

비즈니스

AI가 판단을 맡으면 공장 조직도에서 무엇이 먼저 바뀔니까

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 9월 3일

손정의 소프트뱅크그룹 회장이 지난 7월 소프트뱅크 월드에서 한 강연이 9월 1일 영상으로 공개되면서 다시 읽히고 있습니다. 요지는 이렇습니다. AI가 일자리를 빼앗는 것이 아니라, **AI를 쓰는 기업이 안 쓰는 기업의 일을 빼앗는**다는 것입니다. VEXPLOR로 제조 현장의 판단을 AI에 맡기는 웨이스가 그 강연을 공장 조직도 기준으로 다시 읽었습니다.

저희는 제조 현장에 들어가 시스템을 만드는 일을 합니다. 이 문장을 읽고 떠오른 것은 경쟁 이야기가 아니라 조직도였습니다. 그 말이 맞다면 어느 시점에는 공장 안의 자리 배치가 지금과 달라져야 합니다. 그런데 저희가 실제로 들어가 보는 공장의 조직도는 아직 그대로입니다.

그 사이에 무엇이 있는지를 저희가 본 대로 적겠습니다. 먼저 밝혀 둘 것이 있습니다. **표본이 작습니다.** 저희가 안까지 들여다본 회사는 손에 꼽고, 통계로 확인한 것이 아니라 그 몇 건에서 내린 판단입니다. 어느 회사 이야기인지는 적지 않겠습니다.



라인은 바뀌었는데 자리 배치는 그대로입니다

01

그가 그린 2040년에서 사람은 한 칸으로 옮겨 갑니다

먼저 강연 내용입니다. 저희 해석이 아니라 그가 말한 것입니다.

2040년에 AI 산업이 세계 국내총생산의 약 20%를 차지하고, 100조개의 AI 에이전트와 10억대의 휴머노이드가 24시간 돌아간다는 전망입니다. 휴머노이드 10억대는 24시간 가동을 감안하면 사람 30억명분이고, 속도와 정확도까지 더하면 100억명분의 일을 맡는다고 봤습니다. 일반 직원이 반복하는 업무가 100개 안팎인데 그 자리를 100조개가 채운다는 대비입니다.

그러면 사람은 어디에 있느냐 — 그는 사람이 **가장 열정을 느끼는 일에만 전념하는 자리**로 옮겨 간다고 했습니다.

이 숫자들은 검증된 사실이 아니라 한 경영자의 전망입니다. 그대로 인용할 값은 아닙니다. 다만 방향은 저희가 현장에서 보는 것과 어긋나지 않습니다. 저희가 걸린 것은 숫자가 아니라 **사람이 옮겨 간다는 그 한 칸**입니다. 그 칸이 조직도의 어디에 그려지는지가 이 글의 주제입니다.

02

지금 바뀌고 있는 것은 만드는 방식뿐입니다

저희가 구축한 복층강화유리 라인의 실측입니다. 시간당 생산량 47 → 56 EA/h(+18.3%), 완제품 불량률 2.3% → 1.18%(−48.7%). 정부 제출 완료보고서에 들어간 숫자입니다.

좋은 결과입니다. 그런데 같은 라인에서 **오늘 무엇을 먼저 만들지, 이 자재를 받을지는 여전히 사람이 정합니다.**

구분	바뀐 것	안 바뀐 것
만드는 방식	생산량 +18.3%	—
품질	불량률 −48.7%	—
정하는 방식	—	사람 그대로

이 표의 오른쪽 아래 칸이 조직도가 안 움직인 이유입니다. 만드는 방식이 바뀌면 설비가 바뀌지 자리가 바뀌지 않습니다. **자리가 바뀌는 것은 정하는 방식이 넘어갈 때입니다.**

그리고 정하는 방식이 넘어가기 시작하면, 지금 조직도에 없는 자리가 하나 필요해집니다.

03

조직도에 없는 자리는 기계를 되돌리는 자리입니다

기계가 판단을 내놓기 시작하면 그 판단이 맞는지 보는 일이 생깁니다. 이건 검사가 아닙니다. 검사는 만들어진 물건을 보는 일이고, 이건 아직 만들지 않은 결정을 보는 일입니다.

구체적으로는 이런 것입니다. 시스템이 오늘 이 순서로 만들자고 내놓았을 때, 그 순서가 왜 그렇게 나왔는지 되짚고, 현장 사정과 맞지 않으면 되돌리고, 되돌린 이유를 남기는 일입니다. 남기지 않으면 다음에 같은 판단이 또 나옵니다.



기계가 내놓은 판단을 되짚고 되돌리는 자리가 새로 필요해집니다

이 일에는 두 가지가 동시에 필요합니다. 현장을 알아야 하고, 기계가 무엇을 보고 그렇게 정했는지도 알아야 합니다. 지금 공장 조직도에서 이 둘을 같이 가진 자리를 찾으면 대개 없습니다. 생산관리는 앞을 알고 전산은 뒤를 아는데, 둘 사이가 비어 있습니다.

