

名勝旧堀氏庭園の整備と活用に見る 文化財の観光資源としての活用について

米本 潔（元津和野町商工観光課課長補佐、(兼)津和野町教育委員会次長補佐)

1. はじめに

(1) 津和野町の概要

島根県津和野町は島根県の最西端に位置し、北東側は益田市に、南側は吉賀町に、北西側は山口県の萩市、南西側を山口市と接している（図1）。町の中央を国道9号が南北に走り、それに沿うようにJR山口線が走る。新幹線の新山口駅からJR津和野駅まではSLが運行され、周辺の山や川の美しい景観とともに訪れた観光客の目を楽しませている（図2）。

津和野町の人口は7,530人（H30.5末）で、高齢化率は47.2%（同）、平成27年の国勢調査において、人口は前回比（H27/H22）9.2%の減となっており、過疎化が急激に進行している。観光入込数が年間およそ120万人（H28年）¹⁾、日中に町中に観光客が多いことからこの減少率を聞いて驚く方も少なくない。平成27年度の歳出総額は約97億9,600万円、そのうち文化財保護経費は2億4,775万円で、人口一人当たりで見ると32,373円（県平均1,951円、全国平均556円）²⁾と他の市町に比べ高くなっている²⁾。

(2) 文化財を取り巻く最近の状況・背景

津和野町は平成17年に旧津和野町と旧日原町が合併した。それまでの各町での文化財保護行政に対する考え方を統一化すべく、平成20年度から3年間かけて行われた文化財総合的把握モデル事業に取り組み、「津和野町歴史文化基本構想・保存活用計画書」を取りまとめた。町内全域を対象とした文化財の総合的把握については、地元住民の協力のもと7つの

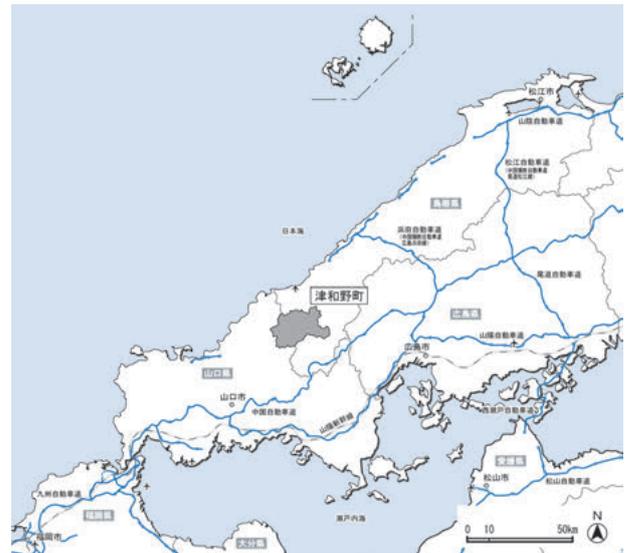


図1 津和野町位置図



図2 旧城下町エリア

調査手法をもとに指定、未指定に関わらず把握を行うとともに、それらをもとに基本構想として「関連文化財群」及び「保存活用区域」の設定を行った³⁾。

また、歴史文化基本構想と同時に策定した「保存活用計画」では、基本構想に基づいて将来にわたっ

て保護すべき文化財を定めるとともに、喫緊の課題への対応として9つのプロジェクトを設定した。これらを町の総合振興計画や教育ビジョンなどの上位計画に位置付けて文化財の保存・活用に向けた取り組みを進めている。

プロジェクトの一つに位置付けた「歴史まちづくり法活用推進」プロジェクトに従い、平成25年度に国土交通省、文化庁、農水省連携により「津和野町歴史的風致維持向上計画」の認定を受けた。これにより社会資本整備交付金の活用や各種補助金を有利に利用できるようになった。

町では、歴史文化基本構想の策定の前後において名勝1件、登録記念物5件、史跡3件（追加含む）の指定・登録を行うほか、重要文化財（建造物）1件、登録有形15件（54棟）、長年の課題であった重要伝統的建造物群保存地区の選定を行っている。現在も天然記念物の指定、重要文化財（古文書）の指定を目指して日々調査が進められている。

活用に関する主な取り組みとしては、名勝旧堀氏庭園の活用の取り組みや、平成27年度に認定を受けた日本遺産による「日本遺産魅力発信推進事業」、平成29年度に創設された「歴史文化基本構想を活用した観光拠点整備事業」などがある（表1）。

また、県指定史跡の「藩校養老館」の整備事業は国土交通省の集約促進景観・歴史的風致形成推進事業費補助金を活用しており、整備後の地域の賑わい創出や居住人口の集約化などを通じて地域の活性化を図ることが求められている。

