

2024年2月13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9月1日から12月31日までの監査委員会の活動結果¹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2、第3四半期業務報告」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、リスクマネジメント委員会、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。加えて、「インターネット活用業務に係る不適切な調達手続き」に係る稟議事案の再発防止策の一環として、ガバナンス強化のため、11月よりすべての稟議書を査閲した。

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事案によっては、本報告書作成日までのものも含む

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

協会は11月をコンプライアンス推進強化月間とし、従来3か月間実施していたものを1か月間で集中して行った。期間中、職場内のコミュニケーションを深め課題の共有・解決につなげる機会として、各職場で選択した重点リスク項目を学習する通年の取り組みの振り返りや、個人情報の総点検を実施した。

また役員で構成されるリスクマネジメント委員会を10月と12月に、関連団体の代表者も含めたグループリスクマネジメント委員会を10月に開催した。これらの委員会では、コンプライアンスの維持運営および推進に関する方針や重要事項の審議にとどまらず、発生したリスク事案に対して経営リスク目線での検証や対応を行い、協会全体のリスクマネジメント力を一層強化するとした。

9月、報道局職員による不正な経費請求の疑いが判明し、外部の有識者からなる第三者委員会のもと、取材源の秘匿を守りつつも徹底的な調査を行った。11月、調査を進めている途中で本人が退職の意向を示したことから、その時点で認定された事実に基づいて懲戒免職とした。12月、協会は調査報告書と第三者委員会による評価について公表した。調査の結果、410件、789万円の不正請求が判明し、今後、本人からは全額を弁済させるとした。また、全数調査により、ほかに2人の不正行為が判明し、これについても戻入すべき金額を確定させ、全額戻入させるとした。この調査結果に基づき、不正行為が確認された時期の報道局社会部長3人を停職1か月とするなどの懲戒処分を行った。当時、報道局長を務めていた役員2人に対して、会長から嚴重注意を行い、当該役員は役員報酬の一部の自主返納を申し出た。

12月、取材したインタビューの内容メモなどが子会社で契約している派遣スタッフによってインターネット上に流出した事案が発生した。また、5月に放送した「ニュースウオッチ9」の新型コロナ関連動画について、BPO（放送

倫理・番組向上機構)の放送倫理検証委員会から、放送倫理違反があったとする意見が公表された。(いずれも、詳細は1-2に記載)

同月、かつて内部監査室の基幹職であった3人の職員が、内部監査に関する規程等に違反し、内部監査の資料を持ち出すなどの行為をしていたことが認められたとして、それぞれ停職1か月の懲戒処分を行った。

IT統制について、7月に業務用サーバー機器が外部からの不正アクセスを受け従業員等の個人情報が漏えいしたおそれがあることが判明し、9月に外部公表した。10月に開催されたIT連絡会では、このインシデントへの対応施策や再発防止策などの周知・連絡が行われた。

内部監査室は、本部6部局、地域放送局8局、海外総支局2局の定期監査を実施した。海外総支局についてはコロナ禍以降、書面監査が続いていたが、2局とも実地監査にて実施した。

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：「経営層で構成されるリスクマネジメント委員会を再構築した。今後、発生したリスク事案について、概要や改善策の共有だけでなく、経営リスクの視点から構造的な問題がないか、掘り下げて検討し、コントロールに努める。こうした取り組みにより、経営層のリスクへの感度をさらに上げていきたい」

情報セキュリティ統括理事：「不正アクセスによるNHK従業者等の個人情報漏えいのおそれについてのインシデントを受け、CIOを含めたIT開発部門と連携を取りながら再発防止に取り組み、同様のセキュリティリスクが見込まれた際の対応を強化することができた。また、役職員のITリテラシーの向上にも継続して取り組んでいく」

情報システム統括理事：「不正アクセス事案を受け、情報セキュリティに関するガイドラインを見直すなどセキュリティリスクへの対応強化に取り組んだ。引き続きCISOを含めた情報セキュリティ部門と連携してITガバナンスを強化していく」

会長：「リスクの回避のためには複数の目で管理することが大事であると考えており、それぞれの不祥事案件に応じて関係する部局の相互チェック体制を構築した。この体制をきちんと機能させリスクを回避していきたい」

③ 監査委員会の認識

今期発生・判明した事案や、BPOにより放送倫理違反があったとされた事案は、いずれも報道機関としての信頼に関わる重大な問題である。視聴者や取

材先との信頼関係を元に成り立つ報道機関であることをNHKグループ全職員・社員・スタッフに改めて認識させ、再発防止策に徹底して取り組むことを強く求める。

また度重なるリスクの発生はNHKグループのレピュテーションリスクにもつながる重大な経営問題である。リスクの軽減や予防のためには現場の対応力、第2線・第3線のディフェンスラインとの連携が重要であることに加え、経営リスクの感度を上げ、協会ならびにグループ全体のリスクマネジメント力を強化することが一層求められる。各層の連携と併せ、再構築されたリスクマネジメント委員会や、経営層の今後の取り組みにも注視していく。

