

〈送り手〉と〈作り手〉を分離した視座による テレビ研究の再構築

～ 〈編成主導体制〉可視化によるテレビ局の組織モデル再考～

松井 英光

広島大学総合科学部特別講師

Reconstructing Television Studies by Separating Content-Creator Research from Broadcaster Research : From the Perspective of the Programming Division Leadership System

Echo MATSUI

Guest Lecturer, Faculty of Integrated Arts and Sciences, Hiroshima University

Abstract

In the world of terrestrial television broadcasting, audience ratings have hitherto fulfilled two major functions. (1) They are used by the management of broadcasting stations as a commercial index of their business performance. (2) Television content creators, including producers and directors, use ratings as a social index of the level of popular interest in program content. These two functions of rating statistics are quite separate and should not be confused.

In the academic world, however, audience ratings have thus far been considered almost exclusively in terms of their commercial function. As a result of this one-sided perspective, ratings have been largely dismissed as an appropriate subject for academic research. In the world of terrestrial television broadcasting, however, audience ratings are practically considered the most important index under the programming division leadership system of the current Japanese television station. In comparison with audience ratings, moreover, the penetration of this programming division leadership system is an important factor. However, it has been largely dismissed as an appropriate subject for academic research.

I believe the main cause of these underestimations are confusion over the two areas of research, which I term broadcaster research and content-creator research. Both types of research are extremely important for television studies, but they need to be clearly distinguished. Broadcaster research examines television stations as companies, including sections that are not involved in the direct creation of content, such as programming and sales sections. By contrast, content-creator research examines individuals involved in the actual process of program creation, such as producers and directors. In the academic world, broadcaster research, which is often called sender research, has completely subsumed content-creator research. This situation appears to be the greatest reason for academic underestimation of audience ratings and the programming division leadership system.

Through a synthesis of various studies, the elements of content-creator research may be combined with broadcaster (sender) research and audience research. Thus, the field of television studies can be regarded as an equilateral triangle, consisting of three equally important but distinct elements: audience research, broadcaster research, and content-creator research. This, I hope, will form the basis for a reconstruction of the field of television studies in Japan.

1. はじめに

現在までのテレビ史において、60年以上の長期間に及ぶ地上波放送のあり方を規定してきた最重要ファクターの一つとして、放送番組に多大な影響を与えてきた視聴率システムが挙げられる。しかしながら、アカデミズムの世界では視聴率が、スポットCMを広告取引する際に使用する基準となる数値としての側面に偏重した、商業的色彩の濃い広告主を顧客対象とした営業的指標として取り扱われ、学術研究の対象から半ば除外されてきた。

しかし、視聴率には営業的指標以外の側面も存在する。それは、一人でも多くの視聴者に番組を視聴してもらいたいという〈作り手〉の自然発生的な欲望を満たすための、視聴者数の把握という放送効果の社会的指標の部分である。この社会的指標としての側面が、番組の制作過程に様々な形で影響を及ぼしてきた。テレビメディアには、広告収入により経営が成立している側面と、制作現場が電波の公共性のもとに放送文化に寄与しようとする二つの側面が存在している。実際に視聴率のメカニズムが、この二重構造に対応するシステムとして機能し、民間放送を60年以上にわたり安定的に成立させてきた。

一方で、従来のテレビ研究の中で、オーディエンス論は幅広く展開されてきたが、〈送り手〉論は極めて手薄であるといった指摘が多い¹。しかも、その〈送り手〉論も放送機構としてのテレビ局の組織全体を対象としたものが大多数であり、実際にテレビ番組の制作現場に従事している〈作り手〉を独立対象とした研究はごく少数に留まり、〈送り手〉の一部分の範疇に包括して語られている状況にある。

しかし、テレビの制作現場の〈作り手〉と、非制作現場を中心とする〈送り手〉としてのテレビ局の組織や個人の間には極端な相違があり、同時に多様な関係性が垣間見られる。その中で、大きな動向に目を向けると、テレビ放送開始から1970年代までの初期段階では現場の〈作り手〉が主体となった〈制作独立型モデル〉であったものが、1980年代以降は〈送り手〉中心の〈編成主導型

モデル〉へ段階的に変化していると想定される。この〈制作独立型モデル〉から〈編成主導型モデル〉への移行による、テレビメディアへの端的な影響は、視聴率の番組制作過程への浸透という形で明確に現れている。

ところが、〈送り手〉と〈作り手〉を混同した分析によるテレビ研究では、編成と制作が同一組織内部で一括されてしまい、編成主導体制確立による編成肥大化の現状認識が困難な状況に陥る。また、この混同により視聴率の「社会の変化を映す鏡」²とも評価される〈作り手〉への放送効果の社会的指標としての側面の部分が見えにくくなり、〈送り手〉が重視する営業的指標としての側面が前景化される結果となる。そのため、テレビメディア内部での不祥事発生時には視聴率至上主義批判に収束する傾向が助長されている。この視聴率至上主義批判の根底には、〈送り手〉が経営を成立させる手段としての利益至上主義があると推察される。一方で視聴率には、〈作り手〉が多数の〈受け手〉に視聴させる目的で制作した番組の到達度を評価する、放送番組としての寄与を示す数値の意味も含まれている。

そこで、本論文ではテレビメディア研究における、〈作り手〉と〈送り手〉が混在する従来の議論から脱却し、この二つを分離した視座を採用する。そして、視聴率が番組制作過程に及ぼす影響を辿ることにより、1980年代よりテレビメディア内部で段階的に台頭してきた編成主導体制の実態と、その〈作り手〉に対する影響および、編成主導体制がもたらすテレビメディアへの弊害を指摘していく。

一方で、実際に2015年7月のNHK放送文化研究所による発表では、1985年の調査開始から初めて1日に2時間以下の短時間視聴の割合が増加しており、テレビ番組に対する不満足度も上昇し、若年層を中心に、いわゆる「テレビ離れ」と言われる現象の拡大が指摘されている³。そして、インターネットの普及などメディアや娯楽媒体の多様化もあり、全体的に視聴率が低下傾向にあり、民放キー局の営業売り上げにも影響が表面化してきている⁴。

これらの状況に対する編成主導体制の影響を精

査する際に、制作現場の〈作り手〉を〈送り手〉から独立させるアプローチを新たに採用する。そして、1980年代以降の編成肥大化による〈作り手〉の自由度を制約する問題を指摘して、本論文を放送文化の多様性に寄与しうるメディア研究としていきたい。

2. 先行研究および研究方法・構成

従来のテレビメディア研究においては、社会学でコミュニケーション過程の基本的要素と規定された、「送り手、通信内容、受け手」の三要素をテレビメディアに応用して、この中の「通信内容」に相当する「番組」を中心とする〈送り手〉と〈受け手〉の二元論が幅広く展開されてきた。社会学者のウィルバー・シュラムもテレビのコミュニケーション過程を語る際に、〈送り手〉をコミュニケーション組織であるテレビ局スタッフ全体と見なして、「われわれが過程について語る時、われわれは送り手が受け手に通信内容を伝達するとき何が起こるかについて言及しているのである」⁵と主張していたが、〈作り手〉に対する言及は無かった。一方で、日本のテレビメディア研究でも、この社会学的なマス・コミュニケーション過程の研究枠組みが、基本モデルとして援用され、その後のテレビメディア研究においても主流となっている⁶。ところが、シュラムらが想定した初期段階におけるテレビメディア内部の組織構造が現在までに複雑化し、〈送り手〉と〈受け手〉の二元論では対処しきれない状況に変容してきている。

一方で、現在までの〈送り手〉論の先行研究では、明確に〈作り手〉を〈送り手〉から分離して考察する文献は見受けられない。実際に、藤竹暁は1969年の著作で、「プロデューサー、ディレクター、台本の作家、カメラマンなど、制作スタッフの全体の総称として送像者という名称を用いようと思う。(中略)送像者はテレビ放送機構の一員であり、その点では送り手という言葉で表現するのにふさわしい」⁷と、制作現場に直接従事する集団をテレビの〈送り手〉と定義したが、〈作り手〉に対する言及は無かった。ちなみに、藤竹

が〈送り手〉と定義する集団を、本論文では〈作り手〉として設定している。一方で、本論文において〈送り手〉と設定する編成や営業などのテレビ局内部の非現場で重要な役割を担当する部署について、藤竹の論文では、〈送り手〉の対象外と認識していた。

しかし、井上宏は藤竹の〈送り手〉の定義を、1975年の著作で具体的に批判する。井上は、「藤竹は専ら番組の直接の作り手と彼らの表現としてのテレビ映像との問題に関心を集中する」と分析し、藤竹の論文が執筆された時代を「テレビの初期時代、つまり制作の時代においては、ディレクターを作家性のもとにとらえることも出来た」⁸と解釈した。更に、井上は次の「経営の時代」へと移っていく過渡期では、「送像者を制作という枠の中で抽象的に取り出すのではなく、組織の構造をどうとらえるのかという問題と共に考えなければならない」⁹と主張し、テレビ局が大企業化する中、〈作り手〉の組織全体における立ち位置の変化を指摘する。そして、井上は、「組織のメンバーとしての個人、組織と関係をもつ個人、仕事の上での地位や役割、分業と協業、労働者と経営者、作り手と管理者、それらを支える経済的社会的制度等々が全て送り手である」¹⁰と、藤竹の〈送り手〉の定義とは異なる対象範囲を提示している。

このように、1970年代後半までのテレビ〈送り手〉論を比較すると、〈送り手〉という概念に共通項が存在せず、〈作り手〉と〈送り手〉の概念が区別されない状態で、各種〈送り手〉論の議論自体が噛み合わない状態にあり、その後は、テレビの〈送り手〉論自体が衰退していく。実際に、示唆的な研究であった、後藤和彦の編成論は、1976年の『放送学研究28 日本のテレビ編成』発行以来、研究が休止され、稲葉三千男の生産過程研究も1976年の『現代マスコミ論』で終了し、井上宏の編成を中心とする〈送り手〉論は1977年の『テレビの社会学』から新たな展開は発表されていない。テレビの〈作り手〉論は〈送り手〉論の一環として、1960年代より議論されてきたが、1970年代後半でその系譜がほぼ断絶している。そして、その原因の一つとしては、当時の〈送り手〉の定義には共通概念が存在しておらず、現在

も曖昧な状態であり、生産過程論、産業論、編成論などが分断され、大きな潮流を形成するに至らなかったことが挙げられる。

一方で、1960年代に放送学構想を展開した岡部慶三は放送研究の理論モデルについて、「マス・コミュニケーションの分析図式と、放送研究において問題の所在を教えるような分析図式との間にも、それなりの差異を無視することはできない」とした上で、「マス・コミュニケーション一般論のモデルとは明らかに別様の理論モデルが必要」¹¹と指摘していた。

そこで、本論文では、編成主導體制の影響などの現状を正確に把握するために、〈作り手〉を〈送り手〉から独立させたテレビメディア研究の枠組みを新たに設定したい。そして、この〈送り手〉と〈作り手〉を分離した視座を用いて、テレビメディア内部で展開される関係性に、一定の法則が存在することを明らかにしたい。その際に、視聴率を重視する番組制作過程に特化した、民放キー局と準キー局を研究対象の範囲とする、限定的な理論モデルを提示していく。

また、本論文においては、社会学的モデル類型による理論枠組みを導入して、ある程度の普遍性を確保した上で、質的調査法として〈作り手〉や〈送り手〉の実務者に対するインタビュー調査や文献調査を相互補完的に行う。これらの方法を用いた事例研究により、本論文では仮説となった類型の妥当性を証明していく。その際のインタビュー方法としては、状況に応じてオープンエンドな設問で対応した自由形式で実施する非構造化インタビュー方式を基本的に採用する。

