

2020年12月21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9月1日から2020年11月30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2四半期業務報告」等の資料査閲、本部部長、拠点放送局長、放送局長、子会社社長等へのヒアリングを行った。また、理事会、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、経営企画局、人事局、経理局、関連事業局、情報システム局、営業局などから適時報告を受けた。

なお、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、ヒアリング等については、随時リモートで実施した。

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、次期経営計画の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10月と11月をコンプライアンス推進強化月間として、職員一人ひとりのコンプライアンス意識を高め、内部統制やリスクマネジメントを強化する取り組みを行った。昨年度から始めた業務リスクの見える化については、10月に周知した分析結果で、各部局の取り組みによって全般的にリスクの低減が確認された一方で、比較的リスクの高い項目も抽出され、今年度の取り組みを継続した。

IT統制については、9月に第2回ITマネジメント委員会が開催され、業務系テレワーク環境の強化やPC等の廃棄処分方法見直しなどが報告された。また、コンプライアンス推進強化月間に併せて、協会職員と関連団体の社員などおよそ2万5,000人を対象とした「ITリスク診断」を実施し、受講率は99.7パーセントだった。

内部監査室は、第2四半期に、本部2部局、地域放送局5局、海外総支局2局（書面監査）の定期監査を、新型コロナウイルス対策としてリモート監査を組み合わせて実施するとともに、ITガバナンスの一環として情報セキュリティについて提言を行った。

協会は9月、委託会社の社員が番組などの映像が入った記録媒体を紛失したことを公表し、全国で記録媒体の管理状況について緊急点検を行い、再発防止の徹底を指示した。

11月、関連団体に出向している広島拠点放送局の職員が、駐車場に停めてあった乗用車に傷をつけたとして、器物損壊の疑いで警察に逮捕された。

#### 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：「コンプライアンスの徹底には、環境の変化に対応し、常に現在進行形での取り組みを続け、組織風土に根づかせることが重要

だと考えている。取り組みを裏打ちするような第三者がチェックする仕組みの導入も含めて対応を強化していく」

技術統括理事：「堅ろうなITセキュリティシステムを導入しても、ユーザーの不適切な運用が大きなリスクにつながってしまう。管理する側と利用する側の双方で、ITセキュリティの意識を高めていくことが重要だ」

会長：「リスク事案の再発防止には、問題の原因や本質を見極めたうえで、対処療法ではなく、元を断つような取り組みが必要で、システムの活用も含めてそのための仕組みづくりを進めていく」

### ③ 監査委員会の認識

協会がさまざまな改革や業務の見直しを進める中で、コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化は、いっそう重要となっている。特に情報セキュリティ対策については、個人情報の漏えいなどにつながる危険性から、職員一人ひとりの意識改革や管理体制の強化に加えて、委託会社などにも協会の方針等を浸透させる必要があり、継続的な取り組みが欠かせない。

協会は、リスクマネジメントをはじめとするさまざまな取り組みにPDCAを回すことを掲げているが、その実効性が担保されているのか、不断の点検や見直しを継続できる体制の構築を監査委員会は求める。

## 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

協会は、経営委員会による意見募集を踏まえて、インターネット活用業務実施基準変更案について、11月10日、経営委員会での議決を受け、同日、総務大臣に認可申請した。変更案では、インターネット活用業務について、意見募集で費用の上限を明確に定めるべきだという意見が多数寄せられたことも踏まえ、年額200億円を超えないものとするとした。協会は、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」で、2021年3月ごろにも地方向け放送番組の見逃し番組配信をはじめ、順次拡大していきたい考

えを示しており、変更案では、地方向け放送番組の見逃し配信期間については放送日から14日以内にした。 「NHKプラス」のID登録数は11月末現在で約99万件となった。

SNSによる発信で配慮が欠けていたり不十分だった事例の対策として、協会は、本部に加えて、10月から、新たに全国の放送局にも「デジタルリスク責任者」を置いた。本部では部長クラスなど、地域局では副局長などが務め、NHKプラスだけでなく、NHKオンラインや、公式SNSなどを含むデジタルコンテンツ全般のリスク管理に当たっている。地方向け放送番組見逃し配信の開始にあたっては、各局の責任者がデジタルセンターと連携して配信時のリスクチェックを行う計画である。

