

「上司と部下の組み合わせ」と生産性

## プロ野球「名監督とチーム」

(『週刊東洋経済』1992年10月3日号 No.5098、88-91頁掲載)

大阪大学社会経済研究所

大竹文雄・大日康史

プロ野球も最終局面。今年も監督の采配が勝敗を左右したようにみえる。ただ、実際に監督の能力とチームとの相性はどうか作用しているのか。これは企業の上司と部下との関係でもある。

「ベンチがアホやから野球がやれん」という発言がもとで引退したプロ野球選手がいたように、プロ野球における監督の役割は非常に大きい。

同じ選手を率いても監督が変わることでチームの勝率は全く違ってくることがある。実際にプロ野球の監督のなかには、さまざまなチームを立て直し優勝に導いた監督も何人かいる。一方、あるチームでは抜群の成績を収めたにもかかわらず、別のチームを率いた時にはパツとしなかった監督もいる。はたして、優秀なプロ野球監督はどのチームを率いても名将たりえるのであろうか。それとも、チームと監督の相性が勝率に大きく影響するのであろうか。もし、優秀なプロ野球監督がどのチームを率いても優秀ならば、名監督のランキングをつくるのが可能であろう。逆に、ある監督の采配は、巨人にはぴったりであっても、阪神には向いていないというのであれば、名監督を定義するのは難しい。本稿の目的は、監督の生産性がチームとの相性に左右されるかどうかを計量経済学的に明らかにすることである。

このような監督の能力についての特性を探ることは、それ自身興味のあることである。しかも、プロ野球監督の仕事は、現実の企業における人事管理能力の特性とも関連がある。フロントと選手の間立つプロ野球監督は、しばしば企業の中間管理職に例えられる。実際、元プロ野球監督が企業の管理職向けの講演会で講演したり、プロ野球監督の選手管理術についての書籍がビジネスマン向けに多数発行されていることも、企業における人事管理との類似性を示している。

### 監督とチームの相性

労働者の生産性が、職場との相性に大きく依存するかどうかという問題は、経済学

のなかで最近重要な研究テーマとなっている。同じ能力の労働者であっても職場によって発揮できる生産性が異なるという仮説は、経済学ではマッチング仮説といわれている。このマッチング仮説のもとでは、職場との相性の善し悪しは面接だけでは分からず、実際にその仕事に就いてみて初めて分かるという特性も付加される。この仮説をもとにして、若年者のほうが一般に転職率が高いことが説明される。つまり、労働者は仕事に就いてしばらくして、初めて職場との相性が分かってくる。たまたま相性が悪く生産性が低かった労働者は、また別の職場で働くほうが生産性が高いので離職していくであろう。こうして転職を続けていくと、やがて相性のいい職場をみつける可能性が高い。つまり、若年者は相性のいい「天職」をみつけないものが多いので、離職率が高いというのである。

また、勤続年数の高い人ほど平均的に高い賃金をもらっているという事実についても説明することができる。勤続年数が長い人のほうが平均的に賃金が高いことを説明する考え方として有力な仮説には、(1) 勤続にともなって技能が向上するという考え方、(2) 長期間まじめに働くことを奨励するシステムであるという考え方、(3) 生活費を保障する制度であるという考え方がある。マッチング仮説によれば、勤続に伴い平均賃金が上昇するのは、次のような説明になる。在職期間が短い間は職場との相性が悪いため生産性が低い人も比較的多い。その場合には平均賃金も低くなる。しかし、そのような相性が悪い労働者は遠からず転職してしまう。残った労働者は職場との相性がいい生産性の高い労働者ばかりになるので、平均的な賃金も高くなるのである。このように個々の労働者の生産性が変化しないにもかかわらず、平均賃金が上昇していくことを説明できるのである。

転職行動を職場との相性を中心に据えたこのマッチング理論は、終身雇用制のもとで転職率が低いとされる日本の労働市場ではあまり現実的ではないかもしれない。しかし、企業内での配置転換は、企業内でのマッチングの重要性を示しているのではないだろうか。また、転職願望が高いとされる現在の若い労働者の行動様式は、この理論でうまく説明される可能性がある。

プロ野球の世界でも、西武ではパツとしなかった大久保選手が巨人にトレードされた後、突然活躍しだしたことは、マッチング仮説を支持するものかもしれない。一方、落合選手は、ロッテでも中日でも同じように活躍している。古葉監督は広島を優勝に導くことができたが、大洋を優勝させることはできなかった。一方、広岡監督はヤクルトと西武をともに優勝に導いたことはよく知られている。プロ野球の世界では、個人の成績を直接知ることができるので、このように生産性が職場との相性で左右され

