

公共放送ワーキンググループ（第17回） 議事要旨

1 日時

令和5年12月26日（火）10時00分～11時34分

2 場所

総務省内会議室及びWEB

3 出席者

(1) 構成員

三友主査、山本主査代理、内山構成員、大谷構成員、落合構成員、宍戸構成員、
曾我部構成員、瀧構成員、林構成員

(2) オブザーバー・出席者

日本放送協会（大草経営委員（常勤）・監査委員、根本理事）、（一社）日本民間放
送連盟（堀木専務理事）、（一社）日本新聞協会メディア開発委員会（今城委員長、
梅谷委員、高野委員）

(3) 総務省

小笠原情報流通行政局長、山崎大臣官房審議官、金澤情報流通行政局総務課長、
飯倉同局放送政策課長、後白同課企画官

4 議事要旨

(1) NHKのガバナンスに関する制度の現状と論点について

事務局から、資料17-1に基づき、説明が行われた。

(2) 質疑応答・意見交換

各構成員から以下のとおり発言があった。

【大谷構成員】

経営委員会のメンバーを支えるスタッフとして9人ぐらいの方がいらっしゃるとい
うことですが、監査委員会を支えるスタッフはどのぐらいの規模で、どのような立場
の方がいらっしゃるのか、教えていただければと思います。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

まず、人数としては6名という規模で、協会の業務の各分野に関わる十分な知見及び経験を有する専従の職員で構成されております。また、専従のほかに内部監査室やリスクマネジメント室とも十分な連携をしながら業務を補っています。

ただ、そうはいつでも全部はカバーできませんので、法律や会計あるいはITなどの専門的知見を要する事項については、必要に応じてそれぞれの分野における専門家から助言をいただいております。このような体制で、内外のバックアップ体制を用いて監査業務を効率的かつ実効力あるものとして推進しております。

【落合構成員】

経営委員会と執行部の関係が重要だと思っております。経営委員会から執行部に対して任命・監督が行われているという状況がありまして、総務省の御説明のとおり、次第に内容の高度化がされてきてはいるようにも見受けられますが、実際具体的にどのようなプロセスを年間で監督の業務として行われているのか、また監督において直近で指摘された比較的重要な事項としてどのようなものがあつたのかについて教えていただければと思います。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

具体的な監督のプロセスに関しては、年間のスケジュール表にありましたように議決事項を行っているわけですが、もちろん経営委員会の仕事はそればかりではなく、執行部から最終的に決定する前のいろいろな検討状況について適宜説明を受けたり、さらに勉強会のような形で、NHKの執行部の業務内容について自由に意見交換する機会も持っております。従いまして、いろいろなフェーズにおいて、最終的に出来上がったものだけに「いいです」と言うだけではなくて、プロセスにおいてもきちんと執行部と意見交換しながら議論しております。

直近の指摘で重要な事項も非常に多岐にわたっておりますが、直近では中期経営計画に関する議論を丁寧に、夏頃からずっと行っておりまして、その過程でいろいろと要望あるいは意見を述べました。最終的に出来上がった中期経営計画にもいくつか例があり、特にガバナンスについてきちんと反映されていると考えております。中期経営

計画に関しては、後ほど御説明すると思いますがパブコメを募集しております、年明けにはパブコメに対する回答を皆様にお示しできるとしております。

【落合構成員】

資料でお示しいただいたことに追加して教えていただいたと思いました。

1点、先ほどの御説明の中でここもお伺いしたいと思いましたが、事前に相談を受けるといこともございましたが、典型的にどのような案件の御相談を受けというプロセスの設計になっているのかについて、可能な範囲で教えていただければと思いました。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

資料中で、議決と記載されてあるものについては、ほぼ間違いなく事前にきちんと議論しております。そのほか、事前に説明を受けるものの代表的な例としては、これも後ほどまたお話しするかもしれませんが、例えば何らかの不祥事が起きたような場合、比較的早い段階で事実の説明があり、いろいろとその後真相が解明されていくに従って粒度を上げながら説明を受ける、そして再発防止策に対して意見を述べる等々がございます。

【曾我部構成員】

ガバナンスに関しては、様々な事項があつてなかなか一口では語れないところがあるというのが既に構成員の御発言にもあつたところですが、個別の事項に応じてふさわしい専門性であったり、あるいはインセンティブであったり、そういうものを考慮して制度を組み立てていく必要があると思っております。

その観点で一つお伺いしたいのが、子会社の活動に関してです。これに関しては、一つはルールが必ずしもはっきり決まっているわけではなく、ガイドラインがあるということではありますが、個別の事業がそれに適合しているのか、適合していないのかをクリアカットに判断できるようなガイドラインにはなっていないということかと思ひます。また、それを内部で限定的に考えるというインセンティブがなかなか働かないだろうと想像します。そうしますと、例えば外部からの指摘を受けてきちんと考えるという仕組みが必要なのではないかと思ひたりもしまして、その点についてお伺

いしたいと思います。外部からの通報を受けたりする窓口があるということも聞いたことがあるのですが、子会社の活動の適正を図るために現状どのような仕組みがあるのかについて教えていただければと思います。

