

AI/ML

잭 도시가 AI 조직의 조건으로 내건 「회사 월드 모델」, 공장에서는 무엇으로 만듭니까

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 9월 15일

트위터 공동 창업자 잭 도시가 이끄는 핀테크 회사 블록이 2026년 2월 전 직원의 40%, 약 4,000명을 내보냈습니다. 관리 계층을 지금 최대 5단계에서 2026년 안에 2~3단계로 줄이고, 관리자가 하던 정보 전달과 조율을 AI 에이전트에 넘긴다는 계획입니다. 블록이 밝힌 목표는 직원 한 명이 만드는 총이익 약 200만 달러로, 2025년의 두 배입니다. 공장에 AI를 넣는 일을 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 웨이스가 이 계획을 공장으로 옮겨 읽어 봤습니다. 출발점은 반장이 하루에 옮기는 정보 5가지입니다.

이 이야기는 대개 「AI가 중간관리자를 대체한다」는 제목으로 읽힙니다. 그런데 잭 도시가 세쿼이아의 로엘로프 보타와 함께 쓴 에세이 「From Hierarchy to Intelligence(계층에서 지능으로)」와, 이를 정리한 티타임즈TV 영상(2026-09-15)을 끝까지 보면 강조점은 감원이 아닙니다. 「회사 월드 모델」이 먼저 갖춰져야 계층을 걷어낼 수 있다는 조건입니다. 공장에서 회사 월드 모델에 해당하는 것은 무엇이고 무엇으로 만드는지, 기록의 조건 4가지와 순서 4단계로 정리합니다.

01

잭 도시의 논리는 관리자의 일을 「정보 전달」로 정의하는 데서 시작합니다

에세이는 조직에 왜 계층이 필요했는지부터 묻습니다. 로마 군단부터 지금의 대기업까지, 한 사람이 직접 관리할 수 있는 인원은 8명 안팎이라 그 위에 계층을 쌓을 수밖에 없었다는 설명입니다. 중간관리자의 일을 단순히 보면 대부분 정보를 옮기는 일입니다. 아래에서 올라온 진행 상황을 정리해 위로 올리고, 위에서 내려온 지시를 아래로 나누고, 팀 사이의 일정을 조율합니다. 이 일을 AI가 대신할 수 있으니 계층의 필요 자체가 사라진다는 것이 에세이의 주장입니다.

그래서 블록은 회사를 4개 층위로 다시 그립니다.

층위	무엇인가	블록의 예
기초 역량	회사가 제공하는 기능의 조각	결제·대출·카드 발급
월드 모델	회사와 고객의 상태를 읽는 모델	회사 모델·고객 모델

층위	무엇인가	블록의 예
지능 계층	상황에 맞게 역량을 조합하는 AI	단기 대출 먼저 제안
인터페이스	고객과 만나는 접점	스퀘어·캐시업

사람의 역할은 개별 기여자·임시 담당자·플레이어 코치 3가지로 줄고, 관리만 하는 사람은 없어지며, 보고와 조율은 월드 모델이 맡습니다. 이 셋을 공장에 옮기는 일은 뒤에서 따로 봅니다.

02

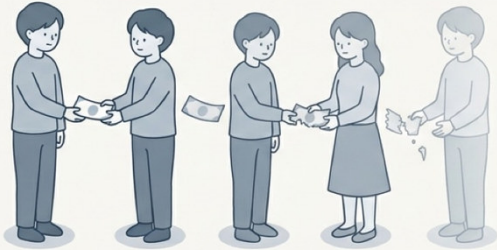
블록이 이 실험을 할 수 있는 조건은 AI가 아니라 「전부 텍스트로 남아 있다」는 사실입니다

여기까지는 널리 알려진 내용입니다. 덜 알려진 것은 그다음입니다. 영상은 블록이 원격 근무를 기본으로 하는 회사라는 점을 짚습니다. 모든 회의와 결정 사안이 문서와 메시지로 남고, 전부 텍스트로 쌓입니다. AI가 회사의 현재 상태를 계속 읽을 수 있는 이유는 모델이 똑똑해서가 아니라 **읽을 것이 이미 텍스트로 있기 때문**입니다.

