

自 2021年4月 1日

至 2022年3月31日

2021年度 事業報告書

一般財団法人NHKサービスセンター

目 次

1	2021年度に取り組んだ重点事業	1
	(1)公益性の高い展開事業	1
	(2)公益目的支出計画の拡充	5
	(3)広報・広聴業務それぞれの高度化と NHK公開施設におけるシナジー効果の創出	6
2	効率的な事業運営・働き方改革の推進	9
	(1)効率的な事業運営	9
	(2)組織改正	10
	(3)人的パワーの強化	10
	(4)働き方改革	11
3	ガバナンス、コンプライアンスの強化	11
4	経営指標	12
5	財団統合への取り組み	12
6	その他	13
	(1)評議員・評議員会	13
	(2)理事・監事・理事会	14
	(3)2021年度末職員数	16
7	業務の適正を確保するための体制	16

「3か年経営計画」の初年度にあたる2021年度、財団は教育、文化・地域、福祉、防災などの分野で公益性の高い事業展開を推進した。

「メディア・リテラシー」事業や「水害から命を守る」キャンペーン事業など、時代のニーズに応えたNHKグループの財団ならではの社会貢献事業への転換を進めた。

12月にはオンラインメディア「ステラnet」をスタートさせた。財団の社会貢献事業の情報発信プラットフォームとすると同時に、3月に休刊したNHKウイークリー『ステラ』の一定の受け皿ともなった。

なお、2022年1月にはNHKグループの一般財団法人であるNHKインターナショナル、NHKエンジニアリングシステム、NHK放送研修センター、および公益財団法人のNHK交響楽団と「統合基本合意書」を締結し、2023年4月の統合に向け、協議を開始した。すでに4財団が培ったノウハウを生かした連携事業を、統合前の2021年度から推し進めている。

また渋谷から用賀への本部移転を、計画どおりスムーズに完了させると同時に、新しいワークスタイルの確立に向けて自由度の高い、柔軟な働き方を可能にするための業務改革やオフィスレイアウトを実現した。

このような中、2021年度決算は、事業収入は新型コロナウイルスの感染拡大等の影響で事業計画に対し12億5千万円あまり減収の68億2千万円となったが、各事業の収支管理の徹底、コスト削減に努めた結果、当期一般正味財産増減額は約1億6千万円の黒字決算となった。

1. 2021年度に取り組んだ重点事業

(1) 公益性の高い展開事業

NHK業務で培ったノウハウを生かし、教育、文化・地域振興、福祉、防災などの幅広い分野で公益性の高い事業を展開した。

【教育】

- ・インターネット上に不確かでありまちな情報があふれるなど、メディア環境が激変する中、全国の小学校を対象にしたオンラインイベント「つながる！NHKメディア・リテラシー教室」を、放送博物館をキーステーションに実施。62校2,629人が参加した。地域展開にも力を入れ、2月には広島放送局をキーステーションに実施した。コロナ禍で行動が制限される子どもたちの交流にもつながるなど、学校からも好評を得た。2022年度は東京発11回、地域放送局発6回での展開を予定している。
- ・オンラインイベントのノウハウを活用して、NHK地域放送局の「オンライン

会館公開」の実施をサポートした。これは、コロナ禍で開催中止が続いている地域放送局の小学生向け会館見学をオンラインで結んで実施するもので、7つの地域放送局での実施を支援した。

- 若年層へのリーチ拡大を図るため、NHKプラスクロスSHIBUYAを舞台に全国の大学生や高校生を対象にしたオンラインイベントを開催。「SDGs」「おかえりモネ」「見たことのない文化財」などの番組制作の舞台裏をテーマに10回開催し、次世代を担う若者たちの交流の場となった。
- 文部科学省のGIGAスクール構想など学校現場でのICT活用の進展にあわせて、「NHK for School」の番組や関連コンテンツの効果的な活用法を伝える教員向けセミナー・ワークショップとして、「NHK for School 基礎セミナー」を25回（全てオンライン）、「GIGAスクール実現！NHK for School 実践ワークショップ」を13回（うち11回がオンライン）、「『Why！？プログラミング』授業活用講座」を4回（全てオンライン）実施。学校教職員、教育委員会関係者など計1,560人が参加した。
- ウィズコロナ時代に対応し、「第38回NHK杯全国中学校放送コンテスト」と「第68回NHK杯全国高校放送コンテスト」については、予選は各校から送ってもらった作品を審査し実施。全国大会の決勝は中学校、高校とも無観客で実施し、その模様を参加校限定でオンライン配信した。全国大会の参加校数は、中学校267校、高校519校だった。
- 「わんわんとあそぼうショー」は、コロナ禍ではあったが、感染対策を十分に講じたうえ、NHK地域放送局などで12回実施した。
- メディア・リテラシー教室については、展開事業として幅広い世代向けに企画を發展させ、7月に流通経済大学で大学生や市民を対象に、メディア・リテラシーについて考えるシンポジウムを開催した。ネット社会の現状や課題などについていろいろな角度から意見をもらい、活発な議論を交わすイベントとなった。
- NHK語学番組と連動する月刊の音声テキスト（CD）を英語系6講座、その他言語10講座、月刊以外3講座で計53万9千部発行するとともに、CD音源をサービスセンターダウンロードストアやNHK出版のサイトでネット配信し、NHKコンテンツの展開を行った。
- 光村図書出版の教科書「小学校 英語」の音声コンテンツを制作・納品した。

【文化・地域振興】

- 連続テレビ小説「おかえりモネ」「カムカムエヴリバディ」「ちむどんどん」や大河ドラマ「青天を衝け」「鎌倉殿の13人」などの広報展開を、相互協力広報スキームにより自治体や公共性の高い企業と数多く実施。番組パネル展については、「おかえりモネ展」569,808人、「青天を衝け展」379,589人な

