

経営における技術と風土

奥 村 恵 一

I われわれの分析の視点——経営戦略のための技術と風土

「経営における技術と人間」という統一テーマに呼応して、われわれは「経営における技術と風土」について論じることにした。ここで人間を指す場合、経営における人間全般についてはなく、「経営における職員（人間）の価値観が醸し出す雰囲気」という職場の風土に焦点を当てるのである。

さて、経営における技術は、本質的には目的志向的なものである。ソニー名誉会長の井深大氏は、「私も本田さんも、この技術があるから、それを生かして何とかしようなどということは、まずしませんでした。最初にあるのは、こういうものをこしらえたい、という目的、目標なのです……すでにある技術や手法にはこだわらず、とにかく目標に合ったものを探していく——そんなやり方を、私も本田さんもしていました」と述べている（井深大『わが友本田宗一郎』ごま書房、1991、pp.24, 25.）。

本稿では、技術を、長期戦略における新規事業を志向するものとして扱うことにしたい。経営の長期戦略は、新規事業への進出に繋がるものであり、多角化やリストラクチャリングの問題として、経営存続上重要視されている。ここで、新規事業と技術との関係に言及すると、新規事業は、市場の関係を捨象した、次の①、②、および③の技術の事業を指すものであると規定できる。

①関連する技術の事業（ニューメディアなど）

②副業や関係会社の技術の事業（新聞・出版など）

③全く新しい技術の事業（新素材、バイオテクノロジーなど）

④既存の技術の事業

他方経営風土の議論についてであるが、風土論には、現実に存在する風土を取り上げる場合と、一定目的のために利用する風土を分析する立場とがある。後者の風土分析における利用目的としては、達成動機、親和動機、権力動機、戦略動機などを挙げることができよう。本稿では、最後の戦略動機によって、経営風土を分析することにした。経営者は、経営戦略の遂行に当って、有効で適切な経営風土を形成したいと考える。この風土形成によって、経営者は職員の意識を改革し、改革への抵抗を排除し、経営戦略の成功へと導くのである。

以上のことから、技術と風土の分析に当って、われわれは戦略目的の視点に立つことにしたい。そうすれば、関連性が容易に掴めなかった、技術と風土という二つのテーマに対して、なんらかの接近ができるのではないかと考える。さて、技術と風土とを対応させる以上、分析枠組みとして両者の対応関係を確定しなければならない。どのような内容の項目を対応させるかについて、順次説明を加えることにしたい。

II 技術および風土の対応項目

1 技術の項目

「経営における技術と風土」の関係において、まず技術の項目を探さなければならない。われわれはこの項目を、民間放送会社に対するアンケート調査の結果によって、確定することにした。このアンケートは、少々古いものであるが、調査対象は、民放全社（当時）137社の経営方針・経営戦略の策定に関与している取締役またはこれに代わる人である。調査方法は郵送法、調査時期は昭和62年1月7日～2月19日、回収数（率）は83社（60.6%）である（詳細は、次を参照されたい。奥村恵一『経営戦略、経営風土、およびリーダーシップの研究』多賀出版、1992）。ただし、本稿で提示する8つの表は今回作成したものである。

さて民間放送会社が、新規事業へ進出するに当って技術を取得するのは、事業提携、社内ベンチャーによる社内開発、過去からの蓄積などによってである。ここで技術とは、情報、知識の集積をいい、とくにある目的のために情報、知識の集積を適用することを指す。ここでわれわれが問いたいことは、技術を取得・開発・蓄積しているというとき、それはどのような領域における技術を指すのであろうか、ということである。この技術が存在する領域をもって、われわれの技術項目とすることにした。

上記調査の結果は、次のようになっている。

- ①ラジオ・テレビの送信領域 39社（47.0%）、
- ②番組の制作領域 39社（47.0%）、③ニューメディアの領域 38社（45.8%）、④番組の開発領域 33社（39.8%）、⑤番組の編成領域 26社（31.3%）、⑥ラジオ・テレビでの広告作成領域 24社（28.9%）、⑦関係会社での業務の領域 23社（27.7%）、⑧不明 21社（25.3%）、⑨ラジオ・テレビのカメラ・照明の領域 17社（20.5%）、⑩ラジオ・テレビのデータベースの処理の領域 17社（20.5%）、⑪経営管理の領域 15社（18.1%）、⑫テレビ

以外の広告媒体事業の領域 1社（1.2%）、⑬その他 1社（1.2%）、⑭全く新しい事業領域（新素材、バイオテクノロジーなど） 0社（0%）。

われわれが期待するのは、先に挙げた、全く新しい技術の領域（新素材、バイオテクノロジーなど）や関連する技術の領域（ニューメディアなど）であるが、この調査結果によると、番組の開発・編成・制作、広告の作成など、既存の技術の領域が中心となっている。これらの技術領域は、民放社で展開される技術の性格を物語っており、民放独自のサービスで必要とされ、民放の目的に添った領域を意味しているといえよう。もう一つ気づくことは、各項目の比率が50%に満たないこと、また「不明」が多いことである。このことは、民放社では技術領域が十分に確定せず、また技術意識が必ずしも高くないことを意味している。

2 風土の項目

次に、風土の項目について、説明することにした。経営風土は、経営文化ともいわれ、職場における職員の価値観が醸し出す無形の雰囲気である。この雰囲気は、職場を囲む地域共同社会の風土によって影響を受けており、他方個々の職員に対して、その価値観、信念、欲求、態度、および行動を刺激して、経営成果を左右する力をもっている。経営者は、経営戦略の遂行に当たり、適切な経営風土を形成したいと考える。この経営風土の形成によって、職員の意識を改革し、組織変革への抵抗行動を排除し、組織変革を有効に実施できるのである。

われわれは民放社に、経営戦略をするに当ってとくに重視する経営風土3つをチェックするように、また現存する経営風土でなく、民放経営者が戦略上重視する経営風土を取り上げるように依頼した。回答結果は、次の通りである。

- 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%)。

われわれは、このような回答項目をもって、風土の項目と規定したい。なお、ここで、合理的経営風土と日本的経営風土とを区別しておきたい。合理的経営風土——①積極的活動, ②目標の明確化, ④創意工夫, ⑨信賞必罰主義, ⑩a 業績標準, および⑩b 新規事業の6項目。日本的経営風土——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。

