

2021年度 事業報告書

一般財団法人 NHK放送研修センター

目次

2021年度事業運営概要	1
業務の実施状況	3
I NHKグループ向け事業	3
(1) NHK職員向け研修	3
(2) 放送番組等におけるアナウンス業務	12
(3) 放送業務支援スタッフ向け研修	13
(4) NHK関連団体向け研修	14
(5) 外部からの要請に応えた支援・協力（研修業務）	16
II 放送界の人財育成事業	17
(1) 民間放送局向け研修	17
(2) 海外放送局向け研修	18
(3) ケーブルテレビ局向け研修	18
(4) 制作プロダクション向け研修	19
III ことばコミュニケーション普及事業	20
(1) ことばセミナー・講座等事業	20
(2) 外部からの要請に応えた支援・協力（研修以外）	25
IV 財団改革に向けた取り組み	26
(1) 組織・体制の見直し	26
(2) 収支の改善	26
(3) 業務の効率化	27
V 適正な業務運営の推進	28
(1) 内部統制の強化	28
(2) IT環境の整備	29
(3) 設備の整備	29
VI 財団統合に向けて	30
VII その他	31
(1) 役員・評議員	31
(2) 理事会・評議員会	32
(3) 組織・要員体制	34
(4) 役員報酬	34

[2021年度 事業運営概要]

2021年度は当財団を取り巻く環境がかつてないほど大きく様変わりした1年でした。新型コロナウイルスの感染の拡大、人事制度改革を始めとしたNHKの様々な改革、そして2023年度の財団統合に向けた動きの本格化など、当財団にとって2021年度は、取り巻く環境の変化に対し、的確な対応を迫られた1年でした。また、NHKグループの財団として果たすべき使命と役割を担うために、自律的な改革や見直しに着手した1年でもありました。

《研修・セミナー・講座》

研修およびセミナー・講座は当財団の基幹業務です。しかし、2021年度も新型コロナウイルスの感染の拡大は収束を見せず、研修やセミナーを止む無く中止するケースが相次ぎました。NHKの構造改革により、受託事業の規模の縮小も余儀なくされました。2021年度は職員研修だけで当初の計画より9千万円あまりの減収です。そうした中であっても、NHKが目指す公共メディアプロ人財の育成、そして放送文化の発展に向け、組織を挙げて不断の取り組みを推し進めました。

NHKグループからの委託事業は、NHKの人事制度改革の実現に向け、的確かつ柔軟な対応が求められました。このため、従来の放送、技術、事務といった職種中心の括りを改め、キャリア、マネジメント、デジタル等の研修区分を新設したほか、新たな研修カリキュラムや運営手法も開発しました。また、新人の新たな育成プランである「ジョブトライアル」も試行するなど、様々な角度から公共メディアプロ人財の育成に取り組みました。NHKの営業現場から企業向けの研修を受託し、「訪問によらない営業」の推進に一役を担ったことも、NHKの改革に寄与する新たな取り組みです。

コロナ禍にあっても民間放送局向けや海外放送局向け、ケーブルテレビ局向けなど放送界の人財育成事業は、ほぼ当初の予定通り実施することが出来ました。ことば表現力の普及事業を通じ、正確で豊かな表現力を求める個人や企業・団体等からの要請にも応えました。2021年度も当財団が長年に渡り培ってきたスキルとノウハウを広く社会に還元し、放送文化の発展に貢献することが出来たと考えています。

なお、2021年度も研修、セミナーのほとんどをオンラインで実施しましたが、職員のオンラインに対する習熟度合いが向上し、特段のトラブルもなく運営することが出来ました。受託事業、展開事業ともに受講者からの評価はおおむね好評で、1年を通し、研修やセミナー・講座を安定かつ的確に実施することが出来たと考えています。

《財団改革》

厳しい環境に右往左往しないためにも組織の強靱化は欠かせません。2021年度は自律的な財団改革に着手し、組織・体制の見直しと収支の改善に向けた取り組みを推し進めました。

このうち組織・体制の見直しはマネジメント、ガバナンスの強化を主眼とし、経営資源の一元管理とそれによる迅速かつ的確な意思決定を目指しました。収支の改善に向けては管理会計を導入し、人件費の精緻な把握に努めました。様々な経費削減にも取り組みましたが、結果として収入の落ち込みをカバーするには至らず、2021年度の一般正味財産は法人税の納付も含め、およそ7千300万円の減額です。NHKグループの財団として相応しいガバナンスの構築は当財団にとって引き続きの課題です。改革を実りあるものとするために、2022年度を「改革実行の年」と位置付けます。

《統合・合併に向けて》

NHKグループの他の財団との統合・合併を控え、2021年度は統合・合併に向けた動きが本格化した一年でもありました。

1月には統合する4つの財団と子法人となるNHK交響楽団の5つの財団との間で基本合意書が交わされました。統合・合併の目的の最重要項目が社会貢献の強化です。2021年度は当財団としても社会貢献事業に軸足を移していくための体制を整備し、統合予定の他の財団との間で連携事業の開発を進めました。その最初の事業として、震災11年目の3月11日にNHKサービスセンター、NHKエンジニアリングシステムと連携し、宮城県気仙沼市で地域防災支援事業を実施しました。アナウンサーが防災のワークショップやミニ講演会を担い、連携事業における当財団の存在価値を示すことが出来たと考えています。

2022年度は設立以来37年の歴史を重ねてきた当財団にとって、一つの節目となる年となります。これまでに培ってきた研修のスキルとノウハウを一層高め、改革をさらに推し進めることで、当財団の存在価値をさらに確かなものとし、統合・合併に備えたいと考えています。

[業務の実施状況]

I NHKグループ向け事業

(1) NHK職員向け研修（eラーニング、インターンシップを含む）

NHKの経営計画として取り組む人事制度改革の実現に向け、人事局が2020年10月に示した以下の考え方に沿って、職員研修の改革に取り組みました。

《全体の考え方》

- ◆人事制度改革「研修改革」の実現に向け、それぞれの研修目的に応じて「自発的な参加」「研修受講後の行動変容につながる」「職場にスキルを還元できる」「評価の参考とする」内容に刷新
- ◆オンラインを活用した時間と場所にしばられない研修の推進
 - ・基本はオンライン研修とし、集合型は必要なものだけに絞る
 - ・研修内容に応じて複数回実施を検討
- ◆新「eラーニング」の利用促進
 - ・各研修で可能なカリキュラムは積極的にeラーニング化
 - ・研修効果の最大化を図るための、事前・事後でのeラーニング利用促進
 - ・eラーニングコンテンツの充実による自発的な利用の促進
 - ・eラーニング化したカリキュラムをマルチ展開することでの研修の効率化

上記の考え方を受けて、人事局との協議を重ね、従来の職員研修の括り（区分）を以下の様に大幅に見直しました。

《職員研修の新しい区分》

- 「役割・グレード別①新人層」（新採用者研修～入局1～4年目職員向け）
- 「役割・グレード別②」（中堅・リーダー、指導・管理者）
- 「キャリア」
- 「マネジメント」
- 「ダイバーシティ」
- 「専門研修（共通）」
- 「専門研修（デジタル）」
- 「専門研修（放送）」 「専門研修（技術）」 「専門研修（放マネ）」
- 「月イチリレートーク」
- 「eラーニング「学びばこ」」

実施結果は次のとおりです。

- ・オンライン研修98件、集合研修10件、通信教育等7件、計108件（オンライン・集合の同時・併用実施の研修は複数カウント）、165回実施し、受講者数は6,938人でした。
- ・eラーニングは、単独で実施したもので63本（65回）、延べ39,544人が受講しました。その他、個々の職員研修に紐づいたeラーニングも多数実施しました。

NHK職員向け研修については、人事制度改革に伴う研修改革を受け、年度計画策定時には、新設した【キャリア】【マネジメント】【専門スキル（共通）】【専門スキル（デジタル）】等の区分には新規で実施予定の研修が他にも複数ありました。しかし、元々人事制度改革は2年掛かりのものであり、年度途中で実施を見送る研修も出てきました。

また、新型コロナの感染拡大が収束せず、「新採用者研修」を始め、集合型で計画していた職員研修の多くがオンライン型への変更や中止、実施規模の縮小を余儀なくされ、直接物件費等の大幅な減額により、年度当初計画から9千万円余りの減収となりました。

その中でも、人事制度改革で目指す“公共メディアプロ人財”の育成に精力的に取り組みました。

<要 点>

【役割・グレード別①新人層】

「新採用者研修」は、新型コロナの影響によりオンラインで実施し、315人が受講しました。全職種を対象とした基礎研修では、職員としての心構え、経営計画、災害報道、働き方改革、地域改革など全協会的なテーマについての基本的事項を学びました。併せて、職種の枠を越えた講義やグループワークなど、意見交換や交流を図るカリキュラムを編成しました。職種ごとのスキルアップ研修では、業務遂行に必要な専門分野の基礎知識や基本技能を習得しました。

また、NHKのデジタルサービスについて学ぶとともに“公共メディア”の仕事に携わるうえでの必要不可欠な倫理・コンプライアンス意識を徹底しました。

入局1年目から3～4年目の職員を対象に、ジョブグループごとにベーススキル研修を設けました。計画的な育成に資するカリキュラムで研修を実施し、それぞれの軸足となる職種で必要な専門能力の伸長を図るとともに、基本的な倫理

