

# 데이터가 패턴을 보여준다면, 이유는 맥락 속에 있다:

고객의 ‘진짜 왜’에 다가가는 AI 시대의 질적조사

양한순 | 채인지 (採人知) 대표

2026 CS WISE Program 3차 정기교육 · 2026. 9. 3.

# 오늘 이야기

## 01 돌아오지 못한 비행기

우리가 보는 데이터는 누구의 기록인가

## 02 고객은 왜 말과 다르게 행동하는가

말과 행동의 간극에서 맥락을 찾는다

## 03 유형에서 사람으로

유형만으로는 보이지 않는 이유를 찾아, 현장으로 간다

## 04 AI 시대, 고객의 이유를 찾으러 가는 사람

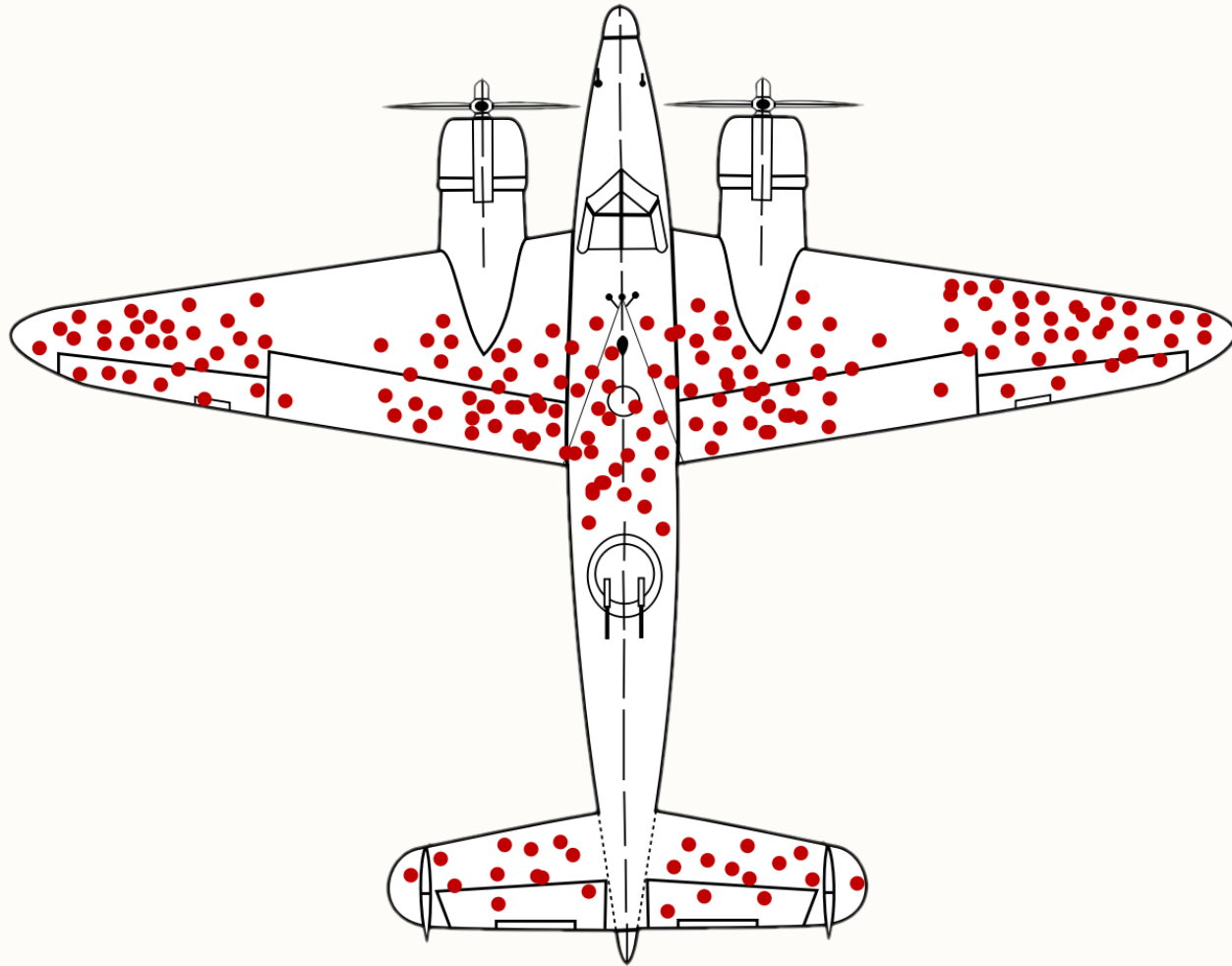
범주가 어긋나는 신호를 현실에서 확인하고, 고치고, 책임지는 일

# 01

## 돌아오지 못한 비행기

---

*The planes that never came back*



## 돌아오지 못한 비행기

귀환한 비행기의 총탄 자국만 보면,  
격추된 비행기는 분석에 들어오지 않습니다.

