

---

# 平成17年度NHK“約束”評価

平成18年6月27日

---

NHK“約束”評価委員会

---

平成17年度のNHK“約束”と  
“約束”評価委員会の位置づけ

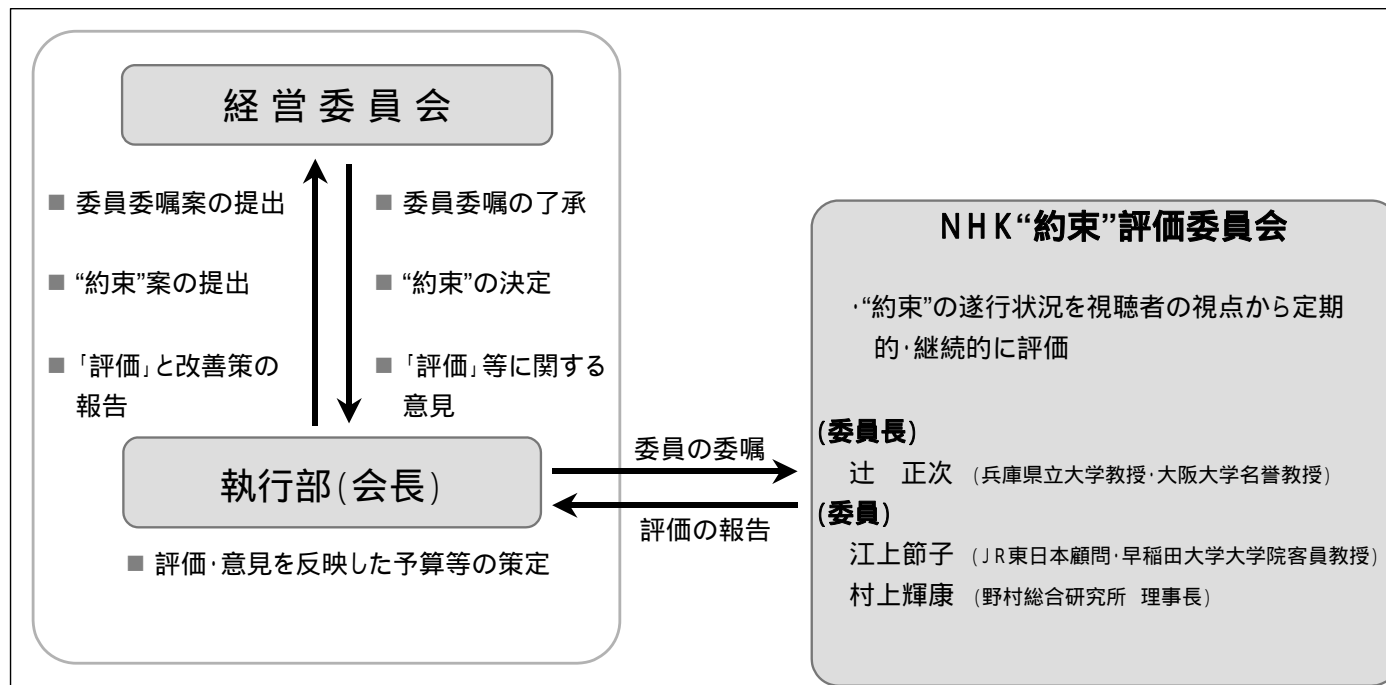
# 平成17年度のNHK“約束”

項目	内容
<b>約束1：番組の充実</b>	<p>◆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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 地域社会の発展に貢献する放送をします。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
<b>約束2：公平負担の徹底</b>	<p>◆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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>
<b>約束3：視聴者の声の反映</b>	<p>◆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。</p>
<b>約束4：不正の根絶、透明性・説明責任</b>	<p>◆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。</p>
<b>約束5：効果的・効率的な事業運営</b>	<p>◆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。</p>
<b>約束6：デジタル技術の成果の還元</b>	<p>◆進歩するデジタル技術の成果をみなさまに還元します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● より多くの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。</li> <li>● 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。</li> </ul>

