

資料

## Jリーグクラブのマネジメント

— GM（ゼネラルマネジャー）の役割に着目して —

岡安 功\*・松本 耕二\*・藤口 光紀\*\*

### 1. はじめに

一般的に組織をマネジメント（経営）する役割はマネジャー（manager）がその権限を持つ。ミンツバーグ（1993）によれば、マネジャーの役割は三つの活動に大別できると報告している。それは「対人関係に関連するもの」、「情報伝達を扱うもの」、「本質的な意思決定に関わるもの」である。プロスポーツ組織におけるGM（ゼネラルマネジャー）も、こうした3点が大きな職務になっている。プロスポーツ組織におけるGMの存在については様々な背景が指摘されている。原田（2005）は企業サイドと地域スポーツの動きを指摘し分類している。企業サイドには、「企業の経営体質の強化と進む構造改革」、「企業が求める価値創造に対応できない企業スポーツ」、そして「企業スポーツからクラブ事業へ」を挙げ、地域スポーツでは「スポーツ事業の法人格（NPO他）」、「プロ化と事業化の動き」を報告している。これは“チーム”を強化し、勝利を取め、優勝するという事だけでなく、“クラブ・事業体（事業体）”としての全体のマネジメントについて言及するものである。この

背景には、世界的経済不況が影響し、プロスポーツ界における資金等の不足をクラブ事業体としてどのようにして賄うかなどの問題が存在するからである。

わが国におけるGMの登場は、1994年のシーズンオフにプロ野球球団の千葉ロッテマリーンズの広岡氏に始まった（朝日新聞、1994）。それまでの球団経営には、いや現在でさえも親会社となる企業が権限の多くを保持することが主流である中では、画期的な取り組みとしてメディアにも取り上げられた。

このようにGMをクラブ経営の中軸におく流れはサッカー界でもあった。チーム強化と経営戦略を考えることが世界のサッカー界では一般的に行われている。世界的な名門であるスペインのレアル・マドリードの強さは、優秀な選手だけでなく、モウリーニョという類まれな監督が幹部の信頼を得てGM型監督（Number, 2012より）としてクラブ経営の全権を握っていたことが要因の一つとして指摘されている。国内に目を向けると、1993年にJリーグが開幕し、その後も発展を遂げてきている。以下の表1は、クラブ数を表したものである。横浜フリューゲ

表1 Jリーグクラブ数推移（Jリーグ公式ウェブサイトを参考に作成）

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
							J1	16	16	16	16	16	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
クラブ数	10	12	14	16	17	18	J2	10	11	12	12	12	12	13	15	18	19	20	22	22	22	22
							J3														12	13

\* 広島経済大学経済学部准教授

\*\* 広島経済大学経済学部教授

ルスと横浜マリノスの統合という事はあったが、これまでクラブ数は徐々に増加している。

Jリーグは、2012年度より「Jリーグクラブライセンス制度」を導入し、クラブのマネジメント全体の適正化を図っている。具体的には、①競技、②施設、③人事体制・組織運営、④法務、⑤財務である。また財務には、「三期連続で赤字にならないこと」や「平成14年度以降債務超過にならないこと」が盛り込まれている。こうしてみると、まさに経営組織としての健全なクラブの運営が求められていることが明らかである。この背景には、Jリーグクラブの増加とそれに関連してのクラブの経営状況のむずかしさがある。大きな経営母体や支援企業が確保されているクラブは、赤字の補てんやスポンサー収入等により安定的な経営が望めるかもしれないが、それ以外のクラブは経営資金の確保が第一の課題となっている。Jリーグが情報を開示している経営に関する資料（Jリーグ）よれば、2014年度のJ1クラブの営業収益で損失があったとの報告は、7クラブであった。国内のサッカークラブ経営のむずかしさとともに、経営の現状を変えていく必要性がうかがえる。

組織経営や組織行動として頻繁にビジネスの分野では取り上げられることがある。またビジネス・リーダーがどのようにあるべきかといった問題も、様々な所で研究・分析が行われている。野中・竹内（2011）は、ビジネス・リーダーの研究の中で、それまでの形式知や暗黙知という概念を説明するだけでなく、『「実践知」と言われる経験から得られる暗黙知であり、価値観や道徳についての思慮分別を持つことにより、現実の具体的な文脈や状況において最善の判断を下し、行動することを可能にする』と指摘している。つまり、GMはクラブという組織のリーダーとして、多様な経験などを踏まえた意思決定を行っていく事が求められ、その時々において暗黙知とも理解できる視点を兼ね

