

「奈文研MVS2022」の作成について（報告）

はじめに ―いま、なぜMVSなのか？―

従来、文化財・文化遺産は「わが国の歴史・文化等の正しい理解のため欠くことのできないものであり、かつ、将来の文化の向上発展の基礎をなす」国民的財産だと捉えられてきた。しかし、それだけにとどまらず、最近では文化財・文化遺産が持つ文化資源・観光資源としての役割に注目し、地域振興及びまちづくりの中核に位置付け、積極的に活用していこうとの視点の下に多様な試みが始まっている。同時に、文化財・文化遺産は人為による文化的・社会的所産であるとともに、自然と人間の営みの中で育まれ、相互の絶妙なバランスの下に維持・継承されてきた存在であることにも注目されるようになった。今や文化財・文化遺産は多様な価値と機能・役割をもち、文化的に豊かな社会を築き維持していくうえでかけがえのない存在として広く認識されていると言っても過言ではない。

そのような変化の中で、将来における文化財・文化遺産の保護の在り方及び奈良文化財研究所（以下「奈文研」という）が果たす役割を展望する際には、以下に示す「3つのサステナビリティ（持続可能性）」の下に文化財・文化遺産を捉え、そこに奈文研がどのように貢献できるのかを問うことが重要である。

① 文化財・文化遺産のサステナビリティ（持続可能性）

第1に、文化財・文化遺産そのものがサステナビリティ（持続可能性）を維持していることである。国際連合は、2015年9月の国連サミットにおいて加盟国の全会一致の下に「持続可能な開発のための2030アジェンダ」を採択し、2030年までに地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」持続可能でより良い社会の実現を目指すために、17のゴールと169のターゲットから成る世界共通の目標「持続可能な開発目標」（SDGs）を定めた。文化財・文化遺産が多様な価値・機能を持ち、文化的な社会を築き維持するのに不可欠な存在であることに鑑みれば、それはSDGsに定められた17のゴールのすべてに関連していると言ってもよい。その中でも、特に「都市を包摂的、安全、レジリエントかつ持続可能にすること」を謳ったゴール11のターゲット11.4では、「世界の文化遺産及び自然遺産の保護・保全への努力を強化する」ことが提唱されており、世界遺産のみならず各国内に存在するすべての文化的遺産及び自然的遺産（world's cultural and natural heritage）の保護・継承に努力することが強く求められている。

したがって、文化財・文化遺産に関する調査研究を進め、それらの価値を明らかにし、文化



“SDGs”と3つの“サステナビリティ（持続可能性）” ―奈良文化財研究所が果たす役割―

奈良文化財研究所は、SDGsの理念・精神を前提として、①・②の確実な維持に寄与し、③の増進に貢献する。③が増進すれば、①・②がさらに強化され、結果として奈文研に豊かな実りをもたらすこととなる。

財・文化遺産そのもののサステナビリティ（持続可能性）を維持することは、国連のSDGsの理念・精神を踏まえたものだということができる。

② 文化財・文化遺産の保存・活用施策のサステナビリティ（持続可能性）

第2に、文化財・文化遺産の保存・活用のための施策のサステナビリティ（持続可能性）を維持することである。そもそも文化財・文化遺産は、それらを維持・継承してきた地域社会や自然環境との直接的・間接的な関係の下に存在し、常に漸弱な性質を内在している。自然と人間の営みが相互に産み出す絶妙なバランスが損なわれつつある中で、保存し継承する努力を継続的に行わなければ自ずと失われてしまう存在である。言い換えれば、私たちが文化財・文化遺産の保存・活用のための諸施策を持続し、次世代へと継承する努力を怠らなければ、将来にわたって価値を享受し続けられることを意味する。

つまり、文化財・文化遺産の保存・活用の諸施策の持続可能性を維持することもSDGsの達成に大きく貢献するものだということができる。

③ 地域社会の持続可能性

第3に、文化財・文化遺産を取り巻く地域社会のサステナビリティ（持続可能性）への貢献である。文化財・文化遺産の持続可能性を確実にし、それらの保存・活用の諸施策の持続可能性を維持することは、文化財・文化遺産を維持・継承してきた地域社会の持続可能性に寄与するものだということができる。

SDGsの理念と精神を踏まえ、奈文研には、文化財・文化遺産の調査研究を通じて、文化財・文化遺産とその保存・活用施策の持続可能性の確実な維持に寄与することにより、地域社会の持続可能性の増進に貢献することが求められているのだと言ってよい。

奈文研に対する社会的要請は大きく進化し、多様化している。同時に、長引く経済的な低迷、人口減少、世界的な環境変動、新型コロナウイルス感染症の大流行、ロシアのウクライナへの侵攻をはじめ激動する国際情勢など、奈文研をとりまく状況も大きく変化し不確実性を増している。

そのため、奈文研創立70周年を迎えるにあたり、これまでの歩みを振り返るとともに、現状を正しく認識したうえで、①社会的使命を明確にし、②今後どのような姿を目指し、③その実現のために何を行うのかについて明らかにすることとした。そして、本中眞所長の指示の下に経営企画委員会で議論を行い、上記の3項目を奈文研の①社会的使命（Mission：ミッション）、②10年後の姿（Vision：ヴィジョン）、③その実現の手法（Strategy：ストラテジー）（以下①～③を総称して「MVS」という）として取りまとめることとした。



奈文研の“Mission”, “Vision”, “Strategy”

1. 奈文研の現状

奈文研のこれまでの歩みについては、『奈良文化財研究所七十年の軌跡』の第Ⅰ章「奈文研の沿革とこの10年の概要」（参考資料1）において詳述しているので参照されたい。

（1）現在の奈文研

現行の中期計画（2021-2025）では、貴重な文化財・文化遺産（原文では文化財、以下同）を次世代へと継承していくため、必要な知識・技術の基盤の形成に寄与することを目標として、以下の6項目を行うことが明示されている。