ど、合わせて100万人を超える入場者数となった。

- ・展開事業としては、連続テレビ小説「おかえりモネ」で、舞台地の気仙沼市からの依頼を受け、「気仙沼観光キャンペーン」を展開。60～70歳代の男女をターゲットに、ヒロインの祖父母役の藤竜也さんと竹下景子さんを起用して、ポスター、リーフレット、記事広告の制作を行った。ドラマの放送をきっかけに観光事業の活性化に期待する地元自治体に貢献した。

さらに宮城県登米市からの依頼を受け、「おかえりモネ」の気象監修を務める気象予報士・斉田季実治氏をモデルに天気予報と防災の関りを描いたマンガや地域の林業・観光をテーマにした記事を掲載した冊子を作成した。この冊子は登米市内の小中学校の全生徒に配付され、総合的学習の時間で活用されるなど、子どもたちがふるさとの価値を再発見する機会を提供した。

出版では、ステラMOOK「おかえりモネ メモリアルブック」を発行（2021年10月29日、000部）、連続テレビ小説の広報とともに、舞台地となる地域の紹介に努めた。

- ・大河ドラマ「鎌倉殿の13人」では、舞台地の鉄道会社（伊豆箱根鉄道）からの相互協力広報業務に加え、展開事業としてデジタルスタンプラリー（参加者がスマホでQRコードを読み取る非接触型）を新規に受注した。周知宣伝物のポスターやのぼりも制作し「まん延防止等重点措置」が首都圏、静岡県に出された中だったが、約1,500人がラリーに参加した。
- ・NHK地域放送局への支援として、土曜ドラマ「わけもん～長崎通訳異聞～」では、放送初回日に主演・永瀬廉さんを長崎に迎え、長崎の街と人の魅力を再発見するトークショー&パブリック・ビューイングを実施した。
- ・独自の展開事業で地域の文化振興に貢献するため、地域の公立美術館や百貨店を巡回する文化事業を幅広く実施した。

「MINIATURE LIFE展 田中達也 見立ての世界」（2017年から継続して実施）は、全国14会場を巡回し約35万人を集客した。田中達也氏は、2020ドバイ国際博覧会に日本館のクリエイターとして参画し、展示部門で金賞を受賞するなど活動の幅を広げており、2024年度まで開催が予定されている。

「生誕120周年 杉原千畝展 ～命のビザに刻まれた想い～」は、日本橋高島屋、京都高島屋、JR名古屋高島屋の3会場で開催。約3万8千人を集客した。杉原千畝が発給した「命のビザ」の実物を初公開する貴重な機会となった。

「伝える一災害の記憶」展は、あいおいニッセイ同和損害保険株式会社が所蔵する災害の資料展として、2021年3月に京都文化博物館、7月に日本橋アンペルギャラリーで開催。さらに財団主催の展覧会として、2022年3月、山梨県立博物館から全国巡回をスタート、以降新潟、福島での開催を予定して

おり、2023年の関東大震災100年に向けて、防災・減災のメッセージを発信していく。

- ・(一財)自治総合センターから委託を受けた宝くじ文化公演事業は、全国各地で10事業14公演を実施した。客席数を半減するなどコロナ対策を十分に講じながら実施し、地域に喜ばれる豊かな文化コンテンツを提供した。
- ・NHK国際放送への理解促進を図るため、「NHKワールドJAPANカレンダー」を発行した。この事業はNHK海外向けサービス「NHKワールドJAPAN」が日本の美しい風景をテーマにした写真を公募し、フォトコンテストにより選ばれた入選作をカレンダーとして発行するもので、1982年から継続していたが、今回の40回をもってフォトコンテストが終了することになり、カレンダーの発行は今年度が最後となった。
- ・ラジオ体操や落語などのNHK音源をサービスセンターダウンロードストアで配信したほか、「みんなのうた60周年CD」、「どこでも落語プレーヤー 東京落語会傑作選」、「N響×若杉弘 ブルックナー交響曲全集」、「NHK全国学校音楽コンクール」、「忌野清志郎KING Deluxe Edition」などをレコード会社等に外部提供して展開した。
- ・「ラジオ深夜便」に『深夜便のうた』6曲を制作・納品し、CD化した。

【福祉】

- ・財団独自の展開事業として新しくスタートした「新・介護百人一首」には4,686人・10,038首の応募があり、11月11日(介護の日)にホームページ上で入選作品100首を発表した。入選作品を収めた作品集を2万部発行し、希望者に配付したほか、協賛の日本介護福祉士協会のオンラインイベントで紹介、来年度に向けてイラストを募集するなど、新たな取り組みを行った。
- ・障がいのある人が描いた絵などの芸術作品を展示した「であうアート」展を10月に流通経済大学新松戸キャンパス・龍ヶ崎キャンパスで開催。障がい者と地域、学生が「であう」場として社会貢献事業のひとつの柱と位置づけ、今後全国のさまざまな会場を巡回する「旅する絵のギャラリー」として展開していく。
- ・出版では『ラジオ深夜便』を年間12本編集・発行(計1,503,600部)した。出版不況の中でも、部数を落とすことなくシニア層の支持を得た。今後も財団の社会貢献事業の情報発信ツールとして強化していく。
- ・NHKからの受託事業としては「パラリンピックチャレンジスタジアム」は4会場で開催予定だったが、コロナ禍の影響を受けて3会場が中止となり、7月に三鷹市立北野小学校でNHK厚生文化事業団主催イベント(「交流教室パラリンピアンがやってきた!」)と同時開催した。

