

日本放送協会令和4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4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5年6月26日

日本放送協会監査委員会

監査委員（常勤） 大 草 透

監査委員 堰 八 義 博

監査委員 水 尾 衣 里

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) 公共メディアとしての放送・サービスの取り組み	6
(3) スリムで強靱な「新しいNHK」に向けた取り組み	6
(4) NHKグループ経営改革の取り組み	7
2 その他の監査項目	
(1) 放送センター建替に向けた取り組み	8
(2) 健康確保のための取り組み	9
(3) 「BS1スペシャル」問題を受けた 放送ガイドライン遵守の徹底を図る取り組み	10
3 財政状況の確認	10
4 会長、副会長、理事の経費監査	10
IV 経営委員会委員の職務執行の監査	12
1 特別監査項目（会長任命のプロセス）	12
2 職務執行の監査	12

(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4年度（令和4年4月1日～令和5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く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、役員の仕事の執行を監査した。

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に出席し、対応状況を確認した。また、リスクマネジメント室（10月まではリスク管理室）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。

IT統制の推進については、IT連絡会（10月まではITマネジメント委員会）への出席または資料等の査閲、リスクマネジメント室（10月までは情報システム局）からの定例報告などを通じて、IT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社の社長等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・収納活動状況について、視聴者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。

また、協会が作成した四半期業務報告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、札幌、仙台、広島、大阪、松山、福岡、首都圏、名古屋の8拠点放送局長、および函館、青森、富山、金沢、福井、長野、帯広、釧路、山形、岡山、奈良、高松、長崎、静岡、松江、鳥取、沖縄、さいたまの18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、BCP対策を見据えたサテライトオフィスやロボットカメラ設置場所、放送に関わる地域の文化に根ざした施設等の視察を行った。本部では、災害対策訓練、放送技術研究所、大河ドラマ撮影スタジオ、放送センター建替現場、川口施設候補地等を視察した。

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。2022年6月、監査委員の高橋正美、渡邊博美が退任し、大草透、堰八義博が新たに監査委員となった。

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4年度業務報告書の記載内容も踏まえ、2022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等に即してまとめた。

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

リスクマネジメント強化のための体制整備や内部監査の高度化に向けた具体的な取り組みが進められている一方、リスク事案や職員の不祥事も発生した。こうした事案を減らすためには、いわゆる3つのディフェンスラインの中でもまずは現場での未然防止が不可欠であり、リスクに対する現場の感度や対応力の一層の向上と、公共メディアとしての社会的信頼が失われないようグループを含めた職員・社員のコンプライアンス遵守の徹底が何より求められる。そのうえでリスクマネジメント室には、現場がリスクのコントロールやマネジメントを適切かつ実効的に運用できるようモニタリングし、現場のセルフマネジメントを一層支援するよう期待する。

改革による制度変更や組織変更を着実に進めるにあたっては、各業務の権限と責任の明確化、職員間の情報共有と理解が重要となる。現在協会が進めている各種改革のブラッシュアップ作業においては、これらの点に留意しながら、現場に混乱や負担、不安を生じさせることのないよう、組織一体となって丁寧に改革を進めていくことを求める。また内部監査室においては、監査業務の高度化に取り組みつつ、改革で生じうるリスクにも引き続き目を向け、協会ならびにグループ経営に資する提言を積極的に行うよう、監査委員会は期待する。

業務の高度化・効率化を図るうえでITは欠かせない要素であり、新

たな体制の下、グループを含めた全体最適の視点でITガバナンスを強化することを期待する。必要なIT投資が行われ想定した効果が得られているのか、本体と関連団体を含むサプライチェーンでシステムの管理・運用やセキュリティ対応が適切に行われているのかを見ていく。また高度な専門性やITリテラシーをどのように確保し、ITやデジタルに対する経営の感度をいかに高めていくのか、注視していく。

(2) 公共メディアとしての放送・サービスの取り組み

テレビ離れに歯止めがかからずNHKの接触者率維持・向上も容易ではない状況が続いているが、メディア環境が大きく変化する今だからこそ、公共メディアとして何をすべきか、どういう存在であるべきかという原点を真摯に追求することを監査委員会は求める。

これまでも取り組んできた視聴者・国民の安全・安心を支えること、そして、正確で質の高い多様なコンテンツをあまねく提供することについては、放送はもちろん、インターネット、イベント、最新技術などを駆使して、様々な世代の声に耳を傾けつつより一層レベルアップをはかってほしい。放送では、視聴率だけではないコンテンツの質や価値を大切に、新しいNHKらしさを追求することを期待する。インターネットでは、視聴者・国民の理解を十分に得ることやインターネット活用業務実施基準等にととることを前提に、放送と通信をめぐる世界的な動向にも注意を払いつつ、「情報の社会的基盤」として時代に即したあり方を体現していくことを望む。拡充が進むユニバーサルサービスには、さらなる進化を期待する。

(3) スリムで強靱な「新しいNHK」に向けた取り組み

協会がメディア環境の変化に対応するには、これまで進めてきた構造改革の定着が不可欠だと考える。会長と副会長の下で進められる「改革

の検証と発展」の取り組みを契機に、課題や現場の声をタイムリーに確認し、素早く改善につなげることを期待する。とりわけ人事制度改革については、「基幹職選抜プログラム」のマネジメント能力および専門性等に関する選抜基準や結果のフィードバックなどについて、多くの声があることを承知しており、あらゆる世代や職種で高いモチベーションを持ち現場力が発揮されるのか注視していく。改革の実現と定着に向けては、「改革の検証と発展」の検証結果を次期経営計画に反映することなどを通じて、役職員一丸となって取り組んでもらいたい。

経営計画の修正によりこの先5年間で予算規模が1000億円程度減少することが予想される中、公共メディアの役割を持続可能な形で果たしていけるのか、極めて高い関心を持って見ていく。2023年10月の受信料値下げを控え、公平負担に向けた共感と納得の醸成を図りつつ、外部事業者との連携を含めた効果的な営業手法の早期確立や、デジタル技術やデータの活用による業務フローの見直しなどにより、安定的な収入確保と構造改革がより一層進むことを、期待をもって見ていく。

既存業務の見直しにより削減された経費については、重点項目への投資に充当することに加えて、個人情報保護を含むITセキュリティへの対応や環境経営をはじめSDGsへの取り組み等に活用するなど、公共メディアとして社会的責任をしっかりと果たすことも重要だと考える。今後予算規模が縮小していく中ではあるが、視聴者の理解を得ながら必要な対応が行われるか、監査委員会は注視していく。

(4) NHKグループ経営改革の取り組み

コンテンツ系の子会社5社を束ねて中間持株会社「NHKメディアホールディングス」がスタートしたことや、4財団が統合して「NHK財団」となりNHK交響楽団を子法人とする体制を整えたことは、NHKのグループ経営が踏み出した新たな一歩であり、監査委員会はその進化

に期待している。NHK本体と関連団体の一体改革を着実に進めるための前提となるのは、意識と情報の共有、そしてコミュニケーションである。新体制の下で、ガバナンスの強化や業務の効率化がどのように実現されていくのか、新たな課題やリスクが生じた場合にもそれを適切にのりこえていくことができるのか、財団統合によって社会貢献事業がどう強化されるのかなどを高い関心を持って注視していく。受信料の値下げによってNHKグループ全体の事業規模が縮小していく中で、中長期的なグループ経営改革がどう進められていくかについても注目していく。

また、リスクマネジメントでもNHKグループ一体のさらなる取り組みを求める。関連団体やその委託先、取引先などで起きるどのようなトラブルも、NHK本体およびグループ全体の信頼や存在価値を揺るがすことにつながりかねない。この認識を関係者全員で共有し、コンプライアンスの徹底を図ってほしい。

業務のデジタル化を進めるにあたっては、システム化による業務の効率化とヒューマンエラーの減少を図るとともに、高度化するITリスクに対して、NHK本体はグループのITセキュリティ対策に関して必要な支援を行い、グループ全体のセキュリティレベルを向上させる取り組みを推進してもらいたい。

2 その他の監査項目

(1) 放送センター建替に向けた取り組み

放送センター建替の抜本的な見直しの検討にあたっては、コスト削減だけではなく、長期的な視点による関係部局との連携や計画の柔軟性の維持等について英知を結集することを期待している。川口施設の職場環境等への懸念払拭に向け、関係部局の声に対応することも重要と考える。建築コストの高騰への対策も必要である。

また、長期プロジェクトにおいてマネジメントの継続性を担保するた

めの適切な管理体制が構築され続けているかについても、監査委員会は引き続き注視していく。

(2) 健康確保のための取り組み

2013年に首都圏放送センターの佐戸未和さんが亡くなって以降、協会は「NHKグループ 働き方改革宣言」を掲げ、健康確保の各種施策に取り組んできたが、それらへの対応が不十分だったと言わざるを得ない。

再びこうした事態を起こさないため、協会は有識者検討会の助言等も踏まえた新たな健康確保施策を策定し、上司や部局長が責任を持って職場の健康管理に取り組む施策や各種体制整備も進めているが、全職員にその趣旨を十分浸透させたいうえで対応を徹底し、「健康」は優先順位の問題ではなく、仕事をするうえでの前提条件であるとの認識を持って今後の業務を進めていくことを切に求める。

そのうえで、特定の人に業務が集中しないよう、各職場における業務フローや体制などの見直しを行うとともに、業務の平準化やノウハウの共有などにより余人をもって代えがたい状況を作り出さないことが、長時間労働の抑制のみならず組織の持続可能性の観点からも重要である。経営の強いリーダーシップのもと、各職場が知恵と工夫を結集してこの課題解決に取り組むこと、さらにパターンごとの処方箋を作って蓄積し、組織間で共有していくことを強く望む。また、業務設計においては、繁忙期におけるマンパワーを自局で捻出することが難しい場合、広域ならびにNHKグループ全体のサポートなども含めて検討することが肝要であり、それでも解決しない場合には、協会は経営資源の再配分を検討することも必要である。

協会がNHKグループ全体の意識改革や、公共メディアとして求められる使命を果たしながら業務に取り組む現場の勤務実態を的確に把握し、

健康を損なわずに最適な形で管理をしていく「勤務管理の高度化」にどう取り組んでいくのか、監査委員会は引き続き高い関心を持って注視していく。

(3)「BS1スペシャル」問題を受けた放送ガイドライン遵守の徹底を図る取り組み

正確な事実に基づいて真実や問題の本質に迫るという取材の基本姿勢を欠いていたことや、2015年の「クローズアップ現代 追跡“出家詐欺”」の事案以後に整備していた再発防止策が機能しなかったことなどは、誠に遺憾である。監査委員会は、協会が放送倫理・番組向上機構（BPO）の指摘を真摯に受け止め、さまざまな再発防止策を行っていると認識しているが、こうした取り組みを粘り強く続けることで教訓を風化させないことが重要であり、今後も再発防止策がしっかり機能していくか、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、定期的に視聴者局から説明を受け、受信料収納額や受信契約の状況などについて継続的に実情を確認した。

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

1 特別監査項目（会長任命のプロセス）

監査委員会は、7月の指名部会の設置から12月の議決に至る次期会長の任命プロセスは、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」、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