

MBTI 성격유형과 신입사원 선발결과와의 관계

The Influence of Personality on Employment Interview

이 유 진 (경희사이버대학교 교수), 이 현 수 (경희사이버대학교 교수)
김 선 엽 (경희사이버대학교 교수)

The purpose of this study was to investigate how one's personality affects employment interview using 16 different types like the Myers-Briggs Type Indicator(MBTI)'s classification scheme.

The result of this study showed that; first, the personality of interviewer and that of interviewee do not affect employment interview directly, second, when interviewers' and interviewees' E/I indicator meet each other, it does affect employment interview, and third, if interviewer is introverted and interviewee is extroverted, the score of employment interview has leniency tendency.

In depth discussion on implications, limitations, and future research directions were supplied.

키워드 : 성격, MBTI, 선발면접, 성격유형

Key Words : personality, Myers-Briggs Type Indicator, employment interview
personality type

I. 서론

현대사회는 급변하고 있으며 그 만큼 조직의 환경도 다양하고 복잡해지고 있다. 일과 같은 환경속에서 모든 조직의 목표달성을 위한 핵심적 요소로 최근 중시되는 것이 조직의 인적자원 즉, 그 조직에 속한 구성원의 역량이다. 조직에서의 이러한 인적자원은 기존의 구성원을 중심으로 구축되기도 하지만 새로 채용되는 구성원들에 의해서 많은 부분이 보충되기 때문에 장기적인 시각에서 조직의 목표달성에 있어서 중요한 과제이다. 이에 따라 각 조직은 보다 우수하고 조직의 직무에 적합한 인재의 채용을

위해 각종 선발기법들을 개발·활용하고 있다.

인간의 능력을 평가하여 인재를 선발하는 방법에는 지적능력을 평가하는 필기시험과 인격적 능력을 평가하는 면접시험, 그리고 신체적 능력을 평가하는 신체검사 등이 있다. 종래에는 주로 필기시험을 통하여 인재를 선발하여 왔으나 필기시험은 정형화된 평가방법으로서 지적 능력을 판단할 수는 있지만 태도나 창의성 등과 같은 인격적 능력을 평가하기에는 어려운 점이 있다. 조직환경에 대처하여 조직의 목표를 달성하려면 지적능력은 물론이고 인격적 능력을 구비한 인재를 선발해야 하기 때문에 지적능력은 물론 인격적 능력을 겸비한 인재를 선발하기 위한 여러 가지 선발기법 중 최근 중시되고 있는 것이 면접에 의한 선발시험이다.

국내기업의 채용담당자들은 선발도구로 면접이 가장 타당하며 그 다음으로 적성검사와 성격검사가 타당하다고 믿고 있다(유태용, 1995). 이러한 추세를 반영하듯 선발도구로 필기시험이 줄어드는 대신 심리검사나 면접의 비중이 늘어나는 추세(월간 인사관리, 1996)이며 대부분의 기업이 이러한 선발도구를 복합적으로 사용하고 있다.

이렇게 면접이 기업에서 중요한 선발도구로 자리잡고 있지만 이에 대한 체계적 분석은 국내에서는 거의 이루어지지 않고 있다. 유태용의 연구(유태용, 1995)에 의하면 국내기업 채용담당자들은 선발도구 중 면접에 대한 타당성 연구의 필요성을 최우선으로 여기고 있으며 채용방법으로는 면접-적성-성격 검사에 대한 연구의 필요성을 최우선적으로 제기하고 있다.

면접을 선발도구로 사용하는 이유는(Tucker & Rowe, 1977) 다른 선발도구에서 얻지 못하는 정보, 특히 서류상의 미비한 사항과 의심스러운 사항을 확인할 수 있다는 사실 둘째 얼굴을 마주 대함으로써 가능한 정보 즉 용모, 언변, 대인관계 능력 등을 얻기 위함이다.

그러나 면접을 선발도구로 사용함에 있어서 많은 문제점이 제기되어 왔다. 먼저 신뢰성과 타당성에 관련된 문제점으로 많은 연구 결과(Arvey & Campion, 1982; Mayfield, 1964; Reilly & Chao, 1982; Ulrich & Trumb, 1965; 이명구, 1998) 면접의 신뢰성과 타당성이 매우 낮은 것으로 나타났다. 이렇게 낮은 신뢰도와 타당성의 이유는 주로 잘못된 연구 방법론에 기인한다. 즉, 단순히 면접결과만을 분석함으로써 면접관의 능력과 채점방식 등 개인차를 고려치 않은 결과(Dreher et al, 1988)이며 특히 피험자의 행동을 정확히 예측하는 능력의 차와 면접관의 독특한 채점방식 즉 너무 높게 주거나 낮게 주는 경향이 있을 때 더욱 그러하다.

이러한 개인차를 최소화하기 위해 기업들은 구조화된 면접지를 사용하게 되었고 그 결과 상당한 타당도를 보이고 있다(Arvey et al(1982) 연구결과 타당도는 0.42와 0.61).

