

競争逆転戦略の論理に関する研究

—エコシステムの成熟プロセスに焦点を当てて—

Study of the Logic of the Competition Reversal Strategy

— Focusing on the Maturity Process of the Ecosystem —

氏 名 高 柿 健

所 属 経営学研究科
国際経営専攻

指導教授 照 屋 行 雄

目 次

序章 研究の目的と範囲	1
1 研究の概要と目的	1
1.1 問題意識	1
1.2 本研究の目的	4
1.3 研究方法	6
2 研究の範囲と見解	7
2.1 軍事戦略アプローチ	7
2.2 生態系組織アプローチ	8
2.3 概要と構成	9
3 研究の背景	11
3.1 高校野球文化（制度）と歴史	11
3.2 高校野球の過度な制度化	15
3.3 制度的リーダーシップ	17
第一部 間接性の論理	20
第1章 間接的アプローチ	20
第1節 リデルハートの「間接的アプローチ」戦略	20
第2節 間接経営戦略の概念	22
第3節 間接的アプローチのメカニズム	28
第2章 意図せざる結果の発生メカニズム	31
第1節 戦略のプランとパターン	31
第2節 意図せざる結果の類型化	33
第3節 意図せざる結果への対処	34
第3章 意図せざる結果からの学習	35
第1節 反省的実践家としての役割	35
第2節 因果連鎖の網の目構造論	37
第3節 意思決定バイアスを利用した間接的アプローチ	40
第4章 間接性の源泉	42
第1節 環境メカニズムの論理	42
第2節 ネットワーク組織	45

第3節	エコシステムと「埋め込み」概念.....	47
第二部	エコシステムの間接性.....	50
第1章	ビジネス・エコシステム.....	50
第1節	ビジネス・エコシステム前史.....	50
第2節	ビジネス・エコシステムの定義.....	54
第3節	プラットフォーム・リーダーシップ.....	58
第2章	キーストーン戦略.....	59
第1節	キーストーンの特徴.....	59
第2節	エコシステムの健全性とガバナンス.....	61
第3節	エコシステムの境界.....	62
第3章	ニッチ戦略.....	65
第1節	ニッチ・レバレッジ.....	65
第2節	イノベーション・エコシステムの間接的アプローチ.....	66
第3節	自動車産業のエコシステムと間接的アプローチ.....	69
第4章	高校野球のエコシステム.....	73
第1節	チーム内部エコシステム.....	73
第2節	チーム間とチーム・フィールドのエコシステム.....	74
第3節	高校野球の間接的アプローチ.....	78
第三部	高校野球の文化と制度.....	80
第1章	広島商業高校野球部の歴史と伝統.....	80
第1節	広島県の高校野球の文化.....	80
第2節	広島商業野球部草創期「広商野球の礎」.....	82
第3節	戦後から平成の広島商業野球部.....	88
第2章	広陵高校野球部の歴史と伝統.....	95
第1節	広陵野球部草創期.....	95
第2節	戦後から平成の広陵野球部.....	95
第3節	広陵野球部OBのプロ野球選手と高校野球指導者.....	97
第3章	高校野球チームの編成原理に基づく比較分析.....	100
第1節	一点豪華型と平均底上げ型.....	100
第2節	広島商業と広陵の比較分析.....	101

第3節 チームワーク	105
第4章 高校野球の組織づくりと間接的アプローチ	107
第1節 一点豪華型と平均底上げ型のチーム間エコシステム	107
第2節 平均底上げ型のチーム内部の間接的アプローチ	110
第3節 広島商業のイノベーションジレンマ	113
第四部 競争逆転戦略の成立基盤	117
第1章 高校野球の競争逆転戦略	117
第1節 平均底上げ型の間接的アプローチ	117
第2節 一点豪華型の間接的アプローチ	124
第3節 ノーサイン野球のチームづくり	130
第2章 高校野球エコシステムの戦略フィールド	132
第1節 組織間関係の基本視角	132
第2節 エコシステムの組織間関係	134
第3節 エコシステムメンバーの制度的正当性	138
第3章 競争逆転のリーダーシップ	140
第1節 変革型リーダーシップ論への系譜	140
第2節 リーダーシップとマネジメント	145
第3節 リーダーシップとフォロワーシップ	149
第4章 競争逆転戦略のダイナミズム	151
第1節 組織レジリエンスとティッピングポイント	151
第2節 制度への戦略的適応と変革	154
第3節 情報リテラシーと間接的アプローチ	157
終章	161
1. 本論文の総括と課題	161
2. 本研究の今後の展望	165
【 参考・引用文献 】	167
〈 外国語文献 〉	167
〈 日本語文献 〉	174

序章 研究の目的と範囲

1 研究の概要と目的

1.1 問題意識

近年、我が国のスポーツはオリンピックやワールドカップといった国際大会で、フィジカル面の劣勢から決して勝つことはできないだろうといわれてきた競技において、「ジャイアントキリング¹」と呼ばれる逆転勝利を収めている。

リオデジャネイロオリンピック（2016年）陸上男子400メートルリレーで37秒60のアジア新記録を樹立し、銀メダルを獲得した日本チーム（山縣亮太・飯塚翔太・桐生祥秀・ケンブリッジ飛鳥）もその一例である。山縣・桐生・ケンブリッジ選手はいずれも個人で100メートル走に出場するも、9秒台への壁を破れずファイナリストに残ることができなかった。にもかかわらず日本チームは走力の総和であるはずのリレーで、競争逆転したのである。

もちろん、競技成績の直接要因である走力が世界レベルに向上していたことは確かである。しかし、それだけでは他の上位国も同様であるため、メダルを獲得することはできない。そこで日本チームはこの直接要因に加え、選手個々の性格や走法の適性に応じた走順を考慮し、リレー競技の手段的な間接要因である「バトンパス」という他国があまり力を入れないポイントに着眼したのである。日本チームが採用した「アンダーハンドパス」というインターフェイスはスピードが出せる反面、バトンミスリスクが高まる手法であり、これを成功させるためには歩幅をミリ単位で調整するスタートのタイミングが求められた。日本チームはリスクを恐れず「道を極める」精神と細部にこだわった反復練習によって、これを可能にし、逆転が起こりにくいといわれるスプリント競技で見事銀メダルを獲得したのである。

スポーツの中でも対戦型のチーム競技は、相対的ゲーム特性と行為主体であるメンバー（変数）の増加から、逆転現象が生じる可能性が高いといえる。2015年、ラグビー日本代表チームはワールドカップ・イングランド大会において、世界ランキング3位の南アフリカ代表相手に歴史的勝利を収めた。日本代表チームは29-32のビハインドで迎えた試合終了間際、相手の反則によりペナルティ・キックのチャ

¹ ダビデとゴリアテの勝負のように劣位にある者が優位にあるものに逆転勝ちすること。特にスポーツにおいてよく使われる。

ンスを迎えた（ラグビーはこの状況でペナルティゴールで3点を狙うか、スクラムによるトライで5点を狙うかを選択することができる）。通常、強豪相手であれば同点狙いのペナルティゴールを狙うのがセオリーであるが、日本代表は迷わずスクラムを選択し、見事逆転トライを奪って34-32で快挙を達成したのである。

この日本の歴史的勝利は4年間のハードワークによるフィジカル強化の賜物であったことは間違いない。これをベースに一体型スクラム、多様な攻撃パターン「アタック・シェイプ」などの新たな戦術を構築したのである。こうした競技の直接的要因に加えて、試合では日本を格下に見ている南アフリカ代表の心理を利用して、リターンキックを南アフリカの陣地深く蹴り返し、パスを回す展開に持ち込み、体力を消耗させていった。

さらに日本代表チームはラグビーの試合で影響力の大きい審判のジャッジに着眼し、反則をとる傾向などを詳細に分析した。これが、スクラムで反則をとられることなく有利に展開できるという絶対的な自信を生み、逆転狙いの積極的な決断につながったのである。こうしたことから、日本代表チームの効果的な戦略は試合展開の主体を相手や審判といった他者に移した間接的な戦略であったともいえる。

アトランタオリンピック（1996年）男子サッカー、対ブラジル戦においても日本代表は「マイアミの奇跡」と呼ばれるジャイアントキリングを成し遂げた。ブラジルはロベルト・カルロス（Roberto Carlos）やロナウド（Ronaldo Luís）といったブラジルA代表（トップ）の世界的プレーヤーを擁したチームであったが、粘り強いディフェンスと偶然性により、無得点に押さえ込んだ（ブラジル28本のシュート数に対し、日本はわずか4本）。そして迎えた後半27分、ウイングバック・路木龍次選手がブラジル唯一の弱みであるゴールキーパーとセンターバックの間のスペースに山なりのボールを蹴り出し、ブラジル選手同士が衝突、転倒している隙に走り込んできた伊東輝悦選手がゴールに蹴り込み1点を奪ったのである。日本代表はこの1点を守り切り1-0で奇跡的な勝利を挙げることになった。

サッカーやラグビーなどの西欧スポーツには攻撃的劣位にあるチームがとる戦術として「カウンターアタック」（ターンオーバー）という戦術（手段）がある。これは相手の攻撃をこちらの仕掛け（意図）の守備陣形に誘い込み、相手の準備が整う前に一気に攻撃に転ずる戦術である。日本古来の武道の世界にも同様に、相手に攻撃させ、後から動いても結果的に先手をとる「後の先」という勝負概念がある。互

