

海外 論文 & レポート

協同組合原則

この10年とこれから

Co-operative Principles Ten Years On

ジョンストン・バーチャル
Jonston Birchall

菅野正純 訳

はじめに

国際協同組合同盟(ICA)の固有の目的の一つは、協同組合原則を改定し解釈することであり続けてきた。このことは、1937年に行われ、次いで1966年に、そして最近では1995年に行われた。本報告の目的は、価値と原則との関係が十分に良く理解されているかどうかを問うこと、グローバル化の影響を議論し、原則改定以後10年間の進展を振り返って、原則が「協同組合の事業的優位性」を与えるに至ったかどうかを論ずることである。1995年の改定は、協同組合の性格に関する不安の高まりから生じた。この不安はアレックス・レイドローによって表明され、彼は、世界の協同組合運動の発展における三つの危機を同定したのである。最初に「信頼」の危機があった。協同組合は事業組織としての存続可能性を証明しなければならなかったのである。次いで「経営」の危機が起こった。協同組合が大きくなるに連れて、どのようにして積極的な組合員参加を維持し経営陣のテクノクラートの権力を抑制すべきかという問題に直面したからである。第3に、「イデオロギー的」危機が起こった。「協同組合の真の目的とは何か、そして協同組合は、別の種類の企業として、独自の役割を遂行してい

るのか、という悩ましい疑問」から生じた¹。

改定の方法は、きわめて民主的であった。討論は、1980年代後半から始まり、1992年東京大会まで続き²、1995年のマンチェスター大会における新しい価値と原則の採択で、それは最高潮に達した。今回の改定がそれまでと違う点は、ロッチデール原則の手直しに留まらず、アイデンティティの声明と二組の価値(基本的価値と倫理的価値)を導き出したことだった。価値は、原則を裏付けるものと見なされた。参加者にとって目的は明瞭だった。長い伝統を活かして協同組合の理念を今日的なものにするとともに、協同組合「運動」を再活性化し、いくつかの将来方向を与えることが期待されたのである。改定は、外部からはどう見られたか?世界にはきわめて多くの、実に多様な事業組織があるが、そのリーダーたちも何か共通のものがあると感じたと思われる。それは、一種の相互扶助的なブランド実践(a kind of mutual branding exercise)に携わっているということである。

学者たちにとっては、全体の過程はむしろなじみのないものに見えた。社会哲学と政治哲学において、活動の原則を導き出す

通常の方法は、平等や自由といった基本的価値から始めて、作業を進めることである。例えば、ジョン・スチュアート・ミルは、自由の問題に関わったが、最終的には労働者協同組合を擁護する強力な論拠を提供した。イギリスの歴史家トニーは、友愛（兄弟愛）の欠如を憂慮したが、このことが消費者協同組合運動の達成の評価につながった³。協同組合の知的歴史においては、何度もこうしたアプローチが採用されており、各国にはそうしたアプローチを活かした協同組合哲学者が存在する⁴。だが、協同組合人の中には、経験よりも純粋な思考から引き出された体系に対する、健全な懐疑も存在するのである。例えば、ロッチデール開拓者たちは、ロバート・オーエンの影響を受けたが、その影響はウィリアム・キングのような実践的な協同組合人の影響よりも小さいと言える⁵。キングは、協同組合店舗の運営を試みる人々を観察することから、自分の原則を導き出したのである。ウィル・アトキンスが原則に関する彼自身の著作の中で述べているように、「協同組合原則の有効性は、多数の人の経験や常識によるものであって、少数の人からの、あるいは彼らの啓示によるものではない」のである⁶。

組合員中心の事業の根底にある論理をとらえて、そこからいくつかの原則を導き出そうとするには、別の方法があったらう⁷。「真の」組合員所有事業が従うべき本質的な政策を同定する中で、われわれは、次の原則を導き出すことができる。すなわち、自発的な加入、資本報酬からの利潤の分離、個人としての組合員を基礎とした投票、組合員の協同組合サービス利用に比例した利益配分などである。こうした方法を使ってもで

きないことは、コミュニティへの関与や教育などの原則の導出である。これらは、事業の外で組合員に影響することだからである。「協同組合間協同」も導き出せない。組織間の連帯の原則は、一組織内部の働きについての分析から導き出すことはきわめて難しいからである。

1995年に採用された方法は、これら二つの学問的方法の中間コースをとった。それは、討議による原則づくりへのアプローチであって、協同組合人がその時点で何を重要と感じているかということについての実践的合意を提供するものだった。このことは、価値と原則が固定したものではないことを示している。また何度かそれらを改定することが想定できるし、変化する条件にふさわしい協同組合的事業実施方法を維持できるのである。

協同組合原則に関してさらなる作業が必要とされているか？

価値と原則は、活動案内というよりもリストであって、そこには、重要性から価値をランクづけたり、価値を原則や事業実践と直接結びつける意図はなかった⁸。1995年以降、価値と原則を関係づけ、現代の協同組合の課題に対する新たな表現の重要性を示すために、さらに作業を行うことが必要であった⁹。例えば、政治的価値と倫理的価値、第1階層の価値（それ自体が目的であるもの）と第2階層の価値（第1階層の価値の要求を達成し均衡を図る手段）の両者を区別し、かつ、それによって原則といくつかの協

同組合独自の実践を直接結び付ける表を掲げる。(表1)

第1に、倫理的価値は、それ自体が重要な目的であり、協同組合の事業実践にふさわしいものにするのは容易であるが、どの点が協同組合に特有かを理解することは困難である¹⁰。協同組合は、市場が良好に機能し、政治権力が抑制され、確立した市民社会が存在するような環境を必要とする。正直は市場を機能させること的前提であり、社会的責任は市民社会の前提である。けれども協同組合は自らの共同所有に貢献できるだけで、次のようなトレードオフがある。すなわち、他者を配慮しすぎると組合員を無視することになり、正直は競争相手との微妙な事業情報の共有を意味するわけではないという点である。

対照的に、政治的価値は原則と直接関連させることができるが、それにはまず、目的たる価値と手段たる価値の分離が前提となる。自由、平等、連帯という有名な三部作は、通常、目的として、すなわち、良い人生の条件であり、人がそれを生きる目的と見なされている。それらはまた、ある程度、二律背反的であって、一方を減少させることなしに他方を最大化することはできず、それゆえ両者の間にはトレードオフが生じざるを得ない。政治哲学者たちは、一方で自由を強力に支持し、他方で平等を支持するという、そのようなトレードオフの性格には、根本的な異議を唱えている。一定量の平等(とりわけ機会の平等)は人々が積極的な自由を有するためには必要であると論ずることによって、われわれは、ある点までその両方を極大化できるのである。けれども、平等を促

進する政府の活動は、強制を包含する傾向があり、それゆえ人々の個人的自由を減少する。そこで連帯が、トレードオフが発生する地点を決定する方法として登場する。われわれが他者を配慮し、彼らをわれわれ自身と同様に見なすことが多いほど、われわれは彼らのためにいくらかの自由を放棄する用意がますますできることになるのである。

