

VI. 資料、参考文献

3. 「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」(単純集計)

調査目的：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調査を実施し、ゲーム開発者のキャリア開発のための基礎的な情報を提供する。

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（CESA）会員企業（100 社）の人事部長

調査形式：質問紙調査（会員向け ML で告知の上、会員専用ウェブサイトにアップロードした質問紙調査票をダウンロードし、回答後、メールまたは FAX にて返信）

調査実施時期：2006 年 12 月 22 日～2007 年 2 月 6 日

有効回収：30 票（有効回収率 30.0%）

(調査企画)

馬場 章（東京大学大学院情報学環教授、本受託事業実行委員会委員）

藤原正仁（東京大学大学院情報学環特任研究員、本受託事業実行委員会委員）

(事務局)

堀口大典（CESA 専務理事、本受託事業事務局）

小林岳人（CESA 事務局、本受託事業事務局）

今井史彦（CESA 事務局、本受託事業事務局）

1. 開発者の採用についてお伺いします。

Q1. 貴社における現在の開発者の充足状況について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

余剰	0.0%
適正	23.3%
不足	70.0%
不明	6.7%
合計	100.0%

Q2. 貴社では、これまで（過去5年）、開発者の確保についてどのように対応してきましたか。また、今後（5年）についてどのようにお考えですか。それぞれの項目について、該当する番号全てに○をつけてください。

		これまで	今後
内部で確保	配置転換等で対応（企業主導による適材配置）	40.0%	30.0%
	社内公募制等で対応（開発者主導による適材配置）	20.0%	26.7%
	内部開発者の教育訓練（OJT 中心）	60.0%	43.3%
	内部開発者の教育訓練（Off-JT 中心）	3.3%	16.7%
	内部開発者の教育訓練（キャリア開発支援）	6.7%	26.7%
外部から確保	新規学卒者の採用で対応	70.0%	70.0%
	中途採用者で対応	ゲーム業界経験者を採用	93.3%
		IT 業界経験者を採用	40.0%
		映画業界経験者を採用	3.3%
		その他業界経験者を採用	10.0%
		人材紹介業者からの紹介	46.7%
	派遣労働者を活用	56.7%	50.0%
	外部委託（アウトソーシング）で対応	73.3%	73.3%
	その他	0.0%	0.0%
	不明	3.3%	3.3%

Q3. 貴社では、①正社員と②非正規社員（契約社員、パート、アルバイト、派遣社員）について、5年前と比べてどの程度増減していますか。それぞれの雇用形態について、該当する番号に1つずつ○をつけてください。

		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非正規社員	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%

Q4. 貴社では、現在、非正規社員（①契約社員、②パート、③アルバイト、④派遣社員）はどのような役割を果たしていますか。それぞれの雇用形態について、該当する番号全てに○をつけてください。

	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%

Q5. 開発者の活用に対する貴社の考え方についてお伺いします。

それぞれの項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している番号に1つずつ○をつけてください。

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。

	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明
①プロデューサー	66.7%	13.3%	10.0%	0.0%	0.0%	10.0%
②ディレクター	56.7%	20.0%	6.7%	6.7%	0.0%	10.0%
③プランナー	43.3%	30.0%	13.3%	0.0%	3.3%	10.0%
④プログラマー	50.0%	16.7%	16.7%	3.3%	3.3%	10.0%
⑤キャラクターデザイナー	26.7%	16.7%	23.3%	16.7%	6.7%	10.0%
⑥背景デザイナー	26.7%	16.7%	23.3%	16.7%	6.7%	10.0%
⑦サウンドクリエイター	20.0%	26.7%	20.0%	16.7%	6.7%	10.0%
⑧効果音クリエイター	20.0%	23.3%	26.7%	13.3%	6.7%	10.0%
⑨ネットワークエンジニア	43.3%	26.7%	10.0%	6.7%	3.3%	10.0%