I Tの活用を進めていく中で、セキュリティリスクへの対応方針の実効性が担保されているのか、不断の点検・見直しが継続できているか注視していく。

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

テレビ放送の接触者率は、第2四半期には地上波を中心に第1四半期に比べて改善傾向にあり、2023年度編成における見られ方は定着しつつあるとしたが、第3四半期には前期ならびに前年同期に比べても減少という結果となった。一方、衛星波ではBS再編の効果が表れ、好調な滑り出しだとしている。

「安全・安心を支える」については、9月、首都直下地震が発生したという想定で、放送センターの被害に対応して放送を継続する訓練や、災害時のフェイクニュース対策などについての訓練を実施した。2024年1月1日、石川県能登半島で最大震度7の揺れを観測する地震が発生し、気象庁が大津波警報や津波警報を発表した。協会は、地震発生直後から避難の呼びかけ、専門家の解説、被害情報、偽情報への注意喚起などの最新情報をテレビ、ラジオ、インター

ネットで伝え続けた。また、この地震で被災地では地上波の放送が見られない状況が発生したため、停波の周知広報などに利用していたBS103チャンネルで、総合テレビのニュースなどを放送した。国際放送でもテレビ、ラジオで発信するとともに、インターネットで地上波の特設ニュースをAIによる英語字幕と音声付きで同時配信した。また、19言語で最新情報を伝えたほか、訪日・在留外国人向けに避難所・給水所マップのリンクを掲載するなど、情報提供に努めた。

インターネットサービスでは、これまでは見逃し配信の多くで放送時の速報や緊急情報を付加したままで配信していたが、付加情報を加える前の映像を自動で生成・配信できるシステムを開発し、9月からその運用を開始した。

ジャニー喜多川氏による性加害の問題で、メディアと芸能事務所の関わりが問われる中、協会は大みそかに放送される「第74回紅白歌合戦」の制作にあたり、「出演者に対する人権尊重のガイドライン」を初めて作成し、順守することを公表した。この中では、出演者に対する性的搾取、性的虐待を排除し、悪質な嫌がらせや差別的または攻撃的な行動を認めないことなどを明記していて、出演者の所属事務所にはこのガイドラインへの賛同を求めた。さらに、今後ほかの番組にも適用する人権尊重のガイドラインの制定の検討を進めるとしている。

ユニバーサルサービスの強化では、10月から日曜日の午後8時45分の定時ニュースに、総合テレビの定時番組では初めて手話放送を付けた放送を開始した。

12月、NHKの記者が取材したインタビューの内容メモなどがインターネット上に流出したことがわかり、調査の結果、NHKの子会社が契約している派遣スタッフが流出させたことを認めた。NHKはインタビューに協力していただいた方におわびするとともに、事実関係をさらに調査したうえで厳正に対処し、再発防止策を取りまとめて信頼の回復に努めるとしている。

5月に放送したNHKのニュース番組「ニュースウオッチ9」で、ワクチンの接種後に亡くなった人の遺族を、新型コロナに感染して亡くなったと誤認させる伝え方をしたことについて、BPO（放送倫理・番組向上機構）の放送倫理検証委員会は12月、「事実を正確に伝えるという基本を逸脱した」などとして放送倫理違反があったとする意見を公表した。NHKは「BPOの指摘を真摯に受け止めます。取材・制作のあらゆる段階で真実に迫ろうとする基本的な姿勢を再確認し、ジャーナリズム教育の徹底など現在進めている再発防止策を着実に実行し、視聴者の信頼に応えられる番組を取材・制作してまいります」とコメントした。

なお12月には衛星波の再編による2波体制がスタートした。「NHK BS」

は多彩なジャンルを凝縮したチャンネル、「NHK BS プレミアム4K」は4Kならではの超高精細映像とスケール感によるスペシャルコンテンツを届けるチャンネルになるとしている。

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：「能登半島地震については、インターネットを含めてあらゆる媒体で情報を伝えるとともに、見つかった課題を踏まえて今後の広域災害の報道や体制整備に生かしていく。不祥事を起こさないためには、NHKが培ってきた職業倫理をしっかりと伝えていくなどジャーナリスト教育を徹底していくことが重要だ」

大阪統括・西日本BCP強化担当理事：「南海トラフ地震に備え、ブロック別の放送訓練と図上訓練を12月に初めて近畿で行った。訓練を通じてロボットカメラの不足や他府県在住の職員の出局困難が想定されるなど、課題が浮き彫りになった。災害はいつどのような状況で発生するかわからない。能登半島地震で明らかになった課題も踏まえ、さまざまな可能性を想定し準備を進める」

