

提言//

久茂地公民館建物の持続的運用事業計画二次

～保存ではなく運用～

～存廃論議ではなく、最終の目的と役割を問う～

■はじめに

久茂地公民館の独自性については、すでに多くの場面で語られている。
この建物の存廃については、様々な角度や立場からの議論があつて然るべきであり、最終的な結論が那覇市民、沖縄県民の総意に沿ったもの、あるいは、さらに良識と俯瞰のバランスのとれた視点によって導かれたものならば、存廃いずれにせよ、その事実さえも歴史・時代からの要請として受け入れ、学び、また前進せねばならないだろう。

本事業計画の策定においては、あくまで文化資産の存続・運用という観点から構成されているが、これは沖縄県のみならず全国的にも前例の少ない試みである事を前置きし、弾力的かつチャレンジスピリットなくしては、新たな概念を伴う事業は成し得ないという普遍的な道理を改めて理解頂くと共に、本事業計画の提起が大きく深い議論の土台となるのであれば、沖縄県民にとっても那覇市にとっても誇りある答えに必然的に帰結するだろう。

■現状認識、背景

現在の久茂地公民館における公民館機能ならびに図書館施設は、平成 23 年夏に開館予定である、牧志・安里公民館図書館に移転が決定している。
児童館については検討段階にあり現時点では未定とされている。
市の少子高齢化、都市部のドーナツ化現象に絡む那覇市の小学校統廃合政策に加え、安里川の河川改修事業とリンクした統合的な開発事業の中に牧志・安里公民館図書館の建設も組み込まれている。

そうした決定を受け、本来機能を失う事となる久茂地公民館建物の存在理由が必然的に問われる事となり、これを発端として建物の経年変化に対しての様々な価値基準による評価が混在する様相となっている。

財政難の那覇市や管轄する那覇市教育委員会では、久茂地公民館建物を改修するにあたり一時移転費用を含む総工事費用の負担やその後のライフサイクルコストといった不確定リスクを避けたいという雰囲気が形成されつつあり、こうした消極姿勢の先には、開発業者への土地売却による財政赤字の圧縮へ微少でも寄与するという主張が正当に見える理由として手っ取り早く、また、余計で面倒な折衝や合意形成、事務手続きを避けられるメリット？がある。

従って、久茂地公民館建物に新たな価値や目的を見出し運用する、“リノベーション”という選択肢が存在するにも関わらず、こうした方向性は非合理であると切り捨てる条件反射的発想や、あるいは発想すら浮かばずに思考停止状態に陥りやすく、これは誰が行政サイドの当事者であったとしても、水の流れるように惰性となることは理解に難くない。

■ 事業目的

保存ではなく運用することで最大化される文化価値は厳然と存在する、その実証と経験。

■ 建物取り壊し時期の必然性について

言うまでもないが全ての物質は朽ち果てるし、だからこそ存在価値があるとも言える。それは久茂地公民館建物においても同じく、いつか取り壊さなければならない事は自明。

重要な事はその時期やタイミングの必然性であり、単に久茂地公民館建物の保存よりも、あるべき“収束のさせ方”に注目し、深く広く議論する事自体が、まず沖縄の文化醸成に寄与するだろう。

建築物にはそれぞれに求められる目的や役割があり、地理条件や気候風土、時代性、地域性、公益性、政治、社会環境、倫理観、経済事情、所有者や管理者の思惑などが反映されている。

そして、その目的や役割自体も経年によって様々にあらゆる角度から変化を求められる。

こうした前提に基づき久茂地公民館建物を再評価するならば、
沖縄全土の建築物においてほぼ唯一、時代の変遷を経て現存する久茂地公民館建物だけが
提起することのできるテーマがある事を発見する。

この老人とも言える建物は今に至ったからこそ、想定されたものか偶然の産物かはともかく、
そもそもの意義や実績や存在感が調和し整合しており、存廃の対象となることで、皮
肉にも沖縄社会にとって最も重大なメッセージを発信する条件を体得している。

