

# マネジメント・コントロール・システム事例の比較研究

— 日英プロサッカークラブを対象として —

角田幸太郎

Kotaro SUMITA

## 事業目的

本事業目的は、前年度の研究支援 GP で得られた研究成果を基に、更に研究を進めることである。前年度の研究支援 GP のお蔭で、これまで明らかでなかった英国クラブが行っている人的資源に関わるマネジメント・コントロール・システムの実務を知ることができた。帰国後は事例等を考察し、複数の学会（全国大会）で報告し、複数の論文にまとめた。それらの成果を複数の J リーグクラブに紹介したところ、興味を示して貰えるようになった。今後はこれまでの成果を基に再度聴き取りを行い、最善のマネジメント・コントロール・システムを構築する。

## 事業実績

2015年8月に英国オックスフォードにある Oxford United Football Club（以下、OUFC）本社へ出向き、人的資源の業績管理に携わっている様々な立場の方々へインタビュー調査を行った。インタビュー調査としては2014年3月と8月以来、3度目の訪問であり、日本人がわざわざ訪れることも少ないので、旧来からのスタッフとは既に顔見知りである。今回の訪問では、会長（Chairman）である Darryl Eales 氏、監督（Head Coach）である Michael Appleton 氏、主将（Captain）である Jake Wright 氏などに、インタビュー調査に協力して貰うことができた。

今回のインタビュー調査での最たる収穫は、Eales 会長が明かしてくれた、今シーズン（2015/16シーズン）から導入された新たなインセンティブ・システムの存在を知り得たことである。以下の表1に示す新たなインセンティブ・システムは、発案した Appleton 監督によれば、「（現在所属する League 2 よりも上の）League 1 への昇格を実現するために導入した。過去10シーズンの、自動昇格クラブ（リーグ戦

1～3位）およびプレイオフ進出クラブ（リーグ戦4～7位）の勝ち点を調査したところ、プレイオフに進出できるリーグ7位になるための必要勝ち点は75、自動昇格できるリーグ3位になるための勝ち点は84であると導き出した。それが、年間を通した Target の勝ち点を75、および Stretch Target の勝ち点を84に設定した根拠である。Block 5 試合毎に勝ち点8以上を獲得できれば選手にボーナスを支給するが、勝ち点7以下の場合はボーナスを支給しない。また、勝ち点9以上の場合は勝ち点が1増える度に支給するボーナスを上乗せする」ということである。

過去に率いたプロサッカークラブでも同様なインセンティブ・システムを用いていたのか尋ねてみたところ、「今回初めて導入した」ということである。昇格に向けて、監督の並々ならぬ意欲が感じられた。かつ、この新たなインセンティブ・システムは Merchant & Van der Stede [2012] のインセンティブ理論に適合したものである。対戦相手の強さや、ホームの試合とアウェイの試合の違いによって目標設定を変えることはあるか尋ねてみたところ、「いいえ。対戦相手が強くても弱くても、ホームの試合もアウェイの試合も全て対等な扱いである。非常に客観的でシンプル、分かりやすい制度にした」ということである。対戦相手の強弱を判断する際に何を根拠にしたらよいか分からないし、試合毎に重要度を変えてしまうと非常に複雑な制度になってしまう恐れがあるからであろう。

続いて、Wright 主将からもインタビュー調査を行うことができた。これまでに会長や CEO、監督、チームスタッフにインタビュー調査を行ったことはあったが、現役選手に行うのは初めてである。評価される立場にある選手の見解を聴き取ることが目標である。

Wright 主将によれば、「2015/16シーズンから設けられた新たなインセンティブ・システムでは、Block の5試合でチームが勝ち点8以上

表1 2015/16シーズンから導入された新たなインセンティブ・システムの枠組み

	Cycle One			Cycle Two			Cycle Three			計	
	Block 1	Block 2	Block 3	Block 1	Block 2	Block 3	Block 1	Block 2	Block 3		
試合数	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	5 試合	1 試合	
Target; Block 毎目標勝ち点	8	8	8	8	8	8	8	8	8	3	75
Stretch Target; Cycle 毎目標勝ち点	27			27			27			3	84

