

出國報告（出國類別：考察）

日本公務人員考試「基礎能力測驗及 新教養測驗編製」與「面試實施」 考察報告

服務機關：考選部
姓名職稱：許舒翔 部長
 黃立賢 研究委員
 王詩慧 副處長
 歐陽安琪 科長

考試院
姚立德 考試委員

派赴國家：日本

出國期間：112年2月19日至112年2月24日

報告日期：112年5月22日

摘要

本次考察行程共計拜會6個機關，包含2個中央機關（人事院、總務省）、2個地方自治體（神奈川縣、橫濱市）、1個財團法人（日本測驗研究中心）、1個民間公司（Recruit Management Solutions公司），內容多樣且豐富。此次赴日參訪機構所提供的考試方法與經驗若有可參採之處，將作為本部後續政策研議之參考。

本報告主要對於日本公務員中央與地方自治體採用的各項基礎能力測驗如基礎能力測驗、新教養測驗以及SPI測驗加以介紹，同時對於面試的評分與實際運作情形加以瞭解，並針對本次考察設定參訪的重點與問題，輔以日本政府機關人事單位網站所蒐集之資料，以及交流過程中獲得之一手資訊詳加論述，最後提出考察心得與建議。

關鍵詞:基礎能力測驗、新教養測驗、面試、SPI

目次

壹、前言	
一、問題意識與考察緣起-----	1
二、考察機關與行程-----	2
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 -----	5
一、基礎能力測驗與新教養測驗編製目的與編製方式-----	6
二、基礎能力測驗與新教養測驗之內容與特色-----	12
三、地方政府採用企業綜合適性測驗(SPI)-----	14
參、日本中央與地方公務員招募的面試實施方式 -----	19
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-----	19
二、總務省官廳訪問辦理方式與相關議題探討-----	22
三、地方自治體面試辦理方式與相關議題探討-----	26
肆、日本測驗專業機構的發展與運作 -----	33
一、日本人事測驗研究中心-----	34
二、日本企業募才測驗編製公司-Recruit Management Solutions-----	36
伍、其他考察相關議題 -----	42
一、國家公務員之人才招募策略-以總務省為例-----	43
二、地方政府公務員的人才招募策略-以神奈川縣廳與橫濱市役所為例-----	45
三、政府部門人才招募受新冠疫情影響之應對-----	49
陸、考察心得與建議 -----	50
一、考察心得（代結論）-----	50
二、對我國考選制度變革的建議-----	54
參考文獻 -----	59

附錄

附錄一 考察計畫-----	60
附錄二 考察議題訪綱-----	62
附錄三 考察行程表-----	91
附錄四 考察座談紀錄-----	94
附錄五 參訪行程剪影-----	144

附表

附表一 日本研究所及大學畢業國家公務員各次測驗方式一覽表-----	147
附表二 日本大學畢業專門職公務員各次測驗方式一覽表-----	148
附表三 日本高中畢業國家公務員（含專門職）各次測驗方式一覽表-----	149
附表四 日本特殊政策下的國家公務員考試各次測驗方式一覽表-----	150
附表五 日本神奈川縣 2023 年主要公務員考試一覽表-----	151
附表六 日本橫濱市 2023 年主要公務員考試一覽表-----	153

附件

附件一 人事院提供之綜合職國家公務員面試履歷表-----	155
附件二 人事測驗研究中心提供之面試評定表與面試卡-----	156
附件三 SPI3 測驗結果各種報告書-----	158
附件四 SPI3 報告書內容-----	159

表次

表 1 新教養測驗種類一覽表-----	10
表 2 2023 年新教養測驗統一考試日期表-----	11
表 3 橫濱市採用 SPI3 測驗考試各階段成績計算方式-----	17
表 4 橫濱市大學畢業程度考試（事務類）各階段成績計算方式-----	17
表 5 綜合職試驗必須評定項目的著重點-----	21
表 6 被錄取者的總務省官廳訪問流程表舉例-----	24
表 7 官廳訪問五等級評分標準對應說明表-----	26
表 8 日本人事測驗研究中心編製之各項輔助測驗-----	28
表 9 神奈川縣近 5 年 I 種測驗（行政類）預定錄取數和第 1 次測驗合格數-----	29
表 10 神奈川縣 I 種考試（行政類）各階段成績計算方式-----	30
表 11 神奈川縣秋季 I 種考試（行政類）各階段成績計算方式-----	30
表 12 橫濱市採用 SPI3 測驗各階段成績計算方式-----	32
表 13 橫濱市大學畢業程度考試（事務類）各階段成績計算方式-----	32
表 14 SPI3 測驗運用方式及流程一覽表-----	38
表 15 SPI3 的各種實施型態優缺點比較一覽表-----	41

圖次

圖 1 基礎能力測驗的試題建置流程-----	9
圖 2 新教養測驗試題編製採 PDCA 流程-----	10
圖 3 橫濱市役所於人才招募網頁發布實施 SPI 訊息截圖-----	15
圖 4 日本人事測驗研究中心組織架構圖-----	35
圖 5 總務省招募文宣「來自前輩的訊息」封面（綜合職採用案內 2023）-----	45
圖 6 2010 年起日本 22 歲人口數與神奈川縣 I 種考試報名人數的變遷-----	46
圖 7 橫濱市平成 24 年(2012)-令和 4 年(2022)公務員考試報考人數與競爭率-----	47

壹、前言

一、問題意識與考察緣起

依據公務人員考試法第 10 條規定，我國公務人員國家考試「各種考試得採筆試、口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他方式行之。除單採筆試者外，其他應併採二種以上方式」。綜觀目前公務人員考試多數類科仍以筆試作為錄取依據，例如多數公務人員高等考試三級考試暨普通考試、特種考試地方政府公務人員考試；併採口試的如較高等級的公務人員高等考試一級與二級考試或需語言(外語)能力的公務人員考試客家事務行政類科、特種考試外交人員考試、外事警察類科；併採體能測驗如鐵路人員與多數的警察特考類科；併採口試及體能測驗如特種考試的國安人員、海巡人員與調查人員考試，其餘併採實地測驗、心理測驗或審查著作發明之類科占極少數，例如公務人員的技藝與廣播類科採實地測驗、民航人員考試飛航管制人員類科的體格檢查複檢項目採心理性向測驗、公務人員高考一級考試採審查著作與發明。因此，筆試與口試仍為國家考試最常採用的評量方法，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；第二為若筆試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)目前似乎尚未完全受到社會大眾接受，主要的論點為面試委員主觀性太高、結構性不夠。以目前的公務人員考試應試科目觀之，區分為普通科目(即為共同科目)與專業科目，公務人員考試專業科目檢討修正減科部分已在民國 112 年完成法制作業，將於 113 年正式實施，普通科目希望測得的公務人員所需之共通性能力成為下一個考選改革的焦點。另無論是企業或是先進國家通常將面試占極高的配分比例或錄取的關鍵由面試評量決定，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。

本部曾於 106 年組團赴日本考察公務人員考試相關制度，在日本公務人員考選部分，所獲得的結論與心得包括：一、國家公務員分為綜合職、一般職、專門職與中途任用等任用管道與職類；二、國家公務員多設有嚴格的報考年齡；三、國家或地方政府均採多元考試方法；四、國家公務員或地方政府公務員第一次筆

試多採基本能力測驗，包含知識與知能的測驗，主要目的在評量公務員共通性能力；五、日本公務員考試類科設置與應試科目較我國為少；六、國家或地方公務員考試均相當重視面試；七、普遍性採取人格或各項特殊適性測驗；八、中央與地方均設有專門命題的部門或機構；九、國家公務員考試的專門科目申論題型變化較多；部分地方公務員考試設有需要專門職業證照始得應考之專門職種考試(許舒翔等，2017)。基於前一次考察日本公務員考試相關制度的規劃實施情形，並評估我國國情與應考人接受度，亦不斷加強各項政策論述並與利害關係族群展開對話，選擇亟需調整之考試制度與測驗方法加以改革，近年來已完成減少公務人員高普考應試科目、所有公職專技人員考試科目數降減齊一化並增加面試配分比重的做法。

有鑑於政策的成功推動需要完整的「規劃」與「執行」，雖然在前次赴日考察中，瞭解到無論人事院或地方自治體舉辦的考試第一試多要進行基礎能力測驗或教養測驗(統稱為基本能力測驗)，要成為綜合職與一般職的國家公務員仍需申請「官廳訪問」，要成為地方公務員須經多次面試。但面試的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與事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，本部於 111 年 10 月開始規劃日本公務人員考試「基礎能力測驗及新教養測驗編製」與「面試實施」考察計畫(如附錄一)。前次考察的重點在於制度規劃面的瞭解，本次赴日考察的著重點在測驗編製方法與面試的「執行面」。另日本亦面臨少子女化及高齡化問題，政府部門招募新人有多樣化的招募活動，利用此類活動來尋找人才、吸引人才，其效益如何？是否因此招募到更有志於公共服務且符合工作職能的公務員，亦為考察要項。自 2020 年起，臺灣已連續兩年呈現人口負成長，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，日本各省廳及地方自治體的公務員招募措施，或可作為未來我國進行國家考試宣導及招募公務人力之精進參考。

二、考察機關與行程

本次赴日考察兩大重點，一為公務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。基本能力測驗的命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？基於前述的問題意識思考，以及行政上的可操作性，此次考察行程的設計，規劃考察中央機關及地方自治體編製基本能力測驗的實際經驗及面試的實施，中央機關擬拜訪人事院、總務省、文部科學省及經濟產業省；地方自治體規劃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」。

經事前擬具考察議題項下的詳細問題，翻譯成日文後(如附錄二)，先請駐日本代表處及駐橫濱辦事處遞交給擬參訪機關並經多方聯繫，獲人事院、總務省、神奈川縣廳、橫濱市役所及人事測驗研究中心回應，同意本部進行相關議題參訪及意見交流，原規劃考察文部科學省與經濟產業省官廳訪問實際運作情形的行程，在聯繫過程中日本台灣交流協會表示中央機關的官廳訪問實施方式差異不大，兩機關予以婉拒。另與橫濱市役所聯繫時，意外得知其於 2023 年開始，在原有人才招聘考試年度計畫中，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)之事務類考試第 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(考察行程表如附錄三、各參訪機關與公司的訪談紀錄如附錄四)。考察訪談對象依序包括：

(一) 人事院

人事院隸屬於日本內閣，因法律賦予其超然之地位，其決策制定係以三位人事官為主之合議制。人事院其下設人材局，負責國家公務員的招募業務，人材局內設有「測驗部」專責辦理國家公務員考試，此部門負責開發研究與試題研發，包括基礎能力測驗及專門測驗(測驗題與申論題)，並研發其他測驗方式如課題討論測驗、企劃提案測驗的試題與評量方法，最重要的大學及研究所畢業的綜合職與一般職公務員面試，其實施基準與評分方式也是由該機關負責訂定與修正。2 月 20 日上午，受訪談之出席人員為人事院人材局首席試驗專門官安部哲弥、事務總局國際課國際專門官下野剛史。

(二) Recruit Management Solutions 公司

該公司於 1963 年開始發展適性測驗事業，該項測驗主要應用於應屆畢業生的求職、企業的採用方面，1974 年開始開發企業綜合適性測驗 SPI(Synthetic Personality Inventory)，著重人格面、能力面評量而開發的性向測驗。2 月 20 日下午，受訪談之出席人員為人力資源評估解決方案統括部部長園田友樹、經營企劃部廣報總務組經理小川明子、行銷組經理有本倫子。

(三) 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(非以營利為目的之民間法人)，對地方公家單位並無權限(與地方自治體的供題屬契約關係)。1975 年設立

的人事測驗研究中心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各項專門測驗、教養測驗、新教養測驗、適性測驗與性格測驗。2 月 21 日下午，受訪談之出席人員為代表理事千葉恭裕、業務執行理事鈴木英司、研究開發本部長渡邊光明、檢查・資格職部門長江波戸亮子、教養・行政部門長渡邊誠一、企畫部門長山崎裕子。

（四）神奈川縣人事委員會

神奈川縣比鄰東京都，人口約 2300 萬，是僅次於東京都的地方自治體，縣內兼有先進科技尖端產業重鎮及人文古都。為了吸引民間企業的求職者無須特別準備地參加神奈川縣廳公務員考試，2021 年起於秋季 I 種考試採用新教養測驗中的 Light 測驗。2 月 22 日上午，受訪談之出席人員為人事委員會委員長小池治、人事委員會事務局長仲谷政二郎、人事委員會副事務局長兼總務課長新川容子。

（五）橫濱市人事委員會

橫濱市位於神奈川縣內，人口約 377 萬，是政令指定都市之一，以國際貿易港帶動經濟繁榮，市政建設進步。為突破招募公務人才的困境，在原有的考試之外，2023 年首次實施 SPI 測驗，期待與企業競爭人才，招募多元有創意的公務人員。2 月 22 日下午，受訪談之出席人員為人事委員會事務局長伊藤友道、人事委員會事務局調查任用部長能條嘉幸、國際局國際政策部擔當部長宮島弘樹、人事委員會事務局調查任用部任用課長阿部康裕。

（六）總務省

總務省是日本中央省廳之一，2001 年由總務廳、郵政省、自治省「三合一」組織整併後而誕生的政府機關，其主要管理範圍包括行政組織、地方行政與財政、選舉制度、情報通信、郵政事業、統計等。2 月 24 日上午，受訪談之出席人員為大臣官房秘書課企畫官岡宏記、大臣官房秘書課係員中村雄人、國際戰略局國際協力課課長補佐加藤陽介。

本次考察行程前後 6 日，共計拜會 6 個機關(含團體與公司)，包含 2 個中央機關、2 個地方自治體、1 個財團法人、1 個民間公司，內容多樣且豐富。全程幸獲駐日本代表處、駐橫濱辦事處鼎力協助，費心聯絡參訪機構，尤其在疫情稍歇，國內各界訪日活動頻繁之際，百忙中尚且分身處理此次豐富充實的考察行程，本團所有團員深刻地感受外交人員的辛勞，由衷感佩。

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（包括知識、語文及非語文邏輯部分），國家公務員考試採「基礎能力測驗」；地方公務員考試採日本人事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」，供地方政府依據公務員職類所需能力選用不同測驗。日本多數公務員甄選有年齡嚴格限制(22 歲以上 30 歲以下)，但為了與企業競爭求才，或增補一些缺少的技術職類人才，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，提供機會進入公部門，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，亦有嘗試性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階段的測驗項目(詳附表一至六)，俾能完全瞭解各項基本能力測驗與面試在整體考試程序中所占之角色與份量，並歸納出幾項重點：

- (一) 國家公務員或地方政府公務員考試均相當重視基本能力測驗，亦即公務員須具備的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) 綜合職國家公務員會採更多元的測驗方式如政策論文、政策課題或企劃提案，有些測驗方式需口頭報告接受詢答。
- (四) 無論是國家公務員或地方公務員均依照考試類科特殊職能需求加入各項適性測驗、體能測驗或特殊性測驗，國家公務員進行面試前通常要進行人格測驗，地方自治體有採取者，亦有不採取者。
- (五) 國家公務員與地方公務員測驗階段多分為 2 次測驗，少數設有第 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，地方公務員考試多採各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(科目)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的面試)；國家專門職與地方公務員面試占分比例幾乎是錄取的關鍵。
- (七) 因一般公務員考試的年齡有 30 歲的嚴格限制，另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，辦理身障考試；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，讓已有工作經驗的優秀人才轉入公部門工作，人事院會依據各省廳需求辦理，各省廳也可自行辦理，但每年的類科可能不同。

- (八) 日本各地方自治體因具有充分的自治權力，考試的類科設置與測驗方式、科目占分比例均自行決定，各自治體差異很大，甚至目前也有 43 個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

基礎能力測驗是為了評量國家公務員的知識與思考邏輯共通能力，所有測驗的試題由人事院自行編製，約有 40 位人員從事此一測驗的編製，有各種學科背景的人員，一半人員從其他各省廳借調至人事院，參考每一年每年的測驗結果分析，製作下年度所需試題(人事院人材局首席試驗專門官-安部哲弥)

日本人事測驗研究中心提供各地方自治體各項公務員考試的各項測驗與試題，大約有 85%的地方自治體採用，其中教養測驗相當廣泛應用的公務員基本能力測驗，2018 年轉型編製新教養測驗，2021 年新增 Light 測驗，目前由本中心研究開發本部負責編製及維護，負責編製的專職人員約有 20 人左右。(日本人事測驗研究中心研究開發本部本部長-渡邊光明)

(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分為 I 類考試、II 類考試、III 類考試(I 類相當於大學可應考等級較高之高等甲種考試、II 類針對大學畢業生舉行的第二級考試、第三級則為高中職畢業層級的 III 類考試)與其它特種專門職招募考試(如皇宮侍衛、稅務人員、刑務官(類似我國監獄官)…)，2012 年後將國家公務員考試設計為為綜合職(分大學畢業與研究所畢業)、一般職、專門職等考試，並在一般職與部分專門職職位中加入有工作經驗者可應考的社會人任用考試。2012 年以前的公務員考試的第 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所使用的測驗名稱為「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的應試資格，共編製 11 套的基礎能力測驗，題數不同，最少 30 題，最多 50 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、不同應考資格均需接受基礎能力測驗，人事院官員認為國家公務員除了具備專業知識外，服務一般民眾更應有廣泛性的知能與常識，不能脫離民眾的生活太遠。因此，公務員考試第1次測驗的應試科目中必須有基礎能力的評量，通過基礎能力測驗的應考人(部分加上其它不同型態的測驗題型式專業科目的專門測驗)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，較屬於一種普通性向(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)。以目前通用性的普通性向測驗為例加以比較，包括語文推理、數量推理、抽象/視覺推理、短期記憶等，測量的主要功能著重於廣泛的知識、判斷力、專心、抽象思考、立即的回憶、字詞理解的水準、細節的機敏力、非語文空間的察覺力與整體關係的分析力，與基礎能力測驗的知能領域相當類似。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，有足夠的知識與能力面對時代變遷，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

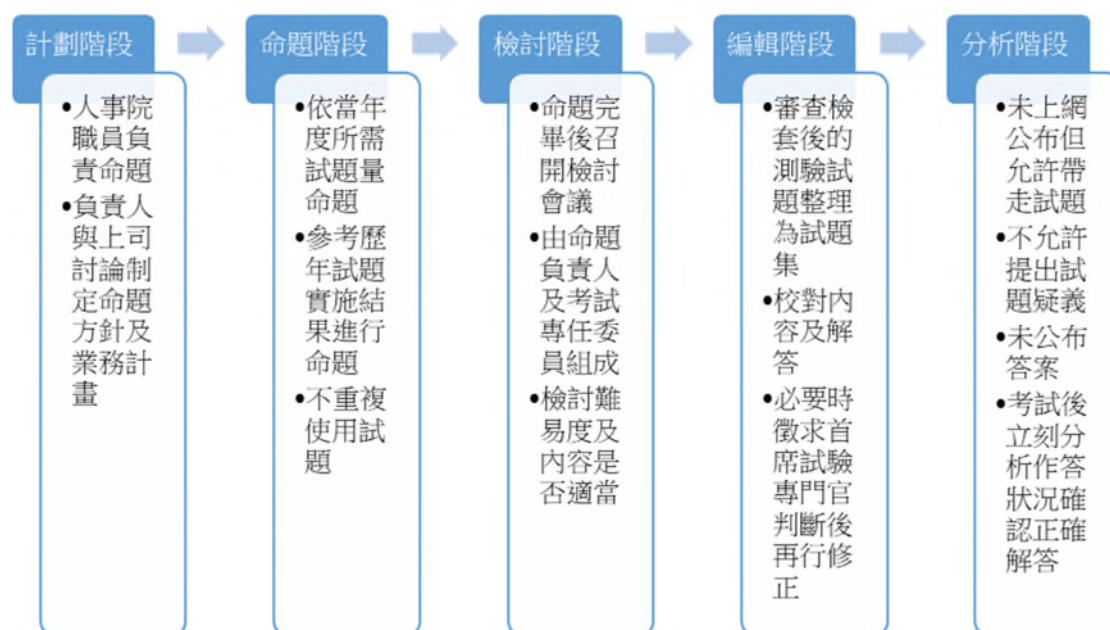
此類五選一的測驗式試題，均由人事院專職的測驗專門官負責命題，並未有題庫與命題大綱，至於基礎能力測驗的試題建置流程，大約可分5階段進行(如圖1)：

- (1) 計劃階段: 人事院專職命題人員大約有40人，命題委員理科與文科背景均有，一半為人事院公務員，另外一半為由各省廳借調的公務員參與命題，為期3年，例如農林水產省借調人員就以命擬理科(自然領域)為主，與相關領域專長之考試專門官共同討論試題內容。筆試作答時間會依照招募考試種類與試題數量而有所差異，將視此情況調整試題難易度。負責人在與上司(首席測驗專門官)討論並制定命題方針，須根據業務計畫決定命題完成期限、評估檢討會的日程等相關事項。根據上年度的實施結果，將平均正確解答率控制在目標範圍(40-60%)內，並考量各領域的難易度進行命題。
- (2) 命題階段: 依據當年度所需試題數量，進行命題作業，亦即明年度要使用之試題今年就須開始研發，命題是持續性的工作，一年所需套數約11套，所需題數依學歷別與職類別(例如綜合職或一般職)有所不同，應試時間也不同，題數有30題、40題與54題三種類型，每年實際測驗共需424題，也會多做一

些試題以供討論修改或替換。具體命題作法會參考歷年試題的實施結果，確認參加測驗者的平均水準，參考大學及高中基本講義教科書擬定草案。特別是需選出正確解答的選擇題，須確認是否有複數選項的可能性。每一年所使用的試題都是新研發的，並未有重複使用的問題，而相同的概念經過研發創新也會變成可使用的新試題。

- (3) 檢討階段: 命題完畢後召開檢討會議，成員由命題負責人、考試專任委員，共計5-8人組成，所有成員須事先進行預習及解答再行出席檢討會議。每一測驗試題，皆需進行多次、每次30-60分鐘的檢討，修正處須併同修正理由正確地記錄，檢討重點難易度與內容是否適當，試題的難易度與應考人學歷程度及各職類公務員所需能力有關，命題範圍以高中畢業所學過的知識內容為主，當然有時也會包括大學曾經學過的內容。難易度的掌握則依據以往考畢試題作分析再依命題委員經驗調整。
- (4) 編輯階段: 將審查檢討後的測驗試題整理成一份考試試題集，完成後發派印刷並進行校對，雖沒有進行正式預試但在編輯期間由數名委員進行修審題，檢查解答確認內容有無錯誤。若有必要時徵求首席試驗專門官的判斷後再行修正，確認試題集的內容是否可能有內容的重複或有暗示解答的疑慮；五選一的問題中，正確選項的編號是否有出現頻率上的偏頗；同時確定的原稿與印刷校對的稿件內容是否一致，並由多數位委員再次進行考試試題的解答，確認是否可能有誤植的情況。
- (5) 分析階段：基礎能力測驗施測以後並未有上網公布之措施，惟允許應考人將試題帶走，形成另外一種的試題公布方式，但比較特別的是，雖試題已曝光但並不允許應考人提出試題疑義，也未公布答案(惟本報告撰寫過程中搜尋日本人事院網頁參考資料時，發現各職類公務員招考簡章中已載明基礎能力測驗公布答案，為期一週)。為求有爭議之試題盡量降低，提升考試公平性，考試實施後立刻分析作答狀況，確認視為正確解答的選擇項目無誤(若開會討論仍有內部爭議時則排除該項爭議題目重新進行計分)，計算出平均正確解答率，以作為下一年度命題時的參考。

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，除了少數地方自治體如東京、大阪，因資源較豐富、財政狀況較佳，可自行籌辦編製測驗事宜外，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次測驗筆試的新教養測驗共包含5類，由地方自治體依公務員職類採用。在2018年以前教養測驗有4種，第1類教養測驗是給大學畢業者使用，第2類教養測驗使用者為大學、短大與專科畢業者，第3類與第4類教養測驗均提供高中職畢業者使用，但內容有差異。2018年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（如表1），無論是教養測驗或新教養測驗其設計理念及目的都是由於地方公務員有相當高的機率通過工作輪換在各個部門工作。因此要求他們具有廣泛的知識、興趣和靈活的思維能力，目的在評量作為地方公務員履行職責所需的能力，命擬各種領域試題測試其知識與思考邏輯能力，此部分與國家公務員考試編製基礎能力測驗的思維相同。此外，比起原有的教養測驗，各種時事瞭解的考題更廣泛、可將地方知識、邏輯思維能力的考題都涵蓋其中。新教養測驗設計理念和目的與原有的教養測驗不同處，是隨時代變遷及地方自治體需要重新選擇適合的內容，編製五種不同程度的一般公務員通用性向測驗，以利招募到多元化的人才。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，

降低報考門檻，增加其靈活度。目前在實務運用上，因新教養測驗推出時間尚短，地方自治體選擇教養測驗或新教養測驗者均有，但新教養測驗採用比例逐年增加中。

表 1 新教養測驗種類一覽表

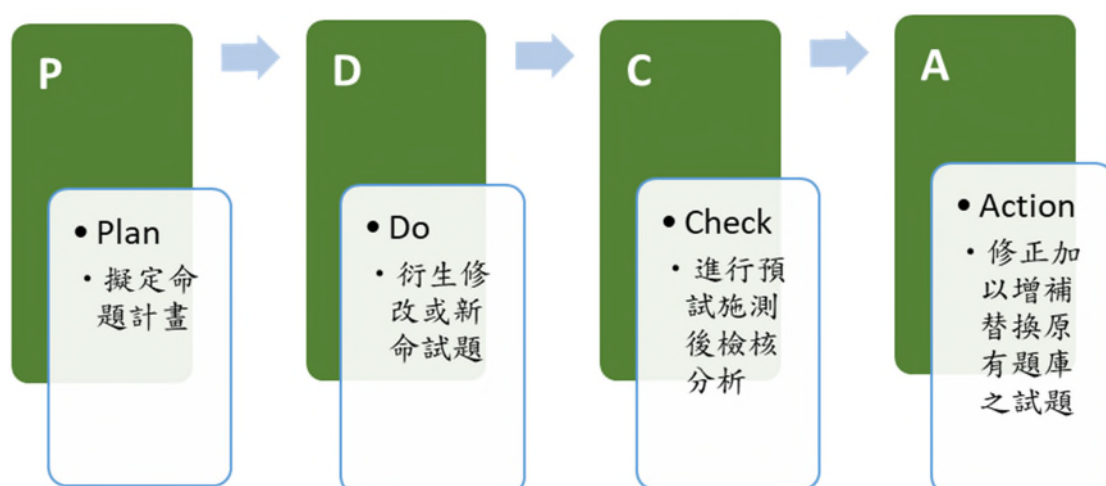
種類	適用學歷程度	測驗內容
Standard- I	大學畢業以上	知識領域：時事、社會・人文、自然等一般知識計 20 題 知能領域：文章理解、判斷・數的推理、資料解釋等能力計 20 題
Standard- II	高中畢業以上	
Logical- I	大學畢業以上	知識領域：時事、社會・人文、自然等一般知識計 13 題 知能領域：文章理解、判斷・數的推理、資料解釋等能力計 27 題
Logical- II	高中畢業以上	
Light	高中畢業以上	包含社會議題的關心與理解 24 題、語言理解與應用能力 18 題、邏輯思考能力 18 題

註：引自日本人事測驗研究中心試驗問題的利用案內(2022)及該中心網頁(2023)。

2. 編製方式

新教養測驗試題編製流程採 PDCA(Plan、Do、Check、Action，如圖 2)的命題編製流程，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。目前該中心命擬新教養測驗的部門為研究開發本部，大約有 20 位專職人員，各種學科背景都有，每一套新教養測驗規劃命題小組大概約 3-5 人為一個小組，在小組中討論試題內容適當性與正確性，難易度是否恰當。該中心表示命題是以領域區分，並無法製作命題大綱，但會公布例題，新的測驗編製出來也會有試題範例公布在網站上。新試題正式使用前經過小規模預試與修改，因試題不公布，使用過後的試題也會再做分析，做為未來調整難易度之用。

