

# 자기주도학습전형 입학전형위원 신규 연수

## 13. 면접의 기술 2



오늘의 활동	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 면접관의 자세</li> <li>2. 면접의 장애요인</li> <li>3. 면접관의 태도 및 좋은 면접을 위한 팁</li> </ol>
오늘의 목표	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 올바른 면접관의 자세를 이해하고, 면접의 장애요인들을 설명할 수 있다.</li> <li>2. 문제가 되는 면접관의 태도나 질문 유형을 설명할 수 있다.</li> <li>3. 좋은 면접을 위한 다양한 방법들을 실제 면접에서 활용할 수 있다.</li> </ol>

## [활동1] 면접관의 자세

### 1. 면접관의 자세

#### 가. 부적격자 걸러내기가 아닌 인재 모셔오기

지금까지 다루었던 면접의 특성에 비추어 볼 때, 면접관이 가져야 할 첫 번째 자세는 지원자의 당락을 결정한다는 마음이 아니라 역량을 탐색한다는 마음가짐이다. 일반적으로 면접은 선발의 과정이기 때문에 누구를 떨어트릴 것인가로 받아들여지는 경우가 많다. 제대로 된 면접관 교육과 훈련을 받지 못한 사람이 면접관으로 들어가게 될 경우 이러한 문제점이 잘 나타난다. 면접을 시행하는 이유는 누구를 붙이고, 누구를 떨어트릴지에 대해 고민하는 것이 아니라, 누가 우리 회사(학교)가 원하는 인재인지를 찾아내는 데에 있다. 따라서 부적격자를 탈락시킨다는 마음이 아니라, 우리 회사(학교)에 도움이 될만한 인재를 모셔온다는 마음으로 임하는 것이 중요하다.

#### 나. 종합평가가 아닌 역량에 대한 개별적인 평가

면접은 우리 회사가 필요로 하는 역량이 무엇인지 명확히 인식한 이후에 그에 대한 탐색을 통해 지원자의 능력을 세부적으로 살펴보는 과정이 되어야 한다. 따라서 역량이 결정된 이후에는 종합적인 인상에 의한 주관적인 평가를 최대한 배제하고 역량에 대한 세부적이고 전문적인 평가가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

#### 다. 주장의 청취가 아니라 근거의 수집

면접을 통해서 확인되어야 할 것은 사전에 준비된 지원자의 주장에 대한 청취가 아니라 해당 역량에 대한 근거를 적절히 수집하여 판단하는 작업이라고 할 수 있다. 사실 앞으로의 각오에 대한 주장은 누구라도 잘 할 수 있다. 특히 입사(입학)를 희망하는 지원자들이 이에 대한 준비를 잘 해오리라는 것은 얼마든지 예측이 가능하다. 이러한 상황에서 필요한 것은 과거의 행동이 미래의 행동을 예측하게 하는 가장 결정적인 준거라는 관점에서 과거의 경험을 탐침하는 일이다. 지원자의 일방적인 주장에 현혹되지 말고, 해당하는 경험을 제시할 수 있도록 질문을 제시해야 한다. 위키피디아에 제시된 면접의 정의를 보면 이러한 내용을 더 명확히 알 수 있다.

An interview is a conversation between two or more people where questions are asked by the interviewer to **obtain information from the interviewee**. (Wikipedia 9<sup>th</sup> August, 2006)

※ 최근에는 'obtain'이 'elicit'으로 변경되었음

**[활동2] 면접의 장애요인**

여기에서는 실제 면접 사례에서 면접관들이 범하기 쉬운 실수들을 제시하고자 한다. 면접관도 사람이기 때문에 당연히 이러한 문제에 노출되어 있지만, 의식적인 노력으로 이러한 장애요인을 극복할 수 있도록 노력하는 자세가 필요하다고 할 수 있다.

