

2020年9月28日

監査委員会活動結果報告書

監査委員 高橋 正美

監査委員 佐藤 友美子

監査委員 渡邊 博美

2020年4月1日から2020年8月31日までの監査委員会の活動結果は、以下のとおりである。

I 業務監査

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を、監査委員会監査実施要領および2020年度監査委員会監査実施計画に基づき実施した。

監査は、当該活動期間中に出された四半期業務報告に記載された業務および、期間中に生じた事象で、監査委員が必要と認めた業務を対象に行った。

監査では、役員の業務執行状況を確認するため、会長、副会長、理事へのヒアリングを行った。役員の業務執行状況をより正確に把握するため、「2020年度第1四半期業務報告」等の資料査閲、本部部長、拠点放送局長等へのヒアリングを行った。また、理事会、リスクマネジメント委員会、ITマネジメント委員会等の重要会議に出席あるいは資料査閲をするとともに、内部監査室やリスク管理室、経理局、情報システム局、営業局などから適時報告を受けた。

業務監査の結果を、次のとおりに報告する。

- ・「重点監査項目」については、①業務執行状況、②会長、副会長、理事の認識、③監査委員会の認識、の順で記載した。
- ・「その他の監査項目」として、次期経営計画策定の進捗について記載した。

1. 重点監査項目

1-1 内部統制の推進およびリスクマネジメントの取り組みの監査

【監査の視点】

- 内部統制強化の取り組み
- リスクマネジメントおよび不正防止の取り組み
- 情報セキュリティ強化などIT統制の取り組み
- 内部監査の状況

① 業務執行状況

協会は、2020年度のリスクマネジメントおよびコンプライアンスの活動方針で「各部局でのリスクマネジメント活動の継続化、コンプライアンスの日常化」を最重点とした。この柱の一つとして、2019年度から開始した、業務リスクの数値化については、各部局からの報告の分析を進めた。

協会は、コンプライアンスとリスクマネジメントの強化をNHKグループ全体で進めるため、関連する4つの規程をまとめ、会長をグループ全体の最高責任者と位置づけた。IT統制については、新型コロナウイルス感染拡大に伴い在宅勤務が増える中、拡大するリモートアクセスに対応するためのシステム増強を行った。併せて、協会外での業務用PCの監視機能等についてさらなる強化方針を決定した。

内部監査室は、新型コロナウイルスの感染拡大による緊急事態宣言を受けて、第1四半期に予定していた本部3部局、放送局5局の定期監査を休止したが、6月下旬から再開した。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

コンプライアンス統括理事：「経営環境が大きく変わる中で、リスクの評価や捉え方を見直す必要があり、経営全体で考えていかなければならない課題だと認識している。リスクの数値化の取り組みを内部監査と連携させながら、より効果的に進めていきたい」

技術統括理事：「ITセキュリティは、『ゼロトラスト』の考えに基づくルールを策定し、ヒューマンエラーを含むITリスクを適切に管理している。今後はNHKに関わるグループ会社や外部スタッフも含めたより高度なIT統制やシステムが必要だと考えている」

会長：「受信料で運営されている組織として、不祥事の防止を図るためには、

必要な情報の共有やそのための仕組みづくりを進める必要がある。従来の対応にこだわらず、一つ一つ具体的な取り組みを行っていききたい」

③ 監査委員会の認識

協会や関連団体の不祥事については、公私を問わず厳しい目が注がれている。会長の強いリーダーシップのもと、グループ全体で高い倫理観の保持やコンプライアンスの徹底に不断の取り組みを進めてもらいたい。

公共メディアへの進化などさまざまな改革を進める中、新たなリスクの芽を見逃さないよう、変化に対応したリスクマネジメントが重要である。

各職場における業務リスクの数値化は、職員一人ひとりのリスクやコンプライアンスに対する意識を高める施策として、今後いかにPDCAを回し有効性を高めていくか、関心を持って見ていく。

IT統制については、テレワークの急速な拡大の中で、ITセキュリティの仕組みやルールを更新するとともに、職員・社員一人ひとりの情報リテラシーを向上させることが必須と考える。

1-2 「公共メディアへの進化」に向けた取り組みの監査

【監査の視点】

- 常時同時配信を含むインターネット活用業務の取り組み
- BS4K・BS8Kの普及および衛星波の整理削減に向けた取り組み
- 国際発信力強化とメディア戦略
- ユニバーサルサービスの強化に向けた取り組み

① 業務執行状況

協会では、インターネット実施基準の変更について、幅広い観点から検討作業を進めている。また、2020年4月からインターネットでの常時同時配信・見逃し番組配信サービス「NHKプラス」を本格的に開始し、ID登録数は8月末現在で約76万件となった。

また新型コロナウイルス感染拡大の中で、インターネットの特設サイト開設、新型コロナウイルスの解説記事やQ&Aの国際発信、SNSへの展開等を通じて、さまざまな情報を発信した。一方、SNSによる発信で、配慮が欠けていたり不十分だったため視聴者や関係者にお詫びする事例が相次いだことから、複眼チェック等、リスク管理体制の強化に取り組んでいる。