3 民間放送会社のタイプ別分析—8大グループと46タイプ

さて、技術の項目と風土の項目は以上の通りである。実は、これらの項目の個々の分析については、すでに別書で行ったところである。その要旨を書き記したいと考えたが、紙幅の都合で割愛することとする(詳細は、次を参照されたい。奥村恵一, 上掲書, 6章216頁以降, 10章)。ここでの関心は、両項目の関連性についてである。

さて、技術と風土との両項目を対応することにするが、この対応に当っては、民放社全体について分析するだけでなく、民放社のタイプ別にも分析を進めることにしたい。民放社のタイプというのは、次の各種の基準によって分類したものである。回答会社の83社は、それぞれ次のように区分される(日本民間放送連盟編『日本民間放送年鑑 1986』昭和61年版, コーケン出版, 1986年11月, 参照)。

1 ラジオ・テレビ兼営単独——1兼営局24社, 2テレビV局7社, 3テレビU局31社, 4ラジオ21社, 合計83社。

2 地域——5北海道・東北14社, 6東京7社, 7関東・甲信越・静岡13社, 8中部・北陸9社, 9近畿8社, 10中国・四国16社, 11九州・沖縄16社, 合計83社。

3 資産総額——12 [小] 10億円未満11社, 13 [中下] 10億円以上25億円未満12社, 14 [中] 25億円以上50億円未満23社, 15 [中上] 50億円以上100億円未満22社, 16 [大] 100億円以上14社, 合計82社(経営成果未確定1社)。

4 営業収益——17 [小] 10億円未満11社, 18 [中下] 10億円以上25億円未満10社, 19 [中] 25億円以上50億円未満19社, 20 [中上] 50億円以上100億円未満26社, 21 [大] 100億円以上16社, 合計82社。

5 税引前当期利益——22 [欠損] 15社, 23 [小] 1億円未満11社, 24 [中下] 1億円以上3億円未満12社, 25 [中] 3億円以上5億円未満8社, 26 [中上] 5億円以上10億円未満23社, 27 [大] 10億円以上13社, 合計82社。

6 従業員数——28 [小] 50人未満10社, 29 [中下] 50人以上100人未満12社, 30 [中] 100人以上200人未満31社, 31 [中上] 200人以上300人未満14社, 32 [大] 300人以上16社, 合計83社。

7 テレビネット系列——33 NTV (NNN) 系列19社, 34 TBS (JNN) 系列14社, 35CX (FNS) 系列11社, 36ANB (ANN) 系列9社, 37テレビ東京(メガトン)系列3社, 38県域U局放送6社, 小計62社, 39ラジオ21社, 合計83社。

8 筆頭株主——40個人14社, 41地方公共団体11社, 42新聞社15社, 43テレビ・ラジオ社5社, 44一般株式会社15社, 45複数株主14社, 46公表せずなど9社, 合計83社。

III 技術項目と風土項目との対応

1 経営技術領域と経営風土形成との全体的適合—TA-CF 関係

これまで、対応すべき技術項目と風土項目について説明してきた。技術問題としては、技術

たものが、表1「経営技術領域と経営風土形成との適合度(上位7位)一民放社全体」である。この表には、経営技術領域の14項目と経営風土形成31項目とをクロスした結果、それぞれの合計数の多い7項目が並べられている。経営技術領域としては、7番組の制作領域、1ラジオ・テレビの送信領域、10ニューメディアの領域、5番組の開発領域、6番組の編成領域、9関係会社での業務の領域、そして4ラジオ・テレビでの広告作成であり(8位「不明」合計64)、ここには、全く新しい技術の領域(新素材などのニューメディアなど)はなく、番組の開発・編成・制作、広告の作成などの既存の技術の領域が主流であり、また関連する技術の領域(ニューメディアなど)や関係会社の技術の領域(新聞・出版など)も見られる。

経営風土形成としては、19積極的活動への志向、8目標の明確化、3従業員間の統合的雰囲気、18創意工夫の雰囲気、26一体感の醸成、5コミュニケーションの容易さ、そして28信頼できる雰囲気であり、合理的風土が多く、日本の風土もみられる。

表1から、ベスト10のクロス項目を導くと次の通りである。なお、合理的風土には、Rを、そして日本の風土にはJを付してある。

チェック総数900

7番組制作・1ラテ送信・10ニューメデ		
—19積極活動・8目標明確・3統合雰囲気		
(1)	1ラテ送信—19積極活動 R	19社 2.11%
(2)	1ラテ送信—8目標明確 R	17社 1.89%
(2)	7番組制作—19積極活動 R	17社 1.89%
(4)	7番組制作—8目標明確 R	16社 1.78%
(4)	10ニューメデ—19積極活動 R	16社 1.78%
(6)	10ニューメデ—8目標明確 R	15社 1.67%
(7)	5番組開発—19積極活動 R	14社 1.56%
(8)	5番組開発—3統合雰囲気 J	13社 1.44%
(9)		12社 (1.33%)
(9)		12社 (1.33%)
	集中度	14.12%
	10位まで	(16.78%)

これらを見ると、技術領域として1ラジオ・テレビの送信領域、7番組の制作領域、5番組の開発領域という既存の技術領域に、10メディアの領域が加わっている。他方、風土形成として19積極的活動への志向と8目標の明確化が中心となり、3従業員間の統合的雰囲気、18創意工夫の雰囲気、および26一体感の醸成が加わっている。これらの両者が、互いに組み合わさって、経営戦略上の技術・風土の中心的ポイントが形成されているのである。風土の中では、合理的風土が上位に位置し、日本的風土はそれに次いでいる。

IV 技術・風土の適合ポイント

1 経営技術領域と経営風土形成との適合ベスト10—兼営局(24社)

先のTA-CF関係を民放社兼営局について表したものが、表2「経営技術領域と経営風土形成との適合ベスト10—兼営局(24社)」である。この表は、表1と同様、クロス数から見てそれぞれ上位7位までのTA項目とCF項目を列挙し、このTAとCFとのクロスから、適合度の大きい社数にしたがって、ベスト10を列挙したものである。

