

外国人留学生が定着する企業の共通点

採用の設計が、定着を決める

企業向け外国人材受入セミナー　2026 年 9 月 30 日(水)

吉田 圭輔／ジェトロ高度外国人材スペシャリスト

講師紹介

吉田 圭輔



独立行政法人日本貿易振興機構
（ジェトロ） 高度外国人材スペシャリスト
（ 2023 ～ 2026 ）

・一般社団法人
Transcend-Learning 代表理事
・株式会社 TRACE-CAREER　代表取締役

取り組んできたこと

・全国主要 18 大学で留学生の就職支援
・自治体と連携したインターン
シップの企画・運営
・採用後の日本語・ビジネス日本語教育
から定着支援までの環境整備
伴走・採用定着コンサル







本日お話しすること

1. **前提の確認**
   留学生の採用は、これまでの外国人雇用と何が違うのか

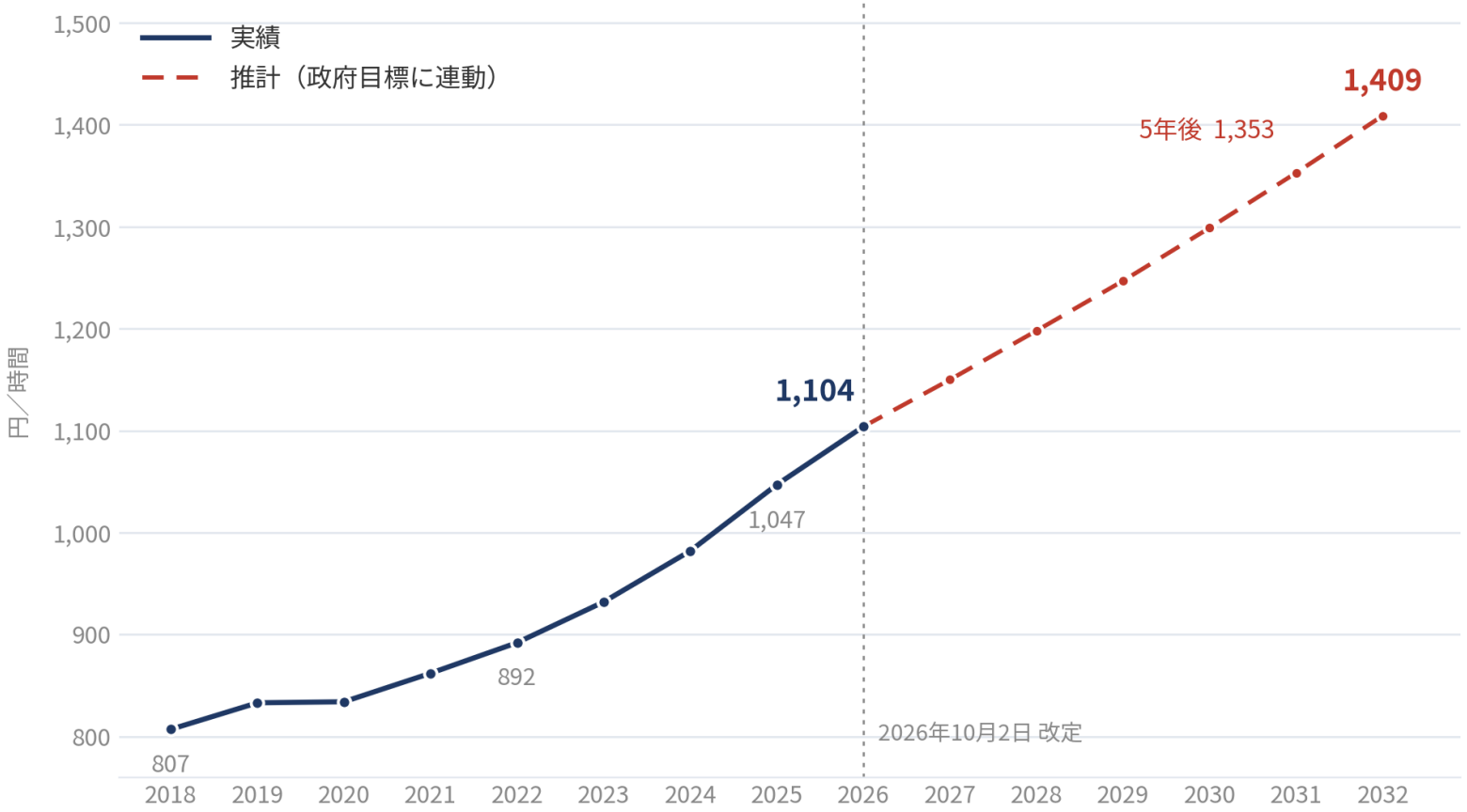
2. **定着・活躍を左右する 3 つのポイント**
   失敗には必ず理由がある。理由がわかれば避けられる

3. **活躍する人材に共通する 4 つの力**
   本人の資質ではなく、他社でも再現できる型として捉える

4. **本日から着手できること**
   本日 9 月 30 日から、順番に始められる 3 つ

5 年後、岡山も 1,400 円前後が視野に

賃金は上がり続ける前提で、いまの採用と人件費を設計する必要があります。



2026 年 10 月 2 日 改定

1,104 円

+57 円(+5.44%)
過去 2 番目の引上げ額

政府目標が実現した場合

約 1,400 円

月給換算 約 24.2 万円
(1,409 円 ×172 時間)

問われているのは「日本人か外国人か」ではなく、賃金の上昇を上回る付加価値をどうつくるかです。

出典：岡山労働局・厚生労働省 公表資料、「骨太の方針 2026 」より作成。2027 年以降は Transcend-Learning 試算

外国人材の採用は「現場の維持」と「中核人材の獲得」で設計が違う

目先の労働力確保（短期）と、将来の組織づくり（中長期）。この両輪を回す視点が不可欠です。

現場オペレーションの維持：（特定技能１号・２号）

目的： 人手不足が顕著な工程への人員配置

特徴： 現場の既存業務（タスク）に合わせて役割が決定される



高度専門人材・マネジメント候補の獲得：（技人国・高度専門職）

目的： 専門性の発揮および、将来的な組織の牽引

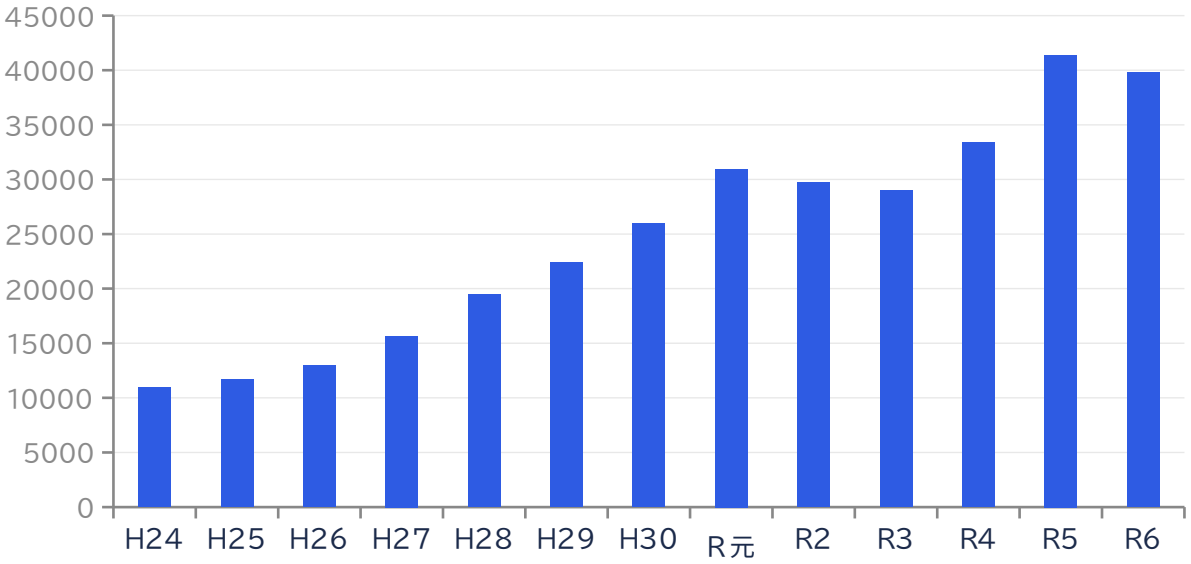
特徴： 職務内容（ジョブ）を起点に採用し、自社独自のキャリアパスと受入体制の設計が必須となる

