

2019年度 修士論文

日本プロ野球とメジャーリーグベースボールに  
おけるGMの比較

A Comparative Study of General Managers in  
Nippon Professional Baseball (NPB) with  
Major League Baseball (MLB)

早稲田大学 大学院スポーツ科学研究科

スポーツ科学専攻 スポーツクラブマネジメントコース

5019A307-3

田中 浩康

研究指導教員： 間野 義之 教授

## 目次

1	本研究の背景と目的.....	4
2	先行研究の検討.....	5
3	方法.....	6
3.1	調査対象者.....	6
3.2	調査の手続き.....	7
3.3	調査内容.....	8
3.4	分析方法.....	8
3.5	補足調査.....	8
3.5.1	先行研究の追跡調査.....	8
3.5.2	補足インタビュー.....	8
4	結果.....	8
4.1	日米プロ野球における GM 経験者、球団要職経験者へのインタビュー調査.....	8
4.1.1	A 氏 (NPB3 球団で監督、2 球団で GM).....	8
4.1.2	B 氏 (NPB 球団球団代表).....	10
4.1.3	C 氏 (NPB 球団球団副社長).....	11
4.1.4	D 氏 (NPB 球団オーナー代行兼球団社長).....	12
4.1.5	E 氏 (MLB 球団スカウト).....	12
4.1.7	F 氏 (MLB2 球団でスカウト、NPB2 球団で GM 補佐).....	13
4.2	文献調査・追加調査.....	14
4.2.1	文献・インターネット調査.....	14
4.2.2	追加調査.....	21
5	考察.....	22
6	結論.....	24
	参考文献.....	25

## 図表目次

表 1	GM の主な職務内容.....	6
表 2	調査対象者の設定.....	7
表 3	調査対象者への質問事項.....	8
表 4	A 氏の質問への回答.....	9
表 5	B 氏の質問への回答.....	10
表 6	C 氏の質問への回答.....	11
表 7	D 氏の質問への回答.....	12
表 8	E 氏の質問への回答.....	13
表 9	F 氏の質問への回答.....	14
表 10	MLB 各球団における現在の GM の年齢・学歴・経歴.....	15
表 11	NPB 各球団における現在の GM の年齢・学歴・経歴.....	15
表 12	NPB 各球団における GM の変遷（パ・リーグ）.....	17
表 13	NPB 各球団における GM の変遷（セ・リーグ）.....	18
表 14	NPB 球団 野手出身 GM の NPB における打者成績.....	19
表 15	NPB 球団 投手出身 GM の NPB における投手成績.....	19
表 16	NPB 球団 NPB 選手経験なし GM 一覧.....	19
表 17	MLB・NPB 球団 GM の経歴比較表.....	20
表 18	MLB・NPB 球団 GM の職務内容の違い.....	22
表 19	MLB・NPB における GM の傾向.....	22

## 1 本研究の背景と目的

日本のプロスポーツチームでは近年、GM (General Manager=ゼネラルマネージャー) という肩書が多く聞かれるようになってきている。GM とは、クラブやチームにおける CEO (最高経営責任者) のことを示すが、これは欧米、特に米国のプロスポーツでは必要不可欠な役職で、チームの大きな「戦力」の1つとされている。

米国プロスポーツにおいては、チーム強化のほとんどの権限は GM が有し、チームの編成や方針の決定、選手や代理人との契約交渉、トレードやドラフト、選手のトップチームと下部チーム間の昇格・降格の策定など、その職務内容は多岐に亘っている。

しかし、単にチームを強化し勝利に導くことが GM の役割ではない。球団のオーナーから用意された予算の範囲内で強化指針をこなすことも重要な責務であり、そのためにはビジネスサイドとの連携も必要である。

日米両国プロスポーツの GM 制度に詳しい元千葉ロッテマリーンズ (以下、千葉ロッテ) 執行役員事業本部長の荒木重雄氏に事前インタビューを行ったところ、米国プロスポーツチームの運営には、大きく分けて2本の柱が挙げられるという。1つが勝利を念頭にチーム強化機能を担う Field Manager (以下、FM)、もう1つが収益拡大を念頭にビジネス機能を担う Business Manager (以下、BM) である。この FM と BM を束ねる役職が米国内での GM の役割と言える。

米国プロスポーツの GM は、大まかに2つの経歴に分類できる。一方は選手としてのプレー経験を持っている者や、スカウト・選手育成を経験してきた者からなる現場組である。もう一方は、選手経験のない背広組で、球団内で広報やマーケティング、アナリティクスなどの実務経験を積んで上り詰めてきた者や、大手企業からヘッドハンティングされてきた者である。後者の多くは名門大学を卒業し、MBA を取得していたり、弁護士資格を所有したりしている。

一方、日本プロ野球 (以下、NPB) において GM という肩書で活動してきた方々は1994年オフシーズンに NPB 球団初の GM となった広岡達朗氏 (千葉ロッテ) を皮切りに、中村勝広氏 (阪神タイガース)、高田繁氏 (北海道日本ハムファイターズ→横浜 DeNA ベイスターズ)、落合博満氏 (中日ドラゴンズ)、鹿取義隆氏 (読売ジャイアンツ)、現職では渡辺久信氏 (埼玉西武ライオンズ)、石井一久氏 (東北楽天ゴールデンイーグルス) など、NPB の中でもトップ選手として活躍した人物の名前がまず思い浮かぶ。

こうしてみると、日本における GM の役割にはチームの強化・編成面に特に重きが置かれていることが示唆される。また、GM の定義もあいまいで、GM という役職を置いていない球団であっても、GM 的な役割を SD (Senior Director=シニアディレクター) や球団本部長といった肩書の役職の人物が行っているケースもあると推測される。

NPB 球団における GM 制度は前述のように、1994年に広岡達朗氏が千葉ロッテの GM に就任したのが最初である。一方で米国の野球の歴史をまとめたサイト“Baseball Almanac (野球歴)”によると、米国プロ野球 (以下、MLB) では、1927年に William George Evans

(ウィリアム・ジョージ・エヴァンズ)氏がクリーブランド・インディアンスのGMに就任し、MLB球団のフロント役員としては初めて「GM」と公式に呼ばれた。さらに、GMにあたる職務は1910年代にニューヨーク・ヤンキースのEd Barrow(エド・バロー)氏とセントルイス・カーディナルスのBranch Rickey(ブランチ・リッキー)氏によって行われていたという。なお、その当時のリッキー氏の肩書きはBusiness Managerだったとされている。

このように、正確な年は不明ではあるものの、1910年代には既にその職務が、1920年代にはその肩書が生まれているMLBと比べると、NPBでは60年以上遅れて肩書としての「GM」が生まれた。そして、「GM」と一言で言ってもNPBでは球団ごとにその経歴や職務内容は多岐に亘っており、制度は確立の途上にあるようだ。したがって、日本野球にとって最適なGMのあり方については、今後一層の研究が必要になると考えられる。

米国スポーツにおけるGMの職務内容が日本のGM制度と同じなのか、日本国内のプロチームにおけるGM制度が持つ意味と、各々の経歴や役割、そして最適なGM像とは何なのか。本研究ではNPB球団とMLB球団のGMの比較を行うことを目的とする。そして、比較を通じて、日本野球界におけるGMの理想のありかたを示したい。

## 2 先行研究の検討

MLBとNPBにおけるGM制度を比較すると、MLBの方がGMの歴史が圧倒的に長く、役割や定義がある程度確立されていることを背景において紹介した。

米国におけるGMの研究を見てみると、Juravich et al.,(2017)は、NBA(米国プロバスケットボール)のGMによる戦略的な意思決定の方法を調査し、組織パフォーマンスにどのように影響を及ぼしているかを述べた。そして、GM自身のバスケットボール経験と自身が受けてきた教育が、チームの勝利とコストパフォーマンスに深く関係していると結論づけた。この研究は各GMの特徴とチームの勝敗との関連性が主な研究対象であり、GM制度自体の歴史や、各々がGM就任に至った経緯や職務内容については述べられていない。

