東洋経済 TOYOKEIZAI ONLINE

障がい者が自立すれば、みんなが元気になれる

国にＮＯ！を突き付けた岡山県総社市長の戦い（上）

坂之上 洋子 ：経営ストラテジスト

2014年4月24日

「政治」というと、「難しそう」「私には関係ない」「偉い人がなんとかしれくれる」と敬遠してしまいがち。しかし、今まで目を向けてこなかっただけで、当たり前だけれど、政治と私たちの生活はつながっている。経営ストラテジストで作家、そして１児の母でもある坂之上洋子さんが、「あまり知られていないけれど、実はいい政策」をフューチャーし、ビジネス目線、ママ目線、ＮＰＯ目線で、素朴な疑問を明らかにしていく。

第１回目は、岡山県総社市長を務める、片岡聡一さん。

この子を総社市が迎え入れてくれるなら、つらい日々も泳ぎきれる

坂之上：市長は、障がい者をできるだけたくさん雇用しようと頑張っていらっしゃいますよね。まず、そこから教えてください。

片岡：はい。でもね、障がい者雇用を市の「売り」にしちゃいけないって、よく思うんですよ。たとえばですよ、ここに３歳の女の子がふたりいて、この子は重度の障がいで、この子は軽い障がいですと。あなたは、どっちかを引き取らなければいけません、と。どっち引き取ります？

坂之上：厳しい質問ですね……。ごめんなさい。自分は、軽い障がいの子を引き取るかもしれません。

片岡：でしょう。人間そうじゃないですか。障がいがある人に、毎日毎日、優しい気持ちばかりじゃいられない。そんなことすら認めながら、彼らが「生まれ育って、働いて、老いていく」ことができる仕組みをまず作って、これから先、誰が市長をやっても大丈夫なようにセットできたら、多くの人が救われると思っているんです。

僕の夢はね、障がい者の「人生の３段階」を、総社市で完成させることなんですよ。ファーストステージは「生まれて育ち、教育する」こと。セカンドステージは「就労、社会に出る」こと。そしてラストステージは、「老い、死んでいく」場を用意すること。

だからまず、障がい者を1000人雇用することを目標にした「障がい者千人雇用」っていうのを始めたんです。

坂之上：それはどういうことですか。

片岡：３年前、総社市には、知的、精神、身体に障がいのある方をすべて足すと、3152人の障がい者がいたんです。そのとき、「18歳から60歳の方のうち、働いてる人はいったい何人だ？」って職員に聞いたら、「180人だ」と。その頃、総社市にいる障がい者のうち、18～60歳の人数は1200人ぐらいでした。じゃあ、働いていない残りの1020人はどこにいるのか？　実は、障がいを隠して、家でひっそりと暮らしていたんです。その残りの1000人を社会に呼び込んで、働いてもらおう、参加してもらおうと思って掲げたのが、「1000人を雇用する」ということだったんです。

だけど「1000人雇用するんだ！」と言ったら、職員がよってたかって、「殿、ご乱心」みたいに言う。

坂之上：殿、ご乱心（笑）。

片岡：そんなのできっこないって。できっこない理由を、ワーッと言われました。でも、それから３年で、721人まで就労できたわけですよ。

坂之上：す、すごい。

片岡：そうでしょう。「障がい者千人雇用」をやる前は、障がい者を持つ親が市役所にやって来て、さんざん文句言うわけ。やれ教室にスロープがないとか、先生がえこひいきをするとか、あの先生を変えろ、とか。そんなのばっかりだったの。ところが「障がい者千人雇用」をやるようになって、就職できた障がい者の方が増えてきたら、親たちが僕にこう言ったんです。

「市長さんね、あなた障がい者を子どもに持ったことないから、わからないと思いますけど、この子を学校に行かせるまでが、毎日、もう大変なんです。靴下は履けません。ご飯を食べてる途中で、急にてんかんで倒れたりもするし、グズ

グズグズグズ奇声を上げて、家の中で暴れまくって、ガラスを割ったりもします。家に帰ってきたら部屋の中で卵を投げて遊んでいて、家中卵だらけ。毎日、毎日、そういうことばっかりです。朝、この子をバス停まで送っていったら、やれやれと思うんですけど、そんなつらい日々をどれだけ積み重ねても、どうせこの子は学校を卒業したら行くところがないし、社会は絶対、迎え入れてはくれない。そう思って途方にくれていました。だけど、この子たちが高等支援学校を卒業したら、総社市が本当に全員就職させてくれて迎え入れてくれるって、約束をしてくれた。――ああ、私、あそこまで泳いで行ったら、この子が生きて行ける場所がある。そう思うと毎日が我慢できる」って言うんですよ。それを聞くと、よかったな、と思います。