【防災】

- ・NHKが取り組む「水害から命を守る」キャンペーンの一環として、NHKプラスクロスSHIBUYAで企画展「水害から命を守る」（7月1日～21日、入場者数1,940人）を開催。AR浸水アプリを活用した水位の疑似体験や渋谷区のハザードマップ、避難の留意点やNHKの多彩な防災アプリを展示した。この企画は大阪放送局が9月に実施した「NHK防災スクエア」（大阪放送局・1階アトリウム）をはじめ、金沢放送局、福岡放送局にも展開した。また、大阪放送局と福岡放送局から、NHKウイークリーステラの中継企画「水害から命を守るBOOK」の抜き刷りパンフレットをそれぞれ地域局版として作成。さまざまな事業を連携・展開させ、防災の周知につとめた。
- ・災害時に役立つグッズを参加者と一緒に楽しく工作するワークショップ「つくってぼうさい！」を鹿児島放送局と福岡放送局で実施。参加した家族に、いざという時に役に立つアイデアやノウハウを身につけてもらった。
- ・展開事業としては、気仙沼市主催の防災イベント「追悼と防災のつどい」（3月11日）に、統合が予定されているNHKエンジニアリングシステム、NHK放送研修センターと連携し、畠山智之アナウンサーによるミニ講演会、市民参加型のワークショップ、AIを使った人工音声による避難放送のデモなどで参加。各財団それぞれが持つ強みを生かした新しい事業展開を行った。さらにこのスキームを活用して、財団の本部がある地元の用賀商店振興組合主催の「ようがみらいかいぎ」防災イベントに参加。地域と連携した新しいイベントにつなげた。

また、茨城県龍ケ崎市では「小貝川堤防決壊40年シンポジウム」として災害の記憶を次の世代にいかにかに伝えるかを考える高校生向けワークショップとシンポジウムをNHKアナウンス室の協力のもと行った。

（2）公益目的支出計画の拡充

- ・「介護百人一首」については、NHKからの受託業務終了に伴い、2021年度からは財団の展開業務としてスキームを見直し、「新・介護百人一首」として再スタートした。
- ・本事業については、内閣府へ事業スキームの変更届を行い、協賛金等による収入と、募集、審査、作品集の印刷、頒布等に係る支出との収支差額を公益目的支出として計上することとなった。作品集は関係者、企画協力・協賛企業、応募者全員、福祉施設・専門学校、希望者等に2021年度末時点で7,084部の無償配付を行った。
- ・月刊『ラジオ深夜便』を全国の老人福祉施設に寄贈した。送付部数の合計は2021年度末時点で82,168部。

- ・(社福)日本点字図書館による点字週刊誌『NHKウイークリーガイド』の発行経費の一部を助成したほか、点字編集資料としてNHKウイークリー『ステラ』「NHKウイークリー情報」を提供した。
- ・「第38回NHK杯全国中学校放送コンテスト」の主催者、「第68回NHK杯全国高校放送コンテスト」の共催者になるとともに、経費の一部を負担した。
- ・「第72回放送教育研究会全国大会」「2021年度放送教育研究会地方大会」の経費の一部を助成した。
- ・2015年度から行われている「放送教育・ICT教育のあり方に関する調査・研究」に関連して、教材開発等を進め、「親子で学ぼうメディア・リテラシーかるた」などの3つのプランを策定した。

(3) 広報・広聴業務それぞれの高度化とNHK公開施設におけるシナジー効果の創出

- ・NHKウイークリー『ステラ』を年間49本編集・発行(3,012,150部)。誌面を経営広報にシフトし、11月にはSDGsキャンペーンを4週にわたり特集、展示から広報番組「公共メディア通信」まで幅広い展開を行い、ワンソース・マルチアウトプットによる効率的運用に成果をあげた。
NHKの方針により、2021年度でNHKウイークリー『ステラ』は休刊となった。『ステラ』休刊に際しては9月1日発売号で「休刊告知」を行い、読者からの問い合わせに丁寧に対応。最終号となる2022年4月8日号(3月30日発売)をもって、前身の『NHKラジオ新聞』『グラフNHK』など72年にわたって読者に支えられてきた歴史に幕を下ろした。
NHKコールセンター(放送)には、「長いことありがとう。『グラフNHK』のその前のラジオの番組表から送ってもらっていた」「過去の『ステラ』を10年分ほど保有している」「『ステラ』が休刊になるが、代替りの刊行物はないのか。これまで楽しみに拝見していたので、大変残念」などの声が寄せられた。
一方、財団の新たな取り組みとして、12月にオンラインメディア「ステラnet」をスタートさせ、NHKウイークリー『ステラ』休刊の一定の受け皿になるとともに、社会貢献事業の情報のプラットフォームとして発信力を強化し、3月末までに約350の記事を掲出した。メルマガ配信や独自イベントなども実施し、財団の情報発信プラットフォームとして機能を強化していく。
- ・オンエア広報スポットでは、番組広報とともに経営広報に力を入れ、新番組の「#NHK」を中心に「新しいNHKらしさ」を視聴者に伝えるプロモーションを展開した。また「公共メディア通信」を積極的に制作。「情報の社会的基盤」としての役割を伝えるとともに「公共メディアだからこそできる」良質な番組のPRにも力を入れた。

「東京2020オリンピック・パラリンピック」では、毎日の見どころをTwitterにより紹介するとともに、NHKオンラインのサイトで発信するキュレーションサービス(まとめサイト)「今日のイチオシ!」「今夜のイチオシ!」を制作。放送では届かない新たな視聴者層へのアプローチに力を入れた。

パラリンピックのPRにも力を入れ、ラップでパラアスリートの人生や思いを伝える動画「Wonder Infinity」の制作やパラアスリートを浮世絵風にデザインする「浮世絵キャンペーン」などを通じて、パラスポーツへの関心を高めた。

国際放送のプロモーションでは、在留外国人に向けたサービス提供に力を入れ、国際放送局の進める多言語サービスをまとめたPR動画を制作。身近で役立つ防災情報や医療面、安全面など生活に欠かせない情報を日本語、英語、多言語版で制作して展開した。

- 地域放送局への貢献として、SNSなどのデジタルメディアを活用したPRを展開した。沖縄放送局「本土復帰50年」を伝える集中編成ではTwitterやFacebookでPR。鹿児島発地域ドラマ「この花咲くや」ではInstagramを活用し、舞台地としての盛り上げを図った。また、全国のNHK地域放送局を対象に「進撃の巨人」The Final Seasonでは、全国のNHK地域局に“巨人”が現れたという画像を制作し、各局のTwitterアカウントから同時にツイート。NHKに親しみを持ってもらえるなど反響を得ることができた。
- 若年層へのアプローチとして、アーティストと1,000人の若者が一つの音楽作品を作り上げる「18祭(じゅうはちふえす)」を実施。5回目となる今年度はアーティストにあいみょんを迎え、はじめてオンラインで1,000人を同時につないでの開催となった。コロナ禍で学校行事や授業が中止になるなど、さまざまな制約を受けた若者たちが熱く交流する場となった。

