



組織のライフサイクルに関する実証的研究

高瀬, 進

(Issue Date)

2001-01-20

(Resource Type)

master thesis

(Version)

Accepted Manuscript

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/90001858>



神戸大学大学院経営学研究科
修士論文

組織のライフサイクルに関する実証的研究

神戸大学大学院経営学研究科
高瀬 進
2001年1月20日

序章	4
研究関心	4
本論文の構成	5
第1章 組織のライフサイクル論に関する諸議論	6
1-1. 組織のライフサイクル論の前提になる諸議論	6
1-1-1. 組織の有機体観	6
1-1-2. Starbuck (1965)の議論	7
1-2. Greiner (1972)の議論	8
1-3. Kimberly (1980)の議論	12
1-4. Quinn & Cameron (1983)の議論	14
1-5. 組織のライフサイクル論の問題点	16
第2章 調査の概要	17
2-1. 調査の概要説明	17
2-2. インタビュー調査	17
2-3. 調査対象者について	18
2-4. 調査方法について	19
2-4-1. 方法論的問題	19
2-4-2. 対象としての妥当性	21
2-5. インタビュー内容について	24
2-6. ラクロス	24
2-6-1. ラクロスの歴史	24
2-6-2. ラクロス	24
2-6-3. 簡単なルール	24
2-6-4. 日本におけるラクロス	26
第3章 ケースの記述	27
はじめに	27
出来事について	29
3-1. 組織の誕生	32
3-1-1. チーム結成	32
3-1-2. サークルと体育会 企業者活動の役割	35

3-2.	企業者活動の役割	35
3-2-1	リクルーティング活動	35
3-2-2	90年入学	38
3-2-3	主将の役割	39
3-3.	初期の発展	41
3-3-1.	戦績	41
3-3-2.	規模	42
3-3-3.	ブレンミーティング	44
3-3-4.	遠征による情報探索と学習	45
3-4.	組織の変革期	48
3-4-1.	対 関西学院大学戦	48
3-4-2.	体育会昇格	50
3-4-3.	組織変更	54
3-5.	その後の経過	59
第4章	組織のライフサイクル論の視点からのケース分析	61
4-1.	組織のライフサイクル論との比較	61
4-2.	組織の誕生についての議論	63
4-3.	企業者活動の役割についての議論	64
4-4.	初期の発展についての議論	65
4-5.	組織の変革期についての議論	63
結章		
要約と結論		65
発見事実の要約		65
理論的含意		67
実践的含意		68
今後の研究課題		68

序章

研究関心

「組織はどのようなプロセスで生成するのか」という問題は、多くの研究者の間で共有される問題意識の一つであり、組織論に関わらず様々な分野で研究がなされてきた。それらの研究の中でも、特に、組織のライフサイクル論は、研究者以外の多くの人々にも訴求する実践的な議論であったといえるであろう。例えば、会社設立に関するビジネス・プランの教則本では、組織のライフサイクル論に従って構成されているのが通常である。Quinn & Cameron(1983)によると、組織のライフサイクル論で示された各段階は、(1)経時的な性質を持つこと、(2)後戻りができないような歴史的な発展段階を伴うこと、(3)組織活動や構造に幅広く影響を与えること、以上三点を指摘しているが、いずれの研究も組織構造の変化や各発展段階における機能の変化に焦点を当てて議論してきたと言える。

最近では、改めて組織のライフサイクル論について議論されることは少なくなってしまう。その理由として、組織のライフサイクル論による視点があまりにも常識的になってしまったためと思われる。しかしながら、昨今のベンチャー企業輩出に問題を考えると、組織ライフサイクル論に再び注目し、組織の生成に関する議論を再考することは非常に意義があると考えられる。

よって、本研究では組織のライフサイクルの視点から組織の生成プロセスを明らかにするという問題意識で研究を行う。本研究では、神戸大学ラグロス部という大学球技スポーツ組織を調査対象とした。その中では、組織の生成段階でおこった出来事に注目し、一連の出来事を時系列的に分析することによって、組織の生成段階におけるプロセスを研究した。かつて、Kimberly(1980)では、組織の生成期に関する詳細な記述をもとにした定性的な研究が非常に少ないこと理由として、調査企業が倒産をする可能性が大きい点や調査に客観性が欠ける点を指摘しているが、本研究も同様な問題点を抱えている。それにも関わらず、あえて定性的な組織ライフサイクルの研究を行った。

調査対象として企業組織ではなくスポーツ組織としたのは、著者が対象組織の生成期に深くコミットしたのがその理由である。すなわち、定性的な調査が可能であるだけでなく、当時の組織成員の解釈を理解した上で時系列的な研究が可能という点で大きな利点があると考えている。また、神戸大学ラグロス部は、2000年の時点においても関西学生リーグ優勝という成績を残していることから、すぐれた組織であるといえる。

一方、この研究が持つ限界点として、Kimberlyが指摘するところの客観性の確保が問題となる。しかしながら、以下のような点で、客観性の確保が可能であると考えた。まず、

当時、筆者は、ラクロスの全国組織の統括責任者として、ラクロスの全国組織にスタッフとして参加していた点である。よって、神戸大学ラクロス部に所属しながらも、実質的には外部者であった。また、組織の生成当時から10年以上経過しているという点からも、現在の視点から客観的な分析が可能であると考えた。

以上の問題を考慮して、大学球技スポーツ組織の生成期における四人の主将経験者に対してのインタビュー調査を行った。実際のインタビュー調査では、筆者とインタビューイとの間で共通する出来事が存在したことから、結果として探索的な共同作業のプロセスになった。これは、金井（1989）が指摘するところの、経営組織論の臨床的アプローチと民俗誌的アプローチの両側面における臨床的アプローチといえるべきものである。この点が、本研究のオリジナリティーといえる。

本研究の問題意識は、以下の点が挙げられる。

- ・ 組織の生成はいかなるプロセスでおこなわれるのか？
- ・ 組織の生成のプロセスにおいて、発生する一連の出来事はいかなるものか？
- ・ 組織の生成のプロセスにおいて、それらの出来事に対して影響を与える要因とはいかなるものか？

本論文の構成

ここで、本論文の構成を説明する。第1章では、組織のライフサイクル論が組織論でどのような位置づけで議論されてきたのかを考える。特に、この章ではStarbuck、Greiner、Kimberly等、組織のライフサイクル論における諸議論を概観し、組織のライフサイクル論の課題を指摘する。

第2章では実証研究に関する章である。ここでは組織のライフサイクル論の実証研究に関する調査概要を述べる。特に、この調査対象には、筆者が深くコミットをしたため、調査方法に課題があると考えられる。よって、その課題に関しても若干議論をする。

第3章では、具体的な実証研究のケースの記述する。特に、インタビューイにとって、印象に残る出来事を組織のライフサイクルに注目し、時系列的に分析し解釈を行う。特に、組織の生成期にまつわる、組織の誕生時の状況・企業者の役割・制度化・組織変革について明らかにする。

第4章では、組織ライフサイクル論の視点からケースの理論的解釈をおこなう。

結章では、この実証研究で得られたデータを定性的に解釈した結果を明らかにする。また、そこから組織のライフサイクル論についての理論的含意および実践的含意について考える。最後に今後の課題と今後の理論的展望について述べる。

第1章 組織のライフサイクル論に関する諸議論

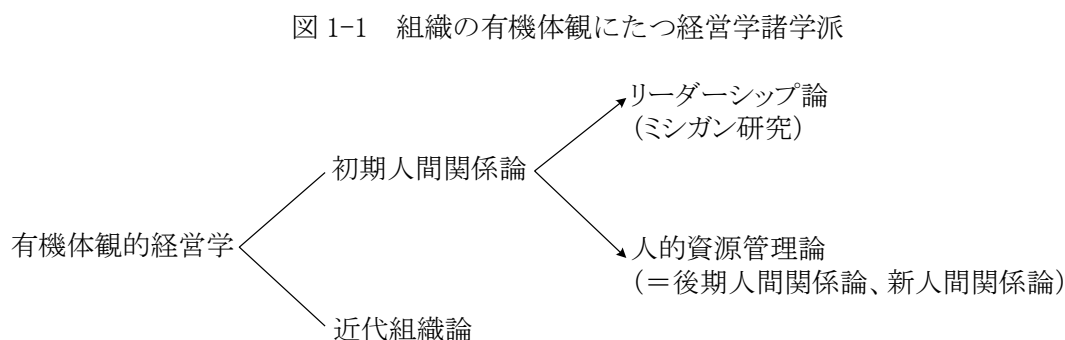
はじめに

組織のライフサイクル・モデルは、生物における進化論の概念を取り入れて、様々なモデルを創出してきた。¹また、ライフサイクル・モデルと称しての議論はなされていないが、組織開発や組織変革等の分野において、ステージモデルを前提とした上で、そのプロセスに着目した研究も存在する。²よって、この章では、組織のライフサイクルに関する主な先行研究をレビューする。

1-1. 組織のライフサイクル論の前提になる諸議論

1-1-1. 組織の有機体観

組織のライフサイクル論は、組織を環境のなかで、その変化に適応しながら生存しようとする生物として理解しようとする「有機体観」が基本的仮定にある。組織の有機体観を基本的仮定とした一連の研究は、坂下（2000）において、以下のように示されている。



坂下(2000), 94 頁より

また、Kimberly（1980）は、組織のライフサイクルに関して様々な議論が創発される可能性だけでなく、様々な問題もあるとの前置きをした上で、組織をライフサイクル・モデ

¹ Quinn & Cameron（1983）を参照

² Schein(1985) , Manz and Sims（1993）を参照

ルとして有機体観に基づく生命体のメタファーを用いて考えることは、組織の生成プロセスを説明するのに有用であることを指摘している。

1-1-2. Starbucks(1965)の議論

Starbuck (1965) は、組織の成長の要因について議論をした。Starbuck は、組織の成長について人材の採用、需要に対応した産出量の増大等などの組織的な意思決定の結果を成長としている。成長は達成のシンボルであり、かつ、規模の増大を、発展を促す指標としているため、成長そのものが目的となりうるとしている。そして、組織成長を促す内部要因を、組織メンバーの持っている成長動機 (Motives for Growth) として捉え、成長動機を以下の 10 項目に分類した。成長の動機を規定する項目には、(1). 組織の運営に関する項目, (2). 個人的な利益に関する項目, (3) . 組織の目的と有効性に関するものがある。それらは以下のように対応している。

表 1-1:成長動機 : Motives for Growth

組織の運営に関する項目	組織の自己実現
	安定性
	存続
個人的な利益に関する項目	冒険と危険
	名声、権力、債務保証
	経営者の給与
組織の目的と有効性に関する項目	利益
	費用
	収益
	独占力

Starbuck (1965), pp. 453-454 の記述を要約

また、Starbuck によると組織のライフサイクル・モデルの成長の分析について、4 つの方法を指摘している。

表 1-2 : 成長の分析方法

1. 細胞分裂モデル (cell-split model)
細胞が分裂を繰り返しながら数を増加させるように、組織の成長を生物体の成長と同様にとらえ、連続的に規模を拡大する過程として捉える考

え方。それゆえ、組織の成長を自然法則で近似することができるとしている。例えば、従業員数、ライン・スタッフ比率、監督者・従業員の比率などがこれにあたる。

2 変容モデル (metamorphosis model)

組織の成長を生成、成長、成熟からなる数段階に区分をし、各段階には固有の組織構造、リーダーシップのパターン、意思決定方式などが対応する。昆虫が成長をする過程で殻を脱皮して新たな形態に生まれ変わるように、組織も成長段階に移行することによって、新しい組織形態に脱皮して、変容するとしている。組織の成長を不連続的に異質な成長段階へと変化する過程としてとらえることに特徴がある。

3. 鬼火モデル (will-o'-the-wisp model)

生産資源の提供するサービスの集合体を「組織」と考え、未利用なサービスが組織に存在していることが成長の誘因であるとする。未利用なサービスを活用しようと発揮される経営者能力が企業を成長させる原動力であり、細胞分裂モデルが述べているように、組織成長が自然法則によって達成されるわけではない。経営者の燃え盛る投資意欲を「鬼火」と表現している

4. 意志決定過程モデル (decision-making process model)

価格、生産量、資源配分などの意思決定がなされる組織内のメカニズムをモデルにし、組織の意思決定プロセスをもとにして、企業行動の予測と分析を試みたものである。

Starbuck (1965), pp. 461-467 の記述を要約

以上を踏まえると、Starbuck の議論は、組織の有機体観にもとづき、変容モデル (metamorphosis model) を精緻化をしていくプロセスを、組織の成長という側面を通じて組織のライフサイクルを議論していると考えるのが妥当であろう。

1-2. Greiner (1972)の議論

組織のライフサイクル論として最も著名なものが、Greiner (1972)の研究である。Greiner は、組織が設立されてからの経過年数である年齢 (Age) と、規模 (Size) が組織の成長を規定する重要な次元であると考え、進化 (Evolution) と革命 (Revolution) が繰り返される 5 段階に区分したライフサイクル・モデルを提示している。組織が進化する過程には様々な危機的な問題が内在しており、その問題を解決することが次の成長段階への移行を生み出す契機になると考えている。

Greiner の成長モデルによると、比較的平穏に進化する過程が「進化」段階であり、

- 1) 創造性による成長
- 2) 指揮・命令による成長
- 3) 権限委譲による成長
- 4) 調整による成長
- 5) 協働による成長

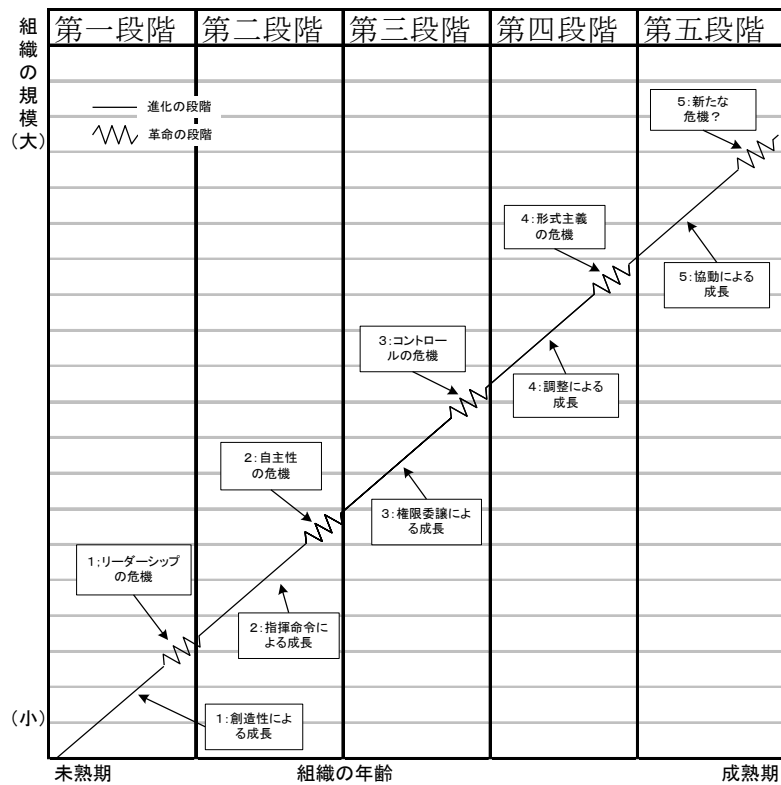
の 5 段階から構成される。そして、進化段階が「革命」によって句切りをつけ、次の新たな進化段階へと移行するが、その際の革命を、

- 1) リーダーシップの危機
- 2) 自主性の危機
- 3) コントロールの危機
- 4) 形式主義の危機

と分類している。

第 5 段階の協働による成長の後には、「心理的飽和状態 (Psychological saturation of employees)」と名づけられる新たな危機が到来するであろうと考えている。

図 1-2：企業の成長モデル



Greiner (1972), pp. 37-46 の図より作成

各々の進化段階においては、経営戦略、組織構造、トップマネジメントのスタイル、統制システム、マネジメント報酬などの強調点に変化するそれについて、以下の表にまとめた。

表 1-3：企業成長の各段階における特徴

成長時期	特徴
創造性による成長	製造・販売に経営の力点がおかれ、インフォーマルな組織構造、トップマネジメントの個人型・企業家的なリーダーシップ・スタイルによって運営される
指揮・命令による成長	経営の力点が業務の効率化に置き換えられ、それに対応して組織構造も集権的な職能別組織へと変化する。トップマネジメントのリーダーシップも指揮・命令型のスタイルへと変化する。
権限委譲による成長	経営の力点が市場の拡大におかれるようになり、分権的な事業部制組織構造が採用される。それゆえ、トップマネジメントのリーダーシップも委譲型へと変化する。

調整による成長	組織の吸収・合併に経営上の力点が移行するようになり、ライン・スタッフ組織，製品別組織が採用される。各事業単位ごとに事業計画が策定され，投資利益責任制が採用される。それゆえ，一方で事業単位に分権化して利益責任を与え，他方で全社にまたがった事柄については本社に権限を集中して，集権と分権を統合したような番犬型のリーダーシップ形態がとられる。
協働による成長	問題解決および革新に経営の力点が移行し，チーム制あるいはマトリックス型の組織形態へと変化する。統制システムは対話による目標設定方式が採用され，リーダーシップ・スタイルは参画型へと変化するようになる。

Greiner (1972), pp. 42-46 の記述を要約

このように，Greiner は平穏に規模と年齢を拡大させる進化過程の中に，重要な危機を生じさせる問題を内在しており，この問題が組織変革の過程を経て，次の質的に相違した成長段階へと移行させると考えている。それゆえ，経営者は経営能力を発揮して危機状況を事前に察知し，成長段階を前方に向けて進化させることが役割である。Greiner の組織成長段階モデルは，組織進化が異質な段階の交互の繰り返しからなり，危機が組織を進化させるトリガーとなることを概念的にモデル化した。

1-3 Kimberly (1980)の議論

Kimberly (1980) は新しい医科大学創設において、自らが一教官としてコミットした経験を記述したケースから、新しく組織が立ち上がるプロセスにおいて、組織は経営者（この場合は、学長）の個人的資質に大きく影響を受けると主張した。そして、経営者の個人的手腕による短期的な成功が、徐々に組織が制度化してゆくプロセスにおいて、長期的な成功を阻害してしまうという「成功のパラドックス (paradox of success)」という概念を示した。

Kimberly は、この研究で、(1). 組織の生成期の発展において、企業者の活動が重要な役割を占めること。(2). 新規性・異質性に伴う不確実性によって、短期的な機会と長期的な問題が組織に起こること。(3). 組織の誕生および初期の成長と組織の制度化の各プロセスは、それぞれ明確に異なるプロセスであること。(4). 組織の生成、イノベーション、制度化のプロセスは新しい組織のみの特徴ではなく、全ての組織があらゆる時点で同じような経験をすること。(5). 定量的な研究の限界は明らかであり、今後最も挑戦的な研究領域は組織の誕生における調査であること。以上を指摘している。

組織のライフサイクル論においては、Greiner の研究は抽象的な議論であったが、Kimberly の研究は、自分の体験をもとに、組織の生成期における定性的な議論を行った点に特徴がある。また、彼の研究は Scot (1995) の正当性を中心にした組織の制度化の議論につながるものでもあると考えられる。³

組織の生成期の問題として、Stinchcombe (1965) は、新しい組織が古い組織よりも比較的高い確率で死滅することについて、(1). 一般的に、新しい組織、特に、新しい形態の組織は、学習すべき多くのルールが存在すること。(2). 利益を最大にするためには、新しいルールを生み出してお互いの関係を定め、報酬や手続きを構築したりする過程において、時間、資金、葛藤、コンフリクト等の一時的な非効率に対して大きな犠牲を払わなければならないこと。(3). 新しい組織は社会関係に大きく依存しなければならないこと。(4). 組織を活用する人（例えば、顧客）にとっての安定した結びつきを伝統的な組織は最大の資源としていること。以上、4つの理由を挙げて、「新しさの負い目 (Liability of Newness)」と示した。これを踏まえ、Kimberly は、ただ単に新しいということではなく、組織そのものの仕組みが独自である点が、組織にとって危機になることを指摘し、「独自性の負い目 (Liability of Uniqueness)」と示している。

Kimberly は、現在の組織論においては、歴史とコンテキストの影響について考慮されて

³ Scot (1995)を参照。

いない点を指摘し、静的な研究が非常に多い点を批判している。その理由として、(1). 一般的に、研究者は既存の組織か、一定時点の組織を対象としているため、組織の一定時点の現象が唯一のルールになってしまい、組織の持つ記憶や学習能力の重要性を低く見積もってしまう危険性があること。(2). 一定時点での調査だけでは、調査対象者から集められた定性的なデータが個人資質等に偏りすぎてしまうこと。(3). ダイナミックな視点での研究は、歴史なのか科学なのか? という点で組織論の研究者の中で議論されるべき緊張関係をもっていること。(4). 組織を静的に限定することによって、組織の問題要因が明確になるという静的な組織研究は調査対象者や様々な顧客から支持されていること。(5). 若い研究者は、すぐに結果のでる調査をするように促されており、長い時間を要する歴史的かつ経時的な研究はより一層やりにくくなっていること。以上を指摘している。

それ以前まで、組織の有機体観の観点から成長や変容を議論してきた一方で、歴史の観点から組織の発展段階に焦点をあててきた組織論の研究において、Kimberly は、組織の有機体観と歴史的観点を両面から議論を行うモデルとして、ライフサイクルという概念を提出した点に貢献があると考えられる。

1-4 Quinn & Cameron (1983)の議論

Quinn & Cameron (1983) は、組織のライフサイクル・モデルといわれる9種のモデルを検討した。そして、それらのモデルは、それぞれ異なった組織現象に焦点をあわせているものの、次の4段階に要約できると述べている。

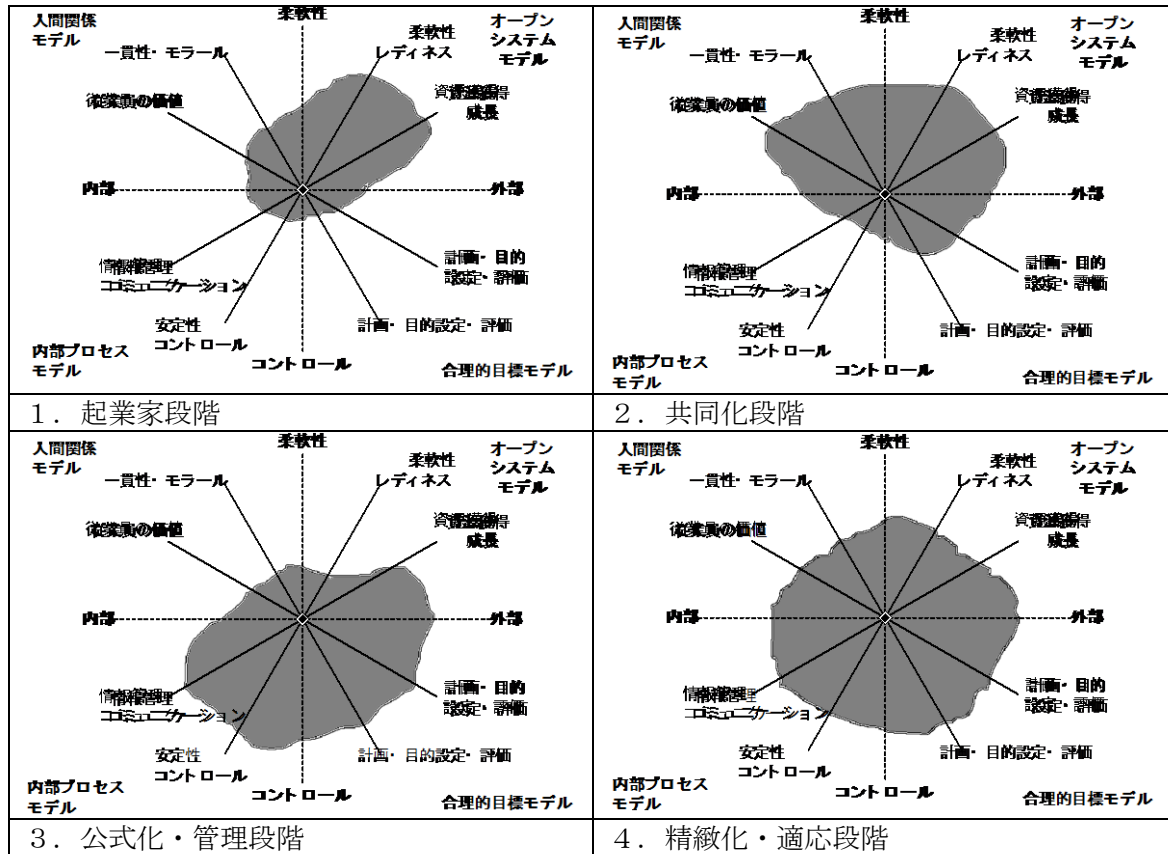
表 1-4：組織のライフサイクル・モデル

1. 企業化段階 (entrepreneurial stage)
資源の蓄積、数多くのアイデア、企業家的な活動、計画と調整がほとんどなされない、ニッチの形成、主導者が権力をもつ段階
2. 共同化段階 (collectivity stage)
インフォーマルなコミュニケーションや構造、共同の意義、長時間の尽力、ミッションの意義、継続したイノベーション、高いコミットメントなどの凝集性が高揚する段階
3. 公式化・管理段階 (formalization and control stage)
規則の公式化、安定した構造、効率と維持の強調、保守的傾向、制度化された手続き、などの安定化と制度化の段階
4. 精緻化・適応段階 (structure elaboration and adaptation stage)
組織構造の精緻化・分権化、事業領域・ドメインの拡大、適応・再生がなされる段階

Quinn, R. E. and Cameron, K., (1983), pp. 35-40 の記述を要約

一方で、組織の管理者や研究者が用いる組織の有効性の概念をサーベイし、4つのモデルを示し、各段階で組織の有効性が変化することを指摘している。

図 1-3：有効性指標のダイナミクス



以上のように、この研究は、組織の有効性の議論から組織のライフサイクル・モデルを考察したものであり、組織の変容のプロセスを明らかにするというよりは、各段階における定量的なモデルである。よって、組織のライフサイクル論の持つダイナミックな視点を包含した定量的な方法論による研究のひとつの流れを作ったと考えてよいだろう。

1-5 組織のライフサイクル論の課題

以上に組織のライフサイクル論の主な議論の概要を示したが、それらの議論の中で本研究に関連性の深い課題を以下に指摘する。

まず、組織のライフサイクル論での議論はあくまで二時点での静的な組織の比較であると考えられる。つまり、歴史的な観点から組織における様々な現象を議論をする第一歩であることには違いはないが、組織の変容のプロセスや文脈を明らかにする意味では課題が残る。この場合、方法論的にも組織の一定時点における組織の有効性の議論とすりあわせながらのサーベイで調査が可能であるため、インタビューや参与観察等を利用した定性的方法論を採用する必要がない。

次に、組織のライフサイクル論は、組織の生成期における重要な分析枠組みを提供するが、あまりにも抽象的な議論に終始しているため、具体的な組織を対象にした定性的な実証研究の蓄積が必要であると考えられる。つまり、組織の誕生・生成の原因、ひとつの段階に留まる期間、発展の経路等を説明するにはあまりにも事例が少な過ぎると考える。Kimberly (1980) は経時的な研究の必要性を指摘しているが、例えば、ベンチャー企業等、生成期の組織を研究対象にするにしても、その対象企業も失敗する可能性が高いため、成長過程を経時的に研究をすれば、対象企業の事業失敗と共に調査も中止してしまう危険がある。また、インタビューや参与観察等の方法では、どうしても企業者の個人的な資質に偏りが生じてしまい、その客観性において問題が生じる。よって、以上のような研究対象の問題から経時的な研究は成熟した安定した組織になる可能性が高い。

最後に、1980年代後半以降、厳密な意味での組織のライフサイクル・モデルに関する議論はあまりされなくなってしまうが、それは理論としての妥当性が無くなってしまった訳ではなく、ライフサイクル・モデルを組織以外の様々な対象に用いられた結果、当然の仮定になってしまった点である。例えば、製品に着目した製品のライフサイクルや、ライフサイクルの促す母体として遺伝子の機能に着目した進化論を用いた議論、また、発展段階を意図した組織変革の議論等、明らかに組織のライフサイクル論から派生した議論である。もっとも、ビジネス・プランの教則本は株式公開を目標にした組織のライフサイクル・モデルに依拠した構成をおこなっていることを考えると、再度、組織のライフサイクル論の現代的な意義を再評価をする必要があると思われる。特に、ここ二十年の間で日本の既存企業の様々な限界が露呈しており、その文脈から中小企業の役割に焦点があたりはじめ、以前のように、組織の規模の追及はされなくなった。よって、組織における成長の意味も再度吟味する必要があると考える。

第2章 調査概要

2-1 調査の概要説明

本調査は、神戸大学ラグロス部の生成期（1989年11月から1993年12月まで）のコーチ等の指導者が不在であった時期に、チームの責任者として運営に関わった四名の主将経験者へのインタビュー調査である。彼らは（筆者も含め）、神戸大学ラグロス部生成期におこったさまざまな出来事の体験を共有している。そこで、彼らに、その中でも特に印象に残っている出来事について語ってもらい、同じ出来事を四人それぞれがどのように解釈しているのかを考察した。そして、神戸大学ラグロス部が、どのように変容していったのかについて、組織のライフサイクルのプロセスを通じて明らかにすることを試みた。

2-2. インタビュー調査

このインタビュー調査は、1999年から2000年にかけて、一人につき一回の計四回実施した。インタビュー調査の方式としては、自分がかつて主将であった時に、特に印象に残った出来事について自由回答方式で語ってもらう方式を採用した。また、インタビューは、全て1対1の対話形式で、一人につき約二時間で行った。インタビュー内容は、被験者の同意を得た上で録音をし、後にテープ起こしを行い、文書データベースを作成した。なお、調査対象者には、実名での掲載について同意を得ている。

2-3. 調査対象者について

調査対象者からは、実名での掲載に同意を得ているので、以下では、実名のまま、彼らの経歴について簡単な紹介を行う。

深沢 謙一

1988年入学。初代主将。経済学部 三木谷ゼミ。ポジションは、アタック。
スポーツ歴は、陸上5年。
現在、株式会社サントリー勤務。
また、神戸大学ラグロス部OB会長としてチーム全体のサポートを行っている。

榊谷 武史

1989年入学。第二代主将。経営学部 石井ゼミ。ポジションは、アタック。
スポーツ歴は、バスケットボール6年。
日本学生ラグロス連盟西日本支部初代委員長を歴任。
現在、株式会社大阪ガス勤務。

佐嶋 隆弘

1990年入学。第三代主将。工学部計測工学科 峯本研究室。ポジションは、ゴーマー。
スポーツ歴は、野球6年。現在もクラブチームで選手として活躍。
現在、株式会社住友ゴム工業勤務。
また、神戸大学ラグロス部のコーチとして継続的に指導にあたっている。

宮川 幸久

1990年入学。第四代主将。経営学部 石原ゼミ。ポジションは、ミディヤー。
スポーツ歴は、サッカー9年。
現在、株式会社博報堂勤務。

その他、インタビュー中には、上記以外の人物も実名で掲載されているが、既に同意を得ている。

2-4. 調査方法について

2-4-1. 方法論的問題

この研究における方法論はインタビュー・データの定性的分析であるが、方法論上特殊な側面を有する。一般に、この種の研究を行う場合には、外部者である研究者が、組織内部の文脈を理解するために、インタビューや参与観察といった手段を採用するといった形をとる。よって、研究者は、深く組織に入り込んだとしても、組織の外部者としての自覚をもって対象の組織を分析にあたるのが通常である。しかし、この研究の場合、筆者は、調査の対象組織に、過去の時点で深くコミットしていた。よって、客観性の確保という観点からは、通常の方法論とは異ならざるを得ない。

それでも、研究対象として、あえて自分が深くコミットした組織を選択した理由は以下の2つである。

まず、当時、私が、内部者でありながら、かつ外部者としても組織にコミットしていたという点である。正確に説明すると、神戸大学ラグロス部生成期と日本全国へのラグロス普及が同時期であったため、私は神戸大学ラグロス部に選手ではなくスタッフとして参加する一方、全国組織である日本ラグロス協会の西日本の責任者を兼任していた。よって、神戸大学ラグロス部に所属しながらも、事実上は日本ラグロス協会のスタッフとして外部者であった。

もう一つは、当時の出来事からすでに10年近くが経過している点である。この10年という時間によって、過去の自分達の活動について現在の自分の視点から回顧的に内省できたということである。

Schein(1985)は、組織の中の文化的仮定について、「内部の者と外部の者との共同作業のみが本質的仮定や仮定間の相互関係のパターンを解読しうる」と述べている。その意味で、この研究は、方法論上の長所と短所を併せ持っているといえる。また、Scheinは、文化的仮定を明らかにするために共同作業が必要な理由について、主観的偏見をさけるため、内部者の不可視性の二点を挙げているが、それはこの研究の長所と短所にそれぞれ対応すると考えてよいだろう。

金井(1989)は、経営組織論の臨床的アプローチと民俗誌的アプローチの両側面について指摘しているが、この研究の場合、筆者は、どちらかというとなマネジメントの立場としてアドバイスやサポートをしていた関係上、臨床的アプローチが参考になると考えている。当時は、研究目的のために、エスノグラファーとして参加していた訳ではなく、また、出来事はすでに過去のものであり、フィールドそのものは記憶または資料しか残されていない

いため、民俗誌的アプローチだけでは適当とは云えないだろう。

よって、主に組織全体にまつわるものに関して、組織の生成期における中心メンバーにインタビューに答えてもらった。つまり、筆者自身にも同時に埋め込まれている文化的仮定を、鍵となる当時の出来事を軸に再び浮かび上がらせるプロセスをとった。実際、筆者が当時の状況を認識していることを前提に、彼等は当時の出来事についてインタビューに応じるため、同じ出来事について解釈に相違が生じている点や新たな発見事実の詳細について、対話を通じての探索的な共同作業のプロセスになった。よってインタビューというより、ダイアログといえるだろう。

この場合、文脈を無意識レベルで認識していることによる主観的偏見の問題はさけられないが、同じ出来事について、違った立場で経験したことの詳細を、複数の人物と対話をするにより、妥当性を確保することを試みた。その点、この研究は方法論として客観性に限界があるので留意されたい。しかし、組織の生成期における文脈を明らかにするという観点からは重要であると考えられる。

2-4-2. 対象としての妥当性

近年、スポーツに対する論評やエッセイは、増加傾向にある。それらは、特定の個人や小集団についての詳細なインタビューをもとにしており、全てとはいえないが、それらは定性的方法論を採用し、ある種のフィールドワークといえるものも存在すると思われる。よって、スポーツを対象にした定性的方法論を採用した研究は、スポーツ文化論において徐々に認知されつつあると考えるべきだろう。しかしながら、それらは既存の組織論やマーケティング論に依拠したものではなく、多くの経営学研究者にとって、少なくとも、そのスポーツの選手経験や指導者経験のある人以外にとっては、その組織現象についての洞察を得にくかったと思われる。よって、これまでスポーツは経営学の研究対象となりえなかったと考える。⁴

ところで、新しく二一世紀を向かえるにあたり、二十世紀を振り返ると、明らかに全世界を巻き込んだ戦争の世紀であったといえるであろう。経営学においても軍事組織や軍事行動を対象にした研究が大きな流れづくり、経営戦略論というメインストリームの分野を形成するに至った。しかし、オリンピックや W 杯が戦争の代替物として機能し、国際交流の手段として膨張の一途を辿るであろう二一世紀においては、経営学はスポーツについて真摯に受け止めざる得なくなるだろう。例えば、スポーツの側面からもリーダーシップやモチベーション等の現象を最も身近に捉えることができる。何故なら今回の研究対象のようなチームスポーツにとって、選手のモチベーションやリーダーシップという要因が結果に重要な影響を及ぼすと考えられるからである。よって、この領域を主に扱うミクロ組織論にとって、スポーツ組織を研究対象とすることは有益であると考えられる。

⁴ 山下 (2000) を参照

2-5. インタビュー内容について

インタビューの内容については、Schein (1985) のインタビュー調査の方法に依拠した。Schein は質問するにあたっての心のチェックリストとして、以下を挙げている。

