

Square Enix 가 프로세스 관리에 진심으로 도전하다 | ShotGrid 를 사용한 Final Fantasy XVI(파이널 판타지 16) 관리 기술



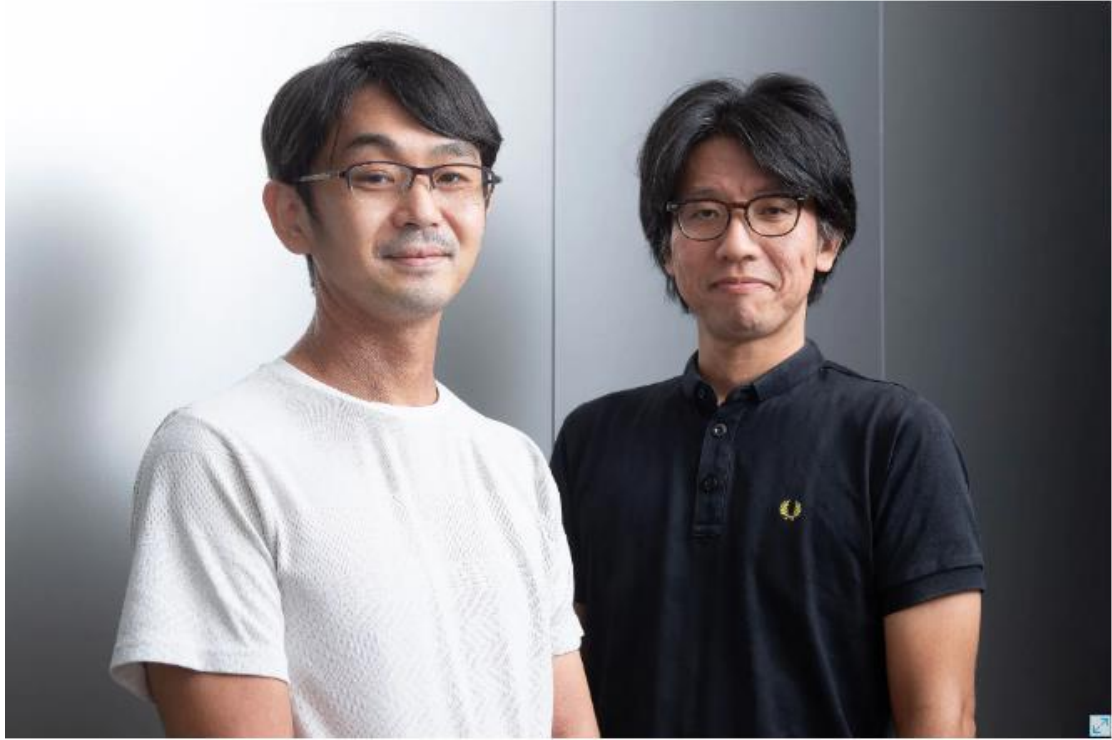
Final Fantasy XVI(FF16)는 2023 년 6 월 22 일(목요일)에 시리즈의 첫 번째 액션 게임으로 출시되었습니다. 스토리 및 그래픽의 아름다움에 액션 게임의 요소가 더해진 시리즈의 최신작이었습니다. PlayStation®5 에서 출시된 FF16 에는 그 어느 때보다 아름답고 풍부한 시각적 표현이 필요했는데요. "Square Enix 가 'Final Fantasy XVI'에서 Maya 와 MotionBuilder 를 활용한 방법" | "기술의 결합으로 생성된 새로운 표현"이라는 기사에 이어, 이번에는 ShotGrid 를 활용한 프로젝트 프로세스 관리의 전과정에 대한 이야기를 들어보았습니다.

Square Enix 인터뷰 대상자

Square Enix Inc.

이타로 이와부치(Eitaro Iwabuchi) - 수석 시네마틱 테크니컬 아티스트

타케오 스즈키(Takeo Suzki) - 시네마틱 매니저



Square Enix 본사, 왼쪽부터 이와부치와 스즈키

점점 복잡해지는 관리 업무, ShotGrid 가 제공하는 이점.

현대인은 바쁩니다. 정보가 너무 많고 할 일은 더 많습니다. 기업들은 서비스의 품질 향상 및 직원들의 정신 건강을 유지하기 위해서 업무의 효율화와 자동화에 늘 중점을 두고 개선하려고 합니다. 하지만, 우리가 원하는 경우에도 이러한 요인을 개선하기 어려운 이유가 있습니다. 예산 문제, 지식 문제, 기술자 영입 및 유지 문제, 유지 관리 및 지속성 문제 등....., 기업들은 다양한 문제에 직면해 있습니다.