観やコンプライアンス意識の徹底、今後のキャリアを考えていくことを主眼に置きました。

多くがオンラインの研修になりましたが、一方的な講義にとどまらず、グループ討議を重視し、業務上の悩みや課題、NHKや自分自身の将来像について、一緒に考えることによって、新たな気付きやモチベーションアップを図りました。対面研修に比べどうしてもコミュニケーションが取りづらいため、研修の内容を振り返り、近況を報告し合うために、あえて雑談の時間も設定しました。

事前リポートやグループ討議では、現場の課題や若手の悩みを吸い上げ、カリキュラムに生かしながら、事後のフォローアップリポートを実施することで、研修効果を高める工夫を重ねました。

また、「新採用者視聴者コミュニケーション研修（本部）」は、営業現場の契約・収納対策や、ふれあいセンターでの視聴者対応業務をグループワークも交えて学ぶもので、入局1・2年目の職員121人が参加しました。

【役割・グレード別②】

<中堅・リーダー>

Bグレード、Cグレードに昇格したタイミングで受講する「Bグレード研修」および「Cグレード研修」では、グループワークを通じて学んだ研修成果を職場でどのように実践に結びつけたかを振り返るため、一定の期間を空けてフォローアップを行う複数回の研修を実施しました。

<指導・管理者>

管理職を対象とする「新局長研修」、「新ポスト長研修」、「新管理職研修」では、今年度はグループ討議やケーススタディにより管理職としての基本マインドやスキルを醸成するカリキュラム構成で実施しました。なお、新管理職研修は秋異動に合わせて11月にも実施したため、計3回の実施となりました。

【キャリア】

自分らしいキャリアを歩むために、節目ごとに振り返り、今後何をめざすか、そのために何をすればよいかを知るためのキャリア研修を新たに設けました。このうち「セカンドキャリア研修」は、45歳以上の職員が対象で、今まで培ってきた経験やスキルを振り返り整理することで、これからのキャリアで何を成し遂げたいか、自律的に考えるものです。希望者は、実際に中小企業などの活動に加わってキャリアの幅を広げる「プロボノプログラム」にも参加しました。

また、役職定年予定者を対象に、今まで培ってきた経験を活かし、一人のプロ

フェッショナルとして自立的に協会内で活躍することを目指す「熟練層向けプロフェッショナル」研修では、コミュニケーションスキルの再習得や、ありがたい自分の姿の実現に向けたキャリアプロデュースシートの作成に取り組みました。

【マネジメント】

マネジメント研修は、2つの研修を新設しました。「現場管理職のための効果的なチームマネジメント」は、“360度フィードバック”のフォローアップ研修として新設、3回開催し52名が参加しました。

「女性のためのリーダーシップ強化」は、全4回（4日間）の研修にもかかわらず、定員を超える申し込みがあり、定員枠を拡大、人事局の選考により32名が参加しました。

また、「異業種女性」研修は、今年度から“リーダーシップ・リーダー育成”により焦点を絞るとともに、募集方法を推薦から、本人の自主的な応募とし5名が参加しました。

【ダイバーシティ】

“無意識の思い込み”や“気が付かないうちに持つ偏見”に気づき、意識することで、部下の評価やハラスメント防止など様々な場面における対応を見つめなおす「アンコンシャスバイアス研修」を今年度初めて実施しました。

「キャリアと育児 活躍支援セミナー」は、キャリアと育児の両立を実現するには夫婦の協力が必要なことから、夫婦そろっての参加を推奨しました。NHK職員ではないパートナー17人も含め、33組56人が参加しました。

【専門研修(共通)】

2021年度は、いくつかの研修において、参加者枠の拡大に努めました。2020年度中止となった「デザイン思考」をオンライン形式で定員も30名から100名に増やして実施し82名の参加が得られました。

「事例で読み解く企業会計」では、2020年度の定員25名の「2日間コース」に加えて、初日のみ参加の「導入編」定員50名を新設、あわせて89名が参加しました。

「データ分析・活用術」は、1回の予定でしたが、募集から数日で定員25名を上回る申し込みとなったため、人事局と協議し2回目を実施し、受講者のニーズに応えました。

【専門研修(デジタル)】

NHKにおけるデジタル人材の育成に資するため、デジタル推進の鍵となる管理職の底上げを目的とした新規研修「デジタル人2021」や、視聴者満足度を上げるためのヒントを探る「視聴満足度アップ術～デジタル最前線2021～」などを実施しました。

【専門研修(放送)】

専門スキル(放送)研修では、オンライン研修が中心となる中、コロナ感染状況を踏まえ対策に万全を期した上で、現場実習を伴う研修も開催しました。このうち「潜水研修」では、宿舎は一人一部屋で分散し、参加者全員の体温測定の徹底等の対応をしました。講義や講師ミーティングは全てオンラインで実施し、無事研修を終えました。

【専門研修(技術)】

視聴者に放送をお届けするために必要不可欠な運行スキルを学ぶ「地上デジタル運行技術スキルアップ研修」は、(運行基礎)、(ICIS習熟)、(全国・管理者向け)、(COMPASS)の4種類に分けて、計6回実施しました。

2021年度新設した「TDスキルアップ～テクニカルマネジメント～」では、番組制作の技術責任者であるテクニカルディレクターを初めて経験する層向けに、実際の番組制作におけるポイントや、プロジェクトマネジメントについて学びました。

このほか技術資格である「第一級陸上無線技術士」「第三種電気主任技術者」「基本情報技術者」の取得を目的とした研修を実施し、資格保有者数の底上げに努めました。

【専門研修(放マネ)】

「訪問によらない営業」等の営業改革に即したカリキュラムのリニューアルを図りました。特に「業務推進リーダー」研修では、インサイトマーケティングに焦点を当て、消費者の深層心理を掴むためのワークを企画・実施しました。

【月イチリレートーク】

「月イチリレートーク」と銘打ち、毎月1回(6～3月、8月は休止)、オンラインによるウェブセミナーを開催し、NHKグループ職員の自己研鑽に役立つ内容を目指しました。3つのジャンルのうち「デジタル人ブレイクスルーインタビュー」では、文春オンライン編集長や、日経電子版のデータ活用担当者などデジタル分野の先駆者に講師をお願いしました。「Forum For The Future (FFF)」

では、「未来を考える」をテーマに柔道の井上康生さんやNHKドラマ「恋せぬふたり」の脚本家に登壇してもらいました。また「えねいち家の一生・役員ダイアログ」では、男性の育児休職など持続可能な働き方に関する話題を、参加者が担当理事とともに考えました。

【eラーニング「学びばこ」】

2020年10月から新たに導入したeラーニングシステム「学びばこ」を本格的に活用して、動画コンテンツを中心に、各研修と連動したものだけでなく、「学びばこ」単独でも様々な研修を実施しました。「学びばこ」単独の研修のうち、CTIが掲載したものは、計63件で、延べ39,544人が学習しました。

「新局長」「新ポスト長」「新管理職」「Cグレード」「Bグレード」などの研修では、それぞれの研修の事前または事後に受講することで、研修内容をより深く理解することにつながりました。

「学びばこ」単独の研修では、全職員を対象にした「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」を実施し、職員に必須の行動規範を学んでももらいました。また、2022年度の「人事制度改革」の狙い、「地域局改革」に伴って必要となる「情報管理」「放送倫理」など、今職員が知っておくべき知識を習得してもらいました。その他、「月イチリレートーク」の「ブレイクスルーインタビュー」「Forum For the Future」を収録したものや、「LGBT理解～多様な性のあり方を知る」など、職員の自己研鑽や啓発につながるコンテンツも掲載しました。

今後も、受講者が学びたい時に自由に学べる利点を生かし、人財育成につながる多彩なコンテンツを掲載したいと考えています。

【インターンシップ】※放送界を志す若い人たち向けの事業

大学生を対象にメディア業界への理解を深めてもらうインターンシップを開催しました。「コンテンツ・クリエイター」「ジャーナリスト」「メディア・エンジニア」「メディア・マネジメント」「地域で働くことに関心のある学生」「障害のある学生」の6つのコースに分けて実施し、1,859人が参加しました。

■ 職員研修の実施件数・回数・受講者数

区 分	実施件数	実施回数	受講者数	研修内容等
役割・グレード別① 新人層	29件	48回	2,152人	新採用者、内定者、キャリア採用者、配属局研修および入局4年目までの期間にJG職種の実情に合わせ柔軟に実施

役割・グレード別②	14 件	29 回	1,398 人	Bグレード、Cグレード、Sグレード(技術)、デスクのためのチーム運営力向上研修および新管理職、新ポスト長、新局長等昇進・昇格に合せた研修等
キャリア	7 件	12 回	489 人	ウーマンキャリアデザイン、定年退職準備セミナー、地域コンテンツ強化等
マネジメント	6 件	11 回	198 人	インバスケッ トレーニング、女性のためのリーダーシップ強化、異業種次世代リーダー等
ダイバーシティ	4 件	7 回	430 人	アンコンシャスバイアス、キャリアと育児活躍支援セミナー等
専門スキル(共通)	12 件	15 回	682 人	デザイン思考、これからの視聴者リレーション、データ分析・活用術、事例で読み解く企業会計等
専門スキル(デジタル)	3 件	6 回	168 人	デジタル人、視聴満足度アップ術～デジタル最前線 2021～等
専門スキル(放送)	8 件	10 回	208 人	潜水、選挙実務・発展、アナウンス指導力・育成力向上等
専門スキル(技術)	12 件	14 回	272 人	地上デジタル運行技術スキルアップ、IPネットワーク構成技術、第一級陸上無線技術士資格取得(eラーニング)等
専門スキル(放マネ)	4 件	4 回	116 人	営業マネジメント10年目、第二種衛生管理者資格取得等
月イチリレートーク	9 件	9 回	825 人	「デジタル人ブレイクスルーインタビュー」「Forum For The Future(FFF)」「えねいち家の一生・役員ダイアログ」の3ジャンルで毎月開催
合計	108 件	165 回	6938 人	