- 1）新たな知見の開拓につながる基礎的・探求的な調査研究
- 2）科学技術を応用した研究開発の進展等に向けた基盤的な研究
- 3）文化財・文化遺産保護に関する国際協働
- 4）文化財・文化遺産に関する情報・資料の収集・整備及び調査研究成果の公開・活用
- 5）地方公共団体等を対象とする文化財・文化遺産に関する研修及び協力等
- 6）文化財・文化遺産防災に関する取組

より具体的には、「（奈文研は）主に遺跡・建造物・庭園等土地に結び付いた文化財・文化遺産に関する調査研究の中核的拠点としての役割を果たす。また、平城宮跡、飛鳥・藤原宮跡等の発掘調査に基づく古代都城の総合的研究とその成果の公開・展示、南都諸大寺を中心とする歴史資料・建造物並びに全国的な文化的景観・伝統的建造物群等の調査研究、保存科学や遺跡整備等の文化財・文化遺産の保存・活用に関する調査研究、遺跡探査等の調査手法の研究開発を行うとともに、データベースの充実と発信、文化財担当者研修や専門的助言等による文化財行政への協力を行う。あわせて、海外研究機関との研究交流並びにアジア地域等での文化遺産保護事業と専門家養成に協力する」とされている。

これらのうち、文化財・文化遺産の防災に関する施策は、国立文化財研究所時代に阪神淡路大震災（平成7年〔1995〕）の救援に参加することができなかったことを反省材料として、独立行政法人化以降は東日本大震災（平成23年〔2011〕）、熊本地震（同28年〔2016〕）をはじめ、頻発する各地の水災害などに際しての文化財レスキュー事業に積極的に参加し、被災文化財・文化遺産の救援に係るノウハウを蓄積してきた実績が反映されたものである。

（2）定員数と予算額の変遷

昭和27年（1952）、奈文研は定員数15名、予算額8,242千円（うち5,000千円は施設費）の規模の下に出発した。10年ごとの定員数・予算額の変遷については以下に示すとおりである。なお、比較のために予算額からは人件費・施設整備費・宮跡整備管理費等を除外している。また、奈文研が独立行政法人へと移行した平成13年（2001）以降は、予算額（運営交付金+自己収入）に受託事業費を加えた収入も算出している。

昭和37年（1962）	定員数 23	予算額 15,423千円
昭和47年（1972）	定員数 70	予算額 180,541千円
昭和57年（1982）	定員数 95	予算額 578,875千円
平成4年（1992）	定員数 86	予算額 875,458千円
平成14年（2002）	定員数 80	予算額 1,212,603千円（収入 予算額と同額） （運営交付金：1,198,637千円、自己収入：13,966千円）
平成24年（2012）	定員数 80	予算額 983,975千円（収入1,303,640千円） （運営交付金：949,338千円、自己収入：34,637千円、受託事業費：319,665千円）
令和3年（2021）	定員数 81	予算額 783,795千円（収入1,037,268千円） （運営交付金：735,179千円、自己収入：48,616千円、受託事業費：253,473千円）
令和4年（2022）	定員数 81	予算額（予定額） 733,179千円（収入 未定） （運営交付金：683,484千円、自己収入：49,695千円、受託事業費は未定）

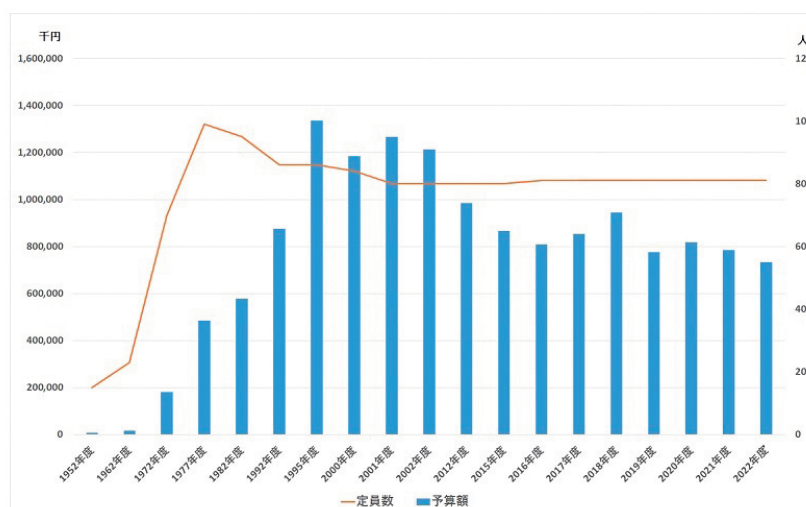
定員数及び予算額については、昭和50年代初頭まで、発掘調査部・埋蔵文化財センター等の埋蔵文化財関連の部門を中心とする組織の拡充と業務の多様化を背景として増加の一途を辿ってきた。定員数は昭和52年（1977）に99名となり最大に達するが、美術工芸研究室の奈良国立博物館への移管（昭和55年〔1980〕）及び国の行政改革による削減が影響して次第に減少に転じ、独立行政法人へと移行する前年の平成12年（2000）には84名となっていた。

平成13年（2001）の独立行政法人化に際しては、定員数はさらに80名にまで削減され、平成28年（2016）にキトラ古墳担当として研究職1名が増員されるまで固定化された。その結果、令和4年（2022）現在、職員の総定員数は81名となっている。これに対して、受託事業の増加などに伴う事業量の増大については、アソシエイトフェロー（任期付研究員）などを採用することにより対応している。

一方、予算額については、比較のために人件費及び宮跡整備管理費などを除外すると、独立行政法人へと移行する以前の平成7年（1995）に最大（1,335,317千円）に達し、平成12年（2000）に1,183,797千円とやや減少したものの、独立行政法人へと移行した平成13年（2001）には1,267,721千円と回復傾向を示した。しかし、その後はほぼ一貫して減少し、令和4年（2022）の予算額（運営交付金+自己収入）は733,179千円となっている。予算額減少の主因は基盤的経費である運営費交付金の減少であり、平成13年（2001）の1,253,893千円（予算・収入の98.8%）が、令和3年（2021）には735,179千円（予算の93.3%、収入の56.4%）に、さらに令和4年（2022）には683,484千円（予算の93.2%）に落ち込んでいる。

