

平成24年9月25日

監査委員会活動結果報告書

監査委員	井 原 理 代
監査委員	上 村 達 男
監査委員	渡 邊 恵理子

平成24年4月1日から平成24年9月24日までの監査委員会の活動結果は、以下のとおりである。

1. 平成24年度第1四半期業務報告等について

監査委員会は、放送法第43条に基づく役員の職務執行に対する業務監査の一環として、「平成24年度第1四半期業務報告」（以下、「業務報告」という）を査閲し、必要に応じ、本部部長、地域拠点局長および域内放送局長等から記載された内容、業務概況および課題等について聴取した。現場での業務監査については、内部監査室から監査結果の報告を随時受けた。以上を踏まえ、会長、副会長、理事からは、「平成24～26年度NHK経営計画」（以下、「経営計画」という）で導入したNHK独自の評価・管理方法、および監査委員会の平成24年度の重点監査項目を中心に聴取した。その結果をまとめると次のとおりである。

(1) 評価・管理方法の確立と活用について

1) 第1四半期概況（「業務報告」等）

「経営計画」の初年度にあたり、「3か年基本方針」に示した公共放送の使命・役割について14の指標を設け、半期ごと（7月・1月）に世論調査を実施することとした。14の指標それぞれについてNHKに対する期待度と実現度を視聴者に尋ね、計画の進捗状況を把握する。今後、NHKへの期待度を実現度をできるだけ近づけることを目標に、事業運営や業務改革を進める。基本方針を具体化した重点目標の達成状況を質・量・コストの面から評価する指標を設定するとともに、各現場ではより具体的な個別目標を設定するなど、一貫したマネジメントに取り組んでいる。第1回の世論調査は7月に実施し、調査結果については第2四半期業務報告で公表する。

2) 会長、副会長、理事からの聴取

副会長・各理事からは、多面性の求められる公共放送の役割の指標となる

新たな評価・管理方法の導入によって、NHKの業務全体を俯瞰的に把握でき、現場管理も順調に進んでいるとの認識が示された。放送担当の理事からは、指標を生かすことで経営目標に沿った番組制作が可能になり、番組改定の作業にも効果をもたらすとの認識が示された。

営業現場では、受信料の安定収入に結び付けるため、地上契約と同時に衛星契約も結んだ契約数の割合など新たな質的指標が設定された。担当の理事からは、質的指標の達成度をそれぞれの営業現場が競い合い、同じく新たに導入された営業経費を重視する施策との相乗効果で、仕事の進め方が大きく変わったとの認識が示された。

一方で、新たな評価・管理方法に、メディア動向などの環境変化をどう組み込むのかという課題や、多面的な指標をどう総合的に分析するのか、その手法の習得が必要になるという課題も指摘された。

会長からは「評価・管理方法は定着に向け進んでいる。公共放送が視聴者の意見に基づく評価・管理方法を導入することには大きな意義がある」との見解が示された。

3) 監査委員会の認識

監査委員会は、新たな評価・管理方法について、組織全体を一貫させるマネジメントの手法として順調に動き始めており、例えば現在検討されている来年度の番組改定にどう反映されるのかなどを注視していく。また、メディアや視聴者の動向を見据えながら、この方法をどのように生かしていくかが今後の課題であると認識している。

(2) 本部・地域局・関連団体それぞれのあり方について

24年度の重点監査項目のうち「最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」と「地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し」については、会長、副会長、理事からなる「改革と活力委員会」で、現在その基となる「本部・地域・関連団体の全体最適に向けて」を議論しており、監査委員会は重点監査項目に換えてその基本項目について聴取した。そのため、会長、副会長、理事からの聴取および監査委員会の認識はそれぞれ一つにまとめて記述した。

1) 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況についての業務概況（「業務報告」等）

NHKグループのガバナンス強化に向け、子会社等の経営目標および目標達成状況・評価を役員会で共有することや、子会社等の取締役の任期1年化を進めたほか、今年度の組織改正で関連事業局にグループ経営推進を担当す

る体制を新たに整備し、子会社等の課題の整理を行っている。また、NHKの経営方針を的確に子会社等に反映させていくため、両者間の基本契約等ルールの見直しなどに取り組んでいる。グループ経営の基盤整備のための事務系システム統合については、6月の役員会で基本計画が承認され、事務系システム統合開発プロジェクト（7月より、「事務系システム統合・シェアードサービス導入プロジェクト」）を中心に各子会社等の経費負担など、課題の整理を行っている。

2) 地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直しについての業務概況（「業務報告」等）

地域サービスについては、安全・安心に関わるニュースや、データ放送を利用した河川水位と雨量情報の提供などを充実強化した。群馬、栃木の両県では、県域テレビ放送が4月1日からスタートした。

業務の見直しについては、組織や業務の効率的な運営や繁忙感の解消に向けて業務の棚卸しを進めるため、本部と全国の放送局、あわせて18のモデル職場から提案を募り620件の提案があった。「部局で完結できるもの」「関係部局と調整を進めるもの」「経営レベルで検討するもの」の3つの項目に分けて、順次試行と検討を進めている。四国ブロックは4月以降、土日・祝日のローカルニュースを県域からブロック放送にし、そこから生まれたパワーを、域内各局では夕方6時台などに振り向けている。

また、放送局の課題に対応し支援するための体制を経営企画局に整備した。

3) 会長、副会長、理事からの聴取

副会長・理事からは、「最適なグループ経営の推進」および「地域放送局のサービス充実・業務の見直し」のためには、これらを一体的に検討すべきだとの認識が示された。あわせて、ネット展開など新たな業務が増える一方で経営資源に限られる中では、本部・地域局・関連団体の役割分担や経営資源の配分を根本から見直し検討することが、NHKの将来にとって不可欠であるという認識が示された。

会長からは、上記の認識を踏まえたうえで「NHKが経営計画を実現するため組織の運営については総合的に考える必要がある。本部を含めて54の放送局があるNHKのネットワークは、今後も公共放送として維持していかなければならない。またNHK本体でやるべき業務と関連団体が担う業務を、役割を考え整理する必要がある」との見解が示された。

4) 監査委員会の認識

監査委員会は、NHKではこれまで、本部・地域局・関連団体など全体を俯瞰した、一体的な視野での取り組みは必ずしも十分でなかったと認識している。本部、地域局、関連団体それぞれ個別に検討したのではNHKの将来像は構築できないと認識しており、今後は一体的な検討の中で、監査委員会

の重点監査項目である地域局のサービスや関連事業のあり方を巡る議論を含めて注視していく。また、棚卸しに関しては、とりわけ経営レベルで検討すべき課題について、的確に対応することが求められる。

(3) 内部統制の進捗状況および関係部局のリスク対応の取り組み状況

1) 第1四半期概況（「業務報告」等）

内部監査室では「平成24～26年度中期内部監査計画」に沿い、リスク状況に応じて放送局監査を強化し、新たに関連団体の監査（試行）も開始した。総合リスク管理室では、リスク点検手法としての「見える化」を、網羅的な取り組みからリスクの高い事項に重点対応する「チェックシート」方式に改めた。急速に普及しつつあるソーシャルメディアに対応するために、全職員向けの「ソーシャルメディアの私的利用に関するガイドライン」を策定した。また、4月からの新たな役員体制では、内部監査室・総合リスク管理室に加えて考査室を、一人の理事が統括することになった。

2) 会長、副会長、理事からの聴取

担当の理事からは、3室とも監査・リスク管理の側面では同じ役割を果たす組織であり、連携することはリスク管理上有効であるとの認識が示された。そうした中で、地域局の管理部門の要員構成や管理職の管理能力の向上が、コンプライアンス順守上重要な課題となっているという現状認識が示された。会長からは、「不祥事案について予防措置を講ずるとともに、発生した事案については厳しい処分で臨む」との見解が示された。

3) 監査委員会の認識

監査委員会は、コンプライアンスはNHKへの信頼の根本であると認識しており、地域局の管理に関する課題は、重要であると考えている。また、新たなリスク点検方式や3室を一人の理事が統括する仕組みの効果的な運用状況を注視していく。

(4) その他

1) 東日本大震災関連番組と「機能強化」について

東日本大震災の関連番組は、原点を忘れず、戦後何十年たっても8月に終戦特番を制作するように、息長く様々な角度から伝え続けるという方針で取り組んでいる。

「機能強化」は重点目標に挙げられている「公共」の中核をなす課題であるが、「南海トラフ巨大地震」の被害想定の見直しなどを受け、必要に応じた当初計画の変更や設備整備の前倒しなど、施策の精査が進められている。

体制面では、「ライフライン放送プロジェクト」や「ラジオの機能強化検討会」など、分野ごとにそれぞれ立ち上がった10のプロジェクトについて相互の連携と全体状況の把握のため6月に「災害体制整備推進委員会」を置き整備した。

