

経営戦略とリーダーシップ (7)

—民間放送会社のタイプ別調査にもとづいて—

奥 村 恵 一

XIX. 経営風土

1. 経営風土に関する民放社全体の調査結果

(1) 経営風土の意味

経営風土は、経営文化ともいわれ、無形の職場の雰囲気である。この雰囲気は、一つの環境要因として、職員の価値観、信念、態度、欲求を動かして、経営の成果を左右する力を持っている。

経営は、経営戦略遂行に当って、適切な経営風土を形成する。この経営風土の形成によって、管理者や職員の意識を改革し、この改革への抵抗行動を排除し、組織変更を有効に行なうことができる。その意味で、経営風土の新しい形成を、経営は組織変更の一つの形として位置づけている。

われわれは、アンケート問27<経営風土>において、民放各社が経営戦略を遂行するにあたって、特に重視する経営風土ないし経営文化の該当項目3つに○印を付するよう求めた。すなわち、われわれは達成動機、親和動機、権力動機、よび戦略動機にかかわる経営風土のうち、戦略動機を刺激する経営風土に注目している。これに加えて、民放社に現在する経営風土でなく、民放経営者が現在重視する経営風土を取り上げている。

(2) 経営風土に関する民放社全体の調査結果
問27に対する回答結果は、民放社全体として

次のとおりである。

- | | |
|-------------------------|------------|
| ① 積極的活動への志向 | 35社(42.2%) |
| ② 目標の明確化 | 34社(41.0%) |
| ③ 従業員間の統合的雰囲気・緊密な繋がり | 24社(28.9%) |
| ④ 創意工夫の雰囲気 | 21社(25.3%) |
| ⑤ 一体感の醸成 | 20社(24.1%) |
| ⑥ トップと従業員のコミュニケーションの容易さ | 19社(22.9%) |
| ⑦ 人材育成・開発の雰囲気 | 15社(18.1%) |
| ⑧ 信頼できる雰囲気 | 13社(15.7%) |
| ⑨ 信賞必罰主義 | 12社(14.5%) |
| ⑩ 業績標準の明確化・重視 | 10社(12.0%) |
| ⑩ 新規事業への積極的関心 | 10社(12.0%) |

かつて、われわれが「経営の国際化」に関する実態調査を行ったとき、一体感の醸成、暖かい雰囲気、集団的責任の重視など、「日本的経営」といわれる経営風土が多く見られた(『横浜経営研究』第2巻第3号、1981年12月、pp. 207~8)。ところが、本回答結果の11個の風土、とくに上位の風土は、日本的風土といえるものではない。むしろ、目標を明らかにした、積極的で創意ある経営風土が、多く掲げられている。それというのも、このさい戦略遂行上重視する経営風土を問うているためであろう。ただし、順位の低いところでは、日本的経営風土がみられる。このように、日本的風土が共存する形で、合理的な経営革新的風土が重視されつつあるといえるであろう。

表 97 経営風土——従業員数別

	総 数	規則 手続の 重視	業 績 標 準 の 明 確 化 ・ 重 視	気 ・ 緊 密 な 繋 が り 従 業 員 間 の 統 合 的 雰 囲 気	従 業 員 間 の 支 持 的 態 度	容 易 さ コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン の	提 案 の 受 け 入 れ や す さ	個 人 的 接 触 の 重 視	目 標 の 明 確 化	個 人 責 任 ・ 権 限 の 重 視	集 団 責 任 ・ 権 限 の 重 視	利 益 責 任 の 重 視	信 賞 必 罰 主 義	信 賞 必 罰 主 義 で な い
全 体	83 100.0	4 4.8	10 12.0	24 28.9	— —	19 22.9	6 7.2	2 2.4	34 41.0	3 3.6	2 2.4	7 8.4	12 14.5	— —
従業員数														
50人未満	10 100.0	— —	2 20.0	2 20.0	— —	2 20.0	— —	— —	5 50.0	1 10.0	— —	— —	1 10.0	— —
50人以上100人未満	12 100.0	2 16.7	— —	7 58.3	— —	3 25.0	1 8.3	— —	5 41.7	— —	1 8.3	1 8.3	1 8.3	— —
100人以上200人未満	31 100.0	— —	3 9.7	9 29.0	— —	10 32.3	3 9.7	— —	12 38.7	1 3.2	— —	4 12.9	4 12.9	— —
200人以上300人未満	14 100.0	1 7.1	1 7.1	3 21.4	— —	2 14.3	1 7.1	— —	8 57.1	— —	— —	2 14.3	3 21.4	— —
300人以上	16 100.0	1 6.3	4 25.0	3 18.8	— —	2 12.5	1 6.3	2 12.5	4 25.0	1 6.3	1 6.3	— —	3 18.8	— —
ラジオ・テレビ兼営単 独兼営局	24 100.0	1 4.2	4 16.7	6 25.0	— —	4 16.7	1 4.2	2 8.3	12 50.0	1 4.2	1 4.2	2 8.3	4 16.7	— —
テレビ (VHF)	7 100.0	— —	1 14.3	2 28.6	— —	1 14.3	1 14.3	— —	1 14.3	— —	— —	— —	3 42.9	— —
テレビ (UHF)	30 100.0	3 10.0	3 10.0	11 36.7	— —	6 20.0	2 6.7	— —	13 43.3	— —	— —	3 10.0	3 10.0	— —
ラジオ	22 100.0	— —	2 9.1	5 22.7	— —	8 36.4	2 9.1	— —	8 36.4	2 9.1	1 4.5	2 9.1	2 9.1	— —

2. 経営風土に関する従業員数別分析

(1) 従業員数の段階別分析

さて、ここで経営風土についてタイプ別分析に入ることにしよう。経営風土という人的要因に関するものであるから、まず従業員数別分析から始めることが適切と考えられる。

従業員数の5段階について、「小」の段階(50人未満, 10社)では、表97のとおり、「目標の明確化」(50.0%)、「人材育成・開発の雰囲気」(40.0%)、そして「積極的活動への志向」(30.0%)が多い。目標明確化と積極的活動という合理性追求とともに人材育成が重視されている。

次に、「中下」の段階(50人以上100人未満, 12社)では、「従業員間の統合的雰囲気」(58.3

%)、「一体感の醸成」(50.0%)、「目標の明確化」(41.7%)が多く、日本的風土といゆる項目が顕著である。

また、「中」の段階(100人以上200人未満, 31社)では、「積極的活動への志向」(45.2%)、「目標の明確化」(38.7%)、「トップと従業員のコミュニケーションの容易さ」(32.3%)が多い。積極性と目標明確化が強調されており、また上下コミュニケーションへの注目が眼を惹く。

さらに、「中上」の段階(200人以上300人未満, 14社)では、「目標の明確化」(57.1%)、「積極的活動への志向」(57.1%)、「創意工夫の雰囲気」(28.6%)、「一体感の醸成」(28.6%)、

ラジオ・テレビ兼営単独別

報酬の短期的支払い	報酬の長期的支払い	新規事業への積極的関心	危険負担の雰囲気	創意工夫の雰囲気	積極的活動への志向	対立・摩擦の解決が早い	対立・摩擦に対する寛しい態度	対立・摩擦に対する寛容	人材育成・開発の雰囲気	暖かい雰囲気	厳しい雰囲気	一体感の醸成	親しい雰囲気	信頼できる雰囲気	知識よりも知恵を大切にする	その他	不明
—	—	10	—	21	35	1	—	2	15	4	1	20	2	13	2	—	9
—	—	12.0	—	25.3	42.2	1.2	—	2.4	18.1	4.8	1.2	24.1	2.4	15.7	2.4	—	10.8
—	—	1	—	2	3	—	—	—	4	—	—	2	1	1	—	—	2
—	—	10.0	—	20.0	30.0	—	—	—	40.0	—	—	20.0	10.0	10.0	—	—	20.0
—	—	2	—	2	3	1	—	1	3	—	—	6	—	1	1	—	1
—	—	16.7	—	16.7	25.0	8.3	—	8.3	25.0	—	—	50.0	—	8.3	8.3	—	8.3
—	—	5	—	8	14	—	—	—	6	4	—	7	1	4	1	—	2
—	—	16.1	—	25.8	45.2	—	—	—	19.4	12.9	—	22.6	3.2	12.9	3.2	—	6.5
—	—	—	—	4	8	—	—	1	2	—	—	4	—	4	—	—	1
—	—	—	—	28.6	57.1	—	—	7.1	14.3	—	—	28.6	—	28.6	—	—	7.1
—	—	2	—	5	7	—	—	—	—	—	1	1	—	3	—	—	3
—	—	12.5	—	31.3	43.8	—	—	—	—	—	6.3	6.3	—	18.8	—	—	18.8
—	—	2	—	5	12	—	—	1	3	—	—	2	—	5	—	—	3
—	—	8.3	—	20.8	50.0	—	—	4.2	12.5	—	—	8.3	—	20.8	—	—	12.5
—	—	1	—	3	3	—	—	—	—	1	1	1	—	1	—	—	1
—	—	14.3	—	42.9	42.9	—	—	—	—	14.3	14.3	14.3	—	14.3	—	—	14.3
—	—	5	—	9	13	—	—	1	4	2	—	10	—	3	1	—	2
—	—	16.7	—	30.0	43.3	—	—	3.3	13.3	6.7	—	33.3	—	10.0	3.3	—	6.7
—	—	2	—	4	7	1	—	—	8	1	—	7	2	4	1	—	3
—	—	9.1	—	18.2	31.8	4.5	—	—	36.4	4.5	—	31.8	9.1	18.2	4.5	—	13.6

「信頼できる雰囲気」(28.6%)が多い。前者の3つが合理的風土、後者の2つが日本的風土となっている。

最後の「大」の段階(300人以上, 16社)では、「積極的活動への志向」(43.8%), 「創意工夫の雰囲気」(31.3%), 「業績標準の明確化」(25.0%), 「目標の明確化」(25.0%)が多い。何れも合理的風土といえるもので、一方では積極性と創意工夫が、他方では業績標準と目標が強調されている。

以上、民放社の従業員数別の5段階では、大旨、経営戦略遂行の上で、合理的風土が強調されている。ただ、「中下」および「中上」の段階で、日本的風土が併せて重視されていることが

わかる。このことは、次の経営風土の質問項目別分析においても、明らかである。なお、合理的風土と日本的風土とは、決して矛盾するものではなく、相互依存の関係にあると見られる。

(2) 経営風土の質問項目別分析

次に、経営風土の質問項目別分析を、従業員数に関係づけて行なってみよう。民放社全体としてチェック数の多い項目から検討することとする。全体で1位の「積極的活動への志向」(35社, 42.2%)は、何れの従業員数の段階でも多いが、とくに「中」以上の大きな規模の会社でそれぞれ1位を占めている(「大」43.8%, 57.1%, 45.2%, 25.0%, 30.0%)。人員が多く、大企業になっている会社では、戦略遂行上、積極

的雰囲気第一に求められているといえよう。それでは、これを第一に求めている「小」と「中下」について、第一に求められているものは、何かというと、それは「目標の明確化」と「従業員間の統合的雰囲気」である。

全体で2位の「目標の明確化」(34社, 41.0%)は、すべての規模にわたって高い数値を示している。通常の管理的手法として目標を明確にしておくという職場の雰囲気は、何れの規模の会社においても基本的に重視されている。とくに、「小」(50.0%)と「中上」(57.1%)では1位を占めている。

次に、全体で3位の「従業員間の統合的雰囲気・緊密な繋がり」と4位の「創意工夫の雰囲気」は、従業員数の規模で見ると、対照的である。すなわち、前者の統合的雰囲気は、「小」の段階を除いて、規模が小さいほど多くなり(「大」18.8%, 21.4%, 29.0%, 58.3%, 「小」20.0%), 後者の創意工夫は、規模が大きいほど多くなる(「大」31.3%, 28.6%, 25.8%, 16.7%, 「小」20.0%)。日本的風土である前者の統合性・緊密性は小さい会社に多く、合理的風土である後者の創意工夫は大きい会社に多いといえる。

統合性・緊密性以外に、日本的風土といえる4つの項目を見ることにしよう。すなわち、5位の「一体感の醸成」(20社, 24.1%), 6位の「トップと従業員間のコミュニケーションの容易さ」(19社, 22.9%), 7位の「人材育成の雰囲気」(15社, 18.1%), および8位の「信頼できる雰囲気」(13社, 15.7%)である。これら4項目は、統合性・緊密性と同じように、小規模の会社に多く見られるといえるのであろうか。「一体感の醸成」(「大」6.3%, 28.6%, 22.6%, 50.0%, 「小」20.0%), 「トップと従業員間のコミュニケーションの容易さ」(「大」12.5%, 14.3%, 32.3%, 25.0%, 「小」20.0%), および「人材育成の雰囲気」(「大」0%, 14.3%, 19.4%, 25.0%, 「小」40.0%)については、このことを大筋であるいは的確にい

うる。しかし、「信頼できる雰囲気」については、むしろ大規模の会社の方が多数値を示している(「大」18.8%, 28.6%, 12.9%, 8.3%, 「小」10.0%)。以上の点から、小規模の会社に多く見られる日本の経営風土は、統合性・緊密性、一体感、上下コミュニケーション、人材育成であり、他方大規模の会社に多く見られるものは、信頼性である(社風での信頼、参照)。

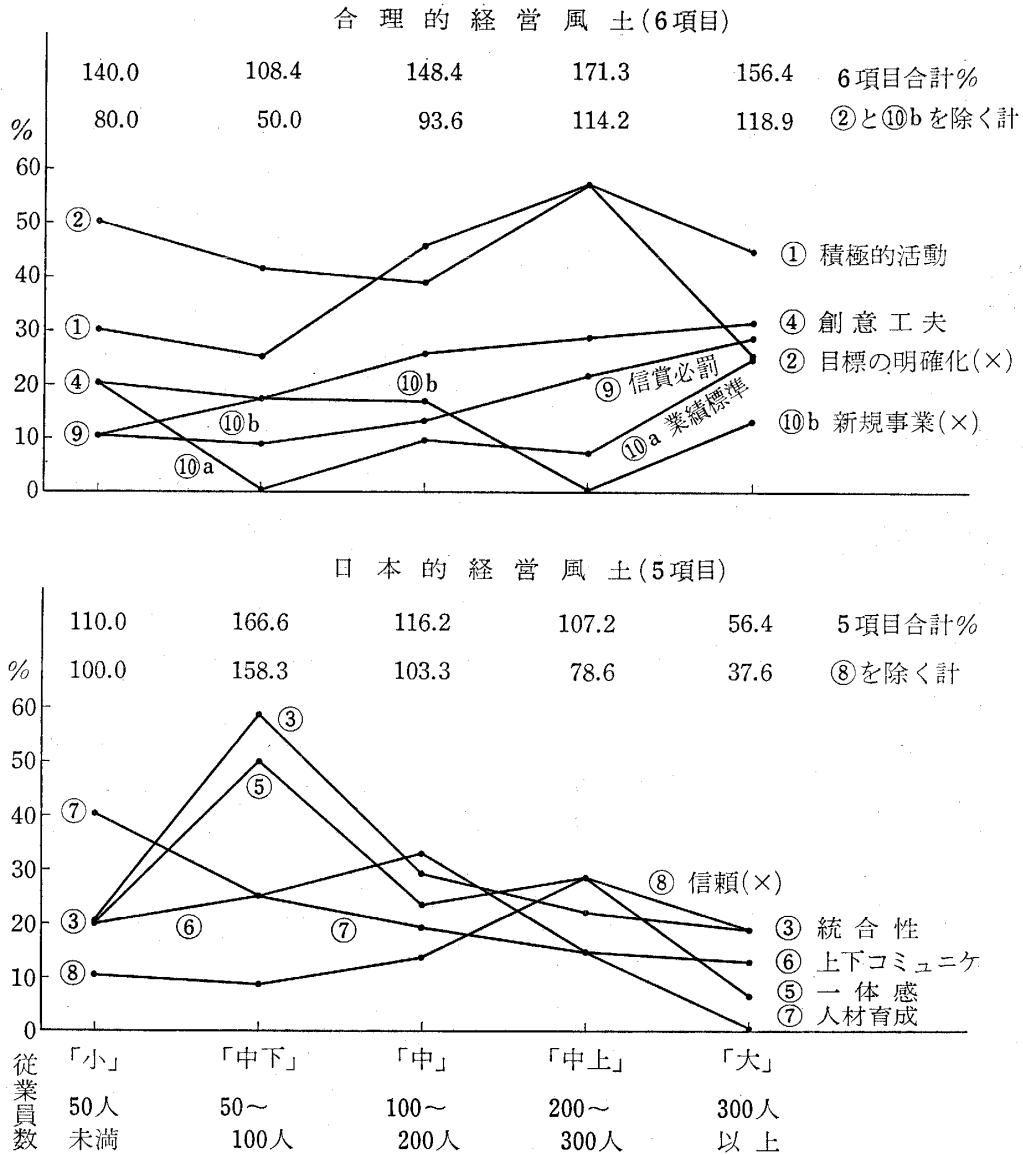
最後に、積極性、目標明確化、および創意工夫に続く、その他の合理的風土について調べてみよう。それは、全体で9位の「信賞必罰主義」(12社, 14.5%), 10位の「業績標準の明確化」(10社, 12.0%), および10位の「新規事業への積極的関心」(10社, 12.0%)である。前者二つについては、「小」を除いて、規模が大きいほど、大旨多い数値を示している。後者については、何とも言うことができない。これらのことから、合理的雰囲気について、積極性と目標明確化は全体の規模において、創意工夫、信賞必罰、業績標準は規模の大きい会社で、重視されているといえる。

(3) 合理的風土と日本的風土との従業員数別傾向

ここで、従業員数の段階(規模別)を基準として、合理的経営風土と日本的経営風土とを対比することにしよう。表98では、上段で、①積極的活動、②目標の明確化、④創意工夫、⑨信賞必罰、⑩a業績標準、および⑩b新規事業という合理的経営風土について図形化した。表97にもとづいて、従業員の規模ごとに各項目の比率をプロットしたものである。ここでは、「小」段階を除いて、大きな会社ほど、合理的経営風土が傾向として一層多く重視されていることがわかる。ただし、この傾向に合わない項目があり、これを除く方がその傾向が明確となる。それは、②目標の明確化と⑩b新規事業の二つである。