同じ「外国人採用」であっても、目的が異なれば「制度設計の起点」は全く異なります。

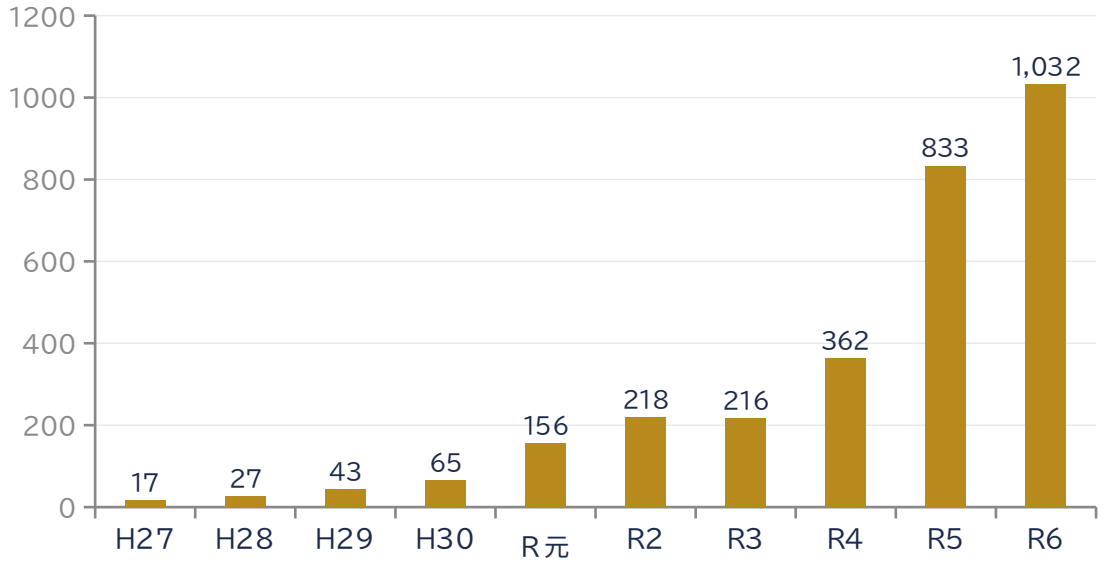
技術・人文知識・国際業務
と高度専門職

留学生の日本就職は 12 年で 3.6 倍、高度専門職は 60.7 倍に

留学生から就労資格への変更許可数（人）



うち高度専門職への変更許可数（人）



39,766
令和 6 年 年間許可数

3.6 倍
H24 比（12 年間の成長）

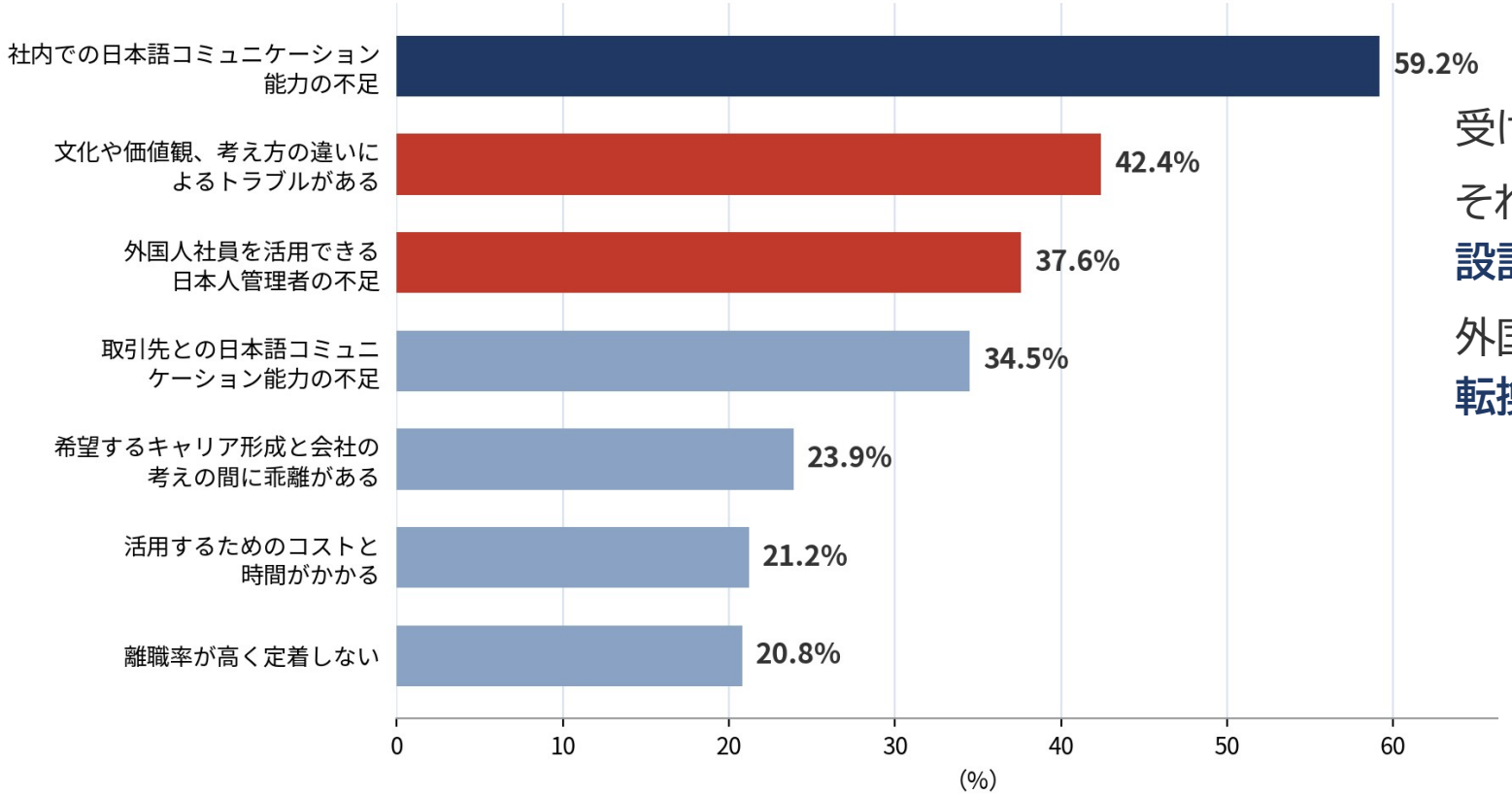
96.7%
令和 6 年 許可率（過去最高水準）

60.7 倍
高度専門職 H27→R6

出典：出入国在留管理庁「留学生の日本企業等への就職状況について」各年版（高度専門職は R 元 0.5% → R6 2.6% へ、わずか 6 年で急拡大）

データから読み解く、定着と活躍を阻む「３つの障壁」

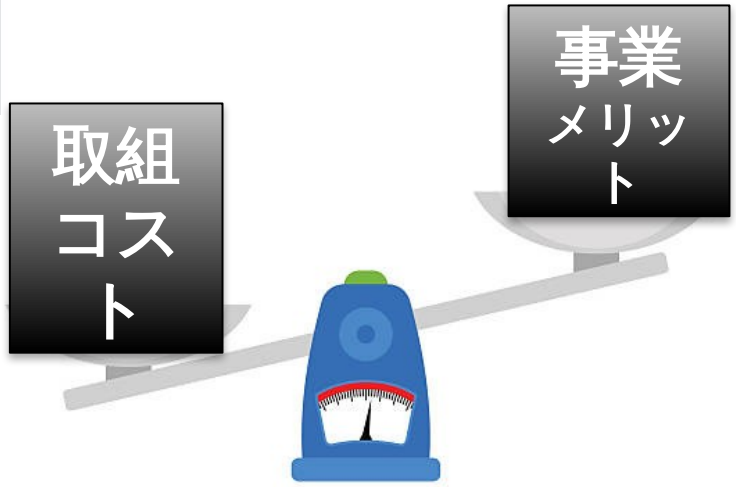
企業が抱える課題の上位３項目は、実は「受け入れ側の体制整備」に関するものです。



受け入れにコストがかかるのは事実です。

それを前提として認めるところから、**採用と定着の設計**が始まります。

外国人材の受け入れを、**選ばれる企業へ成長する転換点**に。



これらの上位課題について、どのように対策を講じるべきか具体的に見ていきましょう。

出典：株式会社キャリタス『外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査』（2024 年 12 月）

高度人材が根付く会社は、本人のキャリアを一緒に描いている

定着している企業には、本人のキャリアを会社と一緒に描く仕組みがあります。

受入企業の実績

1%

入社 3 年の離職率

外国人社員の受け入れを続けている製造業の事例

この事例から、他社でも再現できる 3 つの観点でお話しします

1. 任せる仕事と、任せない仕事をどう決めているか
2. 1 年目・3 年目の役割を、本人とどう共有しているか
3. 受け入れを現場任せにせず、どう続けているか