※受講者数はNHK職員のみ

(「学びばこ」単独で実施した主な研修) ※他に職員研修に紐づくeラーニングあり

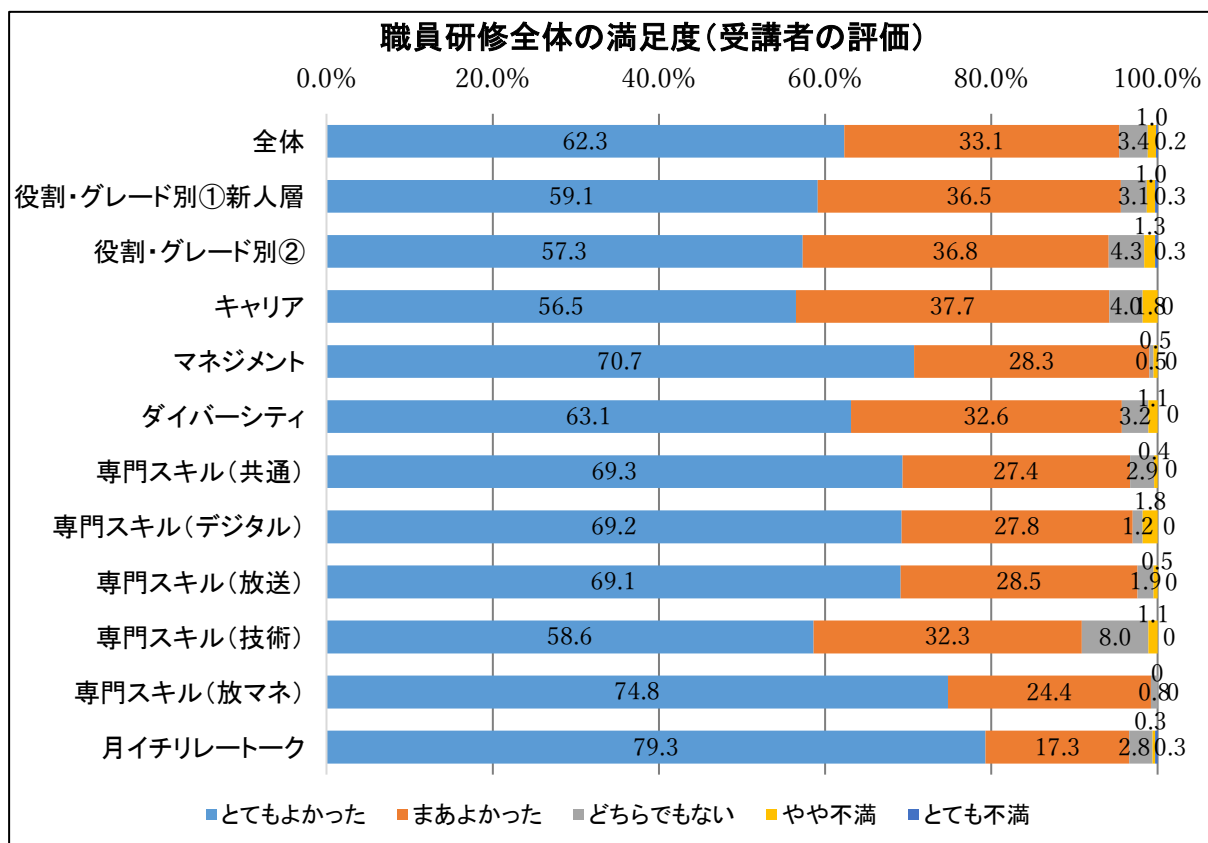
研修名	受講期間	受講人数
「NHK倫理・行動憲章」「行動指針」(2021年)	2021/09/01～/10/15	10,990 人
スタッフeラーニング	2021/4/1～2022/3/31	1,516 人
【全職員説明】人事制度改革(2022年2月)	2022/2/24～	1,377 人
考課研修「対話・コミュニケーション」	2022/2/24～	250 人
地域情報発信強化に向けた「情報管理」	2022/3/14～	3,894 人
地域情報発信強化に向けた「放送倫理」	2022/3/14～	4,294 人

ブレイクスルーインタビュー (星野リゾートの戦略など全4本)	通年随時	471人
Forum For the Future (柔道家・井上康生さんなど全2本)	通年随時	198人
LGBTQ 理解「多様な性のあり方を知る」	2021/12/1～2022/3/31	3,785人
営業局パッケージ研修	通年随時	739人
その他	—	12,030人
合 計		39,544人

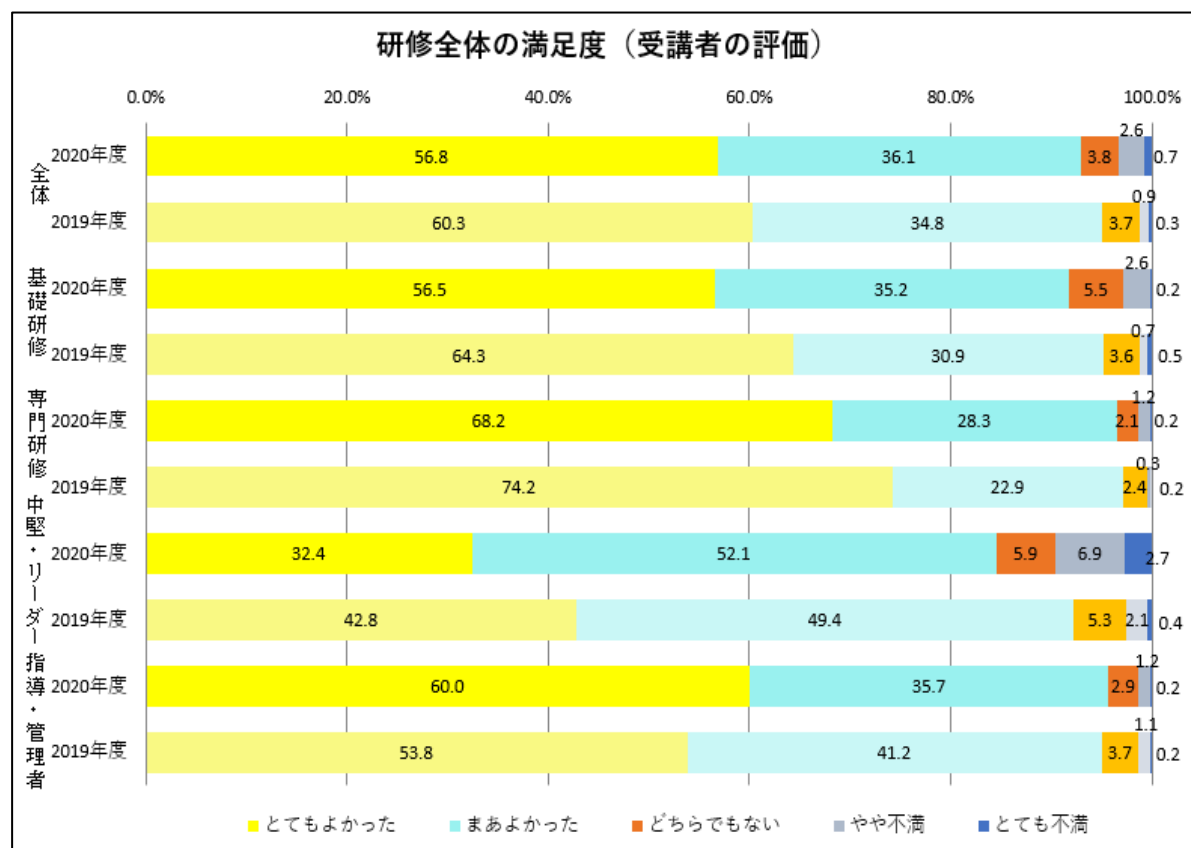
(インターンシップ)

事業名	実施期間	参加者数
コンテンツクリエイターコース	12.1-12.3 2.8-2.10	146人
ジャーナリストコース	11.28-11.30 12.6-12.8 2.14-2.17	300人
メディアエンジニアコース	10.16、10.17 11.18-11.20、1.30 1.27-1.29	108人
メディアマネジメントコース	11.24-11.25 12.1-12.2 1.25-1.26 2.1-2.2	177人
インターンシップ(地域)	11.22×2回 1.20-1.21	1,104人
インターンシップ(障害)	2.7	24人
合 計		1,859人

■ 職員研修の満足度〔研修終了後のアンケート結果から〕



【参考】職員研修の満足度〔過去2年のアンケート結果〕



研修全体の受講者満足度は、5段階評価のうち最上位評価(「とてもよかった」)が62.3%、上位2評価(「とてもよかった」「まあよかった」)の合計も95.4%と高い評価を得ました。「とてもよかった」の評価は2020年度に比べても5.5ポイント上がりました。

