
平成18年度NHK“約束”評価

平成19年5月29日

NHK“約束”評価委員会

平成18年度の“約束”と
NHK“約束”評価委員会の位置づけ

平成18年度の“約束”

- 視聴者のみなさまから期待していただいている創造性、信頼性などが、NHKの追求すべき公共放送の価値であると認識し、改革を進めて、その向上を図ります。

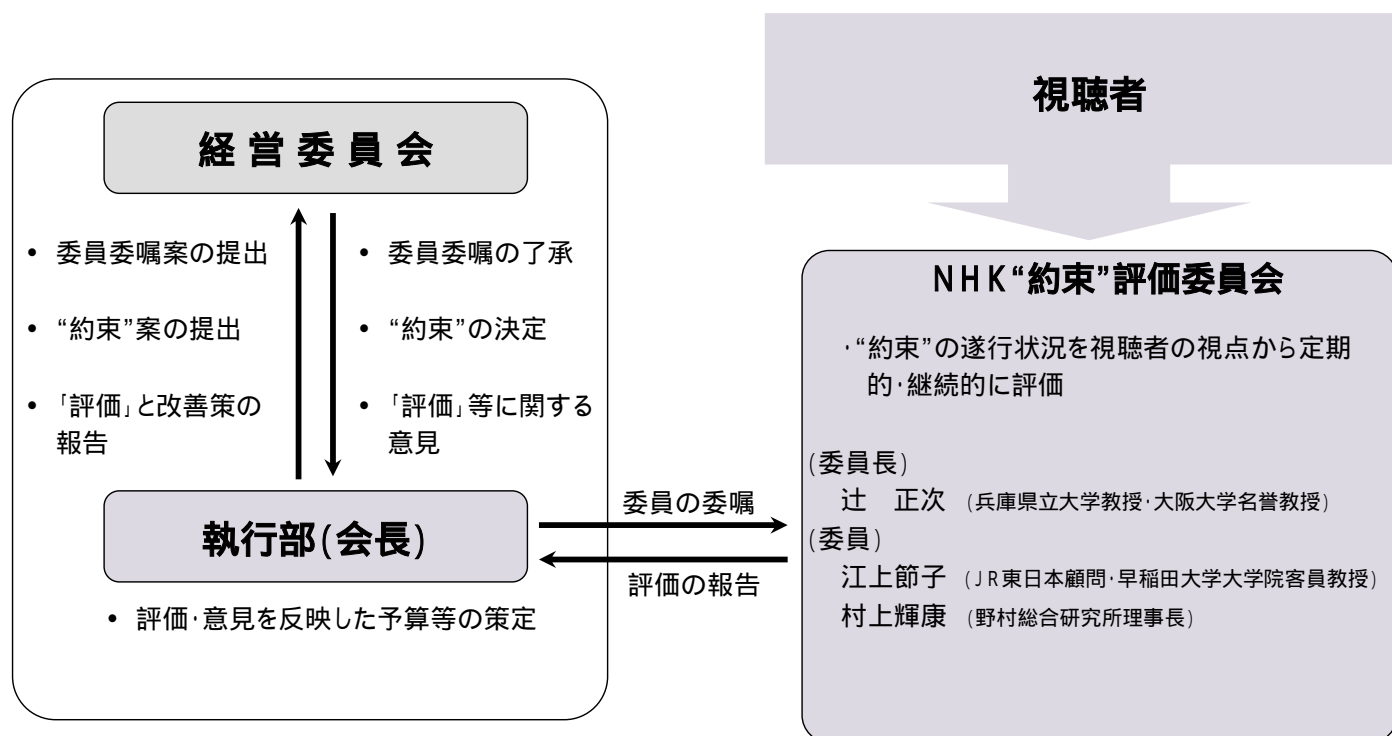
項目	内容
約束1：NHKだからできる放送	<ul style="list-style-type: none">◆ “NHKだからできる放送”に全力で取り組みます。<ul style="list-style-type: none">● みなさまの判断の材料となること、安全・安心な暮らしに資すること、文化を継承すること、子どもたちの情操を育むこと、“ともに生きる社会”を支援すること - こうした様々な価値を持つ、“NHKだからできる”ニュースや番組を充実させます。● 幅広い世代に見ていただける番組編成・番組開発を行います。● 地域放送の充実と、全国に向けての情報発信を強化します。● 平成20年度までに英語化率100%を実現するなど、国際放送を充実します● インターネットを利用したアーカイブスの展開に向け準備をすすめます。● デジタル技術を活用した新しいサービスの開発・普及に取り組みます。
約束2：受信料制度の理解と公平負担	<ul style="list-style-type: none">◆ みなさまに受信料制度のご理解をいただくよう努め、公平負担の徹底を図ります。<ul style="list-style-type: none">● 契約率の向上、収納額の確保に努めます。● より公平で合理的な受信料体系の検討を進めます。● 契約・収納システムの抜本的見直しを行い、営業経費率を改善します。
約束3：みなさまの声を事業運営に反映	<ul style="list-style-type: none">◆ みなさまの声を事業運営に反映するとともに、公共放送へのご理解を深めていただけるように努めます。<ul style="list-style-type: none">● みなさまからのご意見・ご要望を的確に放送・事業運営に反映します。● みなさまにより満足していただけるイベント・公開番組を実施します。● 若い世代にNHKを理解していただく取り組みを進めます。

平成18年度の“約束”(続き)

項目	内容
<p>約束4:不正の根絶</p>	<p>◆不正の根絶に徹底して取り組みます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 役員が先頭に立ち、職員意識の実態を把握したうえで、コンプライアンス意識の向上に向けた実効性のある対策を講じます。 ● 「COSOフレームワーク」の考え方にに基づき、業務全般にわたる内部統制機能を強化します。
<p>約束5:事業運営の改革</p>	<p>◆事業運営の改革を進めます。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事業運営において、説明責任を果たします。 ● 効果的な事業運営を行うため、“約束”評価結果を予算策定などに活用します。 ● 本部・地域放送局の体制の再編成を進め、デジタル時代に対応した体質強化を図ります。 ● 関連団体のあり方を見直し、再編・統合を行います。 ● 平成20年度までに職員を1割削減するなど、コスト削減を進めます。
<p>約束6:デジタル技術の成果の還元</p>	<p>◆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"> ● 2011年(平成23年)の放送完全デジタル化を目指し、デジタル放送の全国“あまねく”の実現に取り組みます。 ● 視聴者のデジタル放送への理解促進に努め、その普及を図ります。 ● デジタル技術の開発とその実用化を進めます。

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

■ 18年度“約束”評価の方針：「客観・中立・科学的評価」プラス「ライフサイクル評価」

- “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”の意図・狙いをNHK執行部より明示してもらった上で、評価指標を共有し、委員会独自の視点も加味し、施策のPDCAを確認し、意図・狙いが達成されたかを評価する。
- “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。

■ “約束”評価の方法

- 評価の際には、視聴者アンケート調査、NHK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。
- 18年度の“約束”には、業務プロセス自体を評価するもの、あるいは中長期目標を評価するものが含まれているので、昨年度よりも現場の業務実態に近いところで評価作業を行う。
- 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。

注)「ライフサイクル評価」とは、それぞれの“約束”について、“約束”が置かれた狙い、“約束”を達成するための施策の立案・実行、施策の成果、という一連の流れの中で検証していくことを意味する。

NHK“約束”評価委員会の検討経緯

■委員会の開催

- 平成18年8月4日に第1回委員会を開催。以降、平成19年5月25日まで都合19回の委員会を開催。

■ヒアリング調査

- NHK理事ヒアリング
- NHK職員ヒアリング
- NHK放送コールセンター、営業センター視察
- NHK地域放送局視察(2ヶ所)
- 視聴者グループインタビュー(5地域、12グループ)
- 外部専門家・有識者ヒアリング