表1 近年の活用等に関する取り組み

年	内容
平成20年 (2008)	文化財総合的把握モデル事業（～22年度）
平成22年 (2010)	「津和野町歴史文化基本構想・活用計画書」策定
平成25年 (2013)	「津和野町歴史的風致維持向上計画」認定、重要伝統的建造物群保存地区選定
平成27年 (2015)	「旧堀氏庭園活用計画書」策定、「津和野今昔～百景図を歩く～」日本遺産認定（～29年度）
平成28年 (2016)	藩校「養老館」整備事業（～30年度）
平成29年 (2017)	「歴史文化基本構想を生かした観光拠点整備事業」採択（～31年度）

2. 文化財の保護に関わる組織体系と業務内容⁴⁾

(1) 組織体系

本町の文化財保護業務は教育委員会にあり、教育次長、次長補佐のもと文化振興係と文化財係に分かれて業務を行っている。次長補佐は2名体制で、文化財係を統括する次長補佐は、有形・無形・民俗など文化財一般、埋蔵文化財を統括するとともに、郷土館など施設の維持・管理なども担当する。文化振興係を担当する補佐は、あわせて商工観光課を兼務して歴史まちづくり係、観光係を担当する。通常は商工観光課に席を置き、町長部局にある伝統的建造物群保存地区の修理・修景事業や景観対策なども連携して文化財の観光への活用を意識した配置となっている（図3）。

(2) 業務内容

津和野町の文化財保護行政の業務内容について係別にまとめると、表2のとおりである。文化財係は3名体制でそれぞれに嘱託1名を抱える。補佐は埋蔵文化財の専門で、長年埋蔵文化財の調査を担当していたが、津和野城をはじめとする史跡等の整備、各種文化財の調査および新規の文化財指定、町の審議会や事業の専門委員会の運営を担当する。主任学芸員は古文書を専門とし、歴史文化基本構想策定をきっかけとして始まった銅山経営関係に関する資料の目録づくりのために採用された。町内の歴史資料調査などにも携わる。主任主事は一般職員で、過去に県の埋蔵文化財センターで埋蔵文化財の調査経験があることから、現在町内遺跡及び調査研究にかか

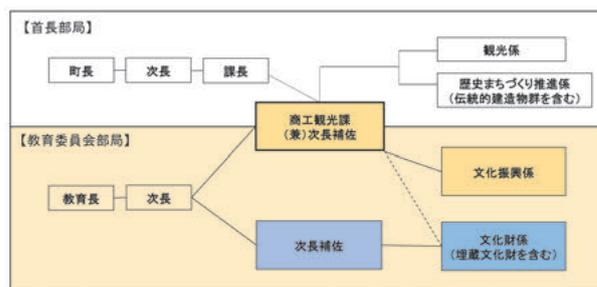


図3 文化財保護行政の組織体系図

表2 文化財保護行政における業務内容

係	人数	文化財に関する業務内容
文化財	次長補佐 + 係嘱1	史跡等整備（石垣等整備）、文化財各種調査および指定、文化財活用団体支援、津和野城跡整備検討委員会、文化財保護審議会など
	主任学芸員 + 嘱託1	堀家文書調査、堀家文書調査委員会郷土史研究（各種歴史資料調査含む）、展示企画など
	主任主事 + 嘱託1	町内遺跡及び調査研究にかかる発掘調査、民俗芸能保存協会支援、日本遺産魅力発信事業（調査・研究）など
文化振興	次長補佐（兼） 商工観光課	（文化振興）歴史文化基本構想（観光拠点整備）、日本遺産魅力発信推進事業、文化財の活用に関する計画づくり、活用団体支援、伝統的建造物群保存地区保存修理・修景事業、防災計画策定など （観光）歴史的風致維持向上事業（計画、評価等）、観光計画・観光開発、日本遺産センター運営など
	副主任技師 （兼）商工観光課	史跡等における有形文化財の保存修理・整備事業、伝統的建造物群保存修理・修景事業、文化財維持管理など

る発掘調査業務に携わっている。

文化振興を担当する補佐は一般職員で、長年文化財行政に関わってきたが、平成26年度（2014）から商工観光課へ教育委員会事務局を兼務したまま異動した。商工観光課では、課長補佐（兼観光係長）として、歴史的風致維持向上計画の計画管理、評価の実施、各事業の調整役を担うとともに、伝統的建造物群保存事業における修理・修景事業、防災計画の策定や民間組織のまちなみ保存会の支援などを行う。観光面では、平成28年度に見直しを行った「津和野町観光振興計画」に基づく観光戦略会議の運営と、観光素材の洗い出し、日本遺産魅力発信推進事業及び津和野町日本遺産センターの運営、歴史文化をテーマにした新たな観光商品づくりに取り組んでいる。文化振興系の業務としては、歴史文化基本構想の推進（観光拠点整備事業を含む）、文化財の活用団体の支援業務などを行う。