協会は、4K・8Kの普及活動について、地域における新型コロナウイルスの状況を踏まえながら、段階的に再開させている。11月には、東京・原宿にて「超絶体験！4K・8Kスーパーハイビジョンパーク」を開催し、また初のオンライン開催となったInterBEEにおいては、副会長が基調講演を行ったほか、BS左旋の受信方法などについてきめ細かい周知活動を実施した。

国際発信力の強化に関して、協会はインターネット活用業務実施基準変更案の中で、在外邦人向けテレビサービス「NHKワールド・プレミアム」の放送の一部について、インターネット同時配信・見逃し番組配信を日本国外に限って実施する計画を明らかにした。

外国人向け国際放送「NHKワールド JAPAN」で、世界的に関心を集めたアメリカ大統領選挙について、4月に開設したニューヨークの独自スタジオを活用して生中継を交えて伝えたほか、関連ニュース放送時にQRコードを表示し、NHKワールド JAPANのインターネット版への誘導を図った。また、YouTube上のNHKワールド JAPAN公式チャンネルの登録者数が、10月に70万人を突破し、この1年間で倍増した。

## 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：「必要なインターネット活用業務については抑制的に管理しながらもしっかりやっていく。対外的に説明責任を果たしながら視聴者には業務の中身で評価してもらおう。今後のデジタル戦略について、民放などとの連携も含めしっかりと考えていきたい」

技術統括理事：「8K普及を進めるには、8Kコンテンツの充実とBS左旋の受信環境整備がポイントだ。さまざまな団体や関係業界との協力や連携を通じて、魅力あるコンテンツをより安価に見ていただけるよう取り組む必要がある」

国際放送統括理事：「国際発信力の強化に関しては、送信網のデジタル活用を

進める。インターネットでは、世界の視聴者が見たい時にNHK国際放送を見ることができ、視聴環境整備のコストも衛星放送より抑えることができるので、積極的に進めていきたい」

副会長（放送統括）：「NHKの質の高いコンテンツを放送やインターネット同時配信、見逃し配信、ショート動画などを使って、視聴者に届け切ることで、視聴者が関心を持っていることにNHKとして応えていく」

会長：「インターネット活用業務については費用を絶対額で示し、常時同時配信や海外向けのインターネット配信など、どの業務にどの程度費用を使うか明確に示していく。国際放送は、コストを抑えられるインターネットの利点も生かして強化していく」

### ③ 監査委員会の認識

インターネットについて、協会が抑制的に管理しながらも、公共メディアへの進化に向けて適切に活用することは視聴者サービスの観点から重要だと考える。その意味で、インターネット活用業務について、意見募集で費用の上限を明確に定めるべきだという意見も踏まえ、インターネット活用業務実施基準変更案の中に上限を絶対額で明記したことは合理的だと考える。そのうえで、協会には、視聴者・国民に理解されるよう、実施に要する費用をはじめ、インターネット活用業務について丁寧な説明を求めたい。

国際発信力の強化に関しては、協会がさまざまな手段で日本の文化などを発信し、海外で視聴者の拡大を進めていることを評価する。引き続き、視聴者にとって利便性が高く、コスト面で優れているインターネットも積極的に活用し、国内外の視聴者にいち早く適切に情報発信をし続けることを求めたい。

## 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

協会は、首都直下地震など大規模災害発生時に、放送機能などが集中する東京の放送センターのバックアップ機能の充実・強化をいっそう図るため、大阪拠点放送局長を兼ねる大阪統括担当役員を新たに設けた。さらに南海トラフ

巨大地震の発生など、いかなる事態においても放送を途切れさせることがないよう、西日本全体のBCP（事業継続計画）の強化も担当させ、具体策の検討を始めた。9月1日の「防災の日」の訓練では、首都直下地震で本部の放送機能の一部が喪失した想定で、大阪でのバックアップ放送の手順や、首都圏局発足に伴う広域応援体制構築の初動訓練などを実施した。

新型コロナウイルスについては、第三波ともいわれる感染拡大の中で、ニュースや番組、インターネットで、正確で多角的な観点からの情報発信に努めた。また、コロナ禍で頑張る人たちにエールを送るプロジェクトなどを展開した。職場での感染拡大防止のため、全国の部局長を対象にしたリモート会議等を通じて、一人ひとりが危機感を持って、対策の徹底を図るよう指示した。

