

# **視聴者視点によるNHK評価**

## **平成23年度報告書**

### **－概要版－**

平成24(2012)年6月

視聴者視点によるNHK評価委員会

# 目次

---

■ はじめに	P2
■ 「視聴者視点によるNHK評価委員会」の位置づけと平成23年度の活動方針	P4
■ 平成23年度 評価委員会の主な活動	P5
■ 評価指標『2つの信頼・8つの指標』	P6
■ 評価の基本方針と評価方法	P9
《平成23年度評価結果》	
■ 23年度評価結果『2つの信頼』～総括～	P12
■ 23年度評価結果『8つの指標』～放送の信頼性～	P14
■ 23年度評価結果『8つの指標』～経営の信頼性～	P20
《3年間の総括》	
■ 視聴者視点によるNHK評価 3年間の評価総括	P24
■ NHKの課題と対応への視点	P33
■ おわりに ～公共放送と視聴者視点～	P42

## はじめに

---

- 「視聴者視点によるNHK評価委員会」(以下、評価委員会)は、評価委員会が開発した「2つの信頼・8つの指標」を基に、NHKの放送活動ならびに経営活動を総合的に評価した。
- その目的は、NHKに対する視聴者の期待や評価を捕捉、精査して伝え、NHKが視聴者からの高い信頼を確保し、公共放送としてさらに高い価値を発揮することにある。
- 評価の最終年である本年も、これまでと同様に、視聴者がNHKの活動にどのような期待を有しているか、さらにNHKがそれぞれの期待をどの程度実現していると考えているのかを評価の基本的尺度として評価した。評価の分析の基礎となった資料・データについても、これまでと大きな変更はない。
- 平成22年度は、21年度に比較して、「放送の信頼性」においても「経営の信頼性」においても、評価が好転したが、23年度は、「放送の信頼性」は、3.8点と、昨年とほぼ同様、「経営の信頼性」は、昨年度より2.6点と低下した。「放送の信頼性」を構成する各項目をみると、いくつかの点で評価が低下している。変化をもたらした原因はどこにあるのか、課題は何かを、単年度評価として、報告書の前半で記載している。
- この3年間に、放送をめぐる環境は大きく変わった。平成23年の東日本大震災の発生と原発事故は、緊急時の放送のみならず、公共放送そのもののあり方を問うことになった。NHKは、多くの資源を投入することで、緊急事態に対応し、昨年度の報告書で明らかにしたように、NHKに対する視聴者からの期待が一時的に高まり、一定の評価が確保された。しかし、その後の調査は、そうした期待に微妙な変化が表れていることを明らかにしている。期待の低下である。この変化が、今後継続するのかどうかは、今の段階で把握できないが、放送に対する期待形成の点で、公共放送は何をなすべきかを探る段階になっていることは確かであろう。

- 
- 加えて、昨年で地上波放送のデジタル化が完了した。放送は通信と接近し、放送と通信を融合させた新たな技術開発と技術利用の環境という面で、大きく前進した。視聴者のメディア行動に変化が表れていることを各種の調査が明らかにしている。それは、放送に対する意識についても変化をもたらすであろう。デジタルへの移行が、大きな混乱もなく進んだことは喜ばしいが、視聴者の変化は必然的に、デジタル以後の放送とは何かという問題を突きつけることになろう。こうした背景を踏まえて、評価委員会は、評価の最終年に、3年間の変化を総合的にとらえ、その構造を明らかにし、課題を抽出した。報告書後半の「公共放送に対する視聴者の期待の構造」、「視聴者視点によるNHKへの評価 3年間の総括」ならびに「NHKの課題と対応への視点」がそれである。
  - 3年前に、視聴者視点による評価委員会の設置と評価作業を求められた時、視聴者視点による放送の総合的な評価は、世界でもまれであったことから、大変な挑戦に身が引き締まる思いであった。試行錯誤を繰り返しながら、放送評価の「NHKモデル」を開発できたことは、ささやかな成果であると考え。しかし、そのモデルは、完成されたものとはいえない。今後も精査を重ねる必要がある。評価委員会の作業は、本年度で終わるが、評価モデルの開発と洗練化の作業は、公共放送の価値向上のために何らかの形で継続することを願ってやまない。
  - 評価作業を進めるに際して、多くの方々から協力をいただいた。膨大な調査に協力いただいた視聴者のみなさん、NHK職員の方々、有識者の方々に改めて、御礼申し上げます。また、このような機会を提供していただき、時には厳しい質問にも、適切に回答いただき、積極的に情報の開示をいただいた、会長以下役員の方々にも、感謝申し上げます。今後もNHKが、豊かな放送文化を育成発展させ、多くの人々がそれを享受できることを願っております。

平成24年6月21日

視聴者視点によるNHK評価委員会  
委員長 谷藤 悦史(早稲田大学 教授)  
委員 江上 節子(武蔵大学 教授)  
委員 山内 弘隆(一橋大学 教授)

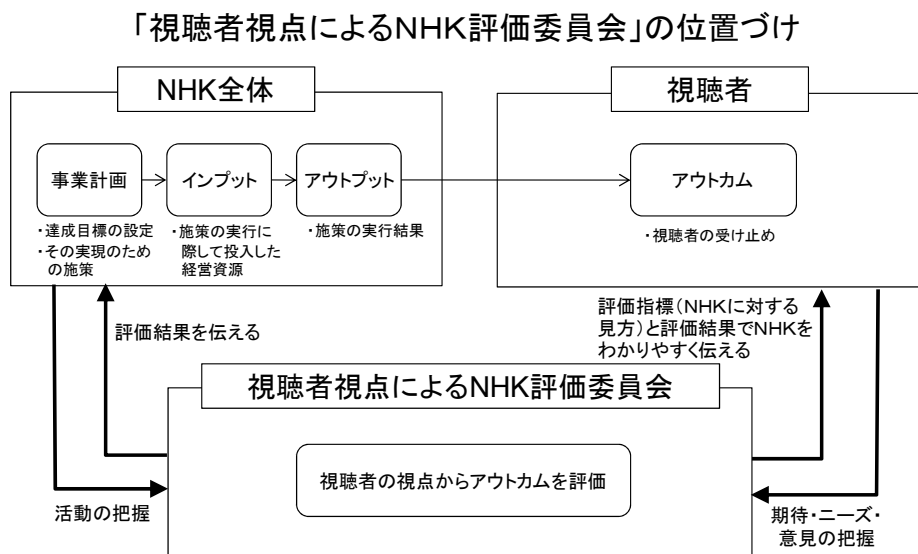
# 「視聴者視点によるNHK評価委員会」の位置づけと平成23年度の活動方針

(位置づけ)

- 「視聴者視点によるNHK評価委員会」(以下、評価委員会)は、平成21年4月1日にNHK会長の諮問機関として設置され、NHK執行部からは独立し、客観的にNHKの活動を評価する。
- 評価委員会は、中長期的にNHKが公共放送として果たすべき役割を検討した上で、独自の評価指標・項目を開発し、アウトカム(視聴者視点でどの程度の成果があったのか)を重視して評価する。ただし、NHKの活動の全てが視聴者から見えるものではない(例えば、専門的な放送技術の研究開発や職員の活性度など)ため、アウトカムでの評価には限界があり、一部はアウトプット(NHKがどの程度の活動を行ったか)で評価を補うが、その際も評価委員会は視聴者視点の立場を堅持する。
- 評価委員会の評価は、平成23年度末の時点で視聴者がNHKをどのように見ているか(とりわけ視聴者の期待にNHKがどの程度応えているのか)を調査・分析して評点化し、わかりやすく表現したものである。
- 評価結果は、評価委員会よりNHK執行部に報告するとともに、広く一般に公開する。

(平成23年度の活動方針)

- 平成23年度は、21年度、22年度と同様に、評価委員会の独自の評価指標・項目を用いてNHK評価を行う。
- 23年度は評価委員会の最終年度であり、3年間の評価を通じて見えてきた課題の指摘やその解決に向けた問題提起を行う。



# 平成23年度 評価委員会の主な活動

---

## (1) 評価委員会の独自調査・視察など

### ① 視聴者調査

- 評価委員会で設定したNHK評価指標に対する視聴者の意向を把握することを目的として、平成24年3月に、層化2段無作為抽出法で抽出した全国の16歳以上の男女3,600人を対象に、面接法および訪問留置法で実施した。

有効回答数は面接調査は2,001件、留置調査は1,888件(それぞれ、有効回答率55.6%、52.4%)。

### ② メディア利用Web調査

- 人々の日ごろのメディア利用の現状や地域放送局に対するニーズを把握することを目的として、平成23年11月に、全国の16歳以上の男女を対象にWebアンケート調査を実施した。有効回答数は2,000件。

### ③ 放送番組モニター調査

- 視聴者調査を補完し、NHKの放送に対する意見を把握することを目的として、平成24年2月にNHK放送番組モニターを対象にしたWeb調査を実施し、553名から回答を得た。

### ④ 放送技術分野の有識者調査

- 放送技術分野の専門家のNHKに対する意見を把握することを目的として、平成24年3月～4月に、NHKの放送技術研究委員会と放送技術審議会(計28名)の委員を対象として郵送法(一部FAX、e-mailを併用)で実施し、16名から回答を得た。

### ⑤ NHK職員調査

- 平成24年2月に、NHK職員(平成24年2月1日現在の在籍職員。ただし、出向職員・海外支局勤務者を除く10,396名)を対象に、Web調査(ASP方式。インターネット上の回答用サーバーに回答者がアクセスして回答するしくみ)で実施した。有効回答数は8,198件(有効回答率78.9%)。

### ⑥ NHK役員との意見交換

- 平成23年7月と平成24年3月にNHK副会長・理事との意見交換を実施した。

### ⑦ NHK地域放送局視察

- 平成23年12月に広島放送局、平成24年1月に山口放送局を視察した。

### ⑧ NHK価値研究会

- NHKの公共放送としての価値をより深く探り、視聴者の評価の向上に資する示唆を得ることを目的として、評価委員会のもとに「NHK価値研究会」を設置し、活動を行った。

## (2) NHK既存情報のうち、評価委員会が主要な評価基礎情報としたもの

- 視聴者対応報告
- NHK視聴者ふれあい報告書2012
- 四半期業務報告
- 全国個人視聴率調査
- 全国接触者率調査 ほか

## 評価指標

『2つの信頼・8つの指標』

# 評価指標『2つの信頼・8つの指標』の概要

## 2つの信頼

### ■「放送の信頼性」と「経営の信頼性」をNHK評価の2本柱とする。

- 公共放送としてのNHKは、公共の利益に寄与することを目的に、視聴者からの受信料で放送サービスを提供しており、視聴者からの信頼の上に成立している。この観点から、NHKが視聴者から受ける評価の基本的な価値として、「信頼性」をすえた。
- 評価委員会は、NHKが提供する放送サービスとそれを支えるNHK全体の活動を評価する。このため、NHKが提供する放送サービスについては「放送の信頼性」、それを下支えするNHK全体の活動については「経営の信頼性」として評価を行う。

## 8つの指標

### ■「放送の信頼性」の5つの評価指標

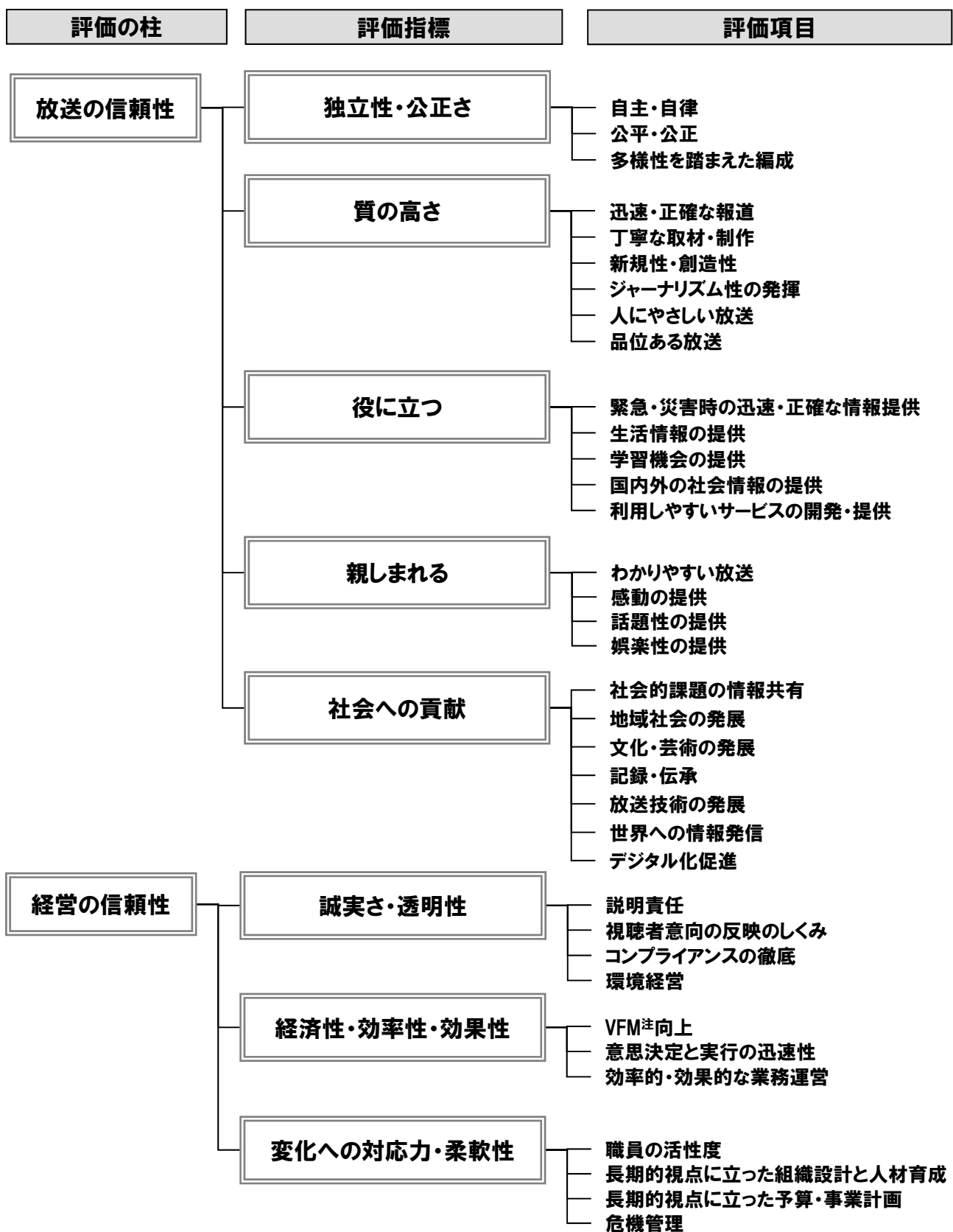
- |            |                             |
|------------|-----------------------------|
| ・「独立性・公正さ」 | …自主・自律を守り、多様性、多元性の確保に努めているか |
| ・「質の高さ」    | …良質さと高い品位の実現に努めているか         |
| ・「役に立つ」    | …情報が容易に得られ、生活の中で役に立っているか    |
| ・「親しまれる」   | …幅広く親しみを持って利用されているか         |
| ・「社会への貢献」  | …社会の様々な分野の発展に寄与しているか        |

### ■「経営の信頼性」の3つの評価指標

- |                |                                     |
|----------------|-------------------------------------|
| ・「誠実さ・透明性」     | …意見や要望を受け止め、誠実に行動し説明責任を果たしているか      |
| ・「経済性・効率性・効果性」 | …より少ない経費で、より多くの成果をあげているか            |
| ・「変化への対応力・柔軟性」 | …視聴者の要望や環境の変化に、柔軟に対応する体制やしきみとなっているか |