副主任技師は建築を専門とし、重要伝統的建造物群保存地区の選定にあわせて採用され、修理・集計事業を主とし、文化振興系としては名勝地内及び史跡地内の建造物の保存修理、維持管理に関する業務、名勝指定地の活用に関わる支援組織の相談窓口なども担っている。

3. 名勝旧堀氏庭園の整備と文化財の活用

（1）文化財の保護から活用への動き

津和野町の文化財保護行政も「保存」に重点が置かれてきたことは否めない。文化財の「保存」から「活用」に向けて舵をきったきっかけは、平成17年（2005）に隣町の日原町と合併である。2名体制であった文化財担当は合併後に3名となり、これまでの保護行政に対する両町の考え方の隔たりについてどう埋めていくかということが課題であった。そこで平成20年度から3年間で実施された「文化財の総合的把握モデル事業」への応募することとした。

モデル事業では、「歴史文化基本構想」の策定と保存活用計画の策定が義務付けられていたため、町内全域を対象として実施した文化財の総合的把握をもとに関連文化財群と保存活用区域について整理を行い、将来的に活用を見据えて個々に具体的計画を定めた⁵⁾。当時、平行して名勝旧堀氏庭園の主屋の整備事業（平成18年度～22年度）を実施していたことから、整備後の活用について全体プランの中にしっかり位置づけを行うこととした。旧堀氏庭園については、その後「保存管理計画」を定め、さらに構成施設である旧畑迫病院の整備と名勝地全域の「活用プラン」を定めることになるが⁶⁾、文化庁も平成27年（2015）3月に「文化財の効果的な発信・活用方策に関する調査研究事業報告書」（筆者も研究会の委員として参加）をまとめ、さらに平成28年（2016）に「文化財活用・理解促進戦略プログラム2020」を策定するなど、国が市町に対して文化財の活用を図るよう指導を開始した時期でもあった。

（2）旧堀氏庭園の整備と課題

旧堀氏庭園は、江戸時代から昭和初期の銅山師、堀氏の主屋と土蔵、客殿、旧畑迫病院など12の建物と4つの近世～近代に整備された庭園からなる（図4、図5）。平成18年度～22年度で老朽化の進んでいた主屋の整備を実施、平成24年度からは堀氏が大正時代に建設した旧畑迫病院の保存修理事業に着手



図4 旧堀氏庭園の主屋と客殿



図5 旧畑迫病院

した。旧畑迫病院の工事着手後すぐに、主屋との一体的な活用について検討するため、「旧堀氏庭園活用策定委員会」を立ち上げた。計画策定の委員の選任にあたっては、①単なる施設「公開」だけでは将来にわたっての維持・管理が困難、②建物だけでなく、周辺環境と一体となった保護が必要、③地域住民をはじめ、食、文化、観光などの多方面にわたる分野の協力が必要であること、の3つを念頭におき、委員は地元の活動団体や観光協などを中心に構成した。

計画には文化財の価値をわかりやすく紹介するとともに、平成24年度に策定した「旧堀氏庭園保存・管理計画書」に基づき施設整備後の取組内容についてそれぞれの立場からどう関わっていくべきかを明記した。特に旧畑迫病院の保存修理事業にあたっては、診察室と病室をそのまま再現しても集客が見込まれないため、「活用検討ゾーン」「工房・ギャラ

