

博士論文 2013年度（平成25年度）

ニュースルーム統合に関する研究

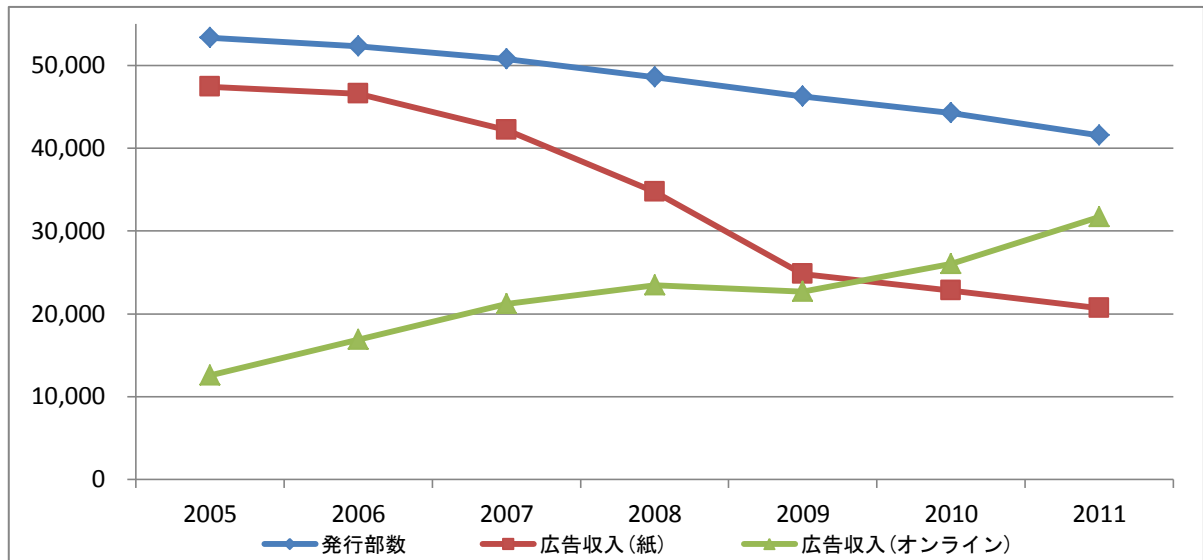
慶應義塾大学大学院
メディアデザイン研究科

金 玄基

最近のメディア会社はメディアの複合化によって、新聞、テレビ、オンライン、モバイルなど多様な媒体を持つようになった。したがって、各媒体のニュースルームを一つに統合して各部門の重複、非効率を削減しつつ、消費者のニーズに合わせた新しい形の統合コンテンツを生産する必要性が高まっている。

これは、世界的に新聞の発行部数が減り、広告収入も大きく減少しているからでもある。

＜全米の新聞発行部数と広告収入推移＞



※出典：NAA (Newspaper Association of America) ※単位：広告(\$ Millions)、部数(1,000)

