

に飛び出すこと。グラウンドにおいては三步以上全力疾走すべし。

⑤暖かいチームワークは勝利の基、上級生は下級生を愛護し下級生は上級生に礼を尽くしチーム一体のチームワーク作りに隙あるべからず。

⑥何でも「ハイ」は判ってない証拠、分からぬ事は静かに尋ね常に理解してプレーせよ。

⑦マナー躰の良さは広商伝統の美風なり、プレーは学生野球のマナーに徹し試合中に於ける野次的言動は絶対あってはならない。

⑧練習中はプレーに徹し要らざる挨拶等はせざることを。

⑨無理は禁物、体の異変は直ちに申し出て早期診断治療に徹しチームに迷惑を掛けることなきようを期すべし。

⑩チームは一体なり、悩み事等ある場合は部長監督コーチ上級生に相談し早期に解決し常に明るく暖かいチームワークで一名の落伍者無い様励み会うこと。

以上の如く技術根性マナーとチームワーク作りに徹底した猛訓練こそ広商の精神野球の根源たる想いを馳せ、日々血みどろな錬成に精神すべし為せば成るやれば必ず出来る。

昭和 43 年 8 月 荒二井芳衛会長草稿

「広島商業高等学校野球部五訓」

一、部員とは勇往萬心する同志であるから、律義、誠実、闘争の念を持って臨むべし

一、グラウンド、部室とは我ら人間修養の道場であるから、丹精込め整備、清潔に徹すべし

一、道具とは我が分身であるから、貸借せず、珍重にし、足らず所は補修すべし

一、練習とは進歩を成す場であるから、創意工夫、百折不倒の精神を持って精進すべし

一、試合とは勝利を求め、相戦うものであるから、同士一丸、全精神を傾注し、真剣勝負すべし

第2章 広陵高校野球部の歴史と伝統

第1節 広陵野球部草創期

広陵は平成23年(2011)に創部100周年を迎えた。これに伴い翌年発刊された広陵高等学校野球部百年史(以下広陵百年史)を参照し、広陵野球部の歴史を振り返る。

広陵の野球部創部は1911年(明治44年)である。明治末期の野球熱の高まるのに呼応して創設されたが、「我が校の球術部未だ甚だ振るわず」という技術的稚拙さを理由に、テニス同様に球術部の1グループとして発足した。ただし翌年には分離独立が承認された。明治45年(大正元年)、広商との初の公式戦は2-5で敗れたが、大正5年に全国大会予選の山陽大会に初参加し、大正12年、第9回山陽大会で初優勝した。創部12年目にして初の全国大会出場であった。

広陵野球部が第一次黄金期を迎えるのは昭和の初期である。大正15年(昭和元年)第3回全国中等学校選抜優勝野球大会で広陵は初優勝を飾った。その後、昭和2年の第4回全国中等学校選抜優勝野球大会と第13回全国中等学校優勝野球大会、昭和4年の第6回全国中等学校選抜優勝野球大会で準優勝、昭和6年の神宮選抜中等学校野球大会では決勝で同じく代表であった広商を破り、優勝している。また昭和10年の第12回全国中等学校選抜優勝野球大会でも準優勝を達成した。まさしく広陵野球部戦績の黄金期であった。

しかし、昭和11年から昭和32年まで全国大会に出場できず、低迷期を迎えた。この低迷原因としては広陵が導入した選手資格制度があげられる。これは昭和14年からすべての部活において、対外試合に出場する場合、学業成績が10点中7点以上でなければならないとした出場選手の選手資格制度であった。これにより、当時の広陵野球部は他部からメンバーを借りて出場しなければならない厳しい状況となってしまったのである。

第2節 戦後から平成の広陵野球部

広陵は昭和33年、23年ぶりに第30回選抜高校野球大会に出場してから昭和47年までの間、計14回甲子園に出場する第2次黄金期を迎える。中でも昭和42年の第49回全国高等学校野球選手権大会では三原新二郎監督のスパルタ訓練のもと、準優勝を達成した。昭和48年、学校が宇品から広島市北部の沼田に移転すること

になり、交通の不便性から生徒が集まらず、再び低迷期を迎える。昭和 55 年、59 年に甲子園に出場するも、平成に入るまではこの低迷期が長らく続いた。この間に平成に開花する現在の広陵野球部の環境整備が行われていったのである。

平成に入ってからからの広陵の甲子園出場回数は春 9 回と夏 5 回の計 14 回で、計 5 回の広商を 3 倍近く上回っている。なお平成 3 年と平成 15 年の春の選抜大会では全国優勝を達成している。平成に入ってからからの戦績では広陵高校の方が圧倒的に優位である（図表 38, 図表 40 参照）。平成の広陵高校の躍進の大きな要因は平成 2 年に就任した中井哲之監督の存在である。中井監督は選手の技術以上に「人」作りを第一に指導し、グラウンド・寮生活でメンタル面を強化した。「一人一役全員主役」を合言葉にしたチームづくりは選手の自主性を芽生えさせ、好結果を生んだのである。

中井監督自身も練習や寮生活においてレギュラー以外の部員に声を掛けることを心掛け、ベンチ入りメンバーを選手同士で決めさせたり、甲子園の本大会前に行われる甲子園練習をメンバー以外の控え選手で行い、3 年生全員に甲子園の土を踏ませるなど、チームワークづくりに力を入れて取り組んだのである。

図表 38 広陵の甲子園優勝・準優勝

夏の選手権大会	春の選抜大会
昭和 2 年 (1927 年) 準優勝	昭和元年 (1926 年) 優勝
	昭和 2 年 (1927 年) 準優勝
	昭和 4 年 (1929 年) 準優勝
昭和 42 年 (1967 年) 準優勝	昭和 10 年 (1935 年) 準優勝
	平成 3 年 (1991 年) 優勝
平成 19 年 (2007 年) 準優勝	平成 15 年 (2003 年) 優勝

広陵は昭和元年(1926 年)、平成 3 年(1991 年)、平成 15 年(2003 年)といずれも春の選抜大会で優勝、昭和 2 年(1927 年)、昭和 4 年(1929 年)、昭和 10 年(1935 年)に準優勝しており、春に強く「センバツの広陵」の異名がある。夏の選手権大会では昭和 2 年(1927 年)、昭和 42 年(1967 年)、平成 19 年(2007 年)と、40 年おきに 3 度決勝へ進出しているが、優勝には届いていない。

第3節 広陵野球部OBのプロ野球選手と高校野球指導者

広陵高校の選手は能力が高く、のちにプロ野球で活躍した選手が多数いる（図表39参照）。このことから能力主義の私立型のチームであることが分かる。

図表 39 広陵高校過去35年間プロ野球選手27名（1981年～2015年）

原 伸次	（元広島東洋カープ、横浜ベイスターズ）
石橋文雄	（元広島東洋カープ）
定詰雅彦	（元千葉ロッテマリーンズ、阪神タイガース）
本原正治	（元読売ジャイアンツ他）
金本知憲	（元広島東洋カープ、現阪神タイガース）
西村龍次	（元ヤクルトスワローズ他）中退
堀江賢治	（元横浜大洋ホエールズ、大阪近鉄バファローズ）
福原 忍	（阪神タイガース）
二岡智宏	（元読売ジャイアンツ、現北海道日本ハムファイターズ）
佐竹健太	（元広島東洋カープ、現東北楽天ゴールデンイーグルス）
山崎賢太	（元中日ドラゴンズ）、現モデル
稲田直人	（元北海道日本ハムファイターズー横浜ベイスターズー 横浜ベイスターズー東北楽天イーグルス）
川本大輔	（元読売ジャイアンツ）
新井良太	（中日ドラゴンズー阪神タイガース）
西村健太郎	（読売ジャイアンツ）*2003年選抜優勝投手
白濱裕太	（広島東洋カープ）*2003年選抜優勝捕手
上本博紀	（阪神タイガース）*2003年選抜優勝内野手
藤川俊介	（阪神タイガース）
吉川光夫	（北海道日本ハムファイターズ）
野村祐輔	（広島東洋カープ）*2007年選手権準優勝投手
小林誠司	（読売ジャイアンツ）*2007年選手権準優勝捕手
土生翔平	（広島東洋カープ）*2007年選手権準優勝内野手
上本崇司	（広島東洋カープ）*2007年選手権準優勝内野手