坂之上：なんだか涙が出そうです。

片岡聡一（かたおか・そういち）
岡山県総社市長
1959年生まれ。青山学院大学法学部 卒。1984年、橋本龍太郎事務所入所。内閣総理大臣公設第一秘書、行政改革・沖縄北方担当大臣大臣秘書官（内閣府へ勤務）などを経て、2007年、総社市長に当選。

障がい者が入社して、会社の団結力が上がった

坂之上：初めは企業側も「障がい者を雇うって、そんな……」って言いませんでしたか。

片岡：はい。企業は、絶対、採りませんでした。

坂之上：想像に難くないです。

片岡：企業は、最初はそんな足手まといを雇うよりも、罰金払ったほうがいい、なんて考えるのです。ところが、雇ってみるとだんだんわかってくるんですよ。彼らをひとり入れると、職場の団結力が上がるとか。

坂之上：そんなに効果が見えるのですか？

片岡：そう。それから社員が優しくなったりね。中の雰囲気が良くなる。で、だんだんだんだん、採る会社が増えてきて。

坂之上：採用した会社の様子を聞いたり、横で見たりして。

片岡：そうです。あんまりね、彼らに対してかわいそう、かわいそうじゃだめなんですよ。もっと普通に肩をぽんとたたいて、「働け」みたいにやってくれたほうがいいんです。障がいの「害」をひらがなで書かないといけないとかね。そういうもんじゃないと思います。彼らも頑張

れよ、ぐらいのほうがうまくいくんです。僕ら総社市では、軽い知的障がいの子どもなら、普通に受け入れられるようになってきた。

坂之上：それは会社側が経験値を積んだからですね。

片岡：そう。頑張ったら彼らが納税者に変わる。それが総社市ではだんだん普通になってきました。

どの政治家も苦手なことを、総社市の得意技にしていきたい

坂之上：そもそも、なぜ障がい者雇用に取り組もうと思ったんですか？

片岡：全国には813の市があって、813人の市長がいます。だけど全国の市長たちはほとんど障がい者を見ていません。市町村が見ているのは、小・中学校の中にある特別支援学級の子どもたちだけ。高等学校は「県」の仕事になってしまい、県立の特別支援学校になってしまう。だから、「市」は見て見ぬふりをしてきた。しかも、雇用の斡旋なんて、ほんとうは市町村がやってはいけないんです。仕事を紹介していいのは、国が運営しているハローワークだけ。僕ら市役所がやりたくても、やっちゃダメなんです。

だけど、障がい者の方々が実際に住んでいるのはここ、この市、総社市なんですよ。なのに、これまで僕らは障がい者を見てきませんでした。そこは深い反省に立たないといけません。

全国に813人の市長がいて、国会議員は衆参合わせて700人ぐらいいるでしょう。知事がいて、市会議員や地方議員もいて。政治をやっている彼らに、不得意な政策はなんですか、って聞いたら、たぶん、みんなほとんど同じことを答えると思います。それは障がい者雇用、買い物難民、農業、高齢者介護、それから外国人との共生。それぐらいのもんです。どの政治家も弱点だと思ってる分野を、うちの市が得意技に変えていきたいと思ったんです。実は、この５分野はどれも国がやるべきことなんですよ。

坂之上：ほんとうは国がやらなくちゃいけないことを、市でやろうという考えなんですね。

片岡：そうです。国の法律というのは「束ね」がでかすぎて。やっぱり、地元に近い僕らが動かないと、うまくいかない。今ね、障がい者は、全人口の４％ぐらいといわれています。僕らが残りの96%に生まれて来ることができたのは、彼らが、僕らが持つはずだった障がいを代わりに持って生まれてくれたからです。96%側に生まれてきた僕らは、４％の方々に、居場所を提供しないといけないと思うんですよ。

国は、「社員の何%は、障がい者を雇いなさい」みたいに、すぐ義務化するでしょ。そんなふうに形だけやるんじゃなくて、総社市では、企業が彼らを「戦力」として考えてい

るんですよ。この市は、障がい者は貴重な戦力だと考える、そんな社会に変わり始めているのです。

僕らが1000人雇用を達成できたら、813ある市のうち、あちこちが「うちもやる」と、手を挙げるようになる。そうなったら、障がい者の居場所は絶対変わってくる。そう信じています。

