

プロ野球監督の能力とは

大阪大学社会経済研究所 大竹文雄

1. プロ野球監督と成果主義

2003 年のプロ野球のペナントレースは、セ・リーグでは星野監督率いる阪神が、パ・リーグでは王監督率いるダイエーが優勝した。また日本シリーズは王ダイエーが星野阪神に勝利した。長い間低迷していた阪神を18年ぶりに優勝に導いた星野監督は大きな注目を集めた。一方、2002年に巨人を優勝させた原監督は、2003年の低迷を理由に解任されることになった。パ・リーグでも昨年西武を優勝させた伊原監督が解任されている。企業でも成果を重視する賃金制度の導入が進む中で、プロ野球監督がチーム成績によって解任されるという事態は、人ごとではないかもしれない。

成果主義型の賃金制度はどのような場合でも成功するとは限らない。いくつかの条件が必須となっていることが最近の研究で知られるようになってきた（大竹・唐戸（2003））。第一に、成果に関する評価制度の整備と評価に関する過程が公平で納得できるものであることが必要とされている。第二に、従業員の裁量権が増えることが重要である。第三に、従業員の能力開発の機会が十分に与えられることが必要とされている。

言われてみれば当たり前かもしれない。そもそも成果主義的賃金制度の導入は、（1）どのような仕事のやり方をすれば成果が上がるかについて企業がよく分からない場合や、（2）従業員の仕事ぶりを評価することが難しいが成果の評価が正確にできる場合、に行われるべきものである。仮に、ある一定の仕事の成果を上げるためには、どのような仕事をすべきで、従業員がその仕事をどれだけまじめにしたのかについて人事部が知っているのであれば、従業員がどれだけ与えられた仕事をまじめにしたのかに応じて賃金を支払えばよい。近年の成果主義型賃金制度の導入の背景には、人件費抑制の手段としての成果主義型賃金制度だけではなく、技術革新の進展や経済環境の激変のために、企業にとっても労働者がどのような仕事をすれば成果が上がるのかがよく分からない時代になってきたことを反映している。したがって、成果主義型賃金制度の導入にともなって裁量権を増やし、評価に関する説明責任を明確にすることが重要なのである。さらに、将来の成果をより高めるための能力開発の機会を高めることは当然求められることになる。

2. プロ野球監督の評価

プロ野球監督の成果に関する評価は、明確な基準で行われているのであろうか。そもそもプロ野球監督の成果とは、何であるべきだろうか。プロ野球の各球団が利潤最大化行動をしているのであれば、プロ野球監督に関する評価は、どれだけ球団の利潤を増やすことに貢献したか、という指標で行われるべきであろう。そうすると、球団の利潤は何で決まってくるかが重要になる。当然、観客動員数は大きな要因である。観客動員数の決定要因は何であらうか。一番重要なのは、

勝率であるはずだ。もっとも、あまりにも強すぎると、試合に勝つことが分かっているので、誰も試合を見に行かないという事態が生じる可能性もある。しかし、ファンの多くは自分のひいきチームが勝つのを見に行きたいと考えることが自然だろう。また、人気選手、人気監督がいるというのも重要な要因であろう。ただし、多くの場合、強い選手や強いチームの監督が人気になることが多い。また、面白い野球を見せる監督も好まれるだろう。いくら勝率が高くてでもわくわくしないような試合運びをする監督は、人気がでないかもしれない。

プロ野球の場合は、チーム成績という客観的な指標が得られるので、成果主義は比較的取りやすいはずだ。その意味で、原監督や伊原監督の解任は正しい選択だったかもしれない。しかし、本当に監督はチーム成績だけで評価されるべきなのだろうか。プロ野球監督が野球選手の獲得や出場選手の選択についてどれだけの裁量権をもっているかで、その評価基準は変えるべきである。極端な場合には、選手の獲得どころか、試合への出場選手の選択についても裁量権がないという場合もあるかもしれない。その場合には、監督が勝率に貢献できるのは、そうしたチーム戦力が変更できないという条件のもとでどれだけ勝率を高めることができたか、という戦術面での評価に焦点を絞るべきであろう。あるいは、選手の起用法によって選手にやる気を出させて、チームの戦力を高めることができたことも含むべきである。逆に、監督にトレード、フリーエージェント、ドラフトに関する裁量権が与えられていたならば、チームの戦力も監督の評価に含まれる。しかし、チームの資金力にチームでばらつきがあるならば、資金制約の差の部分については監督の責任ではなく、フロントの責任である。

