

〈紹介〉

## ハワイ大学・大学院などにおける (国際) 経営教育

石川 昭

### はじめに

私がワシントン大学大学院に留学のため、1957年にアメリカン・プレジデントラインのプレジデント・クリーブランド号に乗船し、ハワイのホノルル市に寄港して以来、はや優に半世紀以上が経過している。

この間、一時期、日本にもどったものの、70年代から80年代後半にかけて米国の西部で企業に勤務したり、南部および東部の経営管理大学院で教鞭をとる機会が継続した。ハワイ大学や大学院で教えたのは、37年前の1976年とその翌年の77年のサマーセッションで会計学の講座を持ったのが最初であり、その頃、夏季以外では、米国東部のニューヨーク大学経営管理大学院やラトガース大学管理大学院で教鞭をとっていた。

その後、ハワイ大学では、太平洋アジア経営研究所の太平洋アジアレクチャーシリーズの中で招待講演を実施したり（添付資料1）、博士課程学生への特別講演を行ったり、エグゼクティブMBAで招待講演を実施したりしたが、最近では、昨年秋、修士課程学生に対して、37年ぶりにJapanese Managementの講座を担当した。このように、関係の深いハワイ大学における経営教育を中心に振り返ってみたい。

尚、当時ホノルルに設立された、日米経営科学研究所（Japan-America Institute of Management Science）でも、客員教授を務め、カーター大統領時代に大統領顧問としてゼロベース予算に関するベストセラーの著作を刊行したピーターピア氏とゼロベース予算のセミナーを開催したり、同研究所にニューヨーク大学大学院のビジネスゲームを導入したり、更には財団法人情報処理教育研修助成財団を通じてアメリカの経営大学院ガイドブックを刊行したことも触れておきたい。

## 1. ハワイ大学における夏季講義

1976年の日記を紐解いてみると、7月12日から8月19日まで、6週間にわたり Accounting 201（財務会計基礎講座）と Accounting 305（管理会計基礎講座）を夫々、午前8:45から10:00と午後1:10-2:25まで、1時間15分ずつ教えたことが記載されている。

学生数は、前者は定員50名の所65名の学部および大学院学生が、後者は30数名が登録したことが記されている。これは、後者のほうが上級コースであるので当然のことと思われる。

授業の仕方は、Alex と名づけられた Audio-Visual Device を利用し、毎回理解の程度を知るための試験が行われた。2人の助手がついたので、これらの装置の操作や試験の採点は全て助手により手際よく行われた。米国の教育の良いところは、このような細かい業務や雑用については、助手や秘書が全て代行してくれることである。

80年代に、日本で初めて博士課程一貫性教育が実施されたことや、英語教育を全ての科目で実施することで新設された青山学院大学国際政治経済学部で教鞭をとり始めたが、日本の教育には、秘書の制度がないのに驚かされた。同時に、請われて日本経団連肝いりで新設された新潟の国際大学大学院で第1期生を教えたが、この大学院にも秘書の制度は充分に導入されていなかった。

当時ハワイ大学では、図書館の器材部門が極めて協力的であり、新しい Audio-Visual 教材について色々情報を提供してくれた。このため、授業内容の理解のため、学生には非常に役立ったのではないと思われる。

その他、特筆すべきことは、昼食時などに同学部の色々なファカルティ（教職員）が気を遣って交代で招待してくれ、不自由なことはないようきめ細かく教示してくれたことであった。又、これとは別に学部長や学科主任は自宅に招いてくれ、他の大学管理者とも交流を持った。

そればかりではない。招聘しているほかの客員教授との交流会も企画してくれた。このような交流会に出席してみると、少なくとも10人程度の教授が米国の東部、南部、西部の大学からきており、意見交換や交流を深める絶好の場になった。

一方、職員や学生からは、インディアンナイトやコリアンナイトなどのように、夫々の国々の関連団体の主催する夕食会やイベントにも招待された。この中には、必ずといっていいほど、歌や踊りなどをその国の学生などが指導するプログラムが含まれていたことである。このようなかたちで、自然に国際交流の輪が広がっていくことが、何処の国の国際教育でも必要であろう。