2) 新たなメディア環境への対応について

今年度から、NHKグループのインターネットや新たなメディアでのサービスを総合的に推進することを目的に、副会長を委員長とする「メディア企画委員会」が発足した。NHKグループ全体の拡大化傾向にあるホームページの展開状況など、戦略構築の基本となる現状の把握と分析を行っている。

ロンドン五輪では、インターネットのライブストリーミングやスーパーハイビジョンのパブリックビューイングを通して、NHKの技術力を示した。

ハイブリッドキャストについては、規格の標準化や受信機の開発が順調に進んでおり、魅力的なコンテンツが待たれる状況になっている。今後は外部の様々な組織と連携して、スピード感をもった取り組みが重要となっている。

3) 「プロジェクト810」など営業改革について

「プロジェクト810」については、本部だけでなく地域局からの提案も多く、軌道に乗ってきている。第1四半期では、スカイツリー関連番組と連動したケーブルテレビ対策で、衛星契約が前年に比べて大幅に増加するなど効果を上げた。今後は、一層の運動の広がりとして10月の値下げを踏まえた活動が、目標を達成するために重要となっている。

営業改革における法人委託の拡大は順調だが、大都市圏以外では委託できる法人の確保が難しい。こうした状況の中で、新たな法人の開拓だけでなく、地域スタッフの能力向上も重要になっており、加えて法人に対するリスク管理も課題である。副会長は「地域スタッフのモチベーションを高めながら、法人化の推進と両立させていく必要がある」と述べた。

4) 「改革と活力委員会」について

「改革と活力委員会」は「経営計画」および「事業計画」の着実な実施に必要な事項を検討するために、会長を委員長とし、副会長、全理事を委員として発足した。会長・副会長・各理事は、縦割りの弊害が解消されて経営課題の全体像が見渡せ、情報が共有できると捉えている。重要課題は複数の部門にまたがっており、執行部全員が議論に参加することで、経営課題の共有とコンセンサスの形成が図られている。

改革と活力委員会の議題は、中長期的な課題と解決を急ぐべき課題がともに扱われている状況だが、会長は「いずれもフリーな議論など必要なプロセスを踏んで、最後は結論を出したい」と述べた。

2. 監査委員会の開催および視察

- 第115回監査委員会（平成24年4月9日）
 - ・内部監査室より監査結果報告
（ラジオセンター、国際局、首都圏放送センター）
 - ・新日本有限責任監査法人より平成24年1月～3月の監査実施概要説明
 - ・会長との意見交換

- 第116回監査委員会（平成24年4月23日）
 - ・内部監査室より監査結果報告
（アナウンス室、広報局、技術局、シンガポール支局、シドニー支局）
 - ・監査委員会活動結果報告書(案)
（「経営委員会委員の服務に関する準則」の遵守についての確認）
 - ・平成23年度業務報告書に添える監査委員会の意見書(案)

- 第117回監査委員会（平成24年5月7日）
 - ・総合リスク管理室業務説明（NHKにおける内部統制の取り組みについて）
 - ・内部監査室業務説明（NHKの内部監査について）

- 第118回監査委員会（平成24年5月21日）
 - ・内部監査室より監査結果報告
（考査室、総合リスク管理室、秘書室、関連事業局、ライツ・アーカイブスセンター）
 - ・平成23年度業務報告書に添える監査委員会の意見書(案)

- 第119回監査委員会（平成24年5月28日）
 - ・平成23年度業務について会長へのヒアリング
 - ・経営企画局より平成23年度業務報告書（案）の概要説明
 - ・経理局より平成23年度財務諸表（案）の概要説明

- 第120回監査委員会（平成24年6月4日）
 - ・新日本有限責任監査法人より平成23年度会計監査結果概要報告
 - ・内部監査室より監査結果報告および平成23年度内部監査結果報告
（デザインセンター、経営企画局、NHKオンデマンド室、放送技術局、
海外：テヘラン、ドバイ、カイロ、エレサレム、イスラマバード支局）
 - ・平成23年度業務報告書に添える監査委員会の意見書(案)
 - ・平成23年度財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）

- 第121回監査委員会（平成24年6月11日）
 - ・平成23年度業務報告書に添える監査委員会の意見書(案)
 - ・平成23年度財務諸表に添える監査委員会の意見書(案)

- 第122回監査委員会（平成24年6月21日）
 - ・平成23年度業務報告書に添える監査委員会の意見書(案)
 - ・平成23年度財務諸表に添える監査委員会の意見書(案)
 - ・監査委員会活動結果報告書(案)
(平成23年度業務に関する監査委員会の活動)