これら6項目の比率を合計した数値と、傾向にそぐわない②と⑩bとを除いて合計した数値とを記載した。後者の数値は、合理的経営風土

表 98 合理的経営風土と日本的経営風土との対比
 ——従業員数による規模別比率



注 (×)は傾向を示さない項目である。

が大会社で一層重視されている状況を明確に示している(ただし、「小」規模を除く)。

表98の下段には、日本的経営風土といいうる項目の比率を規模の段階ごとにプロットした。すなわち、③統合性、⑤一体感、⑥上下コミュニケーション、⑦人材育成、および⑧信頼の5項目である。ここでは、「小」段階を除いて、規模が小さいほど日本的経営風土が一層多く重要視されている傾向が明らかである。ただし、

⑧信頼は、この傾向に相反する。

これら5項目の比率を合計した数値と、傾向に相反する⑧を除いて合計した数値との両者を記載した。後の数値は、日本的経営風土が小会社で一層重要視されている状況をより明確に表わしている(ただし、「小」規模を除く)。

合理的経営風土と日本的経営風土とのこの対比から、前者は民放の大会社に、後者は小会社に一層多いという傾向がある。大会社では、従

来の日本的風土に加えて、積極的活動や創意工夫に努めなければならない状況が存在する。

ただし、大会社や小会社において他の風土を必要としていないということではない。両者において、一定の度合いの合理的風土と日本的風土とを必要としているのである。

この度合いがどれほどの量かに関連して、またこれらの傾向に合致しない項目・段階について今後検討することが必要となる。すなわち、②目標の明確化、⑩新規事業、および⑧信頼、ならびに「小」の段階の会社についてである。

3. 経営風土に関するラ・テ兼営単独別等の分析

(1) ラ・テ兼営単独別の分析

経営風土をラ・テ兼営単独別に分析してみよう。その集計結果は、表97のとおりである。前項のごとく、合理的経営風土と日本的経営風土との合計値を計算してみよう。すると、合理的風土（積極性、目標明確化、創意工夫、信賞必罰、業績標準、および新規事業）については、兼営局162.5、V局157.3、U局153.3、およびラジオ113.3となっている。また、日本的風土（統合性、一体感、上下コミュニケーション、人材育成、および信頼）については、ラジオ145.5、U局113.3、兼営局83.3、およびV局71.5となっている。

つまり、合理的風土を重視している順は、兼営局、V局、U局、およびラジオであり、前者の三つはそれほどの差異はない。これに対して日本的風土を重要視している順序は、ラジオ、U局、兼営局、およびV局であり、合理的風土とはほぼ逆になっている。合理的風土1位の兼営局で目立つものは、「積極性」50.0%と「目標明確化」50%である。他方、日本的風土1位のラジオで顕著なものは、「人材育成」と「上下コミュニケーション」の各36.4%である。

ラ・テ兼営単独各局の特徴を見ることにしよう。これらは、民放社全体の傾向を示している。ここでは、全体の傾向から離脱する項目を

捉えることにする。まず、兼営局は、全般的傾向とあまり変わらないが、「一体感」が少なく(8.3%)「信頼」が多い(20.8%)。V局は、「目標明確化」が少なく(14.3%)「信賞必罰」が多い(42.9%)。

また、U局は全般的傾向とほぼ同じである。他方ラジオは、「積極性」が他と比べ少ない(31.8%)が、「人材育成」(36.4%)と「上下コミュニケーション」(36.4%)の多いことが目立っている。ラジオにおいて日本的風土が1位となっているのは、この実態に基づいている。

(2) 開局年別の分析

経営風土を開局年別に分析してみよう。表には出ていないが、年代別の傾向が見られるのは、わずかに4項目である。すなわち、合理的風土では、「創意工夫」である(兼営局20.8%、20年代25.0%、30.0%、33.3%、50年代26.3%)。年代が新しいほど、「創意工夫」に大旨力を入れている。

日本的風土では、年代が新しいほど多くなる風土項目と、少なくなるそれとがある。年代が新しいほど大旨多くなるものは、「統合性・緊密性」(兼営局25.0%、20年代25.0%、20.0%、33.3%、36.8%、および60年代20.0%)と「一体感」(8.3%、25.0%、20.0%、38.1%、26.3%、および40.0%)である。このように時代の新しい会社ほど、2つの日本的風土を重視するのは、どうしてであろうか。新日本的経営といわれる時代であっても、依然として「統合性・緊密性」と「一体感」が、一層重要であるのは、「中下」規模(従業員数)と関係がある。

他方、「信頼」は、時代が新しいほど少なくなる(兼営局20.8%、20年代25.0%、20.0%、14.3%、10.5%、および0%)。この「信頼」は、伝統的な会社でより多く重要視されているもので、最近設立の会社ではそれほど重視されていないことを示している。

(3) テレビネット系列別の分析

次に、経営風土のテレビネット系列別分析を行ないたい。全般的傾向に大旨合致する型の系

列を列挙すると、NTVの目標明確化・積極的活動型(57.9%, 52.6%), TBSの積極的活動・目標明確化・信頼型(42.9%, 各35.7%), およびANBの積極的活動・目標明確化・統合性型(66.7%, 各55.6%)である。テレビ東京は、積極的活動(66.7%)に加えて、業績標準・創意工夫型(各66.7%)である。

ユニークなものは、CXの一体感・創意工夫型(50.0%, 40.0%), 地域U局放送の統合性型(83.3%)である。

それでは、先に取上げた合理的風土と日本の風土の比重を見ることにしよう。計算結果は、次のとおりである。合理的風土——①テレビ東京 266.7%, ②NTV 173.6%, ③ANB 166.7%, ④TBS 157.2%, ⑤CX 120.0%, ⑥地域U局放送 100.1%。日本的風土——①地域U局放送 133.3%, ②CX 120.0%, ③ANB 100.0%, ④NTV 89.5%, ⑤TBS 85.6%, テレビ東京 66.6%。

これによると、合理的風土を重視する系列は、テレビ東京、NTV、そしてANBであり、日本的風土を重要視する系列は、地域U局放送、CX、およびANBである。TBSが両者とも上に出てこないのは、両者の枠以外の、「個人的接触の重視」や「利益責任の重視」にチェックしているためである。

(4) 筆頭株主別の分析

次に、経営風土を筆頭株主別に分析してみよう。まず、全社の傾向とほぼ同じパターンを採る筆頭株主の会社は、新聞社、放送会社、および複数株主であり、積極的活動・目標明確化型である(60.0%・40.0%, 80.0%・60.0%, および各50.0%)。

全般的傾向と異なるのは、個人の目標明確化型(50.0%), 地方公共団体のコミュニケーション・目標明確化型(各45.5%), そして一般株式会社の目標明確化・コミュニケーション・一体感型(40.0%・各33.3%)である。

そして、前述の合理的風土と日本の風土によって筆頭株主を分類すると次のとおりである。

すなわち、合理的風土——①放送会社200.0%, ②複数株主 185.7%, ③新聞社 166.7%, ④一般株式会社 146.8%, ⑤個人 142.9%, そして⑥地方公共団体 109.2%。日本的風土——①複数株主 135.7%, ②地方公共団体 127.4%, ③個人 114.3%, ④一般株式会社 99.9%, ⑤新聞社 93.3%, および⑥放送会社 60.0%。

つまり、合理的風土は放送会社、複数株主、および新聞社で重視され、日本的風土は複数株主、地方公共団体、および個人において重要視されている。ここで、複数株主が両方に顔を出しているのは、当該項目に対するそのチェック数が多いことに他ならない。

なお、経営風土を営業収益との関係で見る操業度分析をするとき、何らかの明確な傾向を見ることはできない。ただ、わずか3項目について、次の状態を示している。すなわち、一体感の醸成、上下コミュニケーション、そして人材開発は、いずれも営業収益が大きくなると、少ない数値を示す。つまり、小さい会社ほど、これらの風土を一層重視することが、理解できる。

XX. 経営戦略策定と経営風土形成との相互関係

1. 経営戦略策定と経営風土形成とのクロス (1) 経営戦略策定と経営風土形成との適合度とその理論化

民放社では、全体として「積極的活動への志向」、「目標の明確化」、「従業員間の統合的雰囲気」、「創意工夫の雰囲気」など、合理的風土と日本の風土とが重視されている。さらに、これらの経営風土の態様はタイプ別に異なるパターンを採っていることがわかった。

さて、経営風土は、漠然と存在するものではなく、組織や経営者の動機と関係をもっている。動機とは、達成動機、親和動機、権力動機、戦略動機といったものであり、ここでは戦略動機を取り上げている。すなわち、ここで焦点を当てているのは、どの経営戦略遂行とどの

経営風土形成とが結合しているかという適合度の問題である。すなわち、経営戦略策定をSW (Strategy Workout) とし、経営風土形成をCF (Climate Formulation) とすると、SW-CF 関係を、さらには $SW_1, SW_2, SW_3, \dots, SW_n$ - $CF_1, CF_2, CF_3, \dots, CF_n$ 関係を理論化し、その適合度を判断することが必要である。

(2) デービスの「文化的リスク評価」論

経営戦略と経営風土との関係を体系化している著作が2冊ある。両者とも、経営風土でなく経営文化という言葉を用いている。まず、スタンレー・M・デービス『企業文化の変革』(河野豊弘・浜田幸雄訳、ダイヤモンド社、1985)で論じていることは、企業が幾つかの活動を選択するさいに、それぞれの活動が、(1) 戦略を成功させるうえでどれだけ重要であるか、また(2) 日常文化とどれほど良く適合できるかによって、文化的リスクを評価することである。「戦略上の重要度」が高・中・低であることに応じて、リスクは受け入れ難い・管理可能・無視できると区分できる。また、「文化との適合度」が低・中・高であることに応じて、リスクは受け入れ難い・管理可能・無視できるの様式を採る。デービスは、縦軸に「戦略上の重要度」を置き、横軸に「文化との適合度」を画き、文化的リスクを評価するマトリックスを作成する。換言すれば、「無視できるリスク」を表わす企業活動は、戦略上あまり重要でないもので、また現存の文化との適合度が高いものである。他方、「受け入れ難いリスク」を意味する企業活動は、戦略上きわめて重要であるにもかかわらず、現存の文化と正面から衝突するような区域を示す(上掲書、pp. 22~3)。

(3) ヒックマンおよびシルヴァの「戦略—文化融合度」論

われわれが参考にしたいものは、もう一つの著作ヒックマンおよびシルヴァ『エクセレント・カンパニーを創る』(上野明監修、講談社、1985)である。ここでは、経営戦略と企業文化とのマトリックス表を作成する。縦軸に、経営

戦略の3つの基本要素、①顧客ニーズ充足、②ライバル社への優越、および③自社の強みの活用を置く。そして、横軸に、企業文化の3つの基本要素、①企業目標達成意欲、②好業績獲得能力、および③適格人材定着・企業文化維持持続力を位置づける。

ここで、顧客ニーズ充足—企業目標達成意欲、ライバル社への優越—企業目標達成意欲など9通りの組合せができ、それぞれの融合度を判定することができる。この融合度のチェックをし、その融合度を一層強化するためには、新しい財貨・サービスの提供を行なうことになる。とくに、「エクセレント・カンパニー」を維持していくために、新しい経営戦略と新しい企業文化を導入しながら、変化に対応するなど、6つの経営スキルを実践しなければならない。この経営スキルは、われわれのいうリーダーシップにほかならない(XXI節)。

ヒックマンおよびシルヴァの著書は、われわれの議論の展開と共通点をもっている。前者は、3つずつの戦略と文化の要因により9つの組合せの融合度をチェックしている。他方われわれは、表99のごとく7つずつの戦略と風土の要因による49個の組合せの適合度を見る表を作成している(ただし表99では、同じ順序の項目があるため、56個の組合せとなっている)。われわれは、民放のタイプ別に、戦略と風土の適合度の実態を明らかにすることにしたい。他方、ヒックマンおよびシルヴァの著作は、戦略—文化融合度の体系において、あるべき融合度の基準を模索し提示していることに注目したい。

(4) われわれの戦略策定と風土形成との適合の方法

さて、われわれは表99「経営戦略策定と経営風土形成との適合度」にもとづいて、表100「経営戦略策定と経営風土形成との適合項目ベスト10」を作成した。これによると、兼営局については、「1新スポンサーの開拓—8目標の明確化」という適合がベスト10の第1位を占め、24社中11社がチェックしている(全チェック数355

表 99 経営戦略策定と経営風土形成との適合度
—民放社の兼営局 (24社)—

経営戦略策定	経営風土形成									全体合計
	8 目標の明確化	19 向積極的活動への志	3 がりがり 従業員間の緊密な統一的	18 創意工夫の雰囲気	28 信頼できる雰囲気	2 明確化・重視の業績・業標準	5 間のコミュニケーションと従業員の	12 信賞必罰主義		
1 新しいスポンサーを開拓して収入を増やす	① 11 3.10	② 9 2.54	4 1.13	5 1.41	5 1.41	3 0.85	3 0.85	3 0.85	59 16.62	
17 ローカルジャーナリズムの存在意義を強調する	5 1.41	② 9 2.54	3 0.85	1 0.28	1 0.28	1 0.28	3 0.85	1 0.28	35 9.86	
24 管理上の合理化を図る	④ 6 1.69	④ 6 1.69	4 1.13	2 0.56	3 0.85	1 0.28	2 0.56	1 0.28	35 9.86	
12 時代を先取りする視聴率の高い番組を開発・編成する	④ 6 1.69	④ 6 1.69	1 0.28	2 0.56	2 0.56	2 0.56	2 0.56	2 0.56	32 9.01	
9 既存の事業以外、関連する技術の事業に進出する	5 1.41	④ 6 1.69	3 0.85	2 0.56	1 0.28	3 0.85	1 0.28	3 0.85	31 8.73	
5 広告代理店との関係を一層密にする	④ 6 1.69	5 1.41	3 0.85	2 0.56	2 0.56	1 0.28	2 0.56	1 0.28	27 7.61	
3 営業マンの増強を図る	2 0.56	3 0.85	3 0.85	1 0.28	1 0.28	2 0.56	1 0.28	1 0.28	19 5.35	
全体合計	60 16.90	60 16.90	30 8.45	25 7.04	25 7.04	20 5.63	20 5.63	20 5.63	355 100.00	

注 全体合計は、記載してある7項目（経営風土形成については、同順位があるため8項目）とそれ以外の戦略項目・風土項目総てを加えた合計である。①、〔は同数、同順位を示す。

に対して3.10%)。われわれは、表99戦略一風土適合度表と表100戦略一風土適合項目ベスト10表を、46のタイプについて作成してある(表12の環境一戦略適合項目ベスト10表と、表83の戦略一組織変更適合項目ベスト10表を参照されたい)。ただし、その掲載は紙幅の都合で割愛し、代わりにリーダーシップの関係で作成した表115「リーダーシップ、戦略策定、および風土形成各3項目の適合度」を掲げておきたい。ここには、ヒックマンおよびシルヴァと類似のマトリックスが46タイプについて示してある。
戦略一風土適合項目ベスト10項目について

は、できるだけ2次資料を作成して、これを掲示することにした。なお、戦略一風土適合のクロスの仕方については、前節の環境一戦略適合のクロス、および戦略一組織変更適合のクロスの説明を参照されたい。

2. 戦略策定と風土形成の適合に関する全タイプの分析

(1) 戦略策定と風土形成の適合——戦略策定からの視点

「経営戦略策定と経営風土形成との適合項目ベスト10」をタイプ別に分析することは、後回

表 100 経営戦略策定と経営風土形成との適合項目ベスト10
——民放社の兼営局 (24社)——

①ラ・テ兼営局 24社 チェック総数 355			
1 新スポ・17ローカル・24合理化			
—— 8目標明確・19積極活動・統合雰囲気			
(1)	1新スポ	—— 8目標明確	11社 3.10%
(2)	1新スポ	—— 19積極活動	9社 2.54%
(2)	17ローカル	—— 19積極活動	9社 2.54%
(4)	24管理合理化	—— 8目標明確	6社 1.69%
(4)	24管理合理化	—— 19積極活動	6社 1.69%
(4)	12高視番組	—— 8目標明確	6社 1.69%
(4)	12高視番組	—— 19積極活動	6社 1.69%
(4)	9関連技術	—— 19積極活動	6社 1.69%
(4)	5代理店	—— 8目標明確	6社 1.69%
			(1.41%)
枠外数	4	集中度	18.32%
			(19.73%)

しにして、全タイプの分析についてこれを実施することにした。表101「民放社全タイプにおけるSW(戦略策定)-CF(風土形成)適合項目数 戦略中心」によれば、戦略策定項目ごとの風土形成の適合度が理解できる。多様な組合せのSW-CFの中で、1新スポについては13項目もの風土形成がみられ、他方15採算番組では1項目だけの風土形成が重視されている。最多項目の風土形成をもつ「1新スポンサーを開拓して収入を増やす」戦略策定については、「8目標の明確化」に224社(8大タイプ、大タイプ当り28社、大タイプ83社当り33.7%)が、「19積極的活動への志向」に190社(24社、28.9%)が、「18創意工夫」に118社(15社、18.1%)が、そして「5トップと従業員の間のコミュニケーションの容易さ」に80社(10社、12.0%)が、それぞれチェックをしている。

次いで、12高視番組、24合理化、18イメージ、17ローカルなどの戦略策定についても、さまざまな風土形成の項目が対応せしめられ、その適合度が数字で示されている。○内の数値は、順序を示しており、タイプ数、その合計、社数、およびその合計について、各順位を表わ

している。ここで重要なことは、戦略策定が異なると風土形成も違ってくるということである。たとえば「1新スポ」には「8目標」が、「17ローカル」には「19積極性」が最も多い。

(2) 戦略策定と風土形成の適合——風土形成からの視点

SW-CF 適合関係は、他方風土形成の視点から整理することができる。概観を得るために、4タイプ以上にチェックされている項目だけを掲げると、表102「民放社全タイプにおけるSW(戦略策定)-CF(風土形成)適合項目数 風土中心 4タイプ以上」である。この表によると、3統合性、5コミニ、8目標、18創意、19積極性、23人材、および26一体感という7つの風土が、どのような戦略に適合するための風土であるかを示している。タイプ数、社数、および各順位は、戦略中心の表と変わらない。