メディア統括理事：「ニュースウォッチ9問題と経費不正請求問題は、双方とも公共放送人としてのリテラシー欠如が現れたものだと考えている。自己完結になりがちだった現場の管理に牽制関係、透明性等の観点から改善策を講じるとともに、NHKの報道にあたる基本的な姿勢を再確認するなど研修等を強化する。『出演者に対する人権尊重のガイドライン』については内容を精査し、4月の番組改定を機に、すべての番組において出演者に関係する取引先に確認を求めるよう進めている」

経営企画統括理事：「必須業務化を見据えたインターネットサービスについては、放送と同様の効用をもたらすという観点と費用面も踏まえ、適切な方法で情報を伝えるということに留意しながら対応を進めていく。民間放送事業者との放送ネットワークインフラの連携については、12月に発足した中継局共同利用推進全国協議会と連携して具体策を検討していく」

会長：「能登半島地震は避難の呼びかけ、あらゆる伝送路を使った情報発信、フェイクニュース対策など、NHKの役割を果たすべく取り組んでいる。今回の災害対応を踏まえて、地域での情報発信の向上に向け必要な検討をしていく」

③ 監査委員会の認識

災害報道はNHKの最大の使命の1つであり、能登半島地震の対応にあたっては、職員の安全管理に努めながらあらゆる伝送路で必要な情報を伝え続けてほしい。今回の報道を通じて見つかった課題については、改善策を検討し今後

に生かしてほしい。

子会社の派遣スタッフによる取材メモの流出は、取材に対する信頼の根幹を揺るがす問題である。その後も「ニュースウォッチ9」について放送倫理違反があったとするBPO意見の公表、取材源の秘匿を隠れみのにした不正な経費請求といった事案が立て続き、公共メディアとしてのNHKへの視聴者の信頼は大きく損なわれた。番組制作の過程においても、ブラックボックスを作らない、情報管理とコンテンツ品質管理の最終的な権限と責任を明確にするといった「可視化」が強く求められる。また旧ジャニーズ問題に象徴されるように、外部で案件化してから問題に対応するのではなく、一歩先を見据えて新たな価値基準を率先して示していくのも本来は公共メディアの役割である。問題の原因を個人の資質だけに矮小化するのではなく、組織としての地道な努力を積み重ね、簡単ではないが失った信頼を取り戻してほしい。

放送サービスでは衛星波2波体制がスタートした。主なレギュラー番組は継続して放送されているものの、特集番組を中心に放送時間が減少したことも事実である。原資の限られた中ではあるが、編成にも工夫を凝らし、サービスが低下したと受け取られないよう質、量ともに充実を図っていくことを期待する。

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10月に受信料の値下げ、12月に衛星波再編を行った。また、協会は次期経営計画の検討と併せて、2024年度（令和6年度）収支予算、事業計画および資金計画を取りまとめ、経営委員会は2024年1月9日に議決した。

2023年度中間決算は、事業収入が3466億円（前年同期比△14億円）で、このうち受信料収入では受信契約件数の減少等に伴い前年同期比で16億円の減収となった。事業支出は減価償却費の減により3114億円（前年同期比△66億円）で、事業収支差金は351億円となった。

人事制度改革では、プロジェクトでの検討と役員検討会での議論を踏まえ、「公平・公正」を大原則に、プロフェッショナルを重視することを基本線に据えてこれまでの改革を見直すとともに、人事の各種機能を連関させながら検討していく方針と見直し案を全国の部局長や人事担当基幹職に伝えた。今後は聴取した意見を踏まえ、規程や運用ルールを定めていくとしている。女性の個性と能力が最大限発揮される職場環境の強化に向けては、理事自らがメンターとなる女性経営幹部育成のための個別支援活動、「メンター制度」を12月に導入した。

10月からの「受信料の値下げ」と「学生免除対象者の拡大」の実施に向けて、視聴者に放送やインターネットを通じて広く周知を行い、理解促進に取り組んだ。受信料の契約・収納業務については、すべての法人事業者との委託契約が9月末に終了した。

受信料の値下げ等による減収を踏まえた受信料収入の確保に向けて、今後の収支動向を注視するとともに、訪問だけに頼らない営業活動への転換を着実に進めるため、特別あて所配達郵便やデジタル広告を活用するとともに、電力・ガス事業者など外部企業との連携の強化に取り組んでいる。

11月には東京都内の3世帯について、放送受信契約の締結と受信料および割増金の支払いを求める民事訴訟を東京簡易裁判所に提起した。対象となる事由に該当する場合でも一律に請求するのではなく、個別事情を勘案しながら運用していくとしている。

衛星波再編では、12月に番組改定を行い、「NHK BS」と「NHK BSプレミアム4K」を開始した。BSプレミアムを放送していた103チャンネルでは、12月から画面上の字幕などで番組の移設先や停波時期の周知を開始した。音声波再編については、昨年度実施した利用実態調査の結果などを踏まえ、2026年度からラジオ3波を2波に整理・削減することを決めた。

