



至善館

SHIZENKAN

授業科目シラバス【2024年度】

- 本学の科目は、必修科目、選択科目、自由科目からなります。必修科目は、全ての学生に履修を求めるものです。その詳細については、「経営修士プログラムの概要」を参照してください。
- 授業は、原則、各回180分(90分×2)で構成されます(休憩時間を除く)。但し、集中講義や一部科目については、構成が異なる場合があります。
- 本シラバスは2024年7月1日時点の計画です。内容が更新される可能性があります。



科目名：	企業論 ―企業、市場そして社会―
科目コード：	A101CL-24JP
実施年度/学期：	一年次前期
単位数：	2単位（必修科目）
統括教員：	野田智義 教授
担当教員：	Jesper Koll 特任教授、 藺田綾子特任教授、 佐藤 潤一 特任准教授
授業実施形態：	対面を中心に、一部オンラインで行う

科目の目的：

営利企業は、いまや私たちの世界経済を動かす主役である。とりわけ、グローバル企業は国境を越えてヒト・モノ・カネ・情報を動かし、小国のGDPを凌駕する売り上げ規模を有するに至っており、その世界に与える影響は甚大である。にも関わらず、これまで経済学も社会学も政治学も、その理論構築と実証研究において、企業という存在と概念を真正面から研究対象としてきたとは言い難い。また、経営学においても、「企業をうまく管理する」という観点からの研究こそなされてきたものの、経済社会システムの重要なアクターとしての企業の意義とその役割については、探究が十分になされていない。

このコースでは、歴史を振り返り、そして比較文化論に立脚しながら、企業の本質に迫る。とりわけ、法人企業は「ヒト」ではなく「モノ」であるにもかかわらず、社会において、「ヒト」同様の「法人格」が付与されている奇妙な「モノ」である。この法人化された企業という存在を分析対象の中心に、出発点となる法の精神、その後の法制度論の変遷も紐解きながら、企業という存在の本質に迫り、＜企業とは誰のため、何のために存在するのか＞を問う。

学修の到達目標：

本科目での学修の到達目標は以下の通り。

1. 企業の存在の意義、企業システムの本質を、歴史を遡りながら洞察し、世界に存在する多様な企業システムのモデルを、米国型、日本型を中心に、共通点・差異を掘り下げて分析する。
2. その上で、企業をとりまく様々な環境の変化、企業のステークホルダーの期待・要請を理解した上で、企業に求められる社会の、さらにはプラネットの一員としての責任も含め、学生各自が、今後あるべき、ありたい企業の姿を、「持論」として発展させる。
3. 同時に、企業と経営者（代表取締役）の関係性を掘り下げ、企業の経営を預かる経営リーダーに求められる資質、姿勢、人格を自身の今後の成長課題と紐づけながら、各自が明確にする。

科目の位置づけ：

この科目は、至善館プログラムの冒頭に配置され、「財務分析評価と経営管理の梃子」



と並行して実施される。1980年代以降のレーガノミックスを契機とする世界的な新自由主義の浸透のなかで、金融市場（とりわけ直接金融市場）の肥大化・グローバル化が進行した。物言う株主が登場し、企業経営とガバナンスを、より市場寄り、投資家寄りに変えていったのが、この数十年のもっとも大きな経済社会の変容である。両科目と前期・後半からスタートする「市場の原理と企業金融の理論」を含めた三つのコースは、企業理論、経営管理手法、市場・ガバナンスのそれぞれの立場から、この大きな潮流を扱うものであり、そのテーマも一部重複する。学生は、これら3コースの受講を通して、市場、社会、企業、経営がいかに関係しているか、理解を深めることを期待される。

科目のフォーカス：

企業が業績悪化に迫られ、事業の再編を迫られたとき、経営者は何をなすべきか。収益性の低い事業からの撤退か、生産性の低い従業員のレイオフか、あるいは株主への配当を下げて雇用を死守するのか？経済合理性は最低限充足しなければならない条件ではあるが、判断にあたっての十分条件では決していない。経営者の判断が最終的に左右するのは、実は、経営者が持つ、＜企業とは何で、誰のために、何のために存在するか＞についての信条・哲学である。

このように、＜企業とは何か＞という問いは、シンプルながらきわめて重要なものであるが、その答えは必ずしも自明ではない。＜企業は株主の価値を最大化するための手段である＞というのが極端な米国型の考えであるが、それがどの程度の普遍性を持ちうるのかは、まさに世界中で議論されているところである。実際、日本をはじめとするアジアの一部、さらには大陸欧州で、伝統的には、家父長的・共同体的で、人を中心に置く経営が実践されてきた。

この家父長的・共同体的企業のあり方が、グローバル化の進展によって大きく変容すると同時に、アメリカ的な株主中心的な企業概念も、SDGsやESG投資の広がりの中で、その在り方の再考を迫られている。例えば、2019年8月にビジネス・ラウンドテーブル（アメリカの主要企業が名を連ねる財界ロビー団体）が発表した声明は、ビジネス界に大きなインパクトを与えた。企業経営の原則とされていた「株主資本主義」を批判し、「ステークホルダー資本主義」への転換を宣言したからである。さらに、終息はしつつあるものの、過去3年の新型コロナ禍は、企業が社会において果たすべき役割にさらに大きなスポットライトをあてた。より根本的には、プラネタリー・バウンダリー概念からのサステナビリティへの懸念の高まり、急激に加速する脱炭素の動きは、企業にビジネスモデルの転換を迫るだけでなく、企業の社会や地球に対する責任のあり方を問い直している。これらの意味において、企業というのが、今後、一体どのようなものとして変容していくのかは、きわめて重要なテーマである。

このコースでは、世界の中でもとりわけ対照的な、米国型モデルとかつての日本型モデルの対比に焦点を当てる。そして、それぞれのモデルの近年の変容を検証しながら、



今後、企業は、株主・従業員・取引先といったステークホルダーとどのような関係性を結び、地域社会や地球環境とどう折り合いをつけていくべきなのかを洞察する。そして企業の経営を預かる経営者の役割と責務はどうあるべきかを、経営者人材たらんとする自身にひきつけて考える。

但し、企業とは何かという問いは、単なる学術的な分析から明確かつ一律な回答が導かれるものでは決してない。それは、企業家や経営者が、自身の経験、価値観、信条によって裏付けながら個別に形成する、きわめて実践的な「持論(Theory in use)」である。実際これまでも、同じ時代、同じ地域に生きる経営者においても、持論は大きく異なってきた。そしてまた、その持論は、時代・環境変化とともにステークホルダーからの要請が進展するなかで、変わりうるものである。さらに言えば、あるたった一人の先駆的経営者の実践によっても、その概念は、未来に向けて進化しうる。

従い、このコースで一番重要となることは、学生一人ひとりが、歴史、法制度、比較文化の考察を通じて、企業をめぐる論争を整理するとともに、自身を経営者人材の立場において、<企業とは誰のために、何のために存在するのか>についての持論を構築することにある。最初にお断りをするが、これが正解というものは一切存在しない。自身が納得できる固有解を模索し発見することが、コースにおける学修の目的となる。

学修アプローチ：

コースは、映像視聴、講義、グループ討議、ロールプレイなど多様なメソッドを組み合わせ実施する。とりわけ本コースでは、企業とは何かについての持論を自らが形成することを主眼としている。従いコースでは、企業とステークホルダーとの関係性を描いたドキュメンタリー映像やニュース映像を複数使用し、学生に、自分が映像の中に描かれている企業の経営者やステークホルダーなら、どう判断・行動するのかを考え抜かせるシミュレーション手法を複数回使用する。

教科書：

残念ながら、このコースの内容をすべてカバーする一冊の本は存在しない。

参考図書：

- チャールズ・ハンディ著『もっといい会社 もっといい人生』（東洋経済新報社、1999年）
- 岩井克人著『会社はこれからどうなるのか（平凡社ライブラリー）』（平凡社2009年）
- リンダ・グラットン著『ワーク・シフト― 孤独と貧困から自由になる働き方の未来図〈2025〉』（プレジデント社、2012年）
- パヴァン・スクデフ著『「企業 2020」の世界：未来をつくるリーダーシップ』（マグローヒル・エデュケーション、2013年）
- ポール・ポルマン、アンドリュー・ウィンストン著『Net Positive ネットポジティブ「与える>奪う」で地球に貢献する会社』（日経BP、2022年）



成績評価：

- クラス貢献 20%
- 事前課題の提出 10%
- スピーチ原稿の提出 10%
- 最終レポート 60%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. グローバル資本市場の潮流と対峙する（担当：野田）[3時間15分]
2. 株主・投資家と対峙する（担当：野田、Koll）[3時間15分]
3. 人本主義を再考する：従業員との関係を振り返る（担当：野田）[3時間15分]
4. 企業とは何かを理論化・概念化する（担当：野田）[3時間15分]
5. 企業と社会の関係性を再考する（担当：野田、藺田、佐藤）[3時間]
6. 物言う NGO との対話（担当：野田、藺田、佐藤）[3時間]
7. パーパス経営と統合経営の挑戦（担当：野田）[3時間]
8. 未来の企業を考える（担当：野田）[3時間15分]



科目名： 近代哲学、資本主義、人間存在の未来
科目コード： A102CL-24JP
実施年度/学期： 一年次前期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 西研教授
授業実施形態： 対面を中心に、一部オンラインで行う

科目の目的：

ヨーロッパで誕生し、グローバリゼーションの加速によって全世界に浸透した資本主義経済システムは、先進国のみならず途上国の人々に物質的な豊かさをもたらしている。一方で、システムは、各国内での格差の拡大や、資源の消費や気候変動等による持続可能性への懸念といった負の側面を世界規模で顕在化させている。

この科目では、資本主義の人類史における意義を、西洋近代という枠組みを通して考察する。西洋近代は、人類の歴史における革命的な出来事だったといえるが、その経済システムである資本主義は、政治社会システムである民主主義と対をなしている。そして、この政治経済システムを設計したのが、近代西洋思想（ホッブス、ロック、ルソー、ヘーゲルといった一連の近代哲学思想）であった。

西洋近代の本質を近代西洋哲学・思想から紐解くことで、私たちが慣れ親しんでいる政治経済システムの人類の歴史上における意味と意義を掘り下げ理解することが、この科目の目的である。その考察にあたっては、人間存在のありうる姿、とりわけ、人間が「自由」でありうる条件に焦点を当てる。その上で、現在のグローバルな政治経済システムが抱える課題と対峙し、新たな未来を切り拓く原理の可能性を探る。

学修の到達目標：

本科目での学修の到達目標は以下の通り。

1. 西洋近代と、その政治経済システムの形成過程を紐解く。西洋近代の構成要素である資本主義と民主主義の相互関連に焦点をあてながら、西洋近代の本質を理解する。
2. 政治経済システムの成立に大きな影響を与えた、近代西洋思想の系譜（アダム・スミス、カール・マルクス等）とその理論的枠組みを学ぶ。
3. 同時に、西洋近代がもたらした人間存在の変容を理解し、人間哲学（プラトン、ヘーゲル、ニーチェ等）が提起する人間の存在の本質を学ぶ。
4. その上で、現在の政治経済システムが内包する光と影から、人間存在の本性を洞察する。
5. 多様な政治経済システムが未だ混在する世界の現状を俯瞰した上で、西洋近代の正当性を改めて考える。
6. 世界の多様性の評価と人間存在の本性の理解をベースに、今後人類が歩むであろう未来に関して、私たち一人ひとりが問題意識とビジョンを持ち、未来を担うリーダーとしての挑戦を明確化する。



科目の位置づけ：

この科目は、前期・前半の三つの科目に引き続き実施される。前半に行った「企業論－企業、市場そして社会－」「財務分析評価と経営管理の梃子」では、1980年代以降の新自由主義の勃興と、それに引き続いての投資家資本主義の全盛の中で、企業という存在が変容し、経営者が市場からの圧力にさらされるようになった推移を学んだ。そして今再び、大きな時代の転換点を迎えている中、企業のあり方を展望した（なお、本科目と並行して実施する「市場の原理と企業金融の理論」においては、資本市場・投資家と経営者の関係についてさらに深く考察する）。一方、この科目では、視点を企業の経営者から社会のリーダーへと広げ、政治経済システムの現状と未来を考察する。そこでも、西洋近代が育んだ政治経済システムが大きな転換点を迎えていることが出発点となっている。

また同時に開講する「システム思考と持続可能性への挑戦」とはテーマを同じくする。現代の政治経済システムの最大の課題は、格差と持続可能性であるが、この科目では主に前者を、「システム思考と持続可能性への挑戦」では主に後者を扱う。

学修アプローチ：

- インタラクティブなレクチャー
- グループ・ディスカッション
- グループ発表および相互フィードバック

教科書：

この科目は、西洋哲学（西洋近代思想）を学問的なベースとしている。しかし、関連する哲学の原書はきわめて多岐にわたり、また内容も一般人にとっては難解であるため、哲学書を参考書としてアサインするのは避け、該当セッションにおいて、関連する哲学書を一部抜粋し、都度配布するにとどめている。

補助リーディング：

次の二冊を購入し、該当セッションまでに読破されたい（但し、あくまでバックグラウンドのリーディングとしての位置づけであり、この書物自体はセッションでは議論しないので留意されたい。）。

- ユヴァル・ノア・ハラリ著『サピエンス全史(上)(下)文明の構造と人類の幸福』（河出書房新社、2016年9月）

参考リーディング：

- ロバート・B・ライシュ著『最後の資本主義』（東洋経済新報社、2016年12月）
- レベッカ・ヘンダーソン著『資本主義の再構築 公正で持続可能な世界をどう実現するか』（日本経済新聞出版、2020年）



成績評価：

- クラス貢献	15%
- グループ発表	25%
- 個人（中間）レポート①	20%
- 個人（最終）レポート②	40%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「個人（中間）レポート①」と「個人（最終）レポート②」への評価とフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. どのように現状を評価するか？（なぜ哲学なのか？）（担当：西）[3時間15分]
2. 人類の歴史を紐解く（担当：西）[3時間]
3. 西洋近代の本質を理解する（担当：西）[3時間]
4. 人間存在から近代を再考する（人間存在論）（担当：西）[3時間30分]
5. 視点を転換する（担当：西）[3時間]
6. 近代をどう超克し得るのか（担当：西）[3時間45分]
7. 権威主義的資本主義：新たな潮流と向き合い未来を展望する（担当：西）[3時間15分]
8. 持続可能性と対峙する（担当：西）[2時間]
9. 理想の社会はありうるのか：人間の自由の条件（担当：西）[3時間]



科目名： 宗教から考察する社会構造と世界の多様性
科目コード： A103CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 橋爪 大三郎 教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

宗教は、人類のものの考え方や行動様式に決定的な影響を与え、社会を形成してきた。

この科目では、マックス・ヴェーバー以来の宗教社会学の伝統を踏まえ、最新の知見も織り込みながら、社会の構造と人びとの行動原理を規定する宗教の作用に焦点を当てる。すなわち、キリスト教文明、イスラム文明の両一神教文明について、ヒンドゥー文明と仏教について、儒教・道教にもとづく中国文明について、それぞれの特徴や慣習、思想、社会制度の違い等、比較社会学の観点から踏み込んだ考察を行なう。

さらに、グローバル世界の現況を解明する観点から、アメリカのプロテスタンティズム、イスラム復興運動、中国の社会主義市場経済など、国際政治、経済社会、文化などをめぐる最新の動向を分析し、これからの針路選択を探り、将来を遠望できる学問的基礎を身につけることを目的に、具体的な分析を行なう。とりわけ、それぞれの文明の異なる原理や行動様式が、どのような対立を生み出すか、その価値観にさかのぼって考察し、その解決の方策を、地政学的・経済学的な文脈のもとで考えてみる。学生には、コース全体を通じて、「自分の、そして人びとの、考え方や行動の規準は何なのか」という問いについて探求することを期待する。

学修の到達目標：

この科目の、学修の到達目標は次の通り。

1. 世界を構成する四つの文明圏が、宗教を基盤に成立していること、とりわけ、思考と行動の正しさの規準である正典（カノン）を基礎にしていることを、理解する。
2. 正典が異なることから、これら宗教の思考や行動の様式が異なり、ひいては国際社会の多様性が生まれていることを理解する。
3. グローバル企業や組織のリーダーとして職務を果たす際、組織成員の抱える文明や文化の多様性を自覚し、適切なマネジメントに結びつける姿勢、資質を育てる。
4. グローバル企業や組織のリーダーとして舵取りを行なう際、国際社会の直面する課題や困難を精確に読み取り、質の高い意思決定を行なう能力を育てる。

科目の位置づけ：

この科目は、一年次前期のリベラルアーツ科目、「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」を受けて、一年次後期に同じく配置されている「社会システムの理論と人間存



在の未来」とともに提供される。これらのリベラルアーツ科目を通じて、国際社会の現状をより広い文脈で捉えなおし、グローバル経済社会の先端的な課題を、より普遍的な言葉で考え、語る資質を身につけようとするものである。

「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」は、西欧キリスト教文明の生み出した「近代 Modernity」を、哲学（近代の思考法）で解明するものだった。この科目は、それと異なる諸文明をも視野に収め、グローバル社会の複雑な実態により肉薄する認識をもたらす。この科目と「社会システムの理論と人間存在の未来」は同じく社会学に立脚しているが、後者が斉一な全体である「システム」を考察のカギとするのに対し、この科目は、異質な要素の混在を課題とする。世界の多様性についてのこうした知識と感受性は、人類社会の将来をより深く洞察し、フロンティアを切り拓くリーダーにふさわしい卓越した見識を与えるであろう。

学修アプローチ：

- インタラクティブなレクチャー
- ディスカッション

教科書：

次の書物を購入し、授業が始まるまでに必ず、よく（数回）読んでおくこと。

- 橋爪大三郎著『世界がわかる宗教社会学入門』（ちくま文庫、2006年）

次の書物は、授業と関連が深いので、参考に、また復習として読むことが望ましい。

- 橋爪大三郎著『世界は四大文明でできている』（NHK出版新書、2017年）
- 橋爪大三郎・大澤真幸著『アメリカ』（河出新書、2018年）
- 橋爪大三郎著『4行でわかる世界の文明』（角川新書、2019年）

そのほか宗教関係の重要な著作などの一部を抜粋し、必要に応じて随時配布する。

成績評価：

- 各回の事前課題レポートの提出、及びグループメンバーへのシェアリング（40%）
- クラス貢献（10%）
- 最終個人レポート（50%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終個人レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. 比較宗教社会学とは何かー世界は四大文明でできている（担当：橋爪）[3時間]
2. キリスト教の本質に迫る（担当：橋爪）[3時間]
3. アメリカの社会構造と行動原理を明らかにする（担当：橋爪）[3時間]



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

4. イスラム教とイスラム世界の本質を理解する（担当：橋爪）[3時間]
5. インドの社会構造と行動原理を明らかにする（担当：橋爪）[3時間]
6. 中国の社会構造と行動原理を明らかにする（担当：橋爪）[3時間]
7. 日本の社会構造と行動原理を理解する（担当：橋爪）[3時間]
8. 文明の多様性を踏まえた 21 世紀の世界像（担当：橋爪）[3時間]



科目名： 社会システムの理論と人間存在の未来
科目コード： A104CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： 野田 智義 教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

所属するセクターがビジネス・行政・市民セクターのいずれであれ、私たちは社会の一員として生きている。したがって、未来を担おうとするリーダーは、所属セクターを問わず社会のリーダーであるべきである。この科目は、社会のリーダーとして必要な視座の獲得を目的とする。具体的には、グローバル化や技術革新の進展の中での社会の変容や人間存在の変容の、現状を観察し、背景を理解し、諸問題の処方箋を考える。その際に重要なのは、自分たちがどんな未来を実現したいのかについての価値観と、未来を実現するために必要な資源を理解する合理的枠組である。これらを、自身が今行なっている挑戦に関連づけて理解していく。

この科目の中心的問題意識は、壊れつつある共同体の、再構築の必要性と可能性である。グローバル化と技術革新の加速を背景に、伝統的な共同体としての地域や家族が崩壊しつつある。その結果、「経済は回っても社会に穴が開く」「社会の穴を経済で埋める」「経済が傾くと社会の穴に落ちる」事態が世界中で起きている。こうした問題は、本来、民主主義国家では、市民による政治参加、すなわち民主政治によって解決されうると期待されてきたが、グローバル化による格差拡大と中間層分解、インターネットなどの技術革新による共同体へのコミットメント低下によって、民主政治の機能不全が世界規模で進んでいるのは周知の通りである。

私たちは、こうした社会の変容にどう向き合えるのか。リーダーとして、どんな未来を描きうるのか。この科目では、社会システム理論を学問的基軸としつつ、社会が経済、科学技術、さらには政治との間に取り結ぶ関係の現状と課題を掘り下げる。その上で、人間存在の本質に目を向け、人間と人間の関係性のありたい姿を再考し、よりよい未来を実現するためにリーダーが引き受けるべき責務と役割を展望する。

学生にはコース全体を通じて、「あなたは、システムの全域化の中での生活社会やコミュニティの現状をどう理解するか。そしてそうした現状は、人間存在をどのように変容せしめている（今後も変容せしめる）と理解しているのか。そうした変容をあなたはどう評価するか。何が課題であり、挑戦だと捉えるのか。あなたは人間存在、さらには、社会・コミュニティのあるべき姿、ありたい姿をどう描くのか。そのあるべき姿、ありたい姿を実現するためには、あなたは何が必要だと考えるのか。」という問いと向き合うことを期待する。

学修の到達目標：



本科目では、社会システム理論の観点から

1. グローバリゼーションの本質は、「善意と内発性」に基づく人間関係が「役割とマニュアル」に置き換えるシステム化にあること、そして、
2. システムの全域化が、生活世界の空洞化と人間存在の不安定化をもたらし、様々な問題をもたらしていることを、理解する。
3. その上で、そもそも社会とは何か、「良い」社会とは何かを、各自が問うことで、自身の価値観を構築し、そして、
4. 技術革新の進展が社会にもたらす肯定的・否定的インパクトを、勘案した上で、より良い未来の実現のためにリーダーに要求される責務と役割を、明確化する。

科目の位置づけ：

この科目は、一年次前期のリベラル・アーツ科目、「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」、一年次後期に同じく配置されている「宗教から考察する社会構造と世界の多様性」を受けて提供される。これらのリベラル・アーツ科目を通じて、グローバル経済社会の現状をより広い文脈で捉え直し、グローバル経済社会の先端的な課題と挑戦を、普遍的な視座から考える資質を修得することを目指す。

「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」では、西欧キリスト教文明のうみ出した「近代 Modernity」を哲学（近代の思考法）で解明した。そして、「宗教から考察する社会構造と世界の多様性」では、社会の構造と人びとの行動原理を規定する宗教社会学というレンズを通して紐解き、錯綜する世界のこれからの進路の選択を探った。

「社会システムの理論と人間存在の未来」では、これまで培った知を統合し、現代社会が抱える構造的課題を、社会・経済・政治の複眼的な視座から理解し、困難な未来を直視しながら、必要な処方箋を探る。

本学におけるこれらのリベラルアーツ科目は、単なる教養ではなく、全人格リーダーに求められる視座と視点を修得するための中心となる科目である。また、グローバル化や技術革新の加速を背景に社会自体のサステナビリティが懸念される中、見通しがたい未来を洞察する上で極めて有効な補助線を提供するものであることを、あわせて確認されたい。

科目におけるフォーカス：

社会学は、西洋近代を出発点として発展してきた学問である。従い、その枠組は、欧米諸国、あるいは日本を含む民主主義国家の現状と課題を分析し洞察するに適している。その他の中華文明やイスラム文明などの影響を強くうける国々の社会の現状と課題を分析・洞察するにあたっては、宗教的基盤も含め、社会システムを構築するにあたっての前提が異なるため、自ずと制約と限界がある。しかしながら、グローバル化や科学技術の進展が、これらの国々の社会に突きつける大きな変化を分析する上においては、この科目が取り上げる社会システム理論は、一定の有効な視点を与えるものである。



この科目での主な分析対象は、日本の社会の現状と課題である。それは、社会学がそもそも、それぞれ個別の社会を、分析の基本ユニットとしているからである。日本の社会の変容をベンチマークしながら、欧米諸国を始め、その他の国々の社会における課題と挑戦に言及してゆく。

学修アプローチ：

この科目は、問題提起、映像視聴、個人での洞察、グループでの議論、講師による講義、講義をうけてのQ&Aとフォローアップ議論で構成されている。とりわけ、社会の問題を考察するにあたっては、その現象の深い理解から出発することが必要である。時間的制約からフィールドワークがかなわないため、この科目ではドキュメンタリー等の映像教材を多用する。セッションに先立って、あるいはセッション中に、映像を視聴し、その映像に描かれている社会の現状を考察することで、各自が問題意識を深め、整理する一助としてゆく。(なお、映像視聴の時間確保のため、この科目は隔週で開催する。)

教科書：

- 宮台真司、野田智義著『経営リーダーのための社会システム論 構造的問題と僕らの未来』（光文社、2022年）

※過去の本科コースの内容を編集した講義録となっているため、事前に全体を読むことは厳禁とする。白紙の状態からスタートし、自身で考えぬくという学習の目的に反するためである。そのため、どの部分をどのタイミングで読むかについては、以下で述べる指示に従うこと。各セッション終了後に、そのセッションでの内容をカバーする該当章を読み、次のセッションの冒頭に追加議論を行う。

準教科書：

本科目が理論的枠組とする社会システム理論は、ドイツの著名な社会学者、ニクラス・ルーマンの業績等で知られているが、ルーマンの著作はあまりに難解で、ビジネススクールの学生には全く馴染まない。また、この科目では、社会システム理論を出発点の枠組みとしながら、社会学のみならず、哲学、政治学、人類文化学、生物学などの知見を折り込み、独自の理論展開を行う。そのため残念ながら、全体を俯瞰する本は世界でも他には存在しない。

従い、準教科書との位置づけで、比較的に関連が高いという以下の世界的にも著名な以下の著作をアサインする。中核となる主張が記載されている章を抜粋して配布するので、科目の開始に先立って目を通しておくこと。但し、この本自体を、クラスルームで議論するわけではないので留意すること。

- ロバート・D. パットナム著『孤独なボウリングー米国コミュニティの崩壊と再生』（柏書房、2006年）



※ 抜粋を配布するが、データ等もふんだんに紹介されているため、可能であれば、各自が購入して全体を参照されることを推奨する。

第1部 序論

第1章 米国における社会変化の考察

第2部 市民参加と社会関係資本における変化

第2章 政治参加

第3章 市民参加

第4章 宗教参加

第3部 なぜ？

第10章 序論

第15章 市民参加を殺したものは何か？ その総括

第4部 それで？

第16章 序論

第5部 何かなされるべきか？

第23章 歴史からの教訓－金ぴか時代と革新主義時代

第24章 社会関係資本主義者の課題に向けて

成績評価：

- 事前課題レポートの提出 (30%)
- クラス貢献 (20%)
- 最終試験 (50%)

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終試験」の点数を返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. <原理編・歴史編>：グローバル化の本質を洞察する（担当：野田）[3時間 15分]
2. <個人編・国際比較編>：システムの全域化と生活世界の空洞化がもたらす人間存在の変容を理解する（担当：野田）[3時間 15分]
3. <統治編・未来編>：科学技術イノベーションの進展は、社会と個人をどう変えうるか（担当：野田）[3時間 15分]
4. <規範編・処方箋編・リーダーシップ編>：良い社会とは、そもそも何か。社会の再構築への挑戦と、求められるリーダーシップを考える（担当：野田）[3時間 15分]



