

考試院第 13 屆第 142 次會議考選部重要業務報告

民國 112 年 6 月 15 日

考選行政

日本公務人員考試基本能力測驗編製與面試考察報告

壹、前言

一、問題意識與考察緣起

筆試與口試是大多數國家考試採用的評量方法，也經常成為國家考試探討之重點或研議改革方向之所在。再以現行筆試占總成績計算之比例甚高，即使併採口試之多數類科，口試占總成績多以 10%~20% 居多，僅有少數類科超過 30%。此種現況反映兩大問題，第一為應試科目與評量方法是否可反映考試的「預測效度」，亦即測驗成績高獲得錄取者與未來的工作表現上是否有高度相關；第二為筆試若有不足之處是否應併採其他測驗方法如口試，而口試（評量方法通常稱面試）目前尚未完全受到社會大眾接受，主要的論點為委員主觀性太高、結構性不夠。在本(13)屆考試院會多次的施政目標與考選政策討論會議中，提高「用人機關參與」具有相當高的共識度，面試是用人機關參與考選過程的一項重要測驗程序，如何將面試有效的發揮在甄選人才上，同時又得到社會大眾的信任，亦是本部在精進考選技術上努力的重點。

有鑑於政策成功推動需要完整的「規劃」與「執行」，雖然本部曾於 106 年組團赴日考察，瞭解在制度規劃部分，無論人事院或地方自治體舉辦考試第一試多數進行基礎能力測驗或教養測驗（統稱為基本能力測驗），成為綜合職與一般職的國家公務員仍需申請「官廳訪問」，成為地方公務員須經占比極高之面試。但面試程序如何進行始能維持公平性；各項基礎能力測驗與教養測驗的編製方式；考試後試題分析改進的標準作業程序為何；專業測驗機構編製各類型測驗，其專業人力的編制與運作方式等都值得更深入瞭解如何執行。爰此，本部規劃 112 年赴日本考察公務員考試

「基礎能力測驗及新教養測驗編製」與「面試實施」考察計畫。另日本亦面臨少子女化及高齡化問題，政府部門招募新人採取多樣化招募活動，利用此類活動來尋找人才、吸引人才之效益亦為考察要項。

二、考察機關與行程

本次赴日考察兩大重點，一為公務人員基本能力測驗的編製與運用，二為用人機關辦理面試的理念及實際運作。基本能力測驗的試題內容如何篩選出有學習潛能及適應環境變化的現代公務員？面試成為日本中央政府與地方自治體錄用公務員關鍵因素的思維背景？面試官如何指定、訓練與評分？基於前述問題意識，以及行政上的可操作性，此次考察行程設計，中央機關規劃拜訪人事院、總務省；地方自治體拜訪臨近東京都的神奈川縣及橫濱市，另民間法人團體則選定負責供題給多數日本地方自治體的專業測驗機構「日本人事測驗研究中心」。

經事前擬具與考察計畫相關的詳細問題，翻譯成日文後，先請駐日本代表處及駐橫濱辦事處遞交給參訪機關。另與橫濱市役所聯繫時，意外得知其於 2023 年開始，在原有人才招募考試年度計畫中，另外實施招募新制，針對大學畢業程度及社會人(已有工作經驗者)之事務職考試第 1 次測驗原採教養測驗，改採用企業綜合適性測驗(Synthetic Personality Inventory，以下簡稱 SPI3，因本測驗現已更新至第 3 版)，於是立即調整行程，請駐日本代表處聯繫開發該項測驗的日本 Recruit Management Solutions 公司，幾經溝通往返，該公司首次接受外國官方機關參訪，並分享該公司之運作實況與測驗編製方式與內容，頗具參考價值。

貳、日本國家公務員與地方公務員基本能力測驗編製與運用

日本國家公務員考試與地方公務員考試第 1 次測驗均重視通識基本能力評量(包括語文及非語文邏輯部分)，國家公務員考試採自編之「基礎能力測驗」；地方公務員考試採日本測驗研究中心

所編製的「教養測驗」，2018年該中心重整命題領域編製「新教養測驗」，供地方自治體依據公務員職類所需能力選用。日本多數公務員甄選有年齡嚴格限制(22歲以上30歲以下)，但為與企業競爭求才，或增補一些缺少的技術類科人才，近年來也採用社會人考試，即為年齡已超過30歲但未達40歲，在企業任職一段期間想轉職者，提供進入公部門的機會，基本能力測驗的門檻不要過高。因此，地方自治體在第1次測驗有採用2021年人事測驗研究中心新編製的Light測驗者，亦有嘗試採用日本企業招募人才經常使用的企業綜合適性測驗SPI3者。以下將就不同機關(公司)編製的各種基本能力測驗加以說明，但在探討各項基本能力測驗前，擬將本次考察的機關包括人事院、神奈川縣廳、橫濱市役所2023年所舉辦之主要考試綜整各次測驗項目，俾能完全瞭解基本能力測驗與面試所占之角色重要性，並歸納出幾項重點：

- (一) 國家公務員或地方公務員考試均相當重視基本能力測驗，亦即公務員須具備共通知識與思維邏輯能力，國家公務員所有職類均列考基礎能力測驗；地方公務員對於採用教養測驗(或新教養測驗)，行政職均予列考，部分技術職則不列考。
- (二) 國家公務員或地方公務員考試專業科目較少，中央層級約3-4科，專門職公務員更少，地方公務員考試專業科目則為1-2科。
- (三) 綜合職國家公務員採更多元測驗方式如政策論文、政策課題、企劃提案，有些需口頭報告接受詢答。
- (四) 無論國家公務員或地方公務員會依照考試職類特殊職能需求加入適性、體能或特殊性測驗，國家公務員進行面試前通常須進行人格測驗，地方公務員面試前有採取者，亦有不採者。
- (五) 國家公務員與地方公務員測驗階段多分為2次測驗，少數採用第3次測驗，國家公務員因有專業科目選考制度，因此採用原始分數轉換為標準分數機制，地方公務員考試多為採取各次測驗原始分數依占比加總。

- (六) 面試占公務員考試重要地位，而國家公務員綜合職與一般職的面試與其他測驗項目相較之比重不算高，例如綜合職占 3/15，一般職占 2/9 (因通過後還有官廳訪問)，國家專門職與地方公務員面試成績幾乎是錄取的關鍵。
- (七) 政府為因應社會狀況會舉辦一些配合特殊政策的考試，例如保障身障應考人進入公部門的機會；或日本曾經遭遇經濟大蕭條，有一段時間人民難以就業稱為就職冰河時期(目前年齡大約落在 40 歲-60 歲)，因此辦理就職冰河時期世代考試，惟其人數與職類均有設限。另外在一項重要的國家較高層級公務員採用政策下，辦理係長級的考試(相當我國的直轄市政府的股長)，主要是提供較高的職位，提供有工作經驗的優秀人才轉入公部門工作。
- (八) 日本各地方自治體因具有充分自治權力，考試職類設置與測驗方式與占分比例均自行決定，各自治體差異很大，也有地方自治體採企業聘用的 SPI3 代替教養測驗。

一、基礎能力測驗與新教養測驗編製目的與編製方式

(一) 基礎能力測驗的編製目的與編製方式

1. 編製目的

2012 年以前的日本國家公務員考試第 1 次測驗中的基本能力測驗稱為「教養測驗」，改革後的新制公務員考試使用的測驗名稱為「基礎能力測驗」，包括「知能」與「知識」領域。不同類別進用考試配合不同應試資格，共編製 11 套基礎能力測驗，題數不同，最少 30 題，最多 54 題，應試時間自 1 小時 30 分至 3 小時不等。

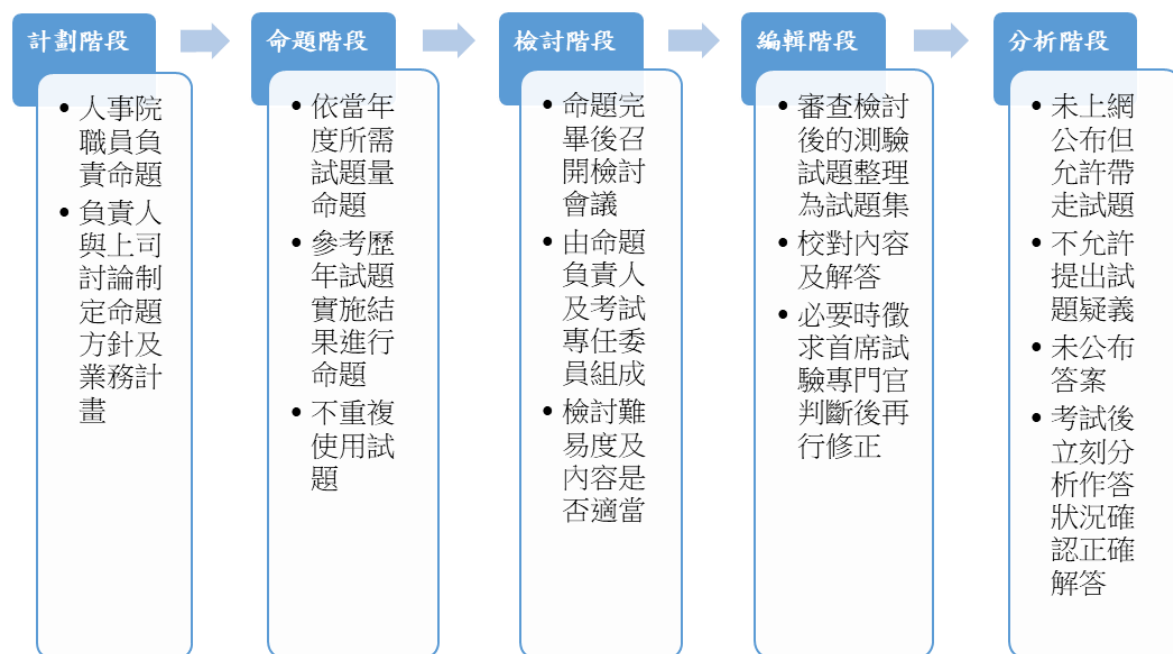
從基礎能力測驗的題型、測驗內容、測驗性質，可以看到編製測驗進行評量之目的。首先，不同類別、不同職級、不同應考資格第 1 次測驗均需接受基礎能力測驗，通過基礎能力測驗的應考人(部分加上測驗題型式的專門測驗)才能進入第 2 次測驗，且綜合職與一般職公務員基礎能力測驗納入總成績計算，具有門檻性質

但也計入總成績計算(除少數專門職公務員考試僅列為門檻)。其次，從測驗的性質觀之，屬於一種普通性向(General aptitude)測驗，因為普通性向測驗，目的在於測量未來學習的潛能，亦即測量未來發展可能性與學習一般事務共同需要的能力，但基礎能力測驗「知識領域」的試題則仍具有成就測驗的性質(意指經過一段學習特定領域知識後針對其學習成果進行評量)。人事院對此測驗的定位，認為若此一基礎能力測驗表現佳者可以較有信心在未來從事各項工作時，有足夠能力可面對時代變遷，處理各種不同的事務，因為錄取者的能力與學習潛能是足夠的。

2. 編製方式

此類 5 選 1 測驗式試題，均由人事院專職測驗專門官負責命題，並未有題庫與命題大綱，至於基礎能力測驗的試題建置流程，大約可分計劃、命題、檢討、編輯與分析等 5 階段進行(如圖 1)。

圖1 基礎能力測驗的試題建置流程



(二)新教養測驗的編製目的與編製方式

1. 編製目的

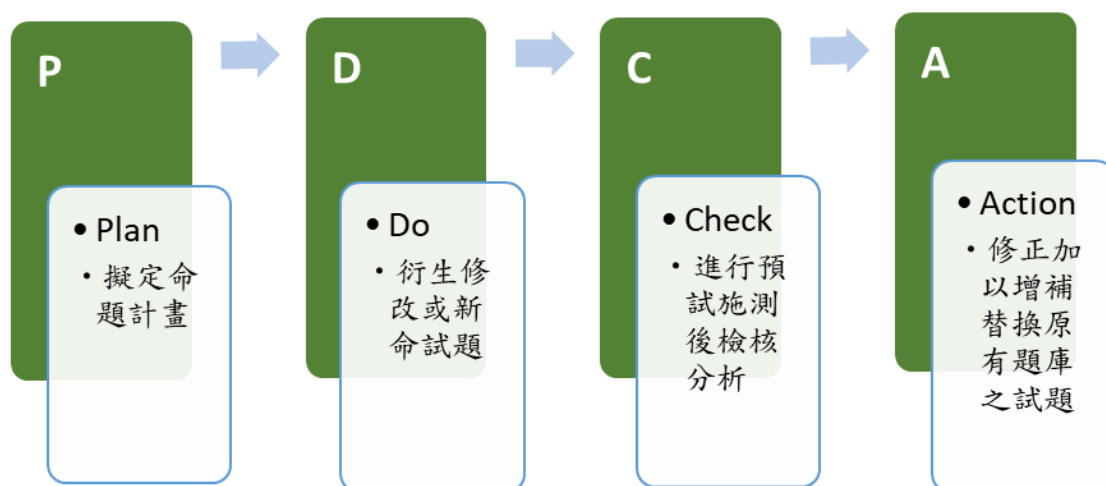
日本地方公務員的考選係由各地方自治體舉辦，多數道府縣、

市、町村層級均採用日本人事測驗研究中心所提供的測驗，目前普遍適用於第 1 次測驗的新教養測驗包含 5 類，2018 年將原教養測驗重新修改編製分為 Standard- I、Standard- II、Logical- I、Logical- II 以及 2021 年新增「Light」等 5 份測驗。因地方公務員有相當高的機率在各部門輪調工作，地方自治體希望他們具有廣泛的知識、興趣和靈活思維能力，採用各領域試題測試其知識與思考邏輯能力。新教養測驗的特色為瞭解時事的試題更廣泛，可將地方知識、邏輯思維能力都涵蓋其中。另外對於有特殊招募人才需求者，例如為已在企業工作中途轉職者編製 Light 測驗，減少應試障礙。

2. 編製方式

新教養測驗編製流程採 PDCA(Plan、Do、Check、Action，如圖 2)的編製流程，人事測驗研究中心會先擬定命題計畫召開試題檢討會議確認以往使用過之試題正確性、信效度與公平性，再針對使用過後之試題衍生修改試題或新命擬試題，將新的試題進行預試施測，施測後的結果予以檢核，分析其正確性、難易度與鑑別度，最後修正加以增補替換原有題庫中之試題。

圖 2 新教養測驗試題編製採 PDCA 流程



二、基礎能力測驗與新教養測驗之內容與特色

(一) 基礎能力測驗的內容與特色

國家公務員考試第 1 次測驗均有基礎能力測驗，該階段通常

併有測驗式題型專門測驗(類似我國專業科目測驗題)，少數綜合職或一般職公務員及專門職公務員會採其他申論題型測驗(各種測驗名稱與測驗方式不同)、特殊技能測驗、適性測驗與基礎能力測驗共同成為第1次測驗的應試科目，成為進入第2次測驗的門檻。每一種測驗都有占分比例，經過各種測驗進到最後一關都需參加面試，所有得到的測驗分數均需依占分比重加總作為錄取依據。

基礎能力測驗的試題內容分為知能與知識兩大領域，知能的命題內容包括文章理解、判斷推理、數的推理(含資料解釋)；知識部分則包括自然科學、人文科學、社會科學(含時事)。有幾項內容特色歸納說明如後：

1. 國家公務員大學畢業以上者，無論是綜合職或一般職知能題數量多於知識題數量，最少的比例是2:1，最多的比例是4:1，僅有綜合職大學程度的教養區分考試(文科考試)，使用的教養測驗共計54題，知識題30題高於知能題24題。
2. 國家綜合職與一般職公務員的知能題含英文文章理解，其他專門職公務員或高中學歷的知能題並無英文文章理解。
3. 專門職或高中畢業參加的公務員基礎能力測驗多為40題，知識題與知能題各占一半，僅有少數大學畢業的專門職公務員知能題比例高於知識題比例。
4. 綜合來看，知能題難度高於知識題，等級較高的國家公務員及專門職公務員，知能題列考數量高於知識題。

(二)新教養測驗的內容與特色

新教養測驗(如表1)的Standard-I(大學畢業)、Standard-II(高中畢業以上)，知識領域與知能領域各20題(共40題，採五選一方式，作答時間2小時)，知識領域包括時事、社會、人文和自然領域，知能領域包括文章理解、判斷、數的推理與資料解釋；Logical-I(大學畢業)、Logical-II(高中畢業以上)，知識領域13題，包括時事、社會與人文領域，知能領域27題，包括文章理解、判斷、數的

推理與資料解釋(共40題，採五選一方式，作答時間2小時)，Logical重視理論的思考力，知識領域無自然學科試題，且知能試題量高於知識試題量。最特別的是2021年新開發的Light測驗，雖然題數較多有60題但難度較低，採四選一方式，作答時間僅75分鐘，命題領域包含社會議題的關心與理解24題、語言理解與應用能力18題、邏輯思考能力18題。其試題領域廣泛，主要在評量應考人擔任公務員的共同普通能力，Light在英文語意上有輕量之意思，也是較符合企業編製用人測驗的理念，希望利用在較低階職類或是民間轉公職的測驗。

表 1 新教養測驗種類一覽表

種類	適用學歷程度	測驗內容
Standard- I	大學畢業以上	知識領域：時事、社會・人文、自然等一般知識計 20 題
Standard- II	高中畢業以上	知能領域：文章理解、判斷・數的推理、資料解釋等能力計 20 題
Logical- I	大學畢業以上	知識領域：時事、社會・人文、自然等一般知識計 13 題
Logical- II	高中畢業以上	知能領域：文章理解、判斷・數的推理、資料解釋等能力計 27 題
Light	高中畢業以上	包含社會議題的關心與理解 24 題、語言理解與應用能力 18 題、邏輯思考能力 18 題