圖 2 新教養測驗試題編製採 PDCA 流程



事實上，雖然各地方自治體自行舉辦考試，但新教養測驗統一考試日期經協調一年只有三天(次)，以 2023 年為例，考試日期為 7 月 9 日、9 月 17 日及 10 月 15 日(如表 2)，每一次以 5 套測驗計，一年就是 15 套，每一次所需試題最大量 220 題，一年最多採用 660 題。試題使用過後會進行難易度與鑑別度分析，可重複使用。人事測驗研究中心表示，因試題不公布，經過試題分析的數據可提供作修正試題之用，或發展新的測驗試題。日本有公務員考試補習班，多次曝光之試題仍然會予以淘汰重新命擬試題，完全不修改重複使用不太可行。

表 2 2023 年新教養測驗統一考試日期表

は特別科目を除くすべての試験・検査を提供できる日
 は統一試験日
 はすべての試験・検査を提供できない日(試験実施が不可)
 は検査だけを提供できる日

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
日							1						日
月		1					2			1			月
火		2			1		3			2			火
水		3			2		4	1		3			水
木		4	1		3		5	2		4	1		木
金		5	2		4	1	6	3	1	5	2	1	金
土	1	6	3	1	5	2	7	4	2	6	3	2	土
日	2	7	4	2	6	3	8	5	3	7	4	3	日
月	3	8	5	3	7	4	9	6	4	8	5	4	月
火	4	9	6	4	8	5	10	7	5	9	6	5	火
水	5	10	7	5	9	6	11	8	6	10	7	6	水
木	6	11	8	6	10	7	12	9	7	11	8	7	木
金	7	12	9	7	11	8	13	10	8	12	9	8	金
土	8	13	10	8	12	9	14	11	9	13	10	9	土
日	9	14	11	9	13	10	15	12	10	14	11	10	日
月	10	15	12	10	14	11	16	13	11	15	12	11	月
火	11	16	13	11	15	12	17	14	12	16	13	12	火
水	12	17	14	12	16	13	18	15	13	17	14	13	水
木	13	18	15	13	17	14	19	16	14	18	15	14	木
金	14	19	16	14	18	15	20	17	15	19	16	15	金
土	15	20	17	15	19	16	21	18	16	20	17	16	土
日	16	21	18	16	20	17	22	19	17	21	18	17	日
月	17	22	19	17	21	18	23	20	18	22	19	18	月
火	18	23	20	18	22	19	24	21	19	23	20	19	火
水	19	24	21	19	23	20	25	22	20	24	21	20	水
木	20	25	22	20	24	21	26	23	21	25	22	21	木
金	21	26	23	21	25	22	27	24	22	26	23	22	金
土	22	27	24	22	26	23	28	25	23	27	24	23	土
日	23	28	25	23	27	24	29	26	24	28	25	24	日
月	24	29	26	24	28	25	30	27	25	29	26	25	月
火	25	30	27	25	29	26	31	28	26	30	27	26	火
水	26	31	28	26	30	27		29	27	31	28	27	水
木	27		29	27	31	28		30	28		29	28	木
金	28		30	28		29			29			29	金
土	29			29		30			30			30	土
日	30			30					31			31	日
月				31									月

「2024年3月に高等学校を卒業される方」を対象とする採用試験に使用される問題集等については、新規高等学校卒業者の就職に関する申し合わせの趣旨に鑑み、2023年9月16日以降の提供とさせていただきます。

註：引自日本人事測驗研究中心網頁(2023)。

二、基礎能力測驗與新教養測驗之內容與特色

基礎能力試題分為知能與知識兩領域，難易度、題數與應考人學歷層級、類科特性所需能力加以區分，例如學歷分為研究所、大學及高中職；命題範圍以高中畢業所學過的知識內容為主，當然有時也會包括大學曾經學過的內容。難易度的掌握則依據過去考畢試題作分析再依命題委員經驗調整。(人事院人材局首席試驗專門官-安部哲弥)

新教養測驗的編製包括Standard- I (大學畢業採用)、Standard- II (高中畢業採用)，知識領域與知能領域各20題(共40題，採五選一測驗式試題，作答時間2小時)；Logical- I (大學畢業採用)、Logical- II (高中畢業或大學畢業均可採用)，知識領域13題，知能領域27題(共40題，採五選一測驗式試題，作答時間2小時)；最特別的是新開發的Light測驗，雖然題數較多有60題但難度較低，採四選一測驗式試題，但作答時間僅有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，希望可利用在較低階職類或是民間轉公職的測驗。(日本人事測驗研究中心研究開發本部本部長-渡邊光明)

(一)基礎能力測驗的內容與特色

人事院所編製廣泛應用於國家公務員或專門職公務員的基礎能力測驗，均置於第1次筆試測驗階段，在該階段通常併有測驗式題型的專門測驗(類似我國的專業科目測驗題)，少數綜合職或一般職公務員職類及專門職公務員會採其他申論題型測驗(各式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，作為進入第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。在人事院舉辦的考試中，儘管第1次的專門測驗依據人才甄選所需能力採取不同測驗形式，但基礎能力測驗無論是國家公務員、專門職公務員或是依學歷區分的公務員考試，全部均需接受基礎能力測驗。

再檢視基礎能力測驗的試題內容領域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)。不同職類公務員共計編製11套基礎能力測驗，有幾項內容特色說明如後：

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30題高於知能題24題。
2. 國家公務員綜合職與一般職的知能試題含英文的文章理解，其他專門職公務

- 員或高中學歷考的基礎能力測驗並無英文的文章理解題。
3. 專門職或高中畢業參加的公務員基本能力測驗多為 40 題組成，知識題與知能題各占一半，僅有少數的專門職公務員如大學畢業的皇宮護衛、法務省專門官、財務專門官、國稅調查官、係長級人員與外務省書記官的知能題比例高於知識題比例。
 4. 綜合來看，知能題的難度高於知識題，等級較高的國家公務員或所需能力較高的專門職公務員，知能題列考數量高於知識題。

(二)新教養測驗的內容與特色

新教養測驗的Standard- I (大學畢業採用)、Standard- II (高中畢業程度以上採用)，知識領域與知能領域各20題(共40題，採五選一測驗式試題，作答時間2小時)，知識領域的試題包括時事、社會、人文和自然領域，知能領域的試題包括文章理解、判斷、數的推理與資料解釋；Logical- I (大學畢業採用)、Logical- II (高中畢業程度以上採用)，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，採五選一測驗式試題，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，採四選一測驗式試題，但作答時間僅有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，希望可利用在較低階職類或是民間轉公職的測驗，但建議與適性測驗與人格測驗組合使用。綜合來看，若希望能同等地評估廣泛的知識和思考能力等方面，推薦使用Standard- I、Standard- II；希望能重視理論性思考等知能領域，推薦使用Logical- I、Logical- II；希望能確認具備基本的認知能力與建立較少負擔感的考試讓更多的應考人參與則推薦使用Light測驗。

再就適用類科來看，人事測驗研究中心所編製的新教養測驗有使用上的建議，例如大學畢業事務職類公務員較適用Standard- I；高中畢業事務職類公務員較適用Standard- II；另外同樣是事務職類，當新教養測驗與專門測驗同時置於第1次測驗時，事務職類某些類科較需邏輯思考力者建議採用Logical- I；技術職類為使參加新教養測驗負擔較輕，規定大學畢業才能考的類科，則建議Logical- I、Logical- II或Light均可採用；另有需要專門職業證照才能考的公務員為了減少準備負擔，同樣建議採用Logical- II或Light測驗；對於社會人考試(自民間轉職)或僅是要瞭解其基礎能力的較低階考試均建議採Light。但實務上是不同自治體相同職類公務員新教養測驗選擇上可能也有所差異，選擇自主性相當高。

就新教養測驗的各領域與內容分析，Standard 測驗的試題知識領域和知能領域的題目比例是各占一半，知識領域更重時事，但不會考關於「古文」、「哲學」、「文學」、「藝術」及漢字、諺語等的讀法題，該項測驗相當理想地平衡與時事、社會/人文和自然相關的廣泛常識問題，以及與知能(思考邏輯)相關的問題，例如文章理解、判斷/數的推理和資料解釋。而在 Logical 測驗的試題中，知識領域和知能領域的題目比例大約是 1:2，該項測驗更側重於邏輯思維、理解力、判斷力等知能方面的驗證，所以 40 道題中有 27 道題屬於知能領域。另一方面，在知識領域，沒有編製自然領域的試題，這是因為 Logical 偏重於知能領域，知識領域的題目較少，考慮到應考人的負擔，希望以更有效率的方式測試與工作更密切相關領域的知識；自然領域因和熟悉的相關常識可以歸類作為時事的主題並設計為知識領域的試題(例如碳權與節能減碳之議題)。而 Light 測驗是為滿足地方自治體確保多樣化人力資源的需求而開發的一系列試題，與以往的教養測驗相比，它包含了更多的基礎和常識性問題，希望在民間企業任職者當有轉公職意願時，參加地方公務員的考試更為容易。

另外在新教養測驗的計分上，值得注意的是各地方自治體合併計分比例都不同，採原始分數計算的較多，多數第 1 次測驗都有新教養測驗，不同職類新教養測驗與專門測驗所占比例合併計分方式均有差異；更特別的是地方自治體的各次測驗均以原始分數計算，有各次測驗併計的做法，也有加總第 1 次與第 2 次測驗分數進入以面試成績決定錄取者的作法，但作為進入第 2 次測驗占分比極高的各類型新教養測驗，在與面試併計時，面試就占決定性因素，無論是新教養測驗或專門測驗都會大幅地降低配分比。

三、地方政府採用企業綜合適性測驗(SPI)

企業綜合適性測驗為日本 Recruit Management Solutions 公司開發，提供日本企業招考新人時使用，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的人格理論，基於日本社會文化而設計的性向測驗及人格測驗，目前日本約有 15,000 家企業使用此測驗做為招募職員的篩選工具。近年部分地方自治體捨教養測驗而改採 SPI3，其動機係出於友善應考人，使更多的人無須額外準備公務員考試也能報考。有關 SPI3 的內容及特色，後續章節有更深入的介紹。

日本的地方自治體於自治事項自主性極高，就公務員人才招聘而言，可各自就其需要設計獨特制度。以本次考察的橫濱市役所為例，為人事測驗研究中心的贊助會員，除了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類科，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

因為要考公務員真的非常難，為了要準備公務員考試，有些人還要到專門針對公務員考試的補習班上課，也就是同時上大學還要上補習班。為了讓考試能夠容易一點，所以才會想要找到這些從來沒有想過要參加公務員考試的人來嘗試看看，因此主要就是想招攬這些只想考民間企業的人。(橫濱市役所人事委員會事務局長-伊藤友道)

橫濱市役所的人才招募，於 2023 年有很大的轉變，除了大學畢業程度專業取向的技術職類如土木、建築等，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「事務類」。橫濱市役所於人才招募的網頁上(如圖 3)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。基於這樣的背景，以 2023 年橫濱市職員錄用考試為開端，除以往實施的考試外，還設特別名額採用 SPI3。這一舉措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。」

圖 3 橫濱市役所於人才招募網頁發布實施 SPI 訊息截圖

實施大學畢業生就業考試專項實施框架【SPI 型】和成人就業考試專項實施框架【SPI 型】

最後更新於 2022 年 11 月 25 日

關於從 2023 年起新實施的橫濱市職員就職考試，我們將實施兩種考試，讓希望就職或跳槽到私營公司的人更容易接受！～



註：引自橫濱市役所職員招聘信息網站(2023)。

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 SPI3 由許多民間企業採用作為第 1 次筆試的測驗，在日本國內接受該項測驗的人數是最多的，所以對一般的求職者(也就是原本沒有將報考公務員列為選項的人)來說，也許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 Recruit Management Solutions 公司全國各地的測驗中心參加測驗，也可以在一定期間

內自行選擇可施測日期，提升應試的便利性，這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。

對於使用 SPI3 期待的效果，據橫濱市人事委員會表示，近年報考人數逐漸減少，而且市役所也需要更多可以應對複雜多樣行政難題的人才。所以就在原有的考試上，另外採用民間企業普遍使用的方法，讓準備民間企業考試的人，沒有負擔地參加市役所的人才招募考試，增加更多人的報考機會，期望有多樣性特質的人來參加職員考試，藉此錄取更多元、思考具有彈性的人才。但值得注意的是，報考【新規】SPI3 的公務員考試，當年度不能再報考一般的公務員考試，即使報考，一般考試的申請亦將無效。

(二)SPI3 和教養測驗各有功能

橫濱市役所為何舉辦的考試部分職種不列考教養測驗、部分職種又採用教養測驗？其理由是因為教養測驗出題範圍非常廣，包含知能領域與知識領域，對於一般公務員考試仍是必要的對策，公部門具有公權力且掌握行政資源，而服務民眾應具有廣泛性的知能與知識，且不能脫離民眾的生活太遠；再者教養測驗表現較好者，較有足夠的能力面對外在變遷，處理各種不同的事務，列考教養測驗仍有必要。橫濱市人事委員會表示，一般而言，只有立志進公部門選擇投考公務員考試的求職者才會特別準備教養測驗，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類科職位，如土木、建築、機械、電氣等，於是不採教養測驗同時亦未採用 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類科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的市民有更多選擇機會留在橫濱市工作，為橫濱市服務。

(三) SPI3 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 3）。

表 3 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 (SPI3)	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

註：引自 2023 年橫濱市職員（社會人）採用試驗特別實施【SPI 方式】說明。

相較通才取向之一般考試事務類的比例(如表 4)，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 4 橫濱市大學畢業程度考試（事務類）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

註：引自 2023 年橫濱市職員（大學畢業程度等）採用試驗情報。

（四）其他自治體使用 SPI3 的情形

橫濱並非第一個採用 SPI3 的地方自治體，就橫濱市役所瞭解，其他的地方自治團體亦有採 SPI3 的情況，20 個政令指定都市中，在大學畢業程度的考試上，大概有一半約 9 個城市有使用 SPI3 的方法來招考部分職種公務員，其中採用電腦測驗方式的，除了橫濱市之外有四個城市，即神戶市、北九州市、福岡市、岡山市；在社會人士(社會人採用試驗)的招考上，因為其名額比大學程度招考的名額少，目前只有大阪市及神戶市兩個城市採用 SPI3。除此之外，比較小的市町村自治體，最近幾年有逐漸導入 SPI3 的情形。

（五）彈性的測驗機制

對於作為公務員基本能力測驗的性向測驗，究竟應採為公務員考試專門設計抑或採用民間企業設計的測驗？可以從經費、人力、專長以及效益的角度思考。橫濱市役所回饋的意見，或許可以給我們一個思考的方向，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研發的教養測驗，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測驗。任何事達成目標不會只有一種方法，考試當然也不會僅有一套標準，應該隨著外在環境的變動而調適，才能選出最適合的人才。

然須注意的是，日本研發性向測驗的民間公司或團體，因企業需求量大，具有市場規模經濟，故發展蓬勃，其中又以 Recruit Management Solutions 公司的 SPI3 為多數企業所採用，此點與我國情形並不相同。

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

人事院舉辦的各種考試均有面試，面試前也會進行人格測驗，填寫面試履歷表，面試通常置於第 2 試之後，面試官通常有 3 位，1 位為人事院專任考試官，另 2 位為用人機關人員。面試列入總分計算，但經過個別面試後總分達到合格標準者並不代表一定可以獲得任用，在綜合職與一般職大學畢業以上人員的考試均需經過「官廳訪問」的過程，亦即人事院舉辦的考試合格後，由應考人在一定時間內申請任職機關，參加由任職機關辦理官廳訪問型式的面試，決定是否最後可否任用，人事院考試錄取資格得保留 3 年。(人事院人材局首席試驗專門官-安部哲弥)

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(專門職面試由用人機關進行面試)，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，但通常有三至四次面試，由機關內不同層級的職員進行面試，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(綜合職公務員面試履歷表如附件一)，中央機關各省廳的官廳訪問最後錄取的結果則完全取決於面試成績。因人事院是國家公務員面試舉辦機關，由人事院所屬機關人材局辦理，為確保各中央機關官廳訪問的公平性與行政作業一致性，也有一些規範性的作法。

本次考察與人事院的簡報交流會談中，他們慨然提供了原屬內部重要資料的「國家公務員面試測驗實施基準」(日本人事院，2023)，內含各類公務員的個別面試評定表。本基準係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。重要部分如下：

- (一) 面試官的人數以三名一組為原則，其中一名作為主面試官，面試官會針對各個單獨受試者的人格特質、待人處事能力作為依據，經過觀察以及評定的結果作為基準，將所具備的各項人格特質，以其程度多寡來做判定。主面試官再以其他面試官的判定以及意見，是否合格做總結及判斷，最後進行綜合判定。
- (二) 面試官會以不同職類官職所具備特質的程度，做公正且適當的判斷，判定符合資格的人員擔任其職務。原則上，面試官任命的資格如下：1. 綜合職、國稅以及勞動基準監督官：任職於本部的科長或符合標準之職位、或是位居同等以上的職位者。但若有特殊緣故的情況下，位居於本部職務的職員或是位居輔佐科長處理重要業務的職員也能受任此職務；2. 一般職-大

學程度、皇宮護衛官-大學程度、法務專門官、財務專門官、國稅專門官、食品衛生監督員以及海上保安官：任職於本部或是所轄機關內輔佐科長的職務，或位居同等以上的職位者。3.其他：一般職-社會人面試、皇宮護衛官-高中程度、刑務官(類似我國監獄官)：任職於本部或是地方分部的係長、或位居同等以上的職位者，或是位居地方分部輔佐科長的職務，或位居同等以上的職位者擔任。另現任職員若與接受面試者之間有親屬關係，且與其同住，或扶養受試者之關係時，則會更換成可公平進行評分之現任職員作為面試官。

- (三) 面試時間：在個別面試當中，受試者的面試時間分別為：綜合職 20 分、一般職 15 分；專業領域職當中，皇宮護衛官-大學程度、法務專門官（僅限於劃分在矯正心理專業職務）、觀護人、皇宮護衛官-高中程度以及航空大學 30 分，其他職務則是 15 分為基準，所有項目皆能依情況，有加減 5 分鐘的時間。
- (四) 評定、判斷及綜合判定：以綜合職為例，綜合職試驗的必須評定項目包括積極度（意志、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、視野的寬廣度、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。更詳細的面試著重點詳見表 5。

表 5 綜合職試驗必須評定項目的著重點

評定項目		著重點
積極度	意志 行動力	1. 是否能積極的傳達自己本身的思想 2. 想法是否有朝著目標前進 3. 設定高目標，是否合適作為領導者 4. 即使是艱難的事情也有想挑戰的態度
社會性	對他人的理解能力 建立信任關係的能力	1. 對於對方的想法及情感，是否能表現出對其理解之態度 2. 即使是不同的價值觀也能夠表示理解的態度 3. 和組織或團隊的成員之間是否能夠建構信賴關係 4. 對於組織的目的是否能活化並達成有所貢獻
信賴感	責任感 目標達成力	1. 是否不會挑選對象或賦予的任務並且能夠真誠應對 2. 對於公務員，是否已下定決心並有使命感 3. 對自身的行動是否能保持責任感到最後 4. 即使面對艱難的任務，是否能夠努力到最後，等待結果
經驗學習力	對所賦予任務的理解 經驗的應用	1. 是否能從過去學到的經驗，運用於現在 2. 是否能明確的認識自己和組織的狀況以及任務 3. 對於事情的輕重緩急，是否能明確建立目標或計畫 4. 從別人身上學到的事情，是否能適當的應用在自己的行動與經驗
自我規範	情緒穩定性 自律性	1. 是否沉著、有穩重感 2. 對於壓力是否能正面應對 3. 對於周遭環境及狀況變化的應對方式是否能以柔軟的態度面對 4. 是否能客觀看待自己，以及面對各場面是否能夠協調一致
溝通能力	表達能力 說服力	1. 是否理解對方所說的話的含義，並能明確的做應對 2. 說話是否有一貫性、邏輯性 3. 對說話方式是否保有熱情，並且有說服力 4. 說話是否淺顯易懂，且在說明上有經過思考和根據

另就人事院舉辦公務員的面試過程執行情形與細節，考察團成員相當感興趣，例如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在面試前瞭解，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，只是顯示在各人格特質的向度，作為輔助工具，最主要還是要看面試的整體表現。以我國現況而言，國人對面試占分比重提高，最大的質疑就是面試官的主觀性與外力的介入，日本人事院辦理國家公務員面試藉由用人機關的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，面試的試題主要放在人格特質及在組織的適應力及與他人合作的能力，不再詢問有關個人專業的部分。面試官會事前準備面試試題，若人事院希望面試官一定要詢問或不希望出現的題目也會事先透過會議或培訓講習說明。在人事院舉辦面試前，會先請應考人填寫其基本資料及特殊經歷，面試

官也會針對各種特質設計問題，從受試者的表達中觀察有沒有具備此種特質，也會追問一些問題，但人事院官員也坦言評分公正性與面試官的經驗有很大的關係。

至於官廳訪問的執行面，人事院就共同性的規範以及自辦的經驗向考察團做了詳細的說明，通過綜合職與一般職的國家公務員考試者，如同一般民間企業面試，係透過多次面試程序，由接受面試者的履歷所填寫的資料先行發問，人事課也會提供希望面試官詢問的問題，例如工作壓力大如何處理等，題目一樣但各人的反應不同，反應的好壞或適切性就是評分的差異。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，以免來自全國各地的官廳訪問應考人行程衝突，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

人事院的面試比較針對一般性、廣泛性的國家公務員所需要的特質進行考量，而總務省官廳訪問主要針對應徵者對總務省業務內容的理解與熱情進行考量。（總務省大臣官房秘書課企畫官-岡宏記）

有關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

日本國家公務員考試由人事院辦理第一階段考試，經過人事院國家公務員考試及格者，即具備官廳訪問的資格，可於 3 年期限內向所欲任職省廳提出官廳訪問申請。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，尤其各中央機關在舉行官廳訪問前，也會召開多次說明會介紹該機關的特色與業務性質，讓應考人有充分機會瞭解入職後的職務內容與生涯進遷。

總務省表示，透過官廳訪問，評估應考人的能力與熱忱，確實能成功錄取到符合機關期待的國家公務員。一般來說，以中央政府機關的立場，希望招募到的職員是能夠長期服務，經過各項歷練，將來也能成為機關的各部門領導者，帶領組織的人才，因此藉由官廳訪問，能遴選出相對較為年輕，同時對機關具有高度熱忱者。

人事院作為國家公務員的考選機關，雖然在資格考階段的最後一關安排了面試，但接下來及格者所申請的官廳訪問面試程序更為繁複，他們瞭解各省廳也在競逐爭取人才，為了不讓來自全國各地的應徵者疲於奔命絡繹於途，規定全部省廳辦理期間均為每年 6 月，總務省則另於 12 月還會舉辦一梯次的官廳訪問。

依人事院的規定，應考人參加官廳訪問不需要負擔費用，但官廳訪問的申請數量原則上以 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，將造成財力上的負擔。為了避免應徵者的負擔，故有此官廳訪問數量的限制。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。官廳訪問各省廳實施期間為 2 週，因為時間拉長將會對官廳造成負擔，因為省廳須派出許多職員擔任面試官，可能影響業務運作。

以 2023 年度國家公務員綜合職官廳訪問為例，時程於 6 月 12 日開始，迄 6 月 22 日結束。其中分 4 個回合，第一、二回合各 3 天，第三回合 2 天，第四回合 1 天，週末兩天不計入，這兩天官廳也不能與應試者任意接觸，除非是要聯絡下一回合的拜訪時間可以電子郵件通知。應聘者在第一、二回合期間同一個省廳在 3 天內只能拜訪 1 次，第三回合期間則是同一省廳 2 天內只能拜訪 1 次。（日本人事院，2023）

（二）總務省官廳訪問的辦理方式

總務省辦理官廳訪問主要針對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)考試，這是為提供國外留學生畢業回國或私人企業任職者轉職而另外辦理的考試。參加官廳訪問的面試約在大學四年級，通過人事院國家公務員考試的名冊大約 6 月初公布，6 月底前開始進行官廳訪問。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。

總務省大臣官房秘書課岡宏記企畫官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。(詳如表 6)

表6 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

有關面試官的選任，第一回合由職級位階比較低者擔任，大概是係員或係長，連續由該省廳 3 名面試官一對一針對應聘者進行面試，一場面試大約進行 1 小時，包含等待、休息及面試的時間，一個省廳大概就要一天了。如果第四天該省廳通知應徵者再去的話，面試官的官階會提高，此階段也是 3 個人負責面試，如此第一回合和第二回合加起來就經歷 6 個面試官了(在同一省廳)。一般而言第四天層級比較高的面試官就會初步決定是否錄取，接著是第七天、第九天，應徵者要到同一省廳 4 輪才確定錄取。

以總務省近 3 年資料看來，每年約錄取 50 名綜合職新職員，據總務省表示每年約有 200 至 250 人左右申請該省的官廳訪問，約 100 人進入第 2 輪，也就是

第 1 天到 6 天，大概剩下 100 人，但每年都不一定。整年大概是取才 50 位，每一輪沒有一定的錄取標準，也沒有一定的錄取名額，看情形淘汰，近 3 年最後大約都剩下 50 人左右。

（三）官廳訪問的面試官

總務省的官廳訪問面試官都是該省職員擔任，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。總務省並沒有特別針對面試官進行培訓，但會提供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。面試官在進行面試前會清楚瞭解總務省所欲評價項目，例如能力、視野廣泛程度、人格特質、是否有工作熱忱等，並齊一評分標準。另外為了讓應徵者不要太緊張，也會請面試官跟他們聊天氣等其他話題，要求面試官態度要平和、緩和，盡量減低壓迫感，避免讓應徵者留下壞印象。

在總務省的官廳訪問通常第一天是由係員擔任面試官，每一回合的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

官廳訪問面試第一回合剛開始係採一對一方式進行，人事院表示面試時係由應徵者的履歷所填寫的資料找尋問題先行發問，負責招募的單位也會提供希望面試官發問的問題，例如工作壓力大時如何處理，以評估其抗壓性。總務省官廳訪問面試內容完全交由面試官自行決定，通常總務省的面試官會說明自己負責的政策，請應徵者闡述自己的想法。

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。然而總務省面試時仍致力追求提問的公平，維持一定的水準，不會時難時易，否則優秀人才就不會想進入總務省了。

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（五等級對應說明如表 7）。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。

表 7 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

負責國家公務員考試的人事院則表示，在日本極少見外界對錄取結果進行關說，如此會受到嚴重處罰，一般而言機關首長也不會參與評分或介入最後結果的決定。

（五）國家公務員錄取與否取決於官廳訪問結果

人事院辦理的面試，與各官廳訪問的差異在於其面試係針對一般性、廣泛性的國家公務員所需要的特質進行考量，而個別官廳訪問主要針對應徵者對該省廳業務內容的理解與熱情進行考量。再者，人事院的面試僅為一次性，且成績須與第一試及第二試筆試成績合計；官廳訪問則由該省廳職員擔任面試官，經由 3 至 4 次面試層層篩選，選擇對該省廳具有熱忱且性格特質適合機關業務的應徵者，應考者最終是否能擔任國家公務員，取決於官廳訪問的結果。易言之，通過人事院辦理的面試只是取得入場券，透過官廳訪問才有最後關鍵性決定。

總務省表示，錄取一個人完全看個人特質，通過人事院考試表示已具備國家公務員所需的資格及能力，因此不會再計入人事院舉辦的第一試考試成績綜合計算，而是看官廳訪問的成績結果。但也有例外情形，倘若錄取名單排序的最後一、兩位難分軒輊，便會參考人事院國家公務員考試的成績綜合判斷。

三、地方自治體面試辦理方式與相關議題探討

日本國家公務員或地方公務員考試皆強調用人機關的參與，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者進行人格測驗，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，各省廳與不同地方自治體的面試官皆是由熟稔業務的各部門幹部與人事單位成員共同擔任。

誠如考試院「日本中央及地方政府公務人員考選制度考察報告」中所述(吳新興、劉建忻、董郢，2022)，「本次考察選擇的訪問對象，以日本地方政府為主體，主因是日本政府用人高度尊重地方自治，每一個自治體在不違反中央法制的前提下，都可獨立思考用人策略，也發展出各自略有不同的作法，因此每一個自

治體，都可以成為我國體制的對照組。」本次考察的地方自治體神奈川縣和橫濱市，雖然近在咫尺，縣廳和市役所車程不到 10 分鐘，但採取人才招募之方式卻完全不一樣，這之中沒有孰優孰劣，制度設計選擇的結果必定是擇取適合自身需求而定。

