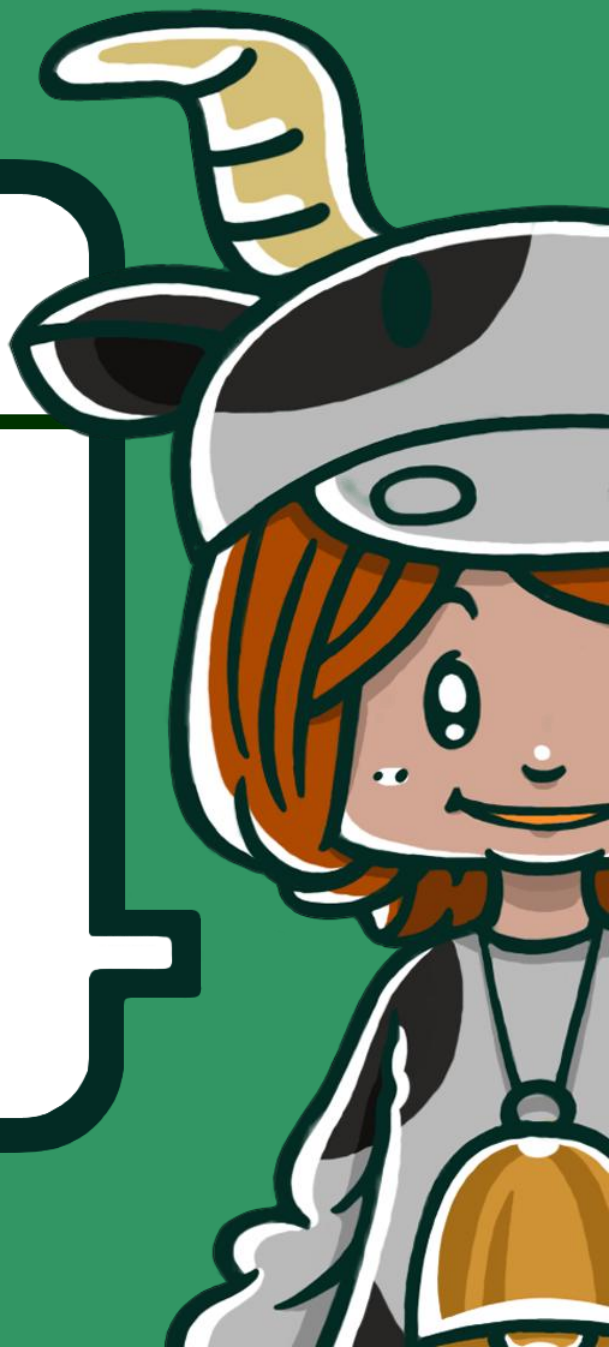
使用上のご注意！

- **フローは大事なものです**
  このRTはフローの存在意義を否定するものではありません
- **ものづくりの定義とは？**
  このRTでは「クリエイティビティの発揮」と定義します
- **このラウンドテーブルの目的は？**
  理想の開発環境を目指すことをゴールとし、
  それに対する情報発信とその共有を目的とします

We
don't need any
technologies
but Do need
something to be
motivated.

※One-Point lesson

- **Not A but B**
  （Aじゃなくて B）
- **Not only A but also B**
  （Aだけでなく Bも）



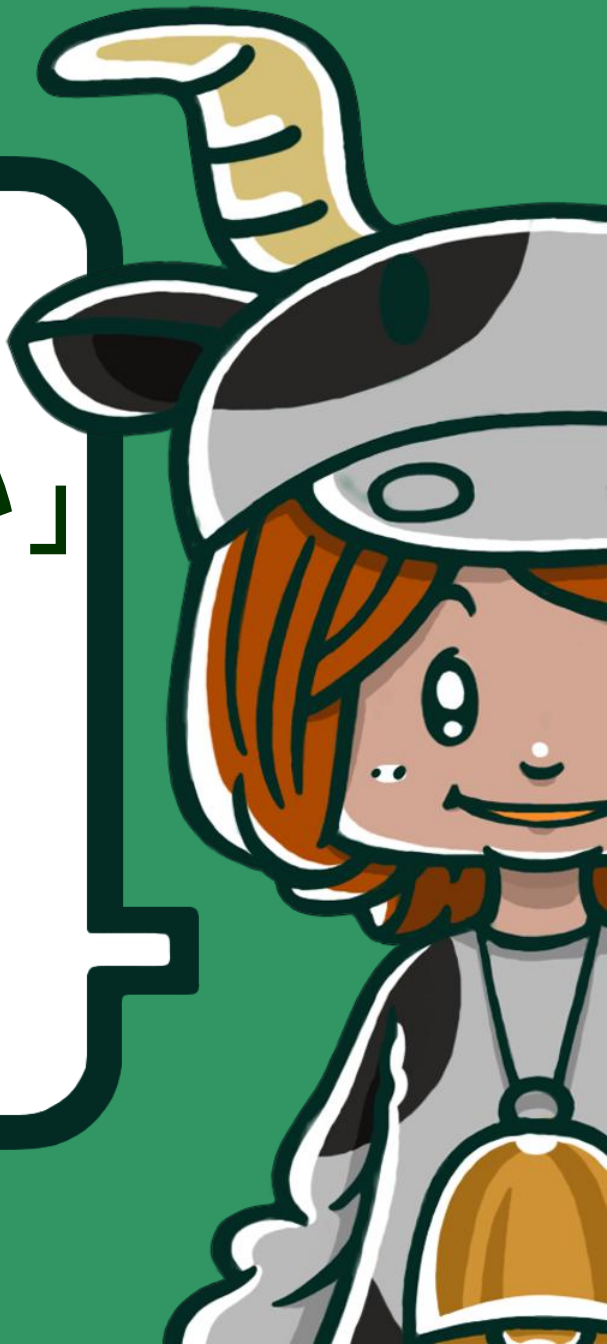
私たちは
技術ではなく、
心を突き動かす
「何か」をもとめて
います。

「フローなんていらない」

組織におけるモチベーションのあり方

～私たちのものづくりにおける組織づくり～

株式会社ハル研究所　開発１課　金子晃也



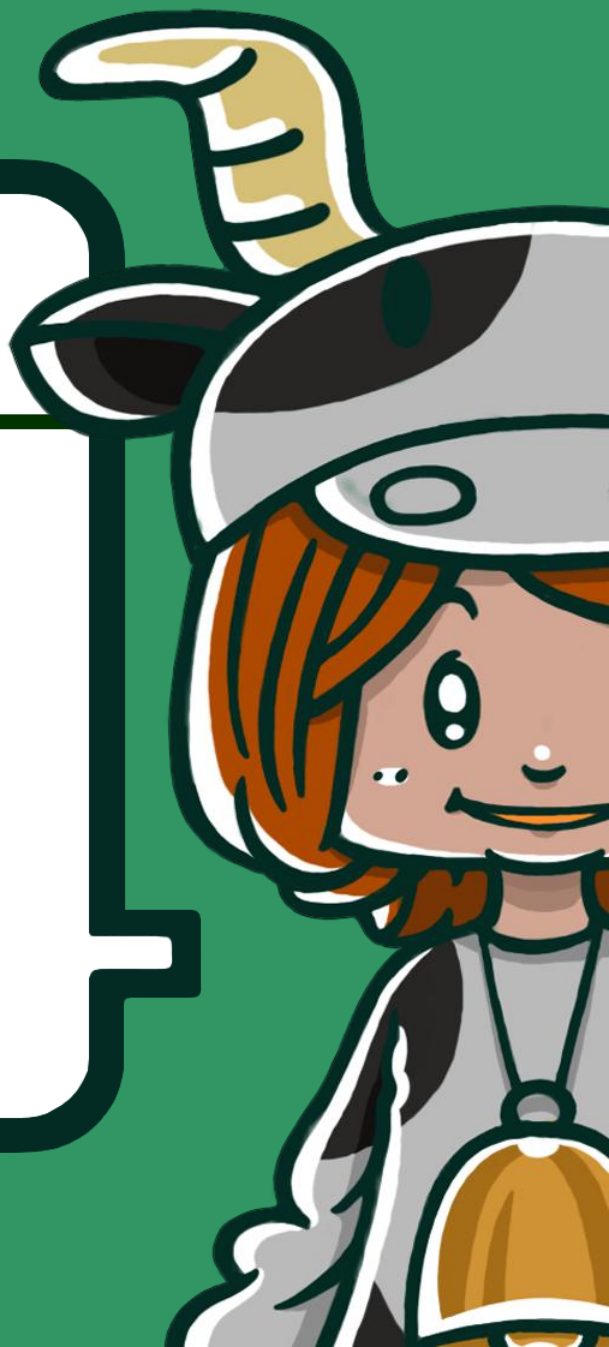
CEDEC 2009
CESA Developers Conference

はいけい

私について

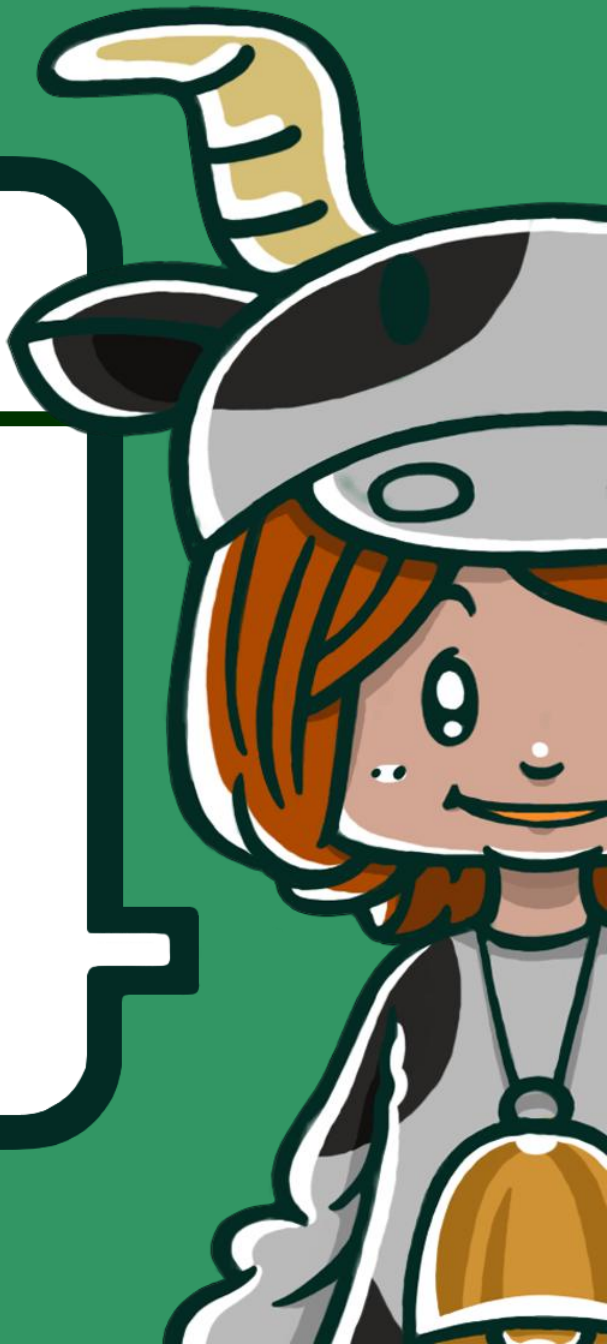
私の略歴

1996年　3月　拓殖大学工学部工業デザイン学科卒業
1996年　4月　株式会社ナムコ入社　ビジュアルデザイナー
2005年　3月　株式会社ナムコ退社
2005年　4月　アメリカ留学
2005年　9月　EF International English Schools卒業
2006年12月　South Puget Sound Community College卒業
2007年　9月　帰国
2007年11月　株式会社ハル研究所入社　ビジュアルデザイナー



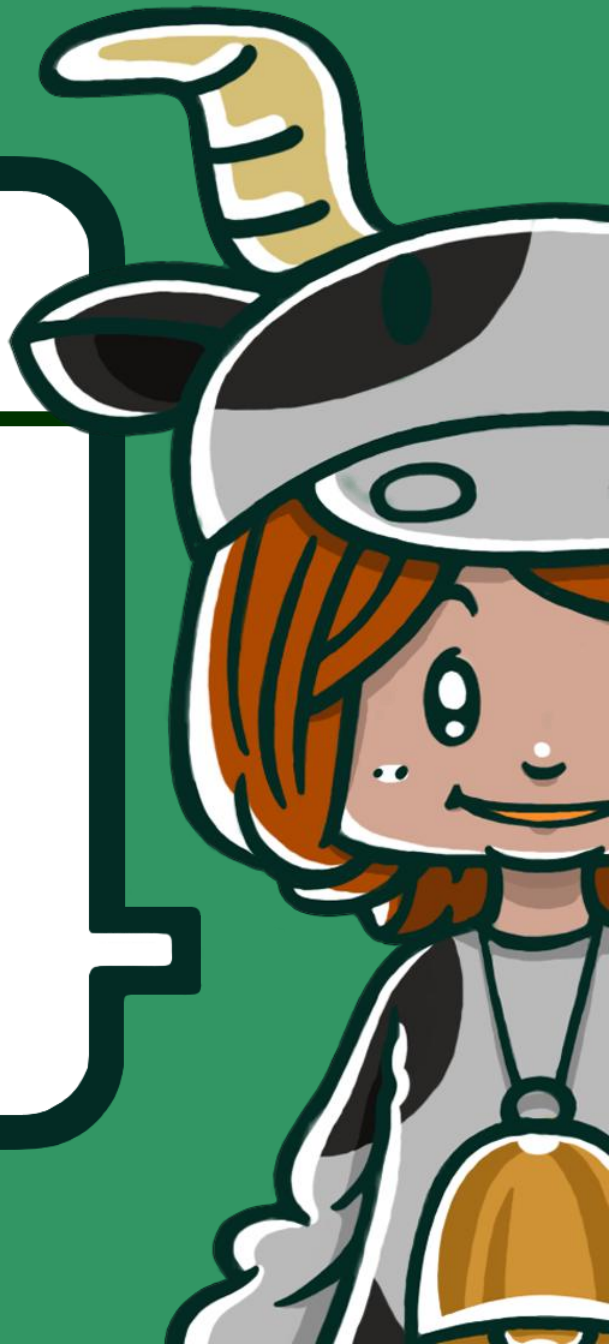
私の経験

★エースコンバット2
★風のクロノア
★R4－Ridge Racer Type4－
★Playstation2発表会用デモ
★Ridge Racer V
★7(セブン)～モールモースの騎兵隊～
★MotoGP2
★Venus＆Braves
★Tales of Legendia
☆SIGGRAPH視察：2003、2004
☆KGDA2004/IGDA SIG-GT3：ゲストスピーカー
★WEBサイト：ススムの家
★プリクラ雪月花2



私が学んだこと

★ものづくりのおもしろさ。3DCG楽しい！
★強い自我の発見
★自分だけではできない、組織でのものづくり
★自分の成長と、後輩の脅威
★こだわるすばらしさ
★ものづくりに対する視点（作品？製品？）
★こだわりとコストのバランス
★人にものを伝えることの大切さや難しさ、チームのあり方
★英語への興味
★コンシューマーゲーム以外のものづくり

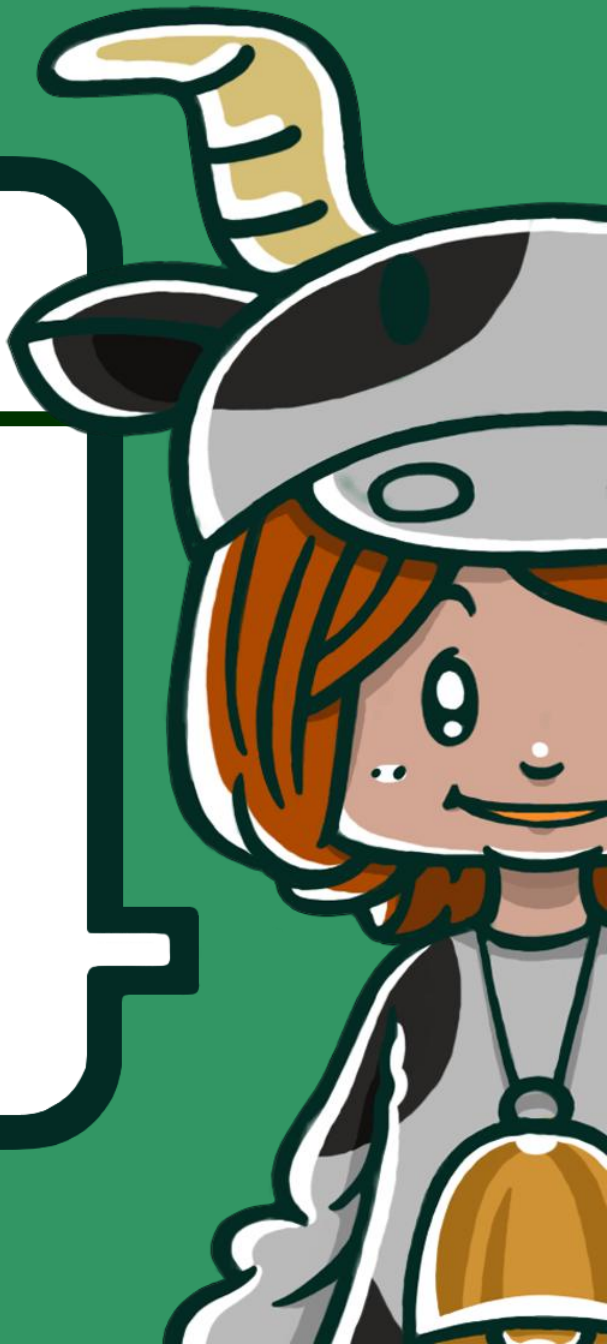


私の今のテーマ

- よいものづくりのための環境づくり

作ったゲームを皆が楽しんでくれれば・・・
ゲームがたくさん売れれば・・・**開発者は幸せ？**

・・・たぶん幸せだと思います。
ただし、これは一時的なものだろう、と考えます。

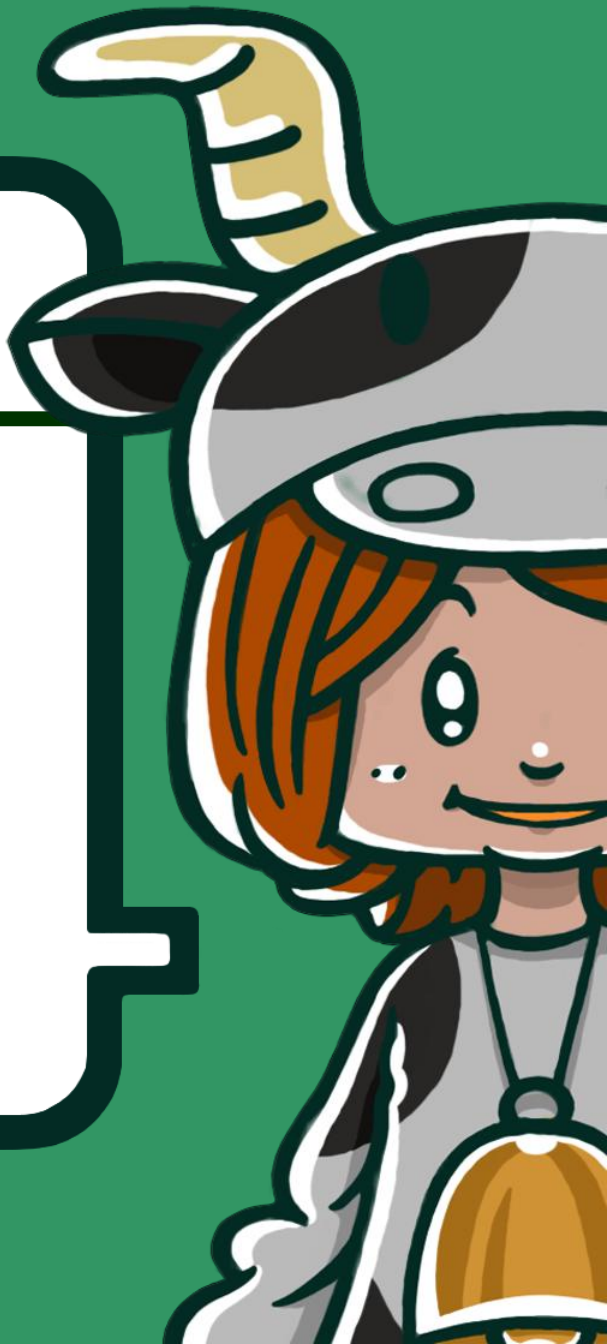


きっかけ

私がラウンドテーブルを開いた訳

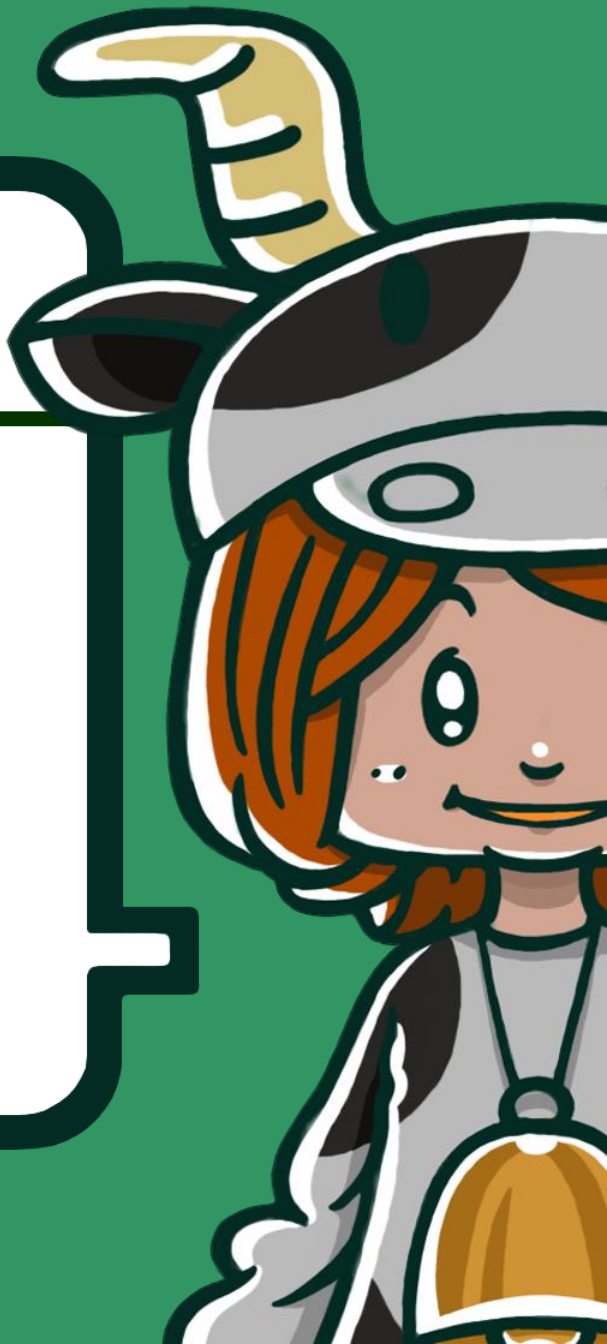
RT開催に至るまで(1/3)

- **ちょっとだけ未来を想像**
  この先の技術の伸びしろに対する、コストやキャズム（新技術が一般に浸透するまでの壁）を考えました。
- **組織の肥大化に対する疑問**
  組織の肥大化に対し、ゲーム業界の技術やフローの改革に対する興味は強くなりましたが、一方で個の存在意義の希薄化に対する議論があまりなされていない印象を受けていました。

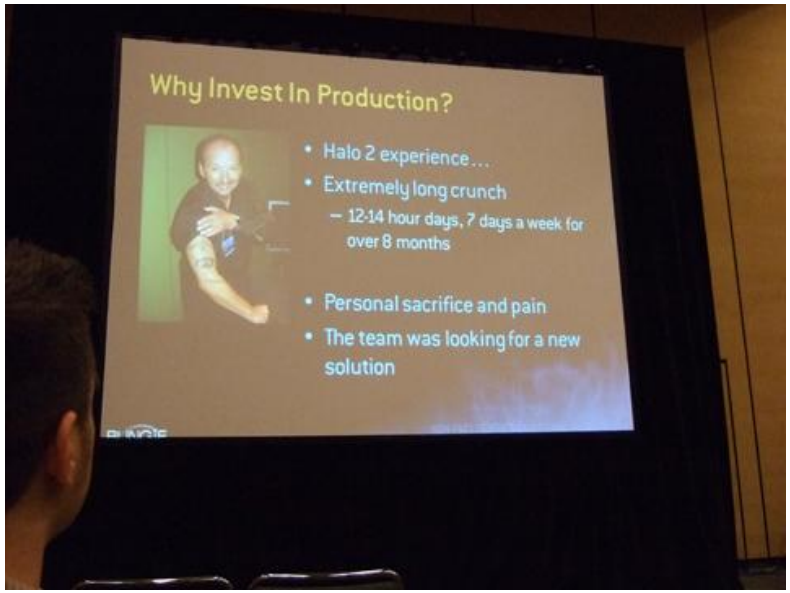


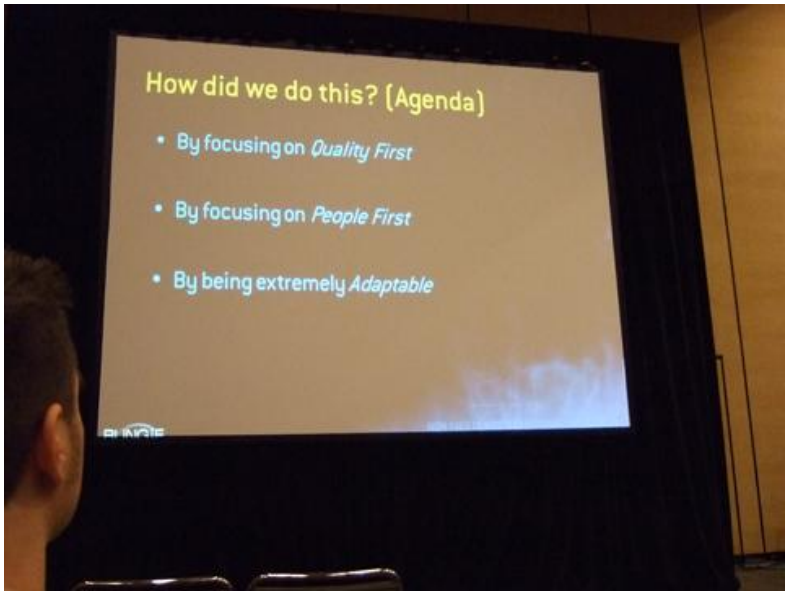
RT開催に至るまで(2/3)

- **GDC09への参加**
  技術を語るより、その技術をどう料理するか、セクション毎に技術がこなれてくる一方で、セクションや個人間でのコミュニケーションのあり方が問われていたのが印象的でした。
- **Building Your Airplane While Flying**
  Haloの開発をしたBangieのセッションです。QualityFirstとPeopleFirstをベースとし、スケジュールやフローに必ずしも依存しない柔軟性の高い現場の開発体系を作り、開発者のモチベーションを重視する文化を作ったそうです。



Building Your Airplane While Flying(09)





RT開催に至るまで(3/3)

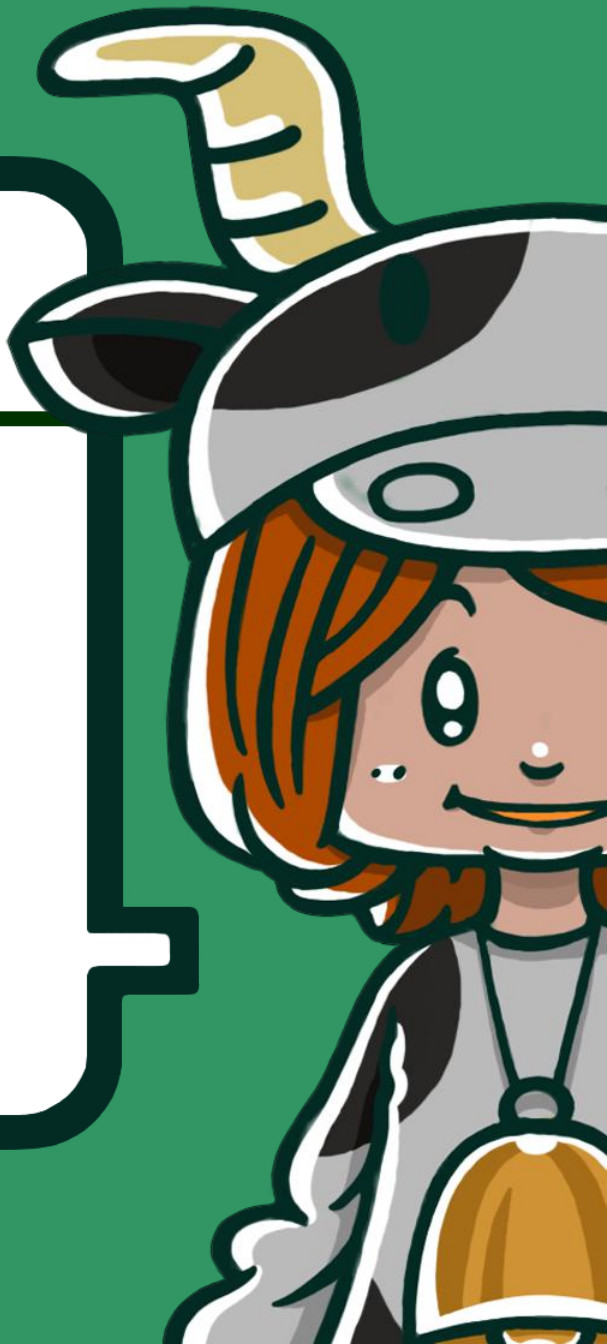
- **GDC09報告会**
  RTは、現場の開発者の身近に起きている問題に関して、同じ視点で話し合える場所であるということを知りました。
- **CEDECにもRTがある**
  この場を借りて自分の疑問に関する情報交換をしてみたいと思い、応募をしました。