中田 廉 (広島東洋カープ)
有原航平 (北海道日本ハムファイターズ)
上原健太 (北海道日本ハムファイターズ)
吉持亮汰 (東北楽天イーグルス)

現在、広商出身の高校野球指導者は広島県を中心に 30 名以上にのぼる。それに対して広陵出身の高校野球指導者は広陵以外ほとんどいない。広商と広陵では OB のプロ野球選手と高校野球指導者の数が対照的なのである。こうした結果として考えられるのは、広陵の選手は能力が高いため、たとえチームの勝負に負けたとしても投手対打者といった個々の勝負に勝つことで効力感を高め、プロ野球、社会人野球、大学野球といった上のレベルの野球を目指す選手が多いのである。また、これまでプロ野球に進めばプロアマ規定³⁶により、高校野球の指導者になることが困難な状況であったこともその理由である。

それに対する広商の選手は高校時代に強豪校と対戦する中で、自分の能力的限界を知り、将来的には個々の能力では勝負できないと悟るものが多い。チームとしても「スター選手はいらない」といった集団主義教育がなされているため、個人としての効力感よりも集団としての効力感が高まるのである。

こうして広商 OB は現役選手としての道を早くから諦め、指導者を目指す者が多くなるのである。現役(高校)時代に「広商野球」といったマニュアルを手に入れ、野球の創造力によるチーム強化策を経験することによって、今度は指導者になってチームを強化して甲子園を目指したいとする希望と自信を在学中に醸成するのである。このように広商と広陵ではそれぞれのチームの型が所属する選手の意識に影響を与え、その後のキャリアの差を生んでいるのである。

図表 40 は広商と広陵の甲子園出場を比較したものである。秋の新チームの成績が反映される春の甲子園は能力型の広陵が好成績を収め、最後の夏の大会では集団型の広商が好成績を収めている。また昭和末期、広商が隆盛期を迎えていたが、平成に入り広陵が逆転で広島県 No1 の座についたことが分かる。次章では両チームを

³⁶ 元プロ野球選手が高校野球を指導する場合は 2 年の教諭経験が必要である。現在、この規定撤廃に向けて話し合われている。

比較分析し、こうした成績の原因を明らかにしたい。

図表 40 広商・広陵の甲子園出場

	広商	広陵	
1916	夏		大正時代
1917	夏		
1922	夏		
1923		夏	
1924	夏		広商夏優勝
1925		春	
1926		春	昭和時代 広陵春優勝
1927		春・夏	広陵 春・夏準優勝
1928		春・夏	
1929	夏	春	広陵春準優勝 広商夏優勝
1930	春・夏		広商夏優勝
1931	春	夏	広商春優勝
1932	春	春	
1933	春		
1935		春	広陵春準優勝
1936	春		
1938	春		
1940	春		
1947	春		
1952	春		
1956	春・夏		
1957	夏		広商夏優勝
1958		春	
1959		春・夏	
1962		夏	
1963		夏	
1964		夏	
1965		夏	
1966	夏		
1967		夏	広陵夏準優勝
1968		春・夏	

1969	春	夏	
1970	夏	春	
1971		夏	
1972		夏	
1973	春・夏		広商春準優勝 夏優勝
1974	春		
1975	夏		
1977	夏		
1079	夏		
1980		春・夏	
1981	夏		
1982	夏		広商夏準優勝
1983	春・夏		
1984	夏	春	
1985	春		
1987	春・夏		
1988	夏		広商夏優勝
1991		春	平成時代 広陵春優勝
1992	春	春	
1994	春		
1998	春		
2000		春	
2001		春	
2002	春	春・夏	
2003		春・夏	広陵春優勝
2004	夏	春	
2007		春・夏	広陵夏準優勝
2008		夏	
2010		春・夏	
2013		春	
2014		夏	

第3章 高校野球チームの編成原理に基づく比較分析

第1節 一点豪華型と平均底上げ型

第二部・第4章・第1節で述べたように、高校野球チームはレギュラーポジション争いという内部競争とチームとしての協調、他チームと甲子園出場の座を争う外部競争の「競争と協調」が混在した関係で運営されている。そこでリーダー（監督）はこの競争と協調のバランスをとりながらチームづくりを行っていく。高校野球ではこれまで、内部競争の競争面を重視した個人能力主義のチームづくりと協調面を重視した集団主義的チームづくりが行われてきた。これには各チームの設立形態に起因する人材獲得能力が大きく関わっている。本論文では集団主義的チームを「平均底上げ型」チーム、個人能力主義のチームを「一点豪華型」チーム、と呼ぶことにする。

伝統的な平均底上げ型のチームはこれまで凝集性を高め、組織学習を促せるリーダーと効力感を高める「場」の形成を強みとしてきたが、現在それがうまく機能しなくなっている。平均底上げ型は能力的な限界があるため、一点豪華型に対抗するためには能力以外の戦略的方法論を構築していかなければならない。

一点豪華型のチームは私立型でスター選手を中心にチーム作りを行い、平均底上げ型のチームは公立型で突出したスター選手はいないが、心技体をバランスよく鍛え、チーム全体をレベルアップさせていく。これまでこの2つの型は対極の型のように捉えられてきたが、近年の高校野球のチームづくりを見ているとそうともいえない。高校野球文化の制度的変化によって一点豪華型のチームが集団主義的要素を取り入れたり、平均底上げ型のチームが戦術的に能力勝負の型をとりつつある。2つの型は両極ではなく、チームが成長する過程でそれぞれが互いの型に寄っていくプロセスが生じているとも解釈できるのである。ただし、本論文ではこの2つの型を理念系として分類し、比較分析を行うことにする。

近年の高校野球のチームづくりはメンバーの価値観の多様化により、これまでのトップダウン型の統制方法では、凝集性を高めるのが困難な状況となっている。かつては甲子園という共通目標に対し、一心不乱にチーム一丸で取り組めたが、価値観の多様化によって、チームよりも個の成績を重んじるメンバーが現れたりするなど、チーム力を発揮することが難しくなっている。これが平成に入り、公立高校の戦績が低迷している一因であると考えられる。平均底上げ型の強みは、かつての広商が

武器としたチームの凝集性であり、チームの徹底力であった。しかし、現代の高校生は理不尽と思える集団主義に拒否反応を示しやすく、絶対的存在である監督の指示でさえも素直に従おうとしない態度がみられる。少子化による母親等の過保護な姿勢や情報化社会による選択肢の増加、SNSによる過剰コミュニケーションなどが、これまで閉鎖的世界（空間）で価値の醸成がなされてきた高校野球チームの凝集システムを揺るがしているように見える。

過度な個人主義が芽生え、修業的な厳しい指導プロセスに対して抵抗感が生じ始めるとチームの凝集性を高めることは難しくなる。時代とともに平均底上げ型の強みであったチーム力が発揮しづらい制度・環境になっているといえる。

第2節 広島商業と広陵の比較分析

これまで述べてきたように広商野球部は、広陵野球部とともに、広島県のみならず全国の高校野球をリードしてきた。広陵野球部は1926年、1991年、2003年の春の選抜大会で3度優勝しており、夏の選手権大会では1927年、1967年、2007年と3度準優勝している。1967年の準優勝は、三原新二郎監督のスパルタ方式のチーム作りで鍛え上げられたリーダー主体の成果であった。一方で2007年の準優勝は、中井監督の自主性を重んじたフォロワー主体のチームづくりの成果であった。結果は同じでもそのチームづくりは対照的である。

近年の広陵高校のチーム作りは、全国でもトップクラスの選手を中心とした一点豪華型のチーム作りである。2003年の春の選抜大会優勝メンバーには読売巨人軍にドラフト1位指名された西村健太郎投手、広島東洋カープに1位指名された白濱裕太投手、早稲田大学を経て阪神タイガースに入団した上本博紀内野手がいた。また、2007年の準優勝メンバーには明治大学を経て広島東洋カープにドラフト1位指名された野村祐輔投手、同じくドラフト4位指名された土生翔平選手、翌年広島東洋カープからドラフト3位指名を受けた上本崇司選手がおり、多くのプロ野球選手を輩出している。

