

Jリーグクラブの監督選定要因に関する一考察

深井正樹

第1章 はじめに

Jリーグクラブは利益の追求に加え、試合での勝利を常に求められる。この点において他の事業体と異なる。勝敗という成果に対して多くの責任を負うのが、監督である（武藤、2013）。スポーツビジネスの成功において、「勝利」が重要であり、勝利することで競技人口、観客、指導者や審判の、競技に関わる人口が増加することにより、資金が円滑に回り出す（平田、2013）。勝敗の規定要因を大きく占めるのは選手自身の能力であるが、それらの練習や試合に際する指揮をとる指導サイドの役割も重大である（加納、2002）。

特にサッカーではチームの成績のみならず、クラブ全体の運営をなす経営者の一人と認識されており、監督が担う役割の大きさが指摘されている（加納、2002）。監督は、フロントが供与し得る資金の中で最大の成果を求められ、成績により契約が更新されないリスクもあることから、雇用者でもあり経営者の側面もある（武藤、2013）。Jリーグクラブにおいて監督選定が重要であることは明らかである。

翻って、組織のトップ陣の交代については、企業経営に関する研究が多く蓄積されている。杉岡（2014）は、企業経営を考える際にトップ交代に着目することは重要な意味を持ち、環境変化が激しいビジネス界で生き残るには、優れた新トップを選任し企業の取り巻く変動に対応していくことが最重要事項であると指摘している。また、社長交代の危険は、パフォーマンスに強く依存しており、業績が悪化した時に社長交代確率が高まる（阿部・小黒、2004）。企業において会社を成長させることが求められ、業績不振を好転させることや企

業を活性化させるためにはトップ陣の交代は不可欠であると思われる。大沢(2004)は、選定された経営者の戦略性や起業精神が企業のマネジメントに大きな影響を与えると指摘する。そのため、選定における選定基準がいかに重要であるかが伺える。

また、管理職の役割として日置らは(1998)、部下の業務遂行の「監督者」であり、自分自身も業務を担当し、組織内で必要な交渉・調整を行っており、任務を遂行するために必要な職位が与えられている。プロサッカークラブの監督と企業の管理職は、似ている側面があると思われる。

しかし、Jリーグクラブはチーム内だけではなく、ファンや地域、スポンサーなど一つの組織に関わるステイクホルダーが、企業より性質上多く存在する(武藤, 2013)。また、企業は収益を生み出すことを追求しているのに対し、スポーツチームは勝利を追求することから、企業経営に関する選定要因をすべて適用できるわけではない。企業の管理職の研究は進んでいるが、Jリーグクラブの監督選定や企業幹部選定に与える影響に関しては明らかにされていない。本研究の目的は、Jリーグクラブの監督を選定するにあたり、監督の選定要因を明らかにすることとした。

2. 方法

2.1 調査対象と方法

本研究では、強化担当責任者の12名を対象として調査を実施した。質的研究におけるインタビュー者数については、多くの研究者で議論が分かれているが、本研究ではJリーグオリジナル10に着目したため、横浜フリューゲルス(1998年消滅)を除く、9チームの強化担当責任者と10年以上の強化担当責任者歴を持つ3名の計12名を対象とした(表1)。

2.2 インタビュー

対象者12名のうち回答の得られた11名を対象者とした。対象者に、1対1の半構造化インタビューを実施した。インタビュー実施に先立ち、スポーツビジネスに精通する研究者と共に監督決定に至るまでのフローチャートを作成し、

表1 調査対象者

	強化担当 責任者	責任者歴	競技経験	指導者ライセンス	インタビュー 参加	同意率参加
1	A	8	なし	なし	○	○
2	B	19	JSL2部	S級ライセンス	○	○
3	C	14	J1・J2・JFL・JSL	なし	○	○
4	D	15	JFL	A級ライセンス	○	○
5	E	10	なし	S級ライセンス	○	○
6	F	3	不明	UEFAライセンス	○	×
7	G	22	JSL	S級ライセンス	○	○
8	H	9	JSL	B級ライセンス	○	○
9	I	3	JFL	B級ライセンス	○	○
10	J	25	JSL	なし	○	○
11	K	1	J1	B級ライセンス	○	○
12	L	6	JSL	なし	×	○

