

※ 본 아티클은 CMP MEDIA LLC와의 라이선스 계약에 의해 국문으로 제공됩니다

Gamasutra.com

메이드 인 저팬 서양인이 바라본 일본 게임산업의 작업환경

Ryan Winterhalter

2007년 4월 25일

http://www.gamasutra.com/features/20070425/winterhalter_01.shtml

일본 게임 개발사는 조직 구조나 디자인 방법에서 북미와 미국과는 근본적인 차이를 보이며 일본 게임 스튜디오에서 근무하는 외국인 개발자도 극소수에 불과해 그 차이는 더욱 커 보인다.

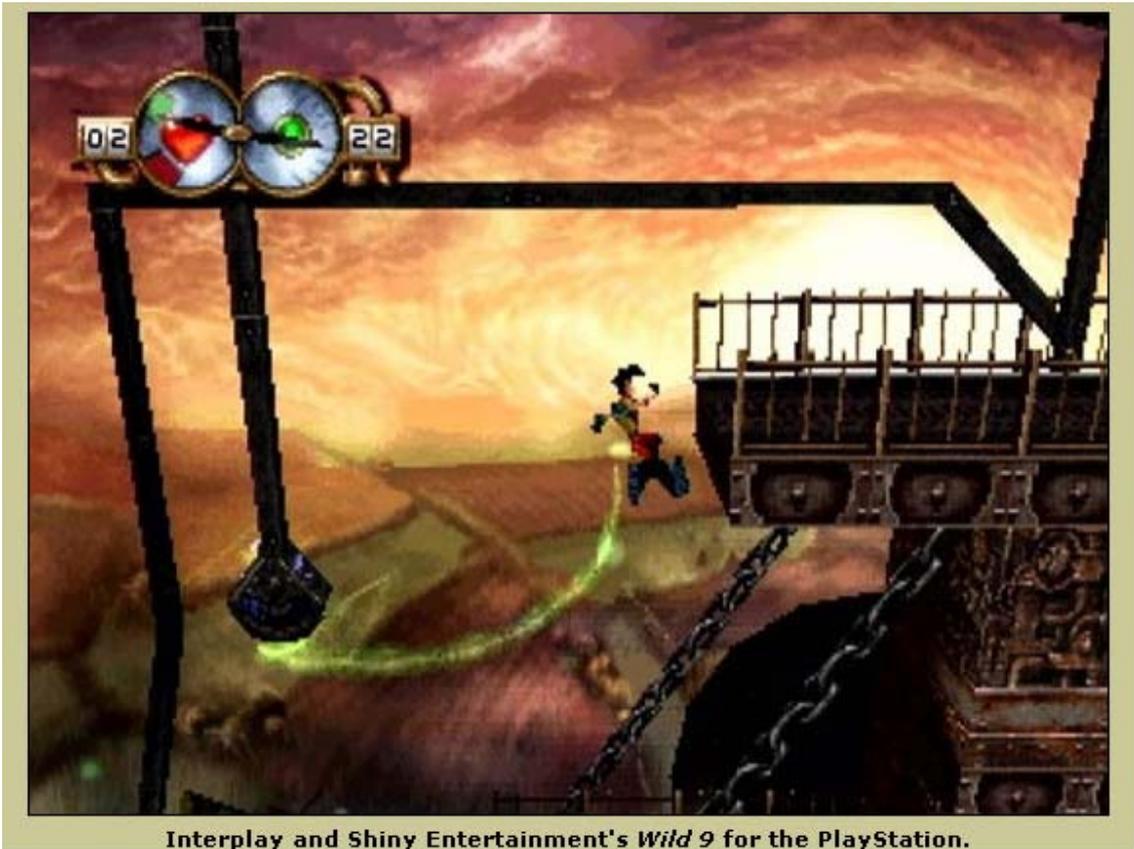


일본에서 일하는 외국인 개발자들은 악명 높은 일본 게임 산업의 노동 시간과 다양한 요구 외에도 문화와 언어 차이 및 일본인 상사와 동료들의 관계에도 익숙해져야 한다. 이들 외국인 개발자들이 일본의 노동 시장에서 차지하는 비율은 극히 미미하지만 일본의 기업 문화, 작업 관습, 게임 개발 등을 경험한 덕분에 다른 서양 개발자들과는 다른 관점을 가지게 되었다. 기본적인 문화와 언어적 차이 외에도 조직 구조와 회사의 계급 관계, 디자인 철학의 차이 등이 이들 개발자들에게 특별한 경험이 되어준 것이다.