新年度に大きく刷新するNHKの番組を知ってもらう新番組PRイベント「NHKフェスタ あそびバまなびバ」を東京・二子玉川で実施。体験ブースやステージショーなどを展開し、2日間で1万人以上が訪れた。またその様子は2日間、計2時間にわたり生放送で放送された。

- 広聴業務高度化への取り組みとして、ふれあいセンター(放送)の体制整備に取り組んだ。

視聴者から寄せられた意見・要望や問い合わせを専門的見地から分析し、NHKの番組や経営の参考になる意見を抽出して報告する「分析グループ」を発足させ、NHK広報局視聴者部を通して担当者に随時伝えるとともに、NHKの編集会議や役員会での報告について毎回提案を行った。

NHKプラスの普及促進やサービス拡大に対応してデジタル班の要員を拡充し、

オリンピック期間中や年末年始には受付体制をさらに強化。番組のインターネット配信に関する技術的な問い合わせへの丁寧な対応や、NHKへのシステム改善の提案によって利用者本位のサービスを実現させたとして「NHKグループ会長賞」を受賞した。

また、大規模災害等のBCPとして前年度開設した、ふれあいセンター（放送）札幌分室をフル体制とし、スーパーバイザーやチーフコミュニケーターの遠隔対応訓練も実施するなど、本部の電話対応業務の代替機能を確保した。

- NHKプラスクロスSHIBUYAでは、新型コロナウイルス感染拡大による緊急事態宣言に伴い、2021年4月25日から5月31日まで休館した。6月以降は、「まん延防止等重点措置」などの状況に対応しながら、万全の対策のもと、開館時間の短縮や入場人数の制限を行って運営した。開館日数は321日間、入場者数は2020年度比12,233人増の62,100人となった。9月には開業からの来場者数が40万人を突破した。

4月に常設コンテンツ「AR展望台」を設置・公開した。企画展は「おかえりモネ展」、「鎌倉殿の13人展」のほか、防災、SDGsや、NHKが開発中の最新技術とアーティストのコラボレーションなど、多彩なテーマの10本を開催した。オンラインイベントは、主に企画展のテーマに関連した内容の8本が行われた。

企画展は7月に「水害から命を守る」を開催。展示コンテンツは大阪放送局をはじめ、金沢放送局、福岡放送局にも展開した。

各企画展でWEBアンケートを実施し、全体の満足度は「満足」「やや満足」合わせて85%以上となった。

また、来館できない方にも展示コンテンツの一部をご覧いただけるよう、各企画展の「360度ビュー」を掲載するなど、ホームページの内容を充実させた。

- NHK放送博物館は、「つながる！NHKメディア・リテラシー教室」をはじめ、多くのオンラインイベントの発信拠点となった。2021年度も新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、3回目の緊急事態宣言発令後の4月26日から6月1日まで臨時休館となった。10月の緊急事態宣言解除後は閉館時間を本来の16時30分に戻し、最終入館時刻を16時とした。団体受付の再開、体験スタジオとタッチパネルなど接触式の展示も再開したことで、入館者数は順調に回復し、2020年度比8,693人増の30,829人となった。

企画展は放送用の大型カメラを中心に展示した「カメラ襲来！」を7月に開催。普段見ることのない歴史的なカメラ機材が幅広い世代の関心を集め、メーカーのPRサイトでも紹介された。10月には橋田文化財団から寄贈された橋田壽賀子氏の貴重な手書きの台本を展示した「追悼・橋田壽賀子〜「おしん」に託したメッセージ」を開催。全国紙の文化欄でも取り上げられるなど注目を集めた。

11月には連続テレビ小説の連動企画として「カムカム英語にいらっしゃ〜い！展示で実感！カムカムエヴリバディの世界」を開催。1月からは貴重な音声機材を展示した「マイクロホンがやってきた！アー！アー！！アー！！！」を4月12日まで開催した。

9月にはNHK放送博物館としては初のバーチャル見学会のトライアルを実施した。都内の小学校をオンラインでつなぎ、館内の展示物と放送の歴史をコンパクトに紹介、参加者から好評を得た。

8Kシアターでのイベントは東京慈恵医大の主催による「みんなの健康教室」を6回開催したほか、「ラジオ深夜便」の元アンカーによるトークショーを3回実施。またステラにコラムを掲載した茂木健一郎を招いてのトークイベント「モギケン流NHKの歩き方」を開催。リアルとリモートのハイブリッド開催という新しい試みとして実施した。

地域放送局の支援では、2月に函館放送局の開局90年、3月には室蘭放送局の開局80年など、各局の記念イベントに合わせた移動放送博物館として放送機器・各局関連文書資料などを展示する「放送タイムトラベル」を実施した。なお2月に予定されていた北見放送局開局記念の移動博物館は感染拡大防止のため中止となった。

- ・NHKホールは、天井耐震工事や外壁タイル補修等の大規模改修工事のため、2021年3月から2022年6月末までの予定で休館している。

工事に際しては、関係部局や施工主と連携して工事の工程管理を実施したほか、作業エリアの安全対策や新型コロナ感染防止対策を講じた。2022年7月の再オープンに向け、外部利用を含めたホール利用スケジュールの調整を行ったほか、エントランスの改修やチケットカウンターの更新など館内設備のリニューアル工事を実施した。また、聴覚に障がいがある方々にも音楽を体感してもらうための体感音響システムのトライアル実施に向け、準備を進めている。

