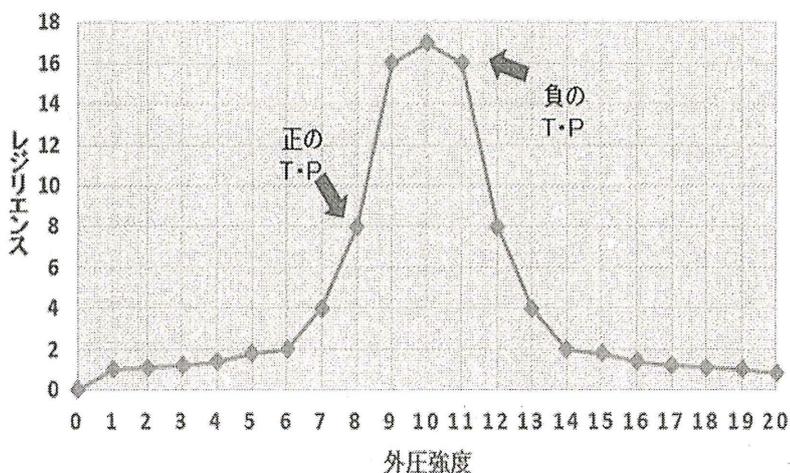


図表 57 レジリエンスとティッピングポイント



出所：枝広・小田（2009）を参考に筆者作成

広商は日々の精神修養により集団効力感を高め、伝統的にレジリエンスの高いチームづくりを行ってきた。それに対する作新学院は先述したような一体感の弱いチーム状況に加え、広商の待球作戦によって連投の江川投手が5回まで100球以上投げさせられ8四死球するなど、体力的にも精神的にも追い込まれていった。その結果、試合終盤（8回裏）に四球、エラーなどのミスが連続し、チームとしての負のティッピングポイントを迎えたのである。

広商・迫田監督は試合を3分割し、前半は観察、中盤は判断、終盤は勝負、とした試合の流れを描いて準備する。前半は観察から仮説を生成する段階、中盤は実験行動（しかけ）によって相手の行為パターンを確認したり、策の選択・判断する段階、終盤はタイミングを図り、策を実践する段階なのである。

作新学院戦においても一点豪華型のレジリエンスの弱さを観察し、精神力が求められる試合終盤で江川・作新は負のティッピングポイントを迎えると予測（判断）し、待球作戦によってじりじりとプレッシャーをかけ、最終的に機動力で勝負する間接的アプローチをデザインしていたのである。

ガードナー（Gardner, H.）はハーバード・プロジェクト・ゼロ⁶⁹で多元的知性⁷⁰

⁶⁹ ハーバード大学教育学大学院の附属研究機関として1967年にNelson Goodmanが設立した。

⁷⁰ 知能と表記されることも多いが、本稿では広い意味で知性と表現する。

(MI : Multiple Intelligence) 理論として、知性は言語的知性、数論理的知性、音楽的知性、空間認識知性、身体運動知性、対人的知性、内省的知性の7つのドメインに分類されるとしている。迫田監督はコミュニケーションの言語的知性、相互プロセス・関係を推論する数論理的知性、知覚認識である空間認識知性、相手の意図や精神状態を把握する対人的知性、自己の経験を振り返る内省的知性が高い監督であるといえる。このうち数論理的知性、空間認識知性、対人的知性、内省的知性は経験的認知（情報収集）から、相手の意図と行為の因果関係を仮説推論（アブダクション）し、経験を内省して知識（経験知）に換える知性であり、意図せざる結果への「読み」と「対処」や意図的な間接性のデザインにとって不可欠な知性である。

第2節 制度への戦略的適応と変革

レジリエンスの多くの形態は、一定の頻度での適切な失敗を必要としている。それによってシステムは開放され、資源の一部を再構築できるからである。小規模な森林火災は、システム内の栄養を再配分し、全体の崩壊を避けながら新たな成長の機会を創出する。自然の必要不可欠なプロセスに人間が介入することは、燃えやすい要素をため込み、些細な発火が大惨事を招くリスクを高めることになる (Zolli, A. and Hearly, A.M. (2012))。

生態系同様、組織（チーム）も競争劣位に追い込まれた失敗からの学習によって、適応能力を向上していくことは逆転プロセスにとって不可欠である。換言すれば負の意図せざる結果からいかに学ぶかが重要なのである。

原田は長期的な競争優位の安定性のためには、いかに失敗を避けるのかということではなく、いかにして失敗を意図的に取り込んでいくことができるかであると述べる (原田 (2000) p.46)。そして意図的な失敗の取り込み、すなわち意図的に実験行動（逸脱行為）を小刻みに重ねていくことによって学習が促進され、それによって意図せざる失敗に（実験行動を実施していない場合と比べて）よりよく対処していくことができるのである。つまり、実験行動による意図的な失敗（意図せざる失敗も含む）によって競争優位・劣位の相互展開サイクル⁷¹を積極的に起こし、そのサイクルを加速化・短縮化することによって企業の長期的な市場適応力を高めて

⁷¹ 持続的競争優位の構築は非常に困難であり、競争優位と劣位が転換し合う。

いくことができるとしているのである。

致命的な意図せざる失敗を招く前に意図と意図せざる結果の誤差を実験行動（逸脱行為）という学習のしかけによって埋めていき、ときに意図せざる結果をきっかけにして多様な価値（新たな対応策）を創出させることで組織（チーム）のレジリエンスを高めるのである。

意図せざる結果のダメージを低減する学習はこうした意図的に行うものもあれば、危機的な状況に追い込まれた経験学習によってなされるものもある。中小企業の逆転事例には後者の経験学習によってレジリエンスが高まり、意図せざる結果をきっかけにして、有効な間接的アプローチとなったケースが多い。

広島製のパン業者・株式会社「八天堂」と山口の酒造メーカー・株式会社「旭酒造」は地方での競争に敗れ、倒産寸前の危機的状況に陥るも、失敗の経験知（商品開発）と意図せざる顧客の選好をうまく利用した手段・主体の間接的アプローチによって、一気に競争逆転を引き起こし躍進した。

八天堂と旭酒造はともに3代目社長による浅薄で強引な商品開発戦略によって経営の危機的状況を招き、社員や社氏を失い、倒産寸算まで追い込まれた経験を持つ。この失敗経験から両社は業界の伝統（制度）からの脱却（改革）を決意し、新たな価値（商品・製法・人材）によってレジリエンスを高めていった。八天堂は冷やして食べるくりむパン「スイーツパン」、旭酒造は安価な大吟醸酒「獺祭」という業界では製法的に困難とされていたイノベーティブな商品を開発した。実績のないメーカーが新規商品を売るためには他者の高い信頼度、認知度が求められる。そこで両社長ともリスクを顧みず、顧客（市場）の情報発信力が強い東京市場進出を決断した。通常、地方での成功実績によって東京へ進出するケースが多いが、両企業とも逆のパスを選択したのである。つまり、東京の顧客からの口コミを期待したマーケティング手段の間接的アプローチを試みたのである。この戦略を支えたのが、業界の古い体制に固執しない新規社員・ベンチャー企業とのネットワーク関係であった。両企業とも、東京での販売当初は当然のごとく苦勞するも、八天堂はパブリシティ（情報）をきっかけに冷やして食べるスイーツパンの新規性、昭和八年創業の老舗感が顧客に受け入れられ、次第に「贈答・手土産市場」という意図せざる潜在需要（価値）が見い出されていった。旭酒造「獺祭」もオートメーション化の四季醸造による「身近で安価な大吟醸酒」としての先行市場が開拓され、意図せざるブ

