

## 第7章 文化財の保存・活用を推進するための体制整備

### 1. 所有者・市民（支援団体等）・行政それぞれが担う役割

文化財を適切に保存・活用していくためには、文化財の所有者や各文化財愛護団体、教育機関、観光やまちづくり、商工に関する各種団体、民間企業、行政が、それぞれの役割を果たしながら、連携して文化財を取り巻く様々な課題解決に向けて取り組んでいく必要があります。

ここでは、文化財の保存・活用を推進していくために各主体に期待される役割を整理します。その上で、松江市として今後あるべき体制について記します。

#### 1) 行政の役割

公有の文化財については、所有者としての責務として、適切な保存と積極的な公開に努めます。

民間所有の文化財については、まずは相談窓口としての機能を充実させ、文化財所有者の課題に真摯に向き合い、確実に継承していく方策を共に考えます。

具体的には、文化財の保存・活用に関する各種の制度を整備するとともに、関係部局が連携し、文化財の魅力向上と歴史文化を核としたまちづくり・地域づくりを推進します。また、市民の皆様一人ひとりが主役となった文化財の保存・活用が円滑に進むよう、コーディネーターとしての役割を担うとともに、一人でも多くの方に松江市の歴史文化に興味を持ってもらえるよう、そのきっかけづくりに努めます。

指定文化財は、確実に未来へ伝えていく責務があります。所有者等への経済的な援助も含め、技術的支援や地域の中で守り伝える仕組み作りに取り組みます。未指定の文化財は、まず地域の調査を行い、市民の皆様とともに文化財の掘り起こしと新たな価値付けを行います。その成果を積極的に公開し、地域住民の文化財に対する価値や意味について認識を高めてもらった上で、地域ぐるみで必要な文化財を守り伝える取組を支援します。地域調査は、第3章で述べた「4つの地域と12のゾーン」を基本として取組みます。

#### 2) 文化財所有者（民間）の役割

文化財保護法第3条第2項には、所有者の心構えとして、以下の条文が掲げられています。

「文化財の所有者その他の関係者は、文化財が貴重な国民的財産であることを自覚し、これを公共のために大切に保存するとともに、できるだけこれを公開する等その文化的活用にも努めなければならない。」

一方で、文化財の維持管理、保存修理に係るコストは増大の一途をたどっており、上記の保存・活用を適切に行っていくことは益々難しくなっているのが現状です。行政はじめ、地域社会が、文化財を保存継承してきた所有者への敬意を改めて持つとともに、これら課題に対して、所有者が孤立することなく、ともに守り伝えていく体制を構築することが必要です。

#### 3) 市民の役割

地域にあるさまざまな文化財が今に残されてきたのは、所有者をはじめとする市民の皆様、地域

住民の力です。今後も保存・継承し、活用していく主役は市民の皆様です。文化資源である文化財は、そこに暮らす人々のこころを豊かにするものです。資源を生かすためには、市民の皆様自らが保存・活用の担い手になることが最良の方法です。指定文化財は行政が直接保護の手立てを打つことができますが、それだけでは不十分で、所有者や周りで支える人の力があって未来に保存・継承ができます。また私たちの身の回りには数々の未指定文化財があり、それらも含めて何らかの継承をしていくことで、歴史文化に支えられた松江らしいまちづくり、人づくりが可能となります。

地域の身近な歴史文化に興味関心を持ち、それぞれの地域の歴史文化に対する理解を深めることで、その特徴・魅力を再認識し、地域の文化の継承、文化財の保存・活用などの活動に市民の皆様一人ひとりが、積極的・主体的に参加することが期待されます。

#### 4) 松江市文化財保護審議会の役割

松江市文化財保護審議会条例第2条において「審議会は、市長の諮問に応じて、文化財の保存及び活用に関する重要事項について調査審議し、及びこれらの事項に関して市長に建議する。」と定められています。重要な役割の一つとして、松江市が将来にわたって保存・継承していくべき文化財を指定することについて審議し答申する、ということがあります。指定等をしていく基準や候補のリストを作成する場合も、文化財保護審議会での審議が求められます。そのほか、文化財に関わる重要な施策や問題について、審議する役割があります。

#### 5) 企業・各種団体の役割

地域の文化財の担い手の一員であることを認識し、それぞれの立場と専門性を活かしながら、今日まで伝承され発展してきた文化財を保存・活用していくための知恵とアイデアを出し合い、文化財の保存・活用とそれを生かした地域の活性化を実現していく役割が期待されます。