「その社長だからできた」ではなく、他社が真似できる仕組みとして整理します。

受入時の「初期投資」と、準備不足による「損失リスク」の比較

事前の受入体制構築（初期コスト）

1. 職務記述書（ジョブディスクリプション）の作成
2. 初年度の体系的なオンボーディング（育成）計画の策定
3. 日本語学習およびコミュニケーション支援の環境整備
4. 現場の受け入れ体制・サポートフローの構築

準備不足が招く事後対応（損失リスク）

1. 早期離職による突発的な欠員対応
2. 採用活動のやり直しに伴う追加コストと再教育の手間
3. 在留資格更新トラブルによるコンプライアンスリスク
4. 送出機関や学校からの信頼低下（採用ブランドの毀損）

地方採用は都市部と比較して母集団が限られています。
そのため、早期離職による「採用のやり直しコスト」は、企業にとって大きな負担となります。

右の写真（イメージ）：受入体制づくりを学ぶ企業研修の様子（講師：吉田）。こうした取り組みを行う企業が増えています。
・講義：留学生の価値観・就職観に直接触れ、自社に本当に必要な人材像を再定義
・ワーク：留学生と隣席で「人材要件ワークシート」を作成し、グループごとに発表



外国人材の「定着・活躍」を左右する３つの重要ポイント

早期離職や活躍不全といった「失敗」には、必ず構造的な理由があります。

1 ビジネス現場における「日本語」の壁

「日常会話」と「ビジネス日本語」のギャップを埋める学習支援外国人材任せにせず、受け入れ側（日本人社員）も「伝わりやすい表現」へ歩み寄る

2 組織適応（オンボーディング）が順調な「兆し」

指示待ちではなく、自発的な「質問」や「提案」が増えてきたか（心理的安全性の確認）社内のインフォーマルな会話やコミュニティに自然に参加できているか

3 活躍する人材に共通する「４つの力」

1. 役割認識力：自分が何を任され、何を期待されているかがわかっている
2. 異文化適応力：日本の仕事の進め方に、戸惑いながらも合わせていける
3. 自律的学習力：言われなくても、日本語や仕事を自分で学び続ける
4. チーム協働力：周りの社員と、困ったときに頼り合える関係をつくれる