ランド化につながった。このことから両企業の競争逆転は失敗の経験知を生かしたイノベーティブな商品と市場競争の媒介変数である顧客の選好（心理）をうまく捉え、新たな価値を創出した主体の間接的アプローチによるものであったといえる。また、それぞれが急激な市場拡大であったため生産規模が追いつかず希少価値を生むという、さらなる「意図せざる結果」をもたらした。

こうした競争逆転の間接的アプローチを描くためには、まずは伝統や慣習といった業界の制度にとらわれすぎないリーダーの変革型リーダーシップとそれを支える経験（失敗）学習が不可欠になるであろう。

ディマジオ (Dimaggio, P.J. (1988)、ディマジオとパウエル (Dimaggio, P.J. and Powell, W.W. (1991)) によれば、「企業家」とは制度の外部から既存の制度に変化をもたらす存在であり、彼らに正当性や資源を提供する補助的制度や補助者とともに、制度を変革する役割概念と捉えられる (松嶋・高橋 (2009) p.2)。さらに制度変革を強調した存在を「制度的企業家」と呼ぶ。制度的企業家は制度に埋め込まれた存在でありながら、制度変革を目指すという「埋め込まれたエージェンシーのパラドクス (Paradox of embedded agency)」のアポリアを伴う概念である。

松嶋・高橋は制度的企業家（行為者）が自ら埋め込まれた制度を反省的に見直し、相互行為によって秩序づけられた関係性を再構築しようとする動機や気づきを得るのは、制度的慣行の断絶（意図せざる結果）を実践の中から経験したときであるとしている (松嶋・高橋 (2007) p.6)。

こうした意図せざる結果の実践（経験）を通じて、既存の制度（ルール）を相対化することによって顧客の新たな価値創出を誘発し、市場を創発する戦略を制度的戦略という。制度的戦略は主体の意図を含めた因果連鎖を読み解き、意図せざる結果との距離をつめ、新たな制度的ルール（価値）を見出すのである。

ただし、こうしたパラダイムを転換する制度的戦略はリーダー初心者には困難であると言わざるをえない。既存の制度を通じた実践経験が乏しいため、因果連鎖のパスを複数想定することができないからである。制度として何を変えて、何を変えないのか、既存制度への適応をするのか、それとも、新たな制度変革へ取り組むのか、といった戦略的意思決定にはリーダーの熟達化が必要なのである。

制度変革に向けたリーダーにはダイナミック・ケイパビリティが求められる。これは企業が技術・市場変化に対応するために、その資源ベース（知識、技術）の形

成・再形成・配置・再配置を実現していく、模倣不可能な能力のことである（菊澤（2006））。別の言い方をすれば、これはゼロから新規に作り上げる能力ではなく、既存の資源、知識、資産を再構成する能力であり、外部の資産、知識をも巻き込んで再構成するオーケストレーション能力である。まさにエコシステムのリーダー（キーストーン）に求められる能力ということができる。

ティース（Teece,D.J.）は「ダイナミック・ケイパビリティには、顧客・技術機会の変化に適応するために必要とされる、複製困難な企業のケイパビリティが含まれる。さらに、企業がその一角を占めるビジネス・エコシステムの生成、新しい製品・プロセスの開発、存立可能なビジネスモデルのデザイン・実行、のためのケイパビリティも含まれよう」（Teece,D.J.（2009）訳 p.5）とエコシステムの生成に関する能力をそれに含めている。

ダイナミック・ケイパビリティは3つの要素に分解できる。すなわち、機会を感知する能力、機会を捕捉する能力、企業境界の内部・外部に存在する資産の結合・再結合・再配置を通じて、脅威のマネジメントを実行する能力である（Teece,D.J.（2009）訳 p.203）。ティース（Teece,D.J.）はこの変化する技術や市場状況を感知し、機会を捕捉し、そして資源を再配置・変革する能力のルーティーンが環境変化に対応していくと考え、2つ以上のものを統合・融合することによって得られる「共特化の原理」を重視する。強力なダイナミック・ケイパビリティをもつ企業は、きわめて企業家的であり、イノベーションを通じて、また他企業、団体、機関とのコラボレーション（協働）を通じてビジネス・エコシステムを形づくっているのである（Teece,D.J.（2009）訳 p.4）。

ビジネス・エコシステムを利用したからといって十分成果を取り込めるわけではないが、リーダーは既存の制度でのコストとリスクが高い場合は、合理的に非効率な状態（不条理）が生じるため、外部の資産や知識を巻き込んだダイナミック・ケイパビリティのオーケストレーション・共特化による新たな組織・制度（エコシステム）を構築していかなければならない。

第3節 情報リテラシーと間接的アプローチ

リーダーには因果連鎖の認識も含め、制度、情報（意図せざる結果）をどう解釈し、どう生かすかの戦略アプローチ・シナリオプランニングの熟達化が求められる。

現在、日本高校野球の最高齢監督である如水館（広島）・迫田穆成監督（元・広商監督）は昭和48年（1973年）の広商（平均底上げ型）が精神・戦略的に最も成熟したチームであったと語る（迫田監督はインタビュー（2014年8月16日））。

先述したように、このチームは春の選抜高校野球大会準決勝で作新・江川投手を攻略しジャイアントキリングを成し遂げたチームである。その達成感と虚脱感から翌日の横浜高校（神奈川）との決勝戦に敗れるも、夏の全国高等学校選手権大会で再び決勝戦に進出し、静岡高校（静岡）を破り、広商5度目の全国制覇を成し遂げた。

このチームは春の選抜大会において、チーム・レジリエンスの高さを武器にした守備型のチームで準優勝しながらも、夏の選手権に向けてそのスタイルを大きく変革した。春に構築したディフェンス力をベースにしつつも、迫田監督は「夏はそれでは勝てない」と攻撃型の新たな価値をチームに植えつけたのである。春の選抜大会のチーム打率が1割4分であったのに対し、夏の選手権大会のチーム打率が3割4分へと数値的に上昇していることからリーダーの変革的リーダーシップと選手のフォロワーシップの高さがうかがえる。

広商は昭和48年（1973年）夏の甲子園決勝戦の最終回1アウト満塁からスリーバント・スクイズ⁷²を決め、3-2のスコアでサヨナラ勝ちを収め全国優勝するのであるが、この試合での広商の戦略・戦術は情報をレバレッジとした間接的アプローチによるものであった。