論文構成については、本章で本論文の先行研究を検討し、研究方法、研究目的などを明示して、第3章で〈送り手〉と〈作り手〉の定義を具体的に示した上で、対象の限定を詳細に行う。次に、第4章では、1980年代以前の主流モデルであった、〈作り手〉が〈送り手〉から自由度を確保した〈制作独立型モデル〉と、1980年代以降の〈作り手〉が〈送り手〉に吸収された〈編成主導型モデル〉の二類型に分類して、それぞれの理論モデルを設定する。そして、第5章と第6章では、第3章と第4章の理論枠組みを補強する事例研究を

行う。その際には、ビデオ・リサーチの関東地区世帯視聴率データによる年間視聴率トップのテレビ局の時代区分を採用し、時代別にテレビの〈作り手〉と〈送り手〉の関係性を、〈制作独立型モデル〉から〈編成主導型モデル〉への変遷を基軸に考察していく。終章では従来の社会学的なコミュニケーション過程の枠組みを、テレビメディア組織の実態に、より適合する理論モデルに変化させ、現在のテレビメディアにおける課題を示し、同時に、今後のテレビメディア研究の方向性を提示していく。

3. 〈送り手〉と〈作り手〉の定義および研究対象

前述した通り、先行研究においては〈送り手〉と〈作り手〉の混在が見られる。本論文での分析対象を限定するために、まずはそれぞれの定義を明確に設定したい。そして、この定義を踏まえた上で、本研究の枠組みや、対象の限定要因を確認していく。

まず、一言でテレビの〈作り手〉の範囲を確定する事はメディア環境が複雑になる中、非常に困難ではあるが、「番組制作現場に直接従事するテレビメディア内で労働する人員」と本論文内では定義付けする。具体的にテレビ局の組織図に照合させて〈作り手〉の範囲を設定すると、編成制作局制作部、報道局、スポーツ局、技術局等の管理部門以外の人員が該当する。また、その人員にはテレビ局員以外のスタッフも多数含まれ、広義の定義としては、芸能プロダクションの出演者や構成作家なども含まれる。

同様に、テレビの〈送り手〉の定義も千差万別であるが、本論文では、〈作り手〉とは対照的に「番組制作現場に直接従事しないテレビメディア内で労働する人員」と定義する。また、〈作り手〉と同様に、テレビ局の組織図を〈送り手〉の範囲として具体的な部署に照合すると、編成制作局編成部、営業局、経理局等の人員が該当するが、広義の定義としては、経営サイドも〈送り手〉に含まれる。一方で、〈作り手〉との顕著な相違として、補助スタッフを除くと〈送り手〉の大半がテレビ

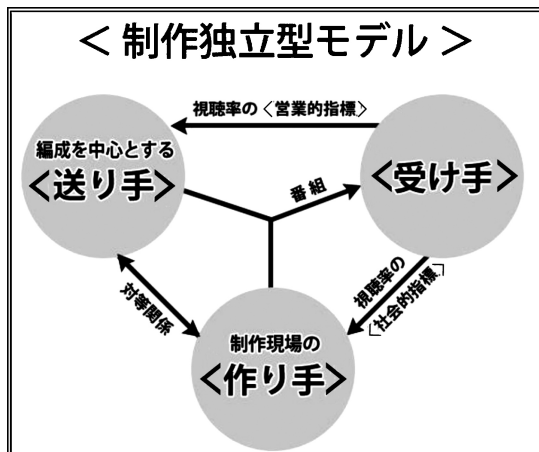
局の社員となる。

次に、本研究で〈作り手〉を〈送り手〉から分離して検証する際の限定条件として「視聴率の影響の有無」を設定し、基本的には視聴率の影響が強い地上波の民放キー局及び、準キー局を対象範囲とする。なぜなら、BSやCSはメディア誕生以来の歴史が浅く、定期的な視聴率調査が実施されていなかったからである。また、NHKについては、視聴率に対する影響力が民放に比較すると圧倒的に希薄であり、民放地方局は自社制作番組が少なく、番組編成もキー局の影響が強大である。そのため、いずれも比較対象としては不適切と考える。

一方で、〈作り手〉の対象範囲も本論文では、出演者や構成作家などを含まないプロデューサーやディレクターなどの狭義の〈作り手〉を中心とし、〈送り手〉も編成を対象に絞り込んだものとする。

4. 〈制作独立型モデル〉と〈編成主導型モデル〉の設定

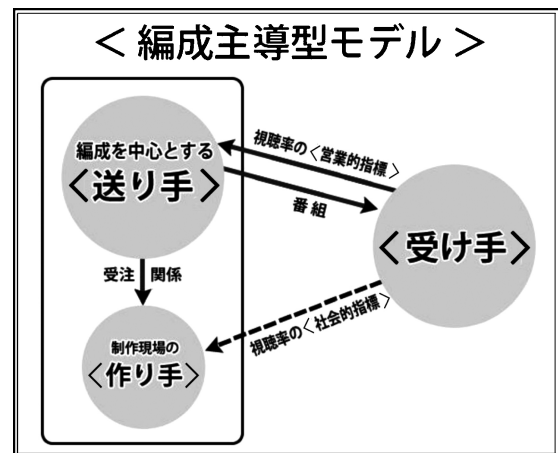
テレビ局内部の組織構造は複雑だが、〈送り手〉と〈作り手〉の関係性を一般化するならば、二つの組織モデルに大別できると、ひとまずは想定される。第一の組織モデルは、番組制作現場における〈作り手〉が、編成を中心とする〈送り手〉から独立して存在し、それぞれが〈受け手〉からのフィードバック因子である視聴率に対応する〈制作独立型モデル〉である（図1）。



【図1】

このモデルは、初期のテレビ局の組織形態を典型的に表現したものであり、TBSが視聴率のトップ局として君臨していた1970年代までは主流となる組織モデルであった。

その後、1980年代前半にフジテレビが、編成と制作を組織的に統合させ、さらに1990年代の日本テレビが〈送り手〉に〈作り手〉を吸収する形で一体化し、〈編成主導型モデル〉（図2）に変容させる。結果として、この視聴率トップ企業による組織改革により、編成主導体制が確立された。



【図2】

この、〈制作独立型〉と〈編成主導型〉の双方のモデルは、番組制作過程の〈送り手〉と〈作り手〉の関係に、一定の法則を見出すための理論モデルである。一方、このモデル設定は、視聴率を重視する民放キー局や準キー局のみを対象にしたものであり、NHKやBS放送などを含むテレビメディア全体を対象としたものではない。しかし、番組制作過程における組織形態の変化を、視聴率の側面から分析する方法により、編成肥大化の影響を指摘することができる。そのため、この民放キー局及び準キー局に限定したモデル設定が、本論文において効果的な類型設定として成立すると考えられる。

次章からは、この〈制作独立型〉と〈編成主導型〉双方のモデルの内部構造を、実際に個々の番組制作過程に照合させて、〈送り手〉と〈作り手〉の関係を検証していく。その際に、〈受け手〉の反応が視聴率としてテレビメディア内部に到達する作動形態を比較し、編成の〈送り手〉と、制作

現場〈作り手〉の関係を一般化するよう模索する。そして、民放キー局を中心に、編成主導体制への段階的な移行を分析し、〈送り手〉の肥大化によって〈作り手〉の自由裁量が縮小することを、本論文においてモデル化した組織形態の変化から説明していく。

4-1 〈制作独立型モデル〉における 〈送り手〉と〈作り手〉

まず、図1は〈作り手〉としての制作者が、編成を中心とする〈送り手〉から独立したモデルであるが、この〈制作独立型モデル〉における、それぞれのファクター間にある関係性を個別に考察していきたい。最初に、〈受け手〉から〈作り手〉に向けてのベクトルであるが、〈受け手〉を代行する数値となる視聴率が、放送効果の社会的指標として、制作者である〈作り手〉に到達する経路となっている。これは、〈作り手〉である制作者の最もモチベーションの高くなる部分であり、2003年に実施した〈作り手〉へのアンケート調査でも、「高視聴率獲得の一番の目的」として、「多くの人にみてもらいたい」という選択肢が圧倒的多数を獲得していた¹²。この結果を分析すると、〈作り手〉は視聴率を社会的指標として捕捉し、番組制作過程で影響を受けている実態が認められる。そして、高視聴率を獲得する事により〈作り手〉は番組に対するある種の手ごたえを感じ、番組制作への意欲が促進される。更に複雑なファクターも加味され、一般的に〈作り手〉は最大限の努力を払って、収録や編集の際に多様な演出手法を活用する事により、〈受け手〉を代行する視聴率の上昇を試みる事となる。

次に〈受け手〉から〈送り手〉へのベクトルであるが、これは主に営業的指標としての視聴率を意味し、スポット広告の延べ視聴率であるGRP (Gross Rating Point) 取引などに直結する広告効果の指標として、編成を中心とする〈送り手〉に到達する¹³。民放キー局と準キー局の〈送り手〉は、テレビ放送開始直後から視聴率の営業的指標の部分を重視していた。そして、営業部門からの視聴率獲得の要請により、制作現場との中間緩衝材的な調整業務を主要任務とするトラフィック機能を

担当していた編成が協議の上で、〈作り手〉に向けて各種の調整事項を要請していた。

この〈送り手〉から〈作り手〉へのベクトルの多様な作用の中で、最重要ファクターは番組編成権である。視聴率の結果を考慮した〈送り手〉の中心である編成が、〈作り手〉によって制作された番組の存続を決定する。更に編成は、新番組への変更などの番組枠管理を遂行し、編成予算を勘案した上で番組制作費も配分する。また、テレビ局社員である〈作り手〉に関しては、〈送り手〉が人事権も掌握している。そのため、2003年に調査した制作者アンケートでも、「視聴率獲得に向けてのプレッシャー」の要因として、「送り手・編成」からという回答が突出していた¹⁴。しかし、この〈制作独立型モデル〉においては、〈作り手〉主導の番組企画提案が基本形であり、〈送り手〉から〈作り手〉への受発注関係の固定化は認められず、制作者は視聴率を意識しながらも、自らの価値観や独創性を十分に保持して番組制作へ従事する事が可能であった。

また、番組企画決定の最終判断は、〈制作独立型モデル〉においても編成権を保持する〈送り手〉が掌握している。しかし、一方で後藤和彦は番組企画決定の次段階となる番組制作段階では、企画段階までは番組企画書をベースとした「全て言語系による編成行為であったものが、この制作表現において、表現形態をまったく異にする番組として具現化」されるため、「絶え間ない対立のダイナミックなプロセス」が制作現場で発生し、「制作プロセスにおける個人ディレクターまでで、編成のシステムが閉じて完結しているのではなく、あくまでこのシステムは末端においてオープンに開かれている」¹⁵とその実態を分析し、〈作り手〉の〈送り手〉からの独立性を具体的に指摘している。実際に、〈制作独立型モデル〉の番組制作過程においては、〈送り手〉の承認した、後藤が「言語系」と表現する番組企画書とは異なる内容に変化していくケースも一般的であり、〈作り手〉の試行錯誤により高視聴率を獲得する番組も多数存在した。

このように、〈作り手〉が〈送り手〉から独立して存在する〈制作独立型モデル〉内部では、番

組制作過程で視聴率を巡り、両者のパワーバランスが複雑な様相を呈している。しかし、双方が対等な立場で協議する事により、〈送り手〉から独立した番組制作が実現し、〈受け手〉へ向けたベクトルとして、多様性を堅持した番組が放送される可能性が高くなると想定される。テレビメディア内部で、〈作り手〉は個々の表現したい内容を企画する事により番組の多様性を確保し、編成を中心とする〈送り手〉は視聴率に最大限考慮し、〈作り手〉と平等の立場で協議した上で、〈受け手〉に対しては一本化されたベクトルとして、番組の安定供給が実行される。この過程は、視聴率の持つ営業的指標の側面のみならず、社会的指標部分の役割が機能した結果であり、視聴率獲得を前提とする編成からの〈作り手〉の自由度が保持される。この〈制作独立型モデル〉は、第5章で考察する1970年代のTBSが典型例である。当時のTBSは多数の高視聴率番組を〈制作独立型モデル〉の組織体系で制作していた。しかし、民放キー局の組織形態には複数のモデルが同時期に混在しており、現在は〈編成主導型モデル〉が主流であり、〈制作独立型モデル〉は衰退傾向にある。