# NHK評価指標『2つの信頼・8つの指標』の体系



(注)VFMとは、Value for Moneyの略。コストに見合う成果を意味する。NHKの生み出す成果を金額換算した時に、それがコストに見合っているかをはかる数値。

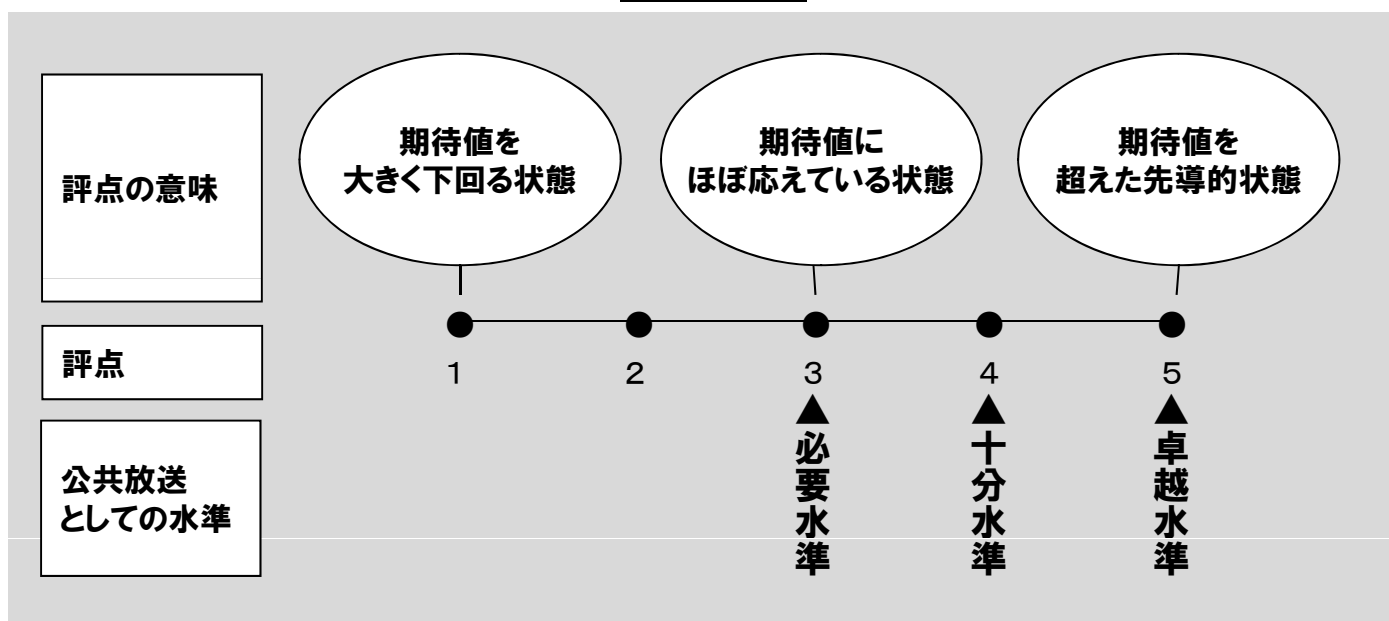
## 評価の基本方針と評価方法

## 評価の基本方針

### 視聴者の期待にNHKがどの程度応えているかを評価する

- 視聴者の期待にNHKが応えているか、さらには上回っているか、という観点での評価を基本とする。
- 評点は、「評価の柱」、「評価指標」、「評価項目」の3つの全てのレベルについて、1～5点で示す。
- 評価委員会では、3点を公共放送として問題のない水準(必要水準)とした。
  - 4点は、現段階で顕在化している視聴者の期待に十分に応えており、公共放送として高く評価できる水準(十分水準)とした。
  - 5点は、現段階ではまだ視聴者の期待が及ばないような先導的な価値を発揮できている水準(卓越水準)とした。

#### 評点の意味



## 評価の方法

### 視聴者調査をもとに「基準得点」を設定し、 それに評価委員会が加減点を加えて評価する

- 評価は、評価項目→評価指標→評価の柱、という順序で行った。
- 評価項目の評価は、「基準得点」を設定し、それに評価委員会が加減点を加えた。
  - 基準得点は、視聴者調査で把握した「期待の充足率」をもとに算出した。

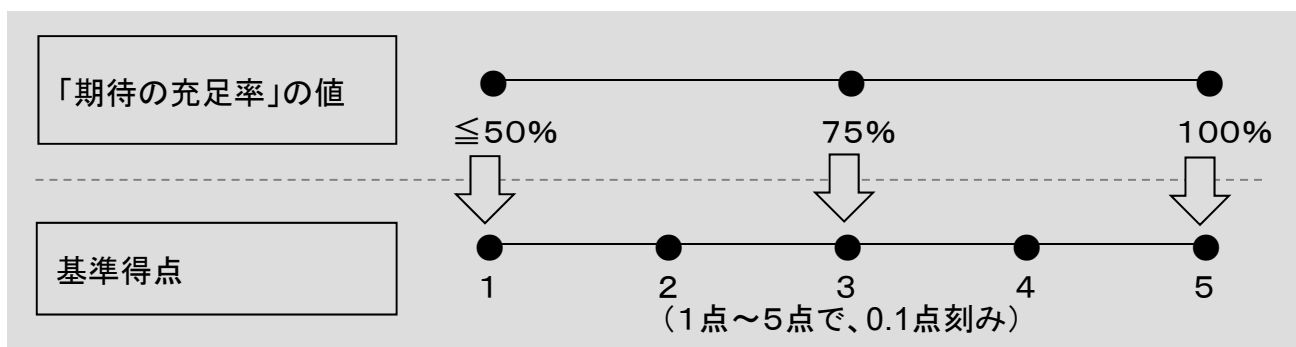
$$\text{期待の充足率} = \frac{\text{実現度}^{\text{注2}}}{\text{期待度}^{\text{注1}}}$$

注1) 期待度とは、視聴者調査において、各評価項目・指標に対して「期待している」または「どちらかという期待している」と回答した視聴者の割合。

注2) 実現度とは、視聴者調査において、各評価項目・指標に対して、「実現している」または「どちらかという実現している」と回答した視聴者の割合。

- 「期待の充足率」の値に応じて、1～5点の基準得点に換算した。

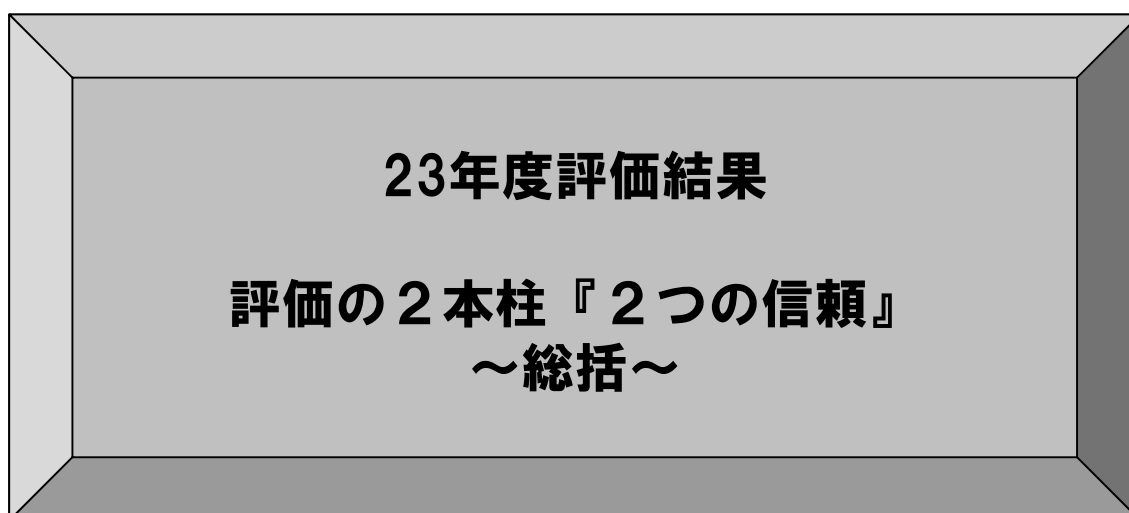
#### 基準得点の設定の仕方



※「経営の信頼性」については、評価指標についてのみ期待度と実現度を視聴者調査で把握した。評価項目の内容について判断するためには様々な情報が必要であり、視聴者がこのような情報を必ずしも十分に持ちえない点を考慮したからである。このため、「経営の信頼性」については、評価指標に対する「期待の充足率」を、それぞれの評価指標を構成する評価項目に一律に適用し、基準得点を設定した。

- 加減点は、視聴者から見えにくいNHKの活動を補完する意味合いで行なった。加点、減点ともに、基準得点に対して±0.5点の範囲内とした。
- 評価指標の評価は、評価項目の評価を総合して行った。
- 評価の柱の評価は、評価指標の評価を総合して行った。

## 《平成23年度評価結果》



# 平成23年度評価結果の総括

「放送の信頼性」 3.8点

(22年度:3.8点、21年度:3.6点)

「経営の信頼性」 2.6点

(22年度:2.7点、21年度:2.5点)

- 「放送の信頼性」は22年度と同様の評点を維持したが、「経営の信頼性」の評点はやや低下した。
  - 「放送の信頼性」、「経営の信頼性」ともに、視聴者の期待度と実現度がやや低下傾向にある。
  - メディア環境の急速な変化や、東日本大震災以降の社会環境の変化に伴う視聴者のメディア行動の多様化・高度化が、評価に影響している。
- 「放送の信頼性」では、「役に立つ」が評点「4」に達する高い評価である一方、「質の高さ」と「社会への貢献」の評点は低下した。
  - 「役に立つ」については、「利用しやすいサービスの開発・提供」の評点が22年度の3.9点から4.3点になり、0.4ポイント伸びた。
  - 「質の高さ」と「社会への貢献」の評点は、22年度より0.1ポイント低下した。評価項目で評点が大きく低下したのは「地域社会の発展」で、22年度の3.1点から2.7点に0.4ポイント低下した。
- 「経営の信頼性」では、「誠実さ・透明性」の評点が向上する一方、「経済性・効率性・効果性」と「変化への対応力・柔軟性」の評点は低下した。
  - NHKに対して「優秀な人材」、「技術力」、「新分野進出」など、持続的な成長に関連するイメージを持つ視聴者の割合が低下していることが、「変化への対応力・柔軟性」や「経済性・効率性・効果性」への視聴者からの評価に影響していると考えられる。
  - NHK執行部・経営委員会の意思決定について、職員は必ずしも迅速・適切とは考えていない。また、意思決定の過程が現場職員には見えにくくなっていることが伺われる。

「放送の信頼性」の評価指標の評点



「経営の信頼性」の評価指標の評点



※[ ]内の数字は左から順に、22年度、21年度の評点

## 《平成23年度評価結果》

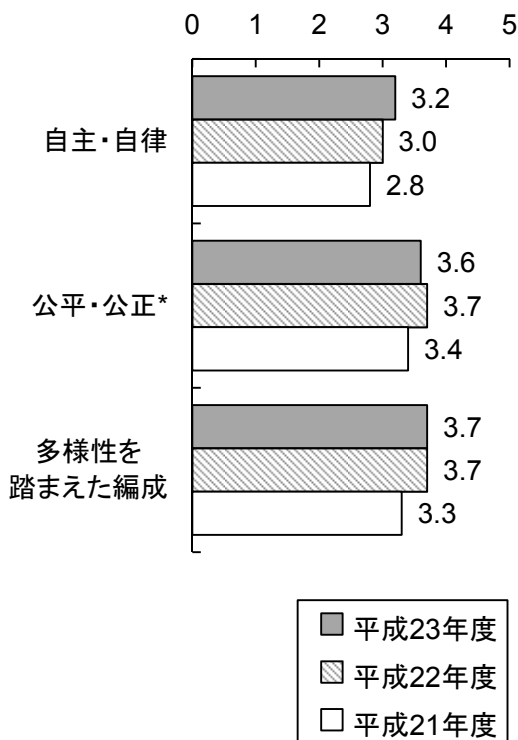
**23年度評価結果『8つの指標』  
～放送の信頼性～**

# 放送の信頼性

## 「独立性・公正さ」： 3.5点 （22年度:3.5点、21年度:3.2点）

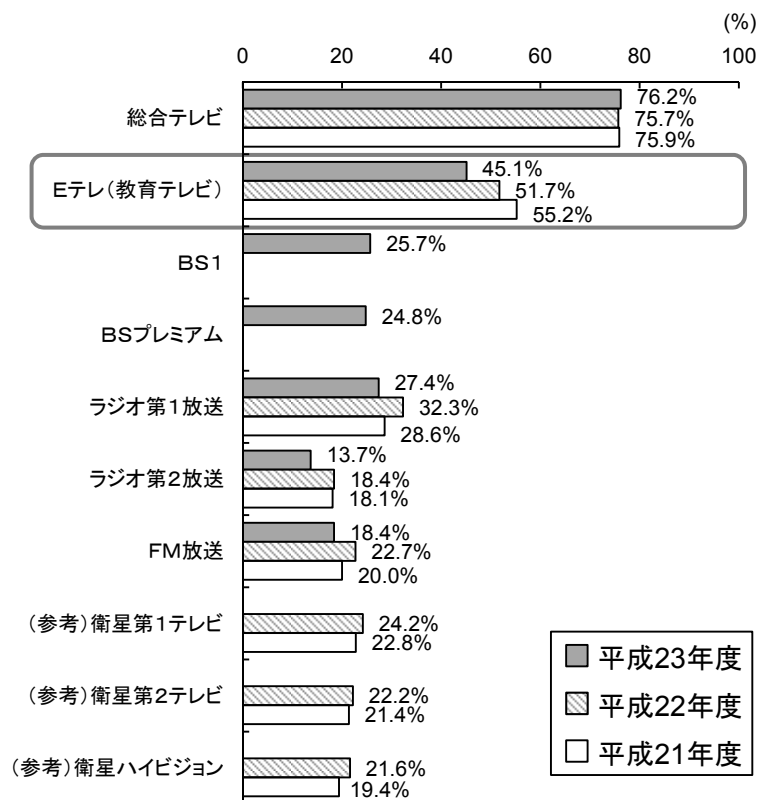
- 評価指標「独立性・公正さ」の評点は、22年度と同様に3.5点となり、「放送の信頼性」を構成する評価指標の中で最も評点が低い。東日本大震災以降特に、NHKの報道の「独立性・公正さ」への視聴者の関心は高まっている。公共放送として「独立性・公正さ」とは何かを改めて問い直してほしい。
- どのような圧力や働きかけにも左右されずに番組の取材・制作・編集を行っているか、という「自主・自律」の評点は依然として低い水準にある。誰もが多様で幅広い情報を容易に入手できる今、NHKの独自取材にもとづく報道や番組制作の重要性が高まっている。このことを踏まえ、公共放送としての「自主・自律」を引き続き追求することが求められる。
- 「公平・公正」については、「特定の立場に偏らずに報道しようとする姿勢が伝わってくる。」など、視聴者から一定の評価が得られている。
- 「多様性を踏まえた編成」については、朝の「連続テレビ小説」が引き続き好評であるなど、幅広い視聴者層に見られる番組編成が行われた。衛星放送の3波から2波への再編では、チャンネルの性格づけが鮮明となり、視聴者からも評価する声寄せられた。
- 一方、視聴者から見たEテレの重要度が平成21年度から一貫して低下している。各波の中でEテレをどのようなチャンネルとして特徴づけていくか、熟慮が必要である。

「独立性・公正さ」の評価項目ごとの評点



※項目名に「\*」印がある評価項目は、平成22年度に設問を変更している。

各チャンネルに対する視聴者の重要度



※重要度は、各チャンネルが「重要である」「やや重要である」と回答した視聴者の割合。  
(出所) 視聴者調査

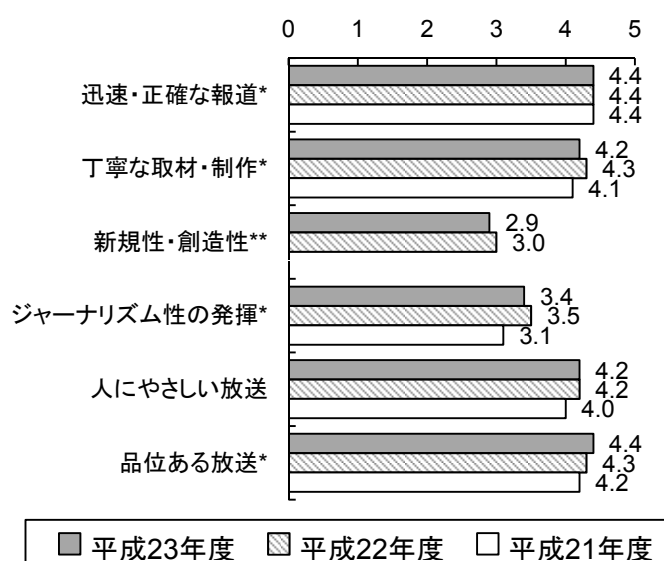


# 放送の信頼性

## 「質の高さ」： 3.9点 （22年度：4.0点、21年度：3.9点）

- 評価指標「質の高さ」の評点は、3.9点と依然として高い水準にあるものの、22年度の4.0点から0.1ポイント低下した。構成する6つの評価項目のうち、「迅速・正確な報道」、「人にやさしい放送」、「品位ある放送」は十分水準である評点「4」に達し、かつ向上しているが、「丁寧な取材・制作」、「新規性・創造性」、「ジャーナリズム性の発揮」は低下した。
- 「迅速・正確な報道」については、東日本大震災に関連する問題だけでなく、国内外の重要な事象を迅速・正確に伝えた。
- 「丁寧な取材・制作」については、これまでと同様に地道な努力が行われており国内外のコンクールでも多くの受賞があった。東日本大震災に関しても、丁寧な取材が継続され、様々な番組制作や報道が行われている。
- 「新規性・創造性」については、番組ホームページへのアクセス状況などから把握される視聴者の関心をもとに、テーマを設定するニュース・情報番組や、人々が直面する様々な問題を題材に、世界の大学間をつないで相互に意見交換しあう番組など、新たな手法を取り入れた番組制作が行われた。しかし、依然として高い評価には至っていない。視聴者の評価に結びつくようなNHKらしい「新規性・創造性」を粘り強く開発し続けてほしい。
- 「ジャーナリズム性の発揮」については、被災地の実情を国内外に継続的に伝えるとともに、復興に向けた課題の掘り起こしや原発事故の検証などに取り組んでいる。NHKの広範な海外ネットワークを活用するなど、さらに幅広い視野から、ジャーナリズム性を発展させてほしい。
- 「人にやさしい放送」については、多くの人々を勇気づける報道・番組制作や人にやさしい放送の技術の研究・開発等が引き続き行われた。今後ますます複雑化する社会経済情勢においては、サポートを必要とする人々も多様であることに留意し、広範な取り組みを進めてほしい。
- 「品位ある放送」については、放送の規律・倫理に沿った放送サービスが行われた。親しみの向上と、公共放送に求められる品位とのバランスについて、常に配慮し続けてほしい。

「質の高さ」の評価項目ごとの評点



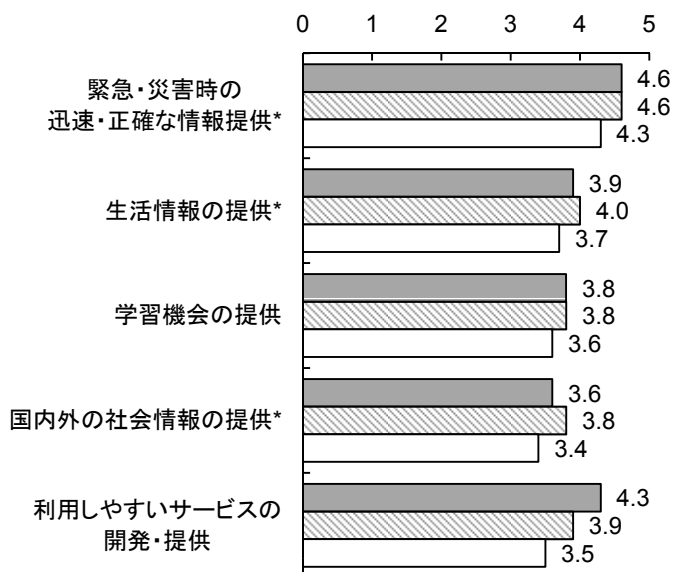
※項目名に「\*」印がある評価項目は、平成22年度に設問を変更している。  
なお、「\*\*」印がある「新規性・創造性」は平成22年度に新たに設定した評価項目である。

# 放送の信頼性

## 「役に立つ」： 4.0点 （22年度：4.0点、21年度：3.7点）

- 評価指標「役に立つ」の評点は22年度と同様に4.0点であった。構成する5つの評価項目の評点のうち、「緊急・災害時の迅速・正確な情報提供」は非常に高い水準を維持している。22年度と評点を比較すると、「利用しやすいサービスの開発・提供」は上昇し、「学習機会の提供」は横ばい、「生活情報の提供」と「国内外の社会情報の提供」は低下した。
- 「緊急・災害時の迅速・正確な情報提供」については、東日本大震災の報道を検証し、地震・津波に対する緊急報道の方針を抜本的に見直すなど、今後の緊急・災害時に備えた改善があった。
- 「生活情報の提供」については、「あさイチ」をはじめとする生活情報番組の充実が図られるとともに、「サキどり」が新設された。一方で、生活情報番組に関して、視聴者からの厳しい指摘も散見されるため、「品位ある放送」とのバランスに十分に配慮してほしい。
- 「学習機会の提供」については、幼児から若年層向けの番組の充実や、外国人のための日本語講座番組の新設などが行われた。しかし、「教育番組」に対する視聴者の満足度に低下傾向がみられる。学習のツールが多様化していることを踏まえ、テレビを通じての学習のあり方や展開について、改めて考えていくことが求められる。
- 「国内外の社会情報の提供」については、日々のニュース番組に加えて、BS1では、世界のニュースや新鮮な情報を伝えるデイリー番組の新設・充実を図った。視聴者からは、世界各地の豊富な情報を伝えてほしいという声が寄せられた。
- 「利用しやすいサービスの提供」については、NHK NEWS WEBをはじめとするインターネットサービスの充実やマルチデバイスへの対応などが図られている。NHKオンデマンドの利用者数は増加傾向にあるが、視聴料収入は年間目標に達していない状態が続いている。今後は、NHKのメディア戦略全体の中で、個々のサービスの目的と位置づけを明確化し、統合的にサービスの展開をしていくことが求められる。

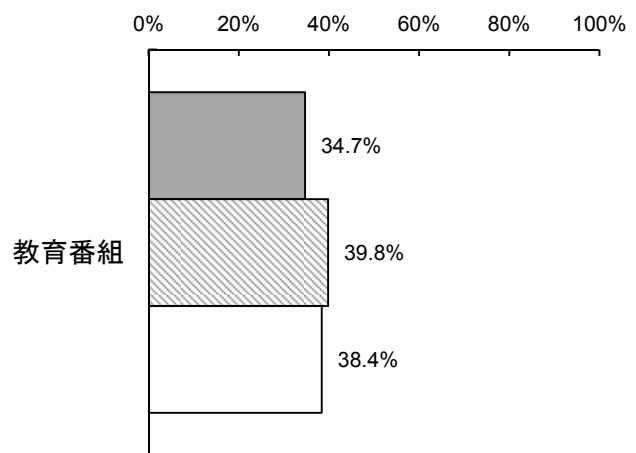
「役に立つ」の評価項目ごとの評点



■ 平成23年度 ■ 平成22年度 □ 平成21年度

※項目名に「\*」印がある評価項目は、平成22年度に設問を変更している。

NHKの「教育番組」への視聴者の満足度



■ 平成23年度 ■ 平成22年度 □ 平成21年度

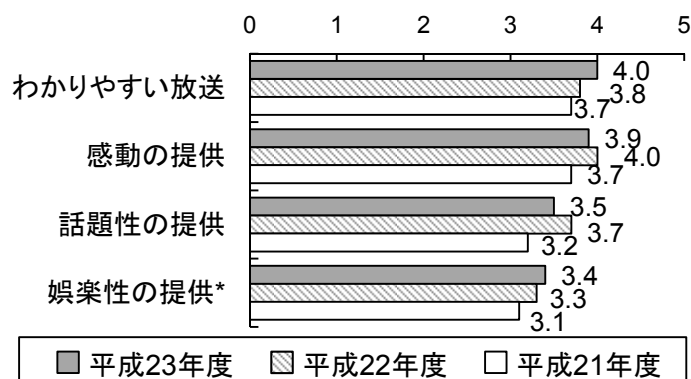
※満足度は、各ジャンルに「満足している」「やや満足している」と回答した視聴者の割合。  
(出所) 視聴者調査

# 放送の信頼性

## 「親しまれる」： 3.7点 （22年度：3.7点、21年度：3.4点）

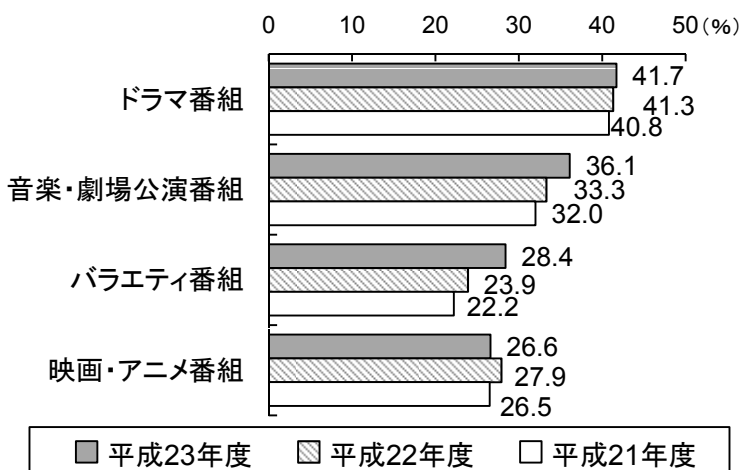
- 評価指標「親しまれる」の評点は22年度と同様に、3.7点だった。構成する4つの評価項目のうち、「わかりやすい放送」と「娯楽性の提供」は22年度と比べて上昇したが、「感動の提供」と「話題性の提供」は低下した。
- 「わかりやすい放送」は評点が上昇した。地震、津波、メルトダウンなどの重大な事態について、その発生メカニズムを視覚的にわかりやすく伝え、視聴者からも評価する声寄せられた。
- 「感動の提供」の評点は低下したが、朝の「連続テレビ小説」などのドラマや、「世界の名峰 グレートサミッツ」のエベレストの迫力のある映像、被災地の人々の気持ちに寄り添う放送などに、視聴者から感動の声寄せられた。
- 「話題性の提供」については、FIFA女子ワールドカップで初優勝したなでしこジャパン、アップル前CEOのスティーブ・ジョブズ氏など、話題性のある人物や出来事をタイムリーに取り上げた。視聴者からは、「NHKスペシャル」、「クローズアップ現代」、「ETV特集」などで、人々の関心の高いテーマがとりあげられている点が評価された。しかし、評点の上昇にはつながらなかった。
- 「娯楽性の提供」については、被災地に向け歌を届ける番組について、視聴者から「元気を分けてもらった。」などの声寄せられた。「音楽・劇場公演番組」、「バラエティ番組」などの番組ジャンルへの満足度も向上している。
- また、各種イベントは、全体的に満足度が高く、NHKに親しみをもちてもらおうと同時に若年層などとの接点を持つための良い機会となった。

