

な間接性」の源泉になるとともに、その境界がニッチの逸脱（機会主義）行為による意図せざる結果「結果的な間接性」のイノベーション領域となるのである。この領域の創出が、間接的アプローチに関する本論文の重要な特徴となっている。

山本（2007）は日本（組織）の伝統的いき方の特徴として、日本人の盆地文化を取り上げ、西洋の一神論による「中心軸主義」（モノティズム）に対して、日本は汎神論による「枠内主義」（パンティズム）であるとして、「枠を設定して全体を拘束し、その枠の中では「融通無礙」にしておこうとする」と、組織内部での融通性・流動性を述べる（山本（2007）p.73）。この日本の伝統的な枠文化の円環的構造のダイナミズムは本論文が想定するエコシステムのガバナンス・ダイナミズムと親和性が高いといえる。

第3章 ニッチ戦略

第1節 ニッチ・レバレッジ

キーストーン、支配者、ニッチの立場でとられる戦略はそれぞれ異なる。「キーストーン戦略」はネットワーク・ハブとして健全なプラットフォームを構築する戦略（本部第2章参照）であり、「支配者戦略」はエコシステムのメンバーの資産を吸い上げ、支配者として自らの内部オペレーションに統合する戦略である。「ニッチ戦略」はエコシステムの大半を占める、その他の多数の企業（ネットワークハブを占有していない）によって展開され、自社の差別化（専門化）による新規性を提供しつつ、他社の資産を活用する戦略である。エコシステムの戦略はいずれも個別企業間ではなく、企業ネットワーク（エコシステム）間の競争を対象としているため、組織内外の関係を視野に入れなければならない。

ニッチはエコシステムの中で最も多く存在し、大部分の拠点を占める重要な存在であり、エコシステム間の競争はニッチ獲得の競争ともいえる。ニッチはキーストーンによって提供されるサービスを有効活用し、自社のコンピタンスを開発、高度（差別）化する。ニッチの重要な機能の一つに、「ニッチ・レバレッジ（集散的交渉力）」がある。これはニッチが緩やかに連結することによって、他のキーストーンへの移動をちらつかせることが可能となり、キーストーンの支配者への功利的逸脱行為を抑制することができる機能である。これが結果的にニッチからの新たな価値を流通させることになり、エコシステムの健全性につながるのである。

心の慰め、深い対話、感情の表出を目的とするなら、強く結びついた人びと、例えば親、配偶者、恋人、親友などがもちろん重要な役割を果たすが、意外な情報の入手、異質な発想との接触、思いもかけぬ人への紹介・アクセスの可能性という観点からは、むしろ、ふだんあまり会わない、したがってあまり親しくなく、弱い結びつきでしかつながない人びとのほうがかえって強力である。これをグラノベター (Granovetter, M.) は「弱連結の強み」と名付けた (金井 (1994) pp.63-64)。

エコシステムにおいても間接的な紐帯を含め、弱連結の方が情報やイノベーションに向けたダイナミズムが生じやすく、健全性、機能性が高くなる。金井は強連結と弱連結を比較し、①ミクロ (集団凝集性) で統合しながらも、マクロ・レベルで断片化を促す強連結に対して、弱連結は架橋連結として作用し、社会やコミュニティといったマクロでの連帯ネットワークをもたらず、②強連結は閉鎖的な範囲での情緒的なつながりを創り出し、アイデアや助言や発想の交換 (情報資源の広範な交換や意外なアイデアの収集) には弱連結が適している、③困った弱者が頼るのが閉鎖的・限定的な資源依存の強連結であり、余裕のあるひと (社会的ステータスの高いひと) が広い支援の架橋連結 (動員) をうまく活用するのが弱連結である、④中心で発想が画一的になりがちな強連結に対し、外界と接し相互浸透する機会の多い、周辺のイノベーターに架橋連結のチャンスを広げるのが弱連結である、⑤文化・価値観の広がりや内向きに閉じてしまう強連結と伝播する弱連結である、とその特徴の違いを指摘している (金井 (1994) pp.64-71)。これらの点を考慮すると、広い連帯ネットワーク、新たな価値の創出・共有、補完的支援、周辺・局所的探索による活発なイノベーションといったエコシステム (ネットワーク) の強みは、強連結よりも間接性の高い弱連結によって、そのダイナミズムが引き出されるといえる。

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

ビジネス・エコシステムではエコシステムの参加プレーヤー、特に補完的生産者であるニッチ企業 (組織) が連携、ネットワーク化されることによって価値が創出される。

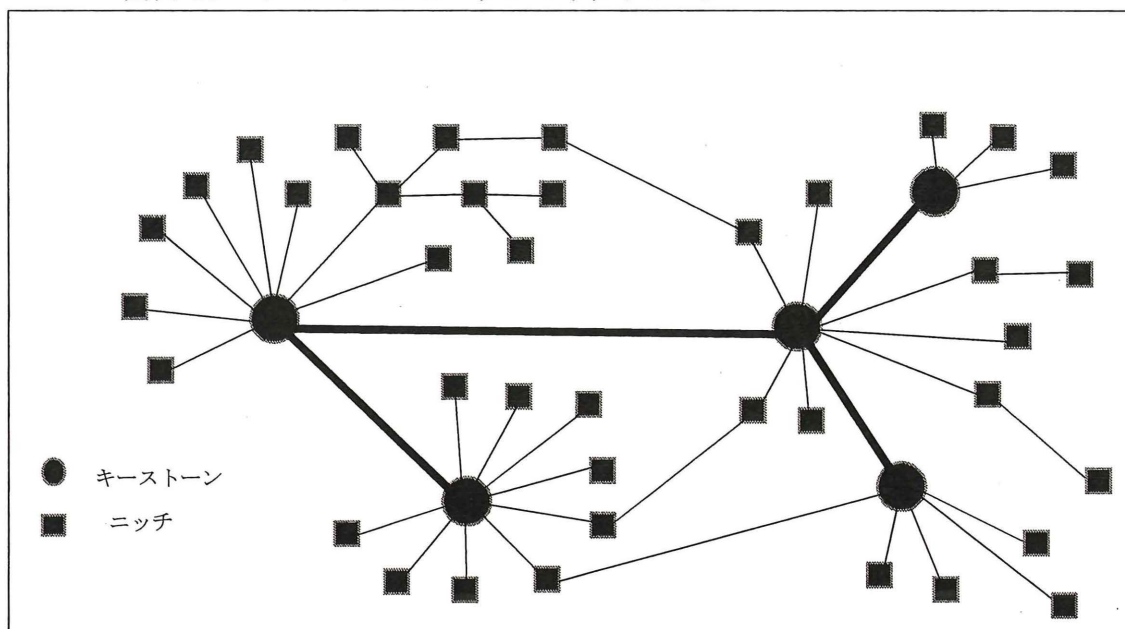
キーストーンの提供するプラットフォームはキーストーンの重視する価値、戦略的意思をシンボリックに表現するものであり、ある意味「制度」ともいえる。つまりキーストーンがエコシステムを制度的枠組み (プラットフォーム) によって方向

づけ、オペレーティング・レバレッジによって共有資産を効率的にマネジメントしているのである。

イアンシティとレービンが例示するウォルマートもエコシステムによって、巨大な流通チャネルのプラットフォームを導入し、新しい価値を創造した (Iansiti, M. and Levien, R. (2004) pp.127-133)。ウォルマートのサプライチェーンは製造業者から消費者間において多数のニッチ企業を抱えている。そこで、これらを小売エコシステムとしてネットワーク・効率化するため、大手から小規模のベンダーが世界中の消費者に到達できる巨大な流通チャネルを導入したのである。このシステムは商品・情報の流通を円滑にし、ニッチ・メンバーらに新しい価値の利得をもたらした。

このようにキーストーンが直接働きかけるのではなく、プラットフォームという制度によってニッチの価値創出、共有を促進するネットワークシステムは間接的アプローチといえる。ウォルマートのキーストーン戦略は競争相手のサプライチェーン管理システムやプロセスの改善にもつながり、産業全体の生産性を高める波及効果をもたらした。ウォルマートの最終的な目標は消費者に対する「エブリデイ・ロープライス」であり、結果として、目標の市場形成に貢献したのである。この点からもウォルマートのキーストーン戦略は産業全体への間接的アプローチであったといえることができる。