4-2 〈編成主導型モデル〉における 〈送り手〉と〈作り手〉

続いて、図2の〈送り手〉が、〈作り手〉を吸収した〈編成主導型モデル〉における、双方の関係性を考察する。まず、〈受け手〉から〈送り手〉の一部となった〈作り手〉へのベクトルであるが、視聴率として〈制作独立型モデル〉では双方に到達していたものが、編成を中心とする〈送り手〉に一本化して吸収されている。以前の〈制作独立型モデル〉では、視聴率の持つ営業的指標と社会的指標としての役割を、それぞれに分離して〈送り手〉と〈作り手〉が対応していたが、〈編成主導型モデル〉では、テレビ局の組織としては〈送り手〉の中核になる編成が一括して営業的指標として視聴率を受け入れる組織形態に変化している。

一方で、個々の〈作り手〉には、〈制作独立型モデル〉と同様に、放送効果の社会的指標として視聴率が到達する経路も残る。しかし、〈送り手〉

と一体型の組織に移行することで、〈送り手〉は番組制作過程においても直接に影響力を行使できるので、営業的指標としての部分が優先され、社会的指標の側面の制作現場への反映が困難な傾向になる。

また、〈編成主導型モデル〉は、まず1980年代にフジテレビの編成局が組織面で制作局を吸収し、〈送り手〉を拡大させた形で成立する。しかし、当時のフジテレビは、〈作り手〉に自由裁量の残る初期型モデルであり、本格的な〈編成主導型モデル〉へと移行していく過渡期のモデルであったとして位置づけることができる。その後、1990年代の日本テレビでは、1980年代のフジテレビの組織と比較すると、編成への中央集権制を強化させた〈編成主導型モデル〉が形成された。ここで、編成制作局への組織変更に加えて、実務的にも制作者である〈作り手〉が〈送り手〉に半ば吸収された編成主導体制が完成した。この組織形態では、〈作り手〉にも視聴率獲得が最優先事項として共通認識が課せられ、編成の〈送り手〉から制作者の〈作り手〉への受発注関係が固定化している。そして、〈作り手〉が自らの価値観や独創性を放棄し、視聴率獲得のスキルに集中した「視聴率職人」に変容する傾向を、肥大化した編成が促進させた。結果として、〈作り手〉の制作意欲の減退を誘発させ、高視聴率獲得へのプレッシャーが日常的不満の原因となるケースを生み出していると推察される。

このように、〈作り手〉が編成を中心とする〈送り手〉に吸収された組織においては、視聴率の営業的指標の部分が重視される。〈作り手〉を吸収した〈送り手〉から〈受け手〉へ供給される番組も、高視聴率確保のための番組制作手法が重視されるため、多様性の確保が困難となる傾向が強くなる。制作現場の〈作り手〉の主体性は弱まり、視聴率獲得を最優先する編成の肥大化により、〈送り手〉の意向が企画書という言語レベルでの介入に留まらず、編成プロデューサーという番組に直接に関与できる役職が設けられている。つまり、〈送り手〉による〈作り手〉への介入が組織構造としても容易になったのである。そして、番組企画段階のみならず番組制作過程においても〈作り手〉の自由

度が減少することとなり、その結果として、番組内容の画一化が生じる。

これらの、〈制作独立型〉と〈編成主導型〉の双方を、視聴率の影響に着目してモデル化することにより、番組企画段階から番組制作過程における〈送り手〉と〈作り手〉の間に一定の関係性を見だし、経験的事実も踏まえて整理していく。次章以降は、メディア内部で視聴率の覇権を掌握した民放キー局の組織形態変化に着目して、〈制作独立型〉から〈編成主導型〉への移行を実現させた個々の具体的事象を事例研究などで精査し、ここで設定した理論モデルの妥当性を検証したい。

5. 〈制作独立型モデル〉の歴史的展開

1962年のビデオ・リサーチによる機械式視聴率調査開始以降、約10年周期で視聴率三冠王を獲得するテレビ局が交代している。それらの視聴率の覇権を掌握したテレビ局の特徴を概観すると、年代を経るごとに〈作り手〉の自由度が縮小し、編成を中心とする〈送り手〉による、〈作り手〉の番組制作過程における職務範囲への侵食が確認される。実際に、時代別に編成の制作現場に対する組織構造も変化しているが、〈制作独立型モデル〉から〈編成主導型モデル〉への変化が、〈送り手〉と〈作り手〉の関係モデルにおいては最大の転換点と考えられる。

まずは、1953年のテレビ放送開始からの状況を検証していくが、引用する視聴率データとして基本的には、1962年から現在まで継続して運用されているビデオ・リサーチによる関東地区世帯視聴率を使用し、個々の番組視聴率は、可能な限りビデオ・リサーチの関東地区世帯視聴率で、当該番組の歴代最高視聴率と、その年度を付記していく。

5-1 第一期（1953～62）：視聴率黎明期型モデル

1962年の機械式視聴率調査の開始以前は、視聴率に対して〈作り手〉が極めて自由である牧歌的な時期であったが、テレビ放送開始の1953年

からビデオ・リサーチによる機械式世帯視聴率の導入が開始された1962年までを、〈制作独立型モデル〉の前期となる「第一期：視聴率黎明期」として分類する。この第一期の1954年にはNHKと電通が、京浜地区で視聴率調査を既に開始させていた。しかし、NHKが年2回、個人を対象とした面接法によるパルス方式、電通が年4回、世帯を対象に行う配布回収法と調査方法に相違があり、調査時期も不定期であったため¹⁶、視聴率という概念や語句は一般にも定着しておらず、現在の視聴率と比較して当初の影響力は微弱であった。

この第一期の番組では、正確性に欠ける調査形態であったが、複数の調査機関で高視聴率を獲得していたのが、NHKの公開型視聴者参加番組や、プロレス、ボクシング、野球などのスポーツ中継番組、そして外画と呼称される外国製テレビ番組の3ジャンルであった。テレビ放送開始直後、力道山のプロレス中継番組は、電通の調査で視聴率が70%を越え、他にも50%以上となる番組が多数存在した。

その後、テレビ普及率は1959年の皇太子ご結婚の一大イベントにより急激に伸張し、1960年には白黒テレビ普及率が45%に到達するが、1961年には、上記の3ジャンル以外にも、後のヒット番組の原型が垣間見られ、NHK『朝の連続テレビ小説』、『夢で逢いましょう』（1963年、14.1%）、日本テレビ『シャボン玉ホリデー』（1963年、27.3%）などのテレビメディア独自の娯楽番組が誕生し、翌1962年にも、公開コメディ番組の完成版と形容される、朝日放送『てなもんや三度笠』（1964年、43.9%）が開始されている。

一方で、第一期におけるテレビ番組の〈作り手〉に対する視聴率の影響は一般的に希薄であったと認識される。機械式世帯視聴率の導入以前の視聴率調査は、基本的に一ヶ月に特定の一週間のみの実施であり、日常的データは存在せず、単発番組の調査も不完全であったため、各番組の視聴率の時系列推移の観察が不可能であり、視聴率が〈送り手〉の編成による番組存続の決定的な要因とはならなかった。また、第一期にフジテレビで番組制作に従事していた、ばばこういちが、〈作り手〉が「視聴率を口にするをはばかる」風潮が制

作現場を支配し、制作者は、「視聴率は低くても世道人心に益するところある番組をつくりたい」と公言し、先行する映像メディアであった映画や外画に追随するために「何か新しいこと、感動的なこと、すこぶる面白いことを表現してみようという空気」¹⁷が伝播していたと証言する。そして、一般的に当時は視聴率よりも、番組の社会的評価に〈作り手〉の価値を置く「牧歌的な古き良き時代であった」¹⁸と、しばしば指摘している。

確かに、この時期の高視聴率番組を見ると、プロレス、プロ野球中継といったスポーツ番組と、アメリカから購入する外画であり、そこに制作現場の〈作り手〉による演出効果が介在する余地も少ない。そして、編成の〈送り手〉も放送枠管理は担当したもの、営業から伝えられたスポンサーの意向を制作の〈作り手〉に伝達して調整するトラフィック機能が主な役割であった。そのため、視聴率の〈作り手〉への影響も、現在と比較すると極めて低かったと推察される。

実際に、1957年に日本テレビの公募一期生として入社直後に編成部編成課に配属となった福田陽一郎は、「現在 [2008年]、編成局なるセクションは放送局の中でもいちばん力を持っているらしいが、当時は番組編成しようにも番組の数を知れている。スタジオ使用表を毎日作成し、各スタジオの扉に貼り付けるのも仕事だったが、スタジオは四つしかないから作業がすぐに終わってしまう」¹⁹と、当時の編成の業務内容が軽微なものであった実態を回想している。その後、福田は制作現場に異動となり、1961年に『実験劇場』で、史上初となる四台のカメラとクレーンを使用したドラマを収録しているが、「今のテレビ局ならこんな企画は一蹴され、むしろ怒られるだろう。創成期だから出来たのだ」²⁰と回想し、第一期の番組企画決定過程についても、「当時は、難しい企画書もなく、十分くらいの会話で番組が出来、これで視聴率が取れるか、なんて営業も編成も悩まなかった。うまく行かない箇所は後から訂正していけばいい。新しい番組を作るのが第一、と“いい時代”だった」²¹と、編成や視聴率から番組企画への影響が微弱であった状況を証言している。

5-2 第二期 (1963～81) : TBSの制作独立型モデル

第一期から第二期への移行には機械式世帯視聴率の導入が大きく影響している。1962年12月3日にビデオ・リサーチが機械式世帯視聴率の調査を開始して、最初にテレビ局別の年間視聴率ランキングが発表されたのが、第二期の初年となる1963年度であった。以後1981年まで、ゴールデンタイム年間視聴率が19年間連続トップで、1970年から調査がスタートしたプライムタイムでは、76、77年に日本テレビに奪取された以外は第一位で、全日帯も期間中に、10年間はトップに君臨していたのがTBSであった²²。当時のTBSは、ホームドラマが平均的に視聴率30%以上を獲得し、一方で、『ニュースコープ』などの人気報道番組を放送し、「ドラマのTBS」と同時に「報道のTBS」と評価され、バランスのとれた番組編成を実施していた。

まず、第二期のTBSにおいて、局イメージと視聴率を両面で支えたのが、ドラマであった。第二期はホームドラマ全盛期であり、シリーズ化されて長寿ドラマとなった京塚昌子の『肝っ玉かあさん』(1969年, 36.4%)、森光子の『時間ですよ』(1970年, 36.2%)、水前寺清子・山岡久乃の『ありがとう』(1972年, 56.3%)でTBSのホームドラマ全盛期を確立した。この他のドラマジャンルでも第二期のTBSは他局を圧倒しており、60年代後半は勧善懲悪もので『ザ・ガードマン』(1967年, 40.5%)、『ウルトラマン』(1967年, 42.8%)、70年代後半には一連の山口百恵主演作「赤いシリーズ」で『赤い激流』(1977年, 37.2%)、そして、3年連続レギュラー番組視聴率トップの時代劇の定番『水戸黄門』(1979年, 43.7%)、『3年B組金八先生』(1980年, 39.9%)など強力な番組が存在していた。一方で、単発ドラマでも1977年8月29日に民放初の3時間ドラマ『海は甦える』(28.5%)を放送し、テレビメディアに「長時間スペシャルドラマ」を定着させるなど、「ドラマのTBS」の地位を確立していた²³。

