

# 6

## 朝日新聞

**吉田慎一（よしだ しんいち）**

震災当時：朝日新聞社上席役員待遇編集担当（調査時：テレビ朝日顧問）

1950年群馬県生まれ。74年朝日新聞社入社。福島支局員、政治部記者、ワシントン特派員、編集委員ののち、取締役東京本社編集局長、常務取締役編集担当、上席執行役員編集担当。2014年テレビ朝日、テレビ朝日ホールディングス代表取締役社長。この間、78年と95年に日本新聞協会賞受賞。97～99年東京大学法学部客員教授（政治とメディア）。2011～14年日本記者クラブ理事長。著書『木村王国の崩壊』（朝日新聞社、78年）、共著『官から民へのパワーシフト』（TBSブリタニカ、98年）、共著『政治家よ』（朝日新聞社、99年）ほか。

### □ インタビュー実施

2014年5月29日（木曜日） 午後2時～4時50分  
東京都港区六本木、テレビ朝日8階応接室にて  
聞き手：林香里、藤澤秀敏

## □ インタビューの要点

■盛岡、仙台、福島の3総局に計20人程度の記者を増強。仙台総局を東日本大震災の取材本部として位置付け、支社型の体制をつくった。仙台と福島にデスクを増強。「読者へ届けるために 東日本大震災 朝日新聞社の記録」という社内用冊子を作成。原子力関連の取材マニュアルも、今回の経験をともに、リニューアル。東京本社の壊滅的な被災を想定して、BCPの訓練も実施している。

■3・11の経験を大きなバネとしてデジタル化を推進。「朝日新聞デジタル」を発展させ動画を多く掲載する一方、取材発信もデジタル化を推進。編集部門では2012年初めから部やグループ、地方総局単位、および記者個人でツイッターの利用を奨励している。「ソーシャルメディアエディター」という役職を作り、発信の際のガイドラインを作り、エディターのもとで研修を行っている。デジタル事業本部をつくり、デジタル編集部を移した。ハフィントン・ポストと合弁会社もつくった。

■デジタル化によって、ニュースにレイヤーをつくり、さまざまな読者に向けて編集、発信していくことが可能になっている。新聞は、多様な意見のプラットフォームになっていくと考えている。

## □ インタビュー後記

朝日新聞社は震災後、「デジタル化」を社是として舵を切った印象を受けた。それは、吉田氏が指摘するとおり、新聞という紙の商品からデジタル版への変更というだけでなく、取材、編集というプロセスにもデジタル化を導入し組織も再編している。

このインタビューをしたのは、2014年秋に起きた朝日新聞の一連の「不祥事」（原発「吉田調書」記事取り消し事件、慰安婦報道問題）以前で、朝日はその結果、世論の批判を浴び、購読部数も大きく減らして窮地に立たされた。朝日では、従来の紙面中心主義、政治部や社会部が支配する古典的な「社会の木鐸」タイプのジャーナリズムの価値観から脱皮しようとする努力と、デジタル・テクノロジー全面的導入の展開とが重なっている。一連の「事件」も、社内のこの二つの動きが生み出す摩擦や矛盾とも関係しているように見て取れる。

今後、朝日はさらにデジタル化を進めて「新聞社」から「総合情報産業」を目指し邁進していくのだろうか。吉田氏が目指す「レイヤー的」ジャーナリズムは、この動きを指すのだろうか、このレイヤーは共存するのか。とくに災害緊急時に、それぞれに果たす役割や領分の棲み分けはどのようなだろうか。

(林 香里)

—— 震災当時の肩書きは。

**吉田** 上席役員待遇・編集担当でした。といっても、朝日新聞の場合、日々の紙面づくりは編集局長の責任という構造になっています。編集担当は中長期的な編集方針を担うのが主体なものですから、日々の紙面づくりというのは編集局長室に任せています。

ただ、3・11の時は特別でした。朝日新聞はあつた大災害等で事業継続が危機的状況にあると、「新聞発行委員会」という特別な委員会を立ち上げ、そのもとで危機管理をしながら新聞発行の継続にすべての力を注ぐという、社内の規定と伝統があります。あの日も、ただちに新聞発行委員会が立ち上がり、そのもとで新聞発行を行うという体制をとり、相当長期にわたりそうした体制が続きました。

大災害の報道というコンテンツの難しさもあって、非常に頻繁に新聞発行の会議や紙面づくりの会議を開く毎日が1~2か月続きました。

—— 新聞発行委員会とは？ 阪神大震災の際も招集したか。

**吉田** 新聞発行委員会というのは、新聞の発行自体が危機に陥る可能性があるときの対応です。むしろ阪神大震災の時も大阪本社を中心に招集されました。3・11では生産設備が基本的にやられたわけです。例えば、仙台の工場など大事なインフラが潰れたし、紙の供給がまもなくなくなったということもあって、普段通りの、安定的な新聞発行ができなくなった。取材陣の安全、生命安否の問題もありましたし、現場に応援をどういうふうに入力するかという問題もありました。そういう全社的な体制で対応することになったわけです。

—— 新聞発行委員会は緊急時のマニュアルに従って招集されるのか。

**吉田** そうということです。東日本大震災の報道体制や全社の機能ぶりに関しては、3・11への対応が一段落した後、総括をする意味で、あの時私は何をしたかとか、これが足りなかったか、全社各部門からの反省や今後への教訓などをとりまとめ、社内で「読者へ届けるために 東日本大震災 朝日新聞社の記録」という冊子を作りました。写真やグラフィックを多用した冊子です。