1943, Abraham Wald

이 그림은 2005년 한 디자이너(Cameron Moll)가 그린 상상도입니다 · Diagram: McGeddon, Wikimedia Commons (CC BY-SA 4.0)  
Jordan Ellenberg 2014, 틀리지 않는법: 수학적 사고의 힘 (2016)

# Wald의 교훈 — 데이터가 아니라, 데이터가 만들어진 과정까지 보는 상상력

데이터를 버리라는 것도, 더 모으라는 것도 아니었습니다. 지금 보고 있는 데이터가 어떤 과정을 거쳐 여기까지 왔는지를 묻은 것입니다

## Wald의 추론 — 이렇게 제안했다고 전해집니다

**총탄 자국은** 맞고도 돌아온 자리의 기록입니다

**빠진 것은** 돌아오지 못한 비행기입니다 — 그 비행기의 총탄 자국은 데이터에 없습니다.

**그래서** 데이터를 더 모으는 대신, 왜 이런 데이터만 남았는지 — 데이터가 만들어진 과정을 다시 물었습니다

## VOC로 옮기면

**총탄 자국** VOC — 조직에 흔적을 남긴 기록

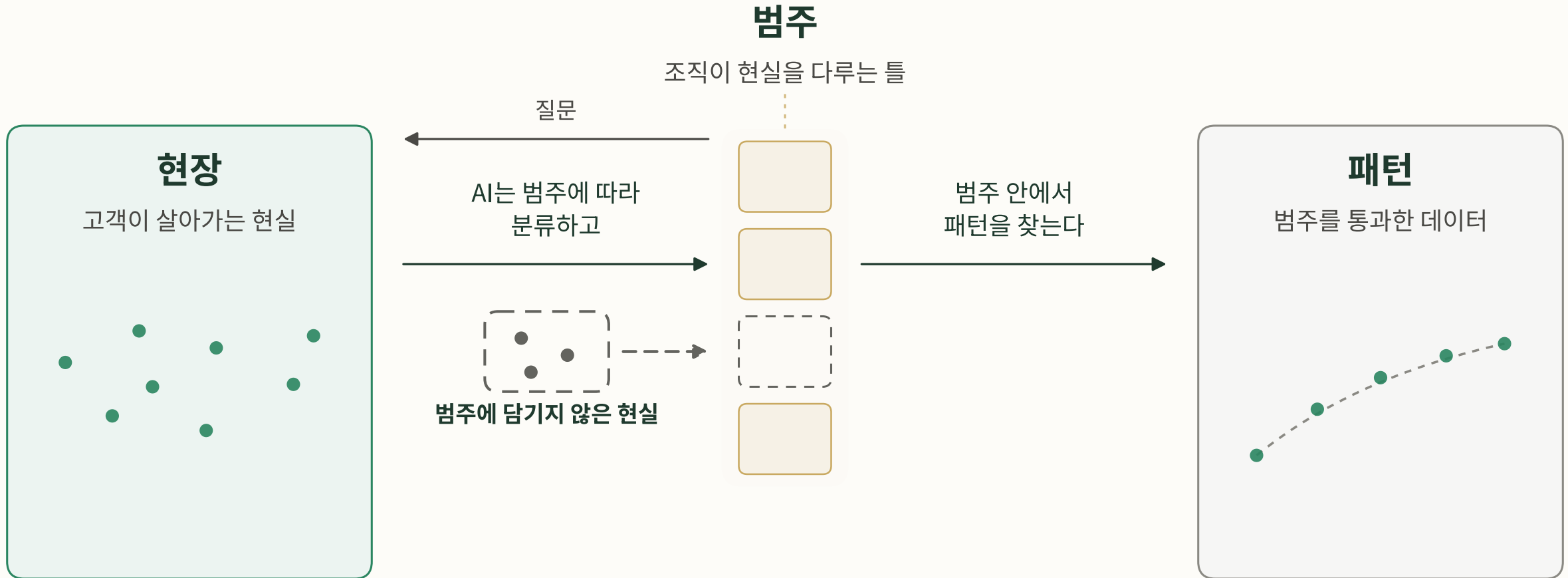
**돌아온 비행기** 문의한 고객, 점수를 남긴 고객

**돌아오지 못한 비행기** 말없이 떠난 고객, 조용히 적응한 고객, 그리고 기록에 남지 않은 고객 경험

VOC는 고객 전체가 아니라, 조직에 흔적을 남긴 고객의 기록입니다

고객 데이터는 고객의 현실과 조직의 기록 방식이 만나는 과정에서 만들어집니다. 그 과정을 이해하려면 다시 현장을 봐야 합니다.

# 패턴은 범주에 담긴 데이터로 만들어집니다



VOC만의 이야기가 아닙니다. 데이터로 현실을 이해하는 조사와 연구는 대부분 이런 구조로 되어 있습니다.

# 그런데 패턴이 현실에서 무엇을 뜻하는지 이해하려면, 다시 현장을 봐야 합니다

이 때 자주 등장하는 몇 가지 질문들:

01

수십만 건 VOC가 있는데, 현장에서 몇 명을 만나는 게 무슨 의미가 있나?

02

취지는 좋은데,  
그럴 인력과 시간이 없다.

03

AI가 분류하고 요약까지  
해주는 시대 아닌가?

데이터가 많아지고 AI가 강해질수록, 현장은 오히려 더 중요해집니다.

