

的エース”から”奇跡を起こす弱者”へと転換したのである。この観客の期待のエネルギーが広商にとっての3点目の意図せざる結果であった。

こうした広商の戦略は相手や観客の心理的作用を利用した、主体の間接的アプローチといえる。広商が絶対的な江川投手を崩し、作新を倒した競争逆転戦略は勝つことよりも負けないことを、得点することよりも失点しないことを優先した「目的の間接性」、待球作戦や奇襲による「手段の間接性」、観客の反応や作新の組織耐性（弱み）という「主体の間接性」を利用した間接的アプローチだったのである。

第2節 一点豪華型の間接的アプローチ

中井監督は広陵OBで昭和55年（1980年）第52回選抜高校野球大会においてベスト4、第62回全国高等学校野球選手権大会でベスト8の成績を収めている。当時の広陵高校はスパルタ式の猛練習で鍛えられ、春夏甲子園出場を達成したチームであった。そんな環境で育った中井監督であるが、「今の子は抑えつけるより、勝ちたいという気持ちを植えつけて、自主的に練習させた方が絶対に強くなる」との考えから、それまで、広陵野球部に蔓延していた悪しき習慣を排除し、純粹に野球が取り組める環境をつくり、選手の自主性を重んじた指導を行った。そしてそれまでの「ハードな練習が全てだ」という考えを改め、メンタルトレーニングなども積極的に取り入れていった。その結果、選手ひとり一人が課題意識を持って練習に取り組み、指示をしなくとも自主的に試合・練習ができるようになった。また「一人一役全員主役」を合言葉に平等主義を貫き、人間教育を基盤としたプラットフォームを構築したチームづくりを行い、チームの凝集性を高めていった。

中井監督は選手と「本心で付き合う」ことを心掛け、「ありがとう」「ごめんな」の言葉を大切に指導している。その結果、フォロワーである選手との強固な信頼関係が構築されていった。平成15年（2003年）の選抜大会で全国優勝を決めた瞬間、通常、選手はピッチャーのマウンドところに集まり抱き合うのだが、選手が駆け寄ったのはベンチの監督のところであった。このことから中井監督と選手の関係が理解できる。

広陵野球部百年史で中井監督の教え子である片山雄嗣氏（平成5年度卒）は「中井先生に常に教え続けられた『感謝の気持ちを忘れずに』という言葉が卒業して社会の苦難や逆境にぶつかったときにも常に意識に入り込んできた」（『広陵野球部百

年史』(2012) p.386) と述べ、宮本真海氏は(平成14年度卒)「現在は社会人として広陵魂で日々精進しています。中井先生によく言われていた「野球がうまいことよりもこの三年間で人間性を磨くことと感謝の気持ちを持つことが大事」という言葉をよく思い出します」(『広陵野球部百年史』(2012) p.465) と述べている。

こうした関係は現在プロ野球に進んだスター選手も同様である。中井監督が「私ほど、「ありがとう」「ごめんな」と言う監督はいないのではないか」(中井(2014) pp.149-151) と自ら述べるように、常々口にして「感謝」の言葉をOB選手が座右の銘にしていることから、すべての部員に同様に指導してきた中井監督の影響力の大きさを知ることができる(図表46参照)。

図表 46 プロ野球選手(平成OB)の広陵高等学校野球部百年史掲載の言葉

「感謝」自分の周りで支えてくれている方のおかげである。だからこそ全力で野球に打ち込めることへの感謝を忘れてはならない。

二岡智宏(元日本ハムファイターズ)

「感謝」は座右の銘

福原忍(元阪神タイガース)

「感謝できるから成功する」「ありがとう」この言葉を忘れずにこれからの日々を過ごしていきたい。

新井良太(阪神タイガース)

「ありがとう」という感謝の言葉、人を大切にする気持ち、これは自分にとって一番大事であり忘れてはいけないことです。広陵で養った強い気持ち、感謝する気持ちでより越えられた事も多々あります。

白濱裕太(広島東洋カープ)

ありがとう、そして野球ができることにありがとう。こころからそう思います。

藤川俊介(阪神タイガース)

「自主練習」「感謝できるから成功する」「自分たちの時間を大切にする」の3つが一番印象に残っており、今でも大切にしている言葉です。

吉川光夫(読売巨人軍)

広陵時代のコツコツ野球、そして感謝の気持ちを持って前進していく強い気持ちです。

野村祐輔（広島東洋カープ）

感謝するから成功するという言葉は広陵高校での3年間で一番心に残っています。自分一人では決してここまでこられていないと本当に思います。たくさんの人の支えがあり、仲間がいて、励まし合って頑張ってきたからこそ、今こうしてプロ野球選手になれたのだと思います。

土生翔平（広島東洋カープ）

出所：『広陵野球部百年史』（2012）pp.606－613 参照

中井監督の平等主義の取り組みは、まさに平均底上げ型が武器にしてきた集団（チーム）主義の強みであり、フォロワーである選手の自主性を育み、活性化する戦略であった。中井監督は広陵野球部百年史で「ひとつの勝利が道を開き、敗戦で学ぶ。その繰り返しです。このすばらしい環境の中で野球ができることに感謝し、大きな夢をどこまでも持ち続け、広陵の誇りを胸に夏の甲子園全国選手権大会優勝を目指してがんばっていきます」（『広陵野球部百年史』（2012）p.605）と述べている。中井監督は平成の時代、四半世紀をほぼ一人で監督（リーダー）を務めてきたため、その経験は広陵野球部（チーム組織）の学習として直接継承されている。これが現在の広陵の強さであると考えられる。

中井監督就任2年目の平成3年（1991）、広陵高校は第3回選抜高校野球大会以来65年ぶりの優勝を果たした。この優勝をきっかけに平成時代の広陵は躍進を遂げるようになった。それから12年後の平成15年（2003）にも中井監督2度目の春の選抜大会優勝、さらに4年後の平成19年の夏の選手権大会でも準優勝を果たすことになるのだが、チームの効力感、メンバー編成に大きな変化が見られる。以下、試合展開、試合後の選手のコメントをディスコース分析することにより、その発達プロセスを明らかにする。

平成3年の決勝、松商学園（長野）戦は初回先制されるもすぐに追いつき、中盤までシーソーゲームを展開した。7回表、松商学園・荒井敏幸選手の本塁打で3点差にされるも、その裏、広陵は四球とバントを絡めて3安打で5-5の同点とした。

最終回、広陵は 2 死 1・2 塁のチャンスをつかみ、下松孝史選手のライトオーバーのヒットでサヨナラ勝ちを収め優勝した（図表 47 参照）。

図表 47 平成 3 年春の選抜大会・決勝

松商学園	100	020	200	=5
広 陵	100	100	301	×=6

この平成 3 年のメンバーで後にプロ入りした選手はいない。甲子園からも遠ざかっていたため優勝に対する意識も低く、自ら「優勝が信じられない」というような勝ち方であった（図表 48 参照）。この優勝後、広陵には能力の高い選手が集まり始め、平成 15 年（2003 年）の選抜大会優勝チームからは 3 名、平成 19 年の選手権大会準優勝チームからは 4 名プロ野球選手を輩出している。平成 3 年の選抜大会優勝は現在の広陵のターニングポイントとなった大会であった⁵⁰。

図表 48 平成 3 年優勝メンバーのコメント

正直いってここまでこれるとは全く思っていませんでした。夢にまで見た優勝が自分たちに教えてくれたことは、やはり“最後まであきらめない”ということだったと思います。

二岡 聡

優勝した時は、本当に自分たちがあの甲子園で全国優勝したのかと、何度となく確認し、やはり夢ではなかったんだと思いました。

二井 裕二

決勝前日のミーティング、自分は、心の隅でというか 50%は「ここまで来れば、負けても準優勝」という思いがありました...