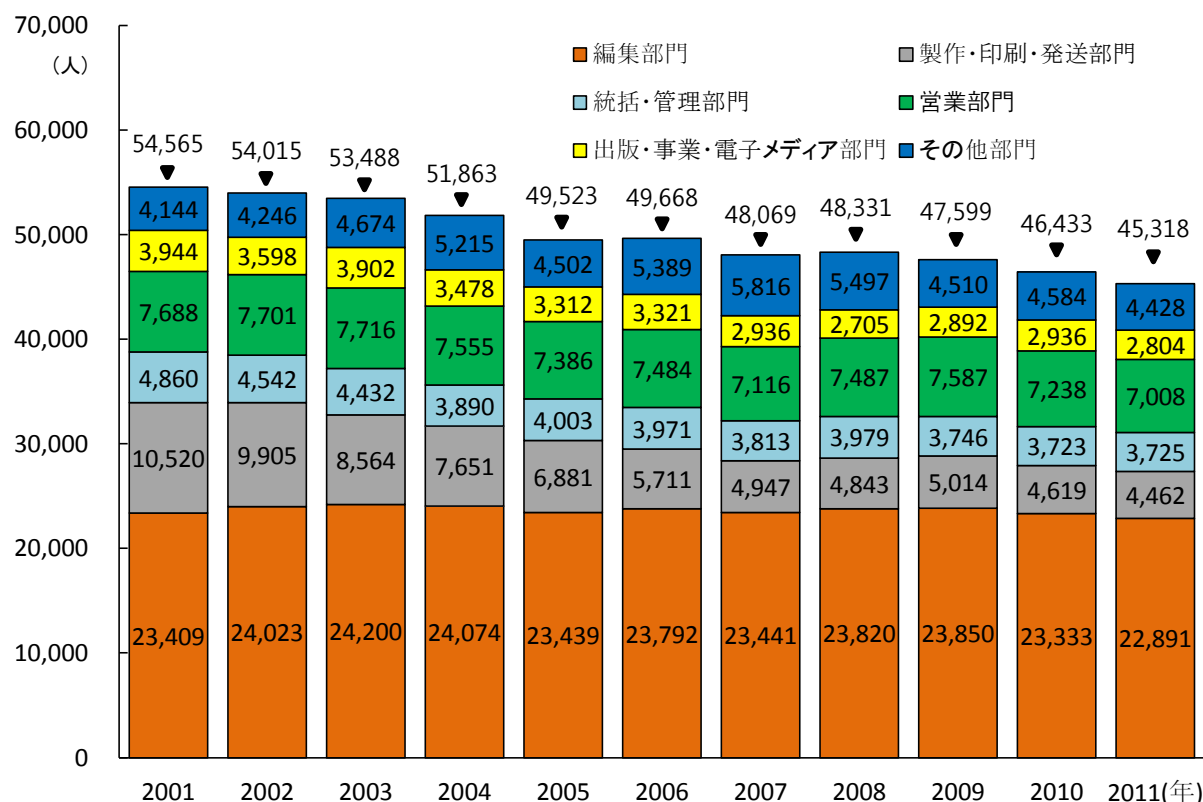
新聞離れが加速するなかで、新聞の部数を増やしたり、新聞を値上げしたりして、購読料収入を増やすのは至難の業である。こんな新聞社を取り巻く悪状況のなか、台頭している課題がメディアの融合である。つまり、新聞社がニューメディアの新しい分野へ進出することと同じく、既存にあったメディア（新聞と放送のようなオールドメディア、及びオンラインも含む）をいかに消費者の多様な要望、ニーズに対応できる「生産体制」を整えるかが新聞社やテレビ局において死活の問題となりつつある。物に例えれば、「工場の生産システム」をいかに効率的、効果的に変えていくかという問題になる。つまり、ニュース消費層を多様に分割し、多様な層に合わせてコンテンツを生産しながら、効率化を図る必然性が台頭したのである。

そういう意味で、最近メディア融合の中核となるものとして関心が寄せられているのがニュースルーム統合である。ニュースルーム統合はニュースを生産するプロセスや方法が根本的に変わるという点において、メディアを運営する会社としては非常に重要な問題となる。

メディアの組織は根本的にニュースを効果的に生産できる内部システムを構築し、これを通じて会社の効率性を上げることが大事である。実際、日本の場合を見ても新聞社、通信社の組織は最近10年の間に相当スリムにはなったが、構成員の数で一番大きい比重を示している編集部門はほとんど数が変わっていない。新聞社、通信

社に勤める従業員の数は、2001年の5万7860人から2011年の4万5964人と20%以上減ったが、そのうち編集部門は2万3409人(2001)から2万2891人(2011年)と、2%しか減っていない。新聞社や通信社において編集部門が一番大事で中核であることは間違いないが、いままで効率性という面での改善努力がほとんどなかったというのも事実である。

<日本の新聞・通信社部門別従業員数(各年4月)>



こういう背景のもと、ニュースルーム統合の気運が高まってはいるが、今までのニュースルームの統合は、単に複数の組織を一つの空間に入れるだけの場合が多く、もっとも大きい効果を得られるような定型化された統合には至っていない。そのため、統合したあと、違う媒体間の軋轢、葛藤が表面化したり、組織のなかで不満がたまることも多くある。さらに、当初の目的だった消費者のニーズに合わせた質の高いコンテンツを量産するのが難しくなっているという指摘もある。