(一)日本人事測驗研究中心提供的面試支援及輔助測驗

地方自治體的筆試差異性極大，大多第 1 次測驗包含新教養測驗加上專門測驗，也有些特殊類科先採人格測驗加上適性測驗淘汰多數人後才進到第 2 次專門測驗或加上新教養測驗，可參加面試的名額約比正試錄取名額多 2~3 成。面試為日本公務員進用相當重要的測驗程序，人事測驗研究中心會提供面試評量表供地方自治體使用(詳附件二)，評量項目包括積極性、社會性、表達力、責任感、經驗學習力、情緒穩定度及其他(包括決斷力、企劃能力、倫理觀)，每一項目(除其他外)都分為 5 個等級最後再加總，部分自治體也會採百分制在等級制或百分制中設定參加面試者比例，例如 A 等級為 5%、B 等級為 19%、C 等級 50%、D 等級 21%、E 等級 5%。通常建議以 30 分鐘作為一個標準面試時間，但地方自治體可自行決定予以延長，3 位面試官至少每人詢問 5 分鐘，面試採一回或二回也是由自治體人事單位決定。面試試題在舉辦的訓練課程中會有範例提供，但地方自治體面試官也會自行準備題目，面試官均來自於地方自治體的人事單位與用人單位之長官。因此，為協助地方自治體辦理面試更公平準確，人事測驗研究中心做了許多面試的研究及開發了各種輔助的測驗。

該中心在面試教材的開發上，除編製人物測驗評分講習課程製成 DVD，並提供不同長度的四種版本供有面試經驗者與無面試經驗者學習，DVD①(30 分)：由面試官的不利態度和問題發展的面試場景和標準面試場景組成。內容的設計考慮了能力評估類型，以有助於改進面試考試技術，例如如何向考生提問和評估/判斷。DVD②(35 分)：由標準面試場景和意見交流場景組成，是面試官總結評價的重要機會。除了加強從 DVD①中獲得面試考試技巧外，內容還進一步開發能力評估類型。DVD③(90 分)：由三位各具特色的應考人的面試場景和各人評判的解說場景組成。可以學習在進行面試測試時被認為是最困難的評估重點和技術。DVD④(106 分)：由三種不同類型應考人的面試場景組成，針對評定項目的重點及判定等第(優、良、可、差)的場面進行解說。如果沒有面試官經驗，推薦要看 DVD①；如果同時觀看 DVD③ 或 DVD④，效果會更好。

該中心也有派講師到地方政府辦理面試講習的作法，一場次約 3 至 4 小時。面試評分的訓練包括：1. 面試的基礎知識：闡述面試所扮演的角色、優點與缺點，為確保面試公平性所應作的努力，提問時應留意的重要事項，同時提醒禁止提問的事項。2. 提問的技巧：該課程會教導面試官確認基本問題與相關問題，掌握問

題提問的走向，針對職能方面進行提問，如何與具有妥善準備的應試者進行面試，藉由適性測驗或人格測驗瞭解受試者的重要特質並進而瞭解應試者的抗壓性與處理壓力的能力。3. 評分技巧：本項技巧的教導係以作出正確的評分作為目標，因此課程內容會提醒面試前應作的準備事項，面試中應注意的事項，活用評分表格，瞭解評分出現誤差的原因避免評分階段出現失誤，觀看面試案例影片並討論活用。

日本地方公務員的面試與國家公務員相同，在最後一道考試程序均設有面試，但與國家公務員不同的是地方自治團體的面試為錄取的決定關鍵，大部分地方自治團體置於第 2 試，有些職種採 1 回面試，有些採 2 回面試，有些在面試前還有集體討論，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(2 種測驗均併在 3 梯次統一新教養測驗考試當日下午進行考試)，少數職種如消防或有特殊需要類科會先接受適性測驗才參加筆試與面試。為了保持面試的公平性，該中心認為在進行僱用測驗時，必須有一套標準用以評估受試者的能力。開發這套評估標準時，雖然希望能盡量正確且簡單的評估受試者的能力，但卻不可能像測量身高、體重那般的直接且精確。也就是說，不管那一種測驗都不可能完美，一定會有其誤差或限制存在。以面試作為測驗方法的目的著重於受試者積極性、責任感或社會能力等特質的評估，其結果是由面試者進行觀察後給予評分，因評估特別容易受到面試官主觀判斷的大幅影響，因此特別需要面試者對評估方法的內容、標準及表現方法有正確的瞭解以及認識。此外，面試時所獲得的資訊，大部分都是從受試者那裡獲得的。若能善用提問技巧或方法，將可能從受試者身上獲得更準確或深入的資訊。因此，面試若有完整的訓練加上各項輔助測驗的協助(詳表 8，日本人事測驗研究中心，2022)，對於整體測驗評量的信、效度將更為精確。

表 8 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. 有關面試成績占分與命題

日本地方自治體招募人才考試與中央辦理國家公務員考試一樣，非常重視面試，至於教養測驗、專門測驗等筆試成績與面試成績之占比例如何計算，是併計或只是門檻條件，筆試成績歸零而以面試成績重新計算，各自治體採用方式不一。

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。通過第 1 次測驗可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少比例，神奈川縣廳提供近 5 年 I 種測驗（行政類）預定錄取數和第 1 次測驗合格數做為舉例說明(如表 9)，每次可以參加面試的人數並無一固定的比例，視當次預定錄取人數情況而定。實際觀察其提供之數據，第 1 次測驗通過人數約為預定錄取數的 4-5 倍，但經過第 2 次的測驗項目後(例如加上論文成績)，再依各類科所需人數加成錄取進到面試最後一關。

表 9 神奈川縣近 5 年 I 種測驗（行政類）預定錄取數和第 1 次測驗合格數

	預定錄取數	第 1 次測驗合格數
2022 年度	110	544
2021 年度	101	473
2020 年度	110	516
2019 年度	110	542
2018 年度	110	541

註：資料係由神奈川縣廳人事委員會提供。

面試所需時間及實施辦法等，皆由神奈川縣自行決定及運用。面試使用的「人物評定票」(亦即面試評分表)並非由日本人事測驗研究中心提供，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。各職類的專業性和業務執行能力會以筆試評分。

神奈川的面試配分，比重超過 50%，神奈川縣廳認為，招募的原則是重視人格特質，實際看到本人才能夠知道這個人的為人，所以面試的比重從 2015 年開始，加重作為最後選擇的分數。第 2 次測驗人物試驗分為論文與二回面試，兩者的考試成績比例是 1 比 5，整體就是以人格特質的觀點來選才（詳見表 10、11）。

表 10 神奈川縣 I 種考試（行政類）各階段成績計算方式

	第1次測驗		第2次測驗			總分
	教養測驗	專業科目	論文	第一回面試	第二回面試	
第1次測驗得分	100	100	—	—	—	200
第2次測驗得分	-	-	50	50	200	300

- 註：1. 論文雖然是第 2 次測驗項目，但係於第 1 次測驗當天舉行，惟不馬上閱卷，而是待第 1 次測驗通過者，方予評閱，成績併入第 2 次測驗計算。
 2. 第 2 次測驗當天進行性格等問卷調查，作為面試的參考。
 3. 引自 2023 年神奈川縣職員採用試驗情報。

表 11 神奈川縣秋季 I 種考試（行政類）各階段成績計算方式

	第1次測驗		第2次測驗			總分
	新教養測驗 (Light)	自我介紹	小組作業 (集體討論)	第一回 面試	第二回 面試	
第1次測驗得分	40	60	-	—	—	100
第2次測驗得分	-	-	50	50	200	300

- 註：第 2 次測驗當天進行性格等問卷調查，作為面試的參考。引自 2023 年神奈川縣職員採用試驗情報。

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」這 7 個評分項目。面試時間約為 30 分鐘，根據 30 分鐘內所得訊息評定的分數占比如此重，最後挑選的結果可以確定是縣廳所要招募的人才嗎？神奈川縣廳的答案是肯定的，因為每位面試官發問的責任區都有分配，30 分鐘的口試時間中，3 位面試官各別有 10 分鐘發問及回答，每位面試官問的重點都不一樣，並從各自的觀點觀察求職者，且有些職類面試不只 1 次，部分類科還會加入集體討論。據神奈川縣廳表示，面試主要是對於求職者自身的情形進行發問，針對每個求職者會問不同的問題，用以觀察得出求職者的人格特質，集體討論也可比較出應試者對同一主題不同的看法優劣處。

2. 面試官的遴選及其訓練

面試時，有 3 位面試官，皆由縣廳內部的職員擔任。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，有的人會重複幾次。

有關面試官的訓練，縣廳並沒有強制面試官要到人事測驗研究中心受訓，但有從人事測驗研究中心拿到面試參考手冊，並事先訓練，請面試官模擬練

習。人事測驗研究中心的參考手冊內容完整，依面試的基礎知識、提問的技巧、評分技巧作有系統的教學指導。

面試官依所屬單位屬性發問，例如人事委員會可能會問他大學時候的表現如何？針對求職者是否有學習潛力，也就是將來有沒有成長力進行觀察；來自各局處的受派面試官，則從其單位用人的角度發問，進用人員關係到組織的問題，因此還要考量求職者是不是適合機關組織、適應能力是否良好、有沒有抗壓性。

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，相關的流程亦會於採用考試簡章中述明。

4. 面試結果的公正性

面試結果如何避免受到外界的干擾？為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施？這是本次考察的重點。對此，神奈川縣人事委員會表示，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）也不能介入，實務作業上完全由人事委員會做成最後決定。

地方自治體的公務員考試不是資格考而是任用考，神奈川縣廳表示，原則上應考人通過面試之後，因考量有些人會參加其他考試或一些因素，最後並不會報到，人事委員會同時列上備取名單送給機關首長。據縣廳表示，事實上，通過面試的應考人，最後也都會錄用，除非當事人自己辭退，機關首長也不能夠根據自己的意思而決定不錄用那些人。

日本的面試官一樣有迴避的問題，面試官為了要避嫌，面試前會先檢視應考人的資料，如果發現有認識的應考人，會主動調開面試的時間。日本地方自治體自辦公務員考試，當地縣（市）民是否較具優勢？考察團好奇錄取的人是否多為神奈川的縣民？比例有多高呢？該縣廳表示神奈川的縣民大概占 60%，此結果似乎顯示外地人仍是有相當的機會。

(三) 橫濱市役所面試辦理方式

1. 面試的成績占分與命題

有關通過第 1 次測驗可參加面試的名額，是根據公布的需用名額增加多少？橫濱市人事委員會表示，都是依據過去的經驗來做選擇，最後還是由有任命權的首長做調整，以決定第一試錄取幾個人。此點亦可與神奈川縣廳的情形相呼應，第 1 次測驗合格人數與預定錄取人員沒有一定比例，人數是浮動的，但亦不會差距太遠。

對於教養測驗、SPI3 測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計的問題，橫濱市表示各階段考試成績的分配是依據考試類別不同而有所不同，基本上就是由第 1 次測驗筆試使用教養測驗或 SPI 測驗，第 2 次測驗是用論文還有面試，部分類科將面試列到第 3 次測驗，或是各回合面試成績，各次測驗的成績經過壓縮換算後併同計算，最後再就總分來決定錄取結果。例如事務類（行政職），原則上筆試與面試的比例是 1 比 10。也就是說第 1 次測驗只有筆試，第 2 次測驗就把第 1 次測驗的成績壓縮至十分之一（詳如表 12），橫濱並未如神奈川在第 2 次測驗的時候把第 1 次測驗成績歸零。

表 12 橫濱市採用 SPI3 測驗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 (SPI3)	自我介紹 (我的故事)	面試	
第1次試驗得分	80	—	—	80
第2次試驗得分	20	200	—	220
第3次試驗得分	20	30	600	650

註：引自 2023 年橫濱市職員（社會人）採用試驗特別實施【SPI 方式】說明。

至於一般公務員類科的考試，第 1 次測驗筆試的成績雖不列入第 2 次測驗的總分，但併計於第 3 次測驗的總分計算（詳如表 13）。

表 13 橫濱市大學畢業程度考試（事務類）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	論文	面試	面試	
第1次測驗得分	510	—	—	—	510
第2次測驗得分	-	100	200	—	300
第3次測驗得分	15	15	30	600	660

註：引自 2023 年橫濱市職員（大學程度等）採用試驗情報。

在橫濱，公務員考試總成績也是以面試為主，面試時間約為 30 分鐘。由上表可知，第 3 次測驗總分 660 分，而第 2 次測驗面試占 30 分、第 3 次測驗面試占 600 分，教養測驗除了作為進入第 2 次測驗的門檻外，其成績與論文成績均壓縮換算至 15 分之後，併計於總成績內。

值得注意的是，有關於面試的評分項目、評分表，橫濱市並沒有從人事

測驗研究中心取得，全部都是橫濱市自己製作，亦沒有從人事測驗研究中心取得協助。橫濱市表示，面試時為了要更深入瞭解求職者的人格特徵，會提出個別適切的問題。

2. 有關面試官的遴選及其訓練

如同神奈川縣廳，面試官全部均為橫濱市役所內職員擔任，並沒有從外面聘請外部的教授和其他人來擔任。橫濱市會讓擔任面試官的同仁提早參加一些研習，針對面試的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. 面試前之人格測驗的實施

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。橫濱表示，SPI3 的人格測驗的施測結果與表現，並不是考試的計分項目，只是用來作為面試的參考資料。面試官會根據人格測驗施測的結果，改變面試提問內容，評分還是須依據受面試者的回覆內容與表現決定，也會事前告知面試官不能依據人格測驗逕自決定評價。

4. 面試結果的公正性

面試結果如何避免受到外界的干擾?為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施?關於這個問題，橫濱市人事委員會說明在面試進行中會有 2 位以上的面試官，並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

本中心是為符合社會需求的優秀人才的招聘而設立，希望透過信賴性、合理性及公平性的目標招聘人才，成立半世紀以來各項教養測驗、專門測驗、適性測驗不斷提升品質。今後也將以累積到現在的專門知識及技術為基礎，根據社會情勢即時去調整招聘測驗的方法、提升相關的研究成果等方面去前進，將成果廣泛提供給各地方自治團體，努力朝著確保組織可選取多樣性人才的方向去發展。（日本人事測驗研究中心代表理事-千葉宮裕）

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是供給日本為數眾多的地方自治體，後者則迄今供給日本超過 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 次筆試測驗，以此次考察拜訪的橫濱市役所在 2023 年的公務員考試採雙軌制，多數的公務員考選第 1 次仍採新教養測驗，但有部分考試事務類職位則採 SPI3，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。雖然本部為國內專職負責公務人員與專門職業及技術人員的機關，但在測驗編製與測驗評量方法、試題研究方面仍缺乏專職人員，他山之石，可以攻錯，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(非以營利為目的之民間法人)，對地方公家單位並無權限(與地方政府單位的供題屬契約關係)。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，幫助地方政府充分利用人才，提升施政與服務人民之效能。1951年起，人事院開始協助地方自治體製作職員錄用試題，但由於人員配置不足和培訓存在問題，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「日本人事測驗研究中心」，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個自治團體採用其試題，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試用民間測驗公司編製的SPI3。

目前人事測驗研究中心發展至今，其完整的組織架構與發展為地方自治體採用各項測驗編製與試題命擬奠定良好的基礎，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(因人事院現已無經費支援，現有道府縣贊助會員46個、政令指定都市20個，每年須繳交會費220萬日圓，舉辦考試時購買試題與測驗卷另以需用數量計費，但享有非會員的其他權利)，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(目前每月出版一期測驗及研修機關誌)、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(人事測驗研究中心組織架構如圖4)。以人員編制

觀之，現任 2 名專職理事的公務生涯幾乎都在人事院的各局處歷練，均曾任人材局局長，對各項考試業務與測驗方法之發展相當熟稔，該中心專任職員 35 名，製作考試題目部門占 20 名，另遴聘外部委員 200 多位大學教授負責專門測驗(專業科目)試題之命題工作。

圖 4 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）。

人事測驗研究中心目前發展的測驗共分五大部分，依據地方自治體辦理考試需要採用，第一項為新教養測驗，主要在測驗應考人的知識與邏輯思考能力，經常運用於第一試筆試，計有 5 項測驗(依據學歷與職務重要性選用)：Standard-I、Standard-II、Logical-I、Logical-II、Light(稱新教養測驗，通常用於已在民間企業任職一段期間想轉職至公務機關者)；第二項為專門測驗：分為大學畢業程度的行政職系(僅有三種類科 10 科專業科目)與技術職系(僅有土木、建築、電氣、機械與化學五種類科各 1 科專業科目)，高中職畢業程度技術職系(僅有土木、建築、電氣 3 類科各 1 專業科目)，另有取得專業證照始得報考的類科(類似我國公職專技人員)，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；第三項適性測驗則為針對地方自治體所需公務員開發出行政事務適性檢查測驗、業務適性測驗(使用在長照、學校行政、一般設施管理等業務)、看護師適性測驗、消防 A 型適性測驗(消防職員)、消防 B 型適性測驗(消防機械操作人員)；第四項為性格傾向適性測驗，即是我們熟知的

人格測驗，作為面試的參考資料，人格測驗的項目包括指導性、情緒安定性、慎重性、積極性、意志力與規範性加以測試；第五項為職場適應性測驗，針對應考人是否具有自我強度、積極性、柔軟性與同理心加以檢測，此種測驗也可視為另一種人格測驗，地方自治體可選擇採用。人事測驗研究中心對一般職及技術職不同學歷者，建議依照其需要能力參採該中心所編製的不同類型測驗。

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

SPI 是本公司 50 年前開發，1963 年適性檢查事業開始，主要應用於應屆畢業生的求職、企業的採用方面，過去採用人才重視學歷與性別，1974 年開始開發總合檢查 SPI，希望著重人格面、能力面考量而開發的性向測驗。2002 年開發 SPI2，2013 年開發 SPI3。根據目前最新數據大概有 15000 個企業採用，包含大企業及中小企業都有，近幾年連一般公務員採用考試都有使用。有關 SPI 產品理念，SPI 是性向測驗，從過去到現在都是比較注重人格特質的考量。(Recruitment Management Solutions 公司人力資源評估解決統括部部長-園田友樹)

(一) 公司簡介

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ，英文稱 Recruit Management Solutions，於 1960 年創業，1963 開始發展適性測驗事業，顛覆當時重履歷的就業考試，提出「招聘中重要的是預測每個人的潛力，為此必須進行心理測試和能力傾向測試」。2004 年成立測評、培訓、諮詢一體化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，是一家提供與人和組織相關專業服務的公司，其使命是透過提供高效管理解決方案，為個人和組織的健康發展做出貢獻。

(二) SPI3 發展歷史及特色

SPI3 是該公司所開發的企業綜合型適性測驗，主要運用在人才遴選錄用。SPI3 的基本假定是智力、能力和性格特性是職場行動的基礎，短時間不容易有變化，因此透過 SPI3 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。該公司適性測驗的事業從 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的能力與性格 2 個領域，很大的占比是在性格方面。從過去到現在都相當重視人格特質的測量。能力測試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，企業若有英文能力的需求則加考英文能力測驗。日本的企業大概有 94%採用筆試作為第 1 次測驗，其中也包括性向測驗，而 SPI3 是最常被利用的測驗。

SPI3 迄今廣為日本民間企業用來招募新職員，迄 2021 年 12 月底已有 14,400 家企業採用，並累積了 215.3 萬人接受測驗。據該公司於簡報時說明該測驗有三大特點：1. 高品質：測驗結果的穩定與預測力具有高水準，2. 廣泛的應用範圍：測驗結果可應用在面試，也能看出應聘者的動機、對已錄取者的追蹤關切（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：有各種測驗實施方式，如赴測驗中心集中應試、自行線上測驗、到求才企業進行電腦測驗或紙筆測驗等，可視情形選擇。

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，擁有正確的比較標準（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 SPI3 的通過標準，由用人企業自行決定。

（三） SPI 的命題作業與命題人員

該公司表示，公司成立已有 40 幾年，有命題豐富經驗並累積多年數據，最早請大學教授開發試題，而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。SPI3 試題屬性相當廣泛，開發 SPI3 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。

雖然坊間可見相當多 SPI3 的練習題目或準備書籍，但該公司認為事前的練習並不會影響測驗結果，坊間販賣題目的書籍是其他公司出版的，並不是真正的 SPI3。該公司表示在 SPI3 試題裡面有安排測謊題，測試應試者答題的真實性，所以是否在人格測驗部分偽裝答題都能看出來。該公司有很大規模的電腦題庫，紙本題庫亦然。

（四） SPI 的運用

根據該公司的簡報資料，在不同的招聘過程應用 SPI3，大概有 3 種方式，列表說明如下(如表 14)：

表 14 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

註：引自 Recruit Management Solutions 公司之簡報。

除了以上 3 種運用情形之外，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類科招募採用，應考人先進行 SPI3 測驗，通過橫濱市役所設定的標準後，再以個人近年經歷進行自我介紹，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（詳如附件三），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。該公司針對每個人的一種報告書收費日圓 500 元，也提供不限名額不限種類的包裹方案，一年收費日圓 5 萬元。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，其下細分 14 種指標，可看出應聘者各種能力的強弱；3. 對組織的適應力，包括創造、結果、調和及秩序等面向，可看出應聘者在何種組織風氣下最容易適應；4. 與應聘者溝通上注意事項；5. 性格特徵，包括行動、意欲、情緒、社會等面向，其下更細分 18 項特質；6. 應聘者的基本特徵、工作的特徵、遭遇困難時的特徵；7. 面試時需確認的重點及建議詢問的問題，並且區分提問確認重點的優先順序（詳如附件四）。

SPI3 測驗結果可運用在篩選過多的應考人、面試、對錄取者的追蹤關切、內部單位配置分發、新人培訓、遴選回顧等。倘若企業不清楚需要何種人才，也能透過 SPI3 報告書分析得知所需人才的特質。以下簡要說明：

1. 所需人才特質的設定

有兩種方式，其一，對該企業進行問卷調查，看該企業需要那種人才。接著再對職員進行SPI3測試，看實際上該企業僱用的人具備的特質是否與其需求相符，慢慢累積該企業的資料庫。其二是先請該企業的活躍工作者（如具有5年或10年年資表現良好者）進行SPI，找出他們的特質，以瞭解他們需要何種人才。

2. 初期選考

不僅可瞭解應聘者的基本能力，也能配合職務適應性設定專屬該企業的指標，能更有效率的遴選出適合該企業的人才。

3. 面試

透過SPI3報告書可瞭解應聘者的特質，配合其特質類型與其適當溝通，藉此讓具有發展前途的人願意進入企業。釐清應聘者的性格特徵。藉由面試問題的建議，可使企業中初次擔任面試官者亦能簡易使用。

4. 對錄取者的追蹤關切

透過SPI3報告書的解說與應聘者回饋意見，收集到內定者的自我理解以及與雙方共識，目的是提升應聘者進入該企業的意志，降低辭退率。

5. 單位配置分發與新人育成

提供管理階級對新職員進入企業後的管理策略，可據SPI3報告書有關性格特徵、適合的溝通方式等資訊，找到合適的職務及溝通的方法，避免職務配搭不合或溝通不良導致離職。

6. 招募活動回顧查詢

免費提供企業檢視回顧內定錄取者、辭退者及應聘者的SPI3測驗結果，呈現招募活動的客觀資料，讓企業可以檢討改進下一年度的招募策略。

企業拿到應聘者的 SPI3 報告書，主要先看一般能力，瞭解應聘者的能力偏向指標，再從該方向去觀察適合工作的類別。企業可視本身公司需要的人才能力，看應聘者各種評分後綜合評估，例如需要企劃能力 4 等級以上(SPI3 報告將各種能力等級區分為從低到高 12345 共 5 個等級) 的人才，再看其一般能力綜合考量。園田友樹部長表示，該公司會辦一些研討會，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 SPI3 的測驗效果。園田友樹部長進一步表示，除了民間企業以

外，目前也有 43 個地方自治體採用 SPI，有 46,760 人參加過 SPI3 測驗。

（五） SPI3 的實施型態

配合各種需要，Recruitment Management Solutions 公司規劃了 SPI3 的 4 種實施型態，說明如下：

1. 測驗中心

該公司於各地設立的測驗中心，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，該公司會將試務工作委託給其他組織辦理。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，電腦設備是考生自己的，透過攝影鏡頭的監控，可以看到考生是否有使用手機或查詢網路或周遭是否有其他人。

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，有些企業採取此方式是因為他們傾向相信考生。針對此方式可能出現的弊端，該公司也有對策，除了依據每個問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，則須重新開始考試，每次考試的題目都會不同，以此維護測驗的公平。

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，好處是SPI3測驗的實施與面試可以同一天在同一場所舉行，對企業來說可以減少招募活動中應聘者退出的風險，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Recruitment Management Solutions公司提供企業使用，由企業自行監考，適用於招募活動說明會當天，能一次讓許多應聘者同時實施SPI3測驗。紙本測驗也有對視障者提供放大版或點字版。

以上 4 種 SPI3 實施型態之優點整理如表 15。

表 15 SPI3 的各種實施型態優缺點比較一覽表

實施型態		測驗中心	線上測驗	在企業的電腦考試	在企業的紙本考試
實施方法		考生透過電腦或手機進行測驗	考生在家裡或學校自行上網透過電腦進行測驗	考生到欲應聘的企業之場地，使用其網路及電腦進行測驗	考生到欲應聘的企業之場地，使用答題卡進行測驗
優點	人別認證	○	X	○	○
	對考生便利性	○ 常設測驗中心設置於主要都市，畢業謀職高峰期會增設臨時測驗中心	○	△	△
	出具報告速度	○	○	○	△ 測驗結果到達計分中心後，尚需 3 小時才能取得報告
	實施的便利性	○	○	△ 企業需準備進行測驗的電腦及網路設備	△ 企業需準備進行測驗的場所及派人監考
建議實施的企業類型	1. 重視人別認證 2. 企業實施成本最小 3. 提供居住各地的考生平等進行測驗的機會	1. 企業實施成本最小 2. 提供居住各地的考生平等進行測驗的機會 3. 重視考生便利性的情形	1. 重視人別認證 2. 面試和測驗同一天實施，可在面試中直接運用測驗結果	1. 重視人別認證 2. 配合企業說明會等潛在應聘者到企業的機會實施測驗	

(備註：符號意義說明 ○表示完全具備此項優點；△表示約略具備此項優點；X 表示完全不具備此項優點)

雖然該公司發展了 4 種考試方式，但在進行 SPI3 試題設計時已注意盡量使不同考試方式的結果不出現落差。在測驗中心或線上考試，會根據考生回答的問題對錯跳出不同的題目，這些試題是以試題反應理論 (Item Response Theory, IRT) 作成，屬於適性測驗，因此每個人進行 SPI3 測驗的試題都不同、題數也不一樣。在企業自家場地進行 SPI3 測驗時，紙本試題有很多試題類型，如果是在企業場地進行線上考試的話則和在測驗中心方式相同。

(六) SPI3 的費用

考生應試 SPI3 無須繳交費用，費用是由採用 SPI 的企業來負責，Recruit Management Solutions 公司會向採用 SPI3 的企業收費。費用的收取，按不同考

試方式而有差別。測驗中心方式每人收取 5500 日圓，線上考試（WEB）方式因為是用自己的網路，因此每人 4000 日圓。在企業場地電腦考試每人 4000 日圓，提供紙本給企業進行考試則是每人 5000 日圓。如果要出具面試支援報告書等，則另外計價。

經考察團實際請教於日本就讀大學之臺灣留學生王同學，其就讀位於東京的法政大學經營學部國際商業學位（Global Business Program），並已於 2022 年畢業，他表示，日本大學生一般大學三年級開始謀職，通常在大三一開學即 4 到 6 月份（日本學制每學年自 4 月開始）就進行就職活動，向各企業投遞履歷，但現在有愈來愈早的趨勢，他們的目標是在大學畢業（3 月份）前取得企業就職錄取（內定），如此的話大學畢業便可以直接就職。一般來說，大學生在日本求職大約要向 100 家企業投遞履歷，然後等待企業通知。以他自己為例，有 70 家企業審查他的履歷後，通知他可以考 SPI 測驗，他自己本身考了 60 幾次的 SPI3 測驗，包括於測驗中心應試、測驗中心線上應試（有監考機制）、在家裡用自己的電腦應試（無監考機制、60 幾次中只有考 2 次）、在企業紙筆測驗應試等各種方式均經歷過，據王同學說明，SPI3 測驗的內容包含日文長文理解、數學與性向測驗，以上測驗有英文版也有日文版，他也考過外加英語能力測驗的 SPI3。企業會檢視應徵者 SPI3 測驗結果，如果通過企業用人標準，即會通知面試。一般面試的第一關是由企業的人力資源部門和用人部門的同僚擔任面試官，通過後才會通知進行第二關，第二關由直屬上司擔任面試官，同樣的，通過才會通知進行第三關，第三關也是最終面試由社長擔任面試官。這位留學生王同學歷經求職辛苦，最後在畢業前取得日本建築公司宮川興業株式會社的內定。