2. 開発者の育成についてお伺いします。

Q6. 開発者の育成に対する貴社の考え方についてお伺いします。

それぞれの項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している番号に1つずつ○をつけてください。

	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	B
①	開発者のキャリア開発は、OJTが中心である	50.0%	30.0%	6.7%	10.0%	0.0%	3.3%	開発者のキャリア開発は、Off-JTの割合が大きい
②	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	13.3%	16.7%	46.7%	16.7%	3.3%	3.3%	開発者のキャリア開発は、個人の自己責任に任せている
③	教育投資は、全ての開発者に対して公平に行っている	10.0%	23.3%	40.0%	23.3%	0.0%	3.3%	教育投資は、特定の開発者に対して重点的に行っている
④	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	16.7%	30.0%	46.7%	0.0%	3.3%	3.3%	ゼネラリストとしてのキャリア開発を重視している
⑤	本社人事部は、OJTの計画や実行に関与している	3.3%	26.7%	20.0%	30.0%	16.7%	3.3%	本社人事部は、OJTの計画や実行には全く関与していない
⑥	キャリア開発の諸施策は、本社人事部主導で行われている	3.3%	20.0%	23.3%	23.3%	26.7%	3.3%	キャリア開発の諸施策は、開発現場主導で行われている

Q7. 貴社では、これまで（過去5年）、開発者の育成（①OJT、②Off-JT、③キャリア開発支援）をどの程度実施してきましたか。また、今後（5年）についてどのようにお考えですか。それぞれの項目について、該当する番号に1つずつ○をつけてください。

		十分実施	ある程度実施	あまり実施しない	実施しない	不明
これまで	①OJT	33.3%	60.0%	0.0%	3.3%	3.3%
	②Off-JT	0.0%	43.3%	43.3%	10.0%	3.3%
	③キャリア開発支援	0.0%	33.3%	43.3%	20.0%	3.3%
今後	①OJT	50.0%	43.3%	3.3%	0.0%	3.3%
	②Off-JT	3.3%	73.3%	20.0%	0.0%	3.3%
	③キャリア開発支援	3.3%	66.7%	20.0%	6.7%	3.3%

Q8. 貴社では、現在、開発者のOff-JTについて具体的にどのような取組みを行っていますか。該当する番号およびアルファベット全てに○をつけてください。

新入社員研修	53.3%
階層別研修	33.3%
職種別研修	23.3%
語学研修（英語）	16.7%
社内勉強会	53.3%
国内教育機関への派遣	3.3%
海外教育機関への派遣	3.3%
国内研修機関・研究会等への派遣	66.7%
CEDEC	60.0%
AOGC Tokyo	6.7%
DCAJ	0.0%
IGDA Japan	13.3%
BBA	10.0%
OGF	6.7%
GAS	0.0%
JASAG	0.0%
IPS	0.0%
DiGRA JAPAN	3.3%
その他	0.0%
海外研修機関・研究会等への派遣	23.3%
GDC	23.3%
SIGGRAPH	16.7%
GCDC	0.0%
AGC	0.0%
その他	0.0%
専門誌の閲覧	66.7%
週刊ファミ通	66.7%
Game Developers Magazine	20.0%
その他	10.0%
その他	3.3%
特に行っていない	6.7%
不明	3.3%

Q9. 貴社では、現在、開発者のキャリア開発についてどのように支援していますか。該当する番号全てに○を付けてください。

キャリア開発に関する情報提供	10.0%
キャリア開発の費用援助	16.7%
キャリア開発のための時間確保	16.7%
自己申告制度の導入	23.3%
社内公募制度の導入	26.7%
キャリア・カウンセリングの実施	16.7%
EAP の実施	20.0%
その他	0.0%
特別な支援はしていない	36.7%
不明	3.3%

Q10. 貴社では、これまで（過去5年）、開発者がキャリア開発を進めるために、どのような情報を提示してきましたか。また、今後（5年）についてどのようにお考えですか。それぞれの項目について、該当する番号全てに○をつけてください。

	これまで	今後
企業が開発者に求める人材要件に関する情報	26.7%	53.3%
能力を修得した後の処遇に関する情報	6.7%	26.7%
社内の教育訓練、キャリア開発に関する情報	30.0%	46.7%
社外の教育訓練、キャリア開発に関する情報	23.3%	43.3%
各職掌および求められる技能や能力に関する情報	13.3%	26.7%
将来的なキャリア・パスに関する情報	6.7%	40.0%
将来的なキャリア開発方法に関する情報	10.0%	33.3%
キャリア開発について相談できる機関に関する情報	6.7%	13.3%
その他	0.0%	0.0%
特に提示していない	33.3%	6.7%
不明	6.7%	6.7%