本研究では、複数の媒体を抱えているメディア会社がニュースルームを統合するのが本当に有効的なのか、また、有効だとしたらどういう形や運用モデルで統合していくのが最もいい結果をもたらすかを、米国の新聞発行部数上位200社のうち、統合ニュースルームを採択している新聞社を対象に認識調査を行い、分析した。また、その調査で導かれた結果をメディアの現場組織ににあてはめた場合、どのような効果が表れたかを、実際の組織に適用し、実証研究を行った。

まず、本研究ではニュースルームを統合した米国の新聞社を対象にさまざまな分野にかけ認識調査を行い、新聞、テレビ、オンライン、モバイルメディアなど複数の媒体のニュースルームを統合するのが望ましいとの結論を得られた。多様な先行研究で懸念されていたニュースコンテンツの質の低下、正確性の低下、組織内葛藤による成果低下などの問題はほとんどあらわれなかった。むしろ、非効率が改善され、ニュースの多様性、スクープの増加、オンライン記事の増加など、肯定的な効果がさまざまな分野にかけて確認された。主な経営指標である新聞発行部数、販売部数、テレビ視聴率には大きな変化がなかったが、いわば世界的な「Old Media衰退」を勘案した場合、これらの分野において「現状維持」をしただけでも、これはある意味評価されるべきと考えられる。これに加え、ニュースルーム統合の前に経験していた非効率の改善、無駄な人員の削減、ニュースの多様性改善、スクープの増加、読者とのフィードバックの頻度増加、オンラインニュースのクリック数（ページビュー）の増加などで表れたプラス効果が、統合ニュースルームに対する全般的な満足度を牽引したものと判断される。

認識調査のなかで、統合ニュースルームの有効性を証明したこのような結果はこれまで統合ニュースルーム導入の効果に関する先行研究の結果とはかなりの差が表れたものである。まず、統合ニュースルーム導入以降の人員規模の変化を見ると、先行研究では「ニュースルームの統合がむしろ人力需要を増やす」という結論が大勢を占めたが、本研究の調べでは統合ニュースルームを導入している回答社の60%は「構成員の数が減った」と答えた。先行研究の主張通り「増えた」という回答は22.5%に過ぎなかった。これまで先行研究では「お互い違った背景を持っている構成員たちの共同作業を可能にするためには調整、仲介など、新しい役割をする人が必要となり、自然に人員は増加し、また費用も増える」という主張をしたが、本研究の認識調査ではそういう懸念を払拭するものとなった。これはメディア会社が当初ニュースルームを統合するにあたり願っていた「規模のスリム化」にもつながったととらえることができる。また、「ニュースルーム統合で非効率は改善されたか」の質問において62.5%が「非効率が改善された」と回答したのも同様の結果と考えられる。これまでのように単なる1社、2社を対象とするケーススタディを通じてニュースルーム統合の効果を裁断するのではなく、多くのメディア組織を対象にした、一般化できる調査が行われた結果でもある。

また統合ニュースルームに関する先行研究では、ニュースルームを統合すると文化的葛藤が必然的に生じ、狙い通りの効果をあげることができないと主張した。お互い違う文化を持ついくつかの集団が統合されたとき、その構成員たちはお互い敵対的な勤務環境を作り出す傾向があるからという理由であった。特にメディア組織にはお互い違う媒体の組織に対して軽視する、もしくは敵視する傾向が強く、統合がうまくいくはずがないとの研究も多数であった。

しかし、先行研究で指摘された文化的葛藤による統合ニュースルームの副作用は本論文の認識調査の結果、実際の状況とはかなりの差があった。ニュースルーム統

合以降に経験した文化的な葛藤については「多かった」というのが40%で、「少なかった」の17.5%よりかなり多かったが、注目すべき点は、その影響が統合ニュースルームの運営にむしろ肯定的な影響を及ぼしたという回答が大勢を占めたことである。10社のうち7.5社は、先行研究で指摘されたような「文化的葛藤によるニュースルーム統合失敗」はなかったと答えたのである。これは、いままでの先行研究がニュースルーム組織の適応能力やニュースルーム責任者の調整能力、個別メディアを超えたメディアグループへの連帯意識という要因を見過ごしたか、もしくは過小評価していたからだと考えられる。そういう意味でも今回の研究結果はニュースルーム統合に関する今までのいろいろな研究とは差別化された有意義な方向性を示したと考えられる。

