

→ フォトリポート

→ 講演ダイジェスト

第27回下水道新技術研究発表会
第74回下水道新技術セミナー
第397、398回技術サロン

→ エンジニアリングリポート

雨水貯留施設等の設計手法に関する研究

→ 新研究テーマの紹介

紙オムツ受入による下水道施設への影響調査
雨水排水（内水）における水門操作等に係る要素技術調査研究

→ ユーザーリポート

多角的な雨水対策でまちを守る
新潟市下水道部

→ 特集

流域治水の推進に向けた下水道機構の取り組み

→ 中期事業計画2021

下水道展'21大阪で活動成果をPR

→ インフォメーション

出捐団体・賛助会員の募集
下水道新技術セミナーの開催案内

10月27日発行

(公財)日本下水道新技術機構

TEL 03 (5228) 6511

FAX 03 (5228) 6512

<https://www.jiwet.or.jp>

下水道は地域独占事業と言えます。独占事業は責任が非常に重く、失敗すれば事業全体が一気に崩れてしまいます。このような特色を持つ下水道事業において、建設中心時代には、工事の説明が主な市民との接触の機会だったかも知れません。しかし、これからのマネジメント時代、長期的な安定経営のために最も重要なことは、使用料への理解、非常時のソフト対策など信頼に基づく「協働」です。

PPPの進展の影響でしょうか、最近、業界の代表者からも「市民に信頼される」という言葉を耳にするようになりました。発注者の先にいる「市民のため」、「地域のために尽くす」など、顧客である市民から信頼される組織になることを意識する方が増えてきている印象を受けます。そこで、「信頼学」を下水道経営と絡めて考えていきたいと思えます。

■信頼とは何か

社会心理学の信頼学で言う信頼の定義とは、「この人は私を裏切れば、楽になったり得したりする可能性があるけど、『この人の意図、考え方からすると私を裏切らないだろう』と考えられること」と言われています。

それでは、下水道経営において市民から信頼を得るにはどうすればよいのでしょうか。例えば、経営のために料金値上げの話が出たとします。通常であれば、シミュレーションを行い、論理的で分かりやすい資料を作成し、市民への説明会を開きます。これは当然の行動と思われるが、必ずしも説明に同意は得られません。そもそも説明者が信頼されていない可能性があるからです。

原発を事例にすると分かりやすいでしょう。まず政府や電力会社はロジカルに安全性のPRをします。でも市民には信頼されない。なぜかという、市民は出された数値よりも政府や電力会社の意図に不信感を持ち、この人は真実を言わないのではないかと疑っているからです。安全管理の証明というロジカルで数値化できる形式知の世界と、説明者の意図が信頼されない

東京大学 下水道システム
イノベーション研究室 特任准教授

加藤 裕之氏



という暗黙知の世界。ここを履き違えて同じ土俵で議論してしまうと、答えが見つからなくなります。

■海外でのPPPによる地域経営の事例

～ドイツ・シュタットベルケ～

信頼される下水道経営の一例として、海外のPPPの事例を紹介いたします。ドイツには基本的には1市町村に1つシュタットベルケという官民融合組織があります。電気、ガス、上下水道、通信関係など、地域のインフラサービスを全て担っている150年の歴史がある組織形態で、通常、出資は100%地方公共団体、トップは民間企業の出身者という特徴を持ちます。

前述の通り、地域のインフラの多くを担っている点も大きな特徴で、効率的な組織づくりのために、様々な事業が1カ所に集約され、多能工と呼ばれる、1人で複数のインフラを管理する技能を持つ職員がいます。職員自身は大変ですが、スケールメリットが働きます。

また、黒字の組織だけでなく、社会に貢献できる赤字の事業も含むことも特徴です。これは節税対策による経営戦略です。シュタットベルケは、日本の地方都市のモデルとして活用できるのではないかと考えています。

信頼の話に戻りますが、一つ驚くことに、ドイツの組織ごとの信頼度を聞く世論調査では、シュタットベルケの信頼度は地方自治体より高くなっているという結果があります。その理由については今後、調査してみたいと考えていますが、150年にわたり市民に根付いている組織の基盤はここにあると思えます。

