

平成 17 年度NHK“約束”評価報告書

平成 18 年 6 月 27 日

NHK“約束”評価委員会

目 次

はじめに	2
平成 17 年度のNHK“約束”	4
. NHK“約束”の目的とNHK“約束評価委員会の位置づけ	6
. NHK“約束”評価の全体方針	7
1. “約束”評価の目的と方法	7
2. “約束”評価を実施する上での着眼点	7
3. NHK“約束”評価委員会の検討経緯	8
. 平成 17 年度“約束”の評価	10
1. 約束 1: 番組の充実	10
みなさまにお支払いいただく受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実します	
2. 約束 2: 公平負担の徹底	29
みなさまに受信料制度の理解をいただき、公平負担の徹底を図ります。	
3. 約束 3: 視聴者の声の反映	39
みなさまとの結びつきをいっそう強化し、みなさまの声を事業運営に反映します	
4. 約束 4: 不正の根絶と透明性・説明責任	45
不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営を進め、信頼回復を図ります	
5. 約束 5: 効果的・効率的な事業運営	53
経費の節減を図り、効果的で効率的な事業運営を行います	
6. 約束 6: デジタル技術の成果の還元	61
進歩するデジタル技術の成果をみなさまに還元します	
. まとめ ～“約束”評価を通じて見られるNHK改革のポイント～	68
1. 視聴者のNHKに対する信頼の構造	68
2. NHKの更なる経営改革のために	73
. “約束”評価から見られる今後のNHK	75
おわりに	79

はじめに

本報告書は、平成17年6月にNHKが公表した“約束”を評価したものである。NHK“約束”評価委員会(以下、「当委員会」)では、新生NHKが目指す放送や経営などに関する“約束”が、具体的に1年間の事業の中でどのような成果をあげたのかを分析・評価することに加えて、背景となる公共放送を取り巻く環境変化など様々な関連するものを念頭に置き検討を重ねてきた。

NHK執行部は、第三者である当委員会に、掲げる“約束”の評価を、評価軸の設定も含めて全てを委任した。第三者が放送局の事業評価を行うことは、海外を含めても前例がない。客観性・透明性を意識しつつ、「公共放送の価値とは何か」といった基本的理念から掘り起こしていこうとする、世界にも類を見ない取り組みが、NHK“約束”評価である。

当委員会としては、これは「評価」という名を冠するものの、NHKをより良いものにしていこうとする改革の指標作りの一つと受け止めている。

当委員会の基本方針は、科学的評価の必要条件として、客観的なデータに基づく評価を行うことである。視聴者調査、職員意識調査、CVM(仮想市場価値法)調査などを当委員会が独自に行うとともに、NHKが実施している各種調査のデータも活用した。これら調査から得られたデータに基づき、“約束”に基づく改革がどこまで進展したかを分析し、評価を行った。

本報告の特徴としてあげられるのが、CVM調査に基づく評価である。CVMは視聴者の選好を直接アンケートにより汲み取るものであり、市場の評価を受けない公共サービス、環境、医療などの金銭的価値を導出する手段として、今日では多くの評価で用いられている。欧州の公共放送ではCVM調査に基づく評価が行われ始めたが、この評価手法自体がまだ定まっているとはいえない。当委員会が実施したCVM調査とそれに基づく分析は、この意味で、これまでの公共放送評価の中では学術的な観点からみても斬新なものであると確信している。

当然、全くの新しい試みであり、全てにわたる俯瞰的なものではない。評価軸に対しても様々な意見があろう。しかし、問題が生じた場合、通常は自己点検・内部調査で終わるところ、第三者による科学的評価の実施を決定し、あえてその結果を公表することで自らを改革しようとするNHKの姿勢を、まずもって高く評価したい。

現在の放送の世界には、通信と放送の融合に象徴されるように、これまでの仕組みを大きく変えようとする構造変化が生じている。このような大変革に的確に対応するためには、短期的な視点のみではなく、将来動向を見据えた長期的な視点も重要

である。今日のNHKの課題、例えば視聴者ニーズと番組とのミスマッチ、受信料制度に対する視聴者の不満などは、このような構造変化から生じている。テレビのみが重要なメディアであった時代の公共放送と、多様なメディアが競合する現代でのNHKのあり方は当然異なってくる。NHKが抱える課題の多くは、新しい時代での公共放送のあり方を定め、それから検討されるべきである。

これまで視聴者、専門家、マスコミ等から、NHKに対して厳しいコメントや意見が寄せられていることは承知している。しかし、当委員会が行った各種の調査からは、上記のような意見の趣旨とはいささか異なる結果がいくつか得られたのは、大きな驚きであった。この点、本報告書は「声なき視聴者の声」を汲み上げたものと自負している。

本報告書の作成にあたり、多くの方々からご支援を賜った。アンケート調査にご協力頂いた視聴者、ヒアリングや実地調査に快く応じて頂いたNHK経営陣や職員各位、膨大な資料を準備して頂いた事務局、これらの方々に対し衷心から感謝を申し上げます。

夏休みの早朝に眠たい目をこすりながら行ったラジオ体操、遠くに離れている家族が全員集まる中での紅白歌合戦、授業として見た教育番組、各人のこれまでの生活の中でNHKとの様々な接点が思い出されることと思う。このような公共放送としてのNHKが、デジタル時代の今日、どのような方向に進むべきか、本報告書が議論の一助となれば幸いである。

平成 18 年 6 月 27 日
NHK“約束”評価委員会
委員長 辻 正次
委員 江上 節子
委員 村上 輝康

平成17年度のNHK“約束”

みなさまにお支払いいただく受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実します。

- ・ 日本が直面する課題を的確に取り上げ、みなさまがその課題を考え、判断する上で材料となる番組を放送します。
- ・ みなさまの生命・財産の危機に迅速に対応する緊急災害報道を充実します。
- ・ 地域社会の発展に貢献する放送をします。
- ・ 障害者、高齢者の方々に向けた“人にやさしい”放送を強化します。
- ・ 日本の将来を担う子どもたちを健やかにはぐくみ、感受性豊かな知的好奇心にこたえる放送をします。

みなさまに受信料制度の理解をいただき、公平負担の徹底を図ります。

- ・ 多様で効果的・効率的な営業活動を展開し、受信料の確実な収納を推進します。
- ・ 公平負担の徹底に向け、より公平で合理的な受信料体系の検討などの取り組みを進めます。

みなさまとの結びつきをいっそう強化し、みなさまの声を事業運営に反映します。

不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営を進め、信頼回復を図ります。

経費の節減を図り、効果的で効率的な事業運営を行います。

進歩するデジタル技術の成果をみなさまに還元します。

- ・ より多くの方がみなさまがデジタル放送を受信できるようデジタル放送の普及・発展にいっそう取り組みます。
- ・ みなさまの利便性を高めるため、デジタル技術の開発とこれを活用した新しいサービスの開発を進めます。

なお、NHK“約束”の各項目を本報告書で引用する際は、以下のように略称する。

みなさまにお支払いいただく受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実します。

約束1：番組の充実

みなさまに受信料制度の理解をいただき、公平負担の徹底を図ります。

約束2：公平負担の徹底

みなさまとの結びつきをいっそう強化し、みなさまの声を事業運営に反映します。

約束3：視聴者の声の反映

不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営を進め、信頼回復を図ります。

約束4：不正の根絶と透明性・説明責任

経費の節減を図り、効果的で効率的な事業運営を行います。

約束5：効果的・効率的な事業運営

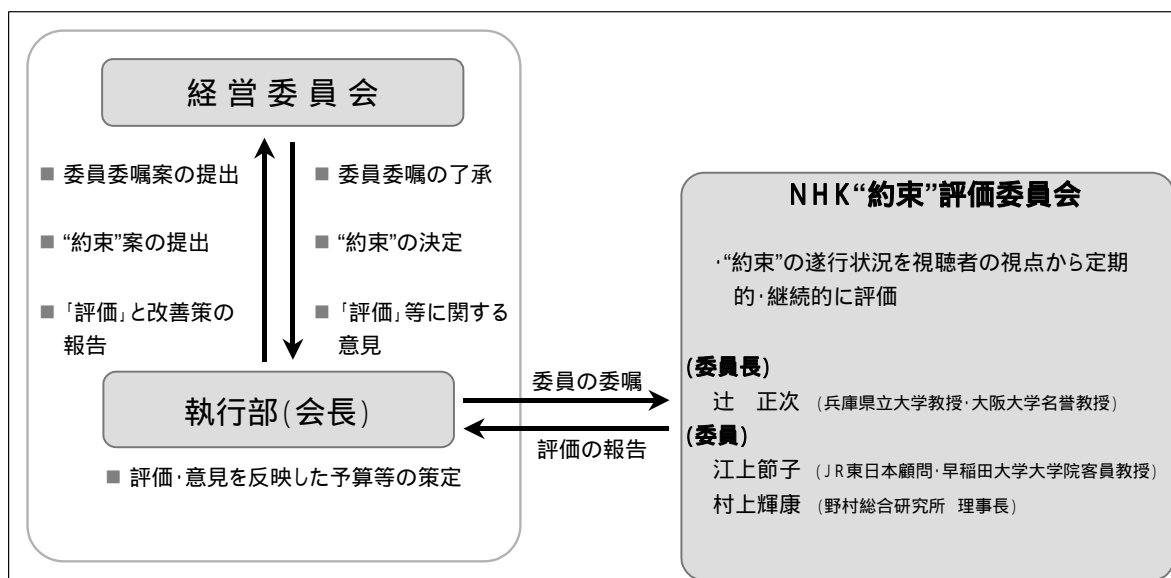
進歩するデジタル技術の成果をみなさまに還元します。

約束6：デジタル技術の成果の還元

. NHK“約束”の目的とNHK“約束”評価委員会の位置づけ

- NHK“約束”とは、NHKが視聴者の意見・意向をよりの確に事業運営に反映させていくことを目的として、各年度の事業運営の目標として公表するものである。平成17年度の“約束”は前掲の6項目となっている。
- この“約束”の達成状況を評価するために、NHK“約束”評価委員会(以下、「当委員会」)が平成17年5月に設置され、3名の委員がNHK会長から委嘱された。
- 当委員会は、新生NHKが目指す放送や経営などに関する“約束”が、具体的に1年間の事業の中で、どのように果たされ、成果をあげ、その結果、NHKに対する視聴者からの信頼がどの程度回復したのかを、視聴者の視点から定量的・多角的に評価するものである。
- 当委員会は、NHK執行部からは独立した形で、公共放送の評価に相応しい分析手法の検討も含めて議論しながら評価作業を行う。そして、“約束”の評価結果は、当委員会よりNHK会長に報告する。

図表1 NHK“約束”評価委員会の位置づけ



. NHK “約束”評価の全体方針

1. “約束”評価の目的と方法

- “約束”評価とは、NHKが“約束”を果たすために、各種の施策を実施したか・しなかったか(アウトプット)を評価するだけにとどまらない。特にNHKが行った各種施策が、どの程度の成果を上げたのか(アウトカム)を重視して評価する。具体的には、番組の充実の結果、視聴者の満足度がどの程度高まったのか、視聴者の受信料不払いの意識はどのように変わっていったか、というような観点である。
- この趣旨から、NHKの理想が込められた“約束”であるので、この完全達成を5段階評価の5と捉え、いわゆる減点主義で評価することとした。
- アウトカムを評価するに当たっては、当委員会独自に視聴者調査、CVM(仮想市場価値法)¹調査、職員意識調査(2回)などを実施し、可能な限り客観的・定量的な測定手法により評価のための情報を収集することに努めた。併せてNHK理事ヒアリング、地域放送局視察、外部有識者ヒアリング等も実施し、定性的な意見も収集した。当委員会が独自調査を実施しなかった部分については、NHKの既存調査、NHKから提供された情報・資料により判断した。

2. “約束”評価を実施する上での着眼点

- 当委員会は、NHKに対する視聴者からの信頼回復が果たされる上で、番組に代表される「サービスの向上」と、不正の根絶や経営の説明責任など「経営改革」の2つが重要であるとの認識を持っている。その意味で、平成17年度の6つの“約束”の中では、「約束1:番組の充実」、「約束4:不正の根絶と透明性・説明責任」、「約束5:効果的・効率的な事業運営」の3つを特に重視するものとする。約束4と約束5は、内部改革の取り組みの状況に加え、その努力が視聴者に見える形でどのように表れたのかも評価の対象にすべきであると考え。
- また、NHKに対する信頼度は、最終的には受信料の収納という形で還元される。不祥事をきっかけとした受信料の支払拒否・保留の件数や構造が、“約束”に基づいて実施された各種施策でどのように変化したかが評価の上での大きなポイントとなる。
- 評価結果については、各“約束”の内容に則して更にいくつかの評価項目に分け、それぞれの評価項目ごとに評点をつけた。評点は1～5の5段階評価とした(1が「悪い」、5が「良い」という評価である)。

¹CVM(Contingent Valuation Method: 仮想市場価値法)とは、価値判断が難しい事柄を、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。詳細は後述する。

3. NHK“約束”評価委員会の検討経緯

1) 委員会の開催

- 平成 17 年 6 月 8 日に第 1 回委員会を開催。以降、平成 18 年 6 月 2 日まで都合 17 回の委員会を開催し、審議を重ねた。

2) ヒアリング調査

- NHK 理事ヒアリング
 - 平成 17 年 8～9 月に NHK の全理事に対するヒアリングを実施した。
- NHK 放送技術研究所視察
 - 平成 17 年 9 月に NHK 放送技術研究所に対する視察調査を実施した。
- NHK 中堅職員ヒアリング
 - 平成 17 年 9 月に NHK の中堅職員数名に対するヒアリングを実施した。
- NHK 地域放送局視察
 - 平成 18 年 2 月に地域放送局(3ヶ所)に対する視察調査を実施した。
- 外部専門家・有識者ヒアリング
 - NHK の経営の透明性、情報開示の程度を評価するための参考として、金融業界等の専門家 5 名にヒアリングを実施した。
 - NHK の技術開発の状況を評価するための参考として、NHK との共同研究の経験がある企業・団体の研究者 7 名と、通信・放送技術の分野で日本の権威とされる大学教授 3 名にヒアリングを実施した。

3) アンケート調査

- 視聴者調査
 - 平成 17 年 12 月に、(社)中央調査社のオムニバス調査を活用し、層化 2 段無作為抽出法で抽出した全国 20 歳以上の男女 2,000 名を対象に面接法で公共放送に関する視聴者の意識調査を実施した(有効回答数 1,314、有効回答率 65.7%)。
 - 平成 18 年 2 月に、層化 2 段無作為抽出法で抽出した全国 16 歳以上の男女 3,600 名を対象に訪問留置法で実施した(有効回答数 2,145、有効回答率 59.6%)。
 - 平成 18 年 4 月に、層化 2 段無作為抽出法で抽出した全国 16 歳以上の男女 3,600 名を対象に面接法で実施した(有効回答数 2,018、有効回答率 56.1%)。本調査に CVM に関する質問項目を入れた。
- 職員意識調査
 - 平成 17 年 12 月と平成 18 年 4 月の 2 回、NHK 全職員(出向者を除く)を対象とした職員意識調査を、ASP 方式による Web アンケート(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仕組み)で実施した。

- 第1回調査は対象者数 11,683 名に対し有効回答数 6,940、有効回答率は 59.4%。第2回調査は対象者数 11,613 名に対し有効回答 6,852、有効回答率は 59.0%。

平成 17 年度“約束”の評価

1. 約束 1: 番組の充実

みなさまにお支払いいただく受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実します。

- 日本が直面する課題を的確に取り上げ、みなさまがその課題を考え、判断する上で材料となる番組を放送します。
- みなさまの生命・財産の危機に迅速に対応する緊急災害報道を充実します。
- 地域社会の発展に貢献する放送をします。
- 障害者、高齢者の方々に向けた“人にやさしい”放送を強化します。
- 日本の将来を担う子どもたちを健やかにはぐくみ、感受性豊かな知的好奇心にこたえる放送をします。

1) 「約束 1: 番組の充実」の評価方針

- 約束 1 に関しては、「NHK の番組価値」と、「公共放送としての充足度」を視聴者の視点から評価した。
- 「豊かで良い番組」を充実する前提として、NHK の番組がより多くの人々に視聴されている状況が必要である。NHK の番組が視聴者からどの程度視聴されているのかを、視聴時間、接触者率の点から評価した。また、NHK の番組に対する視聴者の期待度・満足度を、民放との比較において評価した。
- 公共放送に視聴者は何を期待しているかを明らかにした後、NHK が各々の期待される項目をどの程度実現しているかを把握した。そして、約束 1 の細目としてあげられている「視聴者への判断材料の提供」、「緊急災害報道の充実」、「地域放送の充実」、「福祉放送の充実」、「教育放送の充実」に NHK が取り組むことについて、視聴者の総合的な期待度・満足度の観点から評価した。例えば、「日本の将来を担う子どもたちを健やかにはぐくみ、感受性豊かな知的好奇心に答える放送をします(教育放送の充実)」であれば、当該放送番組の受益者である児童生徒や保護者からの評価だけではなく、視聴者全体が NHK がこうした取り組みをすること自体をも評価したのである。
- 言うまでもないが、約束 1 の評価は NHK の番組全般に対する当委員会が設定した一定の基準による評価であり、NHK の番組を評価しつくすものではない。この点、誤解のないようにされたい。

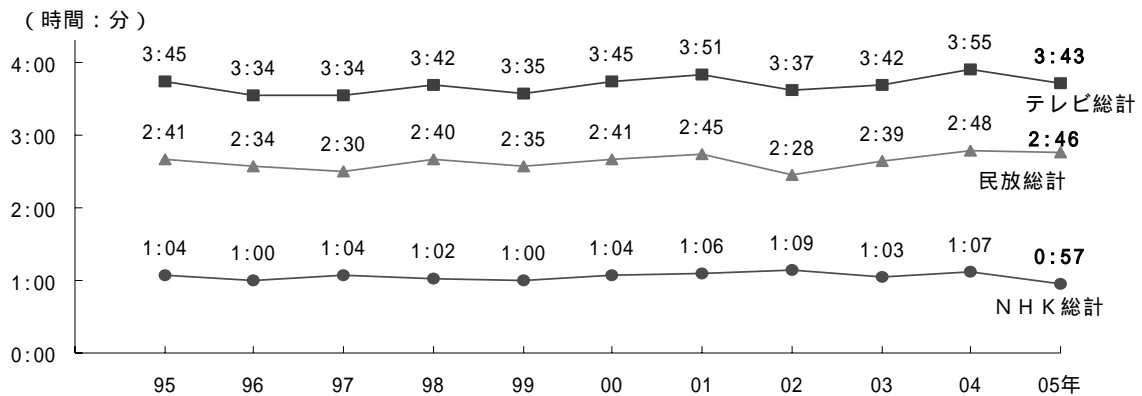
2)「約束1:番組の充実」の評価

(1)NHKの番組価値

NHKの番組の視聴時間・接触率

- NHKの番組視聴の実態をみると、「紅白歌合戦」、「大河ドラマ」、「朝7時の定時ニュース」のような長寿番組・定番番組は一定水準の高い視聴率を維持しているものの、NHKのテレビ番組は総体として視聴時間、週間接触者率²ともに前年度と比較して向上していない。
- NHK視聴の構造を性年齢別にみると、民放と比較して60代以上の高齢者層に視聴が集中しており、幅広い層に番組が視聴されているとは言いがたい状況にある。
 - ✓ 視聴時間、接触者率ともに対前年度比で向上が見られなかったため、この項目については「2」と評価した。

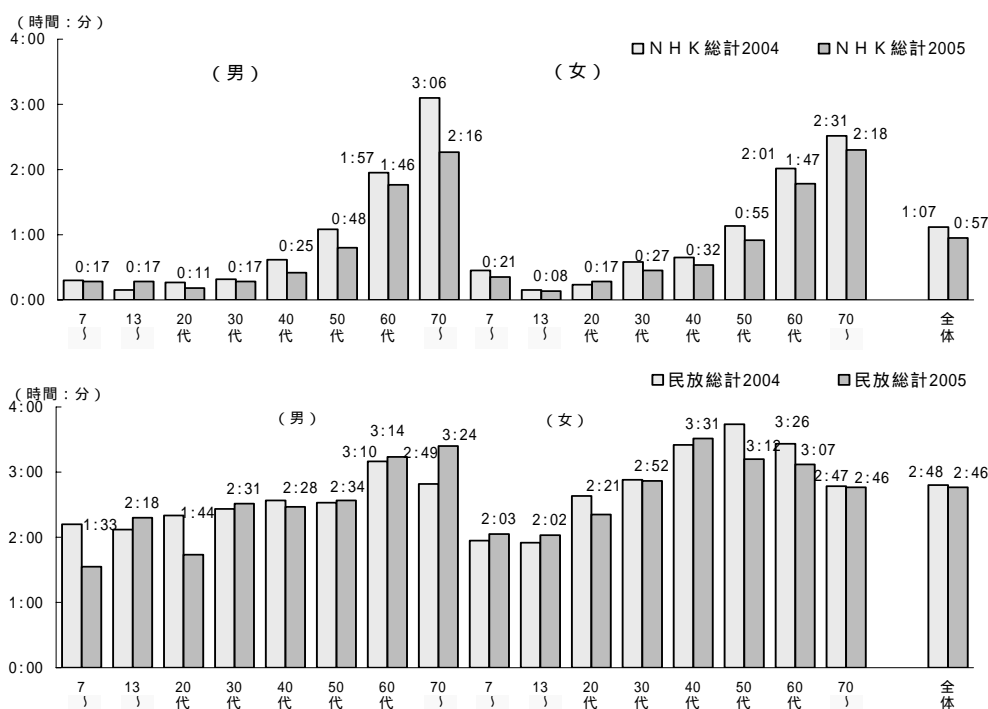
図表2 テレビ視聴時間の推移(1日・週平均)



(出所)NHK

²週間接触者率とは、1週間に少しでも(5分以上)テレビを見た人の割合を意味し、NHKが定期的に行っている全国個人視聴率調査で経年的に追跡している数値である。

図表3 NHK及び民放のテレビ視聴時間総計(男女年齢別、1日・週平均)



(出所)NHK

図表4 NHK各波の週間接触者率の推移

	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年
総合	65.9	67.4	71.5	65.0	68.6	61.9
教育	33.8	31.7	31.8	31.3	30.9	28.9
衛星第1	7.4	8.4	8.8	8.2	9.9	11.7
衛星第2	8.2	10.1	8.9	10.6	10.5	11.5
ハイビジョン		1.0	1.7	2.3	2.6	2.9
NHKテレビ計	74.8	74.4	77.7	72.9	76.4	70.9
ラジオ第1	19.0	18.8	19.2	18.4	20.7	19.7
ラジオ第2	2.5	3.2	3.1	2.6	2.6	2.8
F M	4.3	4.1	4.4	3.7	4.4	3.8
NHKラジオ計	22.9	23.2	22.8	21.6	23.8	22.9
NHK各波計*	77.6	77.6	80.2	75.4	78.9	73.3

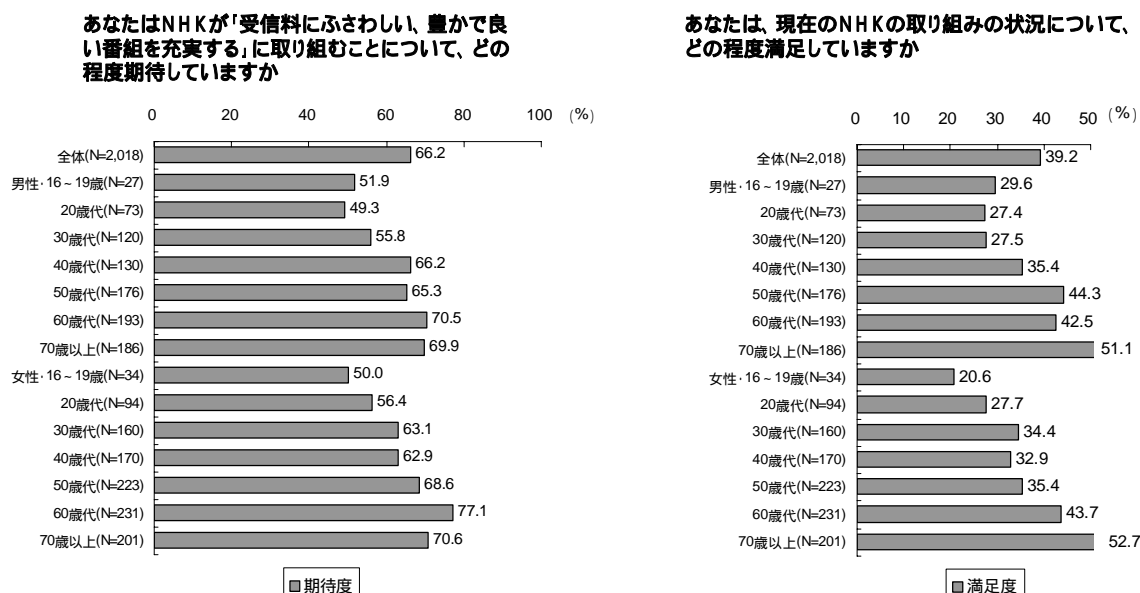
前年に比べ統計的に○は高い、□は低い

(出所)NHK

NHKの番組への期待度

- 当委員会の視聴者調査によると、「受信料にふさわしい、豊かでよい番組を充実する」という項目に関し、視聴者のNHKに対する期待度(「大変期待している」と「期待している」という回答の計)が全体で66.2%、NHKの取り組みについての満足度(「大変満足している」と「満足している」という回答の計)が39.2%であった。
- NHKによる「豊かで良い番組の充実」に関する期待度については、10代、20代で相対的に低いものの、それでも50%程度の数値を確保しており、NHKをあまり視聴しないとされる年齢層からの期待度も含めて全体的に高い。
- 顧客満足度(CS: Customer Satisfaction)と顧客期待度(CE: Customer Expectation)は、信頼獲得の両輪である。満足度が既存の視聴者からの評価とすれば、期待度は潜在視聴者も含めた全体からの評価といえる。NHKの番組に対する視聴者からの期待度が全体的に高いということは、新たな視聴者を獲得していく上での可能性を示唆している。
- なお「期待度」、「満足度」ともに、特に放送のような情報財については一意的なものがあるわけではないので、対象者によって満足の内容は異なる。ここでは、あらゆる観点を含んだ総合的な指標としての「期待度」、「満足度」を使用している。
 - ✓ 幅広い年齢層から期待度が高い水準にあることから、この項目については「4」と評価した。

図表5 「受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実する」ことに対する視聴者の評価



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

顧客期待度(CE)と顧客満足度(CS)

一般に、顧客期待度(CE:Customer Expectation)は100%を頂点として、一定の刻み幅で評価して差し支えない。顧客満足度(CS:Customer Satisfaction)は受益者の満足度100%を達成するのが本来の姿であるが、NHKの番組の場合は受益者を特定するのが困難である。また、公共放送とは視聴するという直接受益に限らない満足感が存在するという面もある。これらを勘案し、今回の調査はNHKの番組を視聴していない人も対象とした全体の満足度調査のため、全体の50%を超えていれば高い満足度を得ていると判断した。よって本報告書では、視聴者調査の結果を評価のスコアに変換する際には、以下のような基準を置いた。