また、第二期のTBSが制作したエポックメイキングな番組の代表格として、1969年に開始された『8時だよ!全員集合』(1973年, 50.5%)があ

り、第二期中で4回の年間レギュラー番組における最高視聴率を獲得している。そして、クイズ番組も人気があり、『クイズダービー』（1979年、40.8%）、『ぴったしカン・カン』（1979年、37.6%）、『クイズ100人に聞きました』（1979年、30.7%）などが高視聴率を獲得している。

一方で、民放初の本格的スタジオニュース番組と形容された、田英夫のTBS『JNNニュースコープ』（1979年、24.8%）が第二期の民放制作ニュースで唯一の高視聴率番組となり、「報道のTBS」を象徴していた。

このように、第二期はドラマ、報道、バラエティーの全ジャンルでバランス良く高視聴率を獲得していたTBSが他局を圧倒してトップ局として君臨している。しかし、当時のTBSの〈送り手〉の視聴率に対する意識は現在と比較すると希薄であり、番組編成も堅実な番組と娯楽性を重視した番組が万遍なく混在していた。そして、特定の視聴者層に絞ったターゲット編成は採用されず、第二期におけるTBSのドラマやクイズの番組制作の志向性からは、ファミリー層を中心としたお茶の間ターゲット程度の、大雑把な編成戦略しか見受けられない。

また、ビデオ・リサーチの調査機がオンラインと直結して、視聴率が番組放送日の翌日に報告されるようになったのは1977年であり、それ以前は視聴率がオンエア週の金曜日に一斉に報告されていた。そのため、1970年代後半までは視聴率をめぐる、現在のような視聴率分計表の作成が物理的に困難であり、小数点以下の厳密な競争は発生していなかった。

この第二期における〈作り手〉と視聴率の関係について、ヒットドラマ『どてらい男』の制作を担当した関西テレビの山像信夫は、2004年に実施したインタビュー調査で、以下のように述べている。

1970年台から既に視聴率に関して、テレビ局間の競争がゴールデン帯では激化しており、『どてらい男』（1975年、18.8%、関西では31.2%）も日曜日21時枠の放送で、裏番組にTBSの高視聴率番組『東芝日曜劇場』があったため、そ

れに競合しない層を狙って企画した番組であった。担当プロデューサーとして、社会性の強い“文芸作品”を制作したかった側面もあったが、結果として裏番組のターゲットを外して、50歳以上の高齢者層を狙った“こてこての根性モノ”ドラマを制作する事となった。しかし、当時のTBSは視聴率を意識せず、ドラマの本質で勝負しており、そこに対抗する気持ちは強かったし、編成からの数字のプレッシャーも当時はまだそこまで強くなかった。常に高視聴率を維持していたためか、視聴率に対してプレッシャーも感じなかったが、いくら高い視聴率を獲っていたとはいえ、“てごたえのない気持ち悪い数字”で、“舞台演出”での観客の生きた反応に比べ、喜びも怖さも感じなかった。²⁴

1970年代の時点で、関西テレビに所属していた山像は、既に視聴者ターゲット層を意識して番組企画を発案していたが、ドラマ制作現場の〈作り手〉には、現在と比較すると視聴率の影響は波及していなかったと推察される。この第二期における視聴率に対する〈作り手〉の印象は山像の言及と類似点が多く、日本テレビの福田陽一郎は自身の著作物の中で、現在と第二期の視聴率観の相違を以下のように証言した。

視聴率もこの頃[1967年]から、スポンサーが経済的効率を優先に考え出したのだろうか、初めは局員の間でも、“誰か知り合いにいるか、視聴率の機械が付けられた家庭が？”“誰もいないぞ、何台あるんだ、この機械は”“関東一帯で三百から四百台だってさ”“なんだよ、そんなものか”といった会話が飛び交っていた。現在[2008年]、視聴率の数字がテレビ局で神格化され絶対視されていることを思うと、まさに今昔の感がある。とはいえ、私たちの時代でも、その両方の経験をしているからわかるが、高視聴率を取れば肩で風切って歩けるし、その反対だと肩身が狭い、という状態は確かにあった。²⁵

福田の指摘によると、この時期のテレビ局の〈作

り手〉に、視聴率から一定の影響を受ける意識は既に存在していた。しかし、現在と比較すると希薄であり、TBS以外の民放キー局も編成を中心とする〈送り手〉からのプレッシャーは相対的に弱かったと推測される。

一方で、TBSの局風土としては、「最大の放送局より、最良の放送局たれ」²⁶といった信条が存在し、番組制作においても伝統的に〈作り手〉の見せたいものへの比重が重視されていたと指摘されている²⁷。この姿勢は、1987年にTBSとフジテレビの間に勃発した「視聴率論争」の際にも表面化しており、90年代以降も「視聴率だけを追うのではなく、ドラマもバラエティーも“質”を追求していく事が何よりも重要」²⁸と、TBSの〈送り手〉であった幹部社員が公言している。現在もTBSは、民放では比較的に視聴率競争への関心が低いと認識され、視聴率獲得に向けた組織として有利だと想定される編成主導体制システムを採用せず、「志、放送文化、個性、対話、魂、自由」をキーワードに、比較的に編成から独立して個々の〈作り手〉を中心に「数字以外の価値も重視してきた」²⁹と一部で評価されている。

しかし、栄光の60、70年代に固執して、組織が硬直化し、競争意識が希薄なまま、長期にわたる低迷期に陥落している側面も否定できない。いずれにせよ、第二期のTBSの〈作り手〉は組織的にも編成の〈送り手〉から独立して自由度を保持できており、番組制作における最優先事項は、自らの表現したいものであり、視聴率に対する編成の〈送り手〉も軽微な、ファミリー層を獲得できればよいといった程度の意識であったと想定される。また、第二期当時の民放キー局は、概ね〈制作独立型モデル〉であり、その中でTBSがドラマや報道を網羅した総合的な制作力で他局を凌駕したが、〈編成主導型モデル〉を採用するテレビ局は皆無であった。

6. 〈編成主導型モデル〉の歴史的展開

6-1 第三期（1982～93）：フジテレビの初期編成主導型モデル

視聴率における覇権を19年という長きにわたっ

て掌握してきたTBSと交代し、以後、12年間トップの地位に君臨したのがフジテレビであった。この間、フジテレビは、時間帯別のゴールデン、プライム、全日の全部門がトップである年間視聴率三冠王の地位を守り、他局を圧倒していた。この背景には、フジテレビ編成担当専務であった村上七郎が主導となり、編成局の中に制作局を吸収して、「大編成局」と呼称された編成主導による組織体制を確立した改革がある。村上は、ラジオ局のニッポン放送が開局した際の編成課長として、最後発局であったニッポン放送の聴取率を一年間でトップの座に押し上げた際の経験から、フジテレビに編成主導システムを導入した。この背景を、村上は「当時のニッポン放送は、聴取率を気にして、ガツガツしていた。先行するNHKやKRT（現TBS）に勝つために、まず定時放送をやめて、毎時の頭の15分にニュース以外の番組を置くクウォーター編成をとった。そして、『婦人放送』をキャッチコピーにして、人気のあったスポーツ中継や、経済市況を編成から外して、台所にいる主婦を狙った。これらを実現するには編成主導が最も適していた」³⁰と、後発局が短期間に成果を上げるための組織として、編成主導体制を導入した経緯について言及している。この村上の発案により、初期の編成主導体制が確立し、不振を極めていたフジテレビが視聴率三冠王を短期間で獲得した。また、視聴率三冠王という文言を、自社PRスポットCMなどで巧みに使用して、視聴者にフジテレビの番組の高視聴率を認知させ、局全体のイメージ向上に繋げる戦略に成功している。

一方で、このフジテレビの視聴率三冠王を支える要因となったのは、バラエティー番組群であった。特に、ツービート、紳助・竜介などの若手芸人を集結させて開始した『オレたちひょうきん族』（1985年、26.4%）、タモリを司会に起用した、月曜から金曜までの昼12時の帯番組『笑っていいとも！』（1993年、26.2%）の二つのバラエティー番組が第三期のフジテレビを象徴しているが、担当プロデューサーの横澤彪による感覚的な新しい笑いに依拠して成立した番組であった。バブル期の時流にも乗り、若年層に特化した軽薄短小な笑いが、高視聴率を獲得したが、横澤はインタビュー

調査で以下のように述べている。

最初から数字を意識して獲りにいったのではなく、『8時だよ！全員集合』を抜いた時に話題になり、結果的に視聴率が後からついてきた感が強かった。人がやっていないものをやるという“アパッチ主義”、いわば正規軍でなくても面白がれるような自由裁量が当時の編成担当専務であった村上七郎さんに引張られた“村上イズム”として当時のフジテレビには残っていた。これは、後の日本テレビのような“視聴率至上主義”的な考え方とは馴染まない別物の制作スタイルであった。³¹

ここで横澤は、〈作り手〉が時代の求める感性を自由に追い求める制作方針を説明するだけでなく、〈送り手〉もそれを容認する姿勢であったことも証言している。この時期のフジテレビには、目先の視聴率獲得のために、他局のヒット番組を模倣する手法は見受けられず、多数の高視聴率番組を支えた演出方針として、今までにない新番組を創る基本姿勢が存在し、結果として局イメージも上昇させている。

この他にも、当時は画期的であった海外取材による新たなタイプのクイズ番組『なるほど！ザ・ワールド』（1983年、36.4%）は、フジテレビ躍進の実質的な原動力となったと指摘される大型クイズ番組であった。担当プロデューサーの王東順は、「同じことをしていても、横澤さんに追いつけないと思い、全く別の観点から、誰も試みないようなバラエティーの企画を練り上げた。人と同じ事をやってもトップには立てない」³²と、第三期のフジテレビの〈作り手〉に浸透していた、新たな観点から番組を創作する基本姿勢を回想している。実際に同番組は、複数の新演出方法を採用して海外取材VTRによるクイズ形式を定着させており、映像クイズ、体験型のリポーター像などの手法を確立し、その後の海外情報番組制作の基礎を構築している。実際に『なるほど！ザ・ワールド』の海外ロケ部分の制作を担当した、制作会社オンエアの石戸康雄社長は、当時の番組制作体制について、以下のように証言する。

キャッチーなものに心掛けて、イベント性を重要視し、1分間の映像に800万円もの制作費をかけることもあった。より多くの人にみてもらうために、アンテナを世界に張り巡らせ、海外コーディネーターのいない時代だったため、世界八ヶ国に専任担当者を置いたりもした。そのため、しばしば会議は数時間に及ぶ長いものとなった。改編期などの特番で、番組祭りの核となり、数字も常時30%を超えていた時は手応えもあったが、最初から狙ったのではなく、視聴率は結果として後からついてきた。³³

ここで石戸は、新機軸の海外情報に特化したバラエティー番組を立ち上げた際の状況について言及しているが、高視聴率獲得を目的としない制作姿勢からは〈作り手〉に対する視聴率のプレッシャーが現在と比較すると非常に弱かったことが読み取れる。一方で、この番組は、フジテレビの看板番組であった一社提供枠の『スター千一夜』を編成主導で終了させて、新番組として開始させた経緯があり、編成担当専務であった〈送り手〉の村上七郎は「過去にも、未来にも視聴率をこれほど気にかけてた番組はなかった」³⁴と回想する社運を賭けた番組であった。しかし、編成の〈送り手〉から制作現場への視聴率獲得の圧力はなく、〈作り手〉たちは、目先の数字にこだわるよりも、新たな演出方法を生み出す制作姿勢に長期的な展望からこだわり、視聴率をも結果として上昇させていた³⁵。

