



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION  
**KOBE UNIVERSITY**  
ROKKO KOBE JAPAN

2008-27

放送倫理の適用と推進における課題と対策  
～民間放送を事例として～

那須 恵太郎

Current Management Issues



# 論文題目：『放送倫理の適用と推進における課題と対策 ～民間放送を事例として～』

<b>第1章</b>	<b>はじめに - 本研究の目的と課題 -</b>	1
<b>第2章</b>	<b>放送倫理</b>	2
第1節	放送局の倫理性を維持するための構造	2
第2節	法定システム	2
第3節	自主システム	3
第4節	放送倫理基本綱領	4
<b>第3章</b>	<b>先行研究レビュー</b>	5
<b>第4章</b>	<b>民間放送において放送倫理が機能不全に陥る原因</b>	7
第1節	民間放送におけるビジネスモデルからの検証	7
第1項	収益構造における放送倫理の適用と推進の検証	7
第2項	番組制作の仕組みにおける放送倫理の適用と推進の検証	15
第2節	民間放送における専門職倫理からの考察	16
第3節	放送倫理の適用と推進についての分析	19
第1項	倫理のマネジメントコントロール	19
第2項	「倫理のマネジメントコントロール」の視点による、放送倫理の構造分析	22
第4節	小括	23
<b>第5章</b>	<b>研究事例について</b>	25
第1節	調査対象企業「関西テレビ放送株式会社」選定の理由	25
第2節	健康情報バラエティ番組「発掘！あるある大事典」における番組捏造事件	25
第3節	事件後の取り組みについての分析	29
<b>第6章</b>	<b>インタビュー調査</b>	36
第1節	インタビュー調査デザイン	36
第2節	関西テレビ放送株式会社におけるインタビュー調査デザインおよび分析結果	36
第1項	「関西テレビ倫理・行動憲章」の導入経緯	37
第2項	「放送倫理の制度内容および機能について」の検証	37
第3項	「専門職倫理に影響する、組織の外的要因」の問題についての検証	38
第4項	「専門職倫理に影響する、組織の内的要因」の問題についての検証	40
第5項	「制度、組織双方に関与」する問題についての検証	41
第6項	「関西テレビ倫理・行動憲章」の作成および研修と放送倫理の研修に対する効果	41
第3節	放送倫理・番組向上機構におけるインタビュー調査デザインおよび分析結果	42
第1項	「専門職倫理に影響する、組織の内的要因」の問題についての検証	43

第4節 関西テレビ放送株式会社および放送倫理・番組向上機構におけるインタビュー調査の分析結果のまとめ	44
<b>第7章 まとめ</b>	46
第1節 本研究における発見事項とインプリケーション	46
第2節 本研究の限界と展開可能性	48
<b>参考文献</b>	49
<b>参考放送番組</b>	51
<b>資料</b>	51
<b>参考ホームページ</b>	52

## 第1章 はじめに - 本研究の目的と課題 -

現代の企業では業務がさまざまな専門領域に分化しているが、近年の企業における業務の専門分化には二つのタイプが存在する。ひとつはいわゆる単純労働への分化であり、一方は当該業務自体に自律性が要求される専門職への分化である。前者では業務において自律的な判断を求められることはないが、後者では専門業務へ分化していくに従って、専門的な知識と経験に基づく判断がより必要とされる。

本来、自律性が要求されるような専門業務には、自らの業務と技量の基準を自己規定する職業横断的な倫理基準が必要となる。しかし日本の組織文化には、縦割りの組織の枠を越えて、職業横断的に横に結びつくことは、一部の古典的な専門職を除いてほとんど存在することがなかった。例えば、医師会、弁護士会、会計士会などの古典的な専門職には専門職倫理綱領もあれば、横断的な職能団体も存在する。しかし産業化の発展に伴い誕生した企業内専門職、例えば自動車のエンジン設計者等現代の工学エンジニアの場合はメーカーごとに雇用されている状況で、工学倫理こそあれその業種に特化した倫理綱領はなく、横に結びつく多元的組織も本質的には存在しない。さらに90年代以降の産業界ではIT化の進展に伴い、情報産業の成長が著しい。技術系専門職のSEや、クリエイティブ職のCGデザイナーまで、専門職が多岐にわたるうえに細分化している傾向がある。こうした状況の中では、職業横断的な倫理基準を作ることさえままならない。ならば、品質を担保する裏付けは一体何になるのだろうか？

例えば放送局をはじめとして情報を取り扱う産業には、ジャーナリストや番組制作者という専門職が存在し、専門職倫理を備えながらも、それに反して誤報や捏造等倫理違反事例が後を絶たない。情報という言葉には「敵情の報知」という語源が示すように、「不安定で不確実な状況を知らせる」<sup>1</sup>という意味があり、Lovelock(1996)によれば無体財である情報は、品質管理ができないという<sup>2</sup>。情報が元々不安定で不確実な要素があり、仕組みで品質を管理することが無理ならば、品質を担保するものは人材の能力であり、人材の倫理性ということになる。しかし、放送局をはじめとして情報を取り扱う産業では、誤報や捏造等倫理違反事例が後を絶たない。このことから浮かび上がる疑問は、以下の通りである。

『企業内専門職の有する専門職倫理が、企業組織において機能不全に陥る要因は何なのか？』

現代の組織内における専門職倫理は、日々の経済的競争や人材間における精神的摩擦、さらには職能と公共的社会との関わりなど、常にさまざまなプレッシャーに直面し、その適用と推進において常に困難な状況にさらされている可能性が高い。

本研究は以上のような問題意識のもとで、「専門職倫理を企業組織で適用し推進させる要因を明らかにする」ことを目的とした。これを民間放送における放送倫理を通して事例研究に取り組むことにする。この研究における民間放送とは、社団法人日本民間放送連盟に加盟するテレビ局127社(ラジオ兼営局含む)を指す。

<sup>1</sup> 小野(2005) 347-351頁。

<sup>2</sup> Lovelock(1996) pp.9-15.

## 第2章 放送倫理

### 第1節 放送局の倫理性を維持するための構造

放送局が倫理性を維持するための基準には二つのタイプが存在する。ひとつは法律で義務づけられている「法定システム」。あとひとつは、業界団体および企業ごとのルールとなる「自主システム」である。放送業界の場合、基準の具体的な内容は、法律によると放送法第三条の三「放送番組の編集の基準（以下、「番組基準」と略す）」が規定し、各放送局においては独自に設けられた「放送基準」により示される。さらに放送業界で統一された倫理綱領「放送倫理基本綱領」も存在する。これは自主システムの最高位に位置づけられ、「放送基準」を遵守し機能させるための精神綱領である。これらの関係性を図2-1で示す。図からも分かるように、放送局の倫理性は、法定システムと自主システムの、少なくともそれぞれが三層構造を備える二つのシステムにより維持される仕組みになっている。

	法定システム	
↑ 上位 ↓ 下位	放送法	「放送の目的」 「放送番組編集の自由」 「放送番組編集基準」
	法的義務	各社ごとの「番組基準」
	担保組織	各社ごとの「番組審議会」

	自主システム (民間放送の場合)		自主システム (NHKの場合)
↑ 上位 ↓ 下位	業種制定倫理	放送倫理基本綱領	放送倫理基本綱領
	業界制定倫理(規範)	民放連 放送基準 民放連 報道指針	日本放送協会 番組基準
	組織制定倫理	各社ごとの ガイドライン	各部門ごとのガイドライン

図 2-1 放送局の倫理性を維持するための構造

出典：花田(1997) 146頁をもとに、筆者が作成。

### 第2節 法定システム

NHK と民間放送では、1950年に施行された放送法を遵守して事業を展開している。放送法では第一章の二「放送番組の編集等に関する通則」により放送番組の基準を明示し、中でも第三条<sup>3</sup>で「放送番組の編集の自由」を明確に規定した。そして放送を実施する際に放送局側で自主自律的に守るべき基準が、第三条二の「国内放送の放送番組の編集等」に四

<sup>3</sup> 放送法第三条「放送番組は、法律に定める権限に基づく場合でなければ、何人からも干渉され、又は規律されることはない。」

つ挙げられる。これを「番組編集準則」といい、NHK と民間放送に準用されるものである。

さらに第三条の三「番組基準」の規定を、各放送局が自らの規定に適用させたものが、各社の放送基準（もしくは各社の番組基準）となる。そして番組編集準則と番組基準を踏まえて、各社は番組制作を実施する

### 第3節 自主システム

自主システムとしての『民放連 放送基準』は1951年10月12日に制定され、その後17回の改訂を経ている。民放連会長に直属する放送基準審議会が、運用についての最高機関になっている。『民放連 放送基準』は当初、放送倫理綱領として作成され<sup>4</sup>、現在でも民間放送各社にとって大変重視されている基準である。理由としては、民間放送各社が放送において法的義務を負う「番組基準」の大半が、『民放連 放送基準』に準じて制定されているためだ。従って、放送法により民間放送が義務を負う「番組基準」の実態は、大半が『民放連 放送基準』を何らかの形で活用しているものなのである。形式は三つに分けられる<sup>5</sup>。

『民放連 放送基準』と同一のものを、自社の放送（番組）基準として、規定する。自社独自の基準を何箇条か規定した後に、もしくは規定する前に、例えば「番組および広告の企画、制作、実施に当たって守るべき基準と限界については、日本民間放送連盟放送基準に準拠する。」というような1カ条を設ける。民放連とは別個の自社独自の基準を設ける。

これらの形式の内、民間放送での適用が最も多いのは であり、127社中100社におよぶ。は26社、 は1社のみである<sup>6</sup>。

『民放連 放送基準』の内容は、前文と18章152か条によって構成される。その中で「放送番組」とは「番組」と「コマーシャル（以下、「CM」と略す）」の双方を含むと定義され、基準の考え方はテレビ・ラジオの「番組」と「CM」の双方に適用される。

一方で、NHKでは自主システムとして独自の放送基準である『日本放送協会番組基準』を規定している。基準は「国内番組基準」と「国際番組基準」の二つが規定されている。

「国内番組基準」は、NHKが「全国民の基盤に立つ公共放送の機関として、何人からも干渉されず、不偏不党の立場を守って、放送による言論と表現の自由を確保し、豊かで、よい放送を行うことによって、公共の福祉の増進と文化の向上に最善を尽くす」<sup>7</sup>ことを目的に、1959年に制定された。具体的な基準は、人権や政治などに対する「一般の基準」14項目と、具体的な番組の種類ごとに規定された「各種放送番組の基準」8項目からなる。

また、「国際番組基準」はNHK特有のもので、外国人向け・邦人向け国際放送および受託協会国際放送に対して規定された基準である<sup>8</sup>。

<sup>4</sup> 『民間放送50年史』（2001）18頁。

<sup>5</sup> 『放送倫理手帳』（2008）18頁。

<sup>6</sup> 各社ホームページ等の公開資料および『放送倫理手帳 2008』民放連加盟各社ガイドライン等一覧 91-113頁より集計した。

<sup>7</sup> 詳細はNHKホームページ <http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/kijun/index.htm> より。

<sup>8</sup> 詳細はNHKホームページ <http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/kijun/kijun02.htm> より。

#### 第4節 放送倫理基本綱領

放送内容がやらせや捏造事件のように番組編集準則に違反すれば、総務省からの罰則が生じることもある。そこに至らないまでも、総務省はこの準則をはじめとする「放送番組の編集等に関する通則」を根拠として、行政指導という名目で放送内容に対する干渉をこれまで数多く行っている。こうした事態を招くことなく、放送事業者としての法律に基づく責務を自律的に全うするため、放送に携わるすべての人々が遵守すべき自律的な倫理が改めて必要とされた。

1990年代に入って真実でない報道を行った放送局が相次ぎ、さらに1993年早々に民間放送とNHKによるやらせ問題が発覚した<sup>9</sup>ことを受けて、放送業界の中で自律的な倫理の必要性がさらに高まった。こうした経緯を踏まえて民放連とNHKではそれぞれ放送倫理綱領の作成の準備を進めていた。

1996年3月に起きたTBS「坂本弁護士インタビュービデオ事件」<sup>10</sup>を引き金に、民放連では同年5月の理事会で「放送倫理綱領の作成」など放送倫理水準の向上を図る具体策の実施に取りかかることを確認した。その後準備を進めていたところNHKから共同制作の申し出が行われた。これを受けて、NHKと民放連それぞれの放送基準や放送法の番組編集準則や番組基準との整合性を保ち、その運用・利用形態として自主システム最高位の“放送界全体を律する精神綱領”として、「放送倫理基本綱領」が1996年9月に規定された。

放送倫理という用語は、この「放送倫理基本綱領」通称である。適用は民間放送とNHKに共通している。以下に条文を列記する<sup>11</sup>。

##### <放送倫理基本綱領>

放送は、その活動を通じて、福祉の増進、文化の向上、教育・教養の進展、産業・経済の繁栄に役立ち、平和な社会の実現に寄与することを使命とする。

放送は、民主主義の精神にのっとり、放送の公共性を重んじ、法と秩序を守り、基本的人権を尊重し、国民の知る権利に依って、言論・表現の自由を守る。

放送は、いまや国民にとって最も身近なメディアであり、その社会的影響力は極めて大きい。われわれは、このことを自覚し、放送が国民生活、とりわけ児童・青少年および家庭に与える影響を考慮して、新しい世代の育成に貢献するとともに、社会生活に役立つ情報と健全な娯楽を提供し、国民の生活を豊かにするようにつとめる。

放送は、意見の分かれている問題については、できる限り多くの角度から論点を明らか

<sup>9</sup> 例えば、1992年11月4日 朝日放送『素敵にドキュメント』“やらせ”事件、1993年NHK『NHKスペシャル ムスタン王国』“やらせ”事件など。事件例について詳しくは『放送倫理手帳2008』(2008)75-81頁。

<sup>10</sup> 1989年10月26日、TBS番組『3時にあいましょう』がインタビューした坂本堤弁護士の未放送取材テープを、オウム真理教(当時)の幹部に見せた。この内容から「オウム真理教被害者の会」発起人である坂本弁護士の被害者弁護方針がオウム真理教にとって対抗する存在だということが明確になる。その後、10月31日にオウム真理教幹部3人が強引に同弁護士事務所を訪れ交渉するが、決裂。11月4日には同弁護士が殺害されるに至った。詳しくは、「坂本弁護士と家族を救う全国弁護士の会ホームページ」<http://www.mars.dti.ne.jp/takizawa/mas19.html> より。

<sup>11</sup> 『民放連 放送基準解説書2004』(2004) ~ 頁。

にし、公正を保持しなければならない。

放送は、適正な言葉と映像を用いると同時に、品位ある表現を心掛けるようにつとめる。また、万一、誤った表現があった場合、過ちをあらためることを恐れてはならない。

報道は、事実を客観的かつ正確、公平に伝え、真実に迫るために最善の努力を傾けなければならない。放送人は、放送に対する視聴者・国民の信頼を得るために、何者にも侵されない自主的・自律的な姿勢を堅持し、取材・制作の過程を適正に保つことにつとめる。

さらに、民間放送の場合は、その経営基盤を支える広告の内容が、真実を伝え、視聴者に役立つものであるように細心の注意をはらうことも、民間放送の視聴者に対する重要な責務である。

放送に携わるすべての人々が、この放送倫理基本綱領を尊重し、遵守することによってはじめて、放送は、その使命を達成するとともに、視聴者・国民に信頼され、かつ愛されることになることと確信する。

以上

組織原理が異なる NHK と民間放送であるが、両社共通の基準として「放送番組編集準則」（第三条の二）が放送法によって法制化されている。しかし両社は「放送倫理基本綱領」を制定したことで、法律による他律性を越えて、「自主的に『倫理』レベルで両者をコンバージョンしたのである」<sup>12</sup>と、花田(1997)はその意義を強調している。ただ、放送倫理はあくまで放送の倫理性を担保するものとして規定されているが、専門職倫理なのか、経営倫理なのか、その位置づけは明確でない。現在 NHK および各民間放送では「放送倫理徹底への取り組み」が行われている。しかしその後も捏造事件が絶えないことから判断すると、各社において十分に機能しているとはまだ言い難い。

### 第3章 先行研究レビュー

ここでは放送倫理についての先行研究をレビューし、残されている課題を明らかにする。

放送倫理が導入される経緯や、倫理違反事例について考察された研究には、丹羽(2004)がある。この中で丹羽は、放送倫理が制定された 1996 年以降において NHK と在京キー局<sup>13</sup>とが実施した「放送倫理徹底への取り組み」、および 1997 年に民放連が制定した「日本民間放送連盟 報道指針」<sup>14</sup>（以下、「報道指針」と略す）について取り上げる。報道指針は民放連による「取材・報道に関するガイドライン」で、前文と「報道の自由」「報道姿勢」「人権の尊重」「報道表現」「透明性・公開性」の五つの項目により構成される。しかし、両者の制定後にも放送倫理に違反する事例が絶えないことから「社会の公器を果たしていない」<sup>15</sup>と指摘する。放送倫理そのものには罰則規定がなく、あくまで「自戒の綱領」<sup>16</sup>であることを踏まえれば、倫理違反事例に対して「厳罰規定まで入れるべきだ」という規制包囲網を

<sup>12</sup> 花田(1997) 146 頁。

<sup>13</sup> 在京キー局とは、日本テレビ、フジテレビ、東京放送（TBS）、テレビ朝日、テレビ東京の、各民間放送系列の中核を成す、東京に本社を置く五つの民間放送局の総称である。

<sup>14</sup> 『民間放送 50 年史』 455 頁に掲載。

<sup>15</sup> 丹羽(2004) 99 頁。

<sup>16</sup> 『民間放送』1996 年 9 月 23 日号 NHK 川口幹夫会長（当時）発言より引用。



打破するには、それが不必要であることを実績で証明する以外はない」<sup>17</sup>と厳しく訴える。

また、放送局において倫理が番組制作や報道活動で十分に機能が発揮されない理由について検討されたものには、まず渡辺(2004)がある。この中で渡辺はメディアの倫理を「メディアによる『オーディエンス(視聴者・読者)の知る権利にたいする奉仕』という職務的責任(duty)に忠実であるかどうかを内外が判断する基準」<sup>18</sup>と定義した上で、「メディア倫理の確定には、社会、メディア、責任の三つのキーワードの意味内容が、オーディエンスとの関係の中で検証」<sup>19</sup>される必要があるという。しかし現実には民間放送だけでなくNHKでも不祥事の発覚が続いていることから、「倫理は叫ばれるだけ、謝罪はポーズだけで、関係者は改善に有効な施策を意図的に打ち出していないのではないか、あるいは、倫理を基本とした反省と改革提言だけではどうしようもないほど深刻な問題がそれらの背後には隠されており、これまでのメディア責任論、倫理の議論は有効なかがたてで行われてこなかったのではないか」<sup>20</sup>と指摘する。

次に、花田(1997)は現在のメディアが抱える倫理問題について、原因にジレンマの構造があるという。花田によれば、「言論・表現の自由」「放送の自由」とは『第一義的に市民社会の側が国家行政権力を監視し批判する政治的自由<sup>21</sup>』を指す。そして市民社会の側から見た場合、『本来「言論・表現の自由」をいう点において同盟関係ないし信託関係にあるはずの放送事業者が「社会的権力」となってしまう、そして社会が言論に関わる放送事業者をコントロールする力を持ちえないとき、国家行政に支援を求めるといふ政治選択が浮上してくるわけである。そこには市民社会と放送事業者の対立、それを調整する国家行政という権力関係の構図が出来あがってくる』<sup>22</sup>ことを指摘する。こうした状況の中でジャーナリストおよび番組制作者が持つべき倫理を『「言論・表現の自由」から派生した「メディアの自由」の制度的精神に準拠して、行為の目的と手段の照応関係を普段に調整する“自己反省過程をいかに＜善く＞行うか”ということである』<sup>23</sup>と述べ、『倫理を法でも市場でも代替できない制御資源としてメディアの中に位置づけ』<sup>24</sup>必要性を強調した。そしてこれらを制定するためには『必ず制度的仕組への影響あるいは跳ね返りが伴うはず』<sup>25</sup>であり、よって必然的に『制度的な帰結が生じる』<sup>26</sup>と予測している。

これらの放送倫理に注目した先行研究の特徴は、メディア関係者による自律的な意識改革の必要性を訴えているという点にある。しかし既存の研究が抱える課題は、次の三つに集約できるだろう。