三、地方政府採用企業綜合適性測驗(SPI)

日本企業招考新人時多數採用 SPI，內容包括基礎能力(包含語言、非語言部分)及人格測驗等，此測驗係採用心理學人格理論，基於日本社會文化設計的性向及人格測驗，目前日本約有 15,000 家企業使用此測驗做為招募職員的工具。

以本次考察的橫濱市役所為例，除原有一般考試仍採教養測驗外，對於報考人數日益減少、招募困難的土木工程等技術職類，為了要和中央、其他地方自治體以及民間企業競爭人才，採用的策略具有多元性。

(一) 人才招募策略的轉變

2023 年橫濱市人才招募方式有很大的轉變，除了大學畢業程

度的技術職系土木、建築等職類，停止列考教養測驗外，同時首次開始針對大學畢業程度和社會人採用就業考試專項框架【SPI 型】，實施職種為通才取向的「事務職」。橫濱市人事委員會表示，橫濱正在尋找具有不同想法和經驗廣泛的人才，以應對複雜及多樣化的行政問題。基於此種背景，設特別名額採用 SPI3。此一措施將使那些正在民間公司找工作或換工作的人更容易參加考試。

橫濱市役所自 2023 年起將 SPI3 作為招募考試測驗方式之一，理由即是對原本沒有把報考公務員列為選項的人來說，可以順便報考採用此項測驗的公務員考試。再者，求職者可以在一定期間內於 Recruit Management Solutions 公司全國各地的測驗中心自行選擇施測日期，提升應試的便利性，也是該項測驗的優點。橫濱市役所採用 SPI3 做為第 1 次測驗的方式，相應的第 2 次測驗內容為自我介紹，內容請應考人書寫過去 5 年內個人感到自豪的成就，第 3 次測驗則只採面試。此類考試的設計與民間企業招募方式幾乎一致，求職者確實無須另外特別準備。

(二) SPI3 和教養測驗各有功能

橫濱市人事委員會表示，一般而言，只有立志進公部門選擇參加公務員考試的求職者才會特別準備教養測驗，這對於以民間企業為求職目標的學生而言，這反而是令他們猶豫的主要原因之一。因為希望更多求職者能考慮到市役所工作，尤其是較難招募人才的技術職位，如土木工程、建築、機械、電氣等，於是不採教養測驗亦不採用 SPI3。同時，參考其他城市為了留住人才而積極地修正測驗制度的做法，特別將部分考試事務職撥出一些名額採用民間企業常用的 SPI3，此一策略亦是為了確保橫濱市民有更多選擇機會留在橫濱工作，為橫濱市服務。

(三) SPI3 與教養測驗的計分方式

至於求職者到 Recruit Management Solutions 公司於各地設置之測驗中心完成 SPI3 測驗後，同樣須達到一定的條件才能夠進

入到第 2 次測驗，據橫濱市役所表示，SPI3 檢定後也是有最低合格分數，受測完即可知道成績，應考人達到一定分數就可以進入第 2 次測驗。經對照本項考試的計分方式，SPI3 於第 1 次測驗總分是 80 分，第 2 次測驗時壓縮換算成占分 20 分，第 3 次測驗亦為占分 20 分（如表 2）。

表 2 橫濱市採用 SPI3 測驗考試各階段成績計算方式

	第1次測驗	第2次測驗	第3次測驗	總分
	適性測驗 (S P I 3)	自我介紹 (我的故事)	面試	
第1次測驗得分	80	—	—	80
第2次測驗得分	20	200	—	220
第3次測驗得分	20	30	600	650

相較通才取向之一般考試事務職的比例（如表 3），SPI3 的占分較為高一些，且測驗的內容亦較為簡化，力求與民間企業之面試內容差異縮小。

表 3 橫濱市大學畢業程度考試（事務職）各階段成績計算方式

	第1次測驗	第2次測驗		第3次測驗	總分
	教養測驗	面試	論文	面試	
第1次測驗得分	510	—	—	—	510
第2次測驗得分	—	200	100	—	300
第3次測驗得分	15	30	15	600	660

（四）彈性的測驗機制

橫濱市役所表示考試制度應保持彈性，視人才招募的特性及目的而定。政府機關的功能具有多面向，需要的人才特質亦不相同，工作職位需要知識量豐富一點的人才，則採人事測驗研究中心的教養測驗，職位需要創意多元、想法彈性的人才，則採多數民間企業招募篩選新職員所使用的 SPI3。

參、日本中央與地方公務員招募的面試實施方式

一、人事院舉辦國家公務員面試與官廳訪問作業規範實施方式

人事院負責國家公務員各次筆試測驗，一般職與綜合職的面

試也由該機關負責辦理，最後錄取者取得準公務員資格，才能申請官廳訪問。事實上，官廳訪問也是一種面試，但通常有三至四次，由機關內不同層級的長官擔任面試官，而人事院的面試只有一次，以升遷較快速的大學畢業或研究所畢業的綜合職為例，各種測驗占比如後：第1次測驗的基礎能力測驗(占2/15)、專門測驗選擇題(占3/15)、第2次測驗的專門測驗申論題(占5/15)、政策課題討論測驗(2/15)，面試成績占3/15；中央機關各省廳的官廳訪問錄取結果完全取決於面試。為確保各官廳訪問的公平性與行政作業一致性，人事院訂有規範性作法，以下分述之：

人事院研擬之「國家公務員面試測驗實施基準」，內含各類公務員的個別面試評定表。本基準為使面試官得到準確的參考資料，對應考人進行各項人格特質的瞭解與評分，制定面試的規範與作業細節。包括(一)面試官的人數、(二)面試官任命的資格、(三)面試時間、(四)評定、判斷及綜合判定項目。以綜合職為例，評定項目包括積極度(意志與行動力)、社會性(對他人的理解能力、建立信任關係的能力)、信賴感(責任感、目標達成力)、經驗學習力(對所賦予任務的理解、經驗的應用)、自我規範(情緒穩定性、自律性)、溝通能力(表達能力、說服力)；加分評定項目有發現問題能力、領導能力企劃能力、視野寬廣度、果決判斷能力、行動力創造性、獨立創造性、危機處理、高度倫理道德性、對社會的貢獻、有強烈的自覺。

另人格測驗通常在面試前施測，人格測驗通常會顯示受試者的積極性、同理心、柔軟性、自我強度與規範性，各項人格特質呈現的水準可以事前瞭解，若有較差的部分也可以問題來加強詢問。因人格測驗並非計分制，只是作為輔助工具，最主要還是要看面試的整體表現。

人事院辦理國家公務員面試藉由用人機關參與維持評量的公平性，負責面試的委員也會在開始前討論，面試主要放在人格特質

與組織的適應力及與他人合作的能力，不再詢問有關專業的部分。

國家公務員考試錄取人員名單公布後過一段時間就會舉行官廳訪問，各省廳也依照人事院公布的該段時間規劃官廳訪問相關行政作業，也規定準公務員僅能申請 3 個官廳訪問，以免來自全國各地參加官廳訪問的準公務員行程衝突，人事院並未提供給各省廳那些應考人申請了那些官廳，各省廳也不會知道。例如人事院的官廳訪問由人事課主辦，面試官會請各部門的長官一起參與，均採一對一的面試形式，從係長層級開始對申請官廳訪問者面試，各局室也會派面試官來共同面試，係長之後的第二次面試為課長層級，最後第三次或第四次是用人部門的最高層級長官，每次面試都在不同天舉行。細究成績公平性與分數評定的方式，他們將每一次的面試分等第評分，多為 A、B、C、D、E 五級，C 等第以下的就先淘汰，層層篩選後最後彙整到人事課做最後的判斷。或許我們會對外力介入或關說造成面試不公平產生質疑，例如首長會不會干預？但以日本的經驗來說，他們採多重人員篩選制，都是由人事單位與用人單位合作評分選拔出最適格的人才，在面試結束計算成績後就決定了，首長只有知悉與同意發布的權利，且面試官的身分是保密的，外界想干預並無著力之處。

二、總務省官廳訪問辦理方式與相關議題探討

總務省的官廳訪問的面試情形說明如下：

（一）官廳訪問的意義與規範

官廳訪問的目的在於讓用人機關實際選擇適合的人才，也讓應考人找尋自己鍾意的合適機關。如果說我國目前公務人員考試是雙盲選才，用人機關和應考人互相不知道最後自己會遴選到何人及分發到何處，日本的國家公務員考試，透過官廳訪問程序，就是為雙方解盲的選才方式。

總務省表示，透過官廳訪問評估應考人的能力與熱忱，機關的

立場希望招募到的職員是能夠長期服務，選出相對較為年輕，同時對機關具有高度熱忱者。

依人事院規定，應考人參加官廳訪問不需要負擔費用，但官廳訪問申請數量以 3 省廳為限，因為一個省廳的官廳訪問就要花費一整天時間，如果應徵者居住在東京以外其他的道府縣，來到省廳雲集的東京都，需自行負擔交通、住宿等花費，將造成財力上的負荷。此外，限制選擇 3 個省廳也可讓應考人審慎評估自己適合任職的機關與生涯發展的方向。

（二）總務省官廳訪問的辦理方式

總務省辦理官廳訪問主要就應徵者對總務省業務內容的理解與熱情進行考量，同時總務省也重視個人能力、個人視野寬廣度、待人處事及工作熱忱，會對這些項目進行考評。

一般日本的大學生多在大學三年級開始準備就業謀職活動，人事院每年辦理國家公務員綜合職考試 2 次，一次是 4 月(6 月放榜)，另外秋天會再辦理一次；大部分的日本大學生會報考 4 月這一梯次，少數人則報考 9 月(11 月放榜)這一次，這是為提供國外留學生畢業回國，或私人企業任職者轉職辦理的考試。總務省在實施官廳訪問前 2 週會召開說明會，說明總務省相關業務內容及官廳訪問流程。

總務省為本考察團詳細說明應聘者申請官廳訪問的程序，一般來說會有四個回合，分由該省廳的職員對應聘者進行面試。第一至三天是第一回合，第四至六天是第二回合，第七至八天是第三回合，第九天是第四回合也是最終回。一個應徵者第一回合可以在 3 天內進行 3 個省廳的官廳訪問，如應聘者甲第一天拜訪 A 省廳、第二天去 B 省廳，第三天去 C 省廳；第二回合如果 A 或 B 或 C 省廳覺得甲不錯，會通知甲可以進行第二回合的面試，但須遵守隔兩日才能再次拜訪的規則，若甲也對 A、B、C 三省廳有興趣，則甲可以重複再去該省廳進行第二回合的面試，倘若甲覺得 B 省廳不適

合自己而另對 D 省廳有興趣，則第二回合甲也可以去拜訪 D 省廳（只要 D 省廳同意即可，沒預約申請也可被接受），亦即甲於第二回合可以分別拜訪 A、B、C 或 A、D、C 省廳；第三回合若 A 省廳再通知甲進行面試，則可以約略知道 A 省廳應該會錄取甲，甲可以選擇再去 A 省廳進行第三回合的面試；第四回合 A 省廳再通知甲進行面試，此時會由最後的決定者來擔任面試官。（如表 4）。

表4 被錄取者的總務省官廳訪問流程表舉例

第N天	1	2	3	4	5	6	7	8	9
第1.2.3天自己選擇拜訪省廳 （應聘者先申請欲拜訪省廳， 依該省廳通知時間前往）	A	B	C						
第4.5.6天被通知可再重複拜 訪或自己另選擇省廳				A	B D	C			
第7.8天被通知可再拜訪省廳 （自己也可選擇）							A	C	
第9天被通知可再拜訪省廳									A 確定錄取

（三）官廳訪問的面試官

總務省官廳訪問面試官都是總務省職員擔任，由負責人事業務的大臣官房秘書課邀請一些適合擔任面試官的職員。該省並沒有特別針對面試官進行培訓，但會提供面試官面試時共同說明事項或注意事項，也會告知必須對那些項目進行評分、不要採取太高壓的態度等。在總務省的官廳訪問通常第一天是由係員擔任面試官，每一回合面試官職級會逐步提高，最後一關是由綜理招聘事宜的大臣官房秘書課企畫官擔任面試官，沒有意外的情形下，企畫官即可決定錄取人選。

（四）面試公平性的維持

每回合面試官問的問題有可能相同，但據總務省表示，應徵者應不會介意，他可以重複回答一樣的答案。有些優秀的應徵者在不同回合會重新整理、思考，強化自己的回答內容，不斷改進，以突

出自己的特質及能力。總務省面試時仍致力追求提問的公平，維持一定的難易水準。

官廳訪問區分五等級評分標準，面試官須以等第評分，分為 A、B、C、D、E 五級，C 等第以下先淘汰。為了取得多數評價，官廳訪問會讓很多人面試同一位應徵者，看每位面試官對其考核評分是否差不多，不會在第一天就貿然淘汰，若 3、4 位面試官都認為這位應徵者不適合，才會建議他考慮去其他省廳。針對每一位官廳訪問應徵者，至少有 6 位總務省職員對其進行面試，這樣的作法可以獲得複數觀點，確保官廳訪問結果的公平。日本國家公務員所進行的官廳訪問面試計分並未像我國面試成績採百分制計算，但卻是透過多回合篩選與多位面試官面談的機制確認申請者是否適合機關用人的需求，若要以等級與分數作比擬來看，獲評價 A 者可視為得到 5 分，獲評價 B 者可得到 4 分，以此類推，一般來說獲得 A 等級愈多者，分數愈高，錄取的機會就愈高(如表 5)。

表 5 官廳訪問五等級評分標準對應說明表

A 等級	B 等級	C 等級	D 等級	E 等級
完全適合	相當適合	不太適合	大部分不適合	完全不適合

三、地方自治體面試辦理方式與相關議題探討

日本國家或地方公務員考試皆強調用人機關參與，各地方自治體採用面試的方式卻非常多元，部分於第 2 次測驗併採論文或小組討論，部分則無；有些面試前會請應考人進行人格測驗，有些則否；有些面試官訓練採用人事測驗研究中心的面試指導教材，有些則自行開發；有的採 2 次測驗，有的採 3 次測驗；有的則僅以面試成績為最後決定的依據，有的將第 1 次測驗筆試成績併入總分計算，惟即使將其他各次測驗分數併入面試計算，面試仍占決定性的關鍵因素。但兩者在面試相同的是，不同地方自治體的面試官是由熟稔業務的各部門幹部與人事單位成員共同擔任。

(一) 日本人事測驗研究中心提供的面試支援及輔助測驗

日本地方公務員與國家公務員考試不同的是地方自治團體的面試為錄取的決定關鍵，多數地方自治體置於第 2 試，有些職類採 1 次，有些採 2 次，有些在面試前還有集體口試或集體討論，面試前接受一般人格測驗是經常性的做法，特殊職位另需接受職業適性測驗，少數職類如消防或有特殊需要職類會先接受適性測驗才參加筆試與面試。因此，面試若有完整的訓練加上各項輔助測驗(如表 6)，對於整體測驗評量的信、效度將更為精確。

表 6 日本人事測驗研究中心編製之各項輔助測驗

測驗類型	採用對象	題數	解答時間	提供測驗		
				第 1 回	第 2 回	第 3 回
職務基礎能力測驗	社會人	75	90 分	X	○	○
職務適應性測驗	社會人	150	20 分	○	○	○
事務能力基礎測驗	約僱人員	30	50 分	○	○	○
事務適性測驗	事務職	100	10 分	○	○	○
業務適性測驗	實務作業類	60	20 分	○	○	○
消防適性測驗 A	消防行政	120	20 分	○	○	○
消防適性測驗 B	消防技術	90	15 分	○	○	○
看護師適性測驗	看護師	30	50 分	○	○	○
性格特性測驗	所有應考人	150	20 分	○	○	○
職場適應性測驗	所有應考人	150	20 分	○	○	○

註:實務作業類指的是從事看護、設施管理、供餐、學校清掃業務

(二) 神奈川縣廳面試辦理方式

1. 有關面試成績的占分與命題

神奈川縣廳表示，2014 年前該縣廳把第 1 次測驗跟第 2 次測驗的成績合計起來，2015 年之後則偏向注重應考人是否適任工作職位，其通過第 1 次測驗筆試後，成績即歸零，僅以第 2 次測驗成績為主要的錄取標準。第 2 次測驗包括論文與二回面試，兩者的考試成績比例是 1 比 5，整體就是以注重人格特質的觀點來選才。面試成為錄取與否的關鍵，其所需時間及實施辦法等，皆由神奈川縣廳自行決定及運用。面試使用的「人物評定票」(亦即面試評分表)亦是由縣廳自行製作的。因面試測驗不會因職類而有不同

內容，因此未因職類不同而擬訂不同問題，其理由係各職類的專業性和業務執行能力已於筆試時完成評分。

神奈川縣廳採用面試的評量項目，主要對於求職者的「印象・態度」、「人格」、「判斷力・表現力」、「意願・行動力」、「發現問題的能力・成長的潛力」、「社會力」以及「責任感・自制力」等 7 個評分項目。

2. 面試官的遴選及其訓練

面試時，有 3 位面試官，皆由縣廳職員擔任。1 位是人事委員會指派，2 位是由局處首長指派，主要都是幹部以上的人。因為參加面試人數很多，所以一天只能面試 3、40 位，面試期間長達 2 到 3 個星期，每天的面試官不都是同樣的人。

