

経営戦略とリーダーシップ (6)

—— 民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて ——

奥 村 恵 一

XVI. 経営組織の変更

1. 「経営組織の変更」に関する民間放送会社の特質

これまで述べたところであるが、民間放送会社の経営規模を規定するものは、県別広告費とこれに応ずる行政の置局政策、番組制作職能、限界局の規模、会社創立時期（ラ・テ兼営単独）の相違による合理化とジャーナリズムの度合い、テレビネット系列別のラ・テ兼営単独局のミックス度、系列別キー局制作率、系列別収益性、成長といったものである。

これらの要因によって規定される民放社の経営組織は、実にさまざまな大きさをもっている。この大きさは、局部課の数、階層数、スパン・オブ・コントロールの数、1セクション当り最大職員数などで表現できよう。民放社の経営組織は、複数の製品を生産販売しているわけではないので、事業部の形での配慮と工夫はなく、一般に職能制組織として各種の配慮と工夫がなされている。

すなわち、その配慮と工夫というのは、常勤役員の数、役員の局部長兼務、管理・営業・制作職員数の比率、役職の階層、資格職の階層、事業本部制、スパン・オブ・コントロールの度合い、専任数と兼務数、部長待遇・課長待遇、出向者などの仕組みである。

また、民放社では、局部課間調整および局部課内調整を含めた組織・人事政策のために、各種の役職や組織を置いている。すなわち、専門

職局長、副本部長、局次長、各種の部長（①ライン専任、②ライン兼務、③専任部長、④専任部長兼務、⑤専任職部長、⑥専任職部長兼務、⑦その他一局部長、局付専任部長）、部次長、支社・支局・海外支局長、制作関係職員の専門職役職、特別常勤嘱託、諸委員会などである。このさい、年齢構成が高く、また1セクション当りの職員数が多く、また局次長部次長など処遇職の数が順次増大することに問題がある。

先ほども述べたごとく、民放社では、事業部制の編成を採ることはほとんどなく、職能制組織の中での組織編成であるため、組織変更は、人事異動の形態を採ることが少なくない。

2. 「経営組織の変更」に関する民放全体の調査結果

ここで、民放社の「経営組織の変更」について分析することにしたい。われわれのアンケート調査の結果（『横浜経営研究』8巻4号に掲載した）に見るとおり、問25のアンケート（経営組織の変更）に対する回答結果は、民放社全体として次のようになっている。なお、ここでの質問は、「貴社では、経営戦略を策定・執行するために、あるいは、その他の理由で、最近（ここ1～2年）組織変更をされたことがありますか。また、近く組織変更をされる予定ですか」というもので、組織変更の予定までも含むものである。

- | | |
|-------------------|-------------|
| ① 局・部・課の強化・統合・再編成 | 41社 (49.4%) |
| ② 局長の交替 | 32社 (38.6%) |

- ③ 役員担当制の変更 29社 (34.9%)
- ④ 企画室等の設置など戦略部門の強化 21社 (25.3%)
- ④ 関係会社・子会社の設立・再編・統合 21社 (25.3%)
- ⑥ 従業員の出向の増加 12社 (14.5%)
- ⑦ 役員の若返り 11社 (13.3%)
- ⑧ 電算機の導入など、情報中心型組織の導入 10社 (12.0%)
- ⑨ 役員の増員・減員 9社 (10.8%)
- ⑩ 事業本部制の設置 6社 (7.2%)
- ⑪ 専門職制の採用 6社 (7.2%)

「不明」が19個あるなど、全体として回答が少なく消極的な感じを免れない。この「不明」は、経営規模が小さく、組織変更をしていない会社をも含んでいる。また、1社当たり、2.7個(全体として222個)の回答が寄せられている。(ただし、問26「経営組織変更のねらい」は、1社当たり5.3個の回答がある。)

一般産業において、経営戦略の策定・執行のための組織変更としては、一方において、戦略事業単位(SBU)、事業本部制、顧客・販売ルート別事業部制、マトリックス組織など新形態の組織の導入があり、他方において、部門の新設・再編、子会社の設立、配置転換、出向・転籍、中途採用などを積極的に行なう。(経済同友会『1980年代の企業経営——環境、戦略、組織の相互関連について——』1980年6月、「NO-MURA SEARCH」編集スタッフ「イノベーション進む組織・人事戦略」『NOMURA SEARCH』1989 May, pp. 2-9)。民間放送会社の場合、提供するサービスの性格から、前者の形をとることはほとんどなく、後者のケースに該当している。すなわち、民放社では、局・部・課の再編成、局長・役員の異動、戦略部門の強化、関係会社・子会社の設立、出向、情報型組織の導入、事業本部制の設置、専門職制の採用といった職能制組織を中心とした、その中の組織変更の展開が図られる。

3. 「経営組織の変更」に関する従業員数別分類

(1) 従業員数別段階から見た組織変更項目

民放社の「経営組織の変更」は、全体としては前述のような結果となっているが、他方民放社は、従業員数などタイプの違いによって異なる組織変更を行なっている。まず、表80「経営組織の変更」によって、従業員数の多少と組織変更の関係を伺ってみよう。この従業員数別の分析は、前稿の規模(職員数)別組織分析との関連で是非とも必要である。ただし、ここでの従業員数は役員数を含んでいるが、前述の職員数(規模)では役員数を除いてある。また、経営規模段階は、ここでは5段階であるが、前述のところでは9段階であった。

さて、従業員数の多少による5段階において、「小」(50人未満)の段階(10社)では、「不明」が7社70%と多く、わずかに「戦略部門強化」(46.7%)が目立つ程度である。この段階は、大旨前稿の経営規模の第1に相当し、例としてはA社とB社を挙げることができる。ここでは、規模が小さいので、組織変更がほとんど行なわれていないのが現状であろう。

次に、「中下」(50人以上100人未満)段階(12社)は、「局部課再編成」型である。この段階は、大旨前稿の経営規模第2に相当し、まだまだ小さい経営規模である。そのため、局部課を強化し、統合し、再編成すること(58.3%)が主要な組織変更である。また、「中」(100人以上200人未満)段階(31社)では、「局部課の再編成」(51.6%)が多いものの「局長の交替」(41.9%)が少なくない。局長の役割が重要視されるようになり、局長に大きな責任と権限を与え、その交替によって組織を再編成するのである。この段階は、前稿の経営規模第3と第4とが大旨相当し、中間の規模であり、C社が具体例となっている。

そして、「中上」(200人以上300人未満)段階(14社)では、局長の責任と権限を重視する「局長の交替」(57.1%)が増え、「局部課の再編」

(57.1%)と肩を並べるにいたっている。この段階は、前稿の経営規模第5と第6に相当し、D社が具体例となっている。

さらに、「大」(300人以上)段階(16社)では、「局部課の再編」(56.3%)と「局長の交替」(56.3%)とが肩を並べていることは「中上」と同様であるが、それ以上に「役員担当制の変更」(62.5%)が高い数値を示している。この段階では、民放社が大規模化し、局を超えて役員レベルで組織を管理しなければならなくなったのである。規模が大きいくほど、一層大きな役員の権限と責任をもって組織を管理することになる。(前稿「経営戦略とリーダーシップ」(5), XV, 1, (2)民放社の役員と部局との関係, pp. 27-31 参照)。他面、このケースでは、層を減らすなど権限の委譲が大きく図られる必要がある。この段階は、前稿の経営規模の第7, 第8, および第9に相当し、E社, F社, およびD社が具体例である。

(2) 組織変更項目ごとの説明

次に、組織変更の項目ごとに見ることにしよう。表80では、まず全体で第1位の「局部課の再編成」は、「小」の段階を除いて、何れの段階も50%台であり、何れの段階の会社でも重要な手段であるという。上述のごとく、民放の戦略組織は、新形態を導入するというよりも既存の職能制組織の中で、局・部・課のラインが重視されており、そのため環境の変化に必ず経営戦略の策定・執行に当っては、これらの強化・統合・再編成が焦点となるのである。

第2位の「局長の交替」であるが、局長は役員と職員を繋ぐという点で、また重要な執行の部局長として注目すべきである。民放社では、この局長を役員が兼ねるケースが少なくなく、この局長に誰が任命されるかは、組織戦略上重要な事柄である。この「局長の交替」は、大旨大きい会社ほど一層多くこれを採択している(「大」56.3%, 57.1%, 41.9%, 16.7%, 0%)。大きい会社ほど、局長のポストが、組織の要となっていることがわかる。

次に、役員が存在が組織変更の上でクローズアップされている。第3位「役員担当制の変更」、第7位「役員の若返り」、そして第9位「役員の増員・減員」は、すべて役員に関するものである。これらは、組織変更というよりも人事異動の性格をもっている。まず、「役員担当制の変更」で目立つことは、最大規模において1位の数値(62.5%)を示していることである。「局部課の再編成」と「局長の交替」以上に、役員担当制が重要視されていることがわかる。大規模企業では、何人の役員がどのような職務を担当するかが戦略上極めて重要な事柄となっている。役員能力と適性は、担当制の変更によって最も良く発見されるのであり、役員の担当を時々変更させながら、会社の業績を改善していくという図式がみられる。さて、第7位の「役員の若返り」はとくに「中上」の段階で、9位の「役員の増員・減員」はとくに「中下」の段階で、それぞれ大きく示されている(33.7%, 25.0%)。

第4位には、「戦略部門強化」と「関係会社再編」が入っている。興味あることは、前者が、従業員数規模のとくに「中」, 「中下」, および「小」の段階に多く(「大」18.3%, 14.3%, 32.3%, 25.0%, 30.0%), 他方後者は「中上」と「中」規模において大きい(「大」12.5%, 50.0%, 38.7%, 0%, 0%)ことである。それというのも、「戦略部門強化」はこれが大会社より中小規模において重視されていることを意味しており(ただし、経営戦略執行という組織変更のねらいが、大会社に多いことは注意を要する。後述)。他方「関係会社の再編」は多すぎる人員の活用に活路を開こうとする大旨大きな会社の政策であるといえよう。

後者の「関係会社・子会社の再編」に関わるものは、第6位の「従業員の出向の増加」であり、ほぼ対応する数値を示している(「大」25.0%, 28.6%, 12.9%, 0%, 0%)。すなわち、関係会社・子会社の管理のためには、当該会社への従業員の出向が必要であり、このこ

とが大会社のテーマであることが理解できる。

第8位の「電算機の導入など、情報中心型組織の導入」は、戦略を行なうための支援機構として今日的テーマのものであり、「大」の段階で力点を置かれながら、ほぼ全体の規模に亘っている（「大」31.3%、0%、9.7%、8.3%、10.0%）。

第10位の「専門職制の採用」は、大中規模の会社の組織上のテーマであることがわかる（「大」12.5%、7.1%、9.7%、0%、0%）。同じく第10位の「事業本部制の設置」は、「小」規模を除いた全般に及ぶ組織問題である（「大」12.5%、7.1%、6.5%、8.3%、0%）が、他方「事業本部制の廃止」も3社から記入されており（6.3%、0%、3.2%、8.3%、0%）、事業本部制が何にでも効く特効薬であるとはいえないようである。本部制は、会社として力を入れたい部局をまとめあげることができるが、少ない常勤役員が本部制を強力にまとめあげることができるかどうか、各局を十分に掌握・統制できるかどうかは鍵となる。

既述のごとく、民放社では、職能制組織を中心とした組織上の配慮と工夫が行なわれており、戦略組織の新形態の展開は極めて少ない。この新形態について述べれば、「製品別事業部制」が兼営局の1社、「地域別事業部制」が地方局1社、「マトリックス組織」が組織上のねらいを多く抱えている1社、「タスクフォース」が東京キイ局に1社みられる。そして、「小集団制」2社、「企業内ベンチャー」2社である。ただし、「顧客別事業部制」、「戦略事業単位(SBU)」、「ジョイントベンチャー」は皆無である。なお、質問項目として、権限の委譲についての質問を入れるべきであった。

4. 「経営組織の変更」に関するラ・テ兼営 単独別、開局年別等の分析

(1) ラ・テ兼営単独別および開局年別分析

民放社の創立の年代は、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年代を中心に40年代と60年代に亘っている。

民放社全体の傾向は、前述のごとく、1位「局部課の再編成」、2位「局長の交替」、および3位「役員担当制の変更」となっている。表80によると、この傾向を大旨保っているのは、ラジオだけである。

兼営局は、「局長の交替」(58.3%)に一番大きな力点を置いているが、1社平均345人の規模の兼営局では、局長クラスのポストが管理上重要であることを物語っている。この結果は、一層大きな規模542人のV局が、一層上のレベルの役員クラスについて、「役員担当制の変更」(57.1%)と「役員の若返り」(57.1%)を強調していることと対象的である。開局年によって兼営局とV局とを比較するとき、これと同様の回答が出ている。すなわち、「役員担当制の変更」で30年代(V局)が(30年代50.0%と兼営局45.8%)、そして「局長の交替」で兼営局が(兼営局58.3%と30年代50.0%)それぞれ多い比率を示している。また、先の従業員数別の分析でも、「大」の段階で、「役員担当制の変更」(62.5%)が、「局長の交替」(56.3%)よりも多くなっている。規模が大きい場合には、分権的意味で下への委譲が前提にならうが、役員に権限の多くを集中化しなければならない。

兼営局が伝統型そしてV局が都市型であるのに対して、平均職員数113人のU局は、効率化されたタイプである。このU局では、局部課の再編成(56.7%)以外では、局長交替(26.7%)や役員担当制変更(26.7%)よりも、「関係会社・子会社の再編」(36.7%)と「戦略部門強化」(30.0%)の方に力点が置かれている。今から規模が大きくなろうとする会社は、人事的側面より、機構的側面から手をつけるのであろう。戦略部門と関係会社の比較的高い数値は、ニュービジネスへの進展を含む弾力的な経営方針への動きを示している。

これら両部門を強調する姿勢は、開局年につ

いて、40年代(戦略33.3%、関係47.6%)と50年代(戦略31.6%)であり、数値がほぼ符合する。他方、「局長の交替」(50年代15.8%、40年代33.3%、30年代50.0%、20年代75.0%)と「役員担当制の変更」(50年代15.8%、40%28.6%、30年代50%、20年代100%)は、年代が古いほど大きい数値を、年代が新しいほど小さい数値を、明確に示している。