篠原 正道

出所：『広陵野球部百年史』（2012）p.354-355 参照

⁵⁰ 石山（1991）の平成 3 年の優勝チームの記述によれば、次の通り。「強さよりもしぶとさが印象に残るチームであった。勝ちっぷりに派手さはないが、負けないのだ。いつのまにか勝っている。そんな感じのチームだった。“スター”はいないかわりに、粒ぞろいで均整のとれたチームだったといっている。“スター不在”のチームにあって、ある意味でもっとも注目されたのは若い中井哲之監督だったかもしれない（『されど高校野球監督』pp.80-81）。」

平成 15 年（2003 年）第 75 回記念選抜高校野球大会において広陵は春 3 度目の優勝を飾った。決勝戦は全国屈指の強豪横浜高校（神奈川）を相手に後に埼玉西武ライオンズ・千葉ロッテマリーンズで活躍する涌井秀章投手、千葉ロッテマリーンズ・ヤクルトスワローズで活躍する成瀬善久投手をコンパクトな打撃で攻略して、決勝最多安打記録を更新する 20 安打を放ち、15 得点を挙げて優勝した。

試合は初回藤田真弘選手の 2 ラン本塁打で先制し、3 回は片山小次郎、藤田選手の連続タイムリーで追加点を奪い、4 回も長打で加点した。6 回も 3 本の 2 塁打と 3 塁打で 4 点を奪い、試合を決めた。先発した広陵・西村健太郎投手は 3 失点で完投勝利を収めた（図表 49 参照）。

図表 49 平成 15 年優勝メンバーのコメント

大会中、段々と調子が良くなった。打たせてとる投球を心がけた。

西村健太郎

点差に関係なく最後まで全力を尽くした。やったという達成感がある。

白濱裕太

一番として塁に出る仕事を果たせてうれしい。

上本博紀

ウチの特徴であるチームワークを、最後まで貫くことができてよかった。

原信吾

リラックスしてできた。普段どおりの野球ができたことが優勝につながった。

井石昭仁

出所：『広陵野球部百年史』（2012）p.482 参照

平成 3 年と平成 15 年の選抜高校野球大会優勝は同様の結果であるが、コメントから大きな意識の差を感じる（図表 48, 図表 49 参照）。平成 3 年のチームは「夢」という表現が見られ、明らかに優勝は考えていなかった雰囲気が感じられるが、平成 15 年のチームは優勝を現実のものとして捉え、チーム内の自己の役割について

のコメントが多く見られる。これは平成 19 年のチームにも優勝への高い意識として引き継がれている（図表 50 参照）。中井監督自身も「右も左も分からず、無我夢中でやっていた 91 年とは、（03 年の優勝は）同じ優勝でも喜びが全然違う」（中井（2014））と述べている。

平成 19 年（2007 年）第 89 回全国高等学校野球選手権大会・決勝戦は広陵対佐賀北の試合であった。試合は終始広陵ペースで進み、8 回まで 4-0 とリードしていた。迎えた 8 回裏、佐賀北に押し出しで 1 点を返され、なお満塁のピンチに佐賀北 3 番副島浩史選手に満塁ホームランを打たれ、逆転負け喫した。悲願の夏初優勝とはならなかった。

図表 50 平成 19 年準優勝メンバーのコメント

野村は頼もしいエース。その野村が打たれたなら仕方ない。佐賀北は粘り強く、気持ちの強いチームだった。甲子園というすばらしい舞台で出せるものは全部出した。土生翔平主将

相手は最後まであきらめない雰囲気があった。最後まで攻め続けて負けたので広陵らしい野球はできていたと思う。山下高久雅

気持ちが守りに入ってしまった。こういう経験ができたのも 3 年生の先輩たちのおかげ。

この借りをかえしたい。上本崇司

逆転負けは今でも信じられない。石畑桂佑

出所：『広陵野球部百年史』（2012）p.538 参照

中井監督は現代の高校選手の気質をうまく捉え、一点豪華型が陥りやすい能力に依存したチームづくりから、これまで平均底上げ型が行ってきた「チーム」という制度（枠組み）のもとで選手の間人性、精神性を重視し、主体的なチームへと転換

させた。このチーム内部の間接的なアプローチによって、広陵は広島県実績 No 1 のチームへと復活し甲子園で成果をあげ、効力感の高い好循環のチームへと発展したのである。

第 3 節 ノーサイン野球のチームづくり

広商・迫田監督（現広島・如水館高校監督）と広陵・中井監督は共に「ノーサイン野球」を理想のチーム戦略としてあげている。異なる型出身のベテラン監督が同様の戦略を目指しているのは非常に興味深い。ノーサイン野球とはフォロワーである選手同士がリーダーの意図を理解し、主体的に試合で状況判断し、作戦を遂行する野球のことである。

迫田監督は「最近の高校野球の監督はサインを出すのが監督だと思っている。それでは勝てるチームづくりはできない」と監督主体の試合展開を戒める⁵¹。これはサインを出し過ぎると選手がベンチばかり気にするようになり、集中力が欠け、攻撃のリズムが失われるためである。さらに選手が自ら考えずに試合をすることで、意図せざるプレーへの対応力が育成できないためである。そこで迫田監督は「ノーサイン」「任せる」といった指示を出し、あえて選手に考えさせる機会を意図的につくるのである。

平成 19 年夏の甲子園準優勝した広陵は成熟したチームであった。夏の甲子園 3 回戦の聖光学園（福島）戦から中井監督は体調不良のため倒れ、采配することができなくなった。しかし広陵の選手は動じることなく、主将の土生翔平選手を中心に攻撃から、投手の交代まで自分達で考えて戦い、決勝まで勝ち上がったのである。

中井監督自身「「いつも自分たちで考える野球をやっています」と言う彼らにとっては、私がいても、いなくても、大差なかったかもしれない。なにしろこの夏の 6 試合で、私が出した攻撃のサインはわずか 2 回しかないのだ」(中井(2014)p.162)、
「サインを出さなくても、選手がなにをやるべきかを熟知しているかどうか、だ」(中井(2014) p.167)。と当時のチーム力の高さと指導方針を振り返っている。

両監督とも監督の出すサインに受動的にプレーする選手では、試合の意図せざるプレーには対応することができず、自らの作戦の成功率も低いことを経験的に理解

⁵¹ 2014 年 8 月 16 日如水館高校監督室でのインタビュー。

している。そこでチームを強化するためには高校野球文化が継承してきた人間教育の価値観の枠組み（制度）を基底にしつつも、その中で選手（フォロワー）が勝つために主体的に創意工夫する体制をつくることを重視しているのである。まさにキーストーンが制度的価値の境界をつくり、ニッチのイノベーションを誘発するようである。

こうしたフォロワーの主体的なネットワーク組織として近年、注目されているのが、ニューヨークのカーネギー・ホールを拠点に活動している 27 名の「オルフェウス室内管弦楽団（Orpheus Chamber Orchestra：以下オルフェウス）」（1972 年創設）である。オルフェウスは指揮者のいないフラットなネットワーク組織のスタイルで、これまで 2 度のグラミー賞を受賞し、アルバム録音 70 枚以上、新作委嘱 43 曲、50 ヶ国・300 以上の都市ツアーの実績を誇っている。

オルフェウスには指揮者が存在しないが、それはリーダーの不在を意味するものではない。オルフェウスは固定的なリーダーを置くのではなく、演奏者が交代してリーダーを務めるマルチ・リーダー型組織なのである⁵²。オルフェウスは民主的な独自のリハーサル⁵³によって、演奏のために演奏者個人の創造的かつ生産的音楽観を捨てさせることなく、自発性を喚起し、コンサートマスター⁵⁴は曲ごとに交代する。全員がリーダー役を持ち回るため、他のオーケストラよりもリーダーの数が多く、分散することになるのである。