3. 面試前之人格測驗的實施

神奈川縣廳於面試前會請通過第 1 次測驗筆試的應考人於第 2 次測驗實施前接受人格測驗，目的是為了要看應考人的人格特質是否適任將來的工作，其結果會供面試官參考。

4. 面試結果的公正性

神奈川人事委員會表示，為維持面試公平性，面試時要問那些問題以及評斷的標準，都會事先訂定，面試官會事先學會這些面試知識，3 位面試官在面試時從各自的觀點觀察求職者的能力及特質，獨立的評分。

面試結果的決定，是由人事委員會將面試通過的名單提交給有任命權的人，此人即為各機關首長，由機關首長決定是否錄取，此種程序有尊重首長任命權的意味。惟依據日本地方公務員法第 18 條，地方公務員考試係由人事委員會執行，所以對於錄取的結果，地方首長（知事）不能介入，實務作業上完全由人事委員會做成最後決定。

(三) 橫濱市役所面試辦理方式

1. 面試的成績占分與命題

橫濱市人事委員會表示各次測驗成績的分配是依據考試類別不同而有所不一樣，基本上就是第 1 次測驗筆試使用教養測驗或 SPI3，第 2 次測驗就是用論文還有面試，部分職類將面試列入第 3 次測驗，或是面試舉行 2 回合，各次測驗的成績經過壓縮換算後併同計算，最後再以總分決定錄取者。

2. 有關面試官的遴選及其訓練

如同神奈川縣廳，面試官現在全部都是橫濱市役所內的職員來擔任，橫濱市會讓擔任面試官的同仁提早參加一些研習，針對面試技巧還有提問的內容，用集體研習的方式進行(有時採用線上研習)，讓面試官學習。

3. 面試前人格測驗的實施

橫濱市人事委員會並沒有要求應考人實施人格測驗，但是 2023 年開始實施的 SPI3，其測驗內容即包括人格測驗。

4. 面試結果的公正性

為維持面試的公正性與公平性，橫濱人事委員會說明在面試進行中會有 2 位以上的面試官，並在且為了確保技能提升和面試的公平及公正性，有針對面試官的研修課程(集體研修：面試技巧研修會、e-learning 研修)。

肆、日本測驗專業機構的發展與運作

本次赴日考察的專業測驗編製機構共有 2 個，包括「日本人事測驗研究中心」及「日本企業募才測驗編製公司(Recruit Management Solutions)」，前者所編製的各項測驗供給日本為數眾多的地方自治體，後者迄今供給日本超過 15,000 家民間企業做為筆試取材的企業綜合型適性測驗」(SPI3)。以 2022 年為例，已有 43 個地方自治體採其編製的 SPI3 作為主要的第 1 次測驗。這 2 個機構都是以具有相當歷史傳統與編製測驗經驗豐富著稱，更有

完整的研究成果值得參考。以下就兩機構的發展及運作方式加以說明，相信對我國國家考試測驗編製的研究與發展會有所啟發。

一、日本人事測驗研究中心

日本人事測驗研究中心屬於公益財團法人性質，與地方自治體的供題屬契約關係，其經營目的係透過甄選人才考試的綜合性相關調查研究及利用其研究成果，以促進人才之公平選拔等。1975年在人事院、總務省(負責地方自治業務)等中央機關的人員與經費協助下成立，負責各級地方自治體錄用公務員考試各種測驗的編製與提供，以 2021-2022 年度為例(日本會計年度至 3 月底結算)，日本 1,765 地方自治團體中共有道府縣層級 46 個、市層級 688 個、町村層級 822 個，合計 1,556 個自治體採用其試題，占全部自治體之 88.2%，2023 年最新公布的資料，地方自治體採用比例略微下降為 85.4%，可能是部分自治體開始採用 SPI3。

人事測驗研究中心最高的指導單位為評議委員會，下設理事會，理事會中有代表理事與業務執行理事，在理事會中討論與通過該中心重大政策與年度計畫，同時設有贊助會員與監事理事會下設事務局，審視所轄四個重要部門的業務內容，可以瞭解他們對於各類型測驗編製及重要業務發展之梗概，「總務部」主管事業計畫研擬、編製預算與決算、部內規程修訂、評議委員會與理事委員會會務；「事業部」主管測驗試題之提供、試題計分與結果之處理、採用各項測驗單位的承辦人講習會、地方自治團體主辦單位業務之聯繫；「調查部」主管地方自治團體各項需用測驗的基礎調查研究、機關出版品發行、面試評分者的講習會主辦與講師派遣、面試評分者講習教材編製與販售；「研究開發本部」負責新教養測驗試題的編製、協助贊助會員評估適合之測驗、測驗結果的分析、各項專門測驗與適性測驗的開發。以人員編制觀之，該中心專任職員 35 名，製作新教養測驗及其他適性測驗題目部門占 20 名(人事測驗中心組織架構圖如圖 3)，專門能力測驗的試題則遴聘外部的學者專家命題。

圖 3 日本人事測驗研究中心組織架構圖



註：引自日本人事測驗研究中心網站（2023）

該中心目前發展的測驗有五項，第一項為新教養測驗，主要在測驗應考人知識與邏輯思考能力，包括 5 項測驗(依據學歷與職務需求選用)：Standard- I、Standard- II、Logical- I、Logical- II 與 Light；第二項為專門測驗：分為大學程度應考的行政職(僅三種職類 10 科專業科目)與技術職(僅土木、建築、電氣、機械與化學五種職類各 1 科專業科目)，高中程度技術職(僅土木、建築、電氣三種職類各 1 科專業科目)，另有取得專業證照始得報考職類，如社會福祉、保健師、營養師、保育師、幼稚園教師及保育員均各有 1 科專業科目測驗；第三項適性測驗則針對地方自治體需求開發行政事務適性檢查測驗、業務適性測驗；第四項為性格傾向適性測驗，作為面試之參考；第五項為職場適應性測驗，檢測應考人是否具有自我強度、積極性、柔軟性與同理心，地方自治體可選擇採用。

二、日本企業募才測驗編製公司-Recruit Management Solutions

該公司於 1960 年創業，1963 年開始發展適性測驗事業，2004 年成立了測評、培訓、諮詢的招聘管理解決方案公司，致力發展解

決組織的管理及人事問題，業務領域包括招聘、人力資源開發、組織發展及制度建構。

(一)SPI3 發展歷史及特色

SPI 是該公司所開發的企業綜合型適性測驗，主要運用於人才招聘筆試。該測驗基本假定智力、能力和性格特性是職場行動的基礎，短時間不易有變化，藉由 SPI 能掌握個人資質，使企業選擇適合的人才，避免因學歷或親屬關係而有徇私，可以實現公正公平的選才。該公司適性測驗事業從 1963 年開始，1974 年發表第一代的 SPI，2002 年開始有第二代 SPI2，到 2013 年改版為 SPI3。SPI3 屬於性向測驗，測定領域主要包含知能與性格 2 個領域，從過去到現在都相當重視人格特質測量。能力評量分為語言和非語言兩種，題目如長文解讀、計算或推論，能評量基本能力水準，企業若有英文能力需求則加考英文能力測驗。

SPI 有三大特點：1. 高品質：測驗結果的穩定性與高預測力 2. 廣泛的應用範圍：測驗結果可應用於面試，也能看出應聘者動機，對已錄取者追蹤關切，避免已錄取者辭退不就任及進入公司後的育成等 3. 豐富的實施方法：各種測驗方式供選擇，如赴測驗中心集中應試、線上測驗、採集中電腦測驗或紙筆測驗等(如表 7)。

表 7 SPI3 測驗運用方式及流程一覽表

運用方式	流程	適用情形
第一種	書類選考→SPI3 (測驗中心) →1 次面試→2 次面試→最終面試	應屆畢業生 面試邀約人數有限，無法對全部的考生面試，或只想對條件符合的應聘者面試
第二種	書類選考→1 次面試→SPI3(在家或學校線上測驗)→2 次面試→最終面試	應屆畢業生 不想僅以 SPI3 結果篩選應聘者，而是把 SPI3 測驗結果當作面試的參考資料
第三種	書類審查→1 次面試→ SPI3 (在企業電腦測驗) 最終面試	中途採用 招募速度快速有效率，測驗結果輸出馬上活用於最終面試

該公司認為 SPI3 是具有高水準的測驗，可透過三個面向觀察得知：1. 信賴性：SPI3 測驗結果穩定，誤差小，即使重複測試變動性不高，可受信任。2. 妥當性：進行 SPI3 測驗後會追蹤後續情形，看遴用人員進入公司後的表現是否和測驗結果有關聯性，並且定期大規模調查，以確認測驗結果的妥適。3. 標準性：SPI3 累積眾多測驗實例，以豐富的數據為基礎，擁有正確的比較常模，超越公司和職種差異，進行應聘者和常模比較能正確表現出應聘者的相對位置，協助企業選取合適人才。至於測驗的通過標準，由用人企業自行決定。

(二)SPI 的命題作業與命題人員

該公司表示，現在公司有專業研究員，在研究員的專業上，並沒有要求特定領域專才，但仍以心理學領域為多。SPI 試題屬性相當廣泛，開發試題的研究團隊約有 30 位人員，若含資訊系統開發、行銷、執行部門、客服部門等，則約有 500 多人。

近年來地方公務員考試開始採用 SPI3，多數採取先進行 SPI3 測驗的方式，可吸引較多人來參加考試，讓招募機關增加選擇多樣性人才入職的機會。以橫濱市役所的新職員招募考試為例，2023 年起在大學畢業及社會人事務職職類招募採用 SPI3，應考人先進行 SPI3 測驗，通過橫濱市役所設定的標準後再撰擬自我介紹，最後進行面試，這是為了透過 SPI3 先篩選淘汰一些人，再藉由審視應考人自我介紹後，精準地邀請合適的人來面試。

應考人接受 SPI3 測驗後，該公司會產製結果報告書，報告書種類分為 4 種，包括面試支援報告書、壓力分析報告書，本人回饋報告書、育成支援報告書，前兩種可運用於面試，第三種運用於對內定者的激勵以避免辭退，第四種運用於進入企業後的育成支援。SPI 各種報告書內容包括 1. 應聘者能力面向，包含基礎能力（言語及非言語能力）、構造把握力（能有結構的掌握事物間的關聯性）、英語能力（視企業需要測驗）；2. 對職務的適應力，包含對人、協調、活動、課題執行、企劃等面向。SPI3 測驗結果可運用在篩選

過多的應考人、面試、對錄取者的追蹤、內部單位配置分發、新人培訓、遴選回顧等。

該公司也會辦一些研討會，邀請企業參加，提供使用 SPI 招募員工的經驗；也會提供軟體讓企業自行運用分析，另外公司也有行銷經理負責追蹤企業使用的情形，看看企業採用的職員是否符合需求，是否有需要調整的地方，藉此瞭解測驗效果。該公司進一步表示，除了民間企業外，目前日本有 43 個地方自治體採用 SPI，46,760 人參加過 SPI3 測驗。

(三)SPI3 的實施型態

配合各種需要，該公司規劃 SPI3 的 4 種實施型態，說明如下：

1. 測驗中心：在該公司設立於各地的測驗中心進行測驗，具有無障礙設施，每個電腦中間都有隔板，使考生不會互相干擾。另外也可選擇線上測驗中心方式，考生可以在家中進行測驗，但須透過攝影鏡頭及分享螢幕畫面給該公司（另委託其他試務公司監考）以利考試監督，排除作弊。
2. 線上測驗(WEB)：考生利用網路連線在家裡或學校自行進行 SPI3 測驗，沒有人監考，自 2021 年下半年才開始，因為有些考生居住的地方距離考場太遠，為了方便他們參加，開始此種考試方式，但無人監考，無法完全防止代考或兩個人以上參加同一測驗。針對此方式可能出現的弊端，該公司也有對策，除了依據每個試題難度評估考生的程度，再依通過與否選擇難度較高的下一題繼續測驗，比起應考人選擇題可以猜答，這樣的題目可以提高得分結果的精準度。另外，如果進行測驗中考生中斷考試重新登入，則須重新考試，每次考試題目都會不同，以維護測驗公平性。
3. 考場設在企業場地的電腦考試：由企業自行監考，使用於同一次考生比較少的情況，如中途採用招募人才考試，對考生來說一次解決 SPI 測驗和面試也很方便。

4. 考場設在企業場地的紙本考試:紙本試題由該公司提供企業使用，由企業自行監考。

伍、其他考察相關議題

臺灣與日本同樣面臨高齡化及少子女化問題，預計出生與死亡人數差距將持續擴大，對政府取才造成影響。吸取日本國家公務員及地方公務員之招募經驗，對瞭解我國新世代的閱聽習慣，擴增公務員國家考試的有效宣傳管道將有所助益。

一、國家公務員之人才招募策略-以總務省為例

近年日本國家公務員的招考確實遭遇企業搶人才的競爭，各省廳均意識到此壓力，因此總務省把招募公務員當成重要業務辦理，說明如下：

(一)多樣化的招募活動

在總務省官網可以看到，以 2023 年 4 月份單一月份為例，針對綜合職事務職類所辦理的一系列說明會，包括以下活動：

1. 由綜理招募人才事宜的企畫官及課長補佐辦理個別的實體及線上面談會，希望藉此面談會讓參與者談談對總務省工作的興趣、職業生涯、對求職的擔憂、對未來想做什麼的疑惑和想法等。
2. 總務省實習說明會，於線上招募實習者，希望透過實習讓有志者體驗實際工作和職場氛圍，加深對總務省的瞭解。
3. 分別在東京澀谷、北海道札幌及九州福岡市，與人事院共同辦理聯合業務辦理實體說明會3場，介紹總務省業務。
4. 職場新手分享說明會，由新進職員說明總務省使命及工作範圍，可能是以說故事的方式於線上分享。

透過總務省官網也發現，該省招募 120 位大學生或研究生參加政策制定的體驗實習活動，學生可針對總務省三大業務「國家行政管理、評估和統計」、「地方自治行政」、「資通訊產業及科技」選擇一個主題來開展實習。

（二）善用媒體或社群平臺管道行銷

人事院表示，除了請所屬各區事務局到大學召開國家公務員的招募說明會外，也善用各種網路媒體例如 Facebook、YouTube、Instagram 等社群平臺行銷國家公務員考試，對於招募人才以及參加人事院官廳訪問的人數確實有提升。近年來請通過官廳訪問入職者提供經驗談，並透過媒體網路進行短片介紹已是常態，相當活潑有趣，符合新世代的閱聽習慣。

（三）精心製作入職經驗分享專輯

總務省為了招募新人走進大學辦理說明會，特別製作精美活潑的招募文宣「來自前輩的訊息」專輯，內容有 1. 總務省的任務、2. 組織架構、3. 來自綜合職事務系及綜合職技術系的前輩經驗分享，前者包括從政策最前線執行業務的同仁的分享、總務省能大展身手的寬廣領域、職業生涯發展的經驗、以及勾勒新手職員的一天；後者包括總務省未來將開拓的多樣領域，最後還有 4. 日本近年職場相當重視的工作與生活平衡的介紹，內容有辦公室改革、工作方式改革、生活與工作的支援制度以及研修制度。

二、地方公務員的人才招募策略-以神奈川縣廳與橫濱市役所為例

（一）神奈川縣廳的人才招募策略

為招募人才，神奈川縣廳實施的策略，第一是針對招募困難度比較高的職類如土木、電氣，提早辦理考試，錯開其他自治體考試期間，第 1 次測驗只列考專門測驗，不再列考教養測驗。這種策略於 2022 年開始實施，確實達到效果，因為錄取人數確實比 2021 年的人數還要多。另外，自 2021 年開始於 10 月份舉辦的秋季 I 種試驗實施 Light 測驗，只需確認應考人基礎知能即可。

第二，透過職員現身說法藉由各種傳播管道發出相關的訊息，讓求職者知道職員的工作內容；並針對每種職類辦理招募說明會，在說明會上，除了有考試的最新訊息外，高階職員還會出席介紹於

神奈川縣廳工作的好處及吸引力。

第三就是到大學辦理宣導，由職員到大學做簡報介紹，成果就是 2022 年 6 月實施的考試，有 3 成的應考人曾經參與大學宣導說明會。

(二)橫濱市役所的人才招募策略

橫濱市役所人事委員會表示，要確保進用足夠的人才，真的蠻困難的，尤其是技術性和社會福祉的職類，競爭力都下降到只有兩倍，也就是兩位取一位，在這樣的狀況下，就針對比較難找到人的技術性的職位，直接取消實施教養測驗，讓考科變得簡單，並在宣傳方面下苦功，透過 IG、YouTube 宣傳，讓年輕人覺得更有吸引力。

橫濱市現在面臨的難題是行政課題和市民的需求多樣化及複雜化，所以他們需要有多元彈性思考或有經驗的人才。因為與國家機關、其他的自治體還有民間企業間的人才爭奪戰變得非常激烈，有必要創造新的錄取機會，因此還要把觸角延伸至從來沒有考慮過在橫濱市役所求職的族群，基於這樣的環境背景及戰略思維，擬訂解決人才荒的策略方案。

策略一就是實施新的招募考試，在既有的各項職員招募考試之外，首先，針對土木、建築、機械、電氣這些技術性職位考試取消教養測驗，例如 2023 年度舉辦大學畢業程度的技術先行實施考試只考專門測驗；其次，新規特別採用 SPI3，實施的對象有 2 種，第 1 種是大學畢業程度事務職類的招考，主要是針對 22 歲至 30 歲的年輕人以及想換工作的求職者，從這些新鮮人中找到勇於挑戰問題的人才；第 2 種是針對 31 歲到 40 歲已有工作經驗的社會人，這批是屬於流動性非常高的族群，希望能夠確保招募到工作經驗豐富的人才。這項特別名額實施考試，導入廣受在民間企業就職的求職者所熟悉的 SPI3 測驗。