こうして考えてみると、プロ野球監督の評価は、単にチーム成績だけではなく、どのような裁量権をもっていたか、ということと対応して考えてみるべきだということが分かる。計量経済学を使えば、戦力が高いから勝率を高めることができたのか、監督の能力が高いから勝率を高めることができたのかを識別することが可能である。標準的なプロ野球チームの戦力は、チーム平均打率、チーム本塁打数、チーム平均防御率のリーグ内の相対値で表すことができるとしよう。当然、勝敗には相対的な戦力差が大事で、絶対レベルは意味がない。打高投低の年があれば、その逆もあるからである。チーム戦力と監督固有の効果を示す変数で、チームの勝率を予測する計量経済学的なモデルを推定すれば、同一の戦力を率いた時に勝率を引き上げることができるという意味での名監督のランキングを作ることができる。

ただし、監督はどのチームを率いても同じように勝率を引き上げることができるかどうか、ということをチェックしておかないと名監督ランキングの意味がなくなってしまう。A監督は、ヤクルトの時は成功したけれども阪神の時は失敗した、ということが普通であれば、監督の戦略は特定のチームにしか通用しないチーム特殊的能力になってしまう。そうであれば、ランキングの作成は難しい。この点も計量経済学で検定することができる。私は以前、日本のプロ野球監督について、チームとの相性が勝率に重要な影響を与えるか否かを分析したことがある(ohtake and Ohkusa(1994))。その結果、相性は重要ではなく、名監督が存在することを明らかにした。最新のデータ(1950年から2003年9月25日現在)を用いて、名監督ランキングを計量経済学を用いて作成してみよう。

3. 監督ランキング

監督ランキングの作成は、チーム戦力の定義によって大きく異なってくる。ここでは、比較的容易に手に入り、しばしばチーム戦力として日本でよく使われる指標であるチーム平均打率、チーム本塁打数、チーム防御率のリーグ内平均からの乖離を戦力の指標として用いる。監督の能力は、このような戦力が与えられたもとでどれだけ勝率を高めることができるか、と定義する。このうち、ある監督は他の監督に比べて常にチーム戦力を高めることができるという部分については、監督能力に含まれる。具体的には、つぎのような計量経済学的モデルを推定する（監督効果を除いて、いずれの変数もその対数値で、説明変数はリーグ平均からの差）。

$$\text{チーム勝率} = a + b \text{（平均打率）} + c \text{（本塁打数）} + d \text{（防御率）} + e \text{（監督効果）}$$

この推定モデルの監督効果の大きさをランキングを作成してみたのが表1である¹。ただし、監督を1シーズンしかしていない場合は、運の要素を排除できないので、ランキングからははずしてある。さらに、データからはシーズン途中で監督の交代があった場合ははずした。監督効果は予想以上に大きい。2シーズンを通じて指揮をとった監督のなかで最も監督効果が低かった監督を「ダメ監督」とすると、ダメ監督が5割の勝率を達成できるチームを当該監督が率いると何割の勝率を達成できるかという数字でランキングを示した。上位の監督は、ダメ監督が5割の勝率を達成した場合でも、同じチームを率いて6割以上の勝率を達成できることを示している。ダメ監督が5割の勝率でAクラス入りを争った場合には、名監督が率いていたならば優勝を争うことができたのである。低迷していた阪神を優勝させた星野監督は、歴代監督でも20位という上位にあり名監督の一人であることが分かる。解任された原監督と伊原監督は、上位10人に入っていることは注目すべき点である。

一般に名監督と呼ばれる監督のなかには、強いチームを率いていたことがその理由である場合も多い。ダメ監督がチームを率いたとして達成できた勝率の順位を戦力ランキングとして示した。