オーケストラのポイントは作曲者の意図の解釈といわれている。オルフェウスでは本来指揮者（リーダー）がやるべきこの仕事を演奏者自身が行わなければならない、演奏においてもアインザッツ（出だしの呼吸）に必要以上に注力しなければならない。こうしたマイナス面を考慮しても指揮者を置かない理由は、芸術家としての矜持であり、ゼネラリストとしての主体的な演奏参加のコラボレーションの効用を重視しているためである（図表 51 参照）。オルフェウスはそれぞれのメンバー（フォロワー）が価値の枠組みの中で活性化された状態の組織なのである。

⁵² 指揮者の一方的な指導力に依存するのではなく、メンバーの技術、能力、自立性を抛り所にする組織。

⁵³ 指揮者が演奏法を指示するリハーサルの 3 倍の時間を要する。

⁵⁴ 演奏者間での指導者格で、首席ヴァイオリン奏者が務めることが多い。

図表 51 オルフェウスの八原則

- 1.その仕事をしている人に権限をもたせる
- 2.自己責任を負わせる
- 3.役割を明確にする
- 4.リーダーシップを固定させない
- 5.平等なチームワークを育てる
- 6.話の聞き方を学び、話し方を学ぶ
- 7.コンセンサスを形成する
- 8.職務へのひたむきな献身

出所：Seifter,H.and Economy,P.（2001）訳 pp.32-33 を参考に筆者作成

演奏家が指揮者の意図に一方向的に従う依存したスペシャリストになってしまうと、指揮者の能力によって演奏の質は変化してしまい、演奏者のモチベーションも低下してしまう。共鳴度の高いコラボレーションを実現するためには、権限委譲された演奏家がゼネラリストとして自己責任を持ち、ミッション（価値制度）を共有し、多面的なリーダー・フォロワーシップを発揮して相互コミュニケーションを行わなければならない。こうしたネットワーク組織としてのオルフェウスの演出家のダイナミズムはエコシステムの健全性を高めるニッチと同様であり、高校野球の熟達したベテラン監督が目指す「ノーサイン野球」のダイナミズムなのである。

第2章 高校野球エコシステムの戦略フィールド

第1節 組織間関係の基本視角

バーナードは「公式組織の不安定や短命の根本原因は組織外の諸力の中にある。これらの諸力は、組織が利用する素材を提供するとともに、その活動を制約する。組織の存続は、物的・生物的・社会素材・要素からなる環境が不断に変動する中で、複雑な性格の均衡をいかに維持するかにかかっている。このためには組織に内的な諸過程の再調整が必要である」（Chester,L.Barnard.（1983）p.6）と組織の環境適応の重要性を指摘している。ただし、バーナードの学説は環境適応を組織内部の調整プロセスとして取り扱い、組織内部分析にとどまってしまった。

山倉は「個別組織の能力をこえた社会問題の出現は、組織間の協力関係の必要性を示している。今日的課題である地域開発や環境問題に対しては、組織（企業、政府機関など）間の協力、支援、共生のあり方が問われている」（山倉（1993） p.3）として、この組織と環境との相互作用・相互連関（組織ネットワーク）を本格的に扱う組織間関係論を述べている。

組織間関係論は、組織と環境とを関連づけるオープン・システムの考え方を基底にし、組織間の協力体制（組織間調整メカニズム）に焦点をあてている。そして、二つの組織間の関係（ダイアド）、焦点組織とそれに直接結びつく組織との関係（組織セット）にとどまらず、複数組織の集合体の構造や関係（組織間システム）をその射程に拡げ、組織間システムの分析にむけた概念提示を行っている（図表 52 参照）（山倉（1993））。

図表 52 組織間関係の基本視角

- ①資源依存パースペクティブ（resource dependence perspective）
- ②組織セットパースペクティブ（organization set perspective）
- ③協同戦略パースペクティブ（collective strategy perspective）
- ④制度化パースペクティブ（institutional perspective）
- ⑤取引コストパースペクティブ（transaction cost perspective）

（出所：山倉（1993） p.34 を参考に筆者作成）

①の資源依存パースペクティブは資源の獲得、処分といった依存関係を分析する視角である。重要かつ希少な資源を保有しているほど組織は影響力をもつとされている。②の組織セットパースペクティブは対境担当者⁵⁵を媒介とした組織間（内外）の相互作用を分析する。①②は個別組織の観点から関連組織との関係を明らかにする視角である。③の協同戦略パースペクティブはコミュニティ・エコロジー・アプローチとも呼ばれ、組織共同体そのもの、あるいはそこにおける組織間関係を主た

⁵⁵ 他組織との連結機能（組織内・外の接点）や境界維持機能を担う。コミュニケーション、資源交換の担い手ともいわれ、行動変数としては組織階層における地位や規範的準拠集団への志向性などが提示されている。

る分析単位とする視角である。直接的にも間接的にも相互依存している組織同士が行動や資源を動員するかどうかの協同に焦点が当てられている。④の制度化パースペクティブは組織が制度化された環境に埋め込まれ、制約と正当性が賦与されることを前提とした分析視角であり、⑤の取引コストパースペクティブ⁵⁶は経済学的視点から「取引」を分析単位とし、取引様式（調整形態）に注目した分析視角である。

このほか、エコシステムに関連が高いネットワークパースペクティブがある。これは組織を起点にしたネットワーク概念を拡張し、ネットワーク自体を組織現象とする視角である。

井上（2010）はこの組織間関係の基本視角に照らし合わせ、ビジネスシステム概念を分析している。それによれば、ポーター（Porter, M. E.）の価値連鎖研究は組織の相互作用関係の「組織セットパースペクティブ」と資源の獲得・処分をめぐっての「資源依存パースペクティブ」に、ゲームアプローチの価値相関図は「協同戦略パースペクティブ」に、エコシステムは「ネットワークパースペクティブ」、「協同戦略パースペクティブ」、さらには「制度化パースペクティブ」に通じると述べている（井上（2010） p214）。キーストーン・ハブとニッチの資源交換・依存の面に着目すれば「資源依存パースペクティブ」としての分析も可能である。つまり、エコシステムはこうした多面的な視角によって、その領域が導出される概念として捉えることができる。

第2節 エコシステムの組織間関係

ベイカーはネットワーク組織を「フォーマルな境界を越えて統合されている社会ネットワーク」（Baker, W. E.（1992） p.398）であるとして、個人間の結びつきがフォーマルな集団あるいは部門との関係と無関係に形成される組織であると定義している。

若林（2009）によればネットワーク組織は部門や組織の壁を越えたフラットな結合形態であり、協働する組織形態である。人材や情報が流動化し、外部環境（市場）を判断基準として意思決定するため外部の常識、評価、価値観、判断基準が入ってきやすいのである。ネットワーク関係も緩やかに結合しているため、環境に対して

⁵⁶ Coase, R. H.を創始者として体系化された経済学的アプローチのフレームワーク。

自ら柔軟に構造変革を行うことができる⁵⁷。ネットワークパースペクティブはこうした組織内外のネットワーク、組織間フィールドに焦点を当てた視角なのである(ネットワーク組織については本論文第一部・第4章・第2項で詳述)。

先述したシリコンバレーの強みはイノベーション力であり、これを支えた要因は、異業種、金融機関(ベンチャーキャピタル)、大企業、大学などとのネットワーク関係(クラスター・エコシステム)にあったといえる。本節ではこのネットワークパースペクティブに加え、資源依存パースペクティブ、協同戦略パースペクティブ、制度化パースペクティブを取り上げる。

資源依存パースペクティブはトンプソン(Thompson, J.D.)やフェファーとサランシック(Pfeffer, J. and Salancik, G. R.)らによって提唱され、支配的パースペクティブとも呼ばれている。資源依存パースペクティブでは、組織は諸資源を所有しコントロールしている他組織との依存関係(資源の重要性と資源の獲得可能性)によって組織間関係が形成・維持されている。したがって資源の重要性、希少性が組織の影響力を表すことになる。

組織はパワーの不均衡に対処し、依存関係を操作するため、依存の吸収・回避を目指す自律化戦略、他組織との折衝による協調戦略、第三者からの間接的操作の政治戦略などを実施する。資源依存パースペクティブは組織としての視点が弱く、資源交換・依存関係を強調するあまり、組織間の信頼関係や共有された価値や規範の形成・維持といった関係づくりが軽視されているという問題点もある。

協同戦略パースペクティブはアストレイとフォムブラン(Astley, W.G. and Fombrun, C.J. (1983))によって提示された。「協同戦略パースペクティブ」はエコシステムに近い概念であり、個別組織の観点からではなく、組織の集合体あるいはグループを基本分析単位とし、相互依存関係を前提としている。このパースペクティブは環境からの圧力に対し、直接的にも間接的にも相互依存関係にある組織集団が交渉(negotiation)や妥協(compromise)を通じて、組織間の協力・共生(symbiosis)をはかり、共同目標を追及する側面が重視される。

アストレイとフォムブラン(Astley, W.G. and Fombrun, C.J.)は組織間の相互依存性の性質が同種組織間の結びつきか、異種組織の結びつきかの次元と、結びつき

⁵⁷ 寺本(1990)は自己組織的という。

が直接的か間接的かの次元の2次元で協同戦略を4つに分類した。

図表 53 4つの協同戦略

- | |
|---|
| <p>①同種組織間で間接的に結びついている同盟型 (cofederatwe collective)</p> <p>②同種組織間関係ではあるが直接的に結びついている集積型 (agglomerate collective)</p> <p>③異種組織間であり直接的に結びつきがある有機型 (coujugate collective)</p> <p>④異種組織間であるが、間接的な結びつきがある有機型 (organic collective)</p> |
|---|

(出所：山倉 (1993) p.49 を参考に筆者作成)

④の有機型は、異なった産業間の間接的相互依存性に対処するための組織間協同であり、異産業を媒介する機能を担うネットワーク組織や、制度化された規範構造として現れ、その影響力がいかに流れるかが重要とされるため、エコシステムに最も近い型であるといえる。

制度化パースペクティブは理論的には新制度派組織理論 (以下新制度派) といわれる。新制度派は組織が社会で共有されている価値、規範といった文化的要因による制度的枠組みから影響を受け、構築されているとする考えである。

スコットとマイヤー (Scott, W.R. and Meyer, J.W.) やディマジオとパウエル (DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.) らによって展開されてきた制度化パースペクティブは組織が制度化された環境に埋め込まれていること (受動的存在) を前提としている。ここでの環境とは当該組織に正当性を与える他の組織、組織間ネットワーク、組織間フィールド⁵⁸がこれにあたる。組織はこうした環境のなかで存続・成長し、環境との関係の妥当性 (正当性) によって生存が保障されるのである。環境は、組織に対して制約を課す存在であるとともに、組織行動に対して正当性を賦与する存在でもある (山倉 (1993))。よって環境への同調によって妥当性 (正当性) を確保することができるのである。

組織間関係の正当性獲得の対象としては国家や専門団体、同業他社といった組織から法や政治・文化といったマクロの枠組み、さらには組織フィールドのルールや

⁵⁸ 複数の組織間ネットワークのネットワーク。

価値や神話といったものまでが考えられる。

マイヤーとローワン (Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977)) は制度的文脈の中で組織構造に影響を与えるルールを制度的ルールと呼ぶ。制度的ルールは目的や手段の適切性を示し、個人や組織の裁量を超えた基準として当然と考えられており、相互主観的に社会に存在しているものとされる (櫻田 (2003))。この制度的ルールは法律や世論の形で社会に存在すると言われる。高校野球で言えば、学生野球憲章や公認野球規則、高校野球文化、ファン、マスコミによる価値観などがこれにあたる。

この相互主観的な制度的ルールをチーム (組織) に取り込むことによってチームは正当化される。チームは同一の制度的環境下の組織フィールド内では正当性を確保しようとするため同型化するとされている。言い換えれば、制度的ルールによる同型化圧力が生じているのである。つまり、高校野球のような文化・制度的影響の大きい類似した環境 (制度的ルール) 下でのチームは同じ型のチームになりやすいということである。

ディマジオとパウエル (DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983)) は組織フィールドで起こる同型化を強制的同型化、模倣的同型化、規範的同型化の3つの同型化パターンに分類する。強制的同型化は組織が依存している他組織や社会からの文化的期待などの公式、非公式的圧力から生じる同型化であり、法律、規則、世論などがこれにあたる。模倣的同型化は組織の有する技術がまだ支持されていなかったり、不確実な環境下で生じる同型化であり、成功組織を模倣しようとする圧力によって生じる同型化である。規範的同型化は専門職化することによって生じる同型化で、専門家ネットワークから合理的な方法、知識といった規範を獲得しなければならないとする圧力から生じる同型化である。

高校野球チームはこれまで、日本学生野球憲章や武士道野球文化によって強制的同型化され、精神野球やのびのび野球、パワー野球やスモール野球といった、その時代で成果を残したスタイルをベストプラクティス・ベンチマーキングして模倣的同型化がなされてきた。また甲子園優勝監督など、実績を残した監督の価値観やコーチ (トレーナー) のツールなどを取り入れる規範的同型化がなされ、発展形成されてきた。

組織は組織フィールドの一員として社会・文化的文脈に組み込まれることによってこうした同型化への圧力にさらされるのである。ただし、注意しなければならない

いのは、こうした文化的・制度的ルールからもたらされた正当性は相互主観的なものであり、客観的、絶対的なものではないということである。

第3節 エコシステムメンバーの制度的正当性

絶対化された近代科学に対し、トマス・クーン (Kuhn,T.) は一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるものを「パラダイム」と定義した (Kuhn,T. (1962) 訳 p.v)。その世代の科学者集団の共通モデルであるパラダイムの通常科学は、時間の経過とともに不整合、疑念の発生が生じ新たなパラダイムが創出される「科学革命」が起こる。既存のパラダイムの危機は新たなパラダイムの出現によって乗り越えられるのである。クーン (Kuhn,T) は二つのパラダイムを比較するための「客観的基準は存在しない」と述べている (高橋 (2002) p.78)。例えば天動説と地動説では異なる「理論」で捉えられ、異なる観察を導く。二つの「パラダイム」には概念の共通項がなく、比較することも優劣を論じることもできない。これを「共約不可能性」という。

組織間のインターフェイスを重視するエコシステムにおいて、この共約不可能性が大きな課題となる。制度的価値・評価基準がそれぞれのメンバー間で食い違えば、価値創出に向けた間接的アプローチを方向づけることはできない。意図的な間接性のダイナミズムを発揮するためには、程度の差はあるにせよ、制度的同型化による共通了解の上で環境メカニズムが作用しなければならないのである。

同型化の共通了解のコミュニケーションについて、池田 (1990,1998) は「私とあなたが探鳥会に出かけて、声をそろえて、「あっくマタカだ」と言ったとします。ここで共通なのは「クマタカ」というコトバです」 (池田 (1998) p.97) とひとはそれぞれの声色は違っても、まずは音声表記 (シニフィアン) の共通性を了解することを述べる。