表2 経営技術領域と経営風土形成との適合ベスト10—ラ・テ兼営局(24社)

チェック総 332

1ラテ送信・10ニューメデ・7番組制作			
—19積極活動・8目標明確・3統合雰囲気			
(1)	1ラテ送信—8目標明確	9社	2.71%
(2)	1ラテ送信—19積極活動	8社	2.41%
(2)	5番組開発—19積極活動	8社	2.41%
(4)	10ニューメデ—8目標明確	7社	2.11%
(4)	7番組制作—19積極活動	7社	2.11%
(4)	10ニューメデ—19積極活動	7社	2.11%
(7)	7番組制作—8目標明確	6社	1.81%
(8)	4ラテ広告—3統合雰囲気	5社	1.51%
(8)	5番組開発—8目標明確	5社	1.51%
(8)	8経営管理—8目標明確	5社	1.51%
	集中度		20.2%

この結果は、民放社全体の結果と類似しており、技術領域として1ラジオ・テレビの送信領域、5番組の開発領域、7番組の制作領域という既存の技術領域に、10ニューメディアの領域、1ラジオ・テレビの広告作成領域、さらには経営管理領域が加わっている。他方、風土形成として8目標の明確化と19積極的活動への志向がほとんどを占めている。これら両者の項目が、互いに組合わさって、経営戦略上の技術・風土の中心的ポイントを形成しているのである。

この表2と同じ表「経営技術領域と経営風土形成との適合ベスト10」を、他の45のタイプについても作成した（紙幅の都合で割愛する）。一つの例として、「10地域 中国・四国（16社）」では、データ処理や関係会社業務の技術領域、さらには創意工夫の雰囲気が高い順位となっている。その他、タイプによって、技術領域と風土形成にはいろいろな特徴があるが、この特徴については、次節「V 技術・風土の適合レンジ」において扱いたい。

2 全タイプにおける技術領域と風土形成の全体像と類型化

さて、民放社のタイプ全体として、TA-CF関係の種類・内容を具体的に紹介する作業に入ることにしたい。表3「経営技術領域認識と経営風土形成との適合ポイント—民放社全タイプ」は、民放社全タイプについて、技術と風土との適合ポイント（適合点）を一覧表にしたものである。これは、表2とその他の45のタイプの表から、ベスト10項目を集計して、作成した。表3において、タイプ数が23ということは、46のタイプのうち23のタイプでベスト10に入っていることを意味する。また、社数116は、チェック社数をタイプ全体で合計したものであり、タイプの大分類8で除すると、14.5社となる。アンケート回答会社数83のうち14.5社、すなわち17.5%が平均して採用しているTA-CF関係であるといえる。

表3の左欄「技術領域中心」を見ると、主要

な技術領域は10種類である。1ラテ送信、3データ処理、4ラテ広告、5番組開発、6番組編成、7番組制作、8経営管理、9関係業務、10ニューメデ、および14不明である。これらは風土認識との関係で、さまざまな技術・風土の適合ポイントを形成している。例えば、一番会社数の多い技術領域「7番組制作」は、「19積極活動」86社、「8目標明確」73社、「3統合雰囲気」50社、「18創意雰囲気」29社、および「26一体感」15社という各風土との適合ポイントを持っている。これらは、まさに経営者が認識し期待する技術と風土の適合ポイントであるといえる。

他方、右欄の「風土形成中心」を見ると、形成が期待されている風土は7種類にのぼる。3統合雰囲気、8目標明確、18創意雰囲気、19積極活動、23人材育成、26一体感、および28信頼雰囲気である。これは、さまざまな技術領域の認識に基づいて展開されていることが理解される。一番会社数の多い風土形成「19積極活動」は、「1ラテ送信」116社、「7番組制作」86社、「10ニューメデ」83社、および「14不明」26社という技術領域との適合ポイントを持っている。これら多くの技術領域において、「19積極活動」の風土形成が戦略上期待されているのである。

この表3によると、民放社全体では、「技術領域中心」の場合も「風土形成中心」の場合も、27個の技術・風土適合ポイントがある。紙面の都合で、全会社数が9以下の技術・風土項目を省略したが、省略しないで全体を示すならば、さらに多くの適合ポイントを観取でき、広大な適合ポイントの網の目が民放各社に現存することが理解される。（9以下を省略していないときはそれぞれ55個の技術・風土適合ポイントがある。）

表3から、一番多く用いられている適合ポイントのベスト10は次の通りである。①1ラテ送信—19積極活動 23タイプ（116会社）、②1ラテ送信—8目標明確 17タイプ（86会社）、③7番組制作—19積極活動 19タイプ（86会社）、

表3 経営技術領域認識と経営風土形成との適合ポイント—民放社全タイプ
(チェック全会社数9以下省略)