備える事が求められると考える。

GMに関する文献は、決して多くないが、原田（2007）は、GMはステイクホルダーの参加意欲を満たし、渉外的業務に多くの労力を傾注しなければならないこと、さらにはクラブ組織全体を考えながら、好循環のシステム構築が求められると指摘している。Chelladurai（2006）は法務などを扱う専門家を雇う必要性があることを指摘するなど、プロスポーツクラブや球団においても多岐にわたる業務が必要であることがわかる。

プロのクラブのマネジメントという視点も含みながら、これまでも様々な研究が組織論の視点からも進められてきた。武隈（1995）は、国内外のスポーツ組織に関する研究の中で、主に組織論的アプローチに基づく文献レビューを行い、スポーツ組織論研究の可能性や展望を行った。研究結果として、リーダーシップ論を超えた管理者の行動研究、ミクロ組織論としての組織行動研究、組織有効性研究、組織変化の理論的・実証的研究の4つの分野における研究の必要性を説き、さらにスポーツの高度化や大衆化によるスポーツ組織に関心が寄せられると報告している。組織論という視点では長積（2011）がスポーツという行為に関わるサービス財を提供する組織が当該分野に相当すると報告し「目に見えづらいもの」に意味や価値を見出していると指摘している。

Misener & Doherty（2009）は、非営利スポーツ組織の組織能力について研究を行った。インタビュー調査や参与観察から、人的資源やプランニングなどの組織能力を見極めることが大切であることが明確になった。

また宮崎（2008）の事例研究では、欧州のサッカークラブにおけるGMによるクラブマネジメント改革が報告されている。地域社会とかかわりを持ちながらいかにクラブ強化を行っていくのが求められていることがまとめ

てとして述べられている。

このようにスポーツ組織やプロチーム経営については数多くはないものの幅広く多岐にわたって研究がおこなわれてきた。しかしながら、プロスポーツ組織の内部に関して詳細に述べた研究はほとんどない。さらにプロスポーツ組織の中で、その中の一つの重要な職務である GM を研究することはこれまでほとんどなかった。これからプロスポーツ経営を考える中では、GM の存在は、どのようなポジションとして、どのような職務が求められ、それをどのように進めるかを考える必要があると考える。

以上のことから、プロスポーツのクラブや球団には組織の中心となる GM が重要であることが指摘され、Jリーグは1999年より組織経営のためのマネジメントスキルを獲得する GM 講座を開講し人材の育成を実施している。また2015年度からは立命館大学とも連携してプロスポーツ界を担う人材育成に取り組んでいる。

## 2. 研究目的

そこで本研究では、我が国においてプロスポーツの一つとして大きな発展を遂げている Jリーグを取り上げ、その中で GM というポジションに焦点をあてて、そのクラブ内における役割や人事の権限などの現状を明らかにする事である。

## 3. 研究方法

今回は特に、Jリーグのクラブにおいて GM を設置しているクラブ、また過去に設置していたクラブへのインタビュー調査、および入手資料を分析して、クラブのマネジメントに関する基礎資料を得る事とした。

本研究では、3名の Jリーグクラブのマネジメントに関わる人物に対して質問紙を用いた半構造的インタビュー調査を行った。なお、調査は2012年2月～4月にかけて行ったものであ

る。それぞれ3名は、Jリーグの J1 カテゴリーのクラブでの GM が1名、Jリーグの J2 クラブで GM が1名、さらに Jリーグのクラブで代表取締役であり昨シーズン（2011年シーズン）まで GM のポジションを置いていたクラブの代表取締役である。J1 や J2、また現在は GM を配置していないクラブといった異なる形態のクラブを対象にして調査をすることで、GM の現状と課題を把握する事が出来ると考えて、これらの3つのクラブを調査対象とした。

また本研究の資料収集にあたり、質問紙調査の質問項目の作成には、先行研究（稲垣，2005；宮崎，2008）を参考に、以下の表の通りに9項目を設定した。

表2 質問項目の概要

GM の役割
人事の権限
ビジョン策定
予算
組織運営
差別化
マネジメント戦略
今後の GM（制度）

## 4. 結果

### 4.1 A クラブ

このクラブは、大都市圏に位置する100万人の人口がある都市をホームタウンとして、1996年に設立された。市民クラブとして地域の人々に愛される存在であり、育成型クラブとしてトップチームに何名もの選手を輩出している側面もある。J1 の上位争いをする常連のクラブでもある。

