

---

# 平成19年度NHK“約束”評価

平成20年5月27日

---

NHK“約束”評価委員会

---

平成19年度の“約束”と  
NHK“約束”評価委員会の位置づけ

# 平成19年度の“約束”

## ■ 私たちがめざすもの

- 公共放送は、視聴者のみなさまのものと肝に銘じ、信頼され必要とされるNHK、社会に貢献するNHKをめざします。そのために私たちは、みなさまの声に耳を傾けながら、これまで培ってきたすべての力(取材力・制作力・技術力・人材・伝送路・インフラストラクチャーなど)と負託された受信料を効率的に使って、最大の効果を上げていくことをお約束します。
- “約束”の達成度を計る指標として、4点を組み合わせていきます。
  - ・ 信頼されているか(放送・経営)
  - ・ 必要とされているか(役に立つ、親しまれる、接触の度合い)
  - ・ 社会に貢献しているか(質の高さ、影響力、先見性)
  - ・ 効率的・効果的か(コストに見合う成果)

項目	内容
約束1 信頼される質の高い放送を通じて、社会や文化の発展に尽くします	<ul style="list-style-type: none"><li>●いのちと暮らしを守り、確かな指針となる信頼される情報の発信</li><li>●質が高く満足感のある多彩な番組を編成</li><li>●様々な年齢層の期待に応える番組の充実</li><li>●全国ネットワークを生かして地域に役立つ番組や、共に生きる社会を目指して貢献する番組の強化</li><li>●次の世代を担う子ども・青少年向け番組の充実</li><li>●国際放送による海外への情報発信を強化し、国際理解を促進</li></ul>
約束2 経営に対する信頼性を確立します	<ul style="list-style-type: none"><li>●中長期の収支見通しを立て、みなさまへの還元策の検討も含む次期経営計画を策定</li><li>●実効性のある内部統制の仕組みの構築</li><li>●組織風土を改革し、不正の根絶とコンプライアンスの徹底</li><li>●情報公開を推進し、透明性を確保</li><li>●効率的な業務体制の構築と事業運営の実施</li><li>●子会社等の役割を明確にし、効率的な事業運営を実施</li></ul>

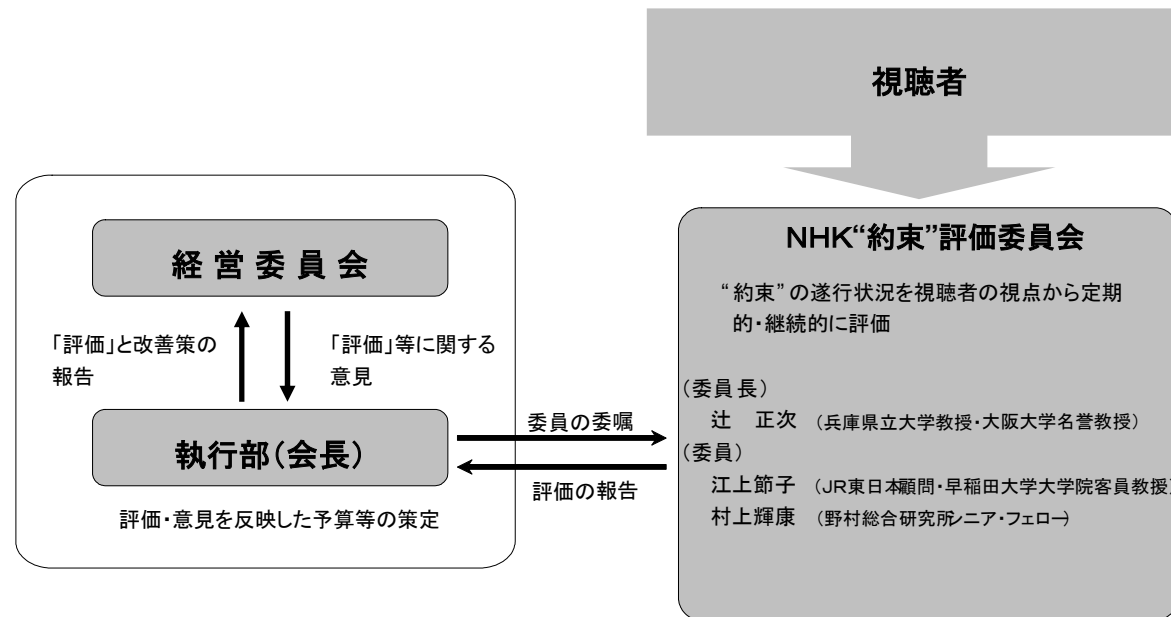
## 平成19年度の“約束”(続き)

項目	内容
約束3 受信料の公平負担の徹底と、効率的な契約収納活動を行い、負託に応えます	<ul style="list-style-type: none"><li>●受信料制度の理解促進と公平負担の徹底</li><li>●契約収納関係経費の削減</li><li>●より公平で合理的な受信料体系改定への取り組み</li></ul>
約束4 公共放送への理解を深めていただけるよう努めます	<ul style="list-style-type: none"><li>●みなさまとの結びつきの強化</li><li>●若い世代のNHKへの理解促進</li><li>●みなさまの声を経営や放送に反映</li><li>●受信料をお支払いただいている方への優待サービス拡充</li></ul>
約束5 先導性を発揮し、放送のデジタル化と高度化を推進します	<ul style="list-style-type: none"><li>●デジタル放送の全国“あまねく”の推進</li><li>●デジタル放送への視聴者の理解促進</li><li>●インターネットを活用した新サービスの開発</li><li>●技術開発における先導的役割を発揮</li></ul>

# 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。

NHK“約束”評価委員会の位置づけ



# “約束”評価の全体方針

---

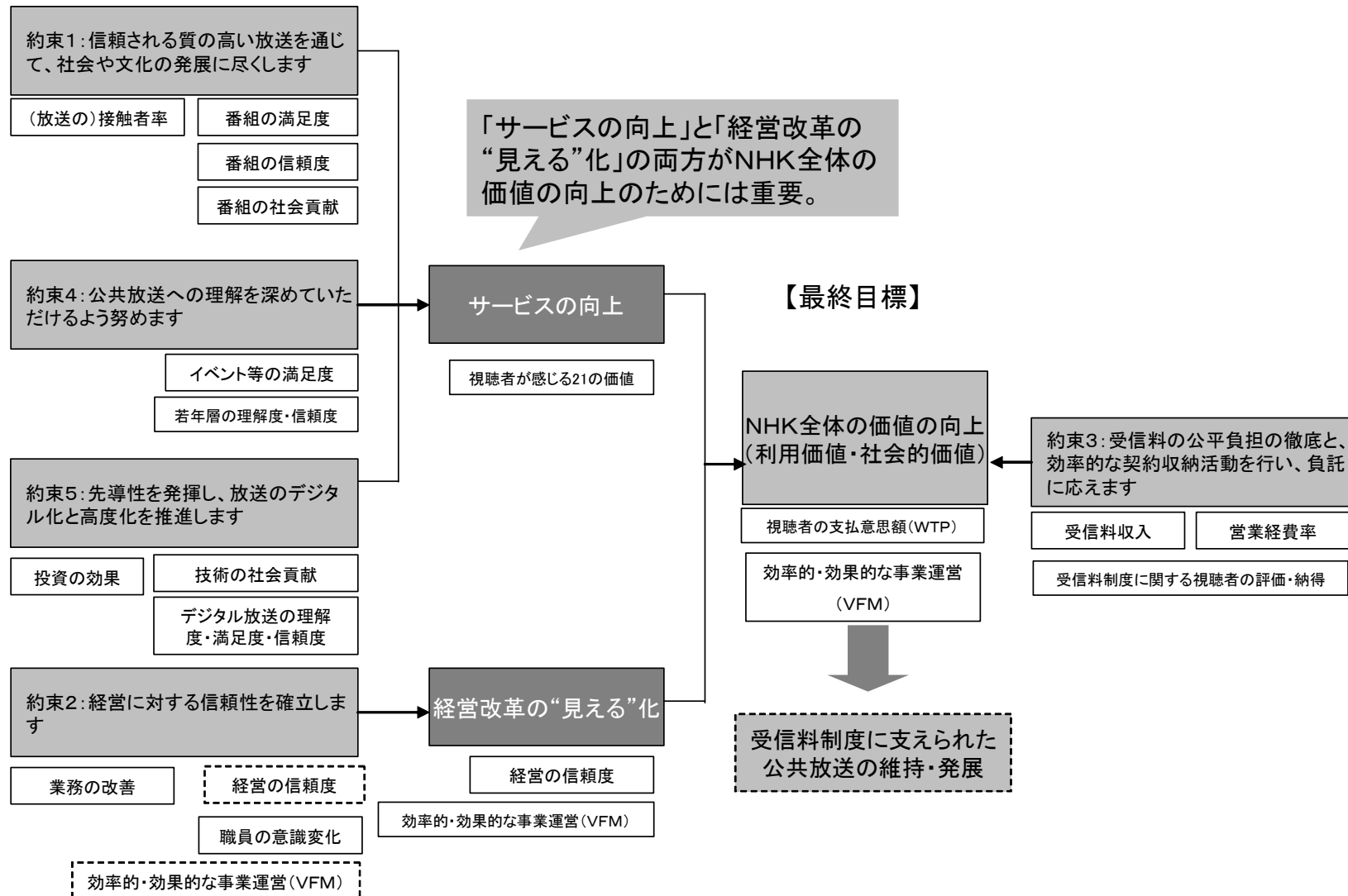
## ■ 19年度“約束”評価の方針:アウトカム指向の評価

- “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”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。
- 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。