減少する運営費交付金に代わって、自己収入（飛鳥資料館の入場料、グッズの売上げ、科学研究費における間接経費など）、調査研究事業の受託経費、文化財活用基金などの収入による割合が増加している。特に、平成13年（2001）には計上されていなかった調査研究事業の受託経費は、平成24年（2012）に319,665千円（収入の24.5%）、令和3年（2021）には253,473千円（収入の24.4%）となっており、収入全体の約4分の1を占めるまでに至っている。

	1952年度	1962年度	1972年度	1982年度	1992年度	1995年度	2000年度	2001年度	2002年度	2012年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	
定員数	15	23	70	99	95	86	86	84	80	80	80	80	81	81	81	81	81	81	(人)
予算額	8,242	15,423	180,541	484,678	578,875	875,458	1,335,317	1,183,797	1,267,211	1,212,603	983,975	866,919	809,214	853,978	944,671	775,538	818,612	783,795	733,179 (千円)



奈文研の定員数と予算額の推移

(3) 奈文研の現状に対する認識

奈文研は、今から70年前、文化財の宝庫である奈良の地において、無形文化財・民俗文化財・天然記念物を除く他のすべての文化財類型を対象として、各々の分野から実物に即した総合的な調査研究を行い、その成果を文化財保護行政に反映させるために国立の研究機関として出発した。

高度経済成長期以降は開発事業の増加に伴い、全国的に問題となった埋蔵文化財をはじめとする文化財・文化遺産の保護と調査への対応、文化的景観の保護制度の創設、東日本大震災等の自然災害に起因する文化財防災の施策、海外における文化財・文化遺産の保護事業への貢献など、多様化する文化財・文化遺産とそれらの保護に関する課題・動向、社会的要請に応じて変化した結果が、今日の奈文研の目的・体制となってきたと言ってよい。

奈文研では、この10年間、各部局の努力により、①文化財デジタルデータの公開・活用、②文化遺産の国際的な調査研究とネットワークの構築、③歴史資料・建造物・景観・遺跡の調査の進展、④公開・活用事業の拡充、⑤自然科学からの遺跡へのアプローチ、⑥文化財防災などの各事業において大きな実績を挙げてきた。その結果、年度計画及び中期計画の達成の観点から、各実施事業は概ねB評価以上の業績を挙げており、研究所としてのミッションを十分に果たしてきたといえる。それらの内容については、『奈良文化財研究所七十年の軌跡』第Ⅱ章「活動報告」に詳述しているので参照されたい。

その一方、2015年の国連サミットで採択された国際目標であるSDGs達成への施策、文化財保護法の改正による文化財・文化遺産の活用面の重視等の新たな状況が生じており、奈文研に対してはそれらへの積極的な対応が求められている。

また、現在、奈文研では、毎年度の事業を進めるにあたり、現有の定員数と運営費交付金では組織・事業の運営に必要な体制・予算を確保できず、各部・センター及び各職員への負担の過多が常

態化している。その結果、職員の労働環境が悪化し、奈文研の調査研究の高い学術的水準を支える基盤のひとつでもある各職員の自己研鑽としての個人研究を進めづらい状況が発生している。また、アソシエイトフェローなどの任期付職員及び外部から受託する調査研究事業への依存度が高まっている。調査研究を下支えする事務職員の労働環境にも悪化の傾向があり、組織としての十分な成果を挙げにくい実態が見られる。このように、組織経営の面では厳しい状況下にあることから、何らかの対策を講ずることなく、調査研究に係る諸活動をこれまでと同様に展開していくことは難しい状況にあると言ってよい。

2. 議論の経過／課題の整理／論点の抽出

(1) 議論の経過

「奈文研MVS2022」の作成にあたっては、奈文研内に設置されている各種委員会のうち、重点的に行う施策、外部資金の獲得、他の機関との研究の連携等の研究所の経営上の施策に関することを審議する経営企画委員会が意見集約及び草案作成等の主たる作業を担当した。その過程では、各部・センターの会議（いわゆる部員会議、センター会議）での議論を踏まえ、室長会議、総合研究会などの場で総合的な議論を行った。それは、最初に各部・センターに固有のMVSを取りまとめ、次にそれらを奈文研全体のMVSへと集約するうえで有効に機能した。同時にそれは、職員一人ひとりが奈文研のMVSを自らの問題として捉え、意見を表明するとともに、他の部局の職員が奈文研の在り方をどのように考えているのかについて、相互に共有する機会を設けるための過程でもあった。これまでMVSという奈文研の大方針を全所的に議論することはほとんどなかったことから、上記の過程は全職員にとって自らが所属する組織の将来像について深く考える貴重な機会をもたらしたものと考えられる。

特に2022年1月26日に開催を予定していた第32回総合研究会は、通常、研究職員の個人研究の発表の場として開催する総合研究会に研究職員のみならず事務職員の参加も呼びかけ、MVSについて計18のワーキング・グループに分かれて集中的に討議することを企図した画期的な試みであった。残念ながら、新型コロナウイルス感染症の流行拡大のためWebによる意見集約に切り替え、後日、その結果を反映したMVS案について対面での意見交換を行う総合研究会を再度開催することとした（2022年7月4日開催）。Webによる意見集約の過程では、1月26日に欠席予定であった職員から成るワーキング・グループを加えた計19のワーキング・グループによる討議が行われ、計1,764件にも及ぶ膨大な数の意見・提案が示された。その概要については、本報告の付属資料（参考資料2）を参照されたい。

