

第11回経営研究所定例研究会発表  
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  
(令和元年度個人研究助成)

経営学部特任教授  
潜道隆(takashi.sendo@gmail.com)

# 要旨

- スペイン・バスク地方にある世界最大の労働者協同組合であるモンドラゴン協同組合傘下のモンドラゴン大学のMondragon Team Academyでは、4年間の学部課程で、「実践によって学ぶ」、「自ら学ぶ課題を方法を見つける」教えない教育としても知られている。この教育方法は、フィンランドの大学教師Partanenが、一方的な講義形式の方式に疑問を持ち、野中郁次郎の知識創造企業など内外の知恵をもとに27年前に創設した。
- 中核企業の経営危機から地域のイノベーション力を向上させる必要性があったモンドラゴン大学がこの教育を見つけ、バスクの地で発展させた。基本はフィンランドの原型としながら、グローバルなビジネス創出を必要とするモンドラゴンの性格を反映し、課程の中で世界を広く旅し、シリコン・バレー流のビジネス創出手法がより強く導入されている。
- モンドラゴンにおいては自らが組合としての大学組織の成員である管理者に、「教育と並行して自らも起業家である」再帰的な方法論の展開も見られる。全く独立して成立した中国浙江省の義烏における起業家教育にも同様の構造が見られる。

## Team Academy方式とは

- 学生がチームを作り、集団で学ぶ。
- 実際に会社(協同組合・NPOを含む)を作り、収入を上げる「Learning by Doing」。
- 教師でなく(チーム)コーチ
- 必要に応じて知識を自ら学ぶ[Just in Time Learning]・
- 他国に長期間滞在し起業を学ぶ「Learning Journey」・「Traveling University」。
- 高い割合で卒業生が起業する学部課程。各国により違いますが、卒業生の20-40%が実際に起業。企業内起業家も多数輩出。
- [https://www.youtube.com/watch?v=MZ9-\\_bmKvY](https://www.youtube.com/watch?v=MZ9-_bmKvY)

# 研究課題

- 「グローバル起業家育成プログラムとしてのMTAはどのような特徴を持つのか？」
- 「フィンランドの原モデルと比較してどのような変容をしたのか？」
- 経営学理論をどのようにこの事例に適用できるか

# 研究手法

- スペイン、フィンランドでの現地調査および来日時の関係者との非構造的インタビュー：
  - ・ モンドラゴン協同組合本部
  - ・ MTAビルバオラボ MTA責任者Lander Beloki Mendizabal氏
  - ・ MTA創設者José Marí Luzarraga氏（日本）
  - ・ MTA Team Labs創設者Berta Lazaro氏（日本）
  - ・ フィンランドJyväskylä Team Academy創設者Johannes Partanen氏
  - ・ フィンランドTampere Proakatemia

2020/2/12

# Team Academy教育の広がり（主な事例）

| 国                                | 都市                                  | コメント                           |
|----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| フィンランド                           | <u>ユバスキラ</u>                        | Team Academy発祥の地               |
|                                  | <u>タンペレ</u>                         |                                |
| スペイン                             | <u>モンドラゴン</u>                       | コーチは元教師・実務家(50/50)             |
|                                  | <u>マドリード</u> 、 <u>バルセロナ</u>         | モンドラゴン大学の学位として<br>コーチは実務家(100) |
| ヨーロッパ                            | ハーレム（蘭）、ストラ<br>スブールなど               | フィンランドからの拡散                    |
| 英国                               | ブリストル、ニューキャ<br>ッスル、 <u>リバプール</u> など | フィンランドからの拡散                    |
| 米国                               | シアトル、 <u>ニューハンプ<br/>シャー</u>         | フィンランドからの拡散                    |
| アジア                              | インド（Pune）、上海                        | モンドラゴンからの拡散                    |
|                                  | <u>韓国</u>                           | モンドラゴン大学の学位として                 |
| その他の地域：バレンシア、南米、メキシコ、ケニア、ルーマニアなど |                                     |                                |



# **MTA(Mondragon Team Academy)**

# モンドラゴ協同組合企業



- 労働者協同組合の集合体、1956年設立
- 1959年、組合の一事業としてカハ・ラボラル(信用協同組合)設立
- 1966年、社会福祉事業としてラグン・アロ(保険業)設立
- 1969年、地元にあった9つの消費者生活協同組合を統合してエロスキ設立
- 1997年、教育機関(協同組合)としてモンドラゴン大学開校
- スペインにおいて、総資本回転率 で第7番目のビジネス集団
- 2009年末時点で、4つの活動領域(すなわち、金融・工業・小売そしてナレッジ)において256の会社で働く85,066人の雇用を(世界最大の労働者協同組合)
- 電機製造業のFagorの倒産があった(2013/1)
- モンドラゴン協同組合企業は、労働者主権に基づいたビジネス・モデルに従って運営され、連帯に根付いた強い仲間的な会社の発展を可能に
- バスクの地域コミュニティと強い関係
- 強い社会的な思想によっているが、ビジネス的な手法を否定せず
- 労働者組合員によって所有されており、一人一票の原理に基づいている
- モンドラゴン協同組合では給料比は1:6



スペインでも例のない共同組  
合形態:

工学

人文

ビジネス

食科学



モンドラゴン大学



## MTA(Mondragon Team Academy)のスタート

- 2008年にスタート
- 2007年の金融危機から倒産に至った中核企業 Fagorの問題で、モンドラゴンの中でイノベーションについての多くの議論：
  - 世界の大学を訪問し、Team Academy Finlandを見つけアライアンスを結んだ。（モンドラゴン協同組合・モンドラゴン大学・TAFの協定）
  - 「人に目を向けて、世界的な視野をもって新しいビジネスを、チームで作っていく」
  - 「国際的な視野を持ち地域によりそう」
  - バスクとフィンランドの教育メソッドの利用
  - モンドラゴンの共同組合思想も背景