協会は、衛星波について、BS1、BSプレミアム、BS4Kの衛星3波をま

ず2波に整理・削減する方針を打ち出し、将来的には1波への整理・削減に向けてさらなる検討を進める考えを示した。BS8Kについては、効率的な番組制作や設備投資の抑制を徹底し、東京オリンピック・パラリンピック後に将来像に関する検討を進める方針を示した。

音声波については、聴取者の意向等を考慮しつつ、さらなるインターネットの活用を前提に、現在の3波（R1・R2・FM）から2波（AM・FM）への整理・削減に向けた検討を進め、次期経営計画期間内に削減時期等の具体案を示す考えを示した。

国際発信力の強化に関して、協会は、次期経営計画案の中で、国際放送のコンテンツを、放送だけでなくインターネット配信を効果的に活用してきめ細かく内外に提供する方針を打ち出した。具体的な施策としては、自動翻訳機能を活用した多言語字幕（6言語7種類）をテレビ国際放送のライブストリーミングに付与するサービスを4月から本格的に実施したほか、新型コロナウイルス関連では、在留外国人にも役立つ情報発信として、特別定額給付金申請や在留資格の特例措置などの情報をインターネットで配信した。

ユニバーサルサービスの取り組みとしては、自動音声認識技術とハイブリッドキャストを活用した地域の生放送番組に字幕を表示する実験を、4月からこれまでの3県から7県に拡大して実施した。

② 会長、副会長、理事の認識

会長、副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

経営企画統括理事：「衛星波に加えて音声波の整理削減についても、意見募集等による視聴者・国民の声も踏まえながら、コンテンツの整理や関連団体との調整、今後の設備投資等についてできるだけ検討を急ぎたい」

技術統括理事：「放送波の削減については、視聴者保護を十分配慮した検討が行われたうえで、残存する波のサービスや削減スケジュールを踏まえて設備整備のあり方を検討したい」

国際放送統括理事：「NHKのコンテンツを地域放送、全国放送、国際放送と分けるのではなく、360度発信、全方位で出していきたい。そのためにコンテンツのマルチユースも行うし、インターネットも使っていく。日本全国の地域情報を世界に発信することも大事だと考えている。多様なNHKのコンテンツを多角的に発信し、幅広い視聴者層に届くようにしていきたい」

副会長（放送統括）：「視聴者の心を豊かにし助けになる、視聴者に寄り添える存在になりたい。次期経営計画で掲げる『より最適な媒体を通じて伝える』を先取りして放送やデジタルを使って安全・安心情報も含めて視聴者に情報を届け切る。そのためにはデジタルコンテンツのリスク管理も重要だと考える」

会長：「インターネット活用業務については、視聴者ニーズを把握するため、NHKプラスの利用者にアンケート調査を実施するなどデータも活用しながら、今後のあり方を幅広く検討したい。民放との二元体制は重要であり、インターネット活用業務については引き続き抑制的に管理していく方針に変わりはない」

③ 監査委員会の認識

放送と通信の融合が進み、メディア環境が大きく変化する中であって、協会が公共メディアへの進化に向けた手段の一つとしてインターネットを適切に活用することは重要だと考える。

衛星波や音声波の整理・削減については、利便性が損なわれることへの視聴者・国民からの懸念も予想されるため、次期経営計画案の意見募集で寄せられた声等、視聴者・国民の意向に十分配慮しながら、適切な時期と方法で進めていくことに留意すべきである。

国際発信力の強化に関しては、自動翻訳機能を活用した多言語字幕のサービスなど新しい技術を駆使して、海外への発信と同様に、訪日・在留外国人向けのサービスも引き続き充実させることを期待する。さらに放送だけでなくインターネットも効果的に活用し、国内外の視聴者に適切に情報発信していくことを期待する。

1-3 安全・安心を支える取り組みの監査

【監査の視点】

- 新型コロナウイルスに関する情報発信とBCPの取り組み
- 防災・減災報道と体制強化の取り組み
- 被災地支援の取り組み

① 業務執行状況

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、協会は、特設ニュースや定時のニュース番組の拡大などに加えて、全国の地域放送局で放送した新型コロナウイルス関連のニュースをまとめて放送する時間枠を設けて、各地の動きも含めて正確な情報を多角的に伝えた。

全国の学校等の休校を受けて、在宅の児童・生徒が学ぶ機会を持てるコンテンツをテレビ・ラジオ・インターネットで特別編成した。

また、新型コロナウイルスに関する情報発信を多言語で行うなど、海外や在

留・訪日外国人に向けても、国内の状況や感染防止策などの情報提供を行った。

協会は、すべての部局でBCP（業務継続計画）を策定するとともに、感染者が発生した場合などの対応方針を定め、オンラインで部局長を対象にした全国会議を計11回開催し、最新の感染状況や対策の共有・徹底を図った。

一方、8月末現在の職員の感染者は16人で、このうち福岡拠点放送局では同一の職場でスタッフを含めて計8人が感染し、クラスター（感染者の集団）と認定された。

新型コロナウイルスの感染が続く中、7月に全国各地で記録的な豪雨（令和2年7月豪雨）が観測され、河川の氾濫などにより全国で82人が死亡した。協会は、5日連続で終夜放送を実施するなど、熊本県などに大雨特別警報が出されてからの1週間で、およそ90時間にわたってニュース・気象情報を伝えたほか、インターネットで地域のきめ細かい情報を発信した。