科目名：	科学技術・イノベーションと人間存在の未来
科目コード：	A105CL-24JP
実施年度/学期：	一年次後期
単位数：	1 単位（必修科目）
統括教員：	山本 美樹夫 教授
担当教員：	森本 典繁 特任教授、福原正大 特任教授、 ナリン・アドバニ 特任教授
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

人類の歴史を通して、科学と技術の発展は大きな役割を果たしてきた。とりわけ、18世紀半ばから19世紀にかけて起きた産業革命は、科学と技術に基づく様々なイノベーションが大規模な産業・社会構造の変化につながった、人類の歴史における大転換期であった。そして、そこから生じた現代社会は、更なる科学と技術の発展、その活用を後押ししてきた。こうしたダイナミズムは物質的な豊かさと経済的発展を社会にもたらした反面、環境汚染や格差の増大といった、様々なひずみももたらした。また、科学・技術が兵器開発に用いられることによって、20世紀において、人類は人類社会そのものを破壊するだけの力を手に入れ、過去にない大規模な破壊を経験してきた。このように科学・技術は、社会と密接につながっており、それらの使われ方によっては人類に光をもたらすのみならず、大きな闇をもたらさう。科学・技術の進化が加速度的に早まる現代において、我々は科学や技術とどのように向き合うべきなのだろうか。そして、科学や技術と社会の相互作用は、人類にどのような未来をもたらすのだろうか。そこにおけるリーダーの役割とはなんだろうか。以上のような問題意識のもと、本コースは、科学・技術と社会の相互作用について歴史を振り返った上で、現在、急激に発展する科学・技術の最前線を学び、それらの上で、未来について洞察する視座とマインドセットを身につけることを目的とする。

学生には、コース全体を通じて「正しい科学・技術の進化の方向とは一体何であるか?」、「その正しい方向に向けて進めるためにリーダーは何を考え、すべきか?」という問いと向き合うことを期待する。

また過去数年、世界は「AI（人工知能）バブル」と言われる程のAIブームを経験してきた。振り返るとAIの歴史は古く、第1次ブーム、第2次ブーム、そして現在の第3次ブームと、過去にもブームがあった。過去2回のブームは一過性に終わったが、今回はAI技術がディープ・ラーニングというブレークスルーと、コンピューテーション能力の飛躍的向上、ビック・データの登場と相まって、「AIが社会やビジネスのあり方を大きく変える」とされている。私達は未来を担うリーダーとして、AIとどのように向き合うべきなのか？ AIはビジネスや社会をどう変えるのか？そもそも、現在進行中の第3次ブームを牽引しているディープラーニングや、データアナリティクス、生成AIといった技術や概念の本質は何なのか？この科目では、AIの本質を理解し、AIが塗り替えつつあるビジネスと社会の現状を、経営者リーダーの視点で理解する。



学習の到達目標：

- 人類の歴史を通じた科学、技術、社会の相互作用について俯瞰するとともに、科学、技術の進化を促す要因について理解を深める
- 科学、技術のフロンティアに関する知識を持つとともに、それが人類の未来に対してどのような影響をもたらすのかを洞察する
- 科学、技術の光と影について考察し、科学、技術の発展がもたらす倫理的な問題についてのリーダーとしての感度を身につける
- 科学、技術、社会のダイナミックな相互作用を想定して未来像を洞察する手法を学ぶ
- AI というものの本質を理解し、その効用と限界についても、自らの持論としての感覚を身に着ける

科目の位置づけ：

本科目は、至善館におけるリベラルアーツ科目の一つとして提供される。学生は、「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」において、西洋近代が生み出したリベラリズムが社会にもたらした変化について考察したが、本科目の焦点である科学・技術の急激な発展と、その大規模な活用もまた、現代を作り上げている大きな要素と言える。その意味で、本科目は、我々が生きる社会がどのように作り上げられているのか、ということ深く考察し、未来を洞察するための様々な科目の一つ、として位置付けられる。

また、本科目と並行して開講される「マーケティングの原理と実践」を起点に「構想する力」「構想を具現化する力」と続く一連の科目群を通じて、学生は「新たな製品、サービスを生み出し、市場を新たに創造していく」という、未来を構想する力を学んでいく。本科目において扱う「未来洞察」の視座、マインドセットは、「未来の姿を描いた上で、バックキャストで発想する」という点で、そうした、未来と向き合う力の一部、としても位置付けられる。

学修アプローチ：

本科目においては、科学・技術と社会の相互作用に焦点を当て、過去、現在、未来という時間軸をおいて検討を進める。ここでは、一定の科学・技術に対する理解が必要となるため、学生には事前リーディングや事前の映像視聴の上で講義に参加することを求める。講義においては、ディスカッションやケーススタディ、また、未来を洞察する手法を実践するワークショップなど、多様な方法を用いて、理解を深めていく。

課題図書：

コースの開始に先立って、以下の書籍を読みたい。ただし、サピエンス全史については、「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」において既に読了されていることを想定する。

- ユヴァル・ノア・ハラリ著『サピエンス全史(上)(下)文明の構造と人類の幸福』(河出書房新社、2016年)
- ユヴァル・ノア・ハラリ著『ホモ・デウス(上)(下)テクノロジーとサピエンスの



未来』（河出書房新社、2018年）

参考図書：

各セッションの欄に、テーマに関連する参考図書を紹介する。

成績評価：

- クラス貢献	15%
- 事前課題の提出（4回）	20%
- グループ発表	25%
- 最終レポート	40%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. 歴史から科学、技術、社会の関係性を紐解く（森本）[3時間]
2. 現在進行形の科学、技術の進展と向き合う（山本）[3時間]
3. 情報産業における技術と社会のダイナミックな発展（森本）[3時間]
4. AIの本質を理解する（福原）[3時間]
5. 企業家・経営者視点で、AIの効用と限界を考える（アドバニ）[3時間]
6. 科学技術の進歩が提示する倫理問題を考える（山本）[3時間]



科目名：	東洋思想に見るリーダーシップ※
科目コード：	A106OL-24JP
実施年度/学期：	一年次後期
単位数：	1 単位（自由科目）
担当教員：	枝廣 淳子 教授、瀬口 清之 特任教授、野田 智義 教授、 北神 圭朗 特任教授
授業実施形態：	対面で行う

※ この科目のタイトルは東洋思想としているが、東洋という言葉の使い方は日本特有の慣用的なものであることを注意されたい。この科目でいう東洋とは、中国を中心に、その影響を大きく受けた国々（主に韓国と日本）を指している。その意味で、東アジアといったほうが、世界から見たときはより正確である。

※ 本科目は、日本語のみ開講する（英語クラスからも参加可能）。

科目の目的：

東アジアには、儒家の思想や道家の思想（老荘思想）といった中国で誕生し、朝鮮半島を経て日本にまで伝わった豊かな東洋思想※がある。中国においては文化大革命によってこれらの古典の継承は断絶したとされるが、昨今、伝統的思想に対する関心の再興が見られる。一方、日本では「日本儒教」が独自に開花し、過去のリーダーの思想にも影響を与えてきた。この科目では、儒家の本質を「四書」・「五経」から、道家の本質を「老子道德経」から明らかにし、こうした思想が現実の社会でどの様に活用されたかを唐の時代の「貞観政要」に学び考える。その上で、政治経済、経営、リーダーシップのあるべき姿を考えた時に、これらの思想がどんな意義と展開の可能性を持っているのかを探求する。

学修の到達目標：

1. 東洋思想（東アジアの思想）の根底に流れる精神とは何か、西洋と何が異なるのかを深く理解する。
2. 東洋思想の今日的意義を検証すると同時に、世界と人類への貢献可能性を考える。
3. 東洋思想が伝統的に育んできた、人間像、リーダー像、行動規範を学ぶ。
4. その上で、各自がこれからの時代に求められるリーダー像を展望し、自身の現状とのギャップと成長課題を明確化する。

科目の位置付け：

本科目は、至善館におけるリベラルアーツ科目とリーダーシップについて学ぶ科目の接点として提供される。11 月から 12 月に行った「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」において、近代から現代における経済社会システムの発展に大きく影響を及ぼしてきた西洋近代哲学について学んだ。また、1 月から 2 月に実施した「宗教から考察する社会構造と世界の多様性」において、世界の主要な宗教を議論することを通じて、

人々の人間観や世界観の多様性について検討した。この科目は、東アジアの哲学についてより深く探求するという点で、「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」において扱った西洋哲学とは異なる知的伝統を学ぶ機会として、また、「宗教から考察する社会構造と世界の多様性」において扱った、中国及び日本の文明についての理解をさらに深める機会として位置付けられる。また、本科目で扱う東アジアの哲学は、指導者(人の上にたち、組織を預かる経営者リーダーの意味)の条件、指導者の責務についての深い洞察を含んでいる。よって、それらに照らし、私たち自身のリーダーシップについて内省し、成長について展望する機会としても位置付けられる。

学修アプローチ：

中国古典をベースにする東洋思想には、理論的体系というものは存在しない。古典は、たとえば儒家の場合、孔子や孔子の弟子が編纂した、聖人君子の言動録、あるいは孔子自身の言動録であり、西洋流でいえば逸話（アネクドート）の集積から構成されているからである。教育においては、こうした逸話である古典を、読み手がそれぞれの解釈を披露し、その上で、師となる先生（師範・教授）が、自身の解釈を紹介し、そのエッセンスを伝えるアプローチ（輪読）が取られてきた。西洋流の教育、とりわけ科学をベースとする教育に親しんでいるものにとっては、このアプローチはきわめて非科学的で、論理的ではないと感じられるだろうが、これ自体も、東洋思想の理解に含まれていることを予め留意されたい。

教科書：

特になし。

中国古典から抜粋を、プリントとして適宜配布する。

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. 『中庸』を読む～中国古典を概観する（担当：枝廣・北神）[3時間]
2. 『老子』を読む～東洋思想の本質を掘り下げる（担当：枝廣・北神）[3時間]
3. 『大学』を読む～東洋の人格教育の伝統を学ぶ（担当：枝廣・瀬口）[3時間]
4. 『貞観政要』を読む～経営とリーダーシップにおける東洋思想の実践（担当：枝廣・野田）[3時間]



Course Title:	Field Study
Course Code:	A108OE-24EN
Year / Semester:	1st year / 1st semester
Credit:	1 credit (optional course)
Faculty:	Prof. Tomo Noda
Class Format	In person

OBJECTIVE:

The “Field Study” course offers an opportunity for students to go beyond the “walled classroom” and actively engage in the “world classroom.” By bringing students to Delhi, India, the course will enable them to experience first-hand the dynamics of the economy at work in society (both the positive and negative aspects), and the complexities of a society that is formed of multiple cultures, religions and ethnicities.

This fieldtrip opportunity was developed in collaboration with Shizenkan’s partner institution, SOIL (School of Inspired Leadership) in India. It is a part of collaborative activities by Pan-Asian Business School Network, which Shizenkan work with other business schools in Asia, and students will learn together with participants from other member schools. India has a population of more than 1.3 billion and has the world’s 4th largest GNI. Students will feel the dynamism of the economy, society, culture and local life. In particular, students will gain an awareness of the rapid changes occurring in India and other emerging countries around the world. Through dialogue with the best and brightest emerging leaders, visionaries and entrepreneurs in India, students will use the trek experience to formulate their own perspectives on the world and how they can better develop as future global leaders.

LEARNING OUTCOMES:

During the course students will:

- Gain an awareness and broader perspective of the current state of the world and the rapid changes that are occurring in society. Indeed, India is a microcosm of the challenges, opportunities and complexities in the 21st century – rapid economic growth, the positive and negative effects of globalization, ethnic and religious tensions, a deeply rooted caste system, child labor and gender inequality.
- Use India as a lens through which to view one’s own country. Compare/consider issues related to society, industry and government with the aim of exploring one’s own role and responsibility as a next generation leader that will drive growth and change.

POSITIONING:

This course is positioned as an opportunity for students to understand the opportunities and challenges ongoing globalization confronts us with and broaden our perspective on the current state of the world and its changes. Indeed, India is a microcosm of our global world: rapid economic growth and increasing concerns for sustainability, potential tensions between religious and ethnic groups, widening disparity between the rich and

the poor, and conflict of modernization with its deeply-rooted heritage, the caste system, and gender inequality.

Each student will be able to use "India" as a lens to understand better the current state of their own country. By comparing India with their own country, the student better understands the strengths and weaknesses of their own country and its economy, society, and culture and clarifies their role and responsibility as a next-generation leader. They will drive the peace and prosperity of their society.

LEARNING APPROACH:

- Fieldtrip
- Discussion and feedback prior to, during and after the fieldtrip
- Write a group report

TEXTBOOK:

None in particular

REFERENCE MATERIALS:

There is no textbook or assigned reading for Field Study. However, if you have an interest in India's history, religion, politics, economy, society, and so forth, we recommend that you read the following books:

(ENGLISH)

- Ramachandra Guha (2008): *India After Gandhi: The History of the World's Largest Democracy (English Edition)*, Pan Macmillan

(JAPANESE)

- 山下博司・岡光信子著『新版 インドを知る辞典』(東京堂出版、2016年)

If students have time before, during, or after the visit, we recommend that students watch the following Indian movies to deepen their understanding of various aspects of India.

The first movie, "Gandhi," teaches us how this country became independent from the British empire, and we recommend that you watch it before the virtual tour of India.

The second movie on the list is one of the most popular movies ever in India and vividly shows the reality of the young generation of India and their lives. The third movie is excellent Bollywood entertainment, and the fourth movie helps us understand the tensions between Hinduism and Islam laying deeply in Indian society.

- Richard Attenborough (Director)/John Briley (Writer) (1982): *Gandhi*, Columbia Pictures
- Rajkumar Hirani (Director)/Rajkumar Hirani & Abhijat Joshi (Writer) (2009): *3 Idiots*, Vinod Chopra Films



- Farah Khan (Director)/Farah Khan (Writer) (2007): *Om Shanti Om*, Red Chillies Entertainment
- Mani Ratnam (Director)/Mani Ratnam (Writer) (1995): *Bombay*, Aalayam Productions/Ayngaran International

EVALUATION:

The evaluation will be made by either a pass (P) or a fail (F). The evaluation will consider the following elements.

- Contribution to discussions and dialogue during the fieldtrip (50%)
- Evaluation of group report and presentation (50%)

Feedback Methods for Assignments/Exams:

When it is a pass (P) or fail (F) grade, no feedback is given.

SESSION OVERVIEW:

1. Pre-fieldtrip guidance (Patrick) [2 hours]
 - Explanation of fieldtrip: destinations, activities, logistics etc.
 - Discuss pre-fieldtrip assignment
 - Explanation of practical matters: travel visa, vaccination, and other preparation
2. India Trek
 - Field observations (Patrick) [5 hours]
 - Field awareness sessions: dialogue with key government representatives, discussions regarding macroeconomic environment etc. (Patrick) [5 hours]
 - Visit companies and meet with local industry representatives. Lectures and discussion sessions with management. (Patrick) [5 hours]
 - Visit NGOs operating in rural and deprived areas. Discussion about challenges and opportunities of social innovation. (Patrick) [5 hours]
 - Joint-workshop with MBA students at SOIL (Patrick) [5 hours]
3. Follow-up study, presentations and feedback (Patrick) [2 hours]
 - Prepare a group report based on experiences and reflection of the fieldtrip. Final presentation and sum up exercise through feedback



科目名：	世界と未来に対峙するリーダーの条件
科目コード：	A201CL-24JP
実施年度/学期：	一年次前期
単位数：	1 単位（必修科目）
担当教員：	大滝精一 教授、吉川克彦 教授、長尾俊介 准教授、 鶴尾雅隆 教授、宇佐美潤祐 教授 その他至善館教員
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

本科目の目的は、プログラム受講の出発点にあたって、〈なぜ今、リーダーシップが必要なのか、それは自分の人生にとってどんな意味を持つのか〉を学生一人ひとりが自ら考え、自身の全人格経営リーダーとしての成長に向けての意識を顕在化させることである。

グループでの創発型のワークショップを通じて、学生は自分の視野を広げ、人類史を振り返ると同時に、世界の現状を俯瞰し、未来を展望する。そしてその中で、自分たちが抱える現状の課題と挑戦の道筋を明らかにする。また学生は、本学が独自に用意し実施するコンピテンシー・アセスメント（自己測定）を行い、その結果に照らし合わせながら自身の今後 20 か月間の成長課題を確認し、これから始まるリーダーシップの旅を展望してゆく。

また、本科目のもう一つの目的が、クラスとしてのボンディングである。至善館における学びは、教員から学ぶこと、自ら学ぶこと、互いから学び合うことの 3 つの要素から構成される。これからの至善館における学びの旅を始めるにあたり、そうした互いからの学びの基礎として、互いを知り合うとともに、全員でどのような学びの場を共に作り上げていくのか、そのために互いに対して何を約束するのかについて検討を行う。

学修の到達目標：

- 現時点での自分自身の歴史観、時代観、世界観を見つめ直す
- これからの時代を展望し、そこで求められるリーダーシップについて考察すると共に、自身の現在地点を確認し、これからの成長課題を検討する
- リーダーシップの旅を始めるにあたり、どのような学びの場を作っていくかをクラスメイトと共に考察し、互いへの約束を言語化する

科目の位置づけ：

全人格経営リーダーシップの涵養のためには、知識やスキルの習得も重要ではあるが、それ以上に重要となるのが、自身との対峙と振り返りである。講師からのインプット、スピーカーからの投げかけ、クラスメイトとの議論を通じて視野を広げ、視座を高め、自分の現状を内省し、リーダーへの成長に向けての道筋を展望する。この繰



り返しが、リーダーシップを自分に引き付けて内在化する上で不可欠である。

このような学生の内省を深め促すため、至善館プログラムでは、「リベラル・アーツ教育をベースとする科目群」や「ビジネススクールとデザインスクールの教育の融合にベースを置く知識・スキル修得型の科目群」のほかに、「全体俯瞰と自己との対峙、そして振り返りを目的とする科目群」を、要所要所に配置している。前者が、プログラムのタテ糸だとすれば、後者は、とかくパッチワークになりがちな前者に、一貫した流れを創り出すヨコ糸の役目を果たすものである。

このヨコ糸の役目を果たすのが、本科目「世界と未来に対峙するリーダーの条件」と、一年次に提供される「世界の鳥瞰と価値観の超克」、「世界を見るまなざしーパフォーマンスアートを通じてー」、「自己との対峙と基軸の確認」と「キャリア・デザイン」である。そしてこれらは、二年次に用意されている「人と向き合い人を動かすリーダーシップ」、「リーダーとしての生き方」に引き継がれてゆく。

学修アプローチ：

グループでのディスカッション、本学が独自に作成したコンピテンシー・アセスメントと相互フィードバック、クイズなど多彩なメソッドを組み合わせる。

教科書：

特になし

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. 20カ月に亘るプログラムの旅を展望する（担当：大滝、野田、吉川）[3時間 15分]
2. アイス・ブレイキング（担当：長尾、宇佐美）[3時間]
3. 世界の俯瞰と未来の展望（担当：鶴尾、宇佐美、Wong、枝廣）[3時間]
4. 「人生ミッション」スピーチの共有（担当：枝廣）[3時間]
5. 全人格リーダーとしての挑戦を展望する（担当：片岡、大滝）[3時間 15分]
6. 異なる文化と向き合う（担当：ピーター）[3時間]
7. リーダーシップの旅を始めるにあたって（担当：パトリック、長尾）[3時間]



本科目は、英語で実施します。以下、日本語のコースアウトラインは、本科目の目的や位置づけ、各回の授業概要の理解を深める補足資料として提供されるものです。

科目名： 世界の鳥瞰と価値観の超克
科目コード： A202CE-24EJ
実施年度/学期： 一年次前期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： ピーター D. ピーダーセン教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

本科目では、日本語プログラムと英語プログラムという垣根を超えて第6期生全体で、多様な経験とバックグラウンドをもつ学生たちが、世界が直面している問題に意識を向け、それらについてどう感じているかを話し合う中で、それぞれがどのような価値観やものの見方を抱いているかに気づき、理解することで、リーダーシップ発揮の基礎となる自らの基軸を確認することを意図しています。

具体的には、今後数十年にわたり、世界の行方を大きく左右する様々な課題やテーマ—例えば、気候クライシス、AI/IoT、難民・移民と民族文化、経済成長と環境保護、貧困と富の分配などを多面的に探究します。特に、それらの課題やテーマが内包するジレンマに着目し、個々人が抱く多様な価値観について議論および内省します。

これからのリーダーに必要な資質として、このコースでは、① 価値観の認識(Values Consciousness)と、② 価値観の相違を超越する能力(Values Mediation)を中核的なコンセプトとしています。

学修の到達目標：

本科目は、以下を学修の到達目標とする。

- 多様な経験とバックグラウンドを持つ学生との共同作業、並びにそこでの議論や相互フィードバックを通じ、自身のアイデンティティやものの考え方を確認し、さらに、その軸にある世界観・未来観を明らかにする。
- 同時に、多様な価値観やものの考え方が存在することをあらためて認識することで、異なる価値観やものの考え方を受容する感性を磨く。
- 多様性が時にもたらす誤解、不理解、軋轢と対峙しながらも、真摯に対話と議論を繰り返し、演習を協働して進めるなかで、多文化環境下におけるリーダーシップの在り方を、自身の実力に引き付けながら考察する。

科目の位置づけ：

この科目は、世界が直面している問題に対しての意識を、より自分事に引き付けて考えてもらうことも狙いとしています。それと同時に、経験やバックグラウンドが異なる

る人たちとの議論を通じて、同じ問題に対しても様々なものの見方があることを知ることにより、それぞれのものの見方が拡大・深化することも期待しています。さらには、これらのプロセスを経る中で、自身の価値観やものの見方に気づいていくことで、一年次後期に実施される「自己との対峙と基軸の確認」の授業で行う自身についての内省にもつながっていくことを意図しています。

なお、本科目は、日本語クラスと英語クラスの合同で実施します。これは、双方のクラスの学生に、より幅広い物の見方に触れる機会を提供すると共に、言語の違いを乗り越えて協働することについて学ぶ機会を提供するためです。このため、本科目は、ビジネスも含む国際交流における事実上の世界共通語である英語で実施します。講師の解説は英語を原則とし、適宜、講師が日本語で補足を行います。

学修アプローチ：

- 講義
- グループ・ディスカッション
- グループ・プレゼンテーションと、相互フィードバック
- リフレクションシートを用いた内省

教科書：

特になし

関連リーディング：

普遍的な価値観、普遍的なモラルに関する情報源：
About universal values/universal morality concepts:

World Values Survey:

<https://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>

普遍的な価値観について：

https://en.wikipedia.org/wiki/Universal_value

Moral Foundations Theory:

<https://moralfoundations.org/>

成績評価：

科目評価は、パス (P) ・フェイル (F) で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス (P) ・フェイル (F) で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. ガイダンスと3つの価値観サーベイ（担当：ピーターセン）[1時間30分]
2. 世界的課題の異なる側面・価値観を探求する（担当：ピーターセン）[3時間15分]
3. グループプレゼンテーションの構築と超越的なアプローチの検討（担当：ピーターセン）[3時間15分]
4. グループプレゼンテーションとフィードバック・内省（担当：ピーターセン）[4時間15分]



科目名： 世界を見るまなざしーパフォーマンスアーツを通じてー
科目コード： A203CE-24EJ
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 1単位(必修科目)
担当教員： 平田 オリザ 特任教授、田野 邦彦 特任准教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

3つあるグループ演習の2つ目となるこの科目では、日本を代表する演出家・劇作家の監修のもと、演劇(パフォーマンスアーツ)の制作体験ワークショップを通じて、自己、他者や世界の関係性を見つめ直すとともに、芸術および文化政策についての基本的な知識を身につけるための座学を並行して行う。芸術、とりわけ演劇を中心とした舞台芸術は時代を映す鏡であり、ギリシャ以来、民主主義を支える対話の技法を学ぶための重要な通過儀礼であった。ワークショップでは、リーダーに必要な合意形成能力などを身につけると共に、他者に何かを伝えるための表現技法を、単なるプレゼンテーションの技術としてではなく、コミュニケーションの本質から説き起こすことを意図している。座学では、芸術の基礎知識と共に、社会における芸術の役割、アートマネジメント、国内外の文化政策などを文化論的な背景を含めて考える。学生には、コース全体を通じて「全人格リーダーとして、自分とは異なる価値観を持った相手とどのように向き合い、対話するのか。グローバルなコンテキストにおける共感をどのように捉え、体現していくのか」という問いと向き合うことを期待する。

なお、この科目は日本語と英語の併用で行う。講師の解説は日本語を原則とし、英語での逐次通訳を行う。

学修の到達目標：

本科目の学修の到達目標は以下の通り。

1. 芸術の社会における役割を理解し、全人格リーダーに求められる他者の精神の機微や、社会的弱者への想像力など、感性と洞察力を磨く。
2. 演劇における、物語の構造化、コンテキストの設定、社会とのつながり、観客との対話等の理論を学ぶことで、単なる一方的なプレゼンテーション技術ではない、他者や社会とのコミュニケーションの技法と本質を学ぶ。
3. 集団創作経験を通じて、リーダーに必要な他者との合意形成能力、共創能力を体得する。リーダーシップだけでなく、ときにフォロワーにもなるような、柔軟性を持った集団の中でのポジショニングの感覚を会得する。
4. 創作における論理と感性の双方のバランスや必要性を学び、創造過程におけるその相互作用を実感する。

科目の位置づけ：



この科目では、演劇ワークショップを通じて、自身の価値観やものの見方、コミュニケーションスタイルを、他者、さらには社会との関係性から見つめ直す。また、一年次前期に実施した「世界の鳥瞰と価値観の超克」、並びに、後期後半に実施する「自己との対峙と基軸の確認」に、その流れを引き継いでいくことで、自身の価値観やものの見方を自身に内在化させるプロセスをより深めていくことを意図している。さらに、クラスの垣根を超えた共創体験と相互フィードバックによる、リーダーシップ能力の開発の相互支援を通じ、一年次後期後半の「構想を具現化する力」で行うプロジェクトベースドラーニングにおける合意形成能力の獲得にも繋がることも同時に意図している。

学修アプローチ：

- ワークショップ
- 座学
- 集団創作

教科書：

特になし

成績評価：

科目評価は、パス (P) ・フェイル (F) で行う。

課題に対するフィードバック方法：

グループで創作した演劇の設定やプロットに関して、適宜メールでフィードバックを行う。

各セッションの概要：

1. ガイダンス (担当：平田、田野) [3 時間]
2. 意識を分散する&文化による社会包摂 (担当：平田、田野) [3 時間]
3. コンテキストをすりあわせる&観光文化政策 (担当：平田、田野) [3 時間]
4. リハーサル (担当：平田、田野) [3 時間]
5. 本番直前ハーサル (担当：平田、田野) [3 時間]
6. 最終演劇発表会 (担当：平田、田野) [3 時間]



科目名： 自己との対峙と基軸の確認
科目コード： A204CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： 野呂 理 特任教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