イメージ

私の理想とするこれから

これからの時代は？

- **旧クリエイター全盛期**（80～90年代前半）
  「ものづくり」とは・・・な時代
- **テクノロジー全盛期**（90年代後半～現在）
  「技術」とは・・・な時代
- **新クリエイター全盛期**（これから）
  「ものづくり」における「人」とは・・・な時代！

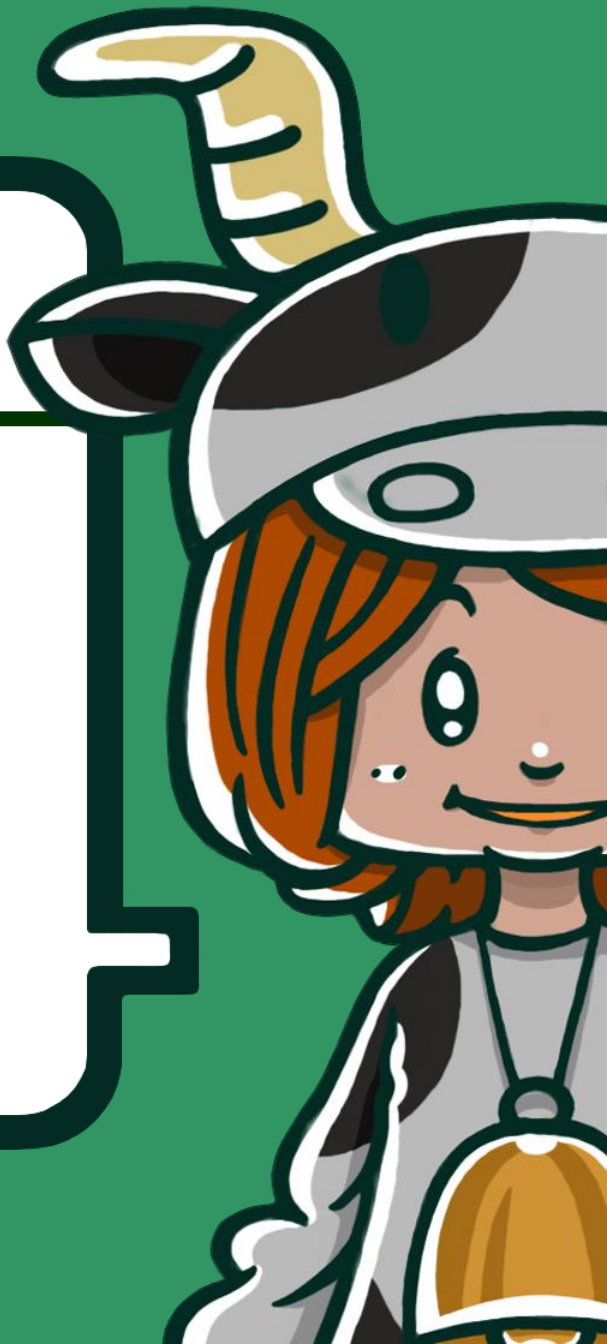


ゴール

私たちのチームの到達すべき目標は？

チームに魅力を感じさせる

- **またこのチームでやりたい！**
  個々人が今いる場所に魅力を感じることが、
  結果プロジェクト全体に利益をもたらすという考え方です。
  開発者にとってゲームの発売がゴールではなく、
  ここから新たなチャレンジがスタートします。
  「前回の反省」は「次の目標」です。
  （※ノウハウの蓄積という意味合いは含んでいません）



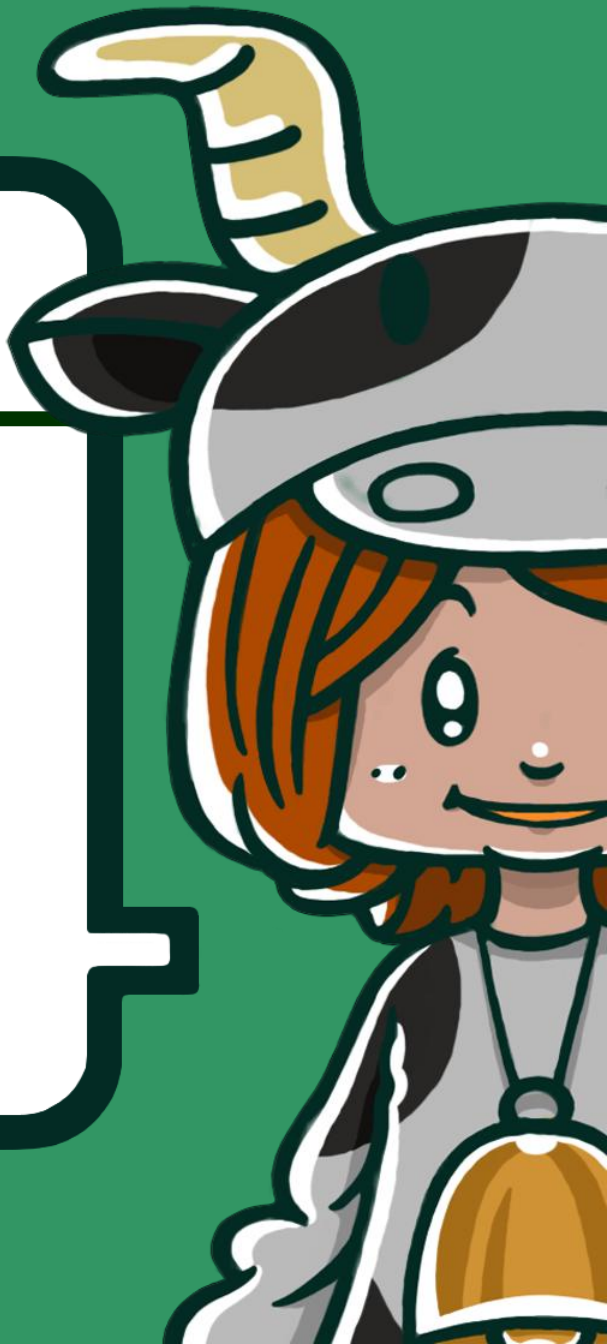
フロー

頼るものではなく、疑いさらに良くするもの

フローについて

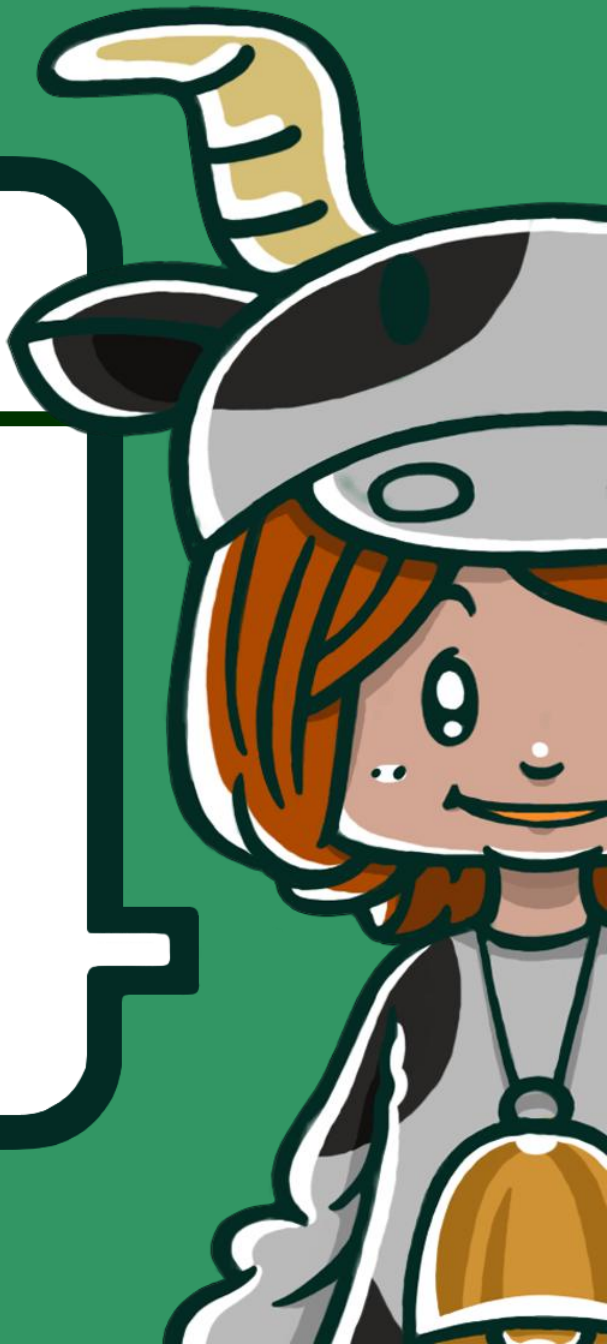
- **フローとは**

  フローとは経験則に基づいた予測をベースとし、
  汎用的な部分において最適化を図るものであり、
  それ以上の効果を期待することについては
  フローという概念には含まれてないと思います。



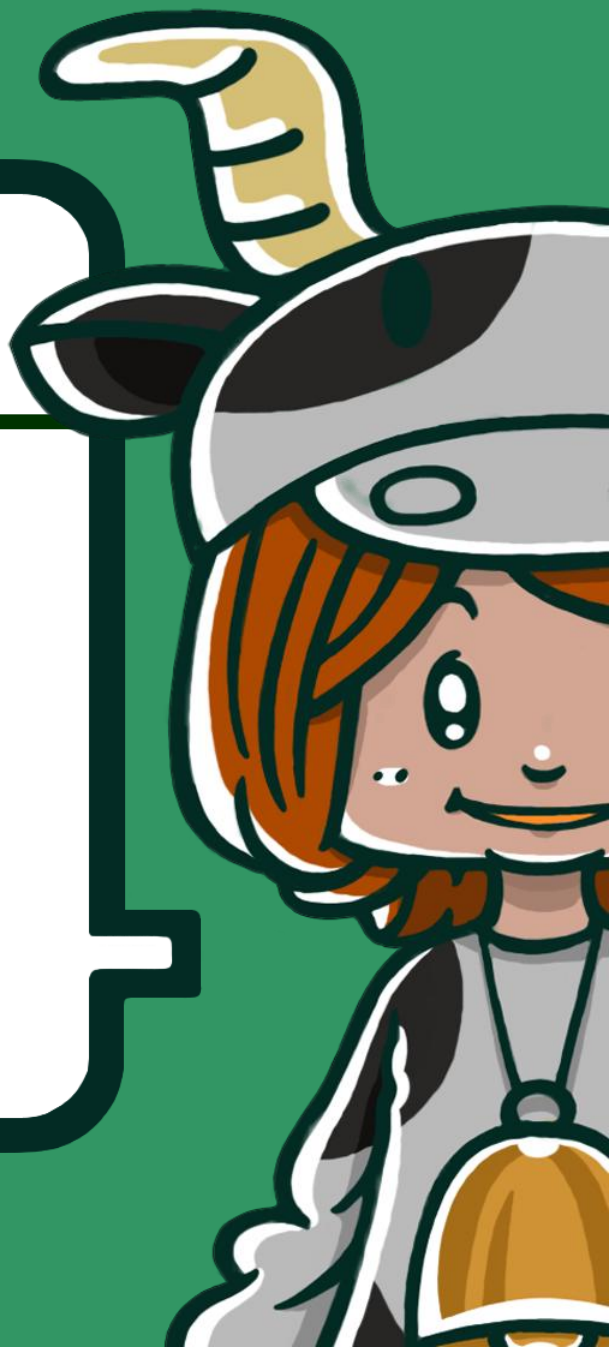
完璧なフローは存在し得ない

- **予測し得ない事態は起きる**
  私たちは常に新しいものをつくるわけですから、
  予測し得ない事態は起きるのが常だと思います。
- **完璧なフローと決められた期間**
  仮に、「完璧なフロー」があったとします。
  「完璧なフロー」＝「期待されるクオリティ」となりますので、
  限られた期間内で期待以上のものは作れるのでしょうか？



フローの運用

- **フロー使うのは人**
  面倒や新しいことを覚えるのが嫌いな人も多いはずです。
  フローを元に開発環境を良くするか、または混乱させるかは
  フローを使うメンバーの士気に依存するところもあります。
- **モチベーションが開発フローを変える**
  高度だったり難易度の高いフローの開発とその運用も、
  やはり現場の士気により変わるのだろうと考えます。

