

**ウクライナ国**

**日系企業向け避難民の就業促進を  
通じた経済復興促進に係る  
パソナ ウクライナ・ビジネス  
支援事業  
調査完了報告書**

**2025年6月**

**株式会社パソナグループ**

## 目次

I. 事業計画書 .....	3
1. 自社戦略における本調査の位置づけ .....	3
1.1. 調査方針 .....	3
1.2. 調査範囲 .....	3
2. 市場環境 .....	3
2.1. 企業について .....	3
2.2. 教育機関/支援団体について .....	5
2.3. 競合動向・パートナーの可能性 .....	8
3. ターゲット顧客・ニーズ .....	11
3.1. ターゲット顧客（企業） .....	11
3.2. ターゲット顧客(企業)が抱える課題 .....	13
3.3. ターゲット顧客(人材) .....	16
3.4. ターゲット顧客(人材)が抱える課題 .....	22
4. 製品・サービス概要 .....	25
5. フィージビリティ .....	26
5.1. 技術価格の現地適合性 .....	26
5.2. 日本・ポーランド・ウクライナにおける市場優位性について .....	27
5.3. ポーランドにおける法規制・その他障壁 .....	27
5.4. ウクライナにおける法規制・その他障壁エラー! ブックマークが定義されていません。	
6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等） .....	28
6.1. 日本でのビジネスモデル 非公開検討 .....	28
6.2. ポーランドでのビジネスモデル .....	29
7. 将来的なビジネス展開、ロードマップ .....	29
7.1. 事業規模のイメージ .....	29
7.2. 進出形態・実施形態のイメージ .....	29
7.3. 事業化に向けたスケジュール .....	29
7.4. 事業化の条件・課題・リスク .....	29
II. ロジックモデル .....	30

## 1. 事業計画書

本報告書冒頭に記載の調査を実施した結果として当社が作成した事業計画書を以下に示す。

### 1. 自社戦略における本調査の位置づけ

#### 1.1. 調査方針

本調査では、ウクライナ避難民の就労ニーズおよび課題を把握し、当社の人材サービス事業の海外展開およびウクライナ復興支援事業の具体化に向けた基礎資料とすることを目的とする。さらに、ウクライナでの事業拡大を検討する日本企業への人材支援や HR コンサルティングサービス提供の可能性を探るものである。

当社は 2022 年 5 月よりウクライナ避難民の就労・生活支援を開始し、現在約 20 名（家族含む）を受け入れている。避難生活の長期化から母国に募る思いや、社外の避難民コミュニティからはスキルが継続できず安定した就労が難しい悩みをヒアリングしている。一方、日本企業においては、東欧地域への事業展開に関心はあるものの、人材確保や制度面の課題から進出を躊躇する状況にある。

これらの実情を踏まえ、日本企業への現地人材紹介ノウハウと海外展開の実績を有する当社が、HR コンサルティング（就職支援、採用支援、研修などの人材育成）を行うことで双方の課題を解決することができないか探るべく今回調査を行った。

#### 1.2. 調査範囲

本調査では、ウクライナ避難民を対象にした就職支援・人材育成を行うことを目的としている。そのためには、企業と人材の二面性からのニーズ調査が必須となる。人材需要の観点からウクライナ避難民の就業先として 1) 日本でウクライナへ進出を検討している日本企業 2) ポーランドに拠点を置く日系企業、3) ウクライナに拠点を置く日系企業を対象等とした調査を行った。また、人材供給の観点から、人材調査では、1) ウクライナに滞在するウクライナ人に加え、2) 日本に滞在するウクライナ避難民 3) ポーランドに滞在するウクライナ避難民も含めた。これは、調査期間中はウクライナが戦時中であったこと、ウクライナ避難民が日本並びに隣国にポーランドに一定数いることから人材も 3 か国での調査とした。さらに日系企業にウクライナ避難民の就業支援をする上で、海外の日系企業が求めるスキルの一つとして日本語運用能力があることから人材供給の一環として現地の日本語教育機関の調査も行った。

## 2. 市場環境

### 2.1. 企業について

本調査での企業への調査の目的は、ウクライナ避難民の採用および研修支援サービスのサービス利用の需要を調べ、市場可能性を見定めることである。後述のビジネスモデルで

は、サービス利用者を企業としており、企業からサービス料を頂戴するものとしている。したがって、企業側がどの程度ウクライナ避難民の採用を検討しているかが市場環境といえる。日本、ポーランド、ウクライナでの3か国での日本企業数や分野についてはそれぞれ以下の表のとおりである。

表 2-1 国別の日本企業数や分野について

	日本（うちウクライナに関心有）	ポーランド	ウクライナ
企業数	194 社	354 社	36 社
主な分野	インフラ貿易	製造業	製造業、卸売業
傾向	増加傾向	増加傾向	減少傾向

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 2.1.1. 在日本国内企業について

日本におけるウクライナ避難民の採用を検討している企業は、ウクライナ事業に興味関心がある企業の可能性があるとの仮説が立てられる。2022 年 10 月 JETRO 主催セミナーでは、「ウクライナ復興支援・ビジネス活動の関心分野」として、アンケート調査の結果が紹介されている。同調査によると、インフラ全般 28 社、貿易・販売 27 社、運輸・物流 25 社、サービス 21 社、住宅・ビル・建設 19 社（サンプル数 194 社）の順でウクライナ復興支援・ビジネス活動へ興味がある産業分野として紹介されており、復興に向けて前述の産業分野の活動が進むうえで、ウクライナ人材の採用の需要が高まることが予測される。

### 2.1.2. 在ポーランド日系企業の数

2024 年の JETRO 提供資料（ポーランドにおける 国別・産業分野別の企業進出調査 2024 年 3 月）<sup>1</sup>によると、ポーランド国における日系企業は合計 354 社（2022 年 10 月 1 日時点）で、EU 加盟前の 2003 年の 110 社から大幅に増加している。また製造業は、114 社と全体の約 3 分の 1 を占めており、ポーランドにおける日系企業は、製造業を中心にポーランド国内で約 4 万人の雇用を創出している。

### 2.1.3. 在ウクライナ日系企業の数

2022 年 1 月の帝国データバンクの指標<sup>2</sup>では、ウクライナ進出企業は 57 社であり、製造業 28 社、卸売業 16 社、サービス業 9 社と発表されている。これらの産業においてウクライナ人材採用の可能性が考えられる。

<sup>1</sup> ポーランドにおける国別・産業分野別の企業進出調査（2024 年 3 月）

<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2024/01/dc17ed77869f2c79.html>

<sup>2</sup> 2022 年株式会社帝国データバンク「日本企業のウクライナ進出状況調査」

<https://www.tdb.co.jp/resource/files/assets/d4b8e8ee91d1489c9a2abd23a4bb5219/057e5d3fc1ee47e195d169ea50958099/p220109.pdf>

## 2.2. 教育機関/支援団体について

ロシアによるウクライナへの侵略が始まり、多くの人の避難が余儀なくされた。

表 2-2 国別のウクライナ避難民の状況と保護制度

	日本	ポーランド	ウクライナ
避難民数	2,000 名	100 万人	—
保護制度等	補完的保護	PESEL 番号	各国からの支援を受けている状態
就職ニーズ	2025 年 5 月で日本財団助成金の支給終了。今後増加見込	ウクライナに短期間帰国する動きが流動的であるが依然高い。	IT・テクノロジー、医療・ヘルスケア、建設・インフラ。

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

以下 2-2-1 から 2-2-3 にて、本調査に関わる避難民の数を中心に詳細を明示する。

### 2.2.1. 日本の避難民数・支援

出入国在留管理庁の統計によると、ロシアによるウクライナ侵略以降、日本政府は人道的な配慮のもとウクライナ避難民の受け入れを進めてきた。

2025 年 3 月 31 日時点でのウクライナ避難民の状況は以下の出入国在留管理庁<sup>3</sup>の引用図 2-1 の通りである。

図 2-1 出入国管理庁の資料より

<sup>3</sup> 出入国管理庁 <https://www.moj.go.jp/isa/content/001388202.pdf>

<p><b>ウクライナ避難民の受入れ状況</b></p> <p>◆ <b>ウクライナ避難民受入れ数</b> (令和4年3月2日(総理による受入れ表明日)～同7年3月31日時点・速報値) 2,768人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・男女別：男 806人、女 1,962人</li> <li>・年代別：18歳未満 405人 18歳以上61歳未満 1,982人 61歳以上 381人</li> <li>・入国時身元引受先なし 409人</li> <li>・令和7年3月の入国者数 16人</li> </ul> <p>◆ <b>ウクライナ避難民の在留者数</b>(令和7年3月31日時点・速報値) 1,981人</p>	<p><b>政府・出入国在留管理庁の体制等</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ ウクライナ避難民対策連絡調整会議</li> <li>◆ ウクライナ避難民の対応に関するタスクフォース</li> <li>◆ 法務省ウクライナ避難民受入れ支援対策本部</li> <li>◆ 出入国在留管理庁ウクライナ避難民受入れ支援対策PT</li> <li>◆ 地方出入国在留管理官署ウクライナ避難民受入れ支援担当</li> </ul> <p><b>ウクライナ避難民への支援(緊急措置)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 在留資格「特定活動」の付与 ◆ 相談対応</li> <li>◆ 最長2年間の生活費支援(※) ◆ 帰国支援</li> </ul> <p>※補完的保護対象者認定制度の施行日(令和5年12月1日)前に入国した、身元引受先のない避難民が対象</p>		
<p><b>補完的保護対象者認定制度を活用したウクライナ避難民への支援</b></p> <p>◆ <b>安定した在留資格</b> ・補完的保護対象者と認定された場合、原則として「定住者(5年)」への在留資格変更が可能</p> <p>◆ <b>定住支援プログラム</b> ・補完的保護対象者に対しては、日本語教育や生活ガイダンスを受講できる「定住支援プログラム」を提供するなど我が国での自立に向けた支援を実施</p> <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>補完的保護対象者定住支援プログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本語教育(572時間)</li> <li>・生活ガイダンス(120時間) ※1時間=45分</li> </ul> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p><b>定住支援プログラム受講中の支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・補完的保護対象者宿泊施設の提供</li> <li>・生活支援</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>・上記のほか、ハローワークを中心とした就労支援、相談員による各種生活相談及びハンドブック等の配付による情報提供も実施</p> <p>◆ <b>相談窓口</b> ・補完的保護対象者認定申請者及び補完的保護対象者向けの相談窓口を設置</p>		<p><b>補完的保護対象者定住支援プログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本語教育(572時間)</li> <li>・生活ガイダンス(120時間) ※1時間=45分</li> </ul>	<p><b>定住支援プログラム受講中の支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・補完的保護対象者宿泊施設の提供</li> <li>・生活支援</li> </ul>
<p><b>補完的保護対象者定住支援プログラム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本語教育(572時間)</li> <li>・生活ガイダンス(120時間) ※1時間=45分</li> </ul>	<p><b>定住支援プログラム受講中の支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・補完的保護対象者宿泊施設の提供</li> <li>・生活支援</li> </ul>		
<p>● 補完的保護対象者認定制度の詳細については 出入国在留管理庁HPに掲載 (<a href="https://www.moj.go.jp/isa/refugee/procedures/07_00037.html">https://www.moj.go.jp/isa/refugee/procedures/07_00037.html</a>)</p> <p>● 補完的保護対象者への支援の詳細については以下に掲載 ・出入国在留管理庁HP (<a href="https://www.moj.go.jp/isa/support/fresc/12_00122.html">https://www.moj.go.jp/isa/support/fresc/12_00122.html</a>) ・公益財団アジア福祉教育財団難民事業本部(RHQ) (<a href="https://www.rhq.gr.jp/jp2/">https://www.rhq.gr.jp/jp2/</a>)</p> <p>※令和7年度の各種支援事業はRHQに委託して実施</p>			

日本に入国後、800人弱のウクライナ避難民が母国や第三国へ移動した。2025年3月31日時点で滞在する1981人は、全国各地に分散して生活しており、自治体や民間団体、企業による支援を受けながら生活している状況である。<sup>4</sup>

2023年より、緊急措置である滞在資格「特定活動」の付与に加えて、補完的保護対象者認定制度が開始<sup>5</sup>された。補完的保護対象者と認定された場合、原則として「定住者(5年)」への在留資格変更が可能とされていて、日本語教育や生活ガイダンスを受講できる制度となっている。「定住支援プログラム」を提供するなど日本での自立に向けた支援が実施されており、日本国内では、ウクライナ避難民を対象とした住宅支援、日本語学習支援、就労支援、相談窓口の設置などが行われている。以下の自治体や大学、各支援団体へのヒアリングより、住宅支援は各自治体での支援の動きがあることも多く、日本語学習支援も他の生活者としての外国人対象の授業に参加したりと公的なセクターでカバーされているが、就労支援については企業等との連携が必要になってくることからなかなか進まない現状がみえ、就労支援の充実が長期的な自立を促す上での今後の大きな課題となっていることを確認できた。

表 2-3 各団体ヒアリング一覧

団体名称のため非公開
------------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

<sup>4</sup> 法務省都道府県別ウクライナ避難民在留者数(2025/3/31) <https://www.moj.go.jp/isa/content/001373694.pdf>

<sup>5</sup> 出入国管理庁 定住支援プログラムについて <https://www.moj.go.jp/isa/content/001403705.pdf>

## 2.2.2. ポーランドにおける避難民数・支援

ポーランドにおける避難民数について、ポーランド政府からの発表によると、国連難民高等弁務官事務所の推計では、2022年から23年にかけてのピーク時には350万人にのぼり世界で最も多くのウクライナ避難民を受け入れている国であった。現在も98万人のウクライナ避難民がポーランドに滞在し、その大半を女性と子供が占めている。ユーロスタットの計算によると、2024年12月時点でポーランドの人口1000人あたりのウクライナ難民の数は27人となり、ドイツに次いで多くのウクライナ避難民を受け入れている。<sup>6</sup>ただポーランド現地渡航の際のヒアリングの結果によれば、ポーランドにおけるウクライナ避難民の動きがヨーロッパに滞在したり頻繁にウクライナに帰国したりと流動的なことから、正確な追跡・カウントは困難な状況にもある。

ウクライナ避難民への支援については、戦争勃発から1か月後に、ポーランドは「ウクライナ領土内における武力紛争に係るウクライナ国民支援法」を可決し、ウクライナ避難民の滞在を法制化し、PESEL番号（日本のマイ・ナンバーに相当）を発行した。これにより、避難民は多様な公的サービス、家族手当、児童手当、財政支援、無償医療、心理カウンセリングが受けられる。これまで、77%のポーランド人がウクライナ避難民の支援活動に参加したという統計がポーランド政府から出ている。<sup>7</sup>ウクライナ支援の募金活動、ポーランド・ウクライナ国境におけるボランティア活動をはじめ、自宅にウクライナ避難民を受け入れる人も多かった。ウクライナの復興および近代化にはポーランドの民間企業も参加することが予定されており、ポーランド投資貿易庁（PAIH）が開設した復興事業に関心のある企業のデータベースには、建設、エネルギー、農産物・食品、製薬、IT業界を中心に8か月間で2000社が登録している。<sup>8</sup>

## 2.2.3. ウクライナ国内におけるウクライナ人の現状と支援

ウクライナにおける避難民数について、ウクライナ紛争の影響により、647万人以上のウクライナ人が国外へ避難している。さらに、国内避難民を含めると、ウクライナの人口の約4分の1が住み慣れた土地を離れざるを得ない状況となっている。<sup>9</sup>

その状況に対し、ウクライナ国内およびその周辺国では、複数の国際支援団体が活動している。主な団体には、国連難民高等弁務官事務所（UNHCR）、国連世界食糧計画

---

<sup>6</sup> ポーランド政府発表 Poland's aid to Ukraine (2025/2/23)<https://www.president.pl/news/polish-aid-for-ukraine.93908>

<sup>7</sup> ポーランド政府発表 Poland's aid to Ukraine (2025/2/23)<https://www.president.pl/news/polish-aid-for-ukraine.93908>

<sup>8</sup> Temporary protection for persons fleeing Ukraine - monthly statistics (2025/4/3)  
[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary\\_protection\\_for\\_persons\\_fleeing\\_Ukraine\\_-\\_monthly\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics)

<sup>9</sup> ウクライナにおける避難民数について—UNHCR statistics (2025/2/1)  
<https://www.unrefugees.org/emergencies/ukraine/>

(WFP)、赤十字国際委員会 (ICRC)、国連児童基金 (UNICEF)、国際移住機関 (IOM) などがある。<sup>10</sup>

### 2.3. 競合動向・パートナーの可能性

以下に競合になるであろう団体・企業について明示する。「競合」の定義は、弊社が提供しようと考えている、ウクライナ避難民を対象に人材派遣ビジネスを行っているところとする。

#### 2.3.1. 日本での競合動向

日本でウクライナ避難民の就労支援を実施している団体としては、NPO 法人でいくつかあったが、基本的には紹介料などは取らず、支援金の財政内で行っているところが殆どだった。

#### 2.3.2. ポーランドでの競合動向

ポーランドにてウクライナ避難民の就労支援をしている団体等を含め、以下机上調査を行った結果を表に示す。ヨーロッパの人材会社も多数みられたことから、人材紹介サービスをする際は、日系企業に寄り添った形でのトータルサポートやジャパンデスクなどを通じたサービス提供など独自性が求められると考える。

---

<sup>10</sup> ウクライナにおける支援団体について  
[https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/22\\_hakusho/honbun/b1/s1\\_1.html](https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/shiryo/hakusyo/22_hakusho/honbun/b1/s1_1.html)

表 2-4 机上調査(ポーランドにある人材会社)

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

表 2-5 机上調査(ウクライナにある人材会社)

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

表 2-5 ポーランド渡航時に収集した人材会社情報(ポーランドにあるヨーロッパの人材会社)

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

表 2-6 ポーランド渡航時に収集した人材会社情報(ポーランドにあるポーランドの人材会社)

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3. ターゲット顧客・ニーズ

本調査で検証するビジネスモデルは人材紹介支援や研修サービスとなる。本サービスにおいては、企業側ニーズの他に人材側のニーズも不可欠であることから、本調査では、ターゲット顧客を「3-1 企業」と「人材 3-3」に分けて、質問票調査とヒアリング調査を行った。本章では両者の課題とニーズについてまとめる。

#### 3.1. ターゲット顧客（企業）

当社のアジア展開における実績より、本調査におけるターゲット顧客は、「進出を検討している」「進出間もない」企業がターゲットとなると仮説をたて調査にあたった。

検証のため、フェーズⅠでは、日本国内の日系企業のうちウクライナ進出を検討中の企業（以下在日本国内企業）へ調査を実施した。

フェーズⅡでは、すでにウクライナまたは隣国への進出済みの企業に対して今後の事業拡大や、ポーランド国内での避難民の採用の可能性について調査を行った。ウクライナ避難民の雇用創出方策について他国での状況も参考になると考えたためである。

フェーズⅠ：①在日本国内企業

フェーズⅡ：②在ポーランド日系企業

③在ウクライナ日系企業

表 3-1 各フェーズにおける調査実施企業区分※親会社の資本金で区分け

企業名のため非公開
-----------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

##### 3.1.1. 在日本国内企業

当社ネットワークより 7,933 社に質問票調査を実施したところ、17 社（うち 2 社は企業無記入）より回答が得られ、15 社にヒアリング調査を実施した。JICA 主催のウクライナ人材向けビジネスマッチングおよびウクライナ関連セミナーでのネットワーキング参加企業からの回答が多かった。質問票調査を実施した 17 社のうち「ウクライナ進出済み」が 5 社、「検討中(1~5 年以内に進出を検討)」が 4 社、「戦況次第で検討」が 3 社、「考えていない」企業が 3 社だった。また、ウクライナ人材採用の可能性については、「計画なし」が 10 社、「実績あり」が 3 社、「検討中」が 4 社という結果であった。

表 3-2 在日本国内企業ヒアリング調査実施リスト

企業名のため非公開
-----------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.1.2. 在ポーランド日系企業

ウクライナ避難民を多く受け入れているポーランド国において、一定のウクライナ避難民採用のニーズや知見があるとの仮説に基づき、ポーランドにある日系企業も対象に調査を行った。主に、在ポーランド在ポーランド日本商工会を通して質問票調査を行い、会員数 118 社中、23 社より回答が得られた。また、質問票への回答有無によらず、13 社にヒアリング調査を実施した。質問票調査での回答が得られた 23 社のうち、半数以上である 13 社が「ウクライナ人材の採用実績がある」との回答があった一方で、「今後のウクライナ人材採用計画はない」と回答した企業は 23 社中 8 社あった。就労職種については、回答があった 17 職種（複数回答あり）中 7 職種が工場での組み立てやオペレーション業務であり、そのほかは一般事務、接客、IT 等の回答があった。

拠点単体資本金や従業員数では小規模な企業もあるが、親会社が大手の企業が大半を占めた。地域的に EU 市場向けの自動車産業の製造業、中東欧向けの商社が多くみられ、比較的進出が新しい事業者は、ウクライナ復興における ODA 事業者が目立った。

表 3-3 在ポーランド日系企業調査実施リスト

企業名のため非公開
-----------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.1.3. 在ウクライナ（ポーランドに避難している）日系企業

ウクライナにある日系企業への調査は、在ポーランド日本商工会理事経由にて、ウクライナ日本商工会会員へ個別に展開の上、質問票調査を行った。9 社より質問票回答をあり、質問票回答有無にかかわらず 4 社からヒアリングを行った。現状として、会員企業の駐在員のほとんどがポーランドやトルコ等の周辺国に避難をしている状況だった。ヒアリング企業のうち 3 社は、主に車両のディストリビューターを担っている大手商社であり、現在日本人駐在員は現在ポーランドへ退避しており、ウクライナ国内は以前から活動している現地スタッフに任せていた。また、企業によっては、ウクライナスタッフがポーランドに出張可能な場合、ポーランド国内で報告を受けることもあるが、通常はリモートにて現地業務を統括している。

今後の採用計画については 9 社のうち 6 社が「採用計画はなし」との回答があり、今後の情勢如何であるとの回答多かった。職種については、在ポーランド日系企業で最も多かった工場オペレーション業務は、在ウクライナ日系企業では 0 件で、営業や機会メンテナンス、会計、一般事務のオフィスワークの職種であった。

図 3-1 職種別採用実績

職種	ポーランド	ウクライナ
工場作業	7	0
販売・飲食	1	0
一般事務・アシスタント等	3	2
総務・会計等	2	2
機械メンテナンス	1	1
営業	0	1
IT	1	0
現地拠点代表	1	0
NA	1	0
計	17	6

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

表 3-4 在ウクライナ日系企業調査実施リスト

企業名のため非公開
-----------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.2. ターゲット顧客(企業)が抱える課題

日本、ポーランド、ウクライナの3か国に分けて、以下の通り明記する。特にポーランド、ウクライナでは終戦および終戦後に向けて課題が大きくなることが調査を通して予想できる。

#### 3.2.1. 在日本国内企業の課題

調査に協力いただいた在日本国内企業の多くが ODA 事業等でウクライナを市場と考えて展開予定している企業である。したがって、ウクライナ人材のニーズは将来的にはあることが分かった。しかし、プロジェクトベースとした期間限定や1名程度の採用枠に限られること、また同業界出身、実務経験必須等の即戦力ニーズが高いこともあり、現在国内にいるウクライナ人材との産業分野ニーズが合うかどうかは課題になってくる。一部の事業者ではすでに採用実績があったが、ウクライナ関連事業を検討する中でウクライナ人材とのコネクションがありそこから採用している事例もみられた。

また、国内での勤務の場合は日本語ニーズの高さも顕著であり、日本語も N2 以上と高い能力を求められる点が国内での最大の課題と考えられる。

一部、ウクライナ進出を考えていない企業があったが、業界を詳しく見てみると IT 業界や建設業界という、人材不足が著しい業界であった。これら業界はいずれも日本人の代替としての採用ニーズが強く、日本語は日本人同様に必要となる状況であった。IT 企業においては、リモートで勤務が可能であれば帰還後も勤務ができる可能性があること、また、建設企業においては、「大型車両の運転手」であれば、高い言語能力が問われないため採用の可能性が高いことがヒアリングから分かった。

表 3-5 調査実施在日本国内企業におけるサービスニーズの有無

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.2.2. 在ポーランド日系企業の課題

ポーランドに拠点を置く日系企業の採用条件では、ポーランド語話者であることが第一要件である。ポーランド国におけるオフィスワーク人材のニーズとしては、ポーランド語が堪能でポーランドに詳しい、またはポーランド社会にコネクションがある人材がメインであった。ウクライナ人材でポーランド語が堪能である場合、またポジションによっては、英語ができ日系企業での勤務経験がある場合は、アドバンテージになるとの声もあった。

人道的な観点では、ウクライナに拠点をもつ在ポーランド日系企業では、既にウクライナからのポーランドへの転籍異動の枠を設ける等の措置を取られた企業も多くみられた。またポーランド国内のウクライナ避難民へ雇用を含めた支援を実施済みの企業もあった。

現在では、ウクライナ避難民は、ロシアのウクライナ侵攻以前にポーランドに移住した移民同様にポーランド社会に溶け込んでおり、ウクライナ避難民とウクライナ移民を区別することは難しい状況となっている。

したがって、ウクライナ人材をあえて採用する理由はないものの、ポーランド国内での人材不足の背景もあり、工場等の現場作業、レストラン等の飲食・販売職では労働力としてウクライナ人材の存在が目立つ。ただし、言語の問題があり、レストランでは接客はポーランド人が担当し、調理等をウクライナ人が担当するとすみわけをしている企業が調査の中でみられた。また高度な技術が求められる工場の場合は、通訳の配置や、言語研修の提供に組んでいる企業もあった。

今後については、終戦後のウクライナ避難民の帰還により人手不足になることへの懸念がある。以前からウクライナ移民はポーランド国における労働力として一般的であったため、「」外国人」としては、馴染みやすい環境があるが、終戦後のウクライナ人材のウクライナへの帰還による人出不足を懸念し、昨今一部企業においては、アジア等他の国の移民を検討し始めている動きもあることがヒアリング調査を通して見えてきた。

表 3-6 調査実施在ポーランド企業におけるサービスニーズの有無

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.2.3. 在ウクライナ (ポーランドに避難してきている)日系企業の課題

ウクライナにて事業を継続する企業の多くが、日本人駐在員をポーランドまたはトルコ等の周辺国に移し、現地スタッフに運営を任せているケースが多くみられた。女性従業員や諸条件により移動が可能な従業員とポーランドにて対面で打ち合わせを行う等の対応をとっており、基本的にはビジネスは継続し売上も横ばいまたは好調な状況とのことだった。したがって、現時点でのみの見解としては、ウクライナ国にての事業拡大があまり見られないため人材採用のニーズは薄いことが調査を通じで分かった。また現地従業員に任せている現状よりローカライズが進んでおり、ウクライナ国内でのウクライナ人材調達については、日系の人材会社が参入するほどの課題はヒアリング調査では聞かれなかった。

ウクライナにいる従業員にかかる課題としては、主に「既存の男性従業員の徴兵問題」と「終戦後の人の動き」の2つが挙げられる。

男性従業員については外出をしていると軍隊へとスカウトされることがあり、不要不急の外出を控えている従業員がいる。一部従業員はすでに徴兵され、帰らなかった従業員もいたとのこと話を伺った。ヒアリングした企業の多くは、自動車産業でありメンテナンスや営業フォローで移動が必要な分野であるが、外出が危険であり行動が制限されることで課題がある。なお、現在積極的に増員する企業は今回の調査ではなかったが、行動制限の課題に対しては、女性従業員であれば、国外渡航へのハードルが低いいためポーランド国に滞在中の駐在員との面会も可能という利点があり、女性従業員の可能性を示唆する声は複数聞かれた。

終戦後の人の動きについては、予測の域ではあるが、ウクライナ国での人出不足とハレーションを危惧する意見があった。終戦後のポーランド国の状況として、ウクライナ人材がウクライナ国へ帰還する影響でポーランド国内は人出不足になると予測する企業がある一方で、ウクライナ国に拠点がある企業においては、ウクライナ国内が人出不足になることを懸念していた。すでにポーランド国等に避難している一定数の女性は、安全性や子供の生活環境を鑑みウクライナへ帰還しない可能性が高いのではないかとの考えからである。さらに、夫がウクライナ国に残っている場合は、終戦後に、妻と子供と生活を再開させるために、ウクライナを出国する可能性も高いのではないかとの懸念がきかれた。

また、終戦後ウクライナ国内に世界中に避難していた人材が帰還するシナリオの場合においては、国内でのハレーションを危惧する声が多く聞かれた。帰国内にとどまり「逃げずに戦った」層と、「国外へ避難して戦わなかった」層とハレーションが起きるのではないかという予測である。そのハレーションが怖くて帰国したいけれども、帰還しない、またできない人もでてくるのではないかという意見もあった。加えて、これまでのウクライナ国内での徴兵政策を鑑みると、終戦後も男性の国外への転居については引き続き禁止されるのではないかという意見もあった。

終戦に伴い、人材ニーズがウクライナ国において高まるが、国民感情等を踏まえ慎重に行う必要があることが十分に理解できた。

表 3-7 調査実施在ウクライナ企業におけるサービスニーズの有無

企業名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

### 3.3. ターゲット顧客(人材)

本調査での人材のターゲット顧客としては、日系企業への人材マッチングの観点から、①日本にいるウクライナ避難民②ポーランドにいる日本語/日本文化に関わる避難民③ウクライナにいる日本語/日本文化に関わる人とした。今回調査対象として、質問票調査から計 168 名の回答（在日本 155 名、在ポーランド 5 名、在ウクライナ 8 名）、ヒアリングは人材 18 名(日本 13 名、ポーランド 3 名、ウクライナ 2 名) 23 機関(日本 14 機関・ポーランド 7 機関・ウクライナ 2 機関)に行った。

#### 3.3.1. 調査した日本にいるウクライナ避難民の現状

日本における 155 名の避難民の方に質問票調査(ウクライナ語・英語で作成)、13 名にヒアリングを行った。そこから見えてきた現状を以下にまとめる。

表 3-8 調査した日本におけるウクライナ支援関連団体

団体名のため非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

調査の結果について、以下それぞれの項目に分けて記載をする。

※以下のグラフはすべて、質問票調査の回答分析に基づいて作成した。

#### a. 避難民の背景

年齢層は 20 代から 60 代までと幅広く、30 歳以下で 50%を占めている。学歴については、大学、大学院を卒業した人が多く、専攻分野も経済、語学、文学、IT と多岐に渡っている。ウクライナ国での職務経験としてサービス業、教育、IT をはじめとする多様な経験を持っていることがわかり、スキルを持っている層が一定いることがわかる。

言語レベルでは、英語に関して、96%の人が「話せる」と答えており、そのうちビジネスレベルが 47%と約半数を占めていることから、英語への壁がないことがわかる。その一方で、日本語レベルに関しては、全体の 69%が JLPT の資格を持っていないと回答しており、多くの避難民が日本で生活をしていても日本語を十分に習得していないことが見受けられる。

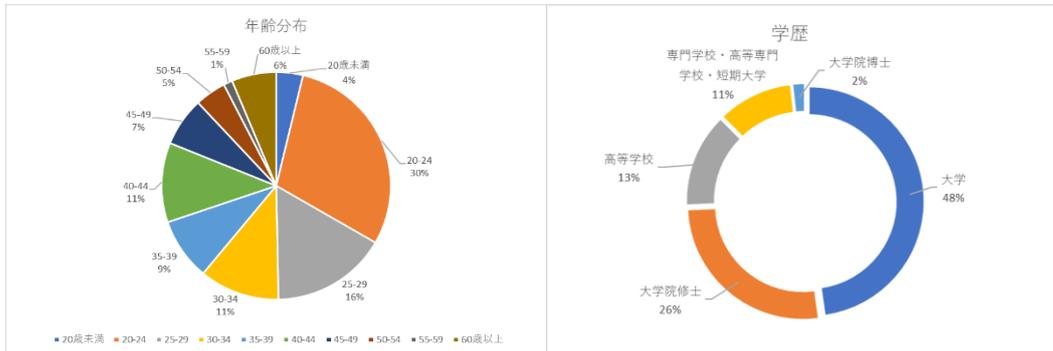


図 3-1 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「年齢分布」分析結果

図 3-2 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「学歴」分析結果

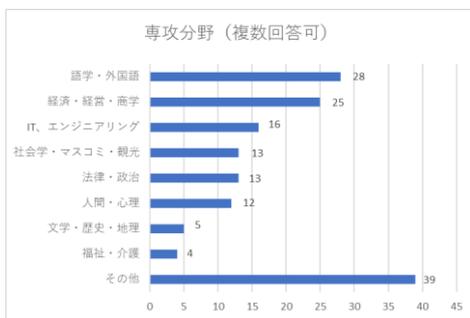


図 3-3 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「専攻分野」分析結果

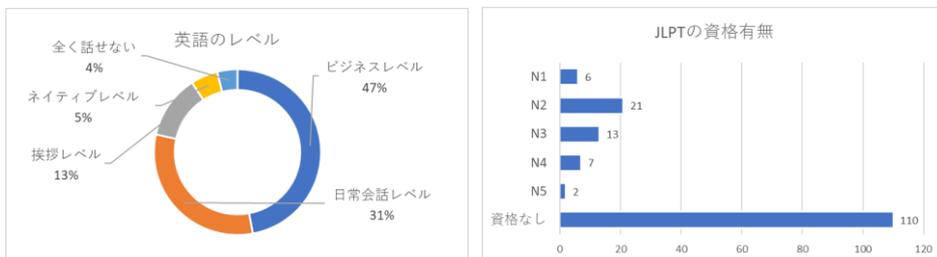


図 3-4 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「英語レベル」分析結果

図 3-5 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「JLPT（日本語能力試験）の有無」分析結果

**b. 生活状況**

日本にいる避難民の多くは、アルバイトや仕事での収入のみならず、日本財団などの支援金で生活を成り立たせているケースが多くみられる。また、仕事の収入よりもアルバイトで生活を工面している人の割合が高くなっていることからフルタイムの仕事確保が中々難しいことが想像できる。世帯構成としては、日本で家族と同居している人の割合が全体の 38%と半分にも満たないため、単身で避難してきている人が多いことが見受けられる。

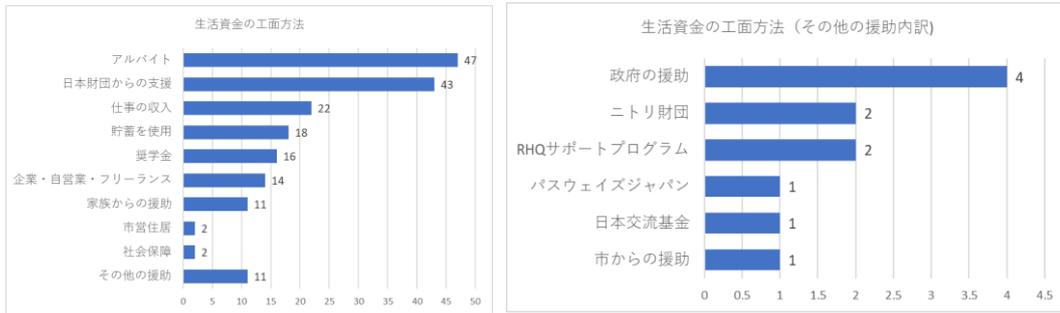


図 3-6 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「生活資金の工面方法」分析結果

図 3-7 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「生活資金の工面方法 (その他の援助内容詳細)」分析結果

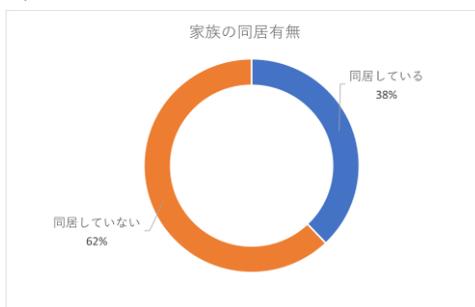


図 3-8 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「家族同伴有無」分析結果

### c. 就労状況について

生活状況とも密接にかかわってくる就労状況について、就業中と回答した人は 43 パーセントと全体の半数にも満たなかった。一方で、日本での職務経験の有無について聞いたところ、全体の半数以上の 61% の人が有りと答えている。このことから、以前就労していたが仕事が続かなかった、やめてしまったなどの何かしらの断絶の可能性があることが伺える。

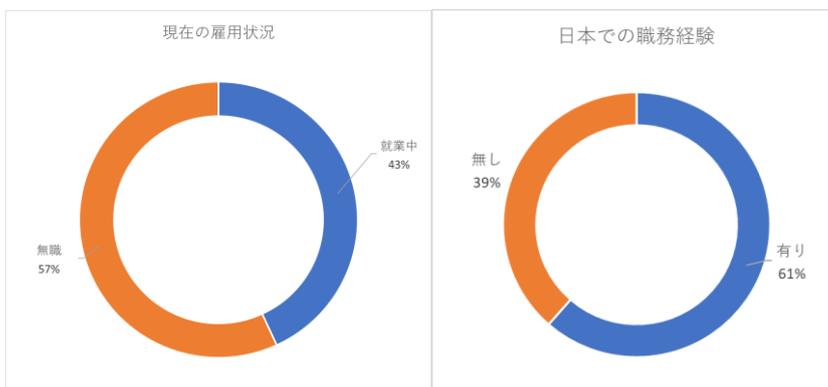


図 3-9 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「現在の雇用状況」分析結果

図 3-10 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「日本での就労経験有無」分析結果

母国ウクライナでの職務経験と日本での仕事の職種を比べると、全体数にかなり差があることがわかる。中でも、サービス業や小売りについては変わらず多くを占めているが、母国でITや教育に携わっていた人が日本では続けることができていない現状がある。特に金融関係や医療関係、不動産といった分野に関しては、法律や資格、言語の違いなどから日本で続けていくのが難しい現状がみてとれた。

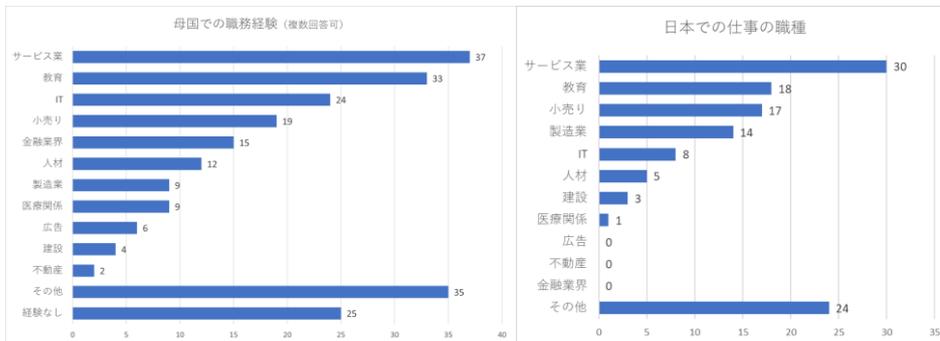


図 3-11 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「母国での職務経験」分析結果

図 3-12 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「日本での仕事の職種」分析結果

### 3.3.2. 調査したポーランドにおける避難民の現状

ポーランドにおける日本語/日本文化に関係している人材にリーチするために、ウクライナ避難民 3 名、その他以下の教育機関に対して調査を行った。

表 3-9 調査したポーランドにおけるウクライナ支援関連団体・教育機関

団体名のため非公開
-----------

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

「ウクライナ避難民」に対しての認識は、隣国で文化や言語が似ていること、また侵略前より 200 万人以上のウクライナ人がポーランドで就労していたことなどから、「ウクライナ人」「避難民」とカテゴライズすることは差別となるとのことで、あまり区切っていない様子が垣間見られた。そのため、人数に関して正確に把握している機関はなく、どこの団体もウクライナ避難民の割合は全体の学生の 10%程度、数人とのことだった。また、戦前からポーランドの日本語学校で学ぶためにポーランドに滞在しているウクライナの学生もみられた。

調査を通して、ウクライナの方がポーランド語で日本語を学ぶことが相当なハードルだということがわかり、ヒアリングした日本語学科に所属している学生 2 人も、日本語学習が 6 言語目であり、そもそもポーランドにルーツのある生まれとのことであった。

ポーランドの大学で日本語を学ぶ目的として、「日本文化」「日本文学」「アニメ・マンガ」を深く知りたいことを理由に挙げる学生が殆どであり、日本語学科を卒業すること自体が一種のステータスになっているため、優秀な人材が集まっている。ただポーランドの大学文化として、学生には学業に専念をさせることを重視しており、就労を見据えた支援等一切行っていない。学士 3 年間で N3、修士 2 年間で N2 レベルの日本語力を目

指せるような環境はありつつ、学生自身が日本に興味があっても、日本または日系企業への就職を大学側が後押しするような大学の制度・文化は存在せず、大学の教員の多くは「大学は学問を修める場であり、就職支援を行う場ではない」という意見を有している。

また、民間の日本語教育機関で学ぶ人たちは、日本のポップカルチャーや文化に関心を持ち、趣味レベルで学ぶ生徒が中心であり、多くが N5～N4 レベルにあり、日本企業が求めるような日本語力に達する生徒は極めてまれということが明らかとなった。

### 3.3.3. 日本語学習経験のあるウクライナ人（在ウクライナ）の現状

本調査ではウクライナにいる人々に加えて日本語学科を有する 12 の大学に対して、メールにて質問票依頼をし、学校から学生に対しても質問票の展開をしてもらうように依頼したが、その結果、遠隔また情勢が落ち着いていないこともあり、2 大学のみからの回答となった。

そのうちの 1 つの大学からは、「ウクライナの大学は、学生の海外への流失を防ぐために、海外就職を促すことはせず、むしろ学生がウクライナに留まってもらう方策を考えている」との回答もあり、質問票回収が滞ってしまったのは、このような理由も推測ができる。

#### a. 避難民の背景

アンケートとインタビューに参加したウクライナにいる人材からの回答は計 8 名で、一部は日本から帰国した背景を持っていた。回答者の年齢層は主に 20-24 歳の若年層が中心で、60 歳以上の回答者も含まれている。

回答者の多くは大学卒業以上の学歴を有しており、特に大学院を修了している人が目立っている。専門分野も多様で、法学、政治学、外国語、建築、都市計画、経済学、マネジメントなどに従事している。日本語能力については、日常会話レベルの能力を持つ回答者が多いものの、JLPT（日本語能力試験）の資格を持っている人はごくわずかであった。

英語に関しては、ビジネスレベルの能力を有している人が多く、英語資格を持つ回答者も確認できた。

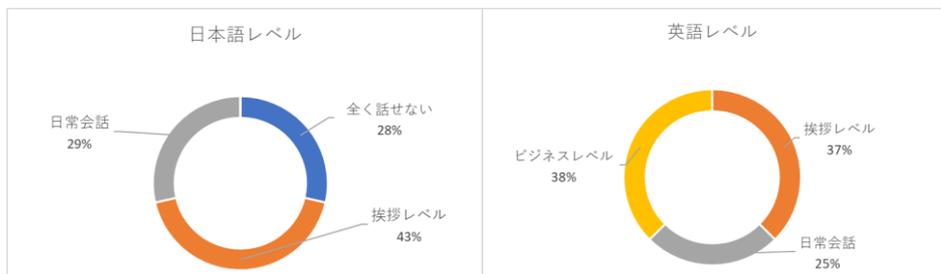


図 3-13 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「日本語レベル」分析結果

図 3-14 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「英語レベル」分析結果

### b. 生活状況

ウクライナ本国においても、家族と同居しているのは8人中1人であり、他は家族が国外に避難している様子であった。日本からウクライナに帰国しても、家族はすでにヨーロッパの他の国へ避難しているため、一緒に暮らすことはできないケースもあった。

生活費については、日本財団からの支援金（今回日本から帰国した方も含むため）、家族からの援助などで日々の生活を送っている。

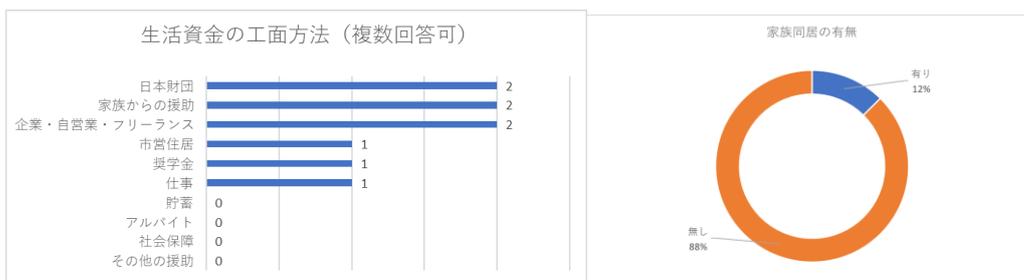


図 3-15 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「生活資金の工面方法」分析結果

図 3-16 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「家族同居の有無」分析結果

### c. 就業経験

戦況前の就業経験として、教育、サービス業、小売り分野などで働いており、経験豊富である。また、ヒアリング調査からは、法律やエネルギー分野といった職種も見受けられた。しかし、現在の就業状況は厳しく、8人中7人の回答者が現在就業していない状況であった。



図 3-17 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「ウクライナでの職務経験」分析結果

図 3-18 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「日本での職務経験」分析結果

図 3-19 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「現在の就業状況」分析結果

### d. 支援団体

現在、ウクライナの人々は、さまざまな困難に直面しており、その生活を支えるためにウクライナ国内の教育機関や支援団体が積極的に支援活動を行っている。特に、ウクライナのある大学は、10,000人以上の避難民に対して言語支援や財政支援、食料提供、さらにはカモフラージュネット作成の活動を行っている。これらの支援活動は、避難民が新しい環境での生活を立て直すために不可欠な支援となっている。

### 3.4. ターゲット顧客(人材)が抱える課題

上記の人材へのヒアリングをもとに、日本・ポーランド・ウクライナにおける避難民の課題を以下に整理し、記載する。

#### 3.4.1. 日本にいるウクライナ避難民の課題

日本における 155 名の避難民の方に質問票調査(ウクライナ語・英語で作成)、13 名にヒアリングを行った結果、そこから見えてきた課題を以下 a~c にまとめる。

##### a. 日本語能力の不足

現状のところでも前述したが、アジアで最も難しい言語のひとつとされる日本語を学ぶのは容易ではない。日本語能力の課題が顕著であった。

彼らはウクライナから避難するために来日しているため、戦況の不安定さによる日本での滞在期間の長期化は誰も予測できないことであり、彼らにとっては日本語の必要性を重視できない環境にあったことは一つの要因であると考えられる。実際にヒアリングの中でも、「日本はもっと英語が通じると思っていた」「日本に長く滞在する予定はなかったから習得しなかった」などの声を多く聞いた。これらの現状により、日常生活や行政手続き、就職活動において困難が生じていることが容易に予想される。今後は、日常生活の観点から、彼らがただ学ぶだけでなく意欲をもって自立や就職につながる学びをしていく必要がある。

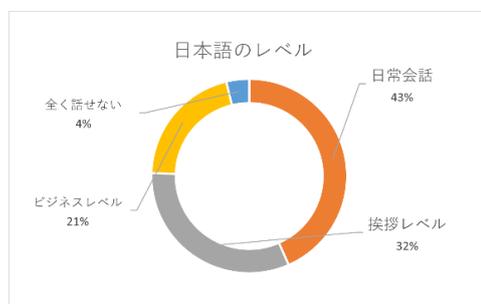


図 3-20 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「日本語レベル」分析結果

##### b. 就労機会の欠如

アンケート結果から日本にいる避難民は学位を取得している人が殆どで、その中でも修士取得者が最も多い。また、金融機関や医療従事、不動産などスキルや知識をもって活躍していた人が多い。しかし、「日本語要件により希望の職種に就けない」の声が最も多いように、日本で仕事を探す際には、やはり言語の壁が最も立ちはだかっている。また、教育学、医療、法律をはじめ専門職に就くには、日本国内での資格取得や日本文化を基準とした対応力が求められる場合が多く、就業への障壁となっている。その他にも、多くの避難民が都市部での就労を希望している一方で、実際の居住地は地方にあることも多く、移動や引越しが困難なことから就労の有無に影響しているケースもある。

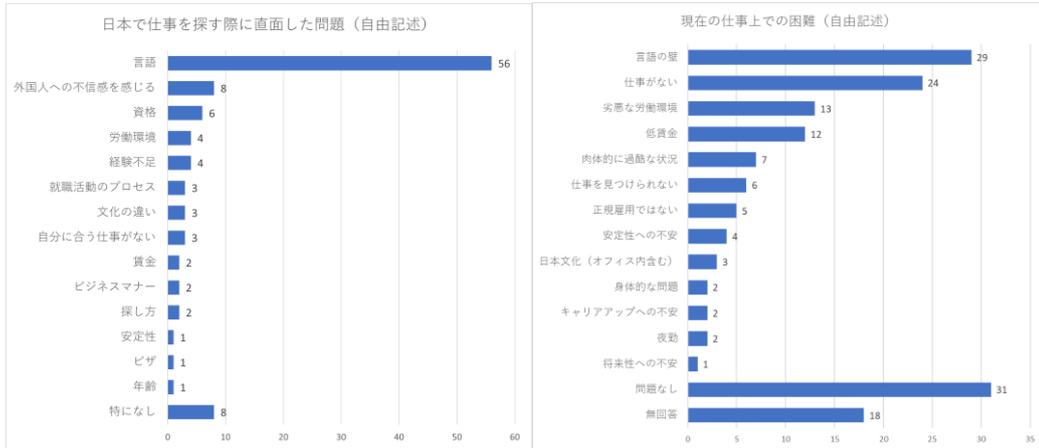


図 3-21 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「日本での就職探しの際の課題」分析結果

図 3-22 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「現在の仕事において困難なこと」分析結果

### c. 精神的ストレス・孤立感

日本にいる避難民は、単身で来日しているケースが多く、インタビュー結果から異文化・異言語環境における生活、将来への不安、母国の情勢に関するストレスをかなり抱えていることがわかった。特に、日本語が不自由な避難民は地域社会とのつながりが希薄になりやすく、滞在の長期化に比例して孤独感が深まるリスクがある。その一例として、ヒアリング調査の中で、避難民の中から日本で利用可能な支援制度や就労支援、日本語学習の機会などについて「知らなかった」とする声が見られた。行政やNPO、企業などが発信する情報が外国語対応されていないことも、アクセスの障壁となっている。

調査の結果、今の情勢を鑑みると、ウクライナに帰国する際の不安は様々な角度からあり、すぐに帰国する人の割合は少なく日本に滞在する声が多く見られた。長期化することで自治体や団体からの支援が途絶えてしまうことによる孤立も今後懸念されるため、いかに「生活者として」の自立就労支援ができるかが大きなポイントになってくる。

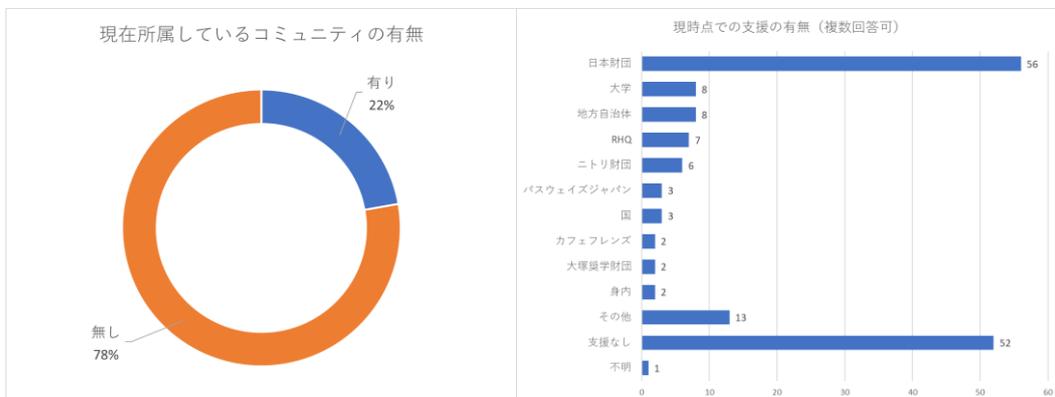


図 3-23 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「現在所属しているコミュニティ」分析結果

図 3-24 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「現時点での支援の有無」分析結果

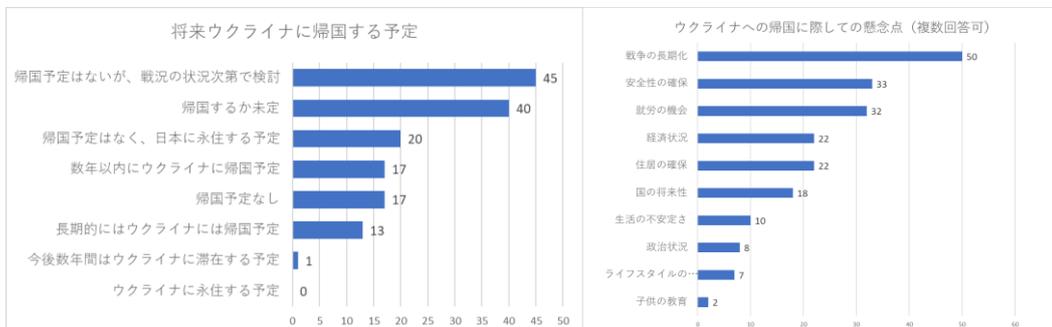


図 3-25 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「将来ウクライナに帰国する予定」分析結果

図 3-26 在日本ウクライナ避難民 155 名対象質問票調査回答「ウクライナ帰国の際の懸念点」分析結果

### 3.4.2. ポーランドにおける避難民の課題

#### a. 日本語習得の難しさ

今回ポーランドでの人材調査では、日本語学科または日本文化／言語に興味のある避難民にターゲットを絞って調査したが、実際に調査をした結果、そのような人材の数がかなり限られていることが明らかとなった。ウクライナ語とポーランド語は近いものの、もちろん別の言語であり、ウクライナ避難民からみて、第二言語のポーランド語で、アジアで最も難しい言語のひとつである日本語の習得にはかなり高いハードルがある。また、日本語学科に所属するウクライナ避難民は家庭に余裕があるか、ポーランド語の素養がある等、ポーランドでの日本語学習にフォーカスできる生活環境の学生が多かった。

#### b. 日系企業への就職について知る機会の欠如

日本語学科のウクライナ避難民の母数は少ないが、今後ウクライナ復興ビジネスをはじめウクライナ・ポーランドに進出を考えている日本企業からするとまさにパーフェクトな人材といえる。ただ、学生側が、そもそも日本語を学んで日本企業に就職をしたくても、その道筋を知れるきっかけが殆どないことが調査を通じてわかった。そのため、人材育成からはじめ、復興復旧に関わる企業にマッチングさせていく道筋自体の構築が課題であり、当社の長年にわたるノウハウを活かせる点であると考察した。実際にヒアリングした機関より、以下の提案を頂いた。これらの提案からも、人材マッチングを行う前にそもそも人材育成が必要であり、それに対しての人材側からのニーズがあることも確認できた。

表 3-10 ポーランド現地にて調査をした期間からの提案

団体名のため非公開

### 3.4.3. ウクライナにおけるウクライナ人の課題

ウクライナにおける日本語学習経験のあるウクライナ人7名のウクライナの方に質問票調査、2名にヒアリング（ウクライナ語）を行った。

彼らの大きな問題として、戦況が落ち着かないことからの仕事の機会が限られていることや生活費が不足していることが挙げられた。なかでも就職について、調査対象となったウクライナ人の大半は失業中であった。ウクライナでは戦時下にあることから、また経済状況も非常に厳しいことから、常勤の職を見つけるのは極めて困難な状況である。

また、日本での就業経験がある回答者より、ウクライナでの日系企業での職探しをする際は、ある程度日本文化や日本語を使用した経験が就労においてプラスになるとのことだった。しかし、現時点では、ウクライナ自体の情勢が厳しく、殆どの日系企業がポーランドに避難しているため、ウクライナ国内での募集がとても限られており、日本での経験を活かせない状況にある。避難民にとって、就職活動において最も重要な要素は、給与、労働環境、労働時間とされている。

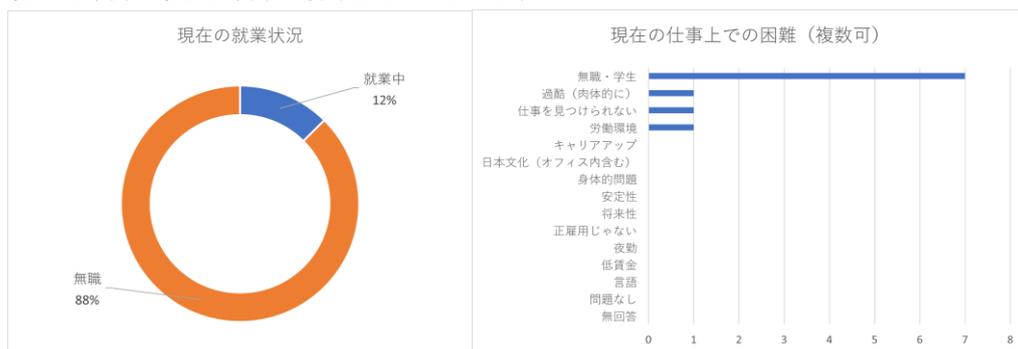


図 3-27 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「現在の雇用状況」分析結果

図 3-28 在ウクライナのウクライナ人 8 名対象質問票調査回答「ウクライナで現在の仕事上での困難（複数可）」分析結果

## 4. 製品・サービス概要

図 4-1 当初計画していたビジネスモデル

非公開

## 5. フィージビリティ

### 5.1. 技術価格の現地適合性

人材紹介での採用は、自社サイトでの公募や、ウェブ広告、個人的な紹介等のケースが多い。人事向け研修サービスを受けたことがある事例は少なく、相場についてはニーズに応じて策定が必要であると考ええる。

#### 5.1.1. 人材紹介の適合性:低

日本における人材サービスの適合性

人材紹介サービスニーズは、これからウクライナ進出を検討する日系企業において多少のニーズがみられた。開発コンサルタント以外は、日本語能力等の要件が厳しく、現在国内にいるウクライナ避難民の中で要件に合致する人材は限られる。

以下企業機密情報につき非公開

ポーランド・ウクライナにおける人材サービスの適合性

ポーランドまたはウクライナにある日系または日本人が経営する企業等では現地語のニーズが第一要件であり、ウクライナ避難民のニーズは一部の開発コンサルタントを除いて薄かった。尚開発コンサルタントにおいてはもともと日本語要件が低く、ウクライナ避難民の採用の可能性は高い。しかしながら、該当企業が少ないこと、採用枠が限られていること、プロジェクトベースであり短期就労の可能性が高いことが課題である。なお、多くの企業で、日系企業での就労経験は採用の際にアドバンテージになるとの回答が得られた。

以下企業機密情報につき非公開

#### 5.1.2. 研修制度の適合性：高

前項の状況を踏まえ、人材が欲しい企業側と日系企業で働きたいウクライナ人材との溝を埋めるには、日本語能力、および日系企業のビジネス商習慣への理解が必要であることがわかる。これら2点については、人材育成研修事業サービスへの適合性があると考えられる。

企業調査より、日本語能力の他に、日系企業での就労経験自体は、日本の商習慣の理解という点がプラスの印象をもたらすという意見が複数あった。また人材調査の教育機関や学生からも多数の声が見られた。人材側からは、日本への興味のほか、日本の職場文化については、「過労死」等のイメージが先行しており正しい日本の職場文化が伝わっていない様子もわかった。

以下企業機密情報につき非公開

## 5.2. 日本・ポーランド・ウクライナにおける市場優位性について

### 5.3. ポーランドにおける法規制・その他障壁

本調査を通じて、ポーランドの市場の優位性が高いことが確認された。以下では、ポーランド市場の可能性を裏付ける統計データを示しつつ、日系人材会社の設立を目指す際に考慮すべき法規制やその他の障壁について説明する。

#### a ポーランドの今後の可能性

ポーランドは、中東欧地域および EU において今後さらに重要性を増すと予測されている。以下の統計データに基づき、拠点候補としての有望性が確認されている。

##### i 経済成長：

2004 年の EU 加盟以来、平均成長率 4% を維持し、安定した経済成長を続けている。人口 3,700 万人は中東欧地域<sup>11</sup>で最大規模を誇り、EU でも 5 位に位置している。また、政府債務対 GDP 比は 82% と相対的に健全とされている（日本は 250%）。

<sup>12</sup>

##### ii 物流インフラの充実：

中東欧地域における物流の要衝であり、通関、インフラ、国際配送、物流能力など全ての項目で高評価を得ている。<sup>13</sup>

##### iii エネルギー政策：

石炭依存からグリーンエネルギーへの転換を進め、2023 年時点であった 60% の石炭依存率を、2030 年には 22%、2040 年には 1% にまで低減する計画である。また、原子力発電所の建設がアメリカ・韓国主導で進行中である。<sup>14</sup>

iv 国防力強化：GDP 比 4~5%（2025 年には 4.7%）という、NATO 内でも突出した水準で国防費を確保している。主な装備調達先はアメリカ、イギリス、韓国であり、国防力強化に向けた積極的な投資が行われている。<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> 中東欧地域 Central and Eastern Europe (CEE) 以下、19ヶ国

・ポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー、ルーマニア、ブルガリア（旧ソ連衛星 6ヶ国）  
・アルバニア、クロアチア、コソボ、スロベニア、セルビア、ボスニアヘルツェゴビナ、北マケドニア、モンテネグロ（旧ユーゴスラビア諸国 8ヶ国）

・エストニア、ラトビア、リトアニア（旧バルト 3ヶ国）

・ウクライナ、モルドバ（旧 NIS 諸国 2ヶ国）

<sup>12</sup> 『ハンガリー商工会セミナー 中東欧地域・日系企業にとってのビジネス機会 2025年3月19日』Deloitte Central Europe, Japanese Service Group 高橋 渉 氏

<sup>13</sup> 『ハンガリー商工会セミナー 中東欧地域・日系企業にとってのビジネス機会 2025年3月19日』Deloitte Central Europe, Japanese Service Group 高橋 渉 氏

<sup>14</sup> 『ハンガリー商工会セミナー 中東欧地域・日系企業にとってのビジネス機会 2025年3月19日』Deloitte Central Europe, Japanese Service Group 高橋 渉 氏

<sup>15</sup> citi handlowy（銀行）『Poland Country Update - Japan Visit February 2025』

## b 日本とポーランドの関係性

### i 貿易・投資関係：

ドイツがポーランド最大の貿易相手である一方、日本は非 EU 国として投資順位第 3 位となっている。

### ii 日系企業数と今後の可能性：

進出日系企業数は約 370 社と、韓国の約 700 社、中国の約 3,000 社に比べ少ないものの、ウクライナ戦後復興を視野に入れた場合、ポーランドへの進出余地は大きいと考えられる。<sup>16</sup>

## c 投資先としての魅力

ポーランドが投資先として有望な理由は以下の 5 点である。<sup>17</sup>

- i . 3,700 万人の人口がもたらす欧州屈指の巨大な消費市場
- ii . 欧州中央に位置し、空路・陸路の交通利便性に優れる
- iii . 成長を続けるワルシャワ証券取引市場（内外 M&A）
- iv . 高学歴人材（33%）を含む教育水準の高い労働力
- v . 活発な外国直接投資（2023 年 285 億ドル）と 14 の経済特区

## 6. ビジネスモデル（実施体制／顧客やパートナーに提供する価値等）

調査の結果から、日本国内とポーランドにての 2 つのサービスが展開できる可能性が見えてきた。6-1 の日本での実施については、当社のみならず日本にある自治体や支援機関と連携をして行う必要があるため時間を要する。そのため、6-2 の実施からはじめ、6-1 と組み合わせて、ウクライナ避難民を復興フェーズで進出する日本企業とマッチングできるような人材育成を行う。

### 6.1. 日本でのビジネスモデル

図 6-1 日本でのビジネスモデル

企業機密情報につき非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

図 6-2 日本でのビジネスモデルを経ての理想の支援体制

企業機密情報につき非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

<sup>16</sup> JETRO 取材

<sup>17</sup> 『ハンガリー商工会セミナー 中東欧地域・日系企業にとってのビジネス機会 2025 年 3 月 19 日』 Deloitte Central Europe, Japanese Service Group 高橋 渉 氏

## 6.2. ポーランドでのビジネスモデル

図 6-3 ポーランド現地でのビジネスモデル

企業機密情報につき非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

図 6-4 ポーランド現地での実施内容

企業機密情報につき非公開

出典：JICA 事業パソナ調査団作成

## 7. 将来的なビジネス展開、ロードマップ

調査結果より、日本企業の人材ニーズは依然として高いものの、現時点ではウクライナおよびポーランドにおいて、即戦力となる日本語人材の紹介が可能な環境は整っていない。したがって、まずは研修事業からスタートし、人材育成を行う必要がある。特に、第一ステップとして、ODA や復興事業を担う日本企業を対象とし、将来的なビジネス展開を視野に入れたロードマップを構築する。

### 7.1. 事業規模のイメージ

企業機密情報につき非公開

### 7.2. 進出形態・実施形態のイメージ

企業機密情報につき非公開

企業機密情報につき非公開

### 7.3. 事業化に向けたスケジュール

### 7.4. 事業化の条件・課題・リスク

企業機密情報につき非公開

## II. ロジックモデル

裨益者	裨益の種類	裨益者の種類	ロジックモデル上の表現
ウクライナ避難民	直接	個人	人材
日系企業	直接	企業	企業

図 7-1 ロジックモデル

非公開
-----

出典：JICA 事業パソナ調査団作成