

もしドラッカーが日本の「まいぶん」の現状を眺めたら

岡安 光彦

私の家は神奈川ですが、冬の金沢ということで、きっと雪が降っているにちがいないと、先日アルプス南麓のチロル地方で履いた靴を、そのまま履いてきました。ところが、見事に晴れていて、少し肩透かしを食った格好です。

さて、ちょっと話をさせていただきます。まず、自己紹介をしようと思うのですが、実は、自分を紹介するのは結構難しく、考古学研究者としての顔を説明しますと、軍事考古学、古代の武装システムの考古学的な研究をずっとしてきました。以前は馬具を通して騎兵隊の研究をしていましたが、今は興味が弓に移りまして、日本の和弓、古墳時代から間違いなくあるのですが、あの原型が一体どこからきたのか、を追求しています。南米のアマゾン川流域にも、とても長い弓を使う先住民がありますが、おそらくあの弓と日本の和弓とは、オーストロネシア語族、ポリネシアー帯に住んでいる海洋民たちを介して繋がっているんだろうな、という論文のある雑誌に投稿しています。いずれ査読が通ったら、ぜひ読んでください。

一方、いま企業人としての仕事もしています。今から20年ほど前に、ある上場している測量会社から来ないか、という話が来ました。「なんで考古学者が測量会社に入るんだろうか」と不思議に思いましたが、経済的に困っていたこともあって、「じゃあ半年ほど腰掛けで、次の就職先が決まるまでちょっと」と思ったのが運の尽き、そのまま今日に至ってしまった次第です。なぜ考古学関係者が呼ばれたのか、入社してからわかりました。今から20年ほど前のことになりますが、文化庁が当時の建設省や総務省から「発掘調査を民営化してください、どういう形でそうするかはともかく、現状では仕事が遅くてどうし

* 下部にある註は吉田泰幸による

オーストロネシア語族、ポリネシアー帯に住んでいる海洋民たちを介して繋がっている 台湾を起源地として、東南アジア島嶼部、オセアニアやポリネシアにオーストロネシア語族が拡散していった仮説は、現在の語族分布と農耕拡散をもとにオーストラリア国立大学名誉教授ピーター・ベル

ウッドが提唱、展開しているものが著名 (Bellwood 2004・2013)。

査読が通ったら、ぜひ読んでください その後、「原始和弓の起源」として無事刊行された (岡安 2015)。

ようありません。民間企業を入れれば、工期を守ってくれるようになるのではありませんか」という強い要請を受けて、民営化が始まろうとしていたのです。既に建設省の局長クラスの方が、その推進役として天下り、副社長のポストに就いておられました。そうした一連の動きのなかで、道路公団を中心に発掘調査を民営化するための先兵として雇用されたのだ、と入ってしばらくして気がついたというわけです。

その後、そうした流れのなかで、愛知県埋蔵文化財センターの発掘調査をお手伝いすることになりました。それ以来、私と赤塚さんは仲良くしている、そういうつながりで今日ここにきています。もともと理系の大学を退学し、ある大学院で情報処理の勉強をした後で、先の経緯で民間の大手測量会社に入った、そういった私の理工系の経歴もあって、赤塚さんと発掘調査の標準化を進めようという努力を、これまで延々とやってきました。でも、先ほど赤塚さんがおっしゃられたように、ぜんぜんうまくいきませんでした。もうどうしようもないですね。考古学というか、埋蔵文化財の世界は、完全にシーラカンス状態になっています。

さて、その私がなんでドラッカーの話をするのか、さらにそれが、赤塚さんのさっきの話とどう繋がるか。その話をしたいと思います。

私が初めてドラッカーに接したのは、さきほど話した企業が、警備会社のセコムの傘下に吸収された時のことです。セコムの方針で、部課長級クラスの講習を強制的に受けさせられました。「嫌だな、面倒臭いな」と思いながら出席しましたが、実際はそのセミナーがすごく面白かったのです。その時、ドラッカーを知りました。

たとえば、ギリシャの彫刻家フェイディアスの逸話を聞きました。フェイディアスは、紀元前5世紀のアテネ人で、パルテノン（文中に「パンテオン」と誤記）の屋根に立つ彫像群を完成させました。ところがアテネの会計官は「彫像の背中は見えない、見えない部分まで彫って請求してくるとは何事か」と報酬の支払いを拒みました。それに対して、フェイディアスは「そんなことはない、神がみている」と答えたというのです。ドラッカーは、この逸話を通して、人は誇れるものを成し遂げて、誇りをもつことができる。さもなければ、偽りの誇りであって心を腐らせる。人は何かを達成したとき、達成感をもつ。仕事が重要なとき、自らを重要と感じる、と説いたと教わりました。

もうひとつ記憶に残ったのが、三人の石切り工の昔話です。何をしているのか聞かれたとき、第一の男は「これで暮らしを立てているのさ」と答えました。第二の男は手を休めずに「国中でいちばん上手な石切りの仕事をしているのさ」と答えました。第三の男は、その目を輝かせ夢見心地で空を見あげながら「大

