

第1427回経営委員会資料
2023年6月27日

監査委員会活動結果報告について

監査委員会の職務の執行の状況を、放送法第39条第6項の規定に基づき報告する。

2023年6月26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書

監査委員 大 草 透
監査委員 堰 八 義 博
監査委員 水 尾 衣 里

日本放送協会の2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)業務に関する監査委員会の活動結果¹を以下のとおり報告する。

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2022年度監査委員会監査実施計画に基づき実施した。

監査は、当該活動期間中の業務および、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、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(10月まではリスク管理室)、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、健康確保のための取り組み、「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、インターネット活用業務に係る不適切な調達手続きの是正事案について記載した。
- ・監査実施計画に「特別監査項目」として掲げた次期会長の任命プロセスにお

¹ 事案によっては、本報告書作成日までのものも含む

ける、放送法および経営委員会規程、「経営委員会委員の服務に関する準則」等の遵守に関する監査については、経営委員会の状況を確認し記載した。

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】

- 内部統制強化の取り組み
- リスクマネジメントおよび不正防止の取り組み
- 改革による制度変更や組織変更に伴い生じうる新たな課題への対応
- 情報セキュリティ強化などIT統制の取り組み
- 内部監査の状況

① 業務執行状況

協会は、リスクを適切にコントロールする自律的な組織を目指し、11月の組織改正で、各部局にあるリスクマネジメント機能を統合したリスクマネジメント室を新設するとともに、情報システム統括理事（CIO）の下、ITシステムを活用した組織横断の業務変革・情報活用や、IT投資を最適化するITガバナンスの確立に向け、デジタル業務改革室（経営企画局内）を設置した。また、情報システムや情報セキュリティに関する体制整備に合わせて関連規程を改正し、IT投資戦略策定の体制整備やIT投資に関する責任の明確化および情報セキュリティ・コントロールの推進体制を変更した。

こうした体制整備の一方、業務プロセス上の瑕疵により発生したリスク事案として、NHKテクノロジーズに委託したテレビ中継放送所の工事において、世界遺産である高野参詣道を文化財保護法等に基づく許可を得ることなく現状変更、破損させた事案（4月）や、放送センター内の一部の居室に入室するためのデータ登録作業を委託した業者が所有するパソコンのマルウェア感染によりNHK職員等の個人情報漏洩したおそれのある事案（7月）、過去にポストイティング事業者等に委託して投函した受信契約の案内文書のうち、返送期日を記載しているものについて、郵便法上の「信書」にあたるとして、総務省から行政指導を受ける事案（12月）が発生した。また、職員による不正経理事案では、タクシーの不適切利用（5月）や交通費不正請求（2023年1月）、職員の逮捕事案では、邸宅侵入（2月）や迷惑防止条例違反（3月）も発生した。各事案において、さまざまな面から検証や対応を行い再発防止の徹底を図るとともに、関係者の処分なども行った。

多様な働き方やサイバーリスクの高度化に対応するため、グループ全体でセキュリティポリシーや運用を統一し、ITセキュリティ強化を行った。またコンプライアンス推進強化月間に合わせて、協会と関連団体の職員と社員、スタッフの約23,000人を対象とした「ITリスク診断」と、ITリテラシー向上のためのeラーニングを実施し、99.3%が回答した。

内部監査室は、本部12部局、地域放送局22局、海外総支局4局（書面監査）の定期監査を実施した。全国に先駆けて組織の再編を実施していた地域放送局では、組織に内在する根本原因を探る「組織文化監査」の一環として職員向けアンケートやインタビューにより組織改正への対応状況についても併せて点検し、組織改正後の内部統制システムの構築と運用における課題と提言も行った。さらに定期監査に加え、テーマ監査として職員の勤務管理等を点検して現状を分析し、部局の管理者と主管部局である人事局に対して提言を行うことで、協会の喫緊の課題である健康確保の取り組みにつなげた。

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。

コンプライアンス統括理事：「リスクマネジメント機能を一元化し、対応の迅速化が進んでいる。今後は、コンテンツのリスク対応窓口であるメディア戦略本部とより密に連携し、全体のリスク管理につなげていく。内部監査等で指摘が繰り返されるリスク項目については、その改善策をリスクマネジメント室と連携してノウハウ化し、全職場に広げていく」

情報システム統括理事：「グループも含めた形で、経営の変革や業務の見直しにつながるDXが重要で、ITの利便性と安全性を両立させる必要がある。現在セキュリティ部門との連携は図れているが、権限や責任をいま一度確認し、ルールも改定しながらITガバナンスを高めていきたい」

情報セキュリティ統括理事：「11月の組織改正で、CISOを中心とした情報マネジメント体制を再構築し、人と技術の両面からグループを含む情報セキュリティ対応の強化を進めている。ITの開発投資部門との連携については、権限を明確化し、適切なけん制関係を構築していく」

技術統括理事：「高野山の事案も踏まえ、関連団体との役割と責任を明確にするとともに、委託管理責任者を配置し、継続的に品質を点検する仕組みを整えた。また最新化した法令チェックシートを共有し勉強会を実施した。職員のコンプライアンス意識は高まってきており、繰り返し行うことで風化させないようにしたい」

会長：「リスクマネジメント機能を一元化する組織はできたが、まだ十分に機能できていない。リスクを感知するセンサーとなる部局の機能を強化する必要

がある。またリスクが発生した際には、単に事象を振り返って再発防止策を作るだけでなく、立ち止まって本質的な議論を行うことが大事だ」

③ 監査委員会の認識

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。

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・安心を支える取り組み
- デジタル（インターネット等）を活用した視聴者起点の取り組み
- 最新技術を活用した新しい挑戦
- 視聴者リレーション活動の取り組み

- 地域情報発信強化に向けた取り組み
- 国際発信力強化に向けた取り組み
- ユニバーサルサービスの強化に向けた取り組み

① 業務執行状況

協会は1年を通して、コンテンツ・編成の両面から「新しいNHKらしさ」を追求する番組の定着・強化を進め、時間帯ごとにターゲット層を明確にした「ゾーン編成」に取り組んだ。新たにスタートする番組の放送時間設定に加えて既存番組も視聴者の最新の生活実態にあわせて放送時間を変更し、4月の総合テレビとEテレの番組改定率は42%に上った。その成果を継続的に確認するため、放送のリアルタイム視聴を中心に、録画やNHKプラスでの見られ方のデータも収集・分析し、コンテンツ・編成の改善を進めた。

新型コロナウイルスについて、協会は、ワクチン、後遺症、濃厚接触者の定義と対応、「5類」への移行など、視聴者の関心のあるテーマを中心に最新情報を放送とインターネットで伝えた。