NHKと共同研究の経験がある企業・団体の研究者7名

■アンケート調査

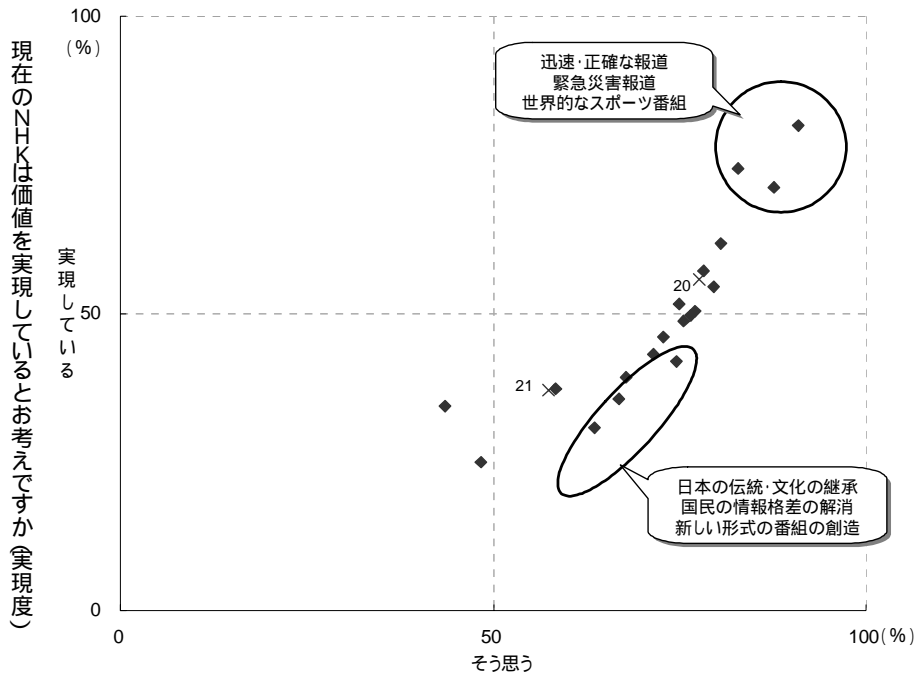
- 視聴者調査
 - Web調査(平成18年12月、平成19年4月実施)
 - 面接調査(平成19年3月実施。昨年度との比較を実施)
- NHK職員調査(平成18年11月実施)

公共放送の価値の向上

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実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」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(期待度)

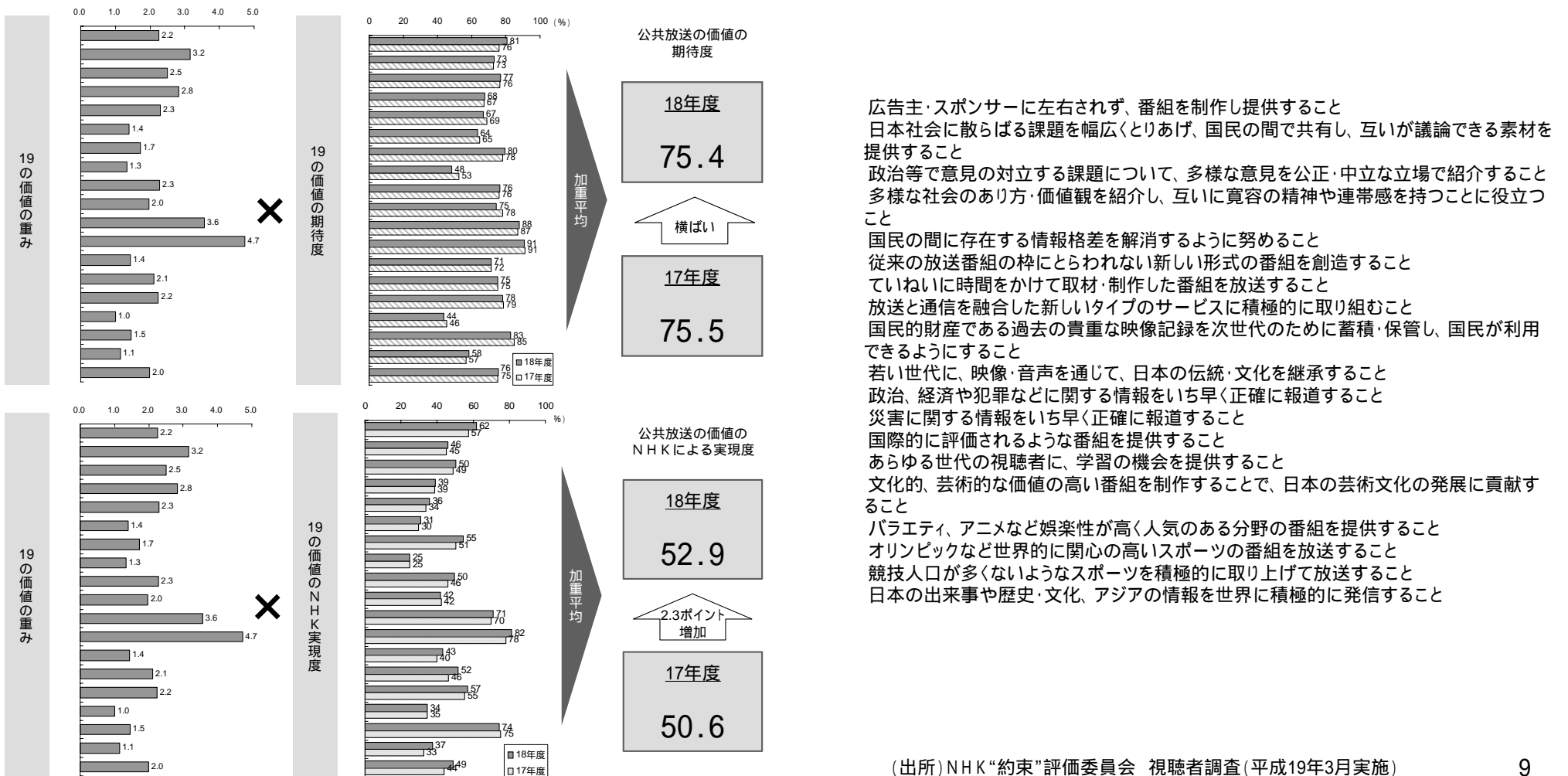
注) 視聴者調査で「そう思う/実現している」、「どちらかというと思う/どちらかというを実現している」と回答した比率をプロット。

(出所) NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成19年3月実施)

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 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

公共放送の価値の、NHKによる「実現度」は昨年度より上昇

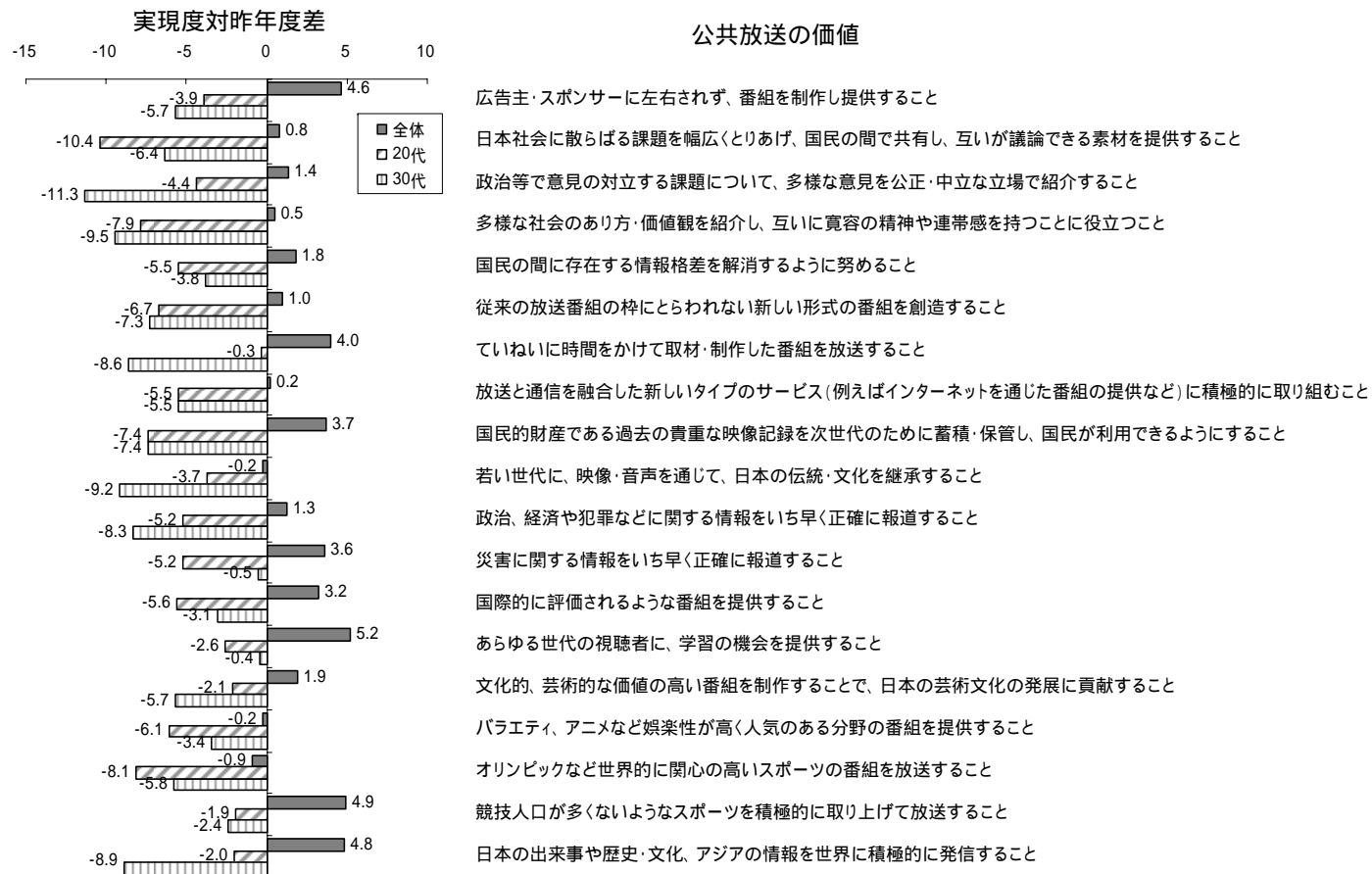
- 視聴者から見た「公共放送の価値」の経年変化を総合的に見ると、公共放送への高い期待は変わらずだが、NHKによる公共放送の価値の実現度は昨年度と比べて2.3ポイント上昇しており、視聴者からの期待に応える努力が評価されている。
- 但し、期待度と実現度との間にはまだギャップがあり、今後もこのギャップを縮めていくよう努力することが求められる。