손정익이 말한 "열정을 느끼는 일"이 저희가 보기에 이 자리입니다. 낭만적인 표현이 아니라 실무입니다. 그리고 이 자리는 사람이 줄어든 뒤에 생기는 것이 아니라 줄어들기 전에 먼저 있어야 합니다. 없는 상태로 판단을 넘기면 되돌릴 사람이 없는 채로 돌아갑니다.

04

그 자리를 맡을 사람이 자기 일을 없애는 사람입니다

여기가 어려운 부분입니다.

이 자리를 맡을 만한 사람은 지금 그 판단을 손으로 하고 있는 사람입니다. 오늘 무엇을 먼저 만들지 정해 온 그 사람이 가장 잘합니다. 그런데 그 사람에게 이 전환은 **자기가 해 오던 일을 기계에 넘기고 그것을 감독하는 자리로 옮기는 것**입니다.

경력을 그 판단으로 쌓아 온 사람에게 이걸 승진이 아니라 정체 모를 이동입니다. 결재선에서 무인화 안건이 멈추는 구조는 앞 글에 적었는데, 같은 힘이 여기서도 작동합니다. 안을 이해해도 자기에게 무엇을 뜻하는지가 자리마다 다릅니다.

저희가 본 바로는 이 전환이 실제로 굴러간 곳은 자리 이름을 먼저 만든 곳이었습시다. 순서가 반대인 곳 — 시스템을 먼저 넣고 운영은 나중에 정하자고 한 곳 — 은 시스템이 잘 돌아도 판단이 넘어가지 않았습시다.

05

판단하는 쪽이 여럿이 되면 결재선으로는 안 됩니다

한 가지 더 있습니다. 저희 쪽 경험인데 고객사에서 곧 같은 일이 생길 것으로 봅니다.

저희는 사내 업무를 처리할 때 AI를 여러 개 동시에 돌립니다. 열 개 남짓입니다. 손정의가 말한 100조개에 비하면 아무것도 아닌 규모인데, 그 규모에서 이미 깨진 것이 있습니다. **각자가 낸 결과를 서로에게 말로 전달하게 두면 결과물이 사라집니다**. 한 번은 열한 개 중 네 개가 끝났다는 알림만 보내고 정작 결과를 돌려주지 않았습시다. 네 번을 다시 요청해도 같았습시다.

그래서 방식을 바꿨습시다. 결과를 회신으로 받지 않고 정해진 자리에 파일로 남기게 했고, 끝났다는 판정도 알림이 아니라 그 파일이 있는지로 합니다. 여러 쪽이 같은 기록에 동시에 쓰다가 줄이 서로 섞이는 일도 있어서, 쓰는 순서를 잠그고 쓴 뒤에 실제로 들어갔는지 확인하게 했습시다.

이 이야기를 적는 이유는 이렇습시다. **사람 스무 명이 결재선으로 돌아가던 조직에 판단하는 쪽이 스무 개 더 붙으면, 그 스무 개는 결재선으로 관리되지 않습시다**. 누가 무엇을 정했고 그것이 어디에 남았는지가 기록으로 없으면, 조직도는 그대로인데 실제로 정하는 주체만 늘어납니다. 미래 조직에서 조직도보다 먼저 필요한 것은 그 기록이라고 봅니다.

누가 정했는가



결재선은 사람만 지나가고 기계가 정한 것은 그 밖에 쌓입니다

덧붙이면 저희는 이 방식이 옳다고 확정하지 않았습니다. 바꾼 뒤 세 번의 작업에서 결과물이 한 번도 안 사라지면 규칙으로 굳히고, 그전에는 시험 중으로 둡니다. 지금 한 번 지났습니다.

06

회수를 재려면 도입 전 숫자가 있어야 합니다

강연에서 그가 제시한 새 경영 지표도 조직 이야기로 읽힙니다. 자산수익률이 아니라 **AI 투자 대비 수익률**을 재라는 것이고, 3년 안에 회수될 것이라는 확신이 서면 전면 투입하라는 기준이었습니다.

기준 자체에는 저희도 동의합니다. 문제는 그것을 재려면 도입 전 숫자가 있어야 한다는 것입니다. 그리고 저희가 들어가 보는 공장에서 이 숫자가 준비되어 있던 곳은 많지 않았습니다.

무엇이 없느냐를 구체적으로 적으면 이렇습니다.