放送倫理を組織内で機能させる必要性や方法論についての研究はない。放送倫理制定の

<sup>17</sup> 丹羽(2004) 302頁。

<sup>18</sup> 渡辺(2004) 156頁。

<sup>19</sup> 渡辺(2004) 156頁。

<sup>20</sup> 渡辺(2004) 161頁。

<sup>21</sup> 花田(1997) 152頁。

<sup>22</sup> 花田(1997) 152-153頁。

<sup>23</sup> 花田(1997) 158頁。“ ”は筆者が強調した。

<sup>24</sup> 花田(1997) 158頁。

<sup>25</sup> 花田(1997) 158頁。

<sup>26</sup> 花田(1997) 158頁。

経緯や放送局の倫理違反事例等の事象から、改善の必要性を個人の意識の問題に帰結させる論法では、具体性を持った改善案の提案とはいえない。

放送倫理が規定する倫理性と、現場の番組制作者との間で葛藤している要因が明確でない。「理解・疎通」なのか、「価値判断」なのか、「責務」なのか。先行研究では、個々の事例を通しての検証はされていない。

放送倫理の浸透による効果が定量化調査された実績がないことから、財務成果の尺度で測定するには一定の限界が存在する点について、言及されていない。

本研究では、「専門職倫理を企業組織で適用し推進させる要因を明らかにする」ことを目的として、民間放送における放送倫理を通して事例研究を行うが、研究方法としては次の方法を用いる。まず現在の民間放送のビジネスシステムや、放送倫理という制度の機能性を検証して、放送倫理の組織内での適用における課題を抽出する。そして課題を解明するために事例研究を実施し、未だ言及されていない要因をインタビュー調査により明らかにする。インタビュー調査を採択する理由は、既存の研究が抱える課題により、量的調査を行うための根拠となるアーカイバルデータが、民間放送には現在存在しないためである。

## **第4章 民間放送において放送倫理が機能不全に陥る原因**

### **第1節 民間放送におけるビジネスモデルからの検証**

#### **第1項 収益構造における放送倫理の適用と推進の検証**

放送倫理が民間放送において機能不全に陥る原因を、民間放送のビジネスモデルから検証する。まず、収益構造において放送倫理が直接影響を与えるような要因があるかどうかを見ていきたい。

民間放送で取引上の価値基準になっている指標に視聴率があり、番組視聴の評価や放送局そのものの媒体価値評価に用いられている。自社商品（この場合は番組）と広告主など他者から見た媒体価値が同じ指標によって評価されることから、各社の競争戦略が帰結するところは「視聴率の向上」であり、それを実現するための競争戦略となっている。民間放送事業において視聴率は番組編成上の重要な指標であり、CM 放送時間枠の販売価格を決定する重要な要素のひとつだ。しかし民放各局が繰り返し広げる視聴率競争が、放送倫理に違反するような番組内容や従業員および委託先の番組制作スタッフの行動を生み出す一因になっているのも事実である。そこで、視聴率が重視される背景と構造から、放送倫理の機能不全をひも解いてみる。なおここで用いる「視聴率」という用語は、株式会社ビデオリサーチ（以下、ビデオリサーチと略す）が公表している世帯視聴率のことを指す。

視聴率が放送局の価格政策に直結する例としてテレビCMを取り上げる。テレビCMには「タイムCM」と「スポットCM」の二種類がある。在京キー局での販売実績として、タイムCM（ネットタイムCM＋ローカルタイムCM<sup>27</sup>）がスポットCMよりやや多い傾向を示す。

タイムCMとは、番組提供を行う広告主によるCMを指す。視聴者側から見れば、番組の

<sup>27</sup> ネットタイムCMとは、全国一律に同時配信できるCMのことで、ローカルタイムCMとは民間放送局が事業認可されている地域にのみ配信できるCMのことである。

前後などに「この番組は...の提供でお送りします」などとアナウンスされるCMとして、認知することができる。タイムCMでは、広告主がテレビ番組の放送時間を買って、番組とCMを流しているという仕組みになる。タイムCMの売り上げは、約60%が番組制作費に活用され、約15~20%は代理店手数料、約20~25%が放送局の収益となる構造である<sup>28</sup>。

それに比べて、スポットCMの収益構造は大きく異なる。スポットCMは、放送局側があらかじめ広告主との契約で決めた時間帯や曜日などの大枠の中で、自由に放送できるCMのことである。番組提供をしない広告主のCMともいえる。主として、番組と番組の間の「ステブレ」(Station Breakの略。「SB」とも称する)の枠で放送される<sup>29</sup>。視聴者側から見た場合は、「テレビ番組の変わり目で2~3分間」に連続放送されるCMとして、区別することができる。スポットCMは世帯視聴率に大きく販売価格が左右され、その広告効果を測るための指標として用いられているのが、GRP(Gross Rating Pointの略である)である。GRPは「延べ視聴率」と訳され、スポットCMを流す放送枠でのCM放送本数<sup>30</sup>に、該当放送枠の視聴率(取引時点の前4週間の平均世帯視聴率)を積算した、そのセット(総和)である。取引の形態を例示すると、以下の通りとなる。

広告主企業の宣伝広告担当者が広告会社(「広告代理店」とも称する)に対して、「2000万円で1000GRP」と注文を出す。これは延べ視聴率1000%に達する放送枠(放送本数)を2000万円で購入したいという注文である。広告会社は、これを放送局に取り次ぐ。放送局はセットに組む放送枠がすべて世帯視聴率20%であれば、50枠(15秒CM×50本=750秒)を用意する。当然視聴率の高いゴールデンタイム(19時~22時)や、土日などにCM枠を抑えている広告会社が有利になってくる。<sup>31</sup>

【CM本数、GRPに関係する計算式】<sup>32</sup>

計算式 平均視聴率×CM本数=GRP

計算式 CRP(Cost Per Rating.視聴率1%あたりのコストを指す)×GRP=放送局の売上

計算式 広告予算÷GRP=CPR

計算式 GRP÷平均世帯視聴率=CM本数

民放連では放送基準に「CM枠の総量は、週間総放送時間の18%以内とする」という、CMの放送量に対しての自主規制を設けている。一日の放送時間が24時間である以上はCMの「売り場面積」も増えることはなく、一定量に制限されている状況である。放送局が用意できるCMの枠数は、松田(2003)によるとタイムCMで月間6000本前後、スポットCMが1万9000本前後である。しかし注文が多いからといって増枠することは物理的に不可能なので、民間放送が収益を上げるには、CMの時間当たり単価を高めることが重要な要素となる。

こうして民間放送では本業での増収を図るために、変数となる世帯視聴率を上げなければならなくなり、その結果、視聴率競争は激しさを増すことになる。簡単にいえば、視聴

<sup>28</sup> 「テレビ局の崩壊」『週刊ダイヤモンド』2007年6月28日号 35頁。

<sup>29</sup> 松田(2003) 21頁。

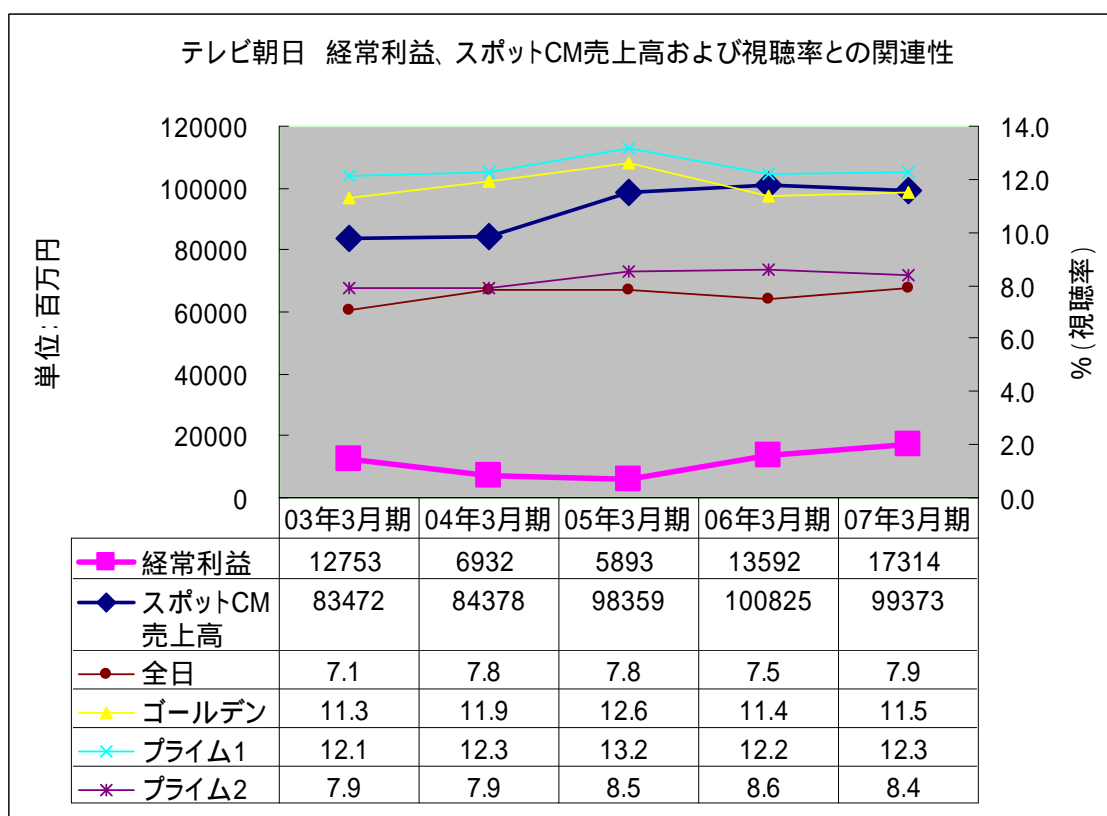
<sup>30</sup> 民間放送では、CMを放送する回数のことを「本数」と称する。

<sup>31</sup> 『増補版 電通の正体』(2006) 28頁。

<sup>32</sup> 松田(2003) 23-26頁。

率の上昇に応じてスポット CM は高く売れ、それに伴って広告会社の報酬(手数料とも称す)も増える。世帯視聴率が民放テレビと広告会社の業績を左右する決定的な数字なのである<sup>33</sup>。さらに、このスポット CM の儲けは桁外れに大きい。放送局からすれば、広告会社への報酬約 20%を差し引けば、丸ごと粗利になってしまう。つまり、在京キー局のビジネスモデルを簡単に言えば、「タイム CM からの収益をつぎ込んで視聴率が取れる番組を作り、それを『広告塔』としてスポット CM を呼び込んで、粗利を稼ぐ」<sup>34</sup>ということになる。各社ともこれを競争戦略として実践しており、近年成果を一番上げているのがテレビ朝日である。スポット CM の増収策を図ったことで経常利益を改善させてきたことが、以下の表 4-1-1 から読み取れる。

表 4-1-1 テレビ朝日 経常利益、スポット CM 売上高および視聴率との関連性



出典：03年3月期～07年3月期 テレビ朝日有価証券報告書、07年3月期テレビ朝日決算説明会資料をもとに、筆者が作成。

<注> 視聴率の分類

全日	6～24時	プライムタイム(プライム1)	19～23時
ゴールデン	19～22時	プライム2	23～25時

05年3月期には一時的に経常利益が減少するが、これはスポット CM の売上が急速に伸びたことに伴い営業費用(広告会社への報酬)が増加したためである。これ以降はスポット

<sup>33</sup> 『増補版 電通の正体』(2006) 28頁。

<sup>34</sup> 「テレビ局の崩壊」『週刊ダイヤモンド』2007年6月28日号 35頁。

CM 売上の上昇に合わせた営業費用の管理を行ったため、経常利益も上昇に転じている。スポット CM は視聴率の高いブロックほど収益性が高くなる。テレビ朝日の場合はプライム 2 (23~25 時) が一番強く、このグラフの推移もスポット CM 売上高のグラフとほぼ同じカーブを描いていることがわかる。

このように民放の収益構造にとって大変重要な指標である世帯視聴率であるが、これをはじめとする視聴率の調査は、現在ビデオリサーチが独占している。ビデオリサーチは日本の広告会社で売上高第一位に位置する電通の子会社である。電通は同社の株式の 34% を所有する筆頭株主であり、日本の広告市場において、全ての広告会社は同社の視聴率を取引データとして使用している。藤平(2007)によれば、視聴率調査が一社に独占されていることによる弊害が二つ挙げられている。

第一点は視聴率調査への「開発・改善努力の欠如」。容易に改善されないピープルメーター調査のサンプル代表制やボタン操作の整合性、デジタル放送対応の取り組みに対し、利用者であるテレビ局側からの不満が持ち上がっている。第二点は視聴率調査の契約に関わる「料金問題」で、年ごとに料金値上げを求められることへの利用者側の不満である<sup>35</sup>。さらに、取引データが公正であるためには、本来は第三者機関が視聴率調査のサンプル管理や集計等の監査を定期的実施するのが理想であるが、日本では第三者機関が存在しないためにこれらは実現していない<sup>36</sup>。こうした状況を受けて、民放連・日枝久会長(当時)は 2004 年 7 月 15 日の定例記者会見で、視聴率調査の精度向上を目指した監査の充実を鋭意検討していく旨が明らかにされた。しかし具体的なプランは示されず、議論は頓挫している。しかし「一社独占」の状況に対しての異議申し立てはこの件ぐらいで、訴訟は起きていない。理由は二つ考えられる。一つ目は、一社独占の体制になったのが 2000 年 3 月にアメリカのニールセン社が日本から事業を撤退して以降の 8 年あまりと、独占期間がまだ長期間とはいえないこと。二つ目は株主に在京キー局や在阪準キー局<sup>37</sup>などテレビ局が 23 社に加え、広告会社第二位の博報堂 DY や第三位のアサツー ディ・ケイ(以下、「ADK」と略す)もわずかながら出資しているため、視聴率調査と広告取引に関する利害関係が等しくなっていることである。このことから、テレビ CM における取引は「ルールを作った人がゲームをやっているが、そのレフェリーもやっている」<sup>38</sup>という寡占的な市場だといえる。

しかし、こうした広告取引における長年の取引慣行の現状については、利害関係の外にある中小規模の広告会社から不透明性等の問題点が指摘されていた。これを受けて公正取引委員会は 2005 年 1 月から 10 月にかけて調査を実施し、同年 11 月に『広告業界の取引実態に関する調査報告書』<sup>39</sup>を発表した。この報告書では新聞、テレビ、インターネット広告

<sup>35</sup> 藤平(2007) 202 頁。

<sup>36</sup> 藤平(2007)によれば、米国の場合、視聴率調査の監査機関が二つ存在する。ひとつは NAB (全米放送事業者協会) によって設立された“MRC”。一方は ABC、CBS、NBC の 3 大ネットワークによって設立された“CONTAM”である。それぞれの特徴については、藤平(2007) 184~185 頁に詳しい。

<sup>37</sup> 在阪準キー局とは、毎日放送、朝日放送、関西テレビ、よみうりテレビ、テレビ大阪の、各民間放送系列で在京キー局に次いで中核を成す、大阪に本社を置く五つの民間放送局の総称である。

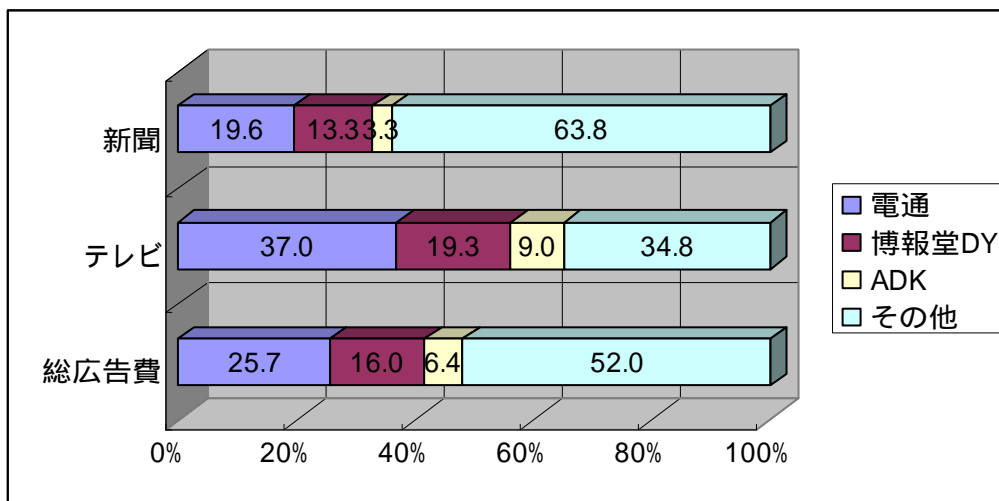
<sup>38</sup> 岩崎(2004) 196 頁。

<sup>39</sup> 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005)。広告取引の構造や

取引の状況を一瞥することができるが、今回は本研究対象であるテレビCMの状況に焦点を当てることにする。まず、取引集中の問題点として最初に挙げられているのが、有力な広告会社による市場の寡占化である。2004年の総広告費に占める広告会社の売上高は、第一位・電通が25.7%で、第二位・博報堂DYの16.0%、第三位・ADKの6.4%から抜き出ている。さらに、占有率はこれらの上位三社で48.1%にものぼり、四位以下の広告会社のシェアはいずれも3%に及ばない。このことから「広告会社の市場構造が、有力な広告会社とその他中小規模の広告会社に二極化していることが分かる」<sup>40</sup>と指摘する。特にテレビCMにおいては、表4-1-2からもわかるように、上位三社で65.3%を占める。そしてこれは、特に第一位の電通においては、一貫して増加傾向をたどっていることが、表4-1-3より見て取れる。

媒体社側へのアンケート調査では、テレビ局では年間取引高が第一位の取引先として電通を挙げる局が101社(92.7%)にもおよび、取引先が電通に集中している状況が分かる。さらに、テレビのスポットCMで問題として取り上げられたのが、『スポットCM取引における報酬格差と広告会社間の競争』である<sup>41</sup>。日本における広告取引は『媒体社が広告会社への報酬を支払うコミッション方式が中心』<sup>42</sup>である。この取引方式は、実際には二つに分かれている。13頁の図4-1-1の側である「広告会社と媒体社との取引(媒体社が広告会社に媒体枠を販売する取引)」と、側の「広告会社と広告主の取引(広告会社が広告主に媒体枠を販売する取引)」となる<sup>43</sup>。側の取引において広告会社が受け取る報酬は、媒体枠料金に一定率を乗じて求められる金額となる。

表 4-1-2 新聞広告費、テレビ広告費および総広告費に占める上位三社のシェア

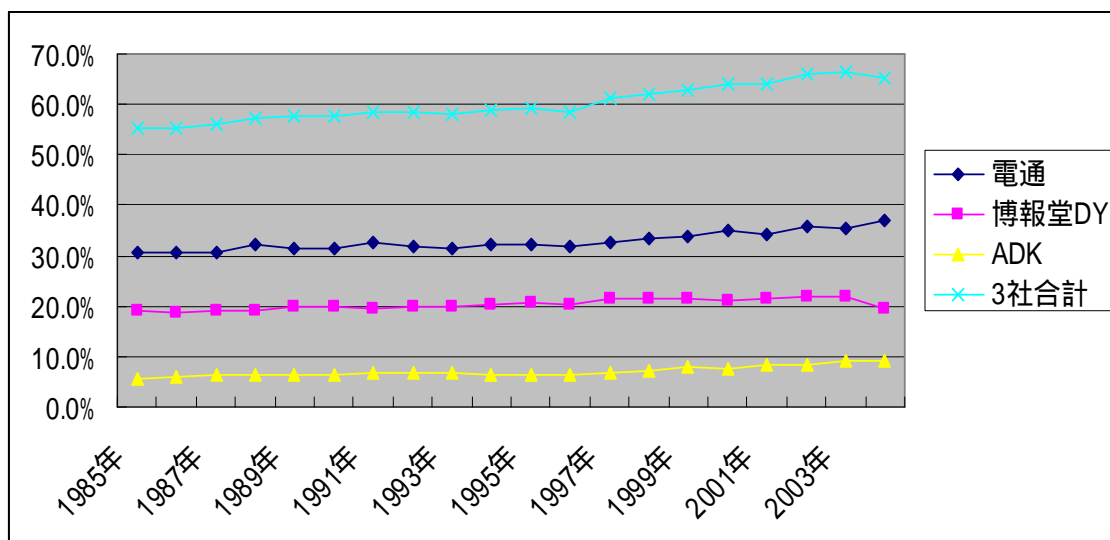


出典：公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005) 6頁および日経広告研究所編「広告白書平成17年度版(2005)」をもとに、筆者作成。

