



⑬ テレビ業界

コンテンツを制作し ビジネスセンスも持つ マルチタレント人材

溝上憲文 ジャーナリスト

広告収入が減るなか、 放送外収入へも注力

バブル崩壊以降の日本経済の停滞にもかかわらず成長を維持してきたテレビ業界も近年、厳しい経営環境にさらされている。主要5局の2010年3月期決算はフジ・メディアホールディングス(HD)を除いて軒並み減収となっている。ただし、フジ・メディアHDもフジテレビ単体では減収を余儀なくされている。

減収の要因はいうまでもなく最大の収益源である広告(放送)収入の減少だ。もちろんリーマン・ショックによる景気後退の影響も大きいだが、原因はそれだけにとどまらない。フジテレビは直近3年間の合計で600億円近い減収となる一方、日本テレビも2000年以降、横ばいから減収に転じるなど広告収入の低下傾向が続いている。

その原因はマクロ的には日本経済

の構造的変化による広告戦略の見直しとインターネットの台頭によるテレビ広告の相対的優位性の低下である。日本テレビ放送網人事局人事部長の山川洋平人事担当副部長は「合併などによる企業の寡占化が進み、広告宣伝費を投下しての企業間競争が少なくなりつつあることが、広告費全体を抑制している」と分析する。

加えて、フジテレビジョンの河野雄一執行役員・人事局長は「少子高齢化や人口減少による国内市場の成熟化もあり、日本では物が売れない状況のなかで中国などの外国市場を重視した広告戦略の見直しが起こっている」と指摘する。広告戦略の見直しはインターネットの台頭も影響している。テレビ東京人事局長の大信田雅二人事部長は「インターネット広告はラジオ、新聞を抜き、将来的にはテレビに迫る可能性がある。広告媒体でテレビの優位性は少しずつ低下している」と指摘する。

目下、テレビ各社は売上高の減少を回避するために広告収入のテコ入れを図る一方、持ち前のコンテンツ制作力を武器にイベント、映画制作、権利開発、eコマースや動画配信事業などの放送外事業にも注力している。かつては売上げの9割を占めた放送収入も今では減少し、放送外収入がシェアを上げ、2~3割を占めつつある。

また、各社ともにデジタルコンテンツ部門を立ち上げ、インターネット、携帯、CSなど各種メディアを駆使した新たなビジネスモデルの創造に取り組んでいる。いまだ試行錯誤の段階にあり、ビジネスの成長はこれからであるが、将来的には広告収入を補う収益源の有力な柱として育成すべく積極的な投資を行っている。

やはり重要なのは 「コンテンツ制作」

業容の拡大に伴い、以前に比べて

仕事の内容も多様化している。番組の制作やCMの販売だけではない。そのコンテンツを使ったビジネスの展開、デジタルコンテンツの企画・制作、新規メディアにかかわる事業開発など業務は多岐にわたる。各テレビ局の募集職種は大きくアナウンス職、技術・美術職、総合職に分かれるが、圧倒的多数を占めるのは総合職であり、採用後は番組制作をはじめとする多様な業務に従事することになる。

求める資質・能力に、事業の根幹であるコンテンツ制作に不可欠なクリエイティビティや感性がより重視されるという点では各社共通する。テレビ東京の大信田人事部長は「報道であれ、バラエティ、アニメであれ、コンテンツを作る力の重要性は昔も今も変わらない。学生に対しても、どんな番組を作りたいのか、そのための新しいアイデアとは何かを聞いている。コンテンツ制作に意欲を持ち、オリジナリティのあるものを作れる人が欲しい」と語る。

特にテレビ東京が求めるのは、他局が真似できないような独創的なコンテンツである。例えばニュース番組では経済ニュースに特化した番組制作に定評がある。そのほかの番組制作でも「他局と同じような番組を作っても、制作費が限られており太刀打ちできない。テレビ東京ならではのユニークさを持つ番組を作り出すアイデア力が重要」(大信田人事部長)と指摘する。

フジテレビの河野人事局長も「創造力、感性、柔軟性はどこの企業でも必要であるが、特にテレビ局は、ゼロ

から企画を発想し、番組を作り上げるのに、創造性や物事に対する感性が非常に重要であることは間違いない」と語る。そのうえでテレビ

局に携わる人間に根源的に必要な資質は「胆力」と言い切る。

「言い換えれば何事にも臆しない器量であり、度胸だ。日本の政治や経済が混沌としている現在、果たしてどこに向かおうしているのか、見えない状況にある。それは当社を含めたテレビ業界も同様であり、そのなかであって肝が据わった強さを持ち、最後までやり続ける気概のある人、つまり胆力こそ今の時代に一番必要だと思っている」(河野人事局長)

既存の常識や概念にとらわれず、全力でやり抜く「突破力」といってもいいかもしれない。

ビジネスセンスも併せ持つ マルチタレント

前述したようにテレビ局の仕事は新規事業の開発など未知の分野にも挑んでいかななくてはならない。突破力に加えて、どんな仕事でも能力を発揮できる人材が求められていると指摘するのは日本テレビの山川人事担当副部長である。

「番組制作もできれば、その経験を他の仕事でも生かせる人材が求められている。自由に番組を作るにしても、視聴者の趣味が多様化するなかで、マス媒体としていかに多くの



山川洋平
日本テレビ放送網 人事局 人事部 人事担当副部長



河野雄一
フジテレビジョン 執行役員 人事局 局長



大信田雅二
テレビ東京 人事局 人事部 部長

人に見てもらうにはどうすればよいか、様々な点に目を配らないといけない。しかも、番組制作の経験を動画配信などマルチユースのビジネスに生かすことができ、逆にマルチユースの経験を番組制作にも生かせることができる人が求められている」

今後のビジネス展開においては、番組制作にとどまらず、その経験を他の仕事でも生かせるビジネスセンスも併せ持つマルチタレント的人材が求められているということだ。この点はテレビ東京も同様である。同社はCM販売やコンテンツの二次使用に関する企画・営業、アニメ番組の企画・制作など放送ビジネスにも注力している。

「放送ビジネスの現場からは、ベンチャースピリットを持った人が欲しいと言われている。今までは番組を作り、それをスポンサーに売るというスキームの中で頑張ればよかった。しかし、コンテンツを作るだけではなく、それをいろんなビジネスに展開できるビジネスマインドの持ち主も必要だ。様々なメディアが出てくるなかで、どこと組んで、どうやって売るとかというスキーム自体を考えないといけない時代になっている」(大信田人事部長)

近年は放送ビジネス分野で活躍したいという学生が増えているという。クリエイティビティだけではなく、ビジネスセンスも重要な人材の要件となっている。

テレビ局といえば、ドラマ作りのプロ、バラエティ番組制作のプロ、報道のプロといった専門家集団で構成しているように思えるが、じつは他部門への異動が比較的頻繁に行われている。

「入社後の配属先は本人の希望も聞かぬが、必ずしも希望通りになるとは限らない。テレビに携わる人間としてあらゆることに対応してもらいたいという思いがあり、本人の適性を見ながら配置している。その後も、もちろんドラマや報道など専門一筋でいく人もいるが、スポーツ局から営業部門、あるいは報道から他の部門などへの異動も行っている」(フジテレビ・河野人事局長)

複数の他部門を経験することはゼネラリストの養成だけではなく、部門を超えた連携により新しいものを生み出す力となると指摘するのは、日本テレビの山川人事担当副部長である。

「この10年ぐらいは、若い人にいろんな部署を経験させるための異動を頻繁に行っている。最初は番組制作の現場に配属するが、その後営業に異動しても、番組がどう作られているかを知っていたほうがよいし、あるいは商品化して外部に販売するにしても番組制作の経験があったほうがよい。様々な業務に精通している人間が多ければ、部門を超えた連携もやりやすくなり、実際に複数の

部門による委員会・プロジェクトが頻繁に行われている」

また一方で、同社には専門職制度があり、管理職になる前に報道や番組制作のスペシャリストとしてのキャリアパスも設けている。

独自の課題で クリエイティビティを見抜く

テレビ局を志望する学生は多いが、他の大手企業に比べてそれほど採用数は多くない。多くの学生の中から「少数精鋭」の優秀な人材を選び出すことになるが、選考に際しては面接を含む多段階の審査を設けている。

フジテレビの09年度入社数(全職種)は44人、10年度37人、11年度は26人を予定している。10年度37人のうちアナウンサー職4人、技術職5人、美術デザイン/CGクリエイター職1人の計10人。残りの27人が総合職に当たる「一般職」である。

エントリー登録後、ウェブ上の適性テストと作文の審査を経て面接試験に臨むのは3000~4000人。作文を重視しており「例えば『自分を表す番組のタイトルとは何か』といった100字以内で書くテーマを2~3出題し、学力では測れない感性や“地頭”のよさを見ている」(河野人事局長)という。

面接は1次から6次までの6回。現場の若手社員、プロデューサー、部長、人事、局長、役員クラスによる各部門・階層別の面接が実施され、4次の人事の面接後に筆記試験を行う。2次のプロデューサークラスの面接では、学生5人によるグループディ

日本テレビ採用計画 (人)	
	大学卒以上
2009年4月入社	34
2010年4月入社	16
2011年4月入社	20

※採用数は放送総部門、アナウンス部門、技術部門の合計。

フジテレビ採用計画 (人)	
	大学卒以上
2009年4月入社	44
2010年4月入社	37
2011年4月入社	26

※採用数はアナウンサー職、一般職、技術職、美術デザイン/CGクリエイター職の合計。

テレビ東京採用計画 (人)	
	大学卒以上
2009年4月入社	21
2010年4月入社	13
2011年4月入社	17

※採用数はアナウンス職、総合職の合計。

スカッションを行う。例えば「お台場の夏のイベント企画」をテーマに議論し、最終的に企画案を出してもらう。企画のセンス、チームワークなどプロデューサーの視線で個々の学生を審査する。

面接の細かい着眼点は個々の社員に任せているが、人事が強調しているのは基本的に2つである。

「1つはフジテレビのDNAである『明るく元気で半歩先を行く』精神、つまりフジテレビらしい人。もう1つは、一緒に仕事をしたいと思う人。これは非常に大事だ。もちろん、とんがった個性的な人も必要であるが、10人のうち1人いればいい」(河野人事局長)

日本テレビの09年度入社数(全職種)は34人、10年度16人、11年度は約20人を予定している。エントリー

登録後、適性テストと設問課題をクリアし、面接に進む。フジテレビと異なり、設問課題は手書きによる郵送にしているが「本場にテレビ局で働きたいのか学生の本気度を試す」(山川人事担当副部長)のが目的である。

現場の社員による1次面接の後、筆記試験を行い、2次面接、3次の人事面接、4次の役員面接を行う。着眼点は前述した人物像と同様に「どんな仕事を与えても能力を発揮できる汎用性のある人材」かどうかにある。例えば筆記試験の一般常識問題でも「報道志望でも『嵐』を知らないようではテレビ局では通用しない。幅広い知識があり、興味が偏っていないか」(山川人事担当副部長)を重視している。

人事の審査には丸一日かける。最初にグループワークを実施し、その後面接を行う。グループワークでは、例えば与えられたテーマに沿って皆で議論しながらVTRを完成させる手の込んだものをやらせている。その狙いは「実務に近い形でやらせて、全員と協調しながら、本当にやりたいものを使命感や夢を持ってやり抜く力があるかどうかを見ている」(山川人事担当副部長)。

テレビ東京の09年度入社数(全職種)は21人、10年度13人、11年度は約17人を予定している。エントリー登録後、適性テストを経て面接対象者を選ぶ。今年の面接では1~2次は若手・中堅社員が面接し、その後部長、局長、役員クラスの面接と続き、計5回実施した。2次面接の後には筆記試験を実施し、今年は言語計数

系や英語の試験以外に、クリエイティビティを見るための独自の課題を設定したという。

テレビ局はマルチタレント的要素を持つ優秀な人材も必要であるが、クリエイティビティにあふれる個性的な人材も必要である。面接ではその点も留意している。

「ヒットする番組を作る力のある人が欲しいのは当然。若手の面接官に対しては『最低限の常識は必要だが、とがっていることを理由に落とさないようにうまく拾ってあげて欲しい』と言っており、上の面接で見極めることにしている」(大信田人事部長)

また、テレビ東京、フジテレビ、日本テレビ3社ともに、面接に際しては学生の出身大学名を面接官に伏せている。テレビ東京は学生に大学名は言わないように事前に説明し、面接官にも聞かないように指導している。先入観を持たせずに能力を見極めさせたいというのが狙いであるが、結果として「幅広い大学から優秀な学生が集まっている」(フジテレビ・河野人事局長)という効果も生まれている。

やりたい仕事を志し、 資質を磨ける教育を

最後に選考を通した学生の印象を聞いた。3社に共通するのは、社会人に必要な職業意識や人格形成が確立されていないという点である。日本テレビの山川人事担当副部長は「漢字が書けない、文章が書けない、何を伝えたいのかわからないという漢字能力や表現能力がかなり

低下している。一定レベル以上の大学の学生もそうであり、大学の違いに関係ない。特に筆記試験では新聞を読んでいないことが歴然としている。大学はそのことをもっと重大に考えて欲しい」と指摘する。

フジテレビの河野人事局長は「人格形成を促す役割は本来なら家庭や中等教育が担うべきだろうが、人格形成ができないままに社会人となる学生が多い。大学の役割は知識や学問的な追究は当然としても、人格形成を行う最後のチャンスでもあり、大学教育でもそのことを十分に意識して欲しい」と提言する。

テレビ東京の大信田人事部長が大学1~2年生の質問で常に辟易するのは「テレビ局に入るには学生時代に何をすればいいのか」という問いである。

「質問自体がおかしい。重要なのは今、何をやりたいのかであり、やりたいものがあるならそれに熱意を持って打ち込み、その延長線上に職業として何をやりたいのかが見えてくるものだ。大学においても、学生が本当に何をやりたいのか、考える機会を提供したらどうだろう。あるいはそのためのカリキュラムを用意し、例えば金融のディーラーなど、どんな仕事でもよいが、様々な職業のプロを招いて接する機会を与え、職業意識の醸成を図ることも有効だと思う」

選考する側が求める人材像と就職希望の学生との認識のギャップは大きい。それをどう解消していくのか、大学に対する期待と役割にも大きいものがある。 ■