

Vitae教材

研究チームの牽引

研究者のための リーダーシップ入門

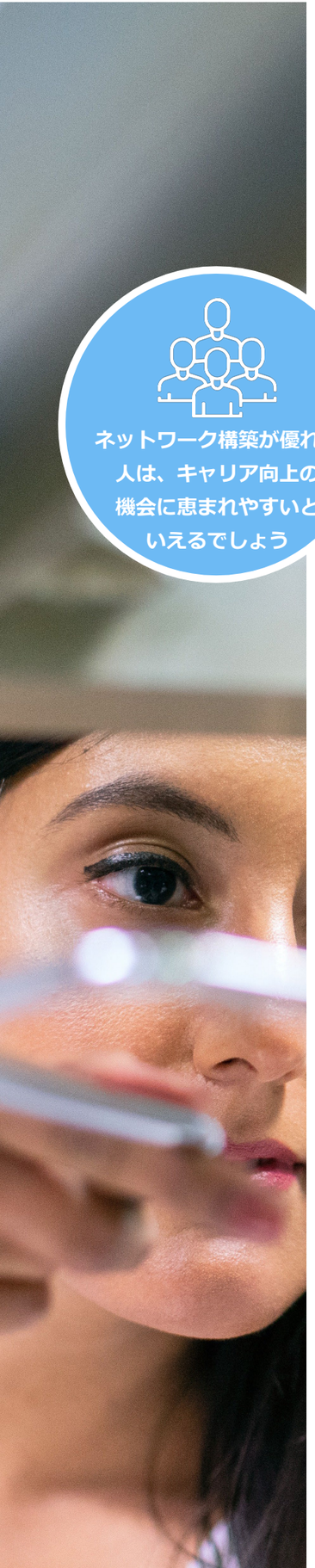
本編は、研究者が、PI やグループリーダーとなって研究チームを率いる際に発揮すべきリーダーシップの理論やスキル、行動、そして資質について、シリーズで紹介する「研究者のためのリーダーシップ入門（Introduction to Research Leadership）」の一部です。

この教材は、世界中の研究者の専門性とキャリア開発を支援する英国の非営利団体 **Vitae** によって作成され、独学可能な実用ガイドとして設計されています。必要に応じて個々のパーツだけ取り上げてもよいですし、ご自分のペースに合わせながらシリーズ全てを網羅的に学ぶこともできます。

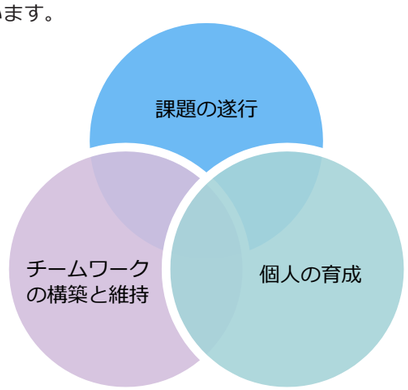
研究チームを率いることとは

「研究リーダーであるあなたには、特定の研究分野をリードするだけでなく、実際に研究グループの人々をリードする責任があります。もし、あなたがその集団を効果的に統率できなければ、達成したいことも達成できないでしょう。」（シニア研究リーダー）[1]

1.Denney, F., Mitchell, A., & Wheat, K. (2015). 'Developing the next generation: Guidance and good practice in the development of early career researchers and academics'. The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited.www.vitae.ac.uk/vitae-publications/guides-briefings-and-information/developing-the-next-generation-vitae-brunel-lfhe-2015.pdf



研究プロジェクトを成功に導くには、リーダーは数多くのさまざまな責任を負わなければなりません。
ジョン・エイダー[2] は 3 サークルモデルを提唱しており、リーダーの主な責任領域を次のように特定しています。



この図が示すように、チーム相手でも個人相手でも他人と一緒に働くうえでの能力や、ものごとをポジティブにすすめながら他人と関わる能力は、研究を管理する能力と同じくらい重要であり、組織で研究をすすめるうえでポイントとなってきます。

本編では、Vitae RDF のうち、次の能力に関連した内容を扱います。

D1 他との協働：チームワーク、影響力とリーダーシップ、人的管理、協働

C2 研究管理：プロジェクトの立案と遂行

Action-centered leadership（行動中心型のリーダーシップ）

研究チームにとって有能なリーダーになるということはなかなか難しいことです。

「大所帯の研究グループの場合、全員との面談を、週に 1 時間ずつ時間どおりに進めるのは大きな負担です。したがって、グループディスカッションによる大きな枠組みを見い出さなければなりません。しかし、執筆や研究方針の指導などは、全員と話すことから始まります。それに代わるものはありません。そこには時間を掛ける必要があるのです。」（研究リーダー、2015 年）[3]

研究リーダーの多くは、人的管理や研究管理、その他にも色々ある責務を遂行するには、時間が十分でないと感じています。ジョン・エイダーが作ったリーダーシップ・モデルは、その問題点を理解し解決するのに役立ちます。
エイダーの理論では、リーダーが何をしなければならないか、どのような行動を取るべきか、を示しながら、実践的かつシンプルにリーダーシップとは何かを理解することができます。図に示されているように、リーダーがすべきことは
- 課題を達成すること
- チームを作り、成長させること
- 個人を成長させること

です。

2. Leadership theorist John Adair was appointed to the world's first Chair in Leadership Studies at the University of Surrey, UK, in 1979. The author of over 40 books, translated into many languages, in 2009 he was appointed Chair of Leadership Studies United Nations System Staff College in Turin, Italy.
3. Denney, F., Mitchell, A., & Wheat, K. (2015). 'Developing the next generation: Guidance and good practice in the development of early career researchers and academics'. The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited. www.vitae.ac.uk/vitae-publications/guides-briefings-and-information/developing-the-next-generation-vitae-brunel-lfhe-2015.pdf

英語オリジナル版 : Published by Vitae © 2021 The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited
和訳版 : © 2023 Japan Science and Technology Agency

Vitae リーダーシップガイドブック ： 研究チームの牽引

この 3 つの領域は相互に依存しているため、重なる部分もあれば、また、リーダーシップ全体の役割を果たすために別個に必要不可欠なものとなることもあります。

- 課題は一人では達成できないのだから、チームが必要であり、チームは個々人が寄り集まって構成されています。
- チームのニーズが課題とマッチしていなければ、課題は失敗するだろうし、チームメンバーも満足しないでしょう。
- チームメンバーのニーズがチームとマッチしていなければ、課題遂行にむけた生産性は損なわれるでしょう。

「これらの 3 つの不可欠な領域は、良くも悪くも互いに影響し合っています。例えば、チームで共通の目標を達成できたときには、チームメンバーはチームとしての価値を実感するようになります。優れた社内コミュニケーションと、過去の成功体験に基づいたチームスピリットが醸成されたチームは、良い結果を出す可能性が高くなります。そして、自分のような力量があるからこそ、チームと課題に価値ある貢献ができるとチームから期待されていたり、自分でもそう思っているメンバーは、優れた成果を生み出す傾向があります。」（Adair, 2006）[4]

エイダーのモデルでは、これらの 3 つの領域にバランス良く注意を払い続けることが、最良の結果を得るために必要である、と提案しています。
これは「ヘリコプター」アプローチとも呼ばれ、リーダーは状況の上空を「ホバリング」して大局的に状況を把握し、注意すべき特定の領域にフォーカスします。ときにはある領域の問題を解決するために、他の領域が関係することもあります。経験を積むことで、この 3 つの領域のバランスを取る必要性がわかるでしょう。

演習（ご自分のこれまでを振り返ろう）

チーム、課題、チームメンバーに対して優れたリーダーシップが発揮されている例を思い浮かべることができますか？

あなたのグループや部署では、この 3 つの領域のバランスをどのように保っていますか？

4. Adair, J. (2006). Leadership and Motivation. Kogan Page

英語オリジナル版 : Published by Vitae © 2021 The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited
和訳版 : © 2023 Japan Science and Technology Agency



リーダーがすべきこととは

エイダーは、確固たる成功に向かって絶え間なく成長するために、次の 8 つのリーダーシップが機能していることが必要だとしています。

課題が何か：明確な目標を設定しましょう。

計画立案：不測の事態も予測しながら、柔軟な発想を持ち、創造的でありましょう。

ブリーフィング（チームの情報共有や確認）：チームワークの醸成と個人のモチベーションを高めるために、チーム会議は欠かせないものです。

管理：リーダーは、最小限のリソースで最大の成果を得るために、自己管理、場に適した管理方法、メンバーへの効果的な仕事の任せ方と監視のスキルが必要です。

評価：メンバーの仕事の結果や仕事の効率を踏まえ、メンバーを評価するとともに育てあげましょう。

モチベーションの向上：エイダーは、モチベーションの半分は自分の中から湧き出るものであり、残りの半分は周りの環境、特に自分が受けた指導から来るものである、と主張しています。

組織化：優れたリーダーは、自分自身、チーム、そして組織をまとめる能力が必要です。

模範の提示：優れたリーダーは、自然に良い模範を示します。もがくような状態だと持続困難に陥りますし、悪い例は模範となる例よりも目立つものです。

演習（ご自分のこれまでを振り返ろう）

あなたの仕事（課題）へのモチベーションは何ですか？そのモチベーションは、あなたのチームのメンバーと同じですか？異なりますか？

英語オリジナル版 : Published by Vitae © 2021 The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited
和訳版 : © 2023 Japan Science and Technology Agency

Vitae リーダーシップガイドブック ： 研究チームの牽引

上司に力をもらった（モチベーションを上げてもらった）過去の状況を思い浮かべてください。それはあなたの行動にどのような影響を与えましたか？

実践

課題、チーム、個人の管理はとてもシンプルな概念ですが、うまく実行に移すのは難しいものです。このスキルを上達させるためには、次の 6 ステップを追って実践してみるとよいでしょう。

Action-centered leadership の実践

1. この先 1〜3 ヶ月の間に、あなたが成し遂げなければならないプロジェクトがあると想定しましょう。仕事でも家庭でも構いませんが、それなりに複雑で、自分や他の人の意見が反映されるものである必要があります。
2. まず、プロジェクトがどのような状態になれば成功と言えるのか、プロジェクトの成否を確認する方法について、チームで合意形成を図りましょう。
3. 完了しなければならないタスクのリストを作成し、それぞれを別の付箋に書き出しましょう。
4. タスクを実行する順序で、付箋を並べます。
5. 個人のスキルと業務の好みを考慮して、それぞれ担当するタスクを選択するよう促しましょう。
6. エイダーの 3 つの円を念頭に、3 つの領域のバランスを意識しましょう、定期的なグループミーティングを行い、進捗状況を確認し、個別面談もしましょう。
7. 目標を達成したら、一度チームメンバーからフィードバックをもらい、リーダーとしての自分の役割を振り返る計画を立てましょう。

Vitae とその会員制プログラムは、独立した登録慈善団体である **Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited** によって運営されています。
CRAC 登録慈善団体番号 313164.

英語オリジナル版 : Published by Vitae © 2021 The Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited
和訳版 : © 2023 Japan Science and Technology Agency