聖堂をつくっているのさ」と答えました。あなたなら、どの石切工になるか、という問いかけられました。

こうした話が印象に残って、ドラッカーとの付き合いが始まったわけです。けれども、じゃあ、今日の赤塚さんの話とドラッカーの話が、どこで繋がるんでしょうか。そこで次に、なんで「もしドラまいぶん」なの、という話をしたいと思います。といっても、多分、日本の考古学関係者は、ドラッカーなんて、ほとんど知らない。せいぜい『もしドラ』読んだだけ、という方が大半だと思います。そこで、まずドラッカーはどんな人物なのか、それからドラッカーの考え方から、「まいぶん」を分析するとどうなるのか、そして最後にそれがなんで赤塚さんの話に繋がるのか、そういう三段階でお話をしていきたいと思います。

ドラッカーは日本最顶层で、しばしば日本に来ました。トヨタをはじめ、多くの日本の企業が、ドラッカーを経営コンサルタントにして、その指導を受けました。ドラッカーは、営利企業だけでなく、非営利組織についても、関心がありました。それどころか、実はアメリカの非営利活動の草分けのような存在です。そのドラッカーが、今も機能している最古の非営利機関は、日本にある。奈良の法隆寺は創立の当初から非政府の存在であり、自治の存在だった。もちろん「企業」でもなかった。そう言ってくれています。ついでに、少し横道に逸れますが、今日の赤塚さんの話にちょっとだけ繋がる、ドラッカーの考えを紹介しておきます。非営利機関は、社会にサービスを提供するだけではないんだ、サービスを提供された側も非営利機関に取り込んで、非営利機関の活動者に変えていくんだ。つまり、社会を変え、人を変えていくのが非営利機関なんだ。そういうことを言っています。こんな感じで、とりあえず赤塚さんの話に関係あるだろうな、という見通しを立てておいて、ドラッカーがどんな人かという話に戻ります。

ドラッカーはとても長生きをした人で、あとちょっとで96歳という時まで生きていました。だから、ドラッカーの同世代人にはものすごく年代的な幅があります。ドラッカーは20世紀のはじめにウィーンで生まれました。それはどういう時期かというと、ハプスブルク帝国と神聖ローマ帝国が滅びる直前です。滅びる前のオーストリア・ハンガリー二重帝国はとんでもなく広くて、いまのポーランドの三分の一、ハンガリー全域はもちろん、イタリアの南チロル

『もしドラ』 小説『もし高校野球のマネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』(岩崎 2009) の略称。筆者が所有している 2010 年

7月発行のものですでに16刷で、200万部以上のベストセラーになった。アニメや映画にまで展開した作品。

地方や、アドリア海まで広がっていた国です。

さて、日本のドラッカーファンでも、ドラッカーの生まれた家に行った人は少ないと思いますが、私はこの年末年始ウィーンに旅行した時に、訪ねてきました。カースグラベン通り 36 番地に、今でもドラッカーの生家が残っています。クリムトの友達の建築家が設計した家です。お父さんはオーストリアのハプスブルク帝国最後の時代の貿易次官、お母さんはオーストリア最初の女医、精神科医で、お父さんはのちに政府をやめてウィーン大学の教授になりました。ウィーンから亡命した学者はたくさんいますが、お父さんものちに亡命して、アメリカのいくつかの大学の先生になります。

ドラッカーの家というのは、ウィーンの中心から路面電車で 20～30 分くらいのところにある、文字通り的高级住宅街にあります。ドラッカーのお父さんからドラッカーの世代にかけては知識人たちのサロンとして、著名な学者がたくさん出入りしていました。たとえば、シュンペーターとか、ノーベル経済学賞をもらったハイエクとか。ハイエクは、極端にいうと、橋下徹大阪市長（当時）もこの流れをくんでいるかもしれませんが、とにかく政府はなるべく小さくて、全部自由主義的がいいという人です。それから、フロイトはみなさんご存知ですよ。さらにポランニー兄弟、これは考古学者も知っているかもしれませんが、経済人類学の学者です。マサリクというのはハプスブルク帝国が滅んだあと、初代のチェコ大統領になった人です。ドラッカー一家のサロンに集まっていた、こうした人たちの大半は、ナチスによるオーストリア併合時代にアメリカに亡命しています。

ドラッカーが育った子供部屋は 3 階にあったようです。ドラッカーの家の辺りから眺めると、家の後方はほとんどぶどう畑で、今回は冬に行ったので寒々しい景色でした。でも夏になると緑一色になるに違いありません。ドラッカー家の裏には、カーレンブルクという丘が広がっています。この丘は有名です。1683 年に、ウィーンはオスマントルコに 2 回目の包囲を受けて、陥落寸前になりました。その時、ハプスブルク家の王様はミュンヘンの方に逃げちゃって出てこない。しかし、ヨーロッパ連合軍の一翼を担うポーランドの王様がこの丘に布陣して大砲を並べ、ウィーンを包囲してたトルコ軍の後ろから大砲を撃ちかけ、さらに両翼騎兵といって日本の戦国時代の騎馬武者みたいに羽をつけた格好の騎兵が突撃してトルコ兵を蹴散らし、すんでのところでウィーンが救われたというその丘なんです。その丘がドラッカーの家から見えます。両翼重騎兵の話をしだすとそれだけで今日は終わってしまうので、それぐらいにしておきます。