久茂地公民館建物の余命は老人の如く僅かだろうが、仮にその残された時間を10年とした
とき、多くの先人達が見据えた希望の上に建つこの建物に、最終の目的と役割を与え運用
する事で原初の意義は初めて完成されるだろう。

そして、これからの残された時間、久茂地公民館建物だけが発信できるメッセージが社会
へ浸透し沖縄の未来へと昇華したとき、

正にそのときこそが“収束させる時”であり、必然性に導かれた取り壊しの時期という事
が言えるのではないか。

付け加えれば、久茂地公民館建物を取り壊す時期は決して、単に土地分割して売り渡す
という“対処”によって決定されるものではあり得ない。

■那覇市の観点

久茂地公民館建物というこの上ない条件の揃った建物を媒体とし、
持続的運用事業に率先して取り組む事は全国自治体の中でも先駆的な試みとなる。
さらに“文化を運用する”という概念を全国に率先し本格的に導入する事で、その実績や
ノウハウ、実践的人材を育成され、第二、第三の社会事業を創出する可能性が高まり、
潮流である地方分権や沖縄県の自立経済実現に向けた豊富な示唆や直接的な貢献をもたら
すだろう。

この実証によって、沖縄社会に新たな付加価値が生じ、使い捨てではない新規雇用を生み
出す効果も期待できる。また、次世代社会の模範となる価値観の転換を那覇市から全国へ
発信することにも繋がっていく。

これを大きな視点で捉えれば、地域社会、経済、雇用、教育、環境、文化、医療といった
相関性のあるそれぞれの分野に好影響を与え、魅力ある自治体として、広く高い評価が得

られる事になる。

また、本事業を機に、那覇市や沖縄全県に存在する公共施設についても、減価償却の概念や修繕計画の導入、社会修繕・文化修繕などの機能が芽生えれば、多くの公共施設に健全性が組み込まれ、財政上のメリットも見込めと同時に、景観や都市計画に関わる意識向上にも寄与するだろう。

※久茂地公民館・図書館の機能移転において公共職員の雇用が減じることはなく、ゼロサムはおろか、総じて雇用機会は深く拡大する事が期待できる。

■ 沖縄県の観点

全国的に見ても歴史的価値があると評価できる建物や景観を保存しようとする運動は多くみられる。

しかし残念ながら、そうした運動のほとんどは保存のみを情緒的に訴える点だけに囚われる傾向にあり、未来を見据えた発展的な議論は生まれにくいのがこれまでであった。

久茂地公民館建物の運用事業は、県にとって一見瑣末な事と捉えられるかもしれないが、実際は、沖縄の観光産業の在り方、サービスの在り方、事業の在り方、経営の在り方、労働の在り方、地域社会の在り方、教育の在り方、環境保全の在り方、高齢者医療の在り方、さらには基地なき後の土地開発・都市計画の在り方に、沖縄社会の本質と必然性によって導く事のできる、あるべき道筋を示し、各方面、そして沖縄の未来へ多大な好影響をもたらす可能性を有している。

沖縄県がいち早く従来の疲弊したパラダイムから脱却し、日本をはじめ世界を心豊かな方向へと、先頭に立ち牽引していく役割を発揮するために、この問題を単なる古びた建物の存廃問題と片づけてしまうのは、あまりにも後世に残すダメージが大きい。

■ 社会教育・生涯学習の観点からの意義

まず、久茂地公民館建物を文化資産と位置づけた上での持続的運用事業(本事業)自体が生涯学習、社会教育において極めて重要な意義を発信することになる。

多様な価値観や興味に対応するための社会教育・生涯学習は社会背景の急激な変化により、

また時代の経過と共に、現在大きな転換点に差し掛かっている事は間違いない。
地域住民の教養、情操、文化への理解、健康増進に寄与しようとする、従来の社会教育・生涯学習の概念はすでにその役割を終えており、個々人がより公共性の高い事業に主体的に参画する、あるいは参画を促す事が、これからの社会教育・生涯学習の中核である。

