

である。誇りをもって仕事をしている社員は相応の給料を求めるのが当然だし、また、会社としてもそのように処遇するのが当然だという考えでいる。他にはボーナスや休暇制度がある。

事例 3 業務評価にはウェブベースのオンラインシステムを採用している。まず、評価を担当するマネージャに評価方法や基準に関する資料を渡してトレーニングし、次にEメールで評価の開始が告げられるキックオフ、そして、7月にオンラインで自己申告（自己評価）が行われる。オンラインの評価システムはペーパーベースのものと異なって、カスタマイズが自由であるという利点がある。また、オンラインシステムの特徴は、従業員とマネージャとが双方向で評価のステップを進められるということにある。オンラインによる評価が終わると、従業員・マネージャ、それらの上司と言う三者が実際に会って話し合う。この段階になると、評価というよりも次年度の目標を設定することが中心となる。つまり、評価をしながら次の目標を立てるというシステムで、大変よく機能している。オンラインは1年中参照できるので、1年間ほって置かれるペーパーよりもよいし、ゲーム産業の人々はオンラインに慣れている。処遇の第一は報酬で、もっとも重視している。ほかに、休暇や福利厚生。しかし、開発者に対する最大の処遇は、彼らが希望する仕事を与えることだと考えている。米国のゲーム産業はドットコム・ブームに乗って誕生し成長してきたが、そのブームが去った今では、当時築かれたインセンティブの考え方は通用しないのではないだろうか。

2. 我が国のゲーム開発会社の人材マネジメント

2-1. はじめに

近年の劇的な技術革新、国際競争の激化、多様化する顧客ニーズなどの経営環境の変化を背景として、ゲーム産業においては、とくに開発者が最先端の技術を習得しうる環境の整備（開発力の強化）が緊急の課題となっている。しかし、ゲーム産業における技術者教育は、これまで現場の経験を通じた OJT（On the Job Training）が中心であり、体系的な教育が提供されてきたとはいえない。また、開発者に求められるスキル要件や目標とすべきキャリア・パスが必ずしも明確ではないため、開発者自らが主体的なキャリア形成を行うことが困難な状況に置かれている。

ゲーム産業に焦点を当てた人材マネジメントに関する先行研究としては、小橋（1993;1998）、生稲・新宅・田中（1999）、新宅・田中・生稲（2000）、生稲（2003）などがあり、貴重な示唆を与えている。しかし、いずれも 1990 年代の調査研究であり、急激な変化を遂げているゲーム産業の実態を必ずしも反映しているとはいえない。近年の調査研究としては、馬場・藤原（2006）があるが、ゲーム産業のみならず、映画・アニメ・放送などを含めたコンテンツ産業に焦点を当てた人材マネジメントに関する総合的な実態把握に留まっている。我が国では、ゲーム産業の人材マネジメントに焦点を当てた調査研究の蓄積が極めて少ないのが現状である。

このような状況を鑑み、我が国のゲーム開発会社における開発者人材マネジメントの変容と実態について明らかにすることを目的として、「ゲーム産業における経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」を実施した。本調査では、ゲーム開発会社に対する質問紙調査とインタビュー調査を実施し、ゲーム開発者人材マネジメントに関して、量的かつ質的に実態を把握することに努めた。

2-2. 調査の方法—質問紙調査

「ゲーム産業における経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（質問紙調査）は、以下の方法で実施した。

(1) 調査対象

社団法人コンピュータエンターテインメント協会（以下、「CESA」という）会員企業にあたる100社を母集団として抽出し、人事部長に回答を依頼した。

(2) 調査形式

本受託事業事務局（以下、「事務局」という）が、質問紙調査票をCESA会員専用ウェブサイトアップロードした後、CESA会員各社に対して、メーリングリストを用いて本調査の告知と依頼を行った。その後、CESA会員各社は、質問紙調査票を会員専用ウェブサイトよりダウンロードし、回答後、メールまたはFAXにて事務局宛に返信した。期日までに回収できなかった企業に対しては、事務局より個別に調査協力依頼を行い、質問紙調査票の回収を促した。

(3) 調査実施時期

2006年12月22日～2007年2月6日

(4) 有効回収

30票の有効回収を得た。有効回収率は、30.0%である。なお単純集計の結果は第VI章に掲載する。

2-3. 回答企業の概要

まずはじめに、回答企業のプロフィールについて、質問紙調査結果をもとに概観する。(1)設立年、(2)資本金、(3)平均年収・平均年齢・平均勤続年数、(4)全社員数・うち開発者数、(5)業績、(6)事業、(7)事業領域、(8)年間出荷タイトル数、(9)経営戦略上の重視項目の順にみてみよう。なお、上記(1)～(4)の概要については、表 2-2-1 をあわせて参照されたい。

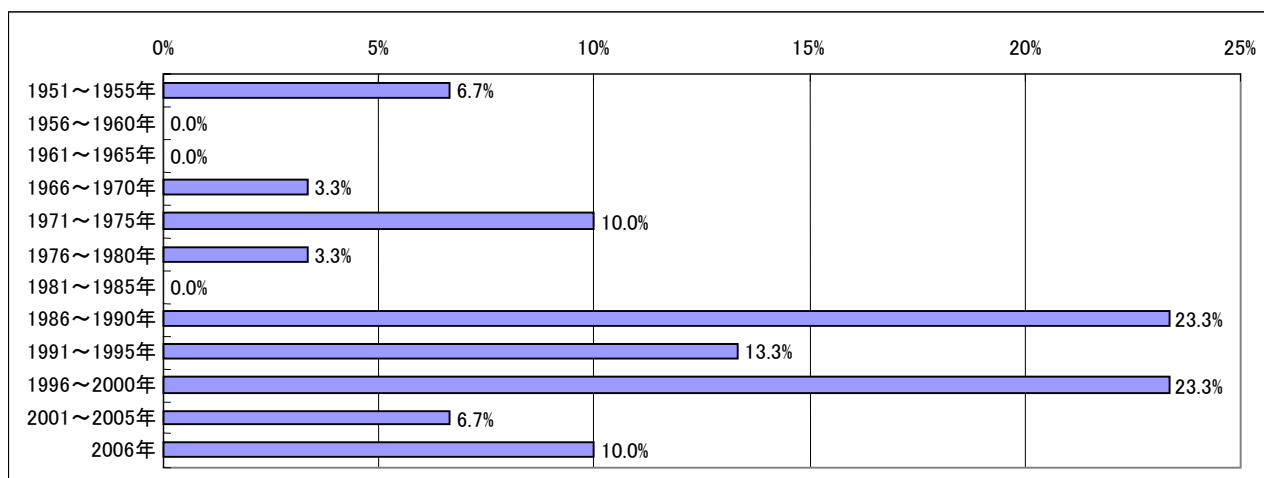
表 2-2-1 回答企業の概要

	設立年	資本金	平均年収	平均年齢	平均勤続年数	全社員数	うち開発者数
度数	有効 30	29	22	27	24	29	26
	欠損値 0	1	8	3	6	1	4
平均値	1,988.87	165,819,129,570.34	4,829,477.05	31.28	5.09	2,983.41	195.96
標準偏差	14.00	865,063,740,776.56	780,080.63	2.02	2.31	13,113.43	304.09
最小値	1,951.00	10,000,000.00	3,400,000.00	27.00	1.50	19.00	.00
最大値	2,006.00	4,663,256,000,000.00	6,370,000.00	34.90	10.00	71,000.00	1,275.00
合計	59,666.00	4,808,754,757,540.00	106,248,495.00	844.67	122.20	86,519.00	5,095.00

(1) 設立年

回答企業を設立年別にみたのが、図 2-2-1 である。そこにみるように、本調査の回答企業は、1986 年以降に設立された企業が最も多く、76.7%を占めており、平均は、1988.87 年である。

図 2-2-1 設立年



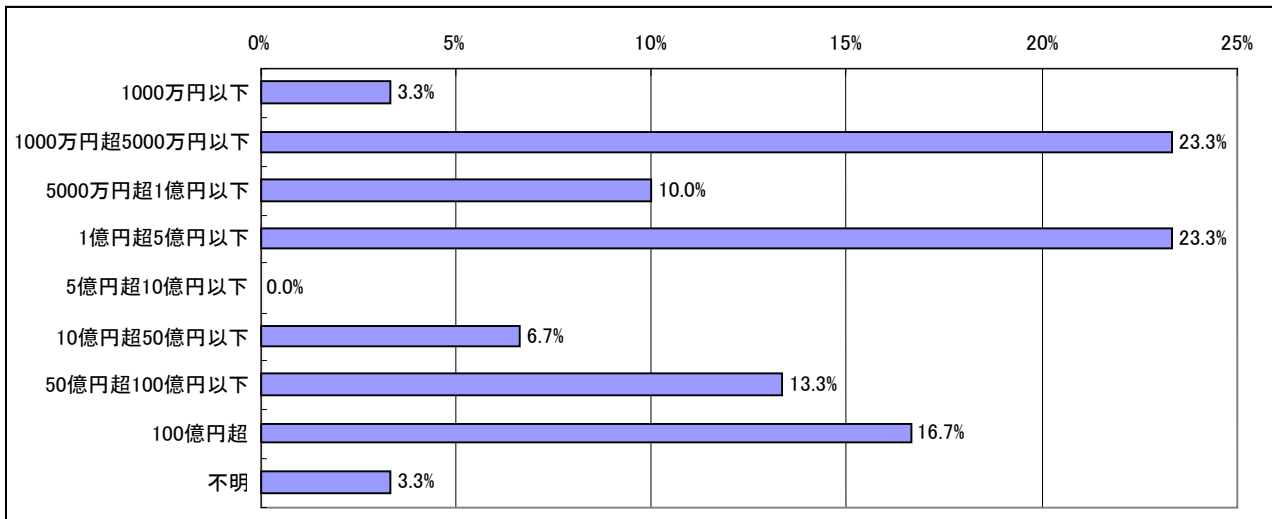
(2) 資本金

資本金別では、資本金 3 億円以下の「中小企業」¹と資本金 3 億円超の「大企業」とがそれぞれ 50.0%となっており、拮抗している。平均は、165,819,129,570.34 円である² (表 2-2-1 参照)。

¹ 中小企業の定義は、中小企業基本法第 2 条において定められており、「製造業・その他の業種」は、従業員規模 300 人以下または資本金規模 3 億円以下が該当する。ゲーム開発会社においては、資本金 3 億円超の企業であっても、従業員数 300 人以下の企業が存在するため、本調査では、資本金規模によって企業規模を把握することとした。

² 最小値と最大値との間に大きな格差があり、標準偏差の値が大きくなっている点に留意が必要である (表 2-2-1 参照)。

図 2-2-2 資本金



(3) 平均年収・平均年齢・平均勤続年数

平均年収は 4,829,477 円、平均年齢は 31.28 歳、平均勤続年数は 5.09 年である。国税庁長官官房企画課（2006）『平成 17 年分民間給与実態統計調査－調査結果報告－』によれば、平均給与³は 437 万円、平均年齢⁴は 43.8 歳、平均勤続年数⁵は 11.8 年であり、我が国全産業の一般的な水準と比べると、ゲーム産業の平均年収は約 46 万円高く、平均年齢は約 12.5 歳若く、平均勤続年数は約 6.7 年短くなっている（図 2-2-3、図 2-2-4、図 2-2-5 参照）。

図 2-2-3 平均年収

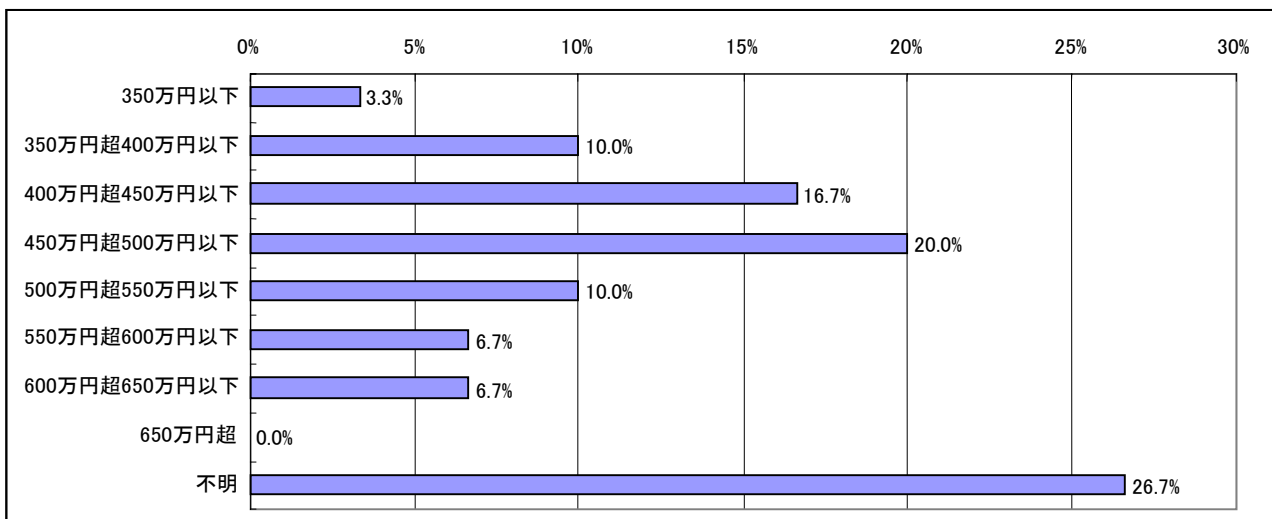


図 2-2-4 平均年齢

³ 「平均給与」は、給与支給総額を給与所得者数で除したものである。

⁴ 「平均年齢」は、給与所得者の平成 17 年 12 月 31 日現在における年齢（1 年未満の端数は切捨て）の総計を給与所得者数で除したものである。

⁵ 「平均勤続年数」は、給与所得者の平成 17 年 12 月 31 日現在における勤続年数（1 年未満の端数は切捨て）の総計を給与所得者数で除したものである。

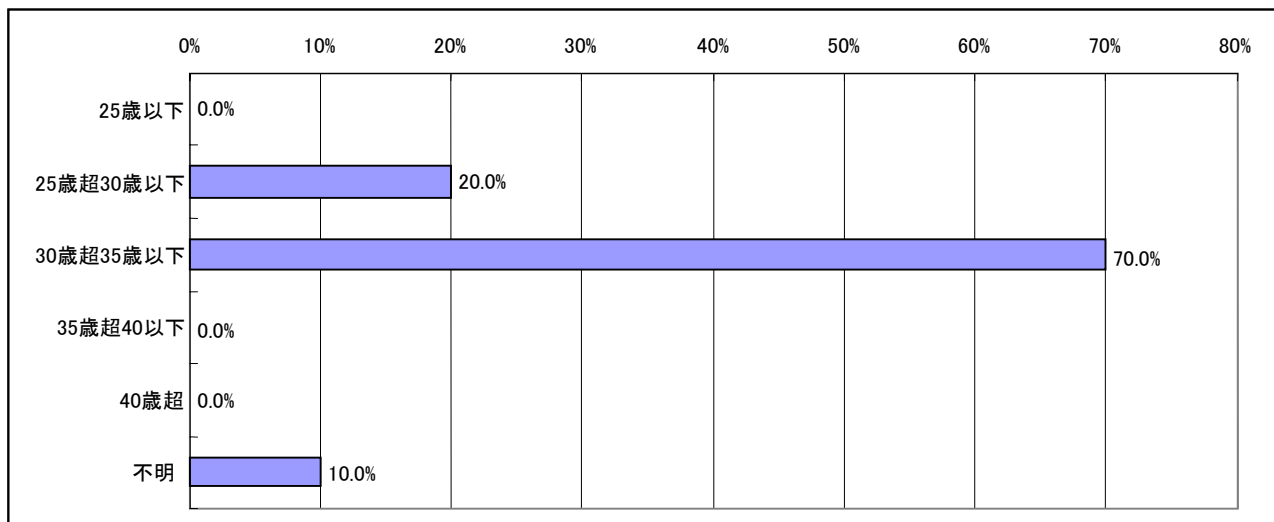
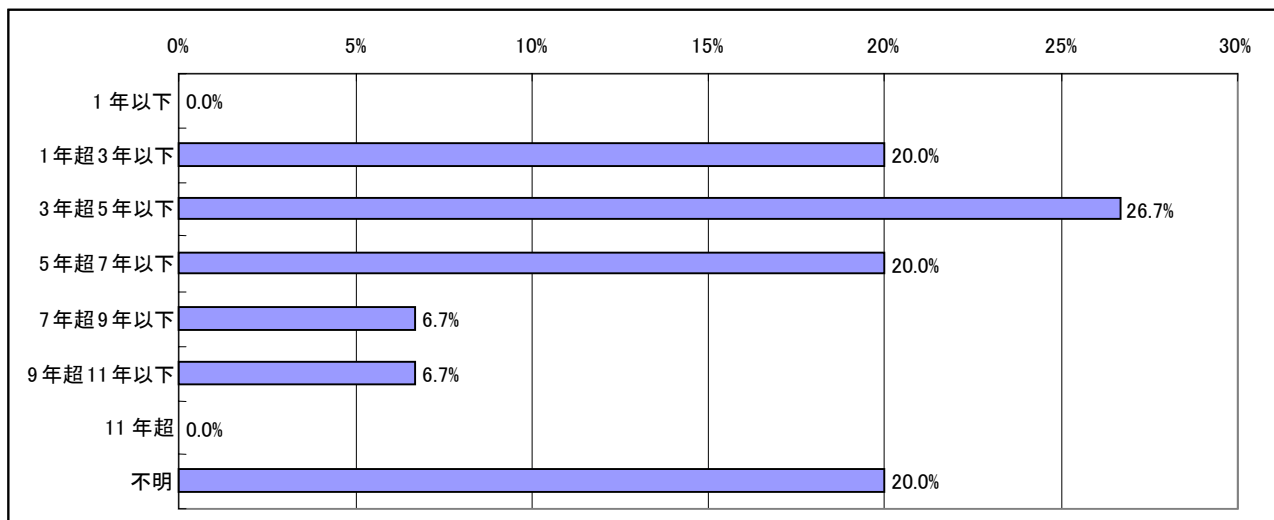