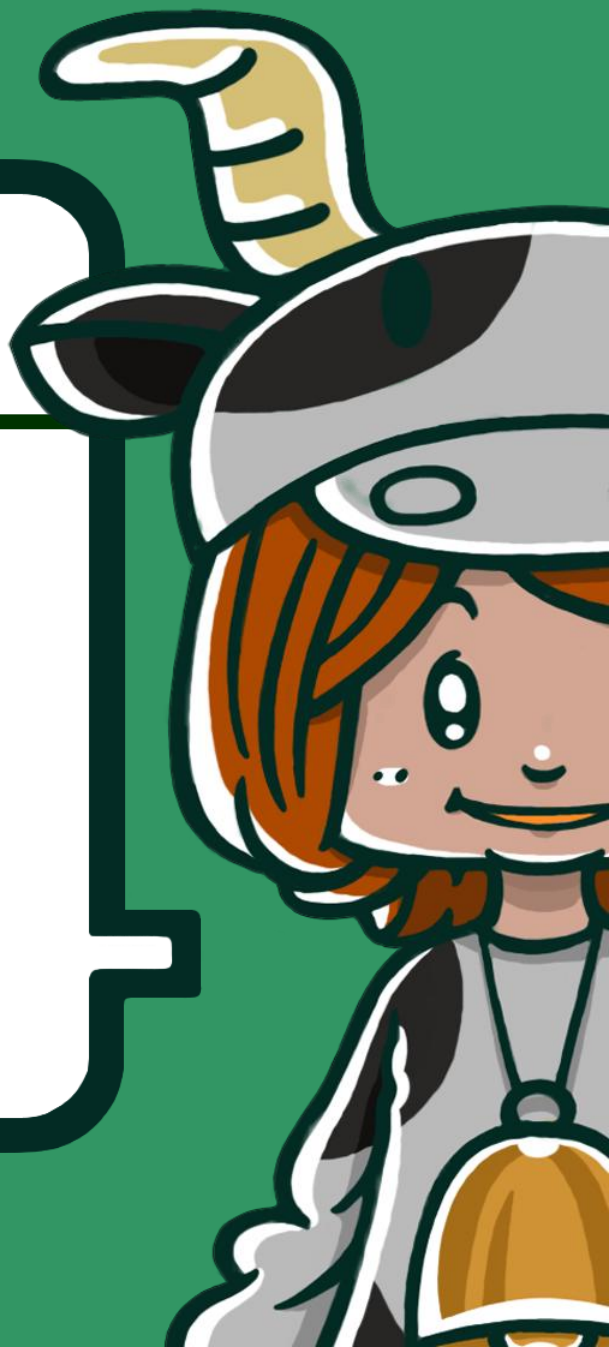


しごと

実は結構大変？

仕事は探すもの

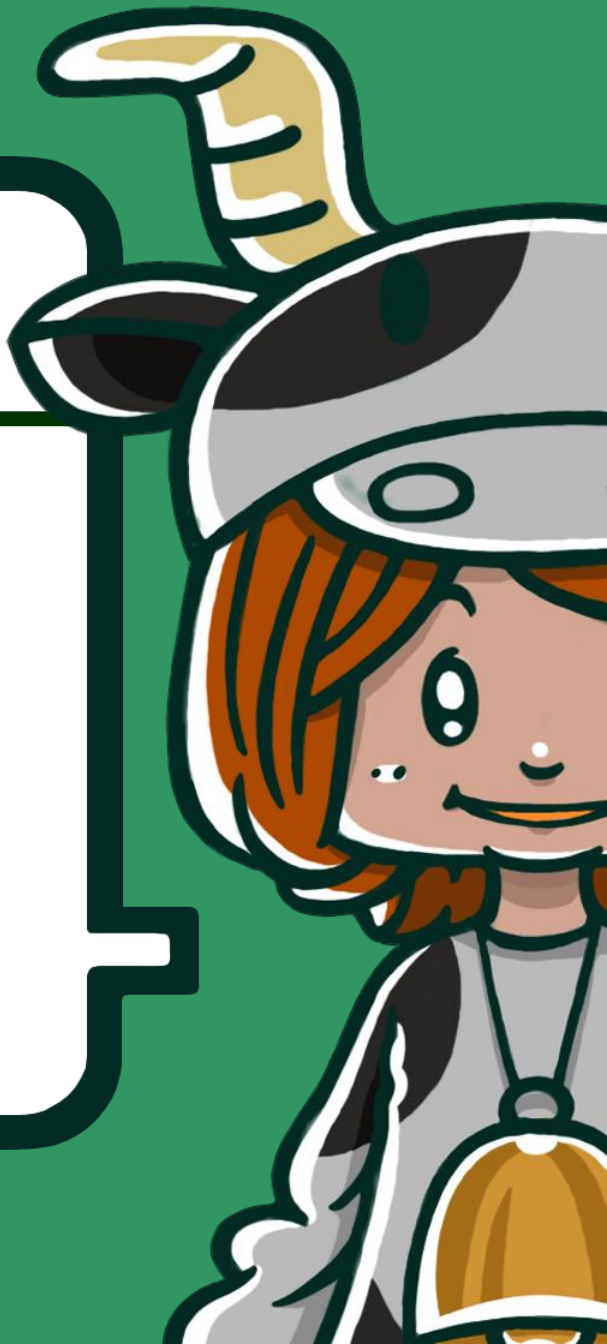
- **目標の設定**
  まずは与えられたタスクについて、
  自分なりの目標やテーマを設定します。
- **問題を発見し能動的に動く**
  自らテーマを設定することで、そのテーマに対する解決は
  自分にしか不可能なので自分で動くことになります。
- **新たなタスクを探す**
  疑問の解決をすると少しだけ先が見えるようになります。
  次のタスクに取り掛かります。



大変・・・

- すると受動的になる

  仕事はこの繰り返しなので、大変なわけです。
  だから能動的に動くことを躊躇します。
  何か良い方法はないのでしょうか？

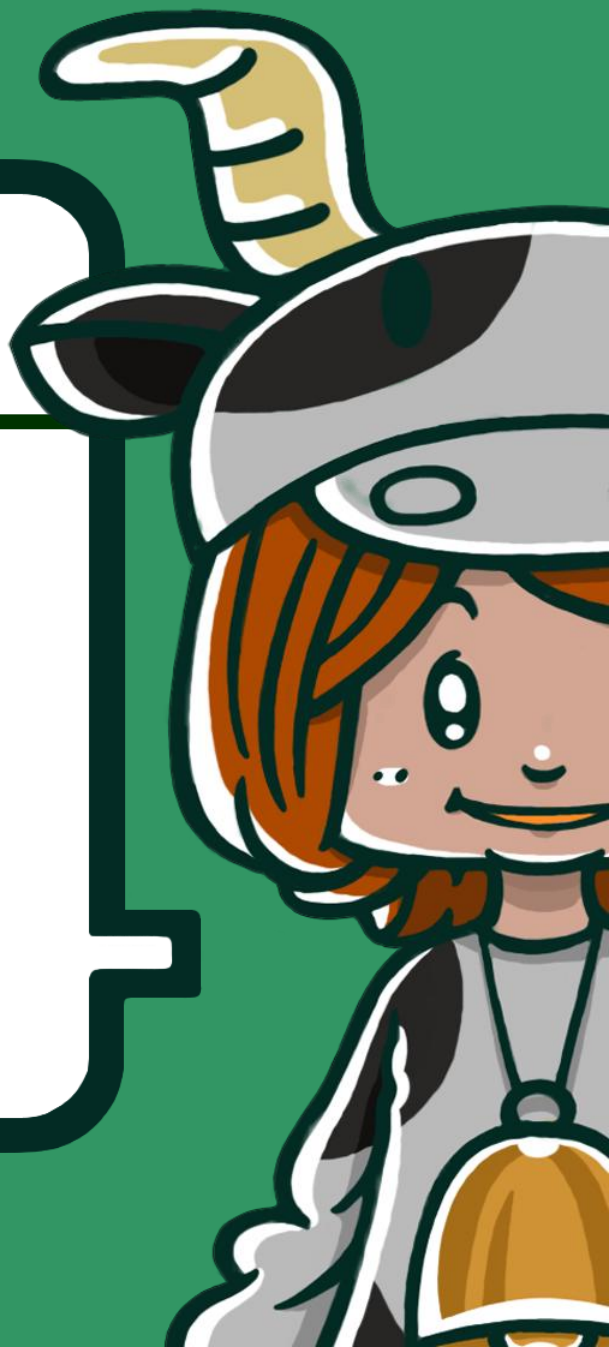


うちこむ

となりで仕事をしてる人はどっち？

熱中と努力の定義

- **熱中**
  楽しいからのめりこんでいるだけで、つらくありません。
- **努力**
  こちらは耐えるという意味合いが強いのだそうです。
  鬱の人に「がんばれ」は禁句は、ここから来ています。

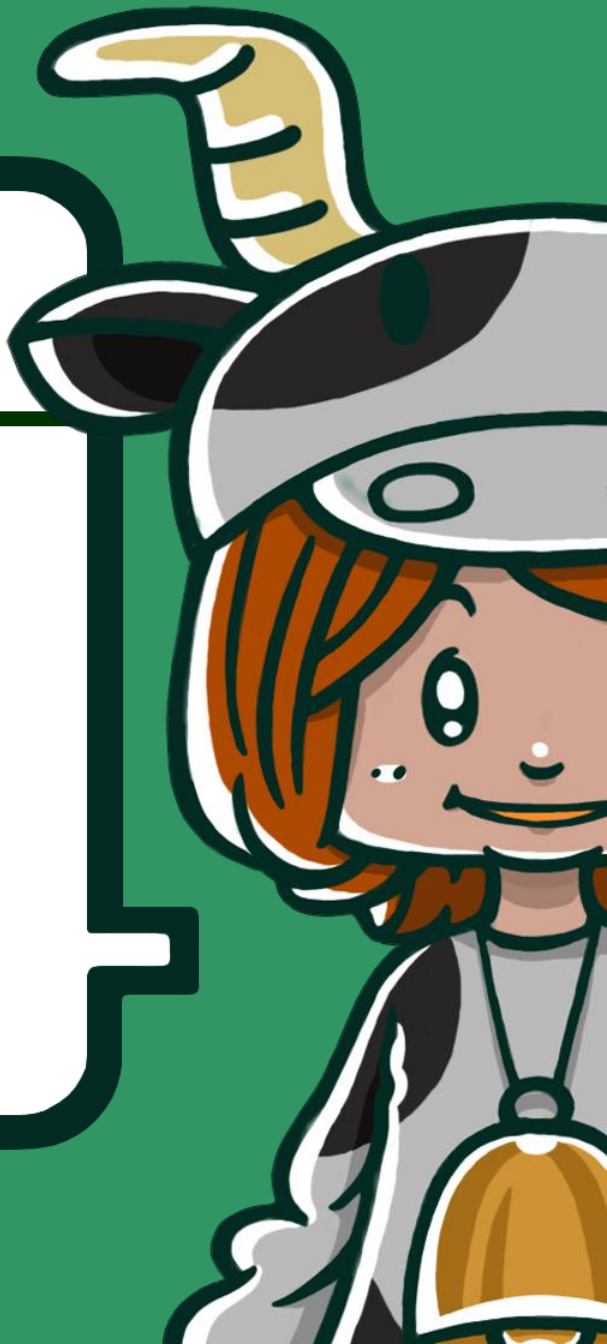


たのしい

楽しいから打ち込める

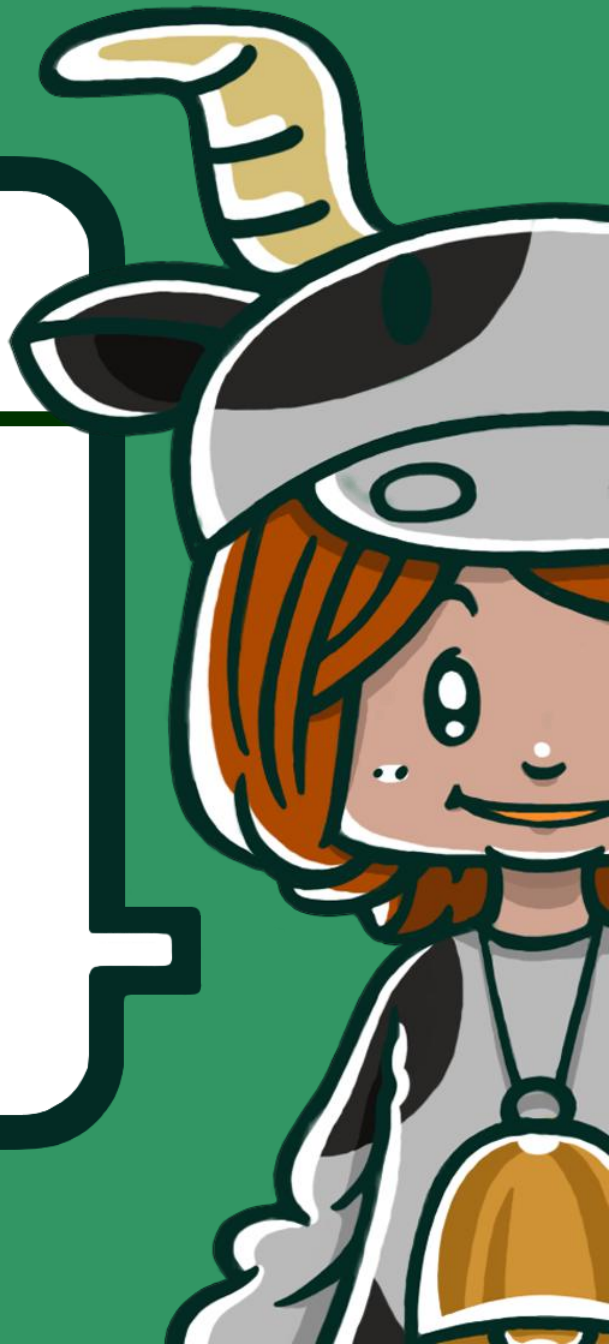
知・好・楽

- 知・好・楽？
  「好きこそものの上手あれ」と基本的に同義です。
  知ってるだけじゃダメ、好きなだけじゃダメ、楽しんでこそ
  良いものが作れる、という意味です。
  楽しいから困難に立ち向かえると思いますし、
  楽しいから技術を高めようとするのだと思います。



※「楽しむ」ってなに？

- **楽しむ＝自己実現ではない**
  組織やチームに属することを自ら選んでいるのならば、
  その環境を踏まえ、皆で楽しもうと思うことが大事であり、
  エゴを主張するのはちょっと違うと思います。