つまずく場所を先に知り、対策を仕組みにしておけば、早期離職の多くは防げます。

日本語力を何で測っていますか？

N1 を持っているから大丈夫、とは限りません。

留学生 15 名への調査から

N1 保有者 11 名のうち 8 名が、ビジネス場面で難しさを感じた

公的に定められた位置づけ

高度人材ポイント制：BJT 480 点＝ N1 相当

特定活動 46 号：N1 または BJT 480 点以上

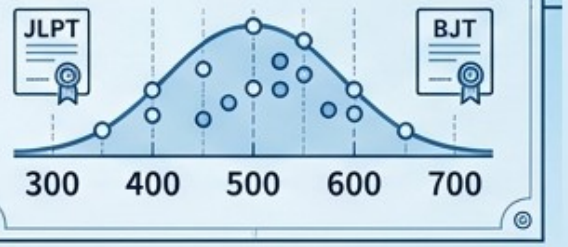


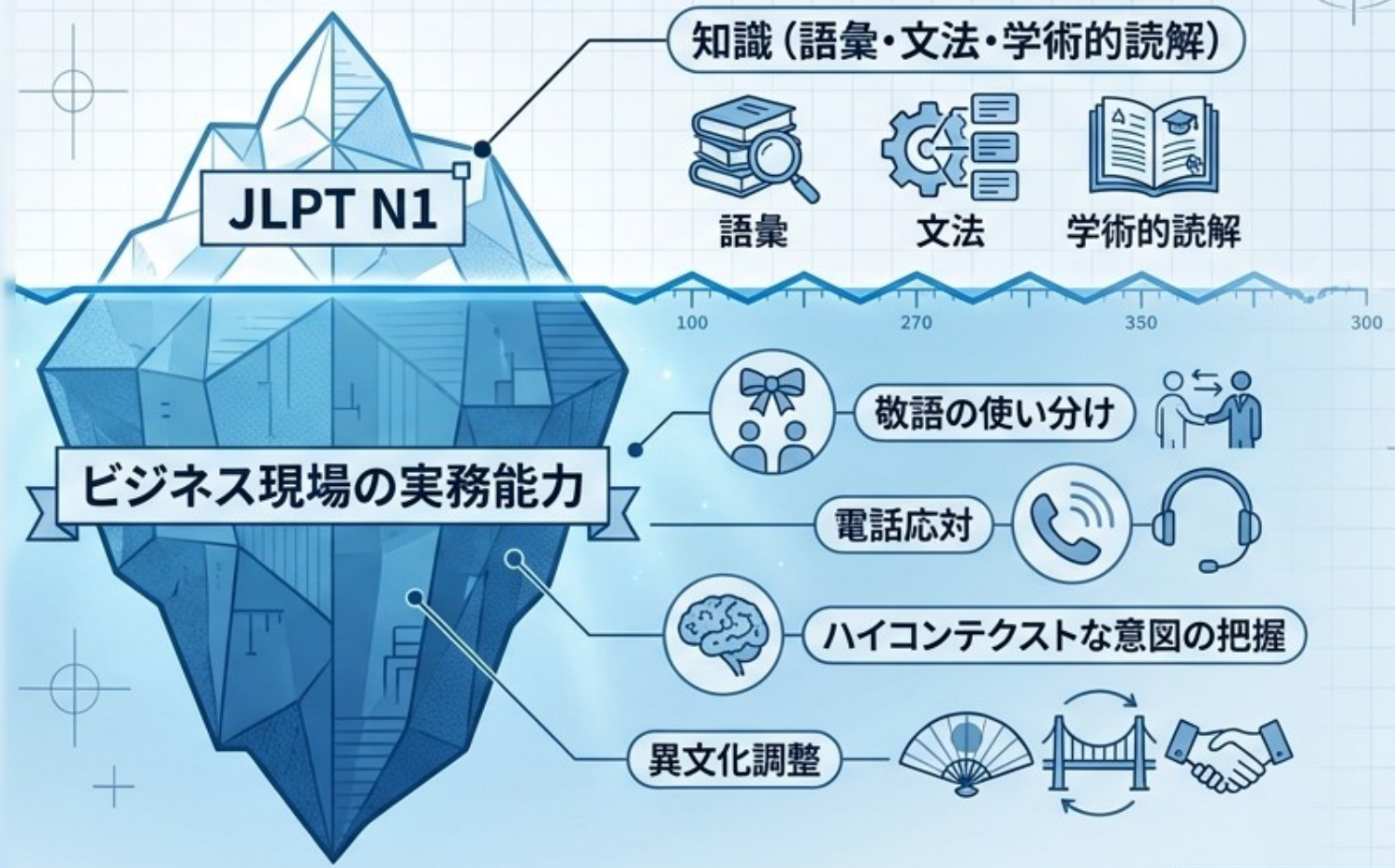
求める水準を決めないまま採用すると、入社後に見立てがずれます。

出典：出入国在留管理庁 高度人材ポイント制 Q&A ／ 留学生調査（2026 年 7 月）

なぜ「JLPT N1」人材が、ビジネスの現場でつまずくのか？

JLPT N1合格者でも、BJTのスコアは300点から700点まで極めて広く分散する。





JLPTが測るのは「知識」。しかし現場で求められるのは、状況に応じた「運用能力」です。
このギャップが、現場での心理的安全性の低下とミスマッチを生んでいます。



出典：日本漢字能力検定協会　BJT 公式サイト「ご担当者の方向け　BJT の特徴のご紹介」（ JLPT との比較）をもとに作成。図はイメージです。

JLPT と BJT ― 測っている力が違う

同じ「日本語ができる」でも、何を測った結果なのかで意味が変わります。

比較項目	JLPT（日本語能力試験）	BJT（ビジネス日本語能力テスト）
測る力	日常・一般の日本語の理解	ビジネス場面での運用
受験機会	年２回	随時（CBT）
結果が出るまで	約１か月後	即時
評価のかたち	合否（N1 ～ N5）	スコア制（0 ～ 800 点）

