

# 外国人留学生博士人材に対する

## 英語による就職支援

- 北海道大学の取り組み -

# Career Support for International Doctorate

## Students in English:

## Case of Hokkaido University

北海道大学人材育成本部特任教授 **飯田 良親**

IIDA, Yoshichika

(I-HoP, International Human Resource Development Program

Front Office for Human Resource Education and Development, Hokkaido University)

**キーワード：外国人留学生、キャリア形成支援、外国人博士人材、企業就職、フォローアップ**

### 1. はじめに

『留学交流』2015年12月号の「博士課程における外国人留学生の受け入れと支援」<sup>[1]</sup>で静岡大学のライアン優子准教授らが指摘された通り、入学時から学位取得卒業まで、日本語をほとんど使わず、英語のみで研究活動を行う外国人留学生が増えている。同論者において、外国人留学生の受け入れが集中していると指摘された「特定の国立大学の博士課程」の一つである北海道大学大学院において、いわゆる出口戦略、即ち卒業後のキャリア形成に関する英語での支援を筆者は平成26年度より担当している。そこで、本学における約2年間の活動報告と、その活動を通じて明らかになってきた、博士課程留学生などの実態を紹介するとともに、留学後のフォローアップの重要な要素であるキャリア形成支援のあり方について論じてみたい。なお、本稿が取り上げる「若手外国人研究者」には海外からの博士後期課程留学生だけでなく、大学の研究室等に所属する有期雇用の若手外国人ポスドク、研究者等も含まれることをご留意いただきたい。なぜならば、博士後期課程終了後、一定期間同じ研究室などに留まり、日本でのアカデミックポストや企業への就職機会を求める外国人留学生がいて、それ

らを含めたキャリア支援が必要であると考えたためである。筆者が本学で実施している若手外国人研究者向けキャリア形成支援事業は国際人材育成プログラム（I-HoP）と名付けている。筆者の所属する北海道大学人材育成本部は平成21年度に採択され、25年度に終了した文部科学省「ポストドクター・キャリア開発事業」（旧イノベーション創出若手研究人材養成）において中間報告、事後報告ともにS評価を受けた実施機関の一つであり、当時その実施事業は「北大パイオニア人材協働育成システム」（HoPステーション）と呼ばれていた。I-HoPはこのHoPステーションの事業、並びに本学が10年以上にわたって実施してきた博士人材向けキャリア形成支援事業をベースとして、若手外国人研究者向けの英語によるキャリア形成支援に取り組むものである。一部の国立大学に外国人留学生の受け入れが集中しているといわれるが、本学博士後期課程における外国人留学生の比率は図1-1に示す通りであり、確かに外国人留学生は増えている。2011年以降、博士後期課程の4分の1、人数にして600人弱が外国人留学生であり、その3分の1ほどが所謂英語コース、即ち来日直後から、日本語強化教育を受けずに英語を使って学習や研究を行っている。

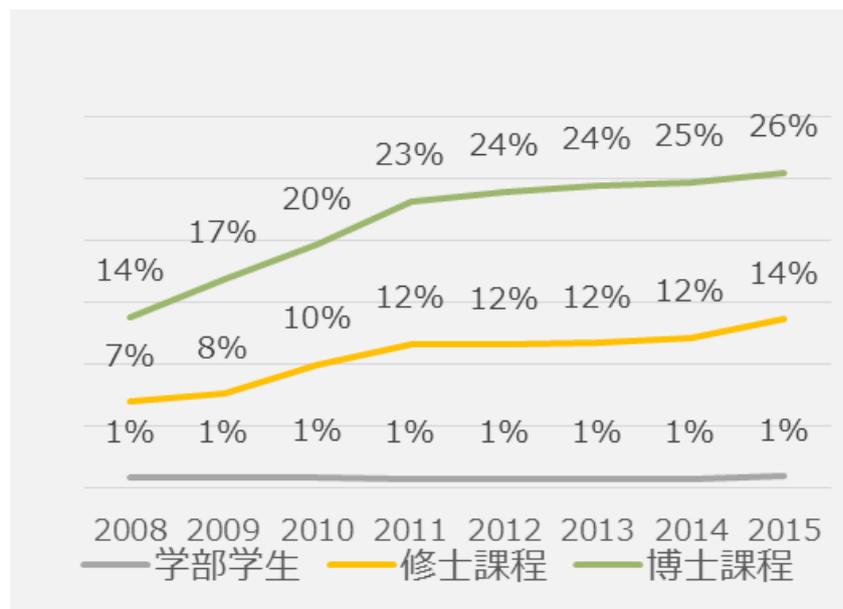


図1-1 課程別外国人留学生比率の推移

本学博士課程留学生の所属部局別内訳を図1-2に示すが、8割以上が工学、農学、環境科学、情報科学、総合化学、獣医学などのいわゆる理系部局であるという特徴を持っている。