取引慣行について明らかにするため、広告会社64社、媒体社154社(テレビ117社、新聞社47社)、広告主213社に対して調査を実施し、結果が詳しくまとめられている。

<sup>40</sup> 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005)5頁。  
<sup>41</sup> 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005)30頁。  
<sup>42</sup> 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005)14頁。  
<sup>43</sup> 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005)14頁。

表 4-1-3 テレビ広告費に占める上位三社のシェアの推移



出典： 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』（2005）9 頁および  
 広告経済研究所編「主要広告代理業上位 50 社売上高」をもとに、筆者作成。

報告書では、この報酬の乗率が広告会社によって最大 20%もの大きな格差がある場合があることが指摘されている。広告主とのスポット CM 枠の取引をめぐり、広告会社間で価格競争となったときは報酬の範囲内で値引きする場合がある。この時、中小規模の広告会社では有力な広告会社に比べて最低額の基本報酬しか得られないため、不利な状況が発生する。13 頁の図 4-1-2 のように両社の報酬格差の分だけ有力な広告会社に有利となり、価格競争力に差が生じる原因となる。公正取引委員会ではこうした取引の実態に対して、独占禁止法の問題につながる恐れがあると、報告書で厳しい評価を下している。

報告書は、公正取引委員会の意気込みも伺えるような綿密な調査内容と、媒体社や広告会社の取引慣行にまでメスを入れた、踏み込んだ内容であった。ところが当のテレビ局や新聞社はこの調査報告書をほとんどニュースで取り上げることがなかった。調査を担当した経済取引局が 2005 年 11 月 8 日にプレスリリースしたものの、テレビでは一社も取り上げず、新聞でも「朝日新聞」「毎日新聞」「日本経済新聞」等が経済面で扱ったにすぎなかった<sup>44</sup>。この件に関するテレビ局の対応を見る限り、とても自律性が備わっているとは言い難い。また電通が在京キー局と取引するスポット CM から生じる在京キー局側の粗利を推定すると、各社の経常利益の大半またはそれ以上を占めることが 14 頁の表 4-1-4 から分かる。

在京キー局側からすれば、電通が出稿するスポット CM を受け入れるだけで、経営戦略など切磋琢磨しなくとも大半の経常利益が確保されることになる。しかもその CM 枠の価値を高めて増収をはかるには、電通の子会社であるビデオリサーチによる指標、つまり視聴率を高めればよいことになる。そして視聴率向上に対して、放送倫理が直接影響を及ぼすような変数は、どの数値にもどの計算式にも入ってこないことが見えてくる。

<sup>44</sup> 『増補版 電通の正体』（2006） 61 頁。

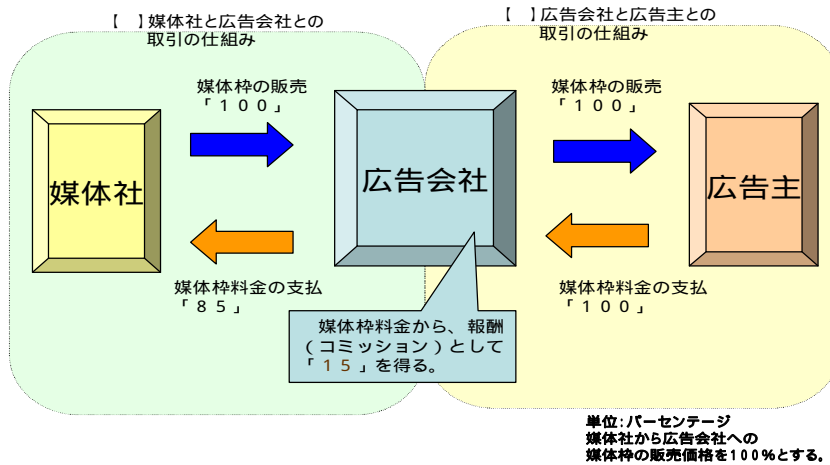


図 4-1-1 日本における広告取引の仕組み

出典: 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005) 15 頁より、  
筆者が加筆作成。

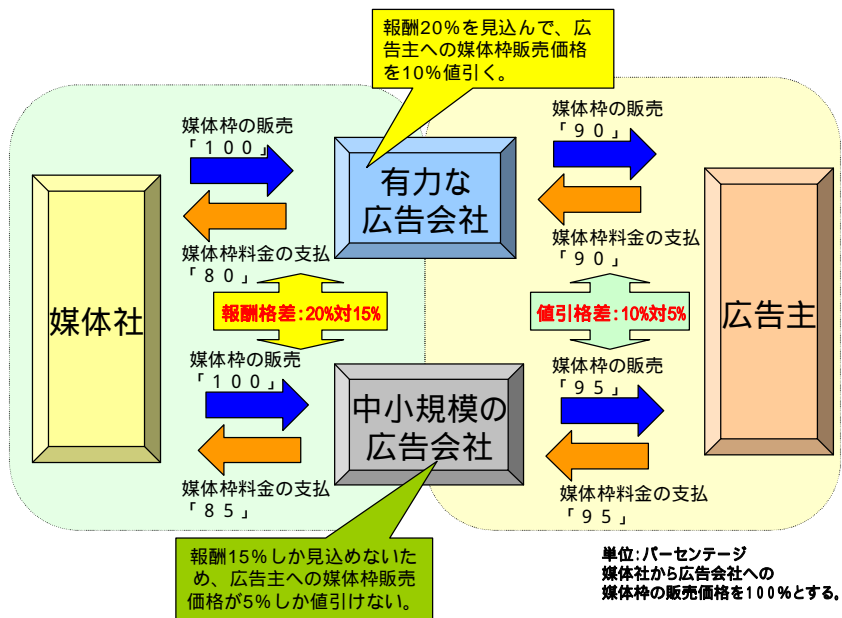
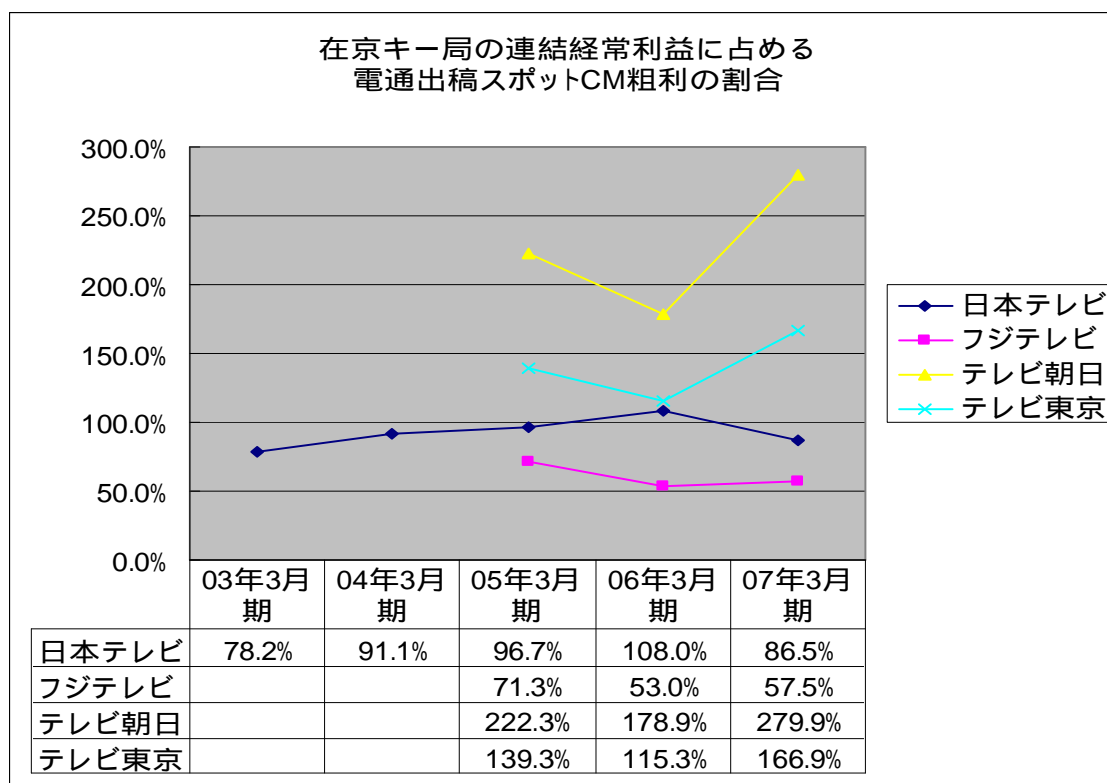


図 4-1-2 報酬格差による価格競争力の格差

出典: 公正取引委員会『広告業界の取引実態に関する調査報告書』(2005) 30 頁より、  
筆者が加筆作成。



表 4-1-4 在京キー局の連結経常利益に占める、電通出稿スポット CM 粗利の割合



出典： 03年3月期～07年3月期 各社有価証券報告書をもとに、筆者が作成。

$$\frac{\text{スポットCM売上高} \times n \times 0.8}{\text{経常利益}}$$

注1： 計算式

\* n = 各社有価証券報告書に記載されている「主な相手先別の販売実績及び総販売実績に対する割合」から抜粋した、電通の割合。

\* 0.8 = スポットCM売上高に対し、代理店手数料20%を差し引いた変数。

注2： TBSはスポットCM売上高を公表していないため、算出できていない。

さらに、視聴率について、藤平(2007)は「視聴率調査は、その番組を見ていた世帯(人)が何世帯(人)あったかを測定する調査である」<sup>45</sup>と定義した上で、「ある種の見られ方の『質』が読み取れることも事実である」<sup>46</sup>と指摘する。しかしその質はあくまで「この歌手が出たときに、...%率が上がった」というような視聴者の視聴傾向である。従って、視聴率には放送倫理の浸透度を測定するような機能性は持ち合わせていない。

これらの分析を通してみると、民間放送における収益構造には、放送倫理が直接影響を与える要因がほとんどないことがわかる。各社の競争戦略が帰結するところは「視聴率の向上」となり、視聴率を向上させることが広告取引における媒体価値や収益性の向上に連結するようになっている。しかもその取引は大手広告会社三社によって大半が占められて

<sup>45</sup> 藤平(2007) 38頁。

<sup>46</sup> 藤平(2007) 39頁。

いる状況であり、公正取引委員会の指摘にもあるように合理性、公正性、透明性があるとは言いがたい。本研究は視聴率という指標の是非を問うものではない。しかし放送事業のような公共性の高い企業では、合理性、公正性、透明性に基づいた、より倫理性を担保した取引構造が今後必要であり、民間放送もその取引構造の中で自らが主体的に放送倫理の確保に努めなければならない。

## 第2項 番組制作の仕組みにおける放送倫理の適用と推進の検証

今度はテレビ番組を制作する仕組みから、放送倫理が直接的に機能する要因が組み込まれているのかどうかを、確認していきたい。

現在のテレビ番組は、ドラマやバラエティ、さらにはニュースに至るまで、放送局社員のみで制作されているものはほとんどない。特に民間放送では相当な比率の高さで、番組制作を外部の番組制作会社に委託、または協働して制作を実施している。メディア産業では、産業が成熟して行くにつれ分業化や外部化が進められる傾向にある。例えば出版業における出版と販売（取次）の分離、映画業界における制作と配給の分離、これと同様に放送業界においては編成と制作の分離が行われた。そして番組の委託・受託構造での制作はもはや世界中で実施されていて、松田(2003)によれば、日本の場合「統計はないが、中でもバラエティ番組やドラマの場合は制作外注率が特に高いのでは」<sup>47</sup>ないかと、自らの経験を元に推測している。詳細な割合はどうであれ、今の民間放送において、番組制作は番組制作会社への外注がなければ成り立たない状況である。番組制作会社に依存する番組制作の構造、発注元である放送局の圧倒的な優越的地位、および番組制作会社の過酷な労働条件による人材の消耗や教育不足は、番組制作スタッフによる放送倫理違反をもたらす一因にもなっている。例えば関西テレビ放送株式会社（以下、関西テレビと略す）「発掘！あるある大事典」における情報捏造の倫理違反事例でも、外部の人材による調査委員会で作成された調査報告書から「このような制作構造のもとでは、統一的な番組制作基準もコンプライアンス意識も、とうてい完結できないはず」<sup>48</sup>だと指摘されている。

振り返れば、民間放送で番組制作外注が進展したのは1965～1975年の昭和40年代である。この時代はNHKも民間放送も収入の頭打ちと支出の増大、とりわけ東京オリンピックをはじめとするテレビ放送のカラー化という課題に直面した。日本放送協会・総合放送文化研究所(1976)によると「番組制作費の高騰という経営の困難さが加わり、合理化へと経営の転換が迫られた時期であった。民放における編成・制作面の合理化はNHKのそれとは異なった側面を持っていた。その端的な現れは、下請けの強化と制作部門の切り離しであったが、制作部門分離に最初に手をつけたのはTBSだった」<sup>49</sup>という。さらにこの改革は松田(1972)によれば、「昭和45年～46年に進められた民放の一連の制作分離は、制作過程への競争原理の導入と制作費の削減、終身雇用、年功序列の色彩の強い局の他部門への刺激剤、本体であるテレビ局の人件費負担の軽減などを狙いとした」<sup>50</sup>のものであった。

こうした経緯で登場してきた番組制作会社であるが、そのほとんどは中小企業だ。制作

<sup>47</sup> 松田(2003) 126頁。

<sup>48</sup> 「発掘！あるある大事典」調査委員会(2006)『調査報告書』 137頁。

<sup>49</sup> 日本放送協会・総合放送文化研究所『放送学研究28』(1976) 214頁。

<sup>50</sup> 松田(1972) 311-312頁。

会社の傾向として、所在地の放送局一社と長期的かつ恒常的に取引を重ねることが多い。半澤・高田(2003)によれば、「番組企画自体はもちろん重要であるが、そもそも人間関係がないとテレビ局の審査の俎上に上がるのすら難しい。番組制作会社にとっては人間関係の形成や維持こそが最も大切なのである。それゆえ、番組制作会社はテレビ局の近傍に立地して、営業・制作活動を行っている」<sup>51</sup>との理由を挙げる。しかし、デジタル放送開始に伴う設備投資等で近年の放送局の経営環境は悪化していて、その影響は番組制作会社へ制作費の削減として転嫁されている。さらに番組制作会社が過当競争の中で消耗していく状況について、半澤・高田(2003)は、「そもそも、放送時間帯による大まかな基準を除けば、制作費の決定基準自体が曖昧である。原価を積み上げて、その結果制作費を決定するという構造にもなっていない。しかも(番組制作会社は)著作権を持ってないことが多い上に、持っているもテレビ局の番組の再利用にあまり積極的ではないため、あまる放送後の収益に期待できない。したがって、与えられた制作費の中で儲けを出そうとする意識が顕著になり、管理意識が強い。また、いろいろな物事が明確な根拠でなく関係性の中で決定されていってしまいがちである」<sup>52</sup>ためと解説する。また、このような構造が生み出す状況を、松田(2003)は、「こうしてテレビ局に隷属し続けざるをえない中小の制作プロダクションでは、所属スタッフに丁寧な研修などできるような状況にはないに違いない。たとえできたとしても、劣悪な労働環境条件下でメンバーがくるくると入れ替わるために、いつも現場には『放送倫理』や『人権意識』はおろか、社会人としての基本的な常識さえ満足に身に付けていないようなスタッフも中にはいることになる」とまとめている。

こうした状況を未然に防止し、放送倫理を番組制作者へ徹底するために民放連とATP(社団法人全日本テレビ番組製作社連盟)<sup>53</sup>では、1993年6月から共催の「放送倫理セミナー」を開催してきていた<sup>54</sup>。しかし度重なる倫理違反事例やこれまで分析した番組制作の仕組みから推察すると、番組制作の委託・受託関係に関して放送倫理が予防的に機能する要因は見られない。番組制作の現場では、「日常の番組制作において、情報の誇大化、歪曲、矮小化などが番組を面白くするスキル(技)として黙認され、時には、暗黙のうちに賞賛され、制作者側も、それが当たり前と思い、時には誇らしく思ったりするような風潮」<sup>55</sup>が未だ主流を占めている。番組制作の委託・受託関係の中でも倫理性は高まって欲しいところだが、「発掘!あるある大事典」番組捏造事件以降も倫理違反事例等の不祥事が絶えないところを見ると、番組制作現場への倫理向上対策の浸透はまだ時間のかかる問題だといえよう。

## 第2節 民間放送における専門職倫理からの考察

民間放送では、日々の経済活動において多くの企業内専門職を活用する。例えば報道記者、報道デスク、番組ディレクター、番組プロデューサー、アナウンサーなどが挙げられる。「取材により情報を収集し、映像を編集してVTRにメッセージをまとめて、番組で放送

<sup>51</sup> 半澤・高田(2003) 3頁。

<sup>52</sup> 半澤・高田(2003) 4頁。

<sup>53</sup> ATPは1982年に発足した、テレビ番組制作会社の連合組織である。欧米に比べて遅れを取るテレビ番組制作会社での著作権等の権利確保のため、放送局との交渉の窓口を担う。

<sup>54</sup> 『民間放送50年史』 411頁。

<sup>55</sup> 今野(2007) 53頁。

する」という業務フローは、いずれの専門職でも基本的に同じである。業務フロー内における情報の取り扱いには、専門的な知識と技術を必要とする。本節において企業内専門職とは、山口(2007)のいう「企業に雇用された専門的職業従事者」<sup>56</sup>で、「専門性を行使する対象が社会、公益指向性を理念として有すること」という条件を満たすものを指す。そして民間放送における企業内専門職は、この定義に包含される専門職となる。

放送局における主な企業内専門職	
専門職	非専門職
報道(記者、デスク)	総務、人事、経営企画
制作(番組制作 ディレクター、プロデューサー)	経理、財務
スポーツ(記者、 中継ディレクター)	営業、事業
技術(スタジオ技術、 中継技術)	編成
無線技師	CM運行・管理
アナウンス業務	放送送出監視業務
ムービーカメラマン	管理職

図 4-2-1 放送局における主な企業内専門職

出典： 日本民間放送連盟編『放送ハンドブック[改訂版]』(2007)をもとに、筆者が作成。

専門職はプロフェッションとも呼ばれる。田尾(1999)によれば、プロフェッションとは「組織の中で自律性の大きい職業」<sup>57</sup>を指す。この場合の自律性とは、Engel(1970)によれば、以下の三つの成分を指す<sup>58</sup>。

変革...仕事に関連した変化を起こすことができること。作業手続きや方法の変化、そして、新しいアイデアを工夫できることなどである。

個人的責任...自らの立場は自らが決定できることであり、作業の目的を決定でき、他の干渉なしに思考し、行動できることである。

自由なコミュニケーション...必要な情報にアクセスできること、干渉や障害がなく、あらゆる情報源に接触できたり、民主的に組織された論議に参加できることである。

放送局における企業内専門職は、この三つの成分を活用しやすい環境にある。さらに田尾(1999)ではこのプロフェッションに注目し、専門職の倫理性との関連について、「プロフェッションは公益に奉仕している。その高度の専門的な知識と技術が多くの場合、いわゆる素人を対象にしているために、対等ではないサービスが成り立つ。素人の無知に対する、いわば一方的な支配関係にあるともいえる。逆にいえば、勝手なことは許されないという倫理性が厳しく問われる職業である。独自の倫理綱領を備えることも多い」<sup>59</sup>と述べている。また、専門職が倫理を備えなければならない理由について、山口(2007)は、例外的職務権限を持つ専門職が行為の正当性を担保するためには、「公正の基準が法律、社会通念におい

<sup>56</sup> 山口(2007) 97頁。

<sup>57</sup> 田尾(1999) 112頁。

<sup>58</sup> Engel(1970) pp.12-21.