入社前に確認する力と、入社後に伸ばす力を分けて考えます。

※ どちらが優れているという話ではなく、何を確認したいのかで使い分けます。

出典：日本語能力試験（JLPT）公式情報／公益財団法人日本漢字能力検定協会 BJT ビジネス日本語能力テスト公式情報

参考）現場を任せるなら別の制度がある

技人国で現場作業をさせるのではなく、はじめから対応する在留資格を選びます。

特定活動 46 号（本邦大学等卒業者）

・日本の大学等を卒業していること
・JLPT N1 または BJT 480 点以上
・日本人と同等額以上の報酬
・フルタイムの雇用契約であること



日本語での双方向のやり取りを含む業務なら、現場実務も認められます。

指示された作業を反復するだけの業務では、許可されません。

出典：出入国在留管理庁「留学生の就職支援に係る『特定活動』（本邦大学等卒業者）」

02：組織適応（オンボーディング）が順調な「兆し」

定着の兆しは、言葉に表れる

変化は評価シートより先に、本人が話す内容に表れます。

うまくいかない理由を　**他責** → **自責**　で語りはじめる

話題の中心が　**タスク** → **人間関係**　に移りはじめる

最初の離脱が起きやすいのは、受け入れから1か月前後です。

Insight Report 2026

9 カ国
13 大学
120 名超の学生
行動記録 約 60 万字

を分析した TL 独自の報告書

出典：Transcend-Learning「 DJI Insight Report 2026 」

02：組織適応（オンボーディング）が順調な「兆し」

定着の兆しは、言葉に表れる

兆しは待つものではなく、こちらから確認しに行くものです。

見えるサイン	その場の打ち手	使う問いかけ
「大丈夫です」しか返ってこない。うまくいかない理由が、まだ人や環境に向く	作業の確認ではなく、人の話を聞く時間を 5 分とる。業務の場から一度離す	**「今週、いちばん話した人は誰ですか」**
報告がタスクの列挙だけで、社内の人の名前が出てこない	相談相手を 1 人決めて明示的に紹介する。「この人に聞いてよい」と伝える	**「分からないとき、最初に誰に聞きますか」**
質問が減る。確認しないまま作業を進める場面が増える	聞いてよい範囲と聞き方を具体的に示す。分からない言葉を拾い直す	**「今の説明で、分からなかった言葉はどれですか」**

7 日間までに、 15 分の個別面談を 1 回入れる。
評価の場ではなく、言葉を確認する場として設定します。

出典：Transcend-Learning「DJI Insight Report 2026」および受入企業への伴走支援の実務より

活躍する人材に共通する4つの力

４つの力は生まれつきではない。期待を言葉で伝え、周りが関わることで育つ

1 役割認識力

2.6 倍

本人が抱える不満は、企業が把握できている数の 2.6 倍

確認ポイント：何を・いつまでに・どれから、を自分から聞くか

2 異文化適応力

42.4%

文化・価値観の違いによるトラブルを経験した企業

確認ポイント：「言わなくてもわかる」を推測せず、聞いて確かめるか

3 自律的学習力

+22.8pt

内定時から入社後に上がる日本語要求水準（文系）

確認ポイント：自分で目標を決め、どこまでできたか自分で言えるか

4 チーム協働力

32.6%

職場で孤立しているように思う正社員の割合

確認ポイント：困ったら頼れるか。困っている人を手伝えるか

４つの力は面接の受け答えではわからない。インターンシップなど実務に近い場面で、行動と伸び方を見る。

出典：株式会社キャリタス（2024 年 12 月調査、486 社）／パーソル総合研究所（2019 年、n=1,000 、正社員の回答）

1. 役割認識力 自分の仕事がわかっている

役割の理解は本人任せでは生まれない。期待を言葉にして、すり合わせてつくる

この力の定義

自分が何を任され、何を期待され、会社のどこを担っているかを、本人がわかっている状態。

現場で確認できる行動

1. 会社の目的と自分の担当を、自分の言葉で説明できる
2. 何を・いつまでに・どれから、を自分から聞いてくる
3. 「聞いていた仕事と違う」を、早いうちに言ってくれる

