

〈放送史への証言〉 樋口秀夫さん (元 NHK 事業部長)

放送と視聴者をつないだ 事業の仕掛け人 30 年の歴史

メディア研究部 (メディア史) 柴田 隆

「放送」というメディアは、その電波の特性から、従来“送りっぱなし”と言われてきた。そのために、放送局は、視聴者との距離を縮め、きずなを強めるためにさまざまな取り組みをしてきた。その中心的役割を担ってきたのは事業部門であり、放送の普及・支援のための要のセクションとして、番組利用促進活動や、放送を視聴者により親しんでもらうための催し物の展開など、その時の内外の状況に応じ、多岐にわたる業務を実施してきた。

「放送史への証言」の今回は、ラジオ時代、テレビ草創期から放送の発展期まで、約30年にわたって事業の現場ひと筋で仕事をして、NHKと視聴者とのつなぎ役に徹してきた樋口秀夫さんのお話を紹介する。

今日、“放送と通信の融合”が進展し、デジタル化によるインターネットや携帯電話やテレビの通信機能を利用した番組への参加など、視聴者と放送局の関係が大きく変化してきている。樋口さんの話をもとに、これまでの事業の取り組みを紹介し、デジタル時代における放送

局と視聴者との関係の在り方を考察するひとつの糧としたい。

樋口秀夫 (ひぐち ひでお) さん



昭和4年5月29日東京生まれ。

昭和28年4月NHKに入局。熊本・事業課に配属、以後松山・名古屋の放送業務課長等を経て、昭和52年～57年事業部長を務める。

NHK杯国際フィギュアスケート競技大会の立ち上げ、NHK最初の美術展 (アングル展) などに尽力、約30年間事業の第一線で活躍し、昭和60年5月定年退職。

戦後の不況時の就職

——NHKに入局された経緯をお聞かせください。

樋口 私はもともと軍人志望で、終戦の時は陸軍の士官学校に入っていました。しかし、終戦となり士官学校は閉校、その後、目標を失い、しばらく悩んだ後、早稲田大学文学部に入学しました。しかし、卒業していざ就職しようとしたのですが、就職難。朝鮮動乱が終わって、特需景気が急速にしぼみ、景気が落ち込んだため、文学部を募集対象から除く企業が多かったです。学校の掲示板に「除く文学部」と堂々と貼ってありました。そうするともうマスコミしかない(笑)。それで、NHKを受けました。運よく入れました。採用されたのはアナウンサー、放送、技術、一般事務を合わせて100人ぐらいでした。——当時、ディレクターとか、アナウンサーという職種別の採用だったのですか。

樋口 大ぐりの職種別採用方式でした。放送といっても、放送記者と番組制作がありました。一般事務といっても、総務もあるし事業もありました。採用された時も、事業をやるとは思っていませんでした。総務かなと思っていました。特に事業を希望したのではありません。就職できるとしたら、あと新聞社しかないでしょう。当時はラジオの時代なので民放に入るという頭はありませんでした。

昭和28年に採用された僕の同期には名物男がたくさんいました。報道の磯村尚徳、ドキュメンタリーの吉田直哉、ドラマの和田勉、岡崎栄、アナウンサーの中西龍、杉山邦博、研究で言えば後藤和彦の諸氏です。

——人材豊富な年でしたね。トータルで100人の採用。いくつか職種があった中で、一般

事務を希望したのは何か理由があるのですか。

樋口 特にどこという希望はなかったんですが、就職難でしたから、どこかに入らなければしょうがない。放送のために役立つのは何だろうと考え、それで一般事務を選択しました。一般事務の採用は10人ぐらいで、事業は私を入れて3人でした。

——事業に配属になるというのは、いつごろ分かったのですか。

樋口 採用された4月1日に入局式をやって、その日のうちにひとりずつ呼ばれ、私は熊本局へという辞令を受けました。その時に事業の仕事をするのが分かりましたが、具体的な仕事の話はありません。当時は研修もありませんでした。旅費を渡されて、「切符は自分で買って1週間以内に熊本局へ行ってください」「では行きます」ということだけでした。

私には、九州も熊本もまったく初めての土地です。熊本局では、事業の先輩と2人で、学校放送番組の利用促進をやりました。その人がディレクターに変わったので、僕が引き続きその利用促進の仕事を中心になってやりました。その先輩はいろんなことを教えてくれました。熊本局の新人時代に教えられたことは、非常に重要で、財産となりましたね。