また、ほとんどの先行研究はニュースルームを統合するとニュースの品質が落ちるという主張をしたが、それは危惧だったのが今回の認識調査で明らかになった。ニュースを生産する側からみればニュースの品質が落ちるというのは最も避けたいものであるが、ニュースルームを統合してニュースの質が下がるという答えは回答したメディア会社の25%に過ぎなかった。ニュースルームを統合した相乗効果が表れたものと考えられる。ニュースルーム統合の主な目的の一つである「ニュースの多様化」に関しても認識調査の結果、肯定的な結果があらわれた。オーディオ、ビデオリンクなどのさまざまなマルチメディア機能を記事と一緒に添付することによりニュースの多様化につながったという答えが「多様性が減少した」の答えより2.5倍に達したのである。

実際これまでの先行研究では、こういう多様性についての別途の調査がなかった。ニュースルームを統合するのがいいのか、もしくは悪いのかに焦点をあてながらも、多様な面においてのアクションリサーチがなく、どこまでもケーススタディにこだわってきた側面があった。

本論文の調査結果が先行研究と違う結果を示したのは、メディアの世界はもはや、今までの常識にとらわれてはいけないということを見せたのと同様なものである。現在メディアを取り巻く環境が激変しているのと同じように、メディア組織、メディアに使われる道具、そしてメディアで働く構成員の考え方などもすべて統合と融合の方向に動いている。そう意味でも本研究での調査結果はニュースルーム統合をめぐる全般的な変化を、はじめて客観的な数値として証明、立証してくれたものと考えられる。

次に、「ニュースルームを統合するのが望ましい」という認識調査の結果をもとに統合ニュースルームを採択する際の一番理想的な枠組み、運用マニュアルを調査して分析した結果、統合ニュースルームの類型はまず「Newsroom 2.0」、つまり、新聞とオンライン、テレビなどの記者で構成された「コンテンツグループ」で取材した記事を「スーパーデスク」と呼ばれる総責任者が指揮権をもって掲載媒体および掲載順位を決める形をとることが望まれた。ニュースの生産において「スーパーデスク」が新聞、オンライン、テレビの記者で構成されたコンテンツグループを仕

切る形が必要であり、その大事さが強調された。「Newsroom 2.0」で統合ニュースルームのシステムに慣れてからは、もっとも進んだ形のニュースルーム統合である「Newsroom 3.0」、つまり現場の記者が自ら掲載媒体や順位を決め、該当媒体のエディターと相談する形に徐々に移動して行くことが理想的であった。

また、ニュースルームのスペース配置は基本的に「複数の媒体を部門別に統合し、エディター級の幹部と平の記者、記者と編集担当者が一緒のところで作業する」形が望まれた。さらに、統合ニュースルームの最高責任者はまず新聞出身にするが、将来的にはオンライン出身に任せるのを検討すべきとの結論に至った。記者の数や組織の根幹が新聞である場合が多いためであると考えられる。ただ、ニュースルーム統合の目的がオンラインの活性化、もしくは有料化を念頭に置くケースも増えており、オンライン記者への優遇の必要性が指摘された。

また、組織の枠組みを構築するにあたり一番重要な要因として導かれたのは「Back-packジャーナリスト」であった。Back-packジャーナリストの割合は最初は20～30%から始め、将来的には全員をめざすことが認識調査の結果、一番いい案であると考えられた。

次に、本研究では実際統合ニュースルームを運用しているメディア会社を対象にし、会議の方式や教育、人事評価のやりかたまで、幅広く統合ニュースルームの内部的な運用マニュアルをはじめて導くことができた。調査の結果、統合ニュースルーム導入の前に、異なる媒体へ行って行う訓練の期間は2～3ヶ月にすることがベストであることがわかった。年間単位で長期にかけて訓練するよりも2～3ヶ月ほどにしたほうが効果的で、仕事の効率もあげることができるという、現場ならではの判断が反映された結果と思われる。また、これはメディアの環境もずいぶんと変わっており、メディアに属している構成員の、ほかの媒体への適応能力、技術の吸収能力が思ったより優れているということに起因していると考えられる。