いの技量が高度になるほどに、相手を先に動かして、それを見極めながら有効な反撃を加える技、「後の先」が有効になるといわれる（永井（2012））。「カウンターアタック」や「後の先」は攻撃の主体を相手に移し、その動き（隙）を利用するため、間接的な攻撃手段ということができる。こうしたスポーツのジャイアントキリングのダイナミズム（論理）を振り返ると、弱者が強者に対抗するためには、手段や主体の間接性を利用した戦略・戦術が求められると言えそうである。

リスク・コストの高い弱者の戦略・戦術を実行するには、チームを変革し、多様な因果連鎖から何を捨て、何を実行すべきかをスピーディーに意思決定するリーダーの存在が不可欠となる。間接的な戦略・戦術の選択の幅が経験の蓄積であると考えれば、競争逆転には熟達したリーダーが求められることになる。2015年、ジャイアントキリングを成し遂げ、日本のラグビーブームを引き起こした日本代表チームのエディ（Eddie,J.）ヘッドコーチは、リスク・コストを許容したチームの変革スローガンとして、強みや価値を共有した「JAPAN WAY」を掲げた。これは日本文化の継承（共有）と新たな価値への変革（創出）を融合したチームづくり・準備力向上への旗印となった。このことから競争逆転を引き起こすには、チーム・メンバー間の価値を統一し、主体的な役割の遂行を導き出していく熟達したリーダーの変革力と間接的な戦略（論理）構築力、さらにそれを実行する組織体制が求められると言えるのではないだろうか。

勝田はコーチ（リーダー）がもつべき5つの顔として「教育者・科学者・易者・医者・役者」の側面をあげる（勝田（2002）p.24-28）。チームの新たなダイナミズムを方向づけていくリーダーには、チームビルディングからチーム・ゲームのマネジメントといった多元的な能力が求められるのである。なかでも伊丹（2007）は「経営は論理である」として、現実の見えるものの背後にある見えないものを想像するリーダー（経営者）の戦略論理の力を重視する。さらに経営の三つの基本論理として、カネの論理（経済の論理）、情報の論理（見えざる資産の論理）、感情の論理（人間力学の論理）をあげ、その「流れ」の認識からの総合判断力をリーダーに求める。

菊澤（（2008）pp.4-5）によれば、戦闘を全面に押し出すクラウゼヴィッツ（Clausewitz,C.）の戦略論は物理的・肉体的一元的世界観による「強者の戦略論」と呼ばれ、心理的二元的世界観によるリデルハート（Liddell-Hart,B.H.）の戦略論

は「弱者の戦略論」と呼ばれる。菊澤はこれにポパー（Popper,K.R.）の多元的実在論を援用して、第三の実在世界「知性的世界」を想定し、多元的戦略の必要性を述べる²。

強者であり、完全合理的な人間を想定するならば、力が直接成果につながる物理的・肉体的世界の直接アプローチ戦略が有効となるが、弱者であり、サイモン（Simon,H.A.）のいう限定合理的、機会主義的な人間を想定するならば、心理的・知性的世界の間接アプローチ戦略が有効なのである。先の伊丹（2007）の経営の基本論理でいえば、物理的世界は「カネの論理（流れ）」、心理的世界は「感情の論理（流れ）」、知性的世界は「情報の論理（流れ）」として捉えることもできる。

本論文のテーマである、制約条件により経営学的には不利と思われる組織（チーム）の競争逆転ダイナミズムを分析する上では、力勝負の直接アプローチ戦略（以下、直接的アプローチ）よりも、心理や情報による間接アプローチ戦略にその可能性を見出すことができる。そこで本論文では競争逆転戦略の論理として、感情・情報の流れをデザインする間接アプローチ戦略（以下、間接的アプローチ）を上位概念とし、これを導出しやすいネットワーク組織と制度変革に向けた組織リーダーの役割を競争逆転戦略の成立基盤（分析枠組み）として、その論理を仮説生成していく。

1.2 本研究の目的

本研究の目的は、複数のエコシステムが存在する中で、経営学的に競争劣位にある組織が競争優位にある組織に対して、競争逆転現象を引き起こす戦略ダイナミズムの論理を組織形態、リーダーの役割から補完的に分析し、「競争逆転戦略の論理」として明らかにすることである。そこで競争逆転の論理を明確に描くため、競争環境としての「ルール」が明らかな競技スポーツを題材として研究を進める。その中でも長らく日本の伝統文化（制度）の影響を受け続け、発展してきた高校野球をモチーフとして、その競争逆転戦略のダイナミズムを分析していくことにする。

平成 19 年（2007 年）第 89 回全国高等学校選手権大会決勝戦において、広島・広陵高校と佐賀・佐賀北高校が対戦した。広陵高校は私立高校であり、選手個々の

² 菊澤（2008）は多元的戦略を「キュービック・グランド・ストラテジー」と呼んだ。

能力がハイレベルなチームであった。それに対する佐賀北高校は公立高校であり、甲子園では奇跡的な接戦をものしながら勝ち上がり、決勝戦に進出した。個の能力からすれば広陵高校の方が圧倒的に優位であり、戦前の予想通り、試合は広陵高校が4-0とリードして終盤の8回裏を迎えた。ここで、それまで2安打に抑えられていた佐賀北打線はエースの久保貴大選手のヒットをきっかけに一死満塁のチャンスを手に入れたのである。このあたりから甲子園球場全体が佐賀北高校を応援する異様な雰囲気になっていった。これに後押しされた次打者が押し出しの四球を選び、4-1と3点差に詰め寄った後、佐賀北3番打者の副島浩史選手は広陵高校・野村祐輔投手のスライダーを見事にとらえ、満塁ホームランを放ち4-5と逆転したのである。そのまま最終回を守りきった佐賀北高校はワンチャンスをもにした大逆転で全国制覇を達成したのである。

この年は高校野球の優秀な選手が学費を免除されるなどの特待生制度が問題視された年であった。これは学生野球としての文化的価値からの逸脱行為であり、多くの批判を浴びることとなった。そこで試合終盤、判官最良も重なり甲子園球場のスタンドのほとんどが佐賀北高校を応援する雰囲気に包まれていったのである。中立であるはずの審判の判定までもがそれに呑まれたように見えるほどであった。高校野球の持つ文化（制度）的価値が奇跡的な逆転試合を引き起こす要因の一つとして作用したのである。

高校野球は「甲子園」という共通目標のもと、私立と公立という異なる設立形態の能力差のあるチームが共通のルールで戦う競技である。本論文では、この競争優位な能力型（私立）チームに対し、競争劣位の集団型（公立）チームが競争逆転を引き起こす論理とは何かを、戦略、組織、リーダーの視点から分析し、仮説生成していきたいと考える。

題材として高校野球チームを取り上げる理由は①文化（制度）的コンテキストが強く、それにより組織（チーム）の型、戦略意図、行為がある程度方向づけられている、②認知度が高く、記憶が鮮明なケースが多く、共通ルールにより競争軸が明確である、③チーム（組織）を形成するメンバーが未成熟で多感な高校生であり、心理的影響による逆転現象の振れ幅が大きく、間接的アプローチとしてのダイナミズムが捉えやすい、④学生野球として長期視点での「教育」と短期視点での「勝負」の価値のトレードオフが（変革型）リーダーの意思決定に大きく作用するためである。

る。

かつて甲子園大会で活躍した伝統公立高校の野球部は現在、そのほとんどが低迷している。平成に入り、甲子園大会で公立高校が優勝する確率は10%以下に低下し、甲子園出場校もその大半が私立高校となっている。つまり、能力に対する競争逆転が生じにくい状況になっているのである。過度な指導に対する批判が高まり、公立高校が武器にしてきた精神性へのアプローチが難しくなり、集団主義によるチームの凝集性が高まりにくい状況が生まれているのである。そこで伝統の型に固執し、選手や親の価値観などの環境変化に適応できていない伝統校は、のきなみ低迷しているのである。本論文が示唆する競争逆転のダイナミズムの論理はこの伝統公立高校（集団型）の復活の可能性を見出すものであるともいえる。

1.3 研究方法

本論文は高校野球のチーム運営現場に焦点を当てたエスノグラフィックな定性的データを基に、間接的アプローチ、エコシステム、(制度)変革型リーダーシップを理論的背景にして競争逆転のダイナミズムを分析していく。

序章 3.3.1 で研究背景として高校野球の歴史から形成された文化的価値を文献調査する。広島県の高校野球の歴史的厚みと特異性に関しては、文献調査に加え、監督へのインタビュー調査、20年間の広島県での高校野球指導歴がある筆者の経験から振り返る。

広島県の高校野球は明治時代末期から100年以上にわたって、広島商業高校と広陵高校がライバル関係を構築し、牽引してきた。広島商業高校は公立であり、広陵高校は私立であるため伝統的なチームづくりの型がそれぞれ異なっている。公立高校である広島商業は施設面、人材獲得面で大きな制約条件があるため、チーム競争力を上げるために、まず精神面を強化した集団型のチームづくりが行われてきた。本論文では、このチームづくりの型を「平均底上げ型」とする。