図 2-2-5 平均勤続年数



(4) 全社員数・うち開発者数

全社員数の平均は 2,983.41 人、うち開発者数の平均値は 195.96 人である⁶。両者とも、「100 人超 300 人以下」の層が最も多く、それぞれ 36.7%、33.3%を示している（図 2-2-6 参照）。

「資本金」と「全社員数」および「うち開発者数」との間には、いずれも正の相関が観察されるが、後者の相関係数は前者よりも低くなっている。後述するように、ゲーム産業では、非正規社員（契約社員、アルバイト、派遣社員）を「柔軟的な労働力」として活用しており、資本金が高い企業ほど、開発工程のニーズに合わせて非正規社員を活用していることが示唆される（表 2-2-2 参照）。

⁶ 最小値と最大値との間に大きな格差があり、標準偏差の値が大きくなっている点に留意が必要である（表 2-2-1 参照）。

図 2-2-6 全社員数・うち開発者数

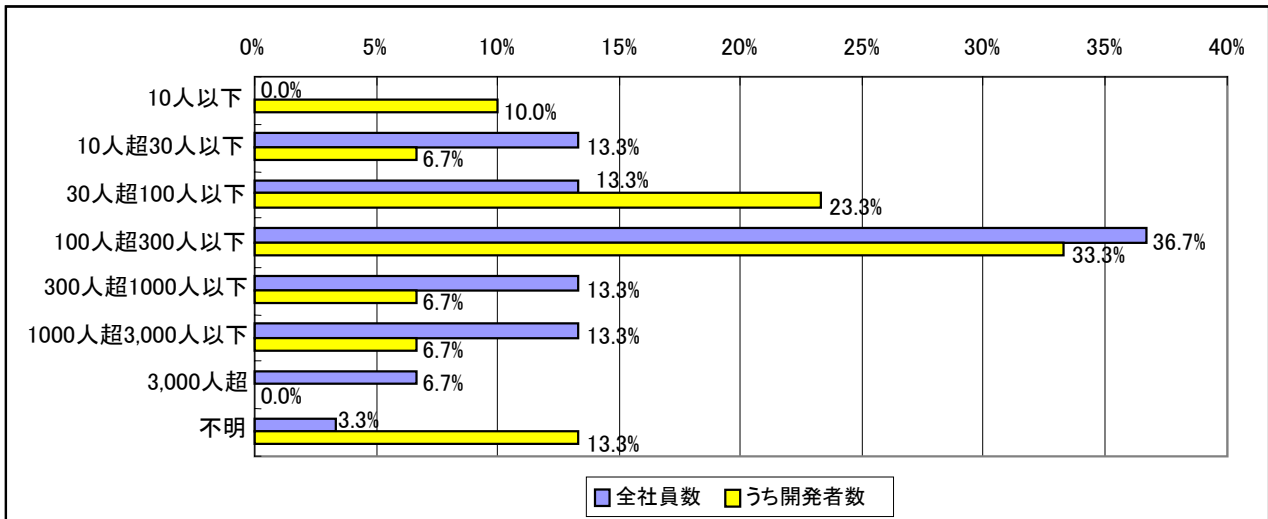


表 2-2-2 「企業規模（資本金別）」と「全社員数・うち開発者数」との相関

		資本金	全社員数	うち開発者数
資本金	Pearson の相関係数	1	.998**	.794**
	有意確率（両側）		.000	.000
	N	29	29	26
全社員数	Pearson の相関係数	.998**	1	.894**
	有意確率（両側）	.000		.000
	N	29	29	26
うち開発者数	Pearson の相関係数	.794**	.894**	1
	有意確率（両側）	.000	.000	
	N	26	26	26

**：相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

(5) 業績

調査時点における回答企業の業績を前年度と比較してみると、43.3%の企業で「増益」となっている。しかし、企業規模別に業績をみると、中小企業では「減益」が 0.0%に対して、大企業では 35.7%が「減益」となっている（図 2-2-7、表 2-2-3 参照）。

図 2-2-7 業績

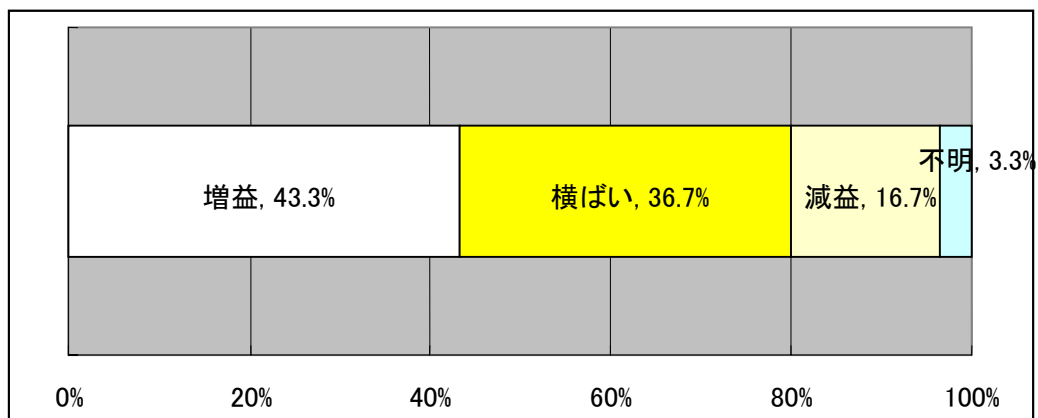


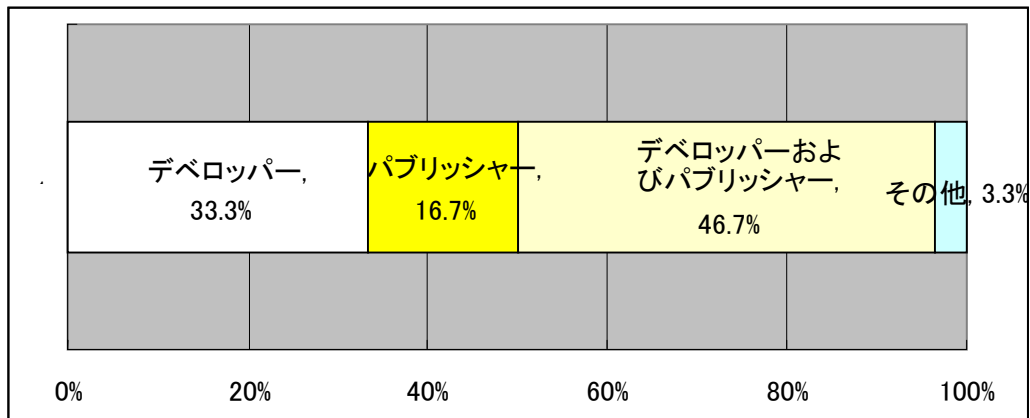
表 2-2-3 「企業規模」と「業績」とのクロス表

		企業規模(資本金別)			
		中小企業		大企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
業績	増益	7	46.7%	6	42.9%
	横ばい	8	53.3%	3	21.4%
	減益	0	.0%	5	35.7%
	合計	15	100.0%	14	100.0%

(6) 事業

回答企業の事業は、「デベロッパーおよびパブリッシャー」が最も多く（46.7%）、次いで、デベロッパー（33.3%）となっている（図 2-2-8 参照）。

図 2-2-8 事業



(7) 事業領域

事業領域は、「家庭用ゲームソフトウェア事業」が最も多い（90.0%）。次いで、「モバイル・コンテンツ事業」（70.0%）、「オンラインゲーム事業」（60.0%）となっている。その他、「パチンコ・パチスロ事業」（36.7%）、「キャラクタービジネス事業」（30.0%）など、ゲーム以外の事業にも参入しており、事業領域の拡大が示されている（図 2-2-9 参照）。

事業領域を企業規模別にみると、中小企業よりもむしろ大企業が「オンラインゲーム事業」に参入している（中小企業 33.3%、大企業 86.7%）。また、大企業は、中小企業と比べると、「アミューズメント機器事業」、「映像事業」、「音楽事業」にそれぞれ 20%多く参入しており、事業領域の拡大が顕著である（表 2-2-4 参照）。

各事業領域間の相関をみると、①「出版事業」と「トイホビー事業」（相関係数 0.712）、「映像事業」（同 0.711）、「音楽事業」（同 0.614）、「健康サービス事業」（同 0.473）、②「キャラクタービジネス事業」と「映像事業」（同 0.671）、「音楽事業」（同 0.488）、③「アミューズメント機器事業」と「パチンコ・パチスロ事業」（同 0.562）、「トイホビー事業」（同 0.479）、④「アミューズメント施設事業」と「キャラクタービジネス事業」（同 0.509）、⑤「トイホビー事業」と「映像事業」（同 0.479）、「健康サービス事業」（同 0.473）、⑥「映像事業」と「音楽事業」（同 0.599）で強い正の相関が観察される（いずれも有意水準 1%）。また、有意水準 5%では、①「オンラインゲーム事業」

と「映像事業」（同 0.450）、「キャラクタービジネス事業」（同 0.386）、「音楽事業」（同 0.365）、②「音楽事業」と「健康サービス事業」（同 0.415）で正の相関が観察される。このように、「家庭用ゲームソフトウェア事業」を除く事業領域においては、関連事業領域間で正の相関がみられ、事業間のシナジー効果を期待していることが窺える。

図 2-2-9 事業領域

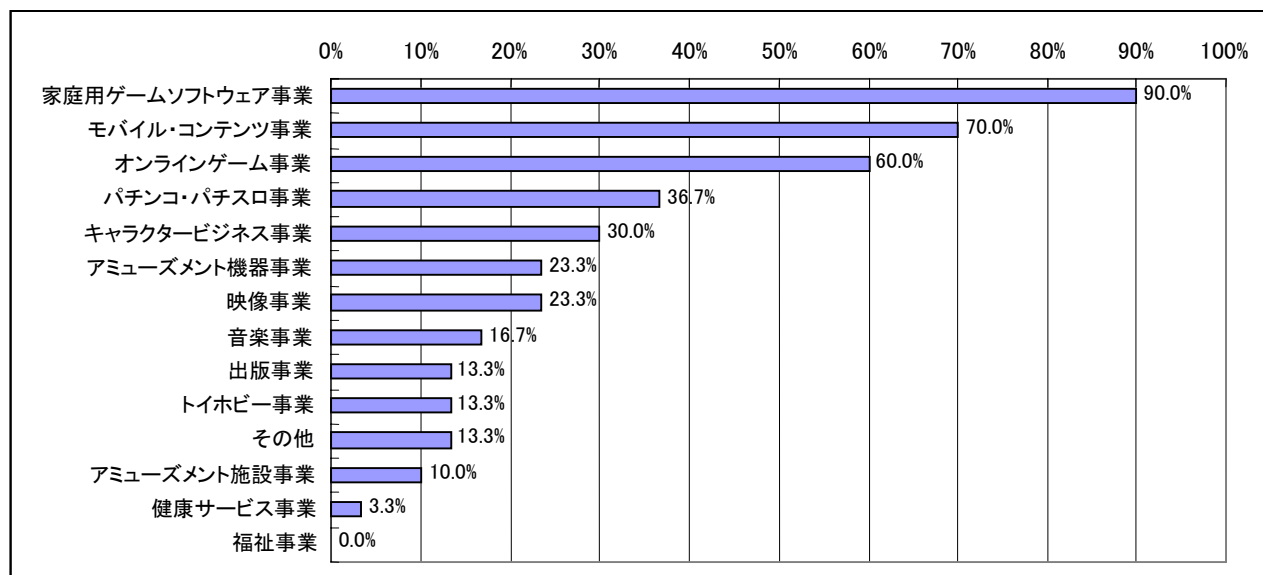


表 2-2-4 「企業規模」と「事業領域」とのクロス表

		企業規模(資本金別)			
		中小企業		大企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
事業領域	家庭用ゲームソフトウェア事業	14	93.3%	13	86.7%
	オンラインゲーム事業	5	33.3%	13	86.7%
	モバイル・コンテンツ事業	10	66.7%	11	73.3%
	アミューズメント機器事業	2	13.3%	5	33.3%
	アミューズメント施設事業	0	.0%	3	20.0%
	出版事業	1	6.7%	3	20.0%
	キャラクタービジネス事業	4	26.7%	5	33.3%
	パチンコ・パチスロ事業	5	33.3%	6	40.0%
	トイホビー事業	2	13.3%	2	13.3%
	映像事業	2	13.3%	5	33.3%
	音楽事業	1	6.7%	4	26.7%
	健康サービス事業	0	.0%	1	6.7%
	福祉事業	0	.0%	0	.0%
	その他事業	2	13.3%	2	13.3%
	合計	15	100.0%	15	100.0%

(8) 事業領域

プラットフォーム別に年間出荷タイトル数の平均値をみると、「携帯電話機」が最も多く（22.2 本）、次いで「家庭用ゲーム機」（9.0 本）、「携帯型ゲーム機」（6.6 本）となっている。しかし、「次世代家庭用ゲーム機」（1.3 本）、「PC」（1.2 本）、「業務用ゲーム機」（0.9 本）のそれは、極めて少ない（図 2-2-10 参照）。

また、企業規模別にプラットフォーム別の年間出荷タイトル数をみると、大企業は全てのプラットフォームにおいて中小企業を上回っており、とくに「携帯電話機」、「家庭用ゲーム機」、「携帯型ゲーム機」において格差が顕著である（格差はそれぞれ 34.3 本、9.2 本、8.9 本）（表 2-2-5 参照）。

