

日本放送協会令和元年度業務報告書  
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、日本放送協会令和元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2年6月22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 佐藤友美子

監査委員 渡邊博美

## 目 次

(序文) .....	1
I 監査意見 .....	2
II 付記事項 .....	3
III 監査方法 .....	9
IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査 .....	11
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 .....	11
(2) 「公共メディアへの進化」に向けた取り組み（常時同時配信など） ..	13
(3) 働き方改革の取り組み .....	15
(4) NHKグループ経営改革の取り組み .....	17
(5) 地域改革の取り組み .....	19
(6) 国際発信力の強化に向けた取り組み .....	21
(7) 放送センター建替に向けた取り組み .....	22
2 その他の監査項目	
(1) 新型コロナウイルスの対策と情報発信の取り組み .....	23
(2) 命と暮らしを守る災害報道の取り組み .....	25
(3) 事業規模の適正管理に向けた取り組み .....	27
(4) 制作系子会社の合併について .....	28
(5) 営業改革の取り組み .....	29
(6) 編成・番組の取り組み .....	31
(7) 「NHK経営計画（2018－2020年度）」の進捗状況を測る 世論調査について .....	32
(8) 東京オリンピック・パラリンピックに関する取り組み .....	33
3 財政状況の確認 .....	34
4 会長、副会長、理事の経費監査 .....	34
V 経営委員会委員の職務執行の監査 .....	35

1	特別監査項目（会長任命のプロセス）	35
2	職務執行の監査	35

## (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、協会の定款および監査委員会規程ならびに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、協会の令和元年度（平成31年4月1日～令和2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、次に監査結果に影響するものではないが、協会の健全な事業運営の徹底のために付記事項を、さらに監査方法および監査内容を記載した。監査内容としては、会長、副会長、理事の職務執行の状況について、重点監査項目、その他の監査項目などに関して記載し、続いて経営委員会委員の職務執行の状況について記載した。

※なお、令和元年度末から令和2年度にかけて、新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大し、協会の業務や放送・サービスに大きな影響を与えた。新型コロナウイルス関連の記載については、一部、令和2年4月以降の内容にも触れている。

## I 監査意見

後述の「Ⅲ 監査方法」、「Ⅳ 会長、副会長、理事の職務執行の監査」および「Ⅴ 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 経営委員会は、令和元年5月の改正放送法成立を受けて、12月に内部統制に関する経営委員会の議決の内容を改正し、執行部はそれを踏まえ体制を整備した。改正された議決の内容ならびに執行部の対応は相当であると認める。

## II 付記事項

協会の健全な事業運営の徹底のために、以下の事項について監査委員会の見解を付記する。なお、監査結果に影響するものではない。

### 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について

2019年5月に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が成立した。ガバナンス強化に向けて、協会は、グループにおける情報公開や内部統制の充実等に向けた体制整備を図っているが、今後さらにグループも含めた協会の業務を適正に確保していくため、経営委員会と執行部、そして監査委員会もそれぞれの役割を適切に果たすことが重要である。

2019年度は、仙台拠点放送局の経理担当職員による54万円余りの公金着服、名古屋拠点放送局が受信料の契約・収納業務を委託していた会社社長による受信契約者の個人情報の漏えいなどの不祥事が起きた。また国際放送の番組と「おはよう日本」では、事実と異なる内容が放送される誤りが相次いで明らかになった。協会は不祥事や放送内容の誤りに対して、いずれも迅速に再発防止策を講じているが、不祥事や放送内容の誤りが再発したことを重く見て、再発防止策が十分だったのか、周知に問題はなかったのかなど、真因を探り根絶を目指してもらいたい。

協会全体の内部統制の強化・コンプライアンスの向上には、役職員が法令をはじめ協会内の内規・社会規範等を正しく理解し、常に意識を新たにしながら真摯な姿勢で取り組んでいく必要がある。役職員に毎日、公共放送人としての心構えや業務に関わるコンプライアンス上の留意点などを記した解説文をイントラネットで配信し周知徹底を図る取り組みに加え、2019年度から始めた、職場ごとに業務に内在するリスクを数値化してチェックする手法は、リスク低減のためのPDCAを定着さ

せるものとして期待する。

また情報セキュリティについては、日々巧妙化するサイバー攻撃に備え、メールによるサイバー攻撃を想定した訓練を関連団体と連携しながら進めるなど、NHKグループ全体で情報セキュリティの強化に努める必要がある。

監査委員会は、会長の強いリーダーシップのもと、協会がグループガバナンスの強化や、不祥事の根絶に向けて職員のコンプライアンス意識の徹底をどう図り、迅速かつ継続的に結果を出していくのか、注視していく。

## **2 「公共メディアへの進化」に向けた取り組みについて（常時同時配信など）**

2019年度は、改正放送法の成立・施行や、インターネット実施基準の大臣認可を経て、テレビ放送のインターネットによる常時同時配信「NHKプラス」を2020年3月1日から試行的に開始し、協会が目指す公共メディアへの進化を具現する象徴的なサービスを実現した。

視聴者・国民が安心してこのサービスを利用することができるよう、協会はセキュリティ対策や個人情報の管理を徹底する必要がある。また利用状況をしっかりと把握し、適宜システムの強化を行い、経費の透明性を確保したうえで利便性や満足度を高め、一層のサービス向上に努めなければならない。加えて、改正放送法上の努力義務である地方向け番組の提供や民放との連携を進める必要がある。

協会は、BS4K・BS8K放送の一層の普及に向けて、4K・8Kの魅力的なコンテンツを制作するなど、先導的な役割を果たすとともに、整理・削減するとした衛星放送波について、視聴者・国民の声を十分に把握して理解促進を図らなければならない。

放送・通信を巡る環境が大きく変化する中、協会が、公共メディアと



して果たすべき役割や、保有するメディアの在り方について検討を進め、どのような将来像を示すのか、監査委員会は注視していく。

### **3 働き方改革の取り組みについて**

新元号の発表、天皇の退位および皇太子の即位、また台風や豪雨等の災害など業務が繁忙になりやすい環境の中で、A I ・ I T技術の導入や全国的な応援態勢の構築、業務フローの見直し等により、改正労働基準法を順守した勤務時間の管理が行われたが、さらなる改革の浸透が求められる。

今後、一般職だけでなく管理職や関連団体社員なども含めた改革の継続が必要であり、業務量の見える化と適正化をグループ全体で推進していくことが求められる。また働き方改革は、時間管理に留まらず人材育成との両立を図ることが重要であり、放送やサービスの充実に向けてやり抜こうとする職員の高いモチベーションを損ねることがあってはならない。