公共放送の価値の、NHKによる「実現度」に対する20代・30代の若年層の評価は全体傾向とは異なる

- NHKによる「公共放送の価値」の実現度は全体的には昨年度より上がったという視聴者からの評価であるが、これはNHKのテレビ番組を比較的多く視聴する中高年層からの評価が向上したことが深く関係しており、20代・30代の若年層の評価とは必ずしも同様ではない点に留意する必要がある。

視聴者から見た公共放送の価値のNHKによる実現度(昨年度との比較:年代別)

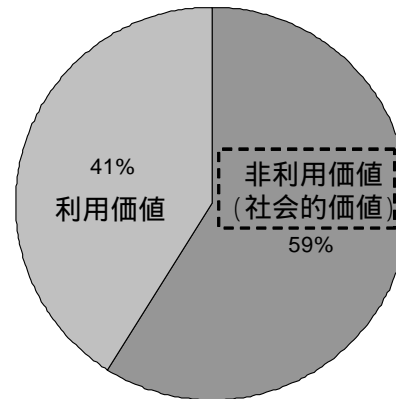


(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成19年3月実施)

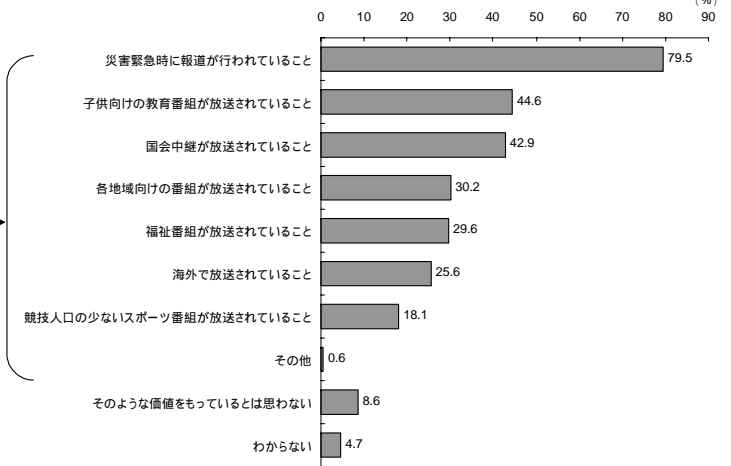
視聴者は公共放送に非利用価値(社会的価値)を強く感じている

- 視聴者は利用価値だけでなく、NHKに対して非利用価値(社会的価値)も重視していることが分かった。視聴者は受信料を視聴の対価としてのみ支払っているわけではない。
- 視聴者一人ひとりの中で、NHKに対して感じる利用価値と非利用価値(社会的価値)のウェイトは平均で、およそ4:6という配分であった。
- 利用価値と非利用価値(社会的価値)のウェイトを性・年代別に分けて分析しても大きな違いが見られず、視聴者一人ひとりの中の4:6という配分はかなりの程度普遍的な配分であることがわかる。

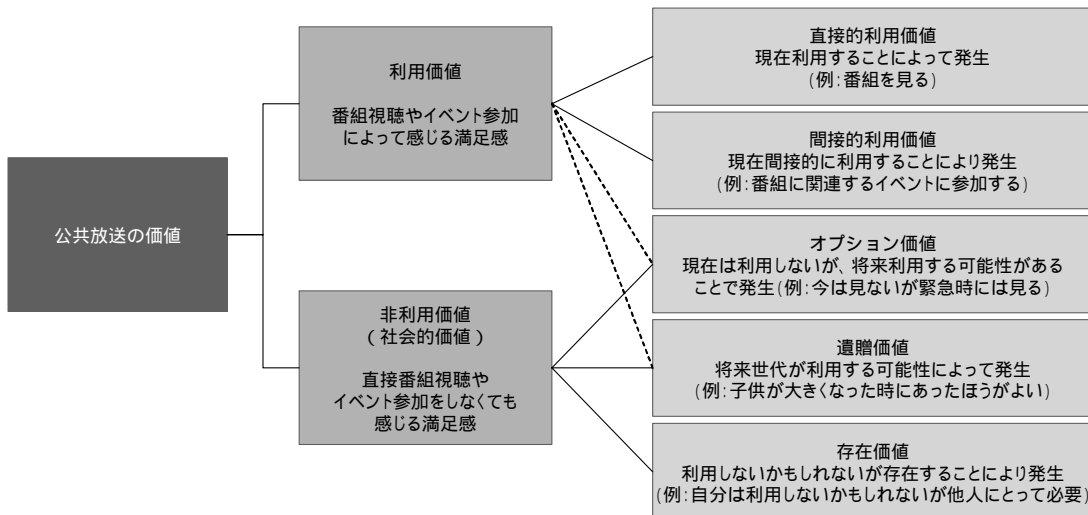
視聴者が感じるNHKの利用価値と非利用価値(社会的価値)のウェイト



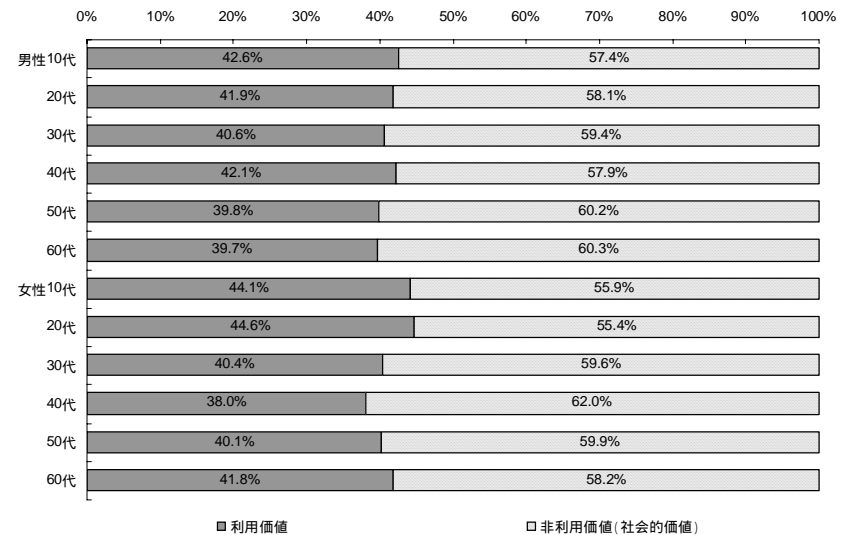
重要であると思うNHKの非利用価値(社会的価値)の例 (%)



公共放送の利用価値と非利用価値(社会的価値)



視聴者が感じるNHKの利用価値と非利用価値(社会的価値)のウェイト(性・年代別)