伍、其他考察相關議題

日本面臨少子女化及高齡化問題，從資料蒐集過程中發現政府部門招募新人有多樣化的招募活動，利用此類活動來招募公務員的效益是本次考察團希望瞭解的。臺灣與日本同樣面臨高齡化及少子化社會，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。

我們為了取才，會定期舉辦說明會、活動等，宣傳總務省的魅力，讓大學生認識總務省的工作。……總務省會集中在職員的母校，尤其是較多職員從該校畢業，就會到那裡辦理活動及業務說明會。另外也會找借調到地方或國外使領館的職員在線上視訊參加說明會，除了說明會之外，也會辦一些活動，包含讓學生思考總務省正在推動的政策、業務，比較有互動性。（總務省大臣官房秘書課企畫官-岡宏記）

一、國家公務員之人才招募策略-以總務省為例

近年來日本報考國家公務員考試的人數減少，總務省官員不諱言表示除了少子化之外，經濟景氣與否與公務員招募考試受歡迎的程度也有所影響，臺灣的情形可謂如出一轍。但總務省官員也坦言，以到總務省進行官廳訪問的人數來看，每年申請人數變動不大；然而為了吸引更多的人才到總務省服務，需要經常舉辦說明會或是活動（例如座談會、一日體驗、霞關公開研討會），來傳遞執行公務與在總務省工作的美好與優勢。

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，因此把招募公務員當成重要任務，說明如下：

（一）多樣化的招募活動

走進校園舉辦說明會、母校宣導、職業體驗與實習是總務省經常辦理的招募活動。一般而言，參加官廳訪問的情形約在大學四年級，通過人事院國家公務員考試的名冊公布後，及格者 6 月進行官廳訪問，此時才前進大學針對大四學生搶人已來不及，所以總務省的策略是提早針對大三學生辦理招募活動，從每年 7 月開始，花一年時間到日本主要城市的大學召開說明會，說明總務省工作內容，和大學生互動，讓他們填問卷，瞭解他們的想法，歡迎他們進來總務省。

總務省會找該省廳內職員出身較多的大學，辦理業務說明會或活動，也會舉辦工作坊形式的活動，由實際在業務最前線的職員講述他們目前的工作和經歷，讓大學生聽到總務省工作人員的真實聲音。這些活動重視互動，不以單方面說明為限。此外也會請借調至地方政府或海外的職員，讓他們出席線上說明會，使參與者理解總務省業務，務求從不同觀點傳遞在總務省工作的魅力。

在總務省官網可以看到，以 2023 年 4 月份單一月份為例，針對綜合職事務類科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（亦即本次考察拜會的大臣官房秘書課岡宏記企畫官）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、職業道路、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總務省實際工作和職場氛圍，加深對總務省的瞭解。針對體驗實習活動，事前辦理招募說明會。
3. 特別講座 2 場，其中一場邀請派駐於地方政府的總務省職員同步於派駐地京都府與線上分享職涯歷程；另一場邀請具豐富歷練的職員分享作為總

務省職員工作的樂趣，並對想擔任國家公務員和政府官員的人提供建議，同時於實體及線上辦理。

4. 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。
5. 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。總務省認為藉由實際工作場所的體驗才能深入瞭解機關的職務與運作情形，2023 年總務省規劃於 7 月 24 日到 9 月 15 日 9 週間辦理實習，每位實習者實施 3 至 5 天，原則上必須於每日上午 9 時 30 分到下午 18 時 15 分到總務省，當然也能依實習者需求調整。總務省會根據實習者有興趣的領域分配到合適的部門，他們強調實習不需要任何先備知識，有興趣就能參加。舉辦體驗實習活動的目的除讓學生們瞭解總務省的工作，同時也希望學生們將自身感受以及希望世界如何變化的想法轉化為政策，以加深他們對公共事務的理解。

參加總務省體驗實習活動需檢具簡歷並填妥總務省設計的調查表提出申請，總務省審查篩選後通知學生是否錄取，活動所需交通、食宿、保險等費用由學員自行負擔，總務省也聲明參加體驗實習活動並不會影響以後國家公務員的招聘流程。

（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 (FB)、Instagram (IG)、YouTube 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，也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（封面如圖 5），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（產前產後、陪產、育兒、介護等各種休假）以及研修制度。他們認為，從前輩的經驗談可以更鮮明的呈現在總務省工作的生活樣貌。這

本冊子確實可謂琳琅滿目，對有興趣到總務省工作的人能快速具體地瞭解工作環境與業務內容及未來發展。

圖 5 總務省招募文宣「來自前輩的訊息」封面（綜合職採用案內 2023）



總務省表示，這本冊子裡職員的照片都是請專業人員拍攝的，目的就是要讓總務省的職員看起來令人嚮往，好讓大學生升起有為者亦若是的心念。總務省還特別分享，這種冊子裡圖片一定要多一點，因為現在的學生都沒有耐心看文字。這似乎也是舉世皆然的現象。值得一提的是，日本中央政府針對人才的培育可謂煞費苦心，非常紮實。在這本冊子裡面，可以看到平成 20 年（2008 年）左右入省的職員，職涯發展迄今 15 年，已有各方的歷練，包括在總務省不同單位轉調、派駐其他省廳或地方政府、派至國外留學、返國在總務省轄下的自治大學校擔任教授、派駐國外任職駐外使館等，有中央政策制定思維、地方經驗、國際視野、學術訓練等，可謂全方位的培訓人才，確實可以吸引有抱負的年輕人，多元的工作經歷帶來豐富的成長，也有助於留才。

除此之外，工作生活平衡也是招募新人時吸睛的議題，總務省自 2018 年以來成立工作小組，展開各種工作方式改革，包括準時下班、各種休假制度、彈性工時及遠距辦公等，目標是改善職員的生活，實現工作與生活的平衡，提升職員的幸福感，方能吸引新世代人才。

二、地方政府公務員的人才招募策略-以神奈川縣廳與橫濱市役所為例

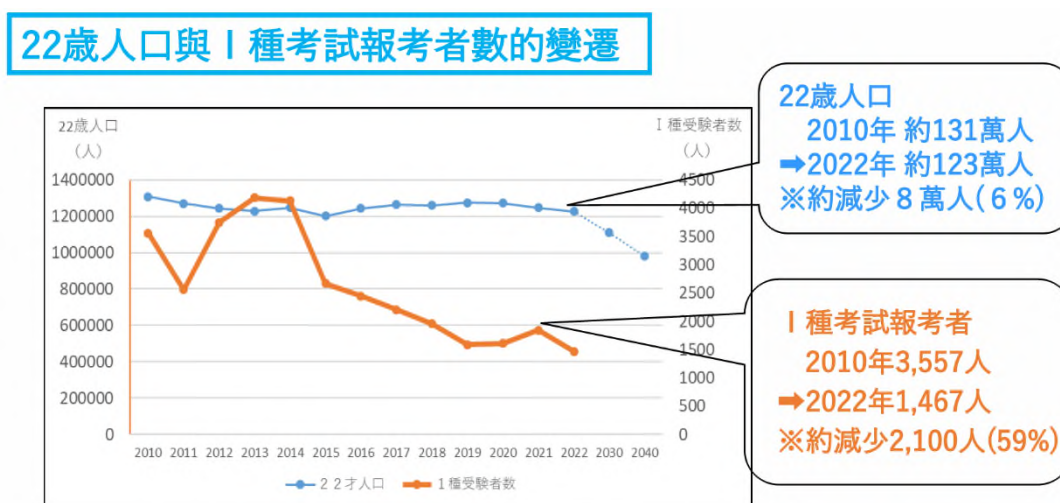
（一）神奈川縣廳的人才招募策略

為了招募人才，神奈川縣廳實施的策略，第一是提早辦理考試，針對比較

難找到人才的類科，例如土木工程等。為了讓報考者早點知道縣廳職員的工作，會透過職員的心聲(職員文字或影音的紀錄)發出相關的訊息，讓報考者知道職員的工作內容。(神奈川縣廳人事委員會副事務局長兼總務課長-新川容子)

從 2015 年開始，神奈川縣公務員考試報考者人數變少，因此考試的競爭力就有些下降。圖 6 藍色線是日本 22 歲人口的變化，橘色線是 I 種考試報考的人數，可以觀察到，22 歲人口數量並沒有很大的改變，但是報考的人數卻是大幅的減少，虛線的部分則代表神奈川縣廳預估 2022 年之後，22 歲人口數下降的情形。

圖 6 2010 年起日本 22 歲人口數與神奈川縣 I 種考試報名人數的變遷



註：擷取自神奈川人事委員會提供之簡報內容。

為了招募人才，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的期間，第 1 次測驗只考專門測驗，不再列考考教養測驗。這種策略於 2022 年開始實施，也有達到效果，因為錄取人數確實比 2021 年的人數還要多，後來報到的人數亦達到招募的人數。另外，自 2021 年開始，於 10 月份舉辦的秋季 I 種試驗實施新教養測驗(Light)，由人事測驗研究中心提供試題，此種試題適用於重視人物特質的考試，只需確認應考者基礎知能即可，目的是希望民間企業的求職者無須特別準備也能來參加神奈川的公務員考試。此種行政職考試的實施流程，第 1 次測驗採用 Light 測驗和書寫個人履歷(自我介紹)，第 2 次考試則為小組作業(集體討論)和 2 次的面試，全程取消專門能力測驗，以確保多樣化的人力資源進入縣廳工作。

第二，為了讓求職者早點認識縣廳職員的工作，會請職員現身說法藉由各種傳播管道發出相關訊息，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在神

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過大學宣導的說明會；另外還有在縣廳辦理實習或現場見學活動，這些活動在新冠肺炎（COVID-19）期間曾一度中止，神奈川縣人事委員會表示，實際的成效要回顧到 2019 年前，報考人數當中有兩成的人曾經到縣廳實習或見習過，所以今後的效果也是可以期待的。

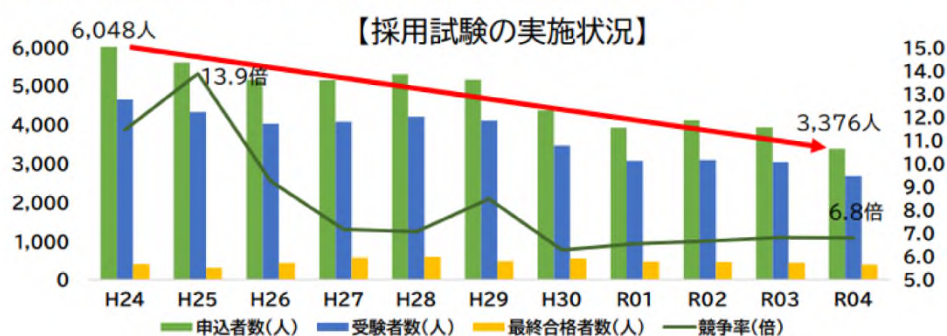
(二)橫濱市役所的人才招募策略

整體來說橫濱市役所在招募人才上遇到的難題還蠻多的，很難找到人，這是目前最大的課題(橫濱人事委員會事務局調查任用部長-能條嘉幸)。

透過圖 7 可以看出橫濱市 2012 年到 2022 年這 10 年間報考人數的變遷，報考者跟競爭率都在下降，幾乎都是下降了一半，6.8 倍是平均的狀況(6.8 倍是指 6.8 個人之中取 1 個人)，技術性的職位甚至變成 2 個人取 1 個人的情況；然而即使錄取足額的人，中間還是會有人錄取國家機關或其他自治體的職位，因而辭退橫濱錄取的職位。

圖 7 橫濱市平成 24 年(2012)-令和 4 年(2022)公務員考試報考人數與競爭率
註：擷取自橫濱人事委員會提供之簡報內容。

- ◆報考者、競爭率都漸下降
- ◆技術性職位(土木等)、社會福祉職位的競爭率降成2(人)取1(人)
- ◆考上國家機關、其他城市的人辭退本市的錄取



橫濱市人事委員會表示，要確保進用足夠的人才，真的蠻困難的，尤其是技術性（土木、建築、機械等）、社會福祉職類，競爭倍率都下降到兩倍，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類，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 Instagram(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以及複雜化，所以他

們需要具有多元、彈性思考或有經驗的人才。因為與中央省廳、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，因此在現在既有的人才招募考試之外，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業測驗；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類科的招考，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，應考人可以在一定期間內到 Recruit Management Solutions 公司於全國各地的測驗中心接受測驗，對求職者非常便利。

另外一個確保橫濱市人才的策略就是活用新的宣傳媒體，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 Instagram(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，以及求職的資訊，還有職員的心聲，更準確地讓外界知道橫濱市役所公務員的工作內容。

橫濱市役所與本考察團分享，受到新冠疫情的影響，線上媒體的使用率變得比較普及。透過數位影像發出信息，讓別人知道橫濱市役所的工作，又在網頁上發布最新的資訊，使用動畫，在網路上吸引更多的年輕人，得到的成效就是比起以紙本方式如雜誌期刊，線上媒體接觸度更高。根據他們對報考者實施問卷調查的結果，很多求職者都表示他們看過橫濱市役所的職員招募宣傳，也有人曾參加過市役所的講習，可顯示他們宣傳的活動是有一定的效果。

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 所大學學院舉行說明會，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；關於到橫濱市役所實習的經驗，在土木類科這個部分大概有 7 成的人曾經參加過實習，但是跟民間企業人才競爭比較激烈，實際報考人數並沒有增加。

對於目前報考名額較少的類科如土木、社會福利，將來錄取名額更少時的因應方式，橫濱市役所表示至目前為止，大學畢業程度的考試職位如果沒有招滿的

話，就從高中畢業生程度的考試來招考；如果高中畢業生程度考試也招不滿的話，就開放社會人士的招考名額，透過不同考試來補足職位的需求。至於是否考慮提高福利薪資的方式吸引土木職位的求職者，其表示不會採用提高薪資的方法處理，但是社會福利土的這個部分，會發給津貼，吸引他們來考試。

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。

(一) 考試及活動延期

2020 年 4 月 7 號日本實施緊急事態宣言，人事院表示，當時疫情的確影響國家公務員考試的舉辦，有幾場考試因而延期，當時採取降低應考人數或不允許確診者應考的措施，此外在試場進行各種消毒或配戴口罩，並未有更嚴格的防疫試場設置或配套措施。而總務省表示，業務說明會等各項活動確實因疫情而中止或延期。神奈川縣廳表示 2020 年 5 月的考試期程因疫情延後，6 月甚至無法借到考場。

(二) 官廳訪問由實體改為線上

總務省表示，一直以來官廳訪問都是由參訪者直接到官廳進行參訪，在疫情期間，也有改為線上進行的方式。確診者若要實體參加官廳訪問，要看其身體狀況而定，總務省在網頁上表示：「因新型冠狀病毒感染症（根據學校安全衛生法禁止就學的傳染病）未接受治療的人，或（1）發燒或（2）任何感冒症狀，例如咳嗽（3）強烈疲勞（不適）或（4）呼吸急促（呼吸困難），並且懷疑感染了新型冠狀病毒，請不要禁止訪問政府辦公室，因為考生有被感染的風險。」但因有線上參訪的形式，因此仍可以參加官廳訪問而不至於影響其權益。

(三) 考試時相關防疫措施

神奈川縣廳表示疫情期間辦理考試，會要求考生要戴口罩、量測體溫、保持安全距離、手部消毒，並注意考場換氣，沒有讓確診者參加考試，也拒絕發燒或有症狀的人入場。然而也有未受到疫情很大影響的政府機關，如橫濱市役所辦理的考試便無延期的情形。至於考試的防疫，橫濱市役所也是量體溫，觀察應考人身體狀況、請應考人戴口罩、手部消毒、注意考場空氣流通，座位間隔一定距離、考場的消毒等。面試時也會讓應考人與面試者保持一定的距離，面試者中間架有隔板。在臺灣，由考選部辦理的國家考試在疫情期間也都澈底實施這些防疫措施，筆試備用試場及應考人與指揮中心確診者勾稽比對的作法比日本更嚴謹。

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，認為倘不思考調降進入門檻，只標榜公務員考試高標準、高品質，競逐人才之先機將逐漸流失。日本中央各省廳國家公務員的取才因薪資福利較有優勢，還未感受到迫切的危機，不若地方自治體攬才除要與中央省廳競爭，還要與民間企業搶人。尤其日本的地方公務員薪資是大城市物價水準高薪資愈高，愈偏遠薪資隨之降低，例如國家綜合職國家公務員初入職薪資日幣約 28 萬元，橫濱市役所日幣約 26 萬元，我國台積電在日本熊本縣設廠招聘新員工起薪也是日幣 28 萬，但該地熊本市役所新入職技術類科職員薪資不到日幣 20 萬，招募新進公務員壓力甚大，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(含部分類科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 次測驗筆試的障礙，採用人事測驗研究中心編製的較容易之新教養測驗 Light，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 種試驗實施 Light 測驗；橫濱市役所於 2023 年部分事務類採用 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同樣知能參加公務員考試，希望可招募到比原來更多的對象，其他政令指定都市有 9 個城市也已紛紛併同採用 SPI3 招募新職員，由此可知這些自治體是有意識地降低進入公職的門檻與障礙，以便覓得更多元的人才。

(二)日本公務員第 1 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 次測驗的筆試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，因為錄取者的知識與學習潛能是足夠的，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，更是日本大部分企業使用第一階段招募篩選新職員的能力與人格測驗。地方自治體採用此測驗的動機係出於友善考生，使更多原本只想參加民間企業招募人才測驗者的人，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

養測驗具有性向與成就測驗的性質；SPI 則較偏向性向與人格測驗，但主要目的均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所共同需要的能力。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，其「知能」成分居多。若將公務員的共同普通能力，視為是一種「公務員性向」，其試題之設計與研發，需以本國社會、文化為基礎，編製具有科學評鑑力的性向測驗，目的在測得應考人邏輯推理、資料解讀與分析、文意理解等能力，同時也兼具可在公務職場應用的重要知識。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，非常具有參考價值(因歐美性向測驗與日本最大的不同是重要知識題範圍在文化差異上較大，且歐美國家知能題較多，日本知識題則較為廣泛)。

(三)面試是日本公務員合格錄取的關鍵

日本人事院辦理綜合職與一般職的國家公務員考試的面試，僅占一定的比例，因此前述公務員的考選僅為資格考，最終決定的關鍵，則是完全以官廳訪問的多次面試程序的結果作為錄取依據。

而就我們所考察的兩個地方自治體來看，地方政府目前也是以第 2 次測驗面試作為決定錄取者的關鍵，第 1 次測驗雖有幾種測驗方式，包括僅考教養測驗(含新教養測驗的 Light)或 SPI3 測驗、教養測驗加上專門測驗、技術類科僅考專門測驗、中途採用測驗採用經驗小論文，第 1 次測驗的總分通常為進入第 2 次測驗的門檻，若與第 2 次測驗其他成績加總時，第 1 次測驗與第 2 次測驗的分數降低加總比例，面試無論放在第 2 次或第 3 次測驗，大幅提高所占總分比例，神奈川縣更是主要以面試決定錄取者，第 1 次測驗分數完全不計。

由此可見，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(部分類科進行專業能力測驗)合格者，再透過實際看到應聘者，並與其談話互動，聽其言觀其行，始確認是否錄用，合格錄取均視面試結果為最後通過之決定因素，且無論其所辦理考試應考人之學歷高低、類科特性、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)、特殊公務員類科(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

人事院的國家公務員考試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，人格測驗同樣不計分，僅做為面試的提問參考，並需事前提醒面試官不能依據人格測驗逕行決定評價。

至於適性測驗，在人事院舉辦的高中畢業層級一般職事務類科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)一共要接受 2 次適性測驗，I 種適性測驗放在第 1 次測驗，主要評量記憶與空間關係，筆試占分比例 2/12，II 種適性測驗則採電腦測驗其記憶與空間掌握的能力，置於第 3 次測驗，數標準參照測驗性質，與身體檢查與測定共同實施，全部都須通過始得錄取。另外地方自治體所使用的還有與各項不同職務所需能力或特質所開發出來的適性測驗，多採用人事測驗研究中心編製的不同適性測驗，若仍有特殊類科需求再尋求專業機構編製適性測驗，例如職場適性測驗、看護師職場適性測驗、消防適性測驗 A(興趣與性格)等，不計分但作為面試之參考；事務適性測驗、業務適性測驗則併入計分；另有消防適性測驗 B(空間圖形、關係概念、圖形補充與型態掌握)、警察適性測驗可有分數之評定，但此類測驗屬標準參照測驗性質，若未通過設定之標準，即使前面成績再高亦不錄取。

(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、公益財團法人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，即使是人事院從各省廳所借調的人員從事命題工作一期至少是三年，人事測驗研究中心專門編製新教養測驗的人員 20 人都是專職性的工作，從檢核上一年度的試題使用結果擬訂命題計畫、分組進行實際命題、召開審題會議修正試題、實際將試題依據預測難易度編輯成不同套的測驗、依據不同考試需要供題，周而復始地在每一年考試後進行試題分析，將測驗結果科學化的數據或用人機關的特殊性需求用以展開新年度的命題工作。

開發 SPI3 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高度信度及效度，也設計多種測

驗方式供企業選擇，即使在疫情期間也無礙考試之舉辦，更在測驗後提供完整詳細的個人能力與人格特質報告與後續的追蹤建議，這些完善多元的服務吸引眾多日本民間企業選擇 SPI3 作為公司招募人才的測驗工具，其中人格特質取向更可做為面試的門檻或作為面試的提問參考資料。

(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，四年級快畢業才開始投履歷都有點慢了，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招考，只要年滿 21 歲即可報考，無論是大學或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(日本一般學制是在 3 月底結束)，依此推算，若有志於公務員考試者，約於大四上學期報名參加考試，若目標在企業任職者，大概三年級上學期就要寄出履歷到多家公司申請，經企業通知求職者可以考 SPI，並通過 SPI 後就是一連串漫長的多回合面試，幸運者才能在畢業前取得公司內定資格。

以本次考察拜訪的中央機關人事院與總務省觀之，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等。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，若是位於東京附近的大城市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與橫濱市距離東京僅 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，而且透過職員現身說法，搭配生活照片，讓內容更有靈魂與溫度。為了招募人才，其中神奈川縣廳實施的策略是提早辦理考試，針對比較難找到人才的類科，例如土木工程等，比企業界更早進行求才招募活動，避免人才被搶走。神奈川縣廳 2022 年開始實施提早考試，錄取人數比 2021 年多，最後報到人數也滿足了原始招募名額，確實達到效果。而橫濱市役所則是於 2023 年實施新的招募考試，在既有的夏季、秋季兩次考試外，再拉出名額特別實施 SPI 測驗，招考大學畢業及社會人的事務類職缺。

觀察日本政府中央或地方機關官方網頁，多在首頁設有「採用情報」的專門項目，點擊進入發現內容詳實豐富，包含招考訊息及各種介紹說明等，且多有影音短片，為了招募人才可說在宣傳方面極盡所能，活用新媒體，例如以職員為拍攝對象，製作動畫與有影音的宣傳影片，另外部分地方自治體也利用年輕人最喜

歡使用的社群軟體 Instagram (IG)，開設官方 IG 網頁，介紹該自治體的工作、組織，以及求職的資訊、職員心聲、來自前輩的就職活動建言等，更容易讓外界瞭解公務員的工作內容，民眾也能透過 QR Code 掃描進入，用新媒體宣傳的效益已逐漸浮現。

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，僅少數機關仍堅持其需求，維持原有應試科目數，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，藉由測驗題型的普通性向測驗評估應考人的理解、邏輯分析、資料解讀等能力，可得到基本解決問題能力的確認；接著藉由不同題型，例如申論題、論文測驗、政策企劃等進行各種專業能力的評量，若有需要則可採簡報、面試或團體討論等型式瞭解其專業能力高低或其它個人特質；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。從測驗的評量效度的觀點來看，應先從用人機關所需人才能力，擇定設計適當的評量方法，例如外交官、警察與一般行政公務員的評量方法應有差異，若採多元的評量方法可更具效度，就應檢討原有的筆試應試科目內容與數量適當性，過多的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」，例如日本大學或研究所綜合職公務員僅考 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，嚴格設定報考年齡上限的方式在我國不可行。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訂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，但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，因現在的語言能力考試次數相當多，放寬此一規定亦可提高相關公務人員類科報名人數，提供政府機關更多的選才機會。

(三)研議編製「公務人員性向測驗」替代共同科目之可行性

回顧我國公務人員考試列考普通科目(或稱共同科目)的歷史，向來均以評鑑應考人語文及當代認為重要的一般知識，迄今除一級(等)考試外，各等級考試仍均列考。以指標性的公務人員考試高考三級為例，普通科目 70 年的演變歷程，從 4 科刪修成現行的 2 科，主要列考內容從過去的國父遺教、憲法、本國歷史及地理、國文等，轉變成目前的「國文(作文與測驗)」、「法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)」。為使公部門可以獲取具備思考邏輯的人才，多年來對於將評量知能領域能力的性向測驗納入國家考試之討論未曾間斷。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，是擔任公務員的基本能力，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，且整體看來也較缺乏歸納分析、邏輯推理與創造的評測功能，能否測得應考人具有學習潛能、有足夠能力面對時代變遷，處理多元複雜事務，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的能力，運用跨領域的知識與知能，與他人合作，進行多樣化的學習。同樣的，公部門需要的人才，更須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，但在人類知識更新週期已縮短成兩三年的時代，評測記憶屬性的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語文及憲法、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，將更能有效篩選具有學習潛能及適

應環境變化的人才，為公部門充實優秀人力。

(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

從日本中央或地方公務員測驗方法可知，人事院規劃 1 週至 2 週的時間進行面試或團體討論式的測驗與評分，各省廳的官廳訪問面試與地方自治體的面試也採多回合方式進行，面試都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，整體的試務與測驗流程就需要改變，目前的確有其難度。另外我國若完全採取面試來決定錄取者，應考人或社會大眾是無法接受的，日本公務員考試官方規劃的測驗方式以面試為主，社會大眾或應考人可完全接受遵守的文化，在我國是難以想像的。

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。為落實考試院新世代文官選才增加用人機關參與理念，自 113 年起，公務人員高考三級考試僑務行政、國際文教行政及高普考試航空駕駛等 4 類科已增列第二試口試、高考三級考試客家事務行政類科提高口試占分比重。考選部未來仍可陸續檢視相關類科需要，對特定主管機關的類科、職缺限縮在單一機關或同種類機關的類科增加口試，藉由多元考試方法，多面向觀察評估，同時擴大用人機關參與選才，減少考用落差，增進考選效度。

(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地方或中央層級多廣泛的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，並為政府作出更有效的貢獻。

目前我國部分具有特殊職務需求之職類及用人機關，已將適性測驗作為人才篩選或職務安排之重要依據，較具代表性者為飛航管制、國安情報、調查、外交領事、司法官等職類。惟其實施之目的、時機以及使用之工具並不相同。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，而是本部委託用人機關自行委託專業機構進行。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或其工作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。對於舉辦考試機關而言，辦理考試的各項流程除重視形式公平性外，更需注重其內在公平性，而內在公平性指的就是評量的「信度」與「效度」。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。

觀察日本人事院及人事測驗研究中心發展與運作情形，在公務員考選部分的確需要一個專業持續存在的測驗機關提供各項具有信度與效度的測驗，並依據用人機關的需要開發出各種測驗工具，如基礎能力測驗、新教養測驗、人格測驗與不同類型的適性測驗，且有事後的科學化分析做為改進的依據；同時進行各項評量方法的研究，將研究成果(例如面試如何提出問題與評分)提供用人機關採用。以目前考選部內部單位的設計，除了有專責的題庫建置單位(題庫管理處主要負責測驗題)，也有依考試性質分化的三個考試業務單位高普考試司、特種考試司、特種考試司(主要負責試務及申論題臨時命題的試政工作)，但對於評量方法的研發改進，共同科目能力測驗、測驗結果的解釋與應用尚缺乏專職測驗評量研究人員來協助。現行部內單位於考試辦完試政試務流程後，就緊接啟動下一次考試，對於考試的成效驗證的機制不足，缺乏持續追蹤分析；再者各項考選方法之變革無實證研究與測驗理論支持，在改革進程上亦會遭遇各種阻力。我國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，然已於考選部組織法修正條文中加入此項思維，優先規劃題庫管理處轉型成為「測驗發展司」，希望可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，本次赴日考察發現，日本中央省廳及地方政府之招募策略活潑多元，且留意到必須回應新世代偏好，並突顯公務員工作的價值與在該機關任職的魅力，對我國非常具有啟發性。

