

---

# 平成20年度NHK“約束”評価

平成21年6月23日

---

NHK“約束”評価委員会

---

平成20年度の“約束”と  
NHK“約束”評価委員会の位置づけ

# 平成20年度の“約束”

## ■ NHK全体の“約束”

- 平成20年1月に明らかになった職員によるインサイダー取引は、これまで行ってきた数々のコンプライアンス徹底の施策が、結果的には全役職員の心には届いていなかった、報道機関であるNHKの使命が何たるかが徹底されていなかったと認めざるを得ないものでした。NHKは新しい体制のもと今度こそ不退職の決意で、あらゆる手段を尽くして不正と決別することをお約束します。
- 失った“信頼”を取り戻すだけでなく、さらに“信頼”を高めていかなければなりません。放送の自主自律を堅持し、正確で公平・公正なニュースや、多様なジャンルで良質な番組をお届けすることこそ、NHKの使命です。全役職員は公共放送に携わる者としての高い倫理観と使命感を胸に、長年培ってきたNHKブランドという最大の財産を生かし、時代の変化にスピードをもって対応しながら、みなさまの期待を上回るサービスの提供をめざしていきます。

## ■ 評価指標

- NHK全体の“約束”の達成度を計る指標として、下記の4項目9ポイントを組み合わせさせていただきます。平成19年度の評価結果は平成20年5月末に公表されましたが、どのポイントも前年度比向上をめざします。
  - ・ 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)

大項目	小項目
約束① 経営に対する信頼性を確立します	<ul style="list-style-type: none"><li>● リスクマネジメントとコンプライアンス推進体制の構築</li><li>● コンプライアンス徹底を組織風土とするための役職員の意識改革</li><li>● “グループ経営”の視点を取り入れた効率的な事業運営</li><li>● PDCA(計画－実行－評価－改善)サイクルによる経営管理の仕組みの構築</li><li>● 時代の変化に対応した新たな公共放送の役割の明確化</li></ul>

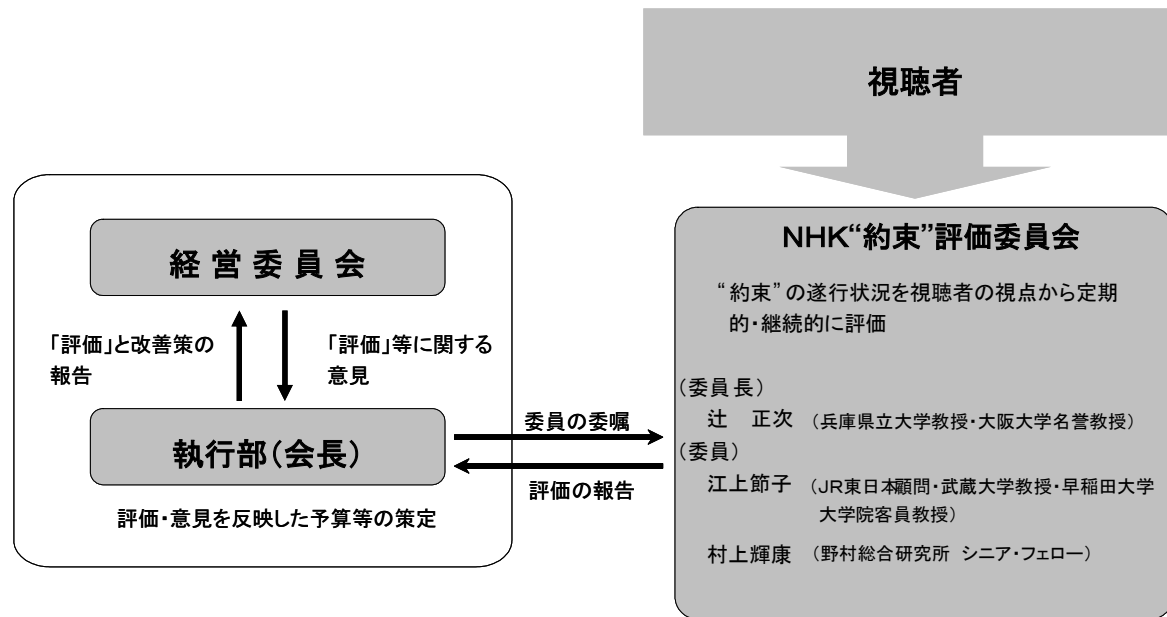
## 平成20年度の“約束”(続き)

大項目	小項目
約束② 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>●各波の特性を生かし、幅広い世代に親しまれる多彩な番組を放送</li> <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>●全国ネットワークを生かした体制を整備し、地域社会に貢献</li> <li>●人々が支え合い、ともに生きる社会をめざし、地球環境など様々な問題を考える公共放送キャンペーンを展開</li> <li>●通信と連携し、多様なメディアに向けたサービスの充実</li> </ul>
約束③ 次代を担う若い世代に親しまれるNHKをめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>●若年層向け番組の拡充</li> <li>●若年層向けのイベントや携帯サイトサービスの充実</li> <li>●若年層の、公共放送への理解を促進</li> </ul>
約束④ 日本やアジアの最新情報を積極的に海外に伝え、国際理解を促進します	<ul style="list-style-type: none"> <li>●テレビ国際放送の内容充実</li> <li>●テレビ国際放送の受信環境の整備</li> </ul>
約束⑤ 効率的な契約収納活動を行うとともに、受信料の公平負担の徹底を図ります	<ul style="list-style-type: none"> <li>●効率的・効果的な営業体制を構築し、受信料の公平負担を徹底</li> <li>●より公平で合理的な受信料体系へ改定</li> <li>●契約収納関係経費の削減</li> </ul>
約束⑥ みなさまとの結びつきを強化し、開かれたNHKをめざします	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報公開を推進し、透明性を確保</li> <li>●多様な回路を通じてみなさまの声を的確に把握し、事業運営に反映</li> <li>●公共放送への理解促進活動の充実</li> </ul>
約束⑦ 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>●地上デジタル放送の全国“あまねく”の推進</li> <li>●放送の未来を創造する技術開発・研究の推進</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嘱した。
- 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

---

## ■ 20年度“約束”評価の方針

### ● 視聴者視点のアウトカム重視の評価

- ・ “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。

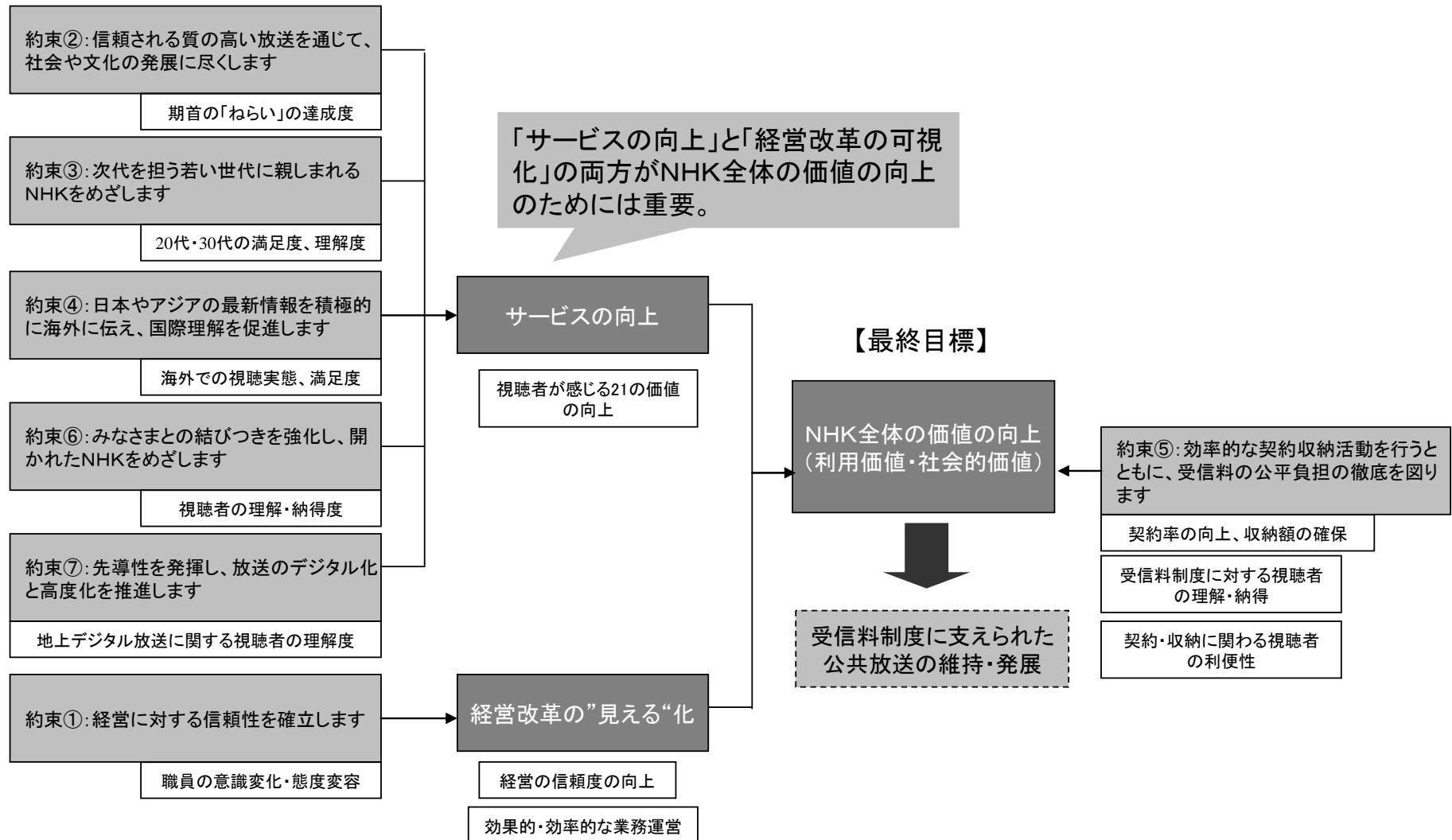
### ● NHK自己評価の活用

- ・ 平成20年度“約束”には目標及び評価指標がNHKから明示されているので、年度末に“約束”に関わる「NHKの主な施策」と「NHKの自己評価」をまとめて提出してもらい、それを当委員会の評価の際の判断材料とし、目標達成の過程(プロセス)にも着目した。
- ・ 但し、「NHKの自己評価」はあくまで当委員会の判断材料の一つであり、“約束”評価は「自己評価の評価」でないことを記しておく。

## ■ “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、NHK関連団体役職員・社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。

# 平成20年度NHK“約束”評価委員会の検討経緯

---

## ■ 委員会の開催

- 平成20年6月20日に第1回委員会を開催。以降、平成21年6月12日まで都合17回の委員会を開催。

## ■ ヒアリング調査

- NHK役員ヒアリング
- NHK職員ヒアリング
- NHK地域放送局視察(2ヶ所)

## ■ アンケート調査

- 視聴者調査(平成21年3月実施)
- NHK職員調査(平成21年4月実施)
- NHK関連団体役職員・社員調査(平成21年4月実施)



---

## 平成20年度NHK“約束”評価

# NHK全体の“約束”の評価

## ～“約束”小項目と4項目9ポイントの評価指標の因果関係～

- 当委員会は、全体の“約束”に掲げられた4項目9ポイントの評価指標（「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（接触の度合い）」、「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」）が、どの“約束”の小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、ということを明らかにしたのである。