Q11. 貴社では、現在、開発者の①採用や②育成について、何か問題点がありますか。それぞれの項目について、該当する番号全てに○をつけてください。

①採用	求人活動を行っても人材が集まらない	40.0%
	求める人材要件に合致するような人材が集まらない	80.0%
	開発者を採用するための時間的余裕がない	10.0%
	どのような方法で開発者を採用すればよいか分からない	3.3%
	開発者を採用してもすぐに辞めてしまう	3.3%
	その他	0.0%
	特に問題はない	16.7%
	不明	3.3%
②育成	技術革新が急激に進展しているため、社内での育成が追いつかない	20.0%
	開発者が業務に追われ、教育訓練を受ける時間がない	20.0%
	開発者を育成する時間がない	40.0%
	開発者を教育する人材が社内に不足している	60.0%
	開発者を育成する金銭的な余裕がない	13.3%
	どのような方法で開発者を育成すればよいか分からない	6.7%
	開発者を育成してもその後の適正な配置が難しい	10.0%
	その他	3.3%
	特に問題はない	3.3%
	不明	6.7%

3. 開発者の処遇・評価についてお伺いします。

Q12. 開発者の評価や処遇に対する貴社の考え方についてお伺いします。

それぞれの項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している番号に1つずつ○をつけてください。

	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	B
①	過去の成功や実績に基づいた意見や提案が評価される	16.7%	33.3%	20.0%	13.3%	6.7%	10.0%	過去の成功や実績にとらわれない意見や提案が評価される
②	給与制度は、成果や業績的な要素が大きい	50.0%	33.3%	13.3%	0.0%	0.0%	3.3%	給与制度は、年功的な要素が大きい
③	高業績者を、報奨金等の給与以外の報酬で処遇している	36.7%	16.7%	13.3%	23.3%	6.7%	3.3%	高業績者を、報奨金等の給与以外の報酬で処遇していない
④	高業績者を、昇進や昇格等のポストで処遇している	16.7%	43.3%	16.7%	10.0%	6.7%	6.7%	高業績者を、昇進や昇格等のポストで処遇していない
⑤	評価結果に基づく給与ダウンは頻繁に発生している	3.3%	20.0%	26.7%	13.3%	33.3%	3.3%	評価結果に基づく給与ダウンは発生していない
⑥	評価結果に基づく降格人事は頻繁に行われている	0.0%	16.7%	30.0%	20.0%	30.0%	3.3%	評価結果に基づく降格人事は行われていない
⑦	評価基準を開発者に公開している	23.3%	13.3%	46.7%	6.7%	6.7%	3.3%	評価基準を開発者に公開していない
⑧	評価結果・評価理由を本人に十分開示している	23.3%	50.0%	13.3%	6.7%	3.3%	3.3%	評価結果・評価理由を本人に開示していない
⑨	評価に関する苦情処理の仕組みがある	13.3%	20.0%	40.0%	20.0%	3.3%	3.3%	評価に関する苦情処理の仕組みがない

Q13. 開発者の評価や処遇について、貴社で抱えている問題点があればご記入ください。

- ・ 関与したタイトルの成果によって差がつくが、①短期的な評価と長期的な育成が必ずしも合致しない。②個々の社員は自らプロジェクトを選べない。③タイトル間の格差が増大し、ネガティブな面が強まっている。等の問題がある。(資本金 90 億 9000 万円、全社員数 492 名)
- ・ サウンド評価について技術的な部分、プロジェクトの内容に合わせてサウンド等評価基準のポイントが現行あいまい。(資本金 58 億 2315 万円、全社員数 361 名)
- ・ 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、面白くおもしろい仕事を与えるという処遇が出来ない。(資本金 2 億円、全社員数 170 名)
- ・ 公平であることの面が多い為、誰もが納得する評価基準を作ることが難しい。(資本金 9283 万 5000 円、全社員数 175 名)
- ・ 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を持っていること。(資本金 3000 万円、全社員数 131 名)
- ・ 1 人の評価に対して多数の被評価者が集中している (評価者の不足)。(資本金 2000 万円、全社員数 78 名)