- 第123回監査委員会（平成24年7月9日）
 - ・平成24年度監査委員会監査実施計画(案)
 - ・内部監査室より監査結果報告
(名古屋、長崎、青森、室蘭、NHKオンデマンド室)

- 第124回監査委員会（平成24年7月23日）
 - ・会長との意見交換
 - ・新日本有限責任監査法人より平成24年度監査計画説明等
 - ・監査委員会活動結果報告書(案)
(平成24年度監査委員会監査実施計画(案))

- 第125回監査委員会（平成24年8月27日）
 - ・内部監査室より監査結果報告(旭川、秋田、高知)

- 第126回監査委員会（平成24年9月13日）
 - ・第1四半期業務について会長へのヒアリング
 - ・内部監査室より監査結果報告(鳥取、佐賀)

- 第127回監査委員会（平成24年9月21日）
 - ・内部監査室より監査結果報告(水戸、奈良、鹿児島)
 - ・監査委員会活動結果報告書(案)(第1四半期業務報告)

- ◇スカイツリー放送設備の視察（平成24年7月19日）
 - ・テレビ/FM送信機
 - ・天気カメラ/FPU基地局

[参考]

会長、副会長、理事に対するヒアリング実施日等

ヒアリング対象者	日付	監査委員
冷水理事	8月31日	井原委員
福井理事	8月31日	井原委員
木田理事	9月3日	井原委員
上滝理事	9月3日	井原委員
塚田専務理事	9月4日	井原委員
新山理事	9月5日	井原委員
久保田理事・技師長	9月5日	井原委員
板野理事	9月6日	井原委員
石田理事	9月10日	井原委員
吉国専務理事	9月10日	井原委員
小野副会長	9月10日	井原委員
松本会長	9月13日	井原委員 上村委員 渡邊委員

部局長等に対するヒアリング実施日

ヒアリング対象者	日 付
メディア企画室長	7月30日
首都圏放送センター長	8月 9日
報道局長	8月10日
国際放送局長	8月13日
解説委員長	8月14日
ラジオセンター長	8月20日
制作局長	8月20日
経営企画局長	8月21日
放送技術局長	8月21日
秘書室長	8月22日
アナウンス室長	8月22日
知財展開センター長	8月22日
広報局長	8月22日
総務局長	8月23日
情報システム局長	8月23日
大型企画開発センター長	8月24日
視聴者事業局長	8月27日
放送技術研究所長	8月28日
総務局（環境経営）副部長	8月29日
関連事業局長	8月29日
編成局長	8月29日
NHKオンデマンド室長	8月30日
デザインセンター長	8月30日
技術局長	8月30日
放送文化研究所長	8月30日

拠点局長に対するヒアリング実施日等

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
仙台放送局長	7月26日	井原委員	新放送会館 建設予定地

放送局長に対するヒアリング実施日等

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
青森放送局長	7月27日	井原委員	青森駅ロボットカメラ

重要な会議への出席

○経営委員会

回	日付	監査委員
第1164回	4月10日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1165回	4月24日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1166回	5月 8日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1167回	5月22日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1168回	6月 5日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1169回	6月21日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1170回	7月10日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1171回	7月24日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1172回	8月28日	井原委員、上村委員、渡邊委員
第1173回	9月11日	井原委員、上村委員、渡邊委員

○理事会、役員会

第1回	4月 3日	井原委員
第2回	4月10日	井原委員
第3回	4月17日	井原委員
第4回	4月24日	井原委員
第5回	5月 8日	井原委員
第6回	5月14日	井原委員
第7回	5月22日	井原委員
第8回	5月29日	井原委員
第9回	6月 5日	井原委員
第10回	6月12日	井原委員
第11回	6月21日	井原委員
第12回	7月 3日	井原委員
第13回	7月10日	井原委員
第14回	7月17日	井原委員
第15回	7月24日	井原委員
第16回	8月21日	井原委員
第17回	8月28日	井原委員
第18回	9月 4日	井原委員
第19回	9月18日	井原委員

○リスクマネジメント委員会

第1回	4月24日	井原委員
第2回	5月22日	井原委員
第3回	6月 5日	井原委員
第4回	7月 9日	井原委員

○IT統制委員会

第1回	5月30日	井原委員
第2回	7月26日	井原委員

○関連団体協議会

	7月 9日	井原委員
--	-------	------