次いで第2階層の価値が焦点に入ってくる。民主主義は、自由と平等のトレードオフを決定する上で、われわれが見出すことができる最も公正な手段である(代表権なくして課税なし)。ここまでは、協同組合の事業実践に特有の議論はない。平等や自助および自立という価値にまで至ったときに、協同組合の観点からわれわれは金鉱(重要な問題)を掘り当てることになる。協同組合にとっての強力な論拠がここに見出されるのである。市場は不平等に傾斜し、全員がその基本的必要を満たすことは保障されない。人々に公正に報いる事業実施方法を見出すことができなければ、不公正をつくりださないような形で経済活動の成果を分配することはできない。投下した資本額にではなく、事業の利用高に対して人々に報いるがゆえに、協同組合には平等が組み込まれているのである。不公正な市場システムの中で、市民が生き残れるよう保障するために、政府は干渉せざるを得ないが、そうすることによって政府は自由を脅かす恐れがある。民主的で、自助を通じて機能し、自立的でもある、公正な事業は、不公正を是正する政府活動の必要を減少させることになる。それゆえ協同組合には、理論的にいって、他の形態の組織ができない二つの事柄を行う能力

があるものと思われる。すなわち、協同組合が事業として、その所有者に公正に報い、そのことによって、政府が不公正を是正する必要を減少できるという点である。

したがって、最も興味深いのは、民主主義、公正および自助という第2階層の価値である。中枢的な原則が、それらの価値に直接続いている。すなわち、民主主義は「組合員による民主的統制」を意味し、公正は「組合員の経済的参加」を意味し、自助は「自治と独立」を意味するなどである。価値と原則のいくつかを相互に結びつけるこの議論には、内的な論理がある。しかしながら、すべての関連がそれほど明白であるとはいえない。「コミュニティへの関与」は、「社会的責任」および「他人への配慮」という倫理的価値から導き出しうるが、ここでの論拠は、われわれは他人に配慮しているから、他人に配慮すべきだという、同義反復になっている。「協同組合間協同」の原則は、一見して、それによって個々の協同組合をより自立的にすることができるという、実践的観点から

のみ、論ずることができる。協同組合人がより公正な経済システムというビジョンを共有し、協同組合がそれを提供できることに確信を持っている場合にだけ、この原則を説得力をもって議論することができるのである。

「組み込まれた公正の優位性（公正が組み込まれているということの優位性 inbuilt equity advantage）」と呼びうることに對する、最も強力な議論でさえ、弱さを抱えている。問題は、誰もが協同組合を設立できることである。牛を飼うために土地を借りる土地なし農民の協同組合があり、また、自らの農産物を加工・輸出することを望む豊かな農民の協同組合がある。インフォーマル経済下であって、基礎的な疾病保険を望む周辺労働者の協同組合があり、裕福な年金を追求する専門職の人々の協同組合がある。意図せずして農村経済から都市事業へ金を循環させる、協同組合銀行がある。一般に、協同組合はより低所得の人々に対して、より大きな利益を与えるが、必ずしも最底辺

表1：再整理した協同組合の価値と原則

第1階層の価値	第2階層の価値	原則	協同組合の実践
政治的価値：	民主主義	自発的 / 開かれた組合員制	組合員拡大戦略
自由	公正	民主的組合員統制	理事教育・研修
平等	自助	組合員の経済参加	「配当」カード
連帯	自立	自治と独立	内部資本調達
		教育、研修、情報	「協同組合の違い」のマーケティング
倫理的価値：		協同組合間協同	連合組織への支援 / 共同サービス協同組合
正直		コミュニティへの関わり	コミュニティ「配当」
社会的責任			
他人への配慮			

の人々に利益を与えるわけではない。協同組合は内部的には公正であるが、必ずしもより大きな公正の推進力ではないのである。一般的に、協同組合は、低所得から中所得以上までの人々に利益を与えるとは言えるが、議論は、理論的であるのと同程度に、実証的基礎の上に進められなければならない¹¹。

次のステージ、すなわち、7つの原則を事業実践と結びつける段階に至ると、論拠ははるかに確実なものとなる。組合員民主主義の原則が、どのようにして、いくつかの種類の組合員関係に関する戦略や、情報提供の政策などを要求するかを理解することは困難ではない。経済的利益への組合員参加のためには、いくつかの種類の利用高割り戻しが必要なことは、明らかである。組合員利益の原則がコミュニティへの関与の原則とどのように均衡すべきかは、それほど自明ではない。両方ともしばしば同じ剰余から支払われるからである。たとえば、大規模消費者協同組合は、新しい種類の協同組合を開発するか、あるいはコミュニティ組織に助成金を与えるかを、決定しなければならないかもしれない。電子「配当カード」の給付対象は、顧客全体でもありうるし、組合員に限定することもありうる。諸価値間のトレードオフがあるのと同様に、諸原則間のトレードオフがあるのであって、それは、組合員と経営者が行わなければならない、実践的決定の難しさに示されている。

最後に、グローバルな市場で活動する協同組合　とりわけ農業販売・加工協同組合は、ICAの価値と原則を取り入れる余裕がないが、ただ生き残るためにも、類似の一連の原則をより自己中心的な形にして活動し

なければならない、という意見がある。1987年、合衆国農業省(US Dept of Agriculture)は、ICAの最初の三つの原則にほぼ対応する利用者所有、利用者統制、利用者利益の三つの原則だけを採択した。これは、協同組合の内部的な論理から導き出しうる種類の原則であって、より広い社会的責任については全く語らないが、自らの市場的有利性について示すことは、より明瞭かつ容易になるのかもしれない。

以上のすべては、協同組合原則に関して、なお試すべきことがあることを示している。そこには、価値を原則と結びつける方法、より決定的には、事業実践を表現する方法を、それぞれ評価するために考えなければならない、いくつかの難しい問題がある。主要な問題は、協同組合の価値、原則およびアイデンティティの声明が、過去10年間にどのような影響を及ぼしてきたか、そしてそれらは「協同組合の事業的優位性」につながってきたか、という点である。だが、これらの疑問に答えるためには、その前にグローバル化の影響を理解しておくことが必要である。

協同組合にとっての環境の変化

グローバル化は、協同組合にとって脅威でもあり機会でもある。しかし、それらを正確に同定するためには、グローバル化とは何か、それはどの程度のものか、という二つの問題を問わなければならない。単純な定義は、グローバル化を全く経済的な過程としてとらえ、「自由貿易に対する障壁の除去、ならびに国民経済のより緊密な統合」¹²と定

義するが、より包括的な定義は文化的要因を含めて、次のように定義される。すなわち、「輸送およびコミュニケーション費用の圧倒的な削減がもたらした、世界の諸国と人々のより緊密な統合、ならびに、財、サービス、資本、知識および(より狭いが)人々の国境を越えた流れに対する、人為的な障壁の崩壊」¹³である。

