

重量級監督による大学ラグビー新興校強化のメカニズム —— 京都産業大学ラグビー部のケースから ——

伊 藤 鐘 史

要 旨

本稿の目的は、「なぜ大学ラグビー新興校が伝統強豪校に比べ、圧倒的に劣位な資源ポジションからスタートするという不利を克服し、新興強豪校となることができたのか」という疑問に回答を与えることである。本稿では、1973年から1990年の京都産業大ラグビー部のデータをケーススタディとして用い、藤本とクラーク（1993）の「重量級プロダクト・マネージャー」の仮説に基づき、発見的事実から、新興校を強豪校に変えた因果的なメカニズムを以下のように記述した。

1) 京都産業大ラグビー部のケースから重量級監督は、軽量級監督に比べ、長い在任期間（長期政権）と強い交渉力を持つ。またその長期政権と強い交渉力が選手を始めとした経営資源の蓄積を促進し、次にそうして蓄積された経営資源が内部適合の達成をもたらし、さらに内部適合が新興大学ラグビー部の成績の向上をもたらす；2) 経営資源の蓄積と内部適合の間には経営資源が内部適合を強化し、内部適合が経営資源の蓄積を促進するという相互強化の関係が存在し、時間の経過とともに内部適合のレベルが上がり、チームの成績が上がっていく；3) 長期政権と成績向上の間にも他の要素を介し、相互強化の関係が存在する。長期政権が資源の蓄積を促進し、それが成績の向上をもたらす、それが今度は長期政権をさらに延長する。同様に、強い交渉力と成績向上の間にも他の要素を介して相互強化の関係が存在する。強い交渉力が資源の蓄積を促進し、それが成績の向上をもたらす、それが今度は強い交渉力をさらに強める。

1. はじめに

なぜ圧倒的に劣位な資源ポジションからスタートする新興大学ラグビー部が豊かな資源を有する伝統強豪校を打ち破り、ラグビー新興強豪校となることができるのであろうか？その背後には、どのようなメカニズムが存在するのであろうか？

残念ながら、このような疑問に対する満足な答えをこれまでの研究の中に見つけることはできない。それは、第1に既存の研究の多くが早稲田、明治、慶応等の伝統校を対象としたものであり、新興校についての研究は極めて少ないためである。第2に新興校に対する数少ない研究のほとんどが当該ラグビー部の監督によって書かれたものであり、そのため主観的な記述が多く、内容の客観性が十分に担保されていない。第3に資源の蓄積には長い時間が必要であるにもかかわらず、いずれの文献も著者の監督在任期間の一部のみを記述したものであり、強化のプロセスを時間軸に沿って追えるものではないという理由による。

本稿の目的は、既存の新興強豪校についての研究の上記の限界を克服し、冒頭に記した疑問に一定の解答を与え、新興チームの指導者にささやかではあるが実践的な示唆をもたらすことにある。

そのための準備として、続く第2節において、本稿の鍵概念となる「新興強豪校」「重量級監督」「資源」の定義を行う。

第3節では、第2節の定義に基づき、既存データを分析することによって、本稿の研究対象とな

る大学ラグビー新興強豪校7校を抽出する。次に同定したそれぞれの新興強豪校のデータを精査・比較することにより、新興強豪校に共通する要素を特定していく。

第4節では、新興強豪校の強化のプロセスを明らかにするために、7校の新興強豪校の中から京都産業大ラグビー部を選び、監督や関係者へのインタビュー調査を実施することにより、18年に渡る同部の強化の過程を記述する。

第5節では、前節で記述した京都産業大の事例に、必要に応じて他の新興強豪校の監督へのインタビュー調査等によって得られたデータを加え、分析することにより、大学ラグビー新興校が新興強豪校へと進化するメカニズムを示す。

なお本稿の分析においては、監督の個人的能力という要因を極力排除するように努めた。もちろん本稿の筆者も、それが天賦の才であるか、経験の賜物であるかに関わらず、監督個人の力がチーム強化に大きな影響を及ぼすことを否定するものではない。しかし属人的な要素に基づいて組み立てられた論理は、それが正しいとしても応用の範囲が限定される。これは、先に述べた、実践的な示唆をもたらすという本稿の目的にそぐわない。そのため、本稿では可能な限り属人的な要素を排除するよう努める。

2. 概念の定義

本稿で用いる「大学ラグビー新興強豪校」、「重量級監督」、「資源」という3つの鍵概念の定義を示す。

2-1. 大学ラグビー新興強豪校

大学ラグビーが現在に繋がる大会方式へと変換されたのは1964年である。この年、関東では、関東大学リーグがAブロックとBブロックに分かれ、Aブロックは現在の関東大学リーグ戦の源流となり、Bブロックは現在の関東大学対抗戦の源流となった。関西では、関西大学Aリーグが現在と同じ8校での総当たり戦となっている。また全国大学ラグビーフットボール選手権大会（以下、大学選手権）が始まったのもこの年である。

このように1964年が大学ラグビーの時代を画する年であることから、本稿では、1964年を基準に、次のように大学ラグビー伝統校、大学ラグビー新興校、大学ラグビー新興強豪校を定義する。

大学ラグビー伝統校

1963年以前に関東、関西の最上位リーグにおいて優勝を経験している大学。

大学ラグビー新興校

1963年以前に関東、関西の最上位リーグにおいて優勝経験のない大学。

大学ラグビー新興強豪校

1964 年以降に関東、関西の 1 部リーグで初優勝し、初優勝から 10 年の間に 2 位以上 6 回、そのうち優勝 3 回以上（初優勝を含む）、かつ大学選手権でベスト 4 以上 2 回以上の成績を上げた大学、あるいはそれに準じる成績を挙げた大学。

2-2. 重量級監督

藤本 & クラーク（1993）は、自動車産業において、市場で成功しているメーカーのプロダクト・マネージャーは、製品開発（内的統合）とマーケティング（外的統合）の両方に責任を持つことを発見し、彼らをその管轄領域の広さから重量級プロダクト・マネージャーと呼んだ。

重量級監督とは、大学の専任教員とラグビー部監督を兼任する者を指す。彼らは、専任教員とラグビー部監督を兼任することで、チームマネジメント（内的統合）と、資源の獲得などの外部との交渉（外的統合）の両方に権限を持つようになる。

チームマネジメントとは戦略・戦術の策定、トレーニングの立案・管理、対戦校の分析などであり、外部との交渉とは、大学本体、高校、OB 等の外部の組織および個人から資源を獲得するために交渉を行うことを指す。

なお、軽量級監督とは、大学の専任教員ではないラグビー部監督であり、監督専業の場合も、大学の教員以外の他の職業を兼ねることもある。

2-3. 資源

本稿では Teece 等（1990）の定義に従い、資源とは模倣が不可能ではないにしても困難であるチーム特殊的な資産であると定義する。チームに固有の戦略や戦術、高校の監督等との信頼関係などがチームの特殊的資産の代表的な例である。これらの資産は取引コスト、あるいは移転コストのゆえに、またそのなかに暗黙知が含まれるがゆえに、チーム間での取引が困難である。

3. 既存データの分析

3-1. 大学ラグビー新興強豪校の抽出

大学ラグビー新興強豪校を抽出するために、まず 1963 年以前に優勝を経験している、関東大学リーグ戦の日本大、中央大、法政大の 3 校、関東大学対抗戦の慶應義塾大、立教大、明治大、早稲田大の 4 校、関西大学 A リーグ戦の同志社大、京都大、立命館大、関西学院大、関西大の 5 校、計 12 校を大学ラグビー伝統校とし、本研究の分析対象から除外する。またそれら 12 校以外の大学を大学ラグビー新興校と規定する。

次に大学ラグビー新興校のデータを分析し、2-1 で示した定義に基づき、新興強豪校を抽出した結果、関東大学リーグ戦では大東文化大、関東学院大、東海大の 3 校、関東大学対抗戦では帝京大、

関西大学 A リーグでは京都産業大の 5 校であった。

また定義にある「それに準じる成績を挙げた大学」の候補となるのは、関東大学対抗戦の日本体育大、関西大学 A リーグの大阪体育大である。

日本体育大は、リーグ優勝 2 回、2 位 2 回とそれぞれ定義の定める回数に 1 回ずつ足りていない。しかし大学選手権では 10 年間にベスト 4 以上が 5 回もある上、そのうちの 2 回を優勝、しかもそのうちの 1 回は大学レベルを超え、社会人の優勝チームと日本一を賭けて戦う国内最上位の大会である日本ラグビーフットボール選手権大会に優勝している。以上の事実を踏まえ、本稿では日本体育大を大学ラグビー新興強豪校として取り扱う。