(3) 戦略策定と風土形成の適合——ベスト10項目

さらに要約するために、民放社全タイプについてSW-CF 適合項目のベスト10を掲げると表103「民放社全タイプ SW-CF 適合ベスト10項目」のとおりである。この表によると、多くの会社が、「新スポンサーを開拓して収入を増やす」戦略の採用に力を入れることに応じて、「目標の明確化」、「積極的活動への志向」、そして創意工夫の雰囲気」という風土を重視することにより、経営を推し進めていることがわかる。

このSW-CF 適合のベスト10項目について、ヒックマンおよびシルヴァーのようなマトリックスを作成すると、表104のマトリックスができる。5つの戦略項目と6つの風土項目とが、「民放社全タイプSW-CF 適合ベスト10項目マトリックス」を形成している。ここでは、新スポンサーの開拓が重視されており、その風土として目標を明確にし、積極的活動を志向し、そして創意工夫するような風土が強調されているのである。これが、民放社全タイプの集計として、戦略策定と風土形成との最も適合する組合せの

表 101 民放社全タイプにおける SW (戦略策定) — CF (風土形成) 適合項目数 戦略中心

SW-CF	タイプ数	社数	SW-CF	タイプ数	社数
1 新	1	2	12 高視	6	21
ス	⑦12	⑦62	組	6	29
ポ	④16	④80	—3統	⑩9	38
—	①33	①224	—5コ	5	16
業	1	2	—8目	⑥13	②185
—3統	2	6	—18創	3	⑥67
—5コ	1	5	—19積	1	11
—8目	①	①793	—26—	1	3
—11利	③23	③118	—28信	1	2
—12信	②30	②190	19積	1	4
—16新	1	9	極性	1	3
—18創	6	28	15 番組	1	4
—19積	⑧10	⑧46	採算	1	4
—20早	3	18	—3統	1	4
—23人	1	3	—5コ	1	3
—26—	2	9	—8目	4	16
—28信	1	3	—19積	1	3
—31不	1	3	—26—	1	4
明			—体感	1	4
			(J)		
2 既	1	3	17 ロ	2	6
ス	1	3	—3統	1	2
ポ	2	9	—11利	⑤	6
—5コ	4	15	益	2	2
—8目	2	9	—19積	⑤14	⑤82
—19積	2	6	極性	1	3
—3統	2	7	—26—	1	3
—19積	4	17	—体感	1	3
—23人	1	4	(J)		
—26—	⑧10	⑧48	18 イ	1	3
—体感	2	10	メ	8	37
—8目	1	4	—3統	④	4
—19積	1	4	—8目	22	98
—26—	1	4	—12信	6	32
—体感	1	4	—19積	3	11
—体感	1	4	—23人	3	11
(J)			—26—	3	11
			—体感		
			(J)		
5 代	⑧10	⑧48	24 合	5	15
理	2	10	—3統	7	36
店	1	4	—8目	③	5
—8目	1	4	—18創	1	5
—19積	1	4	—19積	⑩9	⑩105
—26—	1	4	—28信	2	8
—体感	1	4	(J)		
(J)					
8 副	1	3	計	298	1,469
業	2	6			
—3統	2	9			
—18創	2	6			
—19積	2	9			
—19積	2	9			
—8目	2	8			
—18創	1	3			
—19積	7	30			
—26—	1	4			
—体感	1	4			
(J)					
9 関	2	8			
連	1	3			
技	7	30			
術	1	4			
—8目	1	3			
—18創	1	3			
—19積	7	30			
—26—	1	4			
—体感	1	4			
(J)					

○内数値は各順位を示す。Jは日本の風土を示す。

表 102 民放社全タイプにおける SW (戦略策定) - CF (風土形成) 適合項目数
風土中心 4タイプ以上

SW-CF	タイプ数	社数
1新スポ—3統合性(J)	⑦12	⑦ 62 21 15
12高視番組— "	6	
24合理化— "	5	
1新スポ—5コミュニ(J)	④16	④ 80 6
12高視番組— "	6	
1新スポ—8目 標	①33	①224 ⑧ 48 38 16 37 36
5代理店— "	⑧10	
12高視番組— "	⑩9	
16視ニーズ— "	4	
18イメージ— "	8	
24合理化— "	7	
1新スポ—18創 意	③23	
12高視番組— "	5	
1新スポ—19積極性	②30	②190 30 ⑥ 67 ⑤ 71 32 ⑩ 41
9関連技術— "	7	
12高視番組— "	⑥13	
17ローカル— "	⑤14	
18イメージ— "	6	
24合理化— "	⑩9	
1新スポ—23人 材(J)	6	28 17
3営業マン— "	4	
1新スポ—26一 体感(J)	⑧10	⑨46

(J)は日本の風土を示す

○ 内数値はタイプ数および社数の多い順位を示す

表 103 民放社全タイプ SW-CF 適合ベスト10項目

SW-CF 項目	タイプ数	社数
(1) 1新スポ—8目 標	33	224 (28, 33.7%)
(2) 1新スポ—19積極性	30	190 (24, 28.9%)
(3) 1新スポ—18創 意	23	118 (15, 18.1%)
(4) 1新スポ—5コミュニ(J)	16	80 (10, 12.0%)
(5) 17ローカル—19積極性	14	71 (9, 10.8%)
(6) 12高視番組—19積極性	13	67 (8, 9.6%)
(7) 1新スポ—3統合性(J)	12	62 (8, 9.6%)
(8) 5代理店—8目 標	10	48 (6, 7.2%)
(8) 1新スポ—26一 体感(J)	10	46 (6, 7.2%)
(10) 24合理化—19積極性	9	41 (5, 6.0%)
(10) 12高視番組—8目 標	9	38 (5, 6.0%)

注 タイプ数でたとえば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項目に入っている項目の会社数を合計した。

括弧の中で、前の数値は、タイプの大分類数8で除したもので、1分類83社当りの平均チェック社数を示す。後の数字は、83社で占めるその会社数の比率である。たとえば、28社は、回答会社83社のうち33.7%が採用しているという意味である。

表 104 民放社全タイプ SW-CF 適合ベスト10項目マトリックス

風土 戦略	8目 標	19積 極 性	18創 意	J 5 コ ミ ュ	J 3 統 合 性	J 26一 体 感
1新 ス ポ	① 33.7%	② 28.9%	③ 18.1%	④ 12.0%	⑦ 9.6%	⑧ 7.2%
17ロ ー カ ル		⑤ 10.8%				
12高 視 番 組	⑩ 6.0%	⑥ 9.6%				
5代 理 店	⑧ 7.2%					
24合 理 化		⑩ 6.0%				

注 Jは日本の風土を示す。
比率は各8大分類の中で、平均的に回答会社83社の中で回答している割合である。

実態であるといいうる。

ちなみに、このマトリックスは、タイプ別のSW-CFを合計し、タイプ全体としてまとめた結果であるが、タイプ別に分割せず直接民放社全体のマトリックスを最初の段階で求めることができる。それが、表105「<環境適合としての経営戦略>と<経営風土>とのクロス」である。ここでは、経営戦略の10項目と経営風土の10項目とをクロスしており、合計100個の適合関係を見ることができる。

民放社の戦略-風土適合の全体像は、マトリックスでまとめると、表104と表105の形になる。

(4) 戦略策定と風土形成の適合度判定基準のための工夫

さて、このように経営戦略と経営風土との適合度を分析してみると、民放社の実態が浮かび上がってくる。両者を掛け合わせた、100項目に近い項目と、それに伴う何がしかの数値が眼前に置かれている。

ただ問題は、これらの項目と数値は、あくまで民放社の経営者が力を入れている戦略であり、重視している風土であると回答した実態を示すものであり、そのよし悪しの評価までも含むものではない。われわれがあるべき姿とし

て推薦できる項目は何であろうか。これを提示することは容易ではあるまい。これを提示できる背景には、優れた理論体系をもっていなければならない。

たしかに、ヒックマンおよびシルヴァは、この理論体系をもっているように思われる。戦略については、(1)顧客のニーズを満たす、(2)競争相手より優位に立つ、および(3)会社の強みを生かすを三つの基本要素としている。われわれの例でいえば、1新スポンサーの開拓(彼等のいう16視聴者ニーズでなく)、12高視番組の開発、および局のイメージアップが、これらに相当しよう。彼等の理論では、われわれの残る26個は不要であろうか、あるいは3項目にそれぞれ帰属せしめうるのであろうか。

ヒックマンおよびシルヴァは、風土については、(1)企業目標を達成する意欲、(2)すぐれた業績をあげる能力、および(3)適格な人材を定着させて企業文化を維持する持続力を三大要素として挙げている。われわれの例でいえば、8目標の明確化、2業績の明確化、および23人材育成の雰囲気、これらに当たる。しかし、われわれのいう積極性、統合性、創意工夫といったものは必要ないのであろうか。

われわれは、このようなあるべき項目の選定

表 105 <環境適合としての経営戦略>と<経営風土>とのクロス

	19 積極的 活動への 志向	8 目標の 明確化	3 従業員 間の 統一的 雰囲気 J	18 創意工 夫の雰 囲気	26 一体感 の醸成 J	5 トップ のコミ ュニケ ーション と従業 員の間 J	23 人材育 成の雰 囲気 J	28 信頼で きる雰 囲気 J	12 信賞必 罰主義	2 業績標 準の明 確化	全 体 合 計
1 新しいスポンサーを開拓して収入を増やす	28 2.15	31 2.38	18 1.38	20 1.53	17 1.30	17 1.30	12 0.92	11 0.84	9 0.69	8 0.61	221
12 時代を先取りする視聴率の高い番組を開発・編成する	17 1.30	16 1.23	9 0.69	10 0.77	8 0.61	10 0.77	7 0.54	5 0.38	6 0.46	4 0.31	114
18 局のイメージアップのためにCIやイベントを行なう	14 1.07	14 1.07	13 1.00	8 0.61	12 0.92	4 0.31	8 0.61	3 0.23	7 0.54	3 0.23	107
24 管理上の合理化を図る	14 1.07	12 0.92	9 0.69	8 0.61	8 0.61	7 0.54	3 0.23	8 0.61	5 0.38	2 0.15	100
9 既存の事業以外、関連する技術の事業に進出する	12 0.92	10 0.77	8 0.61	7 0.54	5 0.38	5 0.38	4 0.31	4 0.31	5 0.38	6 0.46	89
17 ローカルジャーナリズムの存在意義を強調する	17 1.30	10 0.77	9 0.69	4 0.31	6 0.46	9 0.69	4 0.31	3 0.23	2 0.15	3 0.23	86
5 広告代理店との関係を一層密にする	11 0.84	15 1.15	8 0.61	6 0.46	6 0.46	6 0.46	7 0.54	3 0.23	4 0.31	2 0.15	83
2 既存のスポンサーにさらに働きかけて、収入を増やす	12 0.92	9 0.69	4 0.31	8 0.61	5 0.38	8 0.61	5 0.38	2 0.15	1 0.08	3 0.23	72
3 営業マンの増強を図る	8 0.61	6 0.46	9 0.69	6 0.46	6 0.46	5 0.38	5 0.38	2 0.15	4 0.31	4 0.31	69
8 既存の事業以外、副業や関係会社事業を行なう	9 0.69	8 0.61	7 0.54	8 0.61	5 0.38	5 0.38	4 0.31	4 0.31	2 0.15	0 0.00	68
全 体 合 計	175	171	124	105	100	96	75	64	59	50	1,303

(比率は、クロス数のクロス総数1,303に対する割合である.)

にあたって、上記アンケート項目の選定に加えて、次のような工夫を行なうことにしたい。

- (1) 合理的風土と日本的風土との結合への注視
 - (2) 戦略一風土適合度のタイプ別分析
- なお、このような項目の形成と関連の問題に

加えて、戦略一風土の適合度・融合度の度合いについて判定する問題がある。この判断は、理論的に一般化することが可能であろうか。どうも、個々の企業の判断の余地にゆだねられるような気がする。自社の置かれている状況から見て、個々の会社の経営者がこの適合度の良し悪

表 106 経営戦略別の合理的風土と日本的風土との比率

全タイプ合計

経営戦略	合理的風土	日本的風土	経営戦略	合理的風土	日本的風土
1新スポ 793社	556社 (70.1%)	234社 (29.5%)	9関連技術 45社	41社 (91.1%)	4社 (8.9%)
12高視番組 185社	121社 (65.4%)	64社 (34.6%)	3営業マン 34社	7社 (20.6%)	27社 (79.4%)
24合理化 105社	82社 (78.1%)	23社 (21.9%)	16視ニーズ 30社	19社 (63.3%)	11社 (36.7%)
18イメージ 98社	73社 (74.5%)	25社 (25.5%)	8副業 18社	15社 (83.3%)	3社 (16.7%)
17ローカル 82社	73社 (89.0%)	9社 (11.0%)	2既スポ 15社	15社 (100%)	0社 (0%)
5代理店 62社	58社 (93.5%)	4社 (6.5%)	15番組採算 2社	2社 (100%)	0社 (0%)

注 1 合理的風土——積極性, 目標明確, 創意工夫, 信賞必罰, 業績標準, 新規事業
 日本的風土——統合性, 一体感, コミュニケ, 人材育成, 信頼

注 2 新スポには不明3社 (0.4%) がある。

注 3 全体の合計は合理的風土 1062, 日本的風土 404, 不明 3, 合計 1469. 両風土の比率は72.3%と27.5%である。

しを判断するのである。もしそうであれば、上記のタイプ別分析がこの判断に関連をもってくるといえよう。

(5) 合理的風土と日本的風土との結合への注視

さて、前者(1)の合理的風土と日本的風土との相互関係への注視について、表106「経営戦略別の合理的風土と日本的風土との比率」を作成した。これは、表101のSW-CF適合項目数(戦略中心)から作成したもので、全体としては、合理的風土72.3%、日本的風土27.5%の組合せとなっている。

個々の的には、表106から、「1新スポ」、「12高視番組」、「24合理化」、および「18イメージ」は、7割前後が合理的風土、そして3割前後が日本的風土である。その構成は、一方で目標、積極性、および創意、そして他方でコミュニケ、統合性、および一体感(信頼)となっている。もっとも、高視番組ではコミュニケが少なく、合理化では積極性が多いことが、比率

の違いとなっている。

「3営業マン」では、人材育成が多く、統合性が少なくなく、日本的風土が80%近い。また、「16視ニーズ」を除いて、他は90%から100%と、合理的風土が多い。

戦略項目の違いによって、合理的風土と日本的風土との構成が異なることに注目すべきである。

3. 戦略策定と風土形成の適合関係に関するタイプ別分析

(1) 戦略策定と風土形成の適合関係に関するタイプ別類型化

戦略策定と風土形成の適合項目について、あるべき項目の選定が課題となっている。われわれが行なう工夫は、合理的風土と日本的風土の相互関係への重視につづいて、戦略策定と風土形成の適合度に関するタイプ別分析である。タイプ別分析によって、具体化・個別化が可能となり、政策的配慮に深く関わるのである。

さて、戦略策定と風土形成の適合関係(SW-CF)について民放のタイプ別に分析するとし、これには3つの方法がある。それは、(1) SW-CF 関係を民放のタイプ別に類型化すること、(2) SW-CF の民放でのベスト10項目を抽出し、その内容を説明すること(組織分析と操

業度分析)、そして(3) SW-CF のベスト項目がどれほど集中的に民放社で採用されているかという集中度分析を行なうこと、である。

まず、SW-CF 関係を民放のタイプ別に類型化することは、表107「民放社のタイプ別、SW₁・SW₂-CF₁・CF₂ 類型化 戦略策定中心」で行な

表 108 民放社のタイプ別、SW₁・SW₂-CF₁・CF₂ 類型化

—風土形成中心—

(上位2個のSWとCFの1位と2位の順序を問わない)

SW ₁ ・SW ₂ 又は SW ₂ ・SW ₁ -CF ₁ ・CF ₂ 又は CF ₂ ・CF ₁	民放社タイプ
1・12 (新スポ・高視番組) — 2・18 (業績・創意)	②7テ東京
1・12 (新スポ・高視番組) — 3・5 (統合性・コミュ)	⑨近畿, ⑳利益小
1・12 (新スポ・高視番組) — 3・8 (統合性・目標)	⑳収益中下, 8・3 ㉑中・北
1・17 (新スポ・ローカル) — 3・11 (統合性・利益)	㉒県域U
1・8 (新スポ・副業) — 3・19 (統合性・積極性)	㉓利益大
1・12 (新スポ・高視番組) — 3・26 (統合性・一体感)	㉔従業中下
{ 1・12 (新スポ・高視番組) 1・18 (新スポ・イメージ) } — 5・8 (コミュ・目標)	④ラジオ, ㉕テ系列他, ④1地方公共 ④2資産小, 18・1 ④3収益小, 8・5 ④4一般 会社
1・18 (新スポ・イメージ) — 8・3 (目標・統合性)	④0個人
{ 1・9 (新スポ・関連技術) 1・12 (新スポ・高視番組) 1・17 (新スポ・ローカル) 1・18 (新スポ・イメージ) } — 8・19 (目標・積極性)	㉕利益 ④5資産中上, ㉖従業中上, 19・8 ④6新聞社 ①兼営局, 19・8 ④7TBS ③U局, ⑤北・東, ㉗利益欠損, 19・8 ④8収益中, ㉘従業中
1・24 (新スポ・合理化)	④10中・四, ㉙収益中上, ㉚利益中上, ④3NTV, ④5複株主, 19・8 ④4資産中
1・18 (新スポ・イメージ) — 8・23 (目標・人材)	㉚従業小
1・12 (新スポ・高視番組) — 12・18 (信賞・創意)	②V局, ⑥東京
1・9 (新スポ・関連技術) — 19・2 (積極性・業績)	㉔利益中下
{ 1・12 (新スポ・高視番組) 1・17 (新スポ・ローカル) 1・18 (新スポ・イメージ) } — 19・3 (積極性・統合性)	④6資産大, ㉑収益大, ④6株主他 ⑦関・甲・静
1・3 (新スポ・営業マン) — 19・5 (積極性・コミュ)	④9ANB
1・2 (新スポ・既スポ) — 19・8 (積極性・目標)	④11九・沖
1・12 (新スポ・高視番組) — 19・18 (積極性・創意)	④9放送社
1・5 (新スポ・代理店) — 26・3 (一体感・統合性)	㉒従業大
1・9 (新スポ・関連技術) — 26・18 (一体感・創意)	④13資産中下
1・12・18 (新スポ・高視番組・イメージ) — 5・8・23 (コミュ・目標・人材)	㉓CX
1・12・17 (新スポ・高視番組・ローカル) — 8・19・18 (目標・積極性・創意)	④4ラジオ, ㉕テ系列他 ④15資産中上, ㉖従業中上

っている。ここでは、戦略策定の上位2項目と風土形成の上位2項目について、タイプ別の類型化を試みた。その結果、戦略策定の2項目を中心として、大きくは10分類、小さくは32分類を画くことができる。大分類で一番大きな類型は、1・12(新スポ・高視番組)を軸とするものであり、この中には11の小分類があり、18のタイプが属する。他方、小分類で目立つのは、1・24(新スポ・合理化)―8・19(目標・積極性)であり、この類型には、5つのタイプが加わる。

また、分析上好ましいことに、SW₁・SW₂・SW₃・CF₁・CF₂・CF₃という3項目の体系化も一部可能である。1つは、1・12・17―8・19・18(新スポ・高視番組・ローカル―目標・積極性・創意)であり、⑮資産中上と①従業員中上に共通なモデルである。もう1つは、1・12・18―5・8・23(新スポ・高視番組・イメージ―コミュ・目標・人材)であり、④ラジオと⑧テ系列他がこれに属する。付言すれば、ラジオとテ系列他は、全く同じ会社群を意味する。

次に、表108「民放社のタイプ別、SW₁・SW₂・CF₁・CF₂類型化 風土形成中心」は、表107を風土形成の側面から整理したものである。しかも、上位2個のSWとCFについて、1位と2位の順序を問わないで、これらを同列のものとして扱った。これにより、類型化は、18大分類25小分類と小分類数が少なくなっている。複数のタイプをもつ分類は10個を数え、とくに多い類型は、1・24―8・19(新スポ・合理化―目標・積極性)の6タイプ、そして1・18―8・19(新スポ・イメージ―目標・積極性)の5タイプである。両類型とも、目標・積極性という中心的風土形成がこの関係を支えていることに注目したい。

タイプ別類型化は、異なるタイプの会社が同一の経営行動を採用しているのが重要である。(もっとも、上述のごとく、ラジオとテレビ系列他が全く同じ内容の会社群を意味するので、注意を要する)。異なるタイプの会社が、なぜ同一の経営行動を採りまた異なる経営行動を採

用するのか、その理由は、次のタイプ個々の行動に関する説明にまちなたい。

(2) 従業員数の違いに応じたSW-CFベスト10項目の変化の軌道―組織分析

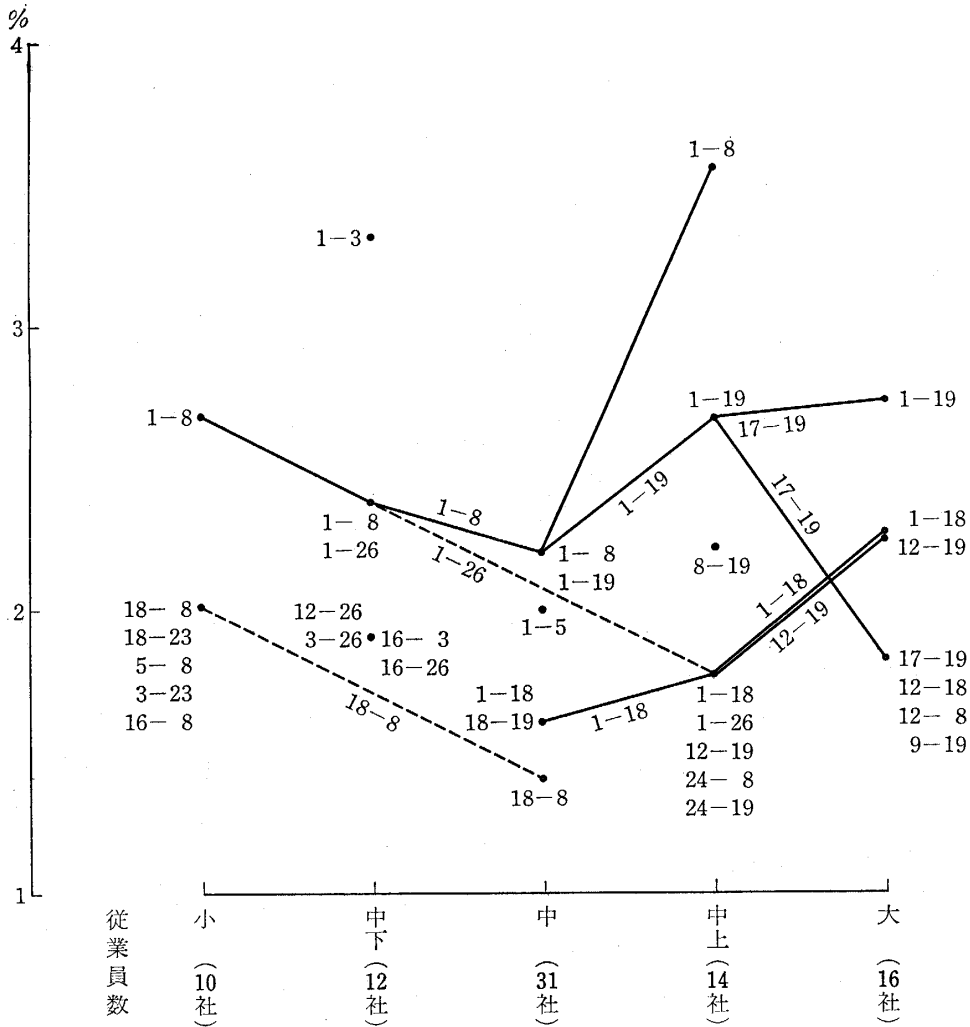
さて次に、タイプ別分析の1つとして、ラテ兼営単独、従業員数、営業収益などの別に、SW-CF関係を分析することにしたい。表100「経営戦略策定と経営風土形成との適合項目ベスト10―民放社の兼営局(24社)」と同様の表が46のタイプについて作成してあり、われわれの手許にある。ただ、これを掲載することは紙幅の面で無理なので、第2次資料、たとえば、表109、表110、および表111によって説明していきたい。

ラ・テ兼営単独別に見ても、興味ある視点は出てこないのので、従業員数別の分析に入ることとする。表109「従業員数の違いに応じたSW-CFベスト10項目の変化の軌道」は、従業員数分析である。風土形成は、従業員や組織が中心となるので、この従業員数の分析が必要である。表109により、従業員数の各段階について、SW-CF項目の具体的動きについて説明すれば、次のとおりである。

(a) 5段階にわたる共通項目は存在しない。4段階にわたるものは「1新スポ―8目標の明確」であるが、「大」の段階では欠けている。欠けているその分、「大」の段階から3段階にわたって、「1新スポ―19積極活動」、「1新スポ―18創意工夫」が現われている。「大」では、目標明確よりも積極活動や創意工夫が重視されるが、これは大会社の将来へ向けて重視されている2つの風土項目であるといえよう。

(b) 2段階にわたるSW-CF項目があるが、各段階を連続するものと、段階を飛んで現われるものがある。まず、段階を連続するSW-CF項目であるが、大の方の段階で、「12高視番組―19積極活動」と「17ローカル―19積極活動」がみられる。全体として1新スポが圧倒的に多い中で、12高視番組や17ローカルの戦略が出現し、しかも積極活動の風土を重んじている

表 109 従業員数の違いに応じた SW-CF ベスト10項目の変化の軌道



のであり、これは大会社の様相であるといいうる。

次いで、断続的ではあるが、2段階にわたる SW-CF 項目がある。「1新スポー26一体感」(中下と中上)と「18イメージー8目標明確」(小と中)である。前者は、日本の風土として、はじめて現われている。

(c) 各段階にのみ見られる独自項目がある。その特徴的なものを見ることにしよう。「小」段階では、8目標明確化や23人材育成がある。「中下」では、「1新スポー3統合性」が高い比率で見られる。16視ニーズや26一体感がよく見られ、日本の風土の最も多い段階である。

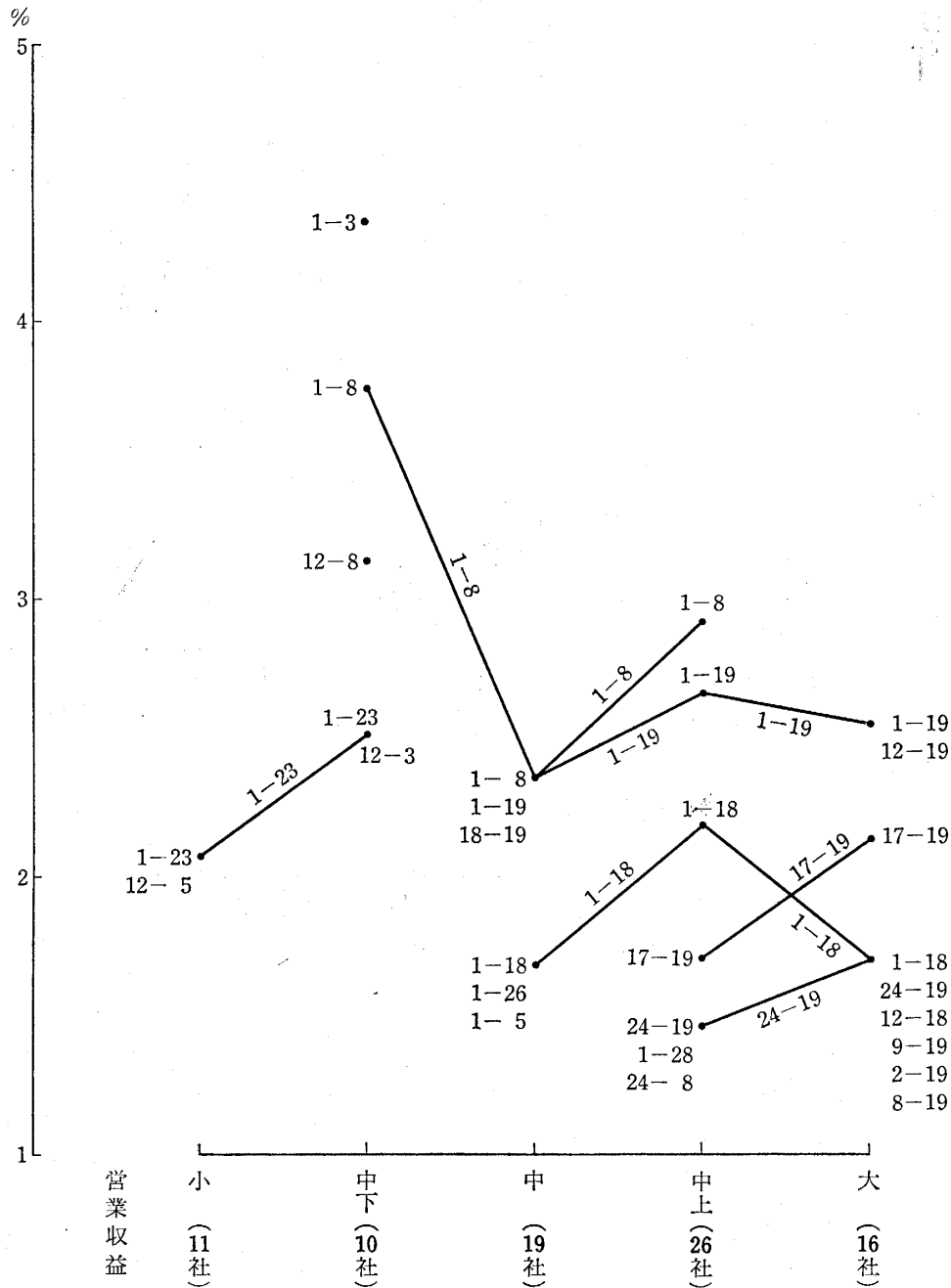
単独項目で特徴的な型は、「中上」では、24

合理化や19積極活動であり、比較的大きい会社が目指す戦略と風土であるといいうる。そして、「大」段階では、制作に関わる12高視番組の戦略が少なくない。ここには、番組重視の制作局が多いためであろう。

(3) 営業収益の違いに応じた SW-CF ベスト10項目の変化の軌道——操業度分析

次に、営業収益の変化に応じた、SW-CF 項目の動きを追うことにしたい。表 110「営業収益の違いに応じた SW-CF ベスト10項目の変化の軌道」は、SW-CF にかかわる経済動態分析であるが、これと同様の分析は、「環境認識—戦略策定」および「戦略策定—組織変更」に関連しても取上げている。SW-CF に関する知見

表 110 営業収益の違いに応じた SW-CF ベスト10項目の変化の軌道



は次のとおりである。

(a) 5段階にわたる、さらに4段階にわたる共通項目はみられない。それは、「小」段階で、際立ったSW-CFの組み合わせが少ないためである。

(b) 3段階にわたるSW-CFは、「1新スポー8目標明確」、「1新スポー19積極活動」、お

よび「1新スポー18創意工夫」である。「大」の段階では、後者の2つが見られるが、このことは、大会社で目標明確よりも、積極活動と創意工夫が抜き出ていることを意味している。

(c) 2段階にわたるSW-CFは、「17ローカルー19積極活動」、「24合理化ー19積極活動」、および「1新スポー23人材育成」の3つである。

前2者は積極活動に関わるが、これらは、「大」の段階で1-18(新スポー創意工夫)を凌駕したりこれと同位になったりする。つまり、積極活動が創意工夫よりも優位に立ったり同じ位置につく。「大」では、積極活動が創意工夫よりも優位である。これらのことから、「中上」では、目標明確、積極活動、および創意工夫が混在していることがわかる。

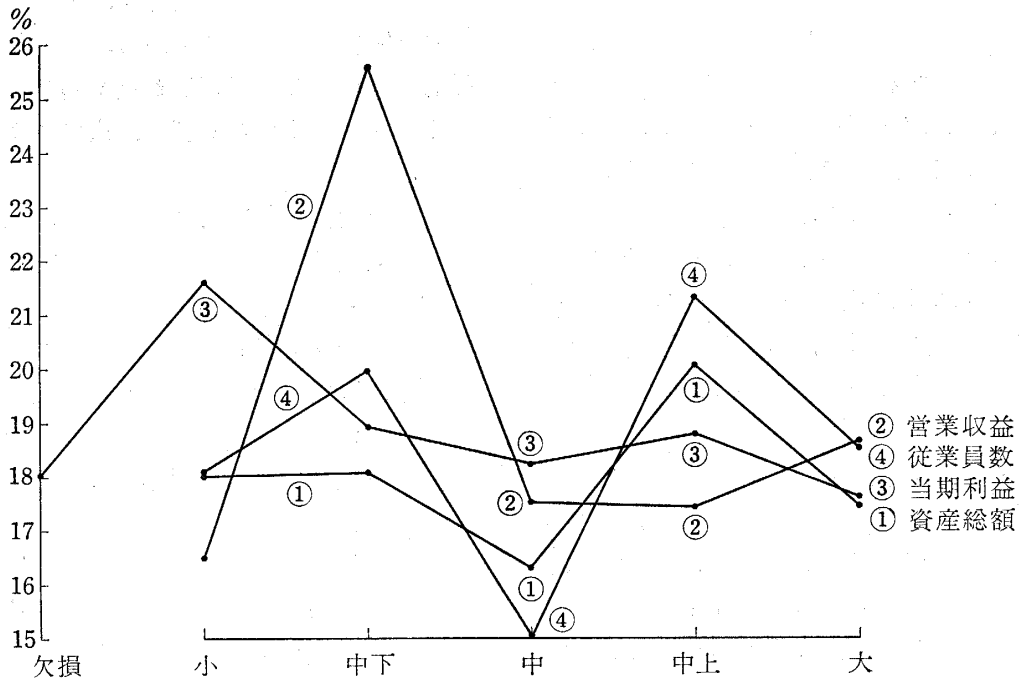
(d) 各段階の独自項目がある。「小」段階では、目立った項目が少ない。「中下」では、1

新スポ、3統合雰囲気、さらには8目標の明確が目立っている。統合雰囲気の存在は、日本の風土が重視されていることを示す。

「大」段階での独自項目で特徴的なことは、19積極活動が重視されていることである。「大」では、共通項目と独自項目とも、積極活動を示し、大会社の目指す風土をよく表現しているといえる。

(4) SW-CF ベスト10項目の集中度——資産総額、営業収益、当期利益、および従業員数

表 111 SW-CF ベスト10項目の集中度
——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(11), 中下 10~25億円(12), 中 25~50億円(23), 中上 50~100億円(22), 大 100億円以上(14)
営業収益	小 10億円未満(11), 中下 10~25億円(10), 中 25~50億円(19), 中上 50~100億円(26), 大 100億円以上(16)
税引前当期利益	欠損(15), 小 1億円未満(11), 中下 1~3億円(12), 中 3~5億円(8), 中上 5~10億円(23), 大 10億円以上(13)
従業員数	小 50人未満(10), 中下 50~100人(12), 中 100~200人(31), 中上 200~300人(14), 大 300人以上(16)

注 ()内は社数である。

員数の各段階における——

ベスト10項目の集中度は、SW-CF 適合度について民放社がどれほど集中的に施策を講じているか、他方多様な政策を採用しているかを示すものである。環境認識—戦略策定と戦略策定—組織変更に関連してとくにこの分析方法に力を入れたところである。会社や会社のタイプが置かれている状況によって、集中的な政策や多様な施策が採られるのであり、これを明らかにできる。