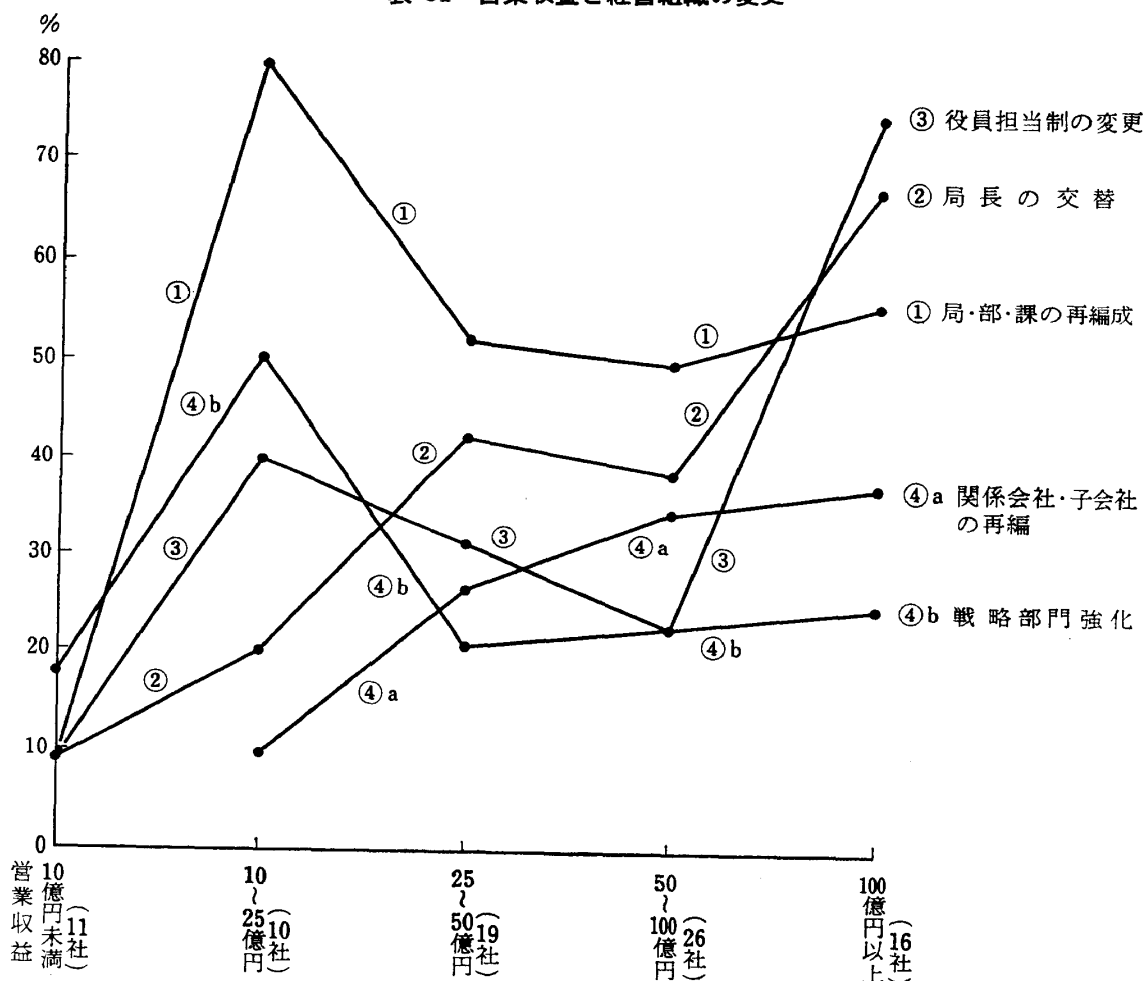
なお、これらの組織変更について、表には掲載されていないが、地区別の相違について若干言及すると、「局長の交替」と「役員担当制の変更」が多いのは、制作局の多い近畿である(62.5%、62.5%)。制作局の多い東京は、「役員担当制の変更」(71.4%)は多いものの、他は、多くの項目に分散しており、多様な組織変更の戦略を見ることが出来る。すなわち、「タ

スクフォースの採用」、「専門職制の採用」、「企業内ベンチャーの設立」、「ジョイントベンチャーの設立」、各1である。

(2) テレビネット系列別および筆頭株主別分析

最後に、テレビネット系列別および筆頭株主別分析を行ないたい。テレビネット系列では何れのタイプも、大旨、①「局部課の再編成」、②「局長の交替」、および③「役員担当制の変更」の順位となっている。この3者以外のものが、(1)~(3)位を占めるものを記せば、次のとおりである。CX系列では、「関係会社の再編」が1位となっており、それに応じて「従業員の出向の増加」が2位に入っている。テレビ東京系列では、「関係会社の再編」と「事業本部制の設置」が2位に入っている。そして圏域U局放送

表 81 営業収益と経営組織の変更



系列では、「戦略部門強化」が2位に入り、また「事業本部制の廃止」が3位に入っている。

他方、筆頭株主のタイプ別分析についてであるが、一般的傾向についてはあらためてふれない。特徴ある組織変更を示せば、個人では、「関係会社の再編」が1位に、これに応じた「従業員の出向の増加」が2位に入っている。次に、地方公共団体では、「戦略部門強化」が2位に入っている。そして、複数株主では、「戦略部門強化」が3位に入っている。

5. 経営組織変更と経済価値動態との関係

(1) 営業収益と経営組織の変更

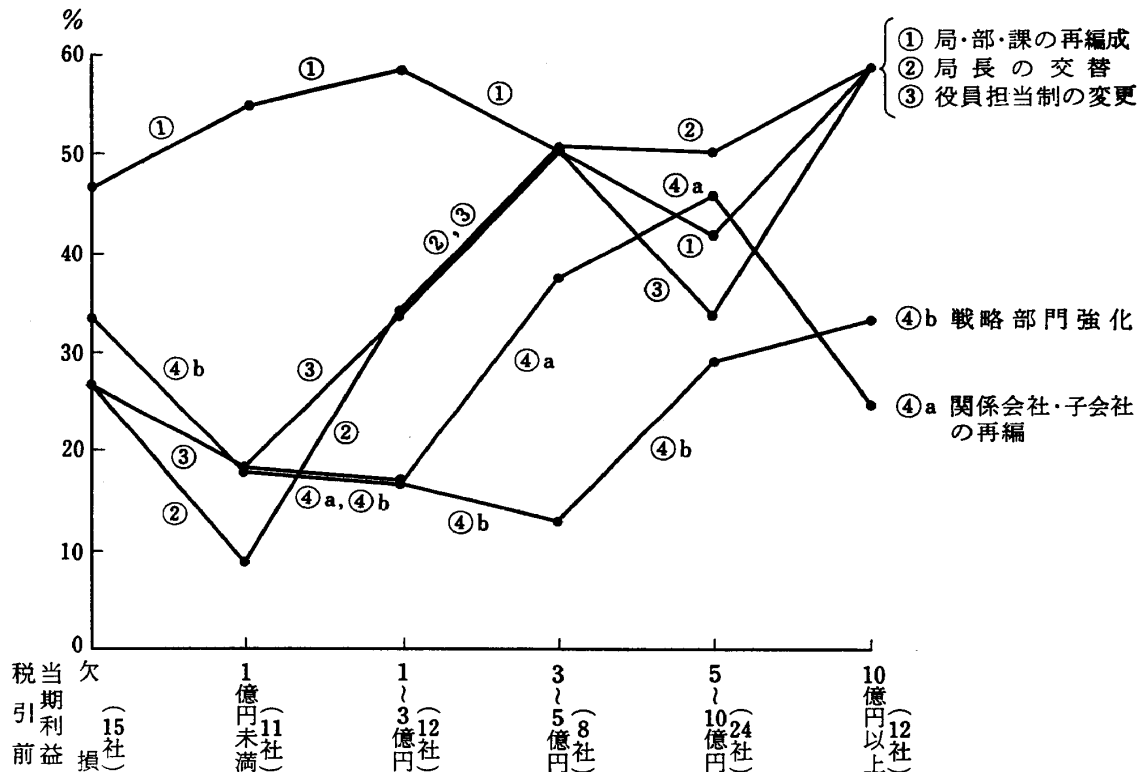
経営学の認識目的は組織問題と原価問題との統合にあるが、本稿でも興味ある事柄は経営組織変更と経済価値の動きとの相互関係である。すなわち、営業収益や当期利益というアカウントイング・フローの流れの大小が、経営組織変更の戦略の相違とどのような関係をもっているかを体系化することにした。

表81(前頁)は、営業収益の金額の相違に対して経営組織の変更要因がどのような動きをするかを示したものである。10億円未満の「小」段階の数値がすべて低いのは、「不明」(無記入)が7社63.6%あったためである。

①「局部課の再編成」は、「中下」段階でとくに多いが、全体を通して高い数値を示している。これに対して、②「局長の交替」は、営業収益が大きくなるほど高い比率を示し、また③「役員担当制の変更」は、「中上」段階まで下がるものの「大」では最も高い比率を表わしている。両者は、大きな営業活動を行なう会社で局長と役員との責任と権限が重いことを明らかにするものであろう。一定の部課の再編が全社的に行なわれたあとは、局長と役員にそれだけの裁量を与えられるのであり、最適の局長と役員を選定を行なうことが組織変更のポイントとなるのである。

④a「関係会社・子会社の再編」も、同様に営業収益が大きくなるほど、比率が高くなる。

表 82 税引前当期利益と経営組織の変更



大きい営業収益の会社ほど、関係会社や子会社の設立・再編・統合が一層重要となっている。他方、④b「戦略部門強化」は、「中下」段階で大きな数値を示している。かなり重い比重で戦略部門の強化が重視されているのである。

(2) 税引前当期利益と経営組織の変更

次に、税引前当期利益と経営組織の変更について検討してみよう。表82によると、①「局部課の再編成」は、大旨全体の利益領域にわたって高い比率を示している。これが、民放社の経営組織変更の基本となっているといえる。②「局長の交替」と③「役員担当制の変更」は、接点を4つもち、ほとんど同じビヘイビアをもっている。すなわち、両者は、欠損領域を除いて、当期利益が大きくなるほど比率が一層高くなる。ただし、③については、「中上」の段階では、下降状況が見られる。

④a「関係会社・子会社の再編」は、上昇傾向はあるものの、「大」の段階で下降している。これに記入している3社は、ともに資本金「中下」と営業収益「大」である以外、とくに特徴はない。④b「戦略部門強化」は、凹型のカーブを画いており、「欠損」と利益「大」の段階で、大きな比率を示している。

ここで、「欠損」の会社15社が、利益最少の段階11社と異なる傾向を画いていることが、目立っている。「欠損」会社15社のうち7社は、「従業員数」小、「営業収益」小であり、そのうち5社が「不明」（組織変更など無記入）に概当する。他方、残る8社は、従業員数と営業収益とで、「中下」、「中」、および「中上」の段階のものが混在し、これらが上位段階並みの回答をもたらせていることに注目したい。

XVII. 経営戦略策定と経営組織変更との相互関係

1. 経営戦略策定と経営組織変更とのクロス——経営戦略策定と経営組織変更との適合度とその理論化——

ここで、経営組織変更を、先に取上げた経営戦略策定と関連づけてみたいと思う。まず、経営戦略策定についていえば、既述したところであるが、タイプ別の共通点と相違点をもたらす要因がある。その要因は、それぞれのタイプの特性に関連してあるいはこれに加えて、収入の重要度、全国的立地、都市的立地、ローカルの立地、初期開局による過大設備・人員、番組制作能力、関連事業設立能力、企業家的（危険負担）精神の有無、広告代理店との交渉能力、新規・既存スポンサーとの交渉能力、各種利害者集団とのパワー関係、イメージ重視の新感覚、視聴者ニーズ重視の姿勢、営業意識型とコスト意識型、経営の自由裁量の大きさ、経営の制約条件の大きさ、などである。

他方、これまで論じてきた経営組織変更についていえば、まず、経営規模を全般的に決定する要因を挙げることができよう。それは、県別広告費、県別置局政策、番組制作機能、創立時期の相違に伴う合理化の度合、ジャーナリズム性、限界規模性、ラ・テ兼営単独局の系列別のミックス度、系列別キ局制作率、系列別収益性・成長、系列別視聴率と視聴質といったものである。

次いで、タイプ別の共通点と相違点をもたらす組織変更要因としては、各タイプの特性に関連してあるいはこれに加えて、次の要因がある。すなわち、経営規模（職員数）の相違、組織における局・部・課の編成、局長権限の重要度、役員権限の重視度、関係会社・子会社への注目、戦略部門等の相対的重要度、局の職能上の性格、局長の自由裁量度、組織変更手法の組織内での効果、新組織採用への意欲、組織に関する経済的・効率的配慮といった要因である。

さらに、経営組織の変更を規定する要因は、一方で経営戦略であり、他方で経営組織変更のねらいである。すなわち、経営組織変更は、本来既に経営戦略策定に対する内部適応であるから、まず経営戦略を実効あらしめるために組織変更が行なわれる。経営組織の変更のいかん

は、経営戦略がどのようなものであるかにかかわっている。他方、組織変更は、その変更の理由は何かによって、すなわちその会社が抱えている組織問題は何かによって生起する。組織変化は、環境認識に応ずる経営戦略に適合するだけでなく、組織自体の論理や組織が抱える諸問題を解決する目的で、行なわれる。

そこで、経営組織変更を経営戦略と組織変更のねらい（組織問題）とに関連づける必要がある。その作業をこれからの紙面で行ないたいと考えている。前者は本節において、後者は次節（XVIII節）において究明していきたい。

さて、これから民放社の経営戦略策定（以下、Strategy Workout から、SW と記す）と経営組織変更（以下、Organizational Change から、OC と表わす）との相互関連について検討することにした。この検討に当たっては、先の拙稿「経営戦略とリーダーシップ(2)」において経営環境認識と経営戦略策定（ER-SW）との相互関係を吟味したのと全く同じ手法を用いることにする（『横浜経営研究』第IX巻第2号、1988年9月、pp.21-40）。すなわち、ここでは、単なるSW-OCでなく、 $SW_{1,2,3,\dots,n}-OC_{1,2,3,\dots,n}$ 関係を理論化したいのである。

2. SW-OC 適合度の集中性と多様性

—SW-OC ベスト10項目のタイプ別集中度—

(1) ラ・テ兼営単独別の SW-OC の集中度と多様性

タイプ別に SW-OC の適合度を見ることにしよう。表83「経営戦略策定と経営組織変更との適合度ベスト10」は、まず会社のチェック数で上位3位までの SW（経営戦略策定）と、これに内的適応する OC（経営組織変更）とを、合計46のタイプについて掲げたものである。これら3個ずつの $SW_{1,2,3}$ と $OC_{1,2,3}$ は、そのタイプで最も頻繁に採られる適合度の高い組合せを示し、そのタイプの型を表わしているといえる。（表83の最後に記した注を参照された

い）。

次いで、この表83からは、民放社のタイプ別の SW と OC の適合度のベスト10項目を読みとれる。とくに (1) SW と OC のベスト10項目内容について、そして (2) SW と OC のベスト10項目の集中度について、概観を得ることができる。(1)の SW と OC のベスト10項目の内容についての解説は、後に譲る（本節 4. (2)~(4), pp. 24~5, XVIII, 2, (1), pp. 31~4）こととし、ここでは、(2)の SW と OC のベスト10項目の集中度について解説することにしよう。これによって、一定のタイプでは、何れの SW と OC との組合せが集中的にあるいは多様な形で採用されているかを知ることができる。なお、この表83の背後には、表11と表12の関係のように、表11と同じ形式の7項目マトリックスの「経営戦略策定と経営組織変更との適合度」表が46のタイプについて作成してある。

さて、表83では、SW と OC とのクロス数の多い順にベスト10の項目を列挙した。その中で、アンダーラインのしてある項目は、欄上部に掲げた上位3位までの SW と OC には入らない項目であり、集中度に対する「ちらばり」を意味する。枠外数の数値は、この「ちらばり」項目の数の合計である。

また、ベスト10項目の下方の（ ）内の数値は、次に来るはずであった項目のクロス数の比率である。ベスト10には数が多くて丁度10になるように納り切らないために、次に来る等の項目は除いた。しかしタイプ別比較のために、ベスト10に納ったと仮定したときの、次の項目のクロス数の比率を括弧内に記載した。集中度の（ ）の数値は、これら仮定の比率を加算したものである。

さて、集中度のタイプ別分析に移るとして、ラ・テ兼営単独別に見ることにしよう。ここで、集中度の高いものないし低いもの、すなわち集中的に選択するものあるいは多様な形で選択するものは、どのタイプであろうか。表83によると、集中度の高いものは、テレビU局（20.36%、