各区分研修は、研修の区分が変わったので一概には言えませんが、「とてもよかった」の評価が60%を超える研修も多く、総じて高い評価を得られたと考えています。特に、「マネジメント」の区分は、「とてもよかった」が70.7%に達し、研修改革による研修の再構成の成果の一つと考えています。

2020年度はオンライン研修が急に主流になり、通信状態の不安定さや操作に慣れないなどの問題があり、この全体評価は若干下がりましたが、2021年度はオンライン研修が定着し、安定した研修運営も可能になったことが評価の回復につながったと分析しています。また、在宅勤務での受講やきめ細かいグループワークの対応などオンラインならではの利点を生かした運営の工夫も評価につながったと考えています。

(2) 放送番組等におけるアナウンス業務

① アナウンス委託業務

2021年度、アナウンス室からの委託を受けて、日本語センター所属のアナウンサーが、総合テレビ「小さな旅」「チョコちゃんに叱られる」、BSプレミアム「プレミアムカフェ」、ラジオ第1「Nらじ」「安心ラジオ」「文芸選評」

「ひるのいこい」などの番組に出演し、親しみやすくわかりやすい表現で番組の充実に貢献しました。高校野球の地方大会でもスポーツ実況の経験のあるアナウンサーが中継放送を担当するなど専門性を発揮しました。

また、経験豊富なアナウンサーがラジオ第1「ラジオ深夜便」のアンカーを担当して落ち着いた声で全国のリスナーに語りかけ、各地で開催される「深夜便の集い」を含めてNHKと視聴者とのつながりの強化に努めました。「深夜便の集い」は新型コロナウイルスの感染拡大のため1件のみの実施となりました。

また、ラジオ第2「ことば力アップ」などの番組を通じて就職活動の現場で求められる話し方について具体的にアドバイスするなど、話しことばに関する専門知識の社会還元を行いました。

人材育成関連では、総合テレビ「あさいち」やラジオ第1「NHKジャーナル」を担当するアナウンサーが全国の若手アナウンサーのリポートの指導を行うなど育成にも積極的に関わりました。

展開事業の中でも日本語センターのアナウンサーが、各委託元の要請に応える形で音声表現の専門能力を発揮しNHKの放送に貢献しました。NHKエデュケーシ

ョナル（NED）からの委託を受けて専門委員が出演していた「私の日本語辞典」は2021年度で放送が終了しました。30年間で400人の各界のゲストを迎え、それぞれの専門分野にまつわる日本語の奥深さを伝えました。

2021年度は新たに日本国際放送（JIB）から、NHKワールド・ラジオ日本で放送している「海外安全情報」のコメント収録業務を受託し、外務省の危険情報を中心に世界各国・地域の治安や災害に関する情報、感染症情報を音声でお届けし、在留邦人の安全・安心に貢献しました。

② 人にやさしい放送

視聴覚に障害のある方向けの「人にやさしい放送」について、2021年度もユニバーサル放送の拡充を目指すNHKの方針に沿って積極的に取り組みました。日本語センターが担当するテレビの字幕放送は、実況アナウンサーや解説者、スタジオ番組の司会者や出演者が話した内容を瞬時に「リスピーク」し、その内容をテレビ画面に字幕として表示するもので、大相撲、プロ野球、サッカーなどのスポーツ実況、「あさイチ」「土曜スタジオパーク」などの番組で字幕放送にあたりました。

また、副音声を使ってテレビ画面の情報を話しことばで伝える解説放送にも取り組みました。2021年度は、「ハートネットTV」などの通常番組以外に、東京五輪・パラリンピック、北京五輪・パラリンピック関連の放送に重点的に取り組み、開会式・閉会式やハイライト番組で、現場が目に浮かぶ描写を行うなど専門性を生かした視聴者サービスを行いました。

（3）放送業務支援スタッフ向け研修

＜ハートプラザスタッフ＞

NHKの各放送局のハードプラザで、来館や問合せ電話など視聴者に対応する業務を担うスタッフに向けて、お客様と向き合うスキルや危機管理能力の向上などを目的とした研修をオンラインで開催しました。

事業名	実施日	参加者数
【オンライン】NHKハートプラザスタッフ	12.15	18人
合計		18人

＜キャスター・リポーター向け研修＞

NHK各放送局のキャスター、リポーター向けの「NHKキャスターリポーターセミナー 新年度直前講座」では、新年度から各局で放送に出演する人たちを対象

に、公共放送の出演者として求められるニュースリードなどのスキル水準や生放送の危機管理などを学ぶ機会を提供しました。

また「公共放送意識向上セミナー」では、すでに放送出演の経験のあるキャスター、リポーターを対象に、本部・編成局や放送研修センターの講師が、放送ガイドラインに基づいてコンプライアンスの徹底や誤読・誤用しがちなことばについて再確認するなど公共放送を支える意識の向上を図りました。

新型コロナウイルス感染拡大のため例年より開催回数や参加者は減少しましたが、オンラインの活用で全国の受講者が効率的に参加することができました。このほか、地域放送局からの要請を受け現地で個別にアナウンスのレベルアップを図る研修も実施しました。

事業名	実施期間	参加者数
NHKキャスターリポーター向けセミナー 新年度直前講座	3月（オンライン）	21人
NHKキャスター・リポーター向け公共放送 意識向上セミナー	10.12 11.27 1.14	37人
各局研修（高松）	3.24, 25	2人
合計		60人

（４）NHK関連団体向け研修

2020年度は新型コロナの影響で、計画的な実施ができませんでしたが、2021年度は、年度当初から「新採用者研修」を実施するとともに、例年通り「新管理職」「新採用者」「中堅管理職」の階層別研修に「リーダー層」を加えて、全てオンラインで実施しました。参加者は当初計画値95人を大きく上回る251人となり、受講満足度も高評価が得られました。

また、NHKグループに求められるコンプライアンス意識の醸成を図るために、2021年度もeラーニング「事例に学ぶコンプライアンス」を実施し、5,794人の受講がありました。

更に、個別の団体研修からの要望に応えた研修として、NHKテクノロジーズから新人層および等級昇格者研修を受託し、98人が受講しました。

(NHK関連団体向け研修)

事業名	実施日	団体数	参加者数
NTS 2 等級昇格者研修	7.7-7.8 7.12-7.13	1 団体	51 人
NT パワーアップセミナー	9.21-9.22	1 団体	47 人
関連団体新採用者	4.23	13 団体	89 人
関連団体新管理職	9.29	7 団体	44 人
関連団体中堅管理職	10.29	8 団体	63 人
関連団体リーダー層	1.27-1.28	11 団体	55 人
e ラーニング「事例に学ぶコンプライアンス」	9.27-10.29	21 団体	5,794 人
合 計			6,143 人

(NHK職員研修への参加)

事業名	実施日	団体数	参加者数
放送人基礎	5.21-5.22	1 団体	3 人
地上デジタル運行技術スキルアップ（運行基礎）	6.16	1 団体	8 人
地上デジタル運行技術スキルアップ（ICIS 習熟）	6.29-6.30 12.16-12.17	1 団体	10 人
地上デジタル運行技術スキルアップ（全国）	9.14-9.15	1 団体	3 人
地上デジタル運行技術スキルアップ（COMPASS）	2.22	1 団体	5 人
デザイン思考	11.30	4 団体	8 人
第二種衛生管理者資格取得	12.2-12.3	7 団体	16 人
オンライン時代の伝える力	12.6-12.7	3 団体	5 人
ハラスメント 2 次窓口担当者（第 3 回）	1.14	1 団体	3 人
職場のメンタルヘルスケア	1.27-1.28	4 団体	9 人
事例で読み解く企業会計（導入編）	2.7	10 団体	21 人
選挙システム技術	2.15-2.16	1 団体	11 人
合 計			102 人

(CTI セミナーへの参加)

事業名	実施日	団体数	参加者数
一陸技 直前対策オンラインセミナー	6.9-6.11	1 団体	12 人
テレビ技術基礎セミナー-ONLINE	7.7-7.9	1 団体	10 人
テレビ技術の基礎 講義動画配信	1.24-2.4	1 団体	6 人
基礎から学ぶネットワーク・IP 技術セミナー（オンライン）	2.9-2.10	1 団体	7 人

カラーグレーディング研修 ONLINE	3.3-3.4	1 団体	6 人
合 計			41 人

(5) 外部からの要請に応えた支援・協力（研修業務）

2021年度もNHK各部局が主催する職場研修に対して、CTIの実習室、研修室等の設備の提供や、研修の運営・管理に協力する事業を行いました。

コロナ禍で集合型の研修が少なくなる中、放送技術局からの依頼を受け、113実習室を貸出し、「新人2・3年目研修（運行技術）」の運営協力を3回実施しました。

また、総務局の依頼を受け、「学びばこ」を活用した「交通安全eラーニング」の受講管理業務を通年で受託しました。

事業名	実施日	委託元	業務内容
部局職場研修等へのサポート・協力 「新人2・3年目研修（運行技術）」	11.12 11.19 1.14	放送技術局	113実習室貸出し 運営協力
「交通安全eラーニング」管理業務	4.1-3.31	総務局	受講管理
合 計			2件（4回）