また、統合ニュースルームの会議は、媒体ごとの会議ではなく、統合ニュースルームに入っている媒体の担当責任者全員が入る会議運用が望ましいと指摘された。これは、形だけ統合しておいて実際は媒体ごとにバラバラ動いては何の意味もなく、媒体ごとの独創的なアイデアを吸収しつつ、記事においての統一された指針を共有するためである。

ニュースルーム構成員にとって大事な人事評価のやり方も統合ニュースルームを経験している回答者から望ましい答案が提示された。「各構成員につける100点のうち、各媒体別責任者がつける分は60点、総責任者の「スーパーデスク」がつける分は40点」「主観的評価55%、客観的評価45%」などである。この結果はニュースルームを統合し、試行錯誤を繰り返しながらどういうふうにするのいいかを身を持って覚えたさまざまなメディアの幹部から得られたものであり、たいへん有意義な数値であると考えられる。

これからニュースルーム統合に乗り出そうしているメディア会社にとっては、本論文で導き出された結果を、リスクを取らず、またうまく適用できる一種のマニユ

アルとして有効に使えることになると考えられる。

以上の結果をもって、本論文は望ましい統合ニュースルームのモデルとして次のようなものを導いた。

まず、外形的な枠組み体制としては主に、▶統合ニュースルームの最高責任者は新聞出身である（ただ、将来的にはオンライン出身に任せるのを検討すべき）▶ニュースの生産においては「スーパーデスク」が指揮権を持って新聞、オンライン、テレビの記者で構成された「コンテンツグループ」で取材した記事の掲載媒体を決めるモデルにする ▶組織内の「Back-packジャーナリスト」の割合は最初20～30%にするが、ただし、将来的には全員をめざす ▶ニュースルームのスペース配置は複数の媒体を部門別に統合し、エディター級の幹部と平の記者、そして記者と編集担当者と一緒に作業する形で構成する。

次に、統合ニュースルームでの内部的な運用に関してベストなモデルとしては、▶統合ニュースルーム導入の前に異なる媒体への訓練は一旦2～3ヶ月にする ▶統合ニュースルームでの編集会議には、複数の媒体の担当者（幹部）がすべて入り、協議する形をとる ▶複数の媒体出身の記者に対する人事の評価は、まず各媒体別責任者がおおよそ60%、総責任者の「スーパーデスク」が40%ほどの割合であるものとなった。また、▶人事評価の運用においては、記事作成件数、視聴率、オンライン掲載件数などの客観的数値による評価は45%程にし、ニュースに臨む態度など主観的な評価の比重は55%ほどにする ▶複数の媒体の記事を一緒に作成、および検索できるシステムをニュースルーム統合前にちゃんと備える ▶Back-packジャーナリストの養成に全力を尽くすことが望まれた。

さらに、本研究では以上の調査や分析によって導出した統合ニュースルームの有効要因のうち、最も肝心のファクターとして挙げられた「Back-packジャーナリスト」を実際のメディア組織に適用する実験を行った。本研究では中央メディアネットワークグループの海外組織のうち、東京総局にBack-packジャーナリストのシステムを適用した。東京総局には特派員が2人いて、今までは中央日報（新聞）に記事を送稿する特派員1人と、JTBC（テレビ）にテレビニュースのリポートをする特派員1人と分離されていた。本研究の認識調査での結果をもって、東京総局の2人の特派員は本所でBack-packジャーナリストになるための教育を受けた。新聞記者経歴が20年の特派員Aは1ヶ月半、新聞記者経歴が17年のBは2ヶ月間受けた。教育の内容は主に、ビジュアルのコンテンツを直接生産し、加工する作業であった。ビデオカメラの操作の仕方、音声録音マイクの処理の仕方、テレビリポートの編集作業、スマートフォンで撮った短い動画とオンライン記事の融合作業の技術などを身につけた。この2人は今までテレビリポートや関連装備に対する知識や経験が一切無かったが、集中的な教育によりテレビリポートはもちろん、現場での映像撮り、基本的な映像の編集作業までできるようになった。これにより、東京総局の取材体制は新聞、テレビ、オンラインに分離された体制ではなく、現場の取材を多数の媒体のうち、どれがいちばんふさわしいかを自ら決めて、自分で作業をして送る、いわばBack-packジャー

