

# ウクライナ人の 日本企業への就職



## 文化的な課題

- ▶ ビジネスの関係
- 仕事の取り組み方
- 職場の環境づくり

中東・欧州部ウクライナ支援室

[Japan International Cooperation Agency](https://www.jica.go.jp)

[jica.go.jp](https://www.jica.go.jp)



# 目次

## 1. プロジェクトについて

プロジェクトの概要

対象者について

## 2. 日本企業とウクライナ人のお互いのイメージや不安

## 3. 双方の「あたりまえ」、その違いと共通点

“報連相”

意思表示

時間感覚

関係構築

## 4. 日本の文化への適応と個性

## 5. まとめとメッセージ

## 6. 作成者から



# プロジェクト について

## 本冊子の意義

ロシアによるウクライナ侵略が始まってから2年半が経過しました。戦争が長期化する中、日本に長期的にとどまって就業することを検討しているウクライナの避難民が増えています。他方、日本政府によるウクライナ復旧・復興に向けた支援政策による後押しや、日本企業自身によるウクライナ市場の開拓を通じて、ウクライナ企業との事業を始める日本企業も増加しています。双方が結び付く可能性を考えた際、他の外国出身者と同じく、日本語だけでなく、日本では当たり前と考えられているビジネスカルチャーは、価値観が異なるウクライナ人にとって理解しにくいところが多いと言われています。本冊子ではそうした違いをまとめてお伝えすることを通じて、ウクライナ人の日本でのスムーズな就職とその後の適応に貢献したいと考えております。そのためには日本企業側の理解も不可欠です。

- 本冊子を日本企業とウクライナ人双方にお配りすることで、将来的に日本とウクライナのBridge personsになる方々の心の準備をお手伝いいたします。

## 調査方法

- 公開情報を中心に日本とウクライナのビジネスカルチャーの違いを事前に調査し、調査の結果得られた情報に基づいて、JICA職員とインターンで議論を行い、どのような点が双方にとって理解しがたいかを洗い出しました。そこから、在日のウクライナ人と日本企業双方に対して質問書を作成してインタビューを行い、その結果を分析しました。

# 1 プロジェクト について

## 日本企業

今まさに戦時のウクライナ。戦争という局面にあるものの、ウクライナは農業分野やIT分野などで多くの可能性を秘めています。復旧・復興支援と併せて、今後のビジネスチャンスを期待している日本企業も多くあります。今回は既にウクライナ人を雇用している企業、今後雇用を検討している企業、またウクライナの企業とビジネス関係を持っている企業にお話を伺いました。

### 主な業種

食品等開発販売企業  
工業機材製造企業・コンサルティング企業

### 企業のタイプ

ウクライナ人を雇用したい企業  
ウクライナ人を雇用している企業  
ウクライナと多くのビジネスをしている企業



## 対象者

## ウクライナ人

ロシアによる本格的な侵略が始まった後に来日したウクライナ人に絞らず、インタビュー対象者はバックグラウンドが様々で、1990年代に日本で働き始めた方々から今年の新入社員まで、色々な経験をしてきた方にお話を伺いました。



### どこに勤めているか？

商社・IT企業・調理代表・メーカー  
コンサルティング・フリーランス



### 何年働いているか？

半年～20年以上



### 日本在住歴

2年間半～20年以上



### 日本語力

N2～N1+

## 2 お互いのイメージや不安

NHKによると、ウクライナ人は日本で就職するとき、2つの壁にぶつかるといいます：①日本語の難しさ、②ウクライナで習得した資格を生かせない、という壁です。

(NHK首都圏ナビ、2024年3月12日)

### 日本企業 ✓ 不安の払拭

今回インタビューをさせていただいた企業の中には、外国人材の受け入れに慣れている企業や、海外と豊富なビジネス関係を持つ企業が多く、特に大きな不安はなかったという企業がありました。反面、外国出身の従業員を受け入れること自体が初めての企業では、受け入れにあたって外部の講習を受けたり、雇用する前に人事部から社内の配属先部署へ相談したりするなど、準備を入念にすることで、関係者の不安を払拭していたと答えた企業がありました。言語面など心配なこともあったと言いますが、ウクライナ人自身が学ぶ意欲を持ってきていたことで、真面目であるという印象を受けたと答えてくれました。