第55回全国高等学校野球選手権大会決勝戦（広商対静岡）、2対2で迎えた9回裏、先頭打者の広商・楠原基選手は内野安打で出塁した。迫田監督は次打者である町田昌照選手にバントの構えを指示するも、ツーストライクまでウェイティング（待球）させることを決断し、結果、四球を選ばせた。通常、このケースではカウントが追い込まれる前に走者を2塁に送りたいため、早めにバントさせたいところであるが、迫田監督は「この緊迫した場面で相手投手がストライクをとることは難しい」と考え、バントの構えだけで実行せず、相手投手の心理を揺さぶったのであった。

無死、1・2塁となり次打者・達川光男選手にはボールカウント1ストライク2ボールからバントのサインを出し、一死、2・3塁とチャンスをひろげた。当時の高

⁷² ツーストライクからのスクイズバント。

校野球の戦術は一死で3塁に走者を進め、スクイズ・バントで点をとるのが主流であった。広商は無死1塁のケースで安易に送りバントしなかったことが、このチャンスにつながったのである。

静岡高校は1点取られれば負けるため、守りやすいフォースプレー⁷³を狙って敬遠（故意の四球）で満塁策をとった。1死満塁の場面で打席に向かう大和裕二選手に迫田監督は、「ツーストライクの後で、大丈夫か」と声を掛けた。それに対し大和選手は「大丈夫です」と答えた。ボールカウントは進み、2ストライク2ボールから大和選手は見事スクイズ・バントを成功させ、サヨナラ勝ちで全国優勝を決めることとなった。

ツーストライクからの（スクイズ）バントはフェールになれば、打者はアウトになってしまうためリスクが大きい。したがって、（スクイズ）バントはツーストライクに追い込まれる前に行うのがセオリーである。では、なぜ広商はツーストライクからスクイズを実行したのであろうか。

相手バッテリー（投手・捕手）がスクイズを防御する一番の策はウエスト（投球直前に捕手がバントできない位置に移動してバントを空振りさせる方法）の実行である。逆に攻撃側はスクイズを成功させるためには、相手バッテリーがこのウエストを実行してくるタイミングを最も警戒しなければならない。お互いの情報非対称状況での駆け引きの戦いなのである。意図せざる結果はこうした心理・情報による複雑かつ不確実な駆け引きの環境下で生まれやすい。

ツーストライクからの（スクイズ）バント実行は「リスクを考えればツーストライクからのスクイズはない」とする相手チームの固定観念（心理）を利用したものであり、「ウエスト（外し）はしない」という相手の行為情報をスクリーニングする効果があったのである。もちろんツーストライクである条件的リスクは変わらないが、広商の伝統的な精神鍛錬と練習量に支えられた意識・レジリエンスがこれを克服していたのであった。

また、迫田監督はこのスクイズ成功の伏線として、味方選手がこの緊迫した場面でサインミスなどの意図せざる失敗をしないように対策を講じていた。無死1・2塁の時点で2塁走者に向けてスクイズのサインを出し続けていたのである。これは

⁷³ 満塁などの走者が必ず次の塁に進まなければならない状況（フォース）では走者よりも早くボールを持ち次塁ベースに触塁することでアウトになる状況。

2 塁走者に向けての「3 塁に進塁したらスクイズをやるぞ」のシグナリング（意思表示・確認）であるとともに、相手チームに対し、「このサインはノーサイン、作戦のサインではありませんよ」とのシグナリング効果を持たせるものであった。したがって走者 3 塁からのスクイズ時には、このサインは警戒されることなく、実行されたのであった。

こうした共約不可能な他者の複雑で不確実な行為（意図）をシグナリングやスクリーニングによって明らかにし、意図と意図せざる結果の距離をつめていく意図的な間接的アプローチのデザイン・実行力はリーダーの熟達化の一指標であると考えられる。

終章

1. 本論文の総括と課題

本研究の目的はスポーツ組織である高校野球チームの事例を用い、競争劣位にある組織（チーム）が競争優位にある組織（チーム）に対して、引き起こす競争逆転現象の戦略ダイナミズムの論理を戦略、組織、リーダーの視点から分析し、明らかにすることであった。

そこで、文化（制度）的コンテクストが強く、心理的影響による逆転現象が生じやすい高校野球を題材とし、広島県で100年のライバル関係にある広島商業高校と広陵高校野球部について比較分析を行った。両校は公立高校と私立高校という設立形態の違いから、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り、集団型のチームづくりが行われてきた。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能力型のチームづくりが行われてきた。この集団型のチームを「平均底上げ型」、個人能力型のチームを「一点豪華型」の理念型として分類、定義した。

公立高校の平均底上げ型は制約条件が多いため競争劣位にある場合が多い。したがって、競争逆転戦略の対象を平均底上げ型チームとし、競争戦略の論理を展開した。競争劣位にあるものが正面からまともにぶつかり合う直接的アプローチの戦略では逆転現象を引き起こす可能性は低い。このためリデルハート（Liddell-Hart, B.H.）が提唱する間接的アプローチを競争逆転戦略として仮説設定した。設定理由としては、この戦略アプローチが①直接的・全面的な消耗戦を回避すること、②人間の心理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おり、選手の能力ではなくプラスサムの心理や情報を利用するため、平均底上げ型チームにとって有効な戦略となると考えたためである。

この間接的アプローチは沼上（1995,2000）の間接経営戦略に援用されており、経営学の分野で理論的成果を上げている。間接経営戦略は「意図せざる結果」を鍵概念とし、これをどう扱うかを課題とした戦略であった。行為主体が増え、それぞれの意図と意図が合成される状況であれば、高い確率で行為の波及効果・副産物としての意図せざる結果が生じる。この意図せざる結果は事後的な概念であり、対処としては事前の因果連鎖の「読み」の深化と事後の「学習」が考えられた。ただし、

因果認識においては表面的には意図した結果のみが生じている場合も、その発生において別のメカニズムが駆動している場合もあり、誤謬的学習が行われやすいため、クリティカルな視点が求められる。

沼上の間接経営戦略では「意図せざる結果」概念を直接性と間接性を分類する基準としているが、芳賀（2011）が指摘するように戦略の目的、主体、手段と間接性の分析軸を明確にしていけば、他者の反応次第によっては意図せざる結果が生じないケースも存在する。これは「意図的な間接的アプローチ」という事前的な戦略概念の可能性を示唆している。本論文の競争逆転戦略ではこの事前の意図的な間接的アプローチと事後の意図せざる結果を利用する「結果的な間接的アプローチ」の両方を含む戦略概念として、間接的アプローチを定義した。

間接的アプローチでは他者の行為をいかに動員する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いうこともできる。菊澤（2008）がいうように人間（エージェント）は限定合理性と機会主義的行動から、モラルハザードやエージェントスラックなどの行為の意図せざる結果を生じさせる。そこで、プリンシパル（戦略主体）はインセンティブやシグナリング、スクリーニングといった制度（価値）による間接的アプローチのガバナンスによって、これを抑制し、方向づけていかなければならない。

他者（メンバー）のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させるためには過度の制度化は避けなければならない。ただし、ある適度の方向づけがなされなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。このパラドクスに対応する組織概念として、本論文ではネットワーク組織のエコシステムを取り上げた。エコシステムは協調的ネットワーク組織を自然界の生態系のメタファーとして示されたものである。

これを高校野球組織（チーム）に援用し、監督をキーストーン（ハブ）、選手をニッチに見立てたチーム内部のエコシステム、チームをキーストーン（ハブ）、学校、保護者、OB 会などをニッチとしたチーム間エコシステム、さらには高校野球界全体のマクロのチームフィールド・エコシステムに分類して、そのネットワークダイナミズムを平均底上げ型と一点豪華型で比較分析した。

それぞれのエコシステムはキーストーン（リーダー）の価値による制度的リーダー

ーシップによって、その境界の臨界的決定がなされている。しかし、この制度（価値）の枠組みが厳しければ、ニッチのダイナミズムを阻害し、組織（チーム）を固定化してしまうため、イノベーションジレンマなどが生じやすい。エコシステムの健全性を高めるにはニッチの活性化が不可欠であり、キーストーンは制度（価値）の枠組みや紐帯の強弱によってエコシステムの境界をコントロールしていかなければならないのである。境界が拡大すれば、間接的な弱連結の強みから価値創出が促され、イノベーションに向けたダイナミズムが生じやすい。こうした組織特性を考えれば、エコシステムと間接的アプローチは親和性の高い組織・戦略概念であるといえる。

沼上（2009）は5つの経営戦略観として①戦略計画学派、②創発戦略学派、③ポジショニング・ビュー、④リソースベースト・ビュー、⑤ゲーム論的アプローチをあげている。これまで見てきたように、エコシステムによる間接的アプローチはゲーム論的アプローチをベースにしつつ、キーストーンがプラットフォームを計画し、ニッチの創発を促し、型によるポジショニングと資源（ケイパビリティ）を武器に戦略構築するため、複眼的でダイナミックな戦略アプローチであるともいえる。

高校野球は武士道野球と呼ばれる道徳的価値のもと、文化・制度的影響が大きい競技である。高校野球の監督（リーダー）はチームの文化・制度的正当性を確保しつつ、競争逆転に向けた戦略・組織を構築することが求められる。現代のように選手の価値観が多様化する時代においては、これまでの制度的リーダーシップでは競争逆転に向けたチームづくりは不可能である。そこで競争逆転を引き起こすリーダーとして制度変革型リーダーを提起した。制度変革型リーダーは新たな価値創出を促すため、ニッチの逸脱を許容、誘発し間接的アプローチを実行するのである。

沼上（2000）の間接性の源泉と基本原理（第一部、第4章、第1節）において、意図せざる結果の大きな価値を創出する論理は、メンバーの相互作用・相互依存によって引き起こされる「組織慣性の論理」と「環境メカニズムの論理」である。特にガバナンスが難しい環境メカニズムの論理はよりパワフルな間接性を発揮する。

そこで、本論文では固定的な組織慣性と散逸的な環境メカニズムのパラドクスを解消する中間領域として、弱連結の強みを発揮するエコシステムのガバナンス領域を創出した。我が国の「枠内主義」の組織文化に通じるこの共同的境界領域のダイナミズムがエコシステムの成熟化の指標であり、ニッチの逸脱による価値創出を促

しつつ、価値境界の枠で方向づける「意図的な間接性」の源泉となると考える。

高校野球の平均底上げ型のような競争劣位にあるチームが競争逆転を引き起こすためには、監督はこの領域において、心理や情報を活用した主体や手段の間接性の高い戦略をデザインしなければならない。少段階での因果ロジックの戦略(読み)では相手の想定範囲におさまってしまうため、競争逆転戦略のデザインでは「バタフライエフェクト」や「風が吹けば桶屋が儲かる」のような多段階の因果ロジックが求められる。

さらに、競争逆転戦略には偶発性を利用して、新たな価値を取り込むシステムチックな柔軟性も求められるため、失敗や損失といった意図せざる結果を許容し、そこから学習する回転速度の速い変革型リーダーシップが求められる。これが新たな間接的アプローチのデザインにつながるのである。

広島商業のようにエコシステムの境界(制度・価値)が固定化してしまうと衰退は免れないため、伝統的な平均底上げ型組織には、新たな価値を取り込む制度変革型リーダーが必要なのである。この伝統的制度に縛られない変革型リーダーによってデザインされた間接的アプローチとエコシステムの相互ダイナミズムが意図せざる結果をのみ込み、ながれを変えたとき、競争逆転の可能性が生まれるのである。

2. 本研究の今後の展望

経営戦略論や経営組織論の事例として、スポーツ組織を取り上げるケースは多々あるが、スポーツ組織のチームビルディングやゲームマネジメントに経営戦略論や経営組織論を本格的に援用している研究は、ほとんど見られない。その意味で、本論文の研究はスポーツ組織の発達ダイナミズムの理解と戦略構築の一つの方法論として、スポーツ組織の発展に寄与できると考える。

本研究は定性的データを活用しての仮説生成の研究であるため、これを高校野球の他のチームへと応用し、定量的指標による検証を行っていかなければならない。さらには平均底上げ型、一点豪華型以外の第三、第四の型の創出も検討していかなければならない。そして最終的には企業組織へとその研究射程を広げていくことを目指す。ただし、企業組織はスポーツ競技ほど制度（ルール）が明確でないケースが多いため、考慮すべき変数が多くなることが予想される。

また、何ををもって競争逆転とするのかについても不明確である。本研究ではスポーツ組織を対象としていたため、その試合、その大会を一つの区切りとして考察した。企業組織においてはゴーイング・コンサーンがひとつの基準であるが、何ををもって競争逆転とするのかの判断は難しい。そこで、企業組織における競争逆転とその持続的優位についての研究も必要となる。

次に本研究の戦略・組織・リーダー研究の今後の課題について述べる。戦略については意図的な間接的アプローチに向けて、事例から引き出す論理をどこまで抽象度を上げ、概念化していくのかを考えていかなければならない。切り捨てた部分に意図せざる結果の芽が潜んでいることを考えれば、より詳細な定性的研究が求められるからである。

エコシステム（組織）においては本研究ではリーダーに焦点を当てて考察したため、フォロワーの視点での研究が手薄であった。チーム組織のダイナミズムがリーダーとフォロワーの相互作用であることを考えれば、この視点での研究は不可欠である。ミクロ・エコシステムの心理的結合関係を中心に、グループダイナミクスの研究を進めていくことも必要である。

浮沈の激しい高校野球界において、1970年代から2000年代にかけて、すべての年代で5度の甲子園優勝を成し遂げた横浜高校・渡辺元智・元監督は「時代時代にあった野球を創造していかなければならない」と持続的優位性（強いチーム）の確

立に向けて制度変革の必要性を強調する⁷⁴。

間接的アプローチを描き、ネットワーク組織（エコシステム）を成熟化させ、制度（価値）を変革するリーダーの熟達・暗黙知を論理として明らかにすることによって、今後ジャイアントキリング（競争逆転）を引き起こす若いリーダーを誕生させることができるのではないだろうか。

2020年に迎える東京オリンピックにおいて、フィジカルで劣る日本チームがその差をどうを克服して競争逆転を引き起こしていくのか、本研究が一つの方法論のヒントとなればと考える。