なお、今年の星野阪神の勝率は、0.629であるが、仮に2シーズン以上指揮をとった監督106人の中で最下位のダメ監督が指揮していたならば、0.508であり、Aクラス入りがやっとであった。ちなみに、私の予測モデルでの星野阪神の予測勝率は、0.619である。同様のことを原監督について計測すると、106位監督のもとでは今年の巨人は、0.400の勝率しか達成できなかったにもかかわらず、実際には0.508の勝率を達成している。伊原監督も、ダメ監督のもとでは0.438の勝率だったチームを0.546に引き上げている。これに対し、王監督は、仮にダメ監督が指揮していても0.529という高い勝率を達成できる圧倒的なチーム力のもとで、0.608の勝率を達成しているのである。

¹推定は、大阪大学大学院博士課程の安井健悟氏に行って頂いた。

つまり、今年の星野、王両監督は、監督の力が平均以上だったことに加えて、戦力が充実していたことが優勝につながったのであり、原、伊原両監督は、監督の能力は高いにもかかわらず戦力に泣かされたと言える。実際の監督の成績査定がどのように行われているかについて知りたいところである。

参考文献

大竹文雄・唐渡広志(2003)「成果主義的賃金制度と労働意欲」『経済研究』、Vol. 54, No.3, pp. 1-20
Ohtake, Fumio and Yasushi Ohkusa (1994) "Testing the Matching Hypothesis: The Case of Professional Baseball in Japan with Comparisons to the U.S.," *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol.8, No.2, June 1994, pp.204-219

表 プロ野球監督ランキング（1950年から2003年で2シーズン以上指揮をとった監督）

勝率引き上げランキング			実際の勝率ランキング			戦力ランキング		
監督		ダメ監督が5割の勝率を達成する場合の当該監督の予測勝率	監督		実際の勝率	監督		ダメ監督がチームを采配した場合に達成できる予測勝率
1	坪内道典	0.634	1	鶴岡一人	0.616	1	水原 茂	0.513
2	岡本伊三美	0.633	2	小西得郎	0.610	2	藤村富美男	0.500
3	小西得郎	0.630	3	湯浅禎夫	0.609	3	野口 明	0.499
4	梨田昌孝	0.629	4	伊原春樹	0.608	4	鶴岡一人	0.492
5	梶本隆夫	0.626	5	天知俊一	0.599	5	伊原春樹	0.487
6	近藤昭仁	0.626	6	坪内道典	0.594	6	藤田元司	0.486
7	鶴岡一人	0.626	7	藤村富美男	0.593	7	湯浅禎夫	0.486
8	伊原春樹	0.623	8	川上哲治	0.590	8	小西得郎	0.482
9	原 辰徳	0.623	9	藤田元司	0.588	9	天知俊一	0.480
10	天知俊一	0.623	10	水原 茂	0.587	10	川上哲治	0.478
11	西本幸雄	0.623	11	野口 明	0.583	11	田中義雄	0.477
12	川上哲治	0.619	12	森 祇晶	0.575	12	濃人 渉	0.476
13	広岡達朗	0.616	13	西沢道夫	0.568	13	西沢道夫	0.475
14	砂押邦信	0.614	14	原 辰徳	0.566	14	阿南準郎	0.472
15	森 祇晶	0.614	15	川崎徳次	0.564	15	坪内道典	0.470
16	武上四郎	0.614	16	濃人 渉	0.561	16	森 祇晶	0.467
17	湯浅禎夫	0.609	17	阿南準郎	0.556	17	三原 脩	0.465
18	仰木 彬	0.609	18	広岡達朗	0.555	18	原 辰徳	0.464
19	上田利治	0.609	19	仰木 彬	0.555	19	西村正夫	0.456
20	星野仙一	0.608	20	梶本隆夫	0.547	20	王 貞治	0.456
34	野村克也	0.595	25	星野仙一	0.538	25	長嶋茂雄	0.452
43	長嶋茂雄	0.591	26	長嶋茂雄	0.538	33	星野仙一	0.439
49	王 貞治	0.589	28	王 貞治	0.535	39	野村克也	0.432
			41	野村克也	0.510			

注) ダメ監督とは、この期間に2シーズン以上監督であったもの(106人)の中で勝率引き上げ効果が最下位であった監督のことを言う。