——当時の事業の仕事は、どんな内容だったのですか。

樋口 熊本は当時、中央放送局(現在の地域拠点局)で、業務部に加入課(営業)と事業課があり、事業課には普及係と受信機係がありました。普及係はラジオ普及のための企画開発、番組の利用促進や催し物の仕事、受信機係はラジオ受信機の普及の仕事です。事業課は受信機を普及させ受信料収納を促進する役目でした。

——昭和28年は、東京などの大都市ではテ

レベ放送が開始しましたが、当時の熊本はまだラジオの時代だったんですね。

樋口 そうです。昭和28年は東京と大阪、名古屋ぐらいまで、熊本は3年か4年遅れてテレビ放送が始まりました。それまでは、とにかくラジオの普及のために子守唄で有名な五木村の山の中に行ったりしました。ひとりで五木の山の中を歩きました。ひたすら真面目に、放送普及の仕事をやりました。熊本に5年いましたが、本当に良い思い出です。

車の両輪（番組の利用促進と催し物）

——今、事業と言えば、イベント（催し物）が中心ですが、当時の仕事はいかがでしたか。

樋口 なにも催し物だけが事業の仕事ではありません。さまざまな放送支援業務があります。例えば、NHKの関連団体¹⁾が担う業務の支援も大切な事業の仕事です。NHKサービスセンターの定時公開番組関連業務、日本放送出版協会（現NHK出版）のテキスト出版関連業務、NHK交響楽団の国内各地での演奏会や海外公演実施業務、NHK厚生文化事業団の社会福祉関連業務、NHK学園の通信制高校・社会通信講座実施業務など実に多岐にわたるんですね。さらには、放送番組の外部提供などの二次使用業務もありました。

しかし、やはり、柱としては「放送の普及を目的にした番組の利用促進」と「催し物」の2つが事業の車の両輪と言えるでしょう。

番組の利用促進①「放送教育」

——番組の利用促進業務はどのように進められたのでしょうか。

樋口 まず、学校放送の利用促進による放送教育の普及活動ですね。私が入局した昭和28年には、もう放送教育は始まっていました。

放送開始10周年の昭和10年に開始した学校放送は新しい教育方法として注目され、戦前も利用活動が行われていましたが、本格的なスタートは戦後です。昭和20年の学校放送再開とともに各地で放送教育の気運が高まり、昭和24年8月、高野山に850人の教育者が手弁当で集って、放送教育研究の旗揚げを行いました。

そして、翌年の昭和25年11月に東京のお茶の水女子大学で第1回放送教育全国大会が開催されて全国放送教育研究会連盟（全放連）が発足し、傘下に各地方連盟、各県研究会を含む放送教育研究会活動の組織基盤ができました。

一方、NHKも放送教育の普及専任部門（事業の前身）を設けて全放連との連携を強化して普及活動を進め、昭和34年の教育テレビ開局による学校放送の拡充とともに、放送教育は急速に進展しました。普及活動は、放送教育研究大会（全国・地方・各県）や指導者研修会（東西ブロック・各県）の開催、学校放送の研究委嘱によるモデル校の育成などを柱に学会や教育行政とも連携して推進しました。地道で息の長い普及活動でしたが、昭和40、50年代には全放連の加盟校は全学校の9割に達し、放送教育全国大会には全国各地から1万余の先生方が参加するほどの盛況になったんですよ。

全国大会は、全放連の最大行事として、毎年全国8地区持ち回りで開催され、幼・保・小・中・高・特殊学校すべての校種、20数会場で2日間にわたって公開授業や研究部会、校種別および総合全体会が行われました。そして、各研究部会にNHKの制作担当者も参加したんです。

もちろん、NHKにとっても全国大会は大き

な年次業務でしたが、その準備は大変でしたね。開催折衝や地元機関の支援要請、実行組織の立ち上げ、各会場校(園・所)の実践支援、大会主題に向けた各種研修・研究活動など、研究会の先生方と一体となって推進したものです。そのモットーは「大会はNHKのためでもなく、行政のためでもない、他ならぬ“子どもたち”のために」という共感でした。大会開催には3年間もの準備が必要だったんですよ。