	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
	(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)リスクマネジメントとコンプライアンス推進体制の構築									
(2)コンプライアンス徹底を組織風土とするための役職員の意識改革				△					△
(3)“グループ経営”の視点を取り入れた効率的な事業運営									
(4)PDCA(計画-実行-評価-改善)サイクルによる経営管理の仕組みの構築	△	△							
(5)時代の変化に対応した公共放送の新たな役割の明確化			△			△			
(6)各波の特性を生かし、幅広い世代に親しまれる多彩な番組を放送			△	○	△	○	△	△	△
(7)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	○		○	△		△		△	
(8)全国ネットワークを生かした体制を整備し、地域社会に貢献			△		○	△	○		
(9)人々が支え合い、ともに生きる社会をめざし、地球環境など様々な問題を考える公共放送キャンペーンを展開	◎		○	△	△	○	○	△	
(10)通信と連携し、多様なメディアに向けたサービスの充実		△						△	△
(11)若年層向けの番組の拡充			△	△	△				
(12)若年層向けのイベントや携帯サイトサービスの充実				△					
(13)若年層の、公共放送への理解を促進				△					
(14)テレビ国際放送の内容充実	△		△			○	△	△	
(15)テレビ国際放送の受信環境の整備									
(16)効率的・効果的な営業体制を構築し、受信料の公平負担を徹底		△							△
(17)より公平で合理的な受信料体系へ改定		◎			△		△		○
(18)契約収納関係経費の削減									
(19)情報公開を推進し、透明性を確保		△							△
(20)多様な回路を通じてみなさまの声を的確に把握し、事業運営に反映									△
(21)公共放送への理解促進活動の充実		○		△	△	△	△		△
(22)地上デジタル放送の全国“あまねく”の推進									
(23)放送の未来を創造する技術開発・研究の推進	△					△	△	◎	

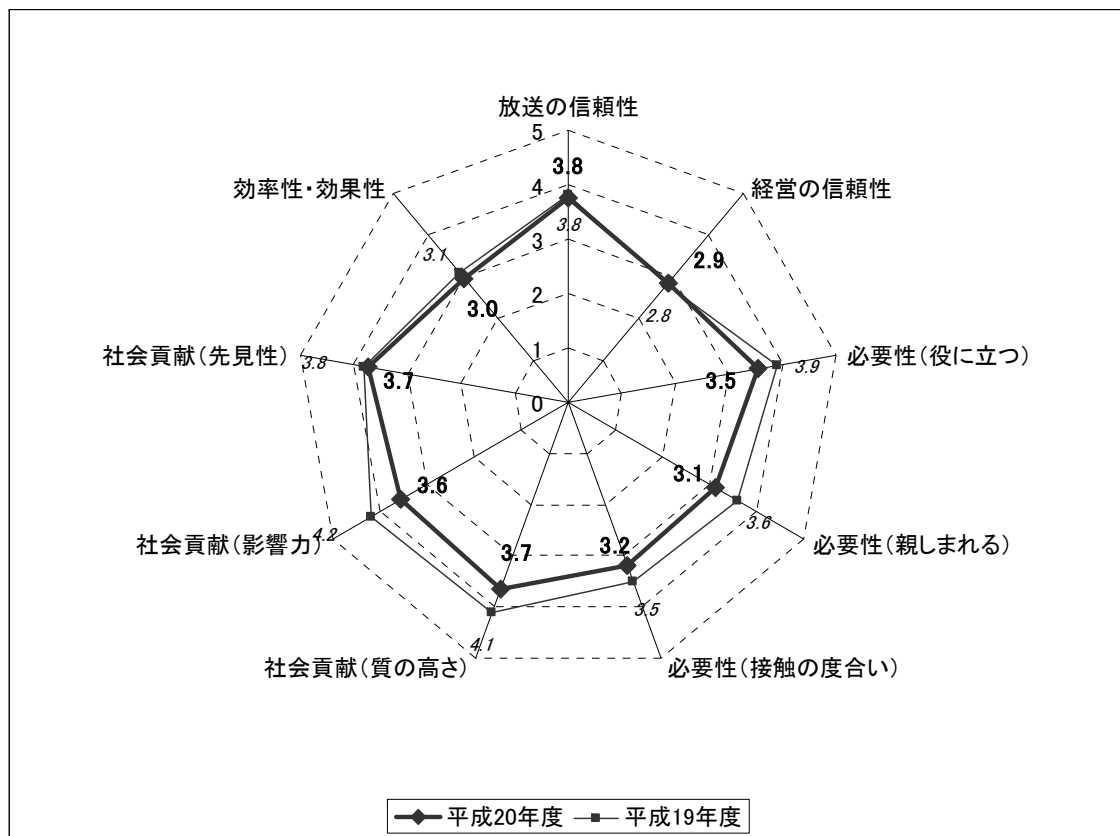
(注)回帰分析で有意となった項目について、係数が0.15以上を◎、0.10以上を○、0.05以上を△とした。

(出所)視聴者調査(平成21年3月実施)よりNHK“約束”評価委員会作成

# NHK全体の“約束”の評価 ～4項目9ポイントの評価指標の達成度～

- 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ようになる。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）



- 5点満点となるようにした場合、「経営の信頼性」が2.9点、「効率性・効果性」が3.0点と低い評価となる。また、NHKの「必要性(親しまれる)」(3.1点)や「必要性(接触の度合い)」(3.2点)も決して高い評価とは言えず、今後NHKが高めていくべき点として、この4つがとりわけ重要になる。
- 平成19年度の4項目9ポイントの評価指標の達成度と比較すると、「放送の信頼性」のスコアは横ばいで、「経営の信頼性」が0.1ポイント向上した。しかし、「必要性(役に立つ)」、「必要性(親しまれる)」、「必要性(接触の度合い)」、「社会貢献(質の高さ)」、「社会貢献(影響力)」は0.3ポイント以上の減少となっている。

(注) 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21年3月実施)よりNHK“約束”評価委員会作成

## 「約束①:経営に対する信頼性の確立」の評価

### ■ 約束(1):経営に対する信頼性を確立します

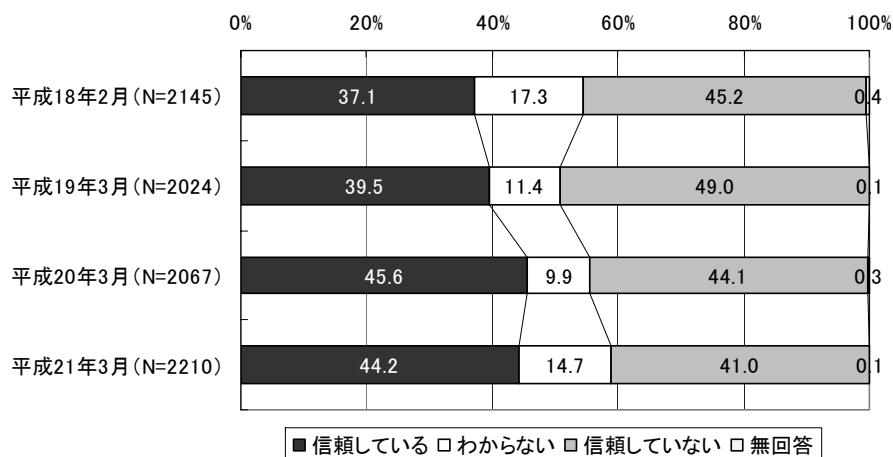
- 視聴者の経営に対する信頼は着実に回復途上にあるものの、依然として根強い不信が残っていることに留意する必要がある。
  - ・ 組織や経営の信頼回復のためには、受信料の公平負担の徹底が重要。
  - ・ 約束(1)は「リスクマネジメントとコンプライアンス推進体制の構築」、「コンプライアンス徹底を組織風土とするための役職員の意識改革」、「“グループ経営”の視点を取り入れた効率的な事業運営」、「PDCAサイクルによる経営管理の仕組みの構築」、「時代の変化に対応した公共放送の新たな役割の明確化」の5つの小項目を実現することをもって、「経営に対する信頼性を確立します」という成り立ちになっている。
  - ・ 不正・不祥事の根絶や、効率的な事業運営が経営の信頼回復のために必要不可欠なものであることは疑いないものの、視聴者にとっては受信料の公平負担の徹底や、経営の説明責任などがNHKの組織や経営の信頼の上では重要であり、上記の5項目をNHKが完全に実現したからといって、「経営に対する信頼性の確立」が図られるというものではないという点により留意する必要がある。

## 「約束①：経営に対する信頼性の確立」の評価

### NHKの組織・経営の信頼回復のためには「受信料の公平負担の徹底」が重要

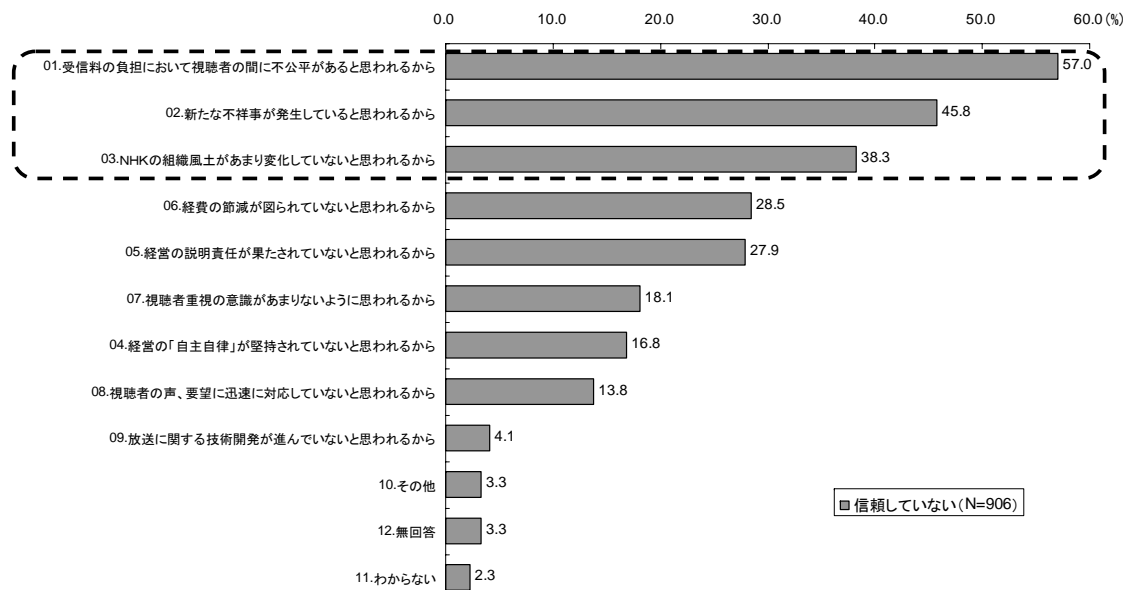
- 当委員会の視聴者調査では、NHKの組織や経営に対する視聴者からの信頼度（下記の「信頼している」という回答）は、平成18年2月の時点では37.1%であった。平成20年3月時点の調査では45.6%となり、3年間で着実に信頼回復している傾向が見て取れる。但し、平成21年3月時点では44.2%となり、信頼の回復は横ばい状態となった。他方、「信頼していない」の回答を見ると、平成19年3月時点の49.0%から平成20年3月時点は44.1%、平成21年3月時点は41.0%と一貫して減少傾向にあるものの、依然として視聴者の4割以上を占めていることには変わりなく、経営に対する根強い不信は払拭されていない。
- 現在、NHKの組織や経営を「信頼していない」と回答した視聴者にその理由を尋ねたところ、「受信料の負担において視聴者の間に不公平があるとされるから」が最も多く、57.0%の回答となっている。次いで「新たな不祥事が発生していると思われるから」(45.8%)、「NHKの組織風土があまり変化していないと思われるから」(38.3%)と続く。

「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

「あなたがNHKの組織や経営を信頼していない理由は何ですか(複数回答)」



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成21年3月)

