



バングラデシュ
協同組合事業
内部評価・活動記録

2015年12月

国境なき子どもたち (KnK)

バングラデシュ事業
プロジェクト・コーディネーター
土岐 三輪

本資料は、国境なき子どもたち（以降、KnK）がバングラデシュで実施した、女性の協同組合事業（以降、組合事業）の評価報告書ならびに活動記録である。組合事業の変遷、経験および評価を残すことにより、今後の KnK・他団体が組合事業を行う際の参考となることを目的としている。

目次

1. 評価実施の概要	4
2. 評価対象事業の概要	4
2-1. 事業の背景と概要	4
2-2. 事業の目的と評価項目	4
2-3. 組合および裨益者の状況	5
2-4. 村の生活環境、習慣	5
3. 事業の流れと組合の運営状況	6
3-1. 2010 年以降の事業の流れ	6
3-2. 事業実施体制	9
3-3. 組合の運営状況	9
4. 組合事業評価結果	10
4-1. 評価項目①「女性たちが安定した収入を得る。それがプロジェクト終了後も継続する。」	10
4-2. 評価項目②「上記を後押しするために、組合が機能し、また事業が終了した後も女性たちが組合を運営できるようになる。」	12
4-3. 評価項目③「プロジェクトとして、「女性たちの収入創出」を達成するために 2010 年～2015 年における組合活動は意義があったか。2016 年以降、どのような役割を果たすことができそうか。」	14
5. アンケート内容と結果	16
6. 組合事業の仕組み、組合に関する活動詳細	19
組合全体ミーティング、組合センターミーティング、組合アニュアルミーティング	19
収入金額の把握、Income ノートへの記帳	21
コスト計算	21
ショールームとショールーム委員会	23
学校制服オーダー	25
ミシン貸出制度	27
組合セービング、Cashbook、Money box	28
縫製教室	30
インストラクターの役割変更	31
組合センター建設	33
その他	33
7. 事業担当者の視点	35
自立とは何か？私の仕事は何か？	35
「組織化」の要件の具体化	36

活動へのイニシアチブを引き出す	36
組合へのオーナーシップの醸成.....	37
ワークショップ、トレーニングの効用.....	37
販売先（オーダー受注）の確保.....	38
組合の仕組みの着想と導入.....	39
スタッフへの指示出し.....	39
8. 組合員のストーリー紹介.....	40

1. 評価実施の概要

- ・評価実施時期：2015年9月～12月
- ・評価者：土岐（KnK バングラデシュ駐在員）、SUF スタッフ
- ・評価対象事業：バングラデシュ 組合事業および職業訓練事業の一部
- ・評価対象者：
 - ・2010年以降の職業訓練事業および組合事業（縫製のみ）
 - ・2010年以降に職業訓練・組合事業に参加した女性たち。約120人
（各職業訓練コースに参加した女性の人数、2010年以降組合事業に参加した女性の人数の総数）
- ・評価目的
 - ① KnK 新規・類似プロジェクトへの教訓
 - ② 他団体への参考
 - ③ 実施関係者の振り返り

2. 評価対象事業の概要

2-1. 事業の背景と概要

2007年11月にバングラデシュ南部を襲ったサイクロン「シドル」の緊急支援として、KnKはボリシャル管区ピロジブール県ネサラバード郡およびカウカリ郡の5村にて支援事業を開始した。2008年より世帯収入の増加を図るため、女性を対象とした縫製（4村）・機織り（1村）の職業訓練を開始した。しかし職業訓練により技術を身に付けただけでは収入が思うように伸びなかったことにより、2010年から職業訓練修了生の女性たちを中心とした協同組合を組織し、収入の増加を狙うとともに、事業終了後も協同組合が女性たちにより運営されることで事業効果が継続するよう、自立した組織運営を目指した。

パートナー団体SUFと共に、2010年、2011年は外務省NGO連携無償資金（以降、N連）を活用して事業を行い、2012年はKnK自己資金にて継続した後、2013年～2015年は新たにN連を活用して事業を行った。2015年12月に、活動地での事業を終了した。

2010年以降の女性の収入確保および組合の自立を目指した事業を「組合事業」として、本評価対象事業とする。ただし、機織りと縫製では、収入に至るプロセスや協働のあり方が異なるため、本事業では縫製組合の4村のみを評価対象とする。また、2008年より開始した職業訓練によって組合事業の目指す「女性の収入向上」が図られた部分もあることから、職業訓練の成果についても一部を含んで評価を行う。

2-2. 事業の目的と評価項目

組合事業の目的は、以下2点である。

- ① 女性たちが安定した収入を得る。それがプロジェクト終了後も継続する。
- ② 上記を後押しするために、組合が機能し、また事業が終了した後も女性たちが組合を運営できる。

上記2点に加えて、「組合事業」という形態が①を達成するために適していたかを、③として評価する。

③ 事業として、「女性たちの収入創出」を達成するために2010年～2015年における組合活動は意義があったか。2016年以降、どのような役割を果たすことができそうか。

2-3. 組合および裨益者の状況

2015年12月時点で、4村(カマルカティ村、ジャラバリ村、ラックスマンカティ村、アショア村)合計で組合員は約120人である(その内、定期的に組合ミーティングへ参加している組合員は、約60人である。それ以外の60人は、村に在住しているが組合ミーティングへ参加していない、村を離れており帰省した際にセンターへ立ち寄る、といった関わり方をしている。また、結婚や家族の移住により村を出る女性たちは、毎年20%程度である(2013年以降の実数)。

これらのことから、組合員数を以下のように表現する。

・2008年以降の職業訓練修了生：述べ約1,200人

(4村の周辺地域合計13村において、対象年齢の女性の総数は10,639人であるから、12%の女性に職業訓練を提供できた。)

・修了生のうち組合員となった女性：216人

(村を出た女性含む。修了生が組合員になる率は18%程度。)

・アクティブな組合員数：平均して各センター15人×4センター=60人

組合員になるための条件は、6ヶ月間の職業訓練を修了しており、一定以上の縫製スキルを持っていることである。修了生のうち、希望者が組合ミーティングに参加することで、組合員となる。

2-4. 村の生活環境、習慣

事業対象となった村は、バングラデシュ南部の一般的な農村地域であり、首都ダッカから地方都市ボリシャルまでは夜行フェリーもしくは車で約8時間、ボリシャル市内からプロジェクト事務所のあるネサラバードまで車で約1時間10分である。普通の村人は、ボリシャル市内からネサラバードまで、バス・乗り合いバス・リキシャを乗り継ぎ、2時間かけて移動する。

ネサラバードから幹線道路沿いに、事業対象村が並んでいる。地域の人口は、4村で合計25,900人とされる(この地域13村では、合計42,200人)。幹線道路はバス、乗り合いオート、リキシャが走り、対象村からネサラバード村まで、約30分である。組合員の自宅は、幹線道路から脇道へ進んだ村の中に点在しており、おおむね自宅から最寄りのショップがあるマーケットまで徒歩5～20分程度、各自の組合センターまで徒歩5～40分程度の距離に位置している。村の2割ほどには電気が引かれているが、停電も多い。組合員の自宅に電気が引かれていることは少ないが、一部の組合員は、自宅の屋根にソーラーパネルを設置し、夜間に照明を得ている。電気のない家では、アルコールランプを使用して、明かりをとっている。水道設備はなく、衣服の洗濯・水浴びは池・川で行い、飲料水は井戸水を汲んでくる。ガスはなく、炊事はカマドに薪・枯れ葉をくんで直火で行っている。家は木枠とトタン板を組み合わせていることが多く、床は土である。富裕層は、レンガを積んだ家

に住んでいる。

村人はイスラム教徒もしくはヒンドゥー教徒で、争いはなく共存している。家族は、夫の両親と共に一つの家に住み、子どもは2～4人である（合計6～8人家族）。結婚すると女性が夫の実家に嫁ぎ、また父親の土地を男兄弟で分け合うことから、家の周囲には夫の親戚が多数住んでいることが多い。家計を支えるのは夫および夫の父親で、職業は漁師・農家・大工・店舗オーナー・リキシャ運転手・日雇い労働者などであり、世帯収入は季節変動があるものの月収5,000TK¹～10,000TKである。女性は、家事・育児の傍ら、家畜の世話・農業の手伝い・ゴザ作製などにより家計を助けている。女性は15才～24才くらいまでに結婚することが多く、親がアレンジして嫁いでいく。

バングラデシュでは洋服は既成品が少なく、布を購入して仕立てることが多い。ローカル市場に布屋があり、女性向け、男性向けの様々な生地を販売している。仕立屋は村のマーケットに店を構えており、店舗オーナー（男性）が、縫い子（男の子）数名とともに、足踏みミシンで作業をしていることが多い。洋服がほしい場合は、布屋で好みの柄の布を購入し、布を仕立屋に持ち込み、サイズの計測と、希望のデザインを伝え、2～3日後に商品を受け取って仕立て代金を支払う仕組みである。服を新調する時期は、ボイシャギ（旧正月で4月頃）、ムスリムはイード前（2015年は7月下旬と9月下旬）、ヒンドゥーはプジャ（10月頃）に集中する。年間で3回くらい新調する人が多い模様。

3. 事業の流れと組合の運営状況

3-1. 2010年以降の事業の流れ

組合事業の発端、事業目的、活動内容を下記に整理する。

年	活動内容
2010年	<p>組合員・インストラクターからの要望により、職業訓練の修了生を対象に協同組合を立ち上げた。背景として、2008年1月から女性たちは職業訓練によってミシンを使うことができるようになり、一部の職業訓練の修了生は収入を得ていたが、多くの女性たちが思うように収入を得ていくことが出来ないということがあった。その理由として、女性たちは現金を稼ぐような仕事をしたことがなくビジネス経験がない、この地域では女性が家の外で働くことが一般的でなくコミュニティに心理的に障壁がある、家族が反対する等があった。そこで組合として集団となることで、女性が一人で働くよりも心理的障壁を抑え、家族の理解を得やすくなり、互いの得手不得手を補完し合い、より容易にオーダーが獲得されるなどの効用が期待された。</p> <p>インストラクター・組合員から「組合があればもっと稼げる」という声があったことを受けて、修了生とともに組合を立ち上げた。組合によるオーダーの獲得を目指すため、組合員を4つのグループ（マネジメント、マーケティング、縫製、デザイン）に分け、分業体制を整えた。ネサラバードやボリシャルの衣料品店へ営業活動を行い、オーダーの拡大を図った。需要に合わせて縫製スキルを向上させるため、トレーニングを提供した。</p>

¹ バングラデシュの通貨、タカ。1タカ=約1.6円（2015年12月当時）

2011年	<p>事業にてマーケティングオフィサーを雇用し、販売先の開拓を行った。マーケティングオフィサーは、組合員が制作したガムサ・子ども服をネサラバード・ポリシャルの店舗へ持ち込み、販売した。</p> <p>9月にネサラバード事務所1階にショールームを開設した。市場の店舗へ販売したり、委託販売を依頼すると、提示される価格が低く利益を生めないことから、直営店舗の必要性が挙げられたためである。組合員の中から選ばれた女性が担当としてショールームに駐在し、販売を行った。直営店舗を持つことで、販売の機会の増加の他に、組合員が接客、帳簿の記帳、在庫管理を行うことで、ビジネススキルの向上が見込まれた。</p> <p>ダッカにて、インストラクターと組合員へトレーニングを実施した。ヨーロッパのフェアトレードを行っている講師から、商品制作・原価計算・デザインなどのトレーニングを受けた。</p> <p>それまでコミュニティの土地を借りて組合事業を実施していたが、新たに土地を購入し、組合センター建設を開始した。アショア組合センターの建設が完了。</p>
2012年	<p>2月にそれまで実施していたN連事業が終了したことを受け、邦人駐在員1名が日本と現地を行き来しながらバングラデシュ事業をフォローアップした。</p> <p>KnKを介した日本での販売として、袱紗、ポーチ、エコバックなどの商品をKnKのIGA(収入創出活動)チームおよび駐在員が開発し、組合員が制作を行い、納品した(通称KnKオーダー)。3月に1stオーダーを受け、12月までに5thオーダーを終えた。</p> <p>8月にダッカにてトレーニングを実施し、インストラクター・組合員約20名に、電動ミシンの使い方・刺繍のトレーニングを行った。</p> <p>カマルカティ、ジャラバりに組合センターが完成した。</p> <p>12月12日より、新たにN連事業を開始した。</p>
2013年	<p>2月にワークショップを開催し、今までの組合活動を棚卸しし、今後3年間におけるゴール(組合の自立)を共有した。縫製というスキルを得たこと、収入を家族の教育・食事に充てていること、稼ぐことで家族から感謝されるようになったことなどが共有され、収入を得ていくことへの興味・メリットを確認した。</p> <p>組合ミーティングを毎月実施し、情報を共有し、事業が考えていること、組合員にやってほしいことなどを議論する場とした。組合アドバイザーとしてコミュニティの男性1名に組合ミーティングに参加してもらい、組合のサポートを依頼した。今後組合を中心に取りまとめていってもらうリーダーを各組合から選定し、リーダーシップ・コミュニケーション・ファシリテーションなどの組織化ワークショップを開催し、組合員へ組織化とは何かという理解とスキル育成を促した。マーケティングトレーニングを開催し、組合員自身が市場の店舗へ行き、オーダー獲得を試みた。</p> <p>5月に組合員の収入を調査する中で、組合員が村人からオーダーを受注していることを知り、KnKオーダーからの転換を検討し始めた。7月までにKnKオーダーは12thまで受注した。</p> <p>9月より、全村の組合が集合する月1回の組合全体ミーティングに加えて、各村における組合センターミーティングを開始し、3年後の組合活動の基盤を各村においた。</p>

