

【研究ノート】

# Team Academy 起業家教育

フィンランドの源流とスペイン・バスクでの変容

Entrepreneur Education in Team Academy :  
Origin in Finland and Transformation in Basque Spain

潜道 隆

Takashi Sendo

専修大学経営学部

School of Business Administration, Senshu University

## ■キーワード

Learning by doing, 起業家, Flexible Replication

## ■論文要旨

スペイン・バスク地方の労働者協同組合モンドラゴン協同組合に属するモンドラゴン大学の Mondragon Team Academy (MTA) は、世界を移動する具体的な起業活動を核とする起業家教育である。MTA の元になったフィンランドの源流、そこからの変容に焦点を置いて研究した。エコシステムの形成や、基本的なプロセス・方法論を共通としつつ各地の必要に適應するグローバル組織の地域的拡張との類似、そして再帰的なプロセスの利用が見られる。

## ■Key Words

Leaning by doing, Entrepreneur, Flexible Replication

## ■Abstract

The characteristics and adaptation from the origin in Finland, of the 4-year undergraduate entrepreneur education Mondragon Team Academy (MTA) program, was studied. MTA belongs to the Mondragon University, that is a part of the world biggest worker co-operative, Mondragon Cooperation. Although the main processes are shared with the original model, MTA adaptation to the need and circumstance to the Mondragon Cooperation is an example of "Flexible Replication", as an international business expansion model of MNE.

受付日 2020年4月6日  
受理日 2020年5月19日

Received 6 April 2020  
Accepted 19 May 2020

## 1 | はじめに

スペインのモンドラゴン大学は、世界最大の労働者協同組合と言われる広範囲な分野で活動するモンドラゴン協同組合の一事業である。この大学のMTA (Mondragon Team Academy<sup>1)</sup>) プログラムは、フィンランドに源流を持つ。MTAの特徴は1) 通常の授業形式でなく、具体的な起業活動を通じた学習 (Learning by Doing) ; 2) 10-20名のグループでの協業と集団学習が行われること (Team Learning) ; 3) 基本科目を除き、教師でなくコーチがサポートすること (Not teacher but coach) ; そして4) 世界各国 (フィンランド、ベルリン、上海、インド、シリコンバレーなど) に合計10ヶ月間にわたり移動すること (Learning Journey) などである。

本研究の目的は、国際ビジネスに進出できるスタートアップ精神の熟成手段としてのMTAプログラムを、フィンランドの源流と合わせ調査し、その特徴の整理とモンドラゴン大学での変容を議論し、さらに経営理論を交えて分析していくことにある。

研究方法としてはTeam Academy実施の4拠点 (スペイン・バスク、フィンランド2拠点、ソウル) を訪問し、非構造インタビューにて情報収集を行った。また、日本を訪問していたMTA関係者ともディスカッションをした<sup>2)</sup>。

## 2 | MTA (Mondragon Team Academy)

### 2.1 モンドラゴン協同組合

バスク地方はスペイン・バスクとフランス・バスクに分かれ、特異な言語、強い共同体に代表される文化を持つ (吉田・萩尾, 2012)。モンドラゴン協同組合はそのスペイン・バスク地方の中心であるギブスコア県モンドラゴンに本部がある各種労働者協同組合を持つ例外的な巨大コングロマ

リットである。研究開発、製造業、金融機関、スペイン最大のスーパーマーケットであるエロスキー、そして教育共同組合であるモンドラゴン大学を持っている。

バスク地方においてモンドラゴン協同組合は中心的な雇用主として地域の連帯の鍵となり、世界市場でも活発な活動をしている (石塚, 1991; 坂内, 2017; ホワイト and ホワイト, 1991; Thomas and Logan, 2017)。常に地域と一体化した生き残りのための変化を続けるモンドラゴン協同組合は多くの協同組合とは異なり、海外市場に対し積極的で、モンドラゴン大学は国際性に富んだ人材育成に力を入れている。

このような背景を持つ中でMTAプログラムが立ち上げられたのは、2008年以降業績が低迷した中核家電製造業ファゴールの結果的倒産にある。共同体の継続には、モンドラゴン協同組合が雇用を継続していく必要があり、それにはバスクのローカルに基盤を置きながらグローバル市場を見据える企業が若者により作られていく必要がある。欧米の有名大学などを調査したが、最終的に発見した解決策が小国フィンランドのTimi-akatemia (フィンランド語、英語ではTeam Academy) 教育であった。