を稼ぐことができた場合にボーナスが支給される。それをクリアしたならば、たとえ負けた試合であっても、選手は先発でフル出場しても、控えで試合にわずか1分でも出場すれば満額（5試合で100%なので1試合に換算すると20%）、ベンチ入りのみで試合出場無しは半分（同10%）、ベンチ外はゼロとなる。昨シーズン（2014/15シーズン）までは、チームの最終

順位が昇格プレイオフ圏内のリーグ7位以内に入った場合のみボーナスが支給されていた。得点ボーナスやアシストボーナス、無失点ボーナスなど、個々の数値目標達成に関するボーナス制度はOUFCでは用いられていない」ということである。以下の表2は、チームがBlockの5試合合計で勝ち点8を稼いだ場合に支給されるボーナス額の一例である。

表2 Blockで勝ち点8を獲得した場合に選手AとBに支給されるボーナス額の例

	Block					計
	1 試合目	2 試合目	3 試合目	4 試合目	5 試合目	
試合結果	勝ち	負け	引き分け	引き分け	勝ち	
勝ち点	3	0	1	1	3	8
選手A	先発 フル出場 出場90分	先発 途中交代 出場75分	先発 途中交代 出場60分	先発 途中交代 出場45分	先発 途中交代 出場15分	出場時間 285分
ボーナス	20%	20%	20%	20%	20%	100%
選手B	控え 出場無し	控え 途中出場 出場15分	控え 途中出場 出場30分	控え 途中出場 出場45分	ベンチ外	出場時間 90分
ボーナス	10%	20%	20%	20%	0%	70%

新たなインセンティブ・システムのメリットとしては、以下の点が考えられる。

- ・以前のように1シーズンを終えての成果で評価されるのではなく、5試合ずつの成果で評価されるので、仮に今Blockは成果が出なくても、次のBlockで頑張るぞと気持ちを新たに挑めるため、選手はモチベーションを維持することができる。
- ・個々のプレイの成果に対するボーナスは無いので、個人ボーナス獲得を目的とした強引な個人プレイを抑えることができ、チームプレイが期待できる。
- ・控えであってもチームが成果を出せば、出場時間が1分でも1試合当たりのボーナスは満額支給され、ベンチ入りのみでも半額支給されるので、選手の不満を抑えることができる。

一方、新たなインセンティブ・システムのデ

メリットとしては、以下の点が考えられる。

- ・対戦相手の強弱や、ホームまたはアウェイの違いは一切考慮されない。それゆえBlockによっては格上相手の厳しい5連戦になることもあれば、容易な5連戦になる。Blockの出だして仮に3連敗したら、その時点でBlock目標を達成できないことが確定し、残り2試合のモチベーション維持は難しくなる。

この度のインタビュー調査から得られた成果については、九州経済学会（2015年12月5日、鹿児島大学法文学部）で報告し、論文は2016年2月末時点で1本投稿中である。尚、新たなインセンティブ・システム導入の効果があったのか、2015/16シーズンのOUFCは好調で、2016年3月11日現在、35試合を終えて勝ち点65、自動昇格圏内のリーグ2位に位置している。

## 参考文献

- ・ Merchant, K. A. and Otley, D. T. [2007] "A Review of the Literature on Control and Accountability", *Handbook of Management Accounting Research*, Volume 2, Chapter 13, pp. 785-802.
- ・ Merchant, K. A. and Van der Stede, W. A. [2012] *Management Control Systems - Performance Measurement*.

*Evaluation and Incentives*, 3rd Edition, Pearson Education.

- ・ 角田幸太郎 [2015a] 「日欧プロサッカークラブにおける人的資源の会計と管理の事例研究」『会計理論学会年報』第29号、99～108頁。
- ・ 角田幸太郎 [2015b] 「プロサッカークラブにおけるマネジメント・コントロール・システムの事例研究」『九州経済学会年報』第53集、79-85頁。
- ・ ソリアーノ [2013] 「ゴールは偶然の産物ではない-FCバルセロナ流世界最強マネジメント-」アチーブメント出版。



本拠地カッサム・スタジアム (Kassam Stadium) に立つ雄牛 (Ox) の像



トレーニンググラウンドでの練習風景



トレーニンググラウンドに隣接する MINI の工場



クラブハウスの廊下に掲示されていた2015/16シーズンの勝ち点表



選手達とトレーニンググラウンドにて



試合がない日のドレッシングルームの様子