<sup>59</sup> 田尾(1999) 113頁。

て所与」<sup>60</sup>とした上で、この行為が公正か否かを決定するためには、「正当性の根拠は倫理に裏付けされていなければならない」<sup>61</sup>としている。さらに、専門職が例外的職務権限を持つ理由については、「専門職は科学・技術における高度な専門性と、行為を正当化しうる厳格な倫理を体得し、公益的思考に基づき活動を行うことを社会から信頼・承認されているがゆえ」<sup>62</sup>と説明している。専門職の職務の遂行には、例外的特殊権限に加えて、権威や影響力が与えられていることを考えると、一般的な職務行為よりはるかに責任は大きい。それゆえ専門職には、意志決定や行為の準拠基準となる専門職倫理が必須になる。民間放送の場合はその社会的影響力を考えると、専門職倫理を遵守した行為は必然となる。

しかし、企業内専門職は所属企業との関係の中で、葛藤を生み出してしまうことが多い。これは、専門職としての行為と、営利団体としての企業の活動が、ステークホルダーも含めた社会に対してそれぞれの行為の方向性が必ずしも一致しないことが原因である。山口(2007)によれば、葛藤が生じる可能性のある領域は、理解・疎通、価値判断、責務に集約されるとしている<sup>63</sup>。企業は利益の創出を目的として経済活動を営む組織体として存立している。そのために、専門職に対して、経済性・効率性を重視した企業経営の基準・方針などに従業員として従うことを望む。他方で、専門職は専門分野においては権限移譲を受け、経済性・効率性よりはむしろ専門職としての価値判断を優先させて目的を達成することを望むのである<sup>64</sup>。こうした認識のずれから葛藤が生じるのであるが、企業という組織体の権限構造を考えると、権限は管理職(非専門職)が有することとなり、専門職に対する業務の意志決定は専門職倫理侵害を生み出してしまう可能性も有することになる。例えばこれまでに放送倫理違反とされた問題事例の多くは、視聴率を重視する企業経営の基準・方針などに企業内専門職が従業員として従ったがゆえに、専門職倫理が軽視された結果生じているといえよう。また佐藤(1972)は、「組織の中のプロフェッショナル・マン(専門職職業人)は、ある程度のオートノミー(自律性)を犠牲にして、組織の規則に同調しなければならなくなる」<sup>65</sup>と指摘する。理由としては、「組織によって雇用されたプロフェッショナル・エンプロイヤーは、かれの仕事の遂行するための手段を有していない - つまり研究手段からの分離 - のみならず、かれの仕事はより大きなより複雑なシステムの一部にすぎないからである。かれの専門的な活動は他の活動と整理されると同時に、全般的な組織の目標に適合するように規制される」ということを挙げている。

近年最も悪質だったものに、2003年10月24日に発覚した「日本テレビ・安藤正臣プロデューサー(当時)による視聴率買収事件」が挙げられる。事件の経緯は岩崎(2004)や藤平(2007)に詳しいが<sup>66</sup>、事件を起こした安藤プロデューサーは調査委員会の聞き取り調査に

<sup>60</sup> 山口(2007) 90頁。

<sup>61</sup> 山口(2007) 90頁。

<sup>62</sup> 山口(2007) 90頁。

<sup>63</sup> 山口(2007) 99頁。

<sup>64</sup> 山口(2007) 100頁。

<sup>65</sup> 佐藤(1972) 297頁。

<sup>66</sup> 日本テレビ・安藤正臣プロデューサー(当時)がビデオリサーチの視聴率サンプル世帯18軒を、興信所を通して調べ出し、2002年7月から2003年9月までの1年3ヶ月にわたって、これらの世帯の内、数軒に現金や商品券を渡して自分の担当番組を視聴するように依頼した事件。視聴率調査の信頼性や公正性を大きく損ねた事件となった。岩崎

対して、「視聴率を取れば優秀な D（「ディレクター」の略称である）や P（「プロデューサー」を略する）と言われ会社から評価されるので、自分としては“視聴率さえ上げればなにをやってもいい”という感覚があった<sup>67</sup>と後述している。この背景には、日本テレビに導入された成果主義人事管理制度の影響が存在する。日本テレビをはじめとする放送局の一部では、視聴率が成果主義の基準のひとつに使用される。日本テレビの場合、岩崎(2004)によれば「人事部が配布した目標管理のための記入用シートの『記入例』として、まさにこの『視聴率を成果の目標に設定する』ことが書かれていた<sup>68</sup>という。この事例より、放送倫理に基づく倫理性の高い行動が当該企業の中で評価の対象になっていない以上、放送倫理は従業員個人の業績評価に反映されるような機能性を持たされていないと判断できる。

こうした状況より、民間放送における専門職倫理は、現在のビジネスモデルの構造上では非常に侵害されやすい環境に置かれていることがわかる。専門職が専門職倫理に基づいて合理的な意志決定をなすうる組織構造を整備するためには、専門職に対する組織からのプレッシャーや組織管理のための規律は小さくしておく方が望ましい。

### 第3節 放送倫理の適用と推進についての検証

#### 第1項 倫理のマネジメントコントロール

専門職倫理を企業組織で有効に適用し推進させるには、果たしてどのような手法が望ましいのか？企業が取るべき対策として Merchant, and Van der Stede, (2007)は、経営管理的手法を用いた、企業組織内における倫理の適用と推進を論じている。『倫理のマネジメントコントロール』と呼ぶべき内容である。対象者の関係でいえば、マネジメントコントロールする側（主体）は経営者、マネジメントコントロールされる側（客体）は従業員となる。

Merchant, and Van der Stede, (2007)はまず倫理を「道徳的に受諾された行動を規定している研究の分野」と定義し、企業内においては「『正誤を区別する方法』『個人や個別のグループが行動すべき方法を教えた規則』を、体系的に決定づけているもの<sup>69</sup>と規定している。この上で、当該組織における倫理の原理は、従業員の行動方法を定義するために役立つガイドとして経営者から供されるシステムを構築する必要がある<sup>70</sup>と述べる。倫理は企業組織の仕組みを円滑に機能させるための、人員と企業文化コントロールの重要な構成要素<sup>71</sup>なのである。しかし、経営者にとって、倫理とは大変大きな課題である。経営者から見た場合、経営者の倫理的行動と価値最大化行動は等しくない<sup>72</sup>。組織内で個々人の利益か、企業側に最善となる利益のどちらが優先されるのかは、倫理の方針が大変重要な要素となる。良い倫理とは『組織と社会をともに保つ「接着剤」』<sup>73</sup>であるがゆえに、組織内での従業員らにおける非倫理的行動を未然に防ぎ、管理するためにも、良い倫理を判断できる経営者

---

(2004)や藤平(2007)に詳しい。

<sup>67</sup> 岩崎(2004) 188頁。

<sup>68</sup> 岩崎(2004) 190頁。

<sup>69</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.685.

<sup>70</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.685.

<sup>71</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.685.

<sup>72</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.685.

<sup>73</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.686.

は必要なのである。これと同時に経営者には二つの対応が必要となる。一つ目は、所属組織において「道德の手本」か、その規準モデルとして従事するべきであること。あとひとつは、道德の視点と倫理的行動を促進するマネジメントコントロールシステムを設計するべきであること<sup>74</sup>、である。

経営者が自ら倫理的規範となり、倫理のマネジメントコントロールシステムを導入するには、その企業において現在抱えている倫理的問題の種類を認識することがまず大切となる。倫理を分類すると「功利主義」「権利と義務」「正義と公正」「美德」の四種類から成り、それぞれの利点と限界をまとめると、以下の図 4-3-1 のようになる。どのモデルにも一長一短がある。しかしどのモデルなら倫理的行動と価値最大化行動が自らの企業に一番適応しやすいか、また従業員の倫理的行動を促進するためには自らの組織にどのモデルが一番なじみやすいのか、経営者は選択しなければならない。

そして、選択した倫理が組織内で上手く機能しない場合には、その状況分析には「論理的思考/決定モデル ( Reasoning/Decision model )」を使用する<sup>75</sup>。分析の方法としては 21 頁の図 4-3-2 の過程を用いる。

分析をする際に考慮すべき点は、人々が非倫理的行動を取る原因についてである。Merchant, and Van der Stede, (2007) は、四つの理由を挙げる<sup>76</sup>。

一つ目は、そもそも「『不誠実さ』が基礎になる人々が存在する」ということ。「腐ったリンゴ」のような存在の人物を指している。二つ目は「『道德の開放』が原因となる」こと。

功利主義	利点	「最大多数の最大幸福」を人間の行為の目的とする規範で、多くのビジネスで受け入れられている。
	限界	功利主義によりもたらされる利益を定量化することが難しい。 大勢の人々の利益のために少数の利益が犠牲になる逆機能の存在。
権利と義務	利点	「尊厳」「尊敬」「自由」という人間としての道德的権利を、個人で持つことができる。 それぞれの権利は他者に供されるために義務が生じる。
	限界	権利は増殖・拡散し摩擦し合うので、個人やグループ内個人が持つべき権利が異なる場合に同意を得るのが難しい。
正義と公正	利点	「適切な方法が異なる時を除いて、人々は同じと考えるべき」という考え方が維持される。
	限界	多くの場合において、人々は異なる。 社会福祉や特定個人等による効果・影響を無視するのが簡単である。
美德	利点	「誠実さ」「忠誠心」「勇気」といった行為の規約や慣例を、しばしば映し出すことができること。
	限界	潜在的な美德には、項目数が多い。 倫理が考慮された特徴でも、倫理的行動を妨げる場合があるという逆機能の存在。

図 4-3-1 倫理モデルの分類

出典: Merchant, and Van der Stede, (2007) pp.687-691. をもとに、筆者が作成。

<sup>74</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.687.

<sup>75</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.691.

<sup>76</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) pp.692-693.

事実を明らかにする。	5W1Hの事実を確認する。
倫理的問題を定義する。	問題が生じた状況。
	ステークホルダーの損害とリスク。
	摩擦の確認。
	不公平な扱いを受ける人物の特定。
二者択一(他案)を明確にする。	全体的な倫理水準より低いレベルで行動している人物の特定。
二者択一(他案)を明確にする。	妥協も含めて、行動の主な代案をリスト化する。
価値を代案を比べる。	明確な決定的判断の有無を確認する。
結果を評価する。	主な代案について、肯定的・否定的結果を短期・長期で確認する。
決定する。	優先的な倫理の方針か、または価値か。
	選択した結果のバランスを取る。 最も適合する代案を選ぶ。

図 4-3-2 論理的思考/決定モデルによる倫理の分析方法

出典: Merchant, and Van der Stede, (2007) pp.691-692. をもとに、筆者が作成。

これは元々多くの人々は倫理の教養がなく、無教養であるという考え方に根ざしたものである。三つ目は「倫理的問題を認識している人々が、自らの非倫理的な行動を正当化するために『合理化を進める』」こと。非倫理的行動が合理化されて正当化されてしまえば、他者へ移りやすくなってしまふ。四つ目は「『道徳的勇気の欠如』により、良い倫理に理解がある人でも、他者が取る非倫理的行動を止めることができなくなる」こと、である。

これらの理由から生じる非倫理的行動は、特に「予算に関するゆるみ」「収益の管理」「目標の結果や活動規定など、管理尺度へのひび入れ」「高度・過度で窮屈な管理尺度の適用」<sup>77</sup>の、四つの点に表れる。こうした状況を改善していくためには、組織の中に良い倫理を広げる必要がある。組織内への倫理の浸透と発達の方法について、Merchant, and Van der Stede, (2007)は「一般的に段階的に起こる」<sup>78</sup>と述べている。まず初期の段階では、組織は創業者か経営上層部によって拡張されるために、創業者は良い倫理の「模範的モデル」として活動する必要がある。そのためには倫理的品格を備え、その品格を従業員が受け入れている状況をいつでも目で見ることができている状況を作らなければならない。

続いて組織の発展段階では、「活動で説明する形式のコントロール」を、組織が支配的に使用する必要がある。このためには企業内の専門家が、良い倫理方針を与える明確な基準・規約・規則のリストを開発しなければならない。例えば企業政策や手続きマニュアル、企業の行動信条といったものである。そしてこれらの規約には三つの点が盛り込まれる必要がある。一つ目は「『良い倫理の意味』が明らかになっている」こと、二つ目は「『倫理的行動に価値がある』ことを明らかにする」こと、三つ目は「従業員へ、倫理的問題について考える導きになっている」ことである。経営者がこれらのルールを従業員に伝えた後には、従業員がルールに従うことを確実にするための段階を踏まなければならない。例えば、

<sup>77</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) pp.693-697.

<sup>78</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.697.



従業員がルールを守っているかを証明する報告書に署名するために、企業がキーになる従業員にインタビューするなどの活動が必要となる。

このように企業の成長に併せて段階的に倫理を浸透させる過程を踏まえて、取るべき対策を対象別に見ていく。

経営者は、良い「トップの品格」を備える必要がある。そして企業内の潜在的な違反者に「捕まる可能性が高い」ことを知らせる良質な内部へのマネジメントコントロールシステムを維持する努力をしなければならない<sup>79</sup>。これは予算や収益、組織管理のゆるみに対して影響力を発揮すると考えられる。

倫理モデルの適用ではどのモデルを使用するにせよ、道徳的勇気を作り上げたいと願う従業員に対して、結果に関わらず支持したくなるようなコアパリュウを明らかにするべきである<sup>80</sup>。そして従業員への浸透では公正で首尾一貫した倫理の原理に則り、従業員に対するプレッシャーや誘惑を最小化し、それらから逸らすような活動を経営者は行う必要がある。例えば、道徳的勇気が十分でない人には、プレッシャーがあまりかからないような労働環境を注意深く選ぶべきである<sup>81</sup>。

最後に、Merchant, and Van der Stede, (2007)は、倫理が発達した高いステージの特徴を三つ指摘している<sup>82</sup>。

組織は、人員と文化のコントロールに力点を置く。

経営者は、模範的行動の観察によって従業員から学ばれていることを認識する。

企業は、「倫理基準」「倫理構造と環境の継続的改善」への高い傾倒を示す。

特に経営者が取るべき行動については、「トップの品格を確実に備え」「道徳的模範者を公表し」「倫理的問題に直面した従業員に助けを示すオンブズマンを任命する」必要性を強調している。これらの三つの特徴を上手く回すことで、倫理性の高い組織を構築できるのだが、特に Merchant, and Van der Stede, (2007)は経営者に対しての倫理的な美徳の必要性を論じている。組織内へ倫理を有効に適用と推進を図るためには、やはり経営者が自ら倫理的模範となり、倫理性の高い行動を持って主導を取って行動すると同時に、従業員への倫理遵守を積極的に働きかけることが必要なのである。

## 第2項 「倫理のマネジメントコントロール」の視点による、放送倫理の構造分析

第1項で述べた Merchant, and Van der Stede, (2007)による倫理のマネジメントコントロールの視点を用いて、放送倫理の分析を行う。

4～5頁に掲載した綱領の内容から判断するに、放送倫理の倫理モデルは功利主義である。そしてこれを遵守すべき対象者は「放送に携わるすべての人々」または「放送人」と明記されている。ただ、この「放送に携わるすべての人々」「放送人」というのが、実は定義されていない。放送倫理を遵守すべき対象者は広義の意味では経営者から従業員、外部労働

<sup>79</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.698.

<sup>80</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.693.

<sup>81</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.699.

<sup>82</sup> Merchant, and Van der Stede, (2007) p.698.

者まで含めた「放送に携わるすべての人々」である。ただ、現実の番組制作は編成・制作・報道の現場判断で日々行われていて、経営意志に直結しているわけではない。放送倫理を専門職倫理として見るならば、遵守すべき具体的な対象者は狭義の「編成・制作・報道の現場に携わる制作者」とも判断することができる。

また倫理を組織内で適用し推進させるためには、組織、経営者、企業の三つの視点が必要である。放送倫理の場合、倫理綱領では対象が「放送に携わるすべての人々」と広義に明示されている。しかし組織内での適用と推進においては、倫理をコントロールする側・される側が明確でない。よってどちら側からの視点で見ると、それとも包含的な視点で見ると、倫理適用の基準があいまいになる可能性がある。そしてその影響として、経営者がとるべき模範的行動規範や、Nash(1990)が定義する「個人の道德規範を営利企業の活動や目標にどのように適用するのか」<sup>83</sup>を示した経営倫理的な観点が、放送倫理では明らかになっていない。

#### 第4節 小括

これまで第1節から第3節まで行ってきた分析の結果を整理する。

まず第1節の「民間放送におけるビジネスモデルからの検証」から、まとめてみたい。この検証の結果からは、民間放送での視聴率を元にした収益構造に対して、放送倫理が直接的に機能し影響を及ぼす要因は見あたらないと判断できる。専門職倫理の価値判断が侵害されないようにするために、民間放送においては取引構造における合理性、公正性、透明性を確保し、専門職倫理の確保を各企業が主体的に行わなければならない。また、番組制作の仕組みにおける放送倫理の適用と推進の検証では、近年の外注化が進展したテレビ番組を制作する構造や要因に対して、放送倫理が予防的に機能する要素は、まだ十分に組み込まれていないという分析結果を導き出した。外部協力企業の存在無しにはテレビ番組を制作できない業界構造になっている以上は、外部の番組制作者を職能として規定し、地位向上を図ると同時に、外部の番組制作者自身にも倫理性を自ら高めてもらう自主的な研修等の取り組みの推進が、放送業界全体として今後さらに必要だと考えられる。

次に第2節の「民間放送における専門職倫理からの考察」について述べる。

民間放送における専門職倫理は、現在のビジネスモデルの構造上では非常に侵害されやすい環境に置かれていて、安定して機能しているとは言い難い状況を説明した。専門職は自らの専門分野において専門職倫理に基づく価値判断を優先して行動しようとする。その一方で経営層は現場の専門職に対し当該企業の経営基準や方針に従うことを望んでいる。こうした場合には、専門職倫理に基づく価値判断を優先する方針を経営倫理や行動憲章で示さない限り、専門職倫理は侵害されやすくなる。民間放送の従業員をはじめとする現場で働く放送人は、日々「視聴率の向上」という経営の営業成績向上および価値獲得の目標と向き合いながら活動している。そして視聴率が経常利益に直接影響する重要な営業指標である以上は、専門職倫理が経済的方針に脅かされる状況に、常に直面しているといえよう。

さらに第3節の「放送倫理の適用と推進についての分析」の検証結果を整理してみる。倫理を組織内で適用し推進させるためには、組織、経営者、企業の三つの視点からマネジ

---

<sup>83</sup> Nash(1990) 7頁。

メントコントロールシステムを構築することが必要である。放送倫理が放送局という事業の公共性から、組織内で人員と文化のコントロールをすることに力点を置いているのは読み取れる。しかし民間放送は放送局という公共的な存在であると同時に、株式会社という営利団体でもある。専門職倫理の価値判断を経営目標や方針に落とし込む際の価値判断基準である経営倫理的な視点を、倫理綱領に内包するか別途制定することで、専門職倫理の企業内での適用が円滑に推進するものと考えられる。

最後に、第2章から第4章までの各章で分析した領域と要因を整理してみる。先行研究やこれまでの分析から、企業内専門職の専門職倫理を組織内で適用し推進させるために、検証すべき領域と領域内の要因をまとめると、次のようなフレームを構築することができる。

		要因	
専門職 倫理	制度	法定システム	当該業種の法制度
		自主システム	業種ごとの専門職倫理、職能団体、経営倫理
	組織	外的要因	当該企業および業種のビジネスモデル
		内的要因	当該企業の組織構造、マネジメントコントロールシステム
		人材	専門職と非専門職・管理職および経営層との関係、経営者による模範的行動

図 4-1 専門職倫理の企業組織における適用要因の分析フレーム（筆者が作成）

「制度」には、「法的システム」と「自主システム」の二つの要因が存在する。「法定システム」とは、当該企業が属する業種に関する法制度のことである。「自主システム」とは、業種ごとの専門職倫理、職能団体、各企業の経営倫理を指す。

一方で、「組織」の領域には、「外的要因」「内的要因」「人材」の三つの要因が確認できる。「外的要因」とは、当該企業および業種のビジネスモデルを示す。「内的要因」は、当該企業の組織構造、マネジメントコントロールシステムのことである。「人材」とは、専門職と非専門職・管理職および経営層との関係、経営者による模範的行動を指している。ここで、「人材」の扱いについて説明しておきたい。このフレームでは、「組織」領域内の一要因として「人材」を取り扱っている。その理由は、今回の調査が企業内専門職という、組織に所属する人材を対象にしているためである。

専門職倫理の適用について分析する際には、これらの二つの領域に存在する合計五つの要因について調査することで、専門職倫理が葛藤する領域と要因の早期発見につながるものと考えられる。このフレームを用いて、次章より事例研究を行う。

