

平成17年1月25日

## 再生に向けた改革施策

- . 抜本的改革に向けたこれからの取り組み
- . 適正化に向けたこれまでの取り組み状況

日本放送協会

はじめに

NHKは、昨夏からの一連の不祥事およびその後の対応に対する視聴者・国民のみなさまからの厳しいご批判・ご意見を重く受けとめております。平成17年度のNHK収支予算・事業計画には、このことを具体的な改革施策として反映させます。

改革は、コンプライアンス（法令遵守）活動の推進、経理の適正化の徹底、事業運営の透明性の確保、番組制作をはじめとした業務の大幅な見直し等を柱としています。

これらの改革を速やかに行い、視聴者・国民のみなさまの信頼回復につなげ、一日も早くNHKの再生を図っていく決意です。

#### 再生に向けた改革施策項目

- ・ 抜本的改革に向けたこれからの取り組み
  - 新たに17年度“改革予算”に盛り込んだ諸施策
  
- ・ 適正化に向けたこれまでの取り組み状況
  - 平成16年9月7日に公表した報告書（『『芸能番組制作費不正支出問題』等に関する調査と適正化の取り組みについて』）に記載した業務の適正化の取り組み
  - 報告書の公表後さらに検討した諸施策

今後とも、公共放送の充実に努めるとともに、外部の有識者で構成する「NHK業務点検・経理適正化委員会」の助言もいただきながら、考え得るかぎりの有効な改革を実施し、視聴者・国民のみなさまの信頼回復に努めていきます。

## **． 抜本的改革に向けたこれからの取り組み**

- 1 経営委員会の強化**
- 2 視聴者とともに歩む公共放送のサービスの充実**
- 3 視聴者との結びつきの強化**
- 4 再生に向けた体制・組織の改革**
- 5 受信契約と受信料収納の確保**
- 6 役員報酬・職員給与の削減、効率的な業務運営による経費削減**

## 1 経営委員会の強化

新たに設置した事務局機能を十分に活用して、経営委員会を強化する。

(経営委員会に直属する事務局)

経営委員会の機能や活動を強化するため、経営委員会に直属する事務局を平成17年1月6日に設置し、4名の専任要員を配置した。

## 2 視聴者とともに歩む公共放送のサービスの充実

効率的な番組制作により放送サービスの充実に必要な原資を生み出し、視聴者とともに歩む公共放送として、いっそう豊かで質の高いニュース・番組を放送する。

視聴者の関心事や日本がかかえる課題について、視聴者の視点に立って深く掘り下げる新しい大型番組「日本の、これから」を編成する。

人々の生命・財産を守ることを最優先に、災害・緊急報道を強化するとともに、安全で安心して暮らせる社会の実現に役立つ放送に取り組む。インド洋大津波のような地球的規模の災害に際しては、海外総支局のネットワークを駆使して、正確な情報を伝えるなど、公共放送として国際貢献の責務を果たす。

“身近で頼りになる私の町の公共放送”として、地域放送の充実やより多くの地域情報を全国に発信することにより、地域社会の活性化に貢献する。

次世代を担う子どもたちのために、デジタル技術やインターネットを活用し、学習環境を豊かにする新しい学校教育番組を開発する。

さまざまな障害のある人や高齢者などと“ともに生きる社会”の実現をめざし、NHKの福祉キャンペーンと連携して、心の悩みや介護のあり方などをさぐる長時間の福祉番組を編成する。

〔その他の事項〕

“ 24 時間ニュース・チャンネル ” に向けた取り組みなど衛星放送の充実

障害者・高齢者に向けた “ 人にやさしい放送サービス ” の強化

被爆・戦後 60 年、放送 80 周年、「愛・地球博」関連の放送と事業の実施

新放送システムの開発など

### 3 視聴者との結びつきの強化

視聴者との結びつきをいっそう強化し、開かれた公共放送を実現するため、視聴者の声に答える場や窓口を拡充し、視聴者との対話を促進するとともに、公開番組やイベントの充実を図る。

#### 視聴者業務を行う体制を新たに整備し、視聴者との対話を促進

- 視聴者総局に視聴者対応関係業務を行う体制を新たに整備し、視聴者との対話活動を促進する。
- 視聴者会議、視聴者懇談会を吸収し、全国54の放送局で「NHKふれあいミーティング」の実施（平成17年4月から実施）