MVS作成の目的のひとつは、議論の場に奈文研の構成員の大半が参加し、各自の考えを全員が共有することにあった。今回、この点については十分に達成できたものと考えている。また、その中で提示された各部・センター及び各職員の意見・提案は、今回のMVSの作成にあたって重要な礎となったことを報告しておきたい。

（２）課題の整理／論点の抽出

最終的に集約した計1,764件の意見・提案は、ア．奈文研の在り方・方針、イ．調査研究・組織経営の進め方の２グループに大別される。各々のグループに属する課題と論点の概要については以下のとおりである。特にアは所員間で意見が分かれた諸課題であり、今後とも課題ごとに抽出された論点の下に議論を継続することが必要となる。

ア．奈文研の在り方・方針に関わる課題

① 奈文研にとってのフィールドの位置付け及びフィールドにおける調査研究の在り方

奈文研は、長期間にわたり平城宮跡・藤原宮跡をフィールドとして多様な調査研究を継続してきた。両宮跡の保存問題に端を発して長らく発掘調査が大きな比重を占めてきたが、やや遅れて発掘調査後の宮跡の環境整備及び建築物の復元（再建）を含む施設設置等を目的とする調査研究が並行して進み、さらにはサイトミュージアム（フィールドミュージアム）の観点から屋内外の展示を含む公開・活用のための調査研究も行われるようになった。また、地下の遺跡の保存環境について景観及び保存科学の両側面から調査研究を行うことも求められている。今後は、文化庁及び国土交通省国営公園事務所との連携の下に、宮跡の適切な管理手法等に関する調査研究も視野に入れ、分野に偏りがなく調和のとれた調査研究の在り方を目指す視点が重要であり、労力・経費の効果的・効率的な配分の在り方について議論が求められる。

② 特別史跡又は特別名勝の指定地内における発掘調査の在り方

発掘調査には必ず地下の遺構・遺物の破壊が伴うことから、保存が確実となっている特別史跡平城宮跡、特別史跡藤原宮跡、特別名勝平城宮東院庭園の指定地内において、どのような考え方と手法の下に発掘調査を行うのかについて整理すべき時機にきている。それは、平城京・藤原京及び飛鳥京域等において、埋蔵文化財包蔵地として未だ保護が十分でない重要遺跡の発掘調査と特別史跡に指定された両宮跡内における発掘調査との比重を考慮するうえでも意義があり、結果的に奈文研のフィールドにおける発掘調査の在り方を明確化することをも意味する。また、既に万全な保護施策が講じられた国内外の他の大規模遺跡における発掘調査の在り方に関して比較研究のための情報収集を行うことをはじめ、発掘調査に伴って増加する出土品の保管手法の在り方についても議論を進めることが求められる。

③ 維持管理に多額の経費を要する大型の調査研究機器・施設の運営の在り方

現有の大型の調査研究機器・施設については、耐用年限も視野に入れ、稼働実績と維持管理に要する経費の両面から適切に経過観察と評価を行い、可能な限り持続可能な運営の在り方を展望しつつ議論を継続することが必要である。

④ 今後、展開すべき調査研究の範囲・項目の在り方

今後、調査研究を進めるにあたっては、予算・人員等の観点のみならず、当該調査研究が奈文研に寄せられる社会的要請に対して十全に応え得るものであるか、将来性・継続性の点で意義のあるものなのか等の観点について、慎重に判断することが求められる。特に調査研究の範囲・研究項目については、選択的又は集約的に実施すべきか否かについて議論が必要である。

イ. 調査研究・組織経営の進め方に関する課題

◆調査研究に関するもの

① 奈文研内での新しい調査研究・調査技術の在り方

奈文研が開拓・開発した調査研究や調査技術に関して、これまで奈文研が実践してきた調査研究・調査技術を重視する観点から、これを奈文研自らの調査研究に導入・実践する必要性があるのか、導入した場合に現場でのオペレーションを誰が行うのかについて議論を行う必要がある。また、新しい分野の調査研究及び調査技術が開発されるのに伴って、陳腐化が進む機材・設備の維持・更新の在り方について議論が求められる。

② 奈文研における博物館機能の在り方

平城宮跡資料館、飛鳥資料館、藤原宮跡資料室などによる奈文研の博物館機能を充実する際に、奈良国立博物館、奈良県立橿原考古学研究所附属博物館、奈良県立万葉文化館、平城宮跡いごない館など近隣の既存博物館・展示施設と如何に役割分担を図りつつ、同時に相互協力を進めるのかについて、議論を進めることが必要である。

◆組織経営に関するもの

① 自己収入を増やすなど財源の多様化と事業費確保の在り方

十分な検討と計画性のない安易な事業受託と依存は、職員の業務過多やアソシエイトフェローなどの任期付き職員への依存を招き、奈文研の運営の持続可能性に支障を生じさせることに繋がる。そのため、如何にして自己収入を増やすのか、如何に財源を多様化しつつ事業費を確保するのか等の課題について、さらなる議論が必要である。また、健全な収支に基づく組織経営を実現するために、現在までの収支を的確に分析し、その結果に基づき将来像を描き出すことも忘れてはならない。

② 人材の確保・育成の在り方

ジェンダーフリー及び働き方改革等も視野に入れつつ、いかに優秀な人材を確保し育成していくのかについて、さらに議論が必要である。また、本来、科学研究の発展及び学術的水準の向上のために研究員が自発的に申請・獲得すべき科学研究費補助金（以下、科研費と表記）が半ば義務的な申請を求められる一方、業務過多を招くことにより、その円滑な実施に支障が出ている現状をどのように打開すべきなのかについても議論が求められる。

③ 奈文研の研究業績や集積する資料・情報の文化資源化による奈文研の組織経営への貢献の在り方

組織経営に関する①の課題とも関連して、奈文研が有する高度な研究業績及び文化財・文化遺産に関する情報・資料を文化資源化し、地域社会に還元することが求められる。それは適切な手続き・手法を通じて実現される必要があり、如何にして奈文研の組織経営に貢献する仕組みを構築できるのかについて議論を進めることが不可欠である。

④ 外部との連携・協力の在り方

調査研究及び組織経営を円滑に進めるため、必須とされる外部組織及び研究者との連携・協力の施策及びそれらの進め方に関してさらなる議論が必要である。

上記のうち、ア．奈文研の在り方・方針に属する4つの課題については、今回の議論によって明確な結論を出すまでには至らなかった。それは、これらの課題が、将来にわたり①文化財・文化遺産の価値をどのように持続可能なものとして維持できるのか、②奈文研の調査研究の持続可能性と調和性をどのように担保できるのか、さらには③定員数・運営費交付金の減少に対応して、奈文研の組織・体制に係る体力をどのように増進できるのか、という奈文研の将来を決する本質的かつ重大な論点を含み、俄かに結論を出すことが困難だと考えられたからである。したがって、今回の議論の過程では、性急に結論を出すのではなく、所員間で意見が分かれた課題を公平かつ適切に集約するとともに、今後の議論における論点を提示するにとどめた。これらの諸課題については今後とも議論を進め、奈文研創立75周年である2027年を目途に一定の結論に到達できることを目標とした。

一方、調査研究・組織経営の進め方に関する課題については、今回作成する「奈文研MVS2022」に奈文研が進むべき方向性及び実現に向けての道筋を示した。

3. 奈文研MVS2022

(1) ミッション (社会的使命)

奈文研のミッションは、国民からの要請に応え、文化財・文化遺産の価値を明らかにするとともに、その保存・活用の施策に確実に寄与することを通じて、地域社会の持続可能な発展に貢献することにある。以下の2点を確実にすることにより、文化財・文化遺産の持続可能性の維持に寄与することが可能となり、それを通じてSDGsの達成に貢献することが可能となる。

奈文研は、

- ① わが国の文化財・文化遺産に関する総合的な調査研究を通じて、それらを適切に保存・活用し、次世代へと確実に継承するうえで必要とされる知識・技術の基盤を形成する。
- ② 全国の文化財・文化遺産の保存・活用に関する諸施策を発展させるために、ナショナルセンターとしての役割を発揮する。

(2) ヴィジョン (10年後のすがた)

①サステナビリティ (Sustainability : 持続可能性)、②バランス (Balance : 調和性)、③クリエイティビティ (Creativity : 創造性) の3つのキーワードの下に、調査研究を豊かに発展させ、信頼性の高い成果を地域社会に還元できるよう努め、ミッションを達成する。そして、文化財・文化遺産を保存・活用し、次世代へと確実に継承していくために、国内外からの要請に応え得る必要不可欠な調査研究センターであることを目指す。

① サスティナビリティ（持続可能性）

「誰一人取り残さない」という国際連合の「持続可能な開発目標」（SDGs）の理念・精神を踏まえ、文化財・文化遺産とそれらの保存・活用の施策の持続可能性の維持に寄与し、以て地域社会の持続可能性の増進に貢献できるよう努める。その過程を通じて、私たち奈文研は自らの組織の体力を向上させる。

② バランス（調和性）

時代に即応しつつ、必要とされる新たな分野を調査研究の対象に組み入れ、全体として調和性のある事業の推進に努める。考古・歴史等の人文科学の分野に軸足を置きつつ、分析・環境等の自然科学の分野を加え、さらには地域経済の発展に資するプランニング・マネジメント等の社会科学の分野をも視野に入れ、調和のとれた調査研究の基盤を築く。

③ クリエイティビティ（創造性）

文化財・文化遺産の価値を保存し、適切な状態を維持するのみならず、広くそれらの活用をも視野に入れ、新たな価値の創造に寄与する調査研究を行う。調査研究の各分野においては、地域社会への貢献を念頭に置いた多様なテーマを設定し、創造性のある調査研究を目指す。

（３）ストラテジー

奈文研を真のナショナルセンターたる「文化財・文化遺産を保存・活用し、次世代へと確実に継承していくうえで国内外からの要請に応え得る必要不可欠な調査研究センターとする」というヴィジョンを実現するため、調査研究と組織経営に関して、それぞれストラテジーを設定して実践する。

◆調査研究のストラテジー

以下の４本の柱による文化財・文化遺産に関する調査研究を展開し、信頼性の高い成果を地域社会に還元する。

- A) 文化財・文化遺産の評価と、保存・活用のための基礎的な調査研究の実践
- B) 総合知に基づく新しい文化財・文化遺産の研究領域の開拓と調査技術・手法の開発
- C) 文化財・文化遺産に関する情報・資料の集積と未来への継承
- D) 集積された調査研究及び開発の成果、文化財・文化遺産に関する情報の地域社会への還元・普及及び地域社会との連携・協働

これらの調査研究に関する４本の柱は、ヴィジョンに提示した３つのキーワードに基づくものである。したがって、いずれの調査研究も文化財・文化遺産の持続可能性の維持に資するものであり、社会的要請と調和しつつ、創造的な内容を持つ調査研究だといって良い。同時に、調査研究自体が持続可能性を維持し、社会的要請と調和しているかという観点からも点検を行い、調査研究のプロセスと成果について常に自己評価を行う。また、これとあわせて、加速する陳腐化に対応するため、頻繁に機能更新が求められる機器・設備の調達の在り方についても見直す必要がある。

４本の柱に基づく調査研究のストラテジーの詳細は以下のとおりである。

A) 文化財・文化遺産の評価と、保存・活用のための基礎的な調査研究の実践

これまで奈文研は、古社寺が所蔵する古文書類の記録化、歴史的建造物及び伝統的建造物群に関する詳細な知見の集積をはじめ、発掘調査等による平城宮跡・藤原宮跡の構造及びその歴史の変遷の解明など、さまざまな創造性のある基礎的な調査研究の分野において多くの成果をあげてきた。