今回の豪雨災害では、被災者への配慮や感染防止の観点から、避難所の建物内の取材は行わないことを基本とするなど、取材場所を慎重に判断するとともに感染防止策の徹底に努めた。

協会は、豪雨や地震などの自然災害が大規模化・激甚化していることから、今年度は「命を守る行動を起こしてもらおう」ことを目標に掲げ、防災・減災報道の高度化を進めた。居住地域の避難情報がテレビ画面に自動的に表示されるサービスを全国に拡大したほか、全国でおよそ19万人の会員がいる日本防災士会との連携を深め、防災士に地域の情報番組に出演してもらい、地域の実情に合わせた防災や避難に関する情報を伝える取り組みなどを展開した。

② 会長、副会長、理事の認識

会長、副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

報道統括理事：「いかなる場合にも放送を継続し、視聴者に必要な情報を届ける使命と感染防止策の徹底の両立を図っていくことが重要である。そのためにも職員が安心感を持って業務に取り組める環境を整備するとともに、ニュース制作体制の強化や地域支援の取り組みを進めていく」

技術統括理事：「コロナ禍での経験を踏まえて、本部や近隣放送局からの応援が困難なケースも想定したBCPの必要性を認識した。万一の際の代替局への支援のあり方を見直し、それを支える体制や設備について検討が必要と考える」

副会長（放送統括）：「安全・安心については、災害の発生等が想定される場合に『自分のこと』にとらえ、命を守る行動を起こしてもらえるよう、放送とデジタルを組み合わせた情報発信の高度化に引き続き取り組んでいく」

会長：「新型コロナの感染拡大や首都直下地震に備えて、放送継続のためには本部機能のバックアップを強化する必要がある。協会にとっては非常に重要な

課題であり、大阪拠点放送局の体制強化などを進めていく」

③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスや7月の豪雨災害への対応では、正確で迅速な情報発信で、公共メディアとしての存在感を示した。引き続き、視聴者の判断のよりどころとなる情報発信や、放送やインターネットの特徴に応じた役割分担や相互誘導など、命と暮らしを守る公共メディアとしての役割をより一層果たすことを期待する。

新型コロナウイルスの感染拡大は、協会全体のBCPを問い直す結果となった。今回の取り組みの成果や課題を分析して、新しい取材・制作方法のさらなる開発・推進とともに、職場の感染拡大防止に向けた職員の自覚を促すなど、対策をさらに徹底することを求める。また、いかなる時にも情報発信を継続するために、本部機能の分散化、特に大阪拠点放送局の機能や体制強化などを迅速かつ具体的に推進すべきである。

1-4 事業規模の適正管理と構造改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- 事業規模の適正管理に向けた取り組み
- コンテンツ制作改革および評価手法開発の取り組み
- 次期ERP開発および業務フロー改革の取り組み
- 効率的に公平負担を実現するための営業改革の取り組み
- 受信料制度のあり方について
- 人事制度改革について

① 業務執行状況

協会は5月「会長特命プロジェクト」を発足させ、8月までにグループ経営や地域改革、営業改革等、多岐にわたる分野での経営課題を洗い出し、解決に向けた方策を提示した。協会では、今後、洗い出した個々の経営課題について可能なものから速やかに実行に移すことにしている。

協会は、放送番組の制作や予算について、現在の「放送波」ごとから「ジャンル」ごとの管理に移行する方針を打ち出した。これによってコンテンツの重複制作を抑制し経営資源の最適活用を図るとともに、視聴者の期待に応える放送・サービス体制を構築するとしている。これまで放送波ごとに置いていた編集長を4つのジャンルごとに配する体制に改め、それぞれのジャンル編集長が、予算配分や番組改定、採択を行う。

また協会は、2021年度予算・事業計画案の策定にあたり、従来の予算策定方法を大きく見直した。受信料収入の減少が見込まれる中、協会全体の支出規模に基づく各局の予算額策定基準を設定することなどによって事業規模のスリム化を図ることにしている。

次期ERPについては、6月4日に行われた入札が不調に終わったことを受けて、経理、人事等、さまざまな機能を一括で発注するこれまでの方針を見直し、機能ごとの発注、関連団体への導入のあり方、見積額の一層の削減等について、現行システムを延長した場合との経費比較なども見極めながら、改めて検討することになっている。

受信料の契約・収納活動については、新型コロナウイルスの影響で対面による営業活動を自粛し、受信契約手続きに関するパンフレット等を投函する活動に切り替えた。また、視聴者の利便性向上のため、5月から新たに4つのモバイル決済サービスによる受信料の支払いができるようにした。こうした施策に加え、居住情報の利活用など新たな制度の導入も含め、営業経費の抑制に向けた訪問によらない新しい営業活動の開発など、営業の構造改革のあり方を検討している。