2 効率的な事業運営・働き方改革の推進

(1) 効率的な事業運営

- ・適正な勤務管理や「SCトーク（1on1）」の導入により、人件費の抑制や生産性向上に向けた取り組みを推進した。
- ・管理会計に基づき、四半期ごとの収支分析結果を経営にフィードバックし、事業の採算性を重視する等、コスト管理に努めた。また、競争入札や相見積もりを徹底する等、物件費の削減に努めコスト抑制を図った。
- ・入居していた第一共同ビル（渋谷）の建替え計画への対応として行った本部オ

フィス移転を機に、申請書類の電子申請化を進め、電子承認システムによる経手手続きに見直すとともに、契約書の文書管理について管理システムを導入し、契約書のPDF化と保管、および原本保管の外部委託化を行った。こうした取り組みに加え、新オフィスでは複合機を本部2台、サテライトオフィス1台に集約する等、業務のデジタル化とペーパーレス化を推進し、より効率的な業務への転換を図った。

- ・支局業務については、採算性重視と業務の一元化・効率化の観点から、相互協力広報展開やファミリーイベント等の業務を本部に集約し、大阪以外の支局の広聴業務への特化を計画通り進めた。

(2) 組織改正

- ・重点目標である「社会貢献事業への転換」「公共メディアの普及と理解促進に資する新たな広報」を実現するため、プロモーション展開部、事業広報部、番組広報部と放送教育広報部を統合し、新たに「展開・広報事業部」を設置し、業務実施グループとして、「社会貢献グループ」と「広報プロモーショングループ」に再編した。
- ・従来コンテンツ制作部が担ってきた映像コンテンツ制作業務を、上記の新組織に位置付け、文化・地域振興等との連携を強化することで、そのノウハウの活用を図った。
- ・経営環境の変化に柔軟・迅速に対応して、組織の総合力を発揮するため、本部制を廃止するとともに、展開推進プロジェクトを「展開推進室」に格上げし、各部の連携や補完を強力に推し進める体制を構築した。
- ・ステラ事業の抜本的な見直しに向け、制作・販売の一体化により、迅速・円滑に対応できる体制を構築するため、ステラ・深夜便部とコンテンツ展開部を統合し、「ステラ事業部」とした。
- ・臨時職制の業務改革推進室を廃止し、経営企画室を中心に、直面する経営課題に取り組んだ。

(3) 人的パワーの強化

- ・「人財への投資」を掲げ、考課や研修制度等の見直しを行い、上司と部下のコミュニケーションを重視する「SCトーク(1on1)」を導入し、昇格の際に一定の研修受講を必要とする「昇格要件ポイント制度」を開始した。
- ・これらの取り組みを効率的・効果的に行うため、人財管理システム(「カオナビ」)を導入し、「SCトーク」の結果や研修受講履歴等を継続的にデータ蓄積したほか、賞与査定・人事考課・目標設定等の人事管理にも活用を図った。

(4) 働き方改革

- ・本部オフィス移転を機に、計画的な在宅勤務（出勤率7割）を前提にオフィススペースを縮減し、移転後の本部出勤率は70.6%を達成した。またフリーアドレスやコロナウイルス感染対応としても活用できる座席移動履歴を把握するシステム「SEKIDOKO」を導入したほか、リモートワークに対応するため全会議室に「WEB会議システム」を設置した。
- ・リアル出勤時の職員同士のコミュニケーション活性化のために、誰もがさまざまな用途に使用できる「コミュニケーションエリア」を設ける工夫を行った。部署をこえた職員同士の気軽な交流の場として利用されている。
- ・新しいワークスタイルの実現をめざし、すべての職員に可搬型パソコンと業務用スマートフォンを配付すると同時に、固定電話の大幅削減やNHK内線の廃止など、時間や場所にとらわれない自由度の高い柔軟な働き方が可能となるよう環境整備を進めた。

3 ガバナンス、コンプライアンスの強化

- ・財団の行動指針「私たちの約束」を、SDGs（国連が定めた持続可能な開発目標）や個性などの多様性（ダイバーシティ）などを意識し項目を記すなど、今日的な視点から2021年4月に見直した。コンプライアンス推進月間において、職員一人ひとりが再確認するとともに職場でのグループ討議を通じ、NHKグループの財団法人で働くことを意識して行動するようになった。
- ・職員への業務用スマホ配付に伴い、私物スマホの業務利用の禁止、モバイルデバイス管理の導入、セキュリティパスワード強化などを定めた。また、本部移転にあたり、「クラウドVPN接続」「グローバルIP制限」などの情報セキュリティ対策を実施した。
- ・ハラスメントに対する適正な意識を醸成するため、財団が契約している外部WEB研修のハラスメントメニューの受講を進め、特に管理職は必須とした。
- ・内部監査においては、財団の業務運営の迅速な改革・改善に資するため、業務プロセス監査により業務リスクのコントロール状況を点検し、監査の結果に基づく業務運営の改善に資する情報提供やフォローアップなどを行った。
- ・個人情報保護については、個人情報保護規程に基づき取得目的、活用状況、保管管理状況等の取扱いが適正に行われているか否かを監査するとともに、個人情報データベースの棚卸により、保管状況及び安全管理措置等の自主点検を実施した。

4 経営指標

- ・「3か年経営計画」の進捗管理を行い、継続的な改善を行っていくため、社会への貢献度を計る客観的な指標を設定した。これにより、目標達成をめざして改革を続ける組織風土を構築していくこととした。
- ・社会への貢献度については、公益性の高い展開事業やNHK番組の広報プロモーション展開など、財団のさまざまな事業活動による視聴者・国民のみなさまへの接触度を計る指標（「リーチ度」）を設定し、評価を行った。
- ・2021年度については、新型コロナウイルスの影響を大きく受ける前の2019年度のリーチ度を100とし、目標値を「100を超えること」とした。
- ・新型コロナウイルスの全国的な感染拡大により、東京オリンピック等の広報プロモーションをはじめ、各種イベントが中止や縮小を余儀なくされたが、オンラインによるイベント展開の推進など、財団トータルによるさまざまな取り組みの結果、2021年度のリーチ度は「80.0」となり、堅調な実績をあげることができた。