II 放送界の人財育成事業

放送文化の発展への寄与、社会貢献というCTIの役割を果たすため、2021年度も民間放送局向け、海外放送局向け、ケーブルテレビ向け等の各研修事業を実施しました。

コロナ禍が続く中、研修・セミナーの大半はオンラインでの実施となりましたが、新型コロナの感染防止に努め、一部のセミナーでは対面型でも実施しました。放送メディア界の動きやニーズを適切に捉え、受講者の確保に努め、当初の事業計画規模をほぼ実施することができました。

公共放送と民間放送の2元体制による放送文化の堅持を図り、NHKとの連携によるケーブルテレビ業界との協力体制で、地域貢献に向けても取り組みました。

(1) 民間放送局向け研修

コロナ禍のため2020年度は中止したNHKと民放連共催の「放送人基礎研修」は、初めてオンライン方式を導入し、集合型では3回に分けていたものを、2回にして実施しました。

1957年度から続く最も歴史のある研修、「民放連テレビ技術研修会」は、2020年度に続いてオンラインで実施し、民間放送局で働く若手技術者が、テレビジョン放送技術の基礎から最新の技術動向まで幅広く学びました。

テレビ技術の基礎についての講義動画を受講者に配信する「テレビ技術の基礎講義動画配信」を初めて実施しました。「テレビ信号の基礎」「波形モニタの使い方と信号管理」「照明の基礎」といった8本の講義動画を、受講者が設定した期間内に、全部あるいは数本を選択して視聴する方式で、受講者の反応は、「学習したいと思った内容の講義を聴くことができた」「都合の良いタイミングで受講できた」などと、概ね好評でした。

「基礎から学ぶネットワーク・IP技術セミナー」は、「今さら聞けない初歩的なことを、わかりやすく解説してほしい」という要望を受けて、ネットワークの仕組みやLAN・WANの概要など基礎を丁寧に教えるカリキュラムにしたことや、関心の高い、「放送同時配信」の最新動向に関する講義を盛り込んだことから、多くの方に受講していただきました。

事業名	実施日	回数	参加者数※
放送人基礎（オンライン）	5.21-5.22 5.28-5.29	2回	228人
一陸技 直前対策オンラインセミナー	6.9-6.11 12.8-12.10	2回	99人

テレビ技術基礎セミナーONLINE	7.7-7.9	1回	43人
テレビ技術の基礎 講義動画配信	1.24-2.4	1回	13人 46講座
基礎から学ぶネットワーク・IP技術セミナー(オンライン)	2.9-2.10	1回	58人
民放連テレビ技術研修会(オンライン)	3.1-3.4	1回	58人
カラーグレーディング研修 ONLINE	3.3-3.4	1回	20人
合計		9回	519人

※NHK関連団体からの参加者数を含む

(2) 海外放送局向け研修

国際協力機構(JICA)からの委託に基づき、アジア、アフリカ、中南米地域の放送機関等を対象に「地上デジタルテレビ放送政策・技術」と「デジタル放送の番組制作」の2つの研修を2020年度に続いてオンラインで実施し、15か国から30人が参加しました。

このうち「地上デジタルテレビ放送政策・技術」コースは、受講者の要望を受けて、コロナ禍前にあった「アナログ放送からデジタル放送への移行政策」「政府や放送局の具体的取り組み例や国の経費支援のあり方」など7つの講義を復活させて、合わせて18講義を実施し、研修期間も2020年度から1週間増やして3週間としました。時差の関係で、一度の講義時間は、日本時間で夕方の2～3時間に限られるため、16の講義では、受講者に事前に講義動画を見てもらい、ほとんどを質疑応答にあてたところ、活発に質疑が行われ、受講者からも研修の目的を達成できたと評価されました。

「デジタル放送の番組制作」は、「世界のデジタル放送とネット展開」「コロナ禍の教育コンテンツ」など5つの講座を設けました。また、NHK富山放送局の業務の様子を事前にロケ取材して制作した動画を受講者に見てもらい、日本を訪れての研修がかなわない中、日本の地域放送局を見たいという受講生の要望に応えました。

事業名	実施日	国数	参加者数
【オンライン】JICA研修地上デジタルTV放送政策・技術	9.6-9.24	9か国	14人
【オンライン】JICA地上デジタル放送番組制作	1.24-1.28	8か国	16人
合計		15か国	30人

※2つの研修には同じ国からの参加が2か国あるため、合計の国数は15か国としています。

(3) ケーブルテレビ局向け研修

ケーブルテレビ局に向けた研修は、引き続き、コロナの影響を受けました。

撮影から、編集・構成・原稿・ナレーションまでを一気に学べる「一人5役研修」を集合方式で企画し、受講の申し込みを頂いていましたが、コロナの感染拡大で、中止せざるを得ませんでした。

全国各地で毎年のように大規模な災害が相次ぐ中、地域住民に最も身近な存在として、ケーブルテレビ各社が使命感を持って取り組んでいる災害放送について学ぶ「ケーブルテレビの緊急災害放送」の研修は、オンラインで行いました。

NHKの営業支援のセミナーとして、日本ケーブルテレビ連盟等が主催する「ケーブルコンベンション2021」の講義収録を行ったほか、全国各支部で開催する「ケーブルテレビ総合セミナー」は、集合やオンラインで、2020年度を上回る5か所で実施しました。各地域のケーブルテレビ局からの要請に応え、番組制作力の向上を目指す「ケーブルテレビセミナー」は、いずれもオンラインで、3か所で行いました。

事業名	実施日	回数	参加者数※
[番組制作関係]		1回	18人
ケーブルテレビの緊急災害放送(オンライン)	2.24-2.25	1回	18人
[NHKケーブル総合セミナー]		6回	419人
ケーブルコンベンション2021(講義収録)	6.4-8.2	1回	人
ケーブルテレビ総合セミナー	11.4	5回	43人
	11.16		22人
	12.2		28人
	12.9		300人
	1.13		26人
[ケーブルセミナー]		3回	88人
兵庫県ケーブル協議会「放送倫理・災害放送」	5.11-5.12	1回	12人
中・四国・関西ケーブル連携協議会	9.3	1回	25人
島根県ケーブルテレビ協議会制作編成WG研修会	2.18	1回	51人
合計		10回	525人

(4) 制作プロダクション向け研修

全国放送関連派遣事業協会に加盟する制作プロダクション向けの研修は、制作コースと技術コースの2つの研修を集合で実施する計画でしたが、コロナ禍で中止しました。

Ⅲ ことばコミュニケーション普及事業

ことばによるコミュニケーション技術等の一般への普及を図るため、2021年度も、ことばのセミナーや講座等を開設し、話しことばに関する専門知識や経験を社会に還元しました。新型コロナウイルスの感染が続いたため、予定されていた講座・セミナーを中止するなど、対面型の事業に大きな影響が出ました。このため、感染防止策を徹底しながら規模を縮小して講座等を実施し受講者のニーズに応えたほか、オンライン講座の拡充で新たな受講者の開拓に努めました。

(1) ことばセミナー・講座等事業

① 日本語センタースクール

2021年度は、新型コロナウイルスの感染拡大のため、対面型からオンライン型の講座へのシフトを加速した一年となりました。コミュニケーション技術の普及と放送に携わる人材の育成を目的に「話す」「聞く」「読む」に関する3つの常設講座で、計34クラスの講座を実施しました。『アナウンスカレッジ』では「放送局アナウンサー基礎・上級」を、『話しことば専科』では、「ことば力アップ」を開催したほか、『朗読・ナレーション』では「基礎」・「実力養成」・「朗読力をみがく」・「朗読サロン」・「みんなに伝わる読む力」の各講座を開催し、読んで伝える表現力を高めたいというニーズに応えました。

新型コロナウイルスの感染が広がったため、5月期のスクールは対面型の講座をすべて中止し、5つのクラスを初めてオンライン型に切り替えて実施しました。9月期では、新型コロナウイルスの感染防止対策を徹底したうえで、12のクラスを渋谷と新橋を会場に対面型で開催したほか、オンライン型も9クラスを実施しました。1月期はオミクロン株の感染拡大のため再び対面型の講座をすべて中止し、8クラスの講座をオンラインに切り替えて実施しました。

新型コロナウイルス対策とともに全国どこでも同じ内容の講義を受けられるように講座のオンライン化を進めた結果、2021年度に開催した全講座34クラスのうち、オンライン型が22クラス、対面型が12クラスとなりました。

事業分野	実施期間	参加者数	
常設講座			
「アナウンスカレッジ」	第1期 5月～8月 第2期 9月～12月 第3期 1月～3月	12クラス	112人
「朗読・ナレーション」		20クラス	226人
「話しことば専科」		2クラス	25人
合計		34クラス	363人

② NHK話しことば通信添削講座

「通信添削講座」はNHKアナウンサーが長年培ってきた話しことばのノウハウを、インターネットなどを通じて“いつでも どこでも”学ぶことができる講座として「朗読」と「話しことば」を中心に全国の受講者に「伝わるノウハウ」を提供しています。

2021年度も新型コロナウイルスの感染拡大が続いたことからリモートで学べる強みを生かそうと、主力の「朗読・読み」コースと「コミュニケーション&ビジネス」コース、合わせて9講座を開設しました。受講者は昨年度よりやや減少したものの、年間669件と多くの方が受講しました。

通信添削については、インターネットで音声ファイルをやりとりする受講者が全体の8割近くを占めるようになったため、カセットコースを2021年度で終了することになりました。受講者にはインターネットコースへの勧誘を行い、「新しい生活様式」にあった学びの場として事業を進めていきます。