災害時の情報発信では、地域のきめ細かな情報を届けるため、ケーブルテレビ事業者との連携をこれまで以上に強化し、映像や情報を相互提供する事業者を全国で81に増やした。在留・訪日外国人に向けては、独自に開発したAI自動翻訳を使って、6月から災害時の特設ニュースに英語字幕を付け、インターネットでライブ配信する取り組みを始めた。

ロシアによるウクライナへの軍事侵攻について、現地や近隣各国での取材を続け、侵攻が世界に及ぼした影響を含めて正確で多角的な情報を伝え続けたほか、ウクライナから日本へ避難してきた人たちに向けて、日本の暮らしに役立つ情報や日本語を学べるコンテンツをインターネットに掲載した。

最新技術を用いた取り組みでは、ニュースの「AI自動要約技術」の実用化や、8K番組の映像を活用したインターネットでの教育コンテンツなどデジタル技術の活用を始めた。大河ドラマでは、3次元のCGと現実の芝居を緻密に連動させながら撮影する新技術「インカメラVFX」の運用を開始した。

また、ユニバーサルデザインの導入を進め、見分けやすいフォントや色彩、コントラストを4月からほぼすべてのニュース番組などで使い始めた。10月から気象や災害の情報を手話で伝える「天気・防災 手話CG」の試験提供を開始したほか、秋の臨時国会からはすべての国会中継で字幕放送を始めた。

全国各地の放送局では、地域情報発信強化のため、週末のニュースを県域放送に切り替えたり新番組を始めたりするなど県域放送の拡充を図った。地域への貢献を目的として、視聴者からの疑問や困りごとをともに考え、解決につなげる取り組みを進め、地域に密着した番組制作などに取り組んだ。

放送とイベント、デジタルを連動させた大型キャンペーンとして、若者達の幸せを考えていく「君の声が聴きたいプロジェクト」や沖縄の歴史や文化、今も抱える課題などを伝える「沖縄本土復帰50年プロジェクト」などを展開した。東京国立博物館などと開催した国宝の展覧会を中心に、リアルイベントと放送が連動した企画を展開し、最新の8K映像技術と3DCGなどを駆使した体験型イベントなどを行った。

NHKプラスは、4月から総合テレビで常時同時配信を24時間行うようになり、原則すべての地上波番組の常時同時配信、見逃し番組配信を実現した。地域で放送されている夕方のニュース番組の配信も、19番組まで順次拡大した。また、テレビ受信機等向けのNHKプラスアプリの提供を始めた。

情報空間でのNHKの意義や役割を確認するため、テレビを全くあるいはほとんど見ない人々を対象に、インターネットでの社会実証を実施した。4月から5月にかけて行った「第一期」では、NHKが主に放送で果たしてきた役割について、インターネットを通じてどのように果たせるかを検証した。2023年2月に行った「第二期」では、災害情報の可視化などのサービスを体験してもらうことで、具体的に期待される役割や機能を検証した。

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。

大阪統括理事：「データを見ても地域向けコンテンツに対する視聴者の期待は高いので、新設番組の定着と内容の一層の充実に注力していく。BCPに基づく災害対応については、主に首都直下地震と南海トラフ巨大地震を想定して、在留外国人向け英語放送に最新技術を導入したり、西日本各局の業務継続計画を更新・統合して合同訓練を行ったりするなどレベルアップをはかった」

メディア統括理事：「放送100年、そして、これからも、安全・安心を支える確かな情報や人生や暮らしを豊かにするコンテンツは変わらず大切であると思う。NHKが公共メディアとして視聴者の皆さんに必要とされ続けるために、徹底的な取材のもと多様で魅力あるコンテンツを提供できる体制作りや人材育成などに力を注いでいく」

経営企画統括理事：「これまで公共放送で培ったものをネット空間でも発揮し、健全な民主主義の発展に引き続き貢献するためにも、インターネットは大きな柱になると考える。その基本姿勢については、公共放送ワーキンググループの議論を踏まえ、次期経営計画策定の中で検討を進めていく」

会長：「インターネット活用業務では、まず、NHKがいま放送を通じて果たしている役割をインターネットの世界でも実現するということが、また、有料で行うものについては適正な価格で市場の公平性を担保すること、この2つを大

事にしていきたい」

③ 監査委員会の認識

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、さまざま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のっとり、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。

1-3 スリムで強靱な「新しいNHK」に向けた取り組みの監査

【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
- コンテンツ制作に係る改革および波の整理・削減に向けた取り組み
- 新ERP開発および業務フロー改革の取り組み
- 訪問によらない営業活動への円滑な移行と公平負担徹底への取り組み
- 受信料の値下げおよび受信料制度のあり方について
- 人事制度改革の取り組み

① 業務執行状況

3か年経営計画に掲げる「スリムで強靱なNHKの実現」および「新しいNHKらしさの追求」に向けた体制整備として、4月に本部ではメディア総局や視聴者局を設置した。また全国の地域放送局では部を役割・機能別に見直す組織改正を順次進めた。7月には、地域改革推進室を地域改革支援局に改組し、より広い領域で本部が連携して地域放送局を支援し、地域改革を進めていく環境を整備した。

11月には、経営課題への迅速な対応に必要なガバナンスおよびマネジメント機能を強化するため、経営企画局内にデジタル業務改革室と技術戦略室の新設と、総務局の再編を行った。

メディア総局のデジタル機能を強化するため、2023年7月にメディアイノベーションセンターと、放送技術局を再編したメディア技術局を設置することを決めた。

人事制度改革では、4月から職員を基幹職や業務職に再編し、グレードごとに期待する役割を定義した新職員制度に移行した。7月の人事異動では40代の放送局長を新たに3名配置し、30代前半の職員を管理職ポストに登用した。女性管理職比率は前年同時期から0.4ポイント増え11.9%になった。

また来年度の人事異動に向けて、「地域」「デジタル」「スペシャリスト」など公共メディアを支える人材の公募を行ったほか、「基幹職選抜プログラム」については昨年度の課題を改善しながら選考を行った

新ERPではシステムの構築を進め、「タレントマネジメントシステム」の一部が11月に先行稼働し、考課、キャリア支援、スキル・ナレッジなどの登録が始まった。一方で「財務会計」領域については、再調達の必要性が生じたことから、導入スケジュールが見直された。「勤怠管理/経費精算」領域では、職員からの多くの意見を踏まえ、より丁寧な準備期間を設ける必要が不可欠であることから、新しい勤務制度も含め運用開始予定を2か月延期し、2023年6月開始に変更した。

