한국심리학회지: 일반
Korean Journal of Psychology: General
2026, Vol. 45, No. 3, 429-460
http://dx.doi.org/10.22257/kjp.2026.6.45.3.429

OPEN ACCESS

지원자와 면접관의 외향성-내향성 및 지원자의 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 영향

홍 승 범　　서 지 원　　장 재 윤　　서 희 영†

충북대학교 심리학과　SK Academy　서강대학교 심리학과

채용 면접은 널리 활용되는 선발 절차임에도 불구하고, 지원자의 성격특성과 평가자 요인이 판단에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 공정성과 타당성에 대한 의문이 지속적으로 제기되어 왔다. 그러나 기존 연구들은 주로 지원자의 성격특성이나 인상관리 행동의 주효과에 초점을 두었으며, 면접관 특성 및 지원자-면접관 간 성격 조합 그리고 인상관리 행동의 조건부 효과에 대한 검토는 상대적으로 제한적이었다. 이에 본 연구는 외향성-내향성 차원에서의 지원자 성격특성, 평가자 성격특성, 그리고 지원자의 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 영향을 검증하였다. 이를 위해 네 단계 설계를 통해 외향적·내향적 지원자를 대상으로 모의 면접을 실시하고 녹화하였으며, 외향적·내향적 면접관이 이를 평가하게 하였다. 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 외향적 지원자가 내향적 지원자보다 전반적으로 높은 면접 평가를 받았다. 둘째, 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성에 따라 다르게 나타났다. 외향적 면접관과 내향적 면접관 모두 내향적 지원자보다 외향적 지원자를 더 높게 평가하였으나, 이러한 차이는 외향적 면접관에게서 더 크게 나타났다. 셋째, 인상관리 행동의 효과와 관련하여 내향적 지원자는 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 활용할 때 면접에서 높은 평가를 받은 반면, 외향적 지원자에게서는 이러한 상호작용 효과가 관찰되지 않았다. 본 연구는 면접 과정에서 작동하는 지원자 요인과 평가자 요인의 복합적 영향을 실증적으로 검증하였다는 점에서 의의가 있으며, 면접관의 편향을 줄이기 위한 조직 차원의 대응과 지원자의 효과적인 자기표현 전략 수립에 관한 실무적 함의를 제공한다.

주요어 : 면접, 외향성-내향성, 면접관 성격특성, 인상관리 행동

† 교신저자: 서희영, 서강대학교 심리학과, 서울시 마포구 백범로 35
Tel: 02-705-8833, Email: sadiesuh@sogang.ac.kr

Copyright © 2026, The Korean Psychological Association. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution –NonCommercial Licenses(https://creativecommons.org/licenses by-nc/4.0) which permits unrestricted non-commercial use, distribution and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

2025년 3월에 통계청에서 발표한 고용동향 조사에 따르면, 대한민국 청년층(15 ~ 29세) 실업률은 7.5%로 전년 동월에 비해 1.0% 상승하였다. 같은 시기 청년층의 체감 실업률(확장 실업률 혹은 고용보조지표 3)은 17.3%이었으며, 대졸 이상 실업자 수는 약 48만 1천명이었다(국가데이터처, 2025). 서울의 경우 더욱 심각해서 2025년도 1분기 청년층 취업자 수는 79만 9천명으로, 1년 전보다 11.9%(10만 8천명)나 급감하였다. 서울 청년 취업자 수가 80만 명 아래로 떨어진 것은 관련 통계가 보고되기 시작한 1989년 이후 처음이며, 하락율로 보면 1분기 기준 IMF 외환 위기 사태가 벌어졌던 1998년(-13.9%) 이후 27년 만에 최대이다. 이러한 고용 불안정이 지속되는 가운데, 기업의 신규 채용 또한 축소되거나 유보되는 경향이 나타나고 있어(한국경제인협회, 2025), 제한된 채용 기회를 둘러싼 경쟁은 더욱 심화될 수밖에 없다. 이에 따라 소위 말하는 지원자 '스펙'의 변별력이 약화되면서 기업들은 면접을 통해 지원자를 선별하려는 경향을 보이고 있다(고용노동부, 2024).

면접은 가장 널리 사용되는 대표적인 선발 절차의 하나로, 평가자(들)의 질문에 대한 응답을 평가하여 채용 여부를 결정하는 과정이다(Levashina et al., 2014). 그러나 채용 면접은 단순한 정보 수집 과정이라기보다, 평가자와 지원자 모두에게 전략적 과제가 주어지는 사회적 판단 상황에 가깝다. 이러한 구도 속에서 평가자는 지원자의 실제 역량과 잠재력을 직접 관찰할 수 없고 지원자 역시 자신의 능력이 평가자에게 정확히 전달될지 확신할 수 없는 상황에 놓이게 된다(Connelly et al., 2011). 신호 이론(signaling theory; Spence, 1973)에 따르면, 정보가 비대칭적인 조건에서 지원자는 자신의 자질을 드러내기 위해 관찰 가능한 언어적·비언어적 행동을 신호로 활용하고자 하므로, 이는 면접 장면에서 의도적으로 인상을 관리하려는 행동으로 나타난다(Schlenker, 1980). 한편, 평가자는 이 신호들을 해석하여 지원자의 역량을 추론해야 하지만, 짧은 관찰 시간 속에서 제한된 주의 자원에 의존할 수밖에 없어 모든 신호를 동등하게 처리하지 못한다(Wingate et al., 2024). 그 결과, 평가자는 가장 즉각적으로 포착되는 신호에 불균형적으로 의존하게 될 가능성이 있으며, 실제로 선행 연구들은 지원자의 성별, 인종, 신체적 매력과 같이 직무 수행과 직접적으로 관련되지 않은 특성들 역시 면접 평가에 체계적으로 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다(Arvey & Campion, 1982; Posthuma et al., 2002). 이러한 맥락에서 본 연구는 면접에서 가장 즉각적으로 포착되는 성격특성인 외향성-내향성이 평가 판단에 미치는 영향, 그리고 지원자의 인상관리 행동이 이 과정에서 어떠한 역할을 하는지에 주목하고자 하였다.

외향성-내향성은 성격 5요인 중 면접 상황에서 평가자에게 가장 빠르고 정확하게 탐지되는 특성이다(Barrick et al., 2000; Connolly et al., 2007). 외향적인 사람들은 언어적·비언어적 단서를 통해 자신에 관한 정보를 적극적으로 전달하는 반면, 내향적인 사람들은 상대적으로 조용하고 감정 표현이 적어 파악하기 어려운 경향이 있다. 평가자는 초기 관찰만으로도 지원자의 외향성 수준을 빠르게 파악하게 되고, 이는 이후 판단 전반에 불균형적인 영향을 미칠 수 있다(Fiske & Taylor, 2021). 사회인지 관점에서 보면, 이러한 지각 용이성은 해당 특성을 보다 현저한(salient) 단서로 만들고, 제한된 정보 환경에서 이루어지는 판단

일수록 현저한 단서의 영향력이 과도하게 커질 가능성이 존재한다(Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024). 따라서 외향성은 면접 평가에서 실제 직무 관련 정보의 정확성보다는 평가 과정에서 얼마나 쉽게 포착되는지에 의해 그 영향력이 확대될 수 있는 특성으로 작용할 수 있다. 실제로, 선행 연구들은 외향적 지원자가 내향적 지원자보다 면접에서 일관되게 높은 평가를 받는다는 것을 반복적으로 보고해왔다(Barrick et al., 2012; Caldwell & Burger, 1998). 주목할 점은 이러한 경향이 외향성과 직무 수행 간 관계가 직무 유형에 따라 불일치하거나 효과 크기가 크지 않은 경우에도 나타난다는 것이다(Wilmot et al., 2019). 이는 면접관의 외향성 선호가 지원자의 실제 직무 적합성에 대한 정확한 판단이라기보다 면접이라는 평가 과정에서 작동하는 체계적 편향일 가능성을 시사한다.

면접에서의 평가는 지원자의 특성뿐 아니라 평가자의 특성, 나아가 두 사람 간의 관계에 의해서도 영향을 받을 수 있다. 유사성 - 매력 가설(similarity - attraction hypothesis)에 따르면, 사람들은 자신과 유사한 특성을 가진 타인에게 더 큰 호감을 느끼며(Byrne, 1997), 이러한 경향은 면접 장면에서도 관찰된다(Dalessio & Imada, 1984; Orpen, 1984). 외향성-내향성은 면접 초기부터 비교적 쉽게 파악되는 특성인 만큼, 평가자와 지원자 간 성격 유사성 또는 차이가 면접 평가에 영향을 미칠 가능성이 있다. 그러나 면접 장면에서는 지원자-면접관 간 유사성뿐 아니라, 평가자가 지원자의 직무 적합성이나 수행 가능성을 추론하는 과정에서 현저하게 포착되는 단서 역시 평가에 반영될 수 있을 것이다(Dalessio & Imada, 1984; Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024). 특히 외향성은 면접 상황에서 비교적 정확하고 일관되게 인식되는 특성이며, 평가 과정에서 긍정적으로 해석되는 것으로 보고되었다(Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024). 따라서 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성에 따라 달라질 가능성이 존재한다. 반면, 외향적 면접관의 경우에는 외향적 지원자의 행동 단서를 자신의 행동 양식과도 부합하는 자연스럽고 긍정적인 면접 행동으로 해석할 수 있기 때문에(Byrne, 1997), 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 면접관의 외향성-내향성에 따라 다르게 나타날 것이라는 예상이 가능하다.

한편, 면접은 평가자가 지원자의 다양한 행동 단서를 관찰하여 판단을 내리는 평가 장면인 동시에, 지원자가 의도적으로 자신을 표현하는 인상관리의 장이기도 하다(Levashina & Campion, 2007). 이러한 행동 단서에 기반한 판단 과정은 실시간 대면 상호작용뿐 아니라 면접 영상을 통한 관찰 평가에서도 동일하게 작동하는 것으로 알려졌다(Roulin et al., 2015). 외향적인 사람들은 언어적·비언어적 행동을 통해 자신에 관한 정보를 보다 적극적으로 노출하며(Ambady & Weisbuch, 2010; Barrick et al., 2012), 이러한 행동은 평가자에게 긍정적인 인상을 전달하는 데 효과적으로 활용될 수 있다(Kristof-Brown et al., 2002). 실제로, 외향적인 지원자일수록 면접에서 인상관리 전략을 더 많이 사용하는 것으로 보고되어 있어(Bourdage et al., 2020; Cable & Judge, 2003), 외향성은 단순한 성격특성일 뿐 아니라 면접에서 보다 효과적으로 인상관리를 수행할 수 있는 행동적 자원으로도 기능한다. 반면 내향적 지원자들은 인상관리 행동에 소극적으로 관여하는 경향이 있어(Bourdage et al., 2020), 외향성으로

인한 구조적 불리함이 인상관리 측면에서도 중첩될 수 있다.

앞서 살펴보았듯이, 스펙의 변별력이 약화되면서 면접의 비중이 커지고 있는 오늘날의 채용 현실을 고려할 때(고용노동부, 2024), 면접 과정에서 중요하게 작용하는 성격특성과 인상관리 행동의 효과를 한국 맥락에서 검증하는 작업은 학술적·실무적으로 의의가 있다. 실제로, 국내에서도 인상관리 행동이 면접 평가와 유의미한 관련을 가지며(박소현 & 유태용, 2014), 개인의 사회경제적 지위에 따라 면접 상황에서 활용되는 인상관리 전략이 달라질 수 있음이 확인되었다(김영도 등, 2021). 그러나 국내에서 지원자의 외향성-내향성, 평가자의 성격특성, 그리고 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 영향을 함께 검토한 연구는 아직 부족한 실정이다. 이에 본 연구에서는 국내 대학생 표본을 대상으로 한 모의 면접 상황에서 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향이 면접관의 외향성-내향성에 따라 어떻게 달라지는지 살펴보고자 하였다. 나아가, 지원자의 인상관리 행동이 이러한 평가 과정에서 어떠한 역할을 하는지, 특히 그 효과가 지원자의 외향성-내향성에 따라 어떻게 달라지는지 검증하였다. 이를 통해 면접 평가 과정에서 작동하는 지원자 요인과 평가자 요인의 복합적 영향을 이해하고자 하였다.

지원자와 평가자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향

Ashton 등(2002)은 외향성의 핵심을 사회적 주의를 끌고 유지하려는 성향, 즉 타인과의 상호작용에서 적극적으로 존재감을 드러내려는 경향으로 정의하였다. 외향적인 지원자들은 내향적인 지원자들에 비해 면접 중 더 많이 말하고, 감정을 적극적으로 노출하며, 활동적이고 열의 있는 태도를 통하여 평가자의 주의를 자연스럽게 선점하는 방식으로 자신을 표현한다(Barrick et al., 2012). 반면, 내향적인 사람들은 매사에 조용하고, 감정을 잘 드러내지 않아 평가자가 이들의 성향이나 인상을 명확히 파악하기 어려운 측면이 있다(Watson & Clark, 1997). 특히, Barrick 등(2012)은 외향적 지원자가 내향적 지원자보다 평가자에게 더 우호적인 첫인상을 형성한다는 것을 확인하였는데, 이러한 패턴은 성실성, 정서 안정성, 우호성, 개방성 등 다른 성격특성에서는 관찰되지 않았다. 이는 외향성이 면접 평가에서 다른 성격특성과는 다른 방식으로 작동할 수 있음을 의미한다.

이와 같이, 외향적 지원자가 내향적 지원자보다 면접에서 일관되게 높은 평가를 받는다는 결과는 경험적 연구를 통해 반복적으로 보고되어 왔다(Barrick et al., 2012; Caldwell & Burger, 1998). 예를 들어, Caldwell과 Burger (1998)는 졸업을 앞둔 취업 준비생들을 대상으로 성격특성과 면접 수행 간 관계를 추적하였다. 분석 결과, 외향적인 지원자일수록 면접 준비 과정에서 주변 네트워크를 적극적으로 활용하여 직무 및 조직 관련 정보를 더 많이 탐색하였으며, 실제 면접에서도 일관되게 높은 수행을 보였고, 3개월 후 추가 면접과 고용 제안을 받는 횟수도 유의하게 많았다. 그러나 이러한 면접에서의 외향성 이점이 실제 직무 적합성을 정확하게 반영하는 것인지는 별개의 문제이다. 구체적으로 Wilmot 등(2019)의 메타 분석에 의하면, 외향성이 직무 수행을 예측하는 정도는 직무 유형에 따라 다르게 나타날 뿐 아니라, 효과 크기도 크지 않은 경

우가 많았다. 그럼에도 면접에서 외향적 지원자가 일관되게 우호적으로 평가된다는 사실은, 이러한 평가가 실제 직무 적합성을 반영한 판단이라기보다 채용 맥락에서 작동하는 판단 편향의 성격을 띨 가능성을 시사한다(Highhouse & Brooks, 2023).

외향적 지원자가 내향적 지원자보다 면접에서 더 우호적으로 평가된다는 결과가 반복적으로 보고되어 왔다는 점을 고려하면, 이러한 평가 양상이 모든 평가자에게서 동일하게 나타나는지, 혹은 평가자의 성격특성에 따라 달라지는지 검토할 필요가 있다. 면접 평가는 지원자의 특성만으로 결정되는 것이 아니라, 평가자의 특성 및 지원자와 평가자 간 특성 조합에 의해서도 영향을 받을 수 있기 때문이다. 유사성-매력 가설에 의하면, 사람들은 자신과 유사한 특성을 가진 타인에게 더 큰 호감을 느끼며(Byrne, 1997), 이러한 경향은 채용 면접 장면에서도 관찰되어 왔다(Dalessio & Imada, 1984; Orpen, 1984). 예를 들어, Orpen (1984)은 생명보험 판매원 선발을 위한 614건의 실제 면접 자료를 바탕으로, 평가자와 지원자 간 실제 태도 유사성과 지각된 태도 유사성이 면접 결과에 미치는 영향을 분석하였다. 실제 유사성은 평가자와 지원자의 실제 태도 응답 간 일치 정도를 나타내며, 지각된 유사성은 평가자가 지원자를 자신과 얼마나 유사하다고 인식했는지를 의미한다. 연구 결과, 두 유형의 유사성은 모두 지원자에 대한 호감도와 채용 결정에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히 지각된 유사성의 효과가 더 크게 나타났다. 이러한 결과는 평가자가 지원자를 자신과 비슷하다고 인식할수록 해당 지원자를 더 긍정적으로 평가할 가능성이 있음을 시사한다.

지금까지 면접 장면에서 발생 가능한 평가자-지원자 간 특성 조합의 효과에 관한 연구들은 주로 인구통계학적 요인(예: 나이, 성별, 인종)이나 태도적 유사성에 주목하였다(Milliken & Martins, 1996; Orpen, 1984; Sacco et al., 2003). 그러나 면접 평가 과정에서 평가자는 지원자의 성격특성에 대한 정보를 활용하며(Dunn et al., 1995), 특히 외향성-내향성과 같은 성격특성은 짧은 관찰만으로도 비교적 빠르고 정확하게 파악된다(Barrick et al., 2000; Connolly et al., 2007; Funder & Colvin, 1988). 이러한 점을 고려하면, 면접관은 지원자의 외향성-내향성을 단순한 개인 특성으로만 지각하는 것이 아니라, 자신의 성격특성과 비교되는 대인 판단의 단서로 활용할 수 있다. 따라서 면접 평가에서 지원자의 외향성-내향성이 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성과의 조합에 따라 달라질 것이라는 예상이 가능하다.

그러나 면접 장면에서 지원자의 외향성은 평가자와의 유사성 여부와 관계없이 긍정적인 평가 단서로 작용할 수 있다. 외향성은 면접 장면에서 현저하게 포착되는 단서로서 평가자의 주의를 선점하고 판단 전반에 불균형적인 영향을 미치기도 하며(Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024), 외향적 행동은 적극성, 자신감, 열의와 같이 면접에서 긍정적으로 해석되기 쉬운 특성과 연결된다(Barrick et al., 2012; Caldwell & Burger, 1998). 그 결과, 내향적 평가자 역시 내향적 지원자보다 외향적 지원자를 더 높게 평가할 가능성이 존재한다. 나아가 외향적 평가자의 경우에는 외향적 지원자의 행동 단서를 자신의 행동 양식과도 부합하는 자연스럽고 긍정적인 면접 행동으로 해석할 수 있으므로(Byrne, 1997), 내향적 평가자보다 외향적 지원자와 내향적 지원자 간 평

가 차이가 더 크게 나타날 수 있을 것이다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1. 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성에 따라 비대칭적으로 나타날 것이다. 구체적으로, 외향적 평가자는 내향적 지원자보다 외향적 지원자를 더 높게 평가하는 반면, 내향적 평가자 역시 내향적 지원자보다 외향적 지원자를 더 높게 평가할 것이다.

지원자의 외향성-내향성과 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 효과

앞선 논의는 면접 평가가 외향성과 같이 비교적 쉽게 포착되는 성격 단서에 의해 체계적으로 영향을 받을 수 있음을 보여준다. 그러나 면접은 평가자가 지원자에 관한 정보를 수동적으로 수용하는 상황에 그치지 않는다. 즉, 면접은 동시에 지원자가 자신의 이미지를 의도적으로 구성하고 전달하는 자기표현의 장이기도 하며, 이 과정에서 지원자는 평가에 영향을 미치기 위해 다양한 인상관리(impression management) 행동을 활용하게 된다(Levashina & Campion, 2007). 인상관리란 사회적 상호작용에서 외부로 드러나는 자신에 대한 타인의 인상을 의식적 혹은 무의식적으로 통제하려는 일련의 과정으로(Schlenker, 1980), 채용 장면에서 광범위하게 관찰되는 행동이다(Marcus, 2009). 이러한 인상관리 행동은 지원자의 언어적·비언어적 표현으로 나타나며, 평가자는 이를 관찰함으로써 지원자에 대한 인상을 형성하게 된다. 선행 연구들은 지원자의 인상관리 행동이 면접관의 평가와 채용 추천 여부에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 일관되게 보고하였으며(Kristof-Brown et al., 2002; Wayne & Liden, 1995), 실제로 면접 평가자들은 지원자의 객관적 자격 요건보다 인상관리 행동에 의해 더 큰 영향을 받기도 한다(Rosenfeld, 1997). 국내 연구에서도 지원자의 인상관리 전략이 면접 평가 결과와 유의미한 관련을 가지는 것으로 확인된 바 있다(박소현, 유태용, 2014).

인상관리 행동은 긍정적 이미지를 적극적으로 형성하려는 주장적(assertive) 전략과 부정적 이미지를 보호하거나 회복하려는 방어적(defensive) 전략으로 구분된다(Tedeschi & Melburg, 1984; Tsai et al., 2010). 주장적 전략은 다시 지원자가 본인의 능력, 경험, 성과를 강조하는 자기초점(self-focused) 전략과 평가자의 가치나 의견에 동조함으로써 호의를 유도하는 타인초점(other-focused) 전략으로 나뉜다(Kristof-Brown et al., 2002; Levashina et al., 2014; Roulin et al., 2014). 이에 반해, 방어적 전략은 실패 경험, 약점, 부정적 정보가 드러난 상황에서 이를 설명하거나 정당화함으로써 손상될 수 있는 이미지를 보호하려는 행동을 포함한다(Tedeschi & Melburg, 1984; Tsai et al., 2010). 본 연구에서는 이 중 자기초점 전략과 방어적 전략에 주목하였다. 두 전략은 모두 지원자가 자신의 역량, 경험, 행동의 의미를 직접적으로 설명한다는 점에서 자기제시의 내용과 강도를 비교적 명확하게 드러낸다. 또한, 기존 연구들에서 자기초점 전략은 면접 평가 점수와 비교적 일관되게 정적인 관련성을 보이는 반면, 방어적 전략의 효과는 맥락에 따라 상이하게 나타나는 것으로 보고되었다(Kristof-Brown et al., 2002; Peck & Levashina, 2017; Tsai et al., 2010).

중요한 것은 인상관리 행동이 모든 지원자에게 동일하게 나타나지 않는다는 점이다. 인

상관리 행동은 개인의 성격특성과 사회적 배경에 따라 그 사용 양상이 체계적으로 달라지므로(김영도 등, 2021), 인상관리의 효과 역시 개인차에 따라 다르게 나타날 수 있다. 이러한 개인차 요인 중 외향성은 인상관리 행동과 가장 밀접하게 관련되는 성격특성으로, 외향적인 개인은 사회적 상호작용에서 자신을 적극적으로 표현하고 긍정적인 인상을 형성하는 데 익숙하다(Caldwell & Burger, 1998). 실제로, 외향적인 지원자일수록 면접 과정에서 자기초점 및 방어적 인상관리 전략을 보다 많이 활용하는 것으로 관찰되었다(Bourdage et al., 2020; Cable & Judge, 2003). 이에 반해, 내향적인 개인은 비언어적 표현이 적고 자기표현에 소극적인 경향이 있어(Ambady & Weisbuch, 2010), 인상관리 전략의 사용이 상대적으로 제한적이다(Bourdage et al., 2020).

면접 장면에서 인상관리의 효과를 살펴본 선행 연구들에서는 인상관리 전략을 많이 사용할수록 면접에서 높은 점수를 받는다는 인상관리의 주효과(Kristof-Brown et al., 2002; Wayne & Liden, 1995) 혹은 지원자의 외향성이 인상관리를 통해 면접 결과에 영향을 미친다는 매개 효과를 검증하는 데 집중되었다(Bourdage et al., 2020). 이러한 접근은 인상관리의 효과가 모든 지원자에게 동일하게 나타난다는 것을 암묵적으로 가정한다. 그러나 앞서 논의한 바와 같이, 외향성 수준에 따라 평가자가 지원자에게 갖는 사전 기대와 수용 수준이 다르기 때문에, 동일한 인상관리 행동이라도 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 그 효과가 달라질 수 있다. 예를 들면, 자연스럽고 적절한 수준의 인상관리는 지원자의 사회적 능력을 평가자에게 효과적으로 전달하여 면접에서 긍정적인 평가를 유도하지만, 과도한 인상관리 행동은 부적절한 속임수나 거짓 행위로 여겨져 오히려 역효과를 초래하기도 한다(Giacalone & Rosenfeld, 1991; Rosenfeld, 1997). 따라서 인상관리가 면접 평가에 미치는 영향을 단순한 주효과나 매개 효과로 파악하기보다는, 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 인상관리와 면접 평가 간의 관계가 어떻게 달라지는지 검증할 필요가 있다.

구체적으로, 내향적 지원자는 비언어적 표현이 적고 자기표현에 소극적인 경향이 있어(Ambady & Weisbuch, 2010), 면접 초반 긍정적 인상을 형성하는 데 불리할 수 있다(Barrick et al., 2012). 이러한 맥락에서 인상관리 전략은 그 간극을 보완하는 수단으로 활용될 수 있다. 평가자들은 지원자가 면접에서 자신을 적극적으로 표현하는 것을 자연스럽고 적응적인 반응으로 간주하며(Marcus, 2009; Roulin et al., 2014), 인상관리 전략을 효과적으로 사용하는 지원자에 대해 사회적 기술과 직무 적합성을 높게 평가하기도 한다(Kristof-Brown et al., 2002). 더불어 지원자가 자신의 능력이나 강점을 적극적으로 표현하지 않는다면, 이는 열의가 없거나 해당 직무에 관심이 없다는 신호로 해석될 여지가 있다(Bozeman & Kacmar, 1997). 따라서 내향적 지원자가 인상관리 전략을 적극적으로 활용한다면, 외향성을 선호하는 맥락에서 성격특성에서의 불리함을 어느 정도 극복할 수 있을 것이다.