	<p>10月より、ショールーム委員会を立ち上げ、毎月ショールーム委員会ミーティングを実施し、売上報告・問題の提起と対策などを行った。委員会メンバーがショールームを運営し、事業側はその運営をサポートするものの運営自体は行わないこととした。</p> <p>11月にコミュニティの人々を集めて行った「啓発ワークショップ」にて、コミュニティグループ、コミュニティの有力者へ、学校制服オーダーへの協力を依頼した。各学校へスタッフ・インストラクター・組合員が営業に回り、制服オーダーを獲得した。</p> <p>合計7回の縫製スキルアップトレーニングを開催し、村人のニーズに合わせた縫製スキルの向上を図った。</p>
2014年	<p>1月～4月、スタッフ・インストラクター・組合員が近隣の10校より制服オーダーを獲得した。オーダーを獲得した後のプロセスは、組合員がインストラクターサポートの下主導し、自立的なオーダーの回し方を練習した。</p> <p>4月のボイシャギでは、各組合で「ボイシャギでは何をしたいか」を話し合い、カマルカティとアショアでは、数人の組合員がチームを組んで20着ほどの服を制作・販売した。資材買い付け→制作→販売→集金といったビジネスプロセスを回す中で、組合員のみでプロセスを回せるようになった。帳簿を付け、原価の把握・販売管理を行った。</p> <p>6月に各組合にて、「組合の将来像」ワークショップを開催し、組合にどのような機能を期待するか、どのような活動を行っていききたいかを話し合った。その後は、その将来像に向けて組合員の自主的な活動を促した。</p> <p>組合のCashbook（現金出納帳）の導入のために、5月にワークショップを開催し、知識の習得を図った。7月から各組合に20,000TKを貸し付ける形で組合資金の運営を開始し、Cashbookに記帳しながらやり方を理解してもらった。10月から各組合のMoney bag（実質的な財布）を準備し、Cashbookに合わせて資金が入り出していることを可視化して、お金の動きを学んでいった。組合員の発案により、無利子ローンを開始した。</p> <p>新規組合員の獲得、また組合員の収入選択肢の一つとして、組合員が縫製教室を行っていく可能性を模索した。8月末に「縫製教室ファシリテーショントレーニング」を開催し、教え方を学んでもらい、9月から数人の組合員が縫製教室を開始し、村の女性が学びに通った。</p> <p>9月に、自らのテイラーショップを開設する組合員がでてきた。</p> <p>9月より開始したミシン貸出制度により、1人目の組合員がミシンを自宅へ設置し、近隣からオーダーを取り始めた。賃借料は組合員が議論し、100TK/月と定めた。毎月の資金の出入りをCashbookにつけながら管理した。</p> <p>12月に組合年次総会を開催し、各組合より2014年の振り返りと2015年の抱負を共有した。</p>
2015年	<p>組合員を中心とした組合センターミーティングが実施され、各村にて毎月、ミシン貸出制度の利用、賃借料の徴収、Cashbookの記帳、無利子ローンの可否と返済管理、縫製教室の運営、学校制服オーダー（計38校）の受注・納品などが行われた。事業側はそれらのミーティングに同席しながら議論を見守り、質問に返答したり、問題が生じそ</p>

	<p>うであれば提起するなどのサポートに努めた。</p> <p>組合全体会合は、隔月で実施し、事業側からの情報共有と、組合全体での情報共有・議論・意思決定を中心に行った。</p> <p>6月にプロジェクト事務所に併設したショールームを閉鎖し、8月に各組合センターにショールームを開設した。</p> <p>それまで組合資金の実際の現金保管・管理は邦人スタッフが行っていたが、7月にMoney box（金庫）を各組合に渡し、組合員による資金管理を開始した。</p> <p>9月以降は、これらの組合活動が順調に行われていることを確認し、サポートした。</p> <p>11月にラックスマンカティ組合センターが完成した。</p> <p>12月に第2回組合年次総会を開催し、各組合より2015年の振り返りと今後の抱負を共有し、事業を終了した。</p>
--	---

3-2. 事業実施体制

事業構築は KnK が主軸となり、ワークショップ・組織化を駐在員土岐が計画し、SUF スタッフと共に実施した。KnK オーダーを中心とする商品制作を駐在員清水が KnK 東京の IGA チームより受注し、SUF スタッフと共に制作した。必要に応じて、SUF に講師などのアレンジを依頼した。

ネサラバードオフィスにて、SUF の Field coordinator が現場を統括し、Field officer が実務を担当した。その下に5名のインストラクター（縫製4名、機織り1名）がおり、職業訓練はインストラクターの管轄の下実施した。組合活動は、インストラクター・SUF スタッフサポートの下、組合員が自主的に実施する活動と位置づけた。

3-3. 組合の運営状況

2015年12月時点での各組合の運営状況を示す。

	カマルカティ (KK)	ジャラバリ (Jalabari)	ラックスマンカティ (LK)	アショア (Asoa)
2015年組合ミーティング回数	約10回	約10回	約10回	約10回
組合員数	10-20人	5-12人	10-20人	10-20人
ミシン貸出利用者	4人	2人	4人	4人
無利子ローン資料者(返済済み含む)	3人	3人	3人	1人
ショールーム売上 (2015年8-11月)	3,753タカ	4,095タカ	450タカ	10,557タカ
仕組み	共有資金管理、ミシン貸出制度、ショールーム	共有資金管理、ミシン貸出制度、ショールーム	共有資金管理、ミシン貸出制度、ショールーム	共有資金管理、ミシン貸出制度、ショールーム

4. 組合事業評価結果

評価結果を下記に記す。

4-1. 評価項目①「女性たちが安定した収入を得る。それがプロジェクト終了後も継続する。」

女性たちの収入の変化を以下に示す。

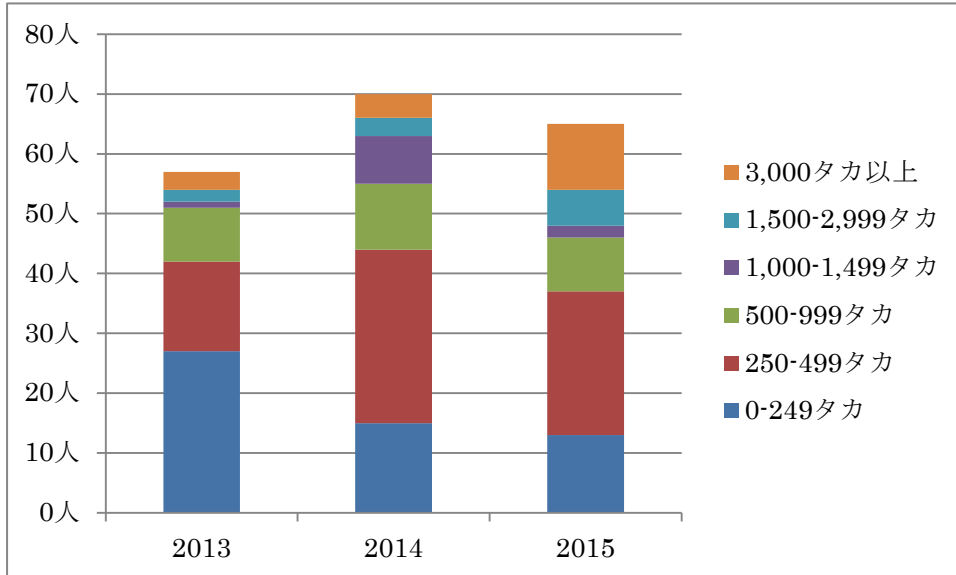
職業訓練に参加する前に、縫製による収入を得ていた女性は、若干名であった。自身のテイラーショップを運営している女性が1名、自宅にあるミシンでオーダーをとっていた女性などである。

職業訓練に参加した後、おそらく数名は各自で村人からオーダーを獲得していたが、修了生の多くは「自宅にミシンがないし、毎日センターに来ることはできない」「夫が、自分が家の外で働くことを嫌がる」「村人からオーダーがもらえない。経験が少ないので技術が上がらずオーダー獲得につながらない」などの理由により、収入が限定的（月100TK以下）もしくはゼロの状況であった。

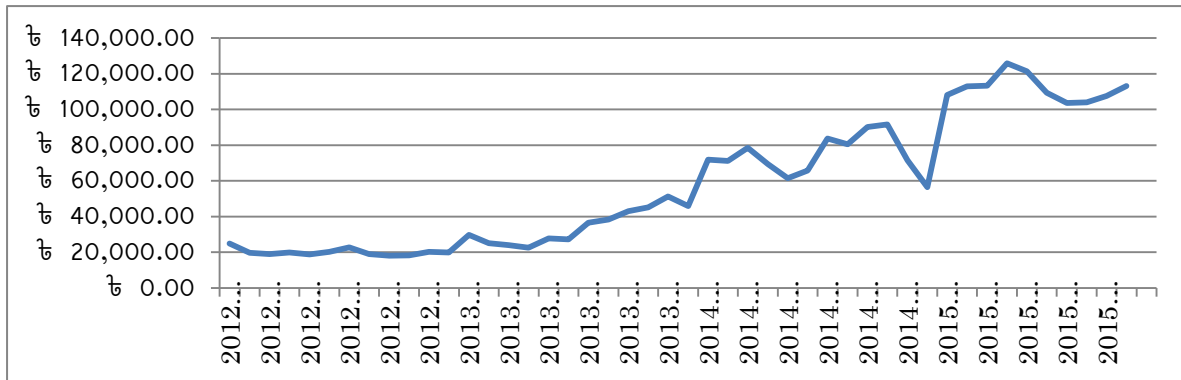
データが採取できた組合員（57人～70人）の収入レンジ（月収）を下記に示す。

2013年は0-249タカが最も多かったが、2014年は250-499タカが最も多く、その傾向が2015年まで継続している。2014年以降、500タカ以上を稼いでいる組合員の割合は3割を越えるようになり、組合員が努力すれば手の届く収入レンジとなった。2014年以降、1,500タカ以上を稼いでいる組合員は7人おり、ロールモデルとして地域で収入を得ている。

2015年は3,000タカ以上が増えているが、ここにはダッカなどの縫製工場で働いているメンバーを含んでいる。



また、2012年1月から2015年10月までのデータがある組合員の月収の総額を示す。2012年は毎月平均36人、2013年平均50人、2014年平均79人、2015年平均70人の組合員の収入の総額である。人数が多ければ総額が増えることになり、データが欠落している月や、人の入れ替わりも多いため、一概に組合員の収入増加とは言えないが、組合を通して地域の女性たちが得られるようになったお金の総額とは言える。



収入の継続性について、2014年1月～2015年12月まで事業側が行ったことは、組合員のビジネスプロセス実施のサポート、人脈を広げるための販促活動などあり、オーダー受注は行っていない。この間の活動により、インストラクター・組合員自身の村内における人脈は広がり、ビジネスプロセスを一人でも回せるようになってきている。能力的には、事業終了後の2016年1月以降も、この収入が継続すると考えられる。ただ、ビジネスプロセスを実行するか否かは組合員自身の判断によるため、組合員がプロセスを回してまで収入を得たいと思うかどうかは、組合員次第である。

女性たちが、収入ゼロの状況からどのようにして収入を得るようになっていったかについて、多くの女性が辿った経緯は以下のようなものである。

- ・ 職業訓練に参加する以前は、直接現金を得るような作業はしていなかった。職業訓練に通うことに対して、夫や周囲は否定的だったり、反対されたが、なんとか説得して参加した。
- ・ 職業訓練に参加し、自分や子どもの服、友人や親戚の服を作るようになった。
- ・ 村人からオーダーをもらい、近くのテイラーショップの工賃よりも少ない工賃で請け負い、収入が生まれた（100TK/月）。
- ・ 徐々に村人からのオーダーが増えて、収入が増えた（200－300TK/月）。組合ミーティングで収入を共有し、他の組合員と情報交換をして、励みにした。
- ・ 組合活動でシャツなどの作り方を学び、学校制服オーダーなどでは1,000TKを越えるようになった。人脈や経験が広がり、自分の仕事に自信がついた。村人と話す際にも自信を持って話せるようになり、オーダーがさらに増えた。
- ・ 村人からのオーダーが増え、収入が1,000TKを越えることが多くなった。家族も協力的になり、夫がミシンを購入してくれたり、ソーラーパネルを設置してくれる。時間の融通もきかせてくれるようになった。
- ・ テイラーショップを開設したことで、地域の人から「縫製ができる人」と認識されるようになり、オーダーが増えた。村で人に声をかけられたり、テイラーショップのオーナーと見てもらえることが、自信につながっている。

以上のことから、組合活動を通してエンパワーされた女性たちが、自身の努力によって収入を得られるようになってきたと判断できる。

4-2. 評価項目②「上記を後押しするために、組合が機能し、また事業が終了した後も女性たちが組合を運営できるようになる。」

「何を組合の機能とするか？どのような機能が女性たちの役に立つか？」というところから女性たちと共に探し求めて、構築を図ってきたため、「〇〇の機能があればゴール達成」と一概に評価することはできない。この「必要な機能を検討し、構築し、運用しながら有用な機能にブラッシュアップして残す。組合員がこの機能を理解し、必要とし、自ら運営できるようになっていく。」というプロセスが、組合事業の最大の難しさだったと言える。

KnKにおいて、組合の機能として、2014年4月頃に以下を挙げた。

- ① 「場」：テイラー開業に関してや、技術的なこと、販促について、家庭内のことなど情報共有、共に働く場。「組織」の存在が家族・村民からの協力・理解を得られることにもつながりうる。
- ② 共同機材管理：個々の組合員では所有・購入できない機器を組合として所持・管理する。
- ③ 共同受注：組合が注文を受け、組合員がオーダーを分担納品する。
- ④ 共同販売：組合員の製品をショールームなどで販売する（組合員にとっては収入の場、顧客とのコミュニケーションの場となる）
- ⑤ 共済：組合の共有資金から組合員がローンを受けるなど

これらの機能を、組合員が必要としているか、仕組みとして構築できるか、優先順位は何か、ということを含めて考えながら、組合の活動を検討していった。これらの機能を全て備えている必要はなく、組合員が裨益を感じながら、ムリなく回せる範囲の組合を構築しようと進めた。

