

# 組織内の知識の多様化：日本の地方テレビ局 の海外戦略

渡辺圭史

岡山理科大学 経営学部 教授

## 要約

Weick(1979)は組織化のプロセスを経て組織内に知識が蓄積することを理論化した。蓄積した知識は組織の意味決定に作用するのだが、Weick(1979)は蓄積した知識が多様化することについて論じていない。Weick(1979)以降、一定期間において経験の意味が変化する(March, Sproull and Tamuz, 1991)、複数の知識が関連して作用する(Sutton, Devine and Lamont, 2021)など、知識の多様化に関する議論が進展している。しかし、多様化した知識が組織の意味決定に作用することについての議論は未だ不十分である。本研究では、日本の広島県を商圏とするテレビ新広島(TSS)、島根県を商圏とする山陰中央テレビジョン放送(TSK)の海外戦略の事例分析をすることで、組織内に蓄積した知識が多様化するプロセスと、多様化した知識の作用について検討する。知識の多様化について議論を深めることで、Weick(1979)の組織化の理論に貢献する。

キーワード：組織化、意味決定、知識、放送

# **Diversification of Knowledge through Organizing: International Strategies of Japanese Local Television Broadcasters**

**Keiji, Watanabe**

Professor, Faculty of Management, Okayama University of Science

## **Abstract**

Weick (1979) theorized about knowledge accumulated in the organization through organizing, but the author did not theorize the process of the knowledge accumulation. Through the cases of the Japanese local television broadcasters, this study discusses the process of knowledge accumulated, related and diversified in the organization. By discussing the knowledge accumulation to diversification, it will contribute itself to the theoretical development of Weick (1979).

**Keywords: Organizing, Sense-Making, Knowledge, Broadcast**

## はじめに

Weick(1979)が提示した「組織化(organizing)」の理論において、組織化のプロセスを経て組織内に知識が蓄積することが議論された。蓄積した知識は組織の意味決定に作用するのだが、Weick(1979)以降、知識の多様化について議論が進展した(e.g., March, Sproull and Tamuz, 1991; Sutton, Devine and Lamont, 2021)。しかし、多様化した知識が組織の意味決定にどのように作用するかについての議論は未だ不十分である。本研究では、2つの地方テレビ局が手掛けた海外戦略の事例を分析する。彼らは日本の民間テレビ放送産業の成長が鈍化する中で、放送外収入を目論んでそれぞれ海外戦略を手掛けた。事例分析を通して、組織内に蓄積した知識が多様化するプロセスと、多様化した知識の作用について検討する。本研究は知識の多様化について議論を深めることで、Weick(1979)の組織化の理論に貢献する。

## レビュー

### 組織化の理論

Weick(1979)が提示した組織化のプロセスは以下のように図示できる(図1)。

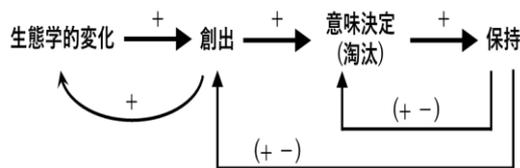


図1 組織化のプロセス  
出所：Weick(1979)筆者により一部修正

組織化のプロセスの理論の中核となるのが意味決定のメカニズムである。組織は環境で発生する様々な変化を創出し、創出した変化に意味を付与し、意味決定した内容を知識として保持する。知識はその後の組織の創出と意味決定に作用する。Weick(1979)は組織化を「意識的な相互連結行動によって多義性を削減するのに妥当と皆が思う文法」と定義しており、組織メンバーが文法を守るだけでなく、文法を作り出す経験を共有することで組織が作られていくことを理論化した。保持した知識を事後的に共有するだけでなく、組織化のプロセスを組織メンバーが共に経験することで組織は凝集性を作り出す(Feldman, 1989, p. 19; Weick, 1995, 邦訳, p. 6)。