特に、文化財継承のための、経済の好循環を構築するため、文化財を活用したビジネスなど、行政が不得意とする分野での役割が大きく期待されます。

#### 6) 有識者・教育機関の役割

有識者は、その専門知識を生かし、文化財の調査・研究を行うとともに、保存・活用に際し、文化財の価値が損なわれないよう指導・助言を行う役割が期待されます。具体的には、文化財の調査研究において委員会を設置したり、調査研究の途上で専門的な意見、助言が必要な場合には、その分野に応じて委員や指導者として助言をすることが求められます。また、施策の具体化のために専門的な意見、助言が必要な場合も同様です。

また、教育機関においては、地域社会と協働し、身近にある歴史文化に親しみ触れる機会を創出する役割が期待されます。学校教育においては、児童生徒がいっそう文化財に興味、関心を持つような手法を検討し、子どもの時から生まれ、育った地への愛着をはぐくむ「ふるさと教育」の中に生かす取組が求められます。また公民館など社会教育機関は、地域に所在する文化財を住民とともに発見、顕彰し、地域総掛かりで文化財を保存伝承していく取組が期待されます。

文化財の保存・活用や文化財を核としたまちづくり・地域づくりの継続的な実施は、行政だけ、所有

者だけ、市民の皆様だけ、あるいは企業・各種団体だけの取組では実現が不可能です。それぞれに期待される役割を認識しお互いに補完しあうことは、地域全体で文化財を支えていくことにつながり、更には、愛着や誇りの持てる独自性のある地域づくりの実現にもつながっていきます。

## 2. 松江市の体制

### 1) 文化スポーツ部内（文化財関係部署）の役割分担と体制整備

現在、文化スポーツ部内の4課1館1内室において、文化財関係事務を行っています。現在の組織体制は第4章のとおりです。

今後は、それぞれの役割分担を明確にした上で、より効率的かつ実行力のある体制を構築する必要があります。今後の体制整備の考え方は下記のとおりです。

#### ①関係部署の役割分担の明確化と全体コーディネート役の常設

関係部署の役割分担を明確化するとともに、文化財行政全体を俯瞰し、全体をコーディネートする部署も明確化します。

当該部署は、文化財や歴史文化の調査・研究、保存・継承、活用を総合的に主管し、各課や室、機関の様々な業務を統括的に企画、管理していきます。

現在の文化スポーツ部内の役割分担は、以下の表のとおりとします。

松江市文化スポーツ部での役割分担

	保存・継承	調査・研究	活用	その他
文化振興課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統行事の保護育成</li> <li>・無形民俗文化財の保存、活用</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化施設の活用</li> <li>・学術的成果に基づく情報発信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ジオパークに関すること</li> </ul>
文化財課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定、登録等の推進</li> <li>・指定文化財等の保存・継承</li> <li>・歴史的建造物の修理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定のための調査研究</li> <li>・修理に伴う調査研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・指定等文化財の活用</li> <li>・「歴まち計画」にかかる活用</li> <li>・資料館等で行う文化財の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史まちづくり事業の企画、調整</li> <li>・松江市文化財保存活用地域計画に関すること</li> </ul>
埋蔵文化財調査課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出土品の保管・保存</li> <li>・埋蔵文化財の保存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・埋蔵文化財の調査研究</li> <li>・松江市の考古資料に関する調査研究</li> <li>・出土品の保存にかかる調査研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・埋蔵文化財の活用</li> <li>・考古資料の活用</li> <li>・発掘調査の情報発信</li> </ul>	
松江城・史料調査課	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史史料の収集保存</li> <li>・公文書の評価選別</li> <li>・国宝松江城天守の保存</li> <li>・史跡松江城の保存</li> <li>・松江城関係史料の保存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・松江市の歴史文化に関する総合的調査研究</li> <li>・市内各地域の歴史史料の調査研究</li> <li>・松江市の歴史公文書の調査研究</li> <li>・松江城天守にかかる調査研究</li> <li>・松江城に関する総合的調査研究</li> <li>・松江城の世界遺産登録にかかる調査研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史史料、歴史公文書の活用</li> <li>・地域調査の成果の活用</li> <li>・松江城の活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書館(仮称)の設置に向けた検討</li> </ul>
松江歴史館	<ul style="list-style-type: none"> <li>・博物館資料の収集、保存</li> <li>・松江にかかわる美術工芸品、歴史史料等の収集・保存</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・博物館資料の調査研究</li> <li>・展示にかかわる調査研究</li> <li>・美術工芸品にかかる調査研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・展覧会および関連する事業の実施</li> <li>・学校教育、社会教育でのふるさと学習の推進</li> </ul>	

