

埋文調査組織と人材育成について

● 中里伸明

本稿では、複数の埋文調査組織を渡り歩いてきた筆者自身の経験から、各組織の体制を「若手人材育成」を軸にして紹介する。各組織の体制は似て非なるものであり、それぞれ人材育成の観点でも長所・短所がある。また、少子化による人材不足が顕著化し、特に2010年代以降、若手人材育成に関する問題が表面化している。今後も少子化による若手人材の希少化が確実な中、これからの時代に応じた新たな人材育成の仕組みが必要である。

1. はじめに

筆者はこれまで、転職を繰り返すことで複数の埋蔵文化財発掘調査組織を渡り歩いてきた。発掘調査のやり方や体制は組織ごとに似て非なるもので、転職するたびに勝手がわからず戸惑い、今まで当たり前だと思っていたことが必ずしも当たり前でないことを思い知った。それと同時に、それぞれの組織の特徴について考える機会が増えていった。

また、時代の変化に伴って、人材確保と育成の問題について考えさせられる機会も増えていった。少子高齢化現象は20年以上前から表面化していたが、近年は特に少子化が加速的に進行し、埋蔵文化財に限らずどの業界も人手不足が顕著になっている。その分、希少な若手人材をいかに育てるかが中長期的に最も重要な課題となっている。

考古学の基礎的な知識や技術の習得は大学に委ねる側面が大きいですが、その一方で実践的な知識や技術の習得は、実際に発掘調査を実施する調査組織が果たす役割が大きい。若い世代が所属する調査組織の環境や仕組みが、埋蔵文化財全体の人材確保と育成に大きな影響を与えているといっても過言ではない。

まだ筆者自身の頭の中で整理しきれていない方がいいが、本稿では、筆者が経験してきた埋蔵文化財発掘調査組織の特徴についてまとめつつ、若手人材の育成に関する現状と課題について述べておきたい。

なお、各組織の特徴は、筆者が所属した当時のものであることをお断りしておく。

2. 前提条件

筆者の経験にもとづいて上記のことを述べる際、若い頃の筆者自身をサンプルとして可能な限り客観的に述べておく必要がある。

筆者は根っからの考古少年ではなく、興味を持ったのは大学入学時点である。考古学研究室に所属していた期間はあるが、大学を出るまでに卒論・修論以外に論文の執筆実績はない。当時、優秀な学生は在学中に執筆実績があったので、その点だけで区切っても筆者は優秀な学生とは区別される。

また、当時は「最近の学生は現場を任せられない。図面係だ。」という話をよく聞いた。これは裏を返せば、筆者より前の世代は学生の段階である程度現場を任せることができていたということを意味している。筆者に近い世代においても、現場を任せられる優秀な先輩は一定数存在した。さらに筆者より20歳くらい年配の方には、高校生の頃から発掘していたという話すら耳にしていた。

筆者は上記の優秀な先輩方と異なり、まさしく図面係で、たまに分層する機会があった程度の学生であった。

要するに、筆者は当時の考古学専攻生の中では凡庸な部類である。若手の人材育成を課題に挙げる本稿においては、放っておけば勝手に成長するような優秀な人材を例とするよりも、む

しろ有意なサンプルになりうると考える。

3. 組織A

組織Aには嘱託職員として所属していた。前提条件の補足となるが、当時は就職氷河期で、筆者より明らかに優秀な先輩方ですら小規模な自治体に就職せざるを得ない時代であった。多くの人材はすぐには正規職員には就けず、任期付職員・臨時職員や嘱託職員などからスタートする時代であった。多くの有志には不遇の時代だったといえるかもしれないが、正規職員として実務をこなすには修行が足りないと自認していた筆者にとっては、悩む選択肢がなく、むしろ好都合であった。

組織Aは直接雇用体制で、当時は調査担当職員1名につき、嘱託職員1～2名、調査補助員0～2名、整理作業員1名、発掘作業員十数名を基本とし、調査面積等に応じてひとつの現場につき1～2パーティが配置されていた。嘱託職員は組織によっては調査員に準ずる役割を担っているであろうが、組織Aでは考古学専攻生でなくても担える図面係等の役割に限定される。ただし、それは調査員に準ずる役割を担うことを完全に否定するものではなく、人材によっては調査の一部を担当する機会もあり、筆者はそれに該当する時期があった。