—— 幹部の対応も含めての総括記録か。

**吉田** 全社、各部門の大震災への対応を克明に記録として残し、将来への備えとなる教訓を引き出す意味で全社員が対象です。

—— どのくらいの範囲で共有されているか。

**吉田** 全員に配っています。

—— 社員全員か。

**吉田** 社内的にも3・11の後、いわゆるBCP（事業継続計画）というのがこれから大事だという話になり、その意味でも今後の教訓を得る意味での総括が重要となりました。

去年の秋だったか、初めてBCPの訓練を実施しました。たとえば東京本社が直下型地震で壊滅的な打撃を受けて、発行機能を完全に失った時に、取材陣をどう確保するかとか、大阪本社で新聞発行業務をどうバックアップするかといった想定のもとで行いました。

むろん、どこの新聞社もそうでしょうが、昔から地震対応についてはいろいろ考えていました。例えば、首都直下型地震、関東大震災クラスがあったときにどうするか。まず従業員の安否確認の電話あるいはメールによる連絡システムというのを整備したうえで、被災時期に安否確認をしたうえで、社に来られるかどうかを確認して、取材体制を直ちに整え、例えば東京では、社員が集まれるところにはヘリを飛ばして、ヘリで本社に新聞発行の要員を運ぶというような、そういうシミュレーションでもやっていました。

しかしながら、東京本社が壊滅的にやられたときのことを真剣に考えだしたのはやっぱり3・11のあとだったと思います。社屋の耐震化だけでは済まない。停電とか津波とか、いろいろな想定外がありうると。実際、大阪で業務を続ける選択肢を真剣に考えた同業他社もあったと聞いています。

—— 災害訓練の観点のほかにも、同業他社や異業種との協力もあるのか。

**吉田** 緊急時相互協力協定のようなのは、前からあります。たとえば朝日新聞と他紙との間でも、輪転機が機能しないような緊急時には、紙面を作ったらそのデータを送ると他紙の印刷工場で刷ってくれるというような協力関係が多角的にできつつあります。阪神大震災のときに同業他社間の協力があり、それが一つの教訓になって、その後、災害時に新聞発行能力が残っている側が、無くした側に対して援助をするような協力の仕組みが広がったと思います。

—— 専売店には非常時に何らかの指令が出されるのか。

**吉田** 販売部門はもともと組織的な対応が進んでいます。日々、新聞配達をする前に印刷工場から各販売店までの新聞輸送というのがあるわけで、いつ販売店に届くとか、届かないとか、死活的な問題が毎日ありますので、配送の遅れなどをきちんと連絡できるような仕組みがあります。

—— 3・11の際は、被災地への配達はどうな状況だったか。

**吉田** 特に三陸の海岸部では、販売店ごと流されてしまい、販売店の従業員の方が犠牲になったり、店主さんのご家族が亡くなったというようなこともありました。道路は寸断され、しばらくは新聞が販売店に届けられなかった。朝日新聞は青森の印刷工場が生き残ったので、青森で印刷した紙面をどうやって被災地に届けるか、あるいは新潟経由で送ったほうがいいのかとか、連日、混乱の中で試行錯誤していました。発災から2日、3日経ってから、まずは避難所に少しずつ届くというような感じだったのでないでしょうか。そもそも記者が被災現場に行くのに2~3日かかったところも少なくありません。

—— 記者の被害や怪我、亡くなった方などはあったか。

**吉田** 幸い命を亡くした記者は無かったです。ただ、通信途絶で3日目ぐらいまで安否確認取れない記者がいて、大いに心配しました。

—— 新聞が読者になかなか届かない状況だった。集めた情報の発信にはインターネットが相当に活用されたか。

**吉田** たしかに今まで通り、とにかく被災地に新聞を届けなければということで、避難所向けにもあの手この手で紙の新聞を届ける、あるいは号外をその場で印刷できる「号外車」を被災地に出すことなどはしました。一方で、被災地向けのツイッターを社会部が中心になってやり始め、そこに次第に

要員をつぎ込む流れになりました。「なんとか町で何時ごろから食料が配られますよ」とかいう身近な情報をツイッターで提供して、被災者の方に大きな反響があったと聞いています。被災者の安否確認、亡くなった方のお名前などの発信も、Asahi.com 独自であるいはグーグルなどネット企業とタイアップしてネットの世界での活動はたいへんな勢いで広がったと思います。

—— 朝日新聞はデジタルでの情報発信に力を入れてきているが、やはり3・11の経験が変化のきっかけとなったか。

**吉田** 大きなバネになったとっていいですね。もともとジャーナリズムが生き残るためには、デジタル空間に展開している若者たちのコミュニケーションを前提に、新聞記者の取材成果とか新聞記者の視点など細かい発信そのものをデジタル空間に投げないとダメだと思っていました。それが3・11のあとに加速されました。