本来民間放送にはその公共性の高さから、社会的存在としての高い倫理性が求められている。その倫理性を担保するための放送倫理は、あくまで「放送に携わるすべての人々」を対象にした遵守基準とされながらも、現実的には専門職倫理として「編成、報道、制作の番組制作者」という狭義の範囲で適用されている。こうした状況下では、ひとたび倫理違反事例が生ずれば、現場の番組制作者は所属企業内で処分を受ける。もちろん経営問題に発生するような違反事例なら経営層も処罰の対象にはなるが、そこに至らないまでの軽微な違反事例について、経営層が処罰の対象になることは少ないであろう。このため倫理違反事例に対しての経営層から専門職、専門職から経営層とのプレッシャーの力関係が等

しくないという状況に陥る。放送倫理の適用では「放送に携わるすべての人々」を対象としながら、現実の適用では、経営層から専門職へ倫理違反を問えても、専門職から経営層に倫理違反を強く問える根拠が乏しいという二重基準（ダブル・スタンダード）の構造を解決しない限り、民間放送が真に倫理性の高い企業に成ることは難しいといえよう。こうした状況を防ぐには、以下の五つの課題への対策が必要であろう。

放送倫理が専門職倫理なのか、経営倫理なのか、遵守すべき対象も含めて、各社において明確にする。

各企業においての経営倫理綱領の制定と遵守。

番組制作における倫理性の高い専門職の育成と、専門職の職能横断的な組織作り。

マネジメントコントロール上の課題。特に組織内における倫理の適用と推進の追求。

番組制作会社や広告会社等の外部協力社との合理性、公正性、透明性の高い取引構造の構築。

## **第5章 研究事例について**

### **第1節 調査対象企業「関西テレビ放送株式会社」選定の理由**

本研究の出発点は、「専門職倫理を企業組織で適用し推進させる要因を明らかにする」ことが目的であり、これを「民間放送における放送倫理を通して事例研究」している。そして小括に出てきた課題を解明するためには、放送倫理の組織への浸透施策に力を置いているのはもちろんのこと、近年に独自の「倫理・行動憲章」が導入され、かつ、「倫理・行動憲章」を組織内に定着させるための取り組みが積極的に行われている民間放送での調査が望ましい。そのため本調査では事例研究として、2007年5月30日に独自の「倫理・行動憲章」を導入した近畿地方の民間放送局である関西テレビにおける取り組みを選出した。

関西テレビが放送倫理の浸透施策を推進し、かつ独自の倫理・行動憲章である「関西テレビ倫理・行動憲章」を作成したきっかけは、2007年1月7日(日)に放送された健康情報バラエティ番組「発掘！あるある大事典」（以下、「あるある」と略す）における番組捏造事件である。まずはこの事件の経緯とその後の関西テレビにおける取り組みを重ね合わせること、未だに言及されていない重要な要因の有無を明らかにしたい。

### **第2節 健康情報バラエティ番組「発掘！あるある大事典」における番組捏造事件**

2007年1月7日(日)に発生した関西テレビの健康情報バラエティ番組「発掘！あるある大事典」における番組捏造事件の経緯については、関西テレビが同事件を調査するために依頼した第三者調査委員会である『「発掘！あるある大事典」調査委員会』による調査報告書(2007)が、公式の二次資料として存在する。また鈴木(2007)にも概要がまとめられている。ここではこれら二点をもとにして、事件の経緯を紹介する。

#### **【関西テレビ「発掘！あるある大事典」番組捏造事件の経緯】**

関西テレビでは、2007年1月7日21時からの1時間枠で、フジネットワーク系列26局を通じて、生活情報バラエティ番組「発掘！あるある大事典」の第140回として、「食べ

てヤせる!!食材 X の新事実」を放送した。この番組は関西テレビの制作著作であったが、実際の番組制作にあたっては、東京の番組制作会社である日本テレワーク株式会社(以下、「テレワーク」と略す)に対する完全パッケージ制作委託方式が採られていた。完全パッケージ制作委託方式とは、番組の制作に関して放送局が独自で行うのではなく、放送局のスタッフは監督役(主にプロデューサー)として配され、実質の番組制作は委託先の番組制作会社が行うケースを指す。「あるある」の場合は、テレビタレントのスタジオ出演部分をテレワークが制作主体となって関西テレビの東京スタジオで収録し、それ以外の VTR 部分(インタビュー調査や実験による検証など)はテレワークから放送回ごとに九つの番組制作会社へ再委託されるという仕組みになっていた。今回問題となった 1 月 7 日の放送回は、制作会社「アジト」(以下、「アジト」と略す)が再委託を受注していた。

この放送回でダイエット効果があると明らかにされた食材 X とは、納豆であった(以下、当該番組を「納豆ダイエット」と称する)。その根拠として「納豆ダイエット」では、納豆に含まれる成分・イソフラボンには、痩せる効果のある DHEA というホルモンを増やす働きがあるとの説明がされ、DHEA を研究するアメリカ人研究者らのインタビューと、その効果を検証する食事療法実験のデータも番組内で紹介された。さらに、納豆によるダイエット効果を高める「黄金法則」として、納豆を毎日「一日二パック」「朝晩に分けて」「よく混ぜて 20 分以上放置してから」食べる方法を紹介したところ、日本全国のスーパーマーケットなどで納豆が飛ぶように売れまくり、納豆が店頭から消える事態となった。納豆業者はあわてて増産し、中には欠品状況を新聞広告でお詫びするところも出た。

こうした状況の中で週刊誌「週刊朝日」が同年 1 月 26 日号で「納豆ダイエットは本当に効くの?」とした記事を発表し、関西テレビへ質問状を送った。関西テレビではこれをきっかけに内部調査をしたところ、実験データのでっち上げをはじめとする、番組の根幹をなす事実の捏造が判明した。内容は次の通りである。

番組に登場したアメリカ人研究者の発言は、ボイスオーバーによって全く異なる内容に変えられていた。英語で話した内容(「DHEA の投与で、人間に体重減少の効果があるかわからない」など)と、翻訳として日本語で付けられたナレーションの内容(「DHEA に高いダイエット効果があることが確認できた」「日本の方々にとっても身近な食材で DHEA を増やすことが可能」など)がまったく異なっていたのである。

DHEA(ホルモンの一種)摂取で痩せたとされるアメリカ人 3 人の写真は、無関係な写真の流用であった。

加齢によって DHEA 分泌が低下することを示すグラフは無断引用であった。

検証実験の被験者のコレステロール値や血管年齢などのデータについて、番組内では改善されたと紹介されていたにも関わらず、実際には測定そのものが行われていなかった。

これらの事実の捏造は再委託先のアジトのディレクターによって行われた。捏造した理由について同ディレクターは「『番組を面白くしたい』『視聴率の取れる強い番組にしたい』という思いから、捏造やデータ改ざんに手を染めたという“自分自身の弱さ”」「番組を面白くしていくためには、分かりやすく作っていくためには(ボイスオーバーによる捏造は)

仕方のない選択」<sup>84</sup>と語っている。また放送に至るまでにスタジオ収録前日打合せやスタジオ収録および当日の反省会、VTR編集作業やVTR納品などの段階で、テレワークや関西テレビのスタッフが内容をチェックする機会もあったのだが、「納豆ダイエット」の根幹であった事実の捏造までは見抜くことができず、番組が放送されるに至っていた。

事実を捏造した情報を放送したことにより、関西テレビは視聴者や広告主らに対して、放送への信頼を大きく損なわせることになった。同年1月20日に関西テレビはこの事実を公表し、翌21日放送分の「あるある」を休止するとともに、急遽差し替えた番組冒頭で5分間の謝罪放送を行った。22日には総務省近畿総合通信局が関西テレビに対し問題の経緯などについての事情聴取を行い、23日には「あるある」打ち切りと、関西テレビ役員と社員の処分が発表された。

その後すぐに、捏造の経緯を解明するため大学教授や弁護士、作家ら外部の人材による第三者調査委員会が30日に組織され、同年3月23日に「調査報告書」が公表された。この報告書において捏造の原因は<sup>85</sup>、

準キー局（大阪局）による、東京における番組制作の主導権確保の難しさ。

関西テレビ内の制作部門の評価の低さ。

制作スタッフ育成の問題。

広告代理店（広告会社）と制作会社主導による番組の立ち上げ。

「健康情報」という番組の特徴と企画内容に内在するリスク。

番組に対する過信。

視聴率本意の制作態度。

完全パッケージ方式による制作委託契約の問題。

再委託契約による政策の問題。

番組制作費の削減措置による影響。

東京支社プロデューサーの過重な負担と要員不足。

等が挙げられた。調査委員会では「あるある & 」の調査を通して、この番組を取り巻く制作環境など制作現場の問題に、日本の放送界における構造上の問題があるという見解を示している。公表後の3月27日には、民放連は関西テレビの除名処分を決定した<sup>86</sup>。

そして「放送番組に必要な情報の正確性に著しく問題のある番組制作が関西テレビにおいて二度と行われないようにするために、関西テレビにおいて番組制作者の編集の自由を確保することを前提としたうえで、番組制作に関し、実効的な内部統制体制を構築すること」<sup>87</sup>を目的にした再発防止策が提言された。その内容は次の通りである<sup>88</sup>。

<sup>84</sup> 関西テレビで放送された「あるある」事件検証番組「私たちは何を間違えたのか 検証・発掘！あるある大事典」（2007）内での、本人のインタビュー発言より。

<sup>85</sup> 「調査報告書」99-113頁。

<sup>86</sup> 2008年4月17日に民放連へ再入会が承認され、同年10月に「会員活動停止」が解除。全面復帰となる

<sup>87</sup> 「調査報告書」141頁。

<sup>88</sup> 「調査報告書」143-148頁。

(1) 経営における内部統制体制の強化・確立。

取締役会決議による番組制作ガイドラインの制定、公表。

社外取締役の選任及び監査役の権限強化。

関西テレビ倫理行動憲章の制定。

企業情報の適時開示。

(2) 報道、番組制作におけるコンプライアンスの確立。

番組における情報の正確性を確保するためのチェックフローの作成。

考査部門の増強。

制作部門の増強。

制作会社との公正な契約の締結。

教育・研修の充実。

防止策の施行にあたって調査委員会は、上記二項目である「番組制作者の編集の自由と内部統制システム構築との調和」を強く求めた。現在(2008年8月)関西テレビでは、この再発防止策は全て実施されている。

さらに調査委員会では、これらの防止策を自主的・自律的に運用していくために、「再発防止策の大きな柱として、企業風土の改革が重要」<sup>89</sup>との考えから、以下の七つの要点を含む倫理行動憲章の制定の必要性を示した。

【七つの要点】<sup>90</sup>

放送の使命の自覚。

自主性・自律性の確保。

放送倫理の徹底。

情報の正確性・客観性の確保。

放送の社会的影響力への配慮。

法令・番組基準。ガイドラインを含めた内部規定の遵守。

取引先との公正かつ健全な関係の維持。

関西テレビではこれに応じて、2007年4月からコンプライアンス推進室長らで組織される起草事務局により倫理行動憲章を作成し、同年5月30日から発効した。その後全役員・職員がこれに基づいて行動していくことを誓約している。

再発防止策を一見すると、「倫理行動憲章の制定」は「経営における内部統制体制の強化・確立」での一項目である。他の策は、組織構造に関する提案や社内外の品質管理体制、アカウントビリティの強化、外部協力者との関係構築等についての具体的な対応策として挙げられている。ただこの防止策の中で、「倫理行動憲章の制定」以外の具体的な対応策だけで全役員・職員の企業風土改革へ直接つなげるには、不十分であるとする。そもそも番

<sup>89</sup> 「調査報告書」 144頁。

<sup>90</sup> 「調査報告書」 144-145頁。

組制作で取り扱う情報は元々不安定で、不確実な要素を内在する。「あるある」事件にしても、番組制作の仕組みの中にいる制作者が事実を捏造した情報を持ち込んでしまえば、発注者らが途中でチェックする機会があるとはいえ、あらかじめ「捏造事実が持ち込まれることを想定していない」仕組みには、おのずとチェック機能に限界がある。仕組みで品質を管理することに限界があるならば、品質を担保するものは人材の能力であり、人材の倫理性ということになる。従って、この再発防止策の中で、全役員・職員の企業風土改革へ直接働きかける対策は、「倫理行動憲章の制定」がまさに「大きな柱」ということになる。

### 第3節 事件後の取り組みについての分析

関西テレビにおける「あるある」事件後の再発防止策は「番組制作者の編集の自由と内部統制システム構築との調和」を重視したものであり、中でも「倫理行動憲章」は調和の要となる大きな柱として存在する。また同社の「中期経営計画 2008-2010」では、「放送倫理の確立とコンプライアンスの徹底」は重点項目として設定された。これら「関西テレビ倫理・行動憲章」の遵守と「放送倫理」の確立は、信頼回復を目指す同社の対策でも、まさに中核的存在である。

こうした番組制作者の専門職倫理を担保するための対策について、本研究が指摘する専門職倫理の適用と推進のための分析フレームと比較して、どの程度実施されているのかをまず照合してみる。この分析にあたっては、関西テレビの「調査報告書」や「報告書」、「CSRレポート」等、公式資料や公式見解として発表されている二次資料を活用することで、未だ言及されていない重要な要因の有無を明らかにしたい。

これまでの各章における分析を通して抽出した課題を全て、24頁の図4-1で提示した専門職倫理の分析フレームに列記する。それに対し、関西テレビにおける取り組みの実例や見解を二次資料を基に個別に対比させてまとめたものが本節の図である。また各要因における抽出課題を分析の中でまとめることで、実施された対策も合わせて整理していきたい。

まずは「制度」から検討する。「法定システム」においては、放送法および電波法違反に対する放送局への法定罰則規定はすでに存在するため、課題としては抽出していない。また関西テレビにおいても社内研修による遵法方針が示されているため、特に問題はないといえる。

一方で「自主システム」からは、放送倫理の機能面に対する課題が抽出されている。指摘されているのは大別すると、倫理違反に対する罰則規定、放送倫理と経営倫理の棲み分け、倫理遵守対象の主体・客体関係、専門職倫理に対するビジネスモデルからの影響という四つの点になる。関西テレビではこのうち放送倫理違反がそもそも生じないように職務内容の責任を各階層で明確化すること、「関西テレビ倫理・行動憲章」の制定という二つの要因について対策を取っていた。しかし「特になし」の項目を見て分かるように、この要因に対しての対策は特に行われていないことが分かる。



制度	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
法定システム	特になし。 <注> 放送法および電波法違反に対する法定罰則規定は存在する。	「基本方針・放送法・放送基準」に関する社内研修を全社員対象で実施(「報告書」2007年4月26日 10頁)。
自主システム	放送倫理違反に対して罰則規定まで入れるべきという規制包囲論の存在(第3章)。	担当プロデューサーから最高責任者の社長に至るそれぞれの段階で、それぞれの職務内容についての責任の所在を明確にする(「報告書」2007年3月27日 46-47頁)。
	放送倫理には経営倫理の視点がない(第4章第3節・第4節)。	特になし。
	倫理をコントロールする側、される側が不明確(第4章第3節)。	特になし。
	民間放送における専門職倫理は、ビジネスモデルの構造上、侵害されやすい状況(第4章第2節)。	特になし。
	各社における経営倫理綱領の制定と遵守(第4章第4節)。	「関西テレビ倫理・行動憲章」の制定(「報告書」2007年6月29日 13-15頁)。

図 5-3-1 本研究の分析と関西テレビの対策の対比まとめ・制度面(筆者が作成)

続いては、「組織」について検証する。最初に「外的要因」を比較したい。この中で抽出された課題は、影響力に見合った社会的責任・特に市民社会との関係、広告会社との取引構造、番組制作会社との取引構造、番組制作者の育成と職能団体の組織化、番組制作費の基準の五つにグループ分けされる。この外的要因に対して関西テレビではきめ細かな対応を取っている。視聴者や広告主らへの信頼回復に努めている現状から、関西テレビでは利益率などの経営指標を経営目標には現在していない。また視聴者の声を番組や経営層にまで届けるシステム構築を行っている最中であることから、については対応していると判断して良い。そして関西テレビでは「あるある」事件以来、番組制作会社をイコール・パートナーとして位置づけて、契約形態の透明化や料金支払いの多様化、著作権等の権利の配分などについて、「放送番組の制作委託取引に関する自主基準」というガイドラインを示した上で対応している。このことからしてもについては十分に検討された対処をしているといえる。については、ガイドラインの配布や社内セミナーへの外部スタッフ参加受け入れなど育成面についての対策は行われているが、職能横断的な組織作りまでは手がけていない。この組織作りは関西テレビに責務があるものではないが、支援策があっても良いだろう。については、現在のテレビ番組の制作費は原価企画に基づくものではないのだが、契約書に委託対価金額や支払い方法・時期を明示することで、取引の透明性、公正性を図ろうとしていることが分かる。ただしの広告会社との取引構造に対する指摘については、「自主システム」である番組基準に明記されている以上の対策や見解が見られない。の要因については、さらなる検討が必要だといえよう。

組織	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
外的要因	<p>視聴率至上主義、安易な制作競争、巨大化した影響力に見合った社会的責任を、実効ある形で示さない限り、公的規制の歯止めはかからない(第2章第4節)。</p>	<p>株式会社である限り、経営陣が利益目標を掲げる努力をするのは当然だが、経営目標の自縛を排することが必要で、まずは制作体制の強化を重視すべきである、と経営計画のあるべき方向性を示している(「報告書」2007年6月29日 6頁)。          公共的使命をより有効に果たすという観点や、有効な営業指標であるということから見て、視聴率が低くていいということにはならない。しかし本来よりどころすべき指標は決して視聴率だけではなく、最も大切なのは自分自身の良心(「番組制作ガイドライン」2007年7月 16頁)。</p>
	<p>放送という『一過性』のために、最も大切な『信頼性』をも失いつつある(第2章第4節)。</p>	<p>利益率を優先して失った信頼の回復に全社を挙げて取り組んでいるところであり、当期においては利益率などの経営指標を経営目標に設定していない(「報告書」2007年9月30日 17頁)。</p>
	<p>ジレンマの構造の存在 = 市民社会と放送事業者の対立、それを調整する国家行政(第3章)。</p>	<p>視聴者対応体制の改善。電話対応日時の拡大と、番組現場に視聴者対応スタッフを配置。またJISQ10002組織における苦情対応マネジメントシステムのシステム構築を検討することで、視聴者の声を経営層にまで反映させる取り組みを実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 50-51頁)。</p>
	<p>広告市場は、過度に寡占化した市場であり、このような市場の下で、テレビ局が、有力な広告会社に有利な報酬格差を設けることは、有力な広告会社の競争力を格段に高めることとなり、不利に取り扱われた広告会社の競争機能に直接かつ重大な影響を及ぼす可能性がある(第4章第1節第1項)。</p>	<p>「番組およびスポット提供については、公正な自由競争に反する独占の利用を認めない」(関西テレビ 放送基準97条)。</p>
	<p>テレビ局は、例えば、一定期間における取引量(額)や前年実績に対する増減率等、報酬率の算定基準について、広告会社各社に共通の報酬基準を整備するなどにより、広告会社の報酬の決定について、合理性、公正性、透明性を確保する必要がある(第4章第1節第1項)。</p>	<p>特になし。</p>

組織	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
外的要因	合理性、公正性、透明性に基づいたより倫理性を担保した取引構造が必要(第4章第1節第1項)。	* あるある問題発生以降、出稿のある広告主全社、取扱いのある広告代理店全社、系列局全局に対し、再生活動報告を継続して実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 32-33頁。) * 日々の営業活動を行う基本としてコンプライアンス意識を徹底。しっかりとした倫理観を持った意識が醸成されてきている(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 33頁)。
	番組制作会社に依存する番組制作の構造、発注元である放送局の圧倒的な優越的地位、および番組制作会社の過酷な労働条件による人材の消耗や教育不足(第4章第1節第2項)。	* 番組制作を制作会社に委託する場合は、専門的なノウハウの蓄積、専門家を活用できる体制、放送基準を尊重するコンプライアンス体制などをチェックして、適切な制作会社を選定する(「報告書」2007年3月27日 39頁)。 * 制作会社とのパートナーシップに基づく関係構築については、番組制作委託契約書の改訂・充実や、番組制作ガイドラインや制作責任担当表を通じた意識やコミュニケーションの充実といった面から取り組んできた(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 17頁)。
	番組制作における倫理性の高い専門職の育成と、専門職の職能横断的な組織作り(第4章第4節)。	* 「番組制作者心得」および「番組制作ガイドライン」を制定し、制作会社へ説明会を実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 17頁)。 * 番組補助業務スタッフの労働条件改善や、契約内容の点検と改善を実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 27頁)。
	番組制作の外注化構造について、放送倫理が直接機能する要素は、十分に組み込まれていない(第4章第4節)。	* 「番組制作者心得」および「番組制作ガイドライン」を制定し、制作会社へ説明会を実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 17頁)。 * 番組補助業務スタッフの労働条件改善や、契約内容の点検と改善を実施(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」 27頁)。
制作費の決定基準自体が曖昧(第4章第1節第2項)。	番組委託制作契約書に委託対価の金額の明示、ならびに支払い方法・時期を記載する(関西テレビ「放送番組の制作委託取引に関する自主基準」より)。	