一方で、1980年代後半の2時間ドラマが全盛の時期に、若者層の「ドラマ離れ」と呼ばれる現象が進行する中、フジテレビは「トレンドードラマ」という新たな路線を開拓して、再度、若者層にドラマを視聴させる事に成功し、高視聴率を獲得している。担当プロデューサーの大多亮は、自身の著作で当時の心境を以下のように明言する。

極端な話、中身なんてなくてもいいから、とにかく若い人に興味を持って見てもらえる面白いドラマを作ろう。そういうふうには変えていかなければ、そのうちドラマなんて誰も見なくなるぞ。そんな気持ちがこのドラマを作っ

ている僕の中には確実にあった。案の定、中身が全くないじゃないか、と多くの批判も受けたけど、僕はドラマを通して言いたいことなんて何もなかった。ただ多くの人に見てほしかった。³⁶

大多は、当時の主流であった重厚なドラマ作りを拒否して、若年層にターゲットを絞った軽いタッチのドラマ制作を模索した経緯について、その背後にあった危機感に言及する。その後、1989年にTBSのレギュラードラマ枠の視聴率を開局後初めて凌駕し、1991年に純愛を描いた『東京ラブストーリー』(32.3%)と『101回目のプロポーズ』(36.7%)で物欲的なトレンドドラマに純愛路線を加味させて「若者恋愛ドラマ」というサブジャンルを確立した。これは、フジテレビの若年層に特化したターゲット設定の番組編成が、バラエティーのみならず、ドラマにまで浸透した結果であり、「若者が家でドラマを見るのはダサイ」³⁷と形容された時代を変容させた。その後も、第三期のドラマでは、フジテレビがトレンドドラマ路線を継承して、1992年『愛という名のもとに』(32.6%)、1993年『ひとつ屋根の下』(37.8%)などで、連続的な高視聴率番組の制作に成功する。

一方で、当時のフジテレビは編成主導体制がドラマ制作現場にも浸透しており、実際に、キャスティングシステムも、以前の制作主導によるドラマ制作過程とは明らかに異なるものだった。具体的には、企画内容の決定以前から、編成主導で芸能プロダクションと交渉して、数年先から長期契約を締結し、ジャニーズ事務所などの人気タレントを、番組放送枠のみ先決した段階で確保する形式に変化していた。このキャスティング形式により、ドラマにおいても〈作り手〉が社会的評価や芸術性などの内容面よりも、視聴率獲得が期待できる人気タレントの起用を重視することで、高視聴率を獲得する手法が一部で用いられるようになった。この当時のフジテレビのドラマ制作現場の状況を、大多は以下のように言及する。

編成主導のままではいけないという危機感を最も切実に感じていたのが山田良明プロデュー

サーだった。『な・ま・い・き盛り』などの若者ドラマを成功していた山田さんは、若い女性がドラマを見ないということ強く感じていて、彼女たちが楽しんで見られるドラマを作ることがヒットにつながると考えていた。その山田さんが88年1月から月曜9時枠を担当することになり、僕に声をかけてくれたのだ。³⁸

ここで大多は、編成主導が主流であったフジテレビのドラマ制作体制の中で、制作主導でプロデュースすることになる背景を回想するが、第三期におけるフジテレビの編成主導体制は、制作現場に対して絶対的なシステムではなかった。実際に、大多はキャスティングに関しても編成主導とは別体制で、独自にオーディションで決定しており、制作主導でプロデュース業務を遂行していた。その後も、大多は編成の〈送り手〉が要望する若年層をターゲットとする高視聴率のドラマを制作し、一方で編成部の亀山千広プロデューサーもヒット番組を量産し、相互に放送枠を競合させながら、フジテレビの〈初期編成主導型モデル〉によるドラマ制作システムは機能していた。

このように、第三期はターゲットを若年層に絞り込んだ、ターゲットセグメント化に成功したフジテレビの時代であったが、第三期の〈作り手〉たちには第一期や第二期と比較すると、視聴率に対する意識の変化が見受けられる。この時期は視聴率調査のオンライン化が完了し、第二期と異なり、オンエアの翌日には視聴率が算出されていたため、高視聴率獲得に対するテレビ局自体の意識が以前より強化されていた。

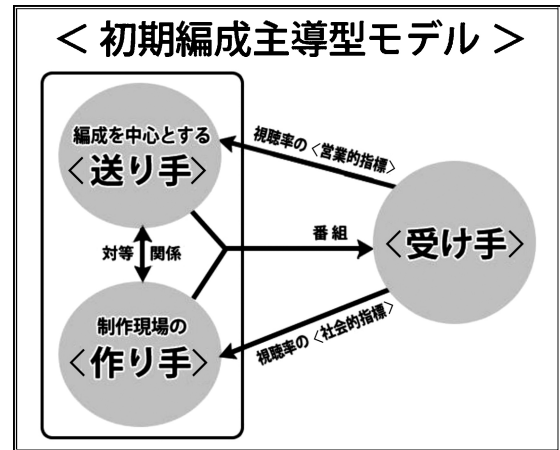
その中で、フジテレビは1980年に村上七郎の決断により、組織的に編成が制作を統合する〈初期編成主導型モデル〉を確立し、全体的な局イメージをデザインした上での視聴率戦略に成功している。しかし、フジテレビの全体的な編成戦略は、視聴者区分のうちT、F1、M1層³⁹が該当する若年層を強く意識していたが、1997年の機械式個人視聴率導入以前の精度が低い旧式の日記式システムが基礎データであり、緻密な視聴率分析導入には至っていない。また、村上による最初の社内改革が「社内の廊下に大きく張り出されていた視聴

率のグラフを取り払った」⁴⁰という逸話に象徴されるように、フジテレビによる〈初期編成主導型モデル〉は、制作現場のデータ主義を撤廃して〈作り手〉の感覚を重視した上で、若年層に特化した番組制作環境を〈送り手〉が整備する、〈作り手〉の自由度が残るシステムであった。

その編成方針を、バラエティー番組では横澤彪が「既存の演芸を解体した新しい笑いであるひょうきん族」⁴¹、ドラマの大多亮は「ロケ地、衣装、音楽の設定などで徹底的にお客さんに媚びたトレンドドラマ」⁴²で番組として具現化している。そして、フジテレビの〈送り手〉が、〈作り手〉の制作する多数の高視聴率番組を、「楽しくなければテレビではない」というキャッチコピーなどを駆使して、若年層を中心に効果的に訴求するのであった。第二期にTBSを頂点に民放全体が、平均的なファミリー層をターゲットとする緩やかな視聴率獲得競争を展開する中、フジテレビが改革的に若年層ターゲットという方針を掲げて〈送り手〉主導で差別化を模索し、常に何か新しい娯楽を提供する局イメージの定着に成功したのであった。他局が自身のカラーを明確に提示できない中で、フジテレビは軽く明るいイメージで、若年層というキーワードを重視した番組制作を自局の〈作り手〉に強力に浸透させた。一方で、〈作り手〉自体は比較的に視聴率に拘泥することなく、〈送り手〉の設定したコンセプトの実現に向けて、従来の常識を打破する姿勢で、番組制作に従事していた。その結果として、フジテレビは多数の高視聴率番組を成立させて、視聴率三冠王を獲得したと推察される。

このフジテレビの村上七郎による〈初期編成主導型モデル〉構築により、制作部門が編成に統合されて巨大化した大編成局が出現し、編成方針に基づいた会社組織としては機能性の高い中央集権的な番組制作体制へと変化した。一方で、「楽しくなければテレビではない」というキャンペーンを基本とする、若年層ターゲットのバラエティー重視路線は明確に敷かれていたが、個々の番組に取り組む〈作り手〉の裁量権は大部分において残存していた。この体制は、筆者が当初想定していた〈編成主導型モデル〉とは明白に異質な組織

モデルであり、〈初期編成主導型モデル〉と考えられる(図3)。しかし、この第三期の〈作り手〉の基本姿勢も次の第四期に移行する際に日本テレビとの二局間の激しい視聴率戦争の渦中で徐々に変容していく。



【図3】

6-2 第四期（1994～2003）：日本テレビの編成主導型モデル

第三期の12年間に及ぶフジテレビの視聴率三冠王の時代を終了させたのは日本テレビであり、その後、2003年まで10年間にわたり視聴率三冠王を獲得し続けた。この、フジテレビから日本テレビへの覇権移動の際には、空前の視聴率競争が展開されており、視聴率が逆転する前年の1993年には年間視聴率の全日帯が同率にまで拮抗していた。そして、翌1994年にはゴールデン、プライムは同率であったものの、〈送り手〉主導で年末に異例の特番編成をした結果、全日帯を制した日本テレビが年間視聴率三冠王となり、12年間に及ぶフジテレビ独走時代が終了した。

この1994年には、4月改編時から日本テレビは、日曜日の19時台に、一社提供による二本の30分番組が続く編成枠を、ファミリーターゲットの『投稿！特ホウ王国』に一本化させて1時間番組枠に変更している。その他にも、高視聴率をコンスタントに獲得していた『マジカル頭脳パワー!!』を、ナイター中継数の多かった土曜日から木曜日に枠移動するなど、日本テレビは局全体で50%を超える異例の改編率で大胆な編成改革に着手していた⁴³。この日本テレビの編成改革は、同時期

にフジテレビの組織図を模倣して、制作部門を編成局の下部組織として設置する編成主導体制組織に移行させた機構改革が強力に作用した結果と推測される。一方で、視聴率至上主義を基本とした緻密なマーケティング分析を制作現場に反映させ、フジテレビより徹底的に制作現場の〈作り手〉に浸透する編成戦略を実現していた。当時の日本テレビの萩原敏雄編成局長は、「うちは平均視聴率しか考えてない。30%番組より、ともかく平均16%取る考え方です」⁴⁴と明言し、視聴者の志向が多様化し始めていた時代に番組制作の基本方針を適応させていた。この各ジャンルで万遍なく視聴率を獲得していく編成戦略の成功により、日本テレビは、2003年まで年間視聴率三冠王の地位を獲得し続けている。

一方で、第四期に日本テレビが視聴率トップ局であり続けた最大の要因となったのは、第三期のフジテレビ同様に、バラエティー番組の躍進であった。実際にフジテレビの亜流番組も複数見受けられたが、当初の日本テレビを実質的に牽引したのは、1988年に創設された「クイズプロジェクト」から派生した多数の高視聴率クイズ番組群であった。まず、このプロジェクトにより『クイズ！世界はSHOW by ショーバイ！！』（1991年、26.9%）が成功し、直後に再結成されたプロジェクトチームが、1989年10月に『マジカル頭脳パワー！！』（1996年、31.6%）を企画している。更に、躍進の転換点だと指摘される1994年4月改編では、視聴者参加番組ブームの先駆となった『投稿！特ホウ王国』（1995年、30.0%）も開始されている。これらの番組には、五味一男プロデューサーが関与しており、独自の調査データや個人視聴率を分析するマーケティング手法を番組制作に導入した演出方法により、日本テレビのクイズ番組群が高視聴率を獲得していた。

また、五味は自らの創作意欲を犠牲にしても、視聴率獲得を最優先させる演出方針を公言していた。具体的には、「クリエイターとしての部分」である「200のレベルの自分」としてよりも、「ごく普通の人の部分」である「100のレベルの自分」⁴⁵として番組作りに携わった方が視聴率を獲得できると指摘した、五味独自の理論を番組制作

の基本方針としている。また、五味は他局が狙わない視聴者層をターゲットにする番組を積極的に制作する隙間理論や、視聴者に対してより親かな番組が視聴率も高いとする「視聴率は親切率」⁴⁶などにも言及していたが、五味は具体的に以下のように、独自の番組制作哲学について言及する。