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。

財務・経理統括理事「今後も非常に厳しい財政運営が求められるため、効率的・効果的な予算執行をするとともに、予算執行状況や経費削減状況などを定期的に確認する取り組みを進めていく。また、委託費予算や委託要員の有効活用、契約理由の説明性向上を図るために業務委託契約の見直しも進めている」

人事・労務統括理事：「現行制度の検証を踏まえ、公平・公正を大原則に、プロフェッショナルを重視することを基本線とした組織運営にすることとし、それに適合する人事制度改革を目指すことにした。大きな枠組み以外は現場と経営で調整し続ける想定で、新制度の方向性は全国の部局長、人事担当基幹職に

も示した。現場の意見も聞いたうえで制度を取りまとめ、規程や運用ルールも定めていく」

視聴者業務統括理事：「業績確保に向けては、デジタル・書面・対面など複数の施策を多角的に組み合わせることで効果を向上させ、お客様への丁寧なアプローチを図っていく。衛星波再編を契機としてケーブル事業者との連携も促進している。視聴者リレーション活動は、営業施策の効果を高める活動を中心に実施する」

メディア統括理事：「新しいBSの周知はかなり進んだと認識しているが、今後は4K放送のアピールに力を入れていく。音声波再編については、災害に強いAMはフロー系、FMはストック系を集約する方向で考えている。既存の放送が続いている間は聴取習慣を変えて貰うことは難しく、音声波は画面による告知も出来ないなので、再編に際してはより計画的にしっかりと周知をしたい」

経営企画統括理事：「衛星波再編では、BSプレミアムを放送していた103チャンネルの停波に向けて、視聴者に混乱が生じないように引き続き周知広報に取り組んでいく。また、音声波再編については、3波を2波に整理・削減することを経営計画に明記した。利便性を損なわない形で進めていきたい」

技術統括理事：「技術業務体制の見直しに向け、NHKテクノロジーズと連携してトライアルを進めている。準備ができたところから、再定義した本体と関連団体の役割に基づいた業務体制に移行していく。人材育成については、技術部門の職員のデジタルスキルの向上を目指し、オンライン学習を開始するなど取り組みを進めている」

総務統括理事：「地域放送局における総務業務の整理と実施体制の見直しを進めるとともに、本部各部局総務が担う総務局主管の業務の集約・廃止について10月下旬にプロジェクトを立ち上げ、各職場における業務フローの見直しも視野に検討を進めている。タクシーアプリは本部および全国52局で導入し、各局の業務負担軽減と照査強化につながっている」

情報システム統括理事：「新ERPについては、得られたデータを活用して業務フローの見直しにつなげていくことが重要である。運用を開始しているシステムでは、勤怠工数・経費精算の連動による業務フローの見直しに一定の効果があつたと考えている。また、DX、ITを支える人材の育成に加え、職員全体のITリテラシー向上にも取り組んでいく」

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、業務の効率化と標準化、人材育成や視聴者リレーション活動など地域放送局の業務を引き続き支援していく」

会長：「人事制度改革では、公平・公正を原則にプロフェッショナルを重視し、若手だけでなく年長者にも最大限能力を發揮してもらえる制度に見直すとも

に、マネジメント力の強化にも取り組んでいく。受信料対策については、いま行っている諸施策に加え、新たな営業アプローチをつくりあげていく作業も進めていく。衛星波再編については、大きな混乱はなく移行できたと受け止めている。再編を通して4K放送への認知も高まったのではないかと考えている」

③ 監査委員会の認識

受信料の値下げなどにより事業予算規模が縮小していく中でも、公共メディアとしての役割を持続可能な形で果たしていくためには、安定的な収入確保と構造改革の定着が必要になると考える。営業については、他企業との連携などの施策の推進や割増金制度の適切な運用など公平負担の徹底に向けた取り組みについて、高い関心を持って見ていく。また、将来の経費削減につながる投資を含めた効率的・効果的な予算施行、運用を開始した新ERPの導入効果、波の整理・削減に向けた取り組みについて引き続き注視していく。人事制度改革について、職員への丁寧な説明を求めるとともに、職員が高いモチベーションを持ち、現場力が発揮される制度に見直されることを期待する。また、BSプレミアムを放送していた103チャンネルの停波に向け、視聴者に混乱が生じないよう丁寧な対応が行われるか注視していく。

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月に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）が合併して発足した「NHK財団」は、財団統合の効果を生かし、8K画像やAI音声合成を駆使したデジタル防災コンテンツの制作などの社会貢献事業を展開した。

中間持株会社「NHKメディアホールディングス」は、傘下の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、現金をだまし取られた事案で連携して対応にあたり、再発防止に向けて傘下5社に対してメールに関するセキュリティ研修を行った。