朝日新聞としては、「朝日新聞デジタル」を翌年、2012年から始めたのですが、私はデジタル化というのは二つあると、常々言ってきました。一つのデジタル化というのは朝日新聞が作った「朝日新聞デジタル」という商品です。これはもちろん大事だけれど、もう一つ大事なのは、取材発信のデジタル化、つまり、ジャーナリズムを担うジャーナリスト自身の“デジタル化”だと思っています。読者、つまり情報の受け手——最近はユーザーという言葉を使いますが——マスメディアが発信する情報のユーザーが、要するに紙だけじゃなくてデジタルを、特に若い人が使い始めている。彼らの発信も受信もデジタル化している中で、紙を作るための取材や発信方法ではもうダメではないかと。つまり、記者は自分自身のデジタル化もしなければダメだということです。編集部門では2012年初めから部やグループ、地方総局単位で、あるいは記者個人で発信する「記者ツイッター」に徐々に踏み込みました。2年がかりで全総局でツイッターが始まっています。

—— ツイッターでは個々の記者が取材過程で発信するのか。

**吉田** 大枠はそうです。デジタルの実態を学んだうえで、そうした発信も始めました。そのために「ソーシャルメディアエディター」という役職を作り、ソーシャルで発信する——当面ツイッターですけども、その発信の際のガイドラインを作り、発信をする記者が気を付けるべき基準を明確にし、そのガイドラインを体得してもらうために、研修もエディターのもとで行うことにしたのです。いわば仮免許をもらった記者が発信していくという仕組みです。10年ほどの記者経験があって、コミュニケーション能力も高い人を中心に、本人が手を挙げたらどんどんツイッターを認めましょうということで、ツイッター人数を増やしていきました。2年ほどで、“つぶやく記者”は150人ぐらいになって、併せて200万ぐらいのフォロワーがいると聞いています。

最初は、心理的な抵抗感が現場にはあったようです。特に原稿を書いてデスクや整理部が何度もチェックして商品になる新聞製作に慣れているベテランからは、記者が勝手に発信しているように感じでの反発や、炎上への懸念が繰り返し出ましたが、時代の流れが次第に勝ったということでしょう。

—— 3・11報道での初動における一番の反省点は？

**吉田** 反省はいっぱいあってどれが一番か、難しいです。やはり緊急事態への日頃の備え、そこはいろいろ問題があったなと感じました。たとえば、自家発電の問題。地方総局を含めて緊急事態にも自

家発電で対応できる仕組みを整えています。地方では日頃の発電機訓練などが足らず、実際、発電機を動かすまでに時間がかかったこともあり。それから食料の備蓄です。次から次に応援の記者が入るので、その食糧問題は、調達・配送ともに後方支援の最大の問題でした。応援部隊の車を含めガソリンの調達もありました。販売部門での配達でバイクのガソリンに四苦八苦したと聞いています。

—— スーパーマーケットや商社など、異業種との連携は考えたか。

**吉田** あれだけの災害になると意味ないのではないのでしょうか。流通のネットワークが全部途切れてしまう。いまはどこの業界も備蓄を減らす効率のいい仕組みになっている。だからこれは社会全体の問題だと思います。もう一つ、現場で一番困ったのはトイレです。たとえば福島は停電と断水で、トイレが長い間使えず大変苦労しました。

—— 被災後、紙面から広告を外す措置をとったが、大きな決断だったか。

**吉田** 緊急時の決断ですが、大災害の時はこれまでも時々ある判断です。紙面のページ数も締切も刻々変わる中で報道を優先するためページによっては広告を外すことができるという発想で、広告主にも了解をいただいている新聞づくりの一つのルールです。テレビも同じように広告がなくなりました。

—— いつ復活させるかの決断については？

**吉田** 紙面づくりがどう安定するかに関わりますが、実際は難しい判断だったですね。他社の様子も見ながら。それから、テレビの広告なし放送がいつ、どうなるか、社会全体の雰囲気も見ながらの判断でした。

—— 震災直後から編集局と役員室を行ったり来たりした吉田さんは、初動段階から何らかの編集方針を決めたのか。朝日新聞のスタンスの共有や、記者への訓示など、具体的には？

**吉田** 私たちのやることは決まっています。とにかく現場に行って詳しく報道する。なるべく多くの記者を現場に入れるということと、そもそも被災現場の通信も途絶していますし、電話が全然つながらない状態だったですから、それを克服しどうやって連絡を取るかということで、手一杯。そのことだけをやっていました。ですから、「今回はこういう取材方針でいくぞ」というようなことは無かったです。ただ、最初、今回の事態はいわば戦争のような、日常から断絶した事態だから、そういう気構えでやろうと言った記憶はあります。当日も翌日も大混乱だったので——翌々日の朝でしたか、臨時部長会を招集して「これは戦争だ」と。メディアの使命が問われるから、全力であらゆることをやろうというようなことを言いました。

実際、難しい問題の連続でした。例えば、福島第一原発の事故で起きた放射線の問題。政府がいたずらに住民の不安を煽っているのかというようなことを言い、にもかかわらず、進行している危機的状況を書かないと報道の責任は果たせない。チェルノブイリのときは放射線がこう広がったみたいな図を載せると、一方で、「不安を煽るのか」といった反応が必ず出てくる。私は、それを思い切って載せようと、それまでのある種のルール、慣行から踏み出そうと背中を押すというか、そういう役割だというふうに思っていました。では全部そうできたかという正直難しい部分もありました。自分の中にも、いろいろなルール・オブ・レギュラービジネスみたいなのがあって、思うようにいかなかった