## 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：「首都直下地震を想定した体制整備を進めるとともに、大阪拠点放送局のBCP対策として、デジタル部門を中心に要員配置を強化していく。新型コロナウイルス対策では、感染者が出た場合に濃厚接触者を最小限に抑えるため、業務場所の分散化や在宅勤務のさらなる実施など感染拡大防止策を徹底する」

大阪統括・西日本BCP強化担当理事：「大阪のバックアップ機能の強化は、放送だけでなく編成や管理部門も含めて対応方針を定めていく。西日本BCP強化と合わせて、発信力強化に向けて、大阪への経営資源の配分をどのように強化していくのか、効率性の観点も踏まえて検討していく」

副会長（放送統括）：「大阪のバックアップ機能については、大阪発の全国放送番組を増やして必要な要員配置を行うとともに、組織の縦割りを見直し、発信機能を高めていく」

会長：「協会は東京に機能が集中しているので、首都直下地震等が起きた場合は混乱も想定され、経営として本気でリスクの分散化を図る必要がある。大阪の機能強化には、訓練だけでなく、日常的に全国放送を出すことで実効性を高めていく」

## ③ 監査委員会の認識

協会が、首都直下地震などを想定したBCP対策の強化に本格的に乗り出したことを監査委員会は評価する。今後は大阪拠点放送局の体制強化や西日本の拠点放送局間の役割分担や連携によって実効性をどのように担保していくのか注視していく。

新型コロナウイルスの感染が再び拡大する中、協会が視聴者の判断のよりど

ころとなる正確で迅速な情報を放送やインターネットで発信し続けるため、監査委員会は、協会が職場での感染拡大防止の取り組みを徹底することを求める。

#### 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、2021年度予算・事業計画案の策定にあたり、会長による直接査定も実行して、これまで以上に厳しく事業規模のスリム化を図っている。

協会は将来の放送波の整理削減も視野に、番組を従来の「放送波」ではなく「ジャンル」ごとに管理する「ジャンル管理」を導入し、コンテンツの重複を見直し、一つの番組や映像素材などをさまざまな番組で使用する、マルチユースを推進することなどにより制作予算の削減を図っている。一方で、次期経営計画案で打ち出している、「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」など5つの重点投資方針に沿った番組編成については強化する。個別番組の採択にあたっては、ニュース（解説）やスポーツ、ドラマなど10あるジャンルごとに資源配分の方向性を出したうえで、「丁寧に取材・制作されているか」、「正確な情報を迅速に伝えているか」など、視聴者アンケートで確認した番組の「質」と、どれだけ視聴者に見られているかの「量」を見える化する新しい指標も取り入れて、番組の強化または廃止・縮小の検討を進めている。また、コンテンツ制作をNHK本体中心とし、競争力を高めつつ制作の総量を削減するため、番組委託費の見直しにも着手した。

次期ERP（統合基幹業務システム）については、10月、経営企画局に新たな推進組織を立ち上げた。人事制度改革や、業務フロー改革、リモートワークの推進などに資するシステムの早期導入と低廉化を目指し、今後のスケジュールや盛り込む機能について検討を進めている。

協会は、受信料の公平負担徹底と営業経費圧縮を図るために、受信設備の設置届出制度や受信契約の未契約者氏名等の照会制度の導入に必要な制度改正を総務省に求めた。（※）

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ていたが、10月から感染拡大防止の取り組みを徹底したうえで、対面による訪問活動を徐々に再開している。併せて、NHKオンライン「受信料の窓口」への認知・誘導を強化し、インターネット経由での自主的な申し出による取次数の拡大に努めている。

協会は、一連の経営効率化によって生み出される剰余金を財政安定のための繰越金とは別の勘定科目に積み立てることで、受信料の値下げ原資を視聴者・国民に向けて明確化するため、総務省に必要な制度改正を求めた。(※※)

協会は、現在進めている抜本的な人事制度改革について、9月から10月にかけて全職員を対象にした「骨格案」の説明会を30回程度実施し、延べ6,000人を超える職員が参加して、人事評価や異動などさまざまなテーマで意見を交わした。具体化に向けては、公募した若手職員や、他の部署の職員による新しい視点も取り入れ、12月から1月にかけて取りまとめたうえで、全職員に周知することとしている。