(注)約束3～5の項目の略称は、NHK“約束”評価委員会で独自につけたものである。

# NHK“約束”評価委員会

- NHK執行部は、第三者である独立したNHK“約束”評価委員会(以下、「当委員会」)に、“約束”の評価を評価軸の設定も含めて全てを委任した。
- 通常は自己点検・内部調査で終わるところ、NHK執行部は第三者による科学的評価の実施を決定し、評価結果を公表することで、自らの改革につなげようとしている。
- 当委員会としては、「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た。



# “約束”評価の全体方針

---

## ■ “約束”評価の目的

- “約束”評価とは、“約束”に基づいて実施されたNHKの各種活動により、NHKに対する視聴者の信頼回復がどの程度図られたのかを、視聴者の視点から定量的・多角的に検証することを目的とする。

## ■ “約束”評価の方法

- “約束”を果たすためにNHKがどのような活動を行ったのか(アウトプット)の評価にとどまらず、NHKの各種活動が視聴者に対していかなる成果をあげたか(アウトカム)を重視して評価する。
- 各“約束”ごとに評価項目を設定して、項目ごとに評価をする。総合評価はつけない。
- “約束”の完全達成を5段階評価の5(良い)と捉え、以下1(悪い)に至る、いわゆる減点主義の形となっている。
- 評価の際には、視聴者アンケート調査、CVM(仮想市場価値法)調査、職員アンケート調査など可能な限り客観的・定量的な測定手法を用いる。
- 放送の世界では前例のない全くの新しい試みであるが、全てにわたる俯瞰的なものではない。

# NHK“約束”評価委員会の検討経緯

---

## ■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。

## ■ヒアリング調査

- NHK理事ヒアリング
- NHK中堅職員ヒアリング
- NHK放送技術研究所視察
- NHK地域放送局視察(3ヶ所)
- 外部専門家・有識者ヒアリング

金融業界等の専門家5名

NHKと共同研究の経験がある企業・団体の研究者7名、通信・放送技術分野の権威とされる大学教授3名

## ■アンケート調査

- 視聴者調査(平成17年12月、平成18年2月、平成18年4月)  
平成18年4月視聴者調査でCVM調査を実施
- NHK職員意識調査(平成17年12月、平成18年4月)