強化担当責任者歴のある1名に対し予備調査を実施し、インタビューの実施方法の精度を高めた。インタビューの目的は、前任監督から現監督決定に至るまでの経緯に着目し、情報を得ることとした。また、インタビュー実施前に予め作成した研究依頼書を用いて本研究の趣旨や回答を否定できる権利の保証、プライバシーに十分な配慮を行い、データは研究以外の目的では使用しない旨を伝え、対象者から同意を得た上で、インタビューを実施した。

インタビューは、2017年9月から12月まで実施した。場所はプライバシーが確保できる応接室等の個室（一部ラウンジを含む）で実施した。時間は一人につき説明を含め60～90分かけてインタビューを行い、内容はボイスレコーダーにより録音し、逐語録を作成した。

2.3 データ分析

得られたインタビューデータを逐語録として記録し、研究協力者（修士課程）1名とマーカーを用いて、『監督選定要因』に関する文脈に印を付け2名が一致した箇所、または1名の場合は協議した上で要因を抽出した。抽出した要因を、3名の研究者（博士課程1名、修士課程2名）と討論し、コード名を作成した。1名の研究者（修士課程）と作成したコード名を比較し、類似したものをまとめてサブカテゴリーとした。サブカテゴリーの作成後、1名の研究者（博士課程）の査読を受け、客観的視点を加えることで信憑性を高めた。そして、サブカテゴリーからカテゴリーを作成し、監督選定要因を概念化していった。

2.4 同意率調査

インタビューの分析結果の妥当性を確保するため、対象者12名のうち回答を得られた11名にアンケート調査を実施した。監督選定要因への同意の程度について、その割合を算出した。先行研究（富安・山村、2009）、（有森ら、2004）を参考に、4件法（1：全く同意しない 2：同意しない 3：同意する 4：強く同意する）で行った。

3. 結果

インタビュー結果から、Jリーグクラブの監督選定要因に関連している文脈を対象とし分析を行った。この結果、監督選定要因は2領域、14カテゴリー、48サブカテゴリーが抽出された（表2）。また、155の意味単位が抽出された。なお、以下の記載において、領域名【 】,カテゴリー名《 》、サブカテゴリー名〔 〕とする。

3.1 【クラブの組織的要因】

《比較対象の存在》は、過去の在籍監督と現候補者を比較したもので、〔クラブ歴代監督との比較〕、〔前任監督との比較〕の2サブカテゴリーにより構成された。〔クラブ歴代監督との比較〕の同意率は、強く同意するが9.1%、同意するが63.6%であった。〔前任監督との比較〕の同意率は、強く同意するが18.2%、同意するが63.6%であった。

《意思決定者の判断基準》は、選定者またはクラブオーナーの経験値から構成される、〔選定者の経験を基にした判断基準〕、〔クラブオーナーの経験を基にした判断基準〕の2サブカテゴリーにより構成された。〔選定者の経験を基にした判断基準〕の同意率は、強く同意するが9.1%、同意するが36.4%であった。〔クラブオーナーの経験を基にした判断基準〕は、強く同意するが27.3%、同意するが72.7%であった。

《サッカー現場の意見》は、自チームのコーチ、選手との会話の中から現場の状況を分析し、候補者選定に影響を与えることを示す、〔選手から聴取した意見〕、〔コーチから聴取した意見〕の2サブカテゴリーにより構成された。〔選手から聴取した意見〕は、強く同意するが0%、同意するが63.6%であった。〔コーチから聴取した意見〕は、強く同意するが0%、同意するが72.7%であった。