**가. 초두 효과(Primacy Effect)**

초두 효과란 처음 입력된 정보가 나중에 습득하는 정보보다 더 강한 영향력을 발휘하는 것을 말한다. 만남에서 첫 인상이 중요한 것과 마찬가지로의 원리이다. 면접 상황에서는 첫인상에 의해서 좋게 본 지원자를 지속적으로 좋게 보려 하는 것이나, 첫인상이 좋지 않았던 지원자를 지속적으로 좋지 않게 보려하는 것을 의미한다.

**나. 후광 효과(Halo Effect)**

후광 효과란 한 개인의 다양한 특성에 대한 평가가 그가 가진 하나의 뛰어난 특성에 의해 영향을 받는 현상을 말한다. 외모가 호감을 주는 사람의 성격이 사교적일 것이라거나, 금테 안경을 걸친 사람은 깔끔하고 지적일 것으로 판단하는 것이 후광효과의 일상적인 예가 된다. 면접 상황에서는 첫 질문에 대한 좋은 답안의 인상이 남아서 모든 역량을 좋게 평가하는 것을 의미한다.

**다. 대비 효과(Contrast Effect)**

면접에서의 대비 효과란 지원자들을 비교하여 상대적인 우선 순위에 의해 역량을 파악하려는 오류를 말한다. 또한 조금 다른 의미이지만, 면접관 자신의 역량을 기준으로 하여 지원자들의 역량을 평가하는 경향 역시 대비 효과의 한 예라고 할 수 있다. 면접 상황에서 가장 자주 나타나는 대비 효과는 순서상 앞 뒤의 지원자를 비교하여 상대적인 역량을 평가하는 방식을 의미한다.

**라. 관대화/엄격화(Leniency/Severity)**

관대화 오류란 인사 평가와 대인지각 상황에서 피평가자 또는 상대방의 실제 직무 수행이나 성과 수준보다 높은 수준으로 평가하는 경향성을 말한다. 엄격화 오류는 이와 반대로 실제보다 낮은 수준으로 평가하는 경향성을 말한다. 면접 상황에서 자주 나타나는 특정 면접관의 점수가 높거나 낮은 경향을 의미한다. 대개 면접관 개인 내에서 편차가 유지된다면 선발에 있어서 큰 문제가 되지는 않지만, 지원자의 역량에 근거한 판단을 어렵게 한다는 점에서 문제가 된다.

**3. 면접관의 태도 및 좋은 면접을 위한 팁**

여기에서는 실제 면접 사례에서 면접관들이 취해서는 안될 태도와 가능하면 피해야 할 질문들을 제시하고자 한다.

**가. 지원자가 불쾌해하는 면접관의 태도 및 해결 방법**

구직자들을 대상으로 한 어느 설문 조사 결과에 따르면, 면접을 보는데 불쾌했던 경험이 있다고 응답한 비율이 84.2%에 이르렀다고 한다. 그만큼 대부분의 지원자들이 면접관의 태도에서 불쾌감을 느낀다는 것을 의미한다. 면접관과 지원자는 갑을관계가 아니다. 앞에서도 언급했던 것처럼 면접관은 지원자의 역량을 평가하여 인재를 모셔오는 것을 그 사명으로 해야 한다. 따라서 지원자를 불필요하게 불쾌하게 만드는 행동이나 질문을 자제해야 할 것이다.

## 13. 면접의 기술 2

최근의 경향을 보면, 면접이 단지 신입사원의 당락을 가려내는 기능만을 수행하는 것이 아니다. 면접장에서의 좋은 이미지는 해당 기업에 대한 좋은 이미지로 이어지기 때문에 면접관이 회사에 대한 홍보요원이라는 생각을 가지고 면접에 임할 것을 당부하고 있다. 특히 요즘처럼 SNS가 발달한 시대에는 면접관의 이미지나 태도, 질문 등이 실시간으로 공유되기 때문에 면접관의 태도는 회사에 대한 이미지에 심대한 타격을 줄 수도 있다는 점을 명심해야 한다.

