

東海テレビ「びーかんテレビ」不適切テロップ事件の事例分析

樋口 晴彦

キーワード 組織不祥事, アウトソーシング, コミュニケーション, 社内教育, リスク管理

はじめに

本稿は、2011年に東海テレビ放送株式会社（以下、「東海テレビ」とする）で発生した放送事故に関する事例研究である。事件の主な潜在的原因としては、制作スタッフ間のコミュニケーション不足、スタッフの教育不足などスタッフ側の問題と、経営方針の影響による制作現場の負担増大に伴う問題が認められた。さらに、組織不祥事を誘発した構造として、「委託側の責任感喪失のリスク」「劣位者に対する無配慮のリスク」「組織間の対面接触不足のリスク」「コミットメントによる意見封止のリスク」を抽出するとともに、同じくテレビ業界の組織不祥事である関西テレビ「発掘！あるある大事典Ⅱ」捏造事件との共通性について指摘した。

1. 事件の経緯

東海テレビは、フジテレビをキー局として、愛知県・岐阜県・三重県の東海3県を放送対象地域とする放送局である。2011年8月4日、東海テレビでは、ローカル番組「びーかんテレビ」の関連番組の放送中に、岩手県産米の品質を揶揄する内容の不適切テロップが表示される放送事故が発生した。これにより東海テレビは岩手県などから抗議を受けるとともに、公共放送としての信頼を大きく失墜し、人気番組であった「びーかんテレビ」は放送終了に追い込まれた。

(1) 「びーかんテレビ」の概要

「びーかんテレビ」は、東海3県の生活情報を生放送のバラエティ形式で提供するローカル情報番組である。1998年3月30日に放送が開始され、5年目の2002年度には平均視聴率が5%を超え、2010年度には平均視聴率が過去最高の5.5%に達し、東海テレビの看板番組となっていた⁽¹⁾（放送終了までの通算回数3,620回）。

「びーかんテレビ」は、安定した高視聴率に加え、スポンサーの新商品の紹介やプレゼントなどパブリシティに努め、番組提供スポンサーは完売状態であった。また、通販番組

(1) この時間帯の番組としては、視聴率5%は非常に良い数字であり、占拠率（その時間帯にオンになっているテレビの間での視聴率のこと。各局の視聴率の合計を100として、そのうち特定局の占める比率を計算）は約20%であった。

を「ぴーかんテレビ」に取り込んだことで、東海テレビの通販事業も売上を伸ばしていた。

「ぴーかんテレビ」の放送時間帯は平日午前中で、2011年時点では、9：55から11：30までの95分枠であった。ただし、木曜日だけは2部構成とされ、9：55から11：00まで「ぴーかんテレビ」、そして11：00から11：30までは、通信販売とパブリシティだけで構成される関連番組の「別冊！ぴーかん」となっていた。

問題の不適切テロップが放送されたのは、8月4日（木）の「別冊！ぴーかん」であり、11：03：35からの23秒間であった。

(2) 放送開始前の状況

「ぴーかんテレビ」は、8月1日（月）から、東日本大震災復興支援のために岩手県産米「ひとめぼれ」の視聴者プレゼントを行っていた。その当選者の発表は、大きな用紙に住所氏名を手書きにしていたが、3日のスタッフ会議において、スタジオ内の大型テレビ画面に表示する方式に変更することを決定した。

同日14：30、この発表方式の変更が、テロップ作成者である外部スタッフ甲（50代の男性）に伝達された。当選者は生放送中に決定するため、テロップ中の当選者3人の住所氏名の欄には、とりあえず仮名を記入しておくことになる。甲は、それぞれ「怪しいお米 セシウムさん」「怪しいお米 セシウムさん」「汚染されたお米 セシウムさん」と不適切な文言を書きこんだテロップを作成した。

同日19：00、いずれも外部スタッフである乙（40代後半の女性）アシスタントプロデューサー（以下、「AP」とする）と丙（20代半ばの女性）タイムキーパー（以下、「TK」とする）が、翌日放送分のテロップを確認した。その際に乙は、この不適切テロップに対し不謹慎と指摘し、甲が当然に修正作業をするものと期待した。しかし甲は、乙の指摘を修正依頼とは受け止めず、いずれ当選者決定の段階で住所氏名を入力すればよいと考えていた。

翌4日8：20、乙があらためて確認すると、問題のテロップが未修正だったので、「まだ直っていませんよ」と指摘した。しかし甲は、当日朝に発注された43枚のテロップの作成作業に追われ、乙の修正依頼を聞き流した。

(3) 放送事故の発生

同日11：00、「別冊！ぴーかん」の放送が開始された。冒頭の司会挨拶が終わると通販コーナーに移行し、数分間にわたって事前収録のVTRに切り替わる。その空き時間を利用して、スタジオでは、次のコーナーのリハーサルや段取りを確認することとしていた。

「ひとめぼれ」の視聴者プレゼントは9：55に告知され、当選者の発表は11：23頃を予定していた。フロアディレクター（以下、「FD」とする）は、当選者発表のリハーサルをするため、スタジオ内の大型テレビ画面にテロップを出すように指示した。副調整室（以下、「サブ」とする）で業務に従事していた丙は、当選者が未決定なのでテロップが無いと返事をしたが、当選者名が入ってなくても何か画像を出すようにとFDから指示された。

サブには、テロップ送出機としてT1・T2の2台が設置されていた。放送画面にテロップを出力するにはT1を、スタジオ内の大型テレビ画面にテロップを出力するにはT2を使

用する。丙は T2の中を探したが何も見つからなかったので、次に T1を探したところ、問題の不適切テロップを発見した。

この時、T1は放送画面の左上に番組ロゴマークを表示するために放送状態になっていた。操作モニターには放送状態を示す赤いランプが点灯していたが、丙はそれを確認せずに不適切テロップを選択するボタンを押した。

この操作によって放送画面が切り替わり、不適切テロップが放送される状態（音声は通販 VTR のまま）となった。丙は、サブ内の放送画面が不適切テロップに変わったのを視認したが、その画面をリハーサル用と誤解して特段の対応をしなかった。

サブには、丙の他にプロデューサー兼ディレクター（以下、「PD」とする）、放送画面の切り換えを担当するスイッチャー、乙 AP など10人が配置されていた。このうち乙は、自らの AP 業務の関係で、「ぴーかんテレビ」の出演者を見送るためにサブの外に出ていた。

PD が異変に気付いたのは、放送事故発生後10秒ほど経過した時点であった。状況を咄嗟に理解することができず、隣席のスイッチャーに「これってオンエアモニター（放送画面）だよな」（東海テレビ検証委員会（2011）、15頁）と確認し、画面を解除したのは23秒後であった⁽²⁾。

2. スタッフの問題点

番組スタッフに関連する潜在的原因としては、スタッフ間のコミュニケーション不足、スタッフの資質不足及び教育不足の3件の問題点が挙げられる。

(1) スタッフ間のコミュニケーション不足

1. (2)で前述したとおり、乙は2回にわたってテロップの問題点を指摘したが、甲は修正依頼とは受け止めておらず、両者の間にコミュニケーションのギャップが生じていた。この件に関しては、(2)で後述するように甲の資質に問題があったことが大きく影響している。さらに、2回目の指摘の際には、乙がリハーサルなどの直前作業に追われて甲と十分に対話できず、この件についてPDに報告する余裕もなかった状況が認められる。

不適切テロップの放送が23秒間にわたって続いた件についても、スタッフ間のコミュニケーション不足⁽³⁾が原因と認められる。サブのスタッフの中には、放送事故発生後10秒くらいで異変を認識した者が少なくなかったが、PDあるいはスイッチャーが対応するものと考え、確認したり声を上げたりはしなかった。

(2) スタッフの資質不足

甲は、30年以上にわたって東海テレビ関係で働いていたが、仕事が遅い上に技能の評価も高いとは言えなかった。性格的には無口でおとなしいが、仕事量が多いとパニック状態

(2) この通販コーナーの時間は事前収録のVTRを流すだけなので、スタッフにとっては、「緊張感に欠ける時間帯」（東海テレビ検証委員会（2011）、14頁）であった。

(3) 東海テレビ検証委員会によるアンケート調査では、「現場スタッフ同士、顔も名前もわからない希薄な関係。風通しの悪さ」（同27頁）が指摘されている。

になることがあった⁽⁴⁾。

乙の最初の指摘に対する甲の態度は、「“はい、はい、はい” というような対応でした」(東海テレビ検証委員会(2011), 11頁)とされる。また、乙の2回目の指摘に対する甲の態度について、「“はい、はい、はい、分かっています” と私の言葉を半分遮るみたいに言っていた」(東海テレビ検証委員会(2011), 12頁)と乙が証言している。

この“はい、はい、はい” という返答は、「分かったから、もうそれ以上言うな」と相手の発言を封じようとする姿勢の表れである。初回のときは修正箇所が多かったこと、2回目では新規のテロップの作成作業に忙しかったことにより、甲が追い詰められた心理状態になっていたため、(1)で前述したとおり、乙とのコミュニケーションが不十分になったものと推察される⁽⁵⁾。

問題の不適切テロップの作成に関して、甲は、「思いついたことをポンポンと文章に入れてしまっただけ」(東海テレビ検証委員会(2011), 9頁)と説明している。東海テレビ検証委員会(2011)では、甲に特段の意図があったものとは認められなとしながらも、「著しく社会常識に欠けている」(同10頁)と批判した。

さらに、問題の当選者発表のテロップは、1.(2)で前述したとおり、スタジオ内の大型テレビ画面に流す予定であった。それにもかかわらず、放送画面用のT1にテロップを入れていたのは、甲がT1・T2の使い分けのルールを把握していなかったためである。テロップ作成の担当者でありながら、テロップ取扱いの基本ルールを知らなかったというのは、仕事に対する意欲の欠如を示している。

(3) スタッフの教育不足

不適切テロップの放送に関しては、丙のミスが重なった。放送画面用のT1からスタジオ内の大型テレビ画面に出力しようとしたこと、放送画面が使用中であることを示す赤ランプを確認しなかったこと、サブの放送画面が切り替わったにもかかわらず、リハーサル用の画面と誤解したことなど、丙がテロップ送出要領を十分に理解していなかったことは明らかである。

丙は、「ぴーかんテレビ」のアシスタントディレクターを3年経験した後、2011年5月からTK業務の勉強を開始したばかりで、TKの経験が長い乙から指導を受けていた。ただし、フリーの外部スタッフである乙が東海テレビと結んだ契約には、丙に対する教育は含まれておらず、乙が自らのAP業務のかたわらで、自主的かつ無報酬で丙を指導していた。

8月4日の放送は、丙がTKとなって5回目の生放送であり、幹部スタッフは、依然として乙のサポートが不可欠と認識していた。しかし乙が、自らのAP業務の関係でサブの外に出ていた間に、不適切テロップの放送がなされたものである。

ちなみに、TKの丙がテロップ送出機を操作していた背景として、制作現場において「映

(4) 「テロップの修正依頼などが殺到すると、いわゆる「テンパる」ことがよくあり、廻りの様子がよくわからなくなるがあった」(東海テレビ検証委員会(2011), 9頁)。

(5) 甲は、スピードと判断力が要求されるニュース業務から3年前に外された。その代わりに配置された「ぴーかんテレビ」でも、3.(2)で後述するように業務負担が過重であったため、甲の所属企業では別番組に配置転換することを検討していた。

像加工やテロップ制作、加工、送出の作業量が増加し、それによってサブ機能はより高度化し、複雑化した」（東海テレビ検証委員会（2011）、17頁）ことが挙げられる。かつてはスイッチャーが1人でテロップやスーパーの送出を担当していたが、機能の高度化により「ピーかんテレビ」のサブには送出ラインが6つも存在したため、ディレクターやTKも送出業務に従事するようになっていた。

3. 経営方針の影響

2008年9月、米国の投資銀行リーマン・ブラザーズの経営破綻が引き金となり、世界同時不況が発生したことにより、東海テレビの経営状況も悪化した。表1が示すとおり、2009年3月期には売上・利益・利益率のいずれも前年比マイナスとなり、特に利益の落ち込み幅が大きい。

そこで、2009年度開始の第10次経営計画及び2011年度開始の第11次経営計画では、経営状態を改善するために、「自社制作番組の強化」「組織のスリム化・業務の効率化による企業体質の強化」「放送外収入の拡大」が基本方針とされた。特に第10次経営計画では、番組制作費を3年で10%削減するという目標設定もなされた。

この経営方針に基づく具体的な対策が、自社制作比率の向上、番組制作費の削減、番組スタッフの外部化、通販コーナーの拡充の4件であり、いずれも制作現場の負担増大につながるものだった。

表1 東海テレビの決算状況

（単位：百万円、%）

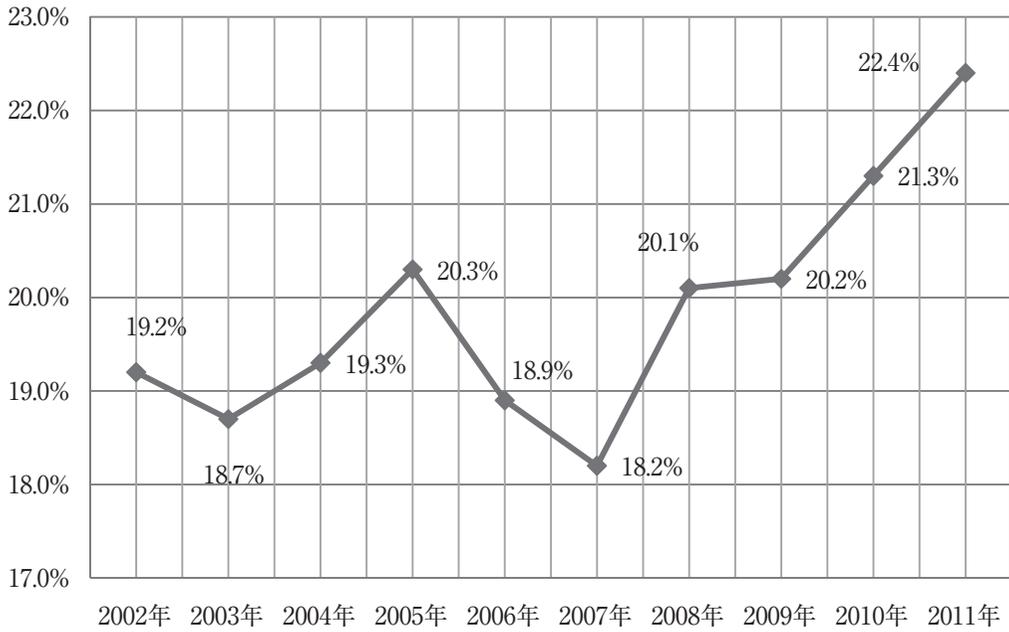
	売上	利益	利益率
2007年3月期	36,723	1,790	4.9%
2008年3月期	36,971	2,094	5.7%
2009年3月期	35,172	842	2.4%
2010年3月期	32,875	1,460	4.4%
2011年3月期	33,217	2,095	6.3%
2012年3月期	32,738	1,791	5.5%

（筆者作成）

(1) 制作現場の負担増大

表2が示すように、自社制作番組の比率は、2008年の20.1%から、2009年には20.2%、2010年には21.3%、そして2011年には22.4%に上昇した。また、表3が示すように、番組制作費は、2008年の103（2002年を100とする）から、2009年には95、2010年及び2011年には94に削減された。

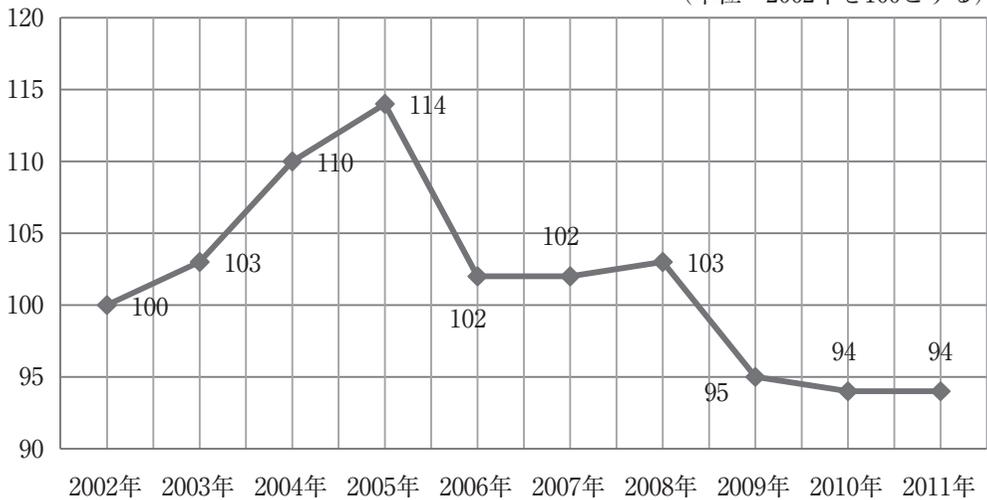
表2 自社制作比率



(東海テレビ検証委員会 (2011)、24頁)

表3 番組制作費の推移

(単位：2002年を100とする)

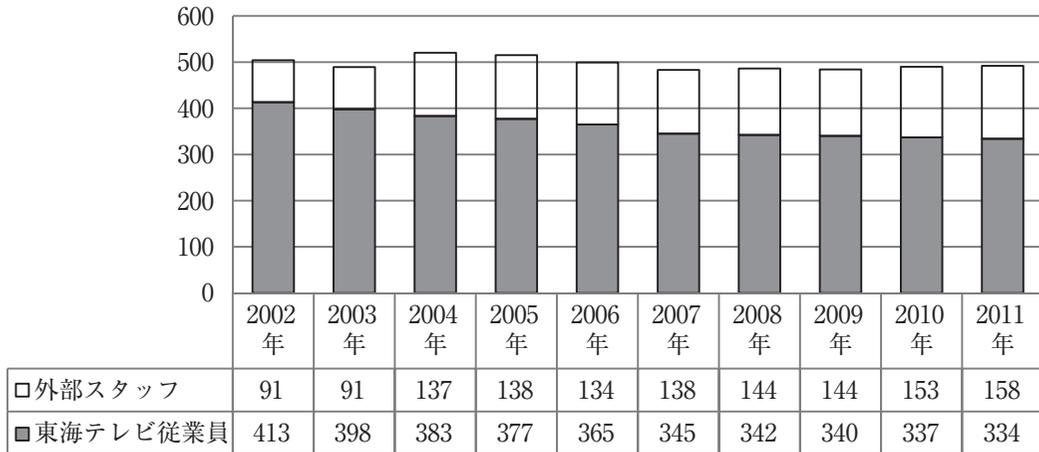


(東海テレビ検証委員会 (2011)、25頁)

従業員の削減と外部スタッフへの切り替えは、表4が示すように、2009年以前から進められていた。2002年と2011年を比較すると、東海テレビ従業員数は413人から334人へと

表4 東海テレビ従業員・外部スタッフ数推移

(単位：人)



(東海テレビ検証委員会 (2011)、24頁)

表5 自社制作比率と番組制作費・従業員数

(単位：2006年を100とする、%)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
自社制作比率	18.9%	18.2%	20.1%	20.2%	21.3%	22.4%
番組制作費	100.0	100.6	101.4	93.9	86.5	89.2
自社制作1%あたり番組制作費	100.0	104.8	95.6	88.1	76.8	75.4
自社制作1%あたりの番組制作部門従業員数	100.0	101.6	96.6	95.0	86.7	83.5

(東海テレビ再生委員会 (2011)、29頁)

19.1%減少し、外部スタッフは91人から158人へと73.6%も増加した。ちなみに、東海テレビ従業員と外部スタッフの合計数は、504人から492人へと2.4%減にとどまっている。

以上のように、自主制作比率が上昇する一方で、番組制作費及び従業員数が削減された結果、表5が示すとおり、2011年には自社制作1%当たりの番組制作費は75.4(2006年を100とする。次も同じ)、同じく1%当たりの番組制作部門従業員数は83.5に減少した。これは、予算・体制の両面で、番組制作の負担が厳しくなったことを示している⁽⁶⁾。

(6) 「仕事量の増加と費用の減少というギャップが制作現場の負荷を大きくしてきたといえる。(中略)制作費の減少は、とりわけ外部スタッフに一層の負荷をかけることになり、それはとりもなおさず、放送番組の品質管理が疎かになる危険をはらんでいた」(東海テレビ検証委員会 (2011)、24頁)。

(2) 「びーかんテレビ」の制作現場への影響

以上の経営方針が「びーかんテレビ」の制作現場に与えた影響としては、スタッフの外部化によるコミュニケーションの困難化、個々のスタッフの作業量や作業範囲の拡大、そして多忙によるチェック機能の低下の3件が挙げられる。

月～金曜日放送の「びーかんテレビ」では、合計88人の制作スタッフのうち東海テレビ従業員は16人（全体の18%）に減った。また、木曜日放送の「別冊！びーかん」の制作スタッフは、スタジオ内に17人、サブに11人の合計28人であるが、このうち東海テレビ従業員は3人（全体の11%）にすぎなかった。こうして現場の核となるべき東海テレビ従業員が減少したことが、スタッフ間における情報・意識の共有を困難にした。

また、スタッフの体制については、「月曜日から金曜日まで放送する分数と内容から見ると、やはり体制としてギリギリの中やってきた」（東海テレビ検証委員会（2011）、22頁）とされ、人数が基本的に不足していた状況が認められる。その一方で、2. (3)で前述したとおり、制作現場では機能の高度化・複雑化が進んだため、個々のスタッフの作業量や作業範囲は拡大した。

2009年4月には、視聴率向上の目的で、「びーかんテレビ」は、それまでの生活情報重視から社会情報重視へと変更され、時事情報を取り扱う関係で番組直前の準備作業が増加した。さらに同年10月以降は、通販番組を取り込み、放送枠がそれまでの65分から95分に拡大された。しかし制作費や体制はそれに追いつかず、「むしろ、他の番組以上に現場の負荷が大きくなっていった」（東海テレビ検証委員会（2011）、25頁）とされる。

さらに、外部スタッフの人件費削減のため、9:55の放送開始に対してスタッフの出勤時間を7:00としたことで準備作業が多忙になり、現場のチェック機能は低下せざるを得なかった⁽⁷⁾。その結果、「びーかんテレビ」における文字や映像の間違い件数は、2008年の10件から、2009年には19件、2010年には42件へと拡大した。

「びーかんテレビ」が東海テレビの看板番組であった点を考慮すると、番組担当の管理職の社内における立場は比較的強かったと推察されるが、こうした人員・予算の不足について声を上げることはなかった。その理由については、5(3)で詳しく述べるように、経営計画の作成段階で中間管理職側も関与していたため、あらためて問題提起することが難しくなったものと認められる。

ちなみに、東海テレビ放送「びーかんテレビ」検証委員会が2011年8月に実施したアンケート（回答者204人、複数回答可）では、再発防止に向けた意見が、「経営方針の見直し」118件、「制作体制の見直し」68件、「原点回帰」37件、「モラル向上」36件、「コミュニケーション」29件の順であり、経営方針と制作体制を問題視する回答が非常に多かった⁽⁸⁾。ま

(7) 「7時の出勤から放送までの3時間で、スポーツ紙に至るまで新聞各紙に目を通し、その日に使うネタを決める。それから番組の進行を決め、新聞ボード、フリップ、写真、パネル、テロップ等の準備をするなど、忙しさに拍車がかかっていた。これがスタッフ間のコミュニケーション不足、余裕のなさから来るチェック体制の低下に繋がった」（東海テレビ検証委員会（2011）、25頁）。

(8) 「今回の問題がなぜ起きたか」との質問には、「この人数でこれだけの量の生情報番組を作るのは無理。各過程で社員がチェックできないほど仕事量が多かった」。外部スタッフからも「テレビ業界で20年、様々な番組を担当してきたが、圧倒的にスタッフが少ない」「すべてがいつもギリギリでオンエアに間に合わせている状態もミスを誘っていると思う」など制作体制の不備を指摘する声が8割以上を占めた」（東海テレビ検証委員会（2011）、27頁）。

た、東海テレビ再生委員会が同年9月に実施したアンケート（回答者251人）でも、回答者の74.1%に当たる186人が「経営計画を見直すべき」と回答した。

4. 事件の原因メカニズム

本事件の原因メカニズムを三分類・因果表示法にしたがって整理⁽⁹⁾すると、以下のとおりとなる。

① 直接原因

原因A 不適切テロップが23秒間にわたって放送されたこと

② I種潜在的な原因

原因B ミスの多発などの問題への対応を放置

原因C 不適切テロップに対するチェック不足

原因D 放送事故発生時の停止措置の遅れ

原因E 教育不足のスタッフの配置

③ II種潜在的な原因

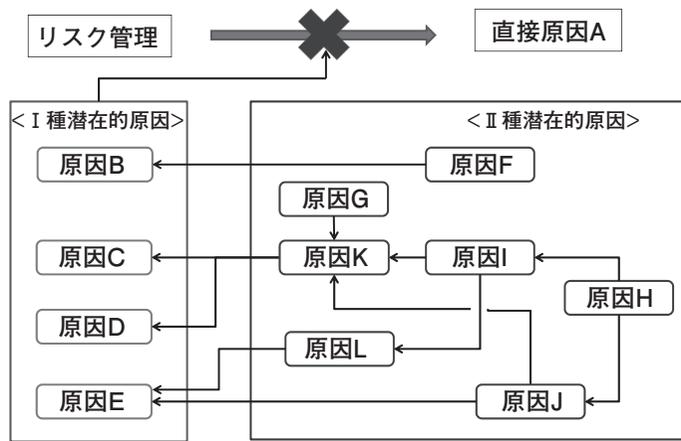
原因F 経営計画に対する中間管理職のコミットメント（Bの背景）

原因G 資質不足のスタッフ（Kの背景）

原因H 効率向上を求める経営計画（I及びJの背景）

原因I スタッフの外部化（K及びLの背景）

図1 事件の原因メカニズム



（著者作成）

(9) 三分類・因果表示法では、組織不祥事の潜在的な原因（直接原因を誘発又は助長した因果関係に連なる組織上の問題点をI種潜在的な原因（潜在的な原因のうちで、直接原因の発生を防止するためのリスク管理の不備に関する原因）とII種潜在的な原因（潜在的な原因のうちで、I種潜在的な原因以外の原因）に大別する。因果関係の連鎖の中で一段階上流側に位置することを「背景」と付記し、原因メカニズムの図示に当たっては、矢印の方向で背景を表示する。

原因J 体制の削減による繁忙化（E及びKの背景）

原因K スタッフ間のコミュニケーションの不足（C及びDの背景）

原因L 外部スタッフの教育に対する東海テレビ側の責任感喪失（Eの背景）

5. 考察

本事件を誘発した構造を一般化すると、以下に示すとおり、「委託側の責任感喪失のリスク」「劣位者に対する無配慮のリスク」「組織間の対面接触不足のリスク」「コミットメントによる意見封止のリスク」の4件のリスクが認められる。このうち前2件は、同じくテレビ業界に関する組織不祥事である関西テレビ「発掘！あるある大事典Ⅱ」捏造事件と共通する。

(1) 関西テレビ事件との比較

テレビ業界に関する組織不祥事としては、樋口（2012）が関西テレビ「発掘！あるある大事典Ⅱ」捏造事件について分析し、「委託側の責任感喪失のリスク」⁽¹⁰⁾及び「劣位者に対する無配慮のリスク」⁽¹¹⁾を指摘した。本事件についても、両リスクの存在が認められる。

東海テレビ側では、丙が所要の教育を受けられるように手配する必要がある⁽¹²⁾にもかかわらず、外部スタッフの乙が業務外の形で丙を指導することに依存していた。これは、東海テレビ側が乙との長期継続的關係に甘えて、社内教育に対する責任感を喪失するという「委託側の責任感喪失のリスク」が発生していたものと認められる。

経営実践上の含意としては、長期継続的關係にある受託側に対しては安易な依存心が生じやすいことに留意し、委託關係の適正化について現場の管理職に指導する必要がある。また、労務管理部門としては、教育の不備が組織不祥事の重要原因の一つであること⁽¹³⁾に鑑み、受託側に対する教育が適切に行われているか定期的にチェックすることが望ましい。

次に、東海テレビが番組制作費や従業員の削減を進めたことで、「ピーかんテレビ」の制作現場でも、体制の8割以上を占める外部スタッフの作業量や作業範囲が増大した結果、チェック機能が低下して間違い件数が急増した。劣位者である受託側に配慮せずに効率性を追求したことが業務内容の質的劣化をもたらした点で、「劣位者に対する無配慮のリスク」が生じていたと認められる⁽¹⁴⁾。

経営実践上の含意としては、(2)で後述するように受託側とのコミュニケーションに努め、その業務執行状況を把握するとともに、彼らの意見や要望を吸い上げる必要がある。

(10) 「ノウハウの喪失又は長期継続的關係が原因で委託企業が責任感を喪失し、受託企業に対する監督が不在となるリスク」（樋口（2012），143頁）。

(11) 「受託企業や組織内の弱小部門などの劣位者に配慮せずに効率性追求又はコスト削減を進めることが業務内容の質的劣化を引き起こすリスク」（樋口（2012），260頁）。

(12) これは丙の特殊事情というわけではなく、「派遣されてくる人材が派遣元できちんと教育されておらず、一から社内でも指導しなければならない現状」（東海テレビ再生委員会（2011），13頁）が存在した。

(13) 樋口（2012）によると、組織不祥事に対するリスク管理が機能不全に陥った態様として、調査対象の18事例のうち3事例で教育の不備が認められた（同59頁）。

(14) 東海テレビ再生委員会（2011）のアンケート調査では、「問題は一部の局員が、社外スタッフを、番組を作る上での一つの駒としてしか捉えていないところにある」（同16頁）と指摘されている。

また、労務管理部門としては、作業現場の外部的な進展した場合に、体制と仕事量のバランスが崩れるおそれがあることに留意し、委託業務の範囲や契約内容について定期的に調査することが望ましい⁽¹⁵⁾。

(2) 組織間の対面接触不足のリスク

樋口（2012）は、アウトソーシングの影響が組織不祥事を誘発する構造の一つとして、「組織間の対面接触不足のリスク」⁽¹⁶⁾を指摘した。さらに、関西電力美浜原発配管破損事故について、対面接触が不足した態様として、「社員数削減に伴う事務担当の増大により担当者が繁忙となったこと」を提示した。

本事件についても、スタッフの中核となるべき東海テレビの従業員数の削減及びスタッフ数の絶対的不足に伴う繁忙化が、スタッフ間のコミュニケーション不足を引き起こしたことから、「組織間の対面接触不足のリスク」が生じていたと認められる。その態様について特に注目されるのは、同じ制作現場で働いている（＝外形的には対面接触がなされている）状況であっても、各自が仕事に追われている場合には、コミュニケーション不足が生起する（＝実質的には対面接触が不足している）ことである。

経営実践上の含意としては、スタッフによるミーティングを定期的実施して、情報共有の促進や当事者意識の醸成に努めることが必要である。さらに、より基本的な問題として、現場が極度の繁忙化に陥らないように、業務量に応じた体制の見直しを随時進めるべきである。特に、本件の生放送番組のように時間的に切迫する現場では、不測のトラブルに対応できるように体制面の余裕を確保することが必要であろう。

(3) コミットメントによる意見封止のリスク

東海テレビでは、経営計画の策定に当たって、経営陣と局長級による経営計画推進会議の下に2つのワーキンググループを設置し、その中に5つの分科会を置いて中間管理職を策定作業に参加させた。こうして経営計画の作成に中間管理職側も関与したことによって、人員・予算の不足について問題提起することが難しくなったものと認められる⁽¹⁷⁾。

そこで、このリスクを「コミットメントによる意見封止のリスク」と名付け、「計画作成に従業員が関与した結果、その計画の実施に当たって何らかの問題が生じても、従業員側から指摘することが困難となるリスク」と定義する。

(15) 本事件を受けて東海テレビが実施した契約関係の調査では、「下請法（下請代金支払遅延等防止法）で必要とされる「発注書」はすべて交付されていた。しかし法律で義務付けられていない「番組制作業務委託契約書」や「出演合意書」などは、一部の番組で不備があることが分かった。また、東海テレビとフリーの外部スタッフ間では、これまでお互いの信頼関係に頼り、契約関係の一部に不明瞭なものがあった」（東海テレビ再生委員会（2011）、20頁）とされる。

(16) 「委託企業と受託企業の間での対面接触が不十分なために、組織間のコミュニケーションが不足するリスク」（樋口（2012）、143頁）。

(17) 「第11次経営計画の策定には経営トップのもと多くの管理職が関わった。この点で管理職も責任を免れることができなくなった。つまり共同責任的「全社一丸」の構図が出来上がったわけである。（中略）そして経営も現場も目標に向かって、「過剰同化」現象を引き起こし、チェック機能が働かなくなった」（東海テレビ再生委員会（2011）、31頁）。

このリスクは、グループシンク⁽¹⁸⁾に似ているが、集団の雰囲気には調和しようとする外発的な動機ではなく、自分が計画作成に関与したことによる責任感という内発的な動機に基づいている点で異なる⁽¹⁹⁾。日本の組織では、経営戦略の策定に当たって組織内のコンセンサスを求める傾向が強いことから、このリスクが生じやすいものと推察される。

経営実践上の含意としては、戦略である「経営計画」と戦術である「実施項目」の策定作業を分離し、前者については経営陣及び総務・企画部門、後者については現場の中間管理職がそれぞれ作成責任を負うことにより、戦略面に起因する問題点に対して、現場の中間管理職による意見表明を容易にする方策が考えられる⁽²⁰⁾。

おわりに

5. (1)で述べたように、本事件は、「委託側の責任感喪失のリスク」及び「劣位者に対する無配慮のリスク」が組織不祥事を誘発した点で、関西テレビ「発掘！あるある大事典Ⅱ」捏造事件と共通している⁽²¹⁾。その意味では、現に「他山の石」が存在したにもかかわらず、それを踏まえた予防的対応が実施されていなかったという経営上の不作為が問題となる。