このような奈文研が行う基礎的な調査研究は、対象とする文化財・文化遺産の価値そのものを明らかにするのみならず、フィールドにおける実践を通じて、社会的要請に即応した、奈文研自らが開発したものを含む新しい調査研究方法、文化財・文化遺産の保存手法に関する的確な知識・技術を確立し、それらをより良いものへと更新するという役割を担っている。そのため、多様なフィールドに恵まれた奈良の地に立地するという奈文研の特性は、調査研究を進めるうえでの利点として最大限生かされるべきものと考ええる。

また、地域社会では史跡・名勝等の文化財・文化遺産の積極的な活用が試みられており、参考とすべき活用の事例・手法に関する情報が求められている現状に鑑みれば、従前の保存に軸足を置く調査研究に加え、史跡・名勝等の文化財・文化遺産の適切な活用に係る知識・技術を確立していくことが求められる。例えば、平城宮跡資料館及び飛鳥資料館をサイトミュージアムの中核施設として位置付け、フィールドを生かした史跡・名勝等の文化財・文化遺産の活用に係る実践的な調査研究を推進することも重要である。

このような文化財・文化遺産の基礎的研究は、文化財・文化遺産を適切に保存・活用し、次世代へと確実に継承する観点から、文化財・文化遺産そのものの持続性可能性を維持していくうえで必要不可欠のものであり、奈文研の調査研究活動の根幹をなすものである。

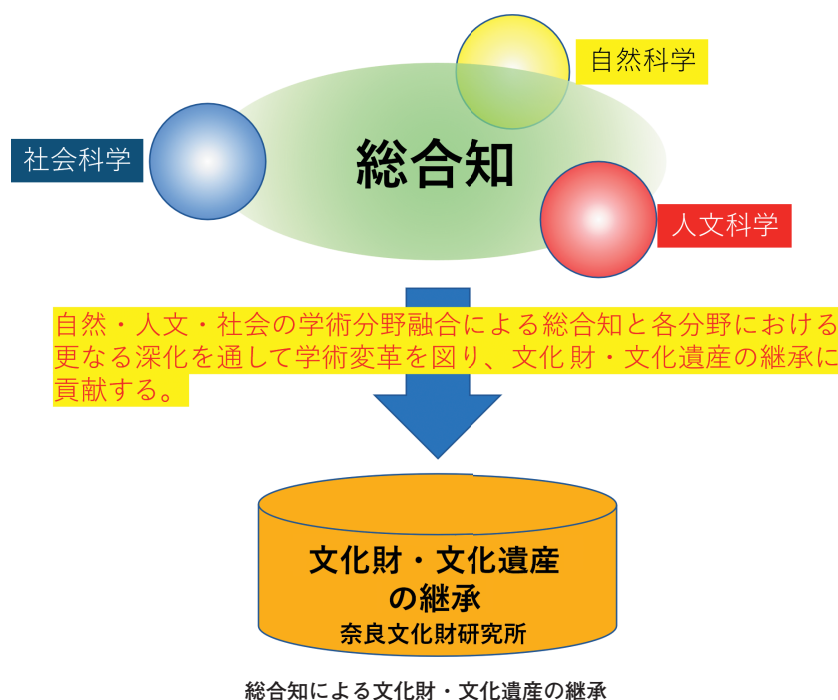
B) 総合知にもとづく新しい文化財・文化遺産の研究領域の開拓と調査技術・手法の開発

これまでも保存科学、年輪年代、地下探査、動物考古学、写真測量などのように、奈文研で開拓・開発が進められ、その後、全国に普及していった調査研究及び技術・手法も多い。文化財・文化遺産を取り巻く状況が変化し、文化財・文化遺産に求められるものが多様化する中で、奈文研では、考古・歴史等の人文科学の分野のほかに、分析・環境等の自然科学の分野を加えるとともに、地域経済の発展への寄与も視野に入れ、如何に総合的で調和のとれたプランニング・マネジメントの手法を編み出すのかという経済学や社会学等の社会科学の分野をも視野に入れるなど、諸科学を融合・変革して生み出される「総合知」によって新たな研究領域を開拓し、調査研究の新しい技術・手法を開発することも求められている。

新たな研究領域の開拓は、文化財・文化遺産がもつ新たな価値を明らかにし、それらのより多面的な評価を可能とするものである。また、新たな調査技術・手法は、それまで不可能だとされてきたことを可能にするとともに、情報を効率的に取得することにより、調査研究とそれに基づく文化財・文化遺産の評価及び保存・活用の施策をより精度の高い的確なものへと充実させることができる。

科学・技術の進歩が著しい現在、開拓・開発したものが時代遅れとなり、陳腐化する速度も加速しているが、水中遺跡の保存・活用及び文化財・文化遺産の防災などの新たな研究領域及び三次元

計測・「ひかり拓本」³⁾・情報通信技術を用いた普及・啓発手法などの新たな技術・手法を求める声は依然として強い。また、保存科学、環境考古学、年輪年代学、地下探査など成熟した分野においても、新たな研究の動向及び応用への模索がみられ、新しい研究手法、分析技術も開発されるなど常に学術的な進化が進んでいる。そのため、海外の動向なども踏まえつつ、常に新しい知識・技術をもとに社会的要請に応えていくことが必要である。



C) 文化財・文化遺産に関する情報・資料の集積と未来への継承

文化財・文化遺産の持続可能性の維持に必要な知識・技術の基盤を形成するため、文化財・文化遺産に関する情報の集積・継承を効果的に進めることが重要である。

奈文研には既に膨大な量の多様な文化財・文化遺産に関する情報が存在し、さらに増加の一途を辿っている。効率的に情報を収集するのみならず、それらを利用可能な状態に整理したうえで、安全に保管しつつ将来に継承していくことが喫緊の課題である。そのため、情報学的な研究及び文化財・文化遺産分野における多言語化研究を推進するとともに、近年目覚ましい進歩を遂げた情報通信技術の活用及び情報関連施設・機器の効果的な整備の在り方についても検討を行うこととする。また、国内外の諸機関との連携・協力の体制及びネットワークを構築していくこととする。