Q14. 開発者の賃金制度について、これまで（過去 5 年）、貴社ではどのような改革を実施しましたか。また、今後（5 年）についてどのようにお考えですか。それぞれの項目について、該当する番号全てに○をつけてください。

		これまで	今後
基本給	年俸制の導入	56.7%	40.0%
	定期昇給の縮小・廃止	26.7%	10.0%
	年齢給の縮小・廃止	50.0%	16.7%
	業績給・成果給の導入	43.3%	23.3%
	職務給・役割給等の導入	46.7%	23.3%
	能力給部分の拡大	40.0%	33.3%
	退職金の基本給組み入れ	13.3%	16.7%
賞与・一時金	個人業績と連動する部分の拡大	33.3%	40.0%
	開発チーム別業績賞与の導入	13.3%	26.7%
	開発タイトル報奨金制度の導入	30.0%	10.0%
	開発タイトル報奨金の格差拡大	10.0%	16.7%
	企業業績と賞与の連動を強化	46.7%	43.3%
	ストックオプションの導入	30.0%	20.0%
	不明	6.7%	6.7%

4. 経営全般についてお伺いします。

Q15. 貴社の経営戦略において、これまで（過去 5 年）、重視してきたことは何ですか。また、今後（5 年）についてどのようにお考えですか。それぞれの項目について、該当する番号全てに○をつけてください。

	これまで	今後
オリジナルゲームの開発	63.3%	70.0%
シリーズ化またはリメイク化ゲームの開発	63.3%	60.0%
コア・ゲーマー層をターゲットにしたゲーム開発	30.0%	23.3%
潜在顧客層または新規顧客層をターゲットにしたゲーム開発	26.7%	53.3%
マルチプラットフォームに対応したゲーム開発	33.3%	60.0%
プラットフォームを選択・集中したゲーム開発	20.0%	13.3%
ゲームのメディアミックス展開	30.0%	40.0%
海外開発拠点の拡大	23.3%	40.0%
海外販売拠点の拡大	26.7%	40.0%
経営多角化	13.3%	20.0%
M&A（企業の合併・買収）	20.0%	20.0%
戦略的提携	33.3%	56.7%
持株会社体制への移行	13.3%	6.7%
経営情報システムの構築	3.3%	23.3%
ゲーム開発のアウトソーシング	50.0%	60.0%
技術開発に対する経営資源の集中化	13.3%	36.7%
開発者の育成	33.3%	76.7%
不明	10.0%	10.0%

Q16. 貴社では、理念・ビジョンが開発者にどの程度浸透・共有されていますか。該当する番号に1つ○をつけてください。

十分浸透・共有されている	ある程度浸透・共有されている	あまり浸透・共有されていない	浸透・共有されていない	不明
6.7%	46.7%	36.7%	3.3%	6.7%

Q17. (上記Q16で「1」または「2」を回答された方にお尋ねします。) 貴社の理念・ビジョンは、開発者にどのように浸透・共有されていますか。該当する番号全てに○をつけてください。

理念・ビジョンを明文化している	47.1%
理念・ビジョンはグループウェア等（電子データ）で全社員が自由に閲覧できる	52.9%
理念・ビジョンは小冊子等（紙媒体）で全社員が自由に閲覧できる	11.8%
理念・ビジョンは会議等（口頭）で全社員に伝えている	64.7%
理念・ビジョンは経営上の意思決定に大きな影響を与えている	58.8%
理念・ビジョンは人材マネジメントの方針・施策に大きな影響を与えている	52.9%
理念・ビジョンは社員の行動に大きな影響を与えている	52.9%