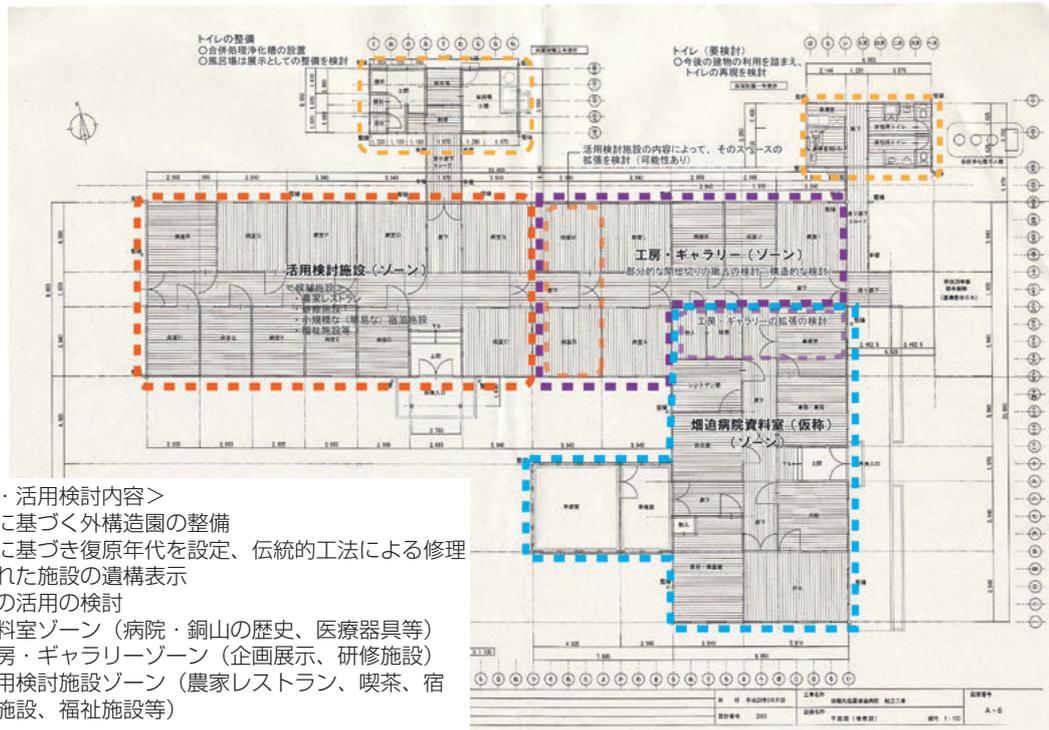
リーゾーン」「展示ゾーン」の3つのゾーンに分けてより具体的に計画を練った(図6)。5回にわたる委員会を経て平成26年3月に「旧堀氏庭園活用計画書」がまとめられた。

(3) 活用のための体制づくり

計画の策定後、まず集客の核となる活用ゾーンの活用方法について広く一般公募を行った。さらにこの応募者に加え、地域代表、町担当者が商工会の実施した経営セミナーに参加し、より具体的な「事業計画書～旧堀氏庭園の公開・活用魅力アップ事業～」(以下「事業計画書」という。)を平成26年10月にとりまとめた。レストラン部分は病室の3部屋について間の仕切りを取って広いスペースを確保するとともに、さらに2部屋分を厨房スペースとする必要があったため、「活用計画書」と「事業計画書」とをもって文化庁と協議し計画変更を行うことのできるを得た。なお、間仕切りは万が一のことを考え、復元可能な工法となっている。

「事業計画書」の作成後、地元住民らは平成27年5月に任意団体「旧堀氏庭園を守り活かす会」を発足させた。会の活動としては、一年を通じて地域の風習や衣食住、年中行事などを次世代に伝えていくための取り組みや、ガイドの育成や堀氏についての学習会の開催、農家レストラン「糧」の運営支援、周辺の環境整備などが定められた。レストラン「糧」は、「医食同源」をテーマとし、できるだけ地元の食材を利用すると、健康について考える取り組みも行うことが計画された。施設のオープンまでの間、主屋側にある“和楽茶屋”で仮オープンをし、広く活動方針を周知した。活動資金のほとんどは自分たちの地域づくりのための費用を持ち寄り、残りは町からの支援を受けた。

町は平成28年11月の施設公開にあわせて運営体制を整備した。工房・ギャラリーゾーンと展示ゾーンの運営については、総務省の地域おこし協力隊、集落支援員の制度を活用して人材を確保するとともに「旧堀氏庭園を守り活かす会」が協力を行っている。「旧堀氏庭園を守り活かす会」はレストラン運営を



- <整備・活用検討内容>
- 調査に基づき外構造図の整備
 - 調査に基づき復原年代を設定、伝統的工法による修理
 - 失われた施設の遺構表示
 - 建物の活用の検討
 - ・資料室ゾーン (病院・銅山の歴史、医療器具等)
 - ・工房・ギャラリーゾーン (企画展示、研修施設)
 - ・活用検討施設ゾーン (農家レストラン、喫茶、宿泊施設、福祉施設等)

図6 旧畑迫病院の活用プラン



図7 旧畑迫病院と本館棟の遺構表示



図9 主屋のカマドを利用した食文化体験



図8 旧畑迫病院前庭



図10 旧病室を活用したレストラン運営

中心とした活動内容をさらに発展させるため、平成30年7月にNPOを設立している。

病院の敷地内には、発掘調査や資料調査に基づき本館棟の遺構表示を行ったほか、もともと薬樹や薬草が植えられていたことが判明したことから、近代の外構造園の一部を薬草畑として整備した（図7、8）。