また、Wong & Deubert (2010)は、MLBにおけるGMの責任・資格・特徴を統計的に分析した。結果、GMのイメージは時代とともに変化し、選手・コーチとしての経験の必要性は低下してきた一方で、GMがこれまで受けてきた教育(学歴)の重要性が高くなるとともに若いGMも増加傾向にあることを明らかにした。また、GMの職務範囲は多岐に亘り複雑とされるにもかかわらず、チーム唯一の最終意思決定者であるため、フロントオフィス、現場、組織の意見を継続的に頼らなければならないと述べている。加えて、1999年・2009年におけるMLB球団のGMの経歴についてもまとめるとともに、主な職務内容を下記の表のように大別して紹介していた。

表 1 GM の主な職務内容

番号	項目	項目詳細
1	ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織が持つ需要と供給の査定</li> <li>・トレードの検討</li> <li>・他チーム・エージェントとの電話</li> <li>・他チームの予算の把握</li> <li>・ウインターミーティング時のアボ取り</li> <li>・FA選手や他選手の訪問</li> </ul>
2	エージェント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームとエージェント（選手）にとってより良い状況の創出</li> <li>・選手がケガや問題等に巻き込まれた際にはエージェントと共に問題解決</li> <li>・有能なエージェントに対して適応できる能力</li> <li>・エージェントとの関係構築</li> <li>・選手の今後の活躍の予測（健康状態、絶頂期の価値、体調等）</li> <li>・エージェントは選手の年俵を上げようとする一方で、GMは可能な限り下げなくてはならないため交渉力が必要</li> </ul>
3	年俵調停	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チーム提示額と選手の要求額に相違がある場合の発言</li> <li>・（ヤンキースなどの大手のチームは調停時、統計学の知識を持つ外部専門家雇いプレーヤーマーケットでその選手の価値がどれくらいあるのかを算出してもらう。一方でホワイトソックスなどは自チーム内で完結する）</li> <li>・最終的判断は組織が決定</li> </ul>
4	メディア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームを担当する番記者（新聞・ラジオ）から日々寄せられる質問への対応</li> <li>・情報開示のコントロール</li> </ul>
5	危機管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケガや犯罪等で逮捕された場合、組織としてすべき対応</li> <li>・監督やコーチと相談の上決断（長期のケガ、トレード、マイナー送り等）</li> </ul>
6	国際マーケット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドミニカ共和国、パナマ、ベネズエラ、韓国、中国、日本</li> </ul>
7	契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・GMにとって主となる仕事</li> <li>・オーナーからの予算内でのチーム編成</li> <li>・長期契約をいつどの選手と行うかは、性格・個性、健康状態、年齢、ポジション、気質、市場評価、チーム予算、プレーの安定度等を踏まえて評価する</li> </ul>
8	ドラフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5巡目程度まではGMは関与するがそれ以降の選択には口は出さず多くの場合エリアスカウトに任せる</li> <li>・組織が持つシステム（チーム方針）に合う選手を獲得</li> <li>・ドラフト後の契約金の基準となるSlot Moneyの管理・決断</li> </ul>
9	IL（DL）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・10日間&amp;60日間&amp;7日間（脳震盪のみ）</li> <li>・10日間は、経過をみて延期することが可能</li> <li>・60日間のILに登録されたうち選手は、40人枠にはカウントされない</li> </ul>
10	ウェイバー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェイバーシステムを活用し他チームへの流出を防ぐ</li> </ul>
11	オプション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オプションの年数を考慮しマイナー・メジャーへの降格・昇格の管理</li> <li>・選手の在籍期間の把握</li> <li>・スプリングトレーニング時に選手の状態を判断</li> </ul>

この研究は MLB の GM 制度の歴史や、経歴・職務内容等の変遷への言及に特化した論文で、事実の紹介に留まっている。また、他国の GM 制度の紹介や比較は行われていない。

他方、日本国内においては、NPB はおろか、日本プロスポーツチームにおける GM の経歴や職務内容を分析した研究は存在していない。

### 3 方法

研究方法としては、大きく下記の 2 つとする。

1. NPB・MLB における GM 経験者、球団要職経験者等へのインタビュー調査
2. 文献調査

上記 1. 2 を通じて、日米プロ野球間の GM の職務内容や経歴の比較も行うこととする。

#### 3.1 調査対象者

本研究における調査対象者に求める属性を、下記のように設定した。

- 1) NPB 球団 GM 経験者
- 2) NPB 球団監督経験者
- 3) NPB 球団オーナー経験者
- 4) NPB 球団社長経験者
- 5) NPB 球団代表経験者
- 6) NPB 球団主要幹部経験者
- 7) MLB 球団幹部経験者

設定にあたっては、日米の GM 制度に精通した方々であることや、GM 本人ではなく、GM 制度を客観的に見られる方々を対象とすることとした。

また、上記の経歴を持つ方として、以下を調査対象者とした。

表 2 調査対象者の設定

調査対象者に求める属性	対象者①	対象者②	対象者③
1) NPB 球団 GM 経験者	A 氏		
2) NPB 球団監督経験者	A 氏		
3) NPB 球団オーナー経験者	D 氏		
4) NPB 球団社長経験者	D 氏		
5) NPB 球団代表経験者	B 氏		
6) NPB 球団主要幹部経験者	B 氏	C 氏	F 氏
7) MLB 球団幹部経験者	E 氏	F 氏	

なお、上記対象者の NPB・MLB における経歴・役職は下記である。

- ・ A 氏 (NPB3 球団で監督、2 球団で GM)
- ・ B 氏 (NPB 球団球団代表)
- ・ C 氏 (NPB 球団球団副社長)
- ・ D 氏 (NPB 球団オーナー代行兼球団社長)
- ・ E 氏 (MLB 球団スカウト)
- ・ F 氏 (MLB2 球団でスカウト、NPB2 球団で GM 補佐)

### 3.2 調査の手続き

インタビュー調査の実施方法については、深井 (2017) を参考に、下記のように定めた。

- ・ 場所：プライバシーが確保できる空間で実施
- ・ 時間：1 人につき説明を含め 30～60 分の範囲で実施
- ・ 内容：ボイスレコーダーにより録音し、要点を抜粋

また、インタビュー対象者から研究参加の同意を得た。

### 3.3 調査内容

3.1 で挙げた調査対象者への質問事項は深井（2017）を参考に、下記のように設定した。なお、数字1）～7）は調査対象者の番号に対応している。

表 3 調査対象者への質問事項

番号	質問事項	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)
1	GMになった経緯	○	-	-	-	-	-	-	-
2	自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	○	○	○	○	○	○	○	○
3	GMに求められる能力	○	○	○	○	○	○	○	○
4	GMの適正年齢	○	○	○	○	○	○	○	○
5	自球団のGMの役割・権限の範囲	○	○	○	○	○	○	○	○
6	自球団のGMの球団ビジネス関与	○	○	○	○	○	○	○	○
7	日本と米国のGMの違い	○	○	○	○	○	○	○	○
8	米国のGMの課題	○	○	○	○	○	○	○	○
9	日本のGMの課題	○	○	○	○	○	○	○	○
10	今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	○	○	○	○	○	○	○	○
11	GMのあるべき姿	○	○	○	○	○	○	○	○

### 3.4 分析方法

3.1 の調査対象者へのインタビューの回答を表にまとめた。

また、主に文献・インターネット調査によって、NPB 球団と MLB 球団の GM の経歴を比較する。

### 3.5 補足調査

#### 3.5.1 先行研究の追跡調査

先行研究で挙げた 2) の論文は MLB 球団の GM の職務内容や経歴について系統立てて論じている。NPB の GM 制度について MLB のそれと比較するにあたり非常に参考になる先行研究と考えられるため、職務内容は NPB の関係者へのヒアリングを通じて比較する。また、経歴については 2019 年の MLB 球団における GM の同内容を可能な限り調査することとする。

