

2025 年 9 月 17 日

# 意 見 書

日本テレビ ガバナンス評価委員会

## 目次

### はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

- 第1 ガバナンス評価委員会の目的及び評価の対象等・・・・・・・・1
- 第2 委員会の構成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

### 第一部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3

- 第1 第一部における検証・評価の方法・・・・・・・・・・・・3
- 第2 本事案の調査及び事実認定について・・・・・・・・・・・・4
- 第3 会社における一連の対応とガバナンスに対する評価・・・・・・・・5
- 第4 説明責任と人権擁護の均衡について・・・・・・・・・・・・11
- 第5 社長会見に対する検証・評価・・・・・・・・・・・・21
- 第6 本件対応についての総括的評価・・・・・・・・・・・・22

### 第二部・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・24

- 第1 第二部における検証・検討の方針・・・・・・・・・・・・24
- 第2 様々な不祥事に関する社内感度の向上策について・・・・・・・・24
- 第3 有事における初動対応の重要性を踏まえた  
早期覚知の仕組みと留意点・・・・・・・・・・・・30
- 第4 迅速な情報共有と適切な情報管理を図る上での留意点・・・・・・・・34
- 第5 不祥事を覚知した後の組織内における検討・協議・対応の在り方・・・・37
- 第6 コンテンツ等の制作を巡る特有の事情・文化・人間関係等に鑑みた  
不祥事の再発防止・未然防止の方策について・・・・・・・・・・・・41
- 第7 適切な不祥事対応及び不祥事の未然防止・再発防止に必要な  
ガバナンス・組織マネジメントの強化に向けた提言・・・・・・・・45

### おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・52

- 日本テレビの未来に向けて・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・52

## はじめに

### 第1 ガバナンス評価委員会の目的及び評価の対象等

1. 日本テレビホールディングス株式会社は、国分太一氏（以下「国分氏」という。）の番組降板を巡る一連の対応（以下「本件対応」という。）に関し、専門家による意見・客観的な評価等を得るため、本年6月19日、独立した外部の有識者によって構成されるガバナンス評価委員会（以下「当委員会」と言う。）の設置を決定した。
2. 当委員会は、番組降板の理由となった事案（以下「本事案」という。）や同種事案の調査・検索等を目的とするものではなく、日本テレビ放送網株式会社及び日本テレビホールディングス株式会社（以下「日本テレビ」という。）が本事案を覚知して以降、事実確認・調査等を経て、降板の決定・公表に至るまでの会社としての対応等について、ガバナンス・人権擁護・説明責任等の観点から検証し、評価を行うとともに、時代の変化に応じたプライバシーの保護を含めた対外説明の在り方等について見解等を提示することがまずもっての目的である<sup>1</sup>。

そして、コンプライアンス違反には様々な事案・事象が想定されるところ、それら各種事案の未然防止・再発防止を含め、日本テレビが今後一層ガバナンスを強化し、コンプライアンスの徹底や人権の尊重に配慮しながら、時代の要請にかなった事業を実施していくための視座・方策などを提示・提言することを次なる目的としている。

以下、前段を第一部、後段を第二部として論じる。

### 第2 委員会の構成

1. 上記第1のとおり、当委員会は、趣旨・分野が異なる二つの主題について検討・検証を行う必要があることから、下記のとおり、第一部と第二部を区別し、それぞれの主題に応じた専門性及び見識を有する委員により構成することとした。

---

<sup>1</sup> この点については、既に本年7月25日付け中間意見書により公表済みである。

【第一部】

委員長 長谷川充弘（弁護士・前証券取引等監視委員会委員長）

委員 鈴木秀美（慶應義塾大学名誉教授）

委員 江黒早耶香（弁護士）

委員 熊田彰英（弁護士）

【第二部】

委員長 長谷川充弘（弁護士・前証券取引等監視委員会委員長）

委員 山田秀雄（弁護士・元日本弁護士連合会副会長）

委員 可部哲生（弁護士・元国税庁長官）

委員 熊田彰英（弁護士）

2. 当委員会を構成する各委員は、日本テレビ及び関連会社と特段の利害関係は有しておらず、それぞれ専門的かつ中立・公正な立場から評価等を行うものである。

## 第一部

### 第1 第一部における検証・評価の方法

1. 当委員会は、日本テレビから、本件対応に関する様々の資料のほか、コーポレートガバナンス及びビジネスと人権に関する様々な資料を収集し、かつ、これまでに日本テレビが策定している種々の基本方針（人権方針<sup>2</sup>・個人情報保護基本方針<sup>3</sup>等）、コーポレートガバナンス・ガイドライン<sup>4</sup>（以下「ガイドライン」という。）、コンプライアンス憲章<sup>5</sup>等の提供を受け、併せて、議論・検討に資すると思料される各種文献・裁判例・事例を幅広く収集し、これらを精査・分析しながら、様々な観点からの協議を重ねた。
2. また、本事案の事実調査を担当した外部弁護士及び社内担当者らから調査及び対応の経過・内容等について日を迫って詳細に聴取した上、日本テレビ放送網・福田博之代表取締役社長から本件対応を巡る経営トップとしての認識等を聴取し、聴取した内容を上記関係資料や裁判例などと照らし合わせるなどしながら、本件対応について検討・検証を行った。加えて、メディア・コミュニケーション論を専門とする有識者から、現代におけるソーシャルメディアを巡る問題・ネット社会の特性などについて聴取し、検証及び意見提示の一助とした。
3. 当委員会は、中間とりまとめまでに、5回にわたり対面形式での委員会を開催し、それぞれ長時間に及ぶ検討・協議等を行ったほか、個別に検討・協議を重ねてきたものである。

---

<sup>2</sup> 「日本テレビホールディングス 人権方針」

<https://www.ntvhd.co.jp/humanrights/assets/pdf/policy20231102.pdf>

<sup>3</sup> 「個人情報保護基本方針について」 <https://www.ntvhd.co.jp/privacy/>

<sup>4</sup> 「日本テレビホールディングスコーポレートガバナンス・ガイドライン」

[https://www.ntvhd.co.jp/governance/pdf/20250627\\_g.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/governance/pdf/20250627_g.pdf)

但し、本件対応期間においては改訂前のガイドラインが適用される

[https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20211201\\_g.pdf](https://www.ntvhd.co.jp/pdf/cms/news/20211201_g.pdf)

<sup>5</sup> 「コンプライアンス憲章」 <https://www.ntvhd.co.jp/compliance/>

## **第2 本事案の調査及び事実認定について**

1. 日本テレビは、本事案を覚知した本年5月27日の翌28日には、外部の弁護士に調査を依頼し、29日から関係者の聴取等事実関係にかかる調査を実施しているところ、本事案の調査を担当したのは、検察官出身の外部弁護士2名及び日本テレビ所属の弁護士2名であり、男性・女性双方の弁護士が含まれている。

外部弁護士らは、関係者らの様々な負担・心情等に十分配慮し、予断を排除し、誘導とならないよう留意し、聴取する側の意見・評価を交えることなく、丁寧な聴取・事実確認を進めており、客観的証拠の収集・精査を行いながら、供述の信用性含めた各種証拠の証明力等を吟味し、慎重な事実認定を期していたことが窺われるところである。また、国分氏に対する聴取においても、聴取する側の評価・意見の押しつけとならないよう十分留意し、関係者らの供述を提示したり誘導したりすることなく、慎重に聴取したことが認められる。

したがって、国分氏の供述如何にかかわらず（注：事実関係を否認しているという趣旨ではない）、番組からの降板を理由づけるに足る確たる事実を認定することができたものと考えられ、本事案の事実認定は、その手続きも含めて適切であると評価する。

2. この点、会社においては、弁護士による調査と雖も、捜査機関ではなく、強制力を有しない以上、事実関係の解明・認定には限界があることを認識しておくべきである。関係者らの任意による協力の下で聴取・証拠収集を行わざるを得ず、たとえ業務の一環であったとしても、関係者らの様々な負担・意向に配慮することが求められるため、聴取の時間及び回数はもとより、聴取自体できないことも想定しなければならず、協力を得られる範囲及び証拠を収集できる範囲が相当限られることを覚悟しながら、調査を実施し、事実解明・認定を行わなければならない。度重なる聴取や長期にわたる調査によって、情報漏洩のリスクも高まる。したがって、原因追求・再発防止等の観点から、全容解明が重要であることは論を俟たないと

はいえ、何を目的として調査するのか、どこまでの事実が認定できれば所期の目的を達せられるのかを常に意識し、調査に携わる弁護士とも協議し、関係者らに対して過度な負担を強いることがないように留意すべきであるし、事実関係の公表（対外説明）においては、事実認定の限界があることなどを踏まえた上で、行為者を含めた関係者全ての名誉等に十分配慮して、その内容等を決する必要があるものと思料する。

3. 以上を踏まえて本事案について考えるに、先に述べたとおり、調査範囲・期間・手法等に鑑み、本事案の事実認定は適切であると評価できるところ、そこで明らかになった具体的な行為内容等に照らすと、本意見書においてもその概要を記載することは相当でないというのが全委員の一致した見解である。

なお、調査の結果明らかとなった本事案の内容は、日本テレビが掲げる人権方針・コンプライアンス憲章に明確に抵触し、到底看過し得ない程度であり、国分氏が出演していた番組が人と自然をテーマにした青少年に推奨される内容であり、SDGsの理念も体現するものであることや、国分氏が国民的人気を博し、その言動の影響力は大きいものであることなどを踏まえると、十分番組降板の理由となり得るものである（社長会見における説明の仕方等については後述する）。

### **第3 会社における一連の対応とガバナンスに対する評価<sup>6</sup>**

1. 当委員会は、前述のとおり、本件対応について、日ごとに、誰がいかなる対応を行ったのか、どのようなメンバーで協議・判断がなされたのかについて説明を求め、詳細な経緯を把握した。そして、判断過程の透明性・公正性、調査内容を含めた情報伝達および共有の迅速性・的確性、情報管理を含めた関係者等への配慮、意思決定の順序・迅速性・内容の的確性、さらにはダイバーシティ等、様々な観点から検証を行ったものであるとこ

---

<sup>6</sup> 本章における役職名はことわりのない限りすべて日本テレビ放送網株式会社における役職名を記載している。

ろ、本件対応の概要と評価は以下のとおりである。

2. まず、日本テレビが本事案を覚知したのは、先に述べたとおり、本年5月27日の夕刻である。以後、翌28日にかけて、順次、関係する部局の幹部及び担当役員等に報告が行われ、夕方には、経営上層部（以下「上層部」という<sup>7</sup>）、すなわち杉山美邦会長、福田博之社長、コンプライアンス担当取締役など関係役員及び関係局長による会議が開催されて、今後の対応に関する協議が行われ、当面の対処方針が決められた。

そして、翌日の29日以降、外部の弁護士らによる調査と同時並行で、ほぼ連日、随時（状況によっては1日に複数回）、上記メンバーを中心とする会議が開催され、情報共有・対処方針を巡る協議・方向性の提示等が行われた。また、同時並行で、法務部などいわゆる現場の関係部局幹部及び外部弁護士らによる会議も開催されており、調査の経過及び詳細な内容等が共有されるとともに、時宜に応じた上層部への報告等が行われていた。併せて、外部弁護士を含め調査を担当した法務関係者による調査方針等に関する打ち合わせも関係者聴取等の都度行われていた。

3. こうした一連の対応の中で、上層部と現場で対応にあたっている管理職らが最も意識していたことは、情報の管理と関係者らの人権への配慮である。

対応会議に出席する幹部を絞り、情報共有の範囲を限定するなどして、不用意に不正確な情報が社内外に流出し、関係者らを不安に陥れ、名誉・プライバシーを侵害することがないように、常に配慮していたことが認められる。

---

<sup>7</sup> 以下、本意見書では、便宜上、会長・社長・役員をまとめて「上層部」と称し、会長・社長を「経営トップ」、局長・局次長・部室長・部次長を「管理職」又は「現場」とそれぞれ称するほか、内容に応じて、会長以下役員を「経営陣」と称し、役員以下局次長までを「幹部」と称することもある。いずれも、日本テレビにおける人事上の等級制度等を基にした区分ではない。



これは、ガイドライン<sup>8</sup>、コンプライアンス憲章<sup>9</sup>及び人権方針<sup>10</sup>に則った対応であり、全世界的要請でもある「ビジネスと人権」の趣旨<sup>11</sup>にも沿うものである。

4. また、日々状況が変化する中で、降板決定・公表までの段取り・日程感などを含め、上層部の想定する対処方針と現場が想定する対処方針にズレが生じたこともあったが、上層部が現場からの意見を受け入れ、直ちに方針の修正を図るなどしていることからすれば、少なくとも本件対応において、会社内における意思疎通に問題があったとは認められない。

加えて、上層部・現場共に、常に外部弁護士の意見を聴取することを心掛けており、会社として独善的な思考に陥ることなく、あるいは、会長・

---

<sup>8</sup> 第7条（協働のための行動原則）

2. 当社グループは、企業価値を財務価値のみならず、社会的な価値の総和ととらえており、取締役会・経営陣は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの権利・立場を尊重して、健全な企業文化・風土の醸成に向けて、リーダーシップを発揮するよう努める。

<sup>9</sup> 基本憲章 「一 私たちは、基本的人権を尊重し、互いに人間としての尊厳と価値を認めて行動します」

<sup>10</sup> 2011年国連人権理事会が「ビジネスと人権に関する指導原則」を策定した後、2020年日本政府が「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定し、2021年コーポレートガバナンス・コードに「人権の尊重」が明記され、2020年日本政府がガイドラインを公表するなどの動きがあり、さらに2023年国連人権理事会の対日審査等で企業における人権問題への対応・対策を求める声が急速に高まるなどしたことから、同年11月に策定されたものである。内容は別添参照。

<sup>11</sup> 「責任あるサプライチェーン等における人権尊重のためのガイドライン」（令和4年9月、ビジネスと人権に関する行動計画の実施にかかる関係府省庁施策推進・連絡会議）は、国連指導原則を受けて、企業に対して人権尊重のための様々な取組みを求めており、「民間放送におけるビジネスと人権対応ガイドブック」（令和7年6月、一般社団法人日本民間放送連盟）は、「人権尊重への取組みは（中略）企業活動のプロセス全般において実施されるべきものです。これらの取組みを現場レベルで進めるためには、経営層の高い人権意識が重要であり、経営層は人権方針や関連する施策が形ばかりのものにならないよう人権尊重への取組みに関するコミットメントを明確に示すとともに、各取組みに主体的かつ継続的に関与することが求められます」などと指摘している。

社長の意向のみで判断・方向性が変わるということもなく、局面に応じて、関係者間による協議・意見の集約とそれを踏まえた組織としての判断が行われていたことが認められる。

さらに、本事案を覚知した2日後には、常勤監査役に対して報告がなされ、当面の対処方針・留意点等の共有が行われ、その後も適宜状況報告が行われている。

5. 日本テレビの上層部及び現場では、不確実な情報の流布に繋がりがねない番組の構成変更の限界等を視野に入れながら、できるだけ速やかに国分氏の降板を決定し、公表することを目指していたものであるところ、本事案覚知から約3週間後、前述の調査に基づく事実認定等を踏まえ、国分氏の聴取・降板通告・公表等を行うことを決定し、所要の手続きを進めた。

そして、国分氏の聴取結果等を受けて、番組の降板及び公表等を最終決定するにあたっては、各社において臨時の取締役会を開催し、日本テレビ放送網は非業務執行取締役を含む取締役15名、監査役3名の会議体で、日本テレビホールディングスは独立社外取締役を含む取締役8名、監査役3名の会議体で協議し決議を行っている。

6. こうした本件対応について、当委員会では、以下のような意見が顕出された。

- 本事案を覚知した関係者における反応の良さに加え、その後の調査・判断体制の速やかな構築、対応する関係部局の的確な選定、必要な情報の共有の方針と秘密保持・情報漏洩対策のための適切な共有範囲の限定、早期に事案の本質・特質を把握・理解した上、関係者の人権を尊重しつつコンプライアンス違反該当者を放送から除外するという的確な基本方針の早期策定までの初動対応は非常に適切であったと評価できる。
- 様々な流動的要素を洗い出して着地点に向けた手順を検討する際、柔軟な対応をすべく、様々なシナリオを検討して備えをしていたことは危機管理としても大切である。
- 調査能力の高い外部の弁護士へ早期に相談し、関係者聴取を速やかに行

い、関係者らの心情を十分理解して人権を尊重したヒアリングを重ねたこと、できる限り現状及び顛末を関係者らに共有・説明し不安・負担の解消に努めたこと、それらの内容を含め、外部弁護士ら調査チームの意見等が随時上層部に報告され、対処方針に反映されていたことは評価に値する。

- ▶上層部において、他の業務中であっても現場等からの速やかな報告を受けて協議することを基本方針とし、事案の本質・特質を踏まえた対処方針を策定した上、現場及び調査チームとの適時・適切なコミュニケーションにより情報格差・認識ギャップの解消を図り、上層部と現場・調査チームが一体となって本件事案に対処したことが適切な判断・対応に繋がったものと思われる。
- ▶番組降板等に向けた最終判断の場面において、日本テレビからの情報漏れとは異にする情報に基づく取材の動きを速やかに察知する一方、臨時取締役会を緊急召集し、外部弁護士の認定・評価も踏まえながら協議し、経営陣としての意思決定を行ったことについて、判断の透明性・公正性が担保されており、ガイドライン<sup>12</sup>に沿った組織運営が行われているものと評価することができる。同ガイドラインは、2015年に東京証券