# “約束”評価の体系



(注)各“約束”の下の口内に書かれたものは、各“約束”の達成度を測定する際の代表的な指標。

# NHK“約束”評価委員会の検討経緯

---

## ■ 委員会の開催

- 平成19年6月29日に第1回委員会を開催。以降、平成20年5月20日まで都合22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地域放送局視察(2ヶ所)
- 放送技術審議会委員・放送技術研究委員会委員ヒアリング(4名)

## ■ アンケート調査

- 視聴者調査
  - ・ Web調査(平成19年9月実施)
  - ・ 面接調査(平成20年3月実施)
- 国際放送調査(平成20年3月実施)
- NHK職員調査(平成19年9～10月、平成20年4月実施)
- 中央放送番組審議会委員・地方放送番組審議会委員アンケート(平成20年3月実施)
- 放送技術審議会委員・放送技術研究委員会委員アンケート(平成20年1月実施)



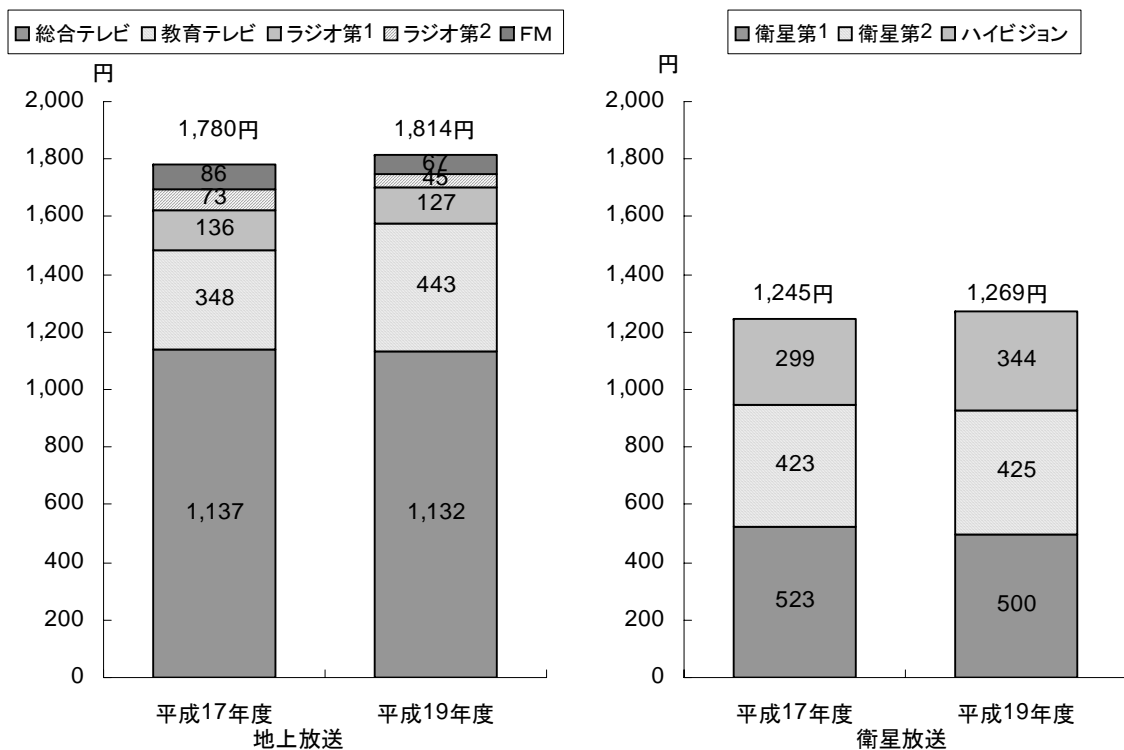
---

## 平成19年度NHK“約束”評価

# 視聴者のNHKに対する支払意思額(WTP)は平成17年度と比較して向上

- 当委員会では、視聴者のNHKの放送サービスに対する支払意思額(WTP: Willingness to Pay)の測定を平成17年度に初めて実施したが、平成19年度に再度測定してみた。
- NHKの放送サービスの支払意思額は、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)は視聴者一人当たり月額1,814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1,269円と試算される。

NHKの放送サービスに対する支払意思額(視聴者一人当たり月額)



支払意思額の番組ジャンル別の構成比

	視聴者が考える 番組ジャンル別 構成比	(参考)平成19 年度ジャンル別 番組制作費の 構成比
ニュース・報道番組	35.4%	32.7%
情報・ドキュメンタリー番組	12.7%	18.3%
スポーツ番組	9.9%	13.5%
教養番組	6.9%	7.8%
ドラマ番組	8.7%	7.8%
音楽・劇場公演番組	5.2%	6.6%
バラエティ番組	4.2%	4.7%
教育番組	6.6%	3.9%
映画・アニメ番組	4.2%	2.8%
趣味・実用番組	6.0%	1.9%
合計	99.8%	100.0%

(注)無回答があるので、視聴者が考える番組ジャンル別構成比の合計が100%にならない。  
(出所)NHK、NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成20年3月実施)

## 平成19年度“約束”評価の総括 ～この1年でNHKはどう変わったか～(その1)

### ■この1年、改革の成果は上がり、視聴者の信頼は着実に回復途上にあるものの、経営には依然として根強い不信が残っていることに留意する必要がある

- NHKの組織・経営に対する視聴者からの信頼は着実に持ち直しているが、根強い不信が払拭されず。
- 視聴者からの根源的な不信を払拭するためには、対症療法的な対応に加えて、以下のような根源的な課題に取り組むことが望まれる。
  - 新しいNHK像、視聴者に提供する価値の向上、NHKの組織風土の改革、NHK職員の業務改革等の方向性、等

### ◆「不正・不祥事の根絶」にはなお一層の努力が必要

- ・ 職員の不祥事が平成19年5、6月に集中して発生。平成20年1月には職員によるインサイダー取引が明らかになった。報道機関におけるインサイダー取引は、その存立基盤をも揺るがしかねない深刻な問題と認識しなくてはならない。
- ・ 問題が立て続けに発生している現実を見ると、これまでの危機対応が場当たりのであり抜本的な対策が取られていなかったと評価せざるを得ない。

### ◆受信料収納額は回復したが、「V字回復」と評価するまでには至らず

- ・ 平成19年度は、当初予算金額を上回る受信料収納額を獲得。但し、不正経理事件発覚以前の水準には戻らず、「V字回復」と言える状況にまでは至っていない。
- ・ 受信料の公平負担に対する抜本的な対策が打ち出されていないことに対する視聴者の不満が根強い。
- ・ 分かりやすい受信料体系をNHKから視聴者に提示し、公平負担に向けての一層の納得を得ていく努力が期待される。

## 平成19年度“約束”評価の総括 ～この1年でNHKはどう変わったか～(その2)

### ◆テレビ接触者率は長期低迷を脱していないが、番組の質の高さは評価され、視聴者の満足度は向上した

- ・平成19年度もNHKテレビの視聴時間、各波の接触者率については減少傾向に歯止めがかからなかった。
- ・番組に対する視聴者の満足度は高まり、女性20代・30代や男性40代・50代に訴求ようになってきたことは大きな前進。
- ・平成19年度は報道番組の信頼、ドラマ番組の評価、新たな視聴者層を開拓する娯楽番組においても成果が見られた。

### ◆NHK職員の視聴者志向は高まった

- ・NHKの組織運営の状況を見ると、アウトカム目標・アウトカム指標の導入と浸透が図られ、視聴者視点に基づく改革運動が組織内で進展し、業務マネジメントを改善すべきという意識が芽生えてきた。