それに対する広陵はフィジカル面に優れた選手を中心としてチームを構成する能力型のチームづくりが行われてきた。本論文では、このチームづくりの型を「一点豪華型」とする。この平均底上げ型と一点豪華型を理念型として、その範囲をチーム(組織)間関係に広げ、2つのタクソノミー(体系的類型枠組み)として、広島商業、広陵の『野球部百年史』を中心に比較分析していく。そして甲子園大会にお

ける戦略事例分析を行い、文献調査とインタビューによる定性、定量的データによって間接的アプローチ戦略におけるエコシステム組織と変革型リーダーの補完的関係について明らかにしていく。

2 研究の範囲と見解

2.1 軍事戦略アプローチ

野中他（2005）は大東亜戦争の日本軍はなぜ逆転できなかつたのか、について分析している。まず日本軍が逆転できなかつた理由として、素朴に考えられるのは物量面での劣勢である。しかし野中らによれば、物量は逆転の必要条件ではあっても十分条件ではない。かつて日本軍は日露戦争において物量的劣勢にありながら、逆転勝利を収めた経験があつたのである。優れた兵器開発力と作戦遂行能力によって奇跡的な戦果をあげた大東亜戦争初期のハワイ作戦やマレー沖海戦がそれである。

では、なぜ日本軍は大東亜戦争で逆転できなかつたのだろうか。その理由として野中らは「戦略」の不在を指摘する。これに付随して航空艦隊作戦に実績を持っていた日本海軍は大艦巨砲主義に基づく艦隊決戦思想（戦艦主体）から脱皮できず、空母による航空機主体の戦いへの移行を大戦終盤（1944年）まで理解することができなかつた。さらにアメリカ海軍が潜水艦によるロジスティクスの破壊に成果を上げたにもかかわらず、潜水艦を通商破壊戦に用いる発想が希薄であつたため、海軍護衛戦に遅れをとり、物量的劣勢を大きくしてしまったのである。

「戦略」不在の日本軍は常に自らの意図（シナリオ）どおりに敵が動くものと考え、敵がこちらのシナリオとは異なる戦い方（意図せざる結果）で対抗してきた時、それに対応することができなかつた。その結果、追い込まれた日本軍は絶望的抗戦手段として逆転不可能な「特攻」を選択することになつたのである。クラウゼヴィッツ（Clausewitz, C.）によれば「戦争は敵対する意志の不断の相互作用なのである」（野中他（2005）p.8）。当時の日本軍はこの戦争の本質を理解していなかつたといえる。

では逆転を可能にするためにはどういった戦略が求められるのであろうか。国家や国家に準じた主体間の戦いの場合、戦略は「技術」、「戦術」、「作戦」、「戦域」、「大戦略」の5つのレベルに分類できる（Luttwak, E. (2001)）。戦略は主体間の相互作用であり、作用・反作用が繰り返されている。5つのレベルは階層構造であり、最

上位の大戦略に基づいて戦域、作戦が決定される手段－目的の関係である。しかし相手（主体）が意図を持つ以上、その作用は不確実性・偶然性が高まる。そこで現場での技術、戦術の対応が上位レベルの作戦、戦域を制限し、意図せざる逆説的な影響を与えることがある。これをルトワクは「垂直的逆説」と呼んだ（野中他（2005）p.28）。

高校野球の競争範囲は伝統の制度的価値による監視とルールによって規定されているため、大戦略と戦域は制限され、「作戦」レベル以下の戦いとなる。そこで本論文では野中他（2005）がいう作戦レベルの直接アプローチと間接アプローチの戦略を上位概念として、競争逆転現象を考察することにする。

2.2 生態系組織アプローチ

生物の生態系は環境との間で物質（食物）とエネルギーと情報を交換しながら誕生し、存続し、死滅することを繰り返しながら進化してきた。環境変化に適応してきた生物のネットワークシステムはすぐれたマネジメント論理が成立していると考えられる。

生物は種ごとに固有の環境を棲み処として、他の生物、食物、競争相手（天敵）との関係の中で生きている。この多様な種別の環境（棲み処）や生物のことを「ニッチ」と呼ぶ。生物種や生態系の多様さである「ニッチ」を維持していくバランスは非常に繊細で複雑であり、環境適応システムによる「慣性と淘汰のバランス」は常に変化している。つまり生物は自然現象や外敵などによる予期せぬ（偶然の）淘汰圧にさらされながら、遺伝や経験による慣性を頼りに生き延びようとしているのである。このメタファーはスポーツチームや企業組織においても同様であり、歴史や伝統、組織形態、組織文化という慣性によって淘汰の波をなんとか切り抜けようとしているのである。

組織は繰り返し訪れる変革の淘汰圧に打ち勝つための方策を模索するが、組織慣性の枠組みからは、なかなか逃れることはできない。そこで慣性の中での多様性をきっかけにして淘汰圧に対抗しようと、絶えず自らのネットワークを再編成していくのである。このロジックを援用した組織形態が本論文で述べる「エコシステム」なのである。

2.3 概要と構成

本論文では競争逆転戦略の上位（メタ）戦略概念として間接的アプローチを想定し、その分析枠組みとしてエコシステムと変革型リーダーシップによる戦略を援用する。さらに高校野球の一点豪華型と平均底上げ型のチームづくり（戦術）の型を比較事例分析し、競争逆転現象を引き起こす戦略の成立基盤とダイナミズムの論理を導出する。

本論文の構成は次のとおりである。序章 3. において研究の背景として高校野球の歴史とそこで培われてきた制度的価値について述べる。そして、その制度の継承を担ってきたリーダーの制度的リーダーシップの役割と時代的な限界について考察する。

第一部では競争逆転に向けた戦略として間接的アプローチを仮説設定し、その先行研究についてレビューを行う。このレビューにおいては沼上（2000）の間接経営戦略を中心に間接性のメカニズムについて分析し、間接経営戦略の鍵概念である「意図せざる結果」の生成メカニズムを類型化していく。そこから芳賀（2011）がいう「意図的な間接的アプローチ」という間接性の新たな実践概念を検討する。

第二部では競争逆転に向けた組織形態としてエコシステムを想定し、その先行研究についてレビューを行う。ここでは間接的ネットワークを重視したイノベーション・エコシステムやビジネス・エコシステムを取り上げ、その組織戦略である「キーストーン戦略」を分析していく。さらにエコシステムの戦略分析を通じて、高校野球チームの組織内部、組織間、組織フィールドの各レベルのネットワーク関係を明らかにしていく。

第三部では、伝統組織である広島商業高校野球部と広陵高校野球部をその設立形態から平均底上げ型と一点豪華型に分類し、2つの型を理念型としたエコシステムを導出し、比較分析を行う。両チームの監督（リーダー）のチームづくり、効力感の醸成に向けてのチーム組織内のダイナミズムの分析にキーストーンによる間接的アプローチを援用する。

第四部では競争逆転戦略の成立基盤として第1章で戦略（組織間の間接的アプローチ）、第2章で組織（エコシステム）、第3章でリーダーシップ（変革型）の分析を行い、第4章で競争逆転戦略の3つのダイナミズムを取り上げる。第1章では間接的アプローチの戦略事例として、「意図せざる結果」の概念を中心に、広島商業高

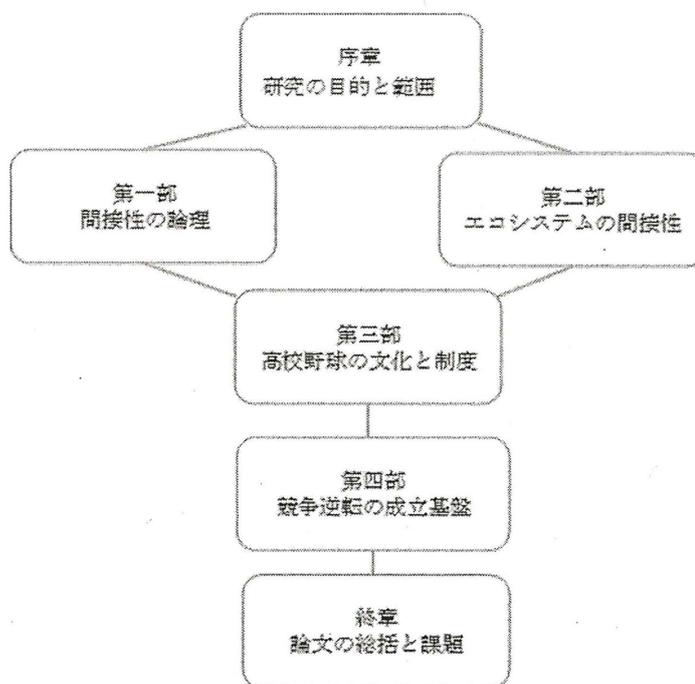
校と作新学院高校の試合を分析し、平均底上げ型と一点豪華型の間接的アプローチの有用性について考察する。第2章では組織間関係論により高校野球エコシステムの戦略フィールドを明らかにし、伝統的制度・文化による同型化の問題について考察する。第3章では間接的アプローチをデザインするプリンシパルとして、制度変革型リーダーを想定し、その役割を述べる。第4章では競争逆転戦略のダイナミズムとして、組織レジリエンス、学習とダイナミック・ケイパビリティ、情報リテラシーを取り上げる。

