

カンボジアにおけるコミュニティビジネスの可能性
～クメール伝統織物研究所 (IKTT) を事例として

慶應義塾大学総合政策学部 3年

水野馨生里 (70108719)

序章 研究の課題

(1) カンボジア NGO の存在

カンボジアはつい数年前まで戦闘が絶えなかった国である。現在、カンボジアに暮す人々の生気に満ちた顔やその笑い声からは想像もつかないほどである。アンコール遺跡郡には年間 80 万人近くの観光客が訪れ、カンボジアは非常に豊かで平和に満ちた国に見て取れる。しかし、一步農村地帯に入ると、貧困による病気の蔓延、劣悪な衛生状況など多くの人々が日々生活に苦心しているという現実遭遇する。これらの社会的問題は、第二次インドシナ戦争、ポルポト政権によって残された負の遺産といえよう。

戦闘状態が長く続き激動の時代を経験したカンボジアは、現在復興の一途を辿る。復興支援は多くの国家や NGO などの協働により行われている。特に日本の NGO は数多く活動している。これは、UNTAC¹活動期間に、日本が初めて PKO 活動の一環として陸上自衛隊を海外派遣したため、人々の国際貢献に対する意識が高まりカンボジア入りした NGO が多かったことが一因であると言われる。現在、政府がカバーできない部分の多くははまだ NGO によって賄われている状態である²。教育、保健衛生、文化、伝統、職業訓練、地雷除去、カウンセリングなど非常に幅広い分野において様々な活動が行われており、カンボジアにとってそれらの NGO はなくてはならない存在である。

(2) カンボジア NGO の苦悩

上述の通り、カンボジアでは多くの NGO が活動を繰り広げており、カンボジアの人々にとって大きな役割を果たしているといえる。しかしながら、現在カンボジアで活動する NGO は厳しい局面に立たされている。

UNTAC 以来既に 10 年近く活動を続けている NGO は数多い。それらの中には変化の激しい社会の中でその時々に応じたプロジェクトの実施が要請され、資金不足や人材不足に悩み活動に限界を感じているものもある。なぜなら多くの NGO はその活動資金の大半を寄付金や会費に頼っているため、“カンボジアブーム”が去った今、人々の関心を引き寄せることが困難³であるからだ。カンボジアの次は東ティモール、その次はイラクと人々の注目が集まる地域は変遷し、それに伴い NGO の財政状況も変化する。カンボジアにとってかけがえのない存在である NGO。しかしその継続性には限界があり、これまでのようにはいかないという現実直に直面している。

更に、NGO 活動のような国際協力は無償援助であるべき、という支配的な考え方により、ほとんどの NGO は一方的な支援を行ってきた。よって現地の人々には完全に受益者の立場にある

¹ 国連カンボジア暫定統治機構 (UNTAC)

² カンボジアにおける公共サービス全体に支出される額は 1994 - 96 年にかけて GDP 比の約四分の一。その中で政府歳入によって賄える公共サービスへの支出は三分の一程度。つまり、他の三分の二は海外援助によって賄われている。(『カンボジア 外資系衣料産業の拡大と雇用変動』参照)

³ 学校教育編報告会より (2003/6/19、主催：国際協力 NGO ネットワーク)

という意識が植え付けられているのが現状である。例えば女性の自立を目指し織物訓練を行うある NGO では、一年間の織物研修プログラムを用意しているのだが、厳しい面接により研修生に選抜されても近くに日給制の縫製工場ができたなら研修を投げ出してしまおう者がいたという。それは給与の差に問題があるわけではない。研修生が NGO の“織物を職業訓練として施すことで自立した生活を達成させると同時に文化の伝承を促進する”という思いを理解できず、安直に縫製工場は日給で研修プログラムは月給という、すぐに現金が入るか入らないかで縫製工場を選んでしまうのである。それはもちろん NGO 側の説明不足にもよるのだが、現地の人々の、援助は受けて当然という考えがあるためこのような結果となってしまうのではないか。これはまさに、これまでの一方的支援による弊害でありその NGO と現地の人々の間で相互理解、協働関係ができていないためプロジェクトの効果が上がらないという問題を浮き彫りにするものである。

(3) 研究課題

上述のようにカンボジア NGO の現状は厳しいものである。しかしカンボジアにとって NGO はなくてはならない存在となっている。そこで、カンボジア NGO の支援活動の新たなツールとして、コミュニティビジネスを提案したい。カンボジアのシェムリアップを拠点に活動しているクメール伝統織物研究所 (IKTT)⁴を事例とし、カンボジアにおけるコミュニティビジネスの可能性を検証する。

(4) 研究方法

私は 2003 年 7 月 4 日から 10 日までの 1 週間、IKTT でのフィールドワークにてカンボジア人スタッフのヒアリング、IKTT 設立者である森本氏のインタビューを行った。現地スタッフのヒアリングは、各仕事部門からそれぞれ三分の一の人数を任意に抽出し、実際彼らが働く工房にて対面形式で行った。その具体的事実を基に、IKTT のコミュニティビジネスの特徴、その活動の成果、成功要因などを検証していく。

IKTT の組織については、フィールドワークで得た情報に加え、IKTT の HP、森本氏の著書『メコンにまかせ』なども参考にしていくつもりである。また、コミュニティビジネスについては、『地域を元気にするコミュニティビジネス』(細内信孝 2001 ぎょうせい)、『コミュニティビジネスの時代』(本間正明他 2003 岩波書店)の中での考え方をうけ、IKTT に対応させる形で論じていく。

第一章 クメール伝統織物研究所の活動

(1) IKTT の設立

IKTT は 1996 年 1 月、日本人の森本喜久男氏によってカンボジアの首都プノンペン近郊のタ

⁴ <http://www.esprit-libre.org/iktt/index.html>

クマオ市において設立され、現在はシェムリアップ⁵に研究所を移し活動を続けている。もともと京都の友禅の職人であった森本氏は、タイでボランティア活動を経験、その経験と職人のスキルを買われ隣国のカンボジアの織物調査をユネスコ・カンボジアに依頼された。その調査⁶の中で、カンボジアの伝統織物が内戦の影響により消えつつあることを知り、その復活を志したのである⁷。IKTTの活動は今年で9年目に入る。私はその活動の継続性とそれによる成果は非常に評価できるものであると考える。

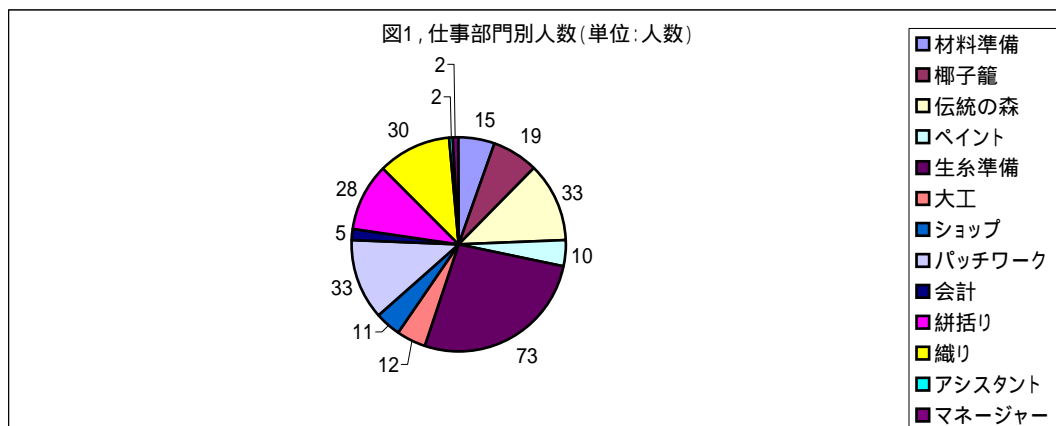
(2) IKTTの詳細

IKTTは、日本人スタッフ3⁸名(森本氏を含む)、カンボジア人スタッフ320名(内訳は男性37名、女性283名)(2003年7月当時)で構成されている。女性の仕事である織物を主とする組織なため男女の数に大きな差がある。

カンボジア人スタッフの居住域⁹は非常に広い。6割以上のスタッフは5キロ圏内の農村から来ているが、最も遠いスタッフは70キロもの道のりを自転車で通勤している。

IKTTは伝統織物をつくる工程に沿う形で約15もの仕事部門¹⁰にスタッフを分類している。部門別のスタッフの人数は以下の図1の通りである。

給与については独特な方法をとっている。織物などの商品が売れたときにその収益をスタッフに配分する。それを繰り返し月末に個人で決まっている給与額の不足分を渡す。勤め始めはだいたい一人15-20ドル¹¹、実力主義なのでレベルが上がるとそれに伴い給与額も上がる。一番技術の高いスタッフは月に約100ドルの給与を受け取る。



⁵ カンボジアの北西部にあり、アンコール王朝の遺跡群で有名である。

⁶ 調査内容:「カンボジアにおける絹織物の製造と市場の現況調査」

⁷ 『メコンにまかせ』森本喜久男著 1998 第一書林 参照

⁸ 森本氏を除く日本人の二人のスタッフは全くのボランティアとしてIKTTで働いている。

⁹ スタッフの居住地 - 5キロ圏内; 67%, 5キロ~30キロ圏内; 31%, 40キロ~ ; 2%

¹⁰ 材料準備 = 芭蕉紐作成 + 染色材料準備、大工 = 木工 + 竹細工、織り = 平織 + 拵織、パッチワーク = + ハンカチ、ショップ = + 仕上げ

¹¹ カンボジアのお金の単位はリエルだがUSドルも併用される。だいたい4000リエルが1ドルである。ちなみにカンボジアの教師の給与は月20ドルである。

(3) IKTT の活動成果

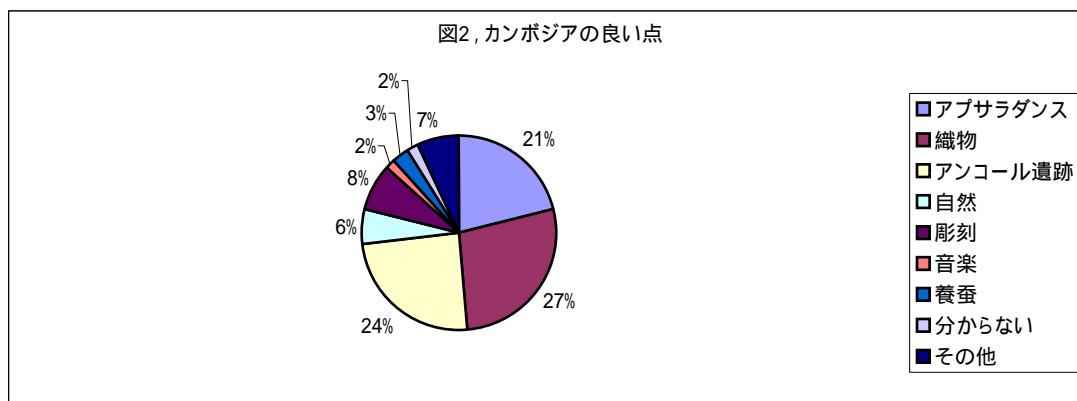
1) 雇用創出効果

IKTT は 320 人ものカンボジア人スタッフを雇用しており、それらのスタッフを継続的に養っている。カンボジアの就業率は 39%¹² ととても低く慢性的な職不足にある。そのような中でこれほどの雇用を創出していることはその地域にとってもカンボジアの社会全体にとっても非常に意味のあることである。

2) 織物に対する文化的認識

インタビュー項目、「カンボジアの良い点とは何だと思えますか」¹³の回答として最も多かったものは織物の 27% であり、自国について最も良い点として織物を挙げている。

IKTT では内戦の中で生き残った織物の技術を持つ女性を探し出し、彼女らに協力を求め織物の技術の復活と伝承を行っている。現在、内戦前に王宮で使われていたと思われる高品質なアンティークの織物と同等のものを織ることができるレベルの技術が復活している。IKTT スタッフには組織の目的としてカンボジアに古くからある伝統を守るという認識があるため織物に対する意識が高いと考えられる。国家にとって伝統文化の復活は人々の従来の生活の一部を、更には自文化に対する誇りを取り戻すという非常に重要な位置を占め、カンボジアにとっての織物もそのような存在であるといえよう。



3) 生活の向上

2003 年 7 月に IKTT にて実施したインタビューによると 60% ものスタッフが IKTT に勤めることによって生活状況が改善したと答えた。IKTT で働く女性スタッフの 25% は、戦争や病気により夫や父親を亡くしており家計を担う存在¹⁴である。しかし小さな子供を連れた女性、高齢な

¹² 『First Socioeconomic Development Plan 1996-2000』より 1996 Ministry of Planning, The Royal Government of Cambodia

¹³ 始め、これは「カンボジアのよき文化とは何ですか」という質問であったが、文化という言葉を理解できないスタッフが多かったため途中から質問の仕方を変更せざるを得なかった。

¹⁴ 未婚のスタッフの中で両親のいない人は 28%、既婚のスタッフの中で夫のいない人は 18% であり、IKTT 女性スタッフ全体の約 3 割の女性が家計を担っている。

女性は多くの場合、職を得ることが困難である。IKTT ではそのような女性を優先的に雇用する。つまり彼女らにとって IKTT は唯一の働き口なのである。このように IKTT で働くことによる生活向上効果は十分評価することができる。

このように IKTT の活動は“カンボジア伝統織物の復活”という目的達成の過程においてカンボジアの人々、社会に対して様々な効果をもたらしている。しかし、なぜ IKTT は先述したような多くの NGO が感じる限界に阻まれることなく、このように継続的で効果的な活動を行うことができるのだろうか。

その要因はカンボジアで活動を展開する NGO と IKTT を比較したときに見受けられる大きな相違点にある。ここでいう大きな相違点とは、コミュニティビジネス的側面の有無である。コミュニティビジネス、それは一体どのようなものでどのような効果を生むのだろうか。

第二章 コミュニティビジネスとは

この章においては、後に IKTT のコミュニティビジネスを検証する前段階として、『地域を元気にするコミュニティビジネス』、『コミュニティビジネスの時代』を参照にコミュニティビジネスについて考えていく。

(1) コミュニティビジネスの定義

コミュニティビジネスとは、“コミュニティ¹⁵に基盤をおき、社会的な問題を解決するための活動”(『コミュニティビジネスの時代』より抜粋)である。この言葉はもともと、19 世紀後半の物質的な豊かさ、上向きの経済成長を追い求めた結果生まれた弊害を取り除き、地域社会をいかに活性化するかを考えたときに出てきたものであり、1994 年より今日の意味合いで用いられるようになった。よってこの言葉は比較的新しく、その定義は様々である。この論文においては、上記の定義づけを用いる。

(2) コミュニティビジネスの特徴

コミュニティビジネスの特徴¹⁶は主に 4 つある。一つ目は住民主体の地域密着型のビジネスだということである。二つ目は、必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネスで、継続性を担保しながら赤字を出さないように組織を運営するという点である。三つ目は、利益を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域における活動で、地域の人々の顔が見え

¹⁵ ここでのコミュニティの定義：“「一定のルールを共有する人々の集まり」をコミュニティの基本と捉え、その上で、生活地域を共有する「ローカル・コミュニティ」と、関心や思いを共有する「テーマ・コミュニティ」の両方を考慮の対象にしていく”(『コミュニティビジネスの時代』P23,L4- 本間正明 2003 岩波書店)

¹⁶ 『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』P3 参照

る距離で働き、働く人が皆食っていけるような活動であること。四つ目は、グローバルな視野のもとに、行動はローカルでかつ情報公開などを進んで行う開放的な活動だということである。

(3) 主体と活動領域

コミュニティビジネスの活動主体は NPO、株式会社、有限会社などさまざまな形態がある。現在、特に日米欧諸国で様々な分野においてコミュニティビジネスが展開されているが、発展途上国におけるコミュニティビジネスの事例はいまだ見られていない。コミュニティビジネスの活動分野に、保健・医療、福祉、社会教育、文化・芸術、人権・平和、環境、国際交流、情報通信などがある。このように先進諸国においてコミュニティビジネスは盛んに行われており、これからの地域社会を創造する一つ的手段になると期待されている¹⁷。

(4) 期待される4つの効果

コミュニティビジネスの効果として以下の四点を挙げることができる。(『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』P9 参照)

-) 人間性の回復 - 個人が生き甲斐を持って働くことで自己実現につながる
-) 地域社会の問題解決
-) 生活文化の継承、創造 - その地域ならではの知恵やノウハウを地域に蓄積することで、生活の多様性を生み出すことが可能となる。
-) 経済基盤の確立 - コミュニティビジネスはビジネスなので地域内でお金が回り、経済的基盤が築かれる

(5) コミュニティビジネスの成功要因

-) コスト意識 - 原材料費や人件費がどのくらいなのかということを見極める。
-) 短期的目標の設定 - 目標を掲げ結果がでなければ事業を止める。
-) 広い意味でコミュニティビジネスを捉える - 全体的な地域力向上を目指す。

以上、コミュニティビジネスの枠組みを論じてきたが、このようなコミュニティビジネスに見られる特徴や活動効果が IKTT にはあるのだろうか。以下で検証していく。

第三章 IKTT のコミュニティビジネス的側面

さて、IKTT はどのような部分がコミュニティビジネス的なのだろうか。ここでは第二章で学んだコミュニティビジネスの特徴と照らし合わせ考えていく。

¹⁷ 『コミュニティビジネスの時代』参照

(1) IKTT のコミュニティビジネスとしての特徴

① 地域密着型

IKTT はカンボジアという地において、長きに渡る内戦によって破壊された伝統織物の復活と保存を明確な目的として掲げ活動を行っている。IKTT は 1996 年の設立以来、第一段階として伝統織物の復活を中心的な目的として活動を展開、そして一定のレベルまで伝統織物の復活が実現したため、2000 年度より第二段階として若い世代に織物を継承することを主な目的として活動している¹⁸。織物は伝統的に女性の仕事であるため、最貧困層の女性を優先的に雇用し、女性の自立を全面的に支援することにより若い世代を育成し、伝統織物の継承を促進しているのである。また、IKTT は約 7 割のスタッフが活動地から 5 キロ圏内の農村に居住¹⁹しており、活動地域における雇用創出の一端を担っている。このように IKTT の活動はカンボジア伝統織物の復活という目的を通して地域貢献を行っており、地域で地域のための活動、すなわち地域密着型の活動を展開しているといえる。

② 利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス

IKTT はビジネス的視点を大切に利益追求を怠らない。組織を運営するため、スタッフを養うためには最低限の利益の追求は必須である。しかし、だからといって IKTT は利益の最大化を第一としているわけではない。IKTT は織物をつくり、その織物をそれに見合った値で売り、その収益で生活をするという IKTT 自身の“自立”を目指しているのだ。現地の女性の自立を目指しているのにも関わらず、支援する IKTT 自身自立していなかったら本末転倒であると森本氏は言う。つまり IKTT は利益追求を第一とせず、自立した活動のために適正な規模、適正な利益のビジネスを展開していると言える。

③ ビジネスとボランティア活動の中間的存在

IKTT は利益の上がる事業を行い、その余剰収益で利益の出ない事業を行う。つまり、織物をつくり、その販売収益が IKTT の中心的な経済基盤となる。そして、大半を織物事業に還元し、一部をお絵描き組やスタッフへの奨学金制度などの半ボランティア的的事业に充てるのである。お絵描き組とは、IKTT の 15 以上もある事業部門の一つで、絵心のあるスタッフの才能を育てるための部門で、お絵描き組スタッフは一日中絵画の制作に取り組んでいる。お絵描き組の中から将来カンボジアを代表する画家が一人でも出てくれたら・・・というかつて画家を目指したことのある森本氏の思いによるものである。また、奨学金制度は英語力を身につけたいという意欲のあるスタッフには奨学金を出し英語塾などへ通わせるという仕組みである。これらの事業は直接的な収益にはならず、短期的には IKTT の発展に寄与しないが、中期的には IKTT 全体のアビリティ向上、長期的な視点で見てカンボジアの人々の自立した生活に関わってくるため、IKTT の重要な活動の一つとなっている。

¹⁸ <http://www.esprit-libre.org/iktt/about/index.html#02> 参照

¹⁹ スタッフの居住地 - 5 キロ圏内 ; 67% , 5 キロ ~ 30 キロ圏内 ; 31% , 40 キロ ~ ; 2%

）グローバルな視野でローカルに活動

IKTT はカンボジアの伝統織物の復活を目指している。カンボジアの伝統織物の保存は世界的に重要なイシューである。現代のグローバル化の時代において、海外資本とともに様々な外国文化が流入してくるため多くのマイノリティーの文化が消えようとしている。このような流れの中で、より国家や地域のそれぞれの文化を大切にしようという意識が世界中で高まり、国連でも世界文化遺産の認定、保護が促進されている。カンボジアの織物は内戦の影響により消滅しかけた伝統文化の一つである。と同時にインドシナ半島における織物文化の支流のひとつとも言われるためその喪失は世界的にも大きな打撃である。IKTT の伝統織物の保存活動は、消滅しかけた伝統織物を復活させ、更にそれを発展させ新しい文化をつくりだそうという意識の下で活動が行われている。つまり、IKTT は文化の消滅というグローバルな問題を解決し、新たな文化の創造をカンボジアというローカルな地で実践しているのである。

）地域の余剰資源の利用

IKTT の、コミュニティにおいて使われていない資源を最大限に利用して活動しているという点もコミュニティビジネスの特徴であるといえる。コミュニティにおいて使われていない資源として、人材、土地、文化（知恵）などが挙げられる。

IKTT は現在 320 人ものスタッフを雇用している。つまり、現地で使われなかった潜在的労働力を発掘したということになる。

次に土地の利用についてだが、これは 2001 年度から始まった IKTT の新たなプロジェクト、“伝統の森計画”により行われている。それは、これまで外部から購入していた生糸を自ら養蚕し生産すること、自然染色に使うラックカイガラムシ²⁰や植物が生息できる自然環境を復活させることを目的とした事業である。この事業のために IKTT はアンコールトム郡（シェムリアップの研究所から約 22km 離れた地域）に約 10 ヘクタールの土地を購入した。そこは農村地帯なのだが、使われていない土地が多く地雷除去も完全に終わっていない地域であった。よって、IKTT はプロジェクトを実施するため荒地を開墾、地雷撤去団体に地雷の除去を申請した。つまり荒地が利用されると同時に地雷除去が促進され地域への多大な貢献となった。

最後に文化（知恵）の活用についてである。カンボジアでは内戦により織物ができない状態となった。そして代々継承されてきた織や養蚕がなくなり、その文化はほぼ途絶えた。よって、カンボジア独特の織物は消滅したかに見えた。しかし、一部の農村にて、織物の技術と知恵を持つ高齢の女性が生き残っていた。彼女らは知恵や技術こそ持っていたが、織物に必要な素材も環境もなくそれらを活かすことはできなかった。森本氏はそのような織物技術を持つ人を探し出し、

²⁰ “カメムシ目”の“ラックカイガラムシ科”に属する昆虫の1種。インドに原産し、諸種の樹木上に多数寄生し、樹液によって生活する。“ラックインレッド”という赤い色素が取れる。カンボジアの染色材料の一つとして伝統的に用いられてきたが内戦により従来の自然環境が破壊され、現在カンボジアではほとんど生息していないといわれる。
(<http://www.ne.jp/asahi/colorful/anima/wantyu/dict/main/dict-ra.html> 一部抜粋)

IKTT 設立への協力を要請。そして一緒にここまで織物の復活に携わってきたのだ。彼女らの技術は簡単に手に入れることができないため、彼女らを見つけ出すことができなかったら、カンボジアの伝統織物の中でも特に高い技術を要する緋織りは復活されなかったといっても過言ではない。つまり、IKTT は彼女らの持つ知恵、技術を最大限に活用しているということである。カンボジアにあった文化（知恵）は IKTT を通して継承可能となったのである。

以上の点が IKTT のコミュニティビジネスとしての特徴である。では、これらの IKTT の活動からコミュニティビジネスに期待される効果は生まれているのか検証していきたい。

（２）IKTT のコミュニティビジネス的效果

）人間性の回復

カンボジアの経済状態は非常に悪く²¹、IKTT の 34% のスタッフはその日暮らしであり生活の厳しさを訴えている²²。しかしながら、その中でも IKTT で織物を習得していくにつれ、織物に自らのアイデンティティを見出し、織を生き甲斐としているスタッフが少なくない²³。IKTT はスタッフにとって職場という機能と同時に自己実現、人間性の回復の場となっているといっても過言ではない。

）地域社会の問題解決

IKTT は先述してきたように地域の問題をすでにいくつも解決方向に向かわせている。伝統織物の消滅を食い止めたこと、雇用を創出して慢性的な職不足の改善に寄与したこと、内戦により破壊された自然環境の再生を図っていること（伝統の森計画）などである。

）生活文化の継承、創造

これについては先にも述べたように、織物文化の継承、新たな織物の創造自体が生活文化の継承、創造につながっていく。織物は従来、農村において家族ぐるみ²⁴で行われてきたものであるが、いまだそれは復活していない。しかし、「IKTT において織物技術を習得することでそれぞれが自分の村で織を行いそれによって生計を立てていくことができるようになれば」と森本氏は言う。よって、生活文化の継承、創造についてはまだ完全に達成はされていないが、IKTT はその基盤作りを行っているといえよう。

²¹ カンボジアの一人当たりの GDP は 133US ドルと周辺国（ラオス、ベトナム、タイ）の中でも最も低い。（<http://www.worldbank.org/data/databytopic/GDP.pdf> 参照）

²² インタビュー調査において、poor（その日暮らしも厳しい）：34%，depends（家族の病状などによる）：3%，normal（その日暮らしだが生活できる）：57%，good（十分生活できる）：6% と 9 割がその日暮らしをしており 3 割は極貧生活に苦しんでいることが分かる。

²³ IKTT でのインタビュー調査では「カンボジアの文化として織物を守りたい」、「織物を体得し文化を受け継ぐことが大切」などと話すスタッフもいた。

²⁴ カンボジアの農村では、夫が妻のために機を作る。自家栽培の蚕から糸をとり妻が織物を織る。そして娘が大きくなったとき織りを継承するというように、家族全体で行われてきた。

）経済基盤の確立

IKTT は織物をつくり観光客に対して販売することで外貨を獲得し、それにより周辺地域に住む IKTT スタッフの生活が成り立つというかたちにより、地域における経済基盤を確立している。これは、地域の中で生産された布が地域の中で消費されるというような、需要と供給が一致しお金が本当の意味で地域内循環しているとは言いがたい状況である。しかしながら確実に地域の一つのビジネスとして IKTT の活動は成果を上げており、海外支援、海外資本に頼るカンボジアにとって外貨獲得の一つの場となっているのではないかと。

このように IKTT の活動は確実に成果を上げており、それはコミュニティビジネス的效果によるものであるといえる。それでは IKTT がコミュニティビジネスの成果を上げることができる要因は一体どこにあるのだろうか。

（ 3 ） IKTT の成功要因

）コスト意識

IKTT はカンボジアで活動する多くの NGO と異なり、自らの事業で採算を取るという意識が高い。つまり国際支援は無償援助であるべき、という一般的な考え方には捕らわれていないのである。IKTT は織物を始めとする事業に必要な原材料や人件費を見極め、それに見合った価格設定をする。現に、織物が売れたときそれに見合った給与が織り手に与えられる。このようなコスト意識を持つことでスタッフに責任感を持たせ、よいものを作ろうという向上心を高めている。それは結果的に組織自体のステップアップにつながっている。

）短期的目標の設定

IKTT の活動は今年で 9 年目に入る。1995 年から 2000 年までの第一段階は「織物の復活」を目標として、2000 年からは第二段階として「織物継承を促進するための女性の自立」を目指して行ってきた。そして 2003 年からは第三段階「伝統の森計画」を掲げ活動を展開している。このように、IKTT は一つの目的がある程度達成されたら次の目標を設定する、というようにして比較的短いスパンで活動の明確な目的を更新してきた。よって、IKTT は活動目的が曖昧になることなく、組織として目標達成のために日々前進することができるのである。

）広い意味でのコミュニティビジネス

コミュニティビジネスを広い意味で行う²⁵ということが成功要因の一つとして挙げられる。IKTT は、織物の復活を目指し活動を行ってきた。それは織物を“職業訓練”などのように狭い枠にはめ込まず、織物に携わる人々の生活全般、特に女性の自立を念頭に置き地域社会全体の成長を考えた活動である。つまり狭い意味でビジネスをとらえるのではなく、コミュニティ力を全

²⁵ “一つのキーワードとして『コミュニティ・ビジネス』をとらえて地域力を上げていくことが重要である”（『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』より抜粋）

体的に上げていくことを念頭に置き、広い視野を持ってビジネスを行うのである。この姿勢こそが、IKTTのコミュニティ貢献につながり、コミュニティビジネスとしての成功要素の一つを満たしている。

このように、これら3つのコミュニティビジネスの成功要素をIKTTは網羅しているため、より効果的で持続的な活動を行うことができるのである。では、このような活動を可能にするIKTTとは一体どのような組織で、どのような特徴を持っているのだろうか。

(4) IKTTの組織形態 - 事業型 NGO

IKTTは、国境を越えて国際協力に携わる民間組織であるためNGOであると言える。しかし、財源を寄付金や会費に依存するのではなく、自らの事業収入によるという点において、多くのNGOとは性質を異にする。現にIKTT設立者の森本氏は、「IKTTはNGOであるというより自立を目指す生活NPOである」と話している。よって一概にIKTTをNGOと呼ぶことはできない。

『コミュニティビジネスの時代』(本間正明他 2003 岩波書店)の中で、コミュニティビジネスの主体として事業型NPOが注目されている。事業型NPOとは、「厳密な定義はないが、いわゆる趣味の会のような内的な目的を追求する集まりではなく、また、アドボカシーなどの非収益事業を主な活動とするものでないものであり、財源のうち事業収入が一定以上の割合を占めるNPO²⁶であるという。

IKTTは伝統織物復活を目的に女性の自立、地域への貢献を視野に入れ様々な事業を展開しており、その事業収益を財源とし組織を運営している。よって、IKTTはまさに事業型NPOの条件を満たしているといえる。すなわちIKTTはNGOと事業型NPO、両方の性質を保持し、これまでになかった組織形態 事業型NGOを体現する組織であるということが分かる。

カンボジアのような発展途上国におけるコミュニティビジネスの事例はいまだ見られないため、IKTTは事業型NGOとして発展途上国におけるコミュニティビジネスのさきがけとなり、新たな形での支援活動の可能性を広げることとなる。

それでは最後に、IKTTの抱える問題点を洗い出しその解決方法を探ることでこれからのIKTTの方向性を考え、同時にコミュニティビジネス全般の課題を明確にしていく。

第四章 コミュニティビジネスの課題

(1) IKTTの試練 ~スタッフの引き抜き

IKTTは現在大きな問題を抱えている。それは、IKTTの織り手の引き抜き²⁷(ヘッドハンティング)である。最近、カンボジアで初めてのテーマパークがシェムリアップ郊外に建設された。

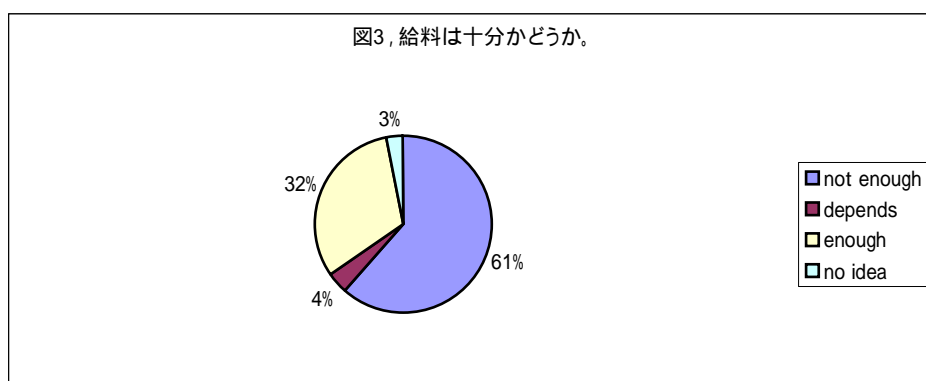
²⁶ 『コミュニティビジネスの時代』P24,L8- より抜粋

²⁷ <http://www.esprit-libre.org/iktt/diary/log/0069.html> 参照

そのテーマパークはカンボジアの文化村のようなもので、その中の一つとして織物の実演が行われる。そこで実演を行う織り手として高給を条件に働かないかと IKTT のスタッフに声がかかったのである。IKTT の給料について不満を持つスタッフが多いのが現状(図 3²⁸参照)であり、高給を提示されれば心が移るのも否めない。

しかし、IKTT で織物を習得し IKTT の一端を担っていた織り手が引き抜かれるということは IKTT にとって痛手である。また、引き抜いた企業がさしあたり技術を持つ織り手を手に入れることができ、引き抜かれた織り手もより高額な給与によって生活が潤ったとしても、それは短期的な利益でしかない。なぜなら IKTT での織物事業には、こだわりがあり選び抜いた糸、染料などの素材が揃い、さらに織物の復活を一番に考える指導者がいて初めて上質な織りが可能になるからである。IKTT と全く同等の織物は簡単に真似できるものではないということをいずれ彼女らは気が付くのだと、森本氏は言う。そして IKTT と同質の織りを前提のものとして引き抜いた企業もまた期待外れに終るのではないかと。つまり、長期的な視点で見るとこの引き抜きは IKTT、織り手両者にとって、更には企業にとってもプラスにならないのである。

このような事態は、IKTT の経済力不足に加え IKTT によるコミュニティ密着型の活動に関して無知である一企業によって引き起こされる。これからカンボジアへの企業の進出が更に激しくなると考えられ、それに伴う引き抜きの問題はより深刻化すると予想される。このままでは、現地で活動を続けてきた IKTT のような組織にも、進出企業にとってもよい結果をもたらさない。では、両者が win-win の関係になるにはどのような方法があるだろうか。何かよい解決策は考えられないのだろうか。



(2) コミュニティビジネスと企業の連携

上述の引き抜きのような問題を解決、是正するために考えられる一つのソリューションとして、企業と IKTT との連携が考えられる。引き抜きの問題に関しては、IKTT にいるからこそ上質の布を織ることができるということを企業が理解すれば無理に引き抜きという方法をとらないの

²⁸ 図 3 中の回答項目についてだが、depends は病気や災害などにより支出額が変わるので一概には言えないという答え。No idea は IKTT に入ったばかりで給料をまでもらっていないスタッフの回答である。

ではないか。企業とIKTTは連携することによって初めて、相互にプラスとなる行動をとることができる。

例えば企業は織り手を引き抜くのではなくIKTTから一定期間の派遣を受けるといった形が考えられる。織り手は派遣期間中については企業が提示する給与を受け取る。そうすることで、IKTTは組織全体の技術レベルの維持が可能となる上、スタッフの給与の一部は企業からであるため経済的負担も軽減される。また織り手の技術もIKTTで働き続けることにより高められ、更に生活の向上にもつながる。そして企業はより技術の高い織り手の派遣を受けることが可能となる。このような企業とIKTTの連携体制こそが両者のwin-winの関係を実現するのではないかと。

コミュニティビジネスと企業との連携は、現在日本においても大きな課題とされている。企業にとってコミュニティビジネスとパートナーシップを組むことのメリット²⁹は社会的な評価を上げるなど多大なものであることが分かる。コミュニティビジネスにとっても、経済基盤の脆弱性などによる零細経営や“草の根の悪循環³⁰”の克服など企業と連携することは有益である。

現状を見ると、コミュニティビジネスと企業の連携はまだ発展途上である。しかし連携による両者の関係性の向上、有益性を考えると積極的なパートナーシップの構築が望まれている。

(3) IKTTの可能性

日本ではもちろんのこと、カンボジアにおいても企業とコミュニティビジネスとのパートナーシップは有益であると考えられるため、IKTTは現地企業との連携を前向きに考えていくべきである。引き抜きの問題についてIKTTが企業と連携するメリットは経済的負担の軽減に加え、織物技術レベルの維持である。IKTTは財政的問題を抱えているといっても日本でコミュニティビジネスを展開する多くの事業型NPO³¹よりも自主事業収入率は高くある程度経済的に自立しているため、現地企業とより同等な立場でもってパートナーシップの構築を実現することができるだろう。また、IKTTの織物という分野の専門性、そしてその技術の高さを活かした連携体制も可能なのではないかと。

これは一つの例に過ぎないが、IKTTがこのような独自の強みを活かすことは、コミュニティビジネスとしてその活動を充実させIKTTの更なる躍進につながることは私は確信している。

²⁹ 社会貢献活動の充実 ブランドイメージの向上 企業行動の評価、モニター 顧客ニーズに対応した開発・創造（『コミュニティビジネスの時代』P166 一部抜粋）

³⁰ 日本のNPOは零細経営で優秀なスタッフを雇うことができずボランティア頼みが続く。企画力やファンドレイジングの才能がなければこうした悪循環を断ち切ることができない。このような状態を「草の根の悪循環」という。（『コミュニティビジネスの時代』P180 参照）

³¹ NPOの収入構成 自主事業収入31.3%、会費・賛助会費29.1%、寄付金・協賛金12.9%、行政の委託事業収入7%、その他19.7%（産業構造審議会『NPO部会中間とりまとめ』2002、<http://www.meti.go.jp/report/downloadfiles/g20514bj.pdf> 参照）

結語

今回、私はカンボジアにおけるコミュニティビジネスの事例として IKTT を挙げ、そのコミュニティビジネス的側面を実証するために具体的な活動内容に触れてきた。IKTT の事例を細かに検証する過程で、私は改めて IKTT の潜在能力の高さ、先見性に気づかされることとなった。IKTT は事業型 NGO として、いまだ前例に見ないカンボジアという発展途上国におけるコミュニティビジネスを実現している。それは、現在カンボジアで活動する NGO などの様々な支援組織にとって非常に示唆に富むものであり、それらの新たな支援活動の可能性を提示するものとなるだろう。

謝辞

最後に、この論文執筆のきっかけとなった IKTT でのインタビューに多大なる御協力をいただきました森本喜久男様、インタビューに際し通訳をしてくれたロタ君、快くインタビューを受けてくれた IKTT スタッフの皆様、そして論文執筆につきまして様々なアドバイスを与えてくださった西川潤様にこの場を借りて厚く御礼申し上げます。

【参考文献、URL】

『地域を元気にするコミュニティ・ビジネス』細内信孝編著 2001 ぎょうせい

『コミュニティビジネスの時代』本間正明他 2003 岩波書店

『カンボジアの復興・開発』天川直子編 2001 アジア経済研究所

『メコンにまかせ』森本喜久男著 1998 第一書林

『コミュニティソリューション』金子郁容 2003 岩波書店

『カンボジア 外資系衣料産業の拡大と雇用変動』 - 大規模雇用出現の経済的、社会的影響 -
2002 日本労働研究機構

『First Socioeconomic Development Plan1996-2000』1996

Ministry of Planning, The Royal Government of Cambodia

『カンボジアの社会と文化 現地調査報告資料』1995

カンボジア総合研究会（平成5-6年度、文部省科学研究費補助金、国際学術研究）

<http://www.esprit-libre.org>（IKTT 公式ホームページ）