野拡大や技術開発力の強化を図っていく必要がある。また、教育機関は、開発者のセカンド・キャリアとしての道を切り拓いていくべきである。

④知識を共有しうる組織への変革

開発者個人の専門性を重視するあまり、個人の有する暗黙知や経験知が企業組織に還元されにくい仕組みになっている。企業組織の知識基盤を強化していくためには、閉鎖的な組織風土を改革し、より一層オープンな組織へと変革していく必要がある。また、適切な人材配置によって、キャリア・プラトー（キャリアの停滞）という問題を克服するとともに、組織を活性化させていく必要もある。

3. 今後の課題

総　論

本章でその概要を報告した国内外のゲーム産業における人材マネジメントに関する調査によって、日本のゲーム産業界におけるゲーム開発者の人材育成に関し、ゲーム開発会社のみならず、ゲーム開発者自身や産業団体、ならびにゲーム開発者の育成機関や関係する行政機関などが取り組むべき課題が明確になった。ゲーム開発者の人材育成に関する取り組みの強化は、上記五者が日本のゲーム産業界においてこれまで行ってきた取り組みと行ってこなかった取り組みを真摯に総括するところから出発する必要があるだろう。それに基づいて、何を目標にして何を行うべきなのか明確にし、上記五者の役割を明確にする必要がある。五者の協力の下に、総体としてゲーム開発者の育成が効果的に実現するよう努めなければならない。それが取りも直さず、日本のゲーム開発力の向上をもたらす最も確実な近道でもある。

今次の受託事業にかかる調査は、主として、日本のゲーム産業界における人的資源管理の実態を明らかにし、それと当該取り組みの先進国と目される米国のゲーム産業との比較を主眼とした。わが国の実態調査においてはインタビューとアンケート調査を実施し、米国の実態調査においては文献とインタビュー調査を実施した。これらの調査は彼我のゲーム産業と開発者人材の実態を傾向として捉えるのに有効である。

わが国のゲーム開発者人材育成の目的は、ゲーム産業全体としての産業力の向上、ゲーム開発会社の経営力の向上、そして、ゲーム開発者個人のスキルの向上という三層から構成される。第一層の視点に対しては、主として行政機関とゲーム産業団体が責任を持ち、第二層の視点に対しては、主としてゲーム産業団体とゲーム開発会社が責任を持ち、第三層の視点に対しては、主としてゲーム開発会社とゲーム開発者個人が責任を持つものである。ただし、これらの責任区分は限定的に解釈されるべきではなく、各層をいわば縦に貫く上記五者の連携協力が涵養である。

①ゲーム開発者の育成に際して重要なのは、明確な理論とビジョンを持つことである。もはや理論的根拠の無い人材育成が通用する時代では無い。ゲーム開発者の人材育成の理論的根拠は、主として米国に見られるそれを参照しつつも、わが国の労働観・労働環境に応じ、経営者と人事担当者ならびに開発人材との協力に基づいて独自の理論が開発されるべきである。また、人材育成のビジョンの構築に関しても五者の協力が求められる。

②ゲーム開発者の人材育成の縦の連携協力に必要なのは、それをキャリアの問題として捉える視点

である。米国のゲーム産業で構築されているキャリアラダーを参考としつつ、ゲーム開発者の各職種に必要なスキルの内容とレベルを明確にし、ゲーム開発人材がそのラダーを上昇するための方法を OJT、Off-JT など多様な形で制度的に提供する必要がある。

③ゲーム開発者は提供された制度を十全に活用しつつ、また自らも研修につとめ、自身のキャリアを戦略的にデザインしていくことが求められる。そのためには、開発者の努力に基づく情報の収集と研修機会の確保も重要であり、ゲーム開発会社はそのようなゲーム開発者の活動を奨励するのが望ましい。

④本報告書の各章で述べられた結論は、対米比較において日本のゲーム産業を相対化し、また、日本のゲーム産業の全体的傾向に対してゲーム開発各社を相対化するための資料であり、相対化に基づく次の方向性の基礎を示唆する指針として活用されることを希望したい。

以上の考え方に基づいて、ゲーム開発会社、ゲーム開発者、ゲーム産業団体、関係行政機関など、および教育機関向けの課題と提言を第Ⅴ章に列挙する。