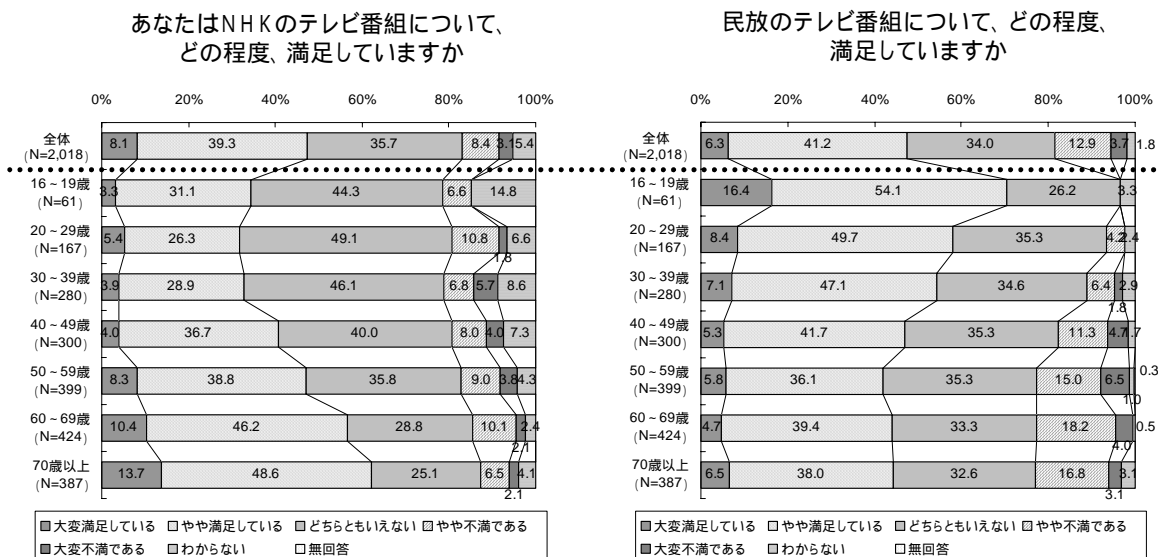
期待度5: 80~100%	満足度5: 50%~
期待度4: 60~80%	満足度4: 40~50%
期待度3: 40~60%	満足度3: 30~40%
期待度2: 20~40%	満足度2: 20~30%
期待度1: 0~20%	満足度1: ~20%

NHKの番組への満足度

- 番組全体の満足度(「大変満足している」と「やや満足している」という回答の計)をみると、NHK(47.4%)と民放(47.5%)は全体では同水準である。しかし、NHKの番組に対する満足度は、70歳以上が62.3%なのに対し20~29歳は31.7%と年齢による大きなギャップが存在し、若年層の満足度が低い傾向が見られる。
- NHKのチャンネル別の視聴者からの評価であるが、総合テレビについては満足度(「大変満足している」と「やや満足している」という回答の計)が全体で60.3%、教育テレビの満足度が全体で39.8%、ラジオ第1放送の満足度が全体で20.3%となっている。2005年の週間接触者率が総合テレビは61.9%、教育テレビが28.9%、ラジオ第1放送が19.7%であることに鑑みると、総合テレビ、ラジオ第1放送の番組価値は正当に評価されていると見てよい。また教育テレビについては、接触者率以上の満足度があがっていることになる。
- 衛星放送についても、視聴している人からの満足度は接触者率に対して相応の水準にあるといえる。衛星放送視聴可能な人からの満足度は3割強にのぼるが、「大変満足している」という強い満足度はあまり高くない。
 - ✓ 番組全体の満足度は民放と同水準にあり、各チャンネルの満足度も接触者率相応

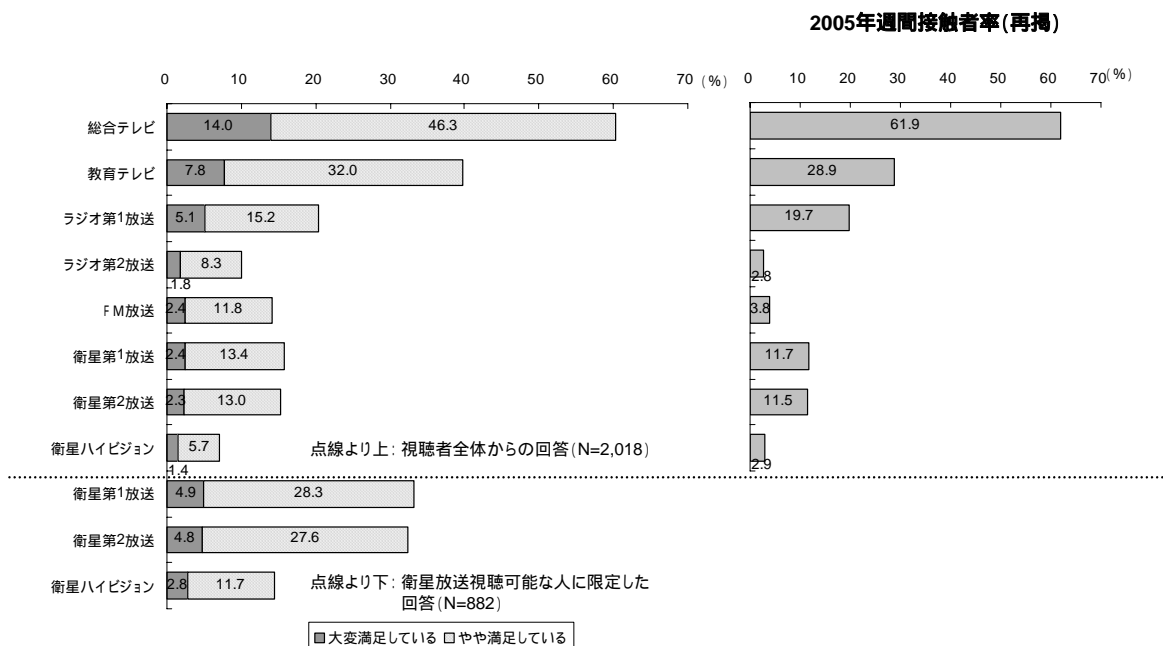
の満足度がみられるものの、40代以下の世代の視聴が進んでいないことを重視し、この項目については「3」と評価した。

図表6 NHKと民放の番組の満足度



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

図表7 あなたは、NHKが提供する各チャンネルに対して、それぞれどの程度満足していますか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

(2)公共放送としての価値の充足度

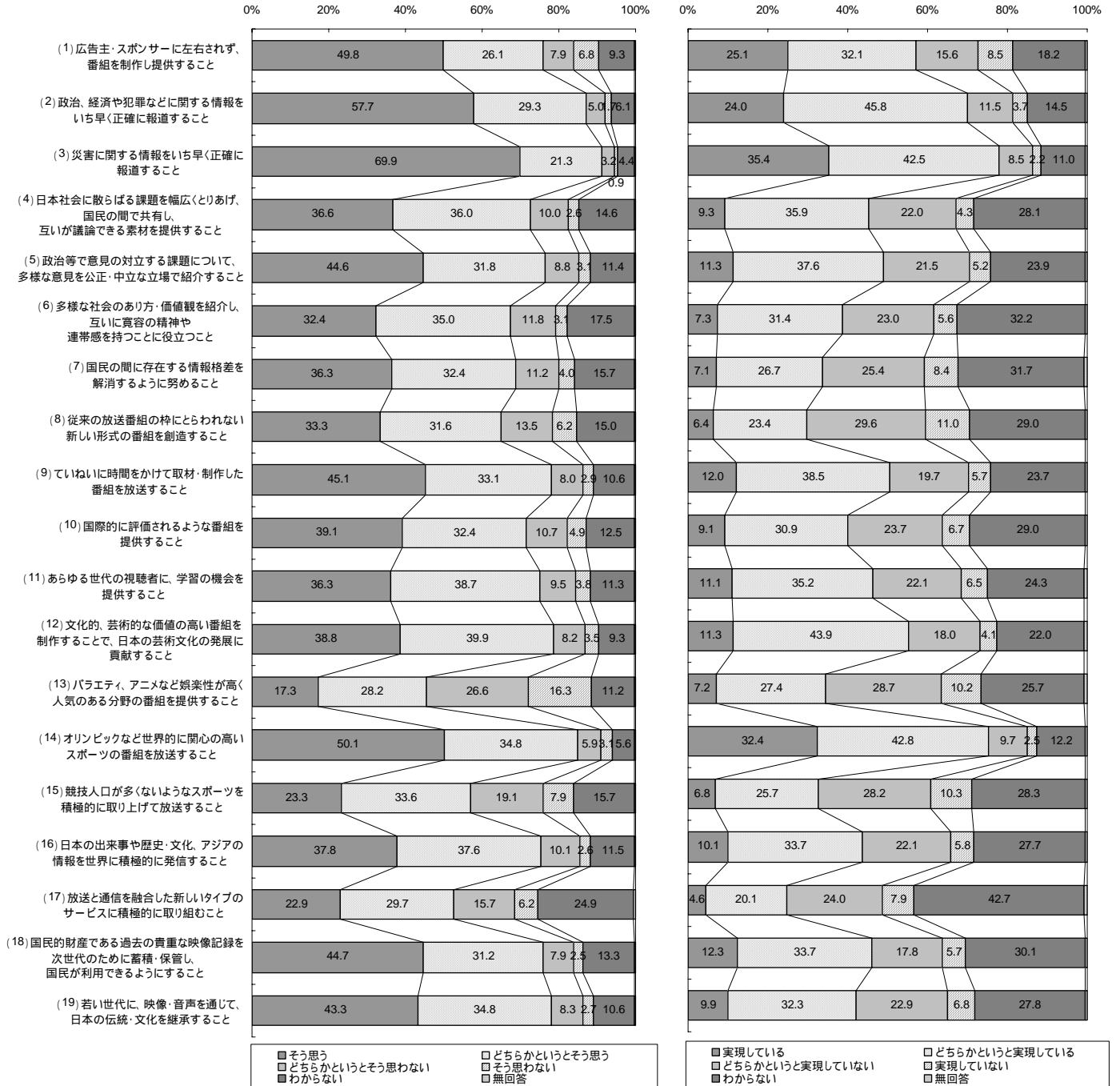
- 視聴者調査によると、公共放送の価値として「政治、経済や犯罪などに関する情報をいち早く正確に報道すること」(迅速・正確な報道)、「災害に関する情報をいち早く正確に報道すること」(緊急災害報道)、「オリンピックなど世界的に関心の高いスポーツの番組を放送すること」(世界的なスポーツ番組)について、視聴者から非常に高い支持がある。
- 「バラエティ、アニメなどの娯楽性が高く人気のある分野の番組を提供すること」(バラエティ、アニメ等の娯楽番組)、「競技人口が多くないようなスポーツを積極的に取り上げて放送すること」(競技人口の多くないスポーツ番組)、「放送と通信を融合した新しいタイプのサービスに積極的に取り組むこと」(通信と放送の融合サービス)に関して優先順位はあまり高くないものの、「そう思う」という回答は50%近くにのぼり、公共放送は視聴者から多様で幅広い価値を提供することが求められている。

図表8 公共放送の価値とNHKの実現度

(N=2,018)

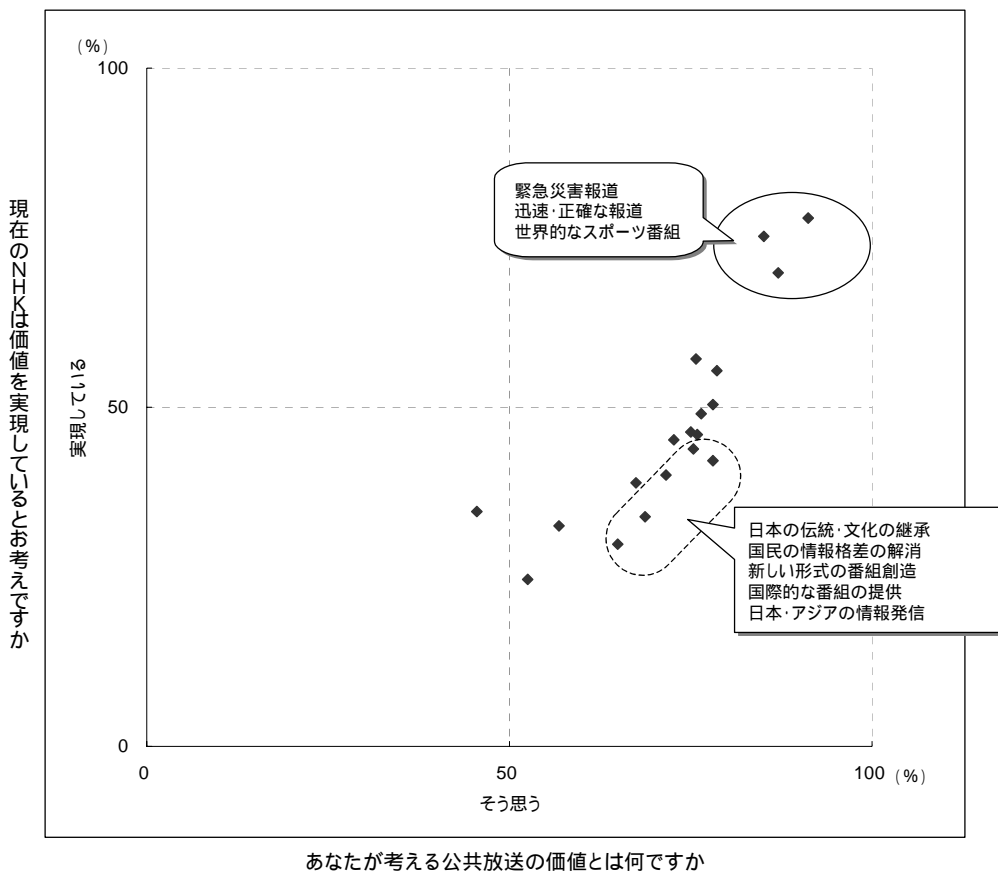
あなたが考える公共放送の価値とは何ですか

現在のNHKはどの程度、実現しているとお考えですか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

図表9 視聴者からみた公共放送の価値



- 広告主・スポンサーに左右されず、番組を制作し提供すること
- 政治、経済や犯罪などに関する情報をいち早く正確に報道すること
- 災害に関する情報をいち早く正確に報道すること
- 日本社会に散らばる課題を幅広くとりあげ、国民の間で共有し、互いが議論できる素材を提供すること
- 政治等で意見の対立する課題について、多様な意見を公正・中立な立場で紹介すること
- 多様な社会のあり方・価値観を紹介し、互いに寛容の精神や連帯感を持つことに役立つこと
- 国民の間に存在する情報格差を解消するように努めること
- 従来の放送番組の枠にとらわれない新しい形式の番組を創造すること
- ていねいに時間をかけて取材・制作した番組を放送すること
- 国際的に評価されるような番組を提供すること
- あらゆる世代の視聴者に、学習の機会を提供すること
- 文化的、芸術的な価値の高い番組を制作することで、日本の芸術文化の発展に貢献すること
- バラエティ、アニメなど娯楽性が高く人気のある分野の番組を提供すること
- オリンピックなど世界的に関心の高いスポーツの番組を放送すること
- 競技人口が多くないようなスポーツを積極的に取り上げて放送すること
- 日本の出来事や歴史・文化、アジアの情報を世界に積極的に発信すること
- 放送と通信を融合した新しいタイプのサービス(例えばインターネットを通じた番組の提供など)に積極的に取り組むこと
- 国民的財産である過去の貴重な映像記録を次世代のために蓄積・保管し、国民が利用できるようにすること
- 若い世代に、映像・音声を通じて、日本の伝統・文化を継承すること

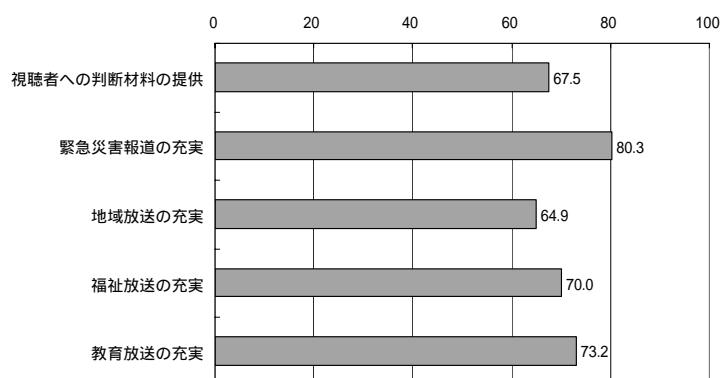
(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

- NHKが視聴者の求める公共放送としての価値を実現しているかであるが、「迅速・正確な報道」、「緊急災害報道」、「世界的なスポーツ番組」については、視聴者評価のスコアのギャップが小さく、十分実現しているという評価である。
- 他方、ギャップの大きな項目としては、「若い世代に、映像・音声を通じて、日本の伝統・文化を継承すること」(日本の伝統・文化の継承)、「国民の間に存在する情報格差を解消するように努めること」(国民の情報格差の解消)、「従来の放送番組の枠にとらわれない新しい形式の番組を創造すること」(新しい形式の番組の創造)、「国際的に評価されるような番組を提供すること」(国際的な番組の提供)、「日本の出来事や歴史・文化、アジアの情報を世界に積極的に発信すること」(日本・アジアの情報発信)などがあがっている。

(3)「約束1:番組の充実」の細目の評価

- 「約束1:番組の充実」の細目として、「日本が直面する課題を的確に取り上げ、その課題を考え判断する上で材料となる番組を放送する」(視聴者への判断材料の提供)、「生命・財産の危機に迅速に対応する緊急災害報道を充実する」(緊急災害報道の充実)、「地域社会の発展に貢献する放送をする」(地域放送の充実)、「障害者、高齢者の方々に向けた“人にやさしい”放送を強化する」(福祉放送の充実)、「日本の将来を担う子供たちを健やかにはぐくみ、感受性豊かな知的好奇心にこたえる放送をする」(教育放送の充実)の5つがあがっているが、これらは公共放送としての価値をNHKとして優先順位をつけたものと理解している。
- これらの細目についての視聴者からの期待度をみると、いずれも60%を上回っており、視聴者から望まれていることが分かる。中でも「緊急災害報道の充実」に対する視聴者からの期待度は80.3%と非常に高い。

図表10 あなたはNHKが次の項目に取り組むことについて、どの程度期待していますか



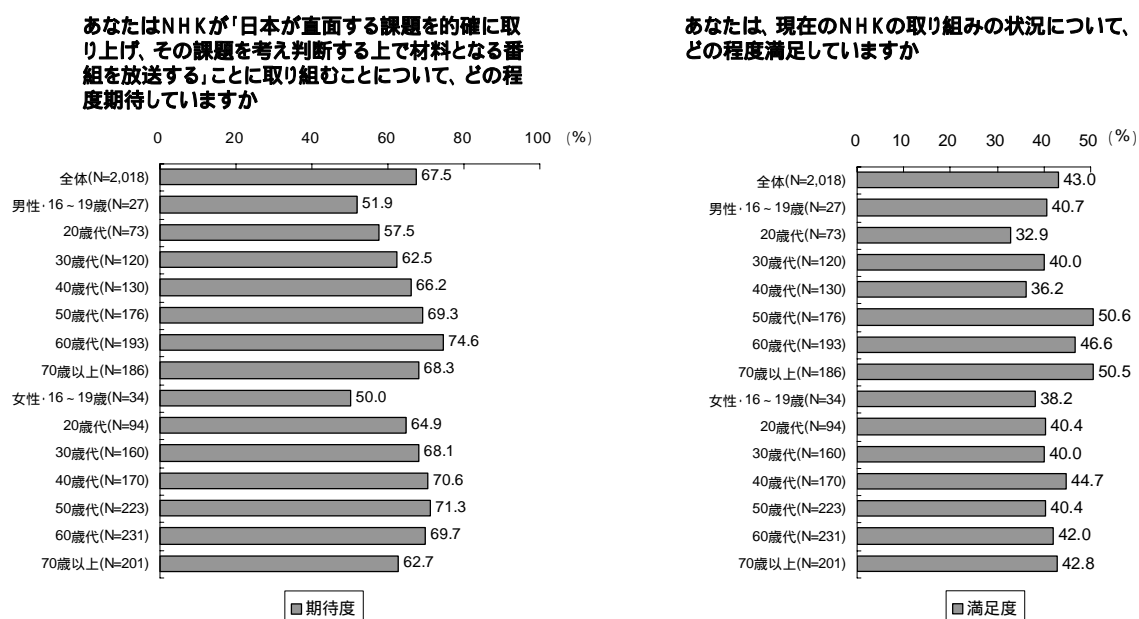
(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

視聴者への判断材料の提供

- 視聴者調査によると、「日本が直面する課題を的確に取り上げ、その課題を考
判断する上で材料となる番組を放送する」という項目に関し、視聴者のNHKに対
する期待度(「大変期待している」と「期待している」という回答の計)が全体で
67.5%、NHKの取り組みについての満足度(「大変満足している」と「満足してい
る」という回答の計)が43.0%であった。
- NHKに対するヒアリングによれば、この“約束”に関する取り組みとして、平成 17
年度に開始した大型番組「日本の、これから」が代表的なものであり、この番組は
NHKに対して積極的に意見を述べる人たちから意欲的な取り組みとして評価さ
れているという報告があった。
- ✓ 上記のような視点から、この項目については「4」と評価した。

**図表11 「日本が直面する課題を的確に取り上げ、その課題を考
判断する上で
材料となる番組を放送する」**



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成 18 年 4 月実施)

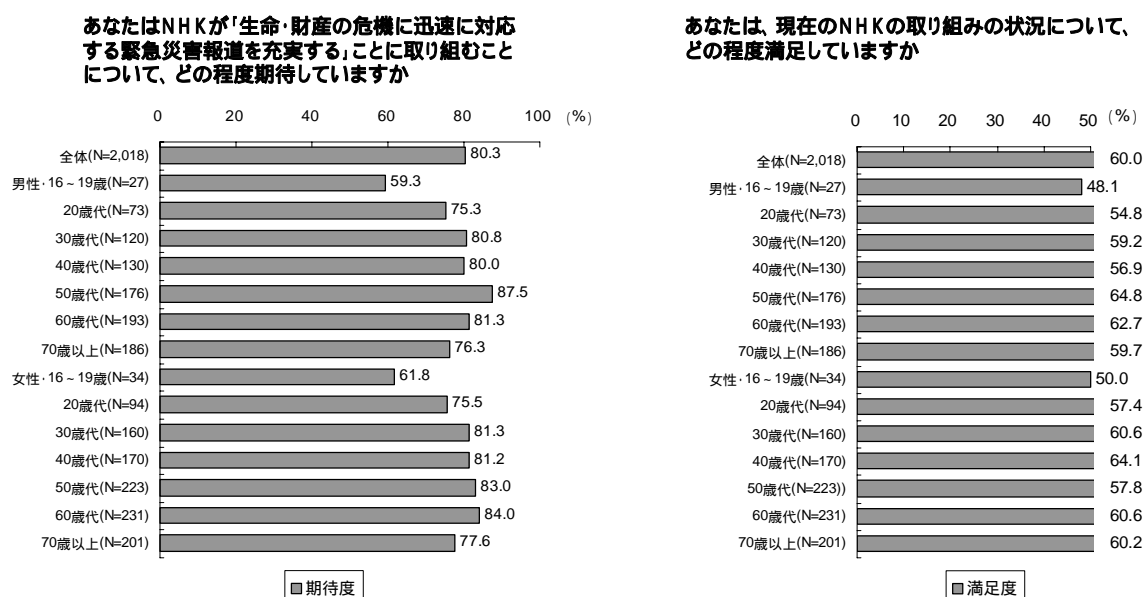
緊急災害報道の充実

- 視聴者調査によると、「生命・財産の危機に迅速に対応する緊急災害報道を充実
する」という項目に関し、視聴者のNHKに対する期待度(「大変期待している」と
「期待している」という回答の計)が全体で 80.3%、NHKの取り組みについての満

足度(「大変満足している」と「満足している」という回答の計)が 60.0%であった。緊急災害報道においてNHKの果たしている役割については、性・年齢を問わず、あらゆる人にとって重視されているとあってよい。

- NHK放送文化研究所の調査によると、実際の被災地の人にとってもNHKの緊急災害報道は役に立っているという検証がなされている。
- ✓ 上記のような視点から、この項目については「5」と評価した。

図表12 「生命・財産の危機に迅速に対応する緊急災害報道を充実する」



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

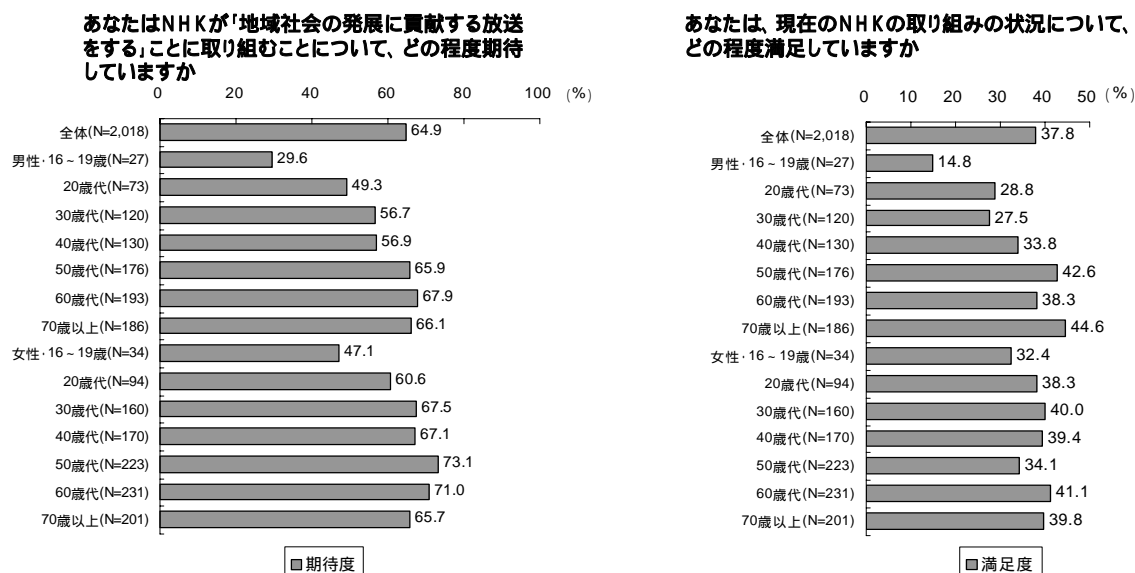
地域放送の充実

- 視聴者調査によると、「地域社会の発展に貢献する放送をする」という項目に関し、視聴者のNHKに対する期待度(「大変期待している」と「期待している」という回答の計)が全体で 64.9%、NHKの取り組みについての満足度(「大変満足している」と「満足している」という回答の計)が 37.8%であった。番組の充実に関連する他の項目と比較して、相対的には期待度・満足度ともに低い傾向が見られる。
- 平成17年度に当委員会は一部の地域放送局を視察したが、各地域とも視聴者からは地域の行事や活動を紹介する番組の全国放送をNHKには期待されており、それが民放にできないNHKならではの地域貢献と評価する意見がみられた。他方、地域向けの放送番組については、各地域とも夕方の生ワイド番組に力を入れているものの、同時帯の民放の番組と比較して苦戦をしている状況にあ

