

2021年3月22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 水尾衣里
監査委員 渡邊博美

2020年12月1日から2021年2月28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3四半期業務報告」等の資料査閲、本部部長、拠点放送局長、放送局長、関連団体社長・理事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、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

2020年11月に退職した報道局総務部の元職員が、在職中に上司に無断で、計529万円相当のパソコン等を発注し、不正に受け取っていたことが判明した。協会は2月5日、退職した職員でも在職中の懲戒事由が発覚すれば「懲戒扱」とすることができる職員就業規則の規定を初めて適用し、懲戒免職相当とするとともに事実関係を公表した。

報道局のチーフ・プロデューサーが、業務出張等に伴って、割安のパッケージプランの航空券等を使用したにもかかわらず、正規の航空運賃代金を請求し、あわせて9万9,480円を不正に受け取っていたことが分かり、2月26日、停職1か月の懲戒処分を受けた。

新型コロナウイルスの感染拡大で、緊急事態宣言が出されていた2月15日の未明、報道局映像センターの職員が、飲食店で知人と会食した後、酒に酔って、タクシー運転手に暴行を加えたとして傷害の疑いで逮捕された。職員は翌日、処分保留で釈放された。協会は、全職員に公共放送に携わる者としての強い自覚をもって行動することを求めた。

2019年度から始めた業務リスクの見える化については、今年度の分析結果を各部局に通知し、自主点検などリスクマネジメントへの活用を求めた。

IT統制については、12月と2月にITマネジメント委員会が開催され、東京オリンピック・パラリンピックに向けたリスクアセスメント、共有フォルダの適正管理、PC管理センターの新設、ビジネスデバイス統制の対応などが報告された。

内部監査室は12月に、本部1部局、地域放送局2局の定期監査を実施した。その後、新型コロナウイルスの感染拡大で緊急事態宣言が発出されたことを受けて、1月から2月にかけて実施予定だった内部監査を延期した。内部監査結果の概要の閲覧対象を拡大し、情報の共有による適正な管理の推進を図った。

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。

報道統括理事：「報道に携わる者による不祥事が相次ぎ、非常に重く受け止めている。受信料の重みを一時たりとも忘れてはならず、改めて『公共』の意味を自ら問い直し、報道という現場を守る職員の矜持を職場全体で共有し、再発防止を徹底していく」

コンプライアンス統括理事：「受信料で成り立つ公共メディアとして、視聴者のみなさまから信頼され必要とされる組織でなければならない。職員一人ひとりが今回の事案を『じぶんのこと』として受け止め、改めてコンプライアンスを徹底し、適正な手続きやルールに則って対応するよう取り組んでいく」

技術統括理事：「ITリスクに対するシステム対応は、的確に行い一定の成果を上げてきた。一方で、カメラ等で使用する可搬型記録媒体は、小型化が進み物品管理の難しさが顕在化している。管理ルールを見直すとともに、クラウド利用の可能性や媒体の使用制限等も検討し、リスク低減に努めるべきと考える」

会長：「リスク事案の内容をきちんと把握し、協会の仕組みに問題があるのか、個人的な問題なのかを踏まえ、形式的ではない実効性のある対応策を講じていく必要がある」

③ 監査委員会の認識

公金をめぐる不正が相次いだことに加え、緊急事態宣言の最中に、職員が自粛を求められている会食で深夜まで飲酒のうえ傷害事件を起こしたことは、視聴者・国民の信頼を著しく損なうもので、極めて遺憾と言わざるを得ない。協会内のルールや仕組みに明らかな問題点は認められなかったが、今回の教訓を今後の業務管理や人事管理に生かすことで、再発防止や信頼回復につなげる必要がある。元職員による不正発注事案については、弁済の見通しが立っておらず、公金の回収に最大限の努力を行うことを強く求める。

ITリスクへの対応が着実に行われてきたことを監査委員会は評価する。ますます巧妙化するセキュリティ脅威を見据え、今後もITマネジメントを高度化していくことを期待する。

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、インターネット活用業務実施基準変更案について、1月12日、総務大臣の認可を受けた。これを受け、2021年度インターネット活用業務実施計画について、1月13日の経営委員会で議決した。実施計画では、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」については、同時配信の提供時間を原則午前5時から翌日午前0時までとし、今年度より1時間長くするとした。また、認証に係る業務について、2021年度は今年度より100万多い、最大450万IDに対してサービスを提供できる体制で実施する。