われわれは、経済的グローバル化を脅威と見なし文化的グローバル化を機会と見なすこともできるし、その逆もありうる。たとえば、文化的なつながりの緊密さの増大は、国から国への協同組合原則の普及に役立つべきものであるが、同時に、人々は、事業を行う通常の方法として、投資家所有のイメージに圧倒的にさらされている。第2に、グローバル化はどの程度のものか？経済学者はこのことをめぐって議論している。世界経済に占める輸出の比重は現在よりも1920年代の方が高いと示すことはできるが、当時はもちろん、地域経済の方がはるかに重要であった。資本の流れと財の流れを区別することは可能である。前者はきわめて広範であり、後者は、真のグローバル市場よりも、まだリージョナルな市場に主として限定されている。変化の速度に関するこうした問題は重要である。変化の速度が予測より遅い場合は、協同組合に変化に対応する時間を与え、変化の速度が速い、あるいは加速さえする場合には、状況はより緊急性を帯びるからである。たとえば、国境を超えた複合的連鎖からの圧力が低い場合、消費者協同組合は、国境内部に留まって、自国の競争者に対応して自らを多様化することに集中できる、と感じるかもしれない。だが、ウォルマートやIKEAが影響を及ぼし続け

る場合には、この戦略は見直しを必要とされるかもしれない。事態をさらに複雑にするのは、変化の速度が、それぞれが置かれている市場に左右されて、異なるかもしれないことである。農産物加工はリージョナル化するが、食品加工業者が依拠するスーパーマーケット・チェーンは、主要にはなお全国市場と結びついているのである。

もう一つ複雑なのは、経済的グローバル化の影響の一つが、国境内部と国境間の両方で不平等を増大させていることである¹⁴。その協同組合への影響は、発達した諸国と発展途上諸国では異なっている。あるものは利益を得、他方は損失を受けている。たとえば、南アジアと中国の協同組合は、起こりつつある繁栄から利益を得、経済的産出が低下したサハラ以南のアフリカの協同組合は、事業から撤退するかもしれない。発達した諸国と発展途上諸国の協同組合間公正貿易の振興を通じて、協同組合は相互の利益のために活動することができる。貿易の自由化と関税障壁の撤廃はこれを促進するであろうが、発達した世界の協同組合をより大きな競争にさらすことにもなる。綿花やコーヒー、米といった第一次産品における、発達した諸国と発展途上諸国の生産者協同組合間の競争が、すでに間接的に存在している。現在、交易条件は、貧しい者の協同組合を含めて、貧しい者の側に不利となっている。

最後に、グローバル化は、中立的な概念ではない。グローバル化というレトリックは、既成の利益をもった人々によって使われており、彼らは、それゆえに協同組合はあれかこれかの方向を選択しなければならない、

と論じている。合併や合理化、さらには私企業化(脱相互扶助化 demutualisation)のための議論が、こうしたレトリックの使用によってより抗しがたいものになる可能性がある。たとえば最近、アイルランドの農業協同組合は、グローバル化のために、公共有限会社(plc: public limited company)の法人格を追求する以外、選択肢はない、と論じている。他方、デンマークのような他の国では、利用者所有の総合性を維持する、別の代替案が追求されている¹⁵。

ICAは、こうした問題に関して、自覚的な、練り上げられた見解をもつ必要がある。協同組合は、二つの独自で、反対の戦略を開発する必要があると言えるかもしれない。二つの戦略は、次のように要約できる。

* 地域的に考え、グローバルに活動する

* グローバルに考え、地域的に活動する

大規模協同組合は、国境を越えた拡大によって「グローバルに活動」しなければならないであろう。この場合私が念頭においているのは、英国、スカンジナビア諸国、イタリアおよびスイスの消費者協同組合、合衆国、オーストラリア、ニュージーランド、ブラジルおよびカナダの農業協同組合、デンマークおよびドイツの連邦協同組合銀行、ならびにモンドラゴン・システムを構成する消費者および労働者の協同組合である。いくつかの協同組合は、このことをすでに行っているが、容易だと見ているところはまだない。彼らは、伝統的な会社のように活動し、投資家所有の事業体とパートナーシップを形成することもできるし、他の国の既存の協同組合と協同することもでき、また、協同組合がない場合は、新たな協同組

合を開始することを助けることもできる。失敗したベンチャーの経験が示しているのは、拡大先のリージョンないし国に組合員の基盤があることを保証することが必要であり、そうでなければ協同組合は成功しないであろう、ということである。グローバルに活動するために、協同組合は地域的に考え、ある程度地域によって所有され統制される、地域の店舗や銀行の支店といった形で、地域に与えられる何かを持っていることを確信させなければならない。エロスキのフランスへの拡大は、地域の取引先の共同サービス協同組合との結びつきによって、成功しつつある。エリア委員会が地域店舗に関して発言権を持つ、英国協同組合グループの三層の民主的機構は、もう一つの良いモデルである¹⁶。

他の戦略は、地域的に活動することである。小規模・地域統制を維持し、組合員が事業体の成長を望んでいない協同組合や社会的企業が、驚くほど多様な形で存在している¹⁷。彼らは、合併や攻撃的な成長戦略よりも、共同代表とサービスの共有を可能にする、連邦型機構の開発を好んでいる。多数の信用組合や、地域に根ざした消費者協同組合、住宅協同組合、労働者協同組合および社会的協同組合が、この戦略を共有している。彼らはますますグローバルに考え、その結果、地域住民の必要に直接応えることを通じて、グローバル化に対抗する道を探りつつある。彼らは、有償労働と相互扶助およびボランティアの混合を用い、多様な法の下で(そのすべてを協同組合としてでなく)登録し、多様な財源を通じて資金を調達する。すなわち、自分たち自身の取引活動と地域政府との契約、助成金、倫理的投資家、コ

コミュニティ・土地トラストからの所得などである。彼らに共通しているのは、地域の課題に対する特別仕立ての解決策を開発していることである。彼らはますます部門横断的な革新的解決策を追求しつつある。すなわち、消費者協同組合が地域の農民から食べ物を調達し、生産者協同組合が農民市場を運営し、生産者と消費者の両方からなるマルチステークホルダー協同組合が、保障された市場のための有機食品の生産方法を探しているという具合である。こうした小規模で地域に根ざした協同組合は、地域経済開発のエンジンである。時には協同組合ネットワークが、この分野をリードしている。ケベックのデジャルダン開発計画や、アフリカのインフォーマル経済プロジェクトは、その好例である¹⁸。

有効な戦略はこの二つしかないのだろうか？ 第三の戦略もありえよう。大規模協同組合がまだ地域的な存在である場合には（地域委員会を持つ消費者協同組合、連邦機構を持つ銀行）、同時に地域的かつグローバルに活動する能力を持つことができる。たとえば英国の公正取引タウンイニシアチブ（fair trade town initiative）は、大規模な消費者協同組合によって、食料の地域的な調達や、地域小規模事業に優遇利子で貸し付ける協同組合銀行政策を追求しているが、これらは、グローバルに活動することが地域的に活動できないことを意味しない、という実例である。けれども、実効性がないのは、グローバル化／ローカル化という全体的問題を回避し、どこかその中間で取引をしようとする戦略である。たとえば、ある国の広域レベルに現在拠点を持つ農業協同組合や消費者協同組合は、生き残るには、十分

