

平成24年12月14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9月25日から平成24年12月13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2四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2四半期業務報告」（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などについて聴取した。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）で新たに設けたNHK独自の評価・管理方法の確立と活用、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2四半期概況（「業務報告」等）

「経営計画」における「3か年の基本方針」で示した公共放送の使命・役割について14の指標を設け、それぞれについてNHKに対する期待度と実現度を測るため7月に世論調査を正式に実施し、結果を1月の事前調査と比較し分析を行った。

今回の調査では「公平・公正」や「迅速・正確な情報提供」など、期待度が高いものは、全体的に実現度も高く、事前調査と同様に堅調である。一方で「受信料の公平負担」などは、期待度と実現度の差が依然として大きく、差の縮小に向け引き続き努力が求められている。また、事前調査に比べ差が拡大した「世界への情報発信」は広報施策などの着実な実施により、「さまざまなメディアへの情報提供」はデジタルサービスの満足度のさらなる向上を図ることなどによ

り、評価の改善を目指している。この分析結果は会長・副会長・理事からなる「改革と活力委員会」で共有化され、あわせて会長以下役員から現場まで組織全体を貫くマネジメントに生かされている。

放送部門では、この分析結果などを踏まえて来年度の番組改定の作業が進められている。これまでは接触者率などの量的な指標や担当者の経験によるところもあったが、今回は視聴者のより多様な評価を取り入れ改定作業に活用している。中央番組審議会においても、このような取り組みを通して視聴者の意向を番組改定に生かしてほしいという意見が出された。

なお、国際放送、技術・デジタル関係、視聴者関係等の分野においてもインターネット調査などを行い、その結果を業務に生かしている。

## 2) 会長、副会長、理事からの聴取

放送担当の理事からは、この方法を用いることで個別の番組においても「3か年の基本方針」の下での番組の位置付けや役割を確認でき、制作にも反映させることができるとの認識が示された。また、来年度の番組改定については、今回の調査結果から今後どのような番組に取り組むべきかを把握し、それにより各チャンネルの基本方針や重点項目を設定したことを聴取した。

副会長からは、営業部門では地上契約と同時に衛星契約を結んだ契約数の割合など、営業の質的指標も意識しながら活動したことが、堅調な業績の要因の一つとなっているとの認識が示された。

会長からは「外からの評価を得て、我々がよって立つ座標軸は正しいことがわかった。この評価・管理方法を導入してよかった」との見解が示された。

## 3) 監査委員会の認識

監査委員会は、7月の14指標を測る世論調査の結果が会長以下役員で詳細に分析され、進むべき方向性についての認識が共有されるなど、評価・管理方法に基づき組織全体を同じ方針で貫くマネジメントが進んでいると考えている。

来年度番組の改定作業では、現在、世論調査から得られた多様な結果などを基に議論が進められている。この取り組みは評価・管理方法の活用の試金石とも言えることから、今後の推移を注視していく。

営業部門では受信料収入の安定確保のためには、営業の質的指標を取り入れた活動のさらなる徹底が受信料値下げで減収となるなか不可欠であり、その取り組みを注視していく。

番組制作や営業活動以外でも、経営方針と業務遂行を結びつけるツールとして評価・管理方法をどのように機能させていくのか注視していく。

## (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「地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直し」および「最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況」の2項目については、「改革と活力委員会」で「本部・地域・関連団体の“全体最適”にむけて」（以下、「全体最適にむけて」という）が議論されていることから、監査委員会はそれを踏まえて監査した。

### 1) 第2四半期概況（「業務報告」等）

「全体最適にむけて」は、9月の「改革と活力委員会」で3回にわたって議論が行われた。そこでは中長期的視野に立った本部・地域局の重点業務、地域局の役割と課題、子会社等の役割と課題などについて検討された。グループ一体で業務を行うことを前提に、今後それぞれの担うべき役割をより具体的に検討していくことが確認された。

#### ① 地域放送局の地域サービスの充実と業務の見直しの状況

地域放送局のあり方については、地域の安全・安心に役立つ情報提供や公共放送の機能強化が、「経営計画」でも重点項目としてあげられている。

地域サービスについては、各地を襲った台風や集中豪雨などの状況を、全国と地域向けニュースで放送するとともに、災害・避難情報や生活情報をきめ細かく提供した。放送会館の津波対策として、5つの放送局で新たに屋上設置型の自家発電装置の整備を始めている。

業務の見直しについては、棚卸しのモデル職場の提案のうち「部局で完結できるもの」は内容を全放送局に周知して取り組みを始め、「関係部局と調整を進めるもの」は本部への報告物を簡素化するなどで効果を上げている。「経営レベルで検討するもの」は、放送・サービスの規模、視聴者サービスの検討、業務の集約・統合、地域放送・サービスの検討に分類して議論が行われている。