監査委員会は、協会が強いリーダーシップを発揮し、多様な働き方ができる風土を組織に根づかせ、職員・社員がやりがいを持って健康的に働ける職場環境を築くことを強く期待する。

### **4 N H Kグループ経営改革の取り組みについて**

放送法の改正によりグループガバナンスの徹底がこれまで以上に求められる中、経営委員会による内部統制関係議決の改正に伴い、協会は規程類の改正や外部専門家の知見導入、情報公開の充実など、制度や体制の強化を進めた。また各関連団体の内部統制の体制整備が着実に進んでいる。今後、各団体による自律的なガバナンス体制のさらなる充実・強化に加え、協会による管理・監督および支援が欠かせない。

技術系・制作系の子会社の統合などグループ再編が順次進んでいるが、引き続き社員のモチベーションを維持・向上させながら、社内融和やガバナンス体制の構築を進め、明確な統合効果に結びつけてほしい。

監査委員会は、協会が、グループガバナンスをさらに強化し、明確な戦略と方針のもと、グループ全体での効率的で生産性の高い資源配分をいかに進めていくか、注視する。

## 5 地域改革の取り組みについて

地域改革が推進されたこの2年間で、地域放送局エリアで放送される県民向け番組（県域放送）を中心に、地域サービスは大幅に向上した。県域番組の本数が、改革が始まる前と比べ3倍以上に増えたほか、地域放送局どうしが連携し、都道府県を超えて複数の地域の人たちにとって関心あるテーマを取り上げた番組も増加した。放送と連動したイベントなど、視聴者コミュニケーション活動も各地で活発に行われた。各種データからも、改革の方向性が地域の人たちから好評を得ていることがうかがえる。その一方で、地域放送局職員の繁忙さ、地域に密着し精通する人材の育成といった課題も指摘できる。

地域改革の流れを持続可能なものにするためには、拠点放送局による各地の実態を反映したブロック経営方針の策定、さらには経営資源の適正配分・管理が欠かせない。本部には、各地域放送局の要望等をしっかりと把握し支援していくことが求められる。放送を中心とした地域サービスは、公共放送として全国ネットワークを構築している協会の使命であり、業務の柱である。本部・拠点放送局が地域放送局に対して、しっかりと支援を行いながら課題を解決していくことが必要であり、監査委員会は、地域改革の成果をどう上げていくことができるのか、今後も期待を持って見ていく。

## 6 国際発信力の強化に向けた取り組みについて

2019年度の協会の国際放送は、世界的に流行している新型コロナウイルスや、台風19号などの大規模災害について、テレビとラジオで連日情報発信するなど、日本各地の情報を正確かつタイムリーに、世界ならびに国内の訪日・在留外国人に伝えた。また、AIによる自動翻訳で多言語字幕を付与するなど、多言語化の取り組みを一層進化させた。また、こうしたNHKのコンテンツや技術を11月開催のABU（アジア太平洋放送連合）東京総会を契機にして、アジア太平洋地域の多くの放送事業者に直接伝達することで、協会の国際放送の認知度をさらに高めた。

一方で、3月、放送倫理・番組向上機構（BPO）から、テレビ国際放送のドキュメンタリー番組について、放送倫理違反があったとする委員会決定（意見）を受けたことについて、監査委員会は、協会に強い反省を促し、再発防止の徹底を求める。

安全・安心情報を中心に日本各地の情報を国内外に正確かつタイムリーに発信し、日本に対する正しい理解を促進していくことは協会に求められる極めて重要な役割であり、協会が、放送やインターネットを通じ、多言語での情報発信を一段と進め、役割をしっかりと果たしていくことを監査委員会は引き続き期待する。

## 7 放送センター建替に向けた取り組みについて

監査委員会は、協会が基本設計に基づき、情報棟の実施設計や9月に開始予定の解体工事を行っていく過程でも、高い公平性や透明性、客観性を確保しつつ説明責任を果たしているか、注視していく。

また、建替期間中の放送・事業継続に係る諸課題への対応状況や、建替全体に係るコストやスケジュールの管理状況についても、関心を持って見ていく。

さらに、長期プロジェクトにおけるマネジメントの継続性についても適切に担保されているか、定期的の実態把握を行うなど、引き続き関心を持って見ていく。

### Ⅲ 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5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、その都度報告を受け、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、都度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、年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月1回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、グループ経営改革統括理事から定期的に報告を受けるとともに、子会社12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。

重要業務の執行状況については、原則毎週開催された理事会・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、2回開催された関連団体協議会に出席または資料等の査閲を通じて確認した。

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、福岡、大阪、札幌、仙台、松山、広島、名古屋の7拠点放送局長、および佐賀、和歌山、室蘭、函館、青森、盛岡、松江、鳥取、新潟、高知、岡山、水戸、津の13放送局長から説明を受けた。訪問した放送局では、非常時に備えた放送設備、番組制作現場等の視察を行った。本部では、災害対策訓練、放送センター自家発電設備等を視察した。

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。

## IV 会長、副会長、理事の職務執行の監査

会長、副会長、理事の職務執行については、最初に2019年度監査実施計画に基づく重点監査項目ごとに、協会の主たる取り組み状況と、会長、副会長、理事の認識を記載する。続いて、その他の監査項目、さらに、財政の状況等を記載する。

### 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

##### ①業務の取り組み状況

2019年5月に改正放送法が成立したことを受けて、経営委員会は、協会と関連団体の業務の適正を確保する体制整備を会長に求めることなどを示した内部統制関係議決を改正した。これを受けて協会は、経営の透明性を高めるための情報公開制度の整備、関連団体の運営に関する規程類の整備など、グループ全体のガバナンス強化に向けた施策を実施した。

また協会は、公共放送人としての倫理意識を醸成・浸透する取り組みの推進、各部局でのリスクマネジメント活動の継続化、体制の強化を重点に、コンプライアンスの徹底とリスク管理の強化を進めた。職場ごとに30項目以上にわたって業務に内在するリスクの現状を数値化して見える化し、リスクを低減させる取り組みを始めたほか、コンプライアンス上の留意点を分かりやすく、かつコンパクトにまとめた解説文を、2018年12月以降、毎日継続してイントラネットを使って配信し、全役職員に周知・徹底を図っている。