### ウクライナ人 ✓ 私は特別な存在？

ウクライナ人は、日本語能力試験のN1などの最も高いレベルの日本語能力を持っていても、職場で使われる専門用語に慣れなければ、ビジネス会話・文章の半分くらいしかわからないことがよくあると答えてくれました。特に今回インタビューを受けた多くの方は、入社した頃に言語がコミュニケーションの壁になってしまい、疎外感を感じてしまったと言います。

### 🧠 日本への固定観念

ウクライナ人は、日本企業は残業が多いというイメージに、大きな不安があると答えてくれました。いわゆる「ホワイト企業」をなるべく選びつつも、例えば「できるだけ定時までには仕事を終わらせて、残業をしないようにする」と心に決め、上司にも理解をもらって、残業を少なく仕事をしているウクライナ人がいました。

## ウクライナ人の声

今回のインタビュー対象者は「報連相」やその他のビジネスマナーを尊重し、自分の企業のルールを守るように努力をしているため、あまり大きなトラブルはないと言います。しかし、「報連相」はウクライナ人の視点からは少し受け入れにくい考え方のようです。「自分がやっていることをどれくらい詳細に上司や同僚に伝えて確認してもらえば良いかわからない…と毎日感じている」という声がありました。ウクライナ人は、これがウクライナ人と日本人の効率性の考え方の違いからきていると考えていると言います。

## 日本:協調性や過程を重視

日本では「報連相」が大事なのが当たり前のことで、相手への尊敬や、同僚・チーム間の調整、リーダーによる統制、協調性を壊さずに意思決定をする等、様々な業務上の重要事項が含まれていて、組織として効率的に仕事をするための不可欠な要素となっているようです。

## ウクライナ:簡単な方法を探す

ウクライナ本国では「仕事を「やれ」と言われたら、結果を出せないと退職させられるかもしれないと感じた」という経験から、姿勢よりも結果が評価されているのではないかと、という意見もありました。よって、ウクライナ人は、より早く、シンプルかつ明瞭な解決方法を探すという意識で動いていると言います。

### 💡 報連相の意味

「みんなが自分の進行状況を把握していると、結果が出なくても怒られないということで、報連相の意味があると思った。自分が頑張っていることをみんなも分かっているからだ。」とインタビューを受けた一人が答えてくれました。

## 意思表示 ウクライナ人視点から見る日本のあたりまえ

双方の「あたりまえ」、その違いと共通点

### ウクライナ人は思ったことをはっきり言う？

- ✓ ウクライナ人にとって、自分の考えを伝えるのは大切なことで、同僚と一緒にいる仕事について自由に意見を言うこともあたりまえのことです。その際、少しネガティブな表現であっても問題はなく、むしろ正直に話した方が誤解によるミスを防ぐことができるという点で、建設的であると考えられ、仕事のやり方を改善する機会と捉えられています。
- ✓ ウクライナ人は、自分自身の考えや思いをはっきり言う傾向にありますが、同時に、相手にも明確な指示や正直な意見を期待しています。インタビューを受けたウクライナ人の中には、「YES/NOという答えを待っている間に、日本人から間接的に「NO」と言われているのがわかった」という声もあり、期待していた表現をくれなかったと言います。その際、自分の日本語能力が足りないのではないかと感じてしまった、と答えてくれました。

### 💡 成功体験

インタビューをしたウクライナ人の一人は「一般的に、日本では上司に反対することはあまりないが、上司が間違っていることもある。ときどき上司に少し強めに自分の考えを説明すると、他の同僚が喜んでくれた。」という経験を答えてくれました。

### 💡 日本企業の声

ビジネスパートナーとして、ウクライナ人と交渉するときにはしっかりと意思を伝えることを心掛けている、と答えてくれた日本企業がありました。また、従業員同士の関係としては、「ウクライナ人と一緒に働く中で、普段はやわらかい雰囲気を感じていても、しっかりと意思を持ち、はっきりと伝えてくれることがある」という声も聞かれました。そのようなはっきりと相手に意見を伝える態度に接して日本人も学べるということであると意見しており、日本企業はそうした態度を好意的に捉えています。