大きくもなく、十分小さくもない。それらの協同組合にとっての中心的問題は、協同組合的な価値を失わずに（かつ、私企業化を狙う者の餌食にならずに）どのように成長し、地域に根ざした忠実な地域組合員組織をどのように維持するかである。規模の大きさと地域統制の両方の優位性を保持する協同組合の鍵は、伝統的には、連邦であったが、十分に決然と行動し、あるいは十分な権威を持って、グローバル化の変動に後れないかどうかという点では、連邦の記録は芳しくない。全国レベルの協同組合が、国境を超えて同盟を形成しつつ、分権化した機構を持つことができるかどうか、そうした問題への応えとなるであろう。将来的には、大規模協同組合と小規模協同組合の新たな混合が発見できるかもしれない。グローバル市場の担い手となるような交易において、全国的・国際的な団体が課す規律を、地域の組合が受け入れるような形態である。

アイデンティティ声明、価値および原則 はどこまで実践に移されたか

グローバルな事業環境に関するこうした問題を念頭におくことで、今やわれわれは、協同組合の新しい価値と原則の影響について、評価を試みることができる。新しい「アイデンティティ声明」は、協同組合の独自性を明確にする上で、きわめて有益であり続けた。それは、協同組合が何であり何でないか、言い換えれば、どのような組織が自らを協同組合と呼ぶことができ、呼べないかが、読者にはっきりと分かるように、主要な原則を注意深く包含している。国際的レベル

では、この声明は、際立った成功を収めた。それは、2001年の「国際連合指針」、ならびに協同組合の振興に関する2002年「国際労働機関勧告」193号の土台であったし、最近では欧州委員会によっても確認された¹⁹。国レベルでは、声明は、協同組合セクターが自国の政府と対話に入っていくことを可能にし、これによって協同組合法制が改善され、協同組合にとって商業環境における対等な条件が作りだされた。声明は、アフリカやアジア、共産主義支配からの移行諸国における、多数の協同組合新法制に組み入れられた。全国連合組織は、彼らが何をするかを定める出発点として声明を用いることができ、多くの単位協同組合が、ウェブサイトや宣伝材料の上でこれを使った。

だが、部門によって、その使用(方法)は様々であった。農業協同組合は、「農民所有事業」ないしは「農民の連合組織」といった、より単純な定式化が好まれる傾向があった。他方で、多くの消費者協同組合は、組合員と顧客の違いについては、依然不明確であり、信用組合は、自らのアイデンティティを表現する別個の方法をとった。いくつかの発展途上諸国、とりわけインドでは、協同組合新法が協同組合の新しい波に適用される一方で、古い協同組合は未改正のまま放置された²⁰。他の諸国では、新法に対する政治的抵抗があった。実践的には、「協同組合アイデンティティ声明」は、きわめて高い評価を得て、より広範に用いられたといえることができる。

協同組合の価値が原則を通じて表現されたために、価値は直接には評価されなかった、と考えられたかもしれない。にもかかわ

らず、価値が原則に移されたかどうかを評価する方法を、われわれは考えることができる。たとえば、あるリージョンの所得分配の格差が他のリージョンよりも少なくなると、その違いが部分的には農業協同組合の存在によるものであったとしよう。これは、平等の測定になるであろう。あるいはわれわれは、消費者協同組合の利用高積立金の形でコミュニティに組み入れられた総額や、本国の貧しい親戚への送金という形で信用組合に積み立てられた額を計算することができる。これらは平等の指標にすることができる。あるいはまた、人々がマイクロクレジット制度に参加した結果、金貸しへの借金を減らしたことをわれわれが示せるならば、これは、自立の測定となるだろう。協同組合の成功物語の注意深い事例研究をすることによって、われわれは、原則を通じた実践から価値への道筋をたどりなおすことができる。現時点でわれわれができないことは、そこから協同組合セクター全体に一般化することであって、それは利用できる証拠がないためである²¹。第2表は、証拠によって支持されるいくつかの一般化であるが、まだその端緒にすぎない。

ここでは原則のそれぞれを瞥見し、どの程度までそれが実践に移されたかを問うこととしよう。第1は「自発的で開かれた組合員制(組合員資格)」である。自発性は、もはや共産主義およびポスト植民地体制の当時の問題ではない。それらの体制は強制を基礎に協同組合を計画したが、今日では誰も協同組合への加入を強制されることはない。開かれた組合員制に関わる主要な問題は、女性が組合員資格の外に置かれているかどうかという問題である。協同組合がこ

の分野で良好な記録を残し²²、女性協同組合が均衡を取り戻している一方で²³、組合員資格におけるジェンダー差別は依然問題である²⁴。過去10年の間に、「組合員の責任」と関わって、もう一つの問題が重要になり始めた。協同組合は、組合員制を実質上放棄するものと、組合員制を十分評価し、将来の組合員に財政的関与を求める協同組合に分かれつつある。英国と日本の消費者協同組合を比較せよ。後者の組合員は加入に際して40倍以上の額を支払わなければならないのである。伝統的農業協同組合と「新世代」協同組合を比較せよ。後者は協同組合の利用高に比例した出資を要求しているのである。これは、今後ますます重要になっていく問題である。グローバル化によって、資本集約的な協同組合（例えば食品加工やハイテク製造業分野）がより多くの資本を見つけ出すことを求められる中で、私企業化を避けようとするれば、それらの協同組合は、事業成長への貢献に対してボーナス・シェアで組合員に報いることが必要とされるのである。開かれた組合員制は、容易な組合員制度であるとは限らない²⁵。

第2は、「民主的組合員統制（コントロール）」である。協同組合は、この10年間、より民主的になっただろうか？簡単には言えない。確かに統治に対する新しい関心が存在するが、これは経済民主主義の分野におけるリーダーになろうという願いによるというよりも、協同組合の競争相手による（統治の）開発によって促がされたものである。組合員制度のための戦略を進展させ、選挙の投票者数を高めて、選挙をより競争的にした協同組合がある²⁶。しかし、それを一般化することは難しい。例えば英国では、民主

主義の実践をリードしている協同組合が全国的協同組合で2つ、リージョナルな協同組合が2つあるが、残りの36協同組合は遅れている。同様のことが、英国の建設組合や共済保険の部門にも当てはまる。ここでも、組合員参加の優れた向上を達成した実践事例が少数で、貧しい実績の方が枚挙に暇がない。