### 2.2 MTA 教育

MTAはモンドラゴン大学の中心オニャーティとイルン、そして地域最大都市のビルバオにラボを持つ。ビルバオラボはモンドラゴン大学のキャンパスではないが、4階建てのフロアに、共有スペース、MTAラボ (コワーク・スペースとトレーニング・スペース)、インキュベーション・スペース、バスク・クラスターの事務所が共存する。

MTAはモンドラゴン大学経営学部の中で独立性を持って運営されている。LEINN (Leadership, Entrepreneurial and Innovation) はMTAの中核をなす4年間の学部プログラムで、実際の起業を伴う大学の正規の学位としてEUで最初に承認を受けた。スタッフは通常の専門教育担当とチームコーチで構成されており、学生の成長を3項目

(個人・チーム・顧客)のロケットモデルに従ってモニターしていく。例えば、ロケットモデルに関連して行われる起業の重要な要素である顧客軸での50の顧客に会うという演習は、逡巡に打ち勝つことを学び、将来の就職可能性を高める一因となる。MTAの場合、チームコーチは半分が教育者出身、半分が実務家出身である。各チームにはリーダー、フィナンシャル・リーダー(チームの財務的状况をモニターする)、顧客リーダー、コミュニケーション・リーダーの4つのポジションが存在する。MTAの3つの原則は、know yourself, be responsible, enjoy (prototype dream)とされている。フィンランドでは通常のコースと同じ学位を与えられるが、LEINNは全て創業コースであり、その点でも教育としてはユニークなものである。

イノベーションについて言えば、具体的方法は、ユーザー視点で、素早いプロトタイプングを繰り返すなどの特徴を持つデザイン思考など、シリコンバレーを中心とする米国テック企業のアプローチに類似している。例えば、スペイン国内のMTAの展開であるTeamlabsは、バルセロナ市政府に「プロトタイプ」の研修を行っている。また、LEINNの研修の一例として行われているスタンフォード大学のTina Seeligが開発した「5ユーロチャレンジ」では、2時間で5ユーロをラボの外でどれだけ増やせるかという演習を行う。1年目にはチームでの役割を見極め臨機応変に環境に適應する訓練として使われる。このように、MTAは外部のアイデアを柔軟に利用しているが、その結果、シリコンバレー流のイノベーション手法が学生の実践に取り入れられている。

LEINNの具体的な経験者の一人にMTAを近年日本で紹介しているJon Musatadiは、バスクの伝統を大事にすると共に、外国に対して偏見の少ない家庭に生まれた。起業に強い興味を持ち、父親もモンドラゴン協同組合の組合員である。母親の勧めもありMTAに入学する。心を揺さぶられる多くの出来事の結果、自分が最後に行っていた「バスクと日本をつなぐ」を実際に活動とする

会社を設立する。最終学年で滞在した広島での経験をヒントに、HISによるバスクを知る旅行パッケージづくり、日本の生協のバスク訪問、JR東日本の施設開発に関するバスク料理を核としたイノベーションラボのノウハウ提供など、多くの提携プロジェクトのコーディネートをしている。

なおモンドラゴンには、4年制のLEINNプログラムに加え、チームコーチを育成する2年制のTMINNプログラム、Executive MBAプログラムとしてのMINN、より短期間でイノベーション活動をプログラムとして行うChange Maker Labの形態がある。Change Maker Labは、社会起業家の育成で知られるアショカ財団での「世界を変えるChange Maker」から名を取られており、アショカ財団との協力も行われている。なおコーチ育成のTMINNプログラムも、MTAの特徴である「実践を通しての学び」を行うため、受講者は実際に自分がコーチするチームを持っている必要がある。

MTAは例えば、ビル・ゲイツのMinervaなどのイノベーション・プログラムと比較すると、学位を与えることとともに、4つの要素が完備している差別性があると認識している。その4つの要素とは、方法論としてのチーム、チャレンジとしての起業、場所としての移動、そしてコンテンツとしての知識である。ただし、ここでの知識の習得には、教師から学生に与える一方向のものではなく、学生が自主的に学んで習得することであり、「教えない大学」としても理解されているモンドラゴン大学の性格を表している。

LEINNの卒業生はどのような仕事についているのであろうか。MTAの内部資料によると2019年時点でのLEINNの参加者は1500名、卒業生の47%が社内起業家(新規事業など担当)、35%が起業、10%が大学院進学となっている。これは50%近いというスペインの若年失業率に対し、LEINN卒業生がグローバル経済において、イノベーションを起こす実践力を持つとの評価を受けていることを示している。

図表 1 MTA ビルバオラボ外観と内部



(著者撮影 2019年4月)