---

<sup>12</sup> 第1条（基本理念）

3. 経営環境の変化に対応した迅速な意思決定と業務執行を実現し、経営の透明性と健全性を確保すべく、コーポレートガバナンスの充実を目指す。

第7条（協働のための行動原則）

2. 当社グループは、企業価値を財務価値のみならず、社会的な価値の総和ととらえており、取締役会・経営陣は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの権利・立場を尊重して、健全な企業文化・風土の醸成に向けて、リーダーシップを発揮するよう努める。

第2条（当社の機関構成）

2. 取締役会の構成においては、社外からの経営監視機能を強化し、経営の健全性及び意思決定プロセスの透明性を高めるため、豊富な経験と幅広い見識を持つ、独立性の高い複数の社外取締役を配置する。

取引所が定めた「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を踏まえて策定されたものであり、コーポレートガバナンスとは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」を意味するところ、本件対応に関して言えば、日本テレビにおいては、それが有効に機能していたと評することができる。

- 本件事案の覚知から公表に至るまで約3週間という調査・検討・判断期間について、拙速ではないかとの指摘もあり得るところであるが、コンプライアンス違反の対象者が極めて著名で人気の高いタレントであり、長年続いている看板番組であるにもかかわらず、出演しない（出演シーンがカットされている）という異変が続けば、制作現場のみならず、スポンサー含めた関係先や多くの視聴者が訝しがり、週刊誌等のメディアが詮索に動き出すおそれがあり、そのことにより、関係者らが不安を覚え、あるいは、直接取材を受けたり本事案が特定されたりするなど、かえって関係者らのプライバシーが侵害されるリスクが高まることから、早期に決着を図ることが求められる事案であったこと、現に対象者に降板を通告し、関係先に通知するなどした後、さして時を置かずして、メディアから関係先に取材が入り、公表前に降板が報じられるなどしたことからも分かるとおり、不確実な情報が流れる前に対処する必要性が高い事案であったことなどに鑑みれば、決して拙速と言うことはできず、むしろ、速やかな調査に基づき、上層部が本事案の本質と特性を的確に把握して、現場等の意見を聴取しながら、迅速な検討・判断をしたことによって、適切な早期決着に至ったと評価するのが相当である。

7. 他方、本件対応を踏まえ、今後の課題等として、以下のような指摘がなされた。

- 経営幹部等が入れ替わっても様々な事案・事象に迅速かつ適切に対処することができるよう、いかにして確固たる体制・システムを構築し、各部署に引き継いでいくかが課題として挙げられる。

- 他局事例もあって、現場・経営陣ともに緊張感を持って対処できたことが適切な対応を行うことができた大きな要因となっているものと思われるが、同様の事態・事象が起きたときに同じように対処できるかは別問題であり、成功要因・検討経過等を整理整頓して今後に生かすことが必要である。
- コンプライアンス違反（業務上の不正・不祥事、放送現場等における人権侵害など）の未然防止と初動を含めた対応の確実性を期すため、「プリンシプル」のような指針を策定することも一つの方策として考えられる。

#### **第4 説明責任と人権擁護の均衡について**

1. 現代において、企業は社会を構成する一員であり、企業の活動が市民生活等に様々な影響を及ぼすことから、近時、企業は、その社会的責任（CSR）を強く意識することが求められており、その一部とも言える説明責任は、企業が果たすべき重要な責務として、コーポレートガバナンス・コードにも盛り込まれている。説明責任を的確に果たすことは、企業における判断・意思決定過程の透明性を確保し、経営判断に対する信頼性を高め、企業の持続的な成長と企業価値の向上を図るためにも重要であり、不祥事対応においては、自浄作用・自主自律の現れでもある<sup>13</sup>。そのため、日本テレビにおいても、ガイドラインにおいて、透明性の確保などを謳っている。

他方、いくら透明性や信頼性を確保するためであっても、企業が保有する情報・把握している事実をすべて開示すればよいというものではなく、

---

<sup>13</sup> 日本取引所グループが策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」にも迅速かつ的確な情報の開示が盛り込まれている。

「迅速かつ的確な情報開示：不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める」

そこには自ずと制約がある。とりわけ、社会全体における人権意識の高まりを受けて、個人情報やプライバシーの保護が一層強く要請されている今日にあっては、より慎重な情報及び事実の開示が求められると言うべきである。

この説明責任と人権擁護は、いずれも企業が果たすべき重要な責務でありながら、いわば二律背反の関係にあり、どのようにしてバランスを取るかは極めて難しい問題である。

## 2. この点、まずは、人権・個人情報の保護等を巡る最近の動向についておさえておくこととする。

インターネット及びスマートフォン等の急速な普及は、個人がSNS等において様々な発信を行うことを可能とした一方で、不確実あるいは虚偽の情報の拡散・流布や、いわれなき誹謗中傷による特定の個人に対する攻撃を生むこととなった。特にSNSにおいては、不特定多数の者による個人情報の拡散・特定・誹謗中傷・人格否定等が深刻化し、追い込まれた被害者が自殺する事態も発生した。

こうした状況を受けて、政府は、「インターネット上の誹謗中傷への対応に関する政策パッケージ」（令和2年）を策定したのを皮切りに対策に着手した。SNSの書込み等により発生した誹謗中傷被害に対し、迅速かつ実効的な救済を図るため、令和3年と令和6年の2度にわたり、発信者情報開示の制度的見直しや影響力の大きいプラットフォーム事業者等に権利侵害等への対処を義務づける所要の法制度を整備する情報流通プラットフォーム対処法（旧プロバイダ責任制限法）の改正が行われた。

また、これと並行して、個人情報の有用性に配慮しながら、個人の権利や利益を守ることを目的とした個人情報保護法の見直しも行われている。例えば、令和2年には、個人の権利利益を害するおそれが高い個人情報・データの漏洩等が発生した場合、事業者に対して個人情報保護委員会への報告と本人への通知が義務化されたほか、目的外利用等だけでなく、個人の権利又は正当な利益が害されるおそれがある場合にも個人情報・デ

ータの利用停止や消去等を請求することができるものとされた。

さらには、平成18年に施行された公益通報者保護法について、令和4年に、企業等における体制整備の義務化や保護対象の拡大など、制度の実効性の確保・向上などを目的とした改正が行われ、令和7年には、事業者に対し、体制整備の徹底等を求め、事業者が正当な理由なく公益通報者を特定することを目的とする行為に及ぶことを禁止したほか、公益通報を理由とする不利益な取扱いの禁止を罰則付きで定めるなど、通報者保護に向けた改正が行われるなどしている。

このほか、実体法（刑法）の分野では、SNS等における苛烈な誹謗中傷事案の発生や他人の名誉を棄損する行為について厳正に対処すべきとの国民の声の高まりを受けて、令和4年、侮辱罪の法定刑を引き上げる改正が行われている。

### 3. 続いて、近年におけるプライバシー保護の考え方等について触れておくこととする。

プライバシーの権利は、憲法13条に基づいて保障される社会生活上重要な人権の一つとして判例・学説によって認められている。かつて、プライバシーの権利は、「一人にしておいてもらう権利」などと消極的な側面から捉えられていた。判例は、この権利を「私生活をみだりに公開されない法的保障ないし権利」と説明してきた<sup>14</sup>。近時は、高度情報化社会の進展に伴い、「自己に関する情報をコントロールする権利」として積極的な側面が重視されるようになってきており、「自己情報コントロールを通じて

---

<sup>14</sup> 昭和39年9月28日東京地裁判決（「宴のあと」事件）。例えば、最高裁は、近時、対象となる情報は異なるが、「他人にみだりに知られたくない個人のプライバシーに属する情報である」（平成15年3月14日第二小法廷判決）、「本人が、自己が欲しない他者にはみだりにこれを開示されたくないと思えることは自然なことであり、そのことへの期待は保護されるべきものである」（平成15年9月12日第二小法廷判決）、「何人も、個人に関する情報をみだりに第三者に開示又は公表されない自由を有する」（平成20年3月6日第一小法廷判決）等の表現を用いており、これらはいずれもプライバシーの権利を認めていると解されている。

私生活の平穩に対する抽象的な危険（不安感・危惧感）からも保護するための権利ないし法的利益」として捉えるべきであるという見解も有力に唱えられるようになっている<sup>15</sup>。

そして、最近の最高裁判例を見ても、インターネット上の検索結果を巡って、プライバシーに属する事実を公表されない法的権利がURL等を検索結果として提供する理由に優越することが明らかな場合には削除が認められるとした判決<sup>16</sup>や、ツイッターでの投稿を巡り、プライバシーに属する事実を公表されない法的権利が一般の閲覧に供し続ける理由に優越するとして削除が認められた判決があり、同判決においては、自己に関する情報の対外的流出をコントロールできることがプライバシー保護の中核であるとの補足意見が述べられていること<sup>17</sup>などに鑑みれば、プライバシー権は現代社会において個人の尊厳を守るための重要な基本的権利として広く認知されているものと言える<sup>18</sup>。

#### 4. 併せて、今日のいわゆるネット社会の傾向・特性についても触れておく

---

<sup>15</sup>前田陽一「判例評釈（民事責任）」判例タイムズ 1144 号（2004 年）89 頁以下、芦部信喜（高橋和之補訂）『憲法〔第 8 版〕』著（岩波書店、2023 年）127 頁、渋谷秀樹・赤坂正浩『憲法 1 人権〔第 9 版〕』（有斐閣、2025 年）306 頁以下、佐藤幸治『日本国憲法論〔第 2 版〕』（成文堂、2020 年）、安西文雄・巻美矢紀・穴戸常寿『憲法学読本〔第 4 版〕』（有斐閣、2024 年）

<sup>16</sup>平成 29 年 1 月 31 日最高裁第三小法廷判決。なお、同判決が比較衡量の判断枠組みにおいて示した「明らか」という要件を巡っては様々な解釈がなされており、令和 4 年 6 月 24 日最高裁判決では、同要件が示されていない。

<sup>17</sup>令和 4 年 6 月 24 日最高裁第二小法廷判決・草野耕一裁判官の補足意見。

<sup>18</sup>「プライバシーに属する私生活上の情報には、個人の氏名といった一定の社会生活の範囲では周知されることが求められる情報から、住居の間取り、家族構成といった秘密性は弱い公表する理由もない情報、個人の経歴、特徴にかかわる秘密に関する情報、個人の名誉、信用にかかわるものまで広範多岐に及ぶ。また、侵害の態様は、私的情報の不特定多数の者への公表に限られず、特定集団あるいは特定人への開示もプライバシーの侵害を構成することがあり、さらに、私生活に介入する行為自体もプライバシー侵害を構成する」ことに留意が必要である（杉原則彦「時の判例」ジュリスト 1258 号 169 頁以下）。



こととする。

近時、SNSや動画配信・投稿サイトの急速な普及拡大に伴い、あらゆる主体が情報の発信者となり、瞬く間に様々な情報が発信・拡散され、さらに別の情報が付加されることによって、膨大な量の情報が流通しており、誰もがそれらを容易に入手できるようになっている。こうした状況の中、インターネット上では、発信者不明・真偽不明の情報が大量に溢れ、被害者等に対するいわれなき誹謗中傷が生じているほか、社会的関心の高い事象が発生すると、関係者らを特定し、立場にかかわらず批判・攻撃の対象とする動きが生じ、それによって深刻な人権侵害が惹き起こされるなど、様々な問題が生じるに至っている<sup>19</sup>。

実際、総務省が運営を委託する違法・有害情報相談センターで受理している相談件数は、2年連続して6千件を超えるなど<sup>20</sup>、高水準で推移しており、2024年に実施されたSNSユーザーを対象としたアンケート調査によると、6割の利用者が他人を傷つけるような投稿に接したことがあると回答している<sup>21</sup>。

その背景として、プラットフォーム事業者のアルゴリズム機能などによりユーザーが自分の興味のある情報にだけしか触れなくなる「フィルターバブル」と呼ばれる状態や、SNS等で自分が発信した意見に似た意見が返ってきて、特定の意見や思想が増幅していく「エコーチェンバー」と呼ばれる状態により、集団分極化や意見・思想の偏りが発生していることが挙げられるとの指摘がある。

加えて、近年の研究によれば、インターネット上で意見が対立するユーザーが、それぞれ自分たちを被害者、相手側を加害者と決めつけ、互いに憎悪し、激しく攻撃しあう分断状況が生まれているという。そうした“怒

---

<sup>19</sup> 令和5年版情報通信白書（総務省）30頁以下ほか

<sup>20</sup> 令和6年度インターネット上の違法・有害情報対応相談業務等の請負報告書（概要版）（総務省情報流通行政局情報流通振興課情報流通適正化推進室ほか）

<sup>21</sup> 令和7年版情報通信白書（総務省）40頁以下

り”は、相手の背後には大きな力をもつ組織がいるとの陰謀論によって正当化されることもあり、SNS上での動きをより活性化させている。その結果、真偽の定かでない情報の拡散や、気に入らない人物への苛烈な中傷や炎上に繋がっているとされる<sup>22</sup>。

5. 以上のような個人情報及びプライバシー保護等を巡る最近の動向や、今日におけるネット社会の特性等<sup>23</sup>に照らすと、前述のとおり、人権尊重が重要な経営理念の一つとなっている企業としては、事業の遂行はじめ様々な局面において、関係者の個人情報や名誉・プライバシーの保護に十分配慮しなければならず、そうした環境を整備しなければ安全配慮義務違反等に問われ、また、不用意に関係者の個人情報を開示し、あるいは、名誉・プライバシーを侵害した場合には、不法行為責任を負うことになるだけでなく、会社内外からの信頼・信用を失うことにもなりかねないということ強く意識しなければならない。

したがって、説明責任を果たすため、様々な事案・事象について対外説明を行う際にも、関係者の名誉・プライバシーの保護に十分配慮する必要がある<sup>24</sup>。

但し、当委員会としては、いついかなる場合も名誉・プライバシーの保護を理由として、事案・事象の詳細を控えることを是とするものではない。

前述したとおり、企業において的確に説明責任を果たすことは重要であり、特に、会社の意思決定に対する透明性・公正性の確保は会社の信頼を

---

<sup>22</sup> 津田正太郎『ネットはなぜいつも揉めているのか』（ちくまプリマー新書、2024年）97頁以下ほか

<sup>23</sup> 「高度情報化社会では、様々な情報へのアクセスが容易になったことによって、一度漏洩した私的情報は直ちに他者からのアクセスにもさらされることになる。そこで、ある情報漏洩が直ちに私生活の平穏を具体的に害するものでないとしても、情報の漏洩は意に反する他者への公開の危険（私生活の平穏を侵害する抽象的危険）を包含することになる」との指摘に留意する必要がある（杉原・前掲注（16）170頁）

<sup>24</sup> 民事訴訟の代理人弁護士らが行った記者会見における発言が名誉棄損に該当するとされた裁判例もある（令和5年11月13日東京高裁判決ほか）。

維持する上で必要不可欠である。また、詳細を控えれば控えるほど、一部の役員あるいは経営陣の保身のために、事実を隠蔽し、あるいは、矮小化したのではないかとの疑念が生じることとなる。

6. そこで、いかにして説明責任と人権擁護のバランスを取るかが問題となるが、冒頭指摘したとおり、これは非常に難しい問題であり、やはり事案・事象の内容に鑑みて、都度、企業において慎重に協議し判断するほかない。

その際考慮すべきは、事案・事象の具体的な内容（性質・態様・程度・範囲・期間・被害の有無・重大性等）、関係者らの存否、関係者がいる場合はその意向・態度・置かれた環境、関係者らのプライバシーの内容及び保護の重要性、関係者らが推知・特定される可能性及び要素、推知・特定によって生じる事態の軽重（損害・負担の深刻度）、当該事案・事象の社会的影響、情報・事実開示の意義及び目的、当該事案等発生ないし情報・事実開示時の社会的状況、周辺・関係機関の動向、後日の公表可能性など、多岐にわたる（なお、ここにいる「関係者」には違法・違反の行為者も含んでいる）。これらについて、情報管理に留意しつつ、状況に応じて外部の弁護士・有識者等の意見も聴取し、社内にて、複数の経営幹部・部署を交えて、様々な角度から協議・検討を重ねることが重要である。

そして、自己保身等様々な理由による隠蔽・矮小化の疑念を払しょくするためには、経営陣・関係者における判断・意思決定のプロセスを記録に残し、時宜に応じて、常勤監査役あるいは社外取締役・監査役に対する報告・協議を行い、最終判断に至った過程の透明性・公正性を確保するとともに、重大事案については、委員会を設置するかどうかはさておき、外部の有識者による事後検証を実施することが有益である。

7. 以上を前提として、本件対応、とりわけ、プライバシー保護を理由として本事案の詳細だけでなく、コンプライアンス違反の種別に対する言及も避けた対外説明の適否について検討するに、本事案の内容を踏まえ、上記に掲げた様々な要素等を考慮した場合、コンプライアンス違反ということ

以上に具体的な説明を行うことは難しく、本件に関する説明としてはやむを得ないものと思われる。

これに対して、隠蔽・矮小化ではないかとの指摘のほか、判断が恣意的ではないか、降板の理由が不明であり基準を示すべきではないか等の批判が向けられるところである。

この点、降板の判断に至るプロセスについては、前述したとおり、透明性・公正性は確保されており、隠蔽・矮小化・恣意的との批判は当たらないものとする。また、基準に関しては、事案等に応じた判断とならざるを得ないので、明確に示すことは難しいものの、単にコンプライアンス違反というにとどまらず、社会常識と番組の趣向等に照らして、社会の公共財ともいえる放送に出演することがおよそ適切ではない場合という一定の指針を示すことは検討してよいのではないかとと思われる。

また、報道機関として国民の知る権利に応える必要がある、日頃の報道では関係者を実名で報じることもあるのだから本件で何ら言及しないのはダブルスタンダードではないか、といった指摘もなされている。