大阪体育大は、定義にある「大学選手権でベスト 4 以上に進出を 2 回」という条件は満たしているが、「2 位以上 6 回」という規定にはリーグ優勝 4 回、2 位 0 回と 2 回足りていない。しかしラグビー界においては、優勝と 2 位の比較において、優勝の価値が圧倒的に高いことから、優勝 1 回は 2 位 2 回に十分相当するものとし、こちらも強豪校の資格有りと判断する。

よって本稿では、大東文化大、関東学院大、東海大、帝京大、京都産業大の 5 校に、日本体育大、大阪体育大を加えた 7 校を大学ラグビー新興強豪校とし、分析の対象とする。

3-2. 大学ラグビー新興強豪校の基本データの分析・比較

大学ラグビー新興強豪校 7 校の既存データ（表 1）を分析・比較すると、大学ラグビー新興校を大学ラグビー新興強豪校に導いた指導者は、7 人中 6 人が重量級監督であり、例外は大東文化大の鏡保幸のみである¹⁾。

また 7 校中 6 校は、監督就任から初優勝までに 10 年程度あるいはそれ以上を要している。例外はこちらも大東文化大のみである。

大東文化大が軽量級監督にもかかわらず、短期で大学ラグビー新興強豪校になることができた理由は、既存のデータから説明が可能である。

大東文化大躍進の最大要因は 2 人のトンガ人留学生である。大東文化大は、1980 年に入学したノフォムリ・タウモエフォラウとホポイ・タイオネをラグビー部に所属させた。トンガ人ラグビー留学生の嚆矢である 2 人の入部は大学ラグビー界に衝撃を与えた。彼らのパワフルにしてしなやかなプレーは日本人選手を圧倒し、大学ラグビーに大東文化大旋風を巻き起こした。彼らの技量がいかによぎっていたのかは、その後、2 人が日本代表に選出されたことから明らかであろう。さらに 1985 年、後にトンガ人ラグビー留学生のシンボルとなる No. 8 シナリ・ラトゥーと WTB ワテソニ・ナモアの加入で、大東文化大は黄金期を迎えることになる（池田，2008）。

このように、当時としては極めて先進的な発想であった外国人留学生の活用によって、軽量級監督に率いられた大東文化大は、リーグ初優勝への期間を短縮し、大学ラグビー新興強豪校の仲間入

1) 2017 年 6 月 30 日の筆者の大東文化大ラグビー部 OB 大窪光へのインタビューによる。

りを果たしたのである。したがって本稿では大東文化大を例外として処理する。

以上の分析から大東文化大を除く大学ラグビー新興強豪校には次の2つの共通点があることがわかる。

1. チームを率いるのは重量級監督である。
2. 初優勝までには10年程度あるいはそれ以上の期間が必要である。

これらの共通性と重量級監督の定義から、筆者は次の命題を導出する。

命題：重量級監督が長い時間をかけ、大学ラグビー新興校を大学ラグビー新興強豪校へと進化させる。

表1 大学ラグビー新興強豪校既存データ

大学	監督	職位	初優勝までの年数
大東文化	鏡保幸	職員（非専任教員）	6
関東学院	春口廣	教員	17
東海	木村季由	教員	10
帝京	岩出雅之	教員	13
京都産業	大西健	教員	18
日本体育	綿井永寿	教員	16
大阪体育	坂田好弘	教員	9

出典：日比野（2011）を基に筆者が作成

3-3. 既存データの分析の限界

既存データの分析により、大東文化大を除けば、大学ラグビー新興強豪校6校の監督はすべて重量級監督であり、重量級監督と大学ラグビー新興強豪校との間に相関関係が存在することがわかった。しかしサンプル数が6校と少ないため、既存データの分析からは重量級監督と大学ラグビー新興強豪校との関係が偶然である可能性を排除することができない。また仮にサンプル数を増やせたとしても（現実には大学ラグビー新興強豪校の定義に該当する大学が7校しか存在しないため、これ以上サンプル数を増やすことは不可能である）、両者の関係が疑似相関である疑いは残ることになる。

疑似相関の疑いを排除するために必要な情報を新興強豪校の先行研究は与えてくれない。上述のとおり、既存の新興強豪校の研究には客観性と包括性に問題が存在するためである。

そのため、以下では、大学ラグビー新興強豪校の1つである京都産業大ラグビー部に重量級監督が就任し、関西大学Aリーグで初優勝を遂げるまでの過程をケーススタディにまとめ、分析することで、重量級監督が大学ラグビー新興校を新興強豪校に進化させるプロセスを示す。次にその発見

的事実から、新興校を強豪校に変えた因果的なメカニズムを記述する。

4. 京都産業大ラグビー部ケーススタディ

本節では、大学ラグビー新興校が大学ラグビー新興強豪校へと進化するメカニズムを明らかにするための準備作業として、京都産業大ラグビー部に重量級監督が就任した1973年から関西大学Aリーグで初優勝を遂げる1990年までの過程をチームの基本戦略の変遷（3期）に沿って記述する。

4-1-1. 第1期「BK中心のランニングラグビー」

1965年創立の京都産業大は、天理大ラグビー部出身の大西健が赴任した当時、まだ8年目の出来立ての大学であり、知名度アップのために運動部の強化に取り組み始めたところであった。創立と同時に設立されたラグビー部もようやく関西大学ラグビーCリーグ（3部リーグ）からBリーグ（2部リーグ）への昇格を決めたばかりであり、部員数も少ない、文字通りの新興チームであった。当時の関西大学ラグビー界は、同志社大の1強時代から同志社大と天理大の2強時代に突入し始めた頃であり、Aリーグ（1部リーグ）に上がったことすらなかった京都産業大はまったく無名の存在であった。京都産業大初代総長の荒木俊馬は、このラグビー部の将来を23歳の新任助手大西に託した。

当時の京都産業大ラグビー部には4～5名のスポーツ推薦枠が存在したが、大学側の精査が入るため、大西が推薦した選手が全て入学できるわけではなかった²⁾。もちろん新任監督の大西には、高校ラグビー部とのコネクションもほとんどなかったため、リクルート活動は困難を極めた。練習環境もひどい有り様だった。

その一方で仕事だけは豊富に与えられた。ラグビーの指導や戦略・戦術の立案はもちろんのこと、大学との推薦枠の交渉、予算交渉、リクルート活動、寮の部屋の手配、グラウンドの確保など、ラグビー部に関する仕事はすべて大西の元に持ち込まれた。当時を振り返り、大西は次のように語っている。

「まるで高校の運動部の顧問の先生のようなようだった。（教員ではない）プロの監督なら責任範囲はずっと少なかっただろう³⁾」。

大西は、天理大時代の恩師の藤井主計から学んだランニングラグビーをチームの基本戦略に据え、チームを強化することにした。大西は、藤井流のハードトレーニングで選手たちを徹底的に追い込んでいった。

大西が就任した1973年のシーズン、「すべて大差で勝ったかどうかは覚えていないが、ランニングラグビーが通用したことは間違いない⁴⁾」という大西の言葉通り、藤井仕込みのランニングラグビー

2) 2018年1月4日の筆者の大西へのインタビューによる。

3) 2018年1月4日の筆者の大西へのインタビューによる。

4) 2017年8月10日の筆者の大西へのインタビューによる。

は強さを発揮し、京都産業大ラグビー部は B リーグを 1 位で終え、A リーグに昇格することになった。昇格を機に、大西は主将の林正人らと語り合った夢を 3 つの具体的な目標として明文化し、選手に提示した。

