

# 韓国における社会的企業の現状と可能性 について

2014年1月24日

1F100463-0

朱允喜

## はしがき

ついに卒業論文の提出日がやってきた。今までのゼミ活動を振り返ってみて色々な面で勉強できたと実感する。このゼミに入って初めて学んだ企業と社会論、はじめてゼミ生と何かのテーマについて議論ということを経験し、はじめて学会や、討論会とステイクホルダーミーティングに参加し・・・今までなかったことを経験する良い機会だった。そしてこれらを経験する中、一緒に辛い思いをしながらも一つのプロジェクトを終え、前に一步ずつ進んでいく仲間ができた。ここの2年間、自分にとって耐えられない辛さや大変さもたくさん訪ねてきた。もう諦めたいと思ったときもあった。しかし励まし合い、一緒に悩んだり笑ったりすることができる素敵な仲間に出会うことで無事に谷本ゼミ生として卒業することができたと思う。

3年生のときは1年に渡って準備しなければならないプロジェクトが数回あり、それ以外にも気にしなければいけないことがあった。それは1期生として役割であって、プレッシャーはとても大きかった。一橋大学にOB・OGの方々がいらっしゃるが、早稲田では自分を含め同期が初のゼミ生であるためしっかりしなければいけないことが多かった。自分の言葉や行動に責任を持つということは一般の人にとっては当たり前かもしれないが、過去の自分にとってはあまり重視しなかった点だった。しっかりしたゼミ生に出会い、そこで過ごすことで刺激されることで以前の自分を反省するきっかけとなった。

また、勉学の面からも以前より成長したと実感する。普段の授業であれば受け身で受講したことに対して、ゼミに入ってから自分が周りの人と話し合い、議論することで勉学に対する姿勢が変わった。

まだまだ足りない点も多いが、2年前、ゼミに入る前の自分と比べてみると自分の内面も勉学に対する姿勢もほんの少しでも成長したと思う。私の大学生活において最も良い刺激になったことはゼミに入ったことであり、卒業してからもゼミからの学びを忘れずに生きていきたい。

卒論をまとめ終えての感想としては反省しかない。卒業論文は各自がタイム・マネジメントすることが大事だとよく聞いてきた。3年生の時は、ゼミ生と一緒に進めることで時間を決めて研究を行っていたが、自分ひとりでは何をすればいいか分からなくなることが多い。自分なりに理論フレームを考えても本当に筋が通っているか判断できず進めていったところも多い。しかし、これが自分の最大の能力であり改善していくところは多いと思う。またこのような論文を書く機会があれば、もっとじっくり考え、もっと調べてこの論文より質の高い論文を書きたいと思う。

最後にお忙しい中インタビューに応じてくださった希望製作所の伊さん、いつも力になってくれた同期、先輩の方々、後輩たちや、優しく指導してくださった谷本先生ありがとうございました。

2014年 1月 24日  
朱允喜

## 目次

<b>第1章 社会的企業の台頭</b> . . . . .	<b>p.6</b>
第1節 世界中からみる社会的企業 . . . . .	p.6
第2節 社会的企業の要件 . . . . .	p.6
第3節 問題提起 . . . . .	p.7
<b>第2章 社会的企業とは</b> . . . . .	<b>p.9</b>
第1節 各国における社会的企業の議論 . . . . .	p.9
(1) イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴	
(2) イギリスから学ぶ	
(3) アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴	
(4) アメリカから学ぶ	
第2節 韓国のソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴 . . . . .	p.11
(1) 背景	
(2) 社会的企業の定義について	
(3) 韓国における社会的企業の方向性	
第3節 まとめ . . . . .	p.12
<b>第3章 近年の韓国の動き及び現状</b> . . . . .	<b>p.14</b>
第1節 社会的企業育成法に関する概要 . . . . .	p.14
(1) 社会的企業育成法と社会的企業振興院	
(2) 脆弱階層とは何か	
第2節 政府の定義する社会的企業の詳細及び支援策 . . . . .	p.14
(1) 社会的企業の類型	
(2) 社会的企業と予備社会的企業	
(3) 社会的企業育成基本計画による社会的企業に対する支援策	
1) 第1次社会的企業育成基本計画について	
2) 第2次社会的企業育成基本計画について	
第3節 韓国における主体別の現状 . . . . .	p.18
(1) 中間支援団体	
(2) 社会的企業	
(3) 市民社会	
第4節 希望製作所とのインタビューからみる韓国の社会的企業 . . . . .	p.20
(1) 韓国における市民社会の背景と希望製作所の誕生	

- (2) 中間支援団体と韓国の状況
- (3) 中間支援団体としてみる現在の政策の問題点及対策
- (4) 3セクター間の協働
- (5) 韓国の社会を変化・成長させていくために

<b>第4章</b>	<b>持続可能な社会的企業のために</b> . . . . .	<b>p.25</b>
第1節	政府による社会的企業の自立 . . . . .	p.26
第2節	自分の考える韓国における社会的企業の自立とは . . . . .	p.26
第3節	社会的企業のマネジメント . . . . .	p.27
	(1) 社会的企業の戦略経営	
	(2) 社会的企業のマーケティング	
	(3) 社会的企業の財務管理	
	(4) 社会的企業の人的管理	
第4節	事例研究～ダソミ財団～ . . . . .	p.31
	(1) ダソミ財団の自立	
	(2) ダソミ財団におけるソーシャル・エンタープライズの3要素	
	1) 社会性	
	2) 事業性	
	3) 革新性	
	(3) 事例から学ぶ社会的企業の自立に向けて	
第5節	まとめ . . . . .	p.34
<b>第5章</b>	<b>各セクターにおける問題点・課題</b> . . . . .	<b>p.37</b>
第1節	政府の支援策に対する限界や対策 . . . . .	p.37
第2節	中間支援組織 . . . . .	p.37
第3節	社会的企業 . . . . .	p.38
第4節	市民社会 . . . . .	p.38
第5節	総合的な対策として . . . . .	p.38
	<b>韓国の社会的企業における可能性</b> . . . . .	<b>p.40</b>

## 第1章 社会的企業の台頭

### 第1節 世界中における社会的企業

社会において少子高齢化や雇用問題、貧困問題、地球環境に関わる問題は政府だけでは対応しきれない状況である。そこで社会的企業が台頭してきた背景には、ローカル／グローバル・コミュニティにおけるさまざまな社会的課題を、だれがどう取り組んでいけばいいのか、という課題がある。これまで社会的・公共的な問題はもっぱら政府が担ってきた。しかし大きな政府の限界と同時に、既存の教会を超える課題が現れたり、価値観が多様化したり、政府だけでは対応しきれない問題が増えている。社会的課題への取り組みには第3セクターとしてNPO／NGOの活動が期待され、ローカル／グローバル・レベルにおいて従来のスキームでは対応しきれない多様化した社会的ニーズに応えるため、営利／非営利の事業体がソーシャル・ビジネスに取り組んでいる<sup>1</sup>。つまり政府の失敗や市場の失敗によりその限界を乗り越えるため新たな領域であるサードセクターが表れてきた。そこでその主体である社会的企業が台頭し、様々なスタイルで社会的問題の解決に取り組んでいる。今日社会的価値の創出のため、欧米では社会的企業が活発に議論され、発展しつつある。

社会的企業はソーシャル・エンタープライズ(Social Enterprise)のことを指し、谷本の定義によると社会的課題の解決をミッションとしてもち事業として取り組む新しい事業体のことを意味する<sup>2</sup>。社会的企業の出現背景は国と社会の特性によって異なり、それに応じて概念も各社会においてそれぞれ違う。背景や特徴の相違点から世界中で絶対的に共通する定義は決まっていない状況である。

また本論文のテーマの背景となる韓国では、社会的企業が多様な分野の社会サービスに対する供給策として位置づけられており国家政策のひとつである。2007年度に社会的企業育成法が制定され、脆弱階層の雇用創出や社会サービスの提供を目的としている社会的企業が増えつつある。

### 第2節 社会的企業の要件

本節では、ソーシャル・エンタープライズの要件について確認しておこう。第1節で述べたよう、各国によって社会的企業の組織形態や領域が違うようにその定義や特徴が一致していない状況である。ここで社会的企業の特徴に関して谷本による社会的企業の基本要件を挙げて説明することにする。谷本(2006)によると、ソーシャル・エンタープライズとは何かの質問に対し、その基本的な特徴をまとめて3つの要件を挙げている<sup>3</sup>。その3つの要件としては、社会性、事業性、革新性がある。

最初に、社会性は社会的ミッションを意味する。ローカル及びグローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的問題に取り組むことを事業活動のミッションとする。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めて

いくのかという価値やビジョンがある。谷本は社会的なミッションに地域社会、ステイクホルダーからの支持が集まることで、ソーシャル・エンタープライズの存在意義が認められ、事業が成立するという。

次は、社会的事業体として事業性が説明される。社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、持続的に事業活動を進めていくことを意味する。この社会的事業を形にする組織形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、とくにステイクホルダーとのコミュニケーション能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステイクホルダーにアカウンタビリティをもって経営活動を行っていく必要がある。

最後に革新性はソーシャル・イノベーションの概念から説明することができる。新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して社会的課題に取り組む仕組みの開発が当てはまる。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくことができる。

### 第3節 問題提起

自分は社会的課題の解決に様々なスタイルで取り組む事業体である社会的企業が増えることで政府や市場が対応し切れなかった社会的課題に対する解決への可能性は大きくなると考えた。よって、社会的企業が成長できるような土台を整えることでその主体が社会に及ぼす影響力は更に大きくなると考えた。そのうえ政府が主導となり社会的企業を育成している韓国の状況に合わせて政策上の問題を指摘し、韓国における社会的企業の可能性について研究したいと思った。

本論文は6章に構成されており、ここまでは世界中で議論されているソーシャル・エンタープライズつまり社会的企業やその構成要素についてみてきた。第2章ではイギリスやアメリカの事例からソーシャル・エンタープライズに関わる世界の流れ及び特徴について詳しくみてみよう。そこで韓国における背景を参考して、社会的企業に関する議論が進んでいる2つの例から韓国が学べる点はなにか、更に適応できる場所は何かについて説明する。第3章では韓国政府による動きや社会的企業育成法について説明する。その後、中間支援団体や社会的企業、市民社会の各主体の現状について述べる。政府という主体だけでは根本的な社会的問題を解決することに限界があると考えたからだ。そこで、希望製作所(HOPE INSTITUTE)という韓国の中間支援団体とのインタビュー内容を紹介する。第4章では持続可能な社会的企業を成長させるために必要な要素として社会的企業の自立を挙げ、自分なりに定義する。そのうえダソミ財団という社会的企業の新聞のインタビュー記事や財団

が公開した持続可能経営報告書を用いて事例研究を行い、社会的企業が自立するためにどうすればよいか考察する。その後社会的企業の自立に向けて、社会的企業をマネジメントする方法を示す。第5章では各主体が抱えている問題点やその対策を考察する。最後に第6章では本論文を総括し、韓国における社会的企業の可能性を考えていく。

ここで、韓国における社会的企業の現状から持続可能な社会的企業が成長できる土壌をつくるためにはどうすればよいかについて答えていきたい。そのうえ、韓国の社会的企業育成法の限界を指摘し、根本的な社会的問題を解決するため必要なものは何かについて考察する。

---

<sup>1</sup> 谷本(2006)p.29

<sup>2</sup> 谷本(2006)p.2

<sup>3</sup> 谷本(2006)pp4-5

## 第2章 社会的企業とは

本章では韓国に重点を置いて、先進的な事例として扱われているイギリスやアメリカで社会的企業が台頭するようになった背景や行われている議論について説明する。そのうえ二つの国から韓国に適應できる点は何かもしくは学べる点は何かについて考察する。

### 第1節 各国における社会的企業の議論

アメリカやヨーロッパではソーシャル・エンタープライズについての議論が、80年代後半あたりから盛んになってきている<sup>4</sup>。アメリカとヨーロッパにおけるソーシャル・エンタープライズの議論には相違が見られるが、その背景にはそれぞれの地域における市民社会のあり方の違いや、政府の役割、政治・経済システムの違いがあるからである<sup>5</sup>。ここからは各国における背景やソーシャル・エンタープライズに対する議論やその特徴について見てみよう。

#### (1) イギリスにおけるソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴

ヨーロッパ特にイギリスにおいては、小さな政府化の流れの中、社会的経済の伝統から協同的組織による地域の社会的問題への取り組みが多く見られるが、それ以外にも社会的ミッションをもった社会志向型企業による様々な取り組みも見られる<sup>6</sup>。

イギリスでは1979年以降、サッチャー政権の誕生により大きな政府から小さな政府への方向の転換が進められ、社会経済システムの大きな転換が進められてきた。その後1980年代後半から地域社会が抱える問題を、地域の人々が地域の資源を活用して解決しようとするコミュニティ・ビジネスと呼ばれる事業が広がりを見せていた<sup>7</sup>。こういった動きは、ブレア政権による制度的支援とともに加速した。その主たる活動領域は、地域再生、社会的に排除された人々への雇用支援、さらに、環境や人権問題、途上国支援といった社会的課題の解決といった点である。その後、90年代後半からは営利企業におけるCSRの議論が活発になっているが、これらの動きによりイギリスでは市民社会のあり方を問い直す動きが広がった。またもう一つは、営利法人にとる社会的課題へのユニークな取り組みが見られる。社会志向型企業の動きもあり、更に、一般企業がCSRとしてローカル／グローバル・コミュニティの課題にかかわる動きである。小さな政府化、福祉国家のあり方が変化する中、イギリス政府は社会的企業を積極的に支援する政策をとるようになる。2001年通商産業省は社会的企業局を設置し、従来の公的サービスの改革と、コミュニティの再生活動を行うソーシャル・エンタープライズに対する財政的・事業的な支援に取り組み始めている。その報告書DTI (2002a)によると、ソーシャル・エンタープライズは「社会的な目的を第一にもち、株主や所有者の利益最大化の要請に従うというよりも、その生み出した乗用金はその目的のために主にその事業やコミュニティに対して再投資されるようなビジネ

ス」と定義している。ヨーロッパにおいては政府が対応しきれなくなった領域において、様々な形態のソーシャル・エンタープライズがコミュニティにおいて事業として取り組むという動きが広がり、市民から支持され、政府やEUも政策的に支援し始めている<sup>8</sup>。イギリスにおいて政府・行政セクターやボランタリー・セクターがそれぞれ限界を乗り越え、ソーシャル・エンタープライズを生み出し、福祉国家に代わる社会サービスなどの新しい担い手に成長しつつある現状である<sup>9</sup>。

## (2) イギリスから学ぶ

韓国とイギリスにおける社会的企業は公共政策の性格を持ち社会サービスを提供していて、法的な支援制度が構築されている点から共通している点が多い。韓国の社会的企業はイギリスにおける社会的企業との類似性があると評価されている。しかしその支援策や支援の進み方において韓国とイギリスでは相違点が見られる。

イギリスでは、社会的企業育成を政府の政策課題として2006年5月既存のDTIの社会的企業局と内部のActive Communities Directorateを統合して内閣事務庁第3セクター庁(The Office of the Third Sector, Cabinet Office)に移転した。韓国でも社会的企業の土台となる自活事業を担当する保健福祉部と社会サービス事業を推進している労働部を含めた政府の11部署の重複した事業推進の可能性を防ぎ、部署の間で効果的に調整するため社会的企業担当部署の設立も必要されるという。

イギリスの社会的企業から韓国が学べる点は何か。ジョーらは政府の総合的かつ体系的な支援が必要であるという。イギリスでは、政府が社会的企業育成という戦略的な目標を立て、総合的かつ体系的に支援策を進めてきた。韓国でもイギリスのように様々な方面から戦略的かつ総合的な支援が必要であろう。このため、ジョーらは政府内に社会的企業担当組織を設置し、政策を推進する必要があると主張する。担当組織は、社会的企業育成法に基づいて様々な支援を予算額が含まれる事業に具体化し、最初5年程度の時間を持って年次的にどのように推進していくか計画し、政策を推進していく必要がある。また、担当組織の事業成果を定期的に評価し、訂正することで発展する必要があるという。更に、中央政府の支援に限らず、地方自治団体の支援や地域内の多様な資源をネットワークに基盤と売る支援が重要であるという。イギリスのコミュニティ・ビジネスから分かるよう、地域に基づいたビジネスモデルが社会的企業において重要であろう<sup>10</sup>。

## (3) アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴

アメリカでの社会的企業はレーガノミックスに見られる小さな政府化の進展と、その一方で市場化の進行に伴い貧困格差等の社会問題が増大しはじめた社会状況が背景になる。1970年代後半以降社会的課題に取り組む新しいスタイルの会社が台頭すると同時に、80年第後半以降になると小さな政府化に伴う政府からの補助の大幅減少を背景として、ミッション遂行活動に対する内部補助として資金獲得を目的に

事業収益を上げる NPO 活動が顕著となりはじめた。(谷本 16p、Skloot,1988) 1990 年代半ば以降になると、ミッションに直接関係するような社会サービスを有償・有料で提供し事業収益をあげる事業型 NPO の活動に注目されるようになる。2000 年以降には、ソーシャル・エンタープライズ、ソーシャル・アントレプレナーを論じる土壌が広がる<sup>11</sup>。これまでアメリカでソーシャル・エンタープライズという場合、事業型 NPO のケースを指すことが多く、社会形態のものは社会志向型企业として、別々に論じられてきた。しかし 2000 年頃からアメリカの大学・研究機関などで、取り組みの形態を広く捉え、事業型 NPO のみならず社会的なミッションをもつ企業を含めて考えられるようになってきている<sup>12</sup>。

アメリカでは地域コミュニティにおける社会的課題は、市民セクターがイニシアティブをもち、ボランティアに取り組んできた。ユニークな企業や NPO が様々に取り組み、市場社会から支持を得てきていることが分かる<sup>13</sup>。

#### (4) アメリカから学ぶ

アメリカでの社会的企業の登場は高い市民意識から起因したものであって、社会全般において社会貢献の意識が高く、社会的責任も積極的に問われている。このようにアメリカでは市民社会からの動きが主流であることに対して、韓国はアメリカに比べて寄付文化や非営利組織の土台が未熟な状況である<sup>14</sup>。そのうえ、政府による政策が社会的企業の育成を推進しているが、アメリカのように市民社会が動いて積極的に社会的企業に関心を持つよう、市民意識を学ぶことができるのであろう。更に、社会的企業に対する財政支援において、社会的資本市場の育成が必要である<sup>15</sup>。社会的資本市場とは社会的企業が資金を調達するため活用する様々な資本の取引先を指し、営利資本市場との類似した点もあるが、区別される。政府の財政支援だけに依存するより、社会的資本市場で活動する様々な資金の供給主体によって評価され、資金を調達することでアメリカのような成長ができるという。この点に関しては直接支援方式から間接支援方式に転換する必要があり、そのためには基金の発展が求められるという。

## 第 2 節 韓国のソーシャル・エンタープライズの背景及び特徴

韓国では政府つまり雇用労働部という機関が主導として社会的企業を育成している。雇用労働部は 2007 年度に「社会的企業育成法」を制定し、法律に基づいて社会的企業を成長させている。

### (1) 背景

具体的な韓国における社会的企業の背景を確認すると、1990 年代前半に貧困地域を中心とした生産共同体運動と小規模の労働者生産協働組合の活動から見られる。1990 年代以降からは、政府により障害者のリハビリ及び自立事業が挙げられ、1996 年

は福祉部が自活事業を行った。それから 1997 年にはアジア金融危機が発生し、急激に増加する失業率や両極化問題の影響を受けた。そのため、政府は持続可能な良質の就労を創出することを工夫した。また、社会の側面からみると少子高齢化問題や伝統的な家族構造の解体により、社会サービスに対する需要が高まった。よって、政府は社会サービス部門の雇用拡大の必要性を感じた。さらに企業の社会的責任、社会貢献活動に対する市民の関心が深まり、その結果として利益の還元や一時的な寄付、後援より効果的な方法について議論が行われた<sup>16</sup>。これらの動きにより雇用労働部は 2007 年「社会的企業育成法」を公表し、認証制度<sup>17</sup>を採択した。社会的企業は雇用労働部の長官（大臣）の認証を受ける必要があり、2013 年 7 月 12 日現在 862 社の社会的企業が認証されている。

## （2）社会的企業の定義について

本論文では、韓国という国を限定して述べていくため、韓国において社会的企業はどのように定義されているか確認しておこう。社会的企業育成法第 2 条による社会的企業の定義は、脆弱階層に対して社会サービスないし職場を提供して地域住民の生活の質を上げるなど社会的目的を追求しつつ財貨及びサービスの生産、販売等営業活動を行う企業を指す<sup>18</sup>。

## （3）韓国における社会的企業の方向性

社会組織として韓国独自のアイデンティティを明確にすることは重要である。そのうえ市民社会の多様な実践を抱擁する努力も求められる。つまり社会的企業運動はアイデンティティを明確にし、その多様性を追求することが求められる<sup>19</sup>。更に社会的企業のモデルを選別し、方向性を考えることが重要だという意見もある。市場性の強いアメリカの方向や、労働組合や公共性、また、社会サービスの提供の特徴の持ったヨーロッパの傾向を参考し、韓国に合った、また社会問題の解決に効果的な方向で運営することが求められるという<sup>20</sup>。以上のことから社会的企業が進んでいる国々の真似をするのではなく、韓国の背景や特徴を考慮してその方向性を決めることが重要ではないか。

## 第 3 節 まとめ

韓国の社会的企業運動は、初期段階の特徴を持っている。イギリスやアメリカと韓国のソーシャル・エンタープライズに対する相違点から学べる点について考察してきた。谷本がいうように各国における背景や各地域における状況によって社会的企業の定義や在り方、特徴は異なることが分かった。よって、社会的企業に関する議論が進んでいるイギリスやアメリカから韓国にも適応できる点は学び、韓国独自の道を歩むことが重要だと考える。今後、韓国における社会的企業の方向性を考える際、韓国の状況に合った社会的企業モデルを考え、独自のアイデンティティを確立していくこと

が求められる。

---

<sup>4</sup> 谷本(2006) p.15

<sup>5</sup> 谷本(2006) p.23

<sup>6</sup> 谷本(2006) pp.23-25

<sup>7</sup> 谷本(2006) pp181-183

<sup>8</sup> 谷本(2006) pp.18-23

<sup>9</sup> 谷本(2006) p.204

<sup>10</sup> 조영복 외(2008) p.65

<sup>11</sup> 谷本(2006) p.16-18

<sup>12</sup> 谷本(2006) p.95

<sup>13</sup> 谷本(2006) p.23

<sup>14</sup> 김성기(2011) p.53

<sup>15</sup> 조영복 외(2008) pp.61-89

<sup>16</sup> 김성기(2011) pp.33-43

<sup>17</sup> (注1) 社会的企業の認証制度とは、大臣に当たる雇用労働部の長官の認証が必要な形式的なものであり、認証された社会的企業は政府から様々な支援を受けることができる制度である。(社会的企業振興院 HP より)

<sup>18</sup> 国家情報法令センターより

<sup>19</sup> 김성기(2011) pp.55-56

<sup>20</sup> 정무성 외(2011) p.138

### 第3章 近年の韓国の動き及び現状

韓国では医療、教育、環境、社会福祉など様々な分野での社会サービスの供給がその需要より不足していた。これにより社会的企業が導入されることになった<sup>21</sup>。

#### 第1節 社会的企業育成法に関する概要

##### (1) 社会的企業育成法と社会的企業振興院

2003年以降雇用労働部の社会的職場の政策と共に非営利部門の社会的ビジネスを行う事業体が拡散された。このプロセスで得られた成果を維持していくために、雇用労働部は2006年末に短期的な職場を提供する事業である「社会的職場事業」を持続可能な職場が提供できる企業に発展させることを目指し、2007年に社会的企業育成法を制定した。更に、雇用労働部は2011年2月に社会的企業の育成及び振興に関する業務を効率的に行うため社会的企業振興院を設立した。当組織は社会的企業育成法第20条に基づいて設置された。雇用労働部傘下のその他公共機関として脆弱階層に就労や社会サービスを提供することや地域社会の発展や公益の増進を求めている。社会的企業振興院による社会的企業の定義は、「社会的目的を優先的に求め、営業活動を行う企業及び組織」である。当組織は高品質の社会的企業に対する支援サービスを提供し、社会的サービスの拡充や社会的弱者に対して職場を提供することに寄与することを目指して様々な活動を通して社会的企業を支援している<sup>22</sup>。

##### (2) 脆弱階層とは何か

韓国では、社会から排除されている人々（脆弱階層）に対する職場問題解決と社会サービス需要に対する供給策として社会的企業の育成を始めた。政府の規定する脆弱階層に当てはまるのは、月間所得が全国月間所得の100分の60以下の者、55歳以上の高齢者、障害者、性売買被害者、北朝鮮離脱住民、家庭暴力被害者、片親家族支援法上の保護対象者、結婚移民者、更生保護対象者、犯罪被害救助対象者、1年以上長期失業者である<sup>23</sup>。

#### 第2節 政府の定義する社会的企業の詳細及び支援策

##### (1) 社会的企業の類型

韓国では社会的目的によって5つのタイプに分類し、それは職場提供型、社会サービス提供型、混合型、その他型、地域社会貢献型である。職場提供型は組織の主な目的が社会から排除されている人々に対して職場を提供することを意味し、社会サービス提供型は組織の目的が彼らに対して社会サービスを提供する組織である。次に、混合型は上記の職場提供型や社会サービス提供型が混合されている形であり、その他型は、社会的目的の実現の可否を雇用比率と社会サービス提供比率等では判断しにくい社会的企業である。最後に、地域社会貢献型とは地域社会の住民の

生活水準の向上に寄与する社会的企業を指す<sup>24</sup>。

## (2) 社会的企業と予備社会的企業

雇用労働部の認証された社会的企業は社会的企業といい、認証されていない社会的企業は予備社会的企業という。ここからは、社会的企業と予備社会的企業の違いについて説明する。社会的企業は社会的企業育成法に従って運営されている組織は社会的企業を指す。予備社会的企業は社会的企業育成法のための条例及び法律により定められている。予備社会的企業はその組織形態が様々であり、売上規模と関係なく有給勤労者を通じた営業活動を行う必要がある。また、社会から排除されている人々に雇用機会もしくは社会サービスを提供するなど社会的目的を実現する必要がある。更に、商法上会社の場合、利潤の2/3以上社会的目的に再投資することが求められる。

社会的企業は予備社会的企業と同様に4つの条件を満たすことが求められ、これら以上にも制約がある。社会的企業は、予備社会的企業とは違って利害関係者が参加する意思決定構造や売上高が労務費の30%以上を示すように営業活動を通じた収益を上げることが認証要件であり、定款や規約を持つことが条件である。

これらの要件を満たした場合、政府からの支援策を見てみると、予備社会的企業は政府から経営コンサルティングや機関別に差はあるが、公共機関優先購買の支援が受けられる。また、人件費及び事業開発費やファンドオブファンズの支援が受けられる。社会的企業はこれらの支援の他に、施設費の支援や税制支援、社会保険料や専門人力採用支援が受けられる。基本的に、これらの組織に対する支援期間は、予備社会的企業に対しては2年であり、社会的企業に対する支援は3年である。組織の形態やタイプにより受けられる支援金の金額や年数は異なることが分かる。  
※図3-1では、社会的企業と予備社会的企業の間で重複する点が多いが、社会的企業ならではの特徴に関しては太字にしてある。

図3-1 社会的企業と予備社会的企業

	社会的企業	予備社会的企業
法律	社会的企業育成法	社会的企業育成のための条例・規則
認証要件	① 組織形態 ②有給勤労者を雇用し営業活動を行うこと ③社会的目的の実現（脆弱階層の雇用・社会サービスの提供など）	①組織形態 ②有給勤労者を通じた営業活動（売上規模関係なし） ③社会的目的の実現（脆弱階層雇用・社会サービ

	<ul style="list-style-type: none"> <li>④利害関係者が参加する意思決定構造</li> <li>⑤営業活動を通じた収益（売上高が労務費の30%以上）</li> <li>⑥定款・規約を持つこと</li> <li>⑦（商法上会社の場合）利潤の2/3以上を社会的目的のため再投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ス提供など）</li> <li>④（商法上会社の場合）利潤の2/3以上社会的目的に再投資</li> </ul>
支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営コンサルティング</li> <li>②公共機関優先購買</li> <li>③施設費などの支援</li> <li>④税制支援</li> <li>⑤社会保険料の支援</li> <li>⑥専門人力採用支援</li> <li>⑦人件費支援</li> <li>⑧事業開発費支援</li> <li>⑨ファンドオブファンズ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①経営コンサルティング</li> <li>②公共機関優先購買（機関別差あり）</li> <li>③人件費支援</li> <li>④事業開発費支援</li> <li>⑤ファンドオブファンズ</li> </ul>

出所：韓国社会的企業振興院より

### （3）社会的企業育成基本計画による社会的企業に対する支援策

#### 1) 第1次社会的企業育成基本計画について

まずは、政府による第1次社会的企業育成基本計画について見てみよう。主な成果として社会的企業の拡散や職場の提供が挙げられる<sup>25</sup>。人件費を中心として事業開発費、社会保険料、専門人力採用、コンサルティング、教育など様々な支援策により、社会的企業の数や、それに勤める従業員が大幅に増加した。また、社会的企業の支援体系を構築し、運営できた面から評価されている。2010年12月には社会的企業振興院が設立され、経営コンサルティングや社会的企業家の養成及び認証、表価、モニタリング事業等を進めている。社会的企業振興院の設立以外にも圏域別に支援機関を統合して運営することで社会的企業の設立や運営やネットワークなどを支援するようになった。

これらの成果があったが、政府による社会的企業育成計画に対する限界も数多くあった。社会的企業の持続成長のため、生態系の調整が不足している点が指摘されている。個別の企業に対する人件費支援方式の限界とも言えるだろう。持続成長に関しては、社会的企業の自生力を高めるインフラも不足していることも問題である。認証さ

れた社会的企業の78%が定着・成長段階であると回答した。これに対して、政府による支援策は、個別企業中心の拡大政策であり、金融や公共販売、販売通路など社会的企業に優しい市場の拡大や、社会的企業に対する認識向上のための環境を整える支援策ではない。次に、社会的企業サービス支援体系に対する問題点である。上記に説明した圏域別統合支援機関は、社会的企業を支援できる力量や専門性を保つことができない問題があった。また、教育訓練及び専門人力の支援体制は、初期段階もしくは経営能力の強化に偏っているため、段階による教育や、社会的企業の需要に合わせたカリキュラムが不足している状況であった。三つ目の限界は、社会的企業を活性化させる制度の補完が必要とされる点である。社会的企業の発展が初期段階である。社会的企業の形態を社会から排除された人々に対して職場または社会サービスを提供する形態から、2010年6月には地域社会貢献まで拡大したが、まだまだ問題は多い。次に、民間資源ネットワークや社会的企業に対する認知度の問題である。市民社会の歴史が短い中、政府主導の政策や民間の様々な資源の連携や活用が難しい状況である。

第1次社会的企業育成基本計画には上記の4つの大きな限界や問題点があった。これらの限界を克服するため、政府は2013年から2017年に至る第2次社会的企業育成基本計画を発表した。

## 2) 第2次社会的企業育成基本計画について

2012年末に公表された第2次社会的企業育成計画は2013年から2017年まで持続される計画案である。少子高齢化と共に社会サービスや就労に対する需要の解決策として、社会的企業への関心が高まり、全国多数の地域で社会的企業ネットワークが拡散されている中、社会的企業の持続可能性を高め、価値を拡散させることに重点をおいて、「社会的企業3千社育成」という目標にむけ、4大分野、61個の詳細政策課題を主に推進するようにした。

4つの分野としては、①社会的企業の自生力強化、②社会的企業に合わせた支援策の提供、③社会的企業の役割拡大及び成果の拡散、④民間との地域パートナーシップ強化が挙げられる。まず、最初に社会的企業の自生力を強化する対策として、政府は販路・金融・公共購買などインフラの支援や支援を多角化することにより、社会的企業の自生力の強化を図る。製品の販売通路の支援のため、オン・オフラインの販売チャネルを拡大させ、倫理消費を促進させるために消費者の購買誘因を強化する。オンライン市場への入店やマーケットの拡大を支援し、製品情報サイトの活性化及び購買ポイント制度の新設を検討している。社会的企業に対する投資を拡大させるため、「社会投資ファンド」をつくり、制作資金の融資限度及び期間も延ばすつもりである。また、第1次社会的企業育成基本計画で指摘された人件費中心の支援に対しては少しずつ減らし、事業開発費への支援は大幅拡大させ、社会的企業の自生力の基盤を強化させる。人件費の支援は、脆弱階層及び専門人力の採用に関して必要に応じて支援し、

雇用の質などの一定の基準により支援額や支援期間に差をつけることにした。また、脆弱階層の雇用の持続性を高めるため、3年以上雇用する場合、人件費インセンティブを支援し、事業開発費支援を拡大させる。2012年度には175億ウォンの予算を、2013年には暫定予算として13年296億ウォンを計画している。二番目の社会的企業に合わせた支援策の提供に関しては、コンサルティングサービスの拡大することで社会的企業の成長段階別に特化したサービスや同僚コンサルティング、専門家プロボノ活動の拡大、協同組合の社会的企業育成のための子教育コンサルも検討している。三番目の社会的企業の役割拡大及び成果の拡散に関しては、社会的企業の認証要件の具体化し、優秀事例、成功モデルを発掘して拡散すると共に、ネットワークを活用して組織の役割の拡大を図る。最後に、民間との地域パートナーシップ強化に関しては、1社1社会的企業キャンペーンを拡大させ、全国ネットワークキャンペーン及び社会的企業協議会や共同事業を活性化させるつもりである。

上記のことから、第1次社会的企業育成基本計画は社会的企業の制度的土台作りと共に社会的企業の量的拡散を図っていることが分かる。今回の計画を通じて、政府は社会的企業が様々な分野に拡散し、成長できるように支援し、今後の5年が社会的企業の跳躍期になることを目指している。

### 第3節 韓国における主体別の現状

#### 1) 中間支援団体

韓国では中間支援組織と名称する人が多い。社会的企業振興院発行の36.5 vol08によると、韓国の社会的企業制度では中間支援団体の定義や役割を明確にしていない状況であるという。韓国での中間支援団体において様々な議論があるが、普遍的には政府ないし地方自治団体と社会的企業の間で社会的企業を支援する中立的な形態の支援組織と定義されている。ヨーロッパとは違って、市民社会の歴史が短く、役割が制限されている韓国では、中間支援団体が資源を動員するとき、補助金やプロジェクトの委託のように政府や自治体による支援が大多数を占めている特徴がある。今後民間領域からの資源動員の活性化が課題といえるだろう。韓国では2007年以降、中間支援団体の数は徐々に増えている状況である。

次は韓国における中間支援団体の現状についてみてみよう。社会的企業マガジン36.5第8号(2013)では社会的企業を対象として中間支援団体の認知度及び中間支援団体との関わりについてアンケート調査が乗せられていた。雇用労働部の認証を受けた社会的企業の管理職を対象にメールを通じたアンケート調査であって、調査機関は2013年9月5日から9月24日まで実施された。本調査に回答したのは105名に至る。統計資料からみると中間支援団体の概念の理解については、「よく知っている」と答えた人は56.7%、「概念は知っている」が30.8%、「聞いたことある」が

5.8%、「ほとんど知らない」が5.8%、「全く知らない」と答えた人は0.9%に至る。上記の数値からみると、社会的企業において中間支援団体の存在を認知している答えが80%を超え、その認知度は高いと言えるだろう。その中で、中間支援団体を知ったきっかけは、教育やコンサルティングサービス、相談等を通じて中間支援団体と直接関わることで70.7%が知り、オンラインやオフラインを通じた中間支援団体の広報活動からは13.1%、その他が7.1%、展示会、イベントなどを通じては6.1%、知人からは3.0%を示している。この中で直接中間支援団体と関わったことがある社会的企業は、組織のビジョン及び中長期発展戦略、成果管理等に係る戦略立案の面で最も支援されたことはあり、組織構造と内部マネジメント設計、人事労務等の組織管理に至るシステム領域で支援されたことがある社会的企業が過半数以上を占めている現状である。その他に職務設計や力量強化等の人的資源管理領域と生産、品質、営業及び販売戦略、原価、資金調達を含む組織技術領域が挙げられた。上記のことから、中間支援団体は社会的企業の設立当時や初期段階の運営において大きな役割を果たしていると解釈され、66.7%の社会的企業が組織の立ち上げや運営の過程で中間支援団体の支援を受けたことがある。本調査によると中間支援団体の支援を受けることが役に立ったと思うと回答した社会的企業は90%を占めており、その理由としては、会社にマッチングしたコンサルティングと勤労基準法に則った就業規則及び勤務時間の調整、見過ごしやすいところの再認識、教育を通じて実務力量が強化、全国ネットワークを通じた新規事業と共同事業の準備等が挙げられた。これに対して役に立たなかったという意見は7.8%であり、非現実的な代案、初期段階以降の教育、コンサルティング、中間支援団体の予算や人力の不足が問題として答えられた。特に必要とする分野と中間支援団体の役割のミスマッチングが40.9%を占めていた。中間支援団体の問題点としては人力の専門性が23.3%、支援人力の数が22.2%、地域社会との密着度が20.0%、中間支援団体の社会的企業に対する理解度が17.8%を占め、中間支援団体において最も必要な改善点としては中間支援団体の支援人力の専門性が47.8%、中間支援団体の地域密着性が42.2%、中間支援団体の財政の健全性が8.9%の結果が出た。更に、今後中間支援団体から受けたい支援の領域は、販路開拓及び資金調達支援が50.5%、経営・広報などの専門的領域のコンサルティングが26.4%、社会的企業間ネットワーク形成が14.3%、社会的企業設立及び認証の手続き支援が4.4%、その他が4.4%を占めた。この項目に関しては、認証された社会的企業に対してのアンケートだったため、初期段階の支援に対する回答数は少なかった。上記のことから、中間支援団体は挙げられた課題や期待されている分野に目を向け、その領域に対して厳密に分析し、改善していく必要がある。

要するに、社会的企業において中間支援団体の認知度は高いと言えるのである

う。また、社会的企業は中間支援団体から初期段階に支援を受け、役に立ったと回答した数が多い。しかし、本調査は雇用労働部から認証を受けた社会的企業に対するアンケート調査であったため、今後支援されたい分野としては、初期段階の支援よりは販路開拓及び資金調達支援や専門的な領域でのコンサルティングを望んでいることが分かる。更に、今後中間支援団体は人力の専門性を上げることや中間支援団体同士のネットワークを強化して社会的企業のニーズに合わせたサービスを提供することが求められるだろう。

## 2) 社会的企業

第2章2節でも言及したように、2013年7月12日現在862社の社会的企業が認証されている。2012年11月に発表された社会的企業実態調査研究報告書によると、2012年時点で、社会的企業を含めた予備社会的企業、自活企業など広義の社会的企業部門の規模は総組織数5,733社、総有給勤労者は64,033人、総経済規模は6,536億ウォンに推定されるという。全体事業体従業員数に比べて社会的企業が占めている割合は0.36%である。韓国の社会的企業や社会的経済の規模はまだまたの段階であるが、今後の成長する可能性に注目する必要があるとも言える<sup>26</sup>。

## 3) 市民社会

韓国の市民社会の背景からみると、1960年代に、朴正熙（パクジョンヒ）政権の下、高度成長期を迎え、社会制度が定着された。しかし、政府により市場の柔軟性や効率性が抑圧されていたため、民主主義の社会的土台である市民社会の自発的な成長は妨げられた。それから1990年代半ばに市民社会は生産共同体運動を主導し、1997年のアジア危機以降は公共勤労民間委託事業に参加し、2000年には自活支援事業に参加することで社会的課題に対して関心を持ち始めるようになった。1990年代以降非営利民間団体が成長し始めたといえるだろう。韓国における市民社会の特徴としては、市民社会に対する成長潜在力の評価が不透明な点が挙げられる。これは労働組合の加入率は低い、社会的影響力の側面からは労働組合が協働組合を圧倒してきた。また、既存の協働組合は社会的経済の原則を維持するより、営利化の道を進んできた。このように市民社会が弱い中、社会的企業が影響力を発揮することができるか。非営利民間団体（NPO）の市民団体が社会的経済のパラダイムに合流することで解決できる。これは1990年代以降急速に成長した市民団体を地域化することで可能になるだろう<sup>27</sup>。

## 第4節 希望製作所とのインタビューからみる韓国の社会的企業

2013年8月21日に希望製作所（HOPE INSTITUTE）本社にてインタビューを行った。当機関は、2006年度に設立され、市民参加を基盤とする社会革新、セクター間の協働、ガバナンスを通して社会革新を実践し、拡大することを目指す民間シンクタンク

クである。当日、社会的経済センター専任研究員(senior researcher)イ ジェフン氏をインタビューし、韓国における社会的企業に関するお話を聞くことができた。

### (1) 韓国における市民社会の背景と希望製作所の誕生

HOPE INSTITUTE が中間支援団体として市民社会に注目した理由は、設立当時の組織の提唱者である朴元淳(パク ウォンスン)現ソウル市長からみることができる。朴は当時弁護士であって、当機関で常任理事 CEO として勤めた。朴は当機関と関わる前から韓国の市民社会のリーダーと見なされていた。彼は韓国の中で最初に市民社会運動を行う参与連帯(1994) - People's Solidarity for Participatory Democracy 権力を監視することを目的として活動をする団体一を作り、成長させた。朴は 1994 年以前(参与連帯が設立される前)様々な社会運動や活動が行う中、韓国には中間支援団体が成長していないことに実感した。以前からあった民弁(民主社会のための弁護士の段階)、歴史問題研究所などの団体と差別できるよう、朴は当機関を通して中産層やホワイトカラーなどの一般市民を対象として彼らと共に活動することを決意した。これを機に朴は 2006 年に希望製作所(HOPE INSTITUTE)を提唱したという。

### (2) 中間支援団体と韓国の状況

当機関の設立当時、韓国では市民社会の発展も進みはじめ、中間支援団体もほぼない状況だったという。政府と地方自治体が市民社会を認めて、ひとつの主体として認め、育成しようとする政策はなかった。韓国での社会的企業の基盤は胎動段階であるからだ。市民社会が成長しつつあるにもかかわらず、当時は政府からの支援策もない状況であり、大企業による主流経済体制が中心であった。更に、サードセクターでは資源が少ないなどまだ限界が多かった。これらの理由によりアジア危機以降、中間支援団体の必要性を感じたため分野別の中間支援団体を設立することになった。

### (3) 中間支援団体としてみる現在の政策の問題点及対策

韓国での社会的経済の領域を考える際、ローカル・ガバナンスと雇用労働部の中央政府が考えられる。イ氏は、BILL DRAYTON (ASHOKA) による社会的起業家の定義を用いて政府の定める社会的企業概念を指摘した。ソーシャル・アントレプレナ(社会起業家)とは、既存の枠組みを超えたユニークな発想で、深刻かつ差し迫った社会問題の新たな解決方法を提示し、それを実行している人々を指すという。しかし、韓国では、雇用労働部が韓国の政策上の対策として社会的企業を育成する方針になり、その概念が世界中で定める社会的企業と異なることが分かる。

イ氏は雇用労働部の認証社会的企業の意義や認証による支援策を説明するうえ、社会的企業の存在意義を結び付けて政府の認証制度による弊害を指摘した。

民間のソーシャル・エンタープライズ、NPO、CSO (Civil Society Organization) が彼らの目的を忘れて制度に合わせて変化いき、内部でのアイデンティティやミッションなどが大きく変わり、組織内での衝突が生じる恐れがあります。また、当初の支援

策により社会的企業が政府に依存してしまい自立性、独立性が劣れる問題があります。逆説すると、民間中間支援団体の役割が大きいと思います。自発的で独立的でありつつ本来のミッション合った支援が必要だと考えます。政府の過度な量的拡散に対して独立され、合理的な判断を通して支援する民間中間支援団体が必要です<sup>28</sup>。

しかしそれは簡単な問題ではないと主張し、理想としてインドやバングラデシュにおけるマイクロ・クレジットの事例を挙げながら説明した。

理想な方法は、先進的な事例を作れば、自発的な動きにより拡大していくと考えます。僕は市民社会が主体になることが最も重要であり、それにより真の社会変化が起こると思います<sup>29</sup>。

#### (4) 3セクター間の協働

現在、当組織は、市民社会が主流になった事業が多いが、第1、2、3セクターを越えて協業できることを求めて様々な部署を設置し、運営している。複数の事業領域の中、イ氏が担当したプロジェクトである **Seoul Social Economy Idea Competition** を通じて3セクター間の協働が見られる良い事例である。2012年に開催されたこの事業は、ソウル市と共に市民アイデアを発掘、育成することが目的であった。ソウル市が事業費などの形で支援し、営利企業がオンラインプラットフォームで市民アイデアを集め、市民の参加を求めた。ここで、3セクターは（NPO・NGO・社会的経済分野、自活、青年ベンチャーサークル）すべてを協力機関とネットワークを形成した。この結果、30社以上の中間支援団体が集まり、ネットワークを形成した。また、オンラインの加入者数からみると、12000人に至る。これらにより、提出されたアイデアは1024件であり、40のアイデアが選定された。40チームのクラウド・ファンディングにより、総額1億ウォン（約1000万円）相当が集まった。結果的に、10チームが起業することができた。クラウド・ファンディングでは中間支援団体ならではのネットワーク活かし、市民の参加を呼びかけることができた。本プロジェクトでは、中間支援団体がフォロー、育成、役割分担し、**HOPE INSTITUTE** を含む6機関が7チーム(42)ずつ担当し、事業計画書を共に考えた。したがってサードセクターの協働が見られ、一般市民のアイデアが事業化されることになった。

このプロジェクトにより、隅々の市民社会機関が参加し、協業したため多様な活動が可能になった協業するには試行錯誤を繰り返し、問題も多かった。しかし、市民社会が協業することで拡散、インパクトが大きくなり、市民参加も活発に行われたのではないかという。

#### (5) 韓国の社会を変化・成長させていくために

**HOPE INSTITUTE** は、モクミンカンクラブという部署を設置して自治体の首長を教育し、かれらに協業を提案、政策に影響があるように活動を行っている。現在の事業領域以外にも、変化しつつある市民社会と共に社会的企業が成長する土台を作るた

めには何が必要なのかという質問に対してサードセクターや政府側の第 1 セクター、営利企業の第 2 セクターに分けて説明した。

当社の仕事にも限界があります。よって、サードセクターの中の主体との協業を強化しています。例えば労働組合、参与連帯などの既存の市民団体、NPO、NGO などとは共にできる領域が多いです。また、当社のような他のシンクタンク、中間支援団体との協業を強化することが求められます。

役割分担や共助、協力を通してECO-SYSTEM を作っていくことが重要です。(各主体が)重複した役割を果たすか、必要のない競争はにおいて民間中間支援団体同士の協業することが大事です<sup>30</sup>。

次に、政府部門の第一セクターの中では中央政府や地方自治団体の二つから考えてくれた。まず、中央政府は市民社会を社会の主体として認める必要があると述べた。例えば、イギリスの例からみると、Cabinet Office 総理室傘下中央部署 Office of Third Center 市民社会庁が存在する。韓国でも雇用労働部の傘下に、女性家族部のような市民社会部を作ることを提案した。また、地方自治団体にも、大きな権限があるため、ローカルな視点を持った民官ガバナンスの必要性を述べた。先進的な事例を作り、協業モデルを作ることが重要だという。

(政府は)市民社会を認めて主体としてみる基本的な政策の視点が最も重要だと考えます。次に、地方自治体は民官ガバナンスで先進的な協業モデルをつくることが求められます<sup>31</sup>。

第 2 セクターでは、広報、マーケティング活動のため一時的な協働が多かったという。しかし CSV (Creative Social Value) を創出が重要で、同等的なパートナーシップを考えることが重要である。

以上のことから中間支援団体の視点から韓国における社会的経済の現状や政策の問題点を把握することができた。更に、韓国の社会を変えていくためには 3 セクター間の協働が不可欠であると主張した。

「要するに 1, 2, 3 セクターが協業して、お互いを認めて協力することがポイントだと考えます。」<sup>32</sup>。

---

21 정무성 외(2011) p.123

22 한국사회적기업진흥원 HP <http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/info.do>

23 사회적기업 육성법 시행령 제 2 조より

<http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=148753&efYd=20131230#0000>

24 한국사회적기업진흥원 HP <http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/info.do>

25 고용노동부 pp3-6

<http://news.molab.go.kr/newshome/mtnmain.php?mtnkey=articleview&mkey=scatelist&mkey2=41&aid=3296>

---

<sup>26</sup> 한신대학교 산학협력단(2012)

[http://www.socialenterprise.or.kr/notice/open.do?board\\_code=BO03&category\\_id=&seq\\_no=218147&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/open.do?board_code=BO03&category_id=&seq_no=218147&mode=view)

<sup>27</sup> 김호기(2007) pp.45-51

<sup>28</sup> この点は希望製作所先任研究員イ氏に 2013 年 8 月 21 日にインタビューした際に確認したところである。

<sup>29</sup> この点は希望製作所先任研究員イ氏に 2013 年 8 月 21 日にインタビューした際に確認したところである。

<sup>30</sup> この点は希望製作所先任研究員イ氏に 2013 年 8 月 21 日にインタビューした際に確認したところである。

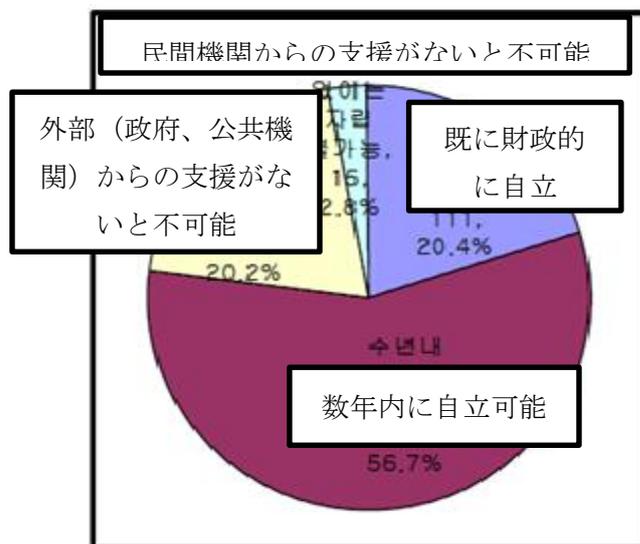
<sup>31</sup> この点は希望製作所先任研究員イ氏に 2013 年 8 月 21 日にインタビューした際に確認したところである。

<sup>32</sup> この点は希望製作所先任研究員イ氏に 2013 年 8 月 21 日にインタビューした際に確認したところである。

## 第4章 持続可能な社会的企業のために

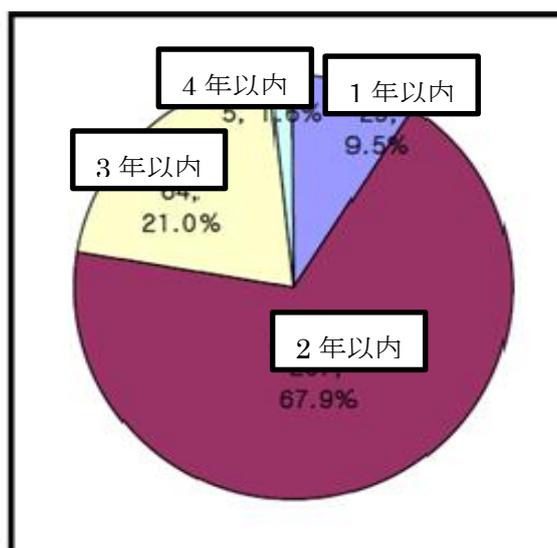
社会的企業として承認される場合、組織における事業計画書を確認され成長可能性・自立など様々なことについて審査される。2012年に発行された社会的企業実態調査研究報告書によると、20.4パーセント（111社）の社会的企業が実際「既に財政的に自立している」と回答し、56.7パーセント（309社）「数年内に自立する見込みがある」と答えている。自立するまでの期間は2年以内に回答した社会的企業は67.9パーセント（207社）、3年以内は21パーセント（64社）、1年以内は9.5パーセント（29社）であった<sup>33</sup>。

図表4-1 自立可能性



出所：社会的企業実態調査研究報告書 p. 53 より

図表4-2 自立時期



出所：社会的企業実態調査研究報告書 p. 53 より

にもかかわらず、新聞や社会的企業に対するインタビュー記事など様々な民間部門の声によると、社会的企業は政府からの支援がもらえなくなった場合、現実的に自立することは難しいと主張している。ここで私は、韓国における社会的企業の自立について検討し、自分なりに定義づけて今後の韓国で持続可能な社会的企業への方向性について考えたいと思う。

## 第1節 政府による社会的企業における自立

政府は社会的企業の自立に関して、自生力という言葉を用いて説明している。

まず、政府による社会的企業における自立について見てみよう。政府は、2009年から社会的企業の自立を目標として支援金を中心とした直接支援方式から間接支援方式を拡大する方針に変えた。特に、職場提供事業に対して少しずつ支援金を減らし、事業開発費と経営コンサルティング事業を拡大している<sup>34</sup>。

政府は社会的企業を認証するとき必要な要件として社会的企業の自立性を挙げ、検討している。社会的企業の営業活動を通じた総収入には、補助金や後援金などは含まれない。しかし、公共機関との委託契約を通じた収入、つまり公共売り出しやバウチャー事業による収入は含まれる。つまり以下の表から見ると分かるよう、総収入の中の営業収入から総費用を控除した分で自立性を検討することができる。

図表 4-3 社会的企業の自立性検討

総収入		総費用
営業収入（売上高）	営業外収入	
民間市場	政府支援金	売上原価
公共市場	企業後援金	人件費
	期間支援	教育訓練費
	その他	その他

出所：社会的企業ガイドライン p. 54 より

## 第2節 自分の考える韓国における社会的企業の自立とは

キム ヘウォンによると、営利企業の自立基準と社会的企業の自立基準を同じであると判断した上での批判は予め考える必要があるという。営利企業の自立とは、市場から得られた収入が現在の費用を補い、利益が残ることを意味する。これに対して、社会的企業は社会的目的も同時に追求しているため、全ての収入が市場の収入により充当される必要はない。この広い意味での自立の概念では、人々が慈善（charity）と善意（good will）を表す慈善市場での自発的な好意を正当に、また、持続可能な方法

で獲得することができるという<sup>35</sup>。

自分は今まで社会的企業の自立に対して、自分は事業を通じた収益でないと自立と言えないと考えてきた。しかし本研究により社会的企業における自立は必ずしも事業からの収入ではないことが分かった。社会的企業は営利企業のように収益を上げることだけが目的でないからだ。よって社会的企業は大企業との連携や募金活動、後援金の助成など様々な方法で社会的企業が独自のやり方により資金を集め、事業活動を行うことができるのであれば、それも自立と言えらると思う。政府の数年に渡る人件費を中心とした金銭的な支援がなくなる場合、社会的企業は持続可能な事業体と言い切れない。

本論文で、韓国の社会的企業の自立は、政府の支援金による直接的な支援に中心をおいてそれからの自立を意味することにする。よって、政府による教育やコンサルティング業務のように間接的な支援策より、人件費等による支援金などを含む経済的支援からの自立に重点をおいて進めることにする。

上記のように考える理由として、対象国となる韓国では社会から排除されている人々である脆弱階層に対する職場問題解決と社会サービス需要に対する供給策として社会的企業の育成している背景から説明できる。社会から排除された人々に対して社会サービスの提供による損失と脆弱階層の費用による生産損失は社会的企業の総損失として表し、これは社会的費用の節減分と等しい<sup>36</sup>。つまり社会的企業の社会的効果は社会全体における経済的効果と代替することができる。したがって、韓国における社会的企業の成果を測る際、公共政策として位置づけられている面から経済的成果だけではなく社会的成果も考慮することが必要だと考える。これにより社会的企業は本来のミッションのように社会性を追求しつつ経済活動を行うことができ、社会的成果や経済的成果で評価されるのではないか。

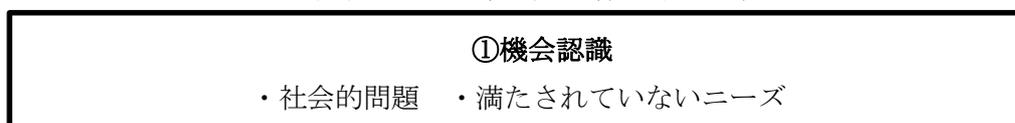
### 第3節 社会的企業のマネジメント

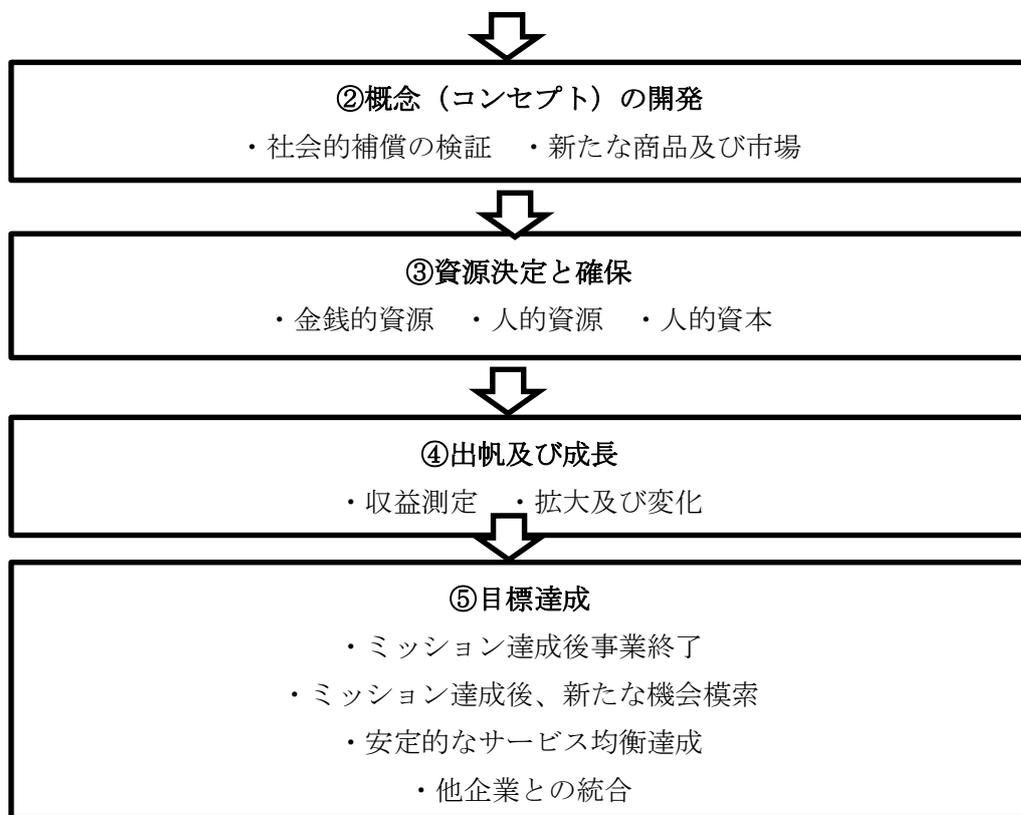
第2節で述べたように、公共政策として社会的企業を育成している韓国でいくらか社会的企業の社会的効果が経済的効果に代替されるといって、社会的企業は事業性の面を看過しなければならない。本節では社会的企業が内部のマネジメントや会社外部とのコミュニケーションをいかにとるかについて説明する。

#### (1) 社会的企業の戦略経営

ここからは、Arthur C. Brooksによる社会的企業のマネジメントについて見てみよう。まず、社会的企業の戦略経営の面からみると社会的企業活動の過程としては5段階がある。

図表4-4 社会的企業活動の過程





出所：共に働く財団(2009)p. 30 より

まず、①の機会認識の段階では最初に社会的問題や満たされなかったニーズ等を認識する。この段階で、社会的企業は社会的価値を創造する機会を認識することができる。機会を認識する際、注意する点は、アイデアは機会と異なる点を認識する必要がある。優れたアイデアから供給のみならず需要にも焦点を当てることで、アイデアは機会になる。言い換えると、供給と需要の両方があるからこそ、機会が生まれるのである。機会を認識するためには、社会的企業家は需要に関して自問自答する必要がある。②の概念、つまりコンセプトの開発段階では社会的起業家は新たな商品もしくは新たな市場を把握する必要がある。そのうえ、成功的な企業の運営を通じて得られる社会的補償を確認し、定義した上企業の目標を定義することが求められる。この段階では、企業の外部の人に企業のことを理解してもらい、本段階を通じて社会的企業は企業の概念の意味を説明することが目的である。社会的企業はミッション(mission statement)の作成より、社会的企業家が達成したい目標や宣言された目標の達成過程を評価することができる。また、このミッション宣言文は社会的企業に興味のある人々の参加させるマーケティング手段を提供することができる。ミッション宣言文を

作成する際、社会的企業は自社にとっての価値や成功などを定義する必要があり、企業独自の革新性や応用性等について考察することが求められる。ミッションを定義したら、次に事業モデルを具体的に考えることが求められる。事業モデルは、ミッションをどのように実践させていくかを示す概要であり、組織がどのように企業価値を創造するかに関わるブループリントである。次は、③資源決定と確保の段階である。ここでは、自社にとって必要な資源について考察し、その資源を決定し確保することである。社会的企業にとっての3つの資源は、金銭的資源や人的資源、また人的資本がある。3つの資源について簡単に説明すると、金銭的資源は、事業を通じての収入、慈善団体、政府から得られる収入を意味し、人的資源は、ボランティア参加者等の寄付された形、有給形態の人的資源がある。更に、人的資本は、教育、経験、知識や専門知識を意味する。社会的企業は組織内で効率的な資源のポートフォリオを考えることが求められる。四番目は出帆及び成長の段階である。この段階で、社会的起業家は事業を始め、成長させることができる。また、社会的起業家は利潤を最大化する方向で事業を拡大させる。この際、収益を測定しつつ、事業を拡大するか変化させることで事業拡大を実現させることができるだろう。最後は、⑤目標達成の段階として、目標の達成を超えての活動である。本段階では、事業の目標を達成するために計画を立てるだけでなく、目標が達成した後にも何をすれば良いか周知することを意味する。最初の頃の事業が終了したら、廃業する可能性もあり、もしくは新たな社会的ミッションを満たすため企業を再定義することもできるだろう。よって、新たな機会の模索や安定したサービスの提供、他企業との連携・統合なども選択肢に含まれるという<sup>37</sup>。

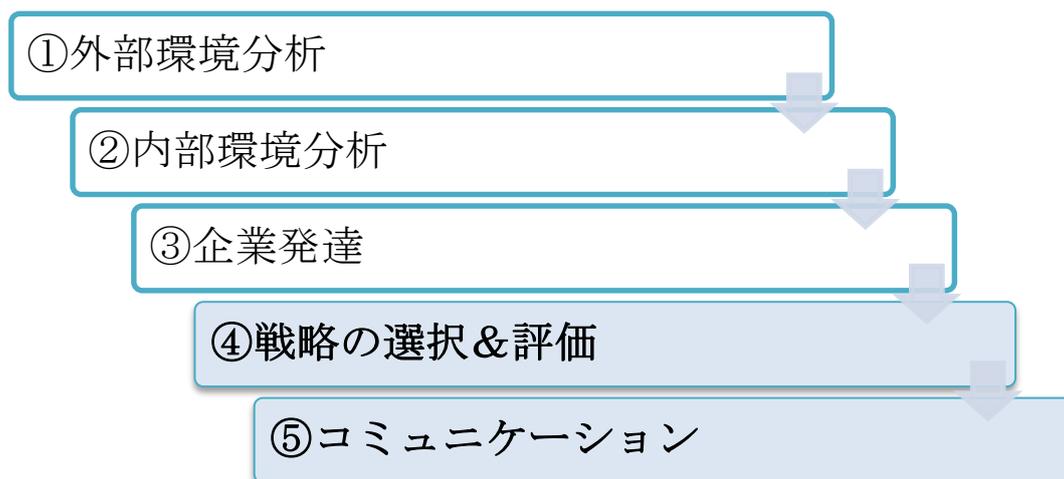
## (2) 社会的企業のマーケティング

営利企業の企業家はマーケティングに力を入れていることに対して、社会的企業家はそうでもない。彼らは社会的ミッションという概念とマーケティングは合わないと思うからだ。しかし、マーケティングには広告以外に企画、価格策定、広報、企業プログラムや製品の流通なども含まれている。また、社会的企業の提供するサービスについて一般の人々が認識していない状況であれば、社会的企業にとってミッションを達成することは難しい。マーケティングは、ターゲット市場 (target market) を決め、ターゲット市場の人々と連携することである。上記のことから、社会的企業家自身もマーケティングに対する認識を変え、効果的なマーケティング戦略を考えることが求められるのであろう。よって、効率的なマーケティング活動が行われ、社会的企業の知名度を上げることができるのではないか。

ここからは、社会的企業がマーケティングの戦略を立てる際必要になってくるものについて考えてみよう。以下の図 4-5 による社会的企業マーケティング戦略過程では、(1)で言及した社会的企業活動の初期段階に、アイデアを機会に転換させる過程で用いられた自問自答の設問と似ている。マーケティング戦略を立てる際、社会的企業は

自社がおいてある環境について分析することが求められる。まず、①外部環境分析の段階では、自社にとっての構成員及び競争相手は誰か、更に自社の属する産業分野は何かについて明らかにする必要がある。構成員としては、クライアント、寄付者、政府管理及び自社の提供するサービスを利用する人々、資源の供給先などすべての人々に焦点を当てること求められる。彼らを明確にすることで効果的なマーケティング活動を行うことができる。更に、競争相手を明確にすることでクライアントや寄付者の時間や資源を確保するため、競争に関わる原因について検討することも求められる。次に、②内部環境分析では、社会的企業の構成員に対する質問であって、構成員はどのような仕事をしているか、またどのような仕事をするべきかについて考察することが求められる。社会的企業のミッションとその構成員の考えるミッションが異なる場合には、社会的企業として成功する可能性は低くなるという。次の段階③企業発達は、市場成長や商品成長に関わる。市場成長はクライアントや寄付者の拡大、商品成長は、企業の提供する商品の幅の拡大を意味する。上記の2つの成長はマーケティング戦略の重要な要素である。次に、④戦略の選択及び評価の段階については、マーケティング戦略を選定した後は、その戦略の有効性を測定する方法が必要である。最後の⑤コミュニケーションの段階になってはじめて、社会的企業は自社の構成員の人々とコミュニケーションをとることができる。社会的企業は、メディア、直接マーケティング、特別イベント、DM以外にもアニュアルレポート、ニュースレター、マスコミ報道等様々な方法を用いて構成員とコミュニケーションを図ることができる。その際、社会的企業のメッセージをいかに伝えるかが重要なポイントである<sup>38</sup>。

図表4-5 社会的企業のマーケティング



出所：出所：共に働く財団(2009)p. 268 より

### (3) 社会的企業の財務管理

社会的企業にとっての収入は事業収入、寄付、政府からの支援等がある。事業収入に関しては、具体的な事業計画が必要であり、その段階で社会的企業は自社にとって必要な力量を考えることが重要である。ここで社会的企業運営専門家 Gregory Dees による資源必要要件を評価するための4段階について確認しておこう。

最初に資金ではなく、ミッションで提示した目標や、目標を達成するため必要な能力が何か把握することを意味する。次には、個別の力量による人的資源のドラフトを作成することが挙げられる。どのような力量が誰によって満たされるか考える。効率よく仕事を進めるためには、創意力が必要である。三番目は、資源の計画を立てることである。総合的な資源計画を立てたうえ、各資源は何処から調達するか考えることが求められる。最後に挙げられるのは、数値を算定することである。社会的企業にとっての実質的な財政計画を具体的に立てることが求められる。社会的企業家は資源のポートフォリオを構築する際、どのような割合で製品やサービスを組み合わせ、どのように資金を調達するか考えることが重要だと言える<sup>39</sup>。

### (4) 社会的企業の人的管理

次は、社会的企業における人的資源管理について時間の寄付者であるボランティア参加者においても確保、維持、上昇の概念がある。ボランティア参加者を無料資源としてみなすことは、彼らの時間を非効率的に使い、彼らの意欲をなくす。よって、ボランティア参加者数の縮小を防ぐため工夫しなければならない<sup>40</sup>。

## 第4節 事例研究～ダソミ財団～

本節では、ダソミ財団という社会的企業の事例を用いて社会的企業の自立について説明していきたい。ダソミ財団は看病及び養老サービスを中心として良質の社会サービスと品のある職場の機会を提供して社会的弱者の生活の質の改善に寄与する社会的企業である。ダソミ財団を選別した理由として、韓国の第1号社会的企業として様々な面から社会的企業の先進事例として使われているためである。また、当組織は、社会的企業として最初に経営状態及び社会的成果を公開する経営公示制<sup>41</sup>に参加した企業であるからだ。よって、経営公示制により情報を入手しやすいと判断し、ダソミ財団の事例研究を行うことにした。ここからはダソミ財団の発行した持続可能経営報告書や news1KOREA のインタビュー記事よりダソミ財団の自立への道や1章で言及した社会的企業における3要素の意味を用いて説明する。

### (1) ダソミ財団の自立

2010年12月に発行された第2持続可能経営報告書によると安定的な財務状態を背景に、経済的自立を実現させるために新規事業開発及び多様・革新的な方法で経営の効率性を図っていることが分かる。また、外部ステイクホルダーや内部ステイクホル

ダーによるポートフォリオを提示し、利益・費用、社会的便益等を計算して、公開している。本レポートによると、2009年12月17日以来、雇用労働部からの社会的職場支援金がなくなり、ダソミ財団の第2幕の「自立の道」が始まった。これにより、理事会の多様性、創意的な革新、新規事業、経済的成果の4つの核心要素を挙げて戦略的な経営活動を行っている<sup>42</sup>。

ニュース1の2011年12月19日の記事によると、ダソミ財団の理事長であるカンギョンヒは、社会的企業を運営するに当たって以下の問題点を認識している。営利企業はより安い看病費を売りに営業活動を行い、更に付加的なサービスを提供し、積極的にマーケティング活動を行っている。ここで、カンギョンヒ常任理事は「民間業界ではより安価な看病費や追加サービスを提供していることは、結局看病人の賃金を下げて仕事の量を増やすことを意味するが、我々はそうするつもりはありません。」という。更に、2010年以降、行政的な理由で政府からダソミ財団に対する財政支援を大幅削減された。これに対して「政府は社会的企業を始める当時の目的を改めて考える必要がある。政府の長期間の関心ではなく、短期間の支援であれば、私たちが結局一般企業と同様になるしかない。」と主張する。カン理事長の言葉は、社会的企業は営利企業と違って経済的成果を上げることに注目するだけでなく、社会的な問題も解決しなければならないミッションも持っているからではないか<sup>43</sup>。

ダソミ財団は持続可能経営報告書で4つの核心要素を上げ、戦略的経営を行っている。新規事業開発・革新的な経営を図っていて、自立した社会的企業の先進例として扱われている本組織は、インタビュー記事で組織の運営に当たっての苦労を言及した。現実的に完全なる自立が難しいと考慮される理由は何故だろうか。当組織は、営利企業ではないため、利益確保だけが目標ではない。社会的企業の一つとして経済的成果のみならず社会的成果も出すことは簡単な問題ではないのであろう。そのうえ、韓国の社会的企業に対して本業を通じた活動による収益だけで完全な自立を達成することを強要することはできないと考える。本事例研究からは政府による人件費支援がなくなっても、コンサルティングサービスや教育による間接的な支援を行い、社会的企業自身も営利企業もしくは社会的企業同士の協働など独自の方法により自立への道を開拓していく必要があると考える。

## **(2) ダソミ財団におけるソーシャル・エンタープライズの3要素**

次は、第1章で説明したよう谷本によるソーシャル・エンタープライズを成立する3つの要素からダソミ財団を分析する。

### **1) 社会性**

ダソミ財団は女性や障害者を雇用して看病事業や老人養老施設を運営している。社会から排除された人々に対して職場の機会を提供することで失業問題の解決に繋がると言える。更に、教保生命保険からの社会貢献基金を用いて低所得者に対して

無料で看病サービスを提供し、一般患者に対しては共同看病システムの運営を通じて経済的負担を解消している。よってすべての人々が市場価格に比べて安価で看病サービスが受けられる。したがって、社会から排除された人々の生活の質の向上にも繋がる高い社会性の持った組織だと考慮される。

## 2) 事業性

当社は持続的に事業活動を行うため、市場シェアの拡大を図り、責任看病人制度の導入や実務者マーケティング強化することで地域内共同看病の比率が3%から10%に向上させることができた。更に既存の事業以外に新規事業を開発し、原価競争力を上げるなど様々な取り組みを行った。社会的企業のタイプも混合型として、脆弱階層に雇用の機会を与えるだけではなく、社会から排除された人々に対してサービスを提供する以外にも一般の人々を対象として有料サービスを提供しているなど様々な顧客層をターゲットにしている点から事業性を確保していると言えるだろう。

## 3) 革新性

当社は革新的な人事組織体系を取り入れることで持続可能な職場を創出するよう努力をし続けている。内部組織管理の面で評価されており、次に提供する社会的サービスの面からみてみよう。当社は経営の効率性を上げる際、原価の節減することは重要な要素であると考え、有料サービスでの労働生産性を高めることにした。具体的にいうと、共同看病システムを用いて看病人、病院側、患者にとって有益なシステムを整った。看病人にとっては、一人で患者の世話をする際見過ごしやすい多様な問題を事前に防ぎ、持続可能な職場を提供する仕組みになっている。更に、病院側にとっては入院する患者に対して待ち時間なくサービスを提供することができる。また、患者やその保護者にとっては看病費の負担を緩和させるメリットがあるそのうえ、共同看病管理システムは業務管理の電算化を達成することができた。またデータを構築することで管理者業務を簡素化し、効率を上げることに寄与した。この共同看病システムは、他の看病機関では見られない取り組みである。ダソミ財団は上記の共同看病システムにより、1室当たり看病投入人力を5人から4人に調整し、一人当たり労働生産性を以前より82%程度向上させることができた。また、患者の入室状況により勤務時間を弾力的に調整することにした。この取り組みにより費用は抑えながらも、サービスの質は保つことで患者、保護者、病院の関係者からの満足度は変わりなかったという<sup>44</sup>。

### (3) 事例から学ぶ社会的企業の自立に向けて

ジョによると、社会的企業の完全な自立が理想であるが、現実的に難しい問題に直面している状況であるという。よって、社会的企業が自立の基盤を整えるまで政府や営利企業は支援をしなければならない。職場の創出やより多くの社会的サービスを提

供するためには、社会からはまだ初期段階の社会的企業の価値を認め、関心を持ち続ける必要があると述べる。これらの支援は政府や一般企業が支払わなければならない社会還元費用という。このような認識の確立は、社会的企業の目標を支援する原動力になる<sup>45</sup>。社会的企業において事業収益を通じた完全な自立は難しいとも言える。ここで、事例研究からみたように社会的企業は大企業との連携を通じて事業が運営できる状況を整える必要がある。更に、社会的企業自身も組織をマネジメントする試みが必要であり、自社なりに社会的企業の基本要素の社会性、事業性、革新性を保っているか確認することが求められるだろう。

## 第5節 まとめ、考察

韓国における社会的企業は政府からの支援金を基に組織運営をしているため、政府への依存度が高いと言える。そのため、政府からの支援金がなくなった場合、以前と同様に事業が続けられない社会的企業も数多く存在する。人員削減を行うか廃業する社会的企業も多数存在する問題を直面する中、自分は韓国の社会的企業における自立とは政府の財政的支援からの支援を意味することにする。そのため大企業との連携や社会的企業同士で連携など様々な取り組みを通じて自立性を確保し、持続的に事業活動を行う努力が必要であろう。また社会的企業は持続可能な事業体になるため、各社会的企業が独自の方法で社会性以外にも事業性を保ち、革新性を追求する必要があるのではないかと。更に、社会からは営業利益や当期純利益などの短期間の経済的成果だけでなく自立を考えるのではなく長期間に渡っての社会的成果や経済的成果を評価するよう変わらなければならない。ダソミ財団の事例から分かるように、他の社会的企業も自社なりにマネジメントを行い、経営戦略を策定していくことが重要であろう。これら以外にも、成熟した社会的企業の土台を作るために他の主体にできることは何か次の章でみてみよう。

---

<sup>33</sup> 한신대학교 사회적기업실태조사연구보고서

[http://www.socialenterprise.or.kr/notice/open.do?board\\_code=BO03&category\\_id=&seq\\_no=218147&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/open.do?board_code=BO03&category_id=&seq_no=218147&mode=view)

<sup>34</sup> 고용노동부

<http://news.molab.go.kr/newshome/mtnmain.php?mtnkey=articleview&mkey=scatelist&mkey2=41&aid=3296>

<sup>35</sup> 김혜원(2007) pp.32-50

<sup>36</sup> (注1) 2012年9月末を基準として社会的企業の従事者は17,410名であり、脆弱階層は10,640名に至る。これは、社会的企業が5年間17,410個の職場を提供したことを意味し、評価される点である。国会予算政策署による社会サービス職場提供関連ア

---

ンケート調査（2011. 11）によると社会的企業勤労者の所得増大は明らかである。非脆弱階層は社会的企業に従事する前は 120. 0 万ウォンだったものが、社会的企業で働くことで所得は 123.9 万ウォンに増えたことに対して、脆弱階層は 77.03 万ウォンだったものが、100.5 万ウォンになり、所得が大幅増加したことが分かる。以上、社会的企業における社会的効果と経済的効果の関連性である。국회예산정책처(国会予算政策署)pp28-33 より

<sup>37</sup> Arthur C.Brooks,2008 함께일하는재단誌, 2009,pp20-30

<sup>38</sup> Arthur C.Brooks,2008 함께일하는재단誌, 2009,pp.268-282

<sup>39</sup> Arthur C.Brooks,2008 함께일하는재단誌, 2009,pp.176-199

<sup>40</sup> Arthur C.Brooks,2008 함께일하는재단誌, 2009,pp.262-264

<sup>41</sup> (注 2)経営公示制に参加している社会的企業は、施行初年度には 5 社しかない状況だったが、その数は徐々に増え、2011 年には 24 社、昨年の 2012 年には 81 社が参加し、売上高や当期純利などの経営状態や脆弱階層の雇用人数や社会サービスの受益者等の社会的成果を公開している。

<sup>42</sup> 두번째 지속가능경영보고서より

[http://www.dasomi.org/bbs/view.php?id=11&page=1&sn1=&divpage=1&sn=off&ss=on&sc=on&select\\_arrange=headnum&desc=asc&no=3](http://www.dasomi.org/bbs/view.php?id=11&page=1&sn1=&divpage=1&sn=off&ss=on&sc=on&select_arrange=headnum&desc=asc&no=3)

<sup>43</sup> 뉴스 1、2011 年 12 月 19 日 「1 호 인증 다솜이재단, 경영공시에도 참여」

<http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2011121915038252778&outlink=1>

<sup>44</sup> (注 3)経済的成果と社会的成果

経済的成果に関しては、経営公示制により社会的企業振興院に公開された当社の社会的企業自律経営公示資料の財政状況によると、2012 年の売上高は 4,884,572 千ウォン、営業利益は 61,632 千ウォン、当期純利益は 202,267 千ウォンである。当社に対する支援の状況を確認すると、1,733,994 千ウォンの中、企業からの後援が半分以上を占め、政府支援金である社会保険料とその他の支援、一般寄付などがある。

2010 年や 2011 年には当期純利益が赤字になったことが分かるが、2012 年からは黒字に転換したことが分かる。

社会的成果については注 3 の経済的効果と同様な資料によると、社会的成果として脆弱階層の雇用が 160 人を占め、全体有給勤労者の半分を占めている。更に、政府からの職場支援事業が終了した後、勤労者の持続雇用率は 126%に至り、韓国の市場全般で政府による職場支援事業終了後、労働者の減少は見られなかった。160 人の脆弱階層を雇用することで彼らの所得増大も見られ、当社は政府の支援がなくなった後も支援された当時と同様に持続的に事業を進めることができた。社会サービスの提供を提供することで、受益者は高齢者や低所得者を含む脆弱階層のみならず、一般人向けのサービスも提供していることが分かった。サービスの受益者の中、脆弱階層の数は 11,145 人に至り、総受益者数は 13,056 人である。社会サービス及び商

---

品の効果の側面では、共同看病システムにより市場価格より安価の値段で看病サービスを提供することができた。その総額は合計 3,044,925 千ウォンであり、脆弱階層のための無料サービスは合計 474,510 千ウォンに至ることが明らかになっている。更に、脆弱階層患者を対象として無料サービスを提供することで患者の家族員の所得活動の機会確保の面からみると、低所得者を対象とする無料サービスの場合、患者の家族が看護負担を負わないため、所得創出の機会が得られる。最低賃金の計算によると、合計 390,216 千ウォンに当たる。上記のことから、ダソミ財団が看病サービスを提供することで経済的な成果以外にも社会的効果もかなり大きいと判断される。[http://www.socialenterprise.or.kr/so\\_disclosure/disclosureDetail.do](http://www.socialenterprise.or.kr/so_disclosure/disclosureDetail.do) より

<sup>45</sup> 조영복(2011) pp.162-171

## 第5章 各セクターにおける問題点・課題

### 第1節 政府の支援策に対する限界や対策

韓国において社会的企業が成長し普及する土台土壌づくりに政府という主体だけが力を入れると限界がある。3章や4章に言及したよう、政府の支援策は社会的企業の自立やさらに持続可能性を考慮しない支援策と考えられる。

ジョンらによると、社会的弱者の雇用に対する人件費を中心とした支援政策には限界があるという。当政策は、社会的企業を安定的に運営するための支援策ではなく短期間雇用支援策として一時的な雇用の創出に過ぎないという。よって支援策が中止された場合、混乱が重なる恐れがある点を指摘した。更に政府主導の特性上、社会的企業の市場進入及び非営利事業の持続的な運営方針ではない。国家支援金確保のための戦略として悪用される問題点がある。よって、現在の社会的企業認証制度が組織の類型や特徴により差別をつけてそれを評価できる仕組みを整えることが重要であるという<sup>46</sup>。ここで私が注目したいのは社会的企業に対する支援策やその定義及び範囲の見直しである。脆弱階層に対する社会サービスや雇用機会に限られている社会的企業概念をより広い分野の広い階層の人々も関わるように再確認することが求められるだろう。そのうえ現在の5つの社会的類型から社会的企業の範囲を見直すことが必要であろう。そうすると公共政策と位置づけられている現在の社会的企業の意義を満たす同時に社会全般において社会的価値を創出することができると思う。

次にキム ミョンヒによると、社会的企業自身が民間企業のような経営力量を持つと共に、政府の社会的企業のガバナンス全般に対する技術的な支援が必要であるという。認証社会的企業を増やすだけでなく、既に認証された企業が自立できるように民間企業からの人的資源管理・マーケティング及び流通、品質改善・リーダーシップと経営テクニクをベンチマークして学習できる支援センターと関連機関を持続的に拡充していくべきである<sup>47</sup>。この延長線で人件費中心の直接的支援策がコンサルティングや教育サービスのような間接的支援に比重をおいて社会的企業を支援していくことが望ましいと考える。特に、職場提供型の類型は人件費の支援策の影響が大きい。よって、財政的な支援がなくなる3年後にも持続的に間接的な支援をする必要があると思う。

### 第2節 中間支援団体

第1セクターである政府だけが韓国における社会的企業を育成することには上記の限界がある。自分は韓国において市民社会から社会的問題に興味を持てるよう、更に社会的企業が戦略的なマネジメントをするためには中間支援団体の支援が不可欠であると考え、このような役割は中間支援団体が力を持つことで可能になると考える。

市民社会と社会的企業、更に政府と社会的企業の間で橋渡しのような役割を果たしている中間支援団体がより幅広い分野で活躍し、力を持つ必要があると思う。

第3章5節で中間支援団体の現状について述べたように、現在韓国における中間支援団体の資源動員先は、絶対的に政府に偏っていることが分かる。政府主導で社会的企業を育成している方針になっているため当然なことかもしれないが、社会的企業の自立を支援する役割を考えると中間支援団体も改善する予知があると考えられる。よって中間支援団体の持続可能性や自生力を上げるには、コンテンツを拡充する必要があると。政府の支援に依存するだけでは、独立性や自律性を強化するにあたって限界があるため、中間支援団体も政府資源から公共セクターや営利セクターなど様々な分野の資源を動員し、マッチングすることが求められる<sup>48</sup>。

### 第3節 社会的企業

ジョらは社会的企業の経営専門性を強化することを問題と挙げ、社会的企業の運営において優秀な資源や資源の管理能力を持つひつようがあると主張する。優秀な資源と経営能力を意味する資源管理能力により企業の成果は左右される。よって、資源の確保能力や管理能力が高く、他の企業が真似できず長期的に持続されるとき企業として存続可能になるという<sup>49</sup>。

更に、社会的企業は政府や中間支援団体など他の主体に依存するだけでなく、自分なりに販売通路の開拓や消費者との信頼関係を構築する必要がある。具体的にいうと、信頼が得られるような品質を確保することと顧客が必要とする数を納品できるようにさせる納期システムの構築が重要である。また、価格競争力の確保するため自社なりの方策を考える他、商品の故障・不良の場合期限内に返品または修理などのアフターサービス・品質保証の体系の整備することで利用者の認識を変化させて、適切な価格で収入を上げることが求められる。また、社会的メッセージのある商品の開発も必要となってくる<sup>50</sup>。

### 第4節 市民社会

ノによると社会的経済組織に対する市民の認知度不足が問題として挙げられる<sup>51</sup>。社会的企業のメッセージを受け止め、様々な形態から消費者（一般人）が市民社会に関心を持つことが重要である。更に利用者としては非営利団体による社会サービスは無料で提供されると認識するのではなく、その対価を払う意識を持つ必要がある。これにより消費者も自ら意識を改善することが求められる<sup>52</sup>。

### 第5節 総合的な対策として

他セクター、またセクター内での協働が考えられる。キム ミョンヒは韓国におい

て社会的企業が財政の安定的な確保のためには、政府と民間部門、また地域社会の間での協力（パートナーシップ）が重要であると主張する。収益確保のために社会的企業が独自の方法を模索することは現在不可能な状況であるため、関連機関が補助金以外にも主要な購買者として関わりながら積極的に協力することで、社会的企業は速やかに持続性や安全性を確保できるように支援しなければならない<sup>53</sup>。他セクターとセクター内での協働は財政的な側面以外にもより効率的に組織を運営するため様々な主体が集まり各組織における資源やノウハウを共有することで相乗効果が期待されるのではないかと考える。

次に社会的企業のネットワーク構築・強化することが対策のひとつとして考えられる。今後各分野別、地域別の社会的企業のネットワークを構築することが必要である。また、中央政府レベルで今後増加しうる認証社会的企業を統合管理・評価はもちろん、多様なネットワークを統合支援する体制を確立していくべきであるという<sup>54</sup>。また、政府に限らず中間支援団体もセクター間の協働やネットワークの形成により効率的な方法で社会的企業を支援できる仕組みになると考える。社会的企業自身も自ら協働を提案することで限られた自社の力量を補完し、社会的企業同士でもネットワークを形成し、横の繋がりを強化することも重要だと考える。

---

<sup>46</sup> 정무성 외(2011) p.40

<sup>47</sup> 김명희(2008) pp151-155

<sup>48</sup> 고용노동부 발행 사회적매거진 36.5 제 8 호 pp.26-27

[http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu\\_books.do?page=2&cmd=&search\\_word=&board\\_code=BO04&category\\_id=CA03&seq\\_no=219968&com\\_certifi\\_num=&selectyear=&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu_books.do?page=2&cmd=&search_word=&board_code=BO04&category_id=CA03&seq_no=219968&com_certifi_num=&selectyear=&mode=view)

<sup>49</sup> 조영복 외(2008) pp.75-76

<sup>50</sup> 고용노동부 발행 사회적기업 가이드북 pp.110-111

[http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu\\_books.do?board\\_code=BO04&category\\_id=&cmd=&com\\_certifi\\_num=&mode=view&page=2&search\\_word=&selectyear=&seq\\_no=216451](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/docu_books.do?board_code=BO04&category_id=&cmd=&com_certifi_num=&mode=view&page=2&search_word=&selectyear=&seq_no=216451)

<sup>51</sup> 노대명(2007) p.67

<sup>52</sup> 김혜원(2007) pp.46-48

<sup>53</sup> 김명희(2008) pp.154-155

<sup>54</sup> 김명희(2008) pp.154-155

## 韓国の社会的企業における可能性

韓国では政府が主導として社会的企業を育成する試みがあるが、まだ初期段階であり未だに改善の余地がある。1章でも述べたように社会的企業は現代社会において社会的問題を解決する可能性を持っているが、韓国における社会的企業には限界が多い。

自分は本論文を通して韓国における社会的企業の現状から持続可能な社会的企業が成長できる土壌をつくるためにはどうすればよいかについて考えた。そこで、韓国の社会的企業育成法の限界から根本的な社会的問題を解決することを理想として論文を進めてきた。

私は人件費中心の韓国の直接的な支援策に対して自立した社会的企業概念を用いて説明し、一つの主体がそれぞれの役割を果たし、他主体や他組織とのネットワークを強化し、連携を深めて協働することが重要であると考えた。その中でも民間の中間支援団体の役割が最も大きいだろう。政府と社会的企業さらに市民社会など様々な主体の架け橋として密接に社会的企業と関わりながらそれらが持続可能な形で成長できるような土台づくりに寄与できると判断したからだ。

最後に韓国における社会的問題を解決するにあたって、韓国における背景や市民社会の特徴などをしっかり把握したうえ今後の方向性について考えていかなければいけない。

## 文献一覽

- 김명희.(2008) “영국의 사회적 기업 사례 연구와 한국에의 정책적 함의”. 사회복지정책 *Social Welfare Policy*, Vol.33, 2008.6 pp.135-157 (김미연(2008) 「イギリスの社会的企業事例研究と韓国への政策的含意」 『社会的福祉政策』 第33卷。)
- 김성기.2011. 『사회적기업의 이슈와 쟁점』.아르케. (김성기(2011) 『社会的企業のイシューと争点』 アルケ。)
- 김혜원. 2007. “사회서비스 분야 사회적 기업은 지속가능한가”. 월간노동리뷰 2007년 3월호 통권 27호. (김혜원(2007) 「社会サービス分野 社会的企業は持続可能か」 『月刊労働レビュー』 3月号通卷 27号。)
- 김호기.2007. 『한국 시민사회의 성찰』.아르케.(김호기(2007) 『韓国市民社会の省察』 アルケ。)
- 노대명(2007) “한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제”. 시민사회와 NGO 2007. 제5권 제2호. (노대명(2007) 「韓国社会的經濟の現況と課題」 『市民社会とNGO2007』 第5卷第2号。)
- 정무성 외.2011. 『사회적 기업과 사회서비스』.공동체.(정무성·김민준·김민준·김민준·김민준·김민준(2011) 『社会的企業と社会サービス』 共同体。)
- 조영복 외.2008. “사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향”. *Social Enterprise Studies* (조영복·김민준·김민준·김민준(2008) 「社会的企業育成のための中長期政策方向」。)
- 조영복.2011. 『사회적기업,아름다운 경영이야기』.시그마프레스(조영복(2011) 『社会的企業、美しい経営物語』 シグマプレス。)
- Arthur C. Brooks(2008), *Social Entrepreneurship -A Modern Approach to Social Value Creation-*, Pearson Education Inc.(함께일하는재단 역, 『사회적기업을 디자인하라』, 고용노동부, 2009.) (共に働く財団訳 『社会的企業をデザインしよう』 雇用労働部、2009年。)
- 谷本寛治(2006) 『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』 中央経済社。