【三友主査】

この質問も、大草委員に御回答いただいたほうがよろしいかと思うんですけども、実はこの後に大草委員のヒアリングの時間がございますので、その場で一緒に御回答いただくということでもよろしいでしょうか。

【曾我部構成員】

もちろんです。よろしくをお願いします。

【三友主査】

それでは、その場でお願いしたいと思います。

【林構成員】

子会社等の事業活動について、私が承知している限りでは「関連団体事業活動審査委員会」というものがNHKにあって、その関連団体事業活動審査委員会において子会社等の事業活動の適正性を審査していると承知していますけれども、当該委員会の構成にはNHKの役職員の委員と外部委員で構成するとされていて、NHKの経営委員や監査委員は入っていないように思いますが、これはなぜでしょうか。要するに、経営委員・監査委員は事後的に報告を受けるだけでしょうか、というのが質問の趣旨であります。

それから、先ほどの曾我部構成員の御質問にあった活動状況について、苦情の受付窓口もホームページを見たらあるようですけれども、直近の活動状況を見る限りでは、「関連団体の事業活動に関する外部からの意見、苦情等の受付はありませんでした」とあるので、これだけを見ると、必ずしも当該委員会が十分に機能しているのかどうかよく分からないというところがありますので、活動状況についても併せてお伺いできればと思いました。

(3) ヒアリング

日本放送協会 大草経営委員（常勤）・監査委員から、以下のとおり説明が行われた。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

御説明の機会をいただきまして、改めて御礼を申し上げます。

NHKのガバナンスについて、まず申し上げるべきは、NHKの不祥事は視聴者・国民の皆様の信頼を損なうものであり、経営委員会及び監査委員会としても大変遺憾なことだと受け止めているところでございます。これまで一貫してNHKグループ全役職員のコンプライアンス意識の徹底と信頼回復に向けた取組を求めてまいりました。執行部がこれまで進めてきた取組が十分に浸透していない面もあったので、経営委員会としても重く受け止めるとともに、執行部に対し徹底した再発防止に取り組むことを強く求めています。

次に、経営委員会及び監査委員会が、NHK経営計画（2024-2026年度）（案）に経営委員会・監査委員会によるガバナンスとして掲げた内容は、経営委員会・監査委員会がNHKのガバナンス強化に積極的に取り組むということです。そのためには、経営委員会・監査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すので、執行部に対して情報提供の拡充を強く求めることとし、3点検討しています。

まず1点目は、全ての稟議書の査閲など、協会の重要案件に対する監査委員会による確認及び経営委員会への報告の充実です。監査委員会が選定する監査委員は全ての稟議書の査閲を行うほか、協会の重要な案件に関し、適宜役職員から職務の執行に関し報告を聴取するとともに、協会の業務及び財産の状況を確認し、確認した内容を経営委員会に報告します。

2点目は、内部統制関連の報告など経営委員会・監査委員会に対する執行部からの情報提供の拡充です。内部統制に関する体制等及びその運用状況の確認など、執行部に対して協会及び関連団体の運営に関する重要な内容等について適宜説明を求め、執行部からの情報提供の質と量の改善を図り、執行部の事業運営に対する監督を一層強化します。

3点目は、ガバナンス強化に向けた会議体の設置です。執行部からの情報提供の質と量の一層の改善を図り、その状況を確認する会議体を設置します。具体的内容につ

いてはこれから検討することになりますが、経営委員からのガバナンス強化の提案や課題意識に基づく内容等について審議・検討することを考えています。11月9日に貴ワーキンググループで説明の機会をいただいたときは、ちょうどNHK経営計画（2024-2026年度）（案）について、経営委員会が10月11日から意見募集を実施した最終日でした。意見募集の結果については、放送法施行規則により議決と同時期に公表することと定められておりますので詳細を申し上げることは控えますが、数多くの御意見をいただきました。この場をお借りして感謝申し上げます。いただいた御意見を踏まえ、経営委員会・監査委員会・執行部でNHKのガバナンス強化についてさらに検討を重ねていきます。

その1つを紹介いたします。現在、経営委員会は、経営に関する重要事項の議決と役員の職務執行の監督という重い職責を適正に行使するため、視聴者の皆様から直接御意見を伺う会合を各地で開催するとともに、中期経営計画等の議決に当たり、意見募集を通じ視聴者・国民の皆様の御意見を伺っております。今回の意見募集で視聴者・国民の意見をより幅広く酌み取るようにという御意見をいただきましたので、様々な機会を通じ御意見を積極的に集め、いただいた御意見を生かしガバナンスの強化に取り組みたいと考えております。いただいた多様で幅広い意見を会議体で審議・検討することもできますので多元性の確保にもつながると思っておりますし、様々な外部の知見を生かすことにもつながるのではないかと考えております。

本日、総務省の事務局から御説明がありました資料の29ページに記載のある経営委員会・監査委員会による監督・監査機能の強化についてコメントいたします。

各委員の責任と権限の明確化については、経営委員、監査委員としての重い職責をしっかりと果たせるように努めてまいりたいと考えております。

執行部における業務フローと有機的に連携した監督・監査と、執行部との適時かつ十分な情報共有の促進、事案発生時における迅速な原因究明と再発防止策を講じていくための能動的な建議・調査の実施、NHK経営計画（2024-2026年度）（案）に示した経営委員会・監査委員会によるガバナンスの具体化については、まとめてコメントいたします。

