

2011年11月15日

東海テレビ放送株式会社
代表取締役社長 浅野碩也 殿

答 申 書

東海テレビ放送再生委員会

<目 次>

はじめに	3
1. 再生委員会設置の経緯	5
1) 「ぴーかんテレビ」における不適切テロップ問題	
2) 「ぴーかんテレビ」検証報告書と再生委員会の設置	
3) 再生委員会の活動	
2. 放送倫理の徹底と放送人教育制度のあり方の検討	8
1) 検証報告書の指摘	
2) BPOの提言	
3) 放送倫理、放送人教育の現状	
4) 放送倫理、放送人教育の改善への提言	
5) 社会人教育の必要性	
6) 放送人として持つべき倫理と自覚	
7) 研修や講演会の充実の必要性	
8) ネット利用に関する教育・研修、ガイドライン作成の必要性	
3. 職場コミュニケーションの活性化策の検討	15
1) 面談の実施、既存の会議などで活性化を	
2) コミュニケーションの留意点	
3) 「自己申告」制度の創設を	
4) 経営トップが語る場を	
5) コミュニケーション活性化への支援を	
6) 対話しよう！ 風土を変えよう！	
4. 契約関係の再点検とあり方の見直し	20
1) 契約関係の再点検	
2) 現状の問題点と改善点	
3) 契約関係の点検とあり方に関する提言	
4) その他の検討事項	

5.	コンプライアンス部局の充実	23
	1) アラームが届く改善を	
	2) コンプライアンス局（仮称）新設の提言	
	3) 部署ごとにコンプライアンス責任者を	
6.	オンブズ東海（仮称）の設置	25
	1) 「オンブズ東海」の設置	
	2) 「オンブズ東海」の役割	
	3) 「オンブズ東海」の活動	
	4) 「オンブズ東海」の委員	
7.	経営計画の見直しについて	29
	1) 「経営計画見直し」への取り組み	
	2) 経営計画の不備と「過剰同化」の構図	
	3) 新たなステップに向けて	
	4) 従業員の声から	
	5) 「第1次経営計画」に関する見解	
	6) 「第2次経営計画」の策定について	
8.	再生を目指してさらに	39
おわりに		40
資料		42
1	「東海テレビと制作会社とのパートナーシップに関するガイドライン」	
2	「ぴーかんテレビ」不適切テロップ問題の経緯	

はじめに

東海テレビ放送株式会社（以下、「東海テレビ」という）が8月4日に放送した「ぴーかんテレビ」における不適切テロップ問題は、これまで東海テレビが、1958年の開局以来、約半世紀にわたる蓄積により築きあげてきた信頼を失墜させるものであった。加えてこの問題は、単に東海テレビという一放送事業者のみならず、現在の日本の放送事業全体に対しても、その社会的信頼を大きく傷つけるものとなった。

今回の問題は、外形的には「ぴーかんテレビ」という1つの社会情報系番組で起こったものであったが、東海テレビという放送事業者にあって、このような不祥事を生み出す環境的要因を内包していたことは明らかである。

東海テレビ放送「ぴーかんテレビ」検証委員会は、その報告書で、「ぴーかんテレビ」の制作体制に潜んでいたリスクが同時に発生したことが、今回の不適切放送につながったとして、①番組制作上の責任体制とチェック体制の不備、②コミュニケーション不足が招いたルールの不徹底、③放送倫理や社会常識の欠如、を挙げ、その背景には、制作スタッフからの指摘や意見、提案などを受け止めるシステムが機能せず、制作現場に内在している課題が経営に届かないという構造的な問題があったことを指摘している。

改めて述べるまでもなく日本の放送制度において民間放送事業者は、営利企業体としてその私的利益の確保を追求しながら、放送法が掲げるように「公共の福祉に適合する」放送を提供する責務を有する。民間企業としての利益の確保と公共性・公益性の担保という二つの業務をバランスよく遂行しなければならない。しかるに民間放送においては、経済環境がその経営に少なからず影響を与えるという構造にあることから、経営が前者に傾斜する誘惑に駆られることが危惧されてきたこともまた確かである。

検証報告書が指摘するように、不適切なテロップを放送に至らしめた環境的要因をも精査し、その経営のあり方を含め、放送事業者としての体制を作り変えていかなければ、同様の問題が再び生ずる危険性を排除できない。

そのような中で、いま、東海テレビに求められているのは、放送事業者が担うべき社会的使命を改めて自覚し、良質かつ健全な放送番組の提供が永続的に行えるように、その体制を再構築することにある。そのためには、今回の不祥事を契機に、東海テレビとその業務に携わる者一人ひとりが、放送とは何なのか、放送局の使命（ミッション）とは何なのかを肝に銘ずることが重要であると考えます。

放送は、市民社会における健全な民主主義の発達に資する装置として、その社会的な役割を担ってきた。それゆえに、国民の資産である電波を預かる放送事業者には、放送の公共性、公益性を十分に理解し、その業務を遂行する責任がある。

そして、その放送に携わる者は、報道活動を担うジャーナリストであり、放送文化を創造するクリエイターであり、民主主義の発達に資する公共的なサービスたる

放送を支える「放送人」であることを自覚しなければならない。その上で、視聴者に対して、番組の放送を中心とした放送活動を通じて、豊かで文化的なサービスの提供に邁進することが求められているのである。

今回の不適切テロップ問題は、東海テレビの放送業務に関わる全ての人間に、放送の現場で働く者一人ひとりが放送人としての自覚を持ち得なければ、健全な放送は維持し得ないことを、改めて認識させた。この教訓を、いかにこれからの放送に活かしていくかが問われている。

再生委員会は、「ぴーかんテレビ」検証報告書を受け、改めて今回の不適切テロップ問題の背景を分析し、再発防止に向けた具体的な提言を行うこととした。

本委員会では、検証報告書を踏まえ、再発防止に向けた具体的な方策を検討するため、その設置に際しては、東海テレビの経営から独立した組織として構成、運営されることを経営トップと約束した上でその作業に取りかかった。本委員会には、このように第三者の視点を担保しつつも、東海テレビという放送事業者が置かれた物理的な状況から逸脱しない再生策を提示することが期待されているものと理解される。

そこで本委員会では、東海テレビは社会が放送事業者に期待する「放送の理念」を高く掲げ、その理念に向けて邁進する姿を示し続けることでのみ、失った信頼を回復できるとの認識の下、東海テレビの信頼回復が実現されるための道筋を吟味し、示すことこそが使命と考えた。

再生委員会はこのような考えに立ち、今回の不適切テロップ問題を踏まえ、東海テレビの「再生」に向け、具体的な提言を取りまとめた。

東海テレビ放送再生委員会
委員長 音 好宏

1. 再生委員会設置の経緯

1) 「ぴーかんテレビ」における不適切テロップ問題

東海テレビは、2011年8月4日の「ぴーかんテレビ」において、本来放送される予定のない仮のテロップを放送した。このテロップは岩手県産米のプレゼント当選者発表用に作った仮のテロップであったが、内容はきわめて不適切な文言であった。この事態を受け、翌日、コンプライアンス担当役員が岩手県庁とJ A岩手県中央会等を訪問、謝罪し事情説明をした。また同日、特別番組「不適切表現放送のお詫びとご報告」を放送した。8月11日には浅野社長が記者会見を開き、問題が起きた経緯を説明するとともに「ぴーかんテレビ」の打ち切りを発表した。

東海テレビは8月6日、「ぴーかんテレビ」検証委員会（委員長 祖父江伸二 常務取締役コンプライアンス担当）を設置し、特別委員として音好宏上智大学教授を迎え原因究明と再発防止策の検討にあたった。検証委員会は、当該番組等に関する資料を精査するとともに放送にかかわったスタッフや社長をはじめ役員から聞き取りを行ったほか、全従業員と外部スタッフを対象にアンケートを実施し、職場の現状を調査した。これらの作業を踏まえて同委員会は検証報告書をまとめ、8月30日、浅野社長に提出。同日、東海テレビは、検証番組「検証 ぴーかんテレビ不適切放送～なぜ私たちは間違いを犯したのか～」を放送した。また放送後、検証委員会委員長らが記者会見を開き、検証番組や「ぴーかんテレビ」検証報告書の内容について説明した。

日本民間放送連盟（以下、「民放連」という）は今回の問題を受け、9月15日、東海テレビに対し「文書による嚴重注意」を行った。東海テレビは、今年の民放連盟賞の審査で賞に内定していた6作品について、事態を重く受け止め辞退した。また、放送倫理・番組向上機構（BPO）は9月22日、今回の問題を「被災者の感情を逆撫でにし、放送局が担う基本的使命に背くもの」と指摘するとともに、東海テレビとBPO加盟放送局に対し、再発防止に向けた4項目の提言を行った。

2) 「ぴーかんテレビ」検証報告書と再生委員会の設置

検証報告書では、問題の直接的な原因として「ぴーかんテレビ」の制作体制に潜んでいたリスクを挙げている。

1. 番組制作上の責任体制とチェック体制の不備
2. コミュニケーション不足が招いたルールの不徹底
3. 放送倫理や社会常識の欠如

その上で、短期的な緊急対策を示すとともに、中長期にわたる再発防止策を立案しロードマップを策定するために再生委員会の設置を提言した。

これに従って東海テレビでは8月31日、音好宏教授を委員長とする再生委員会を設置した。

3) 再生委員会の活動

再生委員会は以下の5つのテーマについてワーキンググループ（以下、WGという）に分かれて検討した。

WG 1：放送倫理の徹底と放送人教育制度のあり方の検討

WG 2：職場コミュニケーションの活性化策の検討

WG 3：契約関係の再点検とそのあり方の見直し

WG 4：オンブズ東海(仮称)のスキーム作り

WG 5：経営計画の見直しのスキーム作り

再生委員会は計12回開き、委員会の要旨を「再生委員会だより」として全社にメールで配信した。

① 関西テレビ放送「あるある」問題についての勉強会

9月11日、関西テレビ放送グループ経営推進部長・大場英幸氏とコンプライアンス推進部マネジャー・福持延素氏を講師に迎え、関西テレビが「あるある」問題後に設置した再生委員会の答申内容と、その後の取り組みに関する勉強会を実施した。

② アンケートの実施

再生委員会は、従業員の意見も踏まえた答申の策定を目指すために9月16日、全従業員に対してアンケートを実施した。アンケートの内容は

1. コミュニケーションについて
2. 放送倫理と放送人教育について
3. 経営計画の見直しについて
4. 東海テレビの再生策について

の4項目とした。

アンケートは、12日間の回答期間で、従業員334人中251人から回答が得られた（回答率75.1%）。アンケートの回答には、従業員の会社再生に向

けた真剣な思いがつつられていた。アンケート結果については、個人が特定できないようにした上で答申とともに社内で閲覧できるようにした。

③ 連盟賞辞退に関する会社側と制作責任者との対話の会

民放連盟賞の辞退について、番組制作者から再生委員会に「現場のスタッフに相談なく経営陣だけで辞退を決めたのは納得できない」との主旨の投書がよせられた。再生委員会では、検証報告書で指摘されたコミュニケーション不足の問題につながると判断し、9月16日、経営陣と当該作品のプロデューサーが対話する機会を設けた。

④ 番組制作作業の総点検

検証報告書の提言にそって、番組制作体制の総点検を実施するよう関係部局に指示を出した。各現場では、番組の制作から放送にいたるまでのチェック体制や人員体制の確認をしたほか、外部スタッフなどの契約の再点検を行った。この結果を受け会社側は、報道部の人員体制を見直すなどの改善を行った。

⑤ 経営陣ヒアリングの実施

10月16日、浅野社長以下、経営陣にヒアリングを実施した。

冒頭、浅野社長から今回の問題に対する総括と反省があった。ヒアリングでは、問題発生後の対応、検証報告書・検証番組、第11次経営計画、放送倫理・放送人教育のあり方やコンプライアンスセクションの強化について質問した。社長および役員は、社内のリスクやアラームに目を向けず対策をとってこなかったことを認め、早急に現場の人員配置を見直すとともに、経営計画の作り直しが必要との見解を示した。ヒアリング要旨は全従業員にメールで配信した。

