的にいえば、社長からのラインが多く部の長に直接繋がりが、責任と権限の連鎖が出来上がっている。

ところが、現実には、取締役が部局長の長を兼務（兼担、委嘱）している場合が少なくない。すなわち、社長、副社長、専務取締役、常務取締役、あるいはまた取締役が、ときにはまれであるが、常任監査役が、一人で一部局に限らず、3部局をも兼務する場合がある。（部局長が「役員待遇」であることも少なくない）。

表74は、北海道・東北地区について、このような取締役の部局長兼務の数を表示集計したものである。常勤役員206名のうち115名すなわち

55.8%の取締役が兼務を行なっている。一人三役もあるので。兼務部署の数からいえば、それ以上の数と比率となる。

また、この地区の民放社の部局の数は、合計すると25社252部局あるが、そのうちの115箇所、45.6%が兼務によってまかなわれている。これらの55.8%と45.6%という数値は驚くべきものであり、トップ層が部局といかにストレートな関係で結ばれているかが理解される。これらの兼務されている部局の名称は表74に示したが、これらは、民放各社が現在役員に兼務させ、力を入れている部局であるといえる。

なぜこのように取締役の部局兼務が行なわれるのであろうか。そして、この兼担の効果はどのようなものであろうか。

ここで、取締役の二分化について考えてみよう。取締役には、役付の取締役と平の取締役とがある。前者は最高意思決定機関の性格をもつ常務会の構成メンバーであり戦略的決定を担当する。ある大企業では、常務会ではメンバーの数が多すぎるので、専務以上が戦略的決定を行ない常務はその執行を行なうという事実もある。後者の平の取締役は、部局で業績を挙げて取締役として選任されており、部局との縁はまだ切れていない。これらの取締役は、部局を担当しあるいはこれを幾つも経験しながら、役付取締役に昇進していくケースが多い。

このような取締役の二分化は、一方において最高意思形成（戦略的意思決定）を行ない、他方において部局執行を最高意思形成に従わせるという点で利点がある。

民放社の場合、平の取締役が部局長を兼務するだけでなく、役付取締役までもが直接部局長を兼務するケースが少なくない。確かに役員が部局統制に力を入れるという緊密性の点で利点はあるが、全般的視野で戦略的決定を司る人が少なくなるということ、懸念がある。

ウィリアムソンは、拡大に伴う環境変動のために最高調整が厳しくなり、「能力増強」戦略が実施されるとし、そのために最高調整者の責

任を他に委譲し、その負担を部分的に軽減するとする。すなわち、部局長が最高調整機能（戦略的決定）へ参加し、これを援助することとなり、その結果、企業の目標が利潤最大化でなく、部局長の裁量を認める「利潤・スタッフ・スラック」目標として形成されると考える（奥村恵一『経営者経済学の基礎』下巻、第10章）。

ウィリアムソンのいうケースは、民放社にも見られる。部局長が、常務会と類似の性格をもつ「幹部会」へ参加したり、戦略策定機関の経営企画会議のメンバーになったりする（放送産業経営研究会、上掲報告書、p. 45）。しかし、民放社の役員部局長の兼務のケースは、戦略的色彩が部局に入り、また最高調整者の責任を部局長に委譲するのではなく、自ら部局長を兼務しその責任を集権化するのである。

もっとも、ウィリアムソンの見解をよく読むと、部局長として副社長の例を出している。アメリカの会社の副社長は人数が多く部門を担当しているので、確かに部局長であるが、この副社長が最高調整機能に参加することは十分にありうる。この例は、民放社における役員部局長兼務とは逆の方向のものである。民放社では、役員力が余っているかのごとく、部局長を兼務するのである。ここでは、「所有と支配の分離」傾向が他の産業ほど著しくない上に、役員戦略的意向が部局に拡大されている、といえる。

ウィリアムソンは、「所有と支配の分離」傾向を認め、経営者裁量の度合いが大きくなった経営者権力をどのようにコントロールしたらよいかというテーマをもっている。このさい、事業部制組織形態が、新古典的利潤最大化行動を採ることになると仮定し、ローアの参加者の自由裁量を制約すると考える（奥村、上掲書、第10章）。一方民放社では、部門経営者の自由裁量は株主と役員によって制約されており、事業部制形態も採用し難いのが特徴的である。