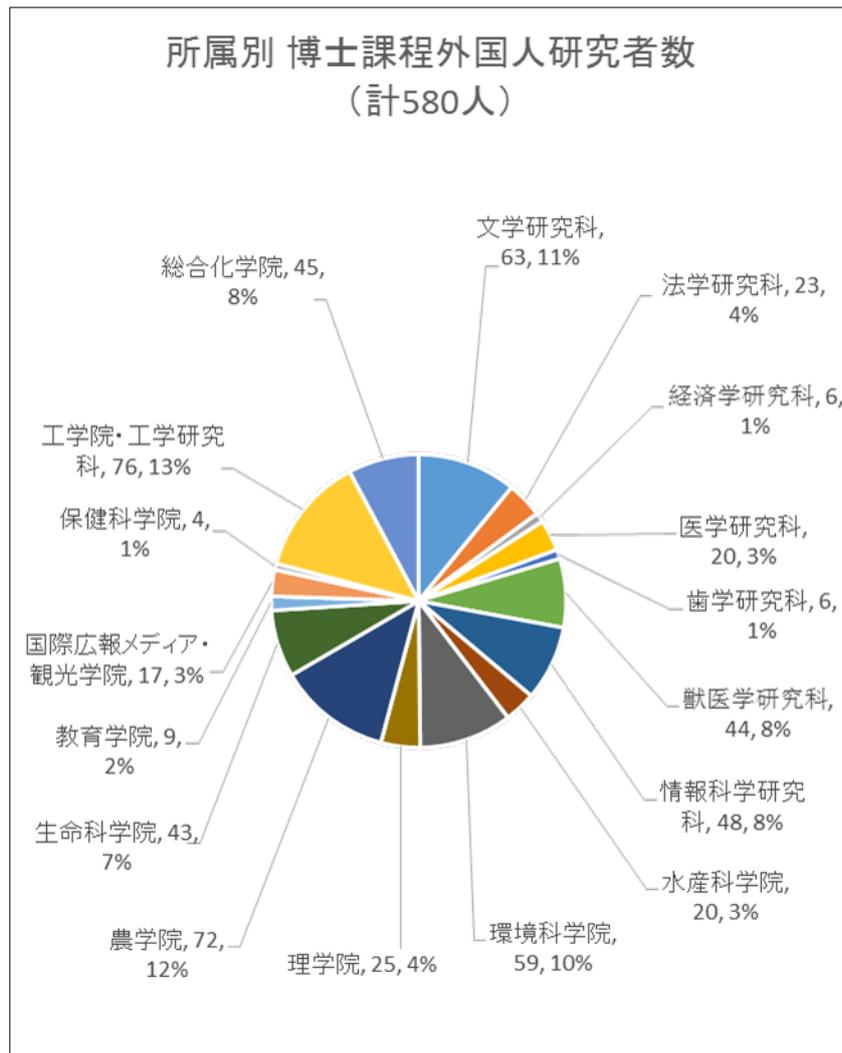


図1-2 所属部局別 博士課程留学生数

以上は博士後期課程における外国人留学生の内訳だが、前述の通り、これに加えて博士号取得後1～3年の任期で日本国内に滞在する若手外国人ポスドクも、博士課程留学生と同様、キャリア形成支援の対象としている。本学の場合、理系部局所属の若手外国人ポスドクの内訳は、平成27年5月現在で図1-3のようになっている。