# 현장에서 다시 묻게 되는 세 가지 질문

문화인류학이 발전시켜온 에스노그래피와 현장 중심의 질적연구는 고객을 이해하는 데 중요한 관점과 방법을 제공합니다.

## 01

다른 세계에 사는 사람을,  
우리가 아니라 그들의 입장에서 이해  
하려면?

인류학은 낯선 문화를 이해해야 했던 학문입니다. 그래서 원칙이 하나 생겼습니다 — 내 범주로 재단하기 전에, 그들의 세계에서 그 행동의 의미를 찾아 보는 것.

## 02

매일 보는 우리 자신의 범주를,  
낯설게 보려면?

익숙한 것은 눈에 띄지 않습니다. 평소 알아차리지 못한 것을 보는 데서 새로운 인사이트가 시작됩니다.

## 03

AI가 분류하고 요약하는 시대에,  
왜 이 방법이 더 필요해지는가?

AI는 우리가 나눈 범주와 관계를 기준으로 빠르게 답합니다. 그 범주가 고객의 현실과 맞는지 확인하는 일은 여전히 사람의 책임입니다.

### 양한순 · 문화인류학 박사, 채인지 대표

서울대 인류학 학사·석사 · 일리노이대(어바나-샴페인) 문화인류학 박사 · 아주대 사회학과 교수 10년 · 채인지 대표(2018~)

### 중국 현지조사:

2002, 중국 우시, 강남대학 강의  
2003, 우시의 한 마을에서 1년 참여관찰 (여행사 가이드)



2003

- 화시촌 관광 (“중국제일부촌”)
- Money Dance (공연)
- 촌민 빌라

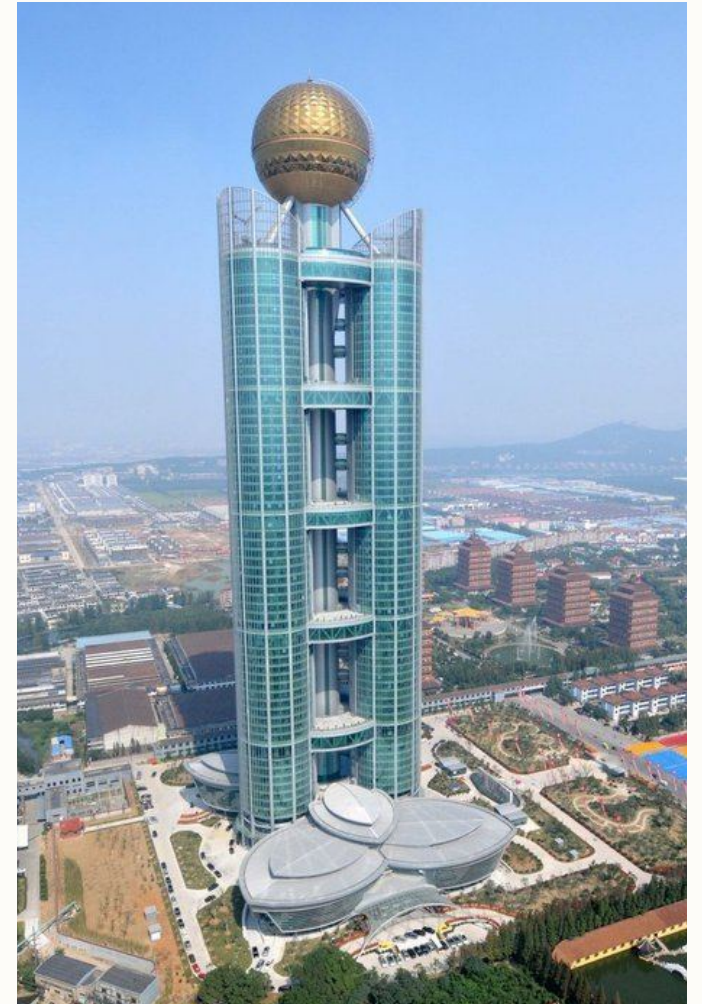
‘몇 명’에서 ‘왜’로: 현장에서 본 것이  
새 범주가 되자, 다른 지역에서도 같  
은 패턴이 보이기 시작했습니다.





- 그 이후의 화시촌
- 72층 빌딩, 1톤 황금 소

범주에도 유효기간이 있습니다. 현실이  
변하면 다른 범주로 다시 읽어야 합니다.



# 02

## 고객은 왜 말과 다르게 행동하는가

---

*Why customers act differently from what they say*

# 말과 행동의 간극은 오래전부터 관찰되어 왔습니다

1922

## Malinowski, 참여관찰

참여관찰은 사람들의 말을 듣는 동시에, 실제 생활에서 어떻게 행동하는지 관찰합니다. 질적조사를 인터뷰로만 생각하면 반쪽입니다.

1934

## LaPiere

중국인 부부와 함께 미국 전역의 호텔·식당 251곳을 찾았을 때 거절은 단 1곳. 6개월 뒤 ‘중국인 손님을 받겠느냐’는 질문에 답한 128곳 가운데, 받겠다고 한 곳도 단 1곳이었습니다.

2005

## Pager & Quillian

설문에서 ‘전과가 있어도 고용하겠다’고 답한 고용주 61.7%. 실제로 그런 지원자에게 연락한 비율은 14.7%였습니다. 두 숫자의 차이는 두 개의 정당한 현실 사이의 의미 있는 불일치입니다.

9점을 주고 떠나는 고객 - 말과 행동의 불일치는 오류가 아니라, 설명해야 할 현상입니다.

Malinowski (1922), *Argonauts of the Western Pacific*.

LaPiere (1934), “Attitudes vs. Actions,” *Social Forces* 13(2): 230–237.

Pager & Quillian (2005), “Walking the Talk? What Employers Say Versus What They Do,” *American Sociological Review* 70(3): 355–380.

좋다는 평판과, 실제 선택의 기준은 달랐습니다.

“

“그건 어릴 때 어른들한테 들은 말이에요.”

몇 해 전, 베트남의 가전 조사 — ‘일본 가전을 선호한다는데, 본인은 어떠냐’는 질문에

“베트남 사람들이 일본 제품을 좋다고 생각하는 건 맞아요. 예전에는 저도 일본 제품은 좋고 오래 쓸 수 있다고 생각했어요.”

그분 집에는 중국·한국·태국 제품이 섞여 있었고,  
냉장고를 고를 때 가장 중요했던 건 크기였습니다.

일본 제품이 좋다는 평판은 주변에 남아 있었습니다.  
하지만 실제 구매에서는 크기 같은 구체적인 조건이 앞섰습니다.

“

이번엔 한 사람의 말 안에서도 — 두 답이 동시에 있었습니다

## “지원을 받으니 일단 좋죠.”

몇 해 전, 서울의 한 지역구 선거를 앞두고 수행한 유권자 심층면담

같은 사람, 같은 자리에서: “왜 나한테 이런 돈을 주는지 모르겠어요.”

만약 설문이었다면

“혜택을 받아서 좋으셨습니까?” → 예

“이 정책이 바람직하다고 보십니까?” → 아니오

두 문항을 각각 집계하면, ‘예 몇 %, 아니오 몇 %’가 남습니다.

하지만 이 두 답이 한 사람 안에서 어떻게 함께 존재하는지는 잘 보이지 않습니다.

그리고 그 ‘예’는 “싫어할 사람이 어디 있겠느냐” 정도의 예였습니다.

# 왜 다를까요 — 같은 사람에게도 서로 다른 기준이 작동합니다

어느 쪽이 ‘진짜’인지 고르는 것이 아닙니다

## 한 상황에서

가전 조사 나라의 평판, 어른들에게 들은 말

유권자 면담 받는 사람으로서

## 다른 상황에서

가전 조사 실제로 고를 때: 집에 어울리는 크기

유권자 면담 세금을 내는 시민으로서

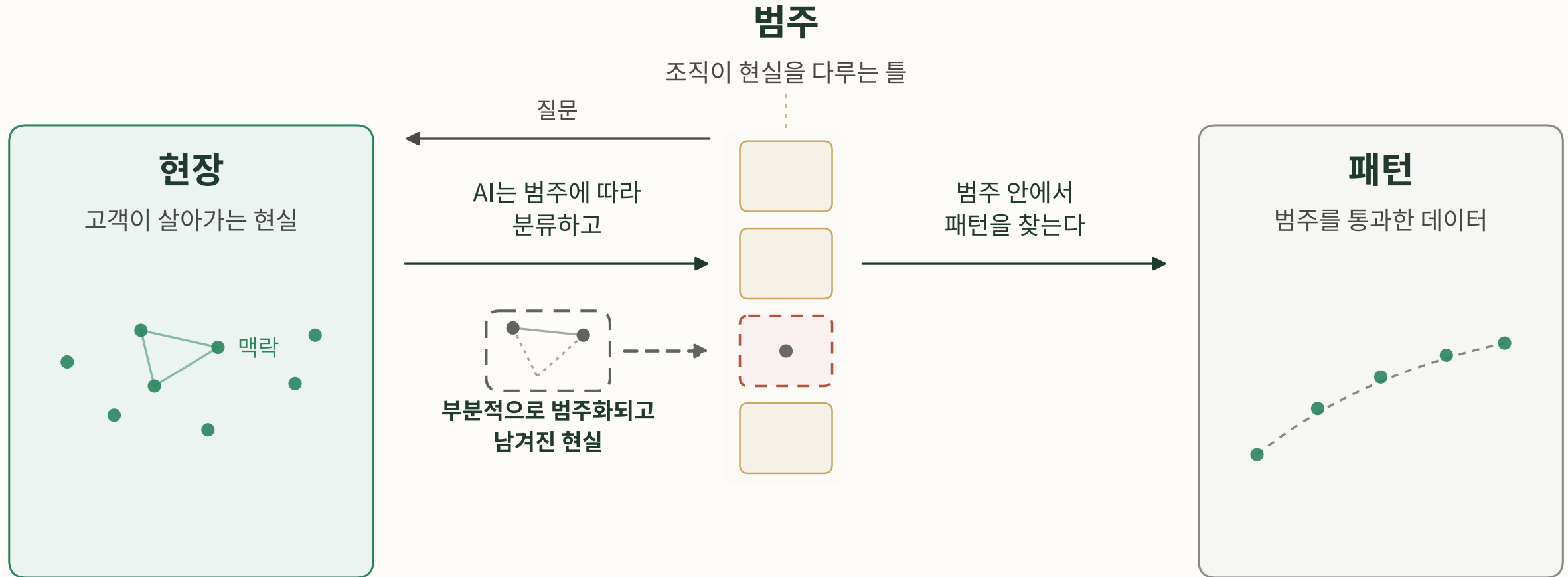
말은 그때 받은 질문에 대한 대답이고, 행동은 그때 놓인 문제에 대한 대응입니다.

어떤 기준이 앞서는지는 그 사람이 놓인 자리·역할·관계에 따라 달라집니다.

그 자리를 이해하게 해주는 것이 맥락입니다.

VOC에도 이유는 적혀 있습니다. 그러나 그 말이 어떤 자리에서 나왔는지는 충분히 적혀 있지 않습니다.

# 범주는 현실을 다루게 해주지만, 일부를 지우기도 합니다



말이 나온 자리와 관계까지는, 범주의 한 칸에 잘 담기지 않습니다.

말과 행동이 어긋나 보일 때, 고객의 모순을 찾기 전에 우리의 범주를 다시 볼 필요가 있습니다.

# 03

## 유형에서 사람으로

---

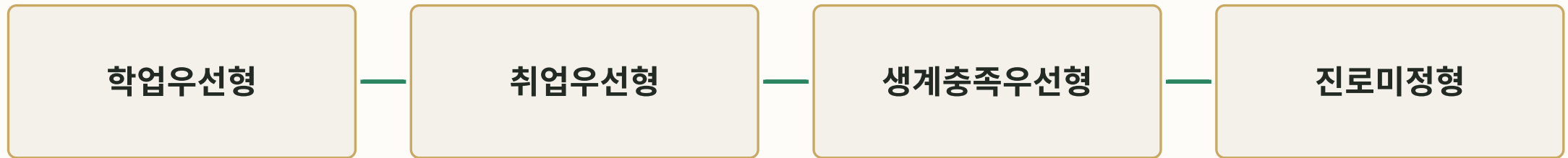
*From types to people*

# 유형이라고 생각했는데, 거쳐가는 상황이었습니다

학교밖 청소년: 기존 유형 — 교육정책 포럼 308호 (2019)의 분류

학업형 · 직업형 · 무업형 · 비행형 · 은둔형

현장에서 유형을 재구성 했습니다



채인지의 한 공공기관 조사에서, 청소년들은 하나의 고정된 유형이라기보다 상황에 따라 이 유형들을 유동적으로 경험하고 있었습니다

**범주가 틀린 게 아니었습니다. 청소년이 움직이고 있었습니다.**

그래서 보고서의 결론은 이랬습니다 — 청소년을 범주에 배정하기보다, 지금의 상황에 맞는 서비스를 고르게 하자.

범주를 다시 쓰고 현장을 더 보니 — 유형은 이름표가 아니라, 거쳐가는 상황이었습니다

# 같은 김치인데, 한국과 중국의 식탁에서 자리가 달랐습니다

## 한국에서 김치는

- 한국을 대표하는 음식
- 건강한 발효식품
- 정체성

## 중국 식탁에서 김치는

- 냉채 → 주채 → 주식의 구조
- 김치의 자리는 냉채 한 칸, 주채 아님
- 접대 상에는 ‘싼 음식’을 올리지 않는다

일상화·내재화



맥락에는 시간의 층이 있습니다

수치에 나타나는 것은 몇 주짜리 유행이었고, 김치의 자리는 수백 년짜리 식문화의 층 위에 있었습니다.

체인지의 중국 김치시장 조사에서 — 제품이 나쁜 게 아니라, 우리 범주가 그들의 식탁에 자리가 없었습니다.

그래서 상품이 아니라 식탁 구조부터 조사했습니다.

범주는 대응을 빠르게 하고, 맥락은 개선의 방향을 바꿉니다

# ‘해지 고객’은 떠난 게 아니었습니다 — 범주 하나가 더 필요했습니다

## 처음의 질문

왜 정기구독이 줄어드는가?

처음의 범주 정기구독 고객 / 해지 고객

현장에서 추가한 범주

## 수시구매 고객

해지했지만 같은 제품을 계속 사는 분들

채인지의 한 식품 기업 조사에서 — ‘수시구매 고객’이란 범주는 고객과의 심층 인터뷰를 통해 나왔습니다.  
질문도 바뀌었습니다 — ‘정기구독을 어떻게 늘릴까’에서 ‘고객의 총구매를 어떻게 늘릴까’로.