これまで間接的アプローチを応用した間接経営戦略は「意図せざる結果」を鍵概念とするため、事後的な戦略として認識されてきた向きが強い。そこでは、結果からの学習が重視され、それを次回の「読み」に活用する対処法が述べられている。

間接性のパワーを発揮させるためには、意図的なものを含め、市場であれば消費者などの他者による積極的な価値創出を促進していかなければならない。そこで沼上(1995,2000)がいう相互作用・依存関係にある「環境メカニズムの論理」と「組織慣性の論理」に着目し、その中間領域を弱連結の強みが活かせるガバナンス領域として創出した。そして、これをネットワーク組織(エコシステム)による「意図的な間接的アプローチ」の実践領域として捉えることにした。ここから生み出される新たな価値創出(間接性)のダイナミズムが競争逆転への駆動源になると考えられるのである。

最後に本論文が何でないのかを確認しておきたい。本論文は持続的な勝ち方のセオリーといった常勝戦略を明らかにしようとするものではない。局所的であれ、競争逆転現象がどのような組織の戦略プロセスを経て展開していくのかを、高校野球という制度的チーム競技の文脈で描き出そうという試みである。したがって企業へのインプリケーションも得られるはずだけれども、過度な一般化は厳に慎まねばならないのは言うまでもない。したがってそれについては、四部で事例として提示するに留めておきたい。以下の図表1は本論文の体系図である。

図表 1 本論文の体系図



3 研究の背景

3.1 高校野球文化（制度）と歴史

高校野球チームの型（エコシステム）を分析対象とした研究を進めるにあたり、その歴史的背景によって醸成された文化的枠組み（イデオロギー）の理解は不可欠である。そこで、社会学的な分析見地から詳細な歴史記述を試みる。

明治時代以降、武士道精神を思想的基盤とした武道中心であった我が国のスポーツは昭和初期にナショナル・アイデンティティの醸成とともに発展したが、次第に軍国主義のイデオロギーに取り込まれていった。この結果、日本のスポーツには厳しい上下関係、過剰な礼儀、集団主義、犠牲的精神、鍛錬主義、根性（精神）論、勝利至上主義、坊主頭の励行などのスタイルが定着した。

日本のスポーツは戦後、自主性、個別性、民主性が推奨されるも、指導者（リーダー）が軍隊経験者であったものが多く、1964年の東京オリンピックで金メダルを獲得した女子バレーボールに象徴されるように、ハードトレーニングこそ目標達成への唯一の方法であるとした旧態依然の状態であった。欧米の科学主義、合理主義といった考えが我が国のスポーツに流入したのは1970年代になってからで、戦後民主主義教育を受けた世代が適齢期に入り、暴力、しごきへの批判が起こり、近代

化がなされていったのである。

我が国に欧米から近代スポーツが伝来したのは 1870 年代（明治初期）であり、欧米スポーツは伝統的日本文化と融合し、独自の発展を遂げることとなった。2015 年（平成 27 年）に高校野球は全国大会開催から 100 年を迎えた。野球は 1872 年（明治 5 年）アメリカ人教師ホーレス・ウィルソン（Wilson,H.）によって第一大学第一番中学校（開成学校の前身）に伝えられたといわれている。後に開成学校と工科・法科大学校が合併して東京大学となり、その予科として第一高等中学校（以下一高）が設置された。この一高を源流としてアメリカの「ベースボール」とは違う日本独自の「野球」が伝播していくこととなったのである。

同時期の 1978 年（明治 11 年）には、アメリカから鉄道技術を学んで帰国した平岡熙（ひろし）によって、日本初のクラブチーム新橋アスレチック倶楽部が創設されたが、クラブチームは自主的な運営であったため、徐々に衰退していくこととなった。こうして日本の野球伝播の主流は「学校」制度を通じたものとなっていったのである。

一高の野球は武道と同様に学校教育における精神修養の一環の校技として確立した。その後、この一高の野球スタイルを模範にして連合大会が開かれ、早稲田・慶応などの私立校においても野球が盛んに行われた。そして一高や早慶の選手・OB が地方の中学校（現在の高等学校）の指導者として招かれ、野球は一高精神とともに全国各地に普及していくこととなったのである。日本野球の創世記から現在まで日本野球のイデオロギーに影響を与えたのが、この精神性を重視した「一高式野球」なのである。この野球エートスの確立の背景には当時の一高がエリート校として、日本の将来を担う人材の育成を目的とした立場にあったため、特に徳育を重視しなければならなかったことがある。明治期は維新以来の欧化政策により、ナショナル・アイデンティティの混乱期にあり、初代文部大臣・森有礼は国家主義教育の基盤として、指導者たるエリートを育成しようと考えた。その任を受けた木下廣次は一高の校長として、寄宿寮³を設置し、「籠城主義」という俗世間から隔てて教育する自治制度を導入した。この閉鎖的空間で一高野球のエートスが醸成されたのである。

³ 当初は自由な雰囲気のある寄宿舎であったが、森有礼が初代文部大臣に就任すると、兵舎のごとく軍隊的な管理がおこなわれた。

外来の野球が日本のエリート学生のスポーツとして受け入れられるためには武道と同等な効用、つまり人間形成、精神修養の手段として認知させなければならなかった。そこで、一高は優勝劣敗の勝利至上主義、精神修養を目的とした鍛錬主義、愛校心・チームの帰属意識を高めた集団主義が掲げられた。実際、一高式野球では勝利への執着心を基底にした精神鍛錬が行われ、「血の小便」練習と言われる非合理的な猛練習が課せられた。それは「上野の鳥のなかぬ日あれど、我が選手の影をグラウンドに見ざる日なし⁴」といわれるような猛練習であった。こうして野球はスポーツとしての「ベースボール」ではなく、タテマエとして遊び・楽しみを一切排除した校技としての「野球」に変容したのである。

この一高式野球の根底には我が国古来の“武士道精神”の体現が多く見られる⁵。個人の尊厳よりも集団を重んじる集団主義、試合は精神の優劣が試される場であるとした精神主義、練習は娯楽性を排除した精神鍛錬の場であるとした鍛錬主義が貫かれ、個人的な価値観、感情は抑圧されることとなり、犠牲的精神が尊ばれたのである。武士道⁶とは、平安時代から続く武士の歴史において作られた武士個人の行動規範・掟のようなものであり、人格的完成を目指す個体の道德規範である。近代（明治期）では理念的武士道へと昇華され、ナショナリズムと結合し、軍人精神の確立に利用されるといった歴史的变化（解釈）を遂げることとなった。宗教に限らず、我が国では芸や花、茶、武の修行によって道をきわめる「道」文化が根付いており、武士道の心身一元論による鍛錬主義・修養主義が近代スポーツ、特に野球に浸透し、人間形成の一環としての教育的価値が高められたのである。

明治末期、個人主義に目覚め、衰退していった一高に代わって台頭してきたのが早稲田、慶応⁷であった。両校はアメリカ遠征によって最新の野球技術を持ち帰り、新たな野球を構築していった。1905年（明治38年）の早稲田大学の渡米メンバーには「日本野球の父」「学生野球の父」と呼ばれた安部磯雄（早稲田野球部初代部長）や飛田穂洲（選手・監督）らがいた。彼らは帰国後、最新野球戦術として、アメリ

⁴ 第一高等学校野球部『校友会雑誌号外 野球部史』（1903）。

⁵ 当時の高等中学校の族籍は華族、士族、平民から構成され、その過半数が士族であった。このこともベースボールを野球武士道と捉えたイデオロギーが生まれた原因の一つといわれる。

⁶ 新渡戸稲造はアメリカで『*BUSHIDO The Soul of Japan*』（1900年（明治33年））を刊行した。クリスチャンである新渡戸は、西洋の騎士道やキリスト教の倫理観・克己禁欲の精神といった類似性から武士道を日本の道德規範として説明した。

⁷ 1904年（明治37年）一高は両校に敗れ、覇権を奪われる。

カで学んだ戦術を日本に広めていったが、その根底には一高式野球、武士道野球が根強く継承されていた。野球の価値形成に多大な影響を与えた飛田穂洲は一高式野球を「終世の師」と位置づけており、道徳的に正道を歩む者のみが運動選手として卓越しうる、と「武士道」と類比させて、野球に禅の要素を見出していった。

こうした野球の集団アイデンティティや武士道的な勝負美学、修業的姿勢が日本人の気質に適合しており、野球は日本文化に受け入れられ、普及されていくこととなったのである。1911年（明治44年）、野球の普及拡大の逆風となる野球害毒論争が東京朝日新聞によって引き起こされたが、それでも野球熱は冷めることはなかった。ただし、野球の教育的正当性がより一層求められるようになり、安部磯雄は「平常の心掛が宜しければ野球は精神修養に非常なる効力がある」（坂上（2001）p.116）と野球を擁護し、フェアプレー、スポーツマンシップを重視した。この思想を受け継いだ飛田穂洲も教育の一環としての「野球道」の価値を強調した。野球害毒論から4年後の1915年（大正4年）、「凡てを正しく、模範的に」をモットーに第1回全国中等学校優勝野球大会が開催された。試合では「礼に始まり、礼に終わる」武士道精神に通ずる儀礼が取り入れられた。