受信料制度の在り方を巡っては、6月に開かれた、総務省「放送を巡る諸課題に関する検討会 公共放送の在り方に関する検討分科会」が、テレビを持たない「NHKプラス」の視聴希望者等への対応や、受信料の公平負担のより一層の徹底などについて指摘した。これらも踏まえて協会では、自主自律や公平公正を担保しつつ、放送と通信の融合時代に適合した受信料制度の在り方について、会長の諮問機関である受信料制度等検討委員会の議論も参考に、課題も含めて研究していくことにしている。

協会は、職員一人ひとりの能力を最大化し、ひいては視聴者へ提供する価値を向上させていくため、人事制度を抜本的に改革する方針を打ち出した。現在の職種別採用を見直して全職種一括採用とするほか、重要なポストやプロジェクトメンバーへの公募制を導入する。各種施策によって、縦割りの弊害や年功序列といった課題を解決し、個々人の持つ多様な力を「NHK」という統合的な力に転換することを目指すとしている。

② 会長、副会長、理事の認識

会長、副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

営業統括理事：「訪問によらない営業活動の強化や訪問体制の質的改善への取り組みなどにより業務のあり方を見直し、構造改革の実現につなげていきたい」

経営企画統括理事：「構造改革の必要性については、人口減少等で受信料収入の減少が現実になることをそれぞれの職員が肌感覚で感じるようになり、理解

が進んでいるのではないかとみている。今後それぞれの現場としっかり連携して進めていきたい」

業務改革統括理事：「会長特命プロジェクトがまとめた提言については、これまでやろうとしてなかなか上手く行かなかった課題が大半であり、改革の意欲を鈍らせずに進める仕組みをつくる必要がある。改革の実行が処遇等の人事評価につながるよう、人事制度改革ともきちんと連携しながら進めていきたい」

副会長（人事制度改革統括）：「世帯数の減少、受信料収入の減少等によって、改革の必要性については職員も理解していると思う。人事制度改革についてもジャンル管理についても、若い人たちも参加して全員参加で制度設計や運用の改善を進めることが重要だ。指針を示して改革にみんなが加わっていく形をつくり、みんなが進めることが肝だと考えている」

会長：「これまでは放送波ごとにバラバラに番組をつくり、重複するものも多かった。ジャンル管理を導入することで、合理的なコストで、より質の高い『NHKらしい』コンテンツやサービスの提供を目指す。人事制度改革は、採用のやり方、職種ごとのいわゆる縦系列を中心にした異動の見直し、経営スタッフの育成、研修制度の見直し等、迅速に実行に移す」

③ 監査委員会の認識

今後、世帯数の減少などを背景に受信料収入が下がっていくことが予想される中で、番組制作や営業等の各現場での構造改革は喫緊の課題である。協会が従来のあり方を抜本的に見直し、構造改革を確実に実行するためのプロセスを着実に進めていくよう、監査委員会は強い関心を持って注視していく。

受信料の契約取次業務については、訪問による活動が全体の半数近くを占めているが、訪問できない状況下で得た知見を今後に生かすとともに、将来的には居住情報の利活用等、新たな枠組みの実現による効率化が不可欠であり、営業改革につながることを期待する。

人事制度改革は協会経営改革の土台であり、抜本的な人事制度改革を一步一步実践することで、強い縦割り構造や年功序列を脱し、職員一人ひとりの能力を最大限に生かせる職場環境を実現できるのか、監査委員会は強い関心を持って見ていく。

1-5 NHKグループ経営改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- グループの内部統制強化に係る体制の充実
- 新型コロナウイルスのグループ経営への影響
- NHK本体と関連団体の最適な業務体制再構築に向けた取り組み
- 関連団体の統合・再編の検討状況および進捗
- 内部監査室による関連団体調査等の実施状況

① 業務執行状況

協会は、次期経営計画案において、グループ全体のガバナンスを強化するとともに、本体の統括機能を刷新してグループの意思統一を徹底し、より大きなシナジー・価値を生み出す方針を打ち出した。その方策として、8月4日の会長定例会見で、持ち株会社制度導入の検討を挙げた。ガバナンス強化や重複業務の整理などについて、より効率的・機能的にスピード感を持って対応できるのではないかと、協会では検討・研究を進めている。

協会は、総務省の「子会社等の事業運営の在り方に関するガイドライン」等を踏まえて、関連団体事業活動審査委員会の体制を変更したうえで、子会社等の事業活動としての適正性を確保する取り組みについて議論した内容とともに、2019年度決算に伴う配当についても監査委員会に報告する取り組みを今年度から始めた。

協会は関連団体の事業活動が「関連団体運営基準」に則して運営されているかどうか等を確認する「業務運営状況調査」の内容について、関連団体事業活動審査委員会での外部委員の意見を踏まえて、調査項目を増やすことを検討している。

新型コロナウイルス感染拡大による、番組のロケや収録の休止、またイベントなど視聴者と直接ふれあうサービス等の休止に伴い、関連団体の基幹となる事業が大きな影響を受けた。協会は、関連団体に対し、実態に合わせて、2020年度の事業計画を見直した場合は報告するよう通知し、8月末の時点で7つの関連団体が見直した。また2020年度の業績が特に悪化することが見込まれる子会社は2019年度決算に伴う配当を見送った。

グループガバナンス強化については、株式会社NHKビジネスクリエイトによる関連団体への内部統制支援業務を、2019年度までの3団体に加え、新たに一般財団法人NHK放送研修センター、日本放送協会健康保険組合に対して開始した。NHK内部監査室による関連団体調査は、2020年度は10団体程度の実施を予定している。調査にあたっては、各団体の内部監査セクション、監査役とも連携し、効果的・効率的な調査の実施に努めるとしている。

また関連公益法人等については、2020年度に一般財団法人NHKエンジ

ニアリングシステムなど、3つの団体が新たに内部監査組織を設置しており、今後、NHK内部監査室やNHKビジネスクリエイトとの連携により、機能強化を図るとしている。

4月、株式会社NHKエンタープライズと株式会社NHKプラネットが合併し、新会社「株式会社NHKエンタープライズ」が発足した。6月の株主総会後の新体制発足以降、社内統合の推進を本格化させている。

2019年に合併して発足した株式会社NHKテクノロジーズは、基幹システムについて2021年度の統合を目指して4月より基本設計に着手したほか、関東甲信越の事業管理機能の集約を目指して組織改正を行い、関東甲信越業務部を9月1日に発足させることにしている。

(脚注)

※関連団体事業活動審査委員会の報告を受けた監査委員会の意見

関連団体事業活動審査委員会についての協会からの報告について、監査委員会では、審査委員会委員の意見も受けて、NHKのグループ経営や、子会社1社1社の経営の方向性や役割を外部にきちんと伝えることが課題であり、そのためには子会社に対する調査項目について見直しの検討も必要ではないか、という問題提起を協会に対して行った。

※配当報告を受けた監査委員会の意見

協会からの子会社配当報告に対し、監査委員会では、新型コロナウイルスの影響で、今まで経験したことがない経営上の問題がこれからも出てくることが予想されるので、今回の配当の判断に加え、長期的な事業運営を視野に入れた経営基盤のあり方についても検討を求めたい、等の指摘を協会に対し行った。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

グループ経営改革統括補佐理事：「NHK本体も構造改革を進める中で、子会社、関連団体に必要な業務は何かをしっかりと見極める必要がある。最適なグループのあり方、NHK本体も含めた要員のあり方等、構造的な課題について、グループ一体として取り組まないと解決しない問題だと受け止めており、対策を早め早めに考えていきたい」

会長：「グループ経営改革については持ち株会社化ができないか検討している。これまでの子会社の経営統合では時間やコストはかかるものの統合効果が十分に出ない事例も見られた。業務肥大化の懸念を持たれないよう、持ち株会社でコントロールしながらグループ経営改革を進めていくのがよいと考えており、研究を進めている」

③ 監査委員会の認識

協会は、グループ経営改革について、持ち株会社化の検討等、グループガバナンス強化やグループ全体のシナジー効果を生み出す具体的な施策の検討を始めており、監査委員会はその進捗を高い関心を持って見ていく。

新型コロナウイルスの感染拡大で、各関連団体は大きな影響を受けている。内部留保については一律の基準ではなく、子会社の事情に応じた見直しの検討も必要であり、また長期的な事業運営を視野に入れた適切な経営管理体制のあり方についても再検討が必要と考える。

昨今、NHKのグループ経営に対する視聴者・国民からの視線は非常に厳しくなっており、より高い透明性と説明責任が求められている。監査委員会は、関連団体の事業活動が適切に運営されているかどうかを重視しながら、役員の職務執行を監査していく。

1-6 地域改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- 地域の実情に合わせた放送・サービス、業務改革の進捗状況
- 拠点放送局によるブロック経営の進捗状況
- 地域放送局の現状把握や業務支援の状況
- 子会社との連携など地域改革へのグループ全体の取り組み

① 業務執行状況

新型コロナウイルスの感染拡大の中、地域放送局は、地域の感染状況や自治体の対応に加えて、住民の不安や疑問に応える情報発信に取り組んだ。地域向けの放送サービス重視の観点から、全国ニュースの時間を一部県域放送に切り替えて地元の知事の会見などを中継で伝えたほか、自治体や民間放送と協力して感染防止の呼びかけや地域を応援するキャンペーンなどを実施した。

5月に行われた地域指標調査では、地域放送局の取り組みに対する視聴者の期待や実現度が向上し、地域サービスへの接触についても改善がみられた。

協会は、関東甲信越地方の拠点機能を担う「首都圏局」を8月に本部に設置した。ブロック経営の司令塔として、およそ5,000万人が暮らす地域の放送・サービスの充実や、首都直下地震等に備えた命と暮らしを守る防災・減災報道などを展開するとしている。

地域改革3年目は、これまで進めてきた県域の放送・サービスの充実に加え、

地域放送局が、地域の役に立ち、地域を守り育てる「ハブ」となる方針を掲げ、パイロット局をはじめ全国の放送局が具体的な取り組みを進めることにしている。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

地域改革統括理事：「全国の地域放送局ごとに役割を定め、それに応じた経営資源の配分を行っていくとともに、地域放送局が、地元の自治体や民間放送、NPOなどをつなぐ『ハブ』となって、地域貢献を行う取り組みを進めていきたい。首都圏局は、放送と営業部門の連動やインターネットを活用した新しい地域サービスの開発などに取り組んでいく」

会長：「地域改革は、全国の放送局の機能や設備を一律に標準モデルで考えるのではなく、その地域やブロックの実情に合わせて判断していく。数値目標も含めた個別、具体的な取り組みを進めていく」

③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスの感染が広がる中で、地域向けの放送を重視する「ローカルファースト」が視聴者から評価されている。全国的な応援態勢の構築が難しい中、引き続き、情報の共有や拠点放送局の支援・調整、各部門の相互支援などが必要である。

首都圏局の設置については、地域のテレビ放送がない1都3県など他のブロックとは異なる事情の中で、域内の放送・サービスの充実をどのように図るのか、注目していく。

協会が「スリムで強靱な組織」への転換を目指す中、地域放送・サービスを持続的に充実・強化していくためには、今後、地域への予算配分や要員体制の見直し、組織の最適化などが不可欠であり、こうした課題にどのように取り組んでいくのか、監査委員会は高い関心を持って見ていく。

1-7 働き方改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- 適正な勤務管理の取り組み
- 女性の活躍、ダイバーシティ施策の取り組み
- 働き方改革と人材育成との両立
- リモートワーク導入など新たな働き方の構築に向けた取り組み

① 業務執行状況

新型コロナウイルス感染拡大下の働き方で得た経験を今後に生かすため、協会は6月「新たなワークスタイルを目指して～“コロナ”を踏まえた共通指針～」を作成し、全職員に対して、時間や場所にとらわれず働けるリモートワークの推進や、それに向けたIT面の環境整備等、新たな働き方への取り組みを呼びかけた。4月から5月にかけての緊急事態宣言下での働き方に関する成果や課題について全国の状況を取りまとめたところ、一定の成果や好事例が挙げられた一方、出勤した職員への業務の偏りや不公平感など業務設計上の困難さや、コミュニケーション不足によるチームワークの低下・若手育成への不安等の声も寄せられた。協会では、今後の対応も含めて2020年12月ごろをめどにせき止めて検証し、取り組みのさらなる進化につなげるとしている。

協会は、首都圏放送センターの記者、佐戸未和さんが亡くなってから7月で7年となったのに合わせて、会長名で「皆で心を合わせて『新しい働き方』実現を」と題したメッセージを全職員に向けて発出し、過労死を二度と起こしてはならないという思いを共有した。「働き方改革宣言」を推進するため、役員や各部局と人事局との間で勤務状況データを共有し、各職場による「働き方点検の日」の取り組みを継続しつつ、新たなワークスタイルの推進と合わせて、組織風土として根づくよう取り組んでいる。

業務のRPA化（ロボット技術による定型的な事務作業の自動化・効率化）については、新型コロナウイルスの感染拡大により、十分な体制での開発ができなくなったため、事務作業に関する優先度の高い3種類のロボットに絞って開発を行った。

女性管理職の割合は、8月の管理職異動の結果10.6%となり、行動計画で掲げた2020年度10%の目標を達成した。また、2019年度の男性の育児休暇取得率は19.7%に上昇した。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

人事・労務統括理事：「新型コロナウイルスの感染拡大は、対面での会議などこれまで当たり前に来てきたことを一度きちんと見直すきっかけにもなった。リモートワークについては、業績評価など人事管理の高度化を進めなければならず、こうした課題もきちんと整理しながらリモートワークを新しい働き方の一つとして定着させることを図り、多様な働き方の構築につなげていきたい」

制作統括理事：「新型コロナウイルス感染拡大の影響で、在宅勤務が進み、遠

隔試写、リモート中継など番組の作り方自体が変わったほか、かつてないアイデアや発想も出てきた。制作者のモチベーションを大切にしながら、感染予防対策との両立を図りたい」

ダイバーシティ推進統括理事：「ダイバーシティ推進に関してはNHKの将来がかかっていると考え。門戸を広くし、一人ひとりが活躍できるようにしていかないとNHKは先細りになる。NHKで働くすべての人が気持ちよく仕事ができるような環境を整えていきたい」

会長：「新型コロナウイルスの感染拡大を契機に働き方が相当変わってきている。リモートワークでできる仕事や不要だった業務も見えてきた。ただ、報道機関なので、原稿チェックなど実際に仕事がきちんと回るのかどうかや、情報漏えいリスクへの対応等、しっかりと検証しながら進めていきたい」

③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスの感染拡大を受けて、働き方改革には時間管理だけでなく、働き方そのものを見直すことが求められている。これまで常識とされてきた「時間」と「場所」とらわれた働き方を見直し、リモートワークの推進や時差勤務など、多様な働き方を進めると同時に、それらを可能にする仕組みやセキュリティ強化を含めたIT環境整備を早急に進めることが必要である。併せて、業務の偏りや不公平感などリモートワークで見えてきた課題も含めた検証を求める。

1-8 放送センター建替に向けた取り組みの監査

【監査の視点】

- 実施設計や放送機能、事業継続等の検討状況
- 建替に関する公平性、透明性、客観性確保の取り組み
- 建替に関する内部監査の実施状況
- 長期プロジェクトのマネジメント継続性