同時に、奈文研自体の調査研究で生み出された報告書などの調査研究・開発の成果物、図面類、文化財画像データなどの文化財情報、出土遺物などの文化財資料は増加の一途を辿っており、確実に利用できるよう整理したうえで安全に保管するという内なる文化財情報・資料に関する持続可能

3) 「ひかり拓本」とは、石碑など凹凸のある対象について光源を変えて複数の異なる角度から陰影を撮影し、撮影画像を合成することによって表面に刻まれた文字・文様を浮かび上がらせ、判読できるようにする技術。

性の維持に努めることとする。

D) 集積された調査研究及び開発の成果、文化財・文化遺産に関する情報の地域社会への還元・普及及び地域社会との連携、協働

奈文研が集積した文化財・文化遺産に関わる信頼性の高い知識・技術をバランスよく還元・普及させるためには、社会的な要請に基づきつつ、報告書の公刊、研修事業の実施、平城宮跡資料館・飛鳥資料館等における展示・公開、大学等との連携教育プログラムによる若手研究者の育成、Web・講演会等による多元的な情報発信に努めること等が必要である。また、多言語による情報発信を推進することにより、国際社会における知識・技術の還元・普及の障害ともなっていた言語に関わる障壁を低減することも可能となる。さらには、文化財・文化遺産に関するアーカイブ及びデータベース等の情報基盤の整備・充実に努め、Webによる公開を進めることも重要である。これらを実現することにより、奈文研が集積した文化財・文化遺産に関わる膨大な量の知識・技術を社会に還元・普及することが可能となり、国内のみならず海外も含め広く文化財・文化遺産の持続可能性の維持に貢献することが可能となる。

奈文研は、これまで文化財保護行政に資する研究を行うことを標榜し、文化庁とも協力しつつ、文化財担当者研修を通じて文化財担当者のトレーニングを行うことにより、奈文研が培ってきた多様な知識・技術を還元・普及し、全国の文化財・文化遺産の保護体制の充実に寄与してきた。また、文化財・文化遺産の適切な価値評価のための調査の在り方、適切な保存・活用のための整備の在り方等、国及び地方公共団体が直面する諸課題についても協力・支援を果たしてきた。これらについては、他の調査研究とのバランスも十分に視野に入れ、奈文研としての十全の役割を果たしていくことが必要であると考え。しかし、文化財・文化遺産をめぐる奈文研に寄せられる社会的要請が多様化し、果たすべきその役割が拡大しつつある今日、奈文研が培ってきた知識・技術の社会への還元・普及をバランスよく推進していくためには、奈文研単独で行うことには限界があり、効率的ではない。したがって、国内外を問わず関係する調査研究機関・研究者等との連携・協働を積極的に進めていくことが重要であると考え。

◆組織経営のストラテジー

ビジョンを実現するためには、調査研究の4本の柱を着実に実施しなければならないが、そのためには常に組織体制の体力の増進を意識した事業展開を組織経営上のストラテジーとして位置付ける視点が重要である。

E) 持続可能な事業展開とビジョンの実現を図るための取組

1) 持続可能なガバナンス体制の強化 奈文研が最優先に取り組むべきことはガバナンスの強化である。最近発生した不祥事を深く反省し、その改善を図る上でコンプライアンス（法令順守）に対する高い意識を維持し、不正防止を徹底するための管理体制を整備、強化することが最も重要な課題である。

2) 健全な研究所運営に必要となる働き方改革、人材育成の推進 ヴィジョン実現のためのストラテジーとして、現状の奈文研はヒト（人的資源）・モノ（施設・設備）・カネ（運営費）の経営資源が厳しい状況下にあり、さらに近年世界を襲った新型コロナウイルス感染症等によって社会が劇的に変化していることから、新たに「情報」も加えた経営資源の有効活用が急務となっている。

そのような状況下、今後の奈文研の組織経営において最も重視すべきことは優秀な人材の確保と育成である。優秀な「ヒト」こそ、適切に「モノ」を管理し、「カネ」を産み、「情報」を駆使できる。その一方で、急速に進む少子化の影響により、人材の確保はより厳しくなるため、その育成はより重要な課題となる。奈文研では、それぞれの職位に見合った研修を計画的に実施し、環境の変化及び多様化する社会に適応可能な質の高い職員を育成し、組織マネジメントのできる人材の確保を目指す。併せて、これらの研修を通じて、これまで管理職登用に向けて育成している女性職員についても今後5年以内の幹部職員への登用を目指す。

2023年10月に就業管理システムを導入する予定であり、紙媒体を電子化することにより業務の効率化を図り、超過勤務時間の減少に努めることとする。また、介護休暇・育児休暇の取得促進も含め、職員のワーク・ライフ・バランスを充実させる。加えて、職員相互の尊重、健康・労働環境への配慮、公平・公正で適切な処遇改善に向けても継続的に努めることとする。このような方向性は、奈文研の学術水準を支えるうえで重要な科学研究費による調査研究・個人研究に取り組む時間の割合（エフォート）を増加させ、ひいては人材の育成にも繋がるものでもある。

施設面においては、高齢者・身障者にも優しい環境整備を実施する。具体的には、各施設においてトイレの改修とバリアフリー化を行い、老若男女を問わず快適に利用できる環境整備を実施する。

