

P2M 博士人材の活用と課題：企業経営者の視点からの問題提起とその考察

株式会社 ETS ホールディングス
取締役会長
加藤慎章

1. はじめに

日本企業は、国際競争の激化や技術革新の波の中で、イノベーションの促進と持続可能な経営の確立が求められている。これらの課題に対応するためには、複雑なプロジェクトの管理や新たな価値の創出を担う人材の存在が不可欠である。その中で、P2M (Program and Project Management) 博士人材は、企業の戦略的目標達成や長期的な成長を支える重要な役割を果たす存在として期待されている。

しかしながら、P2M 博士人材が企業で十分に活用されているとは言い難い。企業経営者によるその価値の認識不足、産業界全体での啓蒙活動の不足、そして柔軟な組織体制の未整備がその背景にある。本稿では、これらの課題を提示し、P2M 博士人材の活用を推進するための具体的な対応を検討議論した。

2. P2M 博士人材とは

P2M 博士人材は、プロジェクトやプログラムの成功を導くための科学的かつ体系的な知識とスキルを備えた高度な専門職である。彼らは、複雑な課題に対してシステム思考を駆使し、組織全体の最適化を図る能力を持つ。また、戦略目標の達成に向けた長期的な計画立案、イノベーションを推進するリーダーシップ、持続可能な経営を支えるガバナンス能力など、多様なスキルを有している。

これらの能力は、単に学術的な知見に留まらず、実務においても価値を発揮する。しかし、P2M 博士人材が持つ能力の認識が企業経営者に十分浸透していないことが、活用の阻害要因となっている。

3. 企業経営者を含む共通認識

議論の前提として、P2M 博士人材がアカデミアのみならず多様なフィールドで活躍し、最終的には企業のマネジメント力を向上させることの重要性が確認された。特に、P2M 博士人材が組織の戦略目標達成やイノベーションの促進に寄与するスキルを備えた人材である点に注目が集まった。彼らは、システム思考を駆使し、価値創出やリーダーシップ、そしてガバナンスにおいても優れた能力を発揮する。

しかし、以下のような課題が認識された。

第一に、企業内において社会人博士人材の必要性が十分に浸透していない点がある。短期

的な利益を優先しがちな企業文化が、博士人材の中長期的な価値を認識する妨げとなっている。

本日の共通認識(企業経営者含む)

目指すべき姿

- ・ マネジメント分野の博士人材が、アカデミアのみならず、多様なフィールドで活躍
- ・ その結果、企業マネジメント力が向上し、日本の国際競争力向上につながる

実際にマネジメント分野博士人材は、

- ・ 組織の戦略目標達成とイノベーション促進スキルを備えた人材
- ・ システム思考、価値創出、リーダーシップ、ガバナンスにも精通

しかし現状、以下等の点から十分に醸成されていない

- ・ 企業：社会人博士人材の必要性が浸透していない(次項、議論ポイントにて)
- ・ 行政：他講演者の解説の通り
- ・ 大学：他講演者の解説の通り

3.1 企業経営サイドからの議論ポイント

企業経営の視点から、P2M 博士人材の活用にはいくつかの課題が浮かび上がった。

まず、「P2M 博士人材が本当に企業で役立つのか」という疑問に集約される。この疑問は、企業経営者の認識不足、時間的視点のズレ、啓蒙活動の不足、そして産官学連携の不備といった複数の要因に起因している。経営者の認識レベルが低い現状が問題視された。経営者の多くは、P2M 博士人材が組織にどのような形で貢献できるのかを十分に理解していない。特に、企業は短期的な利益を追求する傾向が強く、博士人材の中長期的な価値を評価する視点が欠如している。このため、博士号取得後のキャリア形成や柔軟性に対する不安も根強い。また、MBA や CPA のような一般的な資格と比較した際の具体的な利点が明確でないため、P2M 博士人材の導入に対して懐疑的な見解を持つ経営者も少なくない。

次に、啓蒙活動の不足が挙げられる。P2M 博士人材が持つ専門スキルや価値が、産業界全体で十分に共有されていない現状がある。経営者が彼らの具体的な貢献可能性を理解するには、成功事例やロールモデルの提示が不可欠である。たとえば、博士人材が企業の戦略目標達成やイノベーション推進に寄与した事例を広く共有することで、経営者の認識を改める契機となり得る。

さらに、産官学連携の強化が求められる。理想的な連携の在り方については、経営者が主体的に関与し、博士人材の育成と組織内での役割を最適化する必要性が強調された。このためには、部門間のサイロ化を排除し、変革への抵抗を克服するための柔軟な環境整備が必要である。また、経営者自身が博士人材を長期的な成長の視点から活用

企業経営サイドからの議論ポイント

1. 果たしてマネジメント分野の博士人材が本当に企業で役に立つのか？
 - ・ 企業経営者の認識レベルが低い現状
 - ・ 企業と博士人材の時間的視点のズレ/短期的目線を追わざるを得ない企業
2. 根本的にマネジメント分野の人材の啓蒙活動が浸透していないのでは？
 - ・ 有効な啓蒙活動とは？
 - ・ 中長期的な目線での博士
3. 産官学連携の理想な姿とは？その時の経営者の役割は？
 - ・ 博士人材の育成と組織内での役割の最適化
 - ・ 経営者自身が行うべきこと

するための方策を模索し、産官学が協力してエコシステムを構築することが求められる。

最後に、経営者自身の意識改革の重要性が挙げられる。P2M 博士人材を「Must Have」まではいかなくても「Nice to Have」の存在として認識することで、企業の未来に向けた種を育てる土壌を整備することが可能になる。このような視点から、博士人材の積極的な活用が、企業のみならず日本社会全体の競争力向上に寄与するものであると考えられる。

4. 問題提起

4.1 経営者が博士人材の良さを理解していないのではないかと？

企業経営者が P2M 博士人材の価値を十分に理解していない現状は、企業にとって大きな課題である。この背景には、短期的な成果を重視する傾向が根強いことがある。P2M 博士人材が提供する中長期的な価値が、短期的利益を追求する経営方針と一致しない場合、博士人材の採用や活用に対して消極的になる傾向が見られる。

さらに、MBA や CPA など既存の資格に比べて、P2M 博士人材のスキルセットや専門性が曖昧であるとの認識も、経営者の理解不足を助長している。また、博士号取得後のキャリアパスが明確でないことも、企業がその活用に対して慎重になる理由の一つである。

議論ポイント① 経営者の認識を変えるには？

現状の企業経営者の認識は以下の通り、(レベルが低くて恐縮です)

- 企業が、マネジメント分野の博士人材を適切に使いこなせるのか不安
- 博士人材が、組織にどこまで貢献できるか理解しきれていない
- 博士人材を取得すると他の仕事を柔軟に仕事をしてくれるのか不安
- 目先の利益・数字に追われる中、会社としてどこまでのサポートが出来るか不安

但し、

- サイエンス分野における博士人材の重要性は、すでに経営者に浸透済
- 企業経営者も短期的な視点でなく将来の成長の種となり得るものは認識

経営者の意識改革／博士人材の有用性浸透は不可欠

4.2 P2M 博士人材の良さが産業界に啓蒙されていないのではないかと？

P2M 博士人材の価値が広く共有されていないことも、活用を妨げる要因である。博士人材の成功事例やロールモデルが限定的であり、彼らの貢献が十分に認識されていない。このような状況は、経営者が博士人材を「未知の存在」と捉え、積極的な採用や育成に踏み切れない状況を生み出して

議論ポイント② 啓蒙活動を浸透させるには？

啓蒙活動の重要性

- マネジメント分野博士が持つ専門スキルや価値が経営者に理解されていない
- 経営者がマネジメント分野博士人材の具体的な貢献可能性を理解する必要あり
- 企業におけるMBA/CPAなどと同格にならないか？

具体案

- **ロールモデル開示** : マネジメント分野博士人材のアカデミック以外での活躍
- **成功事例の共有** : 企業の戦略目標達成に寄与した事例を共有
- **教育プログラム導入** : 経営者自身がマネジメント分野の基礎知識を学ぶ機会

Mustでは無くても、Strong Nice to Haveの存在に

いる。

また、産学連携が脆弱であることも課題として挙げられる。博士人材が実務に適用されるためには、学術研究と企業が密接に連携する必要があるが、日本におけるその仕組みはまだ十分に整備されていない。このため、博士人材のスキルが企業で十分に活用されない状況が続いている。

4.3 経営者は何をすべきか？

これらの課題を解決するためには、経営者が率先して認識を改め、P2M 博士人材の価値を理解し、その活用を推進する役割を果たす必要がある。具体的には、まず経営者自身が博士人材のスキルや貢献を深く理解することが求められる。このために、経営者向けの教育プログラムや研修を導入し、P2M 博士人材が組織の戦略目標達成やイノベーション推進にどのように寄与するかを学ぶ場を設けることが重要である。

さらに、啓蒙活動の推進も経営者の重要な役割である。博士人材が具体的に達成した成功事例を収集し、社内外で共有することで、博士人材の有用性を可視化することができる。また、産業界全体での啓蒙活動を支援し、フォーラムやワークショップを通じて、博士人材活用の重要性を発信することが期待される。

加えて、柔軟な組織体制の整備も必要である。博士人材が能力を最大限に発揮するには、部門横断的なプロジェクトに参加できる仕組みを整えるとともに、短期的利益に偏らない中長期的な視点を採用することが求められる。これにより、博士人材が長期的な成果をもたらす環境が整う。

議論ポイント③ 経営者の理想的な役割は？

継続的にマネジメント分野博士人材を活用していくために

- 経営者自身が、マネジメント分野人材を組織成長にどう活かすか考える必要性
- マネジメント分野博士人材が長期的に活躍できる柔軟な環境を整備することが重要
- 部門のサイロ化、変革への抵抗、短期利益偏重組織を排除
- マネジメント分野人材を積極的に支援し、問題解決のプロジェクト等に起用・参画させる

経営者自らが産官学連携を主導し、エコシステム構築に貢献

5. 解決策とその考察

5.1 認識改革

P2M 博士人材の活用を進めるためには、経営者自身がそのスキルと価値を理解することが不可欠である。文部科学省の「博士人材活躍プラン」や「リカレント教育推進事業」などの政策を活用し、経営者が P2M の基礎知識を学べる教育プログラムを提供することが重要である。これにより、博士人材が組織にもたらす中長期的な価値を認識しやすくなる。

5.2 啓蒙活動の推進

博士人材が企業において成功を収めた事例を収集し、経営者や人事担当者に広く共有する

ことで、その具体的な貢献を明示することが有効である。また、産業界全体で博士人材活用の重要性を共有するため、産学官が連携してフォーラムやワークショップを開催することが求められる。

5.3 柔軟な組織体制の整備

博士人材がその能力を最大限に発揮するためには、柔軟で創造的な組織体制が必要である。短期的な利益追求を見直し、中長期的な視点で博士人材を活用する文化を醸成する必要がある。また、部門間のサイロ化を解消し、横断的なプロジェクトに博士人材が参加できる環境を整えることが重要である。

6. まとめ

P2M 博士人材は、企業における戦略的目標の達成やイノベーションの促進において欠かせない存在である。彼らはシステム思考を駆使し、組織全体を俯瞰的に捉えた課題解決や、長期的な視野に基づいた計画立案を通じて、企業の競争力を向上させる可能性を持っている。また、リーダーシップや価値創出能力、ガバナンスといった多様なスキルを発揮し、持続可能な経営を支える役割も果たすことができる。

その能力を最大限に引き出し、活用するためには、企業経営者が P2M 博士人材の価値を深く理解し、その活用を推進する意識改革が必要である。多くの経営者は短期的な利益を優先しがちであり、中長期的に成果をもたらす博士人材の重要性を見過している。この状況を改善するには、教育プログラムや啓蒙活動を通じて、博士人材がもたらす具体的な貢献を経営者に伝えることが重要である。企業内部の組織文化や体制の見直しも不可欠である。部門間のサイロ化を解消し、博士人材が横断的なプロジェクトに参画できる柔軟な組織体制を構築することが求められる。また、短期的な成果だけにとらわれず、博士人材が長期的に能力を発揮できるよう、評価制度や支援体制の整備が必要である。博士人材の育成と活用をより効果的に進めるためには、産業界、政府、学術機関の連携が欠かせない。政府が推進する博士人材支援政策や学術機関が提供する教育プログラムを企業が積極的に活用することで、博士人材が持つスキルと知識を実務に結び付けることが可能となる。このようなエコシステムを構築することで、博士人材の活躍の場が広がり、企業全体の成長だけでなく、社会全体の発展にも寄与することが期待される。

2024年12月5日受領