### ◆経営の効率性は向上したが、今後は抜本的な業務改革も必要

- ・NHKのVFM(Value for Money:コストに見合う成果、13ページ参照)は向上し、経営の効率性の向上が確認された。
- ・事業支出の削減は人員削減、一律的な予算縮減といった措置で達成されたものが多く、サービス価値の維持・向上は個々の職員の負荷を高める形で実現されている。
- ・今後もこの形のみで経営の効率性を追求していくことは現実的ではなく、サービス価値の向上をいかに図るかという観点から、事業の選択と集中、業務改革等による見直しを通じて実現されなくてはならないと考える。

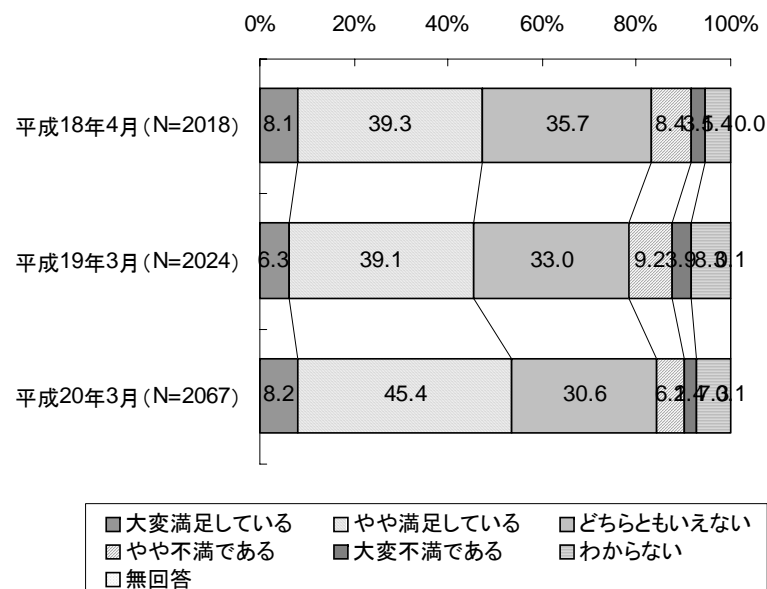
### ◆若年層でも特に男性30代が課題

- ・男性30代はNHKのテレビ番組に対する視聴や満足度が低だけでなく、NHKの経営や受信料制度などに対しても厳しい見方をしている。
- ・番組、イベント、受信料収納など既存のNHKの様々な回路を駆使しても男性30代との接触を増やす努力を続けることと、経営に対するパブリックコメントの聴取など新たな回路の構築も検討する必要がある。

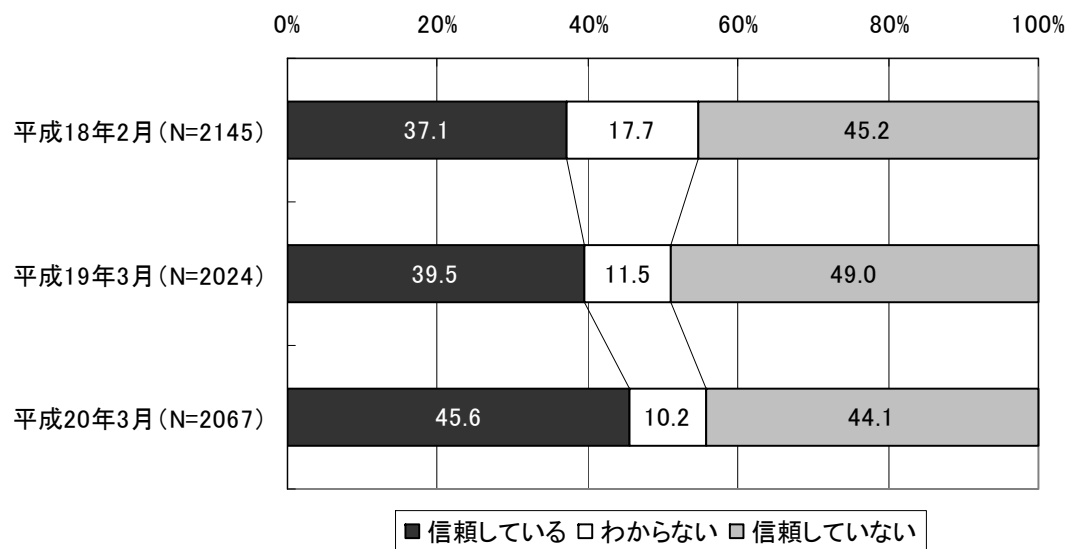
# NHKのテレビ番組に対する満足度は着実に向上しているものの、NHKの組織・経営に対する視聴者からの信頼は回復したと判断できる状況には至っていない

- 平成16年7月以降の一連の不祥事をきっかけにして、NHKの組織や経営に対する視聴者からの信頼が大幅に損なわれる事態となった。
- 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(下記の「信頼している」という回答)は、平成18年2月の時点では37.1%であった。平成20年3月時点の調査では45.6%となり、この3年間で着実に信頼回復している傾向が見て取れる。しかし、「信頼していない」の回答を見ると、平成19年3月時点の49.0%から平成20年3月時点は44.1%と若干減少したものの、依然として視聴者の4割以上を占めている。
- このような状況から、いったん失われたNHKの組織・経営に対する視聴者からの信頼は着実に持ち直しているものの、少なくとも視聴者の過半数が「信頼している」という状況にならない限り、経営の信頼性を積極的に評価するというわけにはいかない。

「あなたはNHKのテレビ番組について、どの程度、満足していますか(全体)」



「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)」

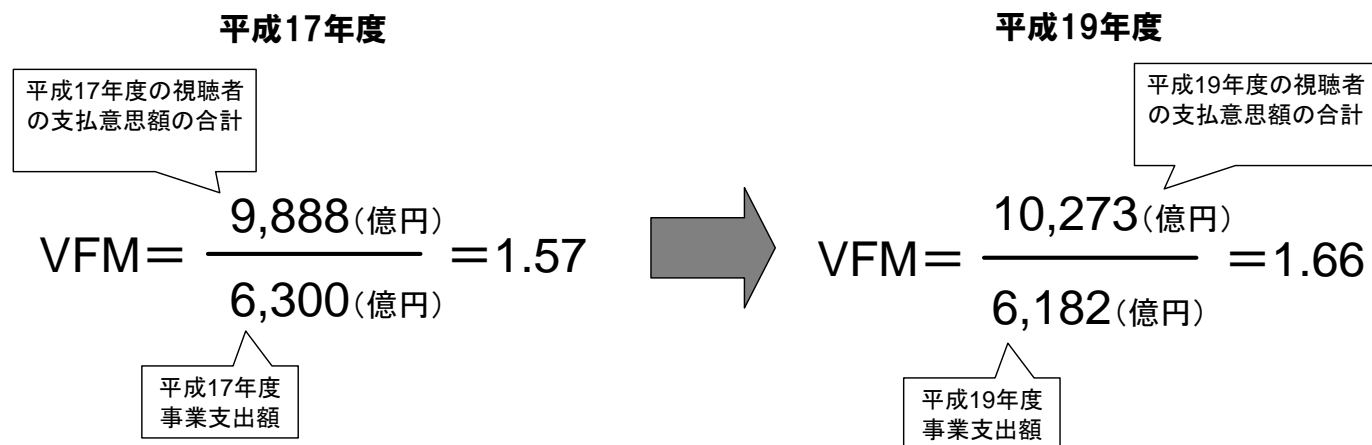


(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査

# NHKのVFM(Value for Money:コストに見合う成果)は2年間で向上した

- NHKの事業運営の効率性を測定するには、民間企業では一般的な「売上高利益率」や「従業員1人当たり生産性」といった、分子に収益を用いる指標は妥当ではない。NHKの収入は、NHKが創出した価値の対価としてではなく、受信料という「制度」により集められているという公的組織特有の事情があるためである。
- NHKのような組織において本質的に重視すべきは、「コストに見合う成果」(VFM: Value for Money)であると考えられる。この場合の「成果」(Value)とは、当委員会が算出した「支払い意思額」(WTP: Willingness to Pay)を用いるのが適当である。
- 視聴者の支払い意思額に基づく価値と、実際の事業支出総額からNHKの組織全体のVFMを算出すると、平成17年度は1.57、平成19年度は1.66となり、2年間で5.7%(1.66÷1.57)の向上が見られた。

## NHKのVFMの向上



(注1) 支払い意思額の合計(分子)は、地上波WTP単価×12(月)×地上契約件数(年度末)+(地上波WTP単価+衛星WTP単価)×12(月)×衛星契約件数(年度末) の計算式によって算出している。