① 業務執行状況

協会は、第I期工事のうち解体工事については予定どおり9月に着手し、2021年5月の情報棟建築工事の着工に向け、建築確認申請の手続きを進めている。

また、川口市の「さいたま新産業拠点SKIPシティ」に整備する「川口施設(仮称)」の基本計画を6月に公表した。計画では、4つの大型スタジオや編集

室等を整備して、センター建替中の事業継続のために必要な代替機能を確保するとしている。

8月の組織改正により、放送センター建替本部内に「事業継続推進室」を設置して、放送センター全体の事業継続計画の策定を進めていくこととした。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

新放送センター業務統括理事：「情報棟の建設にあたっては、新しい働き方を見据えつつスペースの考え方やこれからの公共メディアとしての放送・サービスのあり方、さらには地域とのネットワークなども考慮しつつ、コスト意識を持って整備を図っていく」

会長：「2025年の情報棟完成に先立ち、放送設備の整備にあたっては、リスク分散させつつ内容を精査し、見直しや転用も検討するなどしてコストダウンに取り組む」

③ 監査委員会の認識

監査委員会は、協会が工事着工以降も高い公平性や透明性、客観性を確保して説明責任を果たすと同時に、建替期間中、コスト管理と放送機能に係る品質管理の両立が確実に遂行されているか注視する。また、長期プロジェクトにおけるマネジメントの継続性が適正に担保される体制が維持されているか、引き続き実態把握に傾注していく。

2. その他の監査項目

2-1 次期経営計画の策定の進捗について

① 業務執行状況

協会は、次期経営計画案について経営委員会と適宜、説明会や集中討議を行い、放送番組のジャンル管理やインターネット活用業務、営業改革など経営計画に係る重要なテーマについて意見交換を進めた。経営委員会は、8月4日に次期経営計画案を大筋了承し、8月5日から1か月間の意見公募を行った。今後は、視聴者・国民から寄せられた意見を踏まえ、新型コロナウイルスの受信料収入への影響等を見極めながら、「新しい『NHKらしさ』」を実現するための具体的な検討を進め、来年1月の経営委員会で、2021年度の予算・事業計画とともに議決することを目指している。

次期経営計画案の基本的な考え方では、新型コロナウイルスの感染拡大など

将来の見通しがはっきりしない中で、「新しい『NHKらしさの追求』」をキーコンセプトに設定し、「安全・安心を支える」「新時代へのチャレンジ」「あまねく伝える」「社会への貢献」「『NHKらしさ』を実現するための人事制度改革」の5つの重点投資先を設定した。一方で、放送番組についてはジャンル管理の導入などにより量から質への転換を進めるとともに、業務の抜本的な見直しを進め大幅な経費の削減を行う構造改革によって、「スリムで強靱なNHK」を追求していくという考え方を示した。

事業規模について次期経営計画案では、構造改革を推進することで、2023年度末までの次期経営計画期間中、630億円程度の支出を削減する一方、重点投資として130億円程度を振り向けるとし、全体として事業支出を2020年度予算の7,354億円から2023年度には6,850億円に抑えるとした。

② 会長、理事の認識

会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

経営企画統括理事：「次期経営計画策定を契機に、これからのNHKを担う若い職員には、新しい『NHKらしさ』とは何か、どういうコンテンツに力を入れていくか、組織のあり方や業務の進め方がこのままでよいのか等について考えて行動して欲しい」

会長：「次期経営計画では、改革をさらにスピードアップし、NHKを本気で変えるという覚悟で取り組んでいる。計画案の策定にあたっては、若い職員がこれからの時代に求められるNHKのあり方を自らしっかりと考え、若い世代を含めた視聴者・国民に示すことで、NHKが将来にわたって信頼される『情報の社会的基盤』として役割を果たすことができると考える」

③ 監査委員会の認識

受信料収入の減少が予想される中、協会が、次期経営計画案で「新しい『NHKらしさの追求』」と「構造改革」を同時に推進することで、「スリムで強靱なNHK」への転換を図ることを目指す方針を打ち出したことを評価する。こうした方針を下支えする抜本的な人事制度改革を打ち出したことは、次期経営計画の推進力になると考える。

意見募集等での視聴者・国民の意向も十分踏まえて次期経営計画を確定することを求める。また、次期経営計画に盛り込むさまざまな改革について、着実に実行に移して、成果を確実に上げることができるとどうか、監査委員会では期待を持って引き続き注視していく。

II 会計監査

監査委員会は、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人から、7月に2020年度の監査計画について説明を受けた。協会を取り巻く状況や環境の変化に基づいてリスクを適切に識別し、深度のある監査に取り組むことを確認した。また、1月に引き続き会計監査人が有する知見を得ながら、7月にNHKの子会社管理について意見交換を行った。

Ⅲ 監査委員会の活動

1. 業務報告書および財務諸表に添える監査委員会の意見書の作成

- (1) 放送法第72条第1項に基づき、日本放送協会令和元年度業務報告書に添える意見書を作成した。
- (2) 放送法第74条第1項に基づき、日本放送協会令和元年度財務諸表に添える意見書を作成した。

