

日本放送協会令和2年度業務報告書
に添える監査委員会の意見書

放送法第72条第1項に基づき、日本放送協会令和2年度業務報告書に添える当監査委員会の意見は、次のとおりである。

令和3年6月21日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 高橋正美

監査委員 水尾衣里

監査委員 渡邊博美

目 次

(序文)	1
I 監査意見	2
II 監査方法	3
III 会長、副会長、理事の職務執行の監査	5
1 重点監査項目	
(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	5
(2) 「公共メディアへの進化」に向けた取り組み	6
(3) 安全・安心を支える取り組み	8
(4) 事業規模の適正管理と構造改革の取り組み	9
(5) NHKグループ経営改革の取り組み	10
(6) 地域改革の取り組み	11
(7) 働き方改革の取り組み	12
(8) 放送センター建替に向けた取り組み	13
2 その他の監査項目	
(1) 次期経営計画の策定の進捗について	14
3 財政状況の確認	15
4 会長、副会長、理事の経費監査	15
IV 経営委員会委員の職務執行の監査	16

(序文)

日本放送協会（以下「協会」という）監査委員会は、放送法第42条で、監査委員3人以上をもって組織され、経営委員会委員の中から経営委員会が任命し、うち1人以上は常勤とすること、また放送法第43条で、役員職務の執行を監査することと定められている。

監査委員会は、現在、常勤1人と非常勤2人の監査委員で構成されており、放送法、協会の定款、監査委員会規程および監査委員会監査実施要領にのっとり監査を実施した。

本意見書は、協会の令和2年度（令和2年4月1日～令和3年3月31日）業務に関する監査について記したものである。本意見書では、まず監査意見を示し、次に監査方法、続いて会長、副会長、理事の職務執行、経営委員会委員の職務執行のそれぞれについて監査内容を記した。会長、副会長、理事の職務執行については、監査実施計画に基づき重点監査項目およびその他の監査項目などに関して記載した。監査内容は、協会の健全な事業運営の徹底のために、監査委員会の認識や見解を中心に記載した。

I 監査意見

後述の「II 監査方法」、「III 会長、副会長、理事の職務執行の監査」および「IV 経営委員会委員の職務執行の監査」に基づく監査委員会の意見は次のとおりである。

- 1 事業の実施報告を記した業務報告書と協会の状況との間に重大な齟齬は認められない。
- 2 役員の仕事の執行に関する不正行為、または法令もしくは定款に著しく違反する事実は認められない。
- 3 内部統制に関する経営委員会の議決の内容および当該議決に基づき整備されている体制、ならびに執行について特に指摘すべき事項は認められない。

II 監査方法

監査委員会は、放送法第29条第1項第1号ハに掲げる事項に関する経営委員会議決の内容および当該議決に基づき整備されている体制（内部統制）の状況について、報告を受け意見を表明し、かつ監査委員会規程第3条第2項第3号に基づき定めた監査実施方針等にしたがって、役員の職務の執行を監査した。

監査委員会の監査方法は、以下のとおりである。

内部統制の整備と運用については、会長を委員長とするリスクマネジメント委員会が2回開催され、出席または資料等の査閲を通じて対応状況を確認した。また、リスク管理室から、内部統制の推進について定期的に報告を受けるとともに意見交換を行った。コンプライアンスに関わる事案が発生した場合には、そのつど報告を受け、理事や部局長等に発生に至る経緯や背景・原因、および再発防止をはじめとする今後の対応策を確認した。職員に対する懲戒処分が決定された場合は、つど処分の内容や理由の説明を受けた。

I T統制の推進については、4回開催されたI Tマネジメント委員会への出席または資料等の査閲、情報システム局からの定例報告などを通じて、I Tリスクへの対応状況等を確認した。

内部監査の状況については、内部監査室から定期的に報告を受けたほか意見交換を行った。監査結果で改善が必要と指摘された事項については、その後の改善状況について内部監査室に説明を求めるとともに、必要に応じ関係者から聴取し、背景や今後の取り組みを確認した。

協会による子会社管理状況については、内部統制関係議決にのっとり、関連事業統括理事から定期的に報告を受けるとともに、子会社11社の社長および関連公益法人等9団体の理事長へのヒアリングを実施し、さらに内部監査室から関連団体調査結果の説明を受けた。