る。

✓ 上記のような視点から、この項目については「3」と評価した。

図表13 「地域社会の発展に貢献する放送をする」



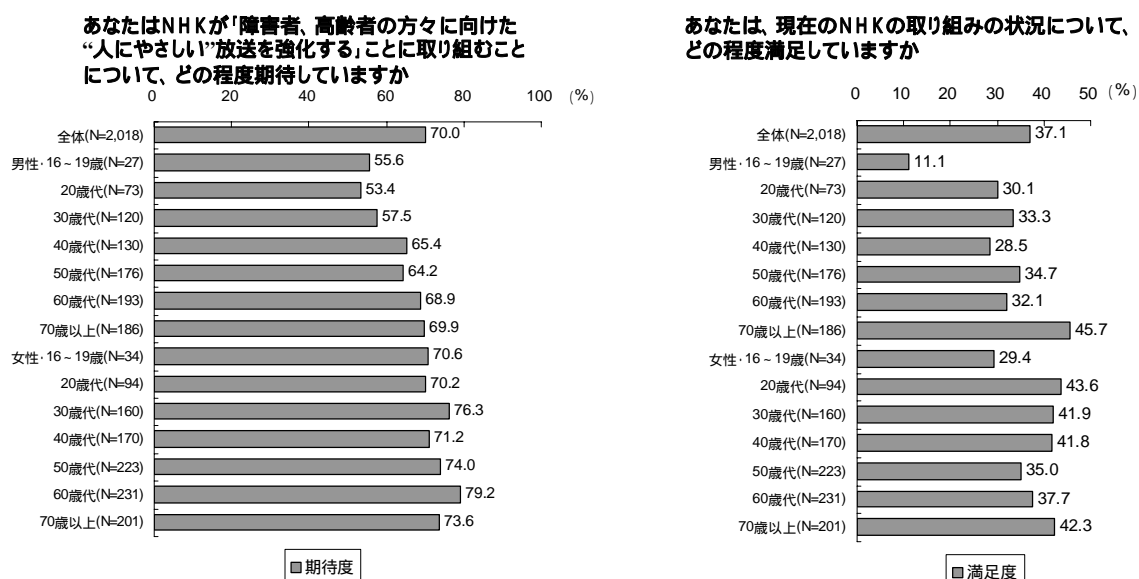
(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成18年4月)

福祉放送の充実

- 視聴者調査によると、「障害者、高齢者の方々に向けた“人にやさしい”放送を強化する」という項目には、視聴者のNHKに対する期待度(「大変期待している」と「期待している」という回答の計)が全体で70.0%、NHKの取り組みについての満足度(「大変満足している」と「満足している」という回答の計)が37.1%であった。女性からの期待度が全般的に高い傾向がある。
 - 障害者や高齢者に向けた放送サービスとして、NHKは平成17年度に1週間平均で字幕放送を195時間45分、解説放送を32時間59分、手話放送を3時間40分放送した。平成16年度と比較して、字幕放送は5時間16分、解説放送は1時間18分の増加となっている。
- ✓ 上記のような視点から、この項目については「3」と評価した。

図表14 「障害者、高齢者の方々に向けた“人にやさしい”放送を強化する」



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

図表15 障害者や高齢者に向けた放送サービスの放送時間

	平成16年度	平成17年度	増減	平成18年度 (計画)	増減
字幕放送	190時間29分	195時間45分	5時間16分	198時間25分	2時間40分
解説放送	31時間41分	32時間59分	1時間18分	31時間50分	1時間09分
手話放送		3時間40分		3時間40分	0

注)アナログ総合放送、アナログ教育放送、デジタル衛星ハイビジョン、衛星第1放送、衛星第2放送の合計

(出所)NHK

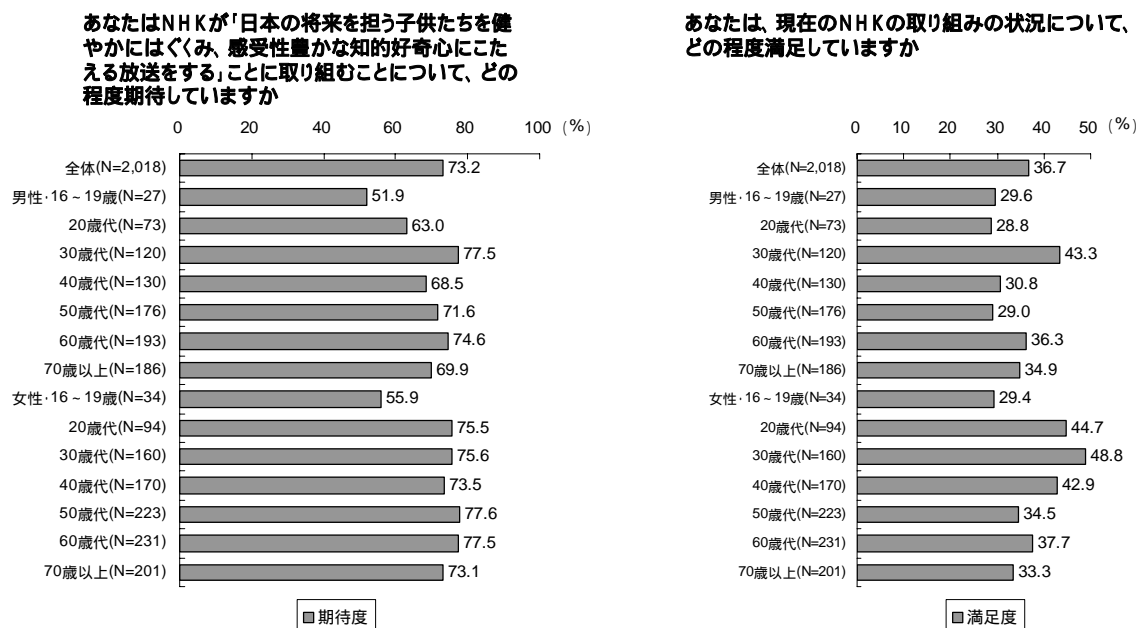
教育放送の充実

- 視聴者調査によると、「日本の将来を担う子供たちを健やかにはぐくみ、感受性豊かな知的好奇心にこたえる放送をする」という項目に関し、視聴者のNHKに対する期待度(「大変期待している」と「期待している」という回答の計)が全体で73.2%、NHKの取り組みについての満足度(「大変満足している」と「満足している」という回答の計)が36.7%であった。とりわけ、小さな子どもを持っている比率の高い20代、30代女性の満足度が44.7%、48.8%と高い。
- NHK放送文化研究所の調査によると、幼児の視聴する番組の中ではNHK教育テレビが放送しているものが圧倒的に多く、その影響力は大きい。但し、年齢が

上がるに伴い、民放のアニメ番組の視聴も多くなる傾向にある。

✓ 上記のような視点から、この項目については「4」と評価した。

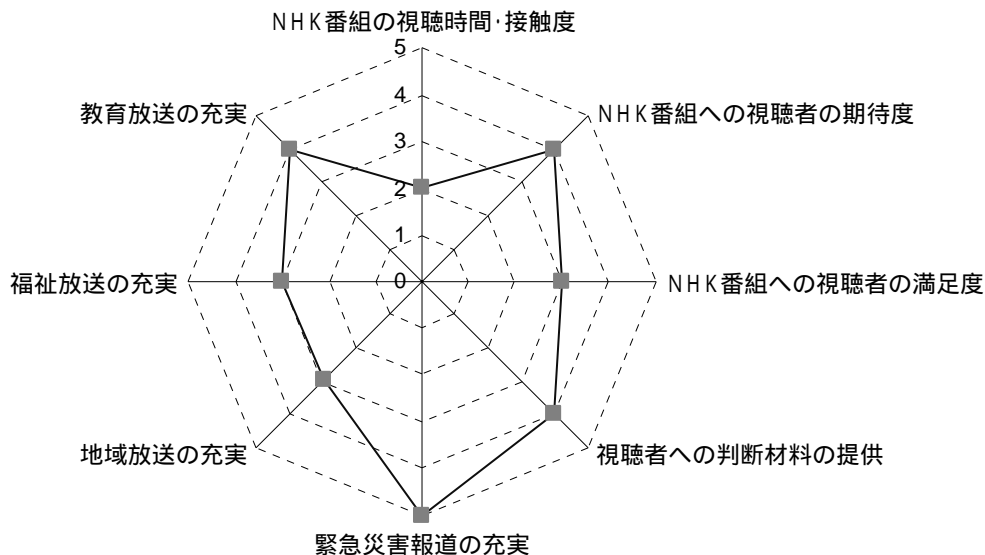
**図表16 「日本の将来を担う子供たちを健やかにはぐくみ、
感受性豊かな知的好奇心にこたえる放送をする」**



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

「約束1:豊かで良い番組」の評価



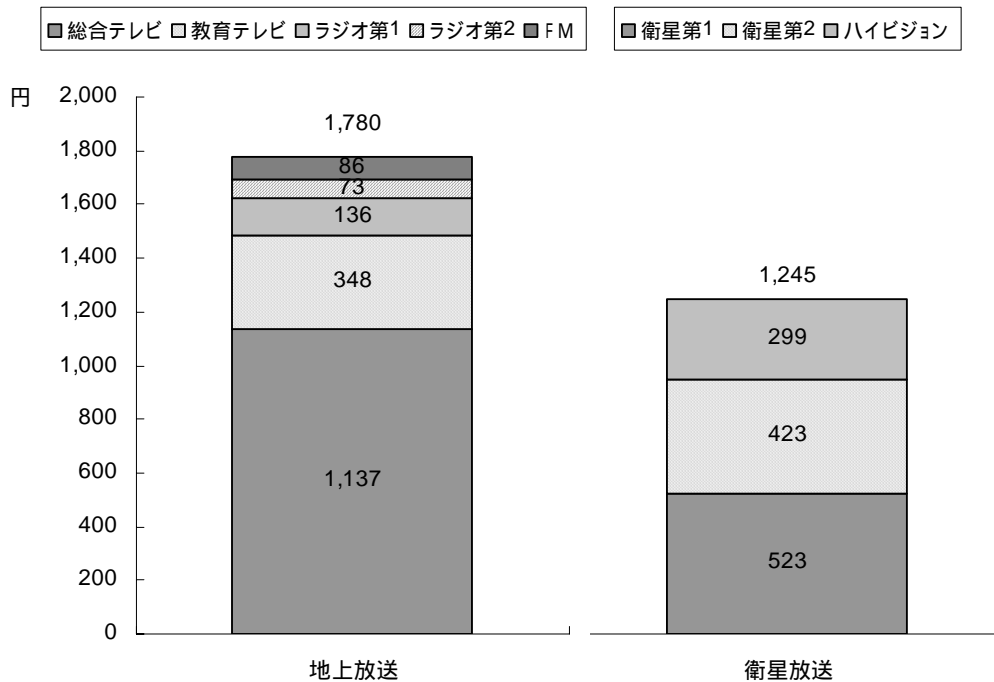
評価項目	評価	主な理由	
NHKの番組価値	NHK番組の視聴時間・接触度	2	NHKのテレビ番組に対する視聴は、視聴時間、接触者率ともに前年度と比較して向上が見られなかった。NHKの視聴者層は、民放と比較して60代以上の高齢者層に視聴が集中している。
	NHK番組への視聴者の期待度	4	「豊かで良い番組の充実」について視聴者の期待度は66.2%と高く、かつ10代、20代からも期待度が相対的に高い。
	NHK番組への視聴者の満足度	3	NHKの番組全体の満足度は民放と同水準である。満足度は視聴の有無との関係が強いので、年齢によるギャップが大きい。総合テレビ、教育テレビ、ラジオ第1放送については概ね全世代から一定の支持がある。
公共放送としての充足度	視聴者への判断材料の提供	4	視聴者のNHKに対する期待度は「4」、NHKの取り組みについての満足度は「4」。平成17年度の新番組「日本の、これから」は、意欲的な取り組みという視聴者からの意見が寄せられた。
	緊急災害報道の充実	5	視聴者のNHKに対する期待度は「5」、NHKの取り組みについての満足度は「5」。被災地の人にとっても、NHKの緊急災害報道は役に立っているという検証がなされている。
	地域放送の充実	3	視聴者のNHKに対する期待度は「4」、NHKの取り組みについての満足度は「3」。相対的には、期待度・満足度ともに低い傾向が見られる。
	福祉放送の充実	3	視聴者のNHKに対する期待度は「4」、NHKの取り組みについての満足度は「3」。女性からの期待度が全般的に高い。
	教育放送の充実	4	視聴者のNHKに対する期待度は「4」、NHKの取り組みについての満足度は「4」。とりわけ、小さな子どもを持っている比率の高い20代、30代女性の満足度が相対的に高い。

注) 番組を評価する基軸を当委員会にて定め、視聴者調査のデータ等をもとに総合的に勘案し、各項目ごとに5段階で評価した。「1」が「悪い」、「5」が「良い」という評価である。

【NHKの放送サービスは受信料にふさわしいか】

- 約束1は、「みなさまにお支払いいただく受信料にふさわしい、豊かで良い番組を充実します」となっている。そのため、視聴者が考えるNHKの放送サービスの価値を金銭的価値に換算する試みを実施した。
- 当委員会が実施したCVM調査の結果に基づきNHKの放送サービスの現在価値を試算すると、地上放送(総合テレビ、教育テレビ、ラジオ第1放送、ラジオ第2放送、FM放送)は視聴者一人当たり月額約1,780円、衛星放送(衛星第1テレビ、衛星第2テレビ、デジタル衛星ハイビジョン)は視聴者一人当たり月額約1,245円となる。この金額は、経費の積み上げに基づいて算出された現行の受信料の月額(カラー契約月額1,395円、衛星カラー契約の衛星付加分945円、いずれも訪問集金の場合)を上回っている。
- 上記の価値を媒体別に分解すると、地上放送は総合テレビ1,137円、教育テレビ348円、ラジオ第1放送136円、ラジオ第2放送73円、FM放送86円と試算される。
- 衛星放送は衛星第1テレビ523円、衛星第2放送423円、デジタル衛星ハイビジョン299円と試算される。

図表17 CVMにより算出されたNHKの放送サービスの金銭的価値(視聴者一人当たり月額)



(出所)NHK”約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

CVMとは

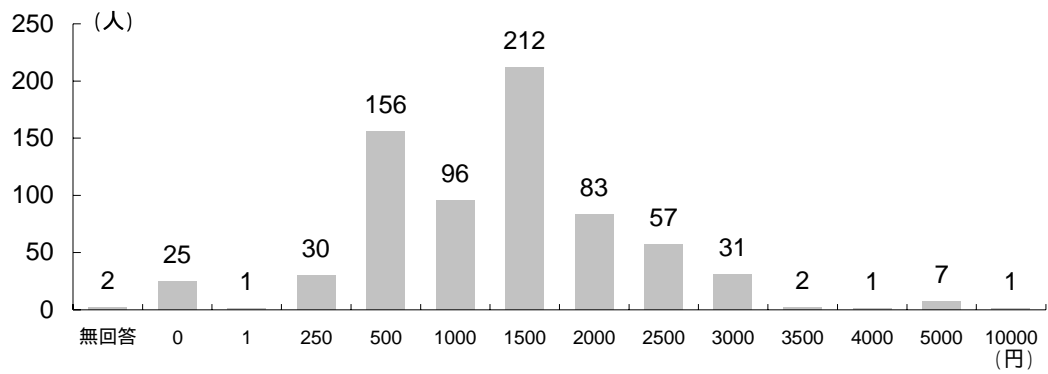
CVM(Contingent Valuation Method: 仮想市場価値法)とは、価値判断が難しい事柄を、それが市場で取引されると仮定して金銭的価値に換算して評価する手法である。環境問題や公共事業の評価などによく用いられる。例えば、救急車のような公共サービスの利用に値段をつけるといくらか、といった具合に、最大限支払っても構わない金額や、公共サービスを休止した場合の補償金額を市民に直接尋ねて、そこから金銭的価値を積算するのである。

NHKの場合には受信料という価格が既に存在するものの、公共料金の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)と、NHKが放送サービスを取り止めることになったと仮定して補償金をいくら貰いたいかというWTA(Willingness to Accept: 受入補償額)をアンケート調査を通じて尋ね、そこからNHKの放送サービスの価値を評価しようと試みることにした。英国の公共放送であるBBCを評価する際にも、CVMの手法が用いられている。

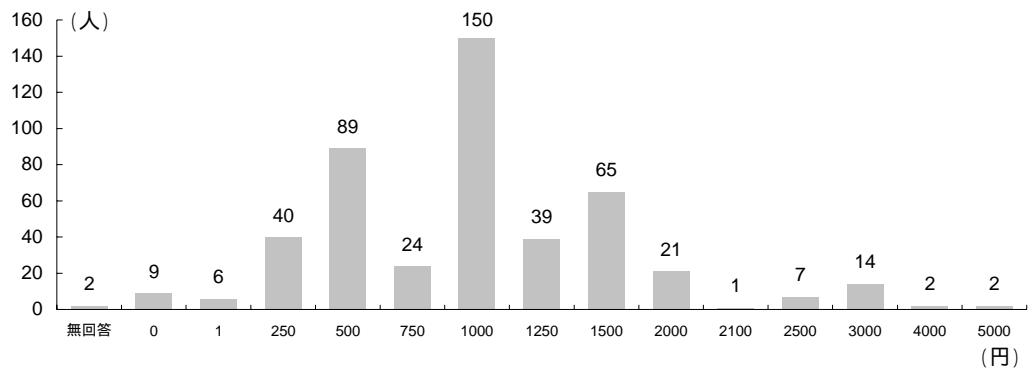
今回、当委員会は平成18年4月に、全国から層化2段無作為抽出法で抽出した3,600名の個人を対象として、WTPとWTAの調査対象が重複しないようサンプルを2分し、面接方式でCVM調査を実施した(有効回答者2,018、有効回答率は56.1%。WTP、WTAの回答はそれぞれ1,009ずつ)。調査対象とする放送サービスは、地上放送(総合テレビ、教育テレビ、ラジオ第1放送、ラジオ第2放送、FM放送)と衛星放送(衛星第1テレビ、衛星第2テレビ、デジタル衛星ハイビジョン)とに分けて、地上及び衛星のWTPもしくはWTAを尋ね、その値を集計して、NHKの放送サービスの金銭的価値を算出する方法をとった。

WTAの算出に当たって、NHKの放送サービスの取り止めというのは、あくまでも仮定のこととして視聴者に質問したのであるが、「いくら補償金を貰おうともNHKの放送サービスを取り止めることには反対である」などの理由でWTA価格の回答を拒否する視聴者が非常に多数にのぼった。その結果、算出されたWTAが母集団のそれを正確に反映しているか不明であるので、今回の試算に関してはWTPの結果のみを採用することとした。

図表18 地上放送のWTPの回答分布



図表19 衛星放送のWTPの回答分布



(出所)NHK”約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

2. 約束2:公平負担の徹底

みなさまに受信料制度の理解をいただき、公平負担の徹底を図ります。

- 多様で効果的・効率的な営業活動を展開し、受信料の確実な収納を推進します。
- 公平負担の徹底に向け、より公平で合理的な受信料体系の検討などの取り組みを進めます。

1) 「約束2:公平負担の徹底」の評価方針

- 約束2は、「受信料収納の推進」という項目と、「受信料制度の納得・支持」という項目から構成されている。
- 現行の受信料制度は、テレビ受像機を保有する視聴者がNHKと受信契約を結び、その契約に基づいてNHKの受信料を支払うことになっている。よってNHKの営業活動において重要なことは、契約数を増やすこと(未契約者を減らすこと)と、契約者からの受信料収納を確実なものとしていくことにある。
- 「受信料収納の推進」であるが、営業活動の最終目標は契約数の増加、受信料収入の拡大にあるため、その実績が評価の上でも大きなウェイトを占める。そして、受信料収納率の向上に向けた営業・広報活動、新生プランなどの施策の現状と視聴者の評価を把握する。また、NHKに対する信頼回復の動向を把握するために、特に不祥事以降の支払拒否・保留者の再開状況に着目した。
- 「受信料制度の納得・支持」に関しては、受信料制度を視聴者がどのように認知・理解、評価・納得しているか、不公平感がないかという点も、重要な評価の対象とした。

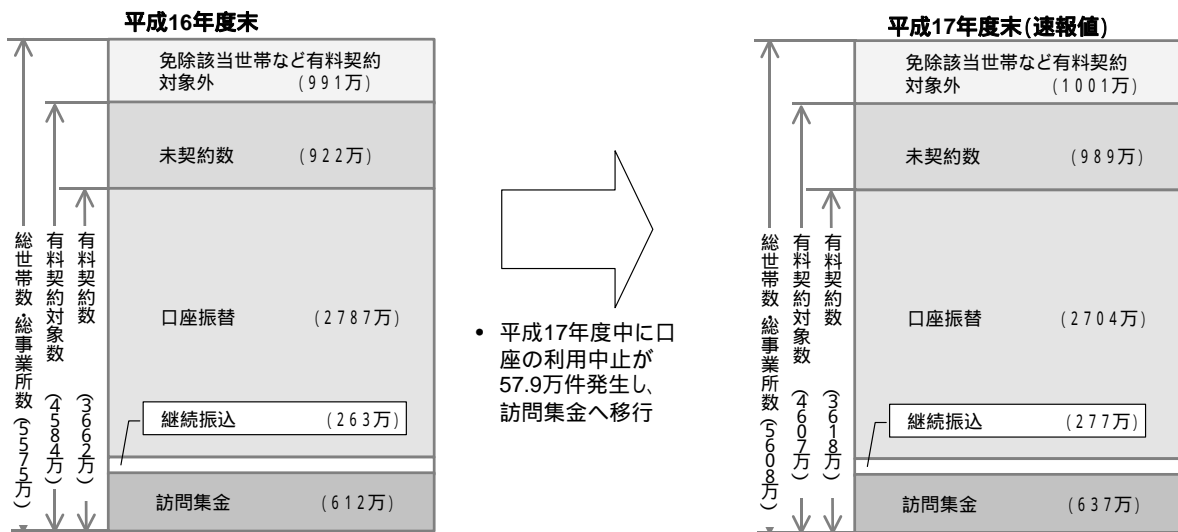
2) 「約束2:公平負担の徹底」の評価

(1)受信料収納の推進

受信契約数の推移

- 平成17年度決算によると、有料契約数は3,618万件(対前年度比-44万件)、契約率は78.5%(対前年度比-1.4%)、受信料収入は6,024億円(対前年度比-385億円)であり、対前年度比で大幅な減収となった。平成17年度の予算6,478億円に対しても454億円の未達となった。
 - ✓ 平成18年1月24日発表の「NHK3か年経営計画」に盛り込まれた平成17年度決算見込みの受信料収入5,960億円よりは改善したものの、受信契約に関する上記の数値は対前年度比で大幅な減少であるため、この項目については「2」と評価した。

図表20 NHKの受信契約の状況

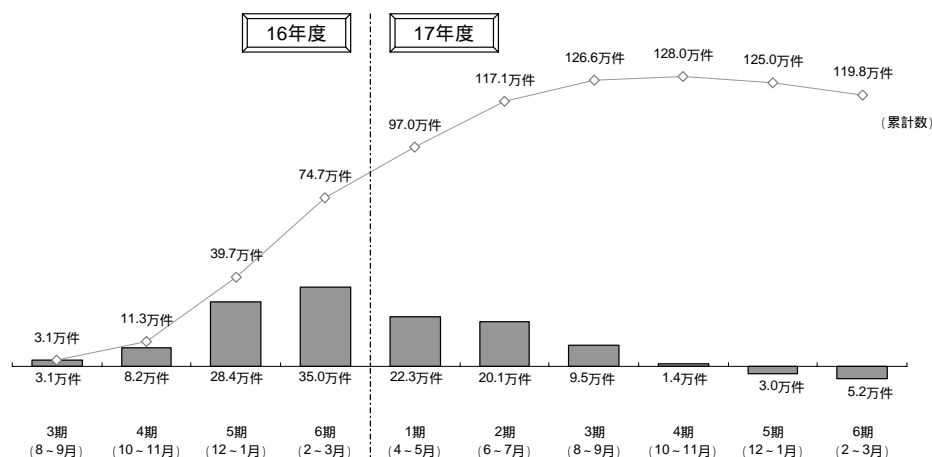


(出所)NHK

受信料支払拒否・保留の推移

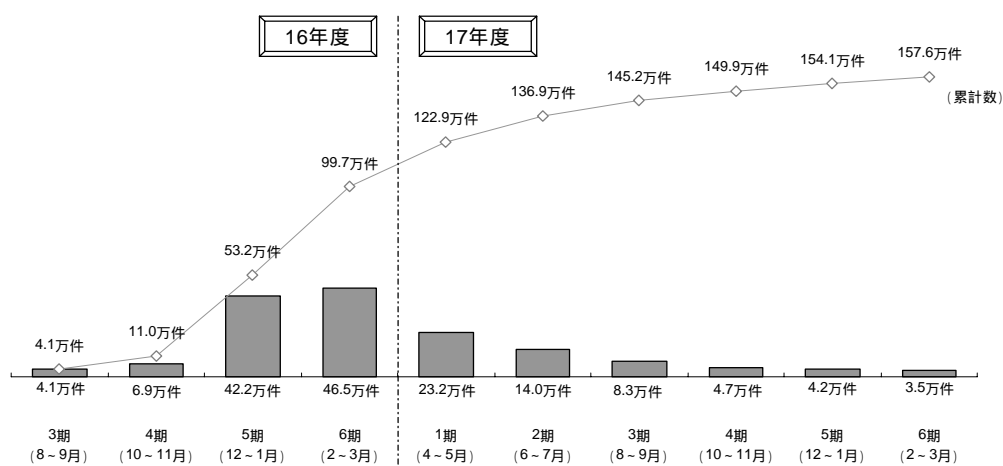
- 平成 16 年 7 月の不祥事をきっかけに、受信料支払拒否・保留の件数は増加し、平成 16 年度末で 74.7 万件であった。平成 17 年度に入っても増加し続けたが、平成 17 年 11 月末の 128.0 万件でピークを打った。17 年度末の累計件数は 119.8 万件となり、減少傾向が強まっている。
- 受信料収納をめぐる一連の動きの中で最も注目すべきは、不祥事をきっかけに口座振替の利用中止という積極的な行動を視聴者がとるようになったことである。口座振替の利用中止件数は、平成 16 年度末で 99.7 万件にのぼっている。平成 17 年度になると新たな口座振替中止は減少傾向に入ったが、止まった訳ではなく、平成 17 年度末の累計で 157.6 万件に達している。
- ✓ 受信料支払拒否・保留の件数を平成 16 年度末と 17 年度末を比較すると、約 1.6 倍の水準になっている。絶対水準からすれば評価は「1」という低いものにならざるを得ないが、平成 17 年末を境に受信料支払拒否・保留件数は減少に転じ、平成 17 年度中に大きな潮目を迎えたものと推察されるので、この項目については「2」と評価した。