不祥事の再発防止対策の一環としては、ハラスメント対応部局の一元化を行うとともに、調査と処分を担当する部局を分離して透明性の強化を図った。また職員の懲戒処分に関する規程の内容の厳格化を行ったほか、不正事案の調査を担当する部局が、調査結果から浮き彫りになった

協会全体で対応すべき対策を提案する体制を整えた。

その一方で、仙台拠点放送局の経理担当職員による54万円余りの公金着服や、名古屋拠点放送局が業務を委託していた会社社長による23人分の受信契約者情報漏えいの不祥事も起きた。また国際放送の番組と「おはよう日本」では、事実と異なる内容を伝えていたことが明らかになった。国際放送の番組については、今年3月、放送倫理・番組向上機構（BPO）から「内容について十分なチェック体制を構築しておらず放送倫理違反があった」と指摘された。これらを受けて協会は、公金の着服を防ぐシステムの改修や委託会社の審査の厳格化、番組内容の確認フローの改善などの再発防止策を講じた。

IT施策については、ソフトウェア管理の強化やIT管理システムの導入などの施策に取り組み、情報管理のさらなる徹底を図った。またIT利活用施策として、情報漏えいの防止対策などセキュリティ強化を進め、リスク管理の強靱化を図り、PCやスマートフォンを利用したモバイルワークを推進した。関連団体に対しては、ITリスクに関するeラーニングの実施や、IT利用状況のきめ細かな調査を実施し、NHKグループ全体の実情を把握して管理の強化を進めた。

内部監査室は、2019年度、定期監査として本部12部局、拠点放送局3局、放送局15局、海外6総支局の監査を行った。また本部や地域放送局で、コンピュータを使ってデータを解析し、経営の課題について点検するテーマ監査も実施した。これらの中で、協会全体に関わる課題については、情報共有や適正な業務運営に向けた提言も行われた。

## 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：「NHKの職員は、視聴者の信頼の上に成り立つ公共メディアの従事者であり、奉仕者である。不祥事による信頼



喪失を極小化し、ガバナンスの仕組みを常に改良して、その努力と実績を外に向かって説明し納得と信頼を得ることが何よりも肝要だ」

情報システム・セキュリティ統括理事：「ITセキュリティの強化については、ハードとソフトの両面で確かな成果が得られた。地道な取り組みによって情報インシデントの発生件数は有意に低下しており、今後もしっかりと取り組みを進めていく。また、コロナウイルスの感染拡大に伴う在宅勤務の増加など、情報セキュリティの重要性がより高まっており、こうした状況にも遅滞なく的確に対応していきたい」

会長：「不祥事や放送内容の誤りなどは、国民の信頼を損なうものであり重く受け止めている。公共放送から公共メディアへの進化を目指す『NHK』にとって、国民の信頼こそが何より大切であると認識しており、コンプライアンス意識の徹底に努めていく決意だ」

## **（２）「公共メディアへの進化」に向けた取り組み（常時同時配信など）**

### **①業務の取り組み状況**

2019年5月にテレビ放送のインターネットへの常時同時配信を認める改正放送法が成立した。協会は、放送法改正を踏まえた「インターネット活用業務実施基準」の改正素案を取りまとめ、9月に意見募集を実施したうえで、10月に実施基準（案）の認可を総務大臣に申請した。

また常時同時配信の実施等、改正放送法に対する定款の一部修正案を経営委員会に提出し、議決された。

11月には総務省から「インターネット活用業務実施基準の変更案の認可申請の取扱いに関する総務省の基本的考え方」に関する検討の要請があったことを受け、協会は、「業務」「受信料」「ガバナンス」の改革への対応や実施に要する費用の考え方などについて検討し回答するとともに、実施基準案の一部を修正した。新しい実施基準は、2020年1月

14日に総務大臣の認可を得た。新しい実施基準に基づき、1月15日にはインターネット活用業務の基本方針や内容を定めた2019年度と2020年度の「インターネット活用業務実施計画」が経営委員会で議決された。

協会は、常時同時配信・見逃し番組配信のサービス名称を「NHKプラス」とし、3月1日から試行的に開始し、4月1日より同時配信の対象時間を拡大してサービスを開始する。

協会は、2019年8月から民放公式テレビポータル「TVer」を経由したNHK番組の配信を開始し、2020年2月には国内向け動画配信プラットフォームサービスの提供を行う「JOCDN株式会社」への出資を行うなど、民放との連携強化を図った。

BS4K・BS8K放送の受信可能な機器の台数は2020年3月末現在で約394万台であるが、BS4K・BS8K放送の一層の普及に向けて、協会は魅力的なコンテンツの制作・発信に取り組んでいる。

ラグビーワールドカップ2019日本大会では、日本戦を中心に生中継を実施し、パブリックビューイングを東京や大阪など全国8か所で、各地の放送局に設置した大型テレビでBS4K・BS8K放送を視聴する受信公開を全国53放送局で行った。

協会は、BS4K・BS8K放送の普及状況を見据えた衛星放送の在り方について、視聴者保護の観点を堅持したうえで、現在の4波を「2K・4K・8K」の3波に整理・統合する考え方を示し、2020年度中をめどに案を策定することを公表した。

## 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。

技術統括理事：「NHKプラスの開始に向けて、配信基盤などの整備をスケジュール通り完了し、システマ的には順調な滑り出しが実現でき

た。引き続き、状況をしっかりと把握し、開発体制や役割分担など、関係各部門と調整を行い、システムの仕様変更などへの的確に対応していく」

副会長・放送統括理事：「NHKプラスは試行期間（3月1日～31日）における利用申し込みが33万件に達し、順調な滑り出しと考えている。視聴者の利便性や、視聴者の思いに寄り添って改良を進め、さらなる利用促進につなげたい。4K8Kの普及促進については、限りある経営資源でどのようなコンテンツを充実させていくのか、作り方も含めた一層の試行が必要だ。また衛星放送波の整理・統合に向けて、視聴者保護の観点を堅持したうえで、多角的に検討を進め、具体的な道筋を示したい」

会長：「公共メディアへの進化に向けて、NHKプラスは極めて重要な試金石になる。『いつでも、どこでも、何度でも』NHKの放送に触れられる身近で、不可欠なものになるよう、しっかりと取り組んでいく。時代の変化に合わせながら、視聴者が求める、信頼できて役に立つ情報を届ける『情報の社会的基盤』の役割を果たすことはNHKに求められる普遍的な役割である。インターネット活用業務を通じて視聴機会の拡大を図り、受信料の価値がより高まったと視聴者に感じて頂けるようにしていく」

