

# 2025年度 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（2単位）

---

## ■ 基本情報

- 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）
- 担当教員：佐藤 正和（さとう まさかず）
- 開講形態：オンライン（Zoom）※接続情報はBEEF上に掲載
- 曜日・時限：火曜日 5・6限（18:20～21:30）
- 単位数：2.0単位
- 開講日：6月3日、6月10日、6月17日、6月24日、7月1日、7月8日、7月15日、7月22日
- 教員連絡先：m.sato@people.kobe-u.ac.jp

### 1. 講義のテーマと目標

エフェクチュエーションは、成功を繰り返す熟達起業家の意思決定から生まれた理論的フレームワークである。彼ら/彼女らにとってアイデアは不可欠であるが、最初から周りが驚くようなビジネスアイデアである必要は全くないことを彼ら/彼女らは知っている。仮に非ビジネスアイデア(日常生活でのアイデア)であっても問題ない。なぜなら、起業家（アントレプレナー）自身と周り(他者や社会)が相互にもたらず価値共創のメカニズムに基づいて実践する過程で平凡なアイデアは非凡なアイデアへと昇華していくことを彼ら/彼女らは知っているからである。そして、熟達起業家ほど最初は「小さく他愛もない平凡なアイデア」から実践していくことを多数の実例を通じて解説する。 1. エフェクチュエーションとは何かを理解する 2. エフェクチュエーションの理解を通じて、アントレプレナー・ジャーニーについて追体験する。 3. エフェクチュエーションの本質を理解することで、起業以外の領域にも意思決定を応用させ、よりよい意思決定が行えるようにする

### 【本講義の特徴】

本講義では、エフェクチュエーションの最先端の論文のもと構成されている。エフェクチュエーションが提唱された2001年から約四半世紀が経ち、2015年に邦訳され日本に輸入されてからも10年の月日がたった。しかし、いまだに1つの世界観と4つの原則について紹介されるにとどまり、それらの本質や相互の関係性については、言及されることは少ない。講義内では、空洞化された単なる枠組みとしてのエフェクチュエーションではなく、エフェクチュアルな実際の豊かな現象を捉え、実装できる知恵となるように提供する。

## 2. 講義内容

---

### 第1回（6月3日）

#### 内容：

アントレプレナーシップ研究とエフェクチュエーション  
エフェクチュエーションは、アントレプレナーシップ領域においてどのように捉えられているのか。

#### 事前課題：

『エフェクチュエーション（サラス・サラスバシー 著）』の該当箇所を読了してきてください。

- ・まえがき、序文、監訳者による解説
- ・第1章：「研究対象は何なのか、そしてなぜそれが研究対象になるのか」

なお、余力があれば、下記を読了してきてください。

『エフェクチュエーション（吉田満梨・中村龍太 著）』

#### 事後課題：

自社や自身の業界にある新規事業の事例を紹介し、それらをアントレプレナーシップの視点から考察してください

**提出期限：**6月8日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

### 第2回（6月10日）

#### 内容：

前回の振り返り（アントレプレナーシップ研究）  
熟達起業家の意思決定について  
発話プロトコルとインタビューによる回想法の違い

#### 事前課題：

『エフェクチュエーション（サラス・サラスバシー著）』の該当箇所を精読してきてください。

- ・第2章：「何を、どのように発見したのか」
- ・第3章：「私の発見についての解釈」

#### 事後課題：

授業内で行った新規事業アイデア創出（ベンチャーリング）に関する思考過程の記録（発話プロトコル）をもとに、教科書第2章・第3章で示されたエフェクチュエーション理論の枠組みを用いて、意思決定の特徴を分析してください。また、サラスバシーの用いた設問に新たな設問を追加してください。

**提出期限：**6月15日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

### 第3回（6月18日）

#### 内容：

前回の振り返り（起業家の意思決定）  
エフェクチュエーションの問題空間と基本論理について

#### 事前課題：

『エフェクチュエーション（サラス・サラスバシー著）』の該当箇所を精読してください。

第4章「エフェクチュエーションを理解する：問題空間と問題解決の原則」

#### 事後課題：

あなたの所属する組織、または過去に関与した企業における新規事業を1つ取り上げてください。その事業の立ち上げ過程において行われた重要な意思決定について、以下の2つの意思決定スタイルの観点から分析してください。

（尚、条件を満たす事例がない場合には、教員に相談してください）

- エフェクチュエーション（Effectuation）：不確実な状況で「今あるもの（手中の鳥）」を起点に、他者との協働（共創）、許容可能な損失の範囲で行動し、偶然を活用して柔軟に進めていくアプローチ。
- コーゼーション（Causation）：明確な目標を設定し、将来を予測して計画を立て、最適な手段を選択することで目的を達成しようとするアプローチ。」

提出期限：6月22日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

### 第4回（6月25日）

#### 内容：

前回の振り返り（エフェクチュエーションの問題空間と基本論理）  
起業家の成功と企業の成功

#### 事前課題：

『エフェクチュエーション（サラス・サラスバシー著）』の該当箇所を精読してください。

- ・第5章：「エフェクチュエーションを理解する：エフェクチュアル・プロセスの動学」
- ・第6章：「エフェクチュエーションを成果に結びつける」

#### 事後課題：

サラス・サラスバシーのエフェクチュエーションでは、企業の成功（財務的成果や組織成長など）と、起業家の成功（個人の意図や価値観の実現）を分けて捉えることの重要性が指摘されています。あなたの知る具体的な事例（または自らの経験）を通して、次の問いに答えてください。

1. なぜ企業の成功と起業家の成功を分けて考える必要があるのか？
2. それぞれを分けて捉えることで、どのような新たな理解や評価が可能になるのか？
3. そのことが、起業支援・起業教育・事業評価にどのような示唆を与えるか？」

提出期限：6月30日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

## 第5回（7月1日）

### 内容：

前回の振り返り（起業家の成功と企業の成功）

エフェクチュエーションの限界

### 事前課題：

『エフェクチュエーション（サラス・サラスバシー著）』の該当箇所を精読してください。

- ・第11章：「エフェクチュエーションを教える」
- ・第12章：「進行中の研究」
- ・第13章：「新たな研究のベンチャー」

### 事後課題：

第3回の課題で取り上げた事例が、エフェクチュエーションの前提に基づき、当てはまるかどうかを分析してください。該当しない場合は、その理由を「なぜ当てはまらなかったのか？」ということを前提に照らし合わせて説明し、その上で、どうすればその前提を変えられるか検討してください。

提出期限：7月6日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

## 第6回（7月8日）

### 内容：

前回の振り返り（エフェクチュエーションの限界）

エフェクチュエーション研究の過去、現在、未来

### 事前課題：

指定された資料（論文データベース）に目を通す

### 事後課題：

サラスバシーによって提唱されたエフェクチュエーション理論は、2001年の論文以降、様々な視点から発展・批判されてきました。論文整理の資料を確認し、以下の問いに答えてください。それらの文献を踏まえて、あなたが着目するテーマや関心領域において、どのような新たな研究課題（問い・仮説）が立てられるかを提案してください。

提出期限：7月13日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

## 第7回（7月15日）

### 内容：

前回の振り返り（エフェクチュエーション研究の過去、現在、未来）  
5つの原則に関する補足

事前課題：なし

### 事後課題：

「アフォードブルロスの原則とは、「最大の利益を追求するのではなく、失っても構わない範囲で行動する」という意思決定の考え方です。一般には「小さく始める」アプローチと理解されることが多いですが、長期的な投資戦略にも応用可能です。そこで、あなたが知っている企業や事業における「長期的な投資によって最終的に成功した事例」を1つ選んでください。その事例をアフォードブルロスの原則に照らして、その投資判断はどのように「許容可能な損失」に基づいていたと言えるか説明してください。

「レモネードの原則（Lemonade Principle）とは、予期しない事態や一見すると「失敗」と思われる出来事を、価値創造の機会に転換するというエフェクチュエーションの意思決定原則の一つです。あなたが知っている企業・ブランドにおける「当初の目的とは異なる形で生まれた成功商品・サービス」の事例を1つ選び、以下の観点から考察してください。

1. その「失敗」はどのような意味での失敗だったのか？（技術的・市場的・組織的 など）
2. なぜ、その「失敗」が最終的に成功（予期せぬ結果）につながったのか？
3. このプロセスを「レモネード原則」の視点からどのように説明できるか？（偶発性の活用、顧客との関係、意味の再構築 など）

提出期限：7月20日（日）23：59（BEEF上に提出）

---

## 第8回（7月22日）

内容：総括

事前課題：なし

事後課題：なし。期末レポートとして作成する。

### 【最終レポート】

あなた自身が関与した、またはよく知る既存組織における新規事業の「成功事例」と「失敗事例」を1つずつ取り上げ、それぞれの意思決定過程をエフェクチュエーションの理論（例：手中の鳥、許容損失、共創、偶発性の活用など）の観点から分析してください。

以下の観点を盛り込むことが望まれます：

1. 事業の概要と背景（事業目的、対象市場、投入資源など）
2. 意思決定過程における特徴的な判断や行動
3. エフェクチュエーションの各原則がどのように見られたか（または見られなかったか）
4. その結果がどのような成果（財務・組織・学習）につながったか
5. 成功・失敗の要因を、コーゼーションとの比較も含めて論じる

※成功・失敗については自身で定義するものとする

---

### 3. 成績評価方法 平常評価（ミニレポート）50%、最終レポート 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 8 回）の提出、出席、ならびに授業中の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。

4. 教科書 教科書 エフェクチュエーション：市場創造の実効理論 / サラス・サラスバシー：碩学舎, 2015, ISBN:9784502151910

### 5. 参考文献

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

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)