2. 監査委員会活動結果報告

放送法第39条第6項に基づき、経営委員会に報告した監査委員会の職務の執行状況は、次のとおりである。

- 2020年4月14日
 - ・ 2020年度会計監査人の任命についての監査委員会意見
- 2020年4月28日
 - ・ 「経営委員会委員の服務に関する準則」遵守についての確認
 - ・ 監査委員会の放送法改正対応について
- 2020年6月23日
 - ・ 2019年度業務に関する監査委員会の活動結果報告
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会等についての監査委員会報告
- 2020年7月21日
 - ・ 2020年度監査委員会監査実施計画
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会報告

3. 監査委員会の開催

- 第317回監査委員会（2020年4月14日）
 - ・ 「経営委員会委員の服務に関する準則」遵守の確認書について
 - ・ 会計監査人の任命について
 - ・ 監査委員会の放送法改正対応について
 - ・ 令和元年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 2019年度役員経費監査について

- ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
- 第318回監査委員会（2020年4月28日）
 - ・ 『経営委員会委員の服務に関する準則』遵守についての確認」の議決
 - ・ 監査委員会の放送法改正対応について
 - ・ 令和元年度資金監査について
 - ・ 令和元年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
- 第319回監査委員会（2020年5月12日）
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 令和元年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
- 第320回監査委員会（2020年5月26日）
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 令和元年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 人事・労務統括理事から人事等の説明
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 内部監査室から2019年度内部評価結果報告
- 第321回監査委員会（2020年6月9日）
 - ・ 令和元年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 2019年度役員経費監査の議決
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 令和元年度財務諸表（案）についての報告
 - ・ 2019年度下半期の内部監査・関連団体調査実施状況、2019年度の内部監査結果・関連団体調査結果の報告
 - ・ 日本放送協会令和元年度業務報告書（素案）についての報告
 - ・ 会長ヒアリング
- 第322回監査委員会（2020年6月22日）
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会の概要および2019年度決算の配当等についての報告

- ・ 令和元年度業務報告書に添える監査委員会の意見書（案）の議決
 - ・ 令和元年度財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）の議決
 - ・ 2019年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）の議決
 - ・ 2020年度監査委員会監査実施計画（案）について
- 第323回監査委員会（2020年7月6日）
- ・ 会長との情報交換
 - ・ 内部監査室からの報告
 - ・ 2020年度監査委員会監査実施計画（案）について
- 第324回監査委員会（2020年7月20日）
- ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 会計監査人とのディスカッション
 - ・ 子会社管理状況等の報告
 - ・ 2020年度監査委員会監査実施計画（案）の議決
 - ・ 監査委員会の議題の区分についての議決
- 第325回監査委員会（2020年8月24日）
- ・ 会長ヒアリング
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

※4月14日、28日、5月12日、26日の監査委員会は、放送センター、大阪拠点放送局、仙台拠点放送局をテレビ会議システムにより接続して開催した。

[参考]

会長、副会長、理事に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員
前田会長	8月24日	高橋委員 佐藤委員 渡邊委員
小池理事	8月26日	高橋委員
若泉理事	8月26日	高橋委員
松崎理事	8月27日	高橋委員
児野専務理事・技師長	8月27日	高橋委員
中田専務理事	8月28日	高橋委員
角理事	8月28日	高橋委員
林理事	8月31日	高橋委員
田中理事	8月31日	高橋委員
板野専務理事	9月1日	高橋委員
松坂専務理事	9月2日	高橋委員
正籬副会長	9月2日	高橋委員

※9月に実施した本報告書に係るヒアリングは上記に記載している。

部局長等に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付
経営企画局長	7月22日
人事局長	7月27日

拠点放送局長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
松山拠点放送局長	8月26日	佐藤委員	放送会館

重要な会議への出席等

○ 経営委員会

回	日付	監査委員
第1351回	4月14日	佐藤委員、渡邊委員
第1352回	4月28日	佐藤委員、渡邊委員
第1353回	5月12日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1354回	5月26日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1355回	6月9日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1356回	6月23日	高橋委員、渡邊委員
第1357回	7月7日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1358回	7月21日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1359回	8月4日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1360回	8月25日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員

○ 理事会、役員会

回	日付	監査委員
第1回	4月14日	高橋委員（書面で確認）
第2回	4月20日	高橋委員（書面で確認）
第3回	4月28日	高橋委員（書面で確認）
第4回	5月12日	高橋委員
第5回	5月26日	高橋委員（書面で確認）
第6回	6月9日	高橋委員（書面で確認）

第 7回	6月23日	高橋委員（書面で確認）
第 8回	7月 7日	高橋委員
第 9回	7月21日	高橋委員
第10回	8月 4日	高橋委員
第11回	8月25日	高橋委員

○ リスクマネジメント委員会

回	日付	監査委員
第1回	7月29日	高橋委員

○ ITマネジメント委員会

回	日付	監査委員
第1回	4月16日	高橋委員（書面で確認）

○ 関連団体協議会

—	日付	監査委員
—	7月29日	高橋委員

なお、日本放送協会令和元年度業務報告書および財務諸表に添える監査委員会の意見書を作成するためのヒアリング、会議等は、「日本放送協会令和元年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書」（2020年6月22日）に記載した。