この科目では、全人格リーダーには欠かせない基軸力を高めることを目的としている。ここで基軸というのは、自分らしい人生を生きるにあたって自分自身の拠り所となるものであり、リーダーとして行動し判断するための「ものさし」となるものでもある。基軸となり得るものはいろいろあるが、この科目では「自分とは何か？」に焦点を絞り、自分自身のあり方（BEING）の源泉である「ギフト」、「価値観」、そして「人生の目的」という3つの切り口からそれを探っていく。つまり、「自分についての学習」と言える。自分のことは、本当は自分がよくわかっている。だが、思い込み決めつけで固定化しがちでもある。自分で認識し切れていない側面もある。日々成長進化している部分もある。可能性も含めて、自分のことは自分が一番知っていたい。自己理解の精度を上げ、自己受容を深めるために、コーチング手法をベースとする様々な「参加体験型の演習」を通じて、過去から未来へ繋がる時間軸の中で生きる自分や、他者や社会との関わりの中で生きる自分を、重層的に見つめていく。「自分はいったい何者なのか？」「何を大事にしているのか？」「何のために生きているのか？」そして、「これから何をしようとしているのか？」などについて、他者との対話と内省を繰り返しながら、全人的な自分自身と深く向き合っていく。また、基軸となるものは、現実の行動を通して明確化されていくため、授業間の実生活における意識化・行動化による気づきや学びも重視する。

学修の到達目標：

本科目では、一年次を通じて得た学び・気づきを収斂し、企業（組織）人、社会人、世界市民、一人の人間といった重層的な視点から、個々人の問題意識を振り返り、使命や価値観といった自身の基軸を明らかにする。

同時に、全人格な経営リーダー人材としての自分自身のビジョンを明確化するとともに、ビジョンにむけての自身の挑戦課題を洗い出し、挑戦に向けての心構えを醸成する。

科目の位置づけ：

本科目は、至善館のプログラム全体に横軸を通す形で配置された一連の内省系科目の一つとして位置付けられる。一年次に実施した「世界と未来に対峙するリーダーの条件」「世界の鳥瞰と価値観の超克」「世界を見るまなざしーパフォーマンスアートを通じてー」といった一連の科目を通じて、学生は自己、他者、そして社会と向き合ってきた。さらには、リベラルアート科目を通じて、人類社会のあり方と、直面する課題について考察してきた。本科目は、こうした科目を通じて得た学びを踏まえ、改め



て自分自身について考察する機会として位置付けられる。また、この科目に続いて1年次の最終科目として行う「キャリア・デザイン」においては、本科目で検討した自身の基軸を踏まえた上で、どのようにキャリアを歩んでいくか検討する。

学修アプローチ：

- インタラクティブなレクチャー
- 個人演習、ペアワーク、グループ・ワーク、学生同士による相互フィードバック等

教科書：

- 特になし

参考リーディング：

ビル・ジョージ著『True North ～リーダーたちの羅針盤』（生産性出版、2017年）

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. 内省への導入（担当：野呂）[6時間]
 - 1) セットアップ
 - 2) ギフトの探求
 - 3) 価値観の探求
 - 4) 行動化
2. ギフトと価値観（担当：野呂）[6時間]
 - 1) 価値観の明確化
 - 2) ギフトの明確化
 - 3) 行動化
3. 人生の目的（担当：野呂）[6時間]
 - 1) 実践の振り返りと人生の目的の紹介
 - 2) 人生の目的を探求する
 - 3) 人生の目的の仮説を立てる
4. 未来への行動（担当：野呂）[6時間45分]
 - 1) 実践の振り返りと3つの基軸の確認
 - 2) ビジョンの探求



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

- 3) ビジョンの明確化と未来への行動
- 4) 基軸を生きる



科目名： 自分にとってのリーダーシップ－理想と現実を生きる－
科目コード： A205CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： 野田 智義 教授、吉川 克彦 教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

世界が混迷と分断を深め、未来が不透明である今こそ、現状に飽き足らず、新しい未来をつくり出すリーダーシップが求められる。では、リーダーシップとはそもそも一体何であろうか。リーダーシップは世間でしばしば誤解され、とりわけ組織のコンテキストにおいてリーダーシップを語ることには困難が伴う。この科目の一つの目的は、リーダーシップという現象をより深く理解すると共に、自分に引き付けて、リーダーとしての挑戦を展望することにある。

加えて、本コースでは、自らのキャリアにオーナーシップを持ち、リーダーとしての未来を主体的に切り開いていく上での枠組みや視点を提供することも目的とする。キャリアとは、明確な模範解答やマニュアルが無い中で、各個人が周囲の人々や組織、社会との関わりの中で模索し、形作っていくものである。よって、キャリアについての明確な意思決定に各参加者がたどりつくことではなく、枠組み・視点の提供と、検討の機会を提供することによって、参加者が今後続く人生においてより効果的にキャリアについて考え、意思決定をし、行動を起こすための土台を提供することを狙いとする。

学修の到達目標：

この科目の、学修の到達目標は次の通りである。

1. リーダーシップの本質をマネジメントと対比しながら掘り下げる。
2. リーダーシップを自分に引き付けて考える。
3. 将来のキャリアにおいてより良い意思決定を下すために、キャリア開発論の主要な概念・考え方を理解する。
4. キャリアについて考える上での主要な要素である、時間軸、優先順位、キャリア資源、そして不確実性について内省する。
5. 自身のこれまでのキャリアを振り返り、現在地点を確認するとともに、全人格経営リーダーとしての自身の中長期的な成長を展望する。

科目の位置付け：

本コースは、1年次における様々なコースを通じた自己の内省や他者との対峙を通じて得た自己理解を念頭に置きつつ、自らの現在地点を確認した上で、中長期的に自らが目指す全人格経営リーダーとしての成長について展望する機会となる。また現在の自分を一段ストレッチし、次代を担うリーダーたらんとする自分として、自分をとりまく時代と世界を意識し、自分の人生の目的、ビジョンをあらためて見つめ直す。そ



して、このコースを持って1年次が終了となったのち、2年次の中核科目となる個人演習が始まる。そこでは、各学生が、事業経営者、起業家、政策立案者の立場で事業構想を描くことを通じて、全人格経営リーダーとしての更なる成長に挑戦する。その意味において、本コースは、1年次を通じた学びと、至善館プログラムの2年次との橋渡しとなることを企図している。

学修アプローチ：

このコースでは、映画やドキュメンタリー映像をシミュレーション教材にするという独自の手法を用いる。自らを映像の中のアクターに重ね合わせることで、リーダーシップという現象を追体験・疑似体験する。そして、その体験を通じて、因果律の複雑な相互作用としてリーダーシップを体感する。同時に、リーダーシップという現象に挑むことの自分にとっての意義、意味を問うなかで、リーダーたらんとする自身の成長アジェンダ、乗り越えるべきハードルを明確にする。

また、学生自身のキャリアに関する考えを刺激する目的で、一人ひとりの内省や学生同士のディスカッションを主な手段として用いる。より効果的な内省を促すため、学生には、事前課題としてレジュメ（履歴書）の作成、課題リーディング、リフレクションペーパーの記入、及び自分をよく知る人へのアンケートの実施を求める。

教科書：

- パウロ・コエーリョ著『アルケミスト 夢を旅した少年』（角川文庫、1997年）

参考図書：

- 野田智義・金井壽宏氏共著『リーダーシップの旅』（光文社、2007年）
- ジョセフ・ジャウオースキー著『シンクロニシティ 未来をつくるリーダーシップ』（英治出版、2007年）
- ジョゼフ・キャンベル、ビル・モイヤース著『神話の力』（ハヤカワ・ノンフィクション文庫 2010年）

また後述の通り、以下の書籍の一部を事前課題としている。抜粋箇所に限らず、本書の特に第I部は全人格経営リーダーとしてのキャリアの歩み方を考える上で示唆が多い。そのため、本書を参考図書として推奨する。

- ハイケ・ブルック／スマントラ・ゴシャール著『アクション・バイアス 自分を変え、組織を動かすためになすべきこと』（東洋経済新報社、2015年）

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。



各セッションの概要：

1. 自分にとってのリーダーシップとは（担当：野田） [8 時間]
2. キャリアの成功を考える（担当：吉川） [1 時間 15 分]
3. キャリアの時間軸を持つ（担当：吉川） [2 時間 20 分]
4. 自身のキャリア戦略を支える「キャリア資源」を棚卸しする（担当：吉川） [1 時間 20 分]
5. キャリアにおける「不確実性」と向き合う（担当：吉川） [1 時間]
6. キャリアにオーナーシップを持つ（担当：吉川） [1 時間]



科目名： 財務分析評価と経営管理の梃子
科目コード： A301CL-24JP
実施年度/学期： 一年次前期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 西山 茂 特任教授、西谷 剛史 特任准教授 他
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

この科目では、経営プロフェッショナル人材に求められる「数字」の読解力と応用力を習得すると同時に、経営者・起業家としての視点・視座の涵養を目的とする。

企業のみならず、NPO/NGO や行政機関においても、事業の経営・運営状況や組織活動を理解するための主たる共通指標は、「数字」にほかならない。数字を分析し、評価し、必要な行動につなげていく力は、財務・経理などの専門家にとってだけでなく、リーダーにとって必要不可欠な基本リテラシーである。

本科目では、財務会計の基礎から管理会計の実践的スキルまでを幅広く学習するが、その際、単に知識を習得するだけではなく、実際の事業や経営が直面する具体的ケースを題材に進める講義を通じて、プロの経営人材やすべての領域のリーダーに求められるリアルな数字の読解力と応用力を身につけることに重点を置く。

但し、会計的に表現された「数字」は、必ずしも客観的な真実ではなく、そこには将来に対する経営者の見方などの「判断」が内包されている。特に、従前の日本の会計基準のように詳細な判断基準や数値基準を設ける細則主義（ルールベース）から、企業自らが会計方法の妥当性を判断し、説明することを求める原則主義（プリンシパルベース）に移行する中で、一見客観的に見える数字にも、数字を扱う側の恣意的判断が大きく関わってくることを理解する必要がある。従って、本科目では、昨今世間をにぎわしている企業による不正会計事件も取り上げながら、経営者やリーダーの姿勢や倫理の問題と併せて、「会計における正しさとは何か」を真正面から議論する。

学修の到達目標：

- 簿記の基本的な仕組みや財務諸表の基本構造と作成過程を理解し、財務分析の手法を活用して、企業の収益力や効率性、安全性、成長性などについて分析し評価できるという経営リーダーとして必要な数字の読解力を身につけること
- 数字を使った意思決定や業績管理、組織管理の方法について理解し、それらをリーダーとして活用できる力を身につけること
- 企業価値や社会価値の創造の意味を理解し、リーダーとしてそれらを実現するための具体的な方法について考えられること
- 数字には倫理的な側面をはじめとする経営者の判断や姿勢が反映されることが理解でき、その上で、経営リーダーに求められる資質・姿勢を、自身にひきつけて明確にできること。

科目の位置づけ：

この科目は、至善館プログラムの冒頭に配置され、「企業論 一企業、市場そして社会



一」と並行して実施される。またこの数十年、会計と財務の領域は急速に相互関係を深めており、本科目と前期・後半からスタートする「市場の原理と企業金融の理論」には、極めて強い連関が存在する。従い、受講生は、二つの科目を順次受講することで、「数字」と「お金の流れ」を通じて、経営というものの本質を理解することが期待される。

学修アプローチ：

科目は、講義、ケース・スタディ、演習、クイズなど多彩なメソッドを組み合わせ実施する。また、セッションの内容に応じて、数名のプロフェッショナルがゲスト講師として、セッションに参加する。

教科書：

本科目では、基礎的な会計の知識を一から順序立てて教えることはしない。社会人経験が豊かな30代半ば平均の受講生を対象としているからである。従い、本科目では、特に基礎的なテキストは指定しない。代わりに、各授業において、レクチャー用資料を配布する。

実務経験が浅い受講生、会計の知識が乏しいと自覚する受講生については、以下の書籍を事前に自習すること必修とする。とりわけ初心者は、本書を必ず二回はレビューされたい。

- ロバートアンソニー、レスリーブライトナー 著、西山 茂 翻訳 『アンソニー会计学』（東洋経済新聞社、2016年）

参考書：

この科目と財務との関連については、以下の書籍を参考にされたい（この図書は、「市場の原理と企業金融の理論」の参考図書でもある）。

- ロバート・C・ヒギンズ著『ファイナンシャル・マネジメント 改訂3版 企業財務の理論と実践（訳本）』（ダイヤモンド社、2015年）

成績評価：

- ・ 試験（50%）
- ・ 個人レポート（15%）
- ・ グループワークのアウトプット（20%）
- ・ クラスでの発言と貢献（15%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「試験」の点数を返却する。また「グループワークのアウトプット」に対するフィードバックを当日行う。

各セッションの概要：

1. 財務諸表の構造と企業の活動との関係（担当：西山）[3時間]
2. 簿記と財務諸表の作成①（担当：西谷、西山）[3時間]
3. 簿記と財務諸表の作成②（担当：西谷、西山）[3時間]



4. 数字を使った事業経営の意思決定（山根、西山）[3時間]
5. 財務比率の活用と企業分析（担当：西山）[3時間]
6. 会計と経営、キャッシュフロー経営（担当：西谷、西山）[3時間]
7. 会計と倫理（担当：西山）[3時間]
8. 数字から読み解く経営課題と経営者としての行動（担当：西山）[4時間]



科目名： 市場の原理と企業金融の理論
科目コード： A302CL-24JP
実施年度/学期： 一年次前期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 佐藤 克宏 特任教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

この科目では、経営プロフェッショナル人材に求められる「お金の流れ」（ファイナンス）の理解力と応用力を習得すると同時に、経営者・起業家としての視点・視座を涵養することを目的とする。

企業のみならず、NPO/NGO や行政機関においても、事業の経営・運営や組織活動を通じて継続的に価値を創造していくこと、すなわち「キャッシュフロー」を生んでいくことがたいせつになる。そのため、マクロ経済、資本市場、産業、企業におけるお金の流れを分析し、評価し、自社におけるキャッシュフローの創出という観点から必要な行動につなげていく力は、経理・財務などの専門家にとってだけでなく、リーダーにとって必要不可欠なリテラシーである。

本科目では、いわゆるファイナンスにおける、資本市場（capital markets）、投資（investments）、財務政策（capital structure and financial management）、企業価値（valuation）について、その基礎から実践的スキルまでを幅広く学習する。ファイナンスは、「時間」「リスク」「期待」を基本原理としている。これらの原理がどのように具体的に機能していくのかについて、キャッシュフローを中心概念としながら、その本質を理解していく。そして、経営プロフェッショナル人材として価値の継続的な創造のためにそれらを応用できる力を身につけていくことに重点を置く。そのため、単に知識を習得するだけではなく、企業経営や事業運営において実際に直面する具体的ケースを題材に講義を進めていく。また、計算演習などを通じて、学生がファイナンスを実際に使っていけるようになることを目指していく。

このような伝統的なファイナンスのトピックに加え、最近ではコーポレートガバナンスの重要性が強調されており、経営における内部統制に加えて、社外のステークホルダーのエンゲージメントによって企業経営および企業価値についての説明責任を果たしていくことも求められている。そこで、いわゆるアクティビストによる提案事例も取り上げながら、ファイナンスのレンズを通して「経営とは何か」についても真正面から議論する。

学生にはコース全体を通じて、「経営リーダーとして、あなたは事業活動の価値をどのように分析し、議論するのか。」、「価値とは、お金を投資する合理的な『投資家』の観点から分析、議論されるものだ、という主張に対して、あなたはどうか考えるか。」



という問いと向き合うことを期待する。

学修の到達目標：

本科目では、

1. 金融市場の役割、機能、歴史を紐解き、その本質を学び、市場というものの本質を踏まえた上で、市場を暴走させず健全に機能させるために必要な要素を考察する。
2. その上で、経営リーダーとして金融市場と向き合うときに不可欠な知識となる、コーポレートファイナンスの理論的枠組み（割引と現在価値（PV や NPV）、資本資産価格モデル（CAPM）、加重平均資本コスト（WACC）、フリーキャッシュフロー、企業価値（EV）算定方法、モジリアーニ＝ミラーの定理（MM 理論）、最適資本構成等）を修得する。
3. 最後に、市場と向き合う経営リーダーに求められる資質・姿勢・倫理観を、各自が明確にする。

科目の位置づけ：

この科目は、至善館プログラムの前半に配置され、「企業論－企業、市場そして社会一」と「財務分析評価と経営管理の梃子」の二つの科目を受けて実施される。この数十年で、会計と財務の領域は急速に相互連関を深めており、この科目と「財務分析評価と経営管理の梃子」の間には、極めて強い連関が存在する。従って、学生は、二つの科目を順次受講することで、「数字」と「お金の流れ」を通じて、経営というものの本質を理解することが期待される。

学修アプローチ：

科目は、講義、ケース・スタディ、演習、クイズなど多彩なメソッドを組み合わせ実施する。

また、セッション 2 以降では、学生が気になるファイナンス関連の新聞記事を持参し、教室でディスカッションすることによって、現実世界でファイナンスがどのように使われているかを見ていくことにする。

教科書：

- 佐藤克宏著『戦略としての企業価値』（ダイヤモンド社、2023 年）

参考書：

セッション毎に、該当章を自習・復習リーディングとして明示している。

- リチャード・A・ブリーリー、スチュワート・C・マイヤーズ、フランクリン・アレン著『コーポレート・ファイナンス 第10版上・下』（日経 BP、2014 年）

実務経験が浅い学生、ファイナンスの知識が乏しいと自覚する学生については、以下の書籍も併せて復習することを薦める。本書は、「財務分析評価と経営管理の梃子」



の参考図書でもある。

- ロバート・C・ヒギンズ著『[改訂3版]ファイナンシャル・マネジメント 企業財務の理論と実践』（ダイヤモンド社、2018年）

また学生が自主的にスタディ・グループを作り、お互いに助け合い学びあいながら、事前準備を行うことも奨励する。

成績評価：

- 試験（50%）
- 課題提出（30%）
- クラスでの発言と貢献（20%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終試験」の点数を返却する。

各セッションの概要：

1. ファイナンスの原理とキャッシュフロー（担当：佐藤）[3時間30分]
2. 資本市場と市場の原理（担当：佐藤）[3時間30分]
3. 投資評価と投資意思決定（担当：佐藤）[3時間15分]
4. 企業価値評価と企業価値創造型経営（その1）（担当：佐藤）[3時間30分]
5. 企業価値評価と企業価値創造型経営（その2）（担当：佐藤）[3時間15分]
6. ケースディスカッション（担当：佐藤）[3時間15分]
7. 総まとめ（担当：佐藤）[3時間15分]



科目名： システム思考と持続可能性への挑戦
科目コード： A303CL-24JP
実施年度/学期： 一年次前期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 枝廣淳子 教授、小田理一郎 特任教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

世界は様々な要素と各要素間の関係性によって成り立つ。こうした世界の複雑さを理解し、介入ポイントを見定めて、変化や変革を生み出していくのがシステム思考である。これは、世界の未来を担うリーダーとして、気候変動をはじめとする持続可能性の問題を考えるうえで不可欠なアプローチであり、また、経営者リーダーとしても、組織開発、組織変革、多数の個人や組織主体による創発活動を推進するうえでもきわめて有効とされている。この科目では、ボードゲームを中心に、コンピュータソフトウェアも併用しながら、システム思考の基礎を学ぶ。そして、事象の背後にある構造とその構造が誘発する結果との関連性を深く理解することで、リーダーに求められる、複雑性と対峙しながら未来を実現するスキルを身につけることに取り組む。学生には、コース全体を通じて「事象や組織をシステムとしてとらえるとはどういうことか、なぜそれが難しいのか。」という問いと向き合うことを期待する。

学修の到達目標：

本科目では、システム思考の基礎を身につけ、ビジネス課題および、地球と社会の持続可能性の課題にもチャレンジする力を育む。こうした力は、事業や地域社会のあるべき姿を、人や社会の潜在ニーズ・ウォンツを起点に構想していく「構想を具現化する力」の土台の一つにも位置づけることができる。過去からの延長線上ではなく、目の前の現実を飛び越えて創造的に未来を構想する「非連続な思考」の力を養うことを目指す。グループごとに実際の社会課題に取り組む中で、単なる知識ではなく、実践の中で使える力をつけていく。

科目の位置づけ：

現代の経営環境は、VUCA（Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity）と表現されるように、不安定・不確実で複雑かつ不明確なものとなっている。AIやIOTなどの技術の進展が、業種やセクターにかかわらず、企業等のあり方や存在意義にも影響を及ぼし、地球環境の悪化の顕在化は、SDGsやESG投資という形で、新たな時代の要請を企業や組織、地域や国家に突きつけている。

VUCAの「複雑性」は、種類が多いという意味の複雑性ではなく、さまざまなものが作用し合って予想・予測のできない挙動をもたらすという、ダイナミックな複雑性である。この複雑性が、不安定性、不確実性、不明瞭性をもたらす。



これからの時代はますますさまざまなものがグローバルにつながり、複雑性を増す社会になっていく。そこで鍵を握るのは、この「つながりのもたらす複雑性」に対応・対峙する力である。

しかし、私たち自身の思考法も、企業をはじめとする組織運営も、社会の構造そのものも、さまざまな企業の問題状況や環境・社会問題を生み出してきた「旧時代」から、あまり変わってきていない。アインシュタインが「いかなる問題も、それをつくりだした同じ意識によって解決することはできない」と言ったように、旧来の直線的なものの見方や考え方では、ビジネス環境のなかで効果的に変化を創り出したり、さまざまな大きな社会課題を解決したりすることは難しいと考えられる。

システム思考には、複雑なシステムを対象に、その挙動パターンやその構造を見える化しながら分析し、効果的な介入を考えるためのツールと枠組みがある。AI、ロボティクス、IoT、ブロックチェーン、ライフサイエンスといった技術革新を、そのつながりがもたらす可能性のある「意図しない結果」を事前に考え抜いて手を打ってこそ、私たちに悪夢ではなく福音をもたらすことができると考えられる。

本科目では、システム思考の基礎を身につけ、ビジネス課題および、地球と社会の持続可能性の課題にもチャレンジする力をはぐくむ。こうした力は、事業や地域社会のあるべき姿を、人や社会の潜在ニーズ・ウォンツを起点に構想していく「構想を具現化する力」の土台の一つにも位置づけることができる。過去からの延長線上ではなく、目の前の現実を飛び越えて創造的に未来を構想する「非連続な思考」の力を養うことをめざす。グループごとに実際の社会課題に取り組む中で、単なる知識ではなく、実践の中で使える力をつけていく。

本科目は、「近代哲学、資本主義、人間存在」科目と同時に開催となる。同科目は、私たち人類を取り巻くマクロ環境に、未来のリーダーとしてどう向き合うかを考察し展望する科目であり、経済社会システムが現在私たちに突きつけているいくつもの深刻な課題を分析する。ここで扱う課題の一つが、本科目で扱う持続可能性への懸念に他ならない。また、本科目のあとに提供される「科学技術・イノベーションと人間存在の未来」では、急速に展開する科学技術の今後を展望する。そうした展開が人類にとってどのようなプラスとマイナスを生み出すのかは、まさにこの科目での思考アプローチなくして、本来は答えられないものである。

学修アプローチ：

- インタラクティブなレクチャー
- シミュレーション・ゲーム
- ソフトウェアを使った簡単なワークショップ
- ディスカッション
- 個人ワーク



- グループワーク

教科書：

- ドネラ・H・メドウズ『世界はシステムで動く—いま起きていることの本質をつかむ考え』（英治出版、2015年）

参考図書：

- 高橋裕他『システム思考がモノ・コトづくりを変える デジタルトランスフォーメーションを成功に導く思考法』（日経BP、2019年）
- ピーター M センゲ『学習する組織—システム思考で未来を創造する』（英治出版、2011年）
- デイヴィッド・ストロー『社会変革のためのシステム思考実践ガイド—共に解決策を見出し、コレクティブ・インパクトを創造する』（英治出版、2018年）
- 枝廣淳子『地元経済を創りなおす—分析・診断・対策』（岩波書店、2018年）
- 枝廣淳子『レジリエンスとは何か—何があっても折れないところ、暮らし、地域、社会をつくる』（東洋経済新報社、2015年）
- ハーマン・デイリー（聞き手：枝廣淳子）『「定常経済」は可能だ！』（岩波書店、2014年）
- 小田理一郎『「学習する組織」入門』（英治出版、2017年）

成績評価：

- クラス貢献（事後レポートの提出を含む）（30%）
- グループ発表（30%）
- 最終試験（40%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終試験」の点数を返却する。また事後レポートはクラス内で複数取り上げフィードバックを行う。「グループ発表」に対するフィードバックを当日行う。

各セッションの概要：

1. 導入とシステム思考の基本を学ぶ 氷山モデル、BOT と CLD／グループ演習の説明（担当：枝廣、小田）[3時間]
2. 経営シミュレーション・ゲーム①（担当：小田、枝廣）[4時間30分]
3. ビジネスの課題と、世界の持続可能性の問題をシステム思考の枠組みで分析する（担当：枝廣、小田）[3時間30分]
4. 経営シミュレーション・ゲーム②／レピュテーション時代の組織戦略（小田、枝廣）[4時間]
5. システム理解と変革の鍵を握る「原型」「メンタルモデル」「レバレッジ・ポイント」を学ぶ（枝廣、小田）[4時間]
6. システムリーダーをめざして（枝廣、小田）[3時間]



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

7. 各グループの最終発表および討議（枝廣、小田）[4時間]



科目名： **マーケティングの原理と実践**
科目コード： A304CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 2 単位（必修科目）
担当教員： 関灘 茂 特任教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

P.F.ドラッカーが指摘したように、「企業の目的は顧客の創造」、「企業の基本機能はマーケティングとイノベーション」である。

企業の基本機能であるマーケティングは、経営者・リーダーにとっての必修テーマである。経営者・リーダーには、自らが marketer としてのマインドセットを有することが求められ、かつ、有能な marketer の選抜・育成を指揮する力量が求められる。

この科目では、米国を中心に発展してきた、フィリップ・コトラーに代表される R-STP-MM-I-C で知られるマーケティング・プロセスを出発点としながら、近年のデジタル関連技術・ソーシャル・メディアなどマーケティング環境の変化と本質を議論し、マーケティング・パラダイムの変化、及び、経営者リーダーが果たすべき役割、取り組むべき課題や挑戦を取り上げる。

受講する学生には、全セッションを通じて、「経営リーダーとして、自社の所属企業・組織のマーケティング・イノベーション課題、挑戦・アクションとして何が求められているのか？」という問いに向き合い続け、持論を形作ることを期待したい。

学修の到達目標：

広義のマーケティングについて全体像を理解し、マーケティングとイノベーションの関係性、マーケティング・プロセス、マーケティング・ミックスの巧拙に関する理解を深め、経営者・リーダーとして果たすべき役割や取り組むべき課題や挑戦に向き合う。

科目の位置づけ：

20 世紀のマーケティング理論は、大量生産大量消費時代の寵児として発展してきた。そこでは、消費者のニーズは比較的均一かつ顕在化しており、特定の顧客セグメントを特定した上で、製品やサービスを、効果的なマーケティング・ミックスによって売り込み、市場を開拓していくことに主眼が置かれていた。この科目の出発点となっているコトラーの初期フレームワークはその典型である。

これを狭義のマーケティングとすると、現代のマーケティングの守備範囲は、より広範なものとなっている。現在のような VUCA の時代においては、先は見通せず、状況は目まぐるしく変化する。また、顧客が望むものも自明ではなく、また多様化している。こうした現代においては、未来を予測しながら、時に生活者や社会が持つ潜在的