NHKプラスの衛星放送番組の配信対応問題を受けて、経営委員会の監督機能及び監査委員会の監査機能を一層発揮しNHKのガバナンスを強化する必要から、経営委員会及び監査委員会では、NHKのガバナンスについて検討を重ねた要旨をNHK経

営計画（2024-2026年度）（案）に、経営委員会・監査委員会を含めたNHKのガバナンスとして記載しています。経営委員会に対して説明や報告のない内容についてはチェック機能を働かせることも、ガバナンスを効かせることも難しい面がありますので、内部統制強化の一環として全ての稟議書の査閲など監査委員会の機能充実を図ること。また、執行部に対して適宜説明を求め、執行部からの情報提供の質と量の一層の改善を図るために、協会・関連団体の運営、業務、財産に関する重要な内容に関し、特にガバナンスの観点から経営委員会が執行部と審議・検討する定期的な会議体を設置することを掲げましたので、2024年度からの3か年で具体化していこうと考えています。

事務局機能の強化につきましては、経営委員会事務局・監査委員会事務局は、協会の業務に関わる各分野において十分な知見及び経験を有する専従職員で構成され、経営委員会・監査委員会の職務執行を補佐しています。また、それぞれの事務局は執行部とも連携しながら業務に当たっています。その他、法律や会計あるいはITなどの専門的知見を要する事項については、必要に応じそれぞれの分野における専門家からの助言を得ながら対応しています。それぞれの事務局はこれまでも業務増に応じて体制の強化に努めてまいりましたが、関係部局との連携強化や外部の知見をさらに生かすことで現体制及び規模で事務局機能を高め、効率的・効果的な業務執行に努めていこうと考えております。

アカウンタビリティ向上のための経営委員会議事録の充実化については、経営委員会議事録は2000年からNHKのホームページに掲載を始め、2006年からは発言者名の記載など一連の議事録の詳細化を行い、放送法の2007年（平成19年）改正により、経営委員会議事録の作成・公表が法定化されたことに合わせて、会議資料を公表するなど、経営委員会として説明責任を果たすことは重要と認識しており、視聴者・国民の御理解をいただけるよう、経営委員会の透明性の向上に努めています。

御説明は以上でございます。よろしくお願いいたします。

(4) 質疑応答・意見交換

各構成員から以下のとおり発言があった。

【三友主査】

まず、曾我部構成員と林構成員からいただきました先ほどの質問について、お答えいただけますでしょうか。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

まず、経営委員会としてのグループガバナンスの部分からお話いたします。経営委員会は、子会社の役員や社員等がNHKグループに損害を及ぼすおそれがある事実を発見したときは速やかに監査委員に報告する体制の整備ですとか、法令遵守するための体制の整備、内部通報制度の整備等を執行部に求めることを議決しております。これを受けて、執行部がそれぞれの体制を整備しています。

続いて、監査委員会としての関わりでございます。監査委員会は、子会社の事業運営に関する役員の職務執行の監査に際して、内部統制関係議決に基づき執行部から定期的に子会社の管理状況の報告を受けるほか、内部監査室からは関連団体調査結果を、リスクマネジメント室からはグループのリスクマネジメント活動状況の報告を受けています。また、子会社の社長、関連公益法人等の理事長へのヒアリングを定期的に実施し、必要な事項を執行部にフィードバックしています。なお、経営委員会には定期的に子会社の管理状況等について、監査の観点から報告をいたしております。

次に外部からの指摘も有効ではないかという点でございますが、外部からの指摘に関しては、都度いろいろと外部からの助言も得ております。問題に応じて、また必要に応じて外部からの助言を求めております。

審査委員会の委員の構成については、私から良い、悪いを申し上げることは控えさせていただきますと思っております。執行部で設計されたことかもしれませんので御理解いただければと思っております。

【林構成員】

関連して1点だけ追加でご質問したいと思います。入札契約のチェックについてはどうでしょうか。NHKでは入札契約委員会がございまして、そこでの審議がなされていると承知しておりますけれども、入札契約委員会の審議にどの程度経営委員あるいは監査委員が関与されているのか。これも先ほどの御説明のように事後的に審議結果の報告を聞くだけなのか、それとも経営委員あるいは監査委員が自ら、適宜、当該委員会の審議に同席したりして、関連団体との取引を含めて、契約手続であるとか、あるいは随意契約の事由について抽出・点検することもやっておられるのか、その点もお聞きできればと思っております。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

追加質問の入札契約委員会について簡単に御説明いたします。こちらは事実上、経営委員会の下の機関というよりは、執行部の下部の機関として第三者を入れた委員会として組織されております。こちらのほうで外部の専門委員を入れて議論しているところで、その議論の結果を定期的に監査委員会に報告を受けており、その報告をまとめて、今度は監査委員が経営委員会で報告するという立てつけになっております。従いまして、間接的かもしれませんが、執行部から入札契約委員会の説明を受ける際に監査委員、並びに監査委員会のほうから執行部に対していろいろと質問をして、きちんと中立的な立場で審査ができているのかチェックをしております。