国際インターネット活用業務では、外国人向けテレビ国際放送「NHKワールド JAPAN」の配信や在外邦人向けテレビ国際放送「NHKワールド・プレミアム」の一部番組の海外向け同時配信・見逃し番組配信を通じて視聴機会の拡大を図る。

また、放送法の努力義務に関わる取り組みである、地方向け放送番組の一部の見逃し番組配信を行う。番組終了後、2週間以内の期間で提供する。

インターネット活用業務にかかる費用については、上限の200億円以内である191億円とする。「NHKプラス」の2月末現在のID登録数は122万件となった。年末のNHK紅白歌合戦では、NHKプラスとして初めての配信となったが、すべての映像に権利処理が整い、フタかぶせをすることなく実施できた。

協会は、衛星波のうち、右旋の3波(BS1・BSP・BS4K)の見直しを行い、2023年度中に2K(BS1・BSP)のうち1波を削減する方針を打ち出した。削減にあたっては、番組の一部を他の放送波に移すなど編成上の工夫に努めるとしている。さらに、将来的には4Kの普及状況を見極めて、1波への整理・削減も視野に入れて検討を進める。BS8Kについては、東京オリンピック・パラリンピック後に、あり方に関する検討を進める。また音声波について、聴取者への利用実態調査の結果などを考慮しつつ、インターネットの活用や編成上の工夫をしながら、2025年度に現在の3波(R1・R2・FM)から2波(AM、FM)へ整理・削減する方向で検討を進める方針を打ち出した。

国際発信関連では、2月13日に福島・宮城で震度6強の地震発生直後、国際放送NHKワールドTVの英語ニュース番組「NHK NEWS LINE」が特設放送を開始し、最新の被害状況を伝えるとともに被災地域の外国人向けに落ち着いて行動するよう呼びかけた。また、東日本大震災から10年となるの

を受けて1月に放送した震災・防災に関する特集番組を海外メディアに取り上げてもらうなど、日本の重要なテーマについて世界に向けた情報発信に努めた。

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：「衛星波や音声波の整理・削減に向けては、それぞれの放送波が担う役割をどう位置づけるかをはじめ、コストや、視聴者の利便性など、多角的に検討を進めていきたい」

技術統括理事：「コンテンツを過不足なく届け切ることは重要だ。放送と通信の融合時代を見据えた未来型テレビサービスに関する研究開発を行っている。現在試作を進めており、公開イベント等でお披露目したいと考えている」

国際放送統括理事：「国際発信力の強化に関しては、効率性の観点からも送信網のデジタル活用を引き続き積極的に進める。また、アメリカ・ニューヨークに開設したスタジオから、今年7月をめぐりに新たにニュースや番組を定期的に送出するための準備を進めるなど、世界に向けた情報発信力強化に一層取り組みたい」

副会長（放送統括）：「NHKらしいコンテンツをインターネット同時配信、見逃し配信、それにオープンデータの提供なども効果的に使って届け切ることで、視聴者に信頼され必要とされる存在となるよう、今後もさまざまな施策を講じていく。地域の情報についても、NHKプラスなどを通じてより積極的に発信していきたい」

会長：「NHKプラスについては、もう少し使い勝手がよくなるよう工夫したい。24時間同時配信よりも見逃し配信の方がニーズが高いと分かったので、今後も利用者のニーズに合わせて配信のあり方を検討していく。見逃し配信を始める地方向け放送番組などNHKの強みを生かしながら、さらに普及させたい」

③ 監査委員会の認識

「情報の社会的基盤」としての役割を果たすため、協会がインターネットを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。それぞれ放送法の努力義務に関わる取り組みである、地方向け放送番組の提供や、民間放送事業者が行うコンテンツ配信業務への協力を適切に進めることを監査委員会は求める。