（4）活用のメリットとその効果

こうした取り組みにより地域内外の老若男女の交流の場が創出され、文化財の保存・活用に対する理解者も増えてきた。旧畑迫病院には開館1年目で年間1万人強の集客があり、レストランはおよそ6百万円を売り上げている⁷⁾（図9、10）。主屋のH29の入館者数はH27年比15%のプラスとなった⁸⁾。平行して進めている堀家文書の日録作成事業についても次第に理解が進み、歴史資料をもとにした講演会は毎回好評である。旧畑迫病院については、施設整備や地域住民による周辺環境整備などの取組などが評価され、平成29年度の「しまね景観賞」の大賞を受賞した。こうして文化財の観光資源としての活用が始まった。

一般的に文化財の「活用」には①公開による活用と、②地域振興等への活用という活用がある⁹⁾。旧畑迫病院の取り組みはこの①と②を組み合わせたものであり、文化財を「活用」することのメリットとして考えられることは表3の通りである。

表3 文化財の活用のメリット

活用目的	メリットの内容
公開	<ul style="list-style-type: none"> ・建物や歴史資料、外構造園を鑑賞することができる ・入館料などの徴収により施設を維持する費用に充てられる ・歴史資料の研究成果をふまえ、新たな価値を付加できる ・情報の発信に関する基盤・体制整備ができる
地域振興等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活動や学習の拠点として住民に広く利用される ・地域の環境保全に良い影響を及ぼす ・若者や地域住民の新たな雇用の場となる ・収益を生み、地域経済を潤すことが可能となる ・資金確保により、自立に向けた取り組みが促進される

（5）観光宣伝の実態

次に、文化財の活用のデメリットであるが、その前に観光行政の実態について知っておく必要がある。

PRの観点からいうと最近ようやくHPやSNSなどの媒体を通じて自ら情報を発信できるようになったとはいえ、十分に情報発信手段として機能しているとはいえない¹⁰⁾。情報発信手段の多くは、依然として旅行雑誌やトラベル・エージェント（以下「エージェント」という。）に頼っているのが現状である。特に地方においては、日本型の団体旅行を受け入れるという体質から抜け出せていない。通常、観光PRは町の商工観光課や地元の観光協会が担っているが、彼らは県や広域で連携する協議会などとともに行動し、県や協議会が作成した共通のパンフレット（写真やキャッチコピーだけが目立つ）を持って「商談会」と呼ばれるエージェントとの交渉に臨む。そして担当者と直接話をするようになるが、エージェントが欲しがっている新しい情報や文化財などを活用したコアな体験プランについては提供できずに終わっている。観光PRイベントでは、ポスターを貼ったり幟旗を掲げたりして道行く人たちにチラシやノベルティといった記念品等を配り、また、その場の人気取りのため決まってゆるキャラが登場する程度である。

旅行雑誌などに掲載される情報は毎年一回決まって更新の問い合わせがあるが、料金や休日、料金の



図11 外国人は地域に根差した文化に興味あり

変更、写真の変更が前提となっており、内容については余程のことがない限り変更されることはない。担当者は日々の忙しさの中でそれだけ処理をしていけば問題ないと思いき、新しい施設の紹介や新たな魅力を紹介することなく気が付くと20年間全く紙面や内容が変わっていないということが多々ある。紙面を全面的に変更しようと思えば、相当な経費がかかるので何か特別な企画がない限りは不可能である。最近、ようやく体験メニューを取り入れた旅行商品を目にすることが増えてきているが、格安のお抹茶体験やガイドの案内付きツアー、日ごろは入れない場所への特別プランなどであり、多少高くても文化財の本質に触れられるようなプランはまだあまり造成されてはいない。

こうした中であって、近年地方にも外国人が訪れはじめている。津和野はまだそれほど多くの外国人は来ていないが、とりわけ欧米からの観光客が多い¹⁾。彼らは地方の歴史や文化に非常に興味をもっていることら、歴史や文化についての問い合わせも多く、登録有形文化財・登録記念物を活用した煎茶体験などは県や町の観光関係者も多少関心を持ち始めてくれてきている(図11)。さらに、津和野町では日本遺産の認定や歴史文化基本構想による観光拠点整備事業の採択、観光振興計画の見直しを機に、観光協会や商工会と観光戦略会議やインバウンド対策会議を組織して文化財を観光資源として積極的にPRするよう議論が始められている。

(6) 活用のデメリット

このような実態の中で、誤った活用を行うことでの影響(デメリット)について事例をあげて紹介してみたい。なお、ここでのデメリットとは、1. 文化財の本質的価値を損なうこと、2. 文化財の本質的価値が適切に周知されないこと、とする。