協会は10月、NHK経営計画(2021-2023年度)の修正案を公表し、2023年1月の経営委員会で議決した。構造改革が計画どおりに達成する見通しが立ったことから、2023年10月から地上契約と衛星契約の受信料を1割値下げすることを打ち出した。この値下げに対し財政安定のための繰越金から総額1500億円の充当を想定しつつ、受信料値下げ後も新たな営業施策による営業経費率の抑制や、番組のジャンル別管理の徹底などにより衛星波のうち2Kを1波削減するなどさらなる構造改革を進めるとした。また放送を取り巻く環境変化の加速を踏まえ、信頼できる情報の発信強化や民放等との協力による放送ネットワークの維持などに重点投資することも示した。

受信契約者の利便性の向上や経費削減を目的に、電話番号やメールアドレスを割引制度の案内などに活用できるよう放送受信規約を変更して、4月から受付を開始した。

従来の巡回訪問型の営業活動から、訪問だけに頼らない営業への転換を進めた。インターネット上のデジタル広告や検索連動型の広告を活用して受信料制度に関する周知広報を行い、新規契約や住所変更の手続きに有効なアプローチを行った。また、引っ越しなどの際に自主的な契約申出が促進されるように、不

動産会社や電力・ガス事業者などとの連携を強化した。「特別あて所配達郵便」は発送エリアの地域特性と返送状況の分析を継続的に行い、施策を重ねた。また、公平負担に向けて視聴者リレーション活動を通して共感・納得の営業活動を展開した。

6月に成立した改正放送法により、受信料値下げの原資となる還元目的積立金制度と受信契約に応じない人を対象とした割増金制度が設けられることになった。

2023年度の波の整理・削減に向けて、協会はBS4Kの魅力や視聴方法を紹介するキャンペーンの強化や、4Kのコンテンツ強化を行った。11月には大規模PRイベントを開催し、12月にはBS民放5局と共同でBS4K8Kのキャンペーンを行った。

2023年1月に就任した稲葉会長は、就任会見の中で前田前会長が進めた改革に対し、「改革の検証と発展」と受信料値下げに伴う収入減少の中でもデジタル技術を活用しコンテンツの質・量ともに豊富に提供することを経営改革の第二弾として探っていききたいと述べた。3月、全役職員向けにメッセージを発信した中で、その第一歩として、改革を当初の目的どおりの軌道に戻せるよう、会長・副会長の直下にコアチームを設置し、現場の声などを集め議論を深めるとともに、人事制度改革をはじめとするこれまでの改革の検証をスタートしたことを明らかにした。

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。

経営企画統括理事：「構造改革の大きな方向性には現場の賛同もあったが、結果を早期に求めるあまりに、途中から変質してしまったのではないかと考える。改革の発展に向けて、役員間でしっかり議論し、目指すべき方向を決めていきたい」

地域統括理事：「地域改革によって、地域コンテンツ・サービスを視聴者起点で強化しようという意識は高まっている。今後も、地域改革支援局が本部のさまざまな部局のハブとなることで、人材育成なども含めて地域放送局の課題を解決できるよう、きめ細かく支援を行っていきたい」

大阪統括理事：「訪問だけによらない営業施策として、地域の公益企業との新たな連携、地域に密着した視聴者リレーション活動や特別あて所配達郵便の発送などに取り組んできた。それぞれの成果を確かめながら、より効率的な手法を推進していきたい」

技術統括理事：「技術改革では、トライアルを通じて効果と課題の検証を進めてきた。本体と関連団体の役割を明確にし、効率的で持続可能な体制を構築す

るとともに、放送技術に加えデジタルやマネジメントの専門家を体系的に育成していく。併せて全国で説明を行い、技術職員の不安を払拭し、自分事として改革を進めてもらえるよう理解を深めていきたい」

総務統括理事：「再編した総務局では、新放送センターでの働き方を見据えた取り組みを行い、その成果を示していく。地域局の管理間接部門業務の効率化を、業務の見直しと外部パワー活用の両面から検討中だが、業務委託は地域の労働事情も見ながら最適解を探っていく」

人事・労務統括理事：「人事制度改革ではうまく機能していない点を洗い出し、早急に対応すべき課題から着手している。専門性の尊重と連携による総合力を実現し、一人ひとりの能力が発揮できる仕組みを作っていく。新ERPの勤怠管理システムは安定運用のため6月からの開始とし、特に工数管理についてはその目的と把握項目を職場ごとに示し、人事局もサポートしていく」

財務・経理統括理事：「今後は受信料値下げにより、非常に厳しい財政運営が求められていく。経理局による予実管理と施行部局による施行管理を効果的に実施し、経営上必要な施策への機動的な予算配分を強化することによって資源の有効活用をはかる」

視聴者業務統括理事：「放送と営業の連携をさらに強め、コンテンツへの接触機会の増加、公共的価値の実感、受信料制度への理解につなげるとともに、地域放送局における視聴者活動体制をより強化する。また、地域特性を把握した効率的な営業施策の展開や外部企業との連携に加え、新たな営業施策の開発とその全国展開を目指していく」

副会長：「就任以来、各種改革の検証作業を進めている。役員による検討会でも、特に直近の重要課題である人事制度改革と営業改革について議論を重ねてきた。人事制度改革では専門性を重視し、早急に対応すべき課題である新人層の育成計画やシニア人材の活用、選抜プログラムによる登用のあり方などを見直した。営業改革では支払率の向上などを目指し、人材面・政策面を強化していく」

会長：「受信料の支払率を向上させるためにも、コンテンツをよくすることが重要だ。そのためにも人事制度改革のゆがみを直す中で、人材の適正な配置を進めていく。一方経営改革では、競争契約が可能な物件費、耐久年限を加味した建設投資、自立的な判断によるシステム開発などで経費削減を進め、事業規模が1000億円弱減少する中での収支均衡を目指していく」

③ 監査委員会の認識

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、期待を持って見ていく。

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。

1-4 NHKグループ経営改革の取り組みの監査

【監査の視点】

- グループの内部統制強化に係る体制の充実
- NHK本体と関連団体の最適な業務体制再構築に向けた取り組み
- 関連団体の統合や中間持株会社の設立およびその後の状況
- 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

協会は、「スリムで強靱なNHKグループ」を目指して、本体とグループの一体改革を推進した。各団体の役員体制のスリム化を進めつつ、NHKの現役幹部職員の社長を増やすなどガバナンスを高め、また、関連団体への再就職のあり方と処遇基準の見直しを行うなどの取り組みを進めた。

