

第6 結語にかえて

今回の個別外部監査においては、市交が昨年12月に策定したバス経営健全化計画案（骨子）と地下鉄経営健全化計画案（骨子）における増収策とコスト削減策について検証を進めてきた。あくまでも「骨子」であるため、計画の全貌が明らかにされない中で監査を実施せざるを得なかったことは、他の監査業務では経験することのない困難な場面にも少なからず遭遇した。比喻が適切かどうかわからないが、一口で言えば「砂を嚙むような監査」であったといっても過言ではない。監査期間中のいずれかの時点で市交から計画本文の片鱗でも示されれば、監査人の意見形成にも変化があったかもしれないが、それは果たされないまま報告書をまとめざるを得なかった。その結果、市交に対しては相当に厳しい指摘ないしは意見が相次いでいることは否めない。なにしろ、骨子からは必ずしも具体的な計画や施策が見えないのであるから、市民の負託を受けた監査人としては、「あるべき論」で臨まざるを得ない。「あるべき論」は当然ながら公共性の増進と費用対効果の極大化を要求するが、そうした要求等に対して市交は未だ十分には応えていないため、したがって厳しい論調にならざるを得なかった。しかし、厳しい意見や指摘は、逆に言えば市交に対する期待の裏返しであり、その意味では叱咤激励でもある。

市交はこの報告書の内容を謙虚にかつ真摯に受け止めて、可能な限り経営健全化計画に反映してほしい。もちろん、すべての内容が一朝一夕に実現できるというわけではなかろう。当然、優先順位が設けられることも承知はしている。ただ、監査の過程で多くの市交職員から嫌というほど聞かされた「できない」、「前例がない」、「他がやっていない」、「検討中」といった後ろ向きの言葉には封印をしてほしい。封印をした上で、「どうすればできるのか」、「いつまでならできるのか」というように前向きな思考で取り組まなければ、明るい将来像が描けないことを理解してほしい。なにしろ、市交の置かれている窮境は尋常ではないのであり、不可能を可能にするぐらいの強い意思がなければ、この危機的状況から脱することなど夢のまた夢である。

もっとも、市交ひとりの努力によって窮状が打開できるわけでも決してない。繰り返して述べてきたように、市交に窮境をもたらした原因は首長や議会にもあるのであって、その意味では京都市が全市一丸となって問題の解決に当たらなければならないことは言うまでもない。しかし、その掛け声とは裏腹に市長部局においてすら市交の窮

状を他人事として捉えている気配を色濃く感じる。市交が現場の事業者である一方で、市長部局には京都市域における交通政策のあるべき姿を戦略的に立案する部署ないしはスタッフが配置されているのであるから、そこで明確な公共交通ないしは公営交通の経営戦略が示されなければならないと思うが、それは必ずしも明らかにはなっていない。ここでいう公共・公営交通戦略とは、例えば、①南北2本（地下鉄烏丸線と京阪鴨東線）、東西3本（地下鉄東西線、阪急京都線、JR 東海道線）の鉄道路線を基軸に据える、②これらの基軸路線、とりわけ地下鉄を中心とした公共交通ネットワークのあるべき姿を構想する。③地下鉄の利用促進にリンクするバスのネットワークを構築する、④バスのネットワークは外郭線の内外で明確に切り分け少系統多便型に徹する、というように文字通りランドデザインを示すことである。こうした戦略的な方針は「歩くまち・京都」総合交通戦略の中間取りまとめに一部紹介はされているが、そこから具体的な戦術論への展開がないために迫力に欠けるものとなっている。さらに、市交の窮状を承知しながら、「LRT については、（中略）導入が有効であると考えられ、今後、LRT に関する検討体制を整え、より具体的な検討を進めます。」などと提言されているに至っては、もはや戦略ではなく夢物語を語っているに過ぎない。いったいLRTに係る新たな投資の財源を何に求めようというのであろうか。さらに、地下鉄再生のために一般会計から年間で百億単位の支援が不可避となり、その起債措置が認められなければ、京都市の実質赤字比率は年間4%強の割合で着実に上昇すると試算される。その結果、数年以内に早期健全化基準（11.25%）に抵触し、5年程度で財政再生基準（20%）に抵触する恐れがあるが、財政担当者レベルからは危機感が伝わってこない。

つまり、「全市一丸となって市交問題に取り組む」というスローガンが、ややもすると空虚に響いていることを実感せざるを得ない状況こそが実は大きな問題であると思料する。市交が取り組むべき個別各論も決して解決のハードルが低いわけではないが、どうやら全市一丸というスローガンに改めて魂を入れることから始めなければ問題解決は遠いように思えてならない。そして、その魂を入れることができるのは、首長と議会の強いリーダーシップをおいて他にはない。

監査人としては、市交問題の解決におけるリーダーシップの重要性を強調して筆を措くこととするが、紙幅は既に300頁に達しようとしている。契約期間わずか3ヶ月、その中で実質の監査作業に充当することのできた期間は2ヶ月足らずであった。この

ような時間的制約の中で取り纏めた報告書が 300 頁に及ぶ大部となったことは、今回の監査テーマが如何に大きく重いかということの証左でもある。短期間にまとめ上げたために十分に意を尽くせていないところが少なくないことを懸念しつつ、この報告書が市交の財政健全化法に基づく経営健全化計画の策定にあたって有益な示唆に富んだものとなっていれば幸いである。

(了)

(監査事務局第一課)