【落合構成員】

私からは3つございまして、1つは、本日のお話を踏まえて改めてガバナンスの強化についてです。まず、先ほど経営委員会と執行部との監督でのやり取りについて、特に付議をされるようなものや、不祥事等を中心に意見交換がされているというお話もございました。一方で、先般の衛星放送の事案なども含めてそうですが、より経営委員会というのがイニシアチブを発揮するべき場面があるのではないかとということがあります。このワーキングの中でも議論されている中では、経営委員会はより一層執行部の方針決定に意見を述べていく場面をしっかりと確保していくことが重要ではないかと思っております。そのような観点での経営委員会の関与の実質化ということを図っていただくことが重要ではないかと思っております。

これと併せて、今後の必須業務化に関する議論、競争評価の議論を行っていくに当たりまして、実際NHKの事業の状況がどうであるのか、そこでどのような数字が出ているのかについては、競争評価の基礎になる極めて重要な情報になってくると思っておりますので、データを収集するという意味でのガバナンスの強化ということも併せて実施していただくことは、これは制度に関する適正な議論をしていくためにも重要だと思えます。まず、こういった観点でのガバナンスの強化ということについてはぜひお願いしたいと改めて思ったという点が一つでございます。

続きまして、ガバナンスの点とは若干異なる部分もあるかもしれませんが、もう取りまとめが近づいているところもありますので、2つほどコメントさせていただきた

いと思っております。

1点目は、まず国際放送についての部分です。国際放送につきましては、総務省がNHKに対して放送事項を指定して要請することができる要請放送の仕組みということがございます。要請放送に関する費用というのは総務省からNHKに交付金が交付されており、受信料と合わせて放送番組の制作、放送等に使用されていると理解しております。放送業界におけるプラットフォームの在り方に関するタスクフォースの中でも議論させていただいておりましたが、要請放送の交付金というのは予算の用途や透明性、説明責任の確保の観点から、どのように使用しているか分かるような形でNHKにおいて公表するべきではないかと考えております。

民放では、国や自治体が放送枠を購入して広報番組を流すというような事例もありますが、NHKは国営放送ではなく公共放送であるという位置づけでありますし、放送法には、要請放送に当たって、NHKの放送番組の編集の自由に配慮しなければならないという規定もございますので、放送枠で分けるといったような形ではなく、一つの同じ番組の中に要請された要素を盛り込んでいくという現在の形を前提として考えることが適当ではないかと考えます。このようにすることによって、NHKの国際放送の一つの番組として同じ編成方針で制作されることとなりますので、視聴者に対する効果という意味でも望ましいのではないかと考えております。要請放送の交付金の用途の透明性確保に向けては、こうした前提の下で具体的にどういった方法が考えられるかについては、NHKと総務省でぜひ御検討いただきたいと思っております。

最後の第3点ですが、インターネット活用業務の必須業務化に関する地方番組の取扱いの点になります。先のワーキングの取りまとめの中では、放送の二元体制を含むメディアの多元性を維持するための措置として、テキスト情報等について民間放送事業者、新聞社、通信社等の関係者の参加を得て実施する競争評価の仕組みを提言し、実際に準備会合が開催されている状況になっております。

NHKからは前々回のプレゼンにおいて、ラジオ放送においてNHKの地方放送局が制作している地方番組について言及がありましたが、地域におけるメディアの多元性確保の重要性ですとか、地方番組の同時・見逃し配信が一部に限られているという現状を踏まえ、地方番組については各地域の民間のローカル局であったり、新聞社等の地域メディアとの公正競争の確保について考慮することが適当ではないかと考えております。これは地上波テレビの地方番組についても同様であると考えており

ます。

私も重ねて自主制作ないし地域情報発信の必要性を述べてきておりましたが、これは全国レベルで民放、新聞等のビジネスが成り立つだけでなく、地方の各地において同様にビジネスが成り立っていく必要があると考えております。親会でも述べておりますとおり、ローカル局の発信増加のために、これは民放も含めてですが自主的努力が進むこともまた必要です。NHKが配慮するだけではなく、民放側の努力も必要だと思っており、両輪になるとは思いますが、改めてこのような点についても指摘させていただきたいと思っております。

【瀧構成員】

改めまして、御説明いただきましてありがとうございました。本質的ではないんですけど、事務局の資料18ページの子会社への出資状況が入っている絵を見ていただきながらの御質問になります。本日は大きな議論の内容として、NHKそのものについての議論というのは網羅性を割と私たちも意識しているかと思っています。子会社のガバナンスの中で、民間の経営者という立場で何か不思議だなと思っているのは、例えばNHKアートであったりとか、NHKテクノロジーズであったりとか、子会社込みで見たときの保有比率が100に微妙に満たない会社群というのがございます。子会社のガバナンスというのは上場企業の本体の議論でも同じことが起きるんですけど、子会社側では投資家よりそこを気にしてインシデントが起きないかとか、変なインセンティブがないかというところを見るところであります。この数%の外部株主と呼ぶんでしょうか、そもそもこれらがどのような経緯で入られていて、今般、別途中間会社をつくったことで、一部はグループで見たときに100%保有になったともお聞きしているんですけども、なっていない会社さんもおられるんだと思っていまして、これらに対してはどのようなお考えをお持ちかというのをお聞きできればと思っております。