(※) 受信設備の設置届出制度等について、11月20日に開かれた総務省「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」は、公共放送と受信料制度の在り方に関するとりまとめ(案)で以下のような方向性を示した。▽受信契約を締結していない受信設備の設置者のみを対象として、設置の届出を促すことは、支払率向上の観点から一定の意義があるものの、その実効性を確保する手段について留意することが必要であると考えられる。▽居住者情報照会については導入することは適当ではないと考えられる。▽正当な理由がないにも関わらず受信契約の締結に応じない受信設備の設置者のみを対象として、刑事罰・行政罰とは異なる民事上の担保措置としての割増金を適用することができる旨を法律で定めることは、有力な選択肢であると考えられる。

(※※) 受信料還元に関する勘定科目の新たな設定について、11月20日に開かれた総務省「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」は、公共放送と受信料制度の在り方に関するとりまとめ(案)で、▽一定水準を超える剰余金を還元目的の積立金の勘定科目に計上し、次の中期経営計画の期間に受信料値下げに充当することを義務付ける制度を導入することが適当であるとした。

## 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。

営業統括理事：「営業改革については、訪問によらない営業活動へのさらなるシフトに向け、スピード感を持って取り組むとともに、視聴者コミュニケーション



ョン活動や放送番組との連携を含め協会全体の取り組みとして進めていく」

経営企画統括理事：「衛星波を減らしてもNHKの存在感が伝わるために、コンテンツの質を高めていく。また営業改革も訪問によらない営業という大きな転換を図っている。こうした経営課題について、職員全員が危機感を共有して解決に当たっていききたい」

業務改革統括理事：「業務改革については、さまざまな経営課題について項目ごとに処方箋をつくり、課題解決のため、それぞれの現場が自律的に動く仕組みを迅速かつ、着実に整えたいと考えている」

会長：「営業については、法人委託や個人委託の事業者に、視聴者宅を訪問させて成果に応じて報酬を支払うというやり方は見直す必要がある。今のやり方を変えて、訪問によらない営業にシフトする」

### ③ 監査委員会の認識

世帯数の減少などを背景に受信料収入の減少が予想される中で、番組制作のジャンル管理、訪問によらない営業活動、人事制度改革などの構造改革は、協会にとって喫緊の課題である。協会が従来のあるあり方を抜本的に見直し、構造改革を確実に実行して、「スリムで強靱な『新しいNHK』」に転換するように、監査委員会は引き続き強い関心を持って注視していく。

人事制度改革については、業務委託の見直しや中間持ち株会社の設置検討などを通じた、グループ全体を俯瞰した目配りが不可欠になっている。グループ経営改革とも連動しながら、強い縦割り構造を脱し、職員一人ひとりの能力を最大限に生かせる職場環境づくりの取り組みを強く求めていく。

## 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、受信料収入の減少が予想される中、構造改革を進めるために必要だとして、関連団体をグリップし、業務の重複を排除してグループ全体で効率的

な体制を構築する中間持ち株会社設置を検討している。11月、協会は、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」で関連する制度改正を求めた。これについて検討分科会は、公共放送と受信料制度の在り方に関するとりまとめ(案)の中で、中間持ち株会社設置の効果を引き続き国民・視聴者に分かりやすく説明することを求めた。

協会は今後、委託業務の見直しを加速するため、委託業務の全体像を把握し調整する仕組みの整備を進めている。各部局で委託業務の責任者を選定し、関連団体ごとに役割を改めて明確にしたうえで、NHKグループとして必要な委託業務を洗い出し再検討する。委託業務の質的・量的な変動は、出向・転籍要員のあり方にも直結することから、協会の人事制度改革とも連動して、グループ全体の要員体制見直しの検討を急ぐことにしている。

新型コロナウイルス感染拡大による関連団体への影響では、イベントや講演など人の集まる事業が特に厳しい状況となっており、協会は各関連団体への影響の把握に引き続き努め、経営改善策の策定支援等必要な対応を取るとしている。