# 「約束①：経営に対する信頼性の確立」の評価

## ◆ リスクマネジメントとコンプライアンス推進体制の構築

### ◆ 推進体制の構築

- 内部統制計画が策定され、各種ルールの厳格化等も進んでいる。コンプライアンス委員会によって指摘された関連団体への展開やIT統制についても取り組みが見られ、とりわけ関連団体役職員・社員にもかなりの程度浸透していることが確認された。但し、グループ全体でシステムが十分連携しているとは言えない状況であり、情報システムの全体最適化が望まれる。

### ◆ 不正・不祥事の発生

- NHK職員の意識においては不正・不祥事が根絶しているとの認識を持つようになってきているものの、平成20年度になっても金銭にまつわる不正が公表された。但し、本件の発覚に際しては通報制度が機能したことが報告されており、コンプライアンス違反を看過しない意識が組織内に浸透してきたと見られる。

## ◆ コンプライアンス徹底を組織風土とするための役職員の意識改革

- 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平成17年度以降、様々な形で実施されている。役員層・部局長の改革意欲も、全局的に浸透してきている。また、部局を越えた人事異動をはじめ、職場の縦割り意識の解消に向けた人事交流が進められている。但し、組織の縦割りの弊害を払拭するような抜本的な組織・人事改革の実施というレベルには至っていない。

## ◆ “グループ経営”の視点を取り入れた効率的な事業運営

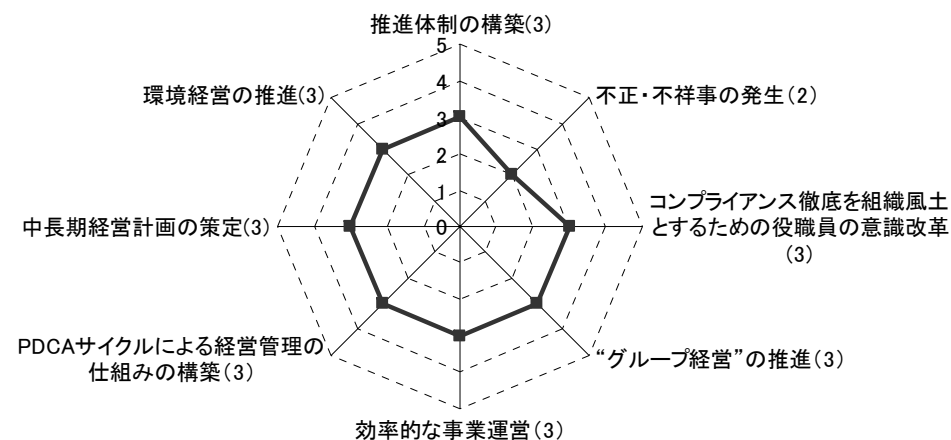
### ◆ “グループ経営”の推進

- 子会社の再編・統合や関連団体との取引の透明性確保については、計画どおりに進捗が見られたことは評価できる。但し、事業運営の効率化の議論はなされているようであるが、NHKグループ全体として視聴者に提供する付加価値をいかに向上させていくかという道筋に至る議論はまだ見られていない模様である。

### ◆ 効率的な事業運営

- 事業支出は対前年度比で増加した。増加分は基本的には放送サービス強化に活用され、また営業活動の効率化も進展している。但し、職員から見て「効率的な業務体制の構築と事業運営」が「実現している」という意見は半数にとどまり、番組の質や視聴者サービス低下への懸念が増加している。

## 「約束①：経営に対する信頼性の確立」の評価



## ◆ PDCA(計画－実行－評価－改善)サイクルによる経営管理の仕組みの構築

- PDCAサイクルはある程度組織内に定着し、職員個人のレベルにまで落ちていると判断できる。但し、その成果が組織全体の業務効率化や、番組や視聴者サービスの質の向上につながっているという職員の確信にまで至っているとは言いがたい。

## ◆ 時代の変化に対応した公共放送の新たな役割の明確化

### ◆ 中長期経営計画の策定

- 「平成21～23年度NHK経営計画」は、NHKとして初めて3年後のアウトカム目標を掲げるなど意欲的なものであるが、視聴者にきちんと理解されているとは言いがたく、期待度と実現度にも大きなギャップがある。

### ◆ 環境経営の推進

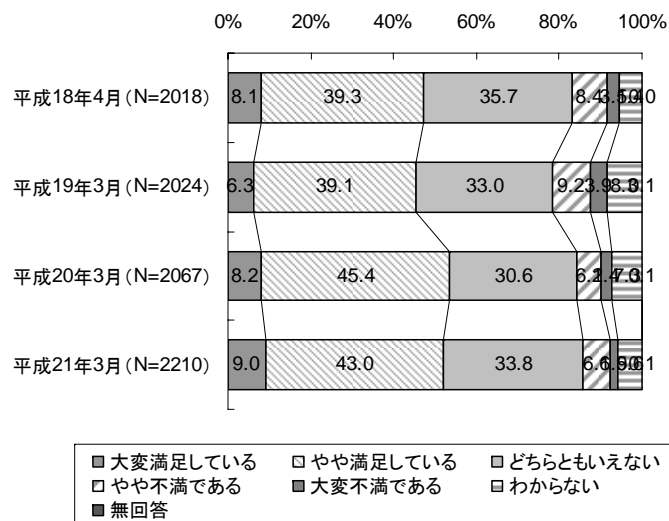
- 電力消費量の削減については、計画に則った地道な努力しかありえない。平成20年度は、アクションプランに基づいた電力量縮減の他、教育テレビの放送時間短縮という思い切った方策に取り組んだ。但し、「NHK環境報告書2008」の中の第三者所見で、数値目標の設定や透明性の確保の課題が指摘されている。

# 「約束②：信頼される質の高い放送」の評価

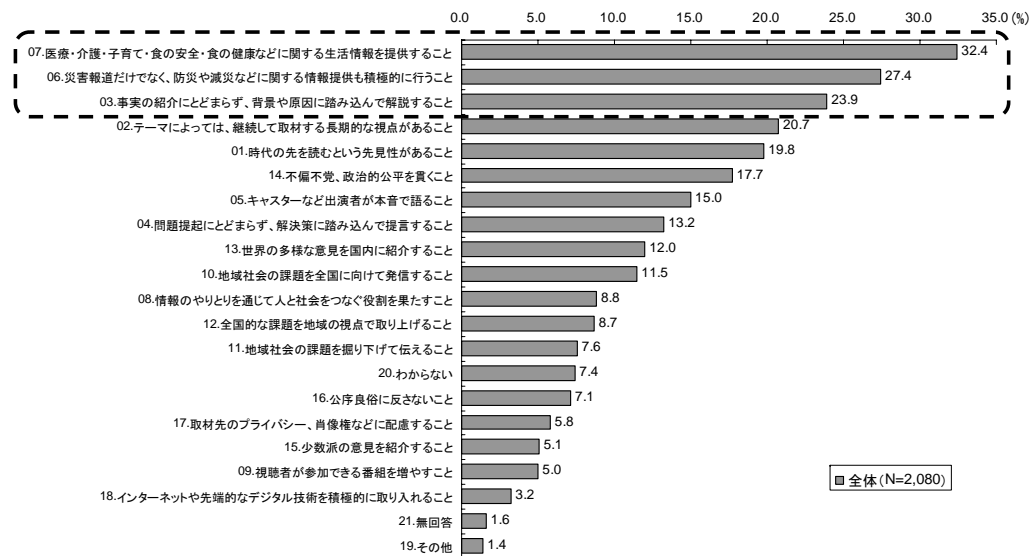
## ■ 約束(2)：信頼される質の高い放送を通じて、社会や文化の発展に尽くします

- NHKテレビの視聴時間や接触者率は平成20年度に向上が見られたが、満足度は横ばいであった。
  - ・ NHKの放送に関する視聴者の満足度の変化は、平成18年度から19年度にかけての著しい向上に比べると、19年度から20年度にかけては比較的緩やかなものにとどまった。
- NHKの放送(番組)を信頼している人は視聴者の8割近くにのぼるが、30代男性は傾向が異なる。視聴者の放送(番組)への信頼を更に高めるためには、「医療・介護・子育て・食の安全・食の健康などに関する生活情報の提供」が求められている。

「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の放送(番組)が視聴者から信頼されるためには、どのようなことが重要だとお考えですか」(複数回答)



(注) 上記の回答者数は、「NHKの放送(番組)について、あなたは、どの程度信頼していますか」の設問に対して「わからない」と回答した人及び無回答者を除く。

(出所) NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成21年3月)

# 「約束②:信頼される質の高い放送」の評価

## ◆ 各波の特性を生かし、幅広い世代に親しまれる多彩な番組を放送

### ◆ 視聴者の接触

- 番組視聴の拡大について短期的な変化を期待するのは困難ではあるが、NHKテレビの視聴時間、接触者率は対19年度比で向上が見られた。平成20年度はドラマ番組の充実、北京オリンピックの放送などにより、結果として高い視聴率を獲得し、視聴が拡大した。

### ◆ 視聴者の満足度

- 期首の狙いは一応の達成を見たが、各波ごと・番組ジャンルごとで見ると視聴者の満足度には低下したものがいくつか見られ、平成20年度のテレビ番組の満足度は全体で対前年度比で横ばいだった。

## ◆ 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

- NHKの災害報道・緊急報道については、従来から視聴者からの評価が高く、信頼されるものとなっている。平成20年度はそれらに加えて視聴者の「安心・安全」に貢献するような情報の発信がなされているかに注目したが、医療・年金・税金等の課題についての情報発信に対する幅広い支持が見られた。

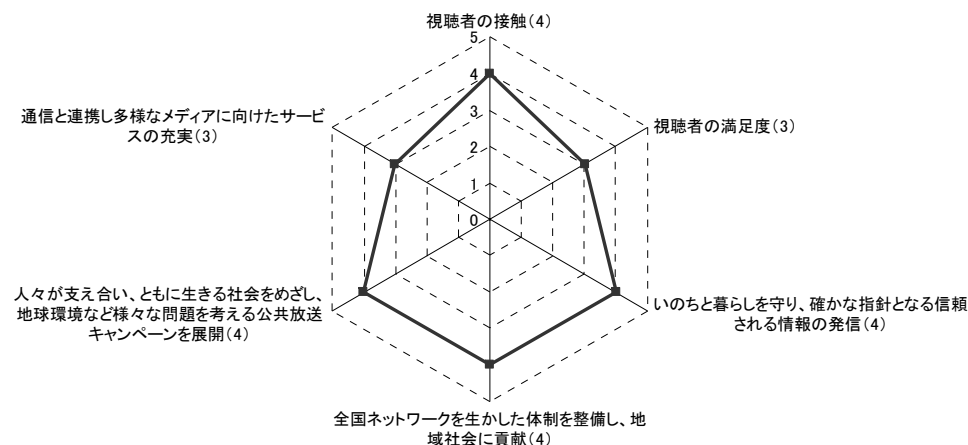
## ◆ 全国ネットワークを生かして体制を整備し、地域社会に貢献

- NHKには、地域社会が抱える諸問題を全国に紹介していく役割にも大きな期待が寄せられている。平成20年度は、「地域発全国向け」という視点をより重視して地域放送を見たところ、NHKが「地域社会が抱える課題を全国の人に理解してもらうよう全国向けの番組として発信している」という点について、多くの世代に支持されていることがうかがわれる。

## ◆ 人々が支え合い、ともに生きる社会をめざし、地球環境など様々な問題を考える公共放送キャンペーンを展開

- 公共放送キャンペーンは、公共放送の新たな役割を創り、価値を向上させるものとして高く評価できる。とりわけ、視聴者の身近な「安心・安全」に焦点を当てたものについては、社会的意義も大きく、かつ実際に成果をあげている。キャンペーン関連イベントは、参加者の満足度が高いことさることながら、大学生などの若い世代、問題意識を持った対象者に参画してもらうという狙いが明確である。

## 「約束②:信頼される質の高い放送」の評価



## ◆ 通信と連携し、多様なメディアに向けたサービスの充実

- 通信と連携したサービスに関しては、NHKは放送業界の中では最も積極的に取り組んでおり、その先導的な役割は高く評価できる。但し、NHKオンラインへのアクセスを除くと、いまだ期待されたほどの成果をあげているとは言いがたく、とりわけNHKオンデマンドの認知状況・利用状況については、期待を大きく下回っている。通信と連携したサービスについて展開の方向性は概ね妥当と考えられるが、十分な成果が伴っているとは言いがたい。



# 「約束③:若い世代に親しまれるNHK」の評価

## ■ 約束(3):次代を担う若い世代に親しまれるNHKをめざします

### ● 若年層の中でも依然として男性30代が課題。

- ・ 視聴者調査結果を通じて分かることは、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ことである。もともと日常生活の繁忙感が強くNHKとの接点が少ない層であり、かつ昨今の社会情勢から経済的なゆとりが少なくなっていることなどが影響していると考えられるが、男性30代といえば社会の中核層であり、NHKの番組や経営に対して信頼感を持ってもらうことが、今後のNHKを考えた場合、必要となろう。
- ・ いずれにしても、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男性30代との接触を増やす努力を続けることと、特に若年層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。

### ◆ 若年層向けの番組の拡充

- 平成20年度は若年層のNHK番組の視聴や満足度は増加したものの、若年層向けに開発した番組がまだ十分な成果をあげているわけではない。その意味で、「量」はある程度確保できたものの、まだ満足度という「質」が十分に伴ったものになっていないと見られる。

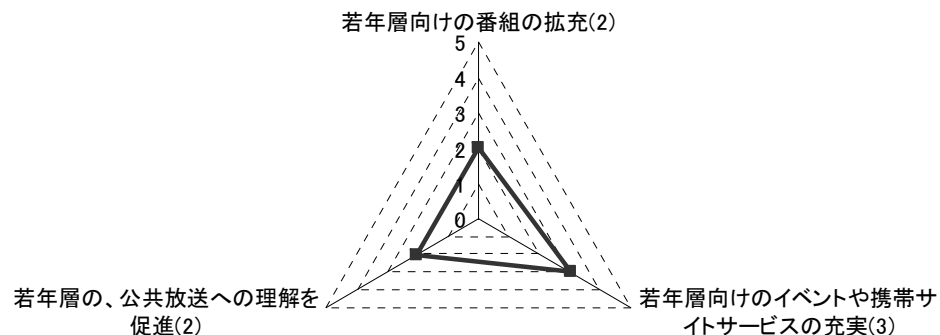
### ◆ 若年層向けのイベントや携帯サイトサービスの充実

- 若年層向けのイベントについては、その目的や狙いが明確であり、かつ当初掲げた目標を上回る成果を概ね達成できていると評価できる。他方、携帯サイトを活用した新たな広報展開については、その取り組みについてターゲットとなる20代・30代からの評価が低い。

### ◆ 若年層の、公共放送への理解促進

- NHKの若年層向けの理解促進活動については、若年層向け番組情報誌をイベント等で配布するなど様々な取り組みが行われている。但し、ターゲット層のNHKに対する理解はまだまだ十分ではない状況がうかがわれる。

## 「約束③:若い世代に親しまれるNHK」の評価



## 「約束④：国際理解の促進」の評価

### ■ 約束(4)：日本やアジアの最新情報を積極的に海外に伝え、国際理解を促進します

#### ● 国際放送の編成、制作においてPDCAサイクルが鮮明になった。

- ・ テレビ国際放送「NHKワールドTV」が平成21年2月から大幅に刷新され、番組の狙いや目的は明確になり、今後の展開に期待が持てるものとなった。また、従来は必ずしも明示的ではなかった国際放送のPDCAサイクルについて、現地の視聴者からの評価を編成や制作の改善につなげる経路や姿勢が鮮明となり、大きな進展が見られている。

#### ◆ テレビ国際放送の内容充実

##### ◆ NHKワールドTVの内容充実

- NHKワールドTVが大幅に刷新され、番組の狙いや目的は明確になり、今後の展開に期待が持てるものとなった。また、従来は必ずしも明示的ではなかった国際放送のPDCAサイクルについても、現地の視聴者からの評価を編成や制作の改善につなげる経路や姿勢が鮮明となり、大きな進展が見られている。

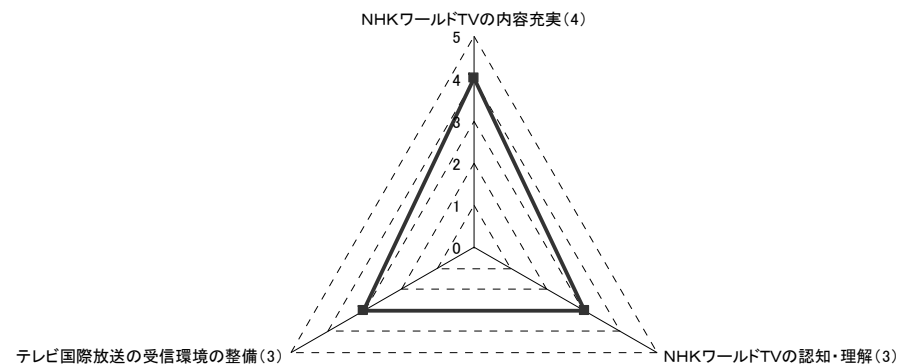
##### ◆ NHKワールドTVの認知・理解

- NHKワールドTVの認知度や視聴経験は、香港においては比較的良好な結果が見られ、ワシントンDCにおいても向上している。BBC、CNNには及ばないが、その他の国の国際放送と比べると一定の存在感を示すようになった。

#### ◆ テレビ国際放送の受信環境の整備

- テレビ国際放送の受信環境整備が計画通り進展し、かつケーブルテレビやIPTVでの配信など従来の衛星放送による直接受信以外の経路での普及も始まりつつあるが、グローバルな普及は緒についたばかりである。今後の受信環境整備について、より大きなビジョンでの取り組みが望まれる。

### 「約束④：国際理解の促進」の評価



## 「約束⑤：受信料の公平負担の徹底」の評価

### ■ 約束(5)：効率的な契約収納活動を行うとともに、受信料の公平負担の徹底を図ります

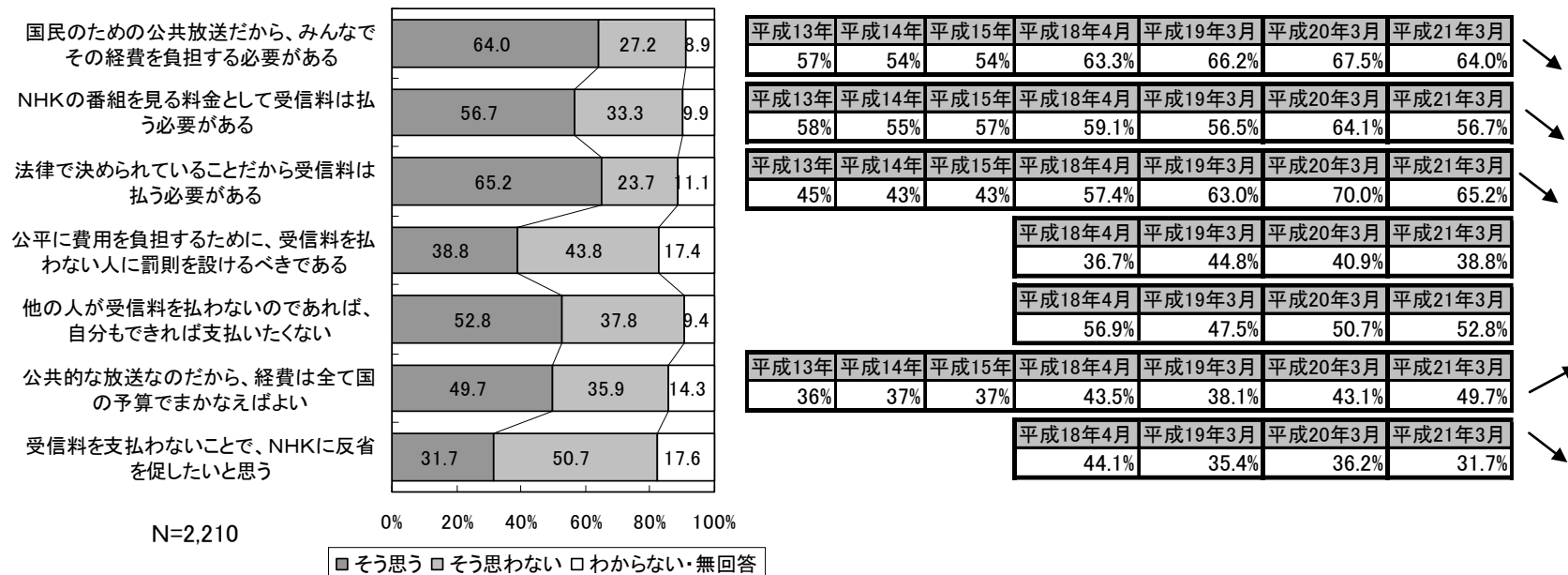
- 視聴者の受信料に対する考え方は、社会の環境変化に応じて揺れている。受信料制度について理解を深めるための的確なメッセージをNHKから更に提示し、視聴者の評価・納得を得ていくことが期待される。
  - ・ 平成20年度は、訪問集金の廃止や、未収者に対する民事手続きを全国展開するなど、受信料収納において大きな変化のあった年であった。
  - ・ 現在は経済情勢の悪化等もあって、視聴者の間に公的な負担を忌避する意識が増し、受信料体系や受信料制度に対する不満が募るという構図に陥りつつある。受信料についての的確なメッセージをNHKから更に提示し、受信料体系に関する一層の視聴者の評価・納得を得ていくことが期待される。

## 「約束⑤:受信料の公平負担の徹底」の評価

# 受信料について視聴者の「遵法意識」や「対価意識」は低下し、公的負担を忌避する意識が増している

- 視聴者の受信料に対する考え方について時系列で見ていくと、「受信料を支払わないことで、NHKに反省を促したいと思う」という意識は平成18年以降一貫して低下傾向にあるので、平成16年の不祥事をきっかけに生じた受信料支払い拒否・保留のような視聴者の懲罰的な意識は薄まってきている。
- 平成19年度(平成20年3月)調査と平成20年度(平成21年3月)調査の結果を比較してみると、「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」という受信料制度に関する基本的な考えについて、「そう思う」という回答が67.5%(平成19年度)から64.0%(平成20年度)に減少した。対して「公共的な放送なのだから、経費は全て国の予算でまかなえばよい」(43.1%→49.7%)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」、「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」という昨年度大きく上昇した「対価意識」や「遵法意識」は低下した。

「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、平成20年3月、平成21年3月実施)  
NHK調査(平成13年、14年、15年実施)

# 「約束⑤:受信料の公平負担の徹底」の評価

## ◆ 効率的・効果的な営業体制を構築し、受信料の公平負担を徹底

### ◆ 契約総数、支払数、支払率の増加

- 受信料支払い拒否・保留件数は着実に減少しており、ピーク時の4割程度の水準に低下した。衛星契約数の増加は目標を達成したものの、契約総数の増加は障害者免除の適用範囲拡大、未收件数の削減は長期未収の認定基準を見直したことなどの要因で、目標を達成できなかった。結果として、支払数の増加は47万件と目標の55万件を下回った。

### ◆ 受信料収入の増加

- 平成20年度の受信料収入は6,386億円となり、予算時の目標6,350億円を5.7%上回った。不祥事以前の受信料収入の水準への回復まであと一步に迫った。

## ◆ より公平で合理的な受信料体系へ改定

### ◆ 受信料体系改定の取り組み

- 家族割引の拡大、事業所割引の導入、障害者免除の適用範囲拡大等の施策については平成20年度で円滑に実施され、事業所契約増加等の成果が一部に現れてきている。

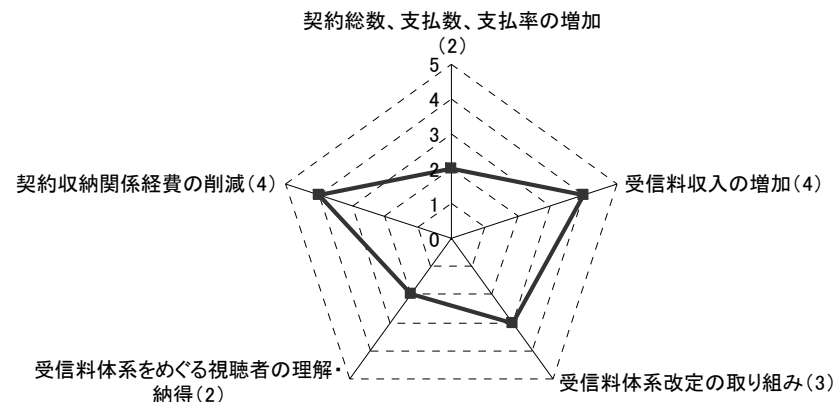
### ◆ 受信料体系をめぐる視聴者の理解・納得

- 実質的には「公平負担」は進展しているのであるが、それが視聴者に実感されていない。NHKは的確な情報を伝達して、視聴者に正しい理解を促し、納得してもらう必要が更にある。

## ◆ 契約収納関係経費の削減

- 営業の効率化と同時に収納額確保を推進する姿勢は評価できる。平成20年度は「訪問集金の廃止」という画期的な方針転換を図り、スタッフ削減という大きな変化がありながら、クレジットカード払いやインターネットの活用、そしてアウトソーシングの推進などで経費節減を図り、営業経費率は予算目標通り11.9%を達成した。効率化された体制で、支払率の向上や収入増が達成できた。

## 「約束⑤:受信料の公平負担の徹底」の評価



## 「約束⑥：視聴者との結びつきの強化」の評価

### ■ 約束(6)：みなさまとの結びつきを強化し、開かれたNHKをめざします

#### ● NHK職員の視聴者志向は高まった。

- 一つの例をあげれば、「視聴者の声を聞かなくてはいけない、という意識を全部署の職員が持つようになった」というNHK職員の回答は56.0%と過半数にのぼる。「視聴者サービスに反映されるようになった」(39.7%)、「視聴者の声が報道や制作の現場によく届くようになった」(35.7%)という回答も比較的多く、1年前と比べても組織における視聴者志向が強まっているという認識が持たれている。

#### ● この1年間、視聴者のNHKに対する接触や理解は深まったと言いがたい。

#### ◆ 情報公開を推進し、透明性を確保

- 情報公開や経営の透明性については、視聴者からの期待は高いものの、公開されている情報の内容の面でNHKと視聴者の間で認識の相違が見られ、視聴者にはNHKの努力が十分に伝わっていないことが推察される。

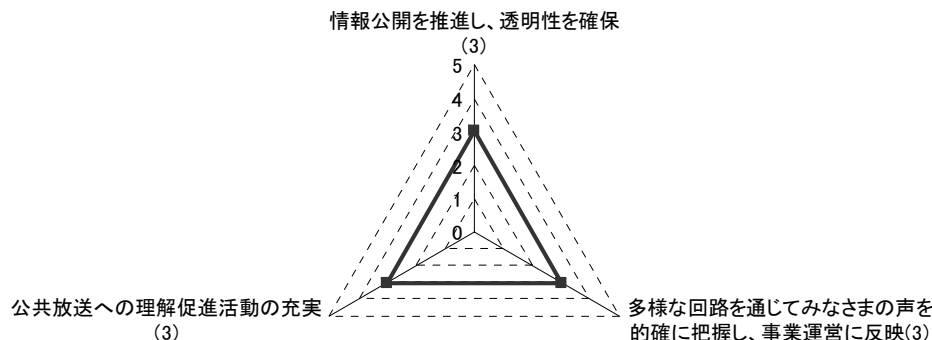
#### ◆ 多様な回路を通じてみなさまの声を的確に把握し、事業運営に反映

- 視聴者の意見・要望の収集体制や業務効率化は更に進展し、関連部局との連携も一層図られるようになっているが、現状の活動の延長では期待されるほどの効果をあげにくくなっている。視聴者との間の新たな回路の構築が急務となっている。

#### ◆ 公共放送への理解促進活動の充実

- 地域放送局の活動紹介などは、NHKへの理解促進という趣旨に叶ったものであり一定の成果をあげた。しかし、イベントや広報番組を通じて「NHKへの理解促進・信頼回復」という大きな目標を達成できたかという視点から見ると、期待された成果をあげられたとは言いきくい。

### 「約束⑥：視聴者との結びつきの強化」の評価

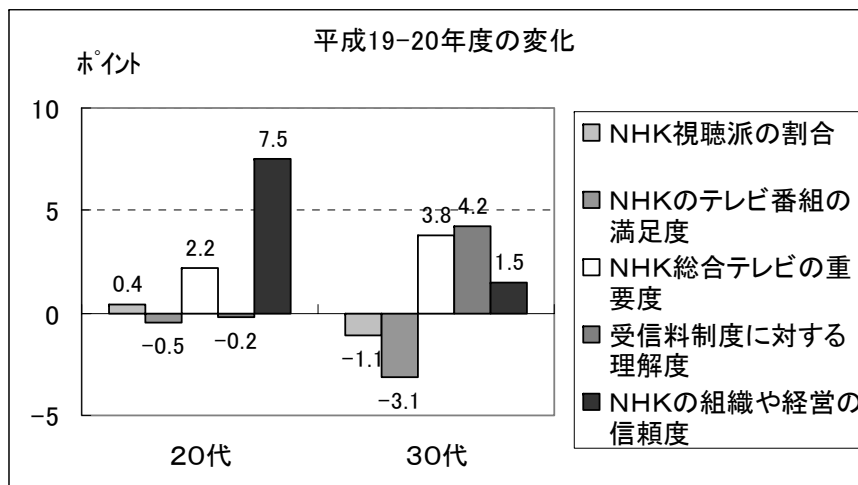
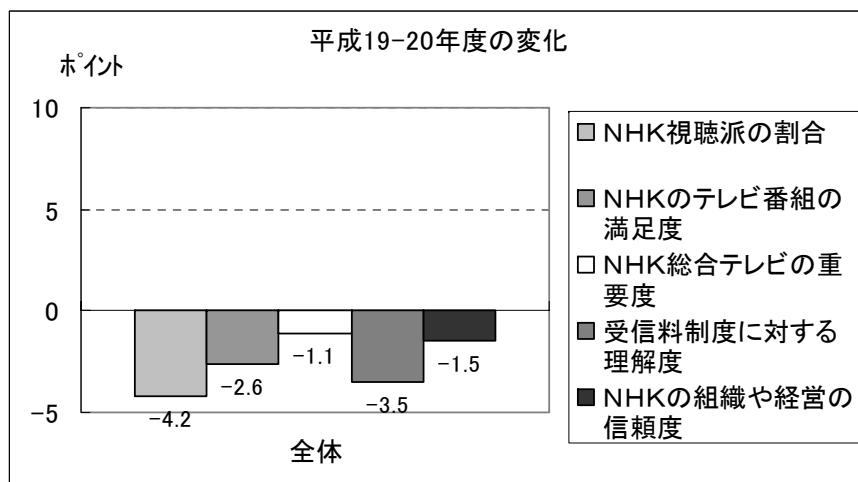


## 「約束⑥：視聴者との結びつきの強化」の評価

### この1年間で視聴者のNHKに対する理解が深まったとは言いがたい

- 視聴者調査で経年変化が確認できる指標として5つ（NHK視聴派の割合、NHKのテレビ番組の満足度、NHK総合テレビの重要度、受信料制度に対する理解度、NHKの組織や経営の信頼度）を設定し、平成19-20年度の変化を見た。視聴者全体の回答をみると、設定した5つの指標のいずれもが対前年度比でマイナスであり、この1年間で視聴者のNHKに対する接触や理解が深まったとは言いがたい。
- 若年層についてみると、この1年間で、20代においては「NHK総合テレビの重要度」、「NHKの組織や経営の信頼度」が高まった。30代では「NHK総合テレビの重要度」、「受信料制度に対する理解度」、「NHKの組織や経営の信頼度」が高まっているが「NHK視聴派の割合」、「NHKのテレビ番組の満足度」が下がっている。いずれにしても、20代・30代の若年層のNHK視聴及びテレビ番組の満足度は高まっていない。

NHKに対する理解の変化



(注1)「NHK視聴派」とは、視聴者調査において、テレビ番組の視聴に関して「NHKのほうをずっと多く見る」と「どちらかといえば、NHKのほうを多く見る」と回答した人。

(注2)「受信料制度に対する理解度」とは、視聴者調査において「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」という問いに対して「そう思う」と回答した比率。

(出所)NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成20年3月、平成21年3月実施)

## 「約束⑦：放送のデジタル化と高度化」の評価

### ■ 約束(7)：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

- 「地上放送を視聴できなくなっても構わない」という理由で、アナログ放送停波後も地上デジタル放送対応をしない視聴者が、地上デジタル放送未視聴者の3.6%存在することに留意する必要がある。
  - ・ 地上デジタル放送の全国“あまねく”の推進に際し最大の課題となっているのが受信機の普及である。平成20年度末のデジタル受信機の世帯普及率は総務省調査によると60.7%であり、依然として目標に到達していない。放送事業者の責任に帰すべき問題ばかりではないものの、“あまねく”普及の実現に至るまでには相当多くの課題が依然として多いことを認識する必要がある。
- 先導的な技術の開発・普及における国際連携・国際協力は前進した。
  - ・ 日本発の技術標準を確立し、日本の国際的地位の向上に貢献することもNHKの役割として、積極的な取り組みが期待されている。過去の教訓を踏まえ、スーパーハイビジョンの分野では、国際標準化の確立に向けて、欧州の公共放送の研究機関との交流・協力が進みつつある点は評価できる。
  - ・ また、南米のブラジル(平成19年12月より放送開始)に引き続き、平成21年4月にはペルーにおいてもISDB-Tの採用が決定した。こうした技術の国際普及については官民あげた取り組みの成果であり、NHKが開発した技術の優位性が国際的に評価された側面は大きい。

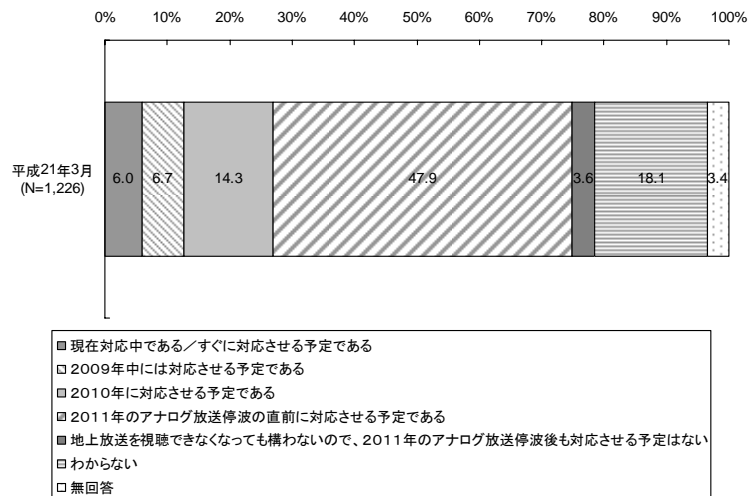


## 「約束⑦：放送のデジタル化と高度化」の評価

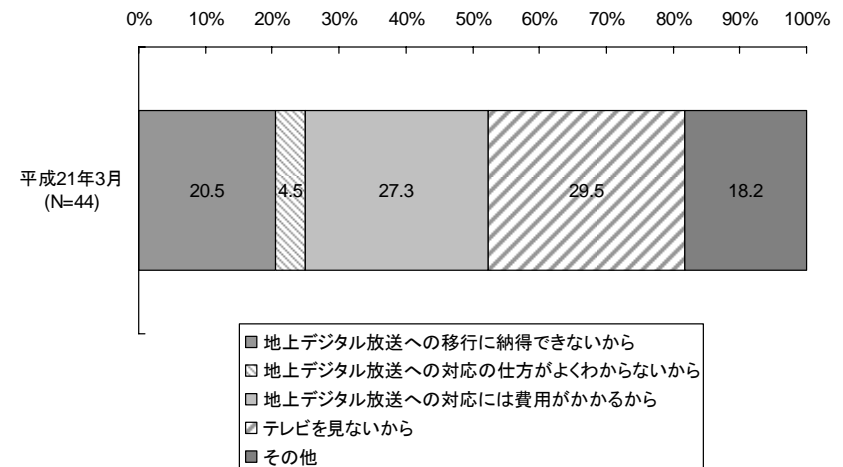
### アナログ放送停波後も地上デジタル放送対応をしないと回答した視聴者が、地上デジタル放送未視聴者の3.6%存在

- 当委員会が平成21年3月に実施した視聴者調査(回答者数2,210人)によると、「既に地上デジタル放送を視聴している」と回答した人は41.4%(回答者数915人)であった。そして、まだ地上デジタル放送を視聴していない人(「わからない」回答を除く1,226人)に対し、2011年のアナログ停波までに地上デジタル放送への対応を完了させるかどうか尋ねたところ、3.6%(44人)が「地上放送を視聴できなくなっても構わないので、2011年のアナログ放送停波後も対応させる予定はない」と回答した。
- 44人からの回答なので数値はあくまで参考であるが、「地上デジタル放送への対応には費用がかかるから」という理由をあげた人が27.3%おり、これらの人に対してはクーポン配賦等の政策が奏功すると考えられる。但し、「テレビを見ないから」という理由をあげた人が29.5%(13人)と最も多い。この回等者数を視聴者全体の回答(2,210人)で割ると0.6%となり、テレビ放送の内容が現在のものから大きな変化がないとすると、2011年の地上デジタル放送完全移行後は、現在の視聴者全体の0.6%程度がテレビ視聴を完全にやめてしまう可能性が考えられる。

地上デジタル放送の対応予定(地上デジタル放送未視聴者に対する質問)



地上デジタル放送の対応をしない最も大きな理由



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成21年3月実施)

# 「約束⑦: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

### ◆ 地上デジタル放送受信環境の整備

- 地上デジタル放送の世帯カバー率は目標を超えて達成できたが、最大の課題は地上デジタル放送対応受信機の普及である。放送事業者の責任に帰すべき問題ばかりではないものの、“あまねく”普及の実現に至るまでには依然として課題が山積していることを認識する必要がある。

### ◆ 地上デジタル放送の理解促進

- 地上デジタル放送の視聴層は昨年度と比較すると大幅に増加し、視聴者に対する地上デジタル放送の理解促進においてNHKは先導的な役割を果たしていると言える。但し、地上放送のデジタル化の意義やメリットについては十分に伝えきれていない状況がうかがわれる。

## ◆ 放送の未来を創造する技術開発・研究の推進

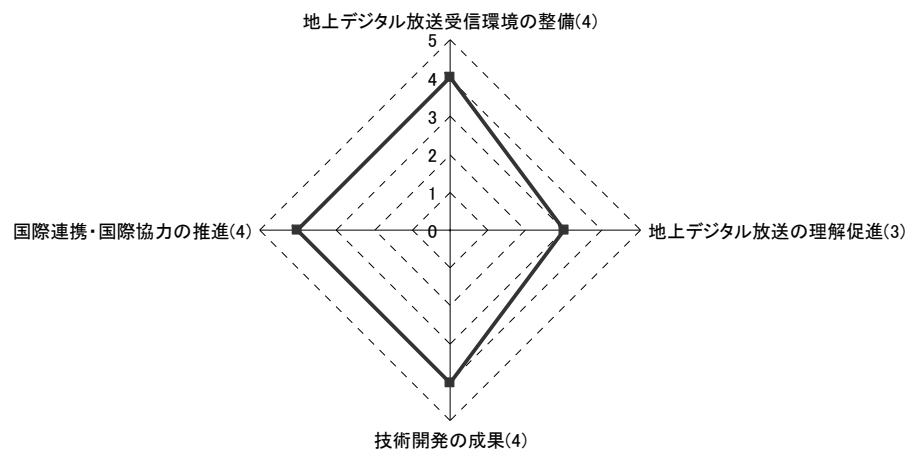
### ◆ 技術開発の成果

- 先導的な技術開発により放送文化の新たな発展に貢献していく道筋が見られ、研究者一人当たりの技術開発の生産性が向上している。

### ◆ 国際連携・国際協力の推進

- スーパーハイビジョンの国際標準化に向けた取り組みに一定の成果が見られ、またISDB-Tの海外での普及もある程度進展した。

## 「約束⑦:放送のデジタル化と高度化」の評価



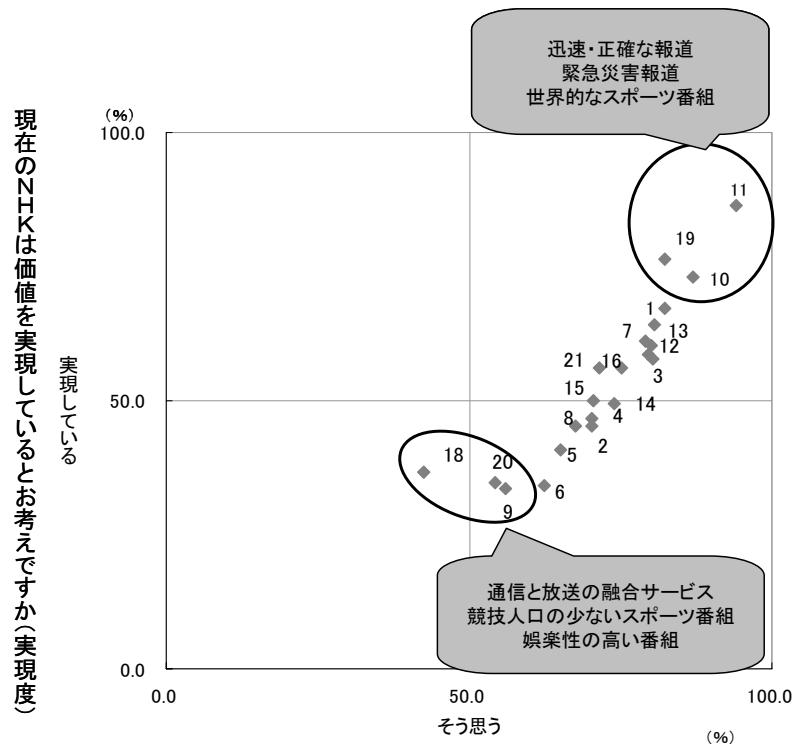
---

## 公共放送の価値の向上

# 視聴者が考える「公共放送の価値」は多様である

- 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

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。

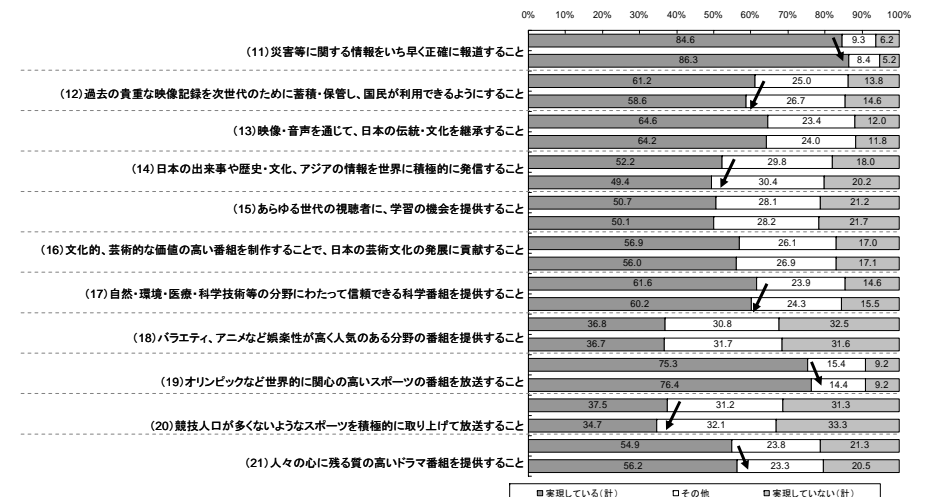
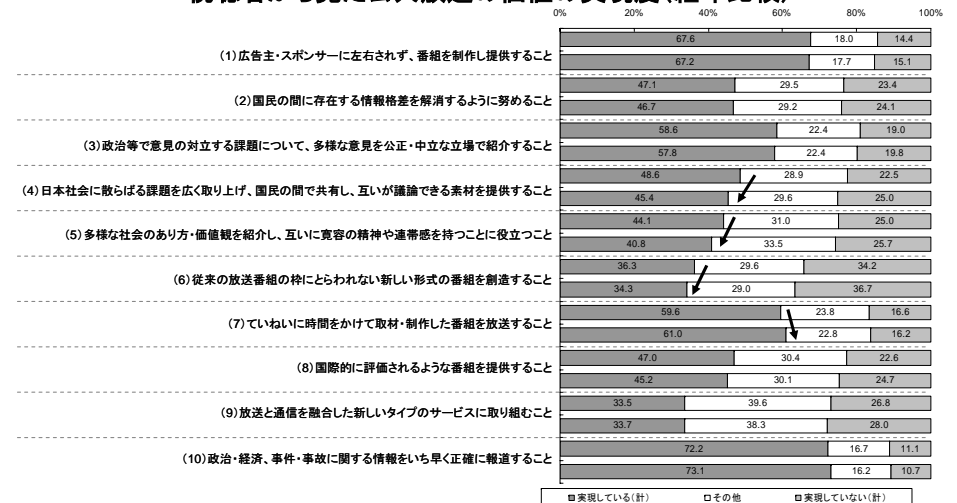
(出所)NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成21年3月実施)

# 公共放送の価値の「実現度」を総合的に見ると平成20年度は低下した

■ 平成20年度は、視聴者から見たNHKによる公共放送の価値の「実現度」評価が下がった項目が目立った。

- 実現度評価が高まったのは、「(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」、「(11)災害等に関する情報をいち早く正確に報道すること」、「(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」、「(21)人々の心に残る質の高いドラマ番組を提供すること」である。
- 平成19年度に比べてNHKによる実現度が低下している価値は、「(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」(3.3ポイント減)、「(4)日本社会に散らばる課題を広く取り上げ、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」(3.2ポイント減)、「(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」(2.8ポイント減)、「(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」(2.8ポイント減)、「(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」(2.6ポイント減)、「(6)従来の放送番組の枠にとられない新しい形式の番組を創造すること」(2.0ポイント減)、「(17)自然・環境・医療・科学技術等の分野にわたって信頼できる科学番組を提供すること」(1.4ポイント減)などである。

視聴者から見た公共放送の価値の実現度(経年比較)



---

4年間でNHKはどのように変わったか

# 視聴者から見た4年間のNHKの変化

NHKに関する各種指標の変化(平成17年度-20年度)

		平成17年度	平成20年度		
放送	NHKの各波接触者率(6月調査)	73.3%	74.0%	↗	
	NHK総合テレビの視聴率 (ゴールデンタイム:関東)	12.1%	13.1%	↗	
	NHK視聴派の割合	18.9%	18.2%	↘	
	NHKのテレビ番組の満足度	47.4%	52.0%	↗	
	NHK総合テレビの重要度	67.9%	73.9%	↗	
	NHKによる公共放送の価値の実現度 (19の公共放送の価値の実現度総合指標)	50.3	56.8	↗	
受信料	受信料収入(決算額)	6,024億円	6,386億円	↗	
	受信料支払い拒否・保留数	128.0万件 (ピーク時)	48.9万件 (年度末)	↘	
	受信料に対する視聴者の考え方				
	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	63.3%	64.0%	↗	
	他の人が受信料を支払わないのであれ ば自分も支払いたくない	56.9%	52.8%	↘	
受信料を支払わないことでNHKに反省を 促したいと思う	44.1%	31.7%	↘		
経営	NHKの組織や経営の信頼度	37.1%	44.2%	↗	

- 放送の分野で平成17年度と20年度を比較すると、「NHKの各波接触者率(6月)」は向上し、「NHK総合テレビの視聴率(ゴールデンタイム:関東)」も向上した。NHKの番組は、以前と比べて多くの人に視聴されるようになっている。
- そして視聴者の放送に関する意識について平成17年度末と平成20年度末を比較すると、視聴者の「NHKのテレビ番組の満足度」、「NHK総合テレビの重要度」は明らかに向上しているため、視聴者視点に立った番組改革の努力は着実に成果を出していたことが分かる。
- また、受信料収入も平成17年度の6,024億円から20年度は6,386億円に増加し、平成14~16年度の実績値である6,400億円台に迫る水準にまで回復した。逆にピーク時(平成17年10-11月期)には128.0万件に達した受信料支払い拒否・保留件数は平成20年度末で3分の1以下の48.9万件まで減少した。視聴者の受信料に対する考え方の中でも、「他の人が受信料を支払わないのであれば自分も支払いたくない」、「受信料を支払わないことでNHKに反省を促したい」は低下してきており、NHKに対して懲罰的な考え方は収まってきている。
- 「NHKの組織や経営の信頼度」も、平成17年度からは向上し、着実に回復途上にある。
- 他方、「NHK視聴派の割合」と「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」という考え方には、この4年間であまり変化がない。NHKにおいては、視聴層の拡大と、受信料制度に対する理解促進が依然として重要な課題として残されていることになる。

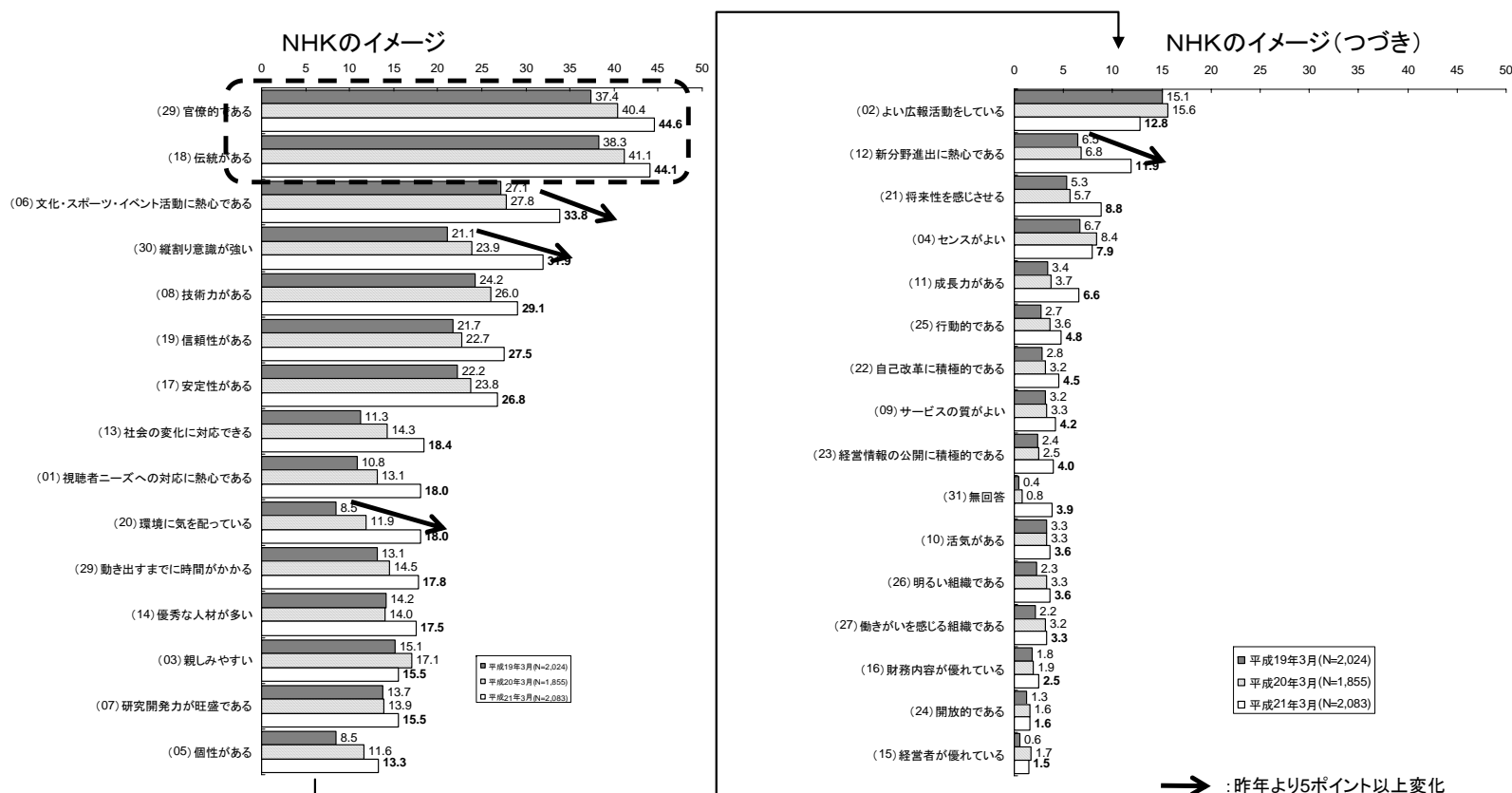
(注)「NHK視聴派」とは、視聴者調査において、テレビ番組の視聴に関して「NHKのほうをずっと多く見る」と「どちらかといえば、NHKのほうを多く見る」と回答した人。

(出所)「NHKの各波接触者率」、「NHK総合テレビの視聴率」、「受信料収入」、「受信料支払い拒否・保留数」はNHK、「NHK総合テレビの視聴率」はビデオリサーチ、その他はNHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成18年4月、平成21年3月実施)

# 視聴者から見たNHKのイメージの変化

- 視聴者が抱くNHKのイメージとしては、「官僚的である」、「伝統的である」というものが非常に強く、3度の調査とも40%以上の視聴者が回答している。また、このイメージは年々強まる傾向にある。
- 但し、平成20年度に関して言うと、「文化・スポーツ・イベント活動に熱心である」、「環境に気を配っている」、「新分野進出に熱心である」、「視聴者ニーズへの対応に熱心である」などのイメージが大きく上昇している。北京オリンピックの中継や環境キャンペーンなど、主要な放送コンテンツに視聴者のイメージが左右されている点が大いなるもの、NHKの視聴者志向が高まり、前向きになってきたというイメージが視聴者にも共有されるようになったと言える。

視聴者がNHKに対して感じているイメージ(複数回答)



(出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成19年3月、平成20年3月、平成21年3月実施)



# 4年間のNHK内部の変化

## ■ 具体的かつ定量的な組織目標・個人目標の設定 ～PDCAサイクルの定着～

- 当時のNHKの最大の課題は、厳密な経営管理の仕組みが組織内にあまり見られないことであった。そのため、業務改善等は個々の職員の努力の範疇にとどまっておろ、組織間で著しいバラツキがあった。それが度重なる不正や不祥事を引き起こす一因となっていたことは否めない。
- 当委員会では、視聴者視点の「アウトカム目標・指標」や「PDCAサイクル」という経営管理においては一般的な考え方をNHKに移入し、共通の組織目標を設定することを動機づけた。現在では、視聴者視点に基づく改革運動が組織内で進み、とりわけPDCAサイクルを意識した業務の進捗管理が職員の個人レベルにまで定着するなど、NHKの業務マネジメント力が向上してきている。“約束”評価が開始された頃と比べると、隔世の感がある。

## ■ 管理会計導入への取り組み

- 当委員会では平成17年度に、NHKの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な、セグメント別情報管理の発想を取り入れた管理会計の導入を提言した。
- 現在、NHKにおいては、厳密な管理会計ということまでは至らないものの、放送総局のみを対象に、放送総局長を座長とした「トータルコスト検討プロジェクト」で、「トータルコストの実体化」を目的とした検討が進められている。具体的な取り組みとしては、ヒト・モノ・カネの一体把握と全体最適化の取り組みとして、“番組制作フロー&プランニング表”(仮称)の試行運用”等を行っている。また、多様な制作体制実現のための取り組みとして、本体番組のリソース外部化の試行や要員把握等についても検討をしている。
- NHKの事業運営の透明性確保は視聴者からの信頼回復のためにも必要なことであるため、上記の取り組みについては、着実な実施が期待されるが、それに加えてNHK全体を対象とした管理会計の発想を取り入れた経営管理体制の速やかな構築が望まれる。

## ■ 長期的な視点からの番組改革 ～多様な世代の価値観を前提とした番組開発～

- 当委員会では、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という観点から、長期的な視点からの番組改革の必要性を訴え、とりわけ若年層の視聴や接触を増加させるための番組の開発・制作・編成を平成17年度に提言した。
- 若年層のNHK離れは、平成16年の不祥事をきっかけに生じたという短期的な現象ではなく、少なくとも10年以上前から顕在化していたことは、放送文化研究所の個人視聴率調査などの結果からも明らかであった。
- 現在では、若年層対策はNHKにおいて最重要の経営課題として共通認識となっており、ここ1～2年は若年層をターゲットとした意欲的な番組開発が目立つようになった。但し、まだ十分な成果をあげるには至っていない。

## ■ 放送媒体に限定されない番組配信、アーカイブスの活用

- 当委員会では、番組のイノベーションは内容にとどまるものではなく、番組の提供手段についても多様な対応が求められるものと考え、平成17年度に「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」を提言し、「放送と通信の融合」を進めることを示唆した。
- 放送と通信の融合サービスについて当時のNHKには一部に抵抗感があったが、その後の放送法改正に後押しされる形で、現在では「NHKオンデマンド」の事業化や、携帯電話を活用した番組情報やニュースの配信など、全放送局の中でNHKがこの分野に最も積極的に取り組むようになった。

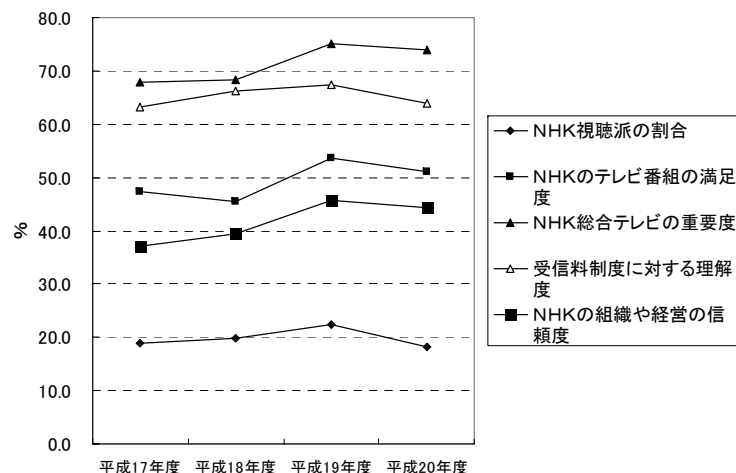
---

NHKの更なる改革のために

# 潮目が変わった平成20年度下期

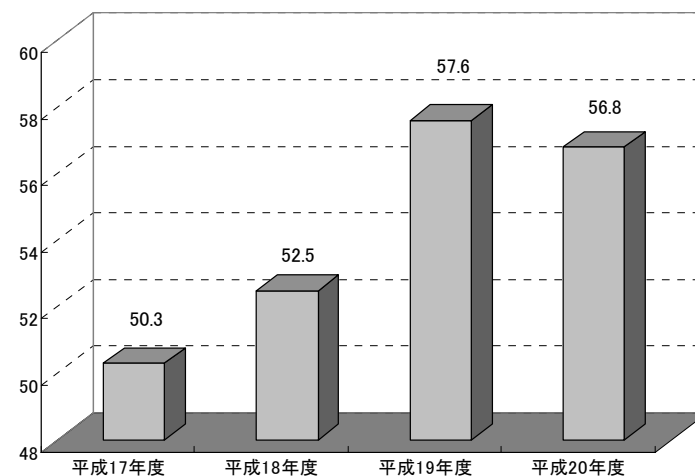
- 当委員会の視聴者調査は毎年度末に実施しているため、平成20年度の評価は平成21年3月時点での視聴者の回答に基づいているものが多いが、この時期はまさに日本経済の底のタイミングと重なったと言えるだろう。経済環境が厳しい中で、対価的な観点も含め、視聴者のNHKに対する率直でシビアな考え方が現出したものと判断している。
- 視聴者調査において経年変化を見る上で代表的な指標の推移を見ると、多くが平成17年度から19年度にかけて順調に向上していたものの、平成20年度は横ばいないしは低下という結果となっている。
- 公共放送の価値(21の価値)のNHKによる実現度であるが、4年間で比較可能な19の価値に限定してNHKによる実現度の総合指標を算出し、その推移を見てみた。すると、50.3(平成17年度)、52.5(平成18年度)、57.6(平成19年度)と、実現度の総合指標は3年間着実に上昇していたが、平成20年度は56.8とやや低下した。視聴者が感じる公共放送の価値の実現度は、その向上が頭打ちになっている。

NHKに対する視聴者の理解度の推移(平成17年度～平成20年度)



- (注1)「NHK視聴派」とは、視聴者調査において、テレビ番組の視聴に関して「NHKのほうをずっと多く見る」と「どちらかといえば、NHKのほうを多く見る」と回答した人。
- (注2)「受信料制度に対する理解度」とは、視聴者調査において「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」という問いに対して「そう思う」と回答した比率。
- (出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月、平成19年3月、平成20年3月、平成21年3月)

NHKによる公共放送の価値(19の価値)の実現度(総合指標)の推移(平成17年度～平成20年度)

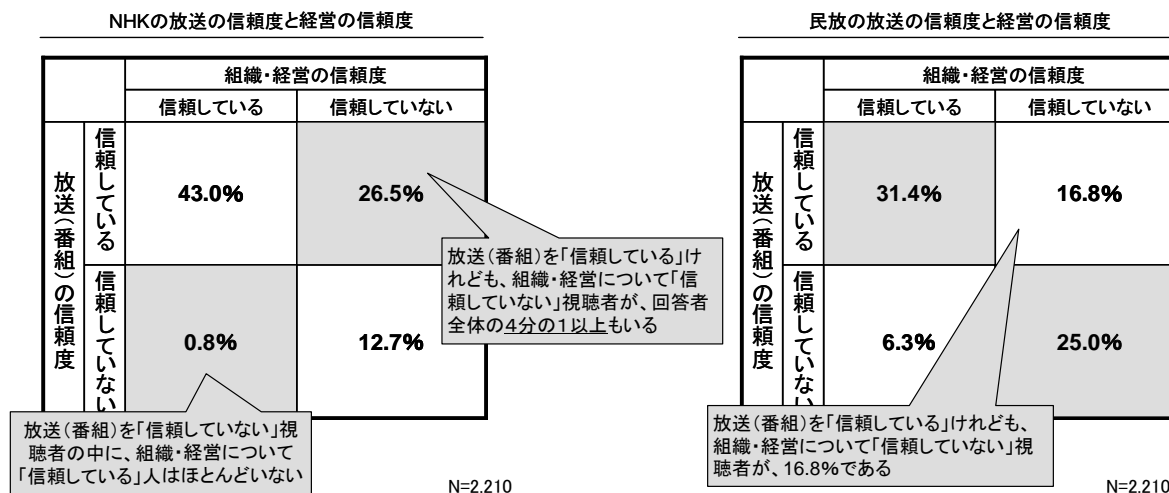


- (注)平成17年度、18年度は21の価値のうち「自然・環境・医療・科学技術等の分野にわたって信頼できる科学番組を提供すること」、「人々の心に残る質の高いドラマ番組を提供すること」の2項目について視聴者調査の対象としていない。
- (出所)NHK“約束”評価委員会 視聴者調査(平成18年4月、平成19年3月、平成20年3月、平成21年3月実施)

# NHKにおいては、視聴者から放送(番組)が信頼されているからといって、必ずしも経営が信頼されているとは限らない

- 視聴者調査の結果を分析してみると、NHKの放送(番組)を「信頼している」のに組織や経営を「信頼していない」と回答した視聴者が全体の26.5%にのぼることが分かった。
- 一方、民放の場合は、放送(番組)を「信頼している」けれども、経営・組織について「信頼していない」視聴者が、16.8%であり、NHKの場合と比べて少数にとどまる。民間企業の場合は、商品・サービスの信頼度が経営の信頼度に直結している傾向がより顕著である。その辺りが、公共事業体であるNHKが民間企業に対するのとは異なる目線で視聴者から見られていることの本質であろう。
- 良い放送さえしていればNHKの組織や経営に対する視聴者からの信頼度も自然に高まってくるという考えは当を得ていないのであり、経営改革の成果も視聴者に的確に伝えていかなければ、視聴者からの真の信頼回復はありえない。
- 視聴者調査の結果から、視聴者が抱くNHKのイメージと、NHKの「組織・経営の信頼度」に関する回答との相関を分析したところ、NHKに対して「動き出すまでに時間がかかる」、「官僚的である」、「縦割り意識が強い」というイメージを抱いている視聴者ほど、NHKの経営に対して厳しい評価をしていることが分かった。経営改革の成果を視聴者に的確に伝えるに当たっては、こうした点を意識して、発信のルートやメッセージの内容を検証していくべきと考えられる。

放送の信頼度と経営の信頼度の関係



(注1)「信頼している」は「大変信頼している」と「どちらかといえば信頼している」の回答計、「信頼していない」は「あまり信頼していない」と「まったく信頼していない」の回答計。

(注2)「わからない」回答を除いて表記しているため、表の中の数値は合計で100%にならない。

(出所)NHK「約束」評価委員会 視聴者調査(平成21年3月調査)

# NHKの更なる改革のための所見(その1)

## ■ 公共性の概念の再構築

- 今後のNHKは、更に踏み込んで「公共性」の概念を再構築する時期に差し掛かっていると言える。
- 視聴者調査において、平成20年度に公共放送の価値の実現度が下がった項目として、「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」、「日本社会に散らばる課題を広く取り上げ、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」などがあがっているが、これらは公共放送の価値の中でも本質中の本質と見なされるものであり、それらの視聴者からの評価が下がったことを、視聴環境の構造的な変化も含め、もっと深刻に受けとめるべきである。
- 平成20年度は「振り込め詐欺防止キャンペーン」等が奏効したが、こうしたことも公共放送の新しい役割として確立していくべきものを指し示す萌芽ではないかと思われる。更に論を進めていけば、昨今の世界的な新聞・放送業界の不況・危機を乗り越えた先にある、NHK独自の新たな放送ジャーナリズム論の展開等も期待される。

## ■ 職員のモチベーション向上を目的とし、放送産業の特性に合ったPDCAサイクルの開発・活用

- 自己評価を中心としてPDCAサイクルを回す考え方がNHKの組織内に徹底されてきており、その更に進化・定着が求められる。併せて具体的な数値目標等を設定し、目標を共有する努力も一層求められよう。
- 現在のNHK内部で、早くも一部に「PDCA疲れ」という意識が職員の中に出始めているという話も聞かれたが、それはPDCAサイクルを形式的に回すことにとらわれ、その成果を十分に実感できないところに起因するものと推察される。PDCAサイクルが機能し、改善結果が番組や視聴者サービスの質の向上につながっているという実感を各職員が得られるとしたら、それはモチベーションにつながることであり、決して「疲れる」という事態には陥らないはずである。
- PDCAの「P」は上から与えられるだけのものではなく、経営と現場の双方向で作り上げるものであり、それこそがマネジメントである。PDCAサイクルは、経営管理・業務管理のためだけに存在するのではなく、上手に活用することで職員のモチベーション向上につなげることができるツールなのである。そうした点を理解し配慮した、メリハリのついた運用が求められる。
- 放送には先導性・創造性が必須であるので、そうした放送産業の事業特性に合ったPDCAサイクルの仕組みを作り出してほしい。

# NHKの更なる改革のための所見(その2)

---

## ■ 経営改革の成果の的確な発信

- ✓ 当委員会が一貫して指摘しているものの、依然として解決の道筋が十分に見えていない以下の経営課題については、現在の中期経営計画実施期間中に更なる検討を重ね、その成果を速やかに視聴者に向けて発信していくことが求められる。

## ● 公平で納得できる受信料体系の確立

- ・ 視聴者のNHK受信料に対する「対価意識の高まり」と「公平負担を求める意見の高まり」は同時に進んでいるので、経営2目標の「NHKへの接触者率」と「受信料の支払率」の向上の意図することなどについても、NHKからのより丁寧な説明が必要となろう。
- ・ 「平成21～23年度NHK経営計画」にも示された受信料体系の議論に当たっては、受信料収納という技術論にとどまるのではなく、視聴者が納得できる新たな姿を提示できるよう、経営の舵取りが重要になる。

## ● 組織の縦割り・横割り問題の解消

- ・ NHKの組織の縦割り・横割りの問題は、組織内でも強く認識されているものの、職員調査の結果等を見ると、依然として抜本的な解決策に取り組めていないと結論づけざるを得ない。
- ・ こうした問題の解消のためには、やはり抜本的な人事異動など、従来の慣習に捉われない人事制度の見直しが必要になる。報道局や一部の地域放送局での試行をはじめ、部局を越えた人事異動や、若手の放送局長の誕生など、職種・職場の広がりをもった人事交流が始まっているが、影響の範囲は限定的である。
- ・ 組織の「変わった感」は、人の異動・顔ぶれの変化をもってしか発信されないものであり、交流人事の活発化など、踏み込んだ施策が求められる。