

## 2024年度 現代経営学応用研究（エフェクチュエーション）

開講科目名： 現代経営学応用研究（エフェクチュエーション）選択必修科目  
担当教官： 吉田 満梨  
連絡先： myoshida@people.kobe-u.ac.jp  
曜日・時限： 火曜日（平日夜間）5・6限（18：20～21：30）  
開講日： 6月4日、6月11日、6月18日、6月25日、7月2日、7月9日、  
7月16日、7月23日  
開講経形式： オンライン（接続情報はBEEF上でお知らせします）  
単位数： 2.0

### 1. 講義のテーマと目標

本授業では、新たな価値を創造するエキスパートの起業家から発見された「エフェクチュエーション（effectuation：実効理論・実効論）」と呼ばれる思考様式を学びます。

エフェクチュエーションは、極めて高い不確実性に対して、予測ではなくコントロールによって対処する思考様式であり、起業家やスタートアップのみならず、「不確実な状況における意思決定の一般理論」（Sarasvathy 2008, 訳書 p.340）として、既存企業における新規事業開発や市場創造プロセスを含む、最適なアプローチの予測が困難な様々な問題に対して有効な論理であると言えます。

本授業は、講義を通じてエフェクチュエーションを概念的に理解するのみならず、毎回に授業中に出題する課題や演習を通じて、受講者ひとり一人が、不確実性を伴う自らの新しいチャレンジにおいて、エフェクチュエーションを活用できるようになることを目標としています。また、環境分析に基づいて最適なアプローチを予測しようとする「コーゼーション（causation：因果論）」と対比したエフェクチュエーションの特徴を理解し、状況に応じて2つの思考様式を組み合わせ活用できるようになることを目指します。

#### 授業の到達目標

1. コーゼーション（因果論）とエフェクチュエーション（実効論）という、2つの論理の特徴を理解している。
2. 状況に応じて、2つの思考様式の使い分け・組み合わせができる。
3. 不確実性に対処する上でのマインドセットを身に付けており、自身の実践に適用できる。

こうした特徴を持つ本授業では、次のような方を主な受講生として想定しています。第一に、個人やチーム、あるいは既存組織の中で、新たな事業や市場を生み出そうと実践さ

れる方です。これまでにそうした実績のある方々にとっても、ご自身の行動を理論的に整理する機会になることを期待しています。第二に、自身や組織にとって新規性の高い問題解決やチャレンジに取り組もうとされる方です。最適な計画を立てて実行することが難しいと感じている問題であれば、その新規性の度合いは問いません。第三に、第一・二の人々を含む、不確実性の中で新たな価値を生み出すことにチャレンジする人々を支援する立場の方々です。組織の管理職やリーダーとしての活躍が期待されている多くの方々にも、エフェクチュエーションの考え方を理解した上で、既存組織において重視されるコーゼーションとどのように組み合わせ、エフェクチュエーションに基づく実践を促していくことができるかを考える機会を提供できればと考えています。

## 2. 授業の概要と計画

### 【授業形態】

本授業は、6月4日～7月23日の全8回にわたり、毎週火曜日の夜間（18：20～21：30）にオンラインで開講します。接続先の ZOOM ミーティングの情報は、BEEF 上に掲載していますのでご確認ください。毎回の授業資料は、授業の前日までに BEEF 上にアップしておきますので、必要に応じて手元資料としてご活用ください。

また、毎回の授業では講義内容を踏まえた事後課題（ミニレポート①～⑥）を出題します。各ミニレポートは翌週のグループディスカッションの時間に共有をお願いする予定です。翌週の授業日の前日に設定された提出期日までに BEEF 上に提出した上で、翌日の授業にも持参ください。

### 【本授業の特徴】

本授業の特徴は、座学としてエフェクチュエーションを概念的に理解するだけでなく、受講者一人ひとりにとっての不確実性を伴う実践に対して、エフェクチュエーションの思考様式を適用することで理論に対する理解を深める、アクティブ・ラーニング形式をとることです。

そのため、毎回の授業で出題される事前課題及び演習課題に個人ワークとして取り組んでいただくこと、加えて、個人ワークの内容を授業時間中のグループディスカッションの時間に許容可能な範囲で他の受講者と共有して議論と理論への理解を深めること、を授業参加の前提としており、積極的な議論への参加を平常点評価の対象にもしています。

またエフェクチュエーションは、手持ちの手段（資源）や許容可能な損失に評価の際に、実践する起業家自身の内的環境を行動のデザインに反映するアプローチをとるため、受講者ご自身の内面について振り返っていただくような演習を伴うことも、多くの他の授業とは異なる本授業の特徴であると考えています。ただし授業中の演習やディスカッショ