6月に改正放送法が成立したことを受け、12月に中間持株会社「NHKメ

ディアホールディングス」を設立した。傘下に入ったコンテンツ系子会社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）については資本整理を行い、2023年3月に100%子会社化した。これにより、統一的な経営理念の下で、各子会社の機能・役割を見直し、業務・要員の効率化や管理機能の集約に取り組むなど、ガバナンス強化とスリム化を一層進める体制を構築した。

また、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）、および公益財団法人NHK交響楽団は11月、それぞれの専門性を生かして社会貢献事業を強化し、経営の効率化とコストの低減を目指すとして、統合することに合意した。これによって2023年4月1日に、4つの一般財団法人が合併した新財団「NHK財団」がスタートし、NHK交響楽団を子法人として、新たな財団グループを結成する。

ITセキュリティについては、NHKグループの各団体でセキュリティポリシー、サービス・機能、運用の統一を進めた。

内部監査室は、関連団体6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4月と11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得た。

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：「2022年度のグループ各社の経営は、新型コロナウイルスの影響から徐々に立ち直ってきている状況だ。NHK本体とグループ各社の担うべき役割を改めて明確にして、また、中間持株会社やNHK財団の設立によるシナジー効果を十分に生み出せるよう、スリムで強靱なグループ経営をより一層推進していきたい」

会長：「NHKグループの関連団体はそれぞれが大切な役割を果たしている。その役割を果たし続けていくために、適切なコストや業務内容を明確にしておく。中間持株会社ができたことで、グループとして有効な設備投資や柔軟な人材配置などがより一層進むことを期待している」

③ 監査委員会の認識

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グループ全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

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、客観性確保の取り組み
- 川口施設を含む建設計画の抜本的な見直しや事業継続の検討状況

① 業務執行状況

協会は6月、埼玉県川口市の「さいたま新産業拠点SKIPシティ」に整備する「NHK川口施設（仮称）」について、基本計画を修正した。整備予定地の隣接地を追加取得してドラマスタジオ2つを増築し、川口施設にドラマ制作を集約するとした。これにより新放送センターへのドラマスタジオの建設を中止し、双方の機能分担を明確にした。

放送センターの建替については第Ⅰ期工事が行われている。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。

再編された総務局では、情報棟への機能移転およびそれに続く制作事務棟などの全面建替と移転を着実かつ効率的に実施することを目指した体制を構築し

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：「事業規模の縮小や価格上昇の影響など、NHKを取り巻く環境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。新情報棟などへの移転に向けた体制強化を行うとともに、職員に現状などの情報を共有し、チェンジマネジメントの推進につなげたい」

会長：「働き方の変化も含めNHKを取り巻く環境が大きく変わっているほか建設費の高騰もあり、長期のプロジェクトは、計画の内容について適宜、必要な見直しを行いながら進めていく必要がある」

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。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。

2-2 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の取り組み
- 健康確保施策の実効性向上に向けた取り組み
- NHKグループ全体の意識改革への取り組み

① 業務執行状況

協会は9月2日、2019年に40代の男性管理職が亡くなり、8月に渋谷労働基準監督署から労災認定を受けたことを公表した。再び労災認定を受けたことを重く受け止め、ただちに全国局長会議や全職員への説明会を開催したほか、コンプライアンス推進強化月間に職場討議を行い、全職員が業務の抜本的な見直しを考えるとともに、健康を最優先とした働き方への意識改革の必要性を共有した。

また過重労働の防止に向けて、健康確保のアラート対象となった職員については、所属部局長が、過重労働が発生した原因の分析や、業務のフロー・体制・分担などの見直しを行い、人事・労務統括理事に報告することとした。

さらに、有識者検討会を複数回実施し、産業医面接スキームの見直しのほか、記者や基幹職の健康確保施策の見直し・強化、施策の執行状況をフォローする健康確保部門の新たな設置などを行うとする健康確保強化策を2023年1月にまとめた。この強化策については新年度から本格的にスタートさせ、働く一人ひとりの健康に一層留意し再発防止を徹底することとした。

渋谷労働基準監督署に対しては指導に従い、適時、対応報告を行った。

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：「新たな健康確保施策のもと組織全体の取り組みは行われているが、長時間労働で健康上のリスクが高い職員には上司による対応に加えて人事局も直接確認するなど、制度面と個別のアプローチにより職場の働き方における組織風土を変えていきたい」

メディア統括補佐理事：「勤務時間のチェックを強化することで、長時間労働の抑制については一定の成果が出てきている。情報棟の運用開始も見据えて新たなワークフローを構築し、コンテンツの質を維持しながら効率的な制作手法などを確立していきたい」

会長：「クリエイティブな仕事をする人たちが多い職場の勤務管理は難しい課題だが、働く人たちが幸せに仕事ができるよう、外部の参考になる方法も取り入れながらみんなで研究していきたい」

③ 監査委員会の認識

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。

2-3 「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 取り組みの監査

【監査の視点】

○実効的な再発防止策の実施状況

① BPO意見と協会の再発防止策

BPO（放送倫理・番組向上機構）の放送倫理検証委員会は、2021年12月に放送したBS1スペシャル「河瀬直美が見つめた東京五輪」について、9月、「重大な放送倫理違反があった」とする意見書を公表した。この問題について総務省は誠に遺憾だとして協会に対し、今後このようなことがないよう文書で注意した。協会は再発防止の取り組みなどをまとめた報告書を12月、BPOの放送倫理検証委員会に提出し、了承された。

協会は、再発防止策として、全国の放送局に番組やコンテンツの正確さやリスクについてチェックする責任者を配置し、「複眼的試写（直接の担当者ではない職員などが参加する試写）」の実施を判断する体制を整えた。複眼的試写は4月からの1年間で2200回近く実施した。この試写を実施する番組では、リスクを“見える化”し確認する「取材・制作の確認シート」を必ず使用して、事実関係の正確さだけでなく、放送ガイドラインの基本的姿勢が守られているかという観点でもチェックを行っている。

また、放送ガイドラインの原点に立ち返る放送ジャーナリスト教育を徹底するとして、さまざまな研修や勉強会を通じてこの問題や過去の事例について学ぶとともに、放送ガイドラインの基本的姿勢を改めて確認する取り組みを進め

ている。さらに、過去の教訓が忘れ去られ、風化してしまっているのではないかという問題意識から、取材・制作をめぐる問題となった事例をリストアップした局内向けサイトを開設し、この報道を含め、それぞれの事例の原因や背景を紹介して職員が教訓を学べるようにした。

