

ゲーム制作における多人数マネジメントの成功と失敗

平木 竣祐¹⁾、光原 弘幸²⁾

- 1) 徳島大学総合科学部社会総合科学科地域創生コース
- 2) 徳島大学大学院社会産業理工学研究部

1. はじめに

徳島大学ゲームクリエイトプロジェクト（以下、当PJ）は、「大規模コンテストでの入賞」を目指す学生プロジェクトであり、メンバーが専門技術力と社会人基礎力を向上させることを活動の主な目的としている。大規模コンテストへ提出するゲーム（以下、通年企画）の制作と並行して、新入生育成を行っている。

2. 目標の設定と初期の課題

2021年度の活動では、メンバーが約60名と大規模でありながら、その半数以上がゲーム開発経験の浅い入門生であったため、スムーズな役割分担や技術教育が課題として浮上した。教育体制は、プランナー、アート、プログラミング、3Dグラフィック、オーディオの5部門で分けられ、各部門のリーダーが指導にあたっていたが、オンラインベースでの活動が中心であったこともあり、部門間の連携が十分に取れず、チーム全体で一体感を持つことが難しかった。さらに、当PJの規模拡大に伴い、各部門に必要なマネジメント人材の育成が遅れており、メンバーの活動や役割を円滑に管理するためのノウハウも共有されていなかった。このため、各プランナーが兼任する形でマネジメントも行っていたが、業務負担が重くなり、メンバー間の連携や作業の進捗に支障が生じることが多々あった。こうした初年度の経験を通じ、当PJが目標達成に向けて組織を改編し、マネジメント体制の整備や部門間のスムーズな連携を実現する必要性が明らかとなった。

3. 目標達成に向けた組織改編の試行錯誤

2022年度においては、前年に浮き彫りとなった課題を解決し、目標達成を実現するための組織改編を試みた。プランナー班のメンバーには進捗管理や活動記録、コンテスト準備など、マネジメ

ントに必要な業務を教育し、リーダーシップ育成にも取り組んだ。これは従来のプランナー向け勉強会と比較して、より実践的な内容を含めたカリキュラムとなっていたが、業務負担が増えたことで一部の入門生はプランナーを辞退してしまった。このように、マネジメント体制の強化が思うように進まなかったため、通年企画を2本並行して制作する試みも、結果的にプランナーの負担過多により未完に終わることとなった。こうした反省を踏まえ、通年企画終了後にメンバー同士の理解を深めるイベントを企画し、部門ごとの個人制作物を披露する場を設けた。また、6人規模の少人数チームでゲーム制作を行うイベントも開催し、上級生と下級生が交流できる機会を提供することで、部門を超えたコミュニケーションが活性化し、メンバー間の協力体制が構築された。しかし、メンバーの半数以上が途中で履修を継続せず、活動に対する一体感や成果が不足していたことも、さらなる組織改編の必要性を示す結果となった。

4. 目標達成に向けた組織の再構築

2023年度には、前年の課題を解決するためにより本格的な組織再編を行った。この年には企業の開発モデルを参考にして、10名規模のチームを2つに分ける方式から、30名規模の1チーム体制に統合し、各部門にチーフを配置することで、部門ごとにメンバーの進捗を管理しやすくした。また、プランナーとは別にマネージャーを任命し、プランナーがゲームのディレクションや仕様書作成に専念できるよう、業務の分担と効率化を図った。この再編により、マネージャーは進捗管理や資料の整理、環境整備に注力できるようになり、プロジェクトの全体進行がよりスムーズになっ

た。さらに、入門生の教育体制も刷新し、通年企画に参加しない上級生が担当する形で勉強会を実施し、現役の部門リーダーの負担軽減と上級生のスキル向上を両立した。また、少しずつ対面活動を増やし、メンバー同士が直接コミュニケーションを取れるような環境整備を行った。これにより、部門間の連携が深まり、当 PJ 全体の一体感が強まった。

制作の進行中には Miro を用いた進捗の可視化や Adobe XD での画面イメージ提示を行った。しかし、使用するアプリケーションが増えたことで情報伝達が複雑化し、かえって混乱を招くケースも発生した。さらに、情報伝達のフローが明確でないため、一部の情報がプランナーおよびマネージャー内で留まり、ブラックボックス化する問題が生じた。また、部門ごとの入門生数に偏りがあり、特にプログラミング班には過剰な入門生が所属し、タスクの分配や分業のバランスが難しくなった。これらの経験を踏まえ、さらなる改善が求められた。

5. 組織文化の醸成と持続的な改善

2024 年度には、これまでの課題を解消し、目標達成に向けて組織文化の醸成と持続的な改善を意識した運営が行われた。まず、当 PJ への参加を希望する入門生には活動内容や計画について事前に丁寧に説明し、活動に対する理解と合意を十分得てから参加してもらった。これにより、参加メンバーの意欲が事前に確認され、プロジェクト運営の安定化が図られた。

また、情報共有と管理の一元化を図るため、Notion を導入し、各種資料や進捗状況を一箇所に集約する体制を整えた。これにより、メンバー間で情報の共有が迅速かつ容易に行われるようになり、全体の効率が向上した。さらに、勉強会の実施形式を原則対面とし、メンバー同士が顔を覚えやすくすることで、信頼関係の構築とコミュニケーションの円滑化が進んだ。加えて、マネジメント能力の向上を図るため、通年企画のマネージャーに見習いとして入門生や実践生を配置し、実

践を通じてマネジメントスキルを習得できるよう工夫した。また、マネージャー志望者に向けた勉強会も開催し、組織内でのリーダーシップ人材の育成を進めた。

これらの取り組みにより、プロジェクト全体の活動効率と成果が大きく向上し、持続的に目標達成を支える組織基盤が形成されつつある。

6. 目標達成に向けた組織の教訓

これまでの活動を振り返り、当 PJ では、規模の拡大とともにさまざまな組織運営の課題に直面しながらも、その都度対応策を講じ、改善を重ねてきた。特に、「大規模コンテストでの入賞」という共通の目標を持ちながらも、メンバーのスキルや意識の違いを乗り越え、技術力の向上と一体感の醸成を図るために、組織体制の柔軟な再編や役割分担の明確化に尽力した。組織運営において、個々の目標を明確に提示することにより、メンバーが活動の目的を実感し、目標に向けた自発的な取り組みを促進できる環境づくりに努め、メンバーと積極的に議論を行うことで、異なる視点や立場を尊重しつつ、プロジェクト全体の合意を重視する意思決定が、組織の持続的な発展に寄与した。

大規模組織は、複数の小規模組織から成立している。それらに一体感を持たせるには明確な目標設定が重要であった。各々がその大目標に対して、今取り組んでいる小目標がどのように寄与するのか、実効感をもって取り組める環境がなければ、組織としての一体感は薄れ、大規模組織であるほど、メンバーの活動意欲は低下してしまう。しかし、大規模組織では、旗となる大目標を常に示し続けることで、各個人が当 PJ で何をすべきかを自発的に意識させることが可能となる。このことは、メンバーが PJ への実効感を得づらい大規模組織において、もっとも重要である。

本稿で述べた当 PJ の経験と教訓が、他の学生プロジェクトや大規模組織にとっても有益な示唆となることを期待する。