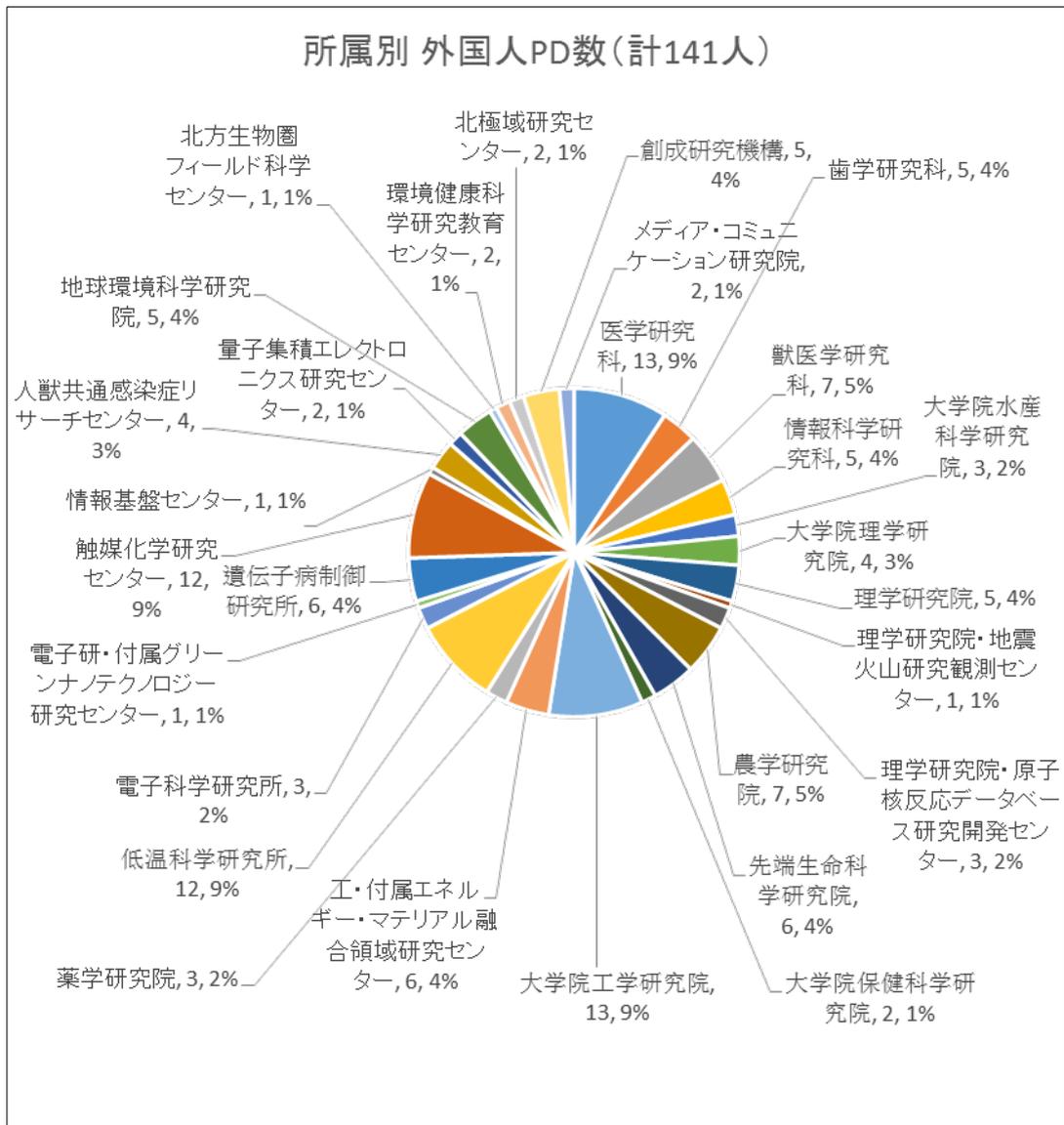


図1-3 所属別若手外国人ポストドク数(理系)

筆者は平成26年度より、若手外国人研究者の卒業後のキャリア志向に関する定点観測をアンケート調査の方法で行っている。平成27年度に行った最新の調査結果は次の通りである。調査は修士、博士、ポストドク、大学院研究生の外国人総勢1,268名を対象に平成27年8月に行い、20%に当たる261名より有効回答を得た。卒業後の進路について複数回答を認める形で問い合わせた結果が図1-4だが、回答者の半数は日本での滞在、就労を希望しており、明確に帰国を希望、と答えたのは全体の25%にとどまった。

### 卒業後の進路(複数回答)

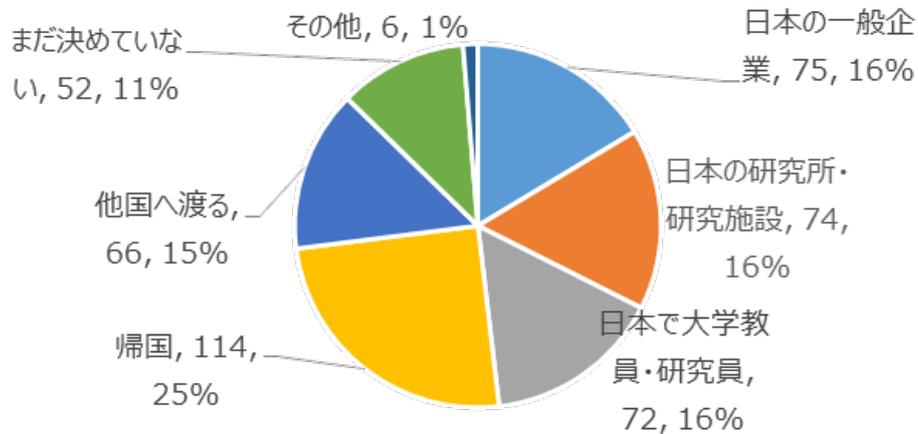


図1-4 若手外国人研究者の卒業後の進路希望

特に博士課程留学生、若手外国人ポスドクに限ってみると、図1-5に示す通り、日本在留の希望が高いが、日本在留希望者の内訳を調べてみると、必ずしも日本語力が十分ではない若手外国人研究者が多く含まれていることが分かった。

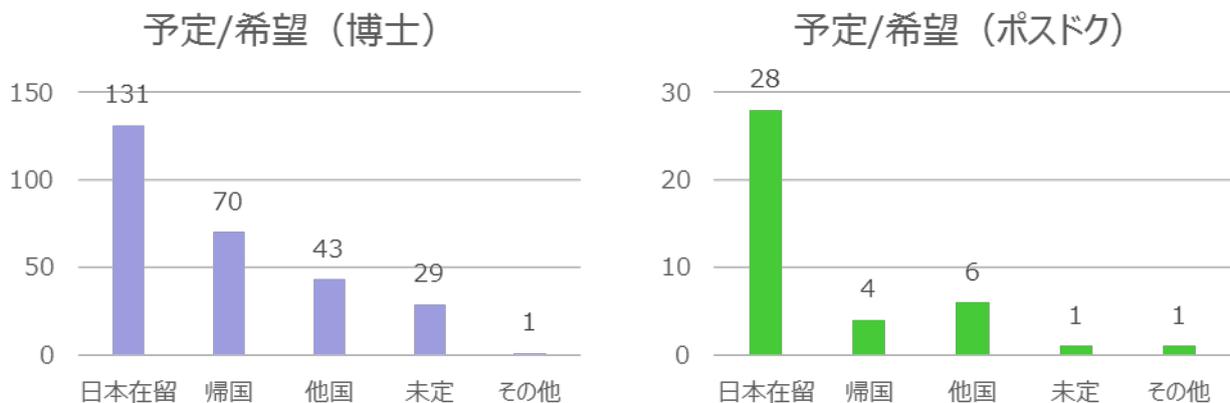


図1-5 博士課程・若手外国人ポスドク・若手外国人研究者進路希望

以上が本学における調査の結果であるが、文部科学省科学技術・学術政策研究所第1調査グループが2015年11月に発表した、『博士人材追跡調査』第1次報告書<sup>[2]</sup>第6章において、博士課程留学生の卒業後進路の実態調査結果が分析されている。そこでも「日本で育成された外国人博士人材は半数が日本に留まる」ことが報告されているほか、同実態調査アンケートへの自由記述には外国人博士人材から卒業後のキャリア支援に関する具体的な問題提起がされている。それによれば、日本の企業に就職する際のプロセスやコンタクト機会に関する英語情報の不足や、卒業後の日本でのキャリア形成に関する大学におけるサポートの少なさが特に問題とされているようである。

そこで本論においては、外国人留学生の中でも特に就職の条件が厳しいとされる、日本語が得意で

はない若手外国人研究者へのキャリア形成支援について、まず取り組むべき課題を第2章で論じてみたい。

## 2. 三つの壁

若手外国人研究者が日本での就職を目指す場合、少なくとも三つの壁を乗り越える必要がある。それらは、(1) 博士の壁、(2) ガイジンの壁、そして(3) 言葉の壁である。それぞれについて、詳しく述べてみたい。

### (1) 博士の壁

最近ではかなり認識が改善されてきてはいるが、博士課程を卒業した人材に関して日本企業においては「使いづらい」とか「社会性が問題」といった先入観がまだ多く残っている。若手外国人研究者に対しても、彼らが博士人材であるため、まずこのような先入観が「壁」となってしまう。この壁に対しては、企業側、博士人材側、双方で歩み寄り壁を崩していく努力が求められる。

まず企業にとっては、博士人材活用のビジョンを持つことを期待したい。これまで日本企業は、学部ないし修士課程の新卒者を採用し、それぞれの企業のニーズに応じた企業内人材育成を行い、戦力として活用してきた。マス・マーケティング、大量生産の時代では、このような企業内での人材育成が効率的であり、企業文化を従業員に植え付けていく上でも、先輩からの指導(OJT)と新入社員教育に始まる一連の集合教育のような形が有効であった。しかしながら、市場が多様化、細分化され、インターネットの普及とグローバル化により世界中の多くの人々が自由に情報をやり取りできるようになった現代においては、画一的な効率性よりも、多様性(ダイバーシティー)と、変化対応力(アジリティ)が求められるようになり、人材育成のやり方も変革が進んでいる。具体的には、「自分で考え、行動する力」を持った人材の育成が求められている。博士課程で研究を行うものは、自分で課題を見つけ、他と違うやり方を工夫し、結果が出るまで仮説検証を粘り強く繰り返し、その結果を分かりやすく説明し、結果を元に幅広く世界に影響力を広げていく、と言う訓練を受けている。これは、まさにこれからの企業が求める資質そのものであり、企業においては、そのような博士人材をどのように企業内で活用していくか、と言うビジョンを持って採用、待遇、育成の計画を立てていただきたい。

一方、博士人材の側も努力が必要である。自分の研究や研究者としての能力が、アカデミアだけでなく、企業においても活用可能であり、その機会が広がり始めていることをまず認識していただく必要がある。しかしながら企業とアカデミアの世界は異なるところも大きいのでその差異を認識し、調整をする努力が必要となる。具体的には、企業特有の概念や用語の理解、自分の専門分野が企業にどう役立つかの検討、専門分野以外の博士としての能力の認識と、それを活用した企業での活躍のイメージ化などが考えられる。更に、採用面接以外の機会を使って多くの企業と接触し、経験を積み重ねて自分のキャリアに関する仮説検証の場を多く持つことが有効と考え

る。

本学においては、この博士人材側の壁を低くする努力を日本人博士人材並びに日本語の得意な外国人留学生に対して10年以上に亘って続けており、前述の通り平成26年度からは、I-HoPにおいて英語で履修する外国人留学生に対しても、英語による研修プログラム等を提供している。この内容については第3章で詳しく述べる。

## (2) ガイジンの壁

次に大きな課題となるのが日本特有の企業文化の壁である。ここでは、それを外国人が日本人から見られている状況をあらわす表現として、「ガイジンの壁」とする。日本社会の特徴として、直接ものをいわずに、婉曲的な表現を使うこと、物事の白黒をはっきりさせず、あえて曖昧なままにすること、「出る杭は打たれる」に代表される、目立つことに対する牽制など、似通った言葉や価値観を共有する人々が暮らす島国ならではの習慣が、外国人にとって仲間に入りにくい壁だという議論は良く聞かれる。但し、これらの文化的な違いは、外国人留学生が日本の大学で学ぶ中で、多かれ少なかれ経験し、理解をしないまでも付き合い方について、ある程度解決策を見出している場合が多い。企業や組織で働く場面において、外国人が最も悩み、また、日本人が「ガイジンだから」という見方をしてしまう大きな企業文化の壁が、働き方についての違いである。新入社員を「白紙」の状態を迎え入れ、それに色付けをしていく育成方法を長く続けてきた日本の企業では、専門職採用をしている部門を除き、採用されたばかりの人材に対して職務の範囲を明示的に定義することは稀である。更に、幹部候補生であっても、ないしは、幹部候補生だからこそ、その企業の最も下積みの仕事から経験させることがある。ところが、エリート意識の高い若手外国人研究者を、事前の十分な説明と本人の了解、納得が無いまま、期限も明示せずにそのような業務に就けてしまうと、本人は自分の能力が会社に認知されず、雑用だけが与えられている、と大きな誤解をしてしまうことさえある。外国人、とりわけ若手外国人研究者はプロフェッショナルとしての自分の能力、資質について確かなイメージを持っており、仕事に就く場合、用意されている仕事が自分の持つ能力、資質のイメージとどのような関係にあるかを常に気にしている。このため、明文化された職務記述書(Job Description)と業績達成目標(KPI - Key Performance Indicator)の提供、そしてその内容に関する相互の理解確認は、外国人を採用し、雇用を継続させる上で非常に重要な手続きである。これを理解しないまま、白紙状態の日本人新入社員と同様の扱いで外国人を雇用すると、「ガイジンは自己主張が強くて困る」といった認識を企業が持つことになる。この外国人の働き方、働かせ方に関する「ガイジンの壁」については、第4章で詳しく説明したい。

一方、若手外国人研究者に対しても、日本の企業文化の良いところを理解してもらい、日本的な働き方についての理解を深めてもらう努力が必要となる。本学では異文化交流や日本のビジネ

スマナーなどについて、英語による講習会、勉強会を「移転可能研究力強化セミナー」として実施している。

### (3) 言葉の壁

楽天、ファーストリテイリング、ホンダなど英語公用語化を進める企業や、研究部門を持つ多くの企業では、英語で自由にコミュニケーションの出来る人材の活躍する機会が増えている。しかしながら、採用や人事評価といった人事上の手続きまで全てが英語化されている企業は残念ながら少ない。それは、アカデミアの場合も同様で、例えば2016年1月8日現在のJREC-IN Portalで関東地方の求人公募状況を検索してみると、日本語サイトでは913件の求人が表示されるのに対し、英語サイトでは76件、といった具合である。日本での就労機会を求める外国人にとって、採用にかかわる情報収集や手続きを英語で行うことは現状難しく、ある程度の日本語力が求められることは残念ながら避けられない。

しかしながら来日後、日本語強化研修を受けることなく、直ちに英語で博士後期課程の研究活動に入る、所謂英語コースの外国人留学生の場合、3年間で博士号を取得するために実験や研究活動に専念するので、集合学習で提供される日本語研修などに参加する時間的余裕はない。現実には第1章で述べたように、卒業後に日本での就労を希望する本学の博士後期課程留学生は半数以上にのぼっており、このためには日本語習得と、研究活動との時間配分を何らかの形で両立してもらわねばならない。平成26年4月に英語によるキャリアカウンセリングを学内で開始した当初、博士論文が通り、卒業を数ヵ月後にひかえた英語コース外国人留学生への対応をするケースが幾つかあった。当時学内には博士課程人材の就職やキャリア相談に英語で対応する専門部門が無く、情報収集も相談も出来ないまま、自宅と研究室を往復している状態の外国人留学生が多かった。相談に来て、日本での就職を希望した外国人留学生は、みな優秀だったが、さすがに1-2ヵ月で日本語を習得することは難しく、思うようなキャリア選択の出来ない結果となってしまった。そこで、本学では4月と10月の新入留学生向けオリエンテーションの際に、キャリア・プランニングの重要性に関する説明を英語で行い、3年ないし5年の留学期間中に計画的に日本語習得をするよう、動機付けを行っている。更に、日本語学習をeラーニングで行えるコンテンツを準備し、24時間いつでも、どこからでも学習が出来る環境を提供している。それでも自発的に日本語学習を継続するモチベーションを保つのは難しいと思われるので、3ヵ月に1度、外部業者が提供する、電話による日本語会話力検定を実施している。これは、電話を使って回答者が日本語の質問を聞き取り、それに対して日本語で回答する、という形式なので、決められた試験期間中、24時間いつでも、どこからでも受験できる。ヒアリング、語彙、文法、発音等の能力を個別に評価したレポートが受験者に個別に送られてくるので、自ら目標を設定し、日本語能力向上に自主努力してくれることを期待している。

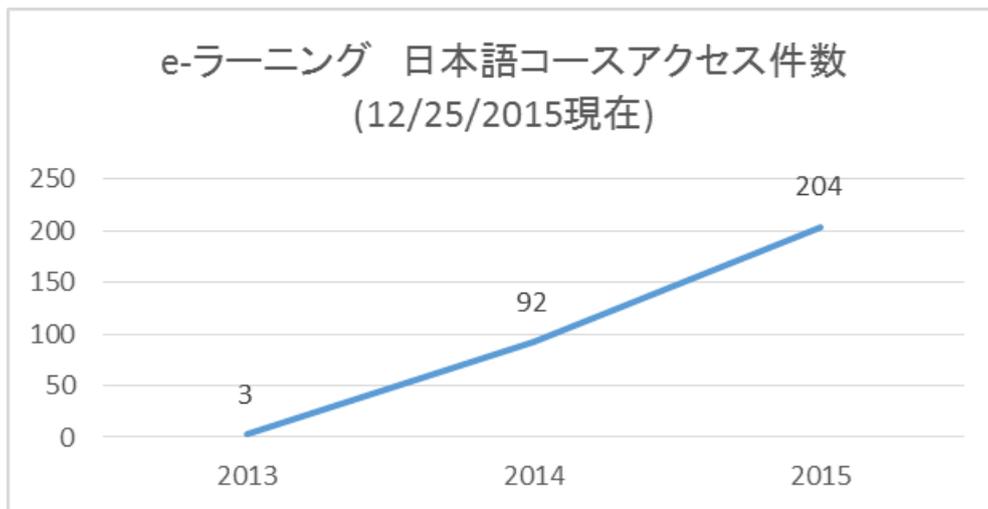


図2-1 学内eラーニングへのアクセス件数実績推移

### 3. 博士人材のキャリアパス多様化に向けた支援策

前章で述べた「博士の壁」を打ち破るための施策として、本学では理系博士後期課程学生並びにポスドクの日本人及び日本語の得意な外国人留学生を対象に、平成18年度からキャリアパス多様化に向けた支援策を実施してきている。具体的な内容は大きく次の3つに分かれている。

- (1) 博士人材と企業とを結びつける登録制情報基盤の整備
- (2) 博士人材にアカデミア以外のキャリアパスへの興味を喚起させるための講座、ワークショップ、カウンセリング等の実施
- (3) 企業との直接交流を通じ、博士人材の研究内容や研究力を企業で活用するための仮説検証を行う場の提供

この内、(3)の中でも本学独自の取組である、「赤い糸会」について説明したい。これは博士人材と企業関係者との出会いの場だが、このイベントに参加する企業は、博士人材の採用に実績ないし興味を持つ企業である。ほぼ1日ばかりで行われるこのイベントの中で、博士人材にとって仮説検証の経験が出来るのが、ポスターセッションである。イベントに参加する企業側出席者は研究開発関係の幹部と、人事部門の担当者、という組み合わせが多いので、学会での研究発表のようなポスターでは、企業関係者の興味をひきつけ、理解を得ることは難しい。更に、ポスター上で自分の長所や注目して欲しい実績、経験等もアピールする必要がある、博士人材は自らの立てた「自分の研究や長所は企業や社会でどのように役立つか」の仮説を基にポスターを作成する。ポスターセッションでは、多くの博士人材と企業が参加しているため、自己PRと研究概要の説明を数分間で行う必要がある、簡潔かつ明瞭に相手を惹きつける力が試される。過去には研究だけに没頭している学生も居たようだが、「赤い糸会」に参加してくる若手研究者は所謂「コミュニケーション能力」に長けている人が多く、更に本学が「赤い糸会」参加者に事前に実施している、プレゼンテーション演習等を使って、コミュニケーション能

力を高めてくるので、参加する企業の方からも、本学若手研究者に対する評価は高まっている。このイベントでの企業との交流を契機に、インターンシップや具体的な採用活動に進む博士人材も少なくない。



日本語力がそれほど無く、専ら英語で研究を行う若手外国人研究者にとっては、このイベントへの参加は難しい。しかしながら、博士人材の採用を前向きに検討している企業が集まってくる、という情報は外国人研究者にとっても有益であり、自らの研究や能力を、自分が目当てとする企業でどのように役立たせるか、という仮説を立てる作業は英語でも実施可能である。そこで、赤い糸会の参加企業が決まり次第、登録制の専用学内情報基盤を通じて若手外国人研究者に対して参加企業の英文ホームページの URL を連絡するとともに、コンタクトしたい企業がある場合は、自己 PR と略歴を英文で記述したレポートの作成を奨励している。レポートを作成してきた若手外国人研究者に対しては、その添削を行うほか、事前に目当てとする企業にそのレポートを送付し、赤い糸会当日に会場で企業と若手外国人研究者との英語面談を設定する、等のアレンジを行っている。

なお、若手外国人研究者に対するキャリアパス多様化支援策としては、この他にも英語によるキャリアカウンセリングやキャリア・プランニングに関する英語での講演、そして移転可能研究力強化セミナーと題して、次のような英語による講演、ワークショップなどを実施している。

- 日本企業の求める外国人社員のコミュニケーション能力とその学び方
- 北大卒業生からあなたへのアドバイス
- 面接スキルとセルフブランディング
- おもてなしの心 - Japanese Business Manner
- グローバル・リーダーシップ

英語によるキャリアカウンセリングは、キャリアコンサルティング有資格者が予約制で行っていて、これまでの累積実施回数は次の通りである。

面談累計件数(1/5/2016時点)

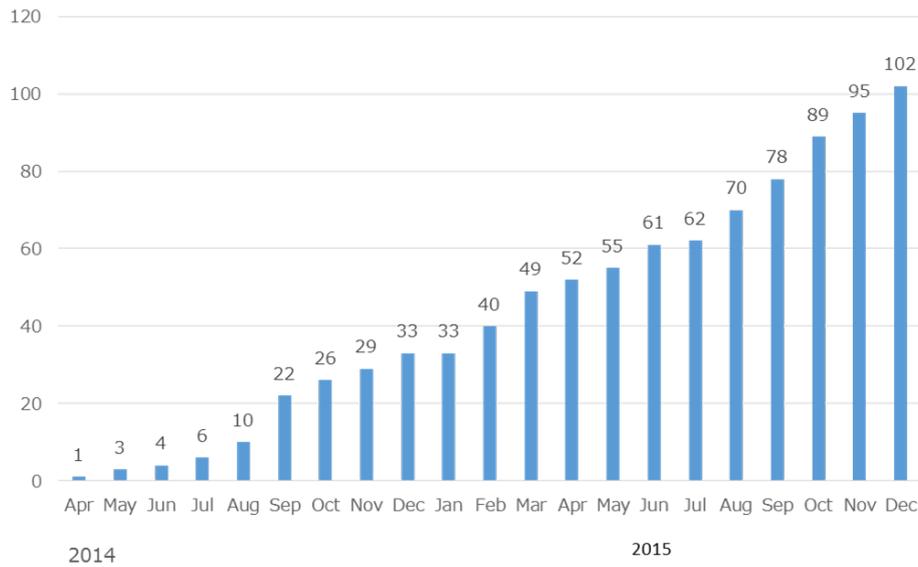


図3-1 英語によるキャリアカウンセリング件数実績推移

カウンセリングの内容に関しては、キャリアプランの立て方に関する基本的なところから、日本での就職に関する情報提供、業界や企業に関する情報提供、履歴書添削、模擬面接、就職内定後の日本企業で働く上での留意事項など、多方面に亘っており、面談以外にメール等による個別支援を行っている。

#### 4. 外国人の採用と育成に関して

第2章で述べた三つの壁の一つである、「ガイジンの壁」について、ここで詳しく述べる。第2章では、「明文化された職務記述書(Job Description)と業績達成目標(KPI - Key Performance Indicator)の提供、そしてその内容に関する相互の理解確認は、外国人を採用し、雇用を継続させる上で非常に重要な手続きである」と述べた。従来日本では、特に大企業などの雇用者側に「従業員を雇ってやっている」、被雇用者側に「雇ってもらっている」という上下関係に通じる概念があった。就活に代表される、厳しい就労環境を考えると、まだまだ雇われる側の立場が雇用者側に比べて弱くなる状況は残っている場合もあるかもしれない。しかしながら本来雇用者と被雇用者は平等であり、対等の立場であるべきと考える。つまり、雇用者は「就労機会」という場を提供し、被雇用者はその場に対して自らの知識、経験、才能、能力に基づく労働力を提供する、という考え方である。このように考えると、雇用者が被雇用者を選別するのと同様、被雇用者も雇用者の提供する場を選別する、と考えた方が合理的である。外国人、特に若手外国人研究者を雇用する場合、この考え方に沿って雇用者側の準備をすると、無用な誤解や見解の不一致を防ぐことが出来ると考える。図4-1は、本学においてキャリアカウンセリングに使用している、就労に関する考え方を整理した図を和訳したものである。雇用者

の提供する「就労機会」という場をこの図では右側の「義務」という箱で示している。この雇用者側の箱は、底面が職務記述書、高さが給与を表している。職務記述書は更に、単位業務（タスク）と、その単位業務を執行する上での行動に分解される。

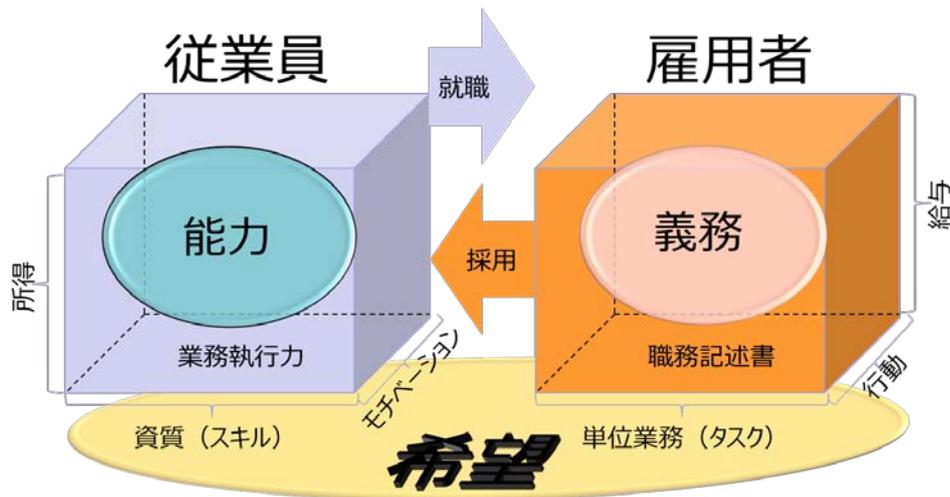


図4-1 キャリアカウンセリング用の「就労に関する考え方」整理図

一方の従業員（被雇用者）は、「能力」という箱を保有し、これは業務執行力という底面と、期待する所得という高さを持つ。更に、業務執行力は、資質（スキル）とモチベーションという二つの要素に分解される。雇用者にとっての「採用」、並びに被雇用者にとっての「就職」は、この雇用者側の箱と、被雇用者側の箱を重ね合わせる作業を意味する。双方の箱がぴったりと重なれば矛盾は起こらないが、現実にはそのようなケースは少なく、どちらかに過不足が生じることになる。

ここで職務記述書が明文化され、KPI 達成度に応じて給与が決まる場合、雇用者は被雇用者に対して採用時や定期的な業績評価を行うときに、職務記述書を基本として被雇用者の資質やモチベーションの過不足を具体的に明示し、その結果としての給与査定を明示的に伝えることが可能となる。一方で、被雇用者が自分の能力向上を積極的に行う人物の場合、雇用者の提供する箱が被雇用者の能力に比べて手狭になってしまうことがある。労働力の流動性が高い海外の労働市場の場合、もし雇用者が職務範囲や給与を変えて雇用者側の箱を大きくすることが出来なければ、被雇用者は自分の能力の大きさに合った箱を求めて転職していくことになる。日本で若手外国人研究者を雇用する場合も、雇用者は常にこの箱の大きさを管理する、という意識で被雇用者に対応すると、合意が得やすくなると思われる。なお、ここでは議論を単純化するために、理想的な状況について述べたが、実際の人事評価の場面においては、「まず主張してみる」という形のディベートを好む外国人も多く、それに対抗して雇用者側の理論武装をするために、日々の業務の中で生じるイベント、インシデントなどを文書化して保管しておく、などの工夫も必要となってくる。

因みに、図4-1で「義務」「能力」「希望」と書かれた三つの楕円形は、やるべきこと（What you must

do)、やれること(What you can do)、やりたいこと(What you want to do)と言い換えることができる。個人がキャリアを歩む際に、この三つの要素をどれだけ多く重ね合わせることが出来るか、によって満足度の高いキャリア人生を歩むことが出来る、という考えがある。そのことを意識して、雇用者側、被雇用者側双方が三要素の重ねあわせを広げる方法を工夫していけば、生産性も満足度も高い雇用関係が継続することになると考える。

## 5. 結びにかえて

外国人留学生、とりわけ若手外国人研究者については、文部科学省奨学金をはじめとする、多くの奨励措置を受けて優秀な人材が来日してきている。このなかで、日本語は不十分ながら、英語コースで履修、研究を行う人材のキャリアパスについて、「帰国後は直ちに帰国して本国と日本との架け橋に」というモデル以外に、新たな選択肢を用意することは、本人、出身国、そして我が国の産業界にとっても大変有意義であると考えられる。図5-1は本学博士後期課程に留学してくる外国人留学生の出身国トップ12について、本学博士課程3年間の学費、入学金とそれぞれの国の一人当たりGDPとの比率を「博士の重さ」として計算したものである。無論、学問の価値を金額換算できるものではないが、多くの新興国、発展途上の国々の外国人留学生たちが、それぞれの国では日本人博士10人以上の経済的負担になっている、ということはいえる。

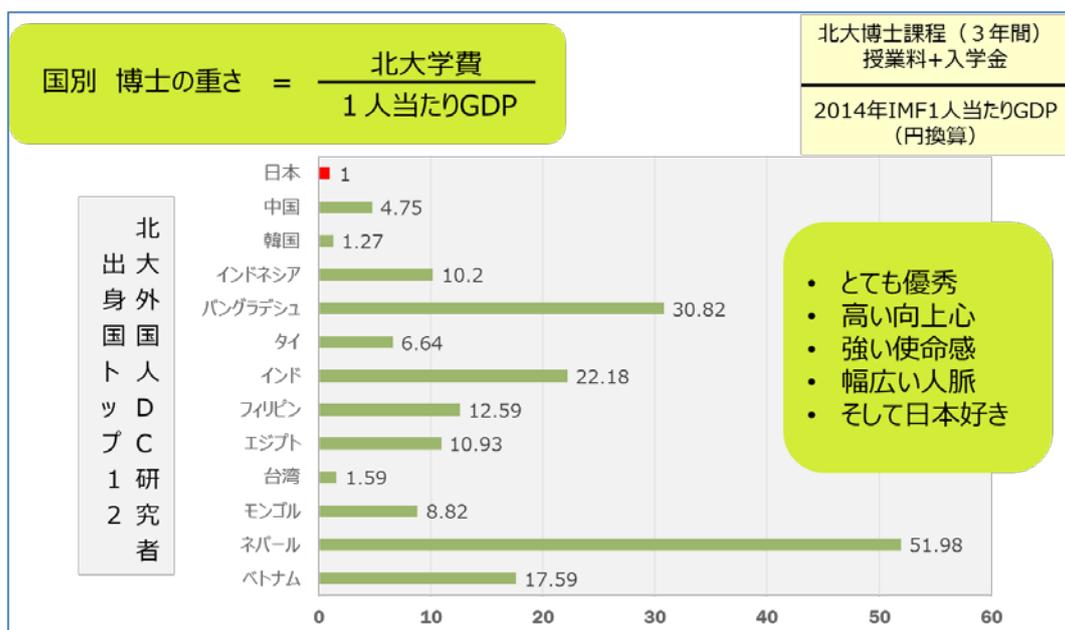


図5-1 博士課程留学生出身国上位12カ国における「博士の重さ」

経済的負担は逆に多くの期待を背負っている、とも解釈できるが、これらの国々からの外国人留学生の中には本国における幅広い人脈をもち、実際に将来は国を背負っていくことを意識している者も多い。しかも、このトップ12の国々の多くは、日本の産業界がこれからの成長市場として期待しているところであり、若手外国人研究者はその成長のけん引役となる人材である。本論で述べた三つの

壁を打ち破り、乗り越えて若手外国人研究者が日本の産業界で活躍するのは容易ではないが、大学と産業界が協力し、少しでも壁を低く出来るよう創意工夫を続けていくことで、活躍の場を広げ、日本への留学をより魅力的なものにしていきたいと考えている。

#### 参考文献

- [1] 『留学交流』 2015年12月号 博士課程における外国人留学生の受け入れと支援 -国立大学の理工系を中心に- (静岡大学国際交流センター准教授 ライアン 優子、静岡大学国際交流センター准教授 袴田 麻里)
- [2] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『博士人材追跡調査』第1次報告書 (2015年11月) (NISTEP Report No. 165)
- [3] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『大学・公的研究機関等におけるポストドクター等の雇用状況調査 -2006年度実績- (2007年8月) 調査資料—156
- [4] 文部科学省 科学技術・学術研究所 第1調査研究グループ『ポストドクター等の雇用・進路に関する調査 -大学公的研究機関への全数調査(2012年度実績)- (2014年12月) 調査資料—232