1点だけ例外があって、日本国際放送は以前の検討会の議論の中でもいろいろな経緯があるのかなと思ったところなんですけど、合計で見たときに2~3%の外部株主がいるという状況で、例えばそういう方々が株式を持っていることで、当然ですけど説明コストが上がると思っているんです。この辺りに関する所感をお伺いしたいというのが私からの質問でございます。どうぞよろしくお願いたします。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

ただいまの御質問は、子会社への出資に対する出資割合等のお話で、これは経営委員会・監査委員会のガバナンスというよりは、まさに執行部の子会社政策に関わるものであると私は考えておりますので、私がこの場で答えるのは必ずしも適切ではなく、執行部のほうからお答えいただいたほうがよろしいのではないかと考えておりますが、いかがでしょうか。

【瀧構成員】

そうですね。ただ、今の意見というのは、例えば大きい会社のホールディングカンパニーの総会で問われたときには多分お答えにはならないなとも思いますので、ぜひ何らかの形でお答えいただけることを期待します。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

今日は根本理事も出席されておりますので、御提案ですが、まず、根本理事のほうからお答えいただいて、それに対して私が補足説明するというやり方でいかがでしょうか。

【瀧構成員】

何らかお答えいただけるのであれば問題ございません。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

では、それをお願いしたいと思います。

【NHK根本理事】

子会社の関係ですが、設立の際に、行う事業に関連した企業の皆様から出資してもらった経緯があると承知しております。先ほど先生が御指摘のように中間持株会社の際には、傘下の5社につきましては株主を整理していく取組を行ってまいりまして100%子会社化しております。一方で、日本国際放送（JIB）のように設立の経緯から見ましても一般事業者の皆様から株主として出資を維持していただくことが重要な

子会社もあると考えておりますので、子会社ごとの事情に応じて丁寧に対応することが必要と考えております。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

ただいまの執行部からの説明に対して、私の立場で補足させていただきます。

基本的には、先ほどグループガバナンスについて申し上げたように、子会社といえどもガバナンスに関してはしっかり注視していますが、例えば資本政策につきましても、経営委員会あるいは監査委員会としても執行部がどのようなポリシーで動いているのか、それがNHKグループとして全体の方針に合致しているものなのかどうか、そこを具体的に注視していこうと考えております。

【瀧構成員】

今回、中間持株会社をつくられて、大きい会社については100%保有にされているという認識も持っております、それは100%保有にした方が説明コストが低いからだと思っております。先ほどの根本理事の御回答だと状況に応じてという話ではあるんですけども、ただNHK自体が投資家自体のガバナンスを受けているわけではないので、ここの中での説明関係というのは、まずはできるだけ説明コストの低い方法を取るべきだというのが私の意見でございます。そういうときに、外部株主がいるというのは、例えば受信料から成り立ついろいろな経済的な仕組みをある意味享受し得る立場にもあるとも思っておりますし、例えばその株主からしか調達できない何かがあるんだとか、そういう御説明があれば、別にそれはそれでコンプライ・オア・エクスプレインでいいんだと思うんです。ですので、そこは説明コストを意識された動きをされることを期待するということでございます。一応コメントで、更問いは特にございません。よろしく申し上げます。

【宍戸構成員】

1点コメントと、2点、大草委員に御質問がございます。

1点目はコメントでございます。本日はお越しいいただき、監査機能の充実について極めて詳細な御説明をいただき、ありがとうございました。これがうまくいくことを期待しております。

質問は2つでございます。第1は、本日も経営計画案にお示しいただいた定期的会議体の内実については詳しい御説明がなかったのでありますけれども、今までの執行部からの経営委員会に対する情報提供の質・量が足りなかった原因が何であり、この定期的な会議体をつくれればそれが解決するとお考えになる理由は何か。さらに、かえてこういう会議体をつくることによって透明性が全体として低下するということはないのか、その点について、例えば会議体の議事録を公開するとか、今どういう御検討をされているのかということをお伺いしたいというのが1点でございます。

2点目は、総務省資料の6ページにありますとおり非常に経営委員会は大変お忙しいでいらっしやって、時間軸を見ますと年末年始、ちょうど今の時期にかけていろいろ御審議、御決定なさるべきことが集中していると思います。そこで計画的に審議・検討されるように経営委員会としてどのようなイニシアチブを執っておられるのか、また、単年度だけでなく中長期の課題、あるいは本日この場で議論しておりますような新規課題に今のやり方で十分御対応できるとお考えになっているのか、この点についてお伺いしたいと思います。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

コメントのほうですけれども、御評価いただきまして大変ありがとうございます。

まず、最初の定期的な会議体については、前回のこの会合でもどのようなことをやる会議体なのかということは私から御説明さしあげましたけれども、これは今まで足りなかったところを補うというよりも、こういう会議体をつくることによってより深く、あるいはよりタイムリーにいろいろな情報を聞けるようにしていきたいという思いからでございます。この会議体をつくったから透明性が低下するとか、そういうことは毛頭ないと考えておまして、この会議体をぜひ有効に生かして、ガバナンスの頻度だけではなくて深度も深めていきたいと考えております。ただし、この中身についてはこれからの議論ということでまだ詳細についてはお話しすることはできませんが、いずれにしてもガバナンス強化に役立つような会議体にしていきたいと考えています。