《ステイクホルダー》は、選定者が選定する上で考慮するものを示す、〔他クラブの任用期間の傾向〕、〔親会社のブランドイメージ〕、〔親会社の経営方針〕、〔スポンサーの意向〕、〔推薦してきた人物への信頼〕、〔クラブ幹部の意向〕の6サブカテゴリーにより構成された。〔他クラブの任用期間の傾向〕は、強く同意するが0%、同意するが72.7%であった。〔親会社のブランドイメージ〕は、強く同意するが9.1%、同意するが54.6%であった。〔親会社の経営方針〕は、強く同意するが0%、同意するが90.9%であった。〔スポンサーの意向〕は、強く同意するが0%、同意するが54.6%であった。〔推薦してきた人物への信頼〕は、強く同意するが63.6%、同意するが36.4%であった。〔クラブ幹部の意向〕は、強く同意するが27.3%、同意するが36.4%であった。

《クラブ哲学》は、クラブ哲学またはクラブの理想に候補者が適切であるか判断するもので、〔クラブ哲学や理想〕の1サブカテゴリーにより構成された。〔クラブ哲学や理想〕は、強く同意するが27.3%、同意するが63.6%であった。

3.2 【候補者に関する要因】

《属性》は、候補者に備わっている固有の性質から構成される、〔候補者の国籍〕、〔候補者の年齢〕、〔候補者の出身地〕の3サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の国籍〕の同意率は、強く同意するが0%、同意するが45.5%であった。〔候補者の年齢〕は、強く同意するが0%、同意するが63.6%であった。〔候補者の出身地〕は、強く同意するが0%、同意するが36.4%であった。

《パーソナリティ》は、候補者のこれまでの実績からみえる、性格、立ち振る舞いや、気配りの要素から構成される、〔候補者の道徳観〕、〔候補者の選手・スタッフへの配慮〕の2カテゴリーにより構成された。〔候補者の道徳観〕は、強く同意するが63.6%、同意するが36.4%であった。〔候補者の選手・スタッフへの配慮〕は、強く同意するが54.6%、同意するが45.5%であった。

《コミュニケーション能力》は、〔クラブ関係者とのコミュニケーション能力〕、〔選手とのコミュニケーション能力〕、〔マスメディアとのコミュニケーション能力〕の3サブカテゴリーにより構成された。〔クラブ関係者とのコミュニケーション能力〕は、強く同意するが72.7%、同意するが27.3%であった。〔選手とのコミュニケーション能力〕は、強く同意するが81.8%、同意するが18.2%であった。〔マスメディアとのコミュニケーション能力〕は、強く同意するが45.5%、同意するが54.6%であった。

《クラブへの理解》は、候補者がクラブの経営、運営、戦力の現状に理解を示しているかを指す、〔候補者のクラブ経済状況への理解〕、〔候補者のクラブ戦力に関する現状への理解〕、〔候補者のクラブ運営方針への理解〕、〔候補者のクラブの求める指導体制への理解〕、〔候補者のホームタウン活動への理解〕の5サブカテゴリーにより構成された。〔候補者のクラブ経済状況への理解〕は、強く同意するが54.6%、同意するが45.5%であった。〔候補者のクラブ戦力に関する現状への理解〕は、強く同意するが63.6%、同意するが36.4%であった。〔候補者のクラブ運営方針への理解〕は、強く同意するが63.6%、同意するが27.3%であった。〔候補者のクラブの求める指導体制への理解〕は、強く同意するが63.6%、同意するが27.3%であった。〔候補者のホームタウン活動への理解〕は、強く同意するが45.5%、同意するが45.5%であった。

《候補者の実績》は、候補者の選手実績、指導者としての実績、または、サッカークラブでの指導者以外の業務実績からなる、〔候補者の選手としての国内

Jリーグクラブの監督選定要因に関する一考察

外実績)、〔候補者の選手としての世界的認知度〕、〔候補者の選手としてのクラブ在籍経験〕、〔候補者の現役時代にプレーしたポジション〕、〔候補者の監督としての国内実績〕、〔候補者の監督・コーチとしての海外実績〕、〔候補者の有名選手の指導実績〕、〔候補者の若手選手の育成実績〕、〔候補者の選手が納得する実績〕、〔候補者の育成ダイレクター、スカウトなどの選手、監督以外での実績〕の10サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の選手としての国内外実績〕は、強く同意するが27.27%、同意するが54.6%であった。〔候補者の選手としての世界的認知度〕は、強く同意するが0%、同意するが54.6%であった。〔候補者の選手としてのクラブ在籍経験〕は、強く同意するが0%、同意するが45.5%であった。〔候補者の現役時代にプレーしたポジション〕は、強く同意するが27.3%、同意するが18.2%であった。〔候補者の監督としての国内実績〕は、強く同意するが9.1%、同意するが72.7%であった。〔候補者の監督・コーチとしての海外実績〕は、強く同意するが18.2%、同意するが54.6%であった。〔候補者の有名選手の指導実績〕は、強く同意するが9.1%、同意するが36.4%であった。〔候補者の若手選手の育成実績〕は、強く同意するが27.3%、同意するが54.6%であった。〔候補者の選手が納得する実績〕は、強く同意するが9.1%、同意するが72.7%であった。〔候補者の育成ダイレクター、スカウトなどの選手、監督以外での実績〕は、強く同意するが0%、同意するが63.6%であった。

《日本の環境への理解》は、日本人選手のサッカーに関する技術、戦術理解、フィジカル面を理解し、また、日本人の性格、日本文化を理解することからなる、〔候補者の日本人選手の特性への理解〕、〔候補者の日本文化への理解〕の2サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の日本人選手の特性への理解〕は、強く同意するが63.6%、同意するが36.4%であった。〔候補者の日本文化への理解〕は、強く同意するが54.6%、同意するが45.5%であった。

《知名度》は、〔候補者の世間的知名度〕、〔候補者のサポーター知名度〕の2サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の世間的知名度〕は、強く同意す

表2 Jリーグクラブの監督選定に影響を与える要因

領域	カテゴリー	サブカテゴリー	同意率 (%) n = 11	
			同意する	強く同意する
クラブの組織的要因	比較対象の存在	クラブ歴代監督との比較	63.64%	9.09%
		前任監督との比較	63.64%	18.18%
	意思決定者の判断基準	選定者の経験を基にした判断基準	36.36%	9.09%
		クラブオーナーの経験を基にした判断基準	72.73%	27.27%
	サッカー現場の意見	選手から聴取した意見	36.36%	0%
		コーチから聴取した意見	72.73%	0%
	ステイクホルダー	他クラブの任用期間の傾向	72.73%	0%
		親会社のブランドイメージ	54.55%	9.09%
		親会社の経営方針	90.91%	0%
		スポンサーの意向	54.55%	0%
推薦してきた人物への信頼		36.36%	63.64%	
クラブ哲学	クラブ幹部の意向	36.36%	27.27%	
	クラブ哲学や理想	63.64%	27.27%	
候補者に関する要因	属性	候補者の国籍	45.45%	0%
		候補者の年齢	63.64%	0%
		候補者の出身地	36.36%	0%
	パーソナリティ	候補者の道徳観	36.36%	63.64%
		候補者の選手・スタッフへの配慮	45.45%	54.55%
	コミュニケーション能力	クラブ関係者とのコミュニケーション能力	27.27%	72.73%
		選手とのコミュニケーション能力	18.18%	81.82%
		マスメディアとのコミュニケーション能力	54.55%	45.45%
	クラブへの理解	候補者のクラブ経済状況への理解	45.45%	54.55%
		候補者のクラブ戦力に関する現状への理解	36.36%	63.64%
		候補者のクラブ運営方針への理解	27.27%	63.64%
		候補者のクラブの求める指導体制への理解	27.27%	63.64%
		候補者のホームタウン活動への理解	45.45%	45.45%
	候補者の実績	候補者の選手としての国内外実績	54.55%	27.27%
		候補者の選手としての世界的認知度	54.55%	0%
		候補者の選手としてのクラブ在籍経験	45.45%	0%
		候補者の現投時代にプレーしたポジション	18.18%	27.27%
		候補者の監督としての国内実績	72.73%	9.09%
		候補者の監督・コーチとしての海外実績	54.55%	18.18%
		候補者の有名選手の指導実績	36.36%	9.09%
候補者の若手選手の育成実績		54.55%	27.27%	
候補者の選手が納得する実績		72.73%	9.09%	
候補者の育成ダイレクター、スカウトなどの選手、監督以外での実績		63.64%	0%	
日本の環境への理解		候補者の日本人選手の特性への理解	36.36%	63.64%
		候補者の日本文化への理解	45.45%	54.55%
知名度	候補者の世間的知名度	36.36%	9.09%	
	候補者のサポーター知名度	36.36%	9.09%	
指導能力	候補者の戦術の多様性	45.45%	54.55%	
	候補者の指導現場での問題解決能力	27.27%	72.73%	
	候補者の戦術面以外でのチームマネジメント能力	36.36%	63.64%	
	候補者のトレーニング科学導入の積極性	63.64%	27.27%	
	候補者のサッカースタイル	27.27%	63.64%	
契約の実現可能性	候補者の交渉成立の確実性	81.82%	9.09%	
	候補者の交渉段階における自チームに対する優先度	72.73%	18.18%	
	候補者の現契約の違約金額	72.73%	9.09%	

