

2023年9月25日

監査委員会活動結果報告書

監査委員 大 草 透
監査委員 堰 八 義 博
監査委員 水 尾 衣 里

2023年4月1日から8月31日までの監査委員会の活動結果は、以下のとおりである。

I 業務監査

監査委員会は、放送法第43条に基づく役員の職務執行に対する業務監査を、監査委員会監査実施要領および2023年度監査委員会監査実施計画に基づき実施した。

監査は、当該活動期間中に出された四半期業務報告に記載された業務および、期間中に生じた事象で監査委員が必要と認めた業務を対象に行った。

監査では、役員の業務執行状況を確認するため、会長、副会長、理事へのヒアリングを行った。役員の業務執行状況をより正確に把握するため、「2023年度第1四半期業務報告」等の資料査閲、本部部長、放送局長等へのヒアリングを行った。また、理事会、IT連絡会等の重要会議に出席あるいは資料査閲をするとともに、内部監査室やリスクマネジメント室、人事局、経理局、視聴者局などから適時報告を受けた。

業務監査の結果を、次のとおりに報告する。

- ・「重点監査項目」については、①業務執行状況、②会長、副会長、理事の認識、③監査委員会の認識、の順で記載した。
- ・「その他の監査項目」として、放送センター建替に向けた取り組み、次期経営計画の策定、働き方・健康確保のための取り組み、適切な経営意思決定プロセスに関する取り組みについて記載した。

1. 重点監査項目

1-1 内部統制の推進およびリスクマネジメントの取り組みの監査

【監査の視点】

- 内部統制強化
- リスクマネジメントおよび不正防止
- 各種改革で生じうるリスクへの対応
- 情報セキュリティ強化などIT統制
- 内部監査の状況

① 業務執行状況

2023年度リスクマネジメントおよびコンプライアンス活動方針では、重点的に取り組むリスク項目にあわせて具体的な内容を示し、リスクを「ジブンゴト」にして考え備える習慣をつけることを意識しながら推進していくとした。

4月、ドラマのロケで重要文化財を破損する事案が発生し、関係機関の指導に従い、修復等に適切に対応していくとともに、改めて文化財の保護を徹底するとした。

5月、インターネット活用業務に係る設備調達において不適切な内部手続きがあり、必要な是正措置を取ったことを公表した。この事案を受け、協会はガバナンスに詳しい外部の専門家による委員会を設置し、そこで議論された内容を踏まえて再発防止策を策定・公表し、関係者の処分なども行った。

6月、放送文化研究所が2022年11月に実施した世論調査対象者1,200人分の個人情報に記載された資料を紛失していたことを公表し、総務省などに報告した。対象者には書面でお詫びと経緯等を説明するとともに、問い合わせ窓口を設けて対応した。

こうしたリスク事案や1-2に記載の「ニュースウオッチ9」事案の発生などを受け、7月、会長は全職員に対しリスクマネジメントについてのメッセージを発信した。その中で、リスク検知機能を有する部局の強化・高度化や、現場のマネジメント層がリスクの峻別能力を高め、信頼できる放送を生み出す真のプロフェッショナルになることを求めた。

8月、NHKプロモーションが自主事業において、取引先をかたった偽の請求書の口座に送金し、詐取された疑いがあることがわかり、警察に相談するとともに、送金先の金融機関に被害を申告した。また、福島放送局職員が休暇中に酒気帯び運転の疑いで逮捕される事案も発生した。

IT統制においては、5月にIT連絡会を開催し、情報システムに関する中

長期投資方針・計画の考え方、2023年度の情報システムに関する主な活動などについての周知・連絡を行った。

内部監査室は、本部11部局、地域放送局7局の定期監査を実施した。

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。

コンプライアンス統括理事：「ルールや事例を繰り返し伝えることで、自らリスクを学び備えられるよう現場の感度や対応力の向上に取り組むほか、考査室や法務部などのリスク検知機能強化も図っていく。内部監査で繰り返し指摘する項目については全部局での情報共有を一層徹底するとともに、高リスク項目を中心に監査項目を精査するなど効果的・効率的な監査に取り組んでいく」

情報セキュリティ統括理事：「2022年11月にCISOを中心とした情報マネジメント体制を構築して以降、CIOを含めたIT開発部門と連携を取りながらITリスクに対応できている。また、関連団体の情報セキュリティについては、各団体にヒアリングを行い、それぞれの課題の洗い出しと課題解決実現に有効な対策の助言などを行っている」

情報システム統括理事：「ITリスクには、CISOと連携して情報システム部門と情報セキュリティ部門が一体となって対応できていると考えている。引き続き守りのITとの連携を強化して、ITガバナンスを高めていきたい」

会長：「リスクが多様化する中、リスク検知機能を有する内部監査室、法務部、考査室の強化を図る。また、生じうるリスクを曖昧にしないために各機能の独立性を高めること、内部監査室が、監査委員会や監査法人と連携し監査機能を高めていくことも重要だ。この体制の下、あらゆるリスクを封じていきたい」