#### 3.5.2 補足インタビュー

必要に応じて 3.1 の調査対象者以外の方へのインタビューを行う。

## 4 結果

### 4.1 日米プロ野球における GM 経験者、球団要職経験者へのインタビュー調査

#### 4.1.1 A 氏（NPB3 球団で監督、2 球団で GM）

A 氏は、NPB 球団 A での 13 年間の選手経験ののち、4 年間の解説者生活を経て、NPB 球団 B の監督を 4 年間務めた。その後は再び解説者を 3 年間経験したのち、NPB 球団 A で

ヘッドコーチを1年間務めた。そして3年間の解説者、NPB 球団 A での2年間のヘッドコーチ、4年間の二軍監督、3年間の解説者と辿っている。

NPB 球団 B の GM となったのは2005年で、以降3年間にわたって GM を務め、任期中にチームを日本一に導いた。2008年からはNPB 球団 C の監督に就任し、3年目の途中で辞任した。翌年は解説者となっていたが、2011年オフからはNPB 球団 D が新設した GM に就任。7年間にわたって GM として敏腕を振るい、2019年からはNPB 球団 D の親会社フェローに就任している。

2球団での GM を経験している A 氏であるが、本研究のインタビューにおいては、最後に GM を務めたNPB 球団 D での経験を主にお伺いした。

※インタビュー日：2019年11月14日

表 4 A 氏の質問への回答

番号 質問内容	回答
1 GMになった経緯	・当時のオーナーからの打診
2 自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	・お金をできるだけかけずにチームを強化育成すること
3 GMに求められる能力	・選手、コーチ、監督を見る目
4 GMの適正年齢	・経験や年齢は関係ない
5 自球団のGMの役割・権限の範囲	・金銭面以外・チーム編成
6 自球団のGMの球団ビジネス関与	・チーム編成のみ、ビジネスには一切関わっていない
7 日本と米国のGMの違いは何か（印象で）	・米は予算を大きく動かしている印象
8 米国のGMの課題	・そこまでよくわからない
9 日本のGMの課題	・野球を深く理解していなくてもいい、ビジネスマインド
10 今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	-
11 GMのあるべき姿	・GM＝編成部長 ・そういう部分では球歴や年齢が必要では？

新規に GM 制度を設けた球団 D では、A 氏の過去の GM 経験のなかでも「お金をできるだけかけずにチームを強化育成すること」が評価され、当時の球団オーナーによって GM として招かれたという。過去3球団で監督・コーチを経験してきた A 氏だけあって、求められる能力である「選手、コーチ、監督を見る目」を買われたようだ。

球団 D における GM の役割・権限の範囲の設定は「金銭面以外・チーム編成」であったという。また、同氏の関与範囲は「チーム編成のみ」であり、「ビジネスには一切関わっていない」とのことであった。日米の GM の違いについては、「米国は日本より大きな予算を動かしている印象」と挙げていた。日本の GM の課題としては、「野球を深く理解をしてなくてもいい代わりに、ビジネスマインドが必要である」と述べている。GM のあるべき姿としては、日本においては「GM＝編成部長」であり、「そういう部分では球歴や年齢が必要」と考えていた。

#### 4.1.2 B氏（NPB 球団球団代表）

B氏は、米国の大学を卒業後、専門商社を経て、NPB 球団 D の親会社に入社した。総合企画部副部長、人事開発部部長を経て、2012 年オフに球団 D に出向、取締役事業本部長、連盟担当などを経て 2016 年オフに球団代表に就任した。また、A 氏の 2018 年末の退団を受けて、同球団の編成トップを兼ねている。なお、自身の野球経験は小学校での 2～3 年程度のみであるという。

※インタビュー日：2019 年 8 月 25 日

表 5 B 氏の質問への回答

番号 質問内容	回答
1 GMになった経緯	・前GM
2 自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	・チームと球団の両方の立場である ・雨天時の試合実施の決定なども行う ・現場の不満もとりもつ
3 GMに求められる能力	・監督経験 采配に口を出さない 選手との付き合い方（一線を超えない）
4 GMの適正年齢	・周囲とのバランスを取るため（上下関係がある）
5 自球団のGMの役割・権限の範囲	・1.2軍の上げ下げ コンバート 投手のポジション
6 自球団のGMの球団ビジネス関与	・基本的には前任者はなかった。ただ、ファンサービスやビジネスが大事だと理解していた
7 日本と米国のGMの違いは何か（印象で）	・米：全ての権限 監督にも言えてしまうため、監督になることを敬遠する人もいる。また、GMが勝利主義である
8 米国のGMの課題	・野球の変化についていけるか（データなど）
9 日本GMの課題	・トレードを含めた選手の活性化で選手の活躍の場を作る
10 今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	・環境が変われば再び活躍する選手の発掘
11 GMのあるべき姿	・強くして勝つ 米・常勝チームをつくるのもあり ・テレビというプロデューサー

前 GM である A 氏の推薦で NPB 球団 D の GM としての役割を引き継いだ B 氏は、球団代表でもあることから、「チームと球団の両方の立場である」ことが評価されたと分析する。

GM に求められる能力は、前任で「2 年間隣に張り付き、全て知り尽くす程コミュニケーションをとっていた」ほど関係が深く、師と仰ぐ A 氏の特性を引き合いに「監督経験があり、采配に口を出さず、選手との付き合い方が大切」と述べている。GM の年齢については「上下関係があるため、周囲とのバランスを取るために必要」との見解であった。

自球団の GM の役割・権限の範囲の設定としては「1.2 軍の上げ下げ、コンバート、投手のポジションの決定」と述べていた。日本とアメリカの GM の違いとしては、「アメリカは全ての権限があり、監督にも言えてしまうため、監督になることを敬遠する人もいる」ことを挙げた。また、GM のあるべき姿として「テレビのプロデューサーのようなもので、チームを強くして勝つ、常勝チームをつくる」ことと述べていた。

#### 4.1.3 C氏（NPB 球団球団副社長）

C氏は大学卒業後、外資系コンサルティング会社に就職。5年間の勤務ののち、NPB 球団Dに入社。事業計画策定、動員イベント立案、球場改修計画策定、マーケティング分析・顧客戦略策定、プロモーション関連などを担当した後、事業本部チケット営業部部長、経営戦略・IT戦略部部長、事業本部本部長、経営企画本部本部長などを経て、取締役副社長となっている。

※インタビュー日：2019年8月16日

表6 C氏の質問への回答

番号	質問内容	回答
1	GMになった経緯	-
2	自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	・商社マン→親会社（人事）事業本部長 2017年 球団代表
3	GMに求められる能力	・球界全体での人間関係・選手の目利き、チームに合うか？など
4	GMの適正年齢	・経験が必要 ・データの活用
5	自球団のGMの役割・権限の範囲	・予算が預けられている
6	自球団のGMの球団ビジネス関与	・事業側目線、チーム側目線を持っている ・雨天中止の決定など（1.5億円が動く）
7	日本と米国のGMの違いは何か（印象で）	（米） ビジネス寄り （日） 目利き・育成
8	米国のGMの課題	-
9	日本のGMの課題	・ビジネス感覚 ・一流選手だけでなく良い
10	今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	・仕組みづくり・課題を見つける・予算内でのお金の使い方（選手を怪我から守るためのトレーナーの整備など）
11	GMのあるべき姿	・中長期のサイクル ・バランス感覚 ・選手の目利き

※当該球団はGM制ではないため、最も近い役職者について述べたものである。

GMに求められる能力としては「球界全体での人間関係・選手の目利きや、チームに合うか」を挙げていた。また、GMには年齢は必要か、という質問に対しては、「経験が必要なので年齢は必要。データを活用する能力が必要」と述べている。

また、自球団のGMの役割・権限の範囲は、「GMに予算が預けられている」という。他方で、「自球団のGMは球団のビジネスに関与している。雨天中止の決定など（1.5億円が動く）事業側目線、チーム側目線を持っている」と述べており、単に編成だけではなく、球団経営に間接的に関わっていることを示唆していた。