第二次世界大戦が始まると、武士道精神は歪曲され、非合理的な精神至上主義が肥大化していった。戦後、この負の側面が継承され、過度な礼儀主義、上下関係、体罰、犠牲的集団主義、練習万能論、坊主頭といった軍隊様式が野球に持ち込まれていくこととなったのである。また復興の象徴として開催された東京オリンピック（1964年）で金メダルを獲得した全日本女子バレーボールチーム⁸が、大松博文監督の徹底した精神主義・鍛錬主義によって偉業を達成したため、「根性論」が日本のスポーツ界に普及することとなった。当時のテレビアニメ「巨人の星」「アタックNo1」「エースをねらえ！」などもスポ根アニメと呼ばれ、特訓、身体の酷使の「根性論」をテーマに展開されていった。これは弱者が困難を克服する努力と精神力が当時の日本人のガンバリズムの価値観に受け入れられていったことを表している。

第3代高等学校野球連盟会長を務めた佐伯達夫は戦後の高校野球の制度化に多大な影響を与え、学生野球の価値観を形成した。佐伯は高校野球を教育・人間形成の場であるとして「教育の一環」の理念を強調し、不祥事に対しては連帯責任などの

⁸ 「東洋の魔女」と呼ばれた。

厳しい罰則を課すなど、トップダウンの制度的リーダーシップを発揮した。

3.2 高校野球の過度な制度化

正月のお茶の間を賑わす箱根駅伝、夏のお盆の高校野球は今や国民的行事となっている。日本人はこの2つの競技に、かつての日本人のひたむきさ、滅私奉公的なチームの姿を投影し、観戦している。その意味で両競技の主人公である選手たちはある意味、聴衆（オーディエンス）から求められる「演技」が必要となる（Goffman（1974））。聴衆は選手があるべき領域から外れることを許さない。ゴッフマンの言葉を借りれば、さまざまな「舞台装置」の中での決められたパフォーマンスが求められている立場なのである（Goffman（1974））。駅伝も野球もチーム競技ではあるのだが、個々の勝負が明確であるため、日本古来の武士道に精通する日本人の気質に適合し、受け入れられている。ある意味、選手はかつての日本人の美学を演じさせられているといえるのである。現代スポーツは、「観る観客」「魅せるマスコミ」「視られる選手」の三者の相互作用のうちに展開されており、高校野球もその代表的なスポーツなのである（杉本（1994））。

高校野球は印象操作された情報によってつくられた文化的要素が強く、選手は高校野球をしている自分を自ら類型化し、高校野球の選手としての役割を演じ（ふるまい）、それを高校野球として観ようとする観客（オーディエンス）との相互作用で展開している。したがって選手の行動は儀礼的に行われることが多くなるのである。

高校野球の印象について、中村（2010）は次のように述べている。

「高校野球らしさ」には根強い支持があることも事実だ。一九九八年に朝日新聞社が行った調査によると、高校野球の魅力として「ひたむきなプレー」を挙げる人が四七パーセントを占めた。高校野球を通じて身につけてもらいたいことは「精神力」三〇パーセント、「礼儀」一九パーセント「友情」一七パーセントといった項目が上位を占め、「体力」や「技術」はわずか二パーセント、一パーセントにすぎない。

また、ヘッドスライディングや敗戦後の涙、甲子園の土の持ち帰りなど「高校野球」というイメージを体現するようなプレーや行動を高校球児が自ら行っている、演じているという意味では、「高校野球」イメージを高校球児たちが無言のうちに支

持しているともいえる。「高校野球らしさ」は、規制によって異端児を排除したり画一的なイメージを押し付けたりすると同時に、高校球児に高校野球に参加していることを実感させたり、高校野球が根強い人気を得る要因の一つになっているのだ。

(中村 (2010) p.202)

高校野球はこれまで模範的立場の競技として統制されてきた。ユニホーム姿や髪色の脱色や染め、眉毛のソリ込みなどを厳しく指導し、先述したように喫煙、飲酒、暴力行為などの反社会的行為に対しては、チームとして連帯責任を負わせてきた。かつては1年間の対外試合禁止処分などの重い連帯責任も頻繁に行われていた。近年やや緩和された感はあるが、今も厳しい集団主義的考えが貫かれている。

日本の野球は個人主義を否定し、集団主義の規律を最も大切に、過去の方法(型)の継承を重んじ、その獲得に向けた精神のコントロールを目指している。組織的にも旧来の縦社会の中で、自らの立場をわきまえ、模範たる行動を取ることが求められるのである。ホワイトニングはこうした日本野球の特徴を「野球武士道」と表現した(Whiting,R. (1991))。

高校野球は勝負であると同時に教育の一環であるという側面が強調され、スポーツマンシップ、フェアプレーを逸脱する行為には世論による厳しい批判が向けられる。例えば、高校野球に金銭が絡んだ2007年の特待生問題や1992年の第74回選手権大会で星稜高校(石川)の松井秀喜選手に対し、明德義塾高校(高知)が行った5打席連続敬遠は社会問題にまで発展した。

こうした経緯を考えると、伝統的高校野球はマスコミにより印象操作され、世論により監視され、高校生により演じられ、形成されてきたように映る。しかし、現代の高校野球は自己犠牲の精神、集団主義といった制度的価値観が浸透しづらい状況が生まれている。これは国際化、情報化の進展にともない、さまざまな価値観が流入し、高校生が「甲子園」という一つのことに集中することが難しい環境が生じているためである。

高校野球はこれまでルールやプレースタイルは欧米のものを取り入れるも、そのバックボーンには武士道精神が植えつけられてきた。この伝統的・制度的価値観の継承が難しい時代において、国際的価値と伝統的価値をどう折衷していくのか、それとも新たな価値を創造するのか、といった新たな制度的リーダーシップが、現代

のスポーツ組織（チーム）のリーダーには求められているのである。

3.3 制度的リーダーシップ

セルズニック (Selznick,P.) は組織と制度について「組織」は意識的に整合された活動の体系を示唆する。それは、一つの使い捨て可能な道具、つまり、ある特定の仕事をするために特別に考案された合理的器械をさす。他方「制度」は、社会の必要な圧力から生まれた自然発生的所産－反応性・順応性をもった有機体－といったほうがよい」と定義している (Selznick,P. (1957) 訳 pp.9-10)。

つまりセルズニック (Selznick,P.) は、組織は目的を達成するために合理的に設計されたものと捉え、制度は合理的に設計された組織が時間とともに組織内外の社会的な圧力を受け、社会と有機的に結びつき、組織内外の欲求や期待を満たすものとし、その結果、使い捨て可能ではなくなると考えているのである (櫻田 (2003) p.55)。

セルズニック (Selznick,P.) は組織研究に制度概念を導入した最初の研究者であり、師であるマートン (Merton,R.K.) の機能主義に基づく「官僚制の逆機能」の考えを受け継ぎ、TVA (テネシー川流域開発公社) の公共事業等による実証的研究を展開した (Selznick (1949))。そして、公式構造 (機能主義) への過剰適応から生じる「官僚制の逆機能 (意図せざる結果)」の逸脱原因を制度化に求め、意図的に制度形成を行うことによってこれを防止することを考えた (櫻田 (2009) p.72)。

TVA の政策は、テネシー川流域の総合開発という目的のもとで、ダム建設による水量管理、および水力発電、土壌改良、植林による環境保全、周辺の土地の公共利用 (レクリエーション施設の建設) などを計画していた。ニューディール政策の草根活動 (民主主義) を推進するため、TVA はさまざまな地域団体の意向を考慮しなければならなかった。つまり意思決定に際し、多くの行為変数を考慮しなければならなかったのである。そこで TVA は諸団体の代表者を内部に取り込み、政策決定に参加させることにした。これが本来の公共事業とは違う「意図せざる結果」を招くこととなったのである。

TVA の農業活動は、全米農民連合と密接な関係を持っていた流域の大学の農業指導所の協力の下に行われたため、全米農民連合の利害 (価値) を取り入れなければならなくなり、当初の森林保護やレクリエーション施設建設といった公共性の高い

事業案は修正され、地域の農業関係者を擁護するものへと変化した。最終的には農業関係者の私的な目的に土地が利用されることとなったのである。TVA は組織性格が変化し、組織内部の権力構造や価値体系が新たに制度化されたのである。

セルズニック (Selznick,P.) はこうした制度化が起こる原因を組織のオープンエンド性に求めている。オープンエンド性は手段選択における裁量の余地のことであり、ここに新たな価値が注入されることによって制度化がなされるのである。環境(価値)への適応行動が固定化すると、新しい環境への適応能力が低下するため、セルズニック (Selznick,P.) は組織における管理者(リーダー)の役割を、「組織が制度化される際の価値注入を誘導し、最終結果のうえに望ましい目標と基準が効果的に体现されるようにすること」として、取り込む価値の監視、選択のリーダーシップの必要性を述べる。さらに管理者(リーダー)が行うべき課業として、制度的使命と役割の設定(目標の掲揚)、目的の制度的体现、制度的完全性の防衛、内部あつれきの整理を挙げている (Selznick,P. (1957) 訳 pp.76-77)。

一方で TVA においては、新たな制度化(価値注入)による組織性格が形成されることによって、地方の重要な有力団体や中央の強力な院外団が TVA を支持・擁護し、主要目的の発電設備の建設を順調に行うことができたという便宜的な「意図せざる結果」が生じていたことも確かである。

マートン (Merton,R.K.) は社会的実践の意図された結果である顕在的機能と意図せざる結果である潜在的機能とを区別する。そして、社会学独自の知的貢献は、顕在的機能を明らかにすることよりも、潜在的機能を明らかにすることにあると主張する。(金子 (1993) p. 413)。セルズニック (Selznick,P.) がいう組織の意図した公式構造 (TVA) が非公式構造 (農業指導所・全米農民連合) の新たな価値によって変容する制度化のダイナミズムは、マートンの本来意図していた顕在的機能よりも意図されていなかった潜在的機能の方を注目すべきだとするスタンスを継承しているといえる。つまり、セルズニック (Selznick,P.) は官僚制のような制度的リーダーシップではなく、意図せざる結果(潜在的機能)を許容した制度的リーダーシップが求められると述べているのである。

リーダーは組織を取り巻く利害関係(ネットワーク)の境界を同定し、新たな価値体系を創造する決断を行わなければならない。セルズニック (Selznick,P.) はこれを「臨界的決定」と呼んだ。そして、この価値の注入と再制度化に向けた利害関

係者の取捨選択の臨界的決定を制度的リーダーシップの要諦としたのである。

現代のスポーツ選手は論理的な説明を求め、納得しなければ行動に移さない。そこでかつてのスポーツ指導者のような上意下達の強制的指導では選手を動かすことはできない状況にある。常に価値を共有した組織（チーム）のコミュニケーション（ネットワーク）が一層求められるのである。

環境を変化させる主体的な存在としての新たな制度的リーダーシップは、組織にいか（意図せざる）価値を取り込み、再制度化するのか、その臨界的決定のメカニズムを本論文では明らかにしていく。そこで第一部では間接的アプローチ戦略を競争逆転に向けた制度変革型リーダーが考慮すべき上位（メタ）の戦略概念として、沼上（1995, 2000）の間接経営戦略を中心にレビューする。さらに第二部では間接的アプローチの分析枠組みとして、ネットワーク・エコシステムを取り上げ、イアンシティとレービン（Iansiti, M. and Levien, R (2004)）のキーストーン戦略を中心にレビューする。構成としては競争逆転の基盤ロジックである戦略と組織の分析アプローチを多面的に行うため、第一部と第二部に分けて考察することにした。

第一部 間接性の論理

第1章 間接的アプローチ

第1節 リデルハートの「間接的アプローチ」戦略

高校野球とプロ野球の勝者決定システムの違いは、勝ち残りトーナメントとグループトーナメント、いわゆる「リーグ戦」の違いである。したがって高校野球の勝負は大会での一発勝負の論理、プロ野球の勝負は1シーズンの勝率獲得の論理が重要となる。当然、この2つの論理における結果（結果変数）を説明する原因（独立変数）は異なることになる。プロ野球は確実性や安定感といった能力面での独立変数が大きな影響力を持ち、学習力や修正力が求められる。一方、高校野球は相手の心理や偶然性をいかに利用するかが勝利への課題となる。その場合、行為者の意図や選好、行為者間の相互行為といった変数の検討が求められることになる。

沼上（1995,2000）は高校野球同様の偶然性の高いヒット商品の論理のヒントを軍事戦略論における「間接的アプローチ」に求め、間接性概念がもつ経営戦略論における有効性を検討した。「間接的アプローチ」はそれまで経営戦略論者たちが扱いかねていた軍事戦略論のコンセプトであったが、これを社会的行為である「意図せざる結果」を考慮に入れた戦略として捉え直すことによって、再現が難しい経営現象の分析においても有効性を発揮すると考えたのである。

沼上が参考にしたのが、イギリスの軍事戦略研究家・リデルハート（Liddell-Hart, B.H.）の「間接的アプローチ」であった。リデルハートは「直接戦うことなく勝利するのが最善の兵法である」とする孫子の兵法の影響を受け、ギリシャ・ローマ時代から第二次世界大戦までの西欧の主要な戦争・戦闘について事例分析を行った。そしてそこから「「間接的アプローチ」の遂行は人間的要因の支配している、あらゆる問題を取り扱う際の実際的解決の鍵となると思われる」（Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳（上）p.8）と述べ、軍事戦略の領域では直接的な全面戦争よりも明らかに間接的アプローチの戦略の方が効率的で優れた戦果を上げている、とその有用性を強調した⁹。

間接的アプローチは、①直接的・全面的な消耗戦を回避すること、②人間の心理

⁹ リデルハート（Liddell-Hart, B.H.）は間接的アプローチと直接的アプローチを体系化した高次のグランド・ストラテジー（大戦略）の重要性を述べる。

的な要素に基づいた効果を利用すること、③相手の努力がこちらの勝利に結びつくようなトラップに誘い込むこと、を基本的特徴としている。全面戦争という直接的アプローチよりも精神的揺さぶりにより、組織の凝集性・コミットメントを弱体化させて攻略する間接的アプローチの方が戦略としてコストパフォーマンスが高いことは容易にイメージできるであろう。

正面から敵をまともに攻撃する直接的アプローチは、勝負に勝てたとしても大きなダメージを回避することはできない。そこで情報を攪乱することで敵の指揮系統を混乱させたり、ロジスティクスを攻撃することで補給を困難にさせるなどして、組織の心理的・物質（技術）的バランスを崩し、敵の誤った（こちらに好機をもたらす）意思決定を誘発する方がダメージが少なく、効率的なのである。

特にリデルハート（1967）は「間接的手法で攻撃することは物質的には概ねいつも必要であるが、心理的には常に必要とされる」（Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳（上） p.19）と心理的側面を標的とした間接的アプローチの有用性を述べ「間接的アプローチというものは、敵を誘いまたは驚かすことによって、わが陽動にひっかからせることであり、それによって柔術のように、敵自身の努力を、自ら転倒させる梃子に変えることである」（Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳（上） p.235）と相手の心理・行為を利用した間接的なレバレッジ効果も指摘している。

確かに同等の相手との力勝負では、互いに疲弊していくことはまぬがれないであろう。相手の力が上であれば、なおさら心理的・物質（技術）的バランスを崩さなければ攻略することは難しい。そこで意図的に罠を仕掛けたり、戦略的洞察力によって偶然の「きっかけ」を逃がさないアプローチが求められるのである。元プロ野球監督の野村克也氏が「勝ちに不思議な勝ちあり」（野村（2013） p.22）と述べているように、自らの愚行や間違った意思決定が意図せざる好結果を招くこともある。いや、むしろこうした意図せざる結果や危機的状況で選択した最終手段の方が、既存の枠組みにとらわれない振り幅の大きい戦略アプローチにつながり、思わぬ成果をもたらすことが多いように思われる。

リデルハート（Liddell-Hart, B.H. (1967)）によれば、戦いにおいて最も計算し難いものが人間の「意志」であり、それは「抵抗」という形で示される。間接的アプローチはこの抵抗の可能性が少ない「最小抵抗線」を選び、敵が予測しない「最小予期線」を選ぶことを要諦としている。この2つがうまく組み合わせられた時、敵

のバランスを攪乱する戦略が構築されるのである。最小抵抗線を確保するためには相手が予期するであろう心理を読み、抵抗力を減らすための時機の意外性や相手の注意を散逸させる「牽制」などの仕掛けが求められる（図表 2 参照）。

このように間接的アプローチは相対的な心理的領域を対象としており、変数による定量化は難しい。相手の抵抗の可能性を減らすために時間・地勢・輸送力といった諸条件の「運動」である物理的側面はある程度計算できるが、心理的側面を利用する「奇襲」を計算することは難しいのである。間接的アプローチは物理的な運動（機動力）が心理的な奇襲を生み、心理的な奇襲が物理的な運動（機動力）に勢いを与えるとといった相互のダイナミズムによって生み出される戦略なのである。

図表 2 リデルハートの戦略（戦術）の 8 つの格言

(1) 積極的側面

- ① 目的を手段に適合させよ
- ② 常に目的を銘記せよ
- ③ 最小予期線を選べ
- ④ 最小抵抗線を利用せよ
- ⑤ 代替目標（選択肢）をあわせ持った作戦線をとれ
- ⑥ 状況に適合するように、計画と配備の柔軟性を確保せよ

(2) 消極的側面

- ⑦ 敵が警戒している間は我が兵力を投入するな
- ⑧ 一度失敗した後に、同じような方向に沿って再び攻撃を行なうな

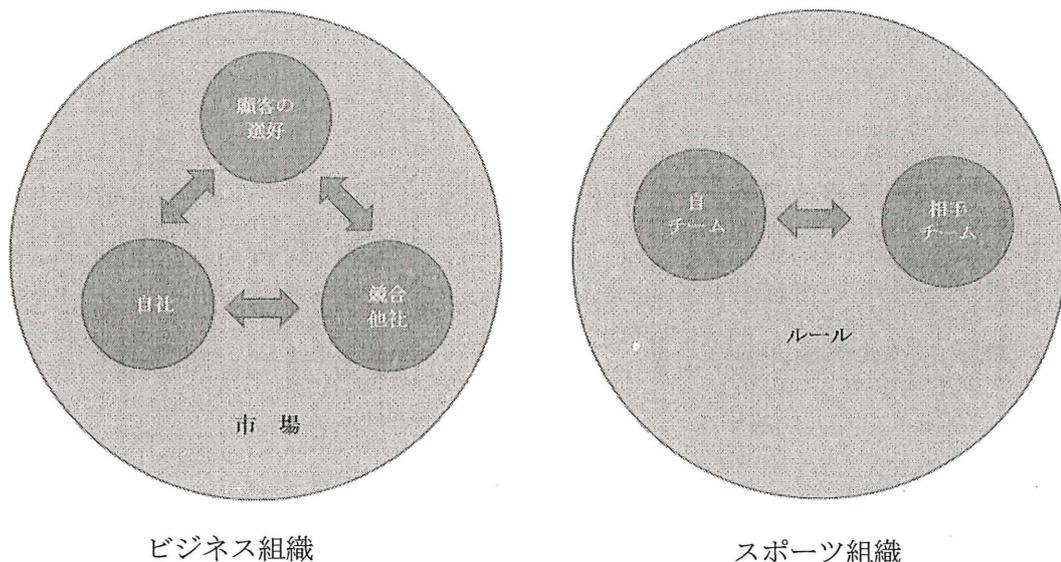
出所：Liddell-Hart, B.H. (1967) 訳（下） pp.278-282 参照

第 2 節 間接経営戦略の概念

リデルハート（Liddell-Hart, B.H.）の軍事戦略論を経営戦略論に応用したのが沼上（1995, 2000）である。沼上は経営戦略を軍事戦略よりも複雑なものとしてとらえる。これは軍事戦略が敵と味方による地域という物的な支配権をめぐる相互作用

の戦いを対象としているのに対し¹⁰、経営戦略が自社と他社が顧客の選好という人間的な集団の特性をめぐる相互作用を対象にしているためである。これはルールを介在としたスポーツ組織の競争システムにおいても同様である（図表 3 参照）。さらに沼上は企業戦略において何が直接的アプローチで何が間接的アプローチであるのかを区別する概念的な指針が欠如していたことを指摘し、これらを区別する概念として「意図せざる結果」の概念を引用した。

図表 3 ビジネス組織とスポーツ組織の競争システム



リデルハート (Liddell-Hart, B.H.) の間接的アプローチの基本的特徴を考慮すれば、デファクトスタンダード、ファースト・ムーバー・アドバンテージを目指す先行投資やスケールメリットによるコストリーダーシップを目指す設備投資が直接的アプローチ（高コスト）であり、経営戦略論やマーケティング戦略論において展開される顧客の潜在的な心理的側面を利用した効率的で「うまい」「洗練された」戦略が間接的アプローチであるといえる。沼上 (1995) は間接的アプローチの事例をひとまとめにくるための概念的な基盤を創ってやれば、間接経営戦略というひとつの領域が自然に浮かび上がってくるはずであると述べる（図表 4 参照）。

¹⁰ 占領後の統治まで考えれば、住民の支持という3者間の相互作用となる。

図表 4 経営戦略・マーケティング論の間接的アプローチの事例

① ミシュランのガイドブックの事例

タイヤメーカーのミシュランはタイヤの販売量を増やすために、有名な三ツ星レストランを紹介するガイドブックを作成した。人々はフランス郊外にある、これらのレストランを目指し長距離のドライブを行った。結果、タイヤの磨耗量が増え、タイヤの販売量が増えることとなった。本来、タイヤ会社はタイヤの品質、価格、性能を訴求する直接的なプロモーションを行うが、ミシュランは三ツ星レストランのガイドブックという間接的アプローチによるブランド戦略を成功させ、タイヤの消費量を増やし売り上げを増大させたのである。

② ジョンソン&ジョンソンのハブラシ「リーチ」の事例

ジョンソン&ジョンソンは小さな歯ブラシ「リーチ」を日本市場で発売した。当時、日本の歯ブラシ業界で最も占有率が高かったライオンは歯磨き粉部門でもトップシェアであった。ライオンは「リーチ」に対し、同質化戦略が採れる技術力がありながら、すぐにそれをしなかった、いやできなかった。その理由は、歯ブラシと歯磨き粉という依存分野で高いシェアを持っていたためであった。当然のごとく、歯ブラシの大きさに歯磨き粉の消費量は比例する。この内部要因により、リーダー企業のライオンはすぐに追従できなかったのだ。ジョンソン&ジョンソンは知的財産などによって直接的な障壁をつくるのではなく、ライオンの商品戦略上の内部要因を考慮し、間接的アプローチの戦略を採ったのである。

③ カシオ計算機の多角化の事例

カシオ計算機は電卓の開発競争において、半導体の論理設計を社内で行っていた。市場には安価な LSI の標準品が出回り、人件費を考えれば技術者を社内に抱えることは非効率な方法であった。カシオ計算機は機能による差別化にこだわり、バイオリズム電卓や時計機能付電卓を開発した。結果、この経験が半導体の論理設計技術を社内に蓄積することにつながり、デジタルウォッチや電子楽器などの事業分野に進出する際の強みとなった。カシオ計算機の多角化は研究開発投資による技術蓄積という直接的アプローチではなく、競争環境への適応から結果的に強みの技術を蓄積した間接的アプローチによるものであった。

(出所：沼上 (1995,2000) を参考に作成)

深田・松尾・森・塩見・岡本（2013）も間接経営戦略の事例として、ホームセンター（DIY 産業）の新規市場開拓によってメーカーベンダーへと業務転換し、急成長した「アイリスオーヤマ」、競合を避けて進出したインド市場の急成長により、四輪車市場での海外事業を成功させた「スズキ」、BSE 問題をきっかけにグループ内リソースを活用し、商品ラインナップを拡充させて牛丼業界のリーディングカンパニーとなった「すき家」を取り上げ、意図せざる市場環境要因をきっかけとして成長した間接的アプローチを分析している。こうした意図と行為の連鎖から自然に生まれる意図せざる結果を鍵概念とした間接的アプローチは、沼上の研究以来、経営学における意図せざる結果の研究へと多面的に蓄積されることとなった。

沼上（1995,2000）は人間の心理、意識に注目し、社会的行為者の実践的意識と反省的意識という2つの意識モデルを提示して間接的アプローチの副産物や波及効果を説明する（図表5参照）。例えば、自動車を購入する消費者の目的は移動手段としての目的や社会的地位の顕示といった目的が考えられる。この特定の目的に集中している状態が実践的意識であり、この実践的意識の目的と手段に対する信念を相対化する意識、つまり自動車の運転が環境汚染につながるといった意識が反省的意識である。

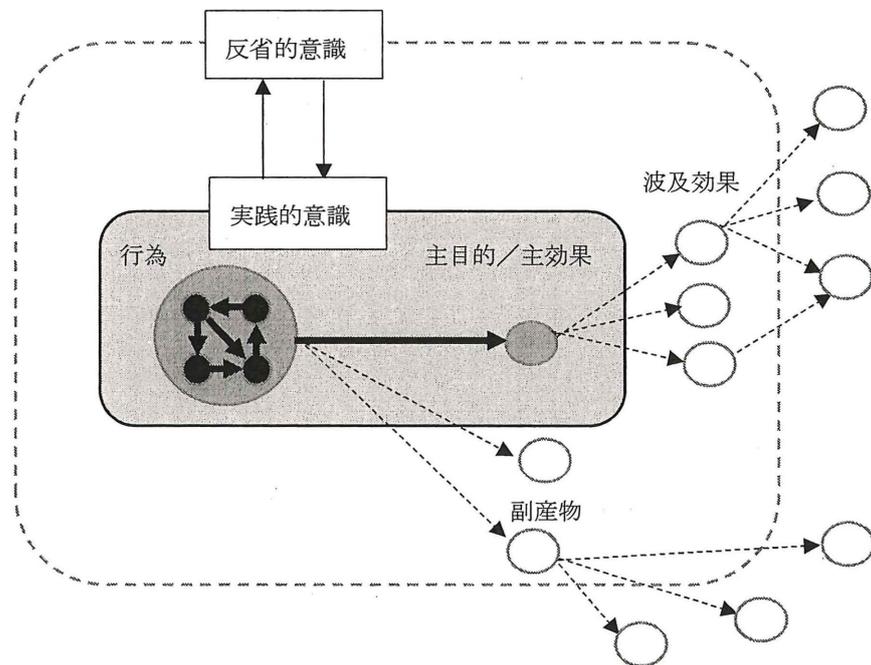
人間は実践的意識のもと目的達成に向けて、意図の上では合理的たろうとして（社会的）行為を行う。しかし結果として、ほとんど常に当初設定していた主目的以外の副産物や波及効果の意図せざる結果を生むことになるのである。家庭において自動車を購入すれば移動手段、社会的地位の顕示といったベネフィットが生じるが、将来的に家計が圧迫されるであろうといったコスト意識が芽生える。こうしたトレードオフの意識は実践的意識や反省的意識によって認識可能である。一方で真剣なクルマ選びの結果、他人の自動車の車種やメーカーに敏感になったり、購入した自動車を運転することにより自動車メーカー・ブランドを街行く人々に再認識させる広告活動は自動車業界の需要喚起に間接的に貢献する行為であり「自然（無意識）」に生み出される。よって、事前に認識することは難しい。

街角やデパートで行われる試食、試供品の配布、無償提供、無料体験といったプロモーション・キャンペーンはこうしたメカニズムを利用し、顧客のロコミ行為による副産物や波及効果を期待して実施されているのである。ただし、複雑な社会的相互依存関係においては意図とは異なる価値観が生み出される可能性も高いため、

ある程度の反射の方向づけが必要となる。

レストランへのドライブが自然にタイヤの磨耗を生み、タイヤの需要を増加させたミシュラン、歯ブラシの小型化が自然に歯磨き粉の売上げを減少させるためライオンの同質化戦略をまぬがれたジョンソン&ジョンソン、開発競争下の既存事業の組織学習の結果、自然に新事業（多角化）の経営資源を蓄積したカシオ計算機も自然に生み出された効果を利用した戦略であり、偶然的・事後的な戦略に見える。しかし沼上（1995,2000）は優れた戦略家は実践的意識と反省的意識のやりとりの中で自社、他社、顧客の行為が生み出す意図せざる結果を意識的に取り込んだ戦略を構築ことができると、その事前可能性を見出している。

図表 5 実践的意識と反省的意識



出所：沼上（2000） p.196 参照

単純化していえば、沼上（1995,2000）の間接経営戦略は他者の行為がもたらす「意図せざる結果」を意識的に取り込もうとする戦略なのである。この意図せざる結果（間接性）の概念を援用することによって、これまで差別化戦略の成功例として取り上げられてきたモスフードサービスの事例も新たなドメインの解釈が可能となる。

1980年代のハンバーガー業界は店舗数、資金、運営において圧倒的な力をもつマクドナルドがリーダー企業、チャレンジャーがロッテリアであった。ロッテリアはマクドナルドと同様の需要の大きい一等地で商品の差別化戦略を展開した。こうした差別化戦略に対しリーダー企業は同質化していくことがセオリーとなる。一方、資源の乏しいモスフードサービス（以下モス）はニッチ戦略しか選択肢はなく、異なるマーケティング・ミックスを構築し（図表 6 参照）、これが結果的にモスの成功につながった、とするのがこれまでの教科書的な解釈であった。

図表 6 ハンバーガー業界のマーケティング・ミックス

	マクドナルド	ロッテリア	モス
戦略ポジション	リーダー	チャレンジャー	ニッチ
ターゲット・セグメント	小学生・家族	小学生・家族	高校・大学生・OL
立地	一等地	一等地	二等地

出所：筆者作成

これに対し沼上(1995,2000)はモスの事前のドメイン設定に間接性を見出し、モスはマクドナルド、ロッテリアの熾烈な競争によって「自然」に形成された顧客セグメントの感情をうまく利用したドメインを設定していたと捉えている。マクドナルドとロッテリアのターゲット・セグメントは若年層の小学生とその家族であった。この顧客グループとモスのターゲットとなった女子高生、大学生、OLといった高い年齢層の顧客は同じ場所での食事に居心地の悪さを感じる人が多い。モスはこうした人々が社会生活の中で自然に形成される心理的な要素で、彼（彼女）らが必ずしも意識していない、また意識することが本人たちにとって重要ではないような傾向にただ乗りした差別化を結果的に行っていたのである。

マクドナルドとロッテリアの競争によって、高められたハンバーガーの認知度はモスのニッチな潜在的市場を拡大させていったのである。時間の経過とともに小学生(若年層)は自然と小学生と距離をおきたがるモスのターゲット顧客へと成長し、積極的なプロモーションを行わなくても、差別化したターゲット層が獲得できる仕組みが形成されていたのであった。もちろんモスの成功はターゲットに合わせた商品開発といった自社の直接的アプローチによるものが不可欠であるが、それ以上に他社と顧客の意図せざる結果の間接性を利用した戦略の成果であったといえるであ

ろう。間接的アプローチの視点はこうした異なる因果連鎖の学習をもたらし、逆転戦略構築への選択肢を広げ、「読み」の深化につながるのである。

第3節 間接的アプローチのメカニズム

「意図せざる結果」の発生パターンは多様であり、沼上が言うような「意識的に取り込んだ」戦略を計画するためには、戦略の何に注目すべきかを明確に示さなければならぬ。芳賀は「意図せざる結果」を間接性の程度に関連した概念であると述べる(芳賀(2011) p.9)。確かに間接性は相対的で抽象度が高い概念であるため、その範囲を明確にすることは必要である。そこで芳賀(2011)は主体と手段的行為の視点から間接性の分類を試み、「マーケティング戦略における間接的アプローチ」としてそのメカニズムを分析している。

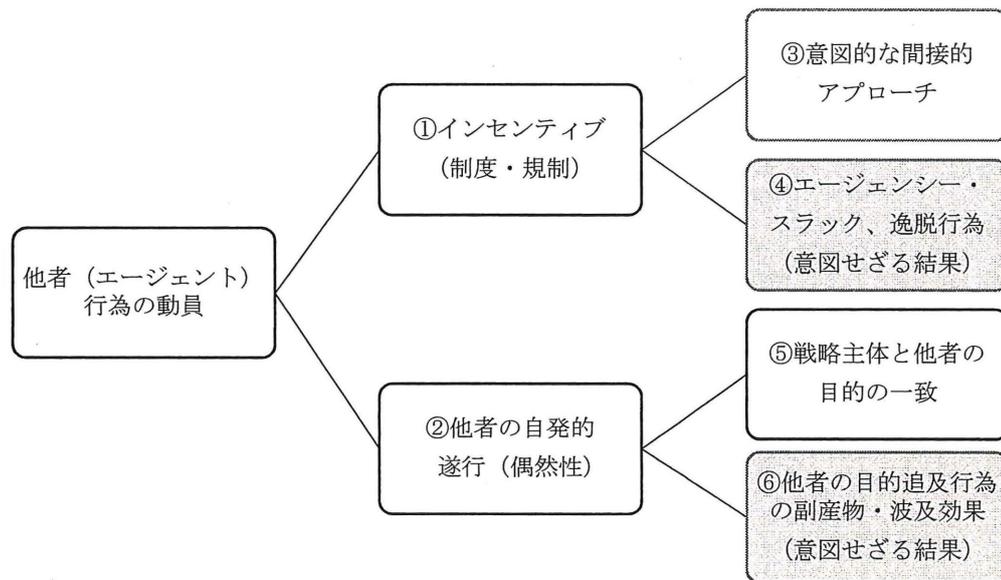
組織は外部環境との相互作用の中で活動するオープンシステムであり、周囲の外部環境には経済的、文化的、政治的、技術的、自然環境といった「一般環境」と顧客や投資家、競合他社などの組織の目的・手段に直接的に影響を与える「タスク環境」がある。間接的アプローチは主に「タスク環境」要因を対象とした戦略であり、戦略主体と手段的行為の主体が分離している戦略である。つまり、戦略主体の目的達成に必要な行為を他者が提供する戦略なのである。そこで、他者の行為をいかに動員するのかが問われることとなる。戦略主体をプリンシパル、手段的行為主体をエージェントと考えれば、この動員プロセスはプリンシパル・エージェント関係とすることができる。

プリンシパル・エージェント関係で注意しなければならないのが、互いの立場(価値観)の違いによって保有する情報に差が生じることであり、この情報の非対称性によってモラルハザード現象が生じる可能性が高いことである。プリンシパルとエージェントの効用最大化の利害が仮に不一致であるならば、エージェントの機会主義的(利己的)行為によってエージェンシー・スラックが生じることになる。これが意図せざる結果の源泉となるため、いかに抑制し、方向づけるかが戦略主体(プリンシパル)の間接的アプローチの課題となる。

コース(Coase,R.H.)の取引コスト経済学を発展させたウィリアムソン(Williamson,O.E.)によれば、こうした人間の情報保有能力の限定合理性と利己的な機会主義的行動によって、駆け引きによる無駄な「取引コスト」が生じるのであ

る。業務が専門化すればするほど、情報の非対称性が高まるため、外部からの適正判断が難しく、監視コストも高まることになる。

エージェンシー・スラック（コスト）を回避するためにはエージェントにインセンティブを与えたり、制度（規範・慣習）によって管理しなければならない。ただし、新古典派経済学が仮定するような完全合理性を実現することは難しいため、エージェントの逸脱行為（意図せざる結果）が生じるケースは想定しておかなければならない。



図表 7 他者行為の動員

出所：芳賀（2011）p.13 を参考に筆者作成

他者（エージェント）行為の動員は戦略主体が他者にインセンティブを与えたり、制度によって引き出されるケース①と、戦略主体が働きかけなくても他者が自発的に行うケース②に大別される。③はメーカーが小売業者にリベートを提供するケースなどであり、④は行為主体が他者であるため、エージェンシー・スラックや制度からの逸脱行為によって、意図せざる結果が生じるケースである。⑤はカテゴリー売上げの最大化といった他者（小売業者）の目的と戦略主体（メーカー）の目的が一致するケースである。他者が自発的に手段的行為を遂行するもう一つのケースは沼上（1995,2000）が例示した、車の運転行為が間接的に広告活動に貢献したケースのように、他者の目的追及行為の意図せざる結果として生じるケース⑥である（図表 7 参照）。