たことも多々ありました。

—— やはり争点は原発報道だったのか。

**吉田** 原発報道が大きな柱であるということは、すぐにはなく次第にはっきりしてきたと思います。当時、感じていたものはフラストレーションです。福島原発で何が起こったか分からないのですから。情報が極端に少ない。厳重な規制で記者たちが現場に行けなかったわけだし。もう、非常にフラストレーションが大きくて、集まった情報を専門的に解析しながら、少しずつ、何が起きている可能性があるのかをなぞっていくような日々でした。ご存じの通り、東京電力も政府ものりくりで。政府には情報が届いていなかった可能性もありますけれども、当初は今のところ危険は無いとかいうようなコメントしか出てこない。そのコメントを裏どりするデータも無いというような毎日でした。そして突然の原子炉の爆発です。報道すべき素材は断片的で、走り回ってプラスアルファの素材を集めても、基本的には政府とか東電が発表するデータしか無かったわけです。それをどう解釈して、どう肉付けしていくかだったのだけれども、相手はなかなかコンファームさせないようにしている。

それでも、これはおかしいというので、朝日新聞は発災から4日後ぐらいからかなり記事で踏み込んだ記憶があります。夕刊に、首都圏の危機がありうることを明確に書いた。排出物から考えて「炉心溶融」しているはずとも書いた。ただ、これでも記者会見で、朝日新聞はいたずらに不安を与える、公共ジャーナリズムにはあるまじき報道みたいに言われたりしたのです。ちょっとアナリティカルなことを書くと、一部の関係者からは暴走新聞みたいに言われる。一方で読者からは、新聞読んでも何もわからない「大本営発表か」と。非常に古典的な「ブレイム・ザ・メッセンジャー」状況、つまり事態が悪いのは情報を伝える人間のせいだという状況に、あつという間になったと思います。

個人的にはこの時期の教訓を、その年の7月ごろから、二つに集約して話してきました。一つは「惰性は敵だ」ということです。我々の報道というのは、毎日毎日の仕事ゆえに、良くも悪くも「惰性」がある。どういう日にも40ページの新聞を作る、それを読んでいただく、という仕組みは、習慣性、惰性の産業なのです。これは居心地がいいのだけれど、惰性の上に安住はできないということを、3・11が我々に突き付けたと思うんです。

もう一つは、私たちは意外に、わからないことを書けないのです。つまり、わかったことしか書けない。あるいは、わかった風にしか書けない。わからないことを読者に伝わるよう書く技術がないのです。放射線もそうですが、実際は、わからないことが次々出てきて、どう書いていいか、戸惑うことが実に多かった。そういう書き方、問題の組み立て方を開発しないといけないと切実に思いました。惰性の問題というのは、ある意味、報道でタブーを作るなということと共通しています。惰性が続くと、例えばこの問題はタブーで書けないからと、一部の専門領域として専門家に任せてしまう。惰性がそういう領域を作ってきたのです。タブーを作ると知識が蓄積されないから、いざという時に全くリアクションできない。原発もそうですし、その他いっぱいあると思います。惰性に対する警鐘はイコール、タブーを作らないということでしょう。必ず何でも書く、書くことを前提にすべてを取材しないといけない。これは書くことが無いからと思った瞬間に、取材意欲が無くなり、結果、知識も経験も無くなる。これは社内で、年に3~4回、編集担当（編担）のメールというのを全記者に送る際

などに、繰り返し言ってきています。

—— 編担からメッセージを送るのは、新しい試みだったのか。

**吉田** 前もやりましたが、3・11のあとは意識してやってきました。3・11というのは、私個人にとっても、ジャーナリズムがどう変わらなければならないか、非常に明示的に意識させられた出来事でした。

—— 「タブーを作らない」「あるいは惰性はいかん」は重い言葉。他方で「風評被害」が言われ、読者離れもあったが。

**吉田** 20世紀というのはジャーナリズムと営利主義が、いわば、幸せに結婚していた「ハッピー・マリッジの時代」だったと思ってきました。人口が増えて大衆社会がどんどん進んでいくなか、いわゆるマスメディアにそれが可能だった。これが突然、インターネットテクノロジーもあいまって、変わった。そういう中で、経営のゆらぎと同時に、ジャーナリズムと経営という問題が出てくるわけです。3・11の危機状況で、そうした問題が先鋭化されてあちこちに出てきたというふうに思います。

—— 原発から20キロ圏以内立ち入り禁止区域など、取材範囲についての判断は？

**吉田** いや、行けとは言いませんでした。組織にとって仲間の安全確保は最大の問題です。戦地など危険地域に行かせるにも、本人の承諾などの手続きがありますが、今回の場合は、それよりももう一つ手前の状況にあった。どういう危険なのかが分からないということです。だから、会社や組織として行けとは言えません。

—— 結局、福島からは記者は撤退させた。

**吉田** 撤退というか、要するに20キロ圏内から離れよという国の指示に原則的には従ったということです。放射能は見えない。戦争とはまた違って、危険の度合いが五感で察知できないという状況でした。ジャーナリストだったら行くべきだという議論もあるけれども、何もわからない状況でとにかく現場に行け、現場に行け、っていうことは組織としてはできないと思う。

—— それでも取材に入ったフリーランス記者、一部のメディア記者もいたが。

**吉田** ある意味で勇気があるなと思いました。ただ、目的とするところはいささか違うと思います。

—— フリーランスからの記事の売り込みはあったか？

**吉田** 私が知っているか限りは無かったと思います。雑誌にそういう人の記事があり、だから朝日も行かないのかと言われても、会社、組織ジャーナリズムとしては難しかった。危機的な状況の中で個人として献身的なことをやろうという方がいらっしゃるのと、それを組織として記者に指示してやるのとは違うと思っています。危機には危機への組織的な対応ルールがありますから。むろん、危ないからこの地域に入るなと言われてただ漫然としていたわけではなく、なんとか安全を確保しながらその中に入って取材できないか、チャンスを見つける努力はしましたが。