### **（3）働き方改革の取り組み**

#### **①業務の取り組み状況**

協会は、4月に施行された改正労働基準法を踏まえた働き方改革を進め、勤務管理システムの改修、きめ細かな業務・勤務の管理、勤務データの全局的な共有と分析、遠隔試写システムなどの技術の活用、繁忙職場への迅速な応援態勢の構築などにより、新しい法令を順守した働き方を推進した。

台風19号など相次ぐ災害報道、年末のNHK紅白歌合戦など、短期間に多くの要員が必要になる業務については、早期に全国規模の応援態勢を組み、業務フローを改善して、個人にかかる負担の軽減や業務量の適正化を図った。番組制作現場では、1on1ミーティングやキャリアシート作成などのマネジメント手法を導入し、職員のモチベーション維持と人材育成を図った。また長時間労働が課題になっている地域放送局放送部の管理職を対象にアンケートや業務実態調査を行うなど、一般職だけでなく管理職も含め、グループで働くすべての人の健康を守る働き方改革の実現に向けた取り組みを進めている。

定型的な業務の効率化を目指すRPA（ロボットによる業務自動化）の推進を進め、勤務状況に関する資料の作成、調達契約書の自動作成、会計書類確認作業など、これまで29の業務についてロボット化を決定し、3月末時点で13台のロボットが稼働を始めた。またAIアナウンサー、遠隔試写システムなど、最新技術の活用による業務の効率化を図った。

多様な人材が活躍できる環境の実現を目指し、在宅勤務の拡充やサテライトオフィスの活用、モバイルワーク推進などを行った。特に2月以降、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、在宅勤務制度の利用は大幅に加速した。

また、多様な人材の活用推進に向けて、女性職員と管理職を対象にアンケート調査を行い、能力発揮やキャリア形成、仕事と家庭の両立、職場でのコミュニケーションなどについての意識や意見を集計・分析し、それらのデータを活かした具体的な施策の立案・実施を始めた。2020年度に10%以上を目指している女性管理職割合については、2019年度は前年度から0.8%上昇し、9.5%となった。

## 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。

制作統括理事：「コロナ危機でテレワークが一気に進み、会議のあり方、コミュニケーション、意識改革など組織風土が刷新され、働き方は劇的に変わった。多様で効率的な働き方で組織の生産性を最大化するために、この流れを不可逆的に進化させていきたい」

人事・労務統括理事：「健康を最優先として多様な働き方改革への取り組みを進めており、労働時間は減少傾向、休暇取得は増加傾向となるなど成果を上げている。新型コロナへの対応を踏まえ、リモートワークなど新しい働き方の課題を検証し対策を打つとともに、職員一人一人がやりがいをもって公共メディアの役割を果たしていくために、採用・育成・評価など人事制度の改革や施策の充実に努め、次期中期経営計画に反映させていく」

ダイバーシティ推進統括理事：「実力ある女性が高位のレベルで力を発揮できる登用を継続していくなど、国籍・セクシャリティー・障害の有無などに関わらず本人が持つ力を十分に生かせる環境整備に努めたい。また職員が、自分のキャリアを中長期視点で考え選べるよう、選択肢の拡大や研修プログラムの充実に努める」

会長：「働く人の健康を最優先に、NHKグループ一体となって、長時間労働に頼らない組織風土づくりや業務改革に取り組み、労働時間などのデータは改善傾向にあると認識している。今後も、職員一人一人の意識改革を図り、健康で誇りを持って仕事ができる環境づくりをしっかりと進めていく」

#### **(4) NHKグループ経営改革の取り組み**

##### **①業務の取り組み状況**

改正放送法および総務省が公表した「日本放送協会の子会社等の事業運営の在り方に関するガイドライン」の趣旨に基づき、協会はNHKグ

ループのガバナンス強化を進めた。

12月24日、経営委員会が内部統制関係議決の改正を議決した。これを受けて協会は、関連団体運営基準を一部改正し、関連団体事業活動審査委員会の機能強化や情報公開の充実、配当方針・利益剰余金の扱いなどを明記した。また関連公益法人等9団体の改革トッププロジェクト会議、内部監査連絡会、監査役・監事連絡会などの場を通じて、グループ全体での内部統制に関する情報共有や強化策の検討を進めた。

協会によるグループガバナンス強化策の一環として、12月に一般財団法人NHKインターナショナルに内部監査組織が発足し、また株式会社NHKビジネスクリエイトによる内部統制支援業務のサービスが3つの団体を対象に始まるなど、関連団体の監査体制の充実・強化を進めた。

2019年4月1日、株式会社NHKメディアテクノロジーと株式会社NHKアイテックの技術系子会社2社が合併し、「株式会社NHKテクノロジーズ」が発足した。合併後は「統合検証委員会」をスタートさせ、販管費の見直しなどの事業収支の検証や、全国7か所の地域拠点ごとにある総支社でのオフィス一体化などの社内融和を推進している。

番組制作分野では、株式会社NHKエンタープライズと株式会社NHKプラネットの合併契約が、12月に両社の取締役会で承認、締結され、2月にそれぞれの臨時株主総会で、2020年4月1日の合併が正式に承認された。

協会の内部監査室による関連団体調査は、8か所について実地調査を行ったほか、実地を伴わない書面調査を子会社1か所で初めて実施した。

## 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。

関連事業統括理事：「今後のグループ経営については、子会社等の役割や業務内容などについて引き続き精査するとともに、団体間での重複業務の見直しや、効果が認められる統合についての検討などが重要だ」

技術統括理事：「技術系新会社について、一つの会社としての社員の意識や組織風土、価値観などの定着までには一定の期間を要するため、今後の取り組みに期待する。事業ドメインの効果的なシフトについても、NHK本体の業務改革や中期経営計画と連動して進めたい」

会長：「NHKグループ一体の経営改革をさらに進めるため、自らが先頭に立ち、いっそう改革に努めていく。改革では、グループ全体でコスト意識をもって効果的に取り組みが行われているかをしっかりと確認していく。あわせて、さらなる再編にあたっては、制作力などが十分に発揮できるかといった観点も重要であると認識しており、NHKグループの将来のあり方を次期中期経営計画などで示していきたい」

## **（５）地域改革の取り組み**

### **①業務の取り組み状況**

地域改革２年目となる２０１９年度、協会は、県域放送の充実を柱とする地域サービスの拡充を全国の放送局で取り組むとともに、前年度から放送やイベントなどさまざまな地域サービスの向上に取り組んできた全国６つのパイロット局を中心に、コストや労働時間の面から課題の検証を行った。

その結果、金曜日の夜間時間帯の県域放送の番組数が大幅に増えたほか、番組の視聴率などのデータによると、県域放送番組は、拠点放送局エリアで一律に放送されている番組よりも、よく見られているという結果が出た。また防災や災害からの復興などをテーマに、地域放送局が地元の民放やCATV、新聞社と連携して、番組を制作したりシンポジウムを開いたりする取り組みも各地で行われた。パイロット局を中心に課

題を検証した結果、コスト面ではほとんどのパイロット局で番組の制作費が下がっていた。一方、ディレクターの総労働時間は増加傾向が見られたものの、職場間の連携を図ることにより減少していた放送局もあった。協会は、課題解決のため参考となる具体的な取り組み事例を全国の地域放送局で共有している。

協会は、各放送局の地域社会への貢献を評価するため、「地域課題への問題意識の喚起」「地域の活性化への貢献」など5つの指標を使って、地域の人たちが感じる期待度・実現度を継続的に調査している。2019年10月の調査では、地域改革のスタート時と比べて、ほとんどの指標で期待度と実現度の差が縮まったほか、すべての指標で実現度が高まっているという結果が出た。

こうした地域に密着したサービスを実現するため、各ブロックを統括する拠点放送局長のリーダーシップのもとで、地域の実情に応じたサービス内容を策定し、経営資源を配分することを目的に組織改正を行った。現在、テレビとラジオ（AM）で県域放送を出すことができない南関東の1都3県をはじめとする関東・甲信越地方の地域サービスの充実を図るため、拠点放送局の機能を持つ首都圏局を2020年8月に設置することを決めた。放送やインターネットなどあらゆるメディアを使って、防災・減災情報の提供をさらに進めることなどを目的として掲げている。

また関連団体では、報道業務の支援を目的に、株式会社NHKグローバルメディアサービスが、中国地方と四国地方で新たに業務を始めたほか、九州地方で業務を拡大した。

## 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：「今年度は、県域放送強化に加え、自治体等の公的



機関やNPOなどのローカルパートナーとの連携を深め、地域放送局がハブとなって地域に貢献する取り組みを進めたい。地域改革を地域に役立つ、地域になくてはならない放送局の将来像を目指す取り組みに育てていきたい」

会長：「拠点局長会議などで提起された課題に加えて、地域の放送やサービスの貢献をどう評価するかなど、次期中期経営計画の議論の中で位置づけていく。全都道府県に放送局を持つNHKの強みと公共放送の使命を認識するとともに、『NHKらしさ』を追求し、地域改革をさらに進めていく」

## （6）国際発信力の強化に向けた取り組み

### ①業務の取り組み状況

安全・安心情報を海外や、国内の訪日・在留外国人に対して発信することに関しては、世界的に感染が拡大した新型コロナウイルスや、台風19号などについて、テレビとラジオで連日情報発信したほか、英語特設サイトをその都度開設し、最新情報や関連情報を発信した。特設サイトへ誘導するQRコードを掲載したチラシについて、全国の自治体や公共交通機関などの協力を得て掲示してもらうことで周知の徹底を図った。また台風の際には、国内放送とも連携し、テレビ国際放送の画面にもQRコードや最新の台風進路図を表示した。英語以外の言語でも、ニュース記事、自治体の多言語対応窓口情報や関連動画をウェブサイトやSNSで発信し、積極的な情報提供に取り組んだ。

多言語化の推進では、英語で放送している国際放送のインターネット・ライブストリーミングに、AIによる自動翻訳で6言語（インドネシア語・タイ語・中国語・スペイン語・フランス語・ベトナム語）の字幕をつける実験を2019年6月に開始した。2020年4月から正式に実施することを1月に決め、公表した。

11月のABU東京総会開催を通じて、防災・減災などのNHKの取り組みや、8Kをはじめとした先端技術について紹介し、アジア太平洋地域の多くの放送事業者にNHKのコンテンツや技術について理解を深めてもらう取り組みを進めた。

3月、放送倫理・番組向上機構（BPO）から、テレビ国際放送のドキュメンタリー番組「Inside Lens」について、放送倫理違反があったとする委員会決定（意見）を受けた。

## 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。

国際放送統括理事：「国内放送との一層の連携強化で、NHKの豊かなコンテンツを国際放送でも最大限に活用していく。正確で質の高いニュース・番組の制作、放送とネットによる発信を念頭に、NHKらしい番組・コンテンツを内外にさまざまなルートで届けていきたい」

会長：「国際発信力の強化は、公共メディアとしてのNHKの大きな役割であり、次期中期経営計画において、将来に向けた方針を示していきたい」

## （7）放送センター建替に向けた取り組み

### ①業務の取り組み状況

協会は、基本設計作業を完了し、2019年11月にその概要を公表した。情報棟の運用開始後、現在の放送センターからの機能切り替えを確実にを行うため、第I期工事完了を当初計画の1年後にあたる2026年末の予定としている。

工事期間中の協会の業務を円滑に継続するため、放送・事業継続検討プロジェクトを中心に、スタジオや編集設備など代替施設の確保策の検討を進めている。そのため、2020年度の組織改正により放送センタ

一建替本部内に「事業継続推進室」を設置するほか、建替対応業務の強化を図るため、関係部局を含め要員を増員することとした。

新放送センターが周辺環境や街づくりと調和したものとなるよう、協会と渋谷区による協議を経て、敷地周辺の歩道拡張や緑地帯設置などを盛り込んだ新しい地区計画が、3月に渋谷区で決定された。

内部監査室は、放送センター建替業務の実地監査を毎年実施しており、2019年度の実施結果について、昨年度に引き続き「管理レベルは適正である」と2月の理事会で報告した。

## 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：「9月の着工に向けた準備は着実に進んでいる。情報棟の建設と新しい働き方も踏まえた設備整備、第Ⅱ期工事と事業継続対策、建設費や事業費の管理など、建替事業の全体像を踏まえて、適切に対応していく」

会長：「放送センター建替に当たっては、引き続き、公平性、透明性、客観性を確保していくが、新型コロナウイルスの感染拡大による新たな働き方の定着なども見据え、必要な設備などを精査していく」

## 2 その他の監査項目

### (1) 新型コロナウイルスの対策と情報発信の取り組み

改正新型インフルエンザ等対策特別措置法で、報道機関としては唯一、指定公共機関に位置づけられている協会は、会長を本部長とする対策本部を設置するとともに、行動指針を公表し対応にあたっている。視聴者・国民に正確で迅速かつ安全・安心情報を継続して発信するため、地域放送局を含む協会のすべての部局でBCP（業務継続計画）を策定し、業務を遂行している。特に日々の情報発信の根幹となる報道部

門では、業務を行う場所を分散化するとともに、キャスターや制作担当者もローテーション制にするなど、万一感染者が出た場合でも影響を最小限に抑えて業務を継続できる態勢を整えている。

取材・制作、事業、営業、視聴者対応などの各現場で、それぞれに応じた感染拡大防止対策が講じられている。大河ドラマなどの収録の一時休止をはじめ、いわゆる3密（密集・密閉・密接）になりがちな公開番組の収録やイベントについては、中止や延期などの対策をとっている。

またニュースや番組の出演者も、インターネットなどを利用した中継で参加してもらうなど、スタジオ等の一つの場所に大人数が集まらない対策をとっている。営業部門では、受信料の収納業務等に関わる訪問活動を中止するとともに、国の持続化給付金の給付決定を受けた事業者に対しては受信料の支払いを2か月間免除する措置もとっている。職員やスタッフ、さらには社会全体への感染拡大の防止のため、働き方改革で準備を進めてきた在宅勤務の推進を図っている。

また協会は、全国に緊急事態宣言が出される中での感染拡大の状況や政府・自治体の対応や対策を始め、企業などの経済活動の自粛、その後再開される中での社会・経済への影響など、視聴者・国民の関心の高い事項について、正確かつ迅速な情報提供に努めている。

また外出自粛の呼びかけをはじめ、個人でできる感染防止対策、感染すると重症化するとされる基礎疾患がある人への注意点、視聴者が抱く疑問点など、国民の命と暮らしを守る情報についても、専門家の意見を交えながら分かりやすく伝えている。これらは、全国放送のテレビ・ラジオのニュースをはじめ、インターネットの特設サイト、常時同時配信だけでなく、各地域放送局による県域放送やL字放送なども通じて、地域の人たちのニーズに合わせて、きめ細かな情報提供に努めている。外出自粛の呼びかけや感染防止対策などについては、地域放送局が地元の民放や新聞社などと協力して、キャンペーンを行ったり、共同してミニ

番組を制作・放送したりするなど、地域に密着した取り組みも行われている。

また全国の小中学校、高校、特別支援学校等の休校を受けて、在宅の児童生徒に学ぶ機会や楽しさを提供するコンテンツを、テレビ・ラジオ・インターネットで特別編成したほか、学校の先生たちから子供たちへのメッセージもテレビやインターネット等で紹介した。また、新型コロナウイルスに関する情報発信を18の言語でネットや放送で行うなど、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ている。

副会長、担当理事は以下のような認識を示した。

副会長・放送統括理事：「正確、迅速に視聴者の疑問、関心にこたえる情報発信を行い、公共メディアとしての存在感を示せていると考えている。番組制作の多くがストップしていたが、緊急事態宣言の解除に伴い、番組制作の再開に向けた出口戦略を策定し、実行している。今後は、ウィズコロナを意識した新たな番組開発や番組改定を進めていきたい」

総務統括理事：「NHKは放送事業者として唯一の指定公共機関であり放送を継続する責務がある。感染者をできるだけ出さない、出ても影響を最小限に抑える対策が重要で、そうしたことを目指した業務の遂行を引き続き進めていく」

## **(2) 命と暮らしを守る災害報道の取り組み**

2019年度、7月から10月にかけて相次いで台風が日本に上陸するなど、記録的な大雨、広域にわたる河川の氾濫、土砂崩れなどの災害が各地で発生し、人的な被害に加え、住宅の倒壊・浸水、大規模な停電などの被害が出た。

協会は、住民に自分の事として捉えてもらい、早めの避難や安全の確

保を呼びかける、命と暮らしを守る防災・減災報道を強化した。特に地域放送局による地域向けのきめ細かな情報発信に力を入れ、テレビ・ラジオ・インターネットなど、あらゆるメディアを使って正確・迅速な情報の提供を行った。被害からの復旧が長期化する中では、被災者が必要とする生活に密着したライフライン・生活情報の提供にも尽力した。訪日・在留外国人向けにも英語の特設サイトを作り、これに誘導するQRコードを放送等で表示しているほか、10月の台風19号の際は「NHK ワールド JAPAN」では18の言語でニュースを報じるなど情報提供を行った。今後、さらに各メディアの特性と利用する人たちのニーズに合わせた情報の内容・伝え方の改善を続け、防災・災害報道の高度化を目指すことにしている。

災害発生時に備えたサービスの提供や体制整備にも継続して取り組んでおり、国土交通省が設置している全国2,500の河川監視カメラの画像に加え、土砂災害や洪水のハザードマップを、NHKのアプリを通じてスマートフォンなどで見るようにした。また協会は日本防災士会と協定を締結し、災害時には防災士がテレビやラジオに出演するなどして、各地域の防災上の注意点など、よりきめ細かな防災・減災情報を伝えてもらう体制を強化した。今後、地域放送局も各支部との間で協定を結び、災害時の地域情報発信の強化に努めることにしている。

担当理事は、以下のような認識を示した。

報道統括理事：「災害対応は視聴者から高い評価を得たが、その一方で、報道が避難行動に中々結びついていないのが現状で、更に工夫を進める必要がある。災害切迫時の『命を守る報道』だけでなく、その後の『被災者の生活支援情報』にも大きな役割を担っており、長期にわたる取材・放送を支える体制の確保などが今後の検討課題だ」

### (3) 事業規模の適正管理に向けた取り組み

協会は、2020年度の予算・事業計画について、2020年10月からの受信料の値下げによる収入減が見込まれる中、支出削減努力等により、現中期経営計画の収支計画における215億円赤字から149億円まで赤字幅を圧縮し、衆参両院において賛成多数で承認された。

協会は、前田会長のもと、2021年度から始まる次期中期経営計画の策定に向けて、来る3か年の経営の基本コンセプトや具体施策の検討に着手し、経営委員会との議論を開始した。新型コロナウイルスによる社会・経済・メディア環境・視聴者の情報収集行動等の変化も視野に、公共メディアの役割、そして業務の抜本的な改革を盛り込んだ次期経営計画を策定する考えだ。