이러한 보완 효과는 자기초점 전략과 방어적 전략이 함께 활용될 때 더 분명하게 나타날 수 있다. 자기초점 전략은 지원자의 능력, 경험, 성과를 강조함으로써 긍정적인 역량 정보를 전달하는 기능을 한다(Kristof-Brown et al., 2002; Stevens & Kristof, 1995). 그러나 면접에서는 지원자의 강점이나 성과뿐 아니라 과거의

어려움, 실패 경험, 책임 소재, 극복 과정에 대한 설명도 함께 요구되므로, 자기초점 전략만으로는 평가에 부정적으로 작용 가능한 정보의 의미를 충분히 설명하거나 재해석하는 데 한계가 있을 수 있다. 반대로, 방어적 전략은 실패 경험이나 약점과 같이 부정적 인상을 형성할 수 있는 정보를 설명하거나 정당화함으로써 손상될 수 있는 이미지를 보호하는 기능을 하지만(Tedeschi & Melburg, 1984; Tsai et al., 2010), 방어적 전략만으로는 자신의 강점과 역량을 적극적으로 전달하는 데 충분하지 않을 수 있다. 따라서 두 전략이 함께 사용될 때 내향적 지원자는 역량의 제시와 부정적 정보의 해석 관리를 동시에 수행 가능하며, 평가자에게 자신의 경험과 행동의 의미를 보다 완결된 형태로 전달할 수 있을 것이다.

반면, 외향적 지원자의 경우 면접 초반부터 형성되는 긍정적 인상이 이미 평가의 기준점으로 작용한다. 평가자는 외향적 지원자의 적극적 자기표현을 자연스러운 행동으로 받아들일 가능성이 높으며(Fiske & Taylor, 2021), 외향성 자체가 자기제시 행동을 용이하게 만드는 특성으로 기능한다는 점에서(Kristof-Brown et al., 2002), 외향적 지원자의 인상관리는 평가자에게 자연스러운 행동으로 인식될 것이다. 따라서 외향적 지원자의 경우 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합이 내향적 지원자에게서와 같은 보완적 효과를 갖기 어려울 수 있다. 이미 적극성, 자신감, 열의와 같은 긍정적 단서가 비교적 쉽게 전달되는 상황에서 추가적으로 자신의 강점을 강조하고 약점이나 실패 경험까지 적극적으로 설명하는 행동은 평가를 더 높이는 신호라기보다는 필요 이상의 자기제시로 해석될 여지가 있기 때문이다(Rosenfeld, 1997). 즉, 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합은 내향적 지원자에게는 제한된 자기표현을 보완하는 기능을 하는 반면, 외향적 지원자에게는 동일한 방식의 추가적 이점을 제공하지 않을 수 있다.

이와 같이, 동일한 인상관리 행동일지라도 평가자가 해당 지원자에게 갖는 사전 기대 수준에 따라 그 해석과 평가가 달라질 수 있다. 특히, 자기초점 전략과 방어적 전략은 각각 긍정적 역량 정보의 제시와 부정적 정보의 해석 관리를 담당한다는 점에서 상호보완적으로 작동할 수 있으나, 이러한 결합의 효과는 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 다르게 나타날 수 있다. 따라서 인상관리 행동과 외향성-내향성은 독립적으로 작용하기보다는 상호작용적으로 면접 평가에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이러한 논의를 바탕으로 다음의 가설을 설정하였다.

가설 2. 지원자의 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 영향은 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 달라질 것이다.

이러한 상호작용 효과를 더 자세히 검토하기 위해서는 인상관리 전략의 유형을 구분하여 살펴볼 필요가 있다. 앞서 논의한 바와 같이, 자기초점 전략과 방어적 전략은 평가자의 즉각적 반응과 무관하게 지원자가 주도적으로 사용할 수 있다는 공통점을 가지며, 두 전략이 동시에 활용되는 정도에 따라 평가자에게 전달되는 인상의 내용이 달라질 수 있다. 이에 반해, 타인초점 전략은 평가자의 호의와 공감을 얻는 데 초점을 두기 때문에, 지원자 자신의 역량과 경험을 직접적으로 전달하는 자기초점·방어적 전략과는 작동 기제가 본질적으로 다르다. 특히 타인초점 전략의 효과는

평가자 개인의 가치관이나 선호에 따라 달라지는 상황 의존성이 높아(Kristof-Brown et al., 2002), 외향성-내향성 수준에 따른 차별적 효과를 이론적으로 도출하기 어렵다. 이에 타인초점 전략에 대해서는 가설 대신 탐색적 연구질문으로 다루고, 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합이 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 면접 평가에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 내향적 지원자들은 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 사용할 때 면접에서 더 높은 평가를 받을 것이다.

가설 2-2. 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합에 따른 평가의 상승 효과는 외향적 지원자보다 내향적 지원자에게서 더 크게 나타날 것이다.

연구 질문. 타인초점 인상관리 전략이 면접 평가에 미치는 영향은 지원자의 외향성-내향성 수준에 따라 어떻게 달라지는가?

방 법

연구 절차 개관

본 연구는 네 단계를 거쳐 수행되었다. 1단계에서는 성격 검사를 통해 외향적 지원자와 내향적 지원자를 선발하였고, 2단계에서는 이들을 대상으로 모의 면접을 실시하고 전 과정을 녹화하였다. 모의 면접이 종료된 후, 각 집단의 참여자들은 면접이 진행되는 동안 자신이 사용한 인상관리 전략에 대해 보고하였다. 3단계에서는 동일한 방식으로 외향적 면접관과 내향적 면접관을 선발하였으며, 4단계에서는 이들이 녹화된 면접 영상을 시청하고 지원자들의 면접 수행과 성격특성을 평가하였다.

1단계: 면접 참여자 선정을 위한 사전 조사

면접 대상자 모집

서울 소재 4년제 대학에서 심리학, 경영학, 교양 수업을 수강하는 학부생들을 대상으로 1차 조사를 실시하였다. 그 결과, 총 491명(남자 222명, 여자 269명; 연령 평균 = 21.57, 표준편차 = 2.15)이 자발적으로 1차 설문에 응답하였다.

외향성-내향성 측정

외향성-내향성 수준을 측정하기 위하여 Goldberg(1999)의 성격 검사(International Personality Item Pool)를 Guay 등(2013)이 한국어로 번역한 질문지를 사용하였다. 참여자들은 20개의 문항들(예: 나는 사람들을 만나면 대화를 먼저 시작하는 편이다)을 읽고, 그 내용에 얼마나 동의하는지 5점 척도를 통해 응답하였다. 척도의 신뢰도(Cronbach's α)는 .93이었으며, 평균(표준편차) 점수는 2.98(0.62)이었다.

2단계: 모의 면접 실시

면접 지원자 선발

1차 조사 결과를 바탕으로, 본 연구에 참여할 면접 대상자를 모집하였다. 구체적으로, 명확히 구분 가능한 성향을 지닌 지원자 집단을 구성하여 면접 상황에서의 반응 차이를 비교하고자 극단집단설계(extreme groups design; Preacher et al., 2005)를 적용하여, 외향성 점수

가 상위 25%에 해당되는 응답자(외향성 평균 ≧ 3.45)는 외향 집단으로, 외향성 점수가 하위 25%에 해당되는 응답자(외향성 평균 ≦ 2.50)는 내향 집단으로 구분하였다. 그 결과, 외향 집단에 속한 응답자는 126명, 내향 집단에 속한 응답자는 124명이었으며, 두 집단에 포함되지 않은 나머지 245명은 이후 진행되는 모든 절차에서 제외되었다. 다음으로, 두 집단에 해당되는 참여자들에게 연락하여 모의 면접에 대해 안내하고 참가 의사를 확인하였다. 최종적으로, 총 60명의 참여자들(남자 31명, 여자 29명; 연령 평균 = 22.02, 표준편차 = 2.06, 범위 = 19세 ~ 28세)이 본 연구에 면접 지원자로서 참가하였다. 외향 집단에 속하는 참여자는 31명 그리고 내향 집단에 속하는 참여자는 29명이었다. 또한, 참여자들은 아르바이트, 입시, 동아리, 대외 활동, 인턴, 공채 등 사전 면접 경험을 횟수로 보고하였다. 사전 면접 경험은 평균 6.42회(표준편차 = 4.73, 범위 = 1 ~ 23)였으며, 외향 집단(M = 7.06, SD = 5.07)과 내향 집단(M = 5.72, SD = 4.33) 참여자들 간 사전 면접 경험에 유의한 차이가 없었다, $t(58) = 1.10$, $p = .276$.

모의 면접 절차

면접 대상자들은 사전에 합의된 일정에 따라 한 번에 한 명씩 실험실로 방문하였다. 참여자들이 실험실에 도착하면, 연구자는 연구 목적과 절차에 대해 간단히 설명한 후 이들을 모의 면접관이 앉아 있는 책상 앞으로 안내하였다. 참여자가 의자에 앉으면, 연구자는 맞은편에 설치된 캠코더의 녹화 버튼을 누른 뒤 실험실 밖으로 나가서 대기하였다. 모의 면접을 마친 참여자는 독립된 공간으로 이동하여 인상관리 전략을 측정하기 위한 질문지와 면접에 대한 조작 점검 문항들에 응답하였다. 마지막으로, 연구의 참여자들은 인구통계학적 질문들에 답하고, 질의 및 응답 시간을 가졌으며, 연구 참여에 대한 보상을 지급 받았다. 각 참여자가 모의 면접과 추가 질문에 응답하는 데 소요된 시간은 약 30분 정도였다.

면접 환경 조작

지원자들이 실제 면접에 참가하는 것처럼 적극적으로 임할 수 있는 동기를 부여하고자 몇 가지 조작을 마련하였다. 먼저, 참여자들에게 본 연구에 참여한 경험이 추후 취업 면접을 준비하는 과정에 도움이 될 수 있으며, 참여자가 원할 경우 본인의 면접 수행에 대한 피드백을 제공할 것이라고 안내하였다. 또한, 모의 면접에서 높은 평가를 받는 참여자는 추가 보상을 받을 기회가 있다고 공지하였다. 다음으로, 모의 면접 상황을 기업에서 진행되는 입사 면접과 최대한 유사하게 만들기 위해 40대 중반의 남성 전문 연기자를 고용하여 면접관 역할을 수행하도록 하고, 참여자들에게는 취업 컨설팅 회사의 대표가 면접관으로 참석한다고 소개하였다. 연기자는 모의 면접이 실시되기 전 면접에 관한 교육을 받았으며, 연구에 참여하지 않는 심리학과 대학원생들을 대상으로 미리 연습하는 시간을 가졌다. 끝으로, 참여자들에게는 실제 면접이라 생각하고 최대한 단정한 복장으로 실험실에 방문하도록 당부하였다.

면접의 구조와 내용

모의 면접은 참여자의 성별과 전공에 제한을 두지 않기 위해 특정 직무를 정해두지 않은 상태에서, 면접의 객관성과 신뢰성을 확보할 수 있는 구조화된 역량 면접 형태로 진행

되었다(Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989). 면접 질문은 행동 사건 면접(behavioral event interview) 형식에 따라 리더십 역량 및 성취 동기와 관련된 지원자의 과거 경험을 묻는 내용으로 구성되었으며, 모든 지원자에게 동일하게 제시되었다. 지원자의 답변을 바탕으로 STAR 기법(상황, 과제, 행동, 결과)을 활용한 추가 질문이 제시되었고, 모든 면접은 동일한 절차에 따라 일대일로 진행되었으며 소요 시간은 10분 내외였다.

인상관리 척도

선행 연구(Bourdage et al., 2018; Levashina & Campion, 2007)에서 사용된 인상관리 전략 척도를 바탕으로, 대학생 대상의 모의 면접에 적합한 28개 문항을 선별하여 사용하였다. 참여자들은 각 문항을 읽고, 면접에서의 본인 행동과 일치하는 정도를 5점 척도 상에 표시하였다. 점수가 높을수록 해당 인상관리 전략을 많이 사용했다는 것을 의미한다. 지원자 본인의 능력과 경험을 강조하는 전략을 의미하는 자기초점 인상관리(M = 2.48, SD = 0.41)는 '나의 기술과 능력을 면접관에게 확실히 알려주었다'와 같은 12개의 문항을 통해 측정되었다(Cronbach's α = .78). 방어적 인상관리(M = 2.70, SD = 0.54)는 지원자가 면접관의 부정적 평가를 완화하고, 자신의 이미지를 회복하기 위해 사용하는 전략으로, '내 책임이었던 과거의 실패 경험이 어떻게 나에게 도움이 되었는지 설명하였다'와 같은 8개의 문항으로 측정되었다(Cronbach's α = .79). 추가로, 타인초점 인상관리(M = 2.26, SD = 0.68)는 지원자 본인이 아니라 면접관이 지닌 가치와 의견에 동조하는 전략으로서 8개의 문항을 통해 측정하였다. 예시 문항으로는 '면접관이 중요하게 생각하는 것을 파악하여 그것이 마치 내 생각이었던 것처럼 답변하였다'가 있다(Cronbach's α = .84).