■ 公益性・社会性の担保という観点

まず、次世代社会においては公共だろうが民間だろうが公益性・社会性に寄与しない事業は存続できないし、外部からの補給によって惰性的に存続させる事自体もはや社会的に許されない。

公益性・社会性を追求し、これに貢献する存在であればあるほど、経済合理性が獲得できるという、事業・経営のパラダイム・シフトが世界的・科学的に証明される時代となりつつあることは、本事業の運用にとっても大きなフォローであり、歓迎できる要素である。

以上の事から、公益性・社会性の担保については、これまで二律背反とされてきた経済合理性との妥協点をいかに探り出すか、という発想から脱却し、そもそも公益性・社会性が担保されなければ、あらゆる事業は成立しないと考えるべきである。

さらに言えば、民間へ事業委託することは公益性・社会性を質的に向上させるためにあるとも言える。

■ VfM(Value for Money)のからの観点

結局のところ避けられないお金の話だが、本事業計画において、NPO や株式会社などの民間事業者が管理指定業者となり、久茂地公民館建物を運用する事により公共で運用するよりもコストが抑えられるという算出は確実。

むしろ、コスト削減の観点に留ることなく、公共サービスとしての水準や地域経済、地域社会に対する波及効果という点で費用対効果は増大する。

重要な手続きのひとつとして VfM の可視化は必要である。

しかし、この事業を受託したいばかりに、事業者がバランスに欠ける VfM 評価を行い、自己規律を失うような稚拙な事態は、多大なリスク要因となりえるため避けなければならないし、そのためには監視機能として地域住民に一部参画を依頼するなどの工夫も必要。

そして、そうした参画自体がこれからの時代の社会教育や生涯教育の要素としても欠かせないものとなる。

■事業運営形態の選択肢 PFI (Private Finance Initiative)

全国的な第三セクターの惨憺たる状況は、本来ならば民間だけで主体的にリスクを負っていくべき事業に自治体などが出資することで責任の所在が不明瞭となったり、甘えの構造を産み出した事が原因と考えられる。

民間と自治体のハイブリッドやコラボレーションではなく、単なるもたれ合いが続けば破綻は当然だろう。

これらを反面教師とし、久茂地公民館建物の運用事業においては以下の形態が検討できる。

①管理委託型

運用事業の管理運用全体を民間に委ね、主体的な判断ができる権限も移譲する。

運用事業で発生した事業収入も民間事業者が収受、一方では自治体が契約に基づいた管理・運用クリエイティブ手数料を一定期間、民間事業者に支払う。

これにより、民間事業者は収支バランスがとれるまでの期間、キャッシュ・フローを確保する。

②独立採算型→完全民間移行

久茂地公民館建物の運用事業の委託を受けた事業者は、

開始時期より事業収入のキャッシュ・フローのみで事業を行う。

最も民営化に近い事業体。①の管理委託型から②の独立採算型へと段階的に移行し、

一定期間を経て、自治体と民間事業者が土地建物の賃貸借契約を交わし、民間事業者は自治体へテナント料を支払う。

こうした考え方が久茂地公民館建物の運用事業に適していると思われる。

③業務委託型

久茂地公民館建物運用事業の主体者は自治体であるが、運用コンサルティングなどの補助業務を民間事業者に委ねる。運用事業収入は自治体が収受する。

一定期間、民間事業者がプロデューサーとなり事業のコンセプトを定着させることが必要。自治体職員をゼネラリストへと成長させる人材育成面からは有効と言える。

④その他、折衷、簡易型など

いずれにしても、民間事業者の選定によって成否が大きく分かれるが、社会事業体として、経営理論とクリエイティブと情熱、この三点バランスのとれた事業者に委ねるべき。

また、利益が生じた場合、地域に対しての有用な再投資、還元を行わないような、利潤目的の事業者は地域住民や職員の理解を得られる訳もなく、持続性は薄い。この段階では、分厚い契約書で縛りを強くするのではなく、簡略化されたスキームで自治体、民間相互に協議や合意を弾力的に積み重ねていくような、チャレンジする姿勢が必須。大いなる目的が一致していれば、沖縄という土壌だからこそ乗り越えられる課題。