ウィーンの軍事史博物館にいまでも置かれている、ハプスブルク家の最後の皇太子がセルビアで最後に奥さんと乗っていた時に暗殺されたその車も見まし

た。その時に撃たれた衣服で、銃弾と血の跡が残っているものが展示してあったんですけど、痛々しくて、それにはカメラを向けられませんでした。この時にオーストリア帝国は壊滅して、今の小さな国になります。その混乱のなかで、社会主義とファシズムの二つの全体主義が台頭してくる。そういう時代でした。

ハプスブルク家が滅びる原因となった第一次世界大戦が始まった時、ドラッカーは4歳でした。現在のアドリア海の北の方の別荘地で、政府高官のお父さんと休暇を過ごしていました。お父さんは戦争が始まったということで呼び戻されて、それからオーストリアは混乱し崩壊していきます。そういう中で、ドラッカーは青年になっていくわけです。ドラッカー青年が最初に書いた本が『経済人の終わり』（1939）という本です。

ドラッカーは小学校しか出ていません、基本的には。中学校の時に出版社に勤めてしまいました。そのあと大学にちょっとだけ行って、21歳の時に博士号をとっちゃった、優秀と言えば優秀、変わっていると言えば変わっている人なんです。ナチス嫌いですが、新聞社に在籍中は、ヒトラーに三回、直接あって、ルポをしています。ナチスからは、その優秀さに目をつけられ、勧誘されていたのですが、それが嫌でナチスを全面的に批判する論文を書いて、それが出版される前日にドイツを脱出しました。その論文は当然、弾圧の対象にあって、即焚書にされました。ドラッカーはそういう人です。

ドラッカーは、混乱期のヨーロッパで、社会主義、共産主義、ファシズム、それを生み出してしまった資本主義社会を考察しました。資本主義社会も共産主義社会も経済人を前提にしているわけですけど、それがダメだった。そして、どちらも問題を解決できずダメだったことに絶望した人たちが、国家社会主義に流れ込んでしまった。そして、それも失敗してしまいました。じゃあどうしたらいいのか、というのが『経済人の終わり』なのです。この本を、イギリスの政治家・チャーチルが絶賛しました。理屈はわりと簡単で、世の中は理屈どおりにはいかない。理性至上主義は殺戮をもたらす。フランス革命などは典型的ですが、みんなが理想を求めて頑張ったのに、その結果はギロチンによる殺戮に至ってしまった。人間というのは、理性は大切なんだけど、理性至上主義というのは危険なんだよ、だから一步一步前進していくしかないんだ、乱暴にまとめると、そういう考えを書いたのが『経済人の終わり』です。

イギリスに一旦亡命して、そこで銀行家として成功しますが、さらにアメリカに亡命して、いろいろな仕事をします。まずはGM（ゼネラルモーターズ）を調査して、企業とは何かという本を書きました。GMではなくフォードが、この本を再建の教科書にしました。その後さらに40歳のはじめには、『現代の経営』（1954年）という本を書きます。その結果、アメリカそして日本で、経営学の父としての評価が定着しました。

アカデミックな世界の人にはきっと知らないと思います。私も企業に入って初めて知った名前でした。ちょっとだけ聞いたことはあったかもしれませんが、自分たちには全然関係ない人だと思っていました。そもそも、経営学に関心のある考古学者はまずいないと思います。私もその一人でした。

ドラッカーはいろんな仕事をしているのですが、今日の話に関係するところだと、『断絶の時代』(1969年)という有名な本の中で、民営化という概念をはじめて提出しています。これをイギリスの保守党が全面的に受け入れて、マーガレット・サッチャー党首が、「ドラッカー教授が言っているあの民営化をイギリスで断行する」としたのが、世界の民営化の波の始まりです。その後、アメリカでレーガンが民営化を進め、さらには日本で中曽根さんが国鉄の民営化を推し進めたわけです。そのきっかけを作ったのが『断絶の時代』、つまり肥大した行政組織だけではもう世の中は回らなくなっている、役所が苦手なことは民間にまかせようという、そういうことを言い出したのがこの本なんです。

60歳の時に、ちょうど赤塚さんの今の年齢に近いわけですが、その時に『マネジメント』(1973年)という、これまで書いた経営学の本をまとめた3巻の膨大な本を出します。面白いけど読むのは大変です。これをもとに、日本の上田さんという、ずっとドラッカーを翻訳してきた人が簡略版を作りました。それが「もしドラ」に出てくるドラッカーの『マネジメント』です。あれはダイジェスト版なので、面白くないんですよ、便利だけど。ドラッカーのマネジメントを全部読んで、ドラッカーの面白さをわかっている人が、「あれに関してドラッカーって何を言ってたかな」とパラパラとリファレンスする時に便利な本です、簡略版の『マネジメント』は。

そうした簡略版を高校生に渡しても、多分何だかわからないし、面白くもなんともないんじゃないかな、というのが『もしドラ』を手にとって本屋で立ち読みした時に感じたことです。たとえば、考古学を専攻している学生だったら、むしろ『経済人の終わり』が、良いのではないのでしょうか。資本主義社会がなんであんな大混乱に陥ってしまったのか、それがどう今日の社会に繋がってく