1977年夏季には、再度招待され、別の専門教育課目なども担当したが、修士課程や博士課程のことにも触れたいので割愛したい。

## 2. ハワイ大学における修士課程教育

修士課程の学生に最初に教えたのは、2006年7月、Executive MBA 学生が東京にアジア研修旅行のため来訪したとき、セブン-イレブン日本本社で講演したのが最初であった。その6年後、2012年6月18日にも同本社で別の Executive MBA 学生に対して、セブン-イレブンの現状と将来についての招待講演を行った。この時には、ハワイ大学を卒業し、同社に勤務している数人の参加もあった。

何故、このようなことになったかと言えば、それは、小職が、1998年に根上泰君との共著『セブン-イレブンだけがなぜ強い』を産能大出版部から刊行し、これが5版を超えた段階で、*The Success of 7-Eleven Japan—Discovering the Secrets of the World's Best-Run Convenience Chain Stores* として World Scientific Publishing Co. から英文でも刊行され、よく売っていたからである。

このため、2007年5月29日には、ハワイ大学太平洋アジア研究所で本書の内容を含む招待講演も実施していたのである。

それは、さておき、1976年以来37年ぶりに教えた、大学院修士課程のことにもう少し触れておきたい。

今回は、2012年10月29日から11月22日まで4週間にわたり、Japanese Management (JM) を修士課程学生に教えることになった。対象となる学生は8人で、JM Emphasized MBA 学生 (Japanese Management を主専攻とする学生) であり、その他、Korea Emphasized MBA 学生、さらには China

Emphasized MBA 学生など専攻が非常に分岐化されているのに驚かされた。

受講した学生に自己紹介させてみると、どの学生も日本でインターンシップを含め、数年の勤務経験があり、その経験を踏み台にして更に海外における日本企業などの上級職のチャンスを狙って学習していることが分かった。どの受講者もどの種のどのような企業に勤めたいかというはっきりした目的を持ち合わせた学生たちであった。

そこで、小職は、集中講義の期間における拙著のみのシラバス（添付資料2）を配布し、この中には明確に示していないが、招待講演やビデオ教材の使用なども含めることを明言した。

実際、招待講演については、2000年に日本で設立され、日本企業にグローバル経営戦略やM&Aなどのマネジメント・サービスを提供してきた、PriceHorne, LLCのJohn Price代表に、主として日本における企業買収や合併サービスの経験談や教訓事項を約2時間半にわたって講演して頂いた。

又、ビデオ教材については、小生が監修した日経ビデオ「SIS 戦略経営のテクノロジー」の1巻と2巻、さらには、日本生産性本部監修による「ヒット商品の開発に学ぶ」や「ヒット商品の開発請け負います」などの骨子を解説しながら上映した。これらは、講義前にハワイ大学に別送し、メディアセンターか日米経営科学研究所に英語訳を依頼したのだが、その能力が充分でなく、結局、小生が解説することになってしまった。

その他、日本の企業を選択し、過去5年程度の企業分析の成果を各学生に発表してもらい、拙著の内容と比較して、熱のこもった議論を行った。全ての学生の発表が終了した後、最終レポートを提出してもらった。別に実施した期末試験は、3時間にわたって行ったが、以前の試験と違った点は、学生は手書きでなくPCを用いてタイプした上で、隣室でプリントアウトし、成果を提出したことであった。

今回の招待では、大学側は、3ヶ月の通常講義あるいは2ヶ月の集中講義を希望したが、思わざるところに伏兵があった。それは、全く予期していなかったことでNon-immigrant Visaで教鞭をとる場合、合衆国政府が提供する生命保険を購入する必要があるが、その年齢制限が65歳までということであった。小生は78歳に達していたため、とても、この生命保険を購入することが出来ず、大学の担当部署に依頼したが、なかなか保険会

社を見つけることができなかった。

そこで、70歳以上の最長期間は、1ヶ月滞在というという日本の保険会社をやっと見つけ、1ヶ月以内の集中講義を実施せざるを得ないことになってしまった。このため、シラバスにあるように、1週間2回、1回2時間45分という厳しい集中講義になってしまった次第である。

### 3. ハワイ大学における博士課程招待講義

ハワイ大学のPAMI (Pacific Asian Management Institute) における招待講演に前後して、2006年には博士課程学生への特別講義を実施する機会があった。会場に出向いてみると、その出席者数の多さに驚かされた。以前、何人かの博士課程学生の指導をしたこともあったが、かなり昔のことであり、講演の参加者の中には教職員も混じっていたものの、これほど博士課程が拡充してきたとは予想だにしていなかった。

