

# フジテレビの再生・改革に向けて

株式会社フジテレビジョン

## 第1章 再生・改革プロジェクト本部の取り組み

### 1 再生・改革プロジェクト本部について

株式会社フジテレビジョン(以下「フジテレビ」又は「当社」といいます。 )及び株式会社フジ・メディア・ホールディングス(以下「FMH」といいます。 )は、フジテレビの番組出演タレントと女性との間で生じた事案(以下「本事実」といいます。 )に関連した 2024 年 12 月以降の一連の報道を受けて、2025 年 1 月 23 日、事実関係の調査及びフジテレビの事後対応やグループガバナンスの有効性を客観的かつ独立した立場から調査・検証するため、利害関係を有しない弁護士で構成する「第三者委員会」を設置しました。

2025 年 2 月 6 日、フジテレビは、本事実において「コンプライアンス」及び「ガバナンス」の観点からの課題が見受けられたことを踏まえ、第三者委員会の調査結果を待たずして、当社の抱える課題に正面から向き合い、当社組織の在り方を見直し、信頼とブランドの再構築を目指すべく、再生・改革プロジェクト本部(本部長:清水賢治代表取締役社長)を立ち上げています<sup>1</sup>。

また、現場の率直な意見を反映させるため、同本部の直下に、再発防止・風土改革ワーキンググループ(以下「再発防止・風土改革 WG」又は「WG」といいます。 )が設置され、フジテレビ各局の中堅・若手社員が、WG のメンバーとなりました。

再生・改革プロジェクト本部の事務局には、フジテレビ関係部局の社員も参画しています。当社の抱える課題については、客観的・専門的見地からの分析・評価も必要と考えられたため、再生・改革プロジェクト本部は、ビジネスと人権やガバナンス・組織風土に関する知見を有する外部専門家である弁護士及び公認会計士等から、専門的な助言を得ながら活動を行ってきました。

再生・改革プロジェクト本部は、本事実に関がった可能性のある、当社内のあらゆる制度、風土、意識について“聖域なき改革”を実行し、信頼回復を目指すための組織として立ち上げられたものです。これまで、再生・改革プロジェクト本部は、様々な取り組みを通じて、フジテレビの抱える課題について分析・評価し、その結果をもとに、フジテレビの再生・改革に向けたプラン(以下「再生・改革プラン」といいます。 )の策定に至ったことから、その内容を本日発表することにしました。

本日、第三者委員会による本事実の調査結果、原因分析及び再発防止策の提言も公表されています。再生・改革プロジェクト本部は、第三者委員会の調査結果等を真摯に受け止め、その内

<sup>1</sup> 事実関係の調査等を第三者委員会に委託したことを踏まえ、再生・改革プロジェクト本部は、本事実の解明を目的としておらず、本事実の事実関係についての調査は実施していません。

容を踏まえ、必要に応じて、本日公表した再生・改革プランの内容も順次見直していきます。また、再生・改革プランへの取り組み状況については、今後も継続的に公表・説明していく予定です。

## 2 これまでの取り組み

再生・改革プロジェクト本部は、2025年2月6日の本部設置から本日までの間に、以下の取り組みを進めてきました。

### (1) 外部専門家を交えた定例会議

再生・改革プロジェクト本部は、2025年2月6日の本部設置以降、本日までの間、外部専門家を交え、合計30回以上の定例会議を開催しました。

定例会議においては、再生・改革プロジェクト本部として実施すべき取り組み、取り組みを通じて把握した課題の分析・評価、再生・改革プランの策定等について、議論・検討してきました。

### (2) 再発防止・風土改革WGの開催

再生・改革プロジェクト本部直下の再発防止・風土改革WGは、20代～40代の中堅・若手社員(2003年～2021年入社)11名で構成されています。2025年2月13日の第1回会議には、清水本部長も参加し、WGのメンバーからは本事案発生後の会社の対応に関して、今、社員がどういう思いを抱いているかについて率直な思いが語られました。これに対して、清水本部長は「心理的安全性が高い組織にするための原理原則を一緒に考えてほしい」とWGに協力を呼びかけています。

その後、WGは、本部と連携しながら10回以上にわたり会議を実施するとともに、会議外でもオンライン上での意見交換を活発に行いながら、テーマごとに議論を深めました。WGメンバーは、メンバー自らの意見だけでなく自局や周囲からの声を集め、本部への提言を行ったほか、施策の実効性をより高めるための具体策を提示しました。また、現場から、本部による社内説明が不足しているとの声が上がった際には、それを現場の率直な声として本部に伝達するなど、本部としての説明の頻度や内容の充実を促す役割も担いました。

WGにおける主な議論や提言のテーマは以下のとおりです。

- ・ フジテレビの抱える課題について
- ・ 幅広い中堅・若手社員の声を拾い上げるための取り組みについて
- ・ フジテレビにおける会食・会合に関する課題について
- ・ 「会食・会合ガイドライン」について
- ・ 「フジテレビらしさ」とは
- ・ 新たな人事評価制度(360度評価等)の是非について

- ・ コンプライアンス上の問題をより相談しやすい組織とするためには
- ・ フジテレビに必要な研修、研修の実効性 UP について
- ・ 情報管理に関する意識改革について
- ・ 再生・改革のために必要な施策とは
- ・ 第三者委員会の調査結果発表後の発信方法について
- ・ 経営理念の在り方やフジテレビが大切にすべき事について
- ・ WG の中長期的な計画・目的について
- ・ 再生・改革プロジェクト本部の社内外への発信について

### (3) フジテレビ社員との「対話」の実施

再生・改革プロジェクト本部は、本事案を契機としてフジテレビの人権尊重経営を強化すべく、人権デューデリジェンスの強化に着手しました。そして、その一環として、フジテレビの社員や労働組合をはじめとするステークホルダーとの「対話」を開始しています。特に、フジテレビ社員とは、2025年2月21日から本日までの間、全26局室の社員、合計111名との間で合計37回と、多くの社員からの協力を得て「対話」を実施してきました。

ビジネスと人権に関する国際的な法的枠組みとしては、2011年6月に国連人権理事会で支持された「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下「**指導原則**」といいます。)が存在します。この指導原則によれば、ステークホルダーとの「対話」とは、企業と当該企業の活動により影響を受ける可能性のあるステークホルダーとの間の継続的な双方向の意見交換を意味し、企業がステークホルダーの関心や懸念に耳を傾け、理解し、それに対応することを可能にするための協働的なプロセスとされています。

フジテレビが人権尊重経営を軸として今後再生・改革を進めるための必要不可欠な施策として、再生・改革プロジェクト本部は、フジテレビ社員を、本事案に関わる最重要なステークホルダーの一つとして位置付けています。その上で、中堅・若手社員に限らず、幅広いフジテレビ社員との「対話」を実行しました。「対話」は、以下のテーマについて話し合う想定でしたが、これらに限定せず、自由闊達な議論を行い、現場の社員の声を拾い上げました。そして、再生・改革プロジェクト本部は、「対話」から得られた視点をもとに、当社の課題分析と再生・改革に向けた施策の検討を行いました。

- ・ フジテレビが抱える又は所属部署特有の課題・問題点
- ・ テレビ業界の課題・問題点
- ・ FMH のグループ人権方針の認識の有無
- ・ 本事案に関する人権リスクとしての認識
- ・ 日頃の業務の中で人権リスク(潜在的なリスクを含む。)として感じる内容とその原因
- ・ 特に人権リスクに晒されやすいステークホルダーの有無
- ・ フジテレビのコンプライアンスの仕組み強化として望む内容

- ・ フジテレビのコンプライアンス意識について
- ・ 通報・相談窓口の現状
- ・ フジテレビの今後に対する期待

これらの「対話」には、再生・改革プロジェクト本部のメンバーに加え、外部専門家である弁護士にもファシリテーターとして同席してもらいました。これにより、社員が日頃の業務で直面している課題がどのように「人権」という文脈で捉えることができるかを理解しながら「対話」を実施することができました。また、「対話」に参加する社員の心理的安全性を担保することにも繋がりました。ステークホルダーとの「対話」は継続的なものであるべきとの指導原則上の要請を踏まえ、私たちは、この取り組みを今後も継続していきます。

#### (4) その他の人権デューデリジェンスに関する取り組みの推進

FMH は、2023 年 11 月、「グループ人権方針」を策定し、人権デューデリジェンスの実施を宣言しています。再生・改革プロジェクト本部は、このような人権デューデリジェンスの一環として、個々のフジテレビ社員以外にも、幅広いステークホルダーとの「対話」及びテレビ業界一般の人権リスクの調査にも取り組んできました。

具体的には、フジテレビ労働組合や日本民間放送労働組合連合会、制作会社や出演者が加盟する一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟や協同組合日本俳優連合との「対話」を実施しました。また、海外も含めたテレビ業界の人権リスク一般についての理解も深めるべく、英国の TV Industry Human Rights Forum<sup>2</sup>の代表者との「対話」も実施しています。これらの「対話」では、フジテレビ社員との「対話」と同様、当社の事業遂行にとって重要なステークホルダーの目線から、人権リスクに関する様々な忌憚のないご意見を頂戴しています。私たちは、こうした意見を重く受け止めた上で、再生・改革に向けた今後の取り組みに生かしていきます。こうしたフジテレビ社員以外の各ステークホルダーとの「対話」についても、今後、拡充しながら実施していきます。

こうした「対話」のほかにも、国内外のテレビ業界の人権リスクについての理解を深めるべく、テレビ業界において想定される人権リスクに関して、各種公表情報を通じた調査にも着手しています。「対話」から得られた情報とこれらの調査結果を踏まえて、今後さらに、当社が関わる人権リスクを対象とした人権デューデリジェンスの取り組みを強力に推進していきます。

#### (5) 「フジテレビの未来に向けた意見箱」の設置

再生・改革プロジェクト本部は、2025 年 2 月 19 日、フジテレビの社内イントラネット上に、フジテレビの全社員から意見を集約すべく、「フジテレビの未来に向けた意見箱」(以下「フジ未来意見箱」と

<sup>2</sup> 海外放送局各社が加盟して業界の人権リスクについて協働研究している団体  
<https://www.tvhumanrights.org/>

いいます。)を設置し、社員から意見を募りました。

このフジ未来意見箱は、フジテレビの全社員から意見を集めることが重要であるという再発防止・風土改革 WG の指摘を受け、再生・改革プロジェクト本部が設置したもので、本日現在、311 件の意見が寄せられました。意見箱に集約されたこれらの意見は、フジテレビ社員との「対話」の取り組みを補完するものとしても位置付けています。

なお、フジ未来意見箱は、匿名での提出を基本としていましたが、希望者は任意で氏名等を記載することもできました。提出された意見は、再生・改革プロジェクト本部の本部長、副本部長及び補佐のみが閲覧できます。その後、フジ未来意見箱に寄せられた意見は、再生・改革プロジェクト本部での検討に活用していますが、その際には、投稿者の特定に繋がらないよう、意見の内容を抽象化するなど、匿名性の確保に最大限の配慮を行いました。

## (6) 実態把握のための調査

### ア 関係部署へのヒアリング

再生・改革プロジェクト本部は、その取り組みにおいて、当社のコンプライアンスやガバナンスに関する個別課題の深掘りも行いました。具体的には、外部専門家の支援を受けながら、関係部署であるコンプライアンス推進室、人事局、経理局の社員に対して複数回ヒアリングを実施しました。