民営化をイギリスで断行する サッチャリズムと言われる一連の政策。「小さな政府」と「市場原理の導入」を志向し、社会福祉政策などの国家による再配分を抑制し、生活保障や教育を自己責任論によって国民に任せる流れを作り出した。

レーガン Ronald Wilson Reagan
アメリカ合衆国の第40代大統領。彼の政策は「レーガノミクス」と呼ばれた。

中曽根さん 中曽根康弘(なかそね・やすひろ)
1980年代の第71～73代の内閣総理大臣。レーガン大統領とは愛称で呼び合う仲で、「ロン・ヤス」関係とも言われた。日本専売公社(現「JT」)、日本国有鉄道(現「JR」)、日本電信電話公社(現「NTT」)の民営化を行う。また、国際日本文化研究センターの設立に尽力したと言われている。

上田さん 上田惇夫(うえだ・あつお)。ドラッカー学会の代表でもある。

るのか、それをクールな「傍観者」の目から歴史的に分析していますから。入門書としてはいいのではないかな、と思うのです。

ドラッカーは長生きしたので77歳という「若い」時期に、『新しい現実』（1989年）という本を出します。そして世界で一番先に、ソ連が崩壊するぞ、ということを目撃します。みんなまさか、と言っていました、それから間もなく本当に崩壊してしまったのです。

一方、ドラッカーはアメリカに移住した若い時から非営利活動に手を染めていて、そういった実践をもとにしてまとめた本が、『非営利組織の経営』（1990年）です。この本でドラッカーは、実はアメリカでも、最初はやはりNPOはあまり盛んじゃなかったんだ、むしろ日本には法隆寺に代表されるような非営利組織的なものが、ずいぶん古くからあったんだ、しかし現在では、アメリカ社会の中で非営利機関の存在は非常に大きくなったし、アメリカ独特の機関になっている、そう言っています。

ここで、いよいよ赤塚さんの話に直接的に関わってきます。非営利機関を作る時に、何を最初にしないとイケないか。ドラッカー的にいうと、それは「ミッション」、すなわち使命ということになります。これは企業でも同じです。何をやるのか何をしたいのか、それをまずはっきりさせよというわけです。企業であれ、非営利機関であれ、組織たるものは何を使命にするかをまず鮮明にしなければ。何によって社会に貢献するのか、どういう仕事をとおして社会に貢献する組織なのかを明らかにしなさい、定義しなさい。その上で、そのために具体的に何をやるかを考えなさい。非営利機関もそうだよ、と言っているわけです。赤塚さんも先ほど、自分たちのNPOのミッションを「街づくり」だとおっしゃいました。まさしく、ドラッカー流の組織方針といえます。

いよいよ「まいぶん」の話に持って行きます。ドラッカーは先ほどお話したように、理屈だけでは世の中は動かない、と説きました。未来なんか予測できないよ、未来はこうなるはずと言って無理にそれに当てはめようとする、大変なことになる、しかしだね、すでに起きた未来は見えるんだよ、と言いました。では、ドラッカーの言う、すでに起きた未来とはなんなのか。とりわけ「まいぶん」にすでに起きた未来とはなんなのか、という話をこれからしたいと思います。

ドラッカーは、こう言います。未来は分からないんだ。でも、すでに未来を準備しているものがある。一番わかりやすいのは人口、人口の年齢構成です。今年の出生の人口を見れば、これから5年後、6年後に小学校の生徒がものすごく増えるか減るかはすぐわかる。つまり、そう言った意味で未来は起きている。人口をまずよく見なさい、そうすれば何年後かが鮮明になってくる、と言っ

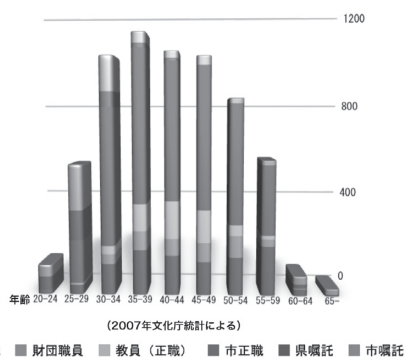


Fig. 5.2.1 埋文専門職の職位別年齢構成 (2007年)

の嘱託、市の嘱託というつまり非正規雇用の人たちと積み上がっています。これは7年か8年前のグラフです。これでわかることは何かというと、20代の職員がものすごく少ないです。どう考えても、最初に多くてだんだん減っていくわけですよね、普通。真ん中が大きいというのはどういうことかと言うと、20代30代の人たちがコアな年代になってきた時に、その人たちの人数がとんでもなく少ないということです。それからもう一つ、20代30代の人たちはほとんど非正規雇用、嘱託です。つまり「まいぶん」関係の職員というのは、今から7~8年前すでに20代の人たちはほとんど非正規雇用で、しかもとても数が少ない。この時点で今どうなるかは予測できたはずです。

さらに分かっていることの一つは、この業界の人たちは、退職すると意外と再任用されがらない。調査員としての仕事を続けられない。なぜかは知りません。サラリーマン化していて、仕事として我慢して発掘とかやってるんだよ、終わっちゃったら、はいさようなら、という人が多いのではないかと思います。そうじゃないと言われても、現にこの数字がそれを伝えています (Fig. 5.2.2)。