另外一個招募人才的策略就是活用新的宣傳媒體，就是從 2022 年 3 月開始，以橫濱市役所的職員為拍攝對象，點擊市役所

的網頁，裡面有一些動畫以及影音，宣傳職員的日常工作。另一個努力的方法就是使用現在年輕人最喜歡用的 IG，從 2023 年 2 月開設橫濱市官方的 IG 網頁，裡面有介紹橫濱市役所的工作、組織，以及求職資訊，還有職員的心聲。

另外還有在大學招募新血的活動，舉例來說 2022 年橫濱市役所到 17 所大學校院舉行說明會，也拜訪學校輔導學生就職就業的單位，讓職員到大學訪問及舉行說明會，每個職員都回到他的母校宣傳橫濱市役所的工作。

三、政府部門人才招募受新冠疫情影響之應對

經統計日本是 2020 年至 2022 年全球新冠肺炎 (COVID-19) 確診人數排名第九的國家，有關公務人力甄選過程亦有相當的影響並採取各項防疫措施。主要方式與措施包括 (一) 考試及活動延期、(二) 官廳訪問由實體改為線上、(三) 考試時增加相關防疫措施。

陸、考察心得與建議

一、考察心得(代結論)

(一)降低進入公部門任職之考試障礙

日本政府面對企業搶人才的競爭，公部門的誘因減少、求才不易的難題，日本各地方自治體已逐漸感受危機而開始調整攬才測驗方式。

日本招考國家公務員所採取的測驗方式雖然是多元化、分階段，但在綜合職與一般職公務員專業科目數(相當於我國的高考層級)多數為 3 至 4 科(含部分職類採取的政策論文測驗或企劃提案測驗)，專門職公務員更少一些；許多地方政府除專業科目僅設置 1 至 2 科，近年為降低進入公部門就職的第 1 次測驗的障礙，採用人事測驗研究中心編製的較容易之 Light 測驗，以網羅更多人才，如神奈川縣廳從 2021 年開始，於 10 月份舉辦的秋季 I 種試驗開始採用；橫濱市役所於 2023 年部分事務職採用 SPI3 進行第 1 次

測驗，使求職者無須另外準備，能以原來準備企業考試的知能參加公務員考試。

(二)日本公務員第一次測驗筆試著重基本能力評量

日本公務員考試，不論中央或地方，都認為通才取向的公務員除了有專業知識外，服務一般民眾更應有廣泛性的知能與知識，不能脫離民眾的生活太遠。因此，第 1 次測驗的應試科目中必須有基本能力的評量，此評量的定位在於若基本能力測驗表現佳者可以較有信心在未來從事各項工作時，有足夠的能力可面對時代變遷，處理各種不同的事務，因為錄取者的學習潛能是足夠的，可因應不斷的變動時代知識之嬗遞。至於目前越來越多地方自治體採用的 SPI3 測驗，地方自治體採用此測驗的動機係出於友善考生，無須額外準備公務員考試的科目也能報考。

從測驗的性質觀之，人事院所編製基礎能力測驗及人事測驗研究中心的新教養測驗屬於一種普通性向測驗或是普通能力測驗，在於測量未來學習的潛能。除了日本之外，先進國家公務人員考選的多元評量工具中，筆試階段幾乎都列有普通性向測驗(General Aptitude Test)，例如美國的「工作能力測驗」、英國的「行政職業能力測驗」、韓國的「公職性向測驗」，這些測驗的內容在於確認應考人是否有邏輯推理、資料解讀與分析、數理計算、語文理解等能力，對於工作上的表現有高度的預測力。未來如欲發展公務員考試適用的性向測驗，同屬東亞地區文化的日本經驗(與歐美性向測驗最大的不同是重要的知識題範圍因文化不同差異較大，歐美國家知能部分較多)，非常具有參考價值。

(三)面試是日本公務員合格錄取的關鍵

日本無論是國家公務員或地方公務員，均藉由第 1 次測驗篩選基本能力(部分職類進行專業能力測驗)合格者，再透過實際看到應聘者，並與其談話互動，確認其人格特質，始確認是否錄用。且無論其所辦理考試應考人之學歷高低、職類特性、職等高低、專

業特殊性，均需眼見為憑進行面試，與我國職等愈高(公務人員高考二級以上)、特殊公務員職類(如國安、司法與外交特考)始採用面試之測驗方式有很大的不同。

(四)人格測驗與適性測驗廣泛運用於公務員招募

日本國家公務員或是地方自治體所舉辦的地方公務員考試，多採用人格測驗瞭解應試者的人格特質傾向，以作為面試的參考。人事院所採用人格測驗多為自編，也有少部分購自己發行的著名人格測驗，例如明尼蘇達多相人格測驗，用以評測特殊專門職的考試應考人如皇家護衛官、航空管制警察官、海上保安官等；地方自治體則多數採用人事測驗研究中心所開發的人格測驗，有特殊需要者加採適性測驗。

至於適性測驗，在人事院舉辦的高中畢業層級一般職事務職類考試與專門職稅務職員考試才有此項測驗，屬於一種正確性與速度性的測驗，與職場所需能力相關，測驗結果也計入總分；專門職航空管制官(如同我國民航管制人員)一共需接受2次適性測驗，與身體檢查與測定共同實施，全部都通過始得錄取。另外地方自治體若有特殊需求，多採用人事測驗中心編製的不同適性測驗，若仍有不足處求再尋求專業機構編製適性測驗。

(五)無論政府或民間均有專業的測驗編製與研究機構

本次赴日參訪的中央機關人事院、日本人事測驗研究中心，基礎能力測驗與新教養測驗均由該機關內部人員進行命題，並未委託學者專家命題，僅有專業科目的試題會遴聘學者命題，人事測驗研究中心為提供各地方自治體招募各類公務員的需求，更是開發了一系列的不同職務所需的適性測驗、通用性的性格特性測驗及職場適應性測驗。有專業穩定的測驗編製人員最大的優點就是可維持試題品質的穩定度。

開發 SPI 的日本 Recruit Management Solutions 公司亦是企業選才測驗編製領域之翹楚，該公司開發 SPI 試題的研究團隊約

30 人，多數為心理學領域，定期研究試題是否達到效果，如發現題材老舊或是已無法達到評量效果則會淘汰，同時還會為企業客製化編製特殊的取才測驗。其所累積多年的施測資訊，建立可靠的常模，讓施測的結果及預測的能力具有可信賴的信度與效度，也設計多種測驗方式供企業選擇。

(六)面對企業招募人才競爭促使政府重視人才招募策略

在少子女化浪潮席捲下，加上日本企業招募人才文化也特別歡迎大學或研究所畢業生選擇該公司作為第一個求職的對象，他們不在乎求職者是否已經取得畢業證書，日本大學生三年級就開始投履歷，這也使得日本中央或地方政府對公務員招募面臨企業的競爭，並不像我國以取得畢業證書(或在考試前取得)作為具備應考資格的認定，日本國家公務員是以年齡來作為認定具備應考資格，以 2023 年國家公務員綜合職或一般職大學程度可報考者只要年滿 21 歲即可報考，無論是大學研究所的年齡限制則為 30 歲以內，但均須在 2024 年 3 月底前取得學士或碩士學位始可入職。

以本次考察拜訪的日本人事院與總務省，在企業的競爭下，招募人才業務已是年度的例行性計畫，主要的招募策略與宣傳方法大概有走進大學辦理說明會、請現職同仁分享經驗並以軟性的訴求置於機關網頁上、機關體驗實習或業務現場見學增加對服務公職的興趣。地方自治體除了企業的人才競爭，還有中央機關的國家公務員招募考試的競爭，位於東京附近的地方自治體都會感受到此種壓力，本次考察的 2 個地方自治體神奈川縣廳與橫濱市役所距離東京僅 1 個小時車程，他們都有編製招募活動小冊，著重各種職種的介紹，且透過職員現身說法，配上生活照片，讓內容更有靈魂與溫度。

二、對我國考選制度變革的建議

(一)降低公務員考試障礙簡化筆試應試科目，並加強研議多元測驗方法

在社會變化快速、科技高度發展的當代，面對各方人才競逐，日本地方政府已積極減少考試障礙，視業務需求調整考試內容與範圍，對有志於參與公職考試者發出友善訊號。我國公務人員考選制度中應試科目經過多年的努力與學界及用人機關溝通，112年3月針對公務人員高普考，正式修正減列專業應試科目，原則上將公務人員高考三級考試專業應試科目減為4科，普考減為3科，此一作法可謂回應時代趨勢，對行之多年的應試科目做適度合理的調整，降低應試障礙增加有志於公職者之報考意願。