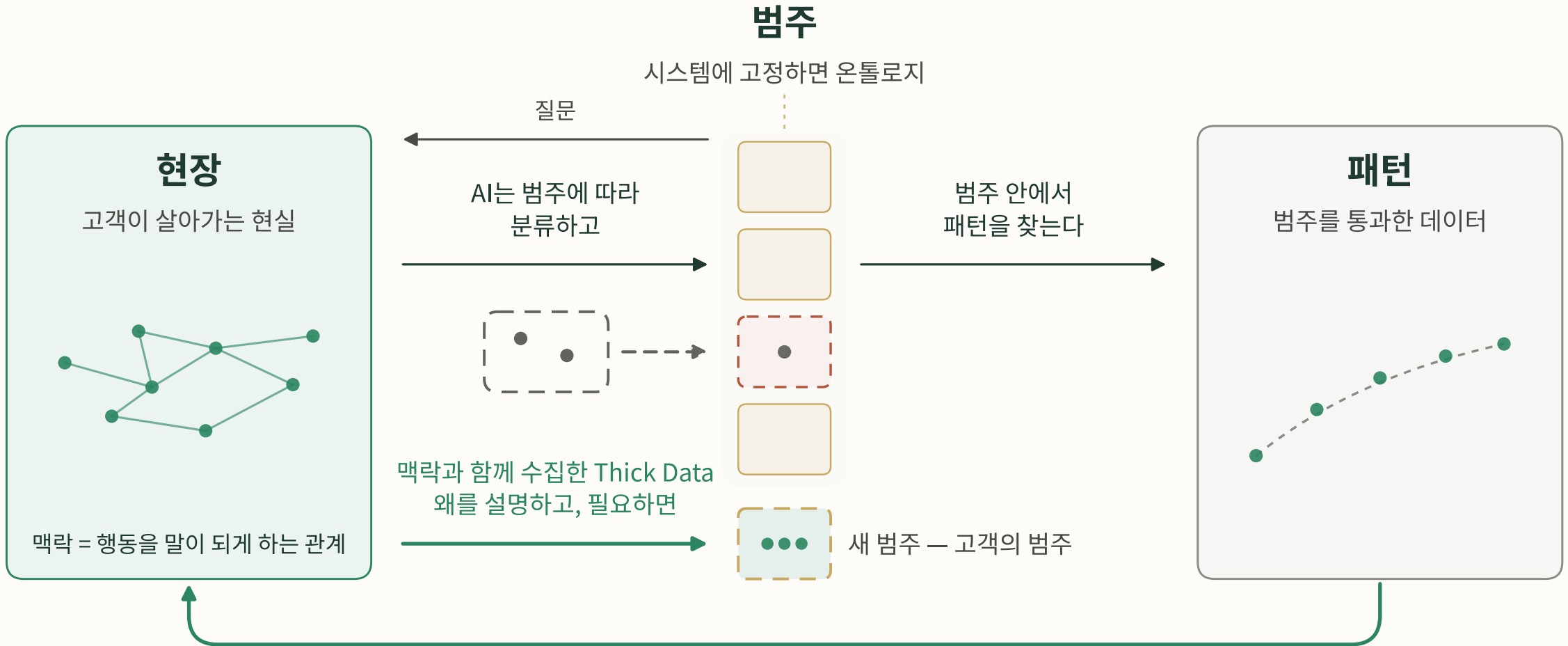
데이터는 그분을 ‘해지 고객’이라 불렀습니다.

직접 만나 보니, 같은 제품에 대한 신뢰와 호감은 여전했습니다.  
다만 정기구독이라는 방식이 생활 습관과 잘 맞지 않았습니다.

해지한 뒤에도, 같은 제품을 수시로 소비하고 있었습니다.

운영 데이터는 범주를 고정해야 작동합니다. 질적조사는 그 범주가 현실에 맞는지 다시 열어봅니다

# 패턴은 범주가 보여준 것, 현장은 범주가 다시 태어나는 곳



현장은 패턴의 의미를 확인하는 곳이자, 범주를 확인·수정·추가하는 곳입니다

AI의 설명은 답이 아니라 가설입니다. 확인은 현장에서 합니다

# 04

## AI 시대, 고객의 이유를 찾으러 가는 사람

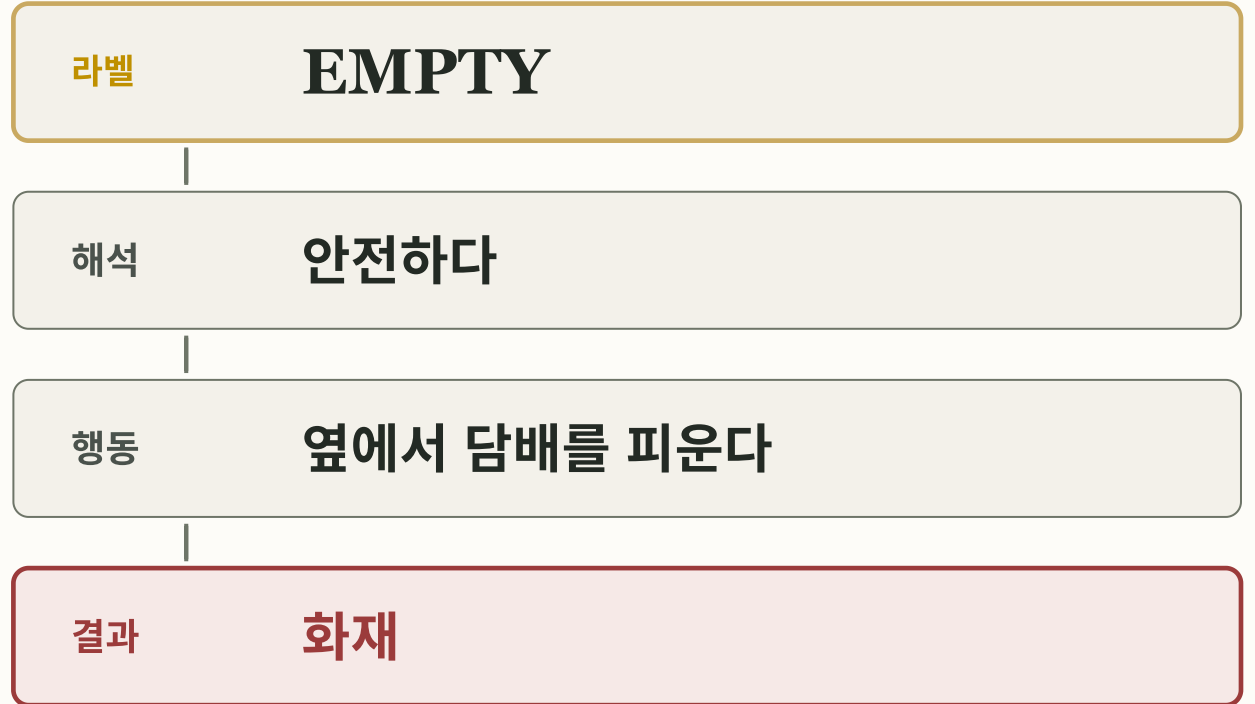
---

*Going after the customer's real reasons*

# 라벨이 행동을 만들고, 행동이 화재 위험을 키웠습니다



1930년대 화재보험 조사원, 벤저민 워프의 관찰



사람들은 휘발유가 빠진 드럼통을 'empty gasoline drums'라고 불렀습니다.  
비어 있어도 내부에는 휘발성 증기가 남아 있었습니다.

범주는 현실을 설명할 뿐 아니라, 그 현실에 대한 행동을 조직합니다

지금은 이런 라벨이 AI 시스템 속 '유형'이 되어, 한 창고가 아니라 수십만 고객에게 동시에 영향을 주게 됩니다

# 이유는 설정값이 아니라, 버스 안에 있었습니다

상담 접수 #00000000

접수 완료

분류

사용법 문의

## 문의 내용

휴대폰 교통카드가 서울 버스에서는 되는데 경기 버스에서만 안 찍힙니다. 화면을 켜면 됩니다. 단말기 종류가 다른 것 같습니다. 재현 조건을 확인해 주실 수 있을까요.

처리 결과

사용 방법 안내 완료

**실험실 안에서, 그들의 설명은 옳았습니다.**

몇 주 뒤, 개발팀이 실제 버스에 올라탔습니다.

“당신 말이 맞았다.”

제 전화를 ‘민원’이 아니라 ‘가설’로 취급한 순간, 이 회사는 현장으로 나갔습니다.

**저처럼 화면을 켜는 요령을 익히고 조용히 적응한 고객들은 — VOC에 없습니다.**



# AI 자동화가 깊어질수록, 사람이 현장에서 판단하는 일이 더 중요해집니다

자동화의 역설 — 쉬운 일은 자동화되고, 사람에게 남은 어려운 일은 더 어려워질 수 있습니다 (*Bainbridge*)

## AI가 잘 하는 일

기록된 데이터에서 패턴을 찾고, 가능한 설명을 빠르게 많이 만듭니다 — 우리가 나눈 범주 위에서.

- 반복되는 일
- 전형적인 패턴 탐색
- 이미 잘 정의된 문제

설명은 늘어납니다

## 사람이 판단해야 하는 일

그 설명이 맞는지, 고객이 살아가는 현실에서 확인합니다. 맞지 않으면 범주를 고칩니다.

- 예외와 이상한 사례
- 범주가 어긋나는 순간
- AI를 믿을지 의심할지

확인 = 현장에서

## 왜 사람인가

AI보다 잘해서가 아닙니다. 고객과 같은 세계에 살고, 그 판단을 책임질 수 있기 때문입니다.

- 남은 건 어려운 일: 숙련, 판단, 진단
- AI가 발전할 수록 인간 능력 퇴화
- 누군가는 계속 훈련해야 합니다

그래서 책임입니다

패턴은 AI가 보여줍니다. 그 패턴이 사람의 삶에서 무엇인지는, 사람이 현장에서 확인합니다.

# 충분히 들어주는 30분은, 그 자체로 고객 경험입니다

## 01

### 면담 이후, 투표하겠다는 사람이 생겼습니다

미국 텍사스에서 라티노 유권자를 100건 넘게 심층면담한 인류학자 팀의 연구. 면담 가이드에는 투표 권유가 한마디도 없었습니다. 그런데 몇 달 뒤, 비투표자 가운데 많은 이가 ‘그 대화 덕에 내 표가 중요하다는 걸 알았다’며 투표를 결심했고, 실제로 투표했다는 사람도 있었습니다.

보고서의 권고: 투표하라고 말하지 말고, 진심으로 들어라.

## 02

### “이렇게 말할 기회를 줘서 고맙습니다”

채인지가 수행한 공공 조사 두 건에서, 기관과 정책에 비판적이던 주민들조차 긴 면담 뒤 같은 말을 했습니다. “이런 이야기는 친구나 부모와도 거의 하지 않는다.”

이어진 설문에서 기관 인식은 더 긍정적으로 나타났고, 기업 고객 조사에서도 같은 반응을 반복해서 만납니다.

질적조사는 고객의 정보를 얻는 데 그치지 않습니다. 충분히 들어 주는 경험 자체가 때로는 관계와 행동에 긍정적 영향을 줍니다.

# 유형에서 사람으로 — 패턴의 의미를 현장에서 다시 읽기

01

## 데이터가 보여준 패턴

무엇이 반복되는가 — 수십만 건의 VOC, 점수, 이탈률



02

## 패턴마다 대표 샘플

각 유형에서 몇 명 — 전형적인 사례와, 대조가 되는 이상한 사례



03

## 현장에서 질적조사

직접 만나 봅니다 — 심층면담, 현장 방문



04

## 맥락으로 다시 읽은 패턴

패턴에 왜가 붙고, 유형 전체가 새로 읽힙니다

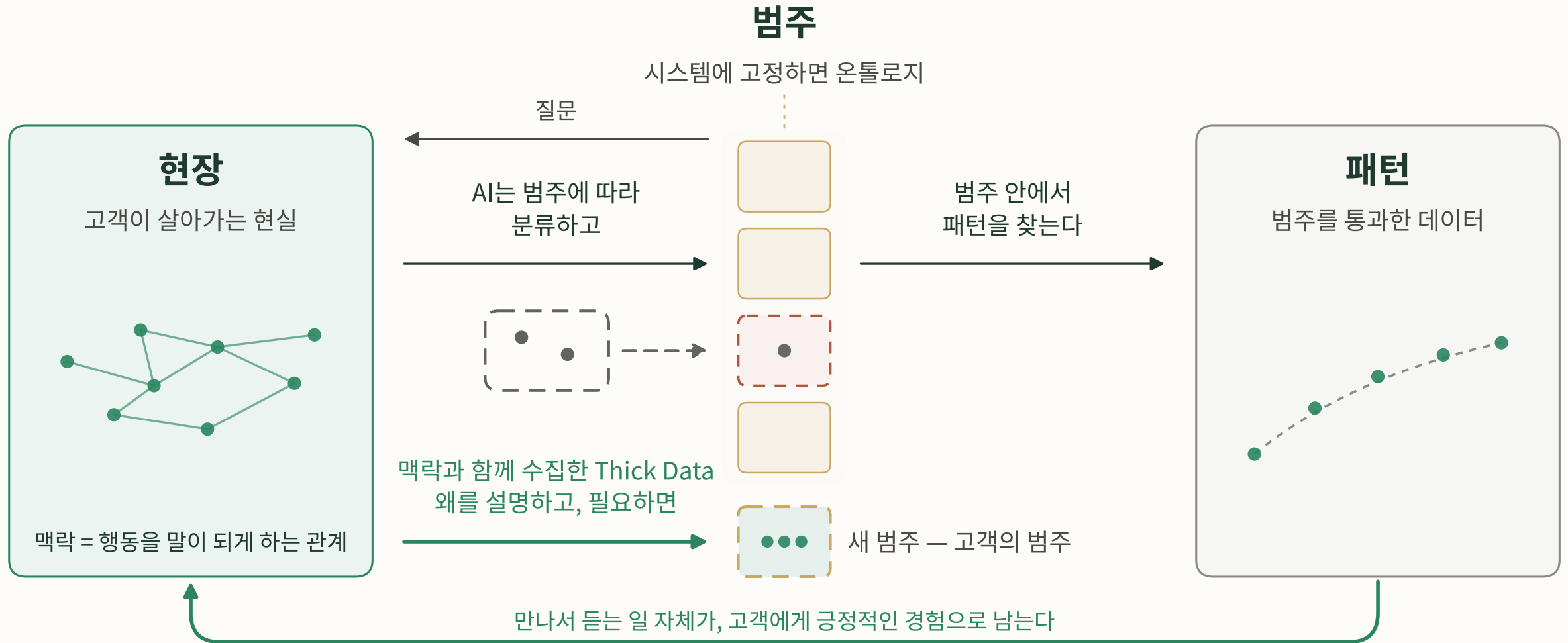
고쳐 쓴 범주는 다음 데이터를 읽는 조직의 자산으로 남습니다

정량 — 대량의 데이터, 무엇이, 얼마나 반복되는가?

정성 — 소수의 사례, 왜, 어떤 맥락에서 일어나는가?

정량이 패턴을 찾고, 정성이 의미를 현실에서 확인하고, 무엇을 바꿀지 결정합니다 — VOC를 처리하는 업무에서 고객을 해석하는 업무로

# 패턴도 해석도 AI가 하는 시대, 현실에서 확인하고 판단하고 책임지는 것이 사람의 몫입니다



**질적조사 · 참여관찰** — 고객도 말로 다 못 하는 진짜 이유를 맥락에서 읽는다

# 감사합니다

---

양한순

yang@chainjee.com

02-2273-1288

**Chainjee**

채인지 · 採人知