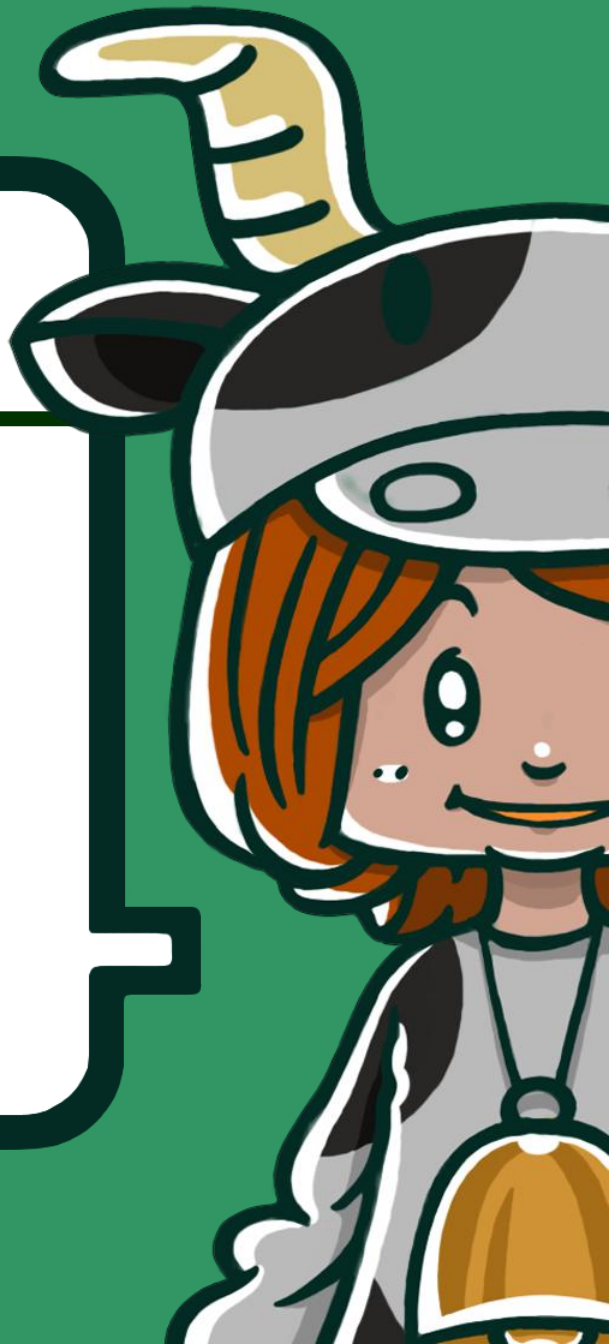


やるき

私たちのモチベーションのベースとなるものとは？

まかされた責任感

- **まわりからの信頼を感じる**
  仕事を任せられると、それは自分に対する評価と感じられ、
  自信や責任感に繋がります。そして、その評価に応えようと
  自ら精力的に動けるようになると思います。
- **任せるとはお互いの成長**
  自分の手で行う仕事を他人にゆだねることは不安ですが、
  任せることで自分は一歩先に進めるようになります。
  後輩からすれば自分はスキルパスであるわけですから、
  いつまでも同じ場所に留まるわけにもいきません。

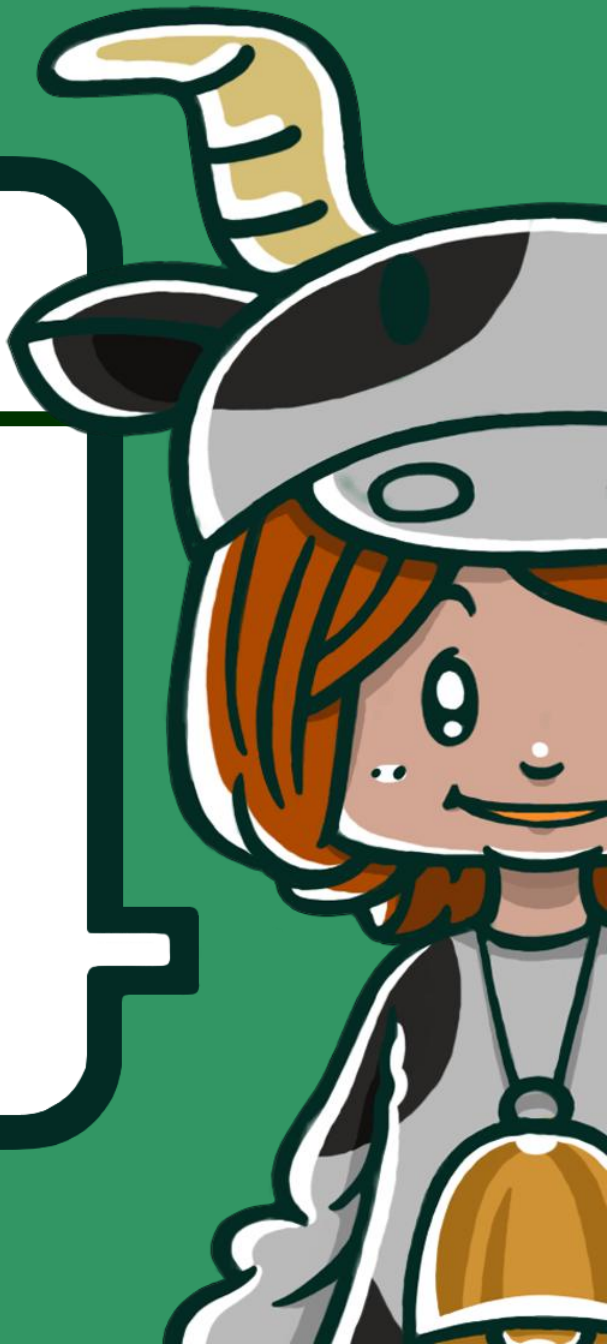


見られてる安心感

- **任せられる＝モチベーション？**
  任せればあとは自ら動いてくれる人ばかりではないです。
  なぜなら自分が行うことがうまくいくかどうか不安だからです。
  また、勝手に動いてくれたけど方向があっちを向いてたり。
- **見てくれている＝一人じゃない！**
  任せられる＝ひとりで解決しないといけない、ではないです。
  いざとなったときにフォローをくれる存在はやはり必要です。
  安心感があるからこそ、恐れず前へ進めるのだと思います。

前に向かう達成感

- **自分自身の成長を感じるために動く**
  前に進むこととは自分にテーマを課することです。
  テーマの設定は自分の成長の物差しとなりますから
  その達成をすることで次への糧にできるわけです。

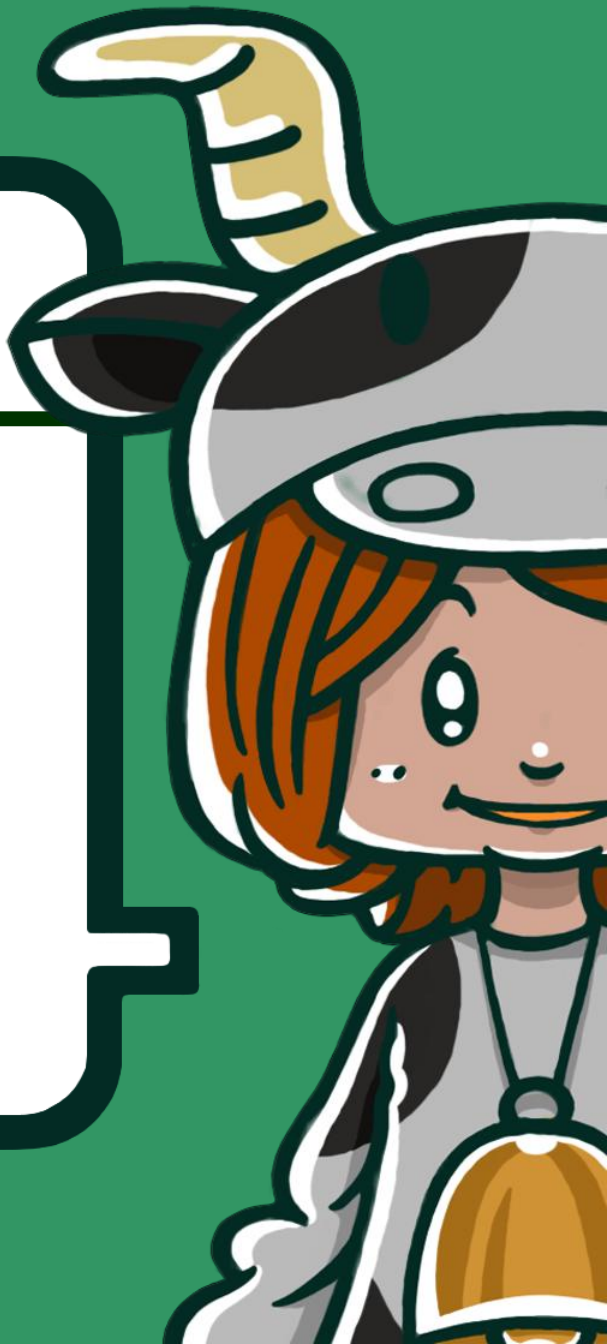


※達成感についての補足

- **組織で目指す個人の達成感**
  達成感の本質は個人の中の「エゴ」でありますし、
  また、だれもが能動的に動けるものではないと思います。
  その場合、目標設定に関し、周りの協力が必要になります。
  例としては、適切なスケジュールの設定（の手助け）です。
  個人はスケジュール達成度＝達成感に出来たりします。
  （次回はもっと早く、よいものを作りたい！等）

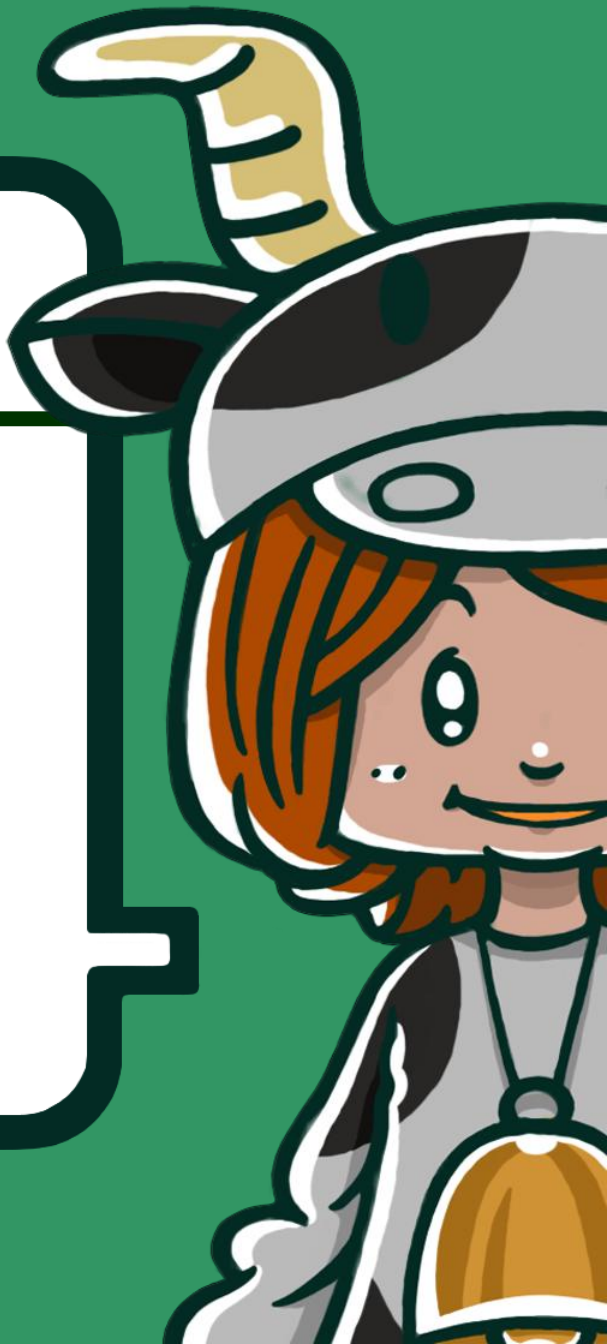
共有する一体感

- **組織への興味へ**
  達成までのプロセスにおいて、一人ではなしえなかったこと、
  もしくは支えを感じながら前に進めたと思えることは、
  その組織やグループへのさらなる興味や、未来への期待
  にも繋がるものではないでしょうか。
  そして「より良くしたい」に繋げていけるのかなと感じます。



私の定義するモチベーション

任されること/必要とされること
自分の存在意義を感じること
見ていてくれる人を感じること
ひとりじゃないと感じること
組織を通じ自分の成長を感じること
・・・を経て
「ひとりじゃできなかった」に変えること



クオリティ？

- **製品はクリエイターの成果物**
  どんなものができるかについては言わずもがな。
  かなりよいものができます。
- **フロー？**
  かなりよいフローができます。

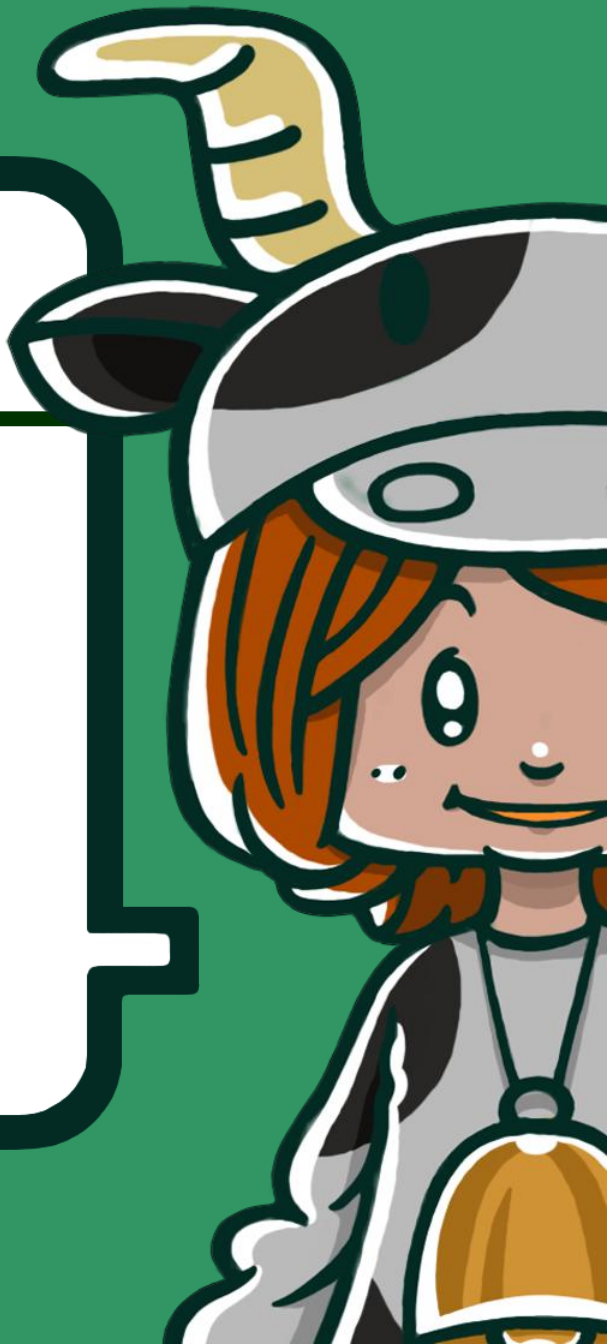
してん

わたしはあなたの理解者だから･･･は怠慢

個々人の背景が違う

- **年数＝経験にすらなりえていない現状**

  開発スタイルの変化、開発規模の変化、
  完成にかかる期間の変化、技術の退化と進化、
  メディアの多様化、ユーザー層の拡大、嗜好の変化、
  開発者の世代からくる興味の違い、開発ジャンル等、
  お互いの視点の違いを立証する背景はとにかく様々です。