事業名	実施方式	参加者数
通信添削 9講座	インターネット添削 カセット 添削	505人 164人
合 計		669人

③ 朗読セミナー

長年、多くの受講者を集めてきた朗読事業について、2021年度は転機となる一年でした。例年、春と秋に開催してきた「全国巡回朗読セミナー」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、春の開催は見送り、秋は感染の状況を睨みつつ、十分な感染予防対策を取りながら実施しました。受講者数417人で、2020年度の6割ほどに留まりましたが、1会場当たりの受講者数は2020年度を3人ほど上回り、13人になりました。

一方、朗読の分野でもコロナ禍に対応したオンライン講座を開始し、全国で10教室を開催しました。このオンライン講座も含め、各地の図書館や社会福協議会など朗読ボランティアの活動拠点に働きかけて「ボランティア養成講座」などのニーズの把握に努め、読んで伝える技術を学ぶ機会の新規開拓に努めました。

「巡回朗読セミナー」などの個人向けの講座については、コロナの感染収束が見通せないことなどから2021年度で区切りをつけ、図書館など団体からの依頼にこたえる形でセミナーを開催する「出張話しことば講師」事業を通じて、話しことばで伝える技術の社会還元に取り組んでいきます。

事業名	実施期間	参加者数
全国巡回朗読セミナー秋 33 会場	9 月～10 月	417 人
地域の朗読ボランティア団体講習	8 か所・年 32 回	のべ 447 人
合 計		864 人

このほか朗読事業では、「朗読フォーラム」や「朗読グループリーダー研修」も、新型コロナウイルス感染拡大により全国からの参加が困難となったため 2 年続けて開催を中止し、今後、これまでのような形での開催は見送ることになりました。

また、東京・世田谷区と神奈川県川崎市で実施している「豊かなことばの世界」は、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、世田谷会場の最終回が開催できず、年 3 期の開催となりました。川崎会場は年間を通じて開催できなかったため、世田谷会場だけの開催となり、受講者は昨年度よりやや少ない 127 人でした。自治体と共催してきた個人向けの朗読講座については、地域の文化に対する一定の貢献を果たしたとして 2022 年度 4 月期で終了することとし、今後は新たな社会貢献性の高い事業を検討していきます。

事業名	実施期間	参加者数
豊かなことばの世界（世田谷）	4, 7, 11 月（2 月は閉講）	127 人
豊かなことばの世界（川崎）	（6, 10, 2 月すべて閉講）	0 人
合 計		127 人

④ 先生のためのことばセミナー

2021 年度は、コロナ禍の中のオンライン化への対応と「主体的・対話的で深い学び」を重視する新学習指導要領に応じた講座開発に取り組みました。

新型コロナウイルス感染防止対策のため、これまで対面で行ってきた講座をすべてオンラインに切り替えました。どの地域からでもオンラインの環境があれば参加できるようにした結果、地方からの参加者の割合が 56% となりました。

コロナ禍の厳しい学習環境を踏まえて、先生向けの「オンラインのヒント」特別講座を新たに設定し、「相手の反応がわかりにくい」などオンライン特有の環境でもしっかりと伝わる授業を実現するためのカリキュラムを新設し、教育現場の新たなニーズに応えました。

また、依頼のあった学校や教育委員会等でオンラインを含めてセミナーや講演を

行う「出張先生セミナー」を全国の会場6カ所で実施しました。

さらに、教育現場で新学習指導要領を踏まえた「表現力の向上」が求められていることに対応し、プレゼンテーション力を実践的に高めるセミナーの開発に力を入れました。高校での校内発表を想定して写真やポスターなどを活用して生徒が発表を行い、カメラで録画した映像を見ながら改善すべき点を具体的にアドバイスする研修内容で、修正後の発表を通じて、改善した発表がわかりやすくなることを実感してもらいました。教師からは「プレゼンの理論的な指導のノウハウがなく困っていたが、生徒の発表が著しく向上するのが実感できた」などの感想が寄せられました。

「先生のためのことばセミナー」事業はコロナ禍の受講者確保が見通せない状況となったため2021年度で区切りをつけ、2022年度は「話しことば講師」事業を通じて教育現場でのコミュニケーション技術の普及に取り組んでいきます。

事業名	実施期間	参加者数
先生のためのことばセミナー ・夏（東京・オンライン） ・冬（東京・オンライン）	8月 12月	32人 4人
・出張先生セミナー	随時（学校等6カ所で開催）	223人
合計		259人

⑤ ビジネスパーソンを対象にしたセミナー

2021年度は当初、従来の対面型に加えてオンライン講座を新設し、幅広いビジネスパーソンを対象に受講機会を増やそうと、1日対面コースの「ビジネスセミナー」5コース、55講座を計画しました。しかし、新型コロナウイルスの影響で年度前半は対面型のセミナーは閉講を余儀なくされ、年度後半に再開したものの、第6波の影響で断続的な開講にとどまりました。

対面型の開講数は、一部オンライン化も含めて17講座、受講者は87人でした。この中では、ビジネスの現場で欠かせない説明や報告の力が身につく「あすから役立つビジネストーク」や、映像を使った説明力の向上を目指す「プレゼンテーション【実践コース】」の講座に受講者が集まりました。

年度後半は、事業継続と、遠隔地の希望者にも受講の機会を設けるため、オンライン講座の開催に重点を置き、「面接のポイント」「コミュニケーション（初級・上級）」「プレゼンテーション（初級・上級）」の5コース28講座を準備し、オンラインでの最終的な開講数は20講座、受講者は74人でした。

ビジネスパーソンを対象にしたセミナーは、コロナ禍の受講者確保が不安定となったため単独での開催は2021年度で区切りをつけ、2022年度は、「話しこ

とばスクール」事業の中でビジネス向けのセミナーを随時開設する形で社会人のことばに関するニーズに応じていきます。

対面型講座	実施期間	参加者数
あすから役立つビジネストーク	10月～1月、3月	4講座 25人
プレゼンテーション【基礎コース】	〃	4講座 18人
プレゼンテーション【実践コース】	〃	5講座 28人
1日で学ぶ、傾聴力・質問力	〃	2講座 7人
1日で学ぶ、研修講師力	〃	2講座 9人
合 計		17講座 87人
オンライン講座	実施期間	参加者数
面接のポイント	5月～3月	2講座 9人
コミュニケーション【初級・上級】	〃	8講座 29人
プレゼンテーション【初級・上級】	〃	10講座 36人
合 計		20講座 74人

⑥ 教育現場を対象としたことばコミュニケーション事業

教育機関で「ことばコミュニケーション」に関する授業や特別講座を開催しました。2021年度は大学6校、高校3校、専門学校1校から合わせて10件の依頼があり、話し方の基本や説得力のあるプレゼンテーションなどの技術を伝え、自分の考えを的確に表現するためのコミュニケーション能力の向上に貢献しました。

⑦ 企業・団体向けことばコミュニケーション研修

ことばコミュニケーションのノウハウを社会に還元する事業のうち、企業団体向け研修は2021年度、33の企業・団体から合わせて36件の要請に応えました。新型コロナウイルスの影響で研修の数は前年度に比べ7件減少しましたが、依頼のあった企業・団体数は4件増えました。全国に感染が広がる中、多くの企業が対面型を中心とする研修を控える一方で、IT関連の企業や医薬品メーカーなどから新規の研修依頼が11件ありました。

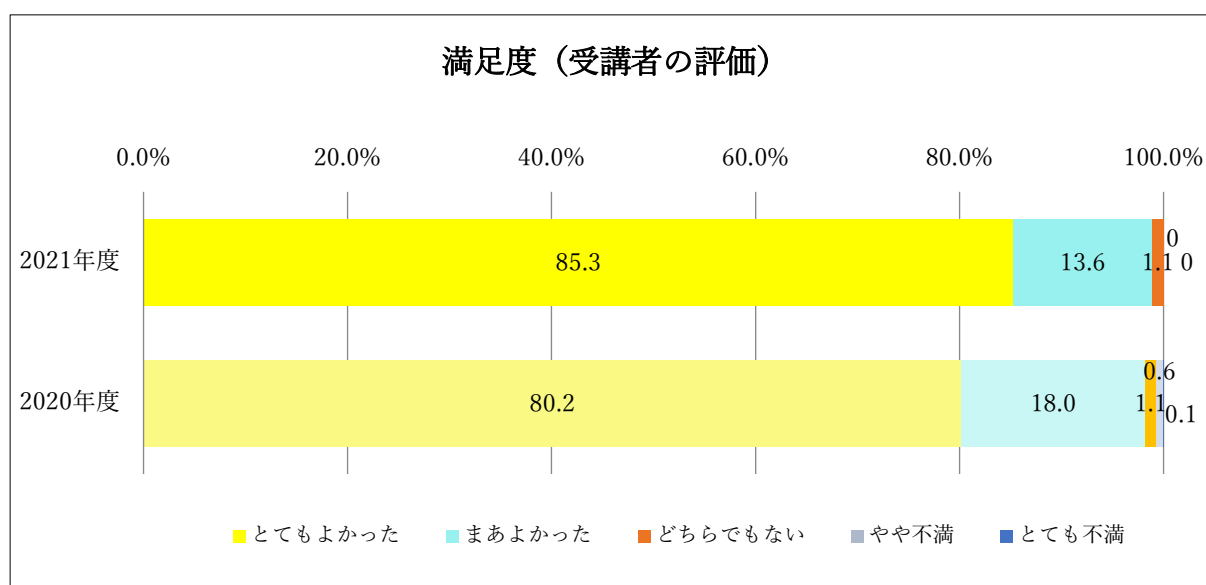
主な研修テーマは、「わかりやすく魅力的なビジネストーク」「プレゼンテーション」「適切な敬語」などが中心です。2021年度は、36件の研修のうちオンライン研修が16件あり、内容も「オンラインの特性を生かした効果的な伝え方」などコロナ禍ならではのニーズを反映した研修が増えました。