グループガバナンス強化に関しては、グループ経営への貢献を評価対象として明確化するため、例えば番組に連動してイベントを開催するなど、関連団体間で協力した事業に対しては、年度終了後の評価の際に積極的に加点する方針を打ち出した。

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、入札契約委員会の審議概要について、今年度開催分から監査委員会に報告することとした。(※※※)

2019年4月に合併した株式会社NHKテクノロジーは、地域業務体制の整備のため、郡山と福島などの地方拠点を統合するなど組織改正を進めた。

内部監査室による関連団体調査は、第2四半期に、合わせて3つの子会社と関連公益法人等を対象に実施した。

(※※※) 入札契約委員会についての報告に対する監査委員会の意見

- ・調達契約については適正な品質の保持など業務の実効性を担保しつつ、競争契約などを通じてコスト削減を図り、入札契約委員会等も活用して透明性を高めることが重要である。

## 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。

関連事業統括理事：「放送波の削減やジャンル管理などによる委託業務削減の影響が出る関連団体からの要望を踏まえ、今後は転籍・出向者を含むグループ全体の要員配置について、各関連団体などと相談しながら設計していきたい」

会長：「中間持ち株会社を作って関連団体のグリップを強めるとともに人事も含めて大きく変えていきたい。人事制度改革を本体と関連団体、1万7,000人トータルで見取取り組む」

### ③ 監査委員会の認識

協会は、中間持ち株会社の設置検討など、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策の検討を進めており、監査委員会はその進捗に高い関心を持つとともに、協会が設置の必要性について視聴者・国民に分かりやすく説明することを求める。

一方、多くの関連団体で、新型コロナウイルスや委託業務削減などにより、収入面や業務量に大きな影響が出ている。協会に対しては、個々の子会社・団体の役割を明確にしつつ、目指すべきグループの方向性と改革の全体像を分かりやすく明示することを求めたい。

## 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

協会は後期番組改定で、地域放送局が取材・制作したニュースや番組を全国に伝える放送枠を設けて、地域情報の発信を強化した。

地域放送局は、新型コロナウイルスの感染防止を図りながら、各部門が相互に協力するとともに、地元の自治体や民間放送などとの連携を深め、地域に寄り添うニュースや番組の展開、視聴者コミュニケーション活動の再開などを進めた。

地域改革の柱の一つであるブロック経営について、拠点放送局長の権限の明確化等によって、地域の実情に応じた要員配置や組織改正、予算配分の見直しなどが進んだ一方、地域で働く職員をどのように評価していくのかなどが課題として挙げられた。

関東甲信越地方のブロック経営の司令塔として8月に発足した首都圏局は、放送と営業部門の連携などによる地域情報発信の強化やブロック内の複数の放

送局でコンテンツを共同で開発・共有するなど、効率的な業務運営と放送・サービスの充実強化に取り組んだ。

災害時の地域情報の発信強化などを目的にした、関連団体を活用した報道支援の取り組みを名古屋局、広島局に拡大した。

## 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。

地域改革統括理事：「営業改革がスピード感を持って進む中で、地域放送局では、放送など他の部門が営業を支える取り組みを強化していきたい。また、放送局の一律的な要員配置を役割に応じて見直すとともに、拠点放送局に必要な要員についても検討を進めていく」

会長：「地域放送局では、組織の縦割りを超えた柔軟な運用や若手職員の提案を取り入れた新たな取り組みが進められている。現場を重視する観点からさまざまな改革は、地域放送局が先導することが望ましく、そのために必要な権限の委譲なども進めていきたい」

## ③ 監査委員会の認識

限られた要員と予算で、地域放送局が地域放送・サービスの充実や地域での存在感を高めていくには、局内の各部が相互に支え合うとともに地元の自治体や団体等との連携が欠かせず、一層の取り組みを期待する。放送と営業部門の連携については、今後の取り組みや成果に注目していく。

監査委員会は、協会が地域情報の発信を強化したことを評価する。地域改革を進めるうえで、地域放送局で働く職員をしっかりと評価することは不可欠であり、人事制度改革の中でどのように変革が進むか、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