많은 사람들에게 일본과 게임은 동의어로 인식된다. 이는 Silicon Knight 의 Denis Dyack 가 Chris Kohler 의 게임 산업 관련 논문인 "파워업(Power Up)"의 서문에서 "...일본이 없었다면 오늘날과 같이 발전된 게임 산업 또한 없었을 것이다..."라고 언급한 사실을 보아도 잘 알 수 있다. 가마수트라는 일본의 게임 산업에 대해 가장 정확하게 판단할 수 있는 이들은 일본에서 근무하는 외국인 개발자일 것이라고 생각하고 이러한 개발자 3명을 인터뷰했다.

JC Barnett(필명)는 도쿄의 평범한 회사에서 근무하는 영국인 개발자로서 자신의 블로그인 [Japanmanship](#)에 일본에 살면서 느꼈던 일본 게임 산업 및 일본 문화에 대한 소견을 기록했다. 블로그에는 자신의 인생관, 외국인을 대하는 일본인의 태도, 그리고 일본인을 대하는 그만의 전략 등을 소개해 놓았으며 일본 게임 산업의 작업 관행에 대한 간결하면서도 깊이 있는 평가는 일본을 외의 개발자와 게임 팬의 시선을 사로잡았다.

20년 경력의 Greg Tavares 는 오리지널 시드마이어의 해적(Sid Meier's Pirates), 와일드 9(Wild 9), 크래쉬 팀 레이싱(Crash Team Racing), 로코로코(Loco Roco) 등의 개발 작업에 참가한 전문가로서 도쿄에서 7년 간 거주하다가 최근 미국으로 돌아간 상태이다.



Interplay and Shiny Entertainment's *Wild 9* for the PlayStation.

마지막으로 영국에서 아미가 개발에 참여하면서 경력을 쌓기 시작한 Dylan Cuthbert 는 Nintendo 의 눈에 들어 Nintendo 의 군페이 요코이 팀에 합류했으며 스타폭스(StarFox) 개발 작업에도 참여했다. 이후에 미국과 일본에서 Sony 와 작업하다가 2001 년에는 교토에 Q-Games 를 창립했다. Q-Games 는 최근 플레이스테이션 3 용 캐주얼 게임 시리즈인 픽셀 정크(Pixel Junk)를 릴리스했다.

일본으로 가는 길

Barnett 는 "내가 일본을 선택한 이유는 일 때문이라기 보다는 단순히 일본에서 살고 싶었기 때문이다. 조금이라도 괴짜 기질을 가진 사람에게 도쿄는 거부할 수 없는 도시이다. 나도 일본에 살고 싶은 욕심이 먼저였고 일은 그로 인한 필수불가결한 선택이었다."라고 말한다.

요즘 미국이나 유럽의 대학교에서는 일본에서 일하고 싶어하는 학생들을 어렵지 않게 찾을 수 있다. 게임에 대한 관심과 일본에 대한 관심은 밀접한 상관 관계를 맺고 있는 경우가 많아서 게임에 관심있는 학생이라면 일본에서 하루 살아보고 싶어하는 것이다. Barnett 는 "경험 있는 개발자들은 좀더 현실적이며 장기적인 이야기에 관심을 기울이지만 게임 산업이 이제 막 진입하기를 희망하는 사람들이나 젊은이들은 그저 일본에 가기를 열망할 뿐이다. 물론 여기에는 어느 정도의 맹신이 깔려 있다. 사람들은 일본에 가면 미야모토 바로 옆에서 젤다(Zelda)처럼 백만 카피 이상이 판매되는 인기 게임을 함께 개발할 수 있을 것이라고 생각한다."라고 말한다.

그럼에도 불구하고, 매년 호기심 많은 교환학생과 영어 선생님, 게임 개발자들이 일본으로 몰려들고 있다. Tavares 는 1995~1996 년에 일본어를 정말 열심히 공부했다고 한다. "1997 년 말 실직 상태에 있을 때, 붙잡을 여자친구나 아내, 아이들이 있는 것도 아니니 일본에 가서 진짜 일본어를 공부하자고 결정했다. 내가 일본에 오게 된 동기는 일본어 공부였고 경제적으로 여유가 없었기 때문에 일본 현지에서 일을 찾게 된 것이다."

일본에서 근무하는 외국인 개발자 대부분은 의도적으로 일본에 거주하기를 선택하지만 항상 그런 것만은 아니다. Cuthbert 의 경우가 그러하다. "처음 일본에 왔을 때는 일본에 대해서 잘 몰랐다. 당시 Argonaut Software 에서 급하게 게임보이용 데모를 만들었는데 Nintendo 에서 이를 보고 교토에 있는 Nintendo 엔지니어에게도 이를 보여주기 위해 2 주 후에 우리를 교토로 불렀다. 그때 교토와 교토 사람들에 대한 인상이 너무 좋아서 교토에 살면서 일해보기로 결정했다."

기업 문화의 차이



사실 서양에서 일본 기업 문화는 악명이 높다. 일본에서 비즈니스 서적은 엄격한 계급 문화와 깨지지 않는 프로토콜에 대한 이야기로 가득 차 있으며 이는 "튀어나온 못이 정에 먼저 맞는다."라는 속담에도 잘 나타나 있다. 다행히 게임 산업은 조금 여유 있는 편이다. Barnett 는 "조금 고개를 숙여 인사를 하지만 양복을 입고 출근하는 사람은 아무도 없다. 그리고 비공식적인 자리에서는 사장과도 격의 없이 웃고 이야기할 수 있으며 가끔은 같이 술을 마시러 가기도 한다. 그리고 나 같은 외국인은 그 보다 좀더 자유로울 수 있지만 일본인 동료들도 보통 서양인이 생각하는 것보다는 자유롭게 행동한다."라고 말한다.

Cuthbert 는 문화적 차이로 인해 충돌이 발생할 수도 있다고 말한다. "확실히 일본에서 매니저는 서양의 매니저들보다 개발자의 작업에 깊게 관여한다. 가끔 그로 인해 일부 외국인 개발자들은 심리적 거부감을 느끼기도 한다. 하지만 내가 겪어 본 거의 모든 일본인 매니저는 단순히 조화와 질서를 유지하려고 노력하여 결과적으로 작업자의 작업 효율성을 높여준다. 아무런 이유도 없이 기분 나빠하는 일본인 매니저를 만난 적은 없었다."

그러나 무엇보다 일본 기업 문화에 있어 가장 큰 문제는 근무 시간이다. 일본에서는 일이 있든 없든 사장이나 직속 상사가 퇴근하기 전까지는 아무도 퇴근하지 않는 것이 예의이다. Tavares 는 이로 인해 정상 근무 시간에도 느슨하게 일하게 된다고 말한다.

"일본인이 오랜 시간 일하는 것은 아니다. 그저 직장에서 오래 머물 뿐이다. 이는 상당 부분 일본의 기업 문화에서 기인된다. 일본에는 미국의 동호회나 여학생클럽의 시스템과 유사한 선배/고참 시스템이 있다 이 시스템에서 신입사원은 자신을 담당하는 선배에게 작업 요령을 배우고 선배는 이들 신입 사원을 책임진다. 일반적으로 신입사원은 선배가 하라는 대로만 하도록 되어 있는 것이다."

"일본 기업 문화 상 신입사원은 윗사람이 모두 퇴근하기 전까지는 퇴근해서는 안 되기 때문에 선배나 사장이 퇴근하지 않으면 퇴근할 수 없다. 모두가 이를 따르는 것은 아니지만 일반적인 관행으로 이를 따르지 않으면 승진 기회가 줄어든다. 비록 일본의 경제 상황으로 인해 더 이상 종신고용 시스템이 유지되지는 않지만 대부분의 일본인은 종신고용 시스템이 유지되던 당시와 비슷하게 행동한다."

Barnett 는 이 문제에 대해 다음과 같이 말한다. "외국인이라는 존재는 확실히 이러한 문화적 틀을 깨는데 도움이 된다. 다만 그 진행 속도가 매우 느리다. 일단 새 직장에 들어가면 처음에는 동료 직원들과 똑같은 패턴으로 일한다. 그러다가 천천히 근무 시간을 줄이기 시작한다. 사람들이 내 근무 시간에 천천히 익숙해지도록 하는 것이다. 일단 사람들이 내가 제일 먼저 출근한다는 사실을 알게 되면 제일 먼저 퇴근한다고 해도 크게 놀라지는 않는다. 물론 동시에 모든 작업을 정리하고 제 시간이 완료해야 한다. 그리고 지각을 하거나 작업이 기대에 미치지 못해서도 안 된다."

"사장은 내가 일본의 근무 관습에 따라 일하기를 바라겠지만 결국 생각을 바꾸리라 믿는다. 사실 나는 가끔 동료들에게 나와 같이 제 시간에 출근하고 일찍 퇴근하자고 말한다. 이미 내가 "규칙"을 깨뜨리고도 회사에 잘 다니는 모습을 보여줬기 때문에 이는 동료들에게 큰 힘이 된다고 생각한다."

일본의 근무 시간이 악명 높다지만 사실 게임 산업 자체가 긴 근무 시간으로 유명하다. Cuthbert 는 하루에 오랜 시간을 근무하지만 서양보다는 일본의 근무 환경이 더 낫다고 말한다. "근무 시간이 가장 긴 것은 미국이다. 미국에서 3 년 동안 일한 경험이 있기 때문에 잘 알고 있는데 미국에서는 아직도 많은 개발자들이 토요일과 일요일에도 일한다. 그리고 주중에도 매우 오랜 시간 근무한다. 일본에서도 오래 근무하지만 그 정도까지는 아니다."

Barnett 의 블로그는 밤샘 작업에 대한 이야기로 가득 차 있지만 Tavares 는 Sega 에서 아침 10 시부터 밤 11:30 분까지 주 5 일 근무했다고 말하는 것을 보면 근무 시간은 회사마다 차이를 보이는 듯 하다. Tavares 는 "통근 시간도 1 시간 반이나 걸렸지만 일본에 살고 있다는 점이 맘에 들었기 때문에 그 정도는 감수했다. 그리고 두 번째로 일본에 갔을 때 근무했던 회사는 가끔 매우 바쁠 때를 제외하고는 대체적으로 근무 시간은 정상적이었다."라고 덧붙였다.

언어 및 문화적 문제

일본에서 근무하는 외국인에게 언어는 큰 문제가 될 수 있다. 사실 일본에서 몇 년을 살면서도 아직 식당에서 음식 하나 제대로



주문하지 못하는 외국인을 흔히 볼 수 있는데, 이는 그만큼 일본어가 어렵기 때문이기도 하다. 미국 국방부에서는 "제한된 작업 능력" 발휘하기 위해 베트남어, 타이어, 러시아어는 43 주간 집중 공부해야 하는 3 레벨 언어로 규정한 반면 한국어, 중국어, 아랍어를 비롯한 일본어는 63 주간 집중 공부해야 하는 4 레벨 언어로 구분해 놓았다.

Tavares 는 일본인 개발자와 외국인 개발자 모두가 이러한 언어 장벽에 적응해야 한다고 말한다. "일본인들은 나의 형편없는 일본어 실력을 금세 눈치챘을 것이다. 하지만 프로그래밍 기술이 매우 좋았기 때문에 다른 사람들은 할 수 없는 작업들을 금세 많이 담당하게 되었다. 우리 팀원 중에 한 명이 영어를 할 수 있어서 나를 많이 도와줬지만 나는 일본어를 배울 수 있게 되도록이면 영어를 사용하지 말아 달라고 부탁했었다. 그래서 상당 부분은 그림을 이용해 대화했었다."

Cuthbert 도 처음 시작했을 때 언어 장벽에 부딪쳤다고 말한다. "나 같은 경우는 팀원들이 영어를 배웠다. 미야모토는 스타폭스 팀에게서

상당 부분의 영어를 배웠다고 말할 수 있을 정도이다. 하지만 스타폭스 개발 막바지에 이르러서는 내 일본어 실력이 동료들의 영어 실력보다 빨리 향상되었으며 스타폭스 2 를 작업할 때는 일본어만으로 모든 대화가 가능했다."

일본어를 배우는 외국인에게 가장 어려운 점은 아마도 높임말에 따른 동사 변화와 어휘이다. 이는 주로 직장에서 사용되는데 자신을 낮추고 상사나 고객, 소비자를 높이는 방식이다. Cuthbert 는 "반말을 먼저 배웠고 그 다음에 높임말을 배웠다. 모두가 반말을 사용하기 때문에 딱딱하고 요즘에는 잘 사용하지 않는 높임말(게이고)보다 배우기 쉬웠기 때문이다."라고 말한다.



그러나 일본인들은 자국민이 높임말을 사용하는 것은 당연하다고 여겨도 외국인들도 높임말을 사용하기를 기대하지는 않는다. 사실

외국인들은 상당수 일본인이 외국인들은 전혀 일본어를 하지 못한다고 생각한다며 불만을 표했다. 설상가상으로 매니저들 가운데는 이러한 외국인 근로자의 약점을 이용하는 사람마저 있다. Barnett 는 "처음에 일본어가 진짜 서툴렀을 때는 사장이 그러지 말아야 할 상황에서도 일본어 핑계를 대면서 나를 무시하는 것 같아 기분이 좋지 않았다. 부탁하거나 부탁 받거나 또는 문제가 있을 때면 언제나 '...하지만 자네 일본어 실력이...'라는 말을 들었다. 그리고 더 이상 그러한 변명을 듣지 않으려고 단호한 태도를 취했었다."

가끔 일본인들은 외국인에게는 영어로만 말해야 한다고 생각하는 경향이 있는데 이는 외국인들의 일본어 실력 향상에 걸림돌이 되고 있다. Cuthbert 는 "일본인들이 영어로 말하려고 해도 포기하지 말고 일본어를 계속 사용해야 한다. 그렇지 않고 영어를 사용하다 보면 일본어 실력은 그 만큼 뒤쳐지게 된다."라고 말한다.

언어 외에 디자인 철학에 있어서도 큰 차이를 발견할 수 있다. NES 가 유럽에서 큰 영향력을 발휘하지 못해 일본 게임에 거의 노출된 적이 없었던 Cuthbert 에게 이 차이는 더욱 뚜렷해 보였다. "나는 게임의 세세한 부분에까지 주의를 기울이는 Nintendo 의 작업 방식에 놀랐으며 이로 인해 Nintendo 에서의 작업이 매우 즐거웠다고 말할 수 있을 것이다. 나도 가끔은 픽셀 하나를 좀더 미학적으로 적당한 장소에 놓으려고 몇 시간씩 작업할 정도로 매우 꼼꼼한 편이라 Nintendo 에서 마음이 맞는 사람을 쉽게 찾을 수 있었고 덕분에 일본을 더욱 좋아하게 되었다.

언론을 대하는 태도 역시 차이가 있다. 일본에서 개발자는 홍보나 마케팅에 대해 걱정할 필요가 없기 때문에 일정 수준 내에서 자유롭게 디자인이 가능하다. Barnett 는 "일본에서 홍보, 마케팅은 개발 단계 꽤 후반부에 위치해 있으며 홍보, 판매 등을 통해 의견보다는 정보를 받을 수 있다. 개인적으로 일본의 개발 방식 중에 꽤 맘에 드는 것 중 하나이다."고 말한다.

서양 게임에 대한 시각

외국인은 일본의 게임 산업에 대해 일본인들과는 다른 시각에서 바라볼 수 있다. 하지만 일본의 게임 시장이 예전 같지 않아 외국



시장의 중요성이 점점 커지고 있다고 해서 일본에서 외국인인 Barnett 의 충고를 항상 수용하지는 않는다. "예전에 왜 플레이어의 이름을 입력하는 란에 공백이 4 개 이상이어야 하는지 일본이 플래너와 논쟁한 적이 있다. 그는 막연하게 내 말이 현지화에 이로울 것이라고 이해는 하고 있었지만 결국 우리는 일본 게임을 만드는 것이고 현지화된 버전은 나중에 만들 거라며 내 의견을 무시하고 말았다."

"일반적으로 일본은 현지화에 대한 계획이 부족한 편이다. 자국 시장에만 너무 집중한 나머지 현지화는 나중에 처리해야 할 문제로 남겨 놓는다. 하지만 처음부터 현지화를 고려하지 않고 작업하면 텍스트 공간이 너무 작거나 텍스처가 너무 많고, 혹은 거의 대부분이 하드코딩되어 있어 자동화가 너무 적은 등 나중에 매우 골치 아픈 문제가 발생하기도 한다. 대부분의 개발자가 일본 자국 시장보다 훨씬 큰 해외 시장의 중요성을 잘 알고 있다고 생각한다. 그러나 진정으로 이를 이해하거나 무엇이 필요한지 아는 사람은 극소수인 것 같다."

물론 모든 개발자가 그러한 것은 아니다. Cuthbert 는 "우리가 작업하고 있는 Nintendo 프로젝트에서는 현지화를 매우 중요하게 생각하여 처음부터 다른 언어로 변경할 것을 고려하여 그래픽, 텍스트 파일을 만든다. 그렇게 하면 나중에 실제로 현지화 작업에 들어갔을 때 일이 훨씬 쉬워진다."라고 말한다.

외국 시장을 겨냥한 게임 개발에 있어 일본 개발자들이 서부 시장을 정확히 이해하지 못하고 있다는 점도 문제이다. 일본의 개발자들은 자국의 시장에 대해서는 잘 알고 있는 반면 자국 시장을 서방에 개방하지 않아 개발자들은 기어오브워(Gears of War)와 파이널판타지(Final Fantasy)를 모두 좋아하는 시장에 적절하게 대처하지 못할 가능성이 높다. Cuthbert 는 "외관상 매우 미국적 또는 서양적으로 보이는 게임을 만들 수는 있다. 그러나 일본의 게임테마가 좀더 추상적이고 만화적인데 반해 서양에서 좋아하는 게임은 좀더 현실적이다. 크래시 밴디콧(Crash Bandicoot)과 같이 그 틀을 깬 게임도 있지만 대부분의 서양 게임은 일본 게이머의 취향에 어필하지 못한다."



The original *Crash Bandicoot* for the PlayStation.

현지화 문제는 일본이 서양 게임을 받아들이는데 있어 일정 역할을 담당해왔다. Tavares 는 "자막을 집어 넣고 UI 를 번역하는 것을 포함해서 감정적 연대감을 형성하려면 더빙도 해야 한다. 그리고 게임 음악에 가사가 있다면 그 역시도 일본어로 바꾸어야 한다. 이들을 일본어로 현지화하지 않는다면 일본인 플레이어는 게임을 모두 즐길 수 없을 것이고 그 만큼 성공 가능성도 줄어들 것이다."라고 말한다. 물론 다른 분야에서 가져온 것들은 현지화하지 않고 남겨두기도 한다.

그러나 변화는 느리게 진행된다. Tavares 는 "예전부터 일본인은 일본 게임이 서양 게임보다 좋다고 생각했었다. 하지만 지난 몇 년간 최고의 게임은 서양 게임이 차지해왔고 일본은 기술적으로 뒤쳐져 있었다. 그러나 서양 개발자들이 게임 개발을 위해 만든 시스템은 일본 개발자들의 눈을 뜨게 해 주었다."라고 말한다.

Barnett 도 여기에 동의한다. "플레이에 있어서도 문화적 속물 근성이 남아 있다. 일부 일본인들이 서양 게임을 무시하는 것처럼 많은 서양인들도 일본 게임이 훨씬 월등하다고 생각한다. 물론 이는 말도 안 되는 소리이다. 가끔 내 일본인 동료들도 서양 게임의 높은 품질을 보고 깜짝 놀라곤 한다."

"서양의 개발 영역이 일본에 비해 훨씬 강력하고 발전되어 있으며 이들은 무시하기 어려운 증거로 나타나고 있어 이러한 시각도 점차 변하고 있다. 사실 많은 일본인 동료들이 서양 게임을 즐기고 있다. 하지만 아직 많은 퍼블리셔는 서양 게임을 수입하기를 꺼리고 있다. 일본에서 GTA 를 수입하는데 얼마나 걸렸는지 생각해보아라. 모든 전통이 그러한 것처럼 게임 분야도 매우 느리게 변화하고 있다."

필요한 변화

일본에서 변화는 정말 느리게 진행된다. 아직도 일본에는 스프링 바운드로 된 원부예펜으로 회계자료를 기록하는 정부 관료도 있을 정도이다. 민간 부분은 이보다 변화를 수용하는 속도는 빠르지만 아직도 변화에 저항하는 사람들이 있다. Barnett 는 "일본 기업은 변화에 냉담하다. 그들은 아직도 근로자 권리나 남녀 평등을 보장하지 못하고 있다."라고 말한다.



외국인 개발자들이 일본에서 접하고 있는 가장 큰 문제는 아마도 임금 문제일 것이다. Barnett 는 블로그를 통해 일본에서 아티스트와 프로그래머는 서양에서보다 임금이 낮다고 밝히고 있다. Tavares 는 일본 회사가 "... 이제 막 학교를 졸업한 졸업생들을 싼 임금을 주고 고용한다. Sega 와 Sony 의 프로그래머는 첫 해에 약 3 백만 엔(26,000 달러)를 받고 최고 프로그래머는 일년에 약 6 백만

엔(52,000 달러)를 받는다. 일본 회사는 프로그래머의 경험에 가치를 부여하지 않는다."라고 말한다.

"회사에게는 다행이지만 작업자들에게는 불행히도 작업자들은 일본어밖에 할 줄 모르기 때문에 기본적으로 이 시스템에 갇혀 있을 수 밖에 없는 것이다. 영어를 할 수 있는 사람들은 임금이 높은 시스템으로 떠날 수 있지만 나머지는 그렇지 못하다. 그래서 외부의 힘으로 이 시스템을 변화시킬 수는 없다고 생각한다."

게임 산업이 너무 빠르게 변하고 있기 때문에 일본회사들도 변화해야 한다. 하지만 아직도 임금, 작업 시간, 혁신에 대한 보상 등과 같은 문제들은 전혀 변화의 기미를 보이지 않아 일본 개발자들을 괴롭히고 있다. Tavares 는 "어린 졸업생들을 싼 가격에 고용하는 관습이 앞으로도 변할 것이라고 기대하지 않는다. 블루 LED 창안자도 회사에서 자신의 혁신적인 발명에 아무런 보상도 하지 않자 회사를 떠나고 말았다. 그는 일본회사는 직원들에게 최소한의 것만 지불하기 때문에 이런 방식을 바꾸지 않는다면 유능한 작업자들은 모두 일본을 떠날 것이라고 생각했다."라고 말한다.

극단적으로 느린 변화에도 불구하고 변화의 신호는 나타나고 있다. Tavares 는 "아직도 가야 할 길은 멀지만 내가 일본에 온 이후로도 미들웨어, 버전 컨트롤 시스템의 사용이나 핸드토텍부터 레벨 에디터를 비롯한 다른 툴들까지 몇 가지 변화가 있었다 내부에서의 변화는 가능하다고 생각한다. 어느 한 회사에서 작업자들의 경험에도 가치를 부여하기 시작하면 이들 경험자들을 빼앗기지 않기 위해 다른 회사에서도 동일하게 행동할 것이다."라고 말한다.

마지막으로 Cuthbert 는 지금까지 자신이 경험했던 세 지역, 미국, 영국, 일본의 게임 업계를 각각 다음과 같이 요약했다.

"영국은 아무데서나 자고 일어나는 펌문화지만 일단 일을 시작하면서 뛰어난 솜씨를 발휘한다."

" 미국에서는 아무리 작은 회사일지라도 직원들은 기계 속 톱니바퀴와 같다. 그래서 회사에 대한 책임감도 그만큼 적은 편이다. 그리고 직원들은 임금 수준을 비롯해서 자신들이 사용하는 설비 및 소프트웨어는 물론 직접 사용하지 않는 것들도 모두 최고라고 생각한다. 미국의 작업자들은 작업 자체에 대한 책임감이 크고 그 중 일부는 매우 똑똑하고 근면하다. 하지만 지나친 회사 정책이나 가심, 경쟁 관계들로 피곤해지기도 한다."

"일본 게임 업계는 셸러리맨 정신이 아직 남아 있어서 모든 사람들이 책임을 지지 않으려고 그저 조용하게 물러서 있는 편이지만 게임을 완성하기 전까지는 모든 것을 참고 인내한다. 그리고 정보 공유력이 부족해 기술 발전에 장애물이 되고 있다. 그러나 일본인은 세세한 디테일까지 모두 완벽하게 처리하려는 경향이 있어 우연이나 미완성을 용납하지 않는다."