日本と米国のGMの違いは、「アメリカはビジネス寄り、日本は目利き・育成」と述べていた。それを踏まえ、日本のGMの課題は「ビジネス感覚を持つこと。一流選手だけでなく良い」と述べていた。また、GMのあるべき姿は「中長期のサイクル、バランス感覚、選手の目利き」と述べていた。

#### 4.1.4 D 氏（NPB 球団オーナー代行兼球団社長）

D 氏は大学卒業後、化粧品会社、広告代理店を経て、NPB 球団 E の親会社のグループ会社に入社。親会社本社の取締役を経て、2018 年 2 月に球団 E のオーナー代行に就任し、2019 年オフからはオーナー代行兼球団社長に就任した。

※インタビュー日：2019 年 11 月 12 日

表 7 D 氏の質問への回答

番号 質問内容	回答
1 GMになった経緯	-
2 自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	・GM的役割を球団全体で担っている
3 GMに求められる能力	・中長期的に見据えられるビジョン
4 GMの適正年齢	・野球もビジネスも理解していれば関係ない
5 自球団のGMの役割・権限の範囲	・監督とのジョブディスクリプションが曖昧だった
6 自球団のGMの球団ビジネス関与	-
7 日本と米国のGMの違いは何か（印象で）	・米：「契約社会」により監督・GMの位置付けが明快 ・日：「ムラ社会」による暗黙の了解
8 米国のGMの課題	-
9 日本のGMの課題	・GMのあるべき姿が確立されていない、役割が認知されていない
10 今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	・ディスクリプション以前の全体戦略ができるか
11 GMのあるべき姿	・GMの職務内容・基準を統一してあるべき

D 氏が在籍する NPB 球団 E では、現在 GM 制度を敷いていない。その代わりに、「GM 的役割を球団全体で行っている」とのことであった。

日本とアメリカの GM の違いは、「日本はムラ社会により暗黙の了解、米国は契約社会により監督・GM の位置づけが明快」で、日本の課題は「GM のあるべき姿が確立されていない、役割が認知されていない」であるとした。今後の GM に期待することは「ディスクリプション以前の全体戦略ができるか」と述べた。GM に求められる能力は「中長期的なビジョンを見据えられる力」で、年齢は「野球もビジネスを理解していれば関係ない」と考えていた。また、本来のあるべき姿としては「GM の職務内容・基準を統一してあるべき」と述べた。

#### 4.1.5 E 氏（MLB 球団スカウト）

E 氏は日本国内の大学を卒業後、米国大手の代理人事務所で 8 年間勤務し、2008 年から現在までは MLB 球団 A で環太平洋ディレクターとして、環太平洋在住の選手スカウトを行っている。

※インタビュー日：2019 年 7 月 22 日

表 8 E 氏の質問への回答

番号	質問内容	回答
1	GMになった経緯	-
2	自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	・ 高学歴・MBA・経営者・野球経験無し ・ 分析能力・数学力・インターン生から
3	GMに求められる能力	・ 冷静（翌日に決断を下す）
4	GMの適正年齢	・ ある（30～40代）多忙である
5	自球団のGMの役割・権限の範囲	・ 編成上での最終決断・ドラフト
6	自球団のGMの球団ビジネス関与	・ チャリティイベントくらい
7	日本と米国のGMの違いは何か（印象で）	・ フロント同士の取り合いがある
8	米国のGMの課題	・ 特にない
9	日本のGMの課題	・ 誰がトップかわからない
10	今後のGMに期待すること（米国・日本それぞれ）	・ 米 今まで通り ・ 日 選手の移籍を活発に
11	GMのあるべき姿	・ まとめ役

自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイントは「高学歴・MBA・経営者・野球経験無し、分析能力・数学力・インターン生から」と述べている。自球団のGMの印象は「ストイック、冷静」とし、GMに求められる能力は「翌日に決断を下す冷静さ」であると、自球団は適材適所でのGM登用であることを強調していた。

GMは「多忙なため年齢は関係がある」とし、日本古来の「年功序列」とは逆行した考え方として、若さを求めている。自球団のGMの役割・権限の範囲は「編成上での最終決断とドラフト」と答え、自球団のGMは「球団のチャリティイベントくらいにしか、球団のビジネスに関与してない」としており、BM的要素は薄いことを示唆した。

日本と米国のGMの違いは「フロント同士の取り合いがある」とし、日本の人材流動性のなさを課題として挙げた。代理人事務所所属の観点から、今後のGMに期待することは、「日本は選手の移籍を活発に」と述べ、GMの人事権が強いMLB同様に、NPBでもGMの権力行使の拡大を訴えていた。

#### 4.1.7 F氏（MLB2球団でスカウト、NPB2球団でGM補佐）

F氏は米国の名門大学を卒業後、NPB球団Fに入社。その後MLB球団Bのスカウト、NPB球団GのGM補佐を歴任し、2018年まではMLB球団Cのスカウトを務めていた。2019年からはNPB球団Hの球団統括本部長補佐に就任し、2020年からは同球団GM補佐への就任が決定している。なお、F氏も野球の本格的なプレー経験はない。

※インタビュー日：2019年12月27日

表 9 F 氏の質問への回答

番号 質問内容	回答
1 GMになった経緯	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ヤンキースたたき上げ&amp;チーム跨いでベースボールオペレーション</li> <li>・球団インターンから上がってきた</li> </ul>
2 自球団のGMの経歴・経緯と評価されたポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウォールストリート出身もいるが、基本は育成・スカウト部門</li> <li>・GMに求められるのはマネジメント力</li> </ul>
3 GMに求められる能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野球を理解していること</li> <li>・スカウティング・育成、バランス能力、リーダーとしての素質</li> <li>・親会社の求めるやり方で組織を管理できる人</li> </ul>
4 GMの適正年齢	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年齢は関係ない</li> <li>・リスペクトを持って接しているか</li> </ul>
5 自球団のGMの役割・権限の範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国内でも役割・権限が違う</li> <li>・チームの中長期編成が求められる</li> <li>・予算内で何をやってもいいチームと、そうではないチームがある</li> </ul>
6 自球団のGMの球団ビジネス関与	-
7 日本と米国のGMの違いは何か (印象で)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米国が野球編成プロフェッショナルをリスペクト</li> <li>・他の会社で何をしてきたか、よりもスカウトとしての実績</li> <li>・日本の方がwetな感じ、選手の契約もお金だけではなく、気持ち・心情を大事にする</li> </ul>
8 米国のGMの課題	-
9 日本のGMの課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野球選手だから選ばれたわけではない</li> <li>・GMが最高編成者ではない</li> </ul>
10 今後のGMに期待すること (米国・日本それぞれ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・たたき上げが増えればいい</li> <li>・元選手だから仕事をさせる、ではない</li> </ul>
11 GMのあるべき姿	<ul style="list-style-type: none"> <li>・野球チームを編成していくなかで、編成の仕方を比較して、少しでも強くできるような形で編成できていくか</li> <li>・不確定要素を減らして、チームを強くする</li> <li>・以前はアスレチックス、現在はアストロズをモデルとする球団が多い。各球団が影響を与え合う中でのデータ活用等を含むチーム編成が重要</li> </ul>

MLB・NPB 両球団で職員経験のある F 氏に対しては、MLB 球団の事情を主に伺いながら、日米を比較する形で回答を求めた。

MLB 球団の GM 就任の経緯としては、これまで仕えた 2 球団の GM はともに球団内の一般職員から GM になったことを挙げ、球団内に多くの GM 志望者がいたことを明かした。GM 選出にあたって評価される点は、基本は育成・スカウト部門の実績であるという。逆に日本では GM 志望のたたき上げの球団職員は皆無に近く、それが今後の課題であると述べていた。

日本の GM に選手出身者が多い背景には「日本では『選手上がりの方が選手のことが分かる』という考え方が多いため、そのような考え方が未だ残っていることが問題である」と述べた。

## 4.2 文献調査・追加調査

### 4.2.1 文献・インターネット調査

MLB 各球団における現在の GM の年齢・学歴・経歴を調査したのが以下の表である。

表 10 MLB 各球団における現在の GM の年齢・学歴・経歴

番号	チーム	氏名	年齢 (歳)	野球歴	キャリアスタート	スカウト経験	大学	大学院
1	ARI	Mike Hazen	43	Minors	-	○	Princeton University	-
2	ATL	Alex Anthopoulos	42	None	Scout at Montreal Expos	○	McMaster University	-
3	BAL	Mike Elias	37	College	Scout at St. Louis Cardinals	○	Yale University	-
4	BOS	Brian O'Halloran	48	None	Boston Redsox	×	Colby College	The University of California, Los Angeles
5	CHC	Jed Hoyer	46	College	Admission office	×	Wesleyan University	-
6	CWH	Rick Hahn	48	High School	Steinberg, Moorad & Dunn	×	University of Michigan	Harvard Law School, Northwestern University Kellogg School of Management
7	CIN	Nick Krall	N/A	High school	Scout at Oakland Athletics	○	Louisiana State University	-
8	CLE	Mike Chernoff	N/A	College	Cleveland Indians	×	Princeton University	-
9	CLO	Jeff Bridich	42	College	MLB	×	Harvard University	-
10	DET	Al Avila	61	None	College Baseball Coach	○	St. Thomas University	-
11	HOU	Jeff Luhnow	53	None	McKinsey and Company	○	University of Pennsylvania	Northwestern University Kellogg School of Management
12	KCR	Dayton Moore	52	College	Scout at Atlanta Braves	○	George Mason University	-
13	LAA	Billy Eppler	44	College	Scout at Colorado Rockies	○	University of Connecticut	-
14	LAD	Andrew Friedman	43	College	Bear Stearns	×	Tulane University	-
15	MA	Michael Hill	48	Minors	-	○	Harvard University	-
16	ML	David Stearns	34	None	New York Mets	×	Harvard University	-
17	MIN	Thad Levine	48	College	Los Angeles Dodgers	×	Haverford College	The University of California, Los Angeles
18	NYM	Brodie Van Wagenen	45	College	Chicago Bulls	×	Stanford University	-
19	NY	Brian Cashman	52	College	New York Yankees	×	Catholic University of America	-
20	OAK	David Forst	43	Minors	Scout at Oakland Athletics	○	Harvard University	-
21	PHI	Matt Klentak	39	College	Colorado Rockies	×	Dartmouth College	-
22	PIT	Ben Cherington	45	High school	Scout at Cleveland Indians	○	Amherst College	-
23	SDP	A. J. Preller	N/A	None	Dodgers	○	Cornell University	-
24	SEA	Jerry Dipoto	51	MLB	-	○	Virginia Commonwealth University	-
25	SFG	Scott Harris	N/A	High school	MLB	×	The University of California, Los Angeles	Northwestern's Kellogg School of Management
26	STL	Mike Girsch	N/A	None	Boston Consulting Group	○	University of Notre Dame	University of Chicago Booth School of Business
27	TBR	Erik Neander	N/A	High school	Baseball Info Solutions	×	Virginia Tech	-
28	TEX	Jon Daniels	42	None	Allied Domecq PLC	×	Cornell University	-
29	TOR	Ross Atkins	46	Minors	-	×	Wake Forest University	-
30	WSN	Mike Rizzo	59	Minors	-	○	St. Xavier University	University of Chicago Booth School of Business

MLB での選手経験があるのは 30 球団中わずかに 1 名、その他はマイナーリーグまでが 2 名、大学までが 11 名、高校までが 5 名であり、野球経験がない GM も 8 名見られる。一方で、全員が大学を卒業しており、キャリアスタートとしては元プロ野球選手が 5 人、球団職員が 14 人、一般企業が 11 人いた。

対して、NPB 各球団の現在の GM の年齢・野球歴・キャリアスタート・学歴を調査したのが以下の表である。

表 11 NPB 各球団における現在の GM の年齢・学歴・経歴

2019年GM										
リーグ	チーム	氏名	年齢 (歳)	野球歴	スカウト経験	職員として働いた球団数	キャリアスタート	高校	大学	大学院
パ・リーグ	福岡ソフトバンク	三笠杉彦	45	なし	×	1	ソフトバンクテレコム株式会社	釜石南高校	東京大学	Cardiff University
パ・リーグ	北海道日本ハム	吉村浩	55	高校野球	×	3	株式会社日刊スポーツ新聞社	山口高校	早稲田大学	-
パ・リーグ	東北楽天	石井一久	46	NPB	×	1	ヤクルトスワローズ (選手)	東京学館浦安高校	-	-
パ・リーグ	オリックス	福良淳一	59	NPB	○	2	阪急ブレーブス (選手)	延岡工業高校	-	-
パ・リーグ	埼玉西武	渡辺久信	54	NPB	×	1	西武ライオンズ (選手)	前橋工業高校	-	-
セ・リーグ	東京ヤクルト	小川淳司	62	NPB	○	1	ヤクルトスワローズ (選手)	習志野高校	中央大学	-

注：小川淳司氏は 2020 年 1 月 1 日から GM 職に就くことが決定している。

2020 年 1 月における 6 人の GM を見ると、NPB 選手経験がある 4 名が GM の役職を担っていることがわかった。

オリックス・バファローズ (以下、オリックス) の福良淳一氏は、12 年間の NPB 選手生活を 1997 年に終えると、1998 年から 2000 年まではオリックスのコーチ、2001 年から同球団のスカウトに就いた。2005 年から 2006 年は北海道日本ハムファイターズ (以下、北海道日本ハム) のコーチ、2007 年は二軍監督、2008 年から 2012 年は一軍ヘッドコーチに就いた。2013 年からはオリックスの一軍ヘッドコーチを務めていたが、2015 年 6 月に当時の

監督の休養に伴い、監督代行に就任。翌シーズンに正式に監督となると、2018年まで指揮を執った。退任後そのままフロント入りし育成統括 GM に就任したが、6月1日から新設された GM 職に就任し、編成部長も兼任している。

渡辺久信氏は現役時代には西武ライオンズ（以下、西武）・ヤクルトスワローズ（以下、ヤクルト）でプレーし、台湾の嘉南勇士でも投手兼コーチとして活躍した。2001年の引退後に野球評論家、2004年からは埼玉西武ライオンズ（以下、埼玉西武）の二軍投手コーチ、2005年からは二軍監督兼投手コーチ、2007年からは二軍監督専任となった。2008年から6年間は一軍監督に就任し、就任1年目にはリーグ優勝・日本シリーズ優勝・アジアシリーズを制覇した。2013年に監督を辞任すると、同年にシニアディレクター就任が決まり、2017年にはシニアディレクター兼編成部長となり、2019年より同球団の GM に就任した。

東北楽天ゴールデンイーグルス（以下、東北楽天）GM の石井一久氏は、1992年から10年間ヤクルトでプレーした。2002年から3年間は MLB のロサンゼルス・ドジャースで、2005年はニューヨーク・メッツでプレーした。2006年から日本球界に復帰し2007年まで東京ヤクルトスワローズ（以下、東京ヤクルト）で、2008年からは埼玉西武でプレーしたのち、2013年に引退。引退後は吉本興業に所属し、野球解説者として従事した後、2018年に東北楽天の GM に就任した。

小川淳司氏は、1982年からヤクルト、1992年から日本ハムで、計11年間選手としてプレーした。引退後は1993年から3年間スカウトを務めると、1996年から1998年までは二軍コーチ、1999年から2007年までは二軍監督、2008年から一軍ヘッドコーチを務めると、2010年5月に当時の監督の辞任を受けて監督代行になり、翌年から2014年まで一軍監督を務めた。2015年から2017年までは同球団のシニアディレクターを務め、2015年にリーグ優勝を経験すると、2018年に再び一軍監督となり、2年間の指揮を経て、2020年1月から GM に就任した。

一方で、プロ野球選手経験のない現役 GM は2名いる。1人が福岡ソフトバンクホークス（以下、福岡ソフトバンク）の三笠杉彦氏である。三笠氏は東京大学出身で大学時代はラグビー部に所属、卒業後は日本テレコム、ソフトバンクでビジネスパーソンとして社業にあたる傍ら、東京大学ラグビー部の監督も務めた。英国大学院での MBA 取得経験もある。その経験を買われ、2008年から福岡ソフトバンクの球団統括部副本部長・海外兼中長期戦略担当に就任。2016年には取締役兼執行役員球団統括部副本部長企画担当、2017年には取締役兼執行役員兼球団統括本部統括部長兼企画室室長と歴任し、2019年からは取締役 GM（球団統括本部長）に就任した。

もう1人は北海道日本ハムの吉村浩氏だ。吉村氏は高校までは野球をプレーし、早稲田大学卒業後、1987年から1990年までスポーツ新聞社の記者として活動。1992年からパシフィック・リーグ事務局に入局した。2000年より MLB デトロイト・タイガースにて球団管理本部 GM 補佐に抜擢された。2003年に日本プロ野球界に戻り阪神で総務部を経験後、2005年から北海道日本ハムで9年間にわたって GM 補佐を務め、2015年から同球団3代

目 GM となっている。

これら 2 名の GM は上記に挙げた NPB 選手経験のある 4 名の GM とは異なる、ビジネス経験を活かした上でのチーム運営を展開している、BM 的な側面も強いと言えそうだ。

また、NPB 各球団における GM の変遷を挙げたのが下記の表である。

表 12 NPB 各球団における GM の変遷 (パ・リーグ)

年	北海道日本ハム ファイターズ	東北楽天 ゴールデンイーグルス	埼玉西武 ライオンズ	千葉ロッテ マリナーズ	オリックス・ バファローズ	福岡ソフトバンク ホークス
1995	-	-	-	広岡達朗	-	-
1996	-	-	-	広岡達朗	-	-
1997	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	-	-	-
1999	-	-	-	-	-	-
2000	-	-	-	-	-	-
2001	-	-	-	-	-	-
2002	-	-	-	-	-	-
2003	-	-	-	-	中村勝広	-
2004	-	-	-	-	中村勝広	-
2005	高田繁	Marty Kuehnert	-	-	中村勝広	王貞治
2006	高田繁	-	-	-	-	王貞治
2007	高田繁	-	-	-	-	王貞治
2008	山田正雄	-	-	-	-	王貞治
2009	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2010	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2011	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2012	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2013	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2014	山田正雄	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2015	吉村浩	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2016	吉村浩	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2017	吉村浩	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2018	吉村浩	-	-	-	-	王貞治 (終身)
2019	吉村浩	石井一久	渡辺久信	-	福良淳一	三笠杉彦 王貞治 (終身)
2020	吉村浩	石井一久	渡辺久信	-	福良淳一	三笠杉彦 王貞治 (終身)

注：- は GM 職不在を示す

パシフィック・リーグでは現在、千葉ロッテを除く 5 球団で GM 制度が敷かれている。千葉ロッテは前述のように 1995 年シーズンからの 2 年間、NPB 球団で最初に GM 制度を設けた。また、北海道日本ハム・福岡ソフトバンクは 2005 年以来 GM 制度を継続している。但し、福岡ソフトバンクの王貞治氏は 2005 年から 2008 年までは監督兼 GM で、監督を退任した翌年の 2009 年シーズンからは終身 GM に就いている。

表 13 NPB 各球団における GM の変遷（セ・リーグ）

年	東京ヤクルト スワローズ	読売 ジャイアンツ	横浜DeNA ベイスターズ	中日 ドラゴンズ	阪神 タイガース	広島東洋 カープ
1995	-	-	-	-	-	-
1996	-	-	-	-	-	-
1997	-	-	-	-	-	-
1998	-	-	-	-	-	-
1999	-	-	-	-	-	-
2000	-	-	-	-	-	-
2001	-	-	-	-	-	-
2002	-	-	-	-	-	-
2003	-	-	-	-	-	-
2004	-	-	-	-	-	-
2005	-	-	-	-	-	-
2006	-	-	-	-	-	-
2007	-	-	-	-	-	-
2008	-	-	-	-	-	-
2009	-	-	-	-	-	-
2010	-	-	-	-	-	-
2011	-	清武英利	-	-	-	-
2012	-	原沢敦	高田繁	-	中村勝広	-
2013	-	原沢敦	高田繁	落合博満	中村勝広	-
2014	-	原沢敦	高田繁	落合博満	中村勝広	-
2015	-	堤辰佳	高田繁	落合博満	中村勝広	-
2016	-	堤辰佳	高田繁	落合博満	-	-
2017	-	堤辰佳 鹿取義隆	高田繁	-	-	-
2018	-	鹿取義隆	高田繁	-	-	-
2019	-	-	-	-	-	-
2020	小川淳司	-	-	-	-	-

注：－は GM 職不在を示す

セントラル・リーグ（セ・リーグ）では 2019 年シーズンにおいて GM 制度を敷いた球団はなかった。2020 年からは東京ヤクルトが初めて GM 制度を導入するが、この東京ヤクルトを含め、横浜 DeNA ベイスターズ（以下、横浜 DeNA）、中日ドラゴンズ（以下、中日）、阪神タイガース（以下、阪神）ではこれまで GM 職に就いたのは 1 名のみであった。広島東洋カープ（以下、広島）は、12 球団唯一、過去も現在も GM 制度を敷いていない球団であった。

次に、NPB の GM 経験者の選手成績を打者成績・投手成績ともに示す。

表 14 NPB 球団 野手出身 GM の NPB における打者成績

野手出身GM								
名前	GM経験球団	選手としての所属球団	選手年数	試合	安打	本塁打	打点	打率
高田繁	日本ハム/横浜	巨人	13	1,512	1,384	139	499	.273
山田正雄	日本ハム	ロッテ	12	250	80	2	28	.242
広岡達朗	ロッテ	巨人	13	1,327	1,081	117	465	.240
中村勝広	オリックス/阪神	阪神	11	939	648	76	219	.246
福良淳一	オリックス	阪急(オリックス)	13	1,240	1,116	50	372	.279
王貞治	ソフトバンク	巨人	22	2,831	2,786	868	2,170	.301
小川淳司	ヤクルト	ヤクルト→日本ハム	11	940	412	66	195	.236
落合博満	中日	ロッテ→中日→巨人→日本ハム	20	2,236	2,371	510	1,564	.311

注：山田正雄氏は打者として入団し、投手転向、のち打者に復帰した

表 15 NPB 球団 投手出身 GM の NPB における投手成績

投手出身GM								
名前	GM経験球団	選手としての所属球団	選手年数	試合	勝利数	敗戦数	セーブ数	防御率
山田正雄	日本ハム	ロッテ	12	5	0	0	-	6.75
石井一久	楽天	ヤクルト→MLB→ヤクルト→西武	22	524	182	137	1	3.80
渡辺久信	西武	西武→ヤクルト	15	389	125	110	27	3.67
鹿取義隆	巨人	巨人→西武	19	755	91	46	131	2.76

注 1：山田正雄氏は打者として入団し、投手転向、のち打者に復帰した

注 2：石井一久氏の成績は日米合算

注 3：渡辺久信氏は上記の他、ヤクルト退団後に 3 年間台湾でプレーしているが、選手年数と成績は合算には含んでいない

また、過去の GM で NPB 選手経験のない方々を列挙したのが下記の表である。

表 16 NPB 球団 NPB 選手経験なし GM 一覧

NPB選手経験なしGM	
名前	GM経験球団
吉村浩	日本ハム
Marty Kuehnert	楽天
三笠杉彦	ソフトバンク
清武英利	巨人
原沢敦	巨人
堤辰佳	巨人

2011 年から GM 制度を導入した読売ジャイアンツ（以下、巨人）が 3 名の NPB 選手非経験者を GM に登用している。この 3 名はいずれも親会社である読売新聞社からの出向者であった。

また、先行研究に記載のあった、1989年・1999年・2009年のMLBのGMの経歴に対して、MLBの2019年、NPBの通算・2019年の経歴を追加で調査したのが下記の表である。

表 17 MLB・NPB 球団 GM の経歴比較表

リーグ	年	プロ野球 経験者 (人)	野球 未経験者 (人)	スカウト 経験者 (人)	従事した チーム数 (チーム)	野球界で 何年働いて GMになったか (年)	前チームでの GM経験者 (人)	監督・コーチ 経験者 (人)	平均年齢 (歳)
MLB	1989	13 (50%)	6 (23%)	21 (81%)	3.46	18.97	6 (23%)	-	-
MLB	1999	1 (3%)	2 (7%)	26 (87%)	2.93	16.53	6 (20%)	-	-
MLB	2009	3 (10%)	1 (3%)	27 (90%)	3	15.4	7 (23%)	-	-
MLB	2019	6 (20%)	8 (27%)	-	-	-	8 (27%)	4 (13%)	46.3
NPB	通算	11 (65%)	2 (12%)	3 (18%)	1.41	4.8	2 (11%)	7 (58%)	-
NPB	2019	4 (67%)	1 (17%)	2 (33%)	1.50	6.0	0 (0%)	3 (50%)	53.5

まず、プロ野球選手経験者の割合を見ると、MLBでは1989年時点ではMLBでの選手経験者が13人と半数を占めていたものの、1999年にはわずか1名になった。その後2009年、2019年と増加しているものの、2019年時点では6人=20%である。逆に、野球未経験者は1989年には約4分の1おり、1999年・2009年に一度その割合は減ったものの、2019年には再び約4分の1になった。

一方でNPBではNPBの選手経験者が通算・2019年ともに60%を超え、約3分の2を占めている。また、野球未経験者もともに10%台であり、圧倒的少数派である。

スカウト経験者を見ると、MLBでは2019年の数字は残念ながら把握できなかったものの、1989年・1999年・2009年いずれも80%を超える圧倒的多数である一方、NPBでは通算では18%、2019年も33%と少数であった。

従事したチーム数を見ると、MLBでは2019年の数字は同じく把握できなかったものの、1989年・1999年・2009年といずれも約3チームである一方、NPBでは通算では1.4、2019年は1.5と、2チームに満たなかった。

野球界で何年働いてGMになったかを見ると、MLBでは2019年の数字は同じく把握できなかったものの、1989年・1999年・2009年といずれも約15年超である一方、NPBでは通算では4.8年、2019年は6.0年であった。

前チームでのGM経験者は、MLBでは1989年・1999年・2009年・2019年といずれも20%を超えていた一方、NPBでは通算では11%、2019年は存在しなかった。

また、これは先行研究には項目がなかったが、監督もしくはコーチ経験者の割合を調査したところ、MLBでは2019年が13%であった一方、NPBでは通算では58%・2019年は50%と、いずれも半数以上であった。

同じく先行研究には項目が存在しなかったが、平均年齢の調査を行ったところ、MLBが46.3歳だった一方、NPBは53.5歳であった。

#### 4.2.2 補足インタビューと補足調査

これまでの結果を踏まえ、GM制度の本質を理解すべく、NPBでは比較的早くからGM制度を活用している球団Iの元球団代表であるG氏にインタビューを行った。結果、下記のような証言を得ることができた。

「球団の大改革を計画するにあたり、改革を日本人監督に邪魔されないように、協力を惜しまない外国人を監督に起用した。改革計画開始当初からGM制度導入を考えていたが、2005年から元プロ野球監督をGM、プロ野球選手未経験者をGM補佐、私がチーム統轄本部長を担った。この3人でチームを運営していたので、本当は誰がどの肩書でも良かった。しかし、当時はまだ社内外、チーム内外で理解されないことが予想され、納得させるためにプロ野球選手経験者をGMに置いた。改革ができてしまえば、後は誰も何も言わない。本来のGMの役割はどう組織をつくるかなので」

「選手評価はもちろんプロが行うべきだが、大事なのは役割分担、責任分担である。そのため、球団Jでは監督の責任はその年勝つためのゲームマネジメント、球団(≒GM)の責任はその先も考えた組織(チーム)のマネジメントとして分かれている」

GM制度を導入するにあたり、何を参考にしたかという問いについては、下記の回答であった。

「GM制度というより、組織づくりはもともと某MLB球団に毎年10月に一ヵ月ほど行っていたので、参考になることは沢山あった。そこで後の球団監督と知り合った。GM制度に反対する者は日本の野球界に未だに多くいるが、要はGMという名前にはこだわらず、『チーム統括本部長』でも『本部長』でも構わない。一番肝心なのは監督と球団(≒GM)の権限と責任の分担。従来から日本では監督に全権限を与えているが、監督は1年でいなくなる場合もある。その人に何年も先のチーム編成まで任せるのはリスクが多いし、その年勝つことに専念させてあげるべき」

「球団IはとかくMLB方式と言われがちだが、MLB方式が全て日本で通用するわけではなく、日本の方が優れている部分もある。だから両方の良いところ取りをしている。幸運だったのは、初代GMがこれを非常に良く理解してくれたことだ」

「最も強調して伝えたいのはGMを採用する最大の目的は、GM制度の導入自体が目的ではなく、監督と球団の役割を分けること。ここがまだまだ日本では理解されていない」

また、NPB・MLBで通算182勝を挙げて、選手として名高く、大きな話題性を持って東北楽天GMに就任した石井氏は、GMをテーマとしたインタビューで、自身の役割を以下のように述べていた。

「監督とは毎日話をしますけれども、オーナーとも同じくらい話しています」

「監督がしたい野球があって、僕は僕で考える野球はあるけれど、まずオーナーのビジョンありきです。それが叶うようにチームを編成するのが仕事で、それを監督に預けるということです」

「僕は立場的にある程度の決定権を持たせていただいているので、自分の判断で比較的

早く返すことができる」

## 5 考察

NPB3 球団、MLB2 球団で職員歴のある F 氏へのインタビューを踏まえ、MLB と NPB 球団の GM の職務内容を比較したのが下記の表である。

表 18 MLB・NPB 球団 GM の職務内容の違い

番号	職務内容	米国	日本
1	ミーティング	○	○
2	エージェント	○	○
3	年俸調停	○	○
4	メディア	○	○
5	危機管理	○	○
6	国際マーケット	○	○
7	契約	○	○
8	ドラフト	○	△
9	IL (DL)	○	○
10	ウェイバー	○	-
11	オプション	○	-

唯一△をつけた「8 ドラフト」に関しては、米国では新人ドラフトとルール5が存在し、日本には新人ドラフトしかないという制度上の違いによる。このように、先行研究に挙げられていた職務内容については、そもそも日本には存在しないドラフト（ルール5）、ウェイバー、オプション以外は日米でGMの職務内容に大差は見られなかった。ただし、MLB球団にはGM補佐が複数人在籍しておりGMを支える組織体制が整えられている。そのため、MLB球団のGMは上記の中でも統括のみを行う職務がほとんどで、GM本人が直接担う実務はNPB球団の方がより多い傾向にあるとの証言をF氏から得た。

また、表17のGMの経歴比較表を端的にまとめたのが以下の表である。

表 19 MLB・NPBにおけるGMの傾向

項目	MLB	NPB
プロ野球選手経験	20%	67%
野球未経験	27%	17%
スカウト経験	90%	33%
従事したチーム数	3 (※)	1.5
前チームでのGM経験	27%	0%
野球界での勤務年数	15.4 (※)	6.0
監督・コーチ経験	13%	50%
年齢	46.3 歳	53.5 歳