4月から11月までの総労働時間数は減少したものの、9月から11月にかけて、制作現場の一部では、新型コロナウイルス感染拡大に伴う業務の調整や、感染予防対策をとりながら収録を行うために、人手と時間がかかっている職場もある。協会は、年末にかけて繁忙期を迎える職場には今以上にメリハリをつけた勤務管理や積極的な休暇取得を呼びかけるとともに、業務が一部の職員に集中していないか、業務平準化の視点から厳しく注意喚起を行っている。

リモートワークについては、足元で新型コロナウイルスの感染が再拡大する中、協会は、新たなワークスタイルへ転換するためにも、今一度、在宅勤務を含むリモートワークの活用や、職場での業務実施場所の分散化、ゆとりある業務スケジュール作成の推進を呼びかけている。

ダイバーシティ推進に関して、協会は、育児や介護など個人の事情に配慮した柔軟な異動を拡充することを目的に、「ワーク・ライフ・バランス異動に関する意向調査」を初めて実施し、調査の結果を2021年春の異動に生かすことにしている。また、多様な人財の活躍に資する研修や、ダイバーシティ推進統括理事と職員との対話活動、eラーニングコンテンツの拡充を行った。

## 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。

人事・労務統括理事：「新型コロナウイルスの感染拡大で緊急事態宣言が出た頃に比べ、リモートワークの実施は減少した状態が続いている。新型コロナウイルスへの対策というだけでなく、新たな働き方の一つとして、リモートワークをもっと活用するよう働き方の工夫を職員にお願いしている」

制作統括理事：「ドラマ部門など繁忙現場での勤務管理をよりきめ細かく行うほか、新型コロナウイルスの感染再拡大に伴い在宅勤務をもっと増やすなど、先が見えない中だが働き方改革を今後も進めたい」

ダイバーシティ推進統括理事：「職員・スタッフ一人ひとり、ライフステージや抱える問題が異なるので、それぞれの現場としっかり連携しながら、誰もが自分の能力を最大限に発揮できる職場環境を作っていきたい」

会長：「働き方改革を進めているが、職場によって進捗に違いがある。労働時間を抑制するなどの取り組みを強化していくため、業務の進め方や職員の意識をさらに変えていきたい」

## ③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスによって、時間管理だけでなく働き方そのものを見直す改革が今、協会には求められるが、一時期に比べリモートワークの実施人数が減るなどコロナ以前に戻りつつある部局もあり、同時に業務の偏りや不公平感

などリモートワークの課題も見えてきている。また、感染防止対策に気を遣う中で、番組の制作時間や人手がこれまで以上にかかり、結果的に労働時間が増えるという、働き方を巡る新たな課題も見えてきている。

リモートワークについて、監査委員会は、協会にふさわしい仕組みやセキュリティ強化を含むIT基盤強化を早急に進めるよう求める。

新型コロナウイルス感染が足元で再拡大する中、協会が職員の健康を守るため、感染対策や職務遂行と勤務管理を並行して進め、ポストコロナ時代における職場環境改善をいかに図っていくのか、監査委員会は引き続き注視していく。

#### 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、9月に予定どおり情報棟建設用地の解体工事に着手し、第Ⅰ期工事を開始した。併せて、2021年5月の情報棟着工に向け、実施設計とともに、建築確認申請の手続きを進めている。

また、情報棟の放送設備整備にあたっては、効率的な整備方針に基づき棟内の設計・レイアウトについて継続的に検討を行っている。

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）」については、10月の「基本設計者選定審査会」を経て基本設計を行う事業者を決定し、2022年度中の着工を目指す。

##### 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：「新放送センターには、大災害にも耐えられる強靱性はもちろんのこと、時代の変化に則した働き方に対応できる柔軟性も不可欠である」

会長：「放送センター建替にあたっては、組織の見直しや働き方の変化に柔軟に対応できるスペース設計などを検討していく。設備機器についてもさらなる

見直しを行ってコストダウンを図る」

### ③ 監査委員会の認識

監査委員会は、協会が第Ⅰ期工事を進める中でも、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、新型コロナウイルス感染防止対策や放送機能を確実に維持する対策を取っているかについて注視していく。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ているか、監査委員会は継続して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、経営委員会が9月初めまで行った意見募集の結果も踏まえて、放送番組のジャンル管理やグループ経営改革、営業改革など経営計画に係る重要なテーマについて、経営委員会との間で突っ込んだ意見交換を進めた。今後は、新型コロナウイルスの受信料収入への影響や構造改革に伴う経費削減効果等を見極めながら、「スリムで強靱な『新しいNHK』」を実現するための具体的な施策の検討を進め、2021年1月の経営委員会で、2021年度予算・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として、「新しいNHKらしさの追求」をキーコンセプトに掲げた。受信料で成り立つ「公共メディアNHK」がめざすべき基本目標としては、すべての人に「安全・安心」と「正確、良質で多様なコンテンツ」を届け、信頼される「情報の社会的基盤」としての役割を果たし続けることを挙げた。これからの時代に対応したNHKならではのコンテンツやサービスに経営資源を最大限集中させ、衛星波の整理・削減を進めるなど、「新しいNHKらしさの追求」と、事業の再構築によるコスト構造の改革を同時に推進し、NHKでしか創り出せない価値を提供していくとしている。

意見募集前の8月に公表した次期経営計画案では、構造改革の推進で経費を削減する一方、重点投資を進めることで、500億円規模の支出削減を行うことを示し、一層の経費削減検討など詰めの調整を進めている。

#### 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。

経営企画統括理事：「次期経営計画については、衛星波の整理・削減時期をどうするかや、3年間の収支をどう見るかなど、詰めるべき点が残っている。収支

については、新型コロナウイルスによる収入への影響などを見極める必要もあるが、策定作業をできるだけ急ぎたいと考えている」

会長：「改革を実行し新たな施策を組織にしっかり定着させることが重要だ。次期経営計画に盛り込むさまざまな構造改革が後戻りすることがないように、制度設計をしていきたい」

### ③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスの感染拡大や、世帯数の減少による受信料の減収など、NHKを取り巻く環境が厳しくなる中、協会が、構造改革を前面に打ち出した、「スリムで強靱な『新しいNHK』」への転換を掲げたことを高く評価する。

意見募集で寄せられた視聴者・国民の意向も十分踏まえて次期経営計画を確定するとともに、次期経営計画に盛り込むさまざまな構造改革を着実に実行に移し定着させることで、協会が「スリムで強靱な『新しいNHK』」に生まれ変わることができるのか、監査委員会では引き続き期待を持って注視していく。

## 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、10月に2020年度第2四半期の監査実施概要について説明を受けた。また、10月に会計監査人が有する知見を得ながら、グループ経営のあり方について意見交換を行った。



### Ⅲ 監査委員会の活動

#### 1. 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9月29日
  - ・ 2020年4月1日から8月31日までの監査委員会活動結果報告
- 2020年10月27日
  - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会報告

#### 2. 監査委員会の開催

- 第326回監査委員会（2020年9月14日）
  - ・ 内部監査結果報告
  - ・ 関連団体調査結果報告
  - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について
  - ・ 顧問弁護士とのコミュニケーション
- 第327回監査委員会（2020年9月28日）
  - ・ 内部監査結果報告
  - ・ 関連団体調査結果報告
  - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）の議決
  - ・ 拠点放送局長ヒアリング報告
  - ・ 入札契約委員会についての報告
- 第328回監査委員会（2020年10月12日）
  - ・ 会長との情報交換
  - ・ 内部監査結果報告
  - ・ 規程類の改正についての議決
- 第329回監査委員会（2020年10月26日）
  - ・ 子会社管理状況等の報告
  - ・ 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

- ・ 内部監査結果報告
- ・ 拠点放送局長・放送局長ヒアリング報告
  
- 第330回監査委員会（2020年11月9日）
  - ・ 副会長から人事等の説明
  - ・ 顧問弁護士とのコミュニケーション
  - ・ 内部監査結果報告
  - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について
  - ・
  
- 第331回監査委員会（2020年11月24日）
  - ・ 内部監査結果報告
  - ・ 関連団体調査結果報告
  - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について
  - ・ 拠点放送局長ヒアリング報告
  - ・ 関連事業統括理事からの報告