内部監査室は、関連団体2団体の定期調査を行った。

また協会は、関連団体事業活動審査委員会を10月に開催し、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による助言を受けた。

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。

グループ経営統括理事：「関連団体の業務の効率化や機能集約を一層進めることで、NHKグループ一体となって経営改革を推進する。次期経営計画で掲げた受信料外収入の拡大に向けた検討については、本体と関連する子会社が連携しながら、国際展開できるコンテンツの開発や市場の開拓をしていきたい」

会長：「関連団体には、本体からの委託業務を効率的に行うとともに、新しい事業の開拓や財政貢献、NHKのブランド力の向上への貢献を期待している。こうしたことを通じてさらにグループ一体的な経営を進めていきたい」

③ 監査委員会の認識

「NHK財団」による統合の効果を生かした社会貢献事業の取り組みに、監査委員会は期待をしている。ガバナンスレベルについてはどう強化されていくのか、引き続き注視したい。

リスクマネジメントについて、関連団体で発生したトラブルはNHKグループ全体のレピュテーションに関わる問題であり、セキュリティ対策を含めて漏れないようにしてほしい。

NHKグループ全体の事業予算規模が縮小していく中で、受信料外収入をどう増やしていくか、NHKグループとして何をすべきかは、NHK本体と関連団体が議論をしたうえで、共通認識を持って取り組むことが必要だと考える。インターネット活用業務の必須業務化に向けて、関連団体の間での役割整理も欠かせない。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。

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

情報棟建物の建設工事はスケジュールどおり進捗しており、2024年10月の竣工を目指している。設備・システムなどの調達についてもおおむね順調に進捗している。

制作事務棟の建替計画については、保有メディアの再編やデジタル化、技術革新の下での新しい働き方や業務のありようの変化に対応していくため、再検討を進めている。

川口施設については、建築コストの高騰、NHKの事業収入の削減などの影響を踏まえ検討を進めている。

職員との情報共有については、2023年10月からの「新センター移転ニュース」配信による最新情報の周知や工事状況の動画配信、コミュニケーショングループの発足、モデルオフィス体験会の開催などに取り組み、情報棟移転に向けた気運醸成につなげている。

総務局では、建替や移転も踏まえて保有現用施設や外部賃借施設の最適管理に向けた検討を行い、コスト削減に取り組んでいる。また空間データ化調査をもとに、ファシリティデータを重視した業務の推進を進めている。

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。

新放送センター業務統括理事：「部局を横断した検討体制を整え、将来を見据えたトータルコストを考慮しつつ、建替本部の知見を生かして制作事務棟の建替計画の再検討を進めている。新情報棟の移転に向けては、デジタル技術の進化に対応した新しい制作手法と働き方の検討、職員と建築工事の現状を共有する取り組みを行いながら準備を進めている」

技術統括理事：「情報棟の建物建築工事は、スケジュールどおり進捗している。2024年10月の竣工を目指し、安全に留意しながら工事を進めていく。放送設備については、仕様策定・調達から設備の運用と業務フローの効率化の議論へとフェーズが移行した。引き続き、情報棟運用開始に向けて工程管理の徹底と体制強化に取り組んでいく」

メディア統括補佐理事：「情報棟は今後のNHKの報道を担う情報の発信拠点であり、テレビとデジタル、国内放送と国際放送の制作の一体化を進め、効率化、高度化を推進していく。ワークフローも大幅に変わるため、運用開始にあた

っては習熟訓練に万全を期していく」

総務統括理事：「資産管理・ファシリティマネジメントの重要性が増大する中、経理局と連携して保有する現用施設や外部賃借施設の全容を把握し、ユーザー・規模・コスト等の整理やファシリティ最適管理に向けた検討を行っている。各部署のニーズだけではなく全体視点で検討し、今後の方向性を示していく」

会長：「技術の進歩および人件費や資材高騰などの社会状況や、制作現場におけるリソース規模の検討を踏まえて、制作事務棟の建替計画と川口施設の建設計画の再検討を進めていきたい」

③ 監査委員会の認識

放送センター建替計画の見直しにあたっては、イニシャルコストばかりでなく関連するランニングコストも含め、短期だけでなく中長期を見据えての総合的観点で取り組むことが重要である。目先のコストにとらわれて将来に禍根を残す計画にしてはならない。現場で働く人たちに負担を強いることのない職場環境を整えるため、2024年10月の情報棟運用開始までに関係部局との適切な情報共有や連携、多面的な議論が重要と考える。事業予算規模縮小による影響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

10月、協会は次期経営計画案を取りまとめ、経営委員会が10月から11月にかけて行った意見募集の結果を踏まえて次期経営計画案を修正し、経営委員会は2024年1月9日に議決した。