# MTA(LEINN: Leadership, Entrepreneurship and Innovation)の概要

- 4年制の大学教育
- 15-20名の「チーム」で実際に法人を作りビジネスをを起こす。  
「Learning by doing」
- 卒業生の97%は夢の仕事：多くは起業か組織での新規事業担当
- コーチは答えを教えない。「教えてもらう」からの脱皮
- “it is up to you”
- 4年間で合計10カ月の「Learning Journey」も生活費は稼ぐ
  - フィンランド（1年）、シリコンバレー（2年）、アジア（3年）
- 週のサイクル
  - 月曜日は基礎（統計など）・火曜日-金曜日は実践・週に2回はコーチと面談・トレーニング
- チームの基礎はお互いに学ぶdialogueとegoからの解放
- 「パッションを持って夢を追う」

# 5ユーロ・チャレンジ

- 5ユーロを与えられて2時間でできるだけ増やす。

## 5ユーロ・チャレンジ

- 実施例：
  - MTAへの入学時（チームの選別、役割を見つける）
    - 役割：
      - チームリーダー
      - ファイナンシャル・リーダー（会計）
      - マーケティング・リーダー（営業）
    - チームはコーチが決める。友人同士のチームでは、多様性が限られ学びが少ない
  - 2年目のシリコンバレーでの滞在時
- スタンフォード大学のTina Seeing（工学部、創造性に関する科目を担当）により作られた

## MTAの特徴

- 若いチェンジ・メーカーを育てる。
- 情熱（パッション）を持つ。
- 実際にアクションを取ること。
- チームを作って学ぶラボ。
- 教育課程で経済的・社会的・環境的でグローバルな正のインパクトを地域に寄り添って与える会社（NPO、協同組合）を作る。
- 2020/5までに2万人の教育実績が目標
  - LEINN (Leadership, Entrepreneurship and Innovation)
  - TMINN (2年のTeaching Trainer)
  - MINN (Executive MBA的位置付け)
  - Change Maker Lab (韓国でも始めた；6ヶ月で地域展開)
- 2015年に創設者はAshoka Fellowに

# MTAの方法論

- 「やってみる」最初の日に「君たちは学生ではなく、チーム起業家（Teampreneur）」と言われる。「全て実践」
- お互いから学ぶ。
- 自分で意志を持って行こう。
- 先生ではなくコーチ・教室ではなくラボがある。
- ChaosとOrderのバランス（学生が事業テーマを自ら選んでいくが、学びのプロセスを学ぶ）
- 各種のツール：
  - MTA構造（ロケット・モデル、ファルコン・モデル）
  - 1年に一度のチーム内での360° 評価
  - ラーニング・コントラクト（学生自らが到達目標を宣言する）：
  - 基礎学習（3年時まで週1日）
  - チーム・トレーニング（4時間x2/週）
  - reading books（25/year）をbook of bookから。

# Team Academyの学ぶ仕組みについて補足

- Learning Contract（自分に対する契約）
  - 今自分はどこにいるのか（現状）
  - どこに行きたいのか
    - レベルを設定（例：1-5）
  - どうやって到達するのか
  - どうしたら到達できたことがわかるのか
- Book of books
  - 経験と理論を行き来する
  - Just in time learningを本で行う
  - 読んだ本についてのエッセイを書く
    - フィンランド：世界に（顧客も含めて）発信
    - バスク：チーム内でシェア



# Innovation手法はデザイン思考・アジャイル・リーン と共通点

- ユーザーの問題の理解からスタート(User-Centric)
- 素早くプロトタイプ(試作品)などを作り、ユーザーで(と)仮説が正しいか確認
- このサイクルを素早くPDCAで回す
- 現場・チームに権限がある
- Effectuation (バージニア大学Darton Schoolで教えているサラスバティ): 起業家は事前の戦略や計画に基づくのではなく、使えるリソースに合わせ、実行・戦略を修正していく