図 5-3-2 本研究の分析と関西テレビの対策の対比まとめ・組織 外的要因(筆者が作成)

次に、「内的要因」を対比させる。ここでは、当該企業が倫理的問題を抱えた場合の対処法、専門職倫理の組織内での適用と推進の方法論という二つの課題が分析より指摘された。関西テレビ「あるある」番組捏造事件では外部の調査委員会が組織され、綿密な調査により課題と対策が抽出された。このことより については対応したといえよう。

組織	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
内的要因	放送倫理を組織内で機能させる必要性や方法論についての研究はない(第3章)。	特になし。
	その企業において現在抱えている倫理的問題の種類を認識することがまず大切(第4章第3節)。	「あるある」事件の調査については、調査委員会が実施。資料の収集・分析、関係者からのヒアリング調査により情報を評価し、報告書を作成した(「調査委報告書」16-18頁)。
	選択した倫理が組織内で上手く機能しない場合には、その状況分析には「論理的思考/決定モデル(Reasoning/Decision model)」を使用する(第4章第3節)。	
	マネジメントコントロール上の課題。特に組織内における倫理の適用と推進の追求(第4章第4節)。	*「番組制作ガイドライン」制定作業の際、全社員を対象にアンケートを実施したほか、事例の集約を行った(「報告書」2007年6月29日 12頁)。 *「放送倫理・コンプライアンス研修会」の開催(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」64-65頁)

図 5-3-3 本研究の分析と関西テレビの対策の対比まとめ・組織 内的要因(筆者が作成)

ただしこの調査方法は多大な人員と莫大な費用が使われた前代未聞の規模のものであり、ひとたび問題が生じたからといってすぐに再組織できる代物ではない。 について、関西テレビでは社員を主な対象にした「放送倫理・コンプライアンス研修会」を実施している。しかしこれは個人個人への放送倫理の浸透を図るための研修であり、仕組みとして機能しているものではない。これより の要因についてはまだ十分でないと考える。

さらには、「人材」についての対比を検討したい。ここで抽出された課題は大きく分けると、専門職に対するプレッシャー、経営者の倫理的行動、放送倫理を遵守すべき対象、の三つが挙げられるが、関西テレビにおける人材への対策は精緻なものである。まず「関西テレビ倫理・行動憲章」で番組制作者の内部的自由を確保した上で、番組制作担当者の責任を明確化した。続いてライン部長をコンプライアンス責任者に任命し、社内外に通報窓口を設置した。専門職へのプレッシャーを常に小さくできるような対策が施されているといえよう。経営層についても取締役をスリム化して迅速な業務執行を可能にしたことから、 については十分な対策が取られていると判断できる。また「あるある」事件を二度と起こさないための新しい「関西テレビモデル」の構築を目指して、経営陣と社員の懇談会などが実施されていることから、 については積極的に図られていると見て良いだろう。ただし放送倫理について、放送倫理がもたらす倫理性だけに頼ることのないように、関西テレビでは新たな対策として「放送人倫理」テキストを製作する計画がある。しかしまだ計画段階であることから、 はまだ対策の取られていない要因であることが分かる。

組織	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
人材	専門職が専門職倫理に基づいて合理的な意志決定をなしうる組織構造を整備するためには、専門職に対する組織からのプレッシャーや組織管理のための規律は小さくしておくべき(第4章第2節)。	* 制作担当者の役割、責任の所在の明確化と情報の共有の推進(「報告書」2007年3月27日 40頁)。 * 「関西テレビ倫理・行動憲章」による、番組制作・放送に関わる放送人の内部的自由の担保。
	企業がキーになる従業員にインタビューを実施(第4章第3節)。	「経営陣・社員の懇談会」を実施し、トップマネジメントと中堅・若手社員との間で活発な意見交換を実施(「報告書」2007年12月31日 26頁)。
	経営者にトップの品格を備え、従業員に対し積極的働きかける(第4章第3節)。	「関西テレビモデル」の構築。
	指示したくなるコアバリューを明らかにする(第4章第3節)。	同種の事案の再発防止と放送番組の質の向上、そして透明かつ闊達な企業風土作りに邁進する(「コンプライアンス・CSRレポート(2007年度)」73頁)。
	放送倫理を遵守する対象である「放送に携わるすべての人々」「放送人」が定義されていない(第4章第3節)。	「倫理・行動憲章」「番組制作ガイドライン」を補完するものとして、「放送人倫理」テキストを製作する計画あり(「報告書」2007年12月31日 28頁)。
	倫理的問題に直面した際の、従業員－経営者のプレッシャーの関係が等しくない(第4章第3節)。	* 取締役会のスリム化。20人から11人に減少。若返らせた常務取締役により迅速な判断をもって業務執行を行う(「コンプライアンス・CSRレポート(2008年4～6月)」4-6頁)。 * 関西テレビ内のライン部長全員をコンプライアンス責任者として任命(「報告書」2007年12月31日 23頁)。 * 「コンプライアンス・ライン」について、社内通報窓口の他に、社外通報窓口も設置。外部弁護士事務所を含む調査チームが対応にあたる(「報告書」2007年9月30日 9頁)。
	道徳的模範者の公表(第4章第3節)。	放送活性化委員会(外部の有識者により構成され、番組から経営全般にまで論評、注意喚起、提言を行うオンブズマン的組織)が先行する「放送活性化委員会特選賞」の贈呈。視聴率や営業成績、話題性にとらわれない良質な番組を制作した関係者をたたえるもの(「報告書」2007年6月29日 21-22頁)。
	倫理的問題に直面した従業員に助けを示すオンブズマンを任命(第4章第3節)。	* 関西テレビ内のライン部長全員をコンプライアンス責任者として任命(「報告書」2007年12月31日 23頁)。 * 「コンプライアンス・ライン」について、社内通報窓口の他に、社外通報窓口も設置。外部弁護士事務所を含む調査チームが対応にあたる(「報告書」2007年9月30日 9頁)。

図 5-3-4 本研究の分析と関西テレビの対策の対比まとめ・組織 人材面(筆者が作成)

制度・組織 双方に関与	本研究での分析から抽出した課題	関西テレビでの対策および見解
(放送倫理について)専門職が組織内で行う価値判断の優先順位について具体的に示された条文も見あたらないことから、各組織での運用段階では適用と推進が曖昧になる(第4章第3節)。		特になし
企業内専門職と所属企業の間で葛藤が生じる可能性のある領域は、理解・疎通、価値判断、責務に集約(第4章第2節)。		
放送倫理の浸透による効果が定量化調査された実績がない。財務成果の尺度で測定するには一定の限界が存在。(第3章)。		特になし。 <注> 量的調査を行うための根拠となるアーカイバルデータは、民間放送には現在存在しない。
視聴率を重視する企業経営の基準・方針などに企業内専門職が従業員として従ったがゆえに、専門職倫理が軽視された結果生じている(第4章第2節)。		株式会社である限り、経営陣が利益目標掲げる努力をするのは当然だが、経営目標の自縛を排することが必要で、まずは制作体制の強化を重視すべきである、と経営計画のあるべき方向性を示している(「報告書」2007年6月29日 6頁)。

図 5-3-5 本研究の分析と関西テレビの対策の対比まとめ・制度 組織双方に関与するもの(筆者が作成)

最後に、「制度・組織 双方に関与」する課題について比較してみたい。ここでは、専門職の価値判断の優先順位、企業内専門職と所属企業の葛藤する領域、定量化調査、の三つが抽出された。 について、関西テレビでは経営目標を優先しない方針が現在採られており、さらには「関西テレビ倫理・行動憲章」において内部的自由が確保されていることから専門職倫理が上位規定となり、軽視されることはないだろう。しかし放送倫理の綱領内では価値判断の優先順位は示されておらず、運用段階では各社で基準が曖昧になる可能性を残している。 については、関西テレビでの対策や見解は示されていない。このことから、抽出された三つの課題は全て検討の余地を残しているが、 についてはアーカイバルデータが存在しないため、実際の検討は不可能である。

これらより、関西テレビが現在実施している番組制作者の専門職倫理を担保するための対策は、各領域の微細な要因にまで検討され、施策が行われていることが分かる。しかし本研究での分析から抽出された課題との対比から、関西テレビが行った再発防止策の中で「特になし」とされる項目に、専門職倫理を企業組織で機能させる上で未だ言及されていない要因が存在する可能性がある。これらの項目を抽出すると以下に整理できる。

【放送倫理の制度内容および機能について】

放送倫理には経営倫理の視点がない。  
倫理をコントロールする側、される側が明確でない。

【専門職倫理に影響する、組織の外的要因の問題】

民間放送の専門職倫理は、商取引構造の影響を受けやすい。  
広告会社との取引の合理性、公正性、透明性の確保。

【専門職倫理に影響する、組織の内的要因の問題】

専門職倫理の組織内で機能させる方法論がない。

【制度、組織双方に関与するもの】

(放送倫理について) 専門職が組織内で行う価値判断の優先順位について具体的に示された条文も見あたらないことから、各組織での運用段階では適用と推進が曖昧になる。企業内専門職と所属企業の間で葛藤が生じる可能性のある領域は、(1)理解・疎通、(2)価値判断、(3)責務に集約。

これらの領域および要因についての調査を深めることで、各章の分析によって明らかにされた知見に基づきながら、専門職倫理を企業組織で適用し推進させる新たな要因を明らかにできると考えられる。

## 第6章 インタビュー調査

### 第1節 インタビュー調査デザイン

前章の分析により、関西テレビが行った再発防止策の中で「特になし」とされる項目の領域に、専門職倫理を企業組織で適用し推進させる上で未だ言及されていない要因が存在する可能性があることを示したが、それを検証するためにインタビュー調査を実施した。

インタビュー方法は、事前にある程度の質問項目は決めていたものの、状況によっては情報提供者の話に合わせて自由に聞き取りを行うという半構造的インタビューの形式を採用した。理由としては、インタビュー対象者を質問により誘導することなく、彼ら自身の語りを重視することにより、インタビュー内容のバイアスを回避するためである。そしてインタビューで語られた内容から、前節で抽出した要因の存在を確認することにした。インタビュー対象者は次の通りである。

- ケース(1) 関西テレビ放送株式会社 コンプライアンス推進室長兼番組審議会  
事務局長 服部恵一氏  
関西テレビ放送株式会社 コンプライアンス推進部長 大場英幸氏  
ケース(2) 放送倫理・番組向上機構 事務局長・理事 本橋春紀氏

### 第2節 関西テレビ放送株式会社におけるインタビュー調査デザインおよび分析結果

本調査ケース(1)は、2008年7月14日に関西テレビのコンプライアンス推進室長兼番組審議会事務局長である服部恵一氏、コンプライアンス推進部長の大場英幸氏そして本論文執筆者である那須恵太郎の間で行われた。インタビューの主要な情報提供者は、上記二名であり、二名同席の下一時間程度のインタビューを実施した。また大場英幸氏には追加質問を2008年8月19日にeメールより行い、同22日にその回答を得ている。このケースでは、両名の回答を併記する形で記載し、個々の発言内容に対する調査方法も合わせて付記する。また客観的なデータとして、関西テレビが「あるある」事件後に公表している調査委員会による調査報告書、報告書、答申書、CSRレポートなど、公式の二次資料を調査前

および調査結果の内容確認に使用している。それでは、インタビューによって得られた回答から、言及されていない要因に結びつく部分を、前後の文脈を含めて抽出していく。

## 第1項 「関西テレビ倫理・行動憲章」の導入経緯

まず、関西テレビが「倫理・行動憲章」を導入した経緯について、事実確認をした。

「関西テレビ倫理・行動憲章」<sup>91</sup>は、前文と7章33か条より構成される。前文では「あるある」問題を深く反省し、放送局としての使命に邁進する心構えが記される。「社会規範・社内規程の遵守」に始まる本文では、「放送の使命の自覚と責任」として、放送の自主・自律、公共的使命、国民の知る権利への奉仕、人権の尊重など、放送の使命を再確認する内容となっている。さらには、「企業市民としての社会的貢献」「不祥事の防止と危機管理」なども盛り込まれている。

これを作るにあたっていろんな局の参考はさせてもらったんですね。日本テレビとかNHKとかTBSとか。それでじゃあ今のウチでふさわしいような、しかも、ものをどう...パクリじゃ無しに、どう取り組むかというのを一番苦労したところですね。

(コンプライアンス推進室長 服部恵一氏)

これより関西テレビ倫理・行動憲章の導入については、「あるある」捏造事件を契機に、再発防止策として外部の調査委員会から導入を要求され、社内スタッフによる起草事務局により作成されたことが分かる。なおコンプライアンス推進室長兼番組審議会事務局長である服部恵一氏、コンプライアンス推進部長の大場英幸氏は両名ともに起草事務局の構成員であり、関西テレビ倫理・行動憲章の作成メンバーでもある。

## 第2項 「放送倫理の制度内容および機能について」の検証

これより関西テレビが行った再発防止策の中で「特になし」とされる項目の領域に、専門職倫理を企業組織で機能させる上で未だ言及されていない要因が存在する可能性を検証する。まずは放送倫理の内容および機能について検証から確認していく。

放送倫理には経営倫理の視点がない。

放送倫理ってね、パシッとして「これが放送倫理ですよ」っていうものってないですよ、現在。何とかちょっと、作ろうと思って構想しているのは、放送倫理じゃなくて、「放送人倫理」って呼びましょと。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

放送人のための倫理。専門職倫理だってことをはっきりさせようと。...(中略)...倫理で失敗したテレビ局が提案できたら、まとめ上げたら業界のお役に立てるんじゃないかなと思って。(コンプライアンス推進室長 服部恵一氏：インタビュー)

<sup>91</sup> 全文は、関西テレビのホームページに掲載されている。

<http://www.ktv.co.jp/ktv/rinri/index.html/>



倫理をコントロールする側、される側が明確でない。

具体的には「自律」ということが僕らの最終目標で。やはり、他から言われてやるんじゃなしに、自ら考えて、しかも自ら律して、そういうやっぱり放送人としてのより高い倫理観を、平易な言葉で社内でコミュニケーションする。

(コンプライアンス推進室長 服部恵一氏：インタビュー)

「自律」ってのは、やっぱり専門職の言葉なんだと思うんですよ。企業になると「自主規制」になるんですね。...(中略)...経営者も専門職倫理の担い手でもあり、一方で経営倫理の担い手でもあるという。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

(関西テレビ倫理・行動憲章については)何年後かにまた見直すでしょう。ちょっと例えばそうですね...(思考 7 秒)...。ちょっとあわてていたの、専門職倫理と企業倫理のあまり区別が付いていないままやったっていうのもあるし、でもこれ非常に専門職倫理っぽいんですね。内容的は、極めて。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

### 第3項 「専門職倫理に影響する、組織の外的要因」の問題についての検証

外的要因の問題を検証するためには、まず外的要因と向かい合うための倫理綱領の内容について確認しておきたい。民間放送で独自の倫理・行動憲章を備える企業は 15 社<sup>92</sup>であるが、条文から見る「関西テレビ倫理・行動憲章」の特徴は二点ある。

一つ目は、メディアとしての社会的責任や社内規定を最優先事項に位置づけていることが挙げられる。

#### 条文：【社会規範、社内規定の遵守】

「私たちは、法令をはじめとする社会規範および関西テレビ倫理・行動憲章をはじめとする社内規定の求めるところを、一人ひとりの責任において、確認し、理解し、遵守します。また、いかなる場合においても、上司の指示・命令や社の経済的利益よりも、社会規範や社内規定を優先して行動します」。

このように「関西テレビ倫理・行動憲章」の特徴として、メディアとしての社会的責任や社内の公正なプロセスを経済的利益よりも優先する方針が、明確に謳われていることが挙げられる。民間放送の倫理・行動憲章で同様の優先順位を明記しているのは、TBS(東京放送)のみである。

二つ目は、番組制作者の内部的自由を担保している点にある。

#### 条文：【放送の使命の自覚と責任】

「私たちは、外部スタッフを含め、番組制作・放送に関わる放送人が不当な干渉を受けないよう、その自由を最大限尊重します」。

<sup>92</sup> 各社ホームページ等の公開資料および『放送倫理手帳 2008』民放連加盟各社ガイドライン等一覧 91-113 頁より集計。

鈴木 (2007)によれば「機構改革における〈関西テレビモデル〉の特徴は、放送事業者による会社法上の内部統制システム構築義務の履行にあたって、制作現場における制作者の自由を重視した点にある。ここで制作者の自由とは、経営に対する制作者の内部的自由を意味する」<sup>93</sup>という。また内部的自由の担保のための第三者機関として、「放送活性化委員会」が存在する。音(2007)によれば、「関西テレビの報道、番組制作に携わる者が、関西テレビ放送番組基準に沿わない、良心に反する業務を命じられたときなどには、放送活性化委員会に『救済』を申し出ることができる。放送活性化委員会は事実関係を調査のうえ、必要のあると認めたときは放送活性化委員会の見解をまとめる。場合によっては、関西テレビに対し、注意喚起・改善を求める」<sup>94</sup>ことができる。

メディアとしての社会的責任や社内の公正なプロセスを経済的利益よりも優先する方針を打ち出すには、同時にメディアとしての社会的責任や社内の公正なプロセスを担う人材の位置づけと権限を高めておく必要がある。上記の条文はこれを担保するために明示している。しかもその範囲は社員のみならず外部協力者である番組制作スタッフの内部的自由まで保障している。こうした方針が明確に打ち出されているのは、関西テレビのみである。

これら二つの特徴を踏まえて、外的要因の問題を検証していく。ここで確認する内容は、以下の点である。

民間放送の専門職倫理は、商取引構造の影響を受けやすい。

まず、「放送局の商取引（ビジネスモデル）の構造においても合理性、透明性、公正性を確保する必要がある」というのは抽象的な概念としてはその通りなのですが、これは「専門職倫理が経済的影響に侵害されない」以前に、放送という事業の公益性・公共性を担保するために必要なことだと考えています。

次いで、専門職倫理としての内部的自由は、表現の自由や知る権利への奉仕主体である専門職が、専門職としてよって立つ原理であり、具体的には「表現者としての良心に反する、公衆を危険に陥れる職務命令からの自由」を中心に考えられるのではないかと思量しています。従って、一方の「商取引」とは扱う価値のディメンションが異なるため、衝突の解決を思考する際には、衝突の態様の具体的な例示が必要かと考えます。

（コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：eメール）

放送経営の立ち位置をどこに持つのかで変わってきますよね。放送とはいえ株式会社であり、産業であるので、例えば「利益を確保しなければならない」とか、「企業の成長を達成しなければならない」という立ち位置に立つのであれば、それは衝突しますし、むしろそれは健全な衝突をすべきであろうと思いますよね。もう一方の考え方として、現場の個々の放送人が、例えば表現の自由を担うとしたらですね、

<sup>93</sup> 鈴木(2007) 195-196頁。鈴木は、関西テレビの「発掘！あるある大事典」捏造事件に関連して、同社が設置した調査委員会(2007年1-3月)と再生委員会(同年4-5月)の委員に選任された。そして同年7月から2008年8月現在、活性化委員会委員として活動している。

<sup>94</sup> 音(2007) 83頁。音も同社が設置した調査委員会(2007年1-3月)と再生委員会(同年4-5月)の委員に選任されていた。

「表現の自由の障害となる外部から守る」という経営であれば、衝突はしないと思いますね。だから、その利潤追求の経営と専門職としての現場が対立するのもいいでしょうし。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

番組制作者を職能として規定して、しっかりその職能としての倫理を持って働けるビジネスモデルというか、業界環境が必要ではないかという風に思います。私はプロフェッションという存在することを側面支援するっていうのは、会社に、一応企業にはできていると思うんですよね。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

