

[발제문] 트레바리 <리서치 하는데요> 시즌7 2번째 모임 『구글은 어떻게 디자인하는가?』

공지사항

안녕하세요, <리서치 하는데요> 시즌7 두 번째 모임에 오신 것을 환영합니다. <리서치 하는데요>에서는 이렇게 이야기 나누도록 해요.

1. 우리의 다름을 배려하며 서로 다른 환경에서 다른 일을 하다 한 달에 한 번 모여 다른 생각을 나누며 함께 성장하려면, 성장의 방식이 다양하다는 것에 공감하는 것이 출발점입니다. 나와 다른 생각에도 귀 기울여 주시고, 다른 생각을 전달할 때에는 상대에 대한 존중을 충분히 담아주세요.
2. 자기만의 생각을 공유하며 함께 읽고 생각하며 나와 다른 생각을 하는 사람을 알아차리고, 연결된 상태에서 생각에 변화(확장)를 주는 것이 효과적입니다. 우리 생각을 공유할 때 비로소 생각이 정리되고, 사고의 깊이에 변화가 생긴다는 마음으로 자신의 생각을 적극적으로 이야기해 주세요!
3. 꾸준히 연결된 상태로 모임이 끝난 후에도 카카오톡 채널과 뉴스레터 등을 통해 연결되어 소통해요. 안부를 묻고 이야기를 나눌 수 있는 안전한 관계를 함께 만들어가길 기대합니다.

클럽장 소개

'레드버스백맨'은 빨간색 광역버스에 백팩을 메고 타는 제 모습을 담은 첫 번째 퍼스널 브랜드입니다. 제가 업으로 삼은 일은 리서치이고, 라이터로 글을 쓰기도 합니다. UX 리서처에게는 현상을 들여다보는 내적 호기심, 상대가 말하고 싶은 것을 묻는 공간, 표면과 근본을 구분해서 사고하는 균형 감각이 중요하다고 믿고 있습니다. 리서치 하는데요는 어느덧 7번의 시즌을 거듭하며 이어가고 있습니다. 문득 떠오르는 생각들이 휘발되어 버리기 전에, 그 끝을 잡고 치열하게 고민을 나누는 과정이 사용자 경험을 설계하는 데 꼭 필요하다고 믿습니다. <리서치 하는데요>에서 평소 안 하던 생각을 나누고 가요!

책에서 소개한 용어 정리

오늘 대화를 더 깊게 만들어 줄 핵심 용어들을 먼저 짚고 넘어갈까요?

• 포용적 디자인(Inclusive Design)

처음부터 가능한 한 많은 사람이 사용할 수 있도록 설계하는 접근법입니다. 접근성(Accessibility)이 특정 장애에 대한 기술적 대응이라면, 포용적 디자인은 범위가 더 넓습니다. 인간 다양성 전반을 제품 설계 과정에 고려하는 사고 방식이에요.

• 제품 포용성(Product Inclusion)

제품 설계의 핵심 단계마다 다양한 관점을 가진 사람들의 목소리를 의도적으로 포함시키는 과정입니다. 장바티스트가 구글에서 만든 개념이에요.

• 교차성(Intersectionality)

한 사람이 인종, 성별, 계층, 장애 등 여러 사회적 범주에 동시에 속하며, 이들이 겹치면서 고유한 경험을 만든다는 법학자 킴벌리 크렌쇼의 개념입니다.

• 다양성 워싱(Diversity Washing)

DEI(다양성, 형평성, 포용성)를 표방하면서 실제로는 의미 있는 변화 없이 이미지 관리에만 활용하는 것을 말합니다. 홍보용 다양성과 실질적 포용성 사이의 간극을 경계하는 용어입니다.

- **커브 컷 효과(Curb Cut Effect)**

원래 휠체어 사용자를 위해 만든 보도 경사면이 유모차나 캐리어 이용자 모두에게 유용해진 것처럼, 소수를 위한 디자인이 결국 모두에게 이로운 결과를 낳는 현상을 말해요.

- **멘탈 모델(Mental Model)**

사람이 정보나 사건을 인지하고 분류하는 인지적 구조입니다. 사람마다 배경과 경험이 달라 같은 제품도 다르게 경험하게 됩니다.

- **형평성(Equity)**

평등(Equality)과 어떻게 다를까요? 평등이 모두에게 같은 것을 제공하는 것이라면, 형평성은 각자의 출발점이 다르다는 것을 인정하고 그에 맞는 지원을 제공해 공정한 결과에 도달하도록 하는 것입니다.