1. 同志社大に勝つ
2. イギリス（ラグビー発祥の地）遠征をする
3. 大学ラグビーチャンピオンシップを勝ち取る（大学選手権で優勝する）

この目標は極めて興味深い。それは、そこに、通常のチームであれば必ず目標として掲げる「関西リーグ制覇」といった類の記述が存在しないためである。たぶん大西は「関西リーグ制覇」を「同志社大に勝つ」という言葉で代替したのであろう。当時の関西 A リーグにおいては、同志社大に勝つことは、リーグ戦に優勝することとほぼ同義であったから。しかし「同志社大に勝つ」という言葉は、選手たちにはそれ以上の意味を与えた。この目標の明示により、京都産業大の選手にとって「同志社大戦」は、早稲田大や明治大の選手にとっての「早明戦」のような「聖戦」に昇格したのである。選手のモチベーションが勝敗に大きく影響するラグビーという競技において、この効果の持つ意味は極めて大きい。

また同志社大戦を「聖戦」にしたことは、後に京都産業大の OB や現役の学生をラグビー部ファンにするというもう 1 つの成果をもたらした。彼らはエリート集団同志社大にひたむきに挑戦する雑草集団に自らの姿を重ね合わせ、試合会場に足を運び、熱狂的な声援を送るようになったのである。OB や学生 of ラグビー部への支持が高まるのに比例して、大学における大西の発言力も強化されたであろうことは想像に難しくない。

初めての A リーグでのシーズンは、8 位となり B リーグとの入替戦に回ったが、その試合に勝利し、A リーグに踏みとどまった。その翌年は 4 位となり、前年と比べれば飛躍した年に見えたかもしれないが、縮まったのは中位のチームとの差であり、同志社大、天理大の 2 強との差は依然として大きく開いたままであった。特に同志社大戦において大西は、天性の才能が物を言う BK ではタレント集団と言われる同志社大とは勝負にならないことを痛感した。「長距離走のタイムは練習で短縮させられたが、持って生まれた才能が影響する BK の瞬発力などは向上させるのが難しかった⁵⁾」。

しかし、その一方で大西は、FW のフィットネス（持久力）を上げ、FW が運動量で相手を上回れば、同志社大のようなチームとも接戦に持ち込めるという可能性も見出していた。そのために必要な持久力や筋力は練習で鍛えることが可能であった。

FW の運動量が上がれば、接点でのボール争奪戦に強くなり、味方がボールを持つ時間が増え、相手がボールを持つ時間が少なくなる。味方のボール保持率が上がることは、得点する機会が増え

5) 2017 年 8 月 10 日の筆者の大西へのインタビューによる。

ることを意味し、どんなに強力な相手のBKでもボールが回ってこなければ得点を上げることができない。大西はFWの運動量で相手を上回ることにより、相手の強力BKを無効化しようとしたのである。

大西は与えられた環境に適合するために、ランニングラグビーという基本は残しながら、藤井流のBKの決定力を核とするBK中心のランニングラグビーからFWの運動量を強みとするFW中心のランニングラグビーへとチームの基本戦略を転換した。

4-1-2. 第2期「FW中心のランニングラグビー」

1976年にチームの基本戦略をFW中心のランニングラグビーへ転換した大西は、新たな取り組みとして「栄養合宿」を始めた⁶⁾。今ではチームの伝統行事となった栄養合宿は、公式戦の5日前から毎日夕食時に試合出場メンバーが集まり、鍋を囲む食事会である。大西は、食事も大切なトレーニングと位置づけ、この栄養合宿を始めた。大西は、接点での強さが要求される、FWの運動量を強みとするランニングラグビーを実践するためには体作りが重要な要素になると考えたのであろう。選手たちは毎晩体重を測り、備え付けのノートに体重を記録した。

「ゲームメンバーに入れば、栄養合宿で大西先生と一緒に箸をつつけるということは、ひとつのモチベーションだった⁷⁾」とOB道埜雄彦(1993年卒)が言うように、栄養合宿は体作りと共にモチベーションやチームワーク醸成の場ともなっていた。

大西の意図するFW中心のランニングラグビーが機能し、味方のボール保持率が高まれば、相手の得点機会は減少するはずだった。しかし、京都産業大は、天理大を始めとしたその他の敗戦でも、相手チームに大量得点を許していた。大西のFW中心のランニングラグビーが機能していなかったことを示しているといえるだろう。

目指すラグビーの形は見えている。しかしそれに近づくことができず、成績は上がらない。大西は苦悩した。

それでも、大西は監督を辞めさせられるとか、自ら辞することなど微塵たりとも考えたことはなかった。とにかくチームを強くすることに必死だった⁸⁾。

先述したように大西は当時の自らのポジションを「高校の運動部の顧問の先生のようなだった」と表現している。高校の運動部の顧問は、基本的に成績によってその地位を追われることはない。筆者は大西が低成績にも関わらず、解雇や辞任をまったく考えずに済んだ理由の1つに大学教員を兼ねていたことが影響していると推測する。

1978年、初戦の京都大戦を14-36で敗れた。この試合は京都産業大の基本戦略転換につながる重要な試合なので、1978年10月2日の京都新聞朝刊の記事を全文引用する。

6) 2017年1月18日の筆者の大西へのインタビューによる。

7) 2017年2月17日の筆者の道埜へのインタビューによる。

8) 2018年1月4日の筆者の大西へのインタビューによる。

「FWの差が出た。前半20分すぎまで2PGを許しただけで踏ん張っていた京都産業大は、徐々に京都大の大型FWの圧力に屈していった。京都大FWがその力を見せつけたのは前半28分、12-0とした初トライの場面だった。京都産業大ゴール前の相手ボールのスクラムを京都大はグイグイ押し込んだ。京都産業大は慌ててフッキングしたが、そのボールがインゴールに転がり、フランカー（FL）坂本が出足よく飛び込んで押さえた。その後もラック、モールを連取して分厚い攻めで得点を重ね、前半で勝負を決めた。京都産業大はセンター（CTB）中嶽の豪快な突進が目立った。しかし、フォローはなく単発的な攻撃。後半2トライ、1ゴール返したが大勢には影響はなかった。」

この試合は、大西の記憶に今も強い印象を残している。京都大にスクラムを押されたシーンは、大西に強烈なショックを与えた。大西は、この敗戦から「スクラムで戦えなければ、理想とするランニングラグビーを実行することが出来ない⁹⁾」と悟った。

大西はこの年、後年の京都産業大ラグビー部の基礎をつくる2つの改革に着手する。

1つ目はスクラム強化である。先述した京都大戦において、大西は強いスクラムこそが理想のランニングラグビーを実現するための必要条件であることを悟り、この改革に着手した。

2つ目の改革はリクルートの強化である。大西は着任以来、関西を中心にリクルート活動を行ってきたが、この年から九州へと活動の幅を広げた。大西は九州を開拓するにあたり、旧友で天理大柔道部監督の中治洋一がラグビー強豪校の大分舞鶴高との間に築いてきたパイプを活用した。大西は当時を振り返り、「高校ラグビーの強豪校である大分舞鶴との間につながりができたことは大きかった¹⁰⁾」と語っている。

1979年、その大分舞鶴高から初めて京都産業大ラグビー部に入部した三原正也は、高校3年時に父親の勤め先でもある製鉄企業から内定をもらっていた。しかし鉄鋼不況の煽りをうけ、高卒の内定が取り消されてしまう。秋も深まった全国大会前だった。再度、就職活動をしようにも時期が遅かったため、三原はラグビー部の顧問に大学でラグビーを続けられないかと相談した。しばらくすると、同期で京都産業大への進学が決まっていたウイング（WTB）森敏美と共に、三原も京都産業大に進学できることになった。三原は「ただただ有難かった」と当時を振り返る¹¹⁾。

似たような事例は他の高校との関わりの中でもあった。それら1つ1つに対して大西は常に誠実に対応した。そんな大西の対応が高校との間に信頼関係を生んだことは想像に難しくない。大西が監督を続ける間に、こうした関係は多くの高校との間に築かれることになり、時には、それらの高校から京都産業大に高校日本代表等の有望選手が送られてくるようになった。大西が高校との間にこのような関係を築けたのは、大西自身の人間性によることはもちろんであるが、大学の正規の教員とラグビー部の監督を兼ねる大西の地位が効果を発揮したこともあったであろう。大西が監督に就任した時には、監督には裁量権のない4～5名のスポーツ推薦枠が存在したが、三原が入学した

9) 2017年8月10日の筆者の大西へのインタビューによる。

10) 2016年12月19日の筆者の大西へのインタビューによる。

11) 2017年4月14日の筆者の三原へのインタビューによる。

時には10枠に増えていた¹²⁾。

8位（最下位）、7位と下位に低迷していた京都産業大だったが、1979年は盛り返し4位でシーズンを終えた。しかし目標とする同志社大、天理大との間には依然とした大きな差が存在した。