このように放送教育の歴史は長く、その流れも、当初の啓蒙期から昭和30年代の教科領域への浸透、ラジオからテレビ利用への傾斜、そして40年代になりVTRの普及や競合する教育メディアの中での放送教材のすぐれた特性の再認識、さらに昭和44年頃からは、たくましく豊かな人間性を育む放送教育の追求へと進化してきました。全放連の活動は60年を経て、現在も引き継がれていますが、近年は、教育環境の変化や放送のデジタル化、情報・通信技術の発達により放送教育もまた新たな時代を迎えているようですね。

しかし、教育は、繰り返し繰り返しやる、その継続が大切です。そのために私たちは、先生たちと一っしょに研究会活動に努めたんです。現在も、本当に学校の先生たちはよくやっていたと思っていますね。



学校放送を視聴する児童たち(『放送教育の歩み』(平成14年、全国放送教育研究会連盟編))

番組の利用促進②「社会教育」

樋口 皆さんはあまりご存じないかもしれませんが、学校教育と同様に人々の学習や社会生活の中にNHKの教育・教養番組を役立ててもらうための働きかけも行いました。

社会教育の場や地域社会・団体への利用促進、さらには番組視聴グループの育成活動です。

昭和34年に番組と直接連動して発足した「NHK婦人学級」は飛躍的に拡大し、ピーク時の昭和43年には全国2万7,000グループ、会員32万人にも達したんですよ。また、この時期には公民館活動への放送利用や、農村における『ラジオ農業学校』利用集団の育成など、組織的な利用活動も推進しました。

テレビ時代に入った昭和40、50年代には「くらしに生かす放送利用運動」を展開するとともに社会教育、生涯学習の観点に立つ利用促進活動を進めました。

「くらしに生かす放送利用運動」は市や町を単位に放送を教育的に利用し、生活に役立てようと展開する地域ぐるみの放送利用運動です。昭和39年から始め、翌年の40年には全国19の市や町で実施され、以後、年々全国に拡大しました。

社会教育面では、文部省(現在の文部科学省)の奨励もありましたけれど、各地の青年学級、家庭教育学級、成人講座などの社会教育活動で放送利用が進展しました。特に、教育行政機関と連携したスクーリング方式の放送利用講座²⁾は評価され、各地に波及しました。そして、これらの学級や講座の受講者による自主的な放送利用グループが結成されるなど、放送利用の輪が広がりました。

また、PTA活動への『おかあさんの勉強

室』、『中学生日記』の利用や農業団体と連携して『テレビ農業教室』の集団利用活動を推進しました。

そして、これらの活動の一層の拡大を図るため、社会教育関係者、農業関係者やグループリーダーを対象に「暮らしに生かす放送利用全国研究集会」を開催し、各ブロック、各県でも指導者研修会を実施しました。

加えて、教育・教養番組の内容や放送利用実践事例を紹介した広報印刷物「あなたのダイヤル」を発行して社会教育関係者、グループリーダーに配布しました。

これらの活動は、現在盛んな生涯学習活動に通じるものだと思います。また、昭和50年に東京都と折衝してNHK学園に導入した社会通信教育講座は大きな事業に発展していますね。

これまで述べてきましたように、私たちは、教育や社会生活の場に、番組の組織的利用活動をプロモートしてきましたが、同時にNHKの放送もそれぞれの利用者組織・団体によって支えられ、発展してきたことを忘れてはならないと思います。

テレビの普及と「総合催し物」の展開

—— テレビが始まってからのお仕事はどういうふうになりましたか。

樋口 まずテレビ受像機の普及です。メーカーの力を借りました。まず、東京のメーカーに受像機を作ってもらい、地元ではラジオ屋さんの集まりのラジオ商組合を動員しました。受像機を売ってもらわないことにはNHKの放送を受けてもらえません。私たちが受像機を売ることはできませんので、ラジオ商とタイアップして、加入（営業）も入ってもらい、巡回していろいろな相談

会をやりました。受像機が普及しないことには、契約もできませんから必死でした。新橋の駅前で、大勢がプロレスを立って見ていた時代です。—— テレビの普及が急速に進み、成熟期になると、事業の仕事も変わったと思います。

樋口 そのとおりですね。放送の普及が進み、民放も力をつけてきました。いかにして効果的に、地域における視聴者とNHKを結び付けるのかを日々考え、昭和50年度から「総合催し物」を展開しました。