確かに、日本テレビは、放送局であり、報道機関である以上、常に国民の知る権利を意識する必要がある、そのことは、日本テレビ取材・放送規範<sup>25</sup>にも謳われているところである。

しかしながら、本件に関しては、取材・報道ではなく、企業の事業活動に伴って発生した不祥事案に対する説明・対応が求められているものであって、取材・報道活動を行う放送事業者としての「国民の知る権利に奉仕する説明責任」とはやや次元が異なると言わざるを得ず、あくまでも説明責任の果たし方という観点から適否が判断されるべきものである<sup>26</sup>。

---

<sup>25</sup> 「日本テレビ取材・放送規範」 <https://www.ntv.co.jp/info/shinsa/kihan.html>

<sup>26</sup> 知る権利が本来の意味ではなく、個人情報やプライバシーを把握・詮索するための口実として使われていないか留意する必要がある。行政機関等を対象とする情報公開制度において、個人情報は不開示事由とされているほか、日本放送協会の情報公開基準では、「開示することにより、NHKの活動に支障を及ぼすおそれのあるものや、個人のプライバシー

もとより、取材・報道についても「人権の尊重」は「国民の知る権利への奉仕」と並ぶ重要な責務として掲げられており<sup>27</sup>、憲法上保障されている表現の自由・報道の自由も名誉権やプライバシー権による制約を受けることは論を俟たない。

現に、事件・事故に関する取材・報道の在り方等を見ても、従前から人権等への配慮はなされてきたところであるが、近時は、より一層当事者・関係者の意思・意向やプライバシー等に対する配慮が強くなってきているものと言え、氏名等が非公表であるにもかかわらず個人が特定される（あるいはその動きが顕著になる）などして、関係者に多大な負担・不利益が生じるような取材・報道は厳に控えられる傾向にある。

そうした意味では、報道機関としてであっても企業としてであっても、配慮・遵守すべき事項や対応の在り方に差異はないところであるが、今後、事案・取扱いの公平性等の観点から、ダブルスタンダードとの誹りを受けることがないように留意することは必要である。

さらに、抽象的な説明に終始したことで、要らぬ憶測やデマを招来し、かえって関係者らの名誉・プライバシーを侵害することになるのではないかとの指摘も見られたところである。

しかしながら、種別も含めて、事案の内容あるいは当事者らを推知することに繋がり得る事実・情報を開示すればするほど、探索の範囲は狭まり、特定のリスクは高まるところであり、既述したとおり、今日におけるプライバシーは、私生活の平穩に対する抽象的な危険からも保護するための権利ないし法的利益と解される以上、企業としては、その危険を招来し得る情報開示（事実の摘示）は避けなければならない<sup>28</sup>。そして、本件につい

---

ーを侵害するおそれのあるものなどは、求めがあっても開示しないこととする」旨規定されている。

<sup>27</sup> 取材・放送規範「人権の尊重：取材・放送は、人権を尊重し、不当に名誉を傷つけたり、不当にプライバシーを侵害してはならない」

<sup>28</sup> 情報公開法第8条（存否応答拒否）は、開示請求にかかる行政文書の存否自体を明らか

ては、種別等を開示することでもその危険を招来するおそれがあるものと言わざるを得ない。

なお、放送事業は公共性を有するものであり、放送法に規定されているように放送局には自主自律が求められているところ、上記のとおり、本件対応は、番組の放送や取材・報道ではないことから、直接的にこれらの理念が問題となるような場面ではないが、本件対応における判断の根底には、放送の公共性や放送局としての自主自律に対する意識があったことが見て取れるところである。

8. 最後に改めて敷衍すると、企業に対する信頼の確保等のためには、まずもって説明責任を果たすことが大切であり、対応上の原則である。しかしながら、時代の趨勢や事案・事象に応じて、説明責任の果たし方は変わり得るものであり、とりわけ、関係者らの人権擁護は何よりも重要視しなければならない。

企業としては、双方のバランスを取ることに腐心し、段階的に情報開示の範囲や在り方を検討すべきであり、安易にプライバシーの保護や人権擁護を口実にして説明責任を蔑ろにすることは、かえって企業に対する信頼を損ね、持続的な成長等を阻害することになるということを十分意識しておく必要がある。

---

にすることによって、不開示情報の規定により保護しようとしている利益（例えば、個人のプライバシー）が損なわれる場合があることから、存否自体を明確にしないで開示請求を拒否することができる旨規定している。また、少年法第 61 条（推知報道の禁止）は、家庭裁判所の審判や刑事裁判の対象となった少年について、氏名・年齢等により当該事件の本人であることを推知できるような記事等の掲載を禁止するところ、その趣旨は、少年の名誉・プライバシーを保護し、少年の社会復帰に支障が生じるのを防止することにある。さらに、刑事訴訟法第 201 条の 2、271 条の 2 等は、被害者やその親族に危害が加えられるのを防止するため、被害者の個人特定事項（氏名・住所等）を秘匿する措置が定められている。これらの規定の趣旨・考え方も対応上の参考になるものと思われる。

## 第5 社長会見に対する検証・評価

1. 本件対応において、焦点が当たったことの一つは、まず、社長自らが会見を行ったことである。長寿番組におけるタレントの降板とはいえ、社長自らが会見まで行って発表したことに対して、様々な評価・意見が聞かれるところである。

この点、日本テレビとしては、一番組におけるタレントの降板という意味では、ままみられる事態ではあるが、やはり30年も存続し、視聴者から高い支持を得てきた番組であり、かつ、国民的人気を博し、番組の存続に多大な貢献をしたメインタレントが降板することは、ある種前例のない事態であることから、不十分との誹りを受けることが想定されるとはいえ、単なるリリースではなく、また、担当局長・役員ではなく、社長自らが会見にて口頭で説明することとしたものである。

社長が会見することが事前に報道されたこともあって、事案の詳細に対する期待値が高まり、それがゆえに批判を招いたものと思われるが、前述した会社における意思決定プロセスや説明責任の重要性等に鑑みると、会社を代表する社長が説明し、質疑を受けるという姿勢を示すことを経営陣において決断したことは評価に値するし、本事案に対する日本テレビとしての受止め方を社長による会見という形で示したと思われる。

なお、会見形式についていえば、今回、着座ではなく、「ぶら下がり」としたことについては、評価が難しいところであり、告知を受けて取材する側からすれば、落ち着いた環境が確保されていない中で行う「ぶら下がり」形式は好ましくないと捉えるのも当然であるし、説明責任の果たし方として如何なものかという批判についても理解することができる。

しかし、昨今の会見事例を見るに、かなりの長時間に及び、質疑応答が堂々巡りとなり、何ら新たな情報・事実が提供されない事態が続く場合や、取材する側の言動等が批判的に取り上げられ、会見そのものに対して懐疑的な見方がされる場合があるなど、会見を取り巻く情勢が変化しつつあることなどに鑑みれば、「ぶら下がり」形式を選択肢の一つと考えることは

やむを得ないところと思われる。

2. 次に、国分氏が所属する会社あるいはエージェント会社ではなく、番組を放送する日本テレビが最初に公表し会見したことに対しても様々な意見が見られる。

この点、当事者である国分氏自ら、あるいは、所属会社・エージェント会社がまず公表し、その内容を受けて放送局がコメント等を発表するという順序も考えられるところであるが、日本テレビとしては、本事案を覚知したのが日本テレビであり、その後調査等を経て降板を判断したのが日本テレビである以上、その過程も含めて最初に公表することが放送局の責務であり、自主自律、そして、ガバナンスの現れであると考えたものであり、その判断は首肯できる。

とりわけ、本事案については、情報の管理、関係者らの名誉・プライバシーへの配慮が強く求められたことから、すべての事情を掌握している日本テレビが先んじて公表することが最適であったものと言える。

3. 言うまでもなく、これらの対応は、あくまでも本事案の特殊性・特異性に鑑みて了とされるものであって、これがスタンダードではなく、今後にもこれに倣うべきであるということではない。

何ゆえに説明責任が求められているのかということに立ち返り、隠蔽・矮小化との指摘・疑念を呈されることがないように、事案・事象に応じた適切な情報開示を心掛ける必要がある。

## **第6 本件対応についての総括的評価**

総じて、社長会見を含めた本件対応については、速やかで適切な体制に基づく調査、調査チーム・現場と上層部との随時の対話を踏まえての適切な意思決定、そして、説明責任の履行と関係者の人権尊重という難しい二律背反問題への適切な対処、関係者特定情報はもとより関係者推知情報も秘匿するという的確な対応、関係者の人権を保護するための記者会見における一貫した対応など、評価できる点が複数挙げられる。



コンプライアンス違反の当事者が人気の高い著名人であり、降板のインパクトが大きく、様々なハレーションも予想され、その番組からの降板が放送事業者としての日本テレビにとっても損失となる可能性がある一方、「公共の電波」による放送でのコンプライアンス違反者の出演を継続するわけにはいかず、早期の決着を図る必要があったため、非常に難易度の高い案件であったことからすれば、今回の対応は事案に即した適切なものであったと評価されてしかるべきである。

## 第二部

### 第1 第二部における検証・検討の方針

1. 第二部における主題は「不祥事への適切な対応と実効性のある不祥事予防・再発防止を実現するためのガバナンス及び組織マネジメントの強化」である。本事案を含め不祥事が発生する真因・背景を探り、有事対応の現状等を確認しつつ、将来にわたり、不祥事の内容等に応じて、組織として適切な対応が行えるよう、また、様々な不祥事の発生を未然に防止し、同種事案の再発を防ぐために有効な方策が講じられるよう、多角的な観点から検証・検討し、一定の視座や提言を提示することとする。

最終的な提言に向けて、当委員会は、以下に掲げる6つのテーマを設定し、それぞれについて、現状の分析・検証等を行うとともに、様々な知見・視点に基づいて意見・問題意識を提示し、討議を行った。

- (1) 様々な不祥事に関する社内感度の向上策
  - (2) 有事における初動対応の重要性を踏まえた不祥事の早期覚知の仕組みと留意点
  - (3) 迅速な情報共有・適切な情報管理を図る上での留意点
  - (4) 不祥事を覚知した後の組織内における検討・協議・対応の在り方
  - (5) コンテンツ等の制作を巡る特有の事情・文化・人間関係等に鑑みた不祥事の予防・再発防止の方策
  - (6) 適切な不祥事対応及び不祥事の未然防止・再発防止に必要なガバナンス・組織マネジメントの強化に向けた提言
2. 当委員会は、最終とりまとめまでに、6回にわたり対面形式での委員会を開催し、日本テレビ幹部らに対するヒアリングを含め、長時間に及ぶ検討・協議等を行ったほか、個別に検討・協議を重ねた。

### 第2 様々な不祥事に関する社内感度の向上策について

1. ここにいう「社内感度」は、会社組織内の誰か個人が不祥事を察知・認知することを意味しており、組織として不祥事を認知する後記「覚知」とは区

別して論じていることに留意されたい。

その上で、最初に、第二部で取り扱う放送事業者で発生する不祥事について、その内容や特質などを確認しておきたい。

2. 言うまでもなく、「不祥事」は多種多様であるが、過去の事例等を参考に、放送事業及び放送外事業<sup>1</sup>その他会社業務（以下、「放送事業等」という。）並びにそれらの関係者等を巡って生じる可能性が高い不祥事を列挙すると、やらせ、捏造、パワーハラスメント・セクシュアルハラスメント・モラルハラスメント等のハラスメント、飲酒等による暴力行為、未成年飲酒、反社会的勢力との交遊、賭博、違法薬物、不正経理・横領<sup>2</sup>、個人情報・企業秘密の漏洩などがある。

そして、これらの不祥事の主体となり得るのは、放送事業等の遂行に関わる全ての関係者であり、日本テレビの役員・幹部・社員のほか、取引先・制作会社・委託業者・マネジメント会社等の幹部・従業員、アルバイトを含む制作スタッフ、フリーランス（個人事業主）、出演者、脚本家、監督などが挙げられる。もちろん、これらの関係者が被害者となる場合もあり得る。

また、イベントの企画・制作・運営やコンテンツ（各種番組・映画・配信動画等）の制作には、多種多様な人材が関与しており、現場は、所属・立場・役割・仕事・給与・思考などが異なる人の集まりであるため、重層的で、意思統一やコントロールが難しい構造となっている。そして、その中で、様々な人間関係、上下関係<sup>3</sup>が醸成され、公私の境が不明瞭となりがちである。

加えて、放送は、時として時間との闘いであり、準備が不満足なまま放送せざるを得ないこともないとは言えず、必ずしも制作者の意図・思惑に沿う材料が揃い、あるいは、環境が整うとも限らない。

したがって、いわゆる「無理」が生じ、立場・役割に応じて様々なプレッ

---

<sup>1</sup> コンテンツ販売、アニメ・映画製作、イベント企画・運営、不動産事業等が該当する。

<sup>2</sup> 制作会社を利用した形態が散見されることに留意する必要がある。

<sup>3</sup> この関係には、上司部下という組織上の上下関係だけでなく、個々人の立場・権限による上下関係、影響力を背景にした上下関係、会社・事業者同士の優越関係など、様々な力関係が含まれる。

シャーがかかることとなる。その行き着く先が不祥事である。

とりわけ、コンテンツ及びイベント等の制作現場（以下、「制作現場」という。）では、全員が「良いものをつくりたい」「面白いものを提供したい」という思いを強くしているだけに、それが裏目に出てしまい、たとえ不祥事が発生しても、全員の思い・共通の目的を阻害しかねないとして、看過・黙認され、当事者に我慢を強いる、あるいは、自ら耐えることを選択するという誤った対応に陥りがちであり、深刻な事態であっても表面化しづらい状況にある。不祥事の主体が、実力・人気等で番組等を支えるプロデューサー・監督・演出家・出演者等である場合には、気遣い・配慮を超えた過度の遠慮・忖度が現場全体に蔓延して、なおさら判明しづらい状況となる。

社内感度を上げるためには、まずもって、こうした実情・実態を直視し、現場を含めた意識改革を進めることが肝要である。

もとより、不祥事には、行う側と受ける側との間に感性・認識の違いがある場合も存在する。不祥事が発覚した際、行う側が「そんなつもりではなかった」と述べる例は多々ある。したがって、不祥事の認定や処分等においては、そうした認識のギャップに留意する必要があるが、少なくとも感度を上げるという意味においては、むしろ常に受ける側の認識を意識することが重要である。時折耳にする「いじり」「かわいがり」も受ける側の心情を理解していないものと言わざるを得ない。

役員・管理職は、自分自身がハラスメントに該当する言動をしないよう日頃から十分注意するだけでなく、相手を慮る意識・思いやる雰囲気職場を醸成し、働きやすい労働環境を整えるよう率先して努めるべきである。

3. また、時代の変遷とともに、価値観・倫理観など、様々な評価の物差しが変容するということも意識しなければならない。昨今、企業経営者をはじめ、社会的地位の高い人について、過去の言動が取り上げられ批判される例が散見されるが、その当否はさておき、少なくとも過去の反省の上に現在の立振る舞いがあると理解されているか、意識が変わったと受け止められているかは、自問自答する必要があるものと思われる。

近年、放送に関しては、人権侵害の社会問題化や、BPO等による指摘等により、現場においても徐々に意識改革が図られているものと思われるが、

全てを司る日本テレビの上層部において、時代に即した判断が行われているか、過去の悪しき慣習・文化を変える意識を強くしているか、前例踏襲に陥って時代遅れの雰囲気・構造が残っていないかといったことに目を向け、現場における意識・構造改革が進んでいるか、結果だけでなくプロセスの適正さが大事であるという意識が広く醸成されているかなど、様々なチャネル・立場を通じて確認すべきである。

4. 続いて、感度を上げるとともに重要なことは、当該情報の精査・確度の判断である。

不祥事を巡る情報には、確度の高いものから噂・風評程度のものまで、様々なものがあり、内容も軽度なものから深刻なものまで、多種多様である。噂レベルのものも含めて、全てを拾い上げているときりがなく、かえって重要度に対する感覚が麻痺し、情報の選別を誤ってしまうことにもなりかねない。

また、全てに対して反応し、いかなる内容であっても事実を突き詰めるような過剰な対応をしてしまうと、やがて情報の入手が遅くなり、あるいは、必要な情報が入らなくなり、かえって対応が後手に回ってしまうということも起こり得る。

したがって、情報に接した場合は、まずもって、内容はもとより、発信の背景・伝播の道筋等を把握するよう努めるべきであり、保秘に留意しつつ、当該事実及び関係者の周辺事情を確認すべきである。

5. 他方、管理職など相応の立場にある者が情報を入手した際、過剰反応を示さないことも大切である。例えば、真偽不明であるからといって、いかなる事案・内容であっても、部下や関連部署に対して、直ちに必要以上の詳細な調査・事実確認を求めたり、客観的な証拠を入手せんがため様々な部署・関係者のデータ・メールの検索や個人メールの提示等を指示したりするような事態は避けるべきである。

また、かりそめにも、一方当事者からの情報を基に、事実確認を怠ったまま、決めつけ等により、他方当事者への指導・叱責等を行うようなことがあってはならない。そのような対応・態度を取れば、当該管理職は、次第に情報から疎外・隔離されていくだけである。

6. 以上を踏まえた上で、日本テレビにおける当面の対応としては、不祥事あるいはそれが窺われる情報に接したら、できるだけ早く上層部に報告することを励行し、上層部は報告を受けるのを厭わないことを心掛けるべきである。