まず初めに1. についてであるが、指定文化財については「保存活用計画」に基づいて適切な整備と維持管理が行われることが前提となる。しかし、保存活用計画の策定において、観光客対策や収益部分を視野に入れた検討は行われていないのが実態であ

り、施設の運用を図っていく上では「事業計画」まで踏み込んだ計画づくりが必要となる。建物の保存修理などを実施する場合には、解体格納工事と並行して事業の具体化を進めておく必要がある。観光課などによる努力によって観光客誘致に成功した場合、つまりエージェントによる「格安観光ツアー」に組み込まれて団体客がバスで一気に押し寄せるケースの場合、駐車場問題、地域の交通渋滞問題、トイレ問題など当初想定されていなかった問題が発生する。その場合に建物そのもの、もしくは指定地内に後で現状変更を行わなくてはならないようなケースが出てくる。さらに入館料についても、一定の人数を入れる代わりに値下げ交渉が行われたり、開館時間の延長や閉館日の開館、無料でのガイドなどが求められたりもする。また、人手不足により、施設全体に目が行き届かなくなり、植木の根が踏まれたり、枝が折られたりして木が枯れる、植物が持ち去られるなどの被害が発生する。場合によっては障子がやぶられたり、落書き、備品の盗難を受けたりすることもある。

次に2. についてであるが、文化財などの施設での展示は一般客には難しくて分かりにくいといわれる。文化財は地域の宝であるとともに、社会教育施設でもありまた観光素材でもある。対象は専門家のみならず、歴史や文化財を知らない子供から大人までとなることから、適度にわかりやすい内容にする必要があるし、できなければ他部署と連携してそれを補うための様々な工夫が必要となる。

観光担当では先に述べたようにエージェントや雑誌での企画受けする内容だけをピックアップしてパンフレットに掲載する。したがって文化財の本質と観光との間のギャップを埋めていく作業が必要となる。今日の情報発信手段としては、充実したパンフレットや新聞や雑誌などへの告知はもちろんのこと、HPやSNS、インスタグラム、VR・ARを活用した疑似体験なども必須であるが、内容についても現地や資料の説明だけに終わらないようにしたい。特に現地でのガイドは有効であるが、適切に訓練が

されていないとかえって施設の魅力を低下させてしまう結果になる。パンフレットを見てツアーコンダクターやタクシーガイドがそれを見て勝手に施設を案内したり、場合によれば大学の授業で使われていたりすることもあるので、パンフレットの作成には注意が必要である。平成27年に日本遺産の認定を受けたことを機に開館した津和野町日本遺産センターは、津和野の構成文化財の魅力をストーリーに基づいて紹介する施設で、そこでの取り組みはこのような各種のデメリットを解決する方法として大いに参考になる¹¹⁾。

(7) 活用における課題

せっかく多くの費用を投じて整備された文化財が、十分に活用されないまま放置されると、これからは地域の“負の遺産”となっていく危険性がある。文化財は「行政が管理するもので、一般の人は触れてはいけないもの」という意識がいま持って強いことに加え、人口減少により集落崩壊が進むことから、文化財を維持していくためには、その活用をどう図るかが課題になる。現場説明会やガイド、展示、講演会、イベントを行っていただければ文化財を“活用”しているとはいえず（図12）、地域振興の視点も常に持つておく必要がある。

しかし、現状において文化財担当者だけで文化財の“活用”は当然ながら無理がある。よって文化財の“活用”を図るためには観光や地域づくり部局との連携が必要になるのは必然であろう。庁舎内はも



図12 資料展示だけでは活用といえるのか

ちろん、地元の観光協会や商工会、地域づくり団体との連携が考えられるが、その場合様々な意見に対する確かな対応が必要となる。宿泊は可能か、カフェはできないか、個人で貸し切りは可能か、将棋の名人戦の開催は可能か等々。そこで問われることは、何が“良く”て何が“駄目”なのかの判断ができること。そもそも後述する文化財のマネジメントが的確に実施されていれば問題なく判断できるはずである。色々な相談を受けることがあるが、案外このことができていない市町が多い。

「文化財活用・理解促進戦略プログラム2020」で言われているような「文化財を観光資源としてとらえ、戦略的投資と観光体験の質の向上により観光収入を増やしていくこと」は容易なことではない。文化財の観光資源化は単に市町における問題なのか、それとも国をあげて取り組む問題なのか。いずれにしても今後の体制のあり方についての検討や、人材の育成が重要であることに間違いはなく、国や県、市町での議論が今後深まっていくことが期待される。