翌年、京都産業大は初めて3位となったが、大西の目指す改革は遅々として進まない。関西Aリーグ最終節の大阪経済大戦、FWの平均体重は京都産業大76.3キロ、大阪経済大80.3キロであった。FWの重量で劣る京都産業大はFWの勝負を避け、BKに球を回し、BKの展開力に賭けることで勝利したのである¹³⁾。

3位となった京都産業大は大学選手権出場を賭け、関西第3代表決定戦を中京大と戦ったが、10-29で敗れ、念願の初出場はならなかった。中京大戦の敗因はスクラムである。前半、京都産業大は、スクラムでのバインドが甘く、平均体重83キロの中京大の大型FWに平均体重77キロの京都産業大FWは好きなように押し込まれた。スクラムが次々とめくられて、ひどい時は20mも後退した¹⁴⁾。

1978年に、大西はスクラムの重要性に気づき、スクラム強化に取り組み始め、79年、80年とスクラム強化を実行するが、軽量の選手が多いこともあり、スクラム強化は思うように進まなかった。たぶん、この間、大西は理想とするランニングラグビーの追求と、スクラム強化という現実的な戦略の間を行きつ戻りつしていたのではないだろうか。

しかし、この年、大学選手権出場がかかった中京大戦をスクラムで圧倒され敗れたことにより、以後、大西はスクラムを最重要強化ポイントとし、ぶれることなくスクラム強化に邁進していく。したがって筆者は客観的な視点から1980年を京都産業大がFW中心のランニングラグビーからスクラムを中心としたセットピースラグビーへとチームの基本戦略を転換した年として記録する。

1973年に大西が監督になってからこの戦略転換までにすでに8年が経過していた。しかし大西は躊躇することなく、この試行錯誤の8年を「チームに合った戦略に到達するためにはどうしても必要な時間だった」と言い切る¹⁵⁾。

4-1-3. 第3期「スクラムを中心としたセットピースラグビー」

Aリーグ昇格後の8年間、思うような結果を出せないでいた大西は、勝つために考えに考え抜いて練習内容を策定するようになった。大西は、自らも練習に参加することにより、実地に裏付けられたスクラム・モール理論を一から構築し、スクラム・モールを中心とした自らのラグビー理論を着実に進化させていった¹⁶⁾。こうして大西の構築したスクラム理論は翌年から、モール理論は1年遅れて翌々年から効果を発揮し始めた。大西が身をもってスクラムの重要性を示したことにより、ス

12) 2017年4月14日の筆者の三原へのインタビューによる。

13) 京都新聞1980年12月8日朝刊

14) 京都新聞1980年12月15日朝刊

15) 2018年1月4日の筆者の大西へのインタビューによる。

16) 2018年1月4日の筆者の大西へのインタビューによる。

スクラムは次第に選手たちの間でも京都産業大ラグビー部の中核的な武器と認識されるようになり、スクラムを中心としたセットピースラグビーは京都産業大ラグビー部の文化となっていく。

1982 年、高校 3 年時に花園に出場した高校からの入部者が初めて試合の登録メンバー数である 22 名を超えた。さらにこの年は京都産業大に初めて高校日本代表選手が入部した。大分舞鶴高の FL 秦と興国高の CTB 西川である。彼らは 1 年から試合に出場し、4 年間レギュラーポジションを保持する。翌年も興国高から LO 河野、花園高から CTB 長尾の 2 名の高校日本代表が加入した。大西のリクルート強化の政策の成果が表れ始めていた。

大西は「監督を続けることにより、多くの高校の先生と知り合い、次第にそれらの先生との間に信頼関係が生まれ、時間と共にそれが強くなっていった。そうすると、高校の方からいい選手を送ってもらえるようになった」と語る。高校日本代表の選手が入部してくるようになったのも高校の先生との信頼関係の高まりからであった¹⁷⁾。当時の大学ラグビー新興校にとって有望選手を獲得するためには、時間をかけて高校の先生との信頼関係を高める以外に方法はなかった。

大分舞鶴高出身の三原が主将となり迎えた 1982 年、京都産業大は関西第 3 代表決定戦で名城大学に 37-4 で勝利し、創部以来初となる大学選手権出場を決めた。大西が指導を始めて 10 年目の出来事だった。

大学選手権一回戦は、早稲田大と対戦し、16-45 で敗れた。しかし、京都産業大 FW は大学ラグビーの雄早稲田大相手に健闘した。前半終了間際の 40 分、相手ゴール前のスクラムを 7 度も組み直し、認定トライを奪った。後半も FW が踏ん張り、2 トライを決める善戦だった。

大西は「次は BK を強化、優勝できるチーム作りをしたい¹⁸⁾」と抱負を述べた。

「次は BK を強化」という言葉に注目すれば、大西はこの時点で FW の強化は一応の完成をしたものと考えていたことがわかる。またこの年の京都新聞の記事中に「スクラムトライ」やスクラムによる「認定トライ」という言葉が散見されたことから、客観的に見ても京都産業大のスクラムのレベルは高かったものと思われる¹⁹⁾。つまり、この年、現在では「京産伝統のスクラム」とマスコミやラグビーファンの間で形容される京都産業大のスクラムの原型が完成した。

1983 年から京都新聞の記事に「モール」という単語が頻出するようになる。2 年前から取り組み始めたモールの強化も実を結び、これ以降、京都産業大はスクラムと並ぶセットピースラグビーのもう 1 つの武器であるモールを積極的に活用するようになる。

1984 年、京都産業大は関西 A リーグで 3 位となり、関西第 3 代表決定戦では中京大に 16-34 で敗れ、大学選手権の出場も逃した。しかし、その理由は FW の主力選手の卒業によるスクラム強化の失敗と明確である。この年の京都産業大のように前年活躍した 4 年生の卒業によりチームが弱体化する

17) 2018 年 1 月 4 日の筆者の大西へのインタビューによる。

18) 京都新聞 1982 年 12 月 19 日朝刊

19) スクラムトライやスクラムによる認定トライは、両チームの FW の間に大きな力量差が存在する場合に発生するプレーである。

というのは学生スポーツの宿命であり、一過性の問題であることが多い。「スクラムでのし上がってきたチームだけに、来年は一からFWの立て直しに取り組む²⁰⁾」という大西の言葉からも明らかなように基本戦略の一貫性は揺らいでいない。

翌年の京都産業大FWは、大学選手権でこそ明治大に圧倒されたものの、1年で関西1位の座を同志社大と分け合うまでに復活した。これは、京都産業大あるいは大西にFW強化の技術やノウハウが確かに蓄積されていたことを示している。

次年度も関西リーグでは2位となり、1982年に3位になってからは、2位、3位、2位、2位と一度も3位以下に落ちていない。セットピースラグビーの要であるスクラムとモール強化のノウハウも蓄積されている。京都産業大は確実に関西リーグの強豪校へと進化していた。

1987年、関西リーグ初戦の近畿大に29-10で逆転勝ちした。京都産業大は昨年から7人メンバーを入れ替えていたが、FWは伝統の固いパックスのスクラムと走力を受け継ぎ、よく前に出てBKに余裕のあるボールを提供し、5トライを挙げた²¹⁾。大西は1984年の失敗を繰り返さなかった。メンバーが入れ替わっても伝統のスクラムは受け継がれていく。大西や京都産業大の中にFW強化のノウハウとセットピース重視のラグビーという文化がしっかりと確立された証であろう。

最終戦、同志社大に10-9で初めて勝利した。京都産業大は、6勝1敗で大阪体育大、同志社大と並んだが、得失点差で3位となり、関西第3代表決定戦に回るようになった。対戦相手の中京大には、過去2度対戦し2戦とも敗れている。

その試合に京都産業大は56-8で勝利した。京都産業大はFW戦で優位に立ち、前半5分にスクラムトライで先制すると、9分、15分にはモールを押し込んでトライを決めた。中京大に疲れが出た後半にはBKが自在に動き、合計11トライを奪う圧勝だった。京都産業大のFWの平均体重は、1981年に最初に中京大と対戦した時と比べて5キロ増えていた²²⁾。

この年、大西は就任時に立てた目標の1つ「同志社大に勝つ」ことを実現した。それは1980年に基本戦略を転換して以来、愚直に追求してきた「スクラムを中心としたセットピースラグビー」の成果だった。

1988年度、大学選手権1回戦で京都産業大は、2年前の大学選手権の覇者大東文化大と対戦し、12-17で逆転負けした。この後、大東文化大は決勝で明治大と引き分け、大学選手権で優勝した（日比野、2011）。その大東文化大を追い詰め、2、3年生主体の若いチームに手応えを感じ取った大西は「来年強いチームを作りイギリスへ行こう」と決意した²³⁾。

大西は、1990年に念願のイギリス遠征を実現した。大西がイギリスにこだわったのは、ラグビー発祥の地であり、世界で最もたる伝統校ケンブリッジ大学やオックスフォード大学と対戦したかつ

20) 京都新聞 1984年12月10日朝刊

21) 京都新聞 1987年10月5日朝刊

22) 京都新聞 1987年12月14日朝刊

23) スポーツニッポン 1989年7月18日

たからである。大西は伝統校にチャレンジすることで「歴史は浅くとも伝統校になれる」と信じていた。

大西は1年以上前から具体的な遠征の準備に取り掛かっていた。手作りの遠征をモットーとしていたため、遠征資金の一部を学生たちが、記念Tシャツ、ネクタイを販売し賄うことにした。幸運なことに、京都産業大同窓会が20周年記念事業として遠征資金の半分の500万円を援助してくれることになった。長期に渡り監督を続け、成果を上げることににより、伝統校に比べれば微々たるものかもしれないが、大西の下にも外部資金が集まるようになっていた。

スポーツニッポン紙の記述²⁴⁾を合わせて推計すると、遠征資金総額は1000万円、その内、500万円が京都産業大同窓会の援助、選手の個人負担が300万円(10万円×30人)、残りの200万円が記念品の販売である。対戦相手については、熊本ニコンコードのマーブ・アオアケ氏が仲立ちし、ラフボロー工科大学、ケンブリッジ大学と試合が出来ることになった(大西, 1991)。

1990年2月28日、京都産業大ラグビー部初の海外遠征であるイギリスに向けて旅立った。遠征の成績は以下の通りである。

第1戦、ラフボロー工科大戦は19-42で敗れた。

第2戦、ケンブリッジ大戦は24-25で惜敗した。

1990年シーズン、京都産業大は7戦全勝で関西Aリーグ初優勝を果たした。大西が監督に就任して18年目のことであった。大西は、大学では教養学部の助教授となっていた²⁵⁾。

大学選手権のタイトルこそなかったものの、京都産業大ラグビー部は関西Aリーグの優勝により大学ラグビー新興強豪校へと名乗りを上げた。

24) スポーツニッポン 1989年7月16日

25) 京都新聞 1990年11月24日朝刊

4-2. 監督就任から初優勝までの戦績・部員数の推移

本項では大西の監督就任から初優勝までの戦績および部員数の推移を表にまとめることで（表2）、時間の経過とともに大学ラグビー部の最重要資源である選手が質、量ともに増加したことを示す。

表2 監督就任から初優勝までの戦績・部員数の推移

年度	関西リーグ戦成績	大学選手権成績	推薦枠	部員数(内花園出場校出身者**在籍数)	新入部員数(内花園出場校出身者)	高校日本代表在籍数
1973	Bリーグ1位(Aリーグ昇格)	-	4~5*	33(7)	11(6)	0
1974	Aリーグ8位(9チーム中)	-	-	32(7)	10(0)	0
1975	Aリーグ4位(8チーム中)	-	-	39(13)	16(6)	0
1976	Aリーグ4位	-	-	42(14)	11(2)	0
1977	Aリーグ8位 最下位	-	-	45(12)	14(5)	0
1978	Aリーグ7位	-	-	59(17)	16(5)	0
1979	Aリーグ4位	-	10	40(11)	10(5)	0
1980	Aリーグ3位	-	-	43(17)	13(7)	0
1981	Aリーグ5位	-	-	46(20)	9(6)	0
1982	Aリーグ3位	初出場 初戦敗退	-	47(24)	12(7)	2
1983	Aリーグ2位	ベスト4	-	43(23)	12(4)	4
1984	Aリーグ3位	-	-	45(25)	13(7)	4
1985	Aリーグ2位	ベスト4	-	45(27)	14(7)	4
1986	Aリーグ2位	初戦敗退	-	50(24)	15(4)	2
1987	Aリーグ3位	初戦敗退	-	56(26)	14(7)	3
1988	Aリーグ3位	初戦敗退	-	56(21)	14(3)	3
1989	Aリーグ3位	初戦敗退	12	54(20)	13(6)	3
1990	Aリーグ初優勝	ベスト4	-	62(22)	17(6)	4

*大西に裁量権はなかった。 **高校3年次に花園に出場した高校に在籍していた選手をカウント。1,2年次は含んでいない。
花園出場時にレギュラー、リザーブ、メンバー外であったかは不明。

出典：京都産業大ラグビー部部員名簿、日比野（2011）、ラグビーマガジン²⁶⁾を基に筆者が作成

5. 新興強豪校へのメカニズム

本節では、前節の京都産業大ラグビー部のケーススタディと新興強豪校3校の重量級監督インタビューを検証・分析することで、大学ラグビー新興校が新興強豪校へと進化するメカニズムを記述する。

5-1-1. 京都産業大ラグビー部監督大西健は重量級監督である

第4節のケーススタディにより、京都産業大ラグビー部監督大西健は、赴任当初から大学教員とラグビー部監督を兼任し、監督就任時からラグビーの指導、対戦相手の分析、戦略・戦術の立案はもちろんのこと、大学との推薦枠の交渉、予算交渉、グラウンドの確保、選手のための入寮枠の確保、高校に対するリクルート活動などラグビー部に関する調整機能をほぼ一人で担っていたことが確認された。したがって本稿第2節の定義から、大西はチームマネジメント（内的統合）と外部との交渉（外的統合）という2つの調整機能を担う重量級監督である。

26) ラグビーマガジン 1973～1990年（1～12月号）ベースボールマガジン社

5-1-2. 重量級監督は長期政権を生む

京都産業大の関西 A リーグ昇格後の最初の 5 年間の成績は、8 位、4 位、4 位、8 位（最下位）、7 位と極めて低調である。特に 4 年目、5 年目は 8 位、7 位となり、連続して B リーグとの入替戦を経験している。大西が大学教員を兼任しない軽量級監督であれば、この時点で解雇されていた可能性が高い。

このような状況においても、大西は、筆者の質問に「監督を辞めさせられるとか、自ら辞することなど微塵たりとも考えず、とにかくチームを強くすることに必死だった」と答えている。大西が低成績にも関わらず、大学から圧力をかけられることもなく、解雇や辞任をまったく考えずに済んだのは、ラグビー部監督であると共に、終身雇用を保証された大学教員を兼ねる重量級監督であったからと推測するのが自然であろう。

この点を確認するために、筆者は大西の他に、ラグビー新興校を強豪校に導いた大阪体育大ラグビー部元監督坂田好弘、関東学院大ラグビー部元監督春口廣、東海大ラグビー部監督木村季由の 3 名の重量級監督にインタビューを行った。筆者の「もし大学教員でなかったら、初優勝まで監督を続けることができたと思うか」との質問に対し、次のような回答をしている。

関東学院大の春口は率直に「教員だからこそ 40 年間指導できた²⁷⁾」と重量級監督でなければ、初優勝まで監督を続けることができなかったであろうことを認めた。

大阪体育大の坂田からも同様の回答が得られた。

東海大の木村は、「この立場（大学教員）だからこそ時間を作り出すことができている²⁸⁾」と答え、大学教員であることが監督の継続にプラスの影響を与えたことを肯定している。

5-1-3. 重量級監督は強い交渉力を持つ

大西へのインタビューからは、重量級監督である大西が着任当初から大学側に対する強い交渉力を持っていたという証言を得ることはできなかった。しかし以下の点を考慮すると、教員を兼務する重量級監督が教員を兼務しない軽量級監督よりも強い交渉力を持っていると推測することの妥当性は高いと考えられる。