中には、職場環境や処遇等に対する不平・不満や個人に対する感情的な指摘などもあるものと思われるが、不平・不満が不祥事の温床となっている場合もあるし、水面下に埋もれている事象を把握し、不祥事の端緒を掴み、早期に対応するためには、一定程度幅広に情報を拾う必要がある。不祥事絡みの情報は、いわゆる「悪い」情報であるが、その種の情報ほど、早くトップの耳に入るよう努めるべきである。

そうしたことの積み重ねによって、個人の感度とともに、情報の選別が向上し、やがて重要な情報・早期に対処すべき事象だけが上層部に報告されるようになる。

7. 加えて、今後重要なのは、社外で起きている不祥事についても感度を上げることである。不祥事は、日本テレビ社内のみならず、様々な会社及び多様な職種・立場の個人が関係している制作現場においても起こり得るものであり、それが関係者の人権を侵害するなど被害を生じさせることはもちろん、作品・番組・放送に対する信頼を低下させ、ひいては、日本テレビの信用・信頼を失わせることになる。したがって、関係会社・個人の感度も上げておく必要がある。

現状、制作現場に携わる日本テレビ社員が少ない場合もあることから、その中で、いかに目配りをするか、全体を見渡すかを、番組・企画ごとに協議し、意識を共有する必要がある。また、社員だけでは情報を拾い切れない（不祥事又はその可能性を察知できない）ことを前提として、制作会社幹部だけでなく、制作に携わる全ての関係者個々人に対して、社内あるいは外部に設置した通報窓口の利用を奨励した上で、情報提供・通報によって不利益（個人情報等の開示、人事異動、契約の打ち切り等）を被ることはないということを知徹底する必要がある<sup>4</sup>。

---

<sup>4</sup> 日本テレビでは、公益通報（ホットライン）とハラスメント相談に分けて通報窓口を設

また、社外からもたらされる全ての情報・通報について日本テレビが調査等の対応をすることは困難であり、利害関係・社内事情等の観点から不適当な場合もあるので、契約書あるいは合意書・誓約書等の書面を取り交わすなどして、関係先の協力義務・調査義務を含むコンプライアンス条項・反社条項等をあらかじめ定めておくことを検討すべきであり、その前提として、出演者はじめ社外関係者との契約の締結を励行すべきである<sup>5</sup>。

さらに、現在各局に配置されているHRM（Human Resource Manager）<sup>6</sup>の一層の活用・強化を検討することも必要と思われる。既に有用な制度として社内に定着しているということであるが、昨今、様々な企業・組織が部署ごとにハラスメントの相談・対応者を配置していることなども踏まえると、今後増加するであろう相談に適時に対応し、担当者において適切かつ丁寧な対処ができるよう、人員配置・スキルアップを含め、活用・強化に向けた検討を進めるべきである。

併せて、制作現場における社外関係者の人数や構成等によっては、より一層日本テレビ社員による目配りが難しくなることが想定されるので、制作現場ごとにハラスメント等に関する相談を担当する者の設置<sup>7</sup>を試みるのも有用と思料する。

#### 8. これまでに指摘した個々人における感度の向上を期すためには、社内に対

---

置しており、それぞれ社内と社外に設けている。いずれも、日本テレビの業務に従事する社員・スタッフのほか、フリーランス・取引先含め、全ての者が利用できる。規則等により、通報者のプライバシーが保護され、通報を理由とする不利益を被ることはないことなどが定められている。

<sup>5</sup> 例えば、日本テレビが制作等に関して取引先と締結する契約書には、反社会的勢力の排除や人権の尊重を求める条項は設けられているが、出演に関して書面による契約が締結されていない場合がある。

<sup>6</sup> 日本テレビでは、2022年6月から、人材マネジメントに集中して取り組む管理職として、社内の全ての局・室に1人ずつ配置している。社員との面談や日常的な声かけを通して長時間労働、業務のミスマッチ、ハラスメント等の人事課題の解決を目指す制度であり、HRM担当者に対する研修も行っている。

<sup>7</sup> 日本テレビ社員ではなく制作会社の幹部等を充てることも考えられる。肝心なのは、制作現場のスタッフが相談しやすい環境・相手を作ることである。

して「感度の向上を意識すること」を周知するとともに、社外関係者を含めた研修を反復継続して実施することが重要である。

### **第3 有事における初動対応の重要性を踏まえた早期覚知の仕組みと留意点**

1. ここにいう「覚知」とは、上層部等への報告・外部からの通報等に基づき、組織として不祥事を認知することを意味している。組織として認知するには、まずもって個々人が速やかに情報を入手し、幅広く収集しなければならないので、「覚知」は前記第2で論じた「社内感度」の積み重ねという側面も有する。
2. 不祥事対応を含む危機管理においては初動が重要であると言われているが、大企業であっても初動の段階で迷走している例が散見されるため、改めて、不祥事対応の初動において、関係者が意識しておくべき重要な事柄を指摘しておく。

第一に、上層部が一報を受けた際、当該不祥事を認知ないし発覚した経緯を確認し、一次情報として、現状どこまで事実関係等が判明しているのかを早急に把握する必要がある。後述のとおり、様々な覚知の仕方があるところ、当該不祥事についての情報源及び伝達経緯等を確認するとともに、情報の確度や社内・社外における拡散可能性を見極めることが大切である。そして、当該不祥事の内容等を把握するにあたっては、報告をする側においても、報告を受ける側においても、「大ごとではない」「表に出したくない」など、自らの主観・願望（希望的観測）や忖度を排除することが重要である。

上層部、とりわけ経営トップにおいては、当該事案が重大かつ深刻なものであり、経営・業務執行等に影響を及ぼす可能性が高いものであっても真正面から受けとめ、真摯に対応することを旨とし、自己又は会社に不利益なことでも明らかにする覚悟を持つことが必要であり、その意思・意向を社内に明確に示すことが大切である。また、事案によっては、被害・損害の拡大を防止するため、応急措置として、事業の中断・企画の中止・番組の差替等を即座に行わなくてはならない場合もある。この点についても、経営トップ及び上層部の覚悟・危機意識が問われる。

第二に、既に不祥事の発生が外部に露呈している場合、あるいは、その疑



義が取り沙汰されている場合、初動の段階でも会社としての認識・事実関係等を問われることが想定されるので、対外説明の準備をしておく必要がある。ここで重要なのは、未だ事実関係を確認中であり、事態の把握が不十分であるにもかかわらず、確定した事実として説明したり、決めつけや思い込みによって発言・発信するなどして、後に「矮小化」「虚偽」「隠蔽」との誹りを受けないよう注意することである。関係者の動向・認識含めて不祥事案の全容を把握してからでなければ、正確な説明・適切な説明はなしえず、会社としての対応を決定できるはずがないので、初動の段階では、不祥事の発生を真摯に受け止めつつ、当該時点で判明・把握している限りの情報を基にした説明・釈明にとどめるよう留意する必要がある。

3. こうした初動を的確に行うためには、前記第2同様、組織として不祥事に関わる情報を把握した時点で、当該情報の確度を判断し、その内容が不祥事であることの確実性・真実性を判断する必要がある。そのためには、まずもって、当該情報を把握した経緯、あるいは、当該不祥事が発覚した経緯について、精査する必要がある。社内で流れている噂・風評が持ち込まれたのか（但し、「噂・風評」でも真実性が高い場合はある）、内部通報あるいは外部機関等からの情報提供なのか、既に一定程度確証が取れている事案なのか等、現在把握できている状況に加えて、当該情報の背景・周辺事情なども考慮して、確実性等を判断することが重要である<sup>8</sup>。

この点、情報の確度や内容の真実性を見極めるためには、当該情報に接した部署だけでなく、当該不祥事案が発生した事業・関係者を担当する部署など、できるだけ複数、かつ、異なった知識・経験を持つ者によって検討することが有益であり、また、内容等によっては、この段階から外部有識者の意見を聴取することも必要と思われる。

その上で、事案の内容等に応じて、可及的速やかに、然るべき判断・指示を行える立場の者まで報告をすることが重要である。この「然るべき判断・指示を行える立場の者」は、現場責任者から管理職、役員、社長・会長に至

---

<sup>8</sup> 不祥事の兆候等の把握のほか、情報の確度等を判断する上でも、定期的な面談は大切であり、いわゆる 360 度評価等の手法を活用することも考えられる。

るまで、様々な階層が考えられるところであり、まさに事案の軽重等に応じて考えるほかない。その際、数多の情報に過剰に反応して頻繁に上層部での判断を求めることになれば、上層部における業務執行に支障を来たさないとも限らず、また、情報過多となりかえって重要で深刻な内容を含む情報が看過されてしまうおそれもある一方で、組織の信用や経営に影響しかねないような事態については、確実に経営トップに報告し、判断・指示を求める必要があることに留意すべきである。

現在、日本テレビには、危機管理等に関する複数の委員会が存在し、相応の役割を果たしているものもあるが、いずれも機動性・即応性に欠けることは否めず、さして稼働していない委員会もあることから<sup>9</sup>、これを機に、組織として、機動性・即応性を確保しつつ、情報の集約と確実性（不祥事該当性）のほか、上層部含めどこまで情報を入れるか、どの階層が対応の判断・指示を行うべきかなどについての適切な判断を行える仕組みを整え、レポートラインや担当者が変わっても会社（組織）としての対応が変わることなく、常時適切な対処ができるよう、不祥事情報の覚知と初動に関する基本的なルールを定めることを検討すべきである。そして、その際、コンプライアンス・法務を担当する役員ないし管理職の位置づけ・役割を明確にするとともに、できる限り社外の目が入るよう工夫することが肝要である。

4. また、組織として、不祥事を早期かつ正確に「覚知」するためには、情報収集・伝達・報告の過程で、懈怠・遺漏・矮小・目詰まり等が生じないようにすることが重要である。最初に不祥事を巡る端緒や情報を掴むのは、社内・社外含め、現場スタッフ、業務関係者、管理職、上層部など様々な個人であることが考えられるが、重要なのは、当該個人や当該個人から報告を受けた者が、ありのままの情報を速やかに上司等管理職に伝えることである。その際に、それぞれの主観・願望（希望的観測）・忖度を排除すべきである

---

<sup>9</sup> 危機管理等に関する委員会としては、危機管理委員会（危機管理案件の対応及び共有等）、放送事故対策委員会（放送事故等の対応及び共有等）、サステナビリティ委員会（人権目標等サステナビリティポリシーに則った取組みの推進及び対応等）、コンプライアンス委員会（会社の社会的責任に及ぶ重大案件の対応等）がある。

ことは既に指摘したが、不祥事との利害関係が強ければ強いほど、不祥事が明るみになることによって自身が被る不利益や周囲・会社に及ぼす影響などを懸念して、意図的に全部又は一部の情報を隠匿し、あるいは、虚偽の情報を交えたり、あえて伝達を遅らせたりすることなどが生じ得る。

したがって、そうした不適切・不正確な情報伝達がかえって事態を複雑化・深刻化し、場合によっては会社にとって致命傷になり得るということを日頃から社内外に周知し、注意喚起しておく必要がある。さらに大切なのは、報告を受ける管理職・役員らにおいて、いかに繁忙の最中であっても、また、いかに悪い情報であっても、決して報告者に対してネガティブな反応をしないことである。時に労い、時に感謝の意を示し、報告する側の心理的負担を軽減することが、その後のより速やかで正確な報告に繋がるということを経験に銘じる必要がある。

加えて、先に指摘した仕組み・ルール作りにおいては、懈怠・目詰まり等が生じ得ることを前提として、情報収集と報告の在り方を検討し、不祥事の内容の要点・特質、情報源・伝達経緯、関係者の動向・認識、会社に及ぼす影響、緊急措置の必要性などが整理された上で然るべき立場の者に報告がなされるよう留意すべきである。もとより、これらが全て整理できるまでは情報を上げない、報告しないということではなく、適切な初動が行えるよう、様々な判断要素をできる限り揃えることを意識しつつ、速やかに然るべき立場の者に報告し、判断を仰ぐことが重要という趣旨である。

そして、後に検証が行えるよう、不祥事情報の収集・報告に関するメール・録音等を一括管理し、これらの客観的資料が存在しない場合には、不祥事の覚知に至る過程をまとめて記録しておくことを推奨する。

5. 最後に、情報の目詰まり等が生じた場合に備えて、上層部及び管理職において的確に情報をキャッチするための留意点を指摘しておく。多くの場合、いわゆる下から情報があがってきて不祥事の覚知に至るが、組織の危機管理のためには、それを待つだけでなく、役員以下、中間管理職を含めて、日頃から、良いことも悪いことも含め「雲の下」にある実情の把握に努め、会社等にとって都合の悪い出来事などの「悪い情報」を得るためのチャンネルを多く持ち、社内外にアンテナを張り巡らすことが重要である。そのために

は、それぞれの立場に応じて、様々な人脈を形成し、意識を高めながら、社内外の多様な声に接することが必要である。

#### **第4 迅速な情報共有と適切な情報管理を図る上での留意点**

1. 最初に、かつて後藤田正晴内閣官房長官（当時、以下「後藤田氏」という）が危機管理の要諦として掲げた五訓の一つを紹介する。それは「悪い本当の事実を報告せよ」である<sup>10</sup>。後藤田氏は、当時の部下に対して、私が聞きたくもないと思う悪い情報こそ報告せよと指示したというが、これは、現代における会社の危機管理としても意識すべきことである。

不祥事という「悪い情報」ほど早く正確に有事対応の要となる部署の管理職や上層部に報告し、関係部署と適切に情報を共有することが重要であり、その意識を改めて組織文化として社内に定着させることが必要である。危機管理の観点からは、不祥事の発生だけでなく、その兆しや温床・原因となり得る事象も「悪い」情報として速やかに報告する意識を持つべきであろう。

2. こうした意識を浸透させる上で大切なのは、会社内外の土壌作りである。

有事対応ではもちろんのこと、日頃の報告・相談においても上司の意向を忖度し、あるいは、感情を害さないため、上司にとって耳が痛い・都合が悪い情報は割愛するという風潮・雰囲気を作らないことが肝心であり、それは多分に上司といった受け手の態度・対応によるところが大きいと思われる。

既に指摘したとおり、都合の悪い情報ほど早期にキャッチし、対処しなければならないのに、然るべき立場にある者が「聞く耳を持たない」「都合の悪い情報に対して嫌悪感を示す」「自らの意向を忖度できないことを叱責する」ようなことがあれば、当然、社員を委縮させ、重要であるはずの情報が入らなくなり、あるいは、共有が遅れ、結果、会社としての判断・選択を誤ることとなる。

---

<sup>10</sup> 後藤田五訓は、「省益を忘れ、国益を想え」「悪い本当の事実を報告せよ」「勇気をもって意見具申せよ」「自分の仕事でないと言うなかれ」「決定が下ったら従い、命令は実行せよ」の五つである。

とりわけ制作現場においては、冒頭指摘した様々な特殊性・特異性と相俟って、こうした風潮・雰囲気醸成されているおそれがあり、体制の中で上位に位置する出演者・プロデューサー・演出家等の気分を害さないよう、過剰なまでに付度して行動することが求められ、あるいは、理不尽なことがあっても我慢することを強いられ、結果、そうした振舞いができることが「使える」スタッフという評価に繋がっているようなことがあれば、それは直ちに是正しなければならない。

日本テレビの管理職においては、こうした誤った風潮・雰囲気は、様々な不祥事の温床となるだけでなく、深刻な事態に至るまで被害・損害が発覚しないという重大なリスクを孕むものであることを認識した上で様々な制作現場等を見渡し、もしそのような雰囲気等が存在していることが窺われた場合には、自らが主導して、一刻も早く払拭するよう努める必要がある。

3. また、過去には、不祥事を認知した者、あるいは、その報告を受けた中間管理職が上層部に報告しないだけでなく、当該不祥事が表面化しないよう、水面下で上手く処理して解決することを目指し、秘密裏にそれを成し遂げるのが「腕の見せ所」であり「使える部下」であるとされた時代もあったが、言うまでもなく、そのような手法・評価は不適切であり、現代の危機管理に全くそぐわないものである。そのような手段を使えば、かえって問題を複雑化させ、事態を深刻化させるおそれがあるし、個人責任の追及だけでなく、会社の存続すら危うくさせる事態を招きかねない。

当委員会が見聞する限り、こうした時代遅れの発想が日本テレビに残存しているとは思われないが、制作現場を含め様々な関係先においてもそのような発想が払拭されているかは意識しておく必要があるものと思料する。

4. もとより、不祥事には、程度含めて様々なものがあり、全てについて上層部が解決しなければならないものではない。不祥事が発生し認知した部署・管理職等において穏当に解決することが当事者にとっても最適な場合が考えられるし、情報管理としても適切な場合がある。

しかし、当事者や管理職が自己の評価が下がることをおそれたり、上層部の意向等を付度したりするあまり、「穏当な処理」「水面下での解決」を口

実に、事態を矮小化して「隠蔽」するようなことが起きないとも限らない。管理職まで報告が上がっていながら、上層部に情報共有されることなく、当事者の意向に沿わない処理（担当外しや異動など）や適切でない解決（何らかの利益と引換の不申告・箝口令など）が行われたとすれば、それはもはや「組織的隠蔽」である。

そうした誤った処理・解決が、どれほど問題をこじらせ、事態を悪化・深刻化させ、世論・マスコミ等の批判を招き、事業会社あるいは放送事業者としての信用を貶め、それぞれの経営に影響を及ぼすことになるか、関係する取引先含めて、このことを意識する必要がある。

特に、役員・管理職は、繰り返し過去の不祥事例を参照し、情報共有・情報管理の在り方等を学ぶとともに、誤った風潮や不適切な処理が招く事態に対する意識を高める必要があり、先に指摘した「悪い情報を速やかに報告した者に対する労い・感謝を示す」という姿勢を社内外で定着させることが肝心である<sup>11</sup>。

