頑張ったからもういいじゃないと思ったこともあります。たぶん一人だったら投げ出したけど、みんな頑張ってくれていて、その上にいる私がこれではだめだと思い直した。私は始めた責任があるし、彼らの生活に対する責任もある」（小島）

小島さんは今、会社の運営をカンボジア人自身の手にゆだねていこうとしています。週に一度カンボジア人だけで行う提案会議を始めました。

会議を取り仕切るペン・ラタナさん（二二歳）、最もランクが高い「リーダー職」を務めています。仕入れや取引先との交渉を担当しています。三年前、仕事が見つからなかった農村を離れ、小島さんの会社に入りました。配達係からスタートし、わずか一年でリーダー職に昇進しました。部下をまとめあげる経営者向きの才能を小島さんが見いだしたのです。

会議では職場の担当者から、来店する客が増え人手が足りなくなっているという声があがりました。ラタナさんは、出された意見を小島さんに伝え、スタッフを増やしたいと提案しました。多少の人件費はかかってもサービスが向上し売上につながると判断したのです。

「言われたことだけをやっていた今までから、ワンステップ成長して自分の頭で考えて動くようになってきているなということが本当にうれしいことですね」（小島）

「自分はこの三年間で大きく変わりました。自分の頭で考え、全力で働いています。きっと社会の役にも立っていると思います。将来、自分で事業を立ち上げたいです」（ラタナ）

小島さんはスタッフの採用面接もラタナさんたちを中心に進めてもらうことにしました。面接の結果、農村出身の男性を採用することになり、研修が始まりました。先生役の先輩従業員はかつて小島さんから直接指導を受けました。そのときと同じように新人を教えます。

「しかめっ面はダメだよ。店員の態度や雰囲気が悪いという評判が立ってしまう」（先輩従業員）。

九月五日、この日が月に一度の給料日です。七〇人のスタッフ全員が顔を合わせます。

「今月はちょっとだけボーナスを出します。ちょっとだけですが」（小島）

小島さんは一人ひとりに給料を手渡します。

「ここはカンボジアだから、あなたたちがカンボジアのよさを出して、そしてカンボジアの人たちを育てていく気持ちでやってほしい。自分たちの手でこの会社をやっていくというくらいの気持ちになって」（小島）

ラタナさん（手前左）らリーダーたちの提案会議

## 社会起業家の原点

**町永**　一人の女性の社会起業家のバイタリティーに大変敬服しますし、カンボジアの若い世代の働いている溌剌（はつらつ）とした表情が大変印象に残りました。きょうは社会起業家の育成と支援をされている多摩大学大学院教授の田坂広志さんがゲストです。

**田坂**　小島さんの姿は、みごとな社会起業家の原点を感じさせます。社会起業家が事業に取り組むとき、ここにマーケットがあるからとか、可能性のある市場だからということで動くわけではない。やむにやまれぬ思いが社会起業家を動かします。小島さんもまさにその思いで動いた。自分の言葉が軽いと思ったから、行動に向かったわけですね。

**町永**　でも、現実は人材がいないわけですね。

**田坂**　確かに通常の企業が現地に進出するときには、ある程度教育を受けた、「質のいい労働者」と呼ばれる人材を集めるわけですね。しかし、小島さんは、単に働く職場をつくっただけではない。働きがいというものを生み出したのですね。社会起業家の自立支援というのは、人生に誇りをもてる働き方を支援することなのですね。

**町永**　普通の事業家なら、事業をどんどん大きくしたいのですけれど、いずれはカンボジアの人たちに譲り渡したいという希望をおもちですね。

**田坂**　これは、日本で、今、社会起業家になりたいという若者たちが増えている理由でもあるのですね。仕事の報酬とはいったいなんなのか。おカネと地位だけではない。まさに小島さんご自身がそうであったように、人間として成長していける、そして世の中の役に立っている。その喜びこそが、すばらしい報酬であり、それが、今、新たな働き方の価値観になってきているのですね。

多摩大学大学院教授
田坂広志さん

全従業員が顔をそろえる月１回の給料日

小島さんは、農村で「自分たちの未来などはない」と思っている若者たちに、その未来があることを教えてあげたい、自立させてあげたいという思いから出発している。だから、スキルも知識もない若者たちに、あえてゼロから教えるという、いちばん困難な道を選ばれたわけですね。

これも社会起業家のみごとなスタイルだなと思いました。

**町永**　もう一つは、ピラミッド型というか、働きによって昇給するし地位も上がるという形をとりましたが、これはうまくいったようですね。

**田坂**　そうですね。日本人から見れば普通のしくみに見えるかもしれませんが、あれは実は、事業を運営するためのしくみというよりは、人材を育成するためのしくみとして工夫して導入されたわけですね。

**町永**　やっていくときに反発も受けて壁にぶち当たりますね。

**田坂**　これも実は多くの社会起業家が経験することです。もともと困難な事業に取り組んでいますから、人一倍苦労は多いのですね。胸を打つのは、「私はなんで涙を流しながらこんなことをやっているんだろう」と小島さんが言っていたところです。でも、そこでなぜ突き抜けていけるかというと、彼らに対する思い、責任があるからですね。社会起業家の強さ、困難な事業を立ち上げていける理由はあの一点にあるわけです。

**町永**　カンボジアの人たちに会議とか採用などを任せた結果、みごとにリーダーたちが育っていって、見ていて心強いですね。

**田坂**　ラタナさんが、プロとして育ったとき、「これで自分で飯を食っていける」ということにとどまらない言葉を発しましたね。「社会の役に立っています」と。つまり、小島