### イ 関係資料の精査

当社は、第三者委員会や再生・改革プロジェクト本部設置以前から、コンプライアンス確保のための各種取り組みを実施するとともに、視聴者、外部有識者、当社社員からの声を拾い上げ、これを事業活動に活用していました。そこで、再生・改革プロジェクト本部は、当社がこれまでに実施してきた各種取り組みに関する以下の資料を収集し、外部専門家の指導・助言を受けながら、これらの資料についても精査しました。

- ・ コンプライアンス推進室において取りまとめた「視聴者の声」
- ・ 番組審議会議事録
- ・ コンプライアンス推進室において取りまとめた「職場環境アンケート結果」
- ・ コンプライアンス推進室において取りまとめた「リスクチェックシート」
- ・ 組合において作成しフジテレビに提出した「組合実施アンケート報告書」
- ・ 内部監査報告書、その他の内部監査に関する資料
- ・ 社内研修資料

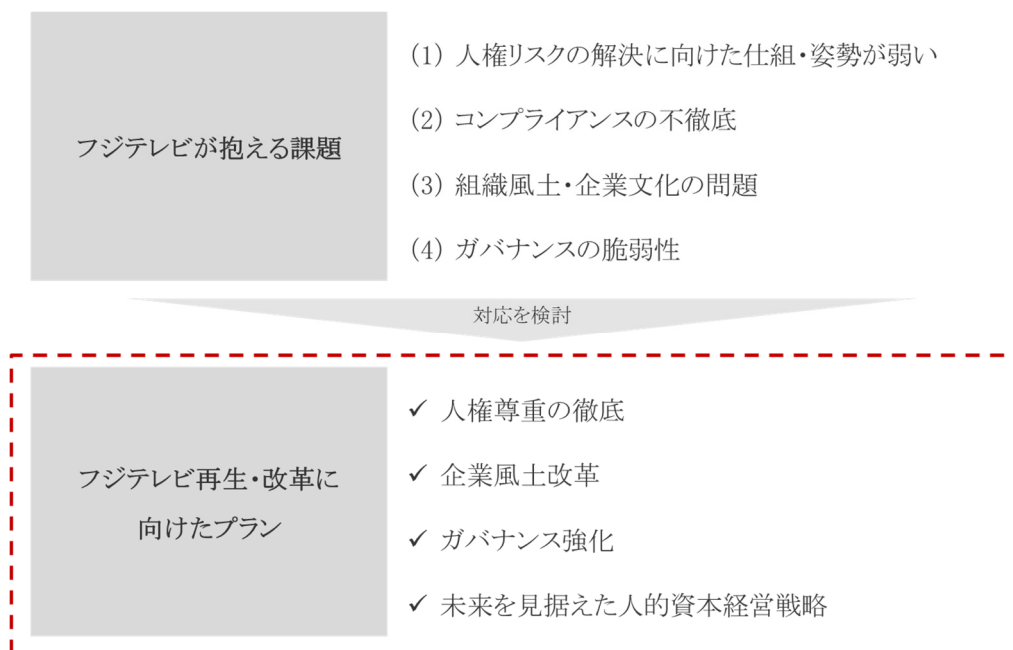
## 第2章 フジテレビが抱える課題について

当社は、今回の事案を受け、組織の在り方や企業風土に関する課題を改めて認識し、抜本的な改革に向けた取り組みを進めていく必要があると考えています。

全社横断的に実施したフジテレビ社員及び外部のステークホルダーとの「対話」、そしてフジ未来意見箱を通じて寄せられた意見を精査した結果、長年にわたって社内で指摘されながらも十分に解決されてこなかった構造的な問題が浮き彫りとなりました。特に、企業風土や業界の慣習の課題、救済制度の不備、ガバナンス体制の課題等、組織全体に関わる幅広い領域で改善が求められています。

こうした課題に向き合い、持続的な成長と信頼回復を実現するためには、組織としての正しい自己認識と自由闊達な議論を促す企業文化の醸成が不可欠です。組織が一丸となり、課題の本質を見極めながら、建設的な対話を積み重ね、固定観念にとらわれない視点での改革が求められています。

当社は「人権尊重の徹底」、「企業風土改革」、「ガバナンス強化」の3つの柱を軸に、具体的な対応策を検討しています。人権意識の向上と継続的な取り組みの強化、コンプライアンス意識の醸成と職場環境の健全化、経営の透明性向上と組織のチェック機能の強化等を重点的に進め、実効性のある施策を展開していきます。



これらの施策の詳細については第3章で詳しく説明します。現在、当社はこれらの課題に対応するための改革プランの具体化を進めており、その実行を通じて、組織の健全化と持続的な成長を目指しています。組織の在り方を根本から見直し、企業文化の再構築を図るとともに、すべての社員が安心して働ける環境を整備し、社内外からの信頼回復に取り組んでいきます。

さらに、これらの施策が一過性の取り組みとならないよう、進捗を定期的に検証し、必要に応じた見直しを行う仕組みを確立するとともに、その取り組み状況については、今後も定期的に公表して

いきます。すべての施策を確実に実行し、実効性のある改革を推進することで、当社の社会的責任を果たし、持続的な成長を実現するとともに、メディア企業としての公正性と信頼性を高めていきます。

本章では、全社横断的な社員との「対話」、外部のステークホルダーとの「対話」、そしてフジ未来意見箱に寄せられた意見を踏まえ、現在のフジテレビが抱える課題を整理しました。

## 1 フジテレビの抱える課題

### (1) 人権リスクの解決に向けた仕組み・姿勢が弱い

フジテレビの人権に関する課題については、「ビジネスと人権」の知見を有する外部弁護士や、外部のステークホルダーからも厳しい指摘がありました。

社員との「対話」の場では、日頃、業務で直面している課題や悩みに関する問題意識について語られた一方で、そうした課題や悩みが、「人権」というフレーズや文脈の中で語られることは多くありませんでした。これは、当社が抱えている課題に対して、当社の社員自身において、「人権」の問題であるという認識が薄いことの表れかもしれません。

#### ア 人権意識のアップデートが不十分であること

社員との「対話」や過去のアンケート等では、私たちの職場環境において、慢性的な長時間労働、セクシャルハラスメント・パワーハラスメント、男尊女卑的な言動、性役割の押しつけ(男性・女性はこうあるべきというプレッシャー)などといった問題が多いという声が多く挙がりました。実際、2024年10月に実施された職場環境アンケート調査(回答率75%、以下「**2024年職場環境アンケート調査**」)といえます。)では、「皆の前や一対一での叱責や罵倒、必要以上に大きな声を出す、机を強く叩く、一斉メールや他メンバーのいるグループチャットでの叱責」があると答えた社員は全社で28%に達しています。

また、「性的な事をおわせる会話や冗談、容姿への言及」があると答えた社員は全社で19%に達し、ほかにも「優越的地位を利用し性的な関係や交際を迫る」については7%、「相手の同意を得ない、身体的接触(例:ハグ、身体・髪等に触る、手を握るほか)」については8%の社員が「ある」と回答しています。

各局によっても相応の差がありますが、全社的にも、セクシャルハラスメント・パワーハラスメントがあると回答した社員の割合は高く、社外から、フジテレビはハラスメント体質であると指摘されても仕方ない結果です。また、「対話」の中では、特定の性の社員がその性を理由として業務に関連する会食への招待を受けることがよく見られるといった声も少なくありませんでした。外部専門家からの助言も得て、国際人権基準に従えば、このような慣行も性別に基づく差別としてのセクシャルハラスメントにあたるという点も認識しています。

そのほか、社員との「対話」では、テレビ局側と制作会社・フリーランスのスタッフ、テレビ局側と実

演家、テレビ局側と原作者等といった外部のステークホルダーとの関係性において、力関係の差に起因する人権リスクが関係するトラブルが起きがちであること、放送・取材を通じて視聴者や取材対象者を傷付けてしまう危険があることなどに対する問題意識も挙がっていました。さらには、人権侵害の恐れのある実演家の起用継続を慎重に検討し、人権リスクの低減や是正に向けてテレビ局としてなすべき影響力の行使を行うことも、指導原則上要請されている点ですが、この点の意識が十分に浸透していませんでした。

こうした問題については、国際社会ではもちろん、近時は日本社会においても、「人権」の問題として取り上げられる場面が増えていますが、当社では、こうした人権意識のアップデートが遅れていることを再認識しました。

このような問題意識のもと、社内外のステークホルダーの人権を第一に考える人権尊重経営を実現することが必要であると認識しています。また、「人を大事にする」経営の強化の観点から、今後は、人権尊重への取り組みとあわせて、より広く、人的資本経営を強化していくことも重要と考えています。これらを実現するための具体的な施策として、継続的な人権デューデリジェンスの実施・継続、人材戦略の明確化等を実行していきます(第3章の1及び4参照)。

#### <この課題に関する社内の声>

##### ➤ 心理的安全性の確保:

一部の職場において、「高圧的な態度をとる社員が複数見受けられる」「若手が萎縮してしまうシーンが見られる」と厳しい指導についての指摘がありました。適切なコミュニケーションを促進し、職場環境を改善する必要があるとの声が多く聞かれました。

##### ➤ 適切な言動と価値観の尊重:

職場内における発言や行動について、「悪意がない発言でもハラスメントになり得るリスクが高いと感じる」など、世代や性別による認識の違いから、意図せず不快感を与えてしまうケースがあるとの指摘がありました。互いに尊重し合う文化を醸成するための具体的な取り組みが必要と考えています。

##### ➤ 社内規程の見直し:

「放送番組の編集に関する基本計画」などの規程について「人権に関する記載を含めて時代に適した内容に見直すべき」との意見が寄せられました。

#### イ 人権リスク解決のための通報・相談窓口の信頼性・実効性に対する懸念

フジテレビには、社内窓口として、フジテレビのコンプライアンス推進室担当者が窓口を務める「フジテレビ コンプライアンス社内相談窓口」が存在するほか、社外窓口として、外部業者が相談窓口を務める「職場のほっとテレホン」が存在します。また、FMH のコンプライアンス推進室担当者が窓口を務める「FMH グループ内部通報窓口」も存在します。しかしながら、2024 年職場環境アン



ケート調査によれば、相談窓口の存在について「聞いたことがない、どこにあるのか分からない」と回答した社員の割合は30%もありました。

ビジネスと人権の観点からは、指導原則に基づいて、企業は、人権リスクの是正・救済を可能とする適切な救済メカニズム(=グリーンバンスメカニズム)の構築が求められています。また、救済メカニズムが適切であるというためには、「利用者であるステークホルダーから信頼され、苦情手続の公正な遂行に対して責任を負うものであること(=正当性があること)」、「利用者であるステークホルダー全員に認知されており、アクセスに関して特別の困難を有する人々に対して適切な支援を提供するものであること(=アクセス可能であること)」などの8つの要件の充足が求められています。

もっとも、フジテレビ社員との対話やフジ未来意見箱に寄せられた意見等を踏まえると、救済メカニズムの一環としての現状の相談窓口に対する不安・懸念の声が非常に根強いようです。この原因としては、相談者の心理的安全性を担保するための各種施策の強化不足のみならず、研修等を通じた、相談窓口の存在自体や、相談窓口へ相談して良い事案の内容、相談後の手続や信頼性の担保のための現状の各種施策に関する周知の不足等により、結果的に、コンプライアンス推進室や外部の相談窓口に対する信頼感・安心感が低い状況にあるものと考えられます。以下では、この課題に関する社員の声の一部を紹介していますが、これらの問題意識を克服するための具体的な施策として、今後、指導原則の要件を踏まえた相談窓口の運用強化を実行していきます(第3章の1参照)。