從日本政府部門各色招募策略中，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人生面貌，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，都能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，把冷冰冰的衙門、神秘兮兮的運作、沒效率的公務員這種負面印象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，建立真實的接觸與溝通。

透過活潑友善人性化的多元宣導管道開拓創新，期許能加強並深化大學生對公務人員考試的瞭解，使大學生接收第一手國家考試訊息，從而擴大公部門的選才來源，覓得優秀人才蔚為國用。適逢考選部組織法修正案經總統公布實施，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。我國優秀公務人力的招募不能再採被動方式，新世代的就業思維與過去已有顯著的差異，作為公務員考試的辦理機關也不能等著應考人上門報名。

此次考察發現我國在招募公務人力的改進上仍需發展出更多元的管道與策略，而考選部組織法在法制面與人力增補上已適時的調整，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。

參考文獻

日本人事院 (2023)

<https://www.jinji.go.jp/saiyo/siken/jyukennanmaiichiran.html>

日本總務省 (2023) <https://www.soumu.go.jp/>

日本人事測驗研究中心(2023) <http://www.njskc.or.jp/>。

日本人事測驗研究中心(2022)試驗問題的利用案內，頁 15。

日本橫濱市役所 (2022)。職員招聘。

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/saiyo-jinji/saiyo/>

日本橫濱市役所 (2023)。職員招聘。

<https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/saiyo-jinji/saiyo/>

日本神奈川縣廳(2023)。職員招聘。

<https://www.pref.kanagawa.jp/menu/6/31/161/index.html>

日本神奈川縣廳(2023)。神奈川縣職員採用試驗情報。

https://www.pref.kanagawa.jp/documents/5004/r5_isshtoujyukennannai.pdf

日本橫濱市役所 (2023)。橫濱市職員(社會人)採用試驗特別實施【SPI 方式】說明。

https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/saiyo-jinji/saiyo/saiyo-info/zyuan-panf.files/0163_20230228.pdf

日本橫濱市役所 (2023)。橫濱市職員(大學畢業程度等)採用試驗情報。

https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/saiyo-jinji/saiyo/saiyo-info/zyuan-panf.files/0169_20230411.pdf

日本 Recruit Management Solutions 公司 (2023) <https://www.recruit-ms.co.jp/>

日本 Recruit 適性檢查 SPI3 (2023)

<https://www.spi.recruit.co.jp/>

吳新興、劉建忻、董郢(2022)。日本中央及地方政府公務人員考選制度考察報告。考試院。

許舒翔、蘇秋遠、黃立賢、陳佳瑜(2017)。日本公務人員考試相關制度考察報告。考選部。

附錄一【考察計畫】

日本公務人員考試「基礎能力測驗及教養測驗編製」與「面試實施」考察計畫

壹、考察目的

日本國家公務員與地方公務員考試第一試筆試均有類似「性向測驗」的「基礎能力測驗」與「教養測驗」，國家公務員考試的「基礎能力測驗」作為進入第二試專業科目筆試之門檻，但又與第二試專業筆試合併計分(不同職位所占比例不同，例如碩士學歷的綜合職考試占 2/15，大學學歷的一般職考試則占 2/9)；而地方公務員考試的「教養測驗」則作為第一試筆試應試科目的一部分(第二試通常為面試)，且教養測驗與其他專業科目測驗共同計分(惟占分比例各地方政府有所差異)。因此，基礎能力測驗或教養測驗(2021 年修正為新教養測驗)的命題方式或題庫建置均有待透過考察蒐集進一步的資料，以作為未來我國未來改革公務人員考試之參考。

日本國家公務員或地方政府公務員考試皆強調用人機關的參與，前者除人事院在考試階段進行面試外，通過筆試與面試之應考人，必須向欲任職機關申請「官廳訪問」，也就是用人機關對筆試及格者再次進行最後的面試；地方政府公務員通過第一試筆試者，第二試都是個別面試，若有採第三試者也均採面試，只是面試評量重點有所不同，可見面試在日本公務員的晉用上占極重比例，但要如何維持公平與公正性，係本次赴日考察之重點。

另日本亦面臨少子女化及高齡化問題，政府部門招募新人有多樣化的招募活動，利用此些活動來尋找人才、吸引人才，效益如何？是否因此招募到更有志於公共服務且符合工作職能的公務員，亦為考察要項。自 2020 年起，臺灣已連續兩年呈現人口負成長，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。日本人事院及各省廳之招募措施，或可作為未來我國國家考試宣傳及招募公務人力之精進參考。

貳、考察重點

- 一、日本國家公務員「基礎能力測驗」的試題命擬方式與流程
- 二、日本國家公務員官廳訪問實施之相關議題
- 三、地方政府公務員「新教養測驗」題庫建置方式與流程
- 四、地方政府公務員面試實施相關議題
- 五、政府部門(中央機關)面對少子女化趨勢之人才招募相關議題與策略
- 六、地方政府面對少子女化趨勢之人才招募相關議題與策略
- 七、新冠疫情期間各項公務人員考試作業方式調整與防疫措施之實施
- 八、綜合適性檢查(SPI3)於地方政府進用公務員之實施情形

參、擬參訪機關（構）

一、人事院

〒100-8913 東京都千代田区霞が関 1-2-3

二、財團法人日本人事測驗研究中心

〒160-0001 東京都新宿区片町 4 番 3 号

三、總務省

〒100-8926 東京都千代田区霞が関 2-1-2

四、神奈川縣廳/人事委員會

〒231-8588 神奈川県横浜市中区日本大通 1

五、橫濱市役所/人事委員會事務局

〒231-0005 横浜市中区本町 6 丁目 50 番地の 10

六、株式会社リクルートマネジメントソリューション（Recruit Management Solutions Co., Ltd.）

〒108-0023 東京都港区芝浦 3-16-16

肆、考察團員：計 5 人

一、領隊：許部長舒翔

二、團員：姚考試委員立德、黃研究委員立賢、題庫管理處王副處長詩慧、歐陽科長安琪

伍、考察期間

112 年 2 月 19 日（星期日）至 2 月 24 日（星期五），共 6 日。預計 2 月 24 日（星期五）晚間返國。

附錄二【考察議題訪綱】

2023 年台灣考選部による日本視察団に関する問題作成

以下區分成人事院、人事測驗研究中心、中央省廳（總務省）、神奈川縣廳、橫濱市役所及 Recruit Management Solutions Co.,Ltd.等六部分：

壹、人事院

一、日本國家公務員「基礎能力測驗」的試題命擬方式與流程相關問題

（一）有關「基礎能力測驗」的命擬作業

- 1.基礎能力測驗有無建置命題大綱?是否對外公布?
- 2.基礎能力測驗的試題建置流程?
- 3.基礎能力測驗試題數一年使用量約是多少?辦理命題作業是一次完成命題或是分梯次命題?一年需準備的試題數為何?
- 4.基礎能力測驗分 11 種，運用於不同職類，不同職類的基礎能力測驗如何區別試題難易度與命題範圍?
- 5.試題正式使用前有經過預試與修改嗎?
- 6.試題於施測後有無公布?如何公布?
- 7.試題可否重複使用?若可，則使用比例如何?若不可，則如何開發新試題以避免試題趨於冷僻?
- 8.平均而言，建置試題一題所需花費之成本為何?

（二）有關「基礎能力測驗」的命擬委員

- 1.試題屬性相當廣泛，專職命題人員的學科背景分別為何?
- 2.專職命題人員大約有多少人?進用管道為何?
- 3.有無遴聘其他機關(構)或大學教授協助命題?人數或比例如何?遴聘是以年度抑或次數為度?

（三）有關「基礎能力測驗」的運用

- 1.第一試基礎能力測驗在不同職類的占分比重與第二試專業科目的占分比重的組合各有不同，其決定方式與考量為何?
- 2.筆試錄取人數是否事先公布預計錄取人數，第一試筆試成績再用分數轉換公式計算加總各科分數?
- 3.基礎能力測驗設有分數轉換之公式的目的為何?

4. 專門能力測驗也設有轉換公式，是否在實務上較不容易產生錄取不足額之情況？
5. 基礎能力測驗屬於各職類國家公務員考試第一試筆試，在性質上屬於進入第二試專業科目筆試前的門檻，但多數職類又納入筆試總成績之計算，第一試及格的設定標準依據為何？是否與公告錄取名額有關？
6. 國家公務員第一試基礎能力測驗自 2012 年採用至今已逾 10 年，每一次測驗採用過後，是否經過科學化的試題量化與質化分析？
7. 採用現行的基礎能力測驗所進用的國家公務員在整體評估上與未採新制前有無差異？是否有進一步的探討與研究？

二、有關人事院辦理考試作業

- (一) 人事院設有 9 個地方事務局，是否承擔辦理各項國家公務員考試試務工作？或是有其他的任務指派？
- (二) 在新冠疫情期間，各類公務員考試有無做機動性的試務調整措施(如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)，各項防疫措施의 整備與實施概況為何？
- (三) 有無運用電腦進行施測的規劃或具體作為？

三、日本國家公務員官廳訪問實施之相關議題

(一) 有關人事院第一階段的面試

1. 基礎能力測驗、專門測驗之筆試成績與是否與面試的成績併計?
2. 面試成績所占比例為何?不同職類面試成績有無占分比例的差別?
3. 面試官包括 1 位來自人事院，2 位來自用人機關。用人機關的面試官如何選取?
4. 面試的重點與評分項目為何?面試時間約多長?
5. 人格測驗如何應用在面試階段?過去曾有因為人格測驗的計分評定影響面試決定的案例嗎?
6. 辦理面試，維持評量的公平性及評量信效度的機制為何?
7. 有無辦理面試官培訓或講習?
8. 面試的試題屬性與範圍為何?(關於個人特質、專業知能、或是工作理解)面試試題由面試官個人命題、團體討論所得或是建立題庫?

(二) 有關官廳訪問階段

1. 官廳訪問階段所辦理的面試與人事院所辦理的面試形式與內容有何差異?
2. 通過人事院面試取得官廳訪問資格者，於保留 3 年期限內隨時均可向所欲任職機關提出官廳訪問申請?或是用人機關有統一作業之時間?
3. 官廳訪問是以面試結果作為任用之唯一依據嗎?或是還有其他作為錄取之參考依據?
4. 中央部會(各省)是否有不同做法?
5. 官廳訪問的面試獲錄取結果如何避免受到外界的干擾?首長是否有參與決定權?
6. 中央部會(各省)為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施?
7. 人事院對於官廳訪問是否訂有一致性的遵守規範?
8. 日本政府部門招募職員，一方面限制應考人的年齡；另一方面任用

前還需進行「官廳訪問」程序，但限制申請官廳訪問的數量。這樣的作法最主要的目的為何？

9. 官廳訪問是否會有較熱門或無人/較少人申請的中央部會？如何解決此問題？

10. 中央各部會（各省）間以及與地方政府間，公務員是否可以相互流動？流動前是否亦需參與官廳訪問或面試？

四、政府部門面對少子女化趨勢之人才招募相關議題與策略

(一) 日本政府部門在招募新職員方面是否受到少子女化的影響而感受到困境？如何克服？

(二) 人事院透過何種方式強化政府部門招募人才？效益如何？

(三) 人事院或中央部會（各省）招募職員是否走入校園向學生推廣或介紹？透過辦理那些活動來吸引學生？

壱、人事院

一、日本国家公務員「基礎能力試験」の出題形式とその流れについて

(一)「基礎能力試験」の出題概要について

1. 基礎能力試験では、出題するにあたってのアウトラインの有無、また公表されていますか。
2. 基礎能力試験における出題の流れについて
3. 基礎能力試験における 1 年間分の使用量と必要な出題数はどの程度でしょうか。出題形式の構成(一回だけそれとも数回)・設問数を教えてください。
4. 基礎能力試験は計 11 種類であり、複数の分野に応用されているようですが、異なる職種の難易度や出題範囲について、その区分を教えてください。
5. 正式的に実施する前に、事前テストを行った上で、作成した試験問題を変更したことがありますか。
6. テストを実施した後、試験問題にかかわる公表の有無とその形式を教えてください。
7. 試験問題を再利用するかどうか伺ってもよろしいでしょうか。再利用する場合、その割り当てを教えてください。再利用できない場合、新出題を踏まえて、適切な出題傾向について伺ってもよろしいでしょうか。
8. 出題するにあたっては、平均的には、1 問に必要なコストはどれくらいでしょうか。

(二) 基礎能力試験の出題委員について

1. 出題範囲はかなり広いですが、作問担当者について、そのバックグラウンドを教えてください。
2. 作問担当者の人数、また招聘形式を教えてください。
3. 出題委員の選考・招聘について、他の団体または大学教授からご支援をいただいたことがありますか。また人数とその割り当てを教えてください。選考・招聘に際しては、年単位それとも回数単位で行われますか。

(三)「基礎能力試験」の活用について

1. 一次試験における異なる職種の割合と二次試験における専門科目の割合が異なっているといわれますが、その組み合わせ方について、どのように取り決めますか。また、検討すべきものは何でしょうか。
2. 筆記試験における合格者の事前発表の有無を教えてください。また、一次筆記試験の成績は計算式によって算出された上で、各科目の得点を合計してから総合得点が算出されますか。
3. 基礎能力試験には得点換算式がありますが、その目的は何でしょうか。
4. 専門能力試験にも換算式がありますが、実務から見て、合格者数が不足することはないのでしょうか。
5. 基礎能力試験は国家公務員試験の一次試験として筆記試験という形式が採用されていると同時に、二次試験(専門科目)の採点基準としても認識されています。複数の職種には筆記試験の総合得点が必要となり、一次試験における到達目標の設定について、その合格基準は何で

しょうか。また、合格発表に関わっていますか。

6. 2012年から始まった国家公務員一次試験基礎能力試験は既に10年以上も経過しました。実施するにあたっては、量的・質的データ解析を科学的に行いましたか。
7. 現行の基礎能力試験による国家公務員の総合評価に関しては、新規制度未採用前に比べて、両者には差異が存在しますか。その上、更なる探求・研究が行われますか。

二、 人事院による試験実施

- (一) 人事院には9つの地方事務所が設置されているそうですが、各種国家公務員試験の実施作業を担当していますか、それとも他の業務遂行にも専念しますか。
- (二) コロナ禍下で試験実施にかかわる調整作業(延期、試験会場ごとに受験者数の削減、感染拡大防止策としての特別な試験会場の設置、感染確定者の受験資格承認など)の有無、また感染拡大防止対策の事前準備・実施概要について伺ってもよろしいでしょうか。
- (三) PC作業による企画・立案または具体的なやり方を教えてください。

三、日本国家公務員における官庁訪問の実施をめぐる諸課題

(一)人事院による初段階面接試験について

1. 基礎能力試験と専門科目の筆記試験の成績は面接評価の成績と合わせて算出されますか。
2. 面接評価の割合を教えてください。職種によって面接評価の割合が異なる場合がありますか。
3. 人事院から1名、求人部署から2名です。これらの面接官はどのように選考されますか？
4. 面接の重視点と採点項目は何でしょうか。面接の所要時間を教えてください。
5. 面接における**性格検査**の活用について伺ってもよろしいでしょうか。また、**性格検査**の採点による面接評価への影響など、そういう事例はありますか。
6. 面接を行うにあたっては、評価の公平性・信憑性を確保するために、どのような仕組みとなっていますか。
7. 面接官を対象とした研修やセミナーの実施の有無。
8. 面接における出題内容とその範囲を教えてください(個性・専門的な知識、業務内容に対する理解)。面接官による設問ですか、それとも、チームによる考案？また、データベース構築の有無。

(二)官庁訪問の段階について

1. 官庁訪問という段階で行われる面接と人事院による面接について、その形式と内容の違いは何でしょうか。
2. 人事院面接に合格し、官庁訪問の資格を取得した方は、3年という留保期間以内に官庁訪問の申出を随時に行うことができますか。それとも採用側による一括作業を実施しますか。
3. 採用の基準とは、面接の結果に限っていますか、それとも他の合格基準によるものですか。

4. 中央省庁(各省)には同一やり方で実施するかどうか伺ってもよろしいでしょうか。
5. 官庁訪問の面接結果に関しては、外部からの干渉を避けるために、何らかの措置を行っていますか。また、部門長には決定権を持っていますか。
6. 面接の公平性・公正性を保つために、中央省庁(各省)による特別な措置はありますか。
7. 官庁訪問に関しては、人事院が一貫した行動規範を策定していますか。
8. 日本政府による官庁公務員の採用には年齢制限があるそうです。その一方で、採用される前に「官庁訪問」というプロセスが必要となり、官庁訪問の申出には人数制限もあります。これらの規制の目的は何でしょうか。
9. 官庁訪問に関しては、人気部門あるいは希望者が少ない部門の有無、また問題解決にあたってのソリューションを教えてください。
10. 公務員の中央省庁(各省)から地方自治体への異動について、その可能性を伺ってもよろしいでしょうか。異動する前に、面接や官庁訪問の申出を行う必要がありますか。

四、少子化に伴い、公部門による採用をめぐる諸課題とその戦略

- (一) 日本政府による公務員の新規採用は少子化の影響を受けていますか。困難に直面している場合、どのような対処法で乗り越えましたか。
- (二) 人事院はどのような方法で公部門の人材募集の更なる強化に取り組んでいますか。その効果を伺ってもよろしいでしょうか。
- (三) 人材募集に際しては、人事院または中央官庁(各省)によるキャンパスでの PR 活動の有無。なお、どんなイベントを通じて、生徒らを惹きつけますか。

貳、公益財団法人日本人事試験研究中心

一、地方政府（地方自治體）公務員「新教養測驗」的試題

建置

- (一) 有關新教養測驗的特色與施行概況
 1. 新教養測驗三大部分 5 套試題之設計理念與目的，與原有之教養測驗有何不同？
 2. 新教養測驗採用方式與命題有何特殊之處？
 3. 目前在各地方政府實施的情況如何？
 4. 有無包含屬於該地方自治體特色之試題？
 5. 各地方自治體選擇新教養測驗的試題組合有無其特殊考量及依據？
 6. 新教養測驗與專門測驗合併計分的比例為何？

7. 不同的地方自治體不同職類公務人員考試使用新教養測驗，其占分比重有差異嗎？

(二) 有關新教養測驗的命題

1. 新教養測驗試題編製流程為何？
2. 有無建置命題大綱?是否對外公布？
3. 不同職類的試題屬性與難易度如何區分？
4. 試題正式使用前有經過預試與修改嗎？
5. 新教養測驗試題數一年使用量約是多少？辦理命題作業是一次完成命題還是分次命題建置題庫？
6. 據悉新教養測驗試題於施測後並不公布，是否因此試題可重複使用？
7. 新教養測驗範圍廣泛，有專職的人員負責命擬試題嗎?其學科背景為何？
8. 貴中心專職命題人員的遴聘管道為何?對外遴聘命題者其背景為何？是否自其他機關(構)人員或大學教授遴聘？
9. 編製每一套新教養測驗的命題小組由多少人員組成？平均而言，命擬每一試題所需花費之成本？

(三) 有關新教養測驗之實施結果

1. 每次測驗採用過後，是否經過科學化的試題量化與質化分析？
2. 有無試題的回饋機制，進一步對試題加以修正？
3. 採用至今各地方自治體反應如何？

二、地方政府（自治團體）公務員面試實施相關議題

(一)地方自治體面試的成績占分與命題

1. 通過第一試可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少？
2. 新教養測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計？
3. 面試成績所占之比例為何?是由各地方自治體自訂比例嗎？
4. 地方自治體採用面試的評量項目為何?各項目之比例如何？
5. 面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法?或由地方自治體自行決定？

6. 日本人事測驗研究中心是否提供地方自治體面試的評分項目、評分表以及面試試題?或是由面試官進行命題,以求符合各地方自治體之需求?
7. 不同地區不同職類考試是否使用不同的面試試題?

(二) 有關面試官的遴選及其訓練

1. 面試官都是地方自治體內的人員嗎?或有自外遴聘者?
2. 日本人事測驗研究中心開發與設計有關面試之課程與講義,擔任面試官之人員是否均須受此類訓練?
3. 對於不同地區不同職類考試提供的課程或訓練均相同嗎?需要客製化嗎?
4. 地方自治體使用面試課程及訓練後,是否回饋人事測驗研究中心?
5. 面試相關問題內容多久檢視更新?

(三) 面試前之人格測驗的實施

1. 面試前須請應考人接受「一般人格測驗」,面試官如何在實際的面試過程中應用人格測驗之結果?
2. 人格測驗雖不計分,但是否有因人格測驗的評定而影響面試決定的案例?

(四) 面試結果的公正性

1. 地方自治體面試結果如何避免受到外界的干擾?各機關為維持面試的公正性與公平性,是否有一些特殊之措施?
2. 地方自治體首長是否有參與決定權?

式、公益財団法人人事試験研究センター

一、 地方自治体による公務員を対象とした「新教養試験」の出題について

(一) 新教養試験の特徴とその実施状況について

1. 従来より、新教養試験とは3つのセクションに分けられ、5組の試験問題が設計されます。そのコンセプトと目的は一体何でしょうか。両者の違いを教えてください。
2. 新教養試験の採用形式と出題には何か特徴はありますか。
3. 現時点では各自治体による実施状況を伺ってもよろしいでしょうか。
4. 地方自治体の特色をいかした試験問題の有無。
5. 各自治体による新教養試験について、試験問題を選択するにあたっては、特別な配慮や根拠などはありませんか。
6. 新教養試験と専門科目試験の合計得点の割り当てを伺ってもよろしいでしょうか。
7. 地方自治体によって、複数の職種によって、新教養試験の割り当てが異なる場合がありますか？

(二) 新教養試験の出題について

1. 新教養試験の試験問題はどのようなプロセスで作成されますか。
2. 出題するにあたってのアウトラインの有無、また公表されていますか。
3. 異なる職種の出題傾向とその難易度の区分を教えてください。
4. 試験問題を正式的に採用する前に、事前テストを行った上で、作成した問題を変更したことがありますか。
5. 新教養試験における1年間分の使用量はどの程度でしょうか。出題形式の構成（一回だけそれとも数回）・設問数を教えてください。
6. 新教養試験問題はテスト実施後に公表されないとされていますが、試験問題の再利用は可能でしょうか。
7. 広範囲な新教養試験に対応できる作問担当者はいますか。その方のバックグラウンドについて教えてください。
8. 貴センターにおいて、作問担当者の採用について伺ってもよろしいでしょうか。外部から招聘した作問担当者の経歴を教えてください。それとも他の機関や大学教授から選考しますか。
9. 新しい試験問題を編成するにあたり、必要な人員配置を伺ってもよろしいでしょうか。また、そのチーム構成と1問あたりの所要費用を教えてください。

(三) 新教養試験の実施結果

1. 毎回テストを実施した後、科学的に数値化し、量的・質的分析を行っていますか。
2. 修正を図るために、試験問題のフィードバックという仕組みとなっていますか。
3. 実施以降、地方自治団体の反応などを伺ってもよろしいでしょうか。

二、 地方自治体の公務員面接実施をめぐる課題

(一) 地方自治体面接の採点割合と出題について

1. 発表された必要な定員数に比べて、一次試験合格者の増加傾向を伺ってもよろしいでしょうか。
2. 新教養試験と専門試験における筆記試験の成績に関しては、面接評価を合計して算出されますか。
3. 面接成績の割合を教えてください。また、各自治体によってその割合を取り決めますか。
4. 地方自治体による面接評価項目および各項目の割合を伺ってもよろしいでしょうか。
5. 面接の所要時間・実施方法、基準として一貫したアプローチなどはありますか。それとも、各自治体によって取り決めますか。
6. 地方自治体面接の評価項目、採点シート、面接質問票は日本人事試験研究センターから提供されますか。それとも、各自治体のニーズに応じた面接官による出題。
7. 地域によって、職種によって面接の試験内容は異なる場合がありますか。

(二) 面接官の選考・招聘および研修

1. 面接官は全員自治体内部採用によるものでしょうか。それとも外部から招聘しますか。
2. 人事試験研究センターでは、面接に関するプログラムやテキストの開発・設計を行うにあたっては、面接官には当該訓練の実施が必要なのでしょうか。
3. 地域によって職種によって、ご提供をいただいたプログラムまたは訓練は異なる場合がありますか。カスタマイズで対応できますか。
4. 面接に関するプログラムや訓練を実施した上で、自治体による人事試験研究センターへのフィードバックの有無。
5. 面接関連質問の更新頻度を伺ってもよろしいでしょうか。

(三) 面接前における**性格検査**の実施

1. 面接前、応募者は「一般的な**性格検査**」を受けなければならないといわれますが、面接における**性格検査**の活用とその実態を伺ってもよろしいでしょうか。
2. **性格検査**は採点せずに、その評価が面接に影響を及ぼす事例はありますか。

(四) 面接結果の公平性

1. 自治体による面接結果に関しては、外部の干渉を避けるように、どのような仕組みになっていますか。なお、面接の公平性・公正性を保つために、当局が何らかの特別な措置を講じますか。
2. 地方自治体の首長には決定権を持ちますか。

參、中央部會(總務省)

一、日本國家公務員官廳訪問相關議題

(一)官廳訪問的流程與成績占分

1. 通過人事院面試取得官廳訪問資格者，於保留 3 年期限內隨時均可向所欲任職機關提出官廳訪問申請？或是機關有統一作業之時間？
2. 在進行官廳訪問時，最終的錄取會參考人事院第一階段基礎能力測驗、專門測驗之筆試成績嗎？還是以面試結果作為任用之唯一依據？或還有其他作為錄取之參考依據？
3. 就貴省所瞭解的狀況，中央部會之不同機關在官廳訪問部分是否有不同做法？
4. 貴省之官廳訪問重點與評分項目為何？
5. 官廳訪問階段所辦理的面試與人事院所辦理的面試在形式與內容有何差異？
6. 應考人申請官廳訪問前，貴省會提供資訊或召開說明會嗎？

(二) 官廳訪問的公平性維持

1. 官廳訪問的面試獲錄取結果如何避免受到外界的干擾？首長是否有參與決定權？
2. 貴省如何維持官廳訪問評量的公平性及評量信效度，其機制為何？
3. 貴省對於官廳訪問是否訂有一致性的遵守規範或面試的標準化程序？

(三) 官廳訪問的面試官

1. 貴省對官廳訪問的面試官選取之機制為何？面試官都是內部的人員嗎？或是有自外遴聘的面試官？
2. 貴省有辦理面試官培訓或講習嗎？
3. 面試試題由面試官個人命題、團體討論或是建立題庫？

(四) 官廳訪問的實施效益

1. 實施官廳訪問後，進用之人員在工作能力及態度上是否較符合貴機關的期待？
2. 各省廳及地方政府的公務員是否可以相互流動？流動前是否亦需參與官廳訪問或面試？

3. 日本政府部門招募職員，一方面限制應考人的年齡；另一方面任用前還需進行「官廳訪問」程序，但限制申請官廳訪問的數量。這樣的作法主要目的為何？

二、政府部門人才招募相關議題

(一) 招募活動

1. 貴省在招募新職員上是否受到少子女化的影響而感受困境？(例如申請官廳訪問人數減少)，如何克服？
2. 貴省透過何種方式強化政府部門招募人才？效益如何？
3. 貴省招募職員是否走入校園向學生推廣或介紹？透過辦理那些活動來吸引學生？

(二) 受疫情影響部分

1. 新冠疫情期間，進行官廳訪問部分有無受到限制與影響？
2. 新冠疫情期間，有無與以往不同的程序或防疫措施？
3. 確診者是否可以參加官廳訪問(面試)？

参、中央省庁(総務省)

一、日本国家公務員の官庁訪問をめぐる諸課題

(一) 官庁訪問の流れと採点形式について

1. 人事院面接に合格し、官庁訪問の資格を取得した者は、3年間という留保期間内には、官庁訪問の申出を随時に行うことができますか。それとも、当局による一括作業でその日程を取り決めますか。
2. 官庁訪問を実施するにあたっては、最終選考において、一次基礎能力試験と専門試験の筆記試験の成績を考慮する可能性を教えてください。それとも、面接の結果が唯一採用基準として利用されますか。あるいはその他の採用形式がありますか。
3. 貴庁の知る限りでは、官庁訪問に関する各部門のやり方は異なる場合がありますか。
4. 貴庁による官庁訪問の重視点と評価項目は何でしょうか。
5. 官庁訪問を実施するにあたっては、人事院による面接と比べてみると、その形式と内容には差異がありますか。
6. 貴庁では、応募者が官庁訪問申出を行う前に、情報の提供、説明会の招集を行いますか。

(二) 官庁訪問における公平性の維持

1. 官庁訪問の面接結果や採用に関しては、外部の干渉を避けるために、どのような仕組みとなっていますか。首長には決定権を持ちますか。
2. 信憑性を確保するためのメカニズムを教えてください。
3. 貴庁では、官庁訪問における一貫したコンプライアンス・または面接に必要な基準化としたプロセスがありますか。

(三) 官庁訪問の面接官

1. 貴庁が実施した官庁訪問における面接官の選考はどのような仕組みとなっていますか。面接官全員は内部者でしょうか。それとも、外部から招聘した者ですか。
2. 貴庁では、面接官を対象とした研修やプログラムを実施していますか。
3. 面接の出題形式に関しては、面接官による出題、それともチームによる考案、或いは試験内容のデータベースを構築しますか。

(四) 官庁訪問の実施効果

1. 官庁訪問を実施した後、採用された公務員の職務遂行能力や態度に関しては、貴機関のご要望にお応えしますか。
2. 各省庁ならびに各地方自治体における公務員の人事異動は可能でしょうか。また、異動する前に官庁訪問または面接の実施が必要なのでしょうか。
3. 日本では、公部門における人材募集には年齢制限があります。その一方で、採用される前に「官庁訪問」というプロセスがあります。官庁訪問の申出数には制限があります。こういうやり方で実施する目的は何でしょうか。

二、公部門人材募集をめぐる諸課題

(一) 応募活動

1. 貴庁では、新規採用にあたり、少子化の影響を受けていますか（官庁訪問申請者の減少など）。こういう場合には、どのように困難を乗り越えますか。
 2. 貴庁では、公部門人材募集の更なる強化を図るための対策を行っていますか。また、その効果はどうでしょうか。
 3. 貴庁では、キャンパスPR活動を行っていますか。どんなイベントを通じて、生徒らを惹きつけますか。
- (三) 新型コロナウイルスによる影響
1. コロナ禍下で官庁訪問に何らかの支障や影響がもたらされましたか。
 2. コロナ禍下で既存処置以外、どんな感染防止対策を講じますか。
 3. 感染した場合、官庁訪問(面接)に参加できますか。

肆、神奈川縣廳

一、貴縣廳使用「教養測驗」相關議題

- (一)新教養測驗目前在貴縣廳實施情況如何?
- (二)選擇新教養測驗的試題組合有無其特殊考量及依據?
- (三)在貴縣廳各職類公務員考試中，新教養測驗之計分比重如何?
- (四)新教養測驗試題有無包含屬於本地特色之試題?
- (五)對於地方自治體公務員 2021 年起採用新教養測驗，貴縣廳認為對招募新職員的效益如何?