「総合催し物」は、NHKと地域社会との結び付きを深めるために、全国の一定地域（市・区など）を対象に、番組の公開や集い、地域のニーズに応じた企画催し物などを総合的、集中的に展開する戦略的な施策です。毎年、全国50か所くらい、地域の自治体（市や教育委員会）、PTAなどの団体の協力を得て一連の催し物を実施しました。

例えば『のど自慢』、単発の公開だとそれ一本で終わってしまいます。そこで、公開番組を持っていった時に、合わせて何か他のこともやったらどうかと考えました。単に「見て、終わって、面白かった」ではなくて、各種の催し物を有機的に結び、地域サービスを効果的に展開しようという発想です。地域の状況に応じて『おおかさんの勉強室』、『きょうの料理』や『文化講演会』などを併せて公開し、利用の集いなども開催するわけです。また、どこかの先生に頼んで話をしてもらおうような小さい集いなども実施しました。そうすることによって、地域のさまざまな人々との結び付きが深まります。このように、いくつかの催しを立体的に展開して、地元の人にNHKを身近に感じてもらえるように努めました。

それが「総合催し物」の考え方です。
——「総合催し物」を実施する場合の地域の

選定基準のようなものはあったんですか。

樋口 各自治体には周年事業があります。市制50周年とか。そういう自治体から『のど自慢』の派遣要請がきます。全部の要請に応えることはできませんから、その中で選ぶこととなります。そういう機会をとらえて、いろいろな催し物を総合的に開催したわけです。

『のど自慢』年間50本のうち約半分は「総合催し物」として展開しましたね。

——昭和50年頃になると、受信料の伸びが頭打ちになり、財政の健全化が経営課題になっていました。「総合催し物」展開の狙いは営業対策だったのでしょうか。

樋口 確かにそういう狙いもあったと思います。でも、それがメインではありませんよ。視聴者サービスの要素が大きかった。視聴者に番組が近寄って行って、みんなに参加してもらおうということが大きな視聴者サービスになるんです。一発の花火みたいにならないように、娯楽系、教養系、くらしに生かす利用とか、いろいろな催しを集中して、地域サービスをやっていました。地域ぐるみの理解促進活動とも言えますね。それが事業の戦略となり、各局で積極的に実施しました。

「総合催し物」は、その後「地域総合イベント」「地域イベント」などと名称は変わりましたが、地域で視聴者との結び付きを強化する活動は現在も事業の重点項目のひとつとして継続していますね。

カラヤン、イタリアオペラ

——そうして催し物の業務が拡大していくわけですが、まず歴史に残る名演奏としてカラヤン³⁾の指揮するベルリンフィルの公演がありましたね。

樋口 昭和41年、僕が松山の放送業務課長

の時に、カラヤンがベルリンフィルといっしょに公演に来ました。四国では、高松と松山で公演がありました。

松山では大変な思いをしましたね。松山市民会館での公演だったんですが、「カラヤンは会場の音が気に入らなかつたら、指揮をやるかどうか分からない」という話があり、みんな神経をとがらせていました。中止になったら大変です。それで、カラヤンが会場に入って、手をぼんとたたいて、反響を試したんですね。そして「GOOD」と言ってくれたので、みんなほっとして胸をなでおろした記憶があります。

それと、松山ではカラヤンがチェンバロを弾いたんですよ。

——カラヤンがチェンバロを弾いたんですか。興が乗って弾いたのではなくて。

樋口 ちゃんと正式なプログラムにあり、自分で演奏したんです。指揮は自分でやりながらチェンバロを弾きました。

とにかく印象に残っているのは、神様みたいな人だから、みんなぴりぴりしていました。やはり、音へのこだわりがすごい人でしたね。

——昭和48年のNHKホール落成の時のことをお聞かせください。

樋口 新ホールには、開場前の待機場所や、入



昭和48年に落成したNHKホールの客席

場券売り場など、来場者対応上の課題もありましたが、ラインベルガー⁴⁾によるパイプオルガンのお披露目公演やボリショイ・バレエ、カラヤンのベルリンフィル、微生物学者デュボス教授⁵⁾の文化講演会など、内外の優れた芸術家や著名人を招いて、さまざまな記念催し物を実施しました。