- **무의식적 편향(Unconscious Bias)**

우리가 인식하지 못한 채 특정 집단에 대해 갖는 선입견입니다. 저자는 "누구나 편견을 가지고 있다"는 전제에서 출발합니다. 문제는 편견 자체가 아닙니다. 그것이 제품 설계에 반영되면서 생기는 체계적 배제가 문제입니다.

- **자기 선택적 편향(Self-Selection Bias)**

리서치에 자발적으로 참여하는 사람들이 전체 모집단을 대표하지 못하는 현상입니다. 저자가 구글의 'UX 연구 밴'을 통해 극복하려 했던 문제이기도 합니다.

- **디자인 저스티스(Design Justice)**

사샤 코스탄자-축이 제안한 개념으로, 디자인 과정에서 구조적 불평등이 재생산되는 것을 비판하며, 가장 영향을 받는 당사자가 디자인 의사결정의 중심에 서야 한다고 주장하는 프레임워크입니다.

Intro "누가 또 있을까?"

여러분은 요즘 어떤 사용자 경험에 대해 고민하고 계신가요? AI가 추천하고, 생성하고, 판단하는 제품이 늘고 있습니다. 만드는 사람의 관점이 기술을 통해 수백만 명에게 복제되는 시대예요. 한 명의 담당자가 한 제품에 영향을 미치던 시대에는 배제의 범위도 제한적이었습니다. 하지만 AI가 수백만 사용자에게 동시에 판단을 내리는 시대에는, 설계 과정의 편향이 훨씬 큰 규모로 퍼집니다.

오늘 우리가 함께 읽을 책은 구글의 '제품 포용성 및 형평성 팀' 디렉터인 애니 장바티스트가 쓴 『구글은 어떻게 디자인하는가』입니다. 이 책에서 기억에 남는 문장이 있었습니다. "누가 또 있을까?(Who else?)"라는 질문인데요. 우리가 일을 할 때 무의식적으로 빠뜨리고 있는 사용자가 누구인지를 묻는 질문입니다.

저자는 자신을 흑인이자 아이티계 미국인 1세대이며, 왼손잡이이자 내성적인 사람이라고 소개합니다. "월요일에는 흑인이고 화요일에는 왼손잡이로 살아가는 것이 아니기 때문에", 사용자의 복합적인 정체성은 끊임없이 제품 사용 방식에 영향을 미칩니다.

만드는 사람은 자기가 처한 환경 속에서 "사용자를 이해하고 있다"라고 착각하기 쉽습니다. 30분의 사용성 테스트, 45분의 인터뷰만으로 우리가 미처 파악하지 못하는 사용자의 차원에는 어떤 것들이 있을까요? 오늘은 '포용성'이라는 장비를 끼고 이야기해 보려 합니다. 사용자를 이해하려는 우리의 태도와 일하는 방식을 함께 돌아보면 좋겠습니다.

Book Talk 1 의도적으로 포함하지 않으면, 의도치 않게 배제한다

1. 보이지 않는 '표준 사용자'의 위험

최초의 에어백 개발팀은 전원 남성이었습니다. 남성 인체 모형으로만 충돌 시험을 했고, 그 결과 여성과 아동이 사망하는 비극이 발생했습니다. 탑승자 전원이 여성인 우주선이 최근에야 출발할 수 있었던 이유도 우주복이 남성 표준 사이즈로만 제작되었기 때문입니다. 극단적인 사례만의 이야기가 아닙니다. 우리가 만드는 제품에도 무의식적으로 설정된 '표준 사용자'의 전제가 숨어 있을지 모릅니다. 우리가 무의식적으로 상정하고 있는 표준 사용자의 모습은 어떤가요? 그 전제 때문에 의도치 않게 놓치고 있는 사용자는 누구일까요?

2. "누가 또 있을까?"의 확장

저자는 "엄마들을 위한 제품을 개발한다면 주 양육자가 아빠, 조부모, 혹은 동성 부모일 수도 있음을 고려해야 한다"며 표적 사용자의 확장을 제안합니다. 여러분의 현업이나 최근 프로젝트에 "누가 또 있을까?"라는 질문을 던져본다면, 기존의 사용자 정의를 어떻게 새롭게 확장해 볼 수 있을까요?