図表21 受信料支払拒否・保留数(増加数)



(出所) NHK

図表22 口座振替の利用中止件数

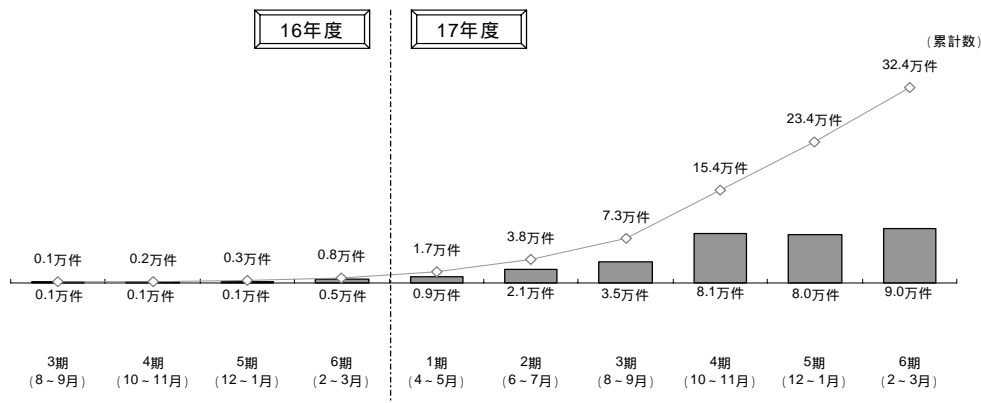


(出所) NHK

受信料支払再開状況

- 受信料支払再開件数は平成 17 年 4~5 月が 0.9 万件であったが、6~7 月は 2.1 万件、8~9 月 3.5 万件、10~11 月 8.1 万件、12 月~平成 18 年 1 月 8.0 万件、2~3 月 9.0 万件と、増加傾向が顕著である。その意味では、平成 17 年末を境に、NHK に対する信頼度は回復期に入りつつあった。
- 受信料支払再開件数は、平成 17 年 9 月の新生プランの公表を経て、平成 17 年 10~11 月期以降は 8 万件を超える受信料支払い再開の件数を 3 期継続している。平成 17 年度中に大きな潮目を迎えたものと推察されるので、この項目については「3」と評価した。

図表23 受信料支払いの再開の件数

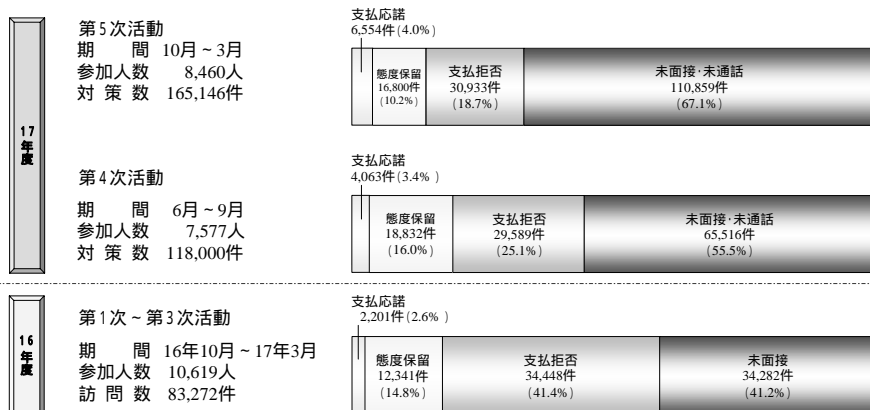


(出所)NHK

視聴者への働きかけ

- NHKは平成17年度に、受信料収納率の向上、信頼の回復のため、テレビスポット、戸別訪問、金融機関への訪問など、様々な活動を実施した。
- 大都市圏を中心とした特別対策チームの設置、口座振替中止者に対する支払い継続要請のテレマーケティングの実施、支払拒否・保留者、未払い者へのNHKからの督促状と振込用紙の送付などを行った。
- とりわけ、平成16年度から数えて5次にわたる信頼回復活動を推進し、延べ約27,000名の職員が活動に参加した。当委員会の職員調査によると、NHK全体で92.1%の職員が、職員一人当たり平均58.3名の視聴者に対して訪問、電話などでコンタクトする活動を展開したことが分かった。
- 全組織をあげての活動であったが受信料支払再開への貢献は一部にとどまったので、この項目については「3」と評価した。

図表24 信頼回復活動の展開

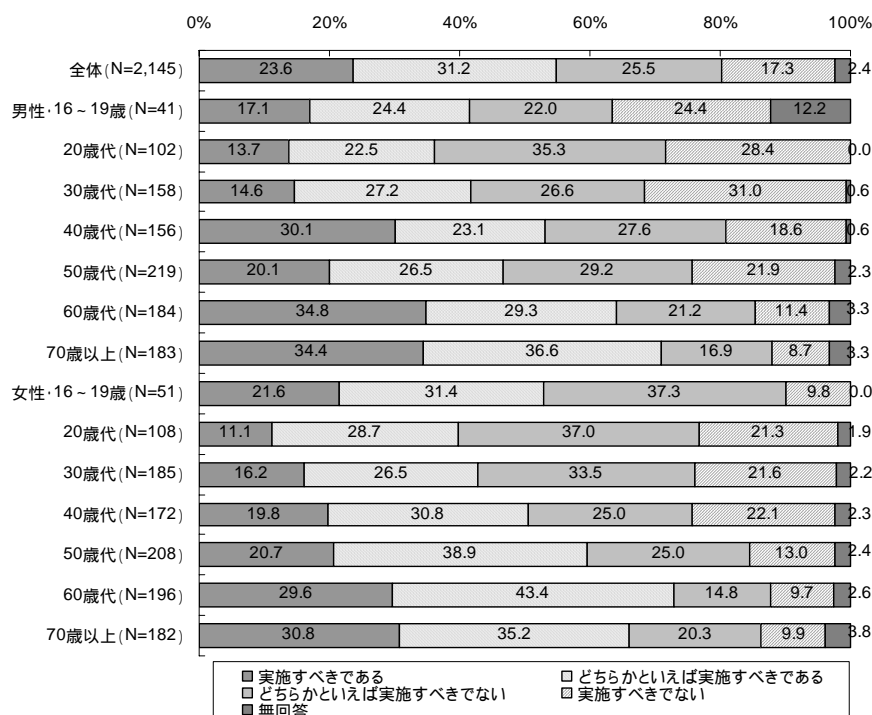


(出所)NHK

受信料収納の仕組みの構築

- 視聴者の利便性なども考慮した新しい受信料収納の方法を拡大するために、ケーブルテレビ事業者、不動産会社、引越会社、電器店・家電量販店などへのお願いによる契約増加の取り組みを進めているが、これらの契約取次実績は、不動産会社を除けば、平成 16 年度と比較して 17 年度はマイナスであった。それに対して、インターネット上での新規・衛星契約変更、住所変更手続きは、最近大きく増加している。
- 平成 17 年 9 月 20 日に発表した「新生プラン」では、民事手続きによる支払督促活用の可能性も示唆した。そうした施策の実施の是非を視聴者に尋ねたところ、「実施すべきである」が 23.6%、「どちらかといえば実施すべきである」が 31.2%、「どちらかといえば実施すべきでない」が 25.5%、「実施すべきでない」が 17.3%であり、実施を支持する人が合わせて 54.8%と半数を超えている。
 - 受信料収納のための手段については現時点で考えられ得るものについてほぼ着手されているので、この項目については「3」と評価した。

図表25 NHKは受信契約をしたにもかかわらず、訪問や文書による説明を重ねてもなお受信料を払わない人に対し、受信料を公平に負担してもらうための最後の手段として民事手続きによる支払督促を活用するとしています。この支払督促の活用について、あなたのお考えに近いものをお選びください



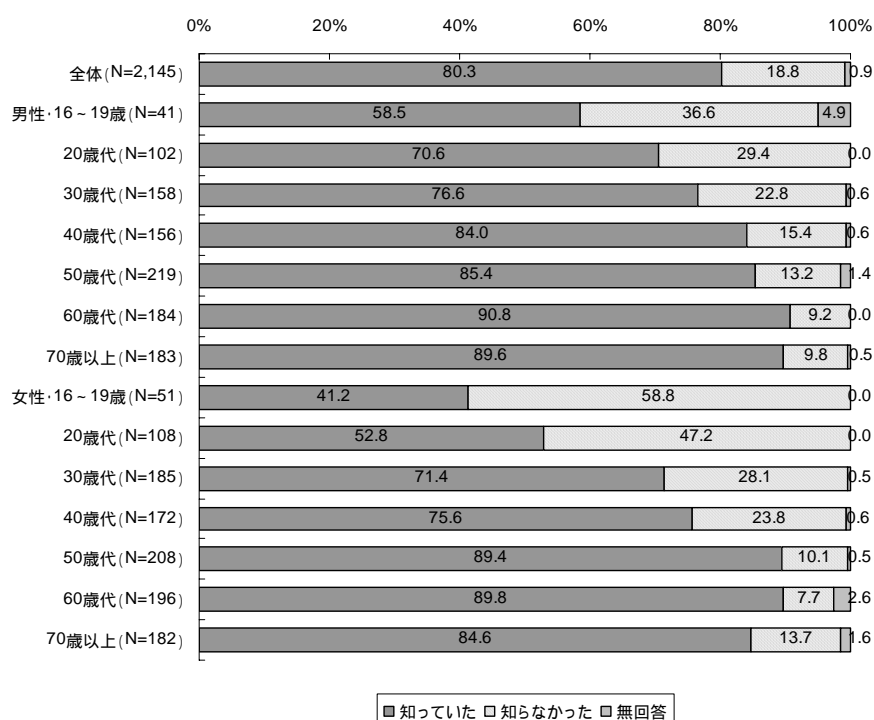
(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成 18 年 2 月実施)

(2)受信料制度の納得・支持

受信料制度の認知・理解

- テレビ受像機を保有するとNHKの受信料を支払うことになっている現行の受信料制度について認知している視聴者は全体の 80.3%であり、大部分の視聴者からは認知されていることになる。但し、若年層では「知らなかった」という回答が多く、20代以下の女性では約半数が認知していない状況にある。
- また、「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」という考え方に賛同する意見も 63.3%にのぼり、視聴者の過半数は受信料制度の趣旨を理解している。また、NHKの視聴者が受信料を支払うべきかについて尋ねたところ、「そう思う」が 32.6%、「どちらかというと思う」が 33.2%であり、合わせて 65.8%と、約3分の2の人は支払うべきだとしている。
- ✓ 受信料制度は視聴者の8割に認知され、6割以上に理解されている状況から、この項目については「4」と評価した。

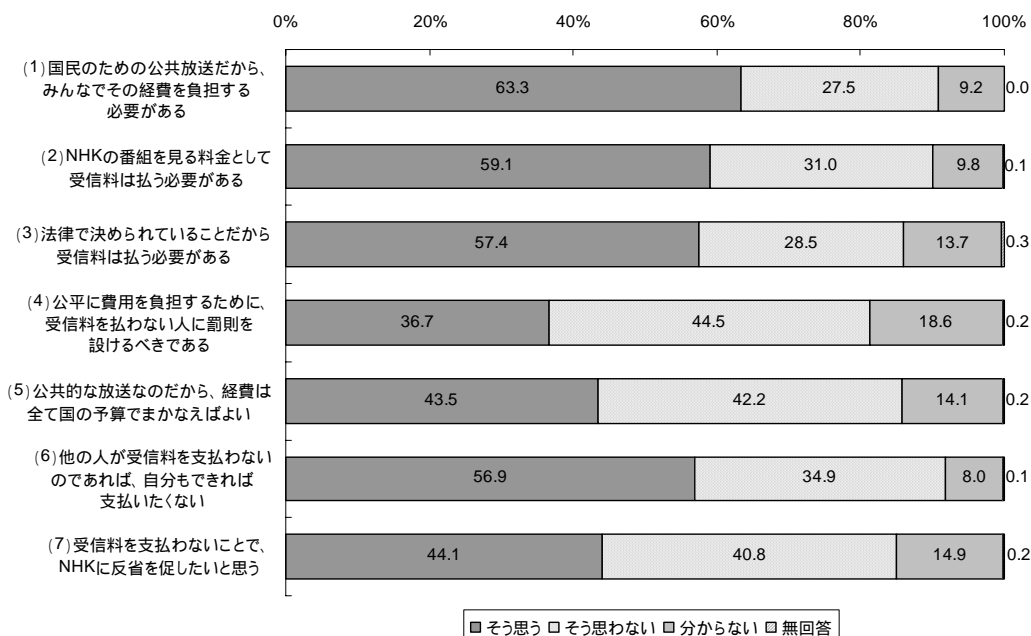
図表26 あなたは、テレビ受信機を保有すると、NHKの受信料を支払うことになっていることをご存じでしたか



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

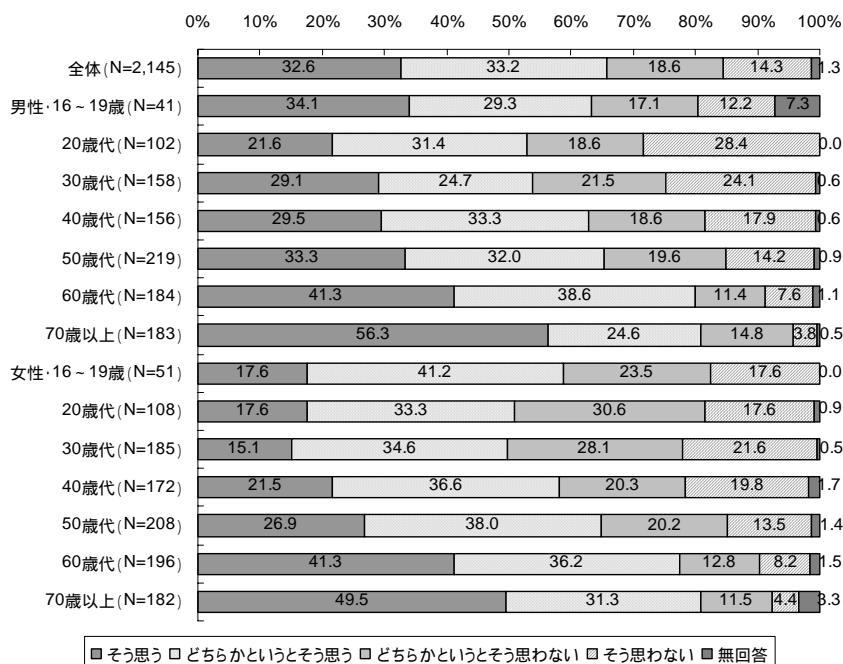
図表27 NHKの受信料に関する考え方

(N=2,018)



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

図表28 あなたは、NHKの視聴者が受信料を支払うべきだと思いますか

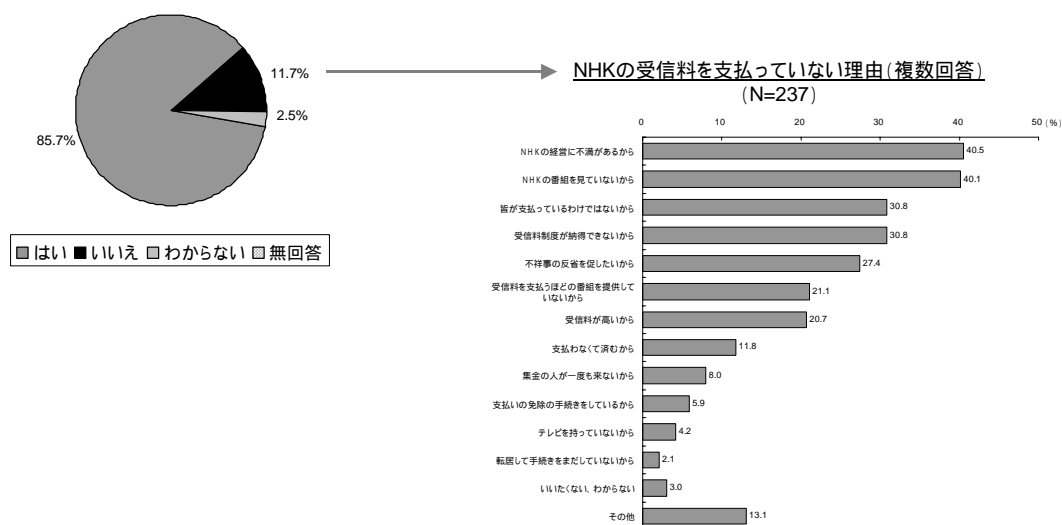


(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

受信料収納に関する視聴者の評価

- 受信料未収件数は平成 17 年度末で 359 万件となっている。当委員会が実施した調査(平成 18 年 4 月実施)によると、受信料を支払っていないと回答した視聴者は全体の 11.7%となっている。不払いの人があげる受信料を支払っていない理由としては、「NHKの経営に不満があるから」が 40.5%、「NHKの番組を見ていないから」が40.1%、「受信料制度が納得できないから」、「皆が支払っているわけではないから」が共に 30.8%となっている。
- 前述の調査結果からも、「他の人が受信料を支払わないのであれば、自分もできれば支払いたくない」という考え方に賛同する意見も 56.9%にのぼり、公平負担の確保に留意すべきであるという意見が根底に見られる。
 - ✓ 受信料収納方法についての公平性に対する視聴者の納得度が十分ではないので、この項目については「2」と評価した。

図表29 あなた、もしくはあなたのご家庭ではNHKの受信料を支払っていますか (N=2,018)



(注)NHKの受信料を支払っていないと回答した237名分の回答結果である。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成 18 年 4 月実施)

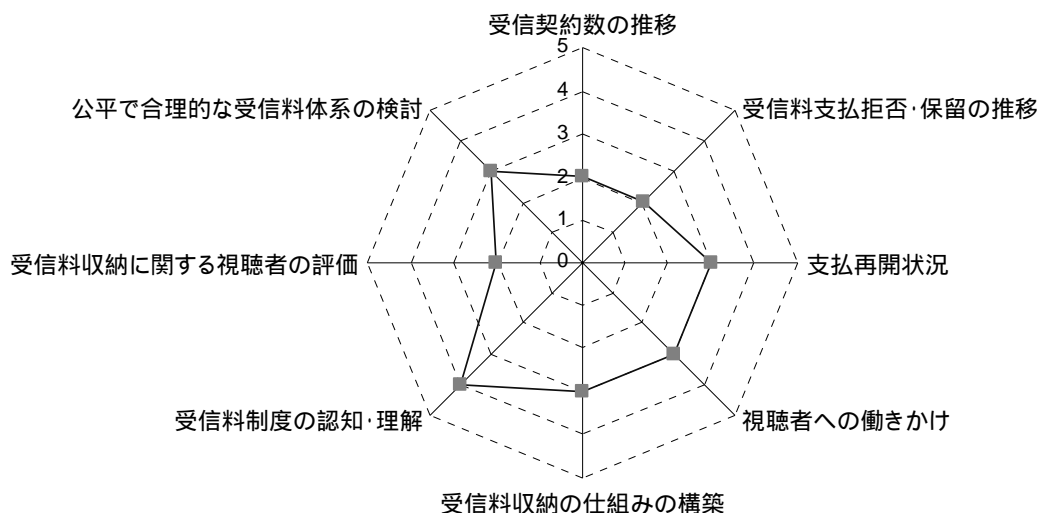
公平で合理的な受信料体系の検討

- 視聴者調査に基づき視聴者の受信料支払構造を分析すると、受信料支払拒否・保留の増加は、視聴者に「受信料負担の公平性を徹底してほしい」という意識の高まりをもたらした。また、「NHKの番組を見る料金として受信料は払う必要がある」という視聴者の回答も 59.1%にのぼり、若年層だけでなくNHKを多く視聴する高齢者層にも顕著に見られる。このような受信料に対する視聴者の対価意識の

向上も見逃せない事実である。いずれにしても、受信料不払をめぐる報道の増加の影響もあり、視聴者の多くが受信料制度についての様々な課題を短期間の間に認識した状況がみて取れる。

- NHKは公平で合理的な受信料体系の実現に向けた施策の検討に着手している。平成 17 年度においては、「親元を離れて暮らす学生」および「単身赴任者」を対象にした受信料の「家族割引」(平成 18 年 12 月から実施)、普通契約(白黒契約)のカラー契約への一本化ならびに、ホテルなど事業者のより合理的な受信契約への改定(平成 19 年度中に実施予定)、クレジットカードによる受信料の継続払い(平成 18 年 6 月から実施)などの検討を行った。
- ✓ 新たな受信料体系については検討を進めたというプロセスのみでアウトカムがない状態なので、この項目については「3」と評価した。

「約束2：公平負担の徹底」の評価



評価項目	評価	主な理由	
受信料収納の推進	受信契約数の推移	2	有料契約数が平成17年度末で3,618万件、契約率は78.5%に低下。結果として、平成17年度の受信料収入は6,024億円であり、385億円の減収(対前年度比で-6.0%)となる。
	受信料支払拒否・保留の推移	2	平成16年7月の不祥事以降、受信料支払い拒否・保留の件数は増加し、平成17年2～3月期には拒否・保留発生数のピークを迎えた。平成18年12月～平成19年1月期以降は減少に転じているが、累積ではいまだ119.8万件におよんでいる。
	受信料支払再開状況	3	平成17年9月の新生プランの公表を経て、平成17年10～11月期以降は8万件を超える受信料支払い再開の件数を3期継続している。
	視聴者への働きかけ	3	平成16年7月の不祥事以降、営業職員・地域スタッフを中心に受信料収納のための活動を一丸となって取り組んでいたが、特に5次にわたる信頼回復活動では、全体で92.1%の職員が視聴者に訪問、電話などでコンタクトする活動を展開した。
	受信料収納の仕組みの構築	3	視聴者の利便性なども考慮した新しい受信料収納の方法を拡大するために、ケーブルテレビ事業者、不動産会社、引越会社、電器店・家電量販店などへのお願いによる契約増加の取り組みを進めているが、これらの契約取次実績は、不動産会社を除けば、平成16年度と比較して17年度はマイナスであった。それに対して、インターネット上での新規・衛星契約変更、住所変更手続きは、最近大きく増加している。
受信料制度への納得・支持	受信料制度の認知・理解	4	受信料制度に関する認知度は視聴者の8割以上にのぼり、浸透している。NHKの受信料を「支払うべきだ」という意見も視聴者の約3分の2にのぼる。
	受信料収納に関する視聴者の評価	2	「他の人が受信料を支払わないのであれば、自分もできれば支払いたくない」という視聴者の意見も56.9%にのぼり、公平負担に対する納得感は十分ではない。
	公平で合理的な受信料体系の検討	3	「親元を離れて暮らす学生」および「単身赴任者」を対象にした受信料の「家族割引」(平成18年12月から実施)、普通契約(白黒契約)のカラー契約への一本化ならびに、ホテルなど事業者のより合理的な受信契約への改定(平成19年度中に実施予定)、クレジットカードによる受信料の継続払い(平成18年6月から実施)などの検討を行った。

注) 受信料収納活動等を評価する基軸を当委員会にて定め、営業実績や視聴者調査のデータ等をもとに総合的に勘案し、各項目ごとに5段階で評価した。「1」が「悪い」、「5」が「良い」という評価である。

3. 約束3:視聴者の声の反映

みなさまとの結びつきをいっそう強化し、みなさまの声を事業運営に反映します。

1)「約束3:視聴者の声の反映」の評価方針

- 約束3は、「結びつき強化のための施策の実施状況」と「事業運営への反映状況」の2つの要素から構成されている。
- 視聴者の声を聞くために現在実施している各種施策に関しては、その実施状況を定量的に評価した。また、それらの活動が視聴者に認知されているのか、また満足しているのかということも併せて定量的に把握した。
- 各施策に関しては、それが実際に事業運営に役立てられたかということ、番組や経営などの反映対象ごとに件数ベースで定量的に評価するとともに、その質に関しては定性的に評価を行った。併せて、視聴者の声が反映されたと認識されているかという点に関しても、視聴者の意見を定量的に把握し、声の反映実績がどの程度、理解され浸透しているのかということについても把握した。

2)「約束3:視聴者の声の反映」の評価

(1)結びつき強化のための施策の実施状況

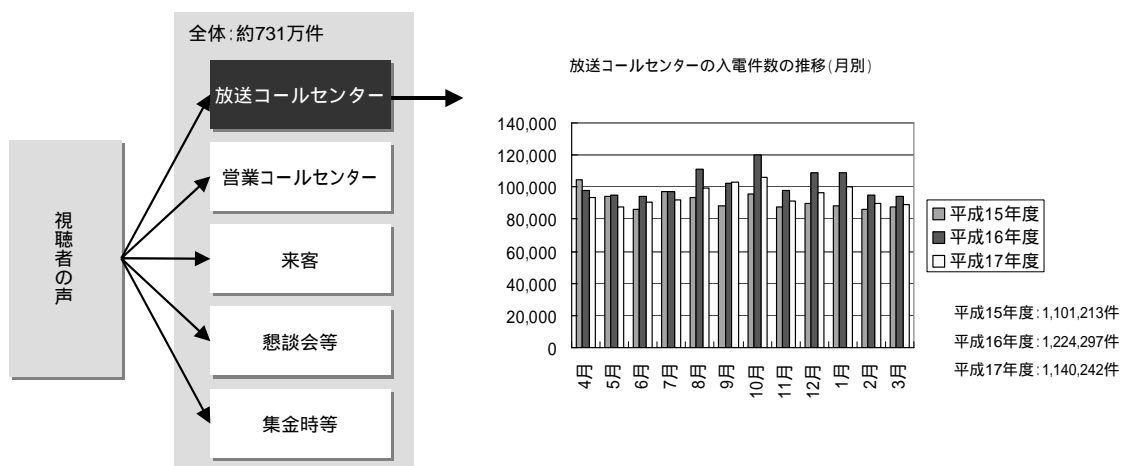
視聴者の声の収集体制

- NHKには年間で約731万件の視聴者からの意見・要望、問い合わせが寄せられている。意向分類としては、平成15年度では65.9%を占めていた「問い合わせ」の比率が平成17年度には35.9%に減少し、逆に「意見・要望」の比率が54.7%と過半数を超えた。また、内容も従来は常に最も多かった「放送関係」が減少し、「経営関係」、「受信料関係」が大きく増加するという傾向を示している。
- 視聴者からNHKに対して寄せられる約731万件の意見・要望のうち、最も主要なチャンネルである放送コールセンターで受け付けている視聴者の声は、平成17年度で約114万件である。平成16年度に比べて約8.9万件の減少となった。放送コールセンターでは、回答の求めがあるものについて8割強は回答していると認識されている。
 - ✓ NHKが視聴者と向き合って、その意見・要望等を積極的に汲み上げるための仕組みは整備されていると評価できる。特にコールセンターは、同様な公共サービスなどと比較しても処理件数は非常に大きい。この項目については「4」と評価した。

図表31 年間視聴者意向件数(総計)