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。

メディア統括補佐理事：「再発防止に向けた取り組みを徹底して行っているが、少しでも緩みや弱い部分があると、そこからリスクが生じる可能性がある。あらゆる層でのジャーナリスト教育など、取り組みを継続していく」

会長：「事実と異なる内容を放送することはあってはならないことだ。放送ガイドラインの遵守を徹底することは当然だが、取材・制作の過程で小さなリスクを発見し、顕在化させないためにはどのような取り組みが必要か、突き詰めて考えることが求められている」

③ 監査委員会の認識

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ことを認識しているが、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。

2-4 インターネット活用業務に係る不適切な調達手続きの是正事案の監査

① 事案の概要

2023年5月、前年12月の稟議で前会長以下役員が承認したインターネット活用業務に係る設備の調達について、インターネット活用業務実施基準で定められていない衛星放送の同時配信を名目とする設備が含まれており、令和5年度予算・事業計画との明確な関係について十分な説明が行われないうまま、手続きが進められていたことを公表した。

4月、本件の一部の調達においてすでに契約・開発が進められていたことに気づいた現会長の指示のもと、協会は関連する業務を停止するとともに、内部調査を実施した。その結果、発覚時点で違法性が疑われる支出は認められなかったとして、本件稟議について内部手続きに基づいて内容を是正するとともに

目的を明確化し、今後とも違法な支出が行われることのないよう対応したうえで関連業務を再開した。

協会は今回の事案を重く受け止め、総務省に報告し、公表した。また6月、ガバナンスに詳しい外部の専門家4名を会長直属のアドバイザーに任命し、協会の意思決定のあり方、稟議規程など各種規程のあり方、組織風土などについて第三者の視点で適宜意見を受けながら、7月末までに再発防止策をまとめたとした。

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。

経営企画統括理事：「稟議問題の原因は、不適切な手続きを止める仕組みが弱いことだと考える。負の側面やリスクについてもしっかりと議論し、与えられた権限と責任において意見する組織風土に変える必要がある。再発防止としてルールや責任の明確化を進め、規程を遵守できる形を整えていきたい」

副会長：「今回の事案では、本案件を放送法やインターネット実施基準に基づいて判断する必要があるという基本に対する認識の甘さと、このような重要案件を役員間で議論していないことが問題であった。重要な経営課題は議論を尽くして進めることが当たり前であり、そうした組織体質、経営体制にすることが今後の再発防止策になる。外部の識者に厳しい意見もいただきながら対応していきたい」

会長：「今回のことを契機に、ガバナンスのあり方やリスクを事前に感知するシステムについて、外部の知見も取り入れて検討したい。単に制度を変えればよいという問題でもないと思っており、本質的な部分に立ち返って考えたい」

③ 監査委員会の認識

今回の事案は、協会が自ら問題に気づいて違法のおそれがある状態を早期に是正したものの、重要な経営判断を適正な手続きなく進めたことは大変遺憾である。協会内の各種手続きや、予算・事業計画との関係における説明など、さまざまな確認のポイントがあったはずであり、各段階で責任を持ってチェックする必要があった。

また、重要な案件を持ち回りで決めていたことのリスクを監査委員会は強く懸念する。稟議規程や経営の意思決定プロセスが適切なものであるかなど、この機会に見直す必要がある。理事会や経営委員会に諮るべき事項を改めて確認するとともに、役員間のオープンな議論や経営層と職員の意思疎通など、風通しのよい組織風土への改善を求める。加えて今回の業務フローでは実質的責任者が誰なのかが曖昧であり、職務権限と責任を明確化させることも急務である。

さらに、監査委員会では設備整備の目的を変更する場合には視聴者への説明責任が果たせるような形にする必要性を伝えているが、今後の対応にあたっても引き続きこの点に留意していくことを求める。

監査委員会では、協会が外部の知見も取り入れて行うとしている業務執行の改善に向けた検討状況等を注視しながら、監査委員会の活動や見解を経営委員会に適宜報告していく。

4. 特別監査項目

会長の任期満了を2023年1月に控え、経営委員会は7月26日に会長任命に関する指名部会を設けた。同日と8月30日に任命に係る内規を確認し、9月27日に5項目からなる次期会長の資格要件を決定・公表、10月11日に会長（当時）から協会の業務状況の説明を受けた。10月25日に会長（当時）の業績評価に関する意見交換を行い、11月8日に今後の手続きとスケジュールを確認した。

12月5日の指名部会で会長（当時）の業績評価およびその他の候補者の推薦を確認し、次期会長の最終候補者として稲葉延雄氏を決定した。引き続き、経営委員会を開催し、全員一致で稲葉氏を次期会長に任命することを決定、公表した。

監査委員会は、この間の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。

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2022年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。2023年1月には2022年10月から12月の監査実施概要について説明を受けた。

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。

- 2022年3月22日
 - ・ 2022年度監査委員会活動実施方針
- 2022年4月12日
 - ・ 2022年度（令和4年度）会計監査人の任命についての監査委員会意見
- 2022年4月26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
- 2022年5月17日
 - ・ 2021年度入札契約委員会についての監査委員会報告
- 2022年6月14日
 - ・ 選定監査委員の選定についての報告
- 2022年6月28日
 - ・ 日本放送協会2021年度業務に関する監査委員会の活動結果報告
 - ・ 令和3年度業務報告書に添える監査委員会の意見書
 - ・ 令和3年度財務諸表に添える監査委員会の意見書
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会等についての監査委員会報告
- 2022年7月26日
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会報告

- 2022年8月30日
 - ・ 「個人情報漏えいのおそれ」事案についての監査委員会見解
- 2022年9月13日
 - ・ 職員の労災認定事案についての監査委員会見解
 - ・ 「BS1スペシャル」事案についての監査委員会見解
- 2022年9月27日
 - ・ 2022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
- 2022年10月11日
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画の変更
- 2022年10月25日
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会報告
- 2023年1月24日
 - ・ 健康確保施策の強化についての監査委員会見解
 - ・ 子会社管理状況等の報告についての監査委員会見解
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会の報告についての監査委員会見解
- 2023年2月14日
 - ・ 2022年9月1日から12月31日までの監査委員会活動結果報告
- 2023年3月14日
 - ・ 関連団体社長・理事長ヒアリング報告
- 2023年3月28日
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施方針
- 2023年4月25日
 - ・ 「経営員会委員の服務に関する準則」の遵守についての確認
- 2023年6月27日
 - ・ 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