表 2-1：インタビュー調査の質問のチェックリスト

1. 貴社の組織の歴史を見直そう。いつ創設され、当時、起こった出来事の話をして下さい。	a 誰が参画していましたか(文化の真の創造者であったかもしれない重要な創業者やリーダーを特定し、彼らの価値、偏見、仮定、目標が何であったかを見つけようとする)
	b 組織が立ち上がる段階で決定的に重要な問題は何でしたか(何が存続の課題で、どのように対応したかを見つけようとする)
	c そこから生まれてきた独特の目標は何でしたか。仕事の進め方は?初期の頃に生まれた中心的価値は?
2. 次に起こった決定的な事件とは何でしたか(決定的な事件とは、存続を脅かしたり、目標や仕事の仕方の再検討なり再構成を引き起こしたり、あるいは、メンバーシップや入会の問題にまつわる主要な出来事すべてを指す)。決定的な事件を発見するために、インタビュアーは解答者に対し、組織が用意された解決策を持ち合わせていなかったような問題の原因となった出来事や既存の規範や解決方法に挑戦するような出来事(例えば、社内の反乱)、また、異常な、緊張状態を引き起こし、何らかの対応を必要とするような人間関係に関連した出来事などを思い起こしてもらような質問をするのもよい。	a 起こったことに対して、人がどのように感じたかを教えて下さい。不安を感じたか、怒りをおぼえたか、喜んだか、それともどうしたのですか
	b どういう対応をしたのですか。誰が何かしましたか(ここで、インタビュアーは、対応の本質とその対応に責任をもつ鍵となる人物の性質を詳細に聞き出そうとする)。もし、情報提供者が例えば「われわれは生産の縮小に直面していたが、従業員をレイオフする代りに全員が労働時間を短縮し、給料の減額を受け入れることにした」と言えば、インタビュアーは「そのアイデアは誰のものか」とか「どうやって実行に移したのか」などを問うのもよい
	c それらの対策の意味は何ですか。どのような目標、価値、仮定などがその対策の中で明示的、暗示的に述べられたのですか

	<p>d それらの対策の意味は何ですか。どのような目標、価値、仮定などがその対策の中で明示的、暗示的に述べられたのですか何が起こりましたか。その対策は機能しましたか。その後で人々はどう感じましたか。その対策は継続されましたか(そこでインタビューアーは、次に起こった危機や決定的な出来事について質問し、それらに関して同じように一連の質問を再び尋ねる)</p>
--	--

Schein (1985), pp. 163-164 の記述を要約

この研究の場合、出来事の実事関係はお互いに良く把握しているので、その感想やインタビューアー自身の解釈に焦点をあてた。よって、各インタビューアーの体験した出来事で、特に印象に残っていることを全て漏らさず聞くことだけをガイドラインとして採用し、後は話の赴くままにインタビューをおこなった。

2-6. ラクロス

ここでは、今回の研究対象であるラクロスという球技について簡単に説明を行う。⁵

2-6-1. ラクロスの歴史

元来ラクロスは、1600年代にインディアンが戦闘や狩猟に必要な精神力や持久力を養うための訓練として始められた格闘技で、部族間の交流としても行われていた。当時は、数マイル離れたゴール間で100～1000人以上もの人数で2～3日間に渡って行われていたという。これを北米の開拓者が発見し、スポーツとしてのラクロスの歴史が始まる。その後、次第にルールが定められ、現在のものに近い形になったのは70～90年前である。

現在は、アメリカ東海岸を中心にNCAAの大学スポーツで人気があり、カナダ、オーストラリア等、十数カ国に普及し、世界的な競技人口は約60万人といわれている。近年はワールドカップも開催され、カナダに関しては、アイスホッケーとともに国技になっており、また、アメリカンインディアンのイロコイ族もIroquois nationとして参加している。

2-6-2. ラクロス

棒の先に網の付いた「クロス」というスティックを使い、テニスボール大の硬質ゴムのボールを利用する。相手ゴールに入れれば1点を得点し、そのゴール数を競う、アイスホッケー等に似たゲームである。ラクロスという言葉の語源はフランス語でスティックがフランスのカトリック司教の持つ杖(crosse)に似ていたことからLa crosseという名称がついた。

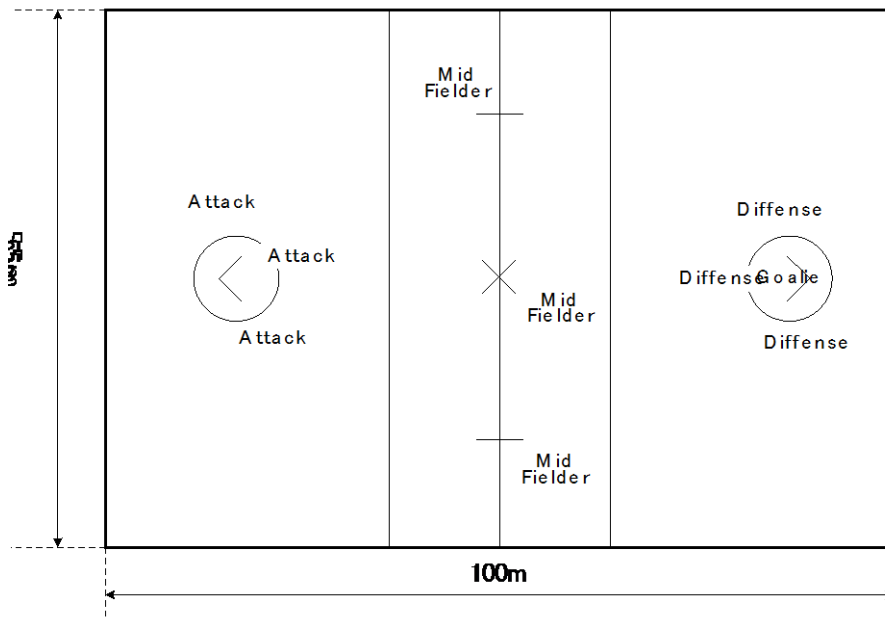
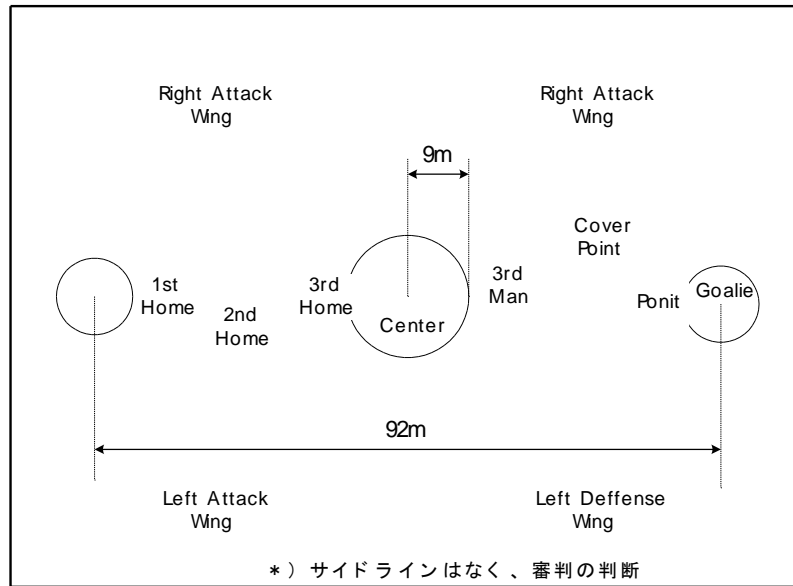
2-6-3. 簡単なルール

他の団体球技では男女間でルールはほぼ同じであるが、ラクロスの場合、男女間でかなり異なる。フィールド上の選手は、男子の場合10名であり、女子の場合12名である。

また、男子の場合は防具を付けているので、クロスで相手のクロスを叩いたり、体であたりに行くことが許されている。しかし、女子の場合防具を付けていないので、クロスを叩くことも一定の限度内においてのみ許されている。

⁵ 日本ラクロス協会公式ウェブサイトを参照した。(http://www.lacrosse.gr.jp)

図 2-1 : ラクロスのフィールド図 (上・男子、下・女子)



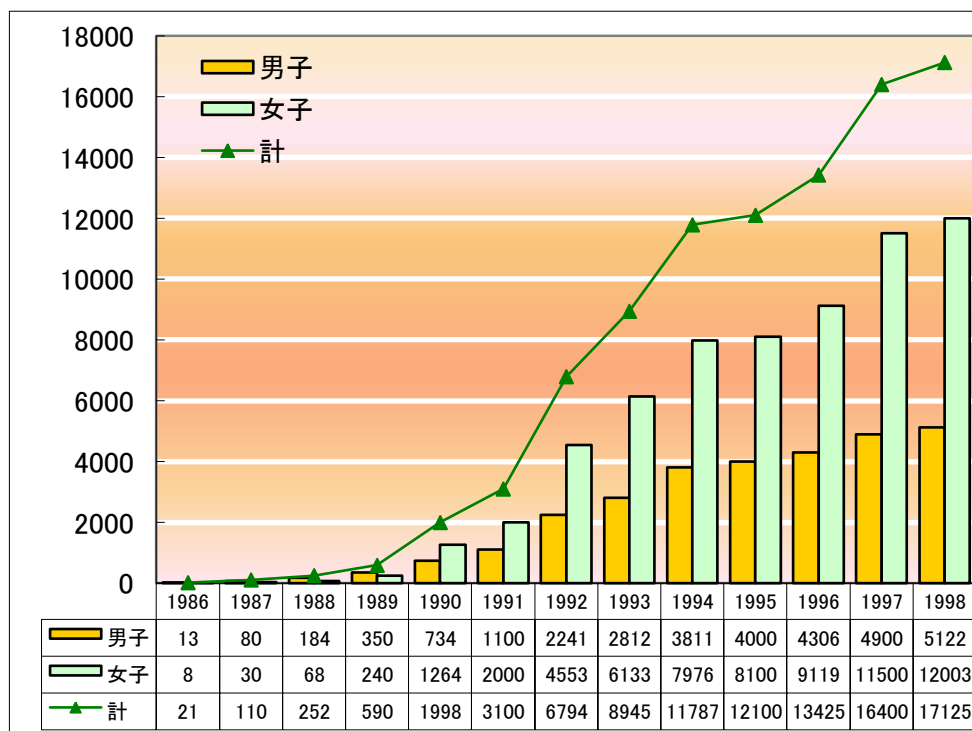
日本ラクロス協会公式審判ハンドブックより引用

2-6-4. 日本におけるラクロス

ラクロスそのもののスポーツとしての起源は古く、明治時代には日本には入ってきていたようである。当時のスポーツ専門店の広告やラクロスに関する書籍も数点確認されている。日本に本格的に普及されたのは、1986年、当時の大学生が駐日カナダ大使館の協力を得て、慶応大学に男子チームを結成した時からである。東京圏以外の大学に本格的に組織化したのが、1990年であり、その時期より、社会人のクラブチームや高校生への普及もされるようになった。現在では、17000人程度の競技人口がいて、(図2-2参照)大都市圏の殆どの大学にはラクロスのクラブが存在している状況にある。

しかし、私立総合大学の場合、強化クラブとして『体育会』であるチームは数少なく、対外的にはいわゆる『同好会』としてのチームがほとんどであり、また、女子大の場合は、比較的公認クラブとしての体育会としての運営なされているが、近年の少子化、就職難、不景気により、女子大生が課外活動よりも資格やアルバイトをする学生が増え、ここ数年は人数は伸びていない。実質的な普及は、大学卒業後に社会人クラブチームに参加する人数の増加によるものである。

図2-2：日本のラクロス人口の推移



ラクロスマガジン (2000年度版) より引用

第3章 ケースの記述

本章では、ケースの記述結果を示す。本研究では、大学球技スポーツチームの生成期における四人の主将経験者に対して、研究の妥当性を保つために、当時の内部資料で補いながら、主に印象に残る出来事をあげてもらい、四人が同じ出来事をどのように解釈し、その出来事によってどのように組織が変容していったのか、組織のライフサイクルのプロセスを明らかにすることが目的である。

分析の方法論としての本研究の特徴は、

- ・ 大学スポーツの特徴が年度毎に主将が交代していく仕組みであることを考慮した上で、彼らの印象に残った出来事を分析、解釈する方法を採用したこと。
- ・ 筆者が当時、この大学球技スポーツチームに所属した上で日本全体を統括する上部組織の責任者でもあったため、調査者が内部者でもあり外部者でもあるという特異な状況にあったこと。

以上、二点である。

各個人の印象に残っている出来事に対しての様々な解釈について濃密な記述を行った。しかし、外部者でもあり内部者でもあるという筆者の特殊な立場上、客観性において一定の限界があると考ええる。また、筆者も傍観者として助言等を当時行っており、本研究のインプリケーションや発見事実も、同じ出来事を共有した上での筆者の解釈でもある点、留意されたい。

はじめに

神戸大学ラグロス部の1998年度のイヤーズブックに、初代ヘッドコーチである一ノ瀬氏は、以下のように寄稿をしている。

ゼネラルマネージャーからみた9年間の男子ラグロス部

一ノ瀬 泰治 (90年入学・株式会社 奥村組 勤務)

私が神戸大学ラグロス部と関わりはじめてから今年で9年目となります。つまり創部以来ずっとラグロス部に関わってきたのです。私はこの9年間で1-3年目、4-6年目、

7-9年目の3つのタームに分けられると思います。

まず、1-3年目（90-92年度）。この3年間は、みんな何もかもが初めてで、正しい正しくないも分からないままにただがむしゃらにやっていました。とりあえず、目の前にあるエサには、すべて飛びつくという感じでした。いまから考えるととても恥ずかしくて言えないようなことも真剣にやっていました。結果としては3年連続関西準優勝。しかし、この結果は、今の選手には参考になりません。

つぎに、4-6年目（93-95年度）。この3年間は、9年間の中では一番良い3年間だったと思います。4年目にラグロス部は晴れて体育会に昇格し、六甲台グラウンドで練習ができるようになりました。また、はじめて4年生が主将になった年でもありました。この時の主将宮川氏が神戸大学ラグロス部を大きく変えました。彼は、ラグロスの技術うぬんより、みんながよりラグロスに打ち込める環境づくりに一年間徹したのです。この年に初めて真剣に組織について考え、勝敗以上にラグロッサーとしてのモラル、1人の人間としてのモラルを重んじたのです。結果は、関西では準優勝だったものの初めて全日本選手権3位になりました。（気付いている人もいると思うが、4年目に体育会に昇格できたのは、快く顧問となってくれた辻本先生のおかげであり、1-3年目の高瀬氏をはじめ数名の功績である。）

そして、5,6年目は、私がヘッドコーチとしてチームに関わりました。私と西岡氏が、初めてコーチとしてチームの功績は大きく見えるかも知れないが、私達がしたことは、宮川氏と高瀬氏の考えを引き継いでそれをコーチとして出来ることをしただけなのです。それが結果として、関西初優勝、2連覇、全日本選手権準優勝となったのです。……
(神戸大学体育会ラグロス部 1998年度イヤーズブック より抜粋)

一ノ瀬氏は、神戸大学ラグロス部での経験を通じて、組織の生成期において、様々な試行錯誤がなされ、その中でさまざまな指導者、変革者が現れ、そして、次第に成果が明らかになってくるプロセスの概要を物語っているが、変革を促した人を軸に、組織そのものの段階をあげているイメージ、つまり組織のライフサイクルモデルを彼は持論として持っていることが分かる。この研究の目的は、彼曰く、「がむしゃらにやっていた」ことが、どのように形作られ、どのような「仕組み」になっていったのか、その経緯やプロセスを明らかにすることである。

しかし、組織のライフサイクルの変数や軸を探究することのみが目的ではない。組織についての解釈は、個々が出会った出来事によって、考え、悩み、物の見方が変わっていく

結果、個々の組織に対しての認識も変容していくと考えられる。よって、彼ら一人一人にとっての一連の出来事による組織の認識の変化そのものが、彼ら自身にとっての組織のライフサイクルモデルを形成していると言えるだろう。

幸いなことに、その当時の出来事は、公式データもしくは内部資料として残されている。よって、本研究においては、その出来事に関与した人の解釈を厚く記述することによって、分析、解釈を丹念に行っていくことにする。

出来事について

4名の主将経験者にインタビューしたところ、彼らの中で印象に残っている出来事は、以下のものであった。

表 3-1：主将経験者の印象に残っている出来事

1990年度	1991年度	1992年度	1993年度
リクルーティング 東京遠征 日本代表候補選抜	国際親善試合 ブレンミーティング	オーストラリア遠征 対 関西学院大学戦	体育会昇格 組織変更 対 関西学院大学戦

これらはそもそもルーティンとして制度化していくべき事業であるが、初めて組織として経験した出来事でもある。よって、その事業担当者としては仕組みとしての制度を作らざる得ない立場にあった。その意味では、様々な問題をかかえていたといえるだろう。

また、毎年責任者が卒業と共に交代する仕組みや、また、毎年秋のリーグ戦や全日本選手権での戦績によって評価されるという大学スポーツ特有の要因を考慮すると便宜的に評価イベント・探索イベント・実行イベント3種類に分類が可能である。

表 3-2：出来事の種類

	評価イベント ⁶	実行イベント ⁷	探索イベント ⁸
時期	12月、1月	2月～4月	5月～8月
出来事	日本代表候補選抜 対 関西学院大学戦 体育会昇格	リクルーティング ブレンミーティング 組織変更	東京遠征 国際親善試合 オーストラリア遠征

つまり、あくまで大学の年間計画に従って、大学の課外活動の範囲で休暇期間を利用して活動が行われているのである。よって、年間計画がその年度の責任者の意思表示でもあり、組織のライフサイクルの点からは、年度を一つの単位としてに議論することが可能である。

Greiner (1973)は、組織が設立されてからの経過年数である年齢 (Age) と、規模 (Size) が組織の成長を規定する重要な次もとであると考え、進化 (Evolution) と革命 (Revolution) が繰り返されることを指摘しているが、神戸大学ラグロス部のケースで、以上の出来事を踏まえると、以下の図 3-1 のようになる。

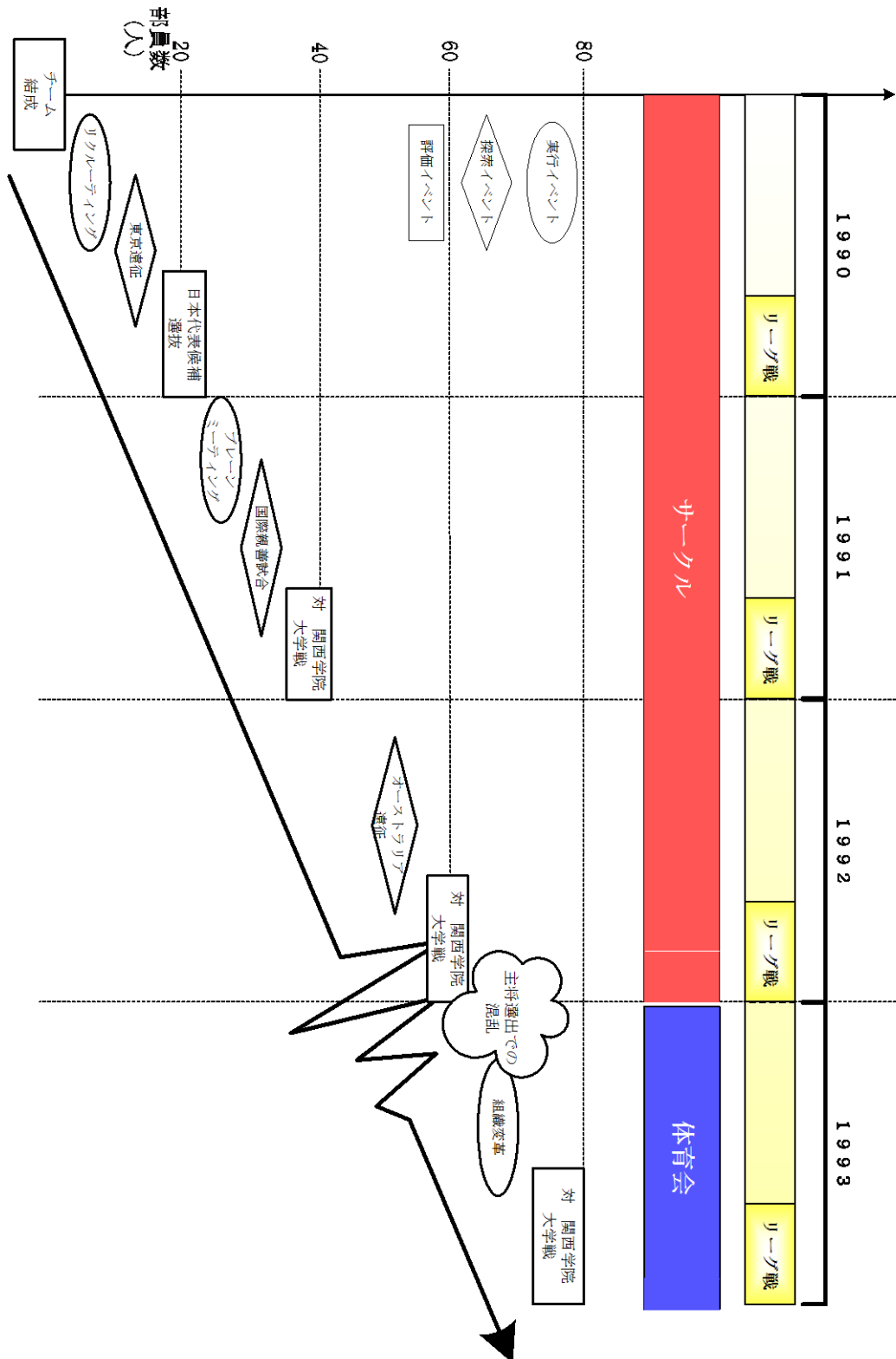
つまり、チーム結成の 1990 年から 1992 年夏頃までが、Greiner のいうところの「進化期」であり、1992 年の終わりから 1993 年初頭までが「革命期」であると考えられる。一ノ瀬氏も指摘しているように、様々な出来事を通じて、宮川氏の企業家的活動を軸に、1993 年に急激に組織変革がなされたと考えるのが妥当である。この章では、以上の出来事の分析を踏まえ、ケースの詳細を記述することとする。

⁶ 評価イベントとは、対外的にスポーツ組織が評価されるようなイベントのこと。スポーツの性質上、勝敗が基本であり、組織・組織の成員に対しての影響は、試合結果が最も大きい。また、大学スポーツとして体育会であることや、日本代表選手の輩出等、選手個人の評価も組織にとって重要である。

⁷ 実行イベントとは、組織が活動をするために必要な事業を行うためになされた組織行動を伴うイベントのこと。組織構造の変更等、責任者の意思決定の是非が問われる。

⁸ 探索イベントとは、ラグロスの知識・ノウハウを蓄積するためになされた遠征等のイベントのこと。この時期には、ラグロスという競技に全く見識のない状況であったので、学習機会・探索活動と考えることができる。

図 3-1 : 神戸大学ラグロス部の組織のライフサイクル



3-1. 組織の誕生

3-1-1. チーム結成

関西地区におけるラクロスは、1988年（昭和63年）6月、神戸松蔭女子学院大学の勝村弘也助教授（現：同教授）が姉妹校であるホバート=ウイリアム・スミス大学との交流の際に、同大学から紹介されたのが最初である。その後、勝村氏は海外からラクロスのルールや道具を取り寄せ、同大学に女子ラクロス部を創設した。

同年10月高校留学時にラクロス経験を持つ関西学院大学の半羽一裕氏（現：長瀬産業（株）勤務）が、同大学に男子ラクロス部を創設する。その後、1989年12月迄、男子ラクロス部は関西学院大学に存在するのみであり、甲南大学、関西大学等といった他大学と合同練習を阪神競馬場横のグラウンドで行っている状況であった。

神戸大学ラクロス部は、1989年11月に結成された。結成当時のメンバーは、深沢謙一氏、榊谷武史氏、以下4名である。

当時、深沢氏は、経済学部2回生、広告研究会在籍。体育会ボート部に入部する時点では退部していた。榊谷氏は、経営学部1回生、バスケットサークル「Queen」在籍していた。神戸大学ラクロス部の設立経緯は以下の通りである。

1989年8月、深沢氏が夏休みを利用して米国西海岸に旅行した際、現地で慶応大学ラクロスチームの学生と出会い、ラクロスの存在を知ったことが全ての始まりとなる。夏休み後、同氏は10月中旬より教養部（現：国際文化学部）2Fホールにて勧誘活動を開始した。榊谷氏はある雑誌の特集記事から興味をもち、当時、関西で唯一チームを創設していた関西学院大学へ連絡をし、深沢氏を紹介され、チーム参加を決意した。同時期、勧誘活動最中にたまたま通りがかった辻本義幸助教授（現：国際文化学部助教授）から顧問の申し出を受ける。⁹

11月、メンバー数人と合同練習会に週3回程度の頻度で参加。

12月、大学課外活動における同好会設立の必要要件を満たしたため、学生部に同好会申請

⁹ 辻本氏は、当時、神戸松蔭女子学院で講師をしており、同僚である勝村氏からラクロスへの勧誘を受けていた。また、辻本氏の専攻は文化システム論であり、研究対象としてのラクロスにも非常に興味をもっていた。

を行い受理される。同時に体育会昇格申請を提出した。

(神戸大学体育会ラクロス部 ウェブサイトより)¹⁰

チーム結成の状況について、深沢氏、榊谷氏は、以下のように語っている。

「すべて必然として起こったような気がしますよね。僕の場合、LA でたまたま同ホテルにいた慶応ラクロス部の方にラクロスという存在を教えてもらって、帰国してからは、いつのまにか側にいた高瀬（筆者）がブレーンとして活躍、そして勧誘のためラクロスのビデオを流していた時に通りかかって声を掛けてくれた辻本先生、しかもいきなり顧問の申し出を快く引き受けて頂いたこと（他大学であれば、顧問探しに一苦勞するところなのに）今思えば、あっと云う間で、何か勢いがあったと思う。ロケットスタートっていうか・・・」（深沢氏）

「始めようとしたきっかけはもう覚えていないけど、きっかけはある雑誌の取材記事だったことは今でも鮮明に覚えている。ダラダラしたバスケットサークルでの生活にも物足りなさを感じていた矢先だったので、非常に、タイミング良く見つけられたと思う。また、当時は活動しているメンバーも少数だったため、各大学のメンバーが合同で練習を行い、結果的には、今でもその広範囲なメンバーとの交際も継続しており、良い選択をしたと思っている」（榊谷氏）

彼らがラクロスを始めたきっかけは、偶然の出会い、もしくは、雑誌記事という単純かつ素朴なものであった。しかし、いざ活動を開始してみると、当時の日本の大学スポーツ界には大きな難題として、体育会とサークルの犬猿の仲ともいえるような状況が存在し、この後のインタビューでも出てくる通り、ラクロス部の組織化のプロセスにおいて大きな影響を与えていたことがわかる。そのため、まず、サークルと体育会についての彼らの解釈を明らかにする。

¹⁰ <http://www.kobe-u.com/lax/men> を参照

3-1-2. サークルと体育会

当時、彼らはサークル活動に対する強い不満は持っていなかったが、短い学生時代をサークル活動で燃焼するには物足りなさを感じていた。それがラクロス部設立に参加した動機であると推測される。この理由について、彼らは以下のように語っている。

「自分が感じた、「おもしろい！」という感動は絶対伝わらと思っていて、チームを創ってみたいと本気で思いました。自分自身としてはもうひとつの活動である広告研究会との掛け持ちはさほど難しいものではなかったし、できる自信はあった。」(深沢氏)

「バスケットサークルでの活動は高校時代までに経験していたプレー自体のレベルからみれば非常に低く、サークルに打ち込む楽しみや魅力などは全くなかった。サークルをしながら、何か打ち込めるスポーツがしたいとずっと考えていて。それも、ある程度バイトと時間的な融通がきくもので……。実際には、創世期であったため、練習はもちろんのこと、他大学への普及活動やそれをサポートするための組織活動などやらなければならないことが山積みされていて、大学や性別、学年を問わずみんなでこなさなければならなかったため、非常に忙しい毎日が始まったことを今でも懐かしく思い出します。これは他のスポーツでは味わえない醍醐味だななんて思いますよ。当時は、ラクロスの中心的存在だった関西学院大学や甲南大学、松蔭女子学院大学、甲南女子大学などのメンバーと一緒に、全て自分たちの手で創り上げていくことができたので。そのメンバーは今でもよく会ったりして、家族ぐるみの付き合いになったりして。ただ、当時は、忙しすぎて彼女なんかもラクロス関係者だったなあ。でも、今の嫁さんも実は当時のクラブのマネージャーだったりして……。ほんと、ラクロスで人生が固まってしまっているというか……。」(榎谷氏)

一般的に、課外活動で一つのことに打ち込むことが目的であれば、新入生は体育会を選択する。しかし、当時、榎谷氏は、入学時に体育会に入会するという道を選ばず、深沢氏は、一時期こそ所属はしていたものの既に体育会を退部していた。この理由について両氏は以下のように語っている。

「自分の眼で見たスポーツとしての楽しさ、激しさは本物でした。それまで得る

ことのできなかつた感動があつて、大学という枠を超えてラクロスを広めていこうというところに共感できた。体育会ボート部を辞めたのはスポーツ自体のおもしろさには惹かれていましたが、自分の時間というのがあまりにも無かつたことが主な理由でした。それと規制の枠組みがない分おもいきつて自分を表現できるところに違いを見出していました。」(深沢氏)

「入学当初は、これまで、経験したバスケットのようなスポーツではなく、身体接触のあるアメフト部への入部を希望していたが、なれない下宿生活とアルバイトの両立をして行こうと思えば、アメフトにつき込む時間と犠牲にするものが大きすぎて、あきらめざるを得なかつた。」(榎谷氏)

3-2. 企業者活動の役割

3-2-1. リクルーティング活動

このような偶然の動機でラクロスを始め、普及しようとしていた中心メンバーは、組織構成員獲得のため、2月も過ぎ試験が終わると、彼らは他のメンバーとともに勧誘活動の準備をすることになる。彼等は、勧誘をする際に、新入生に接触をする方法について、あらかじめメンバー内で議論を行い、事前に決めていた。その勧誘方法は、以下のようなものである。¹¹

¹¹複数の関係者から勧誘活動に関する説明を聞き、それから以下の仮説的なやり取りを現実の姿に近いように再現した。

神戸大学ラグロス部 勧誘虎の巻

- 部員 : 「これ知ってる？」(ラグロスの道具である「クロス」を手に持って)
- 新入生 : 「見たことない」
- 部員 : 「これ新しいスポーツでラグロスっていうんだけど」
- 新入生 : 「えっ」(聞いたこともないので、聞き返されることを想定しておく)
- 部員 : 「アメリカのインディアンがしていたスポーツで、それを見たフランス系カナダ人の牧師が、十字架に見えたから『ラ・クロス』っていうんだよ。」
- 新入生 : 「で、どのようなスポーツ何ですか？」
- 部員 : 「空中アイスホッケーみたいなもので、これでパスしたり、シュートしたりするんだよ。シュートは速い奴で 160km/s 位でるんだよ。」
(ボールとクロスを手に持って)
- 新入生 : 「ボールが体にぶつかったり、当たったりするんですか？」
- 部員 : 「選手同士、ぶつかるし、これ使ってしばいたりするし。」
- 新入生 : 「痛くないんですか？」
- 部員 : 「だから一応、防具をつけてるんだよ。」
- 新入生 : 「おもしろそうですね。ところでいつ練習しているのですか？」
- 部員 : 「だいたい毎日昼休みにそこのグラウンドでキャッチボールをしているし、練習は週三回、夕方だけ。」
- 新入生 : 「え、そんなもんなんですか？」
- 部員 : 「そう、授業優先、バイトやりたい放題。しかも他大学に女友達ができるし、まだ新しいスポーツだから、日本代表になれるかもしれない。」
- 新入生 : 「わかりました。僕、入部します。」
- 部員 : 「そんな早く決めなくてもいいから、他の部も見てちゃんと選んでくれたらいいと思うよ。それから、ちょっとキャッチボールしてみる？」
- 新入生 : 「わかりました。ちょっと投げさせてください。」
(・・・・・・・・場所をグラウンドに移動して・・・・・・・・)
- 新入生 : 「これって幾らぐらいするんですかね。」(キャッチボールをしながら)
- 部員 : 「そんなに高くないけど、5万円くらいかな。でもアメリカに注文するんだよ。」
- 新入生 : 「はあ、そうなんですか。これって結構難しいですね。」

部員 : 「俺も始めたばかりで、難しいんだよ」(キャッチミスをしながら)
(・・・・・・・・キャッチボールを終えて・・・・・・・・)

部員 : 「よかったら、ここに連絡先を書いてくれな。」

新入生 : 「わかりました。」

つまり、まず、新入生に対して、ラクロスの道具の奇抜さを利用することで、スムーズな会話を誘い、新しいスポーツであるが故、勧誘者自身もお互い同じ未経験者という立場であることを強調したのである。また、その延長でキャッチボールを体験させることを基本的な勧誘方法とし、他のサークルや体育会との差別化を図ったのである。この状況について、勧誘する側であった深沢氏、および、勧誘された側であった佐嶋氏は以下のように語っている。

【勧誘側】

「必ず触って、投げてもらったら楽しいと思ってくれるはず！と確信していました。まずはどれだけの人に入部してもらうかがテーマであったため、やれることは全部やったと思う。いずれ体育会になることは自分の中ではわかっていたのでサークルではあるがスポーツとしての激しさ、おもしろさをアピールしたかったため、ビラまきはもちろん、学内で本場アメリカでの試合のビデオ上映、毎日グラウンドでの体験ラクロスなどを実施してきました。ラクロス自体が持っていた勢いも追い風となってかなりの人が入部してくれました。」(深沢氏)

【新入生】

「最初僕はたまたま同じクラスになった武田篤に誘われて見に行っただけです。ただの興味本位です。その前に、トイレの貼り紙でラクロスという言葉だけは知っていましたが。中学、高校と日本のメジャースポーツである野球をやってきたわけですが、大学では適当にバイトして適当にサークルをして、というようなイメージを描いていました。もうしんどいことはまっぴらごめんって感じでした。クロスの扱いは野球をやっていたせいかボールを受けることは苦にならず、だんだん面白くなってきた。それに新しいスポーツであること、他大学と交流が持てること(女子も含めて・・・)などもあってトライしてみようと思えるようになった。体育会でないことも条件でしたね。この段階ではノリはまだサークル系でした。まさか、後々自分が体育会の主将になるなんて思っても見なかった。

そのとき、深沢さんに“キャッチが上手いねえ！”と盛んに誉められらたんですけど、後で聞けば僕を誰もなりたがらないゴーマリーにさせようとしていたらしいんです。でも、僕はゴーマリーをもう11年もやっていますがめちゃくちゃおもしろいポジションですよ。深沢さんには感謝しています。他のポジションだったらダメでしたね。」(佐嶋氏)

このような勧誘活動が功を奏してか、初年度に20余名の部員が入部した。つまり、部員数が20名を越えたことで、単独で練習も試合もできるようになり、かつ、大学で練習可能な状況を作り出すことに成功した。

3-2-2. 90年度入学

90年度入学の選手以外のメンバーはこの時点で5名しかおらず、実質上、新入部員であった90年度入学の選手がチーム運営の舵取りを任されることになる。92年度の主将の佐嶋氏(90年度入学・当時3回生)は、90年度入学の選手達について以下のように語っている。

「僕たちの学年は、人数もそこそこいたし、アイデアマンもいた。ぼくは主将といってもゴーマリーであったこともあってフィールドプレイヤーのテクニカルな部分はようわからなかった。というか、元々、そういったことはサポートしてくれるという条件付きで主将になりましたから。

僕は、みんながやりやすい環境を作ることを優先して考えていたんです。実際、僕たちより上の代は5人しかいなかったし、キャリアといってもたいして変わらなかったんであまり先輩、後輩という意識がなかったですね。(中略)だから、人数の多い僕らが中心になることに何ら不安はなかったです。」(佐嶋氏)

つまり、創設メンバーと90年度入学は、同輩という意識であったことがわかる。よって、何ごとも議論をして集団努力で運営がなされる基盤になったといえるだろう。

また、当時のラクロスは、新しさゆえの創造的な活動に魅力をもっていたといえる。その点に関して、以下のように語っている。

「(90年夏の東京遠征について) 本当にこんなことして大丈夫か？と僕自身は思っていましたけど、実際は他大学との交流、そしてスキルアップと充実していたし、ラクロスをやってるな！と感じた時期でもあった。夜行バスでの強行ツアーであ

ったが初めての東京という人間も多く、別の意味で充実した時間も取れた。学生連盟が所属していたスタッフのラクロスに対する情熱には圧倒されるものがあったが自分たちが先頭になって関西を盛り上げないといけないという使命感にかられた瞬間でもあった。」(深沢氏)

「(第一回全日本選手権出場について) 環境の変化についていけなくてそのときは物事の重要性について考えることが出来ていなかったです。僕は初めて東京というところに行った田舎者でしたから、そっちの方が印象深いです。全日本選手権なんて聞こえはいいですけど明らかに関東と関西には差があったんです。当時は記念受験みたいなもんでしたね。が、刺激を受けたのは確かです。自分や神戸大のおかれている状況を考えたら競技を始めてたった1年で関西2位だの、全日本だの、それはマイナースポーツだからできたことかもしれない。でもいまオレはその中にいる。それにあと3年ある。そういったことを思い浮かべているうちにそれらが一つに繋がった。やるしかないなとね。」(佐嶋氏)