⑥ 東京支社へのヒアリング

11月2日、再生委員会の活動について東京支社幹部へのヒアリング・意見交換会を実施した。

⑦ 社内説明会の開催

11月8日、答申の概要について説明会を開いた。説明会には、187人が出席した。

2. 放送倫理の徹底と放送人教育制度のあり方の検討

1) 検証報告書の指摘

検証報告書によると、不適切なテロップを作成した50代の男性外部スタッフは、東海テレビで通算30年以上の業務経験があった。ヒアリングにおいて本人は「全くオンエアに出るとは思っておらず、本当に思いつきでちょっと半分ふざけ、まあ思いついたことをポンポンと文章に入れてしまった」「会社の人たちをなんとかしてやろうとか、東北の方にこうしてやろうとか、そういう気持ちは全くなかった」と答えている。

本人のこのような回答に対して報告書では「たとえ放送に使わない仮のテロップとして作成したとはいえ、原子力発電所の事故によって、放射能汚染の恐怖にさらされている人々への思いに至ることもない、しかも口に出すことさえ憚られる文言を平気で書いてしまった行為からは、テロップ制作者が著しく社会常識に欠けていることが伺える」とした。その上で「この男性に特定な意図はなく、むしろ社会常識の欠如が散見される。問題は社会常識に欠けるテロップ制作者をどう教育していくかであるが、そうした努力は制作会社も東海テレビもしてこなかった」と指摘し、放送倫理や放送人教育の在り方が問われた。

2) BPOの提言

不適切テロップ問題をめぐっては、放送倫理・番組向上機構（BPO）の放送倫理検証委員会が9月22日、放送倫理違反があったとした上で、東海テレビをはじめBPO加盟各局への提言を公表した。その中で「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。これでは次代の放送界を担う若い制作者たちに、放送に必要な基本的技能や心構えは伝わらないし、本件放送に見られたように、わずかなミスや行為が重大な結果を引き起こすことになってしまう」と警鐘を鳴らした。

その上で、加盟各局に対し以下の4項目の提言がなされた。

1. 全社的なレベルで、あるいは部署や制作現場ごとに、放送の使命について話し合う機会を設けること。
2. 番組が、その制作に必要な人員と時間が確保される環境で制作されているか、とくに生放送番組において種々の不測の事態にも対応できるゆとりが確保されているかどうかを再点検すること。
3. スタッフの間で忌憚のない意見交換や問題提起が行われるような職場環境を整えること。
4. 制作現場スタッフの研修が、放送局所属か制作会社所属やフリーかを問わず、

十分に行き渡り、各人が納得できる方法で実施されているかどうかを再検討し、改善を要するところは早急に改善し、実りある研修を継続すること。

本項では上記提言の1、4にかかわる放送の使命や放送倫理教育、研修の在り方などについて検討を加えてゆく。

3) 放送倫理、放送人教育の現状

東海テレビにおける放送の使命や放送倫理教育の主な機会としては、毎年1回程度、専門家を招いた研修会がある。また民放連が発行している「放送倫理手帳」を配布し、啓蒙活動を行ってきた。こうした現状に対し、再生委員会での議論では「放送倫理研修会の内容が専門的すぎる。報道現場に偏った内容で、制作現場に則した内容ではない」「放送倫理手帳についても解説がないまま配布されている」「資料が配られても、忙しくて読んでいない時間がない」という意見が出された。また外部スタッフ向けの放送倫理教育の重要性も指摘された。

再生委員会が行ったアンケートには従業員251人が回答し、このうち「放送倫理の徹底と放送人教育についてはどんなことをすればいいと思いますか?」という設問には198人が意見を述べた。主な意見としては、

- ・ 放送人として特別な教育というよりも、一般人として普通の常識を持ち続けることが大切。
- ・ 講習会などを増やすのは得策ではない。講習会は参加するのが目的ではなく、講師の話から何を学びとるかが重要である。
- ・ しっかりと研修を受けたのは新人研修のときにしか無いと思う。番組審議室やコンプライアンス部主導の講演会があったかもしれないが、業務が多忙で出席できないことも多い。

これらの意見は講習や研修については否定的とも受け取れるが、汲み取るべきことは、番組制作スタッフに放送人以前に社会人として誰もが持っている当たり前の社会常識を備えることの重要性や、ただ参加するのではなく参加意識を向上させること、また参加しようとしても業務が忙しくてなかなか参加できない「ゆとり」のなさや開催方法についての苦言と受け止めるべきではないだろうか。

また以下のような、講習会などを積極的に実施する必要性を訴える意見も多くみられた。

- ・ 放送倫理手帳を徹底的に活用し、現場も含めた従業員と派遣スタッフに、課題として読む部分を指定し、質問や意見をメールでもらえばいい。1週間に1テーマであっても、3カ月もすれば概要が理解できるようになるのではな

いか。

- ・ 派遣スタッフにも参加を義務付けた講習会を毎年開く。講習を受けないと放送現場で働けないようにする位の強制力で徹底させてもよいと思う。
- ・ 制作現場は特に人の入れ替わりが頻繁に行われるので、番組制作ガイドブックを基にした勉強会の場を定期的に設ける。
- ・ 今回の件を題材にし、放送倫理、放送人教育について全従業員を対象とした講演会をするべき。そこで今まで見過ごしていたことを再認識できるはず。

次に放送人教育の現状としては、入社前の3月に2日半かけて行っている。また入社後は新入社員研修として、2週間で各職場を回るが、それぞれの部署では数時間程度の研修となり、比較的時間を割く報道や制作現場でも1～2日程度である。この期間では単なる職場見学であり、新入社員が個々の職場に対して一定程度の理解が得られているかは疑問である。

20年以上前には3～4カ月程度を新入社員研修に充てていた時期もあった。当時はまだ従業員の人数も今よりは多く、新入社員をすぐに配属する必要はなかったと思われる。また研修はどんなに長期間行ったところで所詮は研修の域を出ないこともあり、近年は2週間から1か月程度の研修で配属先を決めているのが実情だ。この後、「ローテーション人事」として研修と適性を見極めるため、報道と営業の2つのセクションに交互に1年ずつ配属している。この2つの部署に配置する意味は、報道はニュースの取材・放送を経験させ、営業は番組を販売するという民放のテレビ局を象徴するような存在で、社内ではOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）にふさわしいと部署と考えられてきたからである。この2部署での経験を積んだ後、入社3年目から本格的な配属としている。

また入社1年・2年目の合同研修を人事部が外部の講師を招き2日間行っている。放送人、社会人としての階層別研修はこれまでで、あとは、部長級に昇任した際の主に考課者としての研修がある。以前は各階層別の研修もあったが、現在は廃止されている。

4) 放送倫理、放送人教育の改善への提言

放送倫理研修会については、今後は年間の開催数を複数回に増やし、参加の機会を増やすことを求めたい。また全社的な研修以外にも、各現場が自主的に放送の使命や放送倫理に限らず、日頃疑問に思っていることなどを躊躇せずに語り合い、意見を交換する場を設ける必要もある。

民放連発行の「放送倫理手帳」とは別に、ハンドブックとして報道系においては「テレビ取材心得（2002年3月）」があり、制作系においては「番組制作ハンドブック（2007年11月）」の2つが存在する。しかしこれらは作成から時間がたち内容が古くなっていることや、増刷されていないため、近年入社してくる新人や派遣スタッフには行き渡っていないのが現状である。

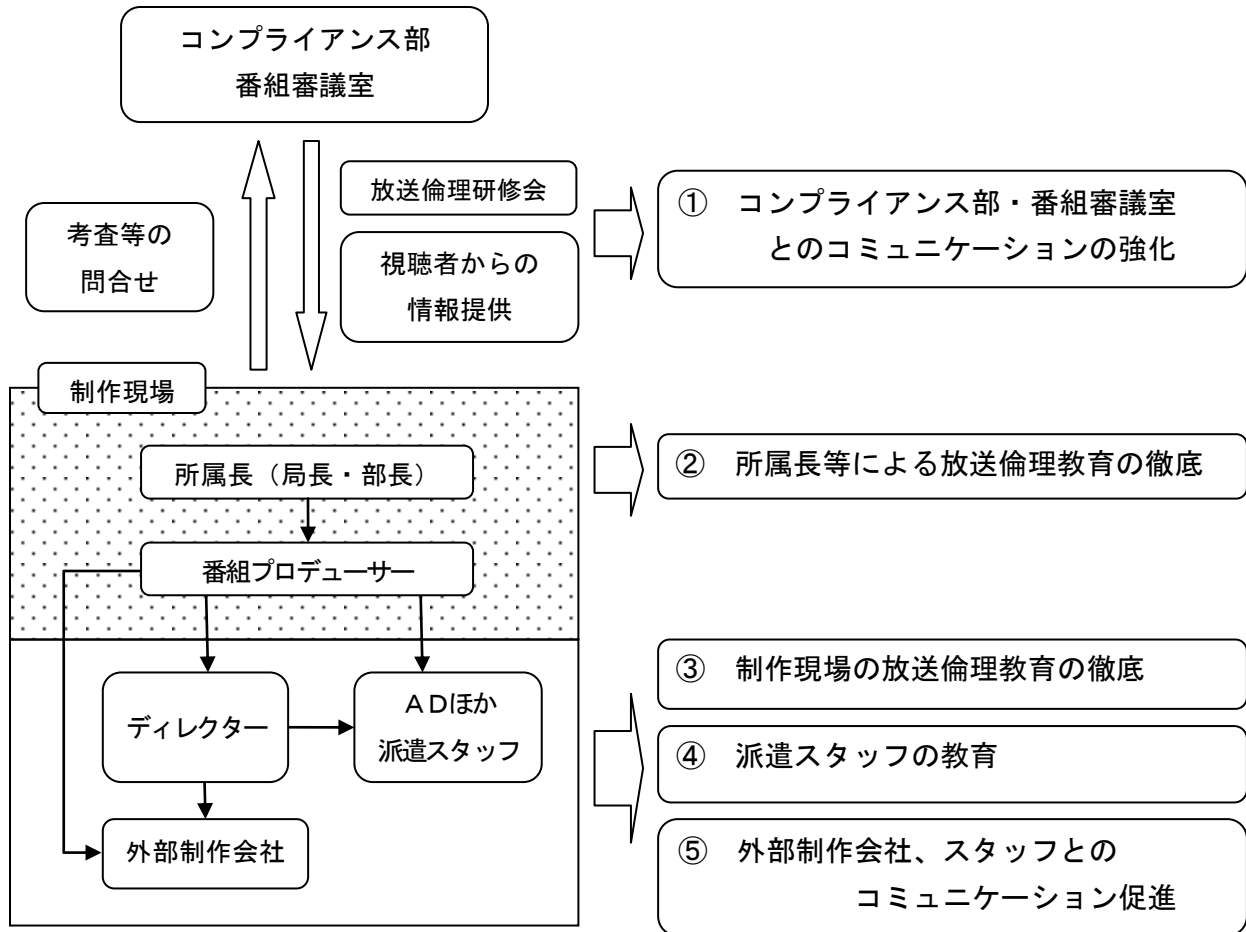
今回の不適切テロップ問題を契機に、これらのハンドブック類の見直しの必要性を再生委員会として要請する。報道系・制作系を問わず、現場ならではの演出面での注意事項も多いことから、作業に当たっては編成や報道、制作、技術などの現場が中心となり、コンプライアンス部がかかわる形での更新作業が望ましい。今後は定期的に更新を続けることにより、まずは編集作業に参加する従業員の問題意識の向上を図る。完成後には必ず説明会を開き、従業員、派遣スタッフを問わず全員に配布し、内容を徹底させるべきである。

制作現場の教育の改善策として、コンプライアンス部や番組審議室、制作現場の所属長、番組プロデューサーが連携し、ディレクターをはじめとする番組スタッフを教育・啓蒙していくことを提言する。このスキームは具体的には以下の5つからなる。