広陵と広商はその戦績から「春の広陵」「夏の広商」といわれていると述べたが、その他、「野武士の広陵」「洗練された広商」、「破壊力の広陵」「細かさの広商」とも表現され、両校の野球の型の代名詞になっている。元々能力の高い選手の集まりである広陵はそのアドバンテージを活かし、新チームになった直後の秋季大会で勝ち

進み、選抜高校野球の推薦枠を手に入れることが多い。厳しい冬季練習と競争のもと、その能力がさらに開花し、春の全国大会で好成績を収めるのである。それに対する広商は平均底上げ型のチームワーク・精神面重視のチームであり、成熟に時間がかかるため、最後の夏の大会まで成績が残せないことが多いのである。

高校野球のチームも企業と同様に①リーダー（指導者）、②人材（選手）、③環境（施設）がチーム強化には不可欠となる。そこで、次にこの3点において両チームを比較してみる。第一の指導者について、好成績の要因はいろいろ考えられるが、近年の広陵の成果は中井監督のリーダーシップによるところが大きい。中井監督は「ともに泣きともに笑う」をテーマにした選手との関係を重視したチームづくりを行っている。能力の高い選手の集団（一転豪華型）では、選手個々のスキル・パフォーマンスよりも集団の凝集性を高めるアプローチの方がチーム力向上に有効である場合が多い。

平成に入ってから広陵の監督は中井監督がほぼ一人で務めてきたため、現代の高校生の気質に応じた指導法への改革によって、失敗（成功）経験を共有した系統的で学習力³⁷の高いチーム組織が構築されてきた。加えて教え子をコーチに招聘したことにより、監督と選手、OBとの風通しがよくなり、リーダー（監督）が孤立してしまいがちだった広陵の組織体制の弱さを克服した。

それに対する広商は平成以降、川本幸生監督、金光興二監督、折田裕之監督、迫田守昭監督、田代秀康監督、桑原秀範監督、桧山忠監督、若松茂樹監督の8名の監督が指揮を執っている。高校野球において監督と選手の間関係は強固である。高校野球は3年のサイクルでメンバーが入れ替わるため、監督が早期に交代してしまうとOBとの関係が希薄になってしまう。こうしたネットワーク・サイクルがチームのバックアップ体制に大きく影響を与えるのである。また敗戦の失敗経験からの組織（チーム）学習³⁸が行われにくくもなる。

かつての広商は「広商の歴史は失敗の歴史である」「チームを強くするにはいかに失敗から学べるかだ」という組織文化・哲学が受け継がれていた。その長い伝統

³⁷ 学習とは「経験によって、知識、スキル信念に変化が生じること」を指すものとする（松尾（2006）を参照）。

³⁸ 組織学習とは組織（チーム）内でどのように知識が獲得され、共有され、活用（制度化）されるかの過程（松尾（2006）を参照）。

の歴史の中で、何が原因で負けたのかを分析し、勝ちにつながらない失敗の排除をとことん追及していき、結果を残してきたのである。

伝統校として長年に渡って強豪の地位を確立してきた広商・広陵はダブルグループ学習を強みにしてきた組織（チーム）であったとすることができる³⁹。しかし、現在の広商は監督の資質に任せ、チームとしての失敗の継承、系統的学習が十分できていないように見える。

広商はOBであり、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、校長を歴任した畠山圭司氏が、常に学校内部のスタッフとしてチームに対して先天的学習を促し⁴⁰、「広商野球」を継承させてきた。この内容は「広商野球の反省と教訓（指導上の留意事項）」として広商百年史にも記載されている。

学習面で言えば、広陵は中井哲之監督が約30年間監督を務め、先天的学習、代理学習を促している。また中井監督はリーダーシップのPM理論というM行動（集団維持）に秀でた監督であり、フォロワーとの強固な関係作りができています。全国優勝2回、準優勝1回の甲子園での実績もチームに代理学習しやすい環境を作り出している⁴¹。

第二の人材面であるが、公立高校は有力な選手の獲得能力が低いため、入学した選手の意識改革により、効力感を高めていかなければならない。かつては広商のユニホームを着て、広商という名で野球がやれる誇りが非常に強かった。広商OBで元広島東洋カープの山本一義氏は「広商独特の精神鍛錬は知らず知らずのうちに「少々のご事は自分にはできる」という達成感を教えてくれた」（『広商百年史』（2000）p.183）と自己効力感の向上を記している。

能力主義の広陵はもともと自己効力感が高い選手の集団であるため、まずはチームとしての弱さを自覚させること、つまり集団の効力感を否定することからチームづくりがはじまることが多い。逆に広商は自己効力感が低いため、チーム（集団）での効力感を高めて、チームの役割・存在としての個の自己効力感を高めていく。

広商は誰でも取り組める日常の精神修養から取り組み、「広商野球」と呼ばれる

³⁹ 過去の成功体験の固定観念を捨て、外部からの新たな知識や枠組みを学習すること。

⁴⁰ 組織の創始者が持つ知識をメンバーが継承すること（松尾（2002）を参照）。

⁴¹ 他者の経験から学ぶ外的な知識獲得のこと（松尾（2002）を参照）。

戦術・心構えを身につけさせ、試合の行動達成体験を通して集団効力感を強化するのである。また、先輩が残した栄光実績の代理体験によっても効力感が高まってくる。伝統校においてはユニホームへのこだわりが強いのは、同じユニホームによる代理体験からさらに効力感が高まるからである。広陵がユニホームをデザインチェンジしているのに対し、広商はほとんどデザインチェンジしていない。特に平均底上げ型の広商において、ユニホームは伝統の縦のつながりとチームメートの横のつながりを強固にするアイテムとなっているのである。

以下は筆者が平成 2 年（1990 年）に広島商業九十周年記念誌に寄稿したものである。伝統の継承、ユニホームに関する思いを中心に記述している。

「九十周年を迎えて」

硬式野球部主将 高柿健

・・・本校はこの度九十周年を迎える。我が野球部も開校と同時に創部され、今日まで幾多の輝ける球史を樹立してきた。一昨年の第 70 回全国高等学校野球選手権記念大会における全国優勝は記憶に新しいが過去通算六回、全国最多の優勝回数を誇り、全国に“広商”の名を広めている。私もこの広商の野球にあこがれ「HIROSHO」のユニホームを身につけ、必ず甲子園でプレーしたいという目標を胸に入部してきた。本校の野球は「精神野球」「堅実野球」などと言われ、過去の先輩方の築かれた歴史と伝統を基に確立されている。・・・私たちは今冬のシーズンオフにこうした心の鍛錬を行い、試合に臨んでいる。これは広商の先輩方の体験の中からの勝ち方の方法であり、広商野球の基本的なものでもある。私たちは今ユニホームの「HIROSHO」の文字の中に九十年という大きな歴史を感じ、また心強い伝統を感じている。こうした先輩方の伝統を守るとともに自分たち独自の広商の歴史の一ページを刻みつけていこうと思う（広島商業 90 周年記念誌（1990）pp.227-228）。

第三の施設環境面では広陵は野球を「校技」と位置づけ、専用グラウンドを有している。それに対する広商は公立高校であるため、他クラブとの共用グラウンドである。両校とも伝統校であり、先人から武士道的教育を受けているため、グラウンドは人間を鍛える「場」とする思い入れが強い。広陵の中井監督はグラウンド整備が疎かだと素手で 8 時間かけてグラウンド整備をさせた。広商も人間修養の「場」、道場

として位置づけ、拝礼して整備を徹底している。

高校野球におけるグラウンドは伝統的な共通の場であり、そこで練習することはユニホームと同様に集団効力感を高める一つのアイテムといえる。こうした「場」におけるメンバーの心理的共振は連帯感、共感を高め、チームの心理的エネルギーを高めるのである。

広商は部の五訓において「一、グラウンド、部室とは我ら人間修養の道場であるから、丹精込め整備、清潔に徹すべし」と掲げており、グラウンドに思いを込めて日々整備している。甲子園大会で選手が試合後持ち帰るグラウンドの土について、昭和48年の広商全国優勝メンバーの達川光男氏（元広島カープ監督）は次のように語る。

