

비즈니스

오너는 하자고 하는데 일이 시작되지 않는 이유

방동걸 (주)웨이스 대표이사

2026년 9월 1일

저희는 그동안 이렇게 설명해 왔습니다. **판단을 옮기는 일이 사람을 빼는 일은 아니라고요.** 뻔한 판단을 기계로 넘기면 사람은 어려운 것에 시간을 쓸 수 있습니다. 저희는 지금도 그렇게 봅니다. 제조 현장에 VEXPLOR로 판단 자동화를 넣는 웨이스가 고객사에서 직접 부딪힌 장면을 적었습니다.

그런데 그 설명이 잘 안 통하는 자리가 있습니다. 결재선입니다.

오너가 하자고 한 뒤에도 멈춥니다. 견적이 통과된 뒤에도 멈춥니다. 멈춘 이유를 물어보면 "검토 중"이라는 답이 돌아오고, 그 검토는 끝나지 않습니다.

왜 그런지를 저희 나름대로 정리한 글입니다. **통계로 확인한 것이 아니라 저희가 현장에서 보고 내린 판단**이라는 점을 먼저 적어 둡니다.

01

이 안을 올릴 수 있는 사람이 한 명뿐입니다

저희가 보기에 무인화 안건은 조직도에서 이런 모양입니다.

오너나 대표는 이 안을 올릴 수 있습니다. 이 결정으로 앓는 것이 없기 때문입니다. 반면 임원에게 이 안은 **자기가 맡은 조직을 줄이는 안이고, 팀장과 실무자에게는 자기 자리를 없애는 안**입니다. 두 자리 모두 올릴 이유가 없습니다.

그러니까 이건 이해의 문제가 아닙니다. 같은 제안서를 읽고 같은 결론에 도달해도, 그 결론이 자기에게 무엇을 뜻하는지가 자리마다 다릅니다.

보통의 설비 투자는 이렇지 않습니다. 새 프레스를 들이면 그 라인을 맡은 팀장이 제일 먼저 원합니다. 일이 편해지고, 실적이 늘고, 관리 범위가 커집니다. 그래서 아래에서 위로 올라갑니다.

무인화는 반대 방향으로 보입니다. 성공하면 그 일을 하던 자리가 줄어듭니다. **제안서를 읽고 좋다고 판단한 사람이, 바로 그 판단을 자기 손해로 썬해야 하는 구조**입니다.

그래서 이 안은 위에서 아래로만 내려옵니다. 그리고 위에서 내려온 것은 아래에서 속도가 정해집니다.

02

위로 갈수록 저항이 세집니다

여기서 하나가 걸립니다. 같은 공장에서도 자동화가 잘 되는 구간과 안 되는 구간이 나뉩니다.



손을 덜어 주는 자동화는 아래에서 환영받고, 판단을 가져가는 자동화는 위로 갈수록 막힙니다

용접 로봇을 들이는 일은 대체로 잘 됩니다. 반복 작업을 덜어 주고, 작업자에게 힘든 일이 줄어듭니다. 현장은 오히려 반깁니다.

그런데 무엇을 언제 얼마나 만들지 정하는 일은 잘 안 넘어갑니다. 설비는 이미 다 들어가 있고 데이터도 쌓이는데, 오늘 무엇을 먼저 걸지, 이 자재를 받을지 말지는 여전히 사람이 정합니다.

차이가 무엇이나면 이겁니다.

- 설비 자동화는 작업자의 손을 덜어 준다 — 그 사람의 판단은 그대로 남는다
- 운영 자동화는 관리자의 판단을 가져간다 — 그 사람이 회사에서 하는 일 자체가 그 판단이다

손을 덜어 주는 자동화는 아래에서 환영받고, 판단을 가져가는 자동화는 위로 갈수록 막힙니다. 그리고 무인화로 얻는 것은 대부분 위쪽에 있습니다.