広告会社との取引の合理性、公正性、透明性の確保。

ひょっとすると、那須さん(筆者)は広告会社の要請を受けて事実をまげた報道を経営に強要されるような局面を想像されているのかも知れません。この場合、専門職が内部的自由を主張する以前に、この経営者は自らの事業の公益性・公共性を理解していない経営者であることが自明です。従って、内部的自由との衝突の結果によって問題が解決されるのではなく、専門職倫理を持ち出さずとも経営者の資質評価の体系の中で価値が自壊していると思います。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：eメール)

#### 第4項 「専門職倫理に影響する、組織の内的要因」の問題についての検証

専門職倫理を組織内で適用し推進させるための内的要因の問題についても、インタビュー調査で確認した。

専門職倫理の組織内で機能させる方法論がない

調査委員会の中の議論でひとつは、普通に考えたら、ああいう事件が起きて、再発防止を徹底させようと思ったら、とにかく統制をしたらいいじゃないですか。チェックゲートをいっぱい作って...(中略)...ただその番組制作という仕事なので、それは適さない。むしろ現場の自由度を保障する形で(作成した)、現場がその窮屈...逆に窮屈になるからああいうことが起きるという、そういう見方もあってですね、あんまり現場を統制色で染め上げないようなことをしないと、実際の再発防止というのは実効性がないだろうと言う議論になってですね。ただ企業として全く何もしないと、企業としての統制をかけないわけにも行かない。この折り合いを付けることで(調査委員会は)大層苦労された。大きな枠組みとしてただこの二つですね、一般的な大枠のことをみなさまの会社の内部統制として行いなさい。ただ、これはあくまでも大枠のものであって、個別の番組で「具体的にどういうことがあって、その場合どうである」というような細かい介入をするのではなく、大枠を作る二つのツールとして、これが(倫理・行動憲章と番組制作ガイドライン)提案されたというのがあったので。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

## 第5項 「制度、組織双方に關与」する問題についての検証。

専門職倫理を組織内で実際に運用する段階で生じる課題は、制度、組織双方に關与するものと考えられる。続いての回答は、以下の二つの課題を包括する内容になっている。

(放送倫理において)専門職が組織内で行う価値判断の優先順位について具体的に示された条文も見あたらないことから、各組織での運用段階では適用と推進が曖昧になる。企業内専門職と所属企業の間で葛藤が生じる可能性のある領域は、(1)理解・疎通、(2)価値判断、(3)責務に集約。

プロフェッション倫理でなんか作るとしたらね、放送人というのはどういう存在かっていうところから入っていかないといけないですよね。放送人はどういう存在か、放送人はプロフェッションか、プロフェッションだとしたらどういう種類のプロフェッション。一般的なプロフェッションの用件と照らしてどうなんだっていう話をしなきゃいけない。...(中略)...プロフェッション倫理と他の倫理がいっぱい衝突をしますと。衝突をする場合は「どういう順序で物事を考えたらいいでしょうか」と。...(中略)...それを楽にするためにはね、われわれは専門職であるということを多分宣言しないといけないですよね。そしてその専門職の職能団体というのを何らかの格好で作らないといけない。職能団体に倫理綱領を持つということが多分必要なんですよ。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

個人が責められることは少なくなるという。それでいうと今の放送倫理というのは、まだそこまでは確立されていないですよね。

(コンプライアンス推進室長 服部恵一氏：インタビュー)

(「関西テレビ倫理・行動憲章」においては)内的自由ともいわれますが、そういうのを最大限尊重するんだと、そういう意味合いです。そして、個人の倫理と企業の倫理。企業倫理とか、個人の倫理も専門職倫理というのがありますよね。その専門職倫理の方を優先するという、それに近い趣旨です。(表現の自由と倫理とのバランス取りを任されるのは)考えたら個人ですよ。ただ「個人が本当にプロフェッションであるか？」と。どうやってそのプロフェッションである立場を作っていくかというのは、これからの話です。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

## 第6項 「関西テレビ倫理・行動憲章」の作成および研修と放送倫理の研修に対する効果

関西テレビでは放送倫理以外の倫理遵守基準として「関西テレビ倫理・行動憲章」を制定している。放送業界全体に対する倫理綱領とは別に、企業独自の倫理綱領を備えて、両者を遵守するという構造になるのだが、こうした活動がどのような効果を生み出しているのか、両名に確認した。

関西テレビ倫理・行動憲章を作り、ガイドラインも作り、これを遵守しながら行動するという、行動した結果の、生産物である。そういうプロセスフローを作ると言うこと自体が「新しい姿」だという風に捉えていいでしょう。そしてそれが日々改善していっている状況です。...(中略)...「これはちょっとやばいんじゃないですか?」「今

度こんなことやろうとしてるんですけど、これはどうかな」みたいなことが当然プロデューサーにもあがったり、プロデューサーからコンプライアンスの方に来たり、と。それで事前に割と丁寧に、いろんな視聴者のことを意識して、ものを作るようにちょっとはなってきたのかなという。そういうのは今まではなかったの。別にそれは萎縮しているという意味ではなしに、より多くイマジネーションを働かせて...(中略)...社内でのやり取りが割とできるようになってきたのかなと思っているんですけどね。

(コンプライアンス推進室長 服部恵一氏：インタビュー)

現場でもそうですね。現場でもいっぱい議論しなきゃいけないと。割と気張らずに、そういうちょっと危ないリスク情報は共有できるようになってきましたね。昔だったらちょっと隠していたような話を。

(コンプライアンス推進部長 大場英幸氏：インタビュー)

これらより、現場の専門職が倫理的な価値判断が必要な状況に直面した場合でも、お互いにコミュニケーションを積極的に取ることで、倫理的な働きかけが円滑に機能していく様子がわかる。現場の専門職の心の内で、倫理のボーダーラインに触れるような局面がある場合は、Merchant, and Van der Stede, (2007)が言うような、経営者が従業員をプレッシャーから避けるようにマネジメントコントロールしていく方法以外にも、本事例のように現場の専門職同士でコミュニケーションを密に高めていくことで、専門職倫理が円滑に適用し、かつ有効に推進される可能性を示している。

### 第3節 放送倫理・番組向上機構におけるインタビュー調査デザインおよび分析結果

本調査ケース(2)は、2003年7月1日に任意団体として発足した放送倫理・番組向上機構(以下、BPOと略する)理事・事務局長である本橋春紀氏と本論文執筆者である那須恵太郎の間で、2008年7月8日に行われた。インタビューの主要な情報提供者は、上記一名であり、一時間程度のインタビューを実施した。

BPOとは、民放連とNHKが1969年5月に設置した「放送番組向上協議会」と、1997年5月に設立した「放送と人権等権利に関する委員会機構[BRO]」を統合して作られた非営利・非政府の団体である。放送事業の公共性と社会的影響の重大性を踏まえて、正確な放送と放送倫理の高揚に寄与することを目的としている。そして言論・表現の自由を確保しつつ、視聴者の基本的人権を擁護するため、放送への苦情や放送倫理上の問題に対し、独立した第三者の立場から対応している。BPOの構成員であるNHKと各民間放送局は、BPOの委員会から放送倫理上の問題が指摘された場合、具体的な改善策を含めた取り組み状況を一定期間内に委員会に報告し、BPOはその報告等を公表している<sup>95</sup>。

インタビュー方法は、事前にある程度の質問項目は決めていたものの、状況によっては情報提供者の話に合わせて自由に聞き取りを行うという半構造的インタビューの形式を採用した。理由としては、インタビュー対象者を質問により誘導することなく、彼ら自身の語りの内容を重視することにより、インタビュー内容のバイアスを回避するためである。

<sup>95</sup> BPOの事業の目的や組織構成は、BPOホームページに詳しい。  
<http://www.bpo.gr.jp/bpo/>

本調査ケース(2)での調査目的は、第三者機関として存在する BPO の視点を通して、民間放送を取り巻く構造的要因の中で、専門職倫理を侵害する可能性のある要因を確認するためである。それでは、インタビューによって得られた回答の中から、言及されていない要因に結びつく部分を、前後の文脈を含めて抽出していく。

### 第1項 「専門職倫理に影響する、組織の内的要因の問題」についての検証

民間放送の企業内専門職が有する専門職倫理を侵害する可能性のある要因について、インタビューによって得られた回答の中から確認する。

専門職倫理の組織内で機能させる方法論がない。

放送番組の品質管理は、通常のメーカーなり工業生産物の品質管理は当てはめられません。大量生産するのではなく、毎日違うものを作っています。しかも時間的制約がある中で作られているという特異性があります。だから、どうしても(倫理違反事例は)起きがちです。大手メーカーが大量生産する場合でも、品質管理が徹底するという訳でなく、失敗することがある。つまり何十万台反復して同じものを作る際にも品質管理が徹底しないことがあるので、放送番組のように毎日毎日違うものを作っていれば、品質管理が徹底しないのはある種やむを得ない部分もある気がします。

(番組制作における品質を担保するのに一番効く要素とは)番組作りは手作りなので、結局人材。放送に携わっている、こと番組制作に携わっている人たちの倫理観しか担保するものはないでしょう。

(BPO 内の)放送人権委員会がついこの間出した決定に、FM 群馬という小さなラジオ局での、ニュースに関する倫理違反の問題があります。これは結局現場の記者がいて、当日のニュースデスクがいて、という二つだけの関門を経て番組といういわば商品が世間に出て行ってしまった訳です。しかし二つしか関門がないから、二つの関門がチェックミスするとすぐ倫理違反ということになってしまう。日本のクオリティコントロールの発想で、トヨタとか富士通にしても関門が二つだけということはありません。しかし放送の現場では毎日、テレビ局でもおおよそ現場の記者がいて、出稿のデスクがいて、ニュースのディレクターがいて、せいぜいそこまで、関門が三つしかない。現に作っている人と、チェックという意味では上に乗っかっている人が二人しかいない。だからそれはやはり事業の特性としてある部分やむを得ない部分もあると思います。

管理や経営の人々は、番組を現に作っている人の倫理観が徹底するように、倫理的な方向性を守るように組織の管理なり経営なりを行っていくことが必要ではないでしょうか。

関西テレビの外部委員会の調査報告書に書かれている、ある種の産業構造的な問題。下請けという言い方の賛否はありますが、特に NHK よりは民放について、構造的な問題が解決しないと、また起きるのではないかという気がします。関西テレビの調査報告書に書かれている提言、例えば下請けに対する発注単価の問題とか、最低限の番組制作委託契約金は前払いにするとか、企画書をもらったら企画代を支払うとか、そう

いうことはしていかないと、なかなか構造的な問題は解決できないのではないのでしょうか。

(BPO 理事・事務局長 本橋春紀氏：インタビュー)

#### 第 4 節 関西テレビ放送株式会社および放送倫理・番組向上機構におけるインタビュー調査の分析結果のまとめ

これまでのインタビュー調査における発言の分析から、各領域の未だ言及されていない要因を明らかに分析する

##### 【放送倫理の制度内容および機能について】

放送倫理には経営倫理の視点がない。

放送倫理は現時点で職能団体の専門職倫理という段階までは確立しておらず、遵守綱領ではあるものの、実際の運用での位置づけは曖昧である。適用の対象は「放送に携わるすべての人々」としているが、プロフェッションとしての職能を定義する専門職倫理と、営利団体である企業が専門職倫理を企業の活動や目標に落とし込んでいくときの適用の方針である経営倫理とは性質が同一ではなく対象も異なることから、対象者間の葛藤を生じないような棲み分けが今後必要と考えられる。

倫理をコントロールする側、される側が明確でない。

放送倫理、関西テレビ倫理・行動憲章の両社ともに、専門職倫理か経営倫理なのかが明確に区分されていない以上は、コントロールの主体・客体を表すことは難しい。当該倫理綱領そのものの定義を、専門職倫理か経営倫理か明確にしたうえで、倫理を遵守すべき対象の関係性を綱領の中で示す必要がある。

##### 【専門職倫理に影響する、組織の外的要因の問題】

民間放送の専門職倫理は、商取引構造の影響を受けやすい。

民間放送の経営層は放送という事業の公益性・公共性を確保すると同時に、番組制作者の倫理性および品質の担保基準となる専門職倫理が外的要因から侵害されないようにしなければならない。こと番組制作者に対して、彼ら専門職の価値判断に基づく「表現・言論の自由」といった内部的自由が確保されている必要がある。この内部的自由が経済的利益やビジネスモデルなどの外的要因から影響を受けないようにするためには、まず当該企業が主体的に専門職倫理を確保した上で、内部的自由から生じる「表現者としての価値」を最優先する方針を専門職倫理または経営倫理に明記しておかなければならない。表現者の価値は利潤追求の経営と積極的に衝突していいのである。このような対応をすることで、表現者としての価値を内外に最優先の価値判断基準を示すことができるため、専門職倫理の優位性を担保できるものと思われる。

また関西テレビでは、専門職の責務をあらかじめ「関西テレビ倫理・行動憲章」に規定して、番組制作者には内部的自由を確保することで、番組制作者の倫理性を担保し、価値判断についても、表現者としての価値が経済的利益等の外的要因の影響を受けないように位置づけていることが分かる。さらに、番組制作者の内部的自由を価値判断の優先事項に

することで、専門職が倫理的問題に直面した際にも、専門職倫理を遵守した行動を迷わず選択できるようにしているといえよう。

広告会社との取引の合理性、公正性、透明性の確保。

関西テレビでは「関西テレビ倫理・行動憲章」に番組制作者の内部的自由を尊重して表現者としての価値を確保し、経済的利益よりも社会規範や社内規定を優先して行動することを明記している。価値判断の明確化により多方面にわたる外部からの圧力に対処し、専門職倫理の価値判断の優先度を倫理綱領に明記しておくことで、おのずと商取引の構造においても、遵守されるべき倫理と価値の優先度が明確になる。

しかしそれ以前に経営者が自らの事業の特性を正しく理解し行動することで、商取引構造上の問題は生じにくくなるであろう。

### 【専門職倫理に影響する、組織の内的要因の問題】

専門職倫理の組織内で機能させる方法論がない。

BPO 理事・事務局長の本橋氏は倫理違反事例が起きる原因として、

毎日異なるものを時間的制約内で生産するという、商品特性の問題。

品質管理が人の倫理観に依存してしまうという、品質担保の問題。

テレビ番組制作過程でのチェックゲートの少なさという、生産過程の問題。

という三つの要因を挙げている。こうした構造的問題を含みながらも日々の番組や情報生産活動を継続するためには、品質管理は人材の倫理性に担保せざるを得ないことがわかる。

人材の倫理性を担保しながら企業活動に高い倫理性を持って継続的に展開していくためには、社内での倫理の適用と推進および外的構造要因の改善を並行して行う必要性を、BPO 理事・事務局長の本橋氏は示している。このインタビューからは具体的な対策として、「内部的自由を確保するマネジメントコントロールの必要性」「外部の番組制作会社との間における番組制作構造の改善」の二つを示している。

### 【制度、組織双方に関与するもの】

専門職が組織内で行う価値判断の優先順位について具体的に示された条文も見あたらないことから、各組織での運用段階では適用と推進が曖昧になる。

放送倫理について関西テレビでは、主として職員や外部の番組制作会社も含めた番組制作者の専門職倫理として捉えているのだが、放送倫理そのものが職能団体の倫理綱領として十分な効果を発揮していないことが、インタビュー調査の発言からもわかる

外部協力企業の存在無しにはテレビ番組を制作できない業界構造になっている以上は、外部の番組制作者を職能として規定し、放送倫理を放送局と外部の番組制作者に共通した専門職倫理として運用するべきである。こうして「職能団体に専門職倫理が備わる」という環境を整備した上で外部の番組制作者の地位向上を図ると同時に、外部の番組制作者自身にも倫理性を自ら高めてもらう自主的な研修等のような取り組みを、放送業界全体として積極的に展開した方がよい。もしくは、各企業における経営倫理の範囲内で優先順位を



示すことで、もともとの専門職倫理の不備を補完することも、対策のひとつになる。関西テレビの現在の施策は、この方法に準じたものと判断できる。

企業内専門職と所属企業の間で葛藤が生じる可能性のある領域は、(1)理解・疎通、(2)価値判断、(3)責務に集約。

専門職倫理で示されていない価値判断の優先順位を、各企業の経営倫理の中で規定することで、葛藤の減少が図られていることが、インタビュー調査からも明らかになっている。関西テレビの場合、「関西テレビ倫理・行動憲章」で番組制作者の内部的自由を確保し、内部的自由と経済的利益が葛藤した場合に内部的自由を高位に置くことで、番組制作者の価値判断に対する優先順位を示していると判断できる。またインタビュー調査の発言から、葛藤が生じる順序が 価値判断 理解・疎通、責務であることも確認できた。

さらに、現場の専門職が倫理的な価値判断が必要な状況に直面した場合でも、お互いにコミュニケーションを積極的に行うことで、倫理の適用が円滑に推進していくことも、インタビュー調査から示された。専門職同士による積極的なコミュニケーションは、倫理的行動の推進要因になるとも考えられる。

これまでの分析を通して、専門職倫理を組織に適用し推進させるために必要な、未だ言及されていない要因を整理すると、以下の三点が明らかになった。

当該業種の倫理綱領について、専門職倫理か経営倫理なのか倫理モデルを区分し、専門職倫理を適用する価値を確認する。

専門職倫理に基づく価値判断を優先させる専門職倫理綱領を備える。もしくは経営倫理綱領により専門職倫理に基づく価値判断の優先を補完する。

専門職倫理を円滑に適用し推進させるためには、専門職同士による積極的なコミュニケーションが推進要因となる。

専門職倫理を企業組織に適用し推進させる際には、これらの要因も仕組みに反映させることで、専門職倫理と企業経営との価値判断の葛藤も減少するものと考えられる。

## **第7章 まとめ**

### **第1節 本研究における発見事項とインプリケーション**

本論文では、「専門職倫理を企業組織で適用し推進させる要因を明らかにする」ことを目的に、これを「民間放送における放送倫理を通じた事例研究」により分析してきた。研究に用いた分析フレームとインタビュー調査は、専門職倫理を組織内に適用する際の、推進要因と阻害要因を捉えるのに必要な説明力を有するものとする。この手法による分析を通じた既存研究に対するインプリケーションを、次の四点に整理する。

第一点は、当該業種の倫理綱領について専門職倫理か経営倫理なのか倫理モデルを区分する際に、専門職倫理を価値判断の上位規定に置くことで、専門職倫理への侵害を減少で

きる可能性を示唆したことである。

専門職は常に経営層の方針や経済的価値などの内外のプレッシャーにさらされる立場にあるが、こうした状況下でも倫理性の高い創造的な業務を遂行して社会に貢献していくためには、行為と価値判断の裏付けとなる専門職倫理が常にどの規定よりも上位に位置する必要がある。具体的な対策としては、以下の二つの案が考えられる。所属企業もしくは所属職能団体の倫理綱領を検証して倫理モデルを確認することで、上記の対策を活用しやすくなるだろう。

専門職の職能団体に、専門職倫理に基づく価値判断を優先させる専門職倫理綱領を備える。

所属企業の経営倫理綱領に「専門職倫理に基づく価値判断を優先する」条文を制定し、専門職倫理を補完する。

第二点として示すのは、専門職倫理を円滑に適用させるためには、専門職同士による積極的なコミュニケーションが推進要因となることである。

専門職倫理に抵触するような問題が発生した場合には、所属組織の価値基準より専門職倫理としての価値判断を優先し、その上で所属企業内の専門職同士でコミュニケーションを積極的に図ることで、組織内に専門職倫理が円滑かつ有効に適用し推進されることが事例研究の中で明らかになった。特に品質の担保を人材に依存するような業種では、積極的なコミュニケーションの推進により専門職同士の倫理性を高めることで、高い品質の維持につながることを期待できる。これと同時に、専門職同士のみならず、専門職と非専門職・管理職、専門職と経営層との間での積極的なコミュニケーションの推進は、倫理のマネジメントコントロールシステムがより発達した高いステージの企業へと成長できる重要な要因となる。その成長要因の中で、「経営層は倫理的な美徳をもって組織に倫理を適用させる」「現場では専門職同士が積極的にコミュニケーションを取って倫理を推進していく」という二点が同時に機能することが大切である。