大学教員を兼ねる重量級監督は、軽量級監督に比べ、学長や部局長等の大学内における意思決定者と、たとえば教授会、各種委員会、入試監督業務、歓送迎会等において接触する、あるいは学内において偶然遭遇する機会に恵まれている。これは、公式あるいは非公式に交渉の機会を持つことができるということを意味し、この点において、そのような機会を持つことがほとんどない軽量級監督に比べ、強い交渉力を保有していると言える。

大西も筆者とのインタビューにおいて、学長や学生部長との交渉については否定したものの、彼

27) 2017 年 3 月 8 日の筆者の春口へのインタビューによる。

28) 2017 年 3 月 29 日の筆者の木村へのインタビューによる。

らと非公式に接触する機会が多く存在したことについては明確に認めている。

また大学においては一般に教員は事務職員に比べ、強い権限を保有する。それに対し、軽量級監督にとって事務職員は雇用者側の人間である。そのため、通常、監督と大学との交渉窓口となる学生部の事務職員に対しても重量級監督は軽量級監督よりも強い交渉力を持つと考えられる。

重量級監督は、事務職員とも公式、非公式に多くの接触機会を持つ。

京都産業大以外の新興強豪校においては重量級監督の強い交渉力の存在を示す複数の事例を確認することができた。

大阪体育大の坂田は大学理事長に対して、ラグビー部を強化指定クラブにするよう直談判し、それを実現した。その結果、ラグビー部の予算は増加し、スポーツ推薦枠も3枠増えた。

関東学院大の春口は、ラグビー部のスポーツ推薦枠を増やすために自身が所属する文学部以外の学部の教授会にも出席し、スポーツ推薦枠の増枠を要求して回った。その結果、他学部の協力を得ることができ、実際にスポーツ推薦枠を増やすことができたという。また春口は、学長に対してインフォーマルな場で「交流戦に出場したら海外遠征に行かせてください」と冗談交じりに交渉を行い、その後、実際に交流戦出場を果たし、翌年にニュージーランド遠征を実現させている。

東海大の木村は、ラグビー部が練習に使用するグラウンドを人工芝化するために、体育授業の環境整備担当委員となり、それを実現した。大学の教員ではない軽量級監督はそもそも大学の委員になることはできないから、このような手段によって自らの交渉力を増すことはできない。

5-1-4. 長期政権は強い交渉力を若干高める

京都産業大のケーススタディでは、長期政権と交渉力の間には弱い正の関係が認められた。

一般に大学の教員の地位は、時間の経過とともに上昇し、それに伴い、権限も増していく。大西の大学内における地位も、Aリーグ初優勝までに助手、専任講師、助教授と変化しているから、それに伴い大西の大学内での権限も増していき、それが若干ではあるが、交渉力を高めたと考えられる。

5-1-5. 強い交渉力が長期政権をさらに安定させる？

京都産業大のケーススタディでは、強い交渉力が長期政権をさらに安定させるという現象を見出すことができなかった。また大阪体育大坂田、関東学院大春口、東海大木村のインタビューからもそのような事実を見出すことはできなかった。

しかし、そもそも重量級監督の場合、教員としては終身雇用が保証されているため、監督の辞任だけを迫られるというケースは極めて稀であると考えられる。そのため、そのような危機的状況とは無縁であり、強い交渉力を行使する必要がなかったと認識していることは当然のことかもしれない。

5-1-6. 強い交渉力は資源蓄積を促進する

京都産業大ラグビー部において重量級監督の強い交渉力が直接、蓄積を促進した主な資源は、スポーツ推薦枠の量と質の増加、その結果としての選手の量と質の増加である。

1973 年、大西が監督に就任した当時、京都産業大ラグビー部には大西に自由裁量権のないスポーツ推薦枠が 4～5 枠与えられていた。その後、大西の大学との交渉により、その推薦枠が 1979 年頃には 10 枠、初優勝前年の 1989 年頃には 12 枠と増枠され、選手の決定についても大西に実質的な自由裁量権が与えられるようになっていた。その結果、表 2 にあるように、選手の量と質が増加している。まず 1973 年には 7 名だった花園出場校出身者の在籍数が 1981 年に初めて 20 名を超え、それ以降はコンスタントに 20 名以上を維持している。また 1982 年に高校日本代表選手を初めて獲得して以来、関西 A リーグで初優勝する 1990 年まで常に高校日本代表を経験した選手が複数在籍している。

ただし選手の量と質には後述するように長期政権も正の影響を与えるため、それらが増加した原因のすべてを重量級監督の強い交渉力に求めることはできない。

また上で述べたように、強い交渉力と長期政権との間には相互強化の関係が存在する可能性もあり、その点にも注意が必要である。

京都産業大においては、重量級監督の強い交渉力がスポーツ推薦枠以外の資源に影響を与えたという明確な証言を得ることはできなかったが、他の新興強豪校においては強い交渉力がスポーツ推薦枠はもちろん、それ以外の資源の獲得にも影響を及ぼすことが確認できた。

先述したように、強い交渉力を使い、大阪体育大の坂田は予算の増額とスポーツ推薦枠を、関東学院大の春口はスポーツ推薦枠と海外遠征を、東海大の木村は人工芝のグラウンドをそれぞれ獲得している。

5-1-7. 長期政権は資源蓄積を促進する

京都産業大のケーススタディにおいて、長期政権が直接、蓄積を促進した主な資源は、高校との信頼関係およびその結果としての選手の量と質の向上、試行錯誤の機会とそれがもたらすデータ、選手指導のノウハウ、大学内での信頼関係等である。

高校との信頼関係の構築については、ケーススタディの中に見られる、大分舞鶴高との事例が典型的である。大西は高校から持ち込まれる事案に 1 つ 1 つ真剣に対応することによって、時間の経過とともに、既知の監督を始めとした高校関係者との信頼関係を深め、また新たな高校との信頼関係の構築を着々と進めていった。これらの信頼関係の構築には、時間圧縮の不経済の原理が働く。仮に在任期間が短い軽量級監督だった場合、信頼を得ようと同等の努力をしても重量級監督ほどの信頼関係の構築は困難であろう。

また在任期間が延びるということは、それだけ試行錯誤の機会が増加することを意味し、それにつれて試行錯誤の結果であるデータ量も増加する。

それに加えて、京都産業大のケーススタディでは確認することができなかったが、東海大の木村は長期政権が学内に信頼関係のネットワークを構築することを次のように証言している。

「普段から大学の教職員と顔を合わせていることや学内での業務の積み重ねから自分の存在を理解してもらえる。信頼関係は専任教員だからこそ時間の積み重ねの中で高まっていく。信頼関係が高まるに連れて、色々なお願い事もしやすくなっていった」。

5-1-8. 資源の蓄積が内部適合を生む

強い交渉力と長期政権から蓄積された資源がもたらす、京都産業大を新興強豪校にするのに最も力のあった資源が、チーム内に蓄積された資源とチームの基本戦略の適合、すなわち内部適合の達成である。

前項、前々項で詳細に論じたように、京都産業大ラグビー部には、強い交渉力と長期政権を源泉とする2つの資源獲得ルートが存在したが、内部適合をもたらす直接の要因となったのは、後者のルートによって獲得された試行錯誤の機会とそれがもたらすデータである。その意味において、2つの資源獲得ルートの中では、長期政権を源泉とするルートが特に重要である。

第4節で見たように、大西が関西Aリーグ初優勝時の基本戦略である「スクラムを中心としたセットピースラグビー」にたどり着くまでには、監督就任から8年という長い期間を要しており、その間に2度の基本戦略の転換を経験している。筆者のインタビューに対して、大西は躊躇することなく、この試行錯誤の8年を「チームに合った戦略に到達するためにはどうしても必要な時間だった」と断言する。

まず、最初の試行錯誤として、大西は天理大時代に藤井主計から学んだランニングラグビーをチームの基本戦略に据えた。藤井の理論は、当時日本のラグビー界において最も先進的なものの1つであり、また藤井流ランニングラグビーは同じ関西Aリーグに所属する天理大を強豪校に押し上げたお墨付きの戦略でもあり、大西が就任時に持っていた最大の資源であったから、新任監督がそれを採用したのはむしろ当然と言えよう。しかしBリーグでは通用したものの、選手をいくら猛練習で追い込んでも、Aリーグでは成果を上げることはできなかった。それは藤井流ランニングラグビーが天性の才能を持つBKを前提とした戦略であったためである。藤井と大西では監督として与えられた環境に大きな違いがあった。歴史と実績があり、しかも高校ラグビーの名門校を付属高校に持つ天理大ラグビー部では容易に獲得することができた高校日本代表やそれに準ずるクラスのBKを当時の京都産業大が獲得することは不可能であったのである。