東海テレビの経営者は、関西テレビ事件の原因メカニズムをどの程度認識していたのか、認識が浅かったとすればそれはどうしてなのか、正しく認識していたとすればどうして経営方針の変更あるいは所要のリスク管理対策を実施しなかったのか。東海テレビ検証委員会（2011）は、制作現場の分析の面では非常に優れた報告書であるが、こうした問題については残念ながら何も語っていない。

さらに、本事件への直接の関連は認められないが、東海テレビの経営者がコンプライアンス体制の整備⁽²²⁾を軽視していた状況が認められる。同社においては、組織の名目上は

(18) 「集団のメンバーが、凝集性の高い集団に深くかかわっており、合意を得ようとする努力が代替的な行為コースを現実的に評価するという動機よりも強いつきに生じる思考様式」（伊丹・加護野（1993）、401頁）。

(19) 樋口（2011）は、中国電力島根原発点検時期超過事件について、「どんなに負担が重くても、現場は不満を言わずに与えられた戦力で問題を解決し、経営者もそうした現場の努力を期待する」（同145頁）という「現場解決型の組織文化」を指摘した。本事件の様子は、この「現場解決型の組織文化」にも似ているが、管理職レベルの認識にとどまっている以上、組織文化とは言い難い。

(20) この点について、東海テレビ再生委員会（2011）は、「（経営計画の策定に）多くの従業員が参加したことにより経営計画の責任の所在が曖昧になったのではないかと、いう指摘もある。（中略）経営陣自らがその責任において、新たな考え方に基づく経営計画を「基本計画」として自ら執筆、策定すべき、と考える。それが経営からのメッセージとなる。今回は新たな経営計画を「みんなで作る」べきでは、決していない」（同36頁）と提言している。

(21) 放送倫理・番組向上機構（2011）も、「この不祥事は東海テレビが起こしたものであるが、（中略）委員会がこれまで検証してきたいくつかの事案と共通する放送倫理上の問題がここに横たわっている」（同1頁）、「本件放送やこうした事案からは、時間的にも予算的にも心理的にも余裕のない制作現場の様子が浮かび上がってくる。そこでは局と制作会社とフリーのスタッフが、互いの関心も力量もわからないまま、むやみと忙しく働いているが、意思の疎通は不足し、チームとしての一体感も生まれにくい」（同4頁）と指摘し、制作現場の繁忙化とコミュニケーションの不足は、テレビ業界における過去の問題事例と共通しているとの認識を示した。

(22) 中村瑞穂（2001）は、企業倫理の制度化の内容として、「企業倫理担当常設機関の設置」「倫理関係事項に関する相談への即時対応態勢の整備」「倫理教育・訓練体系の設定・実施」（同97-98頁）を挙げている。

コンプライアンス部が存在したが、2011年7月の定期異動で唯一の専従従業員が異動した後は、番組審議室の2人の従業員が兼務している状態であった。

また、各部局にもコンプライアンスの責任者が設置されておらず、現場における相談対応や倫理教育の体制が不十分であった。実際にも、同社の放送倫理教育は、年1回の専門家による講習会と民放連作成の「放送倫理手帳」の配布にとどまっていた⁽²³⁾。

これまで組織不祥事に関する研究が必ずしも十分ではなく、その原因メカニズムや予防策に関する知見を社会に提示する活動が不足していた点については、研究者として大いに反省しなければならない。その一方で、不祥事の予防が経営上の重大課題と認識しながら、「他山の石」に学ぼうとしない経営者に対しては、その経営責任を厳しく追及すべきであり、今後は企業統治論と組織不祥事研究の連携を深めていく必要があるだろう。

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（1993）『ゼミナール経営学入門（2版）』日本経済新聞社
東海テレビ放送再生委員会（2011）『答申書』
東海テレビ放送「ぴーかんテレビ」検証委員会（2011）『「ぴーかんテレビ」検証報告書』
中村瑞穂（2001）「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号
87-99頁
樋口晴彦（2011）「島根原子力発電所における点検時期超過事案に関する事例分析」『千葉
商大論叢』第48巻第2号137-156頁
樋口晴彦（2012）『組織不祥事研究』白桃書房
放送倫理・番組向上機構（2011）『東海テレビ放送「ぴーかんテレビ」問題に関する提言』

(23) これ以外に、同社では、「テレビ取材心得」（2002年3月）及び「番組制作ハンドブック」（2007年11月）の2教材を作成していたが、内容が古くなった上に、増刷されなかったため、近年入社の人や外部スタッフには配布されていない。

—Abstract—

Case Study of the Broadcasting Error
in the Tokai Television Broadcasting Company

The case study of the broadcasting error in the Tokai Television Broadcasting Company has found 4 latent causes; loss of the sense of responsibility, little consideration for the weak in position, lack of face-to-face contact between organizations, and sealing opinions due to former commitment. Furthermore, it has pointed out the similarities of cause structure with the misconduct case in the Kansai Television Broadcasting Company.