また、地域放送局のマネジメント力強化を目指し、パイロット局の7つの放送局などで、企画総務と編成・事業の一体化運用を推進している。

#### ② 最適なグループ経営の推進に向けた取り組み状況

子会社等のあり方については、効率的なグループ経営の推進が「経営計画」でも重点項目としてあげられている。

NHKグループのガバナンス強化については、「関連団体運営基準」や基本契約などの見直しに向け、内容の点検や外部事例などの調査を開始した。

グループ経営推進における課題については、放送、国際、技術、営業など分

野ごとの課題と、副次収入の拡大など分野を超えた共通課題に整理し、「分野別経営者会議」や「グループ経営推進事務局会議」で議論を進めている。

グループ経営を推進強化するための事務系システム統合とシェアードサービスについては、NHKグループ内で推進会議を開催し、25年度の導入開始に向け、課題の整理を進めている。

## 2) 会長、副会長、理事からの聴取

会長、副会長、理事からの聴取の中で、「全体最適にむけて」の議論では、経営計画を着実に進めつつ全国54の放送局があるNHKのネットワークの維持を前提とした上で、欠員の手当てなどを行い、将来の新しいサービスにも対応できる組織を作り上げることを目指しているとの認識が示された。

経営企画担当の理事からは業務の見直しについて、「全体最適にむけて」の議論の中で本部や拠点局、地域局それぞれが担うべき役割や機能を明確にすることが、「経営レベルで検討するもの」の棚卸しに繋がるとの認識が示された。

関連事業担当の理事からは子会社等について、グループとしてのガバナンスを強化するとともに、NHK本体と子会社等の間、および子会社等の中で重複する業務を整理していくとの認識が示された。

会長からは、「業務の棚卸しは、体質改善のために行う。『全体最適にむけて』の議論を進め、本部・地域において安定的に循環可能な業務・要員体制を築いていきたい」との見解が示された。

## 3) 監査委員会の認識

監査委員会は、限られた経営資源の中で公共放送としての使命を達成し、あわせて新たなサービスに対応していくためには、会長以下役員が進めている「全体最適にむけて」の議論は極めて重要であると考えている。この議論の中では欠員の問題や番組制作力の強化、人材育成の仕組みなど多くの課題に一つ一つ取り組んでいく必要があると考えており、今後の取り組みを注視していく。

また全体最適の実現のためには、「経営レベルで検討するもの」に早期に対応することが不可欠であり、業務の棚卸しの取り組みを注視していく。

### (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2四半期概況（「業務報告」等）

内部監査室では、監査により発見されたリスクと改善策をまとめているが、その内容が的確に全部局に伝わり業務改善につながるよう、情報伝達のあり方についてさらに検討を進めている。また地域局の管理に関する課題については、

総務局が改めて各放送局を指導するとともに、実務的な研修の新設やシステムの改良などについても検討している。

総合リスク管理室では、7月から全部局に対し、「チェックシート」方式に改めた新たな「見える化」の周知・指導を行うとともに、番組制作におけるトラブル防止策をまとめたDVDを制作するなど、コンプライアンス意識の向上に取り組んだ。また子会社等に向け「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、周知した。

飲酒に伴う不祥事については、コンプライアンス担当の理事から全職員にコンプライアンス徹底についての通達を出した。

## 2) 会長、理事からの聴取

総務担当の理事からは、地域局の管理に関する課題について改めて職員制度の内容の周知および指導を行っていることを聴取した。

会長は「職員制度が複雑になってきており、簡素化できる部分がないか検討させている」と述べた。また飲酒に伴う不祥事については「日頃から職員としての自覚と責任をもって行動するよう徹底する」と述べた。

## 3) 監査委員会の認識

監査委員会は、内部監査室の監査手法などが向上し、これを受けて改善された事項も多いが、上半期の監査結果報告で地域局について指摘されている課題は、重要だと受け止めている。この課題については、「全体最適にむけて」の議論の中で、地域局の体制に適した形で管理についての権限や責任を見直すことも検討すべきだと考えている。

また、飲酒に伴う不祥事の再発防止も含めコンプライアンスの徹底は、NHKへの信頼の根本であると認識しており、今後も内部統制に関する取り組みを注視していく。

## (4) その他

### 1) 新たなメディア環境への対応について

NHKグループ全体のインターネットへの展開状況について、メディア企画委員会が調査し、「NHKオンライン」「NHKネットクラブ」「NHKオンデマンド」「関連団体サービス」など相互の関係を含め課題の整理を行った。

ハイブリッドキャストについては、テレビ視聴の新たなあり方として期待されており、来年度からの放送に向け、番組の開発に取り組んでいる。

スーパーハイビジョンは、映像フォーマットが国連の専門機関で採択され、

国際規格として承認された。今後も実用化に向けて、必要な規格の策定や小型機材の開発、コンテンツの制作・演出手法の開発に取り組んでいく。

## 2) 完全デジタル移行後の課題について

東京タワーから東京スカイツリーへの送信機能の移転により、関東近辺で受信障害対策が必要となっている。このため試験電波による受信調査の準備を行うとともに、民放5社と共同で「東京スカイツリー受信相談コールセンター」を設置するなど対策を進めている。