3. 소수를 위한 디자인이 만든 비즈니스

리한나의 펜티 뷰티는 40가지 파운데이션 셰이드를 출시하며 첫해 5.7억 달러의 매출을 올렸습니다. 기존 뷰티 산업의 표준이 20에서 30가지였으니, 빠뜨린 사용자가 곧 빠뜨린 시장이었던 셈이에요. 관절염 환자를 위해 고안된 OXO 주방 도구가 결국 일반 대중에게까지 사랑받은 것도 같은 맥락이에요. 자막도 그렇습니다. 원래 청각 장애인을 위한 기능인데, 지금은 Z세대의 70%가 상시 켜놓고 씁니다. 소수를 위해 설계한 것이 전체 사용자의 경험까지 끌어올린, 이른바 '커브 컷 효과'입니다. 이런 '커브 컷 효과'를 경험하신 적이 있나요?

(쉬는 시간 전에 잠시!) 번추위 선정

Book Talk 2 우리는 사용자를 얼마나 깊이 이해하고 있는가

1. 애쓰는 마음으로 사무실 밖으로 나간 리서치

구글은 실험실 환경의 한계를 극복하기 위해 'UX 연구 밴'을 타고 다양한 현장으로 직접 나갑니다. 저자는 이렇게 설명합니다. "구글이라고 쓰인 연구팀의 밴에 제 발로 찾아오는 집단은 여전히 자기 선택적인 편향이 있다고 할 수 있지만, 연구실을 찾아오는 집단보다는 UX 연구 개념과 덜 친숙하고, 미국 인구 구성을 더 잘 반영하며, 기술에 능숙하지 않은 사람이 많다." 사무실을 벗어나는 것만으로도 리서치의 다양성이 달라질 수 있다는 이야기인데요. 비슷한 시도를 해보셨거나 고민이 있다면 함께 나눠봐요.

2. '이건 나를 위한 게 아니구나'라는 감정을 느끼는 순간

"주류 집단(메이저리티)이 만든 기준에서 벗어난 소비자는 자신을 위해 설계되지 않은 세상에서 살아가는 운명이라고 느낄 때가 많다. 다른 모든 면에서 대부분 인구 집단과 같지만, 딱 한 가지 차원에서 다르다는 이유로 구분되고, 그로 인해 사회에서 환영받지 못하고 무시당한다는 느낌을 받게 된다." 여러분 자신이 특정 공간이나 디지털 프로젝트를 사용하면서 투명 인간이 된 듯한 소외감을 느낀 적이 있으신가요?

3. "함께 디자인한다"는 건 어디까지를 말할까?

사샤 코스탄자-축은 디자인 저스티스(Design Justice, 2020)에서 "포용적 디자인이 필요하지만 충분하지는 않다"고 주장합니다. 장바티스트가 "더 다양한 사람들을 테이블에 초대하자"고 말한다면, 코스탄자-축은 "그 테이블을 누가 만들었고, 누가 의제를 정하고, 누가 최종 결정을 내리는가?"를 묻습니다.

30분 관찰이나 60분 인터뷰로 사용자를 '참여'시키는 것과, 사용자가 직접 디자인을 주도하는 것 사이에는 꽤 큰 간극이 있어요. 장바티스트의 "Build for everyone, with everyone"에서 이 "with"는 우리 실무에서 어디까지 가능할까요?

4. 포용성을 챙기는 일, 속도를 포기하는 일인가

저자는 "처음부터 포용성을 고려하면 잠재적인 문제나 위험을 조기에 해소할 수 있고, 결과적으로 시간과 돈을 덜 들이면서 더욱 포용적 제품을 만든다"고 합니다. 하지만 끝없는 성과와 속도의 압박 속에서 포용성은 자주 후순위로 밀리기도 하죠. 여러분의 조직에서 '옳은 일'과 '빠른 일' 사이에서 갈등을 겪은 경험이 있다면, 그때 어떤 선택을 하셨나요? 혹은 어떤 선택을 하고 싶으셨나요?

한 가지 더 생각해 볼 지점이 있습니다. 이 책의 사례는 대부분 글로벌 소비자 서비스에서 가져왔는데요. 우리처럼 타겟이 한정된 서비스, 혹은 B2B 제품에서도 포용성은 같은 무게를 가질까요? '어디까지 포용할 것인가'의 범위를 정하는 기준이 있다면 무엇일까요?

Closing "아직 누가 또 있을거야 라며 빠진 사람을 계속 생각하는 일"

오늘 여러 이야기를 나눴는데, 저는 개인적으로 에어백 사례가 계속 기억에 남습니다. 의식하지 않은 것뿐인데 결과는 치명적이었으니까요. 펜티 뷰티든 UX 연구 밴이든, 결국 공통점은 하나인 것 같습니다. '빠뜨린 사람을 알아차리는 순간' 무언가가 달라졌다는 거예요.