また、放送部門においては、番組ジャンルごとに量的や質的な評価を行い、戦略的で効率的な経営資源の管理に取り組むほか、インターネット常時同時配信の開始を契機に、放送とインターネットの接触量を把握する共通の量的な基準を順次導入していく。また正確・公平・公正な情報など、経営指標である6つの公共的価値について視聴者の期待度と実現度を測るため設けた新たな指標について、試験的にアンケート調査を進め、2020年度の導入を目指している。

効率的な業務運営のための次期事務系基幹システム（ERP）の2022年度からの協会本体の運用開始に向けては、NHK仕様の独自開発を極力抑制してシステムの標準機能を最大限活用することで、コストを抑える方針を決定し、従来の業務プロセスや制度の見直しなどを推進した。経理や人事等の一部の業務については、より高い適合が見込まれるソフトウェアを活用することで、ERPのシステム全体の高機能化とコストの抑制を両立させていく考え方をとりまとめ、12月、この考えに基づいた仕様書を完成させ、1月から国際調達の手続きに入った。

関連団体も含めグループ全体で適切に推進できるかが今後の課題とな

る。

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：「今後の事業規模の適正化に向けては、たとえば、放送波別に予算を配して時刻表を埋めるという従来の方法から、どのようなジャンルに注力し、どのぐらいの数の番組を制作していくのかという、ジャンル別編成の検討が重要だと考えている。また、放送波のあり方や、より効果的な設備整備や設備調達のあり方についても、経営として方向性を打ち出していきたい」

業務改革統括理事：「業務改革担当として、NHK業務全般の効率化について、聖域を設けることなく見直していきたい。また、次期ERPの関連団体への展開については、グループ一体での経営資源の把握と、グループカバナンス機能の向上を目指し進めている」

会長：「就任以来、『コスト意識を持つ』ことを役職員に向けて伝えてきた。次期中期経営計画のキーコンセプトは『NHKらしさの追求』としたい。NHKにしかできないこと、NHKに求められていることを、コスト意識を持って実現するなかで、おのずと適正な規模は出てくるはずだと考えている」

#### **（４）制作系子会社の合併について**

2018年12月に経営統合に向けて基本合意した番組制作分野の子会社、株式会社NHKエンタープライズと株式会社NHKプラネットは、内部統制・システム・給与制度・組織などの諸課題の解決を進め、NHKプラネットの外部株主からの自社株買いなどを行い、2019年12月に両社の取締役会で合併契約を承認、締結した。2月には両社それぞれの臨時株主総会で、2020年4月1日の合併が正式に承認された。

合併の目的は、「地域改革をグループ一体で進める」「2020年以降



の制作力、展開力をグループ一体で発展」「経営の効率化と事業活性化につながる統合効果をめざす」というもので、2020年4月からは「株式会社NHKエンタープライズ」の社名でスタートする。

この合併により、関連団体の数は2020年4月時点で24団体となる。

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：「大型番組も含めた豊富な番組制作のノウハウを持つ『NHKエンタープライズ』と、地方局の番組制作支援などを行ってきた『NHKプラネット』が一つになることで、より効率的・効果的なコンテンツ制作や地方局支援を行うことができ、NHKの地域サービス充実に貢献できるものと考えている」

## **(5) 営業改革の取り組み**

2018年11月に修正された「NHK経営計画（2018－2020年度）」で掲げた2019年度目標「支払率83%」「衛星契約割合53%」に向けて、営業改革の推進、受信契約の増加と受信料の確実な収納に取り組んだ。契約総数の増加は43.1万件、衛星契約の増加は61.5万件となり、いずれも年度目標を上回った。2019年度末の支払率は83%、衛星契約割合53%となり、3か年経営計画の2019年度目標を達成した。受信料収入額は7,115億円（前年度比6億円減）で、営業経費率は10.6%（前年度比0.2ポイント減）となった。

3か年経営計画で掲げた4つの負担軽減策のうち、2019年度は、4月から新たな事業所向け割引制度である「多数支払いにおける割引」、10月から「設置月の無料化」を実施し、すべての負担軽減策を開始した。また、10月の消費税率の引き上げの際には、受信料額を改定しなかった。

より効率的・効果的な営業活動を推進するために、法人への委託拡大を継続し、2019年度末の法人委託による世帯カバー率は大都市圏で64%、取次に占める割合も大都市圏で87%となった。また、10月から12月にかけて訪問要員を対象に「全国マナーアップキャンペーン」を展開し、公共放送の役割や受信料制度の意義について丁寧に説明するよう全国で講習会を実施した。その結果、2019年度の訪問活動を契機とした苦情を含む意見や要望の発生件数が前年度に比べ7,915件減少するなど、成果が出ている。

また、契約書やパンフレット等の専用資材を活用した投函による契約勧奨の推進、ガス会社や不動産会社等との連携強化による取次拡大など「訪問によらない契約・収納手法の実施強化」に引き続き取り組んだ。2019年度「訪問によらない取次」割合は56%となった。

2019年に名古屋拠点放送局の契約・収納業務の委託先である法人の社長がキャッシュカードを窃取した疑いで逮捕された際、受信契約者の個人情報の漏えいがあったことを受け、協会は、業務実施・管理体制が整っていない事業者との委託契約を行わないことや、事業者の審査はリスク管理面を重視して厳格化すること、さらに委託先に提供するデータを最小化すること、などを柱とする再発防止策を公表した。

一方、協会は中期的に基幹システムの改修や帳票の電子化などの改革を進めており、情報管理、セキュリティ、および業務効率の向上を図っている。

担当理事は、以下のような認識を示した。

営業統括理事：「訪問要員の不足や年度末の外出自粛要請に伴う訪問活動の停止など難しい状況の中で、すべての営業目標を達成することができた。営業改革については、『訪問要員体制の構築』と『訪問によらない契約・収納手法の推進、拡充』を営業活動の両輪として、公平負担の徹底を果たしていく」

## (6) 編成・番組の取り組み

協会は、公共メディアへの進化を目指し、放送だけでなく録画やインターネットでの視聴も含め、幅広い視聴者層への訴求を図るために、多様な番組・コンテンツの開発・制作を進めた。

天皇の退位および皇太子の即位に伴う一連の行事については、特設ニュースや多彩な番組を柔軟に編成し、皇室の課題や国際社会との関係なども多角的に伝えた。日本が初めて決勝トーナメントに進出したラグビーワールドカップ2019日本大会では、初戦となったロシア戦、歴史的な勝利となったアイルランド戦、準々決勝の南アフリカ戦など、日本戦が特に高い関心を集め、高視聴率を記録した。