中でもイタリアオペラを実現できたのは大変意義深いものがありましたね。イタリアオペラは、当時の前田義徳会長の人脈のおかげで実現できたと思います。前田さんが亡くなるまで8回、毎年公演にきました。世界的に有名なドミンゴ⁶⁾など有名なソリストも大勢来ました。脇役は日本人がやったんですが、衣装や舞台装置も全部イタリアから持ってきました。あれで、日本のオペラは開けたのではないかと思いますよ。

NHK 杯フィギュアスケートの立ち上げ

樋口 私が事業部長の時に、アイスホッケー連盟の役員（NHK 運動部所属）から、スケートの放送についての相談があり、私はフィギュアスケートなら…と考え、スケート連盟と協議を重ね、昭和54年にNHK杯国際フィギュアスケート競技大会（以下「NHK杯フィギュアスケート」）が実現しました。しかし、当時は、既に世界各地でスケート競技大会が開催されており、その合間を縫っての有名選手の確保が大きな課題で、実績のない遠い日本での開催ということもあって選手の紹介に大変な苦勞がありました。

フィギュアスケートには氷上でのジャンプ、スピンの演技、音楽、そしてコスチュームなど観客を楽しませる要素がたくさんあり、放送にふさわしいすばらしいスポーツです。NHKの冠はついているし、NHKの役割は大きいんです。テレビの放送で当時視聴率が20%を超えました。

——日本のフィギュアスケートブームの先鞭です。

樋口 そう、これでフィギュアスケートが盛り上がりました。先日、札幌で今年（注：インタビューは平成23年11月16日）のNHK杯フィギュアスケートがあり、男女シングルとも日本選手が1位、2位になりましたね。本当に日本のフィギュアスケートは強くなりました。フィギュアスケートはみんなが楽しめます。ショーの要素もありますしね。現在は国際スケート連盟公認の国際グランプリシリーズに組み込まれ、NHK杯フィギュアスケートは定着して本当に良かったなと思っています。

NHKはトロフィーも提供しています。あのマークも最初に作ったままです。

——あれは外部の方が作ったのですか。

樋口 NHK美術部の制作です。良い図案です。

NHK 初の美術展（アングル展）

樋口 アングル⁷⁾展は、昭和56年に開催しましたが、それまでは、NHKは美術展の後援はしていましたが、主催はしていませんでした。たまたま僕が知っている、良い絵を集めているある画商から「樋口さん、こういう話がある」と持ちかけられましたね。「泉」というあの有名な中学校の教科書に載っていた名画（当時ルーヴル美術館所蔵）を出品してもいいという話なんです。

しかし、これまでNHKが主催してきたのは音楽関係が主で、いわば新分野への進出です。そのため、いろいろ難しいこともありました。『日曜美術館』の放送素材にもなるので、「ぜひ実現しましょう」と当時の坂本朝一会長に持ちかけたら、会長も「では乗ろう」とOKしてくれ、開催



アンゲル展(昭和56年)の入場券

にこぎつけました。
——その画商と樋口さんの話から始まったのですか。

樋口 そうそう。持ち込まれたんですよ。事業部というのは、いろいろな人との付き合いがあるものですからね。何かの拍子にそういうことも出てくるんです。ただ、そのアンゲルの絵が「泉」を含めても24点し

かなかったんです。通常はその数では展覧会が成り立たないんで、これは悩みました。しかし、いろいろ調べてみたら、アンゲルの生地である南フランスのモンターバンというところにアンゲル美術館があり、そこにはアンゲルのデッサンがいっぱいあるということが分かりました。そこで、そのアンゲル美術館から、デッサンを持ってきてはどうだろうという話になったんです。普通、そんな展覧会はやったことがありませんね。そういう曲折があった末に「アンゲル展」を実現することができました。開催した東京と大阪の両会場で43万人余の入場者があり、大きな反響を呼びました。

実は「泉」はそれまでただの1度もヨーロッパを離れたことがなかったんです。

当時の駐日フランス大使だったシュヴァルリエーさんからは、「この前例のない最初の試みは、他のいま1つの初めての出来事、すなわち本展がNHK(日本放送協会)による新しい形式の文化事業として開催されるということに