---

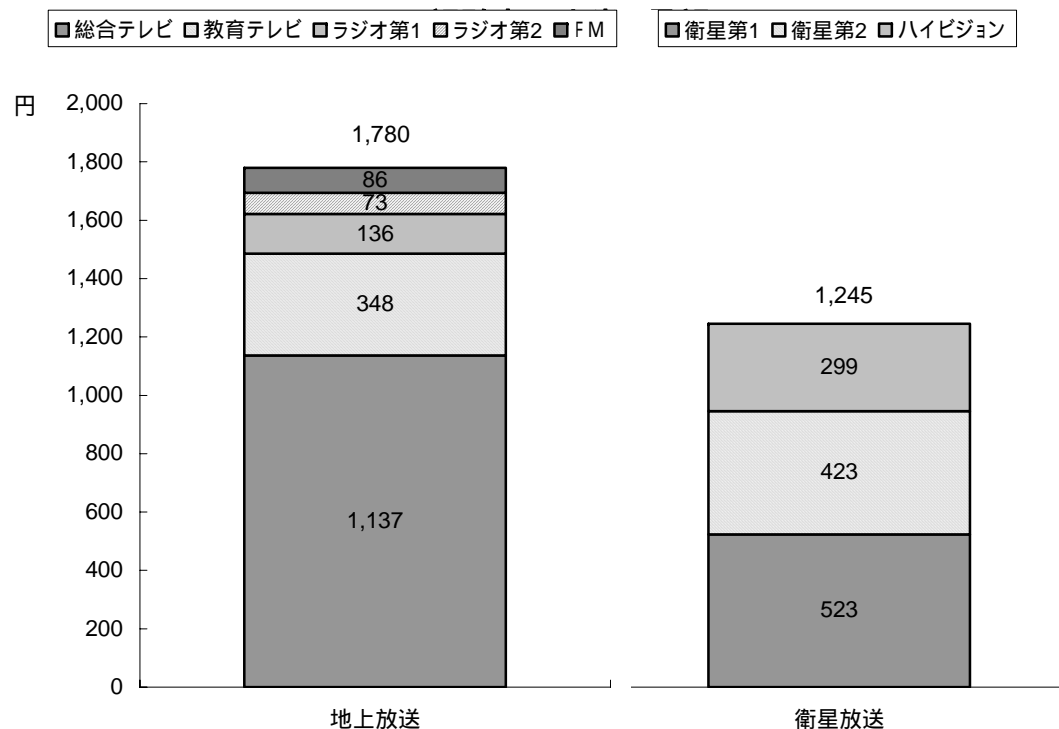
**“約束”評価を通じて  
～新しい視点～**

# CVM調査に基づくNHKの「放送サービスの価値」

## ■ NHKの放送サービスが「みなさまにお支払いただく受信料にふさわしい」か

- CVM (Contingent Valuation Method: 仮想市場価値法) の手法を用いて、視聴者のNHKの放送サービスに対するWTP (Willingness to Pay: 支払意思額) を算出。
- 地上放送のWTPは視聴者一人当たり月額1,780円、衛星放送は1,245円。両方とも現行の受信料月額を上回っている。

CVM調査により算出されたNHK放送サービスの金銭的価値

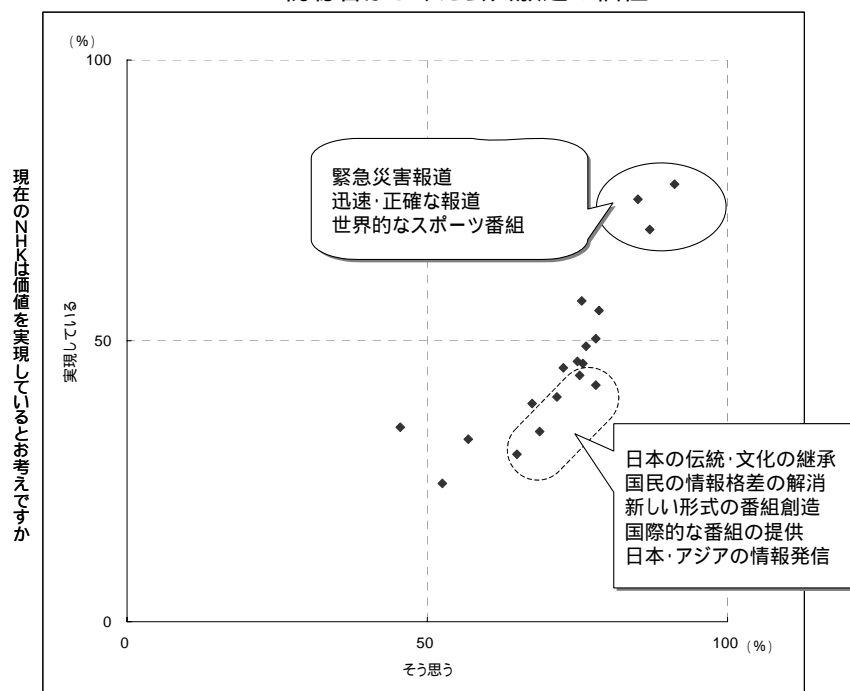




# 視聴者が考える「公共放送」の価値

- 視聴者が考える「公共放送」の価値は多様である。「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」も50%近い視聴者が「そう思う」と回答している。
- 現在のNHKは、公共放送の価値の多くを實現していると視聴者から認識されているが、「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」、「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」、「国際的に評価されるような番組を提供すること」、「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」には、ギャップが比較的大きく見られる。