SW-CF ベスト10項目の集中度は、ラ・テ兼営単独については、V局が23.8%と高く、U局が16.7%と低い。社数（V7社、U31社）からいって、U局が多様で分散的であるのは、推測できるところである。ただし、先項のER-SW関連では、V24.59%、U16.01%、そしてSW-OC関連では、V17.43%、U20.36%と必ずしも同じ傾向を示してはいない。

次に、資産総額、営業収益、税引前当期利益、従業員数について、SW-CF ベスト10項目の集中度を図形化した。これが表111である。この集中度を示す表からわかることは、「中下」で集中度が高く、「中」ではこれが低いということである。「中下」では、SW-CF ベスト10項目が集中的に採用されており、「中」ではこれが多様な形を持っている。すなわち、「中下」の会社はたとえば営業収益では「1新スポー3統合的雰囲気」4.34%、「1新スポー8目標明確」3.75%、「12高視番組—8目標明確」3.13%などを集中的に採用しており、他方「中」の会社は、最高値項目2.36%を初めとして多様な項目を選択しているのである。それというのも、「中下」は、県域U局とラジオの系列であり、他方「中」は、テレビ東京と県域U局を除くすべての系列に属するという、集団構成の違いをもっているためである。

なお、このSW-CF項目の集中度図形(表111)は、SW-OC項目の図形(表86)よりも、ER-SW項目の図形(表13)に、一層よく類似している。「中上」の段階で、再び集中度が高くな

っているという点においてである。

XXI. リーダーシップ

1. リーダーシップの意味と民放社全体の調査結果

(1) リーダーシップに関する全体の調査結果

リーダーシップは、経営の中心概念である。経営の行動と成果を決めるものは、経営者のリーダーシップであるといえよう。この意味で、われわれは本稿の最後のテーマとして、このリーダーシップを取上げることにした。

リーダーシップの資質を掲げると、アンケートの質問項目のとおりである。多くの企業で一般的に必要とされている資質を列挙した項目である。民放社全体の回答は、次のようになっている。

① 決断力、判断力	65社(78.3%)
② 先見性	59社(71.1%)
③ 統率力、指導力	56社(67.5%)
④ バランス感覚	29社(34.9%)
⑤ 人間的魅力	23社(27.7%)
⑥ 責任感	20社(24.1%)
⑦ 確固たる信念・哲学	18社(21.7%)
⑧ 健康	16社(19.3%)
⑨ 創造力	12社(14.5%)
⑨ 企画力	12社(14.5%)
⑨ 企業家精神	12社(14.5%)

(2) リーダーシップとエクセレント・カンパニー

これらの項目は、上記のように、多くの企業で一般的に必要とされているリーダーシップの資質であり、これに回答を求めたものである。しかし、他面一定目的のために役立つリーダーシップの資質を列挙する方法もある。たとえば、ヒックマンおよびシルヴァは、エクセレント・カンパニーの基盤として経営戦略と経営文化を提示し、これを融合させることが、エクセレント・カンパニーの地位を維持することであるとす。さらに、経営戦略と経営文化の形成

を融合させるための6つの重要な経営スキルがあり、これを実践することによって、リーダーがエクセレント・カンパニーを創ることができると主張している(上野明監修『エクセレント・カンパニーを創る』, 講談社, 1985, pp. 26, 28, 111, 116, 392)。

ここで、エクセレント・カンパニーを創るための経営スキルは、われわれのいうリーダーシップの資質にほかならない。彼等は、経営スキルとして、次の6つを挙げている。①創造的な洞察力—的確な問いかけをする, ②鋭敏な感受性—社員への気くばり, ③ビジョン—みずから未来を創り出す, ④臨機応変な適応力—変化を予知する, ⑤集中力—変革を実行する, および⑥忍耐力—長期的視野をもつ。以上の6つのスキルであるが、それぞれの、サブタイトルを繋げて見ると、変革実行に向けた一つのシナリオがある。しかし、主題とサブタイトルの間に概念上の整合性がみられない項目もあるので、注意を要する。

われわれのリーダーシップの資質をこれに該

当させるならば、大旨次のようになろう。①洞察力—決断力, 判断力, ②感受性—統率力, 指導力, ③ビジョン—創造力, ④適応力—先見性, ⑤集中力—強い達成意欲, および⑥忍耐力—忍耐力である。ただわれわれの資質には、「未来を創り出す」とか「変革を実行する」という長期性とか将来変革の視点が欠けていることは認めなければならない。

2. リーダーシップの民放社タイプ別分析

(1) 民放社での主要なリーダーシップのタイプ別類型化—決断・判断力, 先見性, および統率・指導力—

ここで、リーダーシップについて民放社のタイプ別に分析を行なうことにしたい。全般的傾向で理解できるとく、決断・判断力, 先見性, および統率・指導力は、民放各社からほぼ70%以上のチェックを受け、強い項目となっている。これらは、民放社で主要なリーダーシップの資質であるといいうる。

表112「決断・判断力, 先見性, および統率・指導力によるタイプ別類型化」

	1位	2位	3位	
A-1型	決断・判断力	先見性	統率・指導力	14タイプ { ③U局, ⑦関・甲・静, ⑬資産中下, ⑭資産中, ⑯資産大, ⑰収益中下, ⑱収益中上, ⑲利益中, ⑳利益中上, ㉑従業員, ㉒CX, ㉓県域U, ㉔個人, ㉕複株主
A-2型	決断・判断力	統率・指導力	先見性	11タイプ { ⑨近畿, ⑫資産小, ⑬収益中, ⑭利益欠損, ⑮利益大, ⑯従業員小, ⑰TBS, ⑱テ系列他, ㉑地方公共, ㉒新聞社, ㉓一般会社
B-1型	先見性	決断・判断力	統率・指導力	3タイプ—⑩中・四, ⑮利益小, ⑲作業中下
B-2型	先見性	統率・指導力	決断・判断力	3タイプ—⑤北・東, ⑥東京, ④株主他
C-1型	統率・指導力	決断・判断力	先見性	12タイプ { ①兼営局, ②V局, ④ラジオ, ⑪九・沖, ⑫資産中上, ⑬収益小, ⑭収益大, ⑮利益中下, ⑯従業員大, ⑰NTV, ⑱ANB, ㉑放送社
C-2型	統率・指導力	先見性	決断・判断力	1タイプ—㉑従業員中上
D型	上記以外			⑧中・北(3位に人間的魅力), ⑰テ東京(統率・指導力にチェックなし)

注1 3位に入っているが4位以下と同順位の場合がある。②V局, ⑥東京, ⑮CX, ⑳県域U, ㉑株主他
 注2 チェック数が同じ場合でも、1位 統率・指導力, 2位 決断・判断力, 3位 先見性の順序で取扱った。
 注3 決断・判断力(1位3点-27, 2位2点-15, 3位1点-4, 計115点)
 統率・指導力(1位-13, 2位-15, 3位-17, 計86点)
 先見性(1位-6, 2位-16, 3位-23, 計73点)

指導力によるタイプ別類型化」から理解できるように、この3つの項目は、何れのタイプにおいてもほとんどが1~3位に入っている(D型, 注1参照)。これらの3項目が分析の中心対象になることは明らかであり、これらの順位が問題になるにすぎない。そこで、順位の組合せは、6通りあり、A, B, およびCのそれぞれ2つの型に類型化できる。

それぞれの型に帰属するタイプの数は、A-1型では14タイプ、C-1型では12タイプ、A-2型では11タイプなどが多い。その他の型には、少数のタイプが所属するにすぎない。この類型化によると、これら3者の間の順位が明白となる。すなわち、決断・判断力を1位に指定するタイプが多く、統率・指導力を1位にする場合であっても、決断判断力が2位に入っているケースが多い。そして、先見性は3項目の中では後位に位置づけられている。このことは、表112の注3の加重点の結果からも判断できるところである。

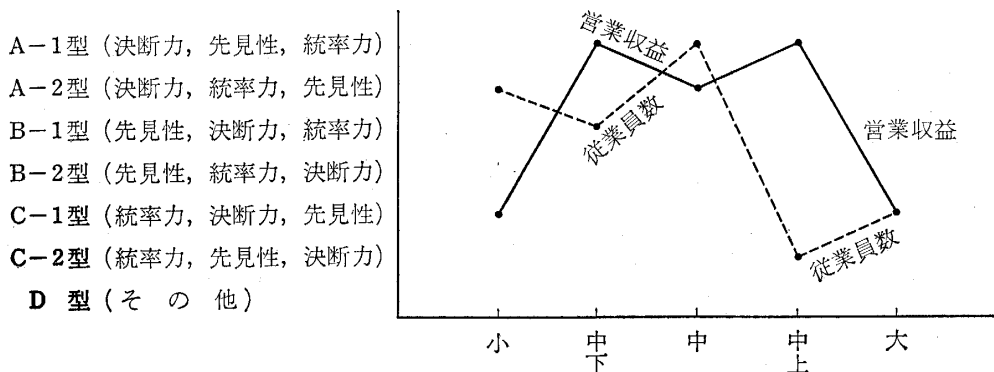
(2) リーダーシップ主要3項目類型の状況による変化

ところで、この決断・判断力, 統率・指導力, および先見性の順位は、状況によって変化するのであるか。先に例示したヒックマンおよびシルヴァは、企業のライフサイクルの4段階の変化について、経営スキルをそれぞれ区分している。すなわち、(1) 創業期には、経営戦略と

経営文化の生成のために洞察力(決断力), 感受性(統率力), およびビジョン(創造力)が不可欠であるとしている(括弧内は、われわれのリーダーシップ要因で、これらに該当すると思われるもの)。(2) 成長期には、経営戦略と経営文化の融合のために、ビジョン(創造力), 忍耐力(忍耐力)を用いるべきである。そして、(3) 危機のさいには、経営戦略と経営文化の根本的変革のために、洞察力(決断力), 適応力(先見性), 集中力(達成意欲)の3つが大きなウェイトを占める。さらに、(4) 進化のときには、経営戦略と経営文化の微調整のために、適応力(先見性), 集中力(達成意欲), 忍耐力(忍耐力)が必要なスキルであるとしている(上掲書, pp. 403, 421, 437, 455)。

このようなリーダーシップの状況変化に関連して、われわれが現在問題にしている3つの主要な項目は、どのような状態になるのであろうか。表113から、従業員数の違いに応じて、リーダーシップ型が変化している。すなわち、「小」~「中」段階では、A-2型, B-1型, およびA-1型が、したがって第一に決断力と先見性が必要とされる。これに対して、「中上」と「大」段階では、C-2型およびC-1型, したがって統率力が必要とされる。小・中会社では、将来を予測して個々の問題を決定する能力が、そして大会社では、全体をまとめて引っぱっていく統率の資質が要求されるといってよい。

表 113 リーダーシップ資質の状況による変化
——従業員数と営業収益——



- A-1型 (決断力, 先見性, 統率力)
- A-2型 (決断力, 統率力, 先見性)
- B-1型 (先見性, 決断力, 統率力)
- B-2型 (先見性, 統率力, 決断力)
- C-1型 (統率力, 決断力, 先見性)
- C-2型 (統率力, 先見性, 決断力)
- D型 (その他)

このことは、営業収益の変化についてもいいうるかという、「中下」、「中」、および「大」の段階でいいうるにすぎない。

(3) リーダーシップ主要3項目の組織分析と操業度分析

上の従業員数の変化(状況変化)に応ずるリーダーシップの主要3項目の動きと、ほぼ同じ傾向を明らかにするのは、表114「トップ・マネジメントのリーダーシップ」による組織分析と操業度分析である。

① 決断・判断力. 決断・判断力は、従業員数が「大」規模になるほど減少する(「中下」を除く)(「大」62.5%, 71.4%, 90.3%, 66.7%, 「小」90.0%)。営業収益についても同様のことをいいうる(「小」を除く)(「大」62.5%, 80.8%, 84.2%, 100.0%, 「小」72.7%)。

② 先見性. 先見性も、従業員数が「大」になるほど減少する(「小」と「中」を除く)(「大」62.5%, 78.6%, 71.0%, 83.3%, 「小」60.0%)。また、営業収益も同様である(「小」を除く)(「大」56.3%, 73.1%, 78.0%, 90.0%, 「小」54.5%)。

③ 統率・指導力. それでは、統率・指導力は、従業員数や営業収益が「大」になるほど増大するかという、そうでもない。「大」の段階で、やっと決断・判断力と先見性と肩を並べるという状況である(3者とも62.5%)。

④ それでは、「大」の段階では、リーダーシップはどうなっているのか。他の段階と比べて少ない分はどう補われるのか。このさい、従業員数と営業収益について、企画力、企業家精神、確固たる信念哲学などが増大して、補っている。いわば、リーダーシップ資質の多様化が見られるのである。

なお、表115には、46のタイプについて、A-1型などとリーダーシップ型の名称を記入してある。

(4) その他のリーダーシップ資質の動き

民放社では、上位3項目の資質を必要とする度合いが大きく、しかもこの3者の順位はあま

り変らない。そのために、むしろ興味を惹くのは、4位以下の項目であるともいいうる。

さて、4位以下の民放社全体の結果は、上記のごとく、④バランス感覚、⑤人間的魅力、⑥責任感、⑦確固たる信念・哲学、⑧健康、⑨創造力、⑩企画力、⑪企業家精神などとなっている。バランス感覚とか人間的魅力とかは、極めて日本的なものといいうる。

表114から、バランス感覚は、従業員数、営業収益とも、各段階でほとんど4位となっている。ただし、従業員数では、「中下」で人間的魅力に、「大」で確固たる信念哲学に、さらに営業収益では、「中下」で人間的魅力に、上位を譲っている。

人間的魅力は、従業員数で小さい会社ほどこれを重視していることが印象的である(「小」を除く)(「大」12.5%, 28.6%, 25.8%, 50.0%, 「小」30.0%)。従業員数の「大」段階では、むしろ確固たる信念(31.3%)、企業家精神(25.0%)、強い達成意欲(25.0%)などが必要とされている。

全体で6位の責任感と7位の確固たる信念は、営業収益で「大」になるほど必要性が高まっている(「大」0, 34.6%, 31.6%, 30.0%, 「小」18.2%, 「大」31.3%, 23.1%, 15.8%, 10.0%, 「小」27.3%)。ただし、責任感は、「大」で突如0%となっており、代ってバランス感覚、確固たる信念、企業家精神、人間的魅力が重視されている。

8位の健康と9位の創造力は、営業収益で見ても大旨小さい会社で必要とされており、これに対して9位の企画力と9位の企業家精神は大きい会社で一層必要とされている。

3. リーダーシップとエクセレント・カンパニー

(1) 戦略策定と風土形成の適合関係とエクセレント・カンパニー

これまで、われわれは、各経営要因の適合度について体系化してきた。それは、①環境認識

表 114 トップ・マネジメントのリーダー

	総 数	統 率 力 ・ 指 導 力	決 断 力 ・ 判 断 力	バ ラ ン ス 感 覚	先 見 性	創 造 力	企 画 力	企 業 家 精 神	競 争 力	強 い 達 成 意 欲	強 い エ ゴ イ ズ ム	強 い 心 ・ ガ ツ ツ 闘 争 心	忍 耐 力	人 間 的 魅 力	敵 し さ
全 体	83 100.0	56 67.5	65 78.3	29 34.9	59 71.1	12 14.5	12 14.5	12 14.5	—	9 10.8	—	4 4.8	1 1.2	23 27.7	2 2.4
従業員数															
50人未満	10 100.0	8 80.0	9 90.0	4 40.0	6 60.0	3 30.0	2 20.0	2 20.0	—	—	—	1 10.0	—	3 30.0	—
50人以上 100人未満	12 100.0	7 58.3	8 66.7	5 41.7	10 83.3	1 8.3	—	—	—	2 16.7	—	—	1 8.3	6 50.0	—
100人以上 200人未満	31 100.0	20 64.5	28 90.3	10 32.3	22 71.0	5 16.1	6 19.4	5 16.1	—	3 9.7	—	2 6.5	—	8 25.8	1 3.2
200人以上 300人未満	14 100.0	11 78.6	10 71.4	6 42.9	11 78.6	—	1 7.1	1 7.1	—	—	—	—	—	4 28.6	1 7.1
300人以上	16 100.0	10 62.5	10 62.5	4 25.0	10 62.5	3 18.8	3 18.8	4 25.0	—	4 25.0	—	1 6.3	—	2 12.5	—
営業収益															
10億円未満	11 100.0	9 81.8	8 72.7	4 36.4	6 54.5	3 27.3	1 9.1	2 18.2	—	—	—	1 9.1	—	3 27.3	—
10億円以上 25億円未満	10 100.0	6 60.0	10 100.0	2 20.0	9 90.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	—	2 20.0	—	—	—	4 40.0	1 10.0
25億円以上 50億円未満	19 100.0	15 78.9	16 84.2	8 42.1	15 78.9	2 10.5	2 10.5	2 10.5	—	1 5.3	—	1 5.3	1 5.3	7 36.8	—
50億円以上 100億円未満	26 100.0	16 61.5	21 80.8	9 34.6	19 73.1	2 7.7	4 15.4	3 11.5	—	4 15.4	—	1 3.8	—	5 19.2	1 3.8
100億円以上	16 100.0	10 62.5	10 62.5	5 31.3	9 56.3	3 18.8	3 18.8	4 25.0	—	2 12.5	—	1 6.3	—	4 25.0	—

一戦略策定適合関係 (ER-SW), ②戦略策定一組織編成適合関係 (SW-OC), および③戦略策定一風土形成適合関係 (SW-CF) の3つである。近代経営のエッセンスとしてこの適合関係を展開できたのは、電算機で、両者の互いのクロス関係を、一覧表にまとめるようになったためである。

前2者の ER-SW 関係と SW-OC 関係は、戦略論で取上げられてきた考え方であり、この関係の体系化が、経営の核心を捉え、経営の基盤を確立できると信じられている。他方、後者の SW-CF 関係は、上述のようにエクセレント・カンパニー論 (ヒックマンおよびシルヴァ) で展開されている理論体系であり、エクセレン

ト・カンパニーを創出するためには、基本関係の SW-CF 融合度に対し6つの経営スキルを行使しなければならないと論じるものである。

後者のエクセレント・カンパニー論は、われわれの調査を体系化するために好適である。すなわち、この SW-CF 関係は、われわれとしては戦略論を展開した延長線上にあり、さらに戦略論のクロス関係を発展させた SW-CF 適合関係とリーダーシップ論とを緊密に結合できるためである。