- **그 공정에 실제로 몇 시간이 들어가는지** — 표준 시간은 문서에 있는데, 그 문서가 몇 년 전 값인 경우가 많습니다
- **되돌린 횟수** — 잘못 정해서 다시 한 일이 몇 번인지는 대개 아무 데도 안 남습니다
- **기다린 시간** — 자재를 기다리거나 결재를 기다린 시간은 작업 시간에 안 잡힙니다

셋 다 도입 뒤에 좋아지는 항목인데, 도입 전 값이 없으면 좋아진 것을 증명할 방법이 없습니다. 그러면 회수 판정은 숫자가 아니라 인상으로 하게 되고, 인상으로 하면 다음 투자 결재가 매번 처음부터 다시 시작합니다.



도입 전 값이 없으면 회수를 인상으로 판정하게 됩니다

그래서 저희는 구축을 시작하기 전에 이 셋을 두세 주 동안 그냥 세어 보시기를 권합니다. 정교한 계측이 아니라 종이에 적는 수준이면 됩니다. 이건 시스템 이야기가 아니라 조직 이야기입니다. 세는 일을 누가 맡는지가 정해져 있지 않으면 아무도 세지 않습니다.

07

저희가 크게 틀렸던 것

반대쪽도 적겠습니다.

저희는 이 전환을 기술 문제로 봤습니다. 그래서 전산 조직이 있는 회사에서는 전산실을 먼저 설득하면 된다고 계획을 세웠습니다. 기술을 아는 사람들이니 설명이 제일 잘 통할 것으로 봤습니다. **가장 오래 걸린 자리가 거기였습니다.** 몰라서가 아니라 잘 알아서, 우리도 할 수 있다는 쪽으로 이야기가 흘렀습니다.

이 이야기는 따로 적었습니다. 여기서 다시 꺼내는 이유는, 저희가 틀린 지점이 손정의 강연에서 빠져 있는 지점과 같기 때문입니다. 그는 최고경영자가 조직 안에서 계속 AI를 외치며 끌고 가야 한다고 했습니다. 저희가 본 바로는 외침은 결재선의 두 번째 칸에서 멈춥니다. 위에서 하자고 해도 그 안을 실제로 올려야 하는 자리가 그것을 자기 손해로 셈하면 올라오지 않습니다.

08

그래서 질문이 바뀐다고 봅니다

미래 조직 이야기가 나오면 보통 몇 명이 남느냐를 묻습니다. 저희가 현장에서 보기에 먼저 와야 할 질문은 다릅니다.

- 기계가 내린 판단을 되돌릴 수 있는 사람이 조직도에 있습니까 — 없으면 판단을 넘기는 순간 되돌릴 방법이 없습니다
- 그 자리를 맡을 사람에게 이 전환이 무엇으로 보입니까 — 자기 일을 없애는 일로 보이면 그 사람은 반대합니다
- 누가 무엇을 정했는지가 사람과 기계를 가리지 않고 한 곳에 남습니까 — 정하는 쪽이 늘어나면 이게 결재선을 대신합니다
- 그 셋을 시스템보다 먼저 정했습니까 — 순서가 반대인 곳은 시스템이 잘 돌아도 운영이 안 바뀌었습니다

넷 다 기술 질문이 아닙니다. 그래서 저희 같은 회사가 답을 드릴 수 없는 부분이 있고, 그 부분이 도입의 성패를 가르는 것을 여러 번 봤습니다.



남는 인원이 아니라 되돌릴 수 있는 사람이 있는지가 먼저입니다

강연에서 저희에게 가장 값있게 읽힌 대목은 따로 있었습니다. 업계 2위나 3위에 있는 회사도 체질을 바꾸면 판도를 뒤집을 수 있는 시기라는 부분입니다. 규모가 작은 쪽에는 이 말이 유리하게 들립니다. 바뀌어야 할 조직이 작기 때문입니다. 위에서 적은 자리 하나를 만드는 일도, 도입 전 숫자를 세는 일도, 인원이 적은 공장이 훨씬 빨리 합니다. 큰 조직에서는 그 자리 하나를 신설하는 데만 몇 개월이 걸립니다.

손정의의 전망이 맞다면 남은 시간은 14년입니다. 그 사이에 설비는 바뀔 것으로 봅니다. 저희가 걱정하는 것은 설비가 다 바뀐 뒤에도 정하는 방식이 그대로인 공장이 남는 경우입니다. 그 공장은 AI를 쓰지 않은 것이 아니라, 쓰고도 조직이 그대로인 공장이 됩니다.

공장에서 이 전환을 준비하고 계신다면, 되돌리는 자리를 어디에 두기로 하셨는지 듣고 싶습니다.

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



원문 blog.vexplor.com/post/the-role-missing-from-the-org-chart

발행 2026년 9월 3일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사



원문



홈페이지



링크드인

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 ·
사업자등록번호 439-87-02852

주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동)
1332·1333·1334·1335호 (영천동, 실리콘밸리동탄)

연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me

홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc