

コンセプト下水道【第20回】

下水道経営と信頼学

～「価値共有・共感」で市民の信頼を～

加藤 裕之

東京大学 工学系研究科 都市工学専攻
下水道システムイノベーション研究室 特任准教授

下水道

イラスト：諸富里子（環境コンセプトデザイナー）

社会心理学ゼミがきっかけ

今回は、私の専門ではありませんが、最近勉強している「信頼学」について思うところ、特に下水道経営との関係性について書いてみたいと思います。信頼学とは、信頼関係の「つくり方」、逆にそれを「失う行動」、さらには信頼感を「生む効果」を追究する学問です。「何をいまさら小学校の道徳の時間でもあるまいし、仙人か神父さんにでもなったのですか？」という声が聞こえてきそうですが、勉強すればするほど、この信頼学は今の下水道事業にとって必要なものではないかと考えるに至り、今回、その一端を紹介させていただくことにしました。

信頼学に興味を持ったきっかけは、実は市民科学です。市民科学とは、市民が能力や時間、エネルギーを使ってサイエンスにアプローチする取り組みのことで、この連載でも幾度も取り上げました。ある時、東京大学で社会心理学を教えている先生から突然のメールがあり、自分の心理学ゼミでぜひ「下水道の市民科学」について学生に話してほしいと依頼されました。私が市民科学について書いたり話したりしていること、水環境学会に共著の1人として提出した論文を検索して私を見つけたとのことでした。

そんな経緯で、オンライン上でしたが、心理学専攻の学生に向けて市民科学と下水道について講義することになりました。私は、横浜市の事例など、現在進めている市民科学の目的や全国事例について話しましたが、「下水道分野でここまで市民科学について実行されているのは知らなかった。世界的な事例ではないか」などの声がありました。そして、自由討議の中で、何気なく私が滋賀県に出向していた時の経験談に触れました。焼却炉を新設する際、排ガスの問題をシミュレーションや環境基準などの数値により何度もロジカルに

説明しても、市民に理解してもらえなかったというエピソードです。その流れで、「今になって考えると、私の説明に問題があったというよりは、私自身が信頼されていなかったから説明も信頼されなかったのではないかと考えています」というような話をしたところ、先生や学生からも「全くその通りでは？ 何かあなたが信頼される行動をとっていたのですか？」など、かなり突っ込まれるとともに、私の説明が理解されなかった理由をロジカルに教えていただきました。

のちに読んだ社会心理学関係の文献の中に、原子力発電所を建設する場合の市民からの信頼に関する記述を見つけました。「……政府や電力会社は、安全装置が何重にも装備されているなど精一杯に安全性を説明するが、住民は納得しない。なぜなら、住民には政府や電力会社の『意図』への不信があり、政府や電力会社は本当のことは知らせないだろうと考えているからである。（中略）政府は発電所の『能力』の問題だと考えているのに対して、住民は『意図』の問題と考えているから（中略）政府や発電所の安全性のPR活動では住民に効果がない……」。まさに、私の失敗の要因はこれでした。

ゼミの最後に、「市民科学の取り組みは、市民からの信頼感を得るためにとても有効であるし、市民の信頼を得ることが下水道事業にとって大切なことならば、『信頼学』を少し勉強してみてもどうか」と勧められました。これが私の信頼学との出会いです。

社会心理学における「信頼」とは

アドバイスを受けた私は、社会心理学の一分野である「信頼学」について様々な書籍や論文を調べてみました。それらの文献から共通すること、私のような専門外の者にも意味あると考えられる部分を私なりの理解でお話しします。

まず、「信頼する」についての定義そのものが、私たちが日常的に使う言葉の「信頼」と、社会心理学で一般的に定義されるものとは異なります。これを認識することが「信頼学」を学ぶ上で重要です。長ったらしく定義すると、「相手の裏切りにより自分が被害を受けるリスクがある（すなわち不確実性がある）状況において、これまでの相手の行動様式などを考えると、そんな意図は持たないだろうと判断できる状態」となります。

もう少し解説します。まず、相手が自分を裏切るリスクがない全く安心な場面では、そもそも学問的には信頼についての議論は成り立たないし、意味がありません。例えば、自分の家族がつくった食事に毒が入っているかどうか。この場合、全くそのようなリスクはないので、「信頼」についての議論の外になります。逆に、中古車のセールスマンが「この車はしばらく故障の可能性がない」と言った時に、そのセールスマンを信頼できるか否かという命題はまさに「信頼」の議論の対象になります。

それから、もう1つ重要なポイントは、相手は自分を裏切らないだろうと判断できる論拠が、相手にとっての利害得失に基づく場合でも、必ずしも「相手を信頼している」とは定義されないことです。例えば、戦国時代に「加藤藩からは人質をとっているから裏切らないだろう」と判断するのは、加藤藩を信頼しているからではありません。読んだ書籍にあった例では、マフィアの部下はボスに従っていて互いに信頼関係があるように見えますが、これは少しでもボスに逆らったら厳しく処罰されるというメカニズムが成り立っているだけで、信頼関係は成立しているとは言えません。要は、利害得失、損得勘定で成立している関係は「信頼関係」とは解釈しないわけです。

下水道事業でも、例えば大規模な官民連携事業で複数の企業がJV（共同企業体）を組みますが、これも必ずしも企業同士の信頼関係だけで成り立っているわけではありません。ビジネスライクな関係と信頼関係は別ものなのです。

また、しばしば日本人は和を大切にするなどと言われます。同期会や県人会など、自分の所属に基づいていろんな集まりが開かれますし、基本的にそのような身内的な仲間には根拠なく最良にする傾向があります。しかし、こうした集まりも信頼に基づいているとは言えません。アンケートによって米国人と日本人の学生を比較したある研究によれば、米国人に比べ日本人は一緒に行動している仲間を必ずしも「信頼できる人物」としては見えていないという結果もあります。逆に米国人は他人を信頼する傾向が高く、積極的に関係性を築こうとするということです。よく知った仲間、身内ひいき的な関係は、必ずしも信頼の上に成り立っているわけではないということです。お互いに不利なことはしないだろう程度の安心感、または、例えば同じ派閥に

いる者をひいきにすることが自分の得にもなるから、という利己的な発想と言っても良いと思います。これは、わかりやすい例ではないでしょうか。

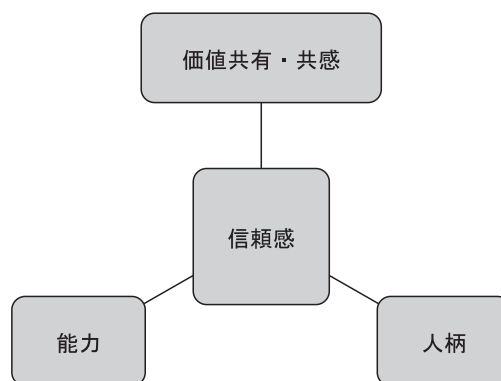
信頼を構成する3要素、中でも「価値共有・共感」がカギ

それでは、どうしたら「信頼」されるのかについてお話しします。社会心理学における最近の研究成果では、信頼感を得るには「能力」、「人柄」、「価値共有・共感」の3つの要素が必要とされています。特に最近の社会心理学の研究で、3番目の「価値共有・共感」が加わったとともに、これが最も重要なファクターとされています。

滋賀県の私のエピソードも、自分で言うのもなんですが、3要素のうち、ロジカルに説明する「能力」と生まれながらの温厚篤実な「人柄」は私にもそれなりにあったと思います（笑）。ところが3つ目の「価値共有・共感」という要素は欠けていたと言わざるをえませんし、そもそも共感を得られるような活動を全くしていませんでした。「価値共有・共感」をもう少し噛み砕いて言うと、市民と同じ立場に立って、同じ方向を向いて一緒に考えるということになるのでしょうか。

さて、この3要素は私が考える「信頼できる医師」の要素と似ています。もしも私が大病になった時は、能力やスキルがあり、人柄も親切で誠実、そして何よりも私の痛みや不安について同じ立場に立って共に考えてくれる医師を信頼すると思います。

また、「価値共有・共感」の別の具体例として、ある書籍では「DJポリス」が紹介されています。サッカーの日本代表戦に熱狂して大騒ぎする渋谷の若者たちに対し、マイクを握って「私も大のサッカーファンです



信頼感を構成する3つの要素

から大喜びしている気持ちは同じです。ですけど……」と、ルールを守るよう呼びかけた警視庁機動隊員のことですが、このDJポリスが若者たちに支持されたのは、上から目線で注意するのではなく、自らもサッカーファンであることを公言するなど、若者たちと同じ立場なんだと感じさせることで共感されたからという分析があります。同じ立場で同じ視点に立ったことが、信頼の獲得につながったわけです。

市民と手を携えて地域のために共に考える市民科学は、まさに「価値共有・共感」に該当する、だから信頼関係につながると前述のゼミで教えていただきました。そして、市民科学以外にも、地域資源を活かして元気なまちをつくろうという価値観を掲げ「農業勉強会」を通じて農家や市民とその価値観を共有する佐賀市のビストロ下水道なども、信頼の3要素をすべて満たした取り組みではないかと考えています（この関係性については日本下水道協会が発行する「再生と利用」No.165に投稿しました）。

信頼学は下水道経営の柱、PPPにも

では、なぜ信頼学が今の下水道事業にとって必要なのか。下水道管理者と市民の関係を考えた時、冒頭に紹介した滋賀県のエピソードのような場面で新規事業が円滑に進みやすくなるという点はもちろんあります。一方で、人が減り、お金が減り、今後ますます厳しくなる下水道経営においても、信頼学は大いに知っておくべきというか、長期的な経営の基盤だと確信しています。

分かりやすい一例は下水道使用料です。良好な下水道経営を維持するには適切な使用料の設定が不可欠ですが、市民からの納得を得られず、使用料をアップするのに苦労している自治体が多いです。もちろん、使用料が上がって喜ぶ人はいないのですが、私の滋賀県での失敗と同じように経営の厳しさや職員の努力について説明する人物が信頼されていないと理解を得られないのは間違いありません。逆に、日頃から信頼関係が築けていれば、「あの人が地域のために必要なことと言っているならば……」と理解いただけるのではないのでしょうか。

下水道事業はお客さんが決まっている地域の独占事業です。税金そして使用料を負担している市民の信頼感を得られれば、経営としてこれほど強いことはあり

ません。逆に地域からの信頼がないと、新たなお客さんを呼び込めない下水道事業は破綻します。また、災害発生等の不測の事態が起きても、市民からの信頼があれば、BCPの実行や一時的に下水道を使用できない等の不便をかけることになっても市民の理解と協力が得られると思います。

これは市民と自治体の関係だけでなく、増加しつつあるコンセッション等のPPP（官民連携）における市民と企業の関係でも言えることです。PPPに限らず、民間企業の活躍への期待が高まりつつあります。これまでは市民と直接に接する機会のなかった民間企業の社員も、市民に信頼されるにはどうしたらよいかを考え、行動を始めていく必要があるのではないのでしょうか。そもそも、市民に「信頼される水会社」になるにはどうしたら良いかについて、真剣に考えるべき時だだと思いますし、市民から信頼される会社こそがこれからの下水道事業の顔でありリーダーとなるべきです。

相手を判断できるリテラシーがチャンスを掴む

過去の研究成果によれば、人は信頼できるかどうか判断できない相手の提案に対しては首を引っ込める傾向があるとのこと。これは犯罪などに巻き込まれないためには安全な行動ではありますが、従来のやり方を変えない、冒険しなくなることで、チャンスを逃すことにもなりえます（専門的には機会コストを払う、という言い方がされています）。

例えば前述したPPPの導入についてですが、民間に水事業を任せることの是非を判断する情報や知識がない市民は首を引っ込める、すなわち変化に対して反対の声をあげる傾向につながると考えられます。これは、自治体を信頼しているというよりも「これまでどおりで問題がなかったから、何をするかわからない民間に任せないで、別に現状維持のままでいいよ」という消極的な理由である可能性もかなりあるのではないかと私は考えています。しかしながら、ご存じのように効果的なPPPの導入はコストカットや新たなイノベーションを地域にもたらし、結果的にそのメリットは市民にも還元されます。民間は信頼できるかわからないという理由で安易に効果的なPPPについて反対してしまうと、こうしたメリットを市民は逃すことになるのです。ですから市民のために効果的なPPPを導入し継続しようとするならば、まずは、説明する自治体、そして

プレイヤーとなる民間企業が市民から信頼を得られるような行動を取ることがとても大切になります。

実は、これは市民だけでなくビジネスの社会でも同じです。「ビジネス社会は信頼できない人ばかり。ノウハウを盗まれるだけになるかも知れないから大人しく引っ込んでおこう」という態度でいると、外との関係がつくれずに大きなビジネスチャンス逃す可能性があります。下水道事業は変革期にあります。これから単純な「モノづくり」でなく、様々な人とつながりながら、新たなValueを創り出す時代ですし、総合マネジメントを担うためには他社とのアライアンスによりチーム体制を組む必要があります。引っ込んでいだけではギリギリで取り残されます。最も大切なことは、相手を信頼できる者であるかどうか判断できるリテラシーを鍛えて積極的に外との関係をつくることです。

ESG施策について少し

民間企業が顧客や市民から信頼を得るための活動は、ESG施策との関係が密接です。ESG施策とは、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）を重視した企業活動のこと。社会的な課題解決に貢献するとともに、自社のブランドアップによる投資の呼び込みや職員のモチベーション向上をめざすもので、世界の潮流になっています。もしESG施策を推進するならば、本来業務と薄くでも関わっているテーマをお勧めします。世界的にも成功している企業のESG施策はそのようなテーマを選んでいるとの研究報告があります。下水道界なら、地域の資源循環のためのビストロ下水道や市民科学に取り組むことはESG施策としても適格なのです。もちろん、成功するためには取り組みに対する経営層のリーダーシップが求められます。

脳科学によるモチベーション向上

信頼を得るために市民と共感しあえるような場をつくることは、職員や社員のモチベーションを上げるという効果もあります。市民から直接、感謝される機会が増えるからです。モチベーションがアップすれば仕事の能率も上がりますし、人も育ち、結果的に下水道経営の改善につながると考えられます。

脳科学の研究によると、ヒトの脳の大脳皮質では神経科学物質のオキシトシンが分泌される時に共感力が

高まっているとのこと。オキシトシンは不安感を和らげるとともに、「もっと頑張ろう」という気持ちを増幅する効果があるドーパミンの調整に関わっています。逆に支配的な上司の行動は、部下のメンバーのオキシトシンの分泌を阻害し、モチベーションを低下させるとの研究成果があります。さらには、自分のオキシトシン分泌が高まると、相手のオキシトシン分泌も高まり共感することで信頼関係を素早く構築できるという研究成果もあります。このような脳科学の働きを考えると、組織内の信頼感の構築により、職員の脳内にオキシトシン分泌が高まる活性化ルートが形成され、本人のモチベーションアップだけでなく、職員が交流する組織外の市民のオキシトシン分泌につながり、市民との信頼感の形成にも貢献するということが考えられます。

さて、最後になりますが、地域と共感する場づくりのテーマは何でも良いと思います。その地域に合ったテーマが必ずあるはずです。昨年、秋田県庁の若手職員と議論する機会がありましたが、下水処理場の新たな上部利用として「秋田竿燈まつり」に使う竹を栽培するというアイデアを出した職員がいて、面白いなど感心しました。「地域の人たちが喜ぶことは何か?」、そして、「自分もワクワクすることは何か?」。これ考えることが信頼関係をつくる第一歩です。

今回は主に市民からの信頼関係に焦点をあてましたが、このほかにも下水道政策では、行政界を超えた広域連携を進めるための自治体同士の信頼関係など、あらゆる場面で信頼学は応用できると考えています。確かに出前講座やポスター制作などの広報活動は大事です。ただ、安定した下水道経営の生命線である“市民の信頼”を獲得するためには、広報から一歩踏み出して、「信頼学」の理論を活用した関係構築が大切だと思います。一緒に考えてみませんか。

【参考文献（一部）】

- 『信頼の構造 ころと社会の進化ゲーム』（山岸俊男著、東京大学出版会）
- 『信頼学の教室』（中谷内一也著、講談社現代新書）
- 「再生と利用」No.165「普及理論・社会心理学・市民科学から考察する下水汚泥の農業利用～先進都市・佐賀市の分析～」(加藤裕之、日本下水道協会発行)
- Harvard Business Review 第44巻第12号48p「神経科学が解き明かす信頼のメカニズム」Paul J.Zak