또한 모든 측면에서 점점 다변화되고 있는 오늘날의 작업 스타일에 따라 직원의 입장이나 상호 작용 방식, 권한, 자유 재량, 지식 및 활용 능력도 다양해지고 있습니다. 오늘날 점점 복잡해지는 환경에서는 프로젝트 관리, 진행 관리, 안전 관리 등 "관리 업무"의 품질과 정확성이 프로젝트 성공의 열쇠라고 해도 과언이 아닙니다.

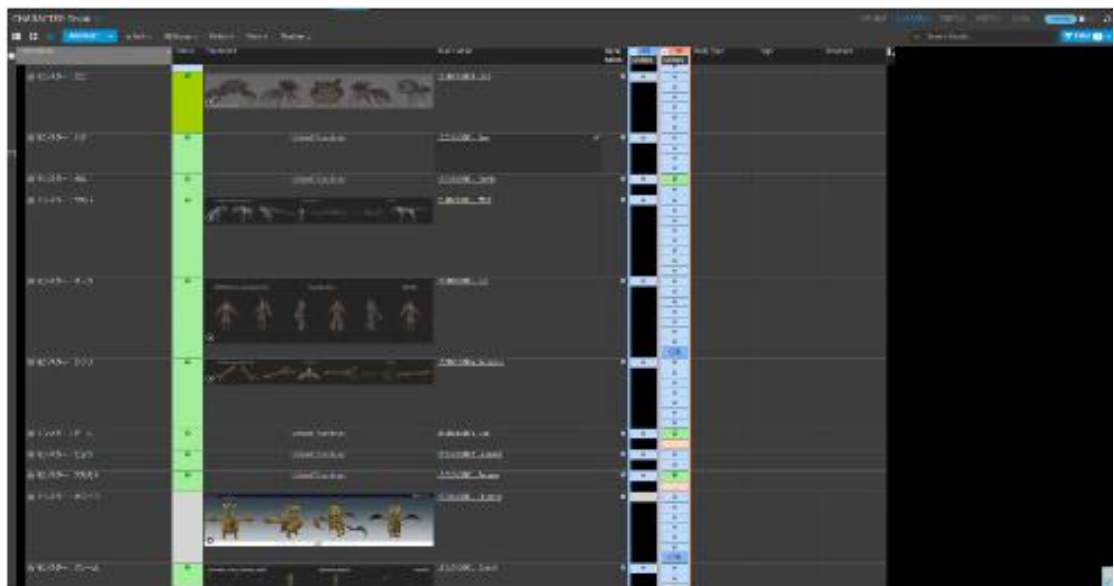
이 기사에서 소개하는 Square Enix 의 FF16 과 같이 수백 명의 관계자가 참여하는 대규모 개발의 현장에서는 "신청-확인-승인"과 같은 승인 과정 뿐만 아니라, 전체 섹션에서 빈번하게 수정, 커뮤니케이션 및 정보 전송, 관리자 간 진행 상황 확인 등이 발생합니다. 콘텐츠를 주고받으며 확인하는 등 승인이 필요한 작업이 상당히 많아 프로젝트 진행에 지장을 주는 경우도 많습니다. 우리는 아티스트들의 스트레스를 줄이고 잘못된 커뮤니케이션과 불필요한 승인 작업을 없애 "인간만이 할 수 있는 크리에이티브 작업"에 집중할 수 있기를 바랍니다. Square Enix 는 점점 복잡해지고 있는 프로젝트 관리를 간소화하기 위해 ShotGrid 를 어떻게 도입했을까요? 본 기사에서 도움이 되는 정보를 얻으실 수 있기를 바랍니다.



그럼 시작하겠습니다.

ShotGrid 의 도입장벽을 어떻게 극복하셨나요?

“ShotGrid 도입을 위한 장벽을 어떻게 극복할 것인가?” 우선 우리는 이 문제를 해결해야 했습니다.” 타케오 스즈키(시네마틱 매니저)는 배경이나 캐릭터와 같은 에셋 제작을 관리하는 데 ShotGrid 를 이미 사용하고 있었지만 아직 컷씬 제작을 관리하는 데는 사용해본 적이 없다고 말합니다. FF16 에서는 ShotGrid 를 사용하여 컷씬 제작의 효율성도 향상하고 싶었습니다. 하지만 도입 당시 이타로 이와부치(수석 시네마틱 테크니컬 아티스트)는 세부적인 플로우를 구축하는 것뿐만 아니라 스태프의 이해를 얻는 것도 중요하다고 생각했습니다.