⁷⁴ 2015年12月15日横浜高校野球部グラウンドの監督室でインタビュー。

【 参考・引用文献 】

〈 外国語文献 〉

- Adner,R.and Kappor,R. (2010) "Value Creation in Innovation Ecosystems:How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations"*Strategic Management Journal*,vol.31,p309.
- Albert,L.B. (2002) *Linked: The New Science of Networks*,Perseus Pub (青木薫訳『新ネットワーク思考ー世界のしくみを読み解く』日本放送出版協会,2002年。).
- Ashby,W.R. (1956) *An Introduction to Cybernetics*.London:Chapman & Hall. (篠崎武他訳『サイバネティクス入門』宇野書店,1967年。).
- Avolio,B.J. (1999) *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*.Sage Publications.
- Baker,W.E. (1992) *The Network Organization in Theory and Practice*,in Nitin Noria and Robert G.Eccles(Eds.)*Networks and Organizations:Structure,Form, and Action*,Boston,MA:Harvard Business School Press,pp397-429.
- Bandura,A. (1992) *Self-efficacy mechanism in psychobiologic functioning*. In : Schwarzer,R(Ed.) *Self-efficacy: Thought control of action.* : Hemisphere,pp. 355-394
- Bandura,A. (1995) *Self-efficacy in Changing Societies* ,Cambridge University Press(本明 寛訳『激動社会の中の自己効力』金子書房,1997年。).
- Bandura,A. (2001) *Social cognitive theory: An agentic perspective*.Annual Review of Psychology 52, pp.1-26.
- Bass, B.M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : Free Press.
- Bass,B.M. (1998) *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass,B.M.and Avolio,B.J.(1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Blake,R.R. and Mouton,J. (1964) *The Managerial Grid*, Houston : Gulf Publishing.
- Brandenburger,A. and Nalebuff, B. (1997) *Co-opetition*,Crown Business. (嶋津

- 祐一・東田啓作訳『ゲーム理論で勝つ経営』日経ビジネス人文庫, 2003年。) .
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Carsten, M.K., Uhl-Bien, M., West, B.J., Patera, J.L., and McGregor, R (2010)
 “Exploring social constructions of followership : A qualitative study.” *The Leadership Quarterly*.21:pp.543-562.
- Chester, L. Barnard (1983) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, p6.
- Christensen, C. (1997) *The Innovator’s Dilemma* : Harvard Business School Press
 (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001。) .
- Christensen, C. and E. Raynor. (2003) *The Innovator’s Solution : Creating and Sustaining successful Growth*, Harvard Business School Publishing Corporation.
 (櫻井祐子訳『イノベーションへの解』翔泳社, 2003年。)
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance : Strategy, organization and Management in the World Auto Industry*, Boston : Harvard Business School Press (田村明比古『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993年。)
- Coase, R.H. (1937) *The nature of the Firm*, *Economica*, 4(3); pp.386-405.
- David, S. (2009) *The Sense of Dissonance Accounts of Worth in Economic Life*, Princeton University Press (中野勉・中野真澄訳『多様性とイノベーション—価値体系のマネジメントと組織のネットワーク・ダイナミズム』マグロウヒル・エデュケーション, 2011年。)
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48.
- DiMaggio, P. J. (1988) “Interest and Agency in Institutional Theory,” in Lynne G. Zucker(ed), *Institutional Patterns and Organizations Culture and Environment*, Cambridge : Ballinger Publishing Company, pp.3-21.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1991) *Introduction*, in Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press.

- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Fujimoto, T. (1991) *Organization for Effective Product Development : The Case of the Global Automobile Industry*, Unpublished D.B.A. dissertation, Harvard Business School.
- Gawer, A. and Cusumano, M. (2002) *Platform Leadership : How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press (小林敏男訳『プラットフォーム・リーダーシップーイノベーションを導く新しい経営戦略』有斐閣, 2005年。)
- Giddens, A. (1984) *The Constitution of Society : Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge : Polity.
- Gladwell, M. (2000) *The Tipping Point : How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books (高橋啓訳『ティッピング・ポイント いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新社, 2000年。)
- Goffman, E. (1959) *Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday & Company, Inc (石黒毅訳『行為と演技』誠信書房, 1974年。)
- Granovetter, M. (1985) Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp.481-580 (渡辺深訳「経済行為と社会構造」『転職ーネットワークとキャリアの研究 (第2版)』ミネルヴァ書房, 1998年, pp.239-280。)
- Granovetter, M. (1990) *The old and new economic sociology : A history and agenda*. In R. Friendland & A. F. Robertson (Eds.) , *Beyond the marketplace*, pp.89-112 : Aldine de Gruyter.
- Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., and Putnum, L. (eds.). (2004) *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London, UK: Sage (高橋正泰・清宮徹監訳『ハンドブック組織ディスコース研究』文眞堂, 2012年。)
- Halpin, A. W. and Winer, B. J. (1957) *A factorial study of the leadership behavior descriptions, in R. M. Stogdill and A. E. Coons eds., Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Columbus : Ohio State University Bureau of Business Research.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977) *Management of organizational behavior*,

Prentice-Hall.

von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation* : The MIT Press (サイコム・インターナショナル『民主化するイノベーションの時代－メーカー主導からの脱皮』ファーストプレス,2006年。)

House,R.J. (1971) *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*,Administrative Science Quaterly,16,pp.321-338.

House,R.J.and Mitchell,T.R. (1974) Path-Goal Theory of leadership,*Journal of Contemporary Business*. Autumn,pp.81-97.

Iansiti,M.and Levien,R. (2004) *The Keystone Advantage* : What The New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy,Innovation and Sustainability, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳『キーストーン戦略：イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』翔泳社, 2007年。)

Keller,K.L. (1998) *Strategic Brand Management*,Prentice-Hall (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー,2000年。)

Kerr,S. (1977) *Substitutes for leadership* : some implications for organizational design. In E.H.

Kerr,S. and Jermier,J.M. (1978) *Substitutes for Leadership* : The Meaning and Measurement,Organizations Behavior and Human Performance,22.

Killey,R. (1992) *The power of followership*,New York : Consultants Toexecutives and Organizations,Itid (牧野昇監訳『指導力革命－リーダーシップからフォロワーシップへ』プレジデント社,1993年。)

Kotter,J.P. (1982) *THE GENERAL MANEGAER*,The Free Press. A Division of Macmillan Publishing Co.Inc (金井壽宏他訳『ザ・ゼネラル・マネジャー 実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社,1984年。)

Kotter,J.P. (1999) *John P Kotter on What Leaders Really Do* ,Harvard Business Review Book, (黒田由貴子訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社,1999年。)

Lewin,K.and Cartwright,D.(eds.) (1951) *Field Theory in Socail Science*.Nueva York,EUA : Harper&Brothers (猪股伊佐登 訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1856年。)