ナリスト組織となった。

実験は2013年8月1日から10月31日までの3ヶ月間にかけて、「Back-packジャーナリスト」を導入した東京総局と「Back-packジャーナリスト」を導入しないで別々のニュースルーム形式を固守したワシントン総局のアウトプットを比べた。

実証研究の対象は大きく中央メディアがもっている新聞、テレビ、オンラインの3つの媒体となり、2つの組織、つまり東京とワシントンが新聞、テレビ、オンラインの量的な部分と質的な部分にどのような影響をもたらしたかを比べることにした。

その結果、まず新聞のニュース生産量においては「Back-packジャーナリスト」をとった場合、いままで記事の生産量の面でほとんど同じ水準を維持してきた東京とワシントンの結果がどういうふうに変ったかを3ヶ月間実際、中央日報の新聞に掲載された記事の件数を比べることで調べた。Back-packジャーナリストをとった東京と非Back-packジャーナリストのワシントンの間には、掲載された新聞記事の件数で大きな差が表れた。東京のBack-pack特派員が同期間中に、記事を送稿し、紙面に掲載された記事の件数は98件であった。一方、非Back-pack特派員のワシントンでは記事の件数が68件に過ぎなかった。つまり、東京ではワシントンより44%も多い記事が生産されたことになった。Back-packジャーナリストを採択して単に数パーセントでもない、ほぼ50%近い記事をもっと生産できたというのは大変大きい意味を持つと考えられる。Back-packジャーナリスト体制のもとで何かニュースの多量生産につながる要素がわかり、それがうまく生産性の改善とつながったというふうに解釈できるからである。特に、Back-packジャーナリストでは新聞がカバーする取材領域とか、テレビが取材する領域とかにこだわることなく、Back-packジャーナリストの仕事の範囲が広がったことにより、いままで接することがあまりできなかった新しく多様な情報に接することができ、記事の量産という結果になったと考えられる。

また、新聞のニュース生産量においてあらわれたこのような結果は、本論文の第5章で示された認識調査の結果ともちょうど一致する。本研究での認識調査では統合ニュースルームを導入しているメディア会社のうち75%の回答社が「統合ニュースルームを導入したあとニュースの生産量が増えた」と答えていた。本論文の認識調査と実証調査の結果や方向性は、統合ニュースルームの採用、もっとディテールに言えば Back-packジャーナリスト体制の採用により新聞ニュースの量的改善につながったとの結果に至った。

また、実証調査でBack-packジャーナリストを導入したことにより新聞ニュースの質にあらわれた結果も意味のあるものとなった。質に関しては閲読率と標準点数、そしてスクープ件数の三つを指標として調べた。2013年8月1日から10月31日までの3ヶ月にかけて実証調査を行った結果、Back-packジャーナリストをとった東京の平均閲読率は44.3%で、ワシントンの45.2%とほぼ同じだった。

また、平均標準点数では0.59対0.58で、僅かながら東京が上だった。本論文でも指摘したように、質の面で標準点数が閲読率よりもっと信頼性のある指標ということからBack-packジャーナリスト体制の東京は新聞の質においてBack-packジャーナ

リスト体制をとらないワシントンに劣らない結果となった。

このような結果は、本論文の第5章で示された認識調査の結果とも一致した。認識調査では「統合ニュースルームを導入した以降、ニュースの品質はどういうふうに変わったか」を聞いたら「以前と同じレベル」という意見が40%で一番多く、「よくなった」が35%、「悪くなった」が25%であったが、実証研究の結果もこれとほぼ同じだったのである。これは、多数の先行調査で指摘された「ニュースルーム統合後の記事の品質の低下」を否定する結果であった。

先行研究がひとつの理論として提起したこのような既存の主張が、限定的ではありながらも統合ニュースルームの研究ではじめて行なった現場での実証的実験により裏返されたのである。