[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                 |
|------------|--------|----------------------|
| 松坂専務理事     | 11月25日 | 高橋委員                 |
| 板野専務理事     | 11月26日 | 高橋委員                 |
| 田中理事       | 11月27日 | 高橋委員                 |
| 林理事        | 11月27日 | 高橋委員                 |
| 角理事        | 11月30日 | 高橋委員                 |
| 若泉理事       | 11月30日 | 高橋委員                 |
| 松崎理事       | 12月1日  | 高橋委員                 |
| 中田専務理事     | 12月2日  | 高橋委員                 |
| 小池理事       | 12月2日  | 高橋委員                 |
| 児野専務理事・技師長 | 12月4日  | 高橋委員                 |
| 正籬副会長      | 12月4日  | 高橋委員                 |
| 前田会長       | 12月7日  | 高橋委員<br>佐藤委員<br>渡邊委員 |

※12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          | 10月21日           |
| 人事局長            | 9月23日<br>11月13日※ |
| 放送センター建替事務局副本部長 | 11月13日※          |
| デジタルセンター長       | 11月26日           |

※リモートで実施

拠点放送局長・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                               |
|---------------|--------|------|-----------------------------------|
| 仙台拠点放送局長      | 10月7日  | 渡邊委員 | 東日本大震災被災地<br>ドラマロケ地               |
| 福島放送局長        | 10月8日  | 渡邊委員 | 笹森山TV・FM放送<br>所                   |
| 高松放送局長        | 10月12日 | 佐藤委員 | ※リモートで実施                          |
| 大津放送局長        | 10月14日 | 高橋委員 | 新放送会館                             |
| 大阪拠点放送局長      | 10月15日 | 高橋委員 | 奈良放送局新放送会館<br>大阪拠点放送局ニュー<br>スセンター |
| 札幌拠点放送局長      | 11月5日  | 渡邊委員 | 新放送会館                             |
| 名古屋拠点放送局<br>長 | 11月18日 | 高橋委員 | 名古屋テレビ塔<br>ドラマスタジオセット             |
| 静岡放送局長        | 11月19日 | 高橋委員 | 日本平デジタルTV・<br>FM放送所               |

子会社社長に対するヒアリング

| ヒアリング対象者              | 日付     | 監査委員 |
|-----------------------|--------|------|
| (株)日本国際放送社長           | 10月19日 | 高橋委員 |
| (株)NHKエンタープライズ社長      | 10月19日 | 高橋委員 |
| NHK営業サービス(株)社長        | 10月20日 | 高橋委員 |
| (株)NHKテクノロジーズ社長       | 10月21日 | 高橋委員 |
| (株)NHKプロモーション社長       | 10月21日 | 高橋委員 |
| (株)NHKグローバルメディアサービス社長 | 11月11日 | 高橋委員 |
| (株)NHKアート社長           | 11月11日 | 高橋委員 |

業務視察等

| 内容                   | 日付     | 監査委員 |
|----------------------|--------|------|
| 災害対策訓練視察（動画で確認）      | 9月1日   | 高橋委員 |
| 新放送センター建設現場、ポスプロ施設視察 | 11月25日 | 高橋委員 |
| NHKプラスクロスSHIBUYA視察   | 11月27日 | 高橋委員 |

重要な会議への出席等

○ 経営委員会

| 回      | 日付     | 監査委員           |
|--------|--------|----------------|
| 第1361回 | 9月15日  | 高橋委員、佐藤委員、渡邊委員 |
| 第1362回 | 9月29日  | 高橋委員、佐藤委員、渡邊委員 |
| 第1363回 | 10月13日 | 高橋委員、佐藤委員、渡邊委員 |
| 第1364回 | 10月27日 | 高橋委員、佐藤委員、渡邊委員 |
| 第1365回 | 11月10日 | 高橋委員、佐藤委員、渡邊委員 |
| 第1366回 | 11月24日 | 高橋委員、渡邊委員      |

○ 理事会、役員会

| 回    | 日付     | 監査委員        |
|------|--------|-------------|
| 第12回 | 9月15日  | 高橋委員        |
| 第13回 | 9月29日  | 高橋委員        |
| 第14回 | 10月13日 | 高橋委員        |
| 第15回 | 10月27日 | 高橋委員        |
| 第16回 | 11月10日 | 高橋委員        |
| 第17回 | 11月24日 | 高橋委員（書面で確認） |

○ ITマネジメント委員会

| 回   | 日付    | 監査委員 |
|-----|-------|------|
| 第2回 | 9月11日 | 高橋委員 |