

非管理型の自己組織化 — 神戸製鋼ラグビーチームを事例として

今田高俊
東京工業大学大学院
社会理工学研究科
e-mail: imada@valdes.titech.ac.jp

要旨

本稿の目的は、ラグビー日本選手権で7連覇を遂げた神戸製鋼ラグビーチームを事例にして、非管理型の自己組織化がどのような条件の下になされるかを分析することにある。自己組織化の条件として、1) 個の発想を優先すること、2) ゆらぎを秩序の源泉とみなすこと、3) 不均衡ないし混沌を排除しないこと、4) コントロール・センターを認めないこと、の4つがとりあげられる。これらの条件にかんし、既存の資料を用いて、神戸製鋼チームがどのように取り組んできたかを明らかにし、非管理型の自己組織化を実証的にあとづけることで、スポーツ界だけでなく一般の組織ひいては社会システムにおける自己変革過程の具体像を探求する。

Self-Organization from Anti-Control Perspective: A Case Study of the Kobe-Steel Rugby Team

Takatoshi Imada
Graduate School of Decision Science and Technology
Tokyo Institute of Technology
e-mail: imada@valdes.titech.ac.jp

Abstract

The objective of this research is to explore the conditions and process of anti-control type of self-organization through analyzing the history of the Kobe-Steel Rugby team that has established the great achievement of seven successive victories in a Japan Rugby Championship. I will take up four conditions for self-organization; (1) conception of an individuality is given top priority, (2) fluctuation is regarded as the source of order, (3) chaos or nonequilibrium state is not rejected, (4) existence of a control center is not allowed, and clarify the nature and process of self-organization that Kobe-Steel has tackled. Through this empirical working, I will explore the concrete image of self-organization process in wider perspective of social systems.

1. 自己組織化の4条件

自己組織性とは、システムが環境との相互作用を営む中で、みずからの手でみずからの組織を変える性質を総称する概念である。そのポイントは「自己言及」および「ゆらぎ」の問題にある。自己組織性論におけるゆらぎと等価な社会科学の概念は、伝統ないしエスタブリッシュされた制度からの《差異化》である。また、自己言及性は《自省作用》に相当する。したがって、自己組織性の社会理論とは、差異化と自省作用にもとづいて、行為主体による社会構造への介入を定式化するパラダイムであるといえる。そして、ゆらぎと自己言及性の視点に立って社会理論を組み立てるとき、以下の4点がその際だった特徴となる。¹⁾

まず第1は、個の発想を優先することである。自己組織性論では、社会や組織といったマクロな側面よりも個人というミクロな側面に焦点をあて、ミクロな要素の協同現象によって新たなパターンや秩序形成がなされることを強調する。つまり、個々人の行為が協同しあって新たな意味づくりをおこない、そこから新たな社会秩序が立ちあがっていく点を強調することである。これは、個人が社会の要請に従って割り当てられた役割や地位を演じる側面よりも、それらからはみでた個人の行為を重視することである。換言すれば、平均値からはみだす個の営み、あるいはシステム全体に対するミクロな個の挑戦が重視される。

第2は、ゆらぎを秩序の源泉とみなすことである。自己組織性にとって重要なことは、ゆらぎはシステムを危機に導く要因ではなく、システムを別様の存在や構造へと駆り立てる要因である。こうした営みは、マクロ的視点からすると偶然的でランダムなものに映るが、ゆらぎそれ自体にバイアス（歪み）がかかる側面を重視することである。例えば、流行現象とはバイアスのかかったゆらぎから発生するものである。どこかの誰かが、あるときポツンと変わったことを試み、それに同期化する人がでてきて自己触媒作用ができあがり、流行が現実化する。

第3は、不均衡ないし混沌を排除しないことである。従来の社会システム論では、均衡状態に焦点をあててシステムの作動が定式化されてきた。均衡状態は、目標達成がなされた状態あるいは秩序の確保ができた状態をあらすのに対し、不均衡状態はシステムを混沌に導く要因でしかなかった。自己組織性にとっては不均衡状態ないし混沌が決定的に重要で、これなくして新たな秩序へむかう力が生まれぬ。

最後の第4は、コントロール・センターを認めないことである。ゆらぎに積極的な意義を与える自己組織性論では、コントロール・センターないしその類似の概念、つまり権威当局やシステムの全体性といったものを拒否する。これは、個の全体に対する従属を転倒させる視点であり、コントロール・センターを欠いた部分の協同現象としてのマクロ秩序の生成を強調することである。

自己組織性論の特徴であるゆらぎの強調は、システムの変化を偶然性に帰着させかねないとする危惧をもたらすであろう。素朴なゆらぎの強調は、世界を、また生命や思考をランダムなものに解消させる反科学主義・神秘主義の危険性を内包する。しかし、自己組織性論では、ゆらぎは偶然のランダム要因であるというよりは、構成要素が与えられた初期条件のもとで、システムの安定性を見いだそうとして選択した行動であり、システム要素の差異化と自省作用の結果であるとみなす。また、それは制御に対抗してなされる新たな意味と秩序の形成運動でもある。この意味で、差異化と自省作用にもとづいた自己組織性論は、しばしば「ゆらぎ潰し」を帰結する近代のコントロール思想に対する脱構築戦略の一つになりうる。

現実社会において、自己組織化の4つの特徴すべてを備えた理想的な組織改革がなされることはまれであるが、本稿で取り上げる神戸製鋼ラグビーチームの事例は、その象徴的な事例として考察に値する。

2. 神戸製鋼ラグビーチームの自己変革

ラグビーファンならば周知のことがらに属する事実だが、神戸製鋼ラグビー部は1995年1月15日、第32回日本選手権大会で大東文化大学を破り、新日鉄釜石とならぶ7連覇の偉業を成し遂げた。翌年、日本新記録がかかった大会において、準々決勝でサントリーチームに惜しくも引き分け、トライ数の差で敗戦となり8連覇の夢を断たれたが、その偉業はいささかも価値を減じるものではなかった。とくに、同じ7連覇を達成した新日鉄釜石チームが従来の日本スポーツ界の体質の上に頂点を極めたのに対し、神戸製鋼チームはまったく新しい体質を備えたチームとして輝きをはなったことが注目に値する。その体質とは、チームリーダーである平尾誠二の独創性によって導かれたものであり、「創造的破壊」という言葉に象徴される体質である。それはとりもなおさず既に取り上げた自己組織化の4つの特徴を典型的に備えている。神戸製鋼チームは、絶えずチームの現在に否定形をつけ、自己変革を続けることで一歩ずつステップアップを遂げてきたチームであり、創造的破壊によって自力でみずからを変えること、つまり自己組織性にその強さの秘密があった。以下、4点について検証していくことにしたい。

(1) 個の発想を優先させること

神戸製鋼チームの最重要視する理念は「アンチ犠牲的精神」である。これはメンバーがチームのために犠牲になるのではなく、みずから納得のいくプレーを心がけることを強調するためのスローガンであり、「個の発想を優先させる」性質にほかならない。

日本のスポーツ界では伝統的に、自分を捨ててチームに貢献するといった犠牲的精神が優先されてきた。この精神が美德とされ、そこにあらわれる悲壮感を良しとする風潮が支配的であった。そこには、チームの勝利のために個の発想を犠牲にする管理主義の発想がある。平尾は、こうした伝統的な発想に正面から異論を唱えてチームづくりをしてきた。インターネット上に自身のホームページを開設し、パーソナル・メッセージを発信している中で、次のように述べている。

神戸製鋼ラグビー部というチームは、数ある日本のスポーツチームの中では異質な集合体ではないかと思う。練習時間は短く、チームとしての規律もなく、それでいて専任指導者もいない。どれをとっても今、日本の各スポーツチームが行っている強化方針というものとは全く逆の発想といっても過言でない。……………

ラグビーに限らずスポーツというものは、本来個人の楽しみであり、自己表現を求めることのできる場でもある。それは集団に於ける伝統や規律というものによって抑制されるのではなく、逆にその集団によって楽しみが増幅され、また自己実現に向かうスピードが加速されるべきものだと思う。²⁾

ラグビーは15人からなる団体で戦うスポーツだから、チームプレイが中心となることはいうまでもないが、まず個人の力を100パーセント生かした上でチームを組織することにより、個人の力量をさらにアップさせることができるとする理念がその背景にある。この意味では、ラグビーは個人プレイのスポーツということも可能になる。スポーツは本来個人の楽しみであり、自己表現や自己実現を求める場であるから、集団（チーム）によってそれが加速されるべきものだとする意見に、「個の発想の優先」が明確に表明されている。

個人を犠牲にしなければ成り立たないようなチームに存在価値はなく、個人に犠牲を強いるような指導は逆にチーム全体の水準を低下させるものでしかない。これまで野球を中心とした管理主義的チーム