また、このような結果は、「生産する量が大きく増えれば、その質は当然落ちるしかない」という今までの固定観念でニュースルームを統合を論じてはいけないということを証明したものである。ニュースルーム統合、Back-packジャーナリスト体制というのは品質を毀損しないまま、ニュースの生産量を大幅にアップできるというのを本研究は、関連研究では初めて実証的に立証したのである。

スクープ件数に関する結果でも有意義な差が表れた。3ヶ月間 Back-packジャーナリスト体制をとった東京でのスクープは5件だったが、ワシントンでは同期間、2件だった。これも本論文の第5章で示された認識調査の結果とまた一致した。認識調査では、「統合ニュースルームを導入した後スクープが増えたか」という質問に、回答した40社のうち62.5%が「導入前とほぼ変わらない」と答え、多くを占めたが、「少し増えた」20%、「非常に増えた」12.5%を合わせると「増えた」が全体の35%であった。これは、「減った」の5%に比べ、明らかに肯定的なサインであった。

テレビにおいてはメインニュースのリポート件数とニュースリポートの視聴率を調べたが、その理由のひとつは、東京やワシントンのうちある一方が、この期間中に新聞ではなくテレビに焦点を集中的に当てて力を注いだ可能性もあるからであった。結果を調べたところ、量的な部分の指標であるメインニュースリポートの件数は、東京が47件で、ワシントンが41件だった。量としてBack-packジャーナリスト体制をとった東京がワシントンより15%ほど多かったわけである。また、リポート件数ごとの視聴率を調べてみたところ、東京のメインニュースリポートの平均視聴率は1.507%と、ワシントンの1.420%より6.2%ほど上だった。このような結果は、研究結果の信憑性を示唆するものでもあった。Back-packジャーナリスト体制をとった東京が新聞もしくはテレビの片方に力を集中して報道したわけではないことを示したからである。Back-packジャーナリストを採択したことにより東京が量的に新聞、テレビの両方で上だったことは、ワシントンのほうも特定の媒体に偏って報道したのではなく、両方にかけて努力したけれども結局はBack-pack体制の東京に新聞、テレビ両方においてかなわなかったというのを裏付けるものとなった。

実証の対象となった媒体の最後の一つであるオンラインにおいては本研究のなかでも一番注目すべき結果が表れた。実証調査を行う以前から、統合ニュースルーム

のもっとも代表的な成功要因であるBack-pack体制を適用した場合、オンラインにどれぐらいのプラス効果をもたらすかというのは非常に興味深いテーマであった。紙新聞の影響力がだんだん衰えていて、新聞の発行部数が落ちるのは既定路線と言われている中で、オンライン分野を伸ばしていくことがほとんどのメディア会社にとって宿命の課題となっている。実際、新聞社を抱えているメディア会社で、複数の媒体のニュースルームを統合しようとしているほとんどは、ニュースルームを統合することによりメディア環境のトレンド、収益の側面からオンラインの部門に大きなプラス効果があらわれることを期待している。

今まで先行研究では、Back-packジャーナリストと統合ニュースルームの導入がオンライン部門にどのような影響を与えるかを探る試み自体が一切なかった。ニュースルーム統合の必要性に対しての関心はあっても、本当に肝心のオンラインへの影響については特に検証する手段がなかったからである。

このような理由から、Back-packジャーナリストがオンライン記事に及ぼす影響は本論分の実証調査のなかでも最も関心のいくテーマであった。

Back-pack特派員体制をとった東京と「非Back-pack特派員」をとったワシントンとオンライン分野に関して実証調査をしたところ、まず、量的部門であるオンライン記事の件数で、東京は3ヶ月間、中央日報のオンラインに72件の記事を掲載したが、ワシントンは58件にすぎなかった。東京がワシントンより24%多かった。

しかし、一番目を引く結果は質的部門である、記事の総クリック数、そして記事1件あたりの平均クリック数であった。東京の場合、2人のBack-pack特派員が出稿した記事の総クリック数は3ヶ月間、70万2千587ページビューだった。一方、ワシントンの記事は総クリック数が23万4千539ページビューにとどまり、東京がワシントンの3倍になった。この3倍の差は、オンラインの読者が統合ニュースルーム体制での記事と、そうでない記事に対して見せた関心度の違いと考えられる。