表 74 民放社取締役の部局

局兼U 管・ラ 番・Vの 号・別	役員数			社長・ 副社長		専・常務		取締役		計		職員 数	総 局 数	取兼 締務 局の 数	取非 締兼 役務 局の 数
	常 勤	非 常 勤	計	人 数	担 当 数	人 数	担 当 数	人 数	担 当 数	人 数	担 当 数				
1 兼	17	2	19					9	10	9	10	486	13	10	3
2 兼	9	8	17			1	1	4	4	5	5	408	9	5	4
3 U	7	8	15					4	4	4	4	167	7	4	3
4 U	7	15	22			2	2			2	2	150	9	2	7
5 ラ	5	13	18					1	1	1	1	40	6	1	5
6 兼	9	11	20			1	1	3	3	4	4	252	13	4	9
7 U	15	11	26					12	13	12	13	135	15	11	4
8 兼	8	10	18			2	2	2	4	4	6	226	11	4	7
9 U	5	10	15			1	1	1	1	2	2	141	8	2	6
10 ラ	3	14	17									29			6
11 兼	10	7	17			3	5	3	4	6	9	331	14	9	5
12 V	9	6	15			2	2	2	2	4	4	192	9	2	7
13 U	6	8	14	1	1	3	3	2	3	6	7	114	9	6	3
14 U	8	8	16			1	1	2	2	3	3	78	6	3	3
15 ラ	5	14	19									39			6
16 兼	7	13	20	1	1	2	4	4	5	7	10	229	13	8	5
17 U	7	16	23			3	3	2	2	5	5	139	10	5	5
18 ラ	2	12	14					2	2	2	2	33	7	2	5
19 兼	9	12	21	1	1	2	2	4	5	7	8	197	14	7	7
20 U	7	8	15			1	1	1	1	2	2	131	8	2	6
21 ラ	15	6	21			4	4	5	5	9	9	69	14	8	6
22 V	11	9	20			2	2	4	4	6	6	173	13	6	7
23 U	7	15	22			2	2	2	2	4	4	130	12	4	8
24 U	10	13	23			2	2	4	4	6	6	90	8	5	3
25 U	8	16	24			2	2	3	3	5	5	81	12	5	7
計	206	265	471	3	3	36	40	76	84	115	127	4,060	252	115	137

注 1. 本部制, 担当取締役制は局に含めた. この二つには職員数が皆無かあるいは少ない.

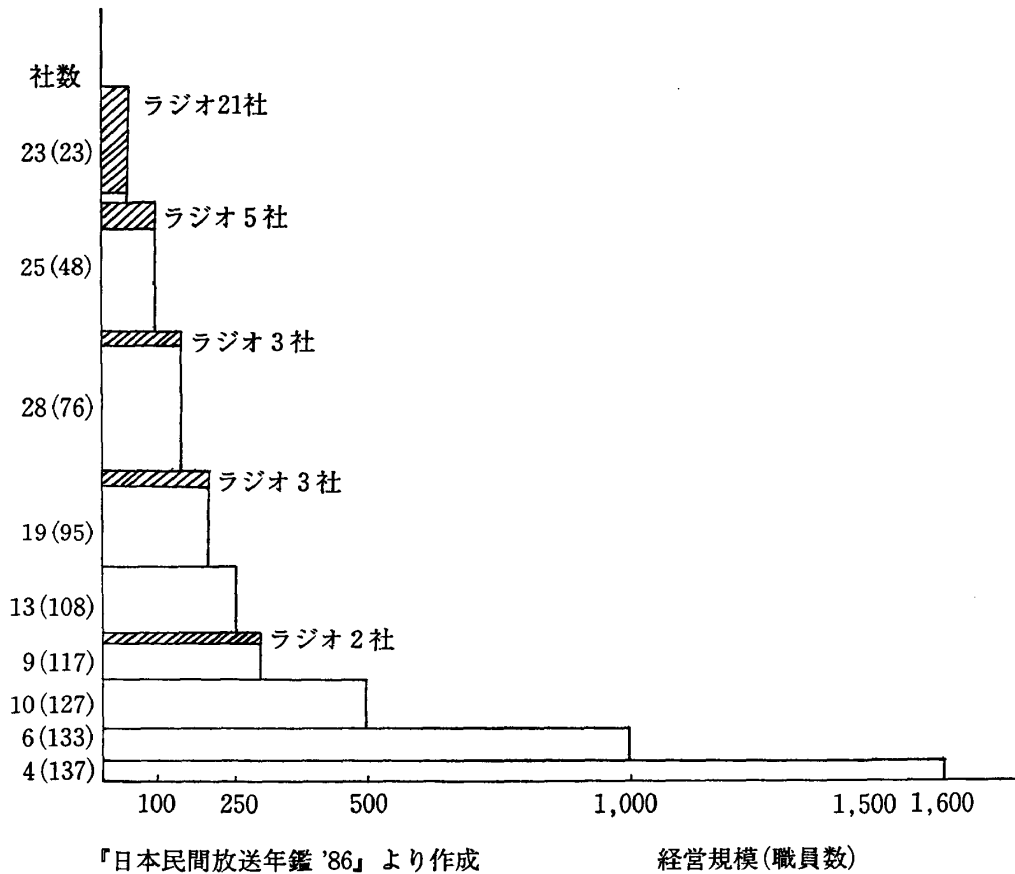
2. 一つの本部には副本部長がいて, これをも取締役が兼ねる場合があるので, 一部門を二人が兼担する.