NHKの役職員が、視聴者の意見や要望に直接お答えする交流の場を新設。各放送局が中心になり、テーマを設定して参加者を募集。市民会館や放送局スタジオ、公開番組やイベントの会場をはじめ、さまざまな場所を活用して実施。内容は、地域情報番組や地域向けニュースで放送。（54局トータルで年1,000回以上実施予定）

- 開かれた放送局の窓口として、何でもお問い合わせいただける「NHKハートプラザ」を全国54の放送局に開設。  
（平成17年4月から実施）
- クイックレスポンスを可能とするコールセンター機能の拡充  
（平成17年4月から実施）

体制強化（例.職員のコールセンター出向）などにより、コールセンター機能を拡充する。また、電話、投書、メールに対して迅速な回答に努める。

## 視聴者の意見や疑問に答える番組や視聴者参加・公開番組の拡充

(平成17年4月から実施)

- 「日曜スタジオパーク」のなかに、視聴者の要望や質問にお答えする「あなたの声に答えます」のコーナーを新設する。また、地域情報番組の中で視聴者の意見や疑問にお答えするコーナーを新設する。
- 笑福亭鶴瓶さんが全国各地を訪ね人々とふれあう視聴者参加番組「鶴瓶の家族に乾杯」の毎週編成
- 「コメディー道中でござる」を新たに公開番組として全国各地で展開

## 視聴者と直接ふれあうイベントの充実

- 放送80周年事業関連のイベントの実施  
(「地球だい好き 環境キャンペーン」「平和巡礼2005」など)
- 「ぐ〜チョコランタン小劇場」「キミが主役だ！放送体験クラブ」などを通じて、視聴者とのふれあいを強化
- 「愛・地球博」での広報活動や「デジタルフェア」などデジタル放送の普及促進、新放送会館オープニングイベントの実施



## 4 再生に向けた体制・組織の改革

NHKに関する有識者懇談会を設置するとともに、視聴者・外部の有識者による業務運営の評価システムを導入する。また、コンプライアンス活動を強化するとともに、積極的な情報公開を推進し、透明性の高い業務運営を徹底する。

### NHKに関する有識者懇談会の設置

受信料体系のあり方、公共放送の役割等について、各界の有識者に広く議論、検討していただき、今後の施策検討に生かしていく。

\*メンバー、設置時期・期間等については、検討中。

### 業務運営の“約束”を公表し、その達成状況を視聴者・外部の有識者に評価していただくシステムの導入

- 事業運営の具体的な目標をわかりやすい形（“約束”）で視聴者にお示しし、その達成状況を視聴者・外部の有識者に評価していただき、翌年度の予算・事業計画の策定等にあたっての客観的な情報として活用していく。

## コンプライアンス（法令遵守）活動の強化

- コンプライアンス推進室に、総務局の法務部と内部通報窓口の業務を移行し、コンプライアンス活動を推進（平成17年6月実施）
  - ・ 総務局に位置づけている法務業務と内部通報関連業務をコンプライアンス推進室に統合するとともに、コンプライアンス推進室の専任要員を増員する。
  
- アクションプランの策定  
コンプライアンス推進施策を着実に実行に移すためのアクションプランを平成17年3月までに策定し公表する。年度末にその結果を検証し、翌年度のアクションプランにつなげる。
  
- 職員の倫理意識の向上や公金意識の徹底に向けた研修の強化  
【倫理研修の強化】
  - (1) 中堅一般職の「コンプライアンス推進研修」の新設
  
  - (2) 職員研修における“コンプライアンス推進講座”の新設
  
  - (3) e ラーニングによるコンプライアンス研修の新規導入
  
  - (4) 職場研修の継続・強化（平成16年秋から実施）
  
- 【公金意識の徹底】…現行の職員採用時に実施している受信料収納業務を経験する研修の期間を延長するなど、公金意識の徹底に向けた営業現場研修を強化する。
  - (1) 新採用時の「配属局営業現場研修」の拡充
  
  - (2) 入局10年目職員の「営業現場長期研修」の新設
  
  - (3) 専任職昇進者の「営業現場研修」の新設
  
  - (4) 部次長級昇進者の「営業現場研修」の新設

- 不正防止のため、審査・監査体制の強化
  - ・ 経理局に「中央審査センター」を設置し、全部局に対する経理審査の指導を強化するなど経理審査機能を強化する。  
(平成17年6月実施)
  
- ・ 「COSOフレームワーク」の考え方を導入した内部管理体制の構築  
(平成17年3月を目途に改善・改革案を策定)
  
- ・ 外部監査法人と連携した内部監査の強化  
外部監査法人と連携し、より合理的な監査手法によって監査を強化する。  
(平成17年度実施)
  
- 個人情報保護の取り組みの徹底  
諸規程を制定するとともに、責任体制を整備し、職員研修の充実などにより、個人情報保護の取り組みを徹底する。

## 積極的な情報公開の推進

### 【番組予算の公表拡充】

ジャンル別に番組トータルコストを公表する。

なお、公表は「別紙」の書式で行う予定である。

### 【役職員の処遇などの新たな公表】

#### （役員報酬）

- 平成17年度予算から、従来の情報開示からさらに進めて、会長、副会長、理事、監事の個別の報酬額を公表する。

#### （職員給与）

- 平成17年度予算から、年間給与など職員給与に関する情報の公表内容を拡充する。

### 【懲戒処分の公表内容を充実】

- 懲戒処分については、第三者機関である「NHK情報公開審議委員会」の答申を踏まえ、できるだけ公表する。特に、金品に関わる懲戒処分については、原則としてすべて公表することに改める。  
(平成17年1月以降実施)

### 【公開ホームページの全面的刷新】

(平成17年4月実施)

- 視聴者の要望や意向を的確に反映した“情報提供の場”として、掲載内容の充実を図る。
- 視聴者により見やすく、利便性の高い公開ホームページとするため、レイアウト等を刷新する。

(別紙)

### ジャンル別 番組トータルコスト(案)

	主な構成要素	金額の幅
ドラマ番組	〔脚本、音楽、出演料、美術セット費 ほか〕	○○○万円～○○○○万円 (例) 朝の連続テレビ小説(15分) ○○○万円 大河ドラマ(45分) ○○○○万円
ドキュメンタリー番組	〔旅費、撮影費用、映像編集費、資料映像使用料 ほか〕	○○○万円～○○○○万円 (例) 小さな旅(25分) ○○○万円 NHKスペシャル(52分) ○○○○万円
音楽番組	〔出演、演奏料、作曲料、美術セット費 ほか〕	○○○万円～○○○○万円 (例) ポップジャム(40分) ○○○万円 NHK歌謡コンサート(45分) ○○○○万円
教養番組	〔…………… ……………〕	○○○万円～○○○○万円 (例) 英語でしゃべらナイト(30分) ○○○万円 迷宮美術館(75分) ○○○○万円
教育番組		
趣味・実用番組		

## 5 受信契約と受信料収納の確保

公共放送の自主・自立性を支える受信料制度に対する一層の理解促進に努めるとともに、公平負担の徹底による受信契約の増加と収納の確保に全組織を挙げて取り組む。

### 全職員および地域スタッフによる訪問活動

- “職員不祥事”などにより支払を拒否・保留されることとなった視聴者の方を全職員および地域スタッフが全戸訪問する活動を強化し、理解と支払の促進を図る。

(平成17年2月以降取り組みを強化)

- 訪問活動では、信頼回復に向けたNHKの改革内容をわかりやすく説明したパンフレット等を活用し、視聴者の方のご理解を求めらる。

### ケーブルテレビ事業者・不動産会社・引越会社・電器店・家電量販店などへのお願いによる契約増加

- 地域スタッフでは衛星受信の把握が困難なケーブルテレビ加入者の衛星契約化、立ち入りが困難なオートロックマンションの契約開発、3月～4月の大量移動世帯の確実な移動管理等を図るため、契約取次等の業務委託先との連携を強化し、契約・住所変更取次ぎの拡大を進める。

- 新しい契約取次委託先の積極的な開拓を行う。(17年度実施)

## インターネット・クレジットカード活用による契約増加と収納向上

- 未契約の方や転居された方のインターネットによる契約・住所変更届の拡大を図る。
- クレジットカードによる受信料支払を進め、視聴者の利便性を高めることにより、収納の促進を図る。
  - NHKが請求書を送付し、受信契約者がクレジットカードで、請求額をお支払いいただく「クレジットカード一時払い」を開始。（17年2月以降実施予定）
  - 口座振替のように、継続してクレジットカードで支払える「定期継続払い」は、平成18年度導入の方向で検討を進めている。

## 口座支払の推進による収納の継続・安定化

- 口座振替で長期にお支払いいただいている方を対象とした優遇サービスを充実する。
- 口座振替を中止された方々に再開をお願いするとともに、新規契約の方や従来からの訪問支払の方に対し、直接訪問やダイレクトメールによる口座振替利用の勧奨を行う。

## 6 役員報酬・職員給与の削減、効率的な業務運営による経費削減

受信料収入は前年度を下回る厳しい状況だが、放送サービスの質を確保しつつ、給与の削減や効率的な業務運営によって経費を削減し、収支均衡予算を堅持する。

<u>削減総額</u>	213.9 億円
役員報酬・職員給与の削減	28.8 億円
効率的な業務運営による経費削減	185.1 億円
（ 番組制作業務の見直し	110.0 億円
その他の業務の見直し・要員体制の効率化	75.0 億円

経費削減の詳細は、

「平成17年度 収支予算と事業計画の説明資料」に記載。



## 適正化に向けたこれまでの取り組み状況

平成 16 年 9 月 7 日に公表した報告書「『芸能番組制作費不正支出問題』等に関する調査と適正化の取り組みについて」に明記した適正化の諸施策を速やかに実施している。

さらに報告書の公表後も、番組制作にかかわる予算執行の適正化策などを検討し、順次実施している。

### < 報告書記載の施策 >

- コンプライアンス（法令遵守）活動の推進
- 業務総点検活動の推進...放送料支払いなど業務の適正化
- 管理体制の徹底的な検証と改革

### < その他の関連施策（報告書公表後に新たに取り組んだ施策） >

- 番組予算管理の強化・改善
- 外部パワーのより適切な活用
- 海外総支局を含む経理体制の強化

## 適正化施策の具体項目と取り組み状況（平成16年度）

### 1. 報告書記載の施策

#### (1) コンプライアンス活動の推進

会長を長とするコンプライアンス推進委員会を核に、全局的な取り組みを推進している。

- 「NHK倫理・行動憲章」・「行動指針」の策定（9月30日策定）
- 全職員の誓約・署名、および全職場での研修の実施（10月実施）  
全職員を対象に「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」の遵守に向けた職場研修をすべての職場で実施し、全職員の誓約・署名を行った。
- 部外有識者の講演その他啓蒙活動の継続実施  
専門家を招いた講演会の開催、すべての部局で「公共放送のあり方」を議論する部会の実施、社内報「ネットワークNHK」を通じた啓発活動など。
- 通報窓口の整備と周知（内部窓口は7月、外部窓口は9月に設置）  
これまでに17件の通報があった。このなかに、音響デザイン担当者の経理上の不正を指摘する通報があり、調査の結果、不正の事実が判明し、10月26日に関係者の処分を行った。
- NHK関連団体におけるコンプライアンスの強化  
各団体の経営指針にコンプライアンスの推進を明確に位置づけ、団体ごとに「倫理と行動に関する指針」を制定し、推進体制・内部通報窓口の整備を行うとともに、NHKグループ外部通報窓口を設置した。  
(11月15日設置)

## ( 2 ) 適正化施策の具体化と業務総点検活動

その他、速やかに実施すべき適正化施策については、次のよう  
に取り組んでいる。

- 放送作家の起用に関する適正化

「放送作家等審査委員会」を設置し、放送作家の起用について、  
事前審査制度を導入。(10月1日設置)

10月以降、実務レベルの小委員会を隔週開催し、必要に応じて  
「放送作家等審査委員会」に諮っている。

平成17年4月1日付けで、新たに「委嘱業務等審査委員会」  
を設置し、台本執筆に加え、作詞・作曲、考証、監修など外部の  
専門家を起用して行う委嘱業務全般に関する事前審査制度を強  
化。これにより、「放送作家等審査委員会」は廃止。

- 放送料の支払いに関する適正化

「代理請求」の廃止。(9月14日実施)

委嘱料など重要な放送料の支払い請求について、平成17年1  
月収録分から、決定権をCPから部長に改定した。

出演料の支払いにおける手続きを見直し、出演依頼の手続きや  
業務実態確認のより厳格化を図る。(平成17年4月1日実施)

- 取材・制作協力謝礼の支払いルールの明確化

現状を検証し、支払いルートを明確化(年度内に成案)