3. 監査委員会の開催

- 第364回監査委員会（2022年4月11日）
 - ・ 「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
 - ・ 2021年度役員経費監査について
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 会計監査人の任命について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第365回監査委員会（2022年4月25日）
 - ・ 『『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
 - ・ 令和3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
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第366回監査委員会（2022年5月16日）
 - ・ 副会長から人事等の説明
 - ・ 令和3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
 - ・ 2021年度入札契約委員会についての報告
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 令和3年度資金監査について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第367回監査委員会（2022年5月30日）
 - ・ 内部通報等の報告
 - ・ 内部監査・関連団体調査規程の一部改正
 - ・ 2021年度の内部監査結果・関連団体調査結果の報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 令和3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
 - ・ 日本放送協会2021年度業務に関する活動結果報告書（案）について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第368回監査委員会（2022年6月13日）
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2021年度内部評価結果報告
 - ・ 日本放送協会令和3年度業務報告書（案）についての報告
 - ・ 令和3年度財務諸表（案）についての報告
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 令和3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
 - ・ 2021年度役員経費監査の議決

- 第369回監査委員会（2022年6月14日）
 - ・ 選定監査委員の選定

- 第370回監査委員会（2022年6月27日）
 - ・ 職員の懲戒処分について
 - ・ 関連団体事業活動審査委員会の概要および2021年度決算の配当等についての報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 令和3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3年度財務諸表に添える監査委員会の意見書（案）の議決
 - ・ 日本放送協会2021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
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画（案）について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 監査委員会規程類の改正について

- 第371回監査委員会（2022年7月11日）
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画（案）について

- 第372回監査委員会（2022年7月25日）
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画（案）の議決
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 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
 - ・ 子会社管理状況等の報告
 - ・ 高野山参道の事案について

- 第373回監査委員会（2022年8月29日）
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション
 - ・ 個人情報に関する事案等について
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

- 第374回監査委員会（2022年9月12日）
 - ・ 「BS1スペシャル」の事案について
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 職員の労災認定の事案について
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

- 第375回監査委員会（2022年9月26日）
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）の議決
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画の変更（案）について
 - ・ 入札契約委員会についての報告
 - ・ 顧問弁護士とのコミュニケーション
 - ・ ITコンサルタントとのコミュニケーション

- 第376回監査委員会（2022年10月11日）
 - ・ 職員の懲戒処分について
 - ・ 2022年度監査委員会監査実施計画の変更（案）の議決
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第377回監査委員会（2022年10月24日）
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 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
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 子会社管理状況等の報告

- 第378回監査委員会（2022年11月7日）
 - ・ 副会長から人事等の説明
 - ・ 内部通報等の報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 関連団体調査結果報告
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 子会社ヒアリング報告

- 第379回監査委員会（2022年11月21日）
 - ・ リスクマネジメントについて
 - ・ 会計監査人からの報告
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第380回監査委員会（2022年12月5日）
 - ・ 入札契約委員会について
 - ・ 2022年度上半期内部監査・関連団体調査実施状況、2022年度上半期内部監査結果・関連団体調査結果の報告

- 第381回監査委員会（2022年12月19日）
 - ・ 健康確保施策に対する有識者検討会の助言・提言について
 - ・ 受信契約案内のポスティング文書に対する総務省からの行政指導について
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 放送局長ヒアリング報告
 - ・ 「BS1スペシャル」の事案について

- 第382回監査委員会（2023年1月10日）
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

- 第383回監査委員会（2023年1月23日）
 - ・ 健康確保施策の強化について
 - ・ 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について
 - ・ 会長ヒアリング
 - ・ 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
 - ・ 監査委員会活動結果報告書（案）について

- 第384回監査委員会（2023年2月13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
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第385回監査委員会（2023年2月27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
 - ・ 2023年度内部監査計画（案）について
 - ・ 受信契約案内のポスティング文書に対する総務省からの行政指導について
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

- 第386回監査委員会（2023年3月13日）
 - ・ 関連団体社長・理事長ヒアリング報告
 - ・ 会長との情報交換
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2023年度内部監査計画の報告
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施方針（案）について
 - ・ 入札契約委員会について

- 第387回監査委員会（2023年3月28日）
 - ・ 内部監査結果報告
 - ・ 2023年度監査委員会監査実施方針（案）の議決
 - ・ 放送局長ヒアリング報告

なお、2022年度業務に関する監査委員会の活動結果報告書と日本放送協会令和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、2023年4月以降、監査委員会を計5回*開催した。

(*4月24日、5月15日、29日、6月12日、26日)

[参考]

(※印はリモートでの参加・実施)
(※高橋委員と渡邊委員の任期は、6月19日まで)

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 |
|----------|-------------|----------------------|
| 伊藤専務理事 | 2022年 8月25日 | 大草委員 |
| 熊埜御堂理事 | 2022年 8月25日 | 大草委員 |
| 山内理事 | 2022年 8月26日 | 大草委員 |
| 山名理事 | 2022年 9月 1日 | 大草委員 |
| 中嶋理事 | 2022年 9月 1日 | 大草委員 |
| 児玉理事・技師長 | 2022年 9月 2日 | 大草委員 |
| 小池専務理事 | 2022年 9月 6日 | 大草委員 |
| 正籬副会長 | 2022年 9月 7日 | 大草委員 |
| 林専務理事 | 2022年 9月 7日 | 大草委員 |
| 板野専務理事 | 2022年 9月 8日 | 大草委員 |
| 安保理事 | 2022年 9月 8日 | 大草委員 |
| 前田会長 | 2022年 9月12日 | 大草委員 堰八委員 水尾委員 |

| ヒアリング対象者 | 日付 | 監査委員 |
|----------|-------------|----------------------|
| 山名理事 | 2022年12月22日 | 大草委員 |
| 安保理事 | 2023年 1月12日 | 大草委員 |
| 熊埜御堂理事 | 2023年 1月13日 | 大草委員 |
| 児玉理事・技師長 | 2023年 1月13日 | 大草委員 |
| 小池専務理事 | 2023年 1月16日 | 大草委員 |
| 山内理事 | 2023年 1月17日 | 大草委員 |
| 伊藤専務理事 | 2023年 1月18日 | 大草委員 |
| 板野専務理事 | 2023年 1月18日 | 大草委員 |
| 中嶋理事 | 2023年 1月19日 | 大草委員 |
| 正籬副会長 | 2023年 1月19日 | 大草委員 |
| 林専務理事 | 2023年 1月20日 | 大草委員 |
| 前田会長 | 2023年 1月23日 | 大草委員 堰八委員 水尾委員 |

| ヒアリング対象者 | 日付 | 監査委員 |
|----------|-------------|----------------------|
| 林専務理事 | 2023年 5月22日 | 大草委員 |
| 稲葉会長 | 2023年 5月29日 | 大草委員 堰八委員 水尾委員 |
| 井上副会長 | 2023年 5月31日 | 大草委員 |
| 山内理事 | 2023年 6月 1日 | 大草委員 |
| 中嶋理事 | 2023年 6月 1日 | 大草委員 |
| 竹村専務理事 | 2023年 6月 2日 | 大草委員 |
| 熊埜御堂理事 | 2023年 6月 2日 | 大草委員 |
| 安保理事 | 2023年 6月 5日 | 大草委員 |
| 山名専務理事 | 2023年 6月 5日 | 大草委員 |
| 寺田理事・技師長 | 2023年 6月 6日 | 大草委員 |
| 小池専務理事 | 2023年 6月 7日 | 大草委員 |
| 根本理事 | 2023年 6月15日 | 大草委員 |