다음의 자료는 위의 설문조사 나타난 구직자들의 면접시 불쾌했던 경험을 정리한 것이다.

1	답변하는데 말을 끊고 다른 질문을 하는 경우 (29.4)
2	스펙이나 경험 등을 보고 미리 무시하는 경우 (25.4)
3	반말로 질문하는 경우 (22.9)
4	연봉, 처우 등에 대해 명확하게 답해 주지 않는 경우 (19.2)
5	이력서를 면접장에서 확인하는 경우 (18.9)
6	결혼 여부, 외모 등 개인적인 질문을 하는 경우 (17.6)
7	면접 도중 전화 받는 경우 (12.9)
8	다른 지원자에게만 질문을 하고 본인에게는 하지 않는 경우 (9.5)
9	회사 자랑만 하는 경우 (8.1)

위에 언급된 사항들은 입장을 바꿔놓고 생각해 보아도 불쾌한 경험이 될 수밖에 없을 것이다. 면접이라는 상황은 지원자에게 있어서 소위 자신의 인생이 걸린 무대로 받아들여진다. 당락에 따라서 인생의 진로가 크게 바뀔 수도 있는 중요한 선발의 장에서 이와 같은 기분 나쁜 일을 당한다면, 그 자리에서는 표현하지 못한다고 하더라도 크게 불쾌해 하거나 추후에 회사에 대한 이미지를 나쁘게 가질 수도 있을 것이다. 위의 사항에 대해 자세히 설명하면 다음과 같다.

### 1) 답변하는데 말을 끊고 다른 질문을 하는 경우

답변 도중에 말을 끊고 다른 질문을 하는 경우, 지원자는 자신에게 관심이 없는 듯한 기분에 불쾌감을 느끼게 된다. 가능하면 지원자의 답변을 끝까지 경청하되, 너무 길어지는 경우에는 적절한 이해를 표시하면서 발언을 마치도록 유도할 필요가 있다. 여러 명의 면접자가 입실하는 경우에는 사전에 발언 시간 균형을 위해 시간을 제한할 수 있음을 공지하는 것도 방법이다.

### 2) 스펙이나 경험 등을 보고 미리 무시하는 경우

면접장은 지원자의 능력 부족을 탓하는 자리가 아니다. 원하는 능력이 없다면 그 이유를 탐색할 수는 있겠지만, 스펙이나 경험의 부족을 탓하는 방식은 사용하지 않는 것이 좋다.

### 3) 반말로 질문하는 경우

면접관과 지원자의 관계는 공적인 관계이므로 서로 경어를 사용하는 것이 필요하다. 대개의 경우 지원자가 나이가 어린 경우가 많지만, 상호 존중을 통해 부드러운 면접 분위기를 유지하는 것이 지원자의 성의있는 답변을 얻어내는 데 유리하다.

## 4) 연봉, 처우 등에 대해 명확하게 답해 주지 않는 경우

앞서 말했듯이 면접관은 회사의 홍보요원이 되기도 한다. 따라서 지원자의 질문에 대해서 성실히 답변해 줄 필요가 있다. 혹시 불편한 질문이라면 '그 부분은 이 자리에서 말씀드리기는 조금 어렵습니다.'와 같이 정중하게 거절하는 방법도 필요하다.

## 5) 이력서를 면접장에서 확인하는 경우

지원자는 면접 진행 상황을 잘 알지 못하기 때문에 자신의 서류가 면접관에게 읽히지 않았다는 생각이 들면 불쾌감을 느끼게 된다. 솔직히 면접 상황에서 모든 지원자의 서류를 읽고 면접에 임하는 경우는 시간의 제약 때문에 거의 없다고 보아도 무방하다. 다만 질문 과정에서 서류상의 내용을 적절히 언급하면서 지원자의 경험을 꼬집어내는 방법이 좋다. 이미 기술한 내용에 대해서는 지원자도 더 잘 답할 수 있고 긴장을 풀어주는 방법이 되기도 한다.

## 6) 결혼 여부, 외모 등 개인적인 질문을 하는 경우

예전의 면접에서는 신변잡기에 관련한 이야기가 많이 오가다 보니 이러한 질문이 나오는 경우도 많았다. 보기좋은 외모에 대한 칭찬은 문제가 되지 않는다고 생각하는 경우도 있다. 가능하다면 회사 직무와 무관한 이러한 질문은 자제하는 것이 좋고, 꼭 확인이 필요한 경우라면 '지원자께서 불편하시다면 답변하지 않으셔도 좋습니다.'라는 전제를 달고 질문하는 것이 좋다.

## 7) 면접 도중 전화 받는 경우

외부의 전문 면접관에게 이러한 경우는 없겠지만, 실제 회사 간부가 면접관으로 차출된 경우에는 의외로 자주 나타나는 상황이다. 아무리 바쁜 일이 있더라도 휴대폰을 사용하는 행위는 지원자를 무시하는 행동으로 비칠 수 있으므로 절대로 하지 말아야 한다. 정말 업무상 필요하다면 지원자가 나간 이후에 진행요원에게 휴식을 요청하여 짧게 용무를 처리하도록 한다.

## 8) 다른 지원자에게만 질문을 하고 본인에게는 하지 않는 경우

여러 명의 지원자가 동시에 면접을 실시하는 경우, 지원자들은 자신의 발언 분량에 대해서 민감하게 반응한다. 따라서 이런 경우에는 지원자들의 발언을 균형있게 조절할 필요가 있다. 기록지에 질문이나 답변을 한 횟수 등을 기록하여 질문이나 답변이 편중되는 것을 조절해주는 것이 좋다. 그리고 면접 마지막에는 마무리 시간을 배정해 두고, 답변이 부족했던 지원자에게 별도의 시간을 제공하는 것도 좋은 방법이 된다.

## 9) 회사 자랑만 하는 경우

회사(학교) 자랑만 하는 경우는 앞에서와 마찬가지로 지원자를 무시하는 행동이 되기 때문에 자제하는 것이 좋다. 오히려 이렇게 훌륭한 인재가 면접에 와주어서 고맙다는 인사를 건넨다면 면접의 분위기도 좋게 하고, 회사의 이미지도 좋게할 수 있을 것이다.

## 나. 문제가 되는 질문 유형

### 1) 성추행적인 질문

여성 지원자에 대하여 성추행으로 받아들여질 수 있는 질문은 삼가야 한다. '남자를 잘 다룰 줄 아느냐?', '예쁘게 입고 왔는데 춤 한번 춰보세요.'등

## 2) 성차별적인 발언

결혼 이후 출산이나 육아 과정에서 남성과의 차이에 대한 질문이나 체력적인 부담을 묻는 질문은 삼가야 한다.

‘이 일이 녹록치 않은데 여자가 할 수 있겠어요?’

## 3) 인격 모독성 질문

지원자의 자존심을 상하게 할 수 있는 인격 모독성 질문은 삼가야 한다.

‘부모님은 왜 이혼하셨나요?’, ‘별로 준비된 것이 없네요’ 등

## 4) 학벌 무시하는 발언

학벌을 무시하거나 학력을 성실성으로 치환하는 질문은 삼가야 한다.

‘성실한 사람이 왜 이 정도 학교밖에 못 갔죠?’, ‘이 정도 학벌로 회사에 적응할 수 있겠어요?’

## 5) 외모 비하 발언

지원자의 외모에 대해서는 좋은 의도라도 발언을 삼가는 것이 좋다.

‘얼굴 보니 평소에 고생 좀 했겠어요’, ‘모델 일이 더 맞을 것 같아요’

## 6) 타당도가 떨어지는 질문

지원자의 평소 상태가 아닌 특정한 날의 경험에 근거한 질문은 타당도가 낮으므로 삼가는 것이 좋다.