協会の財政の状況、および関連団体を含む外部との契約状況につい

て、定期的に経理局から報告を受け、その内容を確認した。

契約・収納活動状況、訪問活動を契機とした苦情を含む意見や要望、およびリスク対応の状況について、営業局から定期的に報告を受けた。

重要業務の執行状況については、原則月2回開催された理事会・役員会に出席または資料等の査閲を通じて確認した。その他の重要な会議としては、7月に開催された関連団体協議会に出席した。

また、協会が作成した四半期業務報告書および業務報告書を査閲し、会長、副会長、理事、部局長等から説明を受けた。さらに、松山、仙台、大阪、札幌、名古屋、首都圏、広島、福岡の8拠点放送局長、および福島、高松、大津、静岡、宮崎、千葉の6放送局長から説明を受けた。訪問した放送局では、新放送会館やその予定地、東日本大震災の被災地等の視察を行った。本部では、災害対策訓練、NHKプラスクロスSHIBUYA、新放送センター建設現場、および工事に伴い整備された番組制作設備等を視察した。

経営委員会委員の職務執行の状況の確認については、原則月2回開催される経営委員会への出席、「経営委員会委員の服務に関する準則」の遵守に関し全委員から提出された「確認書」等により行った。

監査委員会を24回開催した。2021年2月24日に新たに水尾衣里が監査委員に任命され、2月28日に佐藤友美子が監査委員を退任した。

なお、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、監査委員会の開催、および役員、部局長、拠点放送局長、放送局長、関連団体理事長へのヒアリングは、随時テレビ会議システムを使ってリモートで実施した。

Ⅲ 会長、副会長、理事の職務執行の監査

協会の健全な事業運営の徹底のために、「Ⅰ 監査意見」に付記する形で、監査委員会の認識・見解を中心に記載する。記載にあたっては、令和2年度業務報告書の記載内容も踏まえ、2020年度監査実施計画に基づく重点監査項目およびその他の監査項目に即してまとめた。

1 重点監査項目

(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

NHKグループも含めたガバナンス強化を柱の一つとする改正放送法の施行等を踏まえ、協会は7月、コンプライアンスとリスクマネジメントに取り組む体制を強化するために関連規定を改正し、会長をグループ全体のCRO（リスクマネジメントの最高責任者）に加えCCO（コンプライアンスの最高責任者）と位置づけた。協会のガバナンスに厳しい目が注がれる中、監査委員会は、会長の強いリーダーシップのもと、グループ全体でコンプライアンスの徹底に不断の取り組みを進めることを求める。

2020年度は、報道局の元職員による約530万円に上るパソコン等の不正発注や、報道局のチーフ・プロデューサーによる出張旅費等の不正請求が相次いで発覚した。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、より適正な業務管理や人事管理を通じて、再発防止や信頼回復につなげる必要がある。不正発注事案については、弁済の見通しが立っていないことから、公金の回収に全力を挙げることを強く求める。

新型コロナウイルスの感染拡大で、東京などに緊急事態宣言が出されていた2021年2月、報道局映像センターの職員が、深夜に酒に酔って、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、厳しい批判が視聴者から寄せられた。公共放送に携わる者としての自覚が全

役職員に浸透しているのか、継続的な取り組みを行う必要がある。

I T 統制については、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結果を踏まえたセキュリティ対応、業務系テレワーク環境の強化、P C 管理センターの新設、ビジネスデバイス統制の対応などについて協会から報告を受けた。特に、情報セキュリティ対策については、情報漏えいにつながる危険性から、ますます巧妙化するセキュリティ脅威にシステム面で適切に対応するとともに、職員一人ひとりの意識改革や管理体制の強化に継続的に取り組むことを期待する。

協会は、2021年度のリスクマネジメント及びコンプライアンス活動方針で「重要度の高いリスクに重点的に対応し、効果的・効率的にリスクを低減する」ことや「構造改革に連携して、最適なリスクマネジメント体制を適宜、構築していく」ことなどを掲げている。

監査委員会は、協会がこうした方針を踏まえ、グループ全体で、内部統制システムやリスクマネジメントの強化に向けて、着実にP D C Aを回して、実効性のある取り組みや必要な体制の構築を継続しているか注視していく。

(2)「公共メディアへの進化」に向けた取り組み

インターネット活用業務を巡って協会は、年額200億円を超えないものとするなど盛り込んだインターネット活用業務実施基準変更案の総務大臣認可を受けて、2021年度インターネット活用業務実施計画を策定した。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」(2020年度末のI D登録数は約128万)について、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、2020年度より1時間長くするとした。また、地方向け放送番組の一部の見逃し番組配信を行い、番組終了後、2週間以内の期間で提供するとした。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とした。会長は「NHKプラスについては、今後も適宜利用者のニーズを確認し、NHKの強みを生かしながら更に普及させたい」との認識を示している。

監査委員会は、「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重要だと考える。視聴者・国民に理解されるよう、協会には、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、引き続き丁寧な説明を求める。また、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求める。

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。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。

衛星波や音声波の削減について、監査委員会では、現在提供している番組へのニーズを踏まえ、新4K8K衛星放送の早期普及やインターネットの活用、それに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。

国際発信力の強化に関しては、「NHKワールド JAPAN」が、世

界的に注目されたアメリカ大統領選や、2月に発生した福島・宮城での震度6強の地震などについて、国内外に向けて幅広く発信した。YouTubeのNHKワールド JAPAN公式チャンネルでは、日本文化を紹介する映像やNHKの最新技術を活用した映像などを配信し、チャンネル登録者数が100万人を突破した。

日本の文化などをさまざまな手段で発信し、海外で視聴者の拡大を進めることや、訪日・在留外国人向けのサービスを引き続き充実させることを監査委員会は求める。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、また、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も駆使して、国内外の視聴者にいち早く適切に情報発信し続けることを求めたい。

(3) 安全・安心を支える取り組み

新型コロナウイルス感染症の拡大が、国民生活や経済活動に大きな影響をもたらす中、協会は放送事業者で唯一の特別措置法に基づく指定公共機関として、あらゆる伝送路を活用して、視聴者の関心に応える正確な情報を多角的に伝え、命と暮らしを守る公共メディアとしての存在感を示した。また、コロナ禍での家庭学習を支えるコンテンツの展開や多言語での外国人向けの情報発信は、公共メディアならではの役割を果たした。

監査委員会は、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伝えるとともに、情報発信継続の責務を果たすため、職場での感染拡大防止策の徹底やコロナ禍におけるニュースや番組の作り方改革のさらなる推進を期待する。

協会は10月、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・強化を一層図るため、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、

本格的な対策を開始した。監査委員会は、西日本全体のBCP（事業継続計画）の強化と合わせて、着実な対策の推進を注視していく。

地域の災害情報発信の強化を目的にした全国の防災士や郵便局との連携強化は、その成果に注目していくとともに、平時から地域の防災機関やメディアとの連携をより深めることを期待する。

東日本大震災から10年を迎え、協会は、震災を風化させず教訓を未来に伝えていくための発信の集中的な展開や、民放5社との共同プロジェクトで今後の防災のあり方を探る取り組みを行った。監査委員会は、協会が引き続き被災者に寄り添う放送・サービスを続けるとともに、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求める。

（４）事業規模の適正管理と構造改革の取り組み

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等により、視聴者還元の前原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としている。監査委員会は、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。

協会は番組を従来の「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・削減も視野に入れて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。また、訪問によらない営業改革や、人事制度の抜本的改革方針を打

ち出した。

副会長は「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」との認識を示している。

受信料が長期的な減収傾向となることが予想される中で、番組制作のジャンル管理、訪問によらない営業改革、人事制度改革など一連の構造改革は、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。

特に人事制度改革は協会の経営改革の土台であり、監査委員会は、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グループ経営改革と連動しながら、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人事制度の設計と運用を進めていくことが不可欠と考える。そうした取り組みを通じて、協会の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、監査委員会は、協会が人事制度改革で示した諸施策を着実に実行することを強く求めている。

(5) NHKグループ経営改革の取り組み

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するとともに、団体の数を削減してスリムで強靱な体制を構築する方針を打ち出した。このうち子会社については、放送法が改正されれば、中間持ち株会社を設立し、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。また、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。

監査委員会は、中間持ち株会社の導入検討や財団統合の検討について、放送法改正の国会日程もにらみながら、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。

一方、多くの関連団体では、新型コロナウイルス感染拡大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。

監査委員会は、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改めて明確に示すとともに、各社・各団体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。

(6) 地域改革の取り組み

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などの最新情報の発信に加え、地域を応援するキャンペーンや視聴者の疑問や不安に応える企画や番組の制作に取り組んだ。

2020年度の金曜夜間の地域番組の放送本数は、3年前と比べて3倍以上の増加となったほか、後期の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。

こうした中で、自治体やNPOなどローカルパートナーと連携しながら、視聴者コミュニケーション活動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。放送ガイドラインや個人情報の管理などに留意しつつ、さらに視聴者コミュニケーション活動を展開し、地域での存在感を増すことを期待する。

関東甲信越地方の拠点機能を担う「首都圏局」が8月に発足した。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・減災報道などにどのように取り組んでいくのか、注目していく。