第三点として明らかになったのは、企業内専門職と所属企業の間で葛藤が生じる順序である。関西テレビにおける事例研究において、専門職倫理による価値判断と経済的価値が葛藤する順序は、「価値判断」「理解・意思疎通」「責務」であることが、調査から確認できた。

専門職は常に経営層の方針や経済的価値などの内外のプレッシャーにさらされる立場にある。日々の業務の中で倫理的問題に直面した際に、専門職として最初に「価値判断」を行う。続く「理解・意思疎通」は「価値判断」の推進要因となり、さらに問題に直面したときには「責務」を確認するという順序になる。関西テレビの場合、「関西テレビ倫理・行動憲章」で番組制作者の内部的自由を確保し、「内部的自由を経済的利益より優先する」と条文で明示して、内部的自由から生じる「表現者としての価値」を高位に置いた。このことから番組制作者が価値判断で迷わず、不要なプレッシャーにさらされないよう、葛藤を減少させる対策が実施されていると判断できる。

第四点は、専門職倫理の企業組織における適用要因を抽出する分析フレームを提案でき

たことである。先行研究をもとに展開してきた各章での専門職倫理の分析方法と、調査対象の領域と要因をまとめた図 4-1 は 24 頁で一度示したが、本研究の事例研究で明らかにした要因を加えると以下ようになる。

領域		要因	
専門職倫理	制度	法定システム	当該業種の法制度
		自主システム	業種ごとの専門職倫理、職能団体、経営倫理
	組織	外的要因	当該企業および業種のビジネスモデル
		内的要因	当該企業の組織構造、マネジメントコントロールシステム
		人材	コミュニケーションの推進(専門職同士、専門職と非専門職・管理職および経営者)、専門職と非専門職・管理職および経営層との関係、経営者による模範的行動

図 7-1 専門職倫理の企業組織における適用要因の分析フレーム・改訂版  
(筆者が作成。新たに明らかになった追加要因は、筆者が赤字で追記。)

本研究では専門職同士の積極的なコミュニケーションの推進が、組織内への専門職倫理の推進要因となることを事例研究の中で明らかにした。この要因を分析フレームに加えることで、組織内における専門職倫理の適用要因のさらなる早期発見につながると考える。

また 本研究は放送倫理に関する一連の研究の流れの中で、倫理のマネジメントコントロールという視点から分析した初めての論文である。調査および事例研究から、組織内における専門職倫理の推進要因と阻害要因を示し、分析方法を提案した。番組品質を人材の倫理性に依存せざるを得ない民間放送において、本研究がより倫理性の高い組織への転身を図るための一助になることを期待したい。

## 第2節 本研究の限界と展開可能性

最後に、本研究の限界とさらなる研究の展開可能性を述べる。

まず、本研究で用いられた調査方法がインタビュー調査である点に、一定の限界がある。この問題に対処するため、当時の調査報告書や報道記事等の二次資料や、「あるある」事件に対する他分野の学術論文を参照することで、インタビュー調査内容の整合性を確認するように努めた。

次に、研究で紹介した関西テレビの事例研究も、あくまでひとつの事例としての紹介であり、有用性や課題を一般化することを意図したものではない。本来、専門職倫理の組織内における適用と推進要因の全容を明らかにするには、組織論、放送経済学など多様な分野からの分析が必要であろう。事例研究にとどまる本研究の分析では、そのひとつの位相を明らかにしようとしたものにすぎないといえる。

しかし本研究のように、企業内専門職と所属企業との価値判断の葛藤は、どのような業種でも起きる可能性を含んでいる。特に近年のような経済合理性が経営方針の中で優先される業種では、捏造や偽装等の倫理違反事例が絶えることがない。こうした状況では、企業内専門職の専門職倫理が常に侵食されていることが予測される。さらなる展開可能性として、本研究で提案した分析フレームが他の事例研究に対して適用要因の早期発見に貢献することに期待したい。

## 【参考文献】

- 岩本貞明(2004)「日本テレビ視聴率『買収』事件を問う」『沖縄大学地域研究所所報』Vol.31 187-198頁。
- 梅津光弘(2002)『ビジネスの倫理学』丸善。
- 梅津光弘(2003)「経営倫理学の歴史的背景と展開」(水谷雅一編『経営倫理』同文社出版 2003年 19-32頁 所収)。
- 梅津光弘(2004)「『企業倫理』から見た民放の社会的責任」『月刊民放』2004年10月号 40-43頁。
- 岡本大輔 梅津光弘(2006)『企業価値+企業倫理 CSRへのアプローチ』慶應義塾大学出版会。
- 奥田良胤(2007)「判例法的積み上げ、着実に形成される倫理基準-BRC10年の歩み-」(NHK放送文化研究所編『放送研究と調査 年報2007 第51集』NHK出版 2007年 265-299頁 所収)。
- 音好宏(2007)「放送局における第三者機関の役割(上)『あるある』問題後の関西テレビの改革」『朝日総研レポート AIR21』211号 2007年12月 76-85頁。
- 小野厚夫(2005)「情報という言葉を探ねて(1)」(『情報処理』46巻4号 371-351頁 所収)。
- 柏倉康夫(2002)『マスコミの倫理学』丸善。
- 後藤和彦(1977)「放送におけるプロフェッション」(日本放送協会放送文化調査研究所編『放送学研究』第29号 141-142頁 所収)。
- 今野勉(2007)「テレビ回生への道をどう開くか」(岩波書店『世界』2007年4月号 48-56頁 所収)。
- 佐藤慶幸(1972)「プロフェッションの組織論的アプローチ」(『現代組織の論理と行動』御茶の水書房 1972年 280-323頁 所収)。
- 鈴木秀美(2007)「番組捏造事件と放送の自律 「調査委員会」・「再生委員会」による<関西テレビモデル>の提言」(『日本法学』第73巻第2号 169-201頁 所収)。
- 須藤春雄(2007)「『あるある』調査報告書を読み解く～制作費の流れと捏造の背景～」『放送レポート』207号 2-6頁。
- 田尾雅夫(1999)『組織の心理学[新版]』有斐閣ブックス。
- 田中朋弘 柘植尚則(2004)『ビジネス倫理学 哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版。
- 高巖(1998)「『企業倫理』をいかに導入するか」(高巖 Thomas Donaldson 共著『ビジネス・エシックス』文眞堂 1999年 344-353頁 所収)。
- 高田馨(1989)「経営倫理と道德規準」『経営と倫理の責任』千倉書房 1989年 29-88頁。
- 戸田山和久(2002)「企業倫理と工学倫理に倫理学はいかなる貢献がなしうるか」(大貫徹 坂下浩司 瀬口昌久編『工学倫理の条件』晃洋書房 2002年 123-131頁 所収)。
- 西土彰一郎(2003)「内部的放送の自由」論の再構成 多チャンネル時代におけるメディア法制の一面」(『関西学院大学社会学部紀要』第94号 29-39頁 所収)。
- 西畠泰三(2008)「現場の活性化こそが最良のコンプライアンスだ!」『GALAC』2008年3月号 20-23頁。
- 丹羽俊夫(2004)「放送倫理基本綱領と効果」(渡辺武達 松井茂記編『メディアの法理と社会的責任』ミネルヴァ書房 2004年 276-302頁 所収)。

- 花田達朗(1997)「メディア制度の閉塞と倫理の召還」(池田裕明 松井修視 山下義昭 吉居秀樹編『法と情報』信山社 1997年 141-162頁 所収)。
- はらひろかず(2007)「これでいいのか?関西テレビ」『放送レポート』207号 8-12頁。
- 半澤誠司 高田真也(2003)「テレビ番組制作業の企業経営」『研究報告』放送文化基金。
- 福留民雄(2000)『日本企業の経営倫理』明光社。
- 藤平芳紀(2007)『視聴率調査の正しい使い方』朝日新書。
- 松田士朗(2003)『テレビを審査する』現代人文社。
- 松田浩(1972)『マスコミ現代史 70』世界思想社。
- 三上俊治(1988)「放送メディアの内容分析-その方法論的考察-」(日本放送協会放送文化調査研究所編『放送学研究』第38号 101-118頁 所収)。
- 水谷雅一(1995)『経営倫理学の实践と課題』白桃書房。
- 水谷雅一(1998)『経営倫理学のすすめ』丸善。
- 水尾順一(2003)「セルフ・ガバナンスとイングリティー」『セルフ・ガバナンスの経営倫理』千倉書房 2003年 1-22頁。
- 山口厚江(2007)「企業における専門職の倫理-従事者の倫理的自律-」(企業倫理研究グループ編『日本の企業倫理-企業倫理の研究と実践』白桃書房 2007年 85-113頁 所収)。
- 吉岡忍(2007)「テレビの病理としての『あるある』捏造問題」『創』2007年7月号 128-137頁。
- 渡辺武達(2004)「メディアの倫理と社会的責任」(渡辺武達 松井茂記編『メディアの法理と社会的責任』ミネルヴァ書房 2004年 156-181頁 所収)。
- 日本放送協会 放送学研究所(1976)「日本のテレビ編成 第 期 質的転換期」『放送学研究』第28号 175-224頁 所収。
- 社団法人日本民間放送連盟(2001)『民間放送50年史』社団法人日本民間放送連盟。
- 社団法人日本民間放送連盟(2007)『放送ハンドブック [改訂版]』日経BP社。
- 社団法人日本民間放送連盟(2004)『民放連 放送基準解説書 2004』社団法人日本民間放送連盟。
- 社団法人日本民間放送連盟(2008)『放送倫理手帳 2008』社団法人日本民間放送連盟。
- 社団法人日本民間放送連盟・営業委員会(2007)『テレビ営業の基礎知識 2007』社団法人日本民間放送連盟。
- 郵政省・放送分野におけるメディアリテラシーに関する調査委員会(2000)「報告書」5-7頁。
- 全日本テレビ番組製作社連盟(2007)「これが捏造 TV 番組の現場だ」『文藝春秋』2007年4月号 272-281頁。
- 「週間金曜日」取材班(2006)『増補版 電通の正体』金曜日。
- 公正取引委員会(2005)『広告業界の取引実態に関する調査報告書』公正取引委員会。
- 総務省情報通信政策局(2007)『通信産業基本調査報告書』総務省情報通信政策局。
- 「発掘!あるある大事典」調査委員会(2007)『調査報告書』関西テレビ放送。
- 関西テレビ放送(2008)『コンプライアンス・CSR レポート(2007年度)』関西テレビ放送。
- 関西テレビ放送(2008)『コンプライアンス・CSR レポート(2008年4月~6月)』関西テレビ放送。

関西テレビ放送(2007)『報告書 2007年3月27日』関西テレビ放送。  
関西テレビ放送(2007)『報告書 2007年4月26日』関西テレビ放送。  
関西テレビ放送(2007)『報告書 2007年6月29日』関西テレビ放送。  
関西テレビ放送(2007)『報告書 2007年9月30日』関西テレビ放送。  
関西テレビ放送(2007)『報告書 2007年12月31日』関西テレビ放送。  
関西テレビ放送(2007)『関西テレビ放送 番組制作ガイドライン』関西テレビ放送 番組制作ガイドライン制定委員会。

Driscoll,D-M.and Hoffman,W.M.(2000), ETHICS MATTERS:How to Implement Values-Driven Management,Center for Business Ethics,Bentley Colledge.(菱山隆二 小山博之訳『ビジネス倫理 10のステップ』生産性出版 2001年)。

Engel,G.V.(1970), "Professional autonomy and bureaucratic organization", Administrative Science Quarterly,Vol.15,pp.12-21.

Epstein,E.M.(1987), The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness, California Management Review,29-3, Spring.(中村瑞穂 風間信隆 角野信夫 出見世信之 梅津光弘訳『企業倫理と経営社会制作過程』文眞堂 1996年)。

Epstein,E.M.(1989), Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States, Journal of Business Ethics, 8-8, August.(中村瑞穂 風間信隆 角野信夫 出見世信之 梅津光弘訳『企業倫理と経営社会制作過程』文眞堂 1996年)。

Lovelock,C.H.(1996), Services Marketing,New Jersey,Prentice Hall.

Merchant,K.A. and Van der Stede,W.A.(2007), Management Control Systems Second Edition,Pearson Education.

Nash,L.L.(1990), Good Intentions Aside, Harvard Business School Press(小林俊治 山口義昭共訳『アメリカの企業倫理』日本生産性本部 1992年)。

Stewart,D.(1996), Business Ethics, McGraw-Hill.(企業倫理研究グループ訳『企業倫理』白桃書房 2001年)。

#### 【参考放送番組】

関西テレビ放送(2007) 「私たちは何を間違えたのか 検証・発掘!あるある大事典」  
2007年4月3日(火) 22時00分~23時09分放送。

#### 【資料】

日本テレビ放送網株式会社 有価証券報告書 03年3月期~07年3月期。

株式会社フジテレビジョン 有価証券報告書 03年3月期~07年3月期。

株式会社東京放送 有価証券報告書 03年3月期~07年3月期。

株式会社テレビ朝日 有価証券報告書 03年3月期~07年3月期。

株式会社テレビ朝日 決算説明会資料 07年3月期。

株式会社テレビ東京 有価証券報告書 03年3月期~07年3月期。

### 【参考ホームページ】

『関西テレビ倫理・行動憲章 ホームページ』

<http://www.ktv.co.jp/ktv/rinri/index.html>

『坂本弁護士と家族を救う全国弁護士の会ホームページ』

<http://www.mars.dti.ne.jp/takizawa/mas19.html>

『日本放送協会番組基準 ホームページ』

<http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/kijun/index.htm>

<http://www3.nhk.or.jp/pr/keiei/kijun/kijun02.htm>

『放送倫理・番組向上機構(BPO) ホームページ』

<http://www.bpo.gr.jp/>

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2007・1	小杉 裕	シーズ型社内ベンチャー事業へのVPCの適用 ～株式会社エルネットの事例～	4/2007
2007・2	岡本 存喜	マネジメントシステム審査登録機関 Y 社 のVCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・3	阿部 賢一	F 損害保険会社における VCP (Value Creation Path) の考察	3/2007
2007・4	岩井 清一	S 社における VCP (Value Creation Path) の考察	4/2007
2007・5	佐藤 実	岩谷産業の VCP 分析	4/2007
2007・6	牛尾 滋昭	(株) 森精機製作所における VCP(Value Creation Path)の考察	4/2007
2007・7	細野 宏樹	VCP (Value Creation Path) によるケー ススタディー ケース：株式会社 電通	4/2007
2007・8	外村 衡平	VCP フレーム分析による T 社の知的資本経営に関する考察	4/2007
2007・9	橋本 敏行	企業における現金保有の決定要因	10/2007
2007・10	森本 浩嗣	百貨店 A 社グループのシェアードサービス化と その SS 子会社によるグループ貢献の VCP 分析	4/2007
2007・11	山矢 和輝	みすず監査法人の知的資本の分析	4/2007
2007・12	山本 博紀	S 社の物流 (航空輸出) に関する VCP(Value Creation Path)の 考察	4/2007
2007・13	中 智玄	A 社における VCP(Value Creation Path)の考察	5/2007
2007・14	村上 宜洋	N T T 西日本の組織課題の分析 ～Value Creation Path 分析を用いた経営課題の抽出と提言～	5/2007



2007・15	宮尾 学	健康食品業界における製品開発 －研究開発による「ものがたりづくり」－	5/2007
2007・16	田中 克実	医薬品ライフサイクルマネジメントのマップによる解析評価 －Product-Generation Patent-Portfolio Map の提案－	9/2007
2007・17	米田 龍	サプライヤーからみた企業間関係のあり方 ～自動車部品メーカーの顧客関係についての研究～	10/2007
2007・18	山田 哲也	経営幹部と中間管理職のキャリア・パスの相違についての一考 察 ー日本エレクトロニクスメーカーの事例を基にー	10/2007
2007・19	藤原 佳紀	供給サイドにボトルネックが存在する場合の企業間連携の評価 ー原子力ビジネスにおいてー	10/2007
2007・20	加曾利 一樹	通信販売ビジネスにおける顧客接点複合化の検討 ～株式会社ゼイヴェルの事例をてがかりに～	11/2007
2007・21	久保 貴裕	高付加価値家電のデザイン性のマネジメント	12/2007
2007・22	川野 達也	「自分らしい消費」を促進するアパレル通販 ーインターネット・メディアとの連動ー	11/2007
2007・23	東口 晃子	1994年～2007年のシャンプー・リンス市場における マーケティング競争の構造	12/2007
2007・24	茂木 稔	デバイスマーケットのデファクト・スタンダード展開 ～後発参入でオープン戦略をとったSDメモリーカード～	12/2007
2007・25	芦田 渉	地域の吸引力～企業誘致の成功要因～	12/2007
2007・26	滝沢 治	製薬企業の新興市場戦略『中国医薬品市場における「シームレ ス・バリュー・チェーン」の導入』	12/2007
2007・28	南部 亮志	eコマースにおけるパーソナライゼーション ～個々の顧客への最適提案を導く仕組みと顧客情報～	12/2007
2007・29	坪井 淳	ホワイトカラー中途採用者の効果的なコア人材化の要件に關す るー考察	12/2007
2007・30	石川 眞司	アップルとサプライヤーとの企業間関係に関する考察	1/2008
2008・1	石津 朋和 白松 昌之 鈴木 周 原田 泰男	技術系ベンチャー企業の企業価値評価の実践ーダイナミック DCF法とリアル・オプション法の適用ー	5/2008
2008・2	荒木 陽子 井上 敬子	医薬品業界と電機業界におけるM&Aの短期の株価効果と長期 の利益率	5/2008

杉 一也  
染谷 誓一  
劉 海晴

2008・3	堀上 明	ITプロジェクトにおける意思決定プロセスの研究 ークリティカルな場面におけるリーダーの意思決定行動ー	9/2008
2008・4	鈴木 周	M&Aにおける経営者の意思決定プロセスと PMI の研究 ーリアル・オプションコンパウンドモデルによる分析ー	10/2008
2008・5	田中 彰	プロスポーツビジネスにおける競争的使用価値の考察 プロ野 球・パシフィックリーグのマーケティング戦略を対象に	10/2008
2008・6	進矢 義之	システムの複雑化が企業間取引に与える影響の研究	10/2008
2008・7	戸田 信聡	場の形成による人材育成	10/2008
2008・8	中瀬 健一	BtoB サービスデリバリーの統合～SI 業界のサービスデリバリ ーに関する研究～	10/2008
2008・9	藤岡 昌則	生産財マーケティングアプローチによる企業収益性の規定因に 関する実証研究	11/2008
2008・10	下垣 有弘	コーポレート・コミュニケーションによるレピュテーションの 構築とその限界：松下電器産業の事例から	11/2008
2008・11	小林 正克	製薬企業における自社品および導入品の学習効果に関する実証 研究	11/2008
2008・12	司尾 龍彦	マネジャーのキャリア発達に関する実証研究 管理職昇格前の イベントを中心として	11/2008
2008・13	石村 良治	解釈主義的アプローチによるデジタル家電コモディティ化回避	11/2008

2008・14	浅田 賢治郎	ソフトウェア開発における品質的欠陥発生要因と対策	11/2008
2008・15	小林 誠	原材料市況の変動が及ぼす企業投資行動への影響－素材 4 産業のマイクロデータ実証分析－	11/2008
2008・16	荒木 陽子	地域金融機関の再編効果とライバル行への影響	11/2008
2008・17	古市 正昭	非管理職のキャリアとモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・18	岩田 泰彦	事務系企業内プロフェッショナルのモチベーションに関する質的研究	11/2008
2008・19	鈎 忠志	高信頼性組織におけるリーダーシップに関する実証研究	11/2008
2008・20	中尾 一成	個人や組織のコア技術能力がイノベーション成果に及ぼす影響に関する実証研究	11/2008
2008・21	難波 正典	研究開発者のモチベーションに関する実証研究	11/2008
2008・22	筆本 敏彰	研究開発における規模の経済性の実証研究－製薬企業の事例－	11/2008
2008・23	上田 伸治	産業看護職のキャリア開発についての一考察	11/2008
2008・24	寺田 多一郎	プロフェッショナルとしての大学教員のモチベーション研究～薬学教育改革に直面した薬学部教員のジレンマ～	11/2008
2008・25	成岡 雅佳	製薬企業のハードルレートと事業ポートフォリオ（重点疾患領域）との関連性の分析	12/2008
2008・26	徳宮 太一	同族企業の後継者育成	12/2008
2008・27	那須 恵太郎	放送倫理の適用と推進における課題と対策～民間放送を事例として～	2/2009