この講演で求められたテーマは、どの学生も求めている博士論文の有望な研究領域であった。そこで、主として、小生の今までの100を超える著書を振り返り、特に、博士論文候補となりうる領域について年代を追って解説を試みることにした。

監訳書などは、すでに1960年代に日本語で刊行していたが、単著で最初に刊行した市販書は、日本語でなく英語であり、1975年にニューヨーク大学プレスから出版した *Corporate Planning and Control Model Systems* である。この著作には、小生の博士論文の要約的内容が包含されており、イチローが活躍していたセイフコ野球場の名前の主であるセイフコ保険会社での小生のコンサルタント経験を通してのモデル開発の経緯を紹介しており、その意味で実務の内容も色濃く反映されているものである。

特に、本書のなかで紹介されているフィードフォワード・コントロールの概念や手法は、その後、米国で管理会計分野のテキストに引用されたり、日本の管理会計学会でこの領域を探求した著書が学会賞に輝いたり、ファジィ科学や工学分野に応用されたりして今日に到っている。

単著として、次に刊行したのは、やはり英語で、*Strategic Budgeting: A Comparison between US and Japanese Companies* で、1984年ニューヨークの

Praeger、後に Greenwood Publishers から出版されたものである。本講演では、ケネディ大統領時代にマクナマラ国防長官によって推進された PPBS (Planning, Programming and Budgeting System) やプログラム予算、その発展型であるゼロベース予算について解説し、Strategic Budgeting つまり戦略予算は、その次の世代の予算の概念、技法や制度であることを論究し、博士論文の重要な研究領域になることを強調した。

この日本語版は、1985年に『戦略的予算管理』というタイトルで同文館から刊行し、さらにその改訂版を1993年に『戦略的予算管理論』という題名で同文館から発刊した。1970年代から80年代にかけては、日米とも官民を問わず懸命に予算システムや予算制度の改革に当たった。事実、1979年には、東京の産経ホールで第1回ゼロベース予算国際シンポジウムが開催され、小生は共同議長を拝命した。

しかし、その後、バブル期の到来と共に、予算改革熱は急速に減退し、このような活動や書籍などが注目されなくなってしまったのは、誠に不幸なことであった。

紙幅を考慮して、次に紹介するのは、1986年にその第1版1刷を刊行した『戦略情報システム入門』（日本経済新聞社）である。この書籍は、長年米国の大学院で教えていた内容を同社編集長の要望にしたがってまとめたものである。この本は、文庫版として出版したこともあって、確か13刷の後で1997年に第2版1刷を発刊しているが、80年代から90年代初めにかけて、米国企業が戦略経営を重視し、その核心となる戦略情報システムが研究および実務対象として最も重視されていたからである。

これに関連した小生の監修による SIS ビデオ「戦略経営のテクノロジー」第1巻：成功企業の現状、第2巻：構築と運用のポイント（いずれも日本経済新聞社刊）は、決して廉価ではなかったが、相当よく売れた。バブルが弾け、この本やビデオの売り上げが減少すると共に、日本企業の業績も減衰していったのは皮肉なことであった。

この頃には、米国始め諸外国からは、日本の第5世代コンピュータ・プロジェクトに関心が集中し、個人的にも日本に戻り調査研究するのに相応しい課題と思っていたので、その成果の一部を1988年には『第5世代コンピュータと企業経営』（有斐閣選書）として日本語で、1986年には、

*Future Computer and Information Systems: The Uses of the Next Generation Computer and Information Systems* (Praeger) を英語で刊行し、博士課程の学生に紹介するとともに、米国の Microelectronics and Computer Technology Corporation やインドでの国際会議などで招待講演を行った。

これらの内容は、当時最先端技術プロジェクトを経営の立場からユーザーとして如何に調査・分析・統合していったら宜しいかということを中心としたが、その反響が日本は米国と比べ、極めて低調なものには驚かされた。講演に参加した学生に対しては、産学協同といっても、理工学と社会・人文科学が見事に分断されている事実を丁寧に披瀝した。これに関連して、人口知能やエキスパート・システムに関心を持たれていたのもこの頃であり、1998年には、『ビジネス・エキスパートシステムとは何か』（有斐閣新書）を刊行した。

時を同じくして、この頃は、今もアベノミックスの成長戦略の一環として盛り上がりつつあるが、企業の規模を問わず新製品や新事業開発への情熱は凄まじく、この関連の講座やセミナーが東京、大阪を中心に各所で開設されており、1988年には、先のエキスパートシステムのテキストと共に、政府、特に建設省や企業向けテキストとして『新製品・新事業開発のための情報検索入門Q&A』（同文館）を発刊した。このテキストは、受講者の質問を豊富に挿入し、日本のみならず、米国やアイルランドなどの講習資料を包含している。

このテキストを更に改訂し、多くの若手の研究者とともに執筆したが、それから16年後に刊行した『新製品・新事業開発の創造的マーケティング開発情報探索のマネジメント』（生産性出版）であり、さらに改良を加えて、2008年に *Creative Marketing for New Product and New Business Development* というタイトルで World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. から英文で刊行している。

90年代前半の拙著は、1989年3月28日、国家研究開発プログラムに基づき、当時の通産省の認可を得て政府と民間48社の共同出費で設立され、諸外国でも注目された国際ファジィ工学研究所（LIFE）の最初の委託調査研究プロジェクトに主査として深く関わったため、ファジィ科(工)学の分野に集中された。その成果として市販されたものは、1991年の『ファジィ



研究戦略』(オーム社)、『ファジィ経営入門』(中央経済社)、1992年に発刊した『社会・人文系のためのあいまいとファジィ』(オーム社)、さらに『ファジィ研究戦略』の英語版で1995年に発刊された、*Analysis and Evaluation of Fuzzy Systems* (Kluwer Academic Publishers)が含まれる。

今、思っても残念なことは、この種のプロジェクトも、長期的技術開発管理施策が充分でなく、さらに付加価値をつける段階になって雲散霧消してしまったことである。

90年代半ばから2000年代中半にかけては、1996年に担当課目だった国際会計のテキストである『現代国際会計』(税務経理協会)を当時日本財務会計学会会長をつとめた佐藤宗弥教授や日本管理会計学会会長の故田中隆雄教授とともに刊行した。後に編者として当時米国の公認会計士取得のための通信教育に積極的であったアンジョー・インターナショナルの代表取締役、安生浩太郎氏を加え、『現代国際会計(改訂版)』として発刊をつづけた。本書の狙いは、理論と実務のバランスを考慮しながら、進展して止まない国際会計の領域を広くカバーし、練習問題も巻末に加えたが、編者の一人が亡くなったり他の2人の編者も定年退職になってしまい、多くの執筆者の中から後継者が出てこなかったため、その後の改訂版が刊行されずに今日に到っている。

1999年には、『サイバネティック・ルネサンス』(工業調査会)を発刊し、医者、哲学者、電算機科学者、経営学者などから構成されたポスト・サイバネティクス研究会の成果を公表し、縦割り中心の日本の知的閉塞性からの脱却を訴えた。

さらに、指導した大学院生の博士論文、修士論文および課題論文などに手を加えて、1997年に、『電子会議革命』(堀内正博、上原宏との共著、産能大出版部)、1998年に既述の『セブン-イレブンだけがなぜ強い』(根城泰との共著、産能大出版部)、1999年に『日本の中の世界一企業』(根城泰との共著、産能大出版部)、同年に『京都モデル—グローバル・スタンダードに挑む日本の経営戦略』(田中浩二との共著、プレントイス・ホール後にピアソンエデュケーション)および2000年に『環境会計のための情報システム』(古田洋との共著、環境新聞社)を発刊した。

特に、京都モデルは、原爆投下を逃れ、単なる遺産を抱えた観光都市と



してのイメージから、産業都市としての京都のイメージ転換に貢献できることを企図して出版した。又、米国人の書いたものばかりを翻訳出版してきた同出版社に一石を投ずることができて幸いであった。

2002年以降から2000年代前半にかけては、仲勇君との共著『ナレッジマネジメントとリスク戦略』（近代文芸社、2003年）、根城泰君との共著の英語版、*Top Global Companies in Japan* (World Scientific Publishing Co., 2004)、内容の一部執筆に加わった『管理会計学辞典』（中央経済社、日本管理会計学会編、2004年）、2005年には、田中浩二君との共著『京都モデル』の英語版が World Scientific Publishing Co. から、又、東京大学の辻本篤君との共著『増補改訂 危機管理99』（春風社、2006）、田中浩二君との共著『風土の経営論 日本とタイの風土が育む企業経営』（近代文芸社、2006）、さらには、1988年に刊行した拙著を大幅に増補改訂した『新製品・新事業開発の創造的マーケティング—開発情報探索のマネジメント』（辻本篤君との共編著、2006年）などがある。