もう一つは年間スケジュールに関してですが、御存じのように予算ですとか、その他NHKには年間スケジュールで決まっていることが多々ございますので、その他の時間帯、比較的自由に議論できる時間帯を使って、合同会議の中で全体で深く議論し

て、それを議事録に残すという活動もありますが、私が車の両輪として必要だと考えておりますのは、最終的に合同会議でやること以外にもいろいろと勉強会等を使って、まずはNHKの現状がどうなっているのか、どこに課題があるのかということをござつくばらんに執行部と意見交換しながら、問題意識あるいは課題意識を執行部と共有しながら深い議論をしていって、それを最終的な形に持って行って合同会議で議論し、議決すると、そのようなプロセスが必要かと思っています。繰り返しになりますが、この年間スケジュールの裏にいろいろな深い議論があると、ただそれは内部の議論でありますので直には外に公開することはできないんですが、いずれ合同会議の中で議論が成熟していった場合は、その時点で議事録の公表という形になろうかと思っています。

【宍戸構成員】

今、お話しいただいたことはよく納得がいくことでもあるのでございますけれども、改めて総務省資料の5ページを見ますと全体像が書いてあって、NHKのガバナンスについてNHK内外全体を通して書いてあるのでございますけれども、言論報道機関としてのNHKに対して役所の監督を抑えるということが非常に重要な仕組みになっています。だからこそ経営委員会の関与の実質化が課題でございますけれども、私はそのような動機づけや機会を外的につくり出すべく、メディアの多元性とか競争とかデジタル空間とか子会社グループガバナンスなど、公共メディアに向けての新たな知見を経営委員会が恒常的に得ていただくための常設の組織をしっかりと作りいただく必要があると思っています。

【三友主査】

続きまして、NHKの根本理事から、落合構成員からの要請放送に関して御発言があるということですので、お願いできますでしょうか。

【NHK根本理事】

先ほどの落合構成員の要請放送の関係で、私どもの考えを申し述べたいと思います。御指摘のとおり、要請放送につきましては、放送法第65条第2項で「総務大臣は、前項の要請をする場合には、協会の放送番組の編集の自由に配慮しなければならない」

と定められております。また、毎年度の総務大臣からの要請には、放送効果の向上を図るため、放送法第20条第1項第4号、第5号の規定に基づき実施する業務と一体として行うこととされております。NHKは、受信料を主な財源に必須業務として実施している国際放送と、要請放送を一体として実施しております。私どもは編集の自由に配慮しなければならないとする規定や実施形態をととても重要なものと考えております。基本的な考えでございます。よろしく申し上げます。

【林構成員】

構成員の先生方の発言が一巡したということで再度発言させていただければと存じます。

先ほど、関連団体事業活動審査委員会の構成メンバーに関する同委員会の規定について質問したわけですが、先ほど監査委員様の御説明、御回答の中で、「これは執行部がお決めになったことで、私の口から云々するのは控えたい」といった旨の御発言があったように記憶しているのですが、私は、執行部が決めたことであっても、経営委員会・監査委員会の要請であれば、規程を改正して、構成員やオブザーバーに経営委員や監査委員が加わったりすることは全然問題ないはずですし、むしろ経営委員会・監査委員会がイニシアティブをとってそうすべき場合もありうるのではないかと存じます。入札契約委員会についても同じです。事後的に報告を受けるだけではなくて、入札契約委員と共同して、関連団体および関連団体以外との随意契約や発注契約を自ら抽出して、直に点検するというのもあってよいのではないかと思います。そもそもそういった必要性を感じていらっやないのか、そのあたりがよく分からないところでした。要するに、間接的なチェックということだけでは、経営委員会・監査委員会によるガバナンスが十分に行き届いているのか、ということに疑問を持った次第です。

【三友主査】

これまで構成員の方々からいろいろな御意見が出たところでございます。それに関して、ぜひ大草委員からコメントをお願いできればと思います。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

御意見という中で表明されたものについて、私からまとめて幾つかお話をしたいと思います。

まず、落合構成員から、経営委員会によるガバナンスの実質化、関与の強化並びに情報収集という話題がありましたのでコメントさせていただきます。

まず、ガバナンスの実質的な強化に関しては、全く御指摘のとおりだと私も思っております。不幸にして今回、衛星放送の配信問題が出てしまったわけですが、私ども経営委員会としてもこういった事案が再発しないように監督を強化していかなければいけない、それも中期経営計画に書き込むような形で具体的に監督していきたいということでございます。

もう少しブレークダウンしますと、最終的にいろいろなことが決まる前に、まだ完全に形としてまとまっていない、川上の段階からぜひ経営委員会にファクトの通知をしていただいて、一緒に考えて、一緒に議論して、再発防止策の実効化につなげていきたいと、今回の再発防止策の中で一番重要な点はそこではないかと思っております。