■公共と民間の関係性

～妥協からハイブリッド、そしてコラボレーションへ～

どうしても御上にお伺いを立てる構図から抜け出せないケースが多くみられるが、久茂地公民館建物運用事業において、あらたに設定される目的に対して共に協働するパートナーシップを構築・維持することが重要。

小競り合いやポーズをしているような暇は無いので、目的にとって最善の行動や方策を相互に真剣に要求し合う関係性が重要。

自治体担当者は総じて契約の消極的解釈に囚われがちなため、気概ある柔軟な人材を起用することもポイントと言える。

■具体的な事業内容、事業コンテンツ、事業サービスについて

a.リサイクルショップ事業

街場のリサイクルショップとは異質なもので、独自のデザインコンセプトに則った普遍性あるプロダクトに限定し、リサイクルショップ事業を行う。

骨董商としての側面を有し、安易な張りぼて商品が大量供給されている現状に対するアンチテーゼでもある。また、地域通貨モデルのプロトタイプとして、買い取り窓口を持ち込

まれた商品を疑似ポイントなどに交換し、他の商品購入を行う事もできるようにする。

b.カフェ・サロン事業

一般的な若年層向けカフェとは異なり、年配者、団塊世代をメインターゲットとする。大人の社交場として訪れる事ができるサロンとして機能させ、様々な情報交換やコミュニティ創出の起点となる世界観を演出する。

手紙や小包の受け取り先も兼ね備え、粋な演出として、地域の独居人の最寄りの場所として社会性も担保する。

インテリアには沖縄の美術品を大胆に用いたい。

※イメージ(東ヨーロッパのカフェ・サロン)



c.宿泊サービス事業

かつては少年会館として、離島から修学のために那覇へやって来た児童達の為の宿泊施設でもあった本建物は、沖縄県内のリゾートホテルやビジネスホテル、旅館などとは一線を画した宿泊サービスを構築できる。一般的なホテルのサービスや快適性などといった評価基準をいなすかのような、概念を導入すれば良い。部屋数は3~5部屋程度とし、コンセプトを明確にする。

(小説や原稿を書き上げる事だけに特化した宿泊施設など)

d.各種イベントプロデュース事業

本建物には大ホールがあり、着席で100~150名、立席で200~300名程度収容可能と思われる。様々な音楽イベントや講演会などの企画をはじめ、各種パーティーの需要にも対応できるが、民間ホテルの宴会場などと競争を避けつつ特色を出すために、民間ホテルはイメージ的に避けたい、生前葬だけに特化したイベントプロデュースなどを企画して行く。

e.屋内農園事業

実験的な試みではあるが、カフェ・サロン事業とのリンクや、近隣テナントビルの増加一方の空き室有効活用に一石を投じられるかもしれない。

f.アート・ギャラリー事業

建物全体をメディアとして、インスタレーションだけに特化したギャラリー事業とする。

g.沖縄ラボ事業

沖縄の観光産業の在り方や都市計画の在り方を議論するシンクタンクとして、様々な提言を発信していく。本事業は本建物であるからこそ、発信力と説得力を有するだろう。

h.沖縄型社会事業基金(社会事業ファンド)の運営

建物のハード面の魅力を最大限に引き出すためには、優れたコンテンツやソフトと両輪で無ければならない。沖縄型社会事業基金は、沖縄ラボ事業と連携し、従来の金融やファイナンスの概念を超越した資金調達を可能にするもの。

プロジェクト・ファイナンスとして、事業の目的(公益性・社会性)、計画性(実現性)、事業主体者の人間性の3点のみに評価基準を絞り、無利子、無担保、無保証人での資金貸し付けを行う。