—— 震災当時、原子力問題担当の専門記者は何人ぐらいいたか。今後の増員の計画は？

**吉田** 原発に詳しい記者はもともと科学医療部の中で大事に育ててきていました。東海村のJCOの臨界事故があり、その時の対応も層を厚くしました。ですから朝日はわりと手厚く専門記者がいたと思います。チェルノブイリに行った前の科学医療部長は、その後、福島総局長になりましたし、今の科



学医療部長も専門は原子力関係です。

—— 東海村の事故後に原子力関連の取材マニュアルを作成した？

吉田 作りました。今回の経験をもとに、またリニューアルしました。

—— 社説で原発反対を明確に打ち出した。社内の議論はどのような経緯があったか。

吉田 ご存知の通り、朝日新聞では、編集は論説とは一線を画してきました。社長に直属する論説主幹が論説を担当し、そちらはいわば「論評係」で、編集部門は「事実報道係」と役割が分かれています。編集部門は触ることはありません。

—— 社内での議論はありましたか。

吉田 はい。論説が「原発反対」「脱原発」を打ち出す時には、編集局部長会メンバーなどと2度か3度、意見交換しました。編集の経済活動を重視する立場からは慎重意見もあったし、科学の立場からは、100パーセント安全な原発を目指す努力というのも大事で、そういうことを放棄することにつながるかといった指摘もありました。例えば廃炉するにも非常に高度な科学技術能力が必要で、その人材をどう集めるかとか、目的はいいがそのプロセスに対してはしっかり現実的な対応をすべきだというような意見もありました。論説の結論は、そういう編集の意見も踏まえた上で、「即原発ゼロ」というよりは、原発を次第に停止していく「脱原発」への方向性を明示するということだったと思います。

—— 論説が「こういう立場、主張を打ち出す」と編集の部長会に持ちかけ、会議をもったということか。

吉田 そうです。これには、過去にもPKOへの対応など、社内で議論をした例があったと思います。

—— 本当に大きな問題があるとき以外は、通常そのような議論はないのか。

吉田 やらないですね。編集の部長会には論説の副主幹は顔を出しますが、オブザーバーです。

—— このほかに、東北地方の編集要員の拡大や記者の増員の決定もした。

吉田 そうです。朝日新聞は3・11への対応の中で、取材応援の要員とは別に福島総局をはじめとして、被災地の3つの取材拠点に計20人程度の記者を増強しました。盛岡、仙台、福島の3総局です。それと同時に、仙台総局を東日本大震災の取材本部として位置付け、特に被災地の復興の問題を統括するような支社型の体制を取るようにしました。また原発取材で福島も強化し、仙台と福島にデスクを増強しました。福島や仙台は普段は記者数15~6人のところですから、記者が相当増えるってことです。被災地全体では一時期、100人ぐらいの取材態勢が続いたと思います。

—— 優秀なエース記者も送り込んだか。

吉田 もちろん。福島総局長に原子力専門記者に行ってもらうとか、社会保障や医療の専門家を福島に送るとか。「行きたい」というベテラン、中堅記者もいました。デスク経験者や論説委員が被災地の通信局員や総局員に手を挙げてくれました。あの当時、現場に応援に行く息を呑むような惨状でした。その被災地を取材したいと思う記者が非常にたくさんいてくれて、ありがたいなと思いました。

—— その体制は継続中か。

吉田 今も続いています。特に福島は問題が解決していませんし、社会部長が希望して福島総局長に

なったり、科学医療部長も編集委員になって福島に駐在したりといった体制が続いています。

—— 新聞は瞬時に速報できないが、テレビは速報ニュースが重要。テレビがどんどん新しい情報を出してくる中で、新聞の役割は何だろうという、新聞マンとしてのフラストレーションは感じないか。

**吉田** それは感じます、映像の力。映像は書くことの何十倍も情報を入れることができます。単純に新聞とテレビという話ではなくて、私がかねてから、SNSのほかに「動画」に力を入れるべきだと言ってきました。米国が典型ですが、動画がもう簡単に撮れて簡単に送れるという状況で、動画自体がコミュニケーションの手段になってきています。一方で、新聞の強みは何かというと、例えば、朝日新聞でいえば全国に2400人ももの記者が散らばっていて、現場に記者が到達する速度が圧倒的に早いはず。この人たちが動画を撮らなければダメな時代が来ている。今はスマホで簡単に撮影と送信ができるアプリがあり、それを使えばできるのです。ウォールストリート・ジャーナルでは3年前からこの形でやっている。動画は、必要不可欠のコンテンツになってきている。

ユーザーにとっては、テレビでも新聞でも、なんでもより早く、正確な情報を得られればいいわけ。読者がそう変化しているときに、メディア側が、動画はどうかとか、新聞がどうかとか、活字が生き残れるか、みたいな話をしていること自体が、どうなのかということです。こういう、ある意味でミクスチャーの時代になってきているときに、こっち側が縦割り、どちらが優位かとか、どういう役割分担をするか、みたいな論議をしても、意味が無いというのが実感です。