図表 26 キーストーンとニッチのネットワーク



キーストーンはネットワークの全ノードのうちの一部であり、ニッチが多数を占める（図表 26 参照）。キーストーンはハブ（プラットフォーム）として機能し、ニッチを結びつけ、活性化する。逆の言い方をすれば、ニッチを活性化しなければハブはキーストーンにはなれないのである。また、広い視点で言えば、キーストーン同士の結びつきは緊密であり、ネットワークのコアとなっている。周辺のニッチは間接的につながっている場合や、他のキーストーンとつながっている場合もあるため、キーストーンはプラットフォーム（制度）による間接的アプローチによってニッチを巻き込み（価値共有）、エコシステムを活性化（価値創出）していかなければならない。

一方で井上・真木・永山はエコシステムの分析視角としては、ニッチ側からの複眼的視点も重要であるという（井上・真木・永山（2011）p.70）。井上らはニッチの特性を分析し、プラットフォームへの結びつき方とハブ企業への依存度の変化によって、新規挑戦型、安定関係構築型、開発資産活用型、戦略機会追及型の4つの型に分類している。一つのプラットフォームとしか結びついていない（シングルプラットフォーム）ニッチが新規挑戦型であり、他のプラットフォームを意識する必要がないため、革新性に優れている。残りの3つの型は複数のプラットフォーム（マルチプラットフォーム）と関係を構築・維持している。安定関係構築型は取引コスト削減を目指す型であり、開発資産活用型は蓄積した資産を活用してプラットフォームを切り替えていく型である。戦略機会追求型は強いプラットフォームと結びつき、ビジネスチャンスを狙う型である。あるタイプがすべての面で他のタイプより優れているわけではなく、エコシステムの発展段階や市場環境によってそれぞれ優位な型は変化していく。新たな価値創出に向けてエコシステムを活性化していくためには新規挑戦型のニッチに活躍してもらわなければならない、ハブ側もそれに応じたプラットフォームを設計していかなければならない。

近年、フォンヒッペル（von Hippel）が定義する、製品やサービスの作り手であるメーカー（製造業者）ではなく、受け手であるユーザー自身の、イノベーションを起こす能力と環境が向上している「イノベーションの民主化」が生じている（von Hippel（2005）訳 p.14）。これは、イノベーションのオープン化によって、その源泉としてのユーザーの役割の重要性が高まっていることを意味する。

これまでの閉じた世界のメーカー主導イノベーションが既存機能のソリューション

ン・プロセス中心であるのに対し、ユーザー主導イノベーションは、直接ニーズを持ち、直接効用を受けるため、新機能のイノベーション・プロセスにおいて優位になる。これはニーズ情報とソリューション情報の非対称性に起因するプロセスの違いと捉えることもできる。ユーザーはニッチの高度な開発者としての情報資産を保有しているため、イノベーション・ニッチを低コストで実現することができるのである。

梅木 (2012,p.70) が「イノベーションの源泉とプロセスは企業の内部に止まらずよりオープン化、分散化が進展している。そうしたユーザー、とりわけリードユーザーとの関係をどのように構築していくのが企業にとっては重要な課題になりつつある」と述べるように、環境適応に向けたイノベーションには源泉であるユーザー (ニッチ) を活性化するとともに、いかに巻き込み、イノベーションを制度化 (内部化) していくかが課題となるのである。

第3節 自動車産業のエコシステムと間接的アプローチ

キーストーンは小規模なプレーヤーであり、プラットフォームやエコシステム全体の健全性に対しての影響力は大きいが、大半のニッチに対してはプレゼンスがなく、支配的関係を持っていない。また、中心的なハブの役割を担っているため、イノベーション (価値創出) に対して保守的な存在であると誤解を受けやすい。しかし仮にそうであれば、そのエコシステムはすぐに衰退してしまうことになる。

キーストーンは補完的生産者であるニッチとの間でイノベティブな価値の相互作用を起こさなければならない。つまり、価値を共有できるプラットフォームを構築し、ニッチや顧客コミュニティ、顧客インストラクションの情報をブリッジするなど、ネットワークによる価値創出を促さなければならないのである。特に源泉から離れた間接的なネットワークにおいては、行為の変数も増加するため「意図的な結果」のみならず、「意図せざる結果」が生じる可能性が高まる。そこでの価値の相互作用には制度的なしつけやきっかけが求められるのである。

藤本 (1997) は「意図的なシステム導入」と「意図せざるトランスファー」としてネットワークを活用した戦後のトヨタ自動車のシステム・知識移転のケースを分析している。

1936年の「自動車製造事業法」以来、トヨタ自動車 (以下トヨタ) はフォード・

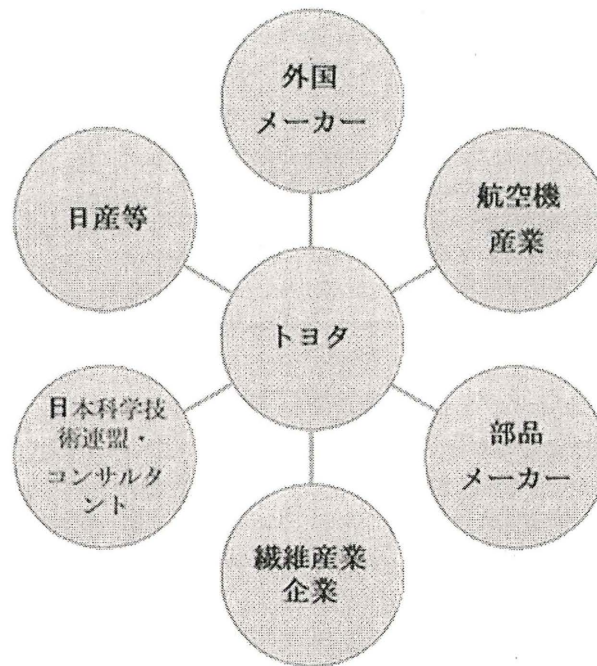
モーターを量産メーカーのベンチ・マークとし、キャッチアップを目指して、流れ作業組み立て方式、コンベア・ライン、トランスフォー・マシン、サジェスチョン・システム（提案制度）を導入した。さらにアメリカ的大量生産方式の一環として、1940年代から50年代にかけて、テイラー主義的作業標準化、TWI(Training within industries、とくに現場管理者の改善教育プログラム)、SQC(Statistical Quality Control、統計的品質管理)などのシステムを導入した。こうしたフォード方式と科学的管理法の導入はトヨタの意図的なシステム導入であった。

当時のトヨタの技術ネットワークを仮にエコシステムとして捉えるなら、「自動車製造事業法」を境に日本市場を撤退したフォード、GM(ゼネラルモーターズ)など外国メーカーとの保護(模倣)的ネットワーク関係、戦前の繊維産業からの技術移転³⁰が可能であった豊田紡績、日紡などとの知識移転ネットワーク関係、TQC(全社的品質管理)で成果をあげた装置産業と、その成果を普及した日本科学技術連盟、コンサルタントとの技術移転ネットワーク関係、部品メーカーとの相互学習ネットワーク関係、航空機産業との人的ネットワーク関係などが考えられる(図表27参照)。

この航空機産業とのネットワークは自動車産業の意図に基づかない、いわゆる「意図せざる結果」による技術移転の人的ネットワークであった。航空機産業は戦前から戦時中にかけて大産業に発展しており、技術レベルは経験工学的な自動車産業の比較にならないほど高く、理論武装された大卒エンジニアが多数採用されていた。この航空機産業が終戦を機に解体されることとなり、その結果、航空出身技術者が労働市場に押し出され、自動車産業へと流れ込むことになったのである。つまり軍民転換政策³¹の副産物として自動車産業の技術的発展がなされていたのである。

³⁰ 多台持ち、多工程持ち、製品別の機械レイアウトなどを導入。

³¹ 軍需産業を民需産業(自動車・家電など)に転換すること。



図表 27 1950年代トヨタのエコシステム

この自動車産業の技術発展期にトヨタは航空機産業から固有技術のみならず、重量級プロダクト・マネージャー制³²（トヨタでは主査制度という）といった組織制度の移転も試みていた。Fujimoto (1989) ,Clark and Fujimoto (1991) は重量級プロダクトマネージャー（PM）制を持つ企業が、開発期間、開発生産性、総合商品力のすべての面で競争優位の傾向があることを実証的に示し、意図せざる偶然であったにせよ、このトヨタの「制度」の早期移転・維持を評価している。

さらに意図せざる結果により生産システムが開発されたプロセスを、藤本(1997)は「不完全な技術移転の効果」として述べる。トヨタが参考にしていたフォードなどの米国企業は巨大設備と固定的な工程フロー・レイアウトの過剰な同期化(完全な同期化の不徹底な導入)システムによって生産の柔軟性を失い、多品種生産に対応することができなかった。これに対しトヨタは、後工程の必要とする数量だけ前工

³² 航空機メーカーでは、チーフ・デザイナー、主任設計者をいう。Clark,k.b.and Fujimoto,t (1991)によれば、機能別開発組織に対して権限が相対的に低い場合を軽量級プロジェクト・マネージャー、高い場合を重量級プロジェクト・マネージャーといい、プロジェクト組織内外の統合責任を指摘している。

程が生産して一定量まとめて納入する順序供給の「カンバン方式」を導入した（不完全な同期化の徹底した導入）。

機械加工工程においても米国企業は自動化、同期化されたデトロイト型トランスファー・マシンを採用（完全な自動化ラインの不徹底な導入）し、それに対するトヨタは柔軟なU字型レイアウトと多工程待ちの「不完全なトランスファー・ライン」を導入した（不完全な自動化ラインの徹底的な導入）。トヨタが米国企業のような徹底的な同期化や自動化を行えなかった背景には、日本の国内市場の狭小化と細分化、設備資金の不足、技術力の不足などの歴史的制約条件があった（藤本（1997）p.74）。この制約条件によって不完全なシステム移転にとどまったことが、結果的にトヨタに市場の多様化・変化への対応力をもたらし、システムの応用範囲を広げた可能性が高いのである。

トヨタのエコシステムの発展プロセスはキーストーンによる意図的な知識・技術移転といった直接的アプローチのしかけと環境・歴史による偶然性のきっかけとニッチをうまく活用した間接的アプローチの成果である。藤本（1997,p.75）の言葉を借りるなら、こうしたきっかけをモノにするには、偶然を必然に変える個別企業（キーストーン）の能力、あるいは意図せざる試行の結果を意図的に定着・改良・普及させる個別企業（キーストーン）の能力が求められる。類似した環境と歴史的なきっかけにおいて企業間でパフォーマンスの差が観察される事実は、この能力の重要性を示唆しているといえる。

キーストーンにはこうした進化能力が求められるのである。進化能力には新たなシステムを他社に先駆けて構想する事前能力（pre-trial capability）と、何らかの理由で試行され獲得された新しい能力の競争上の意味を正確に把握し、これを定着化させ、改良する事後能力（post-trial capability）がある。事前能力はリーダーの個人的資質に帰する部分が多いが、トヨタの事例をみれば組織（企業）単位での事後的な進化（学習）能力がさらに重要であることがわかる。

補完的生産者であるニッチのネットワークによって得られた偶然の意図せざる結果（価値）を競争優位の源泉（きっかけ）として、キーストーンがそれを制度化し、意味づけ、定着・改良・普及することができれば、間接性の高いキーストーン戦略が展開できるのである。

第4章 高校野球のエコシステム

第1節 チーム内部エコシステム

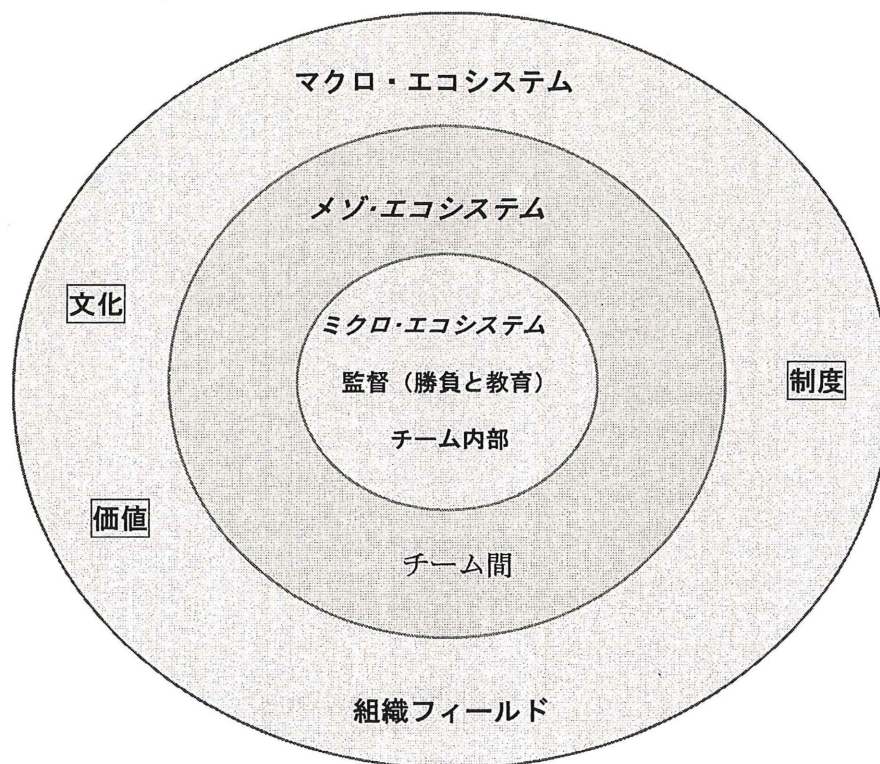
これまでビジネス組織としてエコシステムを捉えてきたが、本章ではスポーツ組織である高校野球のチーム組織をエコシステムとして捉える。高校野球チームのエコシステムはビジネス・エコシステム同様、どの境界でのエコシステムであるか競争関係を捉え直す必要がある。そこで、本論文では監督をハブにしたマイクロ（チーム内部）のエコシステム、チーム間競争であるメゾ（チーム間）のエコシステム、その外側にある高校野球（甲子園）文化・制度のマクロ（チーム・フィールド）のエコシステムに分けて考察することにする。

個別選手の視点から見れば、高校野球チームには2つの競争が存在する。1つはチーム内におけるレギュラー争いの競争である。部員100名を超える強豪校でレギュラーを獲得するためには、10倍以上の熾烈な競争を勝ち抜かなければならない。さらに、チーム単位で考えれば、甲子園出場（優勝）を目指す他校との競争がある。個々の選手はこの2つの競争に勝たなくてはならないのである。ただし、高校野球は団体競技であるがゆえに、チーム内のレギュラー争いの競争はある時点で「チームワーク」、「自己犠牲精神」といった高校野球文化の価値観に取り込まれ、協調関係に変容されるのである。

レギュラーを目指す上でチーム内のライバルの存在は大きな障壁となる。しかし目標をさらに高くする、取り組みのモチベーションを高めるといった効用を考えれば、その存在は補完的であるということもできる。高校野球が学生野球であり、「勝負」と「教育」の両方の観点が求められる文化的競技であることも、この認識を助ける。このように高校野球チーム内の「競争」は教育の一環として、勝利を目指す「協調」関係の要因として捉え直されるのである。

高校野球のチーム内において、協調関係構築のキープレーヤーとなるのが「監督」の存在である。監督が優秀なキーストーンとしての役割を担い、高校野球文化を継承した「勝負」と「教育」を両立させたプラットフォーム（価値）を構築することによって、レギュラー争いに敗れた選手は救い出され、高校野球プロセスの達成感・チームへのコミットメントを高めることができる。つまりゼロサム競争からプラスサムの教育へ競争価値を変換するのである。これにより、マイクロ（チーム内部）のエコシステムはメゾ（チーム間）のエコシステムにおいて、魅力的なキースト

ン・ハブのチーム（組織）に成長するのである（図表 28 参照）。

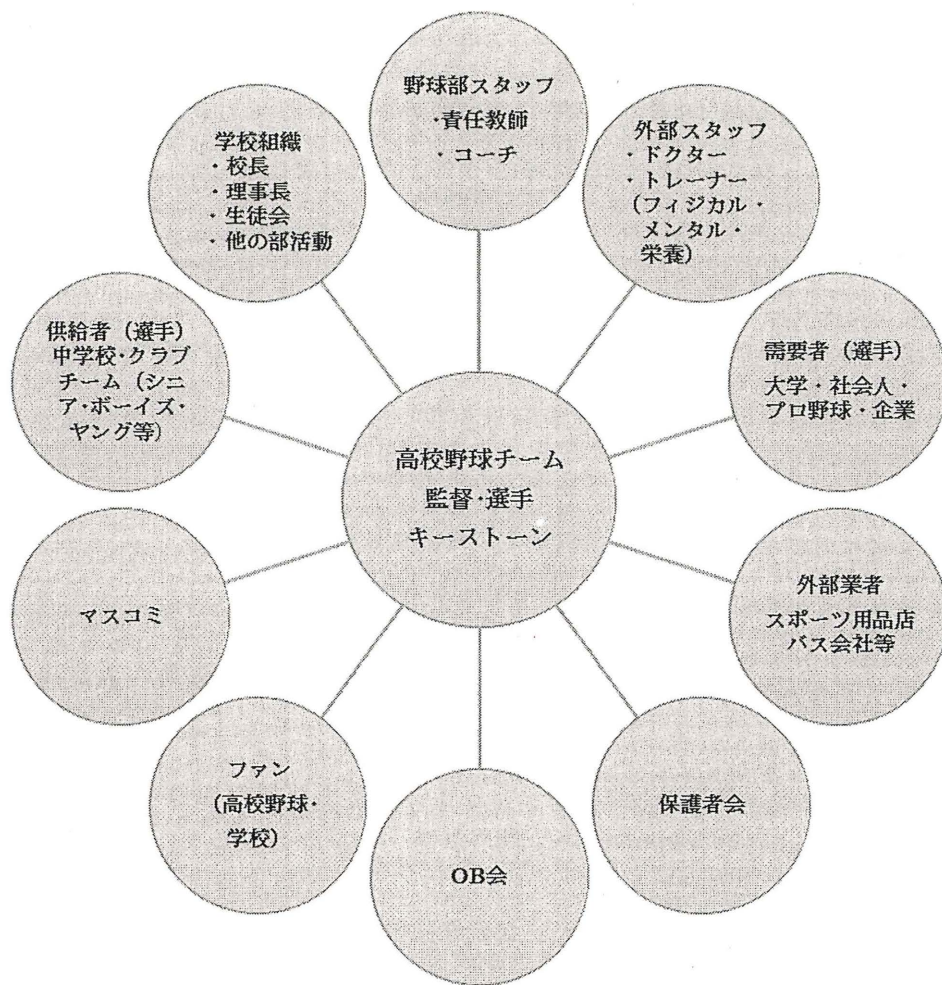


図表 28 高校野球エコシステムの価値構造

第 2 節 チーム間とチーム・フィールドのエコシステム

現代の高校野球のチーム（組織）運営を考えると、そのネットワークシステムには多数の組織構成メンバーが存在していることがわかる。この協調的ネットワークシステムを高校野球の（メゾ）エコシステムとしてとらえると、図表 29 のようになる。

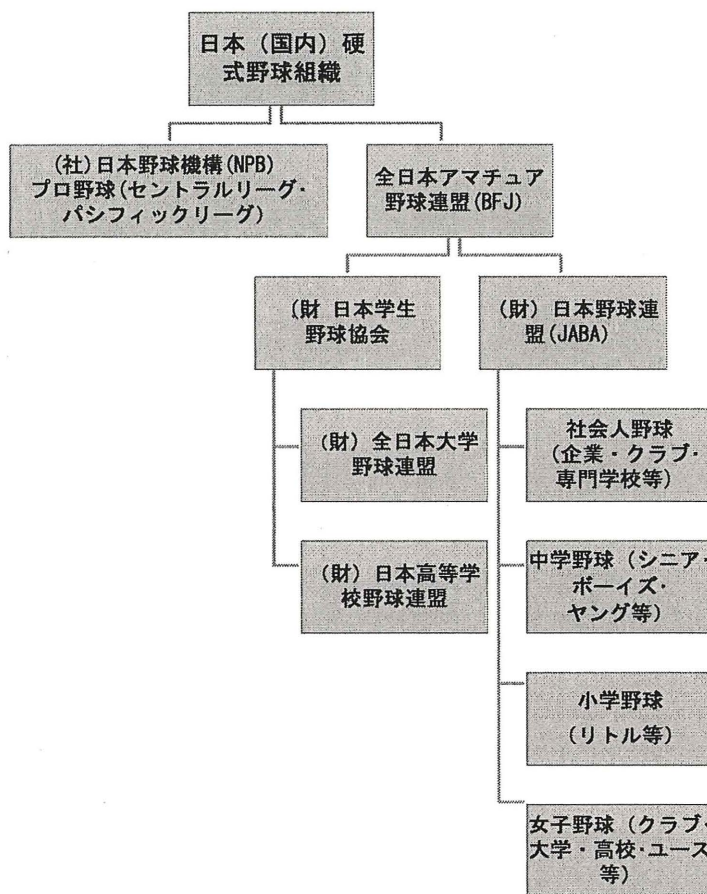
高校生を対象としたサッカーチームには、学校組織チームとクラブ（ユース）チームの 2 組織が存在するが、高校野球は学校組織のみで運営されている。したがってすべての高校野球チームが学校所属の部活動であり、学校組織やスタッフ（教員）といった学校関係者とのネットワーク関係が重視される。また、近年ではスポーツ科学の発展に伴い、スポーツドクターをはじめ、トレーナー（フィジカル、メンタル、栄養）の指導を受けられる体制を整えているチームも多く見られる（図表 29 参照）。



図表 29 高校野球のメゾ・エコシステム

次にマクロ（チームフィールド）のエコシステムであるが、日本の（国内）硬式野球は日本野球機構（NPB＝プロ野球）と全日本アマチュア野球連盟（BJF）から成り、日本学生野球協会所属の大学野球、高校野球と日本野球連盟所属の社会人野球、中学野球、小学野球、女子野球で組織されている（図表 30 参照）。

図表 30 日本（国内）の硬式野球組織



プロ野球のチームは高校卒、大学卒、社会人卒の経歴を持つ選手で構成されているが、9割以上の選手が高校野球経験者である。つまりプロ野球を目指す中学生は必ずどこかの高校へ進学しなければならず、高校生も卒業時にドラフト指名を受けることができなければ、大学、社会人野球へ進んでプロ野球ドラフトのチャンスを待たなければならない。高校野球はプロ野球選手へのキャリアパスにおいて、重要な役割を担っているのである。そこで戦績（甲子園出場）のみならず、選手の心技体の育成力、進路等のネットワークがチームの評価指標となるため、中学（供給者）や大学・社会人（需要者）チームとの関係が重視される。

近年、難題とされるのが保護者会とのネットワーク・関係づくりである。上級生・下級生、レギュラー・補欠といった子ども（選手）のポジションによって利害関係・価値観が異なる保護者をまとめるには非常に大きなコストがかかる。保護者は選手

に近い存在であるため、離反してしまうとチームの凝集性に大きな影響を与えるため、常に連携、理解を求めていかなければならない。このため、保護者関係が近年の高校野球のチームづくりのターニングポイントと言われている。

加えて、伝統校であれば、寄付や援助してもらえらる反面、批判分子にもなりかねないOB会とのネットワーク関係にも注力しなければならない。高校野球は郷土文化的競技として関心が高く、マスコミをはじめ、地域に多くのファンが存在している。OBを含め地域的な帰属意識が高いため、応援してもらえらる組織（プラットフォーム）作りが求められるのである。

高校野球は高校スポーツの中では組織を異にしている特別な存在である。高校スポーツの他の競技が所属する財団法人全国高等学校体育連盟（通称「高体連」という）には加盟せず、財団法人日本高等学校野球連盟（通称「高野連」）を独自に組織し、統括している。高野連は財団法人全日本大学野球連盟とともに日本学生野球協会を構成している組織の一つでもある（図表 30 参照）。高野連は1946年に全国中等学校優勝野球大会を運営する目的で創設された全国中等学校野球連盟がその母体であり、1947年の学制改革により中等学校が高等学校となったことにより、全国高等学校野球連盟となった。1963年には文部省から財団法人として認可され、現在の財団法人日本高等学校野球連盟に改称したのである。

全国の高等学校の野球部はこの日本高等学校野球連盟に加盟し、学生野球としての制度的価値観のもとで運営されている。法令としても1932年（昭和7年）に野球統制令³³、1949年（昭和24年）には学生野球憲章が制定された。日本高等学校野球連盟はこの憲章をもとに教育的観点から学生野球としての逸脱行為（不祥事）に対し厳しい指導を行っている。

日本学生野球憲章前文

（平成22年2月24日全面改正）

国民が等しく教育を受ける権利をもつことは憲法が保障するところであり、学生野球は、この権利を実現すべき学校教育の一環として位置づけられる。この意味で、学生野球は経済的な対価を求めず、心と身体を鍛える場である。

³³ 体育運動審議会は「野球の健全なる施行方法に関する事項」として野球の管理を文部省に答申、審議の末統制規則を決定し文部省訓令として通達した。

学生野球は、各校がそれぞれの教育理念に立つて行う教育活動の一環として展開されることを基礎として、他校との試合や大会への参加等の交流を通じて、一層普遍的な教育的意味をもつものとなる。学生野球は、地域的組織および全国規模の組織を結成して、このような交流の枠組みを作り上げてきた・・・。

2016年(平成28年)11月現在、日本高等学校野球連盟加盟校は4014校であり、野球部員は16万人を超える。日本高等学校野球連盟は春の選抜高校野球大会、夏の全国高等学校野球選手権大会(甲子園)を主催しており、地方予選を勝ち抜いた参加校(私立・公立)がこれに出場する権利を得る。

高校野球のマクロ・エコシステムでは、この「甲子園」をシンボルとする高校野球の制度・文化・価値のもとで、それぞれのチームの型によるメゾ・エコシステムが混在し、競争する組織フィールドが形成されているのである。ただし、それぞれライバル(競争)関係にあるチームは高校野球文化の発展というマクロ視点で捉えれば、競争関係を内包した協調関係のエコシステムと捉えることができる。この包括的な協調関係としての認識視点がエコシステムの特徴であるといえる。

第3節 高校野球の間接的アプローチ

間接的アプローチ戦略は直接的な力の衝突ではなく、他者である行為主体の力を利用したり、情報や心理を活用した間接的手段によって競争逆転を引き起こす戦略である。

ルールに基づく相対的競技である高校野球の競争逆転プロセスは、自チーム(組織)の力を上げるか、相手チーム(組織)の力を下げることを考えなければならない。勝負の直接要因である打つ・投げるといった競技力はルールによって勝つか負けるかのゼロサム関係にあり、強者を逆転することは難しい。そこで、勝負のプラスサム要因である情報と心理を活用した間接的アプローチによって競争逆転への活路を見出すのである。チーム内部エコシステムの行為主体は自チームの選手(補完者)であり、情報・価値(心理)を共有し、コミットメント・エンゲージメントを高めることによって、流れ、勢いをつけた正のティッピングポイントを引き起こすことができる。また、チーム間競争(チーム・フィールド)のエコシステムでの行為者は競合チーム(対戦相手)であり、間接的手段によって相手の組織耐性にアプ

ローチすることによって、負のティッピングポイントを引き起こさせることができる。

これが高校野球における競争逆転に向けた意図的な間接的アプローチである。この手段的行為の主体は他者（選手・相手チーム）であるため、意図を逸脱した意図せざる結果が生じることは免れない。そこでこれをいかに許容し、対処していくかが間接的アプローチの課題となる。

伊丹は、情報と感情が濃密に流れ、互いの中のキャッチボールが生まれるための反射し合うような容れものを「場」と呼び、それを「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行ない、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その枠組みのことである」と定義した（伊丹(2007) p.232）。この「場」の境界枠組みによって、焦点や集中がつくられ、継続的な情報の相互作用と心理的相互作用が生じ、組織の価値・情報共有、蓄積、心理的エネルギーが醸成されるのである。また、間接的アプローチの課題である意図の収束もここで図られる。

伊丹（2007）は人を動かす二つのルートとして、直接に人の働くプロセスに働きかけ、プロセスのかじ取りを自ら行なうマイクロマネジメントのルートと組織の多くの人々が働いている仕事の状況・環境に何らかの形で働きかけることによって全体的に大きく人を動かそうとするマクロマネジメントのルートをあげる。このマクロマネジメントとは「枠づくり」であり、伊丹は事業の枠（戦略）、仕組みの枠（経営システム）、プロセスの枠（場）、人の枠（人事）、思考の枠（経営理念）の5つの要因の枠づくりについて述べる。この「枠」が先のエコシステムの境界であり、メンバーを方向づけ、意図せざる結果を想定・抑制し、意図的な間接的アプローチの範囲を拡げるのである。

高校野球エコシステムにおける競争逆転は、チームの横のネットワークでメンバーを自律（活性）化させながらも、長年にわたって醸成されてきた高校野球文化の制度・価値の枠組み、チームの型によって方向づけられた「場」による縦の統制の間接的アプローチによって引き起こされるのである。

第三部 高校野球の文化と制度

第1章 広島商業高校野球部の歴史と伝統

第1節 広島県の高校野球の文化

本部では、広島商業高校野球部と広陵高校野球部の戦略・組織（チーム）づくりの型の比較分析を行う。両校は伝統校であり、それぞれのチームの型が高校野球文化（制度）の枠組みの中でどのようにして発展してきたのか、そのダイナミズムを理解するため、チームの歴史を詳細に論じる。

広島県は地方都市であるが、野球が日本に伝えられた明治時代末期から早稲田大学、慶応義塾大学の指導者を招き、各中等学校（現在の高等学校）に伝えられたことにより、早くから盛んに行われるようになった。戦前から現在もライバル関係にある広島商業高校と広陵高校が 2 強として広島県の野球を引っ張ってきた。「広陵にだけは負けるな。」「広商にだけは負けるな。」これが両チームの合言葉であった。

第二次世界大戦時、軍都として発展してきた広島は昭和 20 年（1945 年）に原子爆弾を投下され、壊滅的な被害を受けた。その復興に向けて昭和 25 年（1950 年）広島野球倶楽部（現在の広島東洋カープ）が設立され、広島の野球熱は更に高まっていた。初代監督は広島商業出身の石本秀一氏、助監督は広陵出身の白石勝己氏であった。両校の OB が選手は勿論のこと監督、コーチといったスタッフに至るまで多数在籍していることから両校が広島の野球を牽引してきたことが分かる（図表 31 参照）。

図表 31 広島商業・広陵高校出身の広島東洋カープ OB（敬称略）

広島商業	
石本秀一（広島東洋カープ初代監督）	山本文男
山本一義	大下剛史
三村敏行（元監督）	達川光男（元監督）
永田利則	岩本貴裕

広陵高校	
白石勝己（元監督）	門前眞佐人（元監督）

秋山正信	久保祥次
枅岡憲三	三浦和美
川内雄富	須山成二
河井昭司	佐伯和司
原 伸次	石橋文雄
金本知憲	佐竹健太
白浜裕太	中田 廉
野村祐輔	土生翔平
上本崇司	

両校はアマチュア野球からプロ野球に至るまで広島県の野球に多大な影響を与えてきた。両校は創部が明治時代末期と100年以上の伝統を引き継いでいる点では共通している。しかし、設立形態が公立高校と私立高校の違いから、伝統的なチームづくりの型が異なっている。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。そこでチーム競争力を上げるため、まず精神面を強化し、集団主義的考えがチームの意思決定に優先される集団型、スター選手はつくりず、選手の能力を平均化し、チームの徹底力を武器に戦う平均型のチームづくりを行ってきた。それに対する広陵はフィジカルに優れた選手を中心としてチームを構成する個人型、能力型のチームづくりが行われてきた。ただし、個人型といってもチーム競技であるため、集団主義的な考え方が優先されることには変わらない。選手の個々の能力を強みにチームづくりが成されているという意味である。

この対照的なチームづくりを行ってきた伝統2校が中心となり、広島県の高校野球は発展してきたのである。ただし時代が進むにつれ、この両校の野球（チームづくり）をベンチマークとし、第三勢力的な学校も現れてきた。昭和初期の呉港高校（私立）、戦後の尾道商業高校（公立）、広島工業高校（公立）、盈進高校（私立）、近大福山高校（私立）、平成に入ってから山陽高校（私立）、西条農業高校（公立）、宮島工業高校（公立）、高陽東高校（公立）、如水館高校（私立）、総合技術高校（公立）、広島新庄高校（私立）などである。

近年は広島商業OBを中心に強豪校出身の高校野球指導者が増えたこと、私立の高校が学校経営、生徒募集の観点からマスコミに取り上げられやすい野球部強化に

力を入れることなどから、甲子園に向けての競争が激化し、群雄割拠の時代に入っている。

チームづくりの型においても変化が見られる。広商・広陵 OB も出身校の野球の型をベースにしながらも、その学校に合った型にアレンジして、新たな野球の型を創造している。かつて公立高校を甲子園に導いた名将と呼ばれる監督が退職後、私立高校監督に招かれ、公立型のチームづくりと私立型のチームづくりが融合した型のチームも増えている。こうした中、広陵が伝統の野球を発達させ、戦績的に一歩抜け出した存在になり、広島県の高校野球を牽引している状況である。

第 2 節 広島商業野球部草創期「広商野球の礎」

「伝統とは脈々と続く、創造の心とその心構えである」これは広島商業のグラウンド脇にある、広島商業 OB 保田直次郎氏の石碑に書かれた一文である。保田氏はかつてプロ野球・南海で監督を務めた鶴岡一人氏らとともに昭和 4 年、5 年、6 年と広島商業の 3 連覇を成し遂げた人物である。この保田氏の言葉が広島商業の野球部を象徴している。広島商業野球部は「精神野球」「緻密野球」「堅実野球」「試合巧者」などと表現される独自の戦い方で、公立高校でありながら、夏の選手権大会（甲子園）で全国第 2 位の 6 回の優勝回数を誇っている³⁴。また広島商業の戦い方は高校野球の基本的な戦い方として評価され、「広商野球」と呼ばれ、その名を全国に馳せている（広島商業は通称「広商」「HIROSHO」と称されており、以下では広商と表記する）。

「広商野球には百年の『失敗の歴史』がある。これを教訓としていかさなければならぬ」とした学習意識が伝統的な強さを築いた。そして自ら考え、自ら判断し、自ら行動するという創造の心が常々求められてきたのである。一つ物事を見聞きしたら、それを自分のものにして新たなものを編み出し、さらに伝えること、勝つ（負けない）考え方の歴史を残すことが広商の伝統となったのである。

広商から広島東洋カープへ進み、監督まで務めた三村敏之氏も「先輩たちが培ってこられた伝統の中で、他の学校の生徒と自分たちは違う。他の生徒がやれないことを自分たちはやってきたんだという自信を、野球部での日々の過程が与えてくれ

³⁴ 優勝回数 1 位は平成 21 年に 7 回目の優勝を達成した愛知の私立中京大附属中京高校である。

た」と述べている（『広島商業野球部百年史』（2000）p.239）。

広商が全国有数の戦績を収めた理由のひとつとしてライバル私立広陵高校の存在がある。明治時代から現在まで続く両校のライバル関係は広島及早慶戦と呼ばれ、注目されてきた。これほどの長期にわたってのライバル関係は全国でも稀有なケースである。これは、お互いが強い対抗意識を持ちつつも、毎年定期戦を開催したり、甲子園出場時には壮行式に激励に行くなど良きライバルとして認め合い、両校が広島の高校野球を背負っていると自負している関係が継続しているからである。

広商は夏の選手権大会（夏の甲子園）優勝6回、春の選抜大会（春の甲子園）優勝1回という戦績を残し、春夏合わせて7回の全国優勝を成し遂げている。それに対する広陵高校も選手権大会準優勝3回、選抜大会優勝3回、準優勝3回と全国トップクラスの戦績を誇っている。この両チームはその戦績から「春の広陵」「夏の広商」とも呼ばれているのである。なぜこうした傾向が表れているのであろうか。これには公立と私立という学校の設立形態が大きく関わっている。

高校野球のチームはあくまでアマチュア野球であり、それぞれの学校に所属する部活動である。野球部を取り巻く環境は公立と私立といった学校の設立形態により大きく異なる。野球の強豪校と呼ばれる私立高校は人材獲得力が非常に高く、能力の高い選手を多数獲得できるが、公立高校は入学試験、寮などの施設の有無から、野球の力を評価しての入学許可はされにくい状況にある。公立高校も近年は推薦入試の導入により、いくらかは評価点に加算される学校はあるが、私立高校のようなスポーツ推薦の入試制度はない。入学するためには学力試験の大きな壁があり、毎年有望な選手が入学してくることは難しい状況である。つまり公立高校野球部は私立高校野球部に比べ人材獲得能力が非常に低いといえることができる。その結果、公立高校野球部が勝つためのチーム作りにおいては競争を重視した能力主義型のチームづくりを行うことは困難であり、チームづくりのプロセス（型）を変えなければ、私立高校野球部には対抗できないのである。

では、これまで公立高校である広商が全国トップクラスの戦績を収めることが出来たのはなぜだろうか、また、広商が国体に出場しなければ高校最後の大会になる夏の選手権大会で優勝回数が多い（全国第2位である）のに対し、広陵高校が未だ優勝がなく、春の選抜大会の優勝が多いという違いが生じているのはなぜだろうか。野球という限られたルール内での勝負ではあるが、それぞれのチームづくりの型が、

どのように異なり、その差異がどのように戦績に影響を与えているのか検証してみる。

広島商業高校野球部百年史（以下広商百年史）は平成 12 年（2000）に広島商業高校野球部創部百年を記念して発刊されたものである。この広商百年史は広商野球部 OB で昭和 33 年から平成 3 年の 30 年余りを広商に勤務し、副部長、監督、部長、広島県高野連理事長、会長、校長を歴任した 47 期島山圭司氏が中心となり編集したもので、広商の歴史のみならず、チームの戦略・戦術で創意工夫した点、その時期の教育思想等が記されている。各時代の選手の思いも記述されており、エスノグラフィに有用な資料となっている。

広島商業野球部は武士道野球・精神野球といわれたかつての日本の野球を継承し、独自の「広商野球」を作り上げてきた。この伝統的な型の形成プロセスをまず歴史的に見ていく。

広島県は野球王国と言われているが、その要因は①戦前中等学校野球創成期における広島高等師範学校主催及び岡山県での旧制 6 高主催の中等学校野球大会が盛んに開催されたこと、②戦前から現在に至るまで広島商業高校と広陵高校がライバルとして競い、全国的にも結果を残していること（図表 32 参照）、また他校が 2 校を目標に切磋琢磨したこと③戦後、プロ野球広島東洋カープが設立されたことが挙げられる。

図表 32 甲子園通算成績 平成 28 年 9 月現在

1 位	中京大中京（愛知）	133 勝 46 敗
2 位	龍谷大平安（京都）	99 勝 69 敗 1 分
3 位	PL 学園（大阪）	96 勝 30 敗
4 位	県岐阜商業（岐阜）	87 勝 52 敗 1 分
5 位	松山商（愛媛）	80 勝 35 敗 1 分
6 位	天理（奈良）	72 勝 47 敗
7 位	東邦（愛知）	70 勝 41 敗 1 分
8 位	広陵（広島）	67 勝 41 敗 1 分
9 位	早稲田実業（東京）	65 勝 47 敗 2 分
10 位	広島商業（広島）	62 勝 35 敗

広島では広島高等師範学校（広島大教育学部）と広島中学（現国泰寺高校）（明治22年創部）でいち早く「野球会」と言われる組織が作られ、続いて明治32年に広商野球部が創部された。広島の高校野球（当時は中等野球）の草創期においては、広島中と広商がライバル関係にあった。

広商は明治32年11月1日広島市材木町誓願寺境内に発祥した。明治35年、広商は香川の丸亀中学と初試合を行い、1-0で勝利している。当時は野球道具もなく、3本のバットを共有して試合をし、ユニホームも「HIROSHO」のマークを黒羅紗で切り取ったものを糊で胸に貼り付け、地下足袋で試合をしていた。

明治末期に出てくる広島のチームは県中（現国泰寺高校）、仏中（現崇徳高校）、呉中（現三津田高校）、修中（現修道高校）、商業（現広島商業）、日彰館、忠海中（現忠海高校）、福山中（現誠之館高校）明道中（廃校）の僅か9校であった（現在は約100校）。

明治45年7月31日明治天皇の崩御で大正元年となり、1年間は訃音中とされ歌舞、音楽の停止、競技もさしとめられた。後に、広商とともに広島の高校野球をリードしていく広陵野球部はこの時期、明治44年に創部されている。

広島中は慶応大学から森茂・三宅大輔・腰本寿氏をコーチとして招き、力をつけていき、広商も大正2年、早稲田大学から八幡恭助、横山方吉、加藤吉兵衛氏を招いて指導を受け、技量の向上を図った（第3代全国高校野球連盟会長を務めた佐伯達夫氏にも指導を受けている）。

大正2年から石本秀一投手を擁した広商が台頭しはじめ、中国新聞呉支局主催大会で優勝している。大正4年には全国中等野球大会が大阪豊中球場で開かれており、山陽予選決勝で広島中学が3-1で広商に勝利し、第一回の全国大会に出場した。

大正5年の第2回大会では広商が広島中学を5-4で破り、全国大会に初出場した。ただし全国大会では2回戦で和歌山中学に4-6で敗退した。山陽大会決勝翌日の芸備日日新聞では、この時のファンの加熱ぶりをうかがわせる記事が掲載されている。

山陽野球大会連日の試合に各校選手の意気、応援隊の熱は更なり、観衆の熱狂又日と共に加わりて猫も杓子も今は野球でなければ夜も日も明けぬ勢いにて殊に広島野球界の天下を二分している県中及び商業の争覇戦たる昨日の

優勝試合の成敗いかんは至るところで話題となった。更に熱は勢いを生んで理髪店でも一方のひいきをすれば他の一方が入らないといった調子、殊に県中商業両校の分水嶺となっている雑魚場付近では一層甚だしく西瓜店や氷店の方から焦り出し、敵党には売らないとまで正気の沙汰と思えぬ程の浮かれようであった。 (『広商百年史』(2000) p.49)。

大正6年、広島中は選手が流感で死亡したり、無理なスライディングでケガをして選手が一年間休学した事件などが相次ぎ、昭和2年まで「野球禁止令」を出し、休部することになった。その後、広島中学ではサッカーに力を入れることとなり、野球部はやや衰退していった。この広島中に代わって台頭してきたのが現在もライバル関係にある広陵中学(現広陵高校)である。広陵中学は大正末期から昭和初期にかけて広商を圧倒する力をつけていった。

大正13年、第10回大会から全国大会の場所は現在の甲子園球場に移された。この大会で広商は全国大会初優勝を遂げる。当時の石本秀一監督は精神面強化を指導の柱にし³⁵、真剣刃渡りなど異様とも思える訓練を選手に課した。この精神力強化の指導が百年にわたる広商野球の礎となり、勝つための必然的な手段として継承されていくこととなったのである(章末・資料1参照)。

大正15年(昭和元年)ライバル広陵高校が第3回選抜高校野球で初優勝した。続く昭和2年の大会では春夏の全国大会で準優勝、昭和4年春の準優勝と広陵が黄金期を迎えていた。当時には三浦芳郎、八十川胖、小川年安、山城健三氏といった有能な選手が多数在籍しており、巨人に入団した田部武雄氏は大連実業から、神主打法の岩本義行氏は三次中から転校してくるなど戦力が充実していた。当時の両校の実力差は広陵「大学」と広商「小学校」と呼ばれる程であった。

こうした体格差をカバーしようと、広商の石本秀一監督はより一層精神修養に力を注ぎ、真剣刃渡り、坐禅、スパルタ訓練にて選手を鍛え上げていった。その結果、

³⁵ 石本監督が課した「真剣刃渡り」は昭和40年代のチームまで引き継がれていった。真剣刃渡りは2本並べられた日本刀の上に両足で立つのであるが、恐怖心から体がぐらついてしまうと切れてしまう。そのため極度の精神集中力が求められるのである。真剣に上がる前、臍下丹田に力を入れ、腹式呼吸を2時間位やるのだが、みんなの呼吸が徐々に大きくなり、異様な緊張感が高まる。野球部長、監督、選手の順番にのるのだが、皆、額から汗がダラダラと流れる程の緊張感であったと言われる。当時、監督として経験した迫田穆成氏は「緊張感から『無の境地』を初めて経験した」とインタビュー(2012)で語っている。

徐々に戦績を盛り返し、昭和4年、5年には夏の甲子園を連覇した。翌年（昭和6年）の春の選抜甲子園も優勝し、広商は黄金期を迎えることとなった（図表33参照）。

図表 33 石本秀一監督の全国優勝実績

第10回大会 1924年（大正13年）初優勝
第15回大会 1929年（昭和4年）に2度目
第16回大会 1930年（昭和5年）に3度目
第8回選抜中等野球大会の4度の全国優勝を達成、 その後、阪神タイガースや広島東洋カープの初代監督を務めた。

石本秀一監督は8年間に4度の全国制覇を達成

以下の石本秀一監督の手記「広商黄金時代」にも当時の厳しさがうかがえる。

時には色をなして選手を罵倒し、時には火の出るやうなノックを重ねた。
その度毎に私の峻厳なコーチぶりに驚いた人々はいろんな批評を加へ、
中には石本はあまりに選手に厳しい、といった人もあった。私に對ずるこの
初印象が「峻厳な石本」といふ定評を生み出したことは事実で・・・私のかう
した峻厳な指導は遂に水泡とはならなかつた。

（『広商黄金時代』1931年, pp.294-295）

選手達も全く私の心持とピッタリ合ひどんな猛練習にも堪え得ると叫んで
ます、われわれの本當の自信は勝敗にあらずして猛練習に堪え得るそれがあ
るばかりです（前掲p.250）。

さらに、第10回大会1924年（大正13年）初優勝についても「非科学的な練習
や自信のない策戦によつて、この覇業を完成し得たことは、或いは不自然であつた
かも知れぬが、しかも熱と意氣、この二要素が齎した結果であることを否認ない」
（前掲 P295）と精神面の重要性を振り返り、スポーツもまた畢竟精神力の鍛錬で
あることを信じてゐる、として気合術や真剣刃渡りを積極的に採用したのである。

石本監督は非常に研究熱心であり、現代野球の礎を築いたと言われている。チー

ムづくりにおいては一年目、基礎を固め、二年目は一流チームに挑戦して試合の駆け引きを経験させ、三年目は飛躍して覇権を掌握する、と計画的にチームづくりを行い成果をあげていった。手記の最後には「かくて私の精神的指導方針は信念の確保と共に優秀な成績を収めて、立派に再度の優勝を勝ち得ることが出来た」と振り返っている（石本（1931） p.304）。

昭和4年、5年、6年に全国優勝したメンバーには、後にスパルタ訓練で南海ホークスを11度リーグ優勝させ、日本シリーズで2度優勝させた鶴岡一人氏がいた。鶴岡氏は現代の名将といわれる元楽天監督・野村克也氏を育てた監督でもある。このように学生野球で重視された精神野球は継承され、後の職業野球（プロ野球）へも影響を与えていくこととなったのである。

第3節 戦後から平成の広島商業野球部

戦前の広商はその後、幾度も甲子園に出場するが、優勝することはできなかった。大会も昭和16年から戦争の為、中断されることとなった。

戦後の広商は昭和24年から5年間、学制改革により、廃校となった。すべての学校が普通科となったため、商業高校である広商の名前が消えてしまったのである。しかし、母校を失ったOBによる広商復活に向けての熱心な働きかけにより、昭和29年に基町高校、観音高校の1年生を編入させる形で復活することとなった。そして復活して3年目の昭和32年、第39回高校野球選手権大会で4回目の全国優勝を達成した。広商にとって27年ぶりの栄冠であった。学生野球の父といわれ、「一球入魂」の言葉を広めた飛田穂洲氏は当時の大会総評で以下のように述べている。

広島商はこれで4度目の優勝を飾った。浜井、灰山時代からいつも地味な優勝であり、強いように見えなくて強いチーム、底力を十分に持つ恐るべきチーム。八風吹けども動ぜず、広島のを思わせる戦歴、この地味、底力、試合度胸は学生野球の生命とあっていい。見た目はどこにもとりえがなさそうに見えて、ちゃんと筋金が入っている。優勝に値する実力というべきであろう。（『広商百年史』,p.186）

その16年後の昭和48年、第45回選抜高校野球大会では怪物といわれた作新学

院（栃木）の江川卓投手を攻略しての準優勝、その夏の第 55 回選手権大会では 5 度目の全国優勝を達成した。そして更に 15 年後の昭和 63 年、第 70 回選手権大会決勝戦において、後にロッテ、中日、巨人で活躍した福岡第一高校の前田幸長投手を攻略し、広商が理想とする 1-0 の勝利で 6 度目の全国優勝を達成することとなったのである（図表 34 参照）。

図表 34 戦後の広島商業の全国優勝・準優勝と甲子園戦績

第 39 回大会 1957 年（昭和 32 年）に 4 度目
第 55 回大会 1973 年（昭和 48 年）に 5 度目
第 70 回大会 1988 年（昭和 63 年）に 6 度目 全国第 2 位
（2009 年中京大中京高校（私立）が 7 度目の優勝を遂げ全国最多）

1957 年	第 39 回	全国高校野球選手権	V4
2 回戦	5-4	育英	
準々決勝	5-0	上田松尾	
準決勝	5-0	戸畑	
決勝	3-1	法政二	

1973 年	第 55 回	全国高校野球選手権	V5
1 回戦	12-0	双葉	
2 回戦	3-0	鳴門工	
3 回戦	3-2	日田林工	
準々決勝	7-2	高知商	
準決勝	7-0	川越工	
決勝	3-2	静岡（元阪神タイガース 植松精一投手）	

1982 年	第 64 回	全国高校野球選手権	準優勝
2 回戦	6-2	銚田一	

3回戦	4-2	興南	(元阪神タイガース仲田幸司投手)
準々決勝	5-2	比叡山	
準決勝	1-0	中京	(元阪急ブレーブス野中徹博投手)
決勝	2-12	池田	(元横浜ベイスターズ畠山準選手、 元読売巨人軍、水野雄仁投手)

1988年第70回 全国高校野球選手権 V6			
2回戦	4-3	上田東	
3回戦	12-1	日大一	
準々決勝	5-0	津久見	(元ヤクルト川崎憲次郎投手)
準決勝	4-2	浦和市立	
決勝	1-0	福岡第一	(元ロッテ、巨人、中日前田幸長投手、 元ダイエー 山之内健一選手)

戦後、広商が甲子園決勝に進出した4つの大会で対戦した相手校には後にプロ野球で活躍した選手が数多く在籍している(図表34参照)。それに対して広商でプロ野球に入団したのはV5のメンバーで東洋大学に進学して、広島東洋カープに入団した達川光男選手のみである。広商は甲子園で結果を残したチームでもやはり突出した選手はいないといえる。広商出身の過去35年間(1981年~2015年)のプロ野球選手は4名である(図表35参照)。これは同時期の広陵が27名であることを考えれば、選手の能力面で大きく差があることが分かる。これが近年の戦績の差の大きな要因であるが、かつてはそれをカバーする広商の組織(チーム)力の強さが存在していた。

図表 35 広商出身の過去 35 年間（1981 年～2015 年）のプロ野球選手

谷真一(元近鉄バッファローズ)
永田利則(元広島東洋カープ、南海ホークス)
岩本貴裕 (広島東洋カープ)
柳田悠岐 (ソフトバンクホークス)

平成 4 年、6 年、平成 10 年、平成 14 年の選抜高校野球大会に出場したにもかかわらず、夏の選手権大会は平成 16 年に 1 度しか出場しておらず、6 度目の全国優勝以降は戦績として低迷している（図表 36 参照）。

図表 36 広島商業の戦績（甲子園優勝・準優勝）

夏の選手権大会	春の選抜大会
大正 13 年（1924 年） 優勝	
昭和 4 年（1929 年） 優勝	
昭和 5 年（1930 年） 優勝	昭和 6 年（1931 年） 優勝
昭和 32 年（1957 年） 優勝	
昭和 48 年（1973 年） 優勝	
昭和 57 年（1982 年） 準優勝	
昭和 63 年（1988 年） 優勝	

全国的にみても、これまで成果を上げてきた公立高校の野球部は、のきなみ戦績が低迷している。平成になり、春の選抜大会と夏の選手権大会合わせて計 56 回の大会が実施されてきたが、その 2 つの甲子園大会で公立高校が優勝したのはわずか 5 校であり、公立高校の優勝確率は 8.9%しかない（図表 37 参照）。甲子園の出場校も私立高校が公立高校を上回っている。つまり施設などの環境面、選手のスカウト、指導者の人事面、資金面などの公立高校の劣位性がそのまま結果に反映された形となっているのである。

図表 37 平成の選抜大会、選手権大会での公立高校の優勝校

春の選抜大会
平成 7 年 第 67 回大会 観音寺中央 (香川)
平成 21 年 第 81 回大会 清峰 (長崎)

夏の選手権大会
平成 6 年 第 76 回大会 佐賀商業 (佐賀)
平成 8 年 第 78 回大会 松山商業 (松山)
平成 19 年 第 89 回大会 佐賀北 (佐賀)

興味深いのは、全て九州と四国の地方校である点である。これら、地方の地域では、いまだ進学先が公立志向であることが伺える。

平成 19 年、第 89 回全国高等学校野球選手権大会は野球特待生問題が起きた年で、野球留学生が多い私立の学校には逆風となり、公立の佐賀北高校が優勝した。

平成 21 年、第 81 回選抜高校野球大会で優勝した清峰高校 (長崎) は、その年の広島東洋カープにドラフト 1 位指名された今村猛投手を中心とした突出した投手力のチームであった。

(章末・資料 1)「広商野球部部員心得」と「広島商業高等学校硬式野球部五訓」

広島商業野球部室に掲げられている広島商業野球部員の心得と広島商業野球部員が練習前に唱和する五訓である。その内容から広商野球で培われていた精神野球を伺い知ることができる。

「広商野球部部員心得」

野球部創立以来諸先輩が幾度の苦難を超越して長年月に亘り創り上げた輝かしき伝統に生せんとする広商野球部の心得るべき事項下記の如し。

記

1. 広商野球部は精神野球に徹すべし。日々一挙一動を精神修養の場と心得自らを律すべし、とくにグラウンドは精神野球修練の道場にして命がけの真剣勝負の錬成の気持ちを以て臨むべし、全精神を傾注する一の練習は並みの十の練習に勝る事を知るべし。
1. 何処にも勝る猛訓練こそ、広商野球を確立する唯一の方法なり。血の出る様な猛訓練あってこそ幾度の輝く球史が樹立されたり、先輩のやった事がやれぬ筈はない、倒れる迄の猛訓練叱咤激励こそ勝利の道である、如何なる鍛えにも耐え抜き堅忍不拔必勝の信念と技術を体得せよ
「ファイトなき者は去れ」
1. 練習に於いては常に頭を働かし、工夫を凝らし一球一打一プレーにも常に反省を加え短所は直ちに矯正し合理的で能率的な練習に励むべし、寸秒も無駄なきを期すべし。
1. 其の他心得るべき事項
 - ①道場たるグラウンドは勿論部室及び周辺の清潔整頓を徹底し一片の塵無きを期すべし。
 - ②グラウンドの手入れは部員全員で之を行いとくに上級生は率先範を示すべし。
 - ③野球用具に心を通わすべし心通えば生きてくる、用具は心の鏡なり一点の曇り汚点無き様愛情を以て保管手入れを徹底せよ。
 - ④諸動作を機敏活発にしユニホームの着替えは五分以内とし一刻も早くグラウンド