大西がこのことに気づき、それを認め、FW中心のランニングラグビーに基本戦略の転換をするのは、就任3年目の1975年のことである。大西は後天的に鍛えることが可能であるFWの運動量で相手を上回ることにより、相手の強力BKを無効化しようとしたのである。しかしFW中心のランニングラグビーというのは言語矛盾かもしれない。それまでに、現有資源ではランニングラグビーを追求することはできないという試行錯誤に基づく多くのデータが蓄積されていたにも関わらず、

大西は天理大の選手・コーチ時代に経験したランニングラグビーの成功体験から完全に抜け出すことができず、基本戦略の転換は不完全なものに終わった。天理大時代の *core capability* とそれがもたらす成功体験が天理大を離れた後も大西の中に固着し、環境が変わったことで、それが Leonard-Barton (1992) の言う *core rigidity* となり、逆機能として作用したのである。

そのため、大西の目論見はここでも空回りに終わる。1976 年は前年と同じ 4 位、1977 年は最下位の 8 位、1978 年は 7 位、選手たちを徹底的に鍛えても、FW 中心のランニングラグビーは機能しなかった。

そのような成績低迷の中、1978 年、大西は後の基本戦略の転換につながる衝撃的な場面を目撃することになる。京都大戦においてスクラムで圧倒され、完敗したのである。これを機に大西はスクラムの強化に乗り出す。しかし FW 中心のランニングラグビーという基本戦略は維持したままである。1979 年、乏しい保有資源の中、スクラム強化とランニングラグビーの二兎を追うが成果は出ない。

大西を *core rigidity* の呪縛から解放したのが、1980 年の関西第 3 代表決定戦である。この試合、京都産業大は中京大にスクラムで圧倒され、前述の京都大戦以上の惨敗を喫した上、初めての大学選手権出場を逃した。この試合は、大西にスクラムの重要性と、その強化なくしては全国の舞台に進めないことを痛感させた。この敗戦により、大西はスクラム強化に大きくその舵を切り、京都産業大の基本戦略を、スクラムを中心としたセットピースラグビーに転換し、以後ぶれることなく、一心にスクラム強化に邁進していくのである（図 1）。

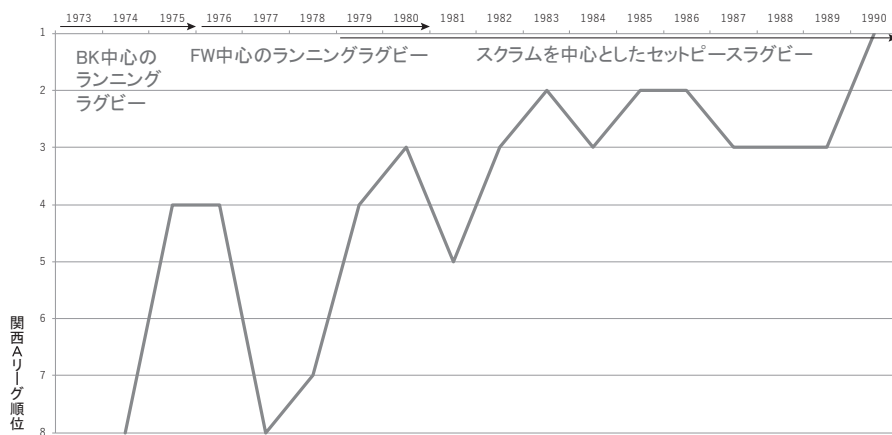


図 1 京都産業大ラグビー部の基本戦略の変換

出典：日比野（2011）を基に筆者が作成

基本戦略の一貫性は、京都産業大ラグビー部に Nelson and Winter (1982) のいうルーティンをもたらした。スクラム中心のセットピースラグビーというルーティンを持つことで、4 年経てばすべての選手が入れ替わる大学ラグビーチームにおいてもルーティンが組織的な記憶として役に立ち、次世代へとチームの基本戦略が継承されていくようになった。

5-1-9. 内部適合はさらに資源の蓄積を促進する

試行錯誤の機会とそれがもたらす情報的経営資源の蓄積により、ひとたび内部適合が一定レベルにおいて達成されると、今度は内部適合が原因となり、経営資源の蓄積を促進する。その結果、経営資源が蓄積されると、次にまたそれらの資源が内部適合のレベルを上げるというプロセスが繰り返されることとなり、両者の間に時間の経過とともに互いを強化しあう正のスパイラルが築かれていく。

この正のスパイラルによって京都産業大ラグビー部にもたらされた資源は、スクラムの指導スキルやノウハウ、スクラムというコア・コンピタンス、FW とスクラムに絶対的な価値を置く組織文化等である。

5-1-10. 内部適合は成績の向上をもたらす

内部適合は成績の向上をもたらす。内部適合とは組織内部に蓄積された資源と戦略の適合を意味するから、内部適合が達成されれば、それに伴い成績も向上することとなる。

また前節で述べたように、内部適合と経営資源との間には相互強化の関係があるから、時間の経過とともに内部適合のレベルが上がり、さらなる成績の向上をもたらすことになる。

1980年のシーズン末に内部適合を達成した京都産業大は、1981年5位、1982年3位（大学選手権初出場）、1983年2位（大学選手権ベスト4）、1984年3位、1985年2位（大学選手権ベスト4）、1986年2位、1987年3位（同志社大に初勝利）、1988年3位、1989年3位と1982年からはすべて3位以内の成績を上げ、1990年には初優勝を飾ることとなった（図2）。



図2 京都産業大ラグビー部内部適合と成績

出典：日比野（2011）を基に筆者が作成

5-1-11. 資源の蓄積は直接成績の向上につながる

資源の蓄積は、仮にそれが内部適合をもたらさない場合でも、直接、成績の向上に貢献すること

がある。例えば、有望な選手の獲得は、内部適合が達成されていない場合でも、その選手の個人技によってチームの成績を向上させることがあるであろう。

5-1-12. 成績の向上が資源の蓄積を促進する

成績の向上、特に伝統校である同志社大との接戦や初勝利は、OB や現役の学生に熱狂を持って迎えられ、京都産業大ラグビー部にファンの支持という無形の資産をもたらした。1990 年のイギリス遠征の際には、この無形資産が効力を発揮し、同窓会が自主的にラグビー部に 500 万円の資金を提供している。

また成績が上がれば、高校生の京都産業大に対する注目度が高まり、有望な選手を集めやすくなるであろう。

5-1-13. 成績の向上が交渉力をさらに強める

成績を向上させ、OB や現役学生からの支持を受けた大西の大学への交渉力が高まったのは当然であろう。大西自身はそのような交渉力を使った記憶はないと言うが、大西の強化された無言の交渉力がラグビー部のスポーツ推薦枠等の資源獲得に貢献したことは疑いのない事実であろう。

このように成績の向上は重量級監督の交渉力を強化する。したがって強い交渉力と成績の向上の間には、他の要素を含む、時間と共に互いを強化する、強い交渉力→資源の蓄積→成績の向上→強い交渉力という正の大スパイラルが存在することになる。

5-1-14. 成績の向上が長期政権をさらに持続させる

成績が向上すれば、特別な理由がない限り、政権は継続する。もともと長期政権になる可能性の高い重量級監督の政権であれば尚更である。そのため、長期政権と成績の向上の間にも、他の要素を含む、時間と共に互いを強化する、長期政権→資源の蓄積→成績の向上→長期政権という正の大スパイラルが存在することになる。

5-2. メカニズムの記述

本項では京都産業大のケーススタディおよび 3 人の重量級監督のインタビューの分析を基に、重量級監督が大学ラグビー新興校を大学ラグビー新興強豪校に進化させるメカニズムを記述する。

5-2-1. 発見事実

本節第 1 項において、我々は京都産業大のケーススタディおよび 3 人の重量級監督のインタビューの分析から下記の 13 の関係を導出した。特に鍵となる関係は「長期政権は資源蓄積を促進する」である。