### 2.3 MTA からの拡散

モンドラゴンで確立された MTA プログラムは、「MTA」の名の下に拡散していった。フィンランドの Timiakatemia 方式がスペインに移植されたのが MTA であるので、いわば間接的なプログラムの拡散と言える。スペイン各地（バルセロナ、マドリッド、バレンシア）、海外（韓国、上海、メキシコ、インド、タイ、ケニヤ）に MTA が存在する。バルセロナ・マドリッドで展開している Teamlabs は、2011 年に Bertrand Quelin とパートナーが民間事業として発足させたモンドラゴン大学とパートナーシップの形をとる LEINN プログラムである。Teamlabs は後述の韓国で発足が予定されているプログラムと同様、学生はバルセロナもしくはマドリッドのラボを拠点とするが、形の上ではモンドラゴン大学に入学し、学位をモンドラゴン大学から受け取る。モンドラゴンの MTA の学費が 7000 ユーロ/年であるのに対し、大都市のバルセロナやマドリッドでの経費を加味し、Teamlabs のプログラムでの学費は 10000 ユーロ/年と割高になっている。

### 2.4 アジアでの MTA

MTA をアジアで積極的に展開しているのはインド（ブネー）、中国（上海）、そして韓国（ソウル）であり、近くシンガポールに拡張する可能性

もある。これらは LEINN プログラムの海外拠点として使われるとともに、ローカルなプログラムも行われている。

韓国では外食チェーンを多数所有する Song（ソン・インチャン）がモンドラゴンの協同組合に心酔し自社を協同組合化し、モンドラゴン大学と共同で会社 Happy Bridge Mondragon（HBM）を設立した。HBM はパイロット・アクセレレーターなどを、例えば現代財団の援助のもとに実施し、ソウル市がサポートする市北部のインキュベーション拠点のラボに MTA Korea を置いている。2020 年 9 月に LEINN Seoul プログラムをスタートする予定である<sup>3)</sup>。モンドラゴン大学の LEINN と同様、ソウルが起点となるがモンドラゴン大学の学位を学生は取得する。予定としては 1 学年 36 名のうち、韓国人が 30 名、国際的な学生が 6 名である。自らを Traveling University と呼んでいる LEINN Seoul プログラムの国際的な場は、1 年目：ヨーロッパ（バスク+ベルリン）/2 年目：米国（シアトル+サンフランシスコ）/3 年目：ケニヤ/4 年目：アジアと予定されている。卒業要件はモンドラゴン大学の LEINN と基本は同じだが、語学や法律面での必要知識については韓国の状況に合わせて調整される。

フィンランドからヨーロッパの各地に Team

Academy 方式が移植されたときには、各国の学位とされているのに対し、教育課程としての先鋭的な発想が、韓国内では認められにくい状況も反映し、韓国の LEINN プログラムはモンドラゴン大学の学位としている。韓国内の大学の正規の教育としては、アングリアン教会系の聖公会大学が、2年間の LEINN 形式の課程を、社会的経済課程の副専攻として2020年9月開始の予定である。また、サムソンの協力も受けている成均館大学は、単位授与の対象でない SeTA Program を既に8期(バッチ)実施している。韓国での展開は、日本での MTA 形式のプログラムの展開を考えると参考にしろ。

### 3 | フィンランドの源流とMTAでの変容

#### 3.1 フィンランドでの源流

Timiakatemia はフィンランド中部の中核工業都市 Jyväskylä のマーケティング教師であり、自らマーケティング会社も持っていた Johannes Partanen を中心に26年前に発足した。Partanen は一方的な講義形式の授業では、学生も講師も意欲を持つことができないとし、学生が自ら気づきチームで学んでいく方式を提案した。Timiakatemia は Jyväskylä University of Applied Sci-

ence (JAMK) の正規の学位である。Jyväskylä 大学はヘルシンキ大学、ヘルシンキ工科大学 (Aalto University)、Tampere 大学と並んで、国内4拠点校の一つであるが、Timiakatemia の発足時期にフィンランド内に学制の改変があり、研究大学としての Jyväskylä 大学と別に、実学的なポリテクニックに相当する JAMK が開校した。Timiakatemia は、後述する Tampere のケースと同様、その実学的な JAMK に属している。