ることについて、肯定的な例を挙げることもできれば、否定的な例を挙げることも比較的容易である。この点についてより数量的に分析することができないであろうか。

実際、プロ野球監督は、マッチング仮説を統計的に検定するのに非常に適した性質を持っている。まず、生産性が比較的容易に計測できることである。次に、データが豊富な点が挙げられる。1950年から90年の間で、監督を経験した人は107人であり、そのうち約4分の1の監督が2チーム以上を担当している。さらに、転職先との同質性が高いことも、相性による生産性の変化を計測するのに向いている。

### 名監督は存在する

われわれは最近、計量経済学の手法を用いてチームと監督の組み合わせが生産性に与える影響の有無について研究を行った（推計方法については、大日・大竹「プロ野球監督とチームの相性」「経済セミナー」10月号参照）。ここでは、その結果を簡単に紹介してみよう。もちろん、この研究は多くの仮定に基づいている。まず、監督の生産性とは、一定の戦力のもとで、チームの勝率を引き上げるための采配能力であると定義した。なぜなら、オールスターチームを率いれば、誰が監督をしても勝てるに違いないからである。戦力の乏しいチームを率いて勝率を上げることができれば、その監督の生産性は高いと考えるべきであろう。プロ野球監督の生産性には、選手を育てることやファンにアピールする選手起用をすること等も含まれるかも知れない。しかし、ここでは選手を育てるのは二軍監督やコーチの仕事であり、監督は戦術を考えると仮定している。また、監督によって選手のやる気が変わることがあるかもしれないが、この点は無視した。

チームの戦力には、打力として平均打率、ホームラン数あるいは塁打率、投手力として防御率あるいは三振・四球比率を、守備力として守備率を用いた。プロ野球は打高投低の時代もあれば、その逆の時代もあるので、戦力はすべてリーグ平均に対する比率に変換した。この戦力の変数に加えて、歴代全監督を示す変数をいれる。さらに、2チーム以上の監督を経験したものは、それを示す変数を導入する。つまり、西武の広岡監督とヤクルトの広岡監督を別人として定義するのである。統計的なテストは、チームの戦力と監督の変数でチームの勝率を説明した場合に比べて、チームと監督の組み合わせを説明変数に追加して勝率を説明した場合に、説明力が上昇するかどうかを統計的に検定するという方法で行った。

サンプルは1950年から91年までの全プロ野球監督である。ただし、シーズン途中で監督が交代した場合にはサンプルから外した。

推計結果は比較的良好で、戦力と監督によって勝率の八割から九割を説明できる。ところが、監督とチームの組み合わせを示す変数は、統計的には説明力を持たないという結果が得られた。つまり、プロ野球においては、監督とチームの相性は勝率に影響を与えないのであり、マッチング仮説は棄却される。したがって、あるチームで優秀であった監督は別のチームを率いても優秀である場合が非常に多いということである。名監督は存在するのである。

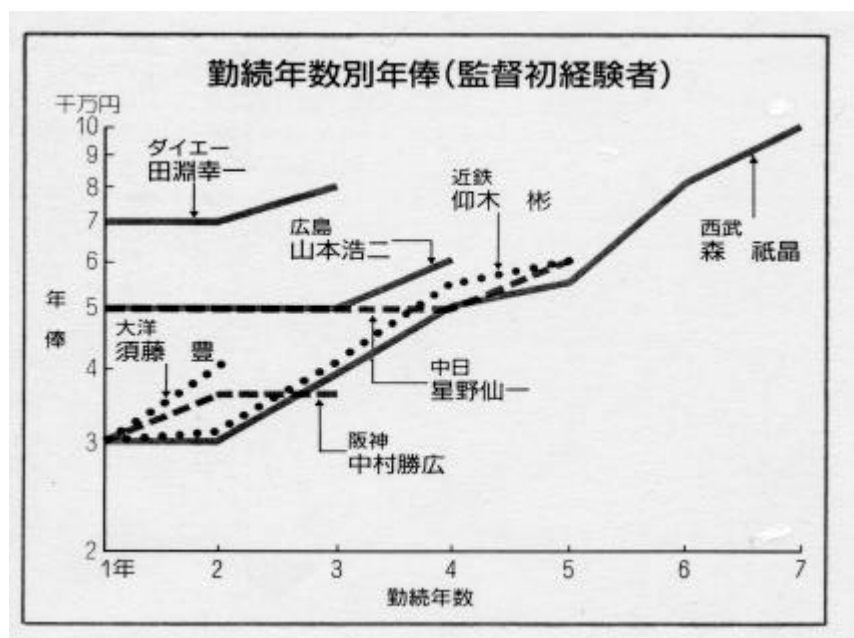
#### 歴代名監督ランキング

順位	(A)	(B)
1	星野仙一	須藤 豊
2	関口清治	坪内道典
3	杉浦 清	杉浦 清
4	小玉明利	西沢道夫
5	川崎徳治	山本浩二
6	藤村富美男	天知俊一
7	湯浅禎夫	星野仙一
8	野口 明	与那嶺要
9	仰木 彬	仰木 彬
10	広岡達郎	野付克也
11	梶本隆夫	野口 明
12	鶴岡一人	岡本伊三美
13	岡本伊三美	中 利夫
14	上田利治	武上四郎
15	杉浦 忠	広岡達郎
16	須藤 豊	森 祇晶
17	森 祇晶	小西得郎
18	藤田元司	中西 太
19	坪内道典	別所毅彦
20	関根潤三	三原 脩

それでは、本推計の結果から歴代監督の生産性はどのように推定されているのだろうか。生産性が高い歴代監督上位 20 人を示してみた（上表参照）。表の 1 列目(A)は、チームの戦力にチーム打率、ホームラン数、防御率を用いた場合のランキングであり、2 列目(B)は戦力として塁打率、守備率、三振・四球比率にチーム効果を用いた場合のランキングである。もちろん、統計的には順位そのものにそれほど厳密性がないので、歴代監督 107 人のうち生産性が高かった監督の上位グループとして解釈すべきである。戦力のコントロールの方法により、ランキングは変動するが、いずれの場合にも、須藤、森、星野、仰木、広岡監督が含まれているのは注目できる。

## 監督業は「経験財」

さて、プロ野球監督の能力は、実際に経験してみても初めて分かるものだろうか。それとも、その監督の選手としての経歴から監督の技能を推しはかることはできるのだろうか。この問題は、「名選手は名監督か」という議論と関連がある。もし、球団が新人監督の能力を過去の経歴や面接に基づいて正確に知ることができたならば、監督の年俵は最初からその生産性に見合っており、勤続を経ても変化しないはずである。一方、仕事に就いて初めて生産性が観察できるのであれば、一年目の年俵とその後の年俵に関係はないはずである。生産性が低いことが分かったものから、解任されるとすれば、在任期間の長い監督は生産性の高い者だけが残し、年俵も高いものばかりになる。



この点を確認するために1977年から92年までの間に、初めて監督になった者の推定年俵の推移を示したのが上の図である。年俵は1990年基準の消費者物価で実質化してある。監督初経験者の特徴は、年俵が最初の3年間一定の者がいる一方で、上昇する者も下降する者も存在する。ところが、3年を過ぎても勤続を続けている監督の年俵のばらつきは、最初の3年に比べると小さい。特に低い年俵の者が離職していることが読み取れる。これは、監督業は経験しないと生産性が判断できないという意味での「経験財」であるということを示している。一方、図には示していないが監督をすでに他のチームで経験した者は、監督初経験者と比べて年俵の勤続に伴う変動は小さい。監督既経験者は、監督初経験者の時代に生産性がすでに判断されているので、

年俸が勤続につれて変化しない。もし、マッチング仮説が成り立っていれば、監督初経験者と監督既経験者の間での違いはないはずである。この初経験者と既経験者の年俸分布の違いは、監督業が経験財であるが、チームとの相性に生産性が左右されないということを示している。つまり、監督の能力は過去の経歴では判断できないが、一旦優秀であることが判明すれば、それはどのチームでも通用する傾向があるといえる。

## 日米監督比較

ところで、この種の研究は、アメリカの大リーグの監督についても行われている。大リーグ監督についての研究によれば、日本のプロ野球とは対照的に監督の生産性はチームとの相性で左右されることが統計的に明らかにされている。すなわち、アメリカの大リーグでは、マッチング仮説が受け入れられるのである。この両国の違いは日米の野球の違いを如実に示しているのではないだろうか。

ロバート・ホワイティングがその著『和をもって日本となす』（角川書店）でみごとに描いたように、日本の野球が組織を重視する管理野球であるのに対し、アメリカの大リーグはより個性を重視する野球であるといわれている。管理野球のもとでは、選手の個性よりも和が重視されるため、監督の得意とする戦術と選手の個性の間にミスマッチが生じることが少ない。一方、選手も個性的であり、監督も個性的であればそのマッチングは生産性に大きな影響を与えることは十分に考えられよう。

日本のプロ野球監督の能力がどのチームでも通用するものであるという点は、人事管理の能力が一般的能力であることを示しているのではないだろうか。だからこそ、ビジネスマンの人事管理手法の手本としてプロ野球監督が議論されるのかもしれない。これは、日本の企業組織についても重要なインプリケーションを持つことになるだろう。しかし、組織を重視した没個性的な野球が日本で行われていることを示しているのであれば、必ずしも選手の個性的な能力を十分に発揮させていないとも読み取れる。今後日本の野球でより個性が重視されることになれば、チームと監督の相性がより重要になるかもしれない。同様に、企業においても労働者の個性をより生かした人事管理をするためには、上司と部下の組み合わせが生産性に大きな影響を与えるようになるだろう。