協会は、2021年度に北海道で地域放送拡充のためのトライアルを行うことを発表した。監査委員会は、その内容や行方を地元の視聴者の反応を含めて関心を持って見ていく。

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や課題を検証し、それを本部の改革に結びつけることであり、監査委員会は、新しい経営計画の下で、今後の地域改革の行方を注視していく。

(7) 働き方改革の取り組み

協会は、新型コロナウイルス感染拡大を受けて、新しいワークスタイルへの転換を図るために、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、余裕のある業務スケジュールの作成の推進、休暇の積極的な取得等を呼びかけた。また、勤務管理については、2020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、2017年に公表した「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すことを求めた。人事・労務統括理事は、「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」との認識を示している。

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、協会には求められている。監査委員会は、協会が心身ともに職員の健康を守るため、職員それぞれの業務の遂行と、新型コロ

ナウイルス感染対策、および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。また長時間労働に頼る働き方は是正しなくてはならず、重要な経営課題として改めて勤務管理の取り組みを徹底することを求める。

協会は、ダイバーシティ推進に関して、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の意向調査を初めて実施し、今後の異動につなげることにしたほか、LGBT等に関する職員の理解を深めてもらうためのeラーニングを初めて実施する等、さまざまな取り組みを進めた。

協会が次期経営計画でダイバーシティ推進を打ち出していることを踏まえ、視聴者との約束事として、多様な人々がそれぞれの働き方で力を発揮できるよう一層の取り組みを進めることを、監査委員会は求める。さらに、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。

(8) 放送センター建替に向けた取り組み

協会は、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、事業継続計画の策定を進めている。監査委員会は、長期プロジェクトにおいて、マネジメントの継続性が確実に担保される必要があると考えており、継続して実態把握の機会を設けるなど、高い関心を持って見ていく。

協会は、第I期工事について、基本設計に基づき9月に情報棟建設用地の解体工事から着手し、予定どおり2021年5月から情報棟建築工事を開始している。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つつ進められているか注視していく。

11月には、第Ⅰ期工事の開始に伴い、事業継続に必要な番組制作のための設備の一部を放送センター近隣のビルに移設した。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）」については、2020年6月に4つの大型スタジオの整備を含む基本計画を策定し、2026年度の運用開始を目指して検討を進めている。

新放送センター業務統括理事は「新放送センターは、災害等にも耐える強じんさとメディア環境の変化や業務の変革に対応できる柔軟性を併せ持ったものにしなければならない」との認識を示している。建替にあたっては、コスト管理と放送機能の維持を確実に両立させるとともに、時代の変化に即して柔軟に対応できる設備やスペースを整備していくことが欠かせない視点である。

2 その他の監査項目

(1) 次期経営計画の策定の進捗について

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ならではの多様で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。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するとともに、2023年度に受信料を値下げする方針を明記した。経営企画統括理事は「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、コストや人手をかけるところにはかけて、NHKらしい魅力的なコンテンツを提供していく」との認識を示している。

協会は、次期経営計画の中で、「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、2023年度の受信料値下げの方針を打ち出した。また、さまざまな構造改革の土台となる抜本的な人事制度改革を打ち出した。こうした方針は、新型コロナウイルスの感染拡大や、受信料の長期的な減収傾向、いわゆるテレビ離れなどの視聴者行動の変化など、NHKを取り巻く環境が激変する中、協会にとっていずれも必要な改革であると監査委員会では考える。

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注視していく。

3 財政状況の確認

財政の状況について、定期的に経理局から報告を受け、一般勘定および特別勘定であるNHKオンデマンドの予算執行状況を継続的に確認した。また、契約・収納活動状況について、定期的に営業局から説明を受け、受信料収納額や受信契約の状況などについて継続的に内容を確認した。

四半期業務報告、連結を含めた中間決算報告および決算報告の査閲により、予算・事業計画の執行状況を確認した。

4 会長、副会長、理事の経費監査

会長、副会長、理事の役員交際費、出張旅費、自動車料等の経費について監査を実施した。その結果、経費処理の手続きは適正であることを確認した。

IV 経営委員会委員の職務執行の監査

経営委員会委員の職務執行の状況については、原則月2回開催される経営委員会への出席と、「経営委員会委員のサービスに関する準則」の遵守に関し全委員から提出された「確認書」、および経費監査により確認した。経費監査については打合せ費、会議費、出張旅費、自動車料等の経費について実施した。その結果、経費処理の手続きは適正であることを確認した。

以上