視聴者からみた公共放送の価値



あなたが考える公共放送の価値とは何ですか

- 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

注) 視聴者調査で「そう思う/實現している」、「どちらかというそう思う/どちらかという實現している」と回答した比率をプロット。

---

## 平成17年度NHK“約束”評価

## まとめ ～ “約束” 評価を通じて見られるNHK改革のポイント～

---

### ■ 「公共放送」としてのNHKには視聴者からの強い期待がある

- 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。
- 視聴者が抱く公共放送に対する価値は多様であり、NHKが充足していないものもある。

### ■ 受信料について視聴者には「負担の公平化要求」、「対価意識の向上」という2つの意識変化が見られる

- 視聴者の受信料負担の公平性を徹底してほしいという要望は強まっている。
- 「NHKの番組を見る料金として受信料は支払う必要がある」という視聴者の回答も6割近くにのぼる。

### ■ NHKに対する視聴者からの信頼回復は道半ば ～ 「不正の根絶」が果たせていなかった～

- 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。
- NHKの組織風土を改めるための各種取り組みは平成17年度に積極的に図られたが、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、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。

### ■ NHKの信頼回復のためには「番組改革」と「経営改革」が両輪

- 6つの“約束”の中でも、視聴者からは「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つに対して強い期待がある。
- 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り、それは「番組改革」と「経営改革」を並行して進めることにつながる。

# 「約束1：番組の充実」の評価

- 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。

## ■ NHK番組の視聴時間・接触者率に向上が見られない

- NHKテレビ番組の視聴時間、接触者率とも前年度と比べ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代以上の高齢者に集中。

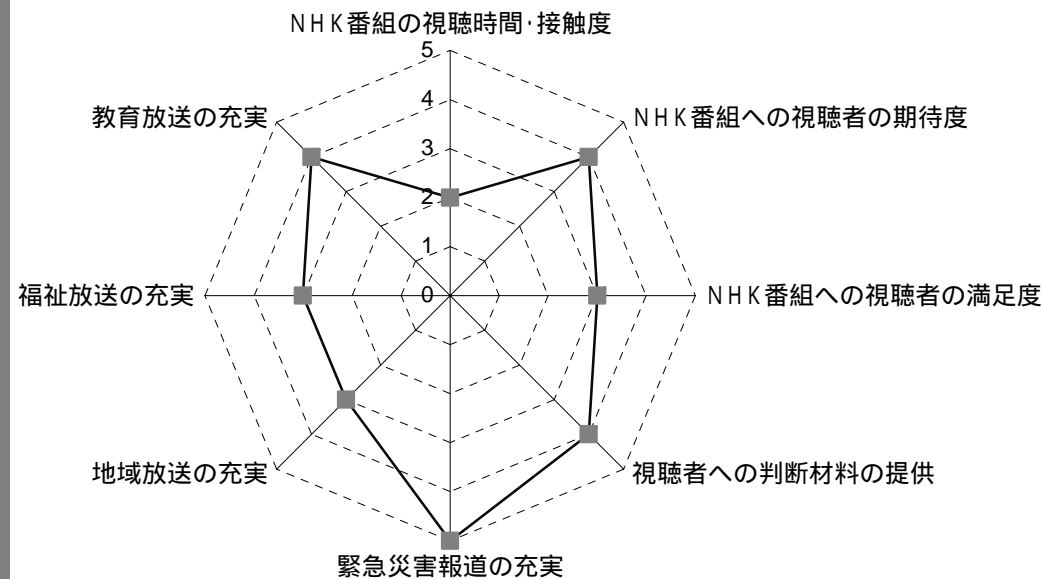
## ■ NHK番組に関する視聴者の期待度は高く、満足度は民放と同水準

- NHKの番組全体の満足度は民放と同水準であるが、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。
- 「番組の充実」について視聴者全体の期待度は66.2%と高く、かつ10代、20代からも期待度も相対的に高い。また、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。若年層は、NHKに期待してはいるが、実際の視聴にはつながっていない。

## ■ 緊急災害報道に関する視聴者の期待度・満足度は非常に高い

- 公共放送としての価値をうたった約束1の細目についてはいずれも視聴者から期待されているが、中でも「緊急災害報道の充実」に対する期待度は高く、かつ被災地の人にとっても役立っているという検証がなされている。