部局長等に対するヒアリング

| ヒアリング対象者 | 日付 |
|--------------------------|-------------|
| 放送センター建替本部長 | 2022年 6月20日 |
| 経理局長 | 2022年 6月23日 |
| 副会長(視聴者業務統括)、視聴者業務統括補佐理事 | 2022年 6月29日 |
| 人事局長 | 2022年 6月29日 |
| グループ経営統括理事 | 2022年 6月30日 |
| リスク管理室長 | 2022年 7月 5日 |
| 内部監査室長 | 2022年 7月 7日 |
| 経理局長 | 2022年 7月25日 |
| 報道局 災害・気象センター長 | 2022年 9月 7日 |
| リスク管理室長 | 2022年 9月14日 |
| グループ経営戦略局長 | 2022年10月12日 |
| 経営企画局長 | 2022年10月14日 |
| 新放送センター建替本部 副本部長 | 2022年10月24日 |
| リスクマネジメント室長 | 2022年11月 2日 |
| 技術局専任局長 | 2022年11月24日 |
| 地域統括補佐理事、地域改革支援局長 | 2022年11月24日 |
| メディア総局 クリエイターセンター長 | 2022年11月24日 |
| 報道局長 | 2022年11月29日 |
| 人事局長 | 2022年11月29日 |
| 視聴者局長 | 2022年12月 1日 |
| 人事局長 | 2022年12月 7日 |
| 地域改革支援局長 | 2022年12月13日 |
| メディア総局 第3制作センター長 | 2022年12月13日 |
| 人事局長 | 2023年 1月17日 |
| グループ経営統括理事、グループ経営戦略局長 | 2023年 2月 6日 |
| 人事局長 | 2023年 2月16日 |
| 人事局長 | 2023年 3月 8日 |
| リスクマネジメント室長 | 2023年 3月16日 |

| | |
|----------|-------------|
| 地域改革支援局長 | 2023年 3月16日 |
| 人事局長 | 2023年 3月29日 |

ヒアリング時点の組織名を記載

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 |
|--------------|----------------|------|----------------------|
| 函館放送局長 | 2022年 4月 6日 | 高橋委員 | 函館山基幹局、 新会館予定地 |
| 青森放送局長 | 2022年 4月 7日 | 高橋委員 | 弘前支局 |
| 富山放送局長 | 2022年 4月13日 | 高橋委員 | 呉羽山基幹局、 新放送会館 |
| 金沢放送局長 | 2022年 4月14日 | 高橋委員 | 国立工芸館 |
| 福井放送局長 | 2022年 4月15日 | 高橋委員 | 一乗谷朝倉氏遺跡、 県立恐竜博物館 |
| 長野放送局長 | 2022年 4月20日 | 高橋委員 | 松本支局 |
| 札幌放送局長 | 2022年 5月11日 | 高橋委員 | 丘珠ヘリポート |
| 帯広放送局長 | 2022年 5月12日 | 高橋委員 | なつぞらのふる里 |
| 釧路放送局長 | 2022年 5月13日 | 高橋委員 | 根室支局 |
| 仙台放送局長 | 2022年 6月 9日 | 高橋委員 | 震災遺構 門脇小学校 |
| 山形放送局長 | 2022年 6月10日 | 高橋委員 | NHK文化祭 (酒田市) |

| | | | |
|----------|-----------------|------|-------------------------|
| 広島放送局長 | 2022年 9月28日 | 大草委員 | 広島平和記念資料館、 8Kシアター |
| 岡山放送局長 | 2022年 9月29日 | 大草委員 | 金甲山テレビ放送所、 錦ラジオ放送所 |
| 大阪放送局長 | 2022年 10月 5日 | 大草委員 | 放送会館 |
| 奈良放送局長 | 2022年 10月 6日 | 大草委員 | 春日大社、 放送会館（旧、現） |
| 松山放送局長 | 2022年 10月26日 | 堰八委員 | 行道山テレビ放送所 |
| 高松放送局長 | 2022年 10月27日 | 堰八委員 | 前田山テレビ放送所、 サテライトスタジオ |
| 福岡放送局長 | 2022年 11月10日 | 水尾委員 | 福岡タワー |
| 長崎放送局長 | 2022年 11月11日 | 水尾委員 | 平和公園資料館 |
| 首都圏放送局長 | 2022年 12月14日 | 大草委員 | 首都圏放送局 各センター執務室 |
| 名古屋放送局長 | 2023年 1月25日 | 大草委員 | 徳川美術館、名古屋 放送センタービル |
| 静岡放送局長 | 2023年 1月26日 | 大草委員 | 日本平TV放送所 久能山東照宮 |
| 松江放送局長 | 2023年 2月 1日 | 大草委員 | 新放送会館 |
| 鳥取放送局長 | 2023年 2月 2日 | 大草委員 | 砂の美術館 賀露地区公民館 |
| 沖縄放送局長 | 2023年 2月 8日 | 大草委員 | 首里城再建現場 |
| さいたま放送局長 | 2023年 3月 8日 | 大草委員 | さいたま報道別館 |

子会社社長等に対するヒアリング

| ヒアリング対象者 | 日付 | 監査委員 |
|---------------------------|-----------------|------|
| (株)日本国際放送社長 | 2022年 10月17日 | 大草委員 |
| (株)NHKアート社長 | 2022年 10月19日 | 大草委員 |
| (株)NHKテクノロジーズ社長 | 2022年 10月19日 | 大草委員 |
| NHK営業サービス(株)社長 | 2022年 10月20日 | 大草委員 |
| (株)NHKエデュケーショナル社長 | 2022年 10月20日 | 大草委員 |
| (株)NHK出版社長 | 2022年 10月21日 | 大草委員 |
| (株)NHKグローバルメディア サービス社長 | 2022年 10月26日 | 大草委員 |
| (株)NHK文化センター社長 | 2022年 10月26日 | 大草委員 |
| (株)NHKエンタープライズ社長 | 2022年 10月27日 | 大草委員 |
| (株)NHKテクノロジーズ会長 | 2022年 10月28日 | 大草委員 |
| (株)NHKプロモーション社長 | 2022年 10月31日 | 大草委員 |
| (株)NHKビジネスクリエイト社長 | 2022年 10月31日 | 大草委員 |
| (株)NHKメディアホールディング ス社長 | 2023年 2月20日 | 大草委員 |