立場が変わると方法論も変わる

- **計画重視と適応性重視**

  マネジメントはスケジュールや予算が重要であり、
  それを踏まえたウォーターフォールタイプの計画を立てます。
  しかし、実際は予期せぬ案件が生じるのが普通であり、
  そのままではスケジュール達成がきびしく不安になります。
  現場サイドはそれを踏まえ、なるべく問題が起きないよう、
  アジャイルタイプの設計をすることになり、これが初期の
  スケジュールを圧迫するのでは、と思われます。
  そうするとマネジメントサイドは不安を感じるわけです。

ぎろん

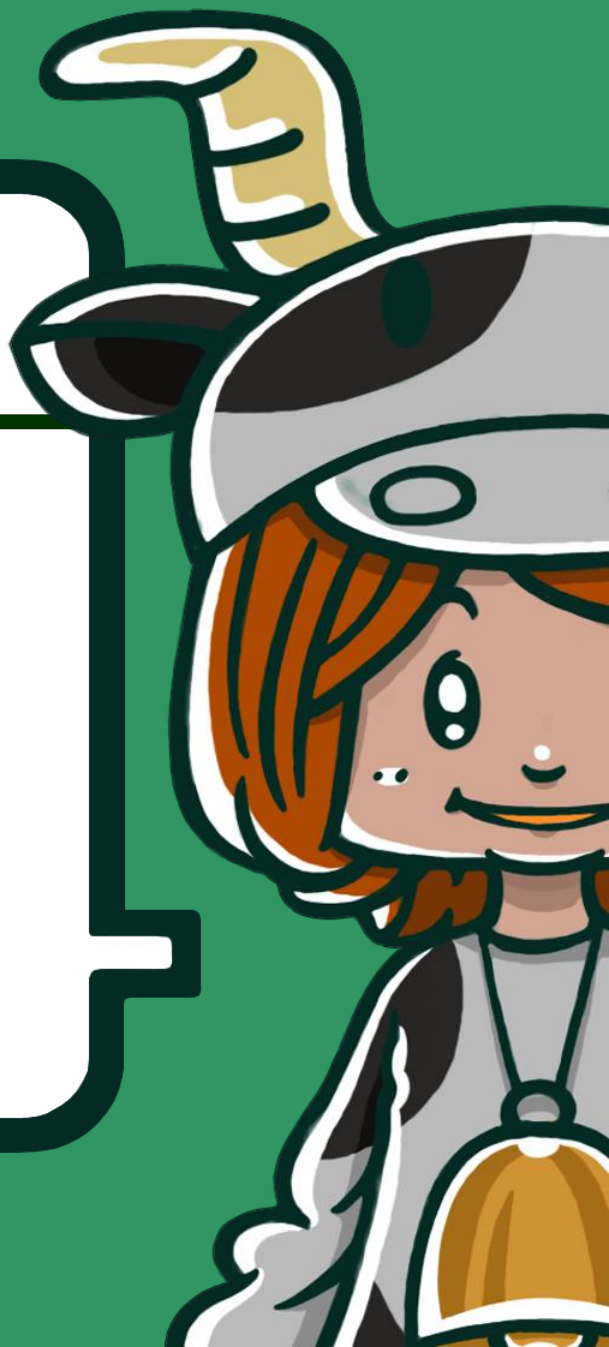
話し合いの現状と解決のために知ることとは？

決まったことに納得ができない

- **議論が平行線を超えない**
  「なんでわかってくれないの？」をお互いに主張します。
  アメリカのような多民族国家と違い、日本は単民族国家です。
  つまり私たちは、お互いが抱える「価値観の違い」に関して
  本質的な理解がそもそもできていないというのがあります。
- **パワーで議論が決着する**
  そうすると、何が正しいか、とかは追いやられてしまい、
  発言力が議論のウェイトを占めるようになってしまいます。

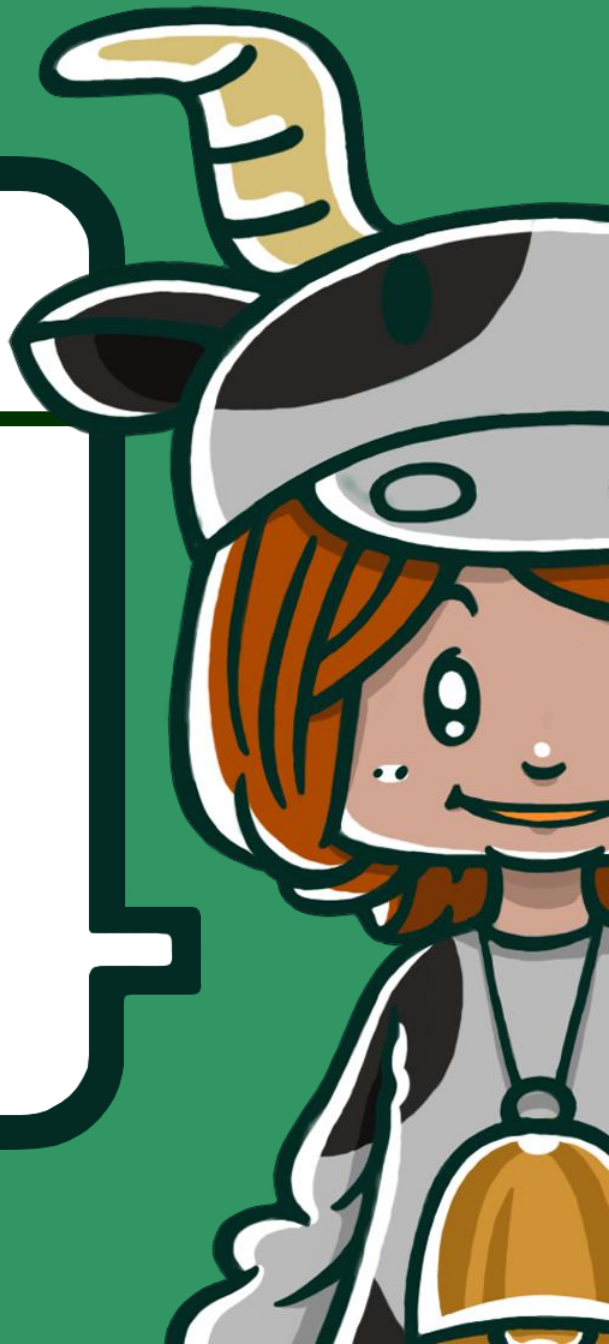
議論の前提として

- **遠慮はしない、配慮をする**
  意見は良いものを作るためです。遠慮は相手のためにもましてや自分のためにもならないです。
  しかし、その話をする際には、相手の状況を配慮します。
- **相手をリスペクトする**
  Respectは「尊敬」ではなく「尊重」です。
  相手の意見に「でも」を言う前に言うべきことがあります。



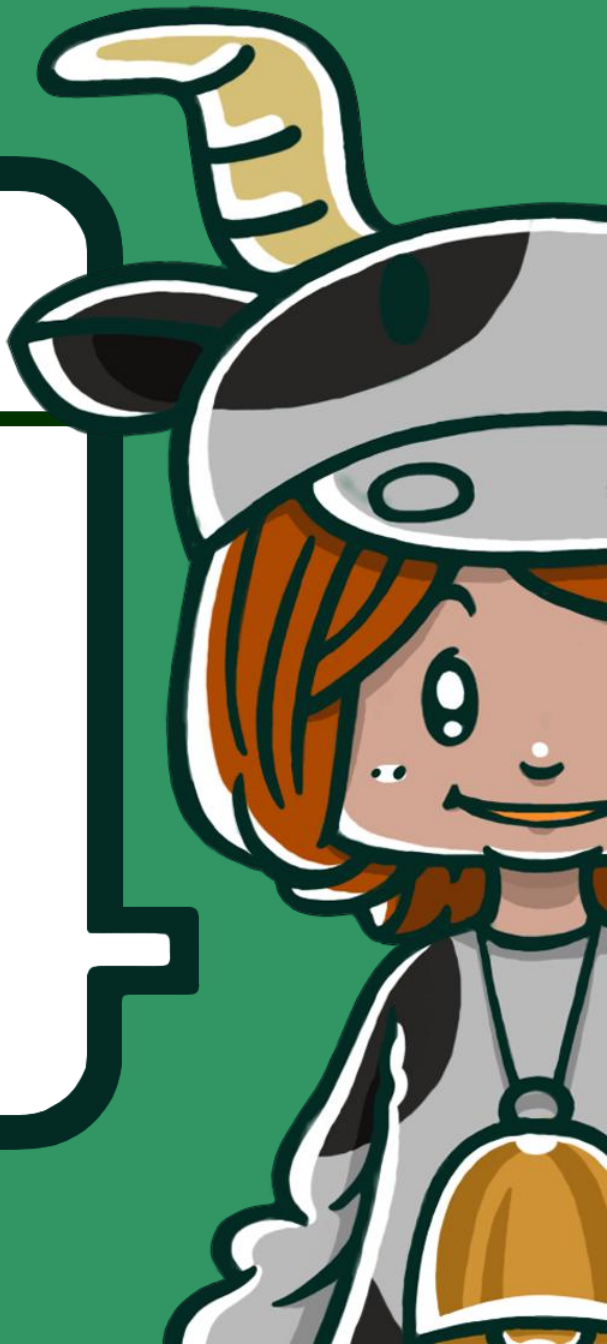
自分を知る

- **イメージの言語化の訓練を**
  まずは自分の中のあいまいな「イメージ」を「言葉」に変え、その言葉とイメージのギャップ、つまり、自分自身の中の「欲求」との対話をします。たとえば、日記は良い訓練になるのかなと思っています。
- **相手との対話に役立てる**
  曖昧な「イメージ」を言語化することができれば、今度はそれをお互いに共有することができるようになります。つまり、より深いレベルでの議論が可能になります。



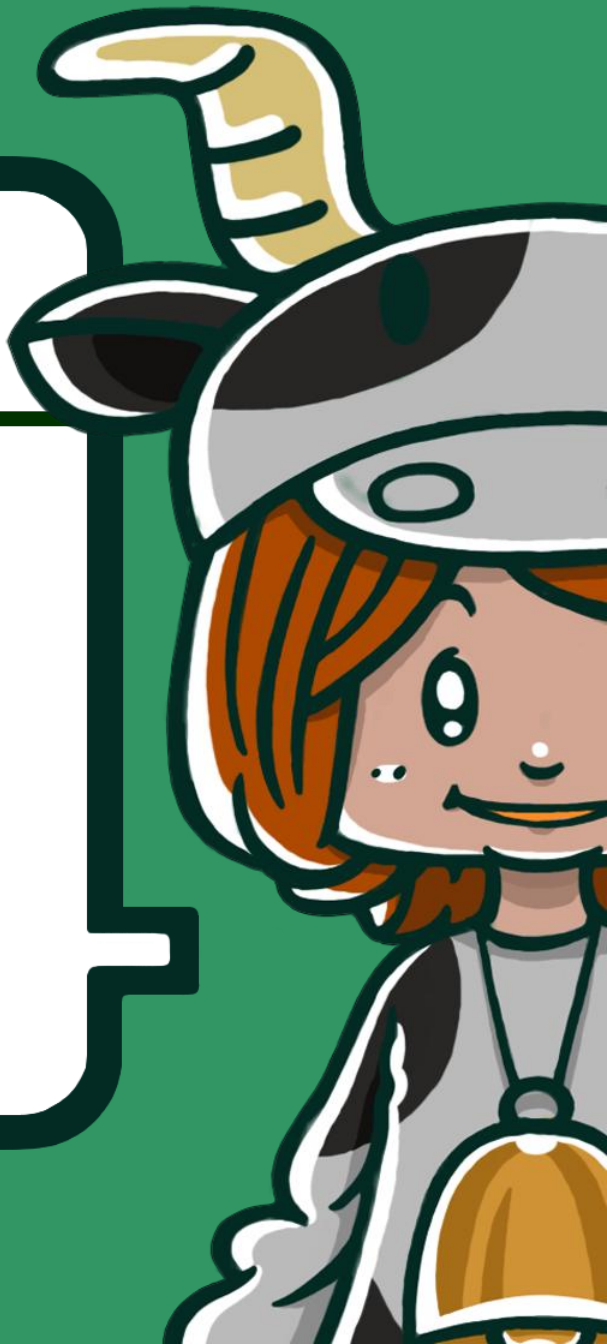
経験の違いからも学べる

- **若手から学ぶ**
  「初心」や「ピュア」はものづくりの原点です。そしてこれは経験からくる「慣れ」により徐々に失われるものです。
- **経験者から学ぶ**
  若手がぶつかる技術やフロー、組織での振る舞い等は「楽しさ」への足かせです。これらを取り除いてあげるのは経験者の役割じゃないかなと思います。



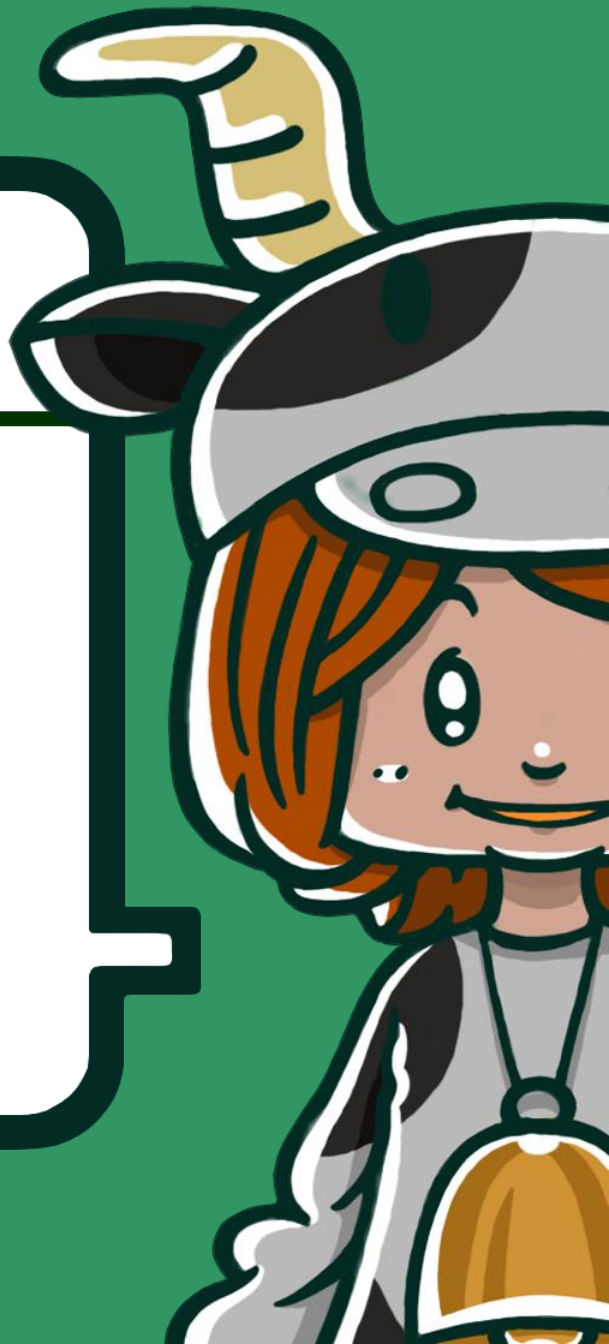
皆が幸せになるために

- **そのままではすべては満たせない**
  よいものづくりには必ず良い決断力があります。
  すべてを満たす＝製品の魅力ではなく、
  むしろ特徴を壊してしまうこともあるのではないでしょうか。
  特徴がある以上、皆の意見が反映されることはないです。



ピンチじゃなくてチャンス！

- **対立は皆が幸せになる唯一の機会**
  なぜなら議論ができるからです。
  お互いの背景を尊重したうえでのきちんとした議論を
  することができれば、皆が納得し前へ進めると思います。
- **ポジティブクランチ（ピンチ）**
  前述のBangieの講義では、”Positive Crunch”と呼んでおり、
  失敗だったり修正は必ず起きるものです。しかしながら、
  そこで現場の士気が下るのは良くないので、きちんとした
  理由とそれを踏まえたビジョンが説明されるのだそうです。



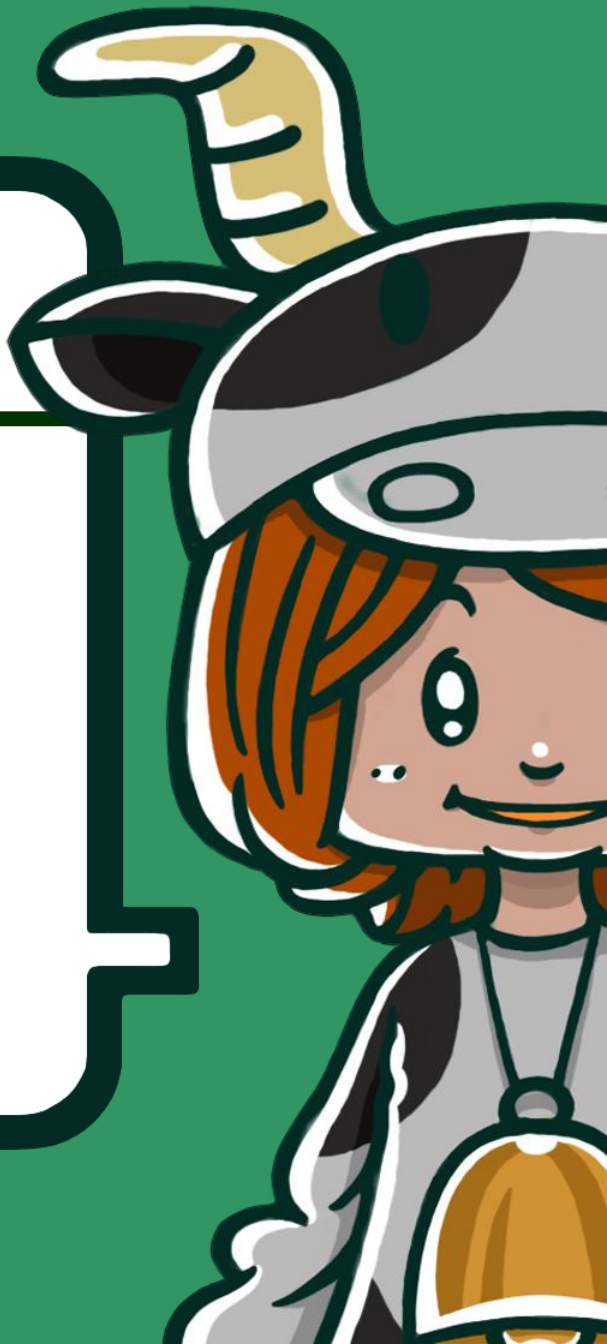
かわる

まわりに求める前に自分のなかでできること

自分の中の固定概念を消す

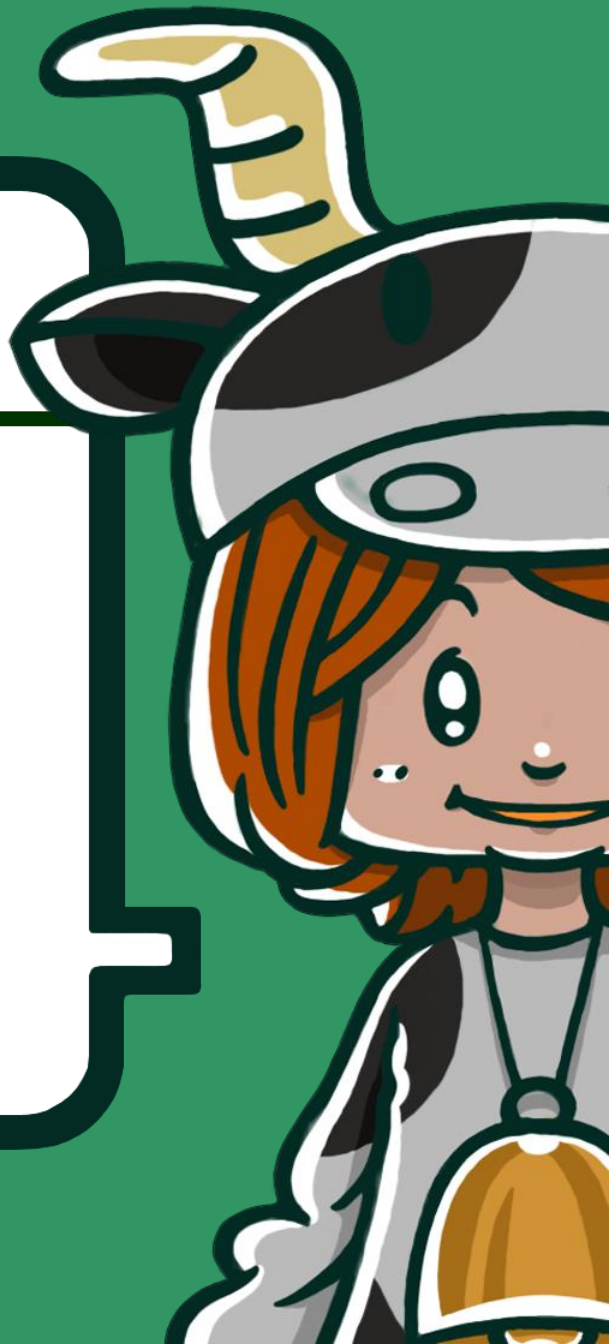
- 偉くないと何もできない？
- 若い＝経験がない？
- データを作る＝仕事？
- 与えられた「つまらない」作業

「つまらない」その作業は不要なのでしょうか？
不要じゃなければ必ず誰かがしないといけないはずです。
「つまらない」を楽しくするアプローチはないのでしょうか？



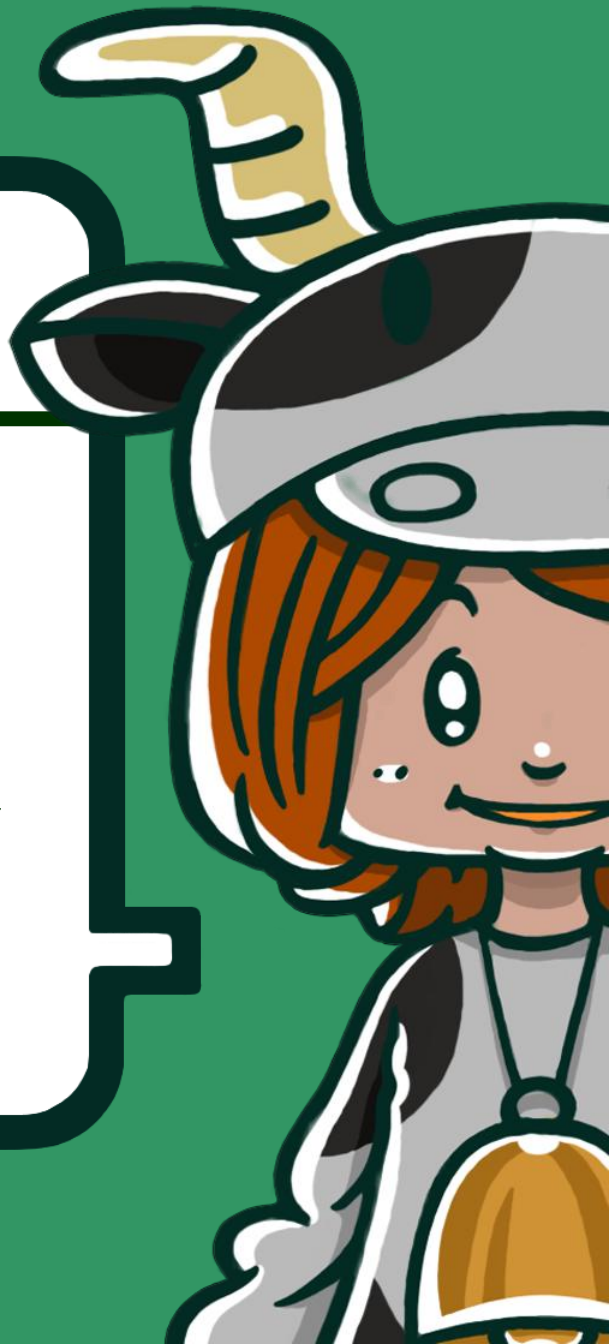
吾日三省

- 吾日三省（吾日に吾が身を三省す ）
  人の為にはかりて忠ならざるか（真心）
  朋友と交わりて信ならざるか（誠実）
  習わざるを伝うるか（間違ったことを教えない）
- 他人の批判の前に自分は何をできたか
- 他人の良いところを探し吸収できたか



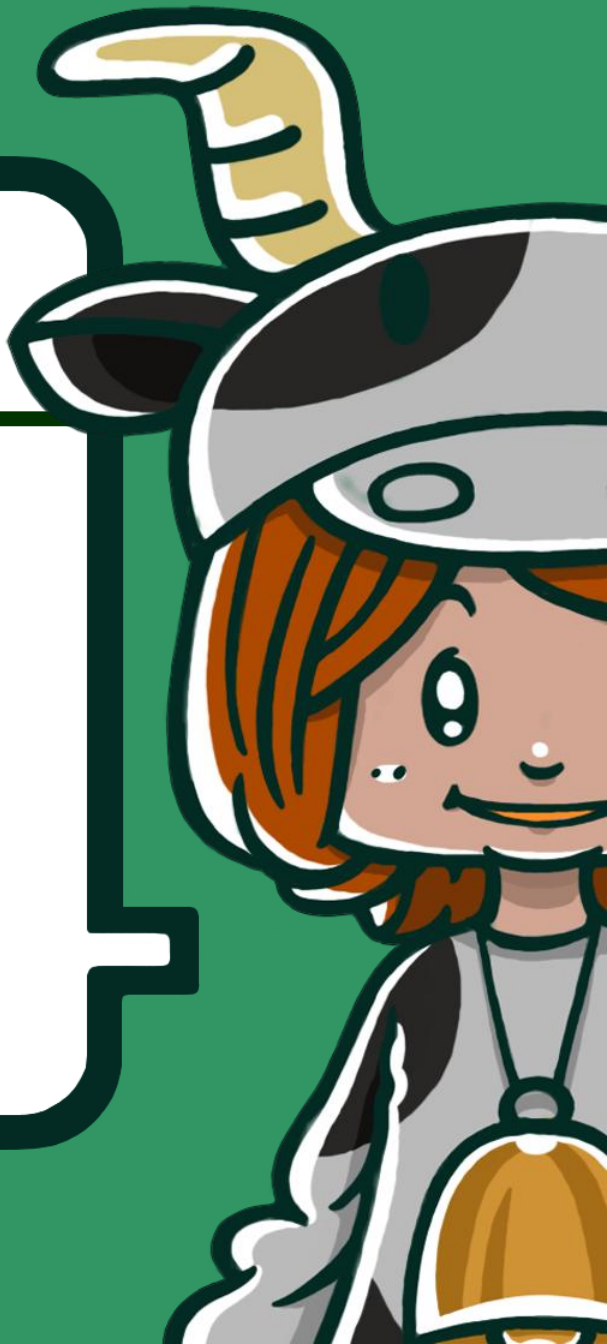
情報のペイ・フォワード

- 「知りたい」からこそ「知らせる」
  情報は公開することで新たな情報を得られるものです。
  自分が知らないこともまわりに知らせる位の感じで。
- ブラックボックス化を避ける
  組織開発は共同開発ですから、個人の中に留まった情報は
  開発のデメリットになる可能性もあります。
- 情報以外もペイ・フォワード



モチベーションを下げない訓練

- **出来なくて当たり前、出来ればラッキー**
  自分の考えるものごとすべてが実現することはないので、
  そのたびに落ち込んでいては大変です。
  ネガティブになるのではなく、あくまで自分のポジティブを
  維持する考え方をしていかなければいけないと思います。
- **怠け者だから公開する**
  「やろうと思ってるのにできない」で落ち込む必要はなく、
  これはやることが自分だけのタスクであるのが原因です。
  組織を利用して、自分を後押ししてあげるとよいと思います。