5. 組織についてお伺いします。

Q18. 貴社の開発組織についてお伺いします。

それぞれの項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している番号に1つずつ○をつけてください。

	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	B
①	意思決定はトップダウン型である	10.0%	40.0%	33.3%	3.3%	3.3%	10.0%	意思決定はボトムアップ型である
②	意思決定は階層を経由した承認が必要である	3.3%	30.0%	40.0%	6.7%	10.0%	10.0%	意思決定は階層を飛び越えて承認されることが頻繁にある
③	重要な意思決定は十分に時間をかけて慎重に精査する	10.0%	13.3%	40.0%	20.0%	6.7%	10.0%	重要な意思決定でもスピードを重視して即断即決する
④	創業者の発言は開発部門に大きな影響を与えている	13.3%	30.0%	23.3%	6.7%	16.7%	10.0%	創業者の発言が開発部門に与える影響は少ない
⑤	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	23.3%	33.3%	10.0%	13.3%	10.0%	10.0%	開発部門の独立性が高く、計画策定は現場に任されている
⑥	開発に必要な情報は文書として残している	13.3%	33.3%	33.3%	6.7%	3.3%	10.0%	開発に必要な情報は文書として残していない
⑦	ベストプラクティスを社内で共有する場や仕組みがある	6.7%	23.3%	36.7%	16.7%	6.7%	10.0%	ベストプラクティスを社内で共有する場や仕組みはない
⑧	人材マネジメントは本社人事部の権限が大きい	3.3%	10.0%	23.3%	26.7%	26.7%	10.0%	人材マネジメントは開発部門の権限が大きい
⑨	業績悪化の際でも、人員削減は行わない	16.7%	16.7%	30.0%	20.0%	6.7%	10.0%	業績悪化の際は、人員削減は当然である

Q19. 開発者の職場のコミュニケーションについてお伺いします。

それぞれの項目について、Aの考え方とBの考え方を比較し、最もよく貴社の考え方を反映している番号に1つずつ○をつけてください。

	A	Aに近い	ややAに近い	どちらともいえない	ややBに近い	Bに近い	不明	B
①	開発者の工作中的会話の多くは、仕事に関する内容である	16.7%	40.0%	33.3%	0.0%	3.3%	6.7%	開発者の工作中的会話は、仕事に関係のない内容も多い
②	成功事例の共有等、開発者間での情報交換は活発である	10.0%	33.3%	46.7%	0.0%	3.3%	6.7%	開発者間の情報交換は活発ではない
③	英語での会話が日常的に行われている	0.0%	3.3%	6.7%	16.7%	66.7%	6.7%	日常の会話は全て日本語で行われている
④	報告・連絡・相談は対面等の口頭で行われることが多い	3.3%	10.0%	46.7%	23.3%	10.0%	6.7%	報告・連絡・相談はメール等の文書で行われることが多い
⑤	役職者や年長者の意見は絶対的である	0.0%	10.0%	36.7%	33.3%	13.3%	6.7%	役職者や年長者の意見でも自由に反論できる
⑥	飲み会や旅行等の社内イベントが頻繁に行われている	0.0%	33.3%	30.0%	26.7%	3.3%	6.7%	飲み会や旅行等の社内イベントは行われていない

6. その他

Q20. 開発者の人材マネジメント（採用、育成、配置、評価、処遇、キャリア・パス、組織構造など）について、問題点、ご意見、ご提案などございましたらご記入ください。

- 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ます。技術に興味を抱く人材が減っていることで、特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ます。（資本金 100 億 3304 万円、全社員数 452 名）
- ①新卒採用において年々質が低下している。②ゲーム制作に熱意を持った人の応募が減っている。③海外でも通用する技術者の確保が難しい。（資本金 7500 万円、全社員数 180 名）
- ゲーム開発者の基本的なスキルアップに役立つ人材育成のスキーム/ガイドラインなどを作成し、情報を業界全体で共有できれば、育成に要する時間がかなり短縮される可能性があると思われる。（資本金 5000 万円、全社員数 20 名）
- 他業界と比べて、ゲーム業界での処遇やキャリアパスといったもの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物が特殊であり、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。（資本金 3000 万円、全社員数 131 名）
- 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ー、ディレクターの能力を持つ人材が少ない。理由としては職責が重くなることへの拒否感がある事や実務(ソフト開発)を続けて行きたいと言う人材が増えた事が挙げられる。これらの人材を OJT、OFF-JT では考えを変えさせるのは難しい。（資本金 2000 万円、全社員数 78 名）