「約束1：番組の充実」の評価



## 「約束2：公平負担の徹底」の評価

- 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。

### ■ 受信料制度は理解されているが、視聴者の公平負担に対する納得感は十分ではない

- 受信料制度については視聴者の80.3%が認知しており、受信料を「支払うべきだ」という意見も視聴者の63.3%にのぼる。但し、「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」という意見も56.9%にのぼる。

### ■ 受信料支払拒否・保留数はピークアウトしたが累積ではまだ100万件超

- 平成16年7月の不祥事以降、受信料支払い拒否・保留数は増加した。平成17年12月～平成18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。

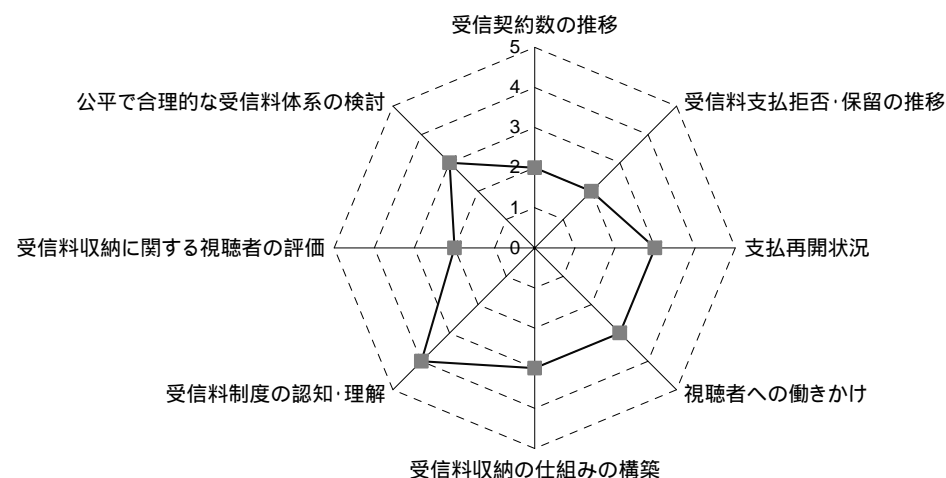
### ■ NHK職員の視聴者への働きかけは多面的に行われた

- 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るが、特に5次にわたる信頼回復活動では、全体で92.1%の職員が視聴者訪問、電話などでコンタクトする活動を展開した。

### ■ 結果的には受信契約数、受信料収入は大幅な減少

- 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件数を3期継続しているが、有料契約数が平成17年度末で3,618万件、契約率は78.5%にとどまった。結果として、平成17年度の受信料収入は6,024億円で、385億円の減収(対前年度比-6.0%)となった。

「約束2：公平負担の徹底」の評価



# 「約束3：視聴者の声の反映」の評価

■ みなさまとの結びつきを一層強化し、みなさまの声を事業運営に反映します。

## ■ 視聴者の声の収集体制は整備されている

- NHKには平成17年度に、視聴者からの意見・要望、問い合わせが731万件寄せられた。この件数は他の公共サービスと比較しても非常に大きく、NHKが視聴者からの意見・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。

## ■ 視聴者参加型の施策

- 「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り込んだ影響を差し引いても減少傾向にある。また、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。

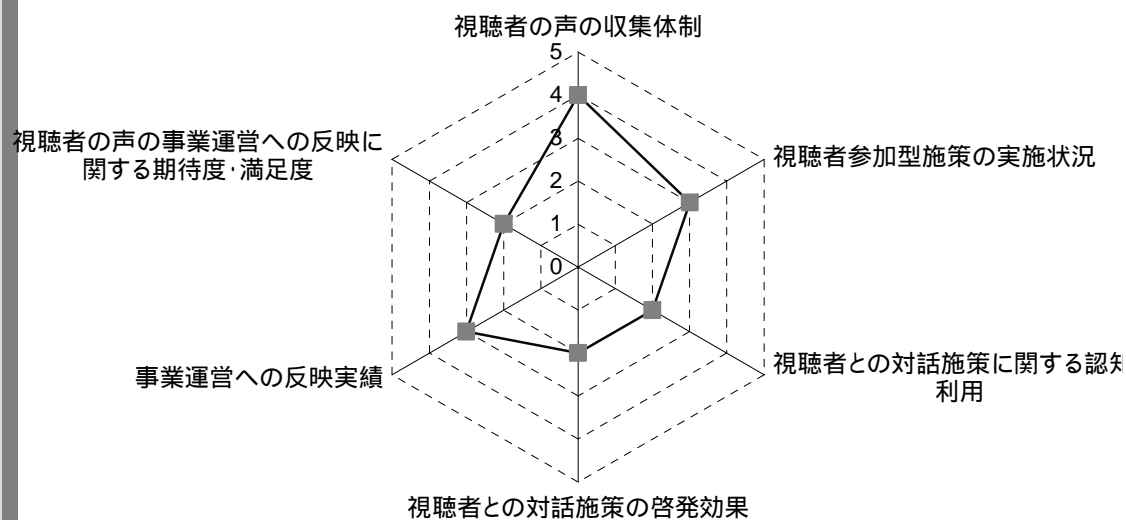
## ■ 視聴者との対話施策の効果は限定的

- 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。

## ■ 事業運営への反映実績は定量的に確認できない

- 番組やイベントなど日常的な事業活動に関する意見・要望には、比較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覗かれる状況に乏しい。

「約束3：視聴者の声の反映」の評価



# 「約束4：不正の根絶、透明性・説明責任」の評価

■ 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。

■ 内部統制の制度・仕組みの新設やコンプライアンス活動・総点検活動などは相当に充実した

- 複数の抜本策(COSOフレームワークの考え方の導入、中央審査センター設置など)。
- 全部局での総点検の実施。900件の業務改善を実施。
- 各部署にコンプライアンス推進担当を設置。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。

■ 上場企業並の情報開示はなされているが今後の努力余地も見られる

- 財務的・人的情報の公表は、上場企業の開示項目と比較して同等だが、セグメント情報の開示等一層の努力が期待される。

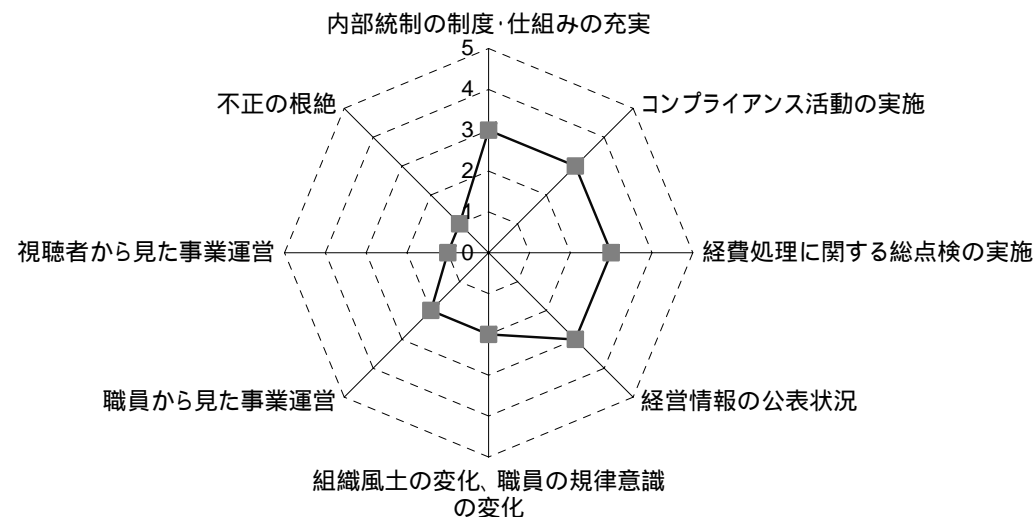
■ 職員個人には変化が見られるが組織風土の改革は十分とは言えない

- 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、組織風土の変容は十分とはいえず、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た。

