

自由講演

Team Academy 方式による起業家育成教育：エコシステムと標準としてのコア・プロセスの視点を中心として

潜道隆（専修大学）

takashi.sendo@gmail.com

キーワード：Leaning by doing、国際起業家、地域との関係

1：はじめに

モンドラゴン大学は、世界最大の協同組合と言われ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) プログラムは、フィンランドに源流を持つ。MTA の特徴は：1) 中心が具体的な起業活動であり、修了条件を事業の業績としていること；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；3) コーチと呼ばれるサポート職が存在すること；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 3 年生まで体系的に移動する Learning Journey（合計 10 ヶ月間）を行うことである。

本研究は、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を議論することにある。

2：モンドラゴン協同組合

モンドラゴン協同組合は、各種協同組合を複合的に含む例外的な巨大コングロマリットであり、工業研究開発機能、製造業、金融機関、スペイン最大のスーパーであるエロスキー、そして教育共同組合であるモンドラゴン大学をはじめとする教育部門を持っている。

モンドラゴン協同組合は、また、多くの協同組合とは異なり、海外市場に対し積極的である。また、その原則の中には、国際性ともに、教育と人材に十分な人材を当てることもうたわれている。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直接的な経緯は、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倒産の影響がある。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から出てくることが地域の今後の課題とされ、その解決策がフィンランドの Team Akatemia 教育とされた。

3：MTA

3-1 MTA の概要：MTA は聖地でもあるオニャーティのモンドラゴン大学の中心キャンパスや、地域最大都市のビルバオにラボを持つ。ビルバオラボは 4 階のフロアに、共有スペース、会議室、創業した事業の事務所を兼ねる MTA 学生の Co-work 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エコシステムである。

教育メソッドの基本についてはすでに述べたが、その他の特徴としては：

- 1) 基礎学習は従来型の講義形式の学習で、毎学年週 1 時間の基礎科目を学習する。
- 2) チームで事業（会社、組合、NPO）を設立し、利益を上げていく。事業は卒業後に、

解散・独立などの方法により処理される。

- 3) reading books (25/year) を book of book というリストから読んで知識を補強し、起業での経験を補強する。クレジットを得られるかは、学生間の評価で決められる。
- 4) その他の Team 形式のトレーニングが週2回（4時間づつ）ある。

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(Entrepreneurial Leadership and Innovation International)はMTAの中核をなす4年間の学部プログラムでヨーロッパ政府の承認を受けている。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。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、恐怖に打ち勝ちことを学び、将来の就職可能性を高める一因となる。

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)である。フィンランドでは、通常のコースでも創業コースでも、同じ学位を与えられるが、LENNINは全て創業コースであり、その点では、教育としてはヨーロッパで最初のものである。

例えば、MTAを近年日本に紹介している、Jon Musatadi氏は、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った。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（他のメンバーとは独立して行った）。最終学年で滞在した広島での経験がヒントになっている。HISによるバスクを知る旅行パッケージづくり、日本の有力生協のバスク訪問、JR東日本の新大久保新開発に関するバスク料理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。

3-2 TAMからの拡散: MTAからの間接的なプログラムの拡散として、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 LENNIN プログラムである。8年間の活動で、1000人のコミュニティが存在している。

4: フィンランド

4-1: チームアカデミーの誕生: Team Akademia(Academy)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、自らリサーチ会社も持っていた 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て、学生が自ら気づき学んでいく方式を提案した。構想の中では、日本の野中郁次郎と竹内弘高の知識創造企業の考え（Nonaka & Takeuchi、1995）が、非常に重要であった。またチーム・組織としての学習の原理としては、Learning

by Doing (Blackwood ら、2015)の一形態であるとともに、Team Learning の原理 (Janhonen & Johanson,2011) が応用されている。

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を担っているとともに、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チームコーチと言われる 2 年近い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、学生の行動特質として 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。

Partanen が現在も属する Team Academy Global は、各地のプログラムをサポートすることと、3つのレベル (Basic, Silver, Golden) のコーチの認定を行い、質とブランドを維持する役目を果たしている。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。例えばモンドラゴンの課程では卒業までに事業を作り収入を得ることが要件であるが、フィンランドの Team Academy では、主に協同組合形態をとり海外で経験を積むための資金集めと捉えられている。フィンランドのコーチは 80%が教員出身、20%が会社派遣であるが、MTA では半分が実務家、Teamlabs では全員が実務家出身であるように、力点の違いがうかがわれる。Jyväskylä には 1000 人余りの卒業生の寄付による、インキュベーション・スペースが設置されており、Team Academy Global もそこに拠点を構えている。

4-2 : Proakatemia : Jyväskylä での発祥に続いて、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)の中で Proakatemia がスタートした (Lehtonen, 2013)。名称が異なるのは、独自性を保つためだが、設立、コーチの育成などは、Jyväskylä が全面的なサポートをした。2018 年の結果では、120 百万 euro のチームによる収入を上げ、今後年間 20%増加を目標とし、可能なら学生にサラリーも払うことが期待されている。

4-3 : フィンランドからの拡散：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 (Fowle & Jussila, 2016)、オランダなどのフィンランドからの直接の拡散がある。近年盛んなのは英国であり (Fowle & Jussila, 2016)、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を立ちあげている。さらにマンチェスター、リバプールで開設予定である。英国人のみならず、フィンランド人、米国人のコーチのトレーニングも、英国のマスター・コーチが行える状態に英国チームは高いスキルがあるが、フィンランドの基本モデルにより忠実と言われている。ヨーロッパ内ではスペイン、オランダ、英国以外では、フランス (ストラスブール)、ルーマニア、ハンガリーの活動があり、また、現在ポルトガル (リスボン) での課程立ち上げを Proakatemia が支援中で

あり、さらに米国においても準備がされている。

5：結論と今後の課題

TA方式は世界に拡散し、若干の違いはあるものも、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大きな特徴がある。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、MTAの学生は、バスク・クラスターを巻き込んだ起業アイデアも進められる。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ている。この方式がなんらかの形で日本の教育、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有効であるかは、現時点では明確ではないが、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、国際ビジネスという視点でも、興味深い素材と言えよう。またMTAだけでなく、世界最大の協同組合としてのモンドラゴン組合の活動は、日本にも影響を与え出しており、今後の研究の対象となりうる。

引用文献

- Blackwood, T., Round, A., Pugalis, L., & Hatt, L. (2015). Making sense of learning: Insights from an experientially based undergraduate entrepreneurship programme. *Industry and Higher Education*, 29(6), 445-457.
- Fowle, M., & 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.
- Janhonen, M., & Johanson, J. E. (2011). Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management*, 31(3), 217-225.
- Lehtonen, T. (2013). *Timiakatemia: How to Grow into a Teampreneur*. JAMK.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- 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*, 713-714.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45-53.
- Tosey, P., Dhaliwal, S., & Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model: implications for management education. *Management Learning*, 46(2), 175-194.