技術領域中心				風土形成中心							
		タイプ数	全会社数			タイプ数	全会社数				
1	ラテ送信	8	目標明確	17	86	4	ラテ広告	3	統合雰囲気	3	11
1	ラテ送信	18	創意雰囲気	3	14	5	番組開発	3	統合雰囲気	9	34
1	ラテ送信	19	積極活動	23	116	6	番組編成	3	統合雰囲気	6	20
1	ラテ送信	28	信頼雰囲気	2	11	7	番組制作	3	統合雰囲気	11	50
3	データ処理	8	目標明確	3	12	10	ニューメデ	3	統合雰囲気	8	29
4	ラテ広告	3	統合雰囲気	3	11	14	不明	3	統合雰囲気	4	12
5	番組開発	3	統合雰囲気	9	34	1	ラテ送信	8	目標明確	17	86
5	番組開発	8	目標明確	12	41	3	データ処理	8	目標明確	3	12
5	番組開発	19	積極活動	11	53	5	番組開発	8	目標明確	12	41
6	番組編成	3	統合雰囲気	6	20	6	番組編成	8	目標明確	9	29
6	番組編成	8	目標明確	9	29	7	番組制作	8	目標明確	15	73
7	番組制作	3	統合雰囲気	11	50	8	経営管理	8	目標明確	2	10
7	番組制作	8	目標明確	15	73	10	ニューメデ	8	目標明確	13	67
7	番組制作	18	創意雰囲気	7	29	14	不明	8	目標明確	6	21
7	番組制作	19	積極活動	19	86	1	ラテ送信	18	創意雰囲気	3	14
7	番組制作	26	一体感	4	15	7	番組制作	18	創意雰囲気	7	29
8	経営管理	8	目標明確	2	10	9	関係業務	18	創意雰囲気	5	27
9	関係業務	18	創意雰囲気	5	27	10	ニューメデ	18	創意雰囲気	8	31
9	関係業務	28	信頼雰囲気	3	12	1	ラテ送信	19	積極活動	23	116
10	ニューメデ	3	統合雰囲気	8	29	5	番組開発	19	積極活動	11	53
10	ニューメデ	8	目標明確	13	67	7	番組制作	19	積極活動	19	86
10	ニューメデ	18	創意雰囲気	8	31	10	ニューメデ	19	積極活動	18	83
10	ニューメデ	19	積極活動	18	83	14	不明	19	積極活動	6	26
14	不明	3	統合雰囲気	4	12	14	不明	23	人材育成	6	22
14	不明	8	目標明確	6	21	7	番組制作	26	一体感	4	15
14	不明	19	積極活動	6	26	1	ラテ送信	28	信頼雰囲気	2	11
14	不明	23	人材育成	6	22	9	関係業務	28	信頼雰囲気	3	12

④10ニューメデ—19積極活動 18タイプ (83会社), ⑤7番組制作—8目標明確 15タイプ (73会社), ⑥10ニューメデ—8目標明確 13タイプ (67会社), ⑦5番組開発—19積極活動 11タイプ (53会社), ⑧7番組制作—3統合雰囲気 11タイプ (50会社), ⑨5番組開発—8目標明確 12タイプ (41会社), ⑩5番組開発—3統合雰囲気 9タイプ (34会社).

このように、民放社の全タイプを通じて戦略として特に期待されている技術・風土の適合ポイントは、1ラテ送信, 7番組制作, 10ニューメ

デ, および5番組開発という技術領域と, 19積極活動, 8目標明確, および3統合雰囲気という風土形成との組み合わせである, なおこの結果は, 表1「経営技術領域と経営風土形成との適合度 (上位7位) —民放社全体」から導いたベスト10とほぼ同じである.

V 技術・風土の適合レンジ

1 技術領域・風土形成適合関係のタイプ別類型化

この TA-CF 関係の型を, 民放社のタイプ別

に見ることにしよう。例えば、表では示していないが、「1 ラテ送信—3 統合雰囲気」関係は、9 近畿と41地方公共団体の2タイプが採用していたり、「5 番組開発—3 統合雰囲気」関係は、18営業収益中下、23当期利益小、および38圏域U局の3タイプが保持していたりする。興味あるが、1 ラテ兼営局、2 テレビV局、31従業員中上、32従業員大、および34TBSが、それぞれ戦略上認識しているTA-CF関係は、「1 ラテ送信—19積極活動」である。さらには、4 ラジオ、12資産総額小、19営業収益中、22当期欠損、および39その他(ラジオ)は、それぞれが「14不明—8 目標明確」関係を採用する。

ここで重視したいことは、TA-CF関係において、特にnの多い TA_n - CF_n 関係であり、しかも幾つかのタイプに共通する TA_n - CF_n モデルである。例えば、表1「経営技術領域と経営風土形成との適合度(上位7位)—民放社全体」は、重要性の順位で1~7位のTA-CF関係を示している。また、表2「経営技術領域と経営風土形成との適合ベスト10—ラ・テ兼営局(24社)」は、1~3位のTA-CF関係を示している。すなわち、同表の上段の技術領域「1 ラテ送信・10ニューメデ・7 番組制作」と下段の風土認識「19積極活動・8 目標明確・3 統合雰囲気」がこれであり、兼営局24社がチェックしたベスト3を列挙している。

2 技術領域・風土形成適合の多重性とタイプ別類型化

前者のように7項目という多くを列挙する場合には、タイプ共通の型を示すことはできないが、3項目についての類型化は可能かもしれない。表4「民放社のタイプ別 TA_1 ・ TA_2 ・ TA_3 - CF_1 ・ CF_2 ・ CF_3 の類型化—技術領域中心」は、タイプ別に、このような TA_1 ・ TA_2 ・ TA_3 - CF_1 ・ CF_2 ・ CF_3 関係を表している。これは、「技術領域中心」であり、技術領域の3項目を同じにする2つ以上のタイプを列挙したものである。ここでは、タイプ共通性を持たない、

単一タイプの型は省略してある。

これを見ると、技術領域の3項目を同じにする2つ以上のタイプは、比較的多く観察される。比較的多くのタイプが、技術レンジ(技術範囲)を同じくしていると表現できよう。

① 例えば、「1 ラテ送信・7 番組制作・10 ニュメデ」という順位の技術レンジは、20営業収益中上、15資産総額中上、31従業員中上、および2 テレビV局という4つのタイプがこれを採用している。これらは、風土まで同じレンジというわけにはいかないが、ただ、20営業収益中上と15資産総額中上は、「8 目標明確・19積極活動」の2位まで、同じ風土レンジを持っている。この意味で、この二つのタイプは、共通の技術・風土モデルを提示しているといえよう。

② (6)と(7)の21営業収益大、43放送会社、および27当期利益大の3つのタイプも、「7 番組制作・10ニューメデ—19積極活動・3 統合雰囲気」という共通モデルを持っている。(後者の2つは、技術領域の5 番組開発も含む。)

③ さらに、28従業員小と17営業収益小は、「14不明・5 番組開発・6 番組編成」という3つの技術レンジと「8 目標明確・2 業績明確・16新規関心」という3つの風土レンジ(さらには23人材育成を加え4つのレンジ)を形成している。この二つのタイプの性格は、技術に必ずしも十分な関心を払わず、既存の番組の開発と編成に注目し、8 目標明確・2 業績明確・16新規関心という風土を形成しようと考えている。まさに、共通の TA_1 ・ TA_2 ・ TA_3 - CF_1 ・ CF_2 ・ CF_3 モデルを作っているといえよう。