組織化のプロセスには3つの段階があり、最初の段階が「創出」である。創出とい

う言葉が示すのは、組織は環境で発生する生態学的変化をすべて知覚しているのではなく、環境の中で注意を向けている対象の生態学的変化を知覚するということである。組織は環境を抽出して創り出している。そのため、生態学的変化を知覚するではなく、創出すると定義する。もし仮に、組織が、環境で発生する生態学的変化をすべて知覚して反応しているとすると、組織内に膨大な情報が集まって処理しきれなくなり、組織は機能不全となる(Pfeffer and Salancik, 1978, p. 13)。2番目の段階が「意味決定(淘汰)」である。組織が創出した生態学的変化は、そのままでは多義的であるため、生態学的変化が組織にとってどのような意味を持つのか決定して、多義性を削減する必要がある。人間の知的能力には組織が直面する問題の複雑性と比較すると限界があるため、合理的行動をとるために必要となるのは、問題の複雑性のすべてを解釈することではない組織にとって問題となる主要な部分を抽出して単純化したモデルを持つことが必要である(March and Simon, 1958, 邦訳, pp. 177-178; Weick, 1979, 邦訳, p. 119)。3番目の段階が「保持」である。組織は生態学的変化の多義性を削減し、決定した意味を知識として組織内部で保持する。知識は蓄積され、その後の組織の創出と意味決定に作用する。知識は組織メンバーが日々の経営実践において参照する対象となる。図2-1の保持から創出と意味決定に向けて矢印が描かれているが、そこにプラス(+)とマイナス(-)の符号がある。プラスは組織が保持した知識が信頼されて作用することを意味する。マイナスは保持した知識が信頼されないで作用することを意味している。

以上、組織化のプロセスの段階について検討したが、本研究が重要だと考える論点が2つある。第1の重要な論点は、意味決定は事後的であるということである。Weick(1979)はミードとシュッツの事後解釈の理論を基礎にしている。人は回顧的に経験に意味を付与し(Schutz, 1967, 邦訳, pp. 14-21)、個人が意識する意味は、反応しようとしている社会的刺激などの対象に対する個人の意識の中にある。意識する意味の内容を具体的に理解しやすくするのは、呼び起こされた記憶の中にある過去の経験である(Mead, 1910, 邦訳, pp. 20-22)。近年、組織化の議論において経験に関する議論が発展している。組織内の知識の中には文言化されたものだけでなく、過去に起きた経験の記憶という形式をとるものもある(e.g., Dutton and Dukerich, 1991; Monin,

Noorderhaven, Vaara and Kroon, 2013)。ここで注意すべき点は、組織は過去の経験を記憶しているのではなく、組織としてその事象に付与した意味と経験を重ねて合わせて記憶していることである(e.g., March and Olsen, 1976; Weick, 1969; Weick, Sutcliffe and Obstfeld, 2005)。

第2の重要な論点は、環境も組織も変化が常態であるということである。組織化という進行形概念を Weick(1979)が提示したのは、組織を固定化されたものではなく、組織を常に変化しているものとしてとらえたからである。一方、組織は安定するために自らを秩序立てようとする傾向がある。組織は制度によって一旦自らを秩序立てると、常に変化している環境に対し、自らをより秩序立てようとする(Weick, 1979, 邦訳, pp. 121-122)。制度が創出においても意味決定においても繰り返し信用されて作用すると、安定性が柔軟性を排除する。これは、多義性の増幅が抑制されている状況である。実際のところ、日々の経営実践において、頻繁に多義性の増幅が起きていたら経営が安定しない。組織が日々の経営実践の中で「深耕」に固執する傾向があるのは(March, 1991, pp. 72-73)、経営資源の新たな意味を見出して新しい成果を獲得する「探索」よりも、保持している知識を利用して既存の経営資源から得られる現状の成果を改善するという深耕を選択することで経営を安定させているのである。