長兼務状況(北海道・東北地区)

取締役(役付を含む)が兼務している局・室・支社の名称	取締役(役付を含む)が兼務していない局・室・支社の名称
<p>番組審議, 社長, 総務, 事業, ラジオ, テレビ, 報道制作, 技術, 東京, 大阪</p> <p>総務, 編成, 報道制作, ラジオ, 東京</p> <p>総務, 業務, 技術, 東京</p> <p>営業本部, 放送本部</p> <p>(部)編成制作</p> <p>営業, 報道, 青森, 弘前</p> <p>社長, 総合計画, 総務, 経理, 技術, 編成, 業務本部, 営業, CM制作, 東京, 八戸</p> <p>技術, 業務本部, テレビ, 東京</p> <p>技術, 東京</p> <p>(部)</p> <p>人事・総務担当, 人事, 業務営業担当, 業務, 営業, 報道担当, 運行技術担当, 技術, 東京大阪担当</p> <p>社長, 営業本部</p> <p>営業本部, 営業, 東京, 業務, 放送本部, 技術</p> <p>業務, 報道制作, 技術</p> <p>(部)</p> <p>経営推進本部, 総務, 営業本部, 放送実施, 技術管理, 制作, 東京, 大阪</p> <p>社長, 総務, 業務, 報道制作, 放送実施</p> <p>業務推進本部, 東京(部)</p> <p>総務, 経理, 業務, 事業推進, 報道制作本部, 放送実施, 東京</p> <p>業務, 報道制作</p> <p>総務, 経理, 営業本部, 東京, 福島, 郡山, 編成, 技師長</p> <p>総務, 営業, 報道制作, 技術, 東京, 大阪</p> <p>営業本部, 東京, 大阪, 報道制作</p> <p>放番審事務, 総務・報道制作・技術担当, 総務, 技術, 営業・編成担当</p> <p>総務, 業務, 開発, 技術, 東京</p>	<p>秘書, メディア開発, 名古屋</p> <p>経理, 営業, 美術, 大阪</p> <p>経営企画, 報道制作, 関西</p> <p>総務, 業務, 営業, 東京, 大阪, 報道制作, 技術</p> <p>(部)総務, 審議, 営業, 技術, 東京</p> <p>社長, 総務, 経理, 編成, 制作, 技術, 八戸, 東京, 大阪</p> <p>報道制作, 大阪, 弘前, 仙台</p> <p>番審会事務, 社長, 総務, 事業, ラジオ, 報道制作, 大阪</p> <p>総務, 業務, 報道制作, 大阪, 仙台, 八戸</p> <p>(部)総務, 編成, 報道制作, 営業, 技術, 東京</p> <p>総務, 報道, 運用, 東京, 大阪</p> <p>総務, 業務, 営業, 東京, 関西, 報道制作, 技術</p> <p>総務, 大阪, 報道制作</p> <p>総務, 東京, 関西</p> <p>(部)総合企画, 総務, 営業, 編成制作, 技術, 東京</p> <p>総合企画, 営業, 業務, 報道, 仙台</p> <p>企画調査, 業務, 東京, 大阪, 仙台</p> <p>(部)総務, 営業, 放送, 編成, 技術</p> <p>報道, 制作, 大阪, 仙台, 庄内, 置場, 最北</p> <p>総務, 開発事業, 技術, 東京, 大阪, 仙台</p> <p>業務, 大阪, 仙台, 若松, いわき, 局舎管理</p> <p>経営管理, 秘書, 編成, 仙台, 郡山, 会津若松, いわき</p> <p>総務, 販売促進, 業務, 郡山, 仙台, 福島, 会津, 放送実施</p> <p>報道制作, 営業, 編成</p> <p>放番審事務, 報道制作, 郡山, 会津若松, いわき, 大阪, 仙台</p>
<p>115</p>	<p>120</p>

表 75 民放社の経営規模（職員数）別会社数

(斜線はラジオを示す)



2. 民放社の経営組織形態

(1) 民放社職員（職能別）の経営規模別分析

前の節で取り上げた民放社の経営規模（職員数）決定要因によって、民放社は実にさまざまな経営規模を示している。表75は、民放社の経営規模別に会社数を示したものである。民放社は、大は1,001～1,600人4社、小は50人以下23社というさまざまな規模をもっている。放送という同一の機能を果たすだけで、よくもこれだけの較差ができるものだと感嘆する。

表76は、民放社職員（職能別）の経営規模別分析である。規模別分析であるから、合計職員の1社当たり平均職員数が順次大きくなることは当然である。また、管理関係職員の割合が順次大きくなっていることは、規模が大きくなると管理要員が多くなることを意味している。

これに対して、制作関係職員の割合は、8と9段階で高いことはよく理解できるが、1と4の段階でも高いことはなぜであろうか。それは、ラジオの制作活動の活発さが影響している。

ここで民放社の組織形態を分析するために、第1, 3, 5, 7, および9段階にあり、かつ組織図が得られた会社の組織図を、それぞれA・B社(2社), C社, D社, E社, およびF・G社(2社)として掲げたいと考えた(表73役員組織のA社とB社とは無関係である)。しかし、膨大なこれらの組織図をすべて掲げることはスペースの関係で不可能である。そのため、経営規模の異なる民放社の経営組織がそれぞれどのような点で特徴をもつかを見るために、日本民間放送連盟編『民間放送全職員人名簿』1986/'87年版か

表 76 民放社職員（職能別）の経営規模別分析

経営規模（職員数）	合 計	管 理	営 業	制 作	制 作	
					編 成	放 送
1. 0 ~ 50人 23社	702人 平均 30.5人 割合 100%	102 4.4 14.5	262 11.4 37.3	338 14.7 48.1	158 6.9 22.5	180 7.8 25.6
2. 51 ~ 100人 25社	2,022人 平均 80.9人 割合 100%	226 9.0 11.2	972 38.9 48.1	824 33.0 40.8	582 23.3 28.8	242 9.7 12.0
3. 101 ~ 150人 28社	3,477人 平均 124.2人 割合 100%	506 18.1 14.6	1,427 51.0 41.0	1,544 55.1 44.4	1,004 35.9 28.9	540 19.3 15.5
4. 151 ~ 200社 19社	3,298人 平均 173.6人 割合 100人	526 27.7 15.9	1,284 67.6 38.9	1,488 78.3 45.1	1,001 52.7 30.4	487 25.6 14.3
5. 201 ~ 250人 13社	2,921人 平均 224.7人 割合 100%	483 37.2 16.5	1,158 89.1 39.6	1,280 98.5 43.8	909 69.9 31.1	371 28.5 12.7
6. 251 ~ 300人 9社	2,459人 平均 273.2人 割合 100%	393 43.7 16.0	1,015 112.8 41.3	1,051 116.8 42.7	849 943 34.5	202 22.4 8.2
7. 301 ~ 500人 10社	3,998人 平均 399.8人 割合 100%	752 75.2 18.8	1,580 158.0 39.5	1,666 166.6 41.7	1,073 107.3 26.8	593 59.3 14.8
8. 501 ~ 1,000社 6社	4,132人 平均 688.7人 割合 100%	861 143.5 20.8	1,091 181.8 26.4	2,180 363.3 52.8	1,671 278.5 40.4	509 84.8 12.3
9. 1,001 ~ 1,600人 4社	5,428人 平均 1,357人 割合 100%	1,174 293.5 21.6	826 206.5 15.2	3,428 857 63.2	2,660 665 49.0	768 192 14.1
合 計 137社	28,437人 平均 207.6人 割合 100%	5,023 36.7 17.7	9,615 70.2 33.8	13,799 100.7 48.5	99.07 72.3 34.8	3,892 28.4 13.7

『日本民間放送年鑑 '86』より作成。

ら、これらの会社について、職員の部局別・階層別構成を見ることにした。

表77は、A社の組織図である。小さい規模であり、4部1室である。この組織図を、役員の部分を除いて、もう少し抽象化する工夫をして

みると、表78のA社の「局部数、階層数、および職員数」を作表することができる。この書き換えにおいて、部局数というときは、部より下の部署に職員が配置されている場合を数えている。また、階層数というときは、部長待遇や課

表 77 A 社 組 織 図

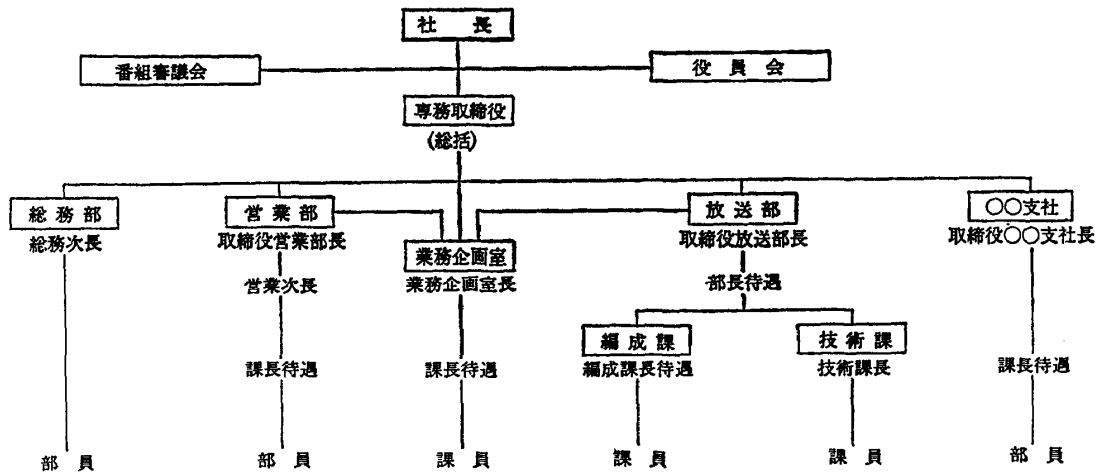


表 78 A 社局部分数、階層数、および職員数

(部長)	(次長)	(部長待遇)	(課長)	(課長待遇)	(主任)	(部課員)	(囑託)	計
(空席)	1					3	1	5(1)
△ 1 (取)	1			1	1	5		8
	1 (室長)			1		2		4
△ 1 (取)		1	{	1	1	9		16
			1		1	2		
△ 1 (取, 支社長)				1	1	1		3
△ 3	3	1	1	4	4	22	1	36(1)

組織の特質：4部1室8階層，最大5スパン（部段階），1セクション最大職員数9人。

(注) △は兼務であり，職員数に入れない。(1)は内数で囑託を指す。

長待遇（表77）をどのように数えるかが問題であるが，できるだけ細かく数えることにした。主任の数とか，各部課の職員数は上記『名簿』に依っている。

表78によると，A社は「4部1室8階層」の組織ということが出来る。1つのセクションで一番多い職員数は9人，一番少ないのは零人である。また，一番大きいスパン（上司に部下が報告する部下の人数）は，役員に報告する部長・室長の合計5人である。このスパンは，役員の部局兼務によって，スパンが狭くなるものと考えられる。(Healey, J. H., *Executive Coordination and Control*, Ohio State Univ., 1956, pp. 17~29.)

(2) 民放社経営規模（9段階）別階層（役職・資格）ごとの職員数——組織形態の相違——

表78は一種の組織図であるが，この変型組織図をA~G社について画いてみたが，これを掲載することはスペースの面で不可能である。そのために，表79「民放社経営規模別階層（役職・資格）ごとの職員数」を作成した。ここでは，階層（役職・資格）ごとの職員数が示してあり，局部課の数（横の規模）と階層の数（縦の規模）がわかり，結局組織の大きさ（形態）が明示される。これを「組織の特質」として表示した。以下，A社からG社までについて，順次説明することにした。

(a) A社とB社(経営規模1)

A社は職員数が36名、内囁記1という小人数の会社であり、局制を持っていない。管理・営業・制作の比率は、16.2:40.5:43.2となっている(この計算基礎は、前節「経営職能別職員数」に依っている。以下同じ)。階層は、部長待遇と課長待遇があるので8階層であり、多すぎる感じがする。部は4、室は1で、少ない。1つのセクションに最大9人がおり、全体としてアンバランスである。役員全体へ報告する部局は5あるので、スパン・オブ・コントロール(統制範囲)は5とした。このさい、室を部と同じに数えるかどうか、部長が空席のときはどう数えるかなど、判断の余地が少なくない。A社では、報告を受ける側の役員が複数(5名)おり、役員3名が部を兼務しているので、調整は十分行なわれるものと思われる。この場合、スパン・オブ・コントロールはかなりの程度狭くなるものと考えられる。

B社は、6階層と層が低い。副部長は、ラインというより資格職の一つと考えられ、1つの部に複数配置される。また同社は、局制度(他の一般会社の部に当る)を採用しており、兼務の局長を含めて局長が4名おり、またその下の局次長の4名は、局内の調整の役割を担っているものと思われる。