		平成17年度	構成比	平成16年度	構成比	16-17年度増減		平成15年度	構成比	15-16年度増減	
意向件数	総数	7,312,137	100.0%	7,697,021	100.0%	-384,884	-5.0%	6,747,933	100.0%	949,088	14.1%
意向分類	意見・要望	3,996,617	54.7%	3,817,805	49.6%	178,812	4.7%	1,998,443	29.6%	1,819,362	91.0%
	問い合わせ	2,624,651	35.9%	3,370,182	43.8%	-745,531	-22.1%	4,448,148	65.9%	-1,077,966	-24.2%
	その他	690,869	9.4%	509,034	6.6%	181,835	35.7%	301,342	4.5%	207,692	68.9%
内容分類	経営関係	385,618	5.3%	286,515	3.7%	99,103	34.6%	63,028	0.9%	223,487	354.6%
	放送関係	2,611,458	35.7%	3,336,010	43.3%	-724,552	-21.7%	3,116,998	46.2%	219,012	7.0%
	受信料関係	3,259,621	44.6%	3,203,050	41.6%	56,571	1.8%	2,902,805	43.0%	300,245	10.3%
	技術関係	18,828	0.3%	17,995	0.2%	833	4.6%	22,143	0.3%	-4,148	-18.7%
	受信相談	345,743	4.7%	344,417	4.5%	1,326	0.4%	341,617	5.1%	2,800	0.8%
	その他	690,869	9.4%	509,034	6.6%	181,835	35.7%	301,342	4.5%	207,692	68.9%
受付方法分類	電話	5,259,257	71.9%	5,613,368	72.9%	-354,111	-6.3%	4,965,769	73.6%	647,599	13.0%
	FAX	227,201	3.1%	311,636	4.0%	-84,435	-27.1%	114,007	1.7%	197,629	173.3%
	電子メール	628,096	8.6%	679,173	8.8%	-51,077	-7.5%	580,520	8.6%	98,653	17.0%
	投書	384,011	5.3%	440,664	5.7%	-56,653	-12.9%	641,695	9.5%	-201,031	-31.3%
	来客	99,133	1.4%	97,081	1.3%	2,052	2.1%	194,307	2.9%	-97,226	-50.0%
	懇談会等	43,888	0.6%	5,143	0.1%	38,745	753.4%	7,393	0.1%	-2,250	-30.4%
	集金時等	670,551	9.2%	549,956	7.1%	120,595	21.9%	244,242	3.6%	305,714	125.2%

注)コールセンター(営業コールセンター、放送コールセンター)への問い合わせ、放送局への来訪、営業スタッフへの直接的な意見など全ての件数である。



(出所)NHK資料よりNHK“約束”評価委員会作成

視聴者参加型施策の実施状況

- 平成17年度から新たに取り組んだ視聴者との対話施策として、「ハートプラザ」を全国に設置したり、「ふれあいミーティング」が1,905回開催されるなど、それぞれの実施回数や利用人数は目標を上回った。
- 公開番組・イベント等の参加人数は、前年度を下回った。参加回数を前年度より絞り込んだ影響もあるが、「食料プロジェクト、環境キャンペーン等³」を除くと、1件当りの参加人数も減少している。公開番組・イベントは「のど自慢」など依然として人気の高いものが多いが、若い視聴者やNHKをあまり視聴しない層を取り込む上では、課題を残す。

³ 平成17年度の「食料プロジェクト、環境キャンペーン等」には愛知万博への出展も含まれている。

- ✓ 平成 17 年度から取り組んだ施策については目標を上回ったが、視聴者参加型番組・イベントの参加は弱まっている傾向なので、この項目については「3」と評価した。

図表32 ハートプラザ利用状況とふれあいミーティング実施状況(平成 17 年度)

	ハートプラザ利用人数	ふれあいミーティング実施状況		
		回数	参加人数	1回当り参加人数
放送センター(本部)	6,781	121	2,917	24
関東甲信越	115,194	313	7,285	23
近畿	634,216	180	3,517	20
東海・北陸	449,607	264	7,490	28
中国	307,534	154	3,020	20
九州	366,194	306	9,897	32
東北	107,983	163	3,068	19
北海道	599,044	204	4,006	20
四国	92,990	200	2,688	13
計	2,679,543	1,905	43,888	23

(注)ハートプラザ利用状況は、地域局は放送会館来館者数を引用。本部はハートプラザに来てご意見・ご要望を受け付けた件数を引用。本部分には「ふれあいホール」や「スタジオパーク」来館者は含まれていない。

(出所)NHK資料よりNHK“約束”評価委員会作成

図表33 NHKの各種イベントの実施件数・参加人数の推移(平成 15 年度～17 年度)

	平成15年度			平成16年度			平成17年度		
	件数	参加人数	1件当り参加人数	件数	参加人数	1件当り参加人数	件数	参加人数	1件当り参加人数
教育・子どもイベント	747	814,570	1,090	799	788,766	987	718	587,539	818
公開番組等	861	1,426,799	1,657	877	1,009,006	1,151	795	877,502	1,104
福祉イベント	95	121,223	1,276	99	117,974	1,192	73	76,572	1,049
スポーツイベント	262	1,443,176	5,508	260	1,992,214	7,662	222	1,516,415	6,831
美術・展博	108	5,508,433	51,004	123	4,655,503	37,850	175	4,968,687	28,392
BSデジタル・CATV対策	71	335,692	4,728	62	526,987	8,500	55	73,885	1,343
全館公開・展示	-	4,419,038	-	-	4,300,044	-	-	3,753,397	-
食料プロジェクト、環境キャンペーン等	406	5,423,964	13,360	368	4,325,525	11,754	249	4,972,192	19,969
総計	2,550	19,492,895	7,644	2,588	17,716,019	6,845	2,287	16,826,189	7,357

(出所)NHK資料よりNHK“約束”評価委員会作成

視聴者との対話促進施策の認知・利用

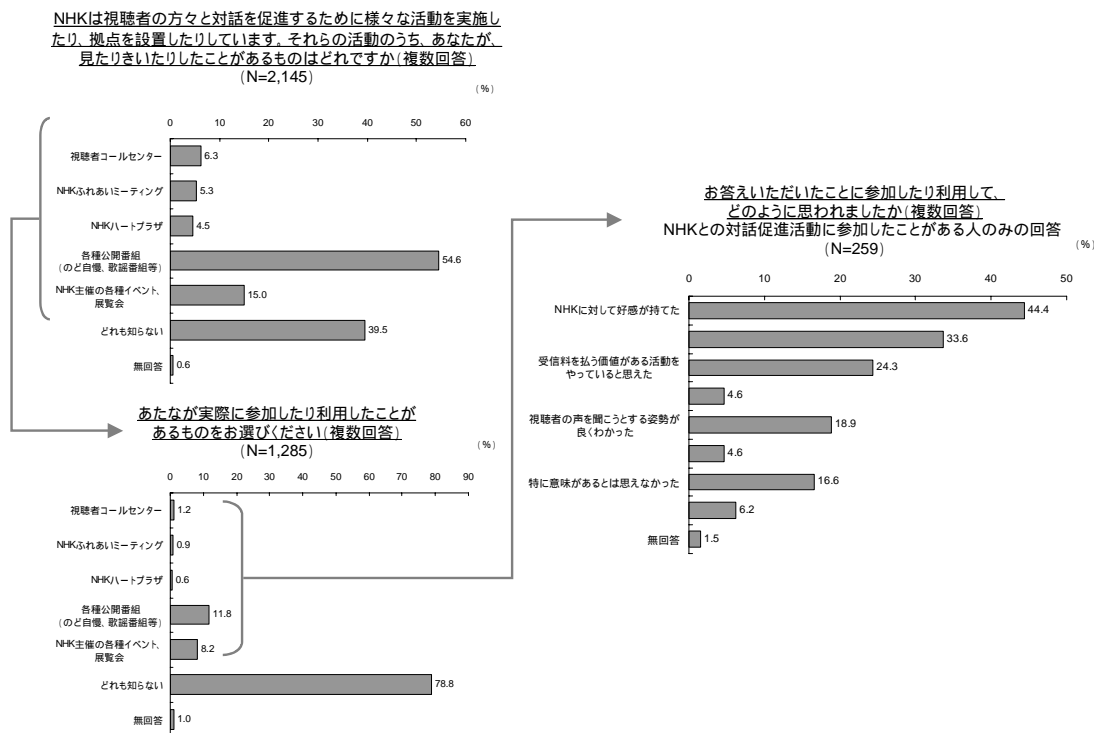
- 視聴者調査によると、公開番組・イベントを除くと、NHKが実施した各種の対話促進施策について視聴者からあまり認知されておらず、参加者も限定される。
 - ✓ 「どれも知らない」という回答が 39.5%と全体の4割にのぼるので、この項目については「2」と評価した。

視聴者との対話促進施策の啓発効果

- 公開番組・イベント等に積極的に参加した人を含めて、「NHKに対して好感が持てた」という回答が 44.4%にとどまる。以下、「NHKの活動がよく理解できた」33.6%、「受信料を払う価値がある活動をしていると思えた」24.3%である。

- ✓ 積極的に参加した人の満足度を測る項目の回答率がいずれも 50%に達していないので、この項目については「2」と評価した。

図表34 視聴者との対話促進施策の認知、参加状況



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成 18 年 2 月実施)

(2)事業運営への反映状況

事業運営への反映実績

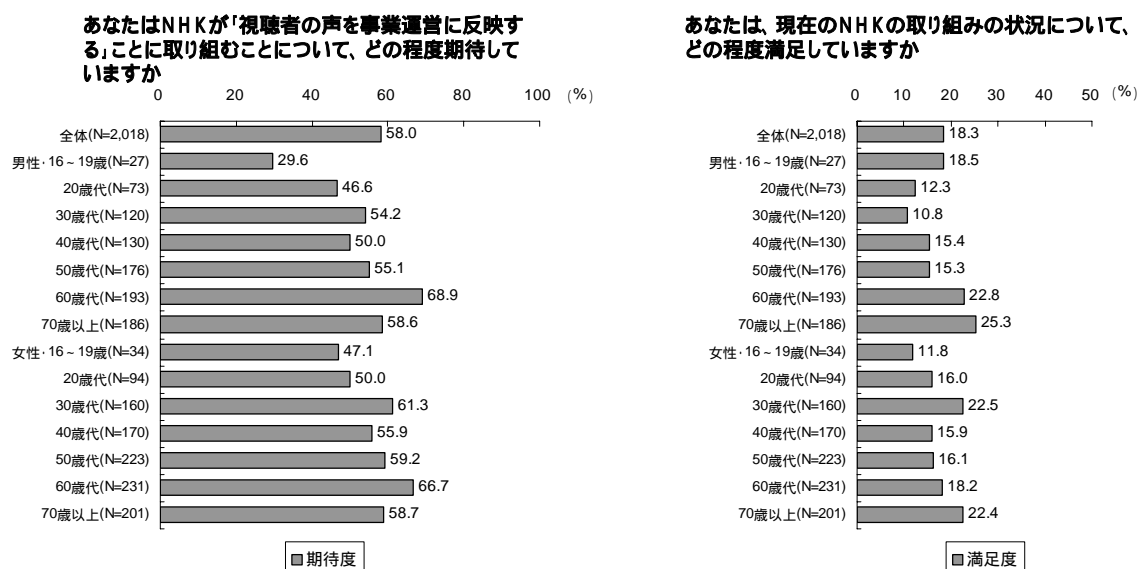
- 視聴者との各種対話施策を通じて集められた視聴者の声が、実際の事業運営にどの程度反映できたかについて、完全な実績指標が取られていないので定量的な評価は困難であるが、平成 17 年度は本部で 39 件、地方で 530 件の改善事例が報告されている。
- 視聴者からの意見・要望については、番組に関するものが多くを占めているが、受信料や経営に関する意見も平成 16 年度に比べると増加している。とりわけ経営改善に関する視聴者からの意見は急増している。内容としては、平成 16 年度は職員数や給与といった人事関係に関する事柄が多かったが、平成 17 年度になると経営委員会に関する事柄が非常に多くなった。8 月以降は、受信料の支払根拠やスクランブル化に関する事柄が多くを占めるようになった。視聴者がNHKの経営に対して大いに関心を持つようになったのは、ある意味では好ましい傾向といえる。

- 経営に関する視聴者からの意見・要望については、役員に対しても定期的にあがっている。NHKは新生プランや経営計画等の発表を通じて、その反映状況を世の中に伝えているが、それが視聴者の意向をどの程度反映できたものかが、うかがわれる状況に乏しい。
 - ✓ 番組やイベントなど日常的な事業活動に関する意見・要望については、比較的、的確な対応がなされたものと判断できる。受信料や経営に関する意見・要望については視聴者の意向をどの程度反映できたかがうかがわれる状況に乏しいので、この項目については「3」と評価した。

視聴者の声の事業運営への反映に関する期待度・満足度

- 当委員会の視聴者調査によると、「視聴者の声を事業運営に反映する」という項目に関し、視聴者がNHKに対して期待しているという回答が全体で58.0%、NHKの取り組みについて満足しているという回答が18.3%であった。
 - ✓ 期待度は6割近く高いものの満足度が2割に満たないなどギャップが大きいので、この項目については「2」と評価した。

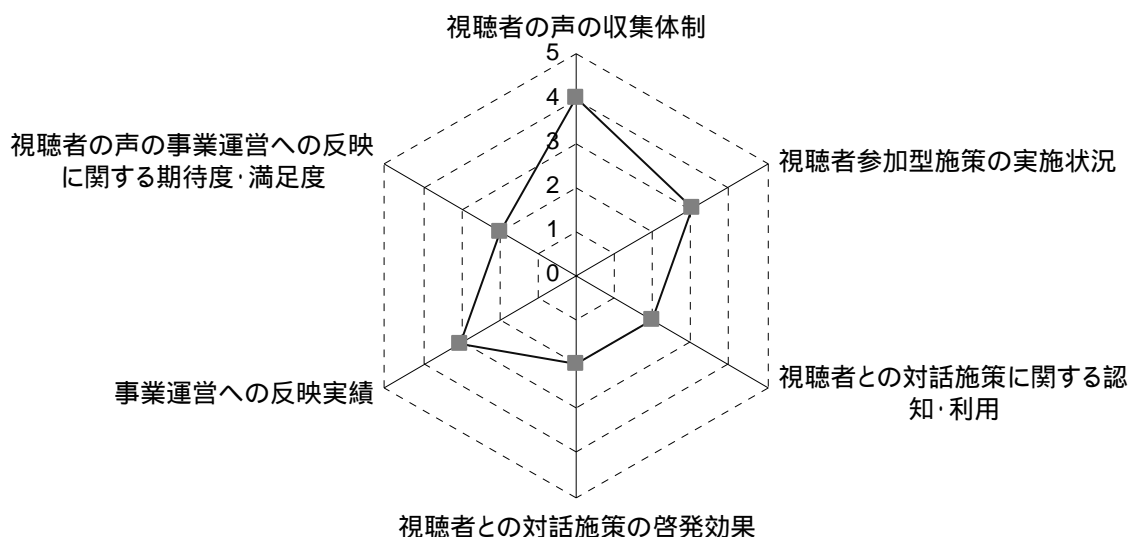
図表35 NHKが「視聴者の声を事業運営に反映する」ことに対する視聴者の評価



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

「約束3：視聴者の声の反映」の評価



評価項目	評価	主な理由
結びつき強化のための施策の実施状況	4	NHKには平成17年度に731万件の視聴者からの意見・要望、問い合わせが寄せられた。主要なチャネルである放送コールセンターはうち114万件である。この処理件数は同様の公共的なサービス企業と比較しても非常に大きく、NHKが視聴者と向き合って意見・要望を積極的に汲み上げるための仕組みは整備されていると評価できる。
	3	「ふれあいミーティング」、「ハートプラザ」など平成17年度から取り組んだ施策については目標を上回ったが、視聴者参加型番組やイベントの参加者数は、公開番組・イベント開催件数を絞込んだ影響を差し引いても減少傾向にある。
	2	公開番組・イベントを除くと、NHKが実施した各種の対話促進施策については視聴者からあまり認知されておらず、参加者も限定される。
	2	公開番組・イベント等に積極的に参加した人を含めて、その満足度を測る項目の回答率がいずれも50%に達していない。
事業運営への反映状況	3	番組やイベントなど日常的な事業活動に関する意見・要望については、比較的的確な対応がなされたものと判断できるが、受信料や経営に関する意見・要望については視聴者の意向をどの程度反映できたかがわかれる状況に乏しい。
	2	視聴者からの期待度は58.0%に達するものの、満足度が18.3%と2割に満たないなどギャップが大きい。

注) 視聴者との対話活動を評価する基軸を当委員会にて定め、NHKの実績や視聴者調査のデータ等をもとに総合的に勘案し、各項目ごとに5段階で評価した。「1」が悪い、「5」が「良い」という評価である。

4. 約束4:不正の根絶と透明性・説明責任

不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営を進め、信頼回復を図ります。

1)「約束4:不正の根絶と透明性・説明責任」の評価方針

- 約束4に関しては、「不正の根絶」と「透明性と説明責任を重視する事業運営」の両側面及び、「信頼の回復」についての評価を行った。
- 評価を行う上では、インプットとして「内部統制・仕組みの充実」、「コンプライアンス活動の実施」及び「経費処理に関する総点検の実施」、アウトプットとして「経営情報の公開情報」、「組織風土の変化、職員の規律意識の変化」、アウトカムとして「職員から見た事業運営」、「視聴者から見た事業運営」、「不正の根絶」の視点から評価した。アウトプット指標、アウトカム指標としては、視聴者調査、職員調査の回答を主に用いた。

2)「約束4:不正の根絶と透明性・説明責任」の評価

(1)施策の実施状況

内部統制の制度・仕組みの充実

- 不正経理事件の発覚をきっかけとした「不正の根絶」については、COSOフレームワークの考え方の導入、中央審査センターの設置など、制度・仕組みの変革が急速に進められた。
 - ✓ 仕組み・制度の整備といった対策は進められたものの、平成18年4月に新たな不正経理事件が発覚し、結果として不祥事の発生を防止できず十分に機能を発揮するに至っていないので、この項目については「3」と評価した。

コンプライアンス活動の実施

- 職員の意識涵養のため、コンプライアンス研修の受講や、受信料不払者への営業職員以外の職員による架電・訪問なども推進された。一方で、各部署におけるコンプライアンス推進責任者・担当管理者の配置が進められ、コンプライアンス遵守の体制も強化された。
 - ✓ 各種の対策が実施され、特に、e-ラーニングは全職員が受講するなど一定の結果を残した。しかし、フェイス・トゥ・フェイスによる研修は、そもそもの対象者が全職員の5分の1にとどまった点など一層の拡充余地が残ったと判断し、この項目については「3」と評価した。

経費処理に関する総点検の実施

- 経理処理に対する総点検も、海外総支局や地域放送局を含む全部局で実施し、900件の業務改善を実施するなど、組織をあげた取り組みが継続されている。
 - ✓ 完全な不正行為の洗い出しに至っていなかったことが判明したので、この項目については「3」と評価した。

(2) 施策の効果

経営情報の公表状況

- 財務情報をはじめとして、経営に関する情報開示については、NHKは概ね十分な情報を公開している。特に、財務的な情報開示については、他の特殊法人、地方自治体、公的な性格を帯びる企業等とも比較して大きく劣る面は見られない。
- NHKの情報開示に関して金融業界等の専門家を対象にヒアリングを行ったところ、基本的な財務情報については「財投機関債を発行している他団体と比較して、大きく劣るところはない」「詳細な項目にわたって記述がなされており評価できる」「十分な公表水準といえる」などの評価が大半を占め、専門家による定性的な評価は概ね良好であった。
- 他方、受信料の詳細な利用のされ方についての情報という面では、「セグメント情報⁴の一層の開示を期待される」「事業ごとの採算性が見えてこない」など、一層の情報提供を求める意見がみられた。
- もっとも、NHKに限らず一般的に公会計においては、人件費や償却・負債等を事業セグメントとは分けて把握するのが通常であり、事業分野別に共通コストを配賦するルールは未整備であることが多い。したがって、セグメント情報の開示などについては、今後の努力目標として、情報の把握・開示の方法論も含めて検討すべき点といえる。
- また、ヒアリングでは、「子会社の取引内容・人的関係の開示が不十分」とする回答も得られたが、子会社との関係(財務的・人的)については、上場企業の有価証券報告書等で公表されている程度の情報開示は既になされている。ただし、子会社の利益構造に関する論議が高まっている現状から、公的な組織として透明性を一層高めるという意味で、子会社等との関係に関する情報の一層の開示に努めることが期待される。
 - ✓ 上場企業が有価証券報告書や財務諸表類を通じて公表している情報と同程度の情

⁴ セグメント情報とは、事業の主要な領域ごと(例えばチャンネル別、番組ジャンル別など)に、投資・償却・人件費も含めたトータルコストや業績を整理したものである。セグメント別のコスト情報を把握する管理会計が確立されることにより、事業セグメント間の投資効果や事業の効率性等を比較考量し、事業セグメントの見直しや重点セグメントの検討などに役立てることができる。

報(財務的・人的情報)は、NHK 本体及び子会社についても開示されていることから、この項目については「3」と評価した。

NHKの財務上の情報開示に関する金融業界等の専門家に対するヒアリング結果

【全般的な評価】

- ・ 全体としては十分な開示がなされている。
- ・ 財投機関債を発行している他団体と比較して、大きく劣るところはない。
- ・ 近年放送債を発行していないため、直接的な比較はできないが、過去の放送債発行時の放送債券説明書を、直近の財投機関債を発行している団体のそれと比較をすると、若干見劣りする面はある。

【予算・決算書類等に関する評価】

- ・ 詳細な項目にわたって記述がなされており評価できる。
- ・ 主な借入先も記述されており、十分な公表水準といえる。
- ・ セグメント情報の一層の開示が期待される(ただし、上場企業である民放各社も非開示であるため、これをもって劣っているとは言いがたい)。
- ・ 事業ごとの採算性が見えてこない。
- ・ 子会社との取引内容・人的関係の説明が十分ではない。
- ・ 資金の流れが継続的に見えにくい。

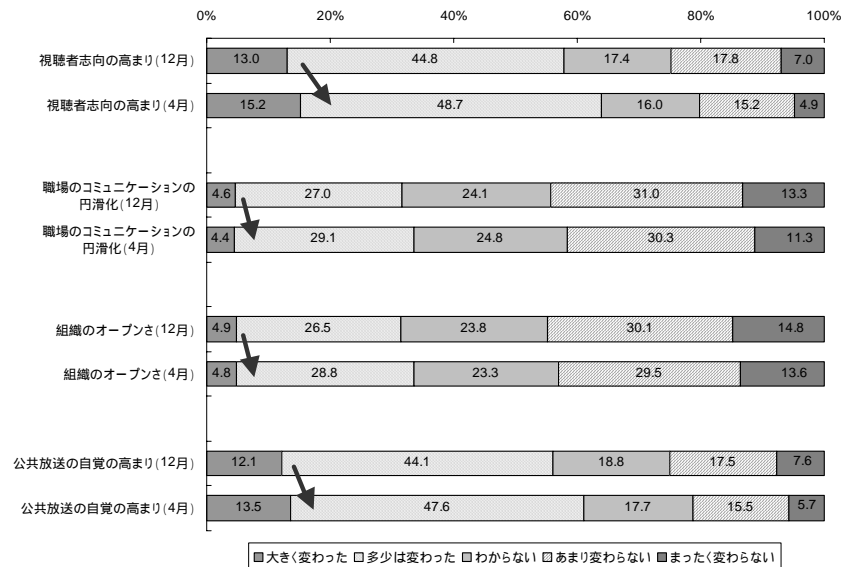
【公表姿勢に関する評価】

- ・ 放送債を出していないことを考慮に入れなければならないが、IR 活動を行っていない。
- ・ どういう対象に向けて、情報を開示しているのかがわかりにくい。

組織風土の変化、職員の規律意識の変化

- 組織が常に効果的で効率的な運営を実現できるためには、組織に自律的なチェックと軌道修正を行う「自浄能力」が存在することが必要である。そして、組織の自浄能力は、組織の風通しの良さや職員のモラルの高さ、職場に対するプライドなどが重要な構成要素であると考えられる。
- しかし、当委員会が実施した職員意識調査によると「職場のコミュニケーション」、「職場のオープンさ」といった組織の風通しに関する事項では「変わった」という評価は3割前後にとどまり、必ずしも多いとはいえない状況であった。
 - ✓ 上記の視点から、この項目については「2」と評価した。

図表36 上司、周囲の人などあなたの職場は次にあげる点について変わったと思いますか



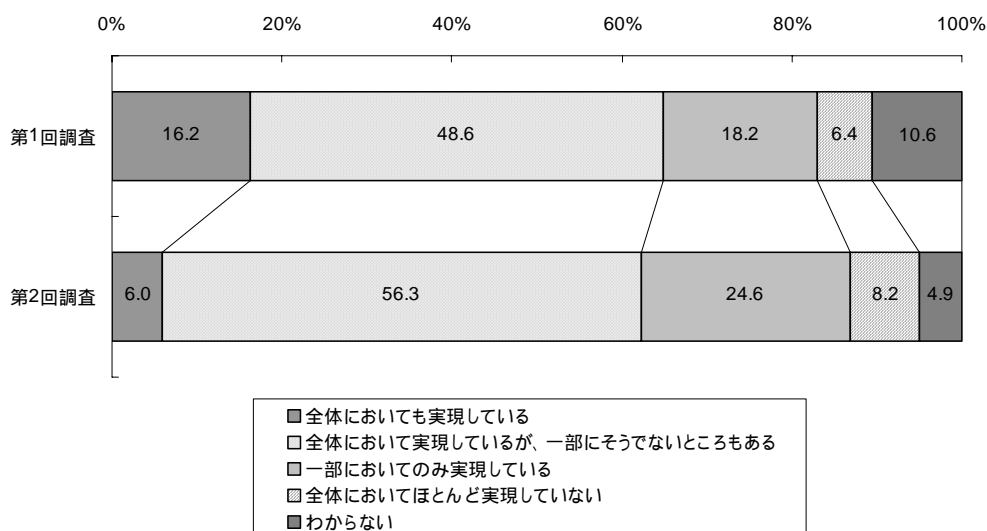
(出所)NHK“約束”評価委員会 職員意識調査(平成17年12月実施、平成18年4月実施)

(3) 得られた成果

職員から見た事業運営

- 当委員会が実施した職員意識調査(平成17年12月実施)によれば、不正や不祥事が生じにくい経営が実現されているかどうかについて積極的に評価する回答は16.2%にとどまり、過半数の職員は不適切な部分があるという認識が大勢を占めた。4月の不祥事発覚後の調査では、この値は6.0%にまで下がっており、職員の目にも組織風土の変容は十分とはいえない状況にあることに加え、管理職が立て続けに不祥事を起こしたことから一部には規律の弛緩もみられた。
 - ✓ 上記の視点から、この項目については「2」と評価した。

図表37 あなたは、現在NHKにおいて不正や不適切な行為の生じにくい経営が実現していると思いますか

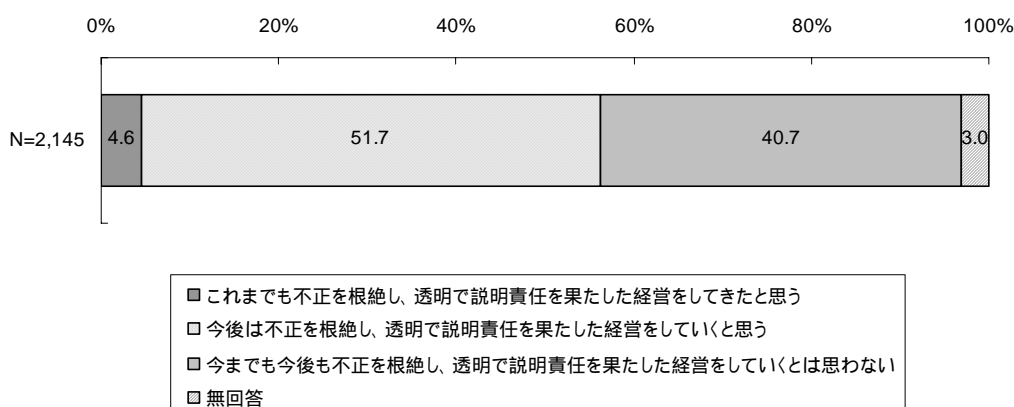


(出所)NHK“約束”評価委員会 職員意識調査(平成17年12月実施、平成18年4月実施)

視聴者から見た事業運営

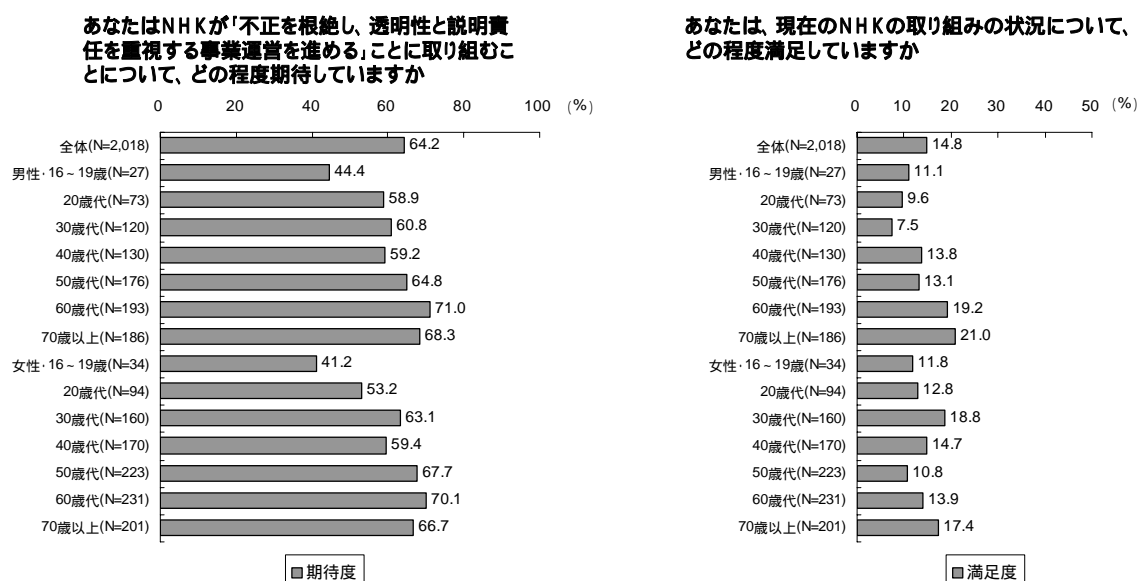
- NHKが「不正を根絶し、透明で説明責任を果たした経営」をしているかどうかについて、視聴者は「今後は不正を根絶し透明で説明責任を果たした経営をしていくと思う」という見解が51.7%と過半数を占めるものの、「今までも今後も不正を根絶し透明で説明責任を果たした経営をしていくとは思わない」という意見も40%以上にのぼり、不正の根絶や説明責任について、視聴者は期待半分、懐疑的な見方が半分という状況にあった。
- なお、本調査の後、平成18年4月に新たな不正経理事件が発覚したことから、結果としてNHKは過半数の視聴者の期待を裏切った形となってしまった。
- また、透明性と説明責任を重視する事業運営についても、視聴者の3分の2が期待をしているものの満足度は14.8%に留まり、透明性と説明責任を重視する事業運営についても、視聴者の期待に応えているとは言い難い。
 - ✓ 上記の視点から、この項目については「1」と評価した。

図表38 NHKは不正を根絶し、透明で説明責任を果たした経営をしてきたと思いますか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

図表39 NHKが「不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営を進める」ことに対する視聴者の評価



(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

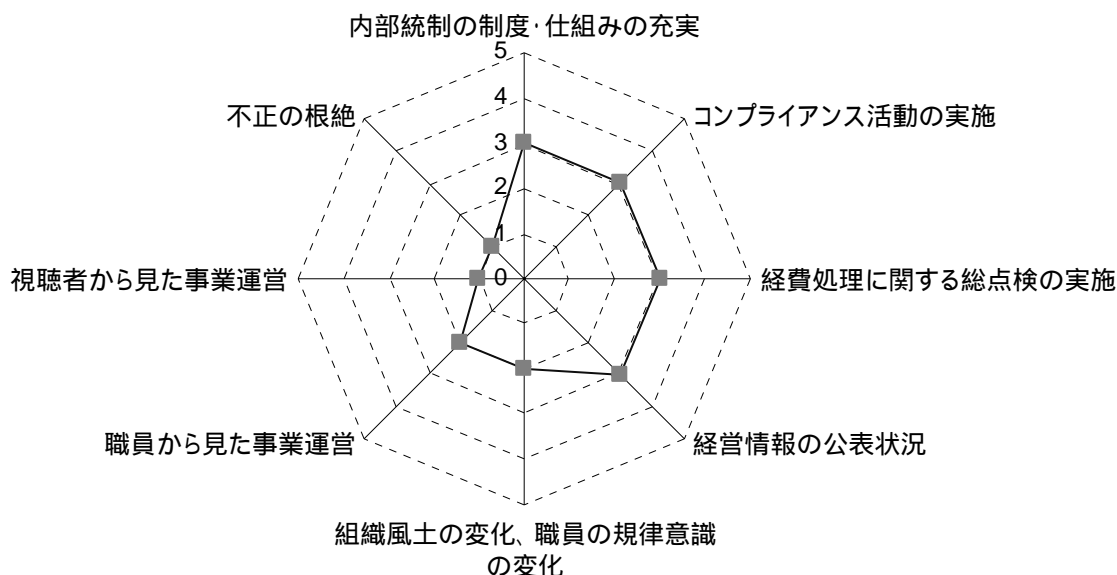
(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

不正の根絶

- NHKの組織風土を改めるための各種の取り組み(インプット)は、平成17年度において「不正の根絶のための施策の実施」でみたように積極的に図られたと言っ
てよい。

- しかし、「不正の根絶」という成果(アウトカム)に鑑みると、業務総点検や各種の対策が取り組まれた後も一部に不正が続いていたことから、新たな制度・仕組みが十分に機能するには至っていなかったと断ぜざるを得ない。
 - ✓ 上記の視点から、この項目については「1」と評価した。

「約束4：不正の根絶と透明性・説明責任」の評価



評価項目		評価	主な理由
施策の実施状況	内部統制・仕組みの充実	3	COSOフレームワークの考え方の導入、中央審査センターの設置等、過去数年の取り組みと比較して、抜本的な対策が複数打たれたが、十分に機能するには至っていないのが現状である。
	コンプライアンス活動の実施	3	各部局にコンプライアンス推進担当者置き、研修受講率や不払い者への電話・訪問の参加率も高かった。eラーニングでの受講率はほぼ100%だったが、いわゆるフェイス・トゥ・フェイスによる研修は層別研修等のタイミングに合わせて実施したため、全職員の5分の1しか受講していなかった。
	経費処理に関する総点検の実施	3	全部局で総点検を実施し、900件の業務改善を実施するなど組織をあげた取り組みが継続しているが、完全な不正行為の洗い出しには至っておらず、その後も不祥事が発覚している。
施策の効果	経営情報の公表状況	3	財務会計上は概ね十分な情報を公開している。但し、会計を経営に生かすという視点で十分ではなく、セグメント情報の開示等、今後検討すべき点もある。
	組織風土の変化、職員の規律意識の変化	2	視聴者志向や公共放送の自覚の高まり等、職員個人の意識の変化は起こってきているものの、職場のコミュニケーションや組織のオープンさ等の組織風土の変容は十分とは言いがたい。また、管理職が立て続けに不祥事を起こすなど、一部に規律の弛緩も見られる。
得られた成果	職員から見た事業運営	2	NHK職員から見ても、不正や不適切な行為が生じにくい経営の実現についての積極的な評価は16%、透明で説明責任を果たした経営の実現についても積極的な評価は12%にとどまる。
	視聴者から見た事業運営	1	「不正を根絶し、透明性と説明責任を重視する事業運営」についての視聴者の満足度は14.8%にとどまる。
	不正の根絶	1	総点検や各種対策実施後も一部に不正が続いており、組織の信頼を低める結果となった。

注) 組織活動を評価する基軸を当委員会にて定め、視聴者調査、職員調査のデータ、外部のベンチマーク等をもとに総合的に勘案し、各項目ごとに5段階で評価した。「1」が「悪い」、「5」が「良い」という評価である。

5. 約束5:効果的・効率的な事業運営

経費の節減を図り、効果的で効率的な事業運営を行います。

1)「約束5:効果的・効率的な事業運営」の評価方針

- 約束5は、「経費の節減」と「効果的・効率的な事業運営」の2つの要素から構成されている。
- 「経費の節減」については、インプット面として「経費節減目標の設定」、アウトプット面は「経費節減の進捗とその影響」、アウトカム面は「組織の変化とNHKが生み出した価値」によって評価を行った。
- 「効果的・効率的な事業運営」については、インプット面は「事業別コスト・成果情報の整備・活用」、アウトプット面は「事業予算の総額」、「節減した予算の大きさ・領域の広がり」および「予算縮減の影響」、アウトカム面は「コストに見合う成果(VFM)」と「職員の行動の変化」によって評価を行った。

2)「約束5:効果的・効率的な事業運営」の評価

(1)経費節減目標の設定

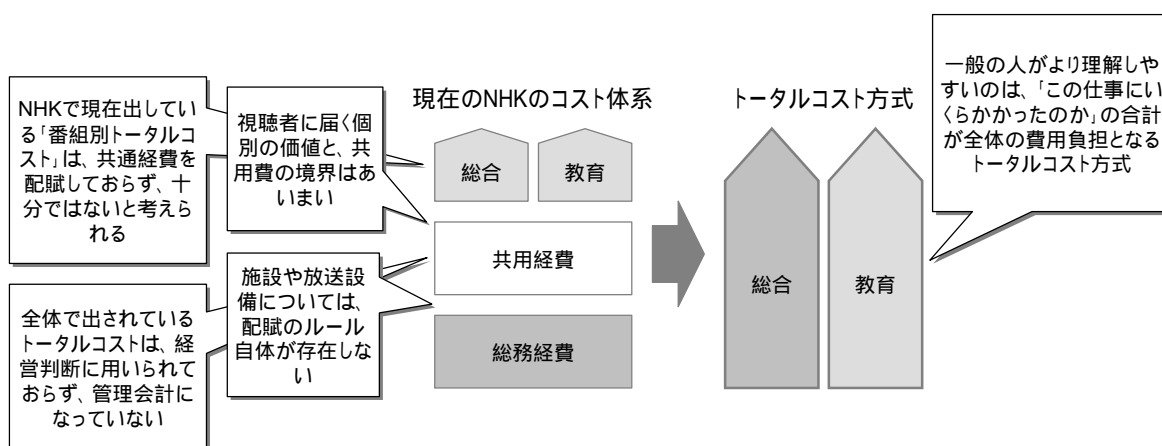
事業別コスト・成果情報の整備・活用

- 効果的・効率的な事業運営を実現する上で、NHKが抱えている根源的な問題の一つは、事業の成果目標が数値等の評価可能な形で設定されていない点にある。このことは、今回提示されたNHKの“約束”自体が定量目標を持たない点にも現れている。
- 但し、この問題の責をNHKのみに帰するのは適切ではない。なぜならば、NHKをはじめとする特殊法人は、そもそも公的な事業を執行する機関として設計されており、組織の意思によって事業を自由に展開することを制限されているからである。
- もちろん、NHKが達成すべき新しい事業成果(NHKが達成すべき「バリュー」)の内容や水準については、NHKが積極的に提案をすべきものではあるが、それらの提出を求め、またその内容や水準の是非を判断し、具体的な経営目標として承認することによって組織の方向性を決定するのは国民である。
- メディアの多様化が進み、公共放送のあり方が問われている昨今の状況に鑑み、今後NHKは視聴者に対し、公共放送の意義やあり方を、具体的な数値目標とともに提案するとともに(「バリュー」の再定義)、その「バリュー」の項目に沿って、セグメント別の業績管理を行い、その結果を国民に開示することが求められる。例えば、 -1-2)-(2)で提示した公共放送の価値を参考に、各組織のバリューを

再定義することが考えられる。

- また、費用項目については予算という形で詳細に目標設定がなされているが、これらの費用項目は、前述した事業目標の領域ごとに、共通経費をも配賦したトータルコストとして整理されるべきものであり、そのような整理がない状態では、その効果性・効率性は評価し得ない。このことから、費用目標の設定についても、評価可能な形での整理がなされていない。
 - ✓ 以上の期待を基準に現在のNHKを評価すると、事業成果の目標の設定は僅かに営業部門においてのみあるものの、大半の事業領域について数値等の明確な目標指標は設定されていないこと、また、そのため事業目標の領域ごとにトータルコストの整理もなされていないという意味で、この項目については「2」と評価した。

図表40 セグメント別トータルコスト方式と現在のNHKのコスト体系



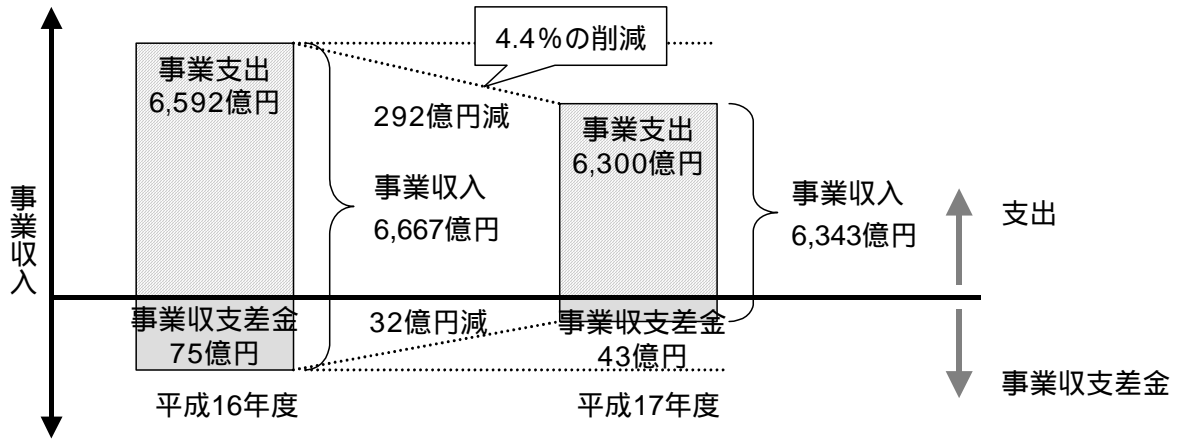
(出所) NHK“約束”評価委員会

(2) 経費節減の進捗とその影響

事業支出の総額

- 平成16年度と17年度の決算数値を比較して、総額ベースで事業支出の削減額をみると292億円となっており、過去に例のない削減額を実現した。対前年度比で-4.4%の事業費の削減である。
 - ✓ 上記の視点から、この項目については「4」と評価した。

図表41 事業支出の削減



(出所)NHK 資料よりNHK“約束”評価委員会作成

節減した経費の総額・領域の広がり

- 節減した経費の内訳は国内放送費が最も多く、当初予算額と比較して-303億円となっており、契約収納費、減価償却費を除く全ての費目の支出を削減している。平成17年度は受信料収入の大幅な減少という事態を踏まえた非常時であり、番組制作費にも切り込んだ。
- ✓ 上記の視点から、この項目については「3」と評価した。

図表42 節減した経費の領域の広がり

(単位:億円)

科目	当初予算額	決算額	経費削減額	削減率	摘要
事業支出	6,687	6,300	386	5.8%	
事業運営費	5,716	5,328	387	6.8%	
国内放送費	2,752	2,448	303	11.0%	
(番組)	(2,131.8)				制作・演出方法の見直し、波を越えたマルチ展開や過去のアーカイブ番組の活用等、効果・効率的な番組制作および番組間接費の見直し等
(技術)	(620.2)				放送の確保に最低限に必要な補修を実施し、その他の補修の延期等に伴う放送設備補修費の削減、新規計画の延期や開発の見直しによるリース・保守費の見直し等
国際放送費	75	69	6	8.7%	八俣送信機延命補修工事の規模・スケジュール見直し等
契約収納費	640	640	0	0.0%	地域スタッフ募集の広域実施による募集回数の減等
受信対策費	22	16	5	27.0%	受信サービスカーの運行委託方式見直し等
広報費	42	31	11	25.9%	「NHKふれあいミーティング」の実施経費の見直し等
調査研究費	90	69	20	23.1%	共同開発の推進や実施規模の見直し等
給与	1,383	1,366	16	1.2%	役員報酬や基準外賞金の減等
退職手当・厚生費	572	569	3	0.5%	職員給与の減に伴う社会保険料の減等
共通管理費	136	116	19	14.6%	清掃経費、維持補修費等、協会局舎管理費の削減等
減価償却費等	970	972	-2	-0.1%	建設費の圧縮等による減価償却費の削減

(出所)NHK資料よりNHK“約束”評価委員会作成

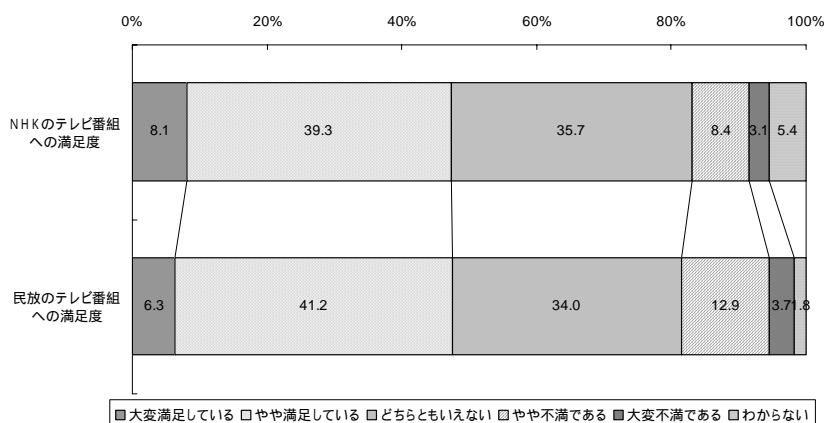
経費節減の影響

- 視聴者調査の結果からは、NHKの番組への満足度は民放と比較して同水準のレベルを維持しており、経費節減の影響が出てはいない。また、職員調査によると、視聴者に近い存在と考えられる営業職の職員から見た場合、番組

の質の低下を懸念する声は少ない。

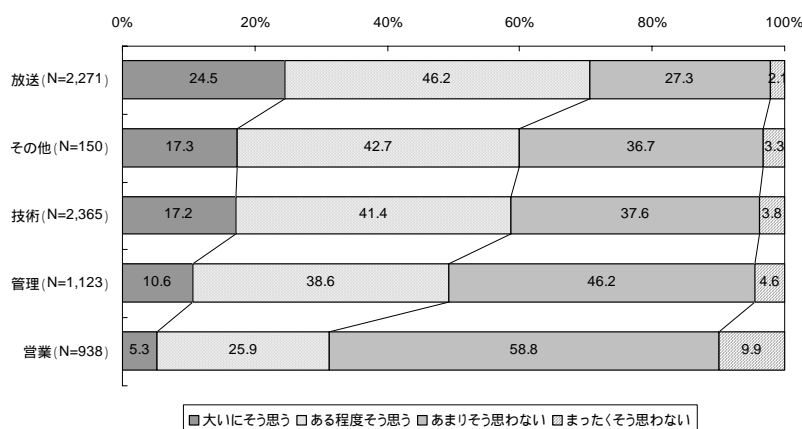
- 一方で、番組制作に携わる放送職の職員の約 70%が予算縮減による番組やサービスの質の低下を訴える結果となり、組織や担当業務によって、認識が一致していない現状がみて取れることは注視すべきである。
- なお、投資的な経費や調査研究等の中長期的な NHK の番組やサービスの質に関わるものの縮減率が特に高くなっている。緊急避難措置としては妥当と考えるが、このような形でのコスト縮減は一時的・緊急避難的なものであり、常態化することへの危惧を感じる。
- ✓ 番組制作の現場には多少の懸念が見られるが、視聴者の評価からは番組の質や視聴者サービスへの影響は見られないので、この項目については「3」と評価した。

図表43 視聴者によるNHKと民放の番組の満足度(再掲)



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成 18 年 4 月実施)

図表44 予算縮減が、制作する番組の質や視聴者サービスに影響を与えていると思いますか



(出所)NHK“約束”評価委員会 職員意識調査(平成 18 年 4 月実施)

(3) 組織の変化とNHKが生み出した価値

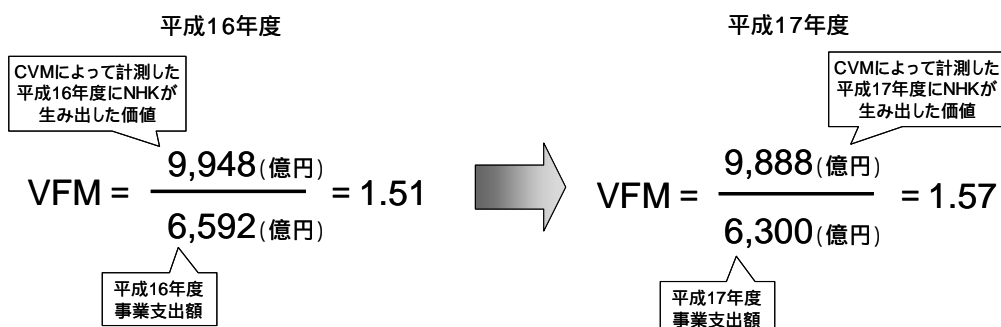
コストに見合う成果 (VFM)

- 本来、受信料制度に支えられた非営利団体というNHKの組織の特殊性を考慮すると、「効果的で効率的な事業運営」を評価するに際して本質的に重視すべきはコストの削減額そのものよりも、「コストに見合う成果」(VFM: Value for Money)で評価すべきであると考え、CVM調査で導き出した、視聴者の評価(支払意思額)に基づくNHKの現在価値と実際の経費総額からNHKの組織全体のVFMを算出すると、平成16年度は1.51、平成17年度は1.57となり、基本的には横ばいとなった。わずかにみられた値の改善に対しては、価値の向上よりも経費の節減効果の方が大きく寄与している点に留意する必要がある、本質的な価値の向上を今後は目指すことが求められる。
 - ✓ VFMは横ばいであったと判断し、この項目については「3」と評価した。

VFMとは

NHKの収入の大部分を占める受信料は、番組視聴の対価ではなく、制度により収納されるものである。従って、NHKの収入はNHKの創出した価値の評価とは逐次連動しないので、こうした組織の経営の効率性・効果性を評価する際に、収入や利益の大きさは適当ではない。こうした公的機関の経営を評価する際に有効なのが、VFM(Value for Money)の計測であり、イギリスの公的機関の価値の測定などに多く用いられている。要するに、組織の生み出した価値を様々な手法で測定し、それを実際の支出額で割った額がVFMとなる。

今回は、NHKが生み出した価値に相当する金額にCVM調査によって算出された視聴者の支払意思額(WTP)を用い、それをNHKの事業支出額で割ってVFMを求めた。



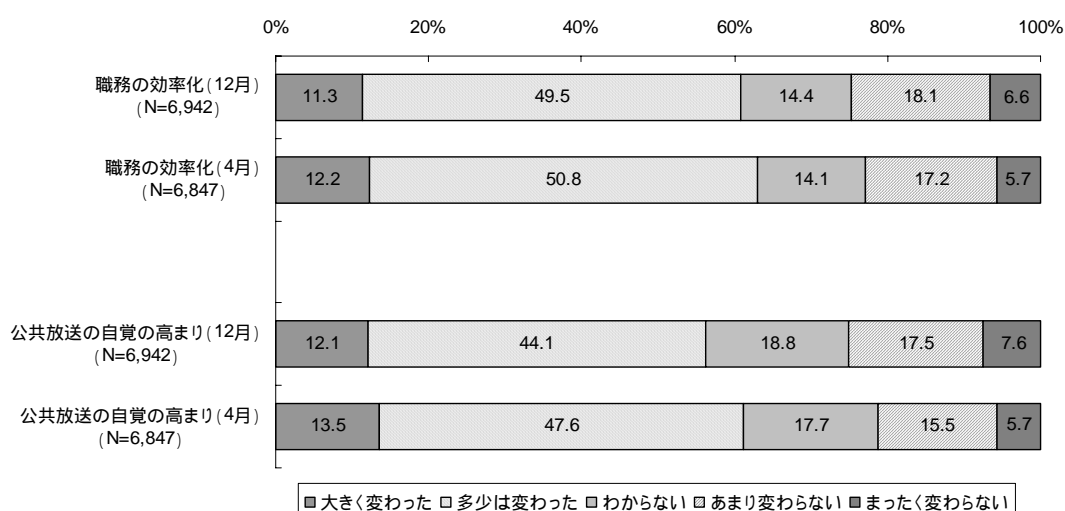
注1: CVM総額は、地上波WTP単価×12(月)×地上契約件数(年度末) + (地上波WTP単価 + 衛星WTP単価)×12(月)×衛星契約件数(年度末) の計算式によって算出している。

注2: 事業支出額は、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。

職員の行動の変化

- 組織が常に効果的で効率的な運営を実現できるためには、自律的なチェックと軌道修正が図られるよう、組織に自浄能力が存在すること必要である。当委員会が実施した職員意識調査によると、一連の改革を通じて「職務の効率化」や「視聴者志向の高まり」については、「変わった」という認識が職員の過半数にのぼっており、職員個人レベルにおいては一定の変化が見られ、コスト意識が高まったと判断できる。
- ✓ 上記の視点から、この項目については「3」と評価した。

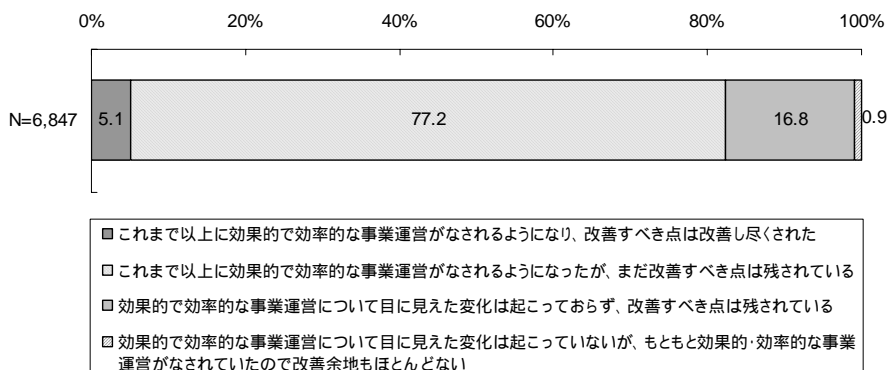
図表45 “約束”や新生プランの策定及び実施を通じて、
上司・周囲の人などあなたの職場は変わったと思いますか



(出所)NHK“約束”評価委員会 職員意識調査(平成17年12月実施、平成18年4月実施)

- 職員を対象に、平成18年4月に「“約束”の公表以降、NHKの事業運営がこれまで以上に効果的で効率的なものになってきたか」をたずねたところ、改善点は改善し尽くされたとする積極的な回答は5.1%に留まり、改善点が残されているとする回答は全体の9割を超える結果となった。平成18年4月の不祥事の発覚が回答に影響していると考えられるが、NHKの一層の改善努力が望まれる。

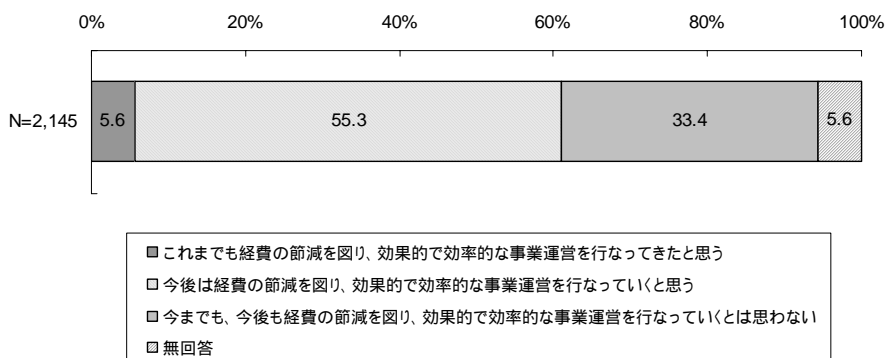
図表46 “約束”が公表された後、NHKの事業運営がこれまで以上に経費の節減を図り、効果的で効率的なものになってきたと思いますか



(出所) NHK“約束”評価委員会 職員意識調査(平成18年4月実施)

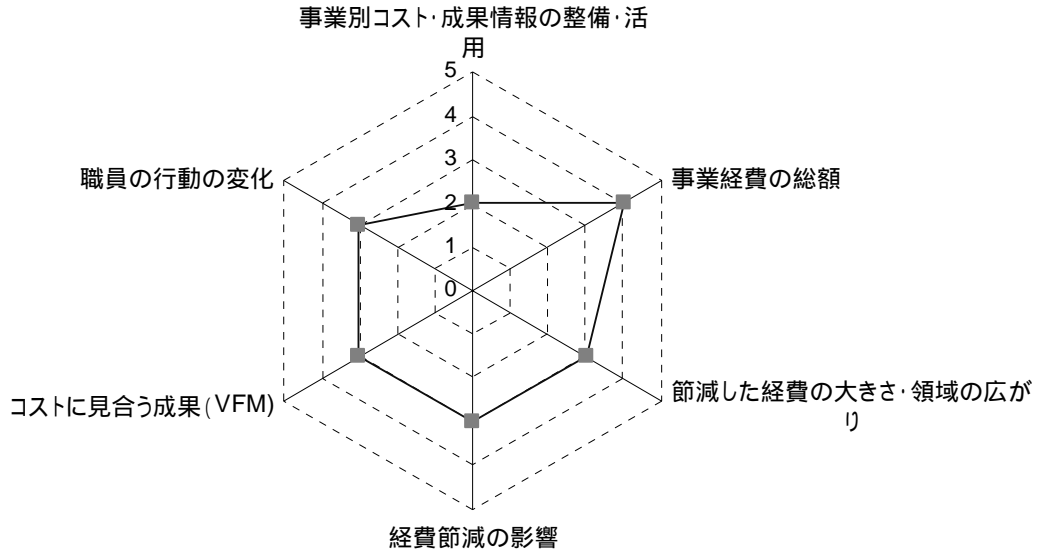
- 視聴者からみると、NHKの事業運営の現状に満足している割合は5.6%に留まったが、今後に期待しているという回答が55.3%と過半数を占め、今後も期待できないとする33.4%を上回り、NHKの取り組みが好感を持って受け止められてきたことがわかる。しかし、調査後の平成18年4月に新たに不祥事が発覚したことを考え合わせると、将来の期待についても楽観的な意見が減少し、一層厳しい意見が増えているものと推察される。

図表47 NHKは経費の節減を図り、効果的・効率的な事業運営をしてきたと思いますか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

「約束5:効果的・効率的な事業運営」の評価



評価項目	評価	主な理由	
経費節減目標の設定 事業別コスト・成果情報の整備・活用	2	番組別制作単価や、全体でのトータルコストを公表するなど、実現に向けた取り組みはされている。しかし、業務を実施する上でのコスト体系はバリュー・ドライバー（企業価値創造要因）を軸に整理されておらず、共通経費を事業セグメント別に配賦したトータルコストの把握も十分ではないため、組織の意思決定材料としては不十分なものになっている。	
経費節減の進捗とその影響	事業経費の総額	4	総額292億円の経費節減が達成され（前年比マイナス4.4%）、数値の上では事業支出の効率化が図られた。
	節減した経費の大きさ・領域の広がり	3	番組制作費を始め、広範囲にわたり縮減に努力したが、調査研究費が前年比約2割の減少となるなど、数年後以降に影響が出ると想定される削減が見られた。
組織の変化とNHKが生み出した価値	コストに見合う成果 (VFM)	3	CVMによって算出したNHK全体で作り出した価値の総額は契約数の減少により低下したものの、事業支出の縮減も果たされたので、コストに見合う成果 (VFM) は横ばいであった。
	職員の行動の変化	3	職務の効率化に関しての職員個人のコスト意識や、「公共放送の自覚の高まり」については2回の職員調査の間で数値が高まっており、職員の意識改革が進んでいると評価することができる。

注) 事業運営を評価する基軸を当委員会にて定め、決算情報、視聴者調査、職員調査のデータ等をもとに総合的に勘案し、各項目毎に5段階で評価した。「1」が「悪い」、「5」が「良い」という評価である。

6. 約束6: デジタル技術の成果の還元

進歩するデジタル技術の成果をみなさまに還元します。

- より多くの方々がデジタル放送を受信できるようデジタル放送の普及・発展にいっそう取り組みます。
- みなさまの利便性を高めるため、デジタル技術の開発とこれを活用した新しいサービスの開発を進めます。

1) 「約束6: デジタル技術の成果の還元」の評価方針

- 約束6は、「デジタル放送の普及・発展への取り組み」という項目と、「デジタル技術の開発・実用化促進」という項目から構成されている。
- 「デジタル放送の普及・発展への取り組み」であるが、デジタル放送、特に地上デジタル放送については、いかに視聴者に受け入れられつつあるかが重要であり、「地上デジタル放送のカバーエリア」と「地上デジタル放送の満足度」を中心に評価した。
- 「デジタル技術の開発・実用化促進」に関しては、実用サービス・実証実験に至った事例を取り上げ、技術開発パートナーである企業の研究者7名の意見を参考にNHKの果たした役割について評価した。また、基礎研究機関としてのNHKの役割について、放送・通信技術分野において日本の権威と位置づけられる大学教授3名から客観的に評価をしてもらった。
- 元来、技術開発の領域は単年度で成果の出るものばかりではないので、中長期の視点からの評価が必要である。今回は、単年度でのアウトカムの上昇したものを中心に評価したが、全てのアウトカムを咀嚼したものではない。

2) 「約束6: デジタル技術の成果の還元」の評価

(1) デジタル放送の普及・発展への取り組み

地上デジタル放送のカバーエリア

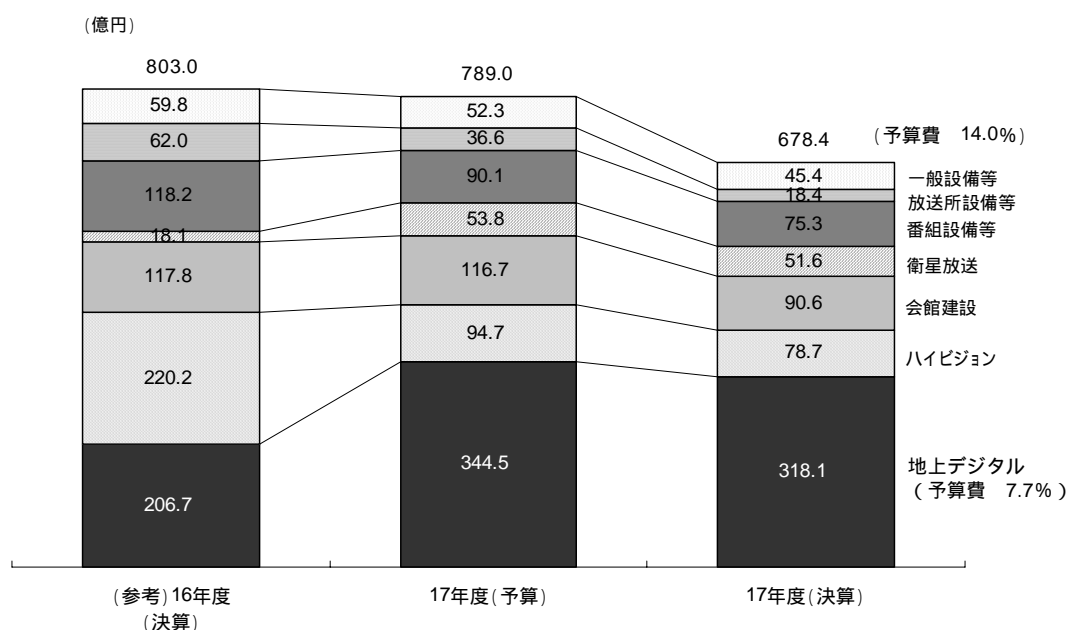
- 地上デジタル放送の普及・発展への取り組みについては、民放と比較しても置局が進んでいるなど、NHKはデジタル放送の推進に一定の貢献をしている。
- 地上デジタル放送の視聴可能世帯数は2005年で約2,840万世帯となり、これは年度当初の目標値を達成した。また、そのための投資については、予算額344.5億円に対して、決算額318.1億円となっており、カバーエリアの計画値は満たしつつも、少ない予算でそれを実現したことは評価できる。
 - ✓ 計画通りの実績をあげたので、この項目については「5」と評価した。

図表48 視聴可能世帯数の目標値と実績値

年度	目標値	実績値
2003年	約1,200万世帯	同左
2004年	約1,810万世帯	〃
2005年	約2,840万世帯	〃

(出所)NHK

図表49 NHKの建設計画

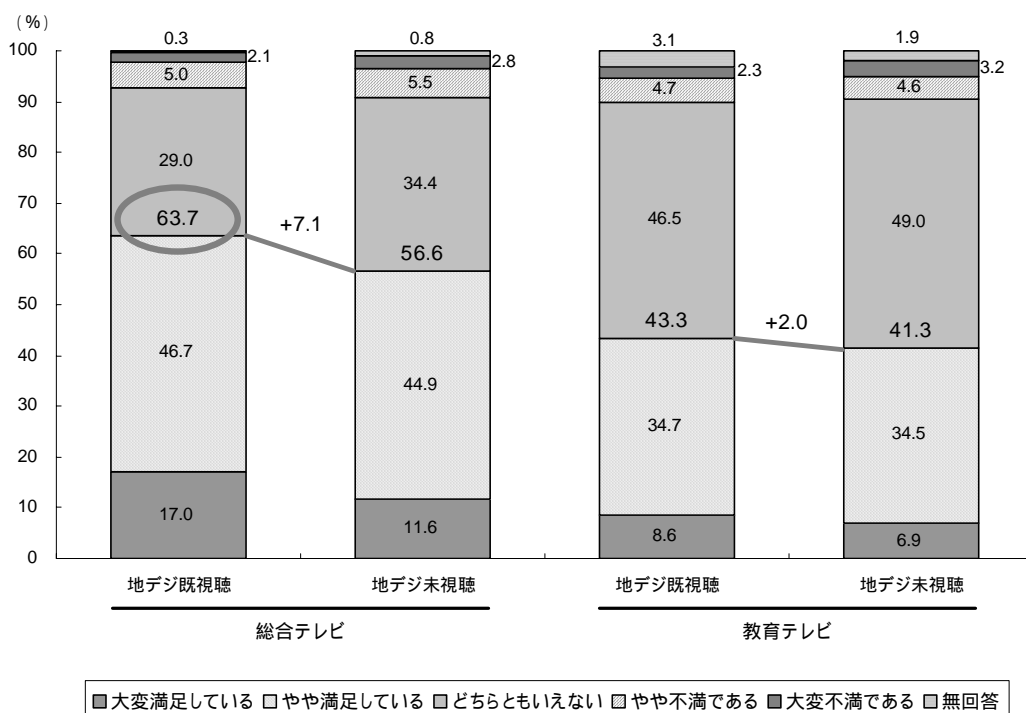


(出所)NHK資料より“約束”評価委員会

地上デジタル放送の満足度

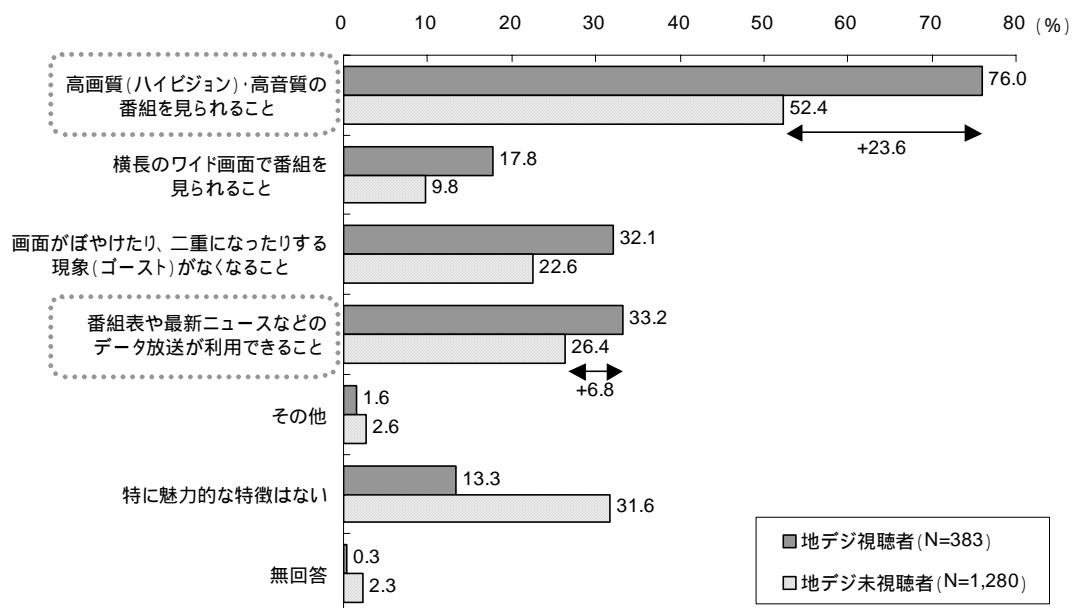
- コンテンツの魅力という点で、地上デジタル放送視聴者の満足度は未視聴者と比べて総合テレビ(+7.1%)、教育テレビ(+2.0%)ともに高い。また、地上デジタル放送の高画質・高音質という魅力は地上デジタル放送視聴者に強く訴求している(+23.6%)一方、データ放送その他の付加価値については十分な優位性を発揮できてはいない(+6.8%)。
- ✓ 視聴者調査の結果、視聴者からの地上デジタル放送の満足度がアナログ放送と比べて高いので、この項目については「4」と評価した。視聴者の満足度が更に上昇すれば、評価は上がる。

図表50 NHKが提供する各チャンネルの満足度



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

図表51 地上デジタル放送には次のような特徴がありますが、あなたにとって魅力的なものはどれですか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)

(2) デジタル技術の開発・実用化促進

- 放送技術の基礎研究を行う研究開発機関は、NHK放送技術研究所が国内では唯一である。日本の放送技術は、基本的にNHKを中心として開発されている。その開発された基礎技術を民放が放送の現場に活用し、メーカーが製品の開発に活用することで、日本の放送サービスを発展させている。近年のデジタル放送にもNHKが開発した放送技術が多く活用されている。
- 放送技術の開発は放送法によってNHKに課せられた義務であるが、その義務を十分に果たしているといえる。

技術開発に対する投資効果

- NHKの技術開発に対する投資とその効果であるが、特許出願件数、技術協力件数、副次収入が前年度比で増加している。経費削減の影響もあり、研究費あたりの各件数は二桁以上の伸びとなっている。
 - ✓ 技術開発に関する指標(部外発表件数、特許等の出願件数、年度末保有権利数、技術協力、受賞者数、副次収入の6つ)を設定し、研究費1億円当り・研究員一人当り対前年度比較をした。こうして求めた12個の指標のうち、対前年度比で増加したものが9、減少したものが3であるので、この項目については「4」と評価した。但し量的評価のみでなく、以下の～の定性的な評価も併せて見るべきものである。

図表52 技術開発に対する投資とその効果

	平成16年度	平成17年度	前年度増減率(%)	結果
技術調査研究費(億円)	72.6	57.0	21.4	
職員数(研究員のみ)(人)	260	259	0.4	
部外発表件数(件)	462	448	3.0	
対研究費(件/億円)	6.3	7.8	23.4	+
対研究員数(件/人)	1.8	1.7	2.7	-
特許等の出願件数(件)	304	335	10.2	
対研究費(件/億円)	4.1	5.8	40.2	+
対研究員(件/人)	1.2	1.3	10.6	+
年度末保有権利数(件)	1,085	1017	6.3	
対研究費(件/億円)	14.9	17.8	19.3	+
対研究員(件/人)	4.2	3.9	5.9	-
技術協力(件)	32	38	18.8	
対研究費(件/億円)	0.4	0.6	51.1	+
対研究員(件/人)	0.1	0.1	19.2	+
受賞者(件)	22	19	13.6	
対研究費(件/億円)	0.3	0.3	9.9	+
対研究員(件/人)	0.1	0.1	13.3	-
副次収入(百万円)	422	651	54.3	
対研究費(百万円/億円)	5.8	11.4	96.3	+
対研究員(百万円/人)	1.6	2.5	54.9	+

(出所)NHK資料よりNHK”約束”評価委員会作成

基礎研究に果たす役割

- デジタル技術の開発・実用化促進という局面において、NHKの技術開発が行う長期的な視点での基礎研究については、非常に高く評価されている。
- これは、民間の研究機関ではどうしても短期的な視点での研究開発となってしまう、基礎研究を十分に行うことができないことが背景にある。また、資本主義社会における競争環境の下で、民間企業が基礎研究機関を新たに立ち上げることはもはやできないという意見があった。
- 国際的にもNHKのような放送技術の基礎研究を行う数少ない研究開発機関として見られている。国際競争力の観点からも、NHKによる基礎技術の研究開発は、将来的には日本の国際競争力につながるため、積極的に行うべきとの意見も多い。
 - ✓ 専門家・有識者の意見を総合し、この項目については「5」と評価した。

商品・サービス開発に果たす役割

- 中立的な立場で放送技術の研究を行い、その成果を放送産業の発展のために活用していると評価されている。
- 競争環境にあるメーカー同士では築きにくい、中立的な立場を活かして様々なメーカーをとりまとめ、放送技術を牽引していると見られている。またその結果、放送技術を広く共有できるという点で民間企業はメリットを享受している。
- 今回の調査対象とした技術については、国民へ還元されていると考えられている。また、海外からのニーズも一部で聞かれた。
- NHKの技術を放送技術だけに活かすのではなく、映像を扱う他の分野にも積極的に活用するべきとの声も聞かれた。
 - ✓ 専門家・有識者の意見を総合し、この項目については「5」と評価した。

技術標準化に果たす役割

- 外部の有識者からは、国内の放送技術の標準化をまとめる機関としてNHKは必要という強い意見があった。
- 民間では国を考えた技術開発・標準化はできないため、国内の放送技術の標準化を担う基礎研究機関としての役割は大きいとの意見があった。
- 多数の企業が競争して海外競争力を維持しながら、標準化ができていることが、日本の放送産業の強みである。この産業構造を実現できているのはNHKの研究開発と標準化の果たす役割が大きいとの意見があった。
- メーカーの研究所以外で、これほど研究成果が現場で活用され、産業育成できているのはNHKだけであるという意見があった。
- 国内のデジュール規格しか実現できていないこと、海外で標準をとれていないこ

とへの課題が残る。ただし、世界で標準をとれるか否かには政治的な側面もあるため、技術の評価には馴染まないという意見があった。

✓ 専門家・有識者の意見を総合し、この項目については「4」と評価した。

NHKの技術開発に関する外部有識者および共同研究者に対するヒアリング結果

【基礎研究に果たす役割】

- 民間企業では10年かかる研究開発はできない。放送技術に関しては、日本ではNHKしかできない。
- 日本の放送技術を維持し続けるためには、NHKという存在は必要。
- 海外では散発的に大学等が放送技術の研究を行ってきたが、現在では放送技術の研究は少なくなっている印象がある。世界でもNHKのような研究所は類をみない存在である。

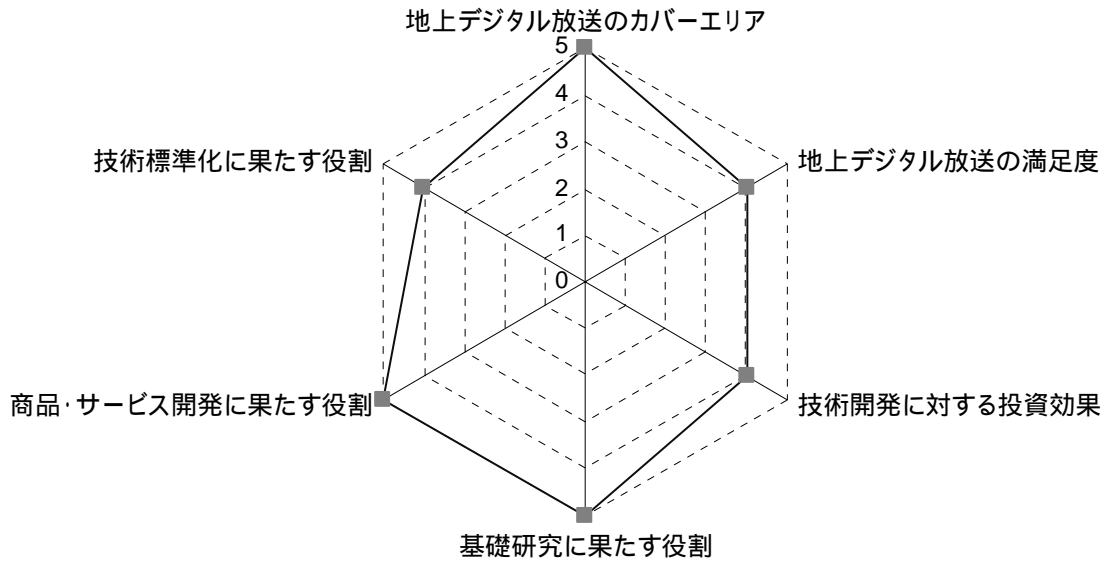
【商品・サービス開発に果たす役割】

- NHKは中立的な立場にいるため、特定のメーカーや研究機関との間の利害関係が少なく、様々な研究機関とのつながりが豊富である。
- NHKが持つ技術には比較対象がない。
- NHKの放送技術研究所には他にも世の中に活かせる物があるのではないだろうか。

【技術標準化に果たす役割】

- 技術の標準化には仕切り役が必要である。民間企業だけで技術標準を立ち上げるのは困難である。
- NHKの研究所は日本の放送産業に競争力を与え、産業を育てている。これほど研究成果が現場で活用され、産業育成できているのはNHKだけではないか。
- 海外で技術標準をとれていないことへの課題が残る。NHKは国内のデジュール標準にしか貢献していない。但し、国際標準となるかどうかは政治的な交渉力も伴うため、技術面の力だけではない。

「約束6：デジタル技術の成果の還元」の評価



評価項目		評価	主な理由
デジタル放送の普及・発展への取り組み	地上デジタル放送のカバーエリア	5	計画値約2,840万世帯に対して、実績は同値であった。また、地上波のデジタル化投資について、予算額344.5億円に対して、決算額318.1億円となっている。カバーエリアの計画値は満たしつつも、少ない予算でそれを実現したことは評価できる。
	地上デジタル放送の満足度	4	地上デジタル放送視聴者は未視聴者に比べて、総合、教育とも満足度は高い。ただし、その差はごくわずかである。
デジタル技術の開発・実用化促進	技術開発に対する投資とその効果	4	特許出願件数、技術協力件数、副次収入が前年度比で増加をしている。予算削減の影響もあり、研究費あたりの各件数は二桁以上の伸びとなっている。
	NHKの技術開発が果たす役割(基礎研究)	5	NHKの技術開発が行う長期的な視点での基礎研究については、民間の研究機関では行うことができないため、非常に評価されている。また、国際的にも放送技術の基礎研究を行う数少ない機関として見られている。
	NHKの技術開発が果たす役割(商品・サービス開発)	5	民間の企業とは異なる中立的な立ち位置で放送技術の研究を行い、その成果を放送産業の発展のために活用していると評価されている。
	NHKの技術開発が果たす役割(技術標準化)	4	国内の放送技術の標準化をまとめる上で必要な機関であるという強い意見があった。ただし、海外で標準がとれていないことへの課題が残る。

注) 技術を評価する基軸を当委員会で定め、NHKの実績、視聴者調査のデータ、外部専門家・有識者からの意見等をもとに総合的に勘案し、各項目ごとに5段階で評価した。「1」が悪い、「5」が「良い」という評価である。

まとめ ～“約束”評価を通じて見られるNHK改革のポイント～

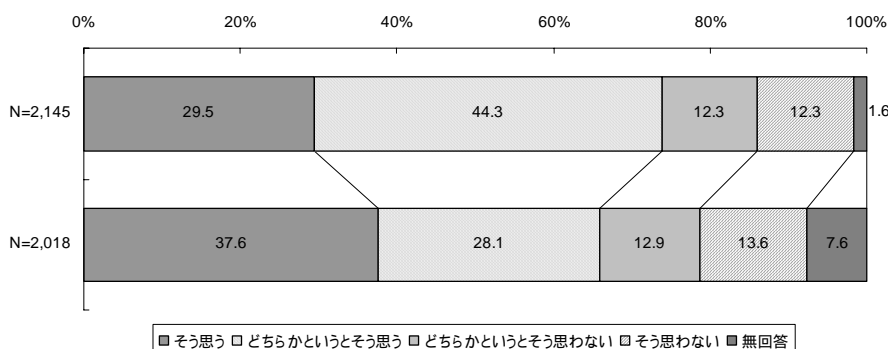
1. 視聴者のNHKに対する「信頼の構造」

- 平成16年7月に発覚した不祥事をきっかけに、NHKに対する視聴者からの信頼は失墜し、それが100万件を超える受信料支払拒否・保留につながり、NHKの経営全体を揺るがす結果となった。この負の連鎖を断ち切るためには、一日も早く、NHKが視聴者からの十分な信頼を回復しなくてはならない。
- 当委員会は、“約束”の評価活動を通じて、視聴者のNHKに対する「信頼の構造」を明らかにし、NHKがどのような取り組みをすることが視聴者からの信頼回復に有効かを示唆することが“約束”評価の最終目的と認識している。
- 平成17年度の“約束”評価活動を通じて分かった視聴者のNHKに対する「信頼の構造」を、以下に総括する。