るのです」というメッセージを送ってくれました。

その後もいろいろな美術展が事業の主要な仕事として続いてきていますね。

上海舞劇団公演と海外への『紅白』中継

——30年近い事業の中で、特に印象に残っているのはどういうことですか。

樋口 特に印象に残っていることとしては海外に関係することで2つあります。

まず、昭和47年7月の中国上海舞劇団の来日公演です。日中友好の動きはそれまで貿易などの面ではありましたが、孫平化⁸⁾氏が率いる200人規模の中国上海舞劇団の来日は、日本の各界から盛大な歓迎を受け、これで日中友好ムードが大きく盛り上がりました。舞劇団の公演は、日中文化交流協会と朝日新聞が主催、NHKは放送担当として、後援することになりました。舞劇団は、日本各地で「白毛女」などを上演し、NHK総合テレビでも放送しました。各地での公演にはNHKの事業職員が同行し、日中友好の役割を果たすことになりました。舞劇団は、無事に公演を終え、8月に帰国しましたが、上海空港で地元の人たち3,000人の異例のねぎらいの出迎えを受けたと聞いています。

この年の9月には、田中角栄首相(当時)が訪中し「日中国交正常化」が実現しましたが、中国としても、中国上海舞劇団の来日公演は、政治的にも非常に重要な位置づけだったと思います。孫平化氏をNHK放送センターにも招聘し、前田会長(当時)の接遇の場に私も同席しましたが、後に明らかになるように、当時、孫平化氏が田中角栄首相の訪中実現という重要な任務を持ち、水面下で行動していたことは知る由もありませんでした。事業にはこういう仕事もある



孫平化団長（右）をNHK放送センターで出迎える
前田義徳会長（中央）と樋口さん（左）

んだなあと思いました。来年、平成24年は日中国交正常化40周年です。感慨深いですね。

2つめは、昭和52年、私が事業部長だった時に、『紅白歌合戦』をブラジルへ初めて生中継したことです。それまではNHKで『紅白』をやると、フィルムやビデオテープにして外務省を通じて在外公館に送っていました。そして在外公館は、ブラジルなら大使館が地域の日本人会を通じて、フィルムを回していました。それが、衛星の時代になって、ブラジルからNHKの『紅白』を中継させてくれと依頼してきました。技術サイドでいろいろ検討し、NHKからインド洋の衛星に上げ、ポルトガルへ下ろし、さらに大西洋の衛星を使って、映像と音声をブラジルへリアルタイムで届けることになりました。12時間の時差でしたからブラジルでは大晦日の朝の7時半にもう『紅白歌合戦』をやっているわけです。

でも、ブラジルはポルトガル語が公用語。アナウンサーがポルトガル語で放送しないと、放送が国から、認めてもらえません。そのため、ブラジルからアナウンサーに来てもらい、NHK放送センターの小さなスタジオで、ポルトガル語を全部入れました。結果として大成功でしたね。

そうしたら、香港からも欲しいと言ってきました。今度は広東語。これも成功でした。その後、太平洋の衛星が使えるようになったので、今度はアメリカが欲しいと言ってきました。今度は太平洋へ上げて、米西部に下ろして、ランドケーブルでニューヨークへ送るという中継でした。NHKの技術力は大したものだと思います。

それまでは、フィルムやビデオテープで見ていたのが生で見る^{ナマ}ことができるようになったので、みんなとても喜びました。

公開番組の危機管理

——事業での仕事のご苦労とはどのようなことでしたか。

樋口 苦労とまでは言えませんが、公開番組における目に見えない事業の努力のことは皆さんに理解していただきたいですね。私たちの時代は、人気のある「歌謡番組」などの大きな公開番組が来ると、県の体育館などでやっていました。パイプ椅子を並べて客席を作り、終わったら片づけと清掃。ホコリまみれになって原状回復です。そして、会場設営から観客が帰るまで、無事に催し物を終えるのが何よりも大切な仕事です。だから公開番組をやっている間は、事故が起きないように、見守らなければなりません。文字通り「縁の下の力持ち」です。

また、NHKが内幸町から渋谷へ移転して、『紅白歌合戦』の開催場所も宝塚劇場からNHKホールになりました。3,000人の観客が入るわけですから安全管理に万全を期さねばなりません。危機管理ですね。常に不測の事故などへの対応を考えておかなければなりません。そういうことは放送には見えてきませんが、そういうことは放送には見えてきませんが、警備関係者はもちろん、お医者さんにも待機し