- 経理審査体制の強化

番組制作部局の経理審査を担当する専任の管理職を配置。

(11月1日配置)

- 監査体制の強化

随時、機動的監査を担当する専任監査チームの設置。

(8月20日設置)

- 海外総支局における適正な経理処理の強化  
外部監査法人による海外総支局の月次経理報告書に関する審査の実施。(10月から毎月実施)
- 出張管理の徹底  
所定の出張報告書による報告の徹底。(11月1日実施)
- 物品管理の徹底  
全部局で物品の現物調査を9月中に実施するとともに、「紛失」等事故発生時の報告等処理ルールを徹底。(10月22日実施)
- 業務総点検を踏まえた改善の徹底  
7月26日、業務総点検実施本部を設置し、海外総支局を含む全国100の部局に経理適正化の観点による点検を求め、その点検結果について8月25日に報告を受けた。  
業務総点検を踏まえ、早急に適正化や改善に取り組んだもののほか、業務実施の細部に関して、いっそうの改善を行ったほうがよいと考えられる200項目\*について、順次、改善策を講じつつある。

\*200項目...全国からの報告約6400件のうち、経理処理の不正を未然に防止するためにいっそうの改善を行ったほうがよいと考えられる提案が900件。さらに整理した結果、各部局に共通する改善検討項目が200項目である。いずれも業務実施の細部に関わるものである。

### ( 3 ) 管理体制の徹底的な検証と改革

世界的なスタンダードとなっている「COSOフレームワーク」の考え方を参考にしながら、番組制作部局を中心に日常的な業務の流れについて、外部監査法人による検証を進めている。

この検証によって、取引の開始 - 発注 - 契約 - 納入 - 検査・検収 - 支払いの一連の業務フローに不正を生み出す余地がないか評価を行い、その結果を踏まえて、監査方法を含めた業務フローの改善案や管理体制の改革案を検討していく。

こうした改善・改革案は、年度内（平成 17 年 3 月）を目途に策定し、「NHK 業務点検・経理適正化委員会」に諮る予定である。

## 2. その他の関連施策（報告公表後に新たに取り組んだ施策）

業務総点検活動を継続して実施するとともに、番組制作に関わる予算執行を適正なものとするためなどの関連施策を検討し、順次実施している。

### （1）番組予算管理の強化・改善

- 番組予算（番組単価）の検討・決定方法の改善

「番組単価検討委員会」を例年より2か月早い10月に立ち上げ、番組改定の検討と並行して番組予算の検討に着手。昨年度の決算、今年度の支出状況や外部パワーの活用を含めた業務実態を検証し、役員で構成する予算委員会で審議した。その結果は来年度の番組単価に的確に反映する。

- 予算施行状況の管理の改善

予算施行状況をきめ細かく把握するとともに、予算と決算が恒常的に乖離する実態にある“赤字番組”などについて、その原因を徹底調査し、制作手法の見直しや支出内容の見直しを図るなどによって予算執行の適正化を図っている。

### （2）外部パワーのより適切な活用

番組制作にあたっての情報収集など役務的業務で活用するリサーチャーなど外部パワーの起用・管理の適正化の徹底に向けた取り組みを進めている。

- 全番組を対象にリサーチャーの活用実態について調査を行い、契約状況や支払い金額の妥当性等を点検している。契約の締結をさらに徹底するとともに、内容に不適切なものがないかなどさらに調査している。

- この調査結果をもとに、リサーチャーなど外部パワー起用の合理性（ディレクターが本来業務として行うべきものを代替しているものがないかなど）や支払い額の妥当性について必要な施策を講じる考えである。（平成16年度内にまとめる予定）

### （3）海外総支局を含む経理体制の強化

海外総支局の経理適正化の一環として、バンコク支局に経理担当の管理職（経理アタッシュ）を配置。（平成17年1月4日実施）

### 3. 「NHK業務点検・経理適正化委員会」の活動

NHKのコンプライアンス活動の推進や経理の適正化、不祥事の再発防止のためのより公正で的確な施策を策定、実施するため、会長の諮問機関として、「NHK業務点検・経理適正化委員会」(弁護士・公認会計士4名で構成)を8月18日に設置し、部外の専門家の助言や提言をいただいている。

これまでに、3回開催し、9月7日に公表した報告書に関する助言、提言や「NHK倫理・行動憲章」・「行動指針」の答申、業務総点検活動に関する助言などをいただいている。