「親しまれる」の評価項目ごとの評点



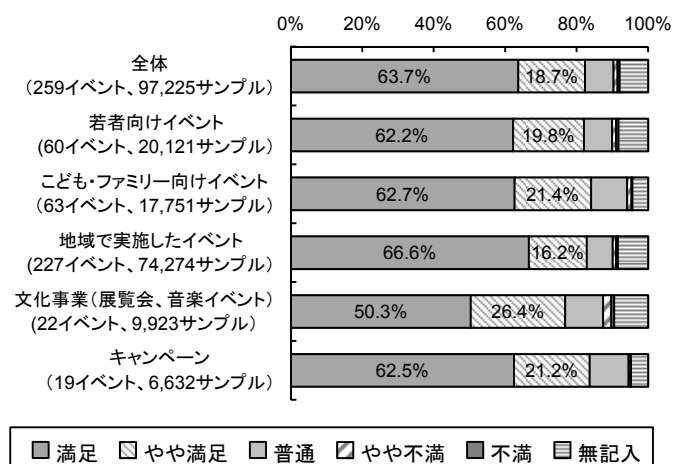
※項目名に「\*」印がある評価項目は、平成22年度に設問を変更している。

各番組ジャンルへの視聴者の満足度の変化



(出所)視聴者調査

NHKイベントに対する満足度



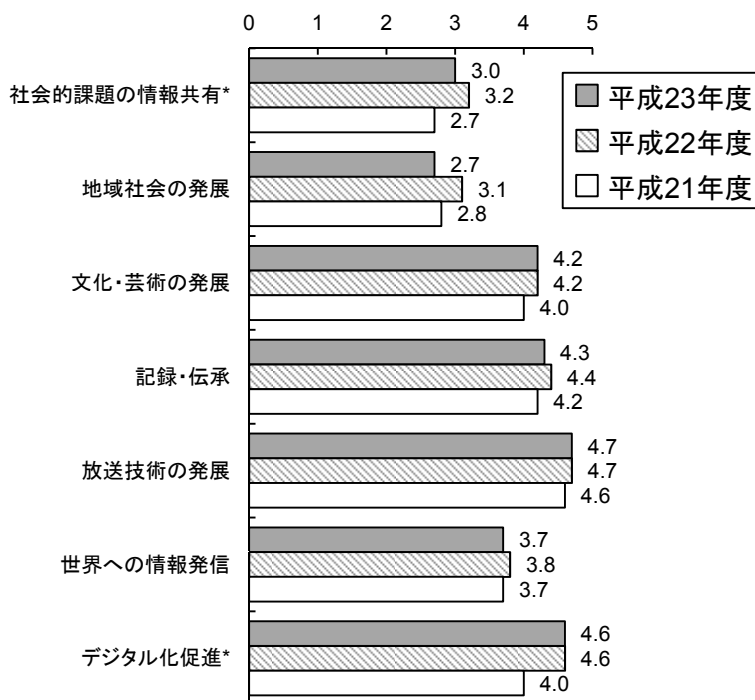
(出所)NHK資料

# 放送の信頼性

## 「社会への貢献」： 3.9点 （22年度：4.0点、21年度：3.7点）

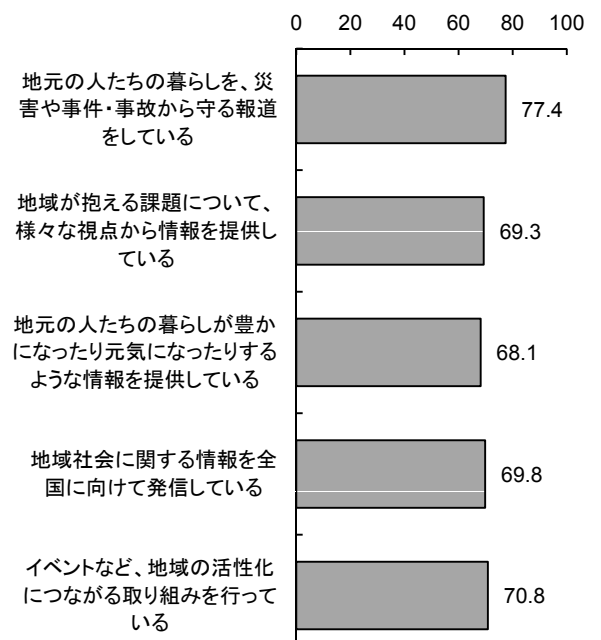
- 評価指標「社会への貢献」の評点は22年度の4.0点から3.9点に低下した。構成する7つの評価項目のうち、「社会的課題の情報共有」、「地域社会の発展」、「記録・伝承」、「世界への情報発信」の評点が低下したためである。
- 「社会的課題の情報共有」については、ニュースや報道番組などを通じて、幅広い視聴者に対して社会的な課題の共有が行われた。しかし、まだ低い評点にとどまっている。この項目は公共放送の根幹ともいえる役割の一つである。NHK独自の切り口で社会的課題を切り取り、視聴者に提示していく取り組みを充実させてほしい。
- 「地域社会の発展」については、平成22年度と比較して0.4ポイント低下し、21年度とほぼ同水準になった。この項目は「社会への貢献」の中で最も評点が低くとどまっており、大きな課題である。「地域社会の発展」の5つの設問のうち、「地元の人たちの暮らしを、災害や事件・事故から守る報道をしている」の評価は高いが、他の4つの設問の評価は低い水準にある。（詳細については、「P.36-38 地域社会に貢献する公共放送」にて記載）
- 「文化・芸術の発展」、「記録・伝承」については、幅広い分野の文化・芸術をとりあげた番組の放送、関連するイベントの開催、アーカイブの整備・拡充、「NHK映像マップみちしる」や「東日本大震災証言アーカイブス」などのアーカイブを活用したサービスの拡充などが行われた。
- 「放送技術の発展」については、スーパーハイビジョンなどの応用研究に加え、放送と通信の連携で視聴者に新たな視聴スタイルを提案したハイブリッドキャストの国際標準化が進められた。今後も放送技術の研究開発を牽引していくとともに、その成果を国内外に示すことを期待する。
- 「世界への情報発信」については、22年度に引き続き、NHKワールドTVの視聴可能世帯数が拡大したほか、情報発信力の強化が進んでいる。しかし、実際の視聴経験率は伸び悩んでいる。独自の特色あるコンテンツの開発など、視聴機会を増やす努力を継続することが必要である。
- 平成23年7月24日（東北3県は、平成24年3月31日）の完全デジタル化は、大きな混乱なく行われた。これは、NHKを含む放送産業総体としての成果であるが、その中でNHKは、主導的な役割を担った。

「社会への貢献」の評価項目ごとの評点



※項目名に「\*」印がある評価項目は、平成22年度に設問を変更している。

期待の充足率  
「地域社会の発展」の5つの設問 (%)



(出所)視聴者調査

## 《平成23年度評価結果》

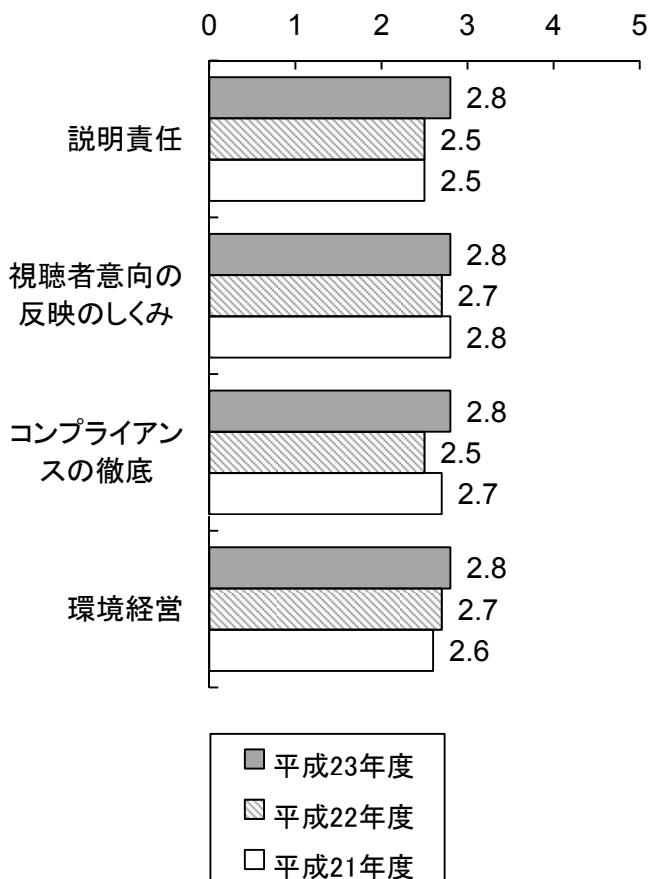
**23年度評価結果『8つの指標』  
～経営の信頼性～**

# 経営の信頼性

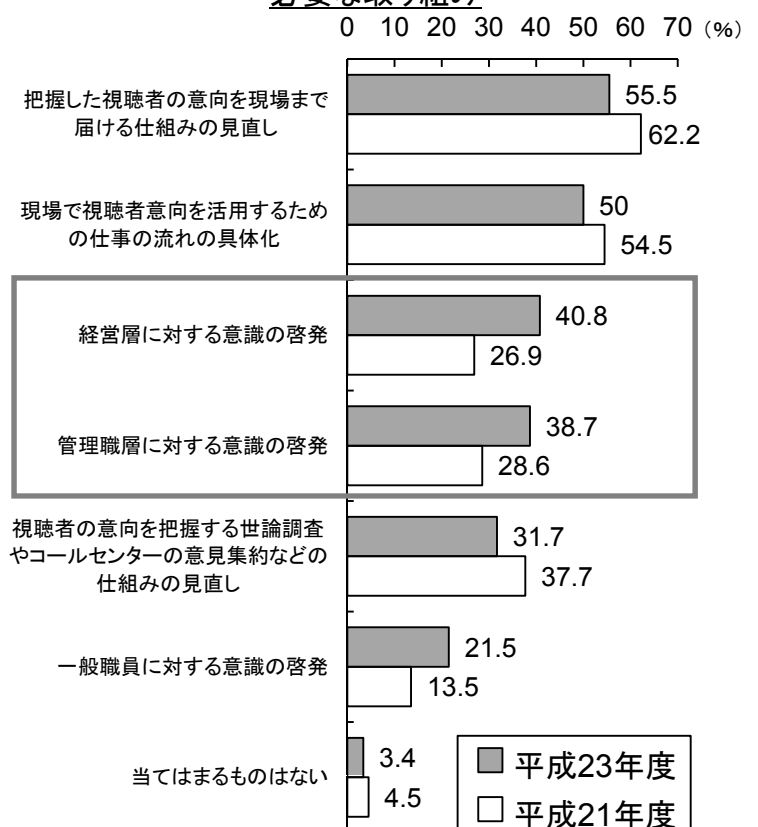
## 「誠実さ・透明性」： 2.8点 （22年度:2.6点、21年度:2.7点）

- 評価指標「誠実さ・透明性」の評点は2.8点で、平成22年度より上昇した。
- 「説明責任」には、受信料制度の理解促進と経営の透明性の2つの側面がある。公共放送の経費をみんなで負担する、という受信料制度の考え方に同意する視聴者の割合の減少には歯止めがかかった。一方、経営情報の公開と適切な説明に対する視聴者の期待にはまだ十分に答えられていない。情報を公開するだけでなく、NHK執行部・経営委員会が責任を持って視聴者に届ける努力が必要である。
- 「視聴者意向の反映のしくみ」については、この3年間でNHKが視聴者視点を重視する傾向が強まったものの、直近1年間ではその傾向が弱まった。職員調査の結果、さらに視聴者意向を業務運営に活かすために必要な事柄として、「経営層の意識啓発」と「管理職層の意識啓発」をあげる職員の割合が増加している。
- 「コンプライアンスの徹底」については、不祥事が引き続き発生している。21年度まで低下傾向にあった「受信料を支払わないことで、NHKに反省を促したいと思う」と考える視聴者の割合は22年度から横ばいとなっており、今後も引き続き改善努力が必要である。
- 「環境経営」については、エネルギー消費原単位が改善しているものの、年度目標の未達が続いている。23年度の夏の電力使用制限では、放送サービスに支障がない範囲で使用電力の削減を実践し、夏以降も各職場での節電を継続している。24年度以降も国内のエネルギー需給問題などの事情を勘案し、適切な目標設定を行うとともに、設備の省エネ化、再生可能エネルギーの導入などを引き続き進めていってほしい。

「誠実さ・透明性」の評価項目ごとの評点



業務運営に視聴者意向を活かすために必要な取り組み



母数：業務運営に視聴者の意向を活かしていない、どちらかというとかかしていないと回答した職員

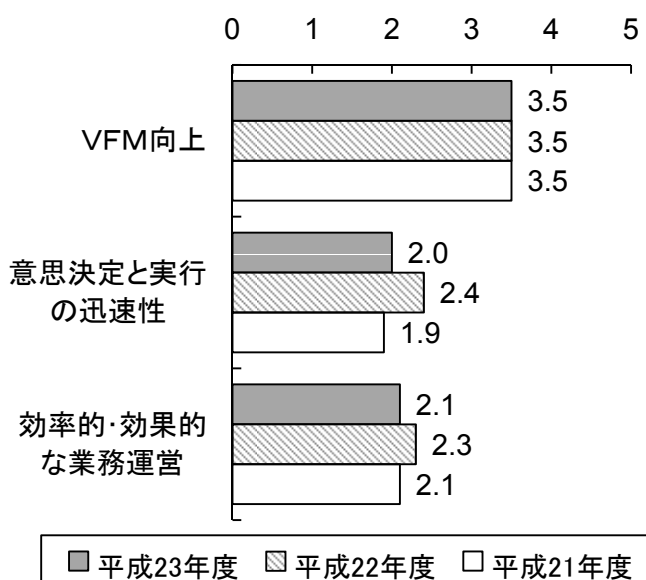
(出所)職員調査

# 経営の信頼性

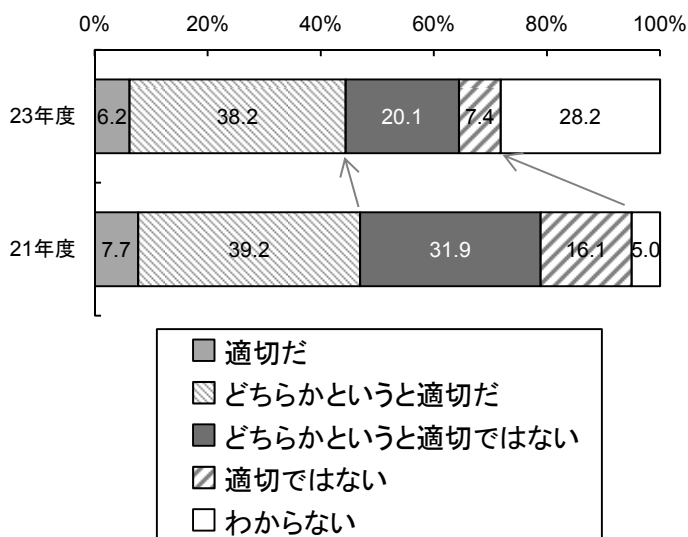
## 「経済性・効率性・効果性」： 2.5点 （22年度:2.8点、21年度:2.5点）

- 評価指標「経済性・効率性・効果性」の評点は22年度の2.8点から2.5点に低下した。
- VFMは1.71となり、22年度の1.73から若干低下したものの、21年度と同じ水準である。
- 「意思決定と実行の迅速性」については、職員調査において、NHK執行部・経営委員会の意思決定について、「迅速だ」、「適切だ」と回答をする職員の割合が21年度と比べて減少している。また、「わからない」と回答する職員の割合が大幅に増加していることから、NHK執行部や経営委員会の意思決定が現場に見えにくくなってきていると考えられる。
- 「効率的・効果的な業務運営」については、「平成24～26年度経営計画」の達成度評価・管理のためのしゅみが整えられ、これと連動して、管理会計のしゅみの整備も進んだ。業務の棚卸しも積極的に推進されている。
- 「意思決定と実行の迅速性」や「効率的・効果的な業務運営」については、今後、視聴者にも見える成果を生み出すよう努力していくことが必要である。

「経済性・効率性・効果性」の評価項目ごとの評点

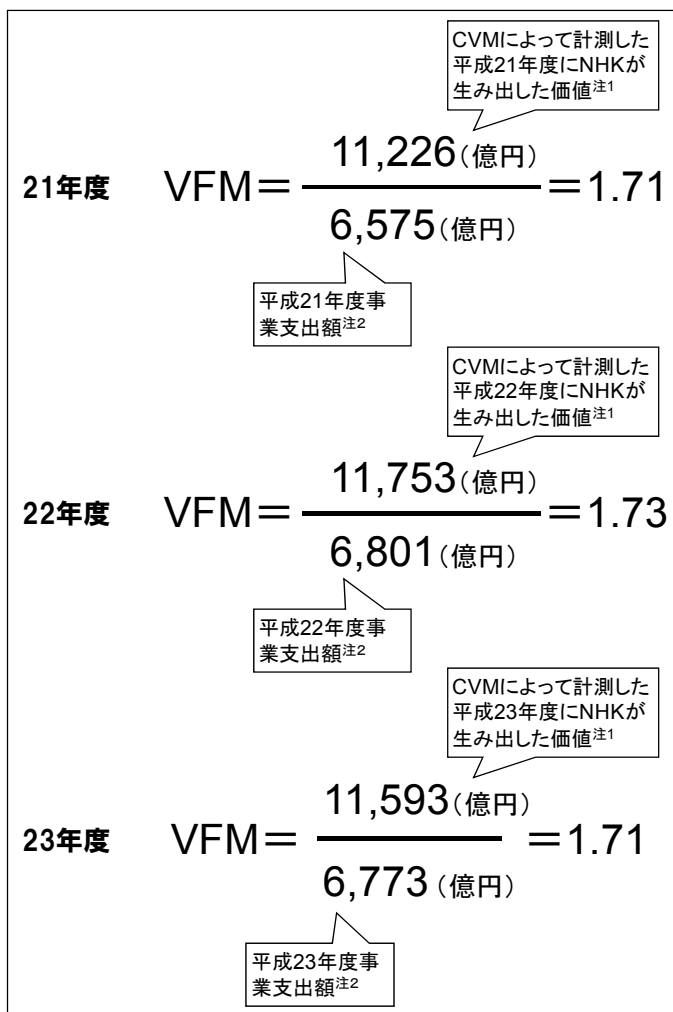


「NHK執行部・経営委員会の意思決定は適切か」



(出所)職員調査

NHKのVFMの値の変化



(注1) NHKが生み出した価値額(分子)は、地上波WTP単価×12(月)×地上契約件数(年度末)+(地上波WTP単価+衛星WTP単価)×12(月)×衛星契約件数(年度末)の計算式によって算出している。CVM調査の結果に基づくWTP(視聴者の支払意思額)については、29ページを参照。