## 知識の多様化

意味決定は事後的である、そして、組織は制度という知識で自らを秩序立てようとし、安定した経営を実現しようとする。組織化の議論において、意味決定に作用する知識について詳細に理論化することが必要となる。しかし、Weick(1979)の議論に欠落しているのが、知識が多様化することに関する議論である。これを補うべく、Weick(1979)以降、知識の多様化に関する議論が進展した。

特定の領域の中に複数の知識が存在して多様化する議論としては、経営者が過去の経験を振り返る時に、1つの経験に利害関係者に関する知識など複数の知識が関連し、それら複数の知識が現在の意思決定に作用するというものがある(Sutton, Devine and Lamont, 2021, p. 40)。また、過去の経験の記憶は常に組織化のプロセスの対象となるため、時間経過とともに、経験の様々な側面が創出され、経験の意味も変化する(March, Sproull and Tamuz, 1991)。経験が意味変化す

る経緯も記憶として保持されるため、1つの経験に複数の記憶が関連するようになる。創出と意味決定に作用する知識とは経験の記憶を含み(e.g., Dutton and Dukerich, 1991; Monin, Noorderhaven, Vaara and Kroon, 2013)、組織が保持する知識が多様化していることがわかる。組織メンバーにとってこの蓄積のプロセスは経路依存的であり、複数の異なる経験が関連して1つの経験として記憶されていることもある(Weick, 1979, 邦訳, pp. 250-251)。また、組織は組織内部に意図的に多様性を作り出すこともある。「多様性を制しうるのは多様性のみである」(Buckley, 1968, p. 495)とされる。組織を複雑にして処理すべきインプットの多様性に対して組織側も複雑にすることで、複雑化していない組織よりも精確に環境の変化を創出できる可能性がある(Weick, 1979, 邦訳, p. 244)。Weick(1979)も複数の知識が編集されて保持され、知識間の因果マップを形成することを議論している(Weick, 1979, 邦訳, pp. 172-186)。

## 事例分析

### テレビ新広島

本章の1つ目の分析対象となるのは広島県を商圏とするテレビ新広島グループ(以下、TSSグループ)である。TSSグループの海外新規事業『Japan in Motion』は、2000年頃から様々な新規事業を模索してたどり着いた事業である。TSSグループは新規事業を模索し始めた時に、自社の最も重要な経営資源は映像全般の制作能力であると意味決定し、この制作能力を放送電波と切り離して考えるようになった。制作能力をインターネット関連の新しい技術と新結合して新しい事業領域に進出しようとした。

本研究では、TSSグループの新規事業開発を3つの時期に分ける；

【第1期(2000年～2006年)：新規事業開発の開始】

制作会社 TSS プロダクション(以下、TSSプロ)は、テレビ業界は成長しないと危機感を持ち、放送外収入獲得を目指し、重要な経営資源である番組制作能力を映像制作能力へと意味を変化させ、インターネット事業などに着手した。

【第2期(2007年～2011年)：海外事業着手—『Japan Quest』と『Japan in Motion』】

外国人向け日本情報ウェブサイト『Japan Quest』を始めた。次に、フランスで日本紹

介番組『Japan in Motion』の放送を始めた(放送局 Nolife へ番組販売した)。フランスの商習慣を利用し、新たな海外マーケティング戦略を確立した。

【第3期(2012年～2021年)：『Japan in Motion』の日本国内放送開始】

『Japan in Motion』の新展開として日本国内放送が始まり、拡大した。

TSS グループの中で、2000年からTSSプロが新規事業を模索する過程で蓄積された知識が多様化していた。TSSプロが保持した知識の中には、異なる分野の様々な知識が時間を経て存在していた。この蓄積のプロセスにおいて、もともと「創出された環境」の外部に存在していた他者が利害関係者となり、彼らが重要な役割を担っていた。