에셋 프로세스 관리의 효율성은 ShotGrid 의 운영에서 이미 검증되었습니다.

스즈키는 과거 컷씬 제작 시 인하우스 리뷰 툴과 이메일을 통해 모든 커뮤니케이션이 이루어지고, 전체 프로세스 관리도 모두 수기로 작성한 스프레드시트 등을 사용했기 때문에 정보가 분산되어 있고, 따라서 상황을 즉시 파악하고 나중에 재확인하기가 어려웠다고 말합니다. "제작 과정에 회사 안팎의 다양한 사람들이 포함되어 있기 때문에 ShotGrid 를 통해 공통으로 정보를 공유하는 것이 효율성을 높일 수 있다고 생각했습니다. ShotGrid 를 도입할 경우 정보를 한곳에 모을 수 있어 많은 이점을 얻을 수 있다고 느꼈습니다. 그래서 우리는 시행착오와 지금까지 배운 교훈을 활용하여 ShotGrid 사용법을 설명하기 위해 섹션별로 설명회를 진행하고 모든 직원에게 세심한 강의를 통해 ShotGrid 도입에 대한 이해도를 높이기로 결정했습니다.



타케오 스즈키, 시네마틱 매니저

ShotGrid 는 프로젝트 진행 관리자와 크리에이티브 팀 사이의 허브 역할을 하며 전체 프로젝트의 흐름과 작업을 조율하는 역할을 합니다. 작업량의 균형을 빠르게 확인 및 조정해 지연이 발생하는 부분에 배치할 수 있으므로 전체 프로젝트의 성과를 향상시킬 수 있습니다. 이와부치는 "FF16 의 경우, 컷이 너무 많아 누가 담당자인지, 누구에게 문의해야 할지 헷갈리기 쉬운데, 컷 담당자를 즉시 파악할 수 있도록 페이지 레이아웃을 쉽게 편집할 수 있게 되었습니다."라고 말합니다. 그리고, "상세한 리뷰 히스토리를 확인하고 모니터링할 수 있는 '리뷰 기능'도 매우 도움이 되었습니다."라고 말합니다. 그는 히스토리만 봐도 '어디서', '왜', '어떤 담당자에게서' 작업 상태가 멈추었는지 한눈에 알 수 있다는 점을 높이 평가했습니다.



영상의 어느 프레임에서나 지시사항을 직접 작성할 수 있으므로 피드백을 정확하게 전달할 수 있습니다.

영상 제작과 게임 개발 모두, ShotGrid 의 유연성은 모든 흐름에 대응합니다.

ShotGrid 는 할리우드는 물론 일본의 다른 애니메이션 및 영상 제작 현장에서도 필수적인 도구가 되었습니다. 최근 몇 년 동안 게임 개발 분야에서도 사용량이 증가하고 있습니다. 이와부치는 게임 개발 분야에서 ShotGrid 를 활용한 것에 대해 다음과 같이 언급했습니다. "영상 제작과 게임 개발에서 컷신 제작을 위한 프로세스 관리는 비슷해 보일 수 있지만 몇 가지 차이점이 있습니다. 게임 개발의 경우 시나리오에서 사운드까지 광범위한 프로세스와 섹션들을 작업하면서 영상 제작에 비해 더 폭넓은 과정을 밀접하게 커뮤니케이션합니다. 우리는 이것을 '단계별 시스템'이라고 부르며, 게임 개발 프로세스에 따라 전체적인 제작 흐름에 맞춰 작업을 관리하기 위해 ShotGrid 를 사용하는 것을 고려했습니다."