7. 貴社についてお伺いします。

Q21. 貴社の①設立年（西暦）と②資本金について、以下にそれぞれご記入ください。

①設立年		②資本金	
1951-1955 年	6.7%	1000 万円以下	3.3%
1956-1960 年	0.0%	1000 万円超 5000 万円以下	23.3%
1961-1965 年	0.0%	5000 万円超 1 億円以下	10.0%
1966-1970 年	3.3%	1 億円超 5 億円以下	23.3%
1971-1975 年	10.0%	5 億円超 10 億円以下	0.0%
1976-1980 年	3.3%	10 億円超 50 億円以下	6.7%
1981-1985 年	0.0%	50 億円超 100 億円以下	13.3%
1986-1990 年	23.3%	100 億円超	16.7%
1991-1995 年	13.3%	不明	3.3%
1996-2000 年	23.3%		
2001-2005 年	6.7%		
2006 年	10.0%		
平均	1,988.9	平均	165,819,129,570.3
標準偏差	14.0	標準偏差	865,063,740,776.6
最小値	1,951	最小値	10,000,000
最大値	2,006	最大値	4,663,256,000,000

Q22. 貴社の現在の業績は、前年度と比べてどのように推移していますか。該当する番号に 1 つ ○ をつけてください。

増益	43.3%	横ばい	36.8%	減益	16.7%	不明	3.3%
----	-------	-----	-------	----	-------	----	------

Q23. 貴社の①平均年収、②平均年齢、③平均勤続年数について、以下にそれぞれご記入ください。

①平均年収		②平均年齢	
350 万円以下	3.3%	25 歳以下	0.0%
350 万円超 400 万円以下	10.0%	25 歳超 30 歳以下	20.0%
400 万円超 450 万円以下	16.7%	30 歳超 35 歳以下	70.0%
450 万円超 500 万円以下	20.0%	35 歳超 40 以下	0.0%
500 万円超 550 万円以下	10.0%	40 歳超	0.0%
550 万円超 600 万円以下	6.7%	不明	10.0%
600 万円超 650 万円以下	6.7%		
650 万円超	0.0%		
不明	26.7%		
平均	4,829,477	平均	31.3
標準偏差	780,081	標準偏差	2.0
最小値	3,400,000	最小値	27.0
最大値	6,370,000	最大値	34.9
③平均勤続年数			
1 年以下	0.0%	平均	5.1
1 年超 3 年以下	20.0%	標準偏差	2.3
3 年超 5 年以下	26.7%	最小値	1.5
5 年超 7 年以下	20.0%	最大値	10.0
7 年超 9 年以下	6.7%		
9 年超 11 年以下	6.7%		
11 年超	0.0%		
不明	20.0%		

Q24. 貴社の①全社員数（非正規社員を含む）と②開発者数（うち数）について、以下にそれぞれご記入ください。

①全社員数		②うち開発者数	
10 人以下	0.0%	10 人以下	10.0%
10 人超 30 人以下	13.3%	10 人超 30 人以下	6.7%
30 人超 100 人以下	13.3%	30 人超 100 人以下	23.3%
100 人超 300 人以下	36.7%	100 人超 300 人以下	33.3%
300 人超 1000 人以下	13.3%	300 人超 1000 人以下	6.7%
1000 人超 3000 人以下	13.3%	1000 人超 3000 人以下	6.7%
3000 人超	6.7%	3000 人超	0.0%
不明	3.3%	不明	13.3%
平均	2,983.4	平均	196.0
標準偏差	13,113.4	標準偏差	304.1
最小値	19.0	最小値	0.0
最大値	71,000.0	最大値	1,275.0

Q25. 貴社の事業について、該当する番号に1つだけ○をつけてください。

①デベロッパー	33.3%
②パブリッシャー	16.7%
③①と②両方	46.7%
④その他	3.3%

Q26. 貴社の事業領域について、該当する番号全てに○をつけてください。また、そのうちの主力事業1つに●をつけてください。

	事業領域	主力事業
家庭用ゲームソフトウェア事業	90.0%	26.7%
オンラインゲーム事業	60.0%	3.3%
モバイル・コンテンツ事業	70.0%	3.3%
アミューズメント機器事業	23.3%	0.0%
アミューズメント施設事業	10.0%	0.0%
出版事業	13.3%	0.0%
キャラクタービジネス事業	30.0%	0.0%
パチンコ・パチスロ事業	36.7%	0.0%
トイホビー事業	13.3%	0.0%
映像事業	23.3%	0.0%
音楽事業	16.7%	0.0%
健康サービス事業	3.3%	0.0%
福祉事業	0.0%	0.0%
その他	13.3%	0.0%

Q27. 貴社が過去1年間（2005年12月1日～2006年11月30日）に出荷したゲームタイトル数について、プラットフォームごとにそれぞれご記入ください。

	① 家庭用ゲーム機 （GameCube、PS2、Xboxなど）	② 次世代家庭用ゲーム機 （Wii、PS3、Xbox360など）	③ 携帯型ゲーム機 （GameBoy Advance、NintendoDS、PSPなど）	④ PC	⑤ 携帯電話機 （DoCoMo、AU、SoftBankなど）	⑥ 業務用ゲーム機
0本	13.3%	46.7%	16.7%	53.3%	30.0%	60.0%
1～5本	43.3%	23.3%	36.7%	10.0%	13.3%	10.0%
6～10本	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	3.3%	0.0%
11～15本	3.3%	3.3%	6.7%	0.0%	10.0%	3.3%
16～20本	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%	0.0%
21～25本	0.0%	0.0%	3.3%	0.0%	3.3%	0.0%
26～30本	0.0%	0.0%	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%
31本以上	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	0.0%
不明	26.7%	26.7%	26.7%	26.7%	26.7%	26.7%
平均	9.0	1.3	6.6	1.2	22.2	0.9
標準偏差	15.1	3.0	9.5	2.7	52.2	3.2
最小値	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
最大値	49.0	14.0	29.0	10.0	220.0	15.0

4. 参考資料

4-1. ゲーム産業におけるキャリアに関する英語文献

北米を中心とする英語圏では、ゲーム開発に関する書籍やゲームビジネスに関する書籍が多数刊行されている。同様に、ゲーム開発者のキャリアに関する文献も決して少なくない。以下に代表的な文献を掲げるので参照されたい。なお、ここに掲出した順番は、ゲーム開発者のキャリアに関する記述の比重や度合いに応じて並べている。

書名	著者名	出版社名	出版年	ISBN
Break into the Game Industry: How to Get A Job Making Video Games ※	Ernest Adams	McGraw-Hill/Osborne	2003	0-07-222660-9
Get in the Game! CAREERS IN THE GAME INDUSTRY ※	Marc Mencher	New Riders	2003	0-7357-1307-3
CAREERS IN THE COMPUTER GAME INDUSTRY	Dave Gerardi & Peter Suci	Rosen	2005	1-4042-0252-8
Game Creation and Careers	Marc Saltzman	New Riders	2004	0-7357-1367-7
GAME DEVELOPER'S MARKET GUIDE	Bob Bates	Premier Press	2003	1-59200-104-1
CORPORATE SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT	Lechy Thompson	CHARLES RIVER MEDIA	2005	1-58450-385-8
The GAME PRODUCTION HANDBOOK	Heather Chandler	CHARLES RIVER MEDIA	2006	1-58450-416-1
SOFTWARE ENGINEERING FOR GAME DEVELOPERS	John P.Flynt	THOMSON COURSE TECHNOLOGY	2005	1-59200-155-6
SECRETS of the GAME BUSINESS Second Edition	Francois Dominic Laramée	CHARLES RIVER MEDIA	2005	1-58450-399-8
GAME DEVELOPMENT and PRODUCTION	Erik Bethke	Wordware Publishing	2003	1-55622-951-8
The INDIE GAME DEVELOPMENT SURVIVAL GUIDE	David Michael	CHARLES RIVER MEDIA	2003	1-58450-214-2
THE GAME PRODUCER'S HANDBOOK	Dan Irish	THOMSON COURSE TECHNOLOGY	2005	1-59200-617-5
INTRODUCTION to GAME DEVELOPMENT	Steve Rabin	CHARLES RIVER MEDIA	2005	1-58450-377-7

※本章の執筆に際して、とくに利用した文献。米国のゲーム開発者のキャリアやスキルレベルについて詳述している。

4-2. ゲーム産業におけるキャリアに関するサイトとキャリアに関するコーナーを設けている国際的なゲームのトレードショー

前節に掲げた参考文献以外にも、ゲーム開発者のキャリアやジョブに関するサイトが公開されている。また世界のゲームトレードショーにおいて、ゲーム開発者のキャリアコーナーを設けているところがある。これらには求人やそのための広告としての機能が濃いが、それにとどまることなく関連情報を掲載し提供している。激しく移り変わるゲーム産業において、文献資料はすぐに古くなってしまいう傾向があるが、これらのサイトやコーナーでは最新情報が提供されているので、前節の文献とともに参照されたい。

サイト名	説 明	URL
Gamasutra	CMP が運営する世界最大級のサイト	http://www.gamasutra.com
Game Industry Biz	ビジネス情報の中に人材管理などを含む	http://www.gamesindustry.biz
Game Industry News Job Site	開発者に最新情報を提供	http://www.gignews.com/jobs
GameJobs	求人サイト	http://www.gamejobs.com
Game Recruiter	求人サイト	http://www.gamerecruiter.com
GameCareerGuide.com	求人ほか多様な情報を提供	http://www.gamecareerguide.com
Video Game Yellow Pages	ゲーム産業界の情報が豊富	http://www.vgyellowpages.com
トレードショーなどの名称	説 明	URL
Game Developers Conference	2007 年には Career Pavilion を開設した	http://www.gdconf.com
G★(G-Star)	2006 年には Game Job Festival を設けた	http://www.gstar.or.kr/jap2/main/main.asp
London Game Career Fair	London Games Festival の一部を構成する	http://www.gamecareerfair.com

4-3. 我が国のゲーム開発会社の人材マネジメント参考文献

生稲史彦（2003）「ソフト開発の内製・外製とパフォーマンス」新宅純二郎・田中辰雄・柳川範之編『ゲーム産業の経済分析—コンテンツ産業の構造と戦略』pp.207-223（第9章）、東洋経済新報社

生稲史彦・新宅純二郎・田中辰雄（1999）「家庭用ゲームソフトにおける開発戦略の比較—開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略—」東京大学ディスカッションペーパー、CIRJE-J-11.

石原直子・大久保幸夫（2006）「人材ポートフォリオと組織デザイン」樋口美雄・八代尚宏・日本経済研究センター『人事経済学と成果主義』pp.87-111、日本評論社

金井壽宏（2002）『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所

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—』

小橋麗香（1993）「家庭用テレビゲームソフト産業の戦略と組織」『BUSINESS INSIGHT』、No.1(3)、pp.74-90

- 小橋麗香（1998）「日本のゲームソフト会社の人材マネジメント」『国際研究論叢』12(4)、pp.1-22
- 新宅純二郎・田中辰雄・生稲史彦（2000）「家庭用ビデオゲーム開発企業に関する実態調査—製品戦略、製品開発、人的資源管理における3つの企業類型—」東京大学 ITME Discussion Paper、No.47
- 馬場章・藤原正仁（2006）「コンテンツ産業における人材育成の現状と課題」『コンテンツ分野における人材育成に関する調査研究報告書』（特定非営利活動法人映像産業振興機構委託「コンテンツ人材育成総合プログラム」に関する調査・研究）、pp.107-136
- 三宅浩二（2002）「クリエイターのキャリアと組織に関する研究」、神戸大学大学院経営学研究科修士論文
- リクルートワークス研究所（2000）『事業戦略と人材ポートフォリオ研究報告—勝ち組み企業ヒアリング調査結果から考察—』（研究報告書 2000 Vol.1）
- （2001）『Works』No.48、リクルートワークス研究所

本報告書内の商標記載について

本報告書に掲載している商品名、団体名などは一般に各社の商標または登録商標です。

以上