5. なお、不祥事対応を適切に行うためには、当該不祥事に関する情報のみならず、様々な判断を下すにあたって必要となる情報、例えば、過去における社内外の同種事例、当該不祥事に関心を寄せる関係者・ステークホルダー・世論・マスコミ等の動向など、様々な周辺情報を収集するとともに、情報に偏りがないか、都合のいい情報だけでなく、逆の立場からの情報も取っているかを常に意識することが肝心である。

そして、情報には、関係者の人定事項、個人の名誉・プライバシーに関する内容、会社の財務・信用に関する内容、情報提供に関する事項等、厳重な保秘・秘匿が求められる内容が含まれることも多いことから、情報収集過程において無用な詮索・噂の流布等が生じないように留意するとともに、内規等に照らして適切な取扱いをし、かつ、共有範囲を限定するなど、適切な管理に努める必要がある。

---

<sup>11</sup> 例えば、現在、年に一度実施されている制作会社サミットにおいて、各社における体制・姿勢・考え方等を確認し、本文2乃至4で指摘した点についての注意喚起を行うことなどが考えられる。

## 第5 不祥事を覚知した後の組織内における検討・協議・対応の在り方

1. 初動の重要性及び留意点については既に指摘したが、不祥事の内容が具体的かつ詳細に判明し、全容が明らかになるにつれて、その後の対応の仕方が変わるのは必然であるし、会社等を取り巻く情勢の変化によって柔軟に対応しなければならないこともある。

この点、組織として不祥事を覚知した後は、情勢の把握と保秘に留意した上で、いかなる範囲で情報を共有するのが適切か、どこがコントロールタワーの役割を果たすのか、誰が全体を統括するのか、いかなる部署が連携・協力するのか、それぞれの役割分担はどうするか、縦（部署内）と横（部署間）の緊密な意思疎通をいかにして確保するか、当事者とは誰がコンタクトをとるのか、時機に遅れることなく上層部に正確な情報を伝達するためのレポートラインはどうするか、状況に応じた様々な判断・意思決定はどこで行うかなど、まさに組織マネジメントが重要となる。

日本テレビでは、これまで、事案に応じて、個々の管理職ないし役員が適宜判断し、その時々で体制を構築して対応してきたとのことであるが、ガバナンス・組織マネジメント強化の観点からは、個々の判断・能力に委ねることなく、組織として、一定のルールの下に、タスクチームなどの体制構築や情報収集・意思決定・各種対応等を適切に行えるよう、仕組みを整える必要がある。

これに関し、情報共有・対応部署の範囲等を決するにあたっては、当該不祥事がどの程度の広がりを見せるか、今後いかなる局面が発生するかについて、根拠なき期待を排除し、シビアに想像して、対応にあたる部署及び担当者を確定することが大切である。初動の段階から全ての関係部署を参画させる必要はなく、緊急性・即応性のほか、当該不祥事の特質・重大性等を考慮し、保秘を徹底しながら円滑な意思疎通と迅速な判断ができるよう、対応者を絞り込んだ方が適切な場合もある。

2. 会社にとって危機的な状況においては、平時以上に上層部・管理職のリーダーシップ・決断力が求められるが、とりわけ会社組織のトップである社長

の覚悟と英断が必要である<sup>12</sup>。不祥事が重大であり深刻であればあるほど、批判の矢面に立ち、責任を一身に背負い、社内外に対して、あるいは、自身に対してシビアな判断を下さなければならないなど、厳しい状況・難しい局面の連続である。そうした中で、独善に陥らず、当該情勢下において最善の対処・判断を行うためには、常に周囲の声に耳を傾け、一人思い悩むことなく、社内外の役員・監査役、あるいは、適宜外部専門家に意見・助言を求めることが大切である。

優秀で卓越したリーダーは、緊急事態においてこそ頼りになる存在であり、真価が発揮されるが、そのリーダーが判断・方向性を誤るとさらに深刻な事態を招きかねない。したがって、リーダーが一定の判断・方向性を打ち出すにあたっては、当該不祥事が発生した現場、関係する部署、上層部の間において迅速かつ円滑な意思疎通が図れるよう体制を整え、不祥事の内容・特質・重大性、当事者・関係者の動向、社会情勢、事業・経営・レピュテーション等への影響の程度などを十分見極めて、物事を整理整頓し、これらを踏まえながら建設的な対話に基づく協議・検討を重ねることが肝要である。

協議の中では反対意見・少数意見も述べられることが大事であり、「全員一致は議論と認めない」というほどの活発な議論が行われることが必要である。先に紹介した後藤田氏が唱えた五訓の一つ「勇気をもって意見具申せよ」という姿勢がリーダーを補佐する立場にある者には必要であり、中間管理職にも求められるところである。一方で、それに耳を傾ける姿勢を上層部・リーダーが持つことが大切である。

そして、有事の際、上層部含めた関係者における議論を活性化させ、異論・反論をはじめ、多くの考えや選択肢が示されるようにするためには、平時での取組みが大切であり、上層部・管理職としては、常日頃から、自由闊達な議論を求める社風の醸成に努める必要がある。

現状、日本テレビにおいては、ジョブ・ローテーション等により、役員・管理職が複数部局を経験することによって、多角的な見方や相互理解に基づく協議が行える土壌が形成されていることが見て取れるが、より実効性

---

<sup>12</sup> 組織形態により異なるが、会長その他代表者についても同様である。



ある有事対応の仕組みを整え、ガバナンス・組織マネジメントを強化するためには、上記で指摘した点を意識しながら、時代に即した社風・文化の醸成に努めることが大切である。

3. 言うまでもなく、不祥事対応に決まりきった形はない。冒頭に指摘したとおり、事実解明の進捗や情勢の変化によって対応の仕方は変わり得るし、たとえ過去の事案と同じような内容であっても、時代の変化や関係者の意向などによって、対応の仕方は変わるのであり、重要なのは、その時々でいかなる要素を考慮しながら、対応の在り方を判断するかである。

具体的には、当該不祥事の内容・類型・程度・特殊性等のほか、不祥事が発生した原因・背景、当事者の立場・属性・認識、不祥事が発生した時期・継続していた期間、不祥事を把握した端緒・経緯、社外・関係機関が把握している可能性等を踏まえた上、当事者・関係者の人権への影響の有無・程度、取引先をはじめ様々なステークホルダー<sup>13</sup>への影響の有無・程度、事業・経営に対する影響（経済的損失）、会社や放送の信用・信頼に及ぼす影響等を検討し、今後の展開等を十分見極めながら総合的に判断し、最終的な解決に向けて、対外説明含め、どのような姿勢を示し、いかなる対応を行うのが適切か考える必要がある。

その際、当初の見込み等にこだわらず、情勢等の変化に応じて柔軟に対応を変える姿勢を持つことが大切であるが、最も重要なのは、会社として、ごまかさない・隠さないという姿勢である。社長以下「災いをもって福となす」というくらいの気概をもって対応にあたることが肝心である。

4. また、有事対応においては、情報発信・対外説明も重要である。捜査当局など関係機関の発表を待たざるを得ない場合もあるが、多くの場合、報道・SNS が先行して後手にまわることによって、レピュテーションリスクが高まり、企業としての信用性に悪影響を及ぼすほか、当該不祥事の当事者を含む関係者に対する人権侵害・二次被害等が発生するおそれがあることから、自ら先んじて適時に対外説明を行うことを心掛ける必要がある。

事案の内容等により全容を把握するのに時間を要する場合も多々あると

---

<sup>13</sup> 放送事業者の場合は、視聴者やスポンサーもステークホルダーである。

思われるが、その場合であっても、必要に応じて、段階的に対外説明を行うことを検討すべきである。

なお、対外説明に際しての説明責任に対する考え方や人権擁護とのバランス・留意点などは第一部で指摘したとおりである。

5. 加えて、不祥事の全容を把握・解明した後の対外説明においては、会社ないし経営トップとしての当該事象に対する受止めや今後に向けた決意・姿勢を明確にする必要がある。

不祥事の内容を説明するだけでなく、原因・背景に言及し、再発防止に向けた具体的な方策を提示するとともに、事案に応じて責任の所在を明らかにすることなどが求められる。安易に当事者個人の問題として消化したり、真因を捉えず表面的な分析・評価に終始し、ありきたりの対策を提示したのでは、およそステークホルダーの納得は得られず、会社の信用・信頼を回復することは難しいと心得るべきである。

6. 的確な再発防止策を講じるには、何よりも不祥事が発生した根本原因（真因）を的確に把握し、不祥事に至るメカニズムを解明することが重要である。そして、それらに基づいて、同種事案の再発防止にとどまらず、不祥事の根絶・未然防止に向けた方策・仕組みを考えていくことも大切である。

今なお、様々な企業・業界において、再発防止策を講じたはずであるのに、その後も同様の事案が発生し、不祥事が繰り返されているのを散見することがある。それはすなわち、根本原因・背景やメカニズムが放置されていることの現れである。不祥事が発生した際には、横と縦の関係を意識し、一個人・一部署に矮小化することなく、全容の把握に努めるとともに、現実を直視して、根本的な原因・背景を突き止めることが肝心である。二度と同様の不祥事を発生させないためには、関係者の処罰よりも真因の追求・メカニズムの解明こそが重要であり、アンタッチャブルな領域を残さずして、いかに当該原因・背景を排除し、メカニズムを破壊するかに注力すべきである。

ここで重要なのは、社長以下上層部における再発の防止・被害の発生抑止に向けた決意であり、自浄作用を発揮する強い意志である。外部弁護士や第三者委員会に頼らずとも、社外取締役・監査役が主導して調査を実施し、真因を突き止め、抜本的な改善策を構築することは十分可能である。重大かつ

深刻な不祥事であればあるほど、上層部において自ら膿を出しきる覚悟を持っているか、二度と同様の事態を招かないための様々な改善策を強力に推し進めていけるかが重要である。放送事業者においては、それが会社のみならず、放送に対する信用・信頼を保持し、自主自律を堅持するための肝でもある。

## **第6 コンテンツ等の制作を巡る特有の事情・文化・人間関係等に鑑みた不祥事の再発防止・未然防止の方策について**

1. 第二部の冒頭、コンテンツ等の制作現場における特殊性・特異性を指摘したが、今後、それに起因する不祥事が発生することも考えられ、現に、他局含めた過去の不祥事の中にはそうした特有の事情等を背景にしたと思われる事案も存在する。また、体制や構造等に照らすと、日本テレビにおいて不祥事を覚知しづらい面があり、ともすれば、深刻な被害の発生を看過し得ないリスクがあることから、関係者に対する注意喚起の趣旨も込めて、再発防止・未然防止に向けた留意点を指摘しておきたい。
2. 将来にわたり、同種事案の再発防止や様々な不祥事の予防を期するためには、特殊性・特異性を踏まえながら方策を検討する必要があるが、いわゆる業界を取り巻く情勢が相当変わりつつあることに鑑みると、まずもって、これまで所与の前提としてきた特殊性・特異性について今見直すべきことはないか、特殊性・特異性を生み出してきた背景や文化・慣習等について改善すべき点はないか、現場の閉鎖性やいびつな人間関係、不良な労働環境に繋がる要因は全て排斥されているかなどについて、制作に携わる関係者それぞれが自分の足元を見つめながら熟考してみることが大切と思われる。

そして、今後、何に重きを置くのか、何を大切にするのか、関係者間で協議し、認識を一致させることが有益ではないかと考えるところである。

この点、視聴率が重要な一指標であり、共通の目標・モチベーションであることは否定し得ないが、現代においては、視聴率という結果と同じくらいプロセスが大事であり、いかに素晴らしい作品・番組ができようとも適正な制作過程を経ていなければ関係者・関係会社の評価には繋がらず、視聴者・スポンサー等の信頼を得ることはできないということを認識する必要がある。

る。作品・番組の質を高め、視聴者等から高い評価を得るためには、適正なプロセスを踏み、制作を巡る不祥事が発生しないよう努めることが大切であり、万が一不祥事が発生した際には、適切な対応をして、社会的信用を保持することが重要である。

3. 数多くの作品・番組に出演する者は、才覚・才能に溢れ、多種多様な見識と際立つ個性を有するがゆえに、視聴者をはじめとする多くの国民から支持を得て人気を博するのであり、その存在が視聴率等に大きな影響を及ぼすことになる。そして、それぞれに特有の考え方やこだわりがあり、人や作品・番組との向き合い方なども異なっている。そうした中で懸念されるのは、出演者の能力が高く影響力が大きいがゆえに周囲に対する要求も強くなり、人気を博しているがゆえに周囲は物が言えず時として理不尽なことにも応えざるを得ないという雰囲気を作り出されているのではないかということである。現場に影響力を持つプロデューサー・監督・演出家等についても然りである。

誰しものが外面と内面を有し、常に同じ立ち振舞いをするわけではない。制作現場に限らず、一般社会においても、自分の立場や評価を左右する人には丁寧に接するが、下の者に対しては横柄で高圧的な態度を見せる人物、人事権限者と親しいことを誇示し、あるいは、優越的な立場にあることを笠に着て、周囲にひたすら従順を求めるといった人物は数多存在する。

そうした環境・立ち振舞いが様々なハラスメントを生じさせる土壤であることは過去の例から見ても明らかであり、人権保障という観点からしても即刻解消しなければならない。

厳しい言い方にはなるが、放送事業者としては、能力・人気・影響力だけに目を奪われることなく、人間性に着目した配置・体制づくりを心掛けるべきである。

4. 近年、ようやくビジネスにおける人権意識が向上し、多くの企業において、人権ポリシー等を策定の上、人権デューデリジェンスを導入するなどしているが、個人や取引先にまで浸透しているとは言い難い。日本テレビにおいても、現在の人権施策に加えて、人権条項を盛り込んだ契約書の締結や誓約書の取り交わしなどを進めるとともに、出演者を含めコンテンツ制作に関

わる全ての関係者が互いの人権を意識するよう、度重ねての研修・教育の実施に努める必要がある。

併せて、制作現場におけるコンプライアンス意識を向上させて自己規律を高めることも重要である。そのためには、制作陣の階層ごとに研修・教育を実施したり、制作に携わる全ての関係者に対して、相互理解（リスペクト）・人権尊重に重きを置いた研修を実施したりすることが求められる。

ここで留意すべきは、法令・ルールへの遵守や人権の尊重を強調して上から抑えつけたり、アイデア・発想を縛り付けたりすることではなく、あらゆる世代の人たちにとって「楽しい」コンテンツにするには、お互いへの配慮・リスペクト精神の内面化が必要であることや、時代の流れ・情勢の変化に即した「より良い」コンテンツを作り上げるには、作る側の意識を変え、制作現場の環境を整えるとともに、プロセスを大事にする必要があることなどを説明し、共通の理解とすることである。

#### 5. 続いて、出演者を巡るリスク・留意点について言及しておきたい。

価値観・倫理観の変遷とともに、スポンサーはじめ放送事業者を取り巻くステークホルダーは、これまで以上に出演者の清廉性を求めており、出演者の不祥事は自社のイメージ・信用を棄損し、企業活動に影響を及ぼしかねないとして、神経を尖らせているところも多い。多くの視聴者の考え方や行動にも影響を及ぼす出演者は、私生活も含め、社会に模範を示す存在であることが期待されている。

出演者の立ち振舞いは、自身及び所属している事務所の評価のみならず、コンテンツの放送・評価、放送事業者やスポンサーの信用・評価にも大きな影響を及ぼすものであり、そのことは、出演者個人だけでなく、所属事務所（マネジメント会社）及び業界全体としても十分認識しておくべきことである。

したがって、放送事業者においては、出演者の自覚を促し、意識を高め、事務所等における理解を促進させるためにも、出演に関する基本契約書を作成して、コンプライアンス条項を盛り込み、いわゆる私的行為であっても

コンプライアンス憲章や人権方針に抵触する行為<sup>14</sup>に及んだ場合は契約違反となることを明記すべきである。

加えて、今後に向けた課題として、契約違反に該当する事象ないし契約違反のおそれが覚知された際には、事案・対象者等に応じて、適宜な方法により、本人・マネージャー・事務所等に対して、当該事実・状況を伝え、まずもって本人及び事務所における改善・自重等を要請することとし、それでもなお同様の事象が発生した場合には、出演の一時自粛・取止め（降板）等の措置を講じることになるなど、契約違反ないしそのおそれが発生した場合の具体的な対応や講じられる措置の内容を契約書ないし別途書面において明示することも検討して然るべきではないかと思われる。

この点、事案の軽重・出演者の立場・周囲への影響等に鑑みて、取り得る措置は様々である。具体的には、注意・警告、是正・改善勧告、調査要請、出演の自粛・取止めなどが想定される。例えば、事案が比較的軽微であり、問題事象が解消・改善されれば、コンテンツの質や制作現場の環境等が保持され、会社の信用・評価に影響がないような場合には、まずは注意・警告によって反省と改善を促すのが適当である一方、態様が悪質で直ちに改善しなければコンテンツの制作過程や労務環境に大きな影響が生じるような場合は是正等を勧告し、さらには、明らかな法令違反が繰り返された場合や、関係者の人権を著しく侵害しており改善が期待できない状況にある場合、そして、当該不祥事に対する社会的な批判が大きく、会社・スポンサー等に及ぼす影響が深刻な場合などは、即刻、出演の自粛・取止めとし、契約を解除するほかないと思われる。

いずれにしても、放送事業者としては、公共性を踏まえつつ、先に指摘した法令・ルールへの遵守や人権尊重等の観点から、一時の人気・評価・視聴率を確保するのか、将来にわたるコンテンツ・事業に対する評価や会社に対するステークホルダーからの信頼を確保するのか、先を見据えて判断することが肝心であり、当該現場だけでなく、あらゆる現場において、同様の不祥事の再発を防止するという一般予防の見地から、即時の降板・契約解除を決

---

<sup>14</sup> 前記第1で列挙した不祥事の他にも社会的・倫理的に批判される行為などが含まれる。

断することも時に必要である。

そして、当該措置を講じるなどして、事態が収束したとしても、その後も当事者を含めた関係者に対して様々なケアを行うことが、持続的な改善に繋がり、人権尊重等を広く浸透させ、不祥事の再発防止・根絶に寄与するものと心得ることが大切である。

6. 最後に、これまで論じてきたコンプライアンスの徹底や人権の尊重は、既に言及したとおり、放送事業者だけが意識すべき問題ではなく、制作会社・芸能事務所（マネジメント会社）・フリーランス等、全ての会社・個人が意識すべきことであり、文化・慣習の見直しを含めて、それぞれが積極的に取り組むべき問題である。

当委員会としては、日本テレビに対し、他局と連携して、あるいは、民放連など業界団体を通じて、各種団体に所属する会社及び事務所、個人に対して、そうした意識が徹底されるよう働きかけ、また、それぞれの業界団体等がそれに呼応することを望むところである。

## **第7 適切な不祥事対応及び不祥事の未然防止・再発防止に必要なガバナンス・組織マネジメントの強化に向けた提言**

### **1. 委員会の位置付け及び検討の経過**

当委員会は、国分氏のコンプライアンス違反による番組降板問題における日本テレビの対応の是非等を検証・評価するため設置されたものであり、第一部では、説明責任と関係者の人権尊重という二律背反の問題等につき、様々な観点から検討・検証し、日本テレビが迅速かつ適切に対応したことを中間意見書で明らかにした。

そして、第二部では、「不祥事への適切な対応と実効性のある予防・再発防止を実現するためのガバナンス及び組織マネジメントの強化」を題目とした上、想定される様々な類型・態様の不祥事を洗い出し、それらに関する社内感度の向上策、初動対応の重要性を踏まえた早期覚知の仕組みと留意点、悪い情報を含む迅速な情報共有・適切な情報管理を図る上での留意点、不祥事を覚知した後の組織内での検討・協議・対応の在り方、制作現場に特有の事情・文化・人間関係等に鑑みた不祥事の再発防止・未然防止の方策に

つき、日本テレビ幹部のヒアリング等を実施し、必要な資料の収集・精査を行いながら、討議を重ねてきた。

以下では、その結果を受けて、現在の放送局を巡る環境も踏まえつつ、放送法第1条第2項で謳われている不偏不党、真実、自主自律精神に基づき、日本テレビが民間の放送事業者として更なる発展を遂げ、適切な不祥事対応を行い、不祥事を未然に防止し、同種事案の再発を防ぐために必要なガバナンス及び組織マネジメントの強化方策等について提言を行うこととする。

## 2. デジタライゼーションの進展に伴う放送局を巡る環境の変化

日本テレビなどの民間の放送局が視聴者に提供する番組は、ニュース番組、情報番組、バラエティ、ドラマ、アニメ、音楽番組、演芸、スポーツ中継など多種多様であり、長年にわたり、様々な視聴者が期待する役割・ニーズに应运えてきたところであるが、近時のデジタライゼーションの著しい進展に伴い、SNS・動画配信・投稿サイトなどの情報提供サービス（以下、「SNS等」という。）が急速に普及したことにより、それらが各種番組に取って代わり、若年層を中心とした「テレビ離れ」をもたらし、視聴率にも重大な影響を与えるなどしており、放送局を巡る環境は厳しくなっている。

これまで、テレビ番組は、多様な関心に応え得るよう、高い品質を保持し、偏りのない情報を提供してきたのに対し、インターネット空間では、情報爆発と言われる状況の中、人々の注目の獲得が経済的な価値を持つアテンション・エコノミーが形成され、自分と同じ意見・趣向・価値観の情報ばかりに取り囲まれるなどして物の見方が偏向的になるフィルターバブルやエコーチェンバーという現象が生じることによる集団分極化や社会的分断が懸念されており、フェイクニュース（偽・誤情報）の拡散と共に、それを盲目的に真実と信じ込む危険性（情報リテラシーの低さ）も指摘されている。

こうした環境の変化に鑑みると、放送事業者においては、フェイクニュースも飛び交う中で真実の情報を伝え、視聴者の情報リテラシーの向上に資するとともに、不偏不党の立場から価値観の相違を超えて幅広い情報を提供して国民の知る権利に奉仕することがより一層求められていると言える。



### 3. デジタイゼーションの弊害に対処する報道機関としての役割の重要性

インターネット上ではSNS等により虚実不明の様々な情報が氾濫しており、インターネット上で提供されるニュースは、速報性を競い合い、正確性を犠牲にする面がある。これに対し、放送局のニュースは、速報性と正確性の両立を旨としており、速報性重視のインターネット上のニュースに対抗できる貴重な存在である。

近時、SNS等が隆盛を極めているが、これらにおいては、誰もが情報の発信者になることができ、一気に情報を拡散できることから、その真偽がチェックされることなく、様々な情報が社会に氾濫し、大量の情報が全世界に流通していくことに加え、今の社会の現状等に不満を持つ人たちのはけ口としても利用されている側面があり、個人攻撃やフェイクなどが横行し、それにより心を傷つけられたり名誉、信用を毀損されたりする人も少なくなく、憂慮される状況にある。

デジタイゼーションの進展による弊害とも言えるこうした状況が拡大する中、放送局に対しては、報道機関として、社会に流通している情報の真偽及び価値を見極め、速報性と正確性を両立させた「信頼」できる情報を視聴者に提供していくことが特に期待されており、それによって、スポンサーをはじめとするステークホルダーも安定した健全な社会の存続と更なる発展という利益を享受することができる。

日本テレビにおいても、デジタイゼーションの進展に伴って生じた様々な弊害を解消すべく、ニュース番組をはじめとする様々な番組を通じて、正確で信頼できる情報を速やかに視聴者に伝えるとともに、誤った情報・虚偽の情報やいわれなき個人攻撃等に対する警告を発するなど、報道機関としての役割を一層発揮し、将来にわたり、安定した健全な社会の維持・発展に寄与することを期待するところであり、それがひいては、放送法第1条第3項に定める「放送が健全な民主主義の発達に資する」ことになるものと思料する。

### 4. 不祥事の根本原因の把握に基づく適切な対応、未然防止・再発防止方策の実施

不祥事が発生した場合、それが発生した要因、問題が拡大した経過、背景

事情を確認するなどして、不祥事が生じた根本原因を的確に把握し、それに応じて当該不祥事に適切に対処し、同じ不祥事の再発防止、同様の不祥事の未然防止のための方策・仕組みを考えていくことが肝要である。

根本原因の把握こそが不祥事への適切な対応、その再発防止、未然防止にとって重要であり、不祥事が発生した場合、それに対処するだけでなく、根本原因を把握した上、組織全体を点検し、似たような不祥事のリスクを洗い出し、再発防止、未然防止に努めなくてはならない。

また、同業他社の不祥事につき、例えば第三者委員会の報告書に基づいて根本原因を把握し、同様の不祥事リスクの有無・程度を点検し、不祥事の未然防止の方策を講じるなどして「他山の石」とすることも必要である。

不祥事への適切な対応、未然防止・再発防止のためには、根本原因の把握が重要であり、実効性のあるガバナンスと組織マネジメントの強化をもたらすものである。

## 5. 日本テレビの企業文化に支えられたガバナンスと組織マネジメントの強化

複数の部署を歴任した幹部らによれば、日本テレビでは、縦割り構造のセクショナリズムではなく、部局の垣根を越えて協力し合う企業文化が定着しており、何らかのトラブルに遭遇すると、他の部局とも相談しつつ助け合いながら対応してきたとのことである。

確かに国分氏のコンプライアンス違反の降板問題の検証でも複数部局が情報共有しつつ対応していたことが確認された。

不祥事対応でも、その再発防止、未然防止でも、部局の垣根を越えて相談・協力して助け合うことが重要である。

また、幹部らに対するヒアリングでは、社内には「面白い番組であれば良いというものではない。面白くても駄目なものは駄目である」という価値基準があるし、「おかしいことには声を上げなくてはならない」という意識も強く、こうした倫理観がコンプライアンス意識とともに組織の一員としての個人に内面化していると思う旨の発言もあった。

こうした部局の垣根を越える相談・協力・助け合いの企業文化、優れた倫理観とコンプライアンス意識の個人での内面化は、日本テレビのガバナンス

スと組織マネジメントを強化して実効性を高める上でも有益であり、今後ともより広く浸透させていく必要がある。

そして、これらを基盤としつつ、不偏不党、真実、自主自律の精神に基づき、日本テレビが民間の放送事業者として期待されている役割を存分に果たして更に発展していくため、当委員会としては、以下に列挙する方策について、具体的に検討の上、順次実施することを提言する。

- 関係者・取引先の種別等に応じた基本契約書の作成及び契約締結の励行<sup>15</sup>
- 社外関係者・取引先に対する人権方針・コンプライアンス憲章の周知・徹底<sup>16</sup>
- 取引先等が利用できる通報窓口の存在及び利用方法に関する周知・徹底<sup>17</sup>
- コンテンツ・イベント等の制作開始時における出演者含めた関係者全員に対する研修<sup>18</sup>の導入
- 制作現場における各層・立場に応じた教育・研修の実施<sup>19</sup>
- 経営陣が時宜に応じて外部有識者の意見・助言を聴取するための会議体あるいは諮問機関の設置<sup>20</sup>
- 全社員に向けた危機管理上の行動指針（プリンシプル）の策定及び周知・徹底

---

<sup>15</sup> コンプライアンスを念頭に置いた遵守事項のほか、不祥事調査への協力義務や報告義務等を定めることを検討すべきである。

<sup>16</sup> 取引先等への通知だけでなく、契約書への明記、誓約書の取り交わし等を検討すべきである。

<sup>17</sup> 制作現場のスタッフ・フリーランス等、日本テレビの社員以外も利用できることを明確に告知し、秘匿性が保持され、通報によって不利益を受けることはない旨を周知・徹底する必要がある。

<sup>18</sup> 定期的に実施する研修とは異なり、制作のたびに、最初に関係者全員が一堂に会して、相互リスペクトを含めた制作現場におけるルール・留意点を理解するための研修であり、特別扱い・例外を作らないことが肝要である。

<sup>19</sup> きめ細やかな研修・教育を実施するという趣旨である。

<sup>20</sup> 加えて、社長・副社長・局部長等が必要に応じて速やかに弁護士等外部有識者の意見・助言を受けることができるような仕組みを整えることも大切である。

《プリンシプルの一案》

- ・不祥事リスクの意識（日頃から自分の部署・現場で生じ得る様々な不祥事リスクを認識しておく）
- ・感度向上と早期覚知（不祥事の発生・兆候に対する各自の感度を向上させ、組織として早期に認知・覚知するよう努める）
- ・バッドニュースファースト（悪い情報ほど速やかに部下・現場から上司・責任者に報告し、上司・責任者は冷静に受け止めて、関係部署含め組織として共有するよう努める）
- ・迅速・的確・組織横断が対処の肝（不祥事を覚知した後、適切な情報管理を行いながら、迅速かつ的確に対処し、関係部署が連携して、組織横断的に対応することが肝要である）
- ・意見具申と傾聴（経営陣に対して遠慮することなく意見具申し、経営陣は、様々な局面を想定して、少数意見・反対意見・外部意見に耳を傾けることが大切である）
- ・透明性と対外・対内説明（不祥事の隠蔽・矮小化との誹りを受けることがないように、組織としての意思決定・判断過程の透明性を確保し、状況等を踏まえた上での対外的・対内的説明を疎かにしないこと）
- ・根本原因の把握と根絶（不祥事が発生した根本原因・背景を的確に把握した上で、それらの根絶・解消に向けた再発防止策を構築し、確実に実施して、不祥事の未然防止に努めること）
- ・信用・信頼の獲得（デジタルライゼーションの弊害に対処する放送事業者としての役割・責務を再認識し、不祥事が発生した際には、適切かつ真摯に対処する姿を通じて、放送局に対する社会的評価を高め、信用・信頼を得られるよう努めること）
- ・悲観的な準備と冷静沈着な対処<sup>21</sup>（不祥事の予防・対応を行うにあたっては、希望的観測に基づいて展開・局面を想定するのではなく、悲観的な見方をし、最悪の事態・展開を想定することが大切であり、た

---

<sup>21</sup> 参考までに、初代内閣安全保障室長を務めた佐々淳行氏は、「危機管理の基本は、悲観的に準備し、楽観的に対処することである」と述べている。

とえ危機的な状況に陥っても慌てず騒がず冷静に対処することが重要である)

- ・不祥事対応は改善・変革の契機（不祥事への対応を当該事案への対処で終わらせることなく、物事を改善し、悪しき慣習・時代にそぐわない文化等を一掃する契機とし、健全な組織・環境を作り、よりよいコンテンツを制作するための機会とすることが望まれる）

#### 6. 今後の課題解決に向けて

これまで様々なテーマ・論点について論じる中で、日本テレビが将来にわたってガバナンスや組織マネジメントを強化し、放送事業者としての信頼性や自主自律を維持していくためにはどのような課題に取り組む必要があるか、そして、諸課題に対していかなる視点をもって検討する必要があるかなど、折に触れて指摘し、問題提起をしたところである。これらの中には、日本テレビに限らず、日本テレビHD及び傘下の関係会社、そして、系列放送局についても該当するものがある。また、上記第6等と言及したとおり、一放送事業者だけでは解決・改善に至らず、広く周知・浸透させることが難しい課題もある。

今後、日本テレビに対しては、自社において種々検討を進める一方、様々な機会を捉えて積極的に関係者・関係団体と協議し、課題解決に向けて主導的な役割を果たすことを期待するところである。

## おわりに

### 日本テレビの未来に向けて

日本テレビの経営理念は、「正確で速やかな報道、良質なコンテンツの提供と、多彩な文化の創造により、人々の生活を豊かなものにする」ことである。経営ビジョンには、「コンテンツを通じて、豊かな未来を創り出すこと」が謳われており、「持続可能な未来への貢献」が経営方針の一つとして掲げられている。

将来に向かってこれらの理念等を着実に実践・実現していくためには、今一度、日本テレビの社訓・信条、さらには、「常に世界の先駆者として未来に向かって前進する」という創業精神に立ち返り、まずは、一人一人が強い意志を持って、ガバナンスと組織マネジメントを一層強化し、コンプライアンスの徹底や人権保障の実効性を高めることに邁進することが必要である。

当委員会としては、放送等を取り巻く環境が大きく変化する時代の転換期にあって、日本テレビがその変化を的確に捉え、あらゆる面で変革と創造的破壊を厭わず、時代に即した報道・コンテンツ・文化を提供し、いつの時代にあっても世界の誰からも信用・信頼される放送事業者であり続けることを期待する次第である。

## 添付資料

1. 検討・検証にあたり参照した主な裁判例
2. コーポレートガバナンス・ガイドライン
3. コンプライアンス憲章
4. 人権方針
5. 社訓・信条

検討・検証において参照した主な裁判例

1. 最高裁昭和50年2月25日判決（民集29巻2号143頁）

- ・陸上自衛隊に勤務するAが工場において車両を整備中、後進した大型自動車に轢かれて死亡した事案を巡り、遺族が国に対して、安全配慮義務違反を理由として損害賠償を求めた事案。
- ・裁判所は、「安全配慮義務は、ある法律関係に基づいて特別な社会的接触の関係に入った当事者間において、当該法律関係の付随義務として当事者の一方又は双方が相手方に対して信義則上負う義務として一般的に認められるものである」、「国は、公務員の生命及び健康等を危険から保護するよう配慮すべき義務を負っているものと解すべきである」などと判示し、遺族の請求を棄却した原判決を破棄した。

2. 最高裁昭和59年4月10日判決（民集38巻6号557頁）

- ・宿直勤務中の従業員が窃盗目的で侵入した元従業員に殺害された事案を巡り、遺族が会社に対して、安全配慮義務違反を理由として損害賠償を求めた事案。
- ・裁判所は、「使用者は、雇用契約に基づき労働者の生命及び身体等を危険から保護するよう配慮する義務（安全配慮義務）を負っている」と判示し、会社（使用者）における予防措置が不十分であったことなどを理由に安全配慮義務違反を認めた。

3. 最高裁平成3年4月11日判決（判時1391号3頁）

- ・元請会社の造船所で就労していた下請会社の従業員らが、聴力障害にり患した原因は造船所における騒音であるとして、元請会社の安全配慮義務違反等を理由として、損害賠償を求めた事案。
- ・裁判所は、下請会社の従業員らの稼働状況（指揮監督関係）などに照らし、「元請会社は、下請会社の労働者との間に特別な社会的接触の関係に入ったもので、信義則上、労働者に対し安全配慮義務を負う」として、損害賠償の一部を認めた。



#### 4. 最高裁平成12年3月24日判決（民集54巻3号1155頁）

- ・ 広告代理店で勤務する労働者がうつ病に罹患して自殺した事案を巡り、うつ病の原因が長時間労働等によるものであるとして遺族が会社に対して損害賠償を求めた事案。
- ・ 裁判所は、「使用者は、その雇用する労働者に従事させる業務を定めてこれを管理するに際し、業務の遂行に伴う疲労や心理的負荷等が過度に蓄積して労働者の心身の健康を損なうことがないように注意する義務を負う」と判示し、使用者の健康配慮義務を認めた。