この事業の最もユニークな点は、貨幣をファイナンスしながらも、返済は取り決められた償還期間までに“貨幣以外の価値で”実行するというもの。

社会事業への資金提供は、一般の市民や企業が行う。

※本事業は単体で事業計画が必要なため、別表で展開する。

久茂地公民館建物の運用事業にあたり現時点でのプランニングを列举した。

これについては建物の状態、内装の状態、周辺環境を調査し、

さらに絶妙なコーディネートが充分可能だろう。

なぜなら久茂地公民館建物の存在自体がそれを要求するから。

必然性の塊のようなコンテンツを組み込んだ久茂地公民館建物からは、世界にひとつしかないパワフルなメッセージが発信できる。

※現在、当社内においてアイデア出しやブレストを重ねている段階であるが、

この“突き抜けた老人”と共にイノベーションを創出するイメージ。

まとめ次第、適宜更新していきます。

■アクションプラン ～1年以内の事業の具体的なスケジュール～

事業運営形態、コンセプト、コンテンツ、オペレーションプランの後に、体系的な年間スケジュールを適宜公開します。

■事業展開シナリオ 中長期（3～5年）の事業展開の概要

これについてもアクションプランと連動しているため、順序に則り、適宜策定し公開することになります。

ここでは改めて、“建物取り壊し時期の必然性について”において用いたコンテキストを提示しておきます。

>>

こうした前提に基づき久茂地公民館建物を再評価するならば、沖縄全土の建築物においてほぼ唯一、時代の変遷を経て現存する久茂地公民館建物だけが提起することのできるテーマがある。

この老人とも言える建物は今に至ったからこそ、想定されたものか偶然の産物かはともかく、

そもその意義や実績や存在感が調和し整合しており、皮肉にも最も社会性の高いメッセージを発信する条件を体得している。

久茂地公民館建物の余命は老人の如く僅かだろうが、仮にその残された時間を10年としたとき、多くの先人達が見据えた希望の上に建つこの建物に、最終の目的と役割を与え運用する事で原初の意義は初めて完成される。

そして、これからの残された時間、久茂地公民館建物だけが発信できるメッセージが社会へ浸透し沖縄の未来へと昇華したとき、

正にそのときこそが“終わらせる時”であり、必然性に導かれた取り壊しの時期という事になるだろう。

■民業圧迫の懸念について

久茂地公民館建物の運用事業が実施された場合、民業圧迫の声も少なからず挙げられる可能性がある。

まず、公益性・社会性の上に、地域社会との補完性、相互性、相乗性を基本とした事業を展開しなければ、本末転倒、久茂地公民館建物の意義は失われてしまう。

このポリシーは分かりやすく事業の骨子に組み込まれなければならない。

一見すると収益性の薄い事業だからこそ、民間事業者のノウハウや工夫、経営手腕などが発揮できる余地が多くあり、逆説的とも言えるこの考えに基づけば民業圧迫と言う現象や批判が起きる事は無い。

■その他、オペレーションと経営数字

以下の要素については、いくつかの要素・条件が揃えば直ちに構成することは難しくない。

重要な事は、本事業の目的、方向性、骨子であり、経営数字は目安である。

これは三次以降の計画書に盛り込む事とする。

- ・売上計画
- ・商品、サービス毎の売上計画
- ・人員計画
- ・人員の採用や人件費の計画
- ・財務計画
- ・予想損益計算書
- ・予想貸借対照表
- ・予想資金繰り表
- ・損益分岐点分析

■要検討、補足事項

- ・リスク要因の多角的考察と検証
- ・プロジェクトファイナンスの必要性
- ・管轄を那覇市教育委員会文化財化へ移転の議論
- ・社会事業家の育成

久茂地公民館建物の持続的運用事業計画二次
2010.09.03 11/12

- ・ ライフサイクルコスト
- ・ 次世代の事業の在り方
- ・ etc.

二次においては以上とする。