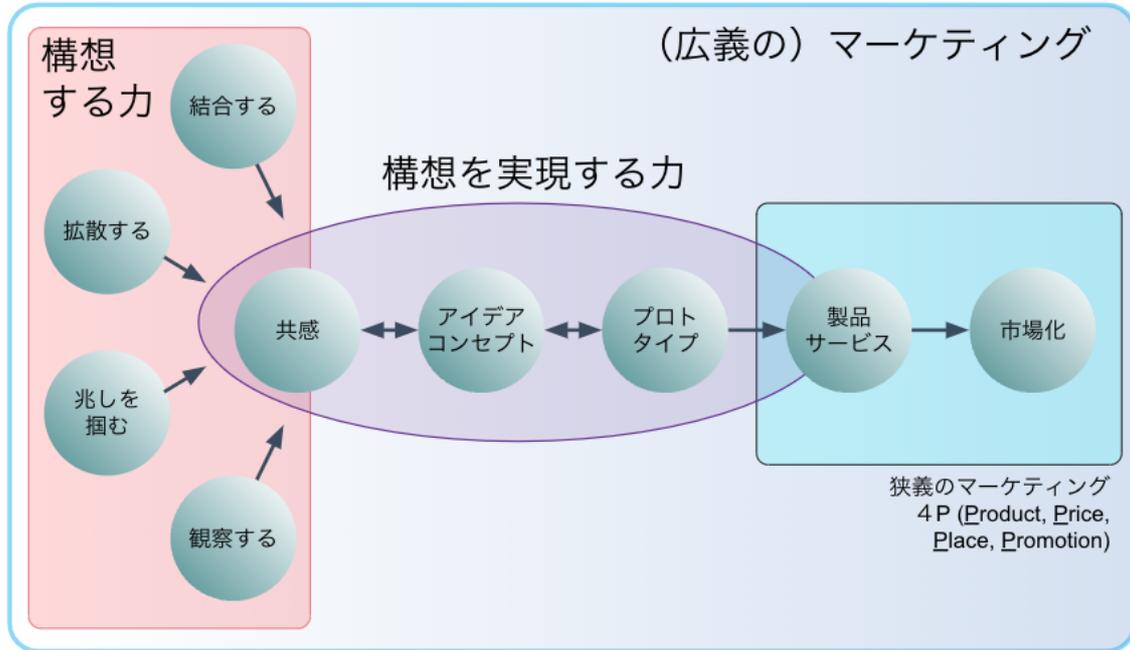
なニーズ・ウォンツと向き合い、時に自身のひらめき、こだわりを軸に創造的に発想しながら、試行錯誤のプロセスの中から、新たな製品、サービスを生み出し、市場を新たに創造していくことが求められている。これが広義のマーケティングであり、この科目の後半部分の問題意識でもある。

そして現在、この広義のマーケティングの領域には、未来洞察（市場や環境の変化を予測し、未来からバックキャストで発想する）、アート思考（自身のひらめき、こだわりを軸に創造的に発想する）、さらには狭義のデザイン思考（生活者や社会の持つ潜在的なニーズ・ウォンツと向き合い、試行錯誤のプロセスをアジャイルにまわしながら、新たな製品、サービスを生み出す）といった、それぞれ関連しながらも、個性をもったアプローチが提唱されている。（注：これらの領域は、それぞれの立場から、その守備範囲が異なって解釈されており、広義のデザイン思考は、未来洞察や一部のアート思考をも含んで定義されている）。

ビジネススクールとデザインスクールの融合を図る至善館では、本科目で狭義のマーケティングから広義のマーケティングへの潮流を概観する。本科目と並行して実施する「科学技術・イノベーションと人間存在の未来（SCI-TECH）」において、科学・技術・社会の相互作用を踏まえ、未来を洞察する方法論を学ぶ。これらの科目の後、アート思考、デザイン思考をそれぞれ、「構想する力（ENVISION）」、「構想を具現化する力（DESIGN）」の二科目において提供する。

ドラッカーが主張したように、かつてはマーケティングとイノベーションは一体であった。至善館では、彼の考え方に回帰しながらも、新しい時代に求められる広義のマーケティングについて考察していく。

「構想シリーズ」の関係



学修アプローチ：

基礎的な言葉・フレームワークの紹介、事例考察、ミニケース、グループ討議、クラス全体討議を想定。

教科書：

特になし

参考書：

- フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー著『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント第12版』（丸善出版、2014年）
- ダン・アリエリー著『予想通りに不合理的—行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』（早川書房、2013年）
- パコ・アンダーヒル著『なぜこの店で買ってしまうのか—ショッピングの科学』（早川書房、2001年）
- クレイトン・クリステンセン著『イノベーションのジレンマ 増補改訂版』（翔泳社、2011年）
- W・チャン・キム、レネ・モボルニュ著『[新版]ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』（ダイヤモンド社、2015年）



- エリック・リース著『リーン・スタートアップ』（日経BP、2012年）
- アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール著『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』（翔泳社、2012年）
- ジェフリー・G・パーカー、マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン、サンジート・ポール・チョーダリー著『プラットフォーム・レボリューション 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』（ダイヤモンド社、2018年）

入門書：

この科目は、初歩的なマーケティング全般の知識とフレームワークはある程度理解しているという前提で、より経営者リーダー向けにマーケティングの本質と経営における意味・役割、さらには今後の展開について考え得るよう構成されている。全くマーケティングの知識のない学生については、コース開始前に下記のような入門的な本を一読するなど、事前に予習されることを強く推奨する。

例) 恩蔵直人著『マーケティング〈第2版〉』（2019年、日本経済新聞出版社）

成績評価：

- クラスでの発言の質・量 [20%]
- 事前準備課題に関する個人レポートの提出 (Session#1~#7) [20%]
- グループでのアサインメント (Session#2、#3、#4) [20%]
- 所属企業・組織のマーケティング課題と挑戦に関する最終レポート [40%]

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」のベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. マーケティングとイノベーションの関係性／マーケティング・プロセスの概要理解（担当：関灘） [3時間 15分]
2. セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング・4P の理解（担当：関灘） [3時間 15分]
3. マーケティング・ミックスの巧拙に関する理解（1/2）（担当：関灘） [3時間 15分]
4. マーケティング・ミックスの巧拙に関する理解（2/2）（担当：関灘） [3時間 15分]
5. マーケティングとブランディングの違い、及び、B2CとB2Bの違いに関する理解（担当：関灘） [3時間 15分]
6. 近年のデジタル関連技術・ソーシャル・メディアなどマーケティング環境の変化の理解とマーケティングのパラダイムの検討（担当：関灘） [3時間 15分]
7. マーケティングとイノベーション～市場創造への挑戦～（担当：関灘） [3時間 15分]



科目名： 構想する力
 科目コード： A305CL-24JP
 実施年度/学期： 一年次後期
 単位数： 1単位（必修科目）
 担当教員： 岩寄 博論 特任教授
 授業実施形態： 対面で行う

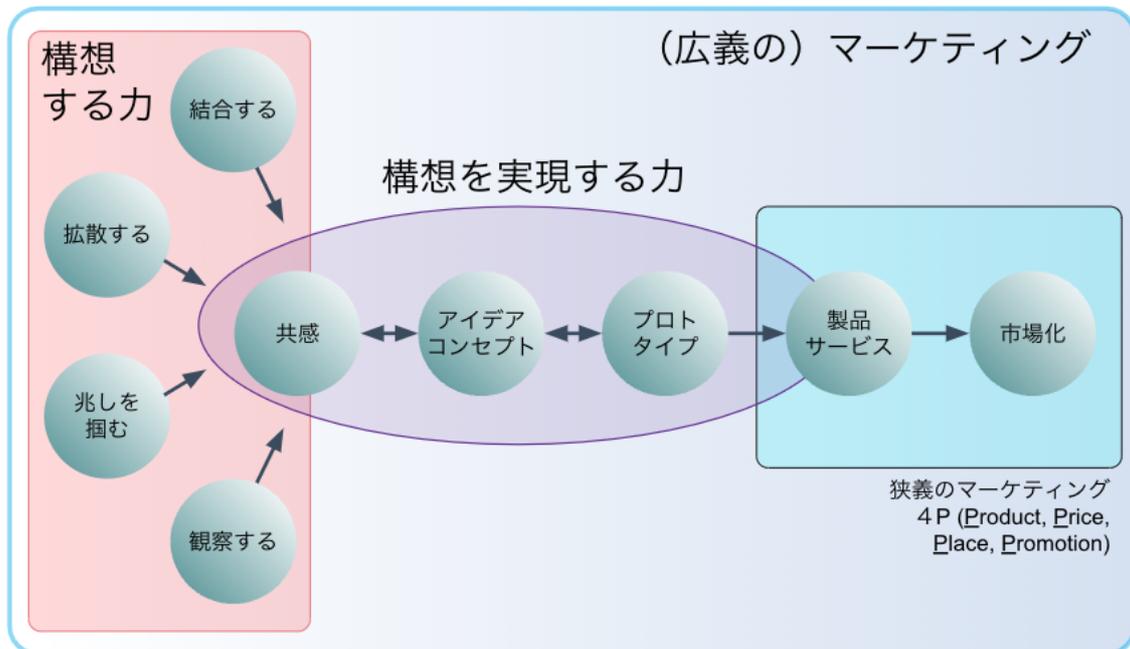
「構想シリーズ」の関係：

構想シリーズとは、一年次の後期初めに開催された「科学技術・イノベーションと人間存在の未来」に引き続いて開講される、「（広義の）マーケティング」「構想する力」「構想を具現化する力（デザイン思考）」の三つの科目を合わせたものとなる。

「（広義の）マーケティング」においては、顧客と市場の創造について学んだ。本コース「構想する力」は、そうした創造のプロセスの基礎をなす「創造性発揮の手法」を学ぶ。これに続く、「構想を具現化する力（デザイン思考）」のコースでは、このコースで学んだ創造性発揮の手法も活用しながら、構想を具現化する力を学ぶ。これら三つのコースを通じて、大きく未来を構想し、具体的な課題解決につなげる一連の方法や体験・体感を学ぶことを意図している。



「構想シリーズ」の関係



科目の目的：



本授業のねらいは、学生に対して、ビジネスにおいて有用な創造力（Creativity）を働かせていくための基本的な方法論やマインドセットを紹介することで、それぞれが未来を構想する力を育むことにある。

現代におけるリーダーは、常に複雑な課題に直面する。テクノロジーは急速に進化・革新し、予期していなかった競争環境や新たな制約は突如として現れる。つまり、これからのリーダーに必要とされるのは、業界の慣行や慣習を「正解」として安易に受け入れることなく、不確かな環境下で自分なりの答えを構想する力であり、創造力はその鍵となる。

現代におけるリーダーは、創造的に思考力を発揮することで、自分たちに多大な影響を与えうる予兆をいち早く感知し、市場における新たな（「破壊的な」）アプローチをつくりだす必要がある。また、目の前の問題を多角的な視点でとらえ、型にとらわれない思考力を持つことで、不確実な状況で起こる複雑な問題に正しく適応するだけでなく、そうした脅威をチャンスに転換していく姿勢もリーダーには求められる。

さらに、組織のリーダーとしては、効率化や最適化といった「従来型の」価値観だけで物事を判断せず、常にイノベーションを起こしていく風土を組織内に作り出していくことも必要となる。そのためには、リーダー自らが創造的な思考力の重要性を理解し、チームの想像力を刺激することで、従来の可能性の限界を超えた成果を引き出すことが求められる。

本授業では、各セッションを通じて、創造的に思考するための実用的・実践的なアプローチを提供していく。こうした演習を重ねていくことで、各学生は自分の固定観念や思考の偏りを壊し、新たな現実解を自ら構想できる創造的な思考力を培っていくことが意図されている。

学修の到達目標：

- 未来に向けて具体的な構想を設計する際に、どのように創造力を出し、それをどのように構想に入れていくのかを学ぶ
- 誰もが持つ創造性を引き出し、自らの価値観に基づき人間性を付与した未来ビジョンを構想し、具体化していくための創造的な方法論を学ぶ

科目の位置づけ：

本授業は、構想シリーズの一部であり、この直後に予定される「構想を具現化する力」のPBLと接続している。この2つの授業は、いずれも学生に対して、新たな現実解を自ら構想していくためのスキルやマインドセットを提供することを目的としており、同じ教員がこの2科目を指導していく。

本授業（「構想する力」）は、ビジネス文脈において創造的な思考力を発揮していく



ための入門的な概論として位置づけられ、各学生が自分の考えを広げていくための材料集めの方法やそのプロセスを教えることを意図している。一方、この後にある「構想を具現化する力」は、プロジェクトベースド・ラーニングの形式をとり、実在のビジネス 이슈に対して具体的な提言を行い、またその過程で他のグループメンバーと生産的に協業することが必要とされる、より実践的な授業となっている。

また、この科目は「科学技術・イノベーションと人間存在の未来」科目において学んだ、科学・技術と社会の相互作用を通じて未来が作られていくダイナミズムと、そこにおけるリーダーの役割、また、「マーケティング」科目において学んだ「顧客と市場を創造する」という、広義でのマーケティングの理解を踏まえ、新たな構想を生み出すための手法を学ぶ機会、として位置付けられる。

学修アプローチ：

前述した目的を達成するため、本授業は「演習型授業」の形式をとる。各授業では、創造的思考に関する言説やフレームワークが紹介され、それらを体験するための演習を実際に行う。デザインスクールやアートスクールにおける授業形式にならい、各授業においては、一定の時間が下記のために割り当てられる：

- A) 演習 — 学生が実際に演習に取り組み、授業内でアウトプットする
- B) 講評 — 上記アウトプットに対して講師がクリティカルな視点を提供する

教科書：

なし

参考書：

- 岩寄博論著『機会発見—生活者起点で市場をつくる』（英治出版、2016年）

成績評価：

- クラス貢献 20%
- 各回の演習課題 30%
- 最終課題 50%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」へのフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. 枠外発想（担当：岩寄）[3時間]
2. 定性調査（担当：岩寄）[3時間]
3. 統合（担当：岩寄）[3時間]
4. 未来洞察（担当：岩寄）[3時間]



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

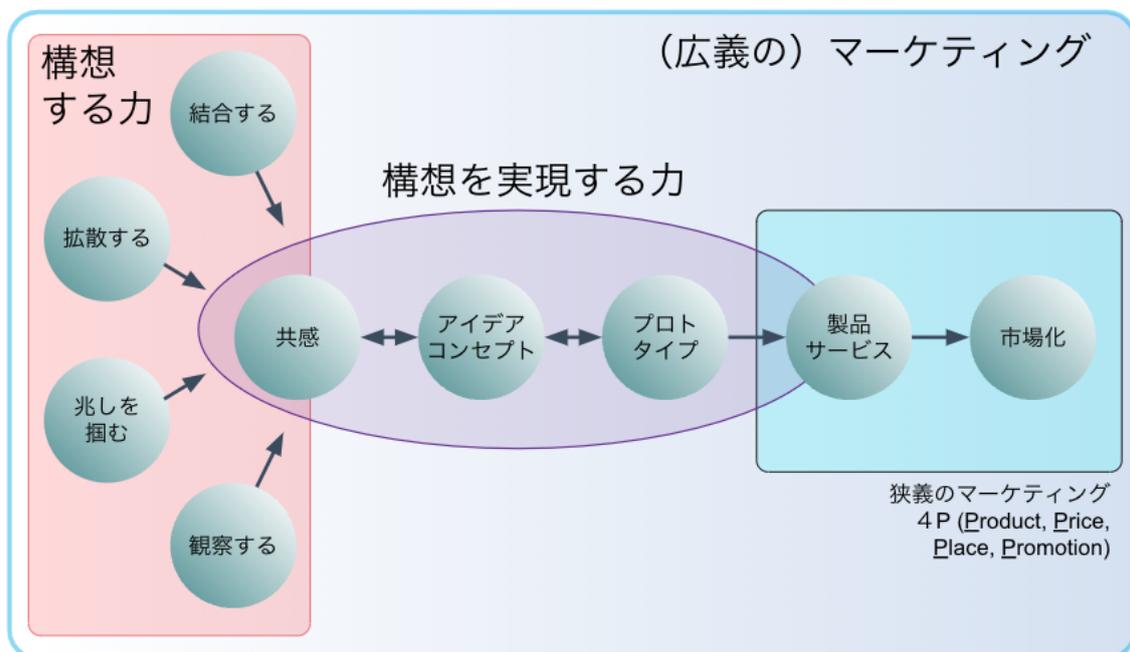
5. イノベーションの作法（担当：岩寄）[2時間 15分]



科目名： 構想を具現化する力
 科目コード： A306CE-24JP
 実施年度/学期： 一年次後期
 単位数： 2単位（必修科目）
 担当教員： 岩嵯 博論 特任教授
 授業実施形態： 対面とオンラインで行う



「構想シリーズ」の関係



「構想シリーズ」の関係：

構想シリーズとは、一年次の後期初めに開催された【科学技術・イノベーションと人間存在の未来】に引き続いて開講される、【マーケティングの原理と実践（廣義のマーケティング）】【構想する力】【構想を具現化する力（デザイン思考）】の三つの科目を合わせたものとなる。

三つのコースは、未来を構想し、具体的な課題解決につなげる一連の手法と、プロセスの体験・体感を提供する。これら科目の関係性については、上記の通称マーケティング・ジャングル・マップをご参照されたい。

【構想する力】では、「創造性発揮の手法」に焦点をあてる。【構想を具現化する力（デザイン思考）】のコースでは、【構想する力】での学びを受けながら、他者や社会起点で、構想を具現化していく力を学ぶ。こうした構想を現場に落とし、顧客と市場を創造していくのが、4Pなど、「（狭義の）マーケティング」として世間で実践

されている一連の手法となる。マーケティング理論は、事業環境が変化するなか進化を続けており、【マーケティングの原理と実践（広義のマーケティング）】の科目では、伝統的なフレームワークのみならず、顧客と市場を創造するために経営リーダーに求められる、より俯瞰的な視座・視点を議論する。

科目の目的：

この科目は、「構想する力」で学んだ創造的な構想の手法を引き継ぎ、実世界で具現化できるイノベティブなサービスや事業を構築していくための手法やマインドセットを、実践的に学ぶことを目的としている。

プロジェクトでの実践を通じて、従来型ではない、新たなマネジメントやリーダーシップのモデルを体験・体得することを意図している。トップダウン型で既存の枠組みの中での最適化を行うのではなく、協業型で、オープンな発想で創造的に問題にアプローチしていくことで、実世界にインパクトをもたらすイノベティブなサービスや事業のデザインを行っていくことを学ぶ。

学修の到達目標：

本科目の直前に開催された「構想する力」のクラスにおいて習得した創造性発揮の手法を継承しながら、実際のテーマを通じた創造的問題解決を実践的に学ぶことで、自身が主体となって、他者と協働するなかで、アイデアを創造し形にしていくプロセスを体得する。

科目の位置づけ：

至善館では、従来のビジネス・スクールが焦点をあててきた分析手法や論理的・定量的思考に加えて、デザイン・スクールの台頭で近年注目を集める、構想し、構想を具現化する創発手法や、創造的・デザインの思考を重視している。本科目は、至善館の全体カリキュラムの中では「事業を構想し検証する力」という一連の科目群の中に位置づけられる。本科目の直前に開催された「構想する力」のクラスにおいて習得した創造性発揮の手法を継承しながら、実際のテーマを通じた創造的問題解決を実践的に学ぶことで、自身が主体となって、他者と協働するなかで、アイデアを創造し形にしていくプロセスを体得する。関連する「マーケティングの原理と実践」の科目において習得した顧客志向・市場志向の視座も合わせて活用し、事業構想が実践できる経営リーダーへの成長を後押しする。

学修アプローチ：

上記目的を達成する学習体験のために、本科目では、プロジェクト・ベースド・ラーニング（PBL）手法を採用している。取り組むテーマがクライアント（実在する企業）により設定され、学生はアサインされたチームの中での協業・共創を通じて、設定されたテーマへの自分たちならではの回答を構築していく。各プロジェクト・チームは、

科目の最後にその成果を、クライアントと関係者に対してプレゼンテーション形式で発表する。

協業・共創のプロセスには、デザイン思考（Design Thinking）の思考法やツールを用いる。具体的には、フィールド・ワークなどのデザイン・リサーチを通じた“共感”（Empathy）の獲得、ダウンロードを通じたインサイトの抽出や異なる要素の統合（Synthesis）、具体的なペルソナやデザイン機会の定義・設定、カスタマー・ジャーニー、プロトタイプなどを用いた試行（Prototype）などを実践していく。

各プロジェクトチームは、これらの思考法やツールを活用して、具体的なユーザー体験とそれを実現するためのシステムや仕組みをデザインし、新たな未来への提言を行う。

プロジェクト・テーマ：

PBL で取り上げるテーマは、本学がクライアントとなる三井不動産日本橋街づくり推進部とすりあわせて設定するもので、次の通り。

「東京駅エリアと日本橋エリア相互間の回遊性を更に向上させる体験デザイン」

（日本橋再生計画）

江戸時代、日本橋は全国へ繋がる五街道の起点と位置付けられ、ヒト・モノ・コトが集まることで商業の中心であっただけでなく、金融や文化・エンターテインメント等様々な機能が複合した、まさに「ミクストユース」の街として栄え、またイノベーションの起こる街であった。江戸期以降も幾多の困難を乗り越えながら金融街・商業地として発展を遂げて来たが、バブルが崩壊した 1990 年代後半についにその賑わいを失い、街は大変厳しい状況に陥っていた。

1999 年に日本橋衰退に対する強い危機感を持つ官民・地域が一体となり日本橋ルネッサンス 100 年計画委員会が設立されたことを契機として「日本橋再生計画」がスタートし、現在までの約 20 年間にわたり、産業創造、界限創生、地域共生、水都再生の 4 つのキーワードに基づきハードとソフト両面の施策を通じた街づくりが進行したことにより、まちには賑わいが戻り、新価値創造のための基盤が実装されたといえる段階に至った。

（周辺地区の変化）

東京駅前八重洲エリアでは、「東京ミッドタウン八重洲」に続き複数の再開発計画が進行中であり様々な機能の集積と共に交通環境の整備も予定されている。これらの進行とともに日本橋川沿いエリアで進む首都高の地下化や再開発の完成時には東京駅エリアと日本橋エリアはその近接性がより顕在化していくものと考えられる。

本年度は、両エリアの将来像をイメージしながらも比較的短期間（3～4 年）で実現可能という前提条件を付したうえで相互間の回遊性を更に向上させる体験デザインを提

案する。構想に当たっては、他都市にはない日本橋の独自性・優位性を見出しそれを訴求するという観点で取り組んでいただきたい。

活用できるリソースやこれまでの取組については、三井不動産によるインプット講義の中で示す予定。

教科書：

特になし

参考書：

- マーク・ステイックドーン、アダム・ローレンス、マーカス・ホームズ、ヤコブ・シュナイダー著『サービスデザインの実践』（ビー・エヌ・エヌ新社、2020年）
(原書：*This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*, O'Reilly Media (2018))
- マーク・ステイックドーン、ヤコブ・シュナイダー著『THIS IS SERVICE DESIGN THINKING. Basics - Tools - Cases—領域横断的アプローチによるビジネスモデルの設計』（ビー・エヌ・エヌ新社、2013年）
- ヴィージェイ・クーマー著『101 デザインメソッド — 革新的な製品・サービスを生む「アイデアの工具箱」』（英治出版、2015年）
- ベラ・マーティン、ブルース・ハニントン著『Research & Design Method Index - リサーチデザイン、新・100の法則』（ビー・エヌ・エヌ新社、2013年）
- 岩寄博論著『機会発見—生活者起点で市場をつくる』（英治出版、2016年）
- 岩寄博論著『デザインとビジネス 創造性を仕事に活かすためのブックガイド』（日経 BP 日本経済新聞出版、2023年）

成績評価：

- グループ最終プレゼンテーションのアウトプット（40%）
- ピア（グループ・メンバー）による相互貢献評価（20%）
- 個人最終レポート（40%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「グループ最終プレゼンテーション」、「ピア（グループ・メンバー）による相互貢献評価」、「個人最終レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. イントロダクション／リフレーミング（担当：岩寄） [3時間]

2. コンテキストの研究 (担当: 岩崎) [3 時間]
3. ユーザーの研究 (担当: 岩崎) [3 時間]
4. シンセシス (担当: 岩崎) [3 時間]
5. 中間プレゼンテーション (担当: 岩崎) [3 時間]
6. プロトタイピング (担当: 岩崎) [3 時間]
7. プロジェクトクリニック (担当: 岩崎) [3 時間]
8. 最終プレゼンテーション (担当: 岩崎) [3 時間]



科目名： リーダーとしての意思決定
科目コード： A307CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： 岩永 泰典 特任教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

チームや組織を率いる（あるいは、率いることになる）学生に対して、本講座では「良い決定とは何か。」「そうした良い決定をするために何が必要なのか。」というふたつの問いかけを行う。このコースは、正しい答えを得るための方程式や簡単な解決策を授けるものではない（そもそも、そんなものは存在しない）。むしろ、VUCAな（激変する不確実かつ複雑で曖昧な）世界で意思決定の質を向上させるためのツールやプロセスを試し、体験するための実験場を提供することを意図している。

重要な意思決定を行う際に経営リーダーがよく直面するのは、限られた時間と不完全な情報である。そして、組織にあっては、それぞれに価値観を有する構成員たちが、認知バイアスに影響されがちな己の見方から異なる利害を主張する。しかも、リーダーは自分の決定がもたらすいかなる結果にも責任を問われる。このコースの目的は、リーダーあるいはこれからリーダーになる人が、こうした課題に対処し多様性を活かし意思決定プロセスを導く術を習得することにある。

科目の位置づけ

本コースは、至善館 MBA プログラムにおける経営スキル系科目の一部である。経営リーダーシップの使命は、多様なステークホルダーを考慮に入れて価値を創造することであり、その役割では、財務会計、金融、マーケティング、戦略、組織行動・人事管理など様々な領域での意思決定が求められる。

このように考えると、このコースで焦点を当てるのは、学生が他のコースで学んだことを実社会で実践する際に基本かつ不可欠なスキルということになる。それは、「企業論-企業、市場、そして社会」で取り上げられたステークホルダーに対して統合的な価値を実現する上での意思決定問題に対しても適用しうるものである。また、組織の中で意思決定を行い、それを実行するのは人であることを忘れてはならない。意思決定のプロセスをよく理解しておくことは、2年次の「経営政策の理論と実践」や「人と組織のマネジメント」で提起される諸課題に学生が対処することに役立つと考える。

学習の到達目標：

1. 意思決定において不確実性に対処する体系的手法を体得する
2. 意思決定の効果に影響を与える認知と行動のバイアスへの理解を深める
3. 建設的な対立を促す方法を通じ、組織における意思決定の質を高める



学修アプローチ：

講義、ビデオ視聴、演習、ケーススタディ等の組み合わせ

教科書：

このコースのテーマを網羅する教科書はない。毎回のセッションで紹介される基本的概念やフレームワークを学生は示された参考文献で復習すること。

参考文献：

- ハモンドほか著、小林龍司訳『意思決定アプローチ「分析と決断」』（ダイヤモンド社、1999年）
- マイケル・A・ロベルト著、スカイライト・コンサルティング訳『決断の本質』（英治出版、2006年）
- マックス・H. ベイザーマン、ドン・A. ムーア著『行動意思決定論—バイアスの罠』（白桃書房、2011年）

成績評価：

- 演習・ケーススタディへの参加と貢献 20%
- 感想文の提出（全4回） 20%
- 中間試験 20%
- 最終レポート 40%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「中間試験」の点数、「最終レポート」への評価を返却する。

各セッションの概要：

1. 組織にとって良い意思決定とは（担当：岩永）[3時間]
2. 人間はどこまで合理的なのか（担当：岩永）[3時間]
3. いかに不確実性に対峙すべきか（担当：岩永）[3時間45分]
4. 中間試験および意思決定演習1（担当：岩永）[3時間45分]
5. グループの意思決定（担当：岩永）[4時間]



科目名： 戦略手法と戦略思考
科目コード： A308CL-24JP
実施年度/学期： 一年次後期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 八橋 雄一 教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

競争戦略、マーケティング戦略、生産戦略、財務戦略など、いまや私たちの身の回りには「戦略」という言葉があふれている。しかし戦略という言葉は、もともと軍事用語であり、ビジネスや商いに応用するのは不適切だと思われていた時代がつい最近まで存在した。戦略的思考を企業家や経営者の不可欠な素養にまで押し上げたのが、アメリカの経営コンサルタントとビジネススクールでの研究だ。成長マトリックスで知られるイゴール・アンゾフ、経験曲線のブルース・ヘンダーソン、SWOT分析のケネス・アンドリュース、5フォース分析のマイケル・ポーター、経営資源/ケイパビリティ・アプローチのジェイ・バーニー、コアコンピテンスやストラテジック・インテントで知られたCK・プラハラドとゲーリー・ハメルのコンプィ、バリュー・チェーン・デコンストラクションのフィリップ・エヴァンスとその同僚、バリュー・イノベーションのチャン・キム、リバーズ・イノベーションのビジャイ・コビンダラジャン、ビジネスと社会のかかわりに踏み込んだ近年のポーターのCSVなどがその典型である。

この科目では、これらの理論、定石、フレームワークを修得する。但し、知識としての目的ではなく、「誰に対して、どのような価値を、どう提供し、どう対価をいただくのか」、「どう競争優位を確立・維持し、持続的な成長を成し遂げていくのか」という戦略経営における本質的な命題と向き合うために、これらの枠組みや思考法をいかに統合的に応用できるかを考える。同時に、自身が関わる（あるいは、自身が関心をもつ）事業に思いを馳せながら、科目での学びを進めることで、戦略家（ストラテジスト）の立場を超えて、事業の責任を負う経営リーダーとしての視座、思考、能力を育んでゆく。

学修の到達目標：

本科目では、欧米を中心に発達してきた戦略経営の理論、定石、フレームワークを俯瞰し学ぶ。そして、それらを統合的に活用し、創造的な問題解決に応用できる経営リーダーに求められる戦略思考へと昇華し修得することを狙いとする。

より具体的な学修の到達目標は以下の通り。

1. 「誰に対して、どんな価値を、どう提供し、どう対価を得るのか」を問うことで、顧客視点での戦略経営の本質を考察する。
2. 「競合に対する優位性をどう確立し、維持するのか」を問うことで、競争視点での戦略経営の本質を考察する。

3. 「価値創造の源泉は何か」を問うことで、主要な戦略経営の枠組みの有効性と相互の関連を理解する。
4. 「制度環境、競争環境の変化（顧客嗜好、科学技術イノベーション、社会の要求の変化など）の中で、競争優位をどう再構築するのか」を問うことで、動的な視点から、戦略経営において経営リーダーに求められる挑戦を掘り下げる。

科目の位置づけ：

本科目は1年次に先立って開講されるスキル系の科目を受け実施される。とりわけ、「マーケティングの原理と実践」とは戦略マーケティングにおいて、強い関連がある。「誰に対して、どのような価値を提供するのか」という問いは共通であるが、戦略論においては、その価値を提供するにあたって、どのような仕組みを構築し、どのように優位性を構築するのか。価値提供をどのように模倣されず持続的なものとするのか、に焦点を当てるところに特徴がある。

さらに本科目は、二年次前期に開講される「事業計画の作成とビジネスモデル」「経営政策の論理と実践」とリンクするものとして位置づけられ、設計されている。また、二年次においては、ゼミ形式での個人演習が学習の中心となるが、本科目で培われる戦略思考は、個人演習での自身の未来構想を肉付け、その実現可能性を検証する上で、不可欠なものである。

尚、本科目では、事業戦略（Business-Unit Strategy）に焦点をあてる。戦略論には、この他に、企業全体戦略（Corporate-Level Strategy）とグローバル戦略があるが、これらについては、それぞれ二年次の「経営政策の論理と実践」（必修科目）、「グローバル戦略と経営」（選択科目）において取り扱う。

学修アプローチ：

本科目においては、ハーバードビジネススクールを中心に発展してきたケース・メソッドを、分析、議論、学習の主たる触媒としている。様々な視点からの議論と学びを担保するため、多様な内容のケースを取り上げている。テーマ別には、消費財2回、耐久消費財2回、ネットサービス1回、ヘルスケア1回、地方自治体1回、地域別には、日本3回、米州3回、欧州1回を取り上げる。

ケース教材を使用するため、その予習とクラスルームにおける議論がきわめて重要となる。セッションに臨むにあたって、以下の点に留意されたい。

セッションの進め方

1. 予習

このシラバスで指定されたケース教材に取り組み、指定された設問について考えをまとめ、グループで意見交換をした上で、セッションに参加されたい。準備は、紙に自分の考えをメモ書きする程度でかまわないが、教材の事前予習がないと、クラスメートにも貢献できないばかりか、自身が議論についていくこともか

なわない。予習なくクラスに参加することは全くの時間の無駄であるのみならず、クラスメートに対する背信となる。従い、必ず予習をされたい。

2. 当日のセッション

全体で、あるいは時にグループに分かれ、ケースの討議を行う。後者の場合には、グループ毎に討議内容を発表いただき、その後全体で討議する。ケース討議のあとに、ケースに関連する戦略フレームワークを解説する。

3. 復習（事後アサインメント）

習得したフレームワークのいくつかを、自身に関わる事業（自分が関心のある事業）の戦略経営に応用することで、理解を深める。

ケース討議について

1. 考え方

ケースの分析には正解は存在しない。後日談がある場合も、後日談が正解を示しているわけでは決して無い。従い、後日談にとらわれることなく、ケースに記載された状況において、ケースのなかで与えられた情報だけで、ケースに登場する主人公（通常は、事業や経営の責任を持つ人物）の立場に自分を置き考察されたい。ネットでの検索は、自身の戦略思考を磨くという学習の目的からするとかえって有害であるため、行わないようにされたい。

2. 臨み方

ケース討議は、学生同士の真剣なやり取りから構成される。誰かの発言に重ねて、次の誰かが発言し、一人では考えられない気づきや学びを得ていくものである。誰かの意見に同意しないときには、「自分はその意見に反対である、何故なら・・・」と正々堂々と議論することが、互いの学びを最大化する。このケース討議においては、講師は教える役ではなくファシリテーターである。発言しないことは、クラスメートの学びと気づきに貢献しないことであり、いわばフリーライダーと見なされる。従い、ノートを取ることも、常に考え、議論に参加することを優先されたい。

教科書：

以下の2冊を購入し、事前、あるいはセッションと並行して読まれるようお願いする。但し、どちらも教科書的な本ではないこと、また、セッションで、これらの本をとりあげて議論することはしないので、この点、了解されたい。

- 三枝匡著「戦略プロフェッショナル[増補改訂版]」（ダイヤモンド社、2013年）
※ 世界にもまれな、ストーリー仕立てで書かれた戦略経営の本で、日本のベストセラーである。ストラテジストという参謀的視点ではなく、責任を担う経営リーダーの視点で書かれている。
- 三谷宏治著「経営戦略全史」（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2013年）

- ※ 10 年前に、日本でベストセラーとなったもの。カタログ的に、欧米の有名な戦略論の枠組みや研究者を紹介している。全体を通してというよりも、適宜、関連する箇所を参照するのに適している。

参考書：

戦略経営の分野において有名な図書は、多数存在する。以下では、教科書的なもの、さらには個別テーマについて書かれたものの中から、とりわけ著名なものを紹介する。

○教科書的なもの

- ロバート・M・グラント著「グラント現代戦略分析〈第2版〉」（中央経済社、2019年）
 - ※ 海外ビジネススクールの戦略コースで教科書とされることが多い本。セッションの復習に参照するのに適している。但し、「第4部 全社戦略」の企業戦略やグローバル戦略は、本科目の守備範囲外である。

○個別の戦略的枠組みにより焦点をあてたもの

- ジョアン・マグレッタ著「（エッセンシャル版）マイケル・ポーターの競争戦略」（早川書房、2012年）
 - ※ ハーバードビジネススクール教授のマイケル・ポーターのベストセラー著作（「競争の戦略」「競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか」、「国の競争優位」など）のエッセンスをまとめたもの。ポーターのオリジナルの著作がかなり前に書かれていること、また、それらをあわせると膨大な量となるため、まとめ本的な位置づけのこちらを推薦している。
- ジェイ・B・バーニー著「企業戦略論【上】【中】【下】競争優位の構築と持続」（ダイヤモンド社、2003年）
 - ※ 経営資源アプローチを主唱する一人として、90年代後半に有名になったバーニー教授の本。こちらも、海外ビジネススクールの戦略コースで、教科書的に使われることが多いが、かなりボリュームがある。
- W・チャン・キム他著「ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する」（ランダムハウス講談社、2005年）
 - ※ ブルーオーシャンというキャッチーなネーミングで、一世を風靡したINSEADのチャン・キム教授の本。関心のある方は、「ブルーオーシャン・シフト」（W・チャン・キム他著・ダイヤモンド社、2018年）もあわせて参照されたい。わかりやすいながらも、きわめて有用な枠組と思考法であるため、一読を強く推奨する。
- クリス・アンダーソン著「FREE — 〈無料〉からお金を生み出す新戦略」（NHK出版、2009年）
 - ※ ネット時代のフリーミアムというビジネス・モデルの重要性とインパクトを論じたもの。

- ビジヤイ・ゴビンドラジヤン他著「リバース・イノベーション ― 新興国の名もない企業が世界市場を支配するとき」(ダイヤモンド社、2012年)
※ BOP (ボトム・オブ・ザ・ピラミッド) や新興国のミドルマーケットの拡大のなかで、新興国からのイノベーションの重要性を説いたもの。
- リタ・マグレイス著「競争優位の終焉 ― 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける」(日本経済新聞出版社、2014年)
※ 環境変化が激しい今、競争優位を長期間にわたって維持することが極めて難しい中、競争優位の構築をとく静的な戦略論自体が陳腐化し有用性を失っていると指摘する本。VUCA の時代に求められるデザイン思考との親和性が特徴的である。

成績評価：

- | | |
|--------------------|-----|
| - ケース討議・クラス貢献 | 40% |
| - 中間テスト | 20% |
| - 事後アサインメント (個人分析) | 20% |
| - グループ発表 | 20% |

課題に対するフィードバック方法：

「事後アサインメント」をクラス内で複数取り上げフィードバックを行う。
また「グループ発表」に対するフィードバックを当日行う。

各セッションの概要：

1. 戦略とは何か、何故必要か (担当：八橋) [3 時間]
2. 顧客への提供価値 (担当：八橋) [3 時間]
3. 産業構造 (担当：八橋) [3 時間]
4. 競合優位性 (1) (担当：八橋) [3 時間]
5. 競合優位性 (2) (担当：八橋) [3 時間]
6. あらたな市場の創出にむけて (担当：八橋) [3 時間]
7. 戦略の本質 (担当：八橋) [3 時間]
8. グループワーク発表 (担当：八橋) [3 時間]



科目名： 思いとビジョンを伝える技法
科目コード： A401CE-24EN
実施年度/学期： 二年次前期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： パトリック・ニューウェル 教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

本科目は、全人格経営リーダーとして、グローバルオーディエンスに対して自らの思いを伝え、支持を得るためのプレゼンテーションおよびスピーチの技法を学ぶことに焦点を当てている。学生は、ターゲットオーディエンスに対して、スピーチやプレゼンテーションをより効果的に構成し、デリバリーする方法を学ぶ。リーダーとして、多様な国籍や文化を背景とするグループの人々に、自らの思い、考えやビジョンを効果的に伝え、聞き手からの共感、賛同、支援を得るためのスキルを磨く。

経営リーダーとしての多様なオーディエンスを想定したコミュニケーションは、組織の一人のメンバーとしての、組織内の人々に対するコミュニケーション大きく異なる。組織内におけるコミュニケーションでは、話し手と聞き手がさまざまな認識を共有していることが前提である。また、プレゼンテーションやスピーチのやり方においても、その組織特有のスタイルに沿うことが求められる。一方、経営リーダーとして、国際的かつ多様なオーディエンスに語りかける場合、相手が、誰であっても通じる明確なメッセージ、リーダーとしての自身の思いや志を文化や立場を超えて伝えるだけのインパクト、そして、相手と心理的なつながりを作り出す技術が不可欠である。自身の「当たり前」を聞き手が共有していないことが前提であり、組織内のスタイルに縛られる必要もない。本科目は、学生の皆さんが今後、経営リーダーとして、世界に対峙していくためのスキルを学ぶ機会として設計されている。逆に言えば、組織内での一メンバーとしてのコミュニケーションの力を磨くことはこの科目の焦点ではない。コース全体を通じて、経営リーダーとしての立場に自らを置き、人に思いやビジョンを伝える自分自身の力の現状、また、今後の成長課題とは何かを見つめる機会とされたい。

本科目は全てのセッションを英語で行う。その理由は二点ある。第一に、英語は事実上、ビジネスの世界共通言語であることが挙げられる。今後、グローバルに経営リーダーとして成長を目指す皆さんにとり、国際舞台や、多国籍チームを率いる現場において、英語で自らの思いとビジョンを伝える能力を持つことは必須である。第二に、英語は、世界の言語の中でも相対的にローコンテクストな言語であることがある。世界でも有数のハイコンテクスト社会である日本におけるコミュニケーションでは、読み手や聞き手が行間を読み、文脈や背景情報を汲み取って意図を解釈してくれることが前提である。しかし、英語によるコミュニケーションでは、そうしたことを期待せ



ず、意図やその根拠を明確、直接的、論理的に言葉で表現することが求められる。語り手と、聞き手が同じ文脈を共有していない、多様な背景を持つオーディエンスを対象とした場面においては、ローコンテキストコミュニケーションこそが不可欠である。本質的にハイコンテキストな言語である日本語ではなく、英語で表現することに挑戦することを通じて、ローコンテキストなコミュニケーションのエッセンスを学ぶ機会とすることを意図している。

グローバル化が進む昨今、国際舞台で活躍するリーダーは、所属する企業の国籍や規模（大手企業やスタートアップのいずれであっても）にかかわらず、スピーチプレゼンテーションといった思いを伝える場面において、昨今、国際標準になりつつある手法を使っており、したがってこのコースでは、この、いわゆる「TED スタイル」と呼ばれる技法に焦点を当て、各国や企業のリーダーが広く使用するフレームワークや技術を取り入れる。

グローバルリーダーとして、自らの思いをグローバルオーディエンスに伝えなければならない場面は、近い将来に必ず訪れる。多国籍チームのリーダーとしてチームを率いる自らの姿を想像し、世界中で通用するコミュニケーションの力を、この科目を通じて習得することを期待する。

学修の到達目標：

- 経営リーダーとして、グローバルなオーディエンスを対象に自身の思いやビジョンを伝え、聞き手の理解と共感を得て、行動を促す上で求められる能力を学ぶ。
- ストーリーラインの構築、ビジュアルデザイン、声や顔の表情、体の動きといったノンバーバルでの表現技法、といった、効果的なコミュニケーションを構成するさまざまな側面を学んだ上で、それらを実践することを通じて自分のものとする。
- 経営リーダーとしての自身の思いとビジョンを伝え、聞き手と心理的なつながりを構築し、支援を得る力の現状と今後の成長課題について考察する。

科目の位置づけ：

本科目は、全人格経営リーダーに求められる3つのコンピテンシー「基軸力」・「構想力」・「実現力」のうち、とくに「実現力」を培うことを目的としている。コースを通じて、学生は他者との関わり合いやその協力を得る能力、また自分とは異なるバックグラウンドを持つ人々を鼓舞し、モチベーションを引き出す手法などについて、世界標準言語である英語を媒体としてその能力を高めていく。いかに革新的な製品、技術、あるいはアイデアであっても、ターゲットとするオーディエンスに説得力のあるメッセージを効果的に伝え、彼らからの共感や信頼を引き出せない限り、構想は実現しない。本科目は、これまでの至善館での学びや自ら思い描いてきたアイデアを効果的に組み立て、伝え、そしてフィードバックを受けることで、グローバルオーデ

イエンスへのコミュニケーションの力を高め、自らの事業構想や、社会活動の可能性を世界に広げていくためのプロセスを提供する。

学修アプローチ：

本科目で設定している学修の目標は、経験と実践の積み重ねによって到達することが唯一の方法となる。したがって、本科目では、学生が自らのプレゼンテーションやスピーチを作成し、デリバリーを繰り返し練習するプロセスを授業に組み込む。自身のスピーチデリバリーの姿を動画撮影し、自らのイメージを視聴し、さらに相互フィードバックを通じてスキルの向上を図る。これにより、メッセージ、エネルギー、感情がグローバルオーディエンスとどのように共鳴するかについての深い理解と洞察を得る。

各セッションは特定のスキルの側面に焦点を当て、個人とグループの演習を含む。コースの前半はプレゼンテーションに焦点を当て、学生はセッション3において、それまでのセッションで学んだ要素を反映したデッキ（複数のスライドで構成されるプレゼンテーションマテリアル一式）を使い、クラスメイトの前でプレゼンテーションを行う。後半の4セッション（セッション5と6の間の個別フィードバックセッションを含む）はリクルーティングスピーチの作成とスピーチデリバリーに焦点を当てる。学生は、様々な文化的背景や思考背景を持つ聴衆の心を動かし、自らが経営リーダーとして担う組織に惹きつけるため、心を動かすスピーチづくりのアプローチについて考える。

教科書：

- ガー・レイノルズ『プレゼンテーション Zen 第3版』（丸善出版、2021年）
Garr Reynolds (2019) *Presentation Zen, 3rd. Ed*, New Riders（英語版）
*この書籍は本科目の必須読書である。セッション2までには必ず読んでおくこと。

参考図書：

- ナンシー・デュアルテ『DataStory: 人を動かすストーリーテリング』（共立出版、2022年）
Nancy Duarte, (2019) *DataStory: Explain Data and Inspire Action Through Story*, IDEA Press（英語版）
- NJ ゴールドスタイン『影響力の武器 実践編—「イエス!」を引き出す50の秘訣』（誠信書房、2009年）
Noah J. Goldstein, Ph.D. (2009) *Yes!: 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Free Press（英語版）



- スコット・ベリナート 『ハーバード・ビジネス・レビュー流 データビジュアライゼーション』（ダイヤモンド社、2022年）
Scott Berinato (2016) *Good Charts: The HBR Guide to Making Smarter, More Persuasive Data Visualizations*, Harvard Business Review Press (英語版)
- チップハース, ダンハース 『アイデアのちから』（日経BP、2008年）
Chip Heath and Dan Heath (2008) *Made to Stick: Why some ideas take hold and others come unstuck*, Arrow (英語版)

成績評価：

科目評価は、パス (P) ・フェイル (F) で行う。

課題に対するフィードバック方法：

学生が作成したスピーチに対して、講師から個別にフィードバックを行う。

各セッションの概要：

1. プレゼンテーションのストーリーライン (担当：Patrick) [3時間]
2. プレゼンテーションのデザイン (担当：Patrick) [3時間]
3. プレゼンテーションの実践 (担当：Patrick) [3時間]
4. スピーチの構成 (担当：Patrick) [3時間]
5. スピーチのデリバリー (担当：Patrick) [3時間]
6. セッション6：スピーチの実践 (担当：Patrick) [3時間]



科目名： 人と組織のマネジメント
科目コード： A402CL-24JP
実施年度/学期： 二年次前期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 石原 直子 特任准教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

リーダーは、自らの描くビジョンの実現に向けて、人と向き合い、協働を引き出し、組織を動かしていく必要がある。いかにビジョンや戦略が優れたものであっても、それを実現する人と組織の力を育て、生かさなければ、市場や社会に対してインパクトを生み出すことはできない。

しかしながら、人間とは複雑な存在であり、集団の中における個人の行動は、多様な要素によって左右される。さらに、技術の進化や社会、価値観の変化により、組織のあり方、個人の働き方、個人と組織の関係は、歴史的な変化の局面を迎えつつある。複雑性、不確実性に満ちた環境で成果を上げるために、自律した個人を中心に据えた組織づくりが必要となっている。AI やロボットなどの技術の急激な発展により、従来人間が担ってきた労働が自動化されていく。さらに、事業活動に関わる人の範囲が、企業から雇用される社員を超えて広がり、組織の境界が揺らいでいる。未来の人と組織のあり方とは、どのようなものであろうか。我々は、既存の組織をどのように再構築していくべきなのだろうか。

本コースでは、個人のチームや組織における行動を左右する要素やメカニズムについて探求し、人と組織のマネジメントにおけるリーダーの役割についての理解を深めるとともに、これから求められる組織のあり方、個人の働き方、組織と個人の関係について、各個人が自身の考えを深めることを狙いとする。このテーマは、誰にとっても身近なものであるため、様々な立場、視点から議論することが可能である。しかしながら、本科目においては、参加者に、現在の自分の立場や視点からのみならず、経営リーダーの立場、視点からも人と組織のマネジメントについて考えることを求める。科目全体を通じて、人と組織の本質とは何か、人と組織を動かし、成果をあげる上での、経営リーダーの役割とは何か、また、その役割を果たすために、経営リーダーには何が求められるのか、といった問いについて探究することを期待する。

学修の到達目標：

- 組織における行動に影響を与える様々な要素やメカニズムについて理解を深めるとともに、人を通じて成果を上げる上での経営リーダーの役割についての認識を深める
- 人と組織をマネジメントする上で経営リーダーが直面するジレンマについての理解を深める



- 人間と組織における人間の行動についての理解を踏まえ、これからの組織のあり方、個人の働き方、組織と個人の関係についての、経営リーダーとしての持論を磨く

科目の位置付け：

本科目は、全人格経営リーダーシップのコンピテンシーモデルにおける「実現する力」に対応している。この科目に先立って開講した「思いとビジョンを伝える技法」、また、2年次後期に開講する「人と向き合い人を動かすリーダーシップ」「リーダーシップと交渉学」といった科目群と並び、リーダーとして、どのように人と組織を動かしビジョンを実現するのかを扱う。本科目は、個人と組織のダイナミズムについてより理論的、概念的に考察することに焦点を置く。それに対して、「思いとビジョンを伝える技法」や「リーダーシップと交渉学」はより実践的なスキルを学ぶ点に力点が置かれている。また、「人と向き合い人を動かすリーダーシップ」は、自分自身の他者との対峙、他者への影響力について内省することに力点を置く。

本コースはまた、2年次9-10月に開講した「経営政策の論理と実践」「事業計画の作成とビジネスモデルの構築」における議論をさらに人の側面から深めるものとも位置付けられる。これらの科目では、事業構想と組織をアラインメントすることの重要性について議論したが、本科目では、事業構想を実現するための組織の設計と運営について、組織をそれを構成するミクロの要素である個人やチームの観点から、さらに理解を深めていくことを目指す。

学修アプローチ：

本コースでは、レクチャーに加えて、個人での内省やグループでのディスカッション、また、クラス全体でのケースディスカッションを多用する。人と組織に関わる様々な理論やフレームワークを、概念的に理解するだけでなく、自身の経験や価値観と紐づけて捉えること、また、経営リーダーの立場から人と組織に対峙する視点や、そこで求められるリーダーとしての人間観、組織観についての考察を促すことが狙いである。

教科書：

特になし

参考図書：

- スティーブン・P・ロビンズ (2009), 【新版】組織行動のマネジメント—入門から実践へ, ダイヤモンド社
- ジェフリー・フェファー (2010), 人材を活かす企業, Harvard Business School Press
- アダム・グラント (2014), GIVE & TAKE 「与える人」こそ成功する時代, 三笠書房
- リンダ・グラットン (2022), リデザイン・ワーク 新しい働き方, 東洋経済新報社



- パティ・マッコード (2020). NETFLIX の最強の人事戦略 自由と責任の文化を築く, 日本経済新聞出版本部.