以上示した3つのケースは、経営規模が、それぞれ中上、大、および小のタイプに特徴的であると大旨いうことができる。それというのも、同一のモデルを示す幾つかのタイプは、同じ会社を含むことが多いからである。このように、経営規模の違いによってモデルが異なることは、下記の「技術・風土の適合集中化と適合多様

表4 民放社のタイプ別 TA₁・TA₂・TA₃
—CF₁・CF₂・CF₃の類型化—技術領域中心

(単一のタイプの型は省略する)

(1) 1 ラテ送信・7 番組制作・10 ニュメデ	20 営業収益中上26社
*—8 目標明確・19 積極活動・18 創意雰囲気	15 資産総額中上22社
*—8 目標明確・19 積極活動・26 一体感	31 従業員中上 14社
—19 積極活動・8 目標明確・26 一体感	2 テレビV局 7社
—19 積極活動・12 信賞必罰・18 創意雰囲気	
(2) 1 ラテ送信・10 ニュメデ・7 番組制作	1 ラ・テ兼営局24社
—19 積極活動・8 目標明確・3 統合雰囲気	32 従業員大 16社
—19 積極活動・31 不明・18 創意雰囲気	
(3) 5 番組開発・6 番組編成・7 番組制作	18 営業収益中下10社
—3 統合雰囲気・8 目標明確・26 一体感	13 資産総額中下12社
—26 一体感・8 目標明確・3 統合雰囲気	
(4) 5 番組開発・10 ニュメデ・1 ラテ送信	8 中部・北陸 9社
—8 目標明確・3 統合雰囲気・28 信頼雰囲気	7 関東・甲信越・静岡13社
—19 積極活動・3 統合雰囲気・7 個人接触	
(5) 7 番組制作・1 ラテ送信・10 ニュメデ	44 一般株式会社15社
—8 目標明確・26 一体感・18 創意雰囲気	37 テレビ東京 3社
—18 創意雰囲気・2 業績明確・19 積極活動	
(6) 7 番組制作・10 ニュメデ・1 ラテ送信	3 テレビU局 31社
—8 目標明確・26 一体感・3 統合雰囲気	21 営業収益大 16社
*—19 積極活動・3 統合雰囲気・31 不明	14 資産総額中 23社
—19 積極活動・8 目標明確・3 統合雰囲気	
(7) 7 番組制作・10 ニュメデ・5 番組開発	43 放送会社 5社
*—19 積極活動・3 統合雰囲気・7 個人接触	27 当期利益大 13社
*—19 積極活動・3 統合雰囲気・26 一体感	
(8) 10 ニュメデ・1 ラテ送信・7 番組制作	25 当期利益中 8社
—8 目標明確・19 積極活動・23 人材育成	16 資産総額大 14社
—19 積極活動・3 統合雰囲気・18 創意雰囲気	26 当期利益中上 23社
—28 信頼雰囲気・8 目標明確・19 積極活動	
(9) 10 ニュメデ・7 番組制作・1 ラテ送信	5 北海道・東北14社
*—8 目標明確・19 積極活動・3 統合雰囲気	33 NTV 19社
*—8 目標明確・19 積極活動・18 創意雰囲気	
(10) 14 不明・5 番組開発・6 番組編成	
**—8 目標明確・2 業績明確・16 新規関心・23 人材育成	28 従業員小10社
**—8 目標明確・2 業績明確・16 新規関心・23 人材育成	17 営業収益小11社
—8 目標明確・3 統合雰囲気・5 コミュニケ	12 資産総額小 11社

注 * 技術と風土の2位までの項目が、同一であるタイプを示す。

** 技術と風土の3位までの項目が、同一であるタイプを示す。

表5 民放社のタイプ別 TA₁・TA₂・TA₃
—CF₁・CF₂・CF₃の類型化—風土形成中心

(単一のタイプの型は省略する)

(1) 5 番組開発・6 番組編成・7 番組制作 5 番組開発・10 ニュメデ・6 番組編成 14 不明・7 番組制作・5 番組開発 —3 統合雰囲気・8 目標明確・26 一体感	18 営業収益中下10社 23 当期利益小 11社 29 従業員中下 12社
(2) **14 不明・5 番組開発・6 番組編成 **14 不明・5 番組開発・6 番組編成 —8 目標明確・2 業績明確・16 新規関心	28 従業員小 10社 17 営業収益小 11社
(3) 10 ニュメデ・7 番組制作・1 ラテ送信 1 ラテ送信・7 番組制作・10 ニュメデ —8 目標明確・19 積極活動・18 創意雰囲気	33 NTV 19社 20 営業収益中上26社
(4) 10 ニュメデ・1 ラテ送信・7 番組制作 14 不明・4 ラテ送信・7 番組制作 —8 目標明確・19 積極活動・23 人材育成	25 当期利益中 8社 22 当期利益欠損15社
(5) 5 番組開発・10 ニュメデ・1 ラテ送信 7 番組制作・10 ニュメデ・5 番組開発 —19 積極活動・3 統合雰囲気・7 個人接触	7 関東・甲信越・静岡 13社 43 放送会社 5社
(6) 1 ラテ送信・10 ニュメデ・7 番組制作 7 番組制作・10 ニュメデ・1 ラテ送信 10 ニュメデ・1 ラテ送信・5 番組開発 —19 積極活動・8 目標明確・3 統合雰囲気	1 ラ・テ兼営局24社 14 資産総額中 23社 42 新聞社 15社

注** 技術と風土の3位までの項目が、同一であるタイプを示す。

化」や「技術・風土の適合行動」においてもみられる。

他方、風土レンジの共通モデルは、表5「民放社のタイプ別 TA₁・TA₂・TA₃・CF₁・CF₂・CF₃の類型化—風土形成中心」に見られる。これによると、風土形成の3項目を同じにする2つ以上のタイプが幾つかある。技術領域と比べて、風土形成の共通モデルが少ないのは、それだけ風土形成の項目が多様であり、固定的でないことを意味している（技術項目の回答結果の比率は、風土項目の比率より高い。本項48—9頁）。「技術領域中心」で触れたように、28従業員数小と17営業収益小の2つのタイプは、「風土形成中心」でも同様に(2)「8目標明確・2業績明確・16新規関心」という3つの風土レンジと「14不明・5番組開発・6番組編成」という3つの技術レンジを共有していること