## MTAの風景

Bilbao市内の政府の建物を利用。Co-work space、Incubation Center、バスク・クラスター（事務所）が同居



Bilbaoラボ外観



Bilbaoラボの  
チーム・スペース



インキュベーション・日仏企業とクラスターの提携調印  
スペース



# MTA学生のプロジェクトの例



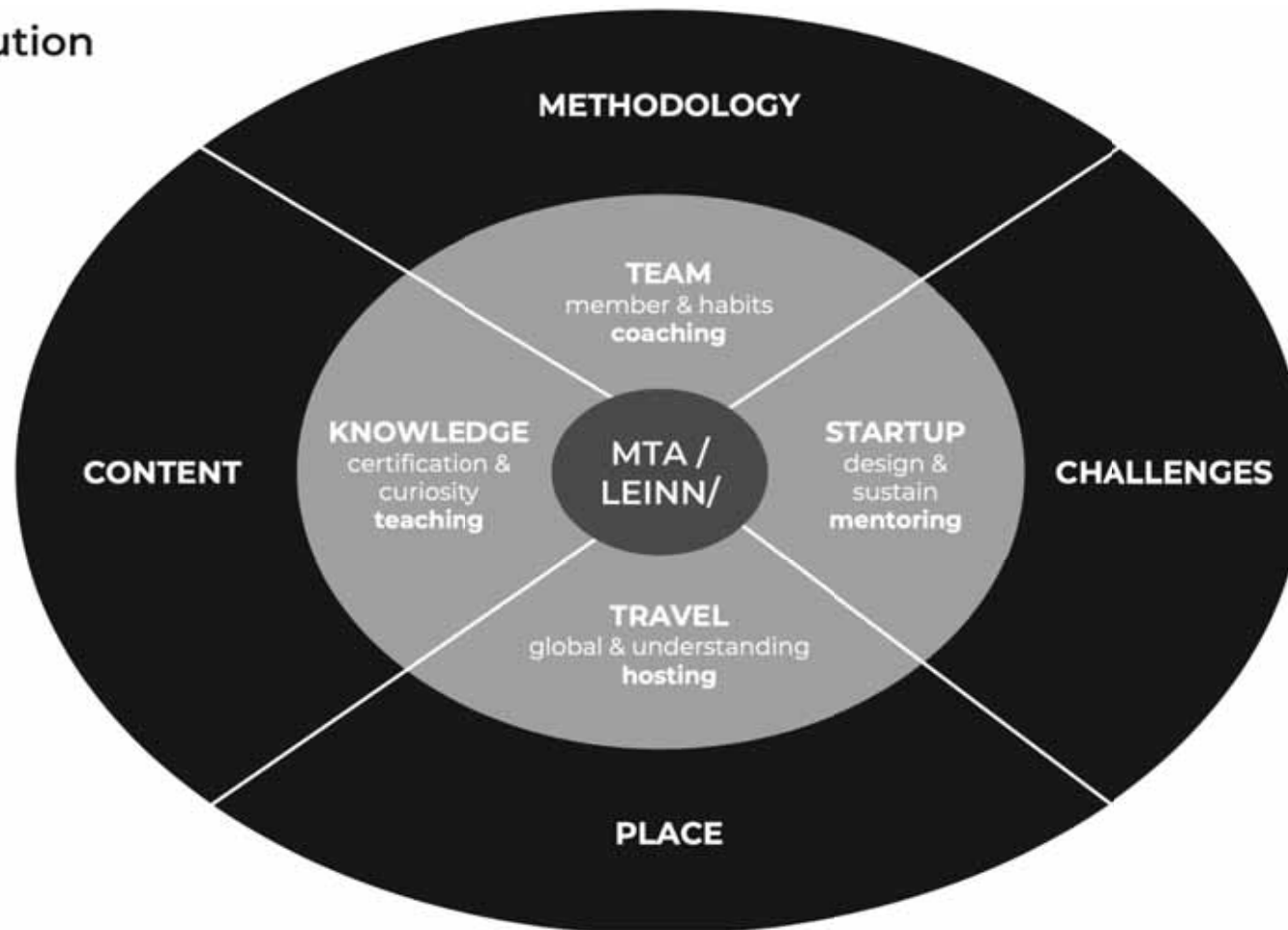
上海ラボ時に、深圳の  
企業に依頼して制作@  
オニヤーティ・ラボ



Bilbao市内のハワイ風健康  
ご飯や

# MTAの自己認識

Contribution



## MTAの他の起業家教育との比較

|                   |                       | Team | Knowledge | Travel | Startup | 学位 |
|-------------------|-----------------------|------|-----------|--------|---------|----|
| MTA               |                       | X    | X         | X      | X       | X  |
| Minerva           | B. Gates              |      | X         | X      |         |    |
| en spiral         | DIY<br>collective     | X    |           | X      | X       |    |
| Imagine           | Imagine<br>Foundation |      |           | X      | X       |    |
| Product<br>School | US                    |      | X         |        | X       |    |
| (Y<br>combinator) | Angel機能               |      | X         |        | X       |    |
| (経営大学<br>院)       |                       |      | X         |        |         | X  |

## MTAからの拡散

- ① TEAMLABS: MTAのライセンスを受け、民間教育事業としてマドリードとバルセロナで。学位はモンドラゴン大学から受ける。基本構造はMTAと同じ。
- ② バレンシア大学、メキシコ、上海、インド (Pune)
- ③ 韓国
- ④ ソマリア、ケニヤ
- ⑤ シンガポールへの拡張調整中

## MTA Korea

- 外食チェーン多数所有するSong（ソン・インチャン）氏はモンドラゴンの協同組合に心酔し、自社を協同組合化。
- その会社Happy Bridgeはモンドラゴン大学と共同で(HBM)パイロット・アクセレーターを実施。
- HBMはモンドラゴン大学の学位としてLEINN（後述）プログラムを実施している。
- Travelling Universityとも呼び韓国内の拠点、MTA Koreaはソウル市北部のがサポートするインキュベーション拠点到ラボを持つ。
- プログラムにはHyundaiやアショカ財団がサポートしているものもある。





# MTAからみた世界システム

After 10 years:  
**The impact**



+1.000  
teampreneurs



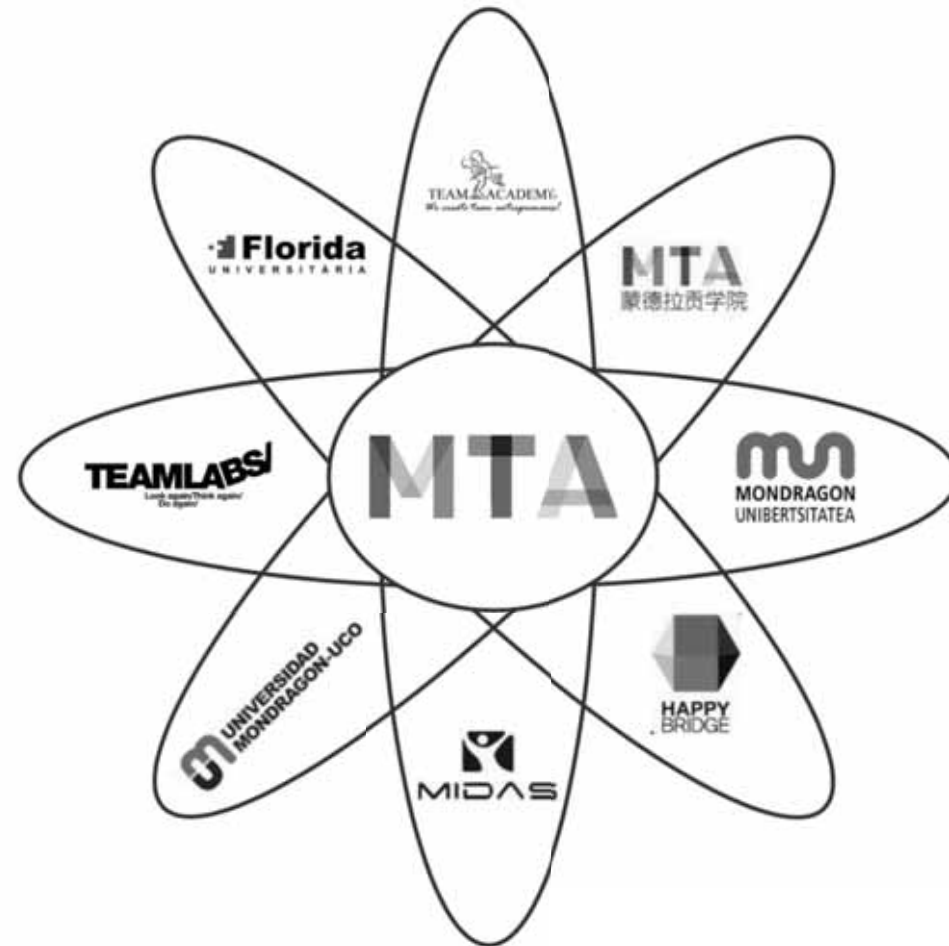
13 MTA  
Labs



97%  
working



6 countries



## Coursera/edxとの連携も画策



# フィンランドの源流

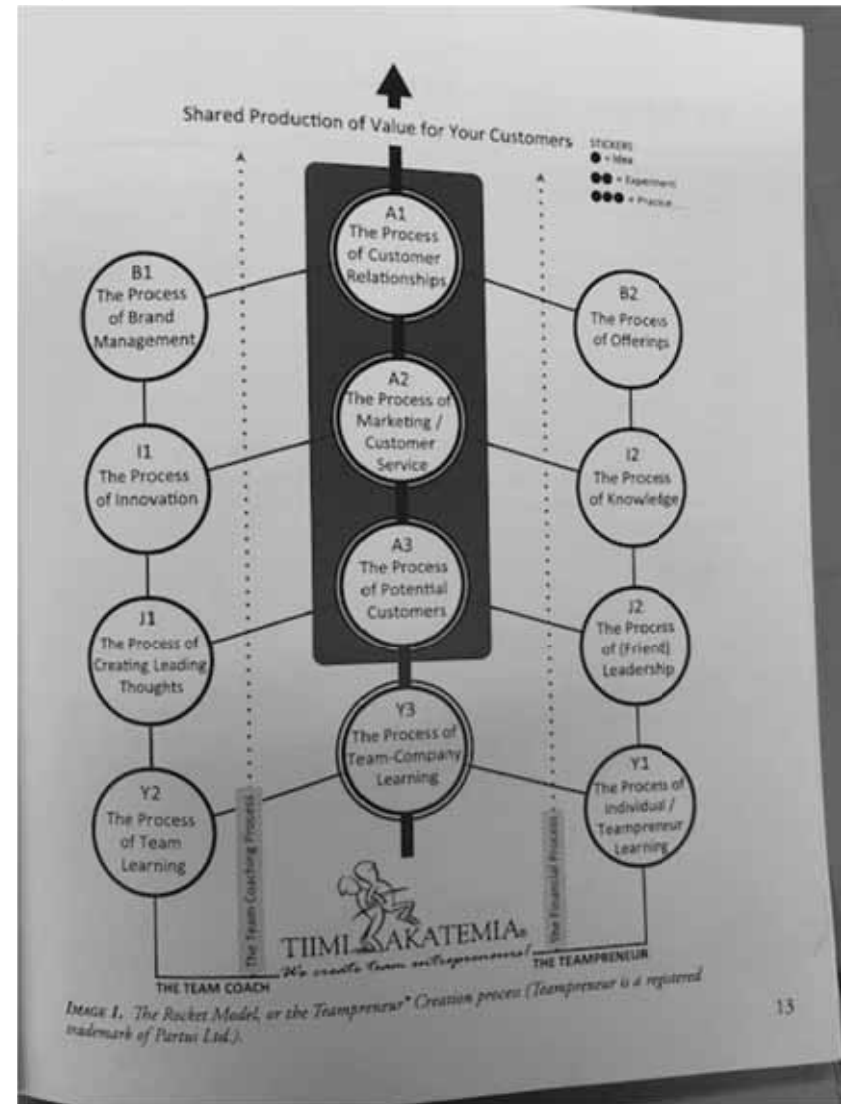
## Team Academyの発足

- ① Team Academyはフィンランド中部の中核工業都市Jyväskyläの教師、Johannes Partanenを中心に27年前に発足した。
- ② 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発案した。
- ③ 実社会はリスクと不確実性に満ちていて、そこでは、「自ら学ぶスキル・プロセス」が必須。
- ④ 実社会では集団で議論し、合意形成をする。



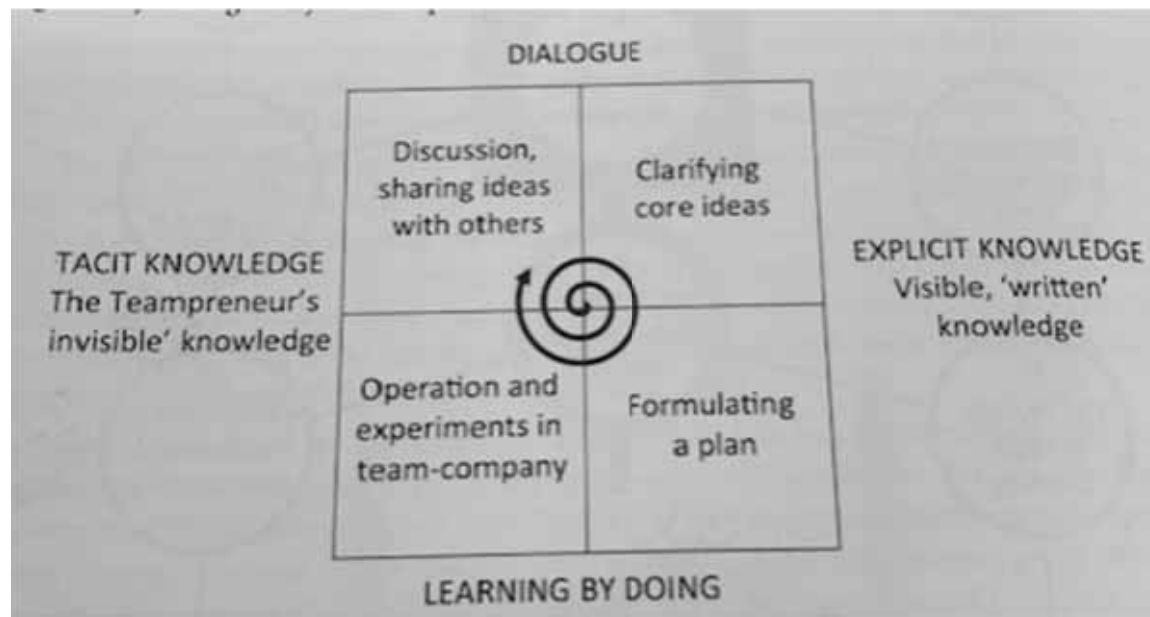
# ロケットモデル

個人・チームの成長モデル。14のプロセスで構成。ロケットが打ち上げられるように見えるところからPeter Sengeに名付けられた。各プロセスには Idea/Experiment/Practice で評価点が増える。



Partanen, Johannes(2018)The Team Coach's Best Tools, Partus

ロケットモデルのプロセス・ウィンドウ  
Nonaka/Takeuchi (1995) の知識創造企業のモデルに  
基づき暗黙知と形式知、実践と学び（ダイアロ  
グ）ので構成される空間をロケットのそれぞれの  
要素を習得していく。



Partanen, Johannes(2018)The Team Coach's Best Tools, Partus

## その他のツール

- ATP(The Applying Theory to Practice)Model
  - Before Launching Project
    - Pre-Motorola Report
    - Book of Books (BoB)
    - Project Plan
  - Implementing the Project
  - Completing the Project
    - Motorola report
    - Birth Giving
- Skill Profile:21の分野が5段階に
  - 360° 評価システム

Partanen, Johannes(2018)The Team Coach's Best Tools, Partus

## Partanenの発想のルート

- 幼少からソクラテスに傾倒し、アテネの学び（人が集まり、会話をしていく）に憧れていた。
- グループでの活動をCo-operativeと捉えていた。
- 大変な読書家で、多くのアイディアに触れていた。
  - 野中・竹中の知識創造企業
  - Peter Senge (MIT) の：グループによる問題解決 (Fifth Discipline)

Partanen, Johannes(2018)The Team Coach's Best Tools, Partus

## Team Academyからの拡散

- ① Team Academy Jyväskylä に続き、繊維産業で有名なTampereにProakatemiaが20年前にスタート。
- ② フランスが国外最初で、その後、オランダ、スペイン、英国など、ヨーロッパ中に拡散していった。
- ③ Jyväskyläのラボは継続するとともに、Partanen氏はTeam Academy Globalを作り、各国のサポート、コーチの認定、コーチのトレーニングを継続している。
- ④ 英国チームが強力で、国際的なコーチのトレーニングも担当できる。



# Team Academyの英国での発展

Blackwoodら(2014)はNewcastleの経営大学院でのTeam Academyプログラムの発足についてLearning by doing/Just in time education/トレーニングを受けたCoachの役割を中心とした言及をしている。マネジメント教育としての側面を基本に、Jyväskylä との強い連携が記述している。なお、Westminster大学での2013/9の実施が、英国では最初としている。

Blackwood, T., Baty, G., Dale, B., Fowle, M., Hatt, L., Jussila, N., & Pugalis, L. (2014). Team Academy Northumbria—Learn to Surprise Yourself.)



# Team Academy の拡散



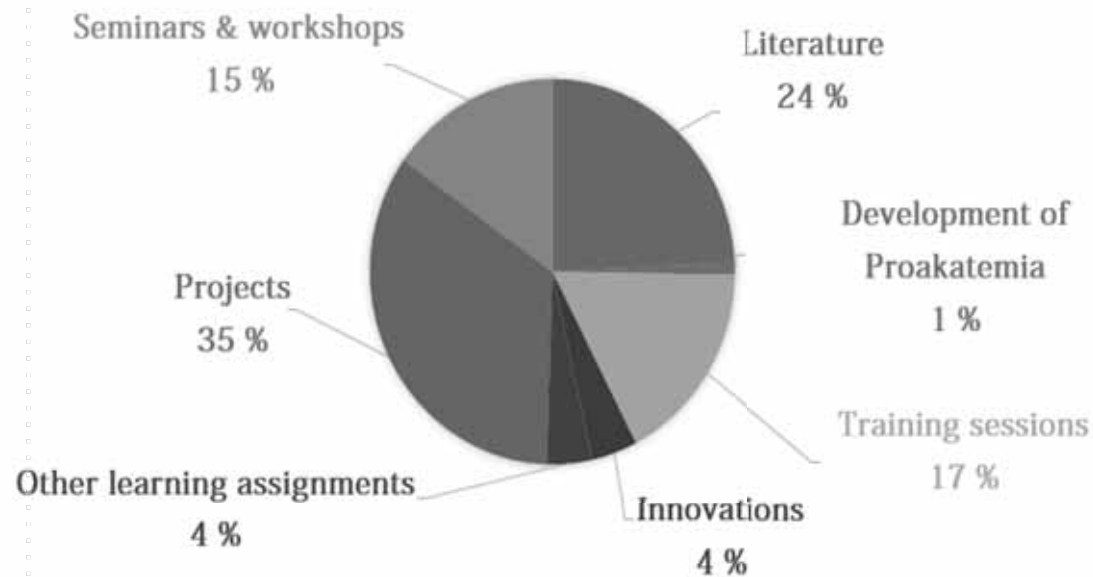
# Coach Training



# Proaktemia Tampere



# Proakademia(Tampere)の構造



**A total of 1100 project hours per student**

## Training sessions

- 2 x 4 hour sessions per week
- Dialogue as a tool
- Topics are chosen and introduced by the teampreneurs themselves

トレーニングも学生が計画：自ら起案することにより、より深い学び

Proakademia(Tampere)資料より.....トレーニングの最後にはコーチのまとめ.....

36

# モンドラゴンでの変容

# MTAと原モデルのプロセスの比較

|                  | フィンランド                                                                                             | MTA                  |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 基本メソッド           | <b>Team Academy</b><br>(チーム、co-work、実践による学習、グループ・トレーニング、コーチ、学生主体の学習)<br>通常授業 (入学当初半年 vs 3年生まで、週1日) |                      |
| 卒業直後の起業率         | 40%                                                                                                | 20-35%(スペイン全体では0.7%) |
| 通常コースへの転換        | 可能(共通学位)                                                                                           | 不可(個別学位)             |
| Learning Journey | 一つの経験                                                                                              | グローバル教育構造            |
| 成長モデル            | ロケットモデル                                                                                            | Falconモデル            |

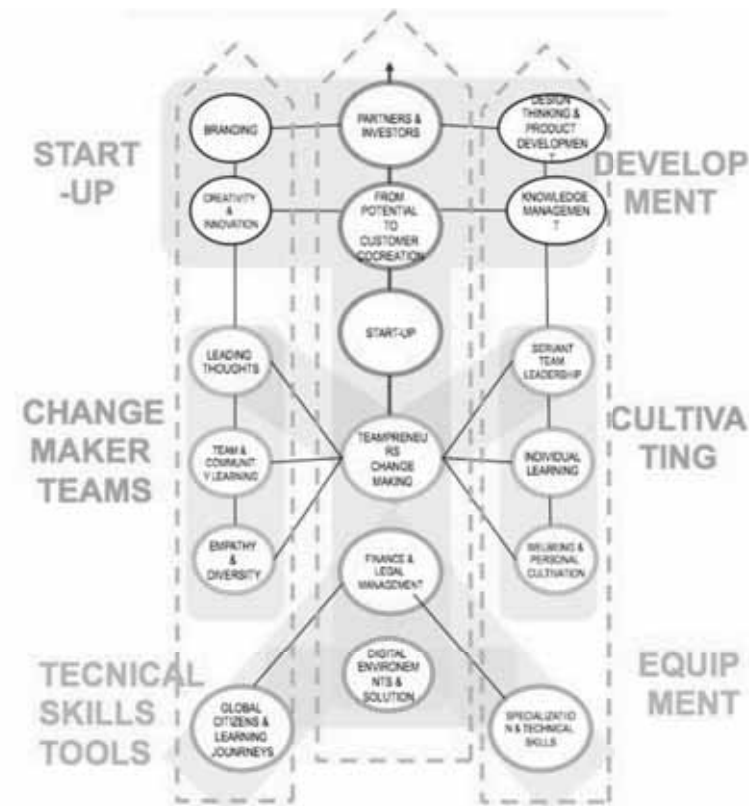
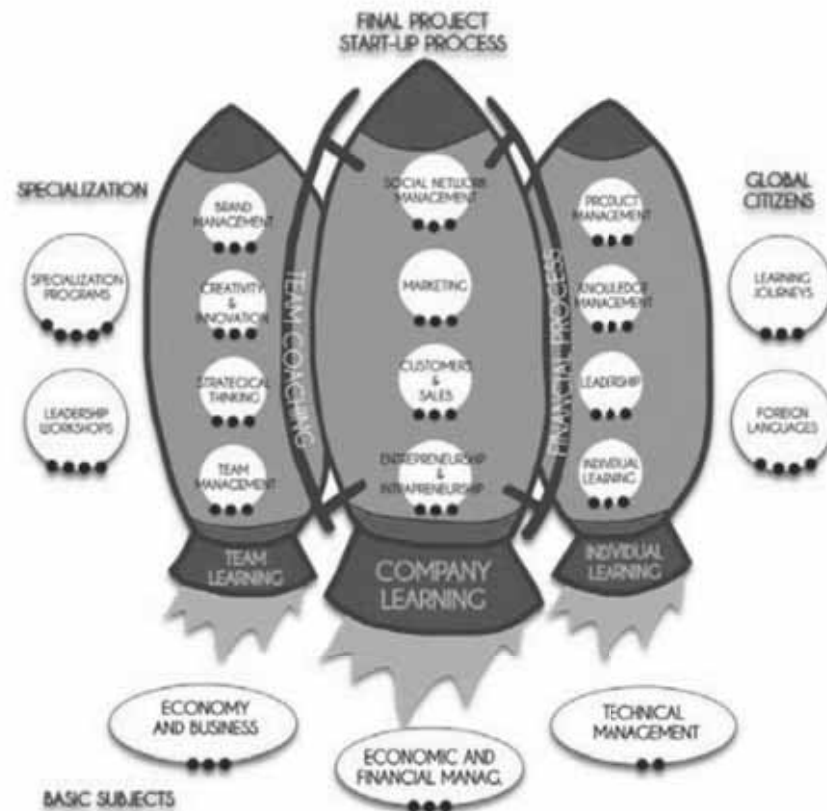
## Learning Journeyの違い

- MTAでは、ラボの移動：
  - 1年次：フィンランド、ブリストル（、ベルリン）
  - 2年次：シリコン・バレー
  - 3年次：アジア（インド、中国）
  - 4年次：任意
- フィンランドでは” Academic Adventure”





# 10年後にロケットモデルからFalcon(隼) Modelへ



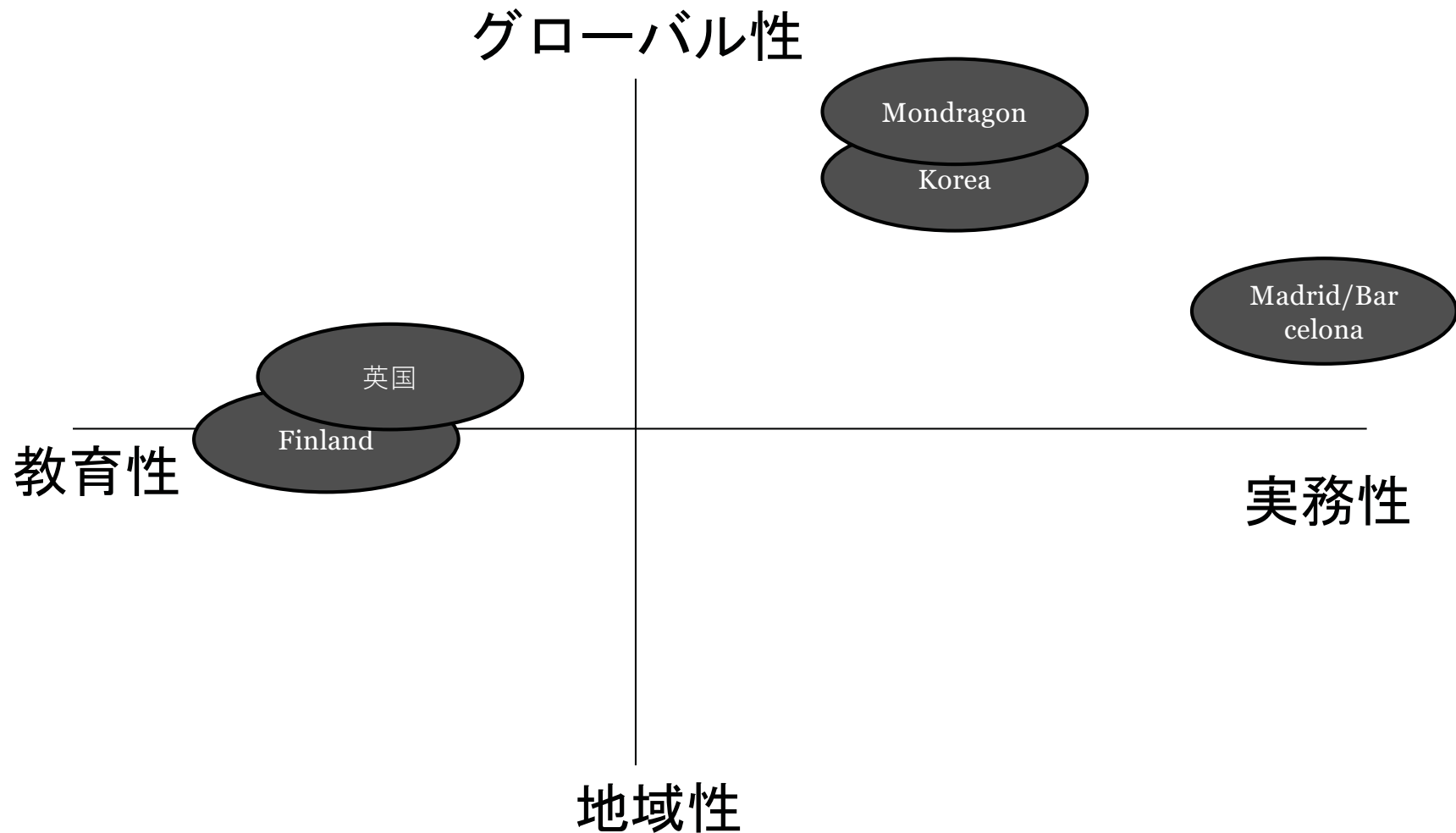
The “company” dimension is the weaker one in the teampreneurs transformative process...



## Falcon Modelでの追加のプロセス

1. Digital environment/legalのモジュール
2. Change maker/startup scale/fundingのモジュール
3. 起業家個人の精神安定のためのWell being process (w/ Stanford, Columbia)
4. 多様性の開発・異文化の理解

# MTA instancesのポジション



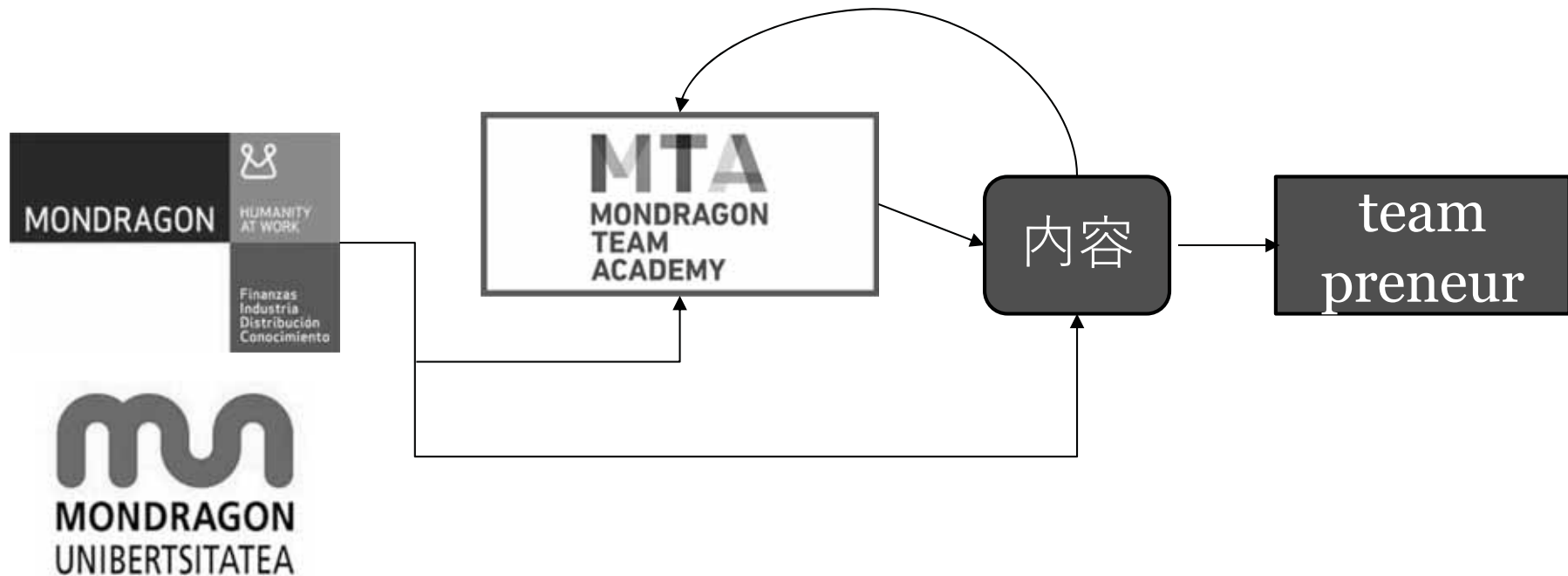
# MTA形成の要素

1. Team Academyの原型
2. モンドラゴン協同組合の性格
3. モンドラゴン大学の性格
4. 発足当時の問題意識（グローバル経済における起業必要性）
5. （バスク文化）
6. （バスク・クラスターとモンドラゴン協同組合の存在）



# プロセスの再帰性

# MTAの拡張と背景



MTA自身もMTAのメソッドを自己に“再帰的に”応用  
コーチング教育も自分のチームを持ち、実践と理論を往復  
する

# 義鳥工商学院

- 浙江省金華市に位置する県級市義鳥は、日用品の卸集積として発展を遂げた。
- 中国国内のみならず、世界各国からバイヤーが訪れる。
- 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）。
- 義鳥にある短大である、義鳥工商学院は、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。
- 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。

李端雪 (2018). 商業集積の発展とロジスティック・クラスターの形成（II）：義鳥の事例. 法政大学経営学会 経営志林, 55(1), 17-37.