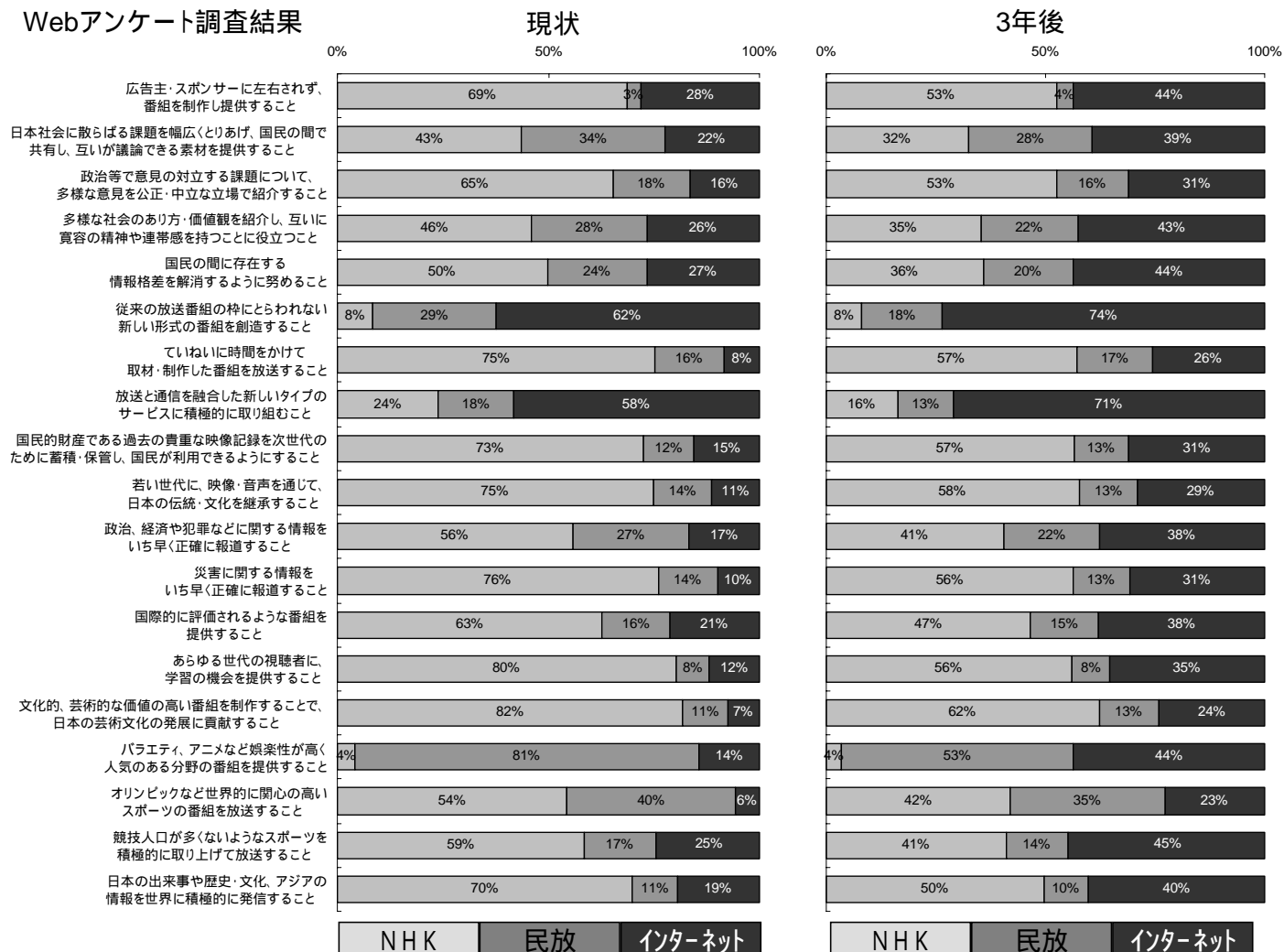


インターネットユーザーは3年後を想定すると、公共放送の価値を伝える手段としてインターネットの役割が増加すると考えている

- 現在は公共放送の19の価値の大部分を、テレビ(NHK + 民放)が伝達しているものと視聴者は考えている。
- 但し、3年後を想定すると、テレビとインターネットの2媒体間比較において、下記の現在はテレビという媒体(伝送路)を通じて感じられている価値についても、インターネットを通じて伝達されるであろうという認識が高くなっている。
 - 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
 - あらゆる世代の視聴者に、学習の機会を提供すること
 - 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
 - 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
- 放送事業者は、伝送路の確保よりもコンテンツの信頼性を確立することが今後一層重要になる。

公共放送の価値の伝達手段としてのテレビとインターネットの比較

Webアンケート調査結果



平成18年度NHK“約束”評価

まとめ ～この1年でNHKはどう変わったか～(その1)

- **金銭にまつわる「不正の根絶」は果たされつつあるが、組織全体のコンプライアンス機能は十分とはいえず、一部の職員の倫理意識・規範意識には問題が残る**
 - 全部局業務調査の結果、一部に不適切な事務処理はあったものの、不正と呼べるほど深刻な事案は見つからなかった。その意味で、金銭にまつわる「不正の根絶」は果たされつつあると言ってよい。
 - 受信料収納帳票の紛失や関連団体での個人情報漏えいが起こるなど、別の面で組織コンプライアンスが十分機能していないと疑われる事件が生じた。
 - 万引き、痴漢行為などにより職員が摘発・逮捕されるという事件が続いた。幹部職員(放送局長)が当事者となった事件が複数あった点は看過できるものではない。組織風土や一部の職員の倫理意識・規範意識に問題が残ると言わざるをえない。
- **受信料収入は回復し、不払いによりNHKに反省を促そうとする視聴者は減少**
 - NHKの信頼回復運動や営業努力もあり、受信料支払拒否・保留件数は前年度末から33.1万件減少し、代わって支払再開数も37.2万件増加した。そして受信料収入も平成18年度は6,138億円まで回復し、平成19年度予算目標(6,130億円)を前倒しで達成することになった。
 - 視聴者の受信料に対する考え方についても「受信料を支払わないことで、NHKに反省を促したい」、「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」という考え方の視聴者は減少し、逆に「法律で決められていることだから受信料は払う必要がある」、「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」という意識が強くなっている。
- **個別には質の高い番組がいくつも見られたが、視聴の拡大は限定的**
 - 平成18年度には、女性の『うつ』、『ワーキングプア』など社会的反響の大きな番組や芸術祭大賞を受賞した番組(NHKスペシャル『日中戦争 なぜ戦争は拡大したのか』)、社会の中核層に支持される意欲的なドラマ(土曜ドラマ『ハゲタカ』)など、個別には質の高い番組がいくつも見られた。
 - 他方、平成18年には意欲的な番組編成の変更があったにもかかわらず、NHKテレビの視聴時間、接触者率は昨年度と比較しても伸びていない。特にニュース番組や、番組改定の目玉であった総合テレビ22時・23時台の視聴が伸びていないなど、NHKが狙った視聴者層の拡大という目標は十分に達成されているとはいいがたい面があった。

まとめ ～この1年でNHKはどう変わったか～(その2)

■ 組織内のPDCAサイクルの確立には意欲的な取り組みがなされているものの、萌芽的な段階にとどまっている

- 組織内のPDCAサイクルは、経営レベル、局・部レベル、事業・業務レベルの3階層に区分される。
- 経営レベルについては年度事業計画に“約束”評価結果を反映するようになった。局・部レベルについては、トップマネジメントから下りた経営方針に組織によってばらつきが見られ、明確な事業戦略の柱立てが求められる。事業・業務レベルでのPDCAについては、意識の高い現場の職員が中心となりいくつかの意欲的な取り組みが確認できたが、未だ散発的な試行の域を出ない。

■ 一部に“約束”の「風化現象」も見られ、組織全体の危機感や経営の意思が組織に十分に浸透しているかを改めて問い直したい

- 当委員会の職員調査によると、NHK職員において“約束”の理解度(“約束”の項目・内容を理解している)が、平成17年度は70.4%であったが、平成18年度については55.5%に低下するなど、“約束”に対するNHK職員の関心が早くも薄れつつある状況が浮き彫りになった。
- 平成17年度の“約束”評価結果がもたらした影響についても、「日常業務の進め方が変わった」、「業務の方針や企画等を決める会議の場で引用されるようになった」といった具体的な影響を指摘する職員は20%程度であり、“約束”と職員の日常の業務や行動は依然乖離した状態にあると見られる。

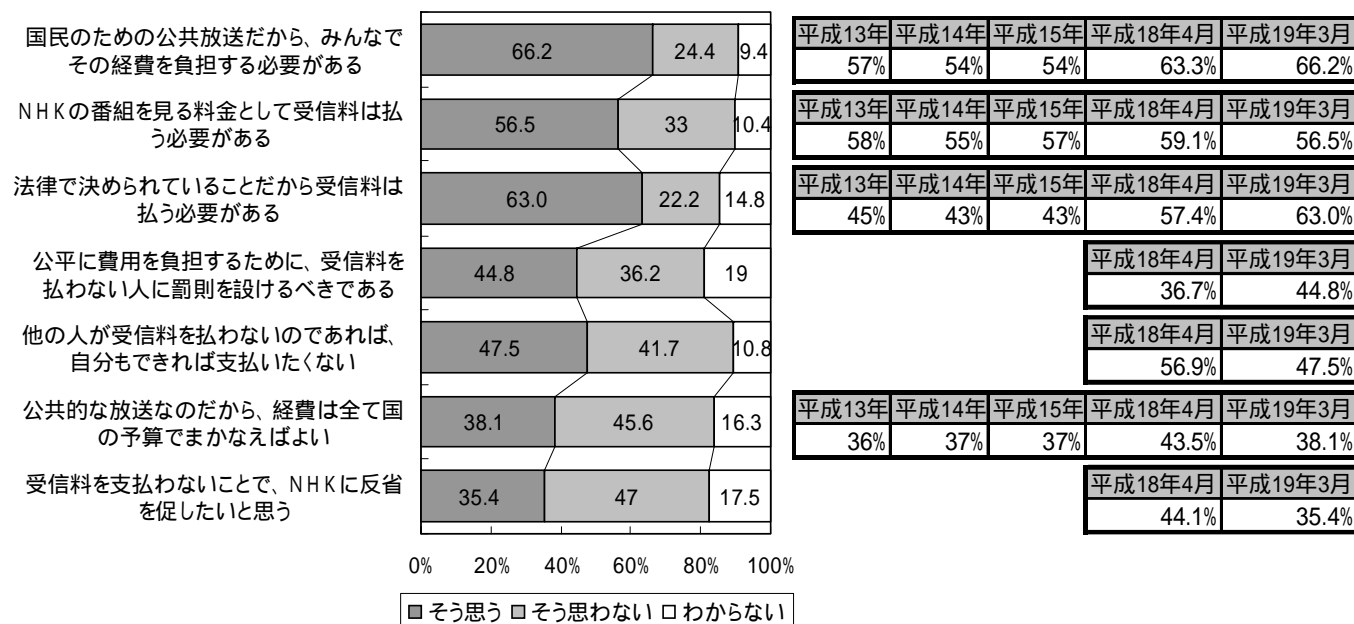
■ NHKは変わり始めているが、それが視聴者に伝わっているとは言いがたい

- 平成18年度のNHK改革の取り組みには様々なものが見られ、成果を上げたものも少なくない。しかし、視聴者からのNHKの組織や経営に対する信頼度(「大変信頼している」と「やや信頼している」という回答の計が39.5%)、NHKのテレビ番組に対する全般的な満足度(「大変満足している」と「やや満足している」の回答計が45.4%)については、昨年度と比較して大きな変化は見られておらず、各種の経営改革の結果、NHKが「新たに生まれ変わった」という実感を視聴者はあまり持ちえていないことが分かった。
- NHK改革の様々な取り組みについて、視聴者に十分伝わっているとは言いがたい。

視聴者の意識もこの1年で変わってきている

- 視聴者のNHKに対する意識を、受信料に対する考え方に代表させて変化を見る。
- 「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思う」という考え方に賛同する意見は63.3%(平成18年4月)から66.2%(平成19年3月)に増加しており、視聴者の3分の2は受信料制度の趣旨を理解している。一方で、「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思う」という意識は56.9%(平成18年4月)から47.5%(平成19年3月)と弱くなっている。
- 視聴者の間では公平負担を望む声が高まる一方で、平成18年4月調査と平成19年3月調査を比較すると、「法律で決められていることだから、受信料は払う必要があると思う」(57.4% 63.0%)、「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」(36.7% 44.8%)という意見を支持する傾向が強まっており、法的措置による受信料の収納を支持する傾向がみられる。

「あなたはNHKの受信料について、どのようにお考えですか」



(出所) NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成18年4月、19年3月実施)
NHK調査(平成13年、14年、15年実施)

「約束1：NHKだからできる放送」の評価

■ “NHKだからできる放送”に全力で取り組みます。

- みなさまの判断の材料となること、安全・安心なくらしに資すること、文化を継承すること、子どもたちの情操を育むこと、“ともに生きる社会”を支援すること - こうした様々な価値を持つ、“NHKだからできる”ニュースや番組を充実させます。
- 幅広い世代に見ていただける番組編成・番組開発を行います。
- 地域放送の充実と、全国に向けての情報発信を強化します。
- 平成20年度までに英語化率100%を実現するなど、国際放送を充実します。
- インターネットを利用したアーカイブスの展開に向け準備をすすめます。
- デジタル技術を活用した新しいサービスの開発・普及に取り組みます。

■ 番組の質 / ターゲット視聴者の満足度及び狙いの浸透度

- 女性の『うつ』、『ワーキングプア』など社会的影響のある番組や芸術祭大賞を受賞した番組が登場するなど、個別の番組には質の高いものがいくつも見られた。
- 戦略的な位置づけをしていた番組の狙いは概ね視聴者に浸透していたが、主要番組の中には意図した方向と視聴者の評価との間に乖離のあるものがあった。

■ 番組視聴の拡大 / 視聴者層拡大に向けてのプロセス

- 平成18年には意欲的な番組編成の変更があっただにもかかわらず、NHKテレビの視聴時間、接触者率は対前年度比で明確な向上が見られなかった。重視した40代・50代層の視聴や満足度はあまり伸びておらず、20代・30代層の視聴や満足度には低下傾向が見られた。
- 視聴者層拡大のプロセスについては、部門横断的な取り組みと、戦略的な手法の継続・改善サイクルの定着が確認されている。

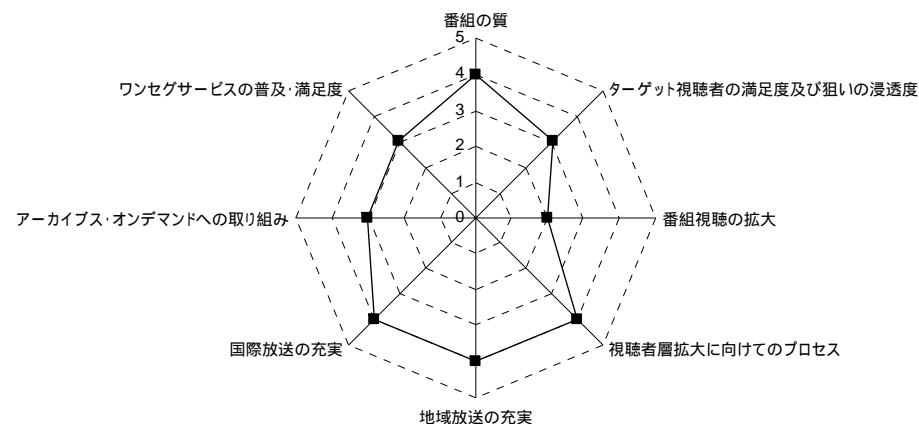
■ 地域放送の充実

- 地域放送に関しては、歴史・文化・自然・スポーツ、地元企業の紹介など各地域の「再発見」につながる内容が視聴者から求められている。情報の全国発信がNHK独自の価値であることについては、視聴者からも期待が強い。

■ 国際放送の充実

- 英語化率は目標年度までの達成が可能な状況にあり、独自制作番組も全体の25.0%まで増加するなど、海外情報発信強化のための準備は着実に進んでいる。但し、本件はアウトプット評価にとどまるものなので、視聴の拡大や視聴者の満足度向上などアウトカム評価が今後の課題である。

「約束1：NHKだからできる放送」の評価



■ アーカイブス・オンデマンドへの取り組み

- アーカイブス・オンデマンドについては、サービス開始に向けて準備は順調に進んでおり、今後の需要喚起が期待される。

■ ワンセグサービスの普及・満足度

- ワンセグサービスについては計画通り利用可能地域は拡大しているが、サービス開始直後なので放送サービスとしては従来の延長線の範囲を超えるものではない。

「約束2：受信料制度の理解と公平負担」の評価

■ みなさまに受信料制度のご理解をいただくよう努め、公平負担の徹底を図ります。

- 契約率の向上、収納額の確保に努めます。
- より公平で合理的な受信料体系の検討を進めます。
- 契約・収納システムの抜本的な見直しを行い、営業経費率を改善します。

■ 契約率の向上 / 収納額の確保 / 受信料支払い拒否・保留の再開状況

- 衛星契約数の増加については目標を上回ったが、契約総数の増加が平成18年度の目標に達しなかったため、契約率向上の目標は未達であった。
- 収納額の確保は、未収の回収件数減少の目標を大きく上回ったことなどにより平成18年度予算の目標を上回る水準で達成されたが、対前年度決算比で1.9%増という水準であり、いわゆる「V字回復」というレベルに至るにはもう一段の増収が必要となると判断できる。
- 依然として高水準であるが、受信料支払い拒否・保留数は減少の基調に入っており、口座振替の利用中止件数も昨年の4分の1程度水準まで減少している。また民事手続きによる支払い督促の実施が進むとともに、視聴者では受信料収納に関する法的措置を支持する意見は強くなっている。

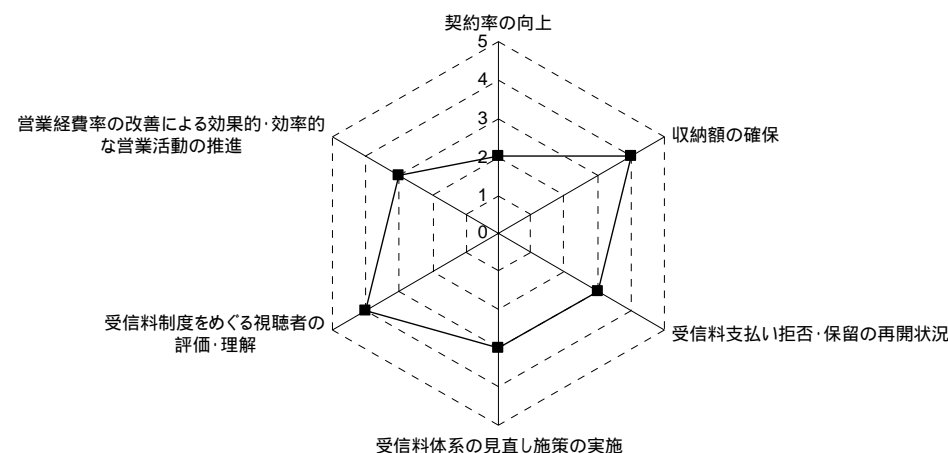
■ 受信料体系の見直し施策の実施 / 受信料制度をめぐる視聴者の評価・理解

- 受信料体系の見直しについては、家族割引等の見直し施策はスタートしたばかりで、今後の動向が注目される。
- 受信料制度をめぐる視聴者の評価を見ると、公平負担を求める意識が強くなるなど、視聴者の受信料制度に対する理解が深まっている。

■ 営業経費率の改善による効果的・効率的な営業活動の推進

- 平成18年度は契約・収納システムの見直しは検討中の段階にとどまった。
- 営業経費率は予算目標に達成していないものの、平成17年度決算における13.6%から0.3ポイントの低下となる13.3%であった。
- クレジットカード継続払、インターネットによる事務手続きなど、契約・収納に関する視聴者のベネフィットの維持・向上(利便性など)が図られた。

「約束2：受信料制度の理解と公平負担」の評価



「約束3：みなさまの声を事業運営に反映」の評価

■ みなさまの声を事業運営に反映するとともに、公共放送へのご理解を深めていただけるように努めます。

- みなさまからのご意見・ご要望を的確に放送・事業運営に反映します。
- みなさまにより満足していただけるイベント・公開番組を実施します。
- 若い世代にNHKを理解していただく取り組みを進めます。

■ 視聴者の声の収集体制 / 視聴者の声の反映状況

- 視聴者からの意見・要望を収集する体制は平成17年度より整備されており、業務改善(積滞率の低減等)も進みつつある。
- 視聴者の声を反映した業務改善事例が昨年度と比較して140件増加し、番組の再放送要望への対応、番組変更時の周知方法の拡大、携帯サイトのリニューアルなど視聴者サービスの向上につながるものが多い。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ものかが、視聴者に伝わっているとは言いがたい。

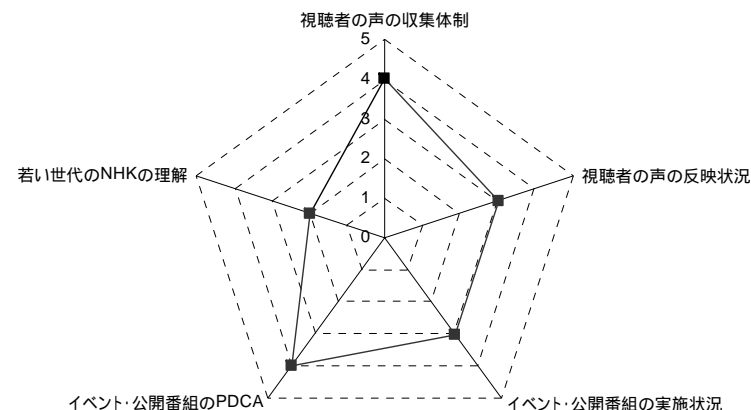
■ イベント・公開番組の実施 / イベント・公開番組のPDCA

- イベント・公開番組の開催や参加人数は増加しているが、1件当り参加人数は減少している。但し、参加者に対しては的確な効果が見られる。
- NHKが実施した241件のイベント満足度調査で80%という「満足度」が測定され、設定した目標通りのアウトカムを達成した。NHKに対する好感度、理解度促進に貢献するイベント・公開番組と、直結しないものの区分けが明らかになりつつあり、今後の業務改善の施策を導き出す仕組みが回り始めているものと評価できる。

■ 若い世代のNHKの理解

- NHKの価値の訴求は40代以上の層への浸透が大きく、対象となる若年層(20代・30代)の公共放送の価値に対する認識の高まりはあまり見られていない。

「約束3：みなさまの声を事業運営に反映」の評価



「約束4：不正の根絶」の評価

■ 不正の根絶に徹底して取り組みます。

- 役員が先頭に立ち、職員意識の実態を把握したうえで、コンプライアンス意識の向上に向けた実効性のある対策を講じます。
- 「COSOフレームワーク」の考え方にに基づき、業務全般にわたる内部統制機能を強化します。

■ 金銭にまつわる不正の根絶 / 不祥事の防止

- この1年間に、金銭にまつわる深刻な不正が発生しなかったことや、コンプライアンス強化に向けた本格的な取り組みが始動しつつあることなどについて評価することができる。
- 関連団体等を通じた情報漏えいや、職員に摘発・逮捕者が出るなど、一部職員には規律の弛緩があると言わざるを得ない。

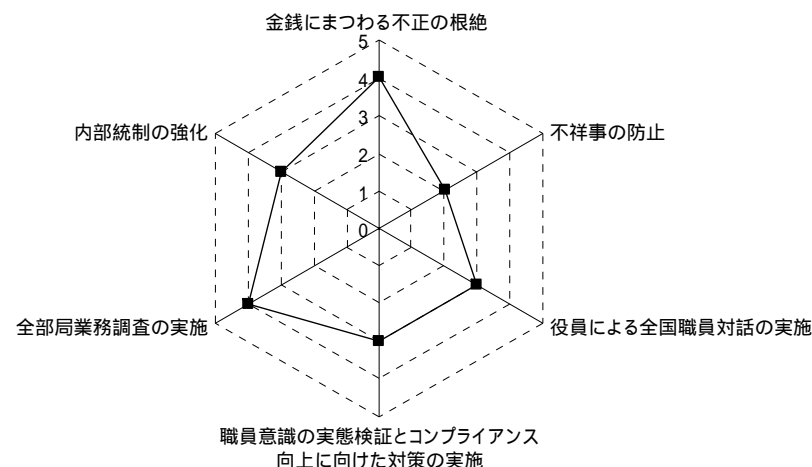
■ 役員による全国職員対話の実施 / 職員意識の実態検証とコンプライアンス向上に向けた対策の実施 / 全部局業務調査の実施

- 役員が自ら頻繁に職員との対話活動を実践するなど、真摯な取り組みは評価できる。しかし、参加した職員の意見の中には、それらの効果に懐疑的なものもあり、相対的にインパクトが弱かった面もある。
- コンプライアンス向上施策は順次実施され、研修等の取り組みを中心に一定の成果が確認できた。一方で、職場のコミュニケーションの活発化等の面では未だ十分な結果には至っておらず、一層の努力が必要と見られる。
- 全部局業務調査や業務点検については、一定の限界があるものの、職員の意識改革の面で一定の効果が確認できた。これら以外にもコンプライアンス向上施策が積極的に展開された点は評価できる。

■ 内部統制機能の強化

- 内部統制の計画策定については、当初予定したスケジュール通りには展開できなかったものの、コンプライアンス委員会の指摘を踏まえ、計画策定を仕切りなおし、全局的な内部統制構築の取り組みへと舵を切ったことを評価する。

「約束4：不正の根絶」の評価



「約束5：事業運営の改革」の評価

■ 事業運営の改革を進めます。

- 事業運営において、説明責任を果たします。
- 効果的な事業運営を行うため、“約束”評価結果を予算策定などに活用します。
- 本部・地域放送局の体制の再編成を進め、デジタル時代に対応した体質強化を図ります。
- 関連団体のあり方を見直し、再編・統合を行います。
- 平成20年度までに職員を1割削減するなど、コスト削減を進めます。

■ “約束”に基づく事業運営上の改善 / 番組経費の使途説明 / 内外に明確に説明できる経営のPDCAサイクルの構築

- “約束”に基づく事業運営上の改革施策は実施されてはいるものの、職員の日常業務や行動に直接影響を与えるような状態には達していない。また、早くも“約束”の風化現象も見られ、“約束”評価は、未だ十分に浸透しているとは言えない。
- 番組経費の使途の説明はテレビ5波のジャンル別番組制作費(トータルコスト)の公表など、昨年度に比べ大きな前進が見られた。
- PDCAサイクル確立の取り組みが、各所で積極的に取り組まれてきた。しかし、本格的に経営のトップレベルから業務の現場レベルまで、戦略的・体系的にPDCAサイクルが確立したとは言い切れない。

■ “約束”評価結果の分析・予算への反映状況

- 予算編成の中で“約束”評価結果を事業運営へ反映させる旨が明記されるなど、仕組みづくりや定性的な方針表明等の面では前進があったと評価するが、視聴者に対しても十分に説明がされつくしたとは言いがたい状況である。

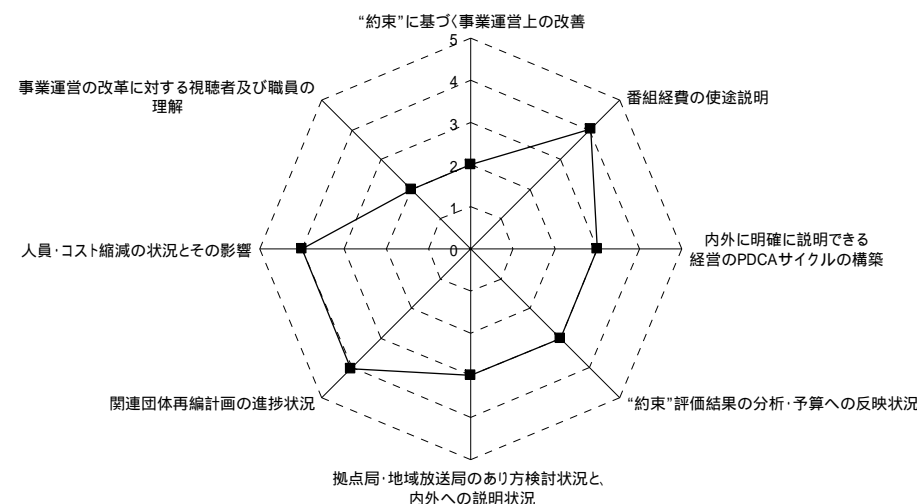
■ 拠点局・地域放送局のあり方検討状況と内外への説明状況

- 「地域改革プロジェクト」を発足させ、デジタル時代の地域局のあり方について方針が整理されたが、拠点局・地域放送局のあり方の具体的な検討は今後に委ねられることとなった。また、再編の戦略的目的や意義について視聴者や職員に十分な説明をするには至っていない。

■ 関連団体再編計画の進捗状況

- 関連団体の統合に関する検討が予定通りに進められ、期中に関連団体の役員制度の見直しや一部子会社への社外取締役の導入、配当方針の見直しなど、具体的な改善策が実行に移された。

「約束5：事業運営の改革」の評価



■ 人員・コスト削減の状況とその影響

- 人員の削減やコストの削減は予定通り進捗している。但し、人員・コスト削減の負の影響を懸念する職員が多く見られる。

■ 事業運営の改革に対する視聴者及び職員の理解

- 事業運営の改革の進捗が視聴者に届くまでには時間を要するものであるが、現段階で職員はある程度の進捗を感じているが、事業運営の改革について視聴者の満足を得るには至っていない。

「約束6：デジタル技術の成果の還元」の評価

■ デジタル技術の成果をみなさまに還元します。

- 2011年(平成23年)の放送の完全デジタル化を目指し、デジタル放送の全国“あまねく”の実現に取り組みます。
- 視聴者のデジタル放送への理解促進に努め、その普及を図ります。
- デジタル技術の開発をその実用化を進めます。

■ 地上デジタル放送のカバーエリア / 地上デジタル放送の満足度

- 年度末実績で計画値4,000万世帯(全世帯の85%)通りのカバーエリア目標を達成した。投資は予算額324.7億円に対して決算額295.1億円であり、少ない予算で目標を達成した。
- 地上デジタル放送既視聴者のNHK総合テレビに対する満足度を昨年度と比べると、0.7ポイント増とほぼ変わらない。また、地上デジタル放送既視聴者・未視聴者の満足度にほとんど差が見られないことから、地上デジタル放送ならではの魅力が視聴者に十分訴求していない可能性がある。

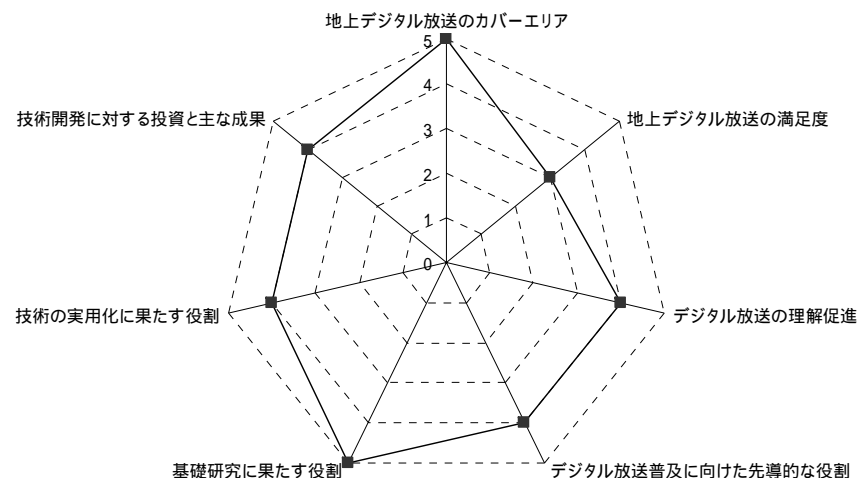
■ デジタル放送の理解促進 / デジタル放送普及に向けた先導的な役割

- 地上デジタル放送へ移行することによる不満は、NHK経由で認知した層の方が少ない。NHKは認知度を上げるだけでなく、そのメリットも含め地上デジタル放送への理解を促進しているといえる。
- 地上デジタル放送中継局設置のための共通仕様書の策定については、NHKの技術部門の果たした役割が大きく、関係者からNHKの功績が高く評価されている。しかし、小規模中継局の設置や共聴設備設置の周知など、残る多くの課題に対して、より一層のリーダーシップを発揮してほしいという意見もあった。

■ 基礎研究に果たす役割 / 技術の実用化に果たす役割 / 技術開発に対する投資と主な成果

- NHK放送技術研究所は、長期的な視点で取り組まなければならない放送の基礎研究を行うことが出来る貴重な組織である。
- また、技術の開発機能と実証機能という2つの機能を併せ持つ唯一の研究機関として高く評価されている。しかし、共同研究のパートナーとなるメーカー等からは、実用化への橋渡しについて、更に改善する余地があるとの指摘もある。
- 技術開発に関する指標(部外発表件数、技術協力、受賞者数、副次収入の4つ)を設定し、研究費1億円当り・研究員1人当りで対前年度比較をした。こうして求めた8個の指標のうち、対前年度比で増加したものが6、減少したものが2であった。但し量的評価のみでなく、上記のような定性的な評価も併せて見るべきものである。