03

판단은 문서에 없고 사람 안에만 있습니다

여기에 한 겹이 더 있습니다. 넘겨받으려 해도 넘겨받을 것이 문서에 없습니다.



넘겨받으려 해도 넘겨받을 것이 문서에 없습니다 — 근거는 그 사람 안에만 있습니다

20년 일한 반장이 "이건 지금 걸면 안 된다"고 말할 때, 그 근거는 어디에도 적혀 있지 않습니다. ERP에도 MES에도 없습니다. 그 사람이 나가면 판단도 같이 나갑니다.

이게 왜 벽을 더 두껍게 하느냐면, 판단을 넘기는 일이 그 사람에게서 받아 적는 일이 되기 때문입니다. 자기 자리를 없애는 안에 협조해서, 자기만 아는 것을 불러 주는 일입니다.

시스템이 아무리 좋아도 이 과정을 건너뛸 수 없습니다. 그리고 이 과정은 강제할 수도 없습니다. "안 알려준다"가 아니라 "바빠서 다음에"로 나타나고, 그다음은 오지 않습니다.

04

도입은 되는데 운영권이 안 넘어옵니다

오너가 밀어붙이면 계약은 됩니다. 시스템도 들어갑니다. 여기까지는 됩니다.



시스템은 들어갔는데 그것을 켜고 끄는 결정은 넘어오지 않습니다

그다음이 안 됩니다. 시스템이 판단을 내리려면 그 판단을 하던 사람이 손을 놓아야 하는데, 손을 놓는 주체가 그 사람 자신입니다. 그래서 이런 일이 생깁니다.

- 자동 판단이 나와도 사람이 한 번 더 확인하는 절차가 붙는다
- 확인이 붙으면 빨라서 얻는 것이 없어지고, 없어지면 "역시 사람이 낫다"는 결론이 나온다
- 예외 상황이 생기면 자동을 먼저 끈다. 켜는 결정은 다시 위로 올라가야 해서 잘 안 켜진다
- 1년 뒤 시스템은 대시보드로 남는다. 보는 데는 쓰이고, 정하는 데는 안 쓰인다

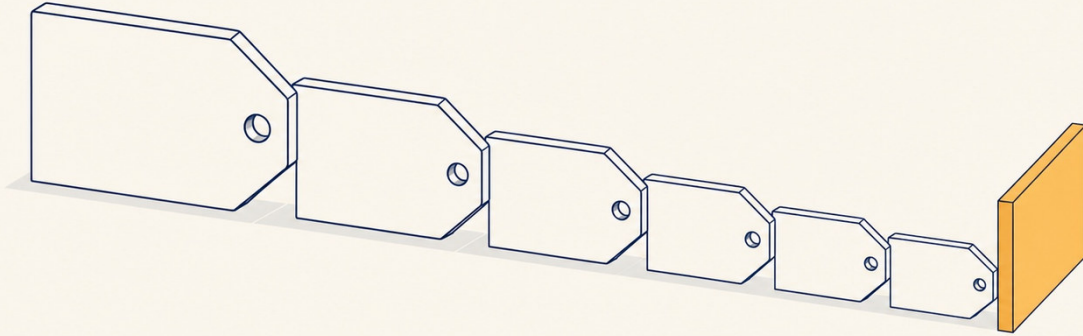
도입이 실패한 게 아닙니다. 도입은 됐고 운영권만 안 넘어온 자리입니다. 그런데 무인화로 얻는 것은 전부 그 운영권 쪽에 있습니다.

05

값을 깎아도 넘어가지 않습니다

여기서 공급자가 흔히 하는 판단이 하나 있습니다. 저항이 있으니 문턱을 낮추자는 겁니다. 가격을 깎고, 범위를 줄이고, 무상 파일럿을 엮습니다.

값을 깎아도 같은 자리에서 멈춥니다.