Liddell-Hart,B.H. (1967) *Strategy : The Indirect Approach*,Faber (市川良一翻

- 訳『リデルハート戦略論 間接的アプローチ 上・下』原書房,2010年。)
- Likert,R. (1961) *New pattern of management*,New York McGraw-Hill (三隅二不二訳『経営の行動科学－新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社,1964年。)
- Luttwak,E.(2001)*Strategy : The Logic of War and Peace*,Harvard University Press (武田康裕・塚本勝也訳『エドワード・ルトワックの戦略論』毎日新聞社,2014年。)
- Merton,R.K. (1957) *Social Theory and Social Structure*,Free Press (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房,1961年。)
- Merton,R.K. (1968) *The Mathew Effect in Science : Science*, Vol.159, No.3810, pp.56-63.
- Meyer,J.W. and Rowan,B. (1977) *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*,American Journal of Sociology, Vol. 83 No.2.
- Miles,R.E.and Snow,C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process* (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社,1983年。)
- Mintzberg,H.,Ahlstrand,B. and Lampel, J. (2009) *STRATEGY SAFARI: The Complete Guide Though The Wilds of Strategic Management*,02 Edition, Pearson Education Limited (斎藤嘉則訳『戦略サファリ第2版－戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』東洋経済,2012年。)
- Moore,J.F. (1993) *Predators and Prey : A New Ecology of Competition*.Harvard Business Review,May-June.
- Nadler,D.A. (1988) *Champions of Change*, Jossey-Bass (斉藤彰悟監訳,平野和子訳『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社,1998年。)
- Penrose,E. (1959) *The Theory of The Growth of The Firm*,Jhon Wiley and Sons (日高千景訳『企業成長の理論 (第3版)』ダイヤモンド社,2010年。)
- Perrow,C. (1986) *Complex Organizations : A Critical Essay*,Third Edition, Mcgraw-Hill.
- Polanyi,K. (1957) The economy as instituted process. In *Trade and market in the early empire* : Free press (玉野井芳郎・平野健一郎編訳「制度化された過程とし

ての経済』『経済文明史』 pp.259-298,日本経済新聞社,1975年。)

Porter,M.E. (1980) *Competitive Strategy*,The Free Press (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社,1982年。)

Porter,M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, (土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社,1985年。)

Porter,M.E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*: Harvard Business Review (「[改訂]競争の戦略」『ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社,2011年。)

Robbins,S.P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior Pearson Education,inc* (高木晴夫訳『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社,2009年。)

Saxenian,A. (1994) *Regional Advantage*: Harvard University Press (大前研一訳『現代の二都物語』講談社,1995年。)

Schein,E.H. (2010) *Organizational Culture and Leadership,4th ed*,Jhon Wiley & Sons,inc(梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房,2012年。)

Schön,D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*,New York: Basic Books (佐藤学・秋田喜代美訳『専門家の知恵-反省的実践家は行為しながら考える』ゆみる出版,2001年/柳澤昌一・三輪健二監訳『省察的実践とは何か-プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房,2007年。)

Schumpeter,J. A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung uber Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, 2nd revised ed. Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店,1977年。)

Scott,W.R. (1995) *Institutions and organizations*,sage publications (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会,1998年。)

Seifter,H.and Economy,P. (2001) *Leadership Ensemble*,Henly Holt and Company,LLC (鈴木主税『オルフェウス・プロセス-指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップ・マネジメント』角川書店,2002年。)

Selznick,P. (1949) *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*,University of California Press.

Selznick, P. (1952) *The Organizational Weapon : A Study of Bolshevik Strategy and Tactics*, McGraw-Hill.

Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper and Row (北野利信訳『新訳 組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年。)

Selznick, P. (1992) *The Moral Commonwealth : Social Theory and the Promise of Community*, University of California Press.

Simon, H.A. (1945, 1947, 1957, 1976, 1997) *Administrative Behavior*, 4rd Edition, The Free Press (二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『経営行動—経営組織における意思決定過程の研究—』ダイヤモンド社, 2009年。)

Slack, T. and Parent, M.M. (2006) *Understanding sport organizations : The Application of Organization Theory (Second Edition)*, Human Kinetics.

Stogdill, R.M. (1974) *Hand book of leadership : A Survey of Theory and Research*, New York : Free Press.

Teece, D.J. (2007) *Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, Strategic Management Journal, Vol.28, pp1319-1350.

Teece, D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management, Organizing for Innovation and Growth* : Oxford University Press (谷口和弘・蜂巢旭・川西章弘・ステラ S チェン訳『ダイナミック・ケイパビリティ戦略—イノベーションを創造し、成長を加速させる力』ダイヤモンド社, 2013年。)

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973) *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press.

Washington, M., Boal, K.B. and Davis, J.N. (2008) *Institution Leadership : Past, Present, and Future*, in R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby and K. Sahlin (eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage Publications, pp.721-735.

Weber, M. (1956) *Soziologie der Herrschaft, Wirtschaft und Gesellschaft : Grundriss der verstehenden*.

Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002) *Cultivating communities of practice*, Harvard Business School Press. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プ

ラクティス』翔泳社 2002 年。) .

Whiting,R. (1977) *The Chrysanthemum and The Bat: The game Japanese play*,
Dodd-Mead. (松井みどり訳『菊とバット』文藝春秋,1991 年,pp.64-110。) .

Williamson,O.E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust
Implication*,Free Press.

Zilber,T.B. (2006) *The Work of the Symbolic in Institutional Processes :*
Translations of Rational Myth in Israeli High Tech,*Academy of Management
Journal*,Vol.49,No.2,pp281-303.

Zolli,A and Hearly,A.M. (2012) *Resilience: Why Things Bounce Back*,Free Press.

(須川綾子訳『レジリエンス 復活力ーあらゆるシステムの破綻と回復を分けるもの
は何か』ダイヤモンド社,2013 年。) .

Zukin,S.and Dimaggio,P.(1990)Introduction.In S. Zukin&P.Dimaggio (Eds.) ,
Structure of capital pp.1-36 : Cambridge University Press.

〈 日本語文献 〉

足代訓史(2011)「経営学における「意図せざる結果」研究の現状と課題ー沼上(2000)
以降の到達点ー」『Informatics』明治大学情報基盤本部 4 (②)。