# 日本での展開可能性

## 専修大学の学生の反応

- グローバル・マネジメント特講2の授業において、MTAを紹介し、『日本における応用可能性』について、自由コメントをしてもらった：
- 配布資料のように有効回答28があり全般的にポジティブであった：
  - 起業への有効性
  - 大学授業が一方向的と感じていた、など



## 5ユーロ・チャレンジ(専修でのシミュレーション)

- 1000円を与えられて2時間でできるだけ増やす。
  - 何をするかは自由 (遵法であること)
  - あなたは何をするか？
- 
- このチャレンジでどんな学びがあると予想されるか？

## 夢へのチャレンジ（専修でのシミュレーション）

- 仮にMTA同様の課程の学生だとしたらと想像してください：
  - あなたのパッションはなんですか？
  - 実際の自分の仕事でどのような/どのようにパッションを持ち続けますか？

## 『起業って？』授業で体感

- “「起業を」教える中学校や高校が増えている。座学だけでなく生徒自ら事業を計画し、資金調達や運営を行う体験を通じて、肌感覚でビジネスを学ぶ。起業家精神を養う狙いだ。”
- “スタートアップが生まれにくい状況は産業競争力にも影響する。スイスのIMDが発表した「世界競争ランキング」によると日本の総合順位は30位で、1997年以降、最低の順位だった。”

日本経済新聞、2019/12/21.

# 日本での展開の可能性

- MTA (TA) Japan
  - 作業スペースについてはいくつかの可能性
    - JR東日本イノベーションラボ、森ビル（東洋大学の竹中平蔵氏との関係）など
  - チームコーチの育成（韓国・中国が3日間X7モジュールで実施中）
  - スポンサー
- プログラム要素の分割使用
  - 東洋大学が現地2週間滞在を含むイノベーション（アウトプットはレポートか）プログラムを実施中。90時間で2単位の科目とし、学生一人当たり30万円の補助（文科省：スーパーグローバル大学創成支援）をしている。
  - アクセレーションラボのパイロットをETICが進行中
  - プログラムの要素を整理し大学、企業むけの小さなモジュールに再構成：
    - 5 Euro Challenge（シミュレーション）
    - Learning contract
    - Book essay

## 韓国での展開

- Happy Bridge社とMondragonのJ/VのHBMがソウル市がサポートする施設をMondragon Koreaとしている。
- パイロットに続き、短期プログラム（チェンジ、メーカー・プログラム）を企業も対象にして行なっている。
- モンドラゴン大学の学位としてのLENINプログラムをHBM運営で行っている：1年目ソウル、2年目シアトル、3年目インドと上海
- 現在、アングリアン教会系の聖公会大学校（Sung Konghoe University）が、2年間のLENIN形式の課程を、社会的経済課程の副専攻として準備している。また、サムソンの協力も受けている成均館大学校（Sung Kyun Kwan University）は、単位授与の対象でないSeTA Program準備している。

# 研究結果の取り扱い

- 2019年度国際ビジネス研究会全国大会@立命館大学で発表。
- （本時点での研究をSMJに研究ノートとして執筆）
- 可能ならば以下を強化し論文とする：
  - MTAの卒業生の進路についての情報がより入手できれば、Born Globalな起業の生成についてケース・スタディとしてまとめていく
  - バスク協同組合や地域クラスター（バスク・クラスターについてはポーターの研究がある）と変容の関係をより深く議論する。
  - 義鳥工商学院の地域ロジスティック・クラスターとの関係とを比較する。
  - Recursive-ness（再帰性）を組織成長の観点から整理する

# 参考文献(1)

- MTA method:
  - 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.
  - Michaelsen, L. K., Knight, A. B., & Fink, L. D. (2004). Team-based learning: A transformative use of small groups in college teaching.
  - 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.
  - Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*, (4), 45–53.
  - Senge, Peter (2006) *Fifth Dimension*, Random House.
  - Tosey, P., Dhaliwal, S., & Hassinen, J. (2015). The Finnish Team Academy model: implications for management education. *Management Learning*, 46(2), 175–194.

## 参考文献(2)

- Learning By Doing:
  - 李端雪. (2018). 商業集積の発展とロジスティック・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(1), 17-37.
  - Azuma, C., Coletinha, E., & Villoch, P. (2010). An Exploratory Journey into Sustainability Changemakers Learning Programs.
  - Gál, T., Kovacs, J. K., Popovics, P., & Vanyi, G. A. (2016). Evolution of an innovative business education model from Finland in different European countries. In L Gómez Chova, A López Martínez, I Candel Torres (szerk.) *Proceedings of 9th International Conference of Education, Research and Innovation*
  - McLeod, P. J., Steinert, Y., Meagher, T., Schuwirth, L., Tabatabai, D., & McLeod, A. H. (2006). The acquisition of tacit knowledge in medical education: learning by doing. *Medical education*, 40(2), 146-149.
  - Weiss, F., Klein, M., & Grauenhorst, T. (2014). The effects of work experience during higher education on labour market entry: learning by doing or an entry ticket?. *Work, employment and society*, 28(5), 788-807.
- Mondragon:
  - 坂内久 (2017)「モンドラゴン協同組合が果たす 地域での役」『大原社会問題研究所雑誌』, 710, 18-46.
  - Errasti, A. M., Heras, I., Bakaikoa, B., & Elgoibar, P. (2003). The internationalisation of cooperatives: the case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(4), 553-584.
  - 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.
  - Thomas, H., & Logan, C. (2017). *Mondragon: An economic analysis*. Routledge.
- フィンランド:
  - 川崎一彦 (2008)「フィンランドの経済：1990年代以降のイノベーション立国」百瀬宏 & 百瀬宏・石野裕子 (編著), 『フィンランドを知るための44章』 pp. 168-172. 明石書店.
  - 鈴木徹 (2008)「フィンランドの産業と経済：発展の軌跡」百瀬宏・石野裕子 (編著), 『フィンランドを知るための44章』 pp. 168-172. 明石書店.