図 2-2-10 プラットフォーム別年間出荷タイトル数の平均値（2005 年 12 月～2006 年 11 月）

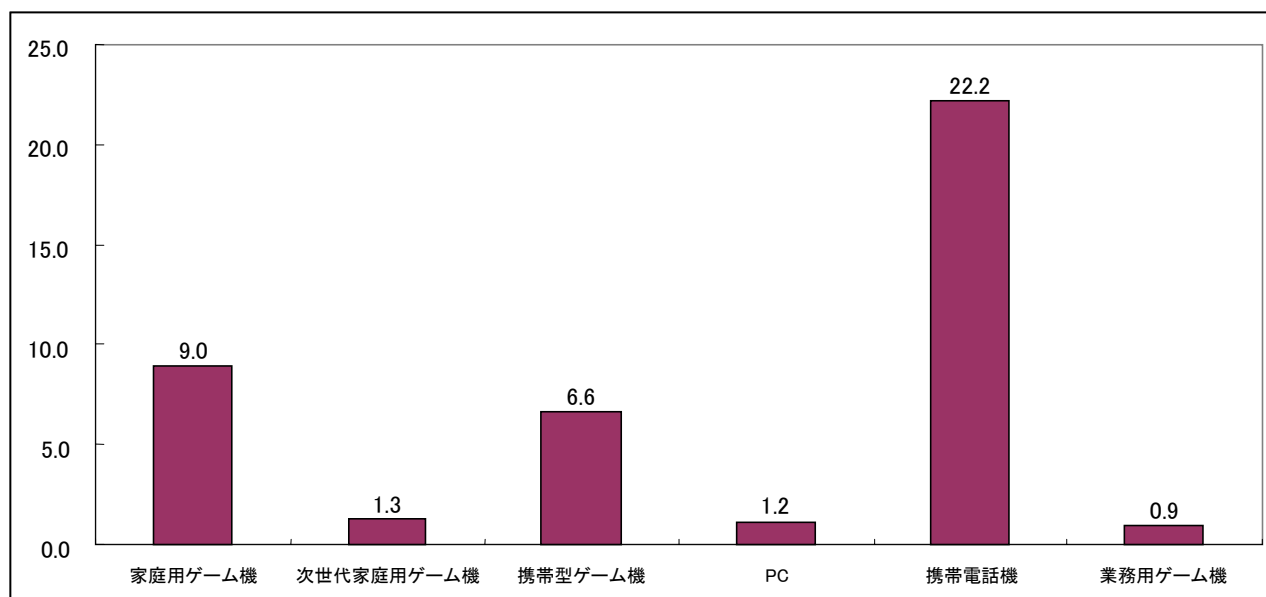


表 2-2-5 「企業規模」と「出荷タイトル数」とのクロス表

	企業規模(資本金別)					
	中小企業			大企業		
	平均値	最大値	最小値	平均値	最大値	最小値
家庭用ゲーム機	4.8	40.0	.0	14.0	49.0	.0
次世代家庭用ゲーム機	.3	3.0	.0	2.6	14.0	.0
携帯型ゲーム機	2.6	15.0	.0	11.5	29.0	.0
PC	.1	1.0	.0	2.5	10.0	.0
携帯電話機	6.6	37.0	.0	40.9	220.0	.0
業務用ゲーム機	.4	2.0	.0	1.5	15.0	.0

(9) 経営戦略上の重視項目

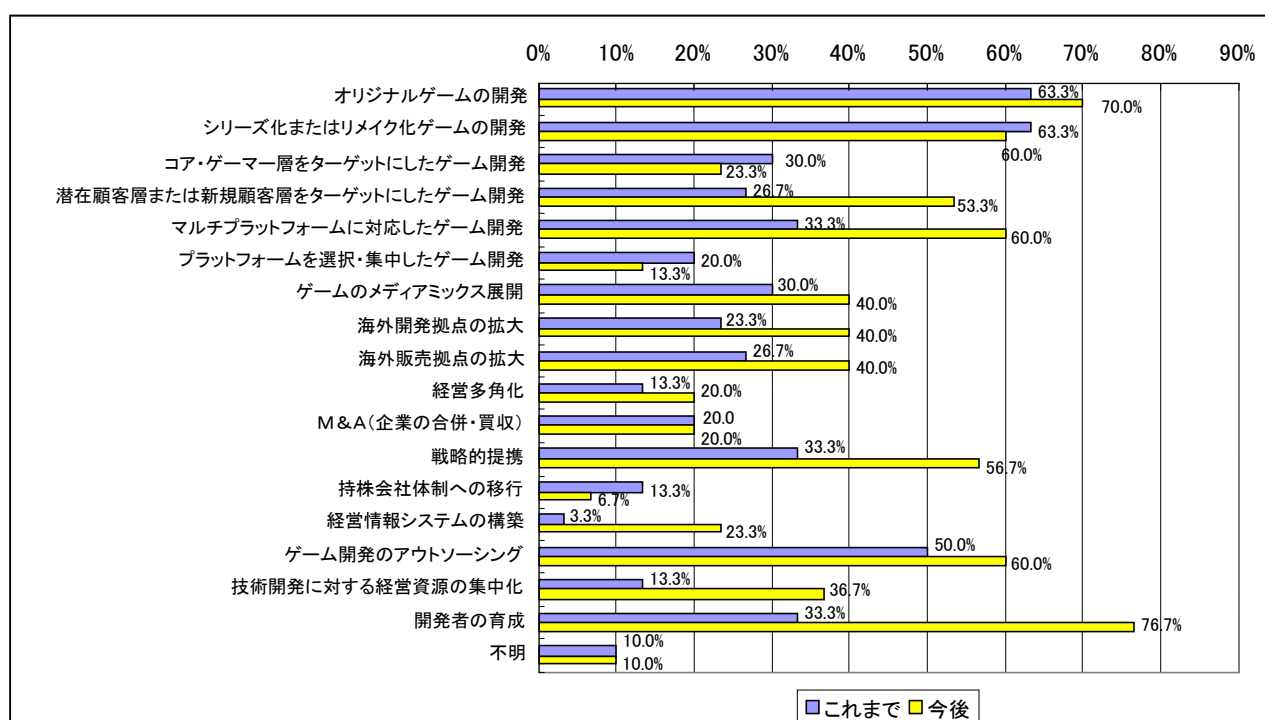
図 2-2-11 は、経営戦略上の重視項目について、「これまで（過去 5 年）」と「今後（将来 5 年）」について尋ねたものである。これをみると、「開発者の育成」（これまで 33.3%→今後 76.7%）が最も重視されるとともに、「シリーズ・リメイク化ゲームの開発」（同 63.3%→60.0%）から「オリジナルゲームの開発」（同 63.3%→70.0%）へとシフト・チェンジを始めていることが分かる。また、「マルチプラットフォームに対応したゲーム開発」（同 33.3%→60.0%）、「ゲーム開発のアウトソーシング」（同 50.0%→60.0%）、「戦略的提携」（同 33.3%→56.7%）、「潜在顧客・新規顧客層の拡大」（同 26.7%→53.3%）が重視され、新たなビジネスモデルの構築と安定的な収益の確保を模索していることが窺える。

さらに、「これまで」と「今後」との相関分析を行ったところ、いくつかの項目において正の相関が観察された。有意確率 1%水準で、とりわけ強い相関関係がみられたのは次の 4 点である。第

一に、これまで「シリーズ化・リメイク化ゲームの開発」を行ってきた企業は、今後「ゲーム開発のアウトソーシング」を行う意向を示している（相関係数 0.917）。第二に、これまで「ゲーム開発のアウトソーシング」を行ってきた企業は、今後も「ゲームのアウトソーシング」を行う予定である（同 0.632）。第三に、これまで「ゲームのメディアミックス展開」を行ってきた企業は、今後も「ゲームのメディアミックス展開」を行う意向を示している（同 0.790）。第四に、これまで「経営多角化」を行ってきた企業は、今後も「経営多角化」を行う予定である（同 0.780）

このように、国内ゲーム市場の縮小や開発費の高騰、国際競争の激化などゲーム産業を取り巻く環境の変化は、経営戦略にも影響を与えている。如上の経営戦略を達成するためには、とりわけビジネス環境の変化に対応した開発者の育成・確保が必要不可欠となっていることを、多くのゲーム開発企業が認識している。

図 2-2-11 経営戦略上の重視項目



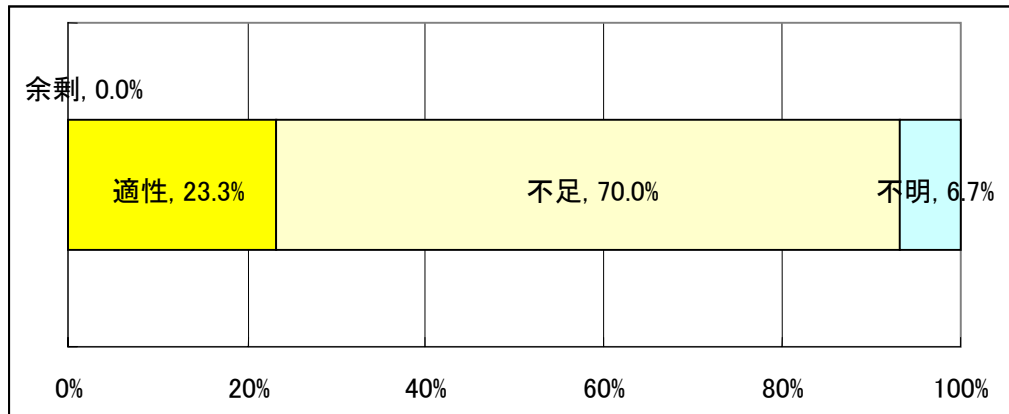
2-4. 開発者の採用

(1) 開発者の充足状況

調査時点における回答企業の開発者の充足状況についてみると、「不足」(70.0%)が「適正」(23.3%)を大きく上回っており、開発者は不足の状況にある(図 2-2-12 参照)。

馬場・藤原(2006:114)では、2006年1月に、国内ゲーム会社の人材充足状況について調査しているが、本調査と同様に「不足」(66.7%)が「適正」(33.3%)を大幅超過しており、ゲーム産業は慢性的な人材不足の状況に陥っていることが示唆される。

図 2-2-12 開発者の充足状況

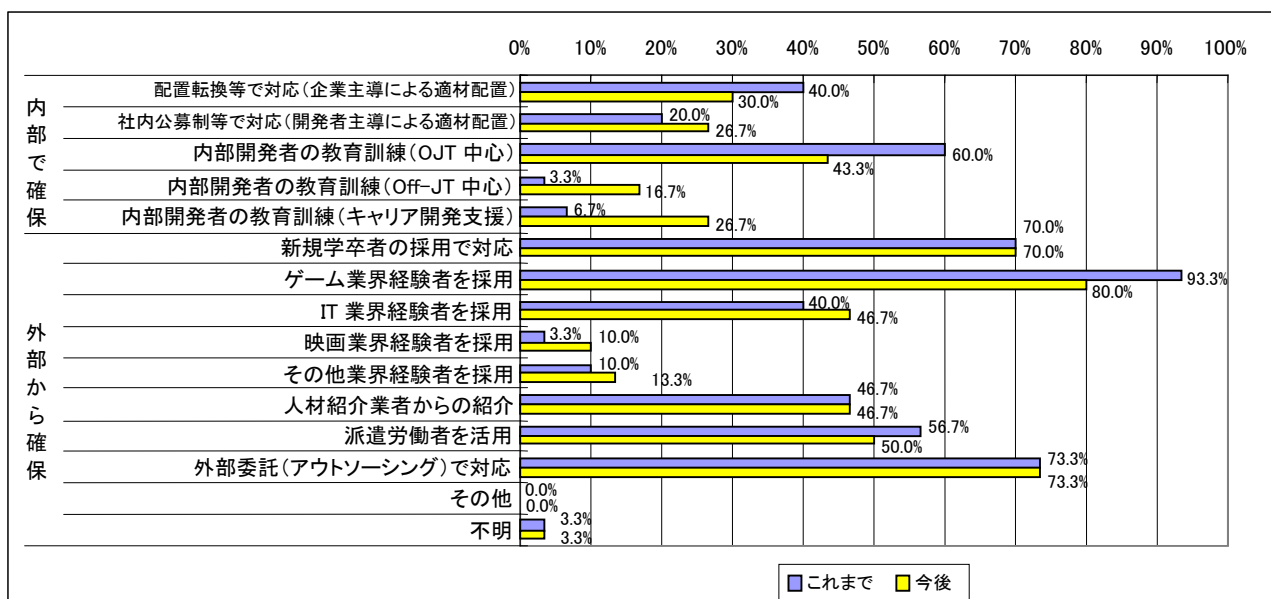


(2) 開発者の確保方法

これまで、「ゲーム業界経験者の採用」(93.3%)と「新規学卒者の採用」(70.0%)により外部から人材確保を行うとともに、「内部開発者に対する OJT」(60.0%)を中心とした企業内人材育成を実施し、必要な人材を確保してきた。また、「外部委託(アウトソーシング)」(73.3%)も多くの企業で実施してきた。

今後の意向についてみると、外部からの確保については、「新規学卒者の採用」(70.0%)をこれまで通り実施しつつも、「ゲーム業界経験者の採用」を 13.3%減らし(これまで 93.3%→今後 80.0%)、「IT 業界」や「映画業界」など関連業界より広く人材調達を行うことが窺える。一方、内部での確保については、「内部開発者に対する OJT」を 16.7%減らし(同 60.0%→43.3%)、「キャリア開発支援」(同 6.7%→26.7%)や「Off-JT」(同 3.3%→16.7%)をそれぞれ増やし、OJT 偏重の人材育成から脱却し、より多様な人材育成策を実施していくことが示唆される(図 2-2-13 参照)。

図 2-2-13 開発者の確保方法



(3) 雇用形態別雇用量の増減

表 2-2-6 は、雇用形態別の雇用量の増減(5 年前と調査時点との比較)について尋ねたものであ

る。

これをみると、「正社員」、「契約社員」、「パート」、「アルバイト」、「派遣社員」のいずれも増加傾向にあることが分かる。なかでも、「正社員」の増加が最も著しく、5%以上増加している企業は59.9%に達する。次いで5%以上増加しているのは、「契約社員」(50.0%)、「アルバイト」(36.6%)、「派遣社員」(33.3%)となっている。しかし、「パート」を雇用している企業は少なく、半数にも満たない(56.7%)。

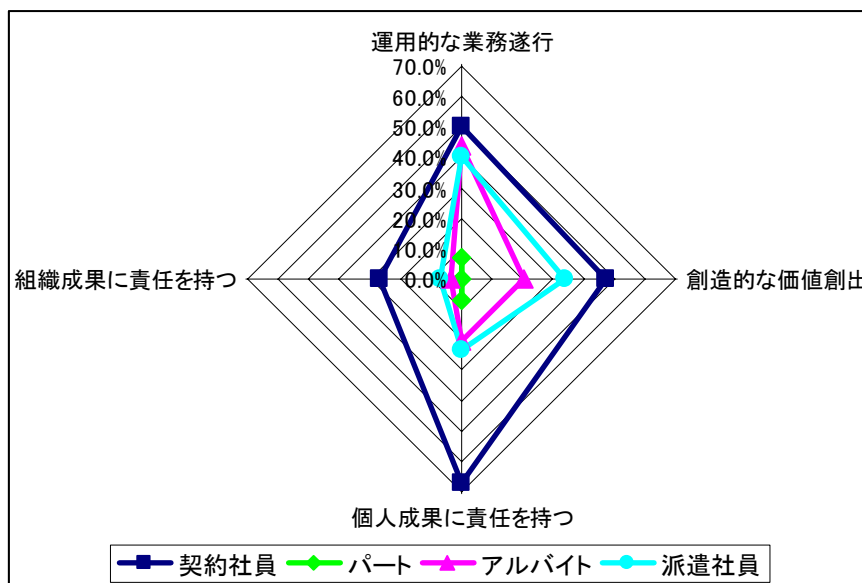
表 2-2-6 雇用形態別雇用量の増減

		20% 以上 減少	10～ 19% 減少	5～9% 減少	±5%内 で 増減	5～9% 増加	10～ 19% 増加	20% 以上 増加	該当な し（未 雇用）	不明
①	正社員	3.3%	0.0%	0.0%	26.7%	13.3%	3.3%	43.3%	3.3%	6.7%
② 社員 非正 規	契約社員	3.3%	0.0%	0.0%	23.3%	16.7%	3.3%	30.0%	10.0%	13.3%
	パート	0.0%	0.0%	0.0%	3.3%	3.3%	0.0%	6.7%	56.7%	30.0%
	アルバイト	6.7%	0.0%	6.7%	20.0%	10.0%	3.3%	23.3%	10.0%	20.0%
	派遣社員	3.3%	0.0%	3.3%	26.7%	6.7%	3.3%	23.3%	16.7%	16.7%

(4) 非正規社員の役割

戦略的な人材マネジメントを行う上で、人材ポートフォリオは重要な考え方の一つである⁷。そこで、運用、創造、個人成果、組織成果という観点から、非正規社員の役割について尋ねたものが図 2-2-14 ならびに表 2-2-7 である。とりわけ「契約社員」に期待される役割は多岐にわたっているが、「個人成果に責任を持つ」ことが最も多くなっている(66.7%)。したがって、契約社員は、個人の持つ才能を十分に発揮することが期待されていると言えよう。他方で、「派遣社員」および「アルバイト」は、「運用的な業務遂行」としての役割が期待されるとともに、雇用の調整弁として活用されている。