#### 5. 東京地裁令和4年5月25日判決（労判1272号81頁）

- ・ 会社と業務委託契約を締結したフリーランス（個人）に対して、契約締結前も含め、会社代表者によるハラスメント行為（セクハラ・パワハラ）が認定された事案。
- ・ 業務委託契約によるフリーランスについて、会社とフリーランスとの間には実質的な指揮監督関係があると認定し、会社は、当該フリーランスの生命・身体等の安全を確保しつつ労務を提供することができるよう必要な配慮をすべき信義則上の義務を負っているとした。
- ・ 安全配慮義務は、判例上、「特別な社会的接触の関係に入った当事者間において信義則上負う義務」とされており、私人間の雇用契約や請負・委任等の労務供給契約が存在する場合だけでなく、直接の契約はないものの事実上の指揮監督関係が存在する場合などにも認められている。

#### 6. 東京地裁昭和39年9月28日判決（判時385号12頁）

- ・ 東京都知事選挙の立候補者をモデルとした小説の内容が当該個人のプライバシーを侵害するかどうか争われた事案。
- ・ 裁判所は、プライバシー権について、「私生活をみだりに公開されない法的保障ないし権利」と定義し、言論・表現の自由は他の法益（名誉・プライバシー等）を害さない限りで保障されているにすぎず、公共の秩序・利益に直接関係のある場合や対象者が社会的に著名な存在である場合であっても、一定

の合理的な範囲内で私生活にかかる報道・論評が許されるにすぎないと判断した。

#### 7. 最高裁平成14年9月24日判決（判時1802号60頁）

- ・小説の登場人物のモデルとされた女性Xが、その経歴、身体的特徴、家族関係等を記述されたことにつき、作家等に対して、名誉を毀損し、プライバシー及び名誉感情を害するものであるとして、慰謝料の支払い及び出版の差止め等を求めた事案。
- ・裁判所は、「Xは、大学院生にすぎず公的立場にある者ではなく、また、本件小説において問題とされている表現内容は、公共の利害に関する事項でもない。さらに、本件小説の出版等がされれば、Xの精神的苦痛が倍加され、Xが平穏な日常生活や社会生活を送ることが困難となるおそれがある。そして、本件小説を読む者が新たに加わるごとに、Xの精神的苦痛が増加し、Xの平穏な日常生活が害される可能性も増大するもので、出版等による公表を差し止める必要性は極めて大きい」として、請求を認容した。

#### 8. 最高裁平成15年3月14日判決（判時1825号63頁）

- ・犯行時に少年であったXの犯行態様、経歴等を記載した記事を実名類似の仮名を用いて週刊誌に掲載したことにつき、名誉又はプライバシーの侵害による損害賠償請求が認められるかどうかが問題となった事案。
- ・裁判所は、「本件記事に記載された犯人情報及び履歴情報は、いずれもXの名誉を毀損する情報であり、また、他人にみだりに知られたくないXのプライバシーに属する情報である」とした上、Xと面識のある者など一定の読者は「本件記事がXに関する記事であると推知することが可能である」などとして、本件記事の掲載行為は、Xの名誉を毀損し、プライバシーを侵害するものであるとした。

#### 9. 最高裁平成15年9月12日判決（判時1837号3頁）

- ・大学がその主催する講演会に参加を申し込んだ学生の氏名・住所・電話番号等の情報を警察に提供した行為は、プライバシーの侵害にあたり、不法行為を構成するとされた事案。

- ・裁判所は、「本件個人情報、大学が個人識別等を行うための単純な情報であって、その限りにおいては、秘匿されるべき必要性が必ずしも高いものではない」としつつ、「このような個人情報についても、本人が、自己が欲しない他者にはみだりにこれを開示されたくないと考えることは自然なことであり、そのことへの期待は保護されるべきものであるから、本件個人情報は、学生らのプライバシーに係る情報として法的保護の対象となる」とした。

#### 10. 最高裁平成20年3月6日判決（判時2004号17頁）

- ・Y市に居住するXらが、住民基本台帳ネットワークシステムにより行政機関が個人情報を収集、管理又は利用することは、憲法13条により保障されたXらのプライバシー権その他の人格権を違法に侵害するものであるとして、住民基本台帳からXらの住民票コードを削除することなどを求めた事案。
- ・裁判所は、個人に関する情報をみだりに第三者に開示又は公表されない自由が憲法13条により保障されていることを認めた上で、住基ネットの運用によって「みだりに」個人に関する情報の開示又は公表が行われる具体的な危険があるとはいえないと判断し、Xらの削除要求等を排斥した。

#### 11. 最高裁平成29年1月31日判決（判時2328号10頁）

- ・かつて罰金処分を受けたXが、検索事業者に対し、自己のプライバシーに関する事実を含む記事等が掲載されたウェブサイトのURL並びに当該ウェブサイトの表題及び抜粋を検索結果から削除することを求めた事案。
- ・裁判所は、検索事業者が、ある者に関する条件による検索の求めに応じ、その者のプライバシーに属する事実を含む掲示等が掲載されたウェブサイトのURL等情報を検索結果の一部として提供する行為が違法となるか否かは、当該事実の性質及び内容、当該URL等情報が提供されることによってその者のプライバシーに属する事実が伝達される範囲とその者が被る具体的被害の程度、その者の社会的地位や影響力、上記記事等の目的や意義、上記記事等が掲載された時の社会的状況とその後の変化、上記記事等において当該事実を記載する必要性など、当該事実を公表されない法的利益と当該URL等情報を検索結果として提供する理由に関する諸事情を比較衡量して判断すべきもので、その結果、当該事実を公表されない法的利益が優越することが明

らかな場合には、検索事業者に対し、当該 URL 等を検索結果から削除することを求めることができる、とした。

#### 1 2. 最高裁令和 4 年 6 月 2 4 日判決（判タ 1 4 7 7 号 4 4 頁）

- ・過去罰金刑に処せられたことのある X が、ツイッターのウェブサイトに掲載された各ツイートにより、X のプライバシーに属する事実（逮捕事実）をみだりに公表されない利益等が侵害されていると主張して、ツイッター運営会社に対して、人格権等に基づき、各ツイートの削除を求めた事案。
- ・裁判所は、ツイッターが情報提供の場であることなどを指摘した上で、X が、プライバシー侵害を理由として、運営会社に対して、人格権に基づき、本件各ツイートの削除を求めることができるか否かは、本件事実の性質及び内容、本件各ツイートによって本件事実が伝達される範囲と X が被る具体的被害の程度、X の社会的地位や影響力、本件各ツイートの目的や意義、本件各ツイートがされた時の社会的状況とその後の変化など、X の本件事実を公表されない法的利益と本件各ツイートを一般の閲覧に供し続ける理由に関する諸事情を比較衡量して判断すべきであるとした。そして、罰金刑の言渡しの効力が失われていることなど諸事情を考慮し、本件各ツイートの削除を認めるのが相当と判断した。
- ・草野耕一裁判官は、補足意見の中で、「人が社会の中で有効に自己実現を図っていくためには自己に関する情報の対外的流出をコントロールし得ることが不可欠であり、この点こそがプライバシーが保護されるべき利益であることの中核的理由の一つと考えられる」と指摘した。

#### 1 3. 東京高裁令和元年 1 1 月 2 8 日判決（労働経済判例速報 2 4 0 0 号 3 頁）

- ・原告が被告会社に対し正社員たる労働契約上の地位の確認等を求めた訴訟において、裁判所は、被告会社が原告に付与した業務用メールアドレスに送信された原告宛のメールを閲読し、当該メールを送信した社外の第三者らに対し、原告が就業規則違反と情報漏洩のため自宅待機処分となった旨を記載したメールを送信した点について、「少なくとも上記事実は、一般的には他人に知られたくない情報であって、これを社外の者らに伝える必要性はなく、そ

の情報を伝えることは、原告のプライバシーを侵害する行為である」とし、被告会社の不法行為責任を認めた。

- ・他方、裁判所は、報道機関を対象とした記者会見において、原告が被告会社の対応及び代表取締役の発言等について述べた発言のうち、一定の発言については被告会社の社会的信用を低下させるものであるなどと認め、原告の不法行為責任を認めた。

#### 14. 東京高裁令和5年11月30日判決（判タ1531号118頁）

- ・学校法人における理事長代行者の解任決議を巡り、第三者委員会の調査により忠実義務違反を認定された理事及び代理人弁護士が記者会見を行い、第三者委員会の委員らに関する様々な発言を行ったことに関し、裁判所は、その一部について、委員らの社会的評価を低下させるものであるなどとして、理事に対して不法行為責任を認めた。

日本テレビホールディングス  
コーポレートガバナンス・ガイドライン

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」の各原則を踏まえ、以下の基本方針を定める。

第1章 コーポレートガバナンス基本方針

第1条（基本理念）

1. 当社グループは、「正確で速やかな報道、良質なコンテンツの提供と、多彩な文化の創造により、人々の生活を豊かなものにする」という経営理念のもと、経営ビジョンを「コンテンツの力で、“世界”を変える」と定めております。
2. このようなビジョンのもと、経営計画に基づき事業を推進することによって、長期的に安定した業績の向上を図り、社会への貢献度をより高め、ステークホルダーとの関係を重視することが、当社及び当社グループの企業価値を増すことになると認識する。
3. 経営環境の変化に対応した迅速な意思決定と業務執行を実現し、経営の透明性と健全性を確保すべく、コーポレートガバナンスの充実を目指す。

第2条（当社の機関構成）

1. 当社は監査役会設置会社とし、取締役会による取締役の業務執行の監督、並びに監査役及び監査役会による取締役の業務執行の監査を基本とする経営管理組織を構築する。
2. 取締役会の構成においては、社外からの経営監視機能を強化し、経営の健全性及び意思決定プロセスの透明性を高めるため、豊富な経験と幅広い見識を持つ、独立性の高い複数の社外取締役を配置する。
3. 取締役の職務執行については、監査役の機能を有効に活用しながら、妥当性の監督を社外取締役が補完することによって、経営監視機能の強化を図る。

第2章 株主の権利・平等性の確保

第3条（株主の権利）

1. 当社は、株主の権利を実質的に確保するため、法令に従って適切に対応する。
2. 株主・投資家には、公平かつ適時・適切に情報を開示することで、資本市場の信頼性を高めるよう努める。
3. 株主の権利に配慮し、株主がそれらの権利を適切に行使できるよう、環境を整備する。
4. 会社法で認められている少数株主権の行使については、「株式取扱規程」で行使方法を定め、円滑に行えるように努める。

#### 第4条（株主総会）

1. 株主総会は、株主により構成される最高の意思決定機関である。
2. 株主総会では、議決権を有する株主の意思を反映することで、会社の組織・業態や、取締役・監査役の選任、株主の利益（配当）等の事項等が決定され、株主との対話が行われる重要な場であるとの認識から、株主の視点に立った環境整備を行う。
3. 株主が議決権を行使するにあたり、適切な判断を行うことに資すると考えられる情報については、的確に提供する。
4. 株主総会以外の場においても、株主との対話を行うための体制を構築する。

### 第3章 政策保有株式に関する方針

#### 第5条（政策保有株式）

1. 当社グループは、個別の政策保有株式の保有の合理性については定期的に取り締役会において検証を行い、投資先との関係・取引状況・協業機会・シナジー効果及び市場の動向や投資先企業の業績を絶えずチェックし、保有意義の薄れてきた銘柄については、随時見直す。
2. 政策保有株式の議決権行使に当たっては、当該企業の企業価値向上に資するものであるか、また当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであるかを勘案し、適切に議決権を行使する。

### 第4章 関連当事者間の取引

#### 第6条（関連当事者間取引）

1. 当社は、関連当事者間の取引については、該当取締役を特別利害関係人として当該決議の定足数から除外した上で、取締役会にて決議する。
2. 「会社法計算書類」及び「有価証券報告書」の「関連当事者との取引」を記載するために、取引の有無について確認するアンケート調査を実施し、取引を管理する体制を構築する。
3. 「取締役会規程」において、当社取締役との間で直接取引を行う場合その他の会社法に定める利益相反取引に該当する取引については、取締役会における承認を得なければならない旨を定める。
4. 上記に該当しない取引であっても、役員や主要株主との間で取引が発生する場合には、その取引の重要性や性質に応じ、原則として取締役会の承認を得ることとする。

## 第5章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

### 第7条（協働のための行動原則）

1. 当社グループは、社会的影響力が大きい報道機関としての高い公共性を有していることを自覚し、良質なコンテンツの制作に努めることで、視聴者及び広告主に対する責任を果たす。
2. 当社グループは、企業価値を財務価値のみならず、社会的な価値の総和ととらえており、取締役会・経営陣は、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの権利・立場を尊重して、健全な企業文化・風土の醸成に向けて、リーダーシップを発揮するよう努める。

### 第8条（行動憲章）

1. 当社グループは、当社が創業の精神として定めた「日本テレビ社訓・信条」を継承する。
2. 当社グループのすべての役員・執行役員・従業員が遵守すべき基本的な内部規範「日本テレビ コンプライアンス憲章」を定め、視聴者・国民への奉仕、取引先との健全・良好な関係の保持、安全・健康な職場環境の維持等を、行動憲章として規定する。
3. 持続可能な未来に貢献するために「サステナビリティポリシー」を定め、それに基づいて具体的な目標を策定し、グループをあげて積極的に取り組み、状況を適時・適切に開示する。

## 第6章 情報開示の充実と透明性の確保

### 第9条（情報開示の基本方針）

1. 当社は「IR情報開示方針」を定め、法令に基づく開示のみならず、それ以外の情報提供の開示にも主体的に取り組む。
2. 「IR情報開示方針」の具体的な内容は次のとおりとする。
  - 1) 株主・投資家向けに、公平かつ適時適切な情報を開示することで、IR活動に対する信頼性を高めると共に、当社の企業価値を適正に資本市場の評価に反映させる。
  - 2) 金融商品取引法及び東京証券取引所の定める「上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則」（適時開示規則）等、法令等に定められた情報に加え、当社の事業内容、及び経営方針や戦略に関する情報についても、積極的な情報開示を行う。
  - 3) 金融商品取引法及び東京証券取引所が定める適時開示規則に該当する情報は、東京証券取引所の提供する適時開示情報伝達システム（TDnet）に登録し開示する。又、上記以外の情報についても、当社が重要であると判断したものは、当サイトを活用することで、広く一般に情報提供できる環境を整備する。



3. ホームページ上に株主向けの情報を掲載し、適切な情報開示に努める。併せて英文ホームページも作成する。

## 第7章 当社の取締役会等の責務

### 第10条（取締役会の役割）

取締役会の主要な役割は、経営理念等の確立と、持続的な成長・中長期的な企業価値の向上を促すため、経営資源の配分を含めた戦略的な方向を定めることである。さらに、経営戦略や経営計画の策定・改定について建設的な議論を行い、重要な業務執行を決定する。

### 第11条（取締役会の決定に関する方針）

1. 取締役会は、十分な知識と経験をもった取締役が、財務報告とその内部統制に係わる監督責任を理解し、戦略的な方向付けを踏まえて、業務執行の決定を行う。
2. 当社と利害関係を有しない独立性の高い社外取締役、社外監査役を複数名選任し、取締役の職務執行について、監査役の機能を有効に活用しながら、妥当性の監督を社外取締役が補完することによって、経営監視機能の強化を図る。
3. 常勤取締役会を設置し、経営戦略やイベント、番組制作等に関して慎重に検討し、戦略的投資に関しても適宜検討する。重要な案件については、取締役会の決議にて決定する。
4. 当社は、法令又は定款の他、取締役会規程において取締役会にて決定することが定められている事項、並びにこれに準ずる事項（その重要性及び性質等に鑑みて、取締役会における決議事項とすることが適当であると認められる事項）を除いて、当社の業務執行に関する決定を、当社代表取締役をはじめとする当社の経営陣に委任する。

### 第12条（取締役会の内部統制と管理体制）

1. 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境を整備するため、内部統制システム及びリスク管理体制を構築する。
2. 取締役会は、当社グループに関するリスクを認識し、その回避及び顕在化した場合の対応に努める。
3. 経営戦略やイベント、番組制作他に関する支出等に関しては、常勤取締役会においてメリットとデメリットを検討する。戦略的投資に関しては「日本テレビホールディングス戦略的投資に関する規則」に則り検討する。

### 第13条（取締役の指名方針と手続き）

1. 取締役会のメンバーについては、当社グループの事業やその課題に精通する者が一定数必要であることに加え、取締役会の独立性・客観性を担保するためにも、取締役会メンバーの知識・経験・能力の多様性を確保することが重要である。

2. このような観点から、当社は、当社グループの事業やその課題に精通する者を一定数業務執行取締役候補者その他の経営陣幹部として指名する。また、多様な知見やバックグラウンドを持つ候補者を、社外取締役・社外監査役候補者として指名する。
3. 取締役会における実質的な協議・検討の機会を確保すると共に、意思決定の迅速性を重視する観点から、取締役・監査役の員数を定款に規定し、原則として取締役18名以内、監査役5名以内と定める。
4. 取締役会は、取締役・監査役候補者の選任については、原則として代表取締役の提案を受け、当該人物が取締役・監査役としてふさわしい見識と高度な専門性を有し、多様な知識・経験・能力を持つ優れた人物かを取締役会で審議の上、指名する。
5. 経営陣幹部の選任や解任については、会社の業績等の評価等を踏まえ、適正に実行する。

#### 第14条（独立社外取締役）

1. 独立社外取締役の独立性基準は、東京証券取引所の定める基準による。
2. 上記の基準に加え、独立社外取締役の選任にあたっては、当社グループの事業が多様な分野と接する機会の多いテレビ放送事業を中核とするため、当社取締役会において率直かつ建設的な助言、監督が可能な高い専門性と豊富な経験及び実績を有する者を複数選任することとする。