もう一点は、そのためにはいろいろとデータが必要だということで、経営委員会そのものがデータを収集する能力にも限界がありますので、執行部と連携して、あるいは執行部のツールをうまく使って具体的なファクト、エビデンスに基づいた判断をしていきたい。それについては執行部に対してデータの公開も含めて要請していくと、それによって執行部と経営委員会が一緒になってガバナンスの改善に努めていくと、その両輪がうまく回る形に持っていきたいと思っております。それが落合構成員に対する私のコメントであります。

最後にありました林構成員に対するコメントですが、確かに執行部の下にあるいろいろな第三者を入れた委員会のメンバーに入っていないわけでございます。ただ、実際執行部からは、そうした委員会から「こんな意見が出た」、「執行部としてはこんなやり取りをした」という報告がございます。その際に、監査委員から「このところはどうなっているのか」、「このところはもう少しきちんと説明責任を果たせるような説明の仕方をした方がよい」とか「こういった点についてはどうなのか」と、言わばそうした委員会と並んで監査委員会と執行部との間でいろいろな議論をしていますので、現状はそれほど不都合を感じておりませんが、貴重な御意見として承りたいと思っております。

【落合構成員】

実質的強化の点について進めていっていただくということ自体は、前向きなお話をいただいたと思っております。また、先ほどの御質疑の中で、議決する内容を直前に議論しているだけなのかのようにも聞こえた部分もございましたが、もう少し前のタイミングから実質的に関わっていかれるというお話をいただいたことは、前向きに本日お答えいただいたように思っている部分もございます。

ただ一方で、実際には経営委員会が全ての案件を見ていくということもできない中では、報告の基準や、中で様々な会議体があって、その中で適切に経営委員会として直接的に関わっていく案件のスクリーニングはしっかり組織全体として整理されているのかにも関わってくる問題だとは思いますが。経営委員会だけがというよりは、組織全体として経営委員会をトップとするガバナンスの仕組みを整えるという意味で取り組んでいただきたいと思います。

また、先ほど林構成員とのやり取りの中でもありましたが、決めたことについて良い、悪いと言っていくだけではないと思えます。当然ながら経営委員会と執行部が分離しているとはいっても、例えば積極的な提案などを行っていくことを妨げられるようなものではないはずです。ぜひ必要だと思われる点については、むしろ執行部の中からだから言い出せないことがあると思えますので、経営委員会側から提案するという機会が増えていくことも重要ではないかと思っております。

【三友主査】

先ほど大草委員がおっしゃったファクトとエビデンスに基づくということが非常に重要だと私も思っておりますので、私からも追加させていただきたいと思えます。

【林構成員】

前向きな御検討いただきましてありがとうございます。イニシアチブの執り方はいろいろあるかと思えますので、先ほど落合先生もおっしゃったように経営委員会・監査委員会が能動的に、あるいは積極的にガバナンスに関与する姿勢というのを常に持ち続けていただければありがたく存じます。もちろん、今もそういう姿勢で業務に当たりたいとは常々思っているとは思いますが、引き続きよろしくお願ひしたいと存じます。

【日本新聞協会メディア開発委員会（梅谷常任委員会委員）】

今日は大変詳細な御議論でよく分かったところがありましたが、大草委員にもう少し補足してお伺いしたいと思います。再発防止に関してガバナンスの強化策をいろいろ考えられてきたことは、落合構成員、林構成員との意見交換でもよく分かりました。しかし、そうはいつでも100%不祥事を防ぐことは、人間ですから難しいと思います。不祥事などが起こったときに迅速に把握して、執行部と経営委員会が連携して迅速に再発防止策を立てていくことも重要だと思います。

その上で、今回のBSの事案に時計の針を戻して考えたいと思いますが、5月16日の経営委員会で執行部から報告がありました。先ほどの大草委員の説明によると、議決事項ですから事前に執行部から説明があったはずですが、しかし、議事録を改めて読んでみると初めて聞いたかのような議論も見受けられます。このときは事前に説明があったけれども不十分だったからこういうことになったのでしょうか。あるいは事前の説明がもともとあまりなかったのでしょうか。今回のガバナンス強化策で示されているように事前の説明を強化したり、あるいは定期的な会議体をつくったりすれば、このBSの事案の報告のときの5月16日前後の案件でどのような具体的な効果があったのか、こういう観点で効果的なことになったのではないかという点をもう少し具体的なイメージで説明していただきたいと思います。今回のガバナンス強化策を踏まえ、もう少しこのようにガバナンスを改革すればよくなるんじゃないかという具体的なイメージを、もし可能であれば教えていただきたいんですけれども、お願いいたします。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

NHKプラスの衛星放送番組の配信対応問題に関しては、確かに外部に出ている資料ですとそのようにしか見えないんですが、実際、私が監査委員として報告を受けたのはそれよりもっと早い時点です。ただそのときはどういう状況だったかといいますと、まさに執行部も同時並行的に状況の調査を進めている段階で、例えば一例を挙げますと法務部や内部監査室が、特命監査も含めて調査しているといった段階でございました。その調査がある程度まとまってきて報告を受けたのが監査委員会としては5月15日、経営委員会としては翌日の5月16日ということで、16日の経営委員会では、監査委員としての問題点の指摘をしております。したがって、監査委員としては5月