甲子園に春夏連続で出ましたけど、土は持って帰ってないんですよ。春に決勝で横浜に負けたときは（島山部長に）「お前たち、夏は来ないのか。夏に来て持って帰れ」と言われました。私は春に持って帰ってもええのになと思いましたけど。夏になると、「お前たち、持って帰るな。甲子園の土はホームグラウンドの土だから、持って帰る必要がない」ですよ。広商と広陵は甲子園に出て当たり前という考えでした（『広島商業野球部』（2014）p.35）。

母校のグラウンドに誇りを持ち、それを代々の選手がプライドを持って練習していくことで代理体験による説得が行われるのである。こうしてチームの集団効力感が高まることによって成果が上がり、続いて個人レベルの効力感である自己効力感が高まっていく。これが伝統的平均型の強みとする強化ループなのである。

私学型の効力感と公立型の効力感を醸成するプロセスは逆方向のアプローチといえる。平均底上げ型のチームづくりは伝統・制度を媒介として、集団（チーム）効力感を高め、その波及効果として自己効力感を高めていくため、主体をマクロ（チーム）からミクロ（個）へと移行させた間接的アプローチの発達ダイナミズムであるということもできる。

第3節 チームワーク

グループとチームは似て非なるものであり、平均底上げ型がチームでなくグループであれば、当然一点豪華型には対抗できない。グループのメンバーは各自の責任

分野内で業務を遂行するのをお互い助け合う目的で情報を共有するが、意思決定を下すために互いに交流するのみである。その業績は個々のメンバーの貢献の総和に過ぎない。それに対するチームは、協調を通じてプラスの相乗効果（シナジー）を生む。つまり個々の投入量の総和よりも高い業績水準をもたらすのである（Robbins（2005））。これは心理学におけるゲシュタルトの概念である「全体は個の総和以上のものである」（大後（2007） p.116）に通ずる。

チームワークとは形成した集団の中で、役割や境界を明確にし、共通の目標やルールを持ち、他者とのコミュニケーション、協調行動をとる相互作用によって成果を高めることである。これにはチームを統制、管理する行動的要素と集団凝集性、モラル、チームメンタルモデルの形成、集団同一視、コミットメントの強さなどの心理的要素が関わる。コミットメントには規範的コミットメント、功利的コミットメント、情緒的コミットメントがあるが、個人とチームの価値を同一視する情緒的コミットメントはエンゲージメント（愛着）につながるため、より強固なチームワークを醸成する。

チームワークにはさまざまな心理的指標があるが、集団凝集性は集団効力感とともにチーム成績に対し、正の相関関係を示している（永尾・杉山・山崎・河津（2010））。これは、レビン（Lewin, K.（1951））のグループダイナミクスにおいても、同調への度合いを表す指標として考えられていた。チームメンバーが集団に魅力を感じ、社会的・対人的理由によって集団内に留まりたいとする凝集性が高まれば、チームから逸脱しにくくなり、メンバーの判断や行動を同じくさせようとする斉一性の圧力が働くことになる。

大後によれば、駅伝のチームパフォーマンスは（レギュラーの数×競争・協調から培われた走力）×変数（心理的結合）で表されるという（大後（2007） p.112-116）。これは競技成績が走力の総和だけでは計れないことを表している。平均底上げ型においては、このチームの付加価値をいかに上げられるかが勝負のポイントとなる。

走りに掛けられる変数（心理的結合）が 1.0 を下回ればチーム全体のパフォーマンスを下げる要因が発生していることになり、1.0 を上回れば、パフォーマンスを上げる要因が発生していることになる。この場合、そのチームは「チームワークが良い」と評価される。パフォーマンスを上げる要因としてはレギュラー以外のメンバー、控え選手の役割が大きく作用すると考えられる。日の目を見ない控え選手の

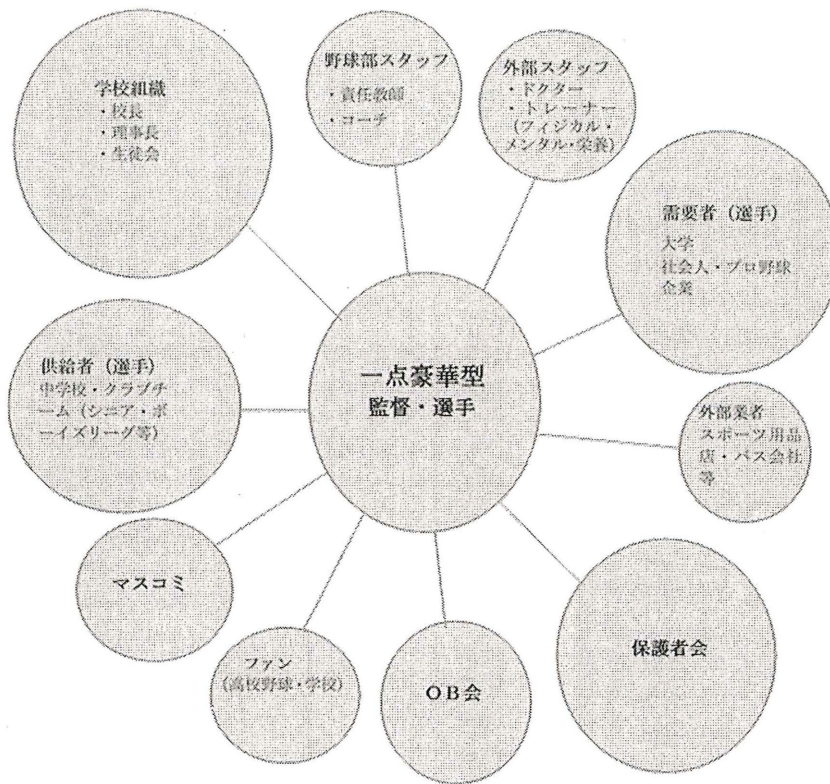
諦めない頑張りやチームに対する献身的な姿勢（支援）によって、レギュラー選手はパフォーマンスへの責任感が高まるのである。また、このチーム内の競争と協調関係により、元々持っている個々の走力自体の変数も膨らむという相乗効果ももたらされる。熟達したリーダー、特に平均底上げ型チームのリーダーは、こうしたチームの心理的結合要因による集団力学を巧みに利用して、凝集性の高いチームづくりを行い、成果につなげていることが多い。この集団力学こそが、これまで述べてきた競争逆転の駆動源となる間接性の源泉ダイナミズムとなるのである。

第4章 高校野球の組織づくりと間接的アプローチ

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

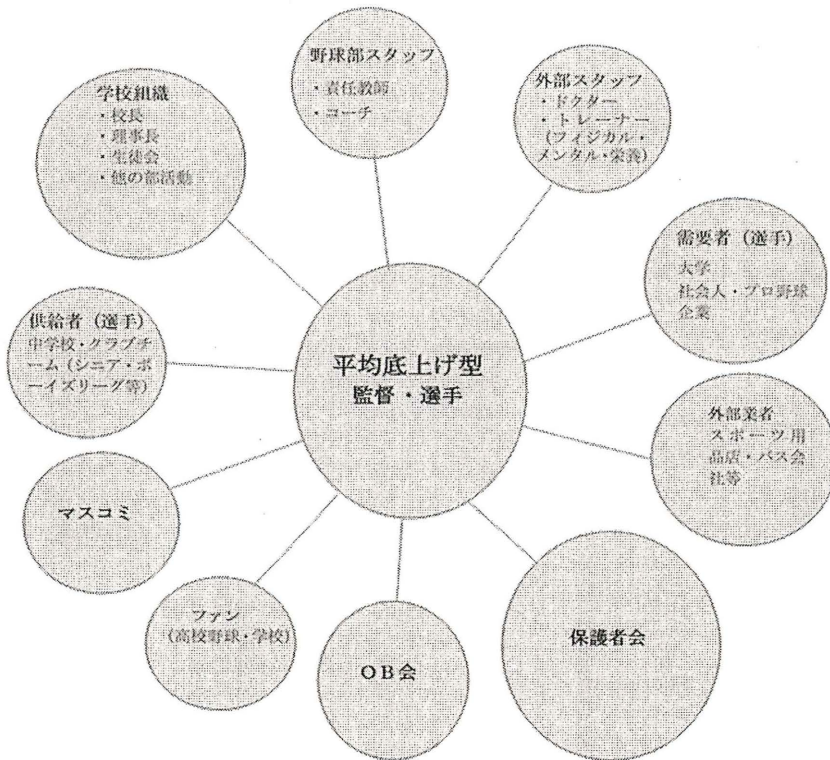
高校野球の一点豪華型・平均底上げ型のチーム間エコシステムでは参加メンバーは、ほぼ同じであるが、そのネットワークメンバーのパワーバランスは異なる。チームづくりに向けて、補完的組織（人）との協調的ネットワークを活性化させるため、監督はメンバーの価値を統合できるプラットフォーム（チーム）を構築していかなければならない。

図表 41 は一点豪華型のエコシステムのノード間のパワーバランス（円の大きさ）を表している。



図表 41 一点豪華型エコシステム

図表 42 は平均底上げ型のエコシステムのノード間のパワーバランスを表している。



図表 42 平均底上げ型エコシステム

図表 41 の一点豪華型エコシステムは私立高校、図表 42 の平均底上げ型エコシステムは公立高校の野球部をイメージしたものである。私立である一点豪華型は、学校経営の側面から理事長や校長といったオーナー、管理職の権限が強くなりがちである。それに対する平均底上げ型チームはグラウンド共用などの運営面から他のクラブ活動との関係が重視される。一点豪華型と平均底上げ型の大きな違いは選手の供給者である中学チームとの関係、さらに進路としての選手の需要者である大学、企業との関係である。高校卒業後の進路実績は中学生のスカウティングに大きく影響を与えるため、一点豪華型チームにとっては選手の供給者である中学チーム同様、需要者である大学・企業とのネットワーク関係も重視しなければならない。一点豪華型に比べ、平均底上げ型は入学試験や寮の有無などから、積極的なスカウティングは行えないため、このネットワーク関係を強化することは難しい。

高校野球の関心の高さから、近年は私立高校（一点豪華型）同様に公立高校（平均底上げ型）の保護者が野球部へ口出しするケース増えており、保護者会のパワー（権限）が大きくなっている。これは野球部のみならず、学校組織全体に及ぶ傾向である。さらに伝統校であれば、OB 会の権限も野球部の運営に大きく影響を与える。野球部は活動コストが非常に大きいため、生徒会からの予算のみで運営することができない。つまり保護者会費や OB 会費からの支援なしでは強化・運営が難しいのである。予算は公立高校（平均底上げ型）にとって深刻な問題であり、チームの用具コスト削減のためのスポーツ用品店とのネットワーク関係、遠征コスト削減のためのバス会社とのネットワーク関係は特に重要となる。

チームを強化していくためには、リーダーはそれぞれの型の特徴に合わせた価値のプラットフォームを構築し、補完メンバーとのネットワーク関係を強化したり、阻害メンバーとのネットワーク関係を弱めるなど、ネットワークをマネジメントし、チームエコシステムを方向づけていかなければならない。

また、一点豪華型であろうと平均底上げ型であろうと高校野球のエコシステムは伝統的高校野球の文化的価値によって統制される。この制度的枠組みの中で長年培われてきた、それぞれのチームの型（構成メンバー・戦い方）は強み・弱みのギャップやズレが生まれるのである。自らの型を自負する価値依存的なリーダーに率いられた一点豪華型と平均底上げ型のチームはお互いの優位なギャップやズレの部分へと相手を引き込もうとする。これが 2 つのエコシステムの戦略として表れるので

ある。

第2節 平均底上げ型のチーム内部の間接的アプローチ

伝統チームは受け継がれた価値・制度の型によってチームづくりがなされていく。平均底上げ型が成果をあげるためにはまず、チーム（組織）としての自信である集団効力感を高めなければならない（本部・第3章・第2節）。本節ではこの集団効力感を活用したチームづくりの間接的アプローチの発達ダイナミズムを分析する。

集団効力感とは自己効力感の派生概念であるため、まずは自己効力感の定義を確認する。バンデューラ（Bandura（1992）p.355-394）によれば、自己効力感は「外界の事象・事柄に対し、自分が何らかの働きかけをすることが可能であるという感覚である」と定義され、自分が目標を達成する能力があるという確信であると考えられている（芹沢・尼崎・清水（2008））。

自己効力感を通して、人間は自分の思考、感情、行動をコントロールしているため、野球などの競技においても、パフォーマンスとポジティブな相関関係にあることが示されている（芹沢・尼崎・清水（2008）p.17）。また効力感は後天的な成功体験や失敗体験によって上書きできるものでもある。集団効力感とは目標を達成するために必要な課題を実行するという、集団に所属するメンバーが共有する信念でもあり、集団の能力に対するメンバーの確信を意味する。つまりスポーツではチーム単位での自信のことを意味するのである。この集団効力感を高く認知しているメンバーが多いほど、モチベーションが高く、困難な障害があっても、高いパフォーマンスを発揮すると考えられている（Bandura（2001）pp.1-26）。このことから、平均底上げ型のチームづくりにおいては、個の能力への直接的なアプローチではなく、チーム（組織）や伝統といった制度を通じた間接的アプローチが有効であると考えられる。

バンデューラ（Bandura）は自己効力感を高める体験として①行動達成（制御）体験、②代理経験、③言語（社会）的説得、④生理的情緒的高揚の4つの体験（源泉）を述べる（Bandura（1995）訳 p.129-131）。まず、①最も自己効力感を定着させるのは自分自身で行動して達成する行動達成（制御）体験である。ただし、達成できず失敗に終わると、それはかなり低下してしまう。②代理経験は他者が達成している様子を観察することによって「自分にもできそうだ」と予期することであり、

リーダーや先輩、チームメイトによって得られることが多い。③言語（社会）的説得は言語によって繰り返し説得することで、ポジティブな強化やフィードバックによって効力感を得ることができる。④生理的情緒的高揚は苦手だと感じていた場面で落ち着いていられたり、赤面や発汗がなかったりすることで自己効力感が強化される。酒や薬物、応援などもこれを助ける。

効力感が高まると学習への自信が高まり、内発的な向上心・挑戦心が生まれる。未成熟な高校生を対象とする高校野球のチームづくりにおいては、集団効力感の醸成が不可欠であるといえる。能力の高い私立型（一点豪華型）のチームの場合、どの選手も中学生時代から個人の行動達成体験が多く高い実績を上げている。そこで私立型（一点豪華型）のチームには野球（専門技術）の自己効力感の高い選手が多く存在している。それに対して公立型（平均底上げ型）の選手は中学のチーム内でも2番目、3番目の選手であり、あまり目立たず、野球（専門技術）の自己効力感のそれほど高くない選手が多いと考えられる。このようにチームの型によって、スタートの入学時点では野球（専門技術）の効力感に大きな差があるといえる。公立型（平均底上げ型）の場合、いかにこの効力感の壁を乗り越えさせるかが競争逆転への最初の課題となる。

チームづくりのプロセスとしては、私立型（一点豪華型）のチームでは元々高い自己効力感をさらに高めていき、その集合として集団効力感を高めるアプローチをとる。公立型（平均底上げ型）の場合は入学時点では自己効力感がそれほど高くないため、アプローチ対象を集団に移し、まず集団効力感を高める。そして結果として自己効力感を高めるアプローチをとる。

平均底上げ型の広商のチームづくりは困難な修業的環境をチームメイトと励まし合いながら乗り越えた行動達成体験と、チームコミュニケーションの言語的説得を中心として効力感を醸成している。それに対する一点豪華型の広陵はスター選手をベンチマークとして、周りの選手がレベルアップする代理経験を中心として効力感を醸成している。

また両校とも伝統校であるため、先人の代理体験によって結果を出すためには自分がどんな行動を取れば良いのかを予測する「結果予期」と⁴²、厳しい下級生時代

⁴² ある行動がどのような結果を生み出すのかという予期のこと。

を耐え抜いた経験が、実際的な問題状況の中で本当にその行動を遂行できるかという「効力予期」⁴³による複合的な認知作用によって効力感が変動する。

広商は平成に入ってから四半世紀、厳しい練習を避ける選手の気質や同校 OB 指導者の増加などから選手が集まりにくくなり、成績が低迷している。平成に入り春の選抜大会は 4 度出場しているが、本来広商がドメインとした夏の選手権大会に出場したのは平成 16 年の 1 度のみである。この年は、後に広島東洋カープに入団した岩本貴裕選手が投手で 4 番を努めた一点豪華型のチームの年であった。広商は平均底上げ型の伝統を守りつつも、一点豪華型の能力を強みにした年のみ、平成の夏の甲子園を勝ち取ったのである。

広陵は中井監督就任以来、能力のみならず平均底上げ型の強みである精神面、チームワークといった集団要素を重視したチームづくりを行い、好成績を残すこととなった。広陵百年史で OB の濃人渉氏（昭和八年卒）が「広陵は実力的にははるかに広商より優位であっても大事なところで広商に後れをとることがしばしばあった」（広陵百年史 p.84）と広陵の精神性の脆さを述べていたが、中井監督の指導により広陵はチームの徹底力、選手の主体性、強い精神力といった平均型の強みを身につけ、黄金期を迎えたのであった。

こうしてみると平均底上げ型は能力の高い選手がたまたま入ってくれば、一点豪華型の要素を取り込むことはできるが、そうでなければ難しい。さらに結果が出ていなければチームの効力感を醸成することも難しくなる。広商が 6 度目の全国制覇した昭和 63 年（1988）以降、平成に入り夏の選手権大会で公立高校が優勝したのは平成 6 年・第 76 回大会の佐賀商業（佐賀）、平成 8 年・第 78 回大会の松山商業（松山）、平成 19 年・第 89 回大会の佐賀北（佐賀）のわずか 3 校しかない。公立（平均底上げ型）にとって効力感の醸成は競争逆転を引き込むためには不可欠なプロセスである。しかし、実績からも平均底上げ型チームが効力感を武器にする環境は厳しいと言わざるを得ない。

平均底上げ型が競争逆転の源泉となる、より強力な間接性を作用させるためには、エコシステムのネットワークを拡張、伝統・制度をうまく利用しつつも、それにこだわりすぎず、効力感を高める新たな間接的アプローチのチーム変革が求められる

⁴³ ある結果を生み出すための行動をどの程度うまく行うことができるのかという予期のこと。

のである。

第3節 広島商業のイノベーションジレンマ

昭和48年(1973年)、第55回全国高等学校野球選手権大会で広商が通算5回目の全国制覇を成し遂げた翌年、高校野球は大きく環境が変化した。金属バットが導入されたのである。このルール変更により、ロースコアでの戦いから、一転して、パワー野球全盛の時代へと舵がきられたのである。パワー野球で当代表格的であったのが「やまびこ打線」といわれた徳島の池田高校である。池田高校の蔦文也監督は早くからウェイトトレーニングに取り組み、「一点取られたら、二点取り返せばいいじゃないか」(北原(1999) p.179)と考え、打力偏重の野球へと早期に転換した。

蔦監督の野球は投手を中心とした堅実な守備で一点を守りきり、競り勝つ広商野球とは対極のアプローチであった。金属バット導入から9年後、第64回全国高等学校野球大会決勝戦において広商と池田高校が対戦した。新旧高校野球対決といわれたこの一戦は、初回から池田高校の猛打が爆発し、12-2のスコアで圧勝した。

「広商野球はもう古い、時代遅れだ」「これからはパワー野球の時代」と高校野球界に新たな価値基準がささやかれた。そういった風潮の中、広商は「高校野球とはあくまで未熟で、成長期にある高校生によるアマチュア野球であり、精神的戦術を創意工夫することにより対応できる」と考え⁴⁴、従来の精神野球を貫くことを決断した。そして金属バットの特性をセンチ・メートル単位で研究するなど、それまで以上に緻密な野球を展開した。その結果、大敗から6年後の昭和63年、第70回全国高等学校野球大会で広商野球を復活させ、全国制覇を達成したのである。

しかし、その後、平成に入り広商は低迷し甲子園から遠ざかってしまった。現在は成績に伴いチームの効力感も低下し、練習の方法論においてもジレンマが生じている。

野球のプレーでは、打つ、投げる、走るといった基本的なプレー、戦術で言えば、バントや盗塁といったプレーが大半をしめる。パレートの法則⁴⁵でいえば、野球は

⁴⁴ 金属バットの芯の位置、打者の打席の軸足の位置、握りなどを研究し、基準点を設け、それを基に捕手が配球のサインを出し、チームのディフェンス力をさらに強化した。池田に大敗した昭和57の秋の国体決勝では池田相手に3-1で勝利し、リベンジを果たした。

⁴⁵ パレートの法則は所得分布の経験則。全体の2割程度の高額所得者が社会全体の所得の8割を占めるという法則。マーケティングでは全商品の上位20%が売上げの80%を占める。

2割の基本プレーが試合の8割を占めることになる。平均型はまず、この野球の基本的な（8割生じるであろう）プレーを中心に練習することになる。公立高校は時間的制約がある場合が多く、残りの2割のプレーは捨てなければならない。私立高校はメンバーが体力的、技術的に秀でているため、さらに高度なプレーを求めて練習する。2割しか生じないプレーを8割の時間をかけて突き詰めていくのである。

本来、公立高校はチームづくりにおいて、こうした選択と集中が求められるのであるが、広商のような伝統的強豪校である平均底上げ型はこの2割を捨てることができない。その2割のプレーが勝敗を分ける可能性があるとの伝統的教訓にこだわり、「割り切る」ことができないのである。つまり過去の成功体験（伝統）から精神面を突き詰め、長時間の練習ですべてを網羅したチームづくりを行うことが宿命づけられているのである。またこれまでの成功体験によって形成されてきたOBの価値観が圧力として働き、チーム変革が非常に難しくなっている。いわゆる「有能性のわな」が生じているのである。この周囲の固定的な価値観も広商が低迷している原因の一つと考えられる。

伝統的な組織である場合、頑なに自らの型を守ることに固執してしまい、新たな野球の型を取り入れることが困難になるイノベーションジレンマが生じてしまう。特に広商のような型（手段）の継承を強みとする伝統的な平均型はこうした面が強い。

広商、広陵といった伝統強豪校ひしめく広島県にあって「総合技術高校」は公立高校でありながら創部6年で甲子園に出場した。総合技術高校は広商出身の小田浩監督の指導のもと、「広商野球+α」の取り組みで強豪校に成長し、2011年（平成23年）広島代表として第83回選抜高校野球大会（甲子園）に出場したのである。

小田監督は自らが広商選手時代に、甲子園決勝で攻撃に特化した池田高校のパワー野球に大敗した経験から、池田高校のような選択と集中の戦略的なチームづくりを行ってきた。まず費用対効果を考え「強いボールを投げる」、「力強いスイングをする」といったシンプルな練習を選択し、能力の差を認めつつもできる限り野球の基本的な力で私立の強豪校に追いつけるように取り組んでいった。一方で費用対効果が悪いトレーニングや目標設定は敢えて「割り切る」ことでチームのマネジメントを行ったのである。

総合技術はかつての広商が求めた細かいプレーを突き詰めるよりも、投げる、打

つといった野球の基本的な部分で広商、広陵といった伝統校に負けない力をつけることを選択したのである。これはパレートの法則を応用し、ある意味、割り切り、妥協することを許容したチームづくりであった。小田監督は「やめる勇気」と表現するが、高校野球は最後の大会まで2年3ヶ月という時間制限があるため、全てを突き詰めるのではなく「できないことはできない」と伝統校ではできない「割り切り」の意思決定を行ったのである。こうした平均底上げ型+ α の価値変革の取り組みが新設校の甲子園出場へとつながったのである。

チーム（組織）を変革する場合、足枷となる様々なコストが発生する。高校野球は武士道野球、精神野球の名残りが根強く、既存のやり方に固執し、次回は成功するだろうという根拠のない期待に囚われることが多い。とくに伝統校では、歴史的な sunk cost が大きいので、こうした傾向が強い。

公立高校の場合、時間的な制約条件があるためトレードオフによる機会コストを考えなければならない。打撃練習に時間を割けば、時間的なコストと同時にそれによってできなかった守備練習の時間という機会コストが発生するのである。したがって、自チームの強みを失うことのない相乗効果の高い練習メニューを選択する必要がある。

広商野球は守りを中心とした野球であり、伝統的に「1-0」のスコアでの勝利を理想としている。しかし、このスコアを目指すためには、すべてのプレーの成功を求めて練習しなければならない。これは費用対効果が悪く、現代の高校生が最も難しい“根気”の部分にアプローチしていかなければならない。またトーナメントを勝ち抜くことを考えれば、「1-0」を目指す野球は非常にリスクの高い戦い方といえる。

一発勝負のトーナメントにおいて最も避けなければならないのは、試合の前半の大量失点である。総合技術は大量失点を避けつつ勝負どころを見極め、どこでアグレッシブな防御・攻撃作戦を選択するかは選手の主体的な判断力を日々の練習・オープン戦で鍛えていった。さらにアクシデントによるメンバーチェンジに備えたコンティンジェンシープランの策定など、チーム内で起こりうる状況は「想定内」であるとした、高いリスク管理のチームづくりを行った。

総合技術のチームづくりは小田監督の変革型リーダーシップのもと、公立高校の甲子園出場という目的に対して費用対効果を考え、リスク要因をコントロールした、

伝統校には難しい第三の型の実践であった。戦略的にいえば、投げる・打つといった野球の基本能力に対する直接的アプローチを強化するも、「割り切る」ことでコストやリスクの枠組みをつくり、それに準じて選手の意思決定を促すという間接的アプローチの戦略であった。

やはり、こうした弱者の奇跡と呼ばれる競争逆転現象は制度（価値）を継承しつつも、それに囚われない制度変革型リーダーシップによって導かれる間接的アプローチ戦略、さらにそれを可能にする補完的ネットワークのチーム（組織）づくりによって成しえるように見える。

第四部 競争逆転戦略の成立基盤

第1章 高校野球の競争逆転戦略

第1節 平均底上げ型の間接的アプローチ

精神野球を掲げる広商を象徴する試合として、昭和48年(1973年)の第45回選抜野球大会準決勝での作新学院(栃木)戦をとりあげ、広商野球の間接的アプローチを分析する。この試合をとりあげる理由は、100年を超える高校野球史において語り継がれるジャイアントキリングの試合であり、力(技術)の変数をひろげる金属バット導入の前年(木製バットの最後の年)の試合であることから、意図した戦略と結果の因果関係を明確に分析することができると考えたためである。

この試合の対戦投手は「昭和の怪物」といわれた江川卓投手であった。江川投手は150km/hを超える快速球でノーヒットノーラン13試合(うち2試合は完全試合)の記録を打ち立て、無失点記録135イニングを継続していた。バットにボールが当たれば拍手が起こる江川投手はまさに次元の違う投手であった。

試合が雨で順延した準決勝前日、屋内練習場で作新・江川投手と対面した広商・佃正樹投手はその迫力に圧倒されつつも、マスコミの対応に負けん気の闘志を燃やしていた。「われわれの時代に歴史をつくろう」これが試合前、広商・迫田穆成監督(現・如水館監督)が選手に掛けた言葉である。

試合前半は戦前の予想通り、大会を通じて無失点同士である両エースの投げ合いで進んでいった。試合が動いたのは中盤の5回表で、ツーアウト2塁から作新9番打者・荒田悟選手がセンター前にタイムリーヒットを放ち、作新が1点を先制した。甲子園球場は「これで作新の勝利、江川からは点は取れない」といった予定調和的雰囲気一気に包まれた。

しかし、直後の5回裏、同じく2アウト2塁から広商9番打者の佃投手が詰まりながらもライト前にテキサスヒットを放ち、江川投手の連続無失点記録を139イニングで阻止、同点としたのである。「執念です。気合いです。それしかありません」と述べ、佃投手はこの打席を振り返った(週刊ベースボール(1973)p.88)。「この1点で甲子園球場の雰囲気が変化をはじめた」と広商・迫田監督は懐述している⁴⁶。

その後、両投手が踏ん張り1-1のまま試合は終盤に突入した。8回裏(広商の攻

⁴⁶ 2014年8月16日如水館高校監督室でのインタビュー。

撃) この回先頭の 1 番・金光興二主将が四球で出塁し、盗塁と内野安打でツーアウト 1.2 塁のチャンスをつかんだ。この場面を勝負どころと見極めた迫田監督は満を持してダブルスチール (2 塁走者と 3 塁走者が同時にスタートする) のサインを出した。この時のことを金光主将は、以下のように述べている (広商野球部百年史 (2000) p.279)。

私は二塁ベース上で”走りたい、ここが勝負だ“と念じていたが、あうんの呼吸というべきか、その瞬間、監督と目が合いダブルスチールのサイン。それこそがむしゃらに三塁へ走り・・・。

慌てた捕手からの 3 塁への送球は高くそれ暴投となり、その間にホームインして決勝点を奪ったのである。広商は 2-1 で不沈艦「江川」に勝利したのであった。スコアは図表 43 のとおりである。

図表 43 昭和 48 年選抜大会・準決勝スコア

作新学院	000 010 000=1
広島商	000 010 01X=2

図表 44 は作新・江川投手の第 45 回選抜高校野球大会の記録である。これを見ると、どの試合も被安打 4 本以内、奪三振 10 以上、防御率 0 点と安定した成績がうかがえる。これは広商戦でも同様である。では江川投手の敗因は何であったのだろうか。ここで注目すべきは広商戦の四死球の数である。この数値こそが勝敗を分けた広商の意図的な戦略の成果であった。広商は江川対策として「打って勝つ」ではなく、「打たずに勝つ」いや「打たずに負けない」守り (粘り) の精神野球を掲げていたのである。

図表 44 第 45 回選抜高校野球大会 作新学院 江川卓投手成績（防御率 0.27）

試合	対戦相手	スコア	投球回	被安打	四死球	奪三振	失点	自責点
1 回戦	北陽	2 - 0	9 回	4	2	19	0	0
2 回戦	小倉南	8 - 0	7 回	1	3	10	0	0
準々決勝	今治西	3 - 0	9 回	1	1	20	0	0
準決勝	広島商業	1 - 2	8 回	2	8	11	2	1
	選抜大会	合計	33 回	8	14	60（記録）	2	1

公認野球規則 1.02 に「各チームは、相手チームより多くの得点を記録して、勝つことを目的とする」とある。広商は「怪物・江川」という絶対的力の前に、このルール（制度）上の目的を「点をやらずに負けないこと」もしくは「引き分ける」と捉えなおし試合に臨んだ。つまり、目的の間接性を利用したのである。戦術としては手段の間接性を利用し、球数を投げさせることによる副産物、波及効果によって作新・江川投手を攻略しようとしたのである。

平均底上げ型の広商の強みはチームの徹底力であり、「中盤の 5 回まで 100 球以上投げさせることができれば我がチームの勝利である」とした認識で、打者は指示通りヒットを打つことよりも江川投手に球数を投げさせることを徹底した。結果としてこれが江川投手のスタミナを奪い、作新の組織レジリエンス（組織耐性）の弱さを副産物として引き出したのである。

作新学院野球部は、明治 35 年（1902 年）に創部され、春夏合わせて 19 回の甲子園出場、20 名を超えるプロ野球選手を輩出している名門の野球部である。昭和 37 年（1962 年）には八木沢荘六、加藤斌（両投手とも後にプロ入り）を擁し、春夏の甲子園を連覇した⁴⁷。昭和 48 年（1973 年）のチームも江川卓、大橋康延両投手がプロ入りする昭和 37 年の優勝チームと似た“投手型”チームであった。しかし、江川投手が高校野球史上突出した力を有していたため、マスコミをはじめ周囲から「勝っても負けても江川」の“ワンマンチーム”のように評価され、チーム内で確執が生まれていた。チームの攻撃力の指標であるチーム打率が、春の大会 3 割 3 分か

⁴⁷ 平成 28 年（2016 年）夏に 54 年ぶり 2 度目の全国制覇達成。

ら夏の大会 2 割 0 分に 1 割強下がっていることから「点を取り、投手を助けてやろう」、「チーム打撃をして貢献しよう」といったチーム意識が低下していることがうかがえる。選抜大会で作新学院に勝利した平均底上げ型・広商が春・選抜大会時に、1 割 4 分だったチーム打率を夏の甲子園では 3 割 4 分まで 2 割上げて全国優勝を果たしたのは対照的である。江川投手自身、著書の中で当時のチーム状況を振り返っている（江川（1988）p.48）。

作新学院のチームはかなり変わっていた。・・・中略。みんなが一匹狼のような性格をしていて、妙な個性派人間の集団だった。なにしろ試合のときはまとまるが、野球以外の学校生活ではほとんど付き合うことがなかったのだ・・・中略。みんながそれぞれマイペース。仲が悪いというのとちょっと違うけれど、バラバラのチームといわれても仕方がないところは確かにあった。