■ 不正の発覚が続き、組織としての信頼回復には至っていない

- 各種対策実施後も一部に継続していた不正が発覚するなど、NHKの信頼を再び失わせる結果となった。

「約束4：不正の根絶、透明性・説明責任」の評価



# 「約束5：効果的・効率的な事業運営」の評価

■ 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。

■ 聖域なく広範に経費節減の努力がなされた

- 番組制作費をはじめ、広範囲にわたり経費節減に努力し、総額292億円の経費節減が達成された(前年比マイナス4.4%)。

■ コスト節減の負の影響の懸念はあるが、視聴者が認識するほどのマイナスは発生していない

- コスト削減の結果、番組制作の現場には幾ばくかの懸念が見られたが、視聴者調査では番組の質や視聴者サービスへの影響は確認されていない。

■ VFM (Value for Money: コストに見合う成果) 指標は横ばい

- VFM は経費節減の効果により、前年比で横ばい。但し、契約数の減少でNHK全体の価値の総額が減少しており、早急な創出価値(成果)の回復が必要である。

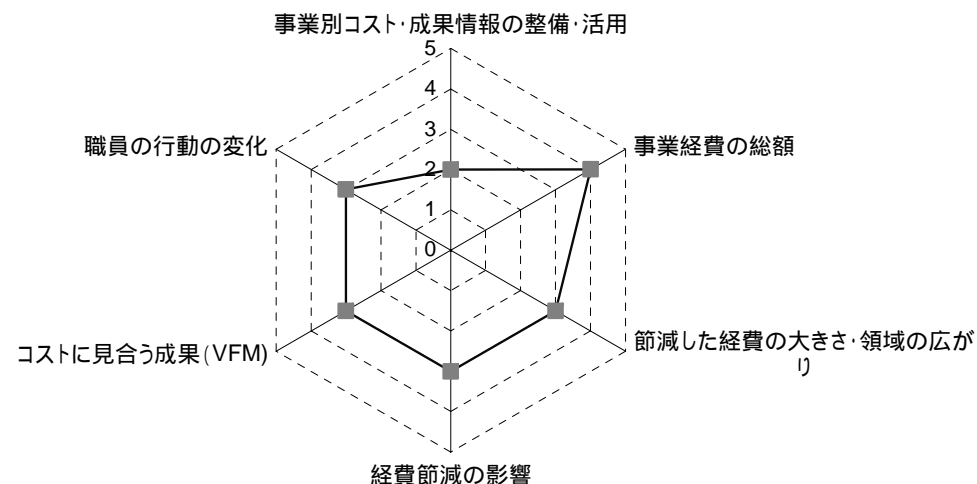
■ 職員個々のコスト意識や行動の変容が始まりつつある

- 職員個人のコスト意識については2度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できる。

■ 効率的・効果的事業運営のための経営管理確立は今後の課題

- 事業別コスト・成果情報の整備・活用については、番組別制作単価や全体でのトータルコスト公表など、試行がなされている。
- しかし、これらの情報は組織の意思決定材料としては不十分であり、例えばP.8で提示した公共放送の価値を組織のバリュー・ドライバー(企業価値創造要因)として設定するなど、組織目標を明確にした経営管理の確立が今後の課題である。

「約束5：効果的・効率的な事業運営」の評価





# 「約束6：デジタル技術の成果の還元」の評価

- 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・発展にいつそう取り組みます。
  - 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。

## ■ 地上デジタル放送のカバーエリアは計画値を達成

- カバーエリアの計画値約2,840万世帯を満たしつつ、当初予算よりも少ない地上デジタル化投資額で実現した。

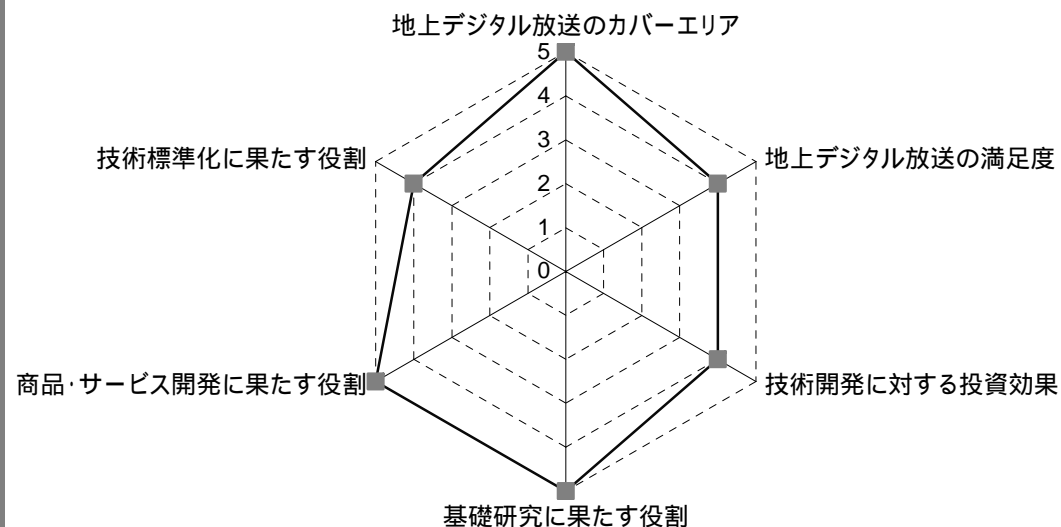
## ■ 地上デジタル放送の視聴者の満足度は高い

- 地上デジタル放送視聴者は未視聴者に比べて、総合テレビ、教育テレビとも満足度は高い。但し、その差はごくわずかである。

## ■ 技術開発機関としてのNHKは有識者・専門家から高く評価されている

- デジタル技術の開発については、特許出願件数、技術協力件数、副次収入が前年度比で増加。
- 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、外部の専門家・有識者からは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おり、民間企業とは異なる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。
- NHKに対して、外部の専門家・有識者からは、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。但し、海外で標準がとれていないことへの課題が残るという意見もあった。

「約束6：デジタル技術の成果の還元」の評価



---

## “約束”評価から見られる今後のNHK

# “約束”評価から見られる今後のNHK

---

## ■ 経営管理の仕組みの構築 ～ 共通の組織目標の設定とセグメント別業績管理 ～

- NHKの業務改善は個々の職員の努力の範疇にとどまっており、厳密な経営管理の仕組みとして組織に定着していない。
  - ✓ 組織全体と組織別にバリュー・ドライバー(企業価値創造要因)を設定
  - ✓ 組織別・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)の業績管理の導入

## ■ 長期的な視点からの番組改革 ～ 視聴者の生活・行動の変化に合わせた番組作りと提供手段の革新 ～

- 5～10年単位の長期的展望に立った番組の「イノベーション」が必要
  - ✓ 多様な世代を対象とした番組の開発・制作
  - ✓ 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

## ■ 受信料制度についての議論の惹起

- 視聴者の多くが受信料についての課題を認識した状況にある。NHKは改めて視聴者の納得感の高い仕組みを検討し、視聴者に説明し、国民的な議論を惹起する必要がある。

## ■ 新しい公共放送のあり方についての検討

- 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が明らかになってこない。
- 当事者としてのNHKが公共放送をどう考えるかを打ち出す時期に差し掛かっている。

## (参考)用語解説

---

### ■ CVM

- 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。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。

### ■ VFM

- 公的な組織の経営効率を評価する際には、収入や利益の大きさは適当ではないので、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(Value for Money: 成果に見合う価値)となる。イギリスのエージェンシーの評価などに多く用いられている。
- 今回、NHKが生み出した価値に相当する金額は、CVM調査によって得られた視聴者一人あたりの支払意思額(WTP)に契約者数を乗じて算出した。それをNHKの事業支出額で除すことにより、VFMを求めた。

### ■ バリュー・ドライバー

- バリュー・ドライバー(企業価値創造要因)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。