衛星波や音声波の削減については、現在提供している番組へのニーズを踏まえ、インターネットの活用や編成上の工夫などにより、視聴者・国民の利便性

を損なわないことに留意しながら、具体的な計画を早期に明らかにし、視聴者・国民への丁寧な周知に努めることを求める。

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で、協会は12月から、集計した感染者数や死者数のデータを2次利用しやすいオープンデータ化し、自治体などが「NHK NEWS WEB」からダウンロードができるようにしたほか、「命を守る行動を」呼びかけるキャンペーンを展開した。職場での3密回避策の徹底や会食を控えることなどを繰り返し呼びかけ、緊急事態宣言の対象地域にある各部局では、事業継続のため、職場の実情に合わせて出勤率をおおむね30%から60%に設定し、出勤抑制に取り組んだ。

首都直下地震等に備えた本部代替機能と西日本全体のBCP（事業継続計画）強化に向けた計画や課題をまとめ、大阪拠点放送局の組織改正を実施することを決めた。新年度の番組改定では、大阪発の全国放送の番組を増やし、大阪拠点放送局の情報発信強化を図ることを公表した。

2月13日、東日本大震災の余震とみられる最大震度6強の地震が発生し、宮城県や福島県などで1人が死亡、およそ180人がけがをしたほか、約9,000棟の住宅に被害が出た。協会は、総合テレビやラジオで地震の直後から被害や停電・交通影響などをきめ細かく伝えたほか、インターネットでは、放送の緊急時同時提供を実施するとともに「NHK NEWS WEB」に特設サイトを設けて情報を発信した。

東日本大震災から10年を機に、協会は民放キー局5社と共同防災プロジェクトを実施し、番組制作などで協力することを発表した。

災害時の情報発信強化に向けて、2020年から始めた防災士協会との連携は、各地の支部と協定を結んだ地域放送局が46局に上ったほか、さらなる強化に向けて、日本郵政・日本郵便と、災害時に郵便局が把握した被害情報を提供してもらい連携協定を締結した。

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。

報道統括理事：「災害対応については、実践的な訓練や各拠点放送局をオンラインで結んだ勉強会を行うなど、不断の取り組みと改善を継続し、安全・安心を支える報道体制をさらに強固なものにしていく」

大阪統括・西日本BCP強化担当理事：「BCP強化に向けて大阪拠点放送局の組織改正を実施するとともに、放送とデジタルの発信力強化を着実に図っていく。西日本の各拠点放送局との連携や協力体制の構築を確固たるものにしていく」

会長：「首都直下地震の際に大阪拠点放送局が担う代替機能を定めるとともに、大阪拠点放送局の日常的な全国放送番組の増加によって、実践的な発信機能の強化を図っていく」

③ 監査委員会の認識

新型コロナウイルスに対する視聴者の不安や疑問が続く中、公共メディアとしての役割を果たし、必要な情報を発信し続けるために、協会は、感染状況を踏まえながら、出勤抑制などの感染防止策を継続的かつ確実に実施する必要がある。

首都直下地震等に備えたBCP強化については、具体的な進捗が見られ、監査委員会は、その実効性を高める取り組みを引き続き注視していく。東日本大震災から10年を迎える中、監査委員会は、協会が、これまでの災害対応の課題等を踏まえ、「命と暮らしを守る」報道を強化し、いかなる時も確かな情報を届けることができる体制整備を着実に進めることを期待する。

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「令和3年度収支予算、事業計画及び資金計画」において、事業収支差

金を230億円の赤字とした。事業収入は、2020年10月から実施した受信料値下げや新型コロナウイルス感染症の影響等により、6,900億円と、前年度比304億円の減収を見込む。事業支出については、安全・安心を支える取り組みや、延期となった東京オリンピック・パラリンピックの放送実施等に取り組む一方、構造改革による支出削減を行い、7,130億円と、前年度に対し224億円の減少とした。不足分は財政安定のための繰越金で補てんする。

協会は、2023年度に受信料の値下げを行う方針を打ち出した。構造改革に伴う支出の削減に加え、新放送センターの建設計画の抜本的な見直しを行う。剰余金を積み立てる仕組みの導入も行い、視聴者還元の前資として事業規模の1割にあたる700億円程度を確保する。具体的な方法などについては、新型コロナウイルス感染症の影響や放送法改正の動きなどを見極めながら検討していく。さらに衛星付加受信料の見直しを含めた総合的な受信料のあり方について導入に向けた検討を進めるとしている。