Timiakatemia 方式は、現在ではフィンランドの各種レベルの革新的な教育の一端に影響を与えているとともに、MTA を始めとして、世界中に同方式が拡散している。学生の自主的な学習には MTA 同様、チームコーチと言われる2年のトレーニングを受けたコーチの存在が重要で、コーチ・学生のツールも整理されている (Partanen, 2017)。学生は「Teampreneur」と呼ばれているが、Partanen の友人で長年コーチをしてきた Lehtonen (Lehtonen, 2013) は、学生の行動特質を10のガイドラインに整理している：イニシアチブ、混沌に対応、実験をする、解答にフォーカス、高いゴールの達成に努力、問題でなく機会としてみる、多様性をみる、笑い楽しむ、慎みを持って成功を繰り返す、他人を尊重し、ツールを有効利用する、である。

Jyväskylä には1000人余りの卒業生の寄付によ

図表2 Timiakatemia (Jyväskylä) の外観と内部



(著者撮影 2019年9月)

るインキュベーション・スペースが設置されており、Partanenが現在も属するTeam Academy Globalもそこに拠点を構え、各地のプログラムをサポートすること、コーチの認定を行い、質とブランドを維持している。コーチのコーチにはSeniorとMasterのレベルがあり、認定審査には2日間の詳細なチェックが行われるが、統一性とオープンネスのバランスを概念に、各地のTeam Academyは独自の色彩も持つことができる。例えばフィンランドのコーチは80%が教員出身、20%が実務家であるが、MTAでは半分が実務家、Teamlabsでは全員が実務家出身である。

### 3.2 Partanenのアイデア

Partanenは幼少時からソクラテスに傾倒し、「アテネの学堂」の様に人々が集まり、議論をしながら学んでいく場に憧れていた。PartanenによればJyväskyläのTimiakatemiaを「フィンランドのアテネ」をイメージし作っていた。基本的な概念に強く影響を与えたのは2001年にJyväskyläを訪れたMITのゼンゲの学習する組織(Senge, 2006)、チーム概念(Katzschbach and Smith, 2001)、ツール・プロセスに昇華していったNonaka and Takeuchi (1995)の知識創造組織、チームの多様性に言及する1997年と1999年にJyväskyläを訪れたPrashning (2004)、Learning by Doing (Blackwoodら, 2015)、そして重要なツールであるLearning Contractの基礎となったCunningham (1994)らの考えであった(Partanen, 2017)。

### 3.3 フィンランドからの拡散

Jyväskyläでの発祥の7年後に、フィンランド第3の都市で、フィンランドのマンチェスターと言われ繊維産業で栄えたTampereのTampere University of Applied Science (TAMK)の中にProakatemia<sup>4)</sup>がスタートし(Lehtonen, 2013)、設立、コーチの育成をTimiakatemiaが全面的なサポートをした。国外への拡散にはモンドラゴン経由のもの(バルセロナのTeamlabsや韓国など)

と英国、オランダなどのフィンランドからの直接の拡散があるが、経営分野の教育に広く大きな影響を与えている(Tosey 他, 2015; Gál 他, 2016)。ヨーロッパ内では最初のフィンランド外の事例であるフランス(ストラスブール)に続き、オランダ(ハーレム)、スペイン(モンドラゴン)、ルーマニア、ハンガリーの活動があり、また、ポルトガル(リスボン)での課程立ち上げをProakatemiaが支援中であり、その他ドイツ、ブラジル、アルゼンチンでの事例がある(Partanen, 2014)。英国では、バーミンガム、ブリストル、ニューキャッスル、ロンドンですでにコースが立ちあげられている(Fowle and Jussila, 2016)。さらにマンチェスター、リバプールで開設予定である。英国はフィンランドの基本モデルにより忠実にマスター・コーチも提供している。

### 3.4 Timiakatemiaのツール

MTAとその源流のTimiakatemiaも、教えるのは内容(コンテンツ)ではなくプロセスであると考へ、各種のツールを用意している。特にPartanenは、人生は不確実性とリスクに満ちており、あらかじめ学ぶことを決められないが、学ぶ必要が将来生じたとき、いかに必要な学びを自ら行えるかが、最も重要な大学で取得すべき力と捉えている(Partanen, 2014)。具体的な特に重要なツールをあげる：

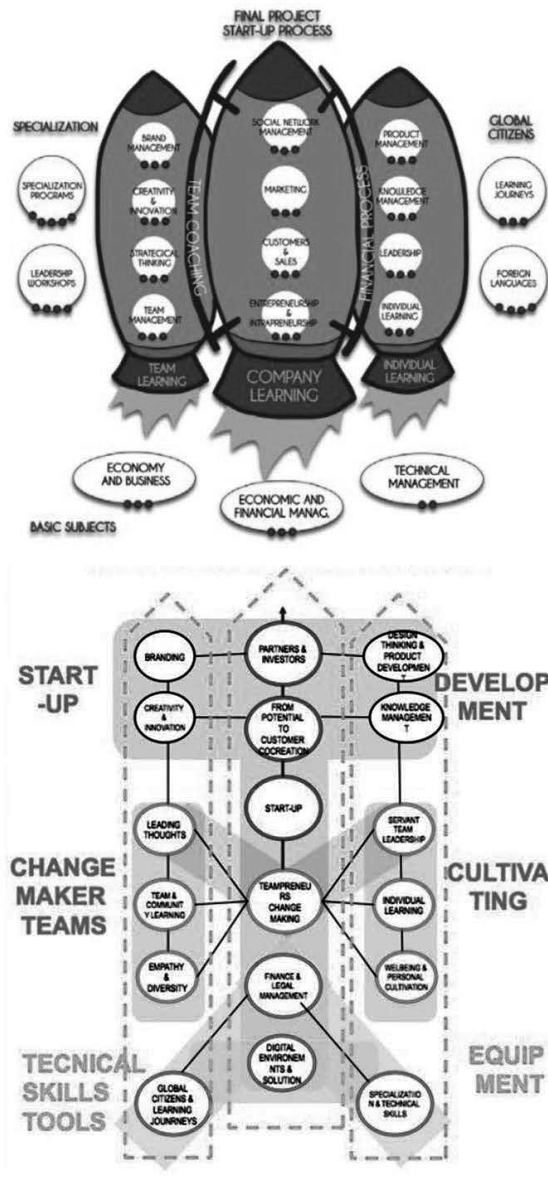
*Rocket Model* : Peter Sengeによりその形状から「ロケット」と名付けられた成長の段階モデルは、会社(ビジネス)、チーム、グループの三つの軸状に基本のプロセスが配置され、それぞれのプロセスが知識の段階(Idea)、実験の段階(Experiment)、実施の段階(Practice)で評価され、三つの軸で成長することにより、顧客への価値の提供に成功するとされている。また個別のプロセスの詳細レベルでは、Nonaka and Takeuchi (1995)の「知識創造企業」に倣い、暗黙知と形式知、個人の学びとチームの学びで構成されるサイクルを循環しながら高いレベルに到達するステップが記述されている(図表3参照)。

*Learning Contract*<sup>5)</sup>：学生は例えばサンフランシスコで過ごす2ヶ月について、一つの Learning Contract を作成し、自分と、チームと、コーチに対しコミットする。目的、現在の位置、目的に到達する方法、到達したかを判断する基準で構成されている。Contract は年間、卒業までの期間、人生など、広く応用可能であり、学生はコンテンツではなく、人生で有用なプロセスを学んでいると

いう一つの例になっている。

*Book of Books*：学生の内容（コンテンツ）の学びは、必要な時の自主的な判断に任されており、まさに、「Just in time learning (Blackwood ら, 2015)」として学生が必要と考え意欲的に学んでいく。学生は Book of Books のリストから選択をし、書籍の難易度によって、1ポイントから3ポイントの満点内で評価される。

図表3 ロケットモデル（フィンランド）とファルコンモデル



(出所：MTA)

*Weekly Training* : MTA/Timiakatemia とも、最低必要な物理的な設備は、チームが作業をするワーク・スペースと定期トレーニングを行う別室である。このトレーニングのための別室は、議論（ダイアローグ）を可能にするゆったり座れるソファ座席を円形に配置したものである。ここにおいて、全員参加の4時間のトレーニングが週2回行われる。ここでの議題もコーチが決めるのではなく、学生が提案していく。

多くの考えは必ずしも Partanen のオリジナルではないが、大学教育の中でこのようなツールをシステム・プロセスとして整理した点が、MTA を含め多くの国に展開された大きな理由といえる。

### 3.5 MTA での変容

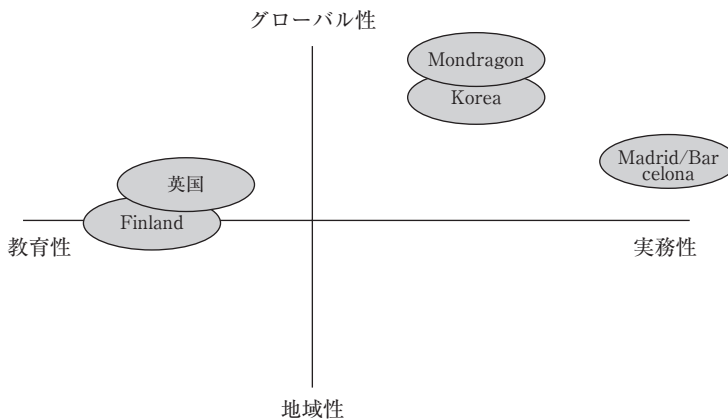
それではフィンランドの原モデルから MTA において、どのような変容がなされてきたのだろうか。最も大きな点は Learning Journey とロケットモデルの変化である。卒業に至る一つの経験と思われるフィンランドに対し、MTA では、1年目で英国やフィンランドで Team Academy の方法論を理解させ、2年目で世界のイノベーションの中心であるシリコンバレー（サンフランシスコ）に触れ、3年目で成長エンジンであるアジア、特にインドと中国に場を移すように構造的に世界を

巡る。

基本的な成長プロセスモデルはロケットモデルから MTA ではファルコン（隼）モデルに変化している（図表3）。これは、ロケットモデルでは顧客軸（Company 軸）がモンドラゴンにとっては不十分であり、より起業を確実にする軸が加えられたことによる。さらに、MTA の創設者の Jose-Mari Luzarraga<sup>6)</sup>によると（東京における ETIC セミナー、2019/10/21）、Digital environment, Changemaker, Startup, Scale, Funding, 起業家個人のウェルビーイング（Stanford 大学, Columbia 大学と研究中）、そして多様性の開発・異文化の理解のプロセスを追加する予定だという。

このような変容は、モンドラゴンでそもそもなぜ MTA 教育が求められてきたかという事情（倒産に至った中核企業ファゴールの地域に対するインパクト）と労働者協同組合であるモンドラゴン大学の変化を求める力が影響を与えている。また、イノベーションの方法論で見られたように、シリコンバレー流のイノベーション手法・哲学の影響を MTA が強く受けていることも表している。フィンランドおよびバスクを含むスペイン、そして韓国などの Team Academy モデルのポジションを図表4に整理できよう。ここでは英国のモデルをフィンランドのオリジナルモデルに近いものと解釈した。

図表4 Team Academy モデルのポジショニング



(著者作成)



## 4 | 考察

### 4.1 エコシステムとしての Team Academy

イノベーション教育として Team Academy の際立った魅力は、この方式が概念、プロセス、ツールを核として世界に拡散しながらも、エコシステムとして強力なネットワークとして機能していることにある。例えば、筆者が調査で Jyväskylä を訪ねたとき、コーチのトレーニングが行われていた。参加者は英国、米国の Team Academy プログラム立ち上げ準備中の大学教員などで、コーチは、フィンランド人と、英国人で Team Academy 関連のサービスを展開している英国人、場所は Timiakatemia であった。コーチの育成について言えば、規模がまだ少ない韓国と中国が、コーチ育成プログラムを共同で進めていることも挙げられる。もちろん、LEINN の海外会場としての活動は、Team Academy がラボとして確立しているときは場所を提供しあっている。これらの協力において、Jyväskylä は本社の立場ではなく、より平等な、理念と基礎プロセスを共有するエコシステムのプロモーターと捉えられる。

### 4.2 国際ビジネス理論からの考察

Team Academy の国際的な展開は、企業の国際展開プロセスと類似して考察することもできる。国際化のモデルとしては、段階を追って国内企業からグローバルな組織・エコシステムに成長を追っていくものと捉える Uppsala モデルが特に有名である (Verbeke, 2020) が、Uppsala モデルは研究や事例の積み重ねで変化をし、1977 年のオリジナルモデルでは Market Knowledge などが重要な要素であったが、2017 年においては Capabilities/Commitment Process/Knowledge Development Process などに変容しているように (Hult ら, 2020)、プロセスへの着目が重要とされている。また組織の能力をルーティンの進化的な積み

重ねと理解した Winter は (Nelson and Winter, 1982)、グローバル展開をプロセスの複製 (replication) とし効率性に着目する考えに成長させた (Winter and Szulanski, 2001)。Jonsson and Foss (2011) は IKEA の幹部層に広範囲なインタビュー研究を行い、プロセスの複製、Replication が単純に行われるのではなく、革新的なコア部分としての企業ビジョンや上位のプロセスが世界統一され、より具体的な部分についてはその地域で適応的に整理されるという Flexible replication の概念を提案している。グローバル組織の効率と統一性を目指す統合と、地域市場への対応を目指す適応の相克に対し、その折衷案としてのトランスナショナル (Bartlett and Ghoshal, 1998) があるが、Jonsson and Foss (2011) の Flexible replication に至る考察を、国際ビジネスにおける組織変容プロセスの数少ない例として捉えた Mees-Buss ら (2019) は、Bartlett and Ghoshal (1998) がトランスナショナルの概念に至るケースとしたユニバーバの近年の変化プロセスを基に、組織が複数中心を持つ neo-global を概念提案した。

これら国際ビジネスの企業のグローバル化を Team Academy の国際展開、特にモンドラゴンへの展開のそこからの再展開に当てはめてみると、基本理論をシェアしながら flexible な replication が行われていること。各国の Team Academy は当然それぞれの国で完結した教育システムであるが、お互いのリソースを利用し合い、尚かつ、フィンランドやモンドラゴンが本社機能を必ずしも持っていないが、お互いが基本理念をシェアし協力するエコシステムを形成しているという点で、Mees-Buss ら (2019) が提案した neo-global の特性も現れている。

### 4.3 再帰的なプロセスの利用

MTA の担当者からは、教育に使われているプロセスが、例えば、MTA 内のチーム運営にも使われ、バルセロナの Teamlabs では創設者には、自らの起業家として「自身が起業家でないのに、起業を学生に教える (コーチする) ことはできない」

との意識がある。これは教育のために概念・プロセスとして構築したものを、自らに「再帰的」に適応している。これは現代の経営コンサルタントなどが、顧客に提供するノウハウ・概念を自らに適応して試し、応用することにも近い。

同様の事例は中国にも見られる。浙江省金華市に位置する県級市義烏は、日用品の卸集積として発展を遂げ、中国国内のみならず、世界各国からバイヤーが訪れる。義烏は商業集積が発展し、ロジスティクス・クラスターを形成している(李, 2018)。義烏にある短大である義烏工商学院<sup>7)</sup>は、学生にeコマースで教育課程の中で起業をさせるとともに、教員も新規採用の際に、同様の起業を義務付けている様に再帰性が見られる。学院及び近隣自治体は、インキュベーション設備の提供などでサポートしている。90%が中国のあまり裕福でない地域出身の学生の中には、卒業後も起業家として成功をしているものも多いと言うのは、フィンランドの実施機関が、ポリテクニク・レベルの、いわば実学をカバーしていることと共通性がある。

## 5 | 結論, 今後の課題

Team Academy 方式は世界に拡散し、若干の違いはあるものの、基本的考えは統一性がある。その中で、MTA のケースは、ツールなどもより独自の発展をとげ、構造的な世界各地の経験などによるグローバルな感覚を養う点にオリジナルからの変容がある。バスクの主に電気産業を中心としたクラスターについて Porter ら (2013) はスペイン全体が不況で喘ぐ中で、この地方が成長を遂げている一つの要因と捉えているが、グローバルな経験・意識付けが組織化されている点では、Team Academy の中で MTA が際立っていると言えるが、Born Global (Rennie, 1993) とも言えるほどグローバル成長への速度が加速されているかは今後の研究が必要である。

Team Academy 方式は、学生の自主的な学びの

姿勢、社会におけるチームを動かすこと、リスクを取る起業が、現在の社会において、世界的に共通の課題であることを示し、日本の教育、起業家育成、ひいてはグローバル・スタートアップの輩出にも示唆を与える<sup>8)</sup>。また今回中心に見てきたフィンランド、スペインの事例以外の例も含め、国際ビジネスのプロセス移転という視点でも、興味深い素材である。また MTA だけでなく、世界最大の労働者協同組合としてのモンドラゴン組合の活動は、日本にも影響<sup>9)</sup>を与え出しており、合わせて今後の研究の対象となりうる。

(謝辞) 本研究は、令和元年度専修大学経営研究所研究助成によって行われた。ここに御礼を申し上げます。また、インタビューに応じてくださった方々にも感謝申し上げます。

### ●注

- 1) 本研究でカバーする教育プロセス全体を「Team Academy」と呼び、モンドラゴン大学で確立されたものを MTA、フィンランドの Jyväskylä (ユバスキラ) などの原型を Timiakatemia などと区別する。
- 2) モンドラゴンは 2019 年 4 月、フィンランドは 2019 年 9 月、韓国(ソウル)は 2020 年 2 月に現地調査した。スペインのマドリッドとバルセロナについては創業者の Bertrand Quelin 来日時(2019 年 8 月)にインタビューした。バーミンガム、リバプール、ニューハンブシャーについては、Jyväskylä の集合研修見学时に情報交換した。
- 3) 2020 年 2 月時点での計画。
- 4) Timiakatemia と名称が異なるのは、独自性を保つため。
- 5) 入学の際の選考に、志望動機に関する小論文、ロールプレーによるイノベーション・チームワークへの姿勢の確認、面接などと並んで材料とされる。
- 6) 2015 年にアシオカ財団のフェローに選ばれている。
- 7) 本事例については法政大学李端雪教授にご指摘いただいた。
- 8) Team Academy の基本型をそのまま日本で展開するのは難しいが、ツールを応用することは、すぐにできると言えよう。例えば、Learning Contract や books of books による、自ら必要な知識を必要な時に学ぶことなどである。また社会起業家育成で有名な ETIC と 2020 年 4 月より日本で始められたような、短期のイノベーション・ラボ方式の可能性が高いであろう。
- 9) 例えばコープさっぽろは、モンドラゴン大学の先進的な食科学研究の場、バスク・クリナリー・センターを模した施設の建設を検討している。

## ●参考文献

- Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (1998), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business Review Press.
- Blackwood, T., Round, A., Pugalis, L., and Hatt, L. (2015), "Making sense of learning: Insights from an experientially based undergraduate entrepreneurship programme," *Industry and Higher Education*, 29(6) pp.445-457.
- Cunningham, Ian (1994), *The Wisdom of Strategic Learning*, McGraw-Hill.
- Fowle, M., and Jussila, N. (2016, September), "The Adoption of a Finnish Learning Model in the UK," In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p.194), Academic Conferences International Limited.
- Gál, T., Kovacs, J. K., Popovics, P., and Vanyi, G. A. (2016), "Evolution of an innovative business education model from Finland in different European countries," *Proceedings of 9th International Conference of Education, Research and Innovation*.
- Hult, G. T. M., Gonzalez-Perez, M. A., and Lagerström, K. (2020), "The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem," *Journal of International Business Studies*, 51(1) pp.38-49.
- Jonsson, A., and Foss, N. J. (2011). "International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA," *Journal of International Business Studies*, 42(9) pp.1079-1102.
- Kazenbach, John R. & Smith, Douglas K. (2001), *The Discipline of Teams*, John Wiley and Sons.
- Lehtonen, T. (2013), *Timiakatemia: How to Grow into a Teampreneur*, JAMK.
- Mees-Buss, J., Welch, C., and Westney, D. E. (2019) "What happened to the transnational? The emergence of the neo-global corporation," *Journal of International Business Studies*, 50(9) pp.1513-1543.
- Michaelsen, L. K., Knight, A. B., and Fink, L. D. (2004). "Team-based learning: A transformative use of small groups in college teaching".
- Nelson, Ri. R., and Winter, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Changes*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.
- Partanen, J. (2014), *Glimpse of Individual Learning: What Team Coaches Need to Know about Individual Learning and the Practices of Timiakatemia*, Partus.
- Partanen, J. (2017), *The Team Coach's Best Tools*, Partus.
- Porter, Michael E., Christian H.M. Ketels, and J. M. V. (2013), "The Basque Country: Strategy for Economic Development," *Harvard Business School Case*, pp.713-714.
- Prashning, Barbara (2004), *Power of Diversity (Vision of Education)*, Network Continuum Education.
- Rennie, M. W. (1993). "Born global," *The McKinsey Quarterly*, (4) pp.45-53.
- Senge, Peter (2006), *Fifth Dimension*, Random House.
- Thomas, H., and Logan, C. (2017), *Mondragon: An economic analysis*. Routledge.
- Tosey, P., Dhaliwal, S., and Hassinen, J. (2015) "The Finnish Team Academy model: implications for management education," *Management Learning*, 46(2) pp.175-194.
- Verbeke, A. (2020). "The JIBS 2019 Decade Award: The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsider-ship," *Journal of International Business Studies*, 51(1) pp.1-3.
- Winter, S. G., and Szulanski, G. (2001) "Replication as strategy," *Organization Science*, 12(6) pp.730-743.
- 石塚秀雄 (1991) 『バスク・モンドラゴン：協同組合の町から』彩流社。
- ウイリアム・ホワイト, キャサリン・ホワイト著, 佐藤誠他訳 (1991) 『モンドラゴンの創造と展開：スペインの協同組合コミュニティ』日本経済評論社。
- 坂内久 (2017) 「モンドラゴン協同組合が果たす 地域での役割」『大原社会問題研究所雑誌』第710号, pp.18-46。
- 吉田浩美・萩尾生 (編著) (2012) 『現代バスクを知るための50章』明石書店。
- 李瑞雪 (2018) 「商業集積の発展とロジスティクス・クラスターの形成(II)：義島の事例」『法政大学経営学会経営志林』55巻第1号, pp.17-37。