成績評価：

- クラス貢献度 40%
- 個人レポート [中間] 20%
- 個人レポート [最終] 40%

課題に対するフィードバック方法：

コース途中に「中間レポート」へ、成績開示時に「最終レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. イントロダクションーなぜ、人と組織について学ぶのか (担当：石原) [3 時間]
2. 個人を動機づけする (担当：石原) [3 時間]
3. 個人と集団のダイナミクス (担当：石原) [3 時間]
4. 個人の望ましい職場行動を促進する (担当：石原) [3 時間]
5. 人事制度を設計運用する (担当：石原) [3 時間]
6. 環境変化に応じた人材ポートフォリオの再構築 (担当：石原) [3 時間]
7. 今日における人と組織の関係を再考する (担当：石原) [3 時間]
8. 組織の未来を展望する (担当：石原) [3 時間]



科目名： 人と向き合い人を動かすリーダーシップ
科目コード： A403CE-24JP
実施年度/学期： 二年次後期
単位数： 1単位（必修科目）
担当教員： 越智 美由紀 特任准教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

経営リーダーとして自らが掲げるビジョンを実現していくプロセスにおいては、他者からの共感を獲得し、信頼を得ること、また、多様な人々をチームとして動かし、活かすこと、そして、人材を育成し、エンパワーすることが不可欠となる。本グループ演習においては、周囲の人々からのフィードバックや体験型のエクササイズ、クラスメイトとの相互フィードバックやコーチングを通じて、人と向き合い動かすリーダーシップに関する自分自身の現状についての認識を深めるとともに、ありたい姿を設定し、今後の成長のための行動アジェンダを検討する。

参加する学生には、「自分自身の対人影響力の特徴とはどのようなものか、その根底には何があるのか」、という問いを科目全体を通じて探求するとともに、自身のリーダーとしての影響力を高める上での挑戦課題について検討することを期待する。

学修の到達目標：

- 自分自身の他者に対する影響力や、人への関わり方、その根底にある人間観についてアンケートやアセスメント、エクササイズ、内省を通じて向き合い、自己理解を深める
- 自身の人とチームと向き合う上での傾向や強み・弱みを自覚し、リーダーシップの発揮に向けた挑戦課題を明確にする。
- クラスメイトと相互にフィードバックを行うとともに、自分自身もフィードバックを受けられることを通じて、自身の他者へのメンタリングやコーチングの能力を磨く

科目の位置付け：

本科目は、2年間の至善館の学びにおける終盤に位置付けられ、全人格経営リーダーに求められるコンピテンシーにおける「実現力」に対応する。2年次前期に行った「人と組織のマネジメント」における、人と組織を動かす上でのリーダーの役割やジレンマに関する検討が、主に知識習得に力点を置いたものであったのに対し、本科目は、人と関わる上での自分自身の日常の行動や姿勢、また、その根底にある価値観や信念について多面的に振り返る機会となることを意図している。

また、本演習は、至善館からの卒業後に、各参加者がリーダーとして自身が描いたビジョンを実現していく上で、どのように影響力を発揮し、成長していくのか、考察する機会としても位置づけられる。この意味において、本グループ演習は、1年次から続く一連のリーダーシップ科目（「自己との対峙と基軸の確認」「リーダーシップの本質を掘り下げる」など）を受け継ぎ、プログラム終了後も続く次代を担うリーダーとしての挑戦を展望するものである。

学修アプローチ：



- 講義
- 映像の視聴
- グループ・ディスカッション
- 体験型ワークショップ
- 相互フィードバック
- アセスメントの受検とフィードバック

教科書：

特になし

参考図書：

- デール・カーネギー著「人を動かす」（創元社、2016年）
- ジェームス・M・クーダス、バリー・Z・ポスナー「リーダーシップ・チャレンジ」（海と月社、2014年）
- アダム・グラント著「GIVE & TAKE 『与える人』こそ成功する時代」（三笠書房、2014年）

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. 自身の影響力について考察する（担当：越智）[3時間]
2. 多様な人々と効果的に関係性を築く（担当：越智）[3時間]
3. 人と向き合い共感を獲得する（担当：越智）[3時間]
4. 他者をエンパワーし、育てる（担当：越智）[3時間]



科目名：	リーダーシップと交渉学
科目コード：	A404EL-24JP
実施年度/学期：	二年次後期
単位数：	2単位（選択科目）
担当教員：	田村 次朗 教授
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

本講義は、効果的な交渉によって、望ましい合意を形成する方法論である交渉学について学びます。交渉学は、ハーバード・ロー・スクールによって1970年代より本格的な研究・教育が展開され、現在、ビジネススクール、公共政策大学院の重要な科目に発展したものであり、時代を先導するリーダーの基礎教養の一つといわれています。交渉学では、交渉プロセスを適切にマネジメントし、効果的な合意形成を実現するための様々な方法論、考え方を学びます。交渉学は、座学による理解を超えた実践知の習得を重視します。本講義においても、交渉特有の心理の罭・バイアス、説得技法（詭弁への対処、修辞学）、問題解決に向けた各種のアプローチについて、受講生による実践的な模擬交渉（アクティブラーニング形式）を用いて学びます。本講義の受講によって、自らの交渉スタイルを自己認識（メタ認知）することができ、さらなる改善へとつなげることが可能となるだけでなく、最新の研究成果に基づく交渉理論を身につけることができます。参加者には、この科目全体を通じて「Win-Win な交渉」という問いを探求することを期待する。

学修の到達目標：

1. 交渉における心理の罭・バイアスを理解し、適切に対応することができる
2. 説得技法、交渉相手の詭弁の見抜き方、適切な対処法など、「言葉で戦う技術」（ビジネス修辞学）について学ぶことができる
3. 交渉の主導権を確保し、効果的な合意形成を導くための適切な交渉プロセスのマネジメント手法を身につけることができる
4. 創造的な問題解決策を立案し、交渉相手と共同的に課題を解決するための合意形成へのアプローチを学ぶことができる
5. 紛争・対立を解決する「コンフリクト・マネジメント」の基本的な考え方を身につけることができる

科目の位置づけ：

本科目は、全人格経営リーダーシップのコンピテンシーモデルにおける「実現する力」に対応している。本科目に先立って開講された必修科目「思いとビジョンを伝える技法」と並び、他者と対峙するスキルを学ぶ科目である。同科目が、リーダーとして多様なオーディエンスを想定したスピーチやプレゼンテーションの技術を学ぶ機会であったのに対して、本科目では、異なる利害を持つ他者と、どのようにして合意を築きうるのか、効果的な合意形成を行うにあたってリーダーに求められるものとは何かについて探求する。



1 年次に開講した「世界の鳥瞰と価値観の超克」などの科目において学んだように、人々はそれぞれ異なる価値観を持っている。本科目は、そうした違いを建設的に乗り越える技術を学ぶ機会とも位置付けられる。

学修アプローチ：

交渉学に関する講義及び交渉事例に関するケーススタディ及び、模擬交渉の実践による体験的学習（アクティブ・ラーニング形式）

教科書：

2冊とも購入すること

- 1 田村次朗『ハーバード×慶應流交渉学入門』中央公論新社（2014）
- 2 田村次朗、隅田浩司『戦略的交渉入門』日本経済新聞出版社（2014）

参考図書：

- ロバート・チャルディーニ『PRE-SUASION :影響力と説得のための革命的瞬間』（誠信書房 2017）
- ロジャー・フィッシャー（著）、ウィリアム・ユリー（著）『ハーバード流交渉術 必ず「望む結果」を引き出せる！』三笠書房（2011）
- ウィリアム・ユリー（著）、『ハーバード流 最後までブレない交渉術 ―自分を失わず、本当の望みをかなえる』（日本経済新聞出版社（2015）
- ローレンス・サスキント『ハーバード×MIT 流 世界最強の交渉術---信頼関係を壊さずに最大の成果を得る 6原則』（ダイヤモンド社 2015）
- ディーバック・マルホトラ『交渉の達人 ―ハーバード流を学ぶ（フェニックスシリーズ）』（パンローリング 2016）
- マックス・ベイザーマン『ハーバード流「気づく」技術』（KADOKAWA 2015）
- 田村次朗、隅田浩司『リーダーシップを鍛える「対話学」のすゝめ』（東京書籍 2021）
- 田村次朗『「リーダーシップ基礎」入門 傾聴力・対話力・交渉力・説得力を鍛える！』（東京書籍、2023）

成績評価：

- 各回の模擬交渉終了後に提出するレポート（40%）
- 最終レポート（40%）
- クラスにおける発言、積極的な参加姿勢（20%）

課題に対するフィードバック方法：

フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. 対話の基本（担当：田村）[3時間]



2. 対話と意思決定(SPICE アプローチ) (担当：田村) [3 時間 15 分]
3. 交渉における論理 (担当：田村) [3 時間 15 分]
4. 交渉の準備 (担当：田村) [3 時間 15 分]
5. 交渉時の現場力 (担当：田村) [3 時間 15 分]
6. 協議事項の交渉 (担当：田村) [3 時間 15 分]
7. キューバ危機に学ぶ対立を協調に導くリーダーシップ (担当：田村) [3 時間 15 分]



科目名： DX とプラットフォーム戦略
科目コード： B101EL-24JP
実施年度/学期： 二年次前期
単位数： 2 単位（選択科目）
担当教員： 根来 龍之 特命教授、吉沢 雄介 特任准教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

デジタル化は、多くの産業でビジネスモデルやオペレーションの大きな変革を迫っている。この科目では、事例討議を通じて、経営リーダーの立場から、デジタル技術の活用を前提にした革新について考える。産業構造の変化を、バリューチェーン（VC）構造の革新とレイヤー（LA）構造の革新の二つに分類したうえで、前半ではバリューチェーン革新について、後半ではレイヤー構造革新に伴うプラットフォームビジネスの創出・対抗・進出について扱う。参加者は、この授業を通じて、自社のデジタル化への対応戦略について考える準備を行い、最終レポートとしてその素案を作成することが求められる。

学修の到達目標：

1. デジタル技術の進展を前提した産業変革を前にして、経営リーダーに求められるものは何かを理解する。
2. デジタル戦略とは、新しい付加価値を生み出したり市場創造したりするものであることを理解する。
3. レイヤー構造を前提にしたプラットフォームビジネス特有の性質について、理解する。
4. プラットフォームビジネス創出や、既存企業の立場からディスラプターとしてのプラットフォームへの対応のポイントを理解する。
5. 自社のデジタル戦略の素案を描く。

科目の位置づけ：

この科目は1年次に行った「戦略手法と戦略思考」において学んだ戦略的思考を、デジタル戦略作成という現代的課題について、より深める機会として位置付けられる。具体的には、プラットフォームに限らず、デジタル化がもたらすビジネスのトランスフォーメーションとイノベーションの可能性と、そこにおけるリーダーの役割について取り扱う。

1年次後期に設置されている「AI時代のデジタル・リテラシー」では、AIの本質を理解し、AIが塗り替えつつあるビジネスと社会の現状を、経営者リーダーの視点で理解することを目的にしたものだったが、その一部として「ビジネスモデル」への影響についても触れた。したがって、本科目ではあえて、AIを主題としたセッションは設けない。また、2年次にこの科目と並行して行われる「事業計画の作成とビジネスモデルの構築」において、プラットフォームビジネスや、その特徴については一定の議論を行なうが、この科目の後半においてはさらにそれを深掘りし、プラットフォーム



ならではの戦略的な課題や意思決定について検討を行う。

学修アプローチ：

グループ毎の議論と全体でのケース討議、討議後の理論的講義を中心に進行する。理論は事後的な参考として位置づけ、事前に理論を説明し、その「適用」を行うことを前提にしない。最終レポートは、学修内容の「自分事」化（自社の特殊条件を考慮した応用）のためのものと位置づける。

【ケースの予習】

事前設問は、ケース等の事前資料を深く検討するための参照軸として設定されている。事前設問を考えることで、読み込みが深まると考えている。事前レポートは、事前設問のうち、原則として一つを指定して、作成いただく。事前レポートについては、客観的な分析を心がけていただきたい。一方、教室での討議は、常に自分が該当事業の事業責任者であると想定して、当事者意識、コミットメントを持って、討議に参加いただきたい。分析は客観的に、意思決定は主観的に行うものである。将来は不確実であり、またアクションの正当性や妥当性は価値観によって異なる。

事前設問は、予習のための設問であり、クラス討議が同じ設問に基づいて進行するわけでない。ケースについて考えてきたことを前提に、クラス討議では講師から適宜問いかけを行って、対象ケース（事例企業）の課題解決について、当事者の立場にたって、理解を深めていきたい。

【事前アサインメント（事前レポート）】

それぞれの授業日の3日前までに、指定された設問について事前レポートを提出すること。

形式：パワーポイント（PPT）で作成されたファイル（ワード不可）

枚数制限は設けないが、原則として各回につき5枚（PPT）以内にまとめる。

適宜、積極的に図表化して作成されたい。テキスト部分は箇条書きで構わない。

表紙は必要ないが、ファイル名と各ページに学籍番号と氏名を忘れずに記載されたい。

*PPTで提出をお願いするのは、授業時に回答例をお見せする時にファイルを統合することを想定しているため（事情がある場合はPDFでも可）。

事前レポートは、「OK」と「不可」の二段階評価を行う。

【Chat-GPTと当日のPC利用】

事前アサインメント（事前レポート）の作成にあたって、Chat-GPT他の生成AIツールを使用してかまわない。しかしながら、Chat-GPTの回答をそのまま（ほぼそのまま）レポートにコピーする場合は、出所としてコピーした部分がどこかを明記すること。事前アサインメントは、授業の理解をより深くするために行うものであり、Chat-GPT使用に当たってはその目的を意識していただきたい。

なお、教室での討議中は、Chat-GPT使用や検索ツールの使用は禁止する。



教科書：

最新の事例と理論的發展を念頭において授業を行うので、出版された書籍は古くなっている所があり、この授業では教科書が存在しない。授業時に配付する資料を参照いただきたい。

参考図書：

事前に読む必要はまったくない。事後的に復習のために、興味のある部分だけ読めば十分。

- 根来龍之著『プラットフォームの教科書』（日経 BP 社、2017 年）
- 根来龍之著『集中講義 デジタル戦略』（日経 BP 社、2019 年）
- デロイトトーマツグループ著『両極化時代のデジタル経営』（ダイヤモンド社、2020 年）
- Deloitte Center for the Edge 著「破壊的イノベーションを予測する」（2017 年）
- Deloitte Center for the Edge 著「破壊的イノベーションへのアプローチ」（2017 年）
- マイケル・クスマノ他著『プラットフォームビジネス』（有斐閣、2020 年）
- マイケル・ウェイド他著『対デジタルディスラプター戦略』（日経新聞出版、2017 年）

成績評価：

- | | |
|---------------|-----|
| - クラスへの参加・貢献度 | 30% |
| - 事前レポートの提出 | 30% |
| - 最終レポート | 40% |

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「個人レポート」への評価とフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. デジタルディスラプションの本質（担当：根来）[3 時間 15 分]
2. (VC)顧客価値の向上（担当：吉沢）[3 時間 15 分]
3. (VC)物流の変革（担当：吉沢）[3 時間 15 分]
4. (VC)価値創造のデジタル化（担当：吉沢）[3 時間 15 分]
5. (LA) プラットフォームの競争戦略（担当：根来）[3 時間 15 分]
6. (LA) 既存企業のデジタル化への対応（担当：根来）[3 時間 15 分]
7. (LA) 既存企業のプラットフォームビジネスへの進出（担当：根来）[3 時間 15 分]
8. 最終レポート発表会 (1)（担当：根来）[3 時間 15 分]
9. 最終レポート発表会 (2)（担当：根来）[3 時間 15 分]



科目名： SX とサステナビリティ・リーダーシップの挑戦
科目コード： B102EE-24JP
実施年度/学期： 二年次前期
単位数： 2 単位（選択科目）
担当教授： ピーター D. ピーダーセン 教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

近年、企業のサステナビリティ経営は、リスク志向を中心とした「管理課題」から、リスクと機会双方に焦点を当てた「戦略的優先事項」へと進化しつつある。多くの産業において、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）のための戦略を立案・実行できるかどうか、企業やそのブランドの競争力と長期的なレジリエンスに影響を及ぼし始めている。これはもはや単なる「サステナビリティ経営」の課題ではなく、新しいイノベーションや新しいビジネス・モデルをいかに構築するかというテーマにもなりつつある。しかし、より根本的な問いは、持続可能な成長、あるいはグリーンな成長が果たして実現可能かどうかということである。

このコースでは、SX を実施することのために必要な思考と行動について多面的に検証する。各国政府・行政期間、企業、そして市民は、これまでと質的に異なる経済成長を可能にするような大胆な変革に踏み切る覚悟があるのだろうか？ プラネタリー・バウンダリーのモデルを学び、ドーナツ型経済の枠組みが掲げる経済ビジョンを探ることで、本科目は参加者に、自分自身が本当に信じているものは何か、ビジネスの文脈における持続可能性は単なる手段なのか、それともそれ自体が目的といえるを問いかける。持続可能な成長は現実的な可能性なのだろうか、それともむしろバッシングやより厳しい法規制を避けるためのごまかしの戦略なのだろうか？

この最初のディープダイブの後、学生は、外部要因（ドライバー）、市場環境、ステークホルダーの要求の変化が、サステナビリティ・イノベーションと SX（経営と事業双方の質的変革）をどのように促すのかを探求する。また、新たな競争環境に目を向け、先駆的な SX リーダー企業が、倫理的な行動の実践、社会参加、ルールメイキングへのかかわりなどといった複雑な課題にどのように対応しているかを、ケーススタディに基づいて分析する。また、「サステナビリティ・トランスフォーメーション理論」の理解に基づき SX の実装における社内外の障壁を探り、これらを克服する方法について議論する。

学生は、持続可能なイノベーションへの新しいアプローチと持続可能なビジネスモデルについてもコースワークを行う。本コース独自のサステナブル・ビジネスモデル・キャンパスを使って、社会・環境問題をどのようにビジネスモデル・デザインに統合していくかのプロセスを学ぶ。その過程において、技術的・実務的な側面だけでなく、倫理観、リーダーシップ、組織改革が企業の SX をどのように促進するか、あるいは妨げるかについても探求する。



科目の位置づけ：

本コースは、SX という課題を、企業レベルとビジネスレベル双方から総合的に検討する機会として位置づけられている。「企業論—企業、市場、そして社会—」での学びを踏まえ、社会における企業の役割を、特にサステナビリティの観点から考察する。また、SX は企業活動のあらゆる側面にまたがるため、このコースでの議論は、学生が様々なビジネススキル関連コースで探求してきたトピックとも関連する。

学修の到達目標：

- 社会のメガトレンドがビジネス、その中でも特に特にイノベーションと価値創造にどのような影響を与えるかの統合的な理解を深める。
- SX、社会発のイノベーションドライバー、サステナビリティ・イノベーション、サステナブルな価値創造、サステナブルなビジネスモデルなど、今日のサステナブル・ビジネスを構成する重要な概念について洞察する。
- 自らサステナブル・ビジネス・モデルを設計するスキルを磨く。
- SX と持続可能なビジネスモデルの革新を進めるにあたっての経営リーダーの役割を検証する。

学修アプローチ：

- 担当教授および外部の専門家による講義（本コースでは 4 名のゲスト講師を招聘する）
- ケーススタディを活かしたグループディスカッション
- 企業アセスメント
- サステナブル・ビジネスモデル・キャンバスを活用したビジネスモデル設計演習

成績評価：

- 授業における発言とグループワークへの貢献 40%
- コースワーク： サステナブル・ビジネスモデル・キャンバス 60%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「コースワーク」への評価とフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. 「持続可能（グリーン）な成長」は幻想なのか、それとも人類にとっての現実的な選択か（担当：ピーダーセン） [3 時間 15 分]
2. SX を加速させる社会発のイノベーション・ドライバー（マクロとミクロ）（担当：ピーダーセン） [3 時間 15 分]
3. SX とサステナビリティ・イノベーションとは？ リーダーシップ、マネジメント、そして企業の各機能への影響とは？（担当：ピーダーセン） [3 時間 15 分]
4. サステナブル・ビジネスモデル 1 – ビジネスモデルのイノベーションにどのようにして「サステナビリティ」を統合するか（担当：ピーダーセン） [3 時間 15 分]



5. サステナブル・ビジネスモデル2 – エシカル消費とサステナブル・ビジネスモデルの関係性 (担当：ピーダーセン) [3時間 15分]
6. 社会における企業のリーダーシップ、ルールメイキング、アライアンス (担当：ピーダーセン) [3時間 15分]
7. 「倫理」 – それは、企業経営を妨げる思想なのか、それとも企業と生命の永続性実現のための前提条件なのか? (担当：ピーダーセン) [3時間 15分]



Course Title:	Global Management: Strategy, Organization and Leadership
Course Code:	B103EL-24EN
Year / Semester:	2nd year / 1st semester
Credit:	2 credits (elective course)
Faculty:	Adjunct Associate Professor Ryukichi Miyabayashi
Guest lecturer:	Professor Yih-Teen Lee (IESE Business School, Barcelona)
Class Format:	Mainly online, with several on campus (in person) sessions

OBJECTIVE:

In this course, we explore unique challenges in strategic and organizational management in a global business context. While globalization created world-wide markets for products, services, labor and capital, there remain significant differences between countries. As a result, leaders of multinational corporations (MNCs) need to globally integrate business activities across geographically dispersed locations, while responding to local context in each market. Using cases from a variety of industries and geographic areas, we develop deep understanding of and awareness about complexities that leaders need to deal with in managing MNCs and reflect on their roles and requirements.

LEARNING OUTCOMES:

The goal of this course is as follows:

1. Develop awareness about societal diversity that shapes global business environment and unique challenges in global strategy and management
2. Understand key issues that leaders face in analyzing the global business environment, designing global competitive strategy, managing headquarters-subsubsidiary and subsidiary-subsubsidiary relationships, developing global organizational capabilities, and harnessing diversity as a source of global competitiveness.
3. Deepen understanding of and reflection on the attitudes, mindset, and sensitivities required for global leaders in order to embrace diversity.

LEARNING APPROACH:

We intensively use case discussion in this course. Our purpose is to help students develop a deep understanding of unique challenges in international business, which managers rarely experience in domestic settings. By using cases that vividly illustrate the realities of challenges that managers face when engaging in decision-making in global strategy and management, we encourage students to take a perspective of those managers. Lectures will supplement case discussion by providing conceptual frameworks and theories that students can apply to analyze and tackle challenges in international business.

We expect all students to read the case, analyze the situation, and articulate their responses to case questions prior to each session. If a student does not prepare for a



case discussion in advance, the student cannot fully engage in the class discussion and thus, their learning will be quite limited. Furthermore, the student deteriorates the learning experience of other students. We assume by taking this course, students make a commitment to prepare themselves for case discussions for each session.

PARTICIPANTS:

In addition to Shizenkan students, we welcome a handful of MBA students from our partner schools to this course. Along with inviting Professor Yih-Teen Lee from IESE Barcelona, Spain, as a guest lecturer, this aims to have diversity of viewpoints in this course.

TEXTBOOK:

Not assigned. However, we provide recommended readings as a post-session assignment for each session.

REFERENCE BOOKS:

- Freedman, T. (2005). *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Review Press. (Chapter 1-XX)
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press.
- Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs.
- Doz, Y., Santos, J., and Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Harvard Business School Press.
- Yoshino, M. Y., and Rangan, S. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston: Harvard Business School Press.

EVALUATION:

- Class attendance and participation (30%)
- Pre-assignments submission (20%)
- Final examination – case analysis and essay (50%)

Various Feedback Methods for Assignments/Exams:

Final exam scores and feedback will be released once confirmed grades are announced.

SESSION OVERVIEW:

1. Globalization, industry, and corporations (Miyabayashi) [3 hours]
2. Understanding the Key Framework for Global Strategy: Global Integration vs. Local Responsiveness (Miyabayashi) [3 hours]



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

3. Dealing with the Tension between Headquarters and Subsidiaries (Miyabayashi) [3 hours]
4. Designing Collaborative Networks between Subsidiaries (Miyabayashi) [3 hours]
5. Facilitating Learning and Innovation in Global Organizations (Miyabayashi) [3 hours]
6. Cross-Cultural Management in MNCs (Miyabayashi) [3.25 hours]
7. Managing Cross-Border M&A (Miyabayashi) [3.25 hours]
8. Living as a Global Leader (Miyabayashi) [3 hours]



科目名： **アントレプレナーシップと事業創造**
科目コード： B201EE-24JP
実施年度/学期： 二年次前期
単位数： 2 単位（選択科目）
担当教員： 石川 明 特任教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

様々な社会課題が山積する現代において、ビジネスリーダーには事業の力によってそれらの課題を解決し、世の中に価値を提供していくことが求められている。

ビジネスにおいて自社の収益の拡大はもちろん重要であるが、真にビジネスの世界でリーダーを目指すのであれば、より高い視座に立ち、世の中にどんな貢献ができるかと考える姿勢を期待する。

また、大きく事業環境が変化し技術の進展が目覚ましい世界においては、従来の事業の形にこだわらず今の事業環境に合った事業の在り方を探究していくスキルも必要である。

この科目では、高い視座を持ち、世の中に対して良い影響力を持ち得る事業テーマを自ら設定し推進していくアントレプレナーシップとそれを実現していけるビジネススキルを併せ持ったビジネスリーダーの育成を目的にしている。

科目の位置づけ：

本科目は、社内での新規事業立ち上げもしくは独立して自身で起業していく挑戦を現実的にイメージしている学生（言い換えれば、まだ不確かであったとしても自身で事業を立案・起案していきたいテーマを持っている学生）を対象としている。まだ具体的なアイデアに至っていないくとも、挑戦していく意思とどんな領域での起業を考えられているかのイメージを持てていれば履修が可能である。

本科目では、自分の考えていることを学生同士の討議を通じて磨いていくことで、より考えを収斂させ、最終的に自分が取り組んでいく新規事業のテーマを明確に言語化することができるようになるようデザインされている。

その過程において、学生は1年次における金融、経営数字、マーケティング、構想、戦略等の個別のスキル科目、さらには2年次初めの「事業計画の策定とビジネスモデル」によって得られる統合的な経営の視点を、起業家あるいは社内起業家の立場からフルに活用することが求められる。2年次の個人演習（ゼミ）と一部並走することで、個々の事業構想の実現を加速することも、本科目の狙いとなっている。

科目のフォーカス：

本科目は、「自分自身」「ベースとする組織（所属企業）」「世の中」3つのレイヤーの視点それぞれから「自分が為すべきこと」のテーマを設定するところから始め



る。

テーマの設定（もしくは再確認）においては、自分だけの思い込みをさけるため、学生相互のディスカッション、相互メンタリングを多用する。話すことで、訊かれることで、自分の中にあるものを整理していくプロセスを重視する。

大枠でテーマを設定し、その言語化が出来た後は、その中でどんなビジネスチャンスがあるのかを深く探究することを重視する。安易に具体的な事業アイデアの検討に移らず、「事業とは顧客の不の解消」という考え方をベースに、ビジネスチャンスの本質を見極めるために、起業家・社内起業家を支援した経験をもとに担当教員が作り出した、独自の「国・算・理・社」思考法を使って「不」を掘り下げるアプローチを行う。

最終的には、どこにビジネスチャンスがあり、そのチャンスをもものにするためにはどんな事業アイデアが有効か、そのアイデアの実現にあたっては何がKSF（Key success factor）で、成功するためには何の壁を越えることが必要か、そのためにはどんな投資が必要か、までを示せることを目指し、事業化に向けた社内公式検討を承認する社内決裁や、投資家もしくは協業者に対するプレゼンテーションができるレベルを目標にする。

ビジネスコンセプトを組み立てる上で以下の3点を中心に掘り下げる。

- ・ What（どんな未来を目指すか、市場や社会に存在する何の問題を解くのか）
- ・ Why（それは自分や組織、世の中にとってなぜ重要なのか）
- ・ How（どのようなビジネスのスキームでそれを実現せんとするか、越えるべき壁は何で、どうやって越えるのか）

ビジネスコンセプトを精査することを重視するため、収益計画や実行計画など詳細な事業計画の立案等までは必ずしも求めない。

学修の到達目標：

- 起業（社内での新規事業立ち上げを含む）に向けて、ビジネスのテーマを磨き上げ、ビジネスチャンスを深く探究し、説得力のある事業アイデアを作り上げていくための視点、フレームワークを学ぶ
- 自分自身の掲げるテーマを、社内決裁や投資家・協業者に示し、支援が得られるレベルを目標に磨き上げることを通じて、自分が起業によって何を成し遂げようとしているのかを自覚する
- これらのプロセスを通じて、アントレプレナーシップについての自分自身の持論を磨く

学修アプローチ：

この科目においては、単に事業アイデアを磨くだけでなく、自ら当事者として起業プ



ランを実行していく腹決めができ、実践に移していく準備を整えることに重きを置いている。評論家的な立場ではなく、自らが起業家・事業家・経営者として考え、主体的に行動することが求められる。

実際に社内決裁を得たり、投資家や協業者にアプローチをして事業化に向けた一歩を踏み出したりできるようになるために、担当教員からはそれぞれの豊富な実務経験に基づいて実践的なフィードバックが行い、事業化の実現をサポートする

教科書：

- 石川明著『はじめての社内企業』（U-CAN、2015年）
- 石川明著『新規事業ワークブック』（総合法令出版、2017年）
- 石川明著『DeepSkill』（ダイヤモンド社、2022年）

成績評価：

- 作成する起業・社内起業（新規事業）プラン、およびピッチ 60%
- 各学生による他グループ・ピッチに対するフィードバックの質 20%
- セッション1及び2への参加と各セッションの事後課題の提出 20%

課題に対するフィードバック方法：

「ピッチ」に対するフィードバックを当日行う。

各セッションの概要：

1. アントレプレナーとしてのマインド・セット（担当：石川）[3時間 15分]
2. テーマの探索（担当：石川）[3時間 15分]
3. テーマの探索②（担当：石川）[3時間 15分]
4. 事業案の仮発表①②（担当：石川）[3時間 15分]
5. 最終ピッチ（担当：石川）[6時間]