表 83 経営戦略策定と経営組織変更との適合度ベスト10

——タイプ別 (46タイプ)——

① ラ・テ兼営局 24社 チェック総数 390	④ ラジオ 21社 チェック総数 262
1 新スポ・17ローカル・24合理化	1 新スポ・12高視番組・16視ニーズ
——8局長替・10局再編・1役員担変	——29不明・10局再編・8局長替
(1) 1新スポ——8局長替 10社 2.56%	(1) 1新スポ——29不明 8社 3.05%
(1) 1新スポ——10局再編 10社 2.56%	(2) 1新スポ——10局再編 7社 2.67%
(3) 17ローカル——8局長替 9社 2.31%	(2) 1新スポ——8局長替 7社 2.67%
(4) 24合理化——8局長替 8社 2.05%	(4) 1新スポ——1役員担変 6社 2.29%
(4) 17ローカル——1役員担変 8社 2.05%	(5) 12高視番組——10局再編 5社 1.91%
(6) 24合理化——10局再編 7代 1.79%	(1.53%)
(6) 5代理店——10局再編 7社 1.79%	(1.53%)
(6) 1新スポ——1役員担変 7社 1.79%	(1.53%)
(1.54%)	(1.53%)
(1.54%)	(1.53%)
枠外数 1 集中度 16.9%	枠外数 1 集中度 12.59%
(19.98%)	(20.24%)
② テレビV局 7社 155	⑤ 北海道・東北 14社 191
1 新スポ・12高視番組・2既存スポ	1 新スポ・9関連技術・24合理化
——1役員担変・3役員若返・10局再編	——8局長替・10局再編・1役員担変
(1) 1新スポ——1役員担変 4社 2.58%	(1) 1新スポ——8局長替 4社 2.09%
(1) 1新スポ——3役員若返 4社 2.58%	(1) 1新スポ——10局再編 4社 2.09%
(3) 12高視番組——1役員担変 3社 1.94%	(1) 18イメージ——10局再編 4社 2.09%
(3) 1新スポ——10局再編 3社 1.94%	(1.57%)
(3) 12高視番組——10局再編 3社 1.94%	(1.57%)
(1.29%)	(1.57%)
(1.29%)	(1.57%)
(1.29%)	(1.57%)
(1.29%)	(1.57%)
(1.29%)	(1.57%)
10.98%	1 6.27%
(17.43%)	(17.26%)
③ テレビU局 31社 408	⑥ 東京 7社 150
1 新スポ・8副業・18イメージ	1 新スポ・12高視番組・2既存スポ
——10局再編・21関係会社・9戦略部門	——1役員担変・8局長替・10局再編・21関係会社
(1) 1新スポ——10局再編 15社 3.68%	(1) 1新スポ——1役員担変 5社 3.33%
(2) 1新スポ——11関係会社 9社 2.21%	(2) 12高視番組——1役員担変 3社 2.00%
(2) 8副業——21関係会社 9社 2.21%	(2) 1新スポ——8局長替 3社 2.00%
(4) 4販売拠点——10局再編 8社 1.96%	(2) 1新スポ——10局再編 3社 2.00%
(4) 18イメージ——10局再編 8社 1.96%	(2) 1新スポ——21関係会社 3社 2.00%
(4) 1新スポ——9戦略部門 8社 1.96%	(1.33%)
(7) 18イメージ——21関係会社 7社 1.72%	(1.33%)
(7) 1新スポ——1役員担変 7社 1.72%	(1.33%)
(9) 24合理化——10局再編 6社 1.47%	(1.33%)
(9) 1新スポ——8局長替 6社 1.47%	11.33%
1 2 20.36%	1 (17.98%)

⑦ 関東・甲信越・静岡 13社
 チェック総数 135

1新スポ・17ローカル・18イメージ
 ——10局再編・8局長替・29不明

(1) 1新スポ——10局再編	8社	5.93%
(2) 17ローカル——10局再編	4社	2.96%
(2) 1新スポ——8局長替	4社	2.96%
(2) 1新スポ——29不明	4社	2.96%
		(2.22%)
		(2.22%)
		(2.22%)
		(2.22%)
		(2.22%)
		(2.22%)
枠外数	集中度	14.81%
		(28.13%)

⑧ 中部・北陸 9社 101

1新スポ・12高視番組・18イメージ
 ——10局再編・29不明・9戦略部門・21関係会社

(1) 1新スポ——10局再編	3社	2.97%
(1) 12高視番組——10局再編	3社	2.97%
(1) 8副業——10局再編	3社	2.97%
(1) 1新スポ——29不明	3社	2.97%
(1) 12高視番組——29不明	3社	2.97%
		(1.98%)
		(1.98%)
		(1.98%)
		(1.98%)
		(1.98%)
		(1.98%)
1		14.85%
		(24.75%)

⑨ 近畿 8社 177

12高視番組・1新スポ・24合理化
 ——10局再編・8局長替・1役員担交

(1) 12高視番組——10局再編	6社	3.39%
(1) 1新スポ——10局再編	6社	3.39%
(3) 12高視番組——8局長替	5社	2.82%
(3) 12高視番組——1役員担交	5社	2.82%
(5) 24合理化——10局再編	4社	2.26%
(5) 1新スポ——8局長替	4社	2.26%
(5) 1新スポ——1役員担交	4社	2.26%
		(1.69%)
		(1.69%)
		(1.69%)
		19.2%
		(24.27%)

⑩ 中国・四国 16社 チェック総数 221

1新スポ・24合理化・5代理店
 ——10局再編・1役員担交・8局長替

(1) 1新スポ——10局再編	6社	2.71%
(1) 5代理店——10局再編	6社	2.71%
(3) 24合理化——10局再編	5社	2.26%
(3) 1新スポ——1役員担交	5社	2.26%
(3) 1新スポ——8局長替	5社	2.26%
(3) 5代理店——8局長替	5社	2.26%
(3) 1新スポ——21関係会社	5社	2.26%
		(1.81%)
		(1.81%)
		(1.81%)
枠外数	1	集中度 16.72%
		(22.15%)

⑪ 九州・沖縄 16社 240

1新スポ・3営業マン・9関連技術
 ——8局長替・10局再編・1役員担交

(1) 3営業マン——8局長替	6社	2.50%
(2) 1新スポ——8局長替	5社	2.08%
(2) 9関連技術——8局長替	5社	2.08%
(2) 17ローカル——8局長替	5社	2.08%
(2) 1新スポ——10局再編	5社	2.08%
(2) 3営業マン——1役員担交	5社	2.08%
(7) 3営業マン——10局再編	4社	1.67%
(7) 1新スポ——1役員担交	4社	1.67%
(7) 17ローカル——1役員担交	4社	1.67%
		(1.25%)
2		17.91%
		(19.16%)

⑫ 資産総額 10億円未満 11社 96

1新スポ・12高視番組・18イメージ
 ——29不明・1役員担交・2役員増減・9戦略部門・10局再編

(1) 1新スポ——29不明	7社	7.29%
(2) 12高視番組——29不明	3社	3.13%
(2) 18イメージ——29不明	3社	3.13%
(2) 5代理店——29不明	3社	3.13%
(2) 16視ニーズ——29不明	3社	3.13%
(6) 1新スポ——1役員担交	2社	2.08%
(6) 12高視番組——1役員担交	2社	2.08%
(6) 18イメージ——2役員増減	2社	2.08%
(6) 1新スポ——10局再編	2社	2.08%
		(1.04%)
2	1	28.13%
		(29.17%)

⑬ 資産総額 10~25億円 12社
チェック総数 165

1新スポ・5代理店・12高視番組
——10局再編・1役員担変・9戦略部門

(1) 1新スポ	——10局再編	8社	4.85%
(2) 5代理店	——10局再編	4社	2.42%
(2) 12高視番組	——10局再編	4社	2.42%
(2) 17ローカル	——10局再編	4社	2.42%
(2) 1新スポ	——1役員担変	4社	2.42%
(2) 5代理店	——9戦略部門	4社	2.42%
			(1.82%)
			(1.82%)
			(1.82%)
			(1.82%)
枠外数	1	集中度	16.95%
			(24.23%)

⑭ 資産総額 25~50億円 23社 323

1新スポ・9関連技術・18イメージ
——10局再編・8局長替・1役員担変

(1) 1新スポ	——10局再編	9社	2.79%
(2) 1新スポ	——8局長替	7社	2.17%
(3) 18イメージ	——10局再編	6社	1.86%
(3) 1新スポ	——1役員担変	6社	1.86%
(3) 1新スポ	——9戦略部門	6社	1.86%
(6) 18イメージ	——8局長替	5社	1.55%
(6) 1新スポ	——21関係会社	5社	1.55%
			(1.24%)
			(1.24%)
			(1.24%)
			(1.24%)
	2	集中度	13.64%
			(17.36%)

⑮ 資産総額 50~100億円 22社 315

1新スポ・8副業・12高視番組・17ローカル
・18イメージ
——10局再編・8局長替・21関係会社

(1) 1新スポ	——10局再編	10社	3.17%
(2) 8副業	——10局再編	7社	2.22%
(2) 1新スポ	——8局長替	7社	2.22%
(2) 1新スポ	——21関係会社	7社	2.22%
(5) 12高視番組	——10局再編	6社	1.90%
(5) 17ローカル	——8局長替	6社	1.90%
(7) 8副業	——21関係会社	6社	1.90%
			(1.59%)
			(1.59%)
			(1.59%)
			(1.59%)
	1	集中度	15.53%
			(20.3%)

⑯ 資産総額 100億円以上 14社
チェック総数 310

1新スポ・24合理化・12高視番組
——1役員担変・8局長替・10局再編

(1) 1新スポ	——1役員担変	8社	2.58%
(2) 1新スポ	——8局長替	7社	2.26%
(2) 24合理化	——8局長替	7社	2.26%
(4) 1新スポ	——10局再編	6社	1.94%
(5) 24合理化	——1役員担変	5社	1.61%
(5) 12高視番組	——1役員担変	5社	1.61%
(5) 17ローカル	——8局長替	5社	1.61%
(5) 24合理化	——10局再編	5社	1.61%
			(1.29%)
			(1.29%)
枠外数	1	集中度	15.48%
			(18.06%)

⑰ 営業収益 10億円未満 11社 86

18イメージ・1新スポ・5代理店
——29不明・2役員増減・9戦略部門

(1) 1新スポ	——29不明	7社	8.14%
(2) 18イメージ	——29不明	3社	3.49%
(2) 5代理店	——29不明	3社	3.49%
(2) 12高視番組	——29不明	3社	3.49%
(2) 16視ニーズ	——29不明	3社	3.49%
			(2.33%)
			(2.33%)
			(2.33%)
			(2.33%)
	2	集中度	22.1%
			(33.75%)

⑱ 営業収益 10~25億円 10社 140

1新スポ・12高視番組・2既存スポ・8副業
——10局再編・9戦略部門・1役員担変

(1) 1新スポ	——10局再編	8社	5.71%
(2) 12高視番組	——10局再編	5社	3.57%
(2) 1新スポ	——9戦略部門	5社	3.57%
(4) 1新スポ	——1役員担変	4社	2.86%
(5) 8副業	——10局再編	3社	2.14%
(5) 12高視番組	——9戦略部門	3社	2.14%
(5) 2既存スポ	——9戦略部門	3社	2.14%
(5) 5代理店	——9戦略部門	3社	2.14%
(5) 12高視番組	——1役員担変	3社	2.14%
(5) 2既存スポ	——1役員担変	3社	2.14%
			28.55%

⑩ 営業収益 25~50億円 19社
 チェック総数 246

1新スポ・18イメージ・9関連技術
 —10局再編・8局長替・1役員担交

(1)	1新スポ	—10局再編	8社	3.25%
(2)	18イメージ	—10局再編	7社	2.85%
(3)	1新スポ	—8局長替	6社	2.44%
(3)	18イメージ	—8局長替	6社	2.44%
(5)	17ローカル	—8局長替	4社	1.63%
(5)	1新スポ	—1役員担交	4社	1.63%
(5)	18イメージ	—1役員担交	4社	1.63%
(5)	1新スポ	—21関係会社	4社	1.63%
(5)	9関連技術	—21関係会社	4社	1.63%
				(1.22%)
枠外数	1	2	集中度	19.13%
				(20.35%)

⑪ 営業収益 50~100億円 26社 387

1新スポ・24合理化・9関連技術
 —10局再編・8局長替・21関係会社

(1)	1新スポ	—10局再編	12社	3.10%
(2)	1新スポ	—8局長替	8社	2.07%
(3)	5代理店	—10局再編	7社	1.81%
(3)	1新スポ	—21関係会社	7社	1.81%
(5)	24合理化	—10局再編	6社	1.55%
(5)	5代理店	—8局長替	6社	1.55%
(5)	1新スポ	—9戦略部門	6社	1.55%
				(1.29%)
				(1.29%)
				(1.29%)
2	1		集中度	17.31%
				(21.18%)

⑫ 営業収益 100億円以上 16社 350

1新スポ・12高視番組・2既存スポ・24合理化
 —1役員担交・8局長替・10局再編

(1)	1新スポ	—1役員担交	10社	2.86%
(2)	1新スポ	—8局長替	8社	2.29%
(3)	12高視番組	—1役員担交	7社	2.00%
(3)	1新スポ	—10局再編	7社	2.00%
(3)	12高視番組	—10局再編	7社	2.00%
(6)	12高視番組	—8局長替	6社	1.71%
(6)	24合理化	—8局長替	6社	1.71%
(6)	17ローカル	—8局長替	6社	1.71%
				(1.43%)
				(1.43%)
2			集中度	16.28%
				(19.14%)

⑬ 当期利益 欠損 15社
 チェック総数 151

1新スポ・18イメージ・5代理店・12高視番組
 —10局再編・29不明・9戦略部門

(1)	1新スポ	—10局再編	6社	3.97%
(2)	1新スポ	—29不明	5社	3.31%
(2)	5代理店	—9戦略部門	5社	3.31%
(4)	5代理店	—10局再編	4社	2.65%
(4)	15採算強化	—10局再編	4社	2.65%
(4)	1新スポ	—1役員担交	4社	2.65%
(4)	12高視番組	—1役員担交	4社	2.65%
(4)	1新スポ	—8局長替	4社	2.65%
				(1.99%)
				(1.99%)
枠外数	1	3	集中度	23.84%
				(27.82%)

⑭ 当期利益 1億円未満 11社 122

1新スポ・12高視番組・24合理化
 —10局再編・29不明・9戦略部門・27情報組織

(1)	1新スポ	—10局再編	6社	4.92%
(2)	24合理化	—10局再編	4社	3.28%
(3)	12高視番組	—10局再編	3社	2.46%
(3)	17ローカル	—10局再編	3社	2.46%
(3)	18イメージ	—10局再編	3社	2.46%
(3)	1新スポ	—29不明	3社	2.46%
				(1.64%)
				(1.64%)
				(1.64%)
				(1.64%)
2			集中度	18.04%
				(24.6%)

⑮ 当期利益 1~3億円 12社 175

1新スポ・9関連技術・17ローカル
 —10局再編・1役員担交・8局長替

(1)	1新スポ	—10局再編	6社	3.43%
(2)	9関連技術	—10局再編	4社	2.29%
(2)	17ローカル	—10局再編	4社	2.29%
(4)	5代理店	—10局再編	3社	1.71%
(4)	12高視番組	—10局再編	3社	1.71%
(4)	3営業マン	—10局再編	3社	1.71%
(4)	1新スポ	—1役員担交	3社	1.71%
(4)	1新スポ	—8局長替	3社	1.71%
(4)	17ローカル	—8局長替	3社	1.71%
(4)	5代理店	—8局長替	3社	1.71%
				4
				19.98%

㉔ 当期利益 3~5億円 8社
 チェック総数 136

9 関連技術・1 新スポ・18イメージ
 — 1 役員担変・8 局長替・10局再編

- (1) 9 関連技術—1 役員担変 3社 2.21%
- (1) 1 新スポ—10局再編 3社 2.21%
- (1) 9 関連技術—21関係会社 3社 2.21%
- (1.47%)
- (1.47%)
- (1.47%)
- (1.47%)
- (1.47%)
- (1.47%)
- (1.47%)
- 枠外数 1 集中度 6.63%
- (16.92%)

㉕ 当期利益 5~10億円 23社 390

1 新スポ・18イメージ・24合理化
 — 8 局長替・21関係会社・10局再編

- (1) 1 新スポ—8 局長替 11社 2.82%
- (2) 1 新スポ—21関係会社 10社 2.56%
- (3) 1 新スポ—10局再編 9社 2.31%
- (4) 1 新スポ—1 役員担変 8社 2.05%
- (5) 8 副業—21関係会社 7社 1.79%
- (5) 1 新スポ—9 戦略部門 7社 1.79%
- (7) 18イメージ—8 局長替 6社 1.54%
- (7) 1 新スポ—29不明 6社 1.54%
- (1.28%)
- (1.28%)
- 1 3 16.4%
- (18.96%)