1. 重量級監督は長期政権を生む
2. 重量級監督は強い交渉力を持つ
3. 長期政権は強い交渉力を若干高める
4. 強い交渉力が長期政権をさらに安定させる？
5. 強い交渉力は資源蓄積を促進する
6. **長期政権は資源蓄積を促進する**
7. 資源の蓄積が内部適合を生む
8. 内部適合はさらに資源の蓄積を促進する
9. 内部適合は成績の向上をもたらす
10. 資源の蓄積は直接成績の向上につながる
11. 成績の向上が資源の蓄積を促進する
12. 成績の向上が交渉力をさらに強める
13. 成績の向上が長期政権をさらに持続させる

5-2-2. 新興校強化のメカニズム

本項では、本論文の結論に代えて、前項で提示した13の関係を組み合わせ、重量級監督が大学ラグビー新興校を大学ラグビー新興強豪校に進化させるメカニズムを記述する。因果関係に基づき、13の関係を組み合わせると図3のようなメカニズムが形成される。

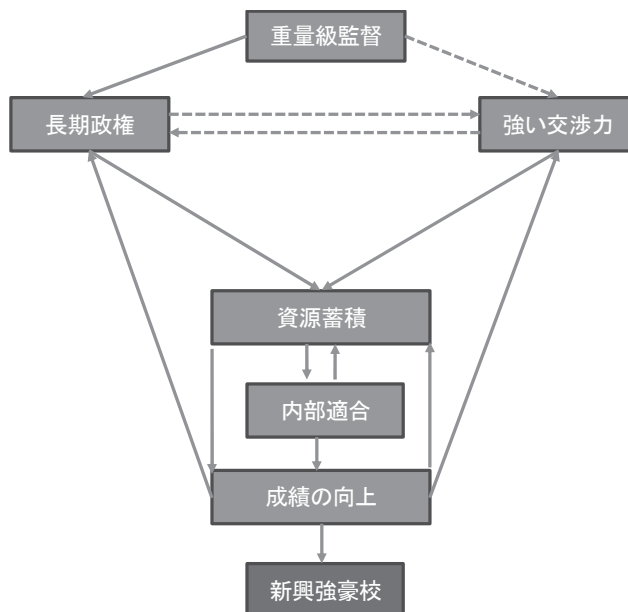


図3 新興校強化のメカニズム

出典：筆者作成

大学の専任教員とラグビー部の監督を兼任する重量級監督はその政権を長期化させると共に、強い交渉力を保持する。長期政権と強い交渉力との間には弱いあるいは少なくとも原理的な相互強化の関係が存在する。

長期政権は資源蓄積を促進し、その資源蓄積が内部適合を生む主要因となる。強い交渉力は資源蓄積を促進し、その資源蓄積が内部適合を生む補助的要因となる。

ひとたび内部適合が達成されると、今度は逆に内部適合が資源蓄積を促進する。このように資源蓄積と内部適合の間には相互強化の関係が存在する。

内部適合は当然のこととして成績の向上をもたらす。また資源の蓄積も成績向上の補助的要因となる。資源によって向上した成績は、今度は逆に資源蓄積を促進する。このように資源の蓄積と成績向上の間にも相互強化の関係が存在する。

さらに成績の向上が強い交渉力をさらに強める。強い交渉力と成績向上の間にも他の要素を介して相互強化の関係が存在する。

同様に、成績の向上が長期政権をさらに継続させる。長期政権と成績向上の間にも他の要素を介して相互強化の関係が存在する。

上記のメカニズムにより、時間の経過と共に、大学ラグビー新興校は大学ラグビー新興強豪校へと進化するのである。

謝辞

ご多忙の中、長時間に渡りインタビューに協力して頂いた京都産業大学ラグビー部監督 大西健様、大阪体育大学ラグビー部元監督 坂田好弘様、関東学院大学ラグビー部元監督 春口廣様、東海大学ラグビー部監督 木村季由様には心より御礼申し上げます。

参考文献

【日本語文献】

- 池田哲雄 (2001), 『日本ラグビー 100 年の記憶』 ベースボールマガジン社
- 池田哲雄 (2008), 『近代大学ラグビー図鑑』 ベースボールマガジン社
- 池田哲雄 (2015), 『ラグビー戦後 70 年史』 ベースボールマガジン社
- 伊丹敬之 (1984), 『新・経営戦略の論理』 日本経済新聞社
- 岩出雅之 (2010), 『信じて根を張れ! 楯円のボールは信じるヤツの前に落ちてくる』 小学館
- 岩出雅之 (2015), 『負けない作法』 集英社
- 上田昭夫 (1999), 『王者の復活 慶応ラグビー部を甦らせた「若者組織論」』 講談社
- 大西健 (1991), 「楽志」 京都産業大学世界問題研究所所報『世界の窓』 第 7 号
- 大西鉄之助 (1988), 『ラグビー 荒ぶる魂』 岩波書店

- 大元よしき (2015), 『強い組織をつくる 上田昭夫のプライド』 ウェッジ
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998), 『組織論』 有斐閣
- 後藤正治 (2006), 『ラグビー・ロマン ―岡仁詩とリベラル水脈』 岩波書店
- 坂田好弘 (2013), 『心で見る 日本ラグビーが生んだ世界的ウイングの指導哲学』
ベースボールマガジン社
- 日本体育大学ラグビー部史編集委員会 (1987),
『チャンスの像とともに 日体ラグビー 80 余年の歩み』 不味堂出版
- 日比野弘 (2011), 『日比野弘の日本ラグビー全史』 ベースボールマガジン社
- 藤本隆宏, キム・B・クラーク (1993), 田村明比古訳
『[実証研究] 製品開発力 ―日米欧自動車メーカー 20 社の詳細調査』 ダイヤモンド社
- 松瀬学 (2005), 『関東学院大学・春口廣 強いだけじゃ勝てない』 光文社新書
- 松瀬学 (2006), 『清宮克幸・春口廣対論 指導力』 光文社新書
- 箕輪雅美 (1999), 「企業成長理論としてのリソースベースドビューの限界と可能性」
東京都立大学経済学会『経済と経済学』第90号
- 村上晃一 (1999), 『空飛ぶウイング 坂田好弘が駆け抜けた日本ラグビー黄金時代』 洋泉社
- 明治大学ラグビー部 (2011),
『「前へ」 明治大学ラグビー部 受け継がれゆく北島忠治の魂』 カンゼン

【英語文献】

- Barney, J. B. (1991). "Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J. B. and M. H. Hansen (1994). "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 5-9.
- Clark, K. and T. Fujimoto (1991). *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industries*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. and C. K. Praharad (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. (一條和生訳「1995」『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社)
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development", *Strategic Management journal*, Summer Special Issues, 13, pp. 111-125.
- Mahoney, J. W. and J. R. Pandian (1992). "The resource-based view within conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, 13 (5), pp. 363-380.
- Nelson, R. R. and S. Winter (1982). *An Evolutionary Change of Economic Change*. Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell. (末松玄六訳「1980」『会社成長の理論』ダイヤモンド社)
- Petra, M. A. (1993). "The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14

(3), pp. 179-191.

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

Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, **68** (3), pp. 79-91.

Rumelt, R. P. D. Schendel and D. Teece (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business Press.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)

Teece, D. J. , G. Pisano and A. Shuen (1990). "Firm capabilities, resource and the concept of strategy", Consortium on Competitiveness and Cooperation Working Paper # 90-9, University of California at Berkely, Center for Research in Management.

Teece, D. J. , G. Pisano and A. Shuen (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, **18** (7), pp.509-533.

Wernerfart, B. (1984). "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, **5** (2), pp. 246-250.

Why could some emerging rugby football teams with poor resource position of relatively new universities win the championship?

Shoji ITO

ABSTRACT

Why and how could some emerging rugby football teams with poor resource position of relatively new universities beat traditional university's rugby football teams with much better resource position and won the championship? The purpose of this paper is to answer the question.

The main conclusion is as follows.

We find that it is “a heavy-weight head coach” to be common to almost all the emerging teams which won the championship. The concept “heavy-weight head coach” means a head coach who has a tenure as a teacher at the university which his team belongs to.

Because of his tenure, a heavy-weight head coach tends to enjoy long incumbency. So, with consistency, he can efficiently make the team resource position richer. Long incumbency also gives him many opportunities for trial and error to reach “appropriate strategy”. Then both the rich resource position and the appropriate strategy provide his team a better performance.