조작 점검 문항

면접 절차에 대한 조작 점검 문항으로서, 참여자들은 모의 면접이 실제 면접과 얼마나 유사하다고 생각하는지(면접 유사성: M = 4.30, SD = 1.37) 그리고 자신이 모의 면접에 얼마나 열심히 참여했는지(면접 참여도: M = 5.98, SD = 0.83)에 대해서 7점 척도를 이용하여 응답하였다.

3단계: 면접관 선정을 위한 사전 조사

면접 평가자 모집

면접 평가자 역할을 수행할 참여자를 모집하기 위하여 서울 소재 4년제 대학에 재학 중인 대학원생을 대상으로 사전 설문 조사를 실시하였다. 대학교 커뮤니티에 연구를 홍보한 결과, 총 40명의 참여자들(남자 8명, 여자 32명; 연령 평균 = 25.47, 표준편차 = 2.01)이 면접 평가자 선정을 위한 사전 설문에 응답하였다.

외향성-내향성 측정

참여자들은 면접 지원자를 모집하는 과정(연구 1단계)에서 사용되었던 동일한 외향성 척도(Goldberg, 1999; Guay et al., 2013)의 20개 문항을 읽고, 그 내용에 동의하는 정도를 5점 척도 상에 표시하였다. 척도의 신뢰도(Cronbach's α)는 .92이었으며, 평균(표준편차) 점수는 2.90(0.61)이었다.

4단계: 모의 면접 평가

면접 평가자 선발

연구 2단계에서와 동일한 방식으로 모의 면접을 평가할 대상자를 선정하였다. 구체적으로, 외향성 점수가 상위 25%에 해당되는 응답자(외향성 평균 ≧ 3.21)는 외향 집단으로, 외향성 점수가 하위 25%에 해당되는 응답자(외향성 평균 ≦ 2.48)는 내향 집단으로 구분하였다. 그 결과, 외향 집단에 속한 응답자는 14명, 내향 집단에 속한 응답자는 14명이었으며, 나머지 12명은 기타 집단으로 분류되어 이후 절차에서 제외되었다. 다음으로, 두 집단에 해당되는 대학원생들에게 연락하여 모의 면접에 대해 안내한 결과, 최종적으로 총 24명의 참여자들(외향 집단 = 12명 vs. 내향 집단 = 12명)이 면접 평가자로서 본 연구에 참여하였다. 참여자들의 평균 연령은 26.27세(표준편차 = 2.12), 성별 분포는 여성 18명과 남성 6명이었다.

면접 평가 절차

면접관 역할의 참여자들은 사전에 합의된 일정에 따라 한 번에 1 ~ 2명씩 실험실로 방문하여 컴퓨터로 과제를 수행하였다. 선행 연구의 방법론을 따라(Roulin et al., 2015), 면접 평가자들이 사전에 녹화된 면접 영상을 시청하는 방식으로 평가를 진행하였다. 이 설계는 두 가지 측면에서 본 연구의 목적에 부합한다. 첫째, 실시간 면접 상황에서는 면접관마다 반응 방식(예: 추임새, 표정, 후속 질문의 내용 및 난이도)이 달라질 수 있으며, 이러한 면접관 행동의 변산이 지원자의 면접 수행에 영향을 미쳐 지원자 성격특성 및 인상관리 행동의 효과를 추정하는 데 혼입 변인으로 작용할 수 있다. 녹화 영상 방식은 면접관의 행동을 일정하게 고정함으로써 평가자의 외향성-내향성과 지원자-면접관 간 성격특성 조합이 면접 평가에 미치는 효과를 엄밀하게 추정할 수 있게 한다. 둘째, 외향성-내향성과 같은 성격특성은 짧은 영상 관찰만으로도 정확하게 파악 가능하며(Barrick et al., 2000; Connolly et al., 2007), 실제로 본 연구의 결과에서도 면접관들이 지원자의 외향성-내향성 수준을 유의하게 구분하여 지각한 것으로 확인되어, 영상 기반 평가에서도 핵심 변인들이 충분히 전달되었음을 뒷받침한다. 각 참여자에게는 이전 단계에서 녹화된 10개의 면접 영상(외향 지원자 영상 4 ~ 6개, 내향 지원자 영상 4 ~ 6개)이 무선적으로 할당되었다. 또한, 지원자 1명의 면접 영상에 대하여 서로 다른 4명의 면접관(외향 면접관 2명, 내향 면접관 2명)이 평가할 수 있도록 과제를 설정하였다. 참여자들은 면접관으로서 영상에 등장하는 지원자의 면접 수행과 성격특성에 대하여 평가하였다. 끝으로, 참여자들은 인구통계학적 질문들에 답하고, 연구 목적에 관한 질의 및 응답 시간을 가졌으며, 참가에 대한 보상을 지급 받고 실험을 마쳤다. 각 참여자가 면접 평가와 추가 질문에 응답하는 데 소요된 시간은 대략 2시간 정도였다.

면접 수행 평가

선행 연구(Roulin et al., 2015)와 같은 방법으로, 지원자들의 면접 수행을 평가하였다. 면접관 역할의 참여자들은 녹화된 면접 영상을 한 번에 하나씩 본 다음, '이 지원자는 면접 질문들에 대해 좋은 답변을 제공하였다'와 같은 8개의 문항에 동의하는 정도를 5점 척도로 평정하였다. 여기서 점수가 높을수록 해당 지원

자의 면접 수행을 더 긍정적으로 평가했다는 것을 의미한다. 척도의 신뢰도(Cronbach's α)는 .96이었으며, 평균(표준편차) 점수는 3.27(0.76)이었다.

지각된 성격특성

면접관 참여자들이 면접 영상을 바탕으로 지원자의 성격특성을 어떻게 지각하는지 측정하기 위하여 Gosling 등(2003)이 개발한 Ten-Item Personality Inventory(TIPI) 척도를 번역하여 사용하였다. 면접관 참여자들은 형용사들로 구성된 10개의 항목을 읽고, 해당 단어들이 지원자의 성격특성을 얼마나 잘 묘사한다고 생각하는지 5점 척도를 이용하여 차례로 응답하였다. 본 연구에서는 면접 평가자들이 지각하는 지원자의 외향성-내향성에 주된 관심이 있었기 때문에 외향성 차원을 측정하는 항목(예: 외향적인, 열정적인)에 주목하였으며, 이를 결과 분석에 활용하였다(Cronbach's α = .83; M = 3.09, SD = 1.07).

분석 방법

본 연구의 데이터는 통계 프로그램 R의 *lme4* 패키지가 제공하는 *lmer* 함수를 통해 분석하였으며, 각 통계치의 95% 신뢰 구간은 *confint* 함수를 통해 계산하였다(Bates et al., 2015). 일반적인 다층 모형은 하위 단위가 단일 상위 단위에 내재되는 위계적 구조를 전제하지만, 본 연구에서는 하나의 면접 평가 점수가 특정 지원자와 특정 면접관 양측에 동시에 귀속되므로 두 상위 단위가 서로 교차하는 구조를 형성한다. 이러한 구조에 일반 다층 모형을 적용할 경우 분산의 출처가 혼입될 위험이 있으므로(Raudenbush & Bryk, 2002), 교차분류 다층 모형(cross-classified multilevel model)을 적용하였다. 본 모형에서 면접관 효과와 지원자 효과는 무선 효과로 투입하여 각각의 분산을 추정하였으며, 고정 효과의 추정에는 제한최대우도법(REML)을 사용하였다. 절편만 포함시킨 무조건 모형(unconditional model)을 먼저 추정한 결과, 면접 평가의 총 분산 중 면접관 수준에서 기인하는 분산은 46.8%(ICC = .47), 지원자 수준에서 기인하는 분산은 22.7%(ICC = .23)로 나타났다. 이는 면접 평가가 지원자와 면접관 양측의 영향에 의해 설명될 수 있음을 시사하며, 두 수준을 동시에 고려한 교차분류 다층모형의 적용을 지지한다. 모형의 설명력은 *piecewiseSEM* 패키지의 *rsquared* 함수(Lefcheck, 2016)를 이용하여 고정 효과만을 고려한 marginal R^2와 무선 효과를 포함한 conditional R^2를 함께 보고하였다. 아울러 면접관과 지원자의 성별을 공변인으로 통제한 분석 결과도 함께 제시하였다.

결 과

기술 통계 및 조작 점검

면접 지원자들을 대상으로 측정한 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수는 표 1에 제시되어 있다. 선행 연구들에서 확인된 결과와 일관되게, 외향적인 지원자들이 전반적으로 내향적인 지원자들보다 인상관리 행동에 더 많이 관여한 것으로 나타났다(Bourdage et al., 2020; Cable & Judge, 2003; Kristof-Brown et al., 2002). 구체적으로, 외향적 지원자들(M = 2.62, SD = 0.39)이 내향적 지원자들(M = 2.34, SD = 0.38)에 비하여 자기초점 전략을

표 1. 지원자 참여자들을 대상으로 측정한 변인들의 평균, 표준편차 및 상관계수

측정 변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성격특성	-								
2. 나이	-.25	-							
3. 성별	.20	-.37**	-						
4. 면접 경험	.14	.28*	.01	-					
5. 자기초점 전략	.34**	-.15	.09	.002	-				
6. 타인초점 전략	.12	.003	.00	.08	.35**	-			
7. 방어적 전략	.52**	-.21	.35**	.07	.31*	.16	-		
8. 면접 유사성	.21	-.10	.06	.03	.34**	.39**	.31*	-	
9. 면접 참여도	.38**	-.01	.10	.06	.39**	.18	.28*	.51**	-
평균	0.52	22.02	0.48	6.42	2.48	2.26	2.70	4.30	5.98
표준편차	0.50	2.06	0.50	4.73	0.41	0.68	0.54	1.37	0.83

Note. 성격특성은 내향 지원자 = 0, 외향 지원자 = 1 그리고 성별은 남성 = 0, 여성 = 1로 코딩되었음. *p < .05, **p < .01.

더 많이 사용한 반면, $t(58) = -2.79$, $p = .007$, 타인초점 전략에 있어서는 외향 집단($M = 2.34$, $SD = 0.68$)과 내향 집단($M = 2.17$, $SD = 0.67$) 간 통계적인 차이가 없었다, $t(58) = -0.95$, $p = .346$. 또한, 외향적 지원자들($M = 2.96$, $SD = 0.40$)이 내향적 지원자들($M = 2.41$, $SD = 0.52$)보다 방어적 인상관리 행동을 더 많이 사용한 것으로 관찰되었다, $t(58) = -4.61$, $p < .001$.

한편, 모의 면접에 대한 조작 점검을 위해 측정한 면접 참여도 문항에서 지원자의 성격특성 간 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 확인 결과, 외향적 지원자들($M = 6.29$, $SD = 0.64$)이 내향적 지원자들($M = 5.66$, $SD = 0.90$)보다 모의 면접에 더 열심히 참여했다고 응답하였다, $t(58) = -3.17$, $p = .002$. 이러한 결과는 외향적인 사람일수록 면접에 적극적으로 참여한다는 이전 연구들에서의 발견과 일맥상통한다고 볼 수 있다(Caldwell & Burger, 1998; Fletcher, 1990). 반면에, 모의 면접과 실제 면접의 유사성에 있어서는 외향 집단($M = 4.58$, $SD = 1.20$)과 내향 집단($M = 4.00$, $SD = 1.49$) 간 차이가 유의하지 않았다, $t(58) = -1.67$, $p = .101$. 앞으로 살펴볼 주요 결과들은 조작 점검으로 사용된 면접 유사성과 면접 참여도를 통제한 이후에도 여전히 관찰되었다.

추가적으로, 선행 연구들에서 보고된 바와 같이 면접관들은 모의 면접을 통해 지원자의 외향성-내향성 수준을 정확하게 파악하는 것으로 나타났다(Barrick et al., 2000; Connolly et al., 2007). 면접관들은 자신의 외향성-내향성 수준과 관계없이, 내향 집단에 속한 지원자들보다 외향 집단에 속한 지원자들의 외향성 수준을 더 높게 지각하였다, $b = 1.13$, $SE = 0.20$, 95% CI [0.73, 1.53], $t(76.54) = 5.55$, $p <$

.001. 더불어, 지원자의 외향성-내향성 수준을 평가함에 있어 지원자와 면접관의 성격특성 간 상호작용 효과는 없었다, b = -0.17, SE = 0.15, 95% CI [-0.47, 0.13], t(155.80) = -1.11, p = .268. 따라서 지원자 참여자들의 외향성-내향성 수준에 대한 조작이 적절하게 이루어진 것으로 확인되었다.[1)]

지원자와 평가자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향

가설 1을 검증하기 위하여 면접 평가를 종속 변인으로, 지원자 성격특성(외향 지원자 vs. 내향 지원자), 면접관 성격특성(외향 면접관 vs. 내향 면접관), 그리고 이 둘의 상호작용을 독립 변인으로 투입한 교차분류 다층 모형 분석을 실시하였다. 자세한 분석 결과는 표 2에 제시되었다. 구체적으로, 지원자 성격특성의 주효과가 유의하였으며, b = 0.49, SE = 0.20, 95% CI [0.08, 0.89], t(76.26) = 2.38, p = .019, 이러한 결과는 지원자와 면접관 참여자들의 성별을 통제한 이후에도 여전히 관찰되었다, b = 0.46, SE = 0.21, 95% CI [0.05, 0.87], t(73.99) = 2.21, p = .031. 즉, 외향적인 지원자들이 내향적인 지원자들보다 전반적으로 더 높은 면접 점수를 받았다. 이에 반해, 통제 변인의 투입 여부와 상관없이 면접관 성격특성의 주효과는 통계적으로 유의하지 않았다, b = -0.10, SE = 0.24, 95% CI [-0.58, 0.37], t(26.33) = -0.43, p = .668.