16日の経営委員会で初めて聞いたわけではなくて、第1報はもっと早く入っていたのですが、執行部での調査の進展を待ってコメントを出したというのが経緯でございます。再発防止策の中でも重要な点として挙げられましたのは経営委員会・監査委員会への情報提供の拡充ということですが、その中にタイムリーであることを意識するように執行部には伝えております。ですから、タイムリーな情報提供の拡充というように私どもとしては理解しております。

もう一点は、いろいろと不祥事が起きて、それを分析するといろいろなことが分かってきます。例えば、一人一人がおかしいと思ったところをうまく指摘できなかったなど、組織文化の観点においても、根本原因があるのではないかと。権限と責任の在り方がやや曖昧なのではないかと、NHKという組織は会長に権限が集中しておりますが、会長がうんと言ったらみんな黙ってしまうのはよくないと経営委員会の中でも指摘しました。今回の再発防止策の中には法務あるいはコンプライアンス担当部局、各担当役員がきちんと言うべきコメントはしていくとしています。改定された稟議規定が11月から実際にスタートし、11月から監査委員のほうにも全ての稟議書が回ってきて確認しておりますが、きちんと稟議内容に対して各役員の職責に基づいたコメントをしていただいていると思います。ですから、着実にガバナンスの仕組みも向上しているのではないかと考えております。

【日本新聞協会メディア開発委員会（梅谷常任委員会委員）】

よく分かりました。まだ詳細は決まってないということでしたが、定期的な会議や勉強会も開催していると聞いております。引き続きそうした場での効果的な御議論、意見交換を期待しております。

【宍戸構成員】

よく「知情意」と言いますけれども、経営委員会において、NHKという大変難しい、言論報道機関であり受信料収入に基づく意味で、それを運営するための専門的な知見と、それから実際の経営において執行部との間でいろいろ議論するときに、落合構成員もおっしゃいましたけれども、イニシアチブを執って実効的に関与していただくことと、何よりも責任の問題が非常に大きいと思います。経営委員、監査委員の皆様は非常にそれを御自覚いただいているだろうと思いますけれども、今後受信契約世

帯、受信料収入が減少していったNHKの経営が非常に厳しい、もちろん他のメディアも皆さん厳しいわけですが、その中、NHKが頑張ることによって他のメディアと連携して、メディアの多元性を実現することによってデジタル空間がよくなっていくことを、我々は大変期待しているわけでございます。

そのような観点から、先ほども申し上げましたけど新しい課題に対して積極的に対応すると、執行部がいろいろお考えになることとはもう少し違った形で大所高所から御意見を言っていただき、新たな検討を振って、持ってこさせることをサポートするような組織とか体制を経営委員の中でお考えいただくと同時に、それが足りない部分については、何かあったら聞くということではなくて、例えば常設的な組織を3年間回してみるといったことをされたらいいんじゃないかなと、今日のディスカッションを伺って改めて私としては感じたところでございます。

いずれにしても、多分経営委員会・監査委員会で御議論いただいて、経営計画をお示しいただくものと思いますけれども、そういった外から見たNHKの今後のミッションと課題について、このワーキンググループの場でも御提言できればと思っております。

【三友主査】

どうもありがとうございます。全体の議論をまとめていただきましてありがとうございます。まさにノブレス・オブリージュ、これをNHKがどのように体現するかというように私も感じております。ぜひ今後に期待したいと思っております。

それでは、ほぼ時間になりましたので以上で終わりにしたいと思います。全体を通じて、大草委員から何かございますでしょうか。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

本日、皆様からいただいた御意見は非常に貴重な御意見ばかりでございます。私どもとしても本日いただいた御意見並びに今後の各種委員会でいただくであろう御意見を真摯に受け止め、ガバナンスの一層の向上に努めていきたいと思っております。その中で、幾つか皆様からのキーワードがあったかと思えます。ノブレス・オブリージュという話もありましたが、国民の負託を受けた委員としての自覚と責任を持って能動的に動いていきたいと思っております。ただ、そうはいつでもカバーし切れない専門

分野もございます。そこをアドホックな助言でいくのか、常設にするのか、それぞれメリット・デメリットもありますので、今後、執行部並びに皆様の御意見も参考にしながら、一番うまく機能する、効率的かつ実効的に機能するような組織の在り方についていろいろと議論を深めていきたいと思っております。

本日はガバナンスというテーマでいろいろと意見交換させていただきまして、私どもとしても大変有意義だったと思っております。どうもありがとうございました。

【後白放送政策課企画官】

1点だけ補足で確認ですが、大谷構成員から経営委員会の事務局については9名程度ではないかという御発言がありましたけれども、実際何名であるか、NHKにお答えいただければと思いますが、いかがでしょうか。

【NHK大草経営委員（常勤）・監査委員】

おっしゃるとおり9名でございます。監査委員の構成のときにお話ししたのと同様に各分野の専門性を持った人を集めておりまして、非常にうまく機能しているかと思っています。そのほか、いろいろな執行部との連携、さらには外部の専門家等の助言等々も補足しながら実効的な運営をしていただいているという点においては監査委員会と同様でございます。

以上、人数は9名でおっしゃるとおりでございます。

(4) 閉会

事務局から伝達事項の連絡があった。

(以上)