プレイを実践してきた日本人にとっては、サッカーでのマラドーナ選手の独走を「個人プレイ」というひとことでしか評価できなかったのである。一見、個人プレイと見える華麗なステップワークも、他のメンバーの個性が十全に発揮されたところから生じている、という見方ができなかった。

選手を決められた枠に押し込めるのではなく、それぞれの個性を認めながら、それらを編集してまとめあげていくことで、チームのパワーアップをはかる。こうしたチームづくりこそが、神戸製鋼を他のチームとは決定的に違うチームにしている要因である。あるインタビューで平尾は「システムは最後や」と述べ、日本的なシステム（チーム）中心の発想に対し次のよう欠点を指摘する。すなわち、日本のラグビーチームは各メンバーの力が弱いため、システム化していかないことには勝てないという傾向にある。システム化することで、各人の力を足し算ではなく掛け算しようとするが、本当は、システム化することで個人の力を低下させていることも多々あると。いわく、

順序として、もっともっと個人をベースにしてやることによって、個人を高めるという作業をまずしていかなあかんのじゃないかと思う。その中で最終的にサインプレーをつなぎ合わせたり、全体的な動きを意思統一したりして力を高めるということはいいいんですけど、それを初めからどのチームもやるものだから、最後には、力及ばず、ということになってしまうという気がするんですよ。⁸⁾

これが「システムは最後や」ということの意味である。平尾よれば、最初からシステムを優先してしまうから、つまり全体の容量を決めているから「母数（基本的な力）が全然大きくなってこない」のである。神戸製鋼の強さの秘密は個人技を高めるノウハウとこれらを編集してまとめあげるノウハウを持っていることにある。

さて、個を優先することは欧米流の発想では自明のことであり、取り立てて自己組織化の特徴であるわけではない。実際、神戸製鋼は西洋の個人主義をチームづくりに導入しているけれども、単にそれで終わっているわけではない。創造的破壊というスローガンのもとで、さまざまな自己組織化の試みがなされており、それを検証することが重要である。

（２）ゆらぎを秩序の源泉とみなすこと

平尾が初めて神戸製鋼チームのキャプテンを務めたのは1988年であり、彼が入社して3年目のことである。この年に、新日鉄釜石とならぶ7連覇を成し遂げた第一歩が始まる（実際の日本一は1989年1月15日におこなわれた日本選手権での勝利から）。

キャプテンに就任した平尾は、この年に、1）周囲の意表を突く大胆なメンバーのコンバート、および、2）従来のポジションが持つ機能の転換を実行し、チームにゆらぎを発生させた。すなわち、それまで平尾自身が務めていた、ラグビーチームの「司令塔」と呼ばれるスタンドオフのポジションに、その経験が全くない新人の藪木広之を抜擢するとともに、「司令塔」の役割を担うポジションそのものをスタンドオフから別のポジションに転換させたことである。

ラグビーチームのポジション構成は、背番号1番から8番までのフォワード8人と、9番から15番までのバックス7人からなる。フォワードは相手チームとスクラムを組んだり揉み合ったりしてボールを奪い合い、バックスはフォワードが獲得したボールをパスやランニングで展開して、ゴールをめざすのがラグビーの試合である。バックス7人のうち、フォワードに一番近いところに位置するスクラムハーフ（9番）が、フォワードからのボールを受け取ってこれをすぐ後ろにいるスタンドオフ（10番）に

回し、スタンドオフが瞬時に全体の動きを見てゲーム展開を方向づける。

大胆なコンバートが実行されたのは、ボックスに力のある切り札がいなくて、駒不足であると判断されたからである。平尾はよりトライに結びつきやすいインサイドセンター（スタンドオフのすぐ後ろに位置し、得点ゲッターであるウイングにボールを回す）へ自分のポジションをさげることにした。問題は「司令塔」と呼ばれるスタンドオフの代役を誰に任せるかである。そこにスクラムハーフの経験しかない藪木を起用したのである。彼は（明治）大学生時代はスクラムハーフの控え選手で目立った活躍はしておらず、その年に入社したばかりで、神戸製鋼でもレギュラーにはほど遠い存在であった。企業組織でいえば、その筋で実績がない平社員を一気に取締役本部長に抜擢するような人事である。

この新人選手の起用に対しては、当然、周囲から疑問視する声は少なからず発せられたし、反対意見も提出された。チームの中にはスタンドオフを務めることができる控え選手もいたし、藪木は学生時代からキックが下手な選手だった。スタンドオフというポジションは、瞬時の判断力とパス能力だけでなく、キックができることが絶対条件である。少なくとも、ラグビー界の常識ではそうであった。ゲーム状況によって、キックを有効に使うとしたり、外に出すタッチキックで相手の攻撃をかわしたりしなければならぬ。だから、キックのできない選手をスタンドオフに起用することは、当時の常識からすれば考えられないことであった。にもかかわらず、キャプテン平尾はスタンドオフの経験がなく、型も持たない藪木にその役を担わせることを決断した。当時を振り返って、平尾は松岡正剛との対談で次のように述べている。

松岡 むちゃな決断ですよ。スクラムハーフは地面から上に対する判断が必要だけど、スタンドオフは前後左右の空間の判断ですからね。全然、違う。反対されませんでしたか。

平尾 疑問をもたれました（笑）。「平尾は何を考えるとんや」という、ね。でも、そういう疑問はキャプテンとしていろんな試みを始めたときから、しょっちゅうでしたから、まあ、気にしていませんでしたね。

.....

松岡 スタンドオフでキックがヘタというのは、ふつうは致命傷……。

平尾 そうなんです、そんなふうにも何もかもが経験がないというのは、逆に魅力なんです。基礎体力とか躍動感とかさえあれば、これはなんとかいけると思ったんですね。

.....

平尾 キックというオプションをなくしたほうが、このチームはプレーの中で連続性が出せるんです。つまりトライをとるラグビーができる。それにあえて挑戦しようと思ったわけです。⁴¹

要するに、ラグビーの通念を打破して、パス主体のスタンドオフとチームプレイに組み換えようとしたことだ。こうすることで予想外の動きが発生し、藪木はこの年、相手チームのディフェンスを困惑させる大活躍をする事ができたのである。こうしたコンバートの背景には、従来のラグビーの戦い方を揺るがすもう一つの型破りがあった。スタンドオフからインサイドセンターに下がった平尾は、このポジションをゲームメイクの隠れた「司令塔」に組み換えることを試みたのである。

こうした型破り（ゆらぎの発生）によって、神戸製鋼チームは斬新なチームメイク（新たな秩序形成）をおこなったのである。それはチーム（システム）に混沌を取り込むことでもあった。

(3) 混沌を排除しないこと

日本のラグビー界では、その戦い方に一定の「型」が幅をきかず時代が長く続いた。早稲田大学は「ゆさぶり」を身上とした「展開・接近・連続」のプレー、明治大学は「前へ」を合言葉に「押し」に徹するプレー。こうした「型」が日本のラグビー界を支え、「伝統」をつくり出してきた。けれども、こうした「型」や「伝統」は不変のものではありえない。時代が変われば、型も変わってしかるべきである。ラグビーに取り組んでいる人間の体格や人格が変われば、型が変わって自然である。ところが、日本のラグビー界では、選手を従来通りの「型」に無理にはめる行為がまかり通ってきた。

神戸製鋼チームはこうした「型」にはまることがない。日本選手権での7連覇の間、その戦い方は変化している。

平尾誠二がキャプテンを務めたV1からV3までは、ボックスを中心としたパスワークで勝負するスタイルが採用された。フォワードによる肉弾戦のスクラムで勝負するスタイルが「格闘技」としてのラグビーなら、ボックスによるパスで勝負するスタイルは「球技」としてのラグビーである。平尾はそれまでスクラム中心の勝負にこだわっていたチームの戦い方を、ボックスでボールをどんどんパスして人のいないスペースに展開し、密集戦での力比べを避ける戦い方をつくりあげた。かくして、ラグビーにおける「球技性と格闘技性」という理論をひっさげ、とくにスペースというコンセプトを提示して、球技性を失って硬直していた日本ラグビーに風穴を開けたのである。永田洋光のいうように、「『ラグビーはボールを人のいないスペースへと運ぶゲーム』という平尾の定義が、『ラグビーはスクラムに始まりスクラムに終わる』という当時のラグビー界の定説よりも勝利に近かったことが証明されたわけである。」⁵⁾

平尾の口癖は「型のないラグビー」であり、「チームをいつも変えていきたい」であるが、その初めの一歩がパスで勝負する球技性のラグビーであった。この型破り（混沌）は7連覇の過程における戦いのスタイルの変化を特徴づけるものであった。初優勝の翌年には、ボックスの選手が狭い間隔で並んで手際よくパスを回す神戸製鋼独特のプレーである「ショートライン」の戦法が導入された。