### ②指定等文化財の保存管理体制の整備

現在松江市には指定や登録文化財が約 300 件あります。また「歴まち計画」に定められた歴史的風致が 9 件、歴史的風致の維持向上を重点的に取り組む重点区域が 5 か所あり、それぞれに保存・伝承すべき文化財や修景等に取り組むべき風致があります。それらの状況を把握し、管理や修理を計画的に行っていくため、所属を超えて専門職員の知識・経験を生かすことができる体制を目指します。また、市職員だけの力ですべての文化財を即時に把握することは難しいので、地域の住民で組織された文化財の保護団体や愛護団体、専門的知識や技術を持つ人々によって組織された団体、ガイド団体など、民間団体と連携する体制を構築することを目指します。

### ③調査研究体制の整理と強化

文化スポーツ部の文化財関係部署において実施している各種調査研究について、松江城・史料調査課を中心に情報の一元化を図り、文化財価値が明らかになったものについては、「ヒストリー」に

組み込むと同時に、重要なものは文化財指定に結び付く体制を構築します。

歴史史料調査については、松江歴史館と松江城・史料調査課が実施していますが、整備予定の松江市文書館（仮称）の機能検討も含め、調査の効率化・集約化を進めるため、より実効的な連携体制の構築に努めます。美術工芸品についても、松江歴史館を中心に調査研究体制の強化を図ります。

また、無形民俗文化財関係業務については、文化スポーツ部内で調査研究体制の構築を図るとともに、調査研究成果を踏まえ、より一層伝統芸能及び伝統行事の保護育成業務も推進していきます。

#### ④松江城関係業務の集約

令和3年度から、それまで観光振興部で担っていた松江城管理業務を歴史まちづくり部（現・文化スポーツ部）に移管しました。令和4年度には、松江城に関する調査研究業務、整備業務、管理業務、現状変更事務、保存修理事業、石垣保存修理事業などは、文化スポーツ部内の各部署で分散実施しています。

今後も、重複する事務の集中執行や、関係情報の一元化、調査研究に基づく整備事業等を行うべく、しかるべき部署に業務を集約することを検討します。

#### ⑤埋蔵文化財調査体制の見直し

埋蔵文化財の調査は重要な遺跡や史跡を保存・活用するために行う調査と、開発によって失われる遺跡の記録を後世に残す記録保存のための発掘調査に分けることができます。保存のための発掘は、重要な埋蔵文化財を残していくために重要な調査で、今後増やしていく必要があります。一方で松江市は新たな道路の建設などの公共的基盤整備や、宅地開発などの民間の開発が続いており、記録保存のための発掘調査が追いついていない状態です。記録保存のための発掘調査を効果的に進めていくためには、開発計画に沿って分布調査、試掘・確認調査、本発掘調査を効率的に実施していく必要があります。それぞれの調査を、専門的知識を持った職員が適切に行う必要があります、計画的な体制整備が必要となります。

これまででは、埋蔵文化財の調査体制は、分布調査、試掘確認調査を松江市埋蔵文化財調査課が行い、本発掘調査を松江市スポーツ・文化振興財団に委託する形をとっていたため、当該財団の専門職員の確保が難しい状況にありました。そこで、令和4年度から、本調査を直営実施に移行し、持続的な埋蔵文化財調査体制をとっています。

#### ⑥松江歴史館及び文化財関係施設、及び収蔵施設の機能見直しと活用

松江市内には市町村合併により引き継いだ資料館・収蔵施設や、合併後新設した博物館などが多く存在しています。松江歴史館、鹿島歴史民俗資料館、出雲玉作資料館のほか、宍道菟古館や、島根町と美保関町に民俗資料の収蔵庫があります。これらの施設の機能と役割分担を明確化し、未来に向けての各種文化財の保存と活用に資するように検討と整備を行います。

### 2) 文化スポーツ部全体を通じた人財の確保と養成

この地域計画を実行していくためには、現状の組織・人員配置では難しいと考えられます。各部門の専門的業務を執行していくにあたり必要な人員を整理した上で、その配置や人財養成について

検討していきます。

基本的な考え方として、専門職員はスペシャリストとしての素養を高めていくとともに、行政を担うジェネラリストとして活躍することが求められます。そのためには、ジョブローテーション（戦略的人事異動）を考慮した配置をしていく必要があります。また専門職の退職等に伴う欠員補充を確実に実施していくことが重要です。