発展途上諸国では、問題は切実である。政府が設立した協同組合が、多くの場合、まだこれから組合員統制の協同組合にならないからである。1980年代と1990年代のIMF構造調整政策は、伝統的協同組合（とりわけ多目的農業協同組合や、協同組合銀行および連合会組織）を間引いた（have culled）。新しい協同組合法は、協同組合を国家統制から解放することが政府の義務であることを明らかにした。けれどもまだ多くのなすべきことがある。インドやスリランカのような、いくつかの国では、新旧協同組合部門の2層構造がつくられつつあり、旧部門が生き残れるかどうかは定かではない²⁷。多くの国では、信用組合運動が、常にすぐれた実践のモデルであり続けてきた。それらが、その根底に組合員民主主義の理念をしっかりと据えて発展してきたからである。

第3原則は、組合員の経済的参加である。ここでの中心問題は、協同組合が事業として十分有効となって、経済的利益で組合員に報いているかどうかである。過ちが続いており、協同組合が組合員から離れて、通常利益を提供しなくなると、私企業化が忍び寄ってくるのである。例えば、アイルランドのいくつかの農業協同組合は、長い変質

表2：原則は実践に移されたか？

協同組合の種類	アイデンティティ声明の利用	協同組合の価値への言及	協同組合原則への言及
(消費者協同組合)	拡大しているが指導部においてのみ	まちまちだが、公正貿易や正直なラベリング、遺伝子組み換え反対、コミュニティ・ショップなどを通じて発展	あり。だが組合員制の利益はしばしば不明確、組合員教育はまだマーケティングや広報と一体化されず、従業員の潜在力は無視されている
(生産者協同組合(農業、漁業、森林など))	あまり多くない(日本を除いて?)。私企業化や混合化によるアイデンティティの喪失。「農民連合」などの類似語の使用	余り多くない。農民のための「付加価値」と見ている。だが農村経済との若干の連帯	カットされたバージョンでのみ(組合員所有・統制・利益)。だが、農民統制についての新たな理解
(労働者協同組合)	増大。理由は不明	あり。とりわけ連帯と公正	あり。だが、モンドragon原則や「ディーセント・ワーク」の原則とともに増加
(保健および社会的ケア協同組合)	あり。だが、合衆国や英国の「非営利」アイデンティティからの競争	あり。しかも、マルチステークホルディングを通じた価値の共有の実験	あり。Unimed、Puget Soundなどの場合に顕著。「公益」原理からの競争
(住宅協同組合)	まちまち。しばしば、より広い協同組合運動に無自覚。他のアイデンティティとの競合(非営利、住宅協会)	あり。地域主義が優位性に。小規模が、直接民主主義の実践可能性を意味する	あり。だが、政府のローンや補助金の必要が、しばしば自治に否定的作用。組合員利益は示し易い
(信用協同組合)	あり。だが、信用組合などの他のアイデンティティと競合	国際レベルであり。地域主義/リージョナリズムは優位性になりうる	大規模銀行で明確に使用。だが他の原則と重なる(例:倫理的投資)
(保険/年金/融資サービス協同組合および共済組合)	あまり多くない。「共済」その他のアイデンティティ(S&L、建築組合)との競合	国際レベルであり。だが、一般に支配的な商業的価値に馴化	ICAと関係のない別の伝統(英国の友愛組合、フランスの共済)。時には無原則の超大規模商業共済
(発展途上国の協同組合)	新法の中にあり。だが、協同組合形態の無視/貧しい評価が、類義語の使用につながる(自助グループ、農民連合)	市民社会組織としての協同組合をめぐる議論を除いて、よく理解されていない	政府が撤退するにつれ、採用され始めた。だが、貧しい実績や広報能力の欠如が、それをあいまいにしている
(協同組合一般いくつかの逆説)	貧しい実績/部門内でのイメージが、成功した協同組合による協同組合アイデンティティの回避をもたらすことにつながっている!	価値を運用可能にすることが困難。独自性が最小限の価値(倫理的価値)が最も有益な場合がある!	協同組合原則は、その他の一連の重要な原則と競合する場合がある(企業の社会的責任、倫理的収支、AA1000、民衆の中の(への?)投資家)

過程の後で売却された。その過程では、非利用者が資本所有を認められ、組合員利益が事業価値の増大と一致しなくなっていたのである²⁸。対極的に、協同組合が、通常、非営利目的の部門（保護雇用や社会的ケアなど）で活動している場合には、協同組合は、利用高配当の理念に対する抵抗に立ち向かうことが可能となり、むしろ利用高配当を中心的原則として防衛しなければならなくなる。イタリアと英国の社会的協同組合は、こうした問題に直面している。

第4原則は、「自治と独立」である。過去10年間、この原則は、二つの方向で妥協させられてきた。第一は、発展途上国の政府が、伝統的協同組合部門に対する統制放棄を、十分進めなかったことである。負債免除を追求する諸国によって開始された、貧困削減戦略の過程が、政府統制の拡大につながるかもしれない。協同組合が、もう一度、国家の経済計画と経済目標に利用されることになるためである²⁹。第2は、グローバルな競争圧力の下で、一部の協同組合が外部の投資家から資本を調達しようとしたことである。大規模な農業協同組合や、モンドラゴンシステムの一部、インターネット・サービスプロバイダー Poptel は、ほんの一例である。多くの場合、一定の（組合員）統制の喪失が経験され、こうした組合員統制の喪失なしに、グローバル市場で急速に成長する協同組合のための資本調達方法を見出す

ことが、決定的である。

第5原則は、「教育、研修および情報」に関わるものである。この原則は、いくつかの対象集団を定めて、3種類の措置を区別している。表3は、この原則を解きほぐして、それを現実に移すために、どれだけのことがなされたかを示している。かつて協同組合のメッセージの伝達は、インフォーマルな回路を通じてより多くなされていた。たとえば西欧諸国では、共感的な労働者階級の文化は、ある程度まで、協同組合の文化でもあった³⁰。今日では、協同組合の基本的なメッセージを公衆に伝える必要が、決定的となっており、広告や商業宣伝、学校での学習など、より公式的な形でそれを行わなければならない。そうした任務は、グローバル化の一面である、IT革命によって助けられている。IT革命が、情報が流れる量を拡大し、その流通速度を上げたからである。協同組合のウェブサイトが実際、重要になりつつあり、それらをつなぐ協同組合学習プロジェクトがそれとともに決定的となっている。問題は、グローバルに結ばれたすべての人々が、爆発的な情報にさらされ、協同組合のメッセージの声がほんの小さなものとなっていることである。

世論形成者に対する情報活動はどうか？一部の協同組合連合組織と開発機関は、「協同組合の違い」を説明する上で、注目すべき

表3：解きほぐされた「教育原則」

	被選出代表	経営者	従業員	公衆	青年	世論形成者
知らせる	x	x	x	X	X	X
教育	x	x	x		X	X
訓練	x	x	x			

仕事をしている。典型は、合衆国の「全国農村電力協同組合協会」、「全国協同組合事業協会」および「海外協同組合開発協議会」、「英国協同組合連合会」、「イタリア協同組合連盟(レーガ)」などである。しかしながら、国際開発「市場」で働いている協同組合代理機関もあって、彼らは、プロジェクトに対する入札の過程で、協同組合の違いを不明瞭にしてきた³¹。若い人々に対する情報活動はどうか？ ICA や英国協同組合大学の若者の取り組みは、その典型例だが、協同組合のメッセージがより大衆的になることはもちろん、生き残るためにも、さらに多くの努力が必要である。

知らせることの次には、さらに「教育すること」があり、教育制度の中に協同組合のメッセージを加えるという決定的な任務が、まだ始まったばかりである。若者たちが協同組合事業の設立および運営の方法を学ぶ、学校での学習プロジェクトもある。教育制度の他の極には、Nova Scotiaのセント・メアリーズ大学をベースにした、新しい「国際協同組合経営修士(International Masters in Co-op Management)」がある。両者の間には、大きな落差がある。学界との連携における失敗は言語道断である。講座はほとんどなく、専門の国際学会誌もない。正式な履歴(研究歴)と見なされるのはほんのわずかの国であり、協同組合研究を専門にしようとする学者は、犠牲を覚悟しなければならない。だが、スイスのミグロスや日本の神戸のようないくつかの成功した消費者協同組合は、成人教育に焦点を当てることで、多くのことを達成している。

「研修」は、知らせることと教えることの

混合物であり、協同組合の統治と経営に当たる人々から成果を引き出すことを目的とするものである。統治につながる理事研修は、普遍的なものになりつつある。協同組合の違い(独自性)や事業上の優位性につながる経営陣研修は、英国の協同組合グループのような、大規模な協同組合によってリードされてきた。しかし、その任務の大きさは人をたじろがせるもので、たとえば、買収入札の試みに対する抵抗の後で、グループは3000人の経営者研修に乗り出したのである³²。それほど多くない大規模協同組合が、こうした研修を第一線のスタッフに広げること成功してきた。もう一度、英国では、Oxford SwindonおよびGloucesterという、2つの成功した広域協同組合が、各店舗から一人を研修し、次いでその他のすべての人を研修するという方法で、これを行う方法を確立した。発展途上国では、研修の必要は切実である。この分野でのリーダーは、「国際労働組合機関」の「協同組合局」であり続けている。同局は、協同組合の人材養成において、大規模なプロジェクトを運営してきたのである³³。

発展途上国では、協同組合に関する知識と理解の欠落が、貧困削減戦略に協同組合を参加させようとする試みに、深刻な妨げとなっている³⁴。たとえば、「アフリカ委員会」からの最近の報告には、協同組合についての言及がわずか1、2しかない。一方では、既存の協同組合が政府の統制からまだ解放されておらず、国家が決定したサービスを提供する手段と見なされ、改革を必要としている、という理由で、無視されている³⁵。他方では、真の協同組合部門が、自立的で援助機関からの支援を求めていないとい

う理由で、無視されている³⁶。ほとんどの発展途上国では、協同組合のメッセージを普及できる、強力な上部連合組織の欠落が決定的である。スリランカのSANASAシステムのように、連合組織が意思と資源を持っているところでは、協同組合の教育と研修がきわめて効果的であることが示されてきた。

第6原則は、「協同組合間協同」である。過去10年間、この必要が切実となっている。けれども、経済のグローバル化は、協同組合が容易に対処できるような過程ではない。資本中心ではなく、民衆中心の組織であるがゆえに、協同組合は伝統的に、国境を超えて拡大していない。西欧で消費者協同組合が地域組合間(societies)の合併に関して行ってきた闘いについて考えても、一つの全国組織の創造でさえ、強い反対に会い、一定の地域自治が維持されている場合に、より成功する可能性が出てきた。同じことは、ライフイズン型の協同組合銀行や信用組合にも当てはまる。農業協同組合は、とりわけ輸出市場に依存し、あるいは食品加工を通じて価値を付加する必要がある場合に、国境を超えていく最も強い圧力に直面している。だが、その組合員が地域の消費者であるというよりも、より集中的な利益集団であるために、より容易に国境を超えていけるとは言えない。

最後の原則は、「コミュニティへの関与」である。われわれは、この原則が、影響力を及ぼしたことを知っているし、実践に移された多くの事例を指摘することができる。一般的に、消費者協同組合と信用組合は、この面での一貫したリーダーであったが、よ

り大規模な農業協同組合は、きわめて孤立し、組合員中心のままであった(コミュニティにサービスを提供する、きわめて広範な役割をもち続けた、日本の農協を例外として)。われわれがわからないことは、組合員利益とコミュニティ利益の間のトレードオフがどこでなされるのか、そして、コミュニティの利益が組合員の長期的利益の中にあるのかどうかということである。

原則は協同組合の優位性を可能にしたか？

協同組合の独自性(差異 difference)はあるか？協同組合の優位性はあるか？独自性は、論理的には優位性に先行する。いかなる優位性も与えない独自性がありうるが、独自性のない優位性はいりえないからである。そうだとすれば、その独自性とは何か？それは価値よりも中核的原則に基づくものに違いない。他の種類の組織も、似たような価値を共有している。たとえば労働組合や非営利組織、NGOである。また、原則のうちのいくつかも、他の組織によって保有されている。コミュニティへの関与や教育は、コミュニティ組織や社会的企業、チャリティなどと共通である。独自性は、三つの中核的原則の中に存在する。組合員所有、統制、利益である。これらは、協同組合を他の種類の組織から十分に区別し、民衆(人々)中心の事業としての大きな意義を与える論拠を提供するものである。だが、何らかの影響を及ぼすためには、独自性は知らなければならない。

人々は、協同組合の独自性をどう自覚しているだろうか？英国の共済組合に関する近年の研究は、顧客が銀行よりも共済建築組合 (mutual building societies) を一貫して信用しているものの、その理由には確信がないことを示している。カナダの非金融協同組合についての研究では、質問者の60%が「協同組合とその組合員は、他の事業体とは全く違う形でコミュニティに貢献している」と述べている³⁷。だが、彼らは自らの独自性を容易に同定できなかった。彼らは、自分たちのコミュニティから、自分たちを引き離すことが難しいことに気づいたからだ。カナダの協同組合員の質的研究の中で、Fairbairnは「協同組合の独自性は、表面下にあって、ほとんどの人々はそれを表現する語彙を持っていない」と結論した。人々は、所有構造の中に差異をつかんでいるのだが、それを言葉に移す言語を欠いているのである³⁸。協同組合運動は、組合員所有、統制、利益の理念を伝え、それをより明示的にすることに、まだ成功していないのである。

原則が自覚的に適用され、協同組合の独自性を明確にしたとすると、次の問題は、このことが自らの事業にとってよいことか、ということである。そこには、少なくとも4つの可能性がある。すなわち、原則は事業にとって良い、事業にとって悪い、事業にはこれといった影響はない、あるいは、事業にとって一部の原則は良く、一部の原則は悪い、である。最後の可能性が最もありそうである。例えば、組合員に利益を提供することは、忠誠を促進するが故に良く、組合員民主主義は、コストがかかり、意思決定を遅らせる可能性がある、と一般には仮定される。結局、原則が事業にとって悪いとすれば、原則

を実践に移すことで、協同組合は、競争相手と比べてうまくいかず、結果として破産する、ということがありうる。

協同組合は協同組合の優位性を同定しえたか？その優位性は、ある部門では、他の部門でよりも成功につながったか？各部門で優位性は異なっているか？全く優位性のない部門があるか、そうだとすれば、協同組合は優位性のあるところでだけ活動すべきだということを意味しないか？これらは、複雑な回答を呼び起こす、重要な質問である。英国のある研究プロジェクトは、次のような事実を発見している。すなわち、経営者および組合員の研修に使われている価値が、機能している(そして、近年、英国協同組合連合会の多くの会員消費者協同組合に広がっている)一方で、協同組合の価値は、「中核的な事業全体の一部分としてよりも、時に、何かそこから分離した、ないしは外的なものとして、付加的なコストおよび自由への制約として、見られている」³⁹。消費者協同組合は、彼らが普及しようとしている協同組合の独自性についての明確な声明を含む、より包括的な事業戦略を開発する必要がある。この研究は、他の部門や諸国における「協同組合の優位性」に関する研究のモデルとなりうる。系統的な調査結果を欠いている中で、以下の表4は、われわれが知っている多くのことを要約する試みとなる。

若干の共通テーマがここにはある。すなわち、顧客が抱いている高度な信頼、組合員に対する経済的利益の還元、倫理的取引、投資家という別の階級による利潤抜き取りの回避である。特定の部門には特殊な優位性がある⁴⁰。社会的ケアや保健、住宅ローン、年

金といった部門は、生産物の質の評価が困難であり、長期的な、自由形式の契約によって売買され、にもかかわらず退出コストが高い部門である。ここでは、協同組合の優位性は、すべて信用と良好な統治にかかっているが、にもかかわらず、大半の私企業化が起こったのも、住宅ローン市場や保険市場においてであった。しかしながら、消費者が共済への配当(見返りreturn)を選択している証拠や、信頼が真の優位性であり続けているという証拠が存在する。住宅協同組合や労働者協同組合、信用組合といった部門では、地域的に所有され統制されていることによって、優位性が組み込まれている。けれども、このレベルでは、協同組合のメッセージが失われる可能性もある。協同組合が、より広い社会的企業ないしコミュニティ企業部門の一部と見られるからである⁴¹。

発展途上諸国では、主要な問題は、協同組合が貧困削減戦略、およびミレニアム開発目標達成における、自らのかけがえのない優位性を、国際開発コミュニティに確信させることができるかどうかである。この点ではスタートが切られたが、なすべきことはまだ多い⁴²。

協同組合原則の未来

価値と原則は進化しているか？新たな原則が生まれているか？われわれは価値と原則を、すぐにまた修正すべきか？環境原則という例がある。これは、協同組合がより広い環境に責任を負うことを求めるものであるが、一部の人々は、このことは「コミュニ

ティへの関与」の中に潜在的に含まれていると考えている。1995年、一部の協同組合は、意思決定や経済的結果に対する従業員の参加権を確立する原則がなかったことに失望した。これに対して、消費者協同組合人は、自分たちはすでに従業員を組合員の中に入れており、と論じたことだろう。また、消費者と労働者に合同の組合員資格を提供するマルチ・ステイクホルダー(複合)協同組合の数が増大している(とりわけ保健や社会的ケアの分野で)。従業員参加を支持しているのが、多くの協同組合では従業員の潜在能力がまだ過小評価されており、こうした原則は協同組合がこの問題に留意することを迫るであろう、という議論である。カナダ協同組合連合会は、最近、従業員の貢献を認める、新しい原則を提案した。規範遵守(compliance)の原則を導入する必要もあるかもしれない。これは、協同組合原則に従わない協同組合は、全国連合会からの制裁を受けるべきであるというものである。このことは、成功している協同組合が、自らの原則を遵守できない他の協同組合と同一視されたくない、というもっともな主張に対抗しようとする場合に、道理に適った原則になるだろう。

協同組合原則が直面している脅威とは何か？それは、二つの相反する方向からきている。一つは、協同組合が投票権のある資本保有を外部の投資家に提供することを通じて、所有権の原則が薄められることである。この場合、協同組合は、投資家所有の事業体という支配的な形態に同化しつつある。他の脅威は、コミュニティ一般に立脚した活動への拡張、ならびに公共サービス供給の契約を通じて、組合員原則が薄められるこ

表4: 協同組合の優位性

協同組合の種類	協同組合の優位性	協同組合の劣位性
(消費者協同組合)	利用高配当 / 倫理的取引 (例: 公正貿易、正直な表示) / 地域的な知識 / 組合員の忠誠	顧客が組合員になることなく利益を享受する / 競争相手が優位性を真似できる / 経営者を取られる恐れ
(生産者協同組合 (農業、漁業、森林))	組合員利益 (より良い価格、利用高配当) / 組合員の忠誠 / 価値の共有 (ボーナス・シェア) / 農民・生産者統制	資本調達の問題 / より遅い意思決定 / 経営者を取られる恐れ
(労働者協同組合)	労働者統制 / 就労の安定性 / 「ディーセント・ワーク」(ILO基準) / 地域経済	資本利用 / 自己搾取 / 経営問題 (だがモンドragon・システムはこれを解決したか?)
(保健および社会的ケアの協同組合)	複合組合員制 (労働者と消費者の参加) / 高い信頼、長期契約	政府契約への依存 / 価格設定 / 労働者の自己搾取の可能性 / 費用コントロールの困難 / 医療専門職の権限 (権力)
(住宅協同組合)	地域密着 / コミュニティ感覚 / 環境・近隣へのコントロール / 住宅の質と低コスト / より優れた公共部門	政府補助金への依存 / 経営の困難 / 持ち家所有者と競争できない / 法的な複雑さ (持ち家所有者のための協同組合がより単純)
(信用協同組合)	地域密着 / 低利子 (利食いを回避) / 集団的保障 (不履行率の低さ) / 倫理的マーケティング	過剰規制につながる高い失敗率 / 銀行と競争するために成長する必要 / 経営者捕獲 / ハイプレッシャーマーケティング圧力
(保険 / 年金協同組合および共済組合)	高配当 (利食いを回避) / 高い信用、長期契約 / 組合員利益	組合員制の欠落 (統治問題、エリートによる制覇につながる) / 手段主義 (協同組合的伝統の欠如)
(発展途上国の協同組合)	貧困削減・地域経済開発戦略における潜在的パートナー / 健康教育・保険・信用供給機構 / 自助の潜在力 / 女性のエンパワーメント	過去の誤りに由来する低い評価 / 政府の干渉 / 事業的弱さ / 経営・指導能力の欠如 / 組合員参加

とである。この場合、協同組合は、経済的利益によって組合員が報われるべきであるという、組合員制の独自の意義が失われて、ますます非営利セクターのようなものになっていく可能性がある。

機会とは何であろうか？ここでは、開かれる可能性のある、楽観的な未来のスケッチを示す。将来的に、原則は、協同組合の「収支 (bottom line)」を評価・確定し、自らの業績に照らして協同組合の約束がどれだけ達成されたかを測る枠組みとして、ますます求められることになるだろう。原則は、連合会が、協同組合が真正なものであることを照明し、基準を維持するために使用されるだろう。決定的な問題は、協同組合原則を運用可能なものにする方法が見つけられ、それによって、日々の活動を遂行する上で協同組合の経営者を動機づける、明瞭な競争上の優位性が提供されることである⁴³。たとえば、組合員の関係の機能 (member relations function) が、広報活動やマーケティング、人材と連結していくことで、これによって、協同組合のコミュニケーションと活動がそのメッセージの中に一貫して存在し、原則と価値にさかのぼることができるようにすることである⁴⁴。マーケティングにおいては、協同組合とその組合員との「関係的マーケティング (relationship management)」と、価値に基づく事業体としての協同組合の「個性的マーケティング (character marketing)」に重点が置かれる⁴⁵。

過去 10 年間の任務が、価値と原則を知らしめることであったとすれば、次の 10 年間の重点は、それらを実際に運用できるもの

にして、協同組合の事業実践における数値化に置かれることは、確実であろう。われわれが「原則委員会」を設置して作業を前進させることがあるとすれば、このことが主要な焦点となるに違いない。

< 注 >

1. Laidlaw, A(1980) *Cooperatives in the Year 2000*, Geneva: ICA/CEMAS p.9
2. Books, S(1992) *Co-operative Values in a Changing World*, Geneva: ICA
3. Tawney, (1964) *Equality*, London: George, Allen and Unwin, ch.5
4. The French have Buchez, the Japanese Kagawa, the Germans Raiffeisen, the Americans Warbasse, the Canadians Coady and Desjardins, the Basques Arizmendi, and so on.
5. See Birchall, J(1994) *Coop: the People's Business*, Manchester: Manchester University Press, Ch.2
6. Watkins, W(1986) *Co-operative Principles, Today and Tomorrow*, Manchester: Holyoake Books, p.14
7. See Parnell(1995) *Reinventing the Co-operative: Enterprises for the Twenty First Century*, Oxford: Plunkett Foundation
8. See Birchall(1998) 'Co-operative values, principles and practices: a commentary' *Journal of Co-operative Studies* 30.2, pp.42-69
9. Birchall 1997 *The International Cooperative Movement*, Manchester University Press
10. Bickle, R and Wilkins, A(2000) 'Co-operative values, principles and future-a values basis to building a successful co-operative business, in *Journal of Co-operative Studies*, 33.2, 179-205
11. Birchall J(2003) *Rediscovering the Cooperative Advantage; Poverty reduction through self-help*, Geneva: ILO
12. Stiglitz, J(2002) *Globalisation and its Discontents*, London: Penguin, ix
13. Stiglitz, op cit p9
14. Sassen, S(1994) *Cities in a World Economy*, Thousand Okas: Pine Forge Press
15. Nilsson, J(2001) 'Farmer co-operatives: organisational models and their business environment' in Birchall, J(ed) *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge
16. Birchall, J and Simmons, R(2004) 'The involvement of members in the governance of large-scale co-operative and mutual businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group, *Review of Social Economy*, 12.4, December 2004, 465-486
17. Johanisova, N(2005) *Living in the Cracks: a look at rural social enterprises in Britain and the Czech Republic*, Dublin: Festa
18. Birchall, J(2001) *Organising Workers in the Informal Sector: a strategy for the trade union-cooperative action*, Geneva: ILO
19. Op cit, p19-21
20. Rajagopalan, S(2003) *Tribal Cooperatives in India*, New Delhi: ILO/INDISCO
21. Birchall, 2004 *Co-operatives and the Millennium Development Goals*, Geneva: ILO
22. See Birchall, 1997 p222-4 for evidence
23. See Birchall, 2003, case study 3
24. Nippierd, A-B and Holmgren, C(2002) *Legal Constrains to Women's Participation in Cooperatives*, Geneva: ILO
25. Birchall, 1997, p224
26. Birchall, J and Simmons, R(2001) 'Member participation in mutuals: a theoretical model', in Birchall(ed) *The New Mutualism in Public Policy*, London: Routledge
27. Rajaguru, R(1006) *Survival in the Open*

- Market*, New Delhi, ICA; Fischer, I(1999) *The SANASA Model: Co-operative development through micro-finance*, Saskatchewan, Centre for the Study of Co-operatives
28. Briscoe, R and Ward, M(2005) *Helping Ourselves: Success stories in co-operative business and social enter-prise*, Cork: Oak Tree Press
 29. Birchall, 2004
 30. Birchall, 1994, ch.6
 31. See Birchall, 2004, 57-59; Pollet, I and Develtere, P(2003) *Development Cooperation: How Cooperatives Cope: a survey of major cooperative development agencies*, Leuven, Hoger instituut voor de arbeid
 32. Birchall, J(2000) The Lanica Affair: an attempted takeover of a consumer co-operative society', *Journal of Co-operative Studies*, 31.2, 1998 pp.15-32
 33. Davis, P(2004) *Human Resource Management in Cooperatives*, Geneva: ILO
 34. Birchall, 2004 op cit
 35. Taimni, K(2001) *Cooperatives in Asia: from reform to reconstruction*, Geneva: ILO
 36. Verhagen, K, Enarsson, S, Olney, G and Kadasia, B(1998) *A Report on Status of Rural Savings and Credit Co-operatives in Kenya*, Geneva: ICA
 37. Philp, K(2004) 'The challenges of co-operative membership, social cohesion and globalisation' in Fairbairn, B and Russell, N(eds) *Co-operative Membership and Globalisation*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, p68
 38. Fairbairn, B(2004) 'Cohesion, adhesion and identities in co-operatives', in Fairbairn, B and Russell, N(eds) *Co-operative Membership and Globalisation*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, p19
 39. Spear, R(2000) 'Overview; the Reasserting the Co-operative Advantage Project', *Journal of Co-operative Studies* 33.2, 95-101, p100
 40. Cook, J, Deakin, S, Michie, J and Nash, D(2003) *Trust Rewards: realising the mutual advantage*, London: Mutuo
 41. Johanisova, 2005 op cit
 42. Birchall, 2003, 2004 op cit
 43. Cote, D(2000) 'Co-operatives and the new millen-nium: the emergence of a new paradigm', in Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N(eds) *Canadian Co-operatives in the Year 2000*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives
 44. Brown, L(2004) 'Innovations in co-operative marketing and communications', in Fairbairn, B and Russell, N(eds) *Co-operative Membership and Globalisation*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives, p187
 45. Webb, T(2000) 'Marketing co-operation in a glabal society', in Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N(eds) *Canadian Co-operatives in the Year 2000*, Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives