

パーパスの実践に向け、グループの強みと各社の特性を活かした両軸の人材戦略で好循環を創出



ASUKA SHIMIZU

清水 明日香
株式会社バンダイナムコビジネスアーク
人事部
グループ統括チーム
デピュティゼネラルマネージャー

TAKASHI KANEKO

金子 秀
株式会社バンダイナムコホールディングス
執行役員
グループ管理本部長

KOJI HAMANO

濱野 浩二
株式会社バンダイナムコホールディングス
グループ管理本部人事部
ゼネラルマネージャー

パーパス経営に紐づいたグループ人材戦略

バンダイナムコグループの人材戦略は経営戦略と不可分であり、2022年4月に制定した「パーパス」は、人材戦略でも最上位概念となります。「Fun for All into the Future」に向けて、ユニットや事業の垣根を越え、私たち自身も含めて、ALL BANDAI NAMCOで未来に向かって、笑顔と幸せを追求し続けられる環境を人事として整備しなければならないと考えています。

一方で、バンダイナムコグループでは各社が大きな裁量を持って事業を行っており、このことは人材戦略にも当てはまります。従って、当社グループの人材戦略は、①個々の事業戦略と連動した各事業会社の人材戦略、②それらに横串を通すグループ

共通の人材戦略の2つの軸からなります。バンダイナムコグループの多様性を体現する「同魂異才^{*}」になぞらえると、①は多くの「異才」を育て、②は「異才」が活躍できるグループ全体の風土や環境であり、「パーパス」への共感は「同魂」に近いことだと考えています。

例えば今中期計画で掲げた、様々な分野における多様な人材としてのマーケッター人材、クリエイター・エンジニア人材などの育成・確保は、各事業会社を中心にグループ全体でオープンな議論を進めています。これに対し、管理系人材の育成・確保はグループ共通の課題と位置付け、グループ管理本部が中心となって考えなくてはならないテーマです。また、グローバル市場での事業拡大に際しても、日本から人材を派遣するの、現地の自律性を重視するのにより、人材戦略の在り方は大きく異なります。今中期計画では、こうした個社の戦略の

最適化、さらにはグループ業績の最大化に向け、様々な施策を展開していきます。

^{*}魂を同じくする異なる才能や特徴を持った人材の集合体を意味している

パーパスの浸透とエンゲージメント

2023年3月期の取り組みとしては、グループ横断の新任役員研修／年次別研修／役職研修で、パーパスを題材に取り上げました。若い世代でも多く聞かれた共感の声が、さらに進んでパーパスの「自分事化」につながるよう、今後プログラムの一層の拡充を進めていきます。

また、全世界のグループ従業員に対し、初のグローバル従業員意識調査を実施しました。調査項目の中でも特に、エンゲージメントの指標がベンチマークを大きく上回る結果となりました。バンダイナムコの強さの一端が、従業員が意欲的に働ける環境であり、従業員と会社の関係性が良好であること、またIPやグループに対する従業員の愛着心や思い入れが示された形だと考えています。調査は今後も実施し、エンゲージメントと併せて、従業員満足度を中心にその動向を継続的に把握し、維持向上に努めていきます。

より実質的なD&I実現へ

私たちは、新卒・キャリア、性別、年齢、国籍、人種、宗教や性的指向などにこだわらず、様々な才能、個性、価値観を持つ多様な人材が生き生きと活躍できる環境づくりが、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の王道だと考えています。そして、人員規模の大きい国内グループを中心として課題改善に努めています。2023年4月には国内グループ各社で、同性間の「パートナーシップ制度」を導入しました。また、主要グループ5社^{*}の女性管理職比率は、2023年3月末時点で21.2%となっています。女性従業員の人数割合が多い若い世代の活躍

も目立ってきており、そこから将来的な経営層が生まれてくるような環境を整えていきたいと思っています。そこで2024年3月期から、出産・育児などを経験した女性従業員のキャリア支援セミナーを、グループ横断的に実施していきます。また、長時間労働の是正に加え、復職後も働きやすい環境を整備するために、グループ各社の人事が中心となり、関係部署とともに様々な施策を検討しています。一方で、前述の従業員意識調査において、男性育児休暇取得環境の項目については改善の余地があります。引き続き、グループ全体で取得環境を改善し、推進を強化していきます。

^{*}事業統括会社4社および(株)BANDAI SPIRITS

グループ全体のさらなる成長に向けて

中期計画2年目の2024年3月期は、準備を進めてきた「グローバル人事データベース」が稼働し、グループ全体の人材の過不足や分布の偏り状況を俯瞰的に把握できるようになってきました。今は定量的かつ最低限の情報収集となっていますが、今後拡充を目指しており、データを活用すれば、より経営視点で最適なグループ人材配置や採用戦略が可能になると期待しています。

またコロナ禍以降、海外従業員の往来を控えて実施してきた「グローバル次期経営者育成研修」を、2024年3月期から海外従業員を交えた本来の形に戻します。この間、海外各エリアでは、合同研修の動きも自主的に広がっており、今後の新たな展開につなげられればと考えています。

当社グループは近年、事業内容や堅調な業績を背景に就職活動時の注目度も高いと認識しています。しかしながら、エンターテインメントは変化の激しい業界でもありますので、グループのさらなる成長を牽引する人材確保に向け、引き続き魅力的な職場になるよう整えていきたいと思っています。エンゲージメントの維持・向上などを推進し、さらなる企業価値向上につなげていきたいと考えています。

Comment

適切な人材戦略により、事業の安定的拡大に貢献しつつ、私たちグループ社員の笑顔と幸せも実現する好循環をつくり出していきます。

金子 秀

私たちの仕事は地道な土台づくりです。多彩な個性が活躍できる場を整え、何年後に振り返った時に初めて評価されるような、意義のある仕事をしていきたいと考えています。

濱野 浩二

私たちの手元には、人事に関する膨大なデータがあります。こうした資産を活用し、建設的な提案を行い、未来に向かって笑顔と幸せを追い求め続けられる環境整備の一手が担えたらと思います。

清水 明日香

Case Study

IPプロデュース事業における アニメーターの育成

OSAMU TANIGUCHI

谷口 理

株式会社バンダイナムコフィルムワークス

IP制作本部 副本部長

制作部/制作管理部 セネラルマネージャー



サンライズ作画塾

広い視点を持って、 今後のアニメーション業界を 支えるアニメーターを育成

アニメーション産業においては、以前からアニメーターの人材が不足している傾向があり、私たちとしても早い段階から、次世代のアニメーション業界を支える人材育成の取り組みを推進してきました。私たちは多くの作品を世に送り出していますが、すべては人材から生み出されるものであり、最終的には人材こそがアニメーション産業にとっての土台です。そうした意味で、将来的な監督候補など若いアニメーターが多様な才能を発揮できるように、作品を制作しながら様々な経験ができる人材育成の取り組みを推進しています。

具体的には、2018年に開設した「サンライズ作画塾*」に加え、2021年からは

「サンライズ美術塾*」を開設しています。さらに、社員向けに経験豊富な演出家や著名な脚本家を招いての取り組みとして、「演出塾」や「シナリオ塾」も開催しています。実際に、当社内および外部で監督やメインアニメーターなど、制作現場の第一線で活躍している卒業生も数多く存在し、取り組みに対する結果は確実に出ています。そして結果を受けて応募者も増加し、優秀な卒業生を輩出する良い循環が生まれています。卒業生の中には当社ではなく外部制作会社で活躍することもあります。今後のアニメーション業界を支えるためにも、取り組み続けていく必要があると強く感じています。

私としては、今後海外の制作スタジオなど、現地人材の育成に携わることに挑戦したいと思っています。さらに、海外で育成した人材に日本の制作を経験してもらい、日本の人材には海外経験を積んで

もらう、といった交換留学の形をつくるなど、これまでとは違った視点の活動も行っていきたいと思っています。

IP軸戦略をさらに進化させるためにも、新たな視点を持ったアニメーターを育成することは必要です。私たちの育成方針として、社員それぞれの希望を尊重し、ポジション変更などにも柔軟に対応するなど、様々な経験を積んでもらうことも意識しています。バンダイナムコグループの定番IPの長期安定化や新規IPの創出を支えるアニメーターを育成することで、アニメーション業界のさらなる活性化にも貢献できるよう、今後も継続すべき使命として取り組んでいきます。

*募集要項に基づいて外部公募を実施し、アニメーションの作画または美術に関する実習を提供する制度。現役のアニメーターや美術監督・美術スタッフが講師となり、塾生は奨励金による生活面のサポートを受けながら、半年から1年間の実習期間を経て、実際の仕事現場で活用できる技能や知識の習得を目指します。

Case Study

コンテンツビジネスにおける ゲームクリエイターの育成

FUMIHIRO SUZUKI

鈴木 史洋

株式会社バンダイナムコスタジオ

執行役員/第2スタジオ スタジオヘッド/Sスタジオ スタジオヘッド

Sスタジオ 協働開発グループ 大規模開発推進室 セネラルマネージャー



新人研修プロジェクト「GEMini」にて実施したアナログゲーム制作研修

クリエイターの長所と好奇心を活かし、エンターテインメントを 創出し続ける組織をつくる

ゲーム開発における人材育成は、個人の適性を見極め、能力を高めていくことが重要です。また、ゲーム開発で求められる知識や技術は、一朝一夕に身につくものではなく、地道な経験の積み重ねが必要です。本来であれば若手クリエイターが、まずは小規模なゲーム開発を通じて、全体感を掴むことが大切です。しかし、昨今のハード面の高性能化とソフト面に求められる表現性の精緻化に伴い、開発プロジェクトが大規模となり、業務が細分化されたことで部分的な経験に留まる傾向にあります。

こうした状況を踏まえ、当社では、若手クリエイターの開発経験を積み上げる仕

組みとして、少人数のチームを編成し、3~4カ月でゲーム開発の一連の流れを経験する新人研修「GEMiniプロジェクト」を2019年より実施しています。2021年には、若手クリエイターがより自由な発想で開発に取り組める場として、ゲームレベル「GYAAR Studio」を立ち上げました。

さらに大規模ゲーム開発においては、技術的な専門性はもちろんのこと、様々な職種との連携やリーダー適性といった集団行動で求められるスキルも必要です。私が統括する大規模開発推進室は、若手クリエイターの将来的なスキルの醸成を目的として2021年に創設され、職種間理解やリーダー人材の育成につながるような施策や評価制度を推進しています。創設当初は、上位の管理職層が主導となって推進することが多かったのですが、最近ではスキル獲得の重要性に気づいた現場のリーダー層がより積極的に若手クリエイターに

関わろうとする姿勢が見られるようになったと実感しています。今後は全社的な取り組みにしていくとともに、ALL BANDAI NAMCOの強みを活かし、ゲーム開発と近い技術を要する映像制作との連携や海外のグループ会社も含めたクリエイター人材の育成にも注力していく方針です。

私自身、子どもの頃から旧namcoのゲームが好きでゲーム開発に携わりたいと思っていました。これまでの経験から、日々の試行錯誤が求められるゲーム開発においては、ゲームに対する強い想いが誰もが楽しめるゲームの創出につながると考えています。ファンの熱量に応える素晴らしいエンターテインメントを届け続ける組織にするため、クリエイターの好奇心と探求心を後押しするような育成を今後も継続していきます。