포용적 디자인이 모든 문제를 해결하지는 않을 겁니다. 코스탄자-축의 지적처럼 구조적 한계가 있고, 걸음으로만 다양성을 내세우는 '다양성 워싱'의 우려도 존재합니다. 이 책의 저자가 속한 구글은 2025년 2월, 트럼프 행정부의 행정명령에 따라 DEI 채용 목표를 공식 철회했습니다. 연례 보고서에서 '다양성, 형평성, 포용성'이라는 문구도 삭제했고요. 포용성을 핵심 철학이라 말하던 기업이 정치적 환경이 바뀌자 후퇴한 셈입니다. 이 사실이 오늘 우리가 나누는 이야기에 어떤 의미를 더하는지, 함께 생각해 보면 좋겠습니다.

그럼에도, 이 책이 지금 시점에 와닿는 이유가 있습니다. 책에서는 "머신러닝 시스템이 사회에 존재하는 편견을 더욱 증폭하는 경향이 있다"고 경고합니다. AI가 추천하고 분류하고 판단하는 제품이 늘수록, 설계 과정에 어떤 관점이 포함되었는지가 더 중요해집니다. "제품 포용성은 어느 한 사람이 하는 일이 아니라 모두가 협력해야 하는 일"이라는 저자의 말처럼, 이것은 특정 팀의 체크리스트가 아니라 만드는 사람 모두의 태도에 관한 이야기입니다.

포용적으로 일한다는 건 쉬운 일이 아닙니다. 하지만 대단한 프레임워크를 도입하는 걸 의미하지는 않을 겁니다. 무언가를 고민하는 그 순간에 '누가 또 있을까?'를 습관처럼 묻는 것, 어쩌면 그게 시작일 수도 있습니다. 오늘의 대화가 사용자 경험을 고민하는 사람으로서 우리가 하고 있는 일과 해야 할 일 사이를 가만히 들여다보는 시간이었기를 바랍니다.

마무리 토크

마무리 토크를 통해 오늘 대화를 되돌아 보아요.

1. 오늘 모임은 즐거우셨나요?
2. 오늘 모임에서 머리가 땡! 했던 순간이 있다면?
3. 다음 모임에 바라는 점이 있다면?

책에 밑줄 그어둔 문장들

- 정체성과 교차성에 대하여
 - "월요일에는 흑인이고, 화요일에는 아이티계 미국인 1세대이며, 수요일에는 왼손잡이로 각각 살아가는 것이 아니기 때문이다."
 - "누구나 편견을 가지고 있다. 중요한 것은 그것을 인식하고, 제품에 반영되지 않도록 의식적으로 노력하는 것이다."
 - "보이지 않으면 될 수 없다. 아이들은 자신과 비슷한 사람이 어떤 역할을 하는 것을 봐야 그것을 자신의 가능성으로 상상할 수 있다."
- 배제가 만드는 위험

- "의도적으로 포함하지 않으면, 의도치 않게 배제하게 된다."
 - "어떤 사람이 기술을 사용할 수 없다면, 그것은 그 사람의 문제가 아니라 기술의 문제다."
 - "주류 인구 집단이 만든 기준에서 벗어난 소비자는 자신을 위해 설계되지 않은 세상에서 살아가야 하는 운명이라고 느낄 때가 많다."
- **포용성의 비즈니스 가치에 대하여**
 - "그동안 소외되었던 소비자와 소통하기 시작하면 비즈니스를 성장시킬 새로운 기회가 명확하게 보인다."
 - "다양한 관점은 소외된 사용자만이 아니라 모든 사용자를 위한 더 나은 결과와 혁신 증대로 이어진다."
 - "포용성은 옳은 일이기도 하지만, 동시에 현명한 비즈니스 판단이기도 하다."
- **팀과 협업**
 - "혁신은 모든 사람이 편안하게 질문을 던지고 자신의 견해를 나눌 수 있는 훌륭한 팀에서 탄생한다."
 - "제품 포용성은 어느 한 사람이 하는 일이 아니라 모두가 협력해야 하는 일이다."
 - "다양성은 파티에 초대받는 것이고, 포용성은 댄스 플로어에서 춤을 추도록 요청받는 것이다."
- **AI와 기술 편향에 대하여**
 - "머신러닝 시스템이 사회에 존재하는 편견을 더욱 증폭하는 경향이 있기 때문이다."
 - "기술은 그것을 만드는 사람들의 가치를 반영한다. 만드는 사람이 다양하지 않으면, 기술도 다양한 사용자를 담아내지 못한다."
 - "데이터는 객관적이지 않다. 데이터는 그것을 수집하고 분류한 사람들의 관점을 반영한다."
- **사용자 이해한다는 것**
 - "사용자를 이해한다고 착각하기 쉽다. 그러나 우리가 당연하게 여기는 전제 속에 이미 배제가 숨어 있다."
 - "사용자의 이야기를 들을 때, 단순히 무엇을 원하는지가 아니라 그 사람이 세상을 어떻게 경험하는지를 이해하려고 노력해야 한다."
 - "숫자 뒤에 있는 사람을 잊지 말아야 한다. 데이터 포인트 하나하나에는 실제 사람의 경험이 담겨 있다."