5 財団統合への取り組み

- ・2023年4月の財団統合に向けては、7月に4財団（NHKサービスセンター、NHKインターナショナル、NHKエンジニアリングシステム、およびNHK放送研修センター）で「人事総務、経理、情報システム、事業連携」の各実務部会を設置し検討を開始。10月には4財団、関連事業局、ならびにコンサルによる「財団統合推進事務局」を立ち上げ、12月に「2025年度の財団の姿」をとりまとめ、関連事業局およびNHK会長に説明、統合の基本方針（事業仕分けを含む）について合意した。
- ・2022年1月、4財団とNHK交響楽団（N響）は、統合によりNHKグループの社会貢献事業の中核を担う財団法人グループをつくること、公共メディアNHKが持つコンテンツ力、技術力及びネットワーク力を放送以外の形で広く社会に還元すること、スリムで強靱な組織体制を確立し、財団法人グループ全体のガバナンスを強化すること、4財団が持つ強みを新財団に結集し、シナジー効果を最大限に発揮して収益力向上を図ること、N響をフラッグシップとしたさまざまな事業連携を行い、親子法人一体となって社会貢献事業にあたること、新財団がN響に対し寄附をすることによりN響の財政面の基盤を強化することなどを目的とした、統合の「基本合意書」を締結した。締結に際しては、NHK

サービスセンターの理事長が3財団の代表理事を兼ねることから、事前に4財団の理事会において「利益相反取引」に関する承認を得て適切に行った。また、4財団間の取引についても、3月開催の4財団の理事会において、同様に事前承認を受けた。

- ・2月には、「財団統合推進事務局」にN響理事長を加えて、新たに「合同経営戦略会議」を立ち上げた。各実務部会にもN響が参加し、工程表に沿って着実に進捗、情報システム統合や財務会計システムなどのベンダー選定を行った。

さらに、同月に「N響統合部会」を設置し、管理部門等の連携の検討を開始した。また、3月末には「内部統制部会」を立ち上げ、新財団の内部統制システムなどの検討を開始することとした。

6 その他

(1) 評議員・評議員会

①評議員 (2022年3月31日現在)

氏名	就任年月日	現職等
行天豊雄	2021.6.25	元(公財)国際通貨研究所理事長
遠藤利男	2021.6.25	元(株)NHKエンタープライズ21代表取締役社長
坪井節子	2021.6.25	(社福)カリヨン子どもセンター理事、弁護士
樺山紘一	2021.6.25	東京大学名誉教授
山西潤一	2019.6.27	(一社)日本教育情報化振興会会長、富山大学名誉教授
江藤巖二	2021.6.25	(株)NHK出版取締役
松崎和義	2020.6.25	NHK理事
田中宏暁	2020.11.18	NHK理事
田中淳子	2020.6.25	NHK広報局長

②評議員の新規就任・退任

年月日	就任・退任	氏名
2021.6.25	退任	土井成紀
〃	辞任	中田裕之
〃	新任	江藤巖二

③評議員会

開催回	開催月日	議 題
第179回	2021. 6. 25	① 2020年度事業報告及び収支決算 ② 評議員の選任 ③ 理事の選任
第180回	2022. 3. 25	① 2022年度事業計画・収支予算 ② 職制の一部改正 ③ 利益相反取引の承認 ④ 従たる事務所の変更（福岡支局） ⑤ 「新・介護百人一首」の事業スキームの変更 ⑥ 「令和2年度公益目的支出計画実施報告」の一部修正

(2) 理事・監事・理事会

①理事および監事（2022年3月31日現在）

役職名	氏名	就任年月日	現職等
理事長	黄 木 紀 之	2020. 6. 5	
専務理事	金 山 伸 二	2021. 6. 25	
理事	松 居 径	2021. 6. 25	
理事(非常勤)	五 十 嵐 耕 一	2021. 6. 25	(公財)岡崎嘉平太国際奨学財団理事長
理事(非常勤)	黒 羽 房 子	2021. 6. 25	元(株)日本経済新聞社編集委員
理事(非常勤)	山 口 彭 子	2021. 6. 25	元武蔵野市教育委員会委員
理事(非常勤)	岡 村 典	2021. 6. 25	元東京工業大学特任教授
理事(非常勤)	佐 藤 緑	2021. 6. 25	NHK広報局専任部長
監事(非常勤)	浜 村 和 則	2021. 6. 25	浜村公認会計士事務所所長 公認会計士

②理事、監事の新規就任・退任

年月日	役職	就任・退任	氏 名
2021. 6. 25	理事	新 任	松 居 径
〃	〃	〃	佐 藤 緑
〃	〃	退 任	高 井 俊 和
〃	〃	〃	白 土 善 博
〃	〃	〃	星 野 克 也
〃	〃	〃	角 田 昌 二 郎

③理事会

開催回	開催月日	議 題
第452回 (リモートによる理事会)	2021. 6. 4	① 2020 年度事業報告及び収支決算 ② 2020 年度公益目的支出計画実施報告書 ③ 本部機能の移転 ④ 本部移転に伴う渋谷サテライトオフィス (事務所) の設置 ⑤ 定時評議員会の開催
第453回 (書面による理事会)	2021. 6. 25	① 業務執行理事の選定 ② 役付理事の選定
第454回 (書面による理事会)	2021. 7. 30	① 利益相反取引の承認 ② 名古屋支局事務所の移転
第455回 (書面による理事会)	2021. 12. 24	① 基本合意書締結の事前承認
第456回 (リモートと対面による理事会)	2022. 3. 4	① 2022 年度事業計画・収支予算 ② 職制の一部改正 ③ 利益相反取引の承認 ④ 従たる事務所の変更 (福岡支局) ⑤ 評議員会の開催

④理事および監事に支払った報酬の額

役員区分	報酬の 総額 (千円)	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員数 (人)
		定額部分	変動部分	
理 事 (社外役員を除く)	63, 199	52, 573	10, 626	6
監 事 (社外役員を除く)	—	—	—	—
非常勤役員	4, 364	4, 364	—	5