### ①人財育成計画

今後の文化財行政の推進にあたっては、個々の職員の能力向上が欠かせません。歴史文化を生かしたまちづくりを進めていくうえでは、文化財の専門知識に加え、一般行政領域の知識や、庁内外の幅広い関係者との関係構築・強化が不可欠です。こうした能力獲得のための、専門職員の育成計画に基づいて、計画的な人財育成に努めます。専門職員の「松江市文化財系人財育成プログラム」を令和2年（2020）3月に策定しています。今後の人財確保・育成の基本的方向性は次の5点を挙げています。

- ア) やる気を高め、主体性を大切にする人事管理制度
- イ) 適材適所の人事配置とジョブローテーション・・・複線型人事制度
- ウ) 専門職員と専門的職員のバランスがとれた配置
- エ) 専門職員の計画的な配置（採用）
- オ) 働きがいがあり、満足感と安心感にあふれる職場づくり

人財育成に向けた取組としては、次の4点を挙げています。

- ア) 成長意欲に応える効果的な教育（研修）の展開
- イ) 専門的に獲得すべき能力（キャリアレベル）
- ウ) 国・県・関係機関・文化財所有者・保存団体との連携、役割分担
- エ) 松江市文化財系人財育成プログラムの点検

### ②文化財専門職員の配置の考え方

#### ア) 埋蔵文化財専門職員

市内の開発行為にあたっては、埋蔵文化財の有無確認や法的措置を行っていくための事前の調整担当者が必要になります。この担当者は、法の通知や届出を受け、措置判断を行う島根県教育委員会との調整・協議も担います。

事前調整を受けて、最終的に埋蔵文化財の有無や状態を確認するため、試掘調査を行います。この調査で文化財保護法における周知の埋蔵文化財に対する県が行う指示内容が決まります。開発はひっきりなしに起こりますので、早急な対応が必要となり、複数名の配置が必要です。

調整の上で、開発によって埋蔵文化財に影響がある場合は、記録保存のための発掘調査を行わなければなりません。失われる遺跡を記録として後世に残すための調査ですので、一定の時間をかけて現場の調査と報告書作成を行う必要があります。発掘調査ができないと公共・民間を問わず事業が滞ってしまいますので、適切な専門職員の配置が必要です。

また、4つの地域と12のゾーンを計画的に調査していくためには、調査・研究部署にも埋蔵文化財の専門職員を配置して、専属として業務にあたらなければ有効な調査にはなりません。

あわせて松江歴史館も近世の考古学の視点が必要で、学芸員資格を有する専門職員についてはジョブローテーションの一つの配置部署として位置づけることも想定されます。加えて、鹿島歴史民俗資料館や玉作資料館を企画・運営する担当者としても位置付ける必要があります。

#### イ) 文献史学専門職員

松江市内の旧家の代替わりや建て替えなどに伴い、大量の文書が発見されることがあり、その対応のためには文献史学、特に近世・近代史の専門職員が必要です。また、地域・ゾーンで実施する計画的調査にも、複数の文献史学の専門職員が必須です。

あわせて松江歴史館でも多くの文書を収蔵し、展示する機会もあります。学芸員資格を有する専門職員についてはジョブローテーションの一環として、学芸員として勤務することも想定されます。

松江市文書館（仮称）の設置準備及び開館後の保存や運営には、文献史学の近代史・現代史の専門職員の配置が必要になります。

#### ウ) 民俗学専門職員

松江市は多くの有形民俗文化財を所蔵しています。これらを整理し、収蔵したうえで保存・活用していく必要があります。またユネスコ無形文化遺産に登録されている佐陀神能を始め松江市内には多くの無形民俗文化財が残されています。いずれも基礎的な調査を実施したうえで、保存継承していく方針を立てていく必要があり、民俗学の専門職員の拡充が必要です。

#### エ) 美術工芸専門職員

絵画、彫刻、刀剣、陶磁器、漆芸品など有形文化財の中核をなす美術工芸品は、その取扱いに専門的な知識や技術が求められます。美術工芸品を多く収蔵・展示する博物館にはそれらを取扱う専門職員として学芸員が配置されていますが、公開承認施設の松江歴史館ではより高い専門性と経験を有する学芸員が複数必要になります。