【放送倫理と放送人教育の改善への提言】

- ① コンプライアンス部・番組審議室と現場部局のコミュニケーション強化
放送倫理や番組考査、視聴者意見などを制作現場に丁寧に伝え、対話の場を設ける。
- ② 所属長等による放送倫理教育の徹底
人事制度上、半期に1度実施される所属長と従業員の面談時には、所属長は必ず放送倫理教育の実施状況などをヒアリングする。プロデューサーが番組スタッフに放送倫理教育を行い、徹底を図っているかを確認し、不十分であれば強化を促す。
- ③ 制作現場の放送倫理教育の徹底
「番組制作ハンドブック」は取材現場などで起こりうるケースや対応例などを盛り込み、現場主体で作成する。派遣スタッフと共に年に一回程度、内容説明のための講習会を開き、放送倫理意識を養う。
- ④ 派遣スタッフの教育
新規の派遣スタッフには所属長とコンプライアンス部が基本的な倫理教育を行う。
- ⑤ 外部制作会社、スタッフとのコミュニケーション促進
アンケートかヒアリング形式で放送倫理の意識調査を定期的実施する。

＜制作現場の放送倫理教育のイメージ＞



再生委員会の議論で、スポーツセクションにおいて、最近2カ月間にテロップでどんなミスがあったかを洗い出し、原因をまとめることにより注意喚起につながったと報告された。番組制作プロセスのどの部分で、誰がどのような原因でミスを犯したかを分析することは、構造的な問題を抽出し再発防止のために重要である。報道、スポーツ、制作系では番組の種類が異なるとはいえ、こうしたミスを特定の部署の単なる一つのミスとして放置するのではなく、現場に共通する「ヒヤリ・ハット集」にすることで、番組の品質を管理する上で大いに役立つものとする。間違いを恥とと思っているようでは再生はできない。各現場で行なう点検において、共有すべき情報をコンプライアンス部に集約し、全社で共有するよう提言する。

5) 社会人教育の必要性

そもそも放送倫理や放送人教育以前に、社会人教育からの見直しも迫られている。巷間言われるように挨拶もままならない世代が増えていることは否めない。挨拶も満足にできないようでは、放送人以前に社会人としてどうなのかと言わざるを得ない。また報告・連絡・相談のいわゆる「ほうれんそう」を徹底的に教えることも必要である。こうした教育は従業員に限ったことではない。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、一から社内で指導しなければならない現状もある。管理職や指導する立場にあるものは、従業員や派遣スタッフに対して社会人として最低限求められるマナーを身に付けさせるべきである。

先に挙げた「ローテーション人事」はOJTによる放送人教育・研修の側面を持つが、職場の人員構成上、教える世代が不足している部署では、十分な教育がなされているとは言えない。またOJTだけでは不十分なこともしばしば指摘されている。今回の不適切テロップ問題を教訓に、新入社員研修に始まる従業員の放送人教育、社会人教育の研修期間や回数についてはシステムティックに再構築する必要があり、人事部を中心に見直しを検討するよう求めたい。また、特に報道スポーツ局においては報道部に新人が偏在し、放送人としての知識や経験の少ない層の割合が多いため、OJTがうまく機能するよう経験者の割合を増やすよう人員配置を見直すことも提言する。

6) 放送人として持つべき倫理と自覚

放送の持つ社会的影響の大きさ故に、放送人が守るべき倫理は一言で語り尽くせるようなものではない。「やらせ」やねつ造は言語道断である。人権を侵害するような取材や放送をしていないか。児童・青少年に悪影響を与える内容になっていないか。公正さが保たれているか。適正な言葉と映像を用いているか。品位ある表現がなされているか。こうした放送人として持つべき倫理を東海テレビの従業員やスタッフは初心にかえって学び直すことが必要である。同時に放送に携わる者として、普段から社会の問題や情勢に関心を持つと共に、仕事として自分が関わった番組が放送されることで、社会にどのような影響を与えるのかも考え、自覚することが極めて大切である。そのためには、寸暇を惜しんで自ら研鑽を積むことは当然である。テレビは何を伝えるべきか、何がテレビに問われているのかなどを広範に学ぶことも必要である。

7) 研修や講演会の充実の必要性

これまで東海テレビは専ら人員や経費の削減、効率優先や、自社制作比率のアップを掲げて来た。教育や、研修の機会を十分に用意せず、仕事を優先させ、学ぶためのゆとりを十分与えてこなかった点は否めない。利益面のみの視点で放送局の経営が許されるのであれば、東海テレビは成功していたと言えるかもしれない。しかし、有限な資源である電波を預かり、「放送倫理基本綱領」で定めた使命を全うしているかと問われれば、疑問符を付けざるを得ない。公共性の高い報道機関としての社会的使命を従業員や外部スタッフに説く前に、問われているのは誰なのかを経営トップは自覚し猛省すべきである。

再生委員会は、不適切テロップ問題を惹起させた東海テレビに巢食う問題の本質は根深いものがあると考え。効率や利益追求だけの経営姿勢を改め、放送人育成に力を注ぐことを求める。再生への軌道に乗せる方策の一つとして、放送倫理を考え学び、放送人としての教養を身に着けられるような機会を充実させることを提言する。

系列局では年に数回、消費者問題の専門家やテレビに批判的な大学教授など幅広い分野の人たちを招いて講演会を実施しているという。豊かな心と幅広い教養を身に着け、社会に貢献できる番組を作る放送人の育成のためには、講演会や勉強会など複数の学ぶチャンスを設けられたい。開催回数は必ず複数回とし、開催時間や場所を工夫し、大勢が参加できるようにすることも必要である。更に全社を対象にするものや、部署の特性に応じた講習会も実施していくことで、実りある学びの場にすることを求めたい。

8) ネット利用に関する教育・研修、ガイドライン作成の必要性

今回の不適切テロップ問題で顕著になったインターネットの影響力は、放送事業者にとって無視できないものになっている。経営幹部には、ネット上、特にソーシャルメディア（ツイッターやSNS）の爆発的な影響力が予見できていなかったと思われる。また、問題発生当日、ツイッターで社内の様子を発信した者もいた。こうしたことから、放送人教育に加え、「ネット利用に関する教育・研修」も役員・従業員・派遣スタッフに必要である。また、ツイッターやSNS利用時の「ソーシャルメディア・ガイドライン」をコンプライアンス部を中心に作成していくべきである。

3. 職場コミュニケーションの活性化策の検討

検証報告書では、「不適切テロップが放送された直接的原因」のうちの一つとして、番組スタッフ間のコミュニケーション不足を指摘し、緊急対策として、「通常の番組打ち合わせの他にプロデューサーが中心となり、演出部門だけでなく技術・音響効果・照明・テロップ制作など、全スタッフによるミーティングを定期的実施することを徹底した。プロデューサーは番組の制作方針、方向性や狙いなどをはっきりと提示、同時にスタッフの要望や提案を丁寧に拾い上げ、必要な対処を行うことにした」と報告している。

同時に、今回の問題が起きた構造的な要因として「アラームが鳴っていた」にも関わらず、それを受け止め、対処する行動がとられなかったことも指摘している。これは正にコミュニケーション不足によるものであり、このことは制作現場だけの問題に留めるのではなく、東海テレビ全体の問題として捉える必要がある。

では、どのようなことがコミュニケーション不足の解消につながるのか。業務量の増大と人員の減少、外部スタッフなど人員の多様化、設備の高度化の中で、どのようにすれば意識・知恵の共有化を図ることができるのか。一口にコミュニケーションといっても、そのかたちは多様であり、捉えどころのないものである。こうしたことを踏まえ、再生委員会では以下の通り提言する。

【コミュニケーション活性化への提言】

- ① 所属長が中心になって従業員、派遣スタッフと定期的に面談を実施する。
面談は、放送をはじめ業務が適正に行われることを目的とし、課題やリスクを洗い出し、自ら解決策を見出し、そのプロセスを通じてスタッフ一人ひとりの成長を促していくものとする。
- ② 「番組制作ハンドブック」等の作成や放送倫理教育の際には、従業員、派遣スタッフ一人ひとりが考え、意見交換をしながら進める。
- ③ 業務が適正に行われているか等の意見や将来の希望を従業員から直接聞く「場」として、自己申告制度を設ける。
- ④ 社長が従業員に直接語りかける場を定期的に設ける。
- ⑤ 従業員からコミュニケーション活性化策について有効な提案があった場合、その実現を支援する。

1) 面談の実施、既存の会議などで活性化を

コミュニケーションの活性化策は、各部署の日常業務の中で、「コミュニケーションの成立」を意識した仕事の仕方をしていくのが最良と考える。後述する従業員のアンケート調査では、多くの人が「人員不足、忙しさ、ゆとりのなさがコミュニケーション不足を招いている」と指摘している。人員不足の根本的な解決は、経営計画の見直しなど全社的な議論が必要だ。これとは別にコミュニケーシ

ョン不足について人員不足や忙しさに関わらず対処するには、日常業務の中で従業員自身、特に管理職が意識を変えていくしかない。日常業務とは、例えば、人事考課の際に行っている面談がある。この面談を派遣スタッフにまで拡大する。面談のテーマも喫緊の課題である「安全に放送する」ことや業務を適正に遂行するために、管理職とスタッフが共に対話をしながら考え、結論を出していく、このことがコミュニケーションの活性化につながると考える。また、部会などの会議でも上司からの一方通行ではなく、部下や同僚と対話をしながら、部署の課題を共有し、協調的に問題解決に当たっていく。こうしたことを継続的に実施していくことで、その部署の中に仕事のやり方、協調的な業務遂行の仕方が経験として積み上がって行くのではないだろうか。

また、「番組制作ハンドブック」の作成や放送倫理研修なども「一方通行」ではなく、上司や部下、講師と受講者がともに意見を交換し合いながら進めていく方がより効果的である。

2) コミュニケーションの留意点

再生委員会では、従業員にアンケート調査を実施した。

質問は「コミュニケーションを活性化するためには、どのようなことをすればよいと思うか、或いは、あなたなら何ができると思うか」とし、自由記述方式で回答してもらった。

その中で、次のような意見があった。

- ・ 部下からの言動に対して、すぐに非難、否定してしまうのでは、部下も委縮してしまい、やがては何も言わなくなってしまう。上司の側に聞く耳を持つ余裕が必要。
- ・ 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いうところにあると思う。
- ・ 仕事以外のプライベートな話ができる環境ができれば、自ずとコミュニケーションは図れると思います。仕事上の悩みは社内の人間関係以外にもプライベートな部分が絡んでいる場合もあるかと思います。私は個人的な悩みを相談できる上司に恵まれました。
- ・ 相手が意見・主張できる関係が作れているかを常に点検すること。意見・主張には我慢強く耳を傾けること。相手のその先には、親、妻、子供といった家族の存在があることを心に留めること。お互いがパートナーであることを、常日頃から言葉で、態度で示すこと。

これら従業員からの意見は、コミュニケーションを「成立」させるための重要な指摘であると考えられる。これらをまとめると、コミュニケーションを活性化する上で必要なことは、熱心に他者の話を聞く「傾聴」と先入観なくいつでも話を聞

くという「オープンマインド」であるといえるのではないか。この事は、長年「上意下達」に慣らされてきた役員・管理職や年長者に特に留意してもらう必要がある。

3) 「自己申告」制度の創設を

「自己申告」制度は、業務や職業生活に関する社員の希望と意見を、配置転換、能力開発等に反映させることによって企業活力の向上のみならず、従業員の意欲を高めることを目的としたものである。東海テレビでは、かつて労働組合の要望で「マイリポート」という名称で10年以上にわたって実施されていたが、現社長によって3年前に廃止された。従業員の「希望」は、人事考課・目標管理において使用される「チャレンジシート」に記入することになった。廃止の理由は、部下の希望や意見は上司が把握すべきもの、つまり「職制を通じて」把握するとの考えからだった。しかし、廃止当時組合からは「チャレンジシートは、所属部署での目標を記述するもので、全く違う業務への配転希望は、なかなか書けない」などとして大きな反発があった。上司と部下に強い信頼関係があれば、今の部署を「異動したい」ともいえるだろうが、残念ながら当時は「言い出しにくい」「言っても叱責されるだけ」というのが実情だった。廃止と同時に、会社は「管理職には、あらゆる機会を通じて皆さんとコミュニケーションを図るよう指示します」としていたが、今回の問題で管理職とスタッフだけでなく、後述するように経営者と従業員の間でもコミュニケーション不全が起きていることが露呈してしまった。