実際、テレビの側も活字のほうに入ってきて当然だし、それから活字の側もやっぱり動画とか、マイクの前でしゃべるとか、そういうふうにならなければいけないのではないかと、とずっと思ってきました。朝日新聞はかつて、スタッフをテレビに出すのを控えていた時期もありましたが、私は、新聞記者という職業人がいるということを広く知ってもらうためにも、テレビにもどんどん出るべきだという方針できました。ツイッターもそうですけど。自分を晒せ、晒せ、でやってきています。そういう意味で動画は、撮っても自ら出ても、やっぱりキラコンコンテンツだというふうに思います。

—— 記者にカメラを持たせたか。

**吉田** 記者は、もともと動画を撮れるカメラをもう5年ぐらい前から持っています。ただ新聞社には動画を扱える商品がほとんど無かった。ところが朝日新聞デジタルというのができて、動画の世界というのが商品の不可欠の一部になりつつある。テレビに使うために撮るだけでなく、自分達の商品にも流せるというふうになったのが、今から2年前です。

—— 震災の経験がデジタル開発へのコンセンサスを得やすい環境をつくったか。

**吉田** 明らかにそうですね。3・11はとても不幸な出来事でしたが、ジャーナリズムが生き残るためにはこれしかない、という課題をきちんとテーブルの上に載せて見せてくれた。だから、そういう意味で言うと、私たちへの警告という感じもしています。

—— 原発報道は、政治的な意味でも保守派と革新派との分水嶺になっていると考えるか。

**吉田** 原発問題は一種の分かりやすい指標になった、ということはあるでしょうが、こうしたことは前からあったのではないのでしょうか。例えば、権力に対する距離をどう考えるかという問題です。「あくまでも権力からの距離が大事だ」という考えと、もう一つは「権力の中に入ってそれを変えて行く

こともジャーナリズムの役割だ」という考え方があって、80年代の半ばころからその二つの違いがじわじわ出てきていたと思っています。大事なのは、意見の違いというものが、ジャーナリズムという同じプラットフォームの上に乗っていて、それでいいんだという発想だと思います。どっちが勝つかみたいなことではなく、相手も認めるという姿勢だと思っています。

—— 明確な意見表明をしている東京新聞とは異なり、朝日新聞は「意見紙」には距離を置いているように見えるが。

**吉田** ジャーナリズムにはいろいろな味があっただけじゃないと思います。権力との距離だけじゃなくて、エスタブリッシュメントのメディアからも距離をとろうというポジショニングもあるでしょう。背景にはネットの浸透があると思います。ネットというコミュニケーションツールが「思っていることをズバズバ言っている」という雰囲気をもたらし、コミュニケーションという行為に対する態度を変化させた。むしろ違いを出すことによって地場を作るというか、障地取りをするというような、そういうゲームに移ってきていると思うのです。だから、そういうゲームであることを前提にして、けれどもジャーナリズムという共通項はお互い大事にしようというのが、先ほどの話です。

—— 朝日新聞は、意見表明の舞台であるネットに積極的に打って出ている。一方で「本紙」は伝統的な言論空間。その本紙の内容がネットに引っ張られる、ということもあるか。

**吉田** 変化すると思います。オピニオン、意見には、個人が責任を持つ、という流れがその一つかもしれない。例えば、社説の欄の下に論説委員に時々書いてもらう「社説余滴」という欄があります。社説は書いた記者の名前が出ない主張ですが、この欄はその社説を担当する記者が実名で主張するコラムです。新聞自体は様々な意見のプラットフォームみたいになっていくと思うし、そうになると、どこの誰がどう判断しているかが問われる。このコラムは、その流れの象徴だと思って作りました。私は、朝日新聞の社説は署名入りにしたほうがいいという主張です。社説ではよく「我々はこう考える」と書きますが、「我々」とは誰なのかはあいまいです。最近は「我々論説委員室は」という表現も出てきました。

—— 「社説余滴」は、3・11後にできた欄か。

**吉田** そうだと思います。

—— 3・11後のアニバーサリー報道には、そろそろ飽きてきた読者もいるようだが。

**吉田** 毎年やるのがいいかどうか別にして、10年ぐらいはやっぱり、復旧・復興がここまでしか来ないとか、ここまでは来たという確認を含めて、意味があると思っています。ただ、あれから何周年という、いわゆる周年企画は、一般論で言えば担当者が一生懸命作るけれど、あまり読まれない、いわば「おせち料理」になりがちで悩ましい。これも惰性とどう向き合うかという問題かもしれません。組織ジャーナリズムは、どうしても「みんなで決まった形で作る」という論理が表に出てくる。固有面という発想もその一つです。ある面の担当部ができる、そこの部の専用紙面になってしまう。例えばオピニオン面は、編集部がいろいろな人にオピニオンを書いてもらい取捨選択して載せるのが使命ですが、コンテンツを探しあぐね、だんだん苦しくなってくると、手近な自分たちのインタビューで埋めたりし始める。たかだか20数人の編集部員のページになってしまうのは、新聞の持つ総合力

が発揮できません。毎日毎日、きちんと紙面を埋めなければならない、また、惰性もある紙面づくりにはこうした危険がつきものです。

実は、3・11の後の緊急事態では、ページも限定されたことから、ほとんど固有面はない紙面づくりが続きました。ほとんど全部が、その日に何をどう組むか決める、いわゆる「総合面」になったのです。新聞づくりでは普通一面から三面までが総合面なので、大きな実験でした。