そして、「私とあなたが探鳥会でクマタカを見た現象 (「あっくマタだ」と叫ばせた現象) は異なっているかもしれません。それらの現象から引き出した同一性 (クマタカというシニフィエ) も異なっているかも知れません」 (池田 (1998) p.100) と、それぞれの現象が同じであるとは限らないが、そうであったとしても、現象からのコトバの引き出し方 (転換法則) が同型であれば、認識距離の平行性が保たれる。これが音声表記の同一性にささえられて完全な共通了解可能性をもち得ると考

えている。

これについて西條は現象から広義の構造の引き出し方（現象の分節化）が同型で、広義の構造に対するコトバの名付け型が同型で、そのコトバを使った構造化（理論化）が同型であれば、話せば話すほど同じコトについて話しているという確信は深まると確信構造をインプリケートしている（西條（2013）pp.43 - 44）。価値や規範といった制度が絶対化できない相互主観的なものである以上、こうしたメンバーによる確信構造がエコシステムのネットワークには求められるのである。

研究的臨床実践家である行岡（2012）は「不確実な状況下での意思決定」が強いられ救急医療の経験から絶対的な「正しい判断」の限界性を述べる（行岡（2012）pp.135-143）。現代医学は「正解」が存在することを前提とした客観的な「正しい判断」求められてきた。しかし、救急医療のような緊急性が求められ、不確実性の高い現場では「正しい判断」としての客観性の確立は難しい。そこで頼りになるのは経験的な主観的判断となる。正しい判断であったかどうかの評価は治療結果（治療状況）を待たなければならないというタイムラグを考えても、その限界性は明らかである。

行岡は「他人の内在はこれを（自分が）直接体験することはできず、自分のものとすることはできません。しかし、内在は互いにこれを訊ね合い、確かめ合うことは可能です」（行岡（2012）p.100）とお互いが訊ね合い、確かめ合い、共有（間主観的共感）することができる「正しいと確信する判断」の可能性を述べる。この「正しいと確信する」構造は池田（1998）や西條（2013）がいう同型化と同じである。

エコシステムにおける組織（チーム）内の間接的アプローチは、この「正しいと確信する」構造のコミュニケーション（価値・制度）によって、共約不可能なメンバーを共通理解させ、その枠組みで環境メカニズムを作用させることを試みるアプローチといえる。絶対化できない価値・制度のもとで組織（エコシステム）の求心力を高め、インテグレートしていくためには、価値・制度への確信（同型化）構造を共有していかなければならないのである。

ただし、競争逆転を目指す間接的アプローチでは、過度の同型化に抗い、イノベーションを引き起こすフォロワー（ニッチ）を活性化していくアプローチも必要となる。高校野球のチーム、特に平均底上げ型チームにおいては、伝統文化にとらわれ過ぎず、イノベティブなチームづくりを行わなければ、競争逆転の可能性はほ

とんどなくなってしまう。リーダー（キーストーン）には、組織を同型化しつつも、ダイバーシティを許容した主体的でイノベティブなリーダーシップが求められるのである。

第3章 競争逆転のリーダーシップ

第1節 変革型リーダーシップ論への系譜

本節では、まずリーダーシップの系譜について確認する。リーダーシップの研究は「優れたリーダーは作られるものではなく、生まれながらに何か共通の資質や特性を持っている」という仮説に基づく資質アプローチ (traits approach) (特性論) に始まる。資質アプローチでは個人特性として身体的特性、知性的特性、性格的特性の観点で研究が進められた⁵⁹ (Slack, T. and Parent, M.M. (2006))。

しかし、この資質アプローチは成果が導かれるはずのリーダー特性が現場で失敗を招いたり、成果が出ないはずのリーダー特性が成功したりと研究結果との不整合が生じ、理論としての応用の限定性が課題となった。つまり全ての状況での共通したリーダーシップ理論とは言えなくなったのである。

また、資質的アプローチはフォロワーとの関係を考慮せず、理想的なリーダー像のみを追い求めるようになってしまい、本来のリーダーシップの定義から外れてしまうようになった。そこでリーダーシップ研究は資質アプローチから学習や訓練、経験を通して成長とする行動アプローチ (behavioral approach) へと転換していくこととなった。

1940年代後半、軍事・産業面においてリーダーの育成が求められ、リーダーシップ研究は一気に加速していった。リーダーシップの行動アプローチは「優れたリーダーには共通した行動パターンがある」という仮説に基づいた理論であり、「リーダーは育成可能である」という前提で、実証実験が行われた。

行動アプローチではリーダーの行動を課題・タスク志向行動と人間関係・リレーション志向行動の2軸に分類し、類型化している。1950年代以降、オハイオ州立

⁵⁹ Stogdill は Hand book of leadership (1974) において特性論を①能力 (知能、機敏さ、表現力、判断力、創造性) ②素養 (学識、経験、体力) ③責任性 (信頼性、率先力、持続性、自信、優越欲) ④参加性 (活動性、社交性、協調性、適応性、ユーモア) ⑤地位 (各種地位、人気) の5つの特性カテゴリーに分類している。

大学で行われたオハイオ研究ではリーダーシップ行動記述質問票 (LBDQ⁶⁰) を用いてリーダーシップ行動の因子分析が行われ、2つの主要な次元が明らかにされた。(Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1957))。

2次元の一方は「構造づくり (initiating structure)」でリーダーが集団・組織の目標達成に向けて、それぞれの役割を統合する行動をいう。もう一方は「配慮 (consideration)」であり、リーダーがフォロワーとの間の緊張やストレスをやわらげ、良好な人間関係を維持しようとする行動をいう。オハイオ研究では、この「構造づくり」と「配慮」の2軸において高水準のリーダー (HI-HI型) が、普遍的に優れたリーダーシップを発揮すると考えられた。同時期に行われたミシガン研究 (ミシガン大学) も仕事の技術・タスクを重視する「生産性志向型 (production centered)」と人間関係を重視する「従業員志向型 (employee centered)」の2軸に分類された⁶¹。

日本の三隅二不二 (1978) によって提唱された PM 理論もリーダーシップの多次元的解析から「目標達成機能 (Performance)」と「集団維持機能 (Maintenance)」の2次元に分類された。目標達成機能は集団の目標設定や生産性、効率性を高めるリーダーシップ行動で P 行動といわれ、集団維持機能は集団のまとまりや人間関係を良好にするリーダーシップ行動で M 行動といわれる。

P 行動と M 行動は高度に行っている場合は大文字、行っていない場合は小文字で表され、PM 型、Pm 型 (P 型)、pM 型 (M 型)、pm 型の4類型に分類される。PM 型は HI-HI 型ともいわれ、目標に向かって成果を導き、集団をまとめるリーダーシップの理想型と考えられている。また、集団生産性には M 型よりも P 型が、満足度やモラルには P 型よりも M 型が効果的であるとされている。

この他、ロバート・ブレイクとジェーン・ムートン (Blake, R.R. and Mouton, J.) によって提唱されたマネジリアル・グリット理論もリーダーのマネジメント・スタイルを「業績への配慮 (concern for production)」と「人への配慮 (concern for

⁶⁰ Leader Behavior Description Questionnaire の略。

⁶¹ 初期のミシガン研究においてはこの2軸を対極として捉えており、両次元が高度に存在するという発想はなかった。その後、リカート (Likert, R.) はリーダーシップを独善的専制型 (システム1)、温情的専制型 (システム2)、相談型 (システム3)、参加型 (システム4) の4段階に分類し、従業員志向の強い参加型のリーダーシップ (システム4) が最も業績が高いと主張した。

people)」の 2 次元、9 段階に分け、81 の格子（グリッド）に類型している。（Blake,R.R.and Mouton,J.（1964））。

行動アプローチではオハイオ研究の「構造づくり」と「配慮」、ミシガン研究の「生産性志向型」と「従業員志向型」、PM 理論の「目標達成機能」と「集団維持機能」、マネジリアル・グリットの「業績への配慮」と「人への配慮」のように課題志向の側面と人間関係志向の 2 軸で分類し、両側面をリーダーが併せ持つことがより成果（生産性・効率性）を高めるとされている。

行動アプローチはリーダー行動の変数や概念を 2 軸に単純化して類型化した点で大きな成果が認められるが、リーダーシップの行動パターンと集団業績との間に一貫した関係を見出すことはほとんどできなかった。状況要因の考慮が欠けていたため結果が異なり、一般論を導き出すことはできなかったのである（Robbins,S.P.（2005））。この後、リーダーシップ研究のアプローチは、状況に合わせた可変的でダイナミックなリーダー行動が注目されるようになり、リーダーの置かれた状況によってリーダーシップ行動は異なるというコンティンジェンシー理論へと移行していくこととなった。

1960 年代以降、台頭してきたリーダーシップのコンティンジェンシー理論はそれまで普遍的に考えられてきたリーダーシップ行動はリーダーの置かれた環境条件によって変化するという仮説に基づいている。フィードラー（Fiedler,F.E.）によって提唱された理論は包括的な条件適合モデルで、集団業績はリーダーが部下と接するスタイルとリーダーの与えられた支配力、影響力が適合しているかどうかによる、として「フィードラー理論」と呼ばれた（Fiedler,F.E.（1967））。この理論では、「最も好ましくない仕事仲間（LPC : Least - Preferred co-worker⁶²）に関する質問用紙」を作成し、その回答の傾向（LPC 指標）から人間関係志向か、タスク志向かのリーダーシップ・スタイルを評価する。次に①リーダーとメンバーの関係（関係性）②タスク・ストラクチャー（タスク構造）③職位パワー⁶³（地位勢力）の 3 つの条件即応変数によって状況好意性を評価する。リーダーとメンバーの関係が良好でタスクが高度に構築され、職位パワーが強いほどリーダーのパワーや影響は強く状況

⁶² LPC 尺度は「友好的-非友好的」、「受容的-拒絶的」、「親近-疎遠」、「開放的-防御的」というような対語からなる。

⁶³ 雇用・回顧・昇進などのパワー変数に対するリーダーの影響力の度合い。

好意性は高いとされる。

フィードラー理論によると、リーダーが置かれている状況がきわめて好ましい状況(状況好意性が高い)、あるいはきわめて好ましくない状況(状況好意性が低い(非好意的))の場合には、LPC と業績は負の相関関係にあり、課題達成を強化するタスク志向のリーダーシップが有効であり、状況が良くもなく悪くもなく適度な状況では人間関係維持を促進する人間関係志向のリーダーシップが有効であるとされている。

フィードラー理論はそれまでの普遍的なリーダーシップ・スタイルに疑問を呈した点に理論的貢献が見出せる一方で、メンバーとの関係やタスク構造の状況要因がリーダー行動にとって可変的であるにもかかわらず、これらを所与のものとしている受動的なリーダーシップ像を想定してしまっていた。

この他のコンティンジェンシー理論には、オハイオ研究の流れをくみ、目標への経路を明確化する「構造づくり」と「配慮」のリーダーシップ理論とモチベーションの期待理論との統合を図ったハウス(House, R. J. (1974))の「パス・ゴール理論」やリーダーとフォロワーの関係を重視する「LMX⁶⁴(リーダー・メンバー交換)理論」、リーダー行動はタスク・ストラクチャーを反映するように適合しなければならないとしたビクター・ブルームとフィリップ・イエットン(Vroom, V.H. and Yetton, P.W.)の「リーダー参加型理論」、フォロワーの成熟度によって有効なリーダーシップ行動が変わることを指摘したハーシーとブランチャード(Hersey, P. and Blanchard, K.H.)による「SL理論⁶⁵(Situational Leadership Theory)、パス・ゴール理論を発展させ、組織制度や構造がリーダーシップを発揮することがあるとするカーとジェルミ(Kerr, S. and Jermier, J.M. (1978))による「代替物アプローチ」などがある。

この代替物アプローチはタスク特性、部下特性、組織特性がリーダー行動の機能を代替するというアプローチであり、おかれた状況によってはリーダーシップが不要であることを示唆している。タスクのルーティーンや業績のフィードバック、部

⁶⁴ Leader-Member exchange の略

⁶⁵ リーダーシップ行動を「指示的行動(task behavior)」と「共労的行動(relationship behavior)」の2次元の高低2水準で分類し、「教示的(telling)」「説得的(selling)」「参加的(participating)」「委任的(delegating)」リーダーシップの4類型化した。

下の能力、組織構造、管理システムはときに組織運営の障害物になることもあるが、状況によってはリーダーシップの代替物として機能するのである。このリーダーシップの代替物アプローチは状況適合へのリーダーシップの必要性を主張するコンティンジェンシー理論に疑問を投げかけるものとなった。

こうした中、小集団範囲のミクロのリーダーシップ論の流れに対し、マクロ組織論の立場からリーダーシップを捉える視点が現れた。序章で述べたセルズニックの制度的リーダーシップもその一つである。セルズニックの制度論では組織体は技術的条件を超越した価値が注入されることによって制度へと移行するとされ、リーダーシップの機能として（１）制度の使命と役割の設定（２）目的の制度的体现（３）制度の一貫性の防衛（４）内部コンフリクトの整序、の４つがあげられている（Selznick,P.（1957））。

制度的リーダーシップ同様、マクロ視点で環境適応に向けていかに組織全体を再構築していくかをテーマにしたリーダーシップを変革型リーダーシップという。バス（Bass,B.M.（1985））は、リーダーシップの行動指標である多次元リーダーシップ尺度・MLQ（Multifactor Leadership Questionnaire）を開発し、その因子分析によって交流型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、放任型リーダーシップの３つの型を抽出した。バス（Bass,B.M.（1998））は、これまでの資質アプローチ、行動アプローチ、コンティンジェンシーアプローチに至る研究は主に組織内のリーダーとメンバーのダイナミズムを対象に展開しているとして、これを「交流型リーダーシップ」とした。さらに外的環境に関心を向けて、組織全体を視野に入れてビジョンを示し、変化への創造性を志向するリーダーシップを「変革型リーダーシップ」とし、リーダーシップが欠如した状況を「放任型リーダーシップ」と定義した。

経営環境の変化が激しくなった 1990 年代以降、環境適応に向けた組織変革が求められるようになり、変革型リーダーシップが強調されるようになった。山口（1994）はこの変革型リーダーシップを「メンバーに外的環境への注意を促し、思考の新しい視点を与え、変化の必要性を実感させ、明確な将来の目標とビジョンを提示し、みずから進んでリスク・テイクし、変革行動を実践するリーダーシップである」としている（山口他（2006） p.128）。

バスとアヴォリオは MLQ を精緻化し、交流型⁶⁶と変革型の包括的な意味合いのフルレンジ・リーダーシップを定義した (Bass,B.M.and Avolio,B.J.(1994)p.152)。そして変革型リーダーシップの構成要素として以下の4つの「I's」をあげている。①理想的影響 (Idealized influence) : リーダーのようになりたいと同一視させるカリスマ性を持ち、敬意や信念を抱かせる。メンバーにビジョンおよび使命の意味を提供し、プライドを持たせる。②鼓舞する動機づけ (Inspiration motivation) : 仕事の意味を理解させ、将来に向けての自信と熱意を示し、チャレンジを与える。③知的な刺激 (Intellectual Stimulation) : メンバーの知識・能力を引き出し、クリティカルな視点から創造性・革新性を喚起する。④個別的な配慮 (Individualized Consideration) : メンバー個々のニーズを理解し、課題に注意を払い、支援や助言などの配慮を示す。

制度的価値の強い伝統組織 (チーム) においては新たな価値の導入、組織変革には心理的抵抗が強い。伝統組織 (エコシステム) のリーダーがこれを打開し、イノベティブな組織 (チーム) へと転換させるためには、組織内のミクロ視点での交流型リーダーシップをベースに価値の共通理解 (確信) 構造を構築し、組織間のマクロ視点での変革型リーダーシップへと展開するフルレンジの実践が求められるのである。

第2節 リーダーシップとマネジメント

コッター (Kotter,J.P.) のリーダーシップ論は変革型リーダー理論の一つである。コッターはリーダーシップとマネジメントの違いを①「方向性の設定」vs「計画と予算の策定」、②「人心の統合」vs「組織編制と人員配置」、③「動機づけ」vs「統制と問題解決」であると表現している (Kotter,J.P. (1999)) (図表 54 参照)。そして、リーダーシップとマネジメントは別物であるが、それは「相異なるも補完し合う行動体系である」と述べる (Kotter,J.P. (1999) 訳 p.43)。複雑で変化し続ける環境においては優れたリーダーシップと強いマネジメントの両方が求められるのである。企業の秩序と戦略に一貫性をもたらすのが「マネジメント」であり、環境変化に対処するのが「リーダーシップ」である。競争と変化が激しさを増す近年のビ

⁶⁶ 組織 (チーム) 内のメンバー間の相互作用を重視し、目標へとチームを統率するリーダーシップの型。

ビジネス界においては変革をもたらすリーダーシップの重要性がますます高まっているといえる。

図表 54 リーダーシップとマネジメントの違い

① 「方向性の設定」 vs 「計画と予算の策定」

変革の方向性を決めることが「リーダーシップ」であり、計画と予算の策定が「マネジメント」である。計画の立案は演繹的なマネジメントプロセスであるのに対し方向性の設定は帰納的なプロセスである。

② 「人心の統合」 vs 「組織編制と人員配置」

マネジャーはできる限り正確かつ効率的な組織・仕組みを設計する。リーダーはコミュニケーションをとり、組織をまとめることを考える。組織の方向性が明確になれば組織全体にエンパワーメント（権限委譲）が進むことになる。

③ 「動機づけ」 vs 「統制と問題解決」

リーダーが方向性を設定し、動機づければ組織メンバーは障害を克服するエネルギーを得ることができる。適正な評価や組織の意思決定への参画により、リーダーシップの再生産も必要である。一方、マネジメントの中核は統制であり、安全に向けたルーチン化、リスク回避が重視されることになる。

出所：kotter,J.P. (1999) を参考に筆者作成

コッター (kotter,J.P. (1999)) は事業の成功に向けてリーダーシップを重視し、加えてリーダー育成に努力する企業文化の重要性を提唱し、優秀なビジネス・リーダー (ゼネラル・マネジャー) の要件として「アジェンダづくり」(図表 55 参照) と「ネットワークづくり」(図表 56 参照) をあげる (kotter,J.P. (1982))。

アジェンダは曖昧な課題と具体的な課題が混在しており、自分に課せられた「短期」「中期」「長期」の責任とゆるやかに関連する財務、製品・市場、組織などについての目標や計画からなる。アジェンダはビジネス・リーダーが日々の仕事の流れの中で得た情報を分析的に考えたものや直感的に行ったものである。課題は他の目標や計画と矛盾せず、複数の目標を同時に達成できる可能性を追求でき、自分の権限でやれるものが選択される。その選択のプロセスは目に見えないことが多く文書化

されていないことが多い。

図表 55 ゼネラル・マネジャー（リーダー）のアジェンダ設定プロセス

アジェンダづくり

内容—ゼネラル・マネジャーは次のようなアジェンダをつくり出していた。

- ・ 事業戦略に基づいてあみ出され、互いにゆるやかに結びつきあった諸目標や諸計画から成り立っているという特徴をもっていた。
- ・ 長期・中期・短期の責任を提示していた。
- ・ 広範な事業項目（財務、製品、市場、など）を含んでいた。
- ・ 漠然とした目標や計画とともに明確な目標や計画も含んでいた。また、自分自身だけでなく、他の人々にとっての目標や計画を含んでいた。
- ・ 大部分は文書化されていなかった。
- ・ 文書化された公式計画と関連していたが、別個のものであった。

過程—ゼネラル・マネジャーは次のようなアジェンダをつくり出していた

- ・ 積極的に情報を収集することによって。
- ・ 継続的に人々に質問を繰り返すことによって。
- ・ 質問の方向づけに、事業や組織に関する知識を駆使することによって。
- ・ 意識的・分析過程と無意識的・直観過程を通じて選択を行なうことによって。
- ・ 自分のもつパワーで実施できることで、同時に複数の目標を達成できる具体的行動案、企画、活動案を探求することによって。
- ・ 上記のことを継続的かつ漸進的に行なうことによって。

出所：Kotter,J.P（1982）訳 p.96 を参照

ネットワークづくりは組織構造を尊重しつつも、それに縛られることなく、同僚や直属の部下から外部関係者、上司の上司、部下の部下と職務上依存していると感じる人々（アジェンダに役立つ人々）との間に幅広く協力関係を築いていくものである。異動や採用、解雇を通じて人脈を広げることも多い。このネットワークづくりは「エコシステム」と読みかえることもできる。

図表 56 ゼネラル・マネジャー（リーダー）のネットワーク構築プロセス

ネットワークづくり

内容—ゼネラル・マネジャーは次のような特徴を持つネットワークをつくり出していた。

- ・数百人ないし数千人の人々が含まれていた。
- ・部下、部下の部下、上司、同僚および顧客、供給業者、マスコミ、銀行業など社外の人々も含まれていた。
- ・公式の組織機構とは別個のものであった。
- ・他の人々との間に、また他の人々同士の間に、それぞれに種類や親密度が異なる多様な関係をもっていた。
- ・部下との間に、また部下同士の間にしばしば非常に強固な結びつきをもっていた。

過程—ゼネラル・マネジャーは次のような特徴を持つネットワークをつくり出していた。

- ・姿をあらわしつつあるアジェンダの実施に際して、依存せざるを得ないと思われる人や必要と思われる人々に焦点を合わせることによって。
- ・自分に義理があると他の人々に感じさせることによって。
- ・他の人々が自分たちと一体化するように働きかけることによって。

出所：Kotter, J.P. (1982) p.104 を参照

複雑性や不確実性が高まれば、公式の計画だけで対応することは難しい。ルーチン化した職務で対応することは不可能である。また、こうした環境に適応するためには限定された公式組織では難しく、インフォーマルな対人関係のネットワークを発展させなければならない。

ゼネラル・マネジャー（リーダー）はネットワーク内の人々の間にアジェンダを実施するための環境を作り出し（内包）、影響力（ゆさぶり）を直接的、間接的に仕掛ける。直接的行使とは自らの対人関係を活用し、アジェンダに役立ちそうなネットワークメンバーに直接的な命令・依頼・要求・おだて・脅し等による影響力を行使することをいう。

間接的行使とはシグナル機能⁶⁷を活用したり、スローガンなどの象徴的なものに例えたり、会議、建物、言葉、組織やその構造に関する話（逸話・武勇伝）などの「舞台づくり」といわれるベースを活用することによって影響力を行使することをいう。間接的な行使は直接的な行使とは違って、ネットワークを活用したシンボリックな手法によって情報伝達・情報処理を行うため、以下のような間接性の影響力を發揮する。

ゼネラル・マネジャーは、ネットワーク外の人々も含めて、人々に対してより間接的に影響力を行使するときにも、ネットワークを活用していた。・・・中略
ゼネラル・マネジャーは数名の人に働きかけて、ある個人（ないし諸個人の集団）がある行動に出ずにはおれなくなるようにし向ける出来事を次々と生み出すような措置をとるよう要望していた。

出所： Kotter,J.P.（1984）訳 p.107

さらにコッター（Kotter,J.P.）はきわめて優秀なリーダーは「影響力を間接的に行使することに重きを置いているが、それは身につけているテクニックの数とそのレベルの違いによる」（Kotter,J.P.（1999）訳 p.219）と経験値による間接的行使能力の違いを指摘している。間接的アプローチにはリーダーの熟達化が求められるのである。

第3節 リーダーシップとフォロワーシップ

高校野球チームにおける監督と選手、エコシステムにおけるキーストーンとニッチはリーダーとフォロワーの関係にあるといえる。かつての高校野球は監督の専制型リーダーシップのもとで運営され、選手は受動的な存在であった。これまでみてきた間接的アプローチ戦略やキーストーン戦略ではフォロワー（ニッチ）の主体性や能動性が戦略成功へのキーファクターとなる。したがって、競争逆転には監督（キーストーン）のリーダーシップ同様、選手（ニッチ）のフォロワーシップが求められることになる。

⁶⁷ 時間配分によりプライオリティを示すというシンボリックな効果などを使う。

フォロワーシップとはカーステンら（Carsten,Uhl-Bien,West,Patera and McGregor (2010)）によると、「リーダーとの関係における（フォロワーの）個人的行為に基づく行動」であり、言い換えると、「より上位の階層の人物に関係する相互作用」とされている（小野（2013））。この定義によるとフォロワーシップは対リーダーとの関係において生成されるもので、その背景にはフォロワーの自発的意思が不可欠であることが分かる。なお、カールステン（Carsten,M.K. (2010)）らのフォロワーシップの捉え方は、組織の秩序を重視する受動的（passive）フォロワーシップ、機会があれば表明すべき意見を持っているが基本的に秩序を重視する積極的（active）フォロワーシップ、秩序に従うというよりもリーダーとは、パートナーの関係であるとみなして、率先して参加していく能動的（proactive）フォロワーシップという3つのタイプからなるとされている（小野（2013））。

カールステン（Carsten,M.K. (2010)）らはフォロワーシップのタイプには所属する組織の風土や環境等が影響すると述べる。佐藤・山田によれば組織文化とは個々の組織における観念的・象徴的な意味のシステムであり（佐藤・山田（2004）p.51）、フォロワーシップもこの組織の歴史や伝統といった組織文化や風土によってつくられるのである。

シャイン（Schein,E.H.）は組織文化の機能として組織の価値や目標、活動を明確に定める環境への「外的適応」と成員を結束させ、協働させる「内的統合」の二つの機能をあげる（Schein,E.H. (2010) pp.87-132）。組織文化による組織慣性は固定的であることが多く、フォロワーの活動を制約したり、意図せざる結果への対応力が弱い。そこで新たな価値に対応する組織イノベーションに向けて、リーダーによる制度変革型リーダーシップ同様、積極的な制度変革型フォロワーシップが求められるのである。

かつてラグビー日本選手権で7連覇の偉業を成し遂げた神戸製鋼ラグビー部はフォロワーシップを醸成した非管理型の自己組織化チームであった。今田（1997）は自己組織化の条件として、①個の発想を優先すること②ゆらぎを秩序の源泉とみなすこと③不均衡ないし混沌を排除しないこと④コントロール・センターを認めないことの4つを取りあげ、神戸製鋼がこの条件を満たしたチームであったと分析する。

神戸製鋼はコントロール・センターとなりうる監督制を廃止し、チームリーダーである平尾誠二選手を中心にしたフラットな組織を構築した。そして「創造的破壊」

をテーマに自己変革を続け、日本スポーツ界の伝統である犠牲的精神に異論を唱え、個の発想を優先させた。こうした型破り（ゆらぎの発生）によって、神戸製鋼は斬新なチームメイク（新たな秩序形成）を行ったのである。換言すれば、それはチーム（システム）に混沌を取り込むことであった。

平尾の制度変革型リーダーシップはケリー（Kelley,R.（1992））がいう、クリティカルで積極的・模範的フォロワーシップを醸成し、日本スポーツ界に新たな型（パターン）の価値を創出したのである。この過去の型に囚われず、フォロワーを活性化していく神戸製鋼の事例は伝統的価値（制度）の型を破れず、低迷する平均底上げ型チームの復活・逆転プロセスへの大きなヒントになると考える。

第4章 競争逆転戦略のダイナミズム

第1節 組織レジリエンスとティッピングポイント

意図せざる結果を回避することができないにしても、より強固であり、かつ柔軟な組織（チーム）を構築することはできる。広商（平均底上げ型）と作新学院（一点豪華型）のように同じ高校野球のチームにおいてもチームの編成原理によって環境からの圧力に耐え、維持・回復するチームと破綻するチームに分かれる。もちろん同じ型のすべてのチームが同じ結果を招くわけではないが、平均底上げ型と一点豪華型を純粋な理念型として考えれば、平均底上げ型の方が組織耐性力（レジリエンス）が高い。逆の言い方をすれば、平均底上げ型の組織・チーム（エコシステム）は組織レジリエンスを強みにしなければ勝負にならないのである。そこで広商は精神野球を掲げ、精神性にアプローチする練習を積み重ね、武器としてきたのである。

相手のレジリエンスをターゲットにした効果的な戦略は心理の間接的アプローチによるものが多い。リデルハートの戦略論においても敵のロジスティクスを攻撃し、補給システムを破壊することによって敵の精神的レジリエンスを低下させる間接的アプローチが紹介されている。

ゾリとヒーリー（Zolli,A.and Hearly,A.M.（2012））はレジリエンスを「システム、企業、個人が極度の状況変化に直面したとき、基本的な目的と健全性を維持する能力」と定義し、これを向上させることは抵抗力を強化し、いざというときに備えて許容性の幅を広げておくこと（適応能力の維持）であると述べている（Zolli,A. and Hearly,A.M.（2012）訳 pp.10-11）。

レジリエンスは一定の外圧までは衝撃を吸収し、損傷を受けた場合には回復することができるが、さらにその外圧が強化、継続すると回復力は衰え、やがて閾値「負のティッピングポイント」⁶⁸を迎える。ティッピングポイントは逆転のダイナミズムとしてすべてが一気に変化する劇的な瞬間である。グラッドウェル (Gladwell, M. (2000)) によれば、その特徴は①感染的であり、②小さな原因が大きな結果をもたらし、③変化が徐々にではなく、劇的に生じる現象である。つまり競争逆転戦略に求められるダイナミズムなのである。グラッドウェル (Gladwell, M. (2000)) はこのダイナミズムの要因として、コネクター (媒介者)、メイブン (専門家・通人)、セールスマン (説得者) の少数の人々によって引き起こされる①少数者の法則、記憶に残る情報の②粘りの要素、心理的に感染する③背景の力の3つの要因をあげる。これをエコシステムに応用し、キーストーン (ハブ) が少数者の役割を担い、ネットワークにより情報の共有 (粘り) を行い、制度により背景を統制するエコシステム (組織内) の間接的アプローチを行えば、正のティッピングポイントを引き込むことができる。逆に相手のキーストーン (ハブ) を中心にエコシステムを心理的に攻撃すれば、ダメージは増幅し、負のティッピングポイントを迎えさせることができる。

図表 57 はレジリエンスとティッピングポイントの関係を示したものである。

⁶⁸ 組織がマイナス方向に一気に進む (崩れる) ポイントを“負のティッピングポイント”と呼び、プラス方向に進むポイントを“正のティッピングポイント”と呼ぶ。