2. 社会的インパクトの創出を目指すという事業特有の支援や協働のエコシステムへの理解を踏まえて、多元的な切り口からインパクトビジネスの創出について構想し、相互アドバイスと協働可能性の検証を通じて実現力を高める。

科目の位置づけ：

本科目は、至善館のリベラルアーツ科目の受講を終え、全人格リーダーとして企業、社会、資本主義等について本質的理解を深めたうえで、その新たな世界観、時代観、リーダー観を活かして新たな事業を創出しようとする人が対象である。実際に新たなビジネスを創出する際に必要となる社会的インパクトと財務的インパクト、ステークホルダーのウェルビーイングを両立させるビジネスモデルをどう創造し、実践として成功させるのかの体感値的理解を得ることを目指す。

学修アプローチ：

本講義では、3つの目的を融合して取り組む

第一に、インパクトビジネスの世界・国内の成功事例を体系化して解説し、またインパクトビジネスの実践者との対話を通じてその本質的理解を進めるとともに、「社会的インパクトを生み出そうとしている」というパッションがもたらす付加的可能性として、インパクト投資を含めた新たな金融や Blended Financing の鍵となる政府や財団の支援、社会的インパクト評価の仕組みや考え方など、インパクトビジネス創出と実践を支えるエコシステムの全体像も紹介する。

第二に、インパクトビジネス実践者・支援法人等多様なバックグラウンドや至善館アルumnaiからの聴講生・科目等履修生を積極的に招聘することを通じて、インパクトビジネス創出と支援のエコシステム全体から生徒が参加し、組織や分野を超えて学びを通じて信頼できる繋がりを生み出す機会とする。この場が、卒業後も通じて自らが社会変化を生み出すうえで必要な枠をこえた同志を得る機会となる。

第三に、授業を通じて社会的インパクト創出事業モデルを構想する旅を多様なエコシステムのプレイヤーとともに行い、実際に自らがインパクトビジネスのアイデアを考え、自分との対話、他者との対話を通じて設計し、相互アドバイスを通じて、「3つのインパクト」創出力を高める。

教科書：

- アレックス・エドマンズ著『GROW THE PIE - パーパスと利益の二項対立を超えて、持続可能な経済を実現する』（ヒューマンバリュー社、2023年）
- Sir Ronald Cohen 著『On Impact-A Guide to Impact Revolution（インパクトとは - インパクト革命へのガイド）』（日本語訳提供）
- マーク・エプスタイン他著・鶴尾雅隆監訳『社会的インパクトとは何か - 社会変革のための投資・評価・事業戦略ガイド』（英治出版、2015年）

参考図書：

招聘聴講生、科目等履修生は至善館の学生が前提としている社会認識を理解するためにこの参考文献を読むことを推奨する。



- 宮台真司、野田智義著『経営リーダーのための社会システム論 構造的問題と僕らの未来』（光文社、2022年）

成績評価：

- クラスへの参加・貢献度 30%
- フィードバックシートの提出 30%
- 最終レポート 40%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」へのフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. （理解）インパクトビジネス創出の価値とフレームワーク（担当：鶴尾、工藤、田淵）[3時間]
2. 情熱と葛藤）インパクトビジネス創設者たちとのダイアログ（担当：鶴尾、工藤、田淵）[3時間]
3. （体感と構造化）トリプルインパクトを創出するインパクトビジネス（担当：鶴尾、工藤、田淵）[3時間]
4. （連携）インパクトビジネスを生み出すエコシステムの最前線（担当：鶴尾、工藤、田淵）[3時間]
5. （創造と実践）インパクトビジネス共創ワークショップ（担当：鶴尾、工藤、田淵）[3時間]



科目名：	社会イノベーション創出の挑戦 ～NPO・行政が生み出す社会イノベーション
科目コード：	B301EL-24JP
実施年度/学期：	二年次前期
単位数：	1単位（選択科目）
担当教員：	鶴尾 雅隆 教授、上山 信一 特命教授
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

社会イノベーションを生み出す発想や実現する能力を身に着けるためには、ビジネスを通じた社会課題解決（インパクトビジネス）についての理解に加えて、NPOなどの「ソーシャルセクター（市民社会）」や「パブリックセクター（政府）」が多様な主体と連携して主導する社会課題解決への本質的な役割の理解をすることは必要不可欠である。

この授業では、それらソーシャル・パブリックセクターの本質的意義や、今世界で生み出している変化やイノベーションについて考える。「企業とは何か」を考えてきている生徒の皆さんにとっては、「NPOとは何か」「行政（政府）とは何か」という問いへの自分なりの答えを探究する旅であるといえる。

本科目では、至善館で学ぶ学生に加えて、NPOなどの社会課題の実践経験を持つ人材を単科受講生として受け入れる。異なるバックグラウンドを持つ人材の共創的な学びの空間を通じて、社会問題への理解やその解決における葛藤への理解を深めるとともに、社会に変化を生み出す事業構想の力を高めることが狙いである。

学修の到達目標：

1. NPOなどの「社会課題を解決する」ことを第一義的な目的とした組織が生み出しえる社会イノベーションの価値と可能性、限界性を、世界的に有名な事例検証や実際の社会起業家との対話を通じて体感する。
2. 政府・行政機関アクターの行動原理（機能と限界）、公共政策の形成プロセスを理解しつつ、ケース演習を通じて多様な連携による「エリアイノベーション」の事例を手掛かりに「社会課題」「公共」「政策」「改革」についての洞察を深める。
3. 上記を踏まえて、自らが人生を通じて社会にインパクトを生み出すために、どう今後を設計するかを構想を具体化する。

科目の位置づけ：

この科目は、一年次に提供した「社会システムの理論と人間存在の未来」の授業で得た社会の大きなシフトについての理解や、「企業論－企業、市場そして社会－」「近代哲学、資本主義、人間存在の未来」「東洋思想に見るリーダーシップ」などでの学びを踏まえつつ、具体的な社会イノベーションの創出過程、仕組みや制度、情熱や葛藤などを理解し、社会イノベーションをリーダーとして構想し、行動する力を培う。



学修アプローチ：

1. 講義とケース、ゲスト講師などの対話型の授業を通じて、社会問題に対して具体的なソリューションを生み出している NPO、社会起業家、行政等の事例を検証しつつ、その本質と新たな潮流を概観する。
2. 授業に単科受講生として社会問題解決に取り組む実践者が一定数参加することにより、クラスディスカッションを通じても深く広い学びを実現する。
3. 最終課題としては自らの人生を通じてどう社会にイノベーションを生み出すリーダーになるかについて構想する。

関連リーディング：

- ヘンリー・ミンツバーグ著『私たちはどこまで資本主義に従うのか (Rebalancing Society)』 (ダイヤモンド社、2015)
- マーク・J・エプスタイン(著)鵜尾雅隆 (監訳) 「社会的インパクトとは何か (Measuring and Improving Social Impact)」 (英治出版、2015)
- 上山信一著『大阪維新』 (角川 SSC 新書、2010 年)
- 上山信一著『組織がみるみる変わる 改革力』 (朝日新聞出版、2014 年)

参考図書：

NPO 等の経験が少ない学生は、以下の参考文献を読むことを推奨する。

- 佐藤大吾、乙武洋匡共著「初歩的な疑問から答える NPO の教科書」 (日経 BP、2015)
- 宮垣元著「NPO とは何か」 (中公新書 2024)
- 鵜尾雅隆、渋澤健共著「寄付をしてみよう、と思ったら読む本」 (日経新聞出版、2018)

行政のあり方についての知見を得る上では、以下の参考文献を読むことを推奨する。

- 上山信一他著『行政の経営分析』 (時事通信社、2018 年)

※ 単科受講生は至善館の生徒が前提としている社会認識を理解するために以下の参考文献と映像資料を事前に見ることを推奨する。

参考文献：

- 宮台真司、野田智義著『経営リーダーのための社会システム論 構造的問題と僕らの未来』 (光文社、2022 年)

映像資料：

- ダーウィンの悪夢

成績評価：

1. セッションの事前・事後課題の提出 (30%)
2. 講義におけるディスカッションへの貢献 (30%)
3. 最終課題 (インパクト創出プラン) の発表と提出 (40%)



課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終課題（インパクト創出プラン）」へのフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. NPO や市民社会の存在価値（担当：鶴尾） [3 時間]
2. 「共感性」の生み出す価値（担当：鶴尾） [3 時間]
3. NPO の多元的スケール戦略を考える（担当：鶴尾） [3 時間]
4. 公共政策とエリアイノベーション（担当：上山） [3 時間]
5. 社会イノベーションのマネジメント（担当：鶴尾） [3 時間]
6. 自身の人生でのインパクトを考える（担当：鶴尾） [3 時間]



科目名： 都市とインフラの戦略経営
科目コード： B302EL-24JP
実施年度/学期： 二年次後期
単位数： 2単位（選択科目）
担当教員： 野田 由美子 特任教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

21世紀の大きなトレンドの一つとして、「都市化（アーバニゼーション）」が挙げられる。多くの新興国では、雇用機会、利便性、豊かさを求めて都市部へと移動し、2050年までに世界人口の3人に2人は都市部に居住すると予想されている。

こうした都市化の波は多くの挑戦を突きつけている。電力・道路・交通・上下水道・ごみ処理といった社会インフラの整備が追いつかず、生活環境の悪化、交通渋滞の激化、公害の発生といった深刻な問題を引き起こしている。

先進国の都市も大きな課題を抱える。かつて整備された社会インフラが老朽化するなか、高齢化や人口縮小がもたらす財政逼迫とも戦いながら、その維持と更新を迫られている。気候変動や頻発するメガ・ディザスター、格差拡大にどう対処し備えるのか。さらには新型コロナ禍を経て人々の価値観が変容する中、都市のあり方の再考が求められている。

新興国・先進国ともに、科学技術やデジタル化の急速な進展、都市と社会インフラのイノベーションをどう進めていくのか、脱炭素社会の構築に向けて、循環型経済（サーキュラー・エコノミー）への転換を実現し、サステナブルで住みやすく、ウェルビーイングの高い都市をどのように形成してゆくのか、大きな挑戦が突きつけられているといえよう。

従来の都市とインフラの経営の担い手は行政であったが、こうした複雑な都市の課題と挑戦に対峙するには、従来の行政だけでは不十分である。ヒト、カネ、ジョウホウが、地域を超えて、国境を超えて移動するなか、都市は互いに競争にも晒されている。魅力あるまちづくり、インフラ整備を進め、人々の生活の質を担保しながら、人材・企業・資本を惹きつけるための戦略経営が必要とされている。この戦略経営には、資金の有効活用、アイデアの創出が不可欠であり、そこには、民間（ビジネス）の役割が欠かせない。

また都市は、最終的には、そこに住まう人々（市民）の生活のためであるのであり、その観点からも、市民の都市経営やインフラ構築への参画も重要となる。また、市民が協働するNPOといったシビルセクターの存在感が増すなか、セクターの垣根を超えた連携が不可欠となっている。そして、市民やビジネスを巻き込んで、未来の都市づくりを牽引するリーダーシップの役割は言うまでもなく重要となる。



この科目は、ビジネス・スクールにおける通常の戦略経営のコースでも、パブリックポリシー・スクールにおける経済学をベースとした政策立案・実施のコースでも全くない。「都市化」の時代にあって、今後ますます重要性を増す都市（大・中都市だけでなく、地域の小さな都市・村、さらには都市のなかの一部地域も含む）と社会インフラを対象に、未来を見据えたビジョンや、ビジョンを実現するための施策、行政・ビジネス・市民セクターの協働のあり方（官民連携、PPP）、求められるリーダーシップを考察する独自の科目である。

科目が扱うテーマと領域は、行政、ビジネス、市民セクターを横断するものであり、現状分析や未来展望を行なうにあたっての裏付けとなる学術的な基盤も、現状分析や未来展望の明確なフレームワークも、残念ながら存在していない。従い、本科目においては、アドホックながらも、都市やインフラの戦略経営の先端的事例、キラリと光るユニークな事例を取り上げ、ケーススタディとして学ぶ。さらに、都市経営・インフラ構築の実務に携わっている現場のリーダーや海外の専門家をゲストスピーカーに招聘しながら、実践をめぐる議論を通じて、手探りに全体像を模索していく。

学修の到達目標：

本科目は、学習の目標を以下に置いている。

1. 都市化という世界規模のメガトレンドのなかで、都市とインフラが抱える課題とチャンス进行分析し理解する視座を修得すること。
2. 都市や地域が抱える課題の解決を、その都市や地域の独自の特徴（競争優位）に変えるという成功事例の分析を通じて、都市やインフラのありうる姿（ビジョン）とビジョン実現にむけての変革の道筋（パス）を構想できる力を育むこと。
3. 都市の創生と社会インフラ構築にむけた、行政とビジネス、さらには市民セクターの連携の在り方と連携のための手法（とりわけ民間資金・ノウハウの有効活用に焦点をあてた PPP：Public Private Partnership、PFI の仕組みやインフラファイナンス手法）の大きな枠組みを修得すること。
4. テクノロジーの進展や持続可能性への懸念、ウェルビーイング向上への要請の高まりのなかで、未来の都市や社会インフラの姿を議論するなかで、未来を展望する感度を育むこと。
5. 都市の創生のプロセスのデザインとマネジメントを理解し、そのプロセスを牽引、あるいは伴走するリーダーの役割を、自分にひきつけて理解すること。

科目の位置づけ：

本コースは、二年次の後期に配置され、「社会的インパクトの創出とマネジメントの本質」と並行して開催される。学生は、ゼミでの議論を通じてより明確となってきたであろう自身の問題意識や今後のキャリア進路に応じて、これらの科目を選択受講することが期待される。

それぞれの科目には一義的なオーディエンスが存在する。「社会的インパクトの創出



とマネジメントの本質」が社会起業家・社会イノベーターを対象としているのに対し、この科目は、将来的に、地方自治体の首長や政策立案者たらんとする学生や、社会コンサルタントやコミュニティ起業家として、都市（や地域）の創生をプロデュースしたいと願う学生、都市ビジネスに関与したいと考えている学生をオーディエンスとしている。モビリティ、輸送、ICT、上下水道、エネルギー、不動産、建設などの分野に携わる学生や、サーキュラー・エコノミーに関心を持つ学生も副次的なオーディエンスと位置づけている。

但し、都市の創生や社会インフラの構築は、きわめて大きなスケールの挑戦であり、また、その実現には、十数年、場合によっては数十年の長い歳月が必要となる。さらに、その実現をリーダーとして牽引し続けられることができるポジションは極めて限られている（例、地方自治体の首長）。従って、本科目における学びは、短期的な成果をもたらすハウ・ツーではなく、社会全体のリーダーに求められる長期的な視座と全体俯瞰であることを事前に留意されたい。

学修アプローチ：

- インタラクティブなレクチャー
- ケーススタディ
- クラス・ディスカッション

教科書：

特になし。

成績評価：

1. 振り返りレポートの提出（3回）（30%）
2. クラス議論への貢献（20%）
3. 最終レポート（50%）

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「最終レポート」へのフィードバックコメントを返却する。またベストレポート（約3名分）を開示する。

各セッションの概要：

1. イントロダクション（担当：野田）[3時間]
2. 都市再生への挑戦（担当：野田）[3時間]
3. シンガポールの都市戦略（担当：野田）[3時間]
4. 都市インフラの構築とPPP（1）新興国の挑戦（担当：野田）[3時間]
5. 都市インフラの構築とPPP（2）先進国の挑戦（担当：野田）[3時間]
6. 都市の未来～スマートシティ・SDGs都市への挑戦（担当：野田）[3時間]
7. サーキュラー・エコノミーへの挑戦（担当：野田）[3時間]
8. 求められるリーダーシップ（担当：野田）[3時間]



科目名：	経営政策の論理と実践
科目コード：	C101CL-24JP
実施年度/学期：	二年次前期
単位数：	2単位（必修科目）
担当教員：	大滝 精一 教授、三谷 宏幸 特命教授、 片岡 達矢 特命教授、木村 尚敬 特任教授
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

「経営政策」とは、経営者リーダーの視点から、オペレーションや組織を含む経営の諸要素（あるいは、個別の機能的・専門的スキル）を統合する枠組と定義される。より統合的な枠組みであるがゆえ、それを実践する経営者リーダーには、個別の機能的・専門的スキルの寄せ集めを超えた、より全体俯瞰的、包括的、総合的な視座と視野、さらにはより高次元なスキルと責任が必要とされる。

目まぐるしく変化する経営環境に能動的に対応し、企業を持続的に成長・発展させていくために、経営者リーダーはどんな役割と責任を果たすべきだろうか。また、その役割を遂行し、責任を遂行していく上で、経営者リーダーには、どのような経営政策の論理の理解と、どのようなプラクティスの実践が求められるのだろうか。

この科目では、ケース討議や意思決定・行動シミュレーションなどを通して、経営者リーダーの立場に自らを置き、経営者リーダーが直面する困難や、苦悩、そして葛藤を疑似体験する。経営政策の視点・視座を修得すると同時に、次代を担う経営リーダーたらんとする自らの成長課題とアジェンダを明確にしていく。

学修の到達目標：

1. 経営者リーダーとしての仕事はどんなものなのか、また経営者リーダーでしか果たせない役割とはそもそも何かを深く考察する。
2. 「環境と事業との動的適合を実現する」、「人と組織を動かす仕組みを作る」、「イノベーションを起こす」、「ヒトを活かし育成する」「持続的成長のための組織能力を構築する」、「組織の慣性・不活性と向き合い、再生・変革をリードする」といった挑戦に焦点を合わせ、経営者リーダーの仕事と役割を掘り下げる。
3. 経営者リーダーとしての疑似体験を通して、経営政策の枠組みを概観し、企業や組織のリーダーに必要な視点・視座・マインドセットを考える。その上で、経営者リーダーとしての実践を展望する。
4. 科目全体としても、また各セッションにおいても、すべての企業、すべての状況に共通する最適解が存在するわけでは決していない。重要なのは、受講者一人ひとりが、経営者リーダーとしての思考の枠組みや、世界観、哲学などを、自身のもの

のとして築いていくことにある。この科目は、そのプロセスを支援することを狙いとしている。

科目の位置づけ：

本学では、多くのビジネススクールで一般的となっているアカウンティング、ファイナンス、マーケティング、戦略などといった機能ごとに細分化された教育の体系に満足せず、かつてハーバードビジネススクールが持っていた経営政策という視点を教育の中核に据え、経営と起業の双方の観点から統合したカリキュラムを提供することを大きな特徴としている。したがって、当該科目は、同時開講の「事業計画の作成とビジネスモデルの構築」や「アントレプレナーシップと事業創造」「グローバル戦略と経営」とともに、1年次で学んできた機能別のスキル科目を全体として統合する視点を提供する。同時に、この後に開講となる「人と組織のマネジメント」ともリンクするものとして設計されている。

学修アプローチ：

全体でのケース討議とグループ毎の議論を中心に進行し、要所要所で経営政策の理論的枠組みや実践的フレームワークを解説する。また、ロールプレイを使つてのシミュレーションも併用する。

教科書：

特になし

準教科書：

経営政策全般と経営者リーダーの仕事・役割の全体を、広く深く概観できる一冊の本は世界をみても存在しない。ここでは、科目で取り上げるテーマの一部ではあるものの、より俯瞰的・統合的な視座を提供しているものを、準教科書としている。

この3冊については、コース開始前に読了する必要は全くないが、該当セッションの復習や、科目全体の理解を深めるため、適宜参照されることを薦める。参照のタイミングは、科目のなかで紹介する。

- C.A.オライリー&M.L.タッシュマン著『両利きの経営』（東洋経済新報社、2019年）
- ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス著『ビジョナリー・カンパニー―時代を超える生存の原則』（日経BP社、1995年）
- S.ゴシャル・C.A.バートレット著『個を生かす企業』（ダイヤモンド社、2007年）

参考書：

- 伊丹敬之著『経営戦略の論理―ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム 第4版』

(日本経済新聞社出版社、2012年)

- ハイケ・ブルック、スマントラ・ゴシヤール著『アクション・バイアス: 自分を変え、組織を動かすためになすべきこと』(東洋経済新報社、2015年)
- 三枝匡著『経営パワーの危機』(日経ビジネス人文庫、2003年)
- 三枝匡著『V字回復の経営』(日経ビジネス人文庫、2006年)

注: 三枝氏の著作については、事業再生をテーマとしており、セッションの内容と直接適応していないため参考書にとどめている。しかし、世界にも類をみない卓越した経営書であり、どこかのタイミングで一読されることを強くお勧めする。

成績評価:

- | | |
|------------------------|-----|
| - クラスへの参加・貢献度 | 25% |
| - 3回の事後アサインメント(感想文)の提出 | 15% |
| - グループ発表 | 20% |
| - 最終試験 | 40% |

課題に対するフィードバック方法:

成績開示時に「最終試験」へのフィードバックコメントを返却する。またベストレポート(約3名分)を開示する。

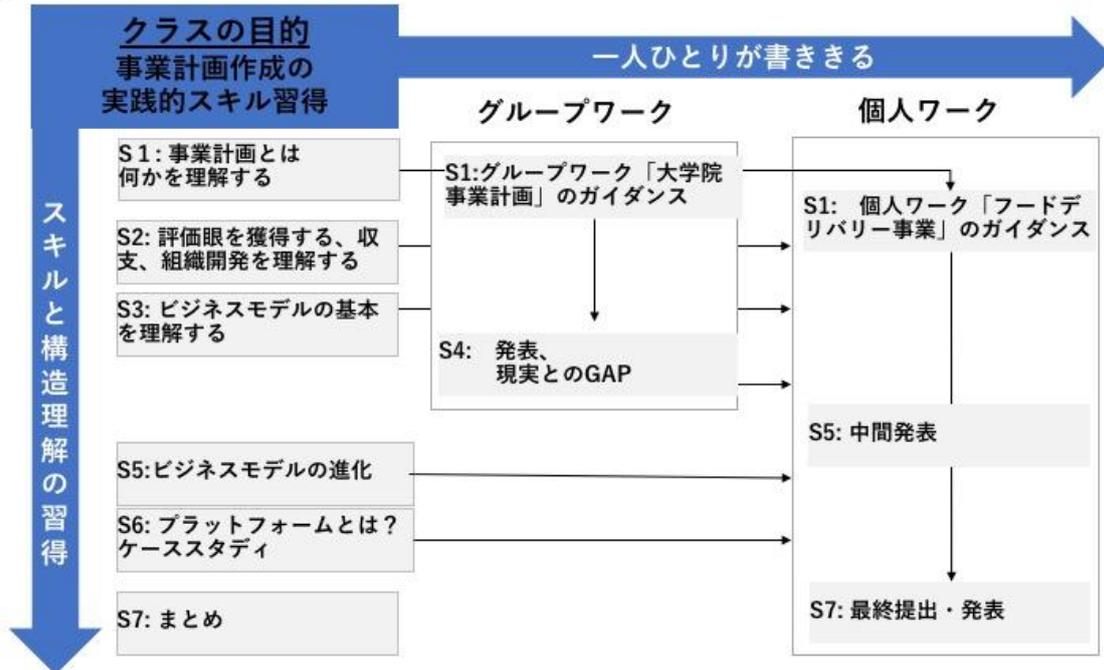
各セッションの概要:

1. 経営者の役割と仕事を全体俯瞰する/企業の盛衰の法則を考える(担当:大滝)
[3時間]
2. 事業の再構築に向けての視点・視座を涵養する(担当:大滝)[3時間]
3. 企業の成長のステージを辿り、経営者の仕事と役割の変化を疑似体験する(担当:大滝)[3時間]
4. 「経営の質」を考える(担当:野田)[4時間30分]
 - 戦略分析から組織能力へ
 - 組織による意思決定を概念化する
 - 組織学習の観点から、組織能力を掘り下げる
5. 組織能力から経営者能力へ(担当:野田)[5時間]
 - 企業全体戦略の枠組みとは
 - 起業家精神とイノベーションを涵養する経営の挑戦
 - 持続的成長の実現に求められる組織能力を概念化する
6. 経営者としての意思決定を体験する/経営者人材を育成する(担当:大滝、三谷)
[3時間]
7. 企業文化の再構築とリーダーシップ(担当:大滝)[3時間]
8. 変革プロセスのマネジメントと変革のリーダーシップを疑似体験する(担当:片岡、大滝)[8時間]



科目名： 事業計画の作成とビジネスモデルの構築
 科目コード： C102CL-24JP
 実施年度/学期： 二年次前期
 単位数： 2単位（必修科目）
 担当教員： 山根 智之 特任准教授
 授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の全体像：



科目の目的：

ある組織や企業の中で何かを新規に立ち上げる際、または既存の事業を進化させる際、若しくは個人で新規に今まで存在しなかった事業を立ち上げる際等、「ゼロから考えて実行する」ことはリーダーにとって常日頃から向き合うべきテーマである。実際にその提案が現実となるか否かは、提案内容と組織内外の環境次第ではあるが、何も提案しない限り何も生まれることはない。

そして、それらの提案には、リーダーとして感じる社会的・環境的な問題意識が明示され、どのようにそれらの問題を解決するのか、解決することによって誰が受益するのか、その事業の構造は実現可能か、持続可能か等が論理的に説明されているだけではなく、「なぜ、その課題を解決することが大切なのか」という大義、挑戦心、情熱が聞き手側に伝わるように盛り込まれていることが望ましい。さらには、漠然としたビジョンを示すだけでなく、そのビジョンを実現するために必要なリソース（人・モノ・金・情報）と、そのリソースを獲得・利用する方法論、実現に至るまでの具体的なステップとタイムライン、そして構想実現の過程で想定される障害やその克服の手段等、大きなストーリーに沿っていながらも具体性と持続可能性を念頭に置いた設計が



あることが求められる。

この科目では、こうした提案策定プロセスを進めるにあたって重要な触媒となる事業計画書の作成に必要な実践的スキルを習得する。人、金、モノ、情報、環境、価値。それらの必要不可欠な要素がどのように相互作用し、一つの変化から波及する意思決定の前提の組み換え、事業計画のピボット（枢軸を変えず、展開を変える）ができるかどうか、事業計画の実行性評価並びにその後の事業の展開を大きく左右する。

事業計画そのものに「完成形」は存在しない。現実の社会では、想定していた前提や仮説が覆ることは日常茶飯事であり、想定外の競合反応やリスクが勃発することも常である。一旦策定した事業計画書に基づき事業活動をスタートさせたとしても、反証若しくは想定外の事象が発生した際に、いかに大きなビジョンを否定することなく、計画を変更、修正、改善、再開していくには、事業計画書そのものの構造を深く理解していることが求められる。この科目の最大の目的は、参加者が、不確実性の高い現代社会において、時に曖昧になりがちな事業構想やビジョンを単なる夢物語ではなく、実現可能性のある構想に機敏かつ構造的に転換するスキルを身に着けることである。

科目の位置づけ：

本科目は、一年次で修得した企業金融、財務分析評価、未来洞察・デザイン思考、マーケティング、戦略分析などを統合的に駆使しながら、事業を具現化する道筋を考える。従い、この科目は一年次での学びを、経営の観点から統合するとともに、個人演習を中核とした二年次の学習との橋渡しを行うものである。

学修の到達目標：

- 事業計画書とは何か、事業計画書に求められる構成要素や構造、そして、事業計画書全体を一貫したストーリーとして構築する上での要諦を学ぶ
- 事業計画を描く上で重要となるビジネスモデルについての理解を深めるとともに、今日、多くの分野で影響力を高めているプラットフォームモデルについて学ぶ
- 自ら頭を使い、手を動かし、事業計画書を実際に作成することによって、ビジョンや構想を具体的な事業計画書に落とし込むための実践的スキルを体得する