また10月末に前橋局で実施した地上デジタル放送の識別信号（ネットワークID）変更では、受信対策に想定以上の日数を要した。この経験を生かし、来年1月予定の宇都宮局の変更では万全の体制で臨む準備を進めている。

## 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」を中心に職種を越えて営業活動を推進したこともあり、契約総数の増加、衛星契約の増加とともに、年間目標に対する上半期の進捗率は60%を上回っている。ロンドンオリンピック期間中には衛星契約の増加に向けて、BSデジタル放送の確認メッセージ消去連絡の受付を毎日朝5時まで延長して対応した。

9月には営業活動の説明責任を果たす取り組みとして「都道府県別推計世帯支払率」を公表した。都道府県別の状況に応じて、支払率の向上に向けたより効果的、効率的な営業活動を進めている。副会長は「都道府県別推計世帯支払率を公表したことにより、透明性が向上し営業活動にとってプラスになっている」と述べた。

10月以降の受信料値下げについては、放送やホームページなどによる集中的な周知活動を展開している。

## 4) ロンドンオリンピック・パラリンピック放送について

ロンドンオリンピックの放送時間は、地上波274時間、BS1が357時間でともに過去最長となった。注目を集めた競技の多くが深夜から早朝にかけて集中したが、女子サッカーの最高視聴率が30%を超えるなど地上波での平均視聴率は9.2%となり、視聴者の高い関心に応え幅広い年齢層に見られた。パラリンピックの放送時間も地上波で過去最長の45時間となった。

オリンピック期間中はインターネットの特設サイトを開設して、競技結果やダイジェスト動画を提供するとともに、テレビで中継しない競技をライブストリーミングで計913時間配信した。特設サイトには3億3,900万余りのアクセスがあり、放送と通信の連携による新たなサービスの可能性を示した。

## 2. 監査委員会の開催および視察

- 第128回監査委員会（平成24年9月25日）
  - ・監査委員会活動結果報告書(案)（第1四半期業務報告）
  
- 第129回監査委員会（平成24年11月2日）
  - ・新日本有限責任監査法人より平成24年7月～9月の監査実施概要説明
  - ・内部監査室より監査結果報告  
（視聴者事業局、長野、宇都宮、山口、山形、帯広、NHKプラネット）
  - ・経営企画局より「改革と活力委員会」検討状況説明
  
- 第130回監査委員会（平成24年11月16日）
  - ・新日本有限責任監査法人より中間決算監査報告説明
  
- 第131回監査委員会（平成24年11月30日）
  - ・内部監査室より監査結果報告  
（盛岡、釧路）
  - ・内部監査室より上半期内部監査実施状況および放送局監査まとめ報告
  - ・第2四半期業務について会長へのヒアリング

[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
吉国専務理事	11月16日	井原委員 上村委員 渡邊委員
木田理事	11月16日	上村委員 渡邊委員
小野副会長	11月20日	上村委員 渡邊委員
塚田専務理事	11月30日	上村委員 渡邊委員
松本会長	11月30日	上村委員 渡邊委員

部局長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	10月29日
経営企画局長	10月30日
情報システム局長	10月30日
関連事業局長	10月31日
制作局長	10月31日
考査室長	11月 1日
技術局長	11月 1日
報道局長	11月 5日
編成局長	11月 6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
名古屋放送局長	9月26日	井原委員	
札幌放送局長	12月5日	上村委員	局内放送設備

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
津放送局長	9月27日	井原委員	非常時の予備放送局
福井放送局長	11月9日	上村委員	内部監査室監査視察 局内放送設備
室蘭放送局長	12月6日	上村委員	局内放送設備

重要な会議への出席等

○経営委員会

回	日付	監査委員
第1174回	9月25日	井原委員、渡邊委員
第1175回	10月9日	上村委員、渡邊委員
第1176回	10月23日	渡邊委員
第1177回	11月6日	上村委員、渡邊委員
第1178回	11月20日	上村委員
第1179回	12月4日	上村委員、渡邊委員

○理事会、役員会

回	日付	監査委員
第20回	9月25日	井原委員
第21回	10月 2日	資料等により書面で確認（井原委員）
第22回	10月16日	
第23回	10月23日	
第24回	10月30日	
第25回	11月 6日	
第26回	11月13日	
第27回	11月20日	
第28回	11月27日	
第29回	12月 4日	
第30回	12月11日	

○リスクマネジメント委員会

回	日付	監査委員
第5回	10月23日	資料等により書面で確認（井原委員）
第6回	11月27日	

○IT統制委員会

回	日付	監査委員
第3回	9月28日	資料等により書面で確認（井原委員）
第4回	12月 6日	