

社会的企業をめぐる新たな動き

～人材を通じた繋がりが民間営利企業に新たな機会をもたらす～

主任研究員 大島 由佳

社会課題の解決に民間が果たす役割への期待が高まっている。中でも社会課題の解決を目的とした事業を通じて収益を上げながら運営される「社会的企業」が国内外で注目されている。一方、大手企業など一般の民間企業も社会課題の解決に積極的な姿勢を見せており、社会的企業との協働の意義は高まっている。

本稿では人材面に焦点を当て、こうした民間企業が社会的企業にどう関与・支援できるか具体例を交え紹介する。社会的企業との繋がりの中で、自社の人材に加え社会的起業家にも活躍の機会を提供すること、それにより、自社および社会の人的資本を豊かにし、更には社会課題を解決する自社事業の実現、共感する顧客の増加などの期待される効果が見えてくる。

1. 社会課題の解決に対する民間の役割発揮への期待

これまで日本や欧米では、医療・福祉や教育へのアクセス、環境、貧困や格差などの社会課題に対しては、公共セクターや慈善団体などがサービスを提供してきた。しかし、公共セクターは、少子高齢化などにより財源の確保が困難になっており、日本や欧米でも民間が社会課題の解決を担う役割に期待が高まっている。とりわけ社会課題の解決を目的とした事業を通じて収益を上げながら運営される「社会的企業」が国内外で注目されている。

2. 社会的企業をめぐる日本の動向

(1) 社会的企業とは

社会的企業とは、様々な見解があり統一された明確な定義はないとされるが、「社会課題をビジネスの手法を使い解決する事業者」という捉え方が1つの定義として定着している。世界的に有名な例としては、バングラデシュの経済学者ムハマド・ユヌスが創設し、貧困層への無担保による小口金融（マイクロファイナンス）事業などを行うグラミン銀行が知られている。事業を通じて貧困層の経済的・社会的基盤の構築に寄与するとともに、高い返済率のもと利息で収益を上げ、寄付金や補助金に依存せずに持続的な事業運営を行っている。

(2) 日本における社会的企業への期待と動向

政府が今年6月に公表した「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」には、「社会的課題を解決する経済社会システムの構築」が掲げられた。その中では、株主利益の追求が前提である従来の株式会社とも、資金調達の柔軟性が低く大規模な課題解決が難しい非営利組織とも異なり、社会課題の解決と経済的成長の双方を追求したい事業者に適した新たな法人形態の導入を検討するとされている。また、社会的起業家の育成システムの強化なども検討するとしている¹。

今後、既存法人の新形態への転換、社会的起業家の新形態での参入など、社会課題の解決を担う民間市場が広がり、消費者や投資家からの関心が高まる可能性がある。大手企業をはじめとする一般の事業会社など民間の営利企業（以下、民間営利企業。）は、CSV（Creating Shared Value: 共通価値の創造）²などの取組みに加えて、自社の理念実現に即した新しい組織形態への転換³や今後広まりが期待される社会的企業との協働など、社会課題の解決への関わり方を一層考える必要がある。

3. 民間営利企業と社会的企業・社会的起業家との人材面の繋がりがもたらす可能性

社会的企業は、特に非営利組織だと財源が乏しく、事業規模の拡大や報酬・待遇の充実が難しいため、人材

の獲得に苦慮する場合が多い。また、日本は社会的企業を創業する「社会的起業」がしにくいとも言われる⁴。

本稿では、社会的企業が直面してきたこれらの課題に着目し、民間営利企業による人材面での協力、社会的起業家の育成や支援など、「人材」に焦点を当てて社会的企業との関わり方を考察する。

民間営利企業は社会的企業との繋がりの中で、自社の人材に加え、社会的起業家⁵や社会的企業の人材に活躍の機会を提供することができる。それにより、社会の期待に応えるだけでなく、自社および社会の人的資本を豊かにするとともに、社会課題の解決を目指す自社事業への寄与や共感する顧客の増加が期待される。

4. 人材面の繋がり期待される効果と手法

民間営利企業にとって、社会的企業との人材面での繋がりを通じて期待される効果とそのための手法は、具体的には次の通り複数ある。

(1) 社内人材の活躍・育成の機会

民間営利企業は社会的企業への社内人材の出向や派遣、副業先としての推奨などを通じて、人手を補うのみならず、技術・専門性・ノウハウの提供により社会的企業の成長に寄与できる。社内人材にとっては、自社の商品・サービス、技術やノウハウ、自身の専門性を発揮し、より直接的に社会の役に立つ実感を得る機会になる⁶。

また、普段の勤務先と異なる社外での就労は、越境学習の機会にもなる。越境学習とは自社を離れ、既存の前提・常識が通用しない環境に身を置き、また戻ってくる過程で生じる違和感や葛藤から学ぶ活動をいう。イノベーションの創出には「知の深化」（既存の知の活用）と「知の探索」（自己の認知の範囲外に出て知を探る活動）の双方が必要だとされる。労働市場の流動性が十分には高くない日本でイノベーションを促進するには社内人材の成長が鍵であり、社内人材の「知の探索」に繋がる越境学習は注目を集めている⁷。

加えて、自社で社会課題を解決する事業の創出を担う人材の育成機会にもなり得る。

(2) 採用

最近では、社会課題の解決など社会貢献を行う企業に対して、特に若年層の支持が高まっている。

あるインターネット調査では、就職活動を終了した大学生・大学院生に就職先企業を決めた理由を 30 項目の選択肢の中から 5 つまで選んで回答する方式で聞いている。結果は「社会貢献度が高い」という回答が最も多く、そのポイントは年々増加している。一方、「給与・待遇が良い」「福利厚生が充実している」「大企業である」「有名企業である」という回答も過年度から上位 10 項目に入っていて、学生が就職先を選択する際、社会的・経済的な基盤となる要素も重視している点が窺える《図表 1》⁸。「仕事内容が魅力的」という回答も上位 10 項目に入り続けている点をあわせて考えると、社会的企業への出向や派遣などの機会の提供は、就職先を探す学生にとって魅力的に映ると考えられる。

《図表 1》学生の就職先企業の決定理由

2020年卒者		2021年卒者		2022年卒者	
社会貢献度が高い	29.4	社会貢献度が高い	30.0	社会貢献度が高い	34.3
給与・待遇が良い	27.0	将来性がある	28.5	給与・待遇が良い	27.4
将来性がある	26.0	職場の雰囲気が良い	26.5	将来性がある	27.0
仕事内容が魅力的	25.8	給与・待遇が良い	25.9	有名企業である	26.2
福利厚生が充実している	24.6	福利厚生が充実している	25.5	福利厚生が充実している	24.0
有名企業である	22.5	大企業である	23.6	大企業である	22.4
職場の雰囲気が良い	22.4	仕事内容が魅力的	23.1	仕事内容が魅力的	22.0
大企業である	22.4	有名企業である	21.2	職場の雰囲気が良い	21.8
休日・休暇が多い	19.6	希望の勤務地で働ける	20.1	希望の勤務地で働ける	21.6
希望の勤務地で働ける	19.5	業界順位が高い	19.4	業界順位が高い	20.2

(出典) 株式会社ディスコ キャリタスリサーチ「就活生の企業選びと SDGs に関する調査」(2021 年 8 月調査)。就職活動を終了した大学・大学院の卒業予定者が就職先企業を決めた理由を 30 の選択肢から 5 つまで選んで回答した結果。

また、社会課題の解決に取り組む学生が自身の社会課題への関心に沿って就職先を探すプラットフォームなど、社会課題の解決をキーにして求職者と企業を結び付けるサービスが関心を集める動きもある⁹。

海外では、社会や公益のための事業を行っている企業に発行される国際的な民間認証制度(B Corporation)¹⁰が、主に若年層の求職者の採用において、企業のブランド価値になっているという¹¹。

これらのことから、社会課題を解決する事業の存在や、そうした事業に従事する機会は、人材の採用にプラスの効果があると考えられる。

(3) 事業への好影響

(1)(2)では、育成や採用という自社の人材にとっての魅力を紹介したが、社会課題の解決に取り組む社内外の人材の支援・協働という形で、民間営利企業が社会課題の解決を目指す人材に関わる方法もある。それにより、自社の事業への好影響が期待される。

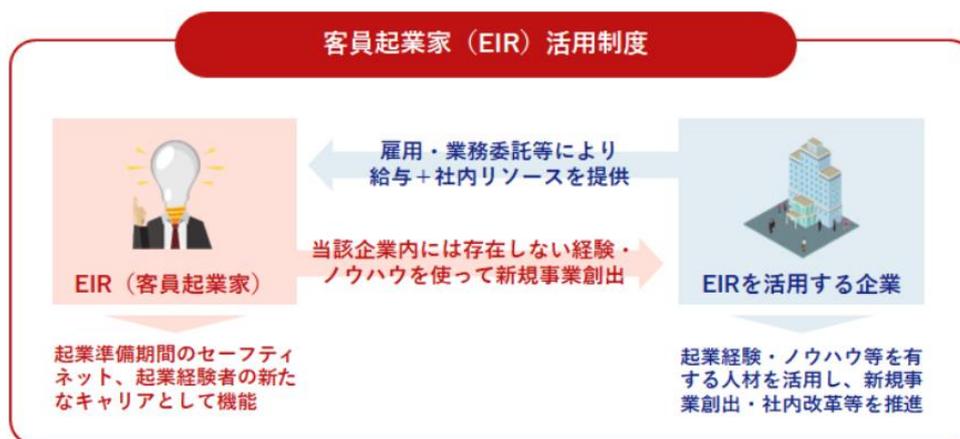
① 客員起業家 (EIR: Entrepreneur in Residence)

社会的企業に限らず、日本は「起業」する人が生まれづらく、スタートアップに人材が流れにくい社会とされる。背景には新卒一括採用や終身雇用、年功序列などの制度や慣行、失敗が許容されにくい風土があると指摘されている¹²。大企業などで長期雇用慣行の下でキャリアを積んできた人には起業を躊躇う人も多い¹³。

その対応策として注目されているのが、客員起業家 (EIR: Entrepreneur in Residence) 活用制度である。客員起業家とは、企業に新規事業創出などのミッションをもって雇用・業務委託をされる起業経験者や起業準備を行う者をいう。EIR 活用制度は、起業家が企業で給与・報酬をもらいながら、企業の資源を活用して、起業準備や新規事業立ち上げを行う仕組みである《図表 2》。経済産業省は今年度「新たな学び直し・キャリアパス促進事業」の一環として EIR 活用の実証事業を実施している¹⁴。海外ではコカ・コーラ社といった民間営利企業が EIR の仕組みを既に活用している¹⁵。

EIR 活用制度は、社会的起業家に限定した仕組みではないが、民間営利企業が社会課題を解決する新規事業を創出しながら、社会的起業家を輩出・支援する手法にもなり得るだろう¹⁶。

《図表 2》客員起業家 (EIR) 活用制度



(出典) EIR 活用ガイド ホームページ < <https://eir.jissui.jp/> >

② 社会的企業との協働

社会的企業との協働は、(1)で紹介した人材の出向・派遣などを通じた社内人材の活躍・育成の機会にもなるが、民間営利企業が事業を広げる機会にもなり得る。

ここではイギリスの社会的企業エデン・プロジェクト (The Eden Project) を紹介する。環境教育を目的に活動するエデン・トラスト (The Eden Trust) が所有するイギリスを代表する社会的企業で、地場産業の衰

退に直面するイングランド南西部のコーンウォール地方を拠点に、環境に焦点を当てたテーマパークを建設し、人気を集めている。テーマパークという収益を生む事業を行いながら、植物を通じて気候変動や生物多様性など自然と人間の関係を問い直すことを理念に掲げて環境教育を行うほか、雇用創出¹⁷や地域活性化などの点でも社会課題の解決に取り組んでいる。

グローイング・フォー・ライフ（Growing for Life）は、刑務所出所者や受刑者に造園技術の習得のための訓練を提供して就労を支援する取組みだ。アメリカに拠点を置く IT 系のグローバル企業のシスコ・システムズ（Cisco Systems）との協働を通じて、自立した生活に必要な ICT などのスキルの習得の機会も提供した点が特徴である¹⁸。社会的企業は、民間営利企業との協働により、そのブランド力や資金力、技術・専門性・ノウハウを活用して、取組内容の幅を広げ、規模と効果を拡大できる。それは社会的企業で働く人材の成長や活躍する場の広がりにも繋がる。一方、民間営利企業としても、広く社会課題の解決に取り組むには社会的企業との協働が有効であり、更に、そのような取組みは、短期的な利益への寄与を目的としないものの、長期に見ればブランドイメージや顧客ロイヤルティの向上に繋がる可能性があるという¹⁹。

民間営利企業にとって、社会的企業との協働は中長期的に見て自社の事業へのプラスの効果が期待できると言えるだろう。

5. むすび ～社会的企業との繋がりが民間営利企業にとって機会になる可能性と留意点～

現在、民間営利企業は SDGs に代表されるように、社会課題の解決への積極的な関与が社会から期待されており、その潮流は今後加速する可能性がある。本稿ではその潮流が、既存の民間営利企業にとって機会になり得る点を「人材」に着目して紹介した。民間営利企業は社会的企業との繋がりの中で、自社の人材に加え、社会的起業家はじめ社会的企業の人材に活躍の機会を提供できること、それは自社および社会の人的資本を豊かにし、更には社会課題を解決する自社事業の実現、共感する顧客の増加に繋がることが期待される。

人材面での繋がりを実りあるものとするには、留意すべき点がある。

本稿で紹介した手法は、いずれも効果が出るまで中長期での取組みが必要となる。人材の成長には時間を要し、社会的起業家の支援、社会的企業との協働などの新たな試みは必ずしも成功するとは限らない。民間営利企業には、目先の成果にとらわれない姿勢が求められる。

また、人材の内外での行き来や協働が起こる場では、組織文化や各人のバックグラウンドの違い、それらによる意見の衝突がしばしば起こるだろう。当事者が互いを尊重・理解しようとする姿勢、失敗・試行錯誤やよい衝突を歓迎する組織風土、ともに社会課題の解決を目指す存在だという共通認識を醸成する、丁寧なコミュニケーションと組織運営、それを促す経営のイニシアチブが成否の鍵を握る。

本稿では人材に焦点を当てたが、民間営利企業が社会的企業などを支援する方法は人材面にとどまらない。社会課題の解決に取り組む事業者は資金面で余裕がない場合も多い。従来からある寄附のほか、クラウドファンディングなど、社会課題の解決に取り組む事業者の資金調達手段は広がりを見せており、民間営利企業が資金面で支援する選択肢も増えている。モノやサービスの調達で関わる方法もあるだろう。

社会課題の解決に果たす民間の役割には多様な選択肢と可能性がある。民間営利企業は、自社の理念や事業内容、リソースを踏まえて、社会課題の解決に対する自社の在り方や関わり方について幅広い視点から検討するときききているのではないだろうか。

¹ 内閣官房「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～」(2022年6月7日) 新たな法人形態や社会的起業家の育成システム強化の検討のほか、インパクト投資（経済的利益の獲得のみならず社会課題の解決を目指した投資）の推進など、社会的企業や社会的起業家を資金面で支援する方策の推進も盛り込まれている。

² 社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ。アメリカの経営学者マイケル・ポーターとマーク・クラマーが、2011年に『ハーバード・ビジネス・レビュー』誌において、本概

念を提唱したことで注目を集めた。共通価値は、CSR（企業の社会的責任）でも、フィランソロピー（社会貢献活動）でもないとし、企業活動の周辺ではなく中心に位置付けられる、経済的に成功するための新しい方法をいう。マイケル.E.ポーター、マーク.R.クラマー「共通価値の戦略—経済的価値と社会的価値を同時実現する—」（DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2011年6月号）。

- 3 組織形態を転換した世界での代表例として、フランスに本社を置き、乳製品や栄養食品などの製造と販売を世界 120 以上の市場で展開する、ダノン社が挙げられる。2020 年、「Entreprise à Mission（使命を果たす会社）」モデルを採択し、上場企業で世界で初めて、株主価値の持続的向上と環境・社会課題解決の両立を定款に明記した。ダノン社 プレスリリース “Annual General Meeting of June 26, 2020 Shareholders unanimously vote for Danone to become the first listed ‘Entreprise à Mission’” (Jun. 26, 2020)
Entreprise à Mission では、事業活動において追求するミッションを定款に位置づけ、商事裁判所に届出を行う。また、独立した第三者機関がミッションの遂行を検証する。既存の会社形態（株式会社、有限会社など）に任意に加えることができる制度として、2019 年にマクロン政権で法制化された。内閣官房 第 6 回 新しい資本主義実現会議（2022 年 4 月 28 日開催）資料 1 基礎資料。
- 4 トムソンロイター財団が 2019 年に発表した社会的起業がしやすい環境の世界ランキングでは、日本は 44 か国中 41 位であった。本調査では、6 つの鍵となる領域として投資家からの資金調達のしやすさ、人材の獲得しやすさ、社会の認知などをあげている。Thomson Reuters Foundation “The best countries to be a social entrepreneur 2019” <<https://poll2019.trust.org/>>
- 5 社会的起業家は、社会起業家、ソーシャルアントレプレナーと言われることもある。また、社会的企業はソーシャルエンタープライズ、特に日本ではソーシャルビジネスなどと言われることもある。
- 6 元の企業に所属しながら一定期間ベンチャー企業で働くサービスを提供する事業者によると、働き先として昨年からは NPO やソーシャルビジネスを行う企業/団体が増えていて、この動きは世界的なパンデミックや ESG 投資などを背景にした企業で働く人の社会課題に対する関心の高まりを反映したものだという。ローンディール プレスリリース「ソーシャルビジネス & NPO で奮闘するレンタル移籍者が増加！社会的価値と経済的価値の両立を実践で経験」（2022 年 1 月 31 日）<<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000061.000015387.html>> (visited Sep. 13, 2022)
- 7 大島由佳「企業による人への投資としての「越境学習」～内外の往来で生じる違和感と葛藤が個人と組織を強くする～」(SOMPO インスティテュート・プラス Insight Plus, 2022 年 6 月 30 日) <<https://www.sompo-ri.co.jp/2022/06/30/5169/>>
- 8 株式会社ディスコ キャリタスリサーチ「就活生の企業選びと SDGs に関する調査」（2021 年 8 月調査）。SDGs などへの企業の取組みへの関心が高まる一方、それらが印象や世間体のための表面的な内容ではないか冷静に見極めようとする学生の声もある。日経産業新聞「「社会貢献したい」就活生 今どきの会社の選び方は？」（2020 年 12 月 16 日）
- 9 日本経済新聞「「エンカル就活」って？ SDGs 時代の学生が注目」（2020 年 10 月 31 日）、エンカル就活 ホームページ <https://ethicalcareerdesign.jp/landing_pages/student> (visited Sep. 7, 2022)
- 10 B Lab. ホームページ <<https://www.bcorporation.net/en-us>> (visited Sep. 7, 2022)
- 11 一般財団法人 企業活力研究所「「SDGs 達成へ向けた企業が創出する『社会の価値』への期待」に関する調査研究報告書」（2020 年 3 月）
- 12 内閣官房 第 1 回 スタートアップの育成の在り方に関するワーキンググループ（2021 年 3 月 19 日開催）配付資料 5。成長戦略会議有識者の 1 人として出席した南場智子氏（株式会社ディー・エヌ・エー代表取締役会長）の提出資料。
- 13 月刊先端教育「学校教育から企業の取組みまで、起業家教育の最新事例と課題を探る」（2022 年 2 月号）<<https://www.sentankyo.jp/articles/c0ba5241-4c56-45db-b0c2-97b8a127218d>> (visited Sep.12, 2022)
- 14 EIR 活用ガイド ホームページ <<https://eir.jissui.jp/>>、および、一般社団法人社会実装推進センターJISSUI ホームページ「客員起業家（EIR）活用に係る実証事業」<<http://jissui.or.jp/project/project012/>> (visited Sep.12, 2022)
- 15 コカ・コーラ社（The Coca-Cola Company）ホームページ The Coca-Cola Founders “A New Model for Creating Startups” <<http://www.coca-colafounders.com/>> (visited Sep. 9, 2022)
- 16 社会課題解決などの新事業の創出方法としては出向起業もある。客員起業家制度とは反対に、自社の人材をスタートアップなどに出向させて、社内の新規事業としては事業化に踏み切れない新規事業案を一時的に外部資本を活用して事業化を実現する。特に社員の離職やアイデア（知財・ビジネスモデル等）の流出を回避しながら、新規事業を創出できることに強みがある。企業にとっては、採用面ははじめ自社のアピールに繋がるほか、人材育成の機会にもなるとされる。経済産業省「新しい起業のカタチ 出向起業の手引き」（2021 年 3 月）
- 17 主にイギリスをはじめとするヨーロッパの国々では、人々が正常な交流や活動、現代社会における諸権利から排除された状況にある「社会的排除」を解消する（＝「社会的包摂」）役割が、社会的企業に期待されている。例えば、OECD は社会的企業を「社会的排除と闘う効果的な道具であり、社会的紐帯や社会化の場である」（1999 年）と位置づけ、特に不利な条件下にある人々を労働市場に再統合していく役割を期待している。そのような役割を担う社会的企業を労働市場統合型の社会的企業（Work Integration Social Enterprise: WISE）と呼び、ヨーロッパには多様な WISE が存在する。塚本一郎「社会的企業の社会的包摂機能の戦略的社會基盤整備の制度化に関する日英比較研究」（全労災協会、2012 年 8 月）
- 18 Cisco Networking Academy ホームページ “United Kingdom: Prison ICT Academy (PICTA)” <<https://www.netacad.com/sites/default/files/prison-casestudy-uk-picta-brief.pdf>> (visited Sep. 9, 2022)
- 19 塚本一郎「社会的企業の社会的包摂機能の戦略的社會基盤整備の制度化に関する日英比較研究」（前掲注 17）