注：MLB と NPB とで数値が大きい方を網掛けにした

注：数字は 2019 年のもの。(※) のものは調査できなかったため、2009 年の数字を採用

上記のように職務内容に関してはあまり大きな差がなかった一方、経歴を見ると、「プロ野球選手経験」「野球未経験」「スカウト経験」「従事したチーム数」「前チームでの GM 経験」「野球界での勤務年数」「監督・コーチ経験」「年齢」の各項目にかなり顕著な差が見られた。

プロ野球経験者の割合は MLB が約 20%であるのに対し、NPB では約 60%と約 3 倍割合が高い。また、野球未経験者の割合は MLB が約 20%であるのに対し、NPB は約 10%と、約 2 倍割合が高い。すなわち、選手経験でいうと MLB ではあまり重要視されていないのに対し、NPB ではプロ野球選手経験があることが優先される傾向にあることが示唆される。

次にスカウト経験を見ると、MLB では 1989 年・1999 年・2009 年いずれも 80%を超える圧倒的多数である一方、NPB では通算では 18%、2019 年も 33%と少数であった。すなわち、GM の最も重要な仕事を「チーム編成」と徹底し、選手をスカウティング目線で見られるスカウト経験を MLB では重視していることが示唆される。

次に、従事したチーム数を見ると、MLB では 1989 年・1999 年・2009 年いずれも約 3 チームである一方、NPB ではその半数であり、また、前チームでの GM 経験者は MLB が 1989 年・1999 年・2009 年いずれも 20%を超えていた一方、NPB では通算では 11%、2019 年は存在していなかった。すなわち、NPB では MLB ほどの GM の流動性がないことが示唆される。

野球界で何年勤務して GM になったかを見ると、MLB では 1989 年・1999 年・2009 年いずれも約 15 年超である一方、NPB では通算では 4.8 年、2019 年は 6.0 年であった。また、監督もしくはコーチ経験者は MLB では 2019 年が 13%であった一方、NPB では通算では 58%・2019 年は 50%と、半数以上であった。すなわち、MLB ではたたき上げの人材が GM となるのに対し、日本では比較的短い期間で GM となり、さらにはその比較的短い経験が監督もしくはコーチ経験であり、球団のフロント経験はあまり重要視されていないことが示唆された。

平均年齢は MLB が 46.3 歳だった一方、NPB は 53.5 歳で、約 7.2 歳 MLB の方が若かった。

本研究によって、日米の GM を比較すると職務内容自体にはあまり違いはない一方で、経歴には大きな差があることがわかった。

また、これまで日本には存在しなかった GM 論に対して、日米プロ野球で経験を積んだ方々のインタビュー調査や、先行研究の補完を行った調査ができたことで、現在の実態に近い研究を行うことができた。

研究の限界としては、本研究においては GM という肩書の方について扱ったが、NPB で

は別の肩書きでも米国における GM 的役割を担う方々が多く、また、MLB においても、GM を引退した人物が別の肩書きで GM の役割を担っているケースも見られることがわかった。これらを踏まえ、今後の研究にあたっては、日米問わずに、「GM と似通った」役割を担う方を網羅的に調査していくことも必要になるであろう。

また、MLB 球団の GM にも実際の声聞き、MLB での問題点や NPB 球団の GM に対して評価している点についても調査することが求められるのではないだろうか。

## 6 結論

NPB と MLB の GM の職務内容については「ドラフト（ルール 5）」、「ウェイバー」、「オプション」といった MLB 特有の制度における職務を除いては、日米でほぼ変わりはなく、どちらも編成がメインであることがわかった。ただし、MLB 球団には GM 補佐が複数人在籍しており、GM は統括のみを行う職務がほとんどで、GM 本人が直接担う実務は NPB 球団の方がより多い傾向にある。

また、日米の GM の大きな差があるのは、経歴であった。プロ選手経験が MLB ではあまり重要視されていないのに対し、NPB では選手経験が重宝され、特に名選手であることが優先される傾向にある。逆に、スカウト経験が MLB では重視され、NPB はスカウト経験者の割合が低かった。

GM が従事したチーム数は NPB では MLB の半数であり、また、前チームでの GM 経験者も少なく、NPB では MLB ほど GM の流動性がない。

また、MLB では野球界でのビジネスやスカウト経験が長いたたき上げの人材が GM となるのに対し、日本では比較的短い時間で GM となり、さらにはその比較的短い経験が監督もしくはコーチ経験であり、球団でのフロント経験はあまり重要視されていない。

MLB では GM の役割が「チームづくり」と徹底されているため、スカウティングに優れ、編成に長けた人物を登用し、MLB 選手出身である必要はないと考えている。一方で、NPB では選手上がりの方が「選手の気持ち分かる」「説得力がある」という観点から、元 NPB 選手を GM とすることが多く、スカウト経験よりも選手経験、さらには監督・コーチ経験が重要視されている傾向にあり、選手経験に頼った編成が中心となっている。しかし、近年は NPB 選手経験を持たない GM が登用される動きも出てきた。

「たこつぼ化」「ムラ社会」が顕著であった NPB、そして日本のスポーツ界においても、新たな価値観を認める、そして受け入れる土壌ができ、「選手経験がなくとも GM を目指す」という人材が様々な業界・年齢層から増えることを望む。そして、選手経験者もそれにひるむことなく「選手経験を活かして GM を目指す」と志を高く持ち、これまではあまり GM 界の競争相手とみなされてこなかった非選手経験者と選手経験者とが切磋琢磨することで、NPB 全体が一層活性化することを期待したい。

参考文献

1) Wong GM, Deubert C. (2010) “Major League Baseball General Managers: An Analysis of Their Responsibilities, Qualifications and Characteristics. ”

A Journal of Baseball History and Culture, Vol.18, p17

2) Juravich M, Salaga S, Babiak K. (2017) Upper echelons in professional sport: The impact of NBA general managers on team performance.

Journal of Sport Management, Vol. 31, p466-479

3) Top GM Candidates: Ten Names to Know.

BP Staff.

Baseball Prospectus, June 25, 2014

[https://www.baseballprospectus.com/news/article/23978/top-gm-candidates-ten-names-to-know/?fbclid=IwAR1Q4LA-x4NDezP8J5PyhKowkocMAr\\_k1c9ytc\\_aDP67I2oYvJs9vBOmvQQ](https://www.baseballprospectus.com/news/article/23978/top-gm-candidates-ten-names-to-know/?fbclid=IwAR1Q4LA-x4NDezP8J5PyhKowkocMAr_k1c9ytc_aDP67I2oYvJs9vBOmvQQ)

4) How Ten MLB General Managers Began Their Sports Careers

Brian Clapp

Work In SPORTS, March 30,2015

<https://www.workinsports.com/blog/how-ten-mlb-general-managers-began-their-sports-careers/?fbclid=IwAR3FCPMPOlgMU0cOEzR-RjWMg5GUCr3T8EraKcBxlOdOl3xk1ba8Vvk8NsRU>

5) Baseball Almanac: The History of Major League Baseball

[https://www.baseball-almanac.com/?fbclid=IwAR3cAeBly5eLCR9IezjVvdu5po9cfcHA10\\_ecpL9R\\_zQePB-Oaas4-6uHaw](https://www.baseball-almanac.com/?fbclid=IwAR3cAeBly5eLCR9IezjVvdu5po9cfcHA10_ecpL9R_zQePB-Oaas4-6uHaw)

6) サンケイスポーツ「GMに就任する小川前監督。新たな役職でヤクルトの力になる」  
2019年12月3日付

7) スポーツニッポン「楽天・石井 GM 異例の文書で監督退任理由を説明『監督が『最後の職』という古い考え方は持っていません』」2019年10月10日付

8) 「石井一久 GM 60分独占インタビュー」, 『ビッグコミック』2019年8月25日号, 小学館

9) 「インタビュー ビリー・エプラー [エンジェルス GM]」, 『Slugger』 2019 年 9 月号, 日本スポーツ企画出版社

10) 深井正樹 (2017) 「J リーグクラブの監督選定要因」