次に広商の実現された戦略・戦術の生成プロセスを「意図された戦略」と「意図せざる結果」の概念を用いて分析する（図表 45 参照）。

図表 45 広商の「意図された戦略」と「意図せざる結果」

意図された戦略	意図せざる結果
1. 後半勝負（待球作戦）	1. 作新の先制点
2. 走塁（奇襲）・・・精神的余力	2. 佃投手のタイムリーヒット
3. 守りの野球・・・伝統の精神野球	3. 甲子園の観客の反応

まず広商の「意図された戦略」から見ていく。1 点目は、後半勝負の戦略である。これに伴い戦術として球数を投げさせる待球作戦が採用された。広商・迫田監督は「ホームベースには横にボールが 6 つ⁴⁸並ぶ。ストライクゾーンの高さは縦に 10 個分なので 6×10 でストライクゾーンには 60 個分のボールが入る。インコースや高めはボールに力があるため、ラインぎりぎりに立って、アウトコース低めの 1/60 のボールのみを狙え、それ以外は見逃せ」と指示を出した。広商の選手はこの指示

⁴⁸ ホームベースは横約 43cm、ボールは直径 7cm である。

を徹底し、江川投手に 5 回までに通常 1 試合分の球数である 104 球を投げさせた。迫田監督が狙うように指示したアウトコース低めは、本来打者にとって最も打ちにくいコースである。つまり、攻撃性・積極性につなげるため「狙え」と表現しているが、その意味は「狙っても打てないから、ど真ん中のボールであっても見逃せ」であった。

2 点目は、走塁による奇襲戦術である。迫田監督は「一発勝負のトーナメントをいかに勝ち抜くかは精神的余力、つまり秘策を持てるかどうかである」「プロのキャンプでも強いチームは奇策と思われるムダな練習をする」と考えていた。そこで作新・江川投手を攻略し甲子園で勝ち抜くため、精度の高い機動力・走塁術を準備していた。迫田監督は江川投手が走者をあまり出さないため、投手のクイックモーション、捕手の送球力がデータの示すようには洗練されておらず、警戒心も薄いだらうとの仮説を立てていた。この思惑通り、試合終盤に盗塁でチャンスをつくり、ダブルスチールで捕手の送球エラーを誘い決勝点を奪ったのである。

また試合での機会はなかったがランナー 2.3 塁でスクイズを空振りする戦術も準備していた。この戦術は江川投手の球はバントするのも難しいが、意図的に空振りすることはできるだろうとの発想から生まれた。スクイズを空振りすると捕手は喜び 3 塁走者をタッチアウトしようとする。そのランナーがホームベースの内側に倒れながらタッチアウトになる“隙”に後続の 2 塁走者がホームベースの外側に滑り込みホームインするというものであった。広商の戦術にはこのような相手選手の感情の“隙”という心理を利用した間接的な戦術が多いのである。

3 点目は、「点をやらない野球」「守りの野球」「接戦の野球」という広商野球のドメインでの勝負である。試合後半ではワンプレーが勝敗に直接結びつくため、緊張感に打ち克つタフな精神力が求められる。こうした厳しい環境こそ精神野球を柱とする広商野球の強さが発揮できる状況であり、作新学院は精神的脆さを露呈し崩れるであろうと考えたのである。

では次に、この試合においての広商の「意図せざる結果」の観点から分析してみる。公認野球規則 1.01 には「野球は、囲いのある競技場で、監督が指揮する九人のプレーヤーからなる二つのチームの間で、一人ないし数人の審判員の権限のもとに、本規則に従って行なわれる競技である」とある。つまり野球は自チームと相手チームのプレーヤー、監督といった相対的な行為主体が絶対的な審判のもと、それぞれ

勝利への意図を持ち、同じ時空間でプレーする競技なのである。相対的スポーツの勝負（ルール）において、一方のチームの意図（戦略）は相手チームにとっての「意図せざる結果」を導くものでなければならない。換言すれば、相手の意図を外す行為を選択していかなければ勝負に負ける可能性が高まるのである。この駆け引きが監督の采配力（ゲームマネジメント力）なのである。

この試合の広商にとっての1点目の「意図せざる結果」は、作新学院に先制点を取られたことである。両チームともここまで無失点で勝ち上がっており、特に江川投手は135イニング無失点記録継続中であつた。したがって、1失点はイコール敗戦を意味し、甲子園球場は怪物投手の予定調和的勝利の雰囲気にも包まれたのであつた。

2点目の「意図せざる結果」は打撃を期待していない9番打者・佃投手のタイムリーヒットという広商にとってプラスのものであつた。このヒットは、先に点を取られたことによって動揺していた佃投手の気持ちを落ち着かせる精神的な副産物ももたらした。

投手の打撃の効用について迫田監督は以下のように述べる。

迫田：「相手投手が打席に立ったとき、ヒットを打たせてはならないのはなぜか分かるか」

筆者：「ヒットを打つと気持ちが高まり、モチベーションが上がるからじゃないですか」

迫田：「それもあるが、投手が自らヒットを打つと、相手投手の球を大したことはないと思うんだ。そうすると、味方打線は相手投手を攻略できる、少々打たれ失点しても大丈夫とピッチングに力みがなくなるんだ」

筆者：「なるほど」

迫田：「投手がリズムを崩すのは、相手を大きく見過ぎて、失点できないと力んだり、恐怖心や不安から腕の振りが悪くなるのが原因だからな。だから必要条件として作新戦も江川にヒットを打たせてはならなかつた。特に江川は3番打者だったしな」

（迫田監督インタビュー（2014年8月16日））

このことから、広商・佃投手の意図せざるタイムリーヒットは1得点以上の効用があったと考えられる。「意図せざる結果」には、こうした想定外のプラスに働くものもある。

3点目の「意図せざる結果」は、「甲子園の観客の反応」である。「観客」は甲子園にとって重要なキャストである。杉本は「高校野球の選手という役割を演じ、高校生らしく振る舞うことによって、その印象操作をする演技者（パフォーマー）と、それをそれらしく観ようとする観客（オーディエンス）の相互作用によって高校野球は成立している」と甲子園の劇場構造を指摘する（杉本（1994）p.19）。これはゴッフマン（Goffman, E.）のドラマツルギーアプローチ⁴⁹であり、高校野球の演技性（印象操作）が強調されている。さらに杉本はこの印象操作の首謀者としてマスコミの存在をあげ、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いる」と述べている（杉本（1994）p.23）。

マスコミの作り出す“物語”は高校野球の至高性を高め、「高校野球ファン」という「ニュートラルな存在」を作り出す。高校野球ファンは「温かい監視役」として未熟な青年を見守り、弱者を応援し、失敗（ミス）を許容する“まなざし”を持つ。ファンは球場では期待感とともに敏感で流動的な雰囲気を作り出していき、時に試合展開に多大な影響を与える存在となるのである。ファンの“期待”のベクトルは意外性・ドラマ性を求め、超越的存在の絶対的勝利や感動的な弱者の奇跡の目撃者になることへと向かう。広商対作新においても当初、甲子園球場は江川投手の絶対的な力に魅了され、予定調和的雰囲気に包まれていた。江川投手が投球モーションに入れば、球場全体が静まり返り、投げ終わると大歓声に包まれる。こうした観客のリズム、テンポが球場を支配していたのである。5回表、作新学院が先制点を入れると、さらにその雰囲気は強まっていった。しかし、その裏、広商が江川投手の無失点記録を止め、同点に追いつくと甲子園球場の空気が一変する。江川投手が投球モーションに入っても「広商が何かやるのではないか」といった期待から“ざわつき”が止まらないのである。徐々に観客の期待のシナリオが書き換えられ、主役が“絶対

⁴⁹ ゴッフマンは著書『行為と演技』（1974）の中で、ある特定の機会にある特定の参加者がなんらかの仕方で他の参加者のだれかに影響を及ぼす挙動の一切をパフォーマンスと定義し、他のパフォーマンスを寄与する人びとをオーディエンスとした。このパフォーマーとオーディエンスの社会的相互作用の分析がドラマツルギーアプローチである。