二、貴縣廳公務員面試實施相關議題

- (一)貴縣廳面試成績的占分與命題
 - 1.通過第一試可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少?
 - 2.新教養測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計?
 - 3.面試成績所占之比例為何?是由貴縣廳自訂比例嗎?
 - 4.貴縣廳採用面試的評量項目為何?各項目之比例如何?
 - 5.面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法?或由貴縣廳自行決定?
 - 6.日本人事測驗研究中心是否提供貴縣廳面試的評分項目、評分表以及面試試題?或是由面試官進行命題，以符合貴縣廳實際需求?
 - 7.不同職類考試是否使用不同的面試試題?
- (二)有關面試官的遴選及其訓練
 - 1.面試官都是貴縣廳的人員嗎?或有另行遴聘外部專家參與?
 - 2.日本人事測驗研究中心開發與設計有關面試之課程與講義，擔任面試官之人員是否均須受此類訓練?
 - 3.貴縣廳採用人事測驗研究中心的面試課程及訓練，使用情形是否回饋人事測驗研究中心?
- (三)面試前之人格測驗的實施
 - 1.面試前是否須請應考人接受「一般人格測驗」?面試官如何在實際的面試過程中應用人格測驗之結果?
 - 2.人格測驗雖不計分，但是否有因人格測驗的評定而

影響面試決定的案例?

(四) 面試結果的公正性

1. 面試結果如何避免受到外界的干擾?為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施?
2. 首長是否有參與決定權?
3. 透過這些考試流程招募而來的新職員，整體而言，在職務上的適用性效益如何?

三、貴縣廳人才招募及受疫情影響相關議題

(一) 招募活動

1. 貴縣廳官方網頁設有「試驗、就職」專區，顯示縣廳亦重視徵才工作，請問近年來求職者增加或減少?
2. 不同職缺有不同情形嗎?(如類型 1(行政、一般土木工程、建築技術(建築)、環境技術、電力)許可資格(福利工作者、獸醫、保健師)類型 3(行政、建築技術(土木工程))等各種職缺)
3. 貴縣廳招募新職員有無遭遇到困境?如何克服?
4. 貴縣廳透過何種方式強化招募人才?效益如何?
5. 貴縣廳招募新職員是否走入校園向學生推廣或介紹?透過辦理那些活動來吸引學生?
6. 透過網頁發現貴縣廳針對學生提供體驗縣廳工作的機會，藉以提高他們的專業意識，加深對縣政府的了解。此一實習是否舉辦多年?實施情形如何?成效如何?可否分享其中關鍵工作?

(二) 受疫情影響部分

1. 新冠疫情期間，貴縣廳公務員招募考試有無做機動性的試務調整措施(如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)?各項防疫措施的精備與實施概況為何?
2. 新冠疫情期間，進行面試有無受到限制與影響?是否有相關配套措施?

肆、神奈川県庁

一、貴県庁における「教養試験」の活用をめぐる課題

- (一) 貴県庁では「新教養試験」の実施状況を伺ってもよろしいでしょうか。
- (二) 新教養試験の試験問題を選択するにあたっては、特別な配慮や根拠によるものがありますか。
- (三) 貴県庁の各種公務員試験における新教養試験の割り当てを教えてください。
- (四) 新教養試験における地域の特性を活かした試験問題の有無。
- (五) 貴県庁では、2021年からは始まった新教養試験に関しては、新規採用に何らかの効果がもたらされましたか。

二、貴県庁における公務員面接の実施をめぐる諸課題

(一)面接成績の割合と出題について

1. 発表された必要な定員数に対して、一次試験合格者の増加数を教えてください。
2. 新教養試験と専門試験の筆記試験の成績は面接の成績を合計して算出されますか。
3. 面接成績の割合を教えてください。また、貴県庁によって割り当てを行いましたか。
4. 貴県庁による面接実施に活用された評価項目とその各割り当てを教えてください。
5. 面接の所要時間・実施方法、基準化となつて一貫したアプローチなどがありますか。それとも、貴県庁によって取り決めますか。
6. 貴県庁による面接実施の評価項目、採点シート、面接質問票は日本人事試験研究センターからご提供をいただいた出題内容の設定を伺ってもよろしいでしょうか。
7. 職種によって面接内容は異なる場合がありますか。

(二)面接官の選考と訓練

1. 面接官全員は貴県庁内部採用によるものでしょうか。それとも外部から招聘しますか。
2. 人事試験研究センターでは、面接試験に関するプログラムやテキストを開発・設計するにあたっては、面接官を対象とした訓練を実施する必要がありますか。
3. 面接に関するプログラムや訓練を実施した後、貴県庁つから人事試験研究センターへのフィードバックの有無。

(三)面接前の性格検査の実施

1. 面接を実施する前に、応募者に一般的な**性格検査**を受ける必要がありますか？ なお、面接における**性格検査**の利活用を教えてください。
2. **性格検査**は採点されませんが、その評価が面接に影響を及ぼす事例はありませんか。

(四)面接結果の公平性

1. 面接結果が外部の干渉を避けるための仕組みとなっていますか。面接の公平性・公正性を保つために、当局が特別な措置などを講じていますか。

2. 首長に決定権を持ちますか。
3. 全体的には、これらの試験プロセスにおいて採用された新規従業員は職務遂行に果たす役割について伺ってもよろしいでしょうか？

三、貴県庁における人材募集およびコロナによる影響をめぐ る諸課題

(一) 募集活動

1. 貴県庁の公式サイトにて「試験・就職」というコーナーが開設されたことから、求人重視傾向にあり、近年になって応募者数の増減について伺ってもよろしいでしょうか。
2. 職種によって応募形式が異なる場合がありますか。(例:第1種(行政、一般土木、建築技術(建築)、環境技術、電気)資格(福祉士、獣医師、保健師)第3種(行政、建築技術(土木))等)。
3. 貴県庁における新規採用を行う際には、どのような課題に直面していましたか。なお、どのような対処法を講じますか。
4. 人材募集の更なる強化を図るために、貴県庁はどのような手段で実施しましたか。また、その効果はどうでしょうか。
5. 貴県庁では、キャンパス PR 活動を実施していますか。どんなイベントを通じて、生徒らを惹きつけますか。
6. ホームページを通じて、貴庁では、学生を対象に、意識啓発や理解促進を深めるために、県庁業務を体験する機会を与えることがわかりました。インターンシップを導入するきっかけや実施状況または効果について伺ってもよろしいでしょうか。なお、実務経験の共有をお願いします。

(二) 新型コロナウイルスによる影響

1. 新型コロナウイルスのパンデミックにあたり、貴県庁では、公務員採用試験の調整(延期、各試験会場の受験者数の削減、防疫のための特別試験会場の設置、感染確定者の受験資格承認など)を行いましたか。感染拡大防止対策の事前準備・実施概要を教えてください。
2. 新型コロナウイルスのパンデミックに伴い、面接を実施するにあたり、何らかの制限や支障はありませんか。また、対応策は何でしょうか。

伍、橫濱市役所

一、貴市役所使用「教養測驗」相關議題

- (一)新教養測驗目前在貴市役所實施情況如何?
- (二)選擇新教養測驗的試題組合有無其特殊考量及依據?
- (三)在貴市役所各職類公務員考試中，新教養測驗之計分比重如何?
- (四)新教養測驗試題有無包含屬於本地特色之試題?
- (五)對於地方自治體公務員 2021 年起採用新教養測驗，貴市役所認為對招募新職員的效益如何?

二、貴市役所公務員面試實施相關議題

- (一)貴市役所面試的成績占分與命題
 - 1.通過第一試可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少?
 - 2.新教養測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計?
 - 3.面試成績所占之比例為何?是由貴市役所自訂比例嗎?
 - 4.貴市役所採用面試的評量項目為何?各項目之比例如何?
 - 5.面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法?或由貴市役所自行決定?
 - 6.日本人事測驗研究中心是否提供貴市役所面試的評分項目、評分表以及面試試題?或是由面試官進行命題，以符合貴市役所實際需求?
 - 7.不同職類考試是否使用不同的面試試題?
- (二)有關面試官的遴選及其訓練
 - 1.面試官都是貴市役所的人員嗎?或有另行遴聘外部專家參與?
 - 2.日本人事測驗研究中心開發與設計有關面試之課程與講義，擔任面試官之人員是否均須受此類訓練?
 - 3.貴市役所採用人事測驗研究中心的面試課程及訓練，使用情形是否回饋人事測驗研究中心?
 - 4.面試相關內容多久檢視更新?
- (三)面試前之人格測驗的實施
 - 1.面試前是否須請應考人接受「一般人格測驗」?面試官如何在實際的面試

過程中應用人格測驗之結果?

2. 人格測驗雖不計分，但是否有因人格測驗的評定而影響面試決定的案例?

(四) 面試結果的公正性

1. 面試結果如何避免受到外界的干擾?為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施?

2. 首長是否有參與決定權?

3. 透過這些考試流程招募而來的新職員，整體而言，在職務上的適用性效益如何?

三、 貴市役所人才招募及受疫情影響相關議題

(一) 招募活動

1. 貴市役所官方網頁設有「職員採用案內」專區，顯示市役所亦重視徵才工作，請問近年來求職者增加或減少?

2. 不同職缺有不同情形嗎? (如土木、電氣、消防等各種職缺)

3. 貴市役所招募新職員有無遭遇到困境?如何克服?

4. 貴市役所透過何種方式強化招募人才?效益如何?

5. 透過網頁發現貴市役所赴各大學辦理招募活動，成效如何?透過辦理那些活動來吸引學生?

6. 透過網頁發現貴市役所對於有興趣參加橫濱市職員就業考試技術部門(土木工程、建築、機械、電氣部門)的人，辦理前往橫濱技術人員活躍的現場學習旅行。此一活動十分有趣，是否因此提高招募的效益，增加有志於此的人來報考?

(二) 受疫情影響部分

1. 新冠疫情期間，貴市役所公務員招募考試有無做機動性的試務調整措施(如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)?各項防疫措施的精備與實施概況為何?

2. 新冠疫情期間，進行面試有無受到限制與影響?是否有相關配套措施?

四、 貴市役所採用 SPI3 之問題

(一) 請問橫濱部分職員就職考試自 2023 年新規採用 SPI3 的理由?其採用目

的及希望達成效果可否詳細說明？

(二)另外 2023 年仍有其他考試採教養測驗，為何作如此的設計？報名 4 月考試者，是否可以再報名 6 月的考試？未來是否逐步全部改採 SPI3？

(三)如何與 Recruit Management Solutions 公司簽訂供題契約？是否採取電腦化測驗或使用其他測驗方式？

(四)橫濱市役所是否瞭解其他的地方自治團體亦採 SPI3 的情況？

伍、横浜市役所

一、貴市役所による「教養試験」の活用をめぐる諸課題

- (一) 貴市役所では、「新教養試験」の実施状況を伺ってもよろしいでしょうか。
- (二) 新教養試験問題を選択するにあたっては、何らか特別な配慮や根拠によるものがありますか。
- (三) 貴市役所が実施した各種公務員試験における新教養試験の割合を教えてください。
- (四) 新教養試験における地域の特性を活かした試験問題の有無。
- (五) 貴市役所では、2021年から始まった新教養試験に関しては、新規募集に果たす役割について伺ってもよろしいでしょうか。

二、貴市役所による公務員面接の実施をめぐる諸問題点

(一)面接成績の割合と出題

1. 発表された必要な定員数に対して、一次試験合格者数の増加を伺ってもよろしいでしょうか。
2. 新教養試験と専門試験における筆記試験の成績は面接の成績を合計して算出されましたか。
3. 面接成績の割合を教えてください。貴市役所によって割り当てますか。
4. 貴市役所による面接実施に活用された評価項目は何でしょうか。また、その割り当てを教えてください。
5. 面接の所要時間・実施方法、基準化となつて一貫したアプローチなどはありませんか。それとも、貴市役所によって取り決めますか。
6. 貴市役所による面接の評価項目、採点シート、面接質問票は日本人事試験研究センターからご提供をいただきましたか。それとも、各自治体のご要望に応じ面接官による出題。
7. 職種によって、面接の試験問題が異なる場合もありますか。

(二)面接官の選考と訓練

1. 面接官全員は内部採用ですか。それとも外部から招聘しますか。
2. 人事試験研究センターでは、面接試験に関するプログラムやテキストを開発・設計するにあたっては、面接官には訓練の実施が必要なのでしょうか。
3. 面接に必要なプログラムや訓練を実施した後、貴市役所から人事試験研究センターへのフィードバックを行いますか。

(三)面接前における性格検査の実施

1. 通常、面接を実施する前に、**性格検査**を受ける必要があると認識されていますが、面接を通じて、その結果の利活用について教えてください。
2. **性格検査**は採点するかどうか伺ってもよろしいでしょうか。その関連評価が面接に影響を与えますか。

(四)面接結果の公平性

1. 面接結果が、外部の干渉を避けるための仕組みとなっていますか。面接の公平性・公正性を保つために、当局が特別な措置を講じますか。
2. 首長に決定権を持ちますか。

3. 全体的には、これらの試験プロセスにおいて、採用された新規従業員は職務遂行に果たす役割について伺ってもよろしいでしょうか。

三、貴市役所における人材募集およびコロナによる影響をめぐる諸課題

(一) 人材募集について

1. 貴市役所の公式サイトにて「職員採用・ご案内」というコーナーが開設されたことから、求人重視傾向にあり、近年になって、応募者数の増減について伺ってもよろしいでしょうか。
2. 職種によって応募形式が異なる場合がありますか。(例：土木、電気、消防など)
3. 貴市役所では、公務員の新規採用を実施するにあたり、どのような困難に直面しましたか。何らかの課題に直面した場合、その乗り越え方を教えてください。
4. 貴市役所はどのような方法で人材募集を強化してきましたか。また、その効果はどうでしょうか。
5. ホームページを通じて、貴市役所による大学での応募活動を実施していることを知り、その成果について伺いたいのですが、学生を対象とした誘致活動などが行われましたか。
6. ホームページを通じて、貴市役所では、横浜市職員採用試験の技術系(土木・建築・機械・電気)の受験希望者を対象に、貴市役所で現地研修が行われていることを知り、非常に興味深い活動ですが、採用活動に効果が見られましたか。また、応募者は増えましたか。

(二) 新型コロナウイルスによる影響

1. 新型コロナウイルスのパンデミックにあたり、貴市役所では、公務員採用試験の調整(延期、各試験会場の受験者数の削減、防疫のための特別試験会場の設置、感染確定者の受験資格の承認など)を行いましたか。感染拡大防止対策の事前準備・実施概要について伺ってもよろしいでしょうか。
2. 新型コロナウイルスのパンデミックに伴い、面接を実施するにあたり、何らかの制限や支障はありましたか。また、対応策は何でしょうか。

四、横浜市役所に導入された SPI3 に関する質問

- (一) 横浜市職員採用試験の一部は 2023 年から SPI3 を導入した理由、またその目的および達成目標についての詳細を教えてください。
- (二) 2023 年には教養試験も実施しているそうですが、その理由を教えてください。4 月に受験申込をした方は 6 月の試験を受けることができるかどうか、今後、全ての試験に SPI3 を導入する予定なのでしょうか。
- (三) Recruit Management Solutions と出題契約を締結するにあたり、その流れ、また PC 試験若しくは他の試験を実施するかどうかを教えてください。

い。

(四) 横浜市役所は他の地方自治体による SPI3 実施状況に対する理解度を教えてください。

陸、 RECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS Co., Ltd.

一、適性檢查「SPI」的試題命擬方式與流程相關問題

(一)SPI 的特色

1. SPI 的設計理念與目的為何？目前的 SPI3 與 SPI2 在設計取向與試題取向上有何不同？
2. SPI 是否根據學歷區分試題？

(二)有關適性檢查「SPI」命題作業（請區分能力檢查、性格檢查及取向和動機等部分，分別答覆）

- 1.如何建立試題？試題建置流程為何？
- 2.如何決定 SPI 納入那些面向的測試？（衡量那些因素）面向指的是，如邏輯、語言、數理等能力；以及性格檢查的中那些人物特徵的把握？
- 3.能力檢查包括語言及非語言部分，都有各種不同試題類型？如何決定納入那些試題類型？測驗內容如何？（註：如日本政府公務人員考試教養測驗測驗內容有文章理解、判斷推理、數的推理、資料解讀等一般知能領域；人文科學、社會科學及自然科學等一般知識領域。）
- 4.試題是否對外公佈？（但坊間似乎可以買到練習的題目）
- 5.SPI3 的題庫建置方式為何？試題有經過難易度與鑑別度測試嗎？試題可以重複使用嗎？（是否依據試題曝光次數決定不再使用該試題）
- 6.試題正式使用前有經過預試或修改嗎？如果有，那麼預試的作業如何進行？
- 7.平均而言，建置試題一題所需花費之成本為何？
- 8.貴公司稱透過適性檢查可以發展出對個別考生的面試題目，請問企業如何在面試過程應用 SPI 之結果？面試的題目是貴公司提供？或是企業自行製作？

(三)有關「SPI」的命擬委員

- 1.建立試題的人員是具備測驗專業人員嗎？貴公司從事試題研發工作的團隊有多少人？是否區分小組？有哪些分組？
- 2.試題屬性相當廣泛，專職命題人員的學科背景為何？這些研發試題的工作人員如何招聘而來？

3. 有無遴聘其他機關(構)或大學教授協助命題?遴聘是專職抑或也有兼職?

二、有關「SPI」的運用

1. 考生是先設定要參加某一公司的招聘,確定該公司有採用 SPI 進行筆試才考 SPI?還是尚未決定要應聘那家公司前自己可以先報名參加 SPI?
2. 考生應試 SPI 無須費用,費用是由採用 SPI 的公司來負責嗎?還是考生繳費給應聘之公司?
3. 根據貴公司網頁資料,有 14400 家企業使用 SPI,那麼,政府機關或地方自治體採用的情況如何?
4. 如何確保 SPI 測試符合企業或用人機關需要?
5. SPI 自 1974 年採用至今已逾 40 年,每一次測驗採用過後,是否經過科學化的試題量化與質化分析?或是試題採用前即已經過完整測試?
6. 就貴公司觀點看來,政府部門採用基礎能力測驗或新教養測驗,也有另外採取性格測驗,與貴公司的 SPI 有何相同及不同?為何有些地方自治體要改採 SPI?
7. 企業使用 SPI 的實際情形,是否回饋貴公司?後續如何處理?
8. 可否介紹 SPI 的四種考試方法,包括網路測驗、特定考試中心集體電腦測驗、在企業中的紙筆測驗、在企業中的電腦化測驗,在試題內容上有無不同,又網路測驗(在家中或任選的地點考試)如何防弊?

陸、RECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS Co., Ltd.

一、適性検査「SPI」の出題方法とその流れに関する質問

(一) SPI の特長

1. SPI の開発理念とその目的を教えてください。現時点では開発や出題における SPI3 と SPI2 の相違点を教えてください。
2. SPI は学力によって試験問題の区分を行いますか。

(二) 適性検査「SPI」の出題作業について(能力検査、性格検査、適性、動機などの区分によって答えてください。)

1. 出題方法および構築手順を教えてください。
2. SPI 試験に取り入れられた要素をどうやって取り決めますか。例:論理

的、言語的、数学や理系などの能力、なお、性格検査における人柄などの把握。

3. 能力検査には言語・非言語が含まれています。異なる出題形式となっていますか。試験問題をどうやって取り決めますか。その試験内容を教えてください。(例：日本政府の公務員教養試験には文章理解、判断推理、数的推理、資料解釈などの一般知能分野。人文科学、社会科学、自然科学などの一般知識分野。)
4. 試験問題を公開発表しますか。(問題集の購入が可能だそうです)
5. SPI3 出題の構築についてお伺いします。試験問題は難易度や区分によってテストを実施したことがありますか。試験問題は繰り返して利用できますか。(出題回数によって当該問題の再利用を取り決めるかどうか)
6. 試験問題を正式的に利用する前に、事前テストや訂正を行ったことがありますか。実施した場合は、その作業について具体的なやり方を教えてください。
7. 平均的には、1問にかかるコストはどれほどでしょうか。
8. 適性検査がそれぞれの受験生に対応できる面接試験にもつながるといわれますが、面接における SPI 活用についてお伺いします。面接に必要な試験問題について、貴社による提供あるいは企業による作成？

(三)「SPI」出題委員について

1. 出題される方は試験分野の専門家ですか。貴社の出題チームは何名でしょうか。グループが分けられていますか。そのグループの役割を教えてください。
2. 幅広く出題されたそうですが、これらの出題者のバックグラウンドを教えてください。
3. これらの出題者の招聘についてお伺いします。
4. 他の機関や団体または大学教授のご協力をいただくことはありますか。専門職以外、選考には兼任も可能でしょうか。

二、「SPI」の活用について

- 1.受験生はとある企業の採用試験に申し込みをした後、SPI 試験を受けますか。あるいは事前に SPI 試験申込を行った上でどの会社に応募するかどうかを決めますか。
- 2.SPI 試験の受験料について、実施する会社が負担するものでしょうか。あるいは受験生の負担となりますか。
- 3.貴社のホームページによりますと、14400 社が SPI を実施していると掲載されています。公部門や地方自治体による実施状況を教えてください。
- 4.企業または求人部署のご要望に満足できる SPI 試験はどうやって確認できますか。
- 5.1974 年から始まった SPI は既に 40 年が経過しました。量的データと質的データを科学的に分析しますか。それとも採用試験を実施する前に、既に一貫したテストを行いましたか。
- 6.貴社の視点から捉え、公部門による基礎能力試験または教養試験にも性格検査を実施しているそうですが、貴社による SPI との相違点・共通点を教えてください。なぜ一部の地方自治体が SPI を導入しましたか。
- 7.企業による SPI 実施状況を貴社にフィードバックを与えますか。その後の処理についてお伺いします。
- 8.SPI の 4 つ試験方法について、ご解説をお願い致します。インターネット試験、特定試験センターでの PC 試験、企業による筆記試験、企業による PC 試験などが挙げられています。試験内容についての相違点、またインターネット試験(自宅またはいかなる場所)におけるカンニング防止対策を教えてください。

附錄三【考察行程表】

第一天

日期	時間	行程說明	備註
112.02.19	08:30	搭機飛往日本	
星期日	12:30	抵達東京成田國際機場	接機人員：駐日代表處蘇華軒秘書

第二天

日期	時間	考察行程說明	備註/出席者
112.02.20 星期一	上午 10:30- 11:50	拜會人事院 (於日本台灣交流協會 東京都港区六本木 3- 16-33 青葉六本木ビ ル七樓)	考察基礎能力測驗及面試 等議題 人事院人材局首席試驗專 門官 安部 哲弥 人事院事務總局國際課國 際專門官 下野 剛史
	下午 14:00- 16:00	株式会社リクルート マネジメントソリュ ーション Recruit Management Solutions 公司 (東京都港区芝浦 3- 16-1 住友不動産田町 ビル東館 4 樓)	考察 SPI3 測驗之編製與使 用等議題 適性測驗事業負責人：園田 友樹先生 公關部門 業務部門 各派一名陪同

第三天

日期	時間	考察行程說明	備註/出席者
112.02.21 星期二	上午 10:30- 10:50	拜會駐日代表處 (東京都港区白金台 5- 20-2)	謝代表長廷
	下午 14:00- 16:00	人事測驗研究中心 (東京都新宿区片町 4 番 3 號)	人事測驗研究中心 代表理事 千葉 恭裕 業務執行理事 鈴木 英司 研究開發本部長 渡邊 光明 檢查・資格職部門長 江 波戸 亮子

			教養・行政部門長 渡 邊 誠一 企畫部門長 山 崎 裕子
--	--	--	---------------------------------------

第四天

日期	時間	考察行程説明	備註/出席者
112.02.22 星期三	上 午 08:30	出發前往神奈川縣廳	
	上午 10:00- 11:30	拜會神奈川縣廳/人事 委員會 (神奈川県横浜市中区 日本大通1)	考察地方政府使用教養測 驗及面試等議題 神奈川縣人事委員會 委員 長 小池 治 人事委員會事務局長 仲谷 政二郎 人事委員會副事務局長 神奈川縣人事委員會總務 課 5名職員
	中午	駐橫濱辦事處便餐	駐橫濱辦事處 張淑玲處長 橫濱市議員
	下午 14:00- 15:15	拜會橫濱市役所 (横浜市中区本町6丁 目50番地の10)	考察地方政府使用教養測 驗及面試等議題 橫濱市役所 人事委員會事務局長 伊藤 友道いとうともみち 人事委員會事務局調査任 用部長 能條 嘉幸のうじょうよし ゆき 人事委員會事務局調査任 用部任用課長 阿部 康裕あべやすひろ 國際局副局長(予定) 三枝 忠裕さえぐさただひ る 人事委員會事務局調査任

			用部任用課担当係長 矢野口 直久やのくちなお ひさ 人事委員會事務局調査任 用部任用課職員 秋山 大樹あきやまだいき
--	--	--	---

第五天

日期	時間	考察行程說明	備註/出席者
112.02.23 星期四 日本國定假 日(天皇誕生 日)	全天	參觀東京都疫後市政 建設、整理參訪資料及 拜訪留日台灣學生	訪談留學生參加 SPI3 考試 經驗

第六天

日期	時間	考察行程說明	備註/出席者
112.02.24 星期五	上午 10:00- 11:30	拜會總務省 (於日本台灣交流協 會)	考察官廳訪問議題 總務省 大臣官房秘書課企畫官 岡 宏記 大臣官房秘書課係員 中 村 雄人 國際戰略局國際協力課課 長補佐 加藤 陽介
	下午 13:00	出發前往成田機場	送機人員：駐日代表處蘇華 軒秘書
	16:00	搭機返台	
	晚 上 19:05	抵達桃園國際機場 第一航廈	

附錄四【考察訪談紀錄】

人事院訪談紀錄

時間：2023年 2月 20日上午 10 時

地點：日本台灣交流協會

日方：安部 哲弥 人事院人材局首席試驗專門官

下野 剛史 人事院事務總局國際課國際專門官

前言：因考察團赴日前即先將訪談之問題翻譯交予日本人事院，人事院依照考察問題的順序進行簡報口頭說明，並提供各項網路未登載之書面參考資料給考察團，未盡完整之處或需進一步瞭解之部分再由考察團成員提出問題說明或交換意見，簡報由人事院人材局首席試驗專門官安部哲弥報告及回答考察團問題，部分問題由下野剛史國際專門官補充回答，本紀錄若出現人名部分代表於現場所提出之問題。

一、日本國家公務員「基礎能力測驗」的試題命擬方式與流程相關問題

(一) 有關「基礎能力測驗」的命擬作業

問：基礎能力測驗有無建置命題大綱?是否對外公布?