(注2) 事業支出額(分母)は、事業運営費+減価償却費+財務費+特別支出の合計で算出している。

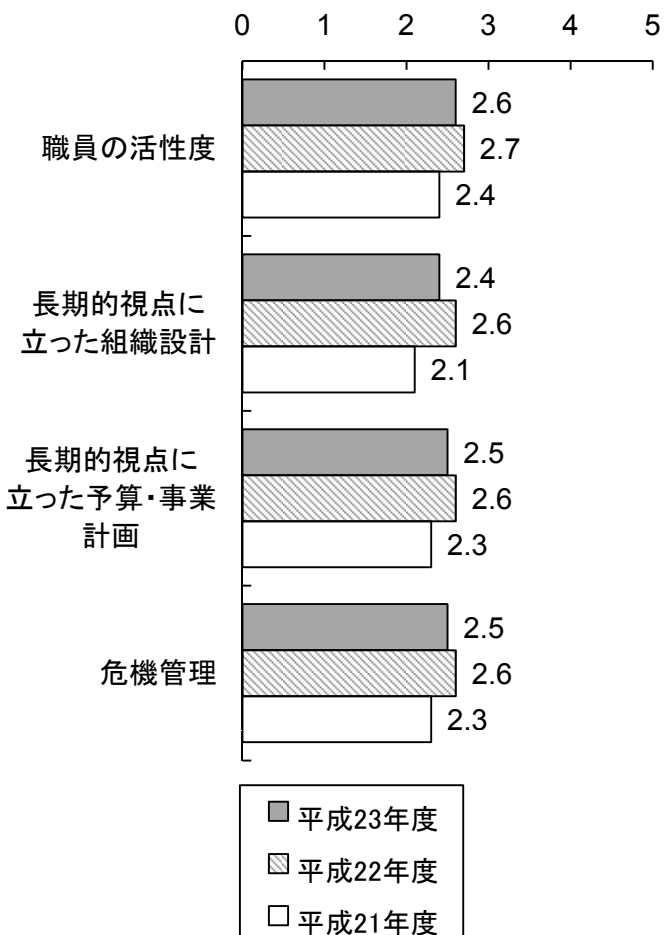
(出所) 視聴者調査

# 経営の信頼性

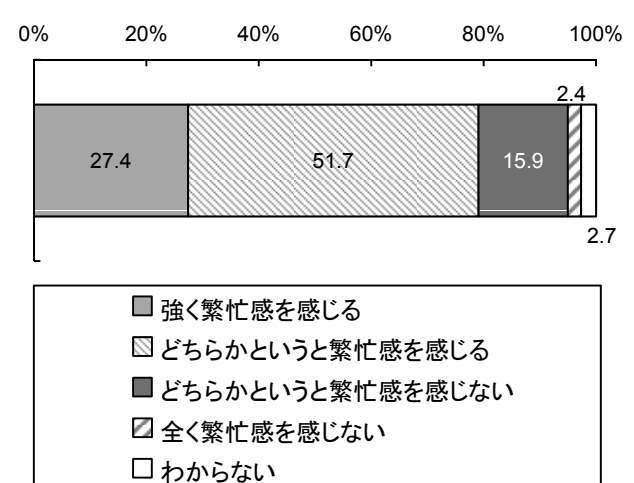
## 「変化への対応力・柔軟性」： 2.5点（22年度:2.6点、21年度:2.3点）

- 評価指標「変化への対応力・柔軟性」の評点は22年度の2.6点から2.5点に低下した。
- 「職員の活性化」では、職場の活気や職員のやりがい引き続き高水準にある一方で、8割近くの職員が繁忙感を感じている。また、NHKの調査によると、NHKの将来性に対する職員の満足度は低水準にある。職員の高い士気を持続させることに主眼を置いたマネジメントを進めるとともに、職員の負担感を軽減するようなしくみや体制を整備してほしい。
- 「長期的視点に立った組織設計と人材育成」では、放送と通信の融合時代を見据えた新組織を24年度から立ち上げたことは評価できる。一方で、職員調査の結果、「NHKの組織変更や人員配置は、放送を取り巻く環境変化の見通しを反映していますか」という設問に対しては、48.9%が否定的な回答をしており21年度の51.0%と変わらず改善がみられない。業務の棚卸しなどの取り組みを改善につなげていく努力が求められる。
- 「長期的視点に立った予算・事業計画」について、「平成24～26年度経営計画」は職員から一定の理解と支持が得られている。しかし、NHKの将来性に対する職員の満足度が低いことを踏まえると、3ヶ年の経営計画とは別に、長期的視点に立ったビジョンを打ち出す必要がある。
- 「危機管理」については、本部のバックアップ機能の大阪局等への整備や、首都圏周辺の取材・制作・伝送機能の強化・分散化など、首都直下地震や東海・東南海・南海地震などの大規模災害に備えた放送機能の強化が進められている。今後は、現場の声に耳を傾け、指揮命令系統のあり方や現場への負荷のかかり方を含めて、詳細に東日本大震災を検証し、危機管理対策を充実させていく必要がある。

「変化への対応力・柔軟性」の評価項目ごとの評点



「あなたは現在の業務に繁忙感を感じますか」



(出所)職員調査



## 《3年間の総括》

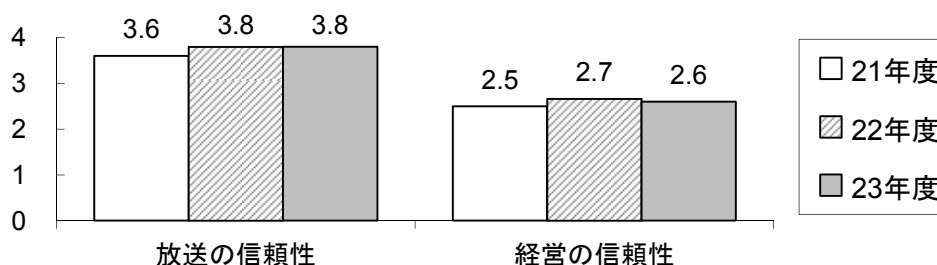
**視聴者視点によるNHK評価  
3年間の評価総括**

## 3年間の評価総括：評価の柱

### ■「放送の信頼性」と「経営の信頼性」の評価は、伸び悩んだ。

- この3年間で「放送の信頼性」は3.6点から3.8点へ、「経営の信頼性」は2.5点から2.6点へ上昇したが、「放送の信頼性」は22年度、23年度とも3.8点と横ばいで、「経営の信頼性」は、22年度から23年度にかけて0.1ポイント低下した。
- 「経営の信頼性」は、評価委員会が必要水準と考える評点「3」に到達していない。NHKに対する視聴者の見方が厳しくなっていることや、受信料制度に対する意識が変化してきていることなども踏まえると、経営層においてこれまで以上の努力が求められる。

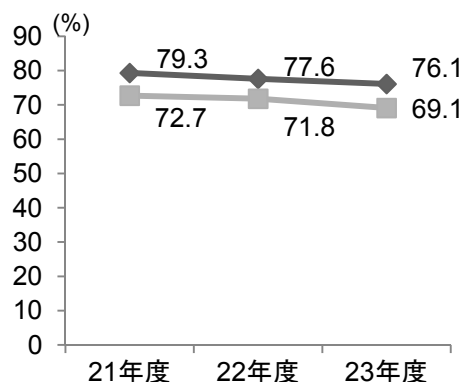
「放送の信頼性」と「経営の信頼性」の評点変化



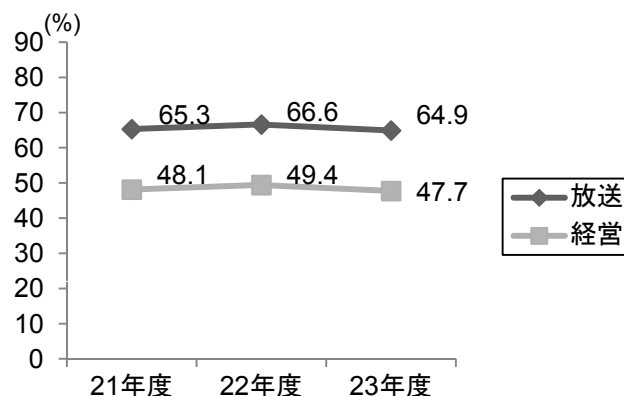
### ■ NHKに対する視聴者の期待度が全体的に低下した。

- NHKに対する視聴者の期待度と実現度の総合的な平均値は、この3年間で低下傾向にあり、社会の中でのNHKの存在感が薄れつつあることが懸念される。
- ここ数年で人々の情報取得行動が多様化し、得られる情報の量が飛躍的に増えると同時に、情報の質のばらつきも大きくなっている。東日本大震災、原発問題、世界的に不安定な経済情勢など、社会環境そのものが大きく変化する中で、人々のメディアへの期待が多様化・高度化してきていることが、NHKに対する視聴者の期待度の低下に影響していると考えられる。

NHKに対する視聴者の期待度の総合平均値の変化



視聴者からみたNHKの実現度の総合平均値の変化



※「放送の信頼性」の期待度・実現度の総合平均値は、「放送の信頼性」を構成する評価項目への視聴者の期待度・実現度の平均値、「経営の信頼性」の期待度・実現度の総合平均値は、「経営の信頼性」を構成する評価指標への視聴者の期待度・実現度の平均値である。

## 3年間の評価総括:「放送の信頼性」の評価

- 評価指標「独立性・公正さ」、「役に立つ」、「親しまれる」の評点が有意に上昇したが、課題もみられた。
  - 東日本大震災以降、公平・公正な情報へのニーズが高まる中、「独立性・公正さ」の評点が向上したことは評価できる。しかし、「独立性・公正さ」を構成する評価項目「自主・自律」の評点は依然として低い。
  - 「役に立つ」については、インターネットでの展開、データ放送の充実などが視聴者から評価されたと考えられる。この評点の伸びは、職員の実現度の実感が高いこととも一致している。
  - 「親しまれる」については、固定的なNHKのイメージを払しょくするような新たな番組作りの姿勢が視聴者に評価されている。
  - 視聴者から見たEテレの重要度が平成21年度から一貫して低下している。また、教育番組に対する視聴者の満足度は低下傾向にある。Eテレのチャンネルとしての特徴付けやテレビを通じての学習のあり方について改めて考えていくことが求められる。

「放送の信頼性」を構成する評価指標の評点の変化と職員の意識

評価の柱	評価指標	評点			H21→H23の 変化ポイント	NHKの実現度が高まったと 考える職員の割合(%)
		H21	H22	H23		
放送の信頼性	1. 独立性・公正さ	3.2	3.5	3.5	0.3	59.7
	2. 質の高さ	3.9	4.0	3.9	0.0	66.6
	3. 役に立つ	3.7	4.0	4.0	0.3	73.8
	4. 親しまれる	3.4	3.7	3.7	0.3	61.5
	5. 社会への貢献	3.7	4.0	3.9	0.2	71.7

※「H21→H23の変化ポイント」欄は、0.3ポイント以上上昇している箇所を白抜きの数字で表している。

(出所) 職員調査(上表のうち、「NHKの実現度が高まったと考える職員の割合」の欄の出所)

- 評価項目「緊急・災害時の迅速・正確な情報提供」、「デジタル化促進」、「利用しやすいサービスの開発・提供」、「わかりやすい放送」は高い評価となった。
  - 「緊急・災害時の迅速・正確な情報提供」は、全ての評価項目の中で、視聴者からの期待度が最も高い。東日本大震災に際しては、国民の生命と財産を守るという公共放送として極めて重要な役割を果たした。
  - 「デジタル化促進」については、完全デジタル化を大きな混乱なく迎えることができた。
  - 「利用しやすいサービスの開発・提供」は、積極的な3-Screens展開を推進してきた結果があらわれ、評点が大幅に上昇した。
  - 「わかりやすい放送」についても、CGや模型の効果的な活用や幅広い専門家等の見解を取り入れるなど、ニュース・番組において様々な工夫が見られた。

## 3年間の評価総括:「放送の信頼性」の評価

### ■ 評価項目「地域社会の発展」、「新規性・創造性」、「社会的課題の情報共有」、「自主・自律」、「娯楽性の提供」の評点は低い水準にとどまった。

- 「地域社会の発展」は、22年度に一旦評価が向上したが、23年度にはほぼ21年度の水準に戻った。「放送局のちから」の取り組みが視聴者に届き始めてはいるが、まだ十分に成果を実感するまでには至っていないと考えられる。
- 「新規性・創造性」については、様々な試みが行われているが、視聴者が実感するまでには至っていない。視聴者の評価に結びつくようなNHKらしい「新規性・創造性」を丁寧に開発して欲しい。
- 「社会的課題の情報共有」については、常に広い視野で社会を見つめて、NHK独自の切り口で社会的課題を掘り起こし、人々が議論し合う場の提供と、その活性化に貢献して欲しい。
- 「自主・自律」については、視聴者の見方が厳しくなっていることを踏まえ、NHKの独自取材にもとづく報道や番組制作を進めて欲しい。また、放送内容のみならず、経営に関する事柄が「自主・自律」への評価に影響することにも十分留意して欲しい。
- 「娯楽性の提供」については、被災地を励ますような取り組みを引き続き行うとともに、世代などで異なる娯楽性に対するニーズを踏まえた番組開発と編成の工夫を継続的に行って欲しい。

「放送の信頼性」の評価項目の評点の変化

評価指標	評価項目	評点			H21→H23の 変化ポイント
		H21	H22	H23	
1. 独立性・公正さ	1-1 自主・自律	2.8	3.0	3.2	0.4
	1-2 公平・公正*	3.4	3.7	3.6	0.2
	1-3 多様性を踏まえた編成	3.3	3.7	3.7	0.4
2. 質の高さ	2-1 迅速・正確な報道*	4.4	4.4	4.4	0.0
	2-2 丁寧な取材・制作*	4.1	4.3	4.2	0.1
	2-3 新規性・創造性**	—	3.0	2.9	—
	2-4 ジャーナリズム性の発揮*	3.1	3.5	3.4	0.3
	2-5 人にやさしい放送	4.0	4.2	4.2	0.2
	2-6 品位ある放送*	4.2	4.3	4.4	0.2
3. 役に立つ	3-1 緊急・災害時の迅速・正確な情報提供*	4.3	4.6	4.6	0.3
	3-2 生活情報の提供*	3.7	4.0	3.9	0.2
	3-3 学習機会の提供	3.6	3.8	3.8	0.2
	3-4 国内外の社会情報の提供*	3.4	3.8	3.6	0.2
	3-5 利用しやすいサービスの開発・提供	3.5	3.9	4.3	0.8
4. 親しまれる	4-1 わかりやすい放送	3.7	3.8	4.0	0.3
	4-2 感動の提供	3.7	4.0	3.9	0.2
	4-3 話題性の提供	3.2	3.7	3.5	0.3
	4-4 娯楽性の提供*	3.1	3.3	3.4	0.3
5. 社会への貢献	5-1 社会的課題の情報共有*	2.7	3.2	3.0	0.3
	5-2 地域社会の発展	2.8	3.1	2.7	-0.1
	5-3 文化芸術の発展	4.0	4.2	4.2	0.2
	5-4 記録・伝承	4.2	4.4	4.3	0.1
	5-5 放送技術の発展	4.6	4.7	4.7	0.1
	5-6 世界への情報発信	3.7	3.8	3.7	0.0
	5-7 デジタル化促進*	4.0	4.6	4.6	0.6

※評点欄は、4.0以上のセルを白抜き数字、3.5未満のセルを網掛けとしている。

※「H21→H23の変化ポイント」欄は、0.3ポイント以上上昇している箇所を白抜きの数字で表している。

## 3年間の評価総括:「経営の信頼性」の評価

■「誠実さ・透明性」と「変化への対応力・柔軟性」の評点は上昇したが、「経済性・効率性・効果性」の評点は横ばいである。

- 平成21年度と23年度の評点を比較すると、「誠実さ・透明性」は0.1ポイント、「変化への対応力・柔軟性」は0.2ポイント上昇した。「変化への対応力・柔軟性」は、東日本大震災に際してのNHKの対応力の高さや、インターネットやデジタル技術を使ったNHKの様々な新しい取り組みなどが視聴者から評価されたと考えられる。
- 「経済性・効率性・効果性」の評点は3年間、横ばいである。業務の棚卸しや管理会計の整備などの取り組みは着実に進められているが、「経済性・効率性・効果性」が視聴者から評価されるまでにはかなりの長い時間をかけた継続的な取り組みが必要である。
- 「意思決定と実行の迅速性」については、NHK執行部・経営委員会の意思決定の迅速さや適切さに対する職員の評価が高くないことや、その意思決定の過程が現場職員には見えにくくなってきていることなどに注意を要する。

「経営の信頼性」を構成する評価指標の評点の変化と職員の意識

評価の柱	評価指標	評点			H21→H23の 変化ポイント	NHKの実現度が高まったと 考える職員の割合(%)
		H21	H22	H23		
経営の信頼性	A. 誠実さ・透明性	2.7	2.6	2.8	0.1	57.6
	B. 経済性・効率性・効果性	2.5	2.8	2.5	0.0	51.6
	C. 変化への対応力・柔軟性	2.3	2.6	2.5	0.2	50.3

(出所) 職員調査 (上表のうち、「NHKの実現度が高まったと考える職員の割合」の欄の出所)

「経営の信頼性」の評価項目の評点の変化

評価指標	評価項目	評点			H21→H23の 変化ポイント
		H21	H22	H23	
A. 誠実さ・透明性	A-a 説明責任	2.5	2.5	2.8	0.3
	A-b 視聴者意向の反映のしぐみ	2.8	2.7	2.8	0.0
	A-c コンプライアンスの徹底	2.7	2.5	2.8	0.1
	A-d 環境経営	2.6	2.7	2.8	0.2
B. 経済性・効率性 ・効果性	B-a VFM向上	3.5	3.5	3.5	0.0
	B-b 意思決定と実行の迅速性	1.9	2.4	2.0	0.1
	B-c 効率的・効果的な業務運営	2.1	2.3	2.1	0.0
C. 変化への 対応力・柔軟性	C-a 職員の活性化	2.4	2.7	2.6	0.2
	C-b 長期的視点に立った組織設計	2.1	2.6	2.4	0.3
	C-c 長期的視点に立った予算・事業計画	2.3	2.6	2.5	0.2
	C-d 危機管理	2.3	2.6	2.5	0.2

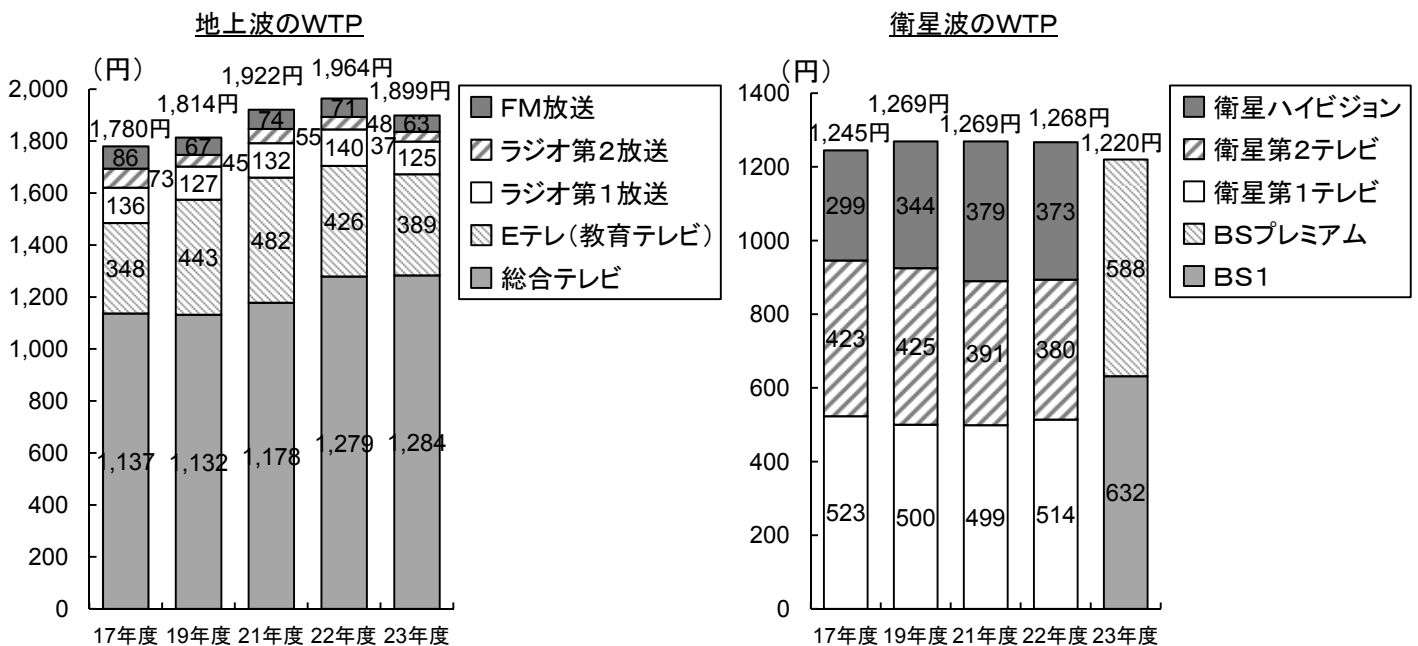
※「H21→H23の変化ポイント」欄は、0.3ポイント以上上昇している箇所を白抜きの数字で表している。

# 3年間の評価総括： 視聴者が考えるNHKの放送サービスの金銭的価値

## ■ 視聴者が考えるNHKの放送サービスの金銭的価値(支払意思額:WTP)が低下した。

- 23年度の視聴者調査に基づいてWTPを算出すると、地上放送は視聴者一人当たり月額1,899円、衛星放送は視聴者一人当たり月額1,220円となり、計測をはじめた平成17年度以来、23年度にはじめて低下した<sup>(注)</sup>。  
(参考:現行受信料の月額は、地上契約1,345円、衛星契約の衛星付加分945円。)
- このことには、社会経済環境が厳しくなっていることや、メディアへの視聴者の求めの多様化・高度化など、様々なことが影響していると思われる。分析の結果、WTPには、NHKの放送だけではなく、経営への信頼度も影響することが示唆された。
- NHKは今後も引き続きWTPの計測を行っていくが、計測の客観性を一層高めるとともに、WTPに関わる様々な要素を多面的に分析していく必要がある。

CVMIにより算出されたNHKに対する支払意思額(視聴者一人当たり月額)



※媒体別の支払意思額は、視聴者調査において、視聴者に質問した媒体別比率で、一人当たりの支払意思額を分解して算出した。  
 ※衛星放送は、平成22年度までは衛星第1テレビ、衛星第2テレビ、衛星ハイビジョンの3波だったが、平成23年度にBS1とBSプレミアムの2波へと再編された  
 (出所)視聴者調査

(注)NHK“約束”評価委員会では、視聴者が考えるNHKの放送サービスの価値を金額に換算する試みを、CVM(Contingent Valuation Method: 仮想市場価値法)の手法<sup>(※)</sup>を用いて、平成17年度に初めて実施した。評価委員会でも、この試みを引き続き実施した。

※CVMとは

CVM(Contingent Valuation Method: 仮想市場価値法)とは、市場で取引されていない有形・無形の財・サービスについて、それが市場で取引されると仮定して金銭的価値に換算して評価する手法である。環境問題や公共事業の評価などによく用いられる。例えば、救急車のような公共サービスの利用に値段をつけるというくらい、といった具合に、最大限支払っても構わない金額や、公共サービスを休止した場合の補償金額を市民に直接たずねて、そこから金銭的価値を積算するのである。

NHKの場合には受信料という価格が既に存在するものの、公共料金であるため視聴者との取引で決まっているわけではない。また電力料金やガス料金などとも異なり、放送を視聴するための対価というわけでもない。そこで、NHKの放送サービスの価値を視聴者に評価してもらうために、現在のNHKに対していくらまでなら支払ってもよいかというWTP(Willingness to Pay: 支払意思額)をアンケート調査を通じてたずね、そこからNHKの放送サービスの金銭的価値を評価している。英国BBCをはじめ、海外の公共放送の評価においても、この手法が多用されている。

## 3年間の総括：今後に向けて

---

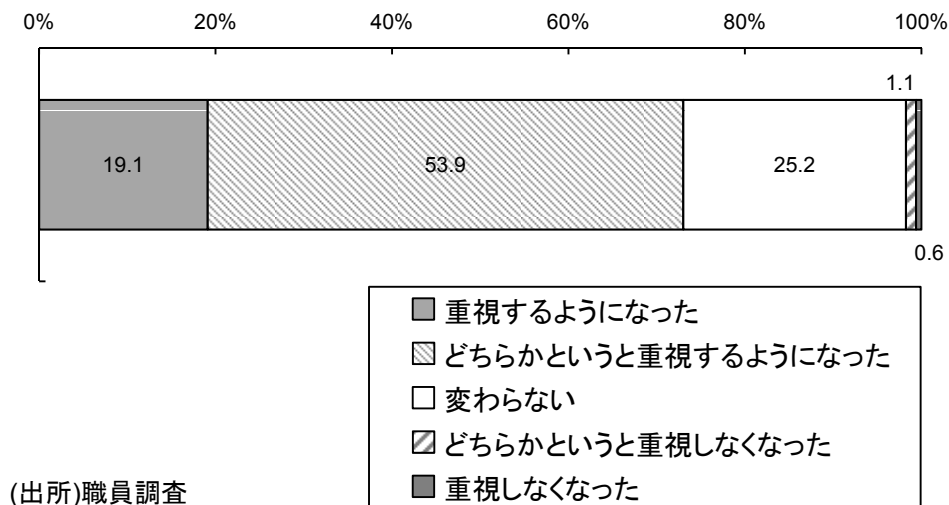
- NHKは現在、大きな転換点に立っており、「変化への対応力・柔軟性」を持つことの重要性は増している。
  - デジタル化が完了し、今後ますますメディア環境は変化していく。さらに、東日本大震災に端を発する社会全体における危機意識の高まりや、世界的に不安定な社会経済情勢など、社会は変革の時期を迎えている。こうした中で、公共放送NHKも、そのあり方を問われる転換点にあり、今まで以上に「変化への対応力・柔軟性」が求められる。
  - 視聴者からの「変化への対応力・柔軟性」への評価は、3年間では向上しているものの、22年度から23年度の直近1年間では低下しており、中長期にわたる持続的成長に関連するイメージをNHKに対して持つ視聴者の割合も低下している。
  - NHK職員も、3ヶ年の経営計画には一定の理解を示しているものの、さらに長期的な将来の姿となると漠然と危機感、不安を感じている。また、強い繁忙感を持つ職員も少なくない。
  - NHKの将来性に不安を抱きながら、日々の業務には強い繁忙感があるという状況が長く続くと、職員の士気の低下を招きかねない。また、公共放送として、視聴者にも、NHKが中長期でめざす方向性を提示し、理解を求めていく必要がある。NHKは3年間の経営計画とは別に、より長期的視点に立ったビジョンを打ち出し、それを内外に明示する必要性が増していると考えられる。
  
- NHKの効率的なグループ経営への改革は、まだ途上にある。NHKグループ全体で公共放送としての価値を最大限に発揮できるよう、グループ経営の最適化を進めてほしい。
  - 子会社の再編・統合、子会社等との取引における競争の拡大など、NHKグループ全体の効率的な経営への改革は、徐々に進められているものの、まだその途上にある。
  - NHKは今、大きな社会変革の中で、公共放送としてのあり方を問われる大きな転換点に立っている。これまで以上に機動的に、かつ効率的効果的にグループ全体で公共放送としての価値を最大限に発揮していくことが求められる。今後も、NHKのグループ経営の最適化の手を緩めることなく進めてほしい。

## 3年間の総括：今後に向けて

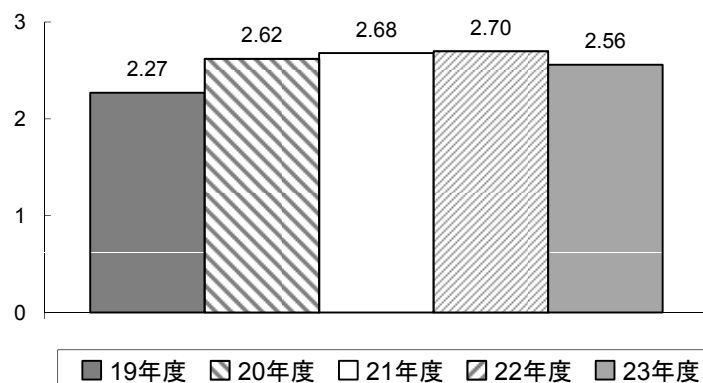
### ■ 経営層が率先して、視聴者視点を実践して欲しい。

- NHKでは、「平成21～23年度経営計画」において、「すべては視聴者のみなさまのために」と明記して“視聴者視点”の徹底を図ってきた。職員調査の結果、NHK全体として、視聴者視点を意識した取り組みが進んできたことを職員も実感している。
- 一方、NHKの調査によると、「経営層の視聴者目線によるマネジメント」の項目に対する職員の満足度は平成19年度から平成22年度まで一貫して上昇傾向にあったが、平成23年度には低下した。
- これまで、NHKは視聴者視点を少しずつ事業運営の中に取り込み、前進してきた。今後も手を緩めることなく、経営層が視聴者視点を自ら率先垂範することで、NHK全体に根付かせて欲しい。

この3年間でNHKの経営における視聴者視点の重視度の変化



「経営層の視聴者目線によるマネジメント」への職員からの評価





# 平成21年度～23年度 評点一覧

評価の柱	評価指標	評価項目
<b>放送の信頼性</b> 3.8点 [3.8点, 3.6点]	<b>独立性・公正さ</b> 3.5点[3.5点, 3.2点]	自主・自律:3.2点[3.0点, 2.8点] 公平・公正*:3.6点[3.7点, 3.4点] 多様性を踏まえた編成:3.7点[3.7点, 3.3点]
	<b>質の高さ</b> 3.9点[4.0点, 3.9点]	迅速・正確な報道*:4.4点[4.4点, 4.4点] 丁寧な取材・制作*:4.2点[4.3点, 4.1点] 新規性・創造性** :2.9点[3.0点, -] ジャーナリズム性の発揮*:3.4点[3.5点, 3.1点] 人にやさしい放送:4.2点[4.2点, 4.0点] 品位ある放送*:4.4点[4.3点, 4.2点]
	<b>役に立つ</b> 4.0点[4.0点, 3.7点]	緊急・災害時の迅速・正確な情報提供*:4.6点[4.6点, 4.3点] 生活情報の提供*:3.9点[4.0点, 3.7点] 学習機会の提供:3.8点[3.8点, 3.6点] 国内外の社会情報の提供*:3.6点[3.8点, 3.4点] 利用しやすいサービスの開発・提供:4.3点[3.9点, 3.5点]
	<b>親しまれる</b> 3.7点[3.7点, 3.4点]	わかりやすい放送:4.0点[3.8点, 3.7点] 感動の提供:3.9点[4.0点, 3.7点] 話題性の提供:3.5点[3.7点, 3.2点] 娯楽性の提供*:3.4点[3.3点, 3.1点]
	<b>社会への貢献</b> 3.9点[4.0点, 3.7点]	社会的課題の情報共有*:3.0点[3.2点, 2.7点] 地域社会の発展:2.7点[3.1点, 2.8点] 文化・芸術の発展:4.2点[4.2点, 4.0点] 記録・伝承:4.3点[4.4点, 4.2点] 放送技術の発展:4.7点[4.7点, 4.6点] 世界への情報発信:3.7点[3.8点, 3.7点] デジタル化促進*:4.6点[4.6点, 4.0点]
	<b>経営の信頼性</b> 2.6点 [2.7点, 2.5点]	<b>誠実さ・透明性</b> 2.8点[2.6点, 2.7点]
<b>経済性・効率性・効果性</b> 2.5点[2.8点, 2.5点]		VFM向上:3.5点 [3.5点, 3.5点] 意思決定と実行の迅速性:2.0点[2.4点, 1.9点] 効率的・効果的な業務運営:2.1点[2.3点, 2.1点]
<b>変化への対応力・柔軟性</b> 2.5点[2.6点, 2.3点]		職員の活性化:2.6点[2.7点, 2.4点] 長期的視点に立った組織設計と人材育成 :2.4点[2.6点, 2.1点] 長期的視点に立った予算・事業計画:2.5点[2.6点, 2.3点] 危機管理:2.5点[2.6点, 2.3点]