例え、双方に信頼関係があったとしても、従業員からの意見の吸い上げは、職制を通じて上がって行く途中で、どうしても細部が削ぎ落とされ、結果、本来の意図するところが伝わらなくなってしまふ。検証委員会、再生委員会の二度にわたるアンケート調査の中で「マイリポート再開」の声が数多く寄せられた。このことも、もはや「職制ルート」のみでは、従業員の意見や要望を吸い上げるのは完全ではないことを表している。

検証報告書で指摘されたように、部署で鳴っているアラームをその部の管理職によって全社の問題として伝え、共有することは、残念ながら不可能であった。従業員のアラームや希望を施策に反映させるには、職制のみではなく、例えば、コンプライアンス部門や人事部門が集約し、社長に提案するような仕組みが必要である。コミュニケーションのルートは、職制によるもののみではなく複数あった方がよい。自己申告制度とは、社長と人事部門が従業員一人ひとりの能力や適性を把握し、全社的な見地から適材適所を探っていく。同時に業務に関するアラームについては、コンプライアンス部門と共に適正化に向け対処する。この2つの機能をもった「場」であるべきだ。これは、本項のコミュニケーション活性化策としてばかりでなく、後述のオンブズマン制度やコンプライアンス強化の観点からも重要と考える。

4) 経営トップが語る場を

さらに、次のことを記しておかねばならない。検証報告書でコミュニケーション不足が指摘されていたにもかかわらず、民放連盟賞の辞退について、従業員がマスコミ報道で初めて知った。このことは、経営と従業員の間にもコミュニケーション不足が生じている事を如実に表している。会社は「従業員一丸となって危機を乗り越えよう」と呼びかけていたはずである。最前線で視聴者や広告主からの批判を受け止めながら、日々再発防止や業務遂行に励む従業員への思いがあれば、会社の意思決定は真っ先に従業員に届けられ、丁寧な説明をするべきである。これは、不祥事があったからそうしなければならないのではなく、日頃からの姿勢の問題である。従業員の声に耳を傾ける姿勢を持っていたならば、決定を外部に伝える前に、従業員一人ひとりの顔が思い浮かんだ筈である。「局長を通じて伝えた」としているが、従業員から不満が出たことを考えると、それは「伝えた」のではなく、一方的な通告であって、従業員の腹に落ちなかった。その点で伝わってはいなかったのである。そこで経営には、自らコミュニケーションの活性化に取り組むことを望む。「職制」は、経営トップの意思を素早く効率的に伝えるには有効だ。しかし、価値観が多様化し、経済が縮小する中であっては、「上意下達」による情報移動ではなく、意識の共有や共感を重視しなければならない。

経営トップのメッセージは重要である。危機にあるとき、方針を変えなければならないとき。大切なことは、直接伝えるべきだ。重要事項を決める時、決定した時など、その決定に至った思いを直接、従業員一人ひとりに届ける必要がある。例えば、この答申を受けたとき、或いは新たな経営計画を策定したとき、番組改編の時など、社長が従業員に向かって自らの言葉で語るべきだ。

上司と部下、部門と部門、従業員と外部スタッフの対話、そして「自己申告制度」「経営トップが直接語りかけること」。社内のコミュニケーションを厚みのあるものにするすることで、共感から意識・行動の変容、個人と会社の成長へとつなげていけるのではないだろうか。

5) コミュニケーション活性化への支援を

東海テレビ全体が、現場からのアラームを受け止め、対処するための方策として、面談や自己申告制度、定期的な対話の場を設けることなどを提言してきた。これらを効果的に機能させるために、現在各所に存在するコミュニケーションの障害を取り除くことが必要だ。

良好なコミュニケーションは、お互いの存在を認識することから始まり、日常の挨拶や業務以外の会話を重ね、それぞれのパーソナリティを理解し尊重することにより時間をかけて醸成されていく。

かつては各職場で業務の区切りやイベントの終了時に慰労会が開催されていたが、効率化重視のもとに姿を消していった。こうした従業員、外部スタッフも

交えたコミュニケーション活性化の場を設ける施策に対しては、ゆとりある環境の整備を進めるとともに有効な提案に対してはその実現を支援されたい。また、お互いの名前や所属を確認しやすくするよう名札の工夫にも取り組んでみてはどうか。

一方、業務に関するコミュニケーションでは、伝える側も受ける側も正しく情報を理解していなければならないことから、スタッフのスキル向上を促す施策も支援されたい。

6) 対話しよう！ 風土を変えよう！

最後に、従業員の皆さん自身にも意識改革を提言したい。この答申は、経営に向けてのものであるが、提言を実行する原動力になるのは皆さんである。

検証報告書やこの提言でも「過剰同化」「当事者意識の欠如」という言葉を使っている。「何を言っても否定される」「言っても聞いてくれない」「誰かがやるだろう」という諦め。「同化」してしまえば、反論するエネルギーを使わなくて済み、問題を避ければ楽だ。誰かが決めてくれれば、責任は負わなくて済む。そうした意識が社内に蔓延し、東海テレビの「風土」になっていなかっただろうか。

しかし、「同化」は「自由」の放棄である。自分のなすべき仕事を自分で判断し、決定することができない。本来、創造的であるべき自分の仕事が「やらされ」仕事になってしまうのである。「過剰同化」が今回の問題を生んだ一因であるのなら、それを打ち破らなければならない。「諦め」「他人任せ」の意識を変えよう。この答申でも「自己申告制度」「オンブズマン制度」などの導入を求めているが、そうした制度が整う前に、自分なら何ができるか考えて欲しい。

「コミュニケーションの活性化」で皆さんのできることは、「対話すること」ではないだろうか。対話とは、議論で相手を打ち負かすことではなく、質問し、疑問に答え、互いに協力して課題解決に向けた方向性を見出すことである。もし、経営や上位者から疑問に思う要求があれば、納得がいくまで質問して欲しい。安全に放送することに影響はないか。視聴者に不快感や不利益を及ぼすことにつながらないか。対話に上下関係はない。恐れず自分の意見を述べて欲しい。諦めていたのなら、もう一度声をあげて欲しい。それが、風土を変え、会社を変える近道でもある。

4. 契約関係の再点検とあり方の見直し

検証報告書は、再発防止の緊急対策の中で「契約の再点検」を挙げている。具体的には「制作会社や外部スタッフとの契約を再点検し責任や役割を明確にする」「長年の関係で契約内容が実態とかい離していないか改めてチェックする」ことを指摘している。

この指摘を受けて、編成局と制作現場各局が番組制作に関する契約の現状調査を行った。その結果、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つた。

こうした現状を踏まえ、今後は、極力契約書において、発注する側（東海テレビ）と受注する側（制作会社等）の役割や責任範囲を明確にしトラブルを回避すべきである。

再生委員会では、1) 契約関係の再点検、2) 現状の問題点と改善点、3) 契約関係の点検とあり方に関する提言、4) その他の検討事項の4項目をまとめた。

1) 契約関係の再点検

番組制作に関する契約には、「基本派遣契約書」「個別派遣契約書」「請負契約書」「番組制作業務委託契約書」「出演合意書」「発注書」「業務委託契約書」などがある。このうち下請法で義務付けられている「発注書」は、全ての番組で交わされていた。その他の契約書については、業務範囲の解釈が部署によってばらつきがあつた。今後は現状把握を徹底すると共に、弁護士をはじめ専門家の意見なども踏まえながら、契約に定める業務の範囲などについてさらに確認を進める必要がある。

2) 現状の問題点と改善点

東海テレビの従業員スタッフと外部スタッフは、これまでスタッフワーキングの中において、お互いに隙間を埋め合うような関係で成り立ってきた。この関係は、普段は作業をスムーズに進める上では有効であるが、一旦問題が発生すると、双方の役割や責任が曖昧なためにトラブルにもなりかねない。よって、書面化できることは極力書面化することが望ましい。今後は、契約書のプロトタイプを活用するなど、効率よく締結作業が進められる工夫もすべきである。

契約書の作成は、法律で義務付けられていないものについても、発注する側（東海テレビ）と受注する側（制作会社等）の役割や責任範囲を明確にするため重要である。事前に発注者、受注者双方の業務内容や対価の確認をすることで、トラブルの防止にもつながる。

請負契約については、業務内容や契約金額について、これまでどおり定期的な見直しを続けていく。また、外部制作会社との派遣契約や請負契約が適正なものかどうか、全社的な点検を強化し、不備や是正すべき点があれば迅速に対応すべきである。

派遣スタッフの業務内容や労働時間などの契約との整合性を、所属長や番組プロデューサーなどの責任者が必ずチェックし、良好なパートナーシップを継続するために、今後も最大限努力する必要がある。

3) 契約関係の点検とあり方に関する提言

今後、東海テレビが契約関係で取り組むべき事項を以下に列挙し提言する。

- ① 「番組制作業務委託契約書」や下請法で必要な「発注書」は、これまでも各部局で発行・確認がなされてきたが、今後は1ヵ月ごとに発行状況を確認する。また部長と管理部局との間で、半期ごとに総点検を行う。その際、契約内容と実際の作業内容にかい離がないかチェックする。
- ② 外部スタッフの契約は部長とプロデューサーが1年に1回以上更新・点検する。これに合わせて派遣スタッフの面談の実施を検討する。この際、外部スタッフの業務範囲や、契約が妥当であるかも合わせてチェックする。
- ③ 契約関係の知識を深めるために、弁護士をはじめ専門家の意見を取り入れながら「契約」「下請法」「著作権」などについてのガイドラインを作成し、従業員に周知徹底する。
- ④ 派遣や請負などの契約、著作権に関する契約、下請法など、「契約」について、勉強会や研修会を1年に1回程度開催する。また契約書を締結する頻度の高い部局では、部局ごと、あるいは番組ごとに勉強会や研修会を行う。

4) その他の検討事項

契約行為を業務とする部署として、かつて「現業管理部」「編成業務部」といった部署があった。こうした専門部署の必要性を検討したが、新規契約や契約の更新、延長にあたっては、外部スタッフと実際に向き合う制作現場の部長及びプロデューサーがまず関与し、業務の範囲、金額など契約条件に関して点検する。また契約の最終締結責任、及び契約文書の保管は、現状通り編成部が行うのが良いとの結論に至った。今後はさらに、契約内容や点検の徹底、責任の所在を明らかにするためにも、新たに現場の各部局に局次長、部長級の契約業務の責任者を置くことが必要である。

契約が適正に行われているかを監視する部門としては、編成部とコンプライアンス部が年に1回、定期的にチェックする。また外部スタッフから契約面での通報や相談があった場合も、コンプライアンス部が当該部局に調査を行う。結果は相談者に報告すると共に、問題があれば是正を指導する。

契約書の点検を徹底することは、良質な番組制作のため、業務を適正に遂行するため、更には責任範囲をめぐるトラブルを回避するためにも有効である。その上で、日頃から番組担当者は派遣スタッフとの間で放送の役割や使命について語り合い、健全な信頼関係を築くよう努めていかなければならない。

2007年4月に定めた「東海テレビと制作会社とのパートナーシップに関するガイドライン」(資料1参照)は、外部制作会社との良きパートナー関係を約束するものである。現場各部局においては外部制作会社との契約に当たり、改めてこのガイドラインを提示し、これを尊重すべきである。

以上、番組制作について、契約関係の再点検とあり方の見直しを挙げてきたが、契約書の重要性は、番組制作に限定されるものではない。東海テレビが業務上行うあらゆる契約においては書面化することが重要であり、全社的な契約関係の再点検と改善を徹底されたい。