4. 文化財保護行政の在り方と求められる文化財担当者の役割

(1) 文化財保護行政の在り方

文化財保護法が改正され、平成31年4月から文化財保護行政のマスタープランとなる「文化財保存活用地域計画」の策定が求められることになる。埋蔵文化財だけに偏りがちな文化財保護行政から脱却し、文化財の総合的な把握による近・現代までも含む多種多様な文化財の保存とその活用により具体的に組み込まなくてはならない。文化財としての価値が明らかになって指定され、そして保存対象となる文化財は今後も増えていく一方で、国の財源不足や人口減少による県や市町の交付税の減により文化財に対する予算も厳しくなってくる。そうすると、「国宝」や「世界遺産」、「日本遺産」といった分かりやすいテーマに属する文化財や、歴史的風致維持向上計画の「重点地区」、伝統的建造物群保存地区など

に属する文化財のみを対象とした支援が行われるようになっていくことも考えられる。こうしたカテゴリーに属さない文化財については自主財源を用意するか、民間からの資金を活用せざるを得なくなってくるのではないか。津和野町では民間資金（ファンド）の活用による史跡津和野城跡の総合整備事業が始まっている。

このような考え方が進んでくると、文化財保護行政を積極的に進める市町とそうでない市町とがおおのずと分かれていき、人材もそうしたところに集約されていく。文化財保護行政も広域的な視点での取り組みの重要性がますます高まっていくのではないか。これからは文化庁の動きだけでなく、国交省や観光庁などの動きなどにも目を光らせながら個々の市町における計画の見直しや連携のあり方、体制整備を進めていく必要がある。

(2) 文化財担当者の役割

市町（専門的機関等を除く）における文化財担当者としては、学芸員など専門的知識を有する担当者はその知識を活かして業務にあたることはもちろんであるが、それ以前に“行政マン”であるという自覚を常に持つことが必要である。とりわけ文化財の担当者は埋蔵文化財や古文書などの専門の方が多いことから、組織の一員としての役割を見失いがちである。組織全体の目標は何か、誰のために、何のために修理事業や発掘調査を行うのか。自分の思いだけで無駄な調査を実施したり、必要な調査や法的手続きを疎かにしたりして工事期間を延ばしたりしてはいないか、所有者や地域住民との関わりを疎かにしていないか、など常に意識して仕事にあたらなければならない。

文化財の仕事を実行する上では、文化財の平成27年3月に文化庁記念物課が示した「史跡等・重要文化的景観マネジメント支援事業報告書」が参考になる。この報告書においては、「史跡等・重要文化的景観のマネジメントにおいては、保存と活用のいずれかに偏ることなく、双方が相互に調和的な補完関係を保つことができるよう努めることが重要であ

る」としている。そのためには①基本情報の把握・明示、②保存・活用・整備に係る計画の策定、③保存のための各種の方法・施策の実施（予算確保を含む）、④活用のための各種の方法・施策の実施（々）、⑤整備のため各種の方法・施策の実施（々）、⑥体制の運営・整備、関係者・部局・機関との情報共有・連携、⑦自己点検を含む経過観察、の7つを経て、そして再び計画の見直し・再策定へと回帰する循環の過程（サイクルを）描き出すことが大切であることが述べられている¹²⁾ (図13)。

さて、津和野町で行われてきた文化財保護行政における業務をタスクごとに分類してみると、主に「事務マネジメント」、「技術マネジメント」、「活用マネジメント」に分かれる（表4）。市町の担当者は地域住民や工事等に直接関わりつつ、国指定や県指定文化財については国や県の指導も受けなくてはならないことから、これらのトータル的な“タスク管理”が重要になる。

事務マネジメントにおけるタスクについては、文化財保護行政を進めるうえで最低限必要な業務で、定期的な人事異動で担当者が代わっても対応しなくてはならないもの。技術マネジメントにおけるタスクは、文化財の修理や調査・研究などの「保存」のため学芸員や専門職が主となって実施するもの。専門職がない場合は学識経験者などの協力を得たり、奈良文化財研究所や民間が実施する研修を受けたり、他の部署にいる技術職職員の協力を得て進めていく必要がある。プロジェクト事業が思うように進

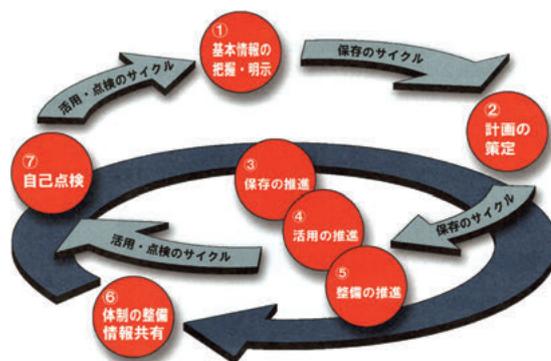


図13 史跡等・文化的景観のマネジメントの循環過程（サイクル）

まない、他部署との連携がうまくできない、住民との意思疎通がうまく図れないといった課題がある場合には、個々のタスクについての必要性が十分に共有できていない、または組織内においてタスク管理が十分にできていないことが考えられる。大きな事業において組織されるプロジェクトチームが十分に機能しないのは、こうしたタスク管理ができていないことに原因がある。

この数年にわたって、津和野町では文化財の総合的な把握に基づく「歴史文化基本構想・保存活用計画」の策定や、国土交通省、農水省、文化庁の連携した取り組みとして、史跡や重要文化財、重要伝統的建造物群保存地区などが存在する地区を「重点地区」として様々な整備を支援する「歴史的風致維持向上計画」の認定、さらに「日本遺産魅力発信推進事業」や「歴史文化基本構想に基づく観光拠点整備事業」が採択されるなど、文化財の観光資源としての活用に向けた取り組みが行われてきたが、文化財保護法の改正により事務的マネジメントや技術的マネジメントはもちろんのこと、活用マネジメントの重要性が今後さらに増してくることに間違いはない。

文化財保護行政を推進するにあたっては、まずは事務マネジメントと技術マネジメントを基本に忠実に

に実施すること、そして活用マネジメントを実行するが必要である。文化財は補助金や借金に頼っていればいいという時代はそう長くは続かない。市民や他の部署から「何か活用を図る制度はないか」とか、「どうしたらうまく活用を図れるか」という問いに文化財保護行政の担当者がしっかりと答えられなくてはならない。これまでどおり文化財の各分野の専門家の育成はもちろんであるが、これら3つのマネジメントを適切に運用していくため、それぞれのタスク管理ができる文化財行政の専門家の育成を図るための取り組みが早急に求められている。

【補註および参考文献】

- 1) 島根県観光動態調査による
- 2) 文化庁 2017「地方における文化行政の状況について（平成27年度）」（島根県文化財課提供）
- 3) 津和野町教育委員会 2011「津和野町歴史文化基本構想・保存活用計画書」p.p.72-78
- 4) 業務内容や担当者数については、平成30年4月1日現在
- 5) 第一法規株式会社「月刊文化財 平成25年7月号」p.p.49-50
- 6) 第一法規株式会社「月刊文化財 平成29年11月号」p.p.46-48
- 7) 「NPO法人旧堀氏庭園を守り活かす会設立総会」資料2018.4.27による
- 8) 主屋の入館者数はH29/H27で15%の増になった（津和野町教育委員会調べ）
- 9) ランドブレイン株式会社 2017「平成26年度文化財の効果的な発信・活用方策に関する調査研究報告書」p.p.2-7
- 10) 津和野町日本遺産推進協議会 2018「平成29年度日本遺産総合活用活性化事業支援業務報告書」p.p.4-24
- 11) 津和野町商工観光課・津和野町日本遺産センター 2016「津和野町の日本遺産の取り組み」
- 12) 文化庁文化財部記念物課 2015「史跡等・重要文化的景観マネジメント支援事業報告書」p.p.18-20

表4 津和野町における文化財のタスク

分類	業務（タスク）内容
事務マネジメント	各種計画策定（整備計画、活用プラン策定を除く）、文化財の維持管理（小修繕含む）、予算確保、予算執行、入札事務（設計除く）、契約事務、補助金申請、補助金交付、文書管理、会計検査対応（事務）、事業評価、文化財保護審議会等（専門委員会除く）開催、庁内（関係法令等）調整、国や県との調整、文化財指定（指定事務）、各種会議への出席、各種報告事務、議会・視察対応、事務研修会等への出席、報道機関や取材対応など
技術マネジメント	整備計画の策定、各種調査、工事や業務委託の設計、現場監理（工程会議含む）、竣工検査実施、会計検査対応（技術）、報告書（調査、工事等）作成、専門委員会などの開催（学識経験者・専門家との調整）、計画変更、現状変更許可申請、研修会（専門）への出席、文化財指定（指定事務を除く）、調査員等指導、現場説明会開催 など
活用マネジメント	活用プラン策定、所有者・管理者との調整、関係機関との連携、地域住民・団体等との連携・活動支援、地域住民・団体等との連携・活動支援、公開施設の運営および各種事業推進（情報発信、人材育成、普及啓発、公開活用施設整備など）など