協会は昨今の視聴習慣の変化も踏まえ、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、今後の衛星波や音声波の整理・削減も視野にコンテンツの重複を見直すなど制作予算の削減を図っている。今回ジャンル管理を導入して初めて、2021年度の国内放送番組編成計画を策定した。

この中では、夜7時から11時までの時間帯について、定時のニュース番組を除いた時間帯を「新しいNHKらしさを追求する番組開発ゾーン」と位置づけて、若手の発想を取り入れながら新しいNHKの顔にふさわしい開発番組などを年間50本規模で制作・放送する予定で、早ければ今年の大規模連休にも編成を行う。

次期ERP（統合基幹業務システム）については、12月、開発責任者と人事管理、経理管理、総務・事務改革の主担当を集めたキックオフ会議が開催された。協会全体の構造改革を踏まえ、領域や機能ごとの要件定義について検討を進めている。

訪問によらない営業活動への抜本的な営業改革を2021年度以降進めるため、公共放送の役割や受信料制度の意義を丁寧に説明しつつインターネットによる自主的な申し出を促進させる方針を次期経営計画で示した。

協会は1月27日、全職員向けに、現在進めている人事制度改革の全体像を示した。強すぎる職種ごとの縦割りや、年功序列等の課題解決のため、制度を抜本的に作り変え、運用も変えるとしている。改革は採用から退職まで、あらゆる領域に及び、本人希望を基に入局から2年間、原則、本部・拠点放送局で複数の職務を経験するジョブトライアルの導入や、セカンドキャリアを支援する施策等を盛り込んだ。また、地域放送局長等のポストを職員から公募して選抜する

取り組みも新たに進めている。1月末から2月末にかけて、6回にわたって、会長自らが職員からの質問に回答する「会長と語る会」をオンラインで実施し、次期中期経営計画や人事制度改革など、協会の改革の方向性等について職員の理解を深めた。

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。

営業統括理事：「各現場が自らやるべきことを考える風土を作りつつ放送と営業の連携などに取り組み、全局で構造改革を進めていきたい」

経営企画統括理事：「受信料値下げについては、新型コロナウイルス感染症の影響など来年度の収入の状況なども踏まえて検討していく。支出削減を進めたうえで、衛星波の整理・削減に合わせて、割高感も指摘されている衛星付加受信料の値下げを行いたいと考えている」

副会長「NHKを取り巻く環境が大きく変わる中、さまざまな構造改革の必要性について職員の意識の醸成を図るとともに、改革を推進していくエンジンとなる組織の整備についてもスピード感を持って進めていく」

会長：「人事制度改革については職員の関心が非常に高い。職員と語る会をリモートで6回にわたって実施し、延べ約5,000人に参加してもらって、さまざまな職種の職員から直接話を聞くことができたし、改革の必要性についても理解が進んだと思う」

③ 監査委員会の認識

協会が、構造改革を着実に実行し、「スリムで強靱な『新しいNHK』」へと変わることは公共メディアとして進むべき道だと考える。値下げの具体的な方法などについては、新型コロナウイルス感染症の影響や訪問によらない新たな営業施策の進捗などを見極めながら検討すべきである。併せて、視聴者・国民に広く理解を得ながら、新たな受信料制度を速やかに検討することを監査委員会は求める。

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、財団統合の検討などを契機に、関連団体への出向・転籍の扱いを含む、グループ全体を俯瞰した制度設計と運用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よう、人事制度改革で示した諸施策の着実な実行を強く求めていく。

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、関連団体について機能・役割を見直し、子会社をはじめとした全体の規模を縮小してスリムで強靱な体制を構築することを打ち出した。子会社については、改革をよりスピーディーに進めるため、中間持ち株会社の導入を視野に業務・要員の効率化や管理機能の集約など、ガバナンスの強化を進めるとしている。中間持ち株会社設立当初は、コンテンツ制作に関連する団体を中心に5～6社を傘下に置くと想定し、中間持ち株会社が核となって業務の総合管理を行い、子会社間のシナジーも考えながら、重複機能の整理を進めるとしている。財団については、社会貢献事業を強化するため業務のあり方を見直し、2023年度の統合について検討することとしている。

一方で協会は、関連団体社員・職員のモチベーション向上のため新設した「NHKグループ会長賞」の初めての選考を実施し、顕著なグループ貢献や団体間連携などを達成した4団体・個人に対し、1月、会長が直接表彰した。

新型コロナウイルス感染拡大による関連団体への影響については、番組制作やスポーツ中継、各種イベントの中止・延期等により、12月時点で、今年度の子会社決算見通しが11社全社減収、最終損益は1社が増益以外は2社が赤字、8社が減益となっている。新型コロナウイルスの影響や協会からの業務委託縮小を受けて、関連団体の間では不採算事業からの撤退や人件費抑制等、経費削減に乗り出す動きが出てきている。協会では、業績の悪化が深刻な子会社を中心に経営状況を適切に管理していくとしている。

一方で関連団体の間では、新型コロナウイルス感染拡大による経営環境の悪化等を契機に事業のオンライン化・デジタル化が進んだ。ただ、IT人材やノウハウの不足、システム面の整備などまだ課題も多く、協会では今後のグループにおけるデジタル関連事業を適正に進めていくため、検討会を新たにつくり、まずはクラウドサービスについての実態調査を始めた。

※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

- ・調達契約にあたっては、品質やコスト効果を見極めつつ、入札契約委員会の助言も得ながら、適切なバランスの下に効果的に調達されることが望ましい。

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：「中間持ち株会社の導入を盛り込んだ放送法改正案の審議はこれからになるが、経営管理部門を子会社各社から集約するとともに、幹部などの配置も含めて、ガバナンス強化などに向けた組織のあり方の検討を急ぎたい」

会長：「中間持ち株会社の設置については放送法改正案に盛り込まれたので、その行方も見ながら新しい形の組織運営を目指し、まずは制作系子会社を中心にその傘下に置くことを考えたい。財団統合についてはNHKとして社会貢献を強化するために必要と考えるが、さまざまな課題もあり2年ほどかけて進めたい」

③ 監査委員会の認識

協会は、グループ経営改革を巡り、中間持ち株会社設置検討に加えて新たに財団統合の検討も打ち出しており、監査委員会はその進捗に高い関心を持つとともに、具体的な内容を視聴者・国民に分かりやすく説明することを求める。

またこれを機会に、協会がNHKグループの一員として各社・各団体の果たすべき使命と役割を明確に示すとともに、各社・各団体の業務展開をしっかりとグリップしていくほか、新型コロナウイルス感染拡大の関連団体経営への影響についても適切に対策を講じることが重要だと考える。

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が続く中、地域放送局は、地域を応援するキャンペーンや視聴者が参加する企画や番組の制作、リモートを活用した会館見学やBS8Kの受信公開など新たな視聴者サービスを展開した。

全局態勢でデジタルコンテンツの開発や視聴者コミュニケーション活動への

展開を図るなど、従来の業務の枠にとどまらない取り組みが各地の放送局で広がっている。協会は、東北ブロックで、部や担当分野を越えた業務を経験することで一人ひとりの能力を発揮してもらい、視聴者サービスを強化する「マルチスキルトライアル」を開始した。こうした取り組みに合わせて情報管理のルールや放送ガイドラインの確認などを行った。

札幌拠点放送局は、2021年度に旭川局・北見局エリアと帯広局・釧路局エリアで地域放送拡充のためのトライアルを行い、この結果を受けて、2022年度からの地域サービス拡充を目指す方針を発表した。

地域放送局の職員の業務の見える化の第一歩として、番組制作における工数把握に向けたデータの収集を始めるほか、拠点放送局の機能や業務、要員を見える化し、スリムで強靱な組織を目指した具体的な検討を始めた。

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：「さまざまな職員が携わる視聴者コミュニケーション活動には、一定のルールを定めて適正に運用していく。今後、地域放送局の要員体制の検討や拠点放送局の改革に向けた取り組みを進めていく」

会長：「地域改革で進められているさまざまな取り組みや大阪拠点放送局の組織改正で得られた成果や課題を検証し、本部の改革につなげていきたい」

③ 監査委員会の認識

地域放送局で自治体やNPOなどローカルパートナーと連携しながら、部や職員の担当分野にとどまらない取り組みが広がっていることは、新しい地域放送局の方向性を示すもので、監査委員会は評価する。個人情報の管理などに留意しつつ、東北ブロックなどでの取り組みの成果と課題を検証し、さらに拡充していくことを期待する。スリムで強靱な組織を目指す協会にとって、重要なのは地域改革の取り組みの成果を本部の改革に結びつけ、協会全体で実現することであり、監査委員会は経営や本部の各部局の今後の対応や展開を注視していく。

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

協会は、新型コロナウイルス感染再拡大を受けて、緊急事態宣言の対象地域にある部局ごとに職場への出勤率の目標を設定し、出勤抑制に取り組んでいる。しかし、東京・渋谷の放送センターの通行者数は、1月25日（月）から29日（金）までの平日5日間の平均が前週の平均より増加するなど、本部のすべての部局において出勤抑制が十分に実践できているとは言い難い面も見られている。このため、新型コロナウイルス感染症対策本部から緊急事態宣言対象地域にある各部局に対し、新しい働き方に向けて、リモートワーク、休暇の取得などの施策を組み合わせ、部局ごとの目標を実践することを改めて求めている。

協会は、12月、NHKグループ向けに人事・労務統括理事のコメントとして、今年度は労働時間等のデータに改善傾向が見られるものの、一部の繁忙職場では、長時間労働に頼る働き方がいまだに見られるとして、「NHKグループ働き方改革宣言」のメッセージを改めて確認し、自身の働き方を見直して欲しいと呼びかけた。

協会は、育児や介護など個人の事情に配慮した異動を推進するために、「ワーク・ライフ・バランス異動に関する意向調査」を初めて実施した。寄せられた回答を精査したうえで、一部を2021年春の異動につなげることにしている。

協会は、多様性に関する職員の理解を深めてもらうため、「LGBTからダイバーシティ&インクルージョンを考える」と題したeラーニングを初めて実施し、職員に受講を呼びかけている。

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。

人事・労務統括理事：「去年の緊急事態宣言が出た頃に比べ、リモートワークの実施や出勤抑制が十分に実践できているとは言い難い状況となっている。新型コロナウイルス対策の面からだけでなく、『新たなワークスタイル』への進化を掲げ、時間と場所にとらわれない働き方を目指して引き続き取り組んでいきたい」

制作統括理事：「繁忙状況が続く制作現場の一部では依然、勤務管理に課題が残っており、作り方改革と意識改革の必要性を現場の職員がしっかり共有し、良い番組を作るためだからこそ働き方改革を不退転の決意で進めたい」

ダイバーシティ推進統括理事：「次期経営計画では、多様な人々がそれぞれの働き方で力を発揮できるよう、ダイバーシティを推進することを打ち出してお

り、視聴者との約束事としてしっかり取り組みたい。それぞれの現場としっかり連携し、工夫をしながら、NHKで働く一人ひとりの能力を最大化できる職場環境を作っていきたい」

会長：「新型コロナウイルス感染拡大によってリモートワークを実施した結果、その方が合理的な業務があると分かったので、ワークスタイルが元に戻ることはないと思う。今後は、情報セキュリティの面にも一層配慮しながら、新しい働き方を定着させていきたい」

③ 監査委員会の認識

監査委員会は、協会が心身ともに職員の健康を守るため、新型コロナウイルス感染対策と職務遂行、それに勤務管理を並行して進め、リモートワークやオンライン化の推進等、ニューノーマル時代における職場環境の改善をいかに図っていくのか引き続きしっかりと注視していく。また、勤務管理について重要な経営課題として改めて取り組みを徹底することを求める。

ダイバーシティ推進については、協会が、育児や介護など個人の事情に配慮した柔軟な異動等の取り組みを新たに始めている点を高く評価する。こうした取り組みの趣旨をすべての職員が深く理解し、公共メディアとして協会全体に定着させることを求める。

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、12月にふれあいホールの解体工事を完了するなど、2021年5月の情報棟着工に向け順調に工程を進めている。

放送センター敷地内の機材倉庫解体に先立ち、3月までに協会保有施設に代替保管場所を確保することで円滑な事業継続の推進とコスト抑制を図ることとしている。

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、1月に川口活用プロジェクトの合同説明会を実施し、基本設

計に向けて関係各所の意見集約を行った。

12月には、第Ⅰ期工事で使用できなくなる編集機器などポスプロ設備の一部を放送センター近隣のビルに移設し、事業継続に必要な代替スペースを確保した。

また、次期経営計画において新放送センターの建設計画の抜本的な見直しを示しており、より厳格なコスト算出に基づく計画策定に向け検討を進めている。

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。

新放送センター業務統括理事：「コスト削減に取り組みつつ、強靱さと柔軟性を備えた新放送センターを建設するとともに、そこで働く職員の業務のあり方も時代に応じて変えていかななくてはならない」

会長：「これまでのところ情報棟建設工事は順調に進んでいる。今後、衛星波の削減や働き方改革など当初計画に反映されなかった点も織り込んで、計画全体を見直していく」

③ 監査委員会の認識

監査委員会は、協会が第Ⅰ期工事をはじめとする建替に関する一連の業務について高い公平性や透明性、客観性を確保して説明責任を果たしながら進められているか注視していく。また、建替にあたっては、コスト管理と放送機能の確実な維持を両立させること、さらには時代の変化に即して柔軟に対応可能な設備やスペースを整備していくことも欠かせない視点である。

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についても、監査委員会は継続して実態把握に傾注するなど高い関心を持って見ていく。

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2021年度から2023年度までの次期経営計画をまとめ、経営委員会は1月13日、全員一致で議決した。経営資源をNHKならではの多様な質の高いコンテンツの取材・制作に集中させ、正確、公平公正で、豊かな放送・サービスをいつでもどこでも最適な媒体を通じて届け続ける、「新しいNHKらしさの追求」を進めることなどを盛り込んだ。

協会は、コストの一層の圧縮を図るなど、8月に意見募集を行った際の計画(案)から収支構造をさらに改善し、受信料を値下げする方針を明記した。収支構造については、経費削減額を8月の計画(案)の630億円から700億円に増やし、一方でNHKならではのコンテンツの取材・制作などに行う重点投資を130億円から150億円に増やした結果、支出削減額は8月の計画案の500億円規模から550億円規模となった。

2023年度に実施する方針としている受信料値下げの詳細な決定に合わせて経営計画の修正を行う。

経営委員会は次期経営計画の議決に際し、およそ1,800件寄せられた意見募集の結果から、受信料のさらなる値下げを望む声が多かったことも踏まえて、▼構造改革を着実に実行し、「スリムで強靱な『新しいNHK』」へと変わるとともに、▼新たな受信料制度等の検討を速やかに進め、▼視聴者・国民に広く理解を得たうえで、受信料の値下げを適切に実施することが望ましいなどとする見解をまとめ公表した。

協会は、経営計画の進捗を見る新しい経営指標づくりを進めている。放送・サービス、地域、国際、営業・視聴者コミュニケーション、技術、それぞれの業務について、「成果」、「コスト」、「人的パワー」を測定できる新指標を開発し、四半期ごとに投資対効果や資源配分の妥当性を検証する方策の準備を進めている。

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：「次期経営計画で盛り込んだ構造改革については、これまでのやり方を見直してコスト削減を進める一方、コストや人手などをかけるところにはかけて、NHKらしいコンテンツを提供していきたい」

会長：「次期経営計画については人事制度改革やジャンル管理など、今年4月の計画期間開始の前から既に前倒しで進めている。今後も次期経営計画で掲げたさまざまな改革について、それぞれスケジュール化して着実に進めたい」

③ 監査委員会の認識

協会が次期経営計画で打ち出した「新しいNHKらしさの追求」を進めるのに合わせて、衛星波と音声波の整理・削減や、訪問によらない営業活動への転換、グループ経営改革等の構造改革を盛り込むとともに、8月時点の経営計画(案)から収支構造をさらに改善して、受信料値下げの方針を明記したことを監査委員会は高く評価する。

今後は、協会がさまざまな構造改革の施策を着実に実行に移し、新しい経営

指標も適切に活用して定着させることで、「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、1月に2020年度第3四半期の監査実施概要について説明を受けた。また、1月には、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主に財務面から意見交換を行った。

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12月8日
 - ・ グループ経営に係る監査委員会報告

- 2020年12月22日
 - ・ 2020年9月1日から11月30日までの監査委員会活動結果報告
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会についての監査委員会報告

- 2021年1月26日
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会報告

- 2021年2月9日
 - ・ 元職員の懲戒扱についての監査委員会見解
 - ・ 関連団体ヒアリング報告

- 2021年2月24日
 - ・ 選定監査委員の選定についての報告

- 2. 監査委員会の開催
 - 第332回監査委員会（2020年12月7日）
 - ・ 入札契約委員会についての報告
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2020年度上半期内部監査まとめ
 - ・ 2020年度上半期の内部監査・関連団体調査実施状況
 - ・ グループ経営に係る監査委員会報告の議決

 - 第333回監査委員会（2020年12月21日）
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会についての報告
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション

- ・ 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・放送局長ヒアリング報告
 - ・ 子会社社長ヒアリング報告
- 第334回監査委員会（2021年1月13日）※
- ・ 重要監査項目に係るディスカッション
- 第335回監査委員会（2021年1月26日）※
- ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 規程類の改正案の議決
 - ・ 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

*会長との情報交換は、1月25日に高橋委員が実施し、第335回監査委員会で内容を報告した。

- 第336回監査委員会（2021年2月8日）※
- ・ 元職員の懲戒扱について
 - ・ 関連団体社長・理事長ヒアリング報告
 - ・ 監査委員会活動結果報告書の構成案について
 - ・ 顧問弁護士とのコミュニケーション
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
- 第337回監査委員会（2021年2月24日）※
- ・ 拠点放送局長・放送局長ヒアリング報告
 - ・ 「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
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について
 - ・ 内部監査結果報告
- 第338回監査委員会（2021年2月24日）※
- ・ 選定監査委員の選定

※印（1月13日、26日、2月8日、24日）の監査委員会は、リモートで開催した。

[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
児野専務理事・技師長	2月25日	高橋委員
松崎理事	2月26日	高橋委員
田中理事	2月26日	高橋委員
角理事	3月1日	高橋委員
小池理事	3月1日	高橋委員
正籬副会長	3月3日	高橋委員
松坂専務理事	3月3日	高橋委員
林理事	3月4日	高橋委員
若泉理事	3月4日	高橋委員
中田専務理事	3月5日	高橋委員
板野専務理事	3月5日	高橋委員
前田会長	3月8日	高橋委員 渡邊委員※ 水尾委員※

3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。

※印は、リモートでの参加・実施。以下同様とする。

部局長等に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付
関連事業局長	12月3日 1月7日 1月14日※
人事局長	1月18日

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
宮崎放送局長	1月28日※	高橋委員	—
首都圏局長	2月10日※	高橋委員	—
千葉放送局長	2月15日※	高橋委員	—

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)NHKビジネスクリエイト社長	12月14日	高橋委員
(株)NHKエデュケーショナル社長	12月14日	高橋委員
(株)NHK文化センター社長	12月15日	高橋委員
(株)NHK出版社長	12月16日	高橋委員

関連公益法人等理事長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員
(一財) NHK放送研修センター理事長	1月18日※	高橋委員
(一財) NHKエンジニアリングシステム理事長	1月18日※	高橋委員
(福) NHK厚生文化事業団理事長	1月19日※	高橋委員
(公財) NHK交響楽団理事長	1月20日※	高橋委員
日本放送協会健康保険組合理事長	2月1日※	高橋委員
(一財) NHKインターナショナル理事長	2月1日※	高橋委員
(一財) NHKサービスセンター理事長	2月2日※	高橋委員
(一財) 日本放送協会共済会理事長	2月2日※	高橋委員
(学) NHK学園理事長	2月3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1367回	12月8日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1368回	12月22日	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1369回	1月13日※	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1370回	1月26日※	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1371回	2月9日※	高橋委員、佐藤委員、渡邊委員
第1372回	2月24日※	高橋委員、佐藤委員、水尾委員、渡邊委員

○ 理事会、役員会

回	日付	監査委員
第18回	12月8日	高橋委員
第19回	12月22日	高橋委員
第20回	1月13日	高橋委員
第21回	1月26日	高橋委員（書面で確認）
第22回 （理事会のみ）	2月9日	高橋委員
第23回	2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3回	12月11日 ※	高橋委員
第4回	2月26日※	高橋委員

○ 関連団体監査役・監事連絡会

回	日付	監査委員
第1回	12月24日 ※	高橋委員