嘱託職員という立場もあって、自己研鑽する余裕があり、研究活動や業務に関連するスキルの習得・向上にかなりの時間を割くことができた。特に、当時はイラストレーターがこの業界にも普及し始めた頃で、学生の頃には全く知る由もなかったスキルを身につける機会を得られたのは筆者にとって非常に大きな収穫であった。こうした新しい技術や環境は、大きい組織ほど整っている確率が高く、そこに所属するメリットのひとつといえる。

また、今となっては時代のなせる業だったかもしれないが、当時の組織Aには時間外に施設を利用しやすい環境があった。報告書作成業務に追われてた職員も中にはいたかもしれないが、基本的には意欲のある数人の正規職員が、土日を含めた勤務時間外に施設を頻繁に利用していた。このため、開施設する資格のない筆者

も気軽に施設を訪れることができ、施設が管理する図書を見て勉強したり、編年の標準資料として扱われている遺物の観察など、発掘調査業務だけでは身に付きにくい分野の自己研鑽にも励むことができた。

報告書作成についても述べておく。発掘調査を実施する年度と、報告書作成を実施する年度を明確に区別する組織と、単年度内で発掘調査から報告書作成まで済ませるスタイルの組織がある。組織Aは原則的には前者であり、発掘調査を担当する課と報告書作成および普及啓発を担当する課に明確に分掌される。ただし、小規模な発掘調査の場合は上半期に調査し、下半期に報告書を作成する単年度スタイルも稀にあった。

筆者は調査課の嘱託職員であったため、報告書作成体制についての詳細な把握はできていないが、基本的には報告書作成を担当する職員1名につき5名前後の整理作業員で1パーティとし、整理作業員が接合から遺物実測・トレースなどを担っていた。当時は5～6パーティくらいはあったと記憶している。

なお、この整理作業員の一部は、年度によっては調査課の嘱託職員として現場に配置されることもある。作図等について一定以上のスキルを持つ者の長期雇用を図りつつ、発掘調査と報告書作成の事業量に応じて配置を調整する仕組みである。今振り返ってみれば、筆者が所属した組織の中では組織Aだけにみられた独特の仕組みであった。

整理作業から報告書作成までの期間は単年度～複数年度である。膨大な情報量进行处理するのは決して楽ではないだろうが、それでも単年度で発掘調査から報告書作成まで完結するパターンよりは猶予があった。

また、手本・参考とすべき報告書により、考古学的内容に留まらず構成やレイアウトから文章の書きっぷりに至るまで初心者がスタートしやすい環境があった。

ただし、そもそも現場付きの嘱託職員が報告書作成に携わる機会には原則的にはないので、若手人材育成という観点でいえば嘱託職員にもそうした機会を設けることが望ましい。筆者自身は巡りあわせが良く、先述した単年度で報告書

作成まで済ませる小規模調査のパーティーに配置され、編集と執筆の大半を経験することができた。しかし、あくまでも偶発的なパターンであり、恒常的な仕組みではなかった。

4. 組織B

組織Bは直接雇用体制で調査担当職員1名につき発掘作業員数名～十数名である。作図は作業員の中から2～3名が担当するが、筆者の在職期間中の終盤には別途嘱託職員が配置された。

発掘調査費は原因者負担であること、発掘調査が終わらないと着工できない状況があることから、事業者からは「少しでも早く、少しでも安く」というニーズが確かにあった。件数自体も多く、年中発掘調査に従事することから、自然と現場慣れする環境があった。

調査着手時および終了時に必要な一連の事務手続き等も調整担当者が処理していたので、調査担当者は純粋に発掘調査に専念することができた。業務は発掘調査だけで成り立っているわけではないので、このことが必ずしも良いこととは限らないが、発掘調査経験の浅い若手人材育成の観点だけでいえば恵まれた環境である。加えて、試用期間中は指導係がつく仕組みがあった。したがって、発掘調査への導入は非常にスムーズといえる。

整理作業・報告書作成については先述した組織Aのような職員ごとのパーティはなく、整理作業員10名前後が各現場から搬送された遺物の整理作業から遺物実測・トレースまでを引き受ける体制であった。