企業が見えている不満と、本人が抱えている不満（正社員）

企業が把握している不満の数

1.4 個

本人が実際に抱えている不満の数



3.7 個

2.6 倍

本人の不満は、会社が把握している数の 2.6 倍。
役割や評価のズレは、黙っていては表に出ない。

17.8%
行うべき業務の範囲が明確に定まっていない

18.2%
評価の基準が明確でない

出典：パーソル総合研究所「日本で働く外国人材の就業実態・意識調査」（2019 年、n=1,000 ／うち正社員 500 名）

2. 異文化適応力 日本のやり方に合わせられる

文化・価値観の違いによるトラブルを、企業の 42.4% が実際に経験している

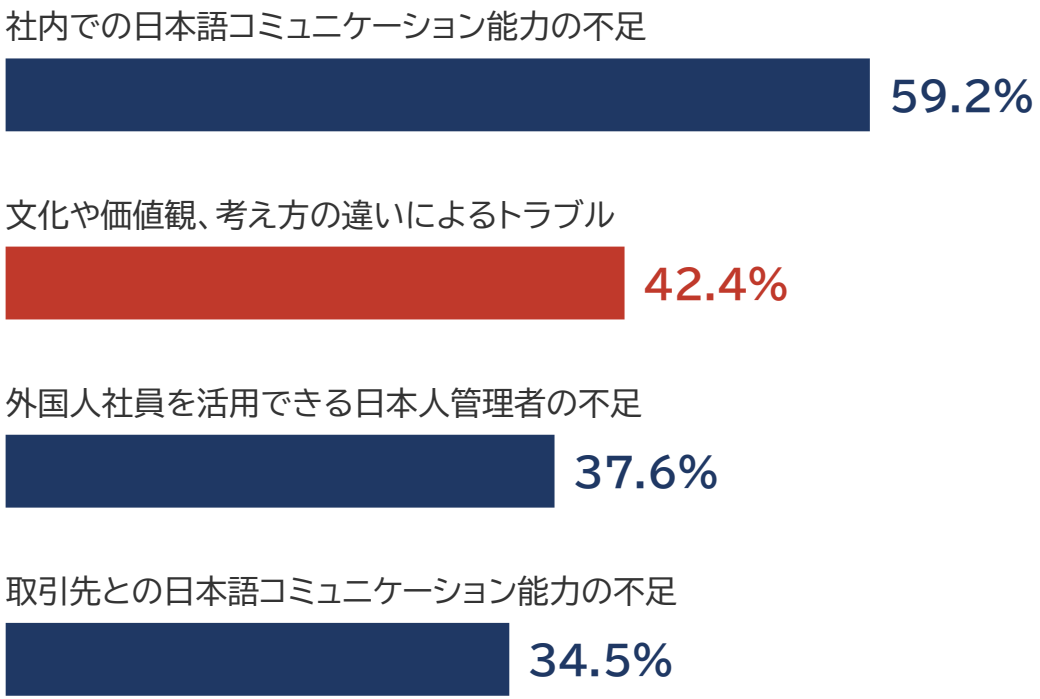
この力の定義

日本の仕事の進め方との違いに戸惑っても、否定せずに自分のやり方を合わせていける姿勢。

現場で確認できる行動

1. 報告のタイミングや結論の伝え方を、相手に合わせて変えられる
2. 「言わなくてもわかるだろう」を推測で埋めず、聞いて確かめる
3. おかしいと思ったことを、批判ではなく提案として言える

企業が挙げる「外国人社員の活用における課題」上位 4 項目



言語の壁の次に大きい課題が、習慣・価値観の違い。

出典：株式会社キャリタス「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」（2024 年 12 月調査、回答 486 社、複数回答）

3. 自律的学習力 言われなくても学び続ける

企業が求める日本語水準は、内定時から入社後に 22.8 ポイント上がる

この力の定義

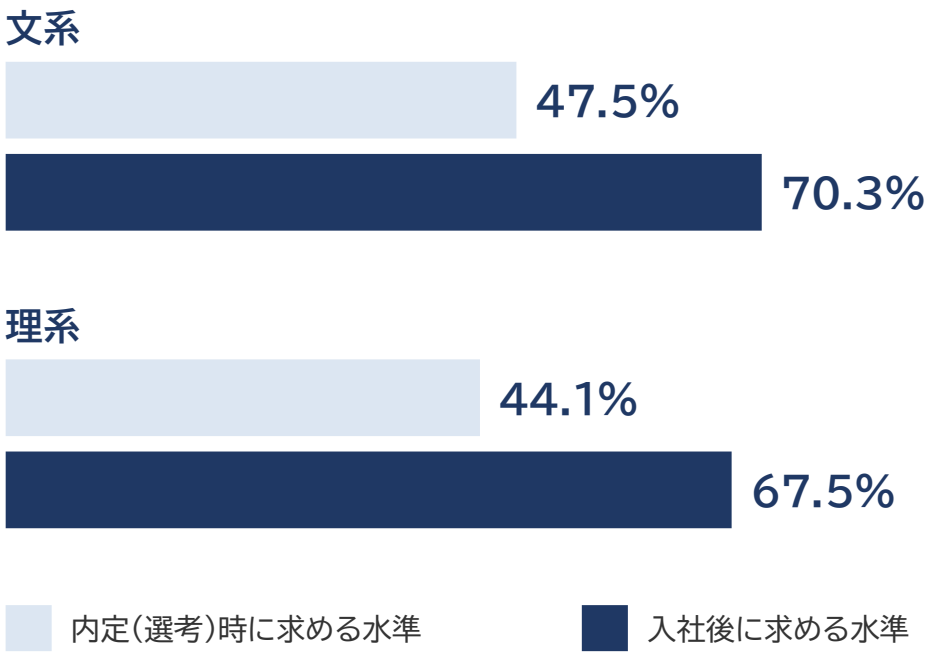
仕事に必要な日本語やスキルを、言われなくても自分で学び続ける習慣。

現場で確認できる行動

1. 自分で目標を決め、JLPT や BJT などでどこまで伸びたか確かめる
2. 現場で使う言葉や書類の書き方を、仕事の中で覚えていく
3. 学んだことが仕事のどこで役立ったか、自分で言える

※日本語の伸びは試験の点数だけでなく、インターンシップや実務での行動と併せて見る

「ビジネス上級レベル以上」の日本語力を求める企業の割合



+22.8pt 入社後に上乗せで求められる分(文系)。この差を本人が埋めていけるかが、定着を分ける。

出典:株式会社キャリタス「外国人留学生／高度外国人材の採用に関する調査」(2024 年 12 月調査、回答 486 社)

4. チーム協働力 周りと頼り合える

日本語力の課題の裏で、正社員の３人に１人が職場で孤立を感じている

この力の定義

周りの社員と信頼関係をつくり、困ったときにお互いに頼り合える関係を築ける力。

現場で確認できる行動

1. 相手に伝わっているか確かめながら、言い方を変えられる
2. 困ったら頼れる。困っている人がいれば手伝える
3. 会議で自分の意見を言い、人の意見にも反応する