#### 第15条（役員の報酬）

1. 取締役の報酬は、取締役会で決議された「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」に従い、「取締役報酬規程」に則り、株主総会の決議による報酬額の範囲内で、各取締役の報酬額を毎年決定する。
2. 取締役の報酬は、1年ごとに業績や職務の評価等を考慮し、複数の独立社外取締役が出席する取締役会決議と複数の社外監査役からの助言のもとで、授權を受けた代表取締役が本方針に従って決定する。取締役会の審議の際には、複数の独立社外取締役の適切な関与と助言を得るものとする。
3. 常勤取締役の報酬は、「基本報酬部分」「業績連動部分」「個人評価部分」「株式報酬部分」の各金銭報酬で構成される。「基本報酬部分」は役職に応じて、「業績連動部分」はコーポレートガバナンス・コードを受けて業績向上へのインセンティブを高めるため総報酬に対して占める比率は3割を基本とし、「個人評価部分」は個人の職務の評価等に応じて定め、「株式報酬部分」は企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与える報酬として、役職に応じた譲渡制限付株式を交付するものとする。
4. 各監査役の報酬は、固定額の金銭報酬のみとし、株主総会の決議による報酬額の範囲内で、監査役の協議により決定する。

#### 第16条（後継者）

取締役会は、最高経営責任者等の後継者に求められる資質等について、十分に議論の上、ふさわしい後継者が選定されるよう監督する。

#### 第17条（取締役会スケジュールとサポート体制）

1. 当社は、事業年度の開始前に取締役会の年間開催スケジュールを取締役及び監査役へ通知する。又、審議項目数や開催頻度を適切に設定する。
2. 必要に応じて社外取締役・社外監査役に対して、常勤役員から議案の事前説明等を行い、自由闊達で建設的な議論・意見交換が可能となるよう、審議の活性化を図る。
3. 取締役会と監査役会の事務局に各社外役員の担当者を配置し、様々なサポート体制を整備する。

#### 第18条（監査役会）

1. 監査役及び監査役会は、会計監査人が株主に対する責務を果たすために、社会的信頼に応える良質な監査が十分な時間を用いて行えるよう、必要な体制を整備する。
2. 会計監査人から監査に関する報告を適時かつ随時に受領できるよう、定期的に意見及び情報の交換を行う等、会計監査人との連携を緊密に行う。
3. 監査役及び監査役会が、会計監査人から重大な事実がある旨の報告等を受けた場合は、その重要度に応じて、監査役会で審議のうえ監査役が調査を行い、取締役に対して助言又は勧告を行う等適切に対応する。
4. 監査役は、会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するため、会計監査人から通知を受け、会計監査人が会計監査を適正に行うために必要な品質管理の基準を遵守しているかどうか、会計監査人に対して適宜説明を求め、確認を行う。

#### 第19条（取締役会の実効性評価）

1. 各取締役に対して、取締役会事務局が取締役会の実効性について定期的に確認を行い、その評価を取締役会議長と共有の上、取締役会において報告する。
2. 実効性を確認するにあたっては、①当社の経営・財務・リスク管理に係る情報が適切に提供されているか、②業績を踏まえた意思決定が行われているか、③監督機能が働いているか、④当社取締役会における議案の内容やその数、個々の資料や説明は適切であるか、⑤最高経営責任者等の後継者に求められる資質等とは何か、等の点について確認する。

#### 第20条（取締役のトレーニング）

1. 当社は、社内出身の取締役・監査役については就任時に、上場会社の取締役・監査役として期待される役割・責務、関連法令およびインサイダー取引規制等、コンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修を実施する。就任後は必要に応じて外部の専門家や有識者

を招き、その時々テーマに即した取締役・監査役勉強会の場を設けるよう努める。

2. 新たに就任した社外取締役・社外監査役に対しては、当社グループの事業・財務・組織等を十分に説明し、その後も事業環境等に関する資料提供を適宜行う。

## 第8章 株主との対話

### 第21条（株主との対話）

1. 当社は、株主との建設的な対話を促進し、中長期的な企業価値の向上に向けた実効的なコーポレートガバナンスの実現を図る。
2. 株主との対話においては、以下のような施策を実施する。
  - 1) 株主との対話促進は、IR担当の役員を置いて対応するほか、必要に応じて他の役員とも協力する。
  - 2) 社内関連部署による横断的な委員会、ワーキンググループを設置し、適宜密接に連絡を取り、情報の共有や開示資料の作成等を行う。
  - 3) 個別面談以外の対話として、アナリスト・機関投資家向けの決算説明会や事業説明会を開催する他、ホームページ上で四半期ごとの決算説明資料の掲載と、経営陣等による説明会開催時の動画配信を行う。個人投資家にも出席者と同等な情報を開示するほか、個人投資家向けの説明の機会も積極的に実施する。このほか株主情報として、株式の状況、外国人持株比率、適時開示情報等を掲載する。又、統合報告書を発行しホームページに掲載するほか、株主総会において丁寧な回答を心掛ける。
  - 4) 株主、投資家からのご意見等は、内容に応じて担当部署間で共有すると共に、IR担当部署が適宜担当役員にフィードバックを行う。
  - 5) 株主、投資家との対話において、一部の株主、投資家に対してのみ重要情報を提供することがないように、情報管理の徹底に努める。当社においては役職員等を対象とした「インサイダー取引防止規程」を設け、取締役については就任時の研修でインサイダー取引防止についての注意喚起を図る他、職員については毎年インサイダー取引防止研修を行う。又、社内での重要情報の扱いについては、当社内部情報管理規則に基づき、内部情報管理票を作成する等情報の統括管理を実施し、インサイダー情報の管理に努める。
3. その他の重要事項は、当社のホームページに随時掲載する。

## 第9章 本ガイドラインの改廃権限

### 第22条（改廃と施行）

1. 本ガイドラインの改廃は取締役会において決定する。ただし、軽微な修正は総務部担当の取締役が行うことができる。

2. 本ガイドラインは2015年12月1日より施行する。

以 上

2015年12月1日制定

2018年12月1日改定

2021年11月5日改定

2025年6月27日改定

## ◎ コンプライアンス憲章

---

この日本テレビ・コンプライアンス憲章は、日本テレビグループの全ての役員・執行役員・社員（以下、総称して「役員・社員」または「私たち」といいます）が遵守すべき、基本的な内部規範を定めています。日本テレビグループは、自ら、この日本テレビ・コンプライアンス憲章を遵守することを宣言するとともに、全ての役員・社員に対して、この日本テレビ・コンプライアンス憲章を読み、理解し、遵守することを求めます。

### 基本憲章

- 一、私たちは、国民の共有財産である電波・放送に携わる者として、その誇りと自覚を持ち、社会の利益のために奉仕する精神を忘れず、文化と福祉の向上に貢献します。
- 一、私たちは、放送人、報道機関の一員として、法令の遵守はもとより、社会的良識に基づいたより高い倫理観のもと行動し、公正で健全な事業活動を行います。
- 一、私たちは、公正、迅速な真実の報道、心に通う番組、魅力的なイベントや商品を提供し、視聴者・国民に愛されることを目指します。
- 一、私たちは、正当な競争による広告放送を通じ、視聴者・国民の利益と経済、社会の発展に寄与します。
- 一、私たちは、基本的人権を尊重し、互いに人間としての尊厳と価値を認めて行動します。
- 一、私たちは、社会の一員としての立場を自覚し、地球環境の保全など、人類共通の課題の達成に貢献します。

### 行動憲章

#### 1. 【法令、規範を守ります】

##### （1）法令遵守

私たちは、法令や社会の規範を守り、社会的良識に基づいて行動します。法令や社会の規範に背く行為が、会社の存亡に直結することを十分に認識します。自らの業務に関連する全ての法令、規則、社内規則の求めるところを確認し、理解し、遵守することは、私たち一人ひとりの責任です。

##### （2）放送法の遵守

私たちは、放送事業に携わるものとして、放送法の趣旨を厳粛に受け止め、放送法を遵守し、放送の健全な発展をはかります。

### **(3) 社内規則の遵守**

私たちは、「番組基準」「取材放送規範」等、番組制作に関する社内規範を守り、また番組制作以外に関する社内規則を遵守します。

### **(4) 公正な競争**

私たちは、市場において良識ある行動に努め、独占禁止法、金融商品取引法、下請法等の関係諸法令、ならびに「番組制作委託取引に関する日本テレビの指針細則」等の社内規則を遵守し、公正、透明、自由な取引を行います。

## **2. 【視聴者・国民へ奉仕します】**

### **(1) 視聴者・国民への奉仕**

私たちは、視聴者・国民が真実を知るために、また、楽しみ、満足していただくために奉仕し、新しい放送文化の創造、放送技術の革新に不断の努力を続けます。

### **(2) 誠意ある対応**

私たちは、視聴者・国民の意見、批判に誠意をもって対応し、誠実なコミュニケーションを通じて、一層の満足と信頼をいただけるよう努めます。

## **3. 【人権を尊重します】**

### **(1) 差別的扱いの禁止**

私たちは、一人ひとりの人格や個性を尊重し、性別、人種、国籍、宗教、信条、身体的条件、性自認、性的指向などによる差別や嫌がらせを、けっして行いません。また、他人がそれをすることを許しません。

### **(2) 安全、健康な職場環境**

私たちは、不当な差別や嫌がらせのない、健康的で安全な職場環境を維持します。職場において、性的な誘いかけ発言や行為(セクシャル・ハラスメント)、信条など人権にかかわる中傷発言や行為をしません。

## **4. 【社会の一員として貢献します】**

### **(1) 地球環境の保全**

私たちは、地球環境をより良い状態で次代に引き継ぐために、資源の有効活用や省エネルギーを進めます。また放送やイベント等様々な事業分野、さらに個々人の活動を通じて、地球環境の保全に努めます。

## **(2) 地域社会とのコミュニケーション**

私たちは、社会を構成する企業市民として、地域社会とのコミュニケーションを積極的にはかります。地域社会の迷惑となるような行動は行いません。

## **(3) 社会貢献活動**

私たちは、事業を通じての社会貢献とともに、社会の発展に寄与する社会貢献活動や文化・スポーツ活動を積極的に支援します。

# **5. 【取引先との健全、良好な関係を保ちます】**

## **(1) 不公正な取引の禁止**

私たちは、取材・番組制作・放送に関係する法人や個人、広告主・広告代理店、その他の取引先に対し、誠実に接するとともに、節度ある健全、良好な関係を保ち、不公正な決定、便宜供与、取引は行いません。

## **(2) 過剰な贈答・接待の禁止**

私たちは、取材・番組制作・放送に関係する法人や個人、広告主・広告代理店、その他の取引先への、過剰な贈答・接待は行いません。

## **(3) 過剰な贈答・接待の拒否**

私たちは、取材・番組制作・放送に関係する法人や個人、広告主・広告代理店、その他の取引先からの、過剰な贈答・接待は受けません。

## **(4) 公務員への対応**

私たちは、公務員またはこれに準ずる立場の人たちへの、不正な接待、贈答、便宜供与は行いません。

## **(5) 反社会的な団体・個人への対応**

私たちは、反社会的な団体・個人に対して常に毅然とした態度で臨み、どのような名目であっても、いかなる利益供与も行いません。

# **6. 【誠実で公正な事業活動をします】**

## **(1) 企業情報開示**

私たちは、機密情報や守秘義務のある情報(取材源を含む)を除き、国民・社会が正当に必要なとしている情報を適時に適切な方法で開示し、公正で透明な企業活動を行います。

## **(2) 個人情報**

私たちは、個人情報を適正に収集、管理します。本人の同意を得るなど適正な手続き、ないし正当な理由なく、第三者への開示や目的外の使用をしません。

## **(3) 機密情報**



私たちは、職務上知り得た会社情報を、適正に管理し、会社の許可なく第三者に漏えいしたり、業務以外の目的で私的に使用しません。また、退職後といえども会社の機密情報を漏えいしません。

#### **(4) 知的財産**

私たちは、知的財産権を尊重し、会社の知的財産権を厳格に保全すると同時に、他者の知的財産権を侵害しないよう細心の注意を払い、適正な手段で入手、使用します。

#### **(5) インサイダー取引の禁止**

私たちは、公表されていない内部情報を職務に関して知りながら、その会社の株式等を売買するインサイダー取引を行いません。

#### **(6) 私的利用の禁止**

私たちは、会社の職務や地位および財産を私的利益のために利用しません。

#### **(7) 個人的利益相反**

私たちは、私的な利害が会社の利益と相反する状況が生じた場合は、会社の利益を優先します。

### **7. 【社内通報制度を構築、維持します】**

私たちは、私たちの一員による方針、活動、行為が、法令・規則またはこの「日本テレビ・コンプライアンス憲章」を含む社内規範に反している(もしくは反するおそれがある)と確信する場合、その旨を速やかに報告することを奨励します。このような報告、処理が速やかに適切に行われるよう、通常の指揮命令系統から独立した社内通報制度を構築し、維持していきます。通報者に対しては公正に、また丁重に対応し、通報者が違反行為に加担している場合を除き、一切の報復措置、不利益待遇を許容しません。

## 日本テレビホールディングス 人権方針

### ◆位置づけ

日本テレビホールディングスは、『豊かな時を提供する』という経営理念のもと、放送だけにとどまらない、人々の生活や健康に寄り添う企業グループを目指しており、すべての事業活動は、人権の尊重を前提に成り立っていると考えております。

今回定める「日本テレビホールディングス人権方針」は、日本テレビホールディングスのコンプライアンス憲章及びコーポレートガバナンス・ガイドライン並びに日本テレビの番組制作に関する規範等あらゆる人権に関する取り組み、姿勢を取りまとめ、詳しく述べるものです。

日本テレビホールディングスはこれまでも、「24 時間テレビ」など放送での発信、多様性の尊重を象徴するキャラクター「にじモ」や「ゆきボ」の活動、サステナビリティ推進事務局の創設など、さまざまな人権課題に向き合い、人権の尊重に取り組んでまいりました。今後、さらにより良い未来の実現に向けて、積極的に社会的責任を果たすべく、ここに人権方針を定めます。

### ◆適用範囲

この方針は、日本テレビホールディングス株式会社およびそのグループ会社（以下「当社グループ」という）のすべての役員、従業員に適用されます。

そして、当社グループの事業に関わるビジネスパートナーの皆さまにも、この方針に基づく人権尊重の遵守を期待します。

### ◆人権尊重へのコミットメント

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」及び OECD「多国籍企業行動指針」に基づき、国際人権章典、労働における基本的原則及び権利に関する国際労働機関（ILO）宣言などの国際規範で定義される人権を支持、尊重します。

### ◆差別・ハラスメントの禁止

国籍・人種・民族・宗教・思想・性別・年齢・職業・妊娠・障害・性自認・性的指向・社会的出自・雇用形態その他あらゆる状況を理由とする差別や、個人の尊厳を損なういかなるハラスメント行為も許容しません。特に、弱い立場に置かれることの多い未成年者やマイノ

リティの人権について配慮し、その尊重に積極的に取り組みます。

### ◆労働者の権利尊重

適切な賃金管理、長時間・強制労働の防止、児童労働の禁止、労働安全衛生の確保、結社の自由と団体交渉権の尊重に努め、働きがいのあるクリエイティブな職場環境作りに取り組みます。

### ◆コンテンツ制作者としての姿勢

発信、提供するすべてのコンテンツサービスは、表現の自由を守るとともに、すべての人権を公平に取り扱い、その尊厳を傷つけることのないものとします。また、当社グループのコンテンツを通して、人権が尊重される社会の実現に貢献します。

### ◆人権尊重の取り組みを実践する方法

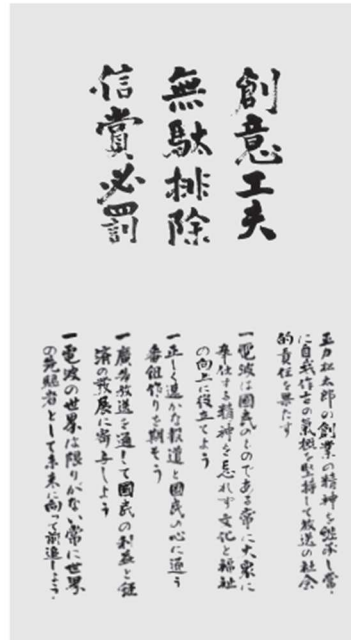
日本テレビホールディングス社内にある「サステナビリティ推進委員会」において、人権尊重に関するグループ全体の目標や計画を立案し具体的な取り組みを実行に移します。これらの取り組みに際しては、適宜、社内外の専門家による助言を受けながら進めます。

同時に、社内に人権デュー・デリジェンスの仕組みを構築し、事業活動にかかわる「人権への負の影響」の洗い出しや軽減、予防などの活動に継続的に取り組み、これらの取り組み状況を開示します。

さらに、人権相談窓口を設置するなど、救済の手続きを構築し、あらゆるステークホルダーと連携して人権にかかわる問題の解決に取り組みます。

2023年11月2日策定

日本テレビ社訓・信条



小林 與三次 書

● 日本テレビ社訓・信条

創意工夫

無駄排除

信賞必罰

正力松太郎の創業の精神を継承し 常に自我作古の気概を堅持して  
放送の社会的責任を果たす

- 一、 電波は国民のものである  
常に大衆に奉仕する精神を忘れず文化と福祉の向上に役立てよう
- 一、 正しく速かな報道と国民の心に通う番組作りを期そう
- 一、 広告放送を通して国民の利益と経済の発展に寄与しよう
- 一、 電波の世界は限りがない  
常に世界の先駆者として未来に向って前進しよう