5. コンプライアンス部局の充実

1) アラームが届く改善を

「ぴーかんテレビ」は、番組審議室が毎月1回発行している視聴者対応レポートでもしばしばミスが指摘されていたが、そうした指摘が現場では改善に活かされなかった。また、番組制作体制に対するスタッフからのアラームも会社には届いていなかった。本来こうしたアラームを受け止め改善につなげるためにコンプライアンスセクションは重要である。しかし7月の定期異動で、それまでいた唯一の専従の従業員が、他部署に異動となった。現在は番組審議室の2人がコンプライアンスを兼務している。組織としては番組審議室やコンプライアンス部は存在しているが、特にコンプライアンス部は体制が脆弱であり、チェック機能が働かず、全社的な危機管理が疎かになっている。

2) コンプライアンス局（仮称）新設の提言

コンプライアンス局は社内外から寄せられたアラームを受け止め番組制作に反映させるとともに放送倫理教育、放送人教育の推進、更に後述する「オンブズ東海」の事務局機能を担っていくことが求められる。ネガティブ情報を収集する性格もあることから、既存の部局や経営・労働組合と等しい距離を置き、独立性を担保するために新しい「局」を設置することが必要と考える。

再生の長く厳しい道を乗り切るために、現在ある番組審議室（従業員5人）を組み込み10人程度の人員を配置することが必要である。

コンプライアンス部は現場と協力して研修会などを開催したり、全社の放送倫理教育、人事部と協力しての放送人教育を行うほか、「オンブズ東海」の事務局や再生委員会の事務局機能も担う。こうした任務は再生に向けての実行部隊でありエンジンである。更に今回の不適切テロップ問題で継続的な取り組みが求められている被災地の支援や地域貢献などの活動を紹介するCSRレポートも発行していく。

3) 部署ごとにコンプライアンス責任者を

新設するコンプライアンス局が東海テレビの再生に向けての活動を進める上で欠かせないのは、既存の部局の協力であることは言をまたない。番組にかかわるリスク情報のコンプライアンス部への連絡、「オンブズ東海」事務局との連携を図るために、各部局にはコンプライアンス責任者を置くことが必要である。この責任者は部長が務めるのが望ましいが、部署の事情によって局次長、または部長級が務めることも可能とする。

どのような企業においても部長級に就くと、ともすれば経費削減など経営的視点でものを見る傾向になる。コンプライアンス責任者を敢えて各部局に置く意味

は、予算管理や労務管理だけが仕事ではなく、再生に向けての様々なミッションを部局の代表として担うことを自覚してもらうためでもある。

6. オンブズ東海（仮称）の設置

1) 「オンブズ東海」の設置

検証報告書では、ぴーかんテレビの制作体制に潜んでいたリスクとして、「制作スタッフからの指摘や意見、提案などを受け止めるシステムが機能せず、制作現場に内在している課題が経営に届かないという」構造的な問題があったと指摘している。さらに「情報制作部以外の制作現場でも、同じような問題が内在している可能性があることも分かった」とした上で、再発防止策の一環として「オンブズ東海」の設置を求めている。これを踏まえて、本答申で提言するのは、以下の通りである。

2) 「オンブズ東海」の役割

「オンブズ東海」の役割について、特に放送法上の放送番組審議機関との違いは、同審議機関が、放送事業者の諮問に応じて審議し意見を述べるのに対し、「オンブズ東海」は、自ら調査し、東海テレビに対して意見を述べ、視聴者に公表する権限を持つ。同時に番組制作者をはじめ、従業員、外部スタッフが放送倫理、その他法令等に反する指示命令等を会社、上司から求められた場合に直接通報を受ける機能も持ち、業務に携わる者の自由や自主性を担保する。また、視聴者からの人権侵害等の苦情を直接受ける。さらには、番組等の質についても評価する。

本来放送局はそのエリアの視聴者と直接向き合っている。視聴者からの苦情や人権侵害の申し立て、あるいは両者に何らかの対立が生じた場合、まずは放送局が視聴者と真摯に向き合い、自律的に解決すべきである。その上で対立関係が解消されない場合「オンブズ東海」は東海テレビの放送について第三者として中立的立場からチェックする機能を持つ。尚、放送倫理に関する苦情や人権侵害に対する全国的な救済機関として放送倫理・番組向上機構（BPO）があるが、東海テレビの番組において人権侵害等が発生した場合、その被害者が「オンブズ東海」かBPOのどちらか、あるいは両方に申し立てをするかは被害者の自由意思である。

3) 「オンブズ東海」の活動

① オンブズマン機能

第三者の視点から東海テレビの放送に対し広く論評し、注意喚起を行い、提言などを行う。番組が東海テレビの放送基準に則って制作されているか、視聴者からの意見や苦情に迅速に対応しているかなどをチェックする。東海テレビの放送活動や放送番組に対する視聴者からの意見を随時検討し、必要な対策を求める。

② 内部的自由の担保

番組制作スタッフの意見や提案、通報を受け、その内容を精査し、経営に注意喚起や提言を行い、改善を求める。東海テレビの従業員と社内で働く全ての外部スタッフに対し、自主、自律を支援し、内部的自由を担保する。そのための通報窓口を設け、直接通報や相談ができる体制を構築する。

③ 内部通報制度の確立

社内における内部通報（パワハラ、セクハラを含む）に対するホットライン機能も併せ持ち、調査・検証して問題があれば東海テレビに改善を求める。

②、③の通報窓口として外部の「オンブズ東海」のホットラインを整備するが、現存するコンプライアンス部への通報制度も維持する。通報内容を重大な事案と捉え「オンブズ東海」に通報するか、コンプライアンス部に通報するかは通報者の選択に委ねる。

④ 再発防止策の実施状況の評価

再発防止策、再生委員会の答申の実施状況を点検、評価し、公表する。再生委員会が役割を終え解散した後は、「オンブズ東海」に全面的にチェック機能を移管する。

⑤ アンケート調査の実施と結果の公表

東海テレビについて視聴者や番組制作スタッフ、広告主などに定期的にアンケート調査を行い、従業員や視聴者に評価結果を公表する。アンケートの種類としては以下の3つが挙げられる。

1. スタッフアンケート（従業員／外部スタッフ）
2. お客様アンケート（視聴者／広告主）
3. 番組評価アンケート

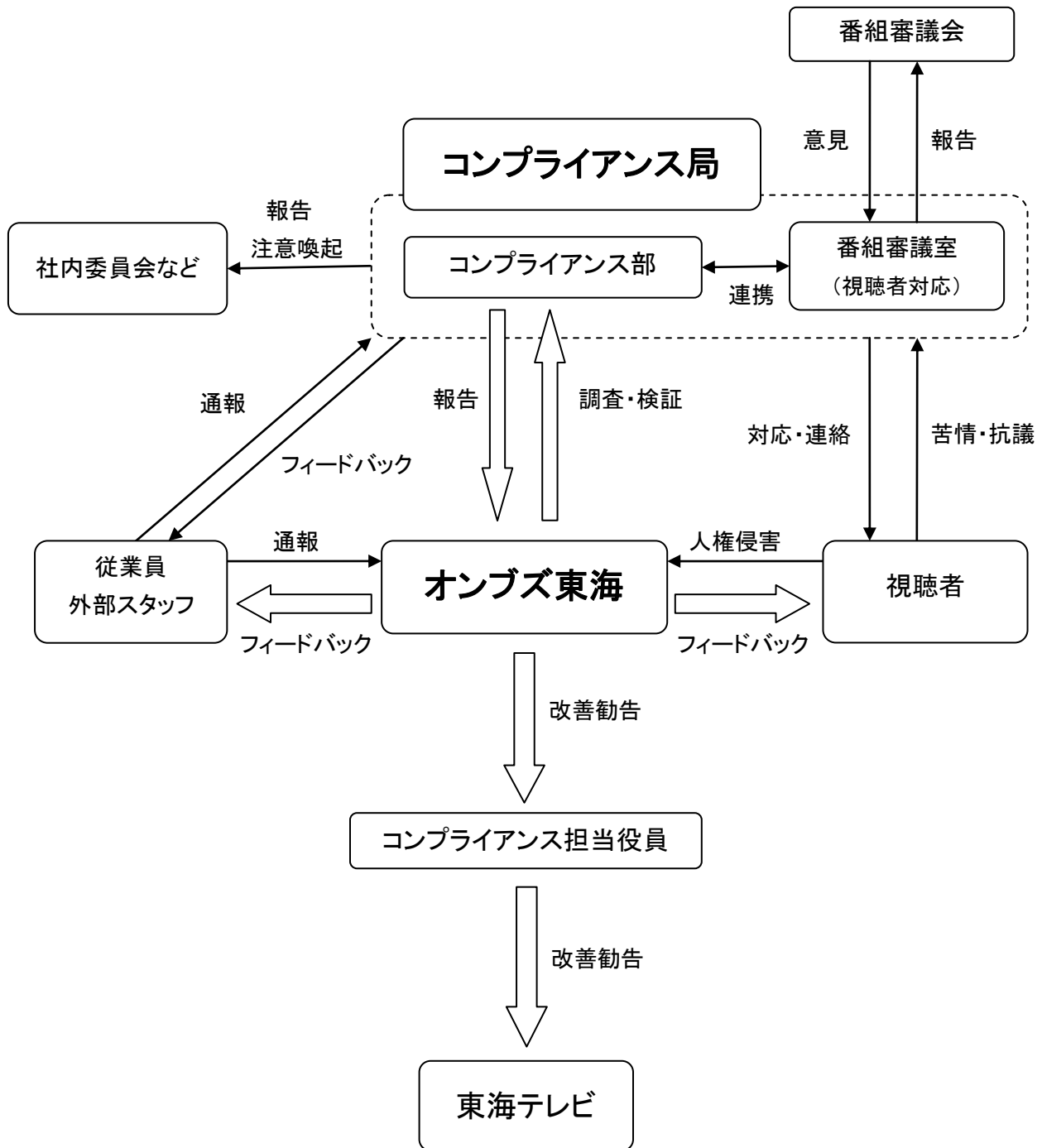
これらのアンケートに、これまで行ってきた番組審議室の視聴者レポートや従業員からの評価も加えることで、番組の質的向上を図る。

「オンブズ東海」はその設立目的を達成するため、その担保として、東海テレビのホームページに意見を公表する。

4) 「オンブズ東海」の委員

「オンブズ東海」の委員は、東海テレビを常に監視し、問題があれば速やかに調査、改善を勧告する必要がある。このため委員は、原則として東海3県に在住している有識者とする。あるいは所属する組織や機関の所在地が東海3県にあることが望ましい。委員の人数は3人程度とし、就任時において東海テレビとの直接取引や契約関係がないこととする。

＜コンプライアンス局（仮称）とオンブズ東海（仮称）の業務フロー＞



7. 経営計画の見直しについて

1) 「経営計画見直し」への取り組み

検証委員会は「ぴーかんテレビ」検証報告書で、今回の問題の遠因が、第10次経営計画と第11次経営計画にあると以下のような指摘を行った。

「自社番組に関しては第10次計画で番組制作費を3年で10%削減することを打ち出したが、第11次計画では番組費削減は盛り込まれていない。この間の自社制作比率は2009年度20.2%、2010年度21.3%、2011年度22.4%（4月期比較）と毎年上昇しており、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」

これをもう少し詳しく見ると、自社制作比率1%あたりの制作費は2006年度を100とすると2009年度は88.1まで減少、2011年度は75.4と急減した。自社制作比率1%あたりの番組制作部門従業員数は同様に2006年度を100とすると2009年度95.0に減少、2011年度は83.5まで急減している。

<自社制作比率と収益・費用等の変化>

（2006年度～10年度は実績、2011年度は4月期首予算）

経営計画	第9次			第10次		第11次
	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年
年度						
自社制作比率(年度期首)	18.9%	18.2%	20.1%	20.2%	21.3%	22.4%
営業収益	100	100.7	95.8	89.5	90.5	90.3
営業費用	100	101.3	98.3	91.7	89.2	91.1
番組制作費	100	100.6	101.4	93.9	86.5	89.2
自社制作1%あたり番組制作費	100	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	101.6	96.6	95.0	86.7	83.5