→ フォトリポート

→ 講演ダイジェスト

第27回下水道新技術研究発表会
第74回下水道新技術セミナー
第397、398回技術サロン

→ エンジニアリングリポート

雨水貯留施設等の設計手法に関する研究

→ 新研究テーマの紹介

紙オムツ受入による下水道施設への影響調査
雨水排水（内水）における水門操作等に係る要素技術調査研究

→ ユーザーリポート

多角的な雨水対策でまちを守る
新潟市下水道部

→ 特集

流域治水の推進に向けた下水道機構の取り組み

→ 中期事業計画2021

下水道展'21大阪で活動成果をPR

→ インフォメーション

出捐団体・賛助会員の募集
下水道新技術セミナーの開催案内

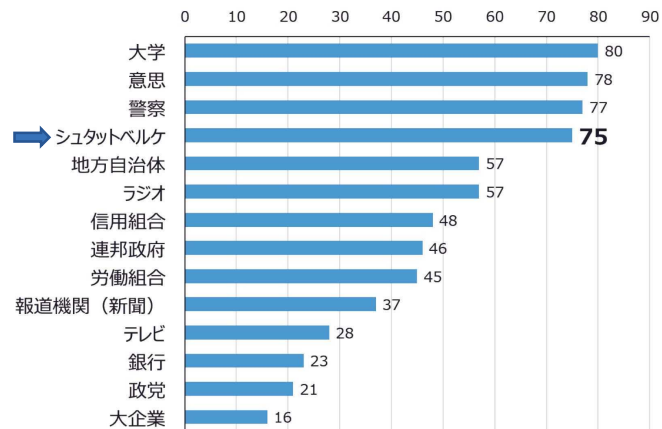
10月27日発行

(公財)日本下水道新技術機構

TEL 03 (5228) 6511

FAX 03 (5228) 6512

<https://www.jiwet.or.jp>



組織の信頼度世論調査結果

■市民は官と民のどちらに期待しているか

では一体、日本の市民は地方公共団体、民間に何を期待し、どの程度信頼しているのでしょうか。私の研究室では、全国6,000人を対象にしてWEBアンケートを行い、「民間が地方公共団体に代わって上下水道を運営することについてどう思うか。どちらがいいと考えるか」を聞いたところ、民間と地方公共団体でほぼ同数程度の結果となりました。

ただ、年齢層を見ると年配の方は地方公共団体の方が多く、若い方は民間を選ぶ人が多い傾向にありました。この傾向から、PPPは、今はまだ国民に浸透していない未熟な事業と思いますが、将来的には一般的な事業になっている可能性があると言えます。

また、選択理由として、民間には技術力の高さ、迅速な対応、経営効率の良さが挙げられました。ただ、民間が地方公共団体より信頼できるとした人は少なく、地方公共団体を選んだ人の一番多い理由としては、民間は経営が悪くなれば上下水道が止まるリスクがあるというものや料金アップの可能性があるとこのものでした。

この結果から、民間には多くを期待するが、信頼できる行動をしているか不明というのが市民の感覚です。逆に、地方公共団体に期待する積極的な理由や項目が見当たらないことも問題

視すべきことと考えます。そういう意味では、増加しつつある官民連携組織がうまく機能すれば期待できると思います。

■価値共有で信頼度を高める

社会心理学によると、組織が信頼度を高めるための一番の近道は、「価値の共有」だそうです。地域と価値共有を図るには、同じ目線に立つことが非常に大切で、この手法として私がおすすめするのは市民科学です。市民科学の特徴は、市民と地方公共団体が研究目標に向けて「一緒に考える」という点です。市民にデータを集めてもらい、地方公共団体が取りまとめ、学識者が政策提案を行う、というのが典型的なパターンです（詳しくはGKPのホームページの市民科学をご覧ください）。

例を挙げると、ビストロ下水道も市民科学の一つと言えますが、佐賀市では農家を対象にコンポストの施肥方法について勉強会を開いています。私の研究室では、勉強会のあとに参加した農家の方にアンケートを取りました。参加者の約9割が「処理場への興味」と「職員への親しみ」が高まったとの結果も得ています。地方公共団体が市民と一緒に考えるという姿勢が大事なのだと思います。フランスでは、処理場で環境パラメーターである蜜蜂を育てて市民と交流している事例も見ました。

■イノベーションを起こすための信頼

これからはイノベーションが大切と言われていますが、イノベーションは人を信頼しないと起こりません。用心深い人は組織から出ようとせず、異分野の人ともつながらないからです。一方でイノベーションを起こす人は、他者を信頼する傾向にあることが社会心理学の研究報告にもあります。他者と結び付くためには自分のリテラシーを鍛え、信頼できる人を見極め、積極的に交流していくことが大事だと思います。上下水道業界でも信頼のネットワークを築き上げて、様々なイノベーションが起きることを期待しています。