「約束6：デジタル技術の成果の還元」の評価

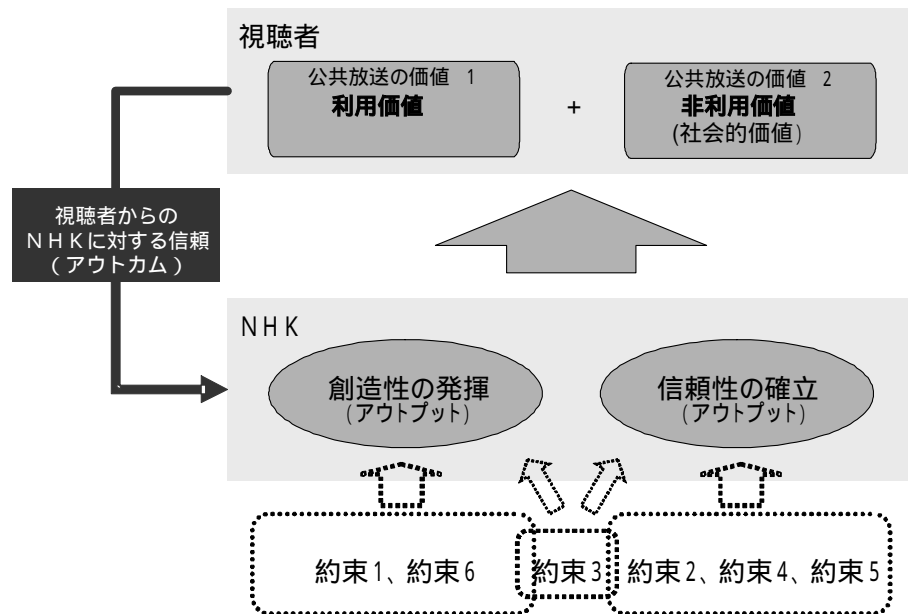


NHKの更なる経営改革のために

NHKの組織・経営に対する視聴者からの信頼は持ち直してはいるものの、回復したと判断できる状況には至っていない

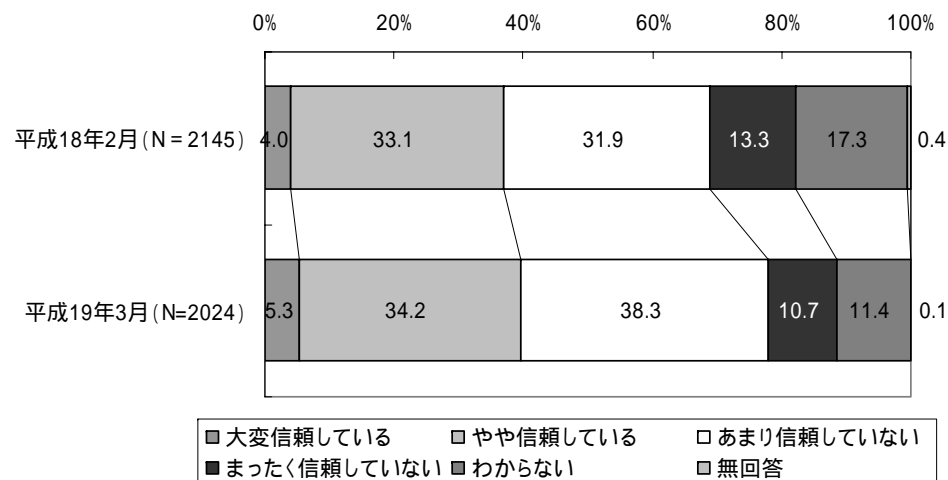
- NHKに対する視聴者からの信頼回復のためには、単なる不祥事対応にとどまることなく、公共放送の価値の向上を通じて、視聴者にNHKの存在感と、NHKのいわば「変わった感」を伝えていく取り組みが不可欠であると考えられる。
- 当委員会の視聴者調査では、NHKの組織や経営に対する視聴者からの信頼度（「大変信頼している」と「やや信頼している」という回答の計）は、平成18年2月の時点では37.1%であった。それから約1年が経過した平成19年3月時点の調査では、視聴者からの信頼度は39.5%とやや向上した。しかし、「あまり信頼していない」と「まったく信頼していない」の回答の合計も、昨年度の45.2%から今年度は49.0%と増加し、依然として視聴者の約半数がNHKの組織や経営に対して「信頼していない」という回答を示している。
- 平成18年4月以降は、不正経理に絡む事件等は発生していないが、このような状況から、いったん失ったNHKの組織・経営に対する視聴者からの信頼は、昨年度と比較してやや持ち直しているものの、回復したと判断できる状況には依然として至っていないと評価せざるを得ない。

視聴者からの信頼回復のために必要となる公共放送の価値の向上



注) 平成18年度“約束”の前文に、「視聴者のみなさまから期待していただいている創造性、信頼性などが、NHKの追求すべき公共放送の価値であると認識し、改革を進めて、その向上を図ります」と示されている。

「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(全体)」

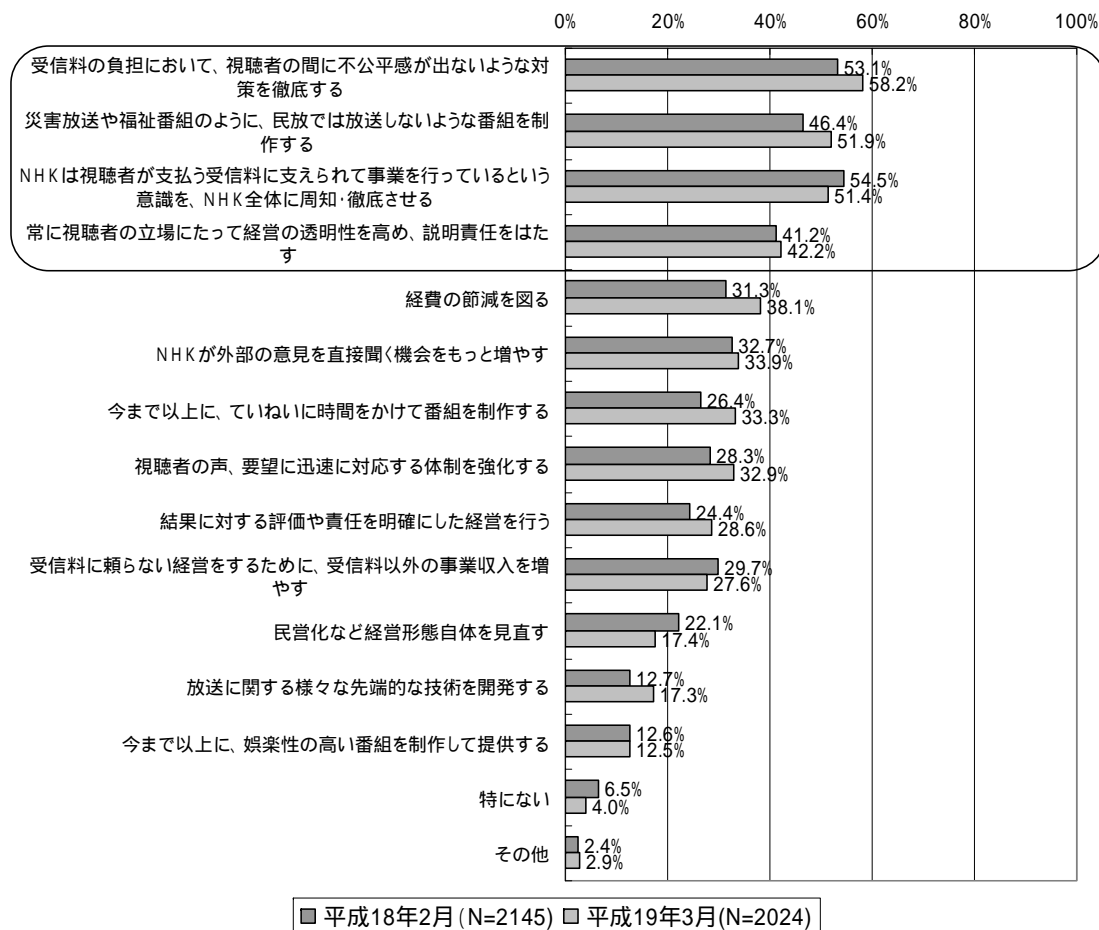


(出所) NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成19年3月実施)

視聴者からの信頼回復のためには、NHKの経営改革と番組改革が両輪

- 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、「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」、「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」、「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。平成17年度の視聴者調査(平成18年2月)の結果と比較しても、これらの施策の重要度は変わっていない。
- 一方、平成17年度の視聴者調査結果と比較すると、「経費の節減を図る」、「今まで以上に、ていねいに時間をかけて番組を制作する」という項目についても「そう思う」という意見が7ポイント程度上昇している。
- なお、NHK視聴派のNHKの組織や経営に対する信頼度は高く、またNHKのテレビ番組に満足と回答した人の信頼度が高くなっており、NHKの組織や経営に対する信頼度は、NHKの放送視聴の程度や番組の満足度と密接な関係がある。
- このように、視聴者の信頼回復のための施策として、「約束2:受信料制度の理解と公平負担」、「約束1:NHKだからできる放送」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」、「約束5:事業運営の改革」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。NHKが視聴者からの信頼回復を図る上でも、今後のNHK改革は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。

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)



NHKの更なる経営改革のための所見

■ 高い目線によるNHKの「目標」や「ビジョン」の明確化と発信

- 視聴者にとって、経営改革の結果、NHKに対する信頼度は徐々に回復しつつあるが、NHKが「新たに生まれ変わった」という実感が得られていない。
- NHK自らが、次の時代にどこに向かおうとしているのか、追求すべき公共放送像とは何か、という点を高い目線に基づいて鮮明にし、そのための具体的なビジョンを内外に示していく必要がある。

■ 放送・番組を通じてのイノベーションの実現

- 通信・放送の融合や視聴者の生活・行動の変化を展望した放送・番組に関する「イノベーション」が必要。
 - ✓ 通信・放送融合時代に鑑み、通信を活用したNHKならではの新しいサービス、新しい番組ジャンルの開発
 - ✓ 少子高齢化など社会変化に対応した教育・福祉などの分野での新たな貢献、海外向けの放送の積極化、等

■ 職員のモチベーションの注視

- 経営改革の過程で、職員のモチベーション低下が懸念される。コストや人員の縮減は今後も継続すべき課題ではあるが、現場職員のモチベーションや業務の質に影響しないよう、十分な手立てが打たれるべきと考える。

■ PDCAサイクルを支える「仕組み」の充実

- PDCAサイクル構築は道半ばの状態にある。
 - ✓ 事業戦略の柱立ての明確化とこれに基づいた評価基準・指標の明確化
 - ✓ 事業戦略の柱立てに沿って事業コストを集約するための管理会計的な手法の構築