2021年度は、コロナ禍の中で事務局態勢を強化し、CTIの研修を広く知っ

ていただく活動に努めました。こうした新規開拓の取り組みを続ける中で、NHKの営業現場と連動した企業研修を開始することになり、様々な企業で働く若いビジネスパーソンを対象に、適切な敬語表現や話しことばでわかりやすく伝える技術について、職場ですぐに役立つアドバイスを行い好評を得ました。2022年度も、引き続き、積極的な新規開拓に取り組んでいきます。

	依頼企業・団体数	研修数
企業研修	18	20
自治体・団体研修	15	16
合計	33	36

※ことばセミナー・講座等の受講者満足度



ことばセミナー・講座等の受講者満足度は、2021年度上位2評価（「とてもよかった」「まあよかった」）合計で98.9%（2020年度98.2%）と極めて高い評価を維持しています。特に最上位評価（「とてもよかった」）は85.3%と2020年度の80.2%と比較して大きく向上しました。これからも受講者の期待に応える研修・セミナーを実施していきます。

（2） 外部からの要請に応えた支援・協力（研修以外）

2021年度は、シンポジウムの司会進行や朗読コンテストの審査など外部からの様々な要請に応えました。また、各地のPTA連合会や商工会議所などで講演を行うなど、アナウンサーが持つ音声表現の経験や知識を社会に還元していく取り組みにも積極的に協力しました。

IV 財団改革に向けた取り組み

2021年度は6月に理事長を始め、体制が大きく変わったことを機に、財団の自律的な改革に着手した1年でした。NHKグループの財団として相応しいガバナンスの一層の構築がその目的です。○組織・体制の見直し、○収支の改善、○業務の効率化が改革の三本柱です。

(1) 組織・体制の見直し

組織・体制の見直しの本丸がNHK事業グループと展開事業グループの設置です。公共メディアプロ人財の育成や社会貢献事業による価値の提供等をよりいっそう効果的、効率的に推進していくため、2021年度において新たな組織の再編に向けた検討を進めました。その結果、これまでの研修事業部と日本語センターを再編し、2022年4月より、NHK事業グループと展開事業グループを設置することにしました。組織が目指すべき方向性を明確にするとともに、実施会計事業とその他会計事業を整理し、組織ごとの収支が見える化することも再編の狙いです。

役員の業務を経営に専従させたことも見直しの一つです。それまで役員は現場組織の長も兼ねていましたが、兼務を廃止し、経営に専従することにしました。また、企画推進室と総務部を廃止し、7月に経営企画室を発足させたほか、9月には「経営改革プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは9月から半年間に渡り、24回開催し、その時々々の経営にかかわる様々な課題を議論、検討しました。このプロジェクト以外にも、個別のテーマを検討する4つのプロジェクトを発足させ、「経営改革プロジェクト」における検討に連動させました。7月に立ち上げた「ビジネスレビュー」は年度末までに36回に渡って開催し、事業提案や事業報告を複眼的に審査、検討しました。いずれの取り組みも経営資源の一元的な管理、担当者との間での諸課題の共有を目指しました。

(2) 収支の改善

収支の改善は当財団の喫緊の課題です。新型コロナウイルスの感染拡大による事業規模の縮小、NHKの構造改革に伴う受託事業の減少は当財団の売り上げを圧迫し、2年続けての減収を余儀なくされました。公益目的支出もここ数年、計画額を大きく上回る傾向が続きました。このため、2021年度は収支バランスの正常化を当財団の改革の柱と位置づけ、体制が変わった6月を機に、管理会計を導入しました。職員一人一人の業務量を調査し、それぞれの事業の人件費を精緻に算出することで、経費のいわゆる「見える化」を図りました。また当財団が負担する事務所賃借料の見直しについてもNHK側と申し合わせ、次年度の大幅な経費削減に道筋

を付けました。こうした財務体質改善の効果は2021年度の決算段階では十分に反映されるには至りませんでした。次年度の予算にはその効果を反映させたほぼ収支相償の計画を策定しました。

(3) 業務の効率化

ITインフラ環境を整備することで、長年、踏襲し続けてきた業務フローも見直しました。その一つが仮想プライベートネットワークを構築できるシステムの導入です。リモートワークの推進を目的としたシステムで、導入の効果について職員にアンケートを実施した結果、ほとんどの職員が「在宅勤務の利便性が大きく向上した」と回答しました。電子承認システムの導入とともに、業務の効率化、新しい働き方の推進につながる施策と位置付けています。

これらの施策により、○勤労休暇の年間10日以上取得、○出勤率65%を次年度の組織目標として掲げることを申し合わせ、職場の環境整備にもつなげる方針です。また、新しいホームページと連動したオンライン決済システムの次年度からの導入も決めました。受講生の利便性の向上を図るとともに、事務作業の効率化にもつなげます。

○組織・体制の見直し、○収支の改善に向けた管理会計の導入、○業務の効率化に向けたITインフラ環境の整備は、いずれも2021年度中に着手した取り組みであり、その成果や効果は次年度において初めて評価出来るものです。PDCAを着実に回しながら、改革を実りあるものにしていくための更なる取り組みが必要であると考えています。

V 適正な業務運営の推進

(1) 内部統制の強化

① リスクマネジメント・コンプライアンスの推進

役職員の行動規範である「放送研修センター行動指針」の遵守を図っています。リスクマネジメントを推進するため、「リスクマネジメント規程」に則して、理事長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しており、財団内で内部統制・法令遵守が確保される体制を構築しています。

コンプライアンスの推進では、11月に「パワーハラスメント防止」について、3月には「個人情報保護について」全職員向けに研修を行いました。また、情報セキュリティに関しては、オンライン研修が増えていることも踏まえ、9月に情報セキュリティハンドブックを更新し勉強会を実施しました。さらに、在宅勤務時の情報管理を徹底するよう、1月には、あらたに導入した仮想プライベートネットワーク（以下、VPN）について利用手順や注意点の勉強会を行いました。

あわせて全職員を対象にeラーニング「事例に学ぶコンプライアンス」を受講しました。

② 内部監査室の活動

2021年10月にCTI内部監査室の定期監査を実施、2021年度の内部監査計画の重点事項に沿って、個別の運営上状況、情報セキュリティ、勤務管理などについて、また、合わせてNHKグループ4財団法人統合の検討状況について実地監査を行いました。全般的には適切な管理状況にあり、個別の事業においてリスクが顕在化していると認められるものはありませんでした。また、1年間を通して経理伝票と勤務記録の月次点検を実施しました。月次点検での気付事項について、そのつど執行部に報告していくことで日常の業務改善に資することとしました。さらに、「2022年度内部監査計画」を策定し、内部監査室の活動を通して、財団の経営目標の達成および業務運営の改善に貢献していくことを明示しました。

③ 働き方改革の推進

「NHKグループ働き方改革宣言」に沿って、「働き方改革推進委員会」が中心となって、財団の働き方改革を進めました。

この委員会では、職員・スタッフの36協定の限度ごえや勤労休暇の取得状況の点検を行い、適正な勤務管理に向けた取り組みを行うとともに、各部の在宅勤務率を共有するなど、働き方改革の一層の推進を図りました。

④ 業務の適正を確保するための体制の評価

「全社的な内部統制チェックリスト」に基づき、統制環境や統制活動、モニタリングなどの6つの観点から26項目について整備状況および運用状況の有効性を自ら評価しました。

また、「リスク点検チェックシート」に基づき、業務上重要なリスクを抽出（11項目）した上で、必要な対応が実施されていることを評価しました。評価の結果、2021年度における当財団の内部統制は、概ね有効であると判断しました。

（2）IT環境の整備

新しい働き方に即したIT環境の整備を進めたほか、基幹システムやネットワークの安定運用、情報セキュリティの強化に取り組みました。

新しい働き方を推進するため、在宅などオフィス以外からもイントラネットへアクセス出来るVPNの導入と、ペーパーレス化に向けた「電子承認システム」の導入準備を行いました。また、インターネット時代の受講者利便性向上を目的としたオンライン決済システムの導入準備や、IT環境の構築と整備・充実に努めました。

分類	実施内容
IT環境の整備	<ul style="list-style-type: none">・仮想プライベートネットワークの整備・電子承認システム導入準備
情報セキュリティの向上	<ul style="list-style-type: none">・管理者IDのセキュリティ強化・不許可端末のイントラ接続遮断
受講者利便性の向上	<ul style="list-style-type: none">・オンライン決済システム導入準備・オンライン決済に対応したホームページ更新準備

（3）設備の整備

最新のデジタル放送技術に対応するため、スタジオおよび副調整室の映像設備更新の実施と、オンライン講義の促進に向けた研修環境の改善・充実に努めました。

分類	実施内容
新技術・サービス関連設備	<ul style="list-style-type: none">・オンライン講義用機器の整備
制作関連設備	<ul style="list-style-type: none">・スタジオおよび副調整室映像設備の更新
その他	<ul style="list-style-type: none">・研修室 ワイヤレスマイクシステムの更新（第2期）

VI 財団統合に向けて

当財団は2023年4月に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、そしてNHK交響楽団と統合・合併を予定しています。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がその主な目的です。統合・合併により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の強化も目指します。

2021年度は統合・合併に向けた準備が本格化した一年でした。各財団の担当役員が毎週オンラインによる会議に参加し、取り組みの進捗状況や課題などを共有したほか、人事総務、情報システム、経理、事業連携の各部会にも担当者を配置し、実務作業を進めました。1月には統合する4つの財団と子法人となるNHK交響楽団のあわせて5つの財団との間で基本合意書が交わされました。これを機に、理事長がすべての職員に向け、統合・合併の意義などについてメッセージを発信するとともに、意見交換会も開催しました。

統合・合併に向けた他財団との連携事業も推進しました。連携事業を開発、検討する職員を2人配置し、社会貢献事業に向けた体制を強化しました。震災11年目の3月11日にはNHKサービスセンター、NHKエンジニアリングシステム、それに当財団が連携し、宮城県気仙沼市で地域防災支援事業を開催しました。当財団のアナウンサーが防災のワークショップやミニ講演会を担い、これまでに培ってきたスキルとノウハウを被災地の防災・復興事業に還元しました。この連携事業をモデルにして3月26日には世田谷区用賀でも防災をテーマにした連携イベントを開催しました。

今後も他財団との間で様々なジャンルにおける事業連携が計画されています。当財団として、長年培ってきたスキルとノウハウを事業連携に活かし、社会貢献事業の実績を重ねていきたいと考えています。

VII その他

(1) 役員・評議員

① 役員

(2022年3月31日現在)

役職	名前	現職等
理事長(非常勤)	黄木紀之	
専務理事	窪川昌平	
理事	白石信子	
理事(非常勤)	田窪行則	国立国語研究所所長
理事(非常勤)	村田太一	日本ケーブルテレビ連盟常務理事
理事(非常勤)	中村貴子	NHK人事局専任局長
監事(非常勤)	板垣雄士	公認会計士

② 評議員

(2022年3月31日現在)

役職	名前	現職
評議員	清水眞澄	三井記念美術館館長
評議員	荻野綱男	日本大学文理学部特任教授
評議員	篠原朋子	NHK学園理事長
評議員	辻村哲夫	学習情報研究センター理事長
評議員	林理恵	NHK理事
評議員	本橋春紀	日本民間放送連盟事務局長

③ 年度内の就・退任

評議員	渡邊昌己	2021年6月21日	退任
評議員	清水眞澄	2021年6月21日	重任
評議員	荻野綱男	2021年6月21日	重任
評議員	浜田泰人	2021年6月21日	重任
評議員	辻村哲夫	2021年6月21日	重任
評議員	林理恵	2021年6月21日	重任
評議員	本橋春紀	2021年6月21日	新任
評議員	浜田泰人	2021年10月1日	退任
評議員	篠原朋子	2021年11月4日	新任

理事（非常勤）	桑野毅	2021年5月9日	退任
理事	原田達也	2021年6月21日	退任
理事長	原田達也	2021年6月21日	退任
理事	渡部孝道	2021年6月21日	退任
理事（非常勤）	黄木紀之	2021年6月21日	新任
理事長（非常勤）	黄木紀之	2021年6月21日	新任
専務理事	窪川昌平	2021年6月21日	新任
理事	白石信子	2021年6月21日	重任
理事（非常勤）	中村貴子	2021年6月21日	新任
理事（非常勤）	林正俊	2021年6月21日	退任
理事（非常勤）	西野文章	2021年6月21日	重任
理事（非常勤）	田窪行則	2021年6月21日	重任
理事（非常勤）	村田太一	2021年6月21日	新任
理事（非常勤）	西野文章	2021年9月10日	退任

（2）理事会・評議員会

常任理事会を定例的に開催したほか、理事会、評議員会を次のとおり開催しました。

（理事会）

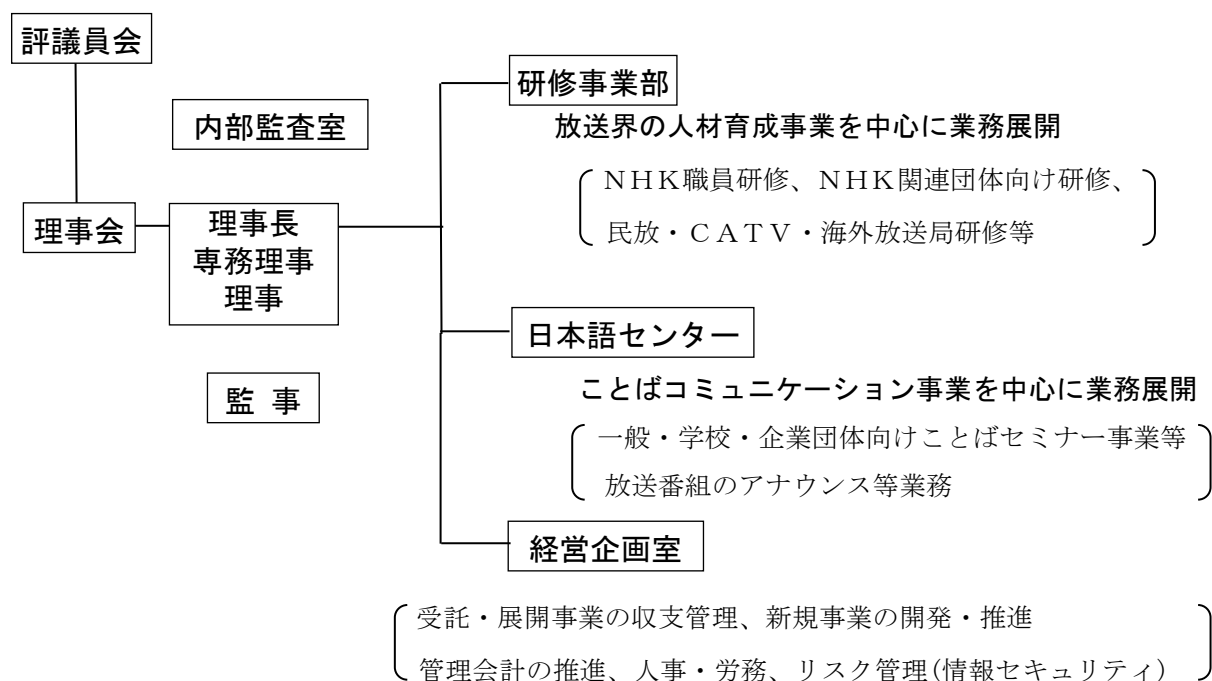
回	開催年月日	議 題
第43回	2021年 5月26日	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度事業報告の承認について ・2020年度決算報告（案）の承認について ・公益目的支出計画実施報告（案）の承認について ・第22回評議員会（定時評議員会）の招集について ・職務執行状況の報告について
第44回	2021年 6月21日	<ul style="list-style-type: none"> ・代表理事（理事長）1名の選定について ・専務理事1名の選定について ・業務執行理事2名の選定について ・執行役員1名の選定について ・上席執行役員1名の選定について ・役員報酬について

第45回	2021年 6月 25日	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営企画室」の設置について ・職務権限規程の改正について
第46回	2021年 9月 10日	<ul style="list-style-type: none"> ・利益相反取引の承認について
第47回	2021年 10月 19日	<ul style="list-style-type: none"> ・評議員会の開催について
第48回	2021年 12月 24日	<ul style="list-style-type: none"> ・基本合意書の承認について
第49回	2022年 1月 17日	<ul style="list-style-type: none"> ・開発協定書の締結について
第50回	2022年 2月 8日	<ul style="list-style-type: none"> ・組織改正について ・職務権限規程の改正について
第51回	2022年 3月 17日	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年度事業計画（案）の承認について ・2022年度収支予算（案）の承認について ・利益相反取引の承認について ・評議員会の開催について ・職務執行状況の報告について

(評議員会)

回	開催年月日	議 題
第22回	2021年 6月 21日	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度決算報告の承認について ・公益目的支出計画実施報告の承認について ・役員等の選任について ・役員報酬の総額について
第23回	2021年 10月 25日	<ul style="list-style-type: none"> ・評議員の補欠選任について
第24回	2022年 3月 25日	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年度事業計画について ・2022年度収支予算について ・利益相反取引について

(3) 組織・要員体制



* 2021年7月2日組織改正(経営企画室設置、企画推進室・総務部廃止)

* 要員・・・役員2人、職員68人(計70人) <2022年3月31日現在>

(4) 役員報酬

当事業年度における財団役員(理事および監事)に対する報酬の内容は次のとおりです。

対象者	報酬総額	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員数
		定額部分	変動部分	
理事 (非常勤理事を除く)	37,710千円	25,395千円	12,315千円	4人
非常勤理事	212千円	212千円	—	4人
監事 (非常勤監事を除く)	—	—	—	0人
非常勤監事	1,500千円	1,500千円	—	1人

※報酬には、退任した役員分も含む

なお、事業報告の附属明細書は、「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ません。