図 2-2-14 非正規社員の役割（人材ポートフォリオ）



⁷ 人材ポートフォリオ・マトリクスはいくつか開発されているものがあるが、本調査ではリクルートワークス研究所(2000)を参考にした。

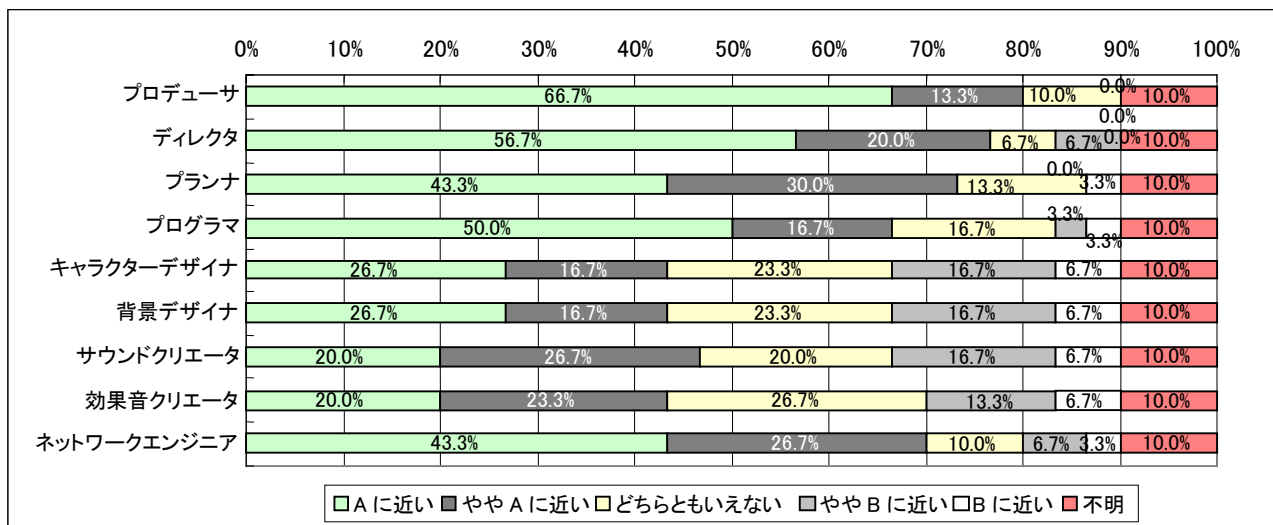
表 2-2-7 非正規社員の役割

	運用的な業務遂行	創造的な価値創出	個人成果に責任を持つ	組織成果に責任を持つ	柔軟的な労働力	人件費の削減	該当なし(未雇用)	不明
①契約社員	50.0%	46.7%	66.7%	26.7%	36.7%	16.7%	10.0%	3.3%
②パート	6.7%	0.0%	6.7%	0.0%	6.7%	13.3%	63.3%	20.0%
③アルバイト	43.3%	20.0%	20.0%	3.3%	43.3%	26.7%	10.0%	13.3%
④派遣社員	40.0%	33.3%	23.3%	6.7%	43.3%	10.0%	20.0%	13.3%

(5) 開発者の活用に対する考え方

開発者の活用に対する考え方を職種別にみると、「ノウハウ蓄積・長期雇用型」として活用されている職種は、「プロデューサ」(80.0%)、「ディレクタ」(76.7%)、「プログラマ」(66.7%)、「ネットワークエンジニア」(70.0%)、「プランナ」(73.3%)であり、マネジメントや高度な専門性が求められる職種が目立つ。一方で、「才能重視・短期雇用型」として活用されている職種は、「キャラクターデザイナー」(23.4%)、「背景デザイナー」(23.4%)、「効果音クリエイター」(23.4%)、「サウンドクリエイター」(20.0%)であり、グラフィックスやサウンドなどのアートに関する職種が該当している。

図 2-2-15 開発者の活用に対する考え方



注) A：ゲーム開発には、組織に蓄積したノウハウが重要であるため、当該人材を長期間雇用する。

B：ゲーム開発には、組織より個人の優れた才能が重要であり、ゲームによって必要とされる才能も異なるため、当該人材を必要な時期に必要な数だけ確保する。

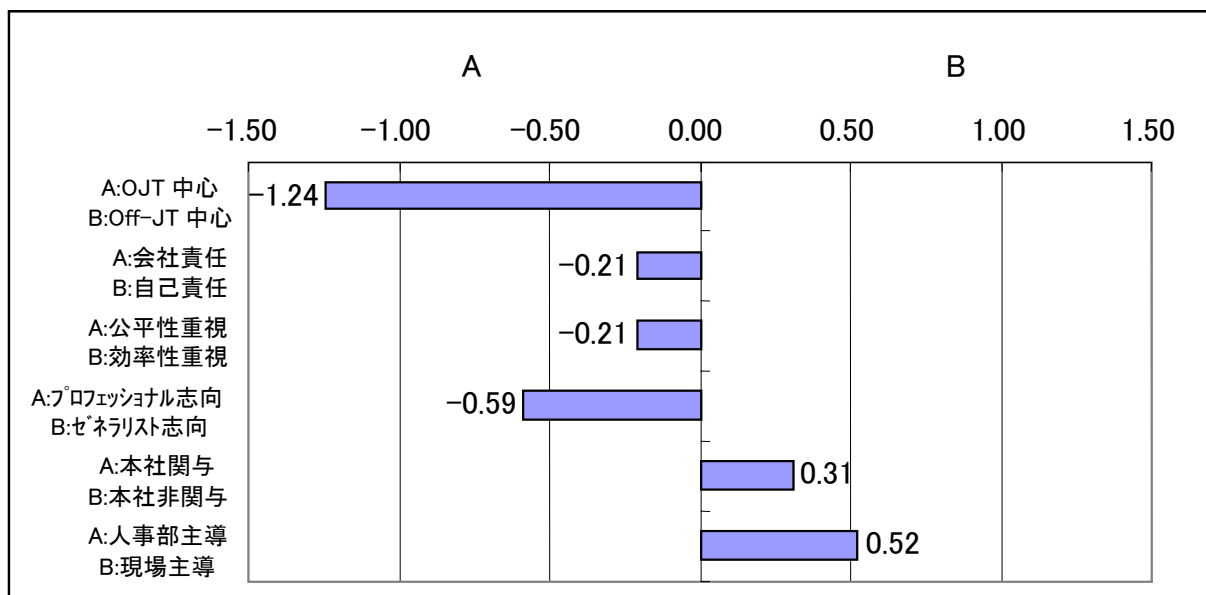
2-5. 開発者の育成

(1) 開発者の育成に対する考え方

図 2-2-16 は、開発者の育成に対する考え方について尋ねた項目について、加重平均を算出したものである。これによると、「開発者のキャリア開発は、OJT が中心である」(1.24)、「プロフェッショナルとしてのキャリア開発を重視している」(0.59)、「キャリア開発の諸施策は、開発現場主導で行われている」(0.52)、「本社人事部は、OJT の計画や実行には全く関与していない」(0.31)、「開発者のキャリア開発は、会社が責任を持って支援を行う」(0.21)、「教育投資は、全ての開発

者に対して公平に行っている」(0.21) という傾向がみられる。

図 2-2-16 開発者の育成に対する考え方 (加重平均)

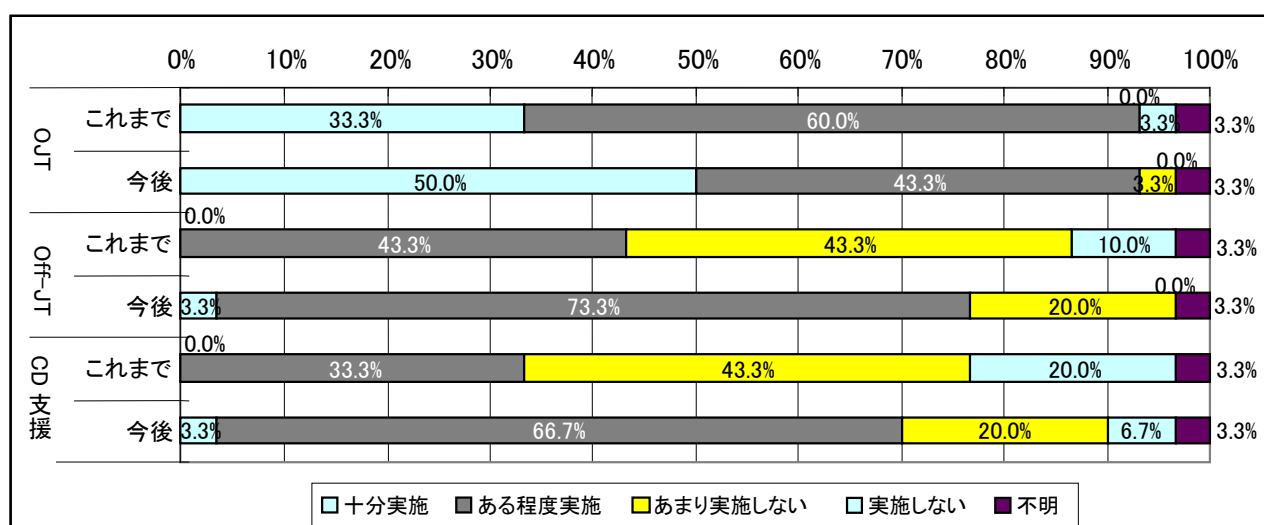


(2) 開発者の能力開発実施状況

図 2-2-17 は、開発者の能力開発（OJT、Off-JT、キャリア開発支援）の実施について、これまでと今後の意向を尋ねたものである。これをみると、OJT は、今後「十分実施」する企業が 16.7%増加している（これまで 33.3%→今後 50.0%）。また、Off-JT は、今後「ある程度実施」する企業が 30.0%増加し（同 43.3%→73.3%）、全体として 76.6%の企業が Off-JT を実施する意向を示している。そして、キャリア開発支援は、今後「ある程度実施」する企業が 33.4%増加し（同 33.3%→66.7%）、全体として 70.0%の企業がキャリア開発支援を実施する予定である。

このように、開発者の能力開発は、これまで OJT を中心に行われてきたが、今後は Off-JT やキャリア開発支援も重視し、多様な能力開発が組み合わせられて実施されていくことが示唆される。

図 2-2-17 開発者の能力開発実施状況



(3) Off-JT の具体的な取り組み状況

Off-JT の具体的な取り組みについてみると、「国内研修機関・研究会への派遣」が最も多く（66.7%）、その内訳の中心は「CEDEC（CESA Developers Conference）」（60.0%）への派遣となっている。CEDEC は、国内ゲーム産業を代表する人材交流や情報交換の場となっており、多くの期待が寄せられていることが示唆される。また、66.7%の企業が「専門誌の閲覧」機会を提供し、とくに「週刊ファミ通」によってゲーム産業を取り巻く情報提供に資している（66.7%）。その他、「新入社員研修」と「社内勉強会」（いずれも 53.3%）が中心に行われている。海外研修については、年々規模を拡大している「GDC（Game Developers Conference）」への派遣が 23.3%の企業で行われている（図 2-2-18 参照）。

しかし、企業規模別にみると、中小企業よりも大企業において、Off-JT の実施率が高い。例えば、「GDC」への派遣は、中小企業が 6.7%に対して、大企業では 42.9%であり、大きな乖離がみられる。同様に、「SIGGRAPH」への派遣についても、21.9 ポイントの格差がある。また、「語学研修（英語）」は、大企業が 35.7%に対して、中小企業では全く実施されていない状況である。その他、「新入社員研修」、「職種別研修」、「階層別研修」においても、大企業と比較すると中小企業では人事制度として定着していない企業が多い（表 2-2-8 参照）。

図 2-2-18 Off-JT の具体的な取り組み状況

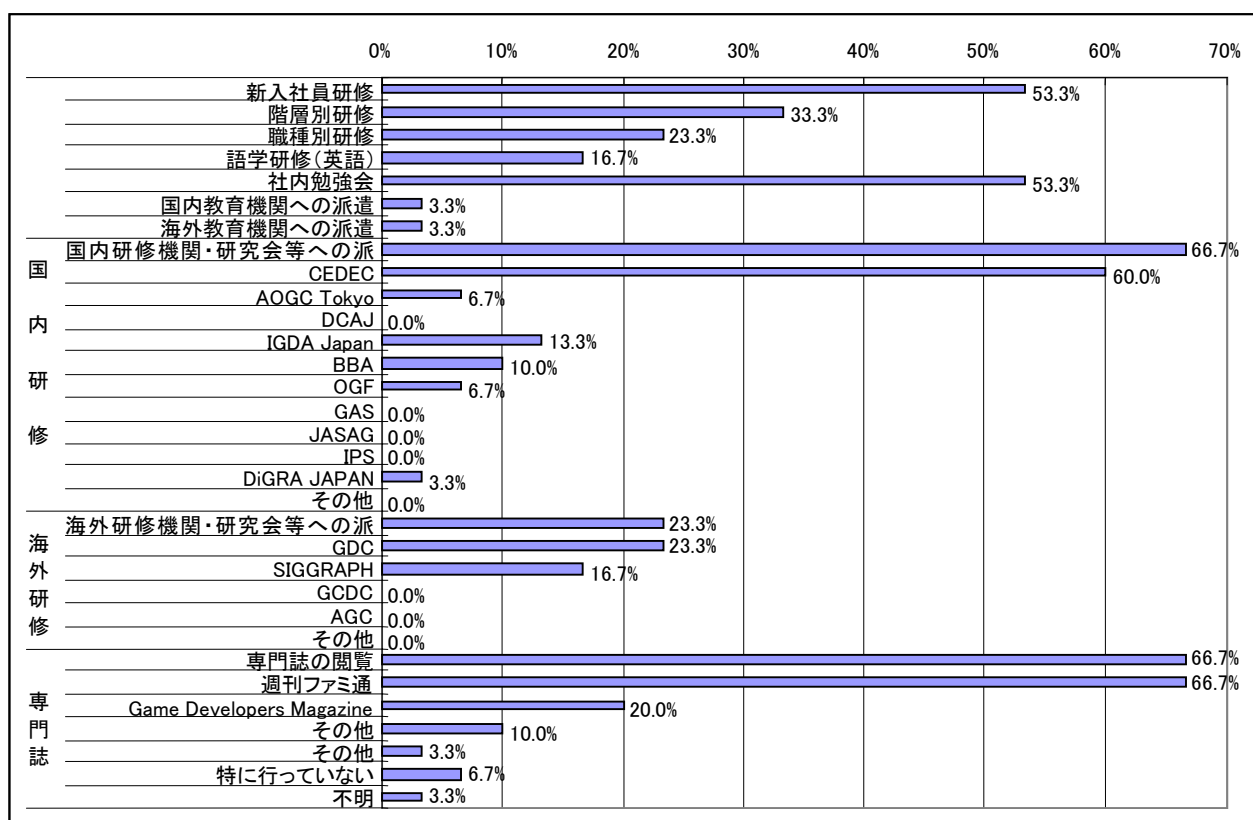


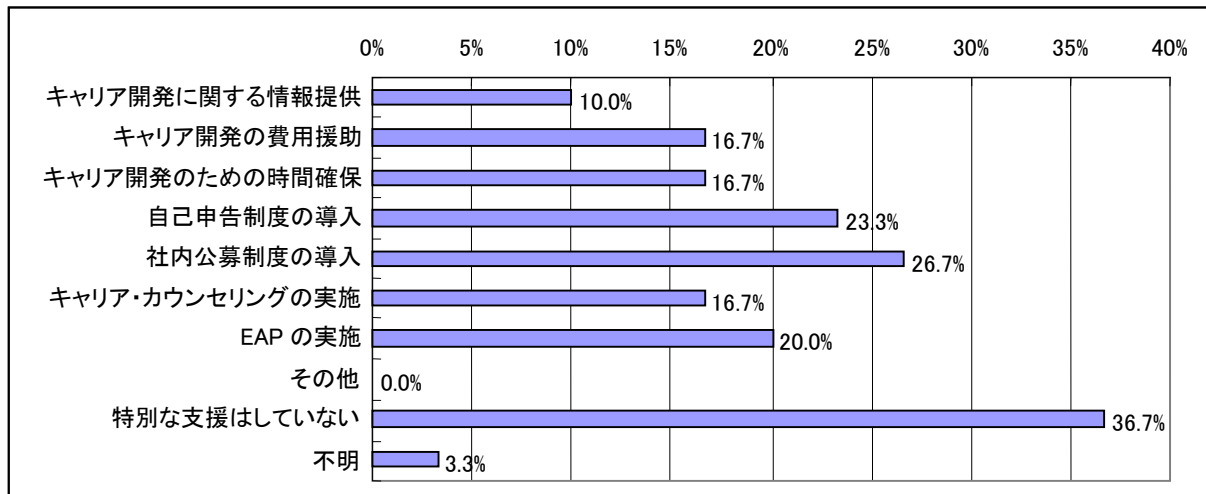
表 2-2-8 「企業規模」と「Off-JT の具体的な取り組み状況」とのクロス表

		企業規模(資本金別)			
		中小企業		大企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
開発者の Off-JT	新入社員研修	6	40.0%	10	71.4%
	階層別研修	4	26.7%	6	42.9%
	職種別研修	2	13.3%	5	35.7%
	語学研修(英語)	0	.0%	5	35.7%
	社内勉強会	8	53.3%	8	57.1%
	国内教育機関への派遣	1	6.7%	0	.0%
	海外教育機関への派遣	0	.0%	1	7.1%
	国内研修機関・研究会への派遣	10	66.7%	10	71.4%
	CEDEC	9	60.0%	9	64.3%
	AOGC Tokyo	1	6.7%	1	7.1%
	DCAJ	0	.0%	0	.0%
	IGDA Japan	3	20.0%	1	7.1%
	BBA	1	6.7%	2	14.3%
	OGF	1	6.7%	1	7.1%
	GAS	0	.0%	0	.0%
	JASAG	0	.0%	0	.0%
	IPS	0	.0%	0	.0%
	DiGRA JAPAN	1	6.7%	0	.0%
	国内研修(その他)	0	.0%	0	.0%
	国内研修(その他)自由記述	0	.0%	0	.0%
	海外研修機関・研究会等への派遣	1	6.7%	6	42.9%
	GDC	1	6.7%	6	42.9%
	SIGGRAPH	1	6.7%	4	28.6%
	GCDC	0	.0%	0	.0%
	AGC	0	.0%	0	.0%
	海外研修(その他)	0	.0%	0	.0%
	専門誌の閲覧	11	73.3%	9	64.3%
	週刊ファミ通	10	66.7%	10	71.4%
	Game Developers Magazine	4	26.7%	2	14.3%
	専門誌(その他)	3	20.0%	0	.0%
	Off-JT(その他)	1	6.7%	0	.0%
	特に行っていない	1	6.7%	1	7.1%
	合計	15	100.0%	14	100.0%

(4) キャリア開発支援の具体的な取り組み状況

「特別な支援はしていない」企業が最も多い(36.7%)が、「社内公募制の導入」(26.7%)や「自己申告制度の導入」(23.3%)など、開発者の主体的なキャリア開発を支援する取り組みもみられる。「キャリア開発に関する情報提供」の取り組みが最も少ない(10.0%)。(図 2-2-19 参照)

図 2-2-19 キャリア開発支援の具体的な取り組み状況



(5) キャリア開発に関する情報提供

そのため、今後、開発者に対して提供していくべき情報について、「企業が開発者に求める人材要件に関する情報」(53.3%)、「社内外の教育訓練・キャリア開発に関する情報」(46.7%、43.3%)、「将来的なキャリア・パスに関する情報」(40.0%)をとくに重視している(図 2-2-20 参照)。

また、企業規模別にみると、中小企業よりもむしろ大企業のほうが上記の情報提供を重視していることが窺える(表 2-2-8 参照)

図 2-2-20 キャリア開発に関する情報提供

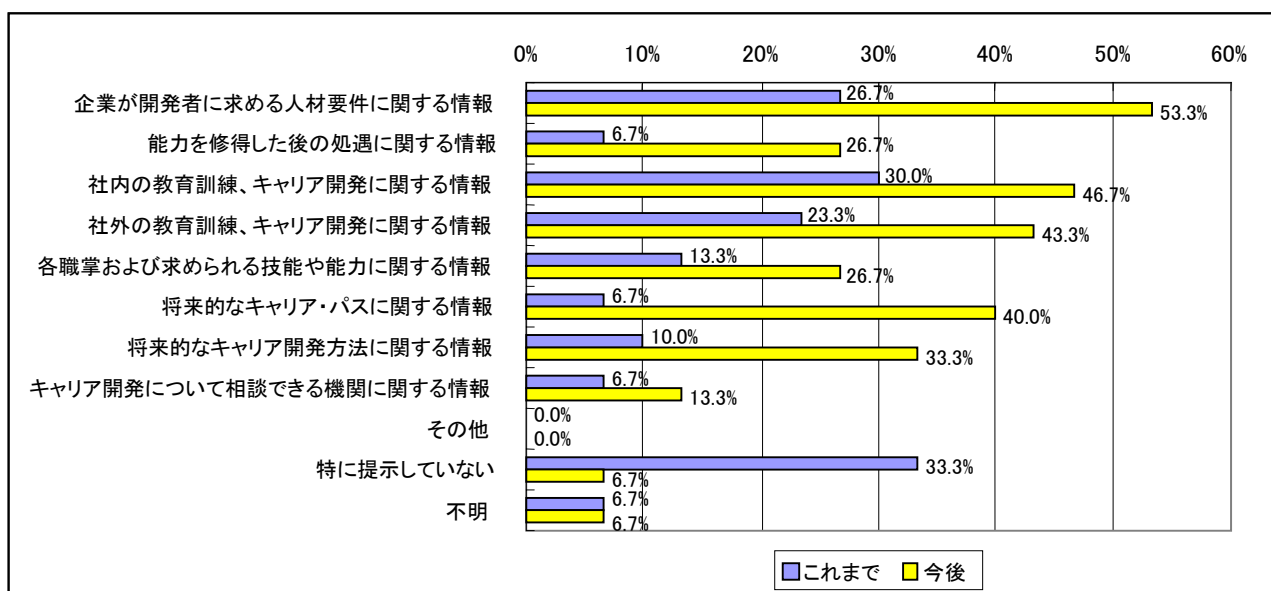


表 2-2-8 「企業規模」と「キャリア開発に関する情報提供」とのクロス表

		企業規模(資本金別)			
		中小企業		大企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
開発者への 情報提供 (これまで)	求める人材要件に関する情報	5	35.7%	3	25.0%
	能力修得後の処遇に関する情報	2	14.3%	0	.0%
	社内の教育訓練に関する情報	2	14.3%	7	58.3%
	社外の教育訓練に関する情報	3	21.4%	4	33.3%
	求められる技能や能力に関する情報	2	14.3%	2	16.7%
	キャリア・パスに関する情報	0	.0%	2	16.7%
	将来的なキャリア開発方法に関する情報	1	7.1%	2	16.7%
	キャリア開発相談機関に関する情報	0	.0%	2	16.7%
	その他	0	.0%	0	.0%
	特に提示していない	6	42.9%	4	33.3%
	合計	14	100.0%	12	100.0%
開発者への 情報提供 (今後)	求める人材要件に関する情報	8	61.5%	8	61.5%
	能力修得後の処遇に関する情報	4	30.8%	4	30.8%
	社内の教育訓練に関する情報	3	23.1%	11	84.6%
	社外の教育訓練に関する情報	5	38.5%	8	61.5%
	求められる技能や能力に関する情報	3	23.1%	5	38.5%
	キャリア・パスに関する情報	4	30.8%	8	61.5%
	将来的なキャリア開発方法に関する情報	3	23.1%	7	53.8%
	キャリア開発相談機関に関する情報	1	7.7%	3	23.1%
	その他	0	.0%	0	.0%
	特に提示していない	1	7.7%	1	7.7%
	合計	13	100.0%	13	100.0%

(6) 開発者の採用や育成に関する問題点

開発者の採用における問題としては、「人材要件に合致するような人材が集まらない」ことが最も多く、80.0%にも達している。次いで、「求人活動を行っても人材が集まらない」ことが顕著になっている(40.0%)。開発者の育成に関する問題点としては、「教育する人材が社内に不足している」(60.0%)が最も多く、次いで、「育成する時間がない」(40.0%)と続いている(図 2-2-21 参照)。

企業規模別にみると、中小企業ではとりわけ「人材要件に合致するような人材が集まらない」(86.7%)、「教育する人材が社内に不足している」(78.6%)が顕著であり、開発者の採用や育成に関する問題が多岐にわたっている(表 2-2-9 参照)。

図 2-2-21 開発者の採用や育成に関する問題点

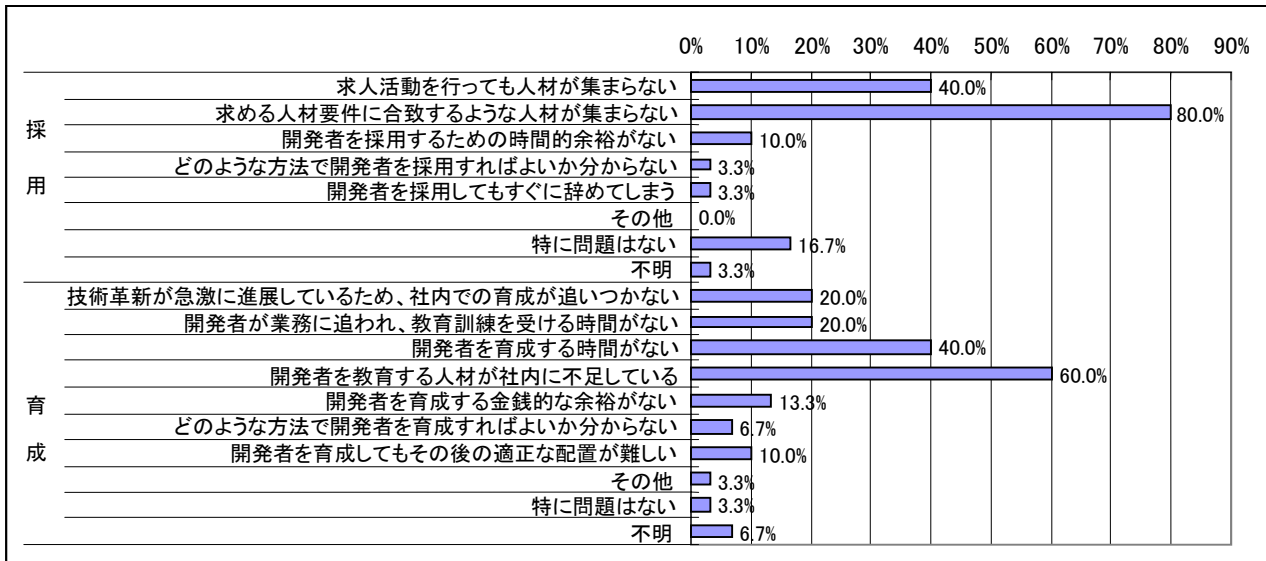


表 2-2-9 「企業規模」と「開発者の採用・育成に関する問題点」とのクロス表

		企業規模(資本金別)			
		中小企業		大企業	
		度数	列の N %	度数	列の N %
開発者の採用に関する問題	求人しても人材が集まらない	6	40.0%	6	42.9%
	人材要件に合致する人材が集まらない	13	86.7%	11	78.6%
	採用活動の時間がない	3	20.0%	0	.0%
	採用方法がわからない	1	6.7%	0	.0%
	採用してもすぐに辞める	1	6.7%	0	.0%
	その他	0	.0%	0	.0%
	特に問題はない	2	13.3%	3	21.4%
	合計	15	100.0%	14	100.0%
開発者の育成に関する問題	社内での育成が追いつかない	2	14.3%	4	28.6%
	開発者が教育訓練を受ける時間がない	8	57.1%	9	64.3%
	開発者を育成する時間がない	7	50.0%	5	35.7%
	開発者を教育する人材が社内に不足	11	78.6%	7	50.0%
	育成するための金銭的な余裕がない	3	21.4%	1	7.1%
	育成方法がわからない	2	14.3%	0	.0%
	育成後の適正な配置が難しい	2	14.3%	1	7.1%
	その他	0	.0%	1	7.1%
	特に問題はない	1	7.1%	0	.0%
	合計	14	100.0%	14	100.0%

2-6. 開発者の処遇・評価

(1) 開発者の処遇・評価に対する考え方

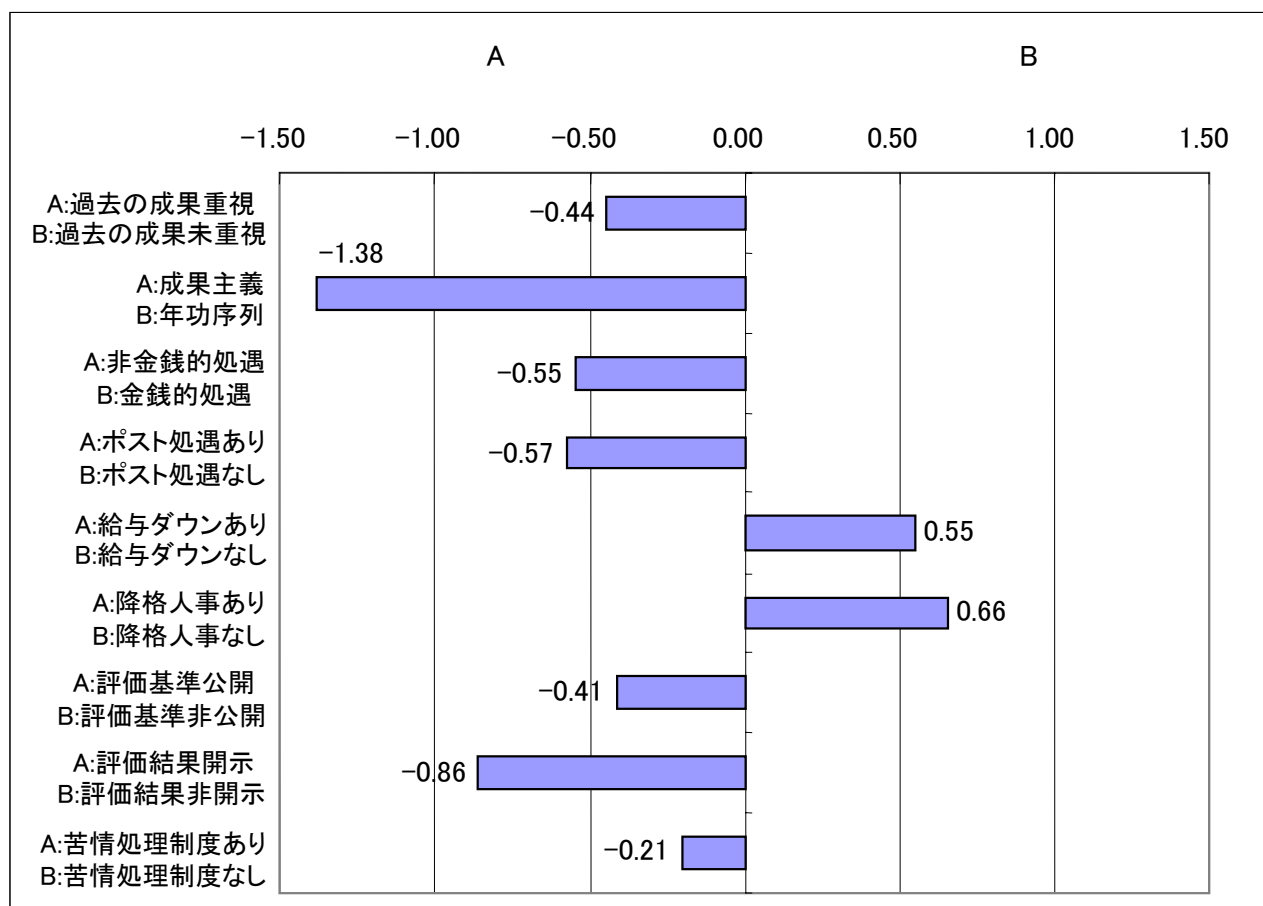
図 2-2-22 は、開発者の処遇・評価に対する考え方について尋ねた項目について、加重平均を算出したものである。これをみると、大半の企業において、「給与制度は、成果や業績的な要素が大きく」なっていることが分かる (1.38)。しかし、「評価結果に基づく降格人事は行われていない」(0.66)、また、「評価結果に基づく給与ダウンは発生していない」(0.55)。これは、開発者個人に対する評価のみならず、開発チームやプロジェクト単位での評価も行われていることから、開発者の外発的動機の低下を招かないような措置であろう。

そして、「高業績者を、昇進や昇格等のポストで処遇している」(0.57)、「高業績者を、報奨金以外の給与以外の報酬で処遇している」(0.55) ことから、高業績開発者の内発的動機の維持または

向上に向けた人事施策がとられていることが示唆される。斬新な意見や提案よりもむしろ「過去の成功や実績に基づいた意見や提案が評価される」(0.44) 傾向にある。

その他、「評価結果・評価理由を本人に十分開示している」(0.86)、「評価基準を開発者に公開している」(0.41)、「評価に関する苦情処理の仕組みがある」(0.21) など、開発者の評価については客観性・透明性・納得性を確保した仕組みとなっている。

図 2-2-22 開発者の処遇・評価に対する考え方（加重平均）

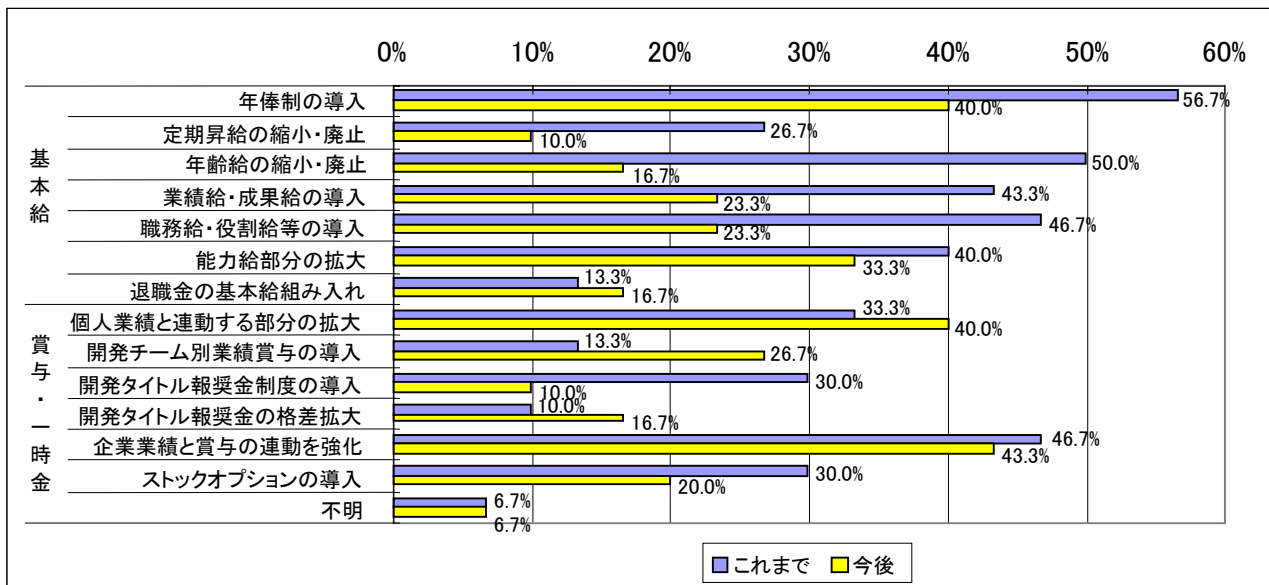


(2) 開発者の賃金制度改革

基本給については、これまで「年俸制の導入」(56.7%)、「年齢給の縮小・廃止」(50.0%)、「職務給・役割給の導入」(46.7%)、「業績給・成果給の導入」(43.3%)、「能力給部分の拡大」(40.0%)などの賃金制度改革が行われている。年功的な部分は縮小ないし廃止の方向に向かっており、業績に準じた仕事ベースの給与体系に変更しようとしてきている。

賞与・一時金については、これまで「企業業績と賞与の連動強化」(46.7%)、「個人業績と連動する部分の拡大」(33.3%)、「開発タイトル報奨金制度の導入」(30.0%)、「ストックオプションの導入」(30.0%)など、企業業績と個人業績とに連動して決定してきている。そして、今後の方針としては、引き続き、企業業績や個人業績との連動を強めるとともに、「開発チーム別業績賞与の導入」(26.7%)、「開発タイトル報奨金の格差拡大」(16.7%)など、開発チームやプロジェクトの成績との連動が検討されるようになっている（図 2-2-23 参照）。

図 2-2-23 開発者の賃金制度改革



(3) 開発者の評価・処遇に関する問題点

しかしながら、開発タイトルの成果による評価には、いくつかの問題点が指摘されている。第一に、「短期的な評価と長期的な人材の育成が必ずしも合致しないこと」、第二に、「開発者個々人が自らプロジェクトを選べないこと」、第三に、「タイトル間の格差が拡大しているため、ネガティブな面が強まっていること」である。このように、とくに評価の公正性という点で大きな問題を抱えている。

また、「評価自体が絶対評価でありながら、予算や人事的な観点から相対評価にならざるをえない側面がある」、「一人の評価に対して、多数の被評価者が集中している（評価者が不足している）」ことから、評価の正確性の担保も課題となっている。

さらに、「会社規模が現状維持の場合、新しいゲームソフトのメイン的な立場での仕事など、面白い仕事を与えるという処遇が出来ない」ことも指摘されており、OJT を中心とした人材育成策は、脆弱な状況に置かれている。

2-7. 開発組織

(1) 経営理念やビジョンの浸透・共有状況

経営理念やビジョンの浸透・共有状況についてみると、53.4%の企業で浸透・共有されている状況となっている（十分認識・共有されている 6.7%+ある程度浸透・共有されている 46.7%）。具体的には、会議など「口頭による伝達」（64.7%）、グループウェアなど「電子データでの閲覧」（52.9%）によって、経営理念やビジョンが浸透・共有されており、約半数の企業で「経営上の意思決定」や「人材マネジメントの方針・施策」、「開発者の行動」に大きな影響を与えているとの認識を持っている（図 2-2-24、図 2-2-25 参照）。

図 2-2-24 経営理念やビジョンの浸透・共有度

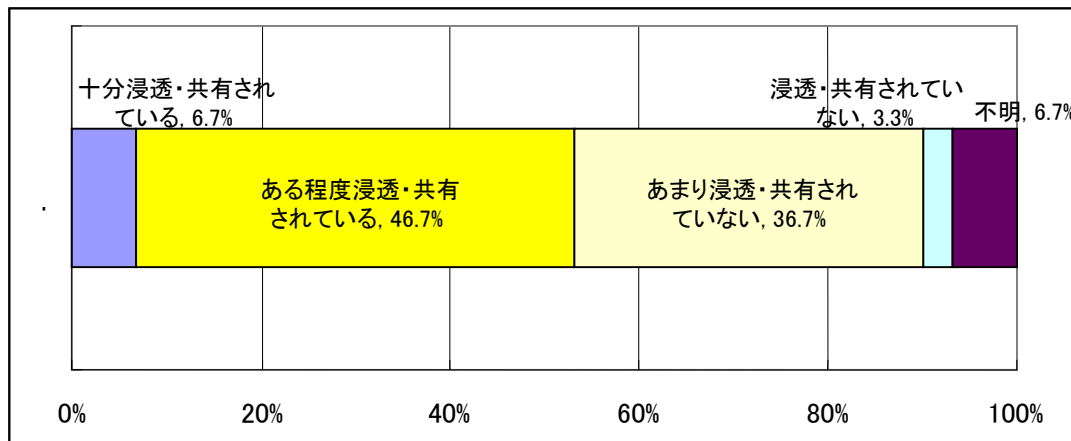
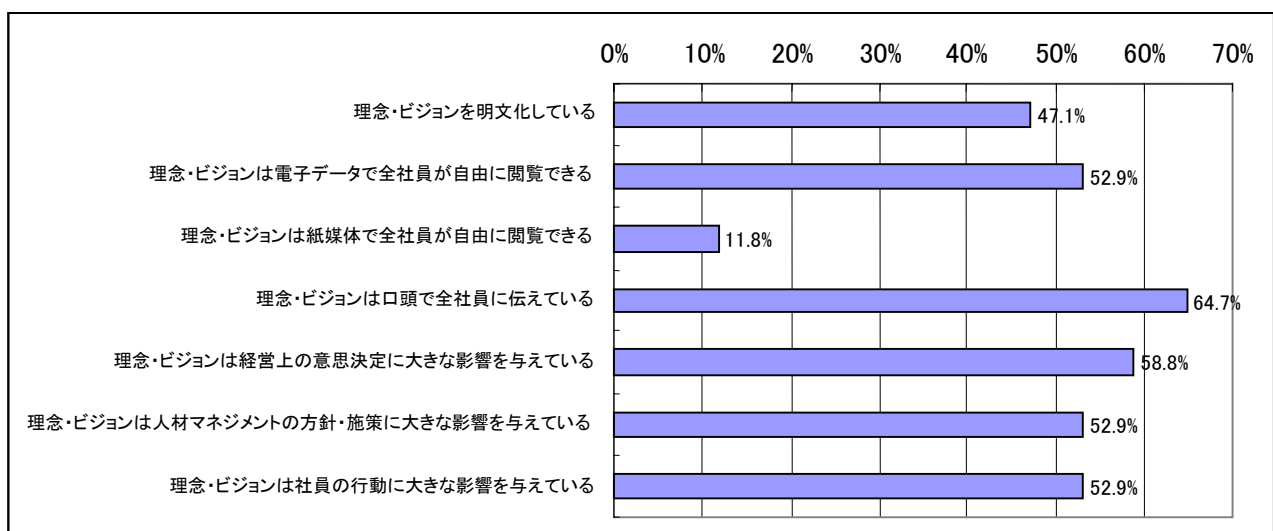


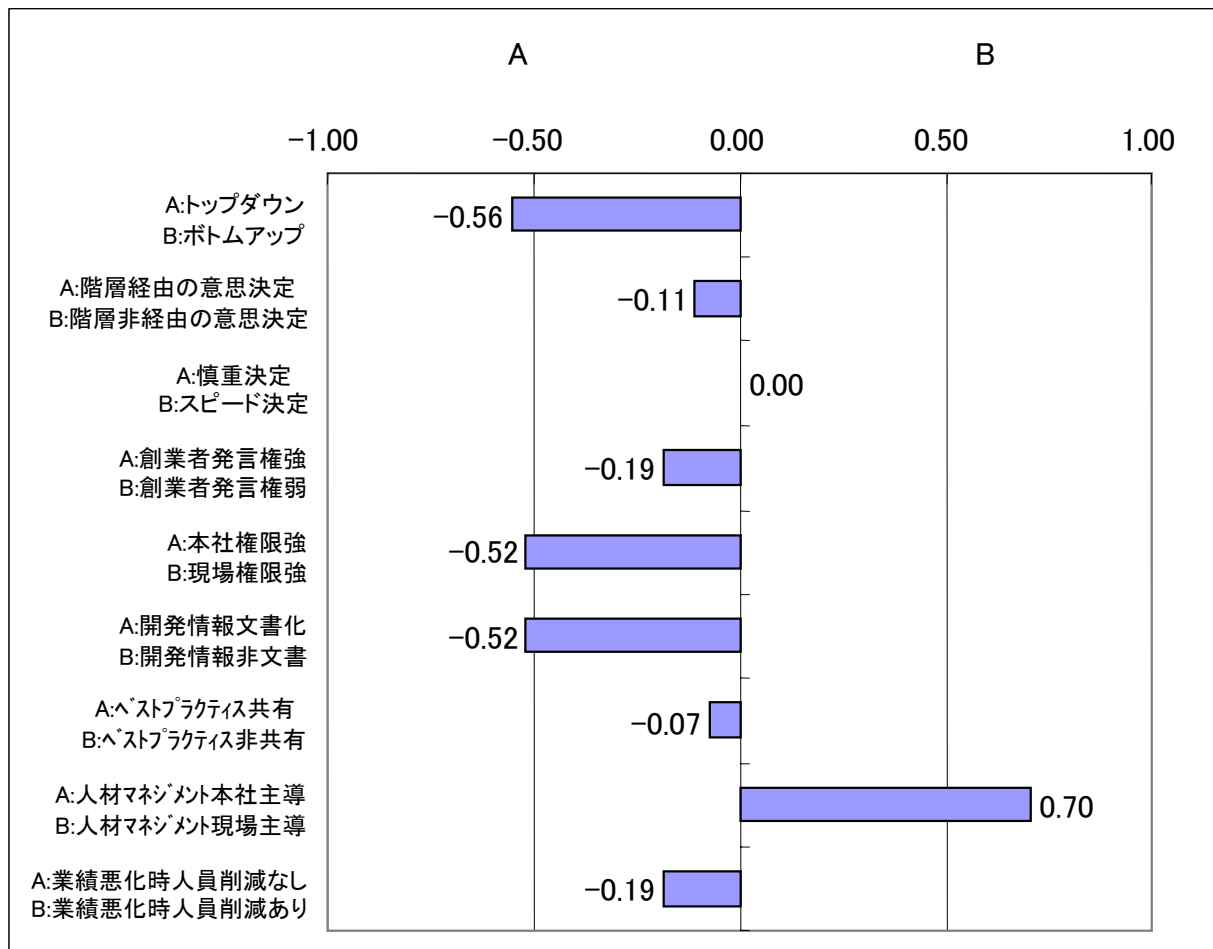
図 2-2-25 経営理念・ビジョンの浸透・共有状況



(2) 開発組織に対する考え方

図 2-2-26 は、開発組織に対する考え方について尋ねた項目について、加重平均を算出したものである。これをみると、「人材マネジメントは開発部門の権限が大きい」(0.70) ことが顕著であることから、本社人事部門は、開発部門をサポートする立場にあることが窺える。しかし、「意思決定はトップダウン型である」(0.56)、「本社の経営戦略が開発部門の計画に大きく影響を与える」(0.52) ことから、経営に関する意思決定については本社主導の傾向がみられる。その他の特徴的な点は、「開発に必要な情報は文書として残している」(0.52) 企業が多くなっていることである。

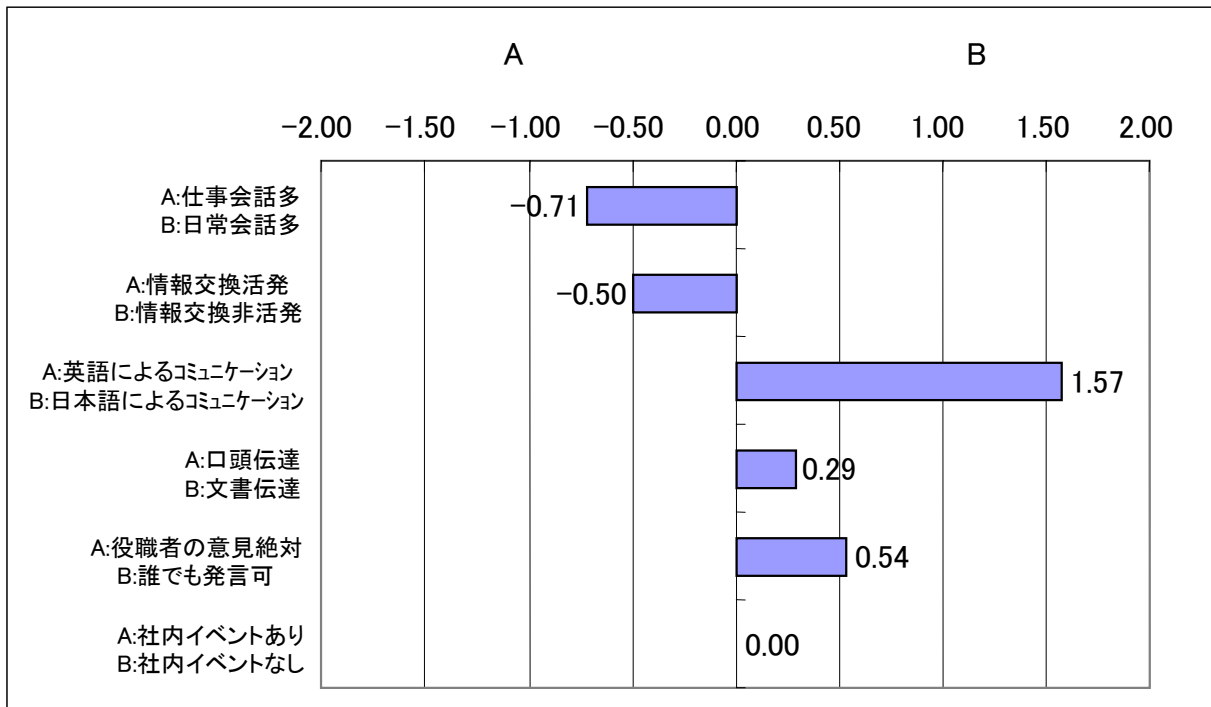
図 2-2-26 開発組織に対する考え方（加重平均）



(3) 職場のコミュニケーション

図 2-2-27 は、開発組織に対する考え方について尋ねた項目について、加重平均を算出したものである。これをみると、「日常の会話は全て日本語で行われている」(1.57) ことが最も多い。本調査が日本国内の企業を対象にしていることから、当然の結果と言える。また、「開発者の仕事での会話の多くは、仕事に関する内容である」(0.71) 傾向がみられるが、「どちらともいえない」も多く含まれていることに留意が必要である。そして、「役職者や年長者の意見でも自由に反論できる」(0.54)、「成功事例の共有等、開発者間での情報交換は活発である」(0.50) 傾向がみられることから、開発組織は比較的オープンであることが窺える。

図 2-2-27 職場のコミュニケーション（加重平均）



2-8. 開発者の人材マネジメントに関する問題点

回答企業からの自由記述より、とりわけ以下の問題点を抽出した。

(1) 高度なスキルを有する開発者の確保とキャリア・パスの問題

開発者の採用に関する問題としては、とくに高度なスキルを有する開発者の確保が問題となっている。第一に、技術的な観点からは、「開発者の採用が激化しているため、人材確保が困難になっている。技術に興味を抱く人材が減っていることで、とくにスペシャリストとなるポテンシャルを持った人材の採用が難しく、将来的な開発品質の低下や新サービスの技術的なソリューションを支える人材不足に陥ることを懸念している」、「海外でも通用する技術者の確保が難しい」という声が上がっている。

第二に、新卒採用の観点からは、「年々質が低下しており、ゲーム制作に熱意を持った学生の応募が減少している」ことが指摘されており、企業側のプレゼンスの低下、教育機関側の教育的機能の低下など、双方に問題を抱えていることが示唆される。

第三に、マネジメント人材の確保の観点からは、「トップとボトムの人材は多いが、中核となるべきプロデューサ、ディレクタの能力を持つ人材が少ない」ことが指摘されている。

第四に、将来的なキャリア・パスの観点からは、「実務（ゲーム開発）を続けていきたいという人材が増えた」、「他業界と比べて、ゲーム業界での処遇やキャリア・パスがうまく機能していないのではないかと感じる。それはゲームというものが特殊であり、そこにクリエイティビティを伴うため、他業界と比べて雇用者、被雇用者との間の見解の相違が見られることが多いことに起因しているのではないかと」という意見が提示されており、開発者個人と組織との関係において、将来的なキャリア・パスを構築していくことの難しさを物語っている。

2-9. 調査の方法—インタビュー調査

本調査では、ゲーム開発者人材マネジメントに関して、統計的な調査のみならず、より具体的に実態を把握するために、インタビュー調査も行った。「ゲーム産業における経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（インタビュー調査）は、以下の方法で実施した。

(1) 調査対象

グローバルな事業展開を行っている国内ゲーム開発会社 3 社の人事部長または開発総括部長にインタビュー調査を依頼した。

(2) 調査形式

調査ワーキンググループ（以下、「調査 WG」という）でインタビュー調査依頼状および質問項目を作成し、事務局より各企業担当者宛に依頼を行った。その後、日程調整の上、調査 WG 担当者と事務局担当者として各企業を訪問し、IC レコーダーへの記録承諾を受けて、半構造化面接により、調査を実施した。なお、機密保持の観点から、企業名を特定しうる内容については、本調査報告書では割愛する。

(3) 調査実施時期および時間

2006 年 12 月 7 日～2006 年 12 月 8 日、各社 2 時間

2-10. 経営環境の変化に対する認識

近年、ゲーム産業を取り巻く環境の変化に伴って、ゲームビジネスは大きな転換期を迎えている。そこで、(1)政治動向、(2)経済動向、(3)社会動向、(4)技術革新という 4 つの観点から、経営環境の変化に対する認識について尋ねた（表 2-2-10 参照）。

表 2-2-10 経営環境の変化に対する認識

(1)政治動向	(2)経済動向
・税制優遇への期待 ・ネットワークビジネスにおける課題解決支援への期待	・ゲームユーザ層の拡大化・多様化 ・ゲームビジネスからコンテンツビジネスへの発展 ・ビジネスチャンスの拡大
(3)社会動向	(4)技術革新
・ゲームに対する意識変化 ・ゲームの社会的認知向上の必要性 ・レーティング制度への対応	・ネットワークやプラットフォームの進化 ・技術力強化の必要性 ・技術のエンターテインメントなどへの応用

(1) 政治動向

我が国ゲーム産業が、世界的競争に打ち勝てるような環境整備が急務の課題である。とりわけ、技術開発や人材育成に関する税制支援を政府に期待している。

また、ゲームがネットワーク化することによって、著作権の問題やユーザ間のトラブルなど、新たな問題が生じてきている。これらの問題解決は、企業努力だけでは困難な状況もあるため、何らかの支援を期待したい。

(2) 経済動向

これまでは、その時代を代表するプラットフォームやコアゲーマーをターゲットにしてゲームを開発し、そのなかでヒットしたタイトルについて、ローカライズしてワールドワイドに順次展開していくことで、ある程度の収益も確保できた。非常にシンプルな戦略であった。しかし、今後は、ターゲットをより明確に定め、効率的に資金を投入して、タイトルのポートフォリオを構築していくことが求められている。また、これまでは、ゲームを事業の中心に据えてきたが、今後は、ゲームのみならず関連領域との融合により、コンテンツという切り口で、顧客ニーズを追求していく必要がある。このように、新たなビジネスモデルの構築が求められていることが、多くのゲーム開発会社で指摘されている。

近年、我が国では、これまで積極的にゲームをプレイしてこなかった女性や高齢者などの層が拡大しつつあり、また、ゲーム機の機能性も高度化・多様化していることから、ゲームビジネスの裾野は飛躍的に拡大してきている。しかも、これまでゲーム開発会社で蓄積されてきたエンターテインメント・テクノロジーは、あらゆる事業領域との応用可能性を秘めており、コンテンツビジネスとしての発展も期待される。そのため、多くのビジネスチャンスに恵まれている時期にあるとの認識に立っている。

(3) 社会動向

これまでは、ゲームに対する負の側面ばかりが強調されてきたが、現在では、教育や福祉、日常生活における問題解決などにゲームが応用化されることによって、ゲームへの親和性が増し、ゲームに対する社会的意識が少しずつ変化してきている。一方で、レーティング制度への適応、レーティング制度のユーザへの理解形成などは、ゲーム開発会社の社会的責任という観点からもより重要となってきた。そのため、ゲーム開発会社のみならず、業界全体で、ゲームの社会的認知をより一層向上させていくための啓蒙・広報活動が非常に重要になってきている。

(4) 技術革新

ゲームのネットワーク化やゲーム機の進化は、これまでのビジネスモデルのみならず、開発環境にも大きな変化をもたらしている。このような変化に対応したゲーム開発において、品質向上と開発効率を両立するためには、従来とは異なる開発プロセスの構築が求められている。そのため、とりわけ技術開発に対して資源を集中投下し、ツールやライブラリ、ミドルウェア、開発プロセスの強化などをより一層推進していかなければならない。

2-11. 人材マネジメントの実際

次に、人材マネジメントの役割分担、採用、育成、評価、処遇という観点から、人材マネジメントの実際についてみてみよう。

(1) 人材マネジメントの役割分担

ゲーム産業の人材マネジメントは、人事部と開発現場との連携のもとに行われている。主な役割分担は、表 2-2-11 に示したとおりである。

人事部は、人材募集・採用をルーチンワークとして行っている。とくに、開発者のモチベーションマネジメントやモデル的なキャリア・パスの構築などが重要な課題となっていることから、

人事制度や評価制度の構築が主要な役割となっている。人事部に所属する役員は、経営会議に参加して、経営戦略達成のための人事戦略の考案に努めている。

一方、開発現場は、開発職応募者への面接・採用者の決定、開発者の人事評価、開発組織における人材配置が主な役割となっており、開発組織における人材マネジメントの運用的な機能を果たしている。

表 2-2-11 人材マネジメントの役割分担

人事部		開発現場
・人材募集・採用 ・全社員の育成 ・人事制度・評価制度の策定 ・給与計算、規定整備、福利厚生	採用 育成 評価 処遇	・開発職応募者への面接・採用者の決定 ・開発者の育成 ・開発者の人事評価 ・開発組織における人材配置・金銭的処遇

(2) 採用

①採用のフロー

人材採用においては、新卒採用ならびに中途採用のいずれも職種別採用が多くなっており、最終的には各部門の意思決定によって、採用者を確定している。しかし、採用のフローは、新卒採用と中途採用とで若干異なっている（図 2-2-28、図 2-2-29 参照）。

新卒採用の場合、まず、自社ホームページや求人ポータルサイト、大学や専門学校への求人票送付などによって、募集告知を行う。その後、エントリーシートなどをもとに書類選考を行い、合格者に対して筆記試験を課し、2 回程度の面接を実施して選抜を行っていく。その過程において、適性検査と、職種によっては課題・作品評価を行い、総合的に評価し、採用者の決定を行っている。

一方、中途採用の場合、自社ホームページや実績のある求人ポータルサイト、求人誌や新聞などによって募集を行う。その後、履歴書や職務経歴書などをもとに書類選考を行い、合格者に対して、2 回程度の面接と、職種によっては課題・作品評価を行い、総合的に評価して、採用者を決定している。

図 2-2-28 新卒採用のフロー

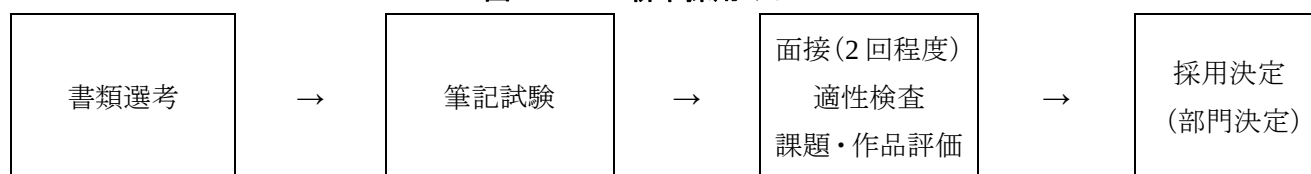
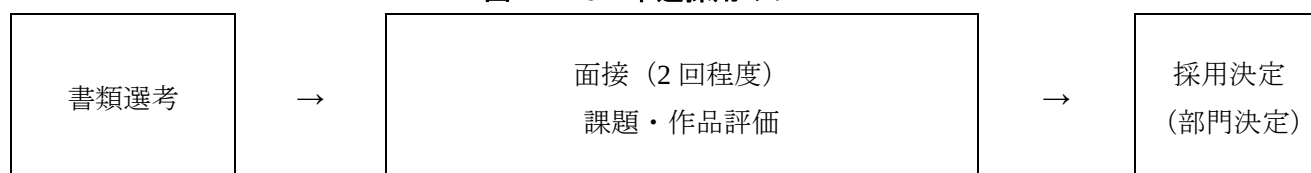


図 2-2-29 中途採用のフロー



②採用上の問題点

しかし、新卒採用ならびに中途採用のいずれにおいても、「何時間もかけて面接を行い、作品をみたとしても、個人の資質や能力を十分に把握することが困難である」ことが、人材採用上の問題として指摘されている。とくに、グラフィックデザイナーやサウンドなど、クリエイティブ・センスが問われるような職種においては、現状の採用フローで優秀な人材を見極めることが非常に難しくなっている。

そこで、中途採用者の募集については、近年、紹介会社の活用や知人を媒介した紹介が多くなってきており、通常の採用方法で採用するよりも、ある程度スキルが保証された人材を確保することが可能となっている。また、新卒採用においても、研修生として試用期間を設け、優秀な人材をスクリーニングして採用する方法を採り入れている企業もある。しかし、インターンシップは受入側の負担の問題により、積極的に実施されていない場合が多い。具体的には、開発現場が多忙のため、インターンを受け入れる余力が残っていないことが挙げられている。他方で、インターンを受け入れても、その期間が短いため、指導して多少仕事を覚えた頃に、インターンシップが終了してしまい、教育コストの回収ができないという欠点も指摘されている。

これまで中途採用者のほとんどがゲーム業界経験者であったが、ゲームの高度な映像表現技術やオンライン技術などの要請によって、ハリウッドなどの海外映像業界経験者やIT業界などからも人材確保を行うようになってきている。ゲームビジネスの拡大に伴って、今後、多様な業界経験者、高度な専門的な知識やスキルを有する人材の確保がより一層求められよう。

(3) 育成

①人材育成制度の事例

開発者の育成は、いずれの企業でもOJTをベースに実施している。ここでは、図2-2-30に示した事例に沿って、人材育成制度を紹介する。

OJTについては、とくに新入社員に対して計画的に行っており、入社後1ヶ月間、新入社員向けに開発された特別な研修プログラムを集中的に実施している。具体的には、経営理念や戦略、組織、役割など企業組織全般について学習するとともに、ビジネスマナーやコミュニケーション能力、グループワークなどの基礎的スキルや、プログラミングやプランニングなどの専門的スキルを習得する。その後、配属先の上司（入社後4～5年の社員）のもとで、マンツーマンの指導を受けながら、仕事を通じた学習を行う。ここでは、個人の目標設定を行い、その達成に向けて、日々の業務に取り組む。職場へのコミットメントも期待されている。そして、12ヶ月後には、1年間の成果を振り返り、今後の課題を明確にし、一人前として自立できるような2日間のフォローアップ研修を行う。2年目以降は、新入社員研修のような計画的な研修プログラムは用意されていないが、開発者間の暗黙知の共有などにより、それぞれの役割のもとで仕事を通じた学習を継続していく。

Off-JTについては、チームリーダークラス、主任クラス、課長クラス、部長クラスの社員を対象に、年1回の階層別研修を行っている。チームリーダークラスと主任クラスに対しては、リーダーシップ開発やコーチング能力の涵養を目的としたプログラムを用意し、部下の育成などについての研修を社内で行っている。講師は、外部の専門家を招聘している。また、課長クラス、部長クラスについては、マネジメント能力や問題解決能力の涵養を目指したプログラムを用意し、

管理職の育成を行っている。これらのクラスは、業務の責任上、時間の確保が難しいため、個々人でスケジュール調整を行って、外部のセミナーに参加する形態で実施している。

キャリア開発支援については、外部の研修機関との提携などにより 100 コース以上にわたる通信教育講座を提供している。社員は、自らのキャリアプランに応じて必要な講座を自発的に選択し、講座を修了した場合には、会社が受講料を全額負担している（1 人 2 コースまで）。その他、語学研修として、社内で毎週 1 回、2～3 コースの英会話プログラムを用意している。近年では、全社員と一部の契約社員に対して、TOEIC を受験させ、英語力の把握にも取り組んでいる。

その他、プログラマやグラフィックデザイナーなどの開発者や販売管理者向けに用意した職種別研修、E3 や GDC などの海外のゲームカンファレンスへの派遣、社内に講師を招聘しての講演会などを実施している。海外への派遣は、ある程度のポジションの社員のなかから、申請を受け付ける場合と、会社側が指名する場合とがある。派遣された社員は、その成果をレポートしてとりまとめ、全社員が社内のデータベースを通じて閲覧できるようになっている。

図 2-2-30 人材育成制度の事例

		OJT	Off-JT	キャリア 開発支援	その他
部長クラス		—	・階層別研修 (年 1 回)	・通信教育 ・語学研修	・職種別研修 ・外部セミナー 等への派遣 ・講演会
課長クラス		—			
主任クラス		—			
チームリーダークラス		—			
一般社員 クラス	初期キャリア	—	—		
	新入社員	・フォローアップ研修 ・マンツーマンの指導 ・集合研修（1 ヶ月）	—		

②育成上の問題点

a. 企業責任 VS 個人責任

「会社は社員の人生の面倒をみるわけではない。そのため、自立した人間として、ビジネスマンとして、どうやって自分の人生をデザインしていくかということは考えて欲しいし、そのために必要なことを積極的に学び取って欲しい」という指摘がある。しかし、社員の能力開発の機会を提供することは、雇用する側の責任でもある。企業と個人の関係は、拘束する—拘束されるという「相互拘束関係」から、相互に選び—選ばれるという「相互選択関係」へと変化しつつある。このように、企業と個人の相互の選択肢が拡大する一方で、企業にとっては魅力がなければ優秀な人材を確保できなくなっており、個人にとっては自律的なキャリア選択が求められてきているのである。

b. ゼネラリスト VS スペシャリスト

現状では、コア人材として会社全体で育てるべき人材と、スペシャリストとして特定の職種において専門性を発揮するべき人材とが戦略的な人材ポートフォリオとして確立されていない。しかし、一部の企業においては、マネジメントもできる開発者と、より高度な技術を有する開発者

という枠組みで、将来的なキャリア・パスが制度化あるいは慣習化されてきている。開発者に求められる人材要件を具体化するとともに、それらの人材の能力を戦略達成に向けて最大限に発揮できるようなキャリア・パスの構築が求められている。

c. 知識共有の仕組みの確立

開発者の専門性や職人意識を尊重する企業や、開発期間が長期化している昨今においては、人材育成を目的とした人事異動（ジョブ・ローテーション）が困難な状況となっており、知識の共有が組織的に行われにくい状況となっている。とくに、前者においては、個人が培った技術を個人が抱え込んでしまうことが指摘されている。また、中途採用を中心に人材確保を行っている企業では、新入社員の同期意識のようなヨコの連帯が築かれにくく、企業文化として知識を共有していく土壌が形成されていない。そのため、個人の知識を組織に還元しうるといったインセンティブの仕組みを確立していくことが求められている。人材育成の観点からは、例えば、集合研修による意識改革やオープンマインドな組織改革などが有効であると思われる。

d. 開発者向けの研修プログラム

管理者向けの人材育成制度はある程度整備されているものの、開発者向けの人材育成制度はあまり整備されておらず、OJT に偏重している。そのため、Off-JT なども含めて体系的な研修プログラムを開発していく必要がある。社内で人材育成制度の開発が難しい場合は、外部の研修機関などをより積極的に活用していくことも考えられる。国内であれば、CEDEC や AOGC (Asia Online Game Conference)、海外であれば、GDC、GCDC (GC Developers Conference) などのカンファレンスが、年々充実してきている。

e. プロデューサの育成

「OJT によって、プロジェクトマネジメントができるディレクタは育成されているが、本来の意味でのプロデューサはほとんど育成されていない。プロデューサの肩書きを持つ者はいるが、ディレクタの延長上の域を脱していない」ことが指摘されている。ゲームをビジネスとして成功させていくためには、プロデューサの育成は必要不可欠である。一皮むける経験の蓄積や専門知識の体系的な習得など、学習科学に裏付けられた研修プログラムが求められている。

(4) 評価

人事制度は、各企業によって異なるものの、専門職とマネジメント職との 2 つのコースを有する点で共通点を持っている。また、人事評価制度は、多段階評価を実施している点で共通点を持っている。図 2-2-31 および図 2-2-32 の事例に沿って、人事制度を紹介し、図 2-2-33 および図 2-2-34 の事例に沿って、人事評価制度を紹介する。

①人材制度の事例

図 2-2-31 は、等級と職分のマトリクスで構成される職能資格制度を示したものである。等級は、最上位 6 等級～最下位 1 等級の 6 段階により構成されている。各等級によって、その責任範囲は異なる。「部長クラス」は組織全体の利益責任、「課長クラス」は部下の監督責任、「チームリーダークラス」は各職務におけるリーダーとしての責任を有する。「一般社員クラス」は下積み期間として位置づけられている。

次に、職分についてみてみよう。4～1 等級については、「コアクリエイタ」（プログラマ、プランナ）、「スペシャルクリエイタ」（グラフィックデザイナー、サウンド）、「スタッフ」（人事、財務、広報、営業担当など）の 3 類型を、6～5 等級では、「エキスパート」（専門能力を発揮する人材）

と「マネジメント」（組織目標を達成する人材）の2類型を定義している。さらに、各職分の各等級ごとに職務要件が定義されており、グループウェア上で社員がいつでも閲覧できるようになっている。そのため、社員は、職務要件を指針として、キャリア目標を計画することが可能となっている。

図 2-2-31 人事制度の事例①

6	部長クラス	利益責任	エキスパート (専門能力を発揮)		マネジメント (組織目標達成)	
5	課長クラス	監督責任				
4	主任クラス		チームリーダークラス	コア クリエイタ	スペシャル クリエイタ	スタッフ
3						
2						
1	一般社員クラス	下積み期間				

図 2-2-32 は、15 段階の職能資格制度に、企業内におけるキャリア・パスの慣習を付け加えたものである。社員が所属するプロダクションまたは事業部によって、職位や職名が異なるが、全社的なイメージとしては、図 2-2-32 のとおりである。

新入社員は、3 年程度勤続後、最下位の等級に所属する。その後、人事評価に応じて、15 段階の等級を昇段していく。慣習的なキャリア・パスとしては、各職種を一定期間経験後、個人のキャリアプランに合わせて、管理的な階層である「マネジメント」または専門的な階層である「スペシャリスト」を選択する。ただし、スペシャリストは認定が必要となっている。スペシャリストを選択した場合は、個人の専門的なスキルの向上とその発揮を期待され、マネジメントを選択した場合は、ディレクタ、プロデューサ、部長・統括プロデューサとしてのキャリア・パスを歩み、それぞれの職掌のもとに組織目標の達成を期待される。

図 2-2-32 人事制度の事例②

1	部長・統括プロデューサ			(スキル向上)
2				
3	↑		↑	
4				
5	プロデューサ		↑	
6				
7	↑		↑	
8				
9	ディレクタ		↑	
10				
11	<マネジメント>	← チームリーダー →	<スペシャリスト>	
12				
13	↑			
14				
15	各職種			
新入社員				

②人材評価制度の事例

図 2-2-33 は、目標管理制度による人事評価のフローを示したものである。ここでの評価対象は、「能力」と「業績」の 2 点となっている。能力は、職務要件で定義された能力を発揮できたかどうかについて、また、業績は、直属の上司と面談を行い、設定した目標を達成できたかどうかについて評価している。一次評価は、課長クラスが行い、二次評価は、部長クラスが行っており、2 段階の多段階評価を経た後、人事部において評価決定を行っている。評価結果は、8 段階の格差で示される。その後、直属の上司との面談によって評価結果をフィードバックし、今後の課題解決などについてのアドバイスを受けている。万が一、評価結果に納得がいけない場合は、人事部で個別に対応をしている。

図 2-2-33 人事評価制度の事例①

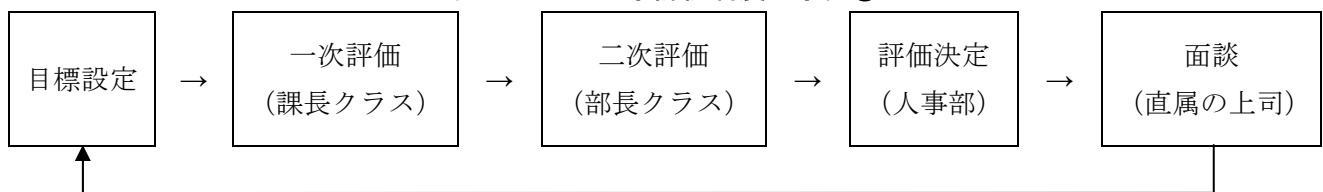
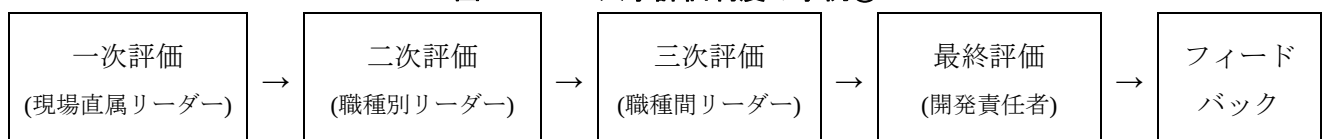


図 2-2-34 は、人事評価制度のフローを示したものである。ここでの評価対象は、「能力」と「チーム力」、「勤務姿勢」の 3 点となっている。評価基準はフィードバックの際に、口頭で説明されている。評価のフローは、現場直属のリーダーが査定する一次評価、職種別リーダーが査定する二次評価、職種間リーダーが査定する三次評価という 3 段階の多段階評価を経て、開発責任者が最終決定している。評価結果は、5 段階の格差で提示される。その後、面談によって、評価結果を本人にフィードバックし、20 数段階ある開発スキルの達成度合いなどについて説明が行われる。

図 2-2-34 人事評価制度の事例②



③評価上の問題

a. 評価期間の長期化

開発期間の長期化やオンライン化によるビジネスモデルの変化に伴って、これまでと比べて、プロジェクトに対する評価期間が長期化したり、あらゆる指標での数値目標の設定が必要となってきた。そのため、年度単位での目標設定やプロジェクト評価を行うことが難しくなっており、金銭的処遇のあり方にも影響を及ぼしている。

b. 人事制度の未整備

人事制度の未整備により、職務要件や評価の方法が明確に規定されていない企業もある。そのため、評価者の主観に依存する可能性が高くなっており、評価の正当性を担保できない懸念がある。

(5) 処遇

処遇制度は、いずれの企業においても金銭的処遇や報奨制度、魅力的な仕事の提供などを中心に整備されている。具体的な処遇制度について、以下に紹介する。

①金銭的処遇

給与体系は、単純には、①基本給、②業績給（賞与）、③タイトル報奨金の3つで構成されている（図 2-2-35 参照）。基本給は、等級表などで規定された基準額に基づいて支給されている。また、業績給（賞与）は、人事評価の結果に基づいて支給されている。そして、タイトル報奨金は、プロジェクトにおける開発タイトルの利益に応じて支給されている。開発タイトルの売上が好調の場合、タイトル報奨金だけで数千万円支給されることもある。

図 2-2-35 給与体系

タイトル報奨金	…タイトルの利益をプロジェクトに還元し、プロジェクト内で額を決定・分配
業績給（賞与）	…個人の人事評価により額を決定
基本給	…等級表などにより額を決定

②報奨制度

ヒットタイトルを開発したプロジェクトに対しては、賞状と記念品が授与され、祝賀パーティーが開催されている。

③魅力的な仕事の提供

成果目標達成者に対して、やりたい仕事や役割を与えたり、所属したいプロジェクトへの人事異動を行っている。

④リフレッシュ休暇

プロジェクト終了後、2週間～1ヶ月間のリフレッシュ休暇を与えている。

⑤処遇上の問題

a. プロジェクト間の格差拡大と開発者間の公平性の確保

タイトル報奨金だけで、数千万円もの格差がつく場合があり、ヒットタイトルを開発している部門とそれ以外の部門との格差が拡大している。そのため、ヒットタイトルを抱えるプロジェクトに所属する高業績者と低業績者、ヒットタイトルを抱えていないプロジェクトに所属している社員との間で不公平感が存在する。また、開発期間の長期化やオンライン化によるビジネスモデルの変化に伴って、これまでのような年度単位での金銭的処遇が難しくなっている。

b. 高業績者の処遇

高業績者ほど責任が重く、多忙な勤務状況となっている。そのため、高業績者は、プロジェクトが終了しても、リフレッシュ休暇を取得することが難しく、内発的動機の維持、向上のみならず、人材育成や雇用管理においても大きな問題を抱えている。

2-12. まとめ

如上のとおり、「ゲーム産業における経営戦略と人材マネジメントに関する総合調査」（質問紙調査ならびにインタビュー調査）をもとに、開発者の人材マネジメントの実態について考察を行った。最後に、本節のまとめとして、「優秀な人材の確保」と「経営戦略を達成する人材の育成」のために必要な施策について、以下のとおり提言する。

(1) 優秀な人材の確保のために

①多様な業界からの人材獲得

これまで、ゲーム産業では、同業界の経験者を中心に人材の採用を行うことで、とくに即戦力の確保に努めてきた。しかし、近年の劇的な技術革新、国際競争の激化、多様化する顧客ニーズなど、ゲーム産業を取り巻く環境の変化に伴って、高度な技術力を有する人材、国際的なビジネス展開を担う人材、テクノロジーをエンターテインメントなどに応用しうる人材をはじめとして、新たな人材が求められている。

コンテンツビジネスとして成長しつつあるゲーム産業を飛躍的に発展させていくためには、ゲーム業界経験者のみならず、IT や映像業界など多様な業界から人材を獲得していくことが必要である。

②新たな採用システムの開発

現状の採用システムにおいては、求める人材要件に合致するような資質や能力を見極めることが非常に困難になっている。そのため、ゲーム産業では慢性的な人材不足の状況に陥っている。

米国では、産業心理学者のワナウス（Wanous）が提唱した、RJP（Realistic Job Preview）という人材採用理論が、人材採用における成功のポイントとして注目されている。RJPとは、入社前に、よい点や大変な点などを含め、できる限り現実に即した仕事の情報を、求職者に提供する採用方法である。伝統的な採用方法は、企業や仕事のよりよい情報を魅力的に提供することにより、応募者や内定者の確保を行ってきたが、RJPは、リアリズムに基づいてありのままの情報を提供することにより、応募者や内定者の獲得よりもむしろ人材の定着を目的としている⁸。

RJPには、①ワクチン効果（過剰期待を事前に緩和し入社後の幻滅感を和らげる効果）、②役割明確化効果（入社後の役割期待をより明確かつ現実的なものにする効果）、③スクリーニング効果（自己選択、自己決定を導く効果）、④コミットメント効果（入った組織への愛着や一本化の度合いを高める効果）という4つの効果があることが指摘されている⁹。RJPの方法としては、映像やパワーポイントなどを用いた企業紹介や、企業見学やインターンシップなどがある。

雇用のミスマッチを解消し、人材の定着を図っていくためには、新たな採用システムの開発が必要である。

③魅力的な産業としての発展

我が国のゲーム会社における勤続年数は、5.09 年と一般的な水準と比べて、非常に短くなっている。将来的なキャリア・パスの未整備やモチベーションマネジメントの問題、開発後期過程に

⁸ リクルートワークス研究所（2001：29）

⁹ 金井（2002：192）

おける長時間労働など、人材マネジメントに多くの問題が内包されていることが示唆される。近年、ゲームに対する社会的な意識は変化してきているが、ゲーム産業に対する負の側面が完全に払拭されたとは言い難い。

優秀な人材をゲーム産業に惹き付けていくためには、より一層、魅力的な産業として発展していくことが必要である。

④開発者のキャリア意識の具体化

本調査では、ゲーム産業における人材マネジメントについて調査を行ったが、並行して、開発者のキャリア意識に関する調査も行っていく必要がある。しかし、この分野の調査研究の蓄積は遅れている。数少ない調査研究の成果である三宅（2002）は、クリエイタは、「新しいことに挑戦する意欲が高い」、「組織を異動することに抵抗感がない」、「仕事に対して夢中になることが多い」、「自己のキャリアに対して高い認識がある」、「クリエイタの仕事意識は多様化している」、「クリエイタの仕事意識と業績は関係しない」という特徴的な仕事意識を有することを明らかにしている。

企業組織と開発者個人の関係のあり方をより具体化していくためには、双方の調査研究の蓄積が必要である。

(2) 経営戦略を達成する人材の育成のために

①体系的な研修プログラムの開発

近年、プラットフォームの高度化に伴って開発期間は長期化し、年間出荷タイトル数も減少している。人材育成の観点からみれば、開発者は、仕事を通じて多様な経験を蓄積することが難しくなっており、結果としてOJTの機能低下にもつながる懸念がある。

我が国のゲーム産業においては、平均勤続年数が短く、同業界経験者の人材採用が積極的に行われていることから、業界全体で中長期的な人材育成を行ってきたことが示唆される。

OJTを中心とした人材育成策のみならず、Off-JTやキャリア開発支援など、幅広い人材育成策の整備と実施を通じて、業界全体で人材の底上げを行っていく必要がある。

②外部の教育研修機関等の活用

このような状況を鑑みて、社内のみならず、外部のリソースを活用した人材育成が必要である。例えば、国内には、CEDECやAOGCなどのゲーム開発者向けのカンファレンス、JASAG（日本シミュレーション&ゲーミング学会）、GAS（ゲーム学会）、DiGRA JAPAN（日本デジタルゲーム学会）などの学会が存在する。また、海外では、GDCやGDCDCなどのカンファレンスが充実してきている。

開発者個人が主体的な能力開発を行えるよう、企業や業界団体は、外部の教育研修機会などの情報を積極的に提供していく必要がある。

③産学連携による人材の育成

我が国には、多くのゲームクリエイタを輩出してきた専門学校に加えて、近年ではゲームに関する高等教育機関も設立されるようになってきた。このような教育機関とゲーム産業とが協力し、カリキュラム開発やインターンシップ、実践教育、共同研究などに取り組み、ゲーム開発者の裾