それができたら、次は彼らが「老いていく」場所を整えたい。彼らは結婚できない人がほとんどです。けれど要介護にならないかぎり、特別養護老人ホームにも入れず、独り暮らしになってしまうんです。最後は人知れず独居死してしまう人が多い。だから、彼らが安心して老いていける住まいをつくろうと思っているんです。そこで、まず手始めにアパートに、２人ずつの部屋を３つ借りて、６人入居できるようにしました。それをオープンしたら、すぐに埋まった。

坂之上：その視点はありませんでした。親からしたら自分が先立って障がいのある子が独りで残る、それがいちばん心配なことですよね。

片岡：そうですよね。生まれてから死んでいくまでを総社市で完結させることができたら、お母さんたちに、もしも障がいのある子どもを授かったとしても、安心して生みなさい、って言える。そういう文化ができるじゃないですか。

坂之上：それに、働いて、職場で認められて、納税者になるって本人がいちばんうれしいことだと思います。

片岡：総社市では昨年、障がい者を含む39世帯が就労によって生活保護を受けるのをやめて自立しました。

やっぱり、行政にかかわるみんなが不得意だと言っていることを、得意に変えていきたいという気持ちが当然あるし、この国の形を、地域が自立する形に変えていきたいと思っています。これは全国に横たわる課題なんです。

（構成：石川香苗子、撮影： 梅谷秀司）

※　後編「地方が自立しないと、日本はポンコツになる」に続く

東洋経済新報社

Copyright©Toyo Keizai Inc. All Rights Reserved.

東洋経済
TOYOKEIZAI
ONLINE

地方が自立しないと、日本はポンコツになる

国にＮＯ！を突き付けた岡山県総社市長の戦い（下）

坂之上 洋子 ：経営ストラテジスト

2014年5月1日

「政治」というと、「難しそう」「私には関係ない」「偉い人がなんとかしれくれる」と敬遠してしまいがち。しかし、今まで目を向けてこなかっただけで、当たり前だけれど、政治と私たちの生活はつながっている。経営ストラテジストで作家、そして1児の母でもある坂之上洋子さんが、「あまり知られていないけれど、実はいい政策」をフューチャーし、ビジネス目線、ママ目線、NPO目線で、素朴な疑問を明らかにしていく。

第1回目は、岡山県総社市長を務める、片岡聡一さん。

※前編はこちら：障がい者が自立すれば、みんなが元気になれる

日本の原風景は人口10万人以下のスモールシティ

坂之上：「地域が自立しろ」というお話ですが、市長は、政府に「市の職員の給料を下げろ」と言われたとき、全国で1人だけ「俺は下げない！」と反発しましたよね。これはすごいと思って（笑）。この戦いは、もう終わったんですか？

片岡：国がペナルティを科すらしいです。

坂之上：どういうペナルティですか？

片岡：おそらく、国がうちの市にくれる交付税の額を下げるんだと思います。でもそれは通らない話ですよ。税金というのは、僕らが市民から集めて、それを国に納める仕組みです。それを国は、市や地方に還元しないといけない。しかも、僕ら市長には、職員の給料を上げ下げしていい、れっきとした権利がある。それを奪うのはおかしいと思います。

坂之上：片岡さんは、市を黒字にするためにいろんな努力をしていますよね。職員も頑張ってせっかく黒字にしているのに、どうして上から言われて彼らの給与を下げなくちゃいけないんだ、と？

片岡：そういうことです。僕は、これからは地方の時代になると思っています。地方主権にしないと、この国は外国と戦っていけなくなる。それに逆行して国が上から押さえつけてはならない。僕はずっと橋本総理の秘書をやっていて、そのとき、中央から地方の首長たちを見ていました。そのときの地方の首長たちが、今の僕の反面教師になっているんです。だって地方の首長さんって陳情にしか来ないんですよ。

坂之上：陳情ばかりというのは？

片岡：予算を上げてくれとか、これがほしいとかお願いばっかり。口を開けて、何かくれるのを待っているだけなんですよ。そうじゃなくて、自分たちの足で立ち上がって、地方から変えたいという首長がいてもいいのにな、と当時から思っていたのです。

なんてったって国民は霞が関に来ないんです。だって、街に普通に住んでいる市民や、総社市の職員が「予算をどうにかしてくれ」って、財務省に行っても門前払いでしょう。政策なんて決まるまで遅いし、やった効果だってなかなか見えづらい。霞が関から見ていて感じたのは、国で決めたことが地方に届くまでめちゃくちゃ遅いということ。国の大きさだから動きが遅いのはしょうがないところもあるんですけど、とはいえ、地方に届くまでだらだら待っていないで、もうちょっと地方が立ち上がってくれたらいいのにと思っていたのです。

総社市はだいたい人口6万8000人です。全国には813の市があって、そのうち、僕らみたいに人口10万人以下で、中山間地域（山間部と平野部のちょうど中間に位置し、平地に比べて傾斜が急で、まとまった農地も少ない地域）を抱えている市は521もあるんです。813分の521ってたぶん65%ぐらいなんですよ。その521団体の人口をぜんぶ足すと、実は日本の全人口の55%ぐらいになります。

ということは横浜市の370万とか、大阪市の270万とか、ああいうビッグシティはそもそも日本の原風景ではないということなんです。日本って、僕らみたいに山間部と平野部を両方抱えた小さな集合体がほとんど。数のうえでも、マジョリティは実は僕らなんですね。

でもね、同時に、いちばん自主性に欠けるのも僕らなんです。だから、やっぱり僕らが立ち上がって、徹底的に、自立した地域をつくっていかなきゃいけない。それが僕の役割だと思っています。

繰り越しOK、市民が考える1000万円の使い道

坂之上：自立する地方が、新しい日本をつくる。

片岡：そうです。

坂之上：主体性の話で、もうひとつ私がものすごくびっくりしたのが、学校ごとに予算を自由に使ってもらうということ。これ、ものすごく珍しくないですか？

片岡：かなり珍しいと思います。

坂之上：具体的にどういうことをされているのか、お教えいただけますか。

片岡聡一（かたおか・そういち） 岡山県総社市長 1959年生まれ。青山学院大学法学部 卒。1984年、橋本龍太郎事務所入所。内閣総理大臣公設第一秘書、行政改革・沖縄北方担当大臣大臣秘書官（内閣府へ勤務）などを経て、2007年、総社市長に当選。

片岡：この行政区には1000万、こっちの行政区には1200万って、区域ごとにひとまとめにがばっと渡して、使い道はご自由にというものです。

坂之上：それぞれの行政区に予算を1000万円お渡しして、自分たちに必要なことをちゃんと考えて、自分たちの裁量で使いなさいという形なんですね。普通は多分、予算を書いて、これにいくらください、ここの道路を修繕したいです、ここは木を植えたいです、と内訳を出しますよね。それを見て市役所がOKです、NOですって言うんですよね？

片岡：逆に全部「ヒモ」がついているか。

坂之上：「ヒモ」？

片岡：住んでいる人たちをあまりにも信用してなくて、国や県や市が、使い道を全部指定してしまうわけです。これは街路灯の電球を替えるおカネだとか、これは道路の補修だとか。これは道の草刈り費用だとか。それをずっとやっていたら、住んでいる人たちは発想しないままだし、おカネの分捕り合戦みたいなことにもなってしまう。

坂之上：この道路をつくるために予算をつけましたって最初に決めたら、地元の人たちが、「本当は道路なんていらなくて、こっちでぼうぼうになっている草を刈りたい」と思っても、フレキシブルに変えることはできなかったわけですよね。だけど、市長のこのやり方なら、ここは安く済んだから、そのかわりに、地域のここをもっとよくしようとかって現場で考えて、必要なことに自由に使えるっていうことですよね？　人の裁量が細やかに行き届く。

片岡：そうです。ご自由にどうぞと。やり方によっては、お渡しした予算を2～3年貯めて、地域の公会堂みたいなのを建ててもいいし。ちなみに、学校にも同じような一括交付金制度を導入

したんですよ。校長が自由に使い道を考えて、それを教育委員の前でプレゼンしてね。それを審査して、選ばれた学校に配分するというシステムです。

坂之上：そこまで自由なんですね。

片岡：もう、自由です。繰り越しOKですしね。

坂之上：繰り越しもできるんですか。年度末に消化しなくちゃいけないっていう考えにならないので、それはいいですね。

片岡：その代わり、自分たちでできることはできるかぎり自分たちでやってくださいと。今までの日本の地方自治というのは、「施し」だったんですよね。行政がなんでもかんでも決めて、与えてしまうというやり方だったのです。

これからは地域の人ができることは地域でやってもらって、僕らはしない。その分、僕らの仕事が減る。そうすると国からいろいろ言われなくったって、職員の給与をカットできるし、職員数を減らすことができて、市役所をスリムにできる。

僕らは市民から税金をもらって、中抜きしてきたわけですよ。市民から税金を受け取って、その使い道を考えて、554人の職員の給料を払いながら、残ったお力ネを市民にお返ししているわけです。市民にしてみれば、100払ったのに地元に還元されるのって15とか20じゃないかという話になるわけです。だから今、僕らが中抜きしないで市民にちゃんとリターンできる仕組みを作ろうとしているんです。

僕はね、地方がだまって口を開けたまま「施し」を待つんじゃなくて、自分たちで使い道を考えて、それを市民が実行していくというのを、勇気をもってやったら、やれないことはないというふうに思ってるのです。僕らみたいな人口6万8000人のスモールシティでこれができるようになれば世の中は変わるし、「市役所なんていらない」みたいな議論も現実味を帯びると思いますけどね。

「貧しければ救われる」そんな財政はおかしい

坂之上：でも片岡市長、どうしてそんな、前例のないようなことを。

片岡：確かに、こんな新しいことをやると、政治的にやばい立場になるかしれないし、失政だと言われるかもしれない。政治家というのは、じっとしていたほうが本当は楽なんですよ。動かずにいれば、失敗しないですしね。

でも、僕らみたいな田舎の長が立ち上がる用意をしなければ、これからの日本は絶対にアウトだと思うんですよ。これが、日本がアジアの中で強力なリーダーシップをとれなくなった理由なんだと思います。

民主党に政権を取られる前の、昔の自民党のキャッチフレーズは、北海道から沖縄まで、どの県も、どの市も、みんな同じように発展することでした。この考え方のおかげで、ある程度まで

は国の力がものすごく上がったし、平等だった。それはそれでよかったのです。けれど、ここまで社会インフラが整ったのに、そんなことを続けると、自治体間で競争しなくなって日本はダメになる。

日本は貧しければ貧しいほど救ってくれる国なんですよ。市町村の財政は、ざっくり言うと、自分たちで稼いでいる収入（市町村税や使用料、手数料など）の比率で決まるのです。国や県からもらう補助金の比率が増えて、自分の稼ぎの比率が30%以下になると、「過疎債」といって、ただ同然の補助金がいっぱいもらえる。だから地方の長（ちょう）たちは、自分の市の収入が減るとラッキーだと思ってしまう。

株式会社だったら、売り上げやキャッシュフローが少なくなったほうがうれしいという社長なんていないでしょう。ありえないですよね。だけど地方は自分で稼げないところほど、国の補助率が高い。

坂之上：そうなんですか。存じ上げませんでした。

ヒーローを待つんじゃなくて、人のリーダーシップを促す最先端のマネジメント

片岡：こんなふうに、貧しければ救われるみたいなことをやってたら、日本は伸びない。今までこの国は、市民に責任を転嫁するのは禁じ手だったんですよ。「僕らも頑張るけど、あんたらも頑張れ」というのはないんです。与えるばっかりで。

坂之上：今の、「僕も頑張るから、みんなも頑張りましょう」っていう一言がすごく大きいかなと思います。

片岡：非常に言いにくいのですが、生活に密着していればしている領域ほど、行政がやってあたりまえみたいな感覚になりがちです。僕は、そこの領域にメスを入れていきたい。自治体と市民が共存共栄するシステムを入れていかないと、この国はダメになります。

坂之上：今まではみんなヒーローが現れるのを待っていて、誰もが、ヒーローが出てきてくれさえすれば、目の前の問題は全部解決してくれるっていうことを妄想していました。だから民主党もでてきたし、橋下さんの支持率も上がったり下がったりしてるんだと思うのです。

片岡：裁量をそれぞれの行政区に渡す、と言っても、そこで、ちゃんとできる区とできない区がある。もちろん最初から全部がうまく動いていないですよ。でもそれも想定内です。最初から全部完璧であるはずがない。学びです。みんなが経験しながら、どうすればできるようになるのか我慢しながら学んでいくのです。

坂之上：今までの考えだと、何をやってもお上が悪い、お上が全部してくれ、考えてくれってなる。その考えを転換して、「僕らも頑張るけど、あんたらも頑張れ、個々が受け身でいたらダメだ」、とみんなを促していくリーダーシップこそ、米国のトップビジネススクールでも最先端のリーダーシップだ、と言われるようになりましたよね。

片岡市長、これからも、どんどん面白いことを仕掛けていってください。今日はほんとうにありがとうございました。

（構成：石川香苗子、撮影： 梅谷秀司）

東洋経済新報社

Copyright©Toyo Keizai Inc. All Rights Reserved.