2014年6月の組合ワークショップにて、「KnKが去った後、どのような活動を組合として行っていきたいか？」という「Future vision WS」を開催し、組合員と共にディスカッションを行った。組合員が「今後行っていきたい」とリストした活動のうち、いくつかの活動は実現したが、いくつかの活動は実現しなかった。リストされた活動は、それまでに事業側が提示するなどして話題に上げた活動のみであり、組合員自身からの発案ではなかったが、実際に自分たちで活動を動かす中で、発案する力、計画する力、実行する力が身に付いた。

リストされた活動は、オーダー受注（個人・共同問わず）、ミーティング開催、トレーニング・ワークショップ開催、縫製教室、テイラーショップ開設、学校制服オーダー、ショールーム運営など。

KnKにおいて2014年9月に、組合が組織として継続するためのポイントとして以下を挙げた。

◆組合が組織として継続するためのポイント

- ①組合活動もしくは組合組織の存在が組合員に裨益して、それを組合員が実感する
- ②施設、資機材、お金などの組合の共有財産を費用面でも組織体制面でも管理・維持できる
- ③組合員に裨益する活動を組合員の中で議論、決定、実行できる

これらを実現するために、組合の活動を2種類に分けた。一つは、組織としての基盤となる活動

で、組合が組織として運営されていくため必要な活動である。この活動自体は組合員に裨益するものではないが、組織が継続していくために必要な活動である。もう一つは、組合員に収入を生み、直接的に裨益が生まれる活動である。

◆組合の活動基盤

- ・各メンバーが主体的に参加しながら、組合活動を実施できているか。
- ・互いに積極的にコミュニケーションを図り、互いの状況を把握している。
- ・定期的にミーティングを行い、コミュニケーション・情報共有・ディスカッションの場としている。
- ・実施している組合活動について、互いに把握している。
- ・新しい組合活動を行う際に、目標を設定し、実行計画を立てて実行し、振り返りを行っている。
- ・組合 *Cashbook* を都度記載し、定期的に共有している。
- ・組合のお金を、共有資産として適切に管理している。
- ・組合資機材を把握し、状況を定期的に共有している。修繕が必要な場合には対応している。
- ・組合の決め事について、一定数以上のメンバーが話しあった末に結論を出している。
- ・一部のメンバーのみでなく、各メンバーが様々な形で組合活動に参加している。
- ・各メンバーが、組合員であることに満足している。
- ・組合に必要な役割・ポジションが決まっており、メンバーがその役割をこなすことができる。

センターによって多少の違いはあるが、6割程度達成できていると考える。組合員は主体的に動けるようになっており、定期的にミーティングを実施している。ミーティングに参加していれば、互いの情報は共有できる。活動開始前に計画を立てることはできていないが、*Cashbook* と資金管理、資機材管理はできるようになった。役割が分担され、誰がセンターの鍵をもっているか等は、ミーティングで共有されている。これらが実施できる能力を得て、実践していることから、組合を運営していく基盤は整ったと言える。

◆収入創出活動

- ・縫製教室の開催
- ・テイラーショップの開設支援
- ・まとまったオーダーの獲得

縫製教室は、ゆっくりではあるが実施されている。組合員によるテイラーショップは3店舗にとどまり、あまり広がらなかったが、各組合センターにてショールームが開設された。マシン貸出制度により、自宅で作業することにより収入創出を図れる組合員が増えた。これらの仕組みによって、組合の存在が組合員の収入創出に貢献できるようになり、組合の価値が生まれた。

2010年に想定された「共同受注（組合としてオーダーを受注し、制作・納品する）」という機能

は、有用性・継続性が確認できなかったため、2014年6月頃に止めた。

KnK オーダーについては、プロセス全般に邦人駐在員もしくはSUFが介在する必要があり、KnKの求める品質を村で組合員が制作する実現性が低く、収入・頻度が限定的で組合員にとって魅力が乏しかった。ダッカなど村外における販売については、女性たちが構築できる人脈がなく、交通費の捻出が難しく、女性一人で販売プロセスを担う実現性が低くかった。最寄りのマーケットにおいて、2013年4月・2014年4月にボイシャギ（旧正月）の商品を制作し販売を試みたが、販売店からの委託契約は利益が少ない、制作しても販売できないと工賃が受け取れない、コスト計算が面倒、資材費をあらかじめ投資しなければならない、営業販売をしても自分のメリットが薄いことから組合員がやりたがらない等の理由で進まず、組合員が「実施しない」と決断した。

以上を整理すると、前述「3-3、組合の運営状況」に示した表のようになる。

以上をもって、組合員へ裨益するための組合活動の仕組みは構築でき、組合員が運用できるようになってきた。

組織としても、組合員が自立的に運営できるようになってきており、組織運営のスキルは身についたと言える。

4-3. 評価項目③「プロジェクトとして、「女性たちの収入創出」を達成するために2010年～2015年における組合活動は意義があったか。2016年以降、どのような役割を果たすことができそうか。」

[2010年～2015年における組合活動]

◆KnKにとって

- ・ 2013年時点、事業側が、「組合」への支援、組合の組織化にこだわるあまりに、女性たち一人ひとりの収入創出への意識がおろそかになった。事業側が「組合」を起点として考える傾向が強く、裨益者である女性たち個人の収入創出に組合がどう貢献できているかに関する議論は進まなかった。
- ・ 2013年時点、「組合」として括ってしまうことで、その構成員であるメンバーの顔や生活環境への注力が曖昧になり、誰が何のために組合を運営するのか、という組合員側から見た組合の意義への注力が下がった。結果として、組合を運営する体制を整えることが遅れた。
- ・ 組合事業の前提に「3、事業の流れと組合の運営状況」の2010年部分に記載したように、「女性は一人では稼げない」という仮定①があり、「組合の存続が組合員の収入を継続的に後押しする」という仮定②があったために、組織化が収入の前提になってしまった。結果的に仮定①は誤っており、練習やロールモデルにより一人で働ける女性が増加した。仮定②は、2013年当初は具体的にどのような組合活動が女性たちの収入創出を後押しするか分からなかったが、徐々に組合員と共に活動を作り上げ、「組合員の収入創出に貢献できる組合活動」として、ミシン貸出制度、無利子ローン、縫製教室といった仕組みに帰結した。

◆女性たちにとって

- ・ 組合があったことで、学校制服オーダーの獲得が容易になり、これを足がかりにしてオーダーの増加、スキルの向上、人脈の広がりを確保することができた。
- ・ 組合があったことで、ミシン貸し出し制度により収入創出を図る組合員、無利子ローンによりビジネスを拡大する組合員、縫製教室によって収入を得る組合員と縫製スキルを身につける女性などが生まれ、女性たちの収入創出に直接的に裨益した。
- ・ 組合があったことで、女性たちが人前で発言する機会が増え、他の女性たちの努力ややり方を学ぶ機会になった。自分で考えて動く女性が増え、自信を育み、他の女性たちから刺激をもらうことで、ロールモデルや経験・情報を増やすことにつながり、収入創出およびエンパワメントにつながった。
- ・ 組合を運営するために、ミーティング運営や資金管理方法などを学ぶ必要があり、自身の収入に注力した活動ができなかった。組合に参加してミーティングなどに出席していないと、縫製トレーニングに参加することができなかった。ミーティング以外にワークショップやトレーニングが多く、その度に時間が拘束された。

以上から、2010年～2015年において、組合を軸とした女性の収入創出活動は、一定の成果を上げたと考えられる。しかし、組合の位置づけや期待する機能・役割について、事業実施側において議論の焦点が絞れず、時間を要したことは否めない。

収入創出については、やり方を工夫すれば「組合」以外の形態で、同様の成果を得ることは可能だったとも考える。縫製トレーニングの実施、ビジネスプロセスの訓練などのカリキュラムを提供し、個々人の収入創出を図る活動などが考えられる。その場合にはミシン貸出制度、無利子ローンなどの仕組みは実施できなかったであろうが、事業側が組織化に振り回されることなく、本来の事業目的である「女性たち個人の収入創出」にフォーカスできたと考えられる。

[2016年以降における組合活動]

◆女性たちにとって

- ・ 組合が継続した場合、ミシン貸出制度により収入創出を図る、無利子ローンによりビジネスを拡大する、ショールームによって販売拠点を獲得、縫製教室によって収入を得て、縫製スキルを身につけることができるなど、女性たちに裨益する。毎月ミーティングを実施することで、情報交換を行い、新たな刺激を受けながらエンパワメントを図る「場」として機能する。
- ・ 組合が継続しなかった場合でも、少なくとも2015年まで組合活動に関わった女性たちが、個々にビジネスを継続し、収入を得ていくことができる。この地域に「働く女性」というロールモデルを育成し、女性が働くことができる雰囲気醸成した。

以上から、女性の収入創出を図る上で、組合の立ち上げという手段は一定の成果があり、その後の継続性が見込まれる点から、妥当な手段であったと考えられるが、最も適していたとまでは

言えない。組合の設立は妥当であったが、今後取るべき手段とまでは断言できない。状況によっては他の手段を用いて、女性たち収入創出を図った方が良いと考える。

5. アンケート内容と結果

2015年11月に組合員45人へアンケートをとり、以下の項目について回答を得た。質問および代表的な答えを記載する。

1. 2009年、あなたは月にいくら稼いでいましたか？稼いだお金を何に使っていましたか？
2. 2012年、あなたは月にいくら稼いでいましたか？稼いだお金を何に使っていましたか？
→職業訓練の参加前はゼロ（ほぼ全員）。「5,000TK（1名）」
3. 2015年、あなたは月にいくら稼いでいますか？稼いだお金を何に使っていますか？
→「200TK」「1,500TK。家族の日用品・食費、貯金、コスメ」「子どもの学費、自分の薬」「両親の服」「20,000TK。子どもの教育費、貯金、お店の資材購入」「500TK。子どもの教育費」「1,500-2,000TK。コスメ、服、家族の必要経費。」
4. 2年後、あなたは月にいくら稼いでいたいですか？稼いだお金で、何をしたいですか？
→「1,000TK」「今よりたくさん。貯金、コスメなど」「5,000TK。自分のビジネスをもっと拡大させるために、資材を購入したい」「30,000TK。ミシンを購入して、お店を縫製センターにしたい」「10,000TK。もっと稼いで、自分のお店を持ちたい」「3,000-4,000TK。家族の経費、貯金、自分の服・コスメ」「3,000-4,000TK。自宅に大きなショールームを持ちたい」
5. 収入を得る過程で、苦労したことは何ですか？
→「なし（ほぼ全員）」「仕事が多くて、家事をやる時間が確保できずに苦労した」「家族がセンターへ行かせてくれない」
6. 収入を得る過程で、楽しかったことは何ですか？
→「稼ぎたかったから、稼げて楽しかった」「稼げればもっと幸せになれる」「他の組合員と一緒に活動することが楽しい」「何かを一人ですることを恐れなくなり、以前よりも実施することに自信がついた」「収入を得ることで、家族に貢献できたことが嬉しかった」「家族に服や必要なものを買ってあげられる」「稼げることに、心理的にとてもハッピーで満足した」
7. 職業訓練に参加した理由は何ですか？
→「縫製スキルを学びたかったから」「収入を得て、家族をサポートしたかったから」「自立するため」「ビジネスを拡大させるために、もっとスキルアップしたかった」「いい服を作りたいかった」
8. 職業訓練に通い始めた時、苦労したことはありましたか？

→「ミシンの使い方や縫製が分からなくて大変だったけど、できるようになった」「計測」「職業訓練に参加し始めた当初、周囲の人は、『おまえに縫製ができるわけがない』と反対したけど、とにかく自分は学びたくて参加し、最終的に縫製ができるようになったし、ビジネスも始められた」「なし」「最初、夫が遠くまで通うことに反発したけれど、お店が発展していくことを理解して、サポートしてくれるようになった」「ミシンが難しかった」「自宅が遠くて毎日通えなかった」「他の人が『何をやっているんだ？女性は家にいるべきだ』と非難したこと」「最初は夫があまり賛成してくれなかったけど、徐々にサポートしてくれるようになった」「隣人と夫が反対して、組合センターに行かせてくれないこともあった」

9. 職業訓練に通い始めた時、嬉しかったことは何ですか？

→「新しい友人ができ、みんなで一緒に新しいことを学ぶことが楽しかった」「他の生徒に会ったり、服を作ること」「できるようになることで自信が付き、やってみようと思えた」「新しいことを学べたこと」「センターでの活動が楽しかった」「インストラクターが丁寧に教えてくれて、みんなで一緒に学んだこと」「全員女性で、リラックスして学べた」

10. 職業訓練終了時、いくら稼いでいましたか？

→「300TK」「600TK」「1,000TK」

11. 組合に参加した理由は何ですか？

→「より高度な縫製のスキルを学ぶため」「友人と誘い合って参加した」「他の女性たちと一緒に働くため。もし一緒にトライすれば、不可能はない。一人でやってみるよりも、容易にトライできる」「縫製トレーニングを受けることでより自信がついて、少しずつ前進できた」「もっと自分を向上させて、高度な縫製スキルを得たり、トレーニングを受けるため」「様々な機会が提供されるから」

12. 組合の活動で、一番好きな活動、楽しい活動を、3つ上げてください。

→「服制作、Cashbook、センターミーティング」「ミーティング、ショールーム、Cashbook」「刺しゅう、服制作、ミーティング」「ミーティング、Cashbook、ショミティ」「教えること（縫製教室など）、ミーティング実施、Cashbook」「ミーティング、服の制作」「ミーティング、収入額の共有、マーケット訪問」「ミーティング、income ノート」「ミーティング、服制作、Cashbook 記帳」「ミーティング、収入共有、ミシン貸出制度」

13. 組合の活動で、一番嫌いな活動、つまらない活動を、3つ上げてください。

→「なし（ほぼ全員）」「組合活動を妨害する人や、ダメージを与える人は好きじゃない」

14. 2013年から2015年に開催したワークショップで、どれが最も印象に残っていますか？

→「職業訓練コース(3)」「縫製トレーニング全般」「縫製、男性シャツ」「ミシンメンテナンス(3)」「男性シャツ、パンジャビ、ミシンメンテナンス」「組合年次総会」「ノクシカタ（刺繍）、服制作」「職業訓練、服制作、Cashbook」

15. あなたの家族は、あなたが働いていることや組合参加していることに、何と言いますか？

→「初めは家族は反対したけれど、徐々に理解して、組合に参加することを賛同してくれた」「いいねと応援してくれる」「Well」「誰も反対していないし、サポートしてくれる」「収入が得られれば、後押ししてくれる」「初めは家族は否定的だったけど、ミシンを借りるようになって、少し前向きに受け止めてくれる」「家族はまだいい顔をしてくれない」「家族は応援してくれるようになった」

16. 組合の活動で、自分に一番役立ったと思う活動は何ですか？

→「服のオーダー受注」「オーダー」「センターミーティング」「ミーティング実施」「縫製教室ファミリーセッショントレーニング（2014年8月）」「ミシン貸出制度」「他の人に教えること」「議事録作成、服制作」「income ノート（3）」「縫製教室の実施」

17. 組合は好きですか？なぜですか？

→「はい」「ミーティングに参加でき、毎月の収入を共有するから」「Yes」「トレーニングを受けられるから」「組合を通じて、自分を向上させられるから」「たくさんのことを学んだ」

18. SUF・KnK がいなくなるにあたっての不安は何ですか？

→「インストラクターがいなくなるのが不安（3）」「もし自分が課題に直面した時に、誰に相談すればいいのか分からない」「問題ないけど、さみしいと感じるし、心細い」「とても心細くて不安。これからはサポートなしで、一人でやっていかなくてはいけない、と感じる」「みんなとの距離が遠くなってしまうのではないかと不安。私たちだけでセンターを運営していかなければならない」「組合活動は今より下火になり、遅かれ早かれ停滞する」「組合はなくなると思う（4）」

19. 収入を得たり、組合に活動を通じて、あなたにどのような大きな変化がありましたか？

→「収入を得ることができるようになり、小さな問題であれば自分で解決できる。以前は家族にお金をもらっていたけれど、今はもらわなくても大丈夫になった」「お金を稼げるようになり、他の女性たちと議論したりできる。以前は家の外に出ることが少なかったが、移動する範囲が広がり、意思決定できるようになり、声を上げられるようになった」「家族の問題を対応したり、判断したりできるようになった。特にお金のことについて」「収入を稼げる能力が身に付き、家族に貢献でき、自分の必要なものを自分で購入できる。自信が付いて、新しいことを自分でやれるようになった」「組合に参加して、収入は以前より増えた。家族の必要経費を賄えるし、子どもにいい教育と食事を与えられるし、土地も買った。10のショミティ団体に貯金もしている」「たくさんの方が変化した。以前はミーティングやトレーニングに参加したことはなかった」「稼ぐことができるようになって、とても満足している」「小さな問題であれば自分で解決できるようになった」「たくさんの変化だった」

20. 3年後、どのようなことを成し遂げたいですか？

→「収入を増やし、もっとスキルを向上させたい（2）」「お店を大きくしたい」「もっと自立した

い」「みんなで協力して、収入をもっと得られるように、組合を継続させたい。たくさんの物とトレーニングを提供してくれた SUF・KnK を忘れない」「お店を持ちたい」「貯金したい」「雇用を見つけたい」「雇用か、収入を得られるようになりたい」「ビジネスをやっている人になりたい」

6. 組合事業の仕組み、組合に関する活動詳細

組合事業における、いくつかの特徴的な活動を取り上げ、その活動を行った背景・内容などを記載する。

組合全体ミーティング、組合センターミーティング、組合アニュアルミーティング

2013年1月より、毎月、組合全体ミーティングを開催した。それまでは必要に都度開催していたが、組合事業を進めていくために毎月の開催とした。ミーティングでは、全村の組合員が全員集まることとなっていた。組合リーダーが司会をしたり、挙手などでアンケートをとったり、男性アドバイザーにミーティングのコメントをしてもらったりした。議題は、事業側が検討していることの告知、組合員に判断をしてもらいたいことの議論など。ミーティングの後に KnK オーダーの工賃を支払うこともあった。

しかし、プロジェクトが組合員と接するタイミングは KnK オーダーの制作および組合全体ミーティングのみであったことから、「組合員」の具体的な顔が見えないと感じていた。組合員は 120 人とされていたが、KnK オーダーに関わっている中心的な組合員は 10 名ほどであり、組合全体ミーティングに来る組合員は上記の 10 人に加えて、30 人であり、合計 40 人ほどの組合員にしか出会えない。

組合員は村に点在して居住しており、5 村では距離にして 10km ほど離れている。組合センターも 5 村にある。また移動に要する交通費が高く、プロジェクトがあるうちは支出できても、プロジェクトが終了した後は組合員が負担することになるが、それは現実的でない。

2013年9月より、月1回の組合全体ミーティングに加えて、組合センターミーティングを開始し、組合員一人ひとりの状況把握と、最終的な組合の形態を意識した活動を開始した。それまでは組合全体会合で進捗共有や連絡を行っていたが、参加者が 40 人程度と多く、全員参加でのディスカッションがままならず、発言力のある組合員が全体をリードしていく状況だった。また月に一度集まるだけでは、恒常的に組合活動に参加していた 60 人の収入を把握、ケアすることは難しかった。組合全体ミーティングでは交通費を事業から支給しており、事業がなくなり交通費がなくなれば消滅するミーティングであったため、事業実施上開催しているミーティングであり、継続性はないミーティングと判断した。組合の自立を考える際に、まずは村毎の組合を自立させ、必要に応じて 5 村の組合が協同する体制を想定した。そのため、組合員の行うミーティングを、組合センターミーティングと組合全体ミーティングの 2 種類とした。

2014年の組合全体ミーティングでは、事業側からの情報共有、ワークショップ後にはどのような内容だったかの共有、ワークショップ前にはどのような内容であるかの共有、組合センターミーティングで話し合いたい議題の提示と簡単なディスカッションなどを行った。その後の組合センター

ミーティングで、より詳細のディスカッションを行った。また簡単なワークショップとして、今月の稼ぎの目標を書いて発表してもらったり、収入を何に使用しているのかを共有した。

組合の実際の活動は、組合センターを拠点に行われる。その村に住む組合員が集まって、物事を決めて動かしていく。組合センターミーティングを開始したことで、各組合における活動の議論・意思決定を組合センターミーティングで行うことができるようになった。

2015年からは、組合全体ミーティングを2ヶ月に1度以下の開催として、組合センターミーティングを中心にした。司会進行は組合員が行い、議事録をとり、組合 Cashbook と Money box を管理し、ショールーム運営などの報告が行われた。

プロジェクトが終了した後、組合全体ミーティングは消滅することが予想された。そのため、5村が集まり情報交換などを行い、互いに刺激を得る場として、「組合アニュアルミーティング（年次総会）」を構想した。第1回は2014年12月18日にアショア組合センターで開催された。

以上の組合に関わるミーティングをまとめると、以下の通り。

名称	目的・内容・頻度	招集・経費負担	プロジェクト終了後
組合全体ミーティング	5村の組合員が対象。2013年1月から毎月開催。それまでは都度開催。2013年は、組合に関する議論・意思決定、ワークショップの振り返り等を行った。2014年は、各組合・ショールーム委員会の活動報告、プロジェクトからの情報共有・連絡、組合全体で議論したいことのディスカッション等を行った。2015年は隔月の開催とし、各組合の活動報告、プロジェクトからの情報共有・連絡を継続した。	プロジェクト側が日時を決めて招集をかけ、交通費を組合員に支払う。	おそらく消滅。(モニタリングの際に実施?)
組合センターミーティング	各組合センターの組合員が対象。村毎。2013年9月から開始。各組合における活動について議論・意思決定を行う基本となるミーティング。司会進行と議事録を組合員が担う。主に、Cashbook 更新と Moneybox の出し入れ、ショールームの運営報告、ミシン貸し出し制度の希望者、各自の収入共有などを行った。 各組合センターで実施する。	毎月開催するが、必要性・日時は組合員が決めることで自主性を持ってもらった(組合員が必要ないと思えば開催の必要はない、との位置づけ)。	継続の見込み

組合アニュアルミーティング	5 村の組合員が対象。2014 年 12 月に初回を実施。ドレスアップした組合員が音響設営がされた会場でランチ・ゲームを含めて楽しむ終日イベント。「みんなで着飾ってピクニックしよう」「5 村が集まる場を作りたい」ということで提案して実施。 各組合から年間総括・会計報告および翌年への抱負を発表。大きな活躍をした組合員が報告・宣言するなど。	組合員は参加費 100TK。インストラクターやゲストは 500TK 程度。2014 年は交通費をプロジェクトが負担。	継続の見込み？
---------------	--	--	---------

収入金額の把握、Income ノートへの記帳

収入創出を事業目的としていたが、彼女たちが実際にどのくらい稼いでいるのか、把握できていなかった。KnK オーダー、ショールームに関連して組合員が受け取った工賃は、把握できた。しかし個人事業（各自が村人からオーダーを得ることによる収入）については把握できていなかったため、2013 年 5 月に 2012 年からの毎月の収入を調査した。半数以上の組合員（ミーティングに参加している 40 人のうち、30 人程度）が、何らかの収入を得ていることが明らかになった。金額は、100-300TK が多かったが、1,000TK を越えている組合員も数名いた。2013 年 6 月のビジネストレーニングの講師から、「収入を共有すること」という指示があったことと、各自がどれくらい稼いでいるのか共有することが、刺激になり励みになると考え、収入を共有することにした。

Income notebook を設け、毎回の収入を記載することを開始した。徐々に、毎回の収入ではなく、毎月の収入を記載することにした（毎回の取引は記憶できないとの理由）。また、毎回のセンターミーティング時に、先月の収入を共有した。組合全体ミーティングでも定期的に共有し、どのように村人からオーダーを得ているのか、どのようなオーダーが多いか、お客からもらうコメントやフィードバックなどを共有することで、まだ稼げていない組合員の参考となる情報を共有してもらった。

稼いでいる組合員は、そのことを誇りに思い、他の組合員から尊敬され、稼いでいると発言力が上がるのが、ミーティングの様子から見て取れた。そのことが稼ぐことをさらに勇気づけ、稼いでいる組合員にとってもその水準を維持する励みになったようだった。

評価に用いた組合員の収入データは、これらの Income notebook を、Excel へ入力し、分析した。

コスト計算

商品を制作して納品するにあたり、資材などの原価、自分の収入となる工賃、その他のコストを鑑みて顧客と価格交渉を行う必要がある。2013 年 1 月当初は、KnK オーダーのコスト計算を邦人が担っており、またショールームの洋服販売はマーケットプライス（「一般的にマーケットでこのくらいの値段で売られていて、お客さんも買えそうな値段」と判断された値段）で販売されていた。将来的に組合員がビジネスを行っていく上で、商品のコスト計算を自ら行うことができる必要がある。

るため、コスト計算のやり方を整理し、組合員が計算できるよう訓練を行った。

2013年4月にコスト計算ワークショップを開催し、リーダーを中心とした組合員とインストラクターに学んでもらった。その後、組合ミーティングで繰り返し説明し、その後の縫製スキルアップトレーニングの際には制作した商品のコスト計算を繰り返し行うことで、定着を図った。

コスト計算は、以下の3要素に分けられる。

- ・ 資材費 (Material cost) : 布、糸、ボタン、芯などの資材の購入にかかる費用。商品原価。資材を購入した際の領収書を保管しておく。また布は裁断の際にロスが出ることを考慮して数量 (Qty) を計算する。
- ・ 工賃 (Making Charge) : 商品制作を行った組合員が得る収入。事業の主目的。
- ・ 利益・その他コスト (Saving) : 資材・納品に関わる交通費・輸送費、マシンメンテなどの間接経費をまかなう。差額は利益となる。算出が難しいため、一律で5%や20%などと設定した。

ワークショップを受けて以下のようなフォーマットを用意し、都度、組合員が書き込んでいった。実際の紙はベンガル語で書かれており、ピンクの欄が空欄になっており、組合員が計算をしながら書き込んでいく。

下記は製品 (エコバック) 一個当たりのコスト計算と製品の販売価格 (Sales Price) 計算例。

Product name		Ecobag		Name	Salma
Category	Materials	Qty	Unit price	Total (TK)	Remarks
Material cost	Fabric	0.5 yard	140	70	Main fabric
	Fabric	0.5 yard	96	48	Inside fabric
	Pasting fabric	0.8 yard	60	3	
	Sewing thread	1 pic	3	3	
	Nakshi thread			5	
Material Cost total				129	
Making Charge	Sewing charge	1	80	80	
	Nakshi charge	1	30	30	
	Over lock	1	5	5	Shop paid
	Ironing charge	1	5	5	
Making Charge total				120	
Total Cost (Material Cost and Making Charge)				249	
Saving (about 20% of Material Cost and Making Charge)				49.8	
Sales Price (Material Cost + Making Charge + Saving)				298.8	

展開した実感として、30代以上の女性は、掛け算に慣れておらず、時間をかけて計算に慣れてもなかった。計算は、各自がもっている携帯電話のアプリケーションで行うが、計算ミスが多く、何度も確認してもらうようにした。電卓は使用できるが、ベンガル数字と英数字を混同する組合員も多かった。10代であれば中学を卒業していることが多く、コスト計算は比較的スムーズにできたようだ。

ショールームにおける商品の販売において、売れない商品の値下げを議論することがあったが、工賃や利益を削ることはできても、Material cost を割ってしまうと赤字となることを理解してもらった。事業の一部としてショールームを運営しているうちは赤字を負担できても、将来的には組合もしくは組合員が負担することになると伝えた。また、商品の販売と、原価・工賃・その他経費の考え方を理解することで、「商品がいくらで売れたのかは知らないが、自分の工賃〇TKを受け取りたい」「どんどん商品を作って安く売ったらいい」というコメントが減り、商品の販売、商品価格、自分が受け取る工賃、その他経費の負担を踏まえた議論ができるようになった。

これらのコスト計算の能力が、その後の2014年4月のボイシャギプロジェクト、12月の学校制服オーダーに役立ち、また各自がテイラーショップや自宅で購入した資材を元に商品を販売する際に活用されている。

ショールームとショールーム委員会

「販売拠点として、直営店舗を持ちたい」という要望を受けて、2011年9月にオフィスの一角を使って、ショールームがオープンした。組合員1名が駐在し、販売・接客・帳簿の記帳などを行っていた。

2013年1月の時点で、販売していた品物は、子ども服・ガムサなどで、売上は毎月3,000TKほどであった。

ショールームの運営では、組合員がいない平日の17時以降や週末であっても、お客さんが来れば事業スタッフが対応していた。ショールームの掃除や在庫管理もスタッフが行っていた。スタッフがショールームの運営を行っている状態では、組合員は服を制作すればショールームで販売されて工賃が手に入るものの、販売に対する努力をしていない。そのため、組合全体ミーティングにてショールームの運営について話し合ってもらい、「事業側はショールームの運営を担わない。組合員がショールームを運営したいのであれば、組合員が行うこと。ショールームを担当しても良いという組合員が中心となって運営を担い、いない場合にはクローズする」と伝えた。当初は「ショールームはほしいが、自分は担当者になりたくない」という姿勢が強かったものの、リーダーたちが徐々に手を上げ、2013年10月に各組合から3名合計12名のショールーム委員会が発足した。

毎月のショールーム委員会では、前月の売上報告、問題の対策に関するディスカッション、翌月の担当者決めなどが話し合われた。スタッフ・駐在員は徐々に議論を見守る体制に移行し、議論を組合員が主導して、必要な助言と事業側の判断が必要な時にコメントするにとどめた。

元々発言力のあるメンバーが中心となっていたためか、回を重ねる毎にディスカッションの質が

高まり、組合員の問題の提起を受けて、対策を提案し、担当者を決めることができるようになった。

月ごとに担当者が入れ替わり、帳簿の付け方、在庫管理、接客方法などを学んでいった。製品を販売するだけでなく、店舗内にミシンを設置してテイラーショップのようにしたい、市場で布・レース・ボタンなどを買い付けて並べたい、布を設置する棚がほしい、女性が店員なので下着をおきたい、などの意見が出され、予算の範囲で導入を進めた。

当時、ショールームの意義を以下のように表現していた。

- ・組合員が制作した服を販売し、お客さんからオーダーをもらうなど、収入を得る場
- ・組合として、ショールーム運用のノウハウを蓄積し、他の組合員と共有すること
- ・ショールーム委員会メンバーが共同で運用することで、組織として動く場

2014年9月に自分のテイラーショップをオープンさせた組合員2名はショールーム委員会のメンバーであり、テイラーショップ運営方法をこのショールーム委員会を通じて身に付けていった。

毎月の組合全体ミーティングでは、ショールーム委員会の代表者が議論内容や売上を報告し、組合員へ情報の共有を図っていた。

一方で、オフィスに併設しているショールームであり、ショールームまでの交通費を事業が負担していることから、事業終了後の継続性はないため、2014年9月頃からショールームを各組合センターへ展開すること検討し始めた。

2015年1月からオフィスショールームの閉鎖についてショールーム委員会および組合全体ミーティングで議題に上げ、並行して組合センターミーティングでセンターショールームの開設について話し合いを進めた。オフィスショールームの閉鎖に反対意見は多かったが、オフィスショールームの閉鎖がないとセンターショールームの議論が進まないことを鑑み、4月に、「6月末にオフィスショールームは閉鎖する」と宣言し、閉鎖後にショールームに残った資材の分配について話し合いを開始した。組合センターミーティングでは、ショールーム委員会メンバーを含む数名が、ショールーム担当者として手を挙げ始めた。6月末にショールーム委員会メンバーが資材を4分割し、各センターのショールーム担当者が受け取った。各センターにショーケースを設置し、それが整った8月に、各組合センターでショールームオープニングを行った。オープニングセレモニーには、組合員、コミュニティの女性たち、近隣の子どもたちが集まった。

センターショールームのお金の流れとしては、以下。

- ー資材の追加購入は、組合資金から
- ーショールーム帳簿は、主に資材費・利益を記帳する
- ーお客さんから受け取る工賃は、制作者が受け取る（←これがショールームメンバーになるメリット）
- ーお客さんから受け取る資材費・利益は、月末に計算して、組合資金に入金する（←資材に利益を乗せて販売することが上手くいくと、組合資金が潤い、廃棄やロスが出ると組合資金が削られる。）

センターショールームの意義は以下。

[メンバーにとってのメリット]

- ー村人とのコミュニケーションを図る場ができ、オーダーを得ることができる
- ー一人ではさばけないオーダーも、メンバーで助けあってオーダーを回せる
- ー資材管理・お金管理・帳簿など、ビジネススキルを学べる

[組合 (KnK) にとってのメリット]

- ーセンターが安定して使われる可能性が高まる
- ーセンターにいつも人がいることで、組合の活性化につながる (縫製教室などにつながる)
- ー上手く資材を回せば、組合資金が潤う

2015年8月に各センターのショールームはオープニングを行い、稼働を開始した。11月までに、それぞれのセンターで、数百TK~2,000TKの売上を生んでいる。

学校制服オーダー

バングラデシュ農村の公立学校 (小学校・中学校・高校) では制服がある。毎日着用することが義務付けられているわけではないが、5~8割の生徒は制服を来ている。制服は既成品ではなく、色とデザインが指定され、学校が希望者を募って街なかのテイラーへ発注したり、保護者が個別に調達 (自分で作る、もしくは街なかのテイラーに発注) している。女子はカミーズ、男子はシャツを着用する。費用負担は、布を学校が支給したり、親が全てを負担したりと、学校によって異なる模様。街なかテイラーへ発注する際に、マネジメントコミッティと呼ばれる学校の意思決定機関 (コミュニティ、村の有力者、保護者などで構成される委員会) が決めることもある。発注は概ね新学期が開始する1月に行われるが、2着目などは保護者が都度調達することから、通年で多少の発注がある。

テイラーショップを営んでいた組合員から、2013年4月頃、「近隣の学校の校長先生から発注をもらい、200着ほどの制服を作って納品した。初めてだったが、大きな発注だった」という話を聞いた。スタッフに確認したところ、上述のような学校制服の仕組みが分かってきた。組合としてオーダー獲得を目指して、話し合いを進めるうちに、インストラクター・組合員はシャツが縫製できないことが分かってきた。2013年9月にインストラクターがダッカにてシャツの縫製を学び、その後インストラクターから組合員へトレーニングを行った。

2013年11月に、コミュニティの人々 (コミュニティグループメンバー、男性アドバイザー、学校の先生方など) を集めて行った「啓発ワークショップ」にて、「このように女性たちはがんばっています。皆さん応援してくれますか?」「Yes!」「どんなサポートをいただけますか?」「自分が仕立て物を依頼する、学校制服を依頼する、知人・友人に宣伝する」などの返答をもらい、学校制服のオーダー獲得への足がかりを得た。その後、スタッフ・インストラクター・組合員が学校を訪問し、先生方に組合のことを説明し、オーダーを受注する形で、営業活動を実施した。始めは営業活動にとまどいを見せていたインストラクター・組合員も、スタッフが同行して話を進め、先生方が

好意的な反応を見せてくれたことに自信を付け、少しずつ自分たちでも営業を進めるようになった。その成果として、2014年1～4月にかけて、10校約400着のオーダー獲得に至った。参加した組合員は約12人である。組合員の参加は希望者のみで、希望する組合員はインストラクターと共に学校へ営業をしたり、オーダー獲得後に、生徒たちのサイズの計測を行い、市場で資材（布・ボタンなど）を購入し、センターでインストラクター指導の下で縫製し、学校へ納品し、コスト計算の後、学校から資材費・工賃を受け取った。

納品時には、度々駐在員が同行し、「新しい制服を来た生徒・先生方・組合員・日本人との記念撮影」を行った。この写真は大きめに引き伸ばして現像して学校へ届けると、先生と生徒は大喜びしてくれた。農村では写真は高価なものであり、記念撮影を行うことも少ない。写真現像とラミネート加工したもので、宣伝効果を発揮することができた。また、初回訪問時に生徒集合写真を撮り、2回目に学校制服オーダーの返答を聞く際に写真を持参する流れとすることで、先生方から好意的な返答を得られる確率が高まった。

学校制服オーダーをきっかけに、組合員が先生方と知り合いになり、個別のオーダーを獲得する機会ができた。先生方の紹介でオーダーをもらうことも増え、地域の人々との関係性が深まった。地域において、学校の先生は尊敬される職業であり、そういった方々からオーダーをもらったり、人を紹介してもらえたことが、組合員の自信を高めた。道端で先生方に会った際に、挨拶をしたり、立ち話をしたりすることで、社会的な立場が強化されたことを認識していったようだ。

2014年月上旬の学校制服オーダーの成功を見て、他の組合員も触発されていった。2014年6月頃から「来年の学校制服オーダーに参加したい。そのためにシャツの作り方を学びたい」という声が多数聞こえてきた。スキルアップのために事業側へトレーニング実施を求める傾向は、事業への依存を高めると判断し、「シャツの作り方は、前回のシャツトレーニングに参加した組合員が、今回学びたい組合員へ教えるように」と指示し、組合員から組合員へのスキルの伝授を意識づけた。組合センターミーティングで、学びたい組合員が手を挙げ、どの組合員がいつ教えるかを調整し、必要に応じてインストラクターにサポートすることを依頼した。資材は各自が家から古布を持ち寄って練習し、2着を完成させたら、事業側から仕上げ用に布を配布するルールとした。

2014年は11月頃からインストラクター・組合員が動き出し、彼らが必要だと思った際にスタッフに声がけて同行を依頼してもらう方法とした。自分たちでできることは自分たちでやってもらい、必要な場合には他へサポートを求めることができるようになってもらうためである。関係性のある学校には比較的スムーズに営業活動を展開することができ、関係性の薄い学校の場合には、スタッフ・駐在員が同行して、写真などを活用しながら関係性を深めた。2014年11月に開催した「啓発ワークショップ」では、組合員からターゲットしたい学校をリストしてもらい、その学校の先生方を招いた。2014年月上旬の学校制服オーダーを振り返り、フィードバックをもらいながら、2015年のオーダー目標数を作成してもらった。後日、インストラクター・組合員はその目標数を参考にしながら先生方へ営業活動を行い、着実にオーダー獲得へつなげた。2015年1～4月には、38校758着のオーダー獲得となり、参加組合員も33人と増えた。

バ国は後発後進国として、MDGsの目標設定を行っている。その中で、初等教育の就学率の向上、修了率の向上、また女子生徒の中学校進学率の向上などが指示されるなど、教育の普及に努めてい

る。学校システムが強化される中で、生徒の出席率向上、制服の着用率向上が高まり、過去には制服を1人1着程度であったものが、1人2着などに増えてきている。こういった需要の高まりを、確実に組合員が受注できることを目指している。

ミシン貸出制度

自宅にミシンのない組合員は、組合センターのミシンを使うことができるとされていた。しかし、自宅が組合センターから徒歩で30分以上かかる組合員の場合、頻繁に組合センターに来ることが難しい。特に村人からオーダー取り始めた組合員の場合、1着のオーダーを仕上げるのに2時間ほどかかる。往復の時間を含めて、3時間をまとめて確保するのは既婚者の女性には難しい。女性たちは、子どもの面倒を見ながら家事をこなし、合間を縫って農作業や家畜の世話をしている。また長時間、女性が自宅を離れることを嫌がる夫もいる。

そのため、組合センターにあるミシンを有料で組合員へ貸し出し、組合員はそのミシンを使って村人からオーダーをとる仕組みを構築した。ミシンを有料としたのは、①希望者が全員借りる分のミシンがないので本当に稼ぎたい人だけが借りるようにするため、②ミシンのメンテ・修理費をまかない組合センターの補修などに充てるため、③ミシンは組合の共有資産であり管理は組合員の管轄にあることを印象づけるため、である。

ミシンの所在や借用者の義務・責任を明確にするため、ミシンの貸し出しにはSUFと組合員が契約書を交わすこととした。契約書には、SUFマネジメントが組合員に貸し出すことを正式に決定したこと、賃借料100TKを組合へ毎月支払うこと、問題があった場合には借りた組合員が責任を持つこと（修理・盗難含む）、もしSUFが要望した場合には返却すること等が書かれている。また、機材管理として各組合センターにミシンのリストを設置している。ミシンに振られた番号のメモ欄には、貸し出した組合員の名前を記載している。この契約書は度々組合員が読み上げ、組合員全員がそのルールを知っているようにしている。

組合員は、借りる際にミシンをチェックし、問題がないことを確認する責務がある。組合が貸し出すミシンは、故障していないか確認し、修理が必要な場合は組合負担で直す。自宅までの運送料は、組合員負担となっている。賃借料100TKは、各組合センターミーティングにて決定した。50TKや200TKという案もあったが、収入を得始めた組合員の1ヶ月の収入が300TKなどであることを踏まえて、100TKとなった。ミシンは市場で購入すると6,000-8,000TKほどで購入できる。稼ぎが1,000TKを越える組合員は、近隣のマイクロクレジット団体からローンを組んで購入している組合員もいる。

ミシンを借りたい組合員は、組合センターミーティングでその旨を伝える。組合員が話し合い、合意に至れば、ミシンを借りることができる。

2014年9月に、テイラーショップを開設した組合員2名、自宅に設置した組合員1名から開始し、2015年6月には合計8人、2015年12月には合計14人がミシンを借りている。

賃借料100TKは、ミシンを借りた組合員から毎月、組合へ支払われる。組合センターミーティングで組合員が100TKを支払い、組合Cashbookへ記載され、現金がMoney boxへ入れられる。例えばカマルカティ村では5台のミシンが貸し出されており、毎月組合へ500TKの収入を生んでいる

ことになる。

ミシン貸出制度の開始前に、Cashbook を展開しておいたため、賃借料 100TK を各組合の資金として受け入れることができた。

組合セービング、Cashbook、Money box

各組合センターを核に組合を形成していくことを想定したため、各組合がそれぞれ資金管理、会計帳簿への記帳していくこととした。2014 年 1 月時点で資金管理と会計帳簿について、考慮事項は以下であった。

- ・ 今まで KnK オーダーなどにより貯蓄してきた「組合セービング」を邦人が管理しているが、プロジェクト終了時に組合へ引き継ぎ、今までプロジェクトが支出していた経費を、そこから支出していくことが望ましい。
- ・ 組合という組織が運営されていくには、何らかの支出と収入が想定され、つまり組織として資金管理をする必要があり、共有の会計帳簿が必要。それを組合員が運用していくことになる。
- ・ ボイシャギプロジェクトなどを行えば初期投資（資材購入など）が必要であり、販売をしてお金を回収するまでにタイムラグがある。これらのキャッシュフローを理解し、初期投資を支出する選択肢として組合セービングの活用が考えられる。

日本の一般的な会社が公表している財務諸表としては、貸借対照表、損益計算書、キャッシュフロー計算書が一般的である。その他、売上帳簿、貸借対照表、小口現金出納帳、購買管理、管理会計など、目的に応じた多様な会計帳簿が存在する。それらのフォーマットや使用目的を踏まえながら、組合における会計帳簿の目的・使われ方および組合員の帳簿管理の能力を鑑み、フォーマットを検討した。

2014 年 5 月に Cashbook ワークショップを開催し、お金の動きと帳簿の付け方を学んでもらった。最終的に、シンプルな「現金出納帳（お小遣い帳）」をメインの会計帳簿と定め、フォーマットを整え、組合員へ展開した（組合全体ミーティングでの説明、組合センターミーティングでの説明、フォーマットの配布。）2014 年 4 月にボイシャギプロジェクトを行っていたカマルカティ村、アショア村はその時の資金の動きから、ジャラバリ村、ラックスマンカティ村はその後の資金の流れから、各組合における Cashbook の記帳を開始した。

資本金（初期投資）は、大元の組合セービングから、各組合へ 20,000TK を貸し付けたこととして開始した。過去のお金の動きからして、ボイシャギプロジェクトでは資材購入に 7,000TK を使用しており、ミシンのメンテナンスは 1 台 300TK かかることなどを考慮して、まずは 20,000TK の貸し付けとした。

Cashbook は 6 つの項目から成る。

Date	Item	Voucher No.	Credit	Debit	Balance
XX/XX/2014	Loan from SUF-KnK	1	20,000	-	20,000
	Material purchase	2	-	5,000	15,000

	Making charge	3	-	1,000	14,000
	Sales products	4	6,500	-	20,500
	Lock purchase for center	5	-	200	20,300
	Sewing machine rent fee	6	100	-	20,400

日付は、領収書の日付を書き込む。Item は購入したモノなどの名称、領収書 No.は領収書の隅にその No を記載する。収入であれば Credit 欄に金額を、支出であれば Debit 欄に金額を書き込む。その差額が、残高 Balance となる。この Cashbook の後ろに、該当する領収書を番号順に並べることで、その支出や金額・内容が正しいかを確認できる。

Cashbook のシンプルで使い勝手の良い点は、1つの領収書につき1行の記載となるため後からの確認・照合作業が容易であるということ、また Balance の最終行に記載された金額（上記の例で言えば、20,400TK）が手元の現金と一致する、という点にある。

2014年9月頃から、Cashbook の本格稼働に合わせて、各センター用に、実際の現金を入れた Moneybag を準備した。ビニール袋にセンターの名前が書いてあり、Cashbook 残高と同額の現金が入っている。実際に貸し付けた 20,000TK を元本に、現金の出入りを見ていくことで、活動に合わせて現金が出し入れされて領収書がその内容と金額を示すという感覚を掴み、徐々に現金を管理できるようにしていくためである。

それまではプロジェクトベースでのみ現金が動いていたが、2014年9月からミシン貸出制度が始まったことで、各組合に毎月の収入が生じるようになった。また 20,000TK の貸し付けから、無利子ローンをしたいとの声が上がっており、資金に動きが出てきていた。

開始直後は、Moneybag を邦人が管理した。毎回の組合センターミーティングで、Cashbook の記帳に合わせて組合員から現金を受け取ったり、支払ったりした。Moneybag の残高と、Cashbook の残高が一致することを確認し、「お金は勝手に増減するのではなく、記帳した分だけ増減する。記帳していないのに減ることはない」「これは組合員みんなのお金なので、組合センターミーティングで合意・承認されたお金のみが出し入れされる」「組合の運営にはこのような経費がかかり、このような仕組みで管理・運用できる」ということを、徐々に理解してもらった。

これを機に、今までプロジェクトから支出していた経費のうち、プロジェクト終了後は組合から支出されると思われる経費については、プロジェクト計上を行わずに、組合から支出することとした。経費とは、ミシン・ハサミ修理代、センター修繕（鍵等の簡易なもの）、布などの資材費等。これらの金額感を掴んでもらい、自分たちでマネージしていくことを学んでもらった。

2015年3月から徐々に「今まで邦人が保管していた Moneybag を、組合に渡すので、誰が保管するかを検討してほしい」と伝え、心の準備をしてもらった。現金を保管することは、心理的なプレッシャーが伴う。銀行口座などを持っていない組合員にとって、誰がどのように現金を管理することが、メンバー全員の理解を得て、争いが起こらないようにできるのか、検討が続いた。組合員の中から「もし現金がなくなったらどうするのか」「預けた組合員が使い込むかもしれない」「盗まれる

かもしれないと不安で預かりたくない」といった声が出た。そのため小型の Moneybox を製作して、鍵を 3 つ付けられるようにした。鍵を保管する組合員 3 人と Moneybox を保管する 1 名の合計 4 名がそろわないと Moneybox が開かない。Moneybox は自宅に保管するが、チェーンで家具に括りつけられれば盗まれる可能性を低減できる。2015 年 7 月に組合センターミーティングにて、仕組みを説明し、組合員による Moneybox の運用を開始した。

それ以降、毎月の組合センターミーティングにて、組合員・インストラクターが現金を保管し、Cashbook を記帳し、領収書を作製し、Moneybox から現金を出し入れする、という仕組みが回っている。

現金の出し入れ、Cashbook への記帳は、組合センターミーティングで行うことを基本としている。全員が集まる場で、内容と金額を確認し、了解を得てから組合へ計上することが、資金管理の透明性と信頼性を高めるためである。組合員・インストラクターの中で中心を担うメンバーのみで資金管理が行われると、他の組合員には資金の動きが見えず、それが不信につながっていく可能性があるためである。

縫製教室

事業において実施してきた職業訓練では、各組合センターにて、午前 15～20 人、午後 15～20 人の村の女性が通ってきて、縫製インストラクターが縫製を教えていた。カリキュラムは 6 ヶ月間で、受講者は無料で参加でき、資材は事業側が提供していた。この活動により、この地域に多くの「縫製ができる女性」が増えて組合員にとっては競合が増えることにつながっていること、需要が少なくなってきたこと、職業訓練を実施していない体制で組合事業を運営する、という 3 点の事情により、職業訓練を終了した。

事業として職業訓練を実施しない代わりに、組合員によるセンターを活用した縫製教室の実施に取り組んだ。数人の組合員は、自宅にて、近隣の少女に縫製を有料で教えていたことをヒントに、センターにて組合員が有料で縫製を教えることを目指した。これにより、事業終了後もインストラクターに代わって組合員が縫製スキルを村の女性に教えることができ、組合員は収入を得ることができ、シフトの時間帯に組合員がセンターに滞在することにつながる。

2014 年 8 月下旬に、縫製教室の開催を希望する組合員向けに、「縫製教室ファシリテーショントレーニング」を実施した。3 日間で、インストラクターが組合員へ向けて、カリキュラムの内容・教え方のポイント・ファシリテーションの練習を行った。9 月 1 日より、4 センターでそれぞれ 3 人ほどの組合員が名乗りをあげて、縫製教室が開始された。各センター 5～20 人の村の女性が集まり、組合員がシフトを組んで指導を行った。有料にしたものの、実際に受講生から受講料を徴収することには苦勞し、毎月 100TK で 4 ヶ月ほど実施するのがやっとのようだった。資材費も受講生から集めたセンターもあれば、各自が資材を持参することで対応したセンター、他の組合員の下承をとりセンターにある資材を使用したセンターなど、様々であった。

テイラーショップを持っている組合員は、お客さんから「縫製のやり方を教えてほしい」という

声がけがあり、個別に実施することもあったようだ。テイラーショップを運営しているジャラバリの組合員は、自宅近くで一人 2,400TK ほどで 4 ヶ月コースを開催し、7 人の受講生が参加していた。こういった形態で、自宅周辺や自分のテイラーショップを起点に縫製教室を展開することで、センターから遠くに住んでいる村の女性が参加することになり、その場を起点に裨益が広まっていくことが期待される。また女性は結婚して移住することもあるが、移住先で縫製教室を実施できる。そういったインパクトを期待し、センターに限らず、各拠点での縫製教室の実施を後押しした。

2015 年 12 月時点では、カマルカティ村で 3 人ほど、アショア村で 5 人ほどの受講生がおり、組合員から縫製を学んでいる。

インストラクターの役割変更

事業開始の 2008 年から、4 名の縫製インストラクターが事業に参加していた。2008 年当初に、周辺の村に住む女性たちで、多少の縫製ができ、学力のある女性を雇用して、SUF オフィスでのトレーニングを行い、インストラクターとして村の女性に縫製を指導してもらっていた。多少の入れ替わりを経つつ、4 名が参加していた。

主に職業訓練を担当し、組合事業を主導するという役割を負っていた。2010 年の組合設立時にも、組合員を代表してスタッフと意見交換などを行った。村出身の女性でありながら、村の中でも富裕層であり、教育レベルが高く、家族が政党幹部・学校先生であったり、インストラクターという職業もあり、村におけるヒエラルキーが高いメンバーであった。

事業が雇用しているインストラクターは、事業終了後は雇用が終わるため、組合に関わるか関わらないかは個々人の判断によるものとなり、参加しない可能性が高いと判断した。そのため、インストラクターが不在であっても組合活動を続けていけるように、組合員の意識・体制を作っていく必要があり、組合事業からインストラクターの関与を下げることがあった。職業訓練において指導を行っていたインストラクターは、組合員にとって精神的に指導者となりやすい。しかし、自立のためには組合員が自身で組合活動のイニシアチブを取っていく必要があった。

2013 年中盤頃から、インストラクターは縫製スキルの伝授を主導する役割に集中してもらった。それ以外では、女性のロールモデルとして組合活動に関わってもらうように指導した。例えば、資材の買い付け、ハサミの研ぎ、オーダー獲得などにおいてインストラクターは経験があり、社会的地位が高く、村人とのネットワークがあることから容易にこなすことができた。インストラクターのみで可能な作業に組合員に同行してもらったり、組合員にインストラクターが同行することで、組合員の活動範囲を広げる役割を果たしてもらった。

一方で、2013 年 10 月頃より始まった組合センターミーティングでは、組合員が司会進行・議論することを推奨するため、インストラクターには基本的に黙ってもらうように指示し、組合員のイニシアチブを引き出すように配慮した。

また、縫製トレーニングにおいてはダッカなどから講師を招くより組合員は縫製インストラクターから学んだほうが学びやすく、スキルのフォローアップや地域における継続性が確保できること

から、外部講師から組合員が直接学ぶのではなく、ダッカ講師→縫製インストラクター→組合員という流れで学ぶように工夫した。男性シャツ、パンジャビ、ミシンメンテナンス、男性パンツ、ブロックプリントなど、インストラクターにとっても新たな学びとなったトレーニングも多い。

2014年、「組合員ができることは組合員にやらせる」という流れから、それまでインストラクターの責任下にあった組合センター管理、センター内の資機材管理の権限を、組合員へ移していった。

また、2014年9月から開始した縫製教室は、今までの「SUF-KnK 事業が行う職業訓練」ではなく、「組合員が行う縫製教室」であることを繰り返して説明し、組合員が主導し、インストラクターがサポートすることを指示した。

2014年1月の学校制服オーダーに引き続き、2015年1月の学校制服オーダーでは組合員とインストラクターが主導するように指示し、スタッフの関与を減らしつつ、組合員がインストラクターに依頼する習慣を作るように工夫した。

2015年1月頃から、インストラクターが組合員をサポートすることを習慣化するため、インストラクターが組合員の自宅を訪問し、収入状況や課題をヒアリングするなど、コミュニケーションを強化した。組合員は組合センターに来るとは限らないため、インストラクターから出かけていくこと、情報を互いにやり取りすること、コミュニケーションを図る中で課題を見つけ対応することなどを狙った。特に、個人ビジネスの売上帳簿などは、記帳が苦手な組合員をインストラクターが個別にサポートすることでリテラシーを向上させ、そのことが、組合 Cashbook の速やかな展開にもつながった。

2015年4月頃から、インストラクターが近隣の中学校・高校を回って「ライフスキルセッション」を展開した。これは、①女子学生へのエンパワメント・男子学生への理解を促しライフスキルを身につける、②組合事業の広報・新組合員の獲得・オーダー獲得、③インストラクターのスキル向上とネットワーク強化などを含んだ啓発活動である。

Field officer が作成したライフスキルカリキュラムにのっとり、インストラクターが学校教室でセッションを行い、学生へ啓発を行った。最終的に12校合計360人へライフスキルセッションを提供した。

2015年12月に事業が終了して以降、インストラクターの関わり方は様々である。それは主に、彼女たちのライフスタイルや家族の環境による部分が多い。アショアのインストラクターは、今後も定期的に自主的に組合センターを訪問し、組合員の活動を共に行っていくと思われる。ラックスマンカティのインストラクターも、定期的に組合センターを訪問すると思われるが、もともとカマルカティ村の住人であるため、どちらが主の活動になるかは不明。ジャラバリのインストラクターは、組合員から積極的にコンタクトをとれば、参加するだろう。カマルカティ村のインストラクターは、ダッカへ移住し、自分のテイラーショップをオープンした。

事業を通じて、インストラクターの位置づけを徐々に変化させることは、それなりに難しいコン

トロールであった。ベンガル語のみしか話せない彼女たちに、私から細かな指示を出すことはできず、コミュニケーションも限定的であったが、スタッフが一定の信頼を得ていたことから、雇用が終了することへの不安・恐怖がある中で、彼女たちなりに努力をして事業を支えてくれた。

村に残る女性であり、ロールモデルとして今後も組合活動に参加して行ってほしいと思っている（が、参加するかは彼女たちの自由意志なので、参加しないことを非難するものではない）。もしくは、事業を通して得たスキルを生かして、彼女たちの次のステップに進んでほしい。

組合センター建設

2008年に開始した職業訓練は、コミュニティの地権者に土地を借りて、木材とトタン板で組み立てたセンターを建設し、職業訓練および組合活動を行っていた。事業終了時にはセンターを地権者へ渡す約束になっていたため、組合活動の継続性が懸念されていた。

2011年から、地域に土地を購入し、コンクリートのセンターを建設することになった。2011年アショア、2012年ジャラバリ、2012年カマルカティ、2015年シハンガル、2015年ラックスマンカティと、組合センターを建設した。

資金はKnKがSUFへ送金し、SUFが土地を購入して、組合センターを建設した。登記上の所有者はSUFとなる。

2015年12月事業終了時には、組合とSUFとKnKの3者がMoUを交わし、SUFが所有者であること、センターの活用は組合が責任を持つことを確認した。

その他

・組合リーダーの選定

2012年11月から各組合におけるリーダーの選定を行った。立候補したメンバーに対して、学力・技術力・組合への貢献度などを考慮し、事業側が最終決定を行った。リーダーには各組合を取りまとめ、将来的には組合の代表となって組合を引っ張っていくことが期待された。また2013年から開始する組織化トレーニングやビジネストレーニングに参加し、キャパシティビルドを優先的に図っていく予定となっていた。選抜されたリーダーは2013年1月に組合全体ミーティングでリーダーとして紹介され、以降、組合全体ミーティングでの司会進行、リーダーシップトレーニング等への参加などを中心的に担っていた。

しかし、リーダーとして選出された組合員は未婚者が多く、1年程度で結婚して移住していったり、組合への興味を失って離れていった。未婚者はカレッジ（Class12）を出ていたり、ワークショップにおいて飲み込みが早く、プレゼンテーションも上手く、発信力がある。一方、既婚者は学力が高くなく、読み書きはできるものの計算が苦手であり、ワークショップにおいても内容の理解はゆっくりであった。スピードの異なる未婚者と既婚者を一緒にトレーニングすることが難しく、スタッフも飲み込みが早くて元気な未婚者を優遇する傾向が強かった。このような状況では、将来的に組合を担っていくリーダーを育成することは困難であった。

また未婚者であれば数年以内に確実に組合を離れる（結婚して村を出て行く）。既婚者であっても、夫の仕事の事情などで村を離れるケースが多かった。資金運営など、組合員同士の信頼関係を作っていく上で、一部のリーダーに仕事を任せるのではなく、一定数以上の組合メンバーが、組合の運

営の仕組みを理解し、それぞれ役割を担って行くほうが、組合の運営体制には適切だと考えた。全
員体制の方が時間はかかるが、それぞれが組合に対する役割を担いオーナーシップが醸成されるこ
と、役割上の発言をしていくことで積極性が養われること、実際にセンターを軸に収入を得ていく
メンバーが育つこと、資金管理など一部の人が理解しているだけでは信頼関係が生まれないこと等
による。

2014年初頭頃から、リーダーに任命された人ではなく、ミーティングに定期的に参加し、組合セ
ンター周辺に住んでおり、既婚者を中心に、やってみたいと思う人を中心に、組合の役割を分担し
ていてもらうようにした。

・男性アドバイザーの選定

2013年初頭に、コミュニティの男性から、組合をサポートしてしてくれる男性をアドバイザー
に選任した。これは、この地域において女性のみがビジネスを行うことが難しく、コミュニティと
の関係性を醸成する上でも特定のアドバイザーに頼ることが必要との考えからであった。

各センターで、インストラクターの推薦する男性（地権者、小学校先生、元小学校校長先生、コ
ミュニティグループメンバーなど）を訪問し、アドバイザーへの就任を依頼したところ、いずれも
快諾していただいた。その後数回は組合全体ミーティングに招き、ミーティング後にコメントをも
らうなどして、関係性構築に努めた。しかし、ミーティングへの参加以外に男性アドバイザーへ依
頼する内容がなく、男性側も2時間のミーティングに毎回同席する時間の確保は難しく、またその
必要性も明確でなく、次第に参加しなくなった（2013年中旬頃）。

事業へ巻き込みを図る場合は、双方に何を期待するのかを明確にした方が良いと感じた。「問題が
起こった時にサポートしてほしい」ということでは抽象的で、相手も具体的に何をすればいいのか
分からない。明確に「〇〇をしてほしい」と依頼すれば、概ねのコミュニティの男性はサポートし
てくれる環境であれば、特に男性アドバイザーは設置しなくても良いだろう。また組合員自身が、例
えば「ローカルマーケットに買い物に行きたいけれど一人では不安」ということであれば、コミュ
ニティの有力者よりも、家族や友人の家族などに依頼して同行してもらった方が、互いに気兼ねし
ないであろう。相手に何かを依頼するのであれば、作業や期待値を明確にしてからのほうが、スム
ーズである。

・Work plan の作成

2013年後半頃、組織化の一環として、「組合員で計画を立てる、それを実行し、上手くいったか
を確認し、次の活動に生かす」というPDCAを回せるようになった方が良いと考えた。組合活動の
いくつかの仕組みを展開しようとしていたが、それらは組合員のためのものであり、仕組みに縛ら
れずに、使い勝手のよい仕組みとしていくためには、PDCAサイクルが基本になる。まずその手始
めとして、計画とは何か？というトレーニングを実施した。

トレーニングでは、5W1Hなどのフレームを使って、計画を立てることを学んだ。トレーニング
後、何度かこのフレームを用いて計画書を作成したが、その場限りの計画で実行時に見ない、スタ
ッフが一方向的に指示を出して変更する、計画を振り返る際に計画立案者がミーティングに参加し
ていないなどの状況が頻発し、Work plan の作成は組合にマッチしていないと判断し、止めた。

・ボイシャギプロジェクト（ローカルにおける共同受注）

2014年4月に、カマルカティとアショアでは、組合員が希望したため、ボイシャギプロジェクトを実施した。これはボイシャギ（旧正月）に向けて、組合員が20着ほどの服を制作し、ローカルで販売するプロジェクトである。希望者数名が集まって計画を立て、スタッフ同行のもと資材を買い付け、制作し、コスト計算を行って、販売価格を設定した。販売は伸び悩み、半数以上の服が組合員の手元に残ってしまった。扱いに困った組合員は、最終的にショールームへ販売を委託したが、ほとんど販売できずに、資材費は回収できず、組合員は工賃を受け取ることができなかった。販売において、組合員が店舗へ販売に行くことに躊躇が大きく、委託販売は進まなかった。村人へ販売しに行くも、仕立てることが一般的なためか、販売は進まなかった。

7. 事業担当者の視点

私（土岐）は、2012年12月23日に本事業の担当者としてKnKへ入団して着任し、2015年12月まで、事業構築・実施サポートを行いました。事業担当者として直面した課題、どう乗り越えたのか、難しかった点などを記載します。

自立とは何か？私の仕事は何か？

2012年12月の着任当初から、「組合の自立」を目指していると聞かされていたものの、その「自立」が具体的にどういう状況であるのか、どういう状態であれば自立と呼べるのか、そこに至る道筋・やり方、その時の組合の体制などはKnKから提示されておらず、「自立って何？」と考えることからスタートしました。

書籍、シャプラニールの方などから話を伺い、女性たちの状況を観察する中で、本事業が目指していることは、「女性の収入向上」であり、その手段として「組合の組織化・自立」を目指していることを理解しました。組合の組織化と自立は、組合員である女性たちが「そのようにしたい」と思えばそうなる可能性が高まるものの、「特に不要」と思えば組合は成り得ないと理解しました。事業実施側はあくまで女性たちの要望にしたがって、まずは収入を得ることをサポートすること、その中で女性たちが組合という組織を求めた場合に、運営をしていくだけのスキルと仕組みを提供するところが、私の仕事だと理解しました。逆に言うと、「組合を自立させる」ことは私の仕事ではなく、組合の自立が成り立つかどうかは、女性たちが決めることだと理解しました。

また一方で、ミーティングなどで女性たちが「組合は必要だ。自立が必要だ」と発言したとしても、彼女たちはその発言の真意は理解しておらず、今まで事業側が「組合を自立させよう」と伝えてきたことを復唱しているだけだと分かりました。まずは「組合って何？自分たちにどんなメリット・デメリットがあるの？それを踏まえて、私たちは組合がほしいの？具体的に誰が何をすると組合が運営できるの？」と女性たち自身が考えていける土壌を作っていくことが、直近の仕事だと理解しました。

「組織化」の要件の具体化

もし組合という組織が必要であったとしたら、どういった機能を持ち、各組合員がどのように役割を果たすことで組合というものが運営できていることになるのか、その要件を具体化させました。組合に求める機能は、女性たちが求める機能であるため、どのような機能を求めるかによって異なります。ただ、女性たちが「組合とは何だろう？」ということを理解するにあたり、多少の枠組みがないと考えられません。この「鶏と卵」を一步先に進めるため、また組織のベースについては、普遍的な要素があるのではないかと考え、以下の要件を書き出しました。

- ・ミーティング
- ・機材管理
- ・資金管理

一方で、「収入を得る」という要素を、いったん組合から切り離しました。組合が形成された初期には、集団でのオーダーの獲得が組合のメイン事業とされていましたが、集団でオーダーを獲得して資材購入・制作・納品・売上金回収の作業を分担してやるためには、集団で作業を行うスキルが必要です。この優先順位を下げることにしました。また組合員がオーダー獲得を組合や事業に依存することで、問題を先送りしたり、責任を他人へ転嫁する傾向が見られたため、「収入は各自の努力で」と役割を線引きすることで、「自分の努力=自分の収入」という図を明確にしました。

活動へのイニシアチブを引き出す

組合員のために組合事業を行っているはずが、気づくとスタッフが組合員を説得しているような場面に出くわしました（「ワークショップへ遅刻しないように！」「KnK オーダーは○日までに仕上げて！」「ミーティングには参加しないと！」等）。誰のために、誰が汗をかき、その結果誰が裨益しているのかが曖昧で、活動をこなすためだけにスタッフが奮闘している姿が目につきました。また、組合員・インストラクターの「言いつ放し、言いたい放題」の姿勢もあり、「ロックミシン・刺しゅうミシンがぜったい必要。井戸がないと組合活動ができない」などの安易な要望や、「ショールームは運営するが自分はDuty はしない」など無責任な発言、「ハサミが切れないから研いできて」とスタッフをあごで使う姿勢も見られました。

2013年後半頃から、事業の主体を組合員へ戻し、スタッフは「組合員が自力で収入を得る」ことをサポートするという役割を明確化するように努めました。2014年以降徐々にその傾向を強めました。例えばそれまでは、ミーティングの日付をスタッフが決めて告知し、インストラクターが組合員全員に知らせる役割を担っていましたが、それを全て、組合員の役割とし、ミーティングの日時決めは組合員が行い、スタッフは同席することにしました。ミーティング時間になっても、組合員の準備ができていないのであれば、ミーティングを開始せずにボーっと待ちました（それまでは、「時間ですので開始しまーす」とスタッフが音頭をとっていた）。情報は出来る限り共有し、組合員が決められるものは決めてもらい、その後の実行をフォローアップしました（縫製トレーニング参加者・内容・日数などを決めるなど）。オーダー受注は組合員が自主的に行うものとし、事業からオーダーを渡すことを止めました。組合員が「○〇したらいいと思う！」と発言したら、「いいね！じゃ、誰がやる？」と聞き返し、実施されない際には「前にみんなで話し合って○〇やるって決めただけ、やってないね。どうする？止めるなら止めても全

然 OK。みんなで決めてね」とリマインドするにとどめました。こういったコミュニケーションによって、半年後くらいから徐々に組合員は「事業は何もくれないので、何かやりたかったら自分でやるしかない。そして、自分が動けば自分にも他の人にもメリットがある」と理解し、組合を離れていく女性も一部にはいましたが、自主的にイニシアチブをとる女性が増えました。また誰かがとったイニシアチブをフォローする組合員が増えました。

組合へのオーナーシップの醸成

「活動へのイニシアチブを引き出す」と似ています。2014年6月まではセンターの備品管理などもインストラクターの仕事となっていました。組合員がセンターに対してオーナーシップを発揮できる状況ではなく、組合員の認識では、「自分たちのセンター」ではなく「事業のセンターだけ自分たちも使っているらしい」というレベルにとどまっていた。

2014年6月に、管理の責任をインストラクターから組合員へ移しました。組合ミーティングで都度のように話し、センター・機材に問題があった場合には組合センターでその対応方法を話し合ってもらいました。鍵の修繕、ミシンのメンテ、センターの鍵などの管理を組合員が主導し、必要に応じてインストラクターがサポートすること、メンテに経費がかかる場合は組合資金から支出することなどとし、センターと資機材の管理は組合の責任であることを明確に線引しました。マシン貸出制度は事業側が作った仕組みですが、賃借料 100TK は組合員が議論して決めました。50TK～200TK の間で議論が進み、徐々に 100TK に落ち着きました。この過程で、ミシンのメンテナンス経費はどのくらいかかるのか、購入にはいくら必要なのか、センターの他のメンテナンスにはどのくらいかかるのか、などの議論が進み、センター・資機材に関する経費感の理解と共有が進みました。マシン貸出制度を利用するには、組合ミーティングで全員の承認を得ることとし、意思決定を組合員に任せたところ、マシンを貸し出すことに不安を覚えるなど、機材へのオーナーシップが生じました。

こういった流れで、責任の所在を明確にし、意思決定者を組合とし、資金は組合で負担することを、説明し、実践することで、センター・資機材へのオーナーシップが生まれ、管理方法と能力を育成することができました。センター・資機材管理のオーナーシップ醸成を通じて、組合活動へのオーナーシップも生まれました。

ワークショップ、トレーニングの効用

2013年に数多くのワークショップやトレーニングを実施する中で、デザインの重要性、準備、WS後のフォローアップ、仕組みの中に落としこんでいくことの重要性を理解しました。

例えばワークショップで「リーダーシップ」について学んでも、実際に自分がリーダーシップをとってみたいことには、リーダーシップの中身は理解できません。

ワークショップやトレーニングを実施する前に、よく考え、その後どのような効能を発揮してほしいのかを具体的にイメージし、しつこくフォローアップをしていかないと、ほとんど無意味になると気づきました。

そのため講師にワークショップを依頼する前に、組合の中で具体的にどのような仕組みを構築したのかを熟考し、その上で講師に説明してもらいたい部分を依頼し、スタッフにサポートしてもらいたい点を伝えました。例えば、2014年5月に行った Cashbook ワークショップでは、私の中では2点を明確にし

た上で講師に依頼し、その後、組合全体ミーティング、組合センターミーティングで他の組合員へ展開後、各組合で Cashbook を運用していくことまでを計画してから、実施を行いました。ワークショップは2日間ですが、その後3ヶ月間は事ある毎に Cashbook のフォーマットや仕組みをスタッフから組合員へ質問し、組合員全員が理解できるまで、しつこく訓練しました。Cashbook の記帳も、一部の組合員ができるだけでなく、半分以上の組合員が理解できるようにしています。

2013年11月に実施した男性シャツの縫製トレーニングでは、まず参加者を組合員が選ぶことから始めました。トレーニングは一部の組合員のものではなく、他の組合員の代表として参加してもらい、後日に他の組合員へ共有する責任を負うためです。トレーニング後、参加した組合員から他の組合員へ伝授してもらうために、組合センターミーティングで希望者をつのり、セッティングを行い、実施したかどうかをフォローアップしました。プロジェクト側が安易にトレーニングを開催するのではなく、組合員の要望に沿って開催すること、参加者は伝授の責任を負うこと、プロジェクトはしつこくフォローアップを行うことで、組合員から組合員への伝授が可能になり、多数の組合員へ広まりました。

販売先（オーダー受注）の確保

2012年から開始した KnK オーダーは、以下のようなプロセスで運用されていました。

「KnK 東京（IGA チーム）にて大まかなオーダーを受注→駐在員へ打診→駐在員がスタッフと相談→インストラクター・組合員から情報を収集していくつかのデザインを東京へ提案→東京がオーダーを確定→駐在員とスタッフが資材調達→組合員を集めて受注内容を共有→組合員が制作→駐在員・スタッフが品質チェック・改善案を組合員へ指示→組合員が制作→駐在員が最終チェック→駐在員が梱包して日本へ送付→KnK 東京がチェック→一部を返品し残りをクライアントへ納品→クライアントが受領し、チェック後に入金→KnK 東京が駐在員へ送金→駐在員が受領→駐在員・スタッフが組合員へ工賃を配布」

全ての工程に駐在員が関わり、詳細に渡ってスタッフ・インストラクター・組合員に指示を与え、そのフォローを行っていました。納期・品質・デザイン・送金の各所で、駐在員が介入しないとプロセスが進まず、煩雑なプロセス管理に現地スタッフも進捗を追えていませんでした。組合員は言われた作業をこなすことに終始し、厳しい納期や品質管理に文句を言ったり、やらされている感が漂うなど、何のために KnK オーダーを行っているのかが見えなくなっていました。

度々、KnK 東京（IGA チーム）としてどのような位置づけで KnK オーダーを行うのか、その目的は何か、どのような商品作りを進めるのか、2015年12月以降にどのように関わりあうのか、といった議論を進めるも、2015年12月以降に KnK オーダーが継続できる見込みは立ちませんでした。

このような状況を鑑み、2013年8月頃から、地域におけるオーダー受注を主軸に事業を組み立てる方向に舵を切りました。前述とも重複しますが、組合がオーダーを獲得する主体となるのではなく、各個人がオーダーを獲得し、そのサポートを組合が行うという位置づけとしました。

KnK オーダーと共に、SUF を通じて海外向けフェアトレードの販売、ダッカでの販売などの案も、以下の理由に沿って、優先順位を下げ、最終的にプロジェクトとして取り組むことを止めました。プロジェクト主導では行わないものの、もし組合員が主導した動きが生じた場合や、先方からの積極的な働きかけがあれば再検討・サポートする方向としました。

- ・ 受注から入金までのプロセスが、組合員が主体となって回せるものでない場合、完結するまでには先方に依存せざるを得ず、先方が興味を失えば組合員は収入を失う。組合員の安定的な収入とならない可能性があるため、推奨できない。
- ・ 農村の村で制作するものは、農村のクオリティであり、日本・海外・ダッカなどでは受け入れられない。今の段階で農村の女性たちが必要以上に努力することを強いるより、まずは農村で受け入れられる物を目指した方が、初期の目標としては適切。
- ・ 外部からのオーダーは集団でないと受注しにくいですが、まだ組織の体裁を成しておらず、運用方法も作れていない今のメンバーには、共同作業ができない。まずは組織化・自立した運用を目指し、それに目処がついた場合には、共同作業を試みる方が直近の目標としては適切。
- ・ 女性たちは結婚して村を出て行く。移り住んだ先で同じような組合がなければ、収入が得られない。もし個人で収入が得られれば、移り先でも収入を得られる。

KnK 東京と話し合いを進めながら、最終的に KnK オーダー、SUF を通じたフェアトレード、ダッカでの販売などを休止しました。

受注先の開拓を地域と定めたことで、各自がどのように地域からオーダーを集めることができるかにフォーカスすることができ、継続的な収入創出の観点からは着実な成果を上げることにつながりました。

組合の仕組みの着想と導入

組合に必要な仕組みとは何かが、分かりませんでした。いくつかの仕組みを作っては試し、組合員の顔を見ながら試行錯誤を続けました。他団体を訪問したり、書籍を読みながら、着想を得ていきました。学校制服オーダーは組合員から教えてもらいました。フェアトレードの難しさについては、シャプラニールから多くの指南を得ました。Moneybox の仕組みについては他団体 (IDE) から似た事例を伺い、それを参考にブラッシュアップしました。組合アニュアルミーティングは他団体 (Jute works に紹介されたボリシャル市にある NGO) にて行っている活動をまねました。このように、他団体を訪問して話を聞き、それらを組合の活動に合うように組んでいき、実施してみて、合わないものは止め、改善をはかり、私たちの組合にとって必要なものだけを残すようにしてきました。

これらの仕組みの導入を、事業側が主導し過ぎると、組合員のオーナーシップが失われ、活動を「やらされている感」が出てきます。ただ何もないと活動が形にならないため、型を作ってみるために、いくつかの活動については事業が主導して導入しました (Cashbook、ミシン貸出制度、コスト計算等)。いくつかの活動については組合員が実施するかどうかの判断を行いました (ボイシャギプロジェクト、学校制服オーダー、ショールームの運営等)。やるかやらないかを組合員が判断することで、「自分たちのための自分たちの組合」という意識が高まったように思います。

スタッフへの指示出し

「自立を促す」ために、最終的に KnK・SUF スタッフの関与なく組合が運営されていることが望ましいです。それは、KnK・SUF スタッフが組合から必要とされなくなることと同義です。スタッフの中には、そのことへの恐怖心や存在意義の堅持を主張する声もありました。また、今まで自分が仕切っていたミーティングの舵を組合員へ渡すことへの反発、迷っている組合員にすぐ答えを提供したがる傾向、

ミーティング中に仕切りたがる傾向などを抑えながら、組合員に舵取りを任せて、スタッフは脇でじつとサポートに徹する、というバランスをとっていくことが難しかったです。

具体的にスタッフには「ミーティング・組合活動は、組合員がやりたかったら、彼らが発案・計画・実施するので、SUF-KnKから発案しないように。彼らがやりたくなかったら、何もやらなくても問題ない。彼らにサポートを求められた時だけ、サポートを提供すること。」と繰り返し伝えました（2014年中盤以降、週に3回くらいは言っていました）。またミーティング中に、私がスタッフの隣に座り、通訳をお願いすると同時に、スタッフが発言しようとする時に「今は組合員が議論しているから、もう少し待つて。新たな視点として、〇〇と言ってもいいけど、結論は彼らが出すから、あなたが言わない」と都度注意を促し、彼らに「待つこと」を覚えてもらいました。1年くらい、ミーティング中に毎回スタッフに「黙っていて」と5回以上言っていました。


スタッフから「〇〇をやったらいと思う」と活動に関する発案があった時は、「組合員がどうしたいか、組合ミーティングで聞いてみよう」と返答し、活動実施の判断は組合員が行うもの、というスタンスを貫きました。また組合員が発案して決めたことは、どんな内容であれ「いいね」と賛同し、スタッフにサポートをお願いしました。活動が成功するか失敗するかはスタッフの責任ではなく組合員の範疇であること、何よりも組合員が自らトライすることが重要だと説明し、スタッフのプレッシャーを減らしました。


私が軸をぶらさずにスタンスを明確にして貫くことで、スタッフは徐々に私が意図することを理解し、そのように動いてくれるようになりました。そうなるまでに、1年くらいかかりました。

8. 組合員のストーリー紹介（2014年後半に実施した聞き取りが中心）

	名前	スレイヤ	職業	主婦
	職業訓練卒業年	2011年	家族構成	夫、子ども3人
	ミシン保有	2013年末に購入	月収	約1,000TK
背景など	<p>職業訓練への参加を始めた時、夫は当初参加に反対したが、インストラクターとマネジメントスタッフが家を訪問して夫の了承を得て、職業訓練を継続した経緯がある。2013年前半も、夫の許可を得られずに、WSに参加できないことがあった模様。</p> <p>2013年12月末にローカルNGOよりマイクロクレジットを借り、ミシンを6,800タカで購入しており、自宅で作業ができる。2014年4月ころから、ローカル市場より資材（布）を購入して自宅でオーダーを取っている。2014年4月のパンジャビWS後に家を訪問した際に、夫がスレイヤの制作したパンジャビを色々と見せてくれた。夫からの理解を得られたことで、収入を拡大できた。玄関にミシンと資材が置いてあり、作業場としていた。</p>			

	<p>2014年8月に、イードの売上を聞いたところ、3,500TK以上（うち資材販売 800TK）とのこと。</p> <p>収入は子どもの教育、食費、薬などの医療費に使い、夫の魚網購入に使うこともあるそう。</p>
本人からのコメント	縫製によって収入を得られることで家族は私のことをとても褒めてくれるし、家庭の中での意思決定に参加できるようになりました。

	名前	ヌルナハ	職業	主婦
	職業訓練卒業年	2009年	家族構成	子ども6人
	ミシン保有	2013年に購入したが、売却。現在は組合からレンタル	月収	約1,000TK
背景など	<p>一番下の子どもが生まれた年に夫が死亡（約6年前）。以降、牛や鶏を育て、卵、ミルクなどを販売して子どもを育てている。</p> <p>2013年12月に大工をしている息子からお金を借りてミシンを購入し（6,800TK）、親戚や近隣の方、マーケットのショップオーナーからオーダーを取るようになったが、長女の学費のためミシンは2014年に売却したそう。今はカマルカティ組合からミシンを借りている。</p> <p>2014年2月には地域の小学校と交渉して、制服オーダー約30着を獲得、3,000TKを稼いだ。</p> <p>収入は食費、子どもの衣服、子どもの教育に使用しているそう。</p>			
本人からのコメント	家族全員が私のことを褒めてくれるし、夫なしで家族を引っ張っていくのは難しいと思っていたけれど、今は家庭の中での意思決定はすべて私が行っています。最近では村の人も尊敬してくれるようになりました。			

	名前	チョンパ	職業	主婦
	職業訓練卒業年	2009年	家族構成	夫、娘二人
	ミシン保有	組合からレンタル	月収	1,000~1,500TK
背景など	<p>夫は漁業をしていて収入は150~200TK/日。</p> <p>2013年は家庭の事情などで組合ミーティングへの参加もまちまちだっ</p>			

	<p>たが、2014 年はほぼ参加するようになった。2013 年当初はおとなしく発言も少なかったが、どんどん収入が増え、自信がついたよう。ミーティングでも積極的に発言し、「ミーティングに参加すると自信を持って話せるようになる、そうしたらオーダーもとれる」という経験を共有し、発言に消極的なメンバーにとっても刺激になっていた。</p> <p>2014 年 9 月に家族からの応援もあり、ミシン 2 台と初期投資のためのローンを組合から借りて、他組合員 1 名とともにテイラーショップをオープンした。</p>
本人からのコメント	<p>以前は家族以外の人と話をすることは少なかったし、人前ではうまく話せませんでした。組合活動に参加して、ミーティングで発言しワークショップで議論するうちに、人前でもしっかりと話せるようになってきました。自信を持って話せるようになると、村人からの注文が増えるようになりました。2014 年には自宅近くのマーケットにテイラーショップを開きました。多くの村人が来てくれ、自分で店を運営していることを誇らしく思っています。</p>

以上