#### <この課題に関する社内の声>

##### ➤ 相談窓口の信頼性確保:

「相談窓口に相談しても情報が外に漏れてしまうのではないか」など、相談者が不利益を被ることへの不安の声があがっており、透明性を高めるための改善が必要と考えています。

##### ➤ 相談対応プロセスの明確化:

「相談窓口があっても透明性に欠けていると相談しにくい」など、相談を受けた後の対応フローが不明瞭であるとの声があがっており、相談者が安心して利用できる体制の整備が必要と考えています。

##### ➤ コンプライアンス体制の強化:

公平かつ専門的な対応を確保するため、社内コンプライアンスと放送コンプライアンスの役割を明確に分け、外部専門家の活用を検討する必要があるとの指摘がありました。

#### ウ 人権デューデリジェンスの実効性を担保する体制・仕組みが脆弱であること

人権デューデリジェンスとは、国連の指導原則において、企業が、自社とそのグループ会社、サプライヤー等を含むビジネスパートナーが関係する人権リスクを特定して、特定された人権リスクを防止・軽減すること、そしてその取り組みの実効性を評価して、どのように対処したかについて説明・情報開示していく取り組みとされています。人権デューデリジェンスは、終わりのない継続的

なプロセスであり、リスクを発見・対処し続けるための仕組み化を全グループ的に実施していくことが重要です。

FMH は、2023 年 11 月に、グループ人権方針を策定しており、同方針には、人権デューデリジェンスやステークホルダーとの対話の実施等が宣言されています。しかしながら、2024 年職場環境アンケート調査によれば、同方針について「知っており、HP 等で内容を確認した」と回答した社員は 29%にとどまっており、40%の社員は「知らない」と回答し、31%の社員も「知っているが、内容は確認していない」と回答しています。この結果から、グループ人権方針は、社内で十分に周知されていなかったと言わざるを得ません。

また、当社グループにおける人権デューデリジェンスは、FMH グループコンプライアンス等委員会の下部組織であるグループ人権小委員会(2024 年6月設置)が実施するものとされています。グループ人権小委員会は人権デューデリジェンスの一環として、2024 年度には、当社グループの主要子会社を対象として人権リスクに関するアンケートを実施したり、人権リテラシー向上のための「人権カレッジ」を開催するなどの取り組みを実施してきました。しかしながら、これらの取り組み状況は、社内外に向けて十分に開示されていなかったため、広く・正しく認知・理解されていないようです。社員との「対話」でも、会社として本気で取り組もうとしているようには思われなとの指摘もありました。

人権に対する理解は、必ずしも年次や役職とともに向上していくものではなく、個々人によってばらつきも大きいところです。コンテンツ制作側から見れば、コンプライアンスや人権は、コンテンツ制作を制約するものと受け止められやすい面もあります。今はまだ、人権意識のアップデートが不十分な役員・社員も多いため、フジテレビにおける人権デューデリジェンスの取り組みは、トップや担当者の交替によって大きく後退する危険をはらんでいます。そうならないために、人権デューデリジェンスの実効性を担保する体制・仕組みの強化が重要です。

このような問題意識を踏まえ、今後、人権デューデリジェンスの実効性確保に向けた主管部署の明確化を含め、新たな社内体制を検討し、当社内での横断的連携、及び当社グループ全体での連携を行いながら、人権デューデリジェンスの取り組みを着実に実行・継続していきます(第 3 章の 1 参照)。

#### <この課題に関する社内の声>

➤ **人権リスクに対する取り組み部署:**

フジテレビを取り巻く人権リスクについて、社内のどの部署が責任を持って取り組んでいるかが不明瞭であるとの声が聞かれました。CSR 活動やサステナビリティ活動の違いが分かりにくいといった声もありました。

➤ **グループ人権方針の分かりやすい情報発信:**

グループ人権方針だけでなく、フジテレビ社員が読んで、すぐに理解できるような規程等を作成すべきとの意見が寄せられました。

## (2) コンプライアンスの不徹底

フジテレビには、コンプライアンスのための体制・ルールは存在していました。一方で、外部の視点から見た場合に、当社におけるコンプライアンスに対する感度の問題等から、こうした体制・ルールがうまく活用されていなかった部分もあったと考えています。結果として、意識・運用の問題に起因して、当社におけるコンプライアンス機能が十分に発揮されない場面が生じてしまっていたことは改善しなければなりません。

### ア コンプライアンス違反・ハラスメントに対する不十分な制裁

再生・改革プロジェクトでは、当社における過去 3 年分の懲戒処分事案や嚴重注意事項に加えて、コンプライアンス相談窓口に通報があったケース等について、再生・改革プロジェクトを支援する外部弁護士の目も入れながら、改めて精査しました。結果として、過去のコンプライアンス違反事案(特に経費の不正請求事案)やハラスメント事案における関係者への処分の中には、同種事案に関する懲戒処分をめぐる裁判例や他社事例等に照らすと、寛大過ぎるのではないかとと思われる処分も含まれていました。

社員との「対話」やフジ未来意見箱への投書内容を見ても、コンプライアンス違反・ハラスメントに対する処分が甘すぎるのではないかと感じている社員は多いようです。また、ハラスメント事案に関して、ハラスメントを行った社員が異動せず、ハラスメントを受けた側の社員が異動することに疑問を呈する意見も多くありました。こうした事案の中には、ハラスメント被害を申告した社員から、プライバシー侵害や報復を恐れて、大ごとにしなさいなど求められた結果、十分な事実確認ができず、やむなくハラスメントを受けた側の社員を内々に異動させることで対処したものもありました。しかしながら、こうした事案であっても、コンプライアンス推進室や外部の専門家が適切に関与していれば、プライバシー侵害や報復を防止しながら、十分な調査を実施し、ハラスメントを行った側に対する適切な処分を行うこともできたのではないかと考えます。被害者側の「大ごとにしたくない」という意向に沿って対処することは重要ですが、一方で、こうした要望があることが、徹底的な調査や適切な処分を避けるための方便となっていたのではないかとといった点は、真摯に反省しなければなりません。全社的なコンプライアンスやハラスメントに対する感度を高めるためには、違反行為に対して、信賞必罰の姿勢を社内外に示すことが極めて重要ですが、これまで当社において、そうした姿勢が徹底されていなかった可能性があります。

#### <この課題に関する社内の声>

##### ➤ 処分と人事異動の透明性向上:

人事処分や異動の基準に一貫性や公平性を持たせることが重要であり、これに対する改善を求める声が多く聞かれました。適切なルールの運用を行うことで公正な組織文化の醸成に繋げてまいります。

➤ **人事評価における倫理的視点の確立：**

「業績さえ上げれば許され、断固たる態度が取られなかった」など、業績や成果のみならず、倫理的な行動や組織文化との整合性を考慮した評価基準の整備が必要との指摘がありました。

➤ **適正な懲戒制度の確立：**

「処分の甘さを改善することがポイント」など、社内の懲戒処分が十分な抑止力を持つよう、明確な基準を定め、適切に運用することが求められているとの意見が寄せられました。

## イ **ルールに基づく判断よりも、属人的な判断が優先される組織**

番組内容や演出方針の決定、人事、対外対応(広報・危機管理を含みます。)といった領域において、意思決定の在り方に関する課題が内外から浮き彫りになりました。こうした背景には、組織風土や判断プロセスの課題があると認識しており、今後、これらについて抜本的な見直しを進めていきます。

特に、社員との「対話」やフジ未来意見箱への投書内容を見ると、意思決定において客観的なルールや基準よりも、特定の幹部等、個人に依存した属人的な判断が優先される傾向が多く指摘されています。例えば、出演者と近い関係を持つ幹部の影響力が強まり、その幹部を経由しなければ仕事に関与できない状況が生じているとの声があがっています。演出や構成よりもキャストینگが重視され、チーフプロデューサーの意向が企画全体を左右することで、多角的な視点が欠けたまま物事が進行してしまうといった声もありました。また、今回の当社の当初の記者会見の方法が、一部幹部の属人的な判断で決定されたことについて問題視する声も多く聞かれました。今後、当社としては、オープンな形で再度記者会見を行ったその後の対応も含めて検証し、より開かれた意思決定プロセスと情報公開について検討を進めていきます。

一方で、こうした属人的な意思決定は上層部のみの問題だけではないという声にも耳を傾ける必要があります。現場でも、自ら判断を下さずに上層部の裁可に委ね、確認を取らないまま幹部の名義を用いてその場を収めようとする風潮や、「どうあるべきか」よりも「上層部がどう考えているか」を忖度する姿勢が根付いているとの指摘もありました。こうした属人的な意思決定の影響は組織全体に及び、中堅・若手世代に関しても、「公式の会議では発言を控え、親しい間柄の中でのみ意見を共有し、それによって『発信したつもり』になってしまうケースがある」との声も寄せられています。多様な視点を取り入れた建設的な議論が生まれにくい状況となっている可能性があり、その状況が属人的な判断構造を温存・助長し、意思決定の幅を狭める要因となっているのではないかと懸念します。

当社は、属人的な判断が優先される組織風土を見直し、透明性と再現性のある意思決定プロセスを整備していきます。あわせて、誰もが率直に意見を交わし、組織としてより良い判断を導き出せる環境を構築することで、より開かれた企業文化の再構築に取り組んでいきます。

### <この課題に関する社内の声>

- **意思決定プロセスの透明化と適正化:**  
意思決定の過程を明確にし、多様な意見が反映される仕組みの整備が不十分であることを認識し、改善する必要があるとの意見がありました。
- **公正で持続可能な経営の推進:**  
「社内の権力者に忖度してしまう」などの意見がありました。放送事業者としての公共性を意識し、透明性の高いガバナンス体制の確立が必要と考えています。
- **適切な権限配分と組織運営の健全化:**  
「特定の出演者と近い関係を持つ幹部の影響力が強まり、その幹部を経由しなければ仕事に関与できない」などの声が寄せられました。組織内の意思決定が特定の個人や部門に偏ることなく、公正かつ適切に行われる環境を整備する必要があると考えています。

### ウ 不適切な経費利用をけん制するための体制・ルール不足

組織において、軽微なルール違反であっても、それを放置したまましていると、組織のメンバーに対して、この組織はそうしたルール違反を許容する組織であるとのメッセージを与えることになってしまい、やがては、重大なルール違反や不正が発生するリスクが高まることが知られています。こうした観点から、当社の実態を踏まえて考えた際に、特に留意しなければならないのは、不適切な経費利用の問題と思われます。

経費利用の適切性については、これまで度々、内部監査の重点項目として位置付けられ、実際に内部監査が実施されています。過去には「行き過ぎた接待打合飲食費使用と雑な交通費精算が散見されました」といった指摘がなされたこともあります。テレビの仕事は、人と人とのコミュニケーションや繋がりに依拠する部分も多く、結果として、業務とプライベートの境界が曖昧な面もあることから、不適切な経費利用をチェックする側も、不適切な経費利用を一見して検出することも難しい側面があります。現状でのチェック部門の人員体制、ルール・マニュアル、経費処理システム等を前提とすると、不適切な経費利用に対する牽制効果にも限界があるように思われるため、「性弱説」を前提としたルール・マニュアルの見直しやシステムの増強の検討が必要です。

なお、経費処理の杜撰さが問題視されるケースは、特定の部署やある程度の役職者に集中する傾向があります。それまで経費利用の裁量が限定的であった社員が、昇進・異動等によって、経費を比較的自由に使えるポストを得ることで、経費利用が杜撰になるという傾向も指摘されています。自分もゆくゆくは経費を自由に使えるようになるだろうという思惑から、先輩や上司の杜撰な経費利用も許容するような風潮があることも否定できません。こうした悪しき慣習を断ち切るためには、不適切な経費利用は絶対に許さないという会社としての覚悟・本気度が全社員に伝わる必要があります。

### <この課題に関する社内の声>

- **透明性の確保と適正な管理:**  
「お金の管理が雑すぎると感じている」など、経費の利用について、適正な基準に基づいた管理を強化し、統一されたルールのもとで運用されるべきとの意見が寄せられました。
- **幹部の模範的行動の促進:**  
「幹部の小さな行動から変えていくべき」など、経費管理の適正化に向け、幹部層が率先してルールを遵守し、組織全体の意識改革を進めることが重要との指摘がありました。
- **業務上の適正な支出の促進:**  
「会社としての付き合いであってもビジネスに繋がらない」など、組織全体で経費の適切な活用を意識し、透明性のある運用を行うことが必要であるとの声が多く聞かれました。

### (3) 組織風土・企業文化の問題

フジテレビの再生・改革を進める上では、各種規程・ルールや組織の見直し等のハード面に加えて、当社の組織風土・企業文化の変革を進める必要もあります。重要なのは、今後、よりよいフジテレビとなるために、変えるべき部分と、変えてはいけない部分を見極めることです。この問題は、これから十分な時間を掛けて、全社的に慎重に議論すべきテーマです。そうした中で、あえてここで課題として挙げたのは、早々に変えていかなければならない悪しき組織風土・企業文化です。

#### ア 常識のズレ

今回の問題を受け、私たちは、フジテレビの内部で通用していた常識や価値観が社会一般の感覚と乖離し、結果として人権を軽視しかねない認識の甘さに繋がっていたおそれがあることについて、真摯に向き合う必要があると受け止めなければなりません。

テレビという仕事は、芸能、スポーツ、政治等、社会的に注目を集める分野に日常的に関わる特性があり、特別な能力や影響力を持つ方々と接する機会も多いという特色があります。そのような環境にあるからこそ、自らの立ち位置を見誤ることなく、常に視聴者や社会と同じ目線を持ち続ける意識が求められています。私たちは、社会の変化や価値観を丁寧に捉え、公共の電波を預かる放送事業者として、健全な社会感覚、責任感、そして強い人権意識を持ち続けなければなりません。その意識を欠いたとき、番組づくりや組織運営において「常識のズレ」が生じ、結果として視聴者や社会からの信頼を損なうことになりかねません。

今回の事案を通じて浮かび上がったこうした認識の差を真摯に受け止め、今後は、社会と価値観を共有できる開かれた組織風土の醸成と、視聴者に対して誠実である姿勢の徹底に取り組んでいきます。

## <この課題に関する社内の声>

### ➤ **開かれた組織風土の形成:**

「上の人に意見を言えない状況を作ることがパワハラだという認識がなく、これこそが世間とのずれの象徴」など上下関係において、多様な意見が尊重され、自由に発言できる環境づくりを求める声が多く聞かれました。意思決定の場で建設的な対話を促進する仕組みが必要だと指摘もありました。

### ➤ **メディア企業としての社会的責任の自覚:**

「芸能やスポーツ、政治等、特殊で華やかな世界の人と仕事をすることが増えてくると自分も特殊な人間だと錯覚してしまい、態度が不遜になっていたのではないか」など、公共性の高い事業を担う企業として、社会の変化や価値観を的確に捉え、放送人としての姿勢を再確認する必要があるとの指摘がありました。

### ➤ **組織内価値観の再評価:**

社員の間で共有される価値観が、時代の変化とともに適切かどうかを見直し、視聴者や社会と共鳴する方向性を模索する必要があるとの意見が寄せられました。

### ➤ **番組制作における視点の多様化:**

コンテンツの企画・制作において、多様な視点を取り入れ、時代の変化に即した内容を提供することが重要であるとの声が多く聞かれました。

### ➤ **「楽しい」の再定義:**

「『楽しい』の解釈を間違っていないか、どこかで世間とズレてこなかったか？我々の中の『楽しい』を再定義する必要があるのではないか」など、「楽しくなければテレビじゃない」という理念を、時代に合った形で捉え直し、視聴者が共感できる新たな「楽しさ」を追求することが求められているとの意見が寄せられました。

## イ 改革・変化への期待と心理的安全性の課題

これまでも、社内で改革の必要性が叫ばれ、様々な取り組みが打ち出されてはきましたが、その多くが十分に根付くことなく、いつの間にか形骸化してしまいました。そうした過去の積み重ねが、現場の社員の間で「変わることは難しいのではないか」という空気を生み出しています。特に、これからのフジテレビを担う中堅・若手世代の間では、「変わってほしいが、本当に変わるのか」という戸惑いや迷いも少なからず存在しているようです。

一方で、全社横断的に実施した「対話」やフジ未来意見箱には、こうした不安だけではなく、「この危機的状況を好機と捉え、思い切った変化を実現してほしい」という前向きな意見も数多く寄せられています。特に、「対話」に参加した社員の中には、これまで抱えていた考えを率直に口にし、それに対して共感や肯定的な反応が示されたことに対して、前向きなアクションを見せる社員もいました。「こんなことなら、もっと早く皆と話せばよかったし、話すべきだった」という社員の言葉に象徴されるように、自由に発言できる場が与えられれば、建設的な議論を交わし、前向きに課題解決に

取り組もうとする社員は決して少なくありません。

しかし、同時に、こうした対話の機会を通じて浮き彫りになったのは、日常の職場における心理的安全性の脆弱さです。本来的には自由闊達な議論を楽しめるはずの社員が、普段の職場では口をつぐんでしまう。その背景には、これまでの組織運営の中で、ルールに基づく透明性の高い意思決定よりも属人的な判断が優先される場面が多く、自らの発言や行動がどのような影響を及ぼすのかが予測しづらい状況が生まれていたことも要因の一つとして考えられます。こうした環境が、社員の発言や行動に対する慎重さに繋がり、結果として「何を言っても変わらない」、「下手に発言すれば不利益を被るかもしれない」といった意識を生み出していました。被害申告や意見具申を躊躇する理由として、社内の情報が社外に漏れることに対する懸念の声が強かったことも、指摘しておかなければなりません。

だからこそ、今回の再生・改革プランを通じて、こうした懸念を払拭し、社員一人ひとりが安心して意見を交わし、建設的な対話を積み重ねることができる環境を整備することが不可欠です。私たちが持つ「挑戦する文化」や「ピンチをチャンスに変える力」は、過去にも数々の局面で発揮されてきました。社員の多くも、この逆境を乗り越えられると信じています。もし今回の改革が見せかけだけのものに終わってしまえば、社員の信頼を完全に失うことは明らかです。組織の未来を見据え、実効性のある改革を継続的に進めることで、社員一人ひとりが変化を実感できる環境を確立することが喫緊の課題と考えます。

#### <この課題に関する社内の声>

##### ➤ **意見が届く環境の整備:**

「下の意見はフィルターがかかって上にあがる傾向がある」との問題意識から、社員の意見が適切に上層部へ伝わり、意思決定に反映される仕組みの強化を求める声が多く聞かれました。

##### ➤ **風通しの良い組織文化の構築:**

上司と部下の間で自由に意見を交わせる環境を整え、健全なコミュニケーションを促進する必要があるとの指摘が多くありました。

##### ➤ **意思決定プロセスの透明化:**

「少数の上の人だけで物事を決めてしまう」との問題意識から、重要な意思決定において、より多くの視点が反映されるよう、プロセスの透明性を確保する取り組みが求められているとの意見が寄せられました。

##### ➤ **主体的な行動を促す組織文化の醸成:**

「自分自身も含めて、『自ら考えない』、『自ら責任をもたない、とらない』という行動が蔓延、常態化していた。」など、社員が自ら考え、責任を持って行動できる環境を整え、積極的な意見発信を促すことが必要だとの声が多く聞かれました。

##### ➤ **自由な意見交換の促進:**

「嫌だと感じたこと、疑問に思ったことについて、言葉にして言いづらい雰囲気みたいなものが



あるのではないか」など、社員が疑問や意見を気兼ねなく発信できる環境づくりが必要だとの声が多く聞かれました。

➤ **対話を重視した組織文化の醸成：**

意見が適切に議論され、建設的に扱われる風土を醸成し、組織全体の意思決定の質を向上させることが求められているとの指摘がありました。

➤ **多様な視点を尊重する姿勢の確立：**

組織内での発言や提案が、一方的に否定されることなく、多様な意見として尊重される仕組みを強化すべきとの意見が寄せられました。

➤ **柔軟な組織文化の確立：**

「“先輩の言うことが絶対”ではない姿もあってしかるべき」など、上下関係を重視しながらも、異なる意見を受け入れる柔軟な姿勢を持つことが重要だとの声が多く聞かれました。

#### (4) ガバナンスの脆弱性

今回の問題を受けて、当社は他のメディアや外部の有識者から、「ガバナンスの問題」について、厳しい指摘を受けています。しかしながら、当社としては、そもそも「ガバナンス」のなんたるかを正しく理解できていたでしょうか。この先、フジテレビとして、真の意味でのガバナンス改革を推し進めていくためには、このタイミングで、全社員が腹落ちできるような平易な言葉で、「ガバナンス」の本質について共通の理解を持つ必要があります。

どんなに優秀な人材が集まる組織であっても、放っておくと内向きで硬直化した組織になってしまう危険をはらんでいます。そうした中で、ガバナンスの本質とは、組織内に健全な緊張関係と牽制効果をもたらす仕組みを構築する点にあると考えます。これがガバナンスの本質だとすると、確かに、当社のガバナンスには、脆弱な面があった点は否めません。

#### ア コーポレート機能の弱さ

社員との「対話」やフジ未来意見箱への投書において、人事局、財経局、総務局、コンプライアンス推進室等のコーポレート機能を担う部署が、バラエティ制作局、ドラマ・映画制作局、報道局、情報制作局、スポーツ局といったコンテンツ制作の「現場」に対して、牽制機能を十分に発揮できていないという指摘が多くありました。意識の問題として、「現場」がコーポレート部門を下に見ているとの指摘や、そもそもテレビ局全体として放送事業を行っているにもかかわらず、コンテンツの制作に関わる特定の部署を指して「現場」と呼ぶこと自体に違和感があるとの指摘もありました。

その中でも、人事部門よりも各局の「現場」の声が優先されやすく、各局長に対して十分に意見を伝えられないために、会社としての中期・長期での戦略が人事施策に反映されない現状を懸念する声が強く寄せられました。人事部門ではなく、まずもって各局長の意向によって人事が決まってしまう現状を悲観する社員も多くいました。財経局が、税制等の変更に伴って経費申請の方法を変更したり、変更後の方法に基づかない経費申請を差し戻したりすると、「現場の仕事を邪魔するな」

などと猛反発を受けるといった話もあり、人事部門に限らず、コーポレート部門が各局に対して、横串での施策やルールを浸透させるにあたって、相当な労力とストレスが費やされている状況にあります。

こうした背景には、局をまたぐ人事異動が少なく、コーポレート部門といわゆる「現場」との人材交流の機会が少ないことも影響しているように思われます。人材の流動性を高めることで、互いの業務に対する相互理解を促進し、円滑なコミュニケーションを図れる関係性を構築することが重要です。また、「現場」の業務を理解したコーポレート部門の人材を増やすことで、部署間の牽制機能を高めることも求められています。

#### <この課題に関する社内の声>

- **管理部門と現業部門の連携強化:**  
「現業部門にパワーが偏っており、組織だけでなく社員の意識にも落とし込まれている」など、現業部門と管理部門の適切なバランスを保ち、組織全体のガバナンス機能を強化すべきとの意見が寄せられました。
- **意思決定の多様化と適正な権限分配:**  
特定の部門や立場に依存せず、多様な視点を取り入れた意思決定の仕組みを整備することが重要であるとの声が多く聞かれました。組織の部分最適ではなく、フジテレビという組織の全体最適を実現できる仕組みを構築することが必要と考えています。
- **業務プロセスの透明性向上:**  
重要な決定事項が適切なプロセスを経て行われるよう、業務フローの明確化と情報共有の仕組みを強化する必要があるとの指摘がありました。
- **適材適所を重視した人事異動の推進:**  
部門間の連携を強化し、社員の能力を適切に活かせる人事異動の仕組みを構築すべきとの意見が多く寄せられました。
- **公正で透明性のある評価制度の確立:**  
人事評価や異動の決定プロセスを明確化し、適正かつ公平な基準に基づいた運用を徹底することが求められているとの声は、「対話」・フジ未来意見箱への投書の中でも、最も多く寄せられた意見です。
- **人材の流動性向上と組織の活性化:**  
「人事主導でのローテーションができていない」など縦割りの組織構造を見直し、全社的な視点での人材活用を推進する必要があるとの指摘がありました。

#### イ 役員・管理職における性別・年齢等の多様性に関する課題

会社の競争力の強化と持続可能な発展、そして各ステークホルダーからの信頼を確保するためには、意思決定を担う経営層における多様性の向上が不可欠ですが、当社の従来の役員体制は性別・年齢等の多様性に欠けていた点が否めません。特定の価値観に偏った「オールドボーイズク

ラブ」(閉鎖的な男性中心社会)からの脱却は、当社の再生と改革を進める上で、避けて通ることのできない重要な課題であると認識しています。

このような認識のもと、2025年3月27日、当社は取締役会の実効性と監督機能の強化を目的とした大幅な役員体制の見直しを行いました。取締役数を従来の22名から10名に削減し、意思決定の迅速化と機動性を高めるとともに、社外出身の取締役を過半数(10名中6名)とすることで、客観性と外部の視点を取り入れました。また、女性取締役比率は30.0%に達し(監査役を含めた全体では33.3%)、在京キー局の平均(13.6%/民放労連調査)を大きく上回る水準となりました。さらに、50代以下の人材を新たに登用したことで、取締役の平均年齢は67.3歳から59.5歳へと大幅に引き下げられ、年齢面での多様性も進展しました。

経営層における性別・年齢等の多様性を高めることは、組織内における多様な価値観や視点の反映につながり、同調圧力や「空気」による意思決定の歪みを防ぐ上でも重要です。リスクの早期発見と是正を促す体制を整えることは、再発防止策の中核をなす取り組みの一つと位置付けています。

一方で、将来的な取締役候補を育成するためには、管理職層や一般社員層においても、引き続き多様性の確保に取り組む必要があります。当社における女性管理職比率は2024年度時点で23%にとどまっており、政府目標である30%との差は依然として小さくありません。現場における多様性がなければ、経営層の多様性も持続可能なものとはなり得ません。

こうした課題を踏まえ、当社は今後、役員・管理職・一般従業員の各層におけるDE&I(多様性・公平性・包摂性)の向上に向けた取り組みを進めてまいります。また、再発防止策の一環として、各施策に具体的なKPIを設定し、その進捗を可視化・検証する仕組みを導入します。

組織に多様性が欠如すると、同調圧力や「空気」によって声を上げづらい環境が生まれ、差別的な言動や不適切な意思決定が温存されるおそれがあります。そのような職場では心理的安全性が損なわれ、健全な対話や異論が機能せず、結果として重大なリスクを見逃すことにも繋がりがかねません。当社は、こうした構造的な課題に真正面から向き合い、ガバナンスの再構築と人権尊重の実効性確保を両輪として、信頼回復に向けた取り組みを着実に進めていきます。

#### <この課題に関する社内の声>

➤ **多様な視点を取り入れた経営の推進:**

外部人材、若手、女性、国際的な経験を持つ人材の登用を進め、組織の活性化と新たな価値創出を目指すことが重要であるとの声が多く聞かれました。

➤ **フェアな評価とキャリア形成の支援:**

すべての社員が公平に評価され、能力を最大限発揮できる環境を整えるため、多様な働き方やキャリア支援の強化が必要との指摘がありました。

➤ **柔軟な意思決定と開かれた議論の促進:**

「ポジションや年齢に関係なく自由に意見を言える環境が重要」など、自由に意見を言える環境を整え、組織内の対話を活性化することが求められているとの意見が寄せられました。

## 2 フジテレビの人権リスクマップ

再生・改革プロジェクト本部は、現在までに、社内外のステークホルダーとの「対話」、人権リスクの把握に繋がる社内アンケート結果や各種公表情報等に基づいて、当社及び当社のバリューチェーン上の人権リスクについて分析を重ねてきました。当社として今後対処していくべき人権リスクを一覧化したのが、以下の人権リスクマップです。

人権リスクマップ上では、縦軸を「深刻度」、横軸を「発生可能性」としています。ビジネスと人権の考え方では、深刻度については、当該人権リスクの規模、範囲及び是正可能性を考慮し、発生可能性については、業界一般又は当社における発生頻度や管理体制を考慮して判断するものとされています。私たちは、外部専門家の助言を得ながら、当社の人権リスクの「深刻度」と「発生可能性」について分析し、以下の人権リスクマップにまとめました。



また、当社としては、人権リスクマップに示された各人権リスクの具体的内容について、次のように認識しています。

当社員		取引先関係者(制作会社・制作に関わる個人事業主・出演者・当社派遣社員等)	視聴者	地域社会	バリューチェーン全体	その他のステークホルダー(取材対象者・原作者等)
人権リスク		概要				
1	通報・相談窓口の実効性確保	企業活動と関わる人権リスクが生じた場合に、適切かつ実効的な救済へのアクセスを確保するための通報・相談窓口の運用体制の強化を想定				
2	ハラスメントの防止	①営業や接待に伴って発生するパワーハラスメントやセクシャルハラスメント、②主に制作等の現場におけるパワーハラスメント、セクシャルハラスメント、③その他ハラスメント(マタハラ、パタハラ、SOGIハラ等)の防止を想定				
3	ハラスメントの防止	主に①当社から直接取引先への営業・接待又は業務中のハラスメント、②取引先内部で生じる業務中のハラスメント、③取引先から間接取引先・フリーランスの方等への業務中のハラスメント、④テレビ局、芸能事務所、広告代理店などからタレントに対するハラスメント等の防止を想定				
4	長時間労働・不適正賃金の是正	特に、制作会社の社員、フリーランスのディレクター・アシスタントディレクター・カメラ・照明スタッフ等の制作スタッフの長時間労働、実演家の長時間労働の是正を想定。不適正賃金については、制作会社及びその委託先との間での取引条件の是正も想定				
5	職場における差別の撤廃	役員比率・管理職比率等の向上も含む、職場におけるあらゆる差別の禁止及び多様性・公平性・包摂性の促進を想定				
6	労働安全衛生の確保	当社美術制作局、技術局を中心とした各部署における、高所・工事現場・極寒・猛暑地帯等における労働や大掛かりなセット制作のため工具・重機等を使用した工事・建設等の危険な労働の防止を主に想定。メンタルヘルスの問題も含む				
7	労働安全衛生の確保	演出内容により、出演者が危険な場所又は方法での撮影により事故に遭う危険の防止を想定				
8	適正な労働時間管理	特に制作現場や営業等における労働時間管理の徹底を想定				
9	名誉・プライバシーの保護(当社員)	当社員に対する誹謗中傷に伴う名誉・プライバシー権侵害等の防止を想定				
10	名誉・プライバシーの保護(出演者)	過剰な演出等に起因したSNS等での誹謗中傷による出演者に対する名誉毀損・プライバシー侵害等、意図せぬ態様による発言の切り取り等による出演者の人格権等の侵害防止を想定				
11	名誉・プライバシーの保護(取材対象者)	不適切な取材態様・過熱報道や誤情報等による取材対象者に対する名誉毀損、プライバシー侵害、平穏な生活環境の侵害等の防止を想定				
12	未成年者の適正な労働環境確保	未成年タレントの長時間労働等の防止を想定				
13	コンテンツ内容による人権侵害防止	人種、民族、性的指向等に関する差別的内容を含む有害なコンテンツによる視聴者の差別されない権利、暴力的描写により子どもが受ける悪影響、ウェルテル効果や映像自体による視覚への悪影響等の防止を想定				
14	知的財産権・著作人格権等の尊重(原作者)	映像化の過程における、原作者の著作権等の知的財産権・著作人格権侵害等の防止を想定				
15	適正な労働時間管理(補助スタッフ)	派遣警備員、清掃員、ロケへの移動車両の運転手、撮影セット建設員、ケータリング/ロケ弁提供業者等の補助スタッフの適正な労働時間管理を想定				
16	職業選択の自由の確保(出演者)	芸能事務所と所属芸能人との専属マネジメント契約による過剰な専属義務・移籍制限や契約書の欠如による諸問題の改善を想定				
17	地域住民への影響回避	過熱報道等による近隣の交通や静穏な環境への悪影響の防止を想定				
18	個人情報の保秘	通信販売や取材対象者等の個人情報漏洩の防止を想定				

ビジネスと人権に関する国際的なルールである指導原則によれば、人権デューデリジェンスを実施していく際には、各人権リスクの深刻度及び発生可能性に基づき、優先順位を付けながら対処をしていくことが求められています。今後、私たちは、特に深刻度及び発生可能性の高い人権リスクから優先的に、各リスクの実態の検証及び対策の実施を含む人権デューデリジェンスの実行に着手していく予定です。また、人権デューデリジェンスの進捗に伴って、リスクマップも、随時更新していきます。

### 第3章 フジテレビ再生・改革に向けたプラン

第2章で分析した当社が抱える課題を踏まえ、当社は、再生・改革に向けた以下の各施策を段階的に導入・強化していきます。

私たちの再生・改革プランは、人権尊重の徹底、企業風土改革、ガバナンス強化、フジテレビの未来を見据えた人的資本経営戦略の4つに大別されています。最も重要な課題は、人権尊重の徹底ですが、これら4つのプランは、相互に独立するものではなく、それぞれが関連するものであり、フジテレビの再生・改革にあたっては、どれも重要です。

私たちは、本事案のような問題を二度と起こさないという決意のもと、人権尊重の徹底、企業風土改革、ガバナンス強化に邁進します。これらは当社にとって、待ったなしの課題であり、着手できることから、すぐに取り組んでいきます。それと同時に、未来に向けて、組織の健全性を長期的に保っていくためには、魅力的な組織に、優秀で多様な人材が多く集まることも欠かせません。フジテレビという組織が、フジテレビに関わる人達にとって、魅力ある組織であり続けるための努力も必要であり、そのための施策こそが、人的資本経営戦略であると位置付けています。