‘혹시 오늘 신문 봤습니까?’, ‘오늘 주가지수가 얼마였죠?’

## 7) 무성의한 태도

지원자 앞에서 흡연하거나, 전화를 받거나 딴청피는 등의 행위를 삼가야 한다. 음식을 먹으면서 질문하거나 귀찮은 듯한 질문 태도도 조심해야 한다. 또한 지원자와 시선을 마주치지 않고 계속 자료만 뒤적이는 행동도 피해야 할 행동이다.

## 8) 불필요한 압박

지원자들이 잘 모르는 어려운 용어를 사용하거나 불필요한 압박을 가하지 말아야 한다. 면접장은 면접관의 지식을 자랑하는 자리가 아니다. 지원자들이 자신의 역량을 제대로 펼쳐보일 수 있어야 좋은 인재를 선발할 수 있음을 기억해야 한다.

## 9) 특정인에 대한 호감 표시나 입사 가능성 언급

여러 명의 지원자가 들어온 경우, 호감이 가는 지원자에 대해 호감을 표시하거나 입사 가능성을 언급하는 등의 행위를 해서는 안된다.

## [활동3] 좋은 면접을 위한 팁

### 1) 폐쇄형 질문이 아니라 개방형 질문을 활용하라

질문을 함에 있어서 ‘예/아니오’로 응답할 수 있는 폐쇄형 질문을 지양하고 개방형 질문을 사용하는 것이 좋다. 폐쇄형 질문은 추가적인 정보의 탐색을 어렵게 할 뿐만 아니라, 면접관 본인에게도 추가적인 질문을 고민할 시간을 빼앗아 간다. 또한 면접의 흐름을 끊는 주범이 되기도 한다. 개방형 질문을 통해 스토리가 이어지도록 진행하자.



## 13. 면접의 기술 2

### 2) 부드러운 분위기로 긴장감을 풀어주라

지원자는 매우 긴장한 상태로 면접장에 들어서며, 경우에 따라서는 심한 긴장으로 발언을 제대로 하지 못하는 경우도 있다. 처음 들어왔을 때 편안한 분위기로 인사를 건네고, 가벼운 아이스 브레이킹을 위한 발언들을 준비해두면 좋다. '식사는 맛있게 하셨나요?', '찾아오기 어렵지는 않으셨나요?' 등 간단한 인사말이 필요한 순간이 생긴다. 긴장 때문에 제 능력을 다 펼치지 못한다면 지원자로서 참 아쉬운 일이지만, 회사로서도 그에 못지 않은 손해라는 점을 명심하자.

### 3) 경청하는 자세를 취하고, 추임새를 넣어라

지원자의 말을 최대한 경청하는 자세를 취하고, 실제로 최선을 다해서 들어주려는 노력이 필요하다. 또한 이야기를 듣는 도중에 고개를 끄덕여 준다거나, '그랬군요' 등의 추임새를 통해 지원자가 자신의 이야기를 신나게 털어놓을 수 있도록 해주는 것이 좋다.

### 4) 크고 명확하게 발언하라

면접에 처음 임하는 면접관을 보면, 자신의 이야기를 웅얼거리듯이 이야기하는 경우가 많다. 물론 면접관 본인의 자신감 부족이 원인이겠지만, 이 경우 지원자는 가뜰이나 긴장한 상태에서 이야기를 듣기 위해 온 신경을 기울이게 되고, 다시 한번 이야기해달라는 불편함을 감수하게 된다. 질문의 요지를 명쾌하게 제시하고, 지원자가 잘 이해하지 못한 것 같다면 사례 제시나 부연 설명을 통해 이해를 도와줄 필요가 있다.

