

Title	がん臨床研究開発組織におけるリーダーシップ、インセンティブに関する考察
Author(s)	原野, 謙一; 加藤, 晃
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 399-402
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/18667">http://hdl.handle.net/10119/18667</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## がん臨床研究開発組織におけるリーダーシップ、インセンティブに関する

### 考察

○原野謙一（東京理科大学）、加藤晃（東京理科大学）

haranokenichi@gmail.com

#### 1. はじめに

疾病の予防、早期診断、治療に対する国民の期待は高く、革新的な医薬品、治療法、医療機器等の開発を推進することが求められている。特にがん領域は生命に関わる疾病であることから、臨床開発の重要性は極めて高い。研究開発プロセスにおいて、リーダーシップはフォロワーの職務態度、行動、成果に重要な影響を及ぼすため、極めて重要である。研究開発の特徴として、研究に創造性が求められるため、研究者の内発的モチベーションを高め自律的に行動する環境を整えることが重要である、また研究者は高学歴でプロフェッショナル意識が強いという特徴がある。さらに、医師研究者の特徴として、日常診療業務が多く研究にかける時間が限られ、また研究が給与に反映されない環境に置かれている。これらの特徴はリーダーシップに影響を及ぼすため、臨床研究開発に特化したリーダーシップ研究が必要と考えられる。しかしながら、医師が研究の主体である臨床研究団体における適切なリーダーシップ、インセンティブは明らかでない。

#### 2. 先行研究

##### 1) 変革型リーダーシップ

研究開発を対象としたリーダーシップ研究において、変革型リーダーシップは最も注目されるリーダーシップの一つである。Bass[1]はリーダーシップを変革型リーダーシップと交流型リーダーシップに分類した。交流型リーダーシップは、フォロワーに内的及び外的報酬を与えるのと交換にフォロワーが業績の向上に貢献するというものである。変革型リーダーシップは、明確にビジョンを掲げて、自組織の仕事の魅力をフォロワーに伝え、フォロワーを啓蒙し、新たな挑戦を奨励し、フォロワーの学習や成長を重視するものである。4つの下位概念、1) 理想化された影響、2) モチベーションの鼓舞、3) 知的刺激、4) 個への配慮があり、これらの行動が、チーム目標達成に対する強烈な貢献意欲をフォロワーから引き出す。

変革型リーダーシップと研究開発との関係について検証した研究は多く報告されている。Keller(2006)[2]は、変革型リーダーシップと R&D プロジェクトチーム業績への影響を検証し、変革型リーダーシップは1年後の技術品質、スケジュール実績、コスト実績において正の影響を与え、5年後の収益性や上市スピードに正の影響を及ぼした。Ishikawa2012[3]は日本企業の R&D チームを対象にリーダーシップを変革型リーダーシップとゲートキーパー型リーダーシップに分け検証し、変革型リーダーシップはチーム業績に直接的には影響をもたらさないものの、内部のコミュニケーションを媒介変数

として R&D チームの業績に正の影響をもたらすことを明らかとした。また、Garcia-Moarles[4]は、変革型リーダーシップは組織学習やイノベーションと正の関係が見られ、組織業績に正の影響をもたらすことを示した。以上から、変革型リーダーシップは内部のコミュニケーションや組織学習を介して組織業績の向上に影響を与えられ考えられる。

## 2) シェアドリーダーシップ

Perry, Pearce, Sims Jr ら[5]の提唱した概念で、変革型リーダーシップは特定の 1 人のリーダーがフォロワーに影響を及ぼすとの前提に立つ概念であるのに対し、リーダーとフォロワーが垂直的な関係でなく、それぞれのメンバーが時にリーダーのように振る舞って他のメンバーに影響を与え合う、水平関係のリーダーシップであるシェアドリーダーシップという概念が注目されている。新たな知の形成において組織内のメンバーとの知の交換が重要となるため、研究開発においては重要な概念である。研究開発におけるシェアドリーダーシップの影響が報告されている。石川(2013)[6]は日本企業の R&D を対象とした研究で、シェアドリーダーシップがチームの成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。

## 3. 仮説

臨床研究は、新たな知を探索する、不確実性の高い事業である。将来予測が立てづらい世界であることから、変革型リーダーシップが望まれるリーダーシップと考えられる。また、知の創造の観点からはシェアドリーダーシップも望まれるリーダーシップと考えられる。臨床研究におけるリーダーシップは、トップ層においては変革型リーダーシップによりフォロワーの貢献意欲を高め、チーム単位においてはシェアドリーダーシップが介在することで高い成果をもたらすと考えられる。