発達障害や子どもの虐待など社会の課題について考えるキャンペーンや、大地震の脅威と防災・減災の必要性を体感してもらう「体感 首都直下地震ウイーク」など、公共メディアの役割を果たすキャンペーンを展開した。

インターネットとの連動も進め、5月にリリースした幼児・子ども向け番組の動画配信アプリ「NHKキッズ」では3月末までに800本近くの動画を配信し、子育て中の方や保育関係者などからも好評を得た。

BS4K・BS8Kの訴求にも力を入れ、総合テレビ、BSプレミアムの「4K8Kセレクション」でその魅力を紹介した。また、本放送開始から1年となる11月30日から12月1日の2日間には、BS4Kでアフリカから生中継で放送し、一部総合テレビやBSプレミアムと同時放送するなどして4Kへの視聴誘導に効果を上げた。

3月には、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、第92回選抜高等学校野球大会が中止となるなど、予定していた番組編成を大幅に変更して放送した。休校措置で卒業式を開けなかった子どもたちを励ます番組「みんなの卒業式」は、ツイッターで3万5千人が参加し、SNSのト

レンド1位を獲得するなど、視聴者参加型の新たなサービスとなった。

副会長、担当理事は、以下のような認識を示した。

制作統括理事：「切実な情報を届け切るように柔軟で多様な編成を実施し、総じて視聴者から高い信頼感を寄せられた。今後は、視聴者をパートナーとして、普段使いされる『オープンなメディア』になることを目指したい」

副会長・放送統括理事：「放送・オンライン・アプリなど、これまで別々に管理・運営してきたサービスを共通基盤で統合するなど、改革を一層進める必要がある。そのためにも、これまで以上に組織を超えた連携、丁寧な体制シフトに取り組んでいきたい」

## **（7）「NHK経営計画（2018－2020年度）」の進捗状況を測る世論調査について**

協会は、視聴者のNHKに対する期待を的確に把握し、NHK全体で応えていくことを目指し、「公平・公正」「正確・迅速な情報提供」など、14の経営指標を設け、半期ごとに世論調査を実施している。NHKに対する期待度と実現度を尋ね、経営計画の進捗を把握・評価している。期待度をさらに高め、その期待度を実現度をできるだけ近づけることを目指し、事業運営や業務改革を進めている。

2020年1月に実施した下期世論調査では、14の指標のうち、「正確・迅速な情報提供」「記録・伝承」「文化の創造・発展」「教育・福祉・人にやさしい放送」「インターネットの活用」「放送技術の発展」について前期および前年同期と比べて期待度と実現度の差が統計的に悪化した。

全体として、期待度は維持したものの、実現度が低下したことで、期待度と実現度の差が悪化した。世論調査対象者の2割以上を占める60代以上の女性の実現度の低下が全体に影響しており、NHKの中核的な

視聴者層であるだけに、今後の動向を注視する必要がある。

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：「期待度と実現度の差が統計的に悪化した指標については、放送の質の10指標の調査なども含めて、注視していきたい。現在の14の経営指標は、変動理由が明確にはわからないケースがあるなど、次期経営計画で指標をどう位置づけるか検討が必要と考えている」

### **(8) 東京オリンピック・パラリンピックに関する取り組み**

協会は2019年5月、2020年に最高水準の放送・サービスを実現することを目指し、会長を委員長とする東京オリンピック・パラリンピック推進委員会を設置し、4K・8Kを含めた放送体制、デジタルサービス、地域を含めた全局体制、ユニバーサルサービスの充実などを骨子として、大会の体制構築を進めた。

NHKが2020年に放送・サービスなどを通じて人々に伝えたいメッセージを込めて、NHK2020キャッチフレーズ「挑戦に、リスペクトを。」、NHK2020ソング「カイト」を発表した。嵐が司会を務め、アスリートの素顔や競技の魅力に迫る番組「2020スタジアム」を2019年夏に立ち上げ、1月からマンスリー番組とした。競泳・陸上などのパラスポーツ世界大会の中継放送などを通じて、ユニバーサル社会実現に向けた機運を高めた。また、競技会場の4K映像を放送センターに送り、遠隔で映像を切り替える新システムなど、効率的な番組制作に向けた技術開発・検証を行った。

3月24日、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大に伴い、東京オリンピック・パラリンピックがおよそ1年延期されることが決定した。これに伴い、3月26日から始まる予定だった聖火リレーの放送・ライブストリーミングサービスは延期となり、放送・サービスやプロモーシ

ヨンの計画、大会期間中の制作体制などの見直しが始まった。

副会長・担当理事は、以下のような認識を示した。

副会長・2020東京オリンピック・パラリンピック業務統括理事：  
「順調に準備を進めてきたが、大会が1年延期されることで、予算・要員・放送サービス計画の見直しが喫緊の課題である。『東日本大震災からの復興』に加え、新型コロナウイルスの影響で史上初の『延期されたオリンピック』となる東京大会で、NHKは何を発信し、何を遺していくのか、公共メディアへの進化につながる大切な場になると考えている」

### **3 財政状況の確認**

財政の状況について、原則として毎月、経理局から説明を受け、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、毎月、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。

## **V 経営委員会委員の職務執行の監査**

### **1 特別監査項目（会長任命のプロセス）**

監査委員会は、2019年度の監査実施計画において、会長任命のプロセスにおける放送法および経営委員会規程、「経営委員会委員の服務に関する準則」等の遵守に関する監査を特別監査項目とした。

経営委員会は、会長が2020年1月に任期満了を迎えることから、2019年7月23日に会長任命に関する指名部会を立ち上げた。指名部会は、8月に会長任命に係る内規を確認し、5項目からなる次期会長の資格要件を10月15日に決定した。同日、上田良一会長（当時）から協会の業務状況の説明を受け、10月29日に最終候補者選考の手続きおよび経営委員会での会長任命の議決の手続きを確認し、11月12日に上田会長の業績評価について任期中の事実関係を確認した。12月9日に、指名部会で上田会長の業績評価およびその他の被推薦者について審議し、次期会長の最終候補者として前田晃伸氏を決定した。同日、経営委員会は、全員一致で前田氏を次期会長に任命することを決定し、公表した。

会長任命の経緯は、指名部会の議事録（第1回から第8回）として12月27日に公表された。

監査委員会は、次期会長の任命プロセスが、所定の手続きに従った適正なものだったと認識している。

### **2 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」等により確認した。また、経営委員会の打合せ費、会議費、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。

以上