企業が見る課題と、本人が感じている職場の状態

59.2% 企業：社内での日本語コミュニケーション能力の不足（活用課題の１位）

32.6% 本人：職場で孤立しているように思う

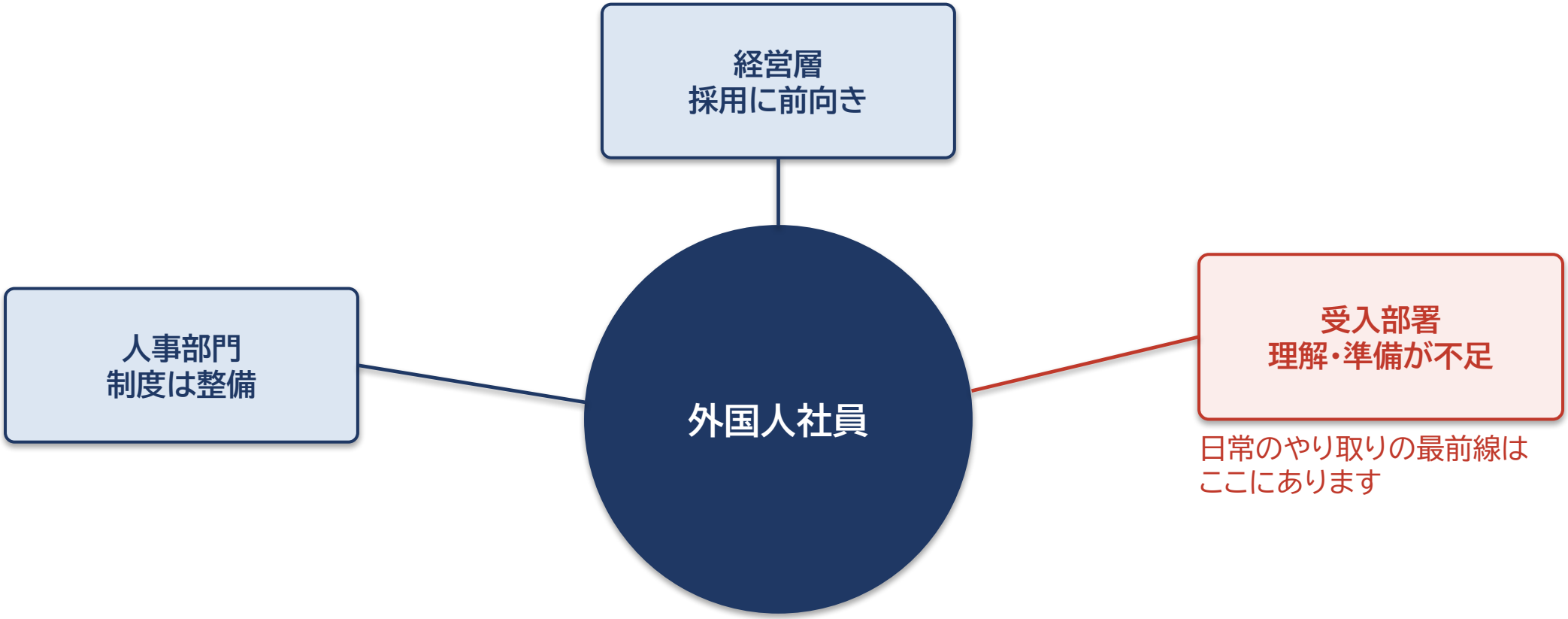
37.0% 本人：上司がアイデアや意見を受け入れてくれない

本人の協働行動 ⇔ **受入側の関わり方**

出典：キャリタス（2024 年 12 月調査、486 社）／パーソル総合研究所（2019 年、n=1,000 、正社員の回答）

経営が前向きでも、現場で止まる

制度を整えても、日々のやり取りが起きる場所は受入部署です。



孤立感・相談相手の不在・振り返りの機会不足 —— 離職理由の多くは受入部署に集まります。
インターンシップは、日本人以上に事前実施が重要です。

本日から着手できる３つのこと

活躍する人材に共通する「４つの力」を引き出すために、先に求人票で押さえる

1. **求人票を１枚、書き直す**（定着は採用時に半分決まります）
   担当業務を行動で書き、任せない業務も明記する

2. **１年目の育成計画を、話し合って紙に落とす**
   ３か月・６か月・１年の到達点を１枚にまとめる

3. **インターンシップで現場に受け入れてみる**
   学校に相談すれば、採用予定がなくても受け入れられます



いずれも自社だけで始められます。まず１つ、本日から着手してください。

求人票は、この１枚から書き直せる

前ページ①の「求人票を１枚、書き直す」を、そのまま使える様式にしました。記入は最低ラインだけで構いません。

１　募集ポジション・仕事内容
メイン業務を３～５つ。任せない業務も明記

２　応募条件
日本語は JLPT と BJT の２軸で決める

３　雇用条件
賃金は基本給と手当を分けて書く

４　外国人材へのサポート
住まい・生活・日本語学習の支援を書く

５　キャリアパスと評価
１年目・３年目・５年目の役割を１行ずつ

６　選考プロセス・応募方法
面接の言語と方法、応募書類と締切を明記

書き方ガイド（スマホで開けます）

各欄の書き方・記入例・注意点が開きます。
ふりがな付き・英語版の様式もこの先にあります。

在留資格の審査では、求人票や雇用契約書に書かれた業務内容が判断材料の一つになります。
ここでの書き分けが、更新時の説明にもつながります。

延べ 1,000 名を超える留学生・外国人社員と受入企業への支援から、つまずきやすい項目を反映して作成。出典を明記すれば、無償で利用・改変・再配布できます。

まとめ

- 外国人材の採用は「現場の維持」と「中核人材の獲得」で設計が違う
- 受入体制への先行投資が、早期離職という損失を防ぐ
- 日本語は測る基準を決めて採用し、入社後に伸ばす
- 定着の兆しは言葉に表れる。1 か月前後に、こちらから確認しに行く
- 現場の理解はインターンシップから。続けてもらうことが地域の採用力になる

株式会社 TRACE-CAREER

吉田 圭輔（ジェトロ高度外国人材スペシャリスト）