これらの仮説を検証するため、本研究では、高い実績をあげている団体を特定し、その団体の開発戦略並びにリーダーシップやインセンティブを公表データ、インタビューを用いて分析する。

## 4. 方法

### 1) がん分野での研究実績を評価し、特に高い実績をあげている団体を特定

- a) 解析対象施設：2016 年より臨床研究中核病院の指定を受けた 8 施設（国立がん研究センター、東北大学、東京大学、慶應義塾大学、名古屋大学、大阪大学、九州大学）
- b) 解析内容：公表データを用いて各施設の臨床研究実績・体制を解析する。また、SciVal を用いて、各施設の研究競争力を論文掲載数、引用論文数などを指標として比較し、特に高い実績を誇る団体を検出する。

### 2) 臨床研究開発団体の戦略分析、リーダーシップ、インセンティブに関する考察

研究 1 で検出した団体について、設立時から現在までの運営委員会資料、公表資料などを分析し、団体の事業戦略を分析し、リーダーや研究者へインタビューを行う。

## 5. 結果

### 1) がん分野で高い研究実績をあげている団体の特定

令和 3 年度臨床研究中核病院業務報告書[7]より、国立がん研究センター中央病院、国立がん研究センター東病院、東北大学、東京大学、慶應義塾大学、名古屋大学、大阪大学、九州大学における医師主導治験数、企業治験数、first in human 治験数、ガイドライン根拠論文数、薬事承認根拠論文数を解析したところ、国立がん研究センター東病院、中央病院が最も多くの医師主導治験、企業治験を実施し、

同2施設は、ガイドラインや薬事承認の根拠となるような影響力の高い重要論文を他に比較し多く発表していることが判明した。

SciVal[8]を用いて各施設の論文数、引用論文数を解析したところ、国立がん研究センターの論文数、引用論文数が他施設と比較し最も高いことが判明した。SciValによる各施設の研究者レベルの論文数、引用論文数、h-indexから、SCRUM-Japanが高い研究実績を挙げる臨床試験団体と特定し、以降の研究対象団体とすることとした。

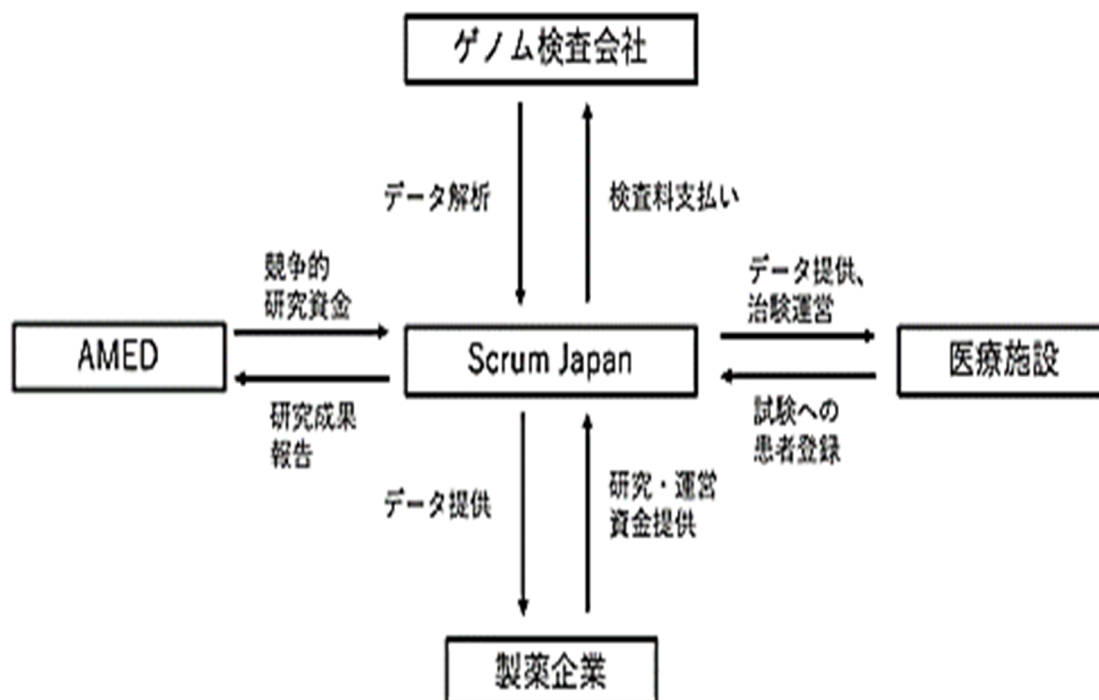
## 2) SCRUM-Japan

### a) 概要

SCRUM-Japanは、2015年に国立がん研究センター東病院消化管内科科長の吉野孝之氏をトップリーダーとして発足した研究団体である。全国260の医療機関及び製薬企業からなり、遺伝子診断パネルスクリーニングと遺伝子適合治験への登録促進・薬事承認取得を主目的とする。また、副次目的として、国際的競争力を持ったゲノムスクリーニング基盤の構築、大規模臨床ゲノムデータベース構築と産学での創薬・臨床開発への有効活用、precision medicine普及へのグローバルエビデンス創出を掲げている。2015年に消化器がんから遺伝子ゲノム検査事業を開始し、2019年からは乳腺、泌尿器、婦人科、頭頸部、皮膚といった他癌種領域にも適応範囲を拡大し、それらの領域ごとに小チームを形成し研究開発を行っている。大規模検査によるがんゲノム異常のデータベース化とゲノム異常を対象とした新規治療や創薬を目指した治験の開発が主な事業である。国立がん研究センター東病院のTR支援室が事務局及びデータセンターとして機能しグループ全体のマネジメントを行なっている。

SCRUM-Japanの事業概要図を以下に示す。

### 図 SCRUM-Japan ビジネスモデル



## b) リーダーシップ

SCRUM-Japan トップリーダーである吉野氏の講演内容の解析を行い、また事務局の研究者1名、臓器グループの研究者4名にインタビューを行い、当団体におけるトップリーダー並びにチーム内のリーダーシップ、研究者のインセンティブについて分析した。

団体内の会議において、リーダーの吉野氏は「世界的エビデンスの創出」、「創薬・新規治療創出による医療への貢献」、「新たなテクノロジーの普及」、といった、壮大なビジョンや知的好奇心を刺激するキーワードを初期より多用し、繰り返しメンバーに伝えており、革新的リーダーシップの下位概念である、理想化された影響、モチベーションの鼓舞、知的刺激を満たしている。団体で大規模な会議を年2回開催し、各小チームの研究経過報告を行っている。他チームの研究進捗を全員で共有することにより研究者に知的刺激を高めるとともに競争心をもたらし効果を有する。さらに、事業内容を積極的に学会や論文といった外部に公表することにより、事業内容の内外への認知を促進し、それによりメンバーの所属満足度を高める効果を持つ。発表機会は年代別ではなくあくまでその研究に最も貢献した研究者が得られることから、公平な研究競争環境が研究者に提供されている。これらから、変革型リーダーシップが当団体における主要なリーダーシップであることが推察される。

シェアードリーダーシップについては、研究者からの研究アイデアの応募機会は平等にあり、年代や地位に関係なく研究プロジェクトのリーダーになることができる。ただし、多くの研究が特定の施設（国立がん研究センター東病院）から発出されており、施設や研究者間でディスカッションを行う機会が不均等である、また研究者の交流機会が限定的であることが示唆される。

研究者のインセンティブについて、金銭的報酬については、医師としての給与で生活水準が保たれるために研究活動のモチベーションと関連づける研究者はいなかった。当団体に所属していることの誇り・ステータス、論文や学会などの発表による外部からの評価という外的報酬、また知的好奇心の満足や医学の発展への貢献といった内部報酬がモチベーションとして挙げられた。

## 6. 結論と今後の課題

本研究において、がんの研究開発で高い業績を上げる団体としてSCRUM-Japanを抽出し、リーダーシップおよびインセンティブについて検討した。当団体においては変革型リーダーシップが強く作用していることが確認できたが、シェアードリーダーシップについては明らかではなかった。本研究はインタビューによる定性的考察であり、今後より大人数に対する定量的検討が必要である。

### <参考文献>

- [1] Bass B.M. “Leadership and Performance beyond Expectations” Free Press, New York, 1985
- [2] Keller R.T. Journal of Applied Psychology 2006; 91: 202-10.
- [3] Ishikawa J. Asia Pacific Business Review 2012; 18: 241-58.
- [4] Gracia-Morales V.J. Journal of Business Research 2012; 65: 1040-50
- [5] Perry M I, Pearce C.L., Sims Jr. Journal of Personal Selling & Sales management 1999; 19: 35-51.
- [6] 石川 組織科学 2013; 46: 67-82
- [7] <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000165585.html>
- [8] <https://www.scival.com/landing>