この削減は「筋肉質な経営体質」の実現を目指した第10次経営計画と第11次経営計画によるものであった。

検証報告書はこうした数値分析とスタッフからの聞き取りやアンケート調査などから、経営計画を忠実に実現していったことが現場に大きな負担を強い、不適切テロップ問題を誘発したのではないかと指摘している。

コストの削減＝収益力強化＝企業体力増進という方向性は、現在の経済環境やメディア間競争など厳しい現実にも照らして決して間違ったものではない。しかし検証報告書では、経営計画について「東海テレビは、改革を急ぐあまり、大切なものを見落としていたのかもしれない。大局的にみると経営計画が今回の問題を

誘発する要因になっていたのではないか」「視聴者の信頼を取り戻す為に今回の問題を『ピーかんテレビ』だけではなく、東海テレビ全体で抱える問題の縮図と捉え、経営計画の見直しに着手する必要がある」と示していて、これについて再生委員会は、同様の認識を持っている。

東海テレビの社長は再生委員会のヒアリングに対して「贅肉を切るつもりが必要な肉まで切ってしまった」との表現で、一部に行き過ぎがあったが看過したこと、経営計画などに放送の公共性や放送倫理の観点が欠けていたことを認めた。

こうしたことを踏まえ、再生委員会では経営計画の見直しをどのように行うべきか、そのスキームはいかにあるべきか、見解をまとめ、提言することにした。

2) 経営計画の不備と「過剰同化」の構図

東海テレビの経営計画はどんな目的のためにあるべきか。それは放送事業者の義務といえる「よりよき放送事業による社会への貢献」のためであったはずだ。放送事業はいうまでもなく、公共の電波を独占的に利用する免許事業であり、それは社会と文化に貢献する公器性によって裏打ちされている。それゆえ他の産業より高い倫理性や公共性、社会性を求められている。

しかし、第11次経営計画と第10次経営計画に記された経営目標、つまりビジョンや基本方針はどうであったか。

第11次：「地域No.1」「ブランド価値」「企業体質強化」「挑戦する企業風土」
「収益の柱」「収益力の向上」

第10次：「地域No.1」「ブランド価値」「企業体質強化」「挑戦する企業風土」
「収益の柱」

第9次まで遡っても同じような文言が並んでいる。つまり経営計画には免許事業としての精神や本分が全く欠落していた。これには、放送倫理や公共性などは放送事業者として「大前提」にあって当然であった、という弁解はある。しかし、急速に冷え込んだ経済状況や新たな競争相手の出現で厳しさを増す経営環境への対応のため、先の文言にみられる経済的課題が急浮上し、あるべき「大前提」が埋没していった。それが経営計画のビジョンや基本方針だけでなく、人事組織、収支設備、放送事業、放送外事業などの計画各部に及ぼした影響は大きかった。そうした点で、第10次や第11次の経営計画は最初から不備を抱えていたわけである。

ところで第11次経営計画の策定に当たっては社長以下の経営陣と局長級による通常より拡大された経営計画推進会議が中心となり、その下に2つのワーキンググループ、さらにその中に5つの分科会を置き、より現場に近いところから意見を吸い上げる形での計画づくりを目指した。ワーキンググループと分科会には役員を含む局長級から副部長級の一部が参加している。

それぞれの分科会は経営計画推進会議から与えられたテーマについて「積極的方向」で議論し報告をまとめた。さらに、内容の一部に関して経営トップからの

指示による追加項目の検討、内容の見直しがあり、最終的には経営トップの満足のいく、経営トップの意思が貫かれた内容の計画となった。このプロセスは第10次経営計画策定時も基本的に同様である。

本来、経営計画は当面の経営の基本となるものであり、主たる責任は経営陣に帰すべきものである。しかし、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。

強く具体的な目標は時として集団を盲目とし、過剰な行動に走らせる。経営が「会社を強くしたい」との思いを込めた「地域No.1」という目標と「自社番組強化」、「組織のスリム化」、「効率化」「筋肉質な経営体質」「放送外収入拡大」などのキーワードは分かりやすく、メッセージ性が高く、行動に結びつきやすい。共同責任の構造の上に乗ったキーワードが「全社一丸」というトップメッセージに背中を押されて動きだした。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。そこに経営計画がもたらした罪がある。

3) 新たなステップに向けて

先に述べたように「経営計画」の目的は「より良い番組の制作や放送を通じて社会に貢献する」ためにあるのであり、「地域No.1」も「組織のスリム化」も「無駄を省いた筋肉質な体質」も、第11次や第10次経営計画のビジョンや基本方針に挙げられた目標の一つ一つは、これを達成するための「手段」であったはずだ。今回の問題を振り返り、その遠因を探ると経営計画に行きついたのは、本来の目的を忘れ「手段」の実現にまい進するあまりに、バランスを欠き、進むべき道を踏み外した過ちの根がこれら経営計画の中に見えたからである。

先の第10次経営計画が3年計画の2年で数値的目標をほぼ達成した。経営陣としてはリーマンショック後の経済回復に対応した計画にしたいという思いもあった。このため第10次経営計画の終了を繰り上げ、より積極的で高い目標を掲げた第11次経営計画に移行した。しかし数値上の目標の完成は、必ずしも組織上に現れた歪みや各現場に走った痛み、従業員の疲弊感など、計画実現に向かって生じた負荷を吸収できたことを意味していない。そのことの斟酌なしに、第10次経営計画のテーマであった不況下での強力な費用引き締めを維持したまま、経営は性急に第11次経営計画に突き進んでいこうとした。その無理が番組制作現場を追い込んでいった、とする指摘が検証報告書にある。無理は制作現場だけにとどまらない。全社各部門にも歪みや痛みは広がっている、との声が従業員から聞こえてくる。このことを経営はしっかり理解し、新たなステップに踏み出すべきである。

4) 従業員の声から

今回の問題をめぐっては検証委員会と再生委員会がそれぞれ従業員に対するアンケートを実施した。このうち、再生委員会が9月下旬に行ったアンケートでは大半の従業員が「経営計画を見直すべき」とし、項目ごとでは「人事・組織計画」「ビジョンと基本方針」に対する指摘が集中、「放送事業計画」「収支・設備計画」がこれに続いている。

「人事・組織計画」では研修を兼ねた新入社員の配置が一部の部署に集中し、業務にリスクが出ていること、計画が人員削減や人件費削減の方向に偏っていることに対する意見が際立っている。「ビジョンと基本方針」では利益確保優先の方針やその結果生じた過剰なスリム化が会社全体を疲弊させていること、「収支・設備計画」では、やはり利益優先が招いた組織や従業員の疲弊、行き過ぎた設備の縮小に対する問題などへの指摘が多かった。こうしたことが今回の問題の誘因であったとする指摘は検証報告書でも同様である。

しかしながら、アンケート調査にみる最大の問題点は、経営計画と、計画を遂行しようとしてきた経営トップや会社の管理体制に向けられた深い「不信」が従業員の中に存在することである。このことを理解し、東海テレビは再生に向けて、社会や視聴者に対する信頼回復はもちろんのこと、従業員の声に耳を傾け「内なる信頼回復」にも努める必要がある、と再生委員会は考える。

以下に検証委員会と再生委員会が行ったアンケートの結果を記す。

8月に行った検証委員会のアンケートでは回答のあった204人（312件）のうち118件が「（経営計画を含む）経営方針の見直し」の必要性を指摘している。さらに9月下旬に再生委員会が行ったアンケートでは回答251人のうち186人が経営計画を「見直すべき」と答えている。経営計画と経営方針に関する質問と回答は以下の通りである。

<検証委員会アンケート>

質問「再発防止に向けた意見、今後の課題があればお書きください」（複数回答あり）

回答「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（5位まで）

<再生委員会アンケート>

質問「経営計画は1.見直すべき 2.このままでよい 3.どちらとも言えない」

回答「見直すべき」	186人
「このままでよい」	8人
「どちらとも言えない」	35人
回答なし	22人

質問「経営計画は大きく以下の項目に分けられていますがご意見があればお聞かせください」（複数回答あり）

回答「問題あり」と指摘があった件数は以下の通り

「ビジョンと基本方針」	142件	（問題なし 6）
「収支設備計画」	111件	（問題なし 0）
「放送事業計画」	109件	（問題なし 1）
「放送外事業計画」	93件	（問題なし 15）
「グループ経営」	93件	（問題なし 5）
「人事・組織計画」	173件	（問題なし 0）
「その他経営計画全般」	89件	

いずれのアンケートでも第11次経営計画は多くの従業員から問題ありとの指摘を受けている。そこに込められた従業員の思いは非常に深い。とくに、再生委員会で行ったアンケートでは、ごく一部には「全体として経営計画の目指した方向性は間違っていない」とする回答もみられたが、そう回答した人たちも個別の事業計画では問題点があったことを指摘している。

従業員が指摘した主な点は以下の通り

「ビジョンと基本方針」

- ・ 経済的利益追求の経営計画であり、テレビ局としての公共性や社会的役割、視聴者に対する意識が欠けている
- ・ 過剰ともいえる組織のスリム化、効率化、合理化、コスト削減を目指しながら一方で業務の拡大を迫る内容で矛盾している
- ・ 「愛され信頼される」為にどうしていくのかという哲学が欠けている

「収支・設備計画」

- ・ 目標利益ありきの収支計画であり実態に即していない
- ・ 先の予測が難しい中で 10年先の収入予測を提示しているのは理解できない
- ・ 大きな利益を出しながら人件費や経費の削減を進めようとしている
- ・ 無駄は省くべきだが、必要な設備までがコスト削減の対象になっている

「放送事業計画」

- ・ 自社制作比率を争う時代ではない
- ・ セールス、収益、効率、収支などの単語で埋め尽くされていて番組の中身や、今後取り組むべき番組の方向性に関する記述が少ない
- ・ 経済的利益を求める内容となっており、放送の公共性や社会的責任などが全く触れられていない
- ・ 現実と計画に大きな差がある

「放送外事業計画」

- ・ 放送外収入にとらわれすぎて本業が軽視されている
- ・ 放送外事業は将来に備えて必要だが内容をもっと精査すべき
- ・ 収益性を追求するなら通販、映画、ゴルフイベント等を見直すべき
- ・ イベントは収益第一ばかりでなく社会貢献として検討することが必要

「グループ経営」

- ・ 環境が激変したので見直しが必要
- ・ 方針は理解できるがより一層の精査が必要
- ・ 本社の意向をグループ各社に押し付けるだけではかい離するだけ

「人事・組織計画」

- ・ 研修目的とはいえ新入社員の配置が報道と営業に偏った結果、大きな問題が生じている
- ・ 人事組織計画が人員削減、人員整理、人件費削減計画になっている
- ・ 「社員（従業員）を大切にする」視点が欠けている
- ・ 社員採用が少なすぎて若手が育たない
- ・ 職員の社員登用の結果が職員のモチベーション向上につながっていない
- ・ 部署ごとの人員配置と仕事量の実態把握ができていない

「その他経営計画全般」

- ・ 地域No. 1を目指すことは間違っていないが、「売上と利益」のみにスポットが当たっている。他社との行き過ぎた利益競争が歪みを生んでいる
- ・ 委員会や作業部会が乱立し形骸化している
- ・ 経営陣の現場に対する理解が不足している

5) 「第11次経営計画」に関する見解

今回の問題とその原因、また、検証報告書が指摘した今回の問題が指し示している東海テレビ社内の構造的問題、さらに東海テレビ従業員が抱く「経営計画と経営陣に対する不信」などを考慮すると、少なくとも「第11次経営計画」をこのまま続行するか否か、その答えはおのずと見えてくる。

再生委員会のアンケートでは74%にのぼる従業員が経営計画の見直しが必要、との回答を寄せている。また、アンケート結果は見直すべき項目が多岐にわたることを示している。

まず、経営計画の基本理念であるビジョンと基本方針は現在の経済的目標偏重を見直し、信頼の回復にむけた内容とすべきである。また抜け落ちていた放送倫理や公共性などへの言及も求められる。さらに今回の問題の原因である制作面積と現場体制のアンバランスの解消は人事組織計画、制作費の見直しは収支計画、今後の番組のあり方を考える点では放送事業計画の見直しがそれぞれ必要である。放送外事業やグループ経営も、環境の激変に対応していくため計画の見直しを迫られている。つまり見直しとは全面的な変更を意味する。