テレビ制作に携わる人間として、本格的に毎分視聴率表の使い方、読み方を定着させたのは、私が最初だといわれている。（中略）どんなにいい番組でも、見る人がいなければ意味がない。私が視聴率にこだわる理由はこの一点につきる。だから毎分視聴率をしっかりとチェックして、番組のコンセプトや構成を常に検討するようにしたのだ。私は映画監督や作家と違って、テレビを使って自分自身の考え方などを表現しようと思ったことなど一度もない。私はテレビというサービス業のプロとして幅広い人々に楽しんでもらおうと思っているだけだ。つまり、それは視聴者の立場になって楽しんでもらうことを考える“やさしさ”を持つことにつながる。だから視聴率を親切率と考えるのだ。⁴⁷

ここで五味は、視聴率を最重要視して番組制作に従事するテレビメディア特有の〈作り手〉としての立場を主張しているが、実際に、五味は複数の独自の演出方法を考案して高視聴率番組を量産した。一方、第三期の『なるほど！ザ・ワールド』の制作を担当し、その後、五味が演出した『クイズ世界はSHOW by ショーバイ！！』の制作にも参加した制作会社オンエアーの石戸康雄は、インタビュー調査において、双方の番組の相違点を、以下のように指摘する。

『クイズ世界はSHOW by ショーバイ！！』の番組開始当初は、まだ明確に何がなんでも視聴率を取りにいくといったスタンスではなく、フジテレビを独立直後の逸見政孝さんが司会の、まじめさと新鮮さが特長の番組であった。しかし、途中からは日本テレビ調査部の稲葉氏が初めて視聴率の分計表を番組に導入してきて、その後は、制作会議に“F1、F2”などのターゲッ

ト論まで入ってきた。最初から狙うのではなく、視聴率は後からついてきた『なるほど！ザ・ワールド』とは制作手法が根本的に違った。⁴⁸

二つの海外情報番組を比較して、石戸は、日本テレビの番組制作におけるマーケティング手法の導入過程について言及し、第三期には見られなかった高視聴率獲得に特化した番組制作体制が、第四期の〈作り手〉に浸透していた状況を裏付けている。

一方で、五味自身も視聴率獲得に特化した番組制作体制への批判に対して、「“自分を否定したりとか、相手の立場に立つ人生は苦しくないですか？何が楽しいんですか？やりたいことをやらないと、自分が生きている意味はないじゃないですか”とクリエイターたちは言う。しかし、私の日本テレビでの仕事は、いい視聴率をとる番組をつくりスポンサーにCM枠を高く買ってもらい、日本テレビに利益をもたらすことだと認識している」⁴⁹と、〈送り手〉主導による視聴率獲得に向けた編成戦略を、〈作り手〉の創造性よりも優先させることの妥当性を主張する。この、五味の言及する番組制作の基本方針が、第四期の日本テレビの制作体制を象徴していると推察される。

この視聴率に対する〈作り手〉の感覚として、フジテレビの大多亮は、「高視聴率の快感がプロデューサーの仕事の9割を占める」⁵⁰と公言する一方で、自らの番組制作の信条について以下のよう述べている。

何が腹立つとって、「大多さんは自分というものを捨てて、ヒットさせることだけを考えてドラマを作っている。そういうふうには作って心から楽しいですか」と言われるほど腹の立つことはない。それは全然違う。僕は自分を捨ててなんかなくて、ああしたドラマが好きだからやっているのだ。決して視聴率を取るためだけに作っているわけではない。たとえ目的はそうであっても、自分の好きな世界で視聴率を取りたい。⁵¹

ここで大多は、自らの感性を優先して番組制作

に従事していたことを主張し、視聴率獲得のための戦略を最優先させる五味とは対照的な視聴率観を明示する。大多自らも「中身なんてなくてもいい」⁵²と語る、トレンドードラマの若年層の女性を対象を特化した番組作りは、実は自身の創作の志向性と合致していた。大多は、高視聴率獲得を強く意識する部分では五味と似ていたが、自身の志向を番組制作に活かす姿勢には根本的な相違が存在していた。

一方で、第四期の日本テレビ躍進の実質的な原動力となったのが、全日帯での圧倒的な高視聴率に貢献した朝の帯番組であった。まず、1979年の番組開始以来、系列地方局の制作能力を向上させ、高視聴率を継続させた『ズームイン！！朝！』（1993年、22.8%）が、2000年代までの早朝番組の基本形を提示している。そして、直前枠の番組として、『ジパングあさ6』（1994年、16.5%）が開始され、早朝6時から8時半の平均視聴率が15%以上を記録し、帯番組として放送開始直後から他局を圧倒した。

こうして、第四期において日本テレビは、年間視聴率三冠王を11年間連続獲得しているが、第三期の覇者であったフジテレビとは〈作り手〉の視聴率に対する姿勢に著しい違いがあり、日本テレビでは視聴率至上主義が編成を中心とした〈送り手〉のみならず、制作サイドへも浸透してきていた。当初は、フジテレビを徹底的に研究して、編成主導体制を確立する組織的な社内改革を実行した日本テレビであったが、情報番組を中心とする〈作り手〉出身である萩原敏雄編成局長の指揮下で編成の〈送り手〉のみならず、〈作り手〉である、制作現場のプロデューサーやディレクターにも視聴率に対する強力な意識が徹底されていった。更に、五味一男は、雑誌のインタビュー取材において「要は、自分が楽しいんじゃないか。僕らは所詮、サービス業者であり、数字をとれなきゃ駄目」と明言し、一方で、フジテレビを「内輪ウケに見える時があり、視聴者サイドに立っていない」と批判している⁵³。確かに、制作現場の「ノリ」を重視して視聴率から自由度を確保し、〈作り手〉が面白いと想定する題材を、編成の〈送り手〉が指定する若年層に特化した番組として視聴者に提

供していたフジテレビと比較すると、日本テレビの強力な視聴率に対する意識は、〈送り手〉のみならず、現場の〈作り手〉にも浸透しており、根本的な相違が存在していた。フジテレビでドラマプロデューサーを担当し、後に〈送り手〉の中核である編成制作局長に就任した山田良明は、「サッカーに例えると、日本テレビは組織力重視のヨーロッパ型、フジテレビは個人技重視の南米型」⁵⁴と、両局の番組制作体制の基本的な相違を簡潔に表現している。

結果として、第四期の日本テレビは、第三期のフジテレビの編成局が制作局を吸収した組織改革を断行して、〈初期編成主導型モデル〉を形成した基本体制を、編成中心の組織のみならず、個々の〈作り手〉の自由度も一部で制約した視聴率獲得へ向けた組織システムに変化させ、〈編成主導型モデル〉を確立した。

この状況を、第一期から一貫して制作の〈作り手〉として活躍し、第四期後半の2002年に取締役役に就任した日本テレビの佐藤孝吉は、2014年のインタビュー取材において、組織体制の改革により、求められる〈作り手〉像にまで変化をもたらしたことを、次のように証言する。

編成主導体制により、番組制作現場に効率化が導入され、美や個性が喪失される。美は、なかなか数字にならないが、効率化は視聴率という数字になって現れる。〈作り手〉には、エース（A）、ピース（B）、シース（C）という3種類があって、エースは誰も考えないような創造力を持ち、ヒット番組を量産する。ピースは創造力に劣るが、エースの物まねが上手であり、平均的にヒット番組を作る。シースは、どちらの能力にも劣るため、エースやピースの補助要員となって番組を支援する。テレビ局も組織化されていくうちに、時には扱いにくいエースより、多くのピースを抱えることが、恒常的にヒット番組を制作するために重要になっていった。ただ、当時の編成局長であった萩原は、効率のよい組織を作るだけでなく、〈作り手〉としても優秀であったし、両方でできた。⁵⁵

ここで佐藤は、日本テレビの〈編成主導型モデル〉が〈作り手〉に浸透する過程で、制作現場が平準化していく状況を指摘している。確かに、第四期の日本テレビにおける〈送り手〉の代表である編成局長の萩原敏雄は〈作り手〉出身である。他方、第三期のフジテレビ村上七郎編成局長は〈作り手〉の経験が皆無である。〈作り手〉出身という萩原のキャリアは、制作現場への編成主導体制の浸透を容易にしたと考えられる。第三期の〈初期編成主導型モデル〉では、編成の〈送り手〉から企画書レベルで「言語系」により指示された番組企画を、制作の〈作り手〉がテレビ番組として具現化する過程で、〈送り手〉は傍観するに留まっていた。しかし、萩原が〈作り手〉出身であったため、第四期では〈送り手〉が〈作り手〉の制作体制を把握した上で指示することが可能となり、〈作り手〉の自由度が大幅に制限される結果となった。その後も、日本テレビが完成させた〈編成主導型モデル〉が、以前のTBS〈制作独立型モデル〉やフジテレビ〈初期編成主導型モデル〉よりも、編成戦略をそのままの形で実現することができることと認識され、視聴率獲得に向けて、民放キー局の組織体制の主流となっていく。

6-3 第五期（2004～2010）：フジテレビの多メディア模索型モデル

その後、10年間に及ぶ日本テレビの視聴率三冠王の覇権を奪還したのは〈初期編成主導型モデル〉を継続させていたフジテレビであった。2003年の時点で、プライム帯がフジテレビと日本テレビが同率であり、既に拮抗した状況であったが、第四期までに確認された覇権交代における勝者の絶対的な要因を特定するのは難しい。具体的に指摘できるのは、むしろ、日本テレビが凋落した原因である。

凋落の主要因として考えられるのは、2003年10月に発覚した日本テレビプロデューサーによる視聴率買収事件が視聴者に与えたマイナスイメージと、第四期後半まで日本テレビのキラークンテンツとして視聴率三冠王を牽引してきた、プロ野球巨人戦中継の視聴率の極端な下落である。

その中で、第五期のフジテレビの高視聴率を牽

引していた最大の要因は、第三期と同様にバラエティー番組における安定した業績であった。特に、クイズ番組が躍進しており、2006年の10月編成から2007年3月までの19時台は、『クイズ!ヘキサゴン』(2008年, 23.5%)や『ネプリーグ』(2009年, 24.5%)など、火曜日と金曜日以外はクイズ番組を編成して高視聴率を獲得した結果により、日本テレビの第四期の躍進要因であった19時台の視聴率での首位を奪還した。これらのクイズ番組の高視聴率により、一種のクイズブームが発生し、第五期中盤以後の民放キー局に多数の類似クイズ番組が乱立している。

また、ドラマでは全体的にレギュラー番組は視聴率が低下しており、第四期から「ドラマ離れ」が継続傾向にあるが、その中でフジテレビが「月9」枠を中心に『白い巨塔』(2004年, 32.1%)などのヒットドラマを放送している。一方、第三期のフジテレビドラマを牽引した大多亮が10年ぶりに編成の〈送り手〉から、制作の〈作り手〉として「月9」枠で現場復帰して『プライド』(2004年, 28.8%)や『ラストクリスマス』(2004年, 25.3%)というように連続してヒットドラマを制作し、「月9」枠の原点回帰に成功している。

こうして、第三期にはコアターゲットを若年層に特化させて、軽く明るい局イメージで高視聴率番組の量産に成功したフジテレビが、第四期の敗北から復活している。第五期では各ジャンルに潜在する各年齢層の視聴者を丁寧に発掘する編成戦略を採用して、覇権の奪還と、その後の継続に成功する。

一方で、フジテレビは第五期の初頭に、放送外収入を増加させる方針を経営サイドが表明していた。当時のフジテレビの村上光一社長は、「一時は視聴率が局の力の全てであった時代があったが、今は違うと考えている。テレビ局の力は視聴率だけでなく、視聴率を唯一無二の目標としてはいけないと言い続けてきた。具体的にはイベントや映画、社会的キャンペーンなどだ。視聴率以外の取り組みも会社の力になることを自覚してきた」⁵⁶と、視聴率の呪縛から脱却する体制を確立するべく、継続的な経営戦略の重要性を明確に主張していた。一方で、その翌年の2004年から、