まずこのクラブにおける、組織図についてである。またその際、「GM」の位置は、下記の図1のように示された。GM は、事業全体とトップチームの強化という両方の側面において重要なポジションに位置づけられていた。

4.1.1 GM の役割

GM の権限を明記した規約はクラブにはない。そうした中で、GM の役割としては、チームの強化に関する権限（監督や選手の契約交渉、移籍等）、アカデミーに育成や強化、さらにもっとも重要な役割として、クラブ全体の経営方針に基づく強化方針の策定や部下や選手へのその意識の徹底などもある。さらにこうした事を実現するための監督の人選もある。

4.1.2 人事の権限

当該クラブにおいては、事業規模などを鑑みて、多くの移籍（他のクラブから）選手の補強などは不可能な状況であるとの事である。GM は、チーム編成上の強化ポイントおよび補強の必要性（重要性）・ポジションを検討する（GM／監督／強化部長）。最終意思決定には、社長、GM、強化部長、スカウト担当者の四者において行うことになっている。

4.1.3 クラブのビジョン策定

GM は、クラブビジョンの策定にも関与している。クラブの経営基盤の安定化やトップチームの強化、さらに地域貢献やアカデミーの強化

育成をも掲げ、手広く関与する。また GM としては、「ホームゲームでの勝利」することの重要性を監督や選手に理解させ、その上でチーム成績の上昇が経営基盤の好回転のスパイラルであると考えられている。以下の図2は、それを表現したモデルである。

4.1.4 予算

クラブ全体の予算編成は、社長・GM・経理担当者にて決定する予定となっている。クラブ全体の予算編成は50%がトップチーム・アカデミーの強化費にあてられている。これを目安として GM が検討して、強化部長、監督、スカウトと選手の補強や年俸等の調整を行っている。

4.1.5 組織運営

このクラブの場合、トップチームのグラウンドとアカデミーの事務所／グラウンドが別場所にある。GM はトップチーム中心に関与する事が多くなっているが、基本的には午前がトップ、午後アカデミーと割り振っている。アカデミーに関しては、方針や組織の決定、週1回の全体ミーティングの実施、指導者教育や試合視察、さらにアカデミー指導者とのコミュニ

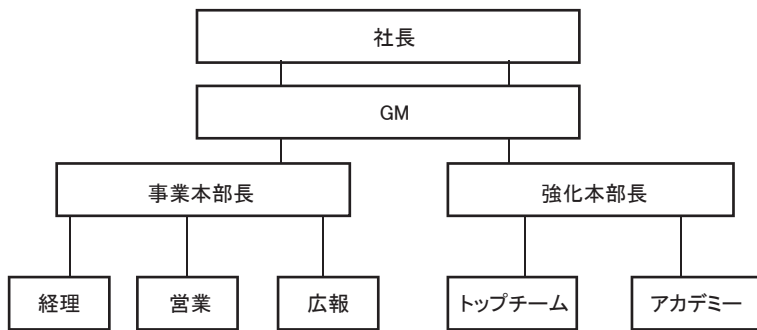


図1 Aクラブの組織図

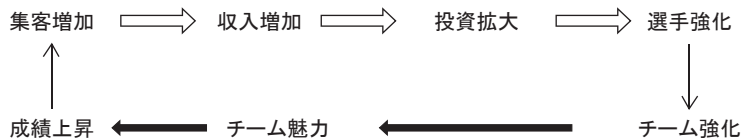


図2 経営基盤好転のスパイラル

ケーションを行っている。なお、テクニカルな部分に関しては、別にディレクターを配置している。

4.1.6 差別化

社長が、クラブの経営責任とクラブビジョンの策定業務を担当する。GMは、チームの結果責任と強化方針（施策）の策定、さらに強化予算の予算管理と責任を担う。

4.1.7 ファンやサポーター関連行事

定期的開催されているサポーター定例会をクラブ主催で開催している。この会には、サポーターの代表の10~15名程度が参加する。GMはこの会に、報告事項があるときのみ出席してコミュニケーションをはかっている。また、年1回のファン感謝デーもそうしたファンやサポーターとの交流の機会として捉えている。

4.1.8 マネジメント戦略

チーム強化としてのマーケティング志向で重要なのは、トップチームの魅力（ゲーム内容、選手のパーソナリティー、常勝チーム化）と選手のファンサービス（Jクラブ随一の量と質）の向上とファン拡大を図ること（チームのブランド力を高め集客につなげる）。またそれ以外に、サッカーを通じたスクールや学校体育授業支援等によるファン層の拡大などを挙げている。

4.1.9 今後のGM（制度）

現在、Jリーグ事務局がGM研修を行い専

門職となりつつあるが、制度上プロクラブのGMが、出向という形でも良いのか。また選手や監督とは、身分や制度が異なる立場及び組織作りに疑問を感じる部分があるとの事である。GMの基本的な考え方は、クラブの現実を見つめ、今は何をすべきかを判断し行動しており、クラブの理想的なあり方とは何か、これから考える状況である。

4.2 Bクラブ

このクラブは、1989年に設立し地域のサッカークラブとして活動していたが、2011年にJリーグへの入会が正式に承認された。2012年に初めてJ2に参戦した。少年サッカーが盛んな地域としてのメリットなどを生かして、様々な取り組みが行われている。下記の図3は、このクラブの組織図である。GMは、以下のように、取締役会の下に位置づけられ、様々な業務に関わっている。

4.2.1 GMの役割について

クラブにおけるGMの役割は何かについては、経営全般に関わる立場であるとの事であり、クラブの規模が小さいため、取締役も兼ねたポジションである。クラブ創設以来、初めてのGMであり規約はない。業務は、チーム強化、地元自治体との交渉、スポンサー対応、広報、さらには育成などまで幅広い業務に関わっている。

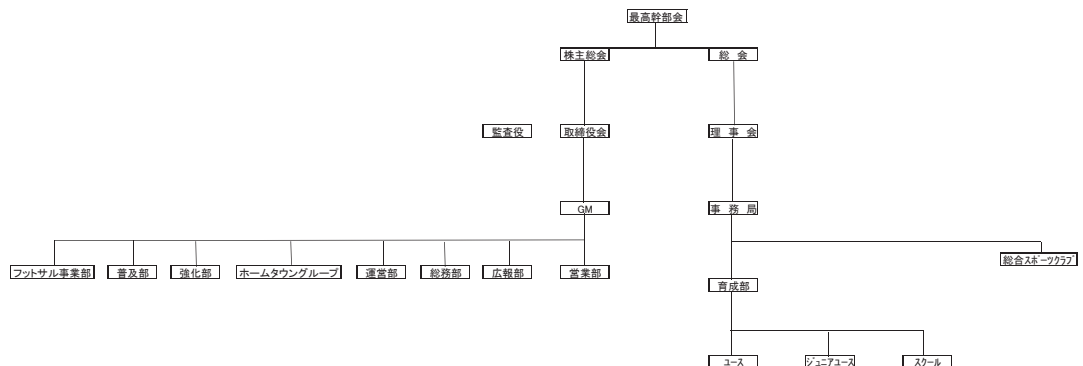


図3 Bクラブの組織図



#### 4.2.2 人事の権限

選手の補強等には関与している。実際には下記の点に留意しながら検討している。まず、監督の考えを日常のコミュニケーションで確認する。また、クラブの将来像を考慮しながら、短期的、長期的視点の両方を踏まえながら、クラブの目指すスタイルに適合する選手の情報収集などを行っている。その中では、スカウト活動や他クラブの強化部、さらに代理人等から情報収集を行うようなことも行い、最終的に選手と面接をして、契約を行っている。

#### 4.2.3 ビジョン策定について

チームビジョンの策定にも関与しており、育成型クラブとして地元地域に根付き、愛される存在を目指しているとの事である。その為には、クラブのビジョンを、より多くの人たちと共有しながら、浸透させるためのステイクホルダーの存在、メディア等への発信も進められている。そしてクラブは、地域で育ち、地域に愛され、地域から世界へと考えている。

#### 4.2.4 予算について

予算決定への関与も、あるとの回答であった。チーム人件費、チーム運営費、さらに広報関連予算などの具体的な策定だけでなく、営業や試合運営、さらに総務等の数値も経理と相談しながら算出する事も行っている。

#### 4.2.5 組織運営について

トップからアカデミーまで組織運営への関与は、あるとの回答であった。日常的にチームと行動を共にして、随時サポート、クラブの方針の浸透徹底を行っている。またアカデミーともコミュニケーションをとりながら、組織の円滑運営さえるようにフォローしている。

#### 4.2.6 差別化

次に、GM と他のポジションとの差別化はどのようにしているのか。比較すべき他のポジションとは何か、また役割は明確になっているのかという点について聞いた。これに関しては、

このクラブの場合は、非常勤として位置づけられる社長には営業における陣頭指揮を行ってもらい、日常的な会社業務やトップチーム固有の問題などは GM が関わるようにしているようである。ただ業務上の差別化はあるものの、社長と GM がコミュニケーションを密に図りながら認識のズレが生じないようにもしている。

#### 4.2.7 ファンやサポーター

ファン・サポーターに向けての取り組みは、スポンサー交流会、サポーターへの新体制発表会、シーズン終了報告会などを行っている。またこうしたイベントに関して、計画段階から関わり、チーム編成方針の発表等を必要に応じて行っている。

#### 4.2.8 マネジメント戦略

サポーターや観戦者に向けてビジネス、ホームタウンの顧客（ステイクホルダー）に向けてのビジネス、その他のビジネスについては、スポンサー交流会やサポーターへの新体制発表会等において、計画段階から関わりを持っている。

GM だからできる、出来た、新たな戦略・取組としては、非常勤の社長の代行としての日常的な会社業務全般への関与、また会社の代表としてリーグ、協会、行政等との交渉ができる点である。

#### 4.2.9 今後の GM（制度）

今の GM（制度）における課題は、本当の意味での GM が J リーグの中で認知されていないという事がある。また GM が機能していないともいえることができる。経営責任とチーム強化、あるいは CEO と COO の棲み分けの問題として考えることもできる。

J クラブにおける GM の理想像とは、経営責任者である社長、現場の責任者である監督、さらに GM が協調とお互いを尊重しながらトライアングルを形成することである。

理想的なクラブ組織の運営について GM の立場からは、上記のように社長と監督、さらに

GMの三者が良いトライアングルを形成している。

GM（制度）について、親会社や社長が、GMや監督、さらに選手というプロフェッショナルな機能への理解を深め、それぞれが仕事をしやすい環境を作り出すことが必要であり、プロのGMとして仕事ができる人材育成も必要であるとの事であった。

### 4.3 Cクラブの結果

前進のクラブは、1983年に設立された。その後、地域リーグやJFLに参戦し、2007年に現在のクラブ名での活動が開始された。2011年からJ2に参戦している。地方都市に存在して、ホームタウンは全県としている。クラブのマネジメントも、創意工夫しながら進められている。

#### 4.3.1 GMの役割について

前述のとおり、現状はGMを配置していない。ただ、昨シーズンまで（2011年シーズン）までの状況に関しては、特に権限としては、社長が財務の責任を持ち、それ以外をGMが担っていた。また現在はGM制度を廃止して、社長がGMの役割も兼務している。

#### 4.3.2 人事の権限

選手の補強等には、関与することがあった。また、日本人選手の補強は強化部長や監督、外国人の補強は社長が担うシステムになっている。

#### 4.3.3 ビジョン策定について

チームビジョンの策定に関与しているかについては、クラブとしてのチームビジョンがあり、それを監督の意向とすり合わせる作業をしている。

#### 4.3.4 予算について

予算決定への関与については、各部署から上がってきた予算案を、最終的に全体案とする作業に関与していた。

#### 4.3.5 組織運営について

トップからアカデミーまで組織運営への関与

は、人事、予算管理、さらにスタッフ管理などを、それぞれの部長と意見交換しながら最終決定するという形でかかわっていた。

#### 4.3.6 差別化について

次に、GMと他のポジションとの差別化については、基本的に社長を代行する総統括者の役割であり、比較すべきポジションはない。

#### 4.3.7 ファン・サポーター

ファン・サポーターに向けての取り組みはどんなことがあるのか。サポーターやファンの動向や意向を情報収集し、チームのイベント実施決定などを行う。

#### 4.3.8 マネジメント戦略

マーケティング志向を、GMの仕事にどのように取り入れているのか。サポーターや観戦者に向けてビジネス、ホームタウンの顧客（ステークホルダー）に向けてのビジネス、その他のビジネスについては、クラブ会員募集やチケットセールなどにおいて、企画立案から関与して実行し、さらにそれらを管理する役割を担っていた。

#### 4.3.9 理想像について

JクラブにおけるGMの理想像とは、基本的には財務以外の最終責任者であり、サッカークラブ全体の業務に関する知識と経験を持ち職員を動かし、育てることができるGMが理想である。

#### 4.3.10 今後のGM（制度）について

理想的なクラブ組織の運営についてGMの立場からは、自身の知識と経験が活かせ、部下を与えられ、クラブの発展に中心的な役割を担う事が期待されている。

GM（制度）については、Jリーグのクラブ、特に地方市民クラブの場合は、実際には社長が行っているケースが多いと考えるとのことであった。

## 5. ま と め

本研究では、我が国においてプロスポーツの一つとして大きな発展を遂げている J リーグを取り上げ、その中で GM の現状を明らかにすることを目的に調査を実施した。

結果からは、いくつかの事が明らかになった。まず、クラブにおける GM の役割や権限は、様々であった。たとえば、役職の有無、位置づけ、役割等が異なることが明らかになった。

一方で、クラブの強化に関わる部分についてなど、共通点もあった。たとえば、選手の人事やビジョンの策定に関して、どのクラブでも GM が何らかの形でかかわっていることが明確になった。

また、今後の GM や GM 制度については、まだ検討を重ねながら GM の J リーグクラブにおける役割を明確にして、またそのクラブにおける位置づけを明確にして機能を最大限に発揮できる状況を設定する事が必要である。

最後に、本研究は一部の J リーグクラブの GM についての事例を明らかにしたにすぎない。今後、より多くのクラブにおける量的・質的により一般化出来るデータを収集して GM の現状と課題等を明らかにする必要がある。そして、J リーグクラブのマネジメントの視点から、GM の能力が最大限に発揮できる状況を創り出すことが組織に求められていると考える。

## 引用・参考文献

- Chelladurai, P. (2006) Human Resource Management in Sport and Recreation. Human Kinetics: Champaign, IL.
- J リーグ (n.d.) J クラブ個別経営情報開示資料 (平成26年度) : 2014年度 (平成26年度) J クラブ個別情報開示資料. <http://www.jleague.jp/aboutj/management/club-h26kaiji.html>
- Misener, K. & Doherty, J. A. (2009) A Case Study of Organizational Capacity in Nonprofit Community Sport. *Journal of Sport Management*, 23, 4, 457-482.
- Number (2012) GM に学ぶ。2月9日号。文藝春秋社。
- Susan Hofacre & Scott Bravold (1995) Baseball Wont Office Careers: Expectations and Realities. *Journal of sport management*, 9, 173-181.
- 朝日新聞 (1994) 広岡達朗さん ロッテ・ゼネラルマネジャー (ひと)。11月17日朝刊。
- 朝日新聞 (2012) ライセンス制度導入。2月10日付朝刊。
- 稲垣公雄 (2005) ジーコジャパンにみる「変革型リーダーシップ」育成の条件。MRI TODAY.
- 武隈 晃 (1995) スポーツ組織研究の動向と展望：組織論的研究を中心に。鹿児島大学教育学部研究紀要。人文・社会科学編。46, 65-75.
- 長積 仁 (2011) スポーツ組織研究の課題と展望：知識コミュニティとしての学会が蓄積すべき経験的事実。スポーツマネジメント研究, 3, 1, 35-43.
- 野中郁次郎・竹内宏高 (2011) 「実践知」を身につけよ 賢慮のリーダー (Feature articles 偉大なるリーダーシップ)。ハーバードビジネスレビュー, 36, 9, 10-24.
- 原田宗彦 (2005) ゼネラルマネジャーの役割。JOC 主催ゼネラルマネジャー研究会配布資料。
- 原田宗彦 (2007) 日本のプロスポーツ。スポーツ産業論第4版。原田宗彦編著。大修館書店。
- ヘンリー・ミンツバーグ：奥村哲史・須貝 栄訳 (1993) マネジャーの仕事。白桃書房。
- 宮崎純一 (2008) 欧州サッカークラブのマネジメント事例研究。青山研究論集, 43, 3, 99-111.