「公共放送」としてのNHKについては視聴者から強い期待がある

- NHKのテレビ番組の視聴時間、接触者率はともに前年度と比較して減少しているものの、当委員会が実施した視聴者調査によると、視聴者の約7割が「公共放送」としてのNHKは必要であるという認識を持っていることが分かった。民放を中心に視聴している人やテレビ放送をほとんど視聴しない人も、その過半数は「公共放送」としてのNHKは必要であると回答しており、公共放送としてのNHKについては幅広い視聴者から必要性が認められていると言ってよい。
- 視聴者が公共放送としてのNHKに価値を認めていることは、CVM調査に基づきNHKの番組価値を試算した結果、地上放送、衛星放送ともに、視聴者一人当たり支払意思額が現行の受信料水準を上回っていることから裏付けられた。

図表53 あなたは、受信料制度に支えられた「公共放送」であるNHKが日本の社会に必要だと思いますか。

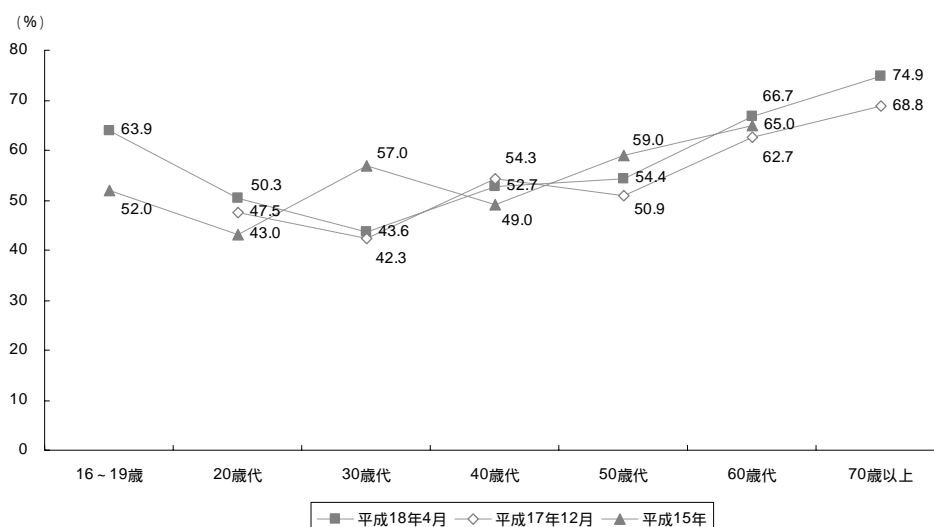


(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施、平成18年4月実施)

受信料について「負担の公平化要求」と「対価意識の向上」という2つの意識変化がある

- 視聴者の受信料に関する意識を分析すると、受信料負担の公平性を徹底してほしいという要望は高まっている。新生プランで打ち出された民事手続きによる支払督促についても、前述のように54.8%と過半数の視聴者が支持している。他方、「公平に費用を負担するために、受信料を払わない人に罰則を設けるべきだと思う」という考えについては、「そう思う」36.7%、「そう思わない」44.5%、「わからない」18.6%であり、視聴者の賛否が拮抗している。
- また、視聴者の対価意識の向上も見逃せない事実である。「NHKの番組を見る料金として受信料は払う必要がある」という考え方に「そう思う」と回答した視聴者も、前述のように59.1%にのぼるが、これは若年層だけでなくNHKを多く視聴する高齢者層にも顕著に見られる傾向である。
- NHKは、受信料についての「負担の公平化要求」と「対価意識の向上」という視聴者の2つの意識変化に対応しなくてはならない状況にある。

図表54 NHKの番組を見る料金として受信料は払う必要があると思う



(注1)「そう思う」と回答した人の比率

(注2)平成15年の調査はNHKが実施

(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成17年12月実施、平成18年4月実施)

「不正の根絶」は結果として実現できなかった

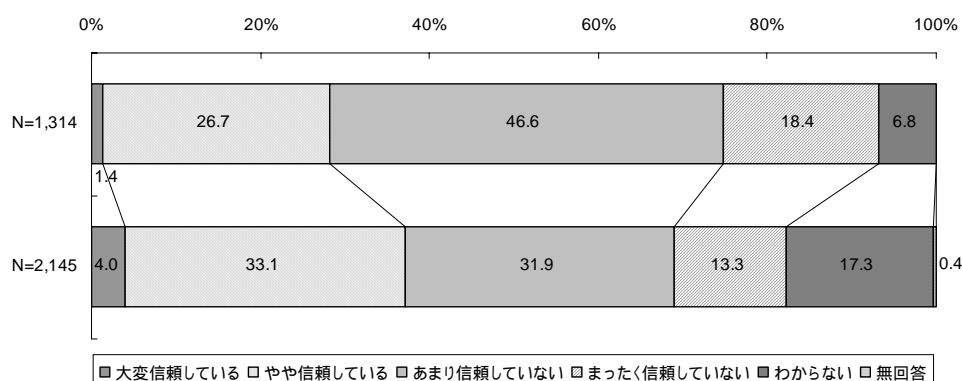
- NHKの組織風土を改めるための各種取り組みは、平成17年度において業務総点検やコンプライアンス研修など積極的に図られた。しかしながら、平成18年4月に新たな不祥事が発覚した。上記のような各種の対策が実行された後も一部

に不正が続いていたという事実から、新たに導入した制度や仕組みが十分に機能していなかったと断ぜざるを得ない。特に、深刻な不祥事が管理職によって立て続けに行われてきた点など、組織としての緊張感に弛緩がみられた。

NHKに対する視聴者からの信頼回復は道半ばである

- 平成16年7月以降の一連の不祥事をきっかけにした受信料支払拒否・保留者数は、平成17年11月末の128.0万件でピークを打ち、その後は減少傾向が見られるようになった。また、受信料支払再開件数も増加している。
- 当委員会の調査でも、NHKの組織や経営に対する視聴者からの信頼度（「大変信頼している」と「やや信頼している」という回答の合計）は、平成17年12月時点で28.1%であったが、平成18年2月の時点では37.1%まで高まっていた。

図表55 NHKの組織や経営に対して、あなたはどの程度、信頼していますか



(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成17年12月実施、平成18年4月実施)

- このように、平成17年末を境にNHKに対する視聴者からの信頼は回復期に入りつつあったと判断できたのであるが、平成18年4月に不正経理に絡む新たな不祥事が発覚し、視聴者からの信頼を大きく裏切る結果となった。平成18年4~5月の受信料収納状況については再度のマイナスへの反転が予想されており、経営に対する影響の拡大が懸念される。NHKに対する視聴者からの信頼回復は、現時点では道半ばの状態にあると評価せざるを得ない。

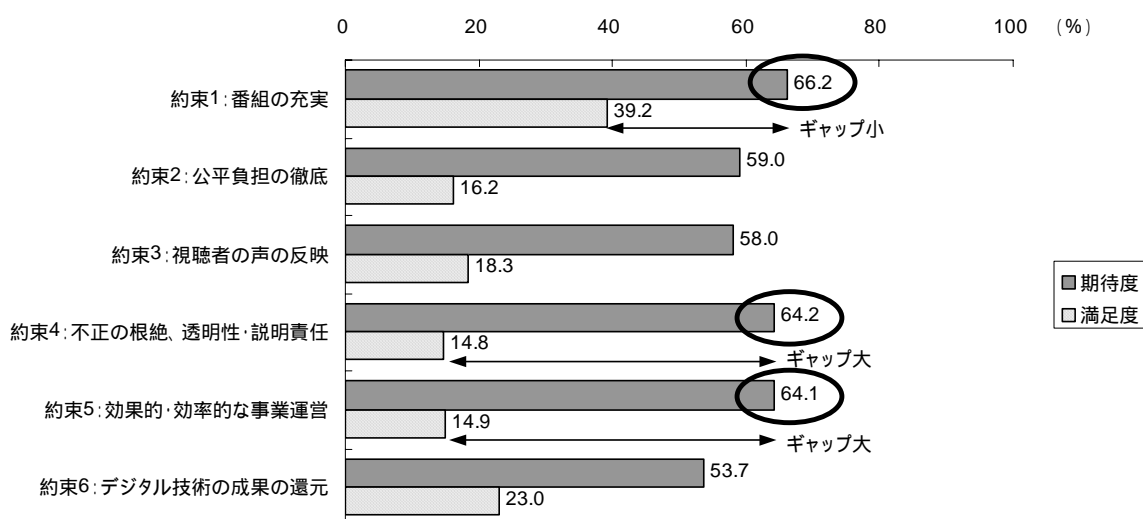
NHKの信頼回復のためには「番組改革」と「経営改革」は両輪

- 視聴者調査の結果から、6つの“約束”に関する視聴者の期待度をみると、いずれの“約束”も期待度は50%を超え、視聴者から期待されている状況がうかがわれる。とりわけ「約束1:番組の充実」、「約束4:不正の根絶、透明性・説明責任」、「約束5:効果的・効率的な事業運営」の3つについては強い期待がある。NHKが

視聴者からの信頼を回復する上で、とりわけこの3つの“約束”を果たすことが重要であったことが分かる。

- 他方、6つの“約束”に関するNHKの取り組みについて視聴者からの期待度と満足度のギャップが大きいのも、「約束4：不正の根絶、透明性・説明責任」と「約束5：効果的・効率的な事業運営」である。「約束1：番組の充実」に関しては、ギャップが小さい。今後、NHKが視聴者からの信頼回復のために注力していくべき分野は、約束4や約束5に代表される経営改革に関する事項となる。

図表56 視聴者から見た“約束”の期待度と満足度

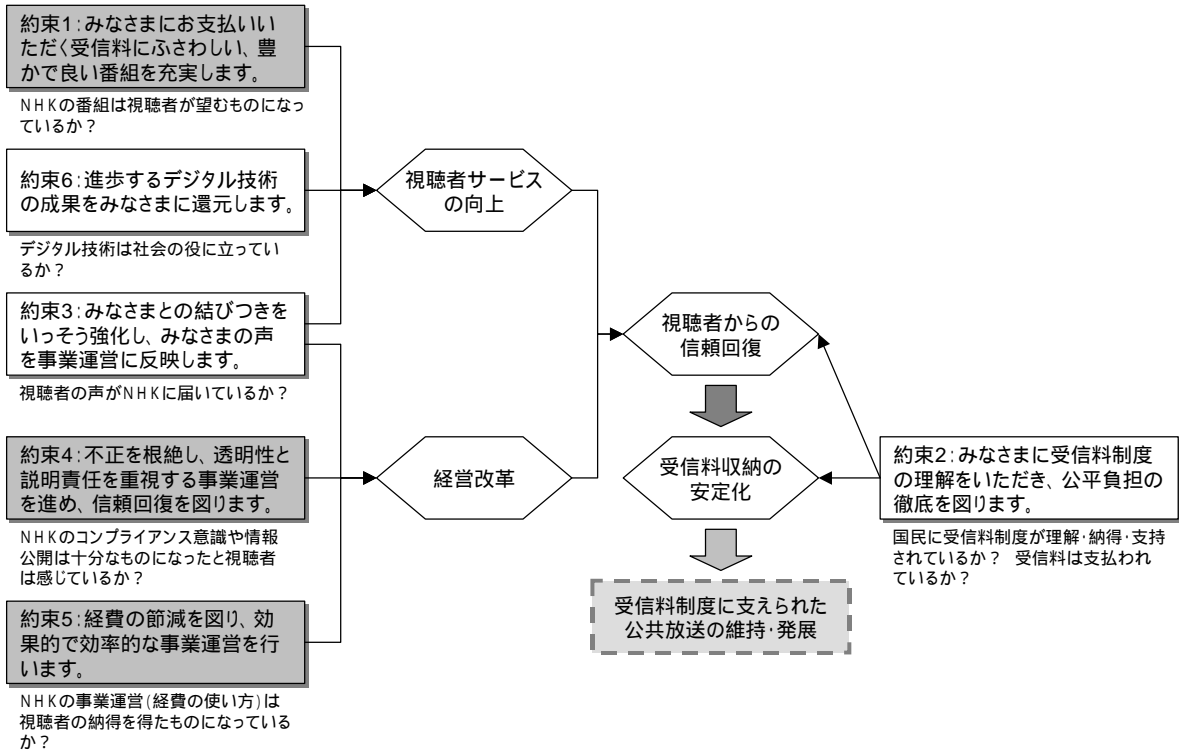


(注)「期待度」は「大変期待している」と「期待している」の回答の計、「満足度」は「大変満足している」と「満足している」の回答の計。

(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月実施)

- 当委員会としては、6つの“約束”を果たすことと、視聴者の信頼回復には以下のような関係づけで考えるべきだと考える。

図表57 6つの“約束”とNHKの信頼回復の関係



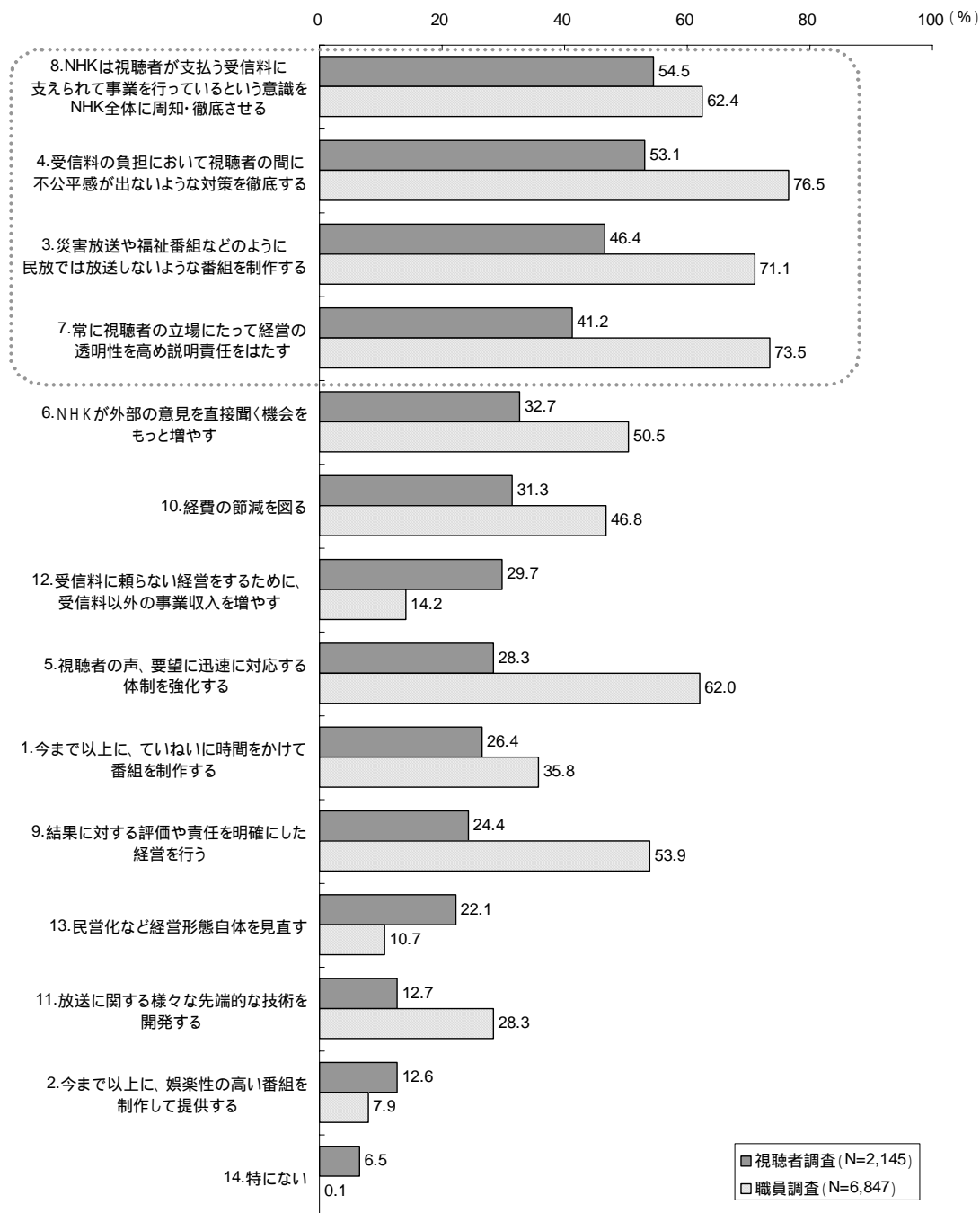
(出所)NHK“約束”評価委員会

- 「約束1:番組の充実」と「約束6:デジタル技術の成果の還元」は「視聴者サービスの向上」をうたったものである。「約束4:不正の根絶、透明性・説明責任」と「約束5:効果的・効率的な事業運営」は「経営改革」と集約できる。「約束3:視聴者の声の反映」は、双方に関わってくる。
- いずれにしても、番組の充実に代表される「視聴者サービスの向上」と「経営改革」が同時に実現されなければ視聴者の信頼回復にはつながらない。「約束2:公平負担の徹底」は、視聴者からの信頼回復に直接影響を及ぼす施策である。

2. NHKの更なる経営改革のために

- 視聴者の信頼回復のための施策として、「約束1:番組の充実」が重要であることは言うまでもないが、それと同程度のウェイトで「約束4:不正の根絶、透明性・説明責任」、「約束5:効果的・効率的な事業運営」という組織問題への取り組みが必要であることが、視聴者調査の結果から分かった。
- 視聴者調査によると、NHKが視聴者から信頼されるために必要な行動として、「NHKは視聴者が支払う受信料に支えられて事業を行っているという意識をNHK全体に周知・徹底させる」、「受信料の負担において視聴者の間に不公平感が出ないような対策を徹底する」、「災害報道や福祉番組などのように民放では放送しないような番組を制作する」、「常に視聴者の立場にたって経営の透明性を高め説明責任を果たす」の順であがってきている。
- NHK職員意識調査の結果と突き合わせても、この優先順位についてはあまり変わらないので、内外の認識ギャップは少ないものと思われる。
- 今後のNHKの改革も、概ねこうした優先順位をもって取り組むことが重要である。

図表58 あなたはNHKが信頼されるためにはどのような行動をとればよいと思われますか。
(複数回答)



(注) 点線で囲んだ部分は、視聴者からの「そう思う」という回答が40%を超えている項目

(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年2月実施)、職員意識調査(平成18年4月実施)

・“約束”評価から見られる今後のNHK

- 1年間の“約束”評価活動を通じて、当委員会がNHKに対して感じた点について所見を述べる。今後のNHK改革のアクションプランを検討する際の参考としていただければ幸いである。

1. 経営管理の仕組みの構築

- 平成17年度の“約束”評価では、NHKが視聴者からの信頼回復のために実施した各種施策の実施状況(アウトプット)については比較的高い評価結果が導かれるものの、視聴者の満足度の向上や実際の不正の根絶など具体的な成果(アウトカム)には十分反映されていないという状況がみられた。この意味するところは、業務改善やコンプライアンス対応が、いまだ個々の職員の努力の範疇にとどまっておらず、厳密な経営管理の仕組みとして組織に定着していないということであろう。
- また、“約束”評価全体を通じて感じられたことは、NHKは短期的な課題には迅速に対応できるが、長期的視点に立った取り組みが弱いことである。単年度主義の予算編成や、各部局が自分の専門分野のみに関心が向きがちなスペシャリスト集団であるという組織上の特徴が背景にあるものと推察されるが、長期的な構造変化に対応しきれないなど、事業運営の面では負の影響を及ぼしている可能性がある。
- 当委員会が実施した職員意識調査によると、「不正や不適切な行為の生じにくい経営が実現しているか」という問いに対して、9割の職員が何らかの問題を感じており、同時に「職場のコミュニケーションの円滑化」や「組織のオープンさ」など、不正の根絶に必要な組織の変化については十分ではないという意識をNHK職員は持っている。他方、個人のモチベーションや公共放送の自覚については、“約束”や新生プランの発表以来、大きく改善している様子がみて取れる。情報の共有化、コミュニケーションの円滑化、風通しのよい組織風土、活力ある組織の構築など、求心力を醸成する職員マネジメントが求められる。中でも、より強く公共放送の自覚が高まるよう、共通の組織目標を設定していく工夫が望まれる
- 現在のNHKの組織目標は抽象的にしか設定されていない。そのため、いわゆるPDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルを考えた場合、CA(Check-Action)の部分弱くなりやすい。組織目標を全体と個別になるべく具体的かつ定量的に設定し、組織目標に沿った目標管理制度などを導入することで、それらが客観的に

検証されることが望ましい。

- 今後、NHKは視聴者に対し、公共放送の意義やあり方を、具体的な数値目標とともに提案するとともに(「バリュー」の再定義)、その「バリュー」の項目に沿って、セグメント別(事業区分別、チャンネル別、番組ジャンル別等)の業績管理を行うことが求められる。例えば、 - 1 - 2) -(2)で提示したような公共放送の価値を、各組織がバリュー・ドライバー⁵(企業価値創造要因)として設定し、それに則って各組織が施策を実施することが考えられる。
- 事業運営に関する透明性・説明責任をより一層高め、事業のポートフォリオ管理が可能になるよう、セグメント別情報管理の発想を取り入れた管理会計⁶の導入を検討すべきである。
- なお、生み出した価値と投入した費用を関係づける仕組みを導入することで、効果的な事業運営を個々の職員に意識づける効果はあるが、管理責任が明確でない不正を防止する効果には薄い。併せて、不正防止の原点はダブルチェックにあるので、管理責任が果たされるよう機能強化をする必要がある。

2. 長期的な視点からの番組改革

- 視聴者、とりわけ若年層のNHK離れは、不祥事をきっかけに生じたという短期的な現象ではない。NHK放送文化研究所の個人視聴率調査などによれば、少なくとも10年近く前から顕在化していた事柄であろう。しかし、そうしたことが永年にわたってNHK内部で認識されていたにも関わらず、問題についての本質的な対応がなされてきたとは言いがたい。
- 番組について半期あるいは1年単位で継続的に見直していく姿勢は必要であるが、それではどうしても部分最適な「改善」とどまりやすいのも事実ではないだろうか。一旦立ち止まって5年単位、10年単位で長期的展望に立った「改革」が必要である。ユビキタスネットワーク化が進展し、通信と放送の融合などが目前の状況として差し迫っている現在、NHKが積年の課題としてきたことを検討する時期に差し掛かっているといえる。

⁵ バリュー・ドライバーとは、企業の現在及び将来の価値に重要な影響を与える要因のことで、企業・組織が自ら設定する。そして、ドライバーごとに定量的・定性的な目標や指標を置き、それを常にウォッチしながら経営を進めることで、全体としての企業価値が高まる効果を狙う。

⁶ 管理会計とは、組織の戦略立案や業績評価を行うために活用される仕組みで、実際の金銭の流れの実態を記述した財務会計とは異なる。必ずしも財務情報に限ることなく、各組織が一定のルールを決めて意味のある数値を個人の活動や組織の擬似的な売上として配賦し、経営者や管理者はその指標を見ながら組織をコントロールしていく。

- 視聴者の生活・行動の変化に合わせて番組に関する「イノベーション」を起こす必要がある。
- イノベーションの一つは番組の内容である。NHKは独自の戦略の下、多様な世代の価値観を前提とした番組を開発・制作していかなくてはならない。
- また、番組のイノベーションは内容にとどまるものではない。番組の提供手段についても、地上放送や衛星放送といった放送媒体に限定されない通信インフラストラクチャーを活用した番組配信や、アーカイブスの一層の活用など、多様な対応が求められる。

3. 受信料制度についての議論の惹起

- 前述のように、NHKは受信料についての「負担の公平化要求」と「対価意識の向上」という視聴者の2つの意識変化に対応しなくてはならない。
- 不祥事に対する対応の不満や経営への不満も受信料不払の大きな理由になっていることから、公平負担の徹底のためには日常的な営業活動に矮小化することなく、NHKの組織全体が緊張感を持って次年度以降も経営改革に取り組み、視聴者からの信頼回復に努める必要がある。そして、受信料収納方法について徹底的に知恵を絞り出し、検討していかなくてはならない。
- 視聴者の対価意識の向上に対応するためには、当面は受信料にふさわしい番組制作で応えていくことと、セグメント別(事業区分別、チャンネル別、番組ジャンル別等)情報の開示による収入 - 支出の納得感の醸成が考えられる。
- いずれにしても、受信料不払をめぐる報道の増加の影響もあり、視聴者の多くが受信料についての様々な課題を短期間の間に認識した状況にある。受信料は制度問題でもあるのでNHK単独の努力で解決できるものではないが、NHKは改めて視聴者の納得感の高い仕組みを検討し、視聴者に対して説明し、国民的な議論を惹起する必要があるのではないだろうか。

4. 新しい公共放送のあり方についての検討

- NHKの経営・組織問題、番組のあり方、受信料制度のあり方などを議論していくと、最終的には「公共放送とは何か」というテーマに行き着くことになる。
- 視聴者調査の結果から、「公共放送」としてのNHKに対して視聴者は現時点で十分に必要性を感じていることが明らかになったが、同時に「公共放送」に期待する役割が多様であることも分かった。視聴者の求めに応じているだけでは、NHKが追求すべき公共放送像というものが鮮明になってはこない。

- 現在が、まさに新たな時代に対応した新たな公共放送のあり方について検討を始め、当事者としてのNHKがどう考えるかを打ち出す時期にさしかかっていることを認識する必要があるのではないだろうか。

おわりに

- 平成 17 年度の NHK “約束” は、視聴者から期待されている内容がもれなく盛り込まれており、“約束” を着実に果たしていくことが視聴者の信頼回復につながるということが分かった。そうしたことから、今後も“約束” の基本的な枠組みを変える必要はないが、個々の“約束” に盛り込まれたものには抽象的な内容のものが多く、全ての評価項目や評価基準に定量的・客観的な指標を設定して評価するには相当の困難が伴ったのも事実である。平成 18 年度以降は、それぞれの“約束” に関して、重点分野や訴求すべきターゲットを絞り込んだ、より明確かつ定量的な要素を含んだ目標を付加していくことが必要である。最も重要と思う課題をピックアップして、それを“約束” に盛り込んでいくような設定の仕方が、NHK 内外からも分かりやすく、有益なことと思われる。
- 当委員会としては、1 年間の“約束” 評価活動を通じて、公共放送としての NHK が視聴者の支持を得ている状況は把握できた。しかし、放送メディアの置かれた環境は大きく変化しつつある。総花的に事業展開を図るのではなく、各組織が優れた公共放送を実現するバリュー・ドライバー（企業価値創造要因）を整理し、NHK の強みを活かす経営及び事業を実践することを、引き続き検討願いたい。