同時に、再生委員会はアンケート結果から「第11次経営計画」が既に従業員の「支持を失っている」ということを読み取った。従業員は現行の経営計画に対する「不信任」を表明しているのである。それは単なる各事業計画だけでなく、計画の根幹である「ビジョンと基本方針」にも及ぶ。つまり、従業員は見直しが第11次経営計画の一部手直しにとどまることを望んではいない。

東海テレビの従業員は、あらゆる力を結集し、社会的な信頼を回復し、会社を再生せねばならない。それは放送の持つ社会的使命をもう一度確認し、社会に貢献しつつ企業活動を行うためであり、経営トップを守るためではない。そのために障害となるものは取り除き、会社としての考え方を改めるべきである。

もちろん経営計画がきちんとしていれば問題は発生しなかったか、と問われればそうとは言いきれない。計画がきちんと出来ていても、運用する側の姿勢によって結果は大きく変わってくることも忘れてはならない。

こうしたことを踏まえて、再生委員会では様々な角度から現行の「第11次経営計画」のあり方を検討し、以下のような提言を行う。

【第11次経営計画の取り扱いに関する提言】

- ① 第11次経営計画は従業員の支持を失っており、即時停止する。
- ② 東海テレビが再生に向けたスタートラインに立つために新たな考え方に基づく第12次経営計画を策定する。
- ③ 新計画が策定されるまでの間、通常の業務や、すでに着手した案件、中止すると共同事業者との障害がある案件については実務的に遂行する。

6) 「第12次経営計画」の策定について

第11次経営計画策定に当たっては、2010年8月から2011年3月までの間に、テーマごとの5つの分科会がそれぞれ10回以上の会議を開いて議論した。分科会は局長級が座長を務め、局次長から副部長までの日頃あまり顔を合わせる事のないメンバーが濃密な議論を交わすことでコミュニケーションを深める効果はあった。反面で、頻繁な会議の開催が現場に大きな負担を強いた。また、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、という指摘もある。

さて、大きな問題の解決にあたっては、経営者が交代することで社会から再生への道筋が認知されたり、従業員の企業に対する求心力が高まって活力を取り戻すプロセスに入ったりする。今回の場合は当面、体制の変更がないままに再生に向かおうとしているが、それゆえ外からは「無反省」とのイメージをもたれやすく、また従業員の側には不信感ゆえ再生に向けたエネルギーが高まりにくいことを理解する必要がある。

では、どのようなプロセスで新たな経営計画は策定されるべきか。

再生委員会は、「東海テレビの経営が今回の問題の原因を正しく理解し、これまでの経営方針を真摯に反省、自らが改める」との姿勢を社会や従業員に示す。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、決してない。

しかし、再生委員会では、これまでの経営計画に深くかかわり指揮をしてきた社長が今回も責任者として計画策定にかかわることになった場合、同じような発想や内容の計画しかできないのではないかと、との危惧を抱く。同時に、自らが少しも関わらない計画に社長や経営責任者が責任を持てるか、という疑問もある。こうしたことを考慮し、社長や経営トップが携わるパートは理念やビジョン、基本方針に絞り、分野ごとには「基本計画」としての経営計画をそれぞれの担当役員が受け持つことを提言する。

内容面では、第10次や第11次経営計画の行き過ぎや至らざる点を考え、これまでの東海テレビの『常識』を打ち破るような、新しい考え方を導入することで東海テレビが改革を進めることの決意を世に示すべきであろう。また、新たな経営計画の姿は、第11次経営計画のような長大かつ詳細なものである必要はなく、簡潔かつ明瞭な内容で、精神性を共有することを重視し、過剰同化を起こす可能性のある、数値目標の使用をできる限り避けるべき、と考える。

基本計画としての経営計画を受けて、現場は実務を遂行するため年度ごとに事業計画を策定する。この際に経営と現場がコミュニケーションを深め、事業推進のための実務体制の在り方を点検する。また、事業計画を作成するためには当然、局長・部長と現場第一線がコミュニケーションを図る、そうした構図を再生委員会は念頭に置いている。

なお、人事(採用や配置)や設備投資(放送設備や大型固定資産)など長期を見通した計画が必要な分野は別途に専門会議を開催して策定し、経営計画に反映させていくことが必要であることを、特に付記しておく。

【第1 2次経営計画策定の方法に関する提言】

- ① 経営計画は経営方針とビジョン、各分野の基本計画からなる。できるだけ簡潔かつ明瞭を旨とし、数値をできるだけ避けて精神性を共有できる内容が望ましい。個別分野ごとの具体的な事業計画は、経営計画とは別の年度計画(アクションプラン)に委ねる。
- ② 計画策定にあたっては今回の問題を十分踏まえ、最初に経営トップが全体の基本となる経営方針とビジョンを示す。経営トップが策定に加わるのはこの部分だけとする。
- ③ 経営方針とビジョンを受けて、担当役員が分野別基本経営計画の策定を行う。この計画は社長を除く役員が分担あるいは協力して自ら執筆し、経営陣の責任において整合性などの調整を経た後に取締役会に報告、承認を得る。
- ④ 策定にあたっては、各役員は現場の状況把握に努める。また、中間と最終とりまとめの前に公聴会などを開き、従業員の意見を聞く場を設定する。

【第1 2次経営計画にとくに盛り込むべき内容についての提言】

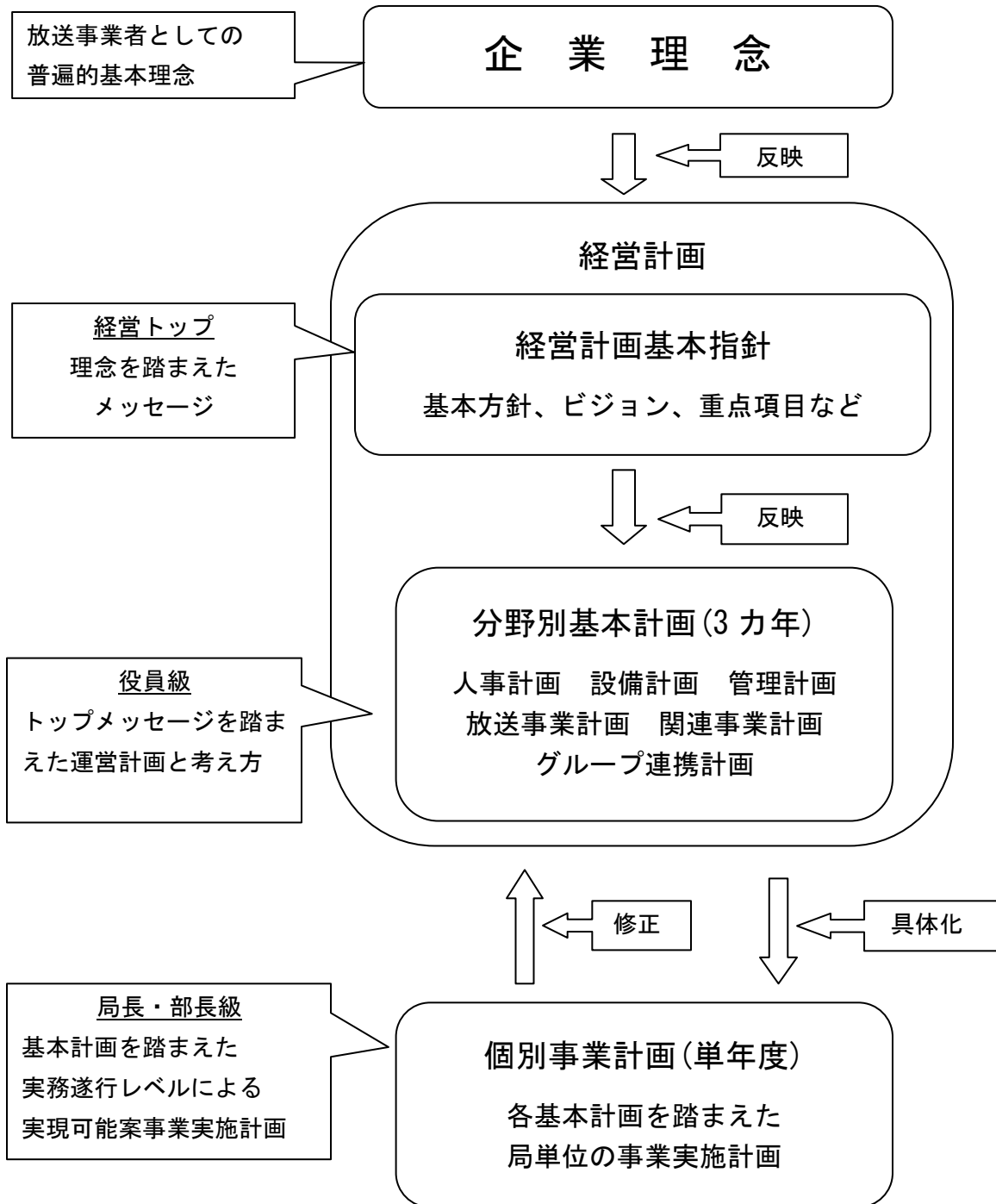
- ① 東海テレビが目指すべき放送事業者としての原点と理念の確認。
- ② 信頼回復に向けた決意表明とこれに向けた重点施策～番組の制作や放送を安全に実施する体制の確保、全ての業務の水準管理、過度な利益確保優先の排除、経営バランスの見直し、放送倫理の保持と公共性の担保。
- ③ 東海テレビが目指す自社制作番組のあり方や戦略の構築、番組制作現場活性化のための必要な施策の考え方。
- ④ 東海テレビが目指す放送関連事業とイベント事業の方向性に対する考え方。
- ⑤ 長期的視点に立った人事計画と設備計画の立案への取り組み。
- ⑥ グループ企業との連携強化のあり方への言及、情報共有促進、総合力強化実現に向けた考え方。
- ⑦ 収支・利益予測と必要な施策の考え方。

※参考 <第1 2次経営計画の作成スケジュール>

拙速な計画作成は問題が多い。今年度は暫定的に各部局が責任を持って業務遂行に当たり、新計画は来年度の実施を目指して策定することが望ましい。

- | | |
|---------|--------------------|
| ～ 1 2月末 | 基本方針の提示 |
| ～ 1月末 | 第1 2次経営計画策定 |
| ～ 3月末 | 年度事業計画(アクションプラン)策定 |

<経営計画イメージ>



8. 再生を目指してさらに

今回の不適切テロップ問題をいろいろな角度から点検してみると、深いところまで問題の根が繋がっていることが分かった。

再生委員会は、東海テレビの再生に向けて精力的に議論を展開し、提言をまとめた。それは、東海テレビそのものを見直す作業であり、議題は企業体質や経営の手法から個別の問題に至るまで広範に及んだ。時間の限られたここまでの委員会の活動では十分な議論が尽くせず、委員の共通の認識としては、さらに見直しや検討が必要な事項が数多くある。

企業風土という点でいえば、再生委員会アンケートにみる「モノ言えぬ社風」、「聞く耳を持たぬ経営」という回答は、企業組織内の風通しの悪さの表れであろう。この企業風土の改革は容易ではない。淀んだ空気のように動かない企業風土を変えるには経営トップから従業員に至るまでの地道な努力が求められる。

本答申で指摘した、今回の問題の背景にある「過剰同化」の構図を防ぐためには、経営トップや上位者の指示を鵜呑みにせず、職位に応じて責任ある行動を示すことが求められる。そのためには職位に応じた権限と責任の付与が必要だろう。東海テレビの職務分掌や権限基準は、今の企業に求められている水準を満たしているものではなく、管理職や役員の職務権限が曖昧なままである。より責任ある業務推進体制を目指し、現場への権限委譲を進めるため、大幅な見直しが必要であることが分かった。同時に、本答申で提言したコンプライアンス部局の強化だけでなく、既存の社内会議の位置づけを点検し、権限見直しや再編など必要な措置を講ずるべきである。