(2) 民放社のタイプ共通モデル——リーダーシップ、戦略策定、および風土形成の統合モデル

さて、表115「リーダーシップ、戦略策定、お

シップ—従業員数別, 営業収益別

暖か さ	弾 力 性	義 理 人 情	協 調 性	責 任 感	確 信 固 念 ・ 哲 学	カ リ ス マ 性	シ ン ボ ル 性	健 康	全 般 的 知 識	専 門 的 知 識	危 算 ・ 負 担 計	情 報 処 理 能 力	文 化 性	利 益 獲 得 能 力	ジ リ ャ ズ ム ナ 性	社 会 性 ・ 公 共 性	国 際 性	そ の 他	不 明
2 2.4	2 2.4	—	6 7.2	20 24.1	18 21.7	—	—	16 19.3	9 10.8	—	1 1.2	8 9.6	3 3.6	2 2.4	7 8.4	11 13.3	1 1.2	—	6 7.2
1 10.0	—	—	1 10.0	2 20.0	3 30.0	—	—	1 10.1	3 30.0	—	—	—	—	—	—	2 20.0	—	—	—
—	—	—	—	4 33.3	1 8.3	—	—	4 33.3	2 16.7	—	—	2 16.7	3 25.0	—	1 8.3	—	—	—	1 8.3
—	1 3.2	—	3 9.7	7 22.6	6 19.4	—	—	6 19.4	3 9.7	—	1 3.2	5 16.1	—	2 6.5	2 6.5	3 9.7	1 3.2	—	1 3.2
1 7.1	—	—	—	6 42.9	3 21.4	—	—	2 14.3	1 7.1	—	—	1 7.1	—	—	2 14.3	4 28.6	—	—	1 7.1
—	1 6.3	—	2 12.5	1 6.3	5 31.3	—	—	3 18.8	—	—	—	—	—	—	2 12.5	2 12.5	—	—	3 18.8
1 9.1	—	—	1 9.1	2 18.2	3 27.3	—	—	2 18.2	4 36.4	—	—	1 9.1	1 9.1	—	1 9.1	1 9.1	—	—	1 9.1
—	—	—	1 10.0	3 30.0	1 10.0	—	—	3 30.0	—	—	—	—	2 20.0	—	—	1 10.0	—	—	—
—	—	—	—	6 31.6	3 15.8	—	—	4 21.1	2 10.5	—	—	3 15.8	—	2 10.5	—	—	—	—	1 5.3
1 3.8	1 3.8	—	3 11.5	9 34.6	6 23.1	—	—	5 19.2	1 3.8	—	—	4 15.4	—	—	4 15.4	6 23.1	1 3.8	—	1 3.8
—	1 6.3	—	1 6.3	—	5 31.3	—	—	2 12.5	1 6.3	—	1 6.3	—	—	—	2 12.5	2 12.5	—	—	3 18.8

よび風土形成各3項目の適合度」では、46のタイプごとに、エクセレント・カンパニーの基本要素であるSW-CFと、これを創るためのリーダーシップとを併記したものである。たとえば、ラ・テ兼営単独の兼営局(24社)では、リーダーシップが、C-1型(表112参照)すなわち1統率力, 2決断力, および4先見性である。そして、SW-CF関係は、戦略が1新スポ, 17ローカル, および24合理化であり、また風土が8目標, 19積極性, および3統合性となっている。このマトリックス・プラス型式が、兼営局のエクセレントカンパニー型であるといえる。

46のタイプに関するこのエクセレント・カン

パニー型は、民放社の実態モデルであり、その内容の良悪を判断するモデルではない。このモデルは、民放社の当為モデルとして、状況が最善であるかあるいは有効であるかを告げるものではない。民放社が最善であり有効であることを教示するためには、政策論用の目的のために、諸要因を整理し直さなければならない(XX, 2, (4) 戦略策定と風土形成の適合度判定基準のための工夫, pp.13-4 参照)。

ただ、当為モデルを展開する前に、なぜ個々の現実モデルが当該タイプで利用されているのかの理由を探ることが必要である。さらに、各タイプに共通なモデルを発見することが大切である。共通モデルの発見によって、民放社に共

表 115 リーダーシップ, 戦略策定, および風土形成各3項目の適合度
——タイプ別 (46タイプ) ——

<p>① ラ・テ兼営局 24社 リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性 戦略/風土 8目標・19積極性・3統合性 1新スポ 17ローカル 24合理化</p>	<p>⑧ 中部・北陸 9社 リーダーD, 2決断力・1統率力・13人間性 戦略/風土 8目標・3統合性・5コミュ 1新スポ 12高視番組 18イメージ</p>
<p>② テレビV局 7社 リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性 戦略/風土 12信賞・18創意・19積極性 1新スポ 12高視番組 8副業</p>	<p>⑨ 近畿 8社 リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性 戦略/風土 3統合性・5コミュ・8目標 1新スポ 12高視番組 24合理化</p>
<p>③ テレビU局 31社 リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力 戦略/風土 8目標・19積極性・3統合性 1新スポ 18イメージ 8副業</p>	<p>⑩ 中国・四国 16社 リーダーB-1, 4先見性・2決断力・1統率力 戦略/風土 8目標・19積極性・18創意 1新スポ 24合理化 8副業</p>
<p>④ ラジオ 21社 リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性 戦略/風土 5コミュ・8目標・23人材 1新スポ 12高視番組 18イメージ</p>	<p>⑪ 九州・沖縄 16社 リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性 戦略/風土 19積極性・5コミュ・8目標 1新スポ 3営業マン 18イメージ</p>
<p>⑤ 北海道・東北 14社 リーダーB-2, 4先見性・1統率力・2決断力 戦略/風土 8目標・19積極性・3統合性 1新スポ 18イメージ 5代理店</p>	<p>⑫ 資産総額 10億円未満 11社 リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性 戦略/風土 5コミュ・8目標・3統合性 1新スポ 18イメージ 12高視番組</p>
<p>⑥ 東京 7社 リーダーB-2, 4先見性・1統率力・2決断力 戦略/風土 12信賞・18創意・19積極性 1新スポ 12高視番組 9関連技術</p>	<p>⑬ 資産総額 10~25億円 12社 リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力 戦略/風土 26一体感・3統合性・8目標 1新スポ 5代理店 3営業マン</p>
<p>⑦ 関東・甲信越・静岡 13社 リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力 戦略/風土 19積極性・3統合性 (注3) 1新スポ 17ローカル 3営業マン</p>	<p>⑭ 資産総額 25~50億円 23社 リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力 戦略/風土 19積極性・8目標・5コミュ 1新スポ 24合理化 9関連技術</p>

⑮ 資産総額 50~100億円 22社

リーダーC-1, 1 統率力・2 決断力・4 先見性
戦略/風土 8 目標・19 積極性・18 創意

1 新 スポ
12 高視番組
17 ローカル

⑯ 資産総額 100億円以上 14社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 19 積極性・3 統合性・18 創意

1 新 スポ
12 高視番組
24 合理化

⑰ 営業収益 10億円未満 11社

リーダーC-1, 1 統率力・2 決断力・4 先見性
戦略/風土 5 コミュ・8 目標・26 一体感

18 イメージ
1 新 スポ
3 営業マン

⑱ 営業収益 10~25億円 10社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 3 統合性・8 目標・23 人材

1 新 スポ
12 高視番組
17 ローカル

⑲ 営業収益 25~50億円 19社

リーダーA-2, 2 決断力・1 統率力・4 先見性
戦略/風土 19 積極性・8 目標・26 一体感

1 新 スポ
18 イメージ
2 既存スポ

⑳ 営業収益 50~100億円 26社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 8 目標・19 積極性・18 創意

1 新 スポ
24 合理化
9 関連技術

㉑ 営業収益 100億円以上 16社

リーダーC-1, 1 統率力・2 決断力・4 先見性
戦略/風土 19 積極性・3 統合性・8 目標

1 新 スポ
12 高視番組
9 関連技術

㉒ 当期利益 欠損 15社

リーダーA-2, 2 決断力・1 統率力・4 先見性
戦略/風土 8 目標・19 積極性・23 人材

1 新 スポ
18 イメージ
5 代理店

㉓ 当期利益 1億円未満 11社

リーダーB-1, 4 先見性・2 決断力・1 統率力
戦略/風土 3 統合性・5 コミュ・26 一体感

1 新 スポ
12 高視番組
17 ローカル

㉔ 当期利益 1~3億円 12社

リーダーC-1, 1 統率力・2 決断力・4 先見性
戦略/風土 19 積極性・2 業績・8 目標

1 新 スポ
9 関連技術
12 高視番組

㉕ 当期利益 3~5億円 8社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 8 目標・19 積極性・5 コミュ

1 新 スポ
9 関連技術
2 既存スポ

㉖ 当期利益 5~10億円 23社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 8 目標・19 積極性・18 創意

1 新 スポ
24 合理化
18 イメージ

㉗ 当期利益 10億円以上 13社

リーダーA-2, 2 決断力・1 統率力・4 先見性
戦略/風土 3 統合性・19 積極性・8 目標

1 新 スポ
8 副業
12 高視番組

㉘ 従業員数 50人未満 10社

リーダーA-2, 2 決断力・1 統率力・4 先見性
戦略/風土 8 目標・23 人材・19 積極性

1 新 スポ
18 イメージ
5 代理店

②⑨ 従業員数 50~100人 12社

リーダーB-1, 4先見性・2決断力・1統率力
戦略/風土 3統合性・26一体感・8目標

1新スポ
12高視番組
3営業マン

③⑩ 従業員数 100~200人 31社

リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力
戦略/風土 19積極性・8目標・5コミュ

1新スポ
18イメージ
9関連技術

③⑪ 従業員数 200~300人 14社

リーダーC-2, 1統率力・4先見性・2決断力
戦略/風土 8目標・19積極性・18創意

1新スポ
12高視番組
17ローカル

③⑫ 従業員数 300人以上 16社

リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性
戦略/風土 19積極性・18創意・2業績

1新スポ
12高視番組
9関連技術

③⑬ テレビネット系列 NTV 19社

リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性
戦略/風土 8目標・19積極性・18創意

1新スポ
24合理化
12高視番組

③⑭ テレビネット系列 TBS 14社

リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性
戦略/風土 19積極性・8目標・28信頼

1新スポ
17ローカル
9関連技術

③⑮ テレビネット系列 CX 11社

リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力
戦略/風土 26一体感・18創意・19積極性

1新スポ
9関連技術
8副業

③⑯ テレビネット系列 ANB 9社

リーダーC-1, 1統率力・2決断力・4先見性
戦略/風土 19積極性・3統合性・8目標

1新スポ
18イメージ
12高視番組

③⑰ テレビネット系列 テレビ東京 3社

リーダーD, 2決断力・4先見性 (注3)
戦略/風土 2業績・18創意・19積極性

1新スポ
12高視番組
24合理化

③⑱ テレビネット系列 県域U局放送 6社

リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力
戦略/風土 3統合性・11利益・5コミュ

1新スポ
17ローカル
12高視番組

③⑲ テレビネット系列 その他(ラジオ) 21社

リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性
戦略/風土 5コミュ・8目標・23人材

1新スポ
12高視番組
18イメージ

④⑰ 筆頭株主 個人 14社

リーダーA-1, 2決断力・4先見性・1統率力
戦略/風土 8目標・3統合性・19積極性

1新スポ
18イメージ
24合理化

④⑱ 筆頭株主 地方公共団体 11社

リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性
戦略/風土 5コミュ・8目標・3統合性

1新スポ
12高視番組
5代理店

④⑲ 筆頭株主 新聞社 15社

リーダーA-2, 2決断力・1統率力・4先見性
戦略/風土 19積極性・8目標・3統合性

1新スポ
12高視番組
24合理化

④③ 筆頭株主 放送会社 5社

リーダーC-1, 1 統率力・2 決断力・4 先見性
戦略/風土 19積極性・8 目標・18創意

- 1 新 スポ
- 2 既存スポ
- 9 関連技術

④④ 筆頭株主 一般株式会社 15社

リーダーA-2, 2 決断力・1 統率力・4 先見性
戦略/風土 8 目標・5 コミュ・26一体感

- 1 新 スポ
- 18 イメージ
- 9 関連技術

④⑤ 筆頭株主 複数株主 14社

リーダーA-1, 2 決断力・4 先見性・1 統率力
戦略/風土 8 目標・19積極性・3 統合性

- 1 新 スポ
- 24 合理化
- 12 高視番組

④⑥ 筆頭株主 公表せずなど 9社

リーダーB-2, 4 先見性・1 統率力・2 決断力
戦略/風土 19積極性・3 統合性・28信頼

- 1 新 スポ
- 12 高視番組
- 18 イメージ

- 注 1 リーダーシップの3項目はタイプ別チェック数の多さによる。経営戦略と経営風土の各3項目は、両者をクロスした結果による。
 2 上記3つの項目は、同じ順位のものがある。また、これら3項目が第4位以下の項目と同じ順序の場合がある。両者の場合、アンケートの番号で若いものを優先させた。
 3 ⑦関東他と⑧テレビ東京の風土は、3位の項目が数多くチェック数が少ないため、2項目に止めた。
 4 A-1型、A-2型などは表112から転記した。

表 116 リーダーシップ, 戦略策定, および風土形成の統合モデル

(1) A-2(決断・判断力—統率・指導力—先見性)	{ 1・12(新スポ・高視番組) 5・8(コミュ・目標)	③⑨テ系他, ④④地方公共
(2) A-2(決断・判断力—統率・指導力—先見性)	{ 1・18(新スポ・イメージ) 5・8(コミュ・目標)	⑫資産下, ④④一般会社(8・5)
(3) A-1(決断・判断力—先見性—統率・指導力)	{ 1・18(新スポ・イメージ) 8・19(目標・積極性)	③U局, ③⑩従業員(19・8)
(4) A-2(決断・判断力—統率・指導力—先見性)	{ 1・18(新スポ・イメージ) 8・19(目標・積極性)	②②利益欠損, ⑩⑩収益中(19・8)
(5) A-1(決断・判断力—先見性—統率・指導力)	{ 1・24(新スポ・合理化) 8・19(目標・積極性)	{ ⑩⑩収益中上, ②⑥利益中上, ④⑤複株主, ④④資産中(19・8)

通で普遍的な思考や行動を明らかにすることができる。共通モデルを発見するために、前記の表115から、表116「リーダーシップ, 戦略策定, および風土形成の統合モデル」を作成した。ここでは、46の民放タイプに共通な5つの共通モデルが書き記してある。これらは、より共通的資質をもつエクセレント・カンパニー・モデルである。

これらの中で4つのタイプに共通で一番一般性をもっているのは、(5) A-1モデルである。

すなわち、リーダーシップとして決断・判断力—先見性—統率・指導力を必要とし、SW-CFの基本要素として新スポ—合理化の戦略策定を、また目標—積極性の風土形成を尊重するモデルである。ここには、収益中上、利益中上、複株主、および資産中の4つのタイプが属している。これらのモデルは、民放経営者が必要とし、重視している資質であることもあって、現在の成果を保証することに加えて、一層の業績を達成する可能性をもっている。

XXII. 経営基盤の確立と視聴者利益への応答との統一

1. 経営基盤の確立と2つの研究シェーマ

(1) 経営の能率合理性と目的合理性

本稿を終えるに当たって、経営の根幹であるリーダーシップが志向すべき方向ないし目的について、検討を加えることにしたい。およそ現代社会において重要なことは、社会での中核的権力が分権化されていること、そして権力を分担している個々の主体が自由裁量をもつということである。経済社会において個々の経営が官庁から独立し、十分な自由裁量を保持することが望まれている。

この独立した、十分な自由裁量をもつ経営は、2つの中心課題をもっている。それは、能率合理性と目的合理性である。前者は、経営を能率的に保って独自で採算を採りうるような経営基盤の確立であり、後者は、社会が経営に独自の権力を認めるゆえん、すなわち経営が社会で存在意義をもちうるための利害者集団利益への奉仕を意味する。

経営は、経済的財貨・サービスの提供に当たって、一方において能率の原則をもって利潤を獲得し、他方において奉仕すべき対象を明確に認識して利害者集団の利益を遵守するという命令を守らなければならない。民放社とて、同様にこの命令を尊重すべきであり、この意味で本節では「経営基盤の確立と視聴者利益への応答の統一」と題して議論を展開するものである。

(2) 2つの研究シェーマ

さて、議論の展開のために、両者の統一の問題は後回しにして、まず経営基盤の確立の問題を取扱いたい。経営基盤の確立は、上述の能率合理性の目的に他ならないが、今日の経営基盤の確立は、単に購買—生産—販売という経営職能によって能率を図り、利潤を安定的に確保することに止まるものではない。むしろ、経営者や職員の欲求・価値を満たす志向を絶えず心掛

けていることが必要である。その意味で、われわれはこれまでの分析を通じて2つの研究シェーマをもっているが、その何れもが、経営基盤の確立のために不可欠であるといえる。

① 経営環境認識→経営戦略策定→経営組織編成。第1のシェーマは、経営環境認識→経営環境に対する外的適合としての経営戦略策定→経営戦略策定に対する内的適合としての経営組織編成という関係式で表現できるような、経営の環境・戦略論である。民間放送会社では、環境認識、戦略策定、組織編成の能力のいかんが、経営成果に著しい影響を与えるものと考えられる。そのため、ER-SW および SW-OC の適合関係の究明に力を入れたところである。

② 経営者による文化価値観の統合。第2のシェーマは、経営の文化価値論である。しかも、これは、経営者による文化価値論の統合である。経営における文化価値ないし人間価値のテーマとしては、これまで(1)経営理念の形での経営者の価値観を、(2)社風の形での会社に関する社会一般の価値認識を、(3)経営風土としての従業員の価値観を、そして(4)リーダーシップと銘打ったトップ・マネジメントの価値統合の経営スキルを、それぞれ実態調査してきた。これらの理論的枠組みに、数値を与えることができたのである。

