

## 平成29年 萩井会長年頭挨拶 要旨

平成29年1月4日  
NHK広報局

明けましておめでとうございます。年末年始、働いて放送を維持してくれた皆さん、それから多くの方に年越しで働いていただき、本当にありがとうございました。

振り返ると、今年の紅白は、従来からずいぶんと変わった。視聴者の皆さんもそう感じられたのではないか。なんとかNHKを変えたいという気持ちで新しいことに挑戦していただいた皆さんに、大変、感謝する次第だ。今後ともNHKは変えていく。今までの駄目ということではなくて、常に世の中は変わっている。伝統に座り続けるだけでなく、新しい変化をぜひ起こしていただきたい。これが今後のNHKに課せられた大きな課題ではないかと思っている。

私は今月24日で退任するが、年頭なので、今後のことについてお願いも含めて申し上げたい。個人としては3年間の任期を全うできることについて皆さんに心から感謝を申し上げたい。過去最高の受信料収入を記録した営業業績についてまず申し上げる。私も営業の出身なので、就任時には「支払い率をこの3年間で80%に上げる」と厳しい目標を設定した。しかし去年7月末に受信契約数が4000万件、11月末には衛星契約数が2000万件を突破し、支払い率80%の目標達成に向け順調に推移している。法人委託の拡大や大都市圏対策などの営業改革に加え、番組やイベントなどと連動した「ターゲット80」の活動に、“オールNHK”で取り組んでもらった結果で、皆さんの努力にあらためて敬意を表したい。支払い率が上がれば、その分、視聴者の皆さまにお返ししていく。これは大変大事なことで、今後お忘れなくやっていただきたい。

去年4月に発生した熊本地震では、本部と全国の放送局が連携して、ピーク時には600人以上の応援を派遣し、しっかりした報道体制をつくることができた。地震発生から5日間行ったテレビ放送のインターネットの同時配信は529万人に視聴された。ニュース・番組はもちろん、デジタル発信を通じて、刻々と変わる被災状況やライフライン情報、また障害者向けの放送など、被災地のニーズにきめ細かく対応できた。番組については、去年の春に大規模な番組改定を行った。その結果、総合テレビの平均世帯視聴率が、第1四半期、第2四半期ともにすべての時間区分で前年同時期を上回った。また朝(6時～10時)とゴールデンタイム(19時～22時)の平均世帯視聴率はトップになった。これは、記録を遡ることができる1997年以来、初めてだそうだ。大変励みになるし、視聴者の動向をキャッチするという意味でも大きかったと思う。

いつもなら今年目標をお伝えするところだが、退任を前に、「さらに先の未来」についてお話しさせていただきたい。放送センター建て替えについて、私は渋谷の、この土地に建設することを経営決断した。報道からドラマや芸能、青少年、そして福祉番組まで、多種多様な番組を持っていることはNHKの大きな強みだ。放送を支える技術や制作、放送管理など、すべてが一体となって発展し続けてもらいたい。そんな思いを込めて、この渋谷区神南に建て替えの場所を決めた。建て替えに先立って各職場で強く進めていただいているのが「ペーパーレスとキャビネットの撤廃」だ。紙やキャビネットをなくすことが目的ではなく、私流に言うと、みなさんの働き方を変えるためのプロセスであり手段だと考えている。会議のための資料作りがいかにも多くの人の手を煩わせているかを考えてほしい。本来は議論をしたり意見交換をしたりすべき時間が疎かになるような非効率な働き方をぜひ変えていただきたい。新しい放送センターができる頃、世の中は今よりもずっとペーパーレスな環境になっていると思う。そんな未来にしなやかに対応できる生産性の高い組織、そして、環境負担にも配慮したオフィスとなるきっかけにして欲しい。