그러나 면접에서의 의사결정에는 많은 요인들이 영향을 미치게 된다. 즉 첫인상(Webster 1982), 면접시간(Tullar et al, 1979), 상동효과(Webster, 1982) 그리고 비언어적 단서 즉 잦은 눈맞춤, 적극적 자세 등이 면접결과와 정의 상관관계(Imada & Hakel, 1977)를 갖는 것으로 나타나고 있다. 이러한 최근의 연구는 인구통계학적 변인 즉 성에 따른 차(Mcdonald & Hakel, 1985), 인종, 나이, 연령(Arvey, 1979,

McDonald & Hakel, 1985) 그리고 개인적 차 즉 정보의 취합능력(Carlson et al, 1971) 대인관계 기술 즉 경청기술, 모집기술, 정보수집(Phillips & Dipboye, 1989) 등이다.

이와 같이 면접에 있어서의 오류를 줄이고 신뢰성과 타당성을 높이기 위한 노력은 꾸준히 이루어져 왔으나 개인차 특히 면접관과 피험자의 성격이 면접의 결과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서는 거의 연구가 이루어지지 않았다.

앞서 제기하였듯이 면접관의 독특한 특성 즉 점수의 관대화 혹은 그 반대의 경우 그리고 예측능력의 차이는 구조화된 면접으로 오류를 줄이려는 노력을 하였으나 보다 근본적인 개인적 특성에 대한 고찰은 없었다. 즉, 면접관의 독특한 특성이 면접결과에 영향을 미친다면 이 특성은 개인의 성격에 따른 영향일 수 있다는 것이다. 연령이나 성별에 따른 시각차에서 볼 수 있듯이 이는 면접위원 개개인의 내재화된 가치관에 따른 시각 차에서 비롯된 것이다.

더구나 면접에서의 개인차에 따른 오류 즉 정보의 취합능력, 대인관계 기술, 경청기술, 정보수집기술 등은 개개인의 독특한 특성 즉 사람마다 독특한 인식과 판단과정이 있다는 용의 이론과 일치한다. 즉 Jung의 성격유형 이론 초점은 개인별로 사물과 사람에 대한 인식과 판단의 기준이 다르고 이것이 다양한 형태의 의사결정 패턴으로 나타난다는 것이다.(Jung, 1976)

따라서 인구통계학적 변인에 앞서서 이러한 개개인의 독특한 성격이 면접결과에 영향을 미친다고 볼 수 있고 본 연구는 이러한 요인을 분석해 보고자 함이다. 이를 분석하기 위해 용의 심리유형이론을 토대로 제작된 MBTI 도구를 사용하여 성격과 면접결과와의 관계를 분석해보고자 한다.

II. MBTI의 이론적 배경

Jung은 정신에너지의 지향성에 따라서 외향성-내향성, 정신기능의 특성에 따라서 감각-직관, 사고-감정으로 구분하고 이들 양극단을 서로 대립적인 것으로 보았으며, 이 세가지 차원으로 구성된 8가지 불연속적 범주로 구별되는 성격유형을 제시하였다. Katharine C. Briggs와 Isabel Myers가 Jung의 8가지 성격유형에 판단-인식을 추가하여 심리유형이론에 입각하여 개인차를 유추해낼 수 있는 심리적 도구로 개발된 것이 MBTI(Myers & Briggs Type Indicator)이다. MBTI 측정도구는 Form A, B, C, D, E를 거쳐 최종판인 G와 K를 만들었다. 본 연구에 필요한 MBTI의 선호지표에 대해서 간략히 개관한다.

1. MBTI의 기본 개념

“개인의 행동 중 독특하게 나타나는 행위는 전혀 독특하거나 영똥한 것이 아니라 오히려 그 개인을 식별하거나 혹은 분별할 수 있는 개인만의 고유행동이다”(Myers &

Myers, 1980). 즉, 그 행동 유형은 다음의 세 가지 방법에 의해서 영향을 받아 나타난다.

첫째, 정보를 선택하는 개인의 취향(a person's preference for taking in information) 둘째, 의사결정을 하는 개인의 취향(a person's preference for making decisions) 셋째, 외부상황을 가장 편안하게 받아들이려는 개인의 성향, 즉 개인의 내적 사고의 세계 혹은 행동하는 외적 세계(a person's preference for world in which they feel most comfortable : inner world of ideas or the outer world of action).

융의 이론은 서로 대립되는 힘(opposing forces)에 관한 이론이다. 즉, 개인들에게는 각각의 성격에 소위 감춰진 부분(shadow)이라 불리는 측면이 있다. 어떤 측면은 아주 강하거나 선호하고 또 다른 측면은 반대로 아주 싫어하거나 약하다.

2. MBTI 지표

MBTI는 이와 같은 각각의 양면을 가진 4가지 유형의 척도로 개인들의 성격유형을 측정한다.

- i) Extraversion - Introversion(EI) : 외부세계에 어떻게 대응하느냐?
- ii) Sensing - Intuition(SN) : 어떻게 정보를 취사선택하느냐?
- iii) Thinking - Feeling(TF) : 어떻게 의사결정을 하느냐?
- iv) Judging - Perceiving(JP) : 어떻게 의사결정을 하고 정보를 받아들이느냐?