先進國家甄選公務人員採多元測驗方法之能力評估為其一致性趨勢，面試幾乎是所有考試過程中對於筆試無法評量的特質進行最後確認的程序。我國以專業科目筆試做為甄選公務員最重要的測驗方式，且占比居決定性地位，科目數量之多環諸先進各國也相當罕見。過多應試科目除造成應考人準備的障礙，亦會增加命題委員命擬相似題的機會，降低應試科目的「區別效度」，例如日本綜合職公務員第1次測驗僅考2科專業科目，但是在第2次測驗採用政策課題討論或企劃提案測驗，更能評量應考人綜合性的能力，又達到面試的效果，未來公務人員高考二級也可思考此種評量方式。

(二)放寬報考學歷及繳交語言能力證明時程，僅以年齡下限作為應考資格

至於其他降低考試障礙的具體策略，目前多項公務員考試報考人數逐年下降，與日本同樣面臨企業競逐人才的挑戰。我國高等教育普及率愈來愈高，高中職畢業即就業的比率逐年下降，甚至大學畢業考研究所也成為一個相當普遍的生涯選擇，應可思考放寬在大學或研究所畢業前就可參加考試，僅以年齡下限作為報考規

定。例如 21 歲就可以參加公務員高考三級考試，大約是大學三年級下學期，參加公務人員地方特考大約是大學四年級上學期，放榜後都在一年內能夠任職，最後以取得畢業證書作為申請分發為依據。另外目前有愈來愈多的國家考試類科綁定了語言能力資格檢定，如原住民族語言能力認證或英語能力檢定等，也造成報名人數大幅降低，在近年需要語言能力證明作為應考資格的公務人員類科報考人數變化情況可以得到證明。目前的應考資格規定在報名時至少要已參加語言能力檢定，考試前提供成績證明。在語言能力資格政策目前不變動的情況下，考試報名後到真正應考大約 3 至 4 個月，如果可比照畢業證書在應考日繳交，報名時不強制應考人先提出參加語言檢定之證明，應該可以使更多人得以順利報考。

(三)研議編製「公務人員性向測驗」替代共同科目之可行性

分析現行普通科目列考內容，可拆解為語文（國文、英文）及法學知識（中華民國憲法、法學緒論），語文涉及文意理解及人文素養，屬於知能領域；法學知識則屬於知識領域，測量的是公務人員依法行政的基礎能力，惟中華民國憲法及法學緒論內容則部分重疊。若從服務民眾應有廣泛性的知能與常識的角度觀之，法學知識所檢測的面向恐過於偏狹，且也較缺乏歸納分析、邏輯推理的評測功能，確有檢討空間。

面對資訊爆炸、知識更迭快速的時代，未來的人才必須具有思辨能力，運用跨領域的知識與知能，與他人合作，進行多樣化的學習。公部門需要的人才，更需能以跨域思維協調解決問題。我國現行考選制度偏重專業知識考評，錄取的公務員專業能力大多無疑慮，但在知識更新週期已縮短成兩三年的時代，評測記憶屬性知識是否為有效考選公務員的工具，尤其普通科目僅侷限於國文及憲法、法學緒論等範圍，值得省思。未來可研究編製「公務人員性向測驗」，融合現有普通科目的知識領域試題，並增加認知測驗內涵，加入通才取向所需的歸納分析、邏輯推理及創造思維能力的測量。

(四)逐步調整公務人員考試類科增加面試及其比重，並加強面試官培訓

日本各省廳的官廳訪問與地方自治體的面試也採多回合進行，面試是決定錄取與否的關鍵所在，此項做法代表用人機關完全掌握選才過程的決策權，遴選結果可符合機關期待。公務人才的能力與特質是多樣性的，更需藉由多元評量的方式加以確認，但若要將面試占分比率提高或是廣泛性的進行面試，例如高考三級以下等級之考試均需要面試，整體試務與測驗流程就需要改變，目前確有其難度。另外我國若完全採取面試來決定錄取者，應考人或社會大眾尚無法接受。

因此，在現制下可針對部分特殊的考試類科，例如訓練成本特別高或是需瞭解其表達能力、身心精神狀況增加面(口)試；另可就筆試併採口試之考試類科，提高口試占分比重，增加用人機關派員參與口試選才之措施等，以提高用人機關選才影響力，逐漸減少以筆試完全決定錄取的測驗方式。

(五)研議特殊公務員考試採行適性或人格測驗增進評量精確性

日本公務員考試無論是中央或地方自治體多廣泛使用人格測驗與適性測驗，人格測驗的使用時機或功能通常在面試之前，測驗結果提供面試參考；至於適性測驗是針對部分公務員類科評量其職場所需特殊能力與發展的潛力，目的在提供更科學化的評量工具以確保選進來的人才可以在機關適應良好，並作出更有效的貢獻。

目前我國僅有飛航管制人員第一試筆試錄取人員實施適性測驗係做為篩選的工具；國安情報人員則是針對新進及現職人員進行篩選、訓練及職務分配安置；調查人員對新進人員施測用以輔導、訓練及職務分配安置；外交領事人員對新進人員施測用以職務分配及安置；司法官對新進人員施測用以輔導及訓練。惟前開人格測驗或適性測驗因具有高度專業性，皆非由考選部施測。未來應先檢視公務人員中有那些特殊工作屬性需要進行人格測驗或適性測

驗，尤其是未來訓練成本高、工作需高抗壓性、與人民生命財產安全有高度相關者應予以優先考量。

(六)提升考選部測驗評量專業研究能量

日本的經驗讓我們瞭解到設立測驗評量機構，主要目的是在於確保評量公平性、穩定性、精確性與科學性，並提供給用人機關更多的資訊做決定。除此之外，對測驗評量結果的解釋與改進，對整體評量過程的監控以及研發各項評量方法更是機構主要任務。考選部擁有歷年各項國家考試完整的應考人作答資料及其他評量方法的回饋數據，也有很多值得研究之議題，例如多元評量方法在各種不同公務人員類科的採用與精進、如何協助命題委員增進其命題技術專業的提升、口試的分數配比與錄取之實證性研究，口試委員的訓練如何進行、考畢試題的測驗效果分析等等，若成立專業的測驗編製與研究部門，將能有系統地進行研究與累積研究成果加以採用，對於提升測驗評量效能有極大幫助。

現行部內單位於考試辦完試政試務流程後，緊接啟動下一次考試，對於考試成效沒有驗證的機制，缺乏持續追蹤分析。雖無法像日本或其他先進國家設置專業測驗機構一步到位，然考選部組織法修正後的條文，已優先規劃題庫管理處轉型成為「測驗發展司」，突破用人限制聘用測驗專業人員，進行重要評量方法或測驗改進之研究。

(七)研議友善活潑人性化的招募策略，優化國家考試宣導方式

在社會多元發展下，年輕人謀職有許多選擇，國家考試競爭門檻高，公務體系職場環境誘因不足，公部門鐵飯碗逐漸褪色，加上少子女化推波助瀾，取才優勢不再。同樣面臨相同困境的日本公部門，因甄選新進職員的任務落在各自機關身上，因此各機關極盡能事的使出渾身解數進行招募，各項招募策略活潑多元，且留意需回應新世代偏好，並突顯公務員工作價值與在該機關任職的魅力，對我國非常具有啟發性。

從日本政府部門各種招募策略中，我們嘗試找出合適做法，在既有的基礎上精進優化。例如：1. 依據不同公務人員考試類科，由考選部偕同用人機關派員共同宣導國家考試及業務特色，走進大學校園辦理各種說明會、討論會，也可思考在畢業季節重新參加大學的就業博覽會，加強宣傳力道。2. 繼續並擴大辦理預備文官團，讓更多學子能參加公部門業務學習之旅，也可與教育部青年署以及更多的公務機關合作讓更多有志公務機關的學子在暑假有實習的機會。3. 借鏡日本各機關編製精美招募小冊，彙集職員現身說法與職涯和生活實況，讓外界一窺公務員工作與面貌，重建公務機關工作價值與尊嚴，而非讓外界因不瞭解而對公務員工作加以否定，造成公務員在新鮮人就職市場上的聲量漸失。4. 利用多元媒體管道活化宣傳模式，不管是文字、圖像、影片的形式，將職員心聲或工作現況，透過網路及社群媒體發送，使更多年輕人接觸到真實的公部門，能夠逐漸去除大眾對公部門的誤解轉化成新時代人力資源的熱情、公開且專業有效能的正面積極形象。5. 由公部門年輕職員透過線上分享互動方式，與青年學子直接互動，分享準備國家考試、進入公職的經驗。

適逢考選部組織法修正案已經由總統公布，其中重要的變革之一便是增列公務人才招聘為考選部掌理事項，未來將增設一個科專責辦理相關業務，以主動招才、積極攬才為目標，加強人才招聘並與大學端合作培育公務人員等。考選部組織法在法制面與人力增補上已做適時的調整，往正確的方向前進，未來仍須加緊腳步，才能收穫優質人力進入公部門的果實。