
セッション4. 人材

2) マネジメント

事務局；現地本部；作業現場；各団体内部

コーディネーター	半田 昌之	日本博物館協会（たばこと塩の博物館）
討論者	鎌田 勉	岩手県教育委員会
	川内 淳史	歴史資料ネットワーク
	菅野 正道	仙台市博物館
	鈴木まほろ	岩手県立博物館
	村上 博哉	全国美術館会議（国立西洋美術館）
	山内 和也	東京文化財研究所

セッション趣旨

現場作業を支える重要な要素として、現場での作業マネジメントと直接現場に行かずに様々な準備を整える後方マネジメントがあります。

今回の被災文化財等救援委員会の枠組みでは、文化庁へ支援要請を出した各県教育委員会が、活動の一つの中核となり、県内各市町村、県内各団体との連携を図りつつ、救援委員会事務局及び直接被災地に出動してきた救援委員会参加団体との連絡窓口になりました。宮城県の場合、仙台市博物館に設置された救援委員会現地本部との連携により、作業を推進しました。文化財保護行政の仕組みとして、「県」が果たす役割の大きさが如実に示されたものです。各県が行ったマネジメントにも様々な苦心があり、課題の発見があったはずですが、しかし、県ごとに状況の違いがあったことも事実です。それらの経験から学ぶことがたくさんあることと思います。

その現場では、たくさんの専門家が参加し、時には専門性の異なる分野の人たちとの作業を進め、なおかつ所蔵者との意思の疎通を図りながら作業を行うために、高度なマネジメント能力が必要とされました。保存処置のための手法や材料の選択、資材調達、参加メンバーとの連携、所蔵者への説明、いろいろなことが必要とされたと思います。

多くの反省点を残しつつも実施されてきた今回の活動について、マネジメントという面から検証を加えるために、色々な立場で今回の活動に参加した方々から、忌憚のないお話しをしていただこうと思います。

アンケート

1) 今回、どのような立場から活動に参加したか

◇ 半田：

- ・救援委員会の一構成団体である日本博物館協会の専務理事として。
- ・日博協の会員である博物館の学芸部管理職、また学芸員として、日博協の依頼に基

づき、レスキュー活動参加者エントリーをした人間として。

- ◇ 鎌田：岩手県内の文化財を所管する県教育委員会生涯学習文化課の職員として活動に参加した。本来は柳之御所担当であるが、震災対応として文化財レスキューの窓口・調整役を兼務する形となった（当課には他に文化財担当職員3名が配置）。
- ◇ 川内：

歴史資料ネットワーク事務局長として、各地の資料ネット（文化財救援ネットワーク）の活動に関わる調整等を行った。具体的には、

 - ① 災発生直後における被災地の資料ネットの初動サポート。情報の共有・発信、活動資金の募金呼びかけ、サポート、資料ネット未設置地域における立ち上げサポートなど。
 - ② 被災地資料ネットに対するバックアップ体制の確立。資金・資材・人材供給のための体制確立、継続的活動のための情報共有・発信、世論喚起など。
- ◇ 菅野：
 - ・文化財レスキュー事業の宮城県現地本部が置かれた仙台市博物館で、館における文化財レスキュー事業担当者（おもに現地本部運営の後方支援など）
 - ・また、仙台市博物館が実施する仙台市内の被災資料の調査・レスキュー業務の総括者
- ◇ 鈴木：岩手県立博物館の学芸員として、岩手県内の被災資料のうち生物標本と写真資料のレスキューを担当した。

岩手県立博物館では、陸前高田市所蔵の約7万8千点、および山田町所蔵の約1万2千点の生物標本を預かり、レスキュー活動開始から現在まで、2名の学芸員が運搬・安定化处理（洗浄と乾燥）・保管・抜本修復・データベース作成から資料活用までのマネジメントに携わっている。このうち陸前高田市所蔵の約2万点については、岩手県立博物館から全国の約40の博物館・研究機関に公式に依頼し、各地で安定化处理を進めていただいた。その依頼手続と、処理プロトコル案の作成なども担当した。

また写真資料については、陸前高田市から約7万点を回収・運搬したが、処置まで手が回らず、ボランティア組織による「陸前高田被災資料デジタル化プロジェクト」に全面的に依頼して、首都圏でドライクリーニングとデジタル化、クラウドデータベース作成を実施していただいている。
- ◇ 村上：全国美術館会議の事務局幹事として、全美による救援・支援事業の統括、特に石巻文化センター美術部門の救援事業の統括を行った。
- ◇ 山内：東京文化財研究所職員として以下の活動に参加
 - ・宮城県文化財レスキュー現地本部担当

- ・福島県の原因事故による避難区域における文化財レスキュー活動の立案と作業

2) 文化財救出活動においてはどのようなマネジメントが有効であると考えられるか

◇ 半田：

- *大中小の統括ツリーの構築と各レベルにおける個別活動実施を管理できるマネジメント
- *初動から本格実施までの時間軸ごとの基本的マネジメントマニュアルの策定（船頭多くして船山に昇らないようなマネジメント）
- ・活動全体の目的の周知・徹底（理解と共有の醸成）
- ・迅速な判断・決定のシステム（責任の明確化）
- ・具体的情報の伝達（情報の共有化）
- ・個別活動計画の策定（段取り）
- ・個別活動ごとに必要な人員、物資の配分（調達）
- ・人の移動の手続き（現地派遣者の立場の明確化）
- ・現場での指揮、判断、決定のプロセスの明確化（責任の系統化、柔軟性）

◇ 鎌田：岩手県の場合、県教育委員会が中心となり、県立博物館等の県の各機関・施設、県内の市町村教育委員会、民間団体等と連携して活動を進めた。県立博物館に真空凍結乾燥機等の応急処置に対応できる機材があり、文化財科学の専門職員が配置されていたこと、歴史・民俗・考古・生物・地質各部門の学芸員が配置されており、各部門の専門性とネットワークを活用した形での救出活動が行われた。震災直後の救出活動においては、行政と県内の各機関等が連携した活動がある程度有効であったと思われる。震災後2ヶ月を経過して、県教委から救援委員会に救援要請を行い、それ以降、救援委員会を通じて全国からの多くの支援をいただいたが、基本的に県教委が窓口となり、県立博物館を中心に県内の各機関等と連携して活動を進めていく形となった。

◇ 川内：災害が広域かつ甚大な被害をもたらした場合、すぐさま文化財救出活動に向けた初動体制の構築がなされることが困難である場合が多い。そのためには、災害発生初期において被災地外の機関・団体がいかに被災地内の活動主体をサポートできるかが重要となる。具体的には被災地との迅速な情報の共有、被害の状況・段階に応じた適切な人材派遣、資金面で弱点のある各資料ネットへのサポートなどである。文化財救援ネットワークのような民間団体の集合体の場合、全国各地の資料ネット間でいかに迅速にこれらを共有し、役割分担を行なっていくかが重要であると考えられる。

◇ 菅野：

- ・現場で陣頭指揮をとる者と、現地本部および総本部で全体を掌握する者の役割分担を明確にする
- ・被災地の被災前後の状況（文化財の内容だけでなく、地理的なことや人間関係も含めて）を十分に把握する地元人材の確保（基本的には、都道府県の文化財行政担当者）

- ・国レベルで救出活動を実施する組織のマネジメント担当者と都道府県担当者の緊密な連携

◇ 鈴木：

- ・スピードを要する初動の時期には、即応性と柔軟性をもつ直接的なマネジメント。たとえば災害時協定などに支えられた近隣博物館同士の救援システムなどが考えられる。ただし、すぐに組織的なバックアップを受けられる保証があることが前提となる。
- ・長期的には、資金力と持続性のある組織的なマネジメント。関係者の情報交換を密にすることで、徐々に変化する状況に対応する。

◇ 村上：長期にわたって大量の人と物が動く事業であり、適確な情報収集と伝達、計画的な運営、人と物の安全管理、安定した資金供給が求められる。

ボランティア的性格を持つと同時に大きな責任を伴う事業であるため、事業の規模に見合う組織体制の構築が必要である。

◇ 山内：

- ・人員、物資、移動手段、連絡手段の確保がまず必要
- ・初期段階における人員と物資の集中的投入
- ・現地本部の設置と積極的な活動及び事務局との連携
- ・関係自治体、とくに県との緊密な協力関係
- ・すべての段階における柔軟な対応

3) 問題点

◇ 半田：

- ・初動での情報が錯綜
- ・体系だった動きと情報の統制をマネジメントする拠点の欠落
- ・時系列ごとの基本対応マニュアルの欠如
- ・意思決定システムの複雑さによる実働の遅れ

◇ 鎌田：文化財等の救出活動から仮保管・応急処置に活動の中心が移っていく中、県教委だけでは活動の調整・管理が十分に行うことができなかった。南北に長大な海岸線をもつ岩手県沿岸部は程度の差はあるがすべて被災しており、被災地と県教委と県立博物館のある盛岡市とは公用車で2時間から3時間かかり、冬場は北上山地の凍結路があるので更に危険と時間を要する。沿岸部の宿泊施設が被災したため、ほぼ日帰りでの限られた時間での活動であり体力的・精神的に負担が大きかった。この物理的な距離は当初の活動の遅れをもたらし、被災状況の精密な把握や沿岸市町村教委担当者への支援等も十分ではなかった。

◇ 川内：文化財救援ネットワークのような民間団体はフレキシブルな活動を行うこと

ができる反面、資金面、マンパワー、制度的裏付けなど様々な面で活動に制約がかかる点がある。また一元的組織形態を持たない文化財救援ネットワークの場合、暫定的センターの役割を神戸の歴史資料ネットワークが担っているものの、歴史資料ネットワーク自体がそれほど盤石な体制をもっているとは言い難い面があるのも事実である。

◇ 菅野：

- ・宮城県における活動の開始当初、現地本部における人員体制が不十分で、ベースキャンプとしての機能が十分なものではなかった。
- ・地元側の担当者の個人的な資質に頼りすぎたことはなかったか？
- ・大規模災害発生時、救出すべき被災資料は多岐な分野に渡る。国レベルでの救出活動で全部をフォローすることは不可能であり、市町村や大学、NPO団体等との役割分担が必須である。おそらくは、宮城県内でも市町村レベルでの対応ができず、失われた被災文化財は多数存在したと推定される（大部分は未指定のもの）。

◇ 鈴木：

<自然史分野について>

- ・都道府県や市町村レベルでは、自然史分野の専門的人材が絶望的なまでに足りず、今後も組織化できそうにない。マネジメント以前の問題が大きい。
- ・災害時の資料救援活動について、自然史関連の専門学会など、研究者組織による主体的な取り組みがきわめて少ない。他分野に比べて専門家の意識が非常に弱く、全国的なマネジメントを担える組織がない。

<文化財レスキュー全体として>

- ・長期的な人的バックアップの仕組みが欠如しているため、長期化すればするほど被災地の担当者に過重な負担がかかる構造になっている。活動が長期化する場合、マネジメントを担える専門人材を一定期間、現地に派遣できる仕組みが必要では？

◇ 村上：全美のような任意団体には、柔軟に対応できる面がある一方、法人格を持つ組織とは違った問題もある。具体的には以下の点が問題となった。

- ① 人材の派遣：全美独自の責任で、危険な地域への職員派遣を要請するのは困難であり、文化庁と救援委員会によって派遣任務が公的に位置づけられる必要がある。スタッフ募集時には、救援委員会要項の「ボランティア活動」という文言が混乱を招いた。また、福島県の警戒区域内の作業は、構成団体個々の責任とされたため、全美としては会員館への呼びかけを見送る判断をした。
- ② 財源：全美は救援活動資金として5月に独自の募金を設けたが、資金が尽きる恐れにより救援活動に支障をきたす時期もあった。早い段階から安定的な財源の確保が必要である。
- ③ 他分野との連携：非会員館については情報が得られなかったため、救援の遅れが作品の保存状態の悪化を招いた事例があった。美術、歴史、民俗、自然といった分野を超えて情報を共有できる体制が必要である。

- ◇ 山内：
 - ・ 初期段階における集中的な人員と物資の投入が困難であり、また、作業に必要なマニュアル等の整備が間に合わず、後手に回っていた点。

- 4) 問題点を解決するためにどのようなことに今後取り組むべきか？
- ◇ 半田：
 - ・ 災害発生時の大枠の対応マネジメントのシステムとマニュアルの整備
 - ・ 国が関与する本格活動に至る、初動時からの各ネットワーク主体の活動期における各ネットワークの活動実態と現地情報を総合的に把握するプラットフォーム的組織の構築とセンター的マネジメントシステムの構築
 - ・ 一元的情報の発信機能と共有手段の構築
 - ・ 大中小項目ごとのマネジメントを担う能力を要する人材の確保、リスト化、養成システムの構築

- ◇ 鎌田：北上川流域の内陸部と沿岸部の間にある北上山地は人口が少なく中間地点として活動拠点を置きにくい状況である（遠野市を除く）。県庁所在地の盛岡中心では限界があり、内陸部の各拠点から最寄りの沿岸部に赴くようなシステムが必要である。内陸部・沿岸部を問わず災害時の相互救援体制の構築に向けて、文化財等の保全に係る連絡調整協議会的なものを立上げ恒常化していくことを検討したい。また、応急処置から修復・活用についても、行政機関（県教委・市町村教委）と実践的な専門機関（県内の博物館等）、民間団体等の連携が必要である。県内の博物館等の日常的な連携が今回の救出活動に生かされ、民間のいわて歴史民俗ネットが大槌町の悉皆調査を行った。それらの活動をさらに前進させるための文化財保護の総合的な連携体制について検討していきたい。

- ◇ 川内：日本のような指定・未指定を問わず多くの文化財が民間所在としてあるような社会においては、文化財救援ネットワークのようなフレキシブルな対応が可能な組織形態をとることは重要である。反面、制度的な裏付けのない民間団体では様々な面で制約もある。今回の場合、文化庁や救援委員会の範疇での活動が可能であったことは、そうした点を解消した面も少なくない。民間団体としての利点を活かしつつ、かつ国や自治体との連携体制をどのように構築するかが重要になると考える。

- ◇ 菅野：
 - ・ 都道府県の文化財行政担当は、災害発生時に被災資料の調査と保全業務を行うものとの認識を持ち、災害発生時の体制を組織的に想定しておくこと
 - ・ 文化財、歴史資料の所在情報の集積※対象となる資料は、指定文化財に限らないという認識を持つことが不可欠

◇ 鈴木：

<自然史分野>

- ・関連学会への働きかけ？

<全体>

- ・職員派遣制度の促進？

◇ 村上：

- ① 人材の派遣：災害発生後、国による救援事業の立ち上げと体制作りを早期に行い、救援事業への参加を公務として明確に位置づけることが望まれる。また、恒久的な組織を作ることが難しいとしても、有事の際に救援組織の本部（事務局）をどこに置くかはあらかじめ決めておくべきである。
- ② 財源：救援活動を安定的・継続的に行うため、活動の初期から国費による支えがあることが望まれる。
- ③ 他分野との連携：今回の救援活動では、各県内のネットワークの重要性が浮かびあがった。今後、各県において、県の教育委員会と県立博物館・美術館を中心に、市町村の教育委員会と文化施設、大学、史料ネット等が分野・館種を超えて連携するネットワークが形成されることが望まれる。

◇ 山内：

- ・平時における対応策の検討（最低限の物資の確保、マニュアル等の公開）
- ・経験の伝承
- ・人と人のネットワークの確保、そのネットワークの更新。特に今次の活動において構築されたネットワークをある程度維持し、今後の対応に迅速に対応できるようにすることが望ましい。組織の重要性は言うまでもないが、基本的には人と人の繋がりもまた、重要である。

討 論

半 田 今までのセッションのお話を聞いていますと、結局のところ、それぞれのセッションのテーマに対するマネジメントのお話だったのではないかと思えました。そうすると、マネジメントというセッションのテーマ自体が果たして成り立つのかコーディネーターにも迷いがありまして、ここで何を話せばいいのか若干不安ではございます。



文化財レスキューという事業の中では、関わっている構成団体それぞれの組織そのものの特質が、大きくマネジメントを左右している一つの要因であると考えます。もう一つ大きな要因は、初動から現在2年目に至っておりますが、福島は始まったばかりという状況もございます。ということは、災害が発生した時点から、時間の経過によって、またそれぞれの節目節目で、あるべきマネジメントの姿が変わっていくという特質を持っているものだと認識しています。

これから各登壇者の方たちに、まずは初動から本格的な活動が行われた時期までを通して、ご自分が関わったレスキュー活動の中でのマネジメントについて、自分が所属した組織として動かしたマネジメントの中でよかったところ、あるいはうまくいかなかったところのお話を、手短にお伺いするところから始めてみたいと思います。

鎌 田 岩手県の場合、震災後、岩手県教委と岩手県立博物館の二つを軸にして活動していくことにしました。岩手県立博物館の場合は、考古、歴史、生物、民俗、文化財科学、地質という、それぞれの専門分野がありまして、それぞれに専門の学芸員がいます。この学芸員の活動を通じて、県教委が調整役をやりながら進めるという方向で、平成23年の4月から活動してきました。



特に県立博物館では文化財科学の専門職員が2名配置されていましたが、真空凍結乾燥機等の保存処理の機材がそろっていたという部分も大きかったです。実は私自身が、震災が起こった3月11日段階では、岩手県立博物館の職員として、同じ年の4月の人事異動で県教委、しかもその県教委でも文化財の担当ではなくて、平泉の柳之御所遺跡という遺跡の調査・整備を行う担当として異動しました。兼務という形で文化財レスキューの窓口をせよという指示を受けまして活動してきましたが、やはり窓口ということと、なかなか活動の全体を統括して運営していくところまではいけない立場ということで、苦勞した部分があります。

4月に、岩手県内だけの組織で、県立博物館を軸に、県の埋蔵文化財センター、市町村の教育委員会と連携を取って、県指定文化財である陸前高田市の吉田家文書のレスキュー活動を行ったということと、そして、そのレスキュー活動に一次洗浄の形で地元の大学生や一般のボランティアの方々に参加していただいて活動したのが、皮切りになります。

さらに陸前高田市と大槌町の出土資料のレスキューですが、収蔵庫が大きく被災して、特に陸前高田の場合は、砂の中に箱ごと埋もれてしまっていました。流出したものもある程度あったのですが、ほとんどが埋もれたということで、県内の市町村の埋蔵文

化財担当者、県の埋蔵文化財センターとも連携しまして、埋蔵文化財の担当者にとって、初めてと言っていい共同作業をすることによってレスキューしました。

ただ、最も被災の大きかった陸前高田市立博物館の場合、4月にようやく進入路が確保され、自衛隊によるがれき撤去等が進んでいく中で、県立博物館をはじめとする多くの人たちがレスキュー活動に当たったのですが、4月の末に2階の収蔵庫から大量の美術品が発見されました。このことは、陸前高田市立博物館の職員の方々が、亡くなったか、あるいは行方不明になられていたということで、その存在を知ることができていませんでした。

また、陸前高田市立博物館の生物標本の処置を全国に依頼するという中で、やはり県だけでの活動では限界がありました。4月に何とかやってきたものが、やはり全国の支援を受けなければやっていけないということ、文化庁の美術学芸課の調査官と協議しました。5月2日に県からの総合的な救援要請を出して以降、救援委員会から派遣された全国の関係者の方々と共に救援を続けました。

その中で、県教委としては、県内の文化財の救援要請を受けて、あるいはこちらで調査して必要な部分を救援委員会に要請するという形で、特に陸前高田市立博物館の美術品については、全国美術館会議等による救援活動をやっていただきましたし、民俗資料や陸前高田市立博物館の資料を大量に移動した、廃校になった小学校である旧生出小学校での収蔵状況の改善、あるいは作業の技術的な指導、あるいは宮古市の個人住宅での調度品、陸前高田市立博物館の拓本資料、あるいは学校で所蔵していた美術品等、挙げれば切りがないぐらい多くの活動について支援をしていただきまして、その連絡役という形で取り組んできました。

形としては、やはり県教委と県立博物館の連携の中で進めていくという体制の中で進めてきましたが、実際に活動をしていただく県立博物館の方々との思いに対して、十分にコミュニケーションが図れたかということ、そうでもなかった面もありました。また、応急処置をした上での収蔵の見通しがあった状態で、活動していたわけではありません。そういういろいろな課題を持ちながら、現在も続けているという感じです。

半田 このメンバーの中で、震災発生以降、一番早くレスキュー活動の実態に携わったのは川内さんだったと思いますが、その初動の状況を含めよろしくお願ひします。

川内 この文化財救援委員会の文化財



レスキュー事業に、文化財救援ネットワークというくくりで、うちの神戸の歴史資料ネットワークや、宮城資料ネット¹なども含めて関わっていました。そのあたりの関係のお話から少しさせていただきます。

私たち歴史資料ネットワークは、阪神・淡路大震災のときに設立されたもの



¹ 宮城資料ネット：NPO法人 宮城歴史資料保全ネットワーク

ですが、その後、今回の震災発生までに16~17年の間に、全国に相当数の資料ネットができて、平成24年に設立された徳島の資料ネットも含めて、全国で22の資料ネット²があるのが現状です。各地の資料ネットは文化財救援ネットワークとして横の連絡・連携を取っているのですが、一元的に、例えばうちの神戸の史料ネットが一番古いからといって、別にそこが上に立っているということでは全くありませんで、各地の資料ネットがそれぞれ主体的な活動を行っているわけです。

そういう意味では、私の立場は、文化財救援ネットワークのマネジメント全体をしたということではなくて、あくまで文化財救援ネットワークの中の歴史資料ネットワークの団体のマネジメントをしたという立場です。そういうことですので、歴史資料ネットワーク自体の活動が、いち早く現地に入るということでは必ずしもなかった。いち早く現地に入ったのは、むしろ現地の宮城や福島などの資料ネットだったということです。

私たちは民間団体ですので、特に活動の制約がなく、しかも、基本的には文化財レスキューを主要任務として立ち上げられた団体ですので、大きな災害があると、まず文化財レスキューの活動をすぐ開始することになります。ですから、私たち神戸の歴史資料ネットワークに関しては、震災が発生した日の夕方には、私たちの意思決定機関である運営委員会を緊急に開催しました。そこで、被災地での活動が今後立ち上がるであろうから、そういうものに対する支援をしていこうということは、当日の段階で既に決定しました。被災地とは連絡がなかなか取れない状況でしたが、宮城とか福島、同じ東北地方にある山形文化遺産防災ネットワークとの連絡を何とか取って、情報の収集と共有をまず行いました。

宮城資料ネットなどは、メールニュースなどの配信なども震災直後のかなり早い段階から始めて、そういう意味では宮城の活動が一番早く、すぐ始まったわけです。そういうものを見ながら、宮城と直接連絡を取りながら、こちらがどういう支援をできるかを模索している中で、まず一番最初に行ったのが、活動に向けての資金をお送りすることです。私たちも災害に備えて、幾らかの基金を準備していましたので、その中の一部から、宮城をはじめ各地のネットワークに資金提供を行うと同時に、今後、長期的な活動が行われるでしょうから、活動資金のための募金の呼び掛けを開始したというのが、私たち歴史資料ネットワークの本当の最初の活動でした。

その後、実際に被災地でのレスキューが開始される中で、とても被害が甚大で、さらに広域でしたので、マンパワーの問題がありました。私たちも阪神・淡路以来、被災地での活動を続けて経験がありましたので、まずは実際に歴史資料ネットワーク事務局からの人材の派遣を行いました。具体的には、宮城県や岩手県の陸前高田などのレスキューの際に、東北芸術工科大学や山形の資料ネットなどと協力しながら、岩手と宮城のレスキューに人材を派遣しました。

大体それが5月、6月、7月ぐらいでしょうか。震災発生から3カ月から半年以内の段階はそうでしたが、その後7月に茨城文化財・歴史資料・救済保全ネットワークが立ち上がりまし、福島も順調に活動が開始されているということで、直接、被災地に出向いて、私たち自身がレスキューを行うことはあまり必要とされなくなりました。私

² 全国22の資料ネット：公開討論会資料P306参照

たちはその後、いわゆる後方支援として、被災地のネットワークのバックアップをいかにできるかに話を切り替えていきました。

具体的には、やはりそれも人材派遣が一番、とにかくマンパワーが足りない。私たちの団体の特徴としては、先ほど言いましたように、文化財レスキューを主要任務とする民間団体ですから、特にいろいろな制約もなく、すぐ文化財レスキューに対して動けるとというのが一つです。もう一つは、歴史研究者が中心の団体なのですが、必ずしも専門家の方々ばかりが私たちの会員ではなく、一般の市民の方々も含めて、現在300～400名ほどの会員がいらっしゃいます。そういう方々は、とにかく災害に対して何か役に立ちたいという思いがあります。そういう方々を実際に派遣することが可能でしたので、私たちの方で、外部から助成金を取りまして、特に、例えば非常勤雇用だったり、大学院生、大学生といった、そういう気持ちはあっても被災地まで行くのが困難だという方々が被災地に実際に行って資料ネットの活動に参加できるような体制を取っています。

一応、そこには専門家を派遣するという形を取っていったのですが、その専門家の間口をより広げまして、私たちが日常的にやっている水損ワークショップを受講した方なども含めて、できるだけ多くの方に実際に被災地に行って作業してもらえるような体制を取りました。歴史資料ネットワークは神戸大学に事務局がありますが、被災直後にバックアップ体制を取るという話し合いができ、また、資金的に援助ができるというのは、まさに遠隔地から支援できたことが、一つ大きな強みでした。

一方、うまくいかなかったところとしては、特にこれは私たちの団体自身の性質の問題がありますが、いわゆる公的な機関などと違って、民間ボランティア団体で、会員制で維持しておりますので、団体体力は長期の活動に耐えられるほど強くはなく、専ら募金頼みというところがあります。事務局も、僕も含めてそれを専任でやっているということではない中で、歴史資料ネットワーク自体の体力の問題と、これほど大規模な災害に対する支援をどのように折り合いを付けながらやっていくかということは、一つ、今後の課題となることも含めて、うまくいかなかった問題点として考えています。

半田 菅野さんは仙台市立博物館の職員としてお立場をお持ちである以外に、仙台市博の中に立ち上がった宮城の現地本部のお仕事もされながらレスキューに携わってこられたというお立場から、お話をいただきたいと思います。

菅野 私は仙台市博物館に置かれた委員会の宮城県の現地本部の博物館側のサポート担当の仕事、それから、私どもの博物館が仙台市内で行うレスキュー活動の総括に携わってきました。また同時に、私は宮城資料ネットの会員なのででもあり、そちらの活動についてもある程度関与してきましたので、複数の立場から今回のさまざまなレスキュー活動を見たり、あるいは参加したりできたかと思っています。その中でいろいろ感じたこと、あるいは自分でやってみて、うまくいった、うまくいかなかったというマネジメントのお話を、少しさせていただきたいと思います。

ご存じのとおり、宮城県においては、4月の半ばに救援委員会の現地本部が仙台市博物館に置かれました。レスキュー活動は、ベースキャンプとも言うべき現地本部を拠点にした形で宮城県内各地の現場へ出かけて行く形になっていました。これは、いろいろ



な議論はあるかもしれませんが、うまくいった方なのではないのか、今後の震災対応、あるいは災害対応ということでは、一つのモデルになり得るものではなからうか、と思っています。

ただ、全てがうまくいったというわけではなくて、いろいろな問題、課題をはらんでいたのだらうと思います。

一つは、中央の委員会事務局本体、現地本部、現場、それぞれでマネジメントをする人各々の権限や役割が、初動時はまだ明確ではなかったようにみうけられました。同時に現地本部の機能も、もうひとつよく見えなかったところがしばらくあったというのが正直な話です。現地本部の設置は4月半ばでしたが、スタッフがある程度人数を増してきて実質的に機能し始めるのは、5月半ばぐらいだったと言ってもいいかもしれません。

また当初、私どもの館に依頼があったときは、それほど広くない空間でも大丈夫、あるいは、設置期間は大体2カ月ぐらいという話だったと記憶しています。その見込みを聞いたときは、本当にどこまでやるつもりなのだろう、と正直言って思いました。実際は、設置は7月末まで延長され、さらには相当広い空間が必要になりました。

というのは、現地本部としていろいろなマネジメントの仕事をするだけではなくて、ベースキャンプということで、さまざまな資材、物資が集まってきます。早速、段ボールが5,000箱届いて、これをどこに置こうかと。さらに1万5,000箱届くらしいという噂もあって、本当に来たらどうしようと心配したりもしていました。資材については、実際は秋まで私どもの博物館でお預かりしました。これだけの大きな災害でしたので、そういった先の見込みが立たないというのは、やむを得ないことだろうとは思いますが。この点については、今後起こってほしくはないですが、何かあったときの一つの参考になればと思います。

現地本部をサポートする立場から見ていて感じたのは、レスキュー活動の中で一番大事なのが、ベースキャンプたる現地本部の機能ではないか、ということです。東文研を中心に、スタッフの方に入れ替わりで来ていただいて、本当に重要な仕事をさせていただいたと思いますが、それと同時に重要だったのが、宮城県の場合は県教委の役割だったと思います。地元の被災前と被災後の状況を両方きちんと把握していただいて、現地本部の救援委員会から担当として来たスタッフと十分な意思疎通を持って仕事を進めていただきました。この県教委の働きが、恐らくマネジメントとしては非常に重要なのだろうと。これは今後も変わることはないのではないかと思います。

と言いますのは、やはり初動時、自治体レベル、市町村レベルですと、人命、あるいは各種の復旧事業が優先される中で、自主的な判断で文化財レスキューを実施できる自治体は、恐らく非常に少ないのだらうと思います。

今、人の命が問題になっている、あるいは生活が脅かされているときに、なぜ文化財の仕事をやらなければならないのか。そういう声は必ず出てきます。私自身も、「被災した資料のレスキューにどう取り組むつもりですか」と声を掛けると、実際、幾つかの自治体の文化財担当者から、「できなくはないのだけれども、今やるというのが役所の中でどう思われるか、非常に不安だ」、あるいは「議会でどう取り上げられるか、非常に不安だ。だから、今はなかなか動きづらい。そういう役所の雰囲気なのだ」という声を、少なからず聞いています。そういう時に、少し古くさい言い方ですが、市町村であ

れば、県レベルからのお達し、あるいはお墨付き、都道府県であれば国からのお墨付きを出してもらおう。ということが、大きな役割を果たすのではないかと考えます。

今回の委員会におけるレスキュー活動は、所蔵者や現場からのレスキュー要請を受けて行う、ということが大前提としてありました。これは、ある意味では筋なのかもしれませんが、実際に活動を具体化することを考えたときに、それが本当に正しかったのかどうか、私は非常に疑問を感じます。初動段階、いろいろなことが混乱している段階では、ある程度のトップダウン、あるいは押し付けに近いような形ででも事業を進めることが必要ではないでしょうか。文化財あるいは歴史遺産を将来に残すという意識、あるいは目的があるのであれば、多少の筋論の違いは、後から何とでも理屈はつくのではないかと私は考えます。

こういう国レベル、県レベルの活動がその下に下りていく。いみじくも活動の中で宮城県の担当者が、「これからいろいろな県内の市町村の御用聞きをしようと思っている」といった趣旨の発言をしたことがありましたが、これはそういう意味では、非常に現実的であり、事業の推進にとって有益な考えだったと感じました。要するに下現地から要請が上がってくるだけではなくて、声を上げられない自治体や所蔵者もたくさんいたわけですから、そういうところの問題点を拾い上げていく仕組みづくりが必要だったのではないのかなと考えます。この辺が、今後の文化財レスキューを進めていく上での、マネジメントの大きな役割、重要な役割になるのではないかと思います。

今回のレスキュー事業の中で、救援委員会という組織を作ったことについても、いいこと、あるいは十分ではなかったことも、今後の議論の材料になるのではないかと思います。救援委員会を作ったことによって、文化庁なり、その上の文部科学省の顔が見えなくなってきたということはなかっただろうか。そういうことは、もう一回立ち返って十分検討する必要があるだろうと思います。

繰り返しになりますが、初動時のマネジメントでは、手続きや筋論よりも、目的をきちんと押さえることが一番大事なのだろうと思います。目的を押さえて、現場主義、現場で何が一番望まれているのかを吸い上げていくことが、初動時のマネジメントで重要なことなのだろうと思います。

レスキューされるべき資料は、非常に多種多様です。今回、非常によかったのは、指定文化財以外にもレスキューの対象になった、ということです。これは非常に画期的なことなのだろうと思いますが、それ故に、活動が多様化、広範囲化したことも事実です。その現場、現場を知っている人たちの声を吸い上げていくことが、非常に大事なのだろうと思います。

そして、少し活動が本格化して落ち着いてきたら、次の段階で考えなければならないことの一つは、先ほどのセッションで話があった人材ということなのだろうと思います。とにかく初動の場合は、将来的なことをあまり考えなくても、集まった人をできるところに投入していく。ただ、それが一段落ついたら次のこと、あるいは若い人たちの将来的なことを考えた形での人材の育成も考えながら、活動を進めていくことが、一つの課題としてあるだろうと思います。

もう一つは、情報発信。例えばマスコミへの露出、それから、これはかなり落ち着いてからでないといけないかもしれませんが、先ほど加藤さんの報告に遭ったような展

覧会、あるいは市民向けの講座といった形で、この活動の意義を少しでも多くの人に知っていただく、ということが重要です。それが活動の応援にもなるでしょうし、場合によっては、そこでまた新しいレスキューすべき資料が出てくる。今回の文化財レスキュー事業は、もう少し露出度を高めてもよかったのではないか、あるいは私どもの博物館も、もっとそういった活動のPRをしてもよかったのではないか、そのような反省も持っております。

最後に付け加えますと、先ほど話したような多種多様の資料がありますので、それをどのような形で優先順位をつけていくのか。あるいは、実際にレスキューするもののできないものの振り分けというか、選別といったことで、非常に苦しい判断を迫られたこともありました。そういう判断をどういう形で考えていくかを、今後、マネジメントの中で十分に検討していく必要があるだろうと思います。

半田 ありがとうございます。引き続き、鈴木さんは岩手県博の自然史系の学芸員としてレスキューに携わって、今も被災した資料の処理にご苦労されているお立場からコメントをお願いします。

鈴木 私は、岩手県博の植物担当の学芸員です。岩手県は非常に広い県なのですが、植物専門の学芸員は、私一人しかいません。昆虫も同様で、昆虫の専門の学芸員は一人しかいません。特に岩手県に限ったことでなく、東北各県、どこも似たような状況です。そういう中で、われわれはマネジメントもしつつ、自分たちも作業者であり、現場監督者であり、企画者であり、さらに広報担当者でもあるというように、何でもかんでもやってきました。



主に生物標本のレスキューについてお話ししますと、資料にも書いていますが、岩手県全体で約9万点ほどの生物標本をお預かりしています。このうち、特に汚れのひどかった、陸前高田の約2万点の植物標本と昆虫標本については、当館だけではとても手が足りないということで、全国のほかの都道府県の博物館や研究機関にお願いして、洗って乾燥していただくということにしました。

特に植物標本と昆虫標本は輸送がしやすいことで、言葉が悪いですが、ばらまくような形になりまして、植物については全国約30の機関、昆虫については約20の機関にお送りして、洗っていただきました。依頼するに当たっては、公式な依頼が必要だという声が幾つもあったので、当館の館長名で依頼する形になっていました。

お送りする前に、あらかじめどのように洗って乾かしてほしいかという処理マニュアルを作成して、メールで流したり、あるいはインターネット上に上げまして、それを見た上で作業に参加してくださるかどうかを検討してくださいという形で依頼しました。これはある程度、方法論の標準化というか、ただいろいろなやり方で洗うのでは後々困ったことになりかねませんので、ここまではやってほしいというようなことを目指して、マニュアルを作成したわけです。

それが成功したかどうかの検証はこれからだと思っておりますが、一部では非常に有効に機能したと伺っています。しかし、一部では、不十分な設備や限られた人員の施設でも、何とかして助けたいという情熱というか、人情の方が勝って、不十分な設備の中で手を挙げてくださって、非常にご苦労をおかけしたというケースも耳にしています。そうしたことの検証はこれからで、何年かたって、標本の処理が不十分であったという

ケースが出てくるかもしれないということで、モニタリングも欠かせないというのは、関係者の共通した認識です。

写真資料については、陸前高田の図書館、博物館、海と貝のミュージアムから回収された約7万点近い写真資料を、回収はしたのですが、処置については完全にお手上げになりました。というのも、同時並行で生物標本の面倒を見ていたので、写真資料を担当する人材がおらず、救援の手を差し伸べてくださったボランティア団体さんに全面的に依頼、言葉悪く言えば、丸投げ状態になってしまいました。

これは陸前高田被災資料デジタル化プロジェクトという組織で、現在もドライクリーニングとデジタル化、データベース化をしていただいています。午前中、データベース化のお話がありましたが、こちらのプロジェクトは、もともと博物館資料のデータベースや管理システムを作っておられる企業が関わっておられるので、写真に関してだけでなく、陸前高田市の資料については、このシステムを無償で使っていただけるということを伺ってしまして、将来的に写真以外の資料についてもご協力いただけるということで、期待しているところです。

反省点としては、生物標本を全国の博物館にお願いして洗っていただくに当たって、費用の措置が全くできませんでした。幸いにして、洗浄・乾燥はたくさんのお金が必要だったわけではなく、日常の博物館活動の中で収まる程度のものであったと聞いていますが、そういう意味での資金力がその場では用意できなかったということは、やはり反省点として残っています。

その後、救援委員会に県が要請を上げたことで、いろいろな面での支援が充実しまして、特に標本を保管するに当たってはいろいろな資材が必要になるのですが、そういう支援は十分に受けることができております。しかし、急いで洗わなければいけない、乾かさなければいけないという段階での資金的なバックアップは、こちらのマネジメントではできかねたという思いはあります。

半田 村上さんが事務局の幹事を務めておられる全国美術館会議については、皆さんご承知のとおり、阪神・淡路以降、東日本大震災の発生後も、特に美術品を中心としたレスキュー活動で大きな実績を上げてこられている組織ですが、全美のお立場として、コメントをいただきたいと思います。

村上 全国美術館会議は全国の360の美術館が作っている連絡組織ですが、阪神・淡路のときに救援活動に携わったことを契機として、大災害時の対応に関する要項を平成10年に定めています。今回の大震災でも、こういった大災害に当たっては全国美術館会議が中心となって美術館の相互協力、援助を行うことが要項で定められていますので、3月11日に事務局の中に連絡本部を作り、それから1週間ぐらいの間に、全部で百数十ある東日本の会員館とメールや電話で連絡を取って、被災状況を尋ねることから始めました。ただ、会員館の中で石巻文化センターだけは直接連絡が取れず、石巻の被災状況については、3月の末に文化庁美術学芸課の方から伺うことになりました。

実際に救援に動いたのは4月の下旬、石巻文化センターの美術品の救出でした。これは救援委員会としてはかなり早い段階での活動であったと思いますが、全国美術館会議の会員館の中では3月後半から、とにかく早く救援に行くべきだ、要請がなくても行か



なくては駄目だというような声もありました。ただ、事務局の私としては、その点はかなり慎重に考えていました。というのは、今回のような災害だと、間違いなく救援活動も長期化すると。それに3月11日から1カ月たっても、まだ大きな余震が続いていましたので、こういう状況で全国美術館会議から会員館の職員に派遣要請を出したとしても、恐らく公立美術館を設置している自治体の役所が派遣を認めない可能性もあるだろうと。それで、われわれ独自の救援活動をやるのではなく、文化庁と連絡を取りながら救援委員会の一構成団体として動くつもりで、準備をしてきた。それが、最初の1カ月に心掛けてきたことです。

文化庁が文化財レスキュー事業の立ち上げを公表したのは、3月の末だったと思います。それから救援委員会ができたのは、4月15日です。これが早かったか、遅かったかというのは、いろいろな見方があるかと思いますが、われわれのような任意団体の組織にとっては、国による事業の立ち上げが早ければ早いほど、当然われわれの活動もしやすくなります。というのは、あくまでも全国美術館会議は任意団体ですので、勝手に動いて、知らない人のものを持っていくわけにいかない。やはり信頼されることが重要ですし、派遣する側にとっても、国が呼び掛けた事業であるというお墨付きというか、裏付けが必要になります。ですから、われわれとしては、文化庁が事業を立ち上げて、救援委員会が発足したらできるだけ早く活動に参加しよう、という考え方で動いてきました。

結果としては、美術品の救援事業はそれほど数としては多くなくて、石巻文化センターと陸前高田市立博物館の美術品の二つが大きな事業だったわけですが、問題点として、マネジメントの面から言うと、三つ申し上げたいことがあります。

一つ目は人の派遣ですが、こういった活動を行うに当たっては、派遣する側の人の安全も非常に重要です。全美が独自の責任で危険な地域に行ってくださいという要請をするのは、非常に難しいです。ですから、先ほども言いましたが、文化庁と救援委員会によって派遣任務が公的に位置付けられる必要があります。これは国がやっている仕事で、それに各県の教育委員会が協力の要請を受けている、従って公務であると。そういう前提がないと、全国美術館会議としては動きにくい。救援委員会が立ち上がって、その要項に沿って派遣スタッフの募集を始めましたが、そのときに一つ問題になったのが、救援委員会の設置要綱にある、「救援委員会は現地本部の下に文化財レスキュー隊に参加するボランティアを募集する」という文言でした。文化庁も救援委員会もこの段階では派遣に関する経費は持たないという意味で、あえて「ボランティア」という言葉が使われたのだと思うのですが、この要綱に沿って「派遣ボランティア募集」の連絡を各会員館にファクスで送ったところ、それぞれの美術館でかなり問題になり、「ボランティアでは出張扱いにできないから、人は出せない」という反応もありました。そういう声を聞いたものですから、募集の文章を作り直し、「文化財レスキュー派遣スタッフ募集」として出し直しました。これは文化庁と救援委員会による公の事業であり、文化庁から各県の教育委員会に対して協力の要請も出ているので、それぞれの館で公務として位置づけ、出張扱いにしてほしい。旅費もなるべく各館から出してほしいが、もし各館が出せなければ全国美術館会議が支給します、という形にしたところ、ようやくスムーズに応募が返ってくるようになりました。確かに文化財レスキューは非常に大規模

なボランティア活動ではあるのですが、そこに実際に赴くスタッフにとっては公務であるという位置付けがはっきりなされないと、特に公立美術館の職員などの場合には非常に難しい問題があります。

二つ目は、財源の問題です。全美は救援活動のための資金として、5月に独自の募金を設けましたが、7月ごろ、陸前高田の救援活動が本格化するときには、資金がもつかどうか不安になりました。最終的には、募金が幸いにもかなり集まり、お金が足りなくなることはなかったのですが、当初からある程度安定的な財源が国から提供されるということが、強く望まれると思います。

三つ目は、ほかの分野との連携です。全国美術館会議は、会員館の相互協力ということは定めていますが、会員でない美術館や博物館については、情報がなかなか集まりませんでした。そのことが救援活動の遅れにつながったケースもあります。従って、美術、歴史、民俗、自然というような分野を超えて情報を共有できる体制が、なるべく早く作られることが望ましいと思った次第です。

半田 最後になりますが、山内さんは東文研の組織を背負いながら、宮城に立ち上げた本部、それから、昨年からはまっている福島の警戒区域の中での活動のアレンジ等にも携わっておられますので、そういうところも含めてコメントをお願いしたいと思います。

山内 救援委員会の事務担当機関としての東京文化財研究所職員として、今ご紹介いただいた二つの活動に参加させていただきました。宮城県文化財レスキューの現地本部担当ということで、菅野さんと一緒にお仕事をさせていただいたことがあります。また、福島県原発事故による警戒区域の中の、文化財レスキュー活動の立案と実際の作業を、福島県の方々と一緒にやらせていただきました。



最初、私はごく短期間の参加でして、宮城県は約10日間、福島県に関しては断続的に3～4カ月参加させていただいたのですが、皆さんのように全体のマネジメントを見ていた立場ではないので、そういう点についてはお話しすることはできないと思いますが、現地で感じたこと等々について、お話しさせていただきたいと思います。

宮城県における現地本部の立ち上げは非常に苦労しましたが、しみじみ感じたことは人員と物資、あとは移動手段と連絡手段の確保が何よりも必要だということです。現地本部が立ち上がって2週目ぐらいに、私が参加させていただいたので、そういうところがうまくいっていなかったという気はいたします。確かに、適切な量のものが適時に供給されることは大事なのですが、どうしてもあのような場だと、余分になっても構わないので、余裕を持った人員の確保、派遣、物資がないと、なかなかうまくいかないということを感じたところです。

特に、連絡手段がないと、まず情報収集ができませんし、お願いもできません。移動手段がないと、人を送れないし、物資も確保できないというところがあります。ただ、宮城県に関しては、とても広く情報収集をしていただいたので、それを基に、私を含め現地本部に常駐した担当の者が、週単位の活動計画を行いました。

まず、何を置いても、初期段階においては人員、物資を集中的に投下する必要があることをしみじみ感じました。福島県に関しては比較的遅い段階だったので、ある程度、

準備ができたのですが、宮城県での活動に関しては発災後間もないこともありまして、実際にそれができずに非常に苦労した覚えがあります。とてもたくさんの情報がいろいろなところから集まってきますので、なかなか1人でさばききれません。最終的に、2人体制、あるいは3人体制ということで、宮城県の現地本部は継続させていただいたのですが、それによって随分改善された点は大きいのではないかと考えています。

あとは当然ですが、現地本部は現地本部だけで作業しているわけではありませんで、宮城県の場合であれば、宮城県との連携、あるいは当然事務局本部との連携が非常に重要だったので、それについても努力したつもりです。最終的には、やはり人と人のコミュニケーションがとても大事でして、人と人がつながっていないと、なかなか進まないというのは、正直、感じたところです。もちろん組織と組織というところで仕事をしている部分が大きいのですが、人と人のコミュニケーションが非常に重要だと私は感じました。福島県での作業については、どうしても原発事故による警戒区域ということもありまして、午前中のセッションでその話もたくさん出ていたと思うのですが、どうやっていいのか、手探り状態のところもありました。なおかつ、福島県の担当者でさえもなかなか警戒区域に入れませんでしたし、警戒区域に入っている市町村の各自治体の職員の方も、被災者対応にどうしても集中しなければならなかったということで、情報は入ってこないという状況で、私たちもおいそれと行けない状況で始まったわけです。

最終的には、どうにか警戒区域からの運び出しを始めることができましたが、どうしても制約があるために、先ほど吉野さんからもお聞きしましたように、まだ多数の文化財が警戒区域内に残っています。最初の初動が遅れたために、というか、福島県はそもそもスタートが遅かったためなのですが、思うようなところまで到達できなかったという気がします。

あとは、菅野さんからもありましたが、こういう事態なので、すべての段階において柔軟な対応をみんなが心掛けないと、しゃくし定規にいかないところもあるので、そういう部分も必要だということも感じたところです。

半 田 登壇者の方々を一巡しましたが、お話をお伺いして幾つかのキーワードが出てきました。

一つは、大きな災害が起こったとき、非被災地、被災地の現場ではない地域からのバックアップの体制を、いかに迅速にマネジメントできるかという点です。

それから、マネジメントにとっては根本的な課題を抱えていると思いましたが、川内さんのネットは、個人のボランティアによって支えられているネットワークです。私も午前中のセッションのお話を聞いていて、少し気になったことは、この救援委員会の活動自体が大きなボランティア活動であるというご発言があったことです。果たして、これはボランティア活動なのだろうかというところは、非常に深刻に受け止めるというか、課題感を持って、これからのマネジメントを考えていかななくてはいけない点だと思います。

村上さんもおっしゃいましたが、ボランティアに対する派遣要請を、公的組織が職員に対して、出張命令を出すから行ってこいというのは、なかなか難しい話で、経費がどこから出るのかという財源確保の問題とは別に、職員として職務としての身分を背負わ

せて出張命令を出せるかどうかは、それぞれの組織にとっては非常に大きな問題であろうと思います。

そうしたときに、その元になるマネジメントの中で、どこが、どこに、どういう要請をすれば職務で行けるのかという仕組みづくりは、これからのマネジメントを考えていく上で、非常に重要な課題かと思いました。

もう一つ、村上さんのアンケートの中で触れられていましたが、気持ちとしては皆さん、ボランティア的な意識と熱意と志は非常に強いものがありますし、ここまで進んでこられたレスキュー事業を支えた多くのボランティアな精神については本当に感謝しながら、そういう精神をこれからも持ち続けていけなくてはいけないと思うのです。しかし、現場でやっているもろもろの作業は、非常に重い責任を伴った仕事が多いのも事実です。菅野さんもおっしゃっていましたが、現場で瞬時に判断をしなくてはいけない。これは救えるけれども、これは持っていけないとか、そういう判断を求められる仕事自体が、本当にボランティアで成り立つのかということについては、マネジメントの観点からも非常に大きな課題があると感じます。

もう一つは、今の話でもそうなのですが、人を現地に派遣するためには、なかなか難しい手続きが要ります。ところが、送ってもらった物を引き受けるというぐらいの対応については、割と柔軟さが増すということもあります。つまり資料だけ移動できれば、被災地の外にある施設が、可能な限り初期段階での資料救出について役割を果たしているためのマネジメントが非常に大事かと思ったところです。

そこで、菅野さんにお聞きします。菅野さんは、全体の中での中央の判断や行動と、現地での指揮系統の問題をご指摘されておりました。私も救援の仕事を外から垣間見るに当たっては、中央にとっては、常に現地からの要請主義、要請がなければ動けませんというところが、かなりかたくなに崩せないマネジメントとして歴然としてあると思うのです。しかし逆に、通常時の資料情報をきちんと持っていけば、どういう救援のパッケージを、どこに持って行って、こういうことができますという、逆のプレゼンテーションの在り方もあると思うのですが、いかがでしょうか。

菅野 まさにそのとおりだと思います。こういう大きな災害になって、現場から、あるいは被災地から、声を出したくても、出せない状況が多分かなりあるのが現実です。幸いにして、私が勤務している仙台市博物館、あるいは仙台市は、相応に体力があったのである程度の活動ができましたが、恐らく人口規模が小さい自治体においては、なかなかそれができない。小さなミュージアムでも、それができないで、結局孤立してしまって、1年後ぐらいに、実はかなり大変だったということが明らかになった事例が仙台市内でもありました。