尚、2005年には、日本経営分析学会編『経営分析事典』が税務経理協会から発刊されたが、その中の第3章IVの「企業戦略分析の必要性と限界」の重要性について論及した。

この辺まで解説したところで、予定の2時間をおおいに経過したので、30分ほどの質疑応答を行い、足りないところは、後日補うことを約束して解散した。

## おわりに

米国の大学や大学院の経営教育については、既に、40年前の1973年7月15日号の日本経済研究センター所報に掲載された、同センターでの講演内容をはじめ、2003年11月15日の経営行動科学学会での基調講演、さらには、同時期における学際研究に関するグランド・ストラテジ研究会における招待講演など数多くの機会があった。

特に、2003年での基調講演では、日本独得の経済学・経営学とビジネススクールとの関係、大学院の規模の桁違いの差異、授業料の差違、遠隔教育の普及度の差違、認可機関の差異、特に日本の単一認可機関のみの非

弾力的状況、の5つの根本的差異を述べた、更に、課題と展望の中で、日本に相応しいテニユア制度を充実させること、産官学体制の継続的強化をはかること、EMBA (Executive MBA) システムを開発・発展させること、認可機関の再検討をすること、世界の動向とあわせ4学期制を導入すること、そして専門職大学院の多くの課題を解決していくことの必要性を強調した。

振り返ってみて、テニユア制度はやや前進した姿は見受けられるが、その他については、残念ながら殆ど省みられずに今日に到っている。

教育制度の改革が唱えられて久しいが、2009年のOECD調査などによると、日本の大学型高等教育進学率は平均62%で、36カ国中24位、日本のGDPに占める教育機関の公的支援の割合は、OECD加盟国の平均5.3%を大きく下回り、31%で31カ国中最下位であるという誠に残念な結果が報告されている。

教育改革は、アベノミックスの三本の矢のうち、成否に最も影響を及ぼすと思われる中長期成長戦略の革新と判断されるので、日本の大学・大学院教育を教育主体偏向から学習主体偏向に、つまり自主的な学生の学習意欲を喚起し、それに最大限マッチするような教育を開発、提供していくことを優先順位のトップに掲げていく必要があると信じている。

## 参考文献

1. Akira Ishikawa (1973) "New Trend of Graduate Business School Education in the United States," *Journal of the Japan Economic Research Center*, July 15, pp. 54-59.
2. 石川 昭 (1976) ニューヨーク大学にみる MBA プログラム、アメリカの経営大学院ガイドブック, pp. 35-42.
3. 石川 昭 (2003) 日米ビジネススクールの回顧、現状と展望、経営行動科学、第17巻第2号, pp. 69-76.
4. 石川 昭 (2003) 学際研究を豊かにするナレッジマネジメント活動の方向性を探る Exploring the Directions of Knowledge Management Activities which Enable to Enrich Multi-disciplinary Studies, 学際研究, Vol. 16, No. 1, pp. 1811-1813.
5. Akira Ishikawa (2004) "Future Directions of Government-Industry-University

Collaborations, an invited speech delivered at the Alumni Association of Tokyo Denki University, June 12.

6. Akira Ishikawa (2006), “Academia-Government-Industry Collaboration in Japan,” invited to present at the 9th International Conference on Technology Policy and Innovation, Santorini, Greece, June 18.

## SUMMER AT SHIDLER

2007 Pacific Asian Lecture Series

### The Success Formula of 7-Eleven Japan

Lecture by *Akira Ishikawa*, professor emeritus,  
*Aoyama Gakuin University, Japan*

Time: 4:30 p.m.

Date: Tuesday, May 29

Place: Shidler College of Business, D-104

Integrated information systems are a key component of 7-Eleven's corporate strategy. Dr. Ishikawa will explain how these systems are used to drive 7-Eleven's continuous innovative endeavors and enhance its global competitiveness.

**Akira Ishikawa** is an emeritus professor and former dean of the Graduate School of International Politics, Economics and Business at Aoyama Gakuin University, Japan. He was a former professor of the Graduate School of Management at Rutgers University and taught at many U.S. universities.