さらに大きく変わらなくてはいけないものの1つは人事制度だ。日本は今、急速に進む少子高齢化によって生産労働者が減っている。日本はいま60歳で定年だが、60歳を超えた人も第一線で活躍してもらわなくてはならない。なんとか65歳定年制を早く導入してほしい。NHKの新卒の志望者は、かつては2万人いたが今は5000人余りだ。採用の仕方も職種ごとの細分化をやめて、5000人の中から良い人を採用し、適性を見ながら各職種に振り分けていく方が選択肢が広がるのではないかな。もうひとつは女性の登用だ。私がNHKに来た時、女性管理職の比率は5%だった。この割合を2020年までに10%以上とする目標を設定した。ぜひ実行してもらいたい。

いうまでもなく2020年には東京オリンピック・パラリンピックが開催される。“公共メディア”への進化を掲げる中、去年8月には4K8Kの試験放送が始まった。テレビ放送のインターネット常時同時配信の検証実験も本格化している。新しいツールを使って、どのような情報やコンテンツを提供していくことが視聴者の皆さまが期待する“公共メディア”なのか、真剣に議論して欲しい。それから世帯視聴率は上向いているものの、59歳以下の平均個人視聴率は在京民放と比べるとNHKは最下位だ。上位100位に入るのはドラマやニュースなど、わずか2、3の番組だけ。番組改定で頑張っているものの、残念ながら、若い世代、現役世代のNHK離れに歯止めはかかっている。「NHKを見ない」という人に何をしないといけないのか、現役世代に的を絞った対策を考えていただきたい。

2020年を見据えたとき、避けては通れないのがグローバル化だ。NHKワールドTVは一昨年

から大きく変わった。スマートフォンにアプリをダウンロードすれば24時間、世界中どこでも見ることができるようになった。まだまだNHKワールドの認知度は低いですが、大型ニュース番組「NEWSROOM TOKYO」や日本の観光情報を発信する「J-Trip Plan」など、次々と番組を新設し、日本の多くのホテルにもご協力いただき、外国から来たお客さんに見ていただける環境が整ってきた。さらに、邦人向けのワールドプレミアムも、海外にいる日本人のみなさんに見てもらいやすいタイムテーブルのあり方などをきめ細かく検討してもらっている。今後必要になるのが「国際人材の育成」だ。アメリカのMITやスタンフォード大学等にも留学してもらい、いろいろな刺激を受けてもらっている。今まで通りのやり方で進めても打破できないことがたくさんある。今、デジタル化や少子化のなかで、世界中の公共放送が生き残りに必死になっている。こうした状況に、NHKが率先して新しいアイデアを打ち出してほしい。

私はこの1月を以て、NHK会長の肩書きを辞する。人生73歳にして初めて白紙からのスタートだ。何が起ころかフレッシュな気持ちで期待している。最後に、皆さんに対して考えることは、NHKの皆さんはとても優秀だということだ。しかしNHKにはこれをうまくコーディネートして全体としてやるという雰囲気はきわめて少ない。全体に視点を置いた仕事をしてほしい。新しいことを「前例がない」といってやめることは絶対にやめてほしい。組織の中で本音ベースで議論できることが凄く大事だ。それが新しい視聴者を獲得する第一歩でもある。

3年前、就任したときは、できるだけ率直に語りたいと会見に臨んだが、混乱を招いてしまった。しかし、この3年間で、「インターネット発信」や「技術の革新」、「世界への情報発信」について、改善に向かうことができた。NHKは長い伝統を持つ組織だが、「直すところは直す」という覚悟で、職員のみなさんとも本音ベースでやってきた。これは大きな組織になればなるほど大切なことだ。そして、私たちの原点となるのが「放送法」だ。私は、この放送法を数えきれないくらい読んだ。そして分かったことは、放送法は私たちを律すると同時に、いかなる圧力や働きかけにも左右されることなく、公正で不偏不党、そして自らの責任でニュースや番組を作るという放送を守る法律であることだ。これは放送だけでなくNHKの在り方についても同様だ。NHKの矜持をもって独自に判断して実行していく、これをぜひやっていただきたい。2019年をピークに日本の総世帯数が減少に転じると予測され、公共放送にとって、荒波の時代はもうすぐそこまで迫っている。そんな厳しい時代でも、変革にたおやかに適応し、世界に冠たる国際メディアになって、世界に視聴者を広げてほしいと心から願っている。

(以上)