文化庁は、このあと一時期、なぜかこういう細かいデータを出すのをやめてしまいます。まずいと思ったのでしょうか。そして最近、今度は一所懸命増やせと言っているじゃないですか、20~30代の正規雇用を。ところが、今度は大学の方が発掘調査できる戦力を供給できなくなっています。発掘調査の実習やる大学はほとんどなくなっています。結局、どこでも学べない。これが今の状況です。これから6年後、オリンピックがあります。それに向けて発掘調査

ています。

その手法を「まいぶん」に当てはめて、考えてみます。これは誰でも知っている数字で、文化庁が2007年に発表した統計をもとにしたグラフです (Fig. 5.2.1)。年代別の棒グラフですが、それぞれの年代は下から県の正職員、財団職員 (埋蔵文化財センターの職員) 教員、市の正職員、県の嘱託、市の嘱託

文化庁が2007年に発表した統計 2007年度末に出された報告『今後の埋蔵文化財保護体制のあり方について』に「埋蔵文化財関係職員の採用形態および年齢構成」という項目がある (以下の

PDFの27~28頁)。

URL: http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkazai/shokai/pdf/hokoku_08.pdf

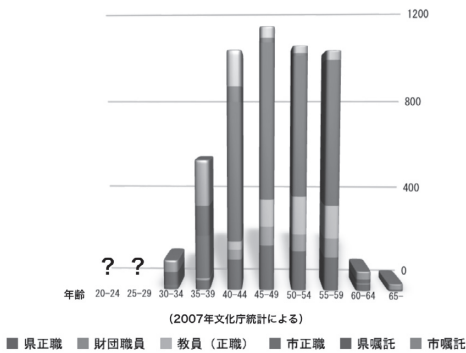


Fig. 5. 2. 2 埋文専門職の年齢構成推定 (2014年)

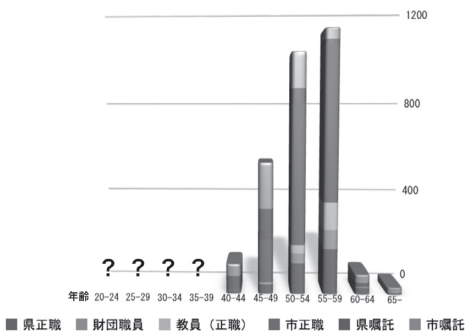


Fig. 5. 2. 3 埋文専門職の年齢構成予測 (2022年)

も増えていくと誰でも予測できると思うのですが、2022年には、こうになってしまう (Fig. 5.2.3)。これから一所懸命増やそうとしても、そう簡単に増えはしないです。じゃあ、民間に任せればいけないかという話がでてくると思いますが、民間はもっとひどい状況です。私は民間の発掘調査会社にいますけれども、もっと老齢化が進んでいます。それどころか、行政が若手の雇用を進めているので、人材がそちらに流れています。誰がどう考えても、民間で行政に いじめられるよりは、安定した身分の公務員の方がいいじゃないですか。そういうわけで、民間企業の発掘調査員は、若くて優秀な人材から順

番に行政に抜けて行っています。ただし、そんなのたかが知れています、人数からいうと。つまり、民間から行政への人材の移動云々に関わらず、この状況はほとんど変わらないのです。

だから「さよなら、まいぶん」なんです、本当に。これが「さよなら、まいぶん」状態です。だからもう、遺跡の発掘調査、記録保存の社会システムが、一部で成り立たなくなってくるだろうな、そう予測できます。文化庁はわかっているはずですが、それに対して有効な方策を立てているとは思えないので、このままこの状態で突き進むことは間違いないと思います。どうするんでしょうね。

さてもう一度、7年前のグラフ (Fig. 5.2.1) と比較して、7年後のグラフ (Fig. 5.2.2) を見ると穴が空いています。この穴が、すでに起こった未来なんですよ、ドラッカー風に言うと。だから本当は行政府が、これを直視して、民間はダメとかなんとかくだらないこと言っているのではなくて、どっちでもいいんだけど、どうしようかという話をしないといけないのですが、全くその気配はないですね。

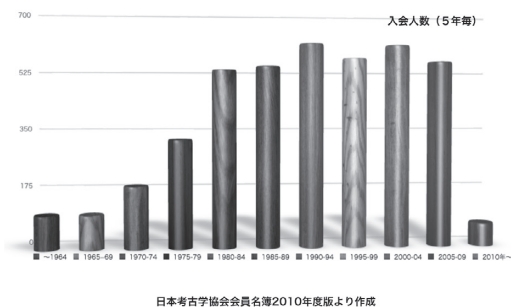


Fig. 5.2.4 考古学協会入会者数の推移 (1948 ~ 2010 年)

さて、暗い話ばかりではなくて、明るい話もあります。これは日本考古学協会の名簿から私が拾ったデータです (Fig. 5.2.4)。あの名簿に入会した時期が載っています。いつ日本考古学協会に入ったかをグラフにすると、1980年代以降は、結構コンスタントに入っている。そうすると、行政にいる考古学関係者は減っているの

に、あまり考古学協会員は減っていないという話になる。

どういふことなのでしょう。私が考えるには、研究発表の場が欲しい、『日本考古学』に論文を載せたい、それで日本考古学協会に入る、そうした人は減っていない、そう思います。昔と違って、今は若手の研究者が、気軽に日本考古学協会に入っています。考古学関係者の数は減っているのに、日本考古学協会に入る意欲的な若者は減っていない。つまりサラリーマンとして発掘調査するんじゃなくて、職はどうであれ考古学研究者でいたい、という人は減っていない。そういうことです。これが残された希望です。これは付け足しで、日本考古学協会の入会年度別地域分布をみると、やはり東京や神奈川は若い人たちがいっぱいいる。逆に長野県が典型的ですが、いっぱいいるように見えますが年齢層が高い。地方で考古学が盛んだった頃に協会員になった高齢の方が多いのが特徴です。

とにかく、我々が目を向けるべきは、これから大変だとなった時に頑張ってもらえるのは、東京、神奈川、京阪神にいる若者たちです。この人たちは元気なので、この人たちに頑張ってもらうしかないだろうな、と。この人たちの力をどうやって、この空洞化の危機に活躍してもらうのかが一つの課題です。というわけで赤塚さんから「さよなら、まいぶん」というセミナーでの講演を依頼された時に、びっくりして、ちょっとこれは危険すぎるのでは、と思ったのですが、しかも「さよなら、まいぶん」というテーマで私が喋るというので、私のボスが心配して、会社から一人、お目付役が来ています。あいつ、何を話すのだろうということで、お見えになったのではないのでしょうか。こういう話です。安心していただけたでしょうか。

そういうわけでおさらいをすると、人的な資源はすでに枯渇しています。しかも事態は悪化していく。救いは若い人たちがまだ元気だということです。

さよなら型まいぶん

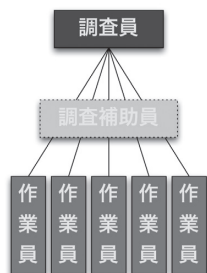


Fig. 5.2.5 さよなら型まいぶん

は変わりません)。プロフェッショナルは調査員だけ、あとは作業員(Fig. 5.2.5)。ものすごく原始的ですよ。今後も、ずっとこれでやっていくつもりなのでしょうか。今、発掘調査の民営化とか言っていますが、民間の発掘調査会社も、実はこの素朴原始的な体制に関しては、同じ感覚です。行政の真似事をするのが埋蔵文化財事業の民営化だと勘違いしています。

すでに明らかにしたように、調査員の絶対数が減少し、民から官への人材の移動もあるので、民間企業が調査のための即戦力を確保することが次第に難しくなっています。かなりの好条件を提示しないと、いや、それでも、現場に立てる調査員を揃えることが難しくなっています。そこで、とにかく素人でもなんでもかき集めて現場に出して、「調査員」を促成栽培しようと悪戦苦闘している企業もあります。何にも発掘のことなんか知らない企業の役員たちからすると、あの程度の仕事は少し現場を経験すれば、できるようになるだろう、そういう風に見られている節があります。

民間企業が、無理して「調査員」を立てて、従来の行政発掘すなわち「さよなら型まいぶん」の真似事をする、というのが発掘調査民営化の「全て」だと、民も官も思い違いをしているようにしか思えないのです。ドラッカー流に考えれば、埋蔵文化財の記録保存という社会システムを、調査員絶対数の減少という少子高齢化社会を先取りする現象の中で、民と官とが協力して、どうやって維持していくのか、あるいはもう少しよい仕組みにしていけないだろうか、そういう問題として問いが立てられなければならないと思うのですが、どうでしょうか。

日本の最大手の発掘調査企業は、大手測量会社二社です。当たり前ですが、本体はものすごい計測機材持っています。ところが、どっちも、「さよなら型まいぶん」が発掘調査だと思っている。行政の真似事の方に肥大してます。それはやめたほうがいい、と言っているのですが。測量会社は測量が強みな

さて最後に「さよなら型まいぶん」の問題、その解決策を考えたいと思います。登呂遺跡の頃から本質的に進歩のない調査体制の抱える問題です。調査員がいて作業員がいるという素朴原始的な体制の限界についての議論です(大きな調査組織だと、両者の間に調査補助員という嘱託がいることもあります)が本質的に

だから、測量で発掘調査に貢献すればいいじゃないですかと。考古学や発掘のことが分かっている人は必要ですから、本当のプロフェッショナルを少人数確保するのはいいけど、有象無象をいっぱい集めて、とにかく量をこなし、発掘をいっぱいやりたいようです。大間違いです。民間企業が行政の真似したって、うまくいくわけじゃないじゃないですか。だから、こういう形で民間サイドでも、「さよなら型まいぶん」が横行しているのですよ。これをなんとかしなくちゃいけない。