教科書：

- アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニユール著『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』（翔泳社、2012年）

参考図書：

- ジョセフ・ボイエット、ジミー・ボイエット著『経営パワー大全—最強起業家に学ぶ、戦略と実行のマネジメント』（日本経済新聞社、2003年）
- 田所雅之著『起業大全 スタートアップを科学する 9つのフレームワーク』（ダイヤモンド社、2020年）



成績評価：

- クラス貢献度 10%
- グループワーク 35%
- 個人ワーク 中間 15%、最終 40%

課題に対するフィードバック方法：

成績開示時に「グループワーク」の点数とフィードバックコメント、「個人ワーク（中間・最終）」へのフィードバックコメントを返却する。

各セッションの概要：

1. 事業計画とは何か、具体的な(半)完成品から（担当：山根）[3時間 15分]
2. 良し悪しと改善、収支と組織（担当：山根）[3時間]
3. 事業の構造的理解：BMCとジレンマ（担当：山根）[2時間 45分]
4. グループワーク発表：現実との差分確認（担当：山根）[3時間 15分]
5. 個人ワーク中間発表、事業モデルの進化（担当：山根）[3時間 45分]
6. プラットフォームの概要（担当：山根）[3時間]
7. 個人ワークの最終発表とコースのまとめ（担当：山根）[3時間 30分]



科目名： リーダーとしての生き方
科目コード： C201CL-24JP
実施年度/学期： 二年次後期
単位数： 2単位（必修科目）
担当教員： 野田 智義 教授、片岡 達矢 特命教授
授業実施形態： 対面とオンラインで行う

科目の目的：

人は自分一人だけで大きな挑戦に挑み続けることはできない。「早く行きたければ一人で行け、遠くへ行きたければみんなで行け（if you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together）」とのアフリカ起源とされる諺にあるように、リーダーは、最終的には、人と組織に責任を持つ経営者リーダーとなる。では、経営リーダーとして生きるとは、どういうことなのだろうか。経営リーダーの目に映る世界とはどんなものだろうか。どんな重圧を感じるのだろうか。経営リーダーに求められる姿勢、資質、さらには人格とは何だろうか。これらの問いに真正面から向き合うことが、この科目の目的である。

科目におけるアプローチ：

「経営リーダーには、高潔な人格が求められる」。これが科目の結論である。高潔さは、組織のトップにたつ経営リーダーのみならず、組織の要を担う経営プロフェSSIONナルにも重要な資質とされる。しかしながら、現実はどうだろうか。ビジネスのみならず、行政や政治においても、リーダーの倫理観が問われる事件が、世界中で絶えることなく起き続けている。生き馬の目を抜くような利益追求や権力闘争の現実においては、高潔さや倫理観といった言葉は、教科書に記述されている美辞麗句に過ぎないかのようだ。

このような認識のもと、この科目では、経営リーダーに求められる高潔な人格や倫理観とは何かを理解するのではなく、実際に人と組織に責任を持つ立場になったときに、本当に他人や社会からの期待に答え行動できるのかを、自分に引きつけながら考える機会を提供する。リーダーとしての挑戦や倫理的なジレンマを扱うケーススタディや映像教材を用いながら、学生は、自分が万が一同じような状況に置かれた場合、自分ならどう決断し、どう行動するかを考え、他の学生に自身への約束を共有する。

しかしながら、自分が実際にそうした状況に直面したときは、どうなのだろうか。人間は弱く、人の心には深い闇が存在する。そして、権力や地位は人を盲目にする。科目のなかのシミュレーションで、「現在の自分」が他者に語る言葉が、実際の判断と行動を迫られる「経営リーダーとしての未来の自分」がかならず実現できるものかは、はなはだ心もとないと言わざるを得ない。

従い、この科目の主眼は、自分の心の奥底にある不安や葛藤、人には言えない自分の内面の危うさを、自分の手を胸にあてて感じ取ることにある。経営リーダーに求めら



れる行動規範を頭で表層的に理解するにとどまるのではなく、一人ひとりが、自身の克服すべき内面と向き合い、経営リーダーとしての成長にむけた自分にとっての指針や戒めとなりうるものを確認する。そして、人、組織、社会に影響力を発揮する「経営リーダーとしての未来の自分」を意識しながら、生きるにあたっての自らの姿勢を正し、リーダーシップの旅を続ける自分との約束を確立する。

学修の到達目標：

本科目は、至善館における 20 ヶ月に亘る学びの旅の終着点であり、卒業後のリーダーシップの旅を展望しての、未来への挑戦の出発点として位置づけられている。リーダーに求められる人格、倫理観、姿勢・精神を真摯に問い直すことで、学生各自が自身の全人格経営リーダーとしての成長における課題として落とし込み、今後のさらなる成長にあたっての指標として、昇華し内在化する。

1. 経営リーダーが直面する葛藤、ジレンマを自分に引き付けて考える
2. 人間の本性、心の闇を掘り下げる
3. 倫理的ジレンマとどう向き合うか、自分に引き付けて考える
4. 全人格経営リーダーに求められる資質、姿勢、人格を、自分の言葉で語る
5. リーダーシップの旅を展望し、自身の成長課題を確認する

学修アプローチ：

科目は主に、ワークショップ形式で進める。ワークショップに先立っては、映像視聴やアセスメントへの回答などの事前準備が求められる。事前準備のプロセス自体が、重要な内省のプロセスとしての学びと気づきを構成しているため、事前課題への取り組みが前提となっていることに留意されたい。

この科目の事前課題は、自身の問題意識を深め、内省を図り、また、自身の経営リーダーとしての考えを予めまとめておくことで、ワークショップ当日のクラスメートとの議論を有意義なものとするために設定しているものである。したがって、事前提出物は、自身の経営リーダーとしての成長のためにのみあることを受講に先立って理解されたい。

なお、最後のワークショップのあと（つまり科目の終了後）、最終ゼミ会合を経て、事後課題の提出を求めている。これらの事後課題提出は卒業要件となっているため、留意されたい。

準教科書：

特定の教科書はないが、以下の二冊を準教科書として推薦する。

- ジョン・P・コッター著『リーダーシップ論（第二版）』（ダイヤモンド社、2012年）
- ジョセフ・L・バラダッコ著『マネージング・イン・ザ・グレイ：ビジネスの難問を解く5つの質問』（丸善出版、2019年）



参考書：

科目での議論と直接連動しているわけではないが、リーダーのあり方・生き方について、骨太かつ有意義な示唆を与えてくれる。

- マルクス・アウレーリウス著『自省録』（岩波書店、2007年）
- ダライ・ラマ 14世テンジン・ギャツォ著『幸福論』（角川春樹事務所、2000年）
- 稲盛和夫著『生き方—人間として一番大切なこと』（サンマーク出版、2004年）
- 松浦光修訳『新訳・西郷南洲遺訓：西郷隆盛が残した「敬天愛人」の教え』（PHP研究所、2008年）
- ネルソン・マンデラ著『自由への長い道』（TBSブリタニカ、1996年）

成績評価：

この科目の成績評価は、パス（P）、フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

パス（P）・フェイル（F）で評価するため、フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. ガイダンス（担当：野田）[6時間]
2. 経営リーダーとしての挑戦（担当：野田）[2時間45分]
3. 経営リーダーに求められる道徳と倫理（担当：片岡、野田）[7時間45分]
 - 人間の本性を掘り下げ、自身の行動を振り返る
 - 「正しい」とはなにか
4. リーダーとしての挑戦を展望する（担当：野田）[6時間]
 - 経営者リーダーに求められる資質を考える
 - 経営者リーダーとしての約束



Course Title:	The Future of Capitalism: New Roles and Responsibilities of Businesses and Leaders
Course Code:	C202EE-24EN
Year / Semester:	2nd year / 2nd semester
Credit:	2 credits (elective course)
Faculty:	Prof. Tomo Noda, Prof. George Olcott et al
Class Format:	Online

*The course will be conducted in partnership with ten business schools across the world.

INTRODUCTION:

The future of capitalism will soon be in the hands of the next generation of business leaders, who will want to leave their own imprint on the shaping a new socio-economic system. This is viewed not only an aspirational thought but also as a responsibility. This course is designed to be a catalyst for personal thought and commitment as well as a network building opportunity. The educational journey will be based around a sharing of experiences and reflections with top executives, entrepreneurs, policymakers, activists, and academics of various backgrounds. Professors will facilitate a dialogue between students and those guest speakers.

The course will build on remote, virtual learning technologies, e.g., Zoom, to gather both students and guest speakers.

The Future of Capitalism was initiated by IESE Business School and Shizenkan University, and the first edition was held from January to April 2021 as a joint course among four schools, namely IESE, Shizenkan, School of Inspired Leadership (India) and Fundação Getulio Vargas (Brazil). In our attempt to scale the impact of this course and people involved in as well as to provide a broader platform for students participating, several like-minded schools joined the 2022 edition. The number of schools joining the 2024 edition will be approximately sixteen from around the world.

OBJECTIVE:

The objectives of this course are to help students understand the key issues society faces within the capitalist system today. By connecting virtually with thought leaders who are trying to address key concerns arising out of the current system, students will gain insight from firsthand experiences. Each student is expected to reflect upon the role of business enterprises in society and responsibility of business leaders, and to translate the inputs from the sessions into a personal commitment for the betterment of society as a future leader.

CONTENT:

There will be eleven sessions in this course on Tuesdays -with some exceptions- from January 23 until April 16.

LEARNING APPROACH:

The course will achieve the objectives through three learning approaches. Firstly, students will examine a wide range of issues and perspectives to critically observe the current state of capitalism. This will be done mostly through lectures by professors. Secondly, students shall



expose themselves to diverse views by virtually visiting different locations around the globe and engaging in virtual dialogues with people from diverse backgrounds. Lastly, students shall discuss the issues with classmates to integrate the knowledge acquired and to develop their own vision of capitalism and role of business in society.

LEARNING OUTCOMES:

- Seek to understand the range of issues concerning capitalism today, and their causes and background
- Analyze capitalism as a socio-economic system from multiple angles
- Outline your own vision of capitalism in pursuit of a better society
- Devise a plan for maximizing your positive impact in society through your professionalism and spirit of service

COMPETENCES:

Students will develop the following competences:

- Connecting business practice with wider socio-economic visions
- Turning that vision into plans for individual and collective actions
- Empathy and compassion by putting yourself in the shoes of others who are from different social background
- Enhance your virtual teamworking skills in a cross-cultural setting over different time zones
- Presentations skills in analysis as well as in synthesis

STUDENT PROFILE:

Students from the eleven schools will join this course. While each school has a limited number of seats from 6 to 24 depending on diversity, we expect to have approximately 120 students in total enrolled in this course in 2024.

REFERENCE READINGS:

The following books are written by participating speakers in this course. While we will be assigning a few pre-materials for each session -to be announced closer to the session-, students who wish to deepen their study are encouraged to read them as background readings:

- Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take, Paul Polman (2021)
- Awaken: The Path to Purpose, Inner Peace, and Healing, Rajendra Sisodia (2023)
- Reimagining Capitalism in a World on Fire, Rebecca Henderson (2020)
- Marx in the Anthropocene: Towards the Idea of Degrowth Communism, Kohei Saito (2023)
- The Crisis of Democratic Capitalism, Martin Wolf (2023)
- Unsettled: What Climate Science Tells Us, What It Doesn't, and Why It Matters, Steven E. Koonin (2021)
- Green Swan: The Coming Boom in Regenerative Capitalism, John Elkington (2020)
- Corporation 2020: Transforming Business for Tomorrow's World, Pavan Sukhdev (2012)



EVALUATION:

This course will be graded on a Pass or Fail basis.

Various Feedback Methods for Assignments/Exams:

When it is a pass (P) or fail (F) grade, no feedback is given.

SESSION OVERVIEW:

1. CREATING SYSTEMIC CHANGES (Noda, Olcott) [2.75 hours]
2. PEACE MAKING IN THE WORLD TODAY (Noda) [2.75 hours]
3. RETHINKING CAPITALISM (Noda) [2.75 hours]
4. FACING CLIMATE CHALLENGES (Noda) [2.75 hours]
5. CAPITALISM IN THE AGE OF ANTHROPOCENE (Noda) [2.75 hours]
6. TEAM PRESENTATIONS (Noda) [2.75 hours]
7. CREATING IMPACT THROUGH BUSINESS (Noda) [2.75 hours]
8. LEVERAGING TECHNOLOGIES FOR A BETTER CAPITALISM (Noda) [2.75 hours]
9. SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION (Noda) [2.75 hours]
10. INTEGRATED VALUE-BASED MANAGEMENT (Noda) [2.75 hours]
11. ROLES AND RESPONSIBILITY OF ENTERPRISE AND LEADERSHIP (Noda) [2.75 hours]

INITIATORS OF THE COURSE/PROJECT

- Prof. Franz Heukamp, Dean, IESE Business School (Spain)
- Prof. Tomo Noda, Founder and President, Shizenkan University Graduate School of Leadership and Innovation (Japan)

FACULTY INVOLVED

- Mr. Anil Sachdev, Founder and CEO, School of Inspired Leadership (India)
- Prof. Fathyah Hashim, Associate Professor and Dean, Graduate School of Business, Universiti Sains Malaysia (Malaysia)
- Prof. Choelson Park, Former Dean, Professor of Strategy and International Management, Seoul National University Graduate School of Business (South Korea)
- Ms. Danielle Meyerowitz, Lecturer, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria (South Africa)
- Prof. David Veredas, Professor of Financial Markets and Director of Centre for Sustainable Finance, Vlerick Business School (Belgium)
- Prof. Edson Kenji Kondo, Dean, School of Public Policy and Government, Fundação Getulio Vargas (Brazil)
- Prof. George Olcott, Vice President, Shizenkan University Graduate School of Leadership and Innovation (Japan)
- Prof. Henrietta Onwuegbuzie, Associate Professor of Entrepreneurship, Lagos Business School (Nigeria)
- Prof. Jeffrey B. Kucharski, Adjunct Professor of Business, Royal Roads University (Canada)
- Prof. Lawrence Loh, Professor and Director of Centre for Governance and Sustainability, National University of Singapore



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

- Prof. Maciej Bazela, Professor of Social and Political Affairs, IPADE Business School (Mexico)
- Prof. Muhammad Junaid, Assistant Professor of Marketing, Asian Institute of Technology (Thailand)
- Prof. Niloy Biswas, Associate Professor of International Relations, University of Dhaka (Bangladesh)
- Prof. Pedro Videla, Professor of Economics, IESE Business School (Spain)
- Prof. Siti Jahroh, Lecturer, IPB University School of Business (Indonesia)
- Prof. Raj Sisodia, Distinguished Professor of Conscious Enterprise, EGADE Business School (Mexico)



科目名： 身体感覚と内省（ヨーガと瞑想）
科目コード： C203OE-24JP
実施年度/学期： 二年次通期
単位数： 1単位（自由科目）
担当教員： 松田 恵美子 特任教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

アメリカ西海岸を中心に、仕事への集中力を高めるアプローチとして世界的な注目を集めている「マインドフルネス」。その源流は、古代インドの伝統的な修行法<ヨーガ>にあり、本来の意味は頭と心、さらには身体感覚を繋げ、自然体としての自己を保つことにあります。

本コースでは、ヨーガ・瞑想を通じ、現代の多くの社会人が日々の多忙の中に見失いがちな自己を再確認し、対峙・振り返りを通じた内省の機会を提供する。雑事に振り回されることなく、自然体としての自己を保つ身体感覚を養い、自身の中に内在化することで、周囲や外部に惑わされ、動じることのない自分に近づくことを目指します。

なお、この科目は日本語と英語の併用となります。講師の解説は日本語を原則とし、英語での逐次通訳を行います。

学修の到達目標：

自然体としての自己を保つ身体感覚を養い、自身の中に内在化することで、周囲や外部に惑わされ、動じることのない自分に確実に近づく。

学修アプローチ：

ヨーガと瞑想

教科書：

特になし

参考文献：

- ジョン・セルビー著「セブン・マスターズ―「瞑想」へのいざない」（サンマーク出版 2014年）
- 松田恵美子著「身体感覚を磨く 12ヶ月」（ちくま文庫 2010年）

教材：

適宜、ヨーガ・メディテーションの手法や考え方に関するプリントを配布する。

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

課題に対するフィードバック方法：

フィードバックは行わない。

各セッションの概要：

1. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
2. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
3. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
4. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
5. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
6. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
7. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]
8. ヨーガ・瞑想授業（松田） [2時間]



科目名： リーダーに求められる心の在り方（坐禅と講話）
科目コード： C204OE-24JP
実施年度/学期： 二年次通期
単位数： 1単位（自由科目）
担当教員： 平井 正修 特任教授
授業実施形態： 対面で行う

科目の目的：

東洋において、リーダーに求められる重要な資質の一つは「平常心」と言われてきた。また、鈴木大拙は仏教における「無心」を英語に訳すにあたって、「チャイルドライクネス（Childlikeness）」という言葉を使っている。このとらわれない心が、多くの重要な意思決定を不確実性と対峙しながら下していくリーダーには求められている。

本科目では、坐禅を通じ、悩み、怒り、恨み、嫉妬心、欲といった煩惱から生じる自身の「我」と向き合い、「平常心・無心」の重要性を理解するとともに、その習得に向けた第一歩を踏み出す。

なお、この科目は日本語と英語の併用となる。講師の解説は日本語を原則とし、英語での逐次通訳を行う。

学修の到達目標：

悩み、怒り、恨み、嫉妬心、欲といった煩惱から生じる自身の「我」と向き合い、「平常心・無心」の重要性を理解するとともに、その習得に向けた第一歩を踏み出す。

授業の方法：

坐禅体験、講話

教科書：

特になし

参考文献：

- 平井正修著「心がみるみる晴れる 坐禅のすすめ」（幻冬舎、2014年）

成績評価：

科目評価は、パス（P）・フェイル（F）で行う。

課題に対するフィードバック方法：

フィードバックは行わない。

各セッションの概要：



科目名：	個人演習 1
科目コード：	D101CE-24JP
実施年度/学期：	二年次前期・後期
単位数：	2 単位（必修科目）
担当教員：	三谷 宏幸 特命教授（統括）、小川 達大 特任准教授、高槻 大輔 特任教授、水谷 智之 特任教授、沼田 和敏 特任准教授、藤井 剛 特任准教授、八橋 雄一 教授、山本 美樹夫 教授、吉成 雄一郎 特任教授、半田 勝彦 特任准教授、三室 彩重 特任准教授 ※各教員はそれぞれ少人数のゼミグループを担当する ※科目開始に先立ち教員の変更可能性がある点に留意されたい
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

個人演習は、学生の問題意識、修了後のキャリア、挑戦アジェンダと深く関連する科目である。本科目において、学生は全人格経営リーダーとして、人、組織、社会、未来に大きな価値を生み出す事業、経営、政策の構想を描き、構想を語り、人の共感と信頼を得ることに挑戦する。

本科目において、学生は、既存事業の変革に挑む経営者、新たな事業を起こすことに挑戦する起業家（社内起業家・社会起業家を含む）、あるいは、新たな政策を実行せんとする政策立案者の立場に身を置き、構想を描く。自身の現在のポジション・立場よりも、一段、二段、高い視座に自らを置くことで、経営リーダーとしての自身の成長を加速させることが狙いである。

演習は、1年次末に実施される「ゼミ・ガイダンス」を経て、二年次の9月からスタートとなる。ゼミ・ファカルティ（担当教員）の指導のもと、4月末までの8ヶ月に渡り*月2回オンライン・オフラインで（4~5人の学生で構成される）ゼミ毎に集まり、学び合い、高めあい、支援しあう。関連するマクロデータの収集や検証、フィールド調査、インタビュー等を含め、事業を取り巻く環境の変化や社会の潮流、事業・経営・組織の現状の分析を行うとともに、未来の事業モデルのビジョンを描き、ビジョン実現にむけての骨太のアクションを、タイムラインを意識しながら描いてゆく。最終的に、構想を事業構想書（レポート）としてまとめるとともに、構想への支援の獲得に向けたスピーチとプレゼンテーションに取り組む。

*個人演習は、個人演習1、個人演習2の2つの科目で構成されており、順次両方を修了することが卒業の要件となっていることを確認されたい。これらは、別々の科目として設定されているが、学生は2年次の1年間を通じて同じゼミに所属し、同じファカルティ、メンバーと活動する。また、個人演習1を修了することが、個人演習2の履修条件になっている。

学修の到達目標：

本科目においては、以下を学習の到達目標とする。

1. 学生一人一人が、事業責任者、起業家（社内起業家・社会起業家を含む）、政策



立案者の立場に身を置き、全人格経営リーダーとして、人・組織・社会に大きな価値を生み出す構想を描く。

2. 自らの描く構想をスピーチとプレゼンテーションを通じて語り、それを通じて他者からの共感と信頼を得る力を涵養する
3. 自分自身の構想に加えて、ゼミの仲間の構想についても、自分の構想として考え、本気で向き合い、考え抜くことを通じて、リーダーとして他者に向き合う力を修得、向上させる
4. これら一連の取り組みを通じて、自らの現在の立場よりも、一段も二段も高い、ストレッチした立場において取り組むことで、より高い視点、広い視界から未来を構想し、現実と対峙し、挑戦の道筋を描く力を磨くとともに、自身の卒業後の卒業のアジェンダを明らかにする

学修アプローチ：

- 個人でのフィールドワーク、事業構想の検討、プレゼンテーション
- 小規模ゼミにおけるディスカッションと相互フィードバック
- 公開ゼミやスピーチワークショップなど、クラス全員が参加するワークショップ

教科書：

特になし

参考文献：

特になし

成績評価：

- ゼミ活動における貢献（20%）
- レポート（80%）

課題に対するフィードバック方法：

スピーチや構想に関するフィードバックを適宜行う。

各セッションの概要：

学生個々人、並びに組成されたグループ（ゼミ）の希望や状況に応じてプロセスを設計する。以下は、標準的なパターンとして示す。

1. 問題意識の洗い出し
2. 対象事業とプロジェクトスコープの設定①
3. 対象事業とプロジェクトスコープの設定②
4. 構想の骨子（現状認識、未来像、スキーム等）の仮説の言語化
5. フィールド調査・事例分析、及び仮設の構築①
6. フィールド調査・事例分析、及び仮設の構築②
7. フィールド調査・事例分析、及び仮設の構築③



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

各グループで実施する上述の個別ゼミ（3～4 時間/回×7 回が基本）に加え、クラス全体で実施する公開ゼミ（3 時間×2 回）を実施する。



科目名：	個人演習 2
科目コード：	D102CE-24JP
実施年度/学期：	二年次前期・後期
単位数：	2 単位（必修科目）
担当教員：	三谷 宏幸 特命教授（統括）、小川 達大 特任准教授、高槻 大輔 特任教授、水谷 智之 特任教授、沼田 和敏 特任准教授、藤井 剛 特任准教授、八橋 雄一 教授、山本 美樹夫 教授、吉成 雄一郎 特任教授、半田 勝彦 特任准教授、三室 彩重 特任准教授 ※各教員はそれぞれ少人数のゼミグループを担当する ※科目開始に先立ち教員の変更可能性がある点に留意されたい
授業実施形態：	対面とオンラインで行う

科目の目的：

個人演習は、学生の問題意識、修了後のキャリア、挑戦アジェンダと深く関連する科目である。本科目において、学生は全人格経営リーダーとして、人、組織、社会、未来に大きな価値を生み出す事業、経営、政策の構想を描き、構想を語り、人の共感と信頼を得ることに挑戦する。

本科目において、学生は、既存事業の変革に挑む経営者、新たな事業を起こすことに挑戦する起業家（社内起業家・社会起業家を含む）、あるいは、新たな政策を実行せんとする政策立案者の立場に身を置き、構想を描く。自身の現在のポジション・立場よりも、一段、二段、高い視座に自らを置くことで、経営リーダーとしての自身の成長を加速させることが狙いである。

演習は、1年次末に実施される「ゼミ・ガイダンス」を経て、二年次の9月からスタートとなる。ゼミ・ファカルティ（担当教員）の指導のもと、4月末までの8ヶ月に渡り*月2回オンライン・オフラインで（4~5人の学生で構成される）ゼミ毎に集まり、学び合い、高めあい、支援しあう。関連するマクロデータの収集や検証、フィールド調査、インタビュー等を含め、事業を取り巻く環境の変化や社会の潮流、事業・経営・組織の現状の分析を行うとともに、未来の事業モデルのビジョンを描き、ビジョン実現にむけての骨太のアクションを、タイムラインを意識しながら描いてゆく。最終的に、構想を事業構想書（レポート）としてまとめるとともに、構想への支援の獲得に向けたスピーチとプレゼンテーションに取り組む。

*個人演習は、個人演習1、個人演習2の2つの科目で構成されており、順次両方を修了することが卒業の要件となっていることを確認されたい。これらは、別々の科目として設定されているが、学生は2年次の1年間を通じて同じゼミに所属し、同じファカルティ、メンバーと活動する。また、個人演習1を修了することが、個人演習2の履修条件になっている。

学修の到達目標：

本科目においては、以下を学習の到達目標とする。

1. 学生一人一人が、事業責任者、起業家（社内起業家・社会起業家を含む）、政策



立案者の立場に身を置き、全人格経営リーダーとして、人・組織・社会に大きな価値を生み出す構想を描く。

2. 自らの描く構想をスピーチとプレゼンテーションを通じて語り、それを通じて他者からの共感と信頼を得る力を涵養する
3. 自分自身の構想に加えて、ゼミの仲間の構想についても、自分の構想として考え、本気で向き合い、考え抜くことを通じて、リーダーとして他者に向き合う力を修得、向上させる
4. これら一連の取り組みを通じて、自らの現在の立場よりも、一段も二段も高い、ストレッチした立場において取り組むことで、より高い視点、広い視界から未来を構想し、現実と対峙し、挑戦の道筋を描く力を磨くとともに、自身の卒業後の卒業のアジェンダを明らかにする

学修アプローチ：

- 個人でのフィールドワーク、事業構想の検討、プレゼンテーション
- 小規模ゼミにおけるディスカッションと相互フィードバック
- 公開ゼミやスピーチワークショップなど、クラス全員が参加するワークショップ

教科書：

特になし

参考文献：

特になし

成績評価：

- ゼミ活動における貢献（20%）
- レポート（80%）

課題に対するフィードバック方法：

スピーチや構想に関するフィードバックを適宜行う。

各セッションの概要：

学生個々人、並びに組成されたグループ（ゼミ）の希望や状況に応じてプロセスを設計する。以下は、標準的なパターンとして示す。

8. 複数ゼミ合同での中間進捗確認と相互フィードバック
9. 構想書（レポート）の作成と進捗報告、並びに相互フィードバック①
10. 構想書（レポート）の作成と進捗報告、並びに相互フィードバック②
11. 構想書（レポート）の作成と進捗報告、並びに相互フィードバック③
12. プレゼンテーション・スピーチの作成と共有、並びに相互フィードバック①
13. プレゼンテーション・スピーチの作成と共有、並びに相互フィードバック②
14. ゼミ発表会



至善館

Graduate School of
Leadership and Innovation,
Shizenkan University

各グループで実施する上述の個別ゼミ（3～4 時間/回×7 回が基本）に加え、クラス全体で実施する公開ゼミ（3 時間×2 回）を実施する。