V3が達成されたあと、神戸製鋼チームのキャプテンが平尾から入社4年目の大西一平に変わる。彼は大学いらい突進型のプレーヤーとして知られていた。するとチームの戦い方が今度は「格闘技性」の強化に移っていく。フォワードから力で相手チームを切り崩すラグビーである。「しつこさと激しさ」を追求することで、大西は格闘技としてのラグビーを、3連覇の過程で高められた球技としてのラグビーのレベルまで高めようとしたのである。V4をめざした社会人大会決勝戦で強敵三洋電機をして、まさか神戸製鋼がそんな単純な攻めをするわけがない、と思わしめた戦い方だった。「平尾がキャプテンの時はチームのボックスが救い、キャプテンが大西に代わった途端にフォワードがピンチを救う。試合の流れや相手との力関係も当然作用してはいるが、この場面は神戸製鋼の移り変わりを実に象徴的にあらわしていた。」⁶⁾ 球技性に加えて格闘技性のレベルアップをはかることで、神戸製鋼はこれまでにない特異なチームへと自己組織化を遂げていったのである。そして大西キャプテンのもとで3連覇を遂げたのであった。

7連覇を控えた1994年にキャプテンが大西から細川隆弘に代わる。彼がスローガンに掲げた戦法は「タフ&スピード」で、安定したディフェンスから一気にたたみかける爆発力のラグビーであった。この年、チームはそれまで否定し続けてきた力のラグビーに固執したのである。そして年が明けた早々の社会人大会の決勝戦で、キャプテン代行を務めた平尾は攻撃的なスタンドオフに変身して、力のラグビーを身をもって実践したのである。

神戸製鋼7連覇の過程を貫く特徴は、広いスペースを有効に使うって早いテンポでボールを展開させて

いくことと、個人個人の判断による「アドリブラグビー」を実施していることである。だから、神戸製鋼のプレーには決まった「型」があるのではなく、その時その時の選手の個性によって戦うスタイルが変幻自在になることである。選手の顔ぶれは毎年のように変わるので、プレーのスタイルもこれに応じてどんどん変わる。したがって、ある年のスタイルが安定しても、それが固定することはありえず、次の年メンバーが少し変わることで、戦い方のスタイルが大きく変化し予想がつかなくなる。

こうした性質は混沌（カオス）の特徴である。混沌とは、日常的には、もやもやとして物事の区別がはっきりしないことを意味し、天地開闢の頃の天と地がまだ分かれていなかった状態に例えられたりする。物事がすっきり「分かれていない」ということは、「分からない」こと、つまり何がなんだかよく理解できないことだ。それは秩序のない状態であり、先がどうなるかがまったく予測不可能な状態をあらわす。混沌は異質なもの同士の不規則な相互作用の総体からもたらされるものであるが、ちょっとした出来事が不規則な相互作用の累積によって、新たなパターンを生みだしていく。この意味で、混沌には新たなパターンを創造する力が含まれる。神戸製鋼の試みはこうした混沌を積極的に取り込んで、みずから新たなチームへと自己組織化していく生命力を備えていたといえる。

（４）コントロール・センターを認めないこと

日本のスポーツ界は、ラグビーに限らずほとんどの種目が旧来の体育会系的な考え方に支配されており、個人の発想が生きるスポーツというよりも、チームのためにか伝統のためにかという考えが中心である。そのために、義務的にやらされる練習になりがちである。多くのチームは監督主導型のチーム運営をおこない、監督が決めたメニューで練習にはげみ、監督の指示通りに試合をすることが、勝利への近道だと考えられている。いわゆる管理スポーツが支配的である。

管理を中心とした組織運営の問題点は、それが行き過ぎると成員の自主性が失なわれ、新たなアイデアや付加価値創造が起こりにくくなることである。スポーツの場面でいうと、自分で考えて練習に取り組み、試合に臨むことが少なくなることだ。日本では、プロフェッショナルとアマチュアの区別なく、選手の自主性を生かしたスポーツはあまり見られない。ラグビーもその例外ではない。学生であれ社会人であれ、主流になっているのは監督主導型のラグビーである。

神戸製鋼でもかつては管理主義が中心で、やらされるラグビーがおこなわれていたが、東山勝英がキャプテンであった1984年に従来の「監督制」を廃止して、キャプテンを中心とする体制をスタートさせた。オフシーズンにミーティングを開いて選手全員でキャプテンを選び、キャプテンが選手と相談しながら練習や試合の方針を決めていくのである。その経緯を彼は次のように語っている。

