

2026 年度（令和 8 年度）後期 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）／申請コード 3B555

■ 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） ※第 7 回は久保が担当

■ 開講形態：オンライン（Zoom）※接続情報は BEEF 上に掲載

■ 曜日・時限：木曜日 5・6 限（18:20～21:30）

■ 単位数：2.0 単位

■ 開講日：10 月 8 日、10 月 15 日、10 月 22 日、10 月 29 日、11 月 5 日、11 月 12 日、11 月 19 日、11 月 26 日（全 8 回）

■ 教員連絡先：m.sato@people.kobe-u.ac.jp

■ 備考：経営学特殊研究（ビジネスにおけるリベラルアーツ）、現代経営学応用研究（アントレプレナーシップ）との連続履修を推奨

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）が相互にもたらす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。

また本講義では、理論の検討として、久保によるエフェクチュエーションの先行研究の紹介（第7回）に加えて、担当教員自身が関与した事例を取り上げ（第6回）、エフェクチュアルな実践の過程を当事者の視点から追体験する機会を設ける。

【教科書（第2版）の構成】

本講義の講読範囲は、下記の第2版（2022年）の章構成に基づく。

Part I 経験的探訪 起業家的熟達

- 第1章 研究対象は何なのか、そしてなぜそれが研究対象となるのか
- 第2章 何を、どのようにして発見したのか
- 第3章 私の発見についての解釈

Part II 理論的探訪 エフェクチュエーション

- 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
- 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

Part III 通過地点

- 第7章 「人工物の科学」としてのアントレプレナーシップ
- 第8章 競争優位と起業家的機会
- 第9章 エフェクチュエーションに基づく経済学の哲学と方法論
- 第10章 人々の希望の中に存在する市場

Part IV 進むべき方向

- 第11章 世界制作の方法

※教科書の版について

邦訳版（碩学舎, 2015年）は第1版（2008年）の翻訳であり、全13章構成である。第2版（英語版, 2022年）では第1版の第11章「エフェクチュエーションを教える」および第12章「進行中の研究」が削除され、第13章が全面的に改稿されて第11章「世界制作の方法」となっている。第1章～第10章は邦訳版の該当章をそのまま用いること。第11章については講義内で資料を配布する（第7回で使用）。

2. 講義内容

第1回（10月8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となるのか」

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：10月11日（日）23：59（BEEF 上に提出）

第2回（10月15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
5つの原則に関する補足（その1）

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、どのようにして発見したのか」
- 第3章：「私の発見についての解釈」

事後課題

① 授業内で扱った新規事業アイデア創出（ベンチャリング）に関する思考過程の記録（発話プロトコル）をもとに、

- a. 設問1-2について、エフェクチュエーションの5つの原則を用いて意思決定の特徴を要約し、分析してください。
- b. 設問3-10は、（ア）5つの原則を駆使出来るエフェクチュアルな行為者、（イ）典型的なコールドな行為者、それぞれの立場に立ち、比較しながら設問に回答してみてください。
- c. サラスバシーの用いた設問1-10に新たな設問を1問以上、追加してください（5つの原則以外の原則を導きだせる設問を検討してみる）。

②その他講義に関する質問、感想、要望など

文字数：①②で 2000 文字程度。 ※末尾に文字数を記載ください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーション氏名（漢字）一学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：10 月 18 日（日）23:59

提出場所：BEEF（聴講生の方は佐藤及び久保のメールアドレス宛）

第 3 回（10 月 22 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

5 つの原則に関する補足（その 2：原則相互の関係性）

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

①あなたの所属する組織、または過去に関与した組織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、エフェクチュエーションの論理、またはコーゼーションの論理から行われたのかを分析してください。またその意思決定が、現実とは別の論理で行われていた場合にどのような展開が予想されたか記述してください。

②その他講義に関する質問、感想、要望など

※第 1 回目と同じ事例でも可。

文字数：①②で 2000 文字程度。 ※末尾に文字数を記載ください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーション-氏名（漢字）-学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：10 月 25 日（日）23:59

提出場所：BEEF

第 4 回（10 月 29 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きてください。

- 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

①第7章から第10章（PartIII 通過地点）までの内容を各章ごとに要約し、かつ疑問点を記載すること（400文字×4つ）

②その他講義に関する質問、感想、要望など

文字数：①②で2,000文字程度。 ※末尾に文字数を記載してください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーションー氏名（漢字）ー学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：11月1日（日）23:59

提出場所：BEEF（聴講生の方は佐藤及び久保のメールアドレス宛）

第5回（11月5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）』の該当箇所を再読してきてください。

- PartIII 通過地点（第7章～第10章） ※第4回事後課題で要約した内容を踏まえ、理論の射程と限界を検討すること

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。第3回で取り上げた事例を用いて、その事例を起業家（個人）の視点から再評価してください。

※第3回で取り上げた事例が適切ではない場合には変更することも可

【設問】

- 1. 企業（事業）の成功と起業家（個人）の成功を分けて考える必要性は何か？
- 2. あなたが今回の課題で取り上げた事例において、起業家（個人）の成功とは何か？

- 3. 企業（事業）の成功とは何かを定義した上で、起業家（個人）の成功と対比させながら今回の事例について評価してください。

②その他講義に関する質問、感想、要望など

文字数：①②で 2,000 文字程度。 ※末尾に文字数を記載してください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーションー氏名（漢字）ー学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：11 月 8 日（日） 23:59

提出場所：BEEF（聴講生の方は佐藤及び久保のメールアドレス宛）

第 6 回（11 月 12 日）

内容

前回の振り返り（エフェクチュエーションの限界）

事例研究①：担当教員（佐藤）の事例

エフェクチュアルな実践の過程を、当事者の視点から追体験する。

事前課題

最終レポートで取り上げる事例（成功事例・失敗事例）の候補を検討しておいてください。

事後課題

①考察に関するレポートなし＝最終課題への準備

②その他講義に関する質問、感想、要望など

文字数：②について字数は特に指定ありません。 ※末尾に文字数を記載ください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーション_氏名（漢字）_学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：11 月 15 日（日） 23：59（BEEF 上に提出）

第 7 回（11 月 19 日）

内容

前回の振り返り（事例研究①）

エフェクチュエーション研究の科学哲学と最新研究

第 11 章「世界制作の方法」（PartIV 進むべき方向）の検討

事例研究②：久保 担当

※詳細は担当者より別途案内します。

第 11 章で扱われる主な論点：

- 予測—コントロール空間（Prediction-Control Space）——心理学的（マインドセット）変数および起業家教育で用いられる主要なツール・手法の同空間へのマッピング、エフェクチュアルな熟達に向けた意図的練習（deliberate practice）に組み込みうる「Ask」の分類法
- 「Ask（問いかけ・依頼）」を起業家的行動・相互作用の基本単位として位置づける研究
- ビジネスの中間層（Middle class of business）の発展
- 起業家的手法と科学的手法の対比——ファイヤアーベントによる批判を踏まえた上での、「方法」としての起業家精神の歴史的可能性
- 実験（Experimentation）とエフェクチュエーションの区別

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）』第 11 章「世界制作の方法」を精読してきてください（講義内で配布する資料を使用）。
- あわせて第 7 章「「人工物の科学」としてのアントレプレナーシップ」、第 9 章「エフェクチュエーションに基づく経済学の哲学と方法論」を再読してきてください。
- 指定された資料（論文データベース）に目を通してきてください。

事後課題

- ①考察に関するレポートなし＝最終課題への準備
- ②その他講義に関する質問、感想、要望など

文字数：②について字数は特に指定ありません。 ※末尾に文字数を記載ください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーション_氏名（漢字）_学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：11 月 22 日（日）23：59（BEEF 上に提出）

第 8 回（11 月 26 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】

(1) 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（あるいは現在進行中の事例において）、成功・失敗の両面における意思決定過程をエフェクチュエーション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論理（問題空間、グルーの転換点など）がどのように作用したか
- 4. 3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

※事業の成功・失敗、起業家の成功・失敗については自身で定義するものとする

【分析の視点】

- 失敗事例に対して、どのように振る舞えば良かったのか
- 両者（成功事例と失敗事例）を比較して、何が結果を分けたのか

(2) これまでの提出課題を振り返りながら本講義から学べたと感じたこと、今後、どのような場所でのようにエフェクチュエーションを実践したいかについて回答してください。

(3) 本講義期間中に貴方自身が意識的にエフェクチュアルに行動した身近な事例（業務に関連してなくても可）について具体的に教えてください。

文字数（目安）：①2000字～3000字 ②1000～1500字 ③1000～1500字 ※それぞれの末尾に文字数を記載してください。

ファイル形式：PDF

ファイル名：神戸 MBA2026 エフェクチュエーション_氏名（漢字）_学籍番号（聴講生の場合は会社など所属名）

提出期限：12月6日（日）23:59

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7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

サラス・サラスバシー 著、加護野忠男・吉田満梨 監訳、磯田貴道・高瀬進 訳『【碩学叢書】エフェクチュエーション〈第2版〉：市場創造の実効理論』碩学舎, 2026年, 436頁, ISBN: 978-4-502-58831-0

※9 月 30 日発売の第 2 版であることに注意して下さい

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)