(b) C社(経営規模3)

C社は職員数が130名であり、さすがに部数が15と多くなる。職員数が多くなるにつれて、組織上の工夫がいろいろとなされている。まず、次長が7名(副理事5名、参事2名)おり、局と部の間の調整を司どっている。

次に、部長には、ライン以外の部長機能が付せられる。それは、担当部長と部長職の8名である。これらの部長は、特定の職務を専ら担当し、ラインの部長に職務が集中するのを避けるのである。部長の下には、副参事、主事、および副主事の職があり、これらは、ラインというよりも資格職であり、これらの資格によって、増大する人員を組織に帰属せしめているのであ

る。

なお、支社がいくつかあり、それらは重要度によって位置づけで異なる。すなわち、支社長を見るとこれが理解できるのであり、支社長には理事と参事があり、局長クラス、次長クラス、および部長クラスがある。

(c) D社(経営規模5)

D社では、本部制を採用しており、会社として力を入れたい部局をまとめて本部としている。D社では、経営推進本部と営業本部を設置し、前者では社長が自ら本部長を担当している。副本部長は、この本部をスムーズに運営するための調整を行なう。本部制は、全社の中での重点施策を実施する上で良いアイデアであるが、他方少ない専任常勤役員7名から見て全社的な戦略をどのように策定できるか、そして本部が各局各部をどの程度掌握・統制できるかが鍵となろう。

局長10名のうち6名が役員の兼務であるということは、本部と局との繋がりを役員の側から持とうとする努力であるかと思われる。これは、集権化にも繋がるもので、戦略的決定が十分に可能であるかを問う必要がある。局次長の9名は、調整役の役割を果しているものと思われる。

D社には、ラインの部長と部長代理・副理事とがある。前者は、参与1、副理事4、参事6、および主査6である。後者は、部長代理と副理事という資格の高低があるが、部の調整役として機能しているのであろう。

これまで、次長やライン以外の部長を、調整役として位置づけてきたが、民放社には高令者が多いので、一つの部に3人の副理事が配置されているのを見ると、高令者処遇の1つとみられなくもない。このさい、これらの調整役がどのような部局調整を行なっているかを明確にすることが、この際重要である。

部長以下のところでは、部長代理、参事、主査、副主査、主事、副主事、および部課員というヒエラルキーが形成されている。これらはラ

表 79 民放社経営規模別階層

会社 (規模)	本部長	副本部長	局長 注記	次長	部長 注記	次部長 代理 長理	副部長	参事	副参事	課長	統轄 主任	主査	副主査	主事	副主事
A社(1)					1 △3	3				5					
B社(1)			1 △3	3 △1	7 △1		12								
C社(3)			4 (理事4) △1	7	20 (ライン12参事 担当部長・部長 職8 △3 (ライン))				12					30	29
D社(5)	△2	△4	4 △6	9	17 (副理事4, 参事 6, 主査6, 参 与1 △9)	25 △2		7 △1			79 △1	32	29	11	
E社(7)			1 △11	10 △1	82 (ライン 41 △5 専任部長41 △4)		96 △1	25 △1	75 △4		20 △3	31 △3	42 △3		
F社(9)			9 △6	24 △1	83 (ライン 59 △10 担当部長24)	20		39 △9	258 △1	7	44		421 △21	74	
G社(9)	1 △1	1	20 (ライン13 △6 専門職2 他5 △6)	51 △3	167 (ライン69 △27 専任82 △19 専門職8 △1 他8 △47)		345 △40			4 △12					

注 (1) △は兼務を指し、合計数には入れない。 (2) 部長待遇と課長待遇がA社にあり、それぞれ (4) スパンはその段階が上に報告する責任者数をいう。 (5) G社には、副部長職待遇と主任

イン関係というわけではないが、階層を形成していることに相違はない。主査79名と部課員19名という構成は、年齢構成が上に片寄っているということであろう。

(d) E社 (経営規模7)

E社は、450名という大きな会社であるが、本部制は採用していない。本部制は広がるスパンを統制できるという利点があるが、ラインとして局と緊密に結合しにくい点で、命令の到達の困難さが生ずる可能性がある。E社は、本部制を採用していないが、常勤役員が17名と多く、しかも局長12名のうち11名を役員が兼務し

ており、役員と部局との間のコミュニケーションを良くするものと思われる。局独自の責任・権限関係を維持しているのは、専任の次長10名とラインの部長46名(うち専任41名)ということになる。各部長以外に局部長がいるのは、部をまとめると同時に局の性格を明確にクローズアップする役割を担っているのであろう。局全体として、部と区分した意味で、局付専任部長の存在など局自体の頭部の大きさを観察することができる。

部長のうち半数がライン(副理事8, 参事33, 計41, 兼務副理事4, 参事1, 計5, ライ

(役職・資格)ごとの職員数

副部長職	課長職	主任職務・主任	部課員	特勤別嘱託	嘱託	その他	合計	組織の特質	比(管理 率(営業 制作)	役(常勤 員(非常勤
		4 (主任)	22		1		36(1) △3	4部1室, 8階層, 最大5スパン(部段階), 1セクション最大職員数9人.	16.2 40.5 43.2	12 ⁽⁵⁾ ₇
			25		2		50(2) △5	4局1支社8部, 6階層, 最大5(局), 5(部)スパン, 1セクション最大職員数6人.	10.2 32.7 57.1	9 ⁽⁵⁾ ₄
			24 △9		4		130(4) △13	5局15部, 8階層, 最大5(局), 4(部)スパン, 1セクション最大8人.	15.3 48.9 35.8	16 ⁽⁵⁾ ₁₁
			19				232 △25	2本部10局26部, 12階層, 最大10(局), 4(部)スパン, 1セクション最大17人.	14.0 23.1 62.9	20 ⁽⁷⁾ ₁₃
		10 (主務・主任)	56		2		450(2) △33 出向15	12局46部, 14階層, 最大12(局), 15(部)スパン, 1セクション最大17人.	18.5 41.4 40.1	19 ⁽¹⁷⁾ ₂
			230	50	13	1 顧問	1,273(63) △48 出向126, 休職3	15局69部, 13階層, 最大15(局), 11(部)スパン, 1セクション最大34人.	20.8 10.5 68.8	20 ⁽¹³⁾ ₇
218 △12	159 △7	83 △9 (主任職)	268 △34	106 △2	120		1,543(226) △173 出向71, 休職13	19局96部, 13階層, 最大19(局), 13(部)スパン, 1セクション最大33人.	19.0 23.6 57.4	22 ⁽¹⁴⁾ ₈

れ部長と課長に入れた。(3) 合計()内は嘱託数で、合計の内数を示す。
職待遇があるが、嘱託に入れてある。

ンの内放送局長8, 支社長1)であり、半数が専任部長(41が参事, 兼任4が参事)である。専任部長の存在で、専任事項については、ラインの部長はそれだけ職務を免がれ、ラインへの配慮に一層多くの時間を割くことができよう。多いケースでは、単1部門で5名の専任部長(参事)がおり、その専任に割当てられた仕事量とそれぞれの区分とその協調が問題となるであろう。

E社でも、資格制度のヒュラルキーが著しい。副部長以外嘱託まで11階層もある。副部長(96人, △1人, 参事と副参事)は、高い階層で

調整の役割も担っているものと思われるが、多い部では7名が配置されており、それぞれが明確な役割分担を負担しないと、かえって調整に難しさが出てこよう。

資格制度の上下、各セクションに配分されている人数の不均衡(上の方に多いことが少なくない)、部長だけで部下のいない部門など、通常の三角形のヒュラルキーが見られない部局が存在することは、研究の上で興味深い。

なお、出向者は、6ヶ所に、15名(室付, 参事, および副参事)となっている。

(e) F社とG社(経営規模9)

経営規模1の会社と比べると、経営規模が7とか9とかになると、13倍から43倍の職員数となる。階層が職員数に比例して大きくなるのは、ウィリアムソンがいう統制ロス（規模の不経済を惹起させる）に由来する「企業最適規模」が存在するためであろう（奥村；上掲書，上巻，7章）。これに対して，部門数の増大には眼を見張るものがある。E社（第7規模）には12局46部，F社（第9規模）には15局69部，そしてG社（第9規模）には19局96部という部局とライン系列が見られるのである。1つの局が，小規模の会社そのものであり，局間とか部間の横の調整そして役員・局・部の縦の調整が，部局の数が増えれば増えるほど，困難になるものと思われる。民放社では，製品ごとの事業部とかSBU（戦略事業単位）の存立がありえないとすると，調整の工夫は，人事の異動が主にならざるをえない。（アンケート問25〈経営組織の変更〉，問26〈経営組織変更のねらい〉に対する回答は，後述のごとくその工夫を示しているものと思われる）。

F社とG社とでは，各セクションの人数が増大している。F社では，最大が34人，G社では，最大が33人である。また，前者では，主事が421人，後者では，副部長が345人いる。これらの人々に，仕事上の満足と待遇上の満足を得させることは，容易ではあるまい。

ここで，経営規模9段階においてF社とG社とを選んだのは，部長以下の段階で前者が資格制度が中心となっており，後者が比較的役職課長，主任職など）が中心となっているためである。

まずF社を見ると，7段階のE社と組織があまり変わっていないことが不思議である。職員数は，E社450人，F社1,273人と大きな違いがあるのに，局数，部数，階層数にそれほどの相違はない。F社では，むしろ常勤役員の数が少なく，役員の兼任局長も少ない。ただ，役員内部で，取締役の全員が局を「担当」しており，他方，専務と常務の役付取締役が職能を「統轄

しており，役員内部で局を支配する形態に重層性が見られる。それだけに，全般的経営の視点をどうするかが問題となろう。

こういった違いはあるものの，E社とF社とは，上部の層で，また中間の資格制度で類似性をもっている。職員数に大きな差があるのに管理方式に類似性がある結果，F社はそれぞれのセクションでより多い人数を抱えねばならないこととなる。副参事258人，主事421人，部課員230人，1セクション最大34人などであり，ヒエラルキーの様相を呈してきている。G社ともども，これらのセクションごとの多人数の職員をどのように管理しているのか，これは大きな課題である。F社は，兼営社のE社に対して，V局であり，テレビ単独であるため，調整が容易であるといえるかもしれない。多人数でも構わない性格の部門であるために，多人数を抱えているのであろうが，部局段階での広いスパン・オブ・コントロールの問題もあり，民放社では部課を増設して，セクション（セクター）ごとの職員数を縮小化し活性化することが，自由裁量意識を形成する上で，重要と考えられる。

さて，F社では，部長83人は，ライン59名（副理事19名，参事40名）と担当部長24名（副理事2名，担当部長22名）とに分かれる。兼務の部長10名（副理事）は，ラインの形を採っている。

特別常勤嘱託（50名）は，G社のそれ（106名）とともに，数多い職務と職員に対する一つの工夫であろう。

次に，制作関係の職員で専門職の役職がある。CD（チーフ・ディレクター），CP（チーフ・プロデューサー），CTD（チーフ・テクニカルディレクター），CA（チーフ・アナウンサー），チーフ・ライティング・ディレクター，チーフ・デザイナー，チーフ・エンジニアがある。ただこれらは，それぞれ参事，副参事などの資格をもっているため，分類上は，この資格にそれぞれ帰属せしめた。ちなみに，参事につ

いては、CA 1人、CP 6人、CD 5人、CTD 4人、チーフ・デザイナー 1人、チーフ・エンジニア 3人となっている。これらの人は資格をもちながら、それぞれ専門分野の役職をもっているところから、職務満足を得るものと思われる。

委員会が幾つか見られるが、これは、全社的に組織間の調整などに役立つであろう。

なお、出向は、22の会社に対し、126人がいるが、それは、理事、副理事、参事、副参事、主事、副主事、および参与に広くわたっている。

最後に、G社での組織上の特徴は、ラジオ本部とテレビ本部があることであり、1つの本部には3人の局長と2人の次長が配され、強力なトップの管理が構築されている。局長にも専門職が生まれていることが興味深い。ライン19名(専任13名、兼務6名)のほか、専門職2名、他5名(ライン相当2名、理事1、参与2)があり、局での調整・補佐・付帯が必要となっていることが理解できる。

局次長段階では、1つの局に5人の次長がいる局があり、興味深い。また、部長段階では、7種類の部長(214名)がいることが関心を惹く。すなわち、①ライン専任(69名)、②ライン兼務

(27名)、③専任部長(82名)、④専任部長兼務(19名)、⑤専門職部長(8名)、⑥専門職部長兼務(1名)、および⑦その他8名(副理事1、参事6、部長待遇1)である。職員数の増大につれて、事項専任、事項兼任、付帯、補助など部長がいろいろな役割をしなければならなくなった現実を示している。専任部長と専門職部長との区別は、さらに新しい工夫である。なお、部長の中には、支局長(3名)、海外支局長(6名)がふくまれている。

なお、出向者は、27ヶ所71人にわたり、理事、副理事、参事など多くの役職・資格に及んでいる。

(この論稿は、財団法人「放送文化基金」、昭和60年度後期の助成を得て執筆したものである。また、多項目に亘るアンケートに回答して下さった民放各社の経営者の方々に、心から御礼申し上げる。さらに本稿の調査に当っては、放送産業経営研究会のメンバー、東山禎之氏、伊藤誠二氏、村瀬真文氏、とくに藤原功達氏から多くの御協力を得ており、深く感謝するところである。)

(未完)

〔おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授〕