～したい（want to）

- **とにかく「～したい」を意識する**

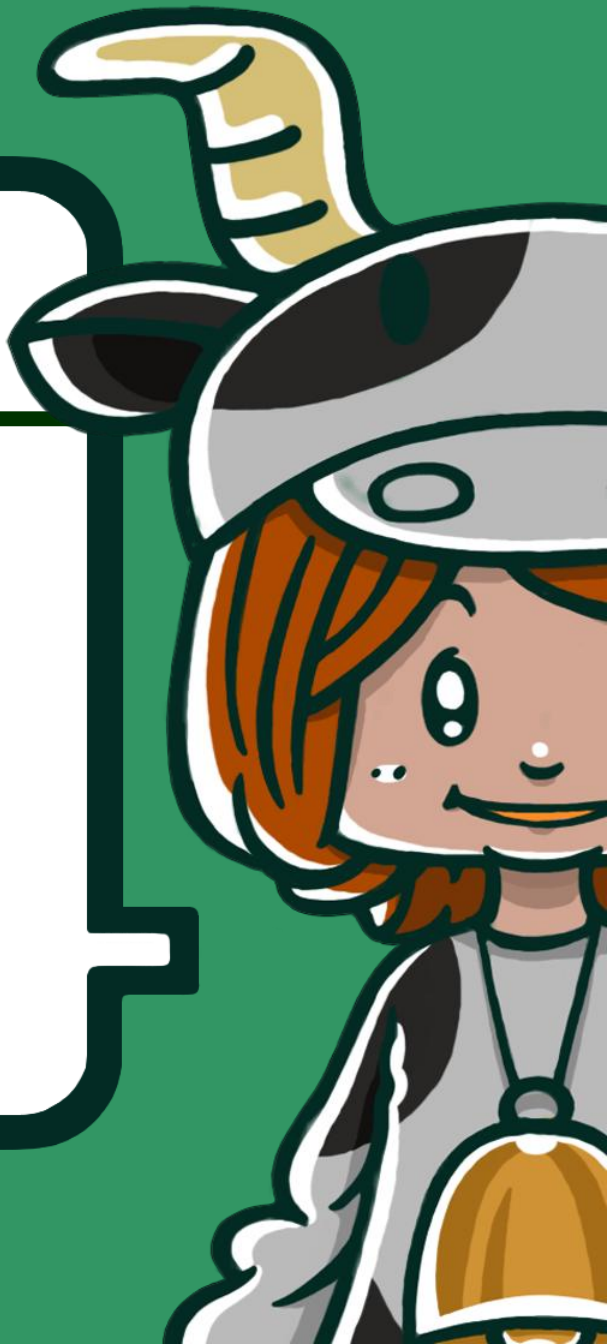
  環境を背景とした「～できないから」を理由にしてしまうと、
  それを皮切りにあとはネガティブな決定が続くと思います。
  人のモチベーションってそういうところがあると思っています。
  私たちのまわりの決断は cannot / have to / should /
  do not want to などが多かったりしませんか？
  「～したい」を増やす訓練をし、それを楽しさにつなげます。

はじめる

何でもよいからとにかくやってみる

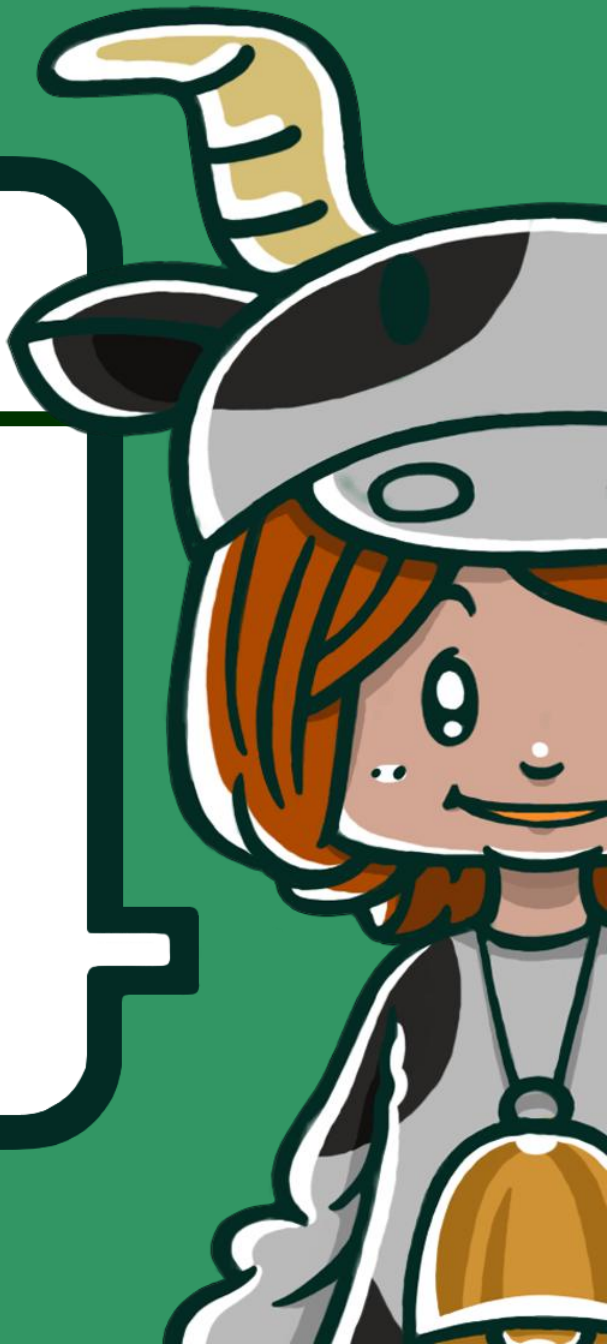
私のプロジェクト外の活動

- すべてが環境づくりの一環です
  - 開発環境サポートメンバー： 社内の開発環境の情報共有
  - セミナー参加とレポート： 技術情報の共有
  - デザイナーBBS管理： デザイナ内での情報共有ポータル
  - 勉強会の開催： 個々の技術力強化と情報共有
  - 天然水汲み： 楽しい職場環境に
  - 社内駄菓子屋： 楽しい職場環境に
  - 園芸部： 楽しい職場環境に
  - CEDEC09： 自分の答え探しの場



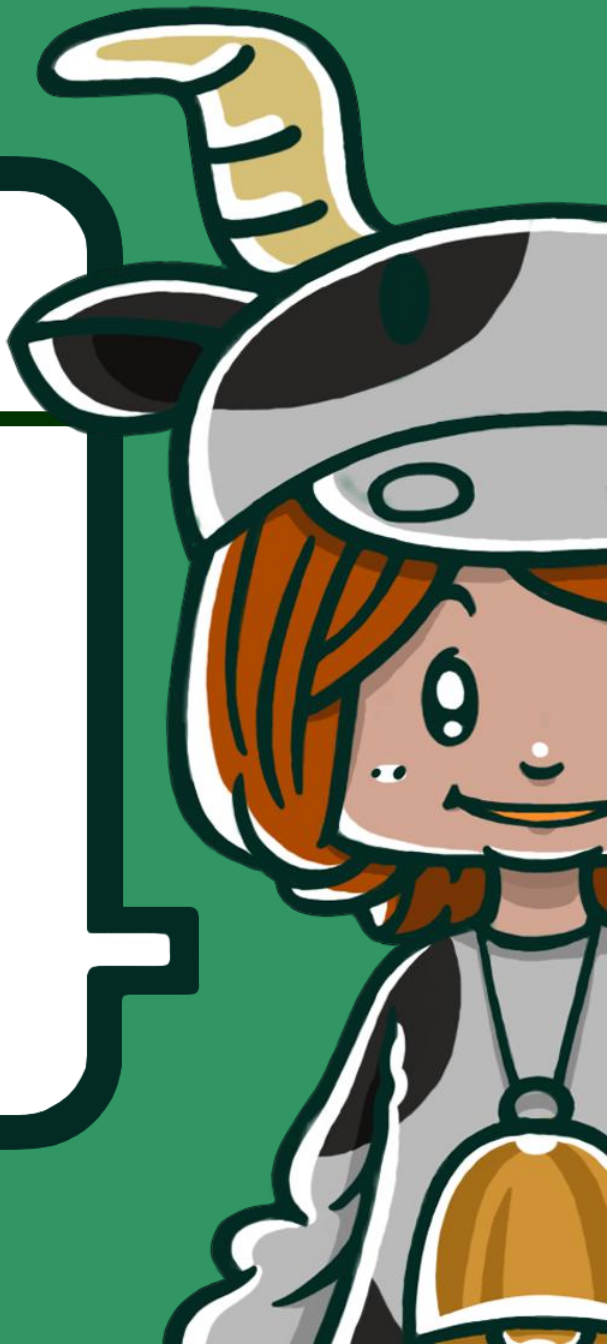
来年もやります！たぶん！

- **続けることに意味がある**
  技術の進化はクリエイターの在り方を変えましたが、
  クリエイターの本質や、私たちの求めるものは
  今も昔も変わらないのではないかと思います。
  技術の向こう側に隠れている私たちの本質に
  きちんと目を向ける時間を取ってみませんか。
- **ひとりではできません**
  皆さんの協力がとっても大事です。



MLはじめます！

- **Game Motivation Community ML**
  理想のゲーム開発環境を考えるMLです。
  みんなが楽しく仕事を行えるような、
  そんな環境づくりのためのヒントを
  お互いに提案したり学んだりしていきませんか。
- **連絡先**
  kaneko@hallab.co.jp
  akinarikaneko@gmail.com
  のどちらかまでお願いします。

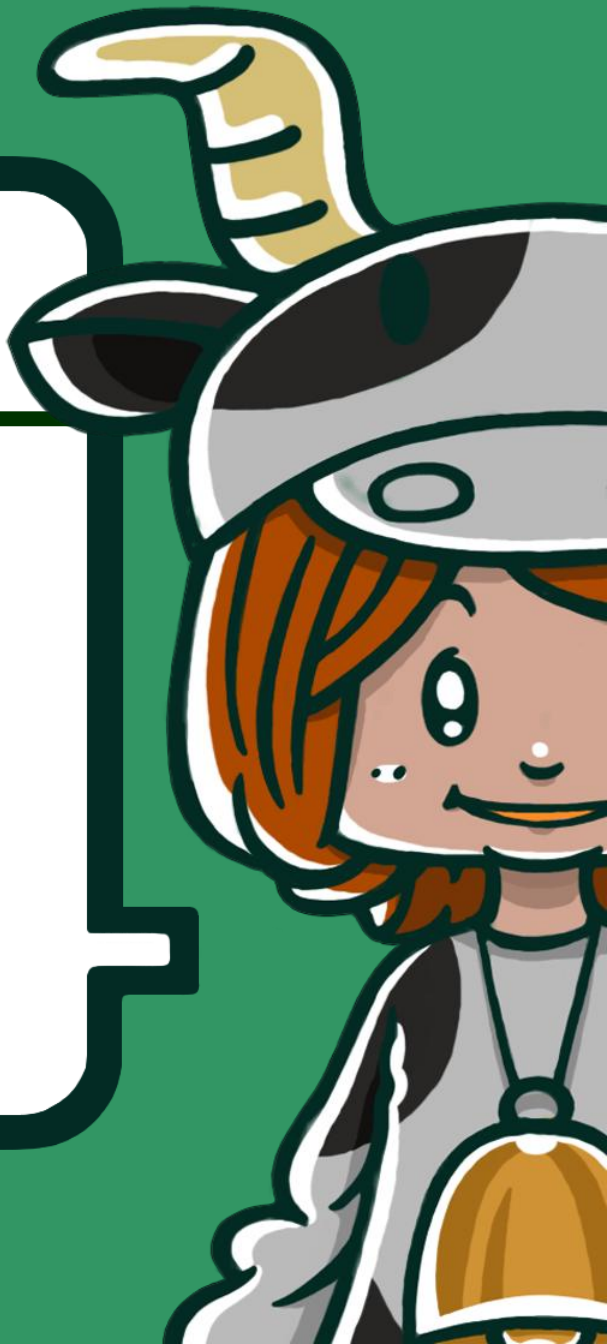


しつもん

おしえてください

皆さんにお聞きしたいこと

- 自己紹介と職種等
- 今の開発環境に満足していますか？
- 行っている活動等あれば

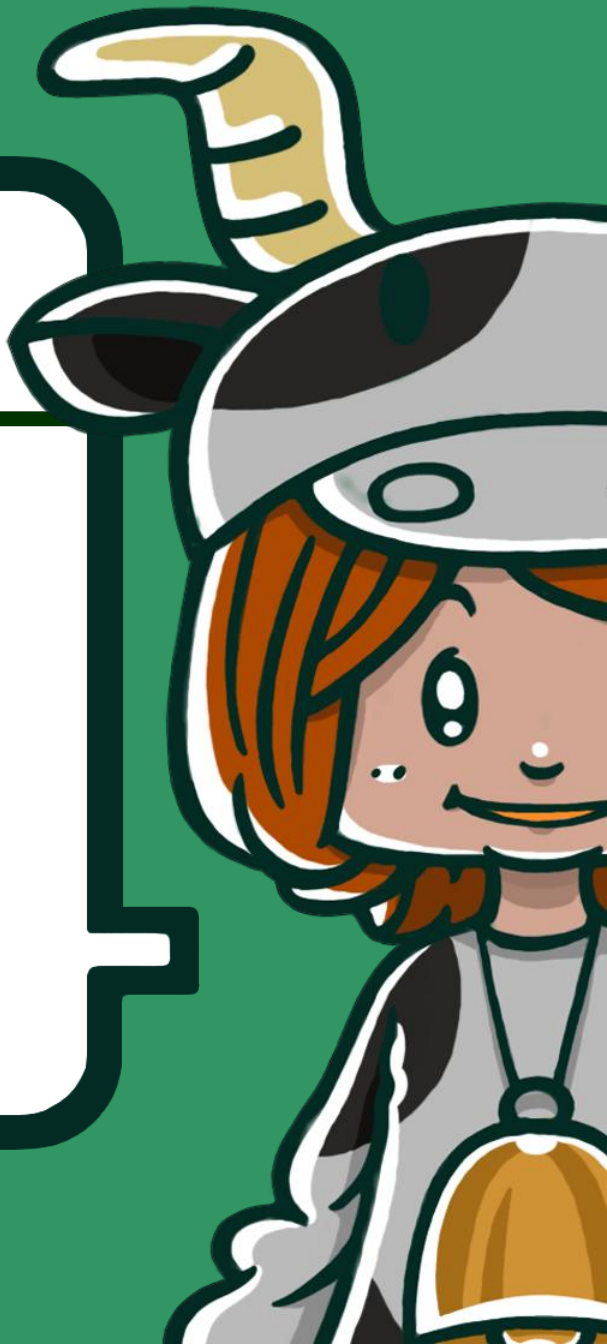


おさらい

さいごにもういちど

こういう時代がくるのでは？

- **旧クリエイター全盛期**（80～90年代前半）
  「ものづくり」とは・・・な時代
- **テクノロジー全盛期**（90年代後半～現在）
  「技術」とは・・・な時代
- **新クリエイター全盛期**（これから）
  「ものづくり」における「人」とは・・・な時代！



YES.
WE COW!

オチました？

ありがとう
ございました