ここで重視されるべきは、これらの文化価値を統合するリーダーシップの役割である。すなわち、リーダーシップは、経営理念を提示し、またコミュニケーションの確立によって社員の内的動機を高め、これによって企業文化の確立へ向かって旗を振る(経済同友会「企業文化の確立に向けて」昭和59年, pp. 5~7)。さらには、リーダーシップという経営スキルは、経営戦略と経営風土(文化)とを統合して、エクセレント・カンパニーを創造する(上述、ヒックマンおよびシルヴァ)。抽象的な文化価値は、経営者のリーダーシップさらには責任・権限によって、具現化されなければならない。

民放社は、これらの2つの研究シェーマを踏

まえて、経営基盤の確立のために、環境認識・戦略策定だけでなく、経営者による文化価値の統合の面にも力を入れなければならない。

2. 経営基盤確立のための提言

経営基盤の確立が民放社にとって重要であることを述べてきたが、われわれは、さきに共同研究において民放経営について、経営基盤の確立のための提言を行なった（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.13~4, 25~6, 31~2, 40~1, 47~8, 56~7）。この提言を，アンケート調査の大項目Ⅰ～Ⅵごとに，箇条書きにして記すことにしたい。

(1) 経営環境とその変化

① 評価の対象となるのは，経営者が置かれた状況でのその戦略上の意図である。

② 経営者は，広告支出の減少傾向と局間競争の激化を強く認識しているものの，ニューメディアの普及状況の認識が不十分である。

③ 経営者は，高速通信時代への突入，新規事業への進出，通信放送技術の革新・高度化，さらにはマスコミ倫理に対する社会・文化的規制について，残念ながら敏感でない。

④ 長期的視点の経営環境については，経営者の幅広い認識が見られる。すなわち，局間競争の激化，視聴者価値・ライフスタイルの多様化，広告支出の伸び，日本経済の成長と安定，人事管理上の問題の動き，ニューメディア時代の到来，番組制作環境の変化などである。

⑤ このことから，民放社は，短期的には，営業を中心とした経営成果の向上を図るための環境認識をしているが，長期的には，長期的均衡のための視聴者利益という社会の立場，ニューメディア時代への対応という技術革新の視点を明示している。

(2) 経営戦略と事業の拡大

① 民放社の戦略が販売中心の戦略であることを認めるにしても，さらにマーケティングの視点・感覚の強化が必要である。民放は，他産業

と比べて，一定の市場を占有して，余裕があり，努力が必ずしも十分といえない側面がある。

② 広告代理店に営業を一部委せる営業方法については，良い意味での互いのパワー関係を確立することが必要である。

③ 獲得した利益と蓄積した利益をどのように社会に還元するかについて，十分な配慮をする必要がある。これは，「啓発された自己利益」の視点であり，長い眼で見て，経営に見返りをもたらす。

④ 民放は，「啓発された自己利益」の視点から，「文化・教育的事業活動による社会との連携」に力を入れることが望ましい。同時に，この連携は，民放社の文化的性格から，ニュービジネスを設立する場合の好適なターゲットともなりうる。

⑤ 民放社は，メディア使用によるニュービジネスを振興させ，相乗効果を発揮できるので，企業家精神をもってニュービジネスの創設に努力を払うべきである。これが，長期的な経営基盤の確立に繋がる。

⑥ 視聴率第一主義に走ることなく，良質番組の文化性を反映する指標を模索すべきである。番組費の削減については，番組の文化価値を減じないよう配慮すべきである。

(3) 長期ビジョンと新規事業への進出

① 比較的規模が小さく収益の向上がすぐ望めない一部の民放社では，現在の営業を進めることに急務で，本来の放送業務のみに専念していく会社が少なくない。

② 21世紀へ向けての長期ビジョンをもつべきである。これが，長期の経営基盤を確立し，日常業務を推進する上でも重要である。

③ ニュービジネスや技術革新に腐心している一般産業と比べて，民放社はその努力が十分といえないと考えられる。

④ 民放社の技術・ノウハウの理解が，番組や送信関係に限定されているので，この理解を拡大できるような技術感度をもつことが必要である。また，技術・ノウハウの取得のために

は、技術提携、社内開発に限定せず、事業買収やベンチャー・ビジネスの設置をも試みることを望ましい。さらに、研究開発費の費目内容を整備し、営業収益に対する研究開発費率を高くする努力が大切である。

⑤ 資産総額、営業収益、税引前当期利益、および従業員数で高い数値を示している一部の民放社は、ニュービジネスへの進出に積極的である。大会社ほど、企業家精神を発揮することが必要である。

⑥ ニュービジネスへの進出は、進出の準備をするだけで意味がある。ノウハウの取得、十分な調査、ケース研究、人材発掘、優れたリーダーシップの発揮など、全般的な経営問題にふれることになる。

(4) 経営理念と社風

① 民放社のねらいと目標の設定に加え、経営理念を公表することが必要である。すなわち、民放社の目的合理性と能率合理性についての信念を公表しこれを社内に浸透すべきである。また、民放社の本質、環境、権限行使、および経営方法に関する信条についても、世の信を問うことが望ましい。

② 経営者は、経営理念によって、従業員をリードすることができ、また顧客に訴えて営業力を高めることができる。経営者は、経営理念のこの実践的価値を認めるべきである。

③ 民放社の経営理念は、一部陳腐化したものがみられる。そのため、経営理念については、CIの形成を含め近代的にアレンジすること、経営革新とニュービジネスの視点を折り込むこと、新時代の放送と経営の役割の視点を導入することが必要である。

④ 社風には、経営理念、経営スタイル、および社会的感覚に関するものがあるが、社風形成のねらいを、次の点で明確にすべきである。会社価値の追求、訴える対象としての視聴者階層、会社の現在の位置づけ、社員の志気との関係、経営成果向上の度合い、社風の実践の裏づけなどである。

(5) トップ・マネジメントと経営戦略策定機関

① 民放社では、トップマネジメントが経営戦略の意識を強めること、また経営戦略実現のために組織・機関を見直すことが必要である。

② 他産業と比べて、支配力の強い個人や機関の株主は、その見識とセンスが社会一般からの評価に耐えるものであることが求められている。

③ 筆頭株主の違いによって、その理念、姿勢、熱意が異なるが、筆頭株主は、経営に関する見解を明確にし、情報・文化産業としての民放社の役割、時流を汲み取る意欲的な姿勢を示すべきである。

④ ニュービジネスについては、グループ(企業集団)内で役割分担があるにしても、民放社が自律的に新しい可能性を追求できる体制を採るべきである。

⑤ 筆頭株主の別によって、ニュービジネス進出への積極性、経営の状況・構造・成果などが異なる。この意味から、各民放社は自社の株主の構成と行動、会社の属性などに、配慮し、相互にチェックすべきである。

⑥ 常務会が、戦略策定機関としての性格をもつケースが多いが、この性格をさらに強める必要がある。

(6) 経営戦略執行に向けての経営組織変更、経営風土形成、およびリーダーシップ行使

① 民放社での組織変更は、人事的性格をもつことはやむをえないとしても、上層部に集中した権限を下位に分権することが望ましい。また、組織変更において「企画室等の設置など戦略部門の強化」をさらに図ることが望ましい。

② 組織変更は、人間の欲求・意欲・価値を満足させる上で重要であるから、経営風土形成と併せて、慎重かつ積極的な姿勢でこれに臨むべきである。

③ 民放社は、一般メーカーが採用している戦略事業単位(SBU)、マトリックス組織、製

品別・地域別事業部制, プロダクト・マネジャー制, 企業内ベンチャーなどの採用をそのままとはいわないが試みる姿勢が必要である。

④ 戦略策定のための風土形成を, 具体的にどのように行なうかについて, 研究することが望ましい。合理的風土と日本的風土との結合度についても, 究明する必要がある。

⑤ リーダーシップの重要性から, その資質の内容, 人材の発見と育成, 状況への人材の適合について, 十分な配慮と工夫を行なうべきである。

⑥ 経営者は株主から独立して, 十分なリーダーシップを発揮すべき場合がある。

⑦ 民放の経営者は, 行政, 広告会社, 株主, スポンサーと協調することは必要であるにしても, これらに過度に依存することは慎しみ, 自立的経営の下での優れたリーダーシップを発揮すべきである。

⑧ リーダーシップは, 経営力ともいえるものである。リーダーシップが, 営業戦略, 経営政策, 番組, 技術開発力, 人材活用, 財務状況, 会社成果, 会社の地位とイメージ等に, 著しい影響を及ぼすことを認識することが望ましい。

⑨ 今後のリーダーシップでは, 革新的方向性, 長期的な視点での変化予測性, 革新的実行性が必要となる。また, 全職員を納得させ, 自らが21世紀を創造する決意と努力が重要である。

3. 経営基盤の確立と視聴者利益への応答との統一

(1) 有識者アンケートの意味

ここで, 民放社における「経営基盤の確立と視聴者利益への応答との統一」というテーマを抽出し, これを解決できる視点を探ることしたい。そのために, 経営環境認識, 経営戦略策定, および経営理念表明の3課題について, 経営者回答と有識者回答とを対比してみたい。両者を対比した上で, 両者の間に距離があれば,

経営者リーダーシップは, これを縮めるべき責任が生じてこよう。

このテーマについて, 視聴者から回答を求めないで有識者から回答を求めたのは, 視聴者に直接質問すると, 経営側と視聴者側との対立関係だけが浮きぼりにされ易く, また経営基盤の問題に十分な配慮がなされ難いと考えたためである。

この有識者アンケートは, 上記の3つの課題を含み, 「多メディア時代における地上民放テレビのあり方に関する有識者アンケート」と銘打って行なった。これは, 有識者400人に郵送法で, 昭和62年1月7日~31日, 経営者アンケートと同時期に実施した。回収数は141人(回収率35.3%), 回答者の内訳は, 郵政省・NTT・KDD関係51人, 大学関係24人, マスコミ関係16人, 一般企業関係45人, 地方自治体関係5人であった。

ここでのアンケートは, 有識者の立場から, 「民放社ないし民放経営者が各項目について, どのような方針を採用すべきか」の問いに, 回答して頂いた。この調査は, 回収率が低いので, 日本の有識者を代表するとはいえないが, その認識や意見そのものは, われわれにとって貴重な情報である(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.91~94)。

(2) 経営環境認識に関する経営者回答と有識者回答

さて, 有識者に対して民放社が対処しなければならない「経営環境」について質問し, その回答を得た。表117「現在重視すべき経営環境——経営者回答と有識者回答」は, 先の表8「現在重視すべき経営環境——ラジオ・テレビ兼営単独別回答」に, 有識者回答を付加したものである。この表は, 短期的環境認識について経営者と有識者の差異を示すもので, この場合両者の認識の違いが, 著しく眼につく。表に示した, 差異のプラス数字は, 経営者の認識が有

表 117 現在重視すべき経営環境——

	総 数	円 高 低 金 利 の 金 融 事 情	日 本 経 済 の 低 成 長 状 態	ス ポ ン サ ー の 支 出 の 停 滞	マ ク ロ の 見 通 し	産 業 構 造 の 変 化 と 出 来	経 済 界 の 財 源 の 枯 竭	多 局 間 競 争 の 進 展 と 化	テ レ ビ 以 外 の 廣 告 媒 体 の 競 争 の 激 化	外 国 の 情 報 本 産 業 勢	情 報 産 業 の 動 き	集 団 化 の 企 業 き	ト 重 視 の 傾 向 イ ベ ン
経営者回答 全体	83 100.0	6 7.2	41 49.4	59 71.1	31 37.3	7 8.4	1 1.2	56 67.5	15 18.1	— —	1 1.2	7 8.4	
有識者回答 全体	141 100.0	12 8.5	28 19.9	47 33.3	67 47.5	32 22.7	4 2.8	35 24.8	44 31.2		16 11.3	3 2.1	
差 異 %			29.5	37.8	(-) 10.2	(-) 14.3		42.7	(-) 13.1		(-) 10.1		

- 注 1 経営者に対する質問項目と有識者に対するそれは、完全に同じでない場合がある。
- 2 有識者回答欄の無記入箇所は、「質問項目」がないものである。
- 3 差異は比率の差異であり、10%以上の差異だけを記入した。差異のプラスは経営者の

表 118 長期的視点から重視すべき経営環境——

	総 数	為 替 レ ー ト の 動 き	日 本 長 経 済 と 安 定	ス ポ ン サ ー の 支 出 の 伸 び	産 業 構 造 の 変 化 と 出 来	経 済 界 の 財 源 の 枯 竭	政 府 の 経 済 政 策 の 動 向	国 際 経 済 の 動 き	多 局 間 競 争 の 進 展 と 化	テ レ ビ 以 外 の 廣 告 媒 体 の 競 争 の 激 化	外 国 の 情 報 本 産 業 勢	情 報 産 業 の 動 き	番 組 制 作 環 境 の 変 化
経営者回答 全体	83 100.0	2 2.4	40 48.2	41 49.4	22 26.5	— —	4 4.8	3 3.6	48 57.8	22 26.5	— —	2 2.4	28 33.7
有識者回答 全体	141 100.0	5 3.5	22 15.6	36 25.5	54 38.3	2 1.4	5 3.5	11 7.8	35 24.8	41 29.1		21 14.9	38 27.0
差 異 %			32.6	23.9	(-) 11.8				33	○		(-) 12.5	○

- 注 ○印は、経営者回答と有識者回答とがほぼ同じ結果 (10%以下の差異) で、個々の数値

識者と比べて10%以上多いもので、「一般間接税などの税制改革」(差異67%)、「多局化の進展と民間競争の激化」(42.7%)、「スポンサーの広告支出の停滞」(37.8%)、「日本経済の低成長状態」(29.5%)、「制作費の高騰」(23.1%)などである。これらは、税制改革、多角化・民間競争、広告支出、経済低成長、制作費など、民放社の収益減と費用増、つまり経営基盤を揺らがすものが多い。

他方、差異のマイナス数字は、有識者の認識が大きいもので、「ニューメディアの普及状況」(-37.6%)、「ホームビデオの普及」(-30.9%)、「マスコミ倫理に対する社会・文化的規制」(-26.9%)、「ライフスタイルの変容と多様化」(-25.9%)、「情報ソフトの多様化の進展」(-25.4%)などである。これらは、ホームビデオを含むニューメディア関係、社会文化的規制やライフスタイルの変化など社会文化的変容に関

経営者回答と有識者回答

制 作 費 の 高 騰 (人件費を含めて)	情多 報様 ソ化 フの ト進 の展	ホー ムビ デオ の普 及	高 度 通 信 時 代 へ の 突 入	ニ の ユ ー ズ メ デ ィ ア の 状 況	通 信 の 革 新 ・ 放 送 高 技 術 化	通 ・ 信 法 改 正 の 行 動 政 き	一 般 の 間 接 税 制 導 改 革	事 業 税 の 導 入	自 民 党 の 進 展	マ ス コ ミ 倫 理 に 対 す る	社 会 ・ 文 化 的 規 制	視 把 握 の 困 難 さ	ラ イ フ ス タ イ ル 化	地 方 の 時 代 へ の 突 入	そ の 他	不 明
38 45.8	6 7.2	2 2.4	3 3.6	10 12.0	11 13.3	6 7.2	65 78.3	11 13.3	— —	3 3.6	6 7.2	32 38.6	2 2.4	— —	— —	— —
32 22.7	46 32.6	47 33.3	14 9.9	70 49.6		18 12.8	16 11.3		2 1.4	43 30.5	17 12.1	91 64.5	11 7.8	1 0.7	— —	— —
23.1	(—) 25.4	(—) 30.9		(—) 37.6			67			(—) 26.9		(—) 25.9				

認識が多いもの、マイナス(-)は有識者のチェックが大きいものである。

経営者回答と有識者回答

情多 報様 ソ化 フの ト進 の展	人 間 事 業 の 管 理 上 の 展	人 材 の 外 部 材 材 の 重 視	高 代 度 へ の 通 信 突 入	ニ ア ユ ー ズ メ デ ィ ア の 到 来	通 信 の 長 期 的 行 動 政 向	国 家 機 密 ・ 情 報 公 開	一 般 の 間 接 税 の 導 入	わ が 国 政 局 の 向	長 期 的 政 治 的 向	長 期 的 政 治 的 向	マ ス コ ミ 倫 理 に 対 す る	視 把 握 の 困 難 さ	ラ イ フ ス タ イ ル 化	地 方 の 時 代 へ の 突 入	高 代 令 化 の 社 会 的 時 来	文 化 や 教 育 の 重 視 的 到 来	そ の 他	不 明
15 18.1	37 44.6	1 1.2	5 6.0	35 42.2	23 27.7	— —	23 27.7	1 1.2	1 1.2	2 2.4	5 6.0	42 50.6	1 1.2	15 18.1	1 1.2	1 1.2	1 1.2	— —
43 30.5	8 5.7		31 22.0	67 47.5	30 21.3	21 14.9	7 5.0	4 2.8			55 39.0	75 53.2	17 12.1	27 19.1	30 21.3	4 2.8	1 0.7	— —
(—) 12.4	38.9		(—) 16	○	○	(—) 14.9	22.7				(—) 33	○	(—) 10.9	○	(—) 20.1			

が15%以上のもの。

するものが多い。

経営の収益減と費用増に関する経営者の環境認識と、ニューメディアと社会文化的変容に関する有識者の環境認識は、数字の上から調整の仕様がなほど差異が大きい。

しかし、これが長期的環境認識となると、事情が異なる。すなわち、表118「長期的視点から重視すべき経営環境——経営者回答と有識者回答」は、先の表9「長期的視点から重視すべ

き経営環境——資産総額別回答」に、有識者回答を付加したものである。この表では、両者の回答が高い水準で同じ結果を示しており、差異欄の合致印、○印がそれである。項目としては、「ライフスタイルの変容と多様化」(経営者回答50.6%、有識者回答53.2%)、「ニューメディア時代の到来」(42.2%、47.5%)、「番組制作環境の変化」(33.7%、27.0%)、「テレビ以外の広告媒体との競争の激化」(26.5%、29.1