視聴率も日本テレビを凌駕して視聴率三冠王を7年連続で獲得する。

しかし、対照的にフジテレビ以外の民放キー局は、第五期の過程で更に編成主導体制の浸透が進行した。具体的には、2000年2月にテレビ朝日も日本テレビに追随して、編成の〈送り手〉の権限を強化して、制作局を編成局内に統合させた編成制作局を組織する体制を構築し、第五期にはプライム帯でのトップを目指す体制が強化されている。

6-4 現状(2011~2015):編成主導型モデルの浸透

その後は、2011年に日本テレビが全日帯でフジテレビと同率でありながらも、8年ぶりに視聴率三冠王を獲得したが、2012年以降は、44年間継続されていた、一局による視聴率三冠王の独占が崩れ、日本テレビとテレビ朝日による二局間の視聴率三冠王の覇権争奪が激化する。

また、日本テレビは2003年の視聴率買収事件の直後に、制作局を編成局から再度分離している。しかし、実質的には編成の主導権が強力な組織体制であると推察され、佐藤孝吉は「現在[2014年]も、日本テレビは編成主導体制が強く、〈作り手〉の平準化が進んでいる。今は、“金をかけても数字を取るのをやらせろ”という制作者もいないし、なかなか挑戦もさせてもらえない組織構造に変化している。テレビという文化に愛情を持って、さらに儲けるという志を持つ〈作り手〉が、今の編成主導体制では育たない」⁵⁷と、現状の〈編成主導型モデル〉における制作体制を憂慮している。

一方で、フジテレビも視聴率の低迷などの原因により、以前からの〈初期編成主導型モデル〉の継続が困難な状況に陥っている。このフジテレビの制作体制が変化していく状況を、フジテレビの系列局である関西テレビの安藤和久プロデューサーは、次のように証言する。

フジテレビは村上七郎の作ったシステムが徐々に変化しており、制作で実績を残した荒井昭博プロデューサーが編成部長に異動した頃[2009

年]から、徐々に制作現場へ口を出すようになってきた。やはり、有能な制作経験者が編成マンになると、制作過程も十分わかるので不安になるため、番組内容まで干渉するようになり、制作現場は萎縮して面白いものが作れなくなる。そして、視聴率が低下すると、更に〈作り手〉への信頼感がなくなっていく悪循環を引き起こしている。⁵⁸

ここで安藤は、第五期後半からのフジテレビの編成が制作現場に干渉することによる、〈作り手〉への悪影響を指摘している。実際に、フジテレビの視聴率は悪化してきており、2015年の1月5日に開催された新年全体会議で、亀山千広社長は「今年は視聴率の話は止めようと思っていたが、この結果を見たらせざるを得ない。去年はオール3位、ゴールデン帯は一桁、年始週は調査開始の1963年以来初のゴールデン・プライム最下位に沈んだ。実は年末年始のタイムテーブルを見た時いくつか疑問があったが、現場介入になるかと自問し、発言を控えた。それは意見を言うことから逃げていたと思う。社長であろうと意見を言うべきであった」⁵⁹と、〈送り手〉が制作現場の〈作り手〉に介入しない、フジテレビの〈初期編成主導型モデル〉から、〈編成主導型モデル〉へ移行を示唆している。

そして、テレビ朝日も他の民放キー局と比較しても強固な編成主導体制を組織しており、2014年7月にはCSなどを傘下に置いた総合編成局に改組して編成の肥大化を促進させた。

7. 今後の課題

1980年代のフジテレビ〈初期編成主導型モデル〉導入により、まず組織的に編成の〈送り手〉が制作現場の〈作り手〉を吸収して肥大化した。続いて1990年代の日本テレビが制作現場の自由度を制限して番組制作過程にも編成の影響力を強化し、〈編成主導型モデル〉を確立させ、高視聴率獲得に向けてより効果的と思われる組織システムを完成させた。現在も、民放キー局では編成主導体制が主流となっており、2012年以降は日本テ

レビとテレビ朝日が、双方ともに〈編成主導型モデル〉の組織体制で熾烈な視聴率覇権争いを展開している。ここまで、この〈制作独立型モデル〉から〈編成主導型モデル〉への移行による、番組制作過程への影響に焦点を当て、〈作り手〉と〈送り手〉を分離した視座により、編成肥大化の実態とテレビメディアにもたらす功罪を検証してきた。

しかし、本論文においては、〈作り手〉の対象範囲を出演者や構成作家などを含まないプロデューサーおよびディレクターなど狭義の〈作り手〉を中心に設定したため、広義の〈作り手〉に関しての側面を網羅した研究は対象外となった。現時点では、出演者や構成作家および脚本家と編成主導体制の浸透を関連付けて、体系的に捕捉した研究は皆無に等しい。しかし、出演者や構成作家などの番組制作過程や、視聴率に対する影響は強力であり、本論文では未達の部分となったが、今後の研究で詳細な考察が必要であり、テレビ〈作り手〉論の適用範囲の拡大を将来的な課題とした。

一方で、今後もメディア内部で重要になるのは、視聴率の持つ社会的指標と営業的指標の二重構造の双方を機能させた番組制作過程の堅持であると思われる。そして、現在の〈編成主導型モデル〉においても、〈作り手〉と〈送り手〉の境界線上での制作現場の自立と自由度の確保が、〈受け手〉に対する番組の多様性保持に向けて必要となると想定される。

しかし、現在の〈送り手〉と〈作り手〉が混同されたテレビメディア研究においては、社会的指標の部分を検討せず営業的指標に特化した視聴率を一面的に捕捉する状況と、編成主導体制確立による編成の肥大化を看過する事態に陥っている。この状況では編成の肥大化がテレビメディア全体にもたらす弊害の把握が困難であり、〈作り手〉論を独立させることによって、初めて、その二つの問題の指摘が可能となると考えられる。活発な〈受け手〉論と比較して研究方法が未だ確立されていないと指摘されるテレビメディア研究の中で、今後は視聴率を主要因とする観点から、番組制作過程変容のメカニズムを考察する際に、〈作

り手〉を〈送り手〉から独立させて語る視座は不可欠となると思われる。加えて、そうした視座は、編成組織が巨大化し、〈作り手〉の個性が喪失されつつあるテレビメディア現場のあり方を検討する際にも、有効性を発揮するであろう。

ところが、現状では編成肥大化の、テレビメディア全体に対する弊害について十分な議論がされないままに編成主導体制が浸透し、番組制作過程における〈送り手〉と〈作り手〉の境界線が曖昧になる中、〈作り手〉の独立性が縮小する傾向が加速している状況にある。実際に、現在の〈編成主導型モデル〉による組織体制の番組制作過程においては、高視聴率獲得を最優先課題とする〈送り手〉の中心である編成部門のスタッフが、構成会議や本編集直前のプレビューへの参加という形で制作現場に介入するケースが常態化している。そして、編成プロデューサーという役職を新たに設ける組織改編などによって〈送り手〉の制作現場への権限が強化され、〈作り手〉の番組に対する裁量権が低下している。しかし、番組制作過程での〈作り手〉の自由度の極端な減少や、視聴率至上主義への傾倒が更に進展していくと、番組の画一化などが想定され、放送文化の多様性の確保が困難な状況になる。

実際に、〈編成主導型モデル〉の制作現場では、視聴率データの分析により視聴率が獲得できないと判断された番組や〈作り手〉は淘汰されて、限られた人気タレントや構成作家を各テレビ局が起用し、クイズや海外情報番組の氾濫など類似番組の横行を助長する傾向も見られる。具体的には、日本テレビ『世界の果てまでイッテQ!』（2010年、22.6%）の成功により類似する海外情報バラエティー番組が急増し、2015年4月編成では1週間の編成表に民放局で17本の同種海外情報レギュラー番組が存在する状況にある。他方、出演者に関しても、テレビ朝日『マツコ&有吉の怒り新党』（2013年、14.5%）で高視聴率を獲得して人気タレントの地位を確立した有吉弘之は一週間に11本、マツコデラックスが9本のレギュラー出演番組を保持し、その他にも、クリームシチュー、サマーズ、ネプチューンなど一部のお笑いタレントに出演依頼が集中する。こうした編成主導の判断

による、「最大公約数」的な企画や出演者の選択が横行し、安易な類似企画が濫造され、多様性に欠ける編成状況の影響もあり、若年層を中心とした「テレビ離れ」の拡大と、全体的な視聴率低下が進行している。

編成主導体制の浸透の中で高視聴率獲得戦略を視聴率データに忠実に実行すれば、在宅率の高い高齢者層や専業主婦をターゲットとした番組編成が基本方針となり、インターネットを使用しない熟年世代や子供、多忙な主婦層を想定した内容に集中する傾向となり、「テレビ離れ」の阻止は困難な状況に陥る。この状況を改善するためには、視聴率獲得に偏重する編成主導体制から脱却して、〈作り手〉が主体性を回復し、制作者の独自目線で創造性と視聴率獲得の葛藤の中で、新たな視聴ターゲットを創出する斬新な番組を制作していく必要があると思われる。

また、〈作り手〉が放送文化の多様性に寄与する番組開発を実行するためには、〈送り手〉から供給される放送枠の確保も一つの試みとして検討すべきである。1980年代にフジテレビは編成主導体制で深夜枠を研究開発の場として〈作り手〉に開放し、新ジャンルの番組制作を奨励した。この例のように編成主導体制においても、視聴率獲得以外の尺度で企画開発が実行されるならば、〈作り手〉が番組制作過程において自由度を確保した新たな演出手法への挑戦も可能となる。

今後は、〈送り手〉と〈作り手〉を分離した視座の採用により、〈作り手〉の独立性保持が可能となる組織モデルを提案することも可能かもしれない。現状では、編成の肥大化による番組制作過程への視聴率獲得の圧力は不可避であり、極度な編成主導体制の浸透が〈作り手〉の自由度を制約して、番組の画一化が進行する。放送文化の多様性を確保していくためには、〈初期編成主導型モデル〉を参考にしつつ、〈作り手〉の自由度を確保する組織が検討されてもよい。その際に、旧モデルである〈制作独立型モデル〉を部分的に取り入れる方法が模索されてもよいと考える。