—— 震災時に初めて試みたことだったのか。

**吉田** そうです。ほとんど編集局長室がその日ごとにコンテンツを決定できる面にしたのです。五面まで総合面という事態が11月まで続いたと記憶しています。これは結構大変なのです。

—— 五面を、真っ白から組み立てるということか。

**吉田** そうですね。これは整理部の紙面編集能力が無いとできないのです。そういう意味でもすごい訓練になったと思うんですね。今でも四面まで総合面で続いています。総合面が増えて何が変わったかという、例えば科学のニュースとか文化のニュースも一、二、三、四面に展開するようになってきた。でも、どこに何を組むかが最後まで決まらないから、毎日アクロバットのようなものでした。

—— 関西や九州など、西日本に行くほど震災への関心度が低くなる。紙面づくりで地域ごとの工夫はなされたか。

**吉田** 最初のころは基本的に同じ紙面でした。なぜかと言うと、やっぱり東京で作る紙面が朝日新聞の基本紙面ですので、例えば東京で20ページしかできなければ、九州では40ページで作りたいたっても難しいからです。同じようなページ立てで、大震災特別版のような形で続けたと思います。ただ、いつまで大震災の紙面なのかといった読者の声も関西や九州の方でありましたけど、今回は巨大な災害、しかも原発事故もあったので、全体としては「いつまでやってるんだ」という声はあんまり無かったように思います。

—— 原発報道にからんで、財界や政治、行政からの注文や軋轢はあったか。

**吉田** それは全然なかったです。新聞記者時代を通じて、そういう圧力をかけられた経験は一度も無かったです。

—— テレビでは大口スポンサーだった東電の広告については？

**吉田** 大事なスポンサーではありましたが、それが報道に影響したということは無かったです。

—— 「そろそろ載せていいですか」といった打診などはないか。

**吉田** 「東電の広告、もう載せていいですか」という議論をした記憶はないです。東電の側の自主規制もあるでしょうし。

—— 今後のマスメディアを考えるための今回のインタビューで一番興味深かったのは、「個人の記者としての意見を紙面にも出していく」、そういう空間を紙面に作る、という点。

**吉田** 05年ころでしたか、私が編集局長のときに署名入りを基本にすることにしたと記憶しています。

—— 朝日新聞の新人教育のあり方や、採用時の資格や資質の評価基準など、今後の方針の転換はあるか。中途採用の拡大や専門記者を増員などについては？

吉田 新人採用で言うと、応募も採用も理科系の人が増えてきました。新入社員には、君たち今までツイッターやフェイスブックやっていたでしょう、どうか入社後も続けてください、とはお願いしています。まだまだ、インターネットなんかやるより、伝統的な「夜討ち朝駆け」が大事だという世代も多いから（笑）。今は、両方とも大事なんです。

—— フェイスブックもやっていい、と。

吉田 もともと、やってもいいんです。取材のことは書かなければいいんです。いつまでツイッターやフェイスブックの時代が続くかわかりませんが、ソーシャルメディアは絶対になくならないですから、ソーシャルとどう付き合うかとか、ソーシャルの中に自分をどう嵌め込んでいくかみたいな感覚を持ってないと記者として通用しないと思っています。そういう感覚は概ね 45 歳以上の世代にはなかなか難しいのでは。新聞の定期購読者は平均年齢 50 代の後半です。3~40 代、ましてや 20 代の新聞離れが進んでいる。ということは、我々がソーシャルの中に入って行って、デジタルのコミュニケーションの中にジャーナリズムを打ち立てないと——つまり、デジタルコミュニケーションの中のプロフェッショナルにならないといけない。ジャーナリズムの新しいプロフェッショナルという言葉は私は使ってきていますが、そういう旗を打ち立てないとそもそもジャーナリズムが死んでしまいかねない。編集担当というのは、いわば新聞社の「ジャーナリズム係」なのです。だから、ジャーナリズムをどういうふうに残らせるかということに、新聞社にいた最後の 5 年は集中してきました。そのためには、先ほどの話に戻りますと、デジタル型の新しい血をどんどん注入しなければダメだと思ってきました。

例えば、デジタル編集部という新組織を作ったのですが、その理由は、そうしないと新聞づくりの伝統にデジタルが呑み込まれてしまうからです。どこの新聞社もそうでしょうけれど、新聞は「紙」の編集局の自己主張が強いので、ややもすると飲み込まれる。それでデジタル事業本部というのを新しく作ってそこにデジタル編集部を移しました。そして、それこそ 30 代前後の、ネットデザイナーとかウェブデザイナーとか、テクノロジストを 5 人、社会人採用で雇用して強化した。ハフィントン・ポストと合弁会社を作るのにも関わりましたが、これも社内の紙一辺倒のDNAをちょっと揺さぶるという意味であえて踏み切りました。

—— 東日本大震災の経験をどのように総括するか。ジャーナリストとして、さらには新聞社の経営の立場として。

吉田 ちょっと難しい質問ですね。私は福島支局が初任地です。個人的には、福島で始まって福島で終わったみたいなジャーナリストという感慨があります。けれども、現場に行くと、ああいう極限状態の中でジャーナリストが行動することによって、社会が動いたり現状を認知したりする存在だ、というのが、ジャーナリストのイロハのイです。そういうことは日常的な中ではなかなか証明できませんが、今回のような大災害時には、まさに原点としてのジャーナリズムが社会に必要なのだ、ということがわかった。新聞社に入った人も、テレビに入った人も初めて感じたことだったと思うのです。自分達が行ったことによってしか世の中変わらないとか、世の中の人に伝えられないとかいうことです。そういう意味では、いわゆるジャーナリズムは、やっぱりこの時代でも大事なのだということ、