즉, MBTI의 첫 번째 차원은 개인의 관심과 에너지의 지향성(orientation)을 반영하며, 지향성은 내향성(introversion: I)과 외향성(extraversion: E)으로 구분한다. 외향성의 사람들은 자신의 에너지를 밖으로 표출하여, 돌아다니길 좋아하고 적극적이고 사회적인 경향이 있으며, 사람과 사물을 다루는 것을 좋아한다. 내향성의 사람들은 자신의 에너지를 안으로 표출하여 혼자 있기를 좋아하는 경향이 있으며, 개념과 생각을 다루는 것을 선호한다. 두 번째 차원은 세계에 관한 정보를 어떻게 수집하는가를 측정하며, 감각형(sensing: S)과 직관형(intuition: N)으로 구분한다. 감각형 사람들은 오감을 통하여 구체적인 사실자료를 수집하는 경향이 있다. 직관형의 사람들은 구체적인 사실보다는 육감을 통해 전체적인 모습이나 추상적인 의미를 수집하는 경향이 있다. 세 번째 차원은 개인이 선호하는 의사결정 방법을 측정하며, 사고형(thinking: T)과 감정형(feeling: F)으로 구분한다. 사고형의 사람들은 사람을 배제한 객관적이고 논리적인 분석에 의한 의사결정을 위하여 사고기능을 선호하는 경향이 있으며, 감정형의 사람들은 개인적인 가치관에 의거하여 내리기 위하여 감정기능을 선호하는 경향이 있다. 네 번째 차원은 사람들의 외부세계에 대한 지향성 및 삶의 태도를 측정하며, 판단형(judging: J)과 인식형(perceiving: P)으로 구분한다. 판단형의 사람들은 결정하는

것에 관심이 있으며, 이 결정에 따라 외부세계에 대처하고 또 세계의 질서가 잡히기를 선호하는 경향이 있으며, 세계를 통제하고 규제하려 하며 능동적이다. 인식형의 사람들은 외부세계를 이해하는데 관심이 많아 보다 많은 자료를 받아들이는 것에 관심이 있으며, 보이는 현실에 적응하려고 하며 수동적이다(Chanin & Schmeer, 1984; 이상엽 · 김병식, 1996; Gardner & Martinko, 1996). 이를 정리한 것이 <표 1>이다.

<표 1> 선호경향

지표	초점	유형의 특성	
Extraversion - Introversion	에너지의 방향	Extroverted	·외부세계지향 ·사람지향 ·행동지향
		Introverted	·내부세계(자신)지향 ·사고, 생각 ·자신에의 몰입 ·문자화된 커뮤니케이션
Sensing - Intuition	정보수집경향	Sensing	·오감사용 ·구체적 사실 ·현재지향
		Intuition	·육감사용 ·가능성중시 ·미래지향
Thinking - Feeling	의사결정경향	Thinking	·객관적 ·논리적 ·원리, 원칙
		Feeling	·주관적 ·인간가치 ·타인에 대한 배려
Judging - Perceiving	외부세계에 대한 태도와 행동	Judging	·행동지향 ·결정(판단) ·흑백논리
		Perceiving	·여유 ·되는대로 ·시간에 대해 압박

3. 성격유형

Jung(1976)에 의하면, 사람들은 자기가 선호하는 기능을 발달시켜 나갈 때 상대적으로 이와 반대되는 기능은 소홀히 하기 쉽다고 한다. 따라서 자기가 좋아하는 기능은 점차 분화되는 반면 그 반대의 기능은 미분화될 수밖에 없고 이러한 기본적인 선호 경향을 바탕으로 하여 소위 자기 나름대로의 특성을 발달시켜 나가게 된다.

이러한 융의 이론의 요점은 인간의 행동이 겉보기에는 멋대로 이고 예측하기 힘들 정도로 변화무쌍해 보이지만 사실은 매우 질서정연하고 일관성이 있으며 몇 가지 특징적인 경향으로 나뉘어져 있음을 강조한다(Jung, 1976).

즉, 몇 가지 특징적인 경향이 지니는 구조간의 동적관계를 융은 심리유형에서 앞서

제기하였듯이 일반적인 태도상에서 보는 내향적 태도와 외향적 태도 그리고 정신기능을 중심으로 하는 감각과 직관 그리고 사고와 감정의 기능으로 분류하고 있으며 여기에 Myers 와 Briggs가 판단과 인식이라는 외부세계지향지표를 첨가하여 16가지 성격유형으로 나누었다.

즉, 네가지 선호경향지표 즉, E 와 I, S 와 N, T와 F, J 와 P를 이용하여 각각의 상세한 경향성을 나타내는 지표조합으로 ESTJ, ESTP, ESFJ, ESFP, ENTJ, ENTP, ENFJ, ENFP, ISTJ, ISTP, ISFJ, ISFP, INTJ, INTP, INFJ, INFP 16가지 유형으로 나누고 있다.

Jung의 성격유형이론에 근거한 MBTI유형은 의식의 태도 및 기능들이 과도하게 사용될 경우에는 각각의 유형에 특이한 정신병리적 현상이 일어날 수 있지만(박경·김명식, 1995), 일반적으로 각각의 차원에 있어서 좋고 나쁜 가치적 판단이 없기 때문에 16가지 성격유형에 있어서도 어느 성격유형이 좋고 어느 성격유형이 나쁘다고 말할 수 없다. MBTI의 4가지 차원 중 2개 차원씩 결합하여 여러 가지 MBTI유형이 산출된다. 선호하는 자료유형(S-N)과 선호하는 자료처리 방식(T-F)을 결합하면, <표 2>와 같이 4가지 의사결정유형이 범주화된다. Nutt(1986)에 의하면, 체계적 의사결정자(ST)는 객관적 자료를 사용한 엄밀한 분석을 선호한다. 이론적 의사결정자(NT)는 분석을 중시하지만, 보다 광범위한 정보를 추구하고, 따라서 가정분석(What-if analysis)과 같은 의사결정도구를 선호한다. 재량적 의사결정자(SF)는 객관적 자료를 요구하는 동시에 다른 사람들에 대한 고려도 하기 때문에 다른 사람들과의 상호작용을 필요로 하며, 따라서 가치평가적 자료를 분류하고 조화시키기 위하여 의사결정집단을 선호한다. 탐색적 의사결정자(NF)는 중요한 의사결정은 의사결정의 영향을 받는 권력있는 개인들의 바람과 분리될 수 없다고 보고 있으며, 따라서 갈등적인 주장들을 조화시키려고 하거나 주요 인물이나 조직의 의사에 부합하려는 탐색적 시도들을 수행한다. 따라서 정치, 협상, 상호조정이 선호되는 의사결정방식을 선호한다.

<표 2> 의사결정 유형의 특징

		자료유형	
		감각(S)	직관(N)
자료처리방식	사고(T)	ST: 체계적 의사결정자 정보: 계량적 측정치 단서: 통계적 의미 의사결정도구: 원가-수익분석, 평가조사	NT: 이론적 의사결정자 정보: 미래의 가능성 단서: 변화에 대한 가정, 확률적 모수 의사결정도구: 민감도분석과 의사결정수
	감정(F)	SF: 재량적 의사결정자 정보: 현재의 상황이나 정황 단서: 이해관계자들에 의한 수용 의사결정도구: 의사결정집단	NF: 탐색적 의사결정자 정보: 현재의 가능성 단서: 경험과 판단 의사결정도구: 상호 조율

개인 에너지의 지향성(I-E)과 외부세계에 대한 대응방식(J-P)이 결합되면, <표 3>과 같은 4가지 행동유형이 범주화된다. Nutt(1986)에 의하면, 설득자(EJ)는 행동의 필요

성을 합리화하기 위하여 측정을 시도하며, 자신의 행동을 정당화하기 위한 주요 권력자들의 납득과정에서 이성과 가치에 과도하게 의존하는 설득기법을 사용하는 경향이 있다. 영향력 행사자(IJ)는 사람을 대면하려고는 하지 않지만 통제하고자 하며, 상황을 관리함으로써 행동을 유도한다. 따라서 이러한 사람은 인센티브기법을 사용하여 자신의 생각을 매력적으로 보이게 한다. 중개자(EP)는 구체적인 사안들을 다르며 적응기법을 사용하고, 협상을 유도할 수 있는 상황을 조성하기 위하여 지식이나 조직적 압력을 행사한다. 때로는 타협을 통하여 주요 당사자들에게 수용되도록 한다. 조율자(IP)는 적응의 가능성을 타진하기 위하여 개념적으로 실행해보고, 자료를 수집하여, 의사결정 당사자들이 동의할 수 있는 영역을 확인한다.

<표 3> 행동유형의 특징

		최부세계에 대한 대응방식	
		판단(J)	인식(P)
개인에너지의 방향	외향(E)	EJ: 설득자 자료: 주장을 밀어붙일 수 있는 장점 단서: 행동의 당위성에 대한 이해 기법: 설득과 개인적 권력	EP: 중개자 자료: 조직적 단서: 체제 메카니즘의 형성 기법: 협상, 교섭, 호선
	내향(I)	IJ: 영향력 행사자 자료: 조작능력 단서: 목적은 수단을 정당화 기법: 인센티브, 보상, 행동수정	IP: 조율자 자료: 숨겨진 의미 단서: 상호이해 기법: 게임 시나리오

Ⅲ. 자료설계

1. 조사개요

앞서 제기하였듯이 면접에서의 오류는 면접관 개개인의 독특한 채점방식, 정보수집 능력 등 개인적인 차에 의해서 영향을 받는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 개인차는 구조화된 면접에 의해서 조차도 통제할 수 없었다. 즉 개인의 독특한 특성이란 보다 근본적인 문제로 사람마다 독특한 인식과 판단과정에 의해 사람과 사물을 깨닫고 의사결정을 한다는 보다 근본적인 문제로 접근할 필요가 있다.

따라서 본 연구는 이러한 개인의 성격에 따른 선호경향이 면접이라는 장면에서도 그대로 나타날 것이고, 이것이 면접결과에 어떠한 형태로든 영향을 미칠 것이라는 데 착안하였다. 즉 일반적으로 면접관의 연령에 의한 세대차(시각차), 성별에 의한 시각차 등 인구통계학적 변인이외에도 나름대로의 좋아하는 유형 혹은 호감을 갖는 유형은 본인의 성격에 의해 좌우되고 이것이 면접결과에 반영될 것이라는 가정에 근거하고 있다.

즉, 면접관 본인의 성격에 따른 선호스타일에 의하여 독특한 채점을 할 것이며 피험자 또한 동일한 면접 장면에서 본인의 내재화된 특성에 따른 상황대응으로 본인의

성격이 드러날 것이다. 따라서 이 쌍방의 작용에 의해 어떠한 형태로든 면접결과에 영향을 미치리라는 가정이다.

2. 자료수집 및 연구방법

(1) 자료수집

본 연구는 이러한 연구목적의 달성을 위해 2004년에 실시된 H공사의 사례를 중심으로 분석하였다.

H공사의 2004년 신입사원 응시자 총180명과 면접위원 82명을 대상으로 MBTI 측정검사를 실시하였다. 면접위원의 측정결과는 단지 한국인 평균 성격유형분포(한국심리검사연구소, 1995)에 의거 16가지 유형을 면접조별로 골고루 배치하는 데 사용되었으며 피험자의 경우 전공별로 편차를 줄이기 위해 각 전공별로 조를 편성하여 면접에 응하게 하였다. 그리고 모든 조에 대한 면접은 동일 면접위원이 담당했으며 각조별(전공별)로 채용예정인원에 의거 선발하도록 하였다. 면접자와 피험자에게는 측정결과를 통보하지 않아 사전인지로 인한 조작가능성을 방지하고자 하였다.

면접은 구조화된 면접을 실시하였으며 창의성, 팀지향성, 개방성, 도전성, 적응성, 직업인생관 등 6개 항목에 대한 동일질문과 채점기준을 제시하였으며 모든 면접위원을 대상으로 1박 2일간의 교육과 모의면접시험을 통해 가급적 면접위원 개개인의 성향에 따른 편차와 오류를 줄이기 위해 노력하였다.

본 연구에 사용된 MBTI검사지는 자기채점방식 Form G로 측정후 검사지 사용자격을 소지한 연구진에 의해 채점 분류되었으며 피험자와 면접위원의 성격유형 분포는 <표 4>와 같다.

<표 4> 면접위원과 피험자의 성격유형 분포표

		감독		직관	
		사고	감정	사고	감정
내향성	판단	ISTJ 면접위원: 19(30.65%) 수험생: 51(28.02%)	ISFJ 면접위원: 3(4.84%) 수험생: 8(4.40%)	INTJ 면접위원: 5(8.06%) 수험생: 5(2.75%)	INFJ 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 0(0%)
	인식	ISTP 면접위원: 3(4.84%) 수험생: 10(5.49%)	ISFP 면접위원: 2(3.22%) 수험생: 4(2.20%)	INTP 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 3(1.65%)	INFP 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 1(0.55%)
외향성	판단	ESTJ 면접위원: 12(19.35%) 수험생: 45(24.73%)	ESFJ 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 17(9.34%)	ENTJ 면접위원: 5(8.06%) 수험생: 12(6.59%)	ENFJ 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 4(2.20%)
	인식	ESTP 면접위원: 4(6.45%) 수험생: 6(3.30%)	ESFP 면접위원: 2(3.22%) 수험생: 6(3.30%)	ENTP 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 6(3.30%)	ENFP 면접위원: 1(1.61%) 수험생: 2(1.10%)

피험자와 면접위원의 조별 구성인원과 전공(직종)별 응시인원은 다음과 같다.

<표 5> 조별 피험자와 면접위원 현황

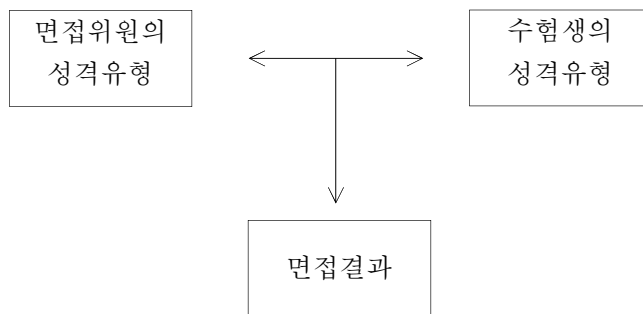
구분	면접위원	응시분야	응시자
1조	7	법률	12
		행정	14
2조	7	경제	13
		경영	14
		회계	12
3조	7	건축	46
4조*	7	토목	14
	7	도시계획	6
	7	화공	3
5조*	7	기계	19
	7	조경	9
6조*	7	전산	6
	7	전기	12

* 일반면접위원 2명은 각 응시분야별 공통으로 면접, 즉 4조의 위원 수는 17명, 5조, 6조는 12명임.

(2) 연구방법

본 연구의 목적달성을 위해 다음이 같은 연구모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구모형



앞서 제기하였듯이 면접에 영향을 미칠 수 있는 현재까지의 연구결과로 밝혀진 요인들을 사전에 제거하기 위해 성별, 연령별, 가치기준에 대한 충분한 사전교육과 구조화된 면접으로 가능한 다른 요인을 배제토록 노력하였다.

자료분석은 조사대상자들의 성격유형 분포를 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였으며 성격유형에 따른 영향요인을 조사하기 위해 성격유형간, 선호지표별 그리고 지표별 상호간의 역동관계를 살펴보기 위해 인식과 판단기능의 조합별로 차이분석을 실시하였으며, 면접결과지표사용을 위해 면접항목들간의 상관관계를 조사하였다. 또한 사후분석을 위해 교차분석을 실시하였다.

IV. 실증분석 결과

1. 면접 항목간의 상관관계

면접은 H공사의 인재상 시험을 목표로 모두 6가지 항목으로 구성되어있으며 이들 각각의 항목에 대한 질문과 채점기준을 제시하였다. 면접 후 실제 면접위원의 면접 결과를 토대로 분석한 면접항목간의 상관관계는 <표 6>과 같다.

<표 6> 면접항목간의 상관관계

	항목1	항목2	항목3	항목4	항목5	항목6
항목1						
항목2	.731**					
항목3	.694**	.649**				
항목4	.716**	.683**	.689**			
항목5	.587**	.601**	.550**	.577**		
항목6	.718**	.710**	.692**	.734**	.598**	
면접합계	.888**	.872**	.830**	.877**	.751**	.857**

** : 99%의 유의수준

<표 4>에서와 같이 면접항목간의 상관관계가 매우 높게 나타났다. 따라서 개별항목 대신 총점을 분석대상으로 하여 성격간의 관계 분석에 사용한다.

2. 면접항목과 네가지 성격지표와의 관계

면접결과 성격지표와 면접결과간에는 <표 7>에서와 같이 E/I 지표를 제외한 N/S, F/T, J/P의 경우는 일관성이 없거나 매우 낮게 나타났다. 이는 사후분석을 위한 교차분석(카이스퀘어 분석)의 경우에서 더욱 명확하게 나타난다.

<표 7> 면접항목과 성격지표간의 상관관계

	항목1	항목2	항목3	항목4	항목5	항목6	면접합계
EI지표	.239**	.212**	.236**	.254**	.136**	.224**	.259**
NS지표	.111**	.06**	.061*	.103**	.003	.092**	.089**
FT지표	-.195**	-.076**	-.199**	-.096**	-.161**	-.136**	-.165**
JP지표	-.056**	-.017	-.032	.024	-.029	.002	-.021

** : 99% 유의수준

* : 95% 유의수준

<표 8> 면접위원과 피험자의 교차표

		면접위원과 수험생		전체	유의확율
		면접위원	피험자		
지표E	빈도	27	98	125	0.139
	전체%	11.2%	40.5%	51.7%	
지표I	빈도	35	82	117	
	전체%	14.5%	33.9%	48.3%	
전체	빈도	62	180	242	
	전체%	25.6%	74.4%	100%	

<표 9> 합격자와 불합격자의 교차표

		합격자와 불합격자		전체	유의확율
		합격자	불합격자		
지표E	빈도	61	37	98	0.403
	전체%	33.9%	20.6%	54.4%	
지표I	빈도	46	36	117	
	전체%	25.6%	20.0%	45.6%	
전체	빈도	107	73	180	
	전체%	59.4%	40.6%	100%	

<표 10> 불합격자와 면접위원의 교차표

		불합격자와 면접위원		전체	유의확율
		불합격자	면접위원		
지표E	빈도	37	27	64	0.408
	전체%	27.4%	40.5%	47.4%	
지표I	빈도	36	35	71	
	전체%	14.5%	33.9%	52.6%	
전체	빈도	73	62	135	
	전체%	54.1%	45.9%	100%	

<표 11> 합격자와 면접위원의 교차표

		합격자와 면접위원		전체	유의확율
		합격자	면접위원		
지표E	빈도	61	27	88	0.091
	전체%	36.1%	40.5%	52.1%	
지표I	빈도	46	35	81	
	전체%	27.2%	233.9%	47.9%	
전체	빈도	107	62	169	
	전체%	63.3%	36.7%	100%	

즉, <표 8, 9, 10>에서 보듯이 면접위원과 피험자, 불합격자와 면접위원, 합격자 집단과 불합격자 집단은 동일 집단인 것으로 나타났다. 그러나 <표 11>에서 보듯이 합격자 집단과 면접위원 집단은 E/I의 분포상 서로 다르게 나타났다.

이러한 사실은 면접위원과 피험자의 E/I지표가 어떤 작용을 일으켜 면접에 영향을 미쳤음을 알 수 있다. 또한 면접점수 대한 성격유형지표의 설명력을 알아보기 위한 회귀분석의 결과에도 이러한 경향이 잘 나타나고 있다.

<표 12> 성격지표의 면접결과 회귀분석

모형		비표준화계수		표준화계수	T	유의확률
		B	표준오차	베타		
상수		79.295	2.708		29.281	.000
면 접 위 원	E/I연속점수	9.033E-02	.010	.239	8.710	.000
	S/N연속점수	1.274E-02	.010	.034	1.222	.222
	T/F연속점수	-6.181E-02	.013	-.139	-4.592	.000
	J/P연속점수	1.595E-02	.013	.038	1.272	.204
수 험 생	E/I연속점수	-4.526E-02	.011	-.110	-4.026	.000
	S/N연속점수	-2.288E-02	.012	-.051	-1.847	.065
	T/F연속점수	2.249E-02	.015	.043	1.488	.137
	J/P연속점수	-2.540E-02	.011	.069	-2.376	.018

즉, 피험자와 면접위원 공통적으로 E/I지표는 유의한 통계수준에서 설명력이 가장 높았으며, 기타 지표는 통계적으로 유의하지 않거나 아주 낮은 설명력을 보이고 있다.

3. 성격지표와 면접점수 분석

(1) 면접위원 성격유형별 면접점수 차이분석

<표 13>에서 보듯이 면접위원의 성격지표와 그들이 채점한 점수의 차이를 분석한 결과 E/I지표와 J/P지표는 유의한 차이를 나타내었으나 N/S와 F/T지표는 차이가 없는 것으로 드러났다. 그러나 J/P지표는 전체분석에서는 통계적으로 유의한 차이가 나타났으나 조별간의 분석에서는 방향성에 일관성이 없이 나타났다.

<표 13> 면접위원의 성격유형별 면접점수의 차이분석

지표	E/I		N/S		F/T		J/P	
	E	I	N	S	F	T	J	P
N	522	738	405	855	272	988	921	339
평균	78.20	81.22	79.65	80.12	80.57	79.80	80.58	78.30
유의확률	.000		.408		.297		.000	
비교	I>E		S>N		F>T		J>P	

(2) 피험자 성격유형별 면접점수 차이분석

피험자의 성격지표 역시 면접위원의 경우와 동일하게 나타났다. 즉 E/I와 J/P지표들은 차이가 있었으나 나머지 두 지표는 그러하지 않았다. 또한 J/P지표는 전체적으로는 유의하였으나 조별분석에서는 방향에 일관성이 없었다.

<표 14> 피험자 성격유형별 면접점수 차이분석

지표 항목	E/I		N/S		F/T		J/P	
	E	I	N	S	F	T	J	P
N	686	574	231	1029	294	966	994	266
평균	80.49	79.34	79.34	80.11	79.78	80.02	80.32	78.66
유의확률	.034		.270		.701		.017	
비교	E>I		S>N		T>F		J>P	

(3) 면접위원과 피험자의 E/I지표 결합 차이분석

<표 15, 16, 17, 18>에서와 같이 면접위원과 피험자의 E/I지표를 결합하여 차이분석을 한 결과 면접위원이 I이고 피험자의 E성향일 때를 제외하고는 모두 유의한 차이가 없었거나 방향성이 없었다. 즉 면접위원이 I이고 피험자가 E일 때는 다른 기타 집단에 비하여 면접점수가 높았다.

<표 15> 면접위원 E와 피험자 E유형일 경우와 기타집단의 차이분석

조	other도수	EE도수	other평균	EE평균	유의확률	비교
1조	122	60	79.02	81.35	.088	EE > other
2조	177	96	69.16	68.39	.305	other > EE
3조	296	26	82.92	74.96	.000	other > EE
4조(토목)	90	8	78.84	82.50	.062	EE > other
4조(도시)	36	6	87.42	85.83	.496	other > EE
4조(화공)	19	2	79.16	84.50	.235	EE > other
5조(기계)	101	32	84.17	85.84	.283	EE > other
6조(전산)	32	10	88.19	87.70	.815	other > EE
6조(전기)	54	30	89.11	89.47	.748	EE > other

<표 16> 면접위원 E와 피험자 I유형일 경우와 기타집단의 차이분석

조	other도수	EI도수	other평균	EI평균	유의확률	비고
1조	138	44	80.79	76.66	.005	other > EI
2조	213	60	69.64	66.23	.000	other > EI
3조	302	20	82.73	75.40	.000	other > EI
4조(토목)	92	6	79.36	75.83	.122	other > EI
4조(도시)	36	6	87.39	86.00	.550	other > EI
4조(화공)	17	4	80.65	75.50	.121	other > EI
5조(기계)	89	44	85.19	83.32	.186	other > EI
6조(전산)	22	20	88.64	87.45	.503	other > EI
6조(전기)	54	30	89.28	89.17	.923	other > EI

<표 17> 면접위원 I와 피험자 E유형일 경우와 기타집단의 차이분석

조	그외집단도수	IE도수	그외집단평균	IE 평균	유의확률	비고
1조	45	137	78.67	83.2	.09	IE > 그외집단
2조	72	201	68.00	74.39	.00	IE > 그외집단
3조	156	166	80.60	84.06	.00	IE > 그외집단
4조(토목)	48	50	75.68	82.75	.00	IE > 그외집단
4조(도시)	15	27	86.81	87.87	.536	IE > 그외집단
4조(화공)	5	16	78.44	83.60	.90	IE > 그외집단
5조(기계)	24	109	84.17	86.38	.204	IE > 그외집단
6조(전산)	4	38	87.89	89.75	.09	IE > 그외집단
6조(전기)	16	110	89.06	90.33	.538	IE > 그외집단

<표 18> 면접위원 I와 피험자 I유형일 경우와 기타집단의 차이분석

조	other도수	II도수	other평균	II평균	유의확률	비고
1조	149	33	80.52	76.48	.015	other > II
2조	228	45	68.77	69.51	.447	II > other
3조	202	120	83.03	82.68	.416	other > II
4조(토목)	62	36	82.05	74.14	.000	other > II
4조(도시)	27	15	87.00	87.53	.754	II > other
4조(화공)	11	10	80.82	78.40	.364	other > II
5조(기계)	100	33	84.86	83.70	.452	other > II
6조(전산)	34	8	87.79	89.25	.518	II > other
6조(전기)	72	12	89.49	87.75	.523	other > II

V. 토의 및 맺음말

본 연구는 선발도구로 기업에서 유행처럼 번지고 있는 면접에서의 오류 경향 중 성격이 미치는 영향을 찾아보고자 하였으며 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 면접에서 면접위원과 피험자의 성격 각각은 단독적으로 영향을 미치지 않으며

둘째, 면접에서 면접위원과 피험자의 E/I지표가 상호결합시에는 면접결과에 영향을 미치고 있으며

셋째, 면접위원이 내향적(I)이고 피험자가 외향적(E)일 때 호의적인 반응을 나타내 면접점수가 관대화 된다는 사실이다.

본 연구에서는 위와 같은 연구 결과에도 불구하고 많은 한계점 및 시사점을 제공하고 있다. 한계점은 첫째, 'H'공사의 단위 기업을 중심으로 한 연구이기 때문에 연구 결과의 일반화에는 한계가 있을 것이며, 둘째, 성격지표가 단순히 집단별 분류변수로만 쓰였기 때문에 각각의 성격지표에서의 점수와 면접점수간의 관계규명에는 실패했다는 점이다. 이는 MBTI가 기업에서 그 쓰임새가 널리 확산되어 가고 있음에도 불구하고 여전히 풀리지 않는 과제로 남게된다.

본 연구를 통해 밝혀진 결과에서 또한 여러 가지 앞으로 고려해야할 시사점을 찾을 수 있다.

먼저 본 연구의 연구초점과는 거리가 있지만 면접항목간의 상관관계가 매우 높다는 사실은 면접시험 설계에 따른 문제점으로 지적될 수 있다. 즉 조직에서 요구하는 인재상에 적합한 인재를 선발하기 위해 각 기업마다 나름대로의 기준을 제시하고 이를 면접항목으로 한 선발기준으로 활용하고 있으나 각 항목의 구체적 정의와 기준의 미비에 따른 항목간의 변별력 상실로 후광(halo effect) 등 일반적인 오류를 피할 수 없다는 사실이며, 이는 또한 제한된 면접시간과 장소, 인력 등의 문제와 결합되어 인재 선발에 있어서 진정한 기준으로 작용할 수 있는가 하는 문제이다.

다음으로 면접이 지니는 외향성의 문제이다. 즉 면접 그 자체는 면접위원이 질문하고 피험자가 답하는 형식으로 이루어지고 있기 때문에 본 연구결과에서 나타났듯이 내향적인 면접위원이 외향적인 피험자를 보다 높게 평가하지 않았느냐 하는 점이다. 다시 말해 보다 적극적이고 활동적인 외향적 성격의 피험자를 보다 내향적인 면접위원이 좋게 평가했으리라는 추측이다. 따라서 다양한 면접시험방법의 도입이 검토되어야 할 것이다.

또한 각 기업마다 인·적성 검사를 다양한 형태와 목적으로 도입하고 있지만 진정

한 의미에서 그 사용과 효과를 분석해야 할 것이다. 즉, 윤리적 측면과 아울러 인재육성이라는 보다 긍정적 측면의 사용이 요구되며 이를 선발기준으로 사용하는 것은 본 연구 결과에서 밝혀졌듯이 기득권 세력의 시각에 따라 많이 좌우될 수 있다는 여지가 있다.

참 고 문 헌

- 박 경·김명식. (1995). 심리유형과 심리특성에 관한 연구-MMPI, 16PF에 나타난 특성을 중심으로. 「한국심리학회지: 임상」, 제14권 제1호: 201~217.
- 유기현. (1996). 「인적자원관리」. 무역경영사.
- 유태용. (1995). 한국기업의 신입사원 선발방법에 관한 실태조사: 1992-1994년을 중심으로.
- 이명구. (1998). 신입사원 채용방법의 유효성분석에 관한 실증연구. 「한국인사관리학회 98 통계학술대회 발표논문집」.
- 이상엽·김병식. (1996). 성격유형과 갈등관리유형과의 관계를 통한 부성의 효율성 분석. 「한국행정학보」, 제30권 제3호: 71~88.
- 인사관리협회. (1996). 「인사관리」. 인사관리협회.
- Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982). The employment interview : A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35.
- Arvey, R. D. (1979). Unfair discrimination in the employment interview: legal and psychological aspects. *Psychological Bulletin*, 86.
- Carlson, R. E., Thayer, P. W., Mayfield, E. C., & Perterson, D. A. (1971). Improvements in the selection interview. *Personnel Journal*, 50.
- Chanin, M.N. & Schneer J.A. (1984). A study of the Relationship between Jungian Personality Dimensions and Conflict-Handling Behavior. *Human Relations*, Vol.37, No.10 : 863~879.
- Dreher, G. F., Ash, R. A., & Hancock, P. A. (1988). The role of the traditional research design in underestimating the validity of employment interview.

- Personnel Psychology*, 41.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs type indicator to study managers: a literature review and research agenda. *Journal of Management*, Vol.22, No.1: 45~83.
- Imada, A. S., & Hakel, M. D. (1977). Influence of nonverbal communication and rater proximity on impressions and decisions in simulated employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 62.
- Jung, C. G. (1976). *Psychological Type*. Princeton: Princeton Univ. Press.
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview : A reevaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17.
- McDonald, T., & Hakel, M. D. (1985). Effects of applicant race, sex, suitability, and answers on interviewer' s questioning strategy and ratings. *Personnel Psychology*, 38.
- Myers, I. B. & Myers, P. B. (1980). *Gifts Differing*. Palo alto, CA: consulting psychologists press.
- Phillips, A. P., & Dipboye, R. L. (1989). Correlational test of predictions from a process model of the interview. *Journal of Applied Psychology*, 74.
- Reilly, R. R., & Chao, G. T. (1982). Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35.
- Schmitt, N., & Coyle, B. W. (1978). Subgroup differences in predictor and criterion variances and differential validity. *Journal of Applied Psychology*, 63.
- Tucker, D. H., & Rowe, P. M. (1977). Consulting the application form prior to the interview : An essential step in the selection process. *Journal of Applied Psychology*, 62.
- Tullar, W. D., Mullins, T. W., & Caldwell, S. A. (1979). Effects of interview length and applicant quality on interview decision time. *Journal of Applied Psychology*, 64.
- Ulrich, L., & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological Bulletin*, 63.
- Webster, E. C. (1982). *The employment interview : A social Judgment Process*,

118 「한국지방행정학보」 제2권 제1호

Ontario, Canada : S.I.P.