るが9.1%、同意するが36.4%であった。〔候補者のサポーター知名度〕は、強く同意するが9.1%、同意するが36.4%であった。

《指導能力》は、指導者のこれまでの実績からみえる、指導現場での指導能力を示す、〔候補者の戦術の多様性〕、〔候補者の指導現場での問題解決能力〕、〔候補者の戦術面以外でのチームマネジメント能力〕、〔候補者のトレーニング科学導入の積極性〕、〔候補者のサッカースタイル〕の5サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の戦術の多様性〕は、強く同意するが54.6%、同意するが45.5%であった。〔候補者の指導現場での問題解決能力〕は、強く同意するが72.7%、同意するが27.3%であった。〔候補者の戦術面以外でのチームマネジメント能力〕は、強く同意するが63.6%、同意するが36.4%であった。〔候補者のトレーニング科学導入の積極性〕は、強く同意するが27.3%、同意するが63.6%であった。〔候補者のサッカースタイル〕は、強く同意するが63.6%、同意するが27.3%であった。

《契約の実現可能性》は、クラブと候補者の交渉段階におけるクラブに対する優先度、現契約の違約金が発生するかの有無を指し示す、〔候補者の交渉成立の確実性〕、〔候補者の交渉段階における自チームに対する優先度〕、〔候補者の現契約の違約金額〕の3サブカテゴリーにより構成された。〔候補者の交渉成立の確実性〕は、強く同意するが9.1%、同意するが81.8%であった。〔候補者の交渉段階における自チームに対する優先度〕は、強く同意するが18.2%、同意するが72.7%であった。〔候補者の現契約の違約金額〕は、強く同意するが9.1%、同意するが72.7%であった。

4. 考察

本研究の目的は、Jリーグクラブの監督を選定するにあたり、選定者の判断に影響を与えている要因について明らかにすることであった。

Jリーグの監督選定において、選定者が候補者を候補に挙げるまでは、《候補者の実績》だけでなく〔推薦してきた人物への信頼〕関係から候補者を選び、

選定者の《クラブへの理解》や《コミュニケーション能力》が選定する上で選定者が重要視していることが考えられる。《候補者の実績》や《知名度》は、大きな影響を与えるほどの理由にはならないことが明らかにされた。

インタビュー内容を分析した結果、現在のJリーグでは《候補者の実績》よりもクラブの歴史や経済状況を理解し、選手・スタッフ・クラブ幹部と適切な《コミュニケーション能力》が重要であることが明らかにされた。