安部磯雄 (1905)「野球の三徳」『最近野球術』博文館。

尼崎光洋・清水安夫 (2009)「高校運動部員の集団効力感と部活動適応感及び社会的
スキルとの関係」Obirin Today。

有山照雄 (1997)『甲子園野球と日本人』吉川弘文館。

行岡哲男 (2012)『医療とは何かー現場で根本問題を解きほぐす』河出書房新社。

行岡哲男 (2014)「医学・医療における不確実性の検討ー「正しい判断」から「正し
いと確信する判断」へー」『会計プロフェッション』第 9 号。

池内慈朗 (2014)『ハーバード・プロジェクト・ゼロの芸術認知理論とその実践』
東信堂。

池田清彦 (1990)『構造主義科学論の冒険』毎日新聞社 (『構造主義科学論の冒険』
講談社学術文庫,1998 年)。

石井淳蔵 (2003)「戦略の審級」『組織科学』第 37 巻第 2 号。

石本秀一 (1931)『廣商黄金時代』大阪毎日新聞廣島支局。

- 石山順也 (1991) 『されど高校野球監督』 モード学園出版社。
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント』 NTT出版。
- 伊丹敬之 (2007) 『経営を見る眼』 東洋経済新報社。
- 稲生信男 (2010) 『協働の行政学－公共領域の組織過程論－』 勁草書房
- 井上達彦 (2010) 「競争戦略論におけるビジネスシステム概念の系譜－価値創出システム研究の推移と分類」『早稲田商学』(432) ,pp.193-233。
- 井上達彦・真木圭亮・永山普 (2011) 「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略」『組織科学』44(4) ,pp.67-82。
- 宇田川元一 (2015) 「生成する組織の研究－流転・連鎖・媒介する組織パースペクティブの可能性－」『組織科学』Vol.49 No2,白桃書房,pp15-28。
- 浦野充洋 (2015) 「言語的統制としての制度的リーダーシップ－組織目標に触発された利害を調整する臨界的決定－」 桑田耕太郎・松嶋登・高嶋勅徳編『制度的企業家』ナカニシヤ出版,2015年。
- 梅木真 (2012) 「企業の進化と組織間ネットワーク：ネットワーク組織論序説」『流通経済大学論集』Vol.47(3) ,pp.181-188。
- 江川卓 (1988) 『たかが江川されど江川』新潮社,1988年。
- 枝廣淳子・小田理一郎 (2009) 『企業のためのやさしく分かる生物多様性』技術評論社。
- 江端浩人・本荘修二 (2009) 『コカ・コーラパークが挑戦するエコシステム・マーケティング』ファーストプレス。
- 大川公一 (2001) 『攻めダルマ薦さん』アーバンプロ出版。
- 岡田友輔 (2011) 『日ハムに学ぶ勝てる組織づくりの教科書』講談社 α 新書。
- 小野善生 (2013) 「フォロワーシップ論の展開」『関西大学商学部論集』第58巻第1号。
- 加護野忠男 (1993) 「新しいビジネスシステムの設計思想」『ビジネスインサイト』第1巻第3号,pp.44-56。
- 加護野忠男 (2011) 『新装版 組織認識論 企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- 勝田隆 (2002) 『知的コーチングのすすめ～頂点をめざす競技者育成の鍵』大修館書店。

- 金井壽宏（1991）『変革ミドルの探求—戦略・革新志向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏（1994）『企業者ネットワークの世界—MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房。
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日経文庫。
- 金子雅彦（1993）「知識者科学的組織論：社会学的新制度派組織論を中心に」『社会学評論』43（4）,pp.406-420。
- 金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて』勁草書房。
- 神谷拓（2015）『運動部活動の教育学入門—歴史とのダイアログ』大修館書店。
- 菊澤研宗（2006）『組織の経済学入門（改訂版）新制度派経済学アプローチ』有斐閣。
- 菊澤研宗（2008）『戦略学—立体的戦略の原理』ダイヤモンド社。
- 菊澤研宗（2011）『なぜ「改革」は合理的に失敗するのか—改革の不条理』朝日新聞出版。
- 北原遼三郎（1999）『蔦文也の IKEDA 行進曲』洋泉社。
- 楠木建（2010）『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 熊野正樹（2014）『ベンチャー企業家社会の実現 企業家教育とエコシステムの実現』ナカニシヤ出版。
- 栗木契（2003）『リフレクティブ・フロー マーケティング・コミュニケーション理論の新しい可能性』白桃書房。
- 創部 80 周年記念広陵野球史（1992）広陵野球史編纂委員会。
- 広陵高等学校野球部百年史（2012）広陵高等学校野球部百年史編集委員会。
- 西條剛央（2013）「構造構成主義による人間科学の基礎づけ：科学哲学の難問解明を通して」『科学基礎論研究』Vol.40,No.2,pp37-58。
- 斉藤茂樹（2012）『イノベーション・エコシステムと新成長戦略』丸善出版。
- 佐伯真一（2004）『戦場の精神史』日本放送出版協会。
- 坂上康博（2001）『にっぽん野球の系譜学』青弓社。
- 桜井博志（2014）『逆境経営』ダイヤモンド社。
- 櫻田貴道（2003）「組織論における制度学派の理論構造」『経済論叢』第 172 卷 3 号,京都大学経済学会。

- 櫻田貴道 (2009) 「組織の制度化モデルの構築」『社会・経済システム』第 30 号, pp.71-79。
- 櫻田貴道 (2014) 「セルズニックの制度理論の検討」『尾道市立大学経済情報論集』14 卷 2 号, 尾道市立大学経済情報学部。
- 佐藤郁哉 (1984) 『暴走族のエスノグラフィー』新曜社。
- 佐藤郁哉 (1992) 『フィールドワーク書を持って街へ出よう』新曜社。
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化－組織を動かす見えない力－』日本経済新聞出版社。
- 佐山和夫 (1998) 『ベースボールと日本野球』中央公論社。
- 清水諭 (1998) 『甲子園野球のアルケオロジー スポーツの「物語」・メディア・身体文化』新評論。
- 菅野覚明 (2004) 『武士道の逆襲』講談社現代新書。
- 杉本厚夫 (1994) 「劇場としての甲子園」『高校野球の社会学』江刺正吾・小椋博編, 世界思想社。
- 杉本厚夫 (1997) 『スポーツファンの社会学』世界思想社。
- 楢山泰生・高尾義明 (2011) 「エコシステムの境界とそのダイナミズム」『組織科学』Vol 45 (1) , pp.4-16。
- 鈴木聡志 (2007) 『会話分析・ディスコース分析：ことばの織りなす世界を読み解く』新曜社。
- 砂川守一 (1995) 『高校野球はこれでいいのか』近代文藝社。
- 芹沢啓美・尼崎光洋・清水安夫 (2008) 「高校運動部員の集団効力感に関する研究－集団効力と部活動適応及び社会的スキルとの関係－」『体育研究』第 41 号。
- 大後栄治 (2007) 「強くなるためのグループダイナミクス」『体育の科学』2007, Vol.57, 日本体育学会編集, 杏林書院。
- 高柿健 (2011a) 「Coaching & Management 高校野球のチーム運営を考える スポーツ経営診断(6)スポーツチームづくりの意思決定」『スポーツメディスン』23 (3) pp.31-33。
- 高柿健 (2011b) 「Coaching & Management 高校野球のチーム運営を考える スポーツ経営診断(7)スポーツ行動経済学」『スポーツメディスン』23 (4) pp.42-45。
- 高柿健 (2013) 『高校野球のエスノグラフィー：広島県の高校野球チーム編成に関

するスポーツ社会学的考察』岡山大学社会文化科学研究科。

高柿健 (2014) 「ビジネスケース：株式会社「八天堂」」『リーディングス組織経営』岡山大学出版。

高柿健 (2015) 「組織マネジメントのダイバーシティとインテグレーションー高校野球監督（リーダー）における間接戦略の視座」『経営管理研究 (5)』日本経営管理学会, pp.48-56。

多田洋介 (2003) 『行動経済学入門』日本経済学入門。

高橋昌一郎 (2002) 『科学哲学のすすめ』丸善。

武石彰・李京桂 (2005) 「日本と韓国のモバイル音楽ビジネスーその発展の過程とメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』第 53 巻第 3 号, pp.70-87。

立本博文 (2011) 「オープン・イノベーションとビジネス・エコシステム：新しい企業共同誕生の影響について」『組織科学』Vol.45, No2, pp.60-73。

寺本義也 (1990) 『ネットワーク・パワーー解釈と構造』NTT 出版。

戸部良一他 (1984) 『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社。

友添秀則 (2009) 『体育の人間形成論』大修館書店。

友添秀則 (2016) 『運動部活動の理論と実践』大修館書店。

友野典男 (2006) 『行動経済学』経済は「感情」で動いている』光文社新書。

中野勉 (2011) 『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクスー共感のマネジメント』有斐閣。

中村計 (2007) 『甲子園が割れた日』新潮社, 2007 年。

中村計 (2008) 『佐賀北の夏』ヴィレッジブックス, p.14。

中村哲也 (2010) 『学生野球憲章とはなにか』青弓社。

永井洋一 (2012) 『カウンターアタックー返し技・反撃の戦略思考』大修館書店。

永尾雄一・杉山佳生・山崎将幸・河津慶太 (2010) “スポーツチームにおける集団効力感の資源とその有用性” 体育の科学 Vol.32。

奈良本辰也翻訳 (2010) 『葉隠』知的生きかた文庫。

西澤昭夫・忽那憲治・樋原伸彦・佐分利応貴・若林直樹・金井一頼 (2012) 『ハイテク産業を創る地域エコシステム』有斐閣。

にっぽんの高校野球, Vol.15, 中国編 (2010) B.B.MOOK 676, スポーツシリーズ, No.548。

- 西山賢一(1991)「生物に学ぶ経営—進化と適応」『日本機械学会誌』Vol.94, No.870。
- 新渡戸稲造(1938) 矢内原忠雄訳『武士道』岩波文庫。
- 庭本佳和(2006)『バーナード経営学の展開—意味と生命を求めて—』文眞堂。
- 沼上幹(1995)「間接経営戦略への招待」『ビジネスインサイト』第11巻, pp.32-45。
- 沼上幹(1999)『液晶ディスプレイの技術革新史—行為連鎖システムとしての技術』白桃書房。
- 沼上幹(2000)『行為の経営学』白桃書房。
- 沼上幹(2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞出版社。
- 根来龍之(2008)「因果連鎖と意図せざる結果：因果連鎖の網の目構造論」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ, 24。
- 根来龍之・足代訓史(2009)「意図せざる結果の原因と類型」『早稲田大学国際経営研究』早稲田大学 WBS 経営研究センター, 40。
- 根来龍之・梶山泰生(2011)「特集「エコシステムのマネジメント論」に寄せて」『組織科学』Vol.45(1) pp.2-3。
- 根来龍之監修(2013)『プラットフォームビジネス最前線』翔泳社。
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- 野中郁次郎(2008)「私と経営学：コンティンジェンシー理論」『三菱総研倶楽部』02, pp.20-23。
- 野中郁次郎他(2005)『戦略の本質—戦史に学ぶ逆転のリーダーシップ』日本経済新聞社。
- 野村克也(2008)『<新装版>敵は我に在り 上下巻』ワニ文庫。
- 野村克也(2013)『負けかたの極意』講談社。
- 芳賀康浩(2011)「マーケティング戦略における間接性の概念と間接的アプローチのタイプ」『青山経営論集』第45巻, 別冊2。
- 橋戸信(1905)『最近野球術』博文館。
- 橋本純一(2010)『スポーツ観戦学—熱狂のステージの構造と意味』世界思想社。
- 原田勉(2000)『ケースで読む競争逆転の経営戦略』東洋経済新報社。
- 原山優子・氏家豊・出川通(2009)『産業革新の源泉 ベンチャー企業が駆動するイノベーション・エコシステム』白桃書房。
- 平松闊・鶴飼孝造・宮垣元・星敦士(2010)『社会ネットワークの研究・メソ

ッドー「つながり」を調査するー』ミネルヴァ書房。

広島県立広島商業高等学校（1990）『創立九十周年記念誌』。

広島商業高校野球部百年史（2000）広島商業高校野球部百年史編集委員会。

「広島商業高校野球部—高校野球名門校シリーズ/伝統の精神野球」高校野球名門校シリーズ 4, B.B Mook, ベースボールマガジン社, 2014 年。

深田裕司・松尾浩正・森辰吾・塩見博喜・岡本昭彦（2013）「意図せざる結果を生かす間接経営戦略の事例研究」『龍谷ビジネスレビュー』龍谷大学大学院経営学研究科紀要 No14。

藤井利香（2003）『監督と甲子園』日刊スポーツ出版社, 2003 年。

藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論—トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス—』有斐閣。

藤森立男編著（2010）『産業・組織心理学—変革のパースペクティブ』福村出版。

松井優史（2009）『真実の一球—怪物・江川卓はなぜ史上最高と呼ばれるのか—』竹書房。

松尾睦（2002）『内部競争のマネジメント』白桃書房, 2002 年, pp.230-231。

松尾睦（2006）『経験からの学習』同文館, 2006 年, p.10。

松嶋登・高橋勅徳（2007）「制度的企業家の概念規定：埋め込まれたエージェンシーのパラドクスに対する理論的考察」神戸大学ディスカッションペーパー。

松嶋登・水越康介（2008）「制度的戦略のダイナミズム：オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」『組織科学』Vol.42, No.2, 白桃書房。

松嶋登・高橋勅徳（2009）「制度的企業家を巡るディスコース：制度派組織論への理論的含意」神戸大学ディスカッションペーパー。

三島由紀夫（1983）『葉隠入門』新潮社。

水越康介（2006）「マーケティング的間接経営戦略への試論—意図せざる結果の捉え方について—」『組織科学』39（3）。

水越康介（2011）『企業と市場と観察者—マーケティング方法論研究の新地平—』有斐閣。

三隅二不二（1978）『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。

三原新二郎（1993）『白球の譜』京都新聞社, 1993 年, p.98。

安田雪（2001）『実践ネットワーク分析—関係を解く理論と技法』新曜社。

山口裕幸（1994）「企業組織の活性化過程」 齊藤勇・藤森立男編『経営産業心理学 パースペクティブ』 誠信書房。

山口裕幸・高橋潔・芳賀繁・竹村和久（2006）『産業・組織心理学』 有斐閣。

山口裕幸（2008）『チームワークの心理学ーよりよい集団づくりをめざして』 サイエンス社。

山倉健嗣（1993）『組織間関係ー企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣。

山田良純（2010）『広陵野球の美学』 南々社,pp.44-47。

山本七平（2007）『日本人と組織』 角川書店。

山本博文（2013）『武士道の名著』 中公新書。

吉田道雄（2001）『人間理解のグループ・ダイナミックス』 ナカニシヤ出版。

若林直樹（2006）『日本企業のネットワークと信頼ー企業間関係の新しい経済社会学的分析（京都大学経済学叢書）』 有斐閣。

若林直樹（2009）『ネットワーク組織ー社会ネットワーク論からの新たな組織像』 有斐閣。

渡辺深（2008）『新しい経済社会学ー日本の経済現象の社会学的分析』 上智大学出版。

渡辺深（2015）「「埋め込み」概念と組織」『組織科学』 Vol. 49, No2, pp. 29-39, 白桃書房, 2015年。