ここは少し、医療の場合をお手本に考えてみたいと思います。もちろん医療にもいろんな問題はありますが。今は患者さん、と言わないですね、「患者様」です。だから、我々に置き換えれば「遺跡様」です。「文化財様」です、本当は。そして、昔は医者と看護師ぐらいしか分業はなかったかもしないですが、現在では薬剤師、療法士、検査技師、ソーシャルワーカー、それから普通はさらに家族や地域が一体となって、チーム医療をやっています。それが今の医療の現場です。そして、医療カンファレンス、医療チームのミーティングのことで、我々のよいお手本になります。患者様をめぐるって、どうやって治療していこうかと、医師をリーダーにさまざまなプロフェッショナルが、症例やカルテを見ながら知恵を寄せ合い、こういう治療をしていこうという打ち合わせをするのです。一言で言えば、プロジェクト・チーム型の医療をしているわけです。とくに手術の状況を考えてと分かりやすいと思います。医師だけでも、外科・内科・麻酔科・病理その他のプロフェッショナルが力をあわせる。調査員が一人いて、あとは作業員という素朴原始的なしくみとは、大違いです。

フツの、発掘調査の要件を考えてみましょう。それには、どういうことが求められるでしょうか。調査員が専門家で、あとはみんな素人というのでは、古いです。ダメですよ。いろいろな調査工程を、みんなで分担してやれるようにセグメント化して、分業体制を作りましょう。測量は測量屋さん、安全管理は安全管理、そういった専門家が結集するプロジェクト・チームを編成しなくちゃフツとは言えません。さらには、生産管理工学というと、赤塚さんが嫌いなトヨタが得意とするところですが、生産管理工学、情報工学、そういったものを融合した新しい枠組み、私は発掘調査工学と言っていますが、その枠組みを構築して、それをもとに発掘調査しなきゃダメだよ、とも思います。

日本の発掘調査は、埋蔵文化財センターができて始める前は、学校の先生や神主さん、良くも悪くも地域の「素人」知識人が集まって発掘していました。そのこと自体は悪くありません。でも、そのアマチュアリズムの枠組みが、悪い意味で残ってしまっています。何でも自分でやろうとする。やれると思っている。やらなければいけないと思っている。そうではなくて、いろんなプロフェッショナルが集まって、発掘調査ができるようにできないと。皆の力を集結して発掘

調査しようというスタンスは、遺跡の記録保存が社会システムとして機能し始めた時代と一緒なのです。

今、企業が発掘をやっている、その調査員には、これは俺の現場だという昔ながらの意識が働きます。何でも自分で抱え込む傾向が強い。だから、工期も遅れるし、古い枠組みの、あるいは意欲的に取り組んで新しい計測システムを使うにしても、あくまでも素人レベルの「記録」しか残せない。それに安住している。そうではなくて、調査員にしかできないことは調査員がやるのですが、あとは一番上手な人たちにやってもらう、という枠組みを作っていないと、ダメです。プロフェッショナルが集まった組織的ミッションにしていけないといけません。

ドラッカー的には、あんまり理想ばかり語ってもしようがないかもしれませんが。でも全く理想がないのも悲しいので、これは発掘調査の理想の形です (Fig. 5.2.6)。職名はわざと横文字にしてあります。左側が現場の体制です。わざわざフィールドリサーチャーとしていますが、これは要するに野外考古学者。生産管理工学とか、もちろん考古学とかそういった発掘調査にまつわることを横断的にみられる、ハイブリッドな人間、人材が全体を統括するわけです。そしてフィールドマネージャーというのは何かというと、調査員に代わって、色々めんどうくさいことを引き受け、調査員が調査に専念できるようにしてやれるスペシャリストです。現場の規模や性格に応じて、いろいろなスペシャリストを想定できます。それから、発掘で、ものすごく掘るのが上手な人がいます。

これが、次世代まいぶん

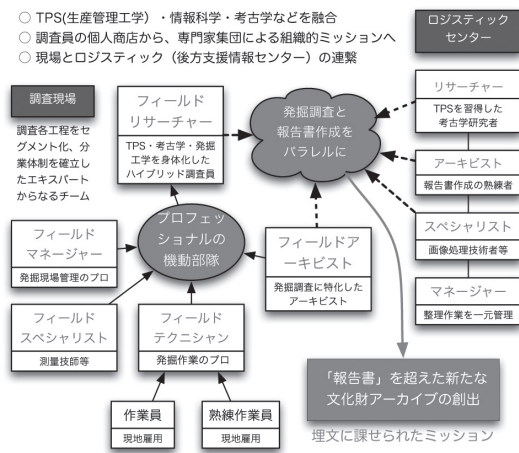


Fig. 5.2.6 次世代まいぶん

私が前いた会社には、映画のランボーみたいに胸板が厚くて、竈を掘るときはとて繊細に掘れるのに、中世の巨大土坑に当たるとですね、スコップを手に、一人でそれ掘りあげちゃうとか、ものすごいプロフェッショナルがいるわけです。そういう人はただの作業員じゃないです。フィールドテクニシャンとして、きちんと位置付けてあげようよ、と思うのです。大切な仲間です。今一番不足しているのがフィールド・アーキビストです。要するに記録の専門家です。考古学を勉強した人でも、情報処理を勉強した人でもいいのですが、要は発掘調査に伴う最適な情報収集の仕方を熟知していて、これが出て来ちゃったからあそこに電話しよう、そうすると最適なレーザースキャナが届いて、効率よく精度の高い記録と報告ができる、というマネジメントに長けているプロフェッショナルです。

