

プロフェッショナル組織におけるマネジメント・コントロール・システムの有効性：英国プロサッカークラブのケース

角田，幸太郎

<https://hdl.handle.net/2324/2236018>

出版情報：Kyushu University, 2018, 博士（経済学），課程博士

バージョン：

権利関係：Public access to the fulltext file is restricted for unavoidable reason (2)

氏 名 : 角 田 幸 太 郎

論 文 名 : プロフェッショナル組織におけるマネジメント・コントロール・システムの有効性
—英国プロサッカークラブのケース—

区 分 : 甲

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、プロフェッショナル組織としてのプロサッカークラブにおいて、マネジメント・コントロール・システム (Management Control System、以下 MCS) が体系的に構築・運用されており、MCS の効果を高める方向に改善していくにつれて、チーム成績も向上していったプロセスを、MCS 理論の観点から経時的に分析・考察した研究である。

序章では、問題の所在とリサーチ・クエスチョンを提示している。プロフェッショナル組織における MCS に関しては、病院など非営利組織をリサーチ・サイトとする研究は多く存在しているが、そこでは財務的なインセンティブは有効ではないとされてきた。しかし、本論文で対象とするプロサッカークラブもプロフェッショナル組織の一種とされており、プロサッカークラブのようなプロフェッショナル組織に対しては、インセンティブ・システムは有効であると考えられる。プロサッカークラブにおいてどのような MCS が構築・運用されているのかについて、近年、世界的に有名なプロサッカークラブの具体的事例が明らかにされ始めているが、FC バルセロナやマンチェスター・ユナイテッドなど、高年俸で複数年契約の選手を多く抱えるトップリーグのビッグクラブのものに限られており、またその情報も自伝で言及されているような断片的で逸話的なものである。したがって本論文では、ビッグクラブではなく、単年契約の選手が主体の、下部リーグのプロサッカークラブのほうが、MCS の意義や効果をより純粋に検証できるのではないかと考え、学術研究の手続きに従ってデータを収集し、その仕組みや変化に対する、既存の MCS 理論の説明力や MCS 理論の修正の必要性について考察することを、リサーチ・クエスチョンとしている。

第1章では、プロサッカーの会計、MCS、インセンティブ・システムに関する先行研究についてレビューを行い、リサーチ・デザインとリサーチ・サイトについて説明している。研究方法としては、現状ではプロサッカークラブの MCS 実務に関する情報は限定的かつ断片的であるため、まず MCS 実務に関する詳細を厚みのある記述でもって明らかにすることに意義を認め、なぜ特定の文脈において特定の MCS が設計・運用されているのかについて、当事者の意図を解釈することによって、ある文脈において実践されている実務の合理的根拠を説明する仮説の構築に結びつけるための、探索的ケーススタディの方法を採用している。本論文では、英国プロサッカークラブのひとつであるオックスフォード・ユナイテッド (Oxford United Football Club、以下 OUFC) をリサーチ・サイトとした。本論文のリサーチ・クエスチョンに照らして、単年契約の選手が主体で、下部リーグ所属の、国内外の複数のプロサッカークラブにインタビュー調査の依頼を行ったところ、一部のクラブについては関係者からの情報収集を進めることができたが、社内資料の閲覧や複数年にわたる調査への理解など、最も協力を得られたのが英国の OUFC であった。本論文では、OUFC をリ

サーチ・サイトにして、MCS の実務やその変化について、インタビュー手法を用いてデータを収集し、MCS のフレームワークとして広く支持されている Merchant and Van der Stede の成果コントロール・行動コントロール・文化コントロールという MCS のフレームワークやインセンティブ・システムの理論に基づいて分析を行うことにした。

第 2 章では、当時の新監督が就任する直前のシーズンにあたる、2013/14 シーズン以前の MCS の状況について、インタビュー調査や得られた資料を基に分析を行った。当時は、チームの年間最終順位に基づく個人ボーナスなど、インセンティブ・システムや選手のパフォーマンスの評価に用いる KPI もまだ簡素なものにとどまっていた。

第 3 章では、当時の新監督が就任した 1 年目のシーズンにあたる、2014/15 シーズンの状況について、インタビュー調査や得られた資料を基に分析を行った。新監督の発案により、5 試合経過毎の暫定順位に基づく個人ボーナス、100 項目を超える KPI の拡充、個人別・ポジション別の定性的目標の設定、罰金制度など、様々な取り組みが始まった。

第 4 章では、当時の新監督が就任して 2 年目のシーズンにあたる、2015/16 シーズンの MCS の状況について、インタビュー調査や得られた資料を基に分析を行った。5 試合毎や 15 試合毎の勝ち点目標の達成に基づく個人ボーナスやチーム全体へのボーナス、複数ポジションからなるユニット別の定量的目標への変更、行動規範としての組織シンボルの制定など、MCS に変更が加えられた。その結果、チーム成績は、カップ戦で準優勝し、リーグ戦でも上部のリーグへの昇格を果たすなど、好成績を収めたシーズンとなった。

第 5 章では、当時の新監督が就任して 3 年目のシーズンにあたる、2016/17 シーズンの MCS の状況について、インタビュー調査や得られた資料を基に分析を行った。リーグのレベルが上がったにも関わらず、勝ち点の目標値は変更せず、ボーナスの単価を上げることで、モチベーションを高めようとするなど、MCS にさらなる変更が加えられていた。結果として、リーグ戦ではプレイオフ出場を最後まで争い、カップ戦でも 2 年連続で決勝に進出するなど、好成績を維持したシーズンとなった。

第 6 章では、第 2 章から第 5 章までの 4 シーズンにわたる MCS の実務やその変化に対して、MCS の先行研究を踏まえて考察を行った。考察の結果、OUFC のような下部リーグの小規模なプロサッカークラブでも、個人成績に基づくボーナスを用いた成果コントロール一辺倒ではなく、定性的・定量的な行動目標を用いた行動コントロールと、チーム成績に基づくボーナスや罰金制度を用いた文化コントロールも、同様に重視されているなど、MCS 理論からみても理想的で体系的な MCS が構築・運用されていた。また、経年調査により追跡することができた MCS の変化の方向性も、MCS 理論によって指摘されている、客観性、管理可能性、適時性、公平性といったコントロールの有効性の要素を高めるものとなっており、それがチーム成績の向上という形で現れていた。そして、インセンティブ・システムの多くが、成果コントロールと文化コントロールを組み合わせたり、行動コントロールに文化コントロールが組み込まれているものがあるなど、チームスポーツのプロフェッショナル組織では、むしろ行動規範や集団報酬などを用いた文化コントロールが重視されている、という示唆を得ることができた。

終章では、本論文によって得られた知見を整理するとともに、インセンティブ・システムの重複による副作用の問題など、今後の研究課題を提示している。