業務上すでに不可欠となっている外部スタッフについては、会社の将来像を考える意味でも、あり方の検討が求められている。

再生委員会としては東海テレビの自律的な再生と新たな一步を刻むために、経営が自ら考え検討し行動するよう期待したい。検討すべきと考える課題を以下に挙げる。

【さらなる課題】

- ① 各種社内委員会や会議の位置づけの見直し
- ② 全社の業務や制作体制における社外スタッフの位置づけ見直し、契約形態の再検討
- ③ 放送倫理や放送の公共性を考える番組やシンポジウムの企画
- ④ 企業風土の調査分析と必要な改革の実施
- ⑤ 権限と責任の委譲、そのために必要な職務分掌、権限基準などあらゆる社内規定の抜本的見直しと改定
- ⑥ 取締役会と監査役の機能確認
- ⑦ 役員と業務執行責任者の役割の確認

おわりに

再生委員会は、2011年9月2日の初会合以来、本委員会を12回、ワーキンググループの会合をのべ29回開催し、東海テレビの再生に向けた論議を重ねてきた。本答申は、東海テレビにおいて、8月4日に発生した「ぴーかんテレビ」不適切テロップ問題と同様な放送倫理に関わる重大な問題が二度と起こらないために、東海テレビはどのような方策を取るべきか、そして、そのために東海テレビという職場をどう変革していくかを議論し続けたことで、我々が現時点で到達した処方箋群である。

本委員会は、不適切テロップ問題を振り返ることで、今回のような放送倫理に関わる不祥事が、単に放送現場の管理体制を強化するだけでは防ぎ得ないと考えた。そこで重要となるのは、単なる管理体制の整備を目指すのではなく、放送現場で働く者一人ひとりが、放送を支えるプロフェッショナルとしての自覚を持つこと、そして、健全な放送サービスを提供する当事者として日々の業務に向き合える環境を構築することと考える。他方において、その放送の健全性を担保するために、東海テレビの経営体制に関しては、コンプライアンス体制の強化、内部統制の整備・確立を目指すよう求めている。

再生委員会は、答申を受け止めた東海テレビの経営が、本答申が示した東海テレビにおける放送倫理の向上と、健全なる放送サービスの提供体制の構築に向けた提言に真摯に向き合ってもらえるものと期待している。もちろん、その履行にあたっては、経営上の制約などから、経営なりの判断の下で、再生に向けた改革の作業を進める事項もあろう。ただし、今回の不適切テロップ問題の重大さを考える時、その改革の作業については、視聴者からも関心を持って見つめられていることを忘れてはならない。

本答申の提案は、難しいことではないはずである。本答申が求めているところは、放送局がその本来の使命を再認識し、健全で視聴者から信頼される放送を提供できる体制、体質を強固なものにするという、放送局にとって至極当然のことにほかならない。そのためには、経営トップから現場で働く者まで、放送に関わる一人ひとりが「放送人」としての自覚と責任を持って、視聴者に向けた健全な放送作りに邁進すればよいのである。

「ぴーかんテレビ」検証委員会の検証報告書では、「再生委員会は、再発防止策の順調な推移を見届け、その活動を終了する」とあるが、再生委員会には、東海テレビがこの答申が示した提案内容を尊重し、再生に向けた改革を履行しているかどうか、その履行状況を監視し、視聴者をはじめとした内外にその経過を知らせる責務がある。それらの作業を通じてこそ東海テレビは、不適切テロップ問題で傷ついた視聴者からの信頼、社会からの信頼を回復していくことができるのである。

その意味において、答申の発表は、東海テレビの再生に向けた本格的なスタートである。今後、本答申を受けて東海テレビがどのようにその姿を変えていくか、そ

して、多様で良質な放送番組を提供してくれるのかを、視聴者は静かに、そして、厳しく見つめている。

最後に、再生委員会として、もう一つ東海テレビに提案をしておきたい。

今回の不適切テロップ問題によって、東海テレビは、視聴者からの厳しい非難を受けたのはもちろん、ネットを含めたさまざまなメディアなどから強いバッシングに晒され、窮地に追い込まれた。その経験のなかで、東海テレビは、常に社会から見つめられていることの怖さを、そして、東海テレビの仕事に関わる者たちは、世間が放送事業者に求めている社会的責任の重大さと倫理性の高さを、身をもって感じたものと思う。

しかし、このような経験であったとしても、時間とともにその記憶が薄れていくこともまた確かであろう。時間とともに放送倫理と向き合うことの重要性の認識が薄れてしまえば、視聴者からの信頼を再び失いかねない。

東海テレビは、「ぴーかんテレビ」で不適切テロップを放送してしまった8月4日を放送の倫理を考える日とし、放送倫理を問い返すための定礎としてほしい。この問題を振り返ることで、自らが携わる放送というサービスの社会的責任の重大さを再認識し、その活動を律していただきたい。

東海テレビが、今回の問題を教訓として、放送の理念を大切にし、視聴者と真摯に向き合う放送局として再出発をすることを願う。

資料1 「東海テレビと制作会社とのパートナーシップに関するガイドライン」

2007年4月制定

私たちテレビ局は、社会から信頼され、視聴者から愛される番組を、常に制作し放送していかなければなりません。そうした良質の番組を制作していくためには、制作会社と良きパートナーシップを確立し、制作会社の意思・意向を十分に尊重することが何よりも重要と考えます。

番組を制作・発注する立場にあるテレビ局が自らに最終的な放送責任がある事を忘れ、テレビ局側の事情を一方向的に制作会社に押し付けるとき、捏造・やらせ・過剰な演出等、あってはならない事態が起きたり、制作現場での安全性が確保できず事故が起きやすくなります。

東海テレビは制作会社を良きパートナーとして両者が協力し、全番組スタッフ及び関係者に対して、法令遵守・東海テレビ放送株式会社及び社団法人日本民間放送連盟の放送基準の遵守・番組制作委託等の契約遵守の意識を徹底させ、制作環境の向上を目指し、より社会に信頼される良質な番組を制作していく事を宣言し、ガイドライン（以下「本ガイドライン」という）をここに定めます。

第1条 <事前の協議・合意>

東海テレビと制作会社は、事前に十分な検討・協議を行い、企画内容・制作予算・制作スケジュール・著作権等権利の帰属及び配分等に関して、両者で合意した上で番組制作にあたる。

第2条 <途中変更への対応>

制作会社は、事前に両者で合意した事項を何らかの理由で制作途中に変更せざるをえない場合、及び予測不可能な事態が生じて番組制作に影響を及ぼす場合には、速やかに東海テレビに報告する。報告を受けた場合、東海テレビは事前の合意事項の変更等、誠意をもって速やかに対応する。

第3条 <放送責任>

番組制作の全ての過程において、東海テレビのプロデューサーは最終的な放送責任が東海テレビにあることを自覚し、制作会社の協力を求め、制作状況を詳細に把握するよう努める。

第4条 <問題発生時の対応>

制作会社は制作過程において、不法行為や不正、捏造・やらせ・過剰な演出等、あってはならない事態が発生した場合は直ちに東海テレビに報告する。この場合東海テレビは制作会社と協議した上で、スタッフ及び番組関係者に詳細な報告を求めると必要な措置を行い、問題解決に向けて速やかに対応する。

第5条 <苦情・意見への対応>

番組に対して視聴者及び第三者から苦情・意見等があった場合には、放送前・放送後に関わらず、制作会社は東海テレビに速やかに報告する。この場合、東海テレビと制作会社が協議し両者協力して問題解決にあたる。

第6条 <パートナーシップの確立>

東海テレビのプロデューサーは、制作会社を良きパートナーとして、番組発注及び制作にあたって制作会社の意思・意向を十分に尊重する。また東海テレビは、本ガイドラインの各条項で定める制作会社からの報告等に対し、決して不当な扱いをしてはならない。

第7条 <実効性の確保>

東海テレビは、本ガイドラインを制作会社に開示し、その実効性を高めるように努めるとともに、プロデューサー、全番組スタッフ及び関係者に対して研修・全体会議・勉強会等を適時実施する。

勇気を持って率直に意見を言える間柄が、“真のパートナーシップ”です。東海テレビは制作会社と、“真のパートナーシップ”の確立に努めます。

資料2 「ぴーかんテレビ」不適切テロップ問題の経緯

2011年

- 8月 4日 「ぴーかんテレビ」不適切テロップ放送
「FNNスーパーニュース」で謝罪
「LIVE2011 ニュース JAPAN」で謝罪
「ぴーかんテレビ」不適切表示問題対策本部を設置
東海テレビホームページ、携帯サイト、データ放送でお詫びと報告
- 8月 5日 「ぴーかんテレビ」を休止、特別番組「お詫びとご報告」
特別番組「不適切表現放送のお詫びとご報告」
祖父江常務が岩手県庁、JA岩手県中央会等を訪問、お詫びと事情説明
中日新聞広告スペースに報告とお詫びを掲載
- 8月 6日 「ぴーかんテレビ」社内検証委員会を設置
- 8月 8日 浅野社長が大村秀章愛知県知事を訪問。お詫びと経緯説明
- 8月 9日 岩手日報、岩手日日新聞の朝刊、読売新聞、朝日新聞の朝刊全国版、
中日新聞、東京新聞の朝刊にお詫び広告を掲載
- 8月10日 浅野社長、祖父江常務が達増拓也岩手県知事、JA岩手県中央会等を
訪問。お詫びと経緯説明
「ぴーかんテレビ」社内検証委員会に特別委員として音好宏上智大学
教授を迎え名称を「ぴーかんテレビ」検証委員会に変更
- 8月11日 浅野社長が民放連の緊急対策委員会に出席、問題発生の経緯と対応を
説明
本社にて記者会見 浅野社長 内田専務 祖父江常務 河合常務
・ 関係者の処分
・ 「ぴーかんテレビ」の打ち切り
・ 検証委員会による徹底調査と早期の検証番組の制作
- 8月16日 日本農業新聞の朝刊にお詫び広告を掲載
- 8月30日 検証委員会が「ぴーかんテレビ」検証報告書を浅野社長に提出
検証番組「検証 ぴーかんテレビ不適切放送～なぜ私たちは間違いを
犯したのか～」を放送
記者会見 音教授 浅野社長 内田専務 祖父江常務 高木取締役
- 8月31日 再生委員会を設置
委員長 音好宏教授以下総勢10人
- 9月 2日 第1回再生委員会
記者会見 音委員長
- 9月 6日 再生委員会に委員4人が加わり計14人に

- 9月11日 第2回再生委員会
「関西テレビ放送『あるある』問題の経緯とその後」講演
関西テレビ放送 グループ経営推進部部長 大場英幸氏
コンプライアンス推進部マネジャー 福持延素氏
- 9月15日 日本民間放送連盟から「文書による嚴重注意」を受ける
- 9月16日 全従業員アンケートの実施
配布数334人 回答数251人 回答率75.1%
- 9月19日 第3回再生委員会
- 9月20日 「連盟賞辞退に関する会社側と制作責任者との対話の会」
- 9月22日 放送倫理・番組向上機構（BPO）から提言
東海テレビ文化賞取りやめ、わんだほ祭り中止決定
- 9月25日 第4回再生委員会
- 10月 1日 第5回再生委員会
- 10月 9日 第6回再生委員会
- 10月16日 再生委員会による経営陣ヒアリング
浅野社長 内田専務 河合常務 広中取締役 高木取締役 小島取締役
特別番組「岩手 宮城 福島 秋満喫！！ 彩りの東北旅」放送
- 第7回再生委員会
- 10月23日 第8回再生委員会
- 10月30日 第9回再生委員会
- 11月 6日 第10回再生委員会
- 11月 8日 社内説明会
第11回再生委員会
- 11月13日 第12回再生委員会
ワーキンググループ開催 計29回
- 11月15日 答申書提出

東海テレビ放送再生委員会

委員長	音	好宏
副委員長	祖父江	伸二
委員	古橋	明
	中嶋	保雄
	春田	亮介
	村井	博
	加賀	敬章
	片島	豊久
	祖父江	茂樹
	喜多	功
	田中	邦彦
	川瀬	隆司
	水田	尚孝
	田中	達也