いっぽう、後方には支援のための、ロジスティクスセンターを作っておきます。例えば、調査員は現場で忙しい上に、突然来週から別の発掘ということがあります。そういった時に、後方支援部隊の考古学者が、その地域の歴史的な環境や考古学的な環境、地理的な環境をきちんと調べ上げて、レポートして、みんなが見えるデータベースにおいとけば、現場を担当する調査員は、発掘に必要な基本的な情報を、前もって得られる。それを頭に入れた上で調査できる。戦争の世界でも、兵士は最前線で戦っていますけども、後方支援部隊が全く別のところにおいて、最前線周辺の戦況、地形や敵の動き、至近の天気予報などを現場に送って戦闘を背後から支えています。発掘調査は、戦争と違って弾は飛んでこないのです。ずっと楽だと思えるのですが。同じように、野外考古学者と連絡を取り合って後方支援する部隊があっても良いですよ。

もちろん理想の話なので、100平米の発掘調査をするのに、このメンバー全員を揃えて、というのは現実的には無理です。ただ、基本的にはこういう体制を作った方がいいんじゃないの、という話です。県なり市町村にこういうビジョンでやろうよ、と提示するのが文化庁の役割だと思うのですが、全くそういう頭はないみたいなので、しょうがないからここで私が言っておきます。

「さよなら型まいぶん」では、調査員は自分独りで何でもやろうとするのです。そんなの限界があるじゃないですか。限られた予算で無理して機材を揃えても、性能には限界があるし、すぐ陳腐化してしまいます。行政が持っている機材と、企業が持つる機材とでは、当然のことながら、性能にかなりの開きがあります。それなのに、個々の行政が、無理してしょぼい機材を買って、自分たちでやろうとするから大変なんです。任せちゃえばいいのです。そういう意味では脱・アマチュアリズムです。悪い意味でのアマチュアリズムはなくしてほしい。逆に赤塚さんが言った、昔は地域の人が集まってこの遺跡壊れちゃうからと調

査が始まった時期があって、それは間違っていた。ただ、その悪いところだけを引きずっているのです。そうじゃなくて、脱・アマチュアリズム、チーム・プロフェッショナルでやろう。そのためにプロジェクト型の発掘調査でやろう。そう申し上げたいわけです。

そして、それを実現するためには自分たちだけではできないので、地域社会と連携してやらないと無理に決まっています。先ほどの赤塚さんの話で、私は赤塚さんが言った意味でのNPOを第三セクターと言っているわけですが、今は行政が何でもかんでもやろうとして、あっぷあっぷしているわけです。早晩できなくなるのは人口構成を見れば一目瞭然なので、みんなで協力してやっていくしかない。企業は企業の得意なことをやればよい。それなのに、測量会社が調査員たくさん雇って自前で発掘しようという、そういう会社が多いのです。全く方針を間違えています。

行政は何でもやろうとしないで、行政にしかできないことに注力する。それは何かというと、コンダクターの役をやる。行政は演奏で言えば指揮者じゃないですか。自分で笛も吹くしピアノも弾くし、をやろうとするから話がややこしくなってしまう。指揮者に徹すればいい。企業はそれぞれの企業のミッションに応じた一番得意なことをすればいい。ところが、行政の得意なことだけをやるのは、実は行政は得意じゃない。民間も、それぞれの強みを活かすのが下手くそです。

そこで、今は未知数ですが、赤塚さんのNPOのような組織が、うまく地域社会の中で官民の力を連携できるようにしていけば、何か未来があるのではないだろうか、と思うのです。できないかもしれないですけど、やるしかないです。遺跡の記録保存という社会システムをうまく維持していくには、これしか残っていない気がします。パンドラの箱に残ったのは希望だけでしたが、我々にはNPOしか残っていないかもしれません。私がこのあいだ参加した土器の修復、メンテナンスのセミナーで講師をつとめられた岩月真由子さんは、東京藝術大学（彫刻科塑像研究室）・同大学院美術研究科を出た、粘土やテラコッタのプロフェッショナルです。ところが赤塚さんが見出だすまでは、ある企業で一介の作業員として扱われていました。こういったさまざまな本物のプロフェッショナルを、各地域の非営利団体が見出し、上手にまとめあげて、発掘調査に、埋蔵文化財の保護に結びつけていく、そういうことができればいいのではないかな、と思います。

土器の修復、メンテナンスのセミナー 膠を用いた土器修復に関するセミナー。通常、土器破片の接合などには、セメダインや瞬間接着剤が用いら

れているが、それらは資料にダメージを与えるとし、資料への負担が少ない膠による保存修復方法を岩月真由子氏は提案している。

ドラッカーの言葉で最後まとめるとこういうことになります。ドラッカーは人が作った青写真に乗かって社会を動かそうとすれば絶対失敗する、無理やりそれに当てはめようとするとうつ病が起ったり、世の中の停滞が起ったりする、だからやめようね、でも、変化の先頭に立つことだけはできる、と言っている。今、赤塚さんが変化の先頭に立っていらっしゃるわけで、私はその背中を見ながら歩いていきたいと思います。