막힌 것이 예산이 아니라 결재선이라, 값을 깎아도 같은 자리에서 멈춥니다

그런데 막힌 것이 예산이 아니라 결재선이라 값을 깎아도 같은 자리에서 멈춥니다. 공짜여도 올릴 사람이 없습니다. 오히려 문턱이 낮아진 만큼 "일단 해 보자"가 쉬워져서, 파일럿만 여러 개 쌓이고 운영은 그대로입니다.

싸게 들어가면 더 깊이 들어갈 것 같지만 실제로는 반대입니다. 싸게 들어간 것은 끄기도 쉽습니다.

06

이 벽을 넘는 방법은 셋뿐입니다

정리하면 길이 셋 남습니다.

넘는 길은 셋입니다.



범위를 자르거나, 실행 주체를 바꾸거나, 벽이 없는 곳에서 시작하거나

하나, 범위를 조직보다 작게 자릅니다. 공장 전체를 한 번에 건드리지 않고 라인 하나, 공정 하나로 좁히면 "내 조직을 없애는 안"이 아니라 "내 조직의 일부를 맡기는 안"이 됩니다. 올릴 수 있는 크기가 됩니다. 대신 그 한 곳에서 끝까지 돌아가는 것을 보여야 다음이 열립니다.

둘, 실행 주체를 바꿉니다. 자리를 잃는 사람에게 그 실행을 맡기지 않습니다. 운영을 공급자가 직접 맡으면 오너의 결정과 실행하는 손이 같은 편이 됩니다.

이건 다른 업종이 오래전에 푼 방식이기도 합니다. 호텔은 건물주와 운영사가 갈라져 있고, 물류창고도 화주와 운영사가 따로입니다. 건물주가 운영을 넘기는 이유는 수수료를 아껴서가 아니라 **운영할 사람이 자기에겐 없어서**입니다. 소유와 운영을 분리해 두면 운영을 바꾸는 결정이 사내 이해관계를 거치지 않습니다.

제조업에는 그 분리가 거의 없습니다. 공장을 가진 회사가 그 공장을 직접 돌립니다. 그래서 운영 방식을 바꾸는 일이 전부 사내 결재선을 타야 하고, 그 결재선이 앞에서 본 그 모양입니다.

셋, 벽이 없는 곳에서 시작합니다. 아직 운영 조직이 만들어지지 않은 공장에는 없앨 자리도 없습니다. 승계가 막힌 곳이 대표적입니다 — 거래는 이어지는데 이을 사람이 없는 공장입니다. 여기서는 오너가 결정하면 그대로 실행됩니다.

셋 다 공통점이 하나 있습니다. **설득으로 푸는 방법이 목록에 없습니다.** 이건 상대가 이해를 못 해서 생긴 문제가 아니라, 이해한 사람이 손해를 보는 구조라서 생긴 문제입니다. 구조는 설명으로 안 바뀝니다.

07

벽은 회사 크기에 따라 모양만 바뀝니다

"우리는 오너가 곧 공장장이라 해당 없다"고 하실 수 있습니다. 맞습니다. 결정하는 사람과 실행하는 사람이 같으면 이 벽은 없습니다.

그런데 거기서는 다른 데가 막힙니다. 넘겨받을 판단이 그 한 사람 안에 전부 들어 있고, 그 사람이 제일 바쁩니다. 앞에서 적은 "받아 적는 일"을 해 줄 사람이 사장 자신이라, 결정은 1분이면 나는데 그다음에 시작되지 않습니다. 벽이 결재선에서 시간으로 옮겨 갔을 뿐입니다.

저희가 만나 본 범위에서는 규모별로 걸리는 자리가 이렇게 갈렸습니다.

규모	이 결정을 올릴 수 있나	실제로 막히는 자리
오너=공장장	막힘 없음	판단을 꺼낼 시간
중견·부서 분화	오너만 가능	결재선과 운영권 인계
대기업	오너도 단독 불가	조직 간 합의

가운데가 가장 어렵습니다. 벽이 있는데 벽을 넘을 사람이 한 명뿐이고, 그 한 명이 현장을 매일 보지는 않기 때문입니다. 오너는 멀리서 결정하고, 그 결정이 실제로 무엇을 바꾸는지는 아래에서만 보입니다. 그래서 결정은 나 있는데 무엇이 안 되고 있는지가 위로 안 올라갑니다.

08

우리 회사는 어느 쪽에 걸려 있나

지금 계신 회사가 어디에 걸려 있는지는 다섯 문장으로 재 볼 수 있습니다. 예/아니오로 답해 보시면 됩니다.

- 무인화 안건을 최종 승인할 사람과, 성공했을 때 자리가 줄어드는 사람이 같은 결재선에 있다
- 지금 그 판단을 하는 사람이 프로젝트 회의에 들어오지 않는다
- 자동 판단을 끄는 권한이 현장에 있고, 다시 켜려면 위로 올라가야 한다
- 도입 범위가 누군가의 조직 전체와 겹친다
- "왜 이렇게 정했는지"가 문서가 아니라 사람에게 있다

예가 셋 이상이면 그 프로젝트는 시스템 문제로 멈추지 않습니다. 사양을 아무리 다듬어도 같은 자리에서 멈춥니다. 먼저 손대야 하는 것은 범위와 사람 배치입니다.

하나만 덧붙이면, 이 다섯 개는 공급자를 고를 때도 그대로 쓸 수 있습니다. 제안서를 받으면 그 안에 이 다섯 개의 답이 들어 있는지 보시면 됩니다. 없으면 그 공급자는 이 벽을 아직 만나 보지 않았습니다.

09

공급자에게 물어볼 네 가지

위 다섯 개가 우리 쪽을 재는 것이라면, 제안을 받을 때 상대방에게 물어볼 것도 넷 있습니다. 답이 막히는 자리가 곧 그 프로젝트가 멈출 자리입니다.

- **운영은 누가 합니까** — "고객사 담당자가 하십니다"라는 답이 나오면 위 구조를 그대로 만나게 됩니다
- **이 판단을 지금 누가 하고 있습니까** — 그 사람이 이 프로젝트에 참여하고 있는지, 참여할 이유가 있는지
- **자동으로 돌린 결과를 누가 끄니까** — 끄는 권한이 아래에 있으면 1년 뒤에 꺼져 있습니다
- **범위가 누구의 조직보다 작습니까** — 크면 올라가지 못합니다

넷 다 시스템 사양이 아니라 사람 배치를 묻는 질문입니다. 그쪽이 먼저 정해져야 합니다.

10

결국 이 결정은 자리를 옮기는 결정입니다

한 가지는 분명히 해 둡니다. **저희는 무인 공장을 약속하지 않습니다.** 사람이 줄어도 멈추지 않는 공장을 단계적으로 만드는 일을 하고 있고, 지금 유료로 운영 중인 무인 공장은 저희에게 없습니다.

그런데 이 글이 다룬 벽은 저희가 무엇을 약속하든 그대로 있습니다. 검토하는 사람에게는 "단계적으로"가 "언젠가는"으로 들리기 때문입니다.

무인화는 기술 도입처럼 보이지만 실제로는 **누가 무엇을 정하는가를 옮기는 일**입니다. 정하는 자리가 옮겨지면 그 자리에 있던 사람의 일이 바뀝니다.

그 사람에게 옮기는 결정을 시키면 안 됩니다. 그건 안 되는 게 아니라 **부탁해서는 안 되는 일**입니다.

그래서 저희는 이 결정이 위에서 내려와야 하고, 내려온 뒤에는 아래가 실행하지 않아도 되게 설계해야 한다고 봅니다. 그 설계가 빠진 무인화는 대시보드에서 멈춥니다.

여러분 회사의 무인화 안건은 지금 누구 책상에 있습니까?

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



원문	blog.vexplor.com/post/why-automation-stalls-in-the-approval-line
발행	2026년 9월 1일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사
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, 실리콘엘리동탄)
연락처	전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지	wace.me · linkedin.com/company/wace-inc



원문



홈페이지



링크드인