책 도시가 4개 층위 가운데 특히 강조하는 것도 회사 월드 모델입니다. 조직 안에서 벌어지는 의사결정과 우선순위, 각 팀의 진행 상황을 AI가 읽을 수 있는 형태로 계속 올리면 모델이 그것을 갱신해 두고, 조직원 모두가 같은 정보를 실시간으로 봅니다. 기존 계층이 말 전하기 게임이었다면, 새 조직은 모두가 같은 실시간 지도를 보는 상태에 가깝다는 설명입니다. 그리고 영상은 마지막에 선을 긋습니다. 거래 데이터로 만든 고객 월드 모델과 자체 에이전트는 작동 중이지만, **조직의 핵심이 될 회사 월드 모델은 아직 구축 중**이라는 것입니다.

이 순서가 이 글의 요점입니다. 관리자를 없앤 시도는 전에도 있었습니다. 영상이 예로 든 자포스의 홀라크라시가 대표적인데, 계층을 없애자 정보가 막히고 조율이 되지 않아 어려움을 겪었습니다. 책 도시가 노리는 것이 바로 그 공백입니다. 그때는 그 공백을 채울 기술이 없었고 지금은 AI가 있다는 것인데, 그 AI가 읽을 기록이 없으면 정보는 다시 막힙니다.

말 전하기 게임 · 같은 지도



기존 계층은 말 전하기 게임이고, 월드 모델이 있는 조직은 모두가 같은 지도를 봅니다

03

공장에서 반장이 옮기는 정보는 5가지이고, 대부분 텍스트로 남지 않습니다

블록의 조건을 공장에 대 보면 전체가 정반대입니다. 공장에서 정보를 옮기는 사람은 반장과 조장, 생산관리 담당, 공정 담당입니다. 웨이스가 스마트공장 구축 현장에서 본 바로는, 이들이 하루 동안 옮기는 정보는 크게 5가지입니다. 자재 불출 요청과 결근이 생겼을 때의 인원 재배치도 반장이 옮기지만, 이 둘은 일정 조율에 달려 오는 일이라 따로 세지 않았습니다.

정보	지금 남는 곳	AI가 읽으면 무엇이 빠지나
실적 집계·보고	작업일보·교대 뒤 입력	결과만, 그것도 늦게
지시·우선순위	조회 구두·화이트보드	당일 변경분이 없음
일정 조율	전화·단체 대화방	바꾼 이유 없음
이상 보고	구두, 나중에 보고서	몇 시인지 없음
교대 인수인계	노트·구두	항목이 제각각

- **실적 집계·보고** — 생산량·불량·정지 시간을 모아 일보로 올리는 일입니다. MES가 있는 공장도 실적을 교대가 끝난 뒤 몰아서 넣는 경우가 많습니다. 결과는 남지만 교대 안에 판단하기에는 늦습니다.

- **지시·우선순위** — 작업지시서는 시스템이나 종이로 나오지만, 오늘 무엇을 먼저 만들지와 어느 주문이 급한지는 아침 조회에서 말로 전해지고 화이트보드에 적힙니다. 교대가 바뀌면 지워집니다.
- **일정 조율** — 자재가 안 들어왔거나 설비가 멈췄을 때 반장이 전화로 작업 순서를 바꿉니다. 바뀐 순서는 남아도 왜 바꿨는지, 무엇을 뒤로 미뤘는지는 남지 않습니다.
- **이상 보고** — 불량이 늘거나 조건이 기준을 벗어나면 반장이 공정 담당에게 말로 알리고, 보고서는 나중에 작성합니다. 언제 알았고 언제 결정했는지의 시각이 빠집니다.
- **교대 인수인계** — 무엇이 진행 중이고 무엇이 보류인지, 설비 상태가 어떤지를 인수인계 노트와 말로 넘깁니다. 적는 항목이 사람마다 다릅니다.

블록이 AI에게 넘기겠다는 정보 전달과 조율을 공장 말로 풀면 이 5가지입니다. 그런데 공장에서는 이 5가지가 대부분 텍스트가 아닙니다. 반장의 머릿속과 전화 통화에 있습니다. 그래서 공장에 AI 에이전트를 넣어도 반장의 일이 줄지 않습니다. AI가 읽을 것이 없기 때문입니다.