ンで共有をいただく発言や受講者ご自身の実践内容については、授業目的以外に無断で利用することが決してありませんし、受講者間でもその旨を確認させていただきます。

## 【授業計画】

### 第1回（6月4日）

- 内容： エフェクチュエーションとは何か（コーゼーションとは何か）  
エフェクチュエーションの5つの原則  
目的でなく手持ちの手段に基づく着手
- 事前課題： ありません。ただし、先述（【本授業の特徴】を参照）の通り、本授業では一人ひとりの不確実性を伴うチャレンジを前に進めるうえでエフェクチュエーションを活用することを通じて学習する、アクティブ・ラーニング形式をとります。そのため、授業の演習課題等で取り組むご自身のエフェクチュエーションの実践をどのような領域や方向性で行うのかを想定いただけると、事後課題に着手しやすいと思います。
- 事後課題： ミニレポート①「手持ちの手段」の棚卸  
…あなたの手持ちの資源（手段）を棚卸してみましょう。それを元に、手持ちの手段（資源）を活用して「何ができるか」を発想してみましょう。
  - ・ 別途配布のワークシート（PPT ファイル）をご活用ください。必要な項目が含まれていれば、別のフォーマットで作成いただいても構いません
  - ・ 提出期限は、6月9日（日）23：59です。BEEF上に提出ください。
  - ・ この課題は、第2回の事前課題でもあります。レポートの内容は、次回のグループディスカッションで共有をお願いすることになりますので、差し支えない範囲で記載いただければ結構です。

### 第2回（6月11日）

- 内容： 前回の振り返り（手持ちの手段からの着手）  
手持ちの手段をアイデアに変換する  
期待利益でなく損失の許容可能性に基づく行動
- 事前課題： 第1回の事後課題（ミニレポート①）を授業に持参ください。
- 事後課題： ミニレポート②「許容可能な損失」の評価  
…手持ちの手段（資源）を活用した具体的な行動のアイデアを実行する際の損失可能性を評価しましょう。

- ・ 別途配布のワークシート（PPT ファイル）をご活用ください。必要な項目が含まれていれば、別のフォーマットで作成いただいても構いません
- ・ 提出期限は、6月16日（日）23：59 です。BEEF 上に提出ください。
- ・ この課題は、第3回の事前課題でもあります。レポートの内容は、次回のグループディスカッションで共有をお願いする予定です。

### 第3回（6月18日）

- 内容： 前回の振り返り（許容可能な損失に基づく行動）  
計画重視でなく偶発性の活用
- 事前課題： 第2回の事後課題（ミニレポート②）を授業に持参ください。
- 事後課題： **ミニレポート③潜在的なパートナーに対する問いかけ**  
…具体的な相手に対して、何らかのコミットメントの提供を求めることを想定し、その具体的な方法を検討してみましょう。
  - ・ 別途配布のワークシート（PPT ファイル）をご活用ください。必要な項目が含まれていれば、別のフォーマットで作成いただいても構いません
  - ・ 提出期限は、6月23日（日）23：59 です。BEEF 上に提出ください。この課題は、第4回の事前課題でもあります。レポートの内容は、次回のグループディスカッションで共有をお願いする予定です。

### 第4回（6月25日）

- 内容： 前回の振り返り（偶発性の活用）  
競合分析でなくパートナーシップの構築  
コミットメント獲得のための問いかけ（Asking）
- 事前課題： 第3回の事後課題（ミニレポート③）を授業に持参ください。
- 事後課題： **ミニレポート④「問いかけ（asking）」の実践とその結果**  
…潜在的パートナー候補のうち、1人以上に対して実際にコミットメントの獲得を模索し、その結果をスライド1～2枚にまとめて報告してください。
  - ・ フォーマットは特にありません。必要項目が含まれていれば結構です。
  - ・ 提出期限は、6月30日（日）23：59 です。BEEF 上に提出ください。この課題は、第5回の事前課題でもあります。レポートの内容は、次回のグループディスカッションで共有をお願いする予定です。

### 第5回（7月2日）

- 内容： 前回の振り返り（コミットメントの獲得）  
行動の結果を踏まえた「手持ちの手段（資源）」の再評価  
予測でなくコントロール可能性への集中
- 事前課題： 第4回の事後課題（ミニレポート④）を授業に持参ください。
- 事後課題： ミニレポート⑤「手持ちの手段（資源）」の再評価と行動の再定義  
…これまでの授業中・授業外での他者との相互作用の結果を踏まえて、あなた自身の手持ちの手段（資源）がどのように変化をしたかを整理してみましょう。それを元に、新しい「何ができるか」を再定義してください。
  - ・ 別途配布のワークシート（PPT ファイル）をご活用ください。必要な項目が含まれていれば、別のフォーマットで作成いただいても構いません
  - ・ 提出期限は、7月6日（日）23：59です。BEEF上に提出ください。

#### 第6回（7月9日）

- 内容： 前回の振り返り（コントロール可能性への集中）  
エフェクチュエーションの全体プロセス  
人工物の科学  
コーゼーションとエフェクチュエーションの接続
- 事前課題： 特になし
- 事後課題：
  - (1) 最終日（7/23）の授業でのプレゼンテーション候補の推薦（自薦・他薦）
  - (2) ミニレポート⑥コーゼーションとエフェクチュエーションの接続  
…コーゼーションを重視する相手（個人・組織）とパートナーシップを構築する上では、どのような工夫が考えられるでしょうか。以下の2つのパターンのいずれか（あるいは両方）の視点で、具体的なアプローチ方法を考えてみましょう。
    - (a) 相手の思考様式をコーゼーションからエフェクチュエーションへ変えるには
    - (b) コーゼーションを前提とする相手と、パートナーシップを構築するには
      - ・ フォーマットは特にありません。必要項目が含まれていれば結構です。
      - ・ 提出期限は、7月14日（日）23：59です。BEEF上に提出ください。

#### 第7回（7月16日）

- 内容： 前回の振り返り（コーゼーションとエフェクチュエーションの接続）  
既存組織におけるエフェクチュエーションの活用

- 事前課題： 第6回の事後課題（ミニレポート⑥）を授業に持参ください。
- 事後課題： 特になし

### 第8回（7月23日）

- 内容： 授業全体を通してのまとめ  
実践事例のプレゼンテーション
- 事前課題： 特になし。プレゼンテーションの発表者は、報告資料の準備をお願い致します。
- 事後課題： 特になし。各自、期末レポートの作成を進めてください。

### 3. 成績評価方法

平常評価（ミニレポート、授業参加）	50%
期末評価（レポート）	50%

本授業では、平常評価と期末評価によって成績評価を行います。平常評価は、授業の講義内容を踏まえたミニレポート（全6回）の提出、出席、ならびに授業中の議論やグループディスカッション等への積極的な参加によって行われます。期末評価は、本授業を通じて受講者一人ひとりが自ら実践したエフェクチュエーションのプロセスに関するケース・レポートの提出に基づいて行われます。

#### 【期末レポート】あなた自身のエフェクチュエーション実践のケース・レポートの作成

授業での演習・事後課題を通じて取り組んできた、あなた自身の不確実性をともなう新しいチャレンジの実践とその結果について、ケース・レポートを作成してください。

評価基準は、以下の①～⑥に関わる内容が明確に説明されているかに基づいて行われます。授業の目的は、実践を通じてエフェクチュエーションへの理解を深めることにあるため、実践が具体的な成果につながったかどうか、チャレンジが一般的に意義あるものかどうか、必ずしも高い評価につながるわけではありません。うまくいかなかったと内省する場合は、今後の行動に活かすために考えられる改善など、各原則への考察を深める機会としていただければと思います。

- ① どのような不確実性を伴うチャレンジに取り組んだか（背景や概要を含む）？  
それはコーゼーションだけでは、なぜうまくいかないと考えられたか？
- ② その際に、あなたの「手持ちの手段」はどのように活用されたか？

- (もしうまく活用できなかつたと内省する場合) どのような改善が考えられるか？
- ③ 「許容可能な損失」の範囲で行動できたか？  
(もし許容不可悩な損失を生み出した場合) どのような改善が考えられるか？
- ④ パートナーシップ構築のための「問いかけ」はどのようになされたか？その結果、「手持ちの手段」や「何ができるか」はどのように変化したか？
- ⑤ 「問いかけ」の具体的なアプローチや、その結果の積極的な活用において、さらにどのような工夫が考えられるか？
- ⑥ あなた自身の実践の中で、コーゼーションとエフェクチュエーションの組み合わせがどのようになされたか？あるいは、今後なされる可能性があると考えるか？

#### 4. 教科書

なし (毎回のレジュメに沿って授業を進行します)

#### 5. 参考文献

吉田満梨・中村龍太 (2023). 『エフェクチュエーション 優れた起業家が実践する「5つの原則」』ダイヤモンド社. (ISBN: 978 4478110744)

Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: elements of entrepreneurial expertise*. Northampton: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男監訳、高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015年, c)

- \* 原著は2022年に2nd editionが出版されていますので、英語で読まれる方にはそちらを読んでいただくことをお勧めします (ISBN: 978 1 83910 257 8)

Sarasvathy, S. D. (2001). "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency." *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

- \* エフェクチュエーションについて最初に発表された学術誌の論文です

Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., and Wiltbank, R. (2017). *Effectual entrepreneurship*, 2nd edition. Routledge.

- \* 世界中で活用されているビジネススクール向けのテキストです。1st editionは日本語の抄訳も出版されています (吉田孟史 監訳、寺澤朝子・弘中史子訳『エフェクチュアル・アントレプレナーシップ』ナカニシヤ出版, 2018年.)

Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial*. MIT press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア社, 1999)

\* Sarasvathy 教授の師であるハーバート・サイモン教授の著作で、エフェクチュエーションとの関連については、第6回の授業で議論します。

その他、授業の内容に関わる参考文献は、授業中に随時提示致します。