報告書作成についてはいくつか課題があった。年中発掘調査に従事するため、報告書作成は次の現場が始まるまでの隙間期間と、日々の時間外で対処するのが基本であった。次の現場が始まるまでの期間を長めに設定される場合もあったが、それも直近で終了した現場の図面や遺物の整理作業と並行しつつ、頻繁に発生する工事立会に対処したうえでの話であった。筆者の場合、いざ報告書作成にかかろうとすると午後9時を過ぎているということがよくあった。

当時、職員は15名以上いたと記憶している

が、それでも報告書作成の期間を適正に確保するためには、開発事業量に対して職員数が足りていない状況が根本的にあったといえる。

また、組織Bでは報告書作成において職員個人の力量への依存度が高く、加えて上記のような環境であったため、報告書作成実績のない職員には大きな負担となり、筆者のように報告書作成実績はあっても要領が悪くて遅々として進まない職員もいた。逆に、それでも一定ペースでこなせる職員がいるなど、個々人の差が反映されやすい体制であった。

一方、組織Bは小規模調査が多いため、報告書作成についてもスモールスタートが可能である。その点、若手人材がステップアップする仕組みも確かにある。しかし、計画的に報告書作成期間を設定するのが困難な状況にあり、上記のような個人差が顕在化しやすくなっていた。一方、報告書の内容については、自分なりに試行錯誤する余地があり、筆者にとっては望ましいところであった。

5. 組織C

組織Cは、ひとつの現場に調査担当職員を2名以上配置するのが原則となっている。ただし、その中には派遣教員も含まれていた。

事業規模にもよるが、ひとつの現場に調査担当職員2名、図面係としての嘱託職員1～2名、発掘作業員十数名が基本であった。ただし、嘱託職員は十分に確保できず、調査担当職員も図面を作成していた。

組織Aと明確に異なるのは報告書作成期間で、組織Cは前半に発掘調査、後半に報告書作成の単年度処理であった。したがって報告書作成期間は前半の発掘調査の期間に左右されるため、発掘調査期間が長引けば報告書作成期間が圧縮される。一方、調査原因となる開発事業期間中に報告書作成にまで至るので、予算措置は確実である。

調査担当者が確実に報告書作成を担当する点も、単年度処理スタイルの長所であり、修行中の嘱託職員も報告書作成に関われる機会が必ずある。実際、ほぼ毎年紀要に論文を掲載するなどして自己研鑽しつつ、報告書執筆の一部を担

当するなどして実績を積んだ結果、組織Cの正規職員に採用された若者もいた。

6. 組織D

組織Dは事業規模による振れ幅が大きい、ひとつの現場につき調査担当職員1～数名、図面担当の調査補助員数名で構成される。発掘作業員は支援業者への委託により確保するのが主体であるが、一部のエリアでは直接雇用体制が残る。

筆者は雇用期間付職員として在職したが、基本的には若手人材が雇用期間付で在職する。筆者と同期で採用された正規職員も若手で、調査補助員にも考古学専攻生が一定数いた。

雇用期間付職員・新規採用職員には現場自体に慣れてない若手人材が一定数いたが、同じ現場にいる既存職員が丁寧に指導・助言する余裕はあまりなさそうなケースや、既存職員が求める若手人材の理想像と実態の乖離による課題が見られた。

一方で、新しい技術の習得に貪欲であったり、組織自体をよりよくしようと熱心な者もいて、イノベーションが起こりうる潜在性を備える組織でもある。かつて筆者が組織Aにて新たなことを学べたように、若手人材が学ぶべき価値を大いに内包している。

7. 問題の所在

若手人材と組織のミスマッチをよく見聞きするようになったのは、やはり、人材不足による売り手市場の時代になったことが大きな背景にあると考えてよいだろう。冒頭で述べた、明らかに優秀な人材ですら小規模な自治体に就職せざるを得なかった時代は1990年代後半から2000年代前半のことで、この頃には、ミスマッチが発生する確率は低かったはずである。

その後、2010年前後までには、筆者のような凡庸な人材が一定の修業期間を経て、発掘調査から報告書作成まで一通りの実績を持つか、もしくはそれに準ずる経験を備えた状態で就職しており、やはり、ミスマッチが発生する確率は抑えられていたであろう。