次期経営計画では、インターネットの普及で情報空間が広がる中で、NHKは公共メディアとして「情報空間の参照点」の提供と「信頼できる多元性確保」への貢献で、健全な民主主義の発展に貢献するとしている。また、視聴者・国民の皆さまから信頼される組織運営を行うために、改革を着実に実行し、現場力の強化と説明可能・アカウンタブルな経営の徹底を行うとしている。加えて、経

営委員会・監査委員会によるガバナンス強化に取り組むことも盛り込まれた。コンテンツ制作においては、災害時の命綱となる報道、世界水準の教育コンテンツの開発、人生を豊かにする教養やエンターテインメント、幅広いジャンルと地域情報で多様性・多元性に貢献など6つの柱を位置づけた。適切な資源管理などにより、コンテンツの質と量を確保し公共的な価値の実現を目指すとしている。

議決の後、森下経営委員長と稲葉会長はそろって記者会見した。この中で、森下委員長は「経営計画の実現には、経営委員会が経営に関する必要な情報を適切なタイミングで得ることが重要であり、経営計画に掲げたとおり、執行部に対して情報提供の拡充を求めたい」と述べた。また稲葉会長は「1000億円規模の事業支出の削減は、事業規模が縮小していくものではなく、さまざまな形で新しい公共的価値を創造していく工夫を盛り込んだ非常に意欲的なものだ」と受け止めていただきたい」と述べた。

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。

経営企画統括理事：「次期経営計画では公共的な役割を打ち出すことができた。事業支出の削減には、これまで以上の経営資源の選択と集中、テクノロジーの活用、ワークフローの見直しが必要となる。事業収入については、コンテンツの外部展開など受信料外収入の拡大にもNHKのノウハウ・知見を結集して取り組んでいく。次期経営計画の実行には工程表を作成しPDCAを回していくことに加え、職員の理解が重要であることから、職員への周知・説明を行っていく」

会長：「次期経営計画ではコンテンツ重視のもと新規投資は積極的に行うが、設備の更新にはテクノロジーの進化をうまく使いながら、更新時期の見直しや規模の圧縮に取り組んでいく」

③ 監査委員会の認識

事業予算規模が大幅に縮小する中でも、事業支出改革や、副次収入など受信料外収入の拡大検討を掲げ、適切な資源管理とテクノロジーの力でコンテンツの質と量を確保し、1割値下げした受信料額を堅持することを打ち出したが、長期的な視点で経費削減につながる投資や公共メディアの将来への投資が行われるか注視していく。

次期経営計画に盛り込んだ現場・経営におけるマネジメントの強化や、営委員会・監査委員会によるガバナンス強化を実行に移し、視聴者・国民から信頼される組織運営につながるよう、監査委員会としても執行部の取り組みをしつ

かり見ていくなど、自らの役割をきちんと果たしていきたい。

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

各職場では引き続き、月2回の働き方点検の日に勤務状況の確認を行い、必要に応じた業務の調整や働き方に関するコミュニケーションなどを行った。

人事局では各職場の勤務実績を把握・分析し、その状況を毎月役員に報告するとともに、各職場と連携して業務の調整や要員のカバー体制など、具体的な対応のフォローにあたった。また、産業医面談の実施状況のフォローや積極的勧奨を行うなど、健康確保施策の実効性向上にも努めた。

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：「健康確保と業務改善をワンセットにした取り組みを行ってきた結果、長時間労働が目立っていた記者と基幹職を中心に勤務状況が改善されてきている。また、これまで長時間勤務が課題になっていた各職場の働き方改革においては人事局もサポートをしながら取り組みを進めている。引き続きその状況を見ていく」

会長：「勤務管理は単に注意喚起をするだけではなく、一人ひとりの勤務状況や健康状態に目配りをするのが重要である。能登半島地震の対応など複数の部局にまたがる業務においては、責任者がそうした意識を持って他の部局と連携しながらマネジメントを行う仕組みや組織風土を定着させたい」

③ 監査委員会の認識

さまざまな取り組みの結果、労働時間の管理が進み、改善が見られる。ただし、引き続きデータの結果のみに頼らず現場の実態の把握に努めていくとともに、異動期や選挙、災害発生時など業務が重なる時期においても一人に業務が集中しないよう、各職場での業務の調整を継続的に図っていくことが求められる。業務の集中が予想される年末年始や年度の切り替え時などにおいても、事

前の対応により長時間労働を発生させることのないよう、協会の取り組みを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

「インターネット活用業務に係る不適切な調達手続き」に係る稟議事案については、外部の専門家の意見をもとに取りまとめた再発防止策の実行を進めた。

その具体施策として関連規程や職務権限の見直しを行い、理事会・稟議等の議案・案件の一元的な管理や、多面的な観点からのチェック体制を整備するなど、経営の意思決定におけるチェック体制の整備・強化を図った。また、経営の意思決定に関する法令等の適合性審査を法務部の職務権限事項に新たに加え、各部局から起案された案件は、理事会等に諮る前に法務部と経営企画局で確認を行うことにした。