答：人事院主要辦理大學畢業及研究所畢業的一般職及綜合職的國家公務員甄選，另有一些專門職的特殊國家公務員甄選，第一試均包含基礎能力測驗，惟並未建置命題大綱及對外公布。

問：基礎能力測驗的試題建置流程?

答：與一般的測驗編制與試題研發流程相仿，先制定命題計畫，接續召開研商會議討論分工，開始研發試題，每年試題使用完畢後會召開檢討會議。

問：基礎能力測驗試題數一年使用量約是多少?辦理命題作業是一次完成命題或是分梯次命題?一年需準備的試題數為何?

答：依據當年度所需試題數量，進行命題作業，亦即明年度要使用之試題今年就須開始研發，命題是持續性的工作，一年所需套數約 11 套，所需題數依學歷別與職類別(例如綜合職或一般職就有所不同)，應試時間也不同，題數有 30 題、40 題、54 題三種類型，實際測驗共需 424 題，也會多做一些試題以供討論修改或替換。

問：基礎能力測驗分 11 種，運用於不同職類，不同職類的基礎能力測驗如何區

別試題難易度與命題範圍?

答：試題的難易度取決於學歷層級及各職類所需的重要能力，例如學歷分為碩士、大學及高中職；命題範圍以高中畢業所學過的知識內容為主，當然有時也會包括大學曾經學過的內容。難易度的掌握則依據過去考畢試題作分析再依命題委員經驗調整。

問：試題正式使用前有經過預試與修改嗎？

答：沒有預試，但使用前也是會經過修審題過程。

問：試題於施測後有無公布？如何公布？

答：基礎能力測驗施測以後並未有上網公布之措施，但允許應考人將試題帶走，形成另外一種的公布方式。

問：試題可否重複使用？若可，則使用比例如何？若不可，則如何開發新試題以避免試題趨於冷僻？

答：每一年所使用的試題都是新研發的，並未有重複使用的問題，而相同的概念經過研發創新也會變成可使用的新試題。

問：平均而言，建置試題一題所需花費之成本為何？

答：很難計算建置每一試題的成本，因建置基礎能力測驗的人員都是國家公務員，建置成本都包含在職員薪水之中。

(二) 有關「基礎能力測驗」的命擬委員

問：試題屬性相當廣泛，專職命題人員的學科背景分別為何？

答：各種學科背景的命題委員都有，有文科也有理科背景。

問：專職命題人員大約有多少人？進用管道為何？

答：專職命題人員大約有 40 人，一半為人事院公務員，另外一半為由各省廳借調的公務員參與命題，為期 3 年，例如農林水產省借調人員就以命擬理科(自然領域)為主。

問：有無遴聘其他機關(構)或大學教授協助命題?人數或比例如何？遴聘是以年度或次數為度？

答：外聘大學教授作為命題委員數用在專門測驗(即專業科目)，又如法律科目的專門測驗幾乎借助於大學教授，並無特別計算人數或比例(因日本公務員設置的技術或行政類科並不像我國那麼多)，例如大學畢業的類科僅設 12 類，但專業應試科目較多採選考制，例如農業科學、水產類科的測驗題有三大領域 23 科應試科目，可選擇自己的專長回答；申論題也有應試科目 20 科，可

選 2 科各 1 題作答。

許部長：從其他省廳借調編製基礎能力測驗的方式與所扮演的角色為何？

安部專門官：其他省廳借調的人員也是通過國家公務員考試的人員，全時在人事院工作，主要還是負責基礎能力測驗的編製，若行有餘力才協助編製其他測驗的行政工作。

(三)有關「基礎能力測驗」的運用

問：第一試基礎能力測驗在不同職類的占分比重與第二試專業科目的占分比重的組合各有不同，其決定方式與考量為何？

答：同一種職種例如綜合職，無論是大學或研究所畢業，基礎能力測驗都占 2/15，其他的職種例如法務省的專門職占 2/11 或大學的一般職占 2/9，就須看其專門測驗或面試的比例，通常也是人材局與用人機關共識決定。

問：筆試錄取人數是否事先公布預計錄取人數，第一試筆試成績再用分數轉換公式計算加總各科分數？

答：都有公布預計錄取人數，但因還需進行官廳訪問，且近年來公務員招募也遭遇企業競爭，通常也會多錄取多一些，第一試基礎測驗有將原始分數轉換為標準分數的實務作法。

問：基礎能力測驗設有分數轉換之公式的目的為何？

答：因專門測驗科目有選考制度，所以須將原始分數加以轉換成標準分數以利加總，因為選考每一科目的應考人不同，標準差也不一樣，既然專業科目有轉換機制，基礎能力測驗也需轉換才能加總。

問：基礎能力測驗屬於各職類國家公務員考試第一試筆試，在性質上屬於進入第二試專業科目筆試前的門檻，但多數職類又納入筆試總成績之計算，第一試及格的設定標準依據為何？是否與公告錄取名額有關？

答：與公告錄取人數有關，但因所通過第二試的人都要進入最後面試程序，通常初試合格人數通過人數約為最終合格人數之 2 倍，亦即最終需要錄取 500 人，初試通過之人數約為 1,000 人，又考慮到面試容納量，二試也會再淘汰篩選掉一些應考人。

問：國家公務員第一試基礎能力測驗自 2012 年採用至今已逾 10 年，每一次測驗採用過後，是否經過科學化的試題量化與質化分析？

答：每一次基礎能力測驗結束後會依據類科進行試題難易度與鑑別度的分析，以作為下年度命擬新題的參考。

二、有關人事院辦理考試作業

問：人事院設有 9 個地方事務局，是否承擔辦理各項國家公務員考試試務工作？或是有其他的任務指派？

答：9 個地方事務局職屬於人事院，依區域劃分負責各都道府縣之應考人報名參加國家公務員考試及舉辦考試之各項試務工作，招募人才的工作也是其業務範圍。

問：在新冠疫情期間，各類公務員考試有無做機動性的試務調整措施(如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)，各項防疫措施의 整備與實施概況為何？

答：2020 年開始的疫情的確影響了國家公務員考試的舉辦，有幾場考試確實受到影響延期，降低應考人數或不允許確診者應考的確是當時採取的措施，但只有在試場有各種消毒措施或配戴口罩，並未有更嚴格的防疫試場設置或配套措施。

問：有無運用電腦進行施測的規劃或具體作為？

答：尚未有採電腦化測驗舉辦公務員考試之規劃。

三、日本國家公務員考試面試與官廳訪問實施之相關議題

(一) 有關人事院第一階段的面試

問：基礎能力測驗、專門測驗之筆試成績與是否與面試的成績併計？

答：人事院所舉辦的國家公務員考試最後一個階段均包含面試，前二階段的基礎能力測驗與專門測驗的成績會與面試成績合併計算。

問：面試成績所占比例為何？不同職類面試成績有無占分比例的差別？

答：以國家公務員綜合職的研究所畢業或大學畢業的各類科考試，其面試成績均占 3/15，其他不同職類的面試占比均有所差異。

問：面試官包括 1 位來自人事院，2 位來自用人機關。用人機關的面試官如何選取？

答：用人機關的面試官通常來自中央用人機關的人事單位或出缺部門。

問：面試的重點與評分項目為何？面試時間約多長？

答：面試的重點在於參加面試者是否適合與同仁一起工作，以綜合職面試評分的項目包括積極性(對困難的解決方式與行動力)、社會性(對於他人的理解能力與同理心)、信賴感(責任感與對工作的使命感)、經驗學習力(對於組織目

標的認識與活動計畫的制定執行力)、個人統治力(情緒安定性與環境適應力)、表達力(對於面試官問題的理解與說服力)一場面試約 20 至 30 分鐘。

問：人格測驗如何應用在面試階段？過去曾有因為人格測驗的計分評定影響面試決定的案例嗎？

答：人格測驗通常在面試前舉辦，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，會顯示各項人格特質呈現的水準，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，只是顯示在各人格特質的向度，作為輔助工具，最主要還是要看面試的整體表現。

問：辦理面試，維持評量的公平性及評量信效度的機制為何？有無辦理面試官培訓或講習？面試的試題屬性與範圍為何？（關於個人特質、專業知能、或是工作理解）面試試題由面試官個人命題、團體討論所得或是建立題庫？

答：人事院辦理國家公務員的面試藉由用人機關的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，面試的試題還是在人格特質及在組織的適應力及與他人合作的能力，不再詢問有關個人專業的部分，面試官會準備面試試題，若我們希望他們詢問的或不希望出現的試題也會事先透過會議或培訓講習說明。

許部長：面試中有所謂的結構式面試，人事院舉行的面試有採取此種方式嗎？如何確認應試者可以表現出所要表現出的特質(例如積極性)？

安部專門官：人事院的面試會先請應考人填寫其基本資料及特殊經歷，面試試題是面試官事前準備，也會針對各種特質設計問題，從受試者的表達中看看有沒有具備此種特質，也追問一些問題，但與面試官的經驗有很大的關係。

(二) 有關官廳訪問階段

問：官廳訪問階段所辦理的面試與人事院所辦理的面試形式與內容有何差異？

答：官廳訪問為通過國家公務員考試錄取者申請到中央官廳任職的另一種面試程序，人事院的面試僅為一次性，且成績須與第一試及第二試筆試成績合計，官廳訪問的面試通常從係長層級開始面試，通常會有三次到四次面試層層篩選。

問：通過人事院面試取得官廳訪問資格者，於保留 3 年期限內隨時均可向所欲任職機關提出官廳訪問申請？或是用人機關有統一作業之時間？

答：取得官廳訪問資格者並非隨時提出申請，各省廳會依照人事院公布的統一規範及時間受理申請。

問：官廳訪問是以面試結果作為任用之唯一依據嗎？或是還有其他作為錄取之參考依據？中央部會（各省）是否有不同做法？

答：以前有聽說過官廳訪問還會參考在人事院通過成績的排名，但這幾年實施的經驗據了解都是採用面試結果。

問：官廳訪問的面試獲錄取結果如何避免受到外界的干擾？首長是否有參與決定權？

答：官廳訪問各省廳作業時間通常集中在一段時間內，都由該省廳的人事單位負責辦理，在日本很少聽說有外界進行錄取結果關說之事，會受到很嚴重的處罰，首長也不會參與評分或介入最後的結果。

問：中央部會（各省）為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施？

答：中央各部會的官廳訪問面試的公平性與公正性藉由多次不同層級人員進行面試維持，面試前也會安排講習或說明會。

問：人事院對於官廳訪問是否訂有一致性的遵守規範？

答：各省廳也在競逐爭取人才，人事院為了不讓來自全國各地的申請者疲於奔命，會規定在某一段時間內舉辦，且準公務員最多僅能申請 3 個省廳進行官廳訪問。

問：日本政府部門招募職員，一方面限制應考人的年齡；另一方面任用前還需進行「官廳訪問」程序，但限制申請官廳訪問的數量。這樣的作法最主要的目的為何？

答：因官廳訪問的面試程序進行到決定錄取通常有三至四次，若不限數量，各省廳的作業程序難以負擔，限制選擇三個也可讓應考人評估自己想任職的機關與生涯發展的方向。

問：官廳訪問是否會有較熱門或無人/較少人申請的中央部會？如何解決此問題？

答：中央部會對於通過國家公務員考試者雖有較熱門者，但並不會無人申請或少到比預定錄取名額還要少的情況。

問：中央各部會（各省）間以及與地方政府間，公務員是否可以相互流動？流動前是否亦需參與官廳訪問或面試？

答：國家公務員與地方公務員是分開考選的，原則上是不會流動的，只有中央官員升遷到一定職位時為了增加歷練以作為中央政策制定的參考，有派遣到地方自治體擔任高階部門首長的制度，但領的是原部會的薪水，在一定期限後仍然會回到原部會。

姚委員：每一年的考試應考人與試題難易度不同，其測驗結果會不會影響官廳訪問的錄取？

安部專門官：每次考試雖然有錄取的排名先後，但因有保留三年官廳訪問的資格，但面試是否錄取仍取決於當年度官廳訪問面試的結果決定。

姚委員：剛才在報告中看來最後國家公務員確定獲得各省廳的錄取完全取決於官廳訪問，人事院的考試測驗成績就不再計算了嗎？

安部專門官：通過綜合職與一般職的國家公務員考試，如同一般民間企業面試，完全使用如同官廳訪問的多次面試程序作為錄取的依據。

許部長：官廳訪問的時間會預先統一公布嗎？

安部專門官：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，各省廳也依照此段時間規劃官廳訪問相關行政作業。

許部長：人事院的官廳訪問如何進行？因人事院設有各個部門，自行辦理嗎？

安部專門官：人事院的官廳訪問由人事課主辦，面試官會邀請各部門的長官一起參與。

黃研究委員：人事院的官廳訪問有幾種形式？

下野國際官：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，最後第三次是用人部門的最高層級長官，每次面試都在不同天舉行。

許部長：若參加面試的有 20 人，有分三次的面試程序，如何決定最後的錄取人員。

安部專門官：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。

許部長：官廳訪問的面試會先準備面試的問題嗎？每一個問題都一樣？

安部專門官：由接受面試者的履歷所填寫的資料先行發問，人事課也會提供希望面試官發問的問題，例如工作壓力很大的問題如何處理。

姚委員問：應考人參加官廳訪問的資料，其他省廳知道嗎？

安部專門官：人事院並未提供個人資料或申請之機關給各省廳，各省廳也不會知道。

四、政府部門面對少子女化趨勢之人才招募相關議題與策略

問：日本政府部門在招募新職員方面是否受到少子女化的影響而感受到困境？如

何克服？

答：的確國家公務員招募受到企業的競爭也受到少子女化的影響，各部會也會將招募公務員當作人事單位的一項重要任務。

問：人事院透過何種方式強化政府部門招募人才？效益如何？

答：人事院會分各區之所屬各事務局到大學召開國家公務員官廳訪問的招募說明會，也善用各種網路媒體例如 Facebook、YouTube、Instagram 行銷，對於招募人才參加人事院官廳訪問作為申請機關的人數有增加的比率與幫助。

問：人事院或中央部會（各省）招募職員是否走入校園向學生推廣或介紹？透過辦理那些活動來吸引學生？

答：中央各部會及人事院都會藉由大學做為場地，並請錄取者回去其母校進行宣導及介紹國家公務員考試的願景，有些還會出版專輯介紹不同年度通過官廳訪問入職者的經驗談，現在透過媒體網路進行短片介紹已是常態，相當活潑有趣。

Recruit Management Solutions 公司訪談紀錄

時間：2023年2月20日下午14時

地點：Recruit Management Solutions公司

日方：園田 友樹 人力資源評估解決統括部部長

有本 倫子 人力資源評估解決統括部・行銷組經理

小川 明子 公司整體統括部・經營企劃部・廣報總務組經理

前言：Recruit Management Solutions公司是本考察團在與橫濱市役所聯繫考察議題過程中，他們表示2023年開始採用SPI3進行公務員招募考試，爰在駐日代表處的協助下，取得編製SPI3的Recruit Management Solutions公司同意，接受本考察團的訪問。SPI3雖然是日本企業廣泛使用的測驗，但編製方法及測驗方式與日本人事院與人事測驗研究中心有很大的不同。訪談進行的方式除由該公司人員進行簡報外，遇有不清楚之處由考察團成員隨時發問，再由該公司出席人員補充說明(此處不再標註本團提出問題者)，簡報結束後再由考察團成員提出問題(問與答人員都加以註記)。

SPI (Synthetic Personality Inventory 3, SPI3) 試題製作背景

園田部長：SPI是本公司50年前開發，1963年適性檢查事業開始，主要應用於應屆畢業生的求職、企業的採用方面，過去採用人才重視學歷與性別，1974年開始開發綜合檢查SPI，希望著重人格面、能力面考量而開發的性向測驗。2002年開發SPI2，2013年開發SPI3。根據目前最新數據大概有15000個企業採用，包含大企業及中小企業都有，近幾年連一般公務員採用考試都有使用。有關SPI產品理念，SPI是性向測驗，從過去到現在都是比較注重人格特質的考量。

以下由小川明子女士進行簡報。

小川經理：SPI的測定領域主要包含知的能力與性格2個領域，當然很大的占比是在性格。能力測試分為語言和非語言兩種，題目如長文解讀、計算或推論，能看清基本能力水準。日本的企業大概有94%以筆試測驗，其中也包括性向測驗，而SPI3是最常被利用的測驗。

採用活動成功的重要因素包含兩者：公司要什麼樣的人才？來的人入社動機為何？

根據SPI3測驗結果出具的SPI3報告書，內容包括三個部分，分別是能力、適合工作種類的性格特質、適合組織種類的性格特質。

能力係指基礎能力總合，包括語言、非言語能力，另外還有掌握結構的能力、英語能力。

適合工作的性格特質分類包括5大項：對人（與人相處、交涉折衝能力、領導能力），協調（團隊合作、支援）、活動（機動力、速度、應變能力）、執行力（自律、抗壓性、努力堅持）、企畫（創新挑戰、企畫構想、問題分析），每個大項下的分項都有ABCDE 5個等級，可以透過SPI3測驗評量出來。

適合組織的性格特質分類包括4種：重視創造（挑戰、自由、革新的的風氣），重視結果（嚴格追求高品質成果的風氣、競爭、目標明確），重視調和（以和為貴溫暖的風氣、受到良好照顧、如家一般），重視秩序（規則明確、遵守規律且嚴謹有計畫的風氣）。

企業或地方自治體可視自身組織需要哪個種類人才，透過報告書找到該項分類指標等級較高的人。

而性格特徵則區分為18種分類，有4個大構面，分別是行動、意欲（企圖）、情緒、社會關係，每項構面下還有不同分類，共計18種性格特徵（如下表），每項性格特徵都有得分數。

構面	分類	構面	分類
行動	社會的內向性	情緒	敏感性
	內省性		自責性
	身體活動性		氣憤性
	持續性		獨自性
	慎重性		自信性
意欲	達成意欲	社會關係	高揚性
	活動意欲		從順性
			迴避性
			批判性
			自己尊重性
		懷疑思考性	

SPI3的特長就是品質穩定，活用範本多，報告書在取才、以及後續的培育部分都有提供建議，看是加強新職員哪一部分的能力，使他可以留在企業裡貢獻。另外還有一項特色就是實施方法多元。

SPI的高品質是靠其信賴性、妥當性、標準性維持一貫水準。信賴性是指同性質的人測驗結果相同，也就是信度。妥當性是指新職員入社後和企業對其的人事評價（活躍度、工作關聯度）相符，亦即追蹤研究，就是效度。標準性是因為我們具備常模，可以進行個案與大多數一般情形做比較，來看測驗結果是否正確。畢竟每年有200萬人進行SPI測驗，這些測驗結果都可驗證比

較。

企業可透過以下方式了解本身需要的人才特性，我們會先讓該公司現在的職員先測驗，看看他們具備何種類能力等級較高，這是屬於既有的人才能力特質測量結果，在新職員採用上可以考量採取這項能力較高者。

園田部長：新職員進行SPI測驗主要是評鑑原有的人格特質，事前的練習其實不會影響測驗結果，坊間有販賣題目可以練習，但是其他公司出版的，並不是SPI。我們在SPI試題裡面有安排測謊題，測試應試者答題的真實性，所以是否偽裝答題都能看出來。SPI報告書的應用層面有兩個，除了一開始的取才層面，就是新職員採用前先做SPI測驗，看他的報告書各項能力，加以面試，決定是否採用。後續新職員入社後，報告書可提供建議，協助企業發展該人才的才能，針對其不足處再予培訓。

接著繼續簡報，說明SPI3的四種考試方式。

小川經理：第一種是測驗中心，也就是在我們公司設立的測驗中心（テストセンター）考試；還有另一種形式是線上測驗中心，可透過鏡頭與螢幕畫面分享進行考試監督，排除作弊，電腦設備是考生自己的，只要有攝影鏡頭即可，螢幕和鏡頭都必須分享給我們公司（我們和試務公司簽約，委託他們辦理監考），透過攝影機可以監控，可以看到考生是否有使用手機或查詢網路或周遭是否有其他人。

第二種是自己網路連線自己考，沒有人監考的線上考試（WEB-テストイング），一年半前才開始，因為有些考生居住的地方距離考場太遠，因此我們開始這種考試，方便他們參加，但這種考試無人監考，有些企業會採取此方式，他們傾向相信考生。

此外還有考場設在企業自己的場地，由企業自行監考的考試方式，可分成電腦考試（インハウスCBT）或紙本考試（ペ-ぱ-テストイング，P & P），紙本試題由我們公司提供企業使用，由企業自行監考。

雖然我們發展了四種考試方式，但盡量使不同考試方式不要出現落差來進行考題設計。在我們的測驗中心，設有置物櫃，可以放考生物品，考生則坐在位置上考。如果是自己在線上考試，則無人監督。

在不同的招聘過程應用SPI，大概有三種方式：第一種：書類選考→SPI3→1次面試→2次面試→最終面試。第二種：書類選考→1次面試→SPI3（線上測驗）→2次面試→最終面試。第三種：書類審查→1次面試→最終面試SPI3（在企業電腦考試）。

地方公務員考試採用SPI3的話，最先做SPI3這種方式滿多的，因為這樣才能

有最多人來參加考試，讓招募機關有最多選擇。舉例而言，2023年橫濱市役所的新職員招募考試，在大學畢業事務職和社會人事務職，是採用SPI3，進行方式是先做SPI3測驗，再進行面試，SPI3測驗是用來篩掉一些人。

費用的收取，按不同考試方式而有差別。測驗中心（テストセンター）每人收取5500日圓，線上測驗（WEB-テスト）因為是用自己的網路，因此每人4000日圓，在企業電腦考試（インハウスCBT）每人4000日圓，提供紙本給企業進行考試（マークシート方式/P & P）則是每人5000日圓。如果要出具面試支援報告書，則另外計價。

簡報結束，接續提問。

一、 適性檢查「SPI」的試題命擬方式與流程相關問題

（一） SPI的特色

王副處長：SPI的設計理念與目的為何？

小川經理：SPI是性向測驗，測定領域主要包含知的能力與性格2個領域，除注重人格特質的測量，知能部分也可顯現出考生的語文與非語文能力。

王副處長：從資料中看到1974年開始有SPI，2002年是SPI 2，2013年是SPI 3，基於何種理由使SPI測驗需要升級？目前的SPI3與SPI2在設計取向與試題取向上有何不同？

園田部長：SPI 1使用的是「邁爾斯—布里格斯人格類型分類指標」(Myers-Briggs Type Indicator, MBTI,又稱麥布二氏人格類型量表)，但 SPI 2沒有使用，因為認為與績效無關。而 SPI 3則是新增了組織適應能力的測試，包括創造、結果、調和、秩序等面向，以及社會能力等。

王副處長：可以說隨著時代的不同，貴公司的SPI會依據擬測試的指標去發展不同的題目嗎？

園田部長：確實是隨著時代有改變試題，此外企業也回饋表示通過 SPI 2測試錄取的職員多有不適應而離職情形，因此我們開發了SPI3。

黃研究委員：在人格特質測驗中，有沒有採用一些心理學的理論基礎？例如美國的大五人格模型（Big five personality traits, 或稱五大性格特質）之類的理論模型等？

園田部長：編製試題時的確有參考心理學理論，本公司也有心理學門的專業人員參與。

歐陽科長：原本SPI採MBTI，而後來轉變為比較類似大五人格模型嗎？

園田部長：SPI剛開始是參考美國明尼蘇達多相人格測驗（Minnesota Multiphasic Personality Inventory, MMPI）發展而來，也有參考人格模型，但並非全盤照用，SPI算是納入比較多Big Five人格模型的概念，（補充：Big Five人格模型是理論，MMPI是一種心理測驗，兩者性質不同），可說是融合不同理論，並因應日本文化而發展出的測驗，測驗的編製符合心理學的標準化程序。

歐陽科長：SPI是否根據學歷區分試題？大學畢業考試（SPI3-U）和中途採用考試（SPI3-G）使用SPI3有何不同？

園田部長答：沒有因學歷而區分。大學畢業考試（SPI3-U）和中途採用考試（SPI3-G）試題也差不多，但大學畢業和中途採用各有其比較標準，兩種不太一樣。

許部長：SPI測驗內容會針對公部門或私部門有區分嗎？

園田部長答：不會，測驗內容都一樣。

黃研究委員：SPI測驗進行不同次考試，試題是否相同？

小川經理：在企業進行SPI測驗時，紙本的話有很多類型，如果是CBT的話會有些不一樣；在測驗中心或線上考試則會根據考生回答的問題對錯跳出不同的題目，這些試題是以試題反應理論（IRT）作成，屬於適性測驗（CAT），因此每個人進行SPI測驗的試題都不同、題數也不一樣。我們的電腦中有很大規模的題庫，紙本題庫亦然。至於SPI3測驗的通過標準，由企業自行設立。

（二）有關適性檢查「SPI」命題作業（請區分能力檢查、性格檢查及取向和動機等部分，分別答覆）

王副處長：如何建立試題？試題建置流程為何？

園田部長：開始開發試題時，有拿到大學去給學生測試，依據測試的結果再回來調整。

王副處長：如何決定SPI納入那些面向的測試？（衡量那些因素）面向指的是，如邏輯、語言、數理等能力；以及性格檢查中那些人物特徵的把握？

園田部長：對人、協調、活動、課題執行、企劃等。

王副處長：能力檢查包括語言及非語言部分，都有各種不同試題類型？如何決定納入那些試題類型？測驗內容如何？（註：如教養測驗測驗內容有文章理解、判斷推理、數的推理、資料解讀等一般知能領域；人文科學、社會科學及自然科學等一般知識領域。）？

園田部長：我們也有參考歐美各國對於性向測驗的試題分布領域以及比較適合日

本國情的知識或知能領域命題，但難度不會太高。

王副處長：試題是否對外公佈？

園田部長：沒有。我們不公布也不對外，坊間會有SPI的參考書應該是出版社自己找考過SPI的考生問來的，或是他們自行想像的。

黃研究委員：SPI 3的題庫建置方式為何？試題有經過難易度與鑑別度測試嗎？試題可以重複使用嗎？（是否依據試題曝光次數決定不再使用該試題）試題壽命有多久？

園田部長：由我們公司的研究員開發試題，試題壽命並沒有固定幾年，但我們會定期檢查試題是否達到效果，發現題材老舊或是外面的書有類似題目、或是已無法達到效果則會淘汰。

黃研究委員：試題正式使用前有經過預試或修改嗎？如果有，那麼預試的作業如何進行？

小川經理：開發試題後我們會做試題檢查，其一是和調查公司合作蒐集相關數據，其二是詢問合作的企業是否願意測試看看，以取得數據。

歐陽科長：平均而言，建置試題一題所需花費之成本為何？

園田 友樹：成本就是我們公司職員的薪水，並未計算一題的成本。

黃研究委員：貴公司稱透過適性檢查可以發展出對個別考生的面試題目，請問企業如何在面試過程應用SPI之結果？面試的題目是貴公司提供？或是企業自行製作？

園田部長：求職人員進行SPI測驗的結果，我們會提供報告書給求才的企業，報告書上會依據測試結果提供建議的面試題目。我們也有進行面試相關的研究，也可以協助企業培訓面試官。企業可以向我們購買面試訓練的材料，我們也會提供結構性口試的參考資料給企業。

許部長：面試官培訓的課程要多久？課程結束後是否有考試？

園田部長：企業面試官培訓有一整天的課程或3小時的課程，後者是精簡版。訓練課程中我們會教導他們如何進行結構化面試、如何挖掘應聘者的人格特質。這其中有個別企業面試官的培訓，也有聯合一些小企業的面試官一起培訓。訓練結束後並不會特別測驗是否合適擔任面試官，畢竟他們回去後就是要擔任面試官的人。

（三）有關「SPI」的命題人員

黃研究委員：建立試題的人員是具備測驗專業人員嗎？貴公司從事試題研發工作

的團隊有多少人？是否區分小組？有哪些分組？

園田部長：我們公司發展很久了，有數據和命題方式的豐富經驗，最早是請大學教授開發試題，現在公司有專業研究員，我們並沒有要求特定領域專才，但仍以心理學領域為多。開發SPI試題的研究團隊約有30位，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。（即Recruit Management Solutions 公司）

歐陽科長：試題屬性相當廣泛，專職命題人員的學科背景為何？

園田部長：我們的職員以心理學專業居多。

許部長：貴公司內部如何防止洩題？

園田部長：我們會限制接觸題目者，以權限來限制。

黃研究委員：貴公司職員也有進行SPI的測驗嗎？

園田部長：我們的職員也都有進行SPI的測驗。

二、有關「SPI」的運用

黃研究委員：考生是先設定要參加某一公司的招聘，確定該公司有採用SPI進行筆試才考SPI？還是尚未決定要應聘那家公司前自己可以先報名參加SPI？

園田部長：公司求才時會告知求職者招募方式，如果該公司採用我們的SPI測驗，就會要求求職者做SPI測驗。

歐陽科長：考生應試SPI無須費用，費用是由採用SPI的公司來負責嗎？還是考生繳費給應聘之公司？

園田部長：考生無須付費，費用由企業負責，我們會向採用SPI的公司收費。

姚考試委員：根據貴公司網頁資料，有14,400家企業使用SPI，那麼，政府機關或地方自治體採用的情況如何？

園田部長：目前有43個地方自治體採用SPI，有46,760人參加過SPI測驗。

姚考試委員：如何確保SPI測驗符合企業或用人機關需要？

園田部長答：SPI測驗的樣本數非常多，每年約有200萬個樣本，因此我們從這些數據中確保測驗精準符合企業需要。

姚考試委員：企業或地方政府如何應用SPI報告？

小川經理：主要先看一般能力，看應聘者能力偏向哪個指標，再從那個方向去觀察適合工作的類別。企業看本身公司需要的人才能力，再看其評分，後續再評估，例如需要企劃能力4等級以上（SPI報告書將各種能力等級區分為從低

到高12345共5個等級)的人才,再看其一般能力,就是綜合考量。

姚考試委員:日本企業或地方政府在面試前採用貴公司的SPI測驗後,是否也能獲得一連串的套件,例如SPI報告書上面是否有面試問題建議?