当社は、これらの施策それぞれを統括的に経営戦略として取り組んでいくために、サステナビリティ経営をさらに進めていく方針です。社員にとって働きやすい職場を保持し、各ステークホルダーとの良好な関係を維持していくために、環境保護や社会貢献だけでなく、人権尊重、DE&I、人的資本経営等を包含したサステナビリティ経営を進め、企業として改善、持続可能な発展を追求することによってブランド価値を高めていきたいと考えています。

#### 1 人権尊重の徹底に向けたプラン

私たちは、フジテレビの再生・改革プランの最重要課題として、人権尊重の徹底を掲げ、「人権ロードマップ(行動計画)」を策定しました。これから、私たちは、この行動計画に従って、各施策を導入・強化していきます。私たちは、「人権ロードマップ(行動計画)」(別紙参照)に基づいて、当社の人権尊重体制の強化を永続的に実施し、その進捗をステークホルダーに対して適切に報告していくことを、ここに約束します。

##### (1) 人権方針の経営への浸透

FMHグループにおいては、人権方針を策定し、人権を尊重しつつ事業活動に取り組むことを社内外のステークホルダーに約束していました。しかし、人権方針の社内への浸透が不十分で実効性を欠いていたことを反省し、今後、さらなる周知徹底による現場への浸透を実現します。また、人権方針に基づく人権尊重経営を徹底する仕組みとして、人権に関する社内の推進体制を見直し、あらゆる事業活動において人権方針を具体的に実践できる体制にしていきます。

✓ **人権方針の周知徹底**

FMH のグループ人権方針を改めて全社的に周知・徹底し、また、重要なステークホルダーに対しても周知を行い、かつ、人権方針によるコミットメントを各種規程等に具体化することにより、人権尊重のための各種施策の現場への浸透を図ります。

✓ **社内推進体制の見直し及び強化**

人権デューデリジェンスの実効性確保に向けた主管機能及び社内横断的な組織の創設及び拡充を行い、当社内での横断的連携及び当社グループ全体での連携を強化することで、人権デューデリジェンスの取り組みを着実に実行・継続するための仕組みを確立します(後記3(2)のサステナビリティ経営委員会の新設)。

## (2) 人権デューデリジェンスの実施・継続及び強化

私たちは、本事案や人権リスクマップの策定を通じて、当社に関わる人権リスクが数多くあることを認識しました。今後、引き続き社内外のステークホルダーとの対話等を重ねながら、広い範囲で人権リスクを特定し、これらの特定された人権リスクを対象として継続的かつ全社横断的な人権デューデリジェンスを実行・強化していきます。

✓ **社内外のステークホルダーとの「対話」の継続・拡充**

現在までに当社社員及びフジテレビ労働組合等を含む社内外のステークホルダーとの「対話」を実施していますが、こうした「対話」は、今後も、継続的に実行していきます。また、当社のバリューチェーンを対象とする包括的な人権デューデリジェンスを実現するため、順次、対話先についても拡充していきます。

✓ **優先人権リスクの特定及び見直し**

優先的に対処していくべき人権リスクを特定するため、ステークホルダーとの「対話」及び各種調査等を継続し、その結果を踏まえ、策定した人権リスクマップについても継続的に見直していきます。

✓ **全社員への匿名アンケートの実施**

フジテレビの抱える課題に関するアンケートを年次で定期的の実施します。心理的安全性を担保するべく、アンケートは匿名で行います。アンケートの対象は、人権リスクに限らず、当社の課題を広く洗い出し、今後の当社の再生・改革プランに活かします。また、これを実施することにより、社内課題の経年変化や対策効果を実効的に検証します。

✓ **特定された個別の人権リスクの防止・軽減・是正・施策の実効性の継続的モニタリング・取り組み状況の開示**

「対話」及び各種調査を踏まえて特定された個別の人権リスクについて、後述する誹謗中傷対策等の緊急の対策の実施を含め、対処していきます。また、これらの取り組みについてのモニタリング結果を継続開示し、必要な是正措置を実行していきます。また、ハラスメント及び職場の差別の撤廃や、報道・取材やコンテンツ制作における指針等の点

検・見直しを進めます。

✓ **教育研修の実施**

受講率 100%を目標とした人権教育に関する取り組みを開始するとともに、階層別の教育プログラムを導入し(現場スタッフ及び管理職を対象とする)、継続的な人権教育を実施・強化していきます。

**(3) 救済メカニズム・相談窓口の運用及び適切な救済の強化**

当社は、国連の定める指導原則に即したコンプライアンス相談窓口の改善策を早期に導入することで、潜在的な人権リスクが現実化する事態を未然に防ぎ、また、現実化した人権リスクへの救済措置を迅速に提供できる体制を構築していきます。

✓ **専門家のサポートに基づく体制の強化**

弁護士や臨床心理士などの人権リスクに関する専門的な知見を持つ専門家のサポートの下、安心して相談できる窓口の体制を早期に構築します。

✓ **従前のコンプライアンス相談窓口の周知の強化**

社内外のステークホルダーが人権リスクに直面した際に躊躇なくコンプライアンス相談窓口を利用できるよう、掲示等による形式的な周知にとどまらず、実効的な研修や日常的なコミュニケーションを通じて、その存在、機能、相談後のプロセス等を社内外に積極的に周知していきます。

✓ **効果的な救済の実現**

後記(4)のとおり、コンプライアンス相談窓口への相談者の匿名性を確保した上で、相談内容に応じた適切な処分の検討・実行を厳正に行い、人権リスクの救済に資する、公正で透明性のある運用を強化していきます。

✓ **「対話」に基づく運用の改善・強化**

コンプライアンス相談窓口の利用者である社内外のステークホルダーとの「対話」の継続やアンケートの実施により、窓口の運用面の改善点について意見を収集・反映し、相談窓口の信頼性の向上に努めていきます。

**(4) 社員を守るための個別の仕組みの強化**

当社の社員は、当社にとって、極めて重要な当社のステークホルダーです。本事案や人権リスクマップの策定を契機に、フジテレビ社員に対する人権リスクの可視化を進めておりますが、こうした社員の人権リスクを低減し、社員を守るための個別の仕組みを早急に強化していきます。

✓ **社員・当社に対する誹謗中傷対策の強化**

本事案を契機として、社員や当社に対する誹謗中傷が増加しており、社員の心身のケ



アが喫緊の課題となっています。すでに、社内では「誹謗中傷対策チーム」を組成していますが、外部専門家の協力も得ながら、削除や発信者情報開示に向けた法的措置も含めて、迅速かつ厳正な対応を講じていきます。

✓ **アナウンサーの起用方法及びマネジメントフローの見直しについて**

番組制作側とアナウンサーがより円滑に連携し、互いの能力を最大限に発揮できる環境を目指し、起用方法及びマネジメントフローの見直しを進めていきます。具体的には、両者間の調整を担うコーディネーターの設置や、アナウンス室の組織的位置付けを含めた最適な体制について検討を進めていきます。

✓ **信頼され頼られる相談窓口(相談フローやその後の対応の見える化)**

社員がより安心して相談窓口を利用できるようにするため、調査・是正措置のフローや情報管理のルール(例えば、社内窓口担当者は相談内容に関する守秘義務を負っており、相談内容の保秘が保たれていること)を改めて周知します。また、社外窓口として外部の弁護士を起用することも検討します。

✓ **ハラスメント加害者に対する処分の適正化**

業務上のパフォーマンスの高さによってハラスメントは正当化されないという強い決意をもって、ハラスメントの加害者に対して、厳正な処分を行います。また、業務上の支障やプライバシーを理由に、必要な事実調査や加害者に対する処分を躊躇することのないように適切に対処します。

✓ **会食・会合ガイドラインの策定・周知**

すでに、当社として、会食・会合ガイドラインを策定済みですが、会食・会合に伴う人権リスクに留意しつつ、会食・会合によるビジネス上の効能も得られるように、ガイドラインの趣旨に沿った適切な会食・会合が行われるよう周知します。

## 2 企業風土改革に向けたプラン

私たちは、ルールや組織といったハード面の見直しに加えて、企業風土そのものの改革にも本格的に取り組む必要があると考えています。企業風土の改革は、一朝一夕で成し遂げられるものではありませんが、フジテレビの真の再生と持続的な改革には不可欠であるとの認識のもと、その取り組みが長期にわたることを覚悟し、各種の施策を着実に推進していきます。

### (1) コンプライアンス意識の醸成

いかに正しいルールや仕組みが整備されていても、それを守る側の意識が伴わなければ、コンプライアンスは十分に機能しません。私たちは、経営層から現場の社員に至るまで、組織全体でより高いコンプライアンス意識を共有し、その定着を図るため、以下の施策に取り組みます。

✓ **誰もが受けたいくなるコンプライアンス研修の義務化**

コンプライアンス研修の受講率を高めるとともに、座学と小テスト形式のコンプライアンス研修だけではなく、参加型の研修や、実務に役立つ実践形式の研修等、社員が自然と主体的に参加したくなる内容のコンプライアンス研修を実施していきます。「フジテレビらしさ」である「クリエイティブさ」を活用していきます。

✓ **職場におけるコンプライアンスをテーマとした対話**

コンプライアンスをテーマとした職場での「対話」を通じて、自らのコンプライアンス意識がズレていないかを確認する機会とするとともに、コンプライアンスの問題について気軽に話し合える雰囲気を醸成していきます。コンプライアンスについて、「自分の頭で考える」機会を増やし、自律的にコンプライアンスを実現できる組織を目指します。

(2) **心理的安全性・透明性の向上**

心理的安全性と組織運営の透明性が確保された職場においては、適切なコミュニケーションや相談が促進され、人権侵害や不正といったリスクがそもそも顕在化しにくい環境が保たれます。また、万が一問題が発生した場合においても、早期に発見し、迅速かつ適切な対応を講じることも可能となります。当社としては、そうした心理的安全性・透明性のさらなる向上を目指して、以下の施策に取り組みます。

✓ **内部通報・相談に対するフィードバック状況の発信**

内部通報・相談のあった事案について、匿名性を確保した上で、その後の対応状況を含めて社内に情報発信する取り組みを開始します。それにより、社員にも、内部通報・相談に対して適切な対応が講じられている状況を理解してもらい、内部通報・相談に対する心理的障壁を取り除くよう努めます。

✓ **被害者支援体制の拡充・増強(提携医師の増加等)**

ハラスメント等に起因する心身の不調への十分なケアを実現するために、提携医師を増やすなどして、被害者支援体制を拡充・増強します。また、被害者の意向に沿って、医療面以外のサポートを充実させられるよう、心理カウンセラーの配置等を含めた体制を整備します。

✓ **懲戒処分事案の見える化**

適切な懲戒処分がなされていないのではないかという懸念の払拭に向けて、懲戒処分に関する情報の透明性を高めるべく、処分事案の内容や判断基準等について、個人情報やプライバシー保護に十分配慮した上で、適切な範囲での見える化を検討します。公正かつ健全な職場環境を実現するとともに、社員にも、フジテレビは「正直者が報われる組織」であることの実感を持ってもらえるような施策を講じていきます。

✓ **再生・改革プロジェクト本部の取り組み発信**

再生・改革プロジェクト本部への理解・信頼を醸成するために、本部の取り組みについ

て、定期的に情報発信し、本部に対する意見にも真摯に耳を傾けます。また、社内だけでなく、社外に向けても、本部の取り組みの進捗を開示することで、社外の目を意識しながら、各種の取り組みを確実に実行に移していきます。

### (3) 経営理念・行動指針等の見直し

今後、フジテレビがさらなる信頼を築いていくためには、過去の課題を真摯に受け止め、組織文化の見直しに取り組むことが不可欠です。一方で、私たちが長い歴史のなかで大切に育んできた価値観や強みを踏まえ、変えてはならない本質を見極めることも同様に重要となります。こうした認識のもと、当社は、以下の施策にも取り組んでいきます。

#### ✓ 全社横断的な「対話」を通じた「フジテレビらしさ」の再確認・再定義

組織や制度の見直しを進める中においても、当社が一貫して大切にすべき価値や強みを明確にすることは不可欠です。こうした認識のもと、トップダウンではなく、全社横断的な「対話」を通じて、多様な視点を集約し、「フジテレビらしさ」を支える強みやコアの再確認及び再定義に取り組みます。

#### ✓ 新たな経営理念、行動指針、パーパス、ビジョン等の整理・策定・周知

「対話」を通じて再確認された「フジテレビらしさ」を踏まえ、経営理念、行動指針、パーパス、ビジョン等の再構築を進めていきます。今後、立ち上げを予定しているリブランディングワーキンググループを中心に、社内外に対して、経営理念等の発信と浸透を図り、ステークホルダーとの信頼関係を醸成しながら、企業価値のさらなる向上を目指します。

## 3 ガバナンス強化に向けたプラン

フジテレビを内向きで硬直した組織に陥らせることなく、常に開かれた、健全な組織運営を実現するためには、組織内に健全な緊張関係と牽制機能が働く仕組みを構築し、それを的確に運用していくことが不可欠です。当社では、こうした認識のもと、ガバナンス強化に向けて、以下の機能強化策を進めていきます。

### (1) コンプライアンス機能の強化

現代において、コンプライアンス機能は単に組織を守るための手段にとどまらず、企業の信頼性や競争力の源泉として、ますます重要性を増しております。特に、報道機関でもある当社にとって、コンプライアンス機能の強化は、放送の信頼性に直結します。これを機に、フジテレビは、業界の中でも最も充実したコンプライアンス機能を有するテレビ局に変革を遂げることを目指します。

✓ **より頼られるコンプライアンス推進室へ(人員・予算の増強)**

本事案以降、コンプライアンス推進室への相談件数が大幅に増加している中、より迅速かつ適切な対応ができる体制の整備が求められています。こうした状況を踏まえ、今後は、コンプライアンス推進室の人員体制の強化に加え、弁護士等の外部専門家を活用した機動的な対応を可能とするため、予算の大幅な拡充を検討します。

✓ **コンプライアンス体制の強化(内部監査部門の独立、CCO 創設)**

コンプライアンス推進室の取り組みに対して、客観的な監視・評価が可能となるように、内部監査部門をコンプライアンス推進室から独立した組織とし、コンプライアンス推進室自身も、内部監査部門による実効的なチェックを受ける仕組みを構築します。また、コンプライアンス機能の強化に向けて、そのフジテレビの覚悟を社内外に分かりやすく示すためにも、チーフコンプライアンスオフィサー(CCO)職の創設について、具体的な検討を開始しています。

✓ **コンプライアンス規程の見直し**

コンプライアンス・ライン及び内部通報制度の2ラインによる報告を義務化するコンプライアンス規程の改訂により、コンプライアンス違反をより早期に検知できる仕組みを構築します。具体的には、各部のライン部長を「コンプライアンスオフィサー」と位置付け、コンプライアンス違反を見聞きした社員はコンプライアンスオフィサーに報告し、報告を受けたコンプライアンスオフィサーはコンプライアンス推進室に報告するという職制上のレポートラインを整備します。また、コンプライアンス違反を見聞きした社員は、この職制上のレポートラインによる報告又は内部通報をすることを義務とし、複線的なレポートラインによるコンプライアンス違反の検知を確実なものとしします。

✓ **コンプライアンス等委員会・賞罰委員会への外部専門家の招聘**

現状、当社のコンプライアンス等委員会や賞罰委員会は、社内人材によって構成されていますが、内向きな判断を排除し、委員会としての判断の客観性・公正性をより高めるために、弁護士等の外部専門家を招聘します。

✓ **全社的なコンプライアンス事象の洗い出し(ヒアリング、匿名アンケート等)と処罰**

これを機に社内の膿を出し切って、徹底したコンプライアンスを実現する組織に生まれ変わります。具体的には、全社的なコンプライアンス事象の洗い出しに向けたヒアリングや匿名アンケート等を実施するとともに、発見された事象に対する適切な処罰を通じて、信賞必罰の姿勢を明確とし、社内の意識を刷新します。こうした取り組みを通じて、自浄作用を発揮できる「自律した」組織へと生まれ変わります。

## (2) サステナビリティ経営委員会の新設

人権、多様性・公平性・包摂性(DE&I)、人的資本といった非財務領域への対応は、もはや CSRにとどまらず、企業の持続的成長に直結する経営課題です。当社にはすでに、全社的な実行組織として、「CSR・SDGs推進会議」が存在していますが、こうした重要課題を全社的に統合し、経営戦

略と結びつけて推進するため、「CSR・SDGs推進会議」を拡充改組する形で、社長(再生・改革プロジェクト本部)直轄の「サステナビリティ経営委員会」を新設します。

✓ **横断的なサステナビリティ推進体制の構築**

これまで、社会貢献推進局、人事局、コンプライアンス推進室、その他の部署が個別に所管してきた人権・DE&I・人的資本等に関する取り組みを、サステナビリティ経営委員会の設置により各部署の垣根を越えて全社的かつ横断的に統合します。経営レベルで課題を的確に把握し、迅速かつ整合性のある意思決定に繋げる体制を構築することで、これらの要素をより効果的に経営戦略へ組み込むことを可能にします。

✓ **人権デューデリジェンスの全社的推進**

国際的に重要性が高まっている人権デューデリジェンスについても、サステナビリティ経営委員会が中心となり、全社的な推進体制を整備します。具体的には、コンプライアンス推進室と連携しながら、継続的な人権デューデリジェンスの実施とモニタリングを通じて得られた結果を「人権ロードマップ(行動計画)」(別紙参照)に反映し、PDCA サイクルが着実に機能する仕組みを構築します。こうした取り組みにより、社会や各ステークホルダーからの信頼を高め、企業価値の向上に繋げていきます。

(3) **危機・リスク対応機能の強化**

本事案を通じて、当社の危機・リスク対応の拙さゆえに、視聴者やスポンサーをはじめとする多くのステークホルダーの皆様に対して、混乱を招く結果となったことを反省しています。こうした反省のもと、当社にとっては、危機・リスク対応機能の強化も喫緊の課題と認識しており、以下の施策を講じていきます。

✓ **危機・リスク対応のコントロールセンターの検討**

重大なコンプライアンス違反をはじめ、重大事故等の有事発生時には、迅速・的確な初動対応が不可欠であると考え、常設又は有事における時限的な組織として、「危機・リスク対応コントロールセンター(仮称)」を設置することを検討し、関連規程の整備を進めます。こうしたコントロールセンターのもと、初動段階での状況把握や初期調査を速やかに実施し、本格的調査(社内又は外部専門家の活用)や広報対応の要否を適切に判断するなど、統合的な危機管理を実現する体制の整備を進めていきます。

✓ **社内の機密・プライバシー情報の漏洩防止に向けた対策**

当社や社員の機密情報やプライバシー情報を外部に漏洩することは、就業規則違反行為に該当するだけでなく、犯罪にも該当し得る行為です。特に、こうした漏洩行為が、仲間であるはずの社員に対する誹謗中傷のきっかけになることを理解する必要があります。当社は、社内での適切な情報管理が図られるよう啓蒙活動を進めるとともに、そもそも情報を持ち出せない仕組みや、情報の持ち出しの記録が残る仕組みを構築すると

いった漏洩対策を強化します。

✓ **危機・リスク対応時の情報発信の在り方検討(定例会見・緊急会見ルール見直し)**

危機・リスクの発覚・発生時に、社員や各ステークホルダーの人権尊重を徹底しつつ、組織としての危機管理や報道機関としての信頼確保も実現するための危機管理広報の在り方を全社的に議論・検討し、ルール化や研修を通じて、社内で知見を共有します。

#### **(4) 不適切な経費利用に対するチェック・牽制機能の強化**

これまで不適切な経費利用があっても適切に処罰されてこなかったことで、経費の使用に対する意識が緩んでいたのではないかという反省のもと、不適切な経費利用に対するチェック・牽制機能を強化します。経費の取り扱いは、日々の判断や行動の姿勢を反映するものであり、こうした点に対する継続的な見直しと管理体制の強化は、健全な組織運営に不可欠です。当社はこの認識のもと、経費管理におけるチェック機能の見直しを進め、再発防止と信頼回復に向けた取り組みを強化していきます。

✓ **経費利用に関する全社的ルールの明文化**

属人的な判断を排除し、透明性の高い経費の管理を確立するため、まずは各局の経費利用に関するローカルルールとの整合性を図りながら、全社統一の経費関連ガイドラインの策定・導入を進めます。その上で、定期的なモニタリングや運用状況の見直し、各局との意見交換を行いながら、ガイドラインを基にした規程化も視野に入れます。

✓ **不適切な経費利用を防止・検出しやすいシステムの増強**

不適切な経費利用の防止を図るため、異常検知システムや自動アラート機能等の導入を検討し、異常な傾向を早期に把握・是正できる仕組みの構築を検討します。人によるチェックのみに依存するのではなく、テックを活用したシステムによるチェックも取り入れながら、実効的なモニタリングを実施します。

✓ **不適切な経費利用事案に対する処分の厳格化**

ガバナンス強化の一環として、不適切な経費利用への抑止力を高めるため、経費に関するルール違反に対しては、関連規程の範囲内で、厳しく処罰する方針を明確にします。虚偽の疑いのある経費申請や証憑不備の繰り返しに対しても、うやむやな対応はせず、人事評価にも適切に反映します。また、経費利用をめぐる定期的なモニタリングや内部監査を強化し、不適切行為の早期発見と是正を徹底します。

#### **4 フジテレビの未来を見据えた人的資本経営戦略に基づくプラン**

近年、持続可能な経営の重要性がますます高まっており、その一環として、人的資本経営、多様性・公平性・包括性(DE&I)、及び人権に対する取り組みが企業価値の向上に寄与することが認識されています。当社は、「IP(知的財産)を起点としたマルチプラットフォーム戦略の推進」及び「国

内外への事業展開の強化」を軸に、新たな収益機会を創出し、持続的な成長を実現していきます。そのため、人的資本の強化を経営の重要課題と位置付け、組織の競争力を高めるための人材育成、意思決定プロセスの高度化、多様性の推進、そして適材適所の人材登用を強化します。

今後は、新設するサステナビリティ経営委員会のもと、こうした人的資本経営戦略に基づくプランとして、以下の施策を推し進めていきます。

## (1) 未来の成長を支える人材戦略

変化の激しいメディア環境の中で、持続的な競争力を確立するためには、クリエイティブとビジネスの両面で高度な専門性を持つ人材の育成が不可欠です。当社は、経営戦略ワーキンググループが策定予定の中長期ビジョンと連動した人材戦略を策定し、採用・育成・登用の各プロセスを強化することで、将来にわたり組織の成長を支える人材基盤を構築していきます。

### ✓ 必要な人材像の特定と戦略的育成

IP を軸としたマルチプラットフォーム戦略の推進とグローバル展開を実現するため、コンテンツ価値の最大化を目指し、企画・制作、データマーケティング、デジタル戦略、グローバルビジネスといった領域で必要とされる専門人材を明確化し、計画的な育成を進めます。

### ✓ 戦略的人材配置と評価制度の最適化

持続的な成長を実現するためには、適材適所の人材配置が不可欠です。IP 開発・デジタル・グローバルビジネスの分野で優れた人材を積極的に登用し、評価制度や登用プロセスの見直しを行うことで、社員が自身の能力を最大限発揮できる環境を整えます。

### ✓ 時代に適応するスキル開発の強化

急速に変化するメディア環境の中で、社員が最新のスキルを継続的に習得し、実践を通じて成長できる環境を整備します。デジタル技術、データマーケティング、国際ビジネスに関する研修・教育プログラムを強化するとともに、国内外のパートナー企業や関連業界と連携して出向・研修の機会を提供し、多様な経験を積むことで実践的なスキルを習得できる仕組みを構築していきます。これにより、社員が新たな市場環境やビジネスモデルに適応し、より高度な専門性を身につけることで、変化に柔軟に対応できる組織を目指します。

### ✓ 次世代リーダーの育成とキャリア開発

企業の持続的な成長には、次世代リーダーの育成が不可欠です。経営・クリエイティブ・テクノロジーの各領域で将来を担う人材を計画的に育成し、組織の未来を担うリーダーシップの強化を進めていきます。

## (2) 変化に強い組織づくりと働き方改革

メディア・コンテンツ業界の事業環境の変化に的確に対応していくには、当社として、機動力のある組織を構築し、迅速な意思決定を実現することが不可欠であると考えています。柔軟な業務環境を整え、社員一人ひとりが最大限の能力を発揮できる体制を整備していきます。

### ✓ 経験とデータを活かした意思決定の高度化

これまでの組織では、豊富な経験と直感に基づく意思決定が重要な役割を果たしてきたが、変化するメディア環境に適応し、持続的な成果を生み出すためには、データ分析を活用した精緻な戦略構築も不可欠です。

今後は、経験とデータを融合し、コンテンツ価値の最大化に向けたスタジオ機能(制作・開発)とプラットフォーム機能(放送・配信・流通)の最適化を推進することで、視聴者の嗜好や市場動向を的確に捉え、各プロセスの成果を分析・改善しながら競争力を強化していきます。

### ✓ 柔軟な働き方の推進

社員が業務の効率性と創造性を最大限に発揮できる環境を整備し、多様な働き方に対応できる組織を構築していきます。すでに導入しているリモートワークやフレックス勤務に加え、プロジェクト単位での柔軟な業務アサインや、職種に応じたワークスタイルの最適化を進めることで、業務の生産性向上と働きやすさの両立を図ります。また、オフィス環境の最適化を進め、コミュニケーションの活性化やチーム間のコラボレーション強化に取り組んでいきます。

### ✓ 多様性を活かした組織の競争力向上

当社は、多様な価値観やバックグラウンドを持つ人材が活躍できる環境を整え、組織の競争力を高めていきます。事業の成長には、多様な視点に基づく意思決定や、柔軟で創造的な発想が不可欠であり、これを実現するための環境整備を進めます。

### ✓ 女性リーダーの育成と登用

視聴者・ユーザーの皆様やお客様の視点をはじめ、より多様な視点・観点を経営や事業戦略に活かしていくには、女性リーダーの育成と登用が重要です。能力と実績に基づく、より公平な評価制度を整備し、性別を問わずリーダーシップを発揮できる環境を構築していきます。

### ✓ ジェンダーバランスの取れた働き方の促進

社員が仕事と家庭を両立しながら長期的に活躍できる環境を実現するため、女性・男性を問わず育休取得を奨励し、ジェンダーバランスの取れた職場づくりを進めます。これにより、すべての社員が働きやすい環境を整え、組織全体の活力向上につなげていきます。



### (3) 人的資本の強化による持続的な成長の実現

当社は、IP を起点としたマルチプラットフォーム戦略の推進と国内外への事業展開の強化を軸に、リブランディングや経営戦略の観点も踏まえながら、競争力のある組織づくりを進めるとともに、社員やスタッフ一人ひとりが誇りを持ち、安心して働き続けられる企業へと進化することを目指します。さらに、外部の優秀な人材にとっても魅力的なキャリアの場となることを目指し、働きがいのある職場環境の整備や企業文化の醸成に注力し、持続可能な成長を推進していきます。

また、企画開発力・制作力に加え、ビジネスマインドを兼ね備えた人材を適所に配置し、より戦略的な IP 活用を促進することで、コンテンツの長期的な価値向上と事業全体の収益力強化を図ります。さらに、デジタル技術を活用した業務の効率化と、柔軟かつ生産性の高い働き方を推進することで、クリエイター・プロデューサー等の人材と、マーケティング・データ分析・事業戦略を担う人材、そしてコーポレート機能を担う人材が組み合わせあって、全社で最大の能力を発揮できる環境を整えていきます。

今後も、社員・スタッフが自らの能力を存分に発揮できる環境を整えながら、未来を見据えたフジテレビらしい人的資本経営を推進することで、国内外の市場環境や時代の変化に適応して進化し続ける企業を目指していきます。

## 第4章 おわりに

今回の事案を受け、私たちは改めて、自らの組織に内在する問題と向き合い、その根本にある人権、風土、ガバナンスの在り方を問い直しました。再生・改革プロジェクト本部と、そこに直結する再発防止・風土改革 WG の設置は、単なる組織的対応にとどまらず、社員一人ひとりの声と想いから始まった、私たち自身による変革の出発点です。

変わらなければならないのは制度だけではありません。空気のように蔓延し、誰もが無意識に受け入れてきた企業風土そのものを変えること、すなわち、沈黙や傍観ではなく、対話と行動によって信頼を築ける組織に生まれ変わることが、私たちに突きつけられた課題です。

そしてその基盤にあるべきものが「人権の尊重」です。

人権とは、すべての人が等しく持つ、普遍的で不可侵の価値であり、私たちのあらゆる事業活動の根幹をなすものです。それにもかかわらず、今、私たちの人権意識に対して、社会から厳しい視線が注がれています。私たちは、すべての社員、スタッフ、出演者、取引先、そして視聴者を含む社会の誰もが持つ基本的人権を、絶対に守るという覚悟のもと、今後あらゆる局面において、明確な基準と透明な運用に基づいた対応を行っていきます。いかなる理由であれ、尊厳を傷つける行為を看過することはありません。逸脱があれば厳正に対処し、再発防止策を徹底します。

ガバナンスにおいても、形式的な制度設計にとどまることなく、実効性のある仕組みの構築と、日々の運用を通じた透明性・説明責任の確保に取り組んでいきます。社内のあらゆる声に耳を傾け、意思決定の過程やルールが公正であることを常に自問し続ける姿勢こそが、これからのガバナンスに求められる在り方であると認識しています。

再生・改革プランは、これまで社内で重ねてきた検証と議論の整理であり、今後の取り組みを本格化させていくための出発点となるものです。第三者委員会の調査報告書には、厳しいご指摘も数多く含まれていました。私たちは、調査報告書で指摘された問題についても真摯に受け止め、その指摘を再生・改革プランにも取り入れながら、今後も継続的にアップデートしていきます。私たちはこの変革を、短期的な対応にとどめることなく、再び信頼される存在となるための継続的なプロセスと位置付けています。

フジテレビは、放送やコンテンツ制作をはじめとするあらゆる事業に関わる仲間一人ひとりの力を結集し、「正しさ」と「多様性」と「開かれた対話」を土台に、これからの未来を切り拓いていきます。そして私たちは、社会にとって信頼される存在であり続けるために、人権を軸に据えた改革を進め、メディアという公共財にふさわしい誇りと責任を胸に、歩み続けることをここに誓います。

以 上

別紙

テーマ	項目	2025年2月～2025年6月	2025年7月～2025年12月	2026年1月～恒常的に実施
①人権方針の経営への浸透	a) 人権方針・体制の構築	- 経営陣による人権尊重に対する改めでのコミットメント表明(トップメッセージ発信)		
		- FMHグループ人権方針(2023年11月策定)の周知徹底と理解促進	- グループ人権方針、各種規程類の社内周知徹底と啓発活動を推進	- 人権方針の継続的な啓発活動と定期的な見直し・改善
		- 人権DDの実効性確保に向けた主管機能の創設と各種規程類の整備の推進(社内外の対話を含む人権DDを継続する体制の強化)	- 人権DDを推進する主管機能及び社内横断的組織の拡充 - 人権DDの取り組み状況のFMH(親会社)への定期的な報告とグループとしての連携強化	
②人権DDの実施	b) 優先人権リスクの特定	- 人権リスクマップの初期版作成	- 人権DDの進捗に伴う人権リスクマップの見直し	- 人権DDの進捗に伴う人権リスクマップの見直し
	c) 社内外のステークホルダーとの継続的対話	- 現在実施している社内(従業員・労働組合等)及び外部団体(全日本テレビ番組製作社連盟、日本俳優連合等)との対話の継続による、人権リスクに関する意見交換・課題共有の推進	- 対話から把握した人権リスクの整理及び人権DDの取り組みへの反映の検討	- 社内外のステークホルダーとの定期的な対話の恒常化による、人権DDの取り組み状況の共有及び相互フィードバックの実施(PDCAサイクルの定着)
	d) 全社員への匿名アンケート調査	- 全社員への匿名アンケート調査の実施(2025年4月以降予定)。社内課題を網羅的に把握	- アンケート調査結果に基づくリスクの整理及び人権DDの取り組みへの反映の検討	- アンケート調査の年次での実施による、社内課題の経年変化や対策効果の検証の継続
	e) 特定された個別の人権リスクの防止・軽減・是正、施策の実効性の継続的モニタリング、取り組み状況の開示	- 特定された人権リスクに対する緊急の防止・軽減・是正策の開始(誹謗中傷対策強化、会食・会合ガイドライン策定、処分の厳格化等) - ハラスメント及び差別の撤廃に関する規程類等の見直し・策定等 - 制作現場の人権リスクの把握、番組ジャンルに応じた人権に関する指針等の点検・見直し - その他の個別の人権リスクに関する対策の検討	- 個別の人権リスクの防止・軽減・是正策の実行及び継続 - 各施策の実効性の継続的モニタリング及び開示 - DE&I(多様性・公平性・包摂性)に関するKPIの策定及び施策の導入・実行	
	f) 教育研修の実施	- 人権研修の実施(基礎研修) - 受講率100%を目標とした取り組み開始	- 階層別教育プログラム導入(現場スタッフ、管理職) - 受講状況のモニタリングとフォローアップ	- 継続的人権教育実施(入社時・昇格時等定例化) - 受講率100%維持・内容の継続強化
③救済措置	g) 救済メカニズムの構築・運用	- 国連ビジネスと人権に関する指導原則を踏まえたコンプライアンス相談窓口の整備・導入	- コンプライアンス相談窓口の強化・改善策実施の継続	- 運用状況の継続的モニタリング・改善の恒常化

「人権デューディリジェンス」は「人権DD」と表記しています。