A prolific author, Ishikawa published books such as *Corporate Planning and Control Model Systems*, *The Success of 7-Eleven Japan*, *Top Global Companies in Japan* and *The Kyoto Model: The Challenge of Japanese Management Strategy Meeting Global Standards, and Knowledge Management and Risk Strategies*.

The Pacific Asian Lecture Series is presented by the Pacific Asian Management Institute. For more information on PAMI's lecture series, visit [www.shidler.hawaii.edu/pami](http://www.shidler.hawaii.edu/pami) or call (808) 956-8041.

UNIVERSITY OF HAWAII AT MĀNOA

SHIDLER COLLEGE OF BUSINESS

• International Excellence •

Accredited by AACSB International and ranked in the top 25 for international business by *U.S. News & World Report*  
[www.shidler.hawaii.edu](http://www.shidler.hawaii.edu)

資料 2

**University of Hawaii at Manoa**

**Shidler College of Business**

MGT 670C Japanese Management Systems

Course Syllabus: Fall 2012, Second Portion of Course

**Course Information for Prof. Akira Ishikawa**

Class Hours: Monday and Wednesday 3:00–5:45 (October 29th–November 21st)

Classroom: D204

Professor: Akira Ishikawa

Telephone: (800) 956–1528

Email: [ishikaw@gsim.aoyama.ac.jp](mailto:ishikaw@gsim.aoyama.ac.jp); [akiraishikawa101@hotmail.co.jp](mailto:akiraishikawa101@hotmail.co.jp)

Office Hours: By Appointment

Required Readings:

Akira Ishikawa & Koji Tanaka. *Kyoto Model: The Challenge of Japanese Management Strategy Meeting Global Standards*. World Scientific, 2005. Introduction, Chapters 1, 2, 3, 7. (To be covered during Week One)

Akira Ishikawa & Tai Nejo. *Top Global Companies in Japan*. World Scientific, 2004. Chapters 1–5 (Week Two) Chapters 6–9 (Week Two)

Akira Ishikawa & Tai Nejo. *The Success of 7-Eleven Japan*. World Scientific, 2002 and 2007. Chapters 1–5 (Week Three)

Akira Ishikawa & Atsushi Tsujimoto, Eds. *Creative Marketing for New Product and New Business Development*. World Scientific, 2008. Introduction (Week Three)

Akira Ishikawa & Isamu Naka. *Knowledge Management and Risk Strategies*. World Scientific, 2007. Part 1 (Week Three)

Recommended Readings:

Akira Ishikawa & Juro Nakagawa, Eds. *An Introduction to Knowledge Information Strategy*. World Scientific, 2012.

Akira Ishikawa & Tetsuro Saisho, Eds. *Corporate Strategy for Dramatic Productivity Surge*. World Scientific, Forthcoming.

Akira Ishikawa. *Strategic Budgeting: A Comparison between U.S. and Japanese Companies*. Praeger Publishers, 1985.

Akira Ishikawa. *The Global Information Network*. IC Square Institute, The

University of Texas at Austin, 1995.

Akira Ishikawa. Future Computer and Information Systems—The Use of the Next Generation Computer and Information Systems. Praeger Publishers, 1986.

Akira Ishikawa & Terry L. Wilson. Analysis and Evaluation of Fuzzy Systems. Kluwer Academic Publishers, 1995.

Akira Ishikawa & Atsushi Tsujimoto. Risk and Crisis Management – 101 Cases. World Scientific, 2009.

### **Course Objectives**

1. To explore Japanese management systems with ample illustrations and cases.
2. To examine fundamental and applied aspects of Japanese management along with environmental changes.
3. To analyze the nature and characteristics of Japanese management.
4. To overview historical backgrounds, present status, and future perspectives of Japanese Management.

### **Course Grading**

1. Assigned Presentations and Assignments: 25%
2. Final Presentation: 25%
3. Final Examination: 30%
4. Attendance and Participation: 20%

### **Attentive Matters**

1. Final presentations and final examination will be held on the 5th week.
2. More detailed study guides and schedule will follow.
3. Required and recommended readings will be subject to change, depending upon the availability of these texts, enthusiasm and curiosity, etc.

### **Academic Integrity**

Cheating, plagiarism, failure to properly cite sources, and other actions which constitute academic dishonesty will not be tolerated. Punishment for violators may include a grade of “F” for the course. The instructor also reserves the right to implement measures to deter and/or detect academic dishonesty, as also stated in the syllabus by Professor Keith H. Sakuda.