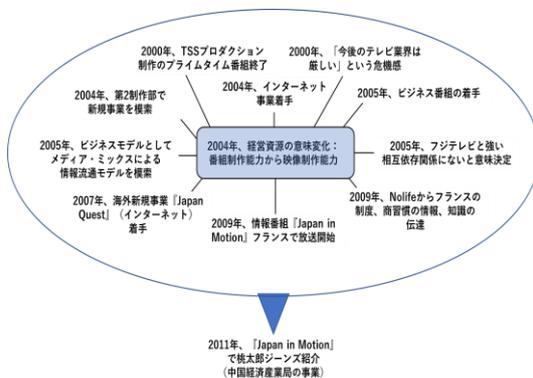


図2 TSSプロ内で蓄積された重要な知識と経験(2000年～2011年)

図2は、第1期の2000年にTSSプロが危機感を内部で共有してから、第2期の2009年に『Japan in Motion』がフランスで放送開始した時期までに蓄積された知識と経験を採り出して円内に記したものである。TSSプロは2004年に重要な経営資源である番組制作能力を映像制作能力と意味を変化させた。この経営資源の効用を高めるために新規事業領域に進出することで新たな環境を創出した。2004年以降、新規事業開発を続けることで、地元企業、大学教員など、かつて自分たちが創出した環境には存在していなかった組織や個人と出会い、新規事業開発の利害関係者となった。TSSプロが彼らから受容した知識の1つに、メディア・ミックスによる情報流通モデルというビジネスモデルがある。TSSプロはこのビジネスモデルの多義性を増幅し、独自の海外向け日本観光情報ウェブサイト『Japan Quest』を運営し始めた。そして、情報番組『Japan in Motion』を制作することで、さらに新たな環境を創出し、Nolife

が新たな利害関係者となった。2011年には中国地域の経済産業局から公的資金を獲得し、『Japan in Motion』の中で岡山の桃太郎ジーンズを紹介する事業を実施した。桃太郎ジーンズを番組内で紹介する時に、日本では定着していないがフランスでは定着していた商習慣を利用した。これはNolifeからの提案であった。そして2011年の事業を契機とし、TSSプロは『Japan in Motion』の事業運営を拡大し、商品やサービスを海外のテレビ放送で紹介し、SNSで視聴者の放送に対する反応などを調査し、現地イベントで集客するという順序で新たな海外マーケティング戦略を開発した。この新たな海外マーケティング戦略は「広島モデル」と名付けられた。

インターネット事業やNolifeの関与など、様々な経験の記憶と知識が映像制作能力と関連している。さらに、すべての経験の記憶がそれぞれ関連し、個々の経験にも様々な知識が関連していると考えられる。図3-1で示したように、TSSグループ内で時間を経て異なる複数の知識と経験が関連し合い、多様化していた。

## 山陰中央テレビジョン放送

本章の2つ目の分析対象となるのは島根県を商圏とする山陰中央テレビジョン放送(以下、TSK)である。TSKは創業以来初の海外事業として、2014年、総務省「放送コンテンツ海外展開強化促進モデル事業」(平成25年度補正予算)を受注した。この事業受注は日本国内での全国漁業協同組合連合会への営業がきっかけであった。2018年には東京にコンテンツ戦略室設置。2022年に株式会社ACDに資本参加する。ACDとは、ANAホールディングスを中心となり設立された。中国向け情報発信サービスや越境ECサービスなどを担い、日本企業の中国進出をサポートする企業である。

TSKがTSSと異なるのは、TSSが映像制作能力を重視して新規事業を模索した結果、海外戦略が進展したが、TSKはビジネスネットワークを開発することで海外戦略が進展した。TSKは2023年に農業に進出するために株式会社TSK農縁を設立するなど、事業分野を拡げている。これは、TSKの田部長右衛門社長のインタビューにあるが(「もはやメディア事業ではなくて地域創造カンパニー～さんいん中央テレビ・田部長インタビュー・2023.6.15」<https://note.com/oszerosakai/n/ne85078e1c1b6>)、

TSK が運営する事業を地域作り事業として意味付け、TSK はメディア企業ではなくて地域創造カンパニーとして意味付けている。空き家対策や町の再開発事業、ホテル事業も手掛けている。TSK の放送収入を収入全体の 30% にしようとしている。ちなみに、東京の地上波民間テレビ放送局の放送収入は 50% 前後である。