다음으로, 지원자-면접관 성격특성 간 상호작용 효과가 유의하게 나타났으며, b = 0.31, SE = 0.15, 95% CI [0.01, 0.61], t(154.05) = 2.05, p = .042, 이러한 결과는 성별을 통제한 이후에도 크게 달라지지 않았다, b = 0.31, SE = 0.15, 95% CI [0.01, 0.61], t(153.85) = 2.05, p = .042.

상호작용 효과를 구체적으로 살펴보기 위해 외향적 면접관과 내향적 면접관을 비교하여 지원자 성격특성에 따른 면접 평가의 차이를 분석하였다. 그림 1에서 볼 수 있듯이, 외향적인 면접관은 내향적 지원자보다 외향적 지원자에게 더 높은 면접 점수를 부여하였다, b = 0.80, SE = 0.20, 95% CI [0.40, 1.19], t(56.09) = 3.98, p < .001. 반면, 내향적인 면접관 역시 내향적 지원자보다 외향적 지원자의 면접 수행을 더 높게 평가하였으나, 그 효과는 상대적으로 약한 것으로 나타났다, b = 0.48, SE = 0.20, 95% CI [0.09, 0.88], t(55.28) = 2.39, p = .020. 한편, 내향적인 지원자에 대한 평가에 있어서는 외향적 면접관과 내향적 면접관 간 차이가 통계적으로 유의하지 않았다, b = -0.11, SE = 0.25, 95% CI [-0.59, 0.38], t(19.97) = -0.43, p = .671.

정리하면, 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성에 따라 다르게 나타났다. 외향적 평가자와 내향적 평가자 모두 내향적 지원자보다 외향

1) 경험에 대한 개방성 차원에서도 두 지원자 집단 간 유의한 차이가 관찰되었는데, 외향적인 지원자들이 내향적인 지원자들에 비해 더 개방적인 사람으로 지각되었다, b = 0.56, SE = 0.16, 95% CI [0.24, 0.88], t(92.27) = 3.39, p = .001. 반면, 우호성, 성실성, 정서적 안정성 차원의 경우 외향 지원자 집단과 내향 지원자 집단 사이에 유의한 차이가 없었다, 우호성: b = -0.08, SE = 0.15, 95% CI [-0.38, 0.22], t(96.61) = -0.50, p = .615 & 성실성: b = -0.08, SE = 0.17, 95% CI [-0.40, 0.25], t(94.09) = -0.47, p = .639 & 정서적 안정성: b = -0.22, SE = 0.17, 95% CI [-0.55, 0.12], t(89.73) = -1.27, p = .207.

표 2. 지원자와 평가자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향

	변인	*b*	95% CI	*SE*	*t*	R^2
모형 1	절편	2.99	[2.58, 3.40]	0.21	14.18**	
	지원자 성격	0.49	[0.08, 0.89]	0.20	2.38*	.093
	면접관 성격	-0.10	[-0.58, 0.37]	0.24	-0.43	.705
	지원자 성격 × 면접관 성격	0.31	[0.01, 0.61]	0.15	2.05*	
모형 2	절편	2.89	[2.32, 3.47]	0.30	9.56**	
	지원자 성격	0.46	[0.05, 0.87]	0.21	2.21*	
	면접관 성격	-0.10	[-0.57, 0.36]	0.24	-0.43	.095
	지원자 성격 × 면접관 성격	0.31	[0.01, 0.61]	0.15	2.05*	.711
	지원자 성별	0.12	[-0.26, 0.51]	0.20	0.61	
	면접관 성별	0.07	[-0.44, 0.59]	0.27	0.28	

Note. 성격특성은 내향 지원자/면접관 = 0, 외향 지원자/면접관 = 1 그리고 성별은 남성 = 0, 여성 = 1로 코딩되었음; 표의 오른쪽에 marginal R^2과 conditional R^2이 위에서부터 제시되었음. *p < .05, **p < .01.

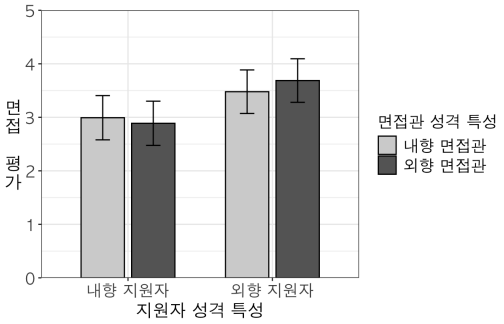


그림 1. 지원자와 면접관의 외향성-내향성에 따른 상호작용 효과

적 지원자를 더 높게 평가하였으나, 이러한 차이는 외향적 평가자에게서 더 큰 것으로 관찰되었다. 따라서 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향이 평가자의 외향성-내향성에 따라 비대칭적으로 나타날 것이라는 가설 1은 지지되었다.

지원자의 외향성-내향성과 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 영향

다음으로, 인상관리 행동이 면접 평가에 미치는 효과가 지원자의 성격특성에 따라 어떻게 달라지는지 검증하였다. 이를 위해 면접 평가를 종속 변인으로, 지원자 성격특성(외향 지원자 vs. 내향 지원자), 자기초점 전략과 방어적 전략, 그리고 이들의 상호작용을 독립변인으로 투입한 교차분류 다층 모형 분석을 실시하였다.

분석 결과, 표 3에 제시된 바와 같이, 방어적 전략의 주효과가 유의하게 나타났으며, b = 0.57, SE = 0.28, 95% CI [0.05, 1.10], $t(52.85)$ = 2.02, p = .048, 방어적 인상관리 전략을 많이 사용할수록 전반적으로 더 높은 면접 평가를 받는 경향이 확인되었다. 반면, 지원자 성격특성의 주효과는 유의하지 않았다, b

표 3. 지원자 성격특성과 자기초점 전략 및 방어적 전략이 면접 평가에 미치는 영향

	변인	*b*	95% CI	*SE*	*t*	R^2
모형 1	절편	3.12	[2.75, 3.48]	0.19	16.16**	.143 .706
	지원자 성격	0.46	[-0.001, 0.89]	0.23	1.99	
	자기초점 전략	0.81	[-0.29, 1.91]	0.59	1.37	
	방어 전략	0.57	[0.05, 1.10]	0.28	2.02*	
	지원자 성격 × 자기초점	-0.59	[-1.93, 0.75]	0.72	-0.82	
	지원자 성격 × 방어	-0.38	[-1.28, 0.51]	0.48	-0.80	
	자기초점 × 방어	1.37	[0.03, 2.71]	0.72	1.90	
	지원자 성격 × 자기초점 × 방어	-2.65	[-4.77, -0.53]	1.14	-2.32*	
모형 2	절편	3.05	[2.45, 3.64]	0.32	9.51**	.140 .716
	지원자 성격	0.46	[-0.001, 0.89]	0.23	1.97	
	자기초점 전략	0.82	[-0.29, 1.91]	0.60	1.37	
	방어 전략	0.58	[0.04, 1.13]	0.29	1.98	
	지원자 성격 × 자기초점	-0.59	[-1.93, 0.75]	0.73	-0.81	
	지원자 성격 × 방어	-0.38	[-1.28, 0.52]	0.49	-0.78	
	자기초점 × 방어	1.37	[0.02, 2.71]	0.73	1.88	
	지원자 성격 × 자기초점 × 방어	-2.69	[-4.87, -0.50]	1.19	-2.27*	
	지원자 성별	-0.03	[-0.43, 0.37]	0.21	-0.15	
	면접관 성별	0.07	[-0.44, 0.58]	0.27	0.27	
	면접관 성격	0.06	[-0.38, 0.50]	0.23	0.25	

Note. 자기초점 전략과 방어 전략은 전체 평균 중심화 되었음; 성격특성은 내향 지원자/면접관 = 0, 외향 지원자/면접관 = 1 그리고 성별은 남성 = 0, 여성 = 1로 코딩되었음; 표의 오른쪽에 marginal R^2과 conditional R^2이 위에서부터 차례로 제시되었음. *p < .05, **p < .01.

= 0.46, *SE* = 0.23, 95% CI [-0.001, 0.89], $t(50.90) = 1.99$, $p = .052$. 보다 중요하게, 지원자 성격특성, 자기초점 전략, 방어적 전략 간 삼원 상호작용 효과가 통계적으로 유의하였다, $b = -2.65$, *SE* = 1.14, 95% CI [-4.77, -0.53], $t(51.51) = -2.32$, $p = .024$. 이와 같은 결과는 성별, $b = -2.69$, *SE* = 1.18, 95% CI [-4.87, -0.50], $t(50.78) = -2.27$, $p = .028$, 및 면접관 성격특성을 통제한 이후에도 크게 달라지지 않았다, $b = -2.65$, *SE* = 1.14, 95% CI [-4.77, -0.53], $t(51.50) = -2.32$, $p = .024$.[2)]

2) 기존 모형에 면접관의 성격특성(외향 면접관 vs. 내향 면접관)을 추가로 포함시켰을 때, 변인들의 사원 상호작용 효과는 관찰되지 않았다, $b = 0.02$, *SE* = 0.97, 95% CI [-1.86, 1.88], $t(151.18) = 0.03$, $p = .980$. 그러나 보다 중요하게, 기존의 지

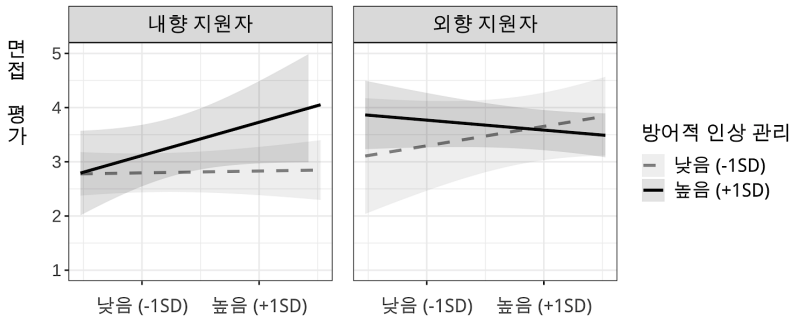


그림 2. 지원자의 외향성-내향성과 자기초점 전략 및 방어적 전략의 상호작용

상호작용 효과의 의미를 구체적으로 살펴보기 위해 지원자 성격특성에 따라 집단을 구분하여 단순 효과를 검증하였다. 그림 2에 제시된 바와 같이, 내향적 지원자의 경우 방어적 전략이 높은 수준(+1 SD)에서 자기초점 전략의 효과가 유의하게 나타난 반면, b = 1.14, SE = 0.47, 95% CI [0.18, 2.09], t(52.0) = 2.40, p = .020, 방어적 전략이 낮은 수준(-1 SD)에서는 자기초점 전략과 면접 평가 간 유의한 관계가 나타나지 않았다, b = 0.01, SE = 0.33, 95% CI [-0.65, 0.68], t(52.9) = 0.04, p = .967. 이러한 결과는 지원자의 외향성-내향성에 따라 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합 효과가 다르게 발생한다는 것을 보여준다. 즉, 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합에 따른 평가의 상승 효과는 내향적 지원자에게서 유의하게 나타난 반면, 외향적 지원자에게서는 유의하지 않았다. 따라서 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 사용할 때 내향적 지원자의 면접 평가가 높아질 것이라는 가설 2-1과, 이러한 평가 상승효과가 외향적 지원자보다 내향적 지원자에게서 더 크게 나타날 것이라는 가설 2-2는 지지되었다.

한편, 외향적 지원자들의 경우 자기초점 전략과 방어적 전략 간 상호작용이 내향 지원자들과 다른 양상으로 나타났으나, 단순 효과는 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 구체적으로, 방어적 전략이 높은 수준(+1 SD)에서 자기초점 전략의 효과는 유의하지 않았으며, b = -0.46, SE = 0.42, 95% CI [-1.30, 0.38], t(52.3) = -1.09, p = .279, 방어적 전략이 낮은 수준(-1 SD)에서도 자기초점 전략의 효과는 유의하지 않았다, b = 0.90, SE = 0.77, 95% CI [-0.66, 2.45], t(51.7) = 1.16, p = .253. 또한, 상호작용 효과를 다른 관점에서 해석하기 위하여 자기초점 전략 수준에 따른 방어적 전략의 단순 효과를 추가로 검증한 결과, 자기초점 전략이 높은 수준(+1 SD)일 경우, b = -0.33, SE = 0.38, 95% CI [-1.09, 0.42], t(51.7) = -0.89, p = .380, 자기초점 전략이 낮은 수준(-1 SD)일 경우 모두 방어적 전략의 효과는 유의하지 않았다, b = 0.72, SE = 0.65, 95% CI [-0.59, 2.03], t(51.8) = 1.10, p = .278.