※[ ]内は左から順に、22年度、21年度の評点

(注)項目名の横に\*印が記載してある評価項目は、平成22年度に視聴者調査の設問を変更している。\*\*印が記載してある評価項目(「新規性・創造性」)は、22年度に新設した項目。

## 《3年間の総括》



**NHKの課題と対応への視点**

# NHKの課題と対応への視点

## 1. 変化するメディア環境における公共放送

- 人々のメディア利用は多様化し、テレビだけでは人々のニーズに応えきれなくなってきている。
  - 人々が普段利用する最大のメディアは「テレビ」であることに変わりはない。しかし、ニュースを見る際のメディアとしては、「Yahoo!やGoogleなどの総合ポータルサイト」の利用率が若い年代層ほど高く、特に、男性20代・30代においては、「テレビ」の利用率を大幅に上回っている。
  - 移動しながら様々な情報を入手しやすくなったスマートフォンが急速に普及するなど、情報や娯楽を得る手段が多様化している中で、テレビの相対的地位が低下しつつある。放送だけでなく、インターネットも含めて、視聴者に何をどのように届けるかが問われている。

ニュースを見る際に利用するメディア

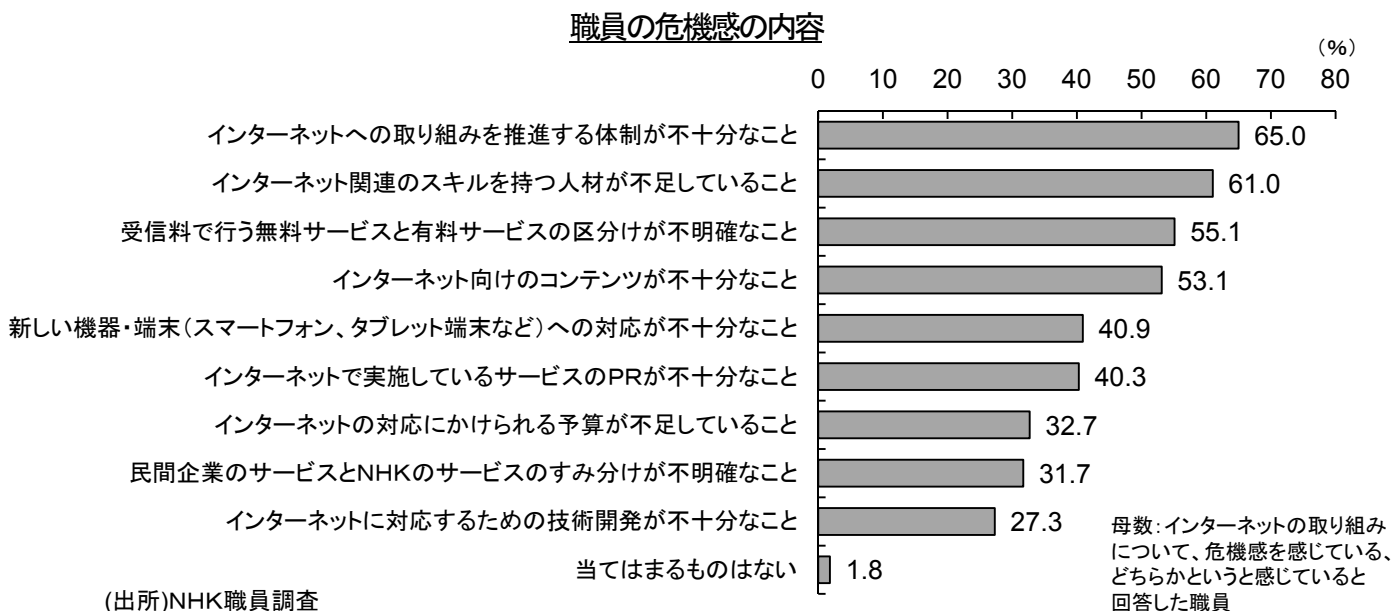
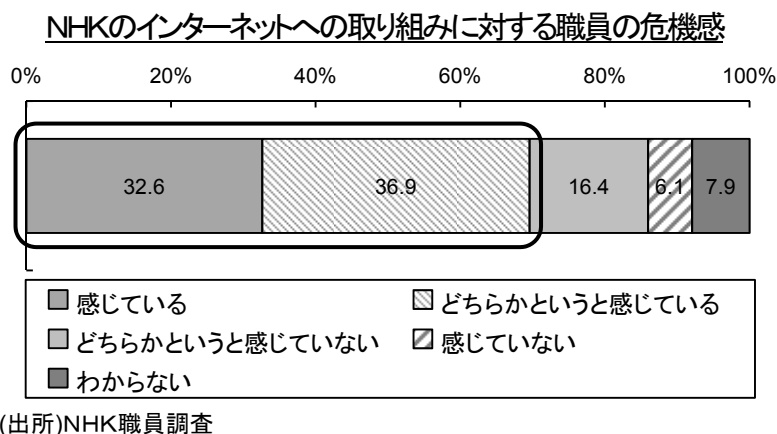
	度数	テレビ	新聞や雑誌	ラジオ	Yahoo!やGoogleなどの総合ポータルサイト	ITmediaなどの特定のテーマに特化した専門情報サイト	新聞社、放送局などのマスコミの公式ウェブサイト	mixi、FacebookなどのSNS	2ちゃんねるなどの電子掲示板	Twitterなどのミニブログ	ブログ(有名人、個人一般など)	その他のインターネットサイト
全体	2,000	81.7%	52.6%	16.5%	62.8%	5.7%	14.2%	7.1%	7.3%	5.1%	4.5%	10.0%
男性20代	165	69.7%	44.2%	15.8%	78.2%	15.8%	12.1%	19.4%	23.0%	10.9%	9.7%	11.5%
男性30代	220	69.1%	38.2%	14.5%	75.5%	12.3%	18.2%	7.3%	9.1%	8.2%	3.6%	6.4%
男性40代	203	81.3%	49.8%	21.7%	65.0%	10.3%	19.7%	5.9%	11.8%	5.9%	5.9%	11.3%
男性50代	196	84.2%	64.3%	19.4%	63.8%	4.6%	18.4%	1.5%	3.6%	2.0%	1.0%	14.3%
男性60代	215	87.9%	73.0%	28.8%	56.3%	4.2%	22.3%	1.4%	3.7%	1.9%	5.1%	17.2%
女性20代	159	77.4%	32.1%	6.9%	60.4%	2.5%	6.9%	22.6%	9.4%	15.1%	7.5%	5.7%
女性30代	214	80.8%	36.4%	7.9%	66.8%	4.2%	7.5%	8.4%	7.0%	3.3%	4.7%	6.1%
女性40代	200	82.5%	54.0%	11.0%	59.5%	0.0%	9.0%	3.5%	3.5%	2.0%	2.5%	7.5%
女性50代	199	88.4%	65.3%	12.6%	58.8%	2.0%	13.1%	4.5%	3.0%	3.5%	3.0%	9.0%
女性60代	229	92.1%	62.4%	22.7%	47.2%	2.2%	12.2%	2.2%	2.2%	1.3%	3.5%	10.0%

(出所)メディア利用Web調査

- 放送・通信融合領域のNHKの取り組みに対して、NHK職員の約7割が危機感を感じている。
  - 職員調査の結果、約7割の職員が現在のNHKのインターネットへの取り組みに危機感を感じている。その内容として、「推進体制が不十分なこと」、「必要なスキルを持つ人材の不足」、「受信料で行う無料サービスと有料サービスの区分けの不明確さ」、「インターネット向けコンテンツが不十分なこと」をあげる職員が多い。

# NHKの課題と対応への視点

## 1. 変化するメディア環境における公共放送



### ■ NHKがライフラインとして機能し続けていくためには、多様なメディアによる緊急災害情報の提供体制の整備が急務である。

- 緊急災害時にNHK情報を求める視聴者からのニーズは極めて高い。予測できない緊急事態や災害時のライフラインとして機能すべく、地上波放送、衛星放送、ラジオ放送、インターネットなどを有効に使い分けた情報提供体制の整備が急務である。また、その費用負担のあり方についても広く議論がなされるべきである。

### ■ 長期的視点で「将来の公共放送像」を描き、インターネット空間においても、信頼されるNHKの確固たるポジションを築いてほしい。

- 公共放送は放送通信融合時代において何をすべきか、現行法制度の枠にとられない長期的な視点から、公共放送が本来果たすべき役割を再定義する必要がある。

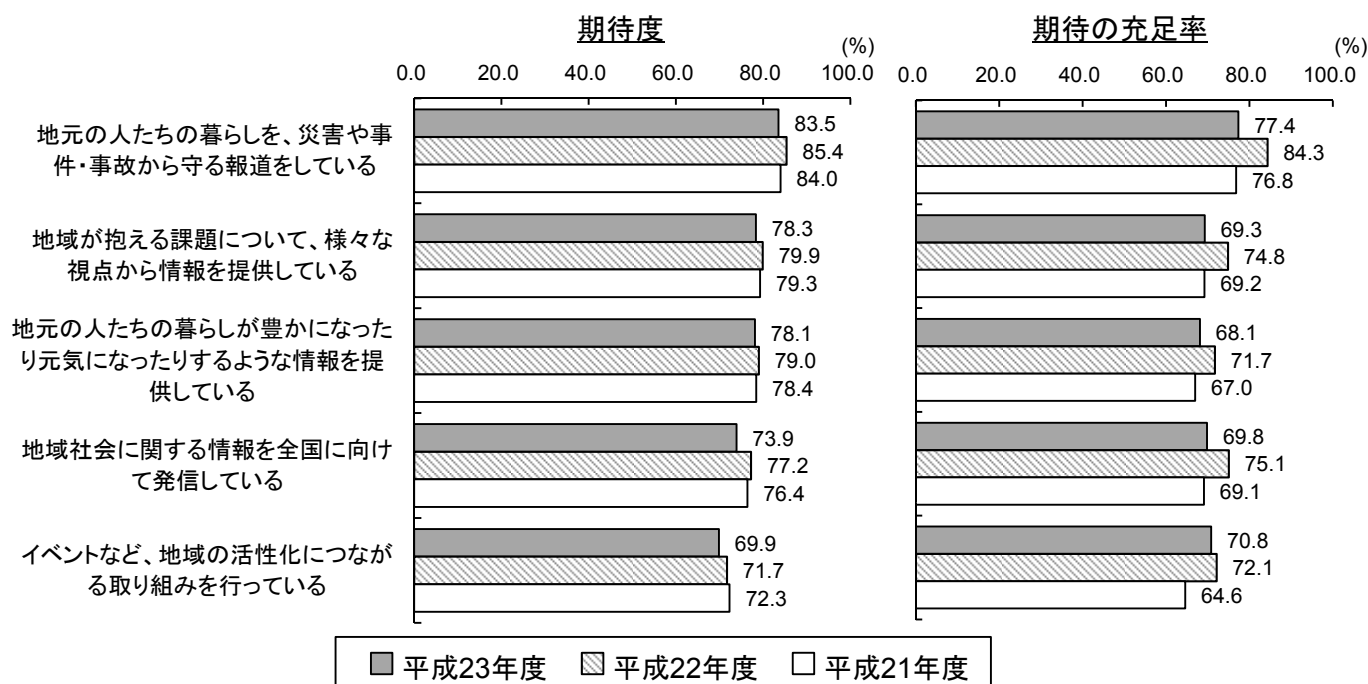
# NHKの課題と対応への視点

## 2. 地域社会に貢献する公共放送

■ NHKの地域放送の役割についての視聴者の期待の充足率は3年間で大きな変化はなく、低い水準にとどまった。

- 「地域社会の発展」を構成する5つの要素の「期待の充足率」をみると、「イベントなど、地域の活性化につながる取り組みを行っている」という要素については上昇傾向にある。その他の要素の期待の充足率は、22年度に一旦上昇したが、23年度にはほぼ21年度の水準に戻った。
- 「放送局のちから」の取り組みが視聴者に届き始めてはいるが、まだ十分に成果を実感するまでには至っていないと考えられる。

NHKの地域放送の役割についての視聴者の期待度と期待の充足率の比較



(出所) 視聴者調査

■ NHKの地域放送局に対しては、様々な取り組みが期待されている。

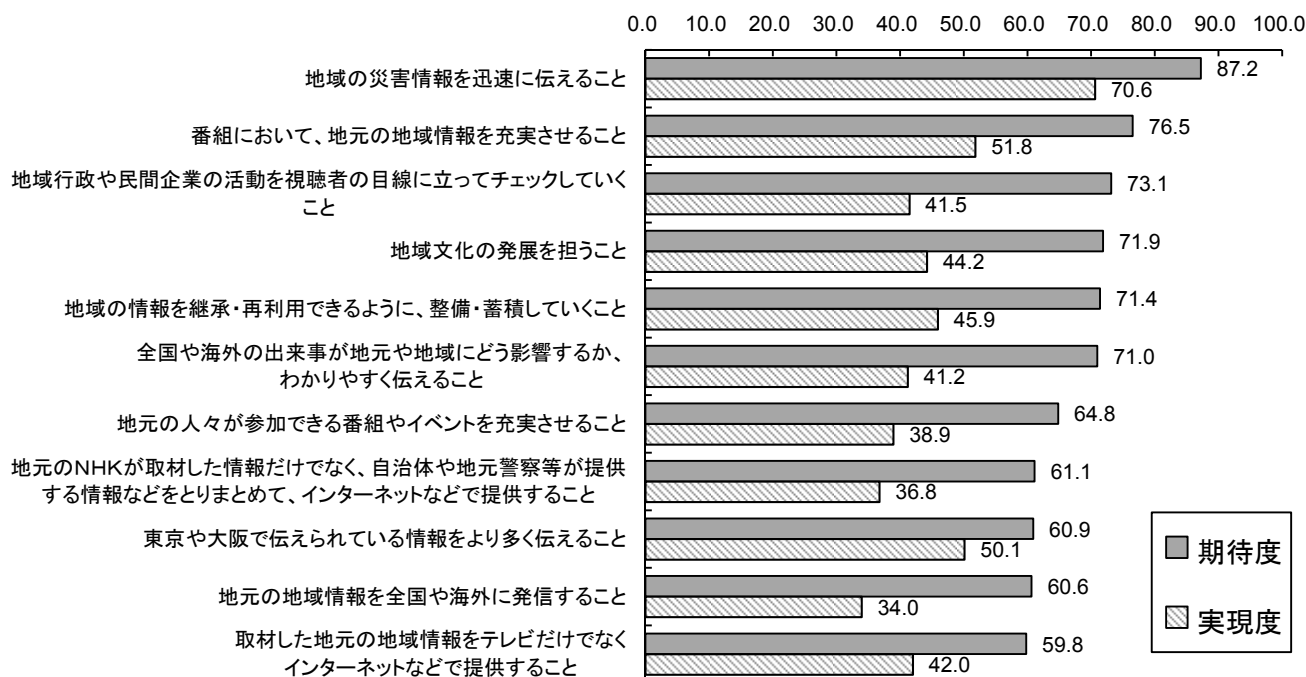
- 評価委員会では、地域放送への視聴者からの評価を高めるための11の取り組みを例示して、視聴者の期待度と実現度を確認した。その結果、すべての項目について、視聴者からの期待度は高かった。
- 「地域行政や民間企業の活動のチェック」と「全国や海外の出来事の地域への影響を伝えること」については、他の項目に比べると期待度と実現度の差が大きく、視聴者の期待に応えきれていない。

# NHKの課題と対応への視点

## 2. 地域社会に貢献する公共放送

地元のNHKの取り組みへの期待度・実現度

(%)



(出所) 視聴者調査

### ■ 視聴者が考えている「地元」は、テレビの地域放送の範囲よりも狭いことがわかった。

- 「『現在あなたがお住まいの地元』という、あなたはどれくらいの範囲を想定しますか」と視聴者にたずねたところ、「市区町村」と答えた人が、71.6%を占めた。視聴者が考えている「地元」は、テレビの地域放送の範囲よりも狭く、視聴者はより身近な範囲の情報を必要としていることが伺える。

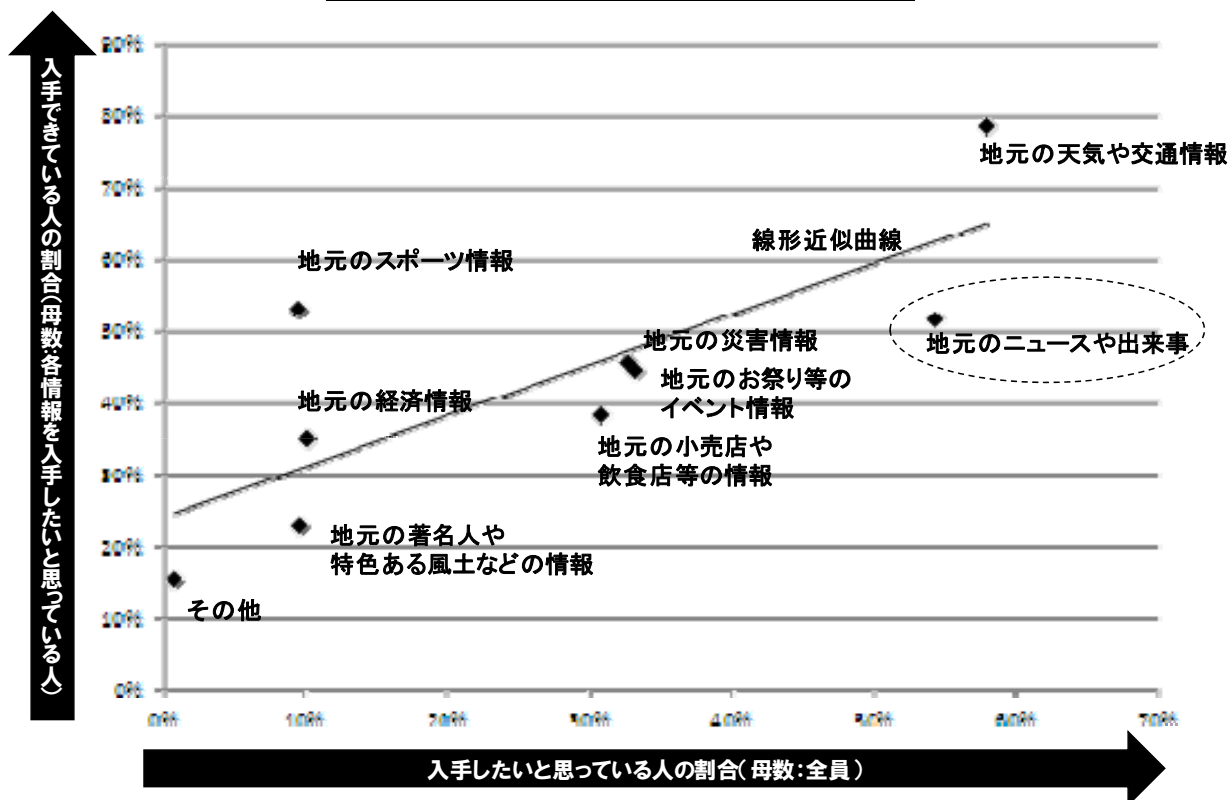
### ■ 視聴者のニーズをきめ細かく把握し、「地域のニュースや出来事」に生かしていくことが重要である。

- 視聴者が入手したいと考えている地域の情報を実際に入手できているかどうかを確認したところ、「入手したいと思っている人の割合」が高い情報ほど、実際に「入手できている人の割合」も高い傾向にあることが明らかになった。ただし、「地域のニュースや出来事」の項目に関しては、「入手できている人の割合」が相対的に低いため、「地域のニュースや出来事」についてのニーズをさらに深く分析し、地域サービスに取り組んでいく必要がある。
- 地域の細かなニーズに応じていくためには、視聴者や各種機関から効率的に情報提供を受けるしくみなどの工夫が必要である。

# NHKの課題と対応への視点

## 2. 地域社会に貢献する公共放送

「地元の地域情報を入手したい人の割合」と実際に「入手できている人の割合」の関係性



(出所)メディア利用Web調査

■ 各局の戦略目標(ミッション)を明確にし、集中的に取り組んでいくことで、地域社会の発展に貢献して欲しい。

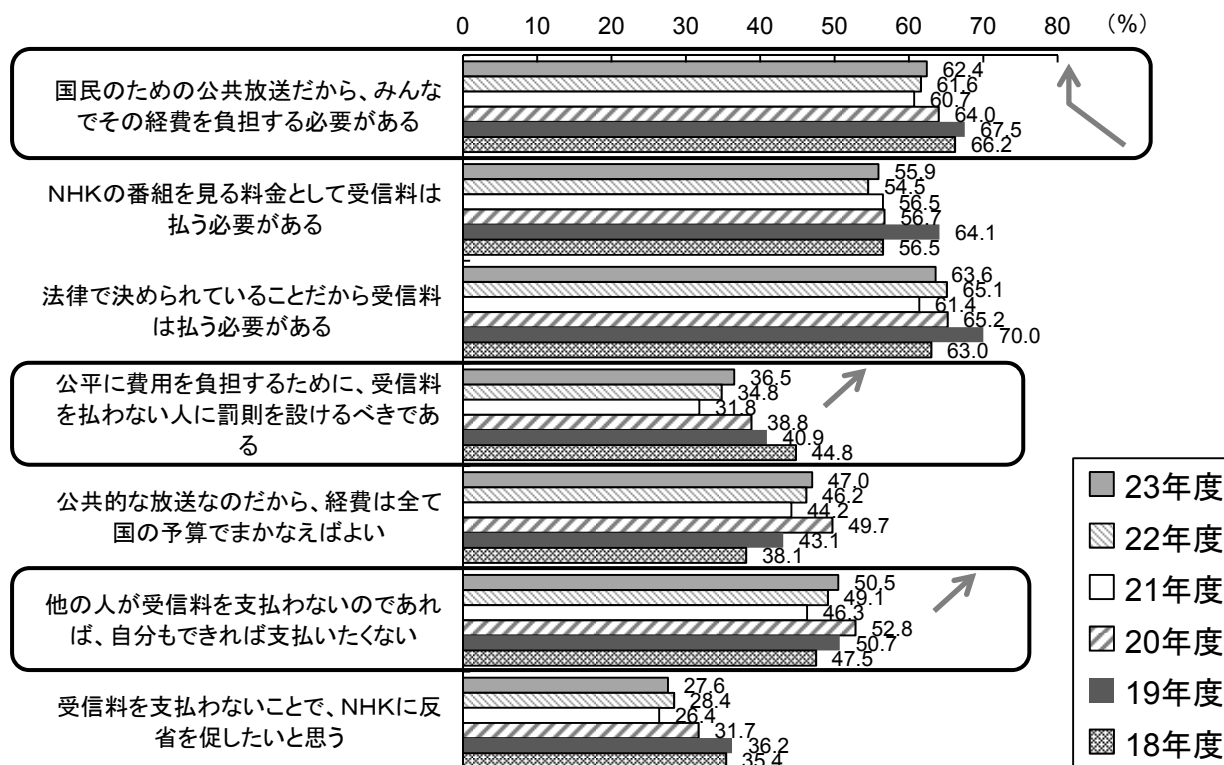
- 地域の視聴者が求めることは多岐にわたるが、各地域放送局の要員・リソースは限られており、全てに応えることは難しい。
- そこで、各地域の視聴者のニーズを調査・把握し、それぞれの地域の特性に合わせて、重点的に取り組むべきミッションを明確に定めることが重要となる。そして、その達成に向けて、集中的に取り組んでいくなどの工夫が必要である。
- また、効率的な方法で大きな成果を出した成功事例の共有や、各局を補完する拠点局のサポート体制の強化も求められる。
- さらに、個々の地域への貢献がNHK全体の信頼の向上につながるよう、NHK全体としてのより統合的な戦略を策定していくことも必要である。

# NHKの課題と対応への視点

## 3. 公共放送を支える受信料に対する視聴者の意識

- 視聴者の対価意識は高く、受信料負担の公平性を求める傾向も強まっている。
  - 「国民のための公共放送だから、みんなでその経費を負担する必要がある」という考えを持つ視聴者の割合の減少傾向は、22年度以降、歯止めがかかった。
  - しかし、「NHKの番組を見る料金として受信料は払う必要がある」と考える視聴者が過半数を占めるなど、視聴者の根強い対価意識が伺われる。
  - 「受信料を払わない人への罰則を設けるべき」、「他人が受信料を支払わないなら、自分もできれば支払いたくない」と受信料負担の公平性を求める視聴者の割合も、ここ3年で増加傾向にある。
- 受信料制度の理解促進のためには、質の高い放送サービスの提供に加えて、受信料の使われ方をわかりやすく視聴者に伝えていくことも重要である。
  - 時代の流れを踏まえると、人々の対価意識の高まりは不可避である。NHKの役割や意義を実感できるような放送サービスの提供や、インターネットを通じた取り組みが重要となる。
  - また、受信料をより良い番組作りのために適切に使い、常に効率性を向上させていることなどについて、視聴者への説明を尽くしていくことが求められる。

NHKの受信料に対する考え方(時系列)



(出所) 視聴者調査



# NHKの課題と対応への視点

## 4. これからの公共放送のさらなる価値向上をめざして

---

- 「普遍的な役割の視点」と「新たな視聴者層を発掘していく視点」のバランスを重視したNHKらしい公共性の追求
  - 広くあまねく良質な放送番組を提供していくことは、NHKの普遍的な役割である。それに加えて、新たな視聴者層を発掘していく視点からの取り組みも重要である。
  - これら2つの視点のバランスに十分に注意を払って、時代にあったNHKらしい公共性を常に追求し続けてほしい。
  
- インターネット上における公共放送の情報空間の創造
  - 多メディア化の時代を迎え、人々の情報取得の選択肢が拡大する中で、インターネット上でも信頼できる情報空間が求められている。
  - インターネットの世界での公共性とは何か、様々な取り組みを試行しながら考え、公共放送の情報空間を創造してほしい。
  
- 公共放送人としての高い使命感を持つ現場力の維持向上
  - NHKが公共放送としての力を発揮できるのは、高い使命感を持つ現場力があるためである。NHKが視聴者に評価され続けるためには、これまでに培ってきた知識、技能、社会的使命感に裏打ちされた高い現場力を弱体化させることなく、これからの時代の公共放送を切り開く能力も兼ね備えた人材を育成していくことへのたゆみない努力が必要である。
  - また、このような高い使命感を持続させるためには、職員の疲労やストレスを緩和するようなマネジメントを行うことが重要である。
  - 不祥事が発生しない組織への改革にも、一層の注力が必要である。NHKでは、コンプライアンス対策のしくみは整備されてきている。その実効性をさらに上げるためには、日々のきめ細かい職場レベルでのマネジメントが求められる。今までより一層、透明性の高い組織風土を醸成してほしい。

# NHKの課題と対応への視点

## 4. これからの公共放送のさらなる価値向上をめざして

---

### ■ 放送産業にふさわしいマネジメント手法の継続的 pursuit

- NHKは、3ヶ年の経営計画を策定し、それを四半期業務報告によるPDCAサイクルで評価点検していくしくみを取り入れており、経営改革に一定の成果は出てきていると評価している。
- 経営の効率性・効果性の向上という観点からは、管理会計は有効なしくみであり、NHKにおいてこのしくみが整備されつつある。今後運用していく上では、適切なコスト配分や効率性・効果性の向上を実現し、その成果を視聴者にもわかりやすく説明する工夫をしてほしい。その際、創造性の発揮を妨げず、質の高さを維持できるよう、十分に注意してほしい。

### ■ 長期的視点に基づく「将来の公共放送像」の積極的な発信

- NHKは、受信料制度に支えられた公共放送として、時代とともに変化するメディア環境や人々の公共性に対する意識などを踏まえ、その時々にはふさわしい公共放送が果たすべき役割・機能を追求し、実現する責務がある。その責務を十分に果たすためには、3ヶ年単位の経営計画に加えて、より長期的視点から先見性を持ってNHKが目指すべきビジョンを描くことが重要である。
- このようなビジョンを提示していくにあたっては、現行の法制度を前提とした検討では限界がある。NHKは、法制度面の改革を待たずして、自ら、これからの公共放送像を描き出し、視聴者やNHK職員にそのビジョンを積極的に発信していくべきである。
- 長期的なビジョンをNHKの経営トップが明確に打ち出すことは、NHK職員の公共放送人としての使命感やその達成へのモチベーションを維持向上させるという点でも重要である。

## おわりに ～公共放送と視聴者視点～

---

- 「視聴者視点によるNHK評価委員会」は、平成17年度から平成20年度までのNHK“約束”評価委員会の活動を引き継ぎ、平成21年度から平成23年度までの3年間、第三者の立場からNHKを評価してきた。
- NHK“約束”評価委員会が平成20年度の報告書の中で言及したように、NHKは、平成17年度から平成19年度までの3年間で、不祥事のために一旦失われた視聴者からの信頼を取り戻し、平成20年度には、信頼の回復からさらに次の発展に向けて踏み出す段階を迎えていた。平成21年度に発足した評価委員会は、まさに、その次の発展へのNHKの船出を視聴者視点で支え、後押ししていくことをその役割として、活動を開始した。
- 評価委員会は、NHK“約束”評価委員会の「公共放送の21の価値」や期待度と実現度を測る手法などを取り入れつつ、公共放送が果たすべき役割を「2つの信頼・8つの指標」として初めて整理・体系化し、NHKを評価するモデルを開発した。そのねらいは、NHKが公共放送としてさらに高い価値を発揮し、視聴者から深い信頼を確保できるよう、視聴者の視点をNHKに伝えることにあり、同時に、NHKの活動の成果を視聴者にわかりやすく伝えることにある。
- この7年間、NHKのマネジメントは、視聴者視点という観点において、大きく前進し、「平成24～26年度経営計画」において評価委員会の評価指標・項目体系の一部や数量化の手法を取り入れ、今後、NHK自らが評価点検を運用していく段階にまで至った。しかしながら、自らが行う調査への解釈は常に甘くなる危険性がある。今後も、視聴者からの客観的な評価を常に意識して経営改善に努めていってほしい。
- 視聴者視点は、視聴者への「迎合」を意味するものではない。視聴者の期待を把握し、それに応えるべく努力する一方で、視聴者にもたらすべき公共性とは何かを常に自らに問いかけ、主体的に新しい価値を創造していくことが重要である。
- その公共性とは何か、これは時代とともに進化していくものである。特に、完全デジタル化が完了した今、急速な変化が予想されるメディア環境の中で、変わるべきものと守るべきものを選別するべき時期に来ている。NHKならではの公共性のあり方を視聴者とともに模索し、果敢に挑戦し続けることが必要である。
- 今後も、視聴者とともに歩み続ける公共放送NHKとして、視聴者視点を後退させることなく、「視聴者視点とは何か」を常に問い直し、放送と経営の最も重要な指針として据えて発展していってほしい。