③ 監査委員会の認識

今期発生したリスク事案は、組織の健全性や視聴者の信頼を揺るがしかねない問題として、監査委員会は深刻に受け止めている。会長が唱える、現場の感度・対応力の強化、リスクの検知機能となる部門の強化など、今後のリスクマネジメントの取り組みについて強い関心を持って注視していく。

また個人情報紛失事案は、過去に同種の事例が他の組織で発生した際にガイドラインが設けられていながらそのルールが徹底されておらず、極めて遺憾である。その後の対応状況の定期的な点検を徹底し、再発防止に努めてほしい。あわせて、定期監査において指摘される項目には他の部局でも散見されるものがある。よくある指摘事項については内部監査室とリスクマネジメント室が連携し、他部局への周知徹底や、再発防止の取り組みの中で有効性が確認できたことの全部局での共有などにより、リスクを未然に防ぐ対策を強く求めたい。

ITの活用においても、本体と関連団体を含むサプライチェーンでのIT統制の強化、運用を開始した新ERPのシステムの運用管理・セキュリティ対応が確実に行われているか、引き続き注視していく。

1-2 公共メディアとしての放送・サービスの取り組みの監査

【監査の視点】

- 安全・安心を支える体制
- 公共メディアとしてのインターネットサービスのあり方の検討
- 放送ガイドラインを遵守したコンテンツ制作、品質管理
- 最新技術の活用
- 地域に密着した放送・サービス
- 国際発信力強化
- ユニバーサルサービスの強化
- 民間放送事業者との放送ネットワークインフラの連携のあり方

① 業務執行状況

協会は2021-2023年度の経営計画で「安全・安心を支える」「新時代へのチャレンジ」「あまねく伝える」「社会への貢献」「人事制度改革」の5つの重点項目を掲げ、公共メディアとしての放送・サービスを充実させる、としており、2023年はその最終年度に当たる。

「安全・安心を支える」については、7月に各地で発生した大雨で地域重視の災害報道に努め、身近な地域の最新情報をきめ細かく伝える「リアルタイム解説」を地域放送局から放送し、具体的な地名や河川名を示して地域の雨の状況や土砂災害の危険度などを伝えた。8月の台風7号では、特設ニュースで交通機関への影響などを詳しく伝えたほか、インターネットではヘリコプターで撮影した映像や河川カメラの映像をライブ配信して、最新の状況を伝えた。また、訪日・在留外国人向けの災害情報発信では、総合テレビのニュースの英語字幕をAIで音声化して、インターネットでライブ配信するシステムを開発し、5月に石川県珠洲市で震度6の揺れを観測する地震が発生した際に初めて英語音声でのニュースを提供した。

「新時代へのチャレンジ」では、大きく番組を入れ替えた2022年度編成の定着と充実を目指した。昨年度の見られ方の分析をもとに、番組視聴のきっかけとなり、また興味を深めてもらうためのデジタル展開やイベント連携を実施した。

「あまねく伝える」では、4月の統一地方選挙で総合テレビの開票速報の一部に同時手話通訳をつけ、Eテレで放送する取り組みをはじめて行ったほか、10月から日曜日の午後8時45分からの定時ニュースに、総合テレビの定時番組では初めて、手話放送を付けて放送することを発表し、ユニバーサルサービスの強化に取り組んだ。

このほかインターネット活用業務では、災害情報の可視化などのサービスを体験してもらった社会実証「第二期」の結果を5月に公表し、放送と同様の効用を企図したサービスで、同様の効用をもたらすことが確認できたとしている。また、総務省「デジタル時代における放送制度の在り方に関する検討会」の「公共放送ワーキンググループ」で、インターネット上においても安全・安心を支え、あまねく伝えることで、健全な民主主義の発達に資するという「放送と同様の効用」を果たすことの必要性を強調した。そのうえで、正確で信頼できる情報を発信する担い手として、民放や新聞、そしてNHKが多角的に役割を果たしていくことが重要であるという考えを示した。

地域情報の発信強化について、NHKプラスは、地域ごとに放送している午後6時台のニュース番組の見逃し番組配信を順次拡大して各地の放送局の29の番組を追加し、これにより全国すべての午後6時台のニュース番組が見られるようになった。

国際発信では5月のG7広島サミットについて、ウクライナのゼレンスキー大統領が参加することもあって世界の注目を集める中、「NHKワールド JAPAN」で放送枠を拡大して注目の動きを中継で伝えるとともに、インターネットでは被爆者の思いや広島の子どもの様子なども発信し、世界に向けて多角的に情報を伝えた。また、ウクライナ語のニュースサイトの発信も強化した。

一方、5月、「ニュースウォッチ9」で新型コロナの5類移行から1週間をテーマとする約1分間の動画を放送した際、紹介した3人のご遺族は、実際にはワクチン接種後に亡くなった方の遺族だったにもかかわらず、新型コロナに感染して亡くなった方の遺族だと視聴者を誤認させる不適切な伝え方をした。協会は、取材・制作の基本的なルールが守られていなかったとして、取材を担当した職員やその上司ら関係者を処分した。2021年12月に放送した「BS1スペシャル」の報道をきっかけに導入した再発防止策が十分に機能していなかったとして、ニュースや番組のチェック機能の強化や放送ガイドラインの基本姿勢の再徹底、放送現場での勉強会の実施など再発防止策を徹底している。

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。

メディア統括補佐理事：「災害報道はNHKの最も重要な役割であり、放送、ラジオ、デジタルの特性を生かしながら、きめ細かい地域の情報、避難行動に結びつくような情報を届けていく。インターネット活用業務については、インターネット上でも公共メディアとしての役割を果たせるよう、サービスのあり方を検討するとともに、技術部門とも一体となって、テレビとデジタルの制作の一体化などを進めていく。『ニュースウオッチ9』で不適切な伝え方をしたことは重く受け止めており、役割を明確化してチェック体制を強化するとともに、研修や勉強会等でジャーナリスト教育を実施し、再発防止策を徹底していく」

大阪統括・西日本BCP強化担当理事：「BCPでは、課題だった本部バックアップ放送時の英語放送について国際放送局と連携し、AIで日本語生字幕を英訳のうえ、英語音声を生成する仕組みの導入を決定した。今年度中の運用開始を目指している。また、南海トラフ巨大地震で甚大な被害が想定される西日本各局が連携して災害対応にあたる『西日本BCP』では、発災時に混乱が生じないように、福岡局・松山局・広島局および各域内局の業務継続計画と広域応援計画を策定したほか、想定震源域に東海も含まれていることを念頭に、名古屋局もこの枠組みにオブザーバーとして加わり、連携して災害対策を進めることになった」

メディア統括理事：「インターネットサービスについては、『安全・安心』『あまねく伝える』をはじめとして、社会の基本的な情報を多角的に伝え、公共メディアの役割を果たすことが重要で、そのためにも取材・制作力の強化が欠かせない。一方でデジタル情報空間の課題にも向き合い、価値判断に資するコンテンツを発信していく」

経営企画統括理事：「NHKは信頼される情報を発信して情報空間の参照点を提供するとともに、新聞、民放、NHKという伝統メディアの多元性の確保を通じて公共メディアとしての役割を果たしていく必要がある」

会長：「インターネット業務は、放送と同等のサービスの実現を柱として議論を続けている。将来発展していく領域であり、その時々々の社会のニーズを考えながら、ルールに照らして調整していくべきと考えている。コンテンツについては、オーソドックスなやり方だが、各分野での経験豊かな人材の下で制作していくことが質を高めていく基本になると考えている」

③ 監査委員会の認識

10月からの受信料値下げや、12月の衛星放送再編を控え、公共メディアNHKはこれまで以上に社会的インフラとしての存在意義を問われることになる。若者を中心にテレビ離れが進み、NHKへの接触率が長期低落傾向にある中、今後の構造改革は、将来にわたり公共メディアが必要とされるかどうかの

試金石となる。公共メディアが時代の変化に応じてどうあるべきか、限られた財源の中で真に視聴者の期待に応えるサービスの方向性を十分に議論し、確立していくことを期待する。また「BS1スペシャル」問題の再発防止を進める中で「ニュースウオッチ9」の問題が起きてしまったことは、NHKへの信頼を大きく損なう結果となった。コンテンツのリスク管理の再徹底と新たな方法の模索が求められる。そのうえで、潜むリスクを適切に把握しコントロールすることにより、現場が萎縮することなく業務に取り組めるようにしてほしい。

1-3 「改革の検証と発展」に関わる取り組みの監査

【監査の視点】

- あるべき事業領域・事業規模・組織体制等に関する検討状況
- 人事制度改革の前進に関する今後の対応
- 受信料の値下げへの対応および受信料制度のあり方
- 効率的・効果的な営業活動と公平負担の徹底
- DXを含めた業務フロー改革
- 波の整理・削減

① 業務執行状況

協会は地域改革の推進とデジタル機能の強化のため組織改正を実施した。地域では、スリムな体制で視聴者が求める地域情報発信・サービスの強化に持続的に取り組む体制の整備を順次進めてきた。4月には残っていた北海道ブロックの組織改正を行った。7月にはメディア総局のデジタル機能を強化するため、メディアイノベーションセンターを設置するとともに、放送技術局をメディア技術局へ再編し、放送・デジタル両輪で制作・運用・展開を一貫して担う体制を整備した。

人事制度改革では、新人の育成施策および定年退職者の再雇用施策について見直しを行った。また、集中異動では取材・制作力の強化、営業活動や地域放送局の体制整備、マネジメントラインの再構築など経営課題に対する人材配置を行うとともに、基幹職の配置においては課題となっていたライセンス運用を柔軟に行った。

10月からの受信料の値下げ・学生免除の拡大に向けて、6月に放送受信規約および放送受信料免除基準の変更について総務大臣の認可を受けた。問い合わせに対応するため、受信料に関する手続きのウェブサイトを改善するなど、利便性向上に取り組んだ。

受信料の公平な負担を図るため、割増金について新たに規定した放送受信規約を4月に施行した。大都市圏を中心に実施していた「特別あて所配達郵便」については、これまでの効果検証を通じて得られた知見を活かしながら全国に発送対象を拡大した。デジタル広告を活用した受信料制度への理解促進、電力・ガス事業者など外部企業との連携強化を進めながら、訪問だけに頼らない営業活動の定着に向けて取り組んでいる。

新ERPではシステムの構築を進め、6月には運用開始を2か月延期していた勤怠工数・経費精算システムの運用を開始した。

12月の衛星波再編を前に、4月、新チャンネル名を「NHK BS」と「NHK BSプレミアム4K」にすると発表した。BS4Kの放送時間の拡大や、衛星放送の魅力を伝える特集番組の放送など、再編の円滑な施行に向けて取り組んでいる。

「改革の検証と発展」について、職員の不安を払拭し、現場の声を改革に反映させるため、役員が全国の放送局に出向き、職員との対話活動を開始した。

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。

地域統括理事：「地域改革支援局においては、本部関連部局と連携して、人材育成や視聴者リレーション活動などの地域放送局の業務をさらに支援していく。また、地域の課題解決に向けては、本部の関連部局と地域放送局で具体的な取り組みを進めている」

技術統括理事：「技術改革について、各局・各ブロックで説明会・意見交換会を開催し技術職員の理解が深まってきたと考えている。引き続き、トライアルを進め、再定義した本体と関連団体の役割に基づいた業務実施体制を構築していく。併せて、技術職員のデジタルスキルの向上を目指した育成にも取り組んでいく。また、12月の衛星波の再編については、関係する団体・企業と連携して混乱が生じないように丁寧に対応していく」

人事・労務統括理事：「改革の検証をもとに、早期に対応すべき点については課題別に対応する施策の見直しを行っていく。集中異動で改革のさらなる発展に向けた体制整備を図った。今回の集中異動については役員や部局長のヒアリング結果をまとめて総括し、次のステップにつなげていきたい」

視聴者業務統括理事：「訪問だけに頼らない営業活動の定着に向けて、外部企業との連携強化や『特別あて所配達郵便』の発送対象拡大などに取り組むとともに、10月からの受信料値下げ・学生免除の拡大に向けて周知広報を強化している。視聴者リレーション活動については、接触率の向上と受信料の安定的な確保につながることを目指していく」

財務・経理統括理事「今後は非常に厳しい財政運営が求められるため、次期中期経営計画の策定および2024年度予算編成に向けては、業務内容の精査を徹底し、コンテンツ制作など必要な分野への経営資源の集中を図っていく。併せて業務運営の効率化をさらに進めるため予実管理の精度を向上させていく」

情報システム統括理事：「新ERPについて、勤怠工数・経費精算システムの運用開始にあたり混乱もあったが、ヘルプデスクなどの対応を強化することで改善してきている。システムの見直しが必要なところについては、適宜対応していく。また情報システムについては、外部知見を活用して、コストや運用体制のチェックを行っている」

メディア統括理事：「BS4K対応設備を所有しているにもかかわらず、実際には視聴していない世帯が少なくない。BS4Kの視聴を広げて衛星波2チャンネル分のサービスを享受していただくことで、衛星波の整理後も受信料支払いの納得感と衛星契約につなげていく」

経営企画統括理事：「12月の衛星波再編を混乱なく進めていきたいと考えている。また、役員が地域放送局の職員と対話する活動を通して、改革の発展に向けて職員の声を拾い上げていきたい」

副会長：「職員の対話活動では、次期経営計画の説明を通じて現在と将来の課題を伝えている。また職員の関心が高い人事制度改革や、インターネット活用業務の本来業務化の検討状況についても、丁寧な説明を心がけている。各局での議論の内容は役員間で共有し、改革の発展や次期経営計画の検討につなげていく」

会長：「将来の収支均衡につながる収支計画をつくることで、改革の検証と発展の答えを出していきたい。人事制度については、公正性に留意して必要な見直しをさらに行うことで、職員に納得感が得られるものになると考えている」

③ 監査委員会の認識

受信料の値下げなどにより収入が減少局面となる中、協会が公共メディアとしての役割を果たしていくためには、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」の取り組みにおいて、職員との対話活動を通して課題や現場の声を拾い上げ、改革の実効性を高めるように努めてほしい。人事制度改革については、あらゆる世代や職種の職員のモチベーションを高め、現場力が発揮されるものとなることを期待している。営業に関しては、10月からの受信料の値下げ・学生免除の拡大に向けた対応、訪問だけに頼らない営業活動の定着、割増金制度の適切な運用について引き続き注視していく。また新ERPについては、運用を開始した一部のシステムが適切に運用管理され、業務の効率化・高度化などの想定した効果

が得られているか検証していくことが必要である。

1-4 NHKグループ経営改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- グループ全体の業務効率化・管理高度化
- NHK本体と関連団体の役割整理を含む最適な業務体制再構築
- 内部監査室による関連団体調査等の実施状況

① 業務執行状況

4月、4つの一般財団法人（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、NHK放送研修センター）が合併して「NHK財団」が発足し、併せてNHK交響楽団を子法人として統合した。各財団の専門性を継承し、統合の効果を生かしてNHKグループの社会貢献事業を強化するとともに、管理部門の効率化やスリム化を進める体制を構築した。これにより、ピーク時には65団体あった関連団体数は22団体となった。

中間持株会社「NHKメディアホールディングス」は、4月から傘下5社（NHKエンタープライズ、NHKエデュケーショナル、NHKグローバルメディアサービス、NHKプロモーション、NHKアート）の内部監査機能をNHKメディアホールディングスに集約し、効率化とともに監査内容の平準化が可能となった。4月からNHK法務部の職員弁護士を配置するとともに、外部の弁護士事務所との顧問契約を一括で行うことで、法務業務の一元化を進めた。

内部監査室は、関連団体1団体の定期調査を行った。

一方、8月に、NHKプロモーションが取引先をかたった偽の請求書の口座に送金し、詐取された疑いがあることがわかり、警察に相談するとともに、送金先の金融機関に被害を申告した。

また、協会は関連団体事業活動審査委員会で関連団体の事業活動としての適正性の確認と適正性を確保するための外部委員の助言を得たことを、6月の監査委員会および経営委員会に報告した。

2022年度決算に伴う配当については、連結子会社等からの受取配当金が10.9億円となった。

※配当報告を受けた監査委員会の意見

- ・NHK本体からの委託業務の量や一般競争入札の導入などが、会社によって経営

状況に大きく影響すると思うが、NHKグループ全体として何が最適かを考えてグループ経営を進めてほしい。

- ・普通配当のほかに、どのような考え方で特別配当を行っているのか、適切で透明性ある配当を続けていただきたい。
- ・デジタル化への対応については、各社がそれぞれで行っている印象があるが、例えば、教育コンテンツについてはどの会社がどう扱うのかなど、本体も含めたそれぞれの役割の整理も必要ではないか。

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。

グループ経営統括理事：「中間持株会社の設立によって、それぞれの社の強みを生かして新しい事業を生み出そうという機運も高まり、シナジー効果が生まれつつある。NHK財団も含めて業務を効率化し、NHKの価値を最大化するためのグループ経営を引き続き推進していく」

会長：「NHKグループの関連団体は、NHKの価値を最大化する重要な役割があると考えている。NHK本体の技術と外部制作者の技術を融合させて質の高いコンテンツを制作し、提供するという良い循環を生み出したい」

③ 監査委員会の認識

中間持株会社「NHKメディアホールディングス」で、傘下に入る5社の内部監査機能を集約する形ができたことを評価したい。NHKにとって新しい試みであり、課題も出てくることと思うが、よくコミュニケーションをとって、不都合があれば修正し、実効性が上がるように努めてほしい。

また、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新たな一歩であり、今後、ガバナンスレベルと社会貢献事業がどう強化されていくのか、期待を持って見ていく。

一方、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、NHK本体と関連団体、また関連団体間での役割整理が欠かせないと考える。監査委員会は、グループ経営の将来像を含め、グループ経営改革がどう進められていくのか、引き続き注視していく。

送金詐欺が疑われる事案については、同種の被害に遭わないよう、他の関連団体やNHK本体も含めて再発防止策を徹底することを求める。

2. その他の監査項目

2-1 放送センター建替に向けた取り組みの監査

【監査の視点】

- 長期プロジェクトのマネジメントの継続性
- 建替に関する公平性、透明性、客観性確保
- 制作事務棟の建設計画の見直しや川口施設の整備
- 情報棟運用開始に向けた準備

① 業務執行状況

第Ⅰ期工事中の情報棟では、建物の基本構造となる主要な鉄骨柱や梁を設置する工事が進み、6月に上棟式が行われた。2025年度中の運用開始を目指している。保有メディアの再編やデジタル化、技術革新や働き方の変化に対応していくため、第Ⅱ期工事を中心に計画の抜本的見直しを進めている。

総務局では、建替や情報棟への移転を見据えて、施設やスペースの効率的な管理、健康的で快適な職場の構築、放送・サービス継続への備えなどの観点から保有施設を構築するファシリティマネジメント基本指針を7月に策定した。

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：「事業規模の縮小や物価高の影響、デジタル技術の進化など、NHKを取り巻く状況の変化を考慮した制作事務棟の建替計画の再検討を速やかに進めていきたい。新情報棟への移転に向けては関係部局が連携したワーキンググループで準備を進めている」

総務統括理事：「総務局の中に、建替や情報棟への移転に向けた業務体制を整備し、さまざまな検討を始めている。ファシリティマネジメント戦略の基礎データとなる空間データ化調査の結果や、ファシリティマネジメント基本指針なども踏まえ、建替・移転に伴うコストをいかに圧縮できるか、検討していく」

会長：「事業規模の縮小やインフレの影響など、NHKの経営を取り巻く厳しい状況を踏まえ、第Ⅱ期工事の建設計画の再検討を進めていきたい。難しい課題もあるが、さまざまな経費削減にも取り組みながら見直しの議論を加速させたい」

③ 監査委員会の認識

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。経営計画修正による影響への対応や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維持され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。

2-2 次期経営計画の策定に関する監査

【監査の視点】

○「改革の検証と発展」を踏まえた次期経営計画の策定状況

① 業務執行状況

協会は、次期経営計画案について経営委員会と適宜、説明会や意見交換を行った。審議の内容については議決後、公表を予定している。引き続き意見交換を重ね、経営計画案の大筋了承後、意見募集を行うことを予定している。

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。

経営企画統括理事：「公共メディアとして信頼される情報を発信していくことに加え、放送業界のみならずコンテンツ産業全体に貢献していく必要があると考えている。厳しい経営環境ではあるが、経営資源の配分やガバナンスの強化などを織り込んで、経営計画をまとめていきたい」

会長：「受信料の値下げなどにより収入の減少が見込まれるため、設備投資の見直しや波の整理と併せた支出抑制に取り組まなければならない。厳しい状況ではあるが、公共メディアの役割や意義を示していくことで、職員がやりがいを感じることもつながる経営計画になると考えている」

③ 監査委員会の認識

次期経営計画では、2023年10月からの受信料の値下げなどにより収入の減少が見込まれる中、センター建替の影響で減価償却費がピークとなり、事業支出全体を圧迫することから、既存業務の徹底した見直しが必要になると考える。そうした厳しい中であっても、質の高いコンテンツ制作につながる施策に重点を置くことはもちろん、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への取り組みなど公共メディアとして社会的責任

を果たしていくことも重要である。また、職員にとって将来に希望を持つことができる内容にすることも必要だと考える。そうした観点や意見募集の結果も踏まえ、次期経営計画を策定することを期待する。

2-3 働き方・健康確保のための取り組みの監査

【監査の視点】

- 長時間労働の抑制に向けた現場での対応や組織運営
- 健康確保施策の実効性向上
- NHKグループ全体の意識改革

① 業務執行状況

4月からの勤務制度の見直しや、6月からの新たな勤怠管理システムの運用開始などにより勤務管理環境を整え、職員の命と健康を守るために強化した健康確保施策を本格的にスタートさせた。

新システムについては新たな勤務制度とツールの浸透が必要として、当初導入予定としていた4月からの2カ月間を準備期間とし、6月から本格導入した。従来のシステムで課題となっていた打刻の不備や勤務記録の誤入力・不正などを防ぎ、適正な勤務や健康管理の強化につなげるとしている。

7月、2013年に当時の首都圏放送センターに所属していた佐戸未和記者が過労死で亡くなってから10年の節目に、2013年と2019年に起きた二人の仲間の過労死を忘れてはならないとして、会長が全職員にメッセージを発信した。その中で、公共メディアとして求められる使命を果たしつつ、自らの健康や人生も大切にするという、一見相反することを実行していくことがNHKに課せられた重い課題とし、自分の人生を大切にするとともに周囲を思いやる心を持った「あたたかみのある」職場づくりを呼びかけた。また勉強会や研修を実施するとともに、広報番組やホームページを通じてNHKが過労死問題とどのように向き合ってきたのかを紹介した。

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。

人事・労務統括理事：「働き方改革の対応強化により、長時間労働抑制の取り組みを進めているが、まだ課題は残っている。また頻発する災害対応や取得率が増加傾向にある育児休職のカバーなど、負荷要因への対応も必要となっている。こうした課題解決のための取り組みを今後進めていく」

会長：「クリエイティブな仕事をする人が多い職場における働き方・健康管理は引き続きの課題である。経験やノウハウが豊かなシニア層の活用などにより現場の過重労働を軽減していくなど、職場の余裕を生み出していく」

③ 監査委員会の認識

2022年9月以降点検している勤務実績の中で明らかになってきた過重労働発生の主な原因への対応策については、各職場での工夫を盛り込んだ取り組みにより実効性を上げていくことを期待する。その中でも、事前に予測できる繁忙業務については予め対策を講じておくとともに、部局をまたぐ業務などにおいては勤務管理の漏れがないよう注意をして進める必要がある。

適正な勤務管理にあたっては、新たに導入されたシステムの活用を期待する一方、システムに頼るだけでなく上司の目配りも忘れてはならない。会長メッセージで示された、公共メディアとして求められる使命を果たしつつ、自らの健康や人生も大切にするための勤務管理の高度化、職員の意識改革と「あたたかみのある」職場づくりに、協会がどのように取り組んでいくのか、引き続き注視していく。

2-4 適切な経営意思決定プロセスに関する取り組みの監査

【監査の視点】

- 稟議事案に関する原因分析と再発防止策
- 経営意思決定プロセスの見直しや組織風土の改善

① 業務執行状況

予算に含まれていない事項を稟議で決裁するなど、意思決定や組織風土に重大な問題があったとして、6月、ガバナンスに詳しい外部専門家4名による「NHK執行部ガバナンスレビューに関する専門委員会」を会長直下に設置し、問題の所在の整理と再発防止策に向けた議論が複数回行われた。

7月、関係者の処分を発表し、外部専門家の意見をもとにとりまとめた再発防止策を公表した。事案発生の背景として、予算執行に関する議案についての多面的な確認が不十分であったことや、協会の権限範囲を定める放送法の内容および役職員が業務上果たす役割について理解・意識の不足があったことなどを確認したとし、再発防止策では、「経営の意思決定におけるチェック体制の整備・強化」「公共放送に働く役職員の役割・責任に関する人材教育の強化」「クリエイティビティ発揮とルール順守を両立する意識・風土の醸成」「経営委員会、

監査委員会に対する執行部からの情報提供の拡充」を改善方針として掲げた。

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。

経営企画統括理事：「7月に示した再発防止策を実行していく。意思決定におけるチェック体制を整備し、プロセスの透明度を上げて検証ができる形にしていく必要がある。また、役職員の放送法への理解を深める育成施策を実施するとともに、ルール順守の風土の定着や経営委員会・監査委員会への情報提供の拡充を通してガバナンスをさらに強化していく」

副会長：「今回の稟議事案を重大な組織の問題ととらえ、再発防止策は決定プロセスや体制の見直しといった当面の課題への対応から人材教育・組織風土の改善まで、網羅した内容にした。クリエイティビティの発揮はあくまでもルール順守があつてこそその基本方針を徹底させ、短期と長期、両面での施策に役職員で取り組んでいく」

会長：「重要なことは合議で決め、議事録にも記録を残すなど、多様な視点からの合議形成をしていく。再発防止策では稟議などの規程の見直しに加え、経営委員会や監査委員会がしかるべき機能を果たすためにも、会長として必要な情報提供を従来以上に行っていく」

③ 監査委員会の認識

第三者の意見も取り入れた、ガバナンス強化に向けた再発防止策が示された。今後、その中で示された規程や経営の意思決定プロセスにおける具体的なルールの整備・見直しについては随時報告を受け、監査委員会も必要に応じて経営委員会に報告し意見を述べていくなど、ガバナンスの強化に取り組んでいく。併せて、執行部には整備された規程等を今後、形骸化させることなく実効的に取り組んでいくことを強く望む。

また、放送法では会長が協会の業務を総理することになっているが、重要な案件を決める際には、役員間で多様な視点から実質的な議論を十分に行うことが何より大事なことであり、組織風土改善の第一歩と考えている。

再発防止策の中には、経営委員会や監査委員会に対する情報提供の拡充も挙げられているが、監査委員会も、協会の対応について引き続き報告を受けるとともに、稟議などについてどのような形で監査の視点を反映させることができるのか、執行部とも協議のうえ検討していく。

II 会計監査

監査委員会は、会計監査人であるEY新日本有限責任監査法人から、7月に2023年度の監査計画について説明を受けた。協会を取り巻く状況や経営環境の変化に基づいてリスクを適切に識別しつつ、AI等の新技術も活用して広範かつ深度のある監査に取り組むことを確認した。また、会計監査の基本方針について意見交換を行った。

Ⅲ 監査委員会の活動

1. 業務報告書および財務諸表に添える監査委員会の意見書の作成

- (1) 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意見書を作成した。
- (2) 放送法第74条第1項に基づき、日本放送協会令和4年度財務諸表に添える意見書を作成した。

2. 監査委員会活動結果報告

放送法第39条第6項に基づき、経営委員会に報告した監査委員会の職務の執行状況は、次のとおりである。

- 2023年4月25日
 - ・ 「経営委員会委員の服務に関する準則」遵守についての確認
 - ・ 子会社管理状況等の報告に対する監査委員会の意見
- 2023年5月16日
 - ・ NHKプラスの衛星放送番組の配信問題についての監査委員会の見解
 - ・ 2022年度入札契約委員会についての監査委員会報告
- 2023年6月13日
 - ・ 世論調査対象者資料の紛失についての監査委員会の見解
- 2023年6月27日
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告
 - ・ 令和4年度業務報告書に添える監査委員会の意見書
 - ・ 令和4年度財務諸表に添える監査委員会の意見書
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会の意見
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会等についての監査委員会の意見
- 2023年7月25日
 - ・ 「インターネット活用業務に係る調達手続き」事案についての監査委員会の見解
 - ・ 「ニュースウオッチ9事案」についての監査委員会の見解
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施計画

- 2023年8月29日
- ・ 子会社での送金詐欺被害が疑われる事案についての監査委員会の見解

3. 監査委員会の開催

- 第388回監査委員会（2023年4月10日）
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 「経営委員会委員の服務に関する準則」遵守の確認書について
 - ・ 2022年度役員経費監査について

- 第389回監査委員会（2023年4月24日）
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 子会社管理状況等の報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 内部通報等の報告
 - ・ 「『経営委員会委員の服務に関する準則』の遵守についての確認」の議決
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）について
 - ・ 令和4年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 海外総支局長ヒアリング報告
 - ・ 職員の懲戒処分について

- 第390回監査委員会（2023年5月15日）
 - ・ 副会長から人事等の説明
 - ・ 副会長報告
 - ・ 2022年度入札契約委員会についての報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）について
 - ・ 令和4年度業務報告書に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 令和4年度資金監査について

- 第391回監査委員会（2023年5月29日）
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 新勤怠管理システム開始について
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）について
 - ・ 令和4年度業務報告書に添える監査委員会の意見書（案）について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第392回監査委員会（2023年6月12日）
 - ・ 「ニュースウオッチ9」事案について
 - ・ 令和4年度財務諸表（案）についての報告
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 日本放送協会令和4年度業務報告書（案）についての報告
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 世論調査対象者資料の紛失について
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 2022年度役員経費監査の議決
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）について
 - ・ 令和4年度業務報告書ならびに財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）について

- 第393回監査委員会（2023年6月26日）
 - ・ 子会社管理状況等の報告
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会の概要および2022年度決算の配当等についての報告
 - ・ 「インターネット活用業務に係る調達手続き」事案について
 - ・ 2022年度内部監査結果・関連団体調査結果の報告
 - ・ 2022年度内部評価結果報告
 - ・ 日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書（案）の議決
 - ・ 令和4年度業務報告書に添える監査委員会の意見書（案）の議決
 - ・ 令和4年度財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）の議決
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施計画（案）について
 - ・ 監査委員会規程類の改正について

- 第394回監査委員会（2023年7月10日）
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施計画（案）について

- 第395回監査委員会（2023年7月24日）
 - ・ 「インターネット活用業務に係る調達手続き」事案について
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 「ニュースウォッチ9」事案について
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施計画（案）の議決
 - ・ 会計監査人からの報告

- 第396回監査委員会（2023年8月28日）
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 子会社での送金詐欺被害が疑われる事案について
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

[参考]

会長、副会長、理事に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員
竹村専務理事	2023年 8月24日	大草委員
安保理事	2023年 8月31日	大草委員
根本理事	2023年 8月31日	大草委員
熊埜御堂理事	2023年 9月 1日	大草委員
林専務理事	2023年 9月 4日	大草委員
山名専務理事	2023年 9月 5日	大草委員
中嶋理事	2023年 9月 6日	大草委員
寺田理事・技師長	2023年 9月 6日	大草委員
井上副会長	2023年 9月 7日	大草委員
小池専務理事	2023年 9月 7日	大草委員
山内理事	2023年 9月 8日	大草委員
稲葉会長	2023年 9月11日	大草委員 堰八委員 水尾委員

※9月に実施した本報告書に係るヒアリングは上記に記載している。

部局長等に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付
グループ経営統括理事、グループ経営戦略局長	2023年 4月12日
デジタル業務改革室長	2023年 4月18日
リスクマネジメント室長	2023年 4月19日
知財センター 著作権・契約部長	2023年 5月10日
人事局長	2023年 5月24日
報道局長	2023年 6月 1日
人事局長	2023年 7月 5日
リスクマネジメント室長	2023年 7月26日
人事局長	2023年 7月27日
人事局長	2023年 8月23日

※「インターネット活用業務に係る調達手続き」事案については、適宜、必要な報告を受け、内容確認を行った。

拠点放送局長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
札幌放送局長	2023年 5月10日	堰八委員	丘珠空港
仙台放送局長	2023年 5月17日	大草委員	震災遺構 門脇小学校、 みやぎ東日本大震災 津波伝承館

放送局長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
旭川放送局長	2023年 5月11日	堰八委員	十勝岳情報カメラ
北見放送局長	2023年 5月25日	大草委員	天都山テレビ放送所

海外総支局長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員	視察等
アメリカ総局長	2023年 4月 3日	大草委員	ABC
ワシントン支局長	2023年 4月 4日	大草委員	ホワイトハウス

業務視察等

内容	日付	監査委員
技研公開視察	2023年 5月30日	大草委員、堰八委員、 水尾委員
NHK Tech EXPO視察	2023年 6月13日	大草委員、堰八委員、 水尾委員
情報棟視察	2023年 7月25日	大草委員、水尾委員

重要な会議への出席等

○ 経営委員会

回	日付	監査委員
第1422回	2023年 4月11日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1423回	2023年 4月25日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1424回	2023年 5月16日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1425回	2023年 5月30日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1426回	2023年 6月13日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1427回	2023年 6月27日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1428回	2023年 7月11日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1429回	2023年 7月25日	大草委員、水尾委員

第1430回	2023年 8月29日	大草委員、堰八委員、水尾委員
--------	----------------	----------------

○ 理事会、役員会

回	日付	監査委員
第1回	2023年 4月10日	大草委員（書面で確認）
第2回	2023年 4月11日	大草委員
第3回	2023年 4月24日	大草委員
第4回	2023年 4月25日	大草委員
第5回	2023年 5月9日	大草委員
第6回	2023年 5月15日	大草委員
第7回	2023年 5月17日	大草委員
第8回	2023年 5月30日	大草委員
第9回	2023年 6月12日	大草委員
第10回	2023年 6月21日	大草委員
第11回	2023年 6月27日	大草委員
第12回	2023年 7月11日	大草委員
第13回	2023年 7月25日	大草委員
第14回	2023年 8月29日	大草委員

○ IT連絡会

回	日付	監査委員
第1回	2023年 5月22日	大草委員

なお、日本放送協会令和4年度業務報告書および財務諸表に添える監査委員会の意見書を作成するためのヒアリング、会議等は、「日本放送協会2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書」（2023年6月26日）に記載した。