3) 財源の多様化及び自己収入の増額 次に、奈文研の高度な研究力を用いた自己財源取得に向けた施策として、重点課題に関する大型の科研費の戦略的な取得のほか、各種関係機関からの業務依頼や各種講演等によって得られる謝金・委託料・各種手数料などによる外部資金収入については、獲得した部署に一定の割合で優先的に再配分することとし、各担当部署及び研究者のモチベーションを高め、さらなる自己収入増額となる好循環モデルの制度を整える。このことは、上述した業務の効率化により科研費の調査研究に費やすエフォートを増やす努力と相俟って、自己収入増額の観点から半ば義務的に申請が求められる一方、業務過多を招き、その円滑な実施に支障が出ている科研費の現状を、本来、自らが進める科学研究の発展及び学術的水準の向上のために各々の研究員が自発的に申請・獲得し、自らの研究者としての義務を十全に果たすという本来の目的に立ち返る契機ともなるだろう。

さらに、奈文研の高度な研究力を活用した方策として、様々な分野における外部機関（民間企業・大学・自治体等）等との協力・連携の実施及びクロスアポイントメント制度の活用等による人材交流を推進する。

4) 他の調査研究機関及び研究者との連携・協働を積極的に進めるための仕組の整備 2023年度を目途として、奈文研が有する高度な研究業績を情報技術の利活用によって、使用料収入・クラ

ウドファンディング・寄付金等の増加に結び付けるスキームを整える。

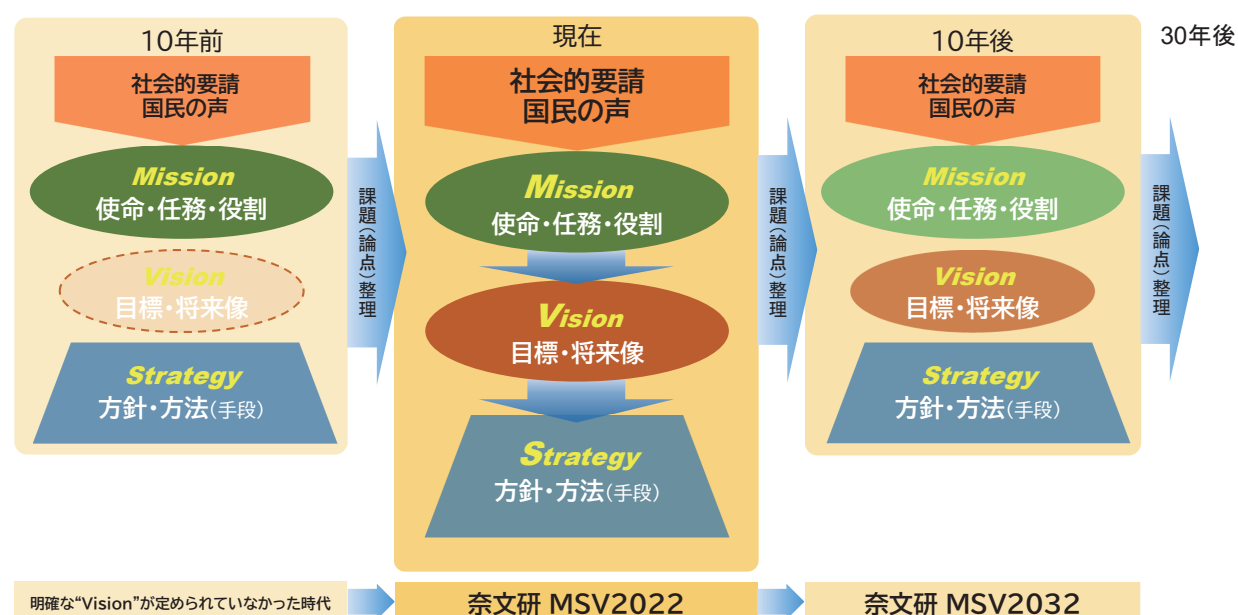
また、リカレント教育をはじめ、将来の若手人材育成に向けた積極的な情報提供の場を設け、研究員の高い能力を広く社会に還元するにより、これまで以上に社会貢献に寄与することとする。

5) 将来を見据えた持続可能な事業・運営の評価及び見直しを図るための仕組の整備 1)～4)の項目を実現するため、所長の強いリーダーシップの下に、組織のガバナンス効果を十分に発揮し、事業・運営を不断に評価・検証することにより適切な見直しを図り、内外に対し透明性の高い組織運営を持続する。

おわりに ―課題解決のための次のステップに向けて―

MVSは今回作成して終わりというものではない。「奈文研MVS2022」に基づき、ゴールである10年後を目指し、着実に課題解決を図りつつ、調査研究を進めることが必要である。また、円滑に調査研究を実施するためには、MVSの組織経営上の戦略を確実に実行することが不可欠である。

「奈文研MVS2022」の実施にあたっては、私たちの調査研究が、本報告に示す「3つのサステナビリティ（持続可能性）」の維持に寄与し、社会的要請に十分応えるものとなっているかという観点から、経営企画委員会をはじめ所内に設置された各種委員会において定期的に点検を行い、そのプロセスと成果に関する自己評価を確実に行う必要がある。そのうえで、恒常的に事業の実施及び組織体制の運営状況について自己評価を行い、必要に応じて見直しを図りつつ、体力強化に努めることが重要である。この観点から、今後は、限られた人員でさらなる研究力・企画力の向上を図り、収支バランスの安定のため、運営費交付金の減額を補完する外部資金獲得の制度を構築・推進する



奈文研の“Mission”、“Vision”、“Strategy”の段階的发展

こととする。

また、これと並行して、今回、所員間で意見が分かれた課題についても、本報告に示した論点の下にさらに議論を進め、奈文研創立75周年を迎える2027年度を目途として、一定の結論に到達することを目指したい。

こうして、10年後に創立80周年を迎える2032年には、残された課題を確実に整理し、国内外からの要請に十分応え得る必要不可欠な調査研究センターとして、社会的要請に応えるべく新たに取りまとめることとなる「奈文研MVS2032」の下に、次の10年に向かって前進していきたいと考える。そのようなプロセスを確実に踏むことにより、奈文研は文化財・文化遺産の保存・活用に資する真のナショナルセンターとして、着実な進化を遂げていけるものと確信する。