が分かる。

VI 技術・風土の適合集中化と適合多様化

1 技術領域・風土形成ベスト10項目集中度の意味

TA-CF 関係に関する適合ポイントと適合レンジに続いて、適合の集中度の問題に入りたい。表1と表2に戻って、TA-CF 関係のベスト10項目について、タイプ別集中度を見ることにしよう。両表には、TA-CF 項目の適合度の比率がそれぞれ示してある。この比率は、チェック社数をチェック総数で除したものである。この比率の数値は予想外に低いだが、このことはTA-CF の適合項目数が多く、この適合関係の範囲が広範に亘ること意味する。

表2は、兼営社について、この比率の高い順に適合項目10個を集め、この10個の比率の合計

すなわち集中度を計算し、一覧表にしたものである。この集中度の高低は、集中度と分散度を示し、TA-CF 適合関係の単一性と多様性を提示している。なお、集中度を計算するときに、ぴたり10位に満たない時は、どのように扱ったら良いのであろうか。ベスト10の10個を満たすさい、丁度10個になるときは良いが、10個に満たないことがある。しかも、次の順位のTA-CF項目を入れるとベスト10を超えてしまうときは、公平のため恣意的に埋めないで、不足のままとした。ただ集中度の比較のため、次の順位の項目の比率だけを、全部で10個になるように計算し、括弧内に示した。

2 技術領域・風土形成ベスト10項目のタイプ別集中度—適合の多様性

表6「技術領域・風土形成ベスト10項目のタイプ別集中度」は、46のタイプについて、TA-

CFの集中度を見たものである。ここで集中度が高いということは、特定のTA-CF群が、そのタイプで単一的に選択されていることを意味し、他方集中度が低いことは、TA-CF群が分散し、多様化していることを示している。

表6では、集中度を「40%以上」など5つの高低の区分に分け、それぞれの欄に、1 ラジオ・テレビ兼営単独、2 地域、3 資産総額、4 営業収益、5 税引前当期利益、6 従業員数、7 テレビネット系列、および8 筆頭株主の順に、46のタイプの集中度を記入した。

この表を見ると、規模・活動の小さいタイプの局は集中度が高く、これに対して規模・活動の大きいタイプの局は集中度が低い。これは所属する会社の数の大小にもよるが、むしろ技術領域の広狭、そして風土形成の色合いの違いによるものと考えられる。例えば、営業収益について「小」(11社)は集中度が高く、「中上」

表6 技術領域・風土形成ベスト10項目のタイプ別集中度

(全体83社 16.78%)

40%以上	30~40%	25~30%	20~25%	15~20%
			1 兼営局 20.2%	3 テレビU 19.1%
			2 テレビV 24.5%	4 ラジオ 19.7%
	8 中部北陸 35.1%	7 甲信信静 26.6%	6 東京 20.2%	5 北海東北 16.7%
		9 近畿 25%	11 九州沖縄 20.2%	
		10 中国四国 25.5%		
	12 資産小 34.9%		13 資産中下 24.3%	14 資産中 18.9%
17 収益小 43.4%	18 収益中下 36.6%		15 資産中上 22.6%	16 資産大 17.2%
	22 当期欠損 39.3%	23 利益小 29.7%	19 収益中 22.3%	20 収益中上 19.3%
		25 利益中 28.9%	21 収益大 20.2%	
28 従業員小 43.2%		29 従業員中下 29.7%	24 利益中下 22.8%	26 利益中上 19.0%
	36 ANB 31.8%	33 NTV 26.6%	31 従業員中上 24.6%	27 利益大 18.9%
	37 テレ東京 34.9%		39 その他 21.6%	30 従業員中 16.3%
	38 圏域U局 30.6%			32 従業員大 18.7%
	43 放送会社 31.5%	40 個人 27.1%	41 地方団体 20.4%	34 TBS 17.9%
		46 公表せず 29.9%	42 新聞社 24.3%	35 CX 18.7%
			45 複数株主 21.3%	44 一般会社 19.1%

(26社)は低い。これは、社数、技術範囲、風土形成において、後者の方が数が多く、分散的であり、その結果適合ポイントが多様であることを意味している。

このさい、「小」と「中上」の集中度の違いを見るためには、それぞれに共通のTA-CF項目とタイプ独自のTA-CF項目とを区分して分析すると、役に立つ(前掲書、5章168頁以降、8章299頁以降、参照)。すなわち、かつての検証で理解できたことであるが、集中度の高いタイプと低いタイプについては、両者のタイプに共通な項目と、それぞれに独自の項目とがある。共通項目は問題ないとして、独自項目は集中度の低いタイプのほうが数が多い。それだけ、TA-CFの適合範囲が広く、多様化が進んでいるという。

ここで、表6から、集中度が「40%以上」「30~40%」と高いタイプを、記すと次の通りである。17収益小、28従業員小、8中部北陸、12資産小、18収益中下、22当期欠損、36ANB、37テレ東京、38県域U局、および43放送会社である。これらは、適合の度合いや範囲の小さいタイプであり、小規模で、ローカル局といわれる局が多く含まれている。

他方、「15~20%」と集中度が低いタイプを列挙すると、次の通りである。3テレビU、4ラジオ、5北海東北、14資産中、16資産大、20収益中上、26利益中上、27利益大、30従業員中、32従業員大、34TBS、35CX、および44一般会社である。これらは、多様な技術・風土の適合ポイントを持ち、規模が大きく、キイ局といわれる会社も含まれている。

ちなみに、集中度が高い(43.4%)営業収益「小」と集中度が低い(19.3%)営業収益「中上」とを、項目について対比してみよう。営業収益「小」は、「14不明—19積極活動 3社5.66%」、「14不明—23人材育成 3社5.66%」、「14不明—26一体感 3社5.66%」、「14不明—5コミュニケ 2社3.77%」、「5番組開発—8目標明確 2社3.77%」、「6番組編成—8目標