(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。但し未収受信料欠損償却費を除く。

(出所)NHK“約束”評価委員会

# 「約束1:信頼される質の高い放送」の評価

## ◆ いのちと暮らしを守り、確かな指針となる信頼される情報の発信

- 緊急災害報道・選挙報道など、いずれも視聴者の過半数が信頼。
- 年金問題・食の安全を取り上げた報道や番組などを視聴者が支持。

## ◆ 質が高く満足感のある多彩な番組を編成

- NHKのテレビ番組に対する視聴者の満足度は全体的に向上。
- チャンネル別では、総合、教育、衛星ハイビジョンなどが顕著に向上。

## ◆ 様々な年齢層の期待に応える番組の充実

- ◆ 視聴時間、接触者率は対前年度比で明確な向上が見られず。
- ◆ 個別番組においては視聴者層拡大に貢献したのがあり、女性20代・30代、男性40代・50代のテレビ番組の満足度は、対前年度比で向上。

## ◆ 全国ネットワークを生かして地域に役立つ番組や、共に生きる社会を目指して貢献する番組の強化

- 「地域への貢献」、「共に生きる社会への貢献」について視聴者は高く評価。
- 地域の有識者から、「地域の話をもっと掘り下げてほしい」、「全国的な話題を地域の視点で取り上げてほしい」という期待・要望が多く寄せられている。

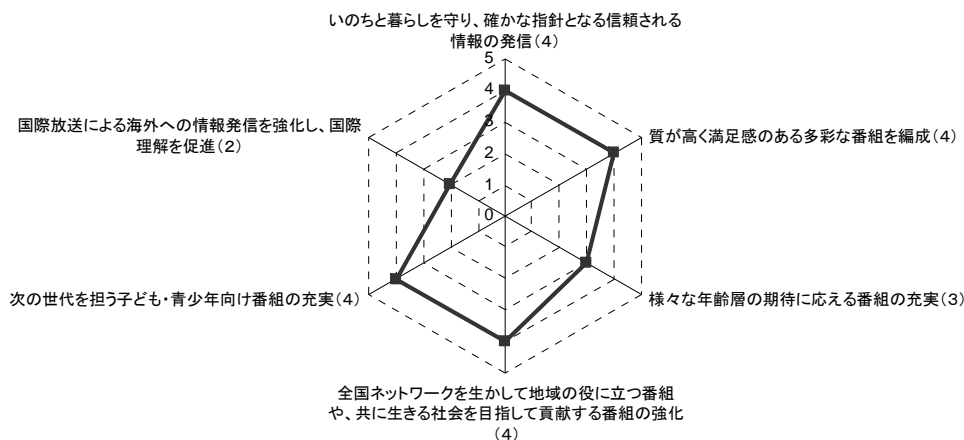
## ◆ 次の世代を担う子ども・青少年向け番組の充実

- ◆ 教育テレビのアニメ番組などは、10代・20代がよく視聴。
- ◆ 子ども・青少年番組は、女性10代・20代からの評価は高いものの、同世代の男性の評価が10%ほど低い。

## ◆ 国際放送による海外への情報発信を強化し、国際理解を促進

- テレビ国際放送の英語化率100%は平成20年度に達成される見込み。
- テレビ国際放送の視聴経験者(外国人)からは、欧米メディアとは異なる切り口からのニュース番組や、日本の料理・娯楽番組が好評。
- 但し、認知度や視聴経験は低調で、他のアジア諸国の国際放送と比べても存在感は薄い。

## 「約束1:信頼される質の高い放送」の評価



# 「約束2:経営の信頼性の確立」の評価

## ◆ 中長期の収支見通しを立て、みなさまへの還元策の検討も含む次期経営計画を策定

- ◆ 最終的に「5か年経営計画(案)」は公表されず、“約束”が未達。

## ◆ 実効性のある内部統制の仕組みの構築

- 内部統制計画の策定、経理ルールの厳格化等が進展。しかし、実施までに時間がかかっており、対象が不正防止に寄り過ぎている面がある。
- 関連団体への展開やIT全般統制についても、より迅速な取り組みが必要。

## ◆ 組織風土を改革し、不正の根絶とコンプライアンスの徹底

- 様々な施策が実施されたにも関わらず、年度の前半には社会規範に反するような不祥事が起き、年度末近くになってインサイダー取引が明らかになるなど、不正の根絶・コンプライアンスの徹底に至らず。
- 研修や役員対話等の組織風土改革、コンプライアンス強化に関する施策は昨年度の規模を維持しながら実施。しかし職員の意識において、組織風土が全体的に改革されてきたという認識にまでは至らず。

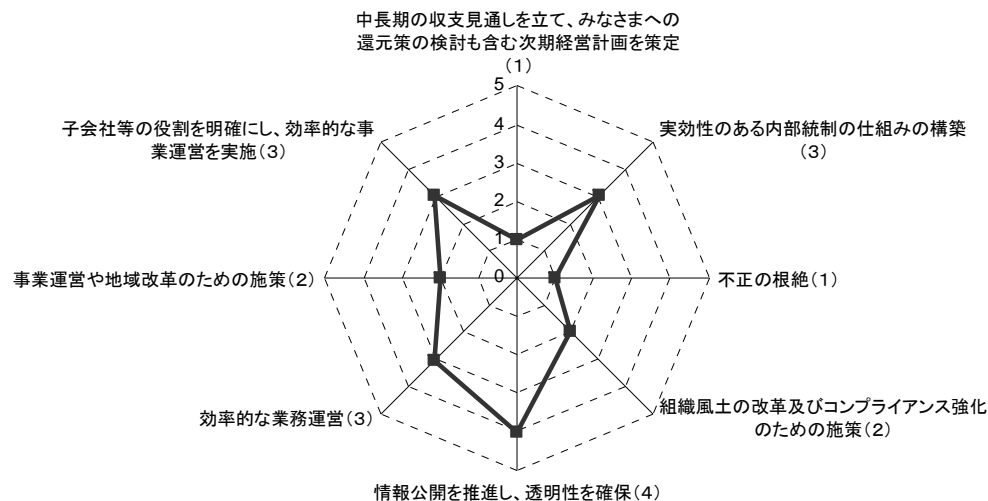
## ◆ 情報公開を推進し、透明性を確保

- 番組制作費の公開、役職員の報酬・給与支給基準の公開等は進展。ホームページのFAQの設置・充実し、説明力が向上。
- 今後、視聴者の認知や理解を高めるためには、公開の方法や手段に工夫が必要。

## ◆ 効率的な業務体制の構築と事業運営の実施

- 組織全体のVFMが平成17年度比で5.7%向上。但し、VFM向上はコストの削減に起因した部分が多く、組織的な業務改革が実施されているとは言えないため、職員の繁忙感は増大。
- “約束”評価結果を次年度の事業運営に生かす努力は見られたが、全体のPDCAサイクルに“約束”が組み込まれるレベルには達せず。
- 地域改革については、着手はなされたと評価することができるが、抜本的な構造改革には至らず。

## 「約束2:経営の信頼性の確立」の評価



## ◆ 子会社等の役割を明確にし、効率的な事業運営を実施

- 子会社の統合については計画どおりに進捗。
- 連結子会社等を含めた連結決算における財務状態は前年度よりも向上。
- しかし、“NHKグループ”全体としての再編の戦略的意図の説明がまだ不十分。



# 「約束3:受信料の公平負担の徹底と効率的な契約収納活動」の評価

## ◆ 受信料制度の理解促進と公平負担の徹底

- NHKの信頼回復の指標として支払数の増加は重要であり、そのためには契約総数の増加と未收件数の削減の両方が必要。契約総数は22.3万件の増加で営業目標を達成したが、未収削減件数は目標値であった32万件減に対して30万件の減にとどまった。
- 受信料収入は、19年度目標(6,130億円)に対して、6,312億円の実績をあげて目標を3.0%上回った。
- 受信料支払い拒否・保留件数は着実に減少し、ピーク時の半数程度だが依然として高水準。

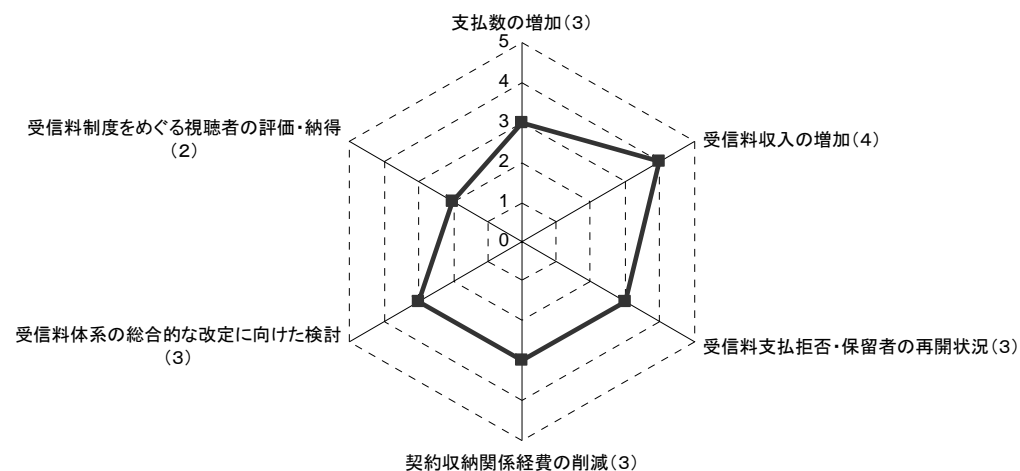
## ◆ 契約収納関係経費の削減

- 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が契約・収納に関する視聴者の利便性向上に貢献。
- 営業経費率は予算目標通り12.4%。

## ◆ より公平で合理的な受信料体系改定への取り組み

- 現時点では、家族割引、普通契約(白黒契約)の廃止、事業所割引の導入、障害者免除の適用範囲拡大等の施策が実施または実施予定。
- 受信料体系の総合的な改定については平成19年9月公表予定であったが、結果として公表できていない。但し、個別の施策についてNHKの考え方の公表と視聴者からの意見募集を実施。
- 受信料体系に対する視聴者の考え方を見ると、受信料を支払うべきだという人がおよそ4分の3。一方で、公平負担を求める視聴者の意識が強くなっている中で、約束3の実現度に対する評価は全“約束”の中で最も低い水準で、受信料体系をめぐる視聴者の評価・納得が十分には得られていない。

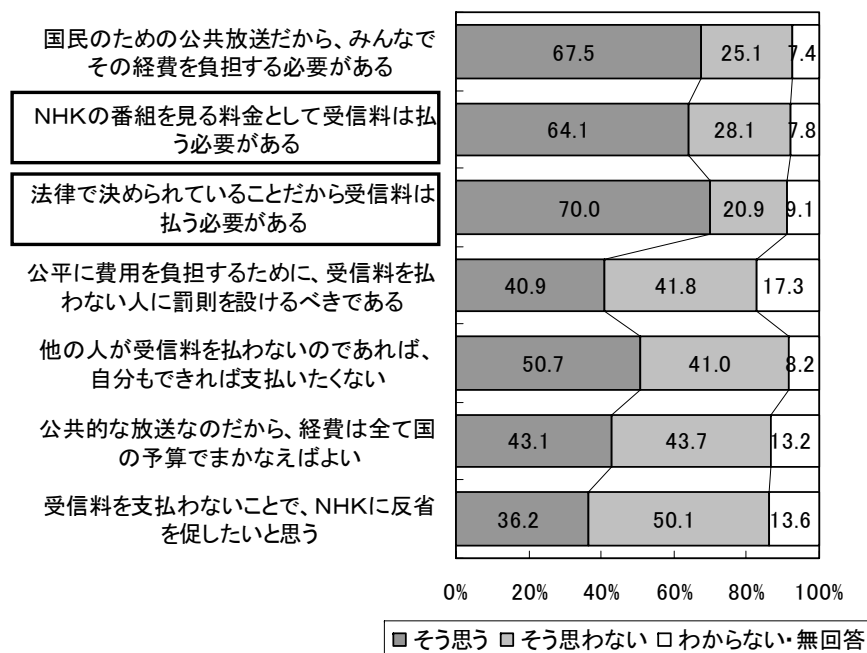
## 「約束3:受信料の公平負担の徹底と効率的な収納活動」の評価



# 受信料について視聴者の「遵法意識」と「対価意識」の高まりが見られる

- 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。
- 視聴者の受信料に対する考え方について、平成19年3月調査と平成20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」(63.0%→70.0%)が大きく増加している。
- 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思う」という意見を支持する割合は64.1%であり、こうした「対価意識」とも読み取れる回答は、昨年度調査の56.5%と比較して、大きく増加している。

「あなたはNHKの受信料について、どのようにお考えですか」



平成13年	平成14年	平成15年	平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
57%	54%	54%	63.3%	66.2%	67.5%

平成13年	平成14年	平成15年	平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
58%	55%	57%	59.1%	56.5%	64.1%

平成13年	平成14年	平成15年	平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
45%	43%	43%	57.4%	63.0%	70.0%

平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
36.7%	44.8%	40.9%

平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
56.9%	47.5%	50.7%

平成13年	平成14年	平成15年	平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
36%	37%	37%	43.5%	38.1%	43.1%

平成18年4月	平成19年3月	平成20年3月
44.1%	35.4%	36.2%

(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、平成20年3月実施)  
NHK調査(平成13年、14年、15年実施)

# 「約束4:公共放送の理解促進」の評価

## ◆ みなさまとの結びつきの強化

- NHKの調査で80%というイベント・公開番組等の「満足度」が測定され、設定した目標以上のアウトカムを達成。また、打った改善策が満足度向上につながるPDCAサイクルが可視化されている。
- 但し、今後は参加者の裾野を拡大していくような、従来の延長線上にとどまらない視聴者との直接対話活動の工夫が必要。

## ◆ 若い世代のNHKへの理解促進

- ◆ 若い世代におけるNHKの理解促進が、目下のところ最大の経営課題の一つ。
- ◆ 若年層や子どもを対象としたイベント、携帯電話を活用した「がんばれ。ルーキー！」キャンペーンなど、個別には若年層に着実に訴求する取り組みは多数見られたものの、放送、営業、広報が一体となって若年層にメッセージを訴求できたという実感は乏しいと判断する。
- ◆ 結果として、若い世代のNHKの理解度について向上しているとは言いがたく、30代においては理解という面でマイナスの傾向が目立つ。

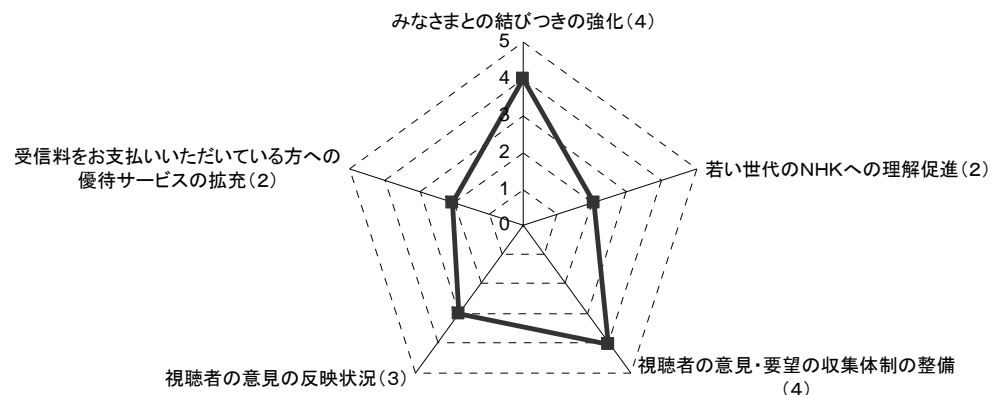
## ◆ みなさまの声を経営や放送に反映

- 視聴者の意見・要望の収集体制や業務効率化は一層進展し、関連部局との連携も取れるようになってきているが、細かい業務改善に終始している感があり、経営改善につながるような動きはあまり見られていない。

## ◆ 受信料をお支払いいただいている方への優待サービス拡充

- 受信料支払対象者の公開番組本数はほぼ計画通りであったが、平成20年2月を予定していたインターネット会員サービスの実施が4月にずれこむなど、優待サービス拡充が予定通り進展しなかった。そのため視聴者からの期待は高かったものの、それを十分に満たしたという実感が得られていない。

## 「約束4:公共放送の理解促進」の評価



# 「約束5:放送のデジタル化と高度化」の評価

## ◆ デジタル放送の全国“あまねく”の推進

- 地上デジタル放送のカバーエリアは、平成19年度末で視聴可能世帯数が4360万世帯(カバー率93%)。年度当初の目標値(4,300万世帯)を上回っている。
- 当初予算の範囲内(予算比77%)で目標を達成しており、拡大目標を効率的に達成。

## ◆ デジタル放送への視聴者の理解促進

- ◆ 地上デジタル放送の視聴者数は増加しているが、内容に対する理解は進んでいない。
- ◆ デジタル化のメリットへの理解促進に加え、地上アナログ放送の終了時期やデジタル化のための対策等、受信機の普及のためのより積極的かつ効果的な活動が求められる。

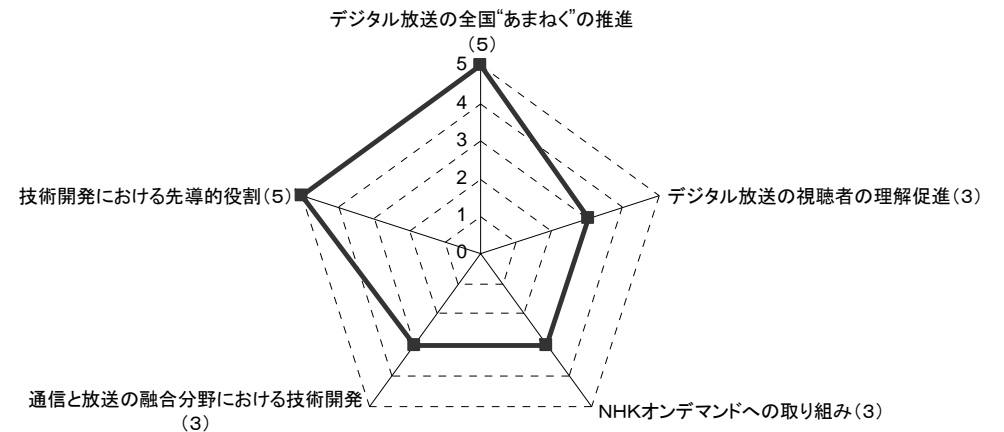
## ◆ インターネットを活用した新サービスの開発

- 「NHKオンデマンド」は、平成19年12月の改正放送法の成立を受け、平成20年12月のサービス開始予定で準備中。予定通りの進捗状況である。
- 通信と放送の融合分野について、基礎研究や標準化活動などに対する評価もあったが、NHKの技術開発が先導性を発揮しているという評価までは至らず。長期的な経営課題の一つとして通信・放送融合を促進すべきという意見は多い。

## ◆ 技術開発における先導的役割を發揮

- 放送現場のニーズを踏まえながら、先端的な研究テーマを設定し、継続的に成果を出してきたことが、放送技術審議会委員・放送技術研究委員会委員の間でも非常に高く評価。

## 「約束5:放送のデジタル化と高度化」の評価



# “私たちがめざすもの”の評価 ～“約束”と評価指標の因果関係～

- 当委員会は、“私たちがめざすもの”に掲げられた4つの評価指標を、「放送の信頼性」、「経営の信頼性」、「必要性(役に立つ)」、「必要性(親しまれる)」、「必要性(接触度合い)」、「社会貢献(質の高さ)」、「社会貢献(影響力)」、「社会貢献(先見性)」、「効率性・効果性」の9つに分けて、どの“約束”の項目との関係が深いかを、視聴者調査のデータから回帰分析の手法を用いて、因果関係を分析した。つまり、視聴者が当該の“約束”を実現できたと評価することと、9つの評価指標を達成していると評価することとが、どのように結びついているか、ということである。

	“約束”評価委員会による個別の“約束”の評点	信頼されているか		必要とされているか			社会に貢献しているか			効率的・効果的か (9)効率的・効果的に事業を行う(コストに見合う成果を上げているか)
		(1)放送への信頼性の確立	(2)経営への信頼性の確立	(3)視聴者の役に立つという意味でのNHKの必要性	(4)視聴者から親しまれるという意味でのNHKの必要性	(5)より多くの視聴者に接触されるという意味でのNHKの必要性	(6)番組等の質の高さを通じて社会に貢献する	(7)番組等の持つ影響力によって社会に貢献する	(8)番組等の持つ先見性によって社会に貢献する	
(1)いのちと暮らしを守り、確かな指針となる信頼される情報の発信	4.0	◎	△	◎	○	○	◎	◎	○	◎
(2)質が高く満足感のある多彩な番組を編成	4.0			△	○	○	◎	○	◎	
(3)様々な年齢層の期待に応える番組の充実	3.0	○								
(4)全国ネットワークを生かして地域に役立つ番組や、共に生きる社会を目指して貢献する番組の強化	4.0				△	△	△	△	△	
(5)次の世代を担う子ども・青少年向け番組の充実	4.0									
(6)国際放送による海外への情報発信を強化し、国際理解を促進	2.0								△	
(7)中長期の収支見通しを立て、みなさまへの還元策の検討も含む次期経営計画を策定	1.0									
(8)実効性のある内部統制の仕組みの構築	3.0		△							△
(9)組織風土を改革し、不正の根絶とコンプライアンスの徹底	1.5		△							
(10)情報公開を推進し、透明性を確保	4.0		△							
(11)効率的な業務体制の構築と事業運営の実施	2.5	○	◎	○	○	○				△
(12)子会社の役割を明確にし、効率的な事業運営を実施	3.0									
(13)受信料制度の理解促進と公平負担の徹底	3.3									
(14)契約収納関係経費の削減	3.0									
(15)より公平で合理的な受信料体系改定への取り組み	2.5									
(16)視聴者との結びつきの強化	4.0	△		△	○	○	△	○	△	
(17)若い世代のNHKへの理解促進	2.0				○	○				△
(18)視聴者の声を経営や放送に反映	3.5			○	△	△	○			
(19)受信料を支払っている人への優待サービス拡充	2.0		△							
(20)デジタル放送の全国“あまねく”の推進	5.0									
(21)デジタル放送への視聴者の理解促進	3.0									
(22)インターネットを活用した新サービスの開発	3.0									
(23)技術開発における先導的役割を發揮	5.0	○		○	△	△	○	○	△	
評価指標の達成度の評点		3.8	2.8	3.9	3.6	3.5	4.1	4.2	3.8	3.1

(注1)回帰分析で有意となった項目について、係数が0.15以上を◎、0.10以上を○、0.05以上を△とした。

(注2)個別の“約束”の評点について、“約束”の項目を更に分けて評価しているものについては、個別の評点の加重平均としてある。

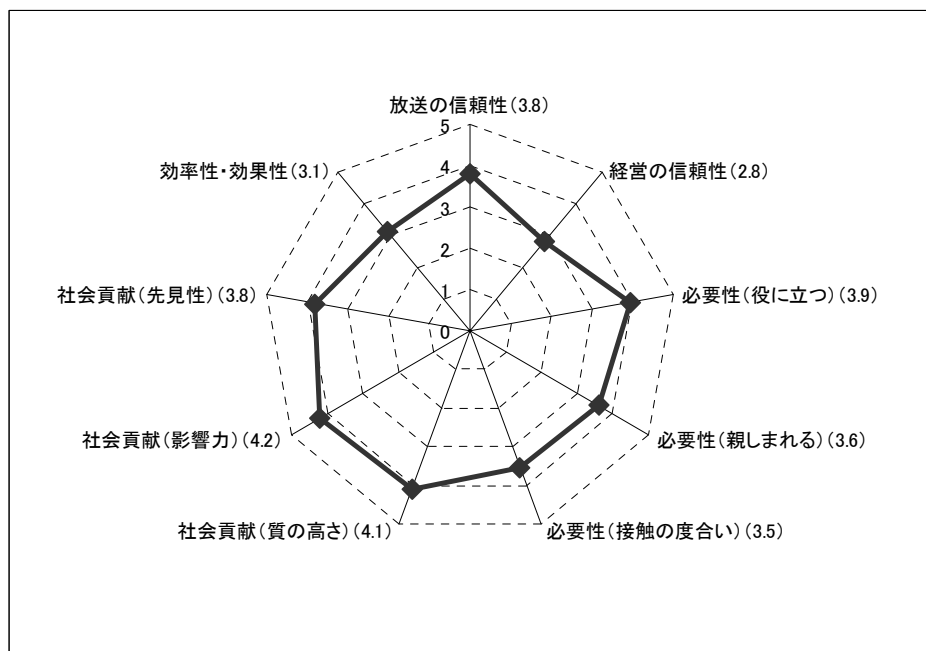
(注3)評価指標の達成度の評点を計算する際は、9つの評価指標と因果関係のある(◎、○、△がついている)個別の“約束”の評点を、評価指標の係数を重みとして平均を算出した。

(出所)視聴者調査(平成20年3月実施)よりNHK“約束”評価委員会作成

# “私たちがめざすもの”の評価 ～評価指標の達成度～

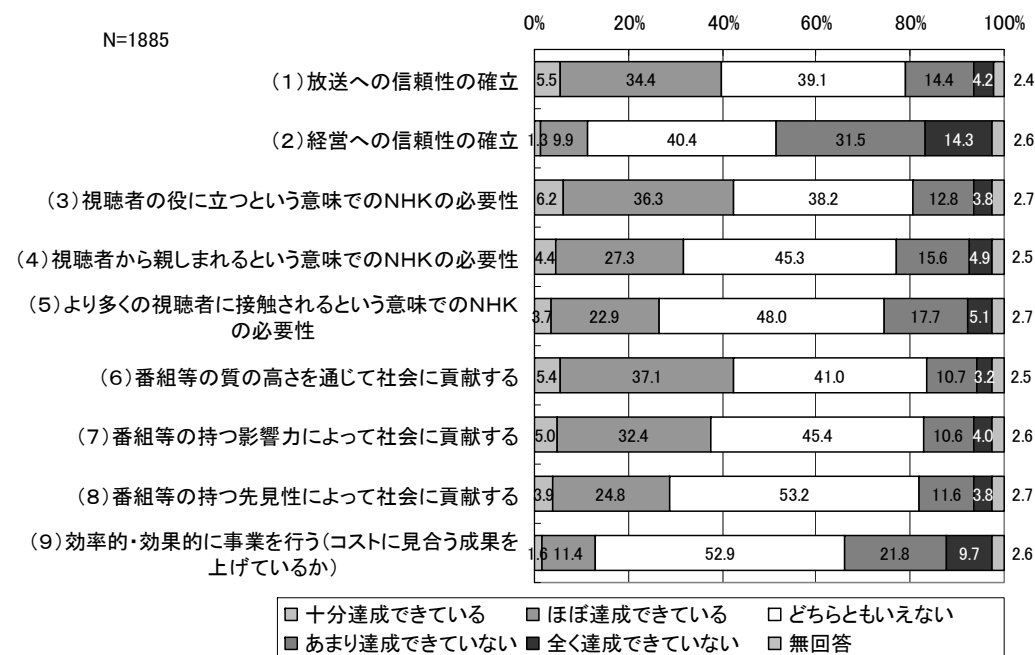
- 視聴者調査の結果をもとにして、評価指標の達成度の総括を試みることにする。当委員会が個別の“約束”評価でつけたスコアを、9つの評価指標との関係で再配分し、平均値を求めると以下のようなになる。平均値を求める際は、9つの評価指標と因果関係のある“約束”の項目について、係数を重みとして評点の平均を算出した。

評価指標の達成度 (5点満点)



(出所)NHK“約束”評価委員会

(参考)視聴者調査から見る評価指標の達成度



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成20年3月実施)

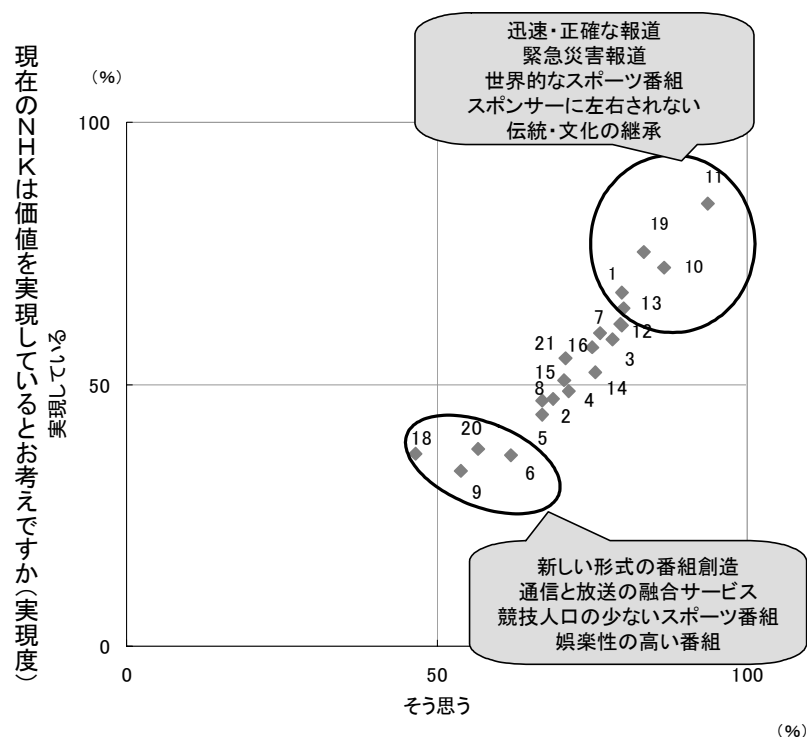
---

## 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、「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」、「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」、「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」などには、期待度と実現度の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



- (1) 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
- (2) 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
- (3) 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
- (4) 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
- (5) 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
- (6) 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
- (7) 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
- (8) 国際的に評価されるような番組を提供すること
- (9) 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
- (10) 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
- (11) 災害に関する情報をいち早く正確に報道すること
- (12) 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
- (13) 映像・音声を通じて、日本の伝統・文化を継承すること
- (14) 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
- (15) あらゆる世代の視聴者に、学習の機会を提供すること
- (16) 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
- (17) 自然・環境・医療・科学技術などの分野にわたって、信頼できる科学番組を提供すること
- (18) 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
- (19) 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
- (20) 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
- (21) 人々の心に残る、質の高いドラマ番組を提供すること

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。

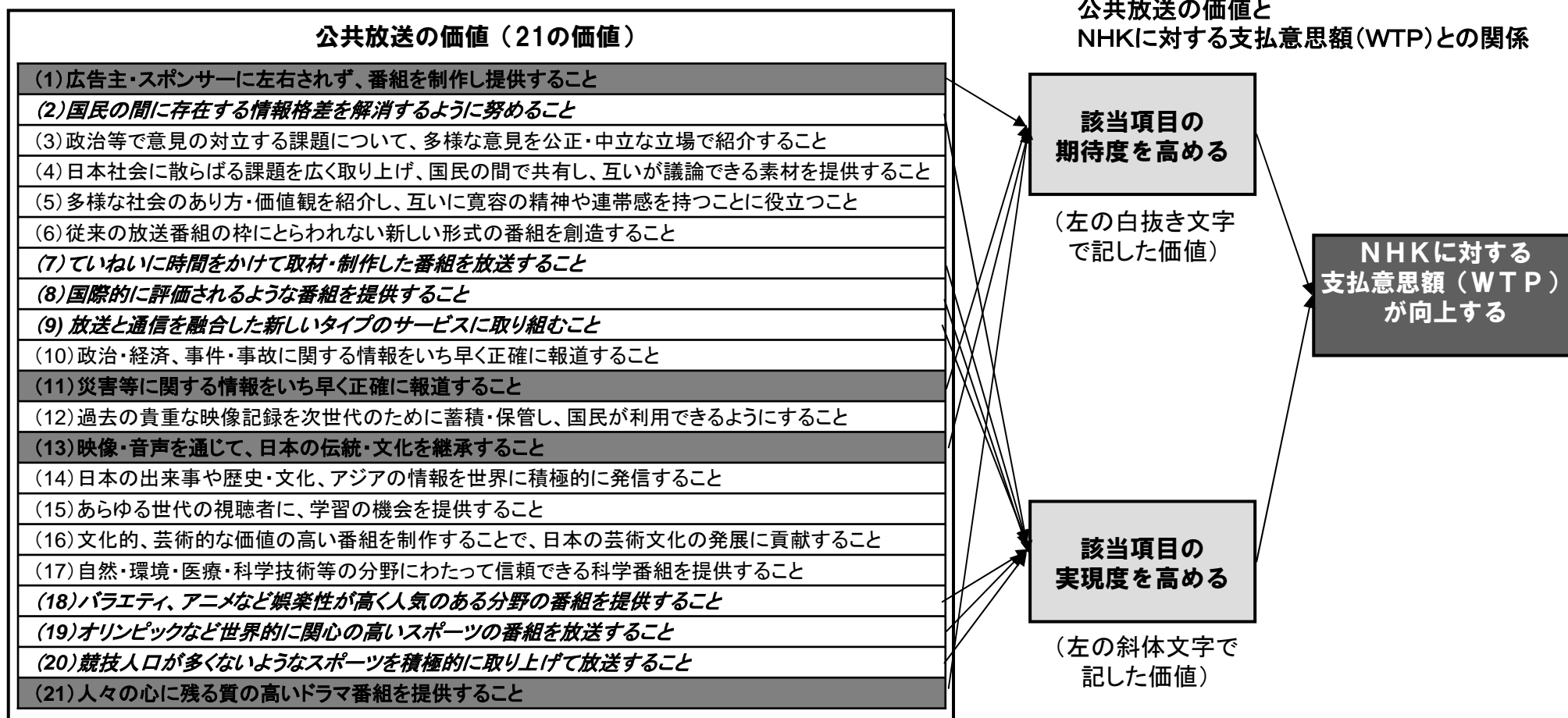
(出所) NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成20年3月実施)



# WTPの向上のためのバリュー・ドライバー

～回帰分析による結論：中立・公平な姿勢、報道・文化・ドラマの評価を高めることが重要～

- 公共放送の価値(21の価値)とWTPの関係であるが、中立・公平な姿勢を維持していくことや、報道、文化、ドラマなどが視聴者全体からの期待度を高めることで、NHKに対するWTPが向上すると言える。
- 他方、視聴者の期待度とNHKによる実現度にギャップがあると指摘された項目(放送と通信の融合サービス、娯楽番組等)については、そのギャップを埋めていく努力をすることが、WTPの向上につながる。



---

NHKの更なる経営改革のために

# NHKの更なる経営改革のための所見

---

## ■ 視聴者からの期待を上回るビジョンを打ち出す必要がある

- 視聴者視点を十分に取り込んだビジョン
  - ・ 公共放送の価値を向上させる施策から優先順位を持って取り組む。
- 通信・放送融合時代のNHKの役割を踏まえたビジョン
  - ・ 放送以外の伝達手段を積極的に活用して、NHKのコンテンツの接触を増加させる。
- グローバル時代におけるNHKの役割を踏まえたビジョン
  - ・ 日本及び日本国民にとって有益な情報を提供・発信すること、日本発の技術標準を確立すること、などもNHKの役割と任じて積極的に取り組む。
- グループ全体として新しい価値を生み出していく姿勢が感じられるビジョン
  - ・ 中長期的なNHKグループのあり方と、そこから導かれる具体的な子会社の戦略目標などを構造的・有機的に整理する。

## ■ より公平性の高い受信料体系を構築する必要がある

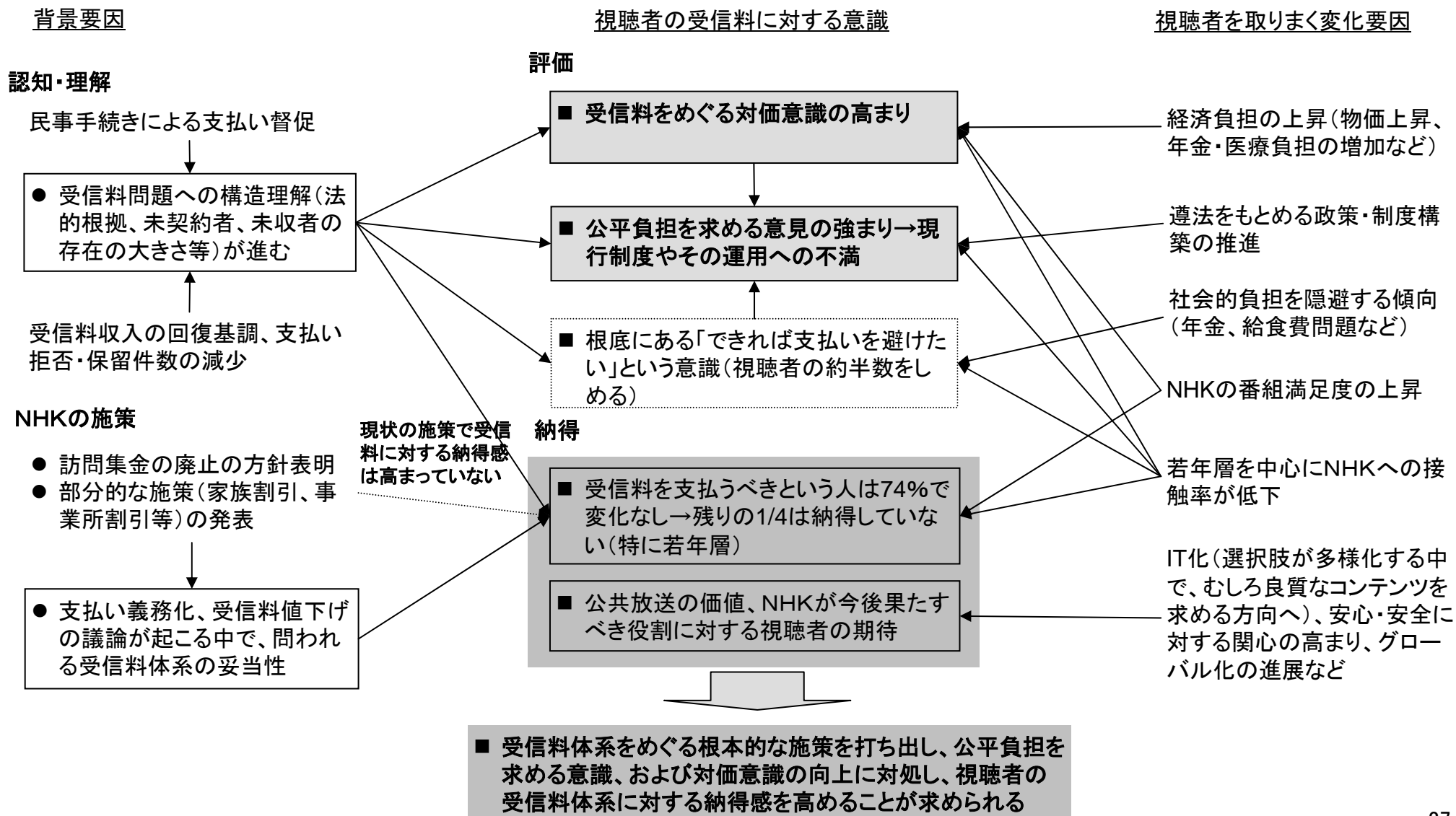
- ・ 一貫して「受信料の公平負担」が視聴者にとっての最優先事項となっていることは重く受け止めるべき。

## ■ 組織の縦割り・横割り問題の解消に積極的に取り組む必要がある

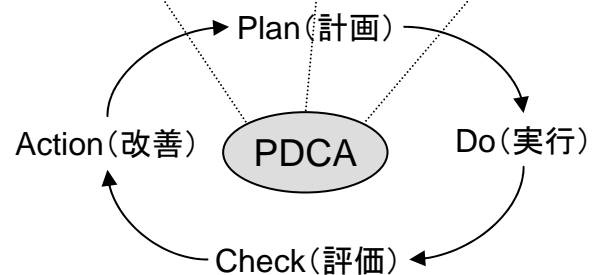
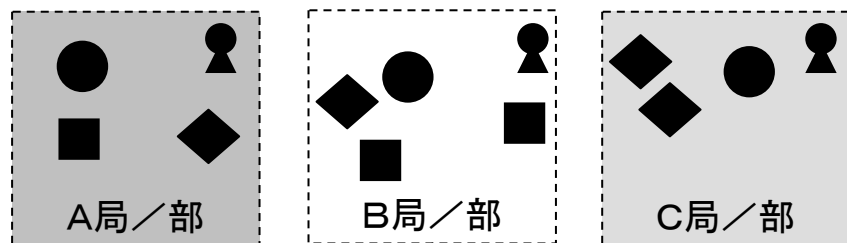
- 「専門家」志向だけでなく「プロ管理職」の育成へ
  - ・ 管理職層が特定分野の高度な専門家というだけでなく、全組織的な視点を持ち、上下左右との連携が取れる真の「プロフェッショナル」として機能するようにしていかなくてはならない。
- 組織の求心力を確立するためのアウトカム指向の達成目標の設定
  - ・ “約束”に具体的な数値目標などを更に入れ込み、アウトカム指向の達成目標として組織全体で共有していく必要がある。
- 組織横断的なPDCAサイクルの一層の定着
  - ・ より大きな組織目標を達成するためには、組織横断的なPDCAサイクルを回していく工夫が必要である。

# 受信料をめぐる構造的課題

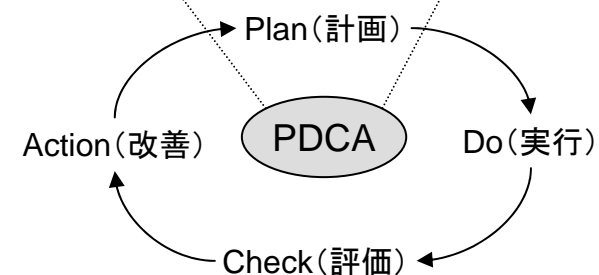
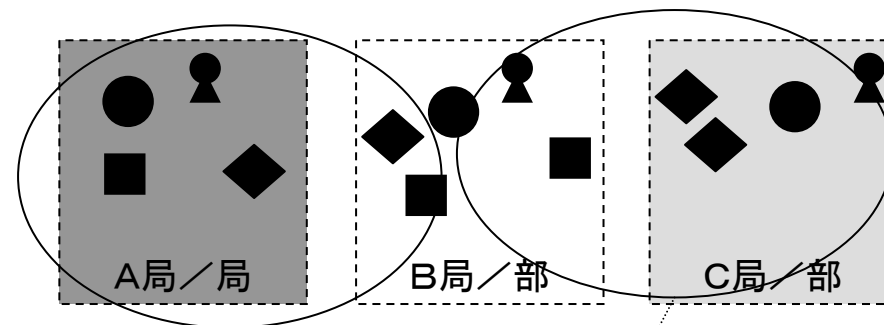
## ～「視聴者の公平負担をめぐる意識」と「対価意識の向上」の背景にある要因



## 組織の「縦割り」の問題を超えて、PDCAを回すことが求められる



- 各組織が個別に、対症的にPDCAを回す(横の連携がない)



- 関連する組織横断で連携を図りながらPDCAを回す