改めて強く感じさせられたと思います。ただ、ジャーナリズムという職業の必要性をきちんと気づかせてくれた反面、一方で、私たちの有り様が、もう時代遅れの面があつてダメだ、っていうところも、いっぱい見せられた。ジャーナリズム再生のためのスターティングポイントとすべきものをいくつも示してくれたと思うのです。

経営者としてはあんまり総括したことありませんが……。先ほども言いましたけれど、やはり 20 世紀型のマスメディアとジャーナリズムの「ハッピー・マリッジ」というのが終わったということを非常に露骨に示したということじゃないでしょうか。特に、ウェブというメディアの影響力、存在価値が、現状に満足しがちな新聞もテレビも根底から揺さぶり、世の中との関係が不確かになってきていることを、分かり始めるきっかけになったと思います。

今年、2月18日の「平成26年豪雪」のとき、頭を拳骨で叩かれたみたいに、「私がこの間5年間やってきたのはなんだったんだ」と思ったことがあるのです。どこの新聞もそうでしたが、「首都圏に大雪100年ぶり、交通途絶」といった見出しで報じながら、昔と同じような紙面づくりをしました。ところがこの時に何が起きていたかという、山梨県と長野県では、雪に閉じ込められもう生活できなくなった人がネットでSOSを出しているわけです。「助けてくれ!」「自衛隊を出してくれ!」と必死の叫びを続けていた。だが朝日新聞にはそんなことはどこにも書いてない、ネットは大騒ぎになっているのに。一方で、10人しか記者がいないハフィントン・ポスト・ジャパンはちゃんとこの事態を書いていました。「自衛隊出動を求める声も」「孤立で救援の声続々」と。どうということかという、新聞を作る人達は、ネットをしっかりとチェックしていないのです——テレビのほうがまだネットを見ている。

編集現場にこの件で苦情を言っていたら、日にちを置かずして同じようなことがもう一度起きたのです。これもハフィントン・ポストですが、「アンネの日記びりびり事件」です。ネットで「破かれています」みたいなのが喧かかれていて、ハフィントン・ポストが図書館に取材したら、あちこち20件ぐらいあったことがわかり、ニュースとして発信した。それが新聞に広がったらしいのです。これは何だと、ショックを受けました。情報空間が変わってきているのに、新聞はついて行っていないのではないかと。これでは、読者の情報進化についていけないぞと、この5年間やってきたのは何だったのか、と。

—— 100年以上の歴史ある新聞社としては、旧来のやり方への揺り戻しもないか。「事実報道」「客観報道」が伝統なのに「個人のつぶやき」が主であるソーシャルメディアの活用や、「分からないことを分からないと報道する」という姿勢は伝統とはぶつかる。

吉田 当然、ぶつかると思います。それからもう一つ、メディア状況もあります。例えばいまニューヨーク・タイムズが苦勞しているのは、ハイブローの情報をジャーナリズムは担わなきゃいけないこと。その一方で、政治や経済に関心のない若者など、誰でもわかるニュースサイトも作らなければならないという、二正面作戦も必要になります。

—— 朝日新聞はどこを目指すのか。

吉田 これまでは朝日新聞は全部目指してきたと思います。デジタルを使えば、全部できますから。

新聞は全部のニーズには応じられないが、デジタルでは個別対応が可能です。たとえば今年の4月からニューヨーク・タイムズが始めた若者向けのニュースサイトでは本当にわかりやすく書いてくれる。そのために15人のスタッフを雇っているそうです。そういうニュースのレイヤーがあり、また、もっと専門的な高度なレイヤーがある。そういう対応は紙では絶対できない。デジタルの場合、できるわけです。

そのかわりデジタルは、自分でクリックしないとダメなんです。新聞も放送も、特に放送はもっとそうでしょうけれど、受動的というか情報が降ってくる。テレビをつければ見えるわけです。新聞も朝起きて広げれば載っている。朝起きてスイッチを入れ、さらにクリックするというのは結構大変です。

—— 人口減少で今後の新聞市場は難しい中、読者ターゲットを絞り込むか。たとえば東京新聞は地方紙として意見を明確に打ち出している。大部数を誇る全国紙としては、これまでの伝統を踏襲するのか。

**吉田** 直感的には、パッケージジャーナリズムは難しくなっていくと思っています。そういう形ですべての読者を満足させるのは無理になっていくでしょう。若者が新聞をいま読まなくなっている理由は、値段が高いという印象と、「こんなにたくさん情報を読めない」という感覚、という風に聞いています。

—— アメリカのレッドメディア、ブルーメディアのように、「共和党支持者はフォックス・ニュースを」などと、メディアが分かれていく社会を想定しているか。

**吉田** すでに分かれ始めているじゃないですか。去年の秋ぐらいから非常に心配しているのは、日本のメディアが、二つに割れてきていることです。要するにメディアを作る側に共通の基盤が無くなってきている。もう一回、ジャーナリズムとはなにかという共通基盤を作り直さないと大変だという危機意識を持っています。

—— 今日は長いお時間ありがとうございました。

<了>