3-2-3. 主将の役割

大学スポーツにとって、組織運営は主将によって実行される。よって、企業者の活動は、主将によってなされていると考えるべきであろう。歴代主将は、現在の自分にとって、ラクロスに深く関わった意義について以下のように語っている。

「直感で動いて、出会いを大切に創ったラクロス部は僕の生き方の基本となりました。本当にラッキーなことも多かったけど、やり通した経験はこの上ない財産です。今でも自分の目で見て、肌で感じたことを信じて行動することは、「まず行動してみる」という自分のビジネスにとっても有効な指針となっており、また支えとなっていると思います。」(深沢氏)

「スポーツとしての魅力は当然あったが、それ以上にラクロスを通じて学んだことや得ることが多いものだった。つまり、今でいう生涯スポーツにはならないけど、新たなことを始める楽しさや難しさを学んだ気がする。ある種、小さな会社を作って運営するのも似ていた感じですね。だから、完全に引退した今でもやはり、後輩達が頑張っている姿をみると安心するし、いつも気になります。」(榎谷氏)

「マイナースポーツであるがゆえに、あまり注目されることがなかった。マイナースポーツであるがゆえに、注目されることもあった。ラクロスが好き、というよりも、みんなと違うことをやりたいという気持ちが大きかった。大学4年間の時間を埋める存在としてはこの上ない対象だった。」(佐嶋氏)

「一言で言うと「マネジメント」というものを学びました。目標を定めてそれを成功に導くための方法論とか、組織として目標を達成する方法とか。あとルールなきところから自分でルールを作っていく楽しさを満喫しました。(中略)今の仕事とラクロスに共通していることはこの「自分で創り上げる」ってところですね。ラクロスでこの楽しさを味わっちゃったんでこの「何にも決まってないところで自分で判断して創っていくいくおもしろさ」というものを追い求めているんだと思います。内容はもちろん変化したりそこにビジネスとしての厳しさがあるんですが、プロセスの部分ではラクロスも今の仕事も変わりありません。」(宮川氏)

つまり、生成期であったため前例がないことの連続であったため、ルーティンを正確にこなすことよりも、次々と生み出される様々な課題に対応することに焦点があり、「新たなこと」、「みんなと違うこと」、「自分で創り上げる」という発言にみられるような、「創出すること」が基本的な活動であったと思われる。

3-3. 初期の発展

3-3-1. 戦績

神戸大学ラグロス部は、90年から関西のリーグ戦において、関西学院大学に四年連続で敗退して、2位という戦績である。

表 3-1：対 関西学院大学戦 戦績

年度	1990 年度	1991 年度	1992 年度	1993 年度
試合結果	1-8 ×	8-13 ×	3-3 ×	3-6 ×

組織の成員である選手達は、戦績によって来年度の年度計画・スタッフ選考を行うため、最も組織にとって重要な評価である。しかし、大学スポーツにおいては、「伝統」という言葉が重んじられることからわかるように、ある程度の長期的な蓄積がなければ、戦績を向上させることはできない。

試合に負けたからといって、人目にはばからず、大学生が悔し泣くという、一見奇異ともとれる現象は、それほど戦績がメンバーに影響を与えるということを示している。この件について宮川氏は以下のように語っている。

「(91年の対関西学院戦、終了後) 1年生の時と違って関西学院大学に負けたのはめちゃくちゃ悔しかったです。なによりこのときの関西学院大学の4年生たちは強くてかっこよかった。(中略) 91年の1年間はかなり一生懸命ラグロスに打ち込みました。それだけにくやしかった。もうめっちゃ泣きました。まさか負けて泣くとは思いませんでした。もともとそんな熱いほうじゃないんで。試合が終わった瞬間もうボロボロです。なにが悔しかったって強くてかっこいい4年生のいる関西学院大学に勝たかったんです。もうこのチームには勝ちたくても戦うことはできないと思うと、もう何とも云えん気持ちでしたね。昨年先輩たちが関西学院大学に負けて泣いていたのが初めてわかりました。もう来年は絶対こんな思いはしない！って強く思った試合でした。(中略) この時の生まれて始めてぐらいの衝撃的な敗北が3年生時の突っ走るきっかけだった気がします。」(宮川氏)

当時の神戸大学の場合、関西学院大学が、常に自分たちの一步先に行く目標であり、組織をまとめあげるための原動力でもあった。その意味では、この時

代は、より上位の組織に対するキャッチアップの時代であったといえるだろう。

3-3-2. 規模

球技スポーツの場合、ルールで定められた人数が、組織の規模に大きく影響を与える。男子のラクロスの場合、常にフィールドにいる選手の人数は10名で、ベンチ入りの人数は26名と決められている。¹²一般に、試合をするために最低限必要な人数は、16名程度である。一つのグラウンドで練習の可能な人数は50名程度であることを考えると、4年で全選手が入れ替わる大学スポーツの場合、最大で70名程度の人数が上限であると思われる。一般に、規模が大きい方が、選手層の充実が容易になり有利だといえるが、規模は、良い戦績をあげるための必要条件に過ぎず、規模が大きいからといって良い戦績があげることができるはずとも言えない点、留意が必要である。

表 3-2 : 部員数の推移

年度	1990年	1991年	1992年	1993年
部員数(人)	26	47	62	78

神戸大学ラクロス部の場合、チーム結成時は6名であったが、その後、毎年20名強の学生が入部し続けたため、93年度には、70人以上の部員数を抱える、学内でも大所帯の部類に入るクラブになった。しかし、これは、いたずらに規模を追求したことによるものではない。90年度生の半数程度が理系の学生であり、また、その多くの理系の学生が日本代表候補に選ばれるなど良好な成績を残したため、理系の学生を取り込む仕組みが必要不可欠になり、その結果、規模が膨らんだと考えるのが妥当である。

しかし、実際には、理系と文系の学生では、学生生活や授業への参加の度合に違いがあり、そこに起因するコンフリクトが絶えなかった。その経緯について、メンバーたちは以下のように語っている。¹³

¹² 日本ラクロス協会公式ルールブック参照

¹³ 様々な理由から課外活動における競技スポーツは国立大学よりも私立大学において盛んに行われているが、私立大学の場合、キャンパスが理系と文系で分かれている場合が多く、体育会に理系の学生が入ることは殆どない。また、体育会の練習時間が授業時間中に行われているケースもあり、その場合、多くは推薦入試等の制度と連動しており、参加にあたって競技レベル等の制限があるクラブもある。

国立大学の場合、理系は文系に比べ出席が義務づけられた授業が多く、実験や研究に忙殺されてしまい、課外活動に参加する学生の絶対数が少ない。よって、あくまで授業に支障のきたさない程度に課外活動に参加し、その結果、負担の少ないサークルに参加するか、体育会であっても競技レベルが低い部に参加するのが現状である。

【文系】

「(文系だけでやろうと言った記憶はあまりなく、また、その当時の記憶も結構忘れていたので自信がありませんが・・・) 当時は文系と理系の部員が半々だったと思います。同好会ということもあって、大学のグラウンドを使用できるのも限られていたので神戸市のグラウンドを借りて練習をしていました。ただ、それには大きな問題が出てきました。それは、文系と理系における講義への出席状況による練習の充実度合の差です。つまり、理系の部員は授業のために練習を早々に切り上げるため、あまり、出席にシビアではなかった文系の部員が後に残され、かつ、人数も相当減ってしまうためまともな練習ができないという問題でした。当時はチームを立ち上げたばかりだったので、私個人としては理系部員の授業への出席よりも、もっと練習をしなければという思いの方が正直いって強かったと思います。だから、さっさと練習を切り上げてしまう理系部員を見ると、非常にドライにも見えてしまいました。特に、チーム練習における文理系部員の理解度の差も目立ち始め、ほんとに試合に勝てるのだろうかという思いとともに、彼ら(理系)はやる気があるのだろうか？チームの為に頑張ろうとしているのだろうかとか勘ぐってしまったこともしばしばあり、ついには苛立ちまでも隠せないことも多々ありましたね。(中略)ただ、理系部員の中にもチームの主軸となるメンバーが多くいたため、スタメンを決定する際の基準も明確には出せず、勝ちたい一心で技術レベルだけで判断して、他の部員を惑わす結果にもなったと今から振り返ると反省しますけど。そうすると、一生懸命練習している奴らは面白くない訳で、実際に何名かの部員も去っていったこともありましたよね。仕方がなかったとはいえ・・・。この問題は結局、試合前にはやはり、理系とは言え、練習に積極的に参加をしてくれるようになり、時が解決したようなものでした。」(榎谷氏・文系)

【理系】

「確かに、文系の人よりも理系の人の方が授業の関係で練習に参加できないことが多かったように思います。でも、91年の最初の頃は皆教養部生であり、文理の差があったとは言い難い。それよりもバイトなんかで抜けることも当時は当たり前のようなものでしたし。まだまだ意識が低かった。そのことの方が問題でしょうか？文系・理系で戦術理解に差があったかもしれない。でも個々人のレベルの差を文理の差で語ってはいけないと思う。みんな、いろんなバックボーンで神戸大に通っ

ているわけで。仕送りが少なくバイトしまくらないとやっていけない者もいれば遠方より通っている者もいた。それら全てを理解するのは困難なんだけど、ラクロスをするという意志の相互理解が必要でしたね。

でも理系が専門に上がってからの秋以降は大変でしたね。理系が結構いた。半分くらいだったかもしれない。先輩もいないし前例もないんで。実際、練習には苦労しましたよ。文系の人にはかなり迷惑をかけたと思います。(中略)個人的には別にラクロスだけやりに大学に行っているわけじゃなく、家の事情もあって留年は絶対にできなかった。だから授業は優先していましたんで。もともと体育会に入りたくなかったのはそこにも理由があるんです。でも興味本位で始めたラクロスが日々デカクなっていくのを実感していたし、ラクロスを辞めるなんて到底できなくなってしまっていましたね。リーグ戦中なのに理系の人は練習に来れないことも多かった。時間とか、理系に合わせて練習を組むようになる。文系の人には不満があったでしょうね。でも、そのとき我慢してくれたからこそ今の神戸があると思います。」(佐嶋氏・理系)

このような試行錯誤を経て、理系の学生に参加してもらえるような仕組みを整えたことによって、組織の規模が増大した。また、それ以降も、組織の大規模化に対応して、新たな仕組みを次々と生み出していった。よって、徐々に組織の制度化がなされていったと考えることができるだろう。その組織の制度化を推し進める土台になったのが、次で述べるブレインミーティングである。

3-3-3. ブレインミーティング

組織が円滑に機能するためには制度が必要である。神戸大学ラクロス部も例外ではなく、制度として議論する仕組みを早急に整える必要性があった。

実際、91年の夏の時点で、部員数が50人を越えていたこと等により、練習の運営にも徐々に問題が出始めていた。特に、主将である榎谷氏に過剰な負担がかかり、かといって、連絡体制も議論をする場もなく、誰が何をすればいいのか役割が不明確になってしまっていた。そのなかでも、秋にリーグ戦を控えた中で一番の課題が、「誰がどのようにスターティングメンバーを選ぶのか?」ということだった。そこで、各ポジションから中心メンバーを選んで、「ブレインミーティング」という会議を、チーム全体のミーティングとは別に行うようになった。

このミーティングは、全体ミーティングで連絡する事項(例えば、練習日程や練習試合

などの予定等)の確認だけでなく、具体的な練習方法の検討、選手の評価、練習試合の反省、戦術の策定などについて、各個人の意見を吸い上げて、現場にフィードバックをする、実質上の意思決定をするための会議であった。この件について、メンバーは以下のように語っている。

「この当時、主将としてもっとも頭を悩ましていたのは 50 名からなるチームのうち、誰をスタメンで起用するかだった。特に、各ポジション毎に専門化されているため、ポジション毎のリーダー（ブレン）を指名し、彼らにある程度のメンバー絞込みを行い、チームの目標を実現できるようスタメン決めを行うようになった。当時、技術レベルが高いメンバーを優先して絞り込むのか、練習参加率等のモラル的に高いメンバーを優先するのかといった判断規準を決めないまま走っていたので、それを明確にしていなかったことが今となっては悔やまれる。また、ブレンミーティングは単にスタメンを決めるだけではなく、当然、チーム戦略の話や練習方法での課題等についても深く話し合うことができるような場にもなり、結果的にチームの完成に向けて徐々にチームを仕上げて行くことが可能になった。」(榎谷氏)

「まあ、チームの意思決定を決める人たちを明確にしようということで始めました。今思うとあんまり役割分担もできてないし、中味的にはいいとは言い難かったですね。ただ大事なものは、チームのマネジメントをするしくみを作ったこと。僕らの時代のラクロス部の組織の原形はここに 있습니다。キャプテンとポジションリーダーがチームのマネジメントに関してすべて決めるわけですね。」(宮川氏)

3-3-4. 遠征による情報探索と学習

生成期にある組織にとって、情報探索にみられるようなネットワーク活動は、その組織の活動がノウハウや知識に依存するものであればあるほど重要であると思われる。特に、スポーツの場合は、野中（1990）が指摘するような暗黙知ともいえる属人的なスキルが伴うため、知識やノウハウを吸収するには、練習への参加が必要不可欠である。よって、実際に自ら体験しない限り、ノウハウを蓄積することは不可能であるといえる。

そのため、組織の生成期であった神戸大学ラクロス部においては、活発な探索活動が行われた。その状況は、一ノ瀬氏が指摘するように“とりあえず、目の前にあるエサには、すべて飛びつく”というものであった。インタビューの中で触れられている探索イベント

(東京遠征・国際親善試合・オーストラリア遠征)は、このような背景の下で行われた出来事である。例えば、メンバーたちは、オーストラリア遠征について以下のように語っている。

「(オーストラリア遠征を企画したのは)単純におもしろそうやなと思って。2年の時に国際親善試合やってオーストラリアってすごいなって思ったんで、なんかチームが変わるかもしれへんっていう期待もありました。がなんととっても大きな理由は楽しそうだから。(笑)確かみんながあるミーティングでチーム全体では反対っていうことになったんやけど、も一絶対おもしろいからでもってチームのためになるからっていうとにかく強引に行く方向で決めちゃいました。そこまでして決めたのに(事情があつて)自分に行けなかったのがとにかく残念でした。案の定相当面白かったらしい。今でも話にでますからね。あとびっくりしたのは、帰ってきた選手たちがすごくまくなつたこと。まあしばらくするとともに戻るんですが(笑)ジャパン帰りの選手なんかもそうなんだけど違う環境でやってきた直後ってすごくまくなつてる。あと戦術面、練習面でいろいろ知識が入ってきたのは大きかったです。いや、ほんまに行きたかったですわ。」(宮川氏)

「もともとは3年生以下を中心に計画されており、『行こか!』的な軽いノリだったはず。こんな経験自体、これまで誰もしていなかったから、どれくらいの成果が挙げられるかなんかは誰も予想もできなかった。しかし、豪州へ行った途端、学年云々なんか気にならないほど、ショックを受けたことが連続した。まず、運営する環境の良さである。地元に着いたクラブチーム組織の手厚いサポートはプレーヤーにとっては文句なし。常日頃、グラウンド問題に悩む我々の目に飛込んできたのは、使って余りある芝生のグラウンドやクラブハウスであった。また、その環境のおかげでプレーをしている年齢層の幅広さである。3歳~5歳くらいの子供が簡単な道具を使ってラクロスを楽しんでいる。もちろんコーチはクラブチームのプレーヤーである。そして、環境のみならず練習の方法や試合の組み立て方についてもいろいろなアドバイスをもとに、皆で学んでいった。そして、これまで、全く意識していなかったフィジカル面で意識せざるを得なくなったことも大きな収穫だった。これは、地元の高校選抜チームとの試合時にボディコンタクトをした時、日本では飛ばされることがなかった自分が自分より小さいプレーヤーに吹き飛ばされた時、身にしみて感じた。日本に帰ると早速、練習以外でのフィジカルトレーニングの重要性をキャンプへ行っていないメンバーにも伝え、練

習以外の時間を活用して、トレーニングすることを強制はしないまでも、怪我の防止を兼ねてトレーニングすることを薦めるようにした。これをきっかけに、今後も海外遠征を行うべしといったことを行っていたけど、後にも先にもこれが現時点で1回ぽっきりとなる結果になった。」(榎谷氏)

「神戸としては是非とも大学単体で参加したかった。勝ち負けよりも、海外のラクロスに一人でも多く触れることがこれからのラクロス人生に絶対にプラスになると思っていた。それと、やっぱり情報ですかね。練習方法やフォーメーションなんかもいろいろ日本に持ち帰れただけでも50万の価値はありましたね。」(佐嶋氏)

3-4. 組織の変革期

92年の夏頃まで、目に見える成果として関西学院大学に勝利することを目標に、比較的順調に組織運営がなされてきた。しかし、実際は、水面下で急激な規模の拡大に対して様々な問題が露呈し始め、92年度の年末から急激な議論が沸騰し、組織の質的な変革を迫られるようになる。そのトリガーとなったのが、関西学院大学での敗戦であった。その後、体育会昇格、主将選出の混乱、組織変更と急激に変化を遂げることになる。

3-4-1. 対 関西学院大学戦

日時：1992年11月23日（祝）

第3回関西学生ラクロスリーグ戦 決勝

関西学院大学 対 神戸大学

場所：神戸ユニバーシアード補助陸上競技場

観客：2200人

関西学院大学	2	1	3
神戸大学	1	2	3

引き分けの結果、得失点差により 関西学院大学の優勝

この試合を迎えるまで、関西学院大学と神戸大学はお互いリーグ戦を全勝で迎えており、得失点差で、関西学院大学が若干5点上回ってはいたものの、ほぼ互角の試合になることが予想されていた。当時、神戸大学は、体育会申請から3年目を迎えており、体育会昇格前の検分も踏まえ、応援団が初めて応援に参加することになっていた。また、この試合のあと、閉会式が執り行われることになっていたため、関西の学生のプレーヤーがほぼ全員大会会場に集合し、男女合わせ、試合会場の陸上トラックに2000人強が車座になって座って観戦するという状況で試合が開催された。

試合は、戦前の予想通り伯仲した展開になり、第3Qが終わった時点で2-2の同点であった。第4Q終了10分前に、神戸大学が得点を決めて、3-2とリードをした。そのまま試合は膠着状態になったが、神戸大学は、試合終了1分30秒前からロングステックを持ったディフェンダーを6人投入し、守備固めに入った。しかし、試合終了8秒前、神戸大学のディフェンダーの選手が、シュートを打とうとした関西学院大学の選手を阻止しようとしたと

ころ、逆に、ゴールの股下を狙ったシュートがうまい具合に抜けてしまい、ゴールは反応できず 3-3 の同点とされてしまった。その後、引き分けのまま、試合終了になり、リーグ戦規定により、得失点差でリーグ戦は2位という結果に終わった。

試合終了間際まで勝利を確信していた神戸大学の選手は、試合終了後も呆然と立ちつくし、ほとんどの選手が悔しさのあまり、涙をこぼして試合会場を去っていった。ゴールで実際に決勝点を入れられた佐嶋氏と、また、この年実質的な運営責任者だった宮川氏は、以下のように語っている。

「今でも夢に出てきますね。あの場面。その後の松本さん（関西学院大学）の表情。あのとき、ロングを6本入れて、守りに入った。あと90秒。でも、気持ちまで守りに入ってしまった。ディフェンスがロングばかりなんで逆に逆に安心してしまったのかもしれないですけど。うちの方がオフェンスで劣っていたと思うんです。戦前から。だから、うちが勝つにはロースコアで逃げ切るしかなかった。ここまでの展開としては上出来です。でも、そのときは守りきったら優勝だ、なんてことは全く考えていなかった。関学には勝ったことがなかったし、ホンマにこれで上手いこといくのかなと不安の方が大きかった。そんな状況をふまえた練習なんて当時やってませんし。結局気持ちの整理がつかないまま、プレイが再開されてしまったんです。失点してしまってから“ああ、なんということをやってしまったんだ・・・”と。もう遅いですけどね。」（佐嶋氏）

「僕はこの時泣きませんでした。打倒関西学院大学も目標でしたが、最後に全日で勝てばいいや、って強がってたんで。まあでも今思うとロング6本で守り切ろうというを信じきってたのがこわい。ロングやったらグラウンドボール拾われへんし、キープも出来へんし。でも当時はディフェンス陣にかなり自信持ってたんで、いけると思ったんですな。また、引き分けになったら得失点っていうのは考えてなかった。ここがそもそも問題なんやけど。いや、ようするに勝てばいいんでしょ！みたいなわかのわからない自信があった。で、みんな泣いてたけど僕泣いてなかったでしたっけ？たしか思ったのは、その年、僕はとにかく突っ走ったわけですね。もうそれこそ鬼のように。でどうしても自分はこっだけやってんのに、どうしてみんなやってくれへんのやろっていう被害者意識みたいなものがかなりあって、もう完璧歪んじゃってました。で試合が終わってみるとみんな号泣してる。めっちゃ冷めましたね。そんなに泣くんやったら普段もっとぎりぎりまでやろうやて思いました。」（宮川氏）

全日本選手権は、社会人クラブチームには勝利したものの、早稲田大学に 1-10 で惨敗し、幕を閉じた。その後、主将選びをするにあたって、この関西学院大学戦の惜敗を巡って大議論がなされることになる。

3-4-2. 体育会昇格

全日本選手権が 12 月中旬に終了し、来年度のスタッフ編成を議論する会議が開かれた。その時点では、既に、当ラクロス同好会の体育会昇格が体育会本部において決定していたが、依然として少なからぬ選手が体育会昇格に反対をしていた。その反対の理由は主として、今までの自由な活動を束縛されるという危惧と「体育会」という言葉から連想されるイメージの悪さからくるものであった。

体育会昇格にあたっての最大のメリットは、六甲台グラウンドを早朝利用できるようになることであった。それまで夕方の時間に同好会の抽選の枠内でのみグラウンドの使用が許されていた状況だったのが、体育会昇格によって、体育会以外許可されていなかった時間帯にグラウンドの利用が可能になるのである。

神戸大学の場合、特に私立大学のような束縛もなく、体育会や応援団の運営が友好的かつ民主的であったこともあり、メンバーたちは体育会昇格を決定した。このことは、メンバーたちにとって、グラウンド調整の雑務から解放されるだけでなく、まさに、「自分達のホームグラウンドができる」という意味でも重要な出来事であった。この件について、初年度に申請をした深沢氏と、佐嶋氏は、以下のように語っている。

いずれ体育会に昇格したいとは個人的にも考えていました。それは体育会が持っている既存のイメージはラクロス部が変えていけばいい話であり、それよりも大きなメリットがあると思っていました。1 年足らずですが体育会ボート部にいたおかげで体育会になって得れること、それは伝統と大学からの認知です。体育会になると神戸大学メイングラウンドといえる六甲台グラウンドが使えます。事前に私の同学年で他の体育会に所属している幹部クラスに聞くと今から体育会に昇格しても他に迷惑をかけずに使えそうということは入手していました。メインの練習場を確保することは後につながると確信がありました。また体育会になることで大学内での活動、卒業してからのことなども考えました。すこし先のことでしたけど事前に根回しして(?) がんばったことは意義がありました。(深沢氏)

「正直言って、既存の体育会のイメージが嫌でラクロスやってる人も多かったし、僕自身も申請だけしていたんですけど結果がどうあれ特に気にも止めてなかったんですよね。サークルのままでは学校のグラウンドは抽選で決まる。時間も一定していない。学校のグラウンドが使えないときは有料施設を渡り歩く……。お金はかかるし、練習も、授業もどっちつかず。体育会に堅苦しいイメージを抱いているのは勝手な思いこみであって、体育会ラクロス部のスタイルを作ればいいだけの話。体育会というだけで新生には敬遠されるかもしれないけど、それより、体育会となって大学に認められて、学校施設を利用できるようになることの方がチーム運営上メリットが大きいと割り切って判断しました。グラウンド使用は、現状での各クラブの時間配分に支障をきたさないことが条件でした。

既存の体育会の代表の方々は少し冷たい素振りで言ってきましたよ。自分たちの環境がひとつ団体が増えることで脅かされるんですから。“体育会になるのは反対しないけど、今のグラウンドの割り当てを崩さないでほしい。”つまり、早朝か、夜しか空いてなかったんです。“（当時一番はじめに練習を開始していた）ホッケー部の前の時間なら空いてるけどね。”と。僕たちはそれを逆手に取った。“構いません。最初から早朝練習にしようと思ってたんで。”練習は朝だけ。昼からはバイトOK、授業もOK。早起きすれば、の話ですけど。早起きは三文の得ってやつです。僕は工学部だったんですが、理系の学生も授業や実験に出られるし、これでよかったと思います。早朝からキツイトレーニングをすることには賛否両論ありますが、今はこのスタイルが定着していますね。」（佐嶋氏）

しかし、この時まず問題になったのが、3回生と4回生のどちらが主将をすべきか？という点であった。通常サークルは、3回生が代表であり、4回生は就職活動をするのが一般的である。一方、体育会は4回生が主将をするのが普通である。当時、チーム内には、サークル活動の良さを残したいという意見が多かった反面、昨年惜敗をしたこともあり、体育会として本年こそ勝ちたいという意見も根強く、主将の在り方を巡って議論がわき起こった。

しかも今回の議論は、宮川氏個人に対しての不満が主なものであった。宮川氏は、ブレインミーティングの中心メンバーとして、実質上、練習計画や試合に出場する選手の選考、試合における戦術策定等、殆どの主要決定を行っていた。また、練習の現場においても、主将である佐嶋氏は、ゴーリーという特殊なポジションであったため、その他のポジションの詳細を理解していなかったため、練習の運営に関しては他の選手に任せていた。それが周りの選手にとって、一層、宮川氏の独裁という印象を与えていた。また、昨年度は主将

が3回生であったため、その時の4回生は遠慮をして、特にコミットをしていなかった。この経緯について、メンバーたちは以下のように語っている。

「いや、きつかったすね。そうとう叩かれましたわ。まあ、3年の時そうとういっちゃってましたから。(苦笑)僕は、3年生の時は佐島君を立てつつも(いやそうは見えへんかったかもしれへんけどけっこう気つかってたつもり)実質、独断でガンガンやってた印象が強かったようです。実際は、いろんな決めことをするのみオフェンスだったら一ノ瀬君や武田君、ディフェンスだったら佐島君なんか相談しながらやってたんですが、下から見ると言うのが僕なもんでかなり独断的な印象をもたれたようです。もうほんと単純にくやしかったんでもう一回僕にしかも主将という名実ともにトップの立場でチームを動かしたいっていう気持ちが強かったんですわ。何よりチームを強くしたいっていう気持ちは一番強いっていう自信はありましたから。」(宮川氏)

「僕が主将のときは練習メニューにはタッチしていなかった。ほとんど宮川や一ノ瀬に任せていた。僕は今で言うと主務的な仕事の方が多かったですね。実質的にはグラウンドレベルの主将は宮川でしたね。で、次の代の主将を選ぶ段階でエライことになったんです。僕は次の学年から主将を選ぶつもりで数名リストアップしていたんです。実際に個人的に打診もしていました。しかし、その宮川が是非主将をやりたいと申し出た。最上学年の4年生がすべきだと。彼の言い分はもつともでしたね。ひょっとしたら、僕の主将の姿を見てそう思ったのかもしれないけど。頼りなくて。問題なのは宮川が非常に厳しい人だったことですね。勝利を追求するにはうってつけの人材だし、僕たちは友人でもあり彼のことを理解していた。でも後輩から見ると、今までも厳しい人なのに、彼に主将になられたらチームはどうなるんだ？と感じていたと思うんですよ。」(佐嶋氏)

「個人的な感情からこじれて行ったのは理解していたが、最初は、次年度に活動を行う中心メンバーが納得できるよう、極力我々4回生は口を挟むのを遠慮していた。ただ、同好会から体育会への変化や主将をする学年が3回生から4回生に上がる等、色々な考えを持った人間が各々いたのが事実であったと思う。だから、彼(宮川)のような、勝つことに重点をおき、それを良しとしないメンバー、つまり、サークル感覚を少しでも残しておきたいメンバーにとってはそれだけで反対する理屈になった。個人的には、ここまでこじれると、折角チームとして団結

している状態に水を差すことにならないかと非常に心配した。」(榎谷氏)

この議論は、昼休みの時間を利用した会議では決着がつかず、また、議論中に必ず喧嘩がはじまるという激しいものであった。ほぼ一日おきに、丸一週間続いた議論は、最終的に、「勝ちたいと一番思っている奴が主将をやるのが一番良い。」という結論を、卒業を控えた当時の4回生が裁定する形で決着をみた。

この結果、主将は、宮川幸久、主務は、佐嶋隆弘 というスタッフ編成が決まり、体育会の通例通り4回生が主将を務めるという体裁を整えて、1993年度の活動を始めることになった。この件について、メンバーたちは以下のように語っている。

「みんなからいろいろ意見を言われまして正直、へこみましたわ。おいおいそれはいいすぎやろ？自分のことを棚に上げてそこまで言うかっていうこともありましたね。雰囲気的に僕の味方というか気持ちを代弁してくれる人があんまりいなかった。唯一熊谷さんだけやったと思います。もうボロボロでした。ただ、それでも僕は勝たかった。自分が主将をやれば絶対日本一になれるっていう自信があったんです。もうなんでもいい、個人攻撃してみんなの気がすむんやったらそれでいいし、あえて反論はしませんでした。とにかく俺にやらせてくれって感じでした。別に佐島君のリーダーシップに疑問をもったわけではなくて単純に勝ちたいから俺にやらせろって感じでした。ただ、みんなからの意見を聞いてこれはいかんって思いましたね。もっといろいろ聞かなくてはって思いました。チームのみんなが気持ちよくラクロスをやれる環境をつくるのが大事なんだと強く意識しました。3年生の時の自分は自分の考えをみなに強要してやらせるって言う感じでしたから。みんな何にも言わないんでええんやろなって思ってたらでるわでるわ、批判の山が。逆にいろいろいわれたことでみんな意外とよく考えてるわって思いました。まあこの過程の中でそうとうへこんだのは事実ですが一方で、自分が思っている以上にみんなが考えているのがわかったんで4年の時はこのみんなの気持ちを組み合わせてチームを作っていけばイケルっていう確信を持ちました。いや、今でも覚えてますわ。最後に俺にもう一回チャンスをくれ。チームを任してくれ。そうしたら絶対日本一にするからってみんなの前で約束しましたわ。結局約束やぶりましたが・・・。」(宮川氏)

「僕の中での問題は4年がどうこう、3年がどうのといった類ではなく、チームのことをどこまで愛せるかということでしょうか。それに大事なときに冷血にな

れるかですね。もちろん、愛情を持って、ですがね。僕は、チームがまだサークル、体育会の狭間にいたことと、自分の性格からですが厳しく怒ることができなかった。そこまでのリーダーシップがなかったってことです。主将にはいろんなスタイルがあると思うんです。理論に精通している。一生懸命なプレイで引っ張る。カリスマ性がある。リーダーシップの取り方はそれぞれですが、主将を任されるにはそれ相応の理由がある。だから自分が何故人の上に立つ人材なのか、自分のどの部分を評価されたのかを認識し、そこを伸ばしていけば必ずとキャプテンシーは発揮できると思いますよ。でも、体育会になったばかり、コーチもいないとなると、理論に精通した者になったこの結論には納得していましたよ。宮川は練習以外の時間も黙々と頭を使っていたことを知っています。僕にとっての彼の評価ポイントはそこですかね。こうしていろいろ振り返ると3年から彼がやっていた方がよかったのかなあなんて考えたりしますけど。

(中略)・・・なんかで読んだことがあったんです。主将はプレイが伸びないって。そうかもしれませんね。どうしても自分のことは後回しになってしまう。僕の時はず下の学年が多かったんですが、辞めていく人も多かったです。電話がかかってくるたびにヒヤヒヤしましたね。勝つことも大事ですがラクロスを継続して欲しい気持ちも強かったんで。でもこれで2, 3, 4回生と学年が揃い、ようやく闘える戦力になったわけで、4回生の主将の手腕が問われることも事実となったわけですよ。(佐嶋氏)

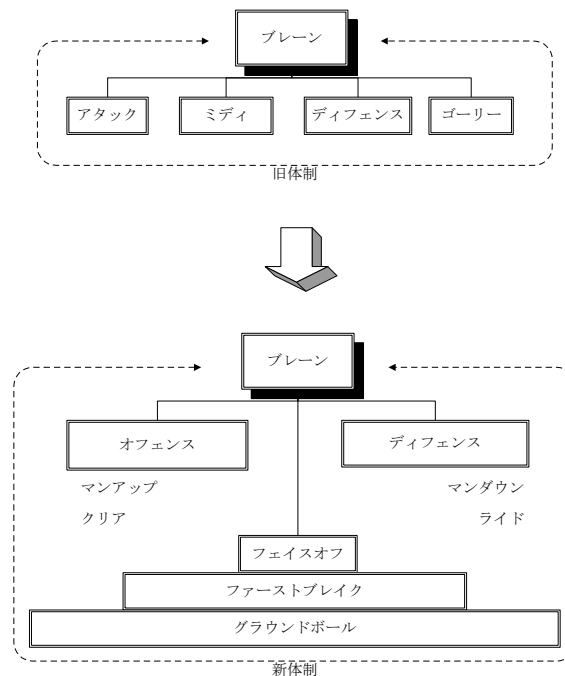
「結果的に、彼が主将になったことによって、当初の心配を吹き飛ばす以上にチームの戦略や戦術を練り出すことが実現できた。勝つための工夫を随所に織り込んでいくという新たな神戸大学のあり方を作り出したと思う。また、4回生が主将になったことによって、いびつであったチーム内でのパワーバランスを取り戻すことになった(それまでは、3回生が主将であったため、4回生に気を使いながら、下の学年たちをまとめていくということが多かった)。」(榎谷氏)

3-4-3. 組織変更

事実上、チーム運営をして3年目になる1990年度入学の選手達は、ブレンミーティングが機能してきたこともあり、自ら問題点を発見し、計画を立てるなど、主体的な活動を行えるようになっていた。その中でも最も重要な出来事は、主将選出での混乱の収束後の

抜本的な組織変更である。その具体的な変更は、ポジション毎のユニット別チーム編成からオフェンス・ディフェンス毎の戦術別チーム編成への変更であった。

図 3-2：組織変更図



ラクロスの場合、ポジションは、アタック、ミディ、ディフェンス、ゴールキーパーとなり、ゴールキーパー以外は、3人の1ユニットを構成し、ゲーム中に次々と交代していく。よって、3人でお互いのクセを把握し、攻撃では、基本プレーやセットプレー、守備では一人抜かれた時のサポートなどの戦術デザインを練習中から相談しながら決めていくプロセスが必要不可欠である。¹⁴それがまた個人の創造性を刺激し、基本練習に取り組むモチベーションにつながっている。

しかし、実際の試合の状況では、3人だけでプレーをするのではなく、6人のチームプレーであり、しかも相手チームもこちら側のプレーを想定している。そのため、計12人の制限された合理的判断による動きが同時発生し、事前デザイン通りにことが運ばないのが普通である。つまり、分析的にチームを細かくユニットに分割して、そこで個人のアイデアをベースに戦術を組み立てていても、得点をしない限りは何の意味もないのである。このような個別のスキルと全体の戦術の整合性の問題に関して、メンバーたちは以下のように

¹⁴ アタックは攻撃の専門家。ミディは、攻守全ての役割をこなす。ディフェンスは、守備の専門家。ゴールキーパーは、ゴールを守る唯一の選手。

語っている。

「基本はパスキャッチです。どんなすばらしい動きを考えてもそれができるスキルがないと意味ないですから。あとラクロスはその得点の70%がくずれた状態からうまれるということでファーストブレイクには力を入れました。当時たまたまミディーに足の速い選手が多かったんで。基本はパスキャッチです。どんなすばらしい動きを考えてもそれができるスキルがないと意味ないですから。あとラクロスはその得点の70%がくずれた状態からうまれるということでファーストブレイクには力を入れました。当時たまたまミディーに足の速い選手が多かったんで。動きながらのスティックワークに関してはかなり意識的に練習のメニューにとり入れました。いわゆるいまのラクロス界において神戸大学のラクロスのスタイルみたいに言われているスピードラクロスの基本的な考え方が築かれた様に思います。

セットオフENSに関しては、それまで常にあったんですが、(まあ今でもあると思うんですが) アタック、ミディー、ディフェンス&ゴリーというポジション間の意見の違いみたいみたいなもんがありまして。試合でいいパフォーマンスができないとアタックが悪いとかミディーが悪いとかディフェンスが悪いとかポジション間で物事を考える風潮がありましたね。あとコーチがないということはチーム全体を見通せる人がいないということでトータルで分かっている人がいなかったんですね。自分としては一応そういう立場にいたわけですが今思うとやっぱり圧倒的に知識不足だったんです。

僕の中では、ラクロスはサッカーに近い感覚がありまして、一連の流れの中でプレーが創られるという意味でなんですが。その見方で言うとポジション別じゃなくて状況別なんですよね。オフENSは6人でやるんですがそのオフENSの機会を創るのはディフェンスですし、オフENSやってる間もルーズボールに備えてディフェンスは自陣で準備をしなくちゃいけません。逆もまたしかりです。ということととにかくチーム全体で知識を蓄えてラクロスを勉強しようみたいな必要性を感じてました。様々な状況の時にゴールに近づくために何をすべきか知っていることとそれをできるスティックワークや走力が備われば自然とチームオフENS&ディフェンスが完成するんじゃないだろうかと考えてました。」(宮川氏)

実戦においては、全体として、グラウンドボール、ファーストブレイク、フェイスオフ

というキーププレーがあり、攻撃は、エキストラ、クリア、守備は、マンダウン、ライドなどのチーム全体のプレーがあるため、ポジション横断的な対応が必要である。¹⁵実際に、試合の勝敗を分けるのはこれらのプレーの成功確率であった。よって、チームオフェンス、チームディフェンスの大きな二つの戦術別ユニットを立ち上げ、それをもとに、個別プレー毎のサブユニットを作った。この経緯に関して、メンバーたちは以下のように語っている。

「どんなスポーツもそうだと思いますが、ゲームを細分化していけばある程度のプレイのパターン分けができると思うんです。大きく分ければ守備と攻撃。それにラクロスって単純に考えると相手より一度でも多く敵のゴールにボールを運べば勝ちってことですよね。もうちょっと難しく言えば、その確率を如何に上げて上げるか？ってことだと思います。これら2つを結び併せれば、各ポジションでやるべきことが自ずと決まってくるし、それらを成功させるには(うまくいく確率をあげるには)どうしたらいいかってことになる。それには、攻撃と守備という分け方だけでは方向性がぼんやりしすぎている。じゃあ、もうちょっとプレイを細かく分けてみんな考えていこうと。これがサブユニットの根本ですよ。

サブユニットは結構うまく機能していたと思いますね。常に練習はグラウンドをフルに使ってできていたわけでもないし、人数が集まらないときもある。また、特定のプレイだけ集中してパート練習したいときもある。そういうとき、そのパートに精通している(少なくともチーム内においてはですが)者がいるということは非常に有り難かった。それに、グラウンドで練習だけしていればいいというものでもない。サブユニットはグラウンドを離れてもお互いに与えられたパートについて意見し合ってたはずです。まあ、半分くらいやらされているという意識はあったと思うんですがねえ。強制的にでもやる必要はあったと思います。あと、コーチがいないんで自分たちで考えるしかなかったという状況がそうさせたんだと思います。高校までは部活には顧問がいて自分はただ決められた練習をしているだけだった。ここまで、ひとつのスポーツについて議論したことがなかったんです。ユニット別で議論しあうことで、ひとつのスポーツについてより深く入り

¹⁵ ファーストブレイク：いわゆる守備から攻撃への速攻。数的優位状況を作り、得点することが目的。
グラウンドボール：両チームともボールを保持していない状況。そのためボールを奪い合う。
クリア：守備陣が攻撃陣にボールを運ぶこと。 ライド：敵がクリアをするのを防ぐディフェンス。
エキストラ、マンダウン：ファウルに伴う退場の後、ディフェンス側は、退場した分だけ少ない人数で守らなければならない。このときのディフェンスをマンダウンという。また、有利なオフェンス側をエキストラという。

込めるようになった。また、一極集中だったブレインの負担が軽減し、下級生までみんな、話し合う場ができ、チームとしては一体感の意識付けだったと感じています。やっぱり頭を使わないと勝てないと思います。」(佐嶋氏)

つまり、あくまでポジションは便宜上のものであり、ラクロスという球技は、「いかに点を取って、いかに点を取られないか」というシンプルなコンセプトにおいて、ルールの下で競争するゲームであることを、議論を通じて再確認した結果としての組織変更であった。また、この組織変更は試合における戦術に焦点をあてたもので、最終的には、客観的存在として、また、統合を促進する役割としてのコーチの存在を暗に示しているものでもあると考えられる。

また、この組織変更に伴い、メンバーたちの中から、何か、新体制を象徴するようなものが欲しいという声があがった。そこで提案されたのが、ユニフォームでザインの変更であった。

既に、神戸大学ラクロス部では、チーム結成時にとりあえず試合をやらなくてはならなかった関係上、90年にユニフォームを作っていた。しかし、この時の体育会昇格に伴い、ラクロス部の大学内での位置付けやラクロスの中での神戸大学の位置付けを含め、チームと自分達の存在意義を見直すために、ユニフォームのデザイン変更のプロジェクトを発足した。この経緯に関して、メンバーたちは以下のように語っている。

「もともと主将を3年生か4年生かっていう議論の時も実質的に僕らの代が91、92年の2年間チームの中心としてチームを運営してきましたが結果がでなかったんで僕らの代ではなくて新しい代でという側面での議論でもあったんです。結局主将には僕がなったんですが。

ユニホーム変更はチームを変えるひとつのシンボルとして位置づけました。体育会1年目でもありますし、4年生が初めて主将になりましたし、ユニホームを変えることでチームも新たに生まれ変わるんだという強い気持ちを表そうとしたわけです。体育会ということで学校を代表する気持ちを表すために校章をシンプルにしたものをユニホーム胸の部分にデザインしたり、僕らのプレースタイルである「スピードラクロス」にあわせてロゴのデザインを斜めにしたり、とにかく自分たちがどうかわるかという気持ちをデザインのひとつひとつに込めましたね。」(宮川氏)

3-5. その後の経過

このような経緯で、組織のライフサイクルの特徴である、組織の誕生から発展と変革という一連のプロセスを概観してきたが、本項では、その後の経過を若干記述をする。

1993年度の春に組織変更を行い、万全の準備を整え、神戸大学は、関西学院大学戦に臨んだ。この年は、得失点差で10点リードしていたため、各選手は自信を持って試合を迎えていた。しかし、関西学院大学は、コーチに社会人である卒業生を迎え、様々な戦術を準備していた。

その結果、神戸大学は、関西学院大学の繰出す様々な戦術に対応できず、ベンチは大混乱をしたまま3-6で敗戦をしてしまうことになった。この件について、主将であった宮川氏は以下のように語っている。

「関西学院大学戦は、ひとえにコーチの存在の差でしたね。試合の中で客観的な立場で試合を見てチームを動かしていく人が関西学院大学にはいて、神戸にはいなかった。それだけです。僕は極めてそういうつもりで試合に臨んだんですが、あとで後輩なんかになると僕も結構緊張してたらしく、いつもの（練習の時の）冷静さがなかったみたいなことをいわれました。」（宮川氏）

その後、理系の学生2名、一ノ瀬泰治（工学部）と西岡伸介（工学部）が大学院に進学したことを受け、チームの全員一致でコーチ就任要請をし、神戸大学で初めてコーチが誕生することになった。大学院生がコーチをするスタイルは、日本で初めての試みであった。また、主将には平田正樹（経済学部）が選ばれることになった。

「ヘッドコーチの一ノ瀬君に関しては、まさに適任です。理論がしっかりしてましたから。あと西岡君はムードメーカーでこの一ノ瀬、西岡という組み合わせは最高の組み合わせだと思います。で、コーチができるということはチームのマネジメントは彼らがやってくれるわけで。となると主将は試合でチームを引っ張ることができる奴にしてほしかったんです。僕はマネジメントの部分ではそれなりに貢献したという自負がありますがプレーの部分でリーダーシップを発揮することはまったくできなかったから。その意味で平田君もまたベストの選択でした。彼は点を取ることは非常に長けてたので。すごくうらやましいかったですね。彼らが。ある意味大部分をプレーの向上に注力できるわけですから。」（宮川氏）

つまり、主将が組織運営の全権を担う体制は、93年度で終わり、その後は、コーチが組

組織運営の責任を持ち、主将は、試合におけるリーダーシップに専念するというように組織における役割が変化していくことになる。

また、新たな体制が、新たな問題を発生していく点について、以下のように語っている。

「神戸大学においては大学院へ進学する理系学生がいるおかげでフルタイムの指導者としてチームのコンディションをしっかりとコントロールできていると思う。ただし、このことは、これまで、キャプテンがプレイングマネジャー的な役割を果たしていたことと比較しての話。欲を言えば、もっと責任が明確になった形での指導者が必要であると思う。つまり、彼らはプレーヤーだった時の意識を主に後輩指導を行っているわけで、決して、指導者としての自覚・責任をまっとうしようとなんてことは、一般的に見て、弱いように思える。これには、クラブがこれまでに築いてきた文化やシステムがそうになっていないことが要因として挙げられるが、大学時代という短い限定された期間を考慮すると変革を促すことが非常に困難でもあると思う。ただ、アメフトなんて組織の場合、案外そんなことが行われているのではないかとも思う。

また、現状は理系の大学院生が半強制的にコーチとして就任するようになってきているが、適性もわきまえずにコーチになっている点は問題だと思う。1～2年という限定期間でころころとコーチが変わることも長期的なスポーツにかかせないチーム育成の点でも課題はまだあると思う。どこで、その流れをたちきって、仕組みを変えるかが必要なんですけど。」（榎谷氏）

その後、神戸大学は圧倒的な強さを見せ、7年間で5回リーグ戦優勝を数え、全日本選手権も準優勝1回、3位4回と継続的に好成績を残すことになった。その意味では、最初のこの4年間のプロセスが組織の礎を創ったといえるだろう。

第4章 組織のライフサイクル論の視点からのケース分析

本章では、第3章で記述されたケースにもとづき、組織のライフサイクル論の視点からの分析を行う。特に、組織のライフサイクル・モデルの既存研究については、レビューでも議論を行ったが、若干の問題点が残されている。

まず、Greiner (1973) によって、組織変革については指摘なされているが、抽象的なモデルを提出したにとどまり、具体的な議論がなされていない。よって、ケースを蓄積し、理論の再試を行うことは重要である。

また、Kimberly (1980) は、「成功のパラドックス (Paradox of Success)」として、成功とそれに伴う制度化の両立の難しさについて指摘しているが、その制度化の後に続く組織変革について具体的な議論をしているわけではない。

よって、以上の問題点を踏まえ、組織変革まで視野に入れつつ、具体的なケースとして、組織のライフサイクル論の視点から分析することは意義があると考えられる。

4-6. 組織のライフサイクル論との比較

第3章では、組織のライフサイクル論で展開されているモデルに従い、組織の誕生、初期の発展、変革と大きく3段階での議論を行った。よって、神戸大学ラクロス部の具体的なケースの記述を要約すると以下のようなになる。(表4-1)

金井 (1987) は、組織のライフサイクル論に依拠し、Kimberly (1980) の大学医学部創設のプロジェクトとMITエンタープライズフォーラムを比較検討したところ、(1). 資源不足が組織誕生の引き金になること。(2). 未使用資源の活性化が行われること。(3). 実験主義的精神と実験主義的行為が顕著であること。(4). 不可避的な制度化の洗礼があること。以上の共通点があることを指摘しているが、それらも踏まえ、具体的に議論を進めていくこととする。

表 4-1：組織のライフサイクル論との比較

<p>1. 組織の誕生</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チーム結成 ・ サークルと体育会 	<p>1989年11月 結成 大学スポーツにおけるサークルと体育会の両極化</p> <p>関西学院大学や関東地区の他大学がモデル メンターとしての顧問教官の存在</p>
<p>2. 企業者活動の役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ リクルーティング活動 ・ 90年入学 ・ 主将の役割 	<p>積極的なリクルーティング活動とメンバーの確保 創設メンバーと90年度入学の同輩意識と集団運営 普及活動やチーム強化等の創造的活動への傾斜</p>
<p>3. 初期の発展</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 戦績 ・ 規模 ・ ブレーンミーティング ・ 遠征による情報探索と学習 	<p>関西学院大学へのキャッチアップ、悔し泣き 理系学生の参加への仕組み作り 組織的運営体制の構築 実験主義的な探索・学習活動による成長</p>
<p>4. 組織の変革期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 対 関西学院大学戦 ・ 体育会昇格 ・ 組織変更 	<p>関西学院大学戦での僅差での敗戦 体育会昇格による急激な変化への抵抗と資源の確保 主将選びにおける混乱 試合状況に対応した組織変更</p>
<p>5. その後の経過</p>	<p>コーチ不在による惨敗 大学院生コーチ主導による運営</p> <p>その後7年間で、リーグ優勝5回、全日本選手権 準優勝1回、3位4回</p>

4-7. 組織の誕生についての議論

Kimberly (1980) は、組織の誕生こそ、最も調査されるべき対象であることを指摘しているが、主に、状況と企業者活動の役割が説明されているに過ぎない。また、それ以上、組織の誕生の具体的なプロセスについて説明をする研究は少数であると考えられる。

まず、チーム結成の状況についてだが、特に、大学スポーツに関して、サークルと体育会の両極化の問題が指摘できる。そもそも、スポーツを体育会とサークルに主観的にわけてしまうような日本の大学スポーツ界の状況こそ問題と考えるべきだろう。逆に言えば、そこに大学スポーツとしてラクロスの普及を促すニッチ市場が存在していたということを裏付けていると思われる。¹⁶

この事実は、Granovetter (1973) や金子 (1986) が指摘するような“弱連結の強み”を特徴としたネットワーク型組織である「サークル」と中根 (1967) が指摘するような“タテ社会”を特徴とした官僚型組織である「体育会」を両方の良い面を兼ね備えることが、ラクロスを差別化する一つのポイントであったことを示している。

組織運営のモデルになったのは、関西学院大学や慶応大学であるが、球技スポーツであるためか、神戸大学にとってのモデルがそのまま組織の目標に転化してしまっている点が興味深い。例えば、宮川氏が、1991年度の関西学院大学との対戦後、「なにが悔しかったって強くてかっこいい4年生のいる関西学院大学に勝ちたかったんです。」と云っているように、モデルになった関西学院大学への一種の憧れと、憧れがあるからこそ関西学院大学に試合で勝ちたいという相矛盾した感情がある点、スポーツ特有のものであると考えてよいだろう。逆に言えば、合同練習等を通じて、個人的に憧れが生じる程、当時は、サークルとしてのネットワーク活動が盛んであったことを示しているとも言えるだろう。

Starbuck (1965) や金井 (1987) が指摘しているような未利用資源の活用という観点から考えると、本来、それらは企業者の役割である。しかし、この場合、資源へのアクセスにおいて、メンターである顧問教官の辻本先生の存在が大きいと思われる。実際、顧問教官の働きかけにより大学公認サークルとなり、重要な組織基盤であるグラウンド確保に成功した。しかし、最も重要なことはメンターから様々な場面で心理的な側面からの支援を頂いていたことである。そのためメンバー同士の衝突等の問題があっても、最終的に組織が崩壊する危機にはつながらなかった。その意味では、Schein (1985) の指摘する組織の基本的仮定を神戸大学ラクロス部に創りだすにあたり、メンターである辻本先生が最も大きな影響力を持っていたといえるかも知れない。

¹⁶ 玉木 (2000) は、アマチュアリズムそのものが差別思想であるとし、日本の大学スポーツへの影響を指摘している。

4-8. 企業者活動の役割についての議論

Kimberly (1980) は、組織の生成期の発展において、企業者的活動が重要な役割を占めることを指摘しているが、この場合、試合可能な人数である 20 名程度を確保するために、創部メンバーは、企業者的活動として積極的なリクルーティング活動とメンバーの確保に奔走する事になった。Starbuck (1965) や金井 (1987) が未利用資源の活用という観点から考えると、具体的には、学業との両立を前提にサークルとしての楽しさを全面に押し出すことによって、体育会の視野に入らなかった理系の学生を積極的にリクルーティングをおこなった。

90 年入学の新生生に対しては、最初から勧誘者自身もお互い同じ未経験者という立場を強調しただけでなく、新しいスポーツであることも強調したため、「大学に入ったら何か違ったことをやりたい」というような創造的な活動が彼らにとっての魅力になった。よって、創部メンバーと 90 年入学は、同輩意識であるだけでなく、企業者的役割を自覚していたといえる。そのことは集団運営の基盤になり、その後のブレインミーティング等の仕組みの創出につながっていくことになる。

また、創部メンバーのインタビューには、あくまで新しいスポーツであるラクロスを「普及」する視点が未だに消えていない点を考慮する必要がある。彼らは、情報の全くない処からの手探りでの活動であったため、情報資源として他大学の同期に依存していた。しかしながら、リクルーティングの成功による豊富な人材の存在によって、チームの内部の強化を 90 年入学に任せ、創部メンバーが「サークル」としてのネットワーク活動に専念することを可能にした。このことは、ネットワーク活動に積極的でなかった大学に比べ、情報・知識面において有利に働いた。その結果、様々なイベントや遠征を通じて、神戸大学ラクロス部は迅速なスタートアップしたと考えられる。

4-9. 初期の発展についての議論

このケースで記述した初期の発展の時期は、Quinn & Cameron (1983) が指摘する企業化段階 (entrepreneurial stage) と共同化段階 (collectivity stage) のちょうど中間の時期であると思われる。よって、組織の目標が関西学院大学に勝利することに定まった1990年度末以降から初期の発展は始まったと考えるべきであろう。また、キャッチアップの実感を伴いながらも四年連続で関西学院大学に敗戦を繰り返したことにより、組織の制度化と成員の高いコミットメントを促したと思われる。

Greiner (1973) のモデルは、組織の規模を有効性の尺度としているが、スポーツ組織の場合、組織に影響を与えるのは、あくまで戦績であり、特に敗戦によるものが大きいと考えられる。しかしながら、ある程度の規模がなければ組織の目標である勝利を達成できないのも事実であると思われる。神戸大学ラグロス部の場合、理系の人材の確保という既存の体育会が着目しなかった未利用資源の活用を行うことによって、規模の追求を試みた。そのため、規模の急激な成長を支えるための仕組みが必要になったと考えるべきである。その仕組みこそブレンミーティングであり、議論をする場を提供することによって、組織的運営体制の構築を促した。よって、この過程は、初期の発展を支えた制度化のプロセスであったと云えるだろう。