こうした人材の就職活動が落ち着いたあたりから応募者数が減少し、わざわざ任期付職員や嘱託職員などの経歴を経ずとも正規職員として就職しやすい状況となった。それがかえって、経験の浅い若手人材にとって難易度の高い環境を生み出してしまう結果を導き出している。

なお、文化庁が2018年より調査研究委員会等での審議対象とし、2020年に『埋蔵文化財専門職員の育成について』と題して報告をまとめたことも、時代の流れをよく反映している。この報告でも、採用までに実務経験が乏しい若手人材と、即戦力に準ずる実力を期待する組織とのミスマッチ構造が端的に触れられている。

非正規職員として修行し、一定の実績をもって就職するという流れが廃退しつつある今、若手人材は発掘調査から報告書作成に至るまでの最低限の実務を何処で学ぶべきか、もしくは学ぶことができるのか、その仕組みが不確かになってしまったことが問題の所在であろう。大学が座学中心となり、報告書作成に至るまでの実務を経験する機会が激減した昨今、必然的に多くの場合はどこかの職場で習得するくらいしか選択肢がないのも事実である。

また、筆者が若い頃に組織Aで学べたように、先進的な技術や施設を備えた職場の方が、若手人材にとってより有益であり、埋蔵文化財業界の中長期的な未来にとっても価値の高い効果が期待できる。その点、奈文研はもちろんのこと、都道府県クラスの組織が修行の場として候補にあがるのは自然なことである。

もう一つ問題がある。それは、仮に就職するまでに最低限の実力を備える仕組みがあったとしても、そもそもそこに若手人材が集まらないことである。地方で特に顕著で、経済的不利を背負ってまで他地域からわざわざ来る者は希少である。したがって、若手人材育成としての仕組みがあっても機能できない現状がある。

似たような現象を端的に示す事例として、組織Eの取組がある。組織Eは地元大学と連携して史跡調査を実施した。組織Eとしては保存目的の調査であり、地元大学としては学術目的の調査であり、その連携である。ここには、専攻生に発掘調査から報告書作成までの機会を与え、育成する目的が明確にあった。しかし、やはり専

攻生は少なく、筆者の視点からでは進路選択も含めて期待するほどの効果は得られなかったように見受けられた。

筆者や組織Cで成長した若手人材の事例もあるので、期待値は低くても組織Aや組織Cでみられたような仕組みは残しておくべきだし、組織Eと地元大学のような取組も、可能な限り継続していくべきであろう。

しかし、少子化に拍車がかかっている現在、人口規模の小さい地方で若手人材が集まりにくい状況はますます顕著化するうえ、考古学を専攻できる大学自体も徐々に減ってきている。このため、現実的には、若手人材が集まりやすい地域での仕組み作りが肝要となる。愛知県埋蔵文化財センターを含め、所在地の人口規模が大きく、考古学を専攻できる大学が複数ある都道府県クラスの調査組織が、未来のための人材確保と育成を果たすうえで重要度が高いことは確かである。なお、先述の文化庁報告でも、都道府県組織に育成の役割を求めている。加えて、「人材育成は任命権者の責任」と位置づけたうえで、「発掘調査能力の取得は採用後の育成プランの中核をなす」と記述しており、採用後に育成することを前提としている。

8. 育成体制の模索

都道府県クラスの組織に限らないことであるが、いざ、若手人材の育成に取組む際にも課題がある。筆者が見聞きした事例では、多くが業務をこなす中で育成を図るものであった。例えば、同じ現場に既存職員と若手人材を配置することで育成の環境を整えるパターンである。

この場合、定められた期間中に発掘調査等を終了させることがあくまで主たる業務であり、若手人材育成は暗黙の了解として、いわば裏メニューとして設定されていることになる。このため、既存職員が抱える業務量の多寡によって人材育成の実現可能性が大きく左右される。既存職員にその余裕がない場合、育成が成功するのは「放っておけば勝手に成長するような優秀な人材」くらいで、人材育成の仕組みとしては不確実である。