明確 2社3.77%」、「14不明—8目標明確 2社3.77%」、「14不明—12信賞必罰 2社3.77%」、「14不明—18創意雰囲 2社3.77%」、および「14不明—28信頼雰囲 2社3.77%」という適合関係を示している。ここでは、14不明が多く、技術無関心である。風土は、多様で、確定的でなく、日本的風土が少なくない。

営業収益「中上」では、1ラテ送信、10ニューメデ、7番組制作、5番組開発、9関係業務という技術領域と19積極活動、8目標明確、18創意雰囲という風土形成との組み合わせが中心である。既存の技術領域のものが多く、また合理的風土に徹していることが分かる。

Ⅶ 技術・風土の適合行動—操業度分析

1 営業収益の違いに応じた技術領域・風土形成ベスト10項目の変化の軌道—民放社全体のベスト10項目

技術領域・風土形成ベスト10項目の集中度に続いて、ベスト10項目の変化の軌道の問題を追うことにしたい。これは、一種の操業度分析ともいえるものである。表7「技術領域・風土形成ベスト10項目(民放社全体)の営業収益別ベヘビェ」は、営業収益の段階の相違に応じた、ベスト10項目の集中度(比率)の動きを跡づけたものである。いわば、会社の活動量の違いによって、技術領域・風土形成が異なるという態様を知りたいのである。

表7でいうベスト10項目というのは、左欄の通り民放社全体のTA-CFである。民放社全体のベスト10項目の比率について、表から読み取れることは次のことである。ベスト10項目の上位の項目は、営業収益の「中上」や「大」において高く、下位の項目は、営業収益の「中下」や「小」において高いということである。

この場合、営業収益の大きいところでは、「1ラテ送信—19積極活動」、「1ラテ送信—8目標明確」、「7番組制作—19積極活動」などが、適合している。これらのラテ送信・番組制作や合理的風土は、番組を送信・制作するキイ局の

表7 技術領域・風土形成ベスト10項目（民放社全体）の
営業収益別ビヘイビア

	営 業 収 益				
	小	中下	中	中上	大
1 ラテ送信—19 積極活動	——	1(0.74)	6(2.46)	7(3.17)	5(2.06)
1 ラテ送信—8 目標明確	2(3.03)	3(2.21)	3(1.23)	7(3.17)	2(0.86)
7 番組制作—19 積極活動	——	2(1.47)	5(2.05)	5(2.26)	5(2.06)
10 ニュメデー—19 積極活動	——	1(0.74)	6(2.46)	4(1.81)	5(2.06)
7 番組制作—8 目標明確	2(3.03)	3(2.21)	5(2.05)	5(2.26)	1(0.43)
10 ニュメデー—8 目標明確	2(3.03)	2(1.47)	4(1.64)	5(2.26)	2(0.86)
5 番組開発—19 積極活動	——	2(1.47)	4(1.64)	5(2.26)	2(0.86)
7 番組制作—3 統合雰囲	1(1.52)	3(2.21)	3(1.23)	1(0.45)	3(1.29)
5 番組開発—8 目標明確	3(4.55)	3(2.21)	2(0.82)	3(1.36)	1(0.43)
5 番組開発—3 統合雰囲	3(4.55)	3(2.21)	2(0.82)	1(0.45)	4(1.72)

注 欄内の前の数値 チェック社数
括弧内の数値 総チェックに対するチェック社数の比率

性格を示すものであろう。そして営業収益の小さいところでは、「5 番組開発—8 目標明確」、「5 番組開発—3 統合雰囲」などが適合しており、ローカル局を想定できる。

2 営業収益の違いに応じた技術領域・風土形成ベスト10項目の変化の軌道——タイプ別のベスト10項目

TA-CF ベスト10項目には、全体の段階において採用される共通項目と、個別の段階だけに現れる個別段階項目とがある。表8「技術領域・風土形成ベスト10項目（タイプ別）の営業収益別ビヘイビア」の通り、タイプ別（とくに営業収益の違い）に応じた、技術領域・風土形成ベスト10項目を調べて見た。この場合、各段階共通の項目は余りなく、各段階に固有な項目が比較的多いといえる。

(1) 完全な全段階項目は、見当たらない。4段階および3段階に亘る項目もない。2段階に亘る項目は、次のような形を取っている。

(2) 営業収益「大」から「中上」と「中」におよぶ項目。「1 ラテ送信—19積極活動」、「7

番組制作—19積極活動」、「5 番組開発—19積極活動」、「10 ニュメデー—19積極活動」、および「10 ニュメデー—18創意雰囲」という積極活動の風土を中心とする項目である。

(3) 営業収益「中上」から「中」と「中下」におよぶ項目。「7 番組制作—8 目標明確」、「9 関係業務—18創意雰囲」、「および「1 ラテ送信—8 目標明確」である。このように、ばらばらの結果は、段階の間の断続、共通性のないことを意味しよう。

(4) 営業収益「中」から「中下」と「小」におよぶ項目。「7 番組制作—8 目標明確」、「14 不明—19積極活動」、および「14 不明—8 目標明確」である。この段階は、技術無関心が少なくない。

(5) 営業収益「中下」から「小」におよぶ項目。「5 番組開発—8 目標明確」と「6 番組編成—8 目標明確」である。前段階の技術無関心を挽回している。

(6) 個別の段階にだけ現れる個別段階項目。

① 「大」段階の個別項目。「5 番組開発—19積極活動」と、積極活動が強い。

表8 技術領域・風土形成ベスト10項目(タイプ別)の営業収益別ビヘイビア

	収益大	収益中下	収益中*	収益中上	収益大
①	14-19(5.7%)	5-3(4.8%)	14-19(3.4%)	1-19(2.7%)	1-19(3.1%)
②	14-23(5.7%)	6-3(3.9%)	14- 8(2.7%)	1- 8(2.2%)	7-19(3.1%)
③	14-26(5.7%)	7-3(3.9%)	(3- 8 2.0%)	10- 8(1.9%)	5-19(2.2%)
④	14- 5(3.8%)	1-8(3.9%)	(7- 8 2.0%)	7-18(1.9%)	10-19(2.2%)
⑤	5- 8(3.8%)	5-8(3.9%)	(9- 8 2.0%)	5-19(1.9%)	10- 3(1.8%)
⑥	6- 8(3.8%)	6-8(3.9%)	(10- 8 2.0%)	7-19(1.9%)	10-18(1.8%)
⑦	14- 8(3.8%)	7-8(3.9%)	(10-12 2.0%)	10-19(1.9%)	4-19(1.8%)
⑧	14-12(3.8%)		(9-18 2.0%)	7- 8(1.6%)	6-19(1.8%)
⑨	14-18(3.8%)		(10-18 2.0%)	1-18(1.6%)	
⑩	14-28(3.8%)		(10-23 2.0%)	9-18(1.6%)	
			(3-26 2.0%)		
			(7-26 2.0%)		