また、実証調査であらわれた結果の差の大きさも重要な意味を持つと考えられる。調査の結果、記事の量の面ではBack-packの東京がワシントンより24%しか上回っていなかったが、質や関心度を表すオンラインページビューの差においてはその格差の10倍以上となる、300%におよんだのである。これは量的改善に注ぐ努力に比べ、現実的に質的改善としてあらわれる結果がずっと大きいことを示す。

また、オンライン記事1件あたりの平均クリック数は、東京は9千758ページビューで、ワシントンは4千43ページビューだった。これにおいても東京はワシントンの2.41倍だった。

総合的にみて、本研究での実証調査の結果、Back-packジャーナリストを導入した場合、新聞のコンテンツ、つまり記事の生産量、質の面、両方において相当なプラス効果をもたらすことが確認された。また、新聞へのプラス影響だけでなく、テレビニュースの量と質、オンラインニュースの量と質とも意味のある改善が確認できた。

こうした本論文の研究結果は、大きく二つの面で意義を持つと考えられる。

一つ目は、本論文で全米の統合ニュースルームを運用している200社を対象にして行われた認識調査の有効性である。認識調査の結果を実際にメディア組織にあてはめてみたところ、同様な結果があらわれたからである。ニュースルームを統合することにより、新聞記事の生産量、新聞記事（ニュース）の品質（閲読率、標準点数、スクープ件数）、テレビニュース生産量と質（視聴率）、オンラインニュース提供件数の変化にどのような影響をもたらしたか認識調査を通じて導き出した結果は、本論文の第6章で実施した実証的研究の結果と、方向性はもちろんその度合いにおいてもほぼ一致した。

二つ目は、Back-packジャーナリストの導入以外にも本研究を通じて「望ましい統合ニュースルーム」のモデルとして導かれたいろいろな枠組み、そして内部的な運用マニュアルがもつ有効性である。今後、複数の媒体を一つにまとめてニュースルームを統合しようとしているメディア会社にきわめて正確な方向性を示していることに意義があると考えられる。

つまり、今まで統合ニュースルームに関する研究が断片的な組織の問題とか副作用に焦点を当ててきたのとは違い、ニュースルーム統合が本当に成功するためには何をどうすべきであり、それを移行した場合、どのような変化が表れるだろうという方向性と根拠まで提示したのは本論文が持つ、大きな意義であると考えられる。

今回の調査を通じて今後の課題もはっきりとわかった。まず、今回の認識調査は今までの断片的な研究とは違って全米で発行部数上位200社のうち、統合ニュースルームを採択しているすべてのメディア会社を対象にして、そのうち回答をもらった40社の答えをもとに多面的に分析した。まさに「アクションリサーチ」に充実した調査であり、この分野の研究では例がなかったものである。

ただ、多数のメディア会社を対象にした一般的な調査であったため、統合に至るまでの具体的なディテールについては、また他の形による調査が必要ということもわかった。つまり、次の研究ではもっと調査対象となるメディア会社の数を増やす一方で、ある程度規模もあり、また比較的最近にニュースルームを統合して成功的に運用しているメジャーの新聞社を対象にした、深層的な分析調査を並行することが望まれるのである。統合ニュースルームの代表性を持つ、成功を収めたメディア会社に対する調査と、多数を対象とする認識調査の結果を同時に比較しながら、その連関性を統計的に導出するのが今後の研究課題として残った。

また、本研究は実証的研究において、認識調査で導かれたさまざまな成功要因のうち「Back-packジャーナリスト」だけをあてはめたとの限界ももつ。現存するメディアの組織全体を、ただその効果をテストするためにすべて変えるのは現実的に厳しい面もあるが、外形的な枠組みと内部的な運用においてもっとも望ましいと考えられたいくつかの要因を同時に適用してみるのも今後の課題となる。それができれば、本論文で提示した認識調査の精度を再確認することにつながるとともに、複数の媒体ごとに分離されているニュースルームをこれから統合しようとしている多くのメディア会社に、本論文で導いた「望ましい統合モデル」の相乗効果のトータル

な大きさもある程度提示できると考えられる。