また、既存職員が人材育成に注力することが

できても、若手人材が思うように伸びなければ、期限内に業務を達成するために既存職員の負担が大きくなり、結局、上記同様の育成する余裕がない状況が発生する。筆者が見聞きしてきた事例の多くは、このパターンであるように見受けられる。

こうした状況を打破するためには、人材育成自体をより明確な業務に位置づけ、可能な範囲で他業務から独立させる必要があると考える。筆者が経験した中では、組織Bで試用期間中の職員に指導係をつける仕組みがそれに近い。また、組織Bでは定年を迎えた職員を文化財相談員として1名配置していた。これは人材育成を目的とした職員配置ではないが、発掘調査等から独立したポジションである点で参考となる。

近年、定年を迎えた者を再雇用・再任用する形が定着している。豊富な経験と知識を持ち、指導・助言のできる職員であるが、多くの場合は調査担当職員として配置されており、やはり、上述のような必ずしも育成の環境が整うとは限らない仕組みに陥ってしまう。この点、調査指導員といった、人材育成を主目的とした業務を担う職員の配置が望ましい。

ただし、人材育成を主業務とする職員を配置するためには、人件費等の財源がネックとなる。難しいことを承知で述べるが、こうしたところに配分できる補助や助成などの予算措置が望まれる。

上記は素人発想に過ぎないが、今後も若手人材が希少化していく中、現状より実現性の高い育成体制と計画が必要である。少なくとも若手人材と既存職員が共倒れになりかねない仕組みからは脱却すべきである。

一方、小規模組織においてはこの仕組みから逃れることは難しい。また、ここまで少子化が加速してしまえば、小規模組織に専門職員を配置すること自体、もはや限界を迎えてしまっているように見受けられる。どういう形になるかはまだわからないが、広域化の流れは避けて通れない。

このほか、研究できる環境も人材育成にとって重要である。もともと、考古学に強い関心を持つ専攻生が、埋蔵文化財の世界に進路をとるのが基本的な流れであるから、意欲的な人材は

研究できる環境に集まりやすい。意欲的な人材が調査・研究できる環境において自己研鑽することで実践力も育まれ、それが業務にも還元される良い仕組みが成り立つ。凡庸な人材が才能を開花させる可能性が高いのもこうした環境によるところが大きい。

このほか、筆者が見聞きした範囲に限った話になるが、研究等の自己研鑽に意欲的な人材が管理職としても優秀だったり、安定した人材として育つ傾向があるように見える。この背景をうまく言語化できているわけではないが、研究や自己研鑽で培った意欲・情熱・実践力といったものが、マネジメントや管理にも生きているのではないかと推察する。

9. おわりに

本稿の内容を突き詰めれば、「今の若手は、発掘調査から報告書作成までの実務を一体どこで学べばいいのか?」「学ぶのは就職する前なの?それとも就職してからなのか?」「若手が育つ環境があったとしても、そもそも地方だと人が集まらない」といった現状と課題に対する改善策の模索に尽きる。

愛知県は2026年時点で全国4位の人口規模を持ち、考古学を専攻できる大学が複数ある点で恵まれている。加えて、愛知県埋蔵文化財センターは、先進的な設備と研究もできる環境を備える点で、今後も深刻化するであろう人材獲得競争において優位といえる。

その一方で、人材育成に関する重要度と責務が増したともいえる。若手人材が集まりやすい地域ですら育成がうまくいかない場合、埋蔵文化財に関する人材確保は、ある意味壊滅的な状況になりかねない。他業種への人材流出も含め、人材不足に拍車をかける悪循環を想定する。これは愛知県だけでなく、若手人材が集まりやすい人口規模の大きな地域に所在する組織はいずれも同様である。

また、今後も最低20年以上は続く少子化の流れを踏まえれば、上記のような組織においても、いずれ恒常的に人が集まらない時代が来ることを想定して備えておくべきであろう。人材育成が不確実な体制のまま人材不足が発生すると、若手人材も既存職員も共倒れになりかねない。

最後に、これからの若い世代が伸び伸びと調査・研究に取り組み、活躍できる未来を願う。

引用・参考文献

文化庁 2020『埋蔵文化財専門職員の育成について』（報告）

長直信 2025「埋蔵文化財関係統計資料（令和6年度版）の解説と分析」『月刊文化財』743号 第一法規株式会社