마지막으로, 자기초점 전략과 대비되는 인

원자 성격특성(외향 지원자 vs. 내향 지원자), 자기초점 전략과 방어적 전략 간 삼원 상호작용은 여전히 유의하였다, b = -2.66, SE = 1.24, 95% CI [-4.97, -0.34], t(71.98) = -2.14, p = .035.

상관리 전략 유형의 효과를 비교하기 위하여 타인초점 인상관리 전략에 대해서도 동일한 분석을 탐색적으로 실시하였다. 그 결과, 지원자 성격특성의 주효과만 유의하게 나타났으며, 외향적인 지원자들이 내향적인 지원자들보다 전반적으로 더 높은 평가를 받았다, b = 0.59, SE = 0.23, 95% CI [0.17, 1.02], t(50.91) = 2.61, p = .012. 반면, 지원자 성격특성과 타인초점 전략 및 방어적 전략 간 삼원 상호작용 효과는 유의하지 않았다, b = -0.56, SE = 0.61, 95% CI [-1.71, 0.57], t(53.18) = -0.92, p = .361.

논 의

채용 면접은 지원자의 역량과 잠재력을 제한된 시간 내 판단해야 하는 대표적인 선발 절차인 동시에, 지원자와 평가자가 언어적·비언어적 단서를 주고받는 사회적 판단 장면이다(Huffcutt & Youngcourt, 2007; Levashina et al., 2014). 이 과정에서 지원자의 성격특성, 인상관리 행동, 그리고 평가자의 특성이 판단에 체계적으로 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고(McCarthy et al., 2010; Posthuma et al., 2002), 국내에서 이와 관련된 연구는 부족한 실정이다. 이에 주목하여 본 연구에서는 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향이 평가자의 외향성-내향성에 따라 어떻게 달라지는지 검증하고, 나아가 지원자의 인상관리 행동이 외향성-내향성 수준에 따라 평가 결과에 미치는 차별적 효과를 살펴보았다. 이를 위해 녹화된 면접 영상을 활용한 평가 방식을 채택하여 면접관 반응의 변산을 통제하고, 동일한 행동 단서에 대한 평가자의 판단을 비교하였다. 이러한 연구 목적에 따라 주요 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향은 평가자의 외향성-내향성에 따라 다르게 나타났다. 구체적으로, 외향적 면접관은 내향적 지원자보다 외향적 지원자의 면접 수행을 더 높게 평가하였으며, 내향적 면접관 역시 내향적 지원자보다 외향적 지원자의 수행을 더 높게 평가하였다. 다만, 이러한 차이는 내향적 면접관보다 외향적 면접관에게서 상대적으로 더 크게 나타났으며, 이는 가설 1을 지지하는 결과이다. 이와 같은 결과는 외향성과 같이 면접 초기에 현저하게 포착되는 단서일수록 평가자 개인의 성격특성과 무관하게 평가자의 판단에 불균형적으로 반영될 수 있음을 의미하며(Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024), 외향성이 긍정적인 행동 단서로 해석될 수 있음을 보여준 선행 연구들과 일관된다(Barrick et al., 2012; Caldwell & Burger, 1998). 동시에, 지원자의 외향성-내향성이 평가에 미치는 영향이 모든 평가자에게 동일하게 나타나는 것이 아니라, 평가자의 외향성-내향성에 따라 그 양상이 달라질 수 있음을 시사한다.

추가로, 외향적인 지원자가 전반적으로 더 높은 면접 평가를 받는 경향이 확인되었다. 이는 외향적인 지원자가 더 우호적인 인상을 형성하고 높은 평가를 받는다는 선행 연구 결과와 일치한다(Barrick et al., 2012; Caldwell & Burger, 1998). 주목할 점은 외향성과 직무 수행 간 관계가 직무 유형에 따라 일관되지 않으며 효과 크기도 크지 않은 경우가 많다는 점을 고려할 때(Wilmot et al., 2019), 면접에서 외향적 지원자가 더 우호적으로 평가되는 경향은 실제 직무 적합성에 대한 정확한 판단이

라기보다 평가 과정에서 작동하는 편향에 가까울 수 있다는 것이다(Highhouse & Brooks, 2023). 본 연구의 결과는 외향적 지원자를 우호적으로 평가하는 경향이 평가자의 성격특성과 무관하게 동일한 방식으로 나타나는 것이 아니라, 평가자의 외향성-내향성과 결합될 때 그 강도와 양상이 달라질 수 있음을 보여준다. 특히 외향적 면접관에게서 외향적 지원자와 내향적 지원자 간 평가 차이가 더 크게 나타난 것은, 외향성 단서가 면접 장면에서 긍정적으로 해석되는 과정에 평가자 성격특성과의 부합성이 일부 더해졌을 가능성을 시사한다. 다만, 이와 같은 현상을 지원자-평가자 간 유사성 효과가 직접 확인된 것이라고 단정하기보다는, 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향이 평가자의 외향성-내향성에 따라 달라질 수 있음을 보여주는 결과로 해석하는 것이 적절하다.

둘째, 인상관리 행동과 관련하여 지원자의 외향성-내향성과 자기초점 전략 및 방어적 전략 간의 삼원 상호작용이 유의하게 나타났다. 구체적으로, 내향적 지원자의 경우 방어적 전략을 많이 사용할 때 자기초점 전략이 면접 평가와 정적으로 관련된 반면, 방어적 전략이 낮은 경우 이러한 관계는 관찰되지 않았다. 이는 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 활용할 때 내향적 지원자의 면접 평가가 향상됨을 의미하며, 가설 2-1을 지지한다. 이와 같은 결과는 면접관들이 지원자의 적극적인 자기표현을 자연스럽고 적응적인 반응으로 생각한다는 점(Marcus, 2009; Roulin et al., 2014)과 관련하여 해석해 볼 수 있다. 내향적 지원자는 성격특성으로 자기표현이 상대적으로 적어 평가자에게 열의가 부족하거나 직무에 관심이 없는 것처럼 해석될 위험이 있는데(Bozeman & Kacmar, 1997), 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 구사함으로써 이러한 인상을 보완할 수 있는 것이다. 이는 인상관리 행동의 효과가 지원자의 특성에 따라 다르게 나타날 수 있으며, 면접 평가와 관련된다는 기존 연구 결과와도 일치되는 결과이다(Kristof-Brown et al., 2002; Wayne & Liden, 1995).

이에 반해, 외향적 지원자의 경우 자기초점 전략과 방어적 전략의 결합에 따른 평가 상승 효과가 유의하게 나타나지 않았다. 이러한 결과는 내향적 지원자에게서 관찰된 결합 효과가 외향적 지원자에게 동일하게 일반화되지 않음을 보여주며, 가설 2-2를 지지하는 결과이다. 외향적 지원자는 면접 초반부터 적극적인 자기표현을 통해 긍정적인 인상을 형성하며, 평가자는 이를 기대 범위 안의 행동으로 받아들일 것이다(Fiske & Taylor, 2021). 이러한 상황에서는 추가적인 인상관리 행동이 평가에 별도의 이점을 제공하기보다, 인상관리의 효과가 희석되었을 가능성이 있다.

마지막으로, 타인초점 인상관리 전략을 포함한 탐색적 분석에서는 지원자의 외향성에 따른 주효과만 유의하게 나타났으며, 타인초점 전략 관련 상호작용 효과는 관찰되지 않았다. 타인초점 전략은 평가자의 가치나 의견에 동조함으로써 호감을 유도하는 전략으로, 그 효과가 평가자 개인의 가치관이나 선호에 따라 달라지는 상황 의존성이 높다(Kristof-Brown et al., 2002). 이처럼, 타인초점 전략의 효과가 지원자 특성보다 평가자 특성에 의해 결정되는 측면이 강하다는 점에서 자기초점·방어적 전략과는 달리 외향성-내향성 수준에 따른 차별적 효과가 나타나기 어려웠을 것으로 보인다.

연구의 의의 및 시사점

본 연구는 지원자의 외향성-내향성과 자기초점 및 방어적 인상관리 전략의 조합이 면접 평가에 미치는 차별적 효과, 그리고 지원자의 외향성-내향성이 면접 평가에 미치는 영향이 면접관의 외향성-내향성에 따라 어떻게 달라지는지 검증하였다는 점에서 다음과 같은 학문적 의의와 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구는 국내 대학생 표본을 대상으로 한 모의 면접 평가 상황에서 외향적 지원자가 내향적 지원자보다 상대적으로 우호적으로 평가되는 경향을 확인하였다. 이는 외향적인 지원자가 면접에서 더 긍정적인 평가를 받는다는 선행 연구 결과(Barrick & Mount, 1991; Caldwell & Burger, 1998)와 일관된다. 외향성과 직무 수행 간 관계가 직무 유형에 따라 일관되지 않으며 효과 크기도 크지 않은 경우가 많다는 점을 고려하면(Wilmot et al., 2019), 면접에서 외향적 지원자를 우호적으로 평가하는 경향은 실제 직무 적합성에 대한 정확한 판단이라기보다 평가 과정에서 작동하는 체계적 편향일 가능성을 시사한다. 더 나아가, 본 연구는 이러한 외향성 선호 경향이 지원자 특성의 효과에 그치지 않고, 면접관의 외향성-내향성에 따라 달라질 수 있음을 확인함으로써, 면접 평가에서 지원자 특성과 평가자 특성을 함께 고려해야 한다는 근거를 제시하고 있다.

둘째, 본 연구에서는 외향성의 효과가 자기초점 및 방어적 인상관리 전략과 결합될 때 차별적으로 나타난다는 점을 검증함으로써, 외향성 효과에 관한 기존 논의를 상호작용적 관점으로 확장하였다. 기존 연구들이 인상관리의 주효과 또는 외향성의 매개효과 검증에 집중해온 것과 달리(Bourdage et al., 2020; Kristof-Brown et al., 2002), 본 연구는 동일한 인상관리 행동이라도 지원자의 외향성-내향성과 결합될 때 그 효과가 달라질 수 있음을 확인하였다. 이와 같은 조건부 효과는 평가자가 형성한 사전 기대와 이후 관찰되는 인상관리 행동의 일관성으로 설명할 수 있다. 평가자는 면접 초기에 지원자의 외향성-내향성을 빠르게 파악하고(Barrick et al., 2000; Connolly et al., 2007), 이를 바탕으로 이후 행동에 대한 기대를 형성한다.

내향적 지원자의 경우 상대적으로 조용하고 자기표현이 제한적인 모습이 평가자에게 먼저 인식되며, 이는 열의나 관심 부족으로 해석될 위험을 내포한다(Bozeman & Kacmar, 1997). 이러한 상황에서 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 사용하는 것은 평가자의 낮은 기대를 상향 조정하는 신호로 기능하며, 성격적 단서가 만들어낸 불리한 인상을 보완하는 방향으로 평가자에게 수용된 것으로 해석할 수 있다. 성격특성은 비교적 안정적으로 유지되는 개인 특성으로(Allport, 1937), 면접과 같은 상황에서 외향성-내향성을 의도적으로 바꾸려는 시도는 면접관에게 어색하게 느껴지거나 오히려 역효과를 초래할 가능성이 있다(Baron, 1986; Rosenfeld, 1997). 따라서 내향적 지원자에게는 외향적 특성을 드러내려는 것보다, 자기초점 및 방어적 전략으로 인상관리하는 접근이 더 현실적인 대안이 될 것이다.

이와 대조적으로, 외향적 지원자의 경우에는 자기초점 및 방어적 인상관리 전략의 결합 효과가 유의하게 나타나지 않았다. 이는 외향적 지원자에게서는 인상관리 전략의 추가적 사용보다 외향성이라는 성격 단서 자체가 평가에 더 지배적인 영향을 미쳤기 때문일 수 있다. 즉, 면접 초반에 형성된 적극적이고 긍

정적인 인상이 이미 평가의 기준점으로 작용하면서, 추가적인 인상관리 행동이 별도의 평가 상승 효과로 이어지지 않았을 가능성이 존재한다. 본 연구는 이러한 조건부 효과를 확인함으로써, 인상관리 행동의 효과가 전략의 유형이나 사용 빈도만으로 결정되는 것이 아니라, 지원자의 성격특성과의 조합, 그리고 평가자 사전 기대와의 부합 여부에 따라 달라질 수 있음을 보여주었다.

셋째, 본 연구의 결과는 면접 평가의 공정성과 타당성 확보를 위한 실무적 시사점을 제공한다. 채용 면접은 지원자의 역량을 판단하는 선발 절차로 활용되지만, 동시에 평가자의 주관적 판단이 개입될 가능성이 큰 과정이기도 하다. 본 연구에서는 외향적 지원자가 전반적으로 더 긍정적으로 평가되었으며, 이러한 평가 양상은 면접관의 외향성-내향성에 따라 그 강도가 달라지는 것으로 나타났다. 즉, 외향적 면접관과 내향적 면접관 모두 내향적 지원자보다 외향적 지원자를 더 높게 평가하였으나, 그 차이는 외향적 면접관에게서 상대적으로 더 크게 관찰되었다. 이는 면접 평가 과정에서 외향적 행동 단서가 지원자의 실제 직무 관련 역량과 구분되지 않은 채 긍정적 신호로 해석될 수 있으며, 평가자 스스로도 인식하지 못한 채 이러한 단서를 판단에 반영할 수 있음을 시사한다(Fiske & Taylor, 2021; Wingate et al., 2024). 이와 같은 편향은 선발 과정의 예측 타당도를 저해할 가능성이 있다(McFarland et al., 2004). 면접관은 지원자의 실제 직무 관련 역량보다 면접 상황에서 두드러지게 드러나는 외향적 행동 특성에 영향을 받아 평가할 수 있으며, 이러한 과정은 평가의 객관성을 약화시킬 수 있다. 따라서 면접 평가에서 외향성과 같은 현저한 단서가 실제 직무 관련 역량과 혼재되지 않도록 조직 차원의 구조적 대응이 필요하다.

이를 위한 현실적 대안으로 구조화된 면접을 제안할 수 있다. 구조화된 면접은 평가자가 지원자에 관한 개별 정보에 체계적으로 주의를 기울이게 하고 판단의 근거를 명시화하게 함으로써(Huffcutt & Roth, 1998; Huffcutt & Youngcourt, 2007), 외향성과 같이 면접 상황에서 쉽게 드러나는 특성에 대한 과도한 의존을 줄이는 데 기여할 수 있다(McCarthy et al., 2010). 다수의 평가자로 구성된 패널 면접은 면접관이 자신의 판단을 다른 평가자에게 설명해야 하는 책무감을 부여하여 보다 객관적인 판단을 유도하며(Arvey & Campion, 1982), 실제로 구조화된 면접은 평가 과정에서 발생할 수 있는 편향을 줄이고 더 일관된 평가를 가능하게 하는 것으로 보고되었다(McCarthy et al., 2010; Sacco et al., 2003). 그러나 구조화된 면접 형식을 도입하는 것만으로는 충분하지 않다. 외향성과 같은 현저한 단서로부터 유발되는 평가 편향은 평가자가 의식하지 못하는 수준에서 작동하는 만큼(Wingate et al., 2024), 면접관들이 이러한 편향의 존재와 작동 방식을 이해하고 스스로 모니터링할 수 있도록 체계적인 교육과 훈련이 병행되어야 한다. 본 연구의 결과는 그러한 교육의 내용적 근거로 활용될 수 있을 것이다.

한편, 면접 평가의 공정성과 타당성을 높이기 위한 노력은 조직과 면접관 차원의 개선뿐 아니라 지원자의 효과적인 자기표현을 지원하는 접근 역시 함께 고려되어야 한다. 성격특성과 달리 인상관리 전략은 훈련과 준비를 통해 향상될 수 있는 행동적 기술이라는 점에서(Stevens & Kristof, 1995), 지원자가 자신의 강점과 역량을 충분히 전달할 수 있도록 면접 과

정 자체가 설계될 필요가 있다. 특히, 내향적 지원자에게 이러한 접근은 실질적인 함의를 갖는다. 본 연구에서 확인된 바와 같이, 내향적 지원자는 자기초점 전략과 방어적 전략을 함께 적극적으로 활용할 때 면접 평가가 유의하게 향상되지만, 실제로는 이러한 전략을 상대적으로 적게 사용하는 경향이 있다(Bourdage et al., 2020). 따라서 내향적 지원자에게는 성격특성을 외향적으로 바꾸려 하기보다, 자기초점 및 방어적 인상관리 전략의 병행 활용을 면접 준비의 핵심 전략으로 삼는 것이 현실적인 대안이 될 수 있다. 반면, 외향적 지원자에게는 다른 방향의 제언이 필요하다. 외향적 지원자의 경우 인상관리 전략의 효과가 유의하지 않았던 결과는, 면접 초반 형성되는 긍정적 인상이 이미 평가의 기준점으로 작용하는 상황에서 추가적인 인상관리 행동의 효과는 희석될 수 있음을 시사한다. 따라서 외향적 지원자에게는 인상관리 전략의 사용량을 늘리는 것보다, 면접 맥락에 맞게 자기표현의 적절한 수위와 방식을 조율하는 질적 측면을 가다듬는 것이 더 효과적일 수 있다. 또한, 면접 구조 자체가 지원자의 자기표현 방식에 영향을 미친다는 점을 고려하면(Gilmore & Ferris, 1989; Stevens & Kristof, 1995), 충분한 답변 준비 시간을 제공하거나 면접 질문을 사전에 안내하는 방식은 내향적 지원자가 자신의 역량을 더 효과적으로 전달할 수 있도록 돕는 동시에, 외향적 지원자에게도 전략적으로 절제된 자기표현을 준비할 기회를 제공할 수 있을 것이다.

연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 제한점 및 향후 연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 실험실 환경에서 구성된 모의 면접과 녹화 영상 기반 평가를 활용하였다는 점에서 생태적 타당도의 한계를 가진다. 실제 채용 면접은 보다 높은 긴장과 동기가 수반되는 고위험 상황이며, 지원자와 평가자 간 실시간 상호작용을 포함한다는 점에서 행동 양상이 달라질 수 있다. 특히 본 연구에서는 영상 기반 평가 설계로 인해 면접관이 지원자의 반응에 실시간으로 대응하지 않았기 때문에, 타인초점 전략이 평가에 미치는 영향이 실제 면접 상황에 비해 충분히 포착되지 않았을 가능성이 있다. 실제 면접에서는 면접관의 질문 방식, 피드백, 비언어적 반응 등이 지원자의 행동에 영향을 미치며(Arvey & Campion, 1982; Harris, 1989), 이러한 상호작용적 요소는 인상관리 전략의 선택과 효과에도 중요한 역할을 한다. 따라서 향후 연구에서는 실제 조직 맥락에서의 면접 상황을 활용하거나, 보다 상호작용성이 높은 설계를 통해 다양한 인상관리 전략이 자연스럽게 발현되는 조건에서 본 연구의 결과를 재검증할 필요가 있다.

둘째, 이번 연구는 단일 국가의 대학생을 중심으로 구성된 비교적 제한된 표본을 대상으로 수행되었다. 본 연구에서 확인된 결과들을 실제 채용 시장 전반으로 일반화하는 과정에서 신중한 해석이 요구된다. 선발 연구에서는 표본의 특성과 맥락에 따라 효과 크기와 패턴이 달라질 수 있음이 반복적으로 지적되어 왔으며, 특히 지원자의 경험 수준이나 직무 특성에 따라 면접 수행과 평가 기준이 달라질 수 있다. 또한, 외향성과 직무 수행 간 관계 역시 직무 유형에 따라 상이하게 나타난다는 메타분석 결과를 고려할 때(Wilmot et al., 2019), 본 연구에서 확인된 외향성 효과 역시

특정 맥락에 한정된 결과일 가능성을 배제하기 어렵다. 더불어, 본 연구는 모의 면접 및 영상 기반 평가 상황에서 수행되었으므로, 실제 조직의 채용 면접에서 지원자와 면접관이 실시간으로 상호작용하는 장면에까지 이번 연구 결과를 직접 일반화하는 데에는 제한이 있다. 본 연구의 표본 규모를 고려할 때 이러한 가능성은 더욱 신중하게 검토될 필요가 있으며, 따라서 다양한 직무군과 경력 수준을 포함한 보다 큰 표본을 대상으로 후속 연구를 수행함으로써 본 연구 결과의 외적 타당도를 확장하는 작업이 추가로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 외향성-내향성 상·하위 집단을 비교하는 극단집단설계를 적용하였다. 이러한 접근은 집단 간 차이를 보다 명확하게 관찰할 수 있다는 장점이 있으나, 연속적인 성격특성을 극단적으로 범주화하는 과정에서 원래 데이터가 지닌 정보의 일부를 손실시킨다는 한계를 지닌다. 무엇보다도, 극단집단설계로 인해 실제 분석에 포함된 표본 수가 크게 감소하였으며, 이는 상호작용 효과를 추정하는 과정에서 정확성과 안정성에 위협으로 작용할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서 관찰된 일부 단순효과 패턴에 대해서는 해석에 주의가 요구된다. 특히 외향적 지원자의 경우 방어적 전략의 수준에 따라 자기초점 전략의 효과 방향이 상이하게 나타났으나, 어떤 조건에서도 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 결과는 인상관리 행동의 효과가 상황적 맥락이나 개인 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 기존 연구들과 일치하지만(Giacalone & Rosenfeld, 1991; Rosenfeld, 1997), 외향적 지원자에게서 인상관리 효과가 희석되는 조건을 더 세밀하게 검증하지 못하였다는 점은 본 연구의 한계로 남는다. 상호작용 효과는 주효과에 비해 더 큰 표본을 필요로 한다는 점에서(Aiken & West, 1991; McClelland & Judd, 1993), 본 연구의 표본 규모가 이러한 미세한 상호작용 효과를 포착하는 데는 한계가 있었을 수 있다. 향후 연구에서는 외향성-내향성을 연속변인으로 유지한 상태에서 보다 큰 표본을 확보하여 본 연구에서 관찰된 경향의 재현 가능성과 안정성을 추가로 검증하는 작업이 수행되어야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 통제된 실험 상황에서 지원자의 인상관리 전략 사용 수준을 비교적 안정적으로 측정하고자 동일한 기준으로 자료를 수집할 수 있는 자기보고 방식을 활용하였다. 그러나 본 연구의 핵심 관심사가 인상관리 행동이 면접 평가자의 판단에 미치는 영향이라는 점을 고려하면, 지원자의 자기보고보다 면접관 또는 제3의 관찰자가 지각한 인상관리 행동을 측정하는 것이 연구문제의 성격에 보다 부합하는 접근이었을 수 있다. 인상관리 행동 그 자체보다 평가자가 이를 어떻게 지각하는지가 평가 결과에 더 직접적인 영향을 미칠 수 있으며(Roulin et al., 2014), 실제로 지원자의 자기보고와 관찰자 평가 간 일치도가 제한적이거나 비일관적으로 나타난다는 점도 보고된 바 있다(Stevens & Kristof, 1995). 비록 자기보고 방식이 지원자의 전략 사용 수준을 동일한 기준으로 비교하는 데 유용하였으나, 평가자의 실제 지각 과정을 직접 반영하지 못한다는 한계가 있다. 또한, 본 연구는 인상관리의 유형과 사용 수준에 초점을 두었으나, 동일한 전략이라도 표현의 적절성이나 설득력에 따라 효과가 달라질 수 있다는 점에서 질적 측면을 반영하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 면접관 및 제3의 관찰자 평가를 함께

수집하여 지각된 인상관리와 실제 수행 간 차이를 비교하고, 전략의 양적 사용뿐 아니라 질적 측면까지 고려함으로써 인상관리 행동이 면접 평가로 이어지는 과정을 더 정교하게 밝힐 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 결과는 전통적인 대면 면접뿐 아니라, 최근 확산되고 있는 기술 기반 면접 환경에까지 확장하여 해석될 필요가 있다. 최근 채용 장면에서는 비대면 영상 면접과 함께 인공지능(artificial intelligence: AI)을 활용한 비동시적 면접이 확산되며, 실제 채용 과정에서 중요한 평가 절차로 자리 잡고 있다(문혜진, 남상희, 2022). 이러한 변화는 실무 현장에서도 확인되는데, 최근 기업 채용 동향 조사에 따르면 인사 업무에 AI 도구를 활용하는 기업은 전체의 86.7%에 달하며, 이 중 21.7%는 이를 공식적인 채용 절차로 도입한 것으로 나타났다(고용노동부, 2025). AI 기반 면접은 표면적으로 평가자의 주관적 판단을 줄이고 평가 과정을 표준화할 수 있는 대안으로 주목받고 있으나, 실제로는 지원자의 언어적·비언어적 표현과 같은 행동 단서를 기반으로 판단이 이루어진다는 점에서 기존 면접과 본질적으로 다르지 않다. 본 연구에서도 녹화된 면접 영상을 활용한 평가 상황에서 행동 단서가 면접 평가에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 이는 행동 단서에 기반한 평가 메커니즘이 매개된 환경에서도 유지될 수 있음을 보여준다(Roulin et al., 2015). 따라서 향후 연구에서는 첫째, AI 기반 면접에서 외향성과 같은 성격 단서가 평가에 미치는 영향이 기존 대면 면접에서와 동일하게 나타나는지 혹은 알고리즘 처리 과정에서 그 효과가 강화되거나 완화되는지에 대해 실증적으로 검증할 필요가 있다. 둘째, 지원자의 인상관리 전략이 자동화된 평가 환경에서도 동일한 효과를 가지는지, 특히 언어적·비언어적 행동 단서가 알고리즘에 의해 어떠한 방식으로 평가에 반영되는지를 구체적으로 분석해볼 수 있다. 셋째, 외향성처럼 현저한 성격 단서에 대한 평가 경향이 알고리즘 기반 평가에서는 감소하는지 혹은 다른 형태로 재구성되는지에 대해 비교하는 연구는 면접 평가의 공정성 논의를 한층 확장시킬 수 있을 것이다.