人材教育の強化では、マネジメント層の放送法に関する知識や意思決定プロセスにおける役割・責任への理解を深める研修を役員・部局長に対して行った。

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。

コンプライアンス統括理事：「稟議事案を受けた再発防止策の実行においては整備されたルールに則り、理事会・役員会に諮る前に識別審査会と法務部が連携して内容と適法性の確認を行うこととし、その運用を開始した。稟議案件も同様のフローで確認し、回議している。法務チェックが必要な案件も増えてきているので、法務部の体制強化も含めて状況を見ていきたい」

経営企画統括理事：「理事会・稟議等の議案・案件の一元的な管理・チェック体制の整備や審議プロセスの設定などの見直しを進め、11月から運用を開始するなど、稟議事案に関する再発防止策に取り組んでいる。再発防止策を進めながら、課題があれば適宜改善していく」

副会長：「稟議案件を踏まえて意思決定のフローを見直し、新しいプロセスを11月から施行しているが、円滑に取り組まれており各部局の意識にも変化が出てきていると感じている。次期経営計画策定では、役員間による検討や議論

を精力的に行うとともに、全国54放送局に役員が直接出向き約3000人の職員と各種課題について意見交換を行うなど、これまで以上に決定プロセスの明確化・透明性を高めている」

会長：「経営の意思決定におけるチェック体制の整備・強化の一環として、リスクの検知機能となる部局の強化を図っているが、会長直下にある内部監査室については監査委員会との連携も踏まえた機能の強化や透明性の確保について検討していきたい」

③ 監査委員会の認識

再発防止の具体施策として、意思決定におけるチェック体制の整備やプロセスの見直しなどが行われたが、監査委員会では、それらが実効あるものとして取り組まれているのか引き続き注視していく。

また再発防止策には、経営委員会や監査委員会に対する執行部からの情報提供の拡充も掲げられている。協会のガバナンスの一層の強化に取り組むためにも、経営に関する必要な情報が適切なタイミングで共有されることが重要となる。監査委員会では11月以降、決裁されたすべての稟議書について、執行部からの提供により確認を行っているが、新たな意思決定プロセスに沿った決定状況や、役職員への教育状況、意識・風土の改善状況、協会の重要案件の取り組みなど、執行部には進捗状況も含めた積極的な情報提供を求め、さらなるガバナンスの強化に取り組んでいく。

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、10月に2023年度7月から9月の監査実施概要について説明を受けた。11月には中間決算の監査結果について説明を受け、中間財務諸表について有用な情報を表示しているとの報告を受けた。

Ⅲ 監査委員会の活動

1. 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9月26日
 - ・ 2023年4月1日から8月31日までの監査委員会活動結果報告書
 - ・ 報道局職員の不正な経費請求についての監査委員会の見解
 - ・ 適切な意思決定プロセスにおける監査委員会によるチェック体制の整備・強化について
- 2023年10月10日
 - ・ 今後の監査委員会の活動について
- 2023年11月7日
 - ・ 報道局職員の不正な経費請求に関する懲戒処分についての監査委員会の見解
- 2023年11月21日
 - ・ 公共放送ワーキンググループへの対応について
- 2023年12月5日
 - ・ 取材に関する情報の流出についての監査委員会の見解
 - ・ 次期経営計画意見募集への監査委員会の対応について
 - ・ 経営委員会への報告について
- 2023年12月19日
 - ・ 「ニュースウオッチ9」報道へのBPO意見についての監査委員会の見解
 - ・ 報道局職員の不正な経費請求に関する調査と再発防止策についての監査委員の見解

2. 監査委員会の開催

- 第397回監査委員会（2023年9月11日）
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 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

- 第398回監査委員会（2023年9月25日）
 - ・ 顧問弁護士とのコミュニケーション
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）の議決
 - ・ 適切な意思決定プロセスについて
 - ・ 報道局職員の不正な経費請求について

- 第399回監査委員会（2023年10月10日）
 - ・ 適切な意思決定プロセスについて
 - ・ 今後の監査委員会の活動について
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション

- 第400回監査委員会（2023年10月23日）
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 会計監査人とのディスカッション
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 入札契約委員会について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第401回監査委員会（2023年11月6日）
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 副会長から人事等の説明
 - ・ 職員の懲戒処分について
 - ・ 内部通報等の報告
 - ・ 公共放送ワーキンググループへの対応について

- 第402回監査委員会（2023年11月20日）
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 公共放送ワーキンググループへの対応について

- 第403回監査委員会（2023年12月4日）
 - ・ 取材に関する情報の流出について
 - ・ 次期経営計画意見募集への対応について
 - ・ 入札契約委員会について
 - ・ 2023年度上半期内部監査・関連団体調査結果実施状況・2023年度上半期内部監査結果・関連団体調査結果の報告
 - ・ 今後の監査委員会の活動について