(注) 理事には、退任役員 3 人を含む。

非常勤役員は、非常勤理事 5 人と非常勤監事 1 人。

NHK以外の 4 人の非常勤理事については、理事会に出席の都度、定額を支給。

なお、NHKの非常勤理事 1 人は無報酬。

(3) 2021年度末職員数

(207人)

〔 東京：172人、大阪：9人、名古屋：4人、広島：4人、
福岡：5人、仙台：4人、札幌：8人、松山：1人 〕

事業報告の附属明細書については、「事業報告の内容を補足する重要な事項」が存在しないので、作成していない。

7 業務の適正を確保するための体制

＜内部統制の整備状況＞（2020年3月6日理事会決議）

(1) 理事および使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制

- ①当財団の理事および職員・スタッフを対象とした行動指針「私たちの約束」を制定し、この遵守を図る。また、コンプライアンスを確保するため、「コンプライアンス規程」を定め、理事長をCCOとして、全社的に法令、定款、諸規程・基準、社会一般の社会規範を遵守している体制をとる。理事および職員等のコンプライアンスの徹底を図るため、コンプライアンスに関する「コンプライアンス外部通報規程」「通報窓口」等を社内に効果的に周知し、適宜、法令等の遵守状況を把握する。
- ②役員会については、「役員会運営規程」が定められ、定例で開催し、常勤の理事は、重要業務の執行全般について総合的検討、業務の推進、別表に掲げる事項の審議、重要業務の執行状況等についての報告を受け、必要な検討を行う。
- ③理事は、職務執行の法令・定款への適合を確保する。また、監事は、理事の職務執行、事業全般に対し、公正不偏の立場で監査を行う。
- ④毎年コンプライアンス推進強化月間を設定し、コンプライアンスに関するグループ討議、コンプライアンス関連の研修等を通じて啓発に努め、全社的な法令遵守の推進を図る。

(2) 理事の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制

- ①「役員会運営規程」により、常勤の理事によって構成される役員会の運営および付議事項について定め、役員会の議事については、審議事項や報告事項の議事の概要等を記載した議事録を作成し、議案ならびに報告に関する資料とともに保存し、常勤の理事の職務の執行に係る情報の保存および管理に

適正を期す。役員会議事録については、常勤の理事および監事が随時閲覧できる体制をとる。

- ②理事会の議事については、「理事会運営規程」により、法令に定めるところにより書面をもって議事録を作成し、「文書(記録)の保存基準」に基づいて保存する。
- ③情報セキュリティの徹底を図るため、「情報システム管理・運用規程」と「情報システムおよび情報ネットワークのセキュリティに関する実施要領」「情報セキュリティ対策基準」を制定し、理事、職員、スタッフ、派遣労働者・業務委託者を対象に情報管理の徹底を図る。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ①財団におけるリスクマネジメントの最高責任者を理事長とし、リスクの発生防止に係る管理体制の整備・運用にあたる。
- ②「リスクマネジメント規程」により、リスクマネジメント推進責任者にあたる組織長には、業務上のリスクの具体的な対処や継続的な改善を図ることが定められており、組織ごとに業務運営上抱えている具体的なリスク項目を洗い出し、改善に向けたPDCAを確実にまわしていくことで危機管理と予防管理についての体制を充実させる。また、研修等を通じ、損失の危機の管理について全社的な認識の向上を図る。
- ③財団の業務の執行に係るリスクとして、投資的なリスク、法令違反につながるリスク、企業機密への不正アクセス、漏洩等情報セキュリティ的リスク等を認識し、対応マニュアル等を整備する。また、「公共メディア」NHKのグループの一員として、公金の扱いについては特に厳正を期し、社会的な指弾を受けることのないよう注意を払う。また、さまざまな情報漏洩や業務における対象リスクを担保するため、「個人情報保護保険」「NHKグループ メディア賠償責任保険」等情報漏洩賠償責任保険の補償内容の充実を図る。

(4) 理事の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ①「分掌事項」ならびに「職制」を定め、理事および各部門の所管と権限を明確にし、経営に関する意思決定および職務執行を効率的かつ適正に行う。
- ②「役員会運営規程」により、重要な業務については、役員会で執行全般について総合的検討、審議、執行状況等についての報告を行うほか、「理事会運営規程」により理事会が決議すべき事項を定めており、重要な意思決定については、慎重に対応する仕組みを設けている。
- ③計画的かつ効果的に事業を運営するため、年度事業計画を策定し、組織

ごとに計画値を設定し、これらに基づいた業務管理を行う。

(5) 当財団ならびにNHKグループにおける業務の適正を確保する体制

- ①「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」は、NHKの子会社等の事業運営の効率性、適正性、透明性を確保することを目的に制定されており、NHKの子会社等である当財団も該当している。
- ②NHKは、子会社等の事業が適切に行われることを目的として、「関連団体運営基準」を制定し、子会社等の事業運営およびこれに対するNHKの指導・監督等に関する基本的事項を定めており、当財団も該当している。
- ③NHKは、「関連団体運営基準」に関する事項およびNHKが指定する事項について、監査法人等に委嘱して関連団体の業務状況に関する調査を実施し、監査法人等の報告に基づき、関連団体に対し必要な指導・監督を行っており、当財団も該当している。
- ④NHKの監査委員が当財団に対し事業の報告を求め、または業務及び財産の状況を調査する場合は、当財団は適切な対応を行う。
- ⑤NHKの「リスクマネジメント規程」に基づき、リスクの発生防止に係る管理体制を整備し、NHKおよびNHKグループの業務の円滑な運営の確保を図る。
- ⑥「NHKグループ通報制度規程」に規定された「NHKグループ通報制度」「関連団体コンプライアンス通報制度」および財団の「コンプライアンス内部通報規程」に基づき、法令違反・内部規定違反等の不正行為についての通報制度を整備するとともに、NHKグループに係るリスクについては、リスクマネジメント責任者は直ちにNHKのリスク管理室に対して通報の内容等を報告する。

(6) 監事とその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制、当該使用人の理事から独立性に関する事項および当該使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- ①監事からの求めがあった場合には、監事の職務を補助する使用人として当財団の職員から監事補助者を任命する。監事補助者の任命、解任、人事異動、人事評価等については、監事の同意を得たうえで決定する。
- ②監事補助者は、当財団の業務を兼務することができるが、監事より監査業務に必要な命令を受けた場合は、その命令に関して、理事の指揮命令を受けないものとする。

(7) 理事および使用人が監事に報告するための体制その他の監事への報告に関する体制および監事の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ①理事または使用人は、法令・定款違反の事項に加え、当財団およびNHKグループに重大な影響を及ぼす事項の内容を、監事にその都度報告する。
- ②監事は、いつでも必要に応じて、理事および使用人に対して報告を求めることができる。
- ③当財団は、監事に報告をした者に対して、その報告を行ったことを理由として不利益な扱いを行うことを禁止し、これを周知徹底する。

<内部統制の運用状況概要>

(8) 業務の適正を確保するための体制の運用状況の概要

①コンプライアンス

- ・理事長を委員長とするリスクマネジメント委員会を年9回開催し、コンプライアンス遵守の徹底を図るとともに、コンプライアンス関連のリスク案件への適切な対応を行い、財団全体としての情報共有を行った。
- ・常勤役員による役員会を原則週1回開催し、コンプライアンス関連の必要な議論を実施のうえ、改善を進めた。
- ・コンプライアンス意識向上のため、9月から11月の3か月間、「コンプライアンス推進強化月間」を設定し、各組織で行動指針の「私たちの約束」のグループ討議をはじめ、WEB講習、情報セキュリティをテーマにしたT e a m sによる勉強会などを集中的に実施して、全役職員のコンプライアンス意識の浸透・徹底・向上を図った。
- ・当財団の内部監査室による内部監査を役員会（2021年3月10日）で審議された内部監査年度計画に基づき、財団が社会貢献事業を担うにふさわしい組織として、リスクをコントロールする仕組みを業務プロセスの中に確立し、機能させているか、業務運営の有効性および効率性を点検するとともに、NHKグループ共通の課題となっている情報セキュリティをはじめ、働き方改革や外部パワーの適正な活用などを重点に、各部や支局を対象に実施した。
- ・内部監査の結果については理事長に報告するとともに、役員会および理事会で報告し、共通する課題等については、財団全体としての共有を図った。
- ・「情報セキュリティ」や「ハラスメント」など、業務プロセス上のリスクを抽出し、「関連団体リスク点検チェックシート」にまとめた上で、対応後のリスク評価を行い、NHKに報告した。

②情報の管理・保存

- ・意思決定過程を適切に検証できるように理事会、評議員会などの議事録を速やかに作成し、適切に保管している。
- ・役員会の議事については、審議事項や報告事項の議事の概要などを記載した議事録を作成し、議案ならびに報告に関する資料とともに、常勤の理事の職務の執行に係る情報を適正に保存、管理している。
- ・保有する個人情報適切に保護するため、「自主点検シート」による「個人情報データベース」の点検を行い、見つかった課題は改善を図った。
- ・社外への持ち運びを前提とした業務用スマホの配付を踏まえ、スマートフォンの取り扱い遵守事項や実施すべきセキュリティ対策等を定めた「スマートフォン業務利用ガイドライン」を2021年10月1日に制定した。

③リスクマネジメント

- ・理事長を委員長とするリスクマネジメント委員会を年9回開催し、NHK関連団体に共通のリスク課題や当財団の事業推進に必要な対策を検討した。
- ・「組織別リスク点検チェックシート」により業務リスクの見える化を行い、組織ごとにリスクを特定し、リスクマネジメント委員会での報告、評価により改善に向けたPDCAを回し、リスク管理を行った。
- ・情報セキュリティに特化した「情報セキュリティ推進委員会」を年2回開催し、情報セキュリティ管理体制を強化した。
- ・「個人情報の保護に関する法律」および「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」の改正に対応し、個人情報の適切な管理と保護のため、「個人情報保護規程」等の一部を改正した。

④効率的な職務遂行

- ・本部オフィス移転にあたり、新型コロナウイルス感染拡大防止や、多様で効率的な働き方の実現をめざし、フリーアドレスや職員間のコミュニケーション活性化をめざしたレイアウトを導入した。
- ・在宅勤務等によるリモートワークの推進と経手手続きの迅速化や効率化を図るため、申請書など電子承認システムの対象範囲を拡大した。
- ・基幹システムの整備について、AD認証サーバ、ファイルサーバのクラウド構築、またグループウェア（デスクネッツ）のクラウド化などを行った。
- ・常勤理事および各組織の長の分掌と権限を定めて業務を遂行しており、原則週1回開催の役員会において随時報告を行ったほか、個別業務の提案をはじめ重要な案件につき多角的な議論を行い、決定し実行した。

⑤グループガバナンス

- ・当財団の経営は、NHK「関連団体運営基準」を遵守して行われており、関連団体業務を所管するNHK関連事業局と緊密な連携を取っている。
- ・当財団は、「NHKグループ会議」などの各種会議を通じてNHKと情報共有を行い、グループとしてのガバナンスの向上を図った。

⑥監事監査

- ・監事は、毎週役員会に出席するほか、理事長はじめ常勤役員と必要に応じて意見交換を行っており、当財団の経営の重要事項に関して情報を共有している。監事は監査法人および当財団の内部監査室などの関係者との密接な連携により、実効的な監査を行った。

<内部統制の評価>

全社的な内部統制について、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」「ITへの対応」という6つの観点から整備状況および運用状況の有効性を評価した。また業務上重要なリスクを抽出した上で、必要な対応（内部統制）が実施されていることを評価した。評価の結果、2022年3月31日時点における当財団の内部統制は、おおむね有効であると判断した。