㉖ 当期利益 10億円以上 13社 235

1 新スポ・24合理化・12高視番組
 — 1 役員担変・8 局長替・10局再編

- (1) 1 新スポ—1 役員担変 5社 2.13%
- (1) 1 新スポ—10局再編 5社 2.13%
- (1) 24合理化—10局再編 5社 2.13%
- (4) 1 新スポ—8 局長替 4社 1.70%
- (4) 24合理化—8 局長替 4社 1.70%
- (4) 12高視番組—10局再編 4社 1.70%
- (4) 8 副業—10局再編 4社 1.70%
- (4) 18イメージ—10局再編 4社 1.70%
- (1.28%)
- (1.28%)
- 2 14.89%
- (17.45%)

㉗ 従業員 50未満 10社
 チェック総数 72

1 新スポ・5 代理店・18イメージ
 — 29不明・9 戦略部門・2 役員増減・10局
 統合・26教育部門・27情報組織

- (1) 1 新スポ—29不明 7社 9.72%
- (2) 16視ニーズ—29不明 4社 5.56%
- (3) 5 代理店—29不明 3社 4.17%
- (3) 18イメージ—29不明 3社 4.17%
- (3) 12高視番組—29不明 3社 4.17%
- (6) 3 営業マン—29不明 2社 2.78%
- (6) 5 代理店—9 戦略部門 2社 2.78%
- (6) 18イメージ—9 戦略部門 2社 2.78%
- (6) 3 営業マン—9 戦略部門 2社 2.78%
- (6) 23制作外部—9 戦略部門 2社 2.78%
- 枠外数 5 集中度 41.69%

㉘ 従業員 50~100人 12社 135

1 新スポ・12高視番組・3 営業マン
 — 10局再編・1 役員担変・2 役員増減・9
 戦略部門

- (1) 1 新スポ—10局再編 7社 5.19%
- (2) 12高視番組—10局再編 4社 2.96%
- (2) 1 新スポ—1 役員担変 4社 2.96%
- (4) 3 営業マン—10局再編 3社 2.22%
- (4) 16視ニーズ—10局再編 3社 2.22%
- (4) 24合理化—10局再編 3社 2.22%
- (4) 12高視番組—1 役員担変 3社 2.22%
- (4) 3 営業マン—1 役員担変 3社 2.22%
- (4) 12高視番組—2 役員増減 3社 2.22%
- (4) 1 新スポ—9 戦略部門 3社 2.22%
- 2 1 26.65%

㉙ 従業員 100~200人 31社 458

1 新スポ・18イメージ・9 関連技術
 — 10局再編・8 局長替・21関係会社

- (1) 1 新スポ—10局再編 13社 2.84%
- (2) 1 新スポ—8 局長替 10社 2.18%
- (2) 1 新スポ—21関係会社 10社 2.18%
- (4) 18イメージ—10局再編 9社 1.97%
- (4) 1 新スポ—1 役員担変 9社 1.97%
- (4) 1 新スポ—9 戦略部門 9社 1.97%
- (7) 18イメージ—8 局長替 7社 1.53%
- (7) 5 代理店—8 局長替 7社 1.53%
- (7) 9 関連技術—21関係会社 7社 1.53%
- (7) 8 副業—21関係会社 7社 1.53%
- 2 2 19.23%

③⑦ テレビネット系列テレビ東京 3社

チェック総数 55

1新スポ・12高視番組・3既存スポ・7ネット局・9関連技術

—10局再編・1役員担変・5事業本部・21関係会社

(1) 1新スポ	—10局再編	3社	5.45%
(2) 12高視番組	—10局再編	2社	3.64%
(2) 24合理化	—10局再編	2社	3.64%
(2) 1新スポ	—1役員担変	2社	3.64%
(2) 12高視番組	—1役員担変	2社	3.64%
(2) 9関連技術	—1役員担変	2社	3.64%
(2) 1新スポ	—5事業本部	2社	3.64%
(2) 12高視番組	—5事業本部	2社	3.64%
(2) 9関連技術	—5事業本部	2社	3.64%
(2) 1新スポ	—21関係会社	2社	3.64%
枠外数	3	1	集中度 38.21%

③⑧ テレビネット系列 県域U局放送 6社

97

1新スポ・12高視番組・8副業

—10局再編・9戦略部門・1役員担変・6事業本部

(1) 1新スポ	—10局再編	5社	5.15%
(2) 1新スポ	—9戦略部門	3社	3.09%
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			(2.06%)
			8.24%
			(24.72%)

③⑨ テレビネット系列 その他(ラジオ) 21社

252

1新スポ・12高視番組・16視ニュース

—29不明・9戦略部門・10局統合

(1) 1新スポ	—29不明	8社	3.17%
(2) 1新スポ	—10局再編	6社	2.38%
(2) 1新スポ	—1役員担変	6社	2.38%
(2) 1新スポ	—8局長替	6社	2.38%
(5) 1新スポ	—9戦略部門	5社	1.98%
(5) 5代理店	—9戦略部門	5社	1.98%
(5) 12高視番組	—10局再編	5社	1.98%
			(1.59%)
			(1.59%)
			(1.59%)
1	2		16.25%
			(21.02%)

④⑩ 筆頭株主 個人 14社

チェック総数 171

1新スポ・24合理化・5代理店

—29不明・21関係会社・10局再編・22出向

(1) 1新スポ	—29不明	5社	2.92%
(2) 1新スポ	—21関係会社	4社	2.34%
(3) 18イメージ	—29不明	3社	1.75%
(3) 9関連技術	—29不明	3社	1.75%
(3) 24合理化	—21関係会社	3社	1.75%
(3) 5代理店	—10局再編	3社	1.75%
(3) 1新スポ	—22出向	3社	1.75%
(3) 1新スポ	—1役員担変	3社	1.75%
			(1.17%)
			(1.17%)
枠外数	2	2	集中度 15.76%
			(18.1%)

④⑪ 筆頭株主 地方公共団体 11社 143

1新スポ・12高視番組・5代理店

—10局再編・29不明・8局長替・9戦略部門

(1) 1新スポ	—10局再編	5社	3.50%
(2) 1新スポ	—29不明	4社	2.80%
(3) 12高視番組	—10局再編	3社	2.10%
(3) 2既存スポ	—10局再編	3社	2.10%
(3) 1新スポ	—8局長替	3社	2.10%
(3) 5代理店	—8局長替	3社	2.10%
(3) 1新スポ	—9戦略部門	3社	2.10%
(3) 12高視番組	—9戦略部門	3社	2.10%
(3) 1新スポ	—1役員担変	3社	2.10%
(3) 12高視番組	—1役員担変	3社	2.10%
		1	4
			23.1%

④⑫ 筆頭株主 新聞社 15社 231

1新スポ・12高視番組・24合理化

—10局再編・1役員担変・8局長替

(1) 1新スポ	—10局再編	8社	3.46%
(2) 24合理化	—10局再編	6社	2.60%
(3) 12高視番組	—10局再編	5社	2.16%
(3) 17ローカル	—10局再編	5社	2.16%
(3) 1新スポ	—1役員担変	5社	2.16%
(3) 12高視番組	—1役員担変	5社	2.16%
(3) 1新スポ	—8局長替	5社	2.16%
(3) 1新スポ	—21関係会社	5社	2.16%
			(1.73%)
			(1.73%)
1	1		19.02%
			(22.48%)

ただし枠外数3)である。U局は、局数が多く、また規模、地域性などが広範囲に亘り、極めて分散的であるにも拘らず、このように集中的であるのはなぜであろうか。とくに、(1)1新スポー10局再編が15社、3.68%と高い数値を示すのを見ると、選択できる組織変更手法が意外に制約されているのかもしれない。また、組織変更しないことを示す「不明」も少なくない。戦略策定のさいのER-SWが多様であっただけに、集中する理由が明確でない。

他方、V局は、規模が大きく画一的と思われるが、集中度は低い(17.43%)。社数が7社であり、戦略策定のさいには集中度が高かったのに、(1)1新スポー1役員担変4社、2.58%が最高値であり、多様な組織変更方式を伺うことができる。

V局では、集中度が17.43%、会社数7、チェック総数155、そして「不明」5であり、他方、U局では、集中度が20.36%、会社数31、チェック総数408、そして「不明」31である。そこで、多様性を見るためにクロスの項目数を数えると、V局119(他に不明5)、U局178(他に不明15)となり、U局の方が多様であることがわかる。要するに、ベスト10ではV局が多様性を、全体としてはU局が多様性を示している。U局についていえば、全体として多様なSW-OC適合の中から、ベスト10としては集中的に採用する手法が存在したということである。

(2) 地域別のSW-OCの集中度と多様性

次に、地域別タイプを見ることにしよう。このさい、表83によると集中度の高いのは、関東・甲信越・静岡((28.13))であり、これが低いのは、北海道・東北((17.26)、枠外数1)と東京((17.98)、枠外数1)である。ER-SWのケースと逆になっているが、何が逆転させる論理なのであろうか。

関東・甲信越・静岡で集中度が高いのは、ここにU局が多いからであるが、「不明」が組織変更第3位と高いところから、組織変更手法に制約があることは推定できる。次に、東京で集

集中度が低いのは、ここにV局が多いからである、会社数の少ない中ではあるが、V局の多様なSWとOCを、われわれの作ったマトリックス表さらにはその原簿から読みとることができる。要するに、全体としての多様性とベスト10としての多様性とが併存するというのである。

同様に集中度が低い北海道・東北では、最高の「新スポー局長替」と「新スポー局再編」が14社中4社2.09%という低さで(チェック総数191)あり、特定のSW-OCの適合度がいかに低いか理解できる。なぜ集中度が低いのであろうか。北海道の14社の中心は、U局(6社)、開局年50年代(5社)、資産総額「中」(6社)、営業収益「中」(6社)、利益「大」(4社)、従業員数「中」(5社)であり、「中」段階が少ない。これらの要因を次項で分析してみよう。概括的にいえば、次の表84から理解できるように、グループのもつ性格から「中」段階では、集中度が低く表われている。

(3) 資産総額別、営業収益別、当期利益別、および従業員数別のSW-OCの集中度

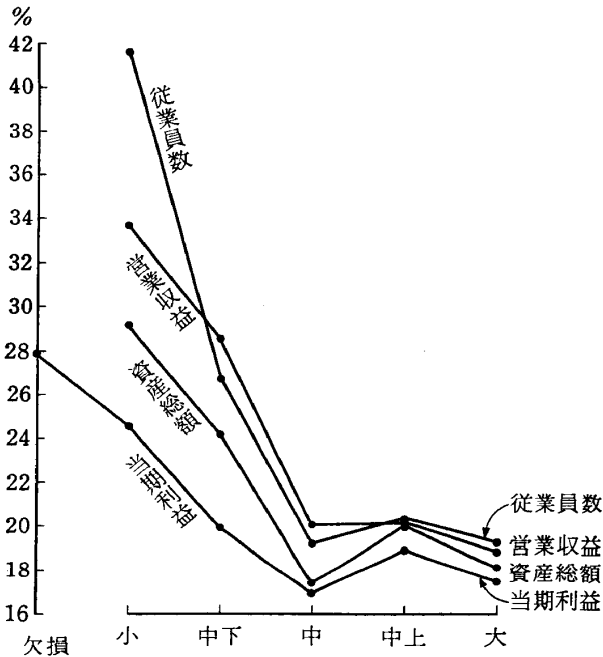
SW-OCベスト10の集中度を、資産総額別、営業収益別、当期利益別、および従業員数別に見るために、表84を作製した。表84によると、これらの4つの部門において、集中度の高いのは「小」の段階であり、集中度の低いのは「中」と「大」の段階である。すべての段階を通して見ると、「小」の段階で高い集中度、そして「中」と「大」の段階で低い集中度であり、大旨集中度が高いところから低いところへ傾斜線を画いている。この問題を次に解明していきたい。

3. SW-OCベスト10項目の集中度と多様性 ——ベスト10項目集中度高低の意味

(1) 営業収益「中下」と「中」のタイプ別構成

表84にみるように、集中度は「小」において高く、「中」と「大」において低い。しかも、この傾向は、全体を通じて大旨明確である。小

表 84 SW-OC ベスト 10 の集中度
 —資産総額, 営業収益, 当期利益,
 および従業員数—



資産総額	小 10億円未満(1), 中下 10~25億円(12), 中 25~50億円(3), 中上 50~100億円(2), 大 100億円以上(4)
営業収益	小 10億円未満(1), 中下 10~25億円(10), 中 25~50億円(9), 中上 50~100億円(2), 大 100億円以上(6)
税引前当期利益	欠損(5), 小 1億円未満(1), 中下 1~3億円(12), 中 3~5億円(8), 中上 5~10億円(3), 大 10億円以上(3)
従業員数	小 50人未満(10), 中下 50~100人(12), 中 100~200人(1), 中上 200~300人(4), 大 300人以上(6)

注()内は社数である。

さい会社は、組織変更選択が限られており、大きい会社は、その多様化が図られていると見てよいのであろうか。ここで、営業収益の「中下」と「中」の段階を比較検討することにしよう。集中度に大きな差異がある。また、先に ER-SW の関連でも、表13のごとく同じ比較をしたところであり、ER-SW と SW-OC との相互の比較にも役立つものと思われる。

営業収益の「中下」と「中」は、それぞれ10社と19社あり、その構成は、すでに表14(「経営戦略とリーダーシップ(2)」, p.34) で示した

ごとく、次のとおりである。(1)中下10 (U局 4, ラジオ 6), 中19 (兼営局 2, V局 1, U局14, ラジオ 2), (2)中下10 (北海道等 3, 関東等 2, 中部等 1, 近畿 3, 九州等 1), 中19 (北海道等 6, 関東等 4, 近畿 1, 中国等 4, 九州等 4), (3)中下10 (県域U局 4, ラジオ 6), 中19 (NTV 8, TBS 2, CX 3, ANB 4, ラジオ 2), (4)中下10 (個人 1, 地方公共団体 3, 新聞社 1, 複数株主 3, 公表せず 2), 中19 (個人 1, 新聞社 5, 放送会社 2, 一般株式会社 4, 複数株主 5, 公表せず 2)。すなわち、「中下」はラジオと県域U局であり、「中」はNTVとANB系のU局が多いといえる。

(2) 営業収益「中下」と「中」とのSW-OCの共通項目と独自項目

明らかに性格の異なるグループの営業収益「中下」と「中」段階の民放社は、SW-OCの集中度を異にしている。その異なる集中度の意味するところは、どのようなものであろうか。表85「営業収益『中下』・『中』段階のSW-OC項目数と独自項目の集中度」から、SW-OCのチェック項目数(クロス項目数)とチェック総数(クロス総数)とは、「中下」が82, 140, そして「中」が145, 246である。項目数はそのまま多様性を示す。後者の「中」がそれぞれ多いのは、会社数が19と多いために、1つのSW-OCに複数の会社がチェックする度数が多いためであろう。もっとも会社数が多いと、集中度が低くなるとは必ずしもいえないことは、表84の営業収益「中上」を見るときいいうる。

ここで、「中」が多様なSW-OC選択を行なうという集团的性格を明らかにするために、SW-OC項目の共通項目と独自項目を列挙することにしよう。表85によれば、「中下」グループと「中」グループは、23の経営戦略策定項目について、51の組織変更の共通項目と、それぞれ31と94の独自項目を選択している。たとえば、11「電波料政策」については、組織変更項目の1「役員担当制の変更」と10「局・部・課の再編成」に両者がチェックし、6「事業本部制の