その意味では、要請主義というよりは、大きな災害があったときに、文化財あるいは文化遺産、歴史資料、自然史の資料、美術品を残していくという仕組みを、きちんと作っていく必要があるのではないかと思います。その意味では、文化庁とか、あるいは文化財機構というレベルではなく、もっと大きな枠組みが必要なのではないのでしょうか。私どもが携わったレスキューの中には、例えば学校資料を含めた公文書も入ってきています。公文書については、今回の救援委員会の中では、対応は基本的になされませんでした。一方で、発災後の速い事例として、救援委員会の構成メンバーであった全国歴史資

料保存利用機関連絡協議会（全史料協）が、陸前高田市の被災公文書のレスキューに取り組んだということがありました。その後で国立公文書館が、国の3次補正予算を獲得して被災公文書等修復支援事業³というものを行っています。私どもの施設や宮城資料ネットなどでは、被災公文書も一体とした形でレスキュー対象と考え、その保全に取り組んできました。

その意味では、今回の文化財レスキュー事業、あるいは今後の文化財レスキュー事業は、国の文化政策の中にきちんと位置付ける、場合によっては文化財保護法を改正して、国の制度として位置付けることも必要なのではないかと。でしょうか。こうした恒常的な位置づけを行うことにより、都道府県レベルの自治体、あるいは市町村レベルの自治体も、もっと違った対応ができるのではないかと。今回については、正直な話、各自治体の文化財担当者の資質や意識によって、かなり対応が変わったところがありました。（前の段落に追いつく）しかし、「もの」を未来に残すということ言えば、個人の資質に頼るのではなく、きちんとした組織、あるいは仕組みという形で対応できるようにしていくべきなのだろうと感じました。

半 田 もう一つ、話を進めさせていただきますと、川内さんのところのネットワークは、実態的なレスキュー活動の下支えをするすそ野の部分では、非常に重要な役目を果たしていらっしゃるかと私は認識しています。当初から、レスキュー委員会の本部委員会に出席させていただくと、レスキュー委員会の本体と史料ネットは、少しぎくしゃく感があるなという印象を持っていましたが、正直どうなのですか。

川 内 そういう局面がなかったとは当然言えないのですが、実態的に現場で動いていくところと救援委員会という仕組みが、必ずしもうまくいかなかった局面というのは、実際問題としてあったわけです。

ただ先ほども言ったように、資料ネットに実態としての制度的な裏付けがなかったり、完全に民間であることも含めて、実際にいきなり被災地に行ったときに、「おまえ、誰だ」という形にならないとも限らない。そういう意味では、宮城資料ネットが常に主張している災害前から地域との関係を作っておけば、実際に災害が起こったときに動くことが可能だということに間違いはないのですが、一方で、今回の震災を契機に作られてくるネットワークもあって、そういう中で一から地元との関係を作っていくときは、ある程度、文化庁なり救援委員会のお墨付きが有効に働く場合も実際問題としてあるわけです。そういう意味では、このスキームの中に乗っかるのも、非常に有効な面もあるかなと思いました。

少なくとも私たち神戸の方では、阪神・淡路のときも救援委員会が立ち上がって実際にやった経験がありましたので、この災害が起きた段階で今回も恐らく救援委員会が立ち上がるだろうという予測の下で動き、何とか無理やりでもねじ込んでもらおうということで動いていたところもありました。その点では、救援委員会という仕組みが、阪神・淡路のときに比べて、今回一歩前進したという評価は可能であろうと思います。

³ 被災公文書等修復支援事業：国立公文書館が内閣府から被災公文書等修復支援事業費補助金を受けて行った事業。<http://www8.cao.go.jp/chosei/koubun/naoj/shinsai-shufuku.html> および http://www.archives.go.jp/top/111228_02.html参照

ただし、実際に今回も私たち史料ネットと救援委員会の仕組みが、なかなかうまくいかなかったところについては、今後をにらんで、どのようにスキームを構築していくかということ、考えていかなければいけないのかと思っています。

半 田 宮城のことばかりがいい方向で話題になるのもどうかと思うのですが、ただ、客観的に評価できるのは、宮城の場合は、今回の震災が発生した時点で、それ以前における個人の所有文化財も含めた悉皆調査がある程度進んでいた状況があったので、どこの資料をどういうふうにするか、どこから手を付けなければいいかという体制が、ある程度できつつあった中での3.11だったという状況があるのではないかと思います。

その一つの出発点になったのは、宮城内陸地震だったと個人的には認識しています。そういう中で、都道府県単位、あるいは仙台のような政令指定都市規模のネットワークのマネジメントがこういう災害が起こったときに非常に重要だというのは、共通認識として間違いないところだと思いますが、では、岩手はどうだったのか。

本当はこの点について2時間ぐらい議論したいと思うのですが、鎌田さんから、県内中心で活動された中での県内博物館・美術館とのコミュニケーションというところで、初動から立ち上がるころまで、若干のコミュニケーション不足があったのではないかというお話がありました。県と県立の博物館なり市町村立の施設とのコミュニケーションは、鎌田さんはどうあるべきだとお考えでしょうか。一言でお願いしたいと思います。

鎌 田 先ほども言いましたが私は震災のときは岩手県立博物館にいました。岩手県博には早い段階で、次の年度のテーマ展、企画展はやらないという指令が、県教委の方からトップダウンのような格好で届きました。それについて、私が博物館にいたときは全く何の説明もなく、一方的なやり方だと思って憤ったことがあります。

県教委に異動してからは、予算ではなく、人を文化財レスキューに振り向けて全力を傾注することが必要だということは理解できましたが、その段階で、県の方向性を県教委と博物館の間でしっかりと認識し合うということが少なかったのではないかと思います。そういう状況が、4月、かなり混乱した時期ではありましたが、十分に把握されないで、しかも、どこまでやればいいのかという疑心暗鬼にとらわれながら、進めていったのではないかと思います。

緊急時の在り方として、ある程度トップダウンのようなやり方で、県教委を中心として県のいろいろな施設や機関を動かしていくことは有効には働いたと思っています。その後の保管とか応急措置を考えていくと、それだけでは十分ではなかったことは確かなのですが、いずれしっかりとした情報の共有とか、今後の方向性、目指すものの共有化というのは必要だろうと。これは課題として考えています。

半 田 マネジメントの在り方を振り返り、どこが課題だったかをきちんと記録することが、今後のマネジメントの在り方を考えていく上で非常に重要だということは、共通の認識としてあると思います。その中で、究極、村上さんがおっしゃった、大きな災害が起きたときに、救援委員会という実態的組織をいかに迅速に立ち上げることができるかということが、川内さんのネットワークがそれにきちんと参加できるかも含めて、一番のキーワードかと思っています。

そのためには、災害が発生した後に、起こった災害をターゲットに、どういう委員会を作ればいいのかを考えるのではなく、災害が起きていないときに、この地域でどんな災害が起きたらどこに対策本部を置くのか、また、どういう委員会を立ち上げて、どういう団体にきちんと声を掛けていくのかということ、シミュレーションする必要があるのではないかと思います。

これは最後の3日目の討論の話題になると思いますので、具体的な内容にはここでは立ち入りませんが、マネジメントの課題は、それぞれが活動する上で非常に重要な問題であると思います。これから先のレスキュー活動を継続していくためにも基礎になる非常に重要なテーマです。皆さんとともに今後の在り方を考えていくことが重要だと思いますので、引き続き議論を深めていきたいと思います。