생각해 볼 문제 | AI 시대에 "누가 또 있을까?"가 더 절실한 이유

저자는 "머신러닝 시스템이 사회에 존재하는 편견을 더욱 증폭하는 경향이 있다"고 경고합니다. 이 문장은 2020년에 쓰였지만 2026년 현재, 우리가 매일 접하는 제품의 상당수가 AI 기반으로 작동하면서 그 경고가 더 현실적으로 다가옵니다.

- **데이터 편향**
AI 모델은 과거 데이터로 학습합니다. 과거 데이터에 특정 집단의 목소리가 적었다면, AI는 그 부재를 '정상'으로 학습합니다. 이미지 생성 AI가 '전문직'을 검색하면 특정 인종과 성별만 보여주거나, 번역 AI가 성별 고정관념을 반영하는 경우가 있습니다.
- **개인화의 역설**
추천 알고리즘이 '당신이 좋아할 만한 콘텐츠'를 보여줄 때, 보여주지 않기로 한 콘텐츠는 누가 정한 걸까요? 사용자의 과거 행동을 기반으로 작동하는 추천은 익숙한 것 안에 사용자를 가두는 '필터 버블'을 만들 수 있고, 다양한 관점과의 만남을 차단하게 됩니다.

- **규모의 문제**

제품 설계팀의 편향은 그 제품 사용자 그룹에게만 영향을 미쳤습니다. AI 시대에는 하나의 모델이 수백만 명에게 동시에 판단을 내리기 때문에, 편향의 파급력 자체가 달라졌습니다.

- **'누가 또 있을까?'의 AI 버전**

우리가 AI 기반 제품을 만들거나 사용할 때, "이 AI는 누구의 데이터로 학습했는가?", "이 추천 시스템이 보여주지 않는 선택지는 무엇인가?", "이 자동화된 판단에서 배제되는 사용자는 누구인가?"라는 질문을 던져볼 수 있습니다.

함께 보면 좋은 콘텐츠

- **넷플릭스 - 알고리즘의 편견 (2020)**

MIT 연구원 조이 부올람위니가 얼굴 인식 AI에서 인종·성별 편향을 발견한 과정을 추적합니다. 구글, IBM, 마이크로소프트 등의 안면 인식 기술이 어두운 피부색의 여성을 정확히 인식하지 못하는 문제를 다루며, 책의 "생각해 볼 문제" 섹션(데이터 편향)과 직접 연결됩니다. 다큐에 등장하는 팀닛 게브루는 이후 구글 AI 윤리팀에서 대규모 언어 모델의 위험성을 다룬 논문 때문에 해고되어 큰 논란이 되기도 했습니다.

<https://www.netflix.com/title/81328723>

- **캐시 오닐, 『대량살상 수학무기(Weapons of Math Destruction)』 (2016)**

알고리즘이 채용, 대출, 보험, 교육 등 삶의 전 영역에서 불평등을 확대하는 과정을 수학자의 시선으로 분석합니다. 책이 "포용성"이라는 가치에서 출발한다면, 이 책은 "배제의 구조"를 데이터로 증명합니다.

- **"Google rolls back DEI efforts, including hiring goals" (NBC News, 2025.2.5)**

구글이 2020년 조지 플로이드 사건 이후 설정했던 DEI 채용 목표를 2025년 철회한 경위를 보도합니다. 책에서 말하는 포용성의 이상과, 기업이 정치·법적 환경 변화 앞에서 보여주는 현실 사이의 간극을 확인할 수 있습니다.

<https://www.nbcnews.com/tech/tech-news/google-rolls-back-dei-efforts-hiring-goals-rcna190902>