表 85 営業収益「中下」・「中」段階の SW-OC 項目数と独自項目の集中度

経営戦略策定の項目	チェック数		SW-OC 適合の経営 組織変更項目数				チェック数		
	<中下>		<中下>		<中>		<中>		
	全体	独自	独自	共通	共通	独自 (内不明)	全体	独自	不明
1 新 スポ 開 拓	28	7	4	6	6	4 (1)	34	5	3
2 既 スポ 働 き かけ	12	2	2	4	4	3 (1)	13	2	1
3 営 業 マ ン 増 強	9	5	3	3	3	3 (1)	10	2	1
4 販 売 拠 点 拡 大	1			1	1	6 (1)	7	5	1
5 広 告 代 理 店 関 係	10	1	1	4	4	5 (1)	15	5	1
8 副 業 関 係 会 社 事 業	12	5	3	4	4	4	12	5	
9 関 連 技 術 事 業	5	2	2	2	2	10 (1)	23	17	2
11 電 波 料 政 策	4	2	2	2	2	4	6	4	
12 高 視 聴 率 番 組 開 発	19	6	4	5	5	2 (1)	11	1	2
13 高 質 番 組 開 発						1	1	1	
14 デ ー タ 完 備 番 組 編 成	4	3	2	1	1	2	4	2	
15 採 算 番 組 強 化	2			2	2	6	12	8	
16 視 聴 者 ニ ー ズ 応 答	8	2	2	5	5	4 (1)	10	3	1
17 ロ ー カ ル ジャ ー ナ リ ズ ム	8			4	4	5 (1)	17	5	2
18 イ メ ー ジ	8	2	2	4	4	7 (1)	32	15	2
19 送 信 技 術 向 上						1 (1)	1		1
20 各 種 技 術 研 究 開 発						3	3	3	
21 制 作 費 削 減						1 (1)	2		2
22 番 組 の 質 維 持						4	4	4	
24 管 理 上 合 理 化	8	2	2	4	4	8 (1)	15	8	1
25 企 業 集 団 化						7	10	10	
26 財 テ ク	2	2	2						
27 配 当 維 持 株 主 報 酬						4	4	4	
合 計	140	41	31	51	51	94 (13)	246	109	20
		29.29%		82		145		44.31%	

注 項目に複数の会社がチェックするので、項目数とチェック数は異なる。
項目数の多さと比率は、そのまま多様性を示す。<中>では、独自項目数の全体に占める比率が、44.31%と高く、多様な組織変更をしていることを示す。

廃止」と9「戦略部門強化」に「中下」グループが、そして5「事業本部制の設置」、8「局長の交替」、21「関係会社・子会社の再編」、そして22「従業員出向の増加」に「中」グループが、それぞれチェックしている。(表85注を参照。)

(3) 共通部分のシェアの違いと独自部分の多様性の実態

次に、1つのSW-OC項目に数多くの会社が

チェックすれば、その項目の高い比重が明らかとなる。表86「営業収益『中下』・『中』段階のSW-OCチェック数とその集中度」によれば、1つのSW-OC項目に複数チェックした社数を掲げてある。その関連で、共通のチェック数が、「中下」99、「中」117となっていることがわかる。ただし、「中」の場合、独自部分との関係でシェアが大きくなるとは限らない。総チェック数で除した集中度は、「中下」共通70.71

表 86 営業収益「中下」・「中」段階の SW-OC チェック数とその集中度

1 つの SW-OC 項目におけるチェック数	「中下」独自			「中下」共通				「中」共通				「中」独自			注記
	該当項目数	チェック数	集中度(%)	該当項目数	チェック数	比率(%)	集中度(%)	該当項目数	チェック数	比率(%)	集中度(%)	該当項目数	チェック数	集中度(%)	
8				1	8	5.71	5.71	1	8	3.25	3.25				
7								1	7	2.85	2.85				
6								1	6	2.44	2.44	1	6	2.44	18-8
5				2	10	3.57	7.14								
4				2	8	2.86	5.71	4	16	1.63	6.5	1	4	1.63	9-21
3				8	24	2.14	17.14	12	36	1.22	14.63	(9社19.11%)			9-1 9-8 18-9
					(10社28.55%)							3	9	3.66	
2	10	20	14.29	11	22	1.43	15.71	12	24	0.81	9.76	14	28	11.38	14-10=4
1	21	21	15.00	27	27	0.71	19.29	20	20	0.41	8.13	62	62	25.20	62-21=41
合計	31	41	29.29	51	99		70.71	51	117		47.56	81	109	44.31	

注 29.29% + 70.71% = 100%

47.56% + 44.31% + 8.13(不明分) = 100%

%, 独自 29.29% であり, 「中」共通 47.56%, 独自 44.31% (不明分 8.13%) となっている。

表86について上位10項目の集中度を合計すれば, 表83の上位10項目集中度と符合する。とくに, 「中」についていいうる (19.11%)。 「中下」についていえないのは, 表83の作り方による。表83は, SW と OC の各上位7項目のクロスを行なってベスト10を選んでいる。しかし, 表86は, 全項目から選んでおり, 17-10, 18-10, および 24-1 の3つの項目は, 表83のベスト10にはぎりぎりのところに入ることができない。

さて, 「中」のグループで独自部分は44.31% と大きいので, 共通部分が低い集中度の数値となっている(チェック数は多いが)。これは, 文字通り, 組織変更の多様性を意味し, そのグループの独自性を示唆している。具体的には, 6個のチェックのあった「18イメージ-8局長交替」, 4個の「9関連技術事業-21関係会社・子会社再編」, 3個の「9関連技術事業-1役員担

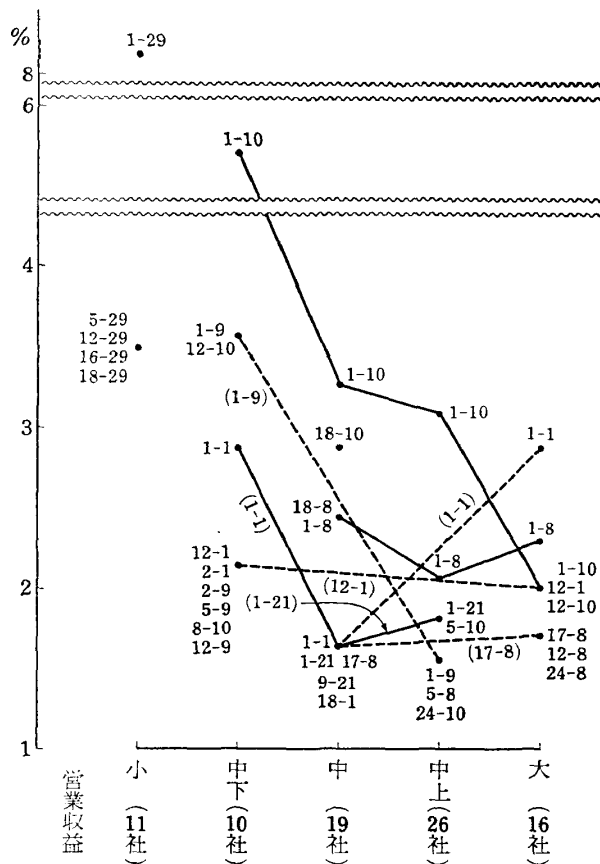
当制変更」, 「9関連技術事業-8局長交替」, および「18イメージ-9戦略部門強化」である。さらには, 「中下」にも独自部分があるのでこれを超える部分, すなわち2個のチェックの4項目 (14-10=4) と1個のチェックの41項目 (62-21=41) が, 「中」グループの多様化に貢献している項目であるといえよう。これは, 県域U局とラジオの系列である「中下」グループ10社と, テレビ東京と県域U局を除くすべての系列に属する「中」グループ19社との性格の相違にもとづくものと考えられる。

なお, 先のV局とU局の分析のように, ベスト10項目の集中度と, 全体のクロス項目数の集中度とが, 異なる結果を示すことがあるので, 注意を要する。

4. 民放社のタイプ別 SW-OC ベスト10項目の内容

(1) SW-OC ベスト10項目の操業度分析

表 87 営業収益の違いに応じた SW-OC ベスト 10 項目の変化の軌道



これまで、民放社のタイプ別に、SW-OC のベスト10の集中度やその意味について、検討を加えてきた。タイプ別の会社集団の性格の相違によって、ベスト10の集中度が異なる理由を探ったのである。

引き続き、表87「営業収益の違いに応じた SW-OC ベスト10項目の変化の軌道」にもとづいて、営業収益別に SW-OC のベスト10の動きを追うことにしたい。これは、一種の操業度分析とか組織分析とかいったものである。ここで、各段階（営業収益の操業度）について、共通の項目と独自の項目とがある。前者は、何れの段階にあっても、各段階のグループの会社が採用している SW-OC 項目であり、後者は、特定の段階でその段階の会社グループだけが採用する SW-OC 項目である。

営業収益の各段階について、SW-OC 項目の

具体的内容について説明すれば、次のとおりである。

(a) この SW-OC の営業収益分析においては、完全な共通項目は存在しない。それというのも、「小」の段階のベスト10は、「不明」項目つまり「組織変更をしていない」等の理由で無記入の会社が多く、この段階で連続性が切れている。いわば、「小」会社では組織無関係の会社が多いのである。

(b) 「小」を除いた4段階において共通の項目は、わずかに「1新スポー10局再編」である。この項目は、4段階にわたり、集中度は低下するものの、適合性をもって採用されている。

(c) 2段階を欠くが、「中」から「大」へかけた3段階にわたる項目は、「1新スポー8局長交替」である。この範囲では、局長交替の組織変更が多く見られるためである。

(d) 2段階で連続しているのは、「1新スポー21関係会社」と「1新スポー1役員担変」である。前者は中と中上、後者は中と中下にわたっている。

(e) ただし、後者の1-1は、連続はしていないが、「大」の段階でも高い比率で現われている。このことを図表では、点線で示してある。非連続ではあるが、2点を結んでいるものは、その他に、「1新スポー9戦略部門」、「12高視番組ー1役員担変」、および「17ローカルー8局長交替」である。

(f) 各段階にしか表われない独自項目は、「大」では 12-8, 24-8 といった局長交替関係、「中上」では 5-10, 24-10 といった局再編関係、「中」では 18-10, 18-8, 18-1 といったイメージ関係、そして「中下」では 2-9, 5-9, 12-9 といった戦略部門関係が多い。「小」では、上述のごとく、「不明」（無記入）が多く、組織変更に関係が多い。

以上、営業収益の何れの段階でも出現する共通の項目は、その比重の重さにより民放社全体で重視されている SW-OC 項目である。他方独自項目は、当該操業度で取り上げられている

SW-OC 項目である。両者の関係は興味深い。(なお、このベスト10項目は、当初各7項目のSW-OCのクロスの範囲で選択する。しかし、7項目以外の項目でも、ベスト10に相当するチェック数の項目がある。このさい、「小」で2、「中下」で3、そして「中上」で2項目ある。これらの追加により、2段階に亘るケースが2つあるが、共通項目になることはない。)

(2) 民放社全体の SW-OC ベスト10項目

——タイプ数と社数——

民放社のタイプ全体としてまたタイプ別に、SW-OCの内容を具体的に明らかにする作業に入ることにした。まず、民放社のタイプ全体として、どのようなSW-OCの項目が多いかを調べるために、表88「民放社の環境認識—戦略策定—組織編成のベスト10項目」の右側部分を見たい。「1新スポ—10局再編」は、46のタイプのうち42においてベスト10に入っている。しかも、チェックした会社の数を数えると276であり、これは、8大タイプで除すると、回答社83のうち平均35の会社が、つまり41.6%の会社がこのSW-OC項目を採用していることがわかる。全体を見ると、民放社は、「新しいスポン

サーを開拓して収入を増やす」戦略のために、各種の組織変更を行なっている。それは、局再編、役員担変、局長交替、関係会社といった組織変更である。

民放社のこのようなSW-OC適合は、表88の左側のようなER-SW適合に必ずるものである。すなわち、税改革、広告停滞、多局化、低成長、制作費高騰などの環境認識に基づいて、新スポンサーの開拓などの戦略策定を行なうという実践に対応するものである。

民放社では、このように各種の環境認識に対して異なるあるいは同じ戦略策定を行ない、さらに各種の戦略策定に対して異なるあるいは同じ組織変更を行なうのである。その中心的態様は、表88のとおりである。

(3) 民放社における SW-OC ベスト10項目の全容

上記の表88は、表89「民放社におけるSW-OCベスト10項目の全容」から抽出し作成したものである。民放社の経営者は、各種のSW-OCマトリックスに直面している。その主要なもの(タイプ別ベスト10に1回でも出現したもの)は、表89のとおりである。民放社は、この

表 88 民放社の環境認識—戦略策定—組織編成のベスト10項目

ER-SW 項目	タイプ数	社数	SW-OC 項目	タイプ数	社数
(1) 19税改革—1新スポ	46	448(56, 67.5%)	(1) 1新スポ—10局再編	42	276(35, 41.6%)
(2) 3広告停滞—1新スポ	43	399(50, 60.2%)	(2) 1新スポ—1役員担変	30	156(20, 23.5%)
(3) 7多局化—1新スポ	38	346(44, 53.0%)	(3) 1新スポ—8局長交替	28	168(21, 25.3%)
(4) 2低成長—1新スポ	29	226(28, 33.7%)	(4) 12高視番組—10局再編	18	77(10, 11.6%)
(5) 3広告低滞—12高視番組	20	118(15, 18.1%)	(5) 1新スポ—21関係会社	14	81(10, 11.6%)
(6) 12制作費—1新スポ	19	129(16, 19.3%)	(5) 1新スポ—29不明	14	73(9, 10.8%)
(6) 19税改革—12高視番組	19	117(15, 18.1%)	(7) 12高視番組—1役員担変	13	51(6, 7.2%)
(8) 24価値変容—1新スポ	12	95(12, 14.5%)	(8) 1新スポ—9戦略部門	12	65(8, 9.6%)
(8) 19税改革—24合理化	12	86(11, 13.3%)	(8) 24合理化—10局再編	12	58(7, 8.4%)
(8) 7多角化—12高視番組	12	71(9, 10.8%)	(10) 18イメージ—10局再編	10	55(7, 8.4%)
			(10) 17ローカル—8局長交替	10	51(6, 7.2%)

注 タイプ数46はすべてのタイプでベスト10に入っていることを意味する。

社数は、ベスト10項目にチェックした会社数を合計したものである。

括弧内の前の数字は、タイプの大分類数8で除したもので、1分類83社の中でのチェック会社数を示す。後の数値は、83社において占めるチェック会社数の比率である。56社は、回答会社83のうち67.5%が採用していることを示す。

ように各種の膨大な選択肢の中から、会社に最適と考えられるものを採用している。表89の左側は、「戦略策定中心」のもので、14分類58項目について、多様な組織変更を行なう選択状況を示す。また表の右側は、「組織変更中心」のもので、10分類58項目について、各種の戦略策定を前提として一定の組織変更を行なう選択状況を表わしている。

(4) SW-OC ベスト10項目のタイプ別類型化

さて、民放社において、各単一のSW-OCだけでなく、複数のSW-OCを跡づけ体系化することはできないであろうか。われわれは、表11(「経営戦略とリーダーシップ(2), p.23)のような7項目マトリックスのSW-OC適合度表を46のタイプについて作成している。また、表83では、タイプごとに、3項目マトリックスのSW-OC適合項目を表示した。たとえば、後者の場合、兼営局は、「1新スポ・17ローカル・24合理化—8局長替・10局再編・1役員担変」がSW₁・SW₂・SW₃—OC₁・OC₂・OC₃の内容である。

表11のように各7項目を列挙すると、タイプ共通の型を発見できるとは思われず、類型化が困難である。そのため、2項目について類型化を試み、3項目についても可能である場合には、これを求めることにした。つまり、SW₁・SW₂—OC₁・OC₂について、タイプ別類型化を試みるのである。なお、2項目の類型化のさいに困ったことは、順位が同じ項目がある場合である(たとえば、第2順位が2項目ある場合、その2項目は3番目に並ぶので除外される)が、この場合止むをえず、並んでいる順序(若い番号が先になる)で前から2項目を選択した。

表90「民放社のタイプ別 SW₁・SW₂—OC₁・OC₂ 類型化——戦略策定中心——」は、戦略策定を中心とした類型化で、大きくは12分類、小さくは32分類することができる。これが類型化である。とくに、1・12—10・1(新スポ・高視番組—一局再編・役員担変)と1・12—10・29(新スポ・高視番組—一局再編・不明)は、それ

ぞれ⑳従業中下、㉑テ東京、㉒新聞社、および㉓複株主、さらには㉔中・北、㉕利益下、㉖地方公共、および㉗株主他と、4つのタイプについて共通する類型である。

また、好ましいことに、SW₁・SW₂・SW₃—OC₁・OC₂・OC₃という各3項目の体系化も一部可能である。これは、1・12・2—1・8・10(新スポ・高視番組・既存スポ—役員担変・局長交替・局再編)であり、⑥東京と㉘収益大の類型であり、もう1つは、1・24・12—1・8・10(新スポ・合理化・高視番組—役員担変・局長交替・局再編)であり、⑩資産大と㉙利益大が符合する。

次に、表91「民放社のタイプ別 SW₁・SW₂—OC₁・OC₂ 類型化——組織変更中心——」は、組織変更を中心に類型化を図ったものである。大きくは15分類、小さくは32分類することができる。これが類型化である。視点が異なるだけで、内容は表90と変らない。

われわれは、先に環境認識と戦略策定について、ER₁・ER₂—SW₁・SW₂の類型化を行なった。今回の戦略策定と組織変更に関する SW₁・SW₂—OC₁・OC₂をこれに重ねて、類型化の努力を払うべきであるが、仲々容易ではない。しかし、それぞれの類型化は、一定の条件での経営行動を明らかにするものとして意味がある。とくに、タイプ別類型化は、条件の異なるタイプごとの同一の経営活動を明らかにするので、重要である。異なる条件の下で、何故同一の経営行動を採るかの理由を、明らかにする努力が今後必要であろう。

XVIII. 経営組織変更のねらいと組織問題

1. 経営組織変更のねらいと組織問題

(1) 民放社全体の「経営組織変更のねらい」の回答結果——組織変更は戦略適合のためか組織問題解決のためか——

さて、経営戦略策定と経営組織変更との適合性(SW-OC)に続いて、経営組織変更のねら

表 89 民放社における SW-OC ベスト 10項目の全容

戦略策定中心			組織変更中心		
SW-OC	タイプ数	社数	SW-OC	タイプ数	社数
1-1 (新スポー役員担変)	30	156	1-1 (新スポー役員担変)	30	156
1-3 (新スポー役員若返)	3	16	2-1 (既存スポー役員担変)	1	3
1-5 (新スポー事業本部)	1	2	3-1 (営業マンー役員担変)	3	12
1-8 (新スポー局長交替)	28	168	9-1 (関連技術ー役員担変)	3	7
1-9 (新スポー戦略部門)	12	65	12-1 (高視番組ー役員担変)	13	51
1-10 (新スポー局再編)	42	276	17-1 (ローカルー役員担変)	4	19
1-21 (新スポー関係会社)	14	81	18-1 (イメージー役員担変)	2	9
1-22 (新スポー出 向)	1	3	24-1 (合 理 化ー役員担変)	1	5
1-29 (新スポー不 明)	14	73			
2-1 (既存スポー役員担変)	1	3	12-2 (高視番組ー役員増減)	1	3
2-9 (既存スポー戦略部門)	1	3	18-2 (イメージー役員増減)	1	2
2-10 (既存スポー局再編)	2	5			
3-1 (営業マンー役員担変)	3	12	1-3 (新スポー役員若返)	3	16
3-8 (営業マンー局長交替)	2	11	1-5 (新スポー事業本部)	1	2
3-9 (営業マンー戦略部門)	1	2	9-5 (関連技術ー事業本部)	1	2
3-10 (営業マンー局再編)	4	14	12-5 (高視番組ー事業本部)	1	2
3-29 (営業マンー不 明)	1	2			
4-10 (販売拠点一局再編)	1	8	1-8 (新スポー局長交替)	28	168
5-8 (代理店一局長交替)	5	24	3-8 (営業マンー局長交替)	2	11
5-9 (代理店ー戦略部門)	5	19	5-8 (代 理 店ー局長交替)	5	24
5-10 (代理店一局再編)	8	38	9-8 (関連技術ー局長交替)	3	10
5-29 (代理店ー不 明)	3	9	12-8 (高視番組ー局長交替)	4	18
8-10 (副 業一局再編)	6	27	17-8 (ローカルー局長交替)	10	51
8-21 (副 業ー関係会社)	4	29	18-8 (イメージー局長交替)	7	39
8-22 (副 業ー出 向)	1	3	24-8 (合 理 化ー局長交替)	6	35
9-1 (関連技術ー役員担変)	3	7	1-9 (新スポー戦略部門)	12	65
9-5 (関連技術ー事業本部)	1	2	2-9 (既存スポー戦略部門)	1	3
9-8 (関連技術ー局長交替)	3	10	3-9 (営業マンー戦略部門)	1	2
9-10 (関連技術ー局再編)	2	7	5-9 (代 理 店ー戦略部門)	5	19
9-21 (関連技術ー関係会社)	4	19	12-9 (高視番組ー戦略部門)	2	6
9-22 (関連技術ー出 向)	1	3	18-9 (イメージー戦略部門)	1	2
9-29 (関連技術ー不 明)	1	3	23-9 (外部制作ー戦略部門)	1	2
12-1 (高視番組ー役員担変)	13	51	1-10 (新スポー局再編)	42	276
12-2 (高視番組ー役員増減)	1	3	2-10 (既存スポー局再編)	2	5
12-5 (高視番組ー事業本部)	1	2	3-10 (営業マンー局再編)	4	14
12-8 (高視番組ー局長交替)	4	18	4-10 (販売拠点一局再編)	1	8
12-9 (高視番組ー戦略部門)	2	6	5-10 (代 理 店ー局再編)	8	38
12-10 (高視番組ー局再編)	18	77	8-10 (副 業一局再編)	6	27
12-29 (高視番組ー不 明)	5	15	9-10 (関連技術ー局再編)	2	7
15-10 (採算番組ー局再編)	1	4	12-10 (高視番組ー局再編)	18	77
			15-10 (採算番組ー局再編)	1	4
			16-10 (視聴者ニーズー局再編)	1	3
			17-10 (ローカルー局再編)	5	20
			18-10 (イメージー局再編)	10	55
			24-10 (合 理 化ー局再編)	12	58

16-10 (視聴者ニーズ一局再編)	1	4	3	13
16-29 (視聴者ニーズ不明)	3		10	
17-1 (ローカル役員担変)	4	20	19	93
17-8 (ローカル局長交替)	10		51	
17-10 (ローカル局再編)	5		20	
17-21 (ローカル関係会社)	1		3	
18-1 (イメージ役員担変)	2	27	9	131
18-2 (イメージ役員増減)	1		2	
18-8 (イメージ局長交替)	7		39	
18-9 (イメージ戦略部門)	1		2	
18-10 (イメージ一局再編)	10		55	
18-21 (イメージ関係会社)	2		12	
18-29 (イメージ不明)	4		12	
23-9 (制作外部戦略部門)	1		2	
24-1 (合理化役員担変)	1	20	5	101
24-8 (合理化局長交替)	6		35	
24-10 (合理化一局再編)	12		58	
24-21 (合理化関係会社)	1		3	
計 58 項目		325	1,616	

1-21 (新スポー関係会社)	14	26	81	147
8-21 (副業関係会社)	4		29	
9-21 (関連技術関係会社)	4		19	
17-21 (ローカル関係会社)	1		3	
18-21 (イメージ関係会社)	2		12	
24-21 (合理化関係会社)	1		3	
1-22 (新スポー出向)	1	3	3	9
8-22 (副業出向)	1		3	
9-22 (関連技術出向)	1		3	
1-29 (新スポー不明)	14	31	73	124
3-29 (営業マン不明)	1		2	
5-29 (代理店不明)	3		9	
9-29 (関連技術不明)	1		3	
12-29 (高視番組不明)	5		15	
16-29 (視聴者ニーズ不明)	3		10	
18-29 (イメージ不明)	4		12	
計 58 項目			325	

いについて言及していきたい。ここで、一つの問題は、組織変更はすべてが経営戦略に内的適合するためであるといえるのかということである。組織変更の理由は、経営戦略へのフォロー以外にもあるのではなかろうか。たとえば、確にかかつてジェネラル・モーターズ(GM社)では、垂直統合と拡大戦略というデュランの戦略があり、間もなくスローンの手になる組織改革によって、総合本社という機構が戦略に従って作られたのである。しかし、この管理組織は多角化戦略に応じるためではなかった。むしろこの管理組織のおかげで、事後的に広汎な多角化戦略を駆使することができたのである。

つまり、組織変更が事後の統合的な戦略に役立つということをいいたいのであるが、それ以上に、組織変更は、戦略以外の会社のねらい、すなわち組織の効率化、組織の目的適合性、また組織の自己論理のために、時には会社のそれまでの政策の跡仕末のためにも行なわれるので

はなかろうか。つまり、組織変更上の諸問題がすべて戦略としてまとめ切れるものではないと考えられる。

その証拠に、問26<経営組織変更のねらい>の質問に対しては、民放社全体として、経営戦略の執行・実行がやっと4位に入っている。その他、各種の回答が次のように見られる。

- ① 営業力の強化 47社 (56.6%)
- ② 人事の刷新・新風を吹き込む 35社 (42.2%)
- ③ 権限・責任体制の明確化・強化 31社 (37.3%)
- ④ 経営戦略の執行・実行 29社 (34.9%)
- ⑤ 組織の効率化・軽量化 28社 (33.7%)
- ⑥ 制作体制の強化 26社 (31.3%)
- ⑦ 人の適正配置 25社 (30.1%)
- ⑧ 資源配分(人、もの、かね)の再考慮 15社 (18.1%)
- ⑧ セクショナリズムの排除

表 90 民放社のタイプ別 SW₁・SW₂・OC₁・OC₂ 類型化
——戦営策定中心——

1	1・3	—	8・10	⑩九・沖
2	1・5	—	{ 10・1	⑬資産中下
			{ 29・9	⑳従業下
3	1・8	—	{ 10・8	⑮資産中上
			{ 10・21	③U局
4	1・9	—	{ 8・10	⑤北・東
			{ 10・1	⑳利益中下
			{ 10・8	⑭資産中
5	1・12	—	{ 1・3	②V局
			{ 1・8	⑥東京, ㉑収益大, ㉒従業大
			{ 10・1	㉓従業中下, ㉔テ東京, ㉕新聞社, ㉖複株主
			{ 10・9	㉗収益中下, ㉘県域U
			{ 10・29	⑧中・北, ㉙利益下, ㉚地方公共, ㉛株主他
			{ 29・1	⑩資産下
			{ 29・9	㉜テ系列他
		{ 29・10	④ラジオ	
6	1・17	—	{ 8・10	①兼営局, ㉞従業中上, ㉟TBS
			{ 10・8	⑦関・甲・静
7	1・18	—	{ 8・10	㉡一般会社
			{ 8・21	㉓利益中上
			{ 10・8	⑮収益中, ㉞従業中, ㉟ANB
			{ 10・29	㉡利益欠損
8	1・24	—	{ 1・8	⑮資産大, ㉗利益大
			{ 8・10	㉟NTV
			{ 10・1	⑩中・四
			{ 10・8	㉓収益中上
		{ 29・21	㉡個人	
9	9・1	—	{ 1・8	㉓利益中
			{ 21・8	㉟CX
10	9・2	—	10・1	㉡放送社
11	12・1	—	10・8	⑨近畿
12	18・1	—	29・2	㉗収益下
5'	1・12・2	—	1・8・10	⑥東京, ㉑収益大
8'	1・24・12	—	1・8・10	⑮資産大, ㉗利益大

- 15社 (18.1%)
- ⑧ 中高年層の活用 15社 (18.1%)
- ⑧ 経営風土の刷新・活性化 15社 (18.1%)
- (2) 「組織変更のねらい」から「組織変更」への逆チェック

これら組織変更のねらいは、民放社が抱えている組織問題でもあり、回答総数が422個（不明を除く）あり、回答回社（83社）1社当たり5.1個である。これは、組織変更の回答1社当たり2.7個よりも多く、組織問題の多様さを観察することができる。

表 91 民放社のタイプ別 SW₁・SW₂・OC₁・OC₂ 類型化

——組織変更中心——

1	1・12 — 1・3	②V局
2	$\left\{ \begin{array}{l} 1・12 \\ 1・24 \\ 9・1 \end{array} \right\}$ — 1・8	⑥東京, ⑳収益大, ㉓従業大 ⑯資産大, ㉗利益大 ㉔利益中
3	$\left\{ \begin{array}{l} 1・3 \\ 1・9 \\ 1・17 \\ 1・18 \\ 1・24 \end{array} \right\}$ — 8・10	⑩九・沖 ⑤北・東 ①兼営局, ㉑従業中上, ㉔TBS ④一般会社 ㉓NTV
4	1・18 — 8・21	㉔利益中上
5	$\left\{ \begin{array}{l} 1・5 \\ 1・9 \\ 1・12 \\ 1・24 \\ 9・2 \end{array} \right\}$ — 10・1	⑯資産中下 ㉔利益中下 ㉔従業中下, ㉗テ東京, ④新聞社, ④複株主 ⑩中・四 ④放送社
6	$\left\{ \begin{array}{l} 1・8 \\ 1・9 \\ 1・17 \\ 1・18 \\ 1・24 \\ 12・1 \end{array} \right\}$ — 10・8	⑯資産中上 ⑯資産中 ⑦関・甲・静 ⑯収益中, ㉑従業中, ㉓ANB ㉔収益中上 ⑨近畿
7	1・12 — 10・9	⑯収益中下, ㉓県域U
8	1・8 — 10・21	③U局
9	$\left\{ \begin{array}{l} 1・12 \\ 1・18 \end{array} \right\}$ — 10・29	⑧中・北, ㉓利益下, ④地方公共, ④株主他 ㉔利益欠損
10	9・1 — 21・8	㉓CX
11	1・12 — 29・1	⑯資産下
12	18・1 — 29・2	⑯収益下
13	$\left\{ \begin{array}{l} 1・5 \\ 1・12 \end{array} \right\}$ — 29・9	㉔従業下 ㉓テ系列他
14	1・12 — 29・10	④ラジオ
15	1・24 — 29・21	④個人
2'	1・12・2 — 1・8・10	⑥東京, ㉑収益大
2'	1・24・12 — 1・8・10	⑯資産大, ㉗利益大

これら組織問題の中で、「経営戦略の策定」をチェックしている会社は7社(83社中8.4%), また「経営戦略の執行・実行」をチェックしている会社は29社(34.9%, ベスト4位)である。そして、これらの会社が前問「経営組織の変更」についてどのような記載をしているか

が、関心を惹くところである。もしも、経営戦略への内的適合として捉えてきた組織変更が、「経営組織変更のねらい」から逆チェックした組織変更と異なる結果を示すとすれば、それは混乱である。

表92によると、経営組織の変更を、①民放社

表 92 民放社全体，経営戦略策定チェック社，および経営戦略執行・実行チェック社と経営組織の変更

民放社全体 (問25)	83社 (100%)	経営戦略策定 (問26から問25へ)	チェック社 7社 (100%)	経営戦略執行・ 実行 (問26から 問25へ)	チェック社 29社 (100%)
① 局部課再編成	41社 (49.4%)	① 役員担当制変更	7社 (100%)	① 役員担当制変更	18社 (62.1%)
② 局長交替	32社 (38.6%)	② 局長交替	5社 (71.4%)	② 局長交替	17社 (58.6%)
③ 役員担当制変更	29社 (34.9%)	② 局部課再編成	5社 (71.4%)	② 局部課再編成	17社 (58.6%)
④ 戦略部門強化	21社 (25.3%)	④ 戦略部門強化	4社 (57.1%)	④ 戦略部門強化	12社 (41.4%)
④ 関係会社再編	21社 (25.3%)	④ 関係会社再編	4社 (57.1%)	④ 関係会社再編	12社 (41.4%)
⑥ 従業員出向増加	12社 (14.5%)	⑥ 従業員出向増加	2社 (28.6%)	⑥ 従業員出向増加	7社 (24.1%)
⑦ 役員若返り	11社 (13.3%)	⑦ 社長補佐機関	1社 (14.3%)	⑦ 役員若返り	6社 (20.7%)
⑧ 情報中心型組織	10社 (12.0%)	⑦ 事業本部制設置	1社 (14.3%)	⑦ 情報中心型組織	6社 (20.7%)
⑨ 役員増員・減員	9社 (10.8%)	⑦ 事業本部制廃止	1社 (14.3%)	⑨ 役員増員・減員	5社 (17.2%)
⑩ 事業本部制設置	6社 (7.2%)	⑦ 委員会新設	1社 (14.3%)	⑨ 事業本部制設置	5社 (17.2%)
⑩ 専門職制採用	6社 (7.2%)	⑦ 専門職制採用	1社 (14.3%)		

表 93 「経営戦略の執行・実行」チェック社 (29社，組織変更のねらい)
の経営組織の変更——従業員数のタイプ別——

	役員担当制の変更	役員増員減員	役員若返り	社長補佐機関の設置	事業本部制の設置	事業本部制の廃止	委員会の新設	局長の交替	企画室等の設定など	戦略部門の強化	局部課の再編成	小集団制の採用	専門職制の採用	企業内ベンチャー設立	関係会社・子会社の設立	設立・再編・統合	従業員の出向の増加	電算機中心型組織の導入など
全 体 従業員数	29 100.0	18 62.1	5 17.2	6 20.7	3 10.3	5 17.2	3 10.3	3 10.3	17 58.6	12 41.4	17 58.6	2 6.8	3 10.3	2 6.8	12 41.4	7 24.1	7 24.1	6 20.7
50人未満	1 100.0	—	1 100.0	—	—	—	—	—	—	1 100.0	—	—	—	—	—	—	—	—
50—100	3 100.0	3 100.0	1 33.3	—	1 33.3	1 33.3	—	—	1 33.3	1 33.3	2 66.7	—	—	—	—	—	—	—
100—200	9 100.0	7 77.8	1 11.1	—	1 11.1	1 11.1	1 11.1	1 11.1	6 66.7	5 55.6	6 66.7	1 11.1	1 11.1	—	—	6 66.7	1 11.1	2 22.2
200—300	8 100.0	1 12.5	1 12.5	3 37.5	1 12.5	1 12.5	—	—	4 50.0	2 25.0	4 50.0	—	—	—	1 12.5	4 50.0	2 25.0	—
300人以上	8 100.0	7 87.5	1 12.5	3 37.5	—	2 25.0	1 12.5	2 25.0	6 75.0	3 37.5	5 62.5	1 12.5	2 25.0	1 12.5	2 25.0	2 25.0	4 50.0	4 50.0

全体として見たときのベスト10, 組織変更のねらいとして, ②経営戦略策定にチェックした会社および③経営戦略執行・実行にチェックした社の会「経営組織の変更」それぞれのベスト10を, 比較することができる。このさい, 1位と3位とが逆になっているが, このことを除いて, 6位迄は同じ内容となっている。このような, 「組織変更のねらい」から「組織変更」への逆チェックによって, 順位がほとんど変わらないことがわかって, 混乱に陥らないで済んだ。

(3) 逆チェックのタイプ別分析

逆チェックを, タイプ別に見てもほぼ同じ結論を得ることができる。すなわち, 従業員数に関連して, 民放社全体の「経営組織の変更」を示す表80(問25)に対して, 表93は, 「経営組織変更のねらい」の中で「経営戦略の執行・実行」にチェックした会社(29社)の組織変更チェック数を示す(問26から問25へ)表である。

全般的傾向の相違は, 今表92で述べたとおりであるが, 表93で従業員数別の個々の項目の数値は, 表80と表93の両方とも同じ傾向をもっている。すなわち, 「役員担当制の変更」では「中」段階と「上」段階とが両者とも大きな数値を示している。「局長の交替」でも上位3者の段階で両者とも大きな数値を示している。次いで, 「戦略部門の強化」でも, 両者でそれほどの差異があるとは見られない。さらに, 「局部課の再編成」と「関係会社の再編」についても, 両者は同じ傾向の数値を表わしている。

これらのことから, 民放社の経営戦略等のために行なった「経営組織の変更」の内容(問25)と, 「経営組織変更のねらい」としての経営戦略の策定と執行・実行の面から逆チェックした内容(問26から問25へ)とが, 同じ傾向をもっていることが理解できる。

このことは, 「経営組織変更のねらい」が極めて多様であることから, 懸念して検証したことである。また, 民放社での従業員別など各規模段階での組織変更そのものが, かなり確定的な様式であることを意味することでもある。

2. 「経営組織変更のねらい」に関する従業員別分析

(1) 従業員数別5段階から見た「経営組織変更のねらい」

さて, 本論に入って, タイプ別に「経営組織変更のねらい」を検討してみよう。表94「経営組織変更のねらい」の従業員数別分析は, 前稿で経営組織自体を職員数を中心に分析しているので, 重要である。

従業員数の「小」タイプ(50人未満, 10社)は, 前項の経営規模1(A社, B社)に大旨相当し, 規模は極めて小さい。組織変更のない会社を含めて「不明」が7社と多く, あとは, 「営業力の強化」(30.0%)と「人事の刷新」(20.0%)が目立つぐらいである。表83のSW-OC適合度(従業員小, p.15)では, ベスト10の6位までが「不明」であって, 噛み合っていない。それでも, 1位「1新スポー29不明」(7社, 9.72%)の「新スポ」は, 上記の「営業力の強化」の必要性を表わしている。

従業員数の「中下」タイプ(50人以上100人未満, 12社)は, 前記の経営規模第2に大旨相当し, 組織変更のねらいとして, 「営業力の強化」(66.7%)と「権限責任体制」(58.3%)で高い数値を示している。表83のSW-OC適合度(p.15)では, ベスト10第1位が「1新スポー10局再編」(7社, 5.19%)となっており, この「ねらい」を説明している。すなわち, 戦略策定を受けて「営業力の強化」が, 組織変更を受けて「権限責任体制」が, この段階では重要な組織上のテーマとなっている。

次に, 従業員の「中」タイプ(100人以上200人未満, 31社)は, 前稿の経営規模第3と第4(C社)に大旨相当する。ここでは, 「営業力の強化」(54.8%)と「権限責任体制」(32.3%)とほぼ同じ比重で, 「人事の刷新」(51.6%)および「人の適正配置」(41.9%)が重視されている。このことは, 表80「経営組織の変更」で「局長の交替」(41.9%), 「役員相当制の変更」(35.5%), 「関係会社再編」(38.7%)等が増大

表 94 経 営 組 織 変

	総 数	経 営 戦 略 の 策 定	経 執 行 戦 略 実 行 の 行	営 業 力 の 強 化	制 作 体 制 の 強 化	編 成 力 の 強 化	利 益 化 責 任 徹 底 の 明 化	資 源 配 分 の 再 考 慮	権 限 明 確 化 責 任 確 定 体 制 化	部 門 の 強 化	専 門 議 論 的 の 検 討 要 性	専 門 化 の 必 要 性	全 般 的 視 野 の 強 化	ポ ト ム 強 ア ッ プ 化	ト ッ プ 強 ダ ウ ン 化
全 体	83 100.0	7 8.4	29 34.9	47 56.6	26 31.3	11 13.3	11 13.3	15 18.1	31 37.3	9 10.8	3 3.6	3 3.6	7 8.4	4 4.8	4 4.8
従業員数															
50人未満	10 100.0	—	1 10.0	3 30.0	1 10.0	—	—	—	1 10.0	—	—	—	—	1 10.0	1 10.0
50人以上100人未満	12 100.0	1 8.3	3 25.0	8 66.7	2 16.7	1 8.3	—	2 16.7	7 58.3	—	—	1 8.3	2 16.7	1 8.3	2 16.7
100人以上200人未満	31 100.0	5 16.1	9 29.0	17 54.8	8 25.8	4 12.9	5 16.1	4 12.9	10 32.3	6 19.4	2 6.5	1 3.2	5 16.1	1 3.2	1 3.2
200人以上300人未満	14 100.0	—	8 57.1	8 57.1	7 50.0	3 21.4	4 28.6	4 28.6	7 50.0	2 14.3	1 7.1	—	—	—	—
300人以上	16 100.0	1 6.3	8 50.0	11 68.8	8 50.0	3 18.8	2 12.5	5 31.3	6 37.5	1 6.3	—	1 6.3	—	1 6.3	—
ラジオ・テレビ 兼営単独															
兼営局	24 100.0	2 8.3	12 50.0	15 62.5	10 41.7	3 12.5	7 29.2	7 29.2	11 45.8	3 12.5	1 4.2	1 4.2	—	—	—
テレビ(VHF)	7 100.0	—	3 42.9	3 42.9	3 42.9	2 28.6	—	1 14.3	3 42.9	—	—	—	1 14.3	1 14.3	—
テレビ(UHF)	30 100.0	4 13.3	8 26.7	18 60.0	8 26.7	3 10.0	3 10.0	3 10.0	8 26.7	4 13.3	2 6.7	2 6.7	5 16.7	1 3.3	1 3.3
ラジオ	22 100.0	1 4.5	6 27.3	11 50.0	5 22.7	3 13.6	1 4.3	4 18.2	9 40.9	2 9.1	—	—	1 4.5	2 9.1	3 13.6
開局年															
兼営局	24 100.0	2 8.3	12 50.0	15 62.5	10 41.7	3 12.5	7 29.2	7 29.2	11 45.8	3 12.5	1 4.2	1 4.2	—	—	—
20~29年	4 100.0	—	1 25.0	3 75.0	1 25.0	2 50.0	1 25.0	—	4 100.0	—	—	—	—	—	1 25.0
30~39年	10 100.0	1 10.0	5 50.0	6 60.0	5 50.0	3 30.0	—	2 20.0	4 40.0	—	—	—	1 10.0	1 10.0	1 10.0
40~49年	21 100.0	3 14.3	8 38.1	13 61.9	7 33.3	2 9.5	2 9.5	4 19.0	5 23.8	5 23.8	1 4.8	1 4.8	2 9.5	2 9.5	2 9.5
50~59年	19 100.0	1 5.3	3 15.8	9 47.4	3 15.8	1 5.3	1 5.3	1 5.3	6 31.6	1 5.3	1 5.3	1 5.3	4 21.1	1 5.3	—
60年以降	5 100.0	—	—	1 20.0	—	—	—	1 20.0	1 20.0	—	—	—	—	—	—

したと符合するものである。さらに、表83のSW-OC適合で、2位「1新スポー21局長替」(10社, 2.18), 2位「1新スポー21関係会社」(10社, 2.18), 4位「1新スポー1役員担変」(9社, 1.97%)と順位が一致する。

そして、従業員数の「中上」(200人以上300人未満, 14社)は、前稿経営規模第5と第6(D社)にはほぼ相当する。ここでは、「組織の効率化」(78.6%)と「人事の刷新」(64.3%)が、「営業力の強化」(57.1%)と「責任権限体制」(50.0%)を凌駕している。このことは、組織規模が増大して、人事が停滞することへの警戒感を示すものであり、表80組織変更の「局部課の再編成」(57.1%), 「局長の交替」(57.1%), 「関係会社の再編」(50.0%), 「役員若返り」(35.7%)等に反映されている。表83のSW-OC適合でも、1位「1新スポー10局再編」(7社, 2.92%), 2位「1新スポー8局長替」(6社, 2.50%), 3位「17ローカールー8局長替」(5社, 2.08%)の各SW-OCに表われているところである。

この「中上」段階では、組織変更のねらい「経営戦略の執行・実行」が57.1%と多いものの、これが組織変更「戦略部門強化」(14.3%)に十分反映されていない。これは、戦略執行・実行のねらいによる組織変更が、戦略部門の強化だけに限定されないことを意味しよう。また、この段階で目立つねらいは、「制作体制の強化」(50.0%), 「中高年層の活用」(42.9%), 「経営風土の刷新」(35.7%)等である。経営規模の大きいこの段階では、制作活動が活発になること、中高年層が多いこと、そして経営風土注視の比重が大きいことを示している。さらに、「利益責任の明確化」(28.6%)が増大すること、管理上極めて興味あることである。

最後に、従業員数の「大」(300人以上, 16社)は、大旨前稿経営規模第7, 第8, および第9(E社, F社, およびG社)にわたる大規模会社に相当する。ここでは、経営規模が大きくなり、部門数が増大し、各セクションの人数

が増大するため、その管理上・組織上の問題を多く抱えていることは、前稿で述べたとおりである。表94の「経営組織変更のねらい」を見ると、「中」段階と同様、チェック項目が多く多様化するためか、高い数値の項目は少ない。

ここで、組織変更のねらいで数値の高いものを、(1)営業・制作目的, (2)人事目的, および(3)組織目的に分けて記載してみよう。(1)まず、営業・制作目的では、「営業力の強化」(68.8%), 「経営戦略の執行・実行」(50.0%), 「制作体制の強化」(50.0%), 「資源配分の再考慮」(31.3%), (2)次いで、人事目的では「中高年層の活用」(37.5%), 「人の適正配置」(37.5%), 「人事の刷新」(31.3%), そして(3)組織目的では「組織の効率化」(43.8%), 「権限責任体制」(37.5%), 「セクショナルリズムの排除」(31.3%), と多種多様となっている。

これらの多様な組織変更のねらいに対して、組織変更そのものは、数少なく、限定されたものといえる。すなわち、表80で「役員担当制の変更」(62.5%), 「局長の交替」(56.3%), 「局部課の再編成」(56.3%)がこれである。同様に表83のSW-OC適合度のベスト10(p.16)では、1位「1新スポー1役員担変」(8社, 2.58%), 1位「1新スポー10局再編」(8社, 2.58%), 3位「1新スポー3局長替」(7社, 2.26%)などがこれである。組織変更の手法は、限定されているのであり、それだけにその中で微妙な対応が必要とされよう。

この「大」の段階では、その他のねらいとして「情報伝達の円滑化」(25.0%), 「従業員教育の必要性」(25.0%), 「組織柔軟性の導入」(18.8%)といったものがあり、これに対応する組織変更の1つとして、「情報中心型組織の導入」(31.3%)を挙げることができる。

(2) 経営組織変更項目ごとの説明

次に、「経営組織変更のねらい」の項目ごとに、従業員数別タイプを見ることにしよう。まず、全体で1位の「営業力の強化」は、従業員数「小」の段階を除いて、何れの段階でも50%

以上の数値を示し、営業の強化が重大関心事であることがわかる。

2位「人事の刷新」、3位「権限責任体制」(「中下」を除く)、4位「経営戦略の執行・実行」、5位「組織の効率化」、8位「中高年層の活用」、8位「経営風土の刷新」(「中下」を除く)は、「大」の段階を除いて、従業員数が多くなるにつれて、大旨一層大きな数値を示している。主要な組織問題は、比較的大きな会社で敏感に感じられるといえる。

それでは、「大」の会社では、何を他より大きなねらいとしているのであろうか。それは、「営業力の強化」(68.8%)であり、また「情報伝達の円滑化」(25.0%)、「従業員教育の必要性」(25.0%)、「統制力の徹底」(18.8%)、「組織柔軟性の導入」(18.8%)といったものである。なお、「小」段階では、会社の数が少なく、「不明」も多く、組織問題はそれほど大きくないと思われる。「中下」段階では、上記の少ない分を、「営業力の強化」(66.8%)、「権限責任体制」(58.3%)、「組織の効率化」(25.0%)、「経営風土の刷新」(25.0%)などが補っている。