반장이 하루 동안 옮기는 정보 5가지와 그것이 남는 곳

04

공장의 월드 모델은 「AI가 읽을 수 있게 계속 갱신되는 공장의 현재 상태」이고, 조건은 4가지입니다

회사 월드 모델을 공장 말로 옮기면 이렇게 됩니다. 공장의 현재 상태가, 사람이 설명해 주지 않아도 AI가 읽을 수 있는 형태로, 판단이 필요한 시점보다 먼저 갱신되어 있는 것. 새 소프트웨어의 이름이 아니라 기록의 조건입니다. 조건은 4가지입니다.

1. **상태가 기록으로 남고, 그 값이 맞습니다.** 구두와 화이트보드가 아니라 텍스트와 데이터로 남아야 하고, 손으로 넣는 값은 설비 카운터나 검사 결과와 대조해 맞는지 확인되어야 합니다. 남기만 하고 틀린 기록은 없는 기록보다 나쁩니다. AI도 사람도 의심하지 않기 때문입니다.
2. **같은 번호와 시각으로 묶입니다.** 작업지시(주문)·로트·설비·작업자·공정 조건·시각이 한 기록에서 같이 보여야 실적과 이상과 조건을 맞춰 볼 수 있습니다.
3. **결정과 이유가 함께 남습니다.** 작업 순서를 바꿨다는 결과만이 아니라, 무엇 때문에 무엇을 뒤로 미웠는지가 한 줄이라도 남아야 다음 판단의 근거가 됩니다.
4. **갱신이 판단보다 빠릅니다.** 교대 안에 내릴 판단이면 교대 안에 갱신되어야 합니다. 월말에 집계되는 기록은 월 단위 판단에만 사용할 수 있습니다.

블록과 손으로 입력하는 공장을 이 4가지로 견주면 차이가 어디에 있는지 보입니다.

조건	블록(원격 근무 회사)	손으로 입력하는 공장
기록 형태	문서·메시지 전부 텍스트	구두·종이·화이트보드
묶는 번호	문서 링크로 연결	로트·설비 번호가 따로
결정 이유	대화 기록에 남는다	반장 머릿속
갱신 주기	실시간	일보·월 마감

여기서 짚을 것이 있습니다. MES나 ERP를 들여놓으면 월드 모델이 생기는 것이 아닙니다. 실적을 교대 뒤에 몰아 넣으면 4번이 무너지고, 결과만 넣고 이유를 안 넣으면 3번이 무너지고, 설비 로그에는 시각만 있고 로트 번호가 없거나 검사 기록의 로트 번호와 다르면 2번이 무너집니다. 시스템이 있어도 기록의 조건을 채우지 못하면 AI는 여전히 반장에게 물어봐야 합니다. 앞선 글에서 판단마다 필요한 기록이 비어 있으면 AI가 그 판단을 말지 못한다고 정리했는데, 정보 전달과 조율도 같습니다.

05

사람의 역할 3가지를 공장에 옮기면 경계가 하나 더 붙습니다

블록의 역할	공장의 대응	그대로 옮기지 못하는 것
개별 기여자	작업자·보전 담당	작업지시 순서·작업 표준 안
임시 담당자	불량 대책·납기 대응 담당	이미 있다, 권한이 다르다
플레이어 코치	반장·조장	집계·보고는 시스템으로

- **개별 기여자** — 블록에서는 월드 모델이 상태를 보여 주니 지시를 기다리지 말고 자기 영역에서 결정하라고 합니다. 공장의 작업자도 상태를 같이 볼 수 있으면 다음 작업이 무엇인지 반장에게 묻지 않고 준비할 수 있습니다. 순서 자체는 작업지시가 정하고, 작업자가 하는 결정은 그 순서 안에서 언제 셋업을 시작하고 무엇을 미리 갖출지입니다. 판단의 범위는 작업 표준과 안전 규정, 검사 기준이 정합니다. 기준 안에서 보정하는 일과 기준 자체를 바꾸는 일은 다르고, 후자는 승인을 거칩니다. 이 경계는 AI가 교대 중에 작업 표준을 바꾸면 안 되는 이유에 정리했습니다.
- **임시 담당자** — 공장에는 이미 있습니다. 고객 불만이 들어오면 품질·생산·자재가 모여 대책반을 만들고 원인이 잡히면 흩어집니다. 블록과 다른 점은 권한입니다. 블록의 임시 담당자는 다른 팀 자원을 협의 없이 끌어오는데, 공장의 대책반은 각 부서장에게 협조를 구합니다. 월드 모델이 있으면 협의 시간이 줄지만, 설비를 멈추고 로트를 보류하는 권한은 여전히 정해진 책임자에게 있습니다.
- **플레이어 코치** — 반장이 그 역할입니다. 블록의 플레이어 코치는 코드를 짜면서 사람을 키우고, 보고와 조율은 월드 모델이 말합니다. 반장도 실적 집계와 일보 작성, 조율 전화에서 풀려나면 현장 작업과 작업자 교육에 시간을 들일 수 있습니다. 반장을 없애는 것이 아니라 반장의 하루에서 정보 옮기는 일을 빼고, 현장의 1차 판단과 사람 키우는 일을 남기는 것입니다.

책 도시는 이 구조를 「판단은 AI와 시스템이 하고, 사람은 가장자리에서 일한다」고 표현했습니다. 블록이 AI에게 넘기겠다는 것은 정보 전달과 조율이고, 판단까지 넘긴다고 말합니다. 공장에서는 그 「판단」 앞에 선을 하나 더 긋습니다. 기준과 안전은 넘기지 않습니다. 그래서 공장의 가장자리는 두 가지입니다. 하나는 아직 기록되지 않는 신호입니다. 센서를 달지 않은 설비의 소리와 진동, 작업자의 상태, 고객과의 신뢰 같은 것입니다. 다른 하나는 AI에게 말하지 않기로 정한 판단입니다. 안전을 위한 멈춤, 판정 기준의 변경, 기준을 벗어난 제품을 받아들이는 특채 결정입니다.



공장의 가장자리는 아직 기록되지 않는 신호와, AI에게 말하지 않기로 정한 판단입니다

06

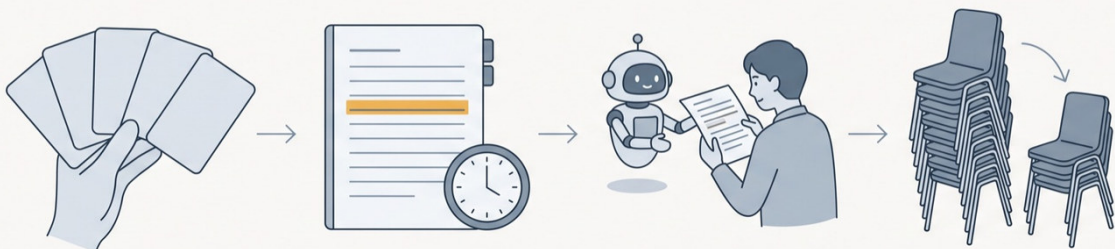
순서는 관리자를 줄이는 것이 아니라 기록을 만드는 것에서 시작합니다

공장에서 그 순서를 풀면 4단계입니다.

1. **AI에게 넘길 정보 전달을 고릅니다.** 위의 5가지 가운데 교대 인수인계와 실적 보고처럼, 형식을 정하기 쉽고 반복되는 것부터 고릅니다.
2. **그 정보의 기록 조건을 채웁니다.** 로트 단위와 번호 규칙을 먼저 정하고, 구두를 텍스트로 바꾸고, 로트·설비·작업자·시각을 한 기록에 묶고, 작업 순서를 바꿀 때 이유를 한 줄 남기고, 교대 안에 갱신되게 합니다. 수량과 시각은 설비 카운터와 바코드로 자동으로 받아 사람의 입력을 줄이고, 사람에게 남기는 것은 사유와 이유 한 줄입니다. 이 단계가 가장 오래 걸리고, 소프트웨어를 사는 일보다 이 규칙과 현장의 습관을 정하는 일이 큼니다.
3. **AI에게 정리와 전달을 맡깁니다.** 교대 일지 초안, 인수인계 요약, 일정이 바뀌었을 때 영향받는 주문의 목록 같은 것입니다. 사람은 검토합니다. 이때 AI가 맡는 것은 정보를 옮기는 일이고, 기준을 정하고 멈추는 판단은 그대로 사람에게 있습니다.
4. **그다음에 보고 계층과 회의를 줄입니다.** 같은 상태를 모두가 보고 있으면 진도를 묻는 생산 회의와 일보 보고부터 사라집니다. 안전 교육과 작업 전 점검을 하는 아침 조회는 남고, 거기서 진도 이야기가 빠집니다. 계층을 줄이는 것은 결과이지 시작이 아닙니다.

순서는 기록에서 시작합니다

고르기 · 채우기 · 맡기기 · 줄이기



공장에서 AI 중심 조직으로 가는 순서는 넘길 정보 고르기, 기록 조건 채우기, AI에게 정리·전달 맡기기, 그다음 계층 줄이기입니다

하지 말아야 할 것도 분명합니다. 관리자 인원부터 줄이는 것입니다. 기록이 없는 상태에서 옮기는 사람을

빠면 정보부터 막힙니다. 블록의 실험이 성립하는 이유는 텍스트 기록이 먼저 있었기 때문이고, 그 블록조차 회사 월드 모델은 아직 만드는 중입니다.

07

공장에 AI 중심 조직을 말하기 전에 물어볼 질문 5가지

1. 반장이 하루에 옮기는 정보 5가지 가운데 텍스트로 남는 것은 몇 가지입니까?
2. 어제 작업 순서를 바꾼 이유가 오늘 어디에 적혀 있습니까?
3. 로트 번호·설비 번호·작업자·시각이 한 기록에서 같이 보입니까?
4. 실적이 시스템에 들어가는 시각과 실제로 만들어진 시각의 차이가 몇 분입니까? 교대 끝에 몰아서 넣는다면 몇 시간입니까?
5. AI에게 넘기려는 일이 정보 전달입니까, 판단입니까? 판단이라면 그 기준은 누가 정합니까?

정리하면 이렇습니다.

- **블록의 논리** — 관리자의 일은 정보 전달과 조율이고, 이것을 AI가 대신하면 계층이 필요 없다는 것입니다
- **성립 조건** — 회사 상태가 AI가 읽을 수 있는 텍스트로 계속 갱신되는 「회사 월드 모델」이 먼저이고, 블록도 아직 이것을 만드는 중입니다
- **공장의 전제** — 반장이 옮기는 정보 5가지는 대부분 구두와 화이트보드에 있어 AI가 읽을 것이 없습니다
- **공장의 월드 모델** — 맞는 값으로 기록되고, 같은 번호와 시각으로 묶이고, 결정 이유가 남고, 판단보다 먼저 갱신되는 공장의 현재 상태입니다
- **순서** — 넘길 정보를 고르고, 기록 조건을 채우고, AI에게 정리와 전달을 맡기고, 그다음에 계층을 줄입니다

공장의 AI 중심 조직은 반장을 빼는 데서가 아니라 반장의 머릿속에 있던 정보 5가지를 기록으로 옮기는 데서 시작합니다. 그 전에 계층을 줄이면 남는 것은 막힌 정보뿐입니다.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

08

함께 읽어보세요

- 공장이 내리는 판단 9개 중 AI에게 맡길 수 있는 것은 몇 개입니까
- AI가 교대 중에 작업 표준을 바꾸면 안 되는 이유
- 공장은 주문 하나를 제품으로 바꾸는 동안 무엇을 몇 번 판단합니까



원문	blog.vexplor.com/post/factory-world-model-before-removing-managers
발행	2026년 9월 15일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사
회사	주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 · 사업자등록번호 439-87-02852
주소	(18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동) 1702·1706호 (영천동, 실리콘엘리동탄)
연락처	전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지	wace.me · linkedin.com/company/wace-inc



원문



홈페이지



링크드인