僕らが入って何年かは、まったく昔のスタイルでラグビーをやっていたんですよ。休みは試合の翌日だけで、毎日ひたすらボールを使って走り回る。しかも、一年中同じパターンで、それを繰り返しているのに、結果が出ない。だんだん“何でここまで練習せなアカンのや……”という声が出てきたんです。…… そんな時にふと“ああ、試合になったら、すべてを決めるのはオレたち選手なんだよね”と気づいたんです。で、一度、自分たちでやれることはやってみようということになって、とりあえず一年間ヘッドコーチはおいたままにして、監督だけをなくした。⁷⁾

ラグビーでは、他のスポーツと異なり、試合中は監督もコーチも試合現場に入れず、キャプテンを中心に選手の自主的な判断だけで試合を進めていかなければならない。それが、「すべてを決めるのはオ

「レたち選手なんだよね」という発言の意味である。この監督制廃止の試みが功を奏して、翌年には創部
いらい初めて社会人大会決勝戦進出を果たしたのである。体育会系的な発想のもとでの監督は、しばし
ば選手の日常生活にまで口出しするコントロール・センターであるが、監督制度を廃止することで選手
の自主性が高まり、「創造的破壊」をキャッチフレーズとする自己組織的なチームに変態することがで
きたのである。1988年にキャプテンとなった平尾が、次々とチームの自己変革を打ち出したのも、
その背後に監督制廃止があったからこそである。現在、神戸製鋼チームは、選手個人の力量と体調に合
わせた自己管理を認めており、週の練習日も3回に制限している。練習のない日に自発的にラグビーの
ことを考える時間を確保することで、ラグビーに対する想いを募らせ、インテリジェントな工夫も生ま
れやすくなっている。

3. おわりに

神戸製鋼ラグビー部は、日本のスポーツ界を支配してきた監督主導型の管理スポーツに取って代わる
存在として注目に値する。個人の発想が生きるラグビーは、欧米ではごく当たり前のことだが、それが
できない日本社会の仕組みに問題があるだろう。スポーツに限らず組織が絶えず自己変革し、高い組織
力を身につけるためには、まず個人ありきということが大前提である。この条件が満たされて初めて、
固定観念から生み出される「型」を破るゆらぎの試みが発生する。それらは一時期、組織に混沌をもた
らすかもしれないが、その混沌を排除することなく、その中からメンバーの協調によって新たな工夫や
パターンを立ち上げていくことができるのである。さらにその際、管理主義的な上からのコントロール
を最小限にすることが必要である。あくまで、メンバーの自主性を尊重して、内側から新たなパターン
を形成する条件を整えることである。

神戸製鋼チームの7連覇という偉業は、「個の尊重」「ゆらぎの発生」「混沌の許容」「コントロール
・センターの廃止」によって、チームが絶え間ない自己変革を遂げ自己組織化していくための条件で
あることを立証している。このことは、スポーツ界にとどまらず、企業やその他の組織についても、ひ
いては社会全体にかんしてもあてはまるであろう。神戸製鋼ラグビー部の試みは、非管理型の自己組織
化が成功した事例として、多くのことを学ぶ価値がある。

[謝辞] 本稿の執筆に際して、大阪大学人間科学部社会系の宇高慎雄学兄から、神戸製鋼ラグビー部の
試みと自己組織化との関連について貴重な示唆を得た。感謝したい。

注

- 1) 自己組織性の社会的含意については、拙著、1986『自己組織性—社会理論の復活』創文社を、自己組織化の4つの条件については、拙著、1994『混沌の力』講談社、第2章3節を参照。
- 2) 平尾誠二のホームページに掲載されている『灘浜情話』第1話「神戸製鋼ラグビー部STEELERSについて」より引用。アドレスは、<http://plaza6.mbn.or.jp/~hiraol0/>。
- 3) 毎日新聞大阪本社運動部編、1996『男たちの挑戦—神戸製鋼ラグビー部』世界文化社、226頁。
- 4) 平尾誠二・松岡正剛、1996『イメージとマネージ—リーダーシップとゲームメイクの戦略的指針』集英社、98-99頁。
- 5) 永田洋光、1997『平尾誠二—リーダーシップの鉄則』三笠書房、34頁。
- 6) 永田洋光、同上、173頁。
- 7) 永田洋光、同上、178頁に掲載されている東山の発言。