上記に加えて、従業員数が多くなるにつれて、文字通り一層高い数値を示しているものは、6位「制作体制の強化」、7位「人の適正配置」(「中」を除く)、8位「資源配分の再考慮」(「中下」を除く)、8位「セクショナリズムの排除」である。これらの組織変更のねらいは、大企業特有の組織問題であるといえるであろう。

3. 「経営組織変更のねらい」に関するラ・

テ兼営単独別、開局年別等の分析

(1) ラ・テ兼営単独別分析

ラ・テ兼営単独別分析として、局ごとにトップの項目を選んでみよう。まず、兼営局でトップの項目を高い数値のものから列挙してみる。
①「営業力の強化」(62.5%)、②「組織の効率化」(58.3%)、③「経営戦略の執行・実行」

(50.0%)、④「権限責任体制」(45.8%)、⑤「利益責任の明確化」(29.2%)、⑤「資源配分の再考慮」(29.2%)、⑤「セクショナリズムの排除」(29.2%)、⑧「能力主義の強化」(20.8%)、⑨「組織の若がり」(16.7%)。

これらの列挙項目を解釈すると、兼営局は、組織が古くなり、贅肉がついてきたため、次のような組織変更をねらいとしているということである。すなわち、(1)営業力を強化し、経営戦略の執行・実行を行ない、資源配分の再考慮を行なう。また、組織原理の点から、(2)組織の効率化を図り、権限責任体制と利益責任を明確にし、セクショナリズムを排除するように努める。さらに、(3)能力主義を採用し、組織の若がえりを図るのである。

V局についても、同様に1位をとった項目を列挙すると、①「制作体制の強化」(42.9%)、①「中高年層の活用」(42.9%)、③「編成力の強化」(28.6%)、③「統制力の徹底」(28.6%)、③部門間の調整(28.6%)、③「経営風土の刷新」(28.6%)、③「従業員教育の必要性」(28.6%)、⑧「ボトム・アップの強化」(14.3%)、⑧「余剰人員の整理」(14.3%)、⑧「若年の活用」(14.3%)。

この結果を解釈すると次のとおりである。すなわち、V局は、制作機能が大きくまた巨大化しているため、組織変更のさいのねらいは、(1)制作体制と編成力を強化する一方、(2)従業員を教育し、中高年層と若年層を活用し、経営風土の刷新を図る一方、余剰人員の整理を行なう。また、(3)統制力を徹底し、部門間を調整し、そしてボトム・アップの強化を行なうのである。

また、U局については、兼営局とV局との特徴を相当部分あるいは一部分備えているのではあるが、U局に特徴的な、1位の項目を列挙すれば、次のとおりである。①「人の適正配置」(40.0%)、②「全般的視野の強化」(16.7%)、③「経営戦略の策定」(13.3%)、③「部門の強化」(13.3%)、⑤「専門的検討・協議」(6.7%)、⑤「専門化の必要性」(6.7%)。

この結果を解釈すると、U局は新しいテレビ局であるため、組織変更のねらいとして各種の整備が必要とされる。すなわち、(1)人の適正配置を図り、部門を強化するとともに、経営戦略の策定に努める。そして、(2)全般的視野を強化する一方、専門化と専門的検討・協議が必要とされる。

最後に、ラジオについてであるが、上記の三つの局の特徴を一部備えながら、次のような特質を示している。①「情報伝達の円滑化」(18.2%)、②「組織柔軟性の導入」(18.2%)、③「トップ・ダウンの強化」(13.6%)、である。ラジオには、中短波局とFM局とがあって組織要件を異にしているため、一概に十分な説明を行なうことはできない。とりあえず、情報伝達、組織柔軟性、トップ・ダウンを必要としているといえよう。

(2) 開局年別分析

ここで、開局年によるタイプ別分析を行なってみよう。組織変更のねらいとか組織問題は、局の開局年が古いほど、大きくなる。念のため、新しいところすなわち60年代と50年代で、一番大きな数値を示しているのは、わずかに50年代の「全般的視野の強化」(21.1%)、「部門間調整」(21.1%)、「経営参加」(5.3%)にすぎない。

40年代や30年代でトップの数値を示す項目も見られるが、もっと古い年代になるほど一層高い数値を大旨示している、これらの項目を、全体の比率の高い項目から挙げれば、次のとおりである。営業の強化、権限責任体制、経営戦略の執行・実行、セクショナルリズムの排除、編成力の強化、組織の若がえり、および組織柔軟性の導入である。

(3) テレビネット系列別、筆頭株主別分析

さて、テレビネット系列別に、「経営組織変更のねらい」を分析してみよう。何れのタイプも、「営業力の強化」が高い数値を示しており、わずかにCXが、人事刷新・適正配置型(50.0%、50.0%)である。NTVは、営業力・人事

刷新型(52.6%、47.4%)、TBSが組織効率・営業力型(71.4%、64.3%)、ANBが営業力・制作体制型(66.7%、44.4%)、テレビ東京が営業力・戦略執行・権限責任体制型(100.0%、66.7%、66.7%)、および県域U局放送が営業力・人事刷新型(66.7%、66.7%)である。

次に、筆頭株主の各タイプについて、組織変更のねらいを分析してみよう。この場合も、「営業力の強化」がそれぞれのタイプで高い数値を示している。まず、個人では、営業力(42.9%)のほか、不明(28.6%)があり、戦略執行(28.6%)と人事刷新(28.6%)が多い。地方公共団体では、営業力(54.5%)のほか、不明(36.4%)があり、人事刷新(36.4%)、情報伝達(36.4%)が多い。

新聞社は、営業力・権限責任体制型(73.3%、60.0%)であり、放送会社は、営業力・制作体制・組織効率化型(各60.0%)である。

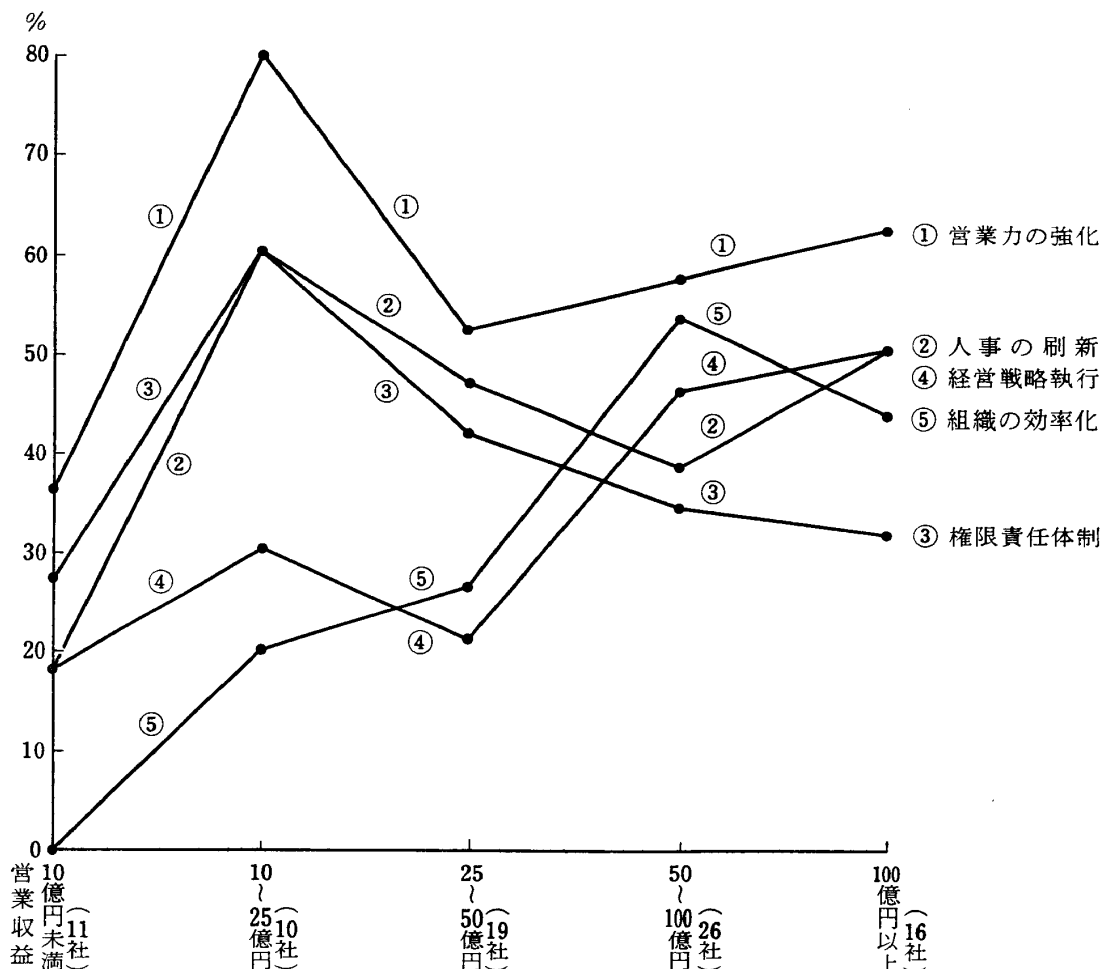
一般株式会社は、人事刷新・戦略執行・営業力型(66.7%、53.3%、53.3%)であり、また複数株主は、営業力(71.4%)が中心であり、戦略執行、制作体制、および人事刷新(各50%)が多い。

4. 経営組織変更のねらいと経済価値動態との関係

(1) 営業収益と経営組織変更のねらい

最後に、経営組織変更のねらいと経済価値の流れとの相互関係を調べてみよう。まず、営業収益の動きと経営組織変更のねらいとの関係は、表95に示す通りである。全体として、営業収益の「小」段階で数値が低いのは、「不明」(組織無関係)が7社あるためである。そして、「中下」段階で数値が全般に高いのは、構成会社の性格上多様化が図られていず、集中化現象が見られるためである(XVIII, 3, (1)営業収益「中下」と「中」のタイプ別構成, pp. 19~22, を参照)。すなわち、表には出ていないが、「中」段階では、「中下」にない次の項目が見られる。「利益責任の明確化」(5社)、「部門の強化」

表 95 営業収益と経営組織変更のねらい



(5社), 「セクショナリズムの排除」(5社), 「従業員教育の必要性」(4社) などである。

これらの点を除いて, 表95のとおり, 1位「営業力の強化」は, 「中下」を除いて, 操業度が大きくなると上昇傾向を示す。民放社は, 営業活動が大きくなるほど, 営業力の強化を目指して, 組織変更を行なっていることがわかる。同様に, 4位「経営戦略執行」と5位「組織の効率化」も, 営業活動が大きくなるにつれて, 高い数値を示している。前者の戦略執行のねらいは, 「戦略部門の強化」の組織変更と直接結合せず, 意識がそれだけ高いこと, を示す。後者の「組織の効率化」は, 営業活動の大きさがそのまま組織規模の大きさを表わし, その効率化が必要となるためである。(「大」の段階で, 「組織の効率化」が減少している代わりに, 「制作

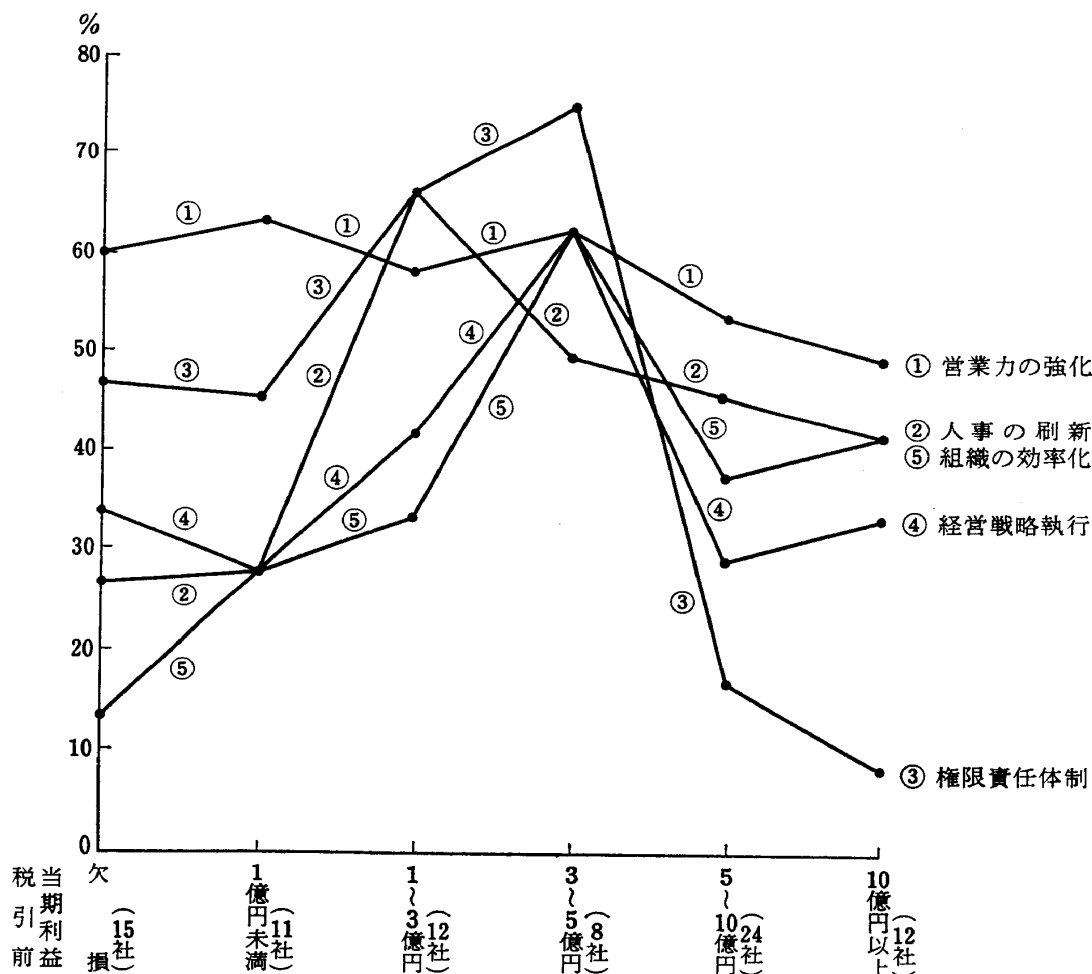
体制の強化」, 「編成力の強化」, 「資源配分の再考慮」などが, 増大している)。

他方, 2位「人事の刷新」は, いわゆる凹型を, 3位「権限責任体制」は, 下降傾向を表わしている。「人事の刷新」は, 「大」段階についていえば組織規模が大きいことから来る必然的なものであり, 他方, 責任権限体制が少なくなるのは, むしろ人事の刷新や制作体制の強化の方に眼が行っているためであろう。

(2) 税引前当期利益と経営組織変更のねらい

次に, 表96は, 税引前当期利益と経営組織変更のねらいとの関係を表わしている。利益の「中」と「中上」とは, 会社数に極端な差があり, 「中」において集中化現象が見られる。「中」段階と比べて「中上」で目立つのは, 「制作体制の強化」, 「セクショナリズムの排除」, 「中高

表 96 税引前当期利益と経営組織変更のねらい



年層の活用」,「情報伝達の円滑化」,「従業員教育の必要性」といった項目である。

1位「営業力の強化」は、利益の動態に関係なく、一定の高い数値を保っている。これ以外の、2位「人事の刷新」、3位「権限責任体制」、4位「経営戦略執行」、および5位「組織の効率化」は、すべて「中」および「中下」をピークとした凸型を示している。その理由は、上記のごとくその範疇の会社数が少ないことに依るが、さらに「中上」では、上記のような5つの項目が顕著であって多様化していることに注目すべきである。そして、「大」と「中上」と比べると、「大」で多い比率は、「制作体制の強化」,「編成力の強化」,「資源配分の再考慮」,「ボトム・アップの強化」,「余剰人員の整理」,

「中高年層の活用」,「若年の活用」,「従業員教育の必要性」などであり、大企業特有の組織問題を理解できる。

(この論稿は、財団法人「放送会社基金」,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社の経営の方々に、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]