表 119 環境適合としての経営戦略——

	総 数	新開 拓し 収入 を 増 やす す	既 存 の ス ポ ン サ ー に す	営 業 強 マ を ン 図 の る	販 ・ 増 大 の 拡 大 る	広 告 代 理 店 と の 関 連	係 を 一 層 密 に す る	キ ー 局 に 訴 え 電 波 料 を 増 大	局 の 増 大 ・ 整 備	副 事 業 や 関 係 会 社 な う	関 連 す る 技 術 の 進 出	全 事 業 に 進 出 す る	電 波 料 値 上 げ ・ 政 策 値	視 聴 率 の 高 い 編 成 す る	質 の 高 い 編 成 す る
経営者回答 全体	83 100.0	71 85.1	21 25.3	22 26.5	6 7.2	28 33.7	4 4.8	3 3.6	22 26.5	29 34.9	1 1.2	4 4.8	36 43.4	5 6.0	
有識者回答 全体	141 100.0	32 22.7	13 9.2	22 15.6	6 4.3	5 3.5	4 2.8		55 39.0	31 22.0		11 7.8	37 26.2	65 46.1	
差 異 %		62.4	16.1	10.9		30.2			(-) 12.5	14.1			17.2	(-) 40.1	

注 別に有識者回答には次がある。「既存の事業の販売力・営業力を強化する」16社 (11.3%)。

表 120 長期ビジョンと新規事業への進出——

	総 数	フ ア ク シ ミ リ 近	文 字 多 重 放 送	A ス テ レ オ 放 送 M	D A D	衛 星 放 送 (有 料)	衛 星 放 送 (有 料 以 外)	衛 星 放 送 (P C M 音 声)	C A T V (ネ ッ ト ワ ー ク)	都 市 型 V
経営者回答 全体	83 100.0	10 12.0	41 49.4	19 22.9	3 3.6	5 6.0	3 3.6	5 6.0	2 2.4	24 28.9
有識者回答 全体	141 100.0	10 7.1	14 9.9				50 35.5			67 47.5
差 異 %			39.5				(-) 22.5			(-) 43

注 1 有識者回答には上記以外に次がある。通信衛星 20社 (14.2%)、ビデオカメラ 11社 (7.8%)、テレビ
2 有識者回答では、キャプテン・システム (9社, 6.4%) と INS (18社, 12.8%) は区分して質問

%)、「通信・放送の行政・法制的長期的動向」(27.7%, 21.3%)、「高令化社会の時代の到来」(18.1%, 19.1%) などとなっている。つまり、長期的に見ると、経営者の環境認識と有識者の環境認識とは類似性をもって来るのであり、短期の経営者認識が有識者認識に接近したように見える。その内容は、ライフスタイル・行政法制・高令化社会などの社会文化的変容と、番組制作・広告媒体・ニューメディアなど放送技術・媒体の変化に関するものである。

他方、依然として経営者は民放社の収益減と

費用増について認識し、有識者は視聴者利益にとって重要な視聴動向、さらには文化教育・高度通信時代など幅広い認識を行なうという差異も見られる。それにもかかわらず、上記の近接領域が明確に存在することは、民放社の「視聴者利益への応答」の領域を発見できるという点で、将来の可能性を約束するものであろう。

(3) 経営戦略策定に関する経営者回答と有識者回答

次いで、民放経営者と有識者が、上記の環境認識にもとづいて、どのような経営戦略に力を

経営者回答と有識者回答

データベースを完備して番組編成向上	採算番組強化と切捨て	視聴者の細かい答えに	ロイヤルを強調する	イメージアップのため	送信技術の向上	各種技術の研究	開発に努める	制作費削減のため	制作費削減しない	番組の質を維持	制作部へ点を移す	管理上の図合	企業集団化を図る	財務に力を入れる	経営努力で配当を維持	社会的責任に努める	活動の政治的	その他	不明
4	18	21	30	32	1	2	10	6	3	31	5	2	2	2	—	1	—	—	
4.8	21.7	25.3	36.1	38.6	1.2	2.4	12.0	7.2	3.6	37.3	6.0	2.4	2.4	—	1.2	—	—		
54	11	84	58	17		38	17		14	31	10	2					15	1	
38.3	7.8	59.6	41.1	12.1		27.0	12.1		9.9	22.0	7.1	1.4					10.6	0.7	
(—)	13.9	(—)	○	26.5		(—)				15.3							(—)	10.6	
33.5		34.3				24.6													

経営者回答と有識者回答

キ情報サービス	ビデオソフト	新しい情報	新聞	雑誌(週刊・月刊など)	書籍・出版	映画	レコード	VANの経営	エレクトロス	新素材	テクノロジー	エネルギー	その他	不明
25	30	19	2	1	8	3	6	1	1	—	—	—	7	19
30.1	36.1	22.9	2.4	1.2	9.6	3.6	7.2	1.2	1.2	—	—	—	8.4	22.9
27	62												9	1
19.2	44.0												6.4	0.7
10.9	○													

ゲーム9社(6.4%)、「大きな影響を及ぼすものはない」9社(6.4%)、「まだ見当がつかない」2社(1.4%)した。

入れているか、あるいは民放社がこれを採用すべきかを質問すると、次のような回答が得られた。表119「環境適合としての経営戦略——経営者回答と有識者回答」は、先の表10「環境適合としての経営戦略」に有識者回答を付加したものである。この表は、短期的戦略策定について経営者と有識者の考え方の差異を示すもので、両者の考え方の大きな違いが、眼につく。すなわち、差異のプラス数字は、経営者の認識が有識者と比べて10%以上大きいもので、「新しいスポンサーを開拓し収入を増やす」(62.4

%)、「広告代理店との関係を一層密にする」(30.2%)の数値がとくに多く、次いで「イメージアップのためのイベント」(26.5%)、「視聴率の高い番組を開発・編成する」(17.2%)、「既存のスポンサーに働きかけ収入を増やす」(16.1%)、「管理上の合理化を図る」(15.3%)などとなっている。これらは、「関連・新技術の事業に進出する」(14.1%)と「採用番組強化と不採算番組の切捨て」(13.9%)を含めて、民放社が力を入れている経営戦略である、様々な営業、制作のやり方をそのまま示すもので、

これらが民放社の経営基盤の確立の仕方であることは明らかであろう。

他方、有識者が経営者と比べて一層多い数値をチェックした項目は、(−)の数値で示してある。その内訳は「質の高い番組を開発・編成する」(−40.1%)、「視聴者のニーズにきめ細かく答える」(−34.3%)、「データベースを完備して番組編成向上を図る」(−33.5%)、「各種技術の研究開発に努める」(−24.6%)などとなっている。この結果は、まさに番組編成の質の向上や技術研究開発に関し、視聴者利益にそのまま応答できるような、民放経営戦略についての有識者の判断を示している。

他方、経営者と有識者が同じ比重を置く項目もある。それは、「ローカルの存在意義を強調する」という項目であり、○印が付してある。両者が、ローカル・ジャーナリズムの重要性を大きく認識するのである。

なお、長期戦略策定について質問はしなかったが、おそらく環境認識において短期から長期へ視点が移った場合に発見できたように、経営者の回答が有識者の回答へと近づくことが期待される。

なお、表120「長期ビジョンと新規事業への進出——経営者回答と有識者回答」は、先の表21「長期ビジョンと新規事業への進出」に有識者の回答を不十分な形ではあるが付加したものである。経営者と有識者との両回答は、ビデオソフト(36.1%, 44.0%)について見解が一致しているものの、経営者は文字多重放送(39.5%)とキャプテン・I N S(10.9)の進展の長期ビジョンを策定し、これに対し有識者は都市型CATV(−43%)と衛星放送(−22.5)が大きな影響を及ぼすと考える。

(4) 経営理念に関する経営者回答と有識者回答

最後に、経営理念について経営者回答と有識者回答とを比較してみよう。結論的にいえば、両者の回答結果は似類のものであった。それは、理念とか信条について尋ねているためであ

ろう。表121「民放社の経営理念についての考え方——経営者と有識者からの回答」は、先の論稿の表27~37を整理したものに、有識者からの回答を付加したものである(平均値を計算したうえで)。この表では、平均値の順に、すなわち、肯定度の高い順に、両者の回答を対比してある。対比した結果を次の(a)から(g)までにまとめて記述した。この場合、まとめ方の都合で、順位の下のものから、しかも経営者関係の回答は以前論じた(「経営戦略とリーダーシップ(3)」, pp.27~43)ので、有識者関係の回答を中心に展開することにした。

(a) ジャーナリズム性と文化性と比べて、広告機能を重視しない。

有識者の⑩「ジャーナリズム性や文化性よりも、広告機能を重視すべき」を少々否定する(+)回答結果は、経営者回答では②, ⑦, および⑪により、順位が文化向上, ジャーナリズム性, および広告機能となっており、両者の回答の順位はほぼ同じである。しかし、番組制作機能と広告機能とを比較している経営者回答⑪は、広告機能をほんの少しではあるが優位におくもので、この姿勢に注目すべきである。

(b) 利益追求は第一の企業責任ではない。

⑨「利益追求が第一の企業責任ではない」という有識者の回答結果は、経営者の結果⑧と異なる。これは、経営基盤を重視する経営者の帰結である。

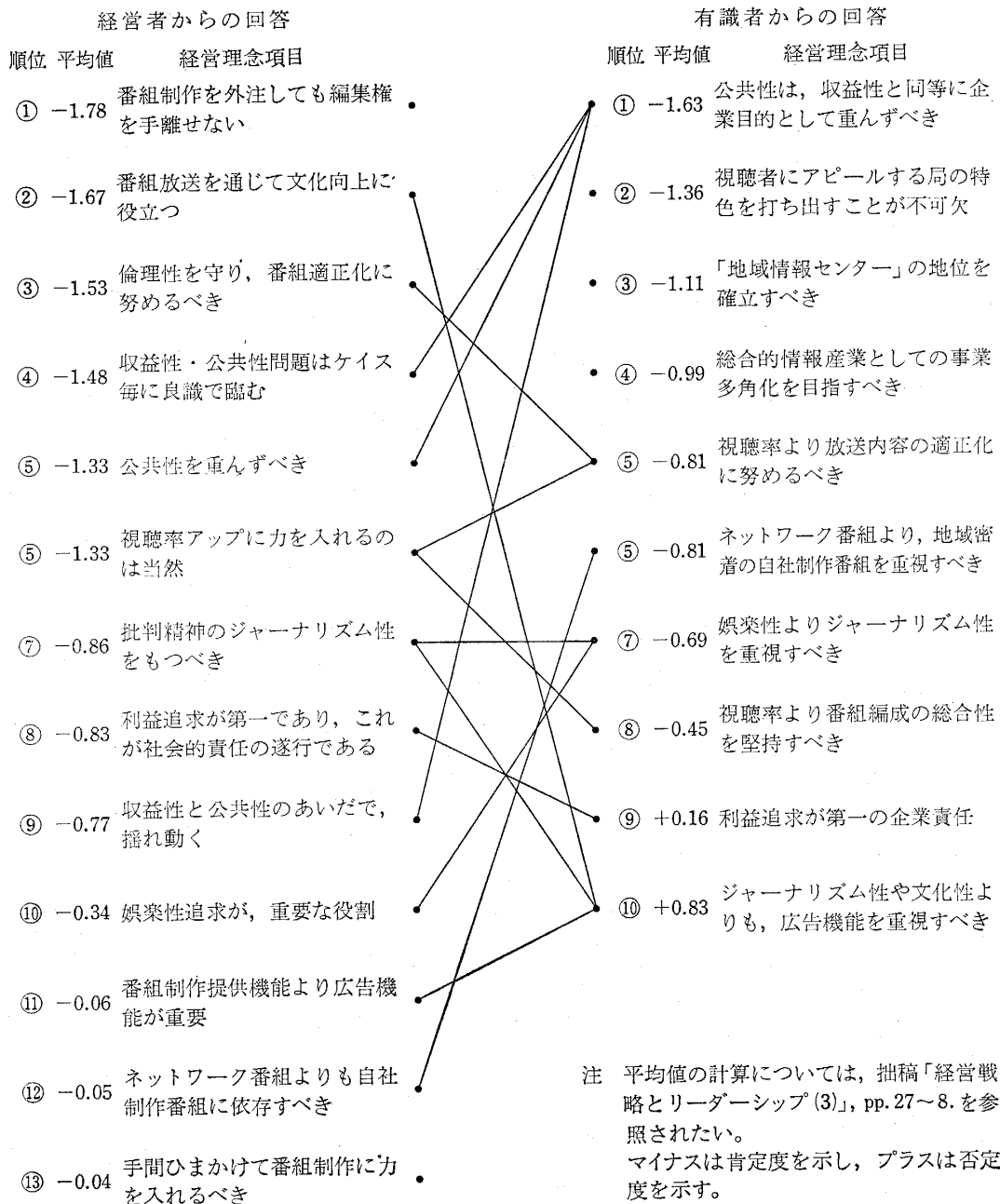
(c) 娯楽性よりジャーナリズム性を重視すべきである。

有識者回答⑦「娯楽性よりジャーナリズム性を重視すべき」は、経営者回答⑦と⑩の結果と符合する。

(d) ネットワーク番組より、地域密着の自社制作番組を重視すべきである。

有識者回答⑤「ネットワーク番組より、地域密着の自社制作番組を重視すべき」は、経営者回答⑬と同じ結果になっている。ただし、後者の順位が低いのは、ネットワークを重視する経営者の考え方によっている。

表 121 民放社の経営理念についての考え方
——経営者と有識者からの回答——



(e) 視聴率より番組適正化に努めるべきである。

有識者の回答⑤「視聴率より放送内容の適正化に努めるべき」は、経営者の回答③と⑤と同じ結果を示している。もっとも、経営者回答⑤

(視聴率アップ)は、比較的高い順位にあるが、これは経営基盤を考える経営者の思考方法である。なお、有識者回答では、番組編成の総合性⑧が、放送内容の適正化⑤より順位が低い(視聴率と直接比べているが)。

(f) 公共性は、収益性と同等に企業目的として重んずべきである。

有識者回答①「公共性は、収益性と同等に企業目的として重んずべき」は、経営者回答⑤と⑧が利益追求より公共性に高い比重を置いているので、両者は異なる。経営者が公共性に重きを置いているのは、建前上ということになるのであろうか。しかし、経営者が回答④と⑨のごとくケースごとで、揺れ動く様子を見ると、有識者の回答は経営者のそれと類似の結果であるといえる。

(g) 民放社の将来像——総合的情報産業を目指す、視聴者に特色をアピールする、地域情報センター。

経営者回答①, ⑩, および⑬からは、番組制作にそれほど力を入れているようには読めない。番組制作は、ほんの少しの肯定であるが手間ひまかけるべしとするものの、広告機能の方が重要であると考えている。もっとも、番組を外注に出しても、編集権を手離すことはできないとしており、これが経営者の民放性格論や将来像となっている。

有識者回答の②, ③, および④は、民放社の性格論および将来像についての考え方を明確に示すものである。それは、④「総合的情報産業としての事業多角化を目指すべき」であり、②「視聴者にアピールする局の特色を打ち出すことが不可欠」であり、さらに③「『地域情報センター』の地位を確立すべき」であるとしている。

(5) む す び

以上、3項目にわたって検討してきたが、経営者からの回答と有識者からの回答は、経営基盤と視聴者利益について直接質問したものではなく、また回答を得たものではない。ただ、環境認識、戦略策定、および経営理念について経営者に質問し、他方有識者に質問した結果、まさに経営者の回答は経営基盤の確立を目指したものであり、有識者の回答は視聴者利益に眼を

向けたものといえる。両者には、ギャップがあることの理解がまず必要である。

経営環境認識について、短期的には経営者は経営の収益減と費用増に帰着する環境を、有識者はニューメディアと社会文化的変容に関する環境を認識する。この経営基盤的認識と視聴者利益の認識とは、短期の場合全く調整の余地がない。しかし、これが長期の認識となると両者の接点が多くなる。両者が独自の部分をもつなかで両者の接点となる環境認識は、ライフスタイル・行政法制・高令化社会などの社会文化的変容と、番組制作・広告媒体・ニューメディアなど技術・媒体の変化に関するものである。有識者の独自部分ではなく、接点の部分が、経営者が近づきうる領域であるといえよう。

経営戦略策定について、当面の施策として、経営者は、スポンサー、代理店、イベント、合理化など経営基盤に関するものを強調する。他方、有識者回答は、番組の質の向上、視聴者ニーズへの応答など視聴者利益に関するものとなっている。経営者は、長期的には、この有識者の視点に近づき、有識者と接点をもちうるものと想定できる。

経営理念については、経営者は、広告機能、利益追求、ネットワーク番組、視聴率アップ、番組制作軽視など、経営基盤の発想がやや強いように思われる。この点については、視聴者利益の視点から少々の修正が必要と思われる。しかし、個々の項目についての経営者の順位づけは、有識者のそれとほとんど変わらない。それというのも、建前を旨とする理念の領域であるためと考えられる。

放送は、放送サービス提供者と視聴者との結びつきがなければ成り立たないのに、両者の関係は従来は、視聴率という一つの手がかりでしか論じられていなかった。この問題について、「経営基盤の確立と視聴者利益への応答の統一」というわれわれの研究は、将来の可能性とあり方を考えさせるものと評価されている(加藤寛「研究報告の刊行にあたって」、放送文化基金

『研究報告 放送文化基金昭和60年度助成・援助分』, p. 3).

短期的に経営基盤の確立を目指す経営者の立場は、これが不安定な場合に一般放送事業を営むことができないので、一応は認めうる。しかし、民放社は、長期的には利害者集団、とくに放送目的に直接繋がる視聴者利益を満足させることが使命である。この視聴者利益充足の立場は、短期の経営基盤の確立と矛盾することは認めるにしても、長期の経営基盤の確立と結合することを確信すべきである。利潤獲得（視聴率アップ）と良質番組の提供とは矛盾するものと きめつけて、放置しているかぎり、この問題は解決しない。解決の難しい問題に、日常的に取

り組む姿勢こそ民放経営者に求められるのである。とくに、経営革新を心掛けるべき経営者としては、視聴者利益へ応答することがリーダーシップの核心となることは、改めていうまでもない。

(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、東山楨之氏、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。)

(完)

【おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授】