## 日本人の時間の意識は特別？

仕事のリズムや、締め切りの厳守、計画の立て方や実施方法など、世界各国で仕事に対する姿勢が異なるといわれています。時間の意識という観点では日本は特別であり「会議やイベントの開始に少しも遅れることなく、プロジェクトの締め切りに必ず間に合わせるという気持ちで望むことは、世界でも珍しい」とJICA職員が答えてくれました。

### (!) 時間への意識の実体験

「ウクライナ人が時間を守らない」という固定観念はウクライナ人自身も信じていると言いますが、今回の調査ではそれに反対する意見の方が多くありました。商社で働いている一人のウクライナ人インタビュー対象者は、ビジネスの場面で、ウクライナと日本企業の橋渡しの役割を果たしていました。その方は「ウクライナ企業は日本企業の比べれば、締め切りは守らない傾向にある」と答えてくれましたが、ウクライナ人が日本企業で働いている中で、自分が締め切りを守ることに苦労したことがあるという意見はありませんでした。

### 📁 日本企業の視点から

前項では、「ウクライナの時間への意識は低い」という意見がありましたが、日本企業からは、ビジネスパートナーとしてウクライナ人と関係を持つ中で、他の国に比べてウクライナ人は時間に対する意識は高いと感じているという声もありました。また、ウクライナ人を雇用している日本企業の直属の上司は「ウクライナ人職員から締め切りを毎回口頭で確認してもらっている」と答えてくれました。新入社員であれば、国籍に関係なく、日本人と同じような研修等を通して時間への意識も教えていると言います。

### 💡 まとめ

日本人とウクライナ人の間では、時間管理に対する考え方の違いから困難が生じることも想定されるかもしれませんが、実際は大きくは変わらないことが分かりました。新入社員への教育によって、日本人・ウクライナ人共に日本社会の時間への意識が身につくのかもしれません。

## 関係構築 日本とウクライナの関係の築き方の違いとは？

双方の「あたりまえ」、その違いと共通点

### ウクライナの職場関係

ウクライナでは、職場は比較的インフォーマルな雰囲気、温かい関係を築くことが一般的です。お互いを精神面でも支えあうことで強い関係を作り、目標に向かって一緒に頑張る、というアプローチを取っています。また上下関係については、日本と同じように重視されています。

### 雰囲気が大切

ウクライナ人に対するインタビューの中では、日本の職場での環境が良くなかったために退職したことがある人がいる反面、中立的な立場を取って周りとの良い関係を築くことができ、現状に満足している人もいました。言葉も文化も違う立場にいるウクライナ人だからこそ、わからないことがあれば相談できる環境か否かが非常に重要なポイントです。しかし、ウクライナ人の答えは「相談しにくいいため、困ったことがある」と「相談しやすい環境があり、非常にありがたい」がそれぞれ半数ほどでした。

### 「紛争予防」という概念

インタビューを受けたウクライナ人の中から「日本では対立を防ぐという考え方が非常に強く、また相手への尊敬を表す方法も豊富で、日本の職場はよりフォーマルな人間関係だというイメージを持っている」という意見や「相手の言うことを聞くのが上手な日本人に習うべきだ」という意見がありました。

#### 💡 日本企業の声

複数の日本企業が「ビジネスパートナーとしても、従業員同士の関係としても、家族のことを質問してみると関係構築がしやすい」と答えてくれました。一緒に仕事をするウクライナ人に対して「人懐っこい」という印象を受けた方もいました。ビジネスパートナーとしては、直接ウクライナに渡航することが難しい中で、対面の時よりも密に連絡を取ることを心がけていると言い、中にはウクライナ人に対して「こまめに連絡をくれる」という好印象を持っている方もいました。

# 4 日本の文化への適応と個性 ウクライナ人のジレンマ

## 課題

日本企業で働く経験が豊富な方も「日本の考え方やマナー、ルールに完璧に順応すべきか、それとも自分の個性を生かして、新しい方法を導入しながら多様性に貢献すべきか迷う」という声をよく聞きました。ここでは2つの意見があることが分かりました。

### 1 郷に入っては郷に従え

「日本の会社で働きたいなら、従順にならなければならない」という意見がウクライナ人から挙がりました。「日本人を真似して、日本の習慣を見習う」という方法は、インタビュー対象者全員がある程度身に付けていました。しかしながら真似しきれない部分もあり「出る杭は打たれるという考え方はウクライナ人の価値観とは異なる」という意見も挙がりました。

### 2 個性を仕事で生かす

「自身の外国人としての特徴とも捉えられる個性を、逆に仕事で生かせる機会があった」というウクライナ人もいました。「ウクライナ人は日本人にはなれないから、それを目指すのは止めたほうがよい。逆に日本人ができないことがうまくできる、というのがウクライナ人としての価値だ」という意見もありました。

### 💡 自由な働き方

「自由」という言葉はウクライナ人のアイデンティティの柱であり、仕事をする中でも、目標達成の方法や仕事の形式など、様々な面で自分の決められる範囲が広がるとより良く働ける、とウクライナ人は答えてくれました。

- ✓ 「残業と、上司に常に監視を受けていることは、非常に大きなプレッシャーを受けることになり、退職の理由になる。」という意見もありました

## 5 まとめとメッセージ

### 💡 日本企業

今回インタビューさせていただいた企業には、ウクライナでのビジネスの発展を念頭に置いている企業、ウクライナ出身の被雇用者自身に魅力を感じて採用した企業、そして双方とも意識している企業の3パターンが見られました。ウクライナはビジネスチャンスが大きいと感じている企業も多く、大きな期待が寄せられています。多くの企業が、国籍には関係なく被雇用者一人ひとりを見て採用を決めており、「どの国の人だから」という考え方ではなく、その人自身と仕事をしたいという想いが伝わってきました。元々外国出身者の雇用経験がなかった企業も、今回のウクライナ人の雇用を通じて、外国人材の採用に前向きになれたという声が聞かれ、企業自体にもポジティブな影響をもたらしているようです。また、ウクライナ人のスキルの点では、持つ語学力をぜひ、海外ビジネスの展開や広報活動にも生かしてほしいという声が聞かれました。「ウクライナ人の社員ができないところは積極的にフォローする」「他の社員と比較しても、関係性は変わらない」という声も多く聞かれ、文化は違えど、日本企業は同じ社員として国籍には関係なく成長できる環境を持っていると考えられました。

### 💡 ウクライナ人

ウクライナ人が日本の企業文化にどのように適合し、その際どのような困難が生じるのかを見ることができました。有効な対策として重要なポイントを2つ挙げることができます。①ウクライナ人自身が日本語や日本のビジネスカルチャーを学び、身に付けようとする努力、②同僚や上司が違いを理解し受け入れること、です。またウクライナ人自身がコントロールできない労働条件、多文化主義に対する姿勢、行動の自由度といった会社の方針（社風）も適応する上で重要な要素となります。インタビューを受けたウクライナ人は、このプロジェクトに大きな関心を示しており、「自分が日本のことを学ぶだけでなく、企業側もウクライナの文化や考え方について学ぼうとしてくれたら、非常にうれしくてありがたい」という意見が多く挙がりました。企業側のこうした姿勢が、異文化環境で働く上でのストレスや疎外感の解消になるといえます。



## 6 作成者から

本冊子は、2024年8月から10月の間に、JICA中東・欧州部ウクライナ支援室でインターンシップを行った日本人2名・ウクライナ人2名の大学生・大学院生で企画・制作しました。ウクライナ避難民の方々が日本で安心して働くことのできる環境を創ることに貢献し、さらに日本企業のウクライナ向けのビジネスが増加する中で、その一助になることができればという思いから執筆をいたしました。

今回の調査を通じて、ウクライナ人の皆さんの苦労を生々の体験として直接伺い、また日本企業でウクライナ人社員の受け入れにあたる皆さんの感想や、様々なビジネスシーンにおける考え方をお聞きすることができました。ウクライナ人の苦労やそれを共に乗り越えた日本企業の経験を、後続くウクライナ人と日本企業の皆さんに共有させていただくことで、少しでも今後の不安を払拭し、二国間の理解が更に深まることを祈っております。

2024年10月作成

### 本冊子に係る連絡先

JICA中東・欧州部ウクライナ支援室

住所：〒102-8012

千代田区二番町5-25二番町センタービル

E-mail：7rgun@jica.go.jp