注

- 1 高木教典「シンポジウム・放送研究の進め方」『新聞学評論』第13号（日本マス・コミュニケーション学会、1963）、高木教典「マス・コミ組織集団の研究」『現代日本のマス・コミュニケーション』（青木書店、1973）などで〈送り手〉論の遅れとして共通の指摘がある。
- 2 藤平芳紀「…あとがきにかえて」『視聴率'98』（大空社、1998）p. 223参照。
- 3 NHK放送文化研究所世論調査部・中野佐知子副部长、「テレビ離れ傾向強く30分～2時間短時間視聴が増加～」、毎日新聞朝刊、2015年7月8日付参照。
- 4 2004年度の民放キー局の「年間平均視聴率」として、プライム帯はフジテレビ14.0%、日本テレビ13.5%、TBS12.9%、テレビ朝日12.3%を記録したが、2014年度はフジテレビ10.0%、日本テレビ12.7%、TBS9.3%、テレビ朝日11.3%と大幅に下落しており、ゴールデン帯、全日帯も同じ傾向である。一方で、電通が試算した2004年の地上波テレビ広告費は2兆436億円、2014年は1兆8347億円と、視聴率低下の影響もあり下回っている。また、民放キー局5局のテレビ部門単体での年間売上高総計も、各局の決算説明資料によると、2004年は1兆2015億円であったが、2013年は1兆1418億円と下落している。
- 5 シュラム、ウィルバー編、学習院大学社会学研究室訳『マス・コミュニケーション～マスメディアの総合的研究～』（東京創元社、1968）p. 160参照。
- 6 この例として、岸田功が「“放送”を学ぶ基礎受け手の関心によって多様なアプローチが…」総合ジャーナリズム研究所編『総合ジャーナリズム研究』通巻121号（東京社、1987）p. 29において、「送り手とメッセージの関係論が伝達過程研究であり、受け手とメッセージの関係論が受容過程研究である」と定義し、テレビメディアが媒介するメッセージである番組を中心に〈送り手〉と〈受け手〉という二元論を展開している。
- 7 藤竹暁『テレビの理論』（岩崎放送出版社、1969）pp. 65-66参照。
- 8 井上宏『現代テレビ放送論～〈送り手〉の思想～』（世界思想社、1975）p. 14参照。
- 9 井上宏『現代テレビ放送論～〈送り手〉の思想～』（世界思想社、1975）pp. 16-17参照。
- 10 井上宏『現代テレビ放送論～〈送り手〉の思想～』（世界思想社、1975）p. 7参照。
- 11 岡部慶三「科学としての放送研究（3）～放送研究と「放送学」～」『放送学研究』7号（日本放送出版協会、1964）p. 15参照。
- 12 松井英光「メディアを規定する視聴率を巡るテレビの作り手研究～放送デジタル化における新評価基準とメディアの行方まで～」（東京大学大学院修士論文、2004）第5章参照。〈作り手〉223サンプルを対象とするアンケート調査で、「視聴率獲得の一番の目的は何ですか」の設問に対して、107サンプルが「多くの人に見てもらいたい」を選択し、第1位であった。一方で、「番組継続」（46サンプル・第2位）、「プロ意識」（43サンプル・第3位）など、番組を存続させるための「生存視聴率」を守る意識や〈作り手〉特有の職人気質も認識できる。本論文において、この調査が実施された2003年は第四期の〈編成主導型モデル〉であり、視聴率の営業的指標の部分が番組制作過程へ影響を顕在化させた時期に分類され、調査結果との不一致が見受けられる。しかし、第四期の中でも、第二期からの〈制作独立型モデル〉が混在した状態で推移しており、視聴率の社会的機能が〈作り手〉に到達する部分も残っており、有効なデータとして使用した。
- 13 この制度では20%の視聴率を獲得する番組にスポットCMを10本放送すると、「20%×10本=200GRP」と換算され、10%の番組で10本ならば、「10%×10本=100GRP」と計算される。この営業取引を単純計算すると、視聴率が倍増すればGRPの計算式と共にスポットCM収入も倍増する図式で、放送時間の制約が存在するテレビ営業システムの中で、時間の価値を増大させて最大限の収入を獲得するためには視聴率上昇が、テレビ局の編成を中心とする〈送り手〉への最優先事項となる。
- 14 松井英光「メディアを規定する視聴率を巡るテレビの作り手研究～放送デジタル化における新評価基準とメディアの行方まで～」（東京大学大学院修士論文、2004）第5章参照。〈作り手〉223サンプルを対象とするアンケート調査で、「視聴率獲得は

- どこから最もプレッシャーを感じますか」の設問に対して、116サンプルが「テレビ局・編成部」を選択し、第1位であった。一方で、「自分自身」(33サンプル・第2位)、「視聴者」(13サンプル・第4位)など、を回答する〈作り手〉がドキュメンタリーやワイドショーの担当者に多かった。
- 15 後藤和彦『放送編成・制作論』(岩崎放送出版社、1967) p. 34参照。
 - 16 藤平芳紀『視聴率の謎にせまる～デジタル放送時代を迎えて～』(ニュートンプレス、1999) pp. 37-38参照。
 - 17 ばばこういち『視聴率競争～その表と裏～』(岩波ブックレット、1996) p. 11参照。
 - 18 ばばこういち『視聴率競争～その表と裏～』(岩波ブックレット、1996) p. 11参照。
 - 19 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』(岩波新書、2008) p. 68参照。
 - 20 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』(岩波新書、2008) p. 88参照。
 - 21 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』(岩波新書、2008) p. 77参照。
 - 22 小池正春『実録視聴率戦争!』(宝島社新書、2001) pp.71-72参照。全日帯の年間視聴率で残りの9年間の内、日本テレビに4年間、フジテレビに2年間、NET(現テレビ朝日)に3年間、首位の座を奪取されている。
 - 23 第二期以前の年間視聴率順位などの資料に関しては、ビデオ・リサーチ編『視聴率20年』(ビデオ・リサーチ、1982)より引用している。
 - 24 山像信夫(演出家・逢坂勉、元関西テレビプロデューサー)談、2004年10月7日、東京・神楽坂にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 25 福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショーはない～』(岩波新書、2008) p.137参照。
 - 26 小池正春『実録視聴率戦争!』(宝島社新書、2001) p.17参照。
 - 27 筑紫哲也「自我作古～視聴率についてお訊ねへのお答～」『週刊金曜日』1996年5月24日号(金曜日、1996) p.62参照。
 - 28 石沢治信「90年視聴率競争、フジテレビまたも独走」『創』1991年1月号(創出版、1991) p.35の中での、豊原隆太郎・当時TBS番組宣伝部長のコメント参照。
 - 29 小池正春『実録視聴率戦争!』(宝島社新書、2001) p.81参照。
 - 30 村上七郎(関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役)談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 31 横澤彪(吉本興業専務取締役、元フジテレビプロデューサー)談、2004年12月11日、東京・赤坂にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 32 王東順「特集テレビの“突破者”たち!～今までにない番組をつくる喜び～」『GALAC』2003年4月号(放送批評懇談会、2003) p.25参照。
 - 33 石戸康雄(オンエア社長)談、2013年10月20日、東京・本郷にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 34 村上七郎(関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役)談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 35 初回から、視聴率は9.9%、14.8%、10.6%と芳しくなかったが、7回目で「ネッシー」を扱って19.7%を取ると、9回目には20%を超えて、以後は20%以上で定着している。
 - 36 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』(角川書店、1996) pp.19-20参照。
 - 37 伊藤愛子『視聴率の戦士』(ぴあ、2003) p.162参照。
 - 38 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』(角川書店、1996) pp.12-13参照。
 - 39 個人視聴率の設定として、C(男女4～12歳)、T(男女13～19歳)、M1(男20～34歳)、M2(男35～49歳)、M3(男50歳以上)、F1(女20～34歳)、F2(女35～49歳)、F3(女50歳以上)と全8区分で構成している。
 - 40 村上七郎(関西テレビ放送・名誉顧問、元フジテレビ専務取締役)談、2004年10月21日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
 - 41 横澤彪「特集テレビの“突破者”たち!～“芸”の解体こそ新しい笑い～」『GALAC』2003年4月号(放送批評懇談会、2003) p.17参照。
 - 42 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』(角川書店、1996) pp.10-11参照。
 - 43 石沢治信「日テレ・フジの三冠王めぐる激闘」『創』1995年2月号(創出版、1995) pp.18-19参照。
 - 44 小池正春「地上波制圧! ? 日本テレビの視聴率哲

- 学』『創』2000年1・2月号（創出版、2000）p.39の中での、日本テレビ・萩原敏雄常務取締役編成局長（当時）のコメント参照。
- 45 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）pp.94-97参照。
- 46 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）pp.63-65、131-133参照。
- 47 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）pp.65-66参照。
- 48 石戸康雄（オンエア社長）談、2004年10月20日、東京・四谷にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- 49 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）pp.169-170参照。
- 50 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）p.122参照。
- 51 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）pp.221-222参照。
- 52 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）pp.19-20参照。
- 53 小池正春「地上波制圧！？日本テレビの視聴率哲学」『創』2000年1・2月号（創出版、2000）pp.43-44の中での、日本テレビ・五味一男のコメント参照。
- 54 山田良明フジテレビ編成制作局長「データ分析から生まれる企画はない」『放送文化』2004年春号「特集①テレビ局は視聴率をどう考えているか」（NHK出版、2004）p.29参照。
- 55 佐藤孝吉（元日本テレビ執行役員専務）談、2014年7月17日、東京・池袋にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- 56 『日刊合同通信』2003年11月5日付、参照。
- 57 佐藤孝吉（元日本テレビ執行役員専務）談、2014年7月17日、東京・池袋にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- 58 安藤和久（関西テレビ放送・プロデューサー、前東京支社制作部長）談、2015年10月26日、東京・銀座にて対面インタビューによる聞き取り調査。
- 59 『日刊合同通信』2015年1月6日付、参照。

参考文献

- 伊藤愛子『視聴率の戦士』（ぴあ、2003）
- 井上宏『現代テレビ放送論～〈送り手〉の思想～』（世界思想社、1975）
- 井上宏『テレビの社会学』（世界思想社、1967）
- 井上宏『テレビ文化の社会学』（世界思想社、1987）
- 石沢治信「90年視聴率競争、フジテレビも独走」『創』1991年1月号（創出版、1991）
- 石沢治信「日テレ・フジの三冠王めぐる激闘」『創』1995年2月号（創出版、1995）
- 稲葉三千男『現代マスコミ論』（青木書店、1976）
- 王東順「特集テレビの“突破者”たち！～今までにない番組をつくる喜び～」『GALAC』2003年4月号（放送批評懇談会、2003）
- 大多亮『ヒットマン～テレビで夢を売る男～』（角川書店、1996）
- 岡部慶三「科学としての放送研究（3）～放送研究と「放送学」～」『放送学研究』7号（日本放送出版協会、1964）
- 岸田功「“放送”を学ぶ基礎受け手の関心によって多様なアプローチが…」総合ジャーナリズム研究所編『総合ジャーナリズム研究』通巻121号（東京社、1987）
- 小池正春『実録視聴率戦争！』（宝島社新書、2001）
- 小池正春「地上波制圧！？日本テレビの視聴率哲学」『創』2000年1・2月号（創出版、2000）
- 後藤和彦『放送編成・制作論』（岩崎放送出版社、1967）
- 五味一男『視聴率男の発想術～「エンタの神様」仕掛け人の“ヒットの法則”～』（宝島社、2005）
- Schramm, W. (Ed.). 1960. Mass communications (2nd ed.). Urbana, IL: University of Illinois Press. (=学習院大学社会学研究室訳『マス・コミュニケーション～マスメディアの総合的研究～』東京創元社、1968)
- 高木教典「シンポジウム・放送研究の進め方」『新学評論』第13号（日本マス・コミュニケーション学会、1963）
- 高木教典「マス・コミ組織集団の研究」『現代日本のマス・コミュニケーション』（青木書店、1973）
- 筑紫哲也「自我作古～視聴率についてお訊ねへのお答～」『週刊金曜日』1996年5月24日号（金曜日、

- 1996)
日本放送協会総合放送文化研究所・放送学研究室編集
『放送学研究28日本のテレビ編成』（日本放送出版協
会、1976）
ばばこういち『視聴率競争～その表と裏～』（岩波ブッ
クレット、1996）
早川善次郎・小川肇「わが国のマス・コミ研究の現状
について」（『放送学研究』第22号、1971）
ビデオ・リサーチ編『視聴率20年』（ビデオ・リサーチ、
1982）
福田陽一郎『渥美清の肘突き～人生ほど素敵なショー
はない～』（岩波新書、2008）
藤竹暁『テレビの理論』（岩崎放送出版社、1969）
藤平芳紀『視聴率'98』（大空社、1998）
- 藤平芳紀『視聴率の謎にせまる～デジタル放送時代を
迎えて～』（ニュートンプレス、1999）
松井英光「メディアを規定する視聴率を巡るテレビの
作り手研究～放送デジタル化における新評価基準と
メディアの行方まで～」（東京大学大学院修士論文、
2004）
山田良明「データ分析から生まれる企画はない」『放
送文化』2004年春号「特集①テレビ局は視聴率をど
う考えているか」（NHK出版、2004）
横澤彪『犬も歩けばプロデューサー』（NHK出版、
1984）
横澤彪「特集テレビの“突破者”たち！～“芸”の解
体こそ新しい笑い～」『GALAC』2003年4月号（放
送批評懇談会、2003）