## 結論

2 つの事例分析が示すのは、多様化した知識が組織の創出と意味決定に作用し、海外事業に着手するというビジネスモデルの革新につながったということである。組織の意味決定において、特に経営資源の意味決定に多様化した知識がビジネスモデルの革新をもたらした。知識の多様化は経路依存的に形成されるため、事後的に創出や意味決定に作用する時に複数の知識が同時に創出や意味決定に作用しても、多義性がコントロール不能なまでに増加するわけではない。

また、組織の利害関係者が知識の多様化に貢献することもある。TSS も TSK も海外事業実行において、事業に様々な利害関係者を巻き込みながら、自社の意味決定プロセスに利害関係者の知識を取り込んでいった。このような企業と利害関係者の関係は一方的なものではなく、相互依存的な関係にあり、両者間で基礎知識、組織構造、そして戦略展開において共通性を有するものである (Lane & Lubatkin, 1998, pp. 473-475)。これは、組織間において組織化のプロセスを共有したと言え、今後、このような組織間関係の分析が必要であると考えられる。

## 参考文献

- Buckley, W. (1968). Society as a Complex Active System. In W. Buckley (Ed.) *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist* (pp. 490-513). Aldine Publishing Company.
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Feldman, M. S. (1989). *Order without Design*. Stanford University Press.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M. H. (1998). Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.
- March, J. G and Simon, H. (1958). *Organizations, Second Edition*. John Wiley & Sons. (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第2版』ダイヤモンド社, 2014年).
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- March, J. G., and Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Cambridge University Press.
- March, J. G., Sproull, L. S., and Tamuz, M. (1991). Learning from Samples of One or Fewer. *Organization Science*, 2(1), 1-13.
- Mead, G. H. (1910). Social Consciousness and the Consciousness of Meaning. *Psychological Bulletin*, 7, 397-405. (加藤一己・宝塚誠編訳『G.H.ミード プラグマティズムの展開』ミネルヴァ書房, 2014年).
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., and Kroon, D. (2013). Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration. *Academy of Management Journal*, 56(1), 256-284.
- Pfeffer, J., and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Schutz, A. (1967). *The Phenomenology of the Social World*. Translated by George Walsh and Frederick Lehnert, Evanston, III. Northwestern University Press. In H. R. Wagner (Ed.) (1970). *Social Relations*. The University of Chicago Press. (森川真規雄・浜日出夫訳『現象学的社会学』紀伊国屋書店, 1980年).
- Sutton, T., Devine, R.A., and Lamont, B.T. (2021). Resource Dependence, Uncertainty, and the Allocation of Corporate Political Activity Across Multiple Jurisdictions. *Academy of Management Journal*, 64(1), 38-62.
- Weick, K. E. (1979). *Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997年).
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.



## 作者簡歷

姓名：渡辺圭史 / Keiji Watanabe  
現職：岡山理科大学 経営学部  
學歷：東京都立大学大学院, 博士 (経営学)  
經驗：Columbia University, MFA (Film) / The University of East London, BA (Film) / 早稲田大学政治経済学部経済学科, 学士 (経済学)  
研究専長：経営組織  
研究著作：

- 渡辺圭史 (2020). 「放送事業の国際化：クールジャパンの先鞭となった『Japan in Motion』の事例分析」『国際ビジネス研究』第12巻1号, pp1-16.
- 渡辺圭史 (2018). 「資源認識の変化がもたらす戦略転換：2005年以降の地上波東京キー局の戦略の多様化」『経営と制度』(首都大学東京大学院)第16号, pp.25-46.
- Transition from Kurosawa to Kitano: Seven Samurai and HANA-BI. The Fourth Annual Graduate Student and School Teacher Symposium on Japanese Studies Proceedings (Seton Hall University, USA), pp.58-75.