『第 61 回紅白歌合戦』（平成 22 年 12 月 31 日）

てもらうんですよ。

もちろん制作サイドも大変です。秒を見ながら、あの長時間の番組を押せ押せの進行ですからね。『紅白歌合戦』は、制作者と事業がそれぞれの役割を果たすことで良い番組ができる典型です。

経営に対し事業の存在意義を主張

樋口 昭和 46, 47 年頃だったと思いますが、NHK の財政が厳しくなって、事業の存在意義を問われる議論がありました。経営内の会議で「NHK は良い番組を出していればいいのではないか。むしろ、事業の利用促進などの予算は番組制作に回すべきだ」という意見が出されたんです。

その時、私が言ったのは、「放送法はその第 1 条（目的）第 1 号に『放送が国民に最大限に普及されて、その効用をもたらしことを保障すること』と掲げている。いくら優れた番組（特に教育・教養番組）を放送してもその対象に視聴・利用されなければ効用をもたらしことはできません。利用促進業務はそのために必要である。広く、組織的に番組の利用活動を推進することによって、番組の実効も上がり、ひいては送り手（NHK）と受け手（利用者・組織）

の間に良好で建設的なコミュニケーション関係を樹立していくことにつながる」と事業の考えを主張し、難を免れたことがありました。

広く、社会の人々に放送の効用を享受してもらうための活動は、放送の送り手としてなすべき重要な補完業務なんです。

その辺は、今後もきちんと押さえておく必要があると思います。

放送の変化と事業業務の変遷

—— 樋口さんが入局してから現在まで、NHK や放送界やそれを取り巻く環境が大きく変化してきたのですが、それによって、事業の仕事にも大きな影響があったのでしょうか。

樋口 放送の支援が事業の責務ですから、当然大きな影響はありました。

特に、テレビが登場し、白黒テレビからカラーテレビ、衛星放送の開始・普及、衛星放送・地上放送の完全デジタル化など、放送の形態も、NHK の経営環境も大きく変わりました。これにより、事業の仕事も、新しいメディアの普及促進のためのプロモーションや営業業績への貢献などが重要な柱となってきました。

ただ、昔から変わらないと思うのは、番組の利用促進の仕事、地域の視聴者との結び付きのための催し物の展開や、放送と連動した文化事業への取り組みです。

放送の形は変わっても、放送と連動して、視聴者との結び付きをより確かなものにし、社会に貢献するという事業の本来の役割はそれほど変わっていないのではないのでしょうか。

確かに、「送りっぱなし」という意味を持つ放送が、通信と融合することで双方向の機能を有してきたのは、放送局と視聴者の関係を

考える上で画期的なこととは思いません。

——その放送と通信との融合によるデジタル化時代の事業の在り方についてはどうお考えですか。

樋口 事業の強みはさまざまな視聴者と直に触れ合う場を持つことです。イベントなど直接的なサービスを通じて皮膚感覚の親近感を持ってもらうこと、NHKを身近なものにしてもらうことに集中することだと思います。ネットではできない部分がどこかあるだろうと僕は思うんです。やはり実際に現地に足を運んで、視聴者ときちんと向き合っていくことはこのデジタル化の時代でも大切なことです。むしろ、そういう時代だからこそ、生身の人と人が触れ合うことが求められているのではないのでしょうか。そして、そのために私は他の人の力を借りるための仕掛けを創り続けたんです。やはりみんなが参加してくれる形にしていかなければいけないでしょう。ある面では出演者となり、ある面では観客となりというように、距離を変えながら、お互いに親近感が持てるようにすれば良いと思います。それがデジタル時代にふさわしい形ではないのでしょうか。これは、事業だけの問題ではありません。全局を挙げて考えてもらいたいと思います。

事業の後輩へ

——事業の後輩へのアドバイスをお願いします。

樋口 事業の皆さんは超多忙ですが、まず、番組を見てもらわなければいけません。

事業も営業も、ディレクターと同じで、番組をきちんと見て、いっしょになって、番組の活用を考えれば、視聴者との結び付き、広がりができると思います。



NHK ホールでお客様対応をしている事業職員

それと、事業部には、芸術・文化、スポーツ、あらゆる分野の外部の団体とのネットワークがあります。これはお金では買えない財産です。事業の職員は、全国で百数十人しかいませんが、トータルの人的ネットワークはとても大きいんです。

あとは発想力でしょうね。これもやはり地道に勉強して、トレーニングして、豊かな発想力を伸ばしてほしいと思います。そして、やはり、少ない人数で大きなパワーを生み出すには「仕掛け作り」が必須です。イベントを、点から線へ、線から面へ、あるいは平面でなくて立体化するとか、構造的な展開を考えてほしいと思います。

また、放送局では、すべての事業業務を一人でやらなければなりません。そうした経験を糧として、若い時に、プロモート力とマネジメント力をしっかりとみがいてもらいたいと思います。

私も新人時代、とにかくいろいろなところへ働きかけて、組織づくりを仕掛け、プロモートしていく努力をひたすらやっていました。それが私の事業の原点で、その後の大きな財産になりましたね。

——外へ出て、歩いて、いろいろ訪ね行動することがすごく重要なことですね。

樋口 いろんな方面に関心を持って入り込んでいくというのは重要ですね。事業の場合は特に

人間関係が大切なんです。そういう交友関係を作れたことが私の人生にとってとても大切な財産となりました。

——事業は樋口さんにとって天職でしたね。

樋口 今にして思えば、NHKに入った時によく事業へ回してくれたなと思いますね。自分ではそんな気持ちは何もなかったんですけどね。NHK 事業の30年は、本当に有意義だったですね。

——今日はありがとうございました。

(2011.11.16)

デジタル時代における放送局と視聴者との関わり方 (インタビューを終えて)

今回のインタビューで、樋口さんから、事業についての仕事とそれにまつわる出来事をお聞きした。しかし、あらためて感じたのは、何と事業とは間口が広い仕事なのかということである。それは、放送局と視聴者を密接につなぐために、組織にまたがる課題や組織間の空白部分の課題に対して、事業が実にさまざまな方法や形態をとりながら機動的に対応してきたということではないか。

今日、デジタル時代の到来により、放送局と視聴者との関係が大きく変化している中で、こ



インタビューに同席した事業部同僚の伊与田敦夫さん(左)と樋口さん(右)

れから、放送局はどういう取り組みをすべきなのだろうか。それは、樋口さんの次の言葉にヒントがあるように思う。

「デジタル化の時代だからこそ、生身の人と人が触れ合うことが求められているのではないのでしょうか。そして、そのために私は他の人の力を借りるための仕掛けを創り続けたんです」

この言葉は、長年の事業現場での経験から生み出された冷静な至言ではないか。デジタルはツールであり目的ではない。デジタル時代においても、放送を身近に感じてもらうために、生身の視聴者と触れ合い、ともに感動するという放送局の取り組みは極めて大切である。そして、その主体は事業だけでなく、放送に携わる者全員であり、実施にあたってのデジタルメディアの活用方法は視聴者を含めた全員の課題であろう。(しばた たかし)

注：

- 1) それぞれの事業分野でNHKの業務を補完・支援し、NHKとともに豊かで多様な放送文化の創造に努めることを基本的な役割とする団体
- 2) 中央沿線テレビ市民セミナー(東京都)・県民放送大学(愛媛, 秋田)など
- 3) ヘルベルト・フォン・カラヤン。オーストリアの指揮者で1956年から1989年までベルリン・フィルハーモニー管弦楽団の終身芸術監督を務めた。クラシック音楽界の重要ポストを兼任したことから日本では「楽壇の帝王」と称される
- 4) イージ・ラインベルガー。チェコスロバキアのオルガニスト。プラハ音楽アカデミー教授(当時)
- 5) ルネ・デュボス。世界的に有名なフランスの微生物学者。
- 6) ブラシド・ドミンゴ。スペイン生まれのテノール歌手。ルチアーノ・パヴァロッティ、ホセ・カレーラスとともに「3大テノール」として広く知られる
- 7) ジャン・オーギュスト・ドミニク・アングル。フランスの画家。当時台頭してきたロマン主義絵画に対抗し、ダヴィッドから新古典主義を継承、古典主義的な絵画の伝統を引き継いだ
- 8) 孫平化(そんへいか)。中国の政治家。日本語が堪能な中国きっての知日派として知られた。中日友好協会の第3代会長