- ・ 放送局長ヒアリング報告
- ・ 経営委員会への報告について

- 第404回監査委員会（2023年12月18日）
 - ・ 「ニュースウオッチ9」事案について
 - ・ 取材に関する情報の流出について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 子会社ヒアリング報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 次期経営計画意見募集について

[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12月21日	大草委員
安保理事	2023年12月21日	大草委員
寺田理事・技師長	2023年12月22日	大草委員
山内理事	2023年12月22日	大草委員
中嶋理事	2024年 1月12日	大草委員
山名専務理事	2024年 1月15日	大草委員
林専務理事	2024年 1月15日	大草委員
根本理事	2024年 1月17日	大草委員
井上副会長	2024年 1月18日	大草委員
熊埜御堂理事	2024年 1月18日	大草委員
小池専務理事	2024年 1月19日	大草委員
稲葉会長	2024年 1月22日	大草委員 堰八委員 水尾委員

※2024年1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
人事局長	2023年 9月 4日
考査室長	2023年 9月 8日
デジタルセンター長	2023年 9月20日
報道局ネットワーク報道部長	2023年 9月20日
メディア戦略本部専任部長	2023年 9月20日
リスクマネジメント室長	2023年 9月27日
人事局長	2023年 9月28日
リスクマネジメント室長	2023年10月30日
人事局長	2023年11月 9日
視聴者局長	2023年11月13日
経理局長	2023年11月29日
人事局長	2023年11月30日
人事局長	2023年12月19日
リスクマネジメント室長	2023年12月19日
人事局長	2023年12月26日

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
大阪放送局長	2023年 10月 5日	水尾委員	伊丹ヘリポート
松山放送局長	2023年 10月11日	大草委員	来島海峡天気カメラ
広島放送局長	2023年 10月19日	大草委員	IPスタジオ 原爆ドームVR 被爆体験継承プロジェクト
名古屋放送局長	2023年 11月15日	大草委員	中部国際空港支局
首都圏局長	2023年 12月11日	大草委員	—

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
京都放送局長	2023年 10月6日	水尾委員	8Kプラザ「どうする家康」展 源氏物語ミュージアムほか
高知放送局長	2023年 10月12日	大草委員	朝倉サテライトスタジオ 新サテライトスタジオ予定地
山口放送局長	2023年 10月18日	大草委員	KDDI パラボラ館
津放送局長	2023年 11月16日	大草委員	サブステーション

子会社社長に対するヒアリング

ヒアリング対象者	日付	監査委員
㈱NHKエデュケーショナル社長	2023年 10月25日	大草委員
㈱NHKエンタープライズ社長	2023年 10月25日	大草委員
NHK営業サービス㈱社長	2023年 10月26日	大草委員
㈱NHKビジネスクリエイト社長	2023年 10月27日	大草委員
㈱NHKテクノロジーズ社長	2023年 11月1日	大草委員
㈱NHK文化センター社長	2023年 11月1日	大草委員
㈱NHKプロモーション社長	2023年 11月2日	大草委員
㈱NHKグローバルメディアサー ビス社長	2023年 11月8日	大草委員

(株)日本国際放送社長	2023年 11月 8日	大草委員
(株)NHKメディアホールディングス社長	2023年 11月10日	大草委員
(株)NHKアート社長	2023年 11月13日	大草委員
(株)NHK出版社長	2023年 11月22日	大草委員

業務視察等

内容	日付	監査委員
災害対策訓練	2023年 9月 1日	大草委員

重要な会議への出席等

○ 経営委員会

回	日付	監査委員
第1431回	2023年 9月12日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1432回	2023年 9月26日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1433回	2023年 10月10日	大草委員、水尾委員
第1434回	2023年 10月24日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1435回	2023年 11月 7日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1436回	2023年 11月21日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1437回	2023年 12月 5日	大草委員、堰八委員、水尾委員
第1438回	2023年 12月19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15回	2023年 9月12日	大草委員
第16回	2023年 9月25日	大草委員
第17回	2023年 9月26日	大草委員
第18回	2023年 10月10日	大草委員（書面で確認）
第19回	2023年 10月24日	大草委員
第20回	2023年 11月7日	大草委員
第21回	2023年 11月21日	大草委員
第22回	2023年 12月4日	大草委員
第23回	2023年 12月19日	大草委員

○ リスクマネジメント委員会

回	日付	監査委員
第1回	2023年 10月3日	大草委員
第2回	2023年 12月12日	大草委員

○ グループリスクマネジメント委員会

回	日付	監査委員
第1回	2023年 10月3日	大草委員

○ IT連絡会

回	日付	監査委員
第2回	2023年 10月31日	大草委員

○ 稟議書の確認（11月から実施）

日付	件数	監査委員
2023年 11月1日～ 12月31日	5	大草委員