《候補者の実績》や《知名度》は、優勝を狙う上位クラブや、所属選手の実績や知名度が高い外国人選手または代表クラスの日本人選手が多く所属しているクラブは、実績や知名度を選定要因に上げることが推測された。しかし、中堅クラスや財政的に裕福でないクラブは、高額な人件費を支払えないことが考えられることから、選定要因にならないことが示唆された。

5. 結論

5.1 まとめ

本研究の目的は、Jリーグの強化担当責任者を対象にJリーグクラブの監督選定において選定者の判断に影響を与えている要因を明らかにすることであった。本研究では、半構造化インタビューにより得られたデータを研究協力者2名（博士課程1名、修士課程1名）と協議を重ね、妥当性、客観性を高めた。分析結果を確かなものにするために、調査参加者に同意率の測定を行った。本研究では、候補者の〔クラブオーナーの経験を基にした判断基準〕、〔推薦してきた人物への信頼〕、〔候補者の道德観〕、〔候補者の選手・スタッフへの配慮〕、〔クラブ関係者とのコミュニケーション能力〕、〔選手とのコミュニケーション能力〕、〔マスメディアとのコミュニケーション能力〕、〔候補者のクラブ経済状況への理解〕、〔候補者のクラブ戦力に関する現状への理解〕、〔候補者の日本人選手の特性への理解〕、〔候補者の日本文化への理解〕、〔候補者の戦術の多様性〕、〔候補者の指導現場での問題解決能力〕、〔候補者の戦術面以外でのチームマネジメント能力〕が、Jリーグクラブの監督選定に影響を与える要因であることが明らかになった。

6.2 研究の限界

本研究の限界の一つに、強化担当責任者の自己報告に基づき実施されたことが挙げられる。第二に、本研究の結果は全てのJリーグクラブ選定要因の傾向を捉えたものではないことがあげられる。今後対象クラブを広げてさらなる調査研究が必要と思われる。

6. 引用参考文献

- ・阿部修人・小黒曜子 (2004) 社長交代と外部出身取締役：推定による分析. 経済研究, vol. 55, no. 1, 72-84.
- ・有森直子・中込さと子・溝口満子・守田美奈子・安藤広子・森明子・堀内成子・William L. Holzemer (2004) 看護職者に求められる遺伝看護実践能力：一般看護職者と遺伝専門看護職者の比較. 日本看護科学会誌, 24(2), 13-23.
- ・原田宗彦・小笠原悦子 (2010) スポーツマネジメント. 大修館書店：東京
- ・平田竹男 (2013) スポーツビジネス：最強の教科書. 東洋経済新報社：東京
- ・井上仁志 (2016) 人事評価制度の信頼性に関する一考察：人事評価制度が確立していない a 社の分析を中心に. 大阪産業大学経営論集, 17(1/2), 53-73.
- ・加納哲也 (2002) サッカー研究 (4) 日本代表監督に関する一考察. 神戸大学発達科学部研究紀要, 9(2), 181-211
- ・武藤泰明 (2013) プロスポーツクラブのマネジメント. 東洋経済新報社：東京
- ・大沢武志 (2004) 経営者の条件. 岩波書店：東京
- ・清水龍瑩 (1995) 経営者の人事評価 (II)：経営者能力. 三田商学研究. vol. 38, no. 4, 1-30
- ・杉岡直人 (2014) 日本企業のトップマネジメント交代の意味と役割：失われた 20 年における経営の継承と変革. 学習院大学大学院経営学研究科博士学位論文
- ・富安眞理・山村江美子 (2009) 訪問看護師が訪問した在宅療養者とその家族を支えるための看護実践内容の構成要素. 日本健康教育学会誌, 17(4),

260-267.

- ・吉田道雄 (2012) コミュニケーションとリーダーシップの技術：対人関係のプロフェッショナルを目指して．熊本大学学術リポジトリ
- ・日置弘一郎・高尾義明・森雄繁・太源有 (1998) 日本企業「副」の研究．白桃書房：東京