また、このような組織生成のプロセスは、全く知識が無い処から活動であったため、自ら知識を生み出す必要に迫られた状況であった。よって、練習方法からチーム運営まで試行錯誤の連続であったと思われる。金井 (1987) は、組織の生成期において、実験主義精神と実験主義的行為が顕著になる点を指摘しているが、スポーツが内包する文化的差異や基本的仮定に対する違和感から、そのまま有志を募ってオーストラリア遠征というフィールドワークを行ってしまった点を考えても、彼等は、ラグロスのパイオニアとしての自負だけでなく、実験主義精神をもっていたと考える。また、オーストラリア遠征以外にも、毎年、夏休みの時期を利用して、新しいスポーツであるが故の様々な探索活動をおこなった。このような活動は、ノウハウの蓄積にメドが立つとともに、徐々になくなっていった。よって、オーストラリア遠征等は、組織の生成期の実験主義的な探索・学習活動であったと考えることができる。

4-5. 組織の変革期についての議論

Greiner(1973)は、組織のライフサイクル・モデルにおいて、進化と革命が繰り返されることを指摘しているが、この場合、ブレンミーティング創出までが、「創造性による成長」と「リーダーシップの危機」という第一段階でのサイクルであり、主将選出をめぐる混乱までが、「指揮・命令による成長」と「自主性の危機」という第二段階でのサイクルと考えるべきであろう。特に、主将の選出めぐる混乱は、どちらかというところとして「自主性の危機」についての下級生の反発に対応しており、また、その混乱が組織変更につながる一連の出来事の引き金になっていることから Greiner の示唆したモデルにこのケースはよく適合していると思われる。

また、Kimberly (1980) が「成功のパラドックス (paradox of success)」と指摘した、制度化による創造的活動の衰退という長期的な観点からの問題について、このケースでは、若干異なる解釈が必要である。つまり、組織の目標である関西学院大学に敗退をする度に、組織としての新たな課題が顕在化したため、ブレンミーティング等の制度化はなされつつも、常に新しい課題への対応に迫られ、創造的活動の衰退という問題には直面しなかったのである。

体育会昇格と主将選出における混乱については、以下のように説明できる。つまり、Schein (1985) によると、組織文化の問題が発生するのは、創業者の引退や業績悪化によって経営者が交代する局面であるとし、文化を巡り、保守派と改革派が対立する点を指摘している。この場合は、大学スポーツという、毎年、主将が交代するシステムである為、宮川氏の処遇をめぐる議論が巻き起こったのである。すなわち、既存のサークルとしての活動を求める下級生を中心とした保守派のグループと勝つ事にこだわる改革派の宮川氏との確執であったと考えるべきだろう。しかし、本質的な問題点は、コーチ不在をどう解決するか? という点であり、議論を通じて問題点を直視したことは、宮川氏が暗にコーチの役割を担うことやそれに試合の状況により近い形での組織変更を行う結果につながったと考えられる。

また、体育会昇格時における、ホームグラウンドの確保やユニフォーム変更、体育会ラクロス部のスタイルを作ること、等は、Schein の指摘する組織文化に関連する事項であると思われる。¹⁷すなわち、前者は、組織文化の人工物・文物のレベルの事項であり、後者は、

¹⁷ Schein (1985)によれば、組織文化には、人工物・文物、価値、基本的仮定という3つのレベルが存在するとしている。人工物・文物のレベルが、組織文化を表す最も具体的なレベルである。そして、価値とは、組織成員が共有する確信であり、具体例を挙げれば組織理念がこのレベルにあたる。そして、基本的仮定とは、意識されることなく組織成員間に浸透した考え方であり、彼等の思考および行動に自然と影響を及ぼすものである。

価値に対応するものであると思われる。

組織変更については、宮川氏のリーダーシップのスタイルの変更も含め、Greiner の指摘する「権限譲渡による成長」によく適合しており、ポジション毎の専門的組織から、攻撃、守備という 2 つの大枠での横断組織に変更は、職能別組織から分権的な事業部制組織への変更と対応していると考えられるべきだろう。

結章

要約と結論

本論文では、組織のライフサイクル論の視点から組織の生成段階でおこった出来事に注目し、一連の出来事を時系列的に分析することによって、組織の生成段階におけるプロセスを明らかにするという問題意識において研究をおこなった。

第1章では、組織のライフサイクル論が組織論でどのような位置づけで議論されてきたのかを考察した。特に、Greiner (1973) は、発展段階モデルとして提示し、後に組織のライフサイクル論と云われるモデルを提示したこと。Kimberly (1980) は、組織の有機体観と歴史的視点の両側面から組織のライフサイクル論を議論したこと。Quinn & Cameron (1983) は、組織のライフサイクル・モデルを組織の有効性の視点から定量的な方法論によって研究を行ったこと。以上の特徴があることが理解された。また、組織のライフサイクル論の今後の課題として、(1). 比較静態学の域をでていないこと。(2). 定性的な実証研究の蓄積が必要であること。(3). 組織の成長の意味を再検討すること。以上を指摘した。

第2章および第3章では、組織のライフサイクル論のケースの記述と理論的分析をおこなった。本研究では、神戸大学ラグロス部の生成期に、チームの責任者として運営に関わった四名の主将経験者へのインタビュー調査をおこなった。特に、インタビューイーにとって、印象に残る出来事を組織のライフサイクルに注目し、時系列的に分析し解釈を行う。そして、組織の生成期にまつわる、組織の誕生時の状況・企業者的役割・制度化・組織変革について明らかにした。

第4章では、組織ライフサイクル論の視点からケースの理論的解釈をおこなった。第3章で、明らかになった印象に残った出来事の意味付けと組織のライフサイクル論との議論を摺り合わせ、考察を行った。

以下、発見事実の要約として以下に述べる。

発見事実の要約

ここでは、実証研究で明らかになった発見事実の要約を行うが、その前に、スポーツ組織を分析するにあたっての若干の説明が必要である。

スポーツは、勝敗が明確である。つまり、組織の成果が明確に表れる。よって、特に団体球技の場合、組織の成果は、組織の成員全員に強力な影響を与え、明確な問題意識を植え付ける。そのため、組織の有効性の尺度としての規模等の変数よりも、組織の成果が優

先される。特に、僅差での敗戦の場合は、その心的影響は非常に大きいと考えてよいだろう。

1. 組織の誕生時の活動

チーム結成時に、他大学との交流等のネットワーク活動をしたとしても、自大学の部員確保にはメリットはないように見える。しかし、このようなラクロスという新しいカテゴリーのスポーツである場合、新規性だけでなく異質性をともなうため非常に不確実性が高い。つまり、情報探索活動としてのネットワーク活動をより一層行わなくてはならないことを示している。また、そのようなネットワーク活動を可能にするためには、チームの内部を取りまとめるだけの人材の確保、つまり、リクルーティング活動が必要なのである。よって、チーム結成時においては、他大学との交流等のネットワーク活動と新入部員確保のリクルーティング活動は相互依存的に行われた。

2. 組織の誕生時の成員の意識

リクルーティング活動において、積極的に勧誘をする一方で、創部メンバーは、90年入学メンバーとの同輩意識作りを行った。そのためメンバー間に企業者的役割の自覚と相互の信頼感が生まれた。よって、以上のようなネットワーク活動とリクルーティング活動を両立するための役割分担が可能になる状況を創り出した。この役割分担は、その後の集団運営体制構築の礎となった。

3. 組織の誕生時のメンターの存在

他大学と比較すると、神戸大学ラクロス部は組織誕生時から顧問教官の辻本先生のサポートがあったため、グラウンド等の資源のアクセスに恵まれた。それだけでなく、様々な場面で心理的な側面からの支援を頂いていたことは、組織にとって基本的な仮定を形作るのに大きな影響を与えていたと思われる。よって、重要な組織基盤（グラウンド・組織の一体感等）の生成が容易であったと考えられる。

4. 議論の場

リクルーティング活動によって、理系の新生が多く入部したことは、文系・理系という違った属性を巻き込むための仕組みが必要であった。しかし、そのような問題を公に議論をする場がそもそも必要であり、そのためにブレンミーティングが創出された。また、その場で議論をしても根本的な原因の解決がわからないような問いが存在する場合、ラクロスの情報を求めて、東京やオーストラリア遠征等の活動が行なわれた。

5. 組織の目標

神戸大学は、組織の目標であった関西学院大学に敗戦を繰り返すことによって、組織の様々な問題や課題の探索が行われた。それによって、今まで明確になっていなかった問題を具体化し、組織として対応を継続的に繰り返すことで、キャッチアップを行った。

理論的含意

この研究では、これまでの組織のライフサイクル論についてレビューをおこない、その実証研究をおこなうことが主旨で議論をおこなってきた。この研究の理論的貢献としては、以下をあげることができる。

- ・ 組織のライフサイクル論による定性的研究の蓄積ができた。
- ・ 臨床的な視点による経時的な研究であること。

一方、発見事実を要約すると以下のように述べられる。

- ・ 組織の誕生期において、組織間関係の構築と組織成員の確保が相互依存的に行われる。
- ・ 組織の誕生期において、多様な活動を容認するための意思統一が存在している。
- ・ 組織の誕生期において、メンターの存在は、未利用資源の活用がなされるだけでなく、組織の文化的仮定にも影響を与える。
- ・ 組織的な問題解決を行うには、議論をする場や情報探索活動が必要である。
- ・ 組織の目標であるモデルの存在が、組織の成長を規定する。

実践的含意

実践的な観点から考えると、いわゆる「成長のパラドックス (paradox of success)」の問題が最も難しい問題である。これに関して、組織の誕生期に、組織の目標としてのモデルを適正に定めることによって、組織の制度化を適正にコントロールできる可能性がある。例えば、組織のライフサイクル論が積極的に議論をされた 1960 年代から 1980 年代まで、組織の成長は規模の追及であった。しかし、昨今のベンチャー企業の輩出を鑑みると規模を追求しているわけではない企業も数多く存在する。よって、組織の目的別に規模以外の尺度を考慮することにより、彼等を実践的な組織の目標管理やマイルストーンを提示する事が可能であると考えられる。

また、組織の生成期における定性的な研究そのものが事例が少ないため、特に、スタートアップを考えている人やインキュベーション事業に関わる人にとって、有用であると考えられる。

今後の研究課題

今後、同じ研究対象を用いて研究をすすめるのであれば、この研究だけでは、方法論として客観性の限界があるため、例えば、質問表調査等のサーベイを用いて補完することにより、議論をより明確にしていく必要がある。つまり、発見事実の妥当性を異なる方法論によって検証する必要があると思われる。

また、組織の生成期における異なる組織を対象にして研究をすすめるのであれば、完全な組織の外部者のエスノグラフィックな視点から定性的な方法論による調査を行い、同様な発見事実が導出できるかどうか検証をおこないたいと考える。

【Reference】

- Adizes, I., (1979), *How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and Treatment of Management Problems*, Adizes Institute.
- Boyett, J. H. & Boyett, J. T., (1998), *The Guru Guide The Best Ideas of The Top Management Thinkers*, John Wiley&Sons, (金井壽宏監訳 大川修二訳『経営革命大全』日本経済新聞社, 1999).
- Christensen, C. M., (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technology Cause Great Firm To Fall*, Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000).
- Granovetter, M. S., (1973), "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380.
- Greiner, L. E., (1972), "Evolution and Revolution as Organization Grow," *Harvard Business Review*, Vol. 50, pp. 37-46.
- Hargreaves, J. E., (1986), *Sport, Power and Culture A Social and Historical Analysis of Popular Sports in Britain*, Polity Press, (佐伯聰夫・阿部生雄共訳『スポーツ・権力・文化：英国民衆スポーツの歴史社会学』不昧堂出版, 1993).
- 平尾誠二 (1999), 『知のスピードが壁を破る：進化しつづける組織の創造』PHP 研究所.
- 稲葉元吉 (2000), 『コーポレート・ダイナミックス』白桃書房.
- 井上俊・亀山佳明 (1999), 『スポーツ文化を学ぶ人のために』世界思想社.
- 今井賢一監修 (1998), 『ベンチャーズインフラ』NTT 出版.
- 加護野忠男 (1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房.
- 加護野忠男 (1984), 「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』第 17 巻, 第 3 号, pp. 2-15.
- 加護野忠男 (1990), 「戦略創造の組織論」『組織科学』第 23 巻, 第 1 号, pp. 50-58.
- 金井壽宏 (1987), 「企業者コミュニティにおけるネットワーク組織の生成と機能：MIT エンタープライズ・フォーラム運営者の当事者見解」『神戸大学経営学研究年報』第 33 巻, pp. 63-300.
- 金井壽宏 (1988), 「企業者のクラブとサークル：ネットワーク組織体の類型論と類型分析の試み」『神戸大学経営学部研究年報』第 34 巻, pp. 91-224.
- 金井壽宏 (1988), 「企業者のサークルとクラブの相互浸透：企業者ネットワーク組織体のライフ・サイクル」『組織科学』第 21 巻, 第 4 号, pp. 55-66.
- 金井壽宏 (1989), 「経営組織論における臨床的アプローチと民俗誌的アプローチ：定性

- 的研究方法の基礎と多様性を探る」『国民経済雑誌』第159巻, 第1号, pp. 55-87.
- 金井壽宏 (1991), 『変革型ミドルの探究: 戦略的・革新指向の管理者行動』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究』白桃書房.
 - 金井壽宏 (1999a), 『経営組織』日本経済新聞社.
 - 金井壽宏 (1999b), 『中年力マネジメント: 働き方ニューステップ』創元社.
 - 金子郁容 (1986), 『ネットワークへの招待』中央公論社.
 - 亀山佳明編 (1990), 『スポーツの社会学』世界思想社.
 - Katzenbach, J. R. and Douglas, K. S., (1993), “The Discipline of Teams.” *Harvard Business Review* Vol. 71, pp. 111-120.
 - Kimberly, J. R., (1979), “Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation. And institutionalization,” *Academy of Management Journal* Vol. 22, pp. 437-457.
 - Kimberly, J. R., (1980), “The Organizational Life Cycle: Concept or Misguided Metaphor?” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass.
 - Kimberly, J. R. and Miles, R. H., (1980), *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass.
 - 惣那憲治・山田幸三・明石芳彦編 (1999), 『日本のベンチャー企業』日本経済評論社.
 - Lavoie, D. and Culbert, S. A., (1978), “Stages in Organization and Development, ” *Human Relations*, Vol. 31, pp. 417-438.
 - Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science* (猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956).
 - Likert, R. (1961), *New patterns 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究』ダイヤモンドビクス社, 1964).
 - Lippitt, G. L. and Schmidt, W. H., (1967), “Crises in a Developing Organization, ” *Harvard Business Review*, Vol. 45, pp. 102-112.
 - Lyden, F. J., (1975), “Using Parsons’ Functional Analysis in the Study of Public Organizations, ” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 59-70.
 - Manz, C. and Sims, H. P., (1993), *Business without bosses*, John Wiley & Sons, (守島基博監訳『自律型チーム型組織』生産性出版, 1997).
 - Miles, R. H., (1980), “The Role of Organizational Learning in the Early Creation and Development of Organizations, ” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The*

Organizational Life Cycle, Jossey-Bass.

- Miles, R. H., (1980), “Findings and Implications of Organizational Life Cycles Research: A Commencement,” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass.
- Miles, R. H. and Randolph, W. A., (1980), “Influence of Organizational Learning Styles on Early Development,” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass.
- Miller, D. and Friesen, P. H., (1984), “A Longitudinal Study of The Corporate Life Cycle,” *Management Science*, Vol. 30, pp. 1161-1183.
- Mintzberg, H. and Ahlstrand, B. and Lampel, J., (1998), *Strategy Safari: A Guided tour thorough the wilds of strategic Management* (斉藤義則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999).
- 森川貞男・佐伯聰夫編 (1988), 『スポーツ社会学講義』大修館書店.
- 中根千枝 (1967), 『タテ社会の人間関係: 単一社会の理論』講談社現代新書.
- 野中郁次郎 (1984), 「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』第 17 卷, 第 3 号, pp. 47-58.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996).
- 小川進 (2000), 『イノベーションの発生論理』千倉書房.
- 奥村昭博 (1984), 「ベンチャー企業の組織成長」『組織科学』第 17 卷, 第 4 号, pp. 51-86.
- Quinn, R. E. and Cameron, K., (1983), “Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence,” *Management Science*, Vol. 29, pp. 33-51.
- 坂下昭宣 (2000), 『経営学への招待』白桃書房.
- 佐藤郁哉 (1984), 『暴走族のエスノグラフィー モードの叛乱と文化の呪縛』新曜社.
- 佐藤郁哉 (1992), 『フィールドワーク』新曜社.
- 寒川恒夫編 (1991), 『図説スポーツ史』朝倉書店.
- 寒川恒夫編 (1994), 『スポーツ文化論』杏林書院.
- Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989).
- 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).
- Starbuck, W. H., (1965), “Organizational Growth and Development,” pp. 453-454,

- in *Handbook of Organizations*, March, J. G (eds.), Rand McNally.
- Stern, R. N., (1979), “The Development of an Interorganizational Control Network: The Case of Intercollegiate Athletics,” *Administrative Science Quarterly* Vol. 24, pp. 242-266.
 - Stinchcombe, A. L., (1965), “Social Structure and Organizations.” pp. 142-193, in *Handbook of Organizations*, March, J. G (eds.), Rand McNally.
 - 高市純行 (1999), 『企業と文化の対話：百貨店美術館の実体と展望 大丸ミュージアムの事例から』 神戸大学大学院経営学研究科 Working Paper 9905.
 - 田村正紀 (1998), 『マーケティングの知識』 日経文庫.
 - 玉木正之 (1999), 『スポーツとは何か』 講談社現代新書.
 - 田尾雅夫 (1999), 『ボランティア組織の経営管理』 有斐閣.
 - Tichy, N. M., (1980), “Problem Cycle in Organizations and the Management of Change, ” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The Organizational Life Cycle: New Perspectives for Organizational Theory and Research*, Jossey-Bass.
 - 上西康文編 (2000), 『ゼミナール現代日本のスポーツビジネス戦略』 大修館書店.
 - Utterback, J. M., (1994), “Mastering the Dynamics of Innovation” *Harvard Business School Press*, (大津正和・小川進監訳 『イノベーションダイナミクス』 有斐閣, 1998).
 - Van de Ven, A. H., (1980), “Early Planning, Implementation, and Performance of Organizations,” In Kimberly, J. R. and Miles, R. H., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass.
 - Van Maanen, J., (1988), *Tales from the field: On writing Ethnography*, University of Chicago, (森川渉訳 『フィールドワークの物語 エスノグラフィーの文章作法』 現代書館, 1999).
 - 柳孝一・山本孝夫(1996), 『ベンチャーマネージメントの変革』 日本経済新聞社.
 - 山下秋二・畑攻・富田幸博編 (2000), 『スポーツ経営学』 大修館書店.
 - 吉見俊哉 (1992), 『博覧会の政治学 まなざしの近代』 中公新書.