なお、地域に残る美術工芸品を守り伝えるためには幅広い知識や経験が求められることから、文化財関連部署へのジョブローテーションも想定されます。

#### オ) 建築専門職員

松江市内には数多くの指定文化財・登録有形文化財の建造物、未指定の歴史的建造物があります。それらは日常的な保存、管理をしていくとともに、適切な修理計画をたてていかなければなりません。また、新たな価値付けを行って指定等を進める必要があり、建築専門職員が必要となります。ジョブローテーションの一環として、公共建築課をはじめとする建築技師配置職場の協力の中での異動等も必要です。

#### カ) 文化財総合職

専門職員は自らの専門領域だけではなく、文化財担当職員としてあらゆる文化財行政についての知識と執行スキルを身につけることが望まれます。また、一般行政の事務職員においても、文化庁派遣経験のある職員や、市の文化財保護部局に配属経験のある職員が、定期的・継続的に文化財保

護事務に従事することも、全体の人事計画の中で重要です。

### キ) その他の分野

そのほかにも、自然科学、保存科学、歴史地理学、文学などの専門的知識が必要な場面が想定されます。すべての分野の職員を市職員として配置することは難しいため、研究機関の協力を得ながら、文化財担当職員があらゆる分野の文化財に対応していくよう、組織的に養成していく必要があります。

### 3) 文化スポーツ部以外の役割分担

歴史文化を生かしたまちづくりを推進していくうえでは、文化財関係部署だけの取組では不十分です。本計画の意義を十分に市内で共有した上で、各部署の施策に反映していきます。

また、松江の文化力を生かしたまちづくり条例の推進のため、文化財を含む文化行政全般が横断的に行われるための組織の改編も検討します。

文化スポーツ部以外で実施する取組は、次の表に掲げるとおりです。

担当部	取組の具体例	
政策部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・松江市が実施する政策全般において、松江市の歴史や文化の特性を積極的に反映させること。</li> <li>・市民に松江市の歴史や文化を理解し、興味と誇りを持ってもらえるような広報をすること。</li> </ul>	
総務部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な文化財専門職を採用すること。</li> <li>・文化財の保存・活用の施策を実施しやすい組織編成をすること</li> <li>・松江市の歴史や文化の理解を深める職員研修を推進すること。</li> </ul>	
防災部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化財や歴史的まちなみの防災等について施策を検討すること。</li> </ul>	
財政部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化財の保存・活用のための財源を確保すること。</li> <li>・文化財建造物の保存修理工事の設計監理の担当。</li> </ul>	
産業経済部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・伝統産業や伝統工芸の需要拡大、振興に努めること。</li> <li>・天然記念物（動物）の保護に努めること。</li> </ul>	
観光部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史や文化の魅力を生かした観光施策を講じること。</li> <li>・海外の都市との交流において、積極的に松江市の歴史や文化をPRすること。</li> </ul>	
市民部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文化財に関する活動を行う各種市民団体を支援すること。</li> <li>・伝統行事の担い手である地域社会の振興に努めること。</li> </ul>	
各支所	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各地域所在の文化財の保存・活用に、地域住民と共に積極的</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>に取り組むこと。</li> <li>地域の文化財の掘り起こしを行うこと。</li> </ul>	
環境エネルギー部	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然環境保全に努めること。</li> <li>天然記念物（植物）の保護に努めること。</li> </ul>	
まちづくり部	<ul style="list-style-type: none"> <li>歴史文化の視点を加味した都市計画を推進すること。</li> <li>歴史的建造物の建築基準法適用除外の検討を行うこと。</li> <li>交通体系の整備にあたり、文化財所在地を考慮すること。</li> </ul>	
都市整備部	<ul style="list-style-type: none"> <li>道路、橋梁などの都市基盤整備について、埋蔵文化財に十分配慮すること。</li> <li>道路、橋梁などの都市基盤整備において、その意匠について、歴史的景観に十分配慮すること。</li> <li>文化財の保存修理工事（土木工事）の設計監理の担当。</li> </ul>	
教育委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>学校教育における文化財学習の場を確保、拡充すること。</li> <li>公民館活動など、生涯学習における文化財学習の場を積極的に提供すること。</li> </ul>	
その他の部局	<ul style="list-style-type: none"> <li>歴史文化に係る全職員の意識を啓発すること。</li> <li>地域の歴史文化は地域のたからであることを認識し、周辺環境まで含めた文化財の総合的な保存・活用（文化財を核としたまちづくり・地域づくり）を念頭においた上で、各事業を進めること。</li> </ul>	