### 5) fake를 찾아내기 위해 노력하라

최근의 면접 트렌드는 지원자의 경험을 수집하는 것이라고 할 수 있다. 이 과정에서 면접관의 가장 중요한 역할 중 하나는 지원자의 fake 반응을 걸러내는 것이다. 지원자는 면접을 성공적으로 이끌기 위해 자신의 경험을 다소 과장하여 발언하는 것이 일반적이다. 이 경우 집요한 탐침 질문을 통해 지원자의 실제 모습을 찾아내려는 노력이 필요하다. 예를 들어, 팀 활동에서도 자신이 모든 것을 다 한 것처럼 말하는 경우가 많은데, 실제 업무 분장, 인원 배분, 참여자 이름, 구체적인 대화 내용 등을 탐침하여 경험의 진위 여부를 잘 판단해야 한다. 갑자기 말의 속도가 달라지거나, 불필요한 동작이 늘어나거나, 눈동자가 흔들리는 등의 동작도 세심히 관찰할 필요가 있다.

### 6) 지원자의 수준에 맞는 경험을 탐색하라

지원자가 어떤 단계에 있는지에 따라서 경험의 수준은 천차만별로 나타난다. 경력직의 경우는 회사에서 어려웠던 일이 가장 많이 나오고, 일반 대졸 신입사원의 경우는 동아리 활동이나, 졸업작품전, 인턴 경험이 가장 많이 나온다. 이에 반해 고졸 신입사원의 경우는 고등학교 이외의 경험이 없기 때문에 능력을 확인할 근거를 수집하기가 용이하지 않다. 주로 학교 생활과 관련한 질문을 위주로 하여 편안히 말할 수 있도록 해주되, 그 안에서 해당 역량을 잘 녹여낼 수 있어야 한다.

### 7) 면접관은 감별사가 아니라 탐정이다

지원자의 당락을 가르다는 생각을 할 것이 아니라, 지원자의 정보를 수집하고 탐색하는 탐정이라고 자신의 역할을 규정하는 것이 좋다. 지원자의 능력을 판단하기보다는 내가 찾고자 하는 역량에 대한 구체적인 증거를 보유하고 있는지를 면밀히 관찰하고 기록하도록 한다.

## 8) 열심히 기록하고 틈틈이 정리하자

지원자에게 질문하기도 벅차서 기록을 등한시하는 경우가 종종 있다. 그러나 이렇게 되면 나중에 지원자에 대한 인상만 남을 뿐 해당 근거를 찾기가 어렵다. 면접관 상호 조율의 과정에서도 이러한 근거는 큰 힘을 발휘한다. 또한 면접 인원이 많은 경우에는 틈틈이 쉬는 시간을 이용하여 앞 지원자의 내용을 정리해둘 필요가 있다.

## 9) 전문 면접관같은 태도와 표정을 취하자

면접 상황은 지원자에게도 극한의 스트레스이지만, 면접관에게도 엄청난 스트레스를 유발하는 환경이다. 특히 면접의 경험이 많지 않은 면접관에게는 지원자 앞에 서는 것 자체가 공포일 수 있다. 대개는 나이가 어린 지원자들이 들어오게 되므로, 너그러운 마음으로 미소짓는 얼굴로 응대할 필요가 있다. 연습이 필요한 부분이지만, 전문가다운 여유로운 태도를 갖도록 노력해야 한다. 질문 등에서도 '잘 몰라서 물어보는데....'와 같은 자신감없는 태도는 지양해야 한다.

## 10) 시간을 철저히 지키고 지원자간 균형을 맞추자

지원자는 면접 시간을 가지고도 자신의 당락을 점치게 된다. 최근에는 특정 지원자에게 시간이 길어지거나 짧은 경우에 회사 홈페이지에 불만이 접수되는 경우도 비일비재하다. 사전에 정해진 시간을 최대한 맞추도록 시계를 준비하여 활용하도록 하고(휴대폰은 좋지 않은 인상을 줄 수 있음), 만약 여러 명의 지원자가 함께 들어오는 경우라면, 발언 기회나 시간 등을 적절히 기록해 둬으로써 문제의 소지를 없애야 한다.

## 11) 마무리 발언 시간을 할당해 두자

지원자 중에는 긴장 때문이든 아니면 다른 이유에서든 자신을 잘 드러내지 못하는 지원자가 생기게 마련이다. 자신을 잘 보여준 지원자라고 하더라도 마지막 면접관에게 어필할 무언가를 준비해오는 것이 일반적이다. 따라서 면접의 말미에는 면접 상황을 정리하면서 부족했던 이야기나 꼭 하고 싶은 이야기를 할 수 있도록 유도하는 것이 필요하다.

## 12) 긴장한 지원자를 위한 별도의 질문을 준비하자

지원자 중에는 극도의 긴장으로 거의 말을 하지 못하는 경우도 가끔 있다. 이럴 경우에 활용 가능한 질문을 준비해 둘 필요가 있다. 가장 좋은 방법은 일반적으로 예상 가능한 질문을 던져주거나, 자신의 기록한 내용에 대해서 이야기해보도록 하는 것이다.

## 13) 지원자가 답하지 못할 경우를 부드럽게 넘기자

지원자가 면접관의 질문에 답하지 못할 경우가 있다. 이런 상태가 되면 면접관으로서도 당황하게 마련이다. 이럴 경우는 일단 '천천히 생각해보고 답변하셔도 됩니다'와 같이 시간을 주고 기다려주는 것이 필요하다. 그래도 답변이 나오지 않으면 부가 설명을 해주거나 예/아니오 질문으로 바꾸어서 답변을 할 수 있도록 유도할 필요가 있다. 만약 지원자가 여러 명 들어와 있는 경우라면 잠시 다른 지원자에게 시간을 주었다가 추후에 다시 확인하는 방법도 활용할 수 있다.



### 14) 질문이 끊기는 순간을 위한 비상 질문을 준비하자

아무리 역량기반 구조화 면접을 실시한다고 해도 모든 지원자에게 동일한 정도로 구조화된 질문이 이루어지지는 않는다. 지원자의 답변이나 경험 상태에 따라 당황스러울 정도로 면접이 일찍 마무리 되는 경우도 있다. 혹은 다른 면접관이 예상 밖에 질문을 짧게 마쳐서 나에게 너무 많은 시간이 주어지는 경우도 있다. 이럴 경우를 대비하여 언제든지 활용할 수 있는 몇 가지의 질문을 상비해두고 있는 것이 유용하다.

### 15) 면접관 간에 역할을 명확히 나누자

면접 상황에서 지원자는 1명인 경우도 있고 다수인 경우도 있지만, 면접관은 최소 2명 이상으로 구성되게 마련이다. 기업체 면접에서 많게는 6명 정도까지 면접에 참여하는 경우도 있다. 그러므로 면접관들 간에 사전에 자신이 주로 파악할 역량을 결정하는 것이 좋고, 질문의 순서나 시간 배분 등에 대해서도 사전 미팅을 통해 정리해두는 것이 좋다. 특히 위원장의 역할에 대해서 충분히 숙지하고 면접 운영 및 시간 배분 등을 책임지도록 해야 한다.

### 16) 지원자에 대한 이야기는 퇴실 후에 하자

지원자에 대한 평가를 면접관들 사이에 이야기하게 되는 경우에는, 반드시 지원자가 퇴실한 것을 확인한 이후에 진행하도록 한다. 면접 시간이 길어지거나, 지원자가 어딘지 특징적이었을 경우에는 지원자가 퇴실하기 전에 면접관들이 이야기를 나누는 경우가 생긴다. 이 경우 면접관의 웅성거림이나 한숨 소리로도 지원자에게 불편한 마음을 줄 수 있으므로 면접관 협의는 지원자의 퇴실이 확인된 이후에 실시하도록 유의한다.