면접의 중요성이 갈수록 높아지고 AI 기반 평가 방식이 빠르게 확산되고 있는 현시점에서, 면접 평가 과정에서 작동하는 심리적 기제에 대한 심층적 이해는 지원자와 평가자 모두에게 실질적인 함의를 가진다. 본 연구가 이러한 이해를 확장하는 데 기여하고, 나아가 보다 공정하고 타당한 면접 평가를 위한 후속 연구들이 활발히 이루어지는 데 발판이 되기를 기대한다.

참고문헌

고용노동부 (2024). 2023년 하반기 기업 채용동향조사.

고용노동부 (2025). 2025년 기업 채용동향조사 결과 2차 발표.

국가데이터처 (2025). 2025년 1월 고용동향.

김영도, 장재윤, 남상희. (2021). 사회경제적 지위가 면접에서의 인상관리 책략에 미치는 영향: 통제감의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 34(3), 479-510. https://doi.org/10.24230/kjiop.v34i3.479-510

문혜진, 남상희 (2022). 인공지능을 활용한 비동시적 면접 연구의 현황과 과제. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 35(3), 385-413.

https://doi.org/10.24230/kjiop.v35i3.385-413

박소현, 유태용 (2014). 면접에서 지원자의 인상관리 전략이 성격 평정에 미치는 영향. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 137-164. https://doi.org/10.24230/ksiop.27.1.201402.137

유태용 (1995). 한국기업의 신입사원 선발방법에 관한 실태조사: 1992-1994 년을 중심으로. 광운대학교 논문집, 24, 133-153.

한국경제인협회 (2025). 2025년 하반기 주요 기업 신규채용 계획 조사.

Aiken, L. S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: sage.

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York, NY: Holt

Ambady, N., & Weisbuch, M. (2010). Nonverbal behavior. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (5th ed., pp. 464-497). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy001013

Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, *35*(2), 281-322. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02197.x

Arvey, R. D., & Renz, G. L. (1992). Fairness in the Selection of Employees. *Journal of Business Ethics*, *11*, 331-340. https://doi.org/10.1007/BF00870545

Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, *83*(1), 245-252. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.1.245

Baron, R. A. (1986). Self-presentation in job interviews: When there can be "too much of a good thing." *Journal of Applied Social Psychology*, *16*(1), 16-28. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1986.tb02275.x

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*(1), 1-26. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x

Barrick, M. R., Dustin, S. L., Giluk, T. L., Stewart, G. L., Shaffer, J. A., & Swider, B. W. (2012). Candidate characteristics driving initial impressions during rapport building: Implications for employment interview validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *85*(2), 330-352. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02036.x

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Gupta, R. (2003). Meta-analysis of the relationship between the five-factor model of personality and Holland's occupational types. *Personnel Psychology*, *56*(1), 45-74. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00143.x

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics. *The Academy of Management Review*, *38*(1), 132-153.

https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479

Barrick, M. R., Patton, G. K., & Haugland, S. N. (2000). Accuracy of interviewer judgments of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, *53*(4), 925-951. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02424.x

Bates, D., Mächler, M., Bolker, B. M., & Walker, S. C. (2015). Fitting linear mixed-effects models using lme4. *Journal of Statistical Software*, *67*(1), 1-48. https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01

Bourdage, J. S., Roulin, N., & Tarraf, R. (2018). "I (might be) just that good": Honest and deceptive impression management in employment interviews. *Personnel Psychology*, *71*(4), 597-632. https://doi.org/10.1111/peps.12285

Bourdage, J. S., Schmidt, J., Wiltshire, J., Nguyen, B., & Lee, K. (2020). Personality, interview performance, and the mediating role of impression management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *93*(3), 556-577. https://doi.org/10.1111/joop.12304

Bourdage, J. S., Wiltshire, J., & Lee, K. (2015). Personality and workplace impression management: Correlates and implications. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 537-546. https://doi.org/10.1037/a0037942

Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *69*(1), 9-30. https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2669

Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, *14*(3), 417-431. https://doi.org/10.1177/0265407597143008

Cable, D. M., & Judge, T. A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/job.183

Caldwell, D. F., & Burger, J. M. (1998). Personality characteristics of job applicants and success in screening interviews. *Personnel Psychology*, *51*(1), 119-136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00718.x

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management, 37*(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Connolly, J. J., Kavanagh, E. J., & Viswesvaran, C. (2007). The Convergent Validity between Self and Observer Ratings of Personality: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*(1), 110-117. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00371.x

Dalessio, A., & Imada, A. S. (1984). Relationships between interview selection decisions and perceptions of applicant similarity to an ideal employee and self: A field study. *Human Relations*, *37*(1), 67-80. https://doi.org/10.1177/001872678403700104

Dunn, W. S., Mount, M. K., Barrick, M. R., & Ones, D. S. (1995). Relative importance of personality and general mental ability in

managers' judgments of applicant qualifications. *Journal of Applied Psychology*, *80*(4), 500-509. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.4.500

Fiske, S. T., & Neuberg, S. L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. *Advances in Experimental Social Psychology*, *23*, 1-74. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60317-2

Fletcher, C. (1990). The relationships between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessments in selection interviews: An empirical study. *Human Relations*, *43*(8), 739-749. https://doi.org/10.1177/001872679004300803

Funder, D. C., & Colvin, C. R. (1988). Friends and strangers: Acquaintanceship, agreement, and the accuracy of personality judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*(1), 149-158. https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.1.149

Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (Eds.). (1991). *Applied impression management: How image-making affects managerial decisions*. Sage Publications, Inc.

Gilmore, D. C., & Ferris, G. R. (1989). The effects of applicant impression management tactics on interviewer judgments. *Journal of Management*, *15*(4), 557-564. https://doi.org/10.1177/014920638901500405

Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt, & F. Ostendorf (Eds.), *Personality psychology in Europe* (Vol. 7, pp. 7-28). Tilburg: Tilburg University Press.

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B., Jr. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, *37*(6), 504-528. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00046-1

Guay, R. P., Oh, I. S., Choi, D., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K. (2013). The interactive effect of conscientiousness and agreeableness on job performance dimensions in South Korea. *International Journal of Selection and Assessment*, *21*(2), 233-238. https://doi.org/10.1111/ijsa.12033

Harris, M. M. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. *Personnel Psychology*, *42*(4), 691-726. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00673.x

Huffcutt, A. I., & Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 179-189. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.179

Huffcutt, A. I., & Youngcourt, S. S. (2007). Employment interviews. In D. L. Whetzel & G. R. Wheaton (Eds.), *Applied measurement: Industrial psychology in human resources management* (pp. 181-199). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Kacmar, K. M., Delery, J. E., & Ferris, G. R. (1992). Differential effectiveness of applicant impression management tactics on employment

interview decisions. *Journal of Applied Social Psychology*, *22*(16), 1250-1272. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00949.x

Kristof-Brown, A., Barrick, M. R., & Franke, M. (2002). Applicant impression management: Dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. *Journal of Management*, *28*(1), 27-46. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00131-3

Lefcheck, J. S. (2016). piecewiseSEM: Piecewise structural equation modeling in R for ecology, evolution, and systematics. *Methods in Ecology and Evolution*, *7*(5), 573-579. https://doi.org/10.1111/2041-210X.12512

Levashina, J., & Campion, M. A. (2007). Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1638-1656. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1638

Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, *67*(1), 241-293. https://doi.org/10.1111/peps.12052

Marcus, B. (2009). 'Faking' from the applicant's perspective: A theory of self-presentation in personnel selection settings. *International Journal of Selection and Assessment*, *17*(4), 417-430. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00483.x

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects? *Personnel Psychology*, *63*(2), 325-359. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01172.x

McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin, 114*(2), 376-390. https://doi.org/10.1037/0033-2909.114.2.376

McFarland, L. A., Ryan, A. M., Sacco, J. M., & Kriska, S. D. (2004). Examination of structured interview ratings across time: The effects of applicant race, rater race, and panel composition. *Journal of Management*, *30*(4), 435-452. https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.09.004

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, *21*(2), 402-433. http://www.jstor.org/stable/258667

Orpen, C. (1984). Attitude similarity, attraction, and decision-making in the employment interview. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, *117*(1), 111-120. https://doi.org/10.1080/00223980.1984.9923666

Peck, J. A., & Levashina, J. (2017). Impression management and interview and job performance ratings: A meta-analysis of research design with tactics in mind. *Frontiers in Psychology, 8*, 201. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00201

Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel*

Psychology, *55*(1), 1-81. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x

Preacher, K. J., Rucker, D. D., MacCallum, R. C., & Nicewander, W. A. (2005). Use of the extreme groups approach: A critical reexamination and new recommendations. *Psychological Methods, 10*(2), 178-192. https://doi.org/10.1037/1082-989X.10.2.178

Rosenfeld, P. (1997). Impression management, fairness, and the employment interview. *Journal of Business Ethics*, *16*(8), 801-808. https://doi.org/10.1023/A:1017972627516

Roulin, N., & Bourdage, J. S. (2017). Once an impression manager, always an impression manager? Antecedents of honest and deceptive impression management use and variability across multiple job interviews. *Frontiers in Psychology*, *8*, Article 29. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00029

Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2014). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(2), 141-163. https://doi.org/10.1108/JMP-10-2012-0295

Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations? *Personnel Psychology*, *68*(2), 395-444. https://doi.org/10.1111/peps.12079

Sacco, J. M., Scheu, C. R., Ryan, A. M., & Schmitt, N. (2003). An investigation of race and sex similarity effects in interviews: A multilevel approach to relational demography. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 852-865. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.852

Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Brooks/Cole.

Schlenker, B. R., & Weigold, M. F. (1992). Interpersonal processes involving impression regulation and management. *Annual Review of Psychology*, *43*(1), 133-168. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.001025

Spence, M. (1973). l the MIT press. *The Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355-374. https://doi.org/10.2307/1882010

Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of Applied Psychology*, *80*(5), 587-606. https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.5.587

Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the organization. In S. B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.), *Research in sociology of organizations* (Vol. 3, pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI.

Tsai, W.-C., Huang, T.-C., Wu, C.-Y., & Lo, I.-H. (2010). Disentangling the effects of applicant defensive impression management tactics in job interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, *18*(2), 131-140. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00495.x

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793).

Academic Press.
https://doi.org/10.1016/B978-012134645-4/50030-5

Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 232-260.
https://www.jstor.org/stable/256734

Wilmot, M. P., Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. D., & Ones, D. S. (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *Journal of Applied Psychology*, *104*(12), 1447-1470.
https://doi.org/10.1037/apl0000415

Wingate, T. G., Rasheed, S., Risavy, S. D., & Robie, C. (2024). How does bias enter the employment interview? Identifying the riskiest applicant characteristics, interviewer characteristics, and sources of potentially biasing information. *International Journal of Selection and Assessment, 32*(3), 399-420.
https://doi.org/10.1111/ijsa.12467

1차원고접수 : 2026. 01. 07
2차원고접수 : 2026. 05. 09
최종게재결정 : 2026. 06. 09

한국심리학회지: 일반
Korean Journal of Psychology: General
2026, Vol. 45, No. 3, 429-460
http://dx.doi.org/10.22257/kjp.2026.6.45.3.429

The Effects of Applicants' Extraversion-Introversion, Interviewer Personality, and Impression Management on Interview Evaluations

Seungbeom Hong Chungbuk National University
Ji Won Seo SK Academy
Jae Yoon Chang **Hui Young Suh** Sogang University

Employment interviews are one of the most widely used selection procedures; however, concerns regarding their fairness and validity have been consistently raised, given that applicants' personality traits and interviewer characteristics may systematically influence evaluative judgments. The present study examined the effects of applicants' extraversion-introversion, interviewers' extraversion-introversion, and impression management behavior on interview evaluations. Across a series of four stages, mock interviews were conducted with extraverted and introverted applicants, recorded, and subsequently evaluated by extraverted and introverted interviewers. The main findings were as follows. First, extraverted applicants received higher interview evaluations than introverted applicants overall. Second, the effect of applicants' extraversion-introversion on interview evaluations differed depending on interviewers' extraversion-introversion. Both extraverted and introverted interviewers rated extraverted applicants more favorably than introverted applicants; however, this difference was larger among extraverted interviewers. Third, with respect to impression management, introverted applicants received higher interview evaluations when they actively utilized both self-focused and defensive strategies, whereas this interaction effect was not observed among extraverted applicants. The present study contributes to the literature by empirically examining the complex interplay between applicant and interviewer factors in interview evaluation, and is expected to serve as a foundational resource for developing interview preparation strategies for introverted applicants and for enhancing the fairness of interview evaluations. Limitations and directions for future research are discussed.

Key words : employment interview, extraversion-introversion, interviewer personality, impression management