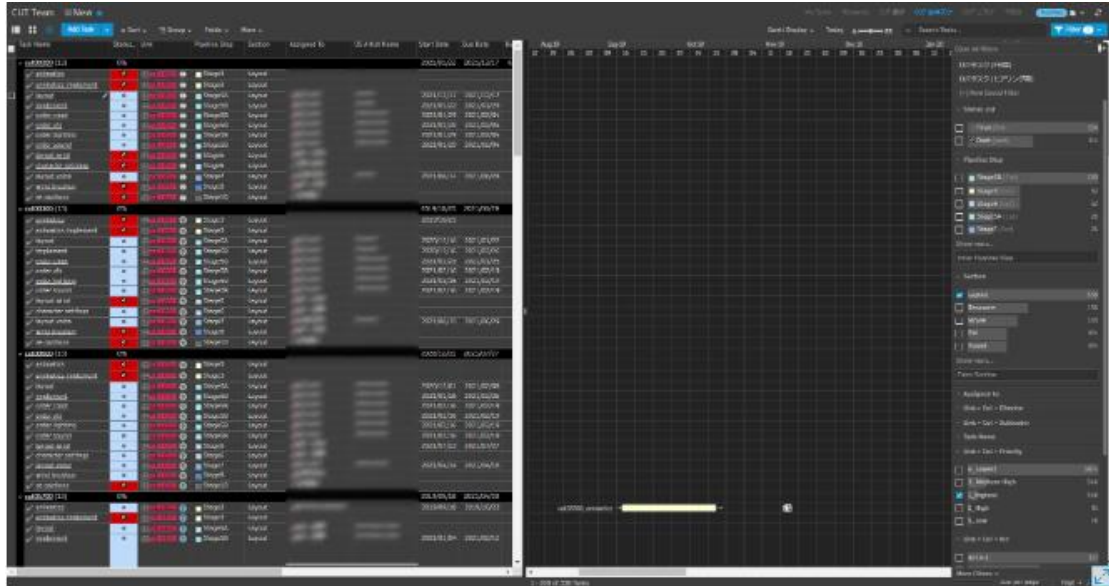
"단계별 시스템"을 기반으로 만들어진 일정. 영상 제작에 비해 작업량이 매우 많고, 유닛도 50 개가 넘습니다. "준비", "읽기", "스토리보드 작성" 등 작업은 작은 섹션으로 나뉩니다.

이와부치의 설명을 좀 더 자세히 살펴보자면, 영상 제작의 경우 포스트 프로덕션이라는 단계에서 사운드가 추가되는 경우가 많습니다. 게임 개발의 경우 개발 중에 오디오를 재생하면서 움직임과 표정을 일치시키는 것이 필요합니다. 오디오 녹음의 진행과 오디오 데이터의 정보가 애니메이션 편집 작업과 연결되는 것이 바람직합니다. ShotGrid 는 회사에서 "단계별 시스템"이라고 부르는 스케줄링 기능을 통해 이러한 흐름을 유연하게 처리합니다. "보시다시피 영상 제작과 게임 제작의 흐름에는 꽤 많은 차이가 있습니다. 하지만 이러한 차이점을 수용하고 어떤 워크플로우에도 대응할 수 있는 유연성이 ShotGrid 가 매력적인 이유라고 생각합니다."라고 이와부치는 말합니다.



이와부치 에이타로, 수석 시네마틱 테크니컬 아티스트

이와부치와 스즈키는 “필터링 기능”을 “완벽하게 활용해 어려움을 극복”할 수 있었다고 높이 평가합니다. 아티스트나 담당자가 제작한 데이터를 컷 번호, 파일 번호, 담당자 등으로 필터링하여 검색, 추적할 수 있기 때문에 엄청난 양의 정보를 처리하는 대규모 개발 현장에서도 스트레스 없이 원하는 데이터에 액세스할 수 있었습니다. "다양한 조건에서 데이터를 필터링할 수 있기 때문에 꼭 잘 활용해 보셨으면 합니다. 필요한 정보를 빠르게 얻을 수 있어 진행 관리에 매우 유용합니다."라고 이와부치는 말합니다.



"필터링 기능". 이전 과정에서 완료되지 않은 태스크의 목록을 확인하거나, 담당자별로 분류할 수 있습니다. 개별적으로 커스터마이징하면서 진행 상황을 확인하고 싶은 것만 표시하고, 보고 싶은 부분만 골라서 볼 수 있습니다.

ShotGrid 상태 변경, 댓글 등에 대한 이메일 알림은 기본 기능을 사용하더라도 받을 수 있습니다. 그러나, Square Enix 는 이전 프로세스 상태에 따라 다음 프로세스 상태가 자동으로 변경되고, 이전 프로세스의 상태가 변경되면 관련 담당자에게만 이메일을 보내는 커스텀 툴을 개발하여 사용하고 있습니다. "다수의 인원에 의해 개발이 진행되다 보니 IT 활용 역량에 다소간의 불균형이 있고, 프로젝트에 참여하는 방식도 다양합니다. 상태가 자동으로 변경되기 때문에 프로세스 간의 원활한 인계가 가능했습니다. 이메일 알림을 기본 기능으로 설정한 경우에는 필요 이상의 넓은 범위에 대량의 이메일이 전달되는 경우가 있었습니다. 정말로 필요한 알림만 받도록 해 두지 않으면, 이메일 자체를 확인하는 것이 어려워질 수 있고, 그렇게 되면 놓치는 메일이 발생하게 될 것입니다."라고 이와부치는 말합니다. 이처럼 프로젝트 규모, 콘텐츠, 인력에 따라 프로젝트를 사용자화할 수 있는 기능은 ShotGrid 의 강점 중 하나입니다.

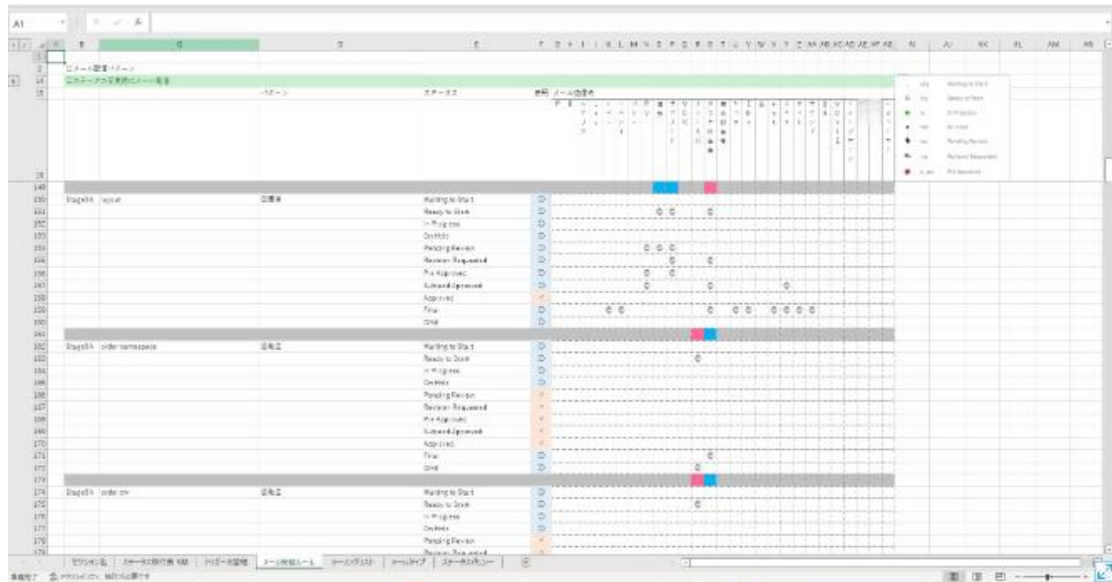
ShotGrid 를 강화하기 위한 커스텀 툴 구현의 핵심 사항.

직원들이 안심하고 사용할 수 있습니다.

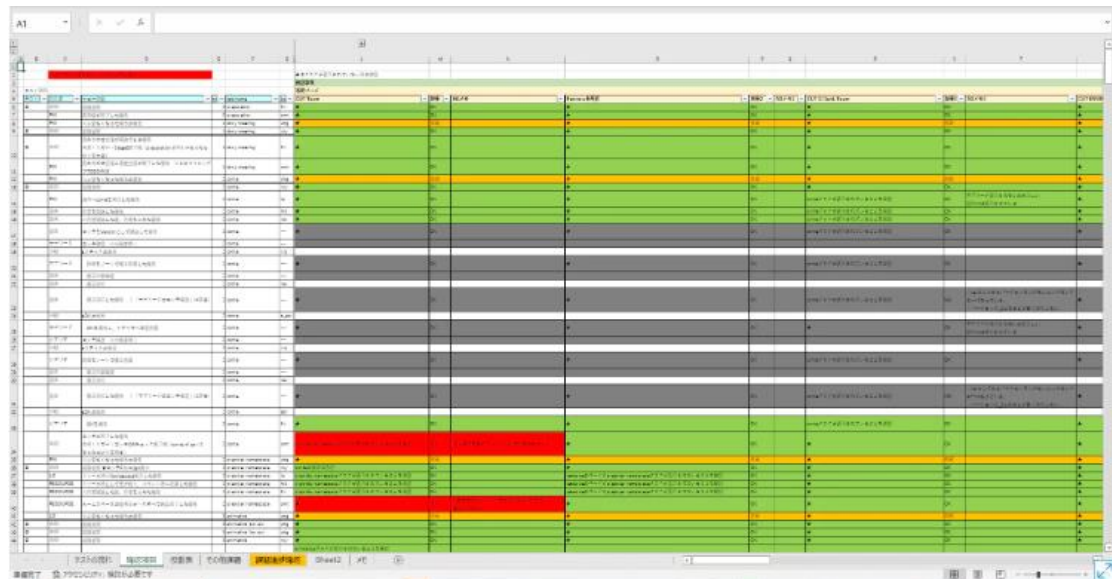
그렇다면 실제로 ShotGrid 를 위한 커스텀 툴을 어떻게 개발하고 운영하셨나요? 이와부치 씨에게 물었습니다. "우선 우리는 일종의 설계 문서를 준비했습니다. 설계 과정에서 우리는 모든 부서의 직원들과 여러 차례 면밀한 인터뷰를 거쳐 모든 사항을 정리했습니다. 그런 다음 상태 변경이 자동으로 이루어지려면 어떤 프로세스가 편리한지, 그때 어떤 이해관계자에게 통지되는 것이 좋은지 등 각 부서 및 팀의 요청 목록을 작성했습니다. 우리는 표준 ShotGrid 보다 쉽게 사용할 수 있도록 어떤 종류의 동작이 바람직한지 결정하기 위해 커스텀 개발에 우선순위를 두었습니다." 참고로 우리는 1 차 인터뷰 때 30 여

건 정도의 요청사항을 받았고, 이후에는 프로젝트에서 커스텀 툴을 운영하면서 필요에 따라 커스텀 툴에 대한 신규 릴리즈 및 업데이트 형태로 적용해 나갔습니다. FF16 은 '사내 정기 유지보수', '사내 임시 유지보수'라는 방식으로 매주 초에 ShotGrid 커스텀 툴의 업데이트를 진행하고 있습니다. 프로젝트 전반에 걸쳐 총 4 건의 대규모 릴리즈와 총 20 건의 소규모 업데이트 및 릴리즈가 있었습니다.

커스텀 기능을 출시하고 업데이트할 때마다 관리 팀의 여러 구성원들이 역할을 나누어 문제를 해결하기 위해 많은 인력을 투입하여 상태 변경 및 이메일 알림 동작에 대한 테스트를 차근차근 진행했습니다. 솔직히, 이 작업에는 많은 인력이 필요했지만, 이와부치는 운영이 시작된 이후에 문제가 발생하는 것을 방지하는 데 필요한 과정이었다고 말합니다. 기대와 요구에 부응하기 위해 커스텀 기능을 출시하더라도 문제가 많으면 운영에 대한 불안감과 불만족이 발생하기 때문입니다. "우리는 꽤 많은 버그를 발견할 수 있었고 그 중 일부는 꽤 중대했기 때문에 출시 전에 신중하게 테스트할 수 있어서 정말 다행이었습니다. 덕분에 직원들이 ShotGrid 의 커스텀 기능을 안심하고 사용할 수 있었다고 생각합니다."라고 이와부치는 말합니다.

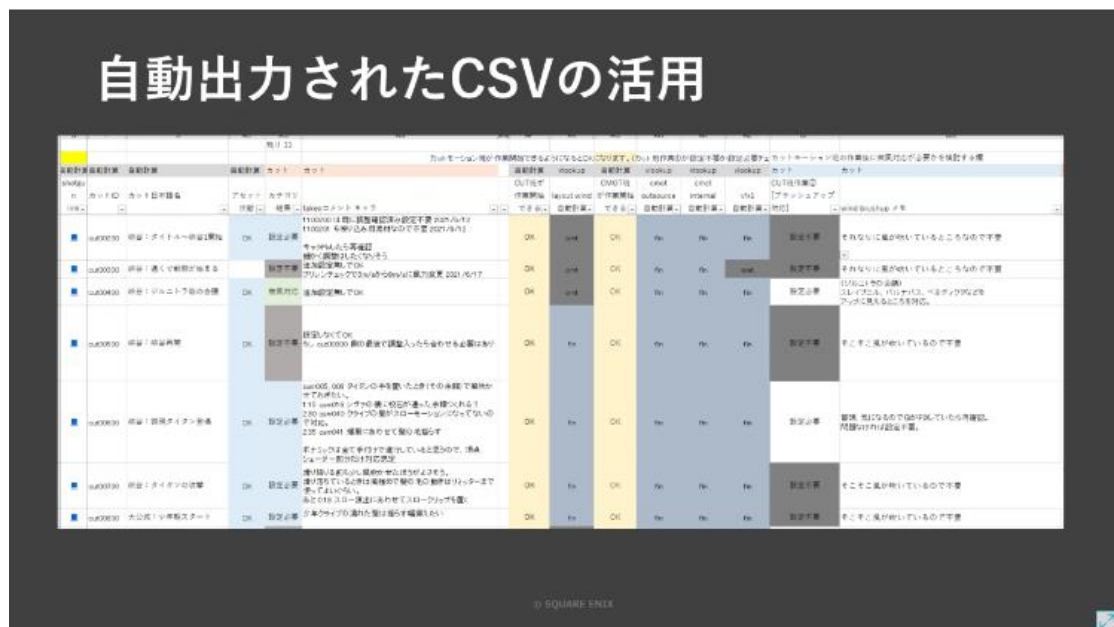
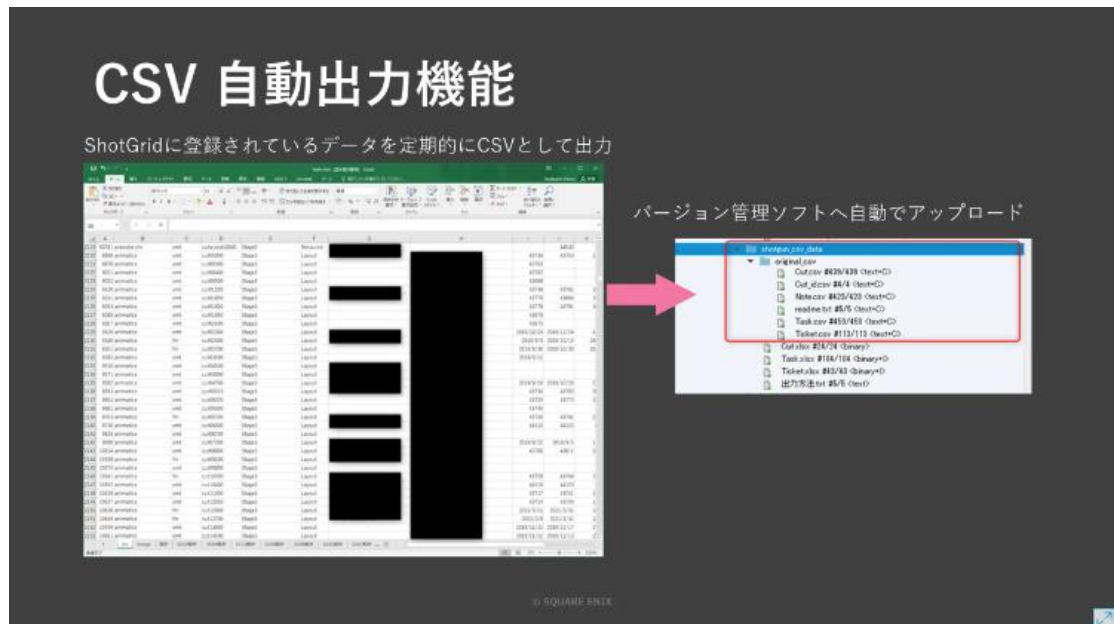


피드백을 바탕으로 정리된 설계 자료



확인할 항목 목록, 각 항목의 작동 상태를 하나씩 철저히 확인했습니다.

스즈키 씨는 ShotGrid 의 프로세스 모니터링에 집중하는 동시에 일부 작업의 데이터는 Excel 을 사용해 확인했다고 말합니다. 당시 그는 ShotGrid 의 'CSV 출력 기능'이 매우 편리했다고 말합니다. "ShotGrid 에서 필요한 데이터를 CSV 형식으로 내보낸 다음 관리를 위해 Excel 에서 자유롭게 관리할 수 있습니다. 저는 개발팀에게 CSV 를 자동 출력하는 툴을 만들어 달라고 요청했습니다. 제작 상황은 빠르게 변하고 자주 업데이트가 필요하기 때문에 수작업으로 제작한 관리 차트임에도 불구하고 ShotGrid 의 마스터 데이터를 기반으로 매번 정확한 정보를 확인할 수 있어서 큰 도움이 되었습니다."



ShotGrid 에서는 최신 정보가 지속적으로 축적되며 Excel 시트를 사용하여 표시를 확인할 수도 있습니다.

ShotGrid 는 인프라 도구입니다.

도입 성공의 결정적인 요인은 안심하고 사용할 수 있다는 점이었습니다.

ShotGrid 는 진행 상황 관리를 편리하게 수행할 수 있는 기반을 구축하는 도구입니다. 이와부치는 "ShotGrid 는 인프라 도구입니다."라고 말합니다. 하지만 인프라 이상으로 프로젝트에 없어서는 안 될 메커니즘으로 신뢰를 받아야 합니다. "우리 직원들이 마지막까지 ShotGrid 를 안심하고 사용할 수 있는가? 우리는 이것이 ShotGrid 도입의 성공을 결정한다고 믿으며, 경영진은 ShotGrid 를 사용할 때 이를 인지하고 있었습니다."라고 이와부치는 말합니다. 어떤 사람들은 큰 기대를 갖고 사용하기 시작할 수도 있지만 익숙한 기존 작업 방식이 변경되는 것에 저항감을 느끼는 사람도 있을 수 있습니다. ShotGrid 로 원활하게 전환할 수 있었던 비결은 사람들이 도입에 대해 깊이 이해할 수 있도록 독려하고, 후속 시스템을 개발하고, 편안하게 사용할 수 있도록 시스템을 구축한 덕분이라고 생각됩니다.



마지막으로 이와부치 씨와 스즈키 씨에게 그들이 우려했던 가성비에 대한 솔직한 소감을 물었습니다. "ShotGrid 를 사용하면 많은 장점이 있지만 비용 측면에서 가장 효율적인 요소는 정보를 정확하게 전달하고 잘못된 의사소통을 방지할 수 있다는 점이라고 느꼈습니다. 정보 전달에 오류가 있을 경우 3 명이 후속 조치를 취하는 데 3 일이 걸릴 수 있습니다. ShotGrid 가 오류를 완전히 없애주었다는 말은 아니지만, 프로젝트 전반에 걸쳐 개발이 순조롭게 진행된 이유는 전보다 더 원활하게 소통할 수 있게 되었기 때문입니다. ShotGrid 를 사용하면 여러 사람의 관리 비용을 절약할 수 있다고 생각합니다."라고 이와부치는 말합니다. ShotGrid 를 계속 사용하면 노하우가 축적되고 직원도 ShotGrid 를 사용하는 작업에 익숙해지므로 시간이 지남에 따라 비용 대비 효과가 꾸준히 높아질 것으로 기대합니다.

또 다른 측면에서는 워크플로우를 조정하는 방법을 고안함으로써 ShotGrid 의 비용 효율성을 체감할 수 있었다고 스즈키는 말합니다. "갑자기 ShotGrid 에서 모든 것을 운영하려고 하면 거부감이 생길 것이라고 생각합니다. 따라서 특정 프로젝트나 부서의 에셋 관리 및 샷 관리를 ShotGrid 로 시도해 보면서

점차적으로 사용을 확대하는 것이 수월할 수 있습니다. 예를 들어 위에서 언급한 것처럼 CSV 는 입출력이 가능하므로 Excel 을 기반으로 진행 상황을 관리하고 있다면 그런 지점에서 먼저 ShotGrid 를 도입해 볼 수 있습니다. 프로젝트와 워크플로우에 맞는 방식을 채택한다면 비용만큼의 가치가 있다고 생각합니다."

'작게 시작하라(Start Small)'라는 말이 있습니다. 갑작스럽게 큰 모험을 하기보다는 지금 가지고 있는 것을 활용해 조금씩 앞으로 나아갈 수 있습니다. 프로젝트나 회사의 규모, 예산에 따라 다르겠지만 ShotGrid 도입을 고려하고 있다면 작은 규모로 시작하는 것도 한 가지 방법입니다. 점차적으로 사용 비중을 높이면 ShotGrid 는 이상적이고 강력한 "프로젝트 매니저"가 되어줄 것입니다.

텍스트: 유니코 미무라(Yuniko Mimura) (@UNIKO_LITTLE)

편집: Square Enix, Autodesk



FINAL FANTASY XVI

플랫폼: PlayStation®5

장르: 액션 RPG

플레이어 수: 1

CERO: D

© SQUARE ENIX

Shotgun 의 이름이 [ShotGrid](#) 로 변경되었습니다.