関連公益法人等理事長に対するヒアリング

| ヒアリング対象者 | 日付 | 監査委員 |
|---|----------------|------|
| (一財)日本放送協会共済会理事長 | 2023年 2月15日 | 大草委員 |
| (公財)NHK交響楽団理事長 | 2023年 2月16日 | 大草委員 |
| (福)NHK厚生文化事業団理事長 | 2023年 2月17日 | 大草委員 |
| 日本放送協会健康保険組合理事長 | 2023年 2月22日 | 大草委員 |
| (学)NHK学園理事長 | 2023年 2月24日 | 大草委員 |
| (一財)NHKサービスセンター理事長 (一財)NHKインターナショナル理事長 (一財)NHKエンジニアリングシステム理事長 (一財)NHK放送研修センター理事長 | 2023年 3月2日 | 大草委員 |

業務視察等

| 内容 | 日付 | 監査委員 |
|----------------------------|-----------------|-------|
| セキュリティ・オペレーション・センター(SOC)視察 | 2022年 8月24日 | 大草委員※ |
| 災害対策訓練視察 | 2022年 9月2日 | 大草委員 |
| 緑山スタジオ視察 | 2022年 10月14日 | 大草委員 |

| | | |
|--|-------------------------|-------------------|
| 特別展「国宝」、8K文化財視察 (東京国立博物館) | 2022年 11月 2日 | 大草委員 |
| NHK放送技術研究所視察 | 2022年 11月28日 | 大草委員 |
| NHKふれあいセンター視察 | 2022年 12月15日 | 大草委員 |
| NHK放送博物館視察 | 2022年 12月22日 | 大草委員 |
| 放送センター建替現場視察 | 2023年 1月12日 | 大草委員 |
| NHKホール視察 | 2023年 1月19日 | 大草委員 |
| 技研ショーケース視察 | 2023年 2月13日 2月14日 | 大草委員、水尾委員 堰八委員 |
| 「8Kだから見えてくる ルーブル 美術館 空間を超えた映像アート体 験」視察 | 2023年 2月16日 | 大草委員 |
| 情報棟内外装サンプル展示 | 2023年 3月 1日 | 大草委員 |
| NHKアーカイブス、川口施設候補 地視察 | 2023年 3月 3日 | 大草委員 |
| 超体験NHKフェス視察 | 2023年 3月21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1398回 | 2022年 4月12日 | 高橋委員、水尾委員、渡邊委員 |
| 第1399回 | 2022年 4月26日 | 高橋委員、水尾委員、渡邊委員 |
| 第1400回 | 2022年 5月17日 | 高橋委員、水尾委員、渡邊委員 |
| 第1401回 | 2022年 5月31日 | 高橋委員、水尾委員、渡邊委員 |
| 第1402回 | 2022年 6月14日 | 高橋委員、堰八委員、 水尾委員、渡邊委員 |
| 第1403回 | 2022年 6月28日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1404回 | 2022年 7月11日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1405回 | 2022年 7月25日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1406回 | 2022年 8月30日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1407回 | 2022年 9月13日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1408回 | 2022年 9月27日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1409回 | 2022年 10月11日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1410回 | 2022年 10月25日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1411回 | 2022年 11月 8日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1412回 | 2022年 11月22日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1413回 | 2022年 12月 5日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |

| | | |
|--------|-----------------|----------------|
| 第1414回 | 2022年 12月 6日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1415回 | 2022年 12月20日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1416回 | 2023年 1月10日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1417回 | 2023年 1月24日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1418回 | 2023年 2月14日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1419回 | 2023年 2月28日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1420回 | 2023年 3月14日 | 大草委員、堰八委員、水尾委員 |
| 第1421回 | 2023年 3月28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 | 2022年 4月12日 | 高橋委員 |
| 第 2回 | 2022年 4月26日 | 高橋委員 |
| 第 3回 | 2022年 5月17日* | 高橋委員 |
| 第 4回 | 2022年 5月31日 | 高橋委員 |
| 第 5回 | 2022年 6月14日 | 高橋委員 |
| 第 6回 | 2022年 6月28日 | 大草委員（書面で確認） |
| 第 7回 | 2022年 7月12日 | 大草委員 |
| 第 8回 | 2022年 7月26日 | 大草委員（書面で確認） |

| | | |
|------|-----------------|-------------|
| 第 9回 | 2022年 8月30日 | 大草委員 |
| 第10回 | 2022年 9月13日* | 大草委員 |
| 第11回 | 2022年 9月27日 | 大草委員（書面で確認） |
| 第12回 | 2022年 10月11日 | 大草委員 |
| 第13回 | 2022年 10月25日 | 大草委員 |
| 第14回 | 2022年 11月 8日 | 大草委員 |
| 第15回 | 2022年 11月22日 | 大草委員 |
| 第16回 | 2022年 12月 5日 | 大草委員（書面で確認） |
| 第17回 | 2022年 12月20日 | 大草委員 |
| 第18回 | 2023年 1月10日* | 大草委員（書面で確認） |
| 第19回 | 2023年 1月23日 | 大草委員 |
| 第20回 | 2023年 2月14日 | 大草委員 |
| 第21回 | 2023年 2月28日 | 大草委員 |
| 第22回 | 2023年 3月13日 | 大草委員 |
| 第23回 | 2023年 3月20日 | 大草委員※ |
| 第24回 | 2023年 3月27日 | 大草委員※ |

* 理事会のみ開催

○ リスクマネジメント委員会

| 回 | 日付 | 監査委員 |
|-----|-----------------|------|
| 第1回 | 2022年 5月16日 | 高橋委員 |
| 第2回 | 2022年 10月25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 | 2022年 5月16日 | 高橋委員 |

○ ITマネジメント委員会

| 回 | 日付 | 監査委員 |
|-----|-----------------|------|
| 第1回 | 2022年 5月16日※ | 高橋委員 |
| 第2回 | 2022年 9月14日※ | 大草委員 |

○ IT連絡会

| 回 | 日付 | 監査委員 |
|-----|-----------------|------|
| 第1回 | 2023年 2月10日※ | 大草委員 |