*収益中は、条件の上では2項目しかないが、比較のために敢えてその次の順位のもの10個を列挙した。

②「中上」の個別項目。「10ニューメデー8目標明確」,「7番組制作—18創意雰囲」,そして「1ラテ送信—28信頼雰囲」と、多様である。

③「中」の個別項目。目標明確の風土を中心とした「3データ処理—8目標明確」,「9関係業務—8目標明確」,「10ニューメデー8目標明確」である。「10ニューメデー12信賞必罰」,「10ニューメデー23人材育成」とニューメディアも見られる。「3データ処理—26一体感」,「7番組制作—26一体感」と日本的風土もある。

④「中下」の個別項目。統合雰囲気という日本の風土が多い。「5番組開発—3統合雰囲」,「6番組編成—3統合雰囲」,「7番組制作—3統合雰囲」。

⑤「小」の個別項目。14不明関係の項目であり、「14不明」と組み合わせられる風土は、「5コミュニケ」,「12信賞必罰」,「18創意雰囲」,「23人材育成」,「26一体感」,「28信頼の雰囲」と多様で、不確定である。

VIII むすび

われわれは、戦略目的の視点に立って、民間放送会社の技術項目と風土項目との対応を試みてきた。技術については、技術の革新・深化で

はなく、技術の領域・幅というテーマを扱ったのであり、技術基盤のある新規事業に進出する企業の潜在力の大きさと範囲をクローズアップしたいと考えた。民放社が、①関連する技術(ニューメディアなど)、②副業や関係会社の技術(新聞・出版など)、③全く新しい技術(新素材、バイオテクノロジーなど)、そして④既存の技術の中で、どのような技術領域をカバーしているかを、職場で働く人々の価値観との関連性の下で捕捉しようとした。

そして、TA-CF関係の適合について理論化を図ったのであるが、この対応によって、技術の領域ごとに必要とされる風土を示すだけでなく、風土によって刺激され革新されるべき技術領域をも指摘することができると考えた。両者の対応の典型的な結果は、技術領域として1ラジオ・テレビの送信領域、7番組の制作領域、5番組の開発領域という既存の技術領域に、10ニューメディアの領域が加わっている。他方、風土形成として、19積極的活動への志向と8目標の明確化が中心となり、3従業員間の統合的雰囲気、18創意工夫の雰囲気、および26一体感の醸成が多くみられた。これらの両者が、互いに組み合わせあって、経営戦略上の技術・風土の適

合ポイントを形成しているのである。

技術・風土適合の適合ポイントを全タイプについて一覧すると、民放社における適合ポイントのネットワークの形成を見ることができる。主要な技術領域は10種類であり、風土形成は7種類にのぼる。これらの相互の関係によって、27個のさまざまな技術・風土適合ポイントが網羅されていたのである。

とくに、 n の多い TA_n-CF_n の型で、しかも幾つかのタイプに共通した TA_n-CF_n モデルを捜し出すことが、重要である。技術領域の3項目（技術レンジ）を同じにする2つ以上のタイプは比較的多く、幾つかのタイプが技術レンジ（技術範囲）を同じくしていることが分かった。経営規模が、大、中、小などのタイプは、それぞれに特徴的なモデルを持っていると大旨いうことができよう。それというのも、同一のモデルを示す幾つかのタイプは、同じ会社を多く含んでいるからである。

TA-CF の集中度の問題については、46のタイプについて、集中度を算定した。ここで、集中度が高いということは、TA-CF 群が、そのタイプで単一的に選択されていることを意味し、他方集中度が低いことは、TA-CF 群が分散し、多様化していることを示している。

集中度を「40%以上」など5つの高低の区分に分け、それぞれの欄に、1ラジオ・テレビ兼営単独、2地域、3資産総額、4営業収益、5税引前当期利益、6従業員数、7テレビネット系列、および8筆頭株主の順に、46のタイプの集中度を記入した。この表を見ると、規模・活

動の小さいタイプの局は集中度が高く、これに対して規模・活動の大きいタイプの局は集中度は低い。これは、所属する会社の数の大小にもよるが、むしろ技術領域の広狭、そして風土形成の色合いの違いによるものと考えられる。

最後に、TA-CF ベスト10項目の変化の軌道を追ったが、会社の活動量の違いによって、技術領域・風土形成の適合形態が異なる。(1)まず、民放社全体のベスト10項目について、上位の項目は、営業収益の「中上」や「大」において高く、下位の項目は、営業収益の「中下」や「小」において高い。

(2)次に、タイプ別のベスト10項目については、完全な全段階項目は見当たらず、4段階および3段階に亘る項目もない。2段階に亘る共通項目は、営業収益「大」から「中上」と「中」におよぶ項目などという形で見られ、各段階をある程度特徴づけている。また、個別の段階にだけ現れる個別段階項目は、「大」、「中上」などと、その段階を特徴づけている。

技術領域と風土形成とを対応し、適合ポイント、適合レンジ、適合集中度、適合ビヘイビアを分析してきたが、この分析は、技術領域ごとに必要とされる風土を示すだけでなく、風土によって刺激され革新されるべき技術領域をも指摘している。企業には、このような適合関係のネットワークが網羅されていることが理解できよう。今後は、このような適合関係の個々について、その背景、理由、実態などを検討することが必要であると考えている。

[おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授]