小川經理:報告書有應考人性格特徵的等級,也有建議面試詢問的問題。

黃研究委員:就貴公司觀點看來,政府部門採用基礎能力測驗或新教養測驗,也有另外採取性格測驗,與貴公司的SPI有何相同及不同?為何有些地方自治體要改採SPI?

園田部長:政府部門的基礎能力測驗或教養測驗偏知識性,或許是因為公務員需要很多的知識,這也是必須的,考這些不會很奇怪。而SPI的命題則是以測試人的特質出發,測驗的是人格的特性,因此我們不太會參考公務員測驗的內容。

地方自治體採用SPI3,最初是10年前某個自治體開始使用,因為地方公務員報名人數減少,自治體希望讓更多人來報名,他們也想錄用腦筋靈活、像民間企業人才那樣的人,後來大家口耳相傳,有愈來愈多的自治體接洽開始採用,有成功的例子之後就更多自治體嘗試。

許部長:前面提到公部門使用SPI會獲得進用哪種特質的人才之建議,得知現職人員的特質是什麼才能朝此方向去找未來人才,如此的話,會先對合作的公部門職員進行測試嗎?如何篩選那些人來做測試?

小川經理:有兩種方式,第一種是不會讓職員先進行SPI測驗,而是對該公部門(或用人企業)進行問卷測試,看看該公部門需要哪種人才。接著再對職員進行測試,看實際上該公部門雇用的人具備的特質是否與其需求相符,慢慢累積該公部門(或用人企業)的資料庫。第二種是先請該公部門的活躍工作者(如具有5年或10年年資表現良好者)進行SPI測驗,找出他們的特質,以了解他們需要何種人才。

許部長:市政府裡有不同的部門,會針對不同部門找出具備不同特質的人嗎?

小川經理:各部門有自己的樣本會很好,但有些部門強調部分特質,有些是一致性的特質,例如抗壓性,這屬於一般性要求,會針對一般性要求做測試。

許部長:公部門職員人格特質與私部門有差異嗎?

園田部長:民間企業人才有很多種類,大部分需要的特質是自主、積極、活躍,但有時候內向、安靜做自己的事的人業績也很好,當然業界的種類也有許多不同,業務人才的取才面向比較需要人際社交能力,廣報企劃人才則需要整合規劃能力;而地方自治體取才面向較偏向腳踏實地、忠厚老實的人格特質。

我們出具的報告書中，會包括語言以及非言語的特質總合。

許部長：採用貴公司SPI測驗的企業每年都會廣續合作嗎？

園田部長：目前合作的都是日本企業，我們會每年簽約。大概9成都會持續合作。

許部長：企業使用SPI的實際情形，是否回饋貴公司？後續如何處理？試題的預測效果是否有效如何知悉？

園田部長：我們會辦一些研討會，邀請企業一起來參加，提供他們使用SPI招募員工的經驗；我們也會提供一些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他們需求，是否有需要調整的地方。

許部長：可否介紹SPI的四種考試方法，包括網路測驗、測驗中心電腦測驗、在企業場地的紙筆測驗、在企業場地的電腦測驗，在試題內容上有無不同，又網路測驗(在家中或任選的地點考試)如何防弊？

園田部長：雖然有四種考試方式，但考題設計盡量使這些考試方式間不要出現落差。防弊的部分，考試時有鏡頭監測現場以及電腦畫面。

許部長：中途退出考試可以嗎？

小川經理：不行，如果暫停，此人就必須重新參加考試，我們會通知招募新人的企業。原則上一開始考試就必須進行到最後。

王副處長：考生可否基於想了解自己SPI的測試結果而自行參加考試？

小川經理：我們不接受個人報考，我們的顧客是企業，如果企業願意把考試結果給應考人，我們尊重企業決定。

王副處長：同一人去不同企業求職，是否要重新進行SPI測驗？

園田部長：要，因為他參加SPI的結果資料只有該企業持有，不同企業並無法拿到他之前測驗的結果。

許部長：未來這套測驗若在台灣進行考試，會有一樣的效果嗎？

園田部長：不一樣，因為資料基礎不同，拿到台灣使用也可以，但是目前的SPI是適用於日本的，國家文化不同、企業文化及需求也不同，因此參考基準也會不同。而且，目前的試題給台灣人看可能也看不懂，可能要先建立台灣的常模，重新發展適合台灣的試題。

姚考試委員：我們與貴公司是否有合作可能性？如何進行？若導入臺灣有何建議？

園田部長：有關導入的可能性，需要公司內部審慎正式評估。若要以導入為前提，要先看SPI是否適合臺灣公務員測驗。我們還沒想到SPI朝向國際化發展，因

為有民族性與文化的差異，不同國家適用與否必須考慮。在能力測驗方面，目前SPI的語言是日文的測驗，必須重新製作試題；在個人特質測驗方面，要研究是否符合台灣的文化及思維方式。

黃研究委員：SPI報告書中將人格特質分類為18種是否類同Holland career style？

園田部長：Big Five 比較接近，但仍會根據日本文化調整角度。

黃研究委員：SPI為綜合型適性測驗，是否語言與非語言的部分有通過標準，人格的部分只有類型？

園田部長：報告書對人格特質不是區分類型，是各種特質的強弱。

黃研究委員：採用SPI的企業很多，但企業的特性應該也有很大差異，應聘者專業能力的部分，企業是如何獲得確認？是透過面試詢問嗎？

園田部長：企業會視本身需求自行運用其他測試或取才方式，並不只有靠SPI選才。

許部長：是否有發展律師、會計師或建築師的性向測驗，提供這些專業職場/事務所取才？是否曾經與這些專門職業職場合作過？

小川經理：這些專業職場的用人前提是各自取得執照，若進一步想了解事務所人員的人格特質，才會再進行SPI測驗。專業人員的部分沒有使用SPI，但這些事務所的事務性人員，會使用SPI選才。

日本人事測驗研究中心訪談紀錄

時間：2023年 2月 21日下午2時

地點：日本人事測驗研究中心

日方：千葉 恭裕 代表理事

鈴木 英司 業務執行理事

渡邊 光明 研究開發本部本部長

江波戶 亮子 檢查・資格職部門長

渡邊 誠一 教養・行政部門長

山崎 裕子 企劃部門長

前言：因考察團赴日前即先將訪談之問題翻譯交予日本人事測驗研究中心，該中心以考察問題製作詳細電腦簡報或依據問題進行口頭說明，若需進一步瞭解之部分再由考察團成員提出問題說明或交換意見，簡報由研究開發本部長渡邊光明報告，考察團的提問主要由千葉裕恭代表理事與研究開發本部本部長渡邊光明回答，本紀錄若出現人名部分代表於現場所提出之問題。

一、地方政府（地方自治體）公務員「新教養測驗」的試題建置

（一）有關新教養測驗的特色與施行概況

問：新教養測驗三大部分 5 套試題之設計理念與目為何？

答：在 2021 年之前的教養測驗有 4 種，第 1 類教養測驗是給大學畢業者使用，第 2 類教養測驗使用者為大學、短大與專科畢業者，第三類教養測驗與第四類均為給為高中職畢業者使用，但內容有差異。2021 年教養測驗重新編製修改分為 Standard- I、Standard- II、Logica- I、Logical- II 以及「light」等 5 份測驗，無論是就教養測驗或新教養測驗其設計理念及目的都是由於地方自治體工作人員會通過工作輪換在各個部門工作，因此要求他們具有廣泛的知識、興趣和靈活的思維能力，目的在評量作為地方公務員履行職責所需的能力，命擬各種領域的試題來測試知識與思考能力。此外，通過對時事了解的考題、對地方知識的考題、邏輯思維能力的考題都涵蓋其中。新教養測驗設計理念與目的與舊教養測驗不同的是隨時代不同及地方自治體的需要，重新選擇適合的內容，編製四種不同程度及公務員職類所需一般性的通用性教養測驗；另外對於特殊需求例如已在企業工作要轉職的人編製 Light 測驗，降低其報考門檻。

問：新教養測驗採用方式與試題內容有何特殊之處？

答：新教養測驗的 Standard- I (大學畢業採用)、Standard- II (高中畢業採用)，知識領域與知能領域各 20 題(共 40 題，採五選一測驗式試題，作答時間 2 小時)；Logical- I (大學畢業採用)、Logical- II (高中畢業或大學畢業均可採用)，知識領域 13 題，知能領域 27 題(共 40 題，採五選一測驗式試題，作答時間 2 小時)；最特別的是新開發的 Light 測驗，雖然題數較多有 60 題但難度較低，採四選一測驗式試題，但作答時間僅有 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，希望可利用在較低階職類或是民間轉公職的測驗。

問：目前在各地方政府實施的情況如何？

答：人事測驗研究中心所編製的新教養測驗有使用上的建議，例如大學畢業事務職系公務員較適用 Standard- I ；高中畢業事務職系公務員較適用 Standard- II ；另外同樣是事務職類，當教養測驗與專門測驗同時置於第一試時，事務職系某些類科較需邏輯思考力者建議採用 Logical- I ；技術職系為使參加新教養測驗負擔較輕，規定大學畢業才能考的類科，則建議 Logical- I 、Logical- II 或 Light 均可採用；另有需要專業證照才能考的公務員為了減少準備負擔，同樣建議採用 Logical- II 或 Light 測驗；對於社會人(自民間轉職在 30 歲至 40 歲間)或僅是要了解其基礎能力的較低階考試均建議採 Light 。

問：有無包含屬於該地方自治體特色之試題？

答：會有包含地方自治體的相關知識問題，但因試題由人事測驗研究中心編製成套，雖說地方自治體有權力調整增加具有地方特色之試題，但很少地方自治體在供題後還做調整。

問：各地方自治體選擇新教養測驗的試題有無其特殊考量及依據？

答：除依學歷程度外還會依照所需公務員職類去選擇新教養測驗，但實務上是不同自治體相同職類公務員新教養測驗選擇上可能也有所差異，選擇自主性相當高。

問：新教養測驗與專門測驗合併計分的比例為何？

答：各地方自治體合併計分比例都不同，採原始分數計算的較多，多數第一試都有新教養測驗，不同職類新教養測驗與專門測驗所占比例合併計分方式均有差異。

歐陽科長：剛才簡報中有提到民間企業所編製的測驗難度較低，編製新教養測驗的試題程度與範圍為何？

渡邊本部長：以人事院的基礎能力測驗來說給一般職或綜合職其難度還是有差異的，新教養測驗不是僅測驗高中程度的知識，除參考高中教科書還是會觸及大學程度或更廣泛的領域，但知能部分則是著重在邏輯思考的能力判斷測試，這與是否納入高中或大學程度無關。而民間企業的測驗著重在思考能力的測試，知識層面則比較少，但整體而言，本中心的新教養測驗(除 Light 外)難度較企業測驗難。我們為了提供地方自治體對於社會人測驗的需要又能夠與民間公司所編製的測驗競爭，2018 年開始研發 Light 測驗，2021 年開始正式使用，它的難度較低與民間企業的招募人力測驗難度相當。

王副處長：面對地方自治體開始使用如 SPI3 的企業綜合性適性測驗，貴中心有無因應策略？

千葉代表：提高 Light 的進化版測驗，並加強推廣地方自治體多加利用。

(二)有關新教養測驗的命題

問：新教養測驗試題編製流程為何？

答：採 PDCA(Plan、Do、Check、Action)的命題編製流程，本中心先擬定命題計畫、召開試題檢討會議，確認以往使用過試題之正確性、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，並將新的試題進行預試施測，施測後的結果檢以檢核，分析其正確性及信效度，最後修正加以增補替換原有題庫中之試題。

問：有無建置命題大綱?是否對外公布？

答：新教養測驗的命題是以領域區分，並無法製作命題大綱，也無法公布，但我們會公布例題，新的測驗編製出來也會有試題範例公布在網站上。

問：不同職類的試題屬性與難易度如何區分？

答：新教養測驗的編製係從原有 4 類教養測驗演進而來又增加新的 Light 測驗，試題屬性分成知識與知能，知識部分涵蓋時事、社會、人文、自然的一般性問題，知能則在文章理解、判斷、數的推理、資料解析等問題，Logical 在邏輯判斷思考力的題目較多 Standard 多，且可選擇回答，雖有分為大學與高中程度，但就難度而言，Logical 比 Standard 難，Light 卻是最簡單，作答時間最短試題最多，多數用於社會人考試或冰河時代就職者測驗。

問：試題正式使用前有經過預試與修改嗎？

答：新試題編製正式使用前是有經過小規模預試與修改的，而試題因不公布，使用過後的試題也會再做分析，做為未來調整之用。

問：新教養測驗試題數一年使用量約是多少？辦理命題作業是一次完成命題還是分次命題建置題庫？

答：事實上，雖然各地方自治體自行舉辦考試，但新教養測驗的統一考試日有經過協調一年只有三天，以 2023 年為例，考試日為 7 月 9 日、9 月 17 日及 10 月 15 日，每一次以 5 套測驗計，一年最多就是 15 套，每一次所需試題最大量 220 題，一年最多採用 660 題。

問：據悉新教養測驗試題於施測後不公布，是否因此試題可重複使用？

答：新教養測驗試題不公布，試題使用過後會進行難易度鑑別度分析，可重複使用，因日本有公務員考試補習班，但多次曝光後仍然會予以淘汰重新命擬試題，完全不修改重複使用不太可行。

問：新教養測驗範圍廣泛，有專職的人員負責命擬試題嗎？其學科背景為何？

答：本中心現有專職負責命擬新教養測驗及維護的專職人員有 20 名左右，各種學科背景都有。

問：貴中心專職命題人員的遴聘管道為何？對外遴聘命題者其背景為何？是否自其他機關(構)人員或大學教授遴聘？

答：本中心的專職命擬新教養測驗的人員都是正式職員，先招聘進來實習視其表現轉正，只有專門測驗的試題(通常是申論題)就會聘請外部的委員如大學教授進行命題。

問：編製每一套新教養測驗的命題小組由多少人員組成？平均而言，命擬每一試題所需花費之成本？

答：每一套新教養測驗我們命題小組大概約 3~5 人為一個小組，在小組中討論試題內容適當性與正確性，難易度是否恰當。試題成本很難計算，因為都是專任職員的薪資。

許部長：人事測驗研究中心研究開發部現有多少人員？有政府公務員退休轉任的嗎？

渡邊本部長：研究開發本部大約有 20 位專職人員，都是外面招聘進來的，無退休公務員轉任，但其他部門也少數人員。

(三)有關新教養測驗之實施結果

問：每次測驗採用過後，是否經過科學化的試題量化與質化分析？

答：每次各類型新教養測驗使用過後本中心都會進行量化與質化分析。

問：有無試題的回饋機制，進一步對試題加以修正？

答：因試題不公布，經過試題分析的數據可提供給本中心修正試題，或發展新的測驗試題。

問：採用至今各地方自治體反應如何？

答：目前採用本中心測驗試題的地方自治體，在 2022-2023 年度仍高達 85.4%，計 1508 個地方自治體，且贊助會員會定期與本中心開會回饋對於試題的意見，一般來說反應都還不錯。

許部長：現行的新教養測驗一年考 3 次，題目都一樣嗎？如何確保其難易度都一致？

千葉代表：平常就會一直命擬新題，3 次統一考試並不會一樣，考完不公布會做試題分析確定每一試題的難易度確保一致。

黃研究委員：中心編製的各項新教養測驗，每一類公務員考試地方自治體是選擇一種來考，還是有兩種組合？

千葉代表：地方自治體在新教養測驗依照公務員職類選擇一種新教養測驗，如有特殊需要選擇人格測驗或適性測驗做為測試工具。

黃研究委員：在簡報中有說到地方自治體可以依據其需要，在新教養測驗加入與地方自治體相關的試題，這一部分的操作執行方式如何呢？

渡邊本部長：提供給市町村層級的完全沒有變動，由中心提供同樣的版本，贊助會員可與中心討論加入，但因負擔較重，此一部分需地方自治體自行編製加入，但很少這樣做。

許部長：人事測驗研究中心編製有各種適性測驗，如何採用？在資料顯示上為何贊助會員沒有提供？

渡邊本部長：依照各種特殊職類提供測驗，例如消防、警察、照護師，若是像事務職主要在速度與正確性的測驗。另外並非贊助會員未提供，這是他們的基本權利，只是沒有在資料中呈現，付費仍然可以申請使用。

二、地方自治體公務員面試實施相關議題

(一)地方自治體面試的成績占分與命題

問：通過筆試可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少？

答：地方自治體的筆試差異性極大，大多第一次試驗就包含新教養測驗加上專門

測驗，也有些特殊類科先採人格測驗加上適性測驗淘汰多數人後才進到第二試專門測驗或加上新教養測驗，可參加面試的名額約比正試錄取名額多 2-3 成。

問：新教養測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計？

答：多數自治體有併計，但占比均由地方自治體自行決定，差異甚大。惟地方自治體的面試成績占比較高，二次面試也是經常有的考試程序。

問：面試成績所占之比例為何？是由各地方自治體自訂比例嗎？

答：面試成績所占比例因地方自治體不同而有所不同，不同職類也有差異。

問：地方自治體採用面試的評量項目為何？各項目之比例如何？

答：評定項目本中心會提供面試評量表供其使用，評量項目包括積極性、社會性、表達力、責任感、經驗學習力、情緒穩定度及其他(包括決斷力、企劃能力、倫理觀)，每一項目(除其他外)都分為 5 個等級最後再加總，部分自治體也會採百分制在等級制或百分制中設定參加面試者比例，例如 A 等級為 5%、B 等級為 19%、C 等級 50%、D 等級 21%、E 等級 5%。

問：面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法？或由地自治體自行決定？

答：我們會建議以 30 分鐘作為標準面試時間，但自治體可自行決定予以延長，3 位面試官至少每人詢問 5 分鐘，面試採一試或二試也是由地方自治體人事單位決定。

問：日本人事測驗研究中心是否提供地方自治體面試的評分項目、評分表以及面試試題？或是由面試官進行命題，以求符合各地方自治體之需求？

答：人事測驗研究中心會提供面試表，無論是公務員或企業均重視蒐集應考人資訊再從中去發問，面試試題本中心的訓練課程會有範例提供，但地方自治體面試官也會自行準備題目。

姚委員：如何維持不同試場不同面試官的評分標準一致性？

渡邊本部長：首先是要先做好 3 位面試官的訓練，先以 DVD 講述注意事項及評分準則，其次，自治體在辦理面試作業時，一般都會訂每一個等級的比例，三位面試官也會先行協商評分標準，較少出現面試成績特殊的情形，若評分過高或低也要寫理由。

姚委員：為何地方自治體並未像人事院在各測驗階段的成績有固定的配分比例？地方公務員與其他各階段筆試有併計嗎？

渡邊本部長：地方自治體有很大的自主權決定筆試成績與面試的合併計算方式，面試通常又占很重的比例，大部分的地方自治體也都是以原始總分併計，但有些面試有兩次，占比不同，最後還是面試占決定性的因素。

千葉代表：這是因為人事院舉辦的面試是針對全體國家公務員考試要有一致性的標準，在綜合職或一般職公務員的占分比例為 2/9，而中央省廳的官廳訪問就完全以多次面試做決定，地方政府有高度的自治權，面試占分比例併計筆試或獨立均自行決定。

許部長：地方自治體有像中央政府的保留三年資格嗎？

千葉代表：中央機關的綜合職及一般職有官廳訪問制度，可保留三年，地方自治體都是以當年的考試與面試成績做最後錄取決定，沒有保留資格之規定。

(二) 有關面試官的遴選及其訓練

問：面試官都是地方自治體內的人員嗎？或有自外部遴聘者？

答：據了解各地方自治體面試官均來自於人事單位及用人單位長官，很少有外聘委員。

問：日本人事測驗研究中心開發與設計有關面試之課程與講義，擔任面試官之人員是否均須受此類訓練？

答：目前本中心所開發出來的面試課程與講義，是由地方自治體自行提出申請，多數的地方自治體會依照面試官的經驗申請舉辦講習或觀看多媒體課程。面試訓練或學習的重點有二，一是如何去評分；二是正確蒐集應考人的資訊做出判斷。

問：對於不同地區不同職類考試提供的課程或訓練均相同嗎？需要客製化嗎？

答：目前本中心開發的多媒體課程共有四套，DVD①（30分）：由面試官的不利態度和問題發展的面試場景和標準面試場景組成。內容的設計考慮了能力評估類型，以有助於改進面試考試技術，例如如何向考生提問和評估/判斷。DVD②（35分）：由標準面試場景和意見交流場景組成，是面試官總結評價的重要機會。除了加強從 DVD①中獲得面試考試技巧外，內容還進一步開發能力評估類型。DVD③（90分）：由三位各具特色的應考人的面試場景和每人評判的解說場景組成。可以學習在進行面試測試時被認為是最困難的評估要點和技術。DVD④（106分）：由三種不同類型應考人的面試場景組成，針對評定項目的重點及判定等第（優、良、可、差）的場面進行解說。如果沒有面試官經驗，推薦要看 DVD①。如果同時觀看 DVD③或 DVD④，效果會更好。另外也接受地方自治體申請面試訓練講習，一場約 3-4 小時。（本題為回國後

請駐日代表處代為詢問，以電子郵件回覆)

姚委員：其面試應考人多的時候，有無分組進行？

千葉代表：基本上面試是 3 位面試官對一個應考人，也有 5 個試場同時舉行面試。

(三) 面試前之人格測驗的實施

問：面試前須請應考人接受「一般人格測驗」，面試官如何在實際的面試過程中應用人格測驗之結果？

答：本中心有編製人格測驗與各項特殊職務的適性測驗，但還是要看地方自治體是否向本中心申請使用，多數都會採用本中心編製的「一般性格診斷檢查」，該測驗不計分，但會提供人格測驗結果的優缺點在面試問題上進一步確認與深入詢問，本中心已開發出電腦分析系統，應考人作答後，只要輸入各向度的計分，即可得到一「人格雷達圖」，該中心已開發出電腦分析系統，除雷達圖可顯示其人格特徵外，也有詳細的測驗結果說明。另為再確認該位應考人特殊人格特徵之正確性，系統亦提供面試官於面試過程宜進一步提問之參考例題。

問：人格測驗雖不計分，但是否有因人格測驗的評定而影響面試決定的案例？

答：因執行面試的考試程序在地方自治體，我們也很難說有或沒有，但通常人格測驗較負面的反應的結果應用於面試時，受試者表現不理想通常才是最後決定錄取或淘汰的關鍵。

(四) 面試結果的公正性

問：地方自治體面試結果如何避免受到外界的干擾？各機關為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施？

答：此部份我們未參與，比較不清楚。

問：地方自治體首長是否有參與決定權？

答：就我們所了解，首長(知事)不會參與面試也無最後決定權，錄取者通常是多次面試後的結果。

神奈川縣廳人事委員會訪談紀錄

時間：2023年 2月 23日上午 10 時

地點：神奈川縣廳新廳舍第5會議室

日方：小池 治 人事委員會委員長

仲谷 政二郎 人事委員會事務局長

新川 容子 人事委員會副事務局長兼總務課長

前言：因考察團赴日前即預先將訪談之議題翻譯交予神奈川縣廳人事委員會，該委員會以考察議題為主軸，製作詳細簡報或依據問題進行口頭說明，若需進一步瞭解之部分再由考察團成員提出問題說明或交換意見。簡報由人事委員會副事務局長兼總務課長新川容子報告（詳附件），對於考察團的提問，主要由人事委員會委員長小池治及副事務局長新川容子回答，本紀錄若出現人名部分，代表於現場再進一步提出之問題。

一、貴縣廳使用「教養測驗」相關議題

問：新教養測驗目前在貴縣廳實施情況如何？

答：6月實施的「I種測驗（行政）」「公立中小學等事務I種」「警察事務I種」和9月的「III種試驗（行政）」「公立中小學等事務III種」「警察事務III種」採用教養測驗。只有10月份舉辦的秋季I種試驗是實施新教養測驗（light），新教養測驗是從2021年開始使用，由人事測驗研究中心提供的試題。

問：選擇新教養測驗有無其特殊考量及依據？

答：新教養測驗可以測驗求職者的一般知能，也就是他們的能力是否可以達到工作所需能力的標準，用以淘汰一些不適任的人。

問：在貴縣廳各職類公務員考試中，新教養測驗之計分比重如何？

答：因為這涉及考試的公平公正的關係，所以現在不能公開（註：訪談當時，考試相關指南說明尚未於網站上公布，故列為機密文件，不方便回答，但於3月下旬後相關資訊在網站皆有公布）。

歐陽科長：新教養測驗試題有無包含屬於本地特色之試題？

新川副事務局長：沒有，完全是依人事測驗研究中心提供的試題。

黃研究委員：教養測驗的試題，知識領域的部分 28 題中選擇 18 題回答，像這種選擇性的考題如何計分？從四、五月是從人事測驗研究中心收取試題，而且

在內部進行模擬演練，這樣子該如何計分？

新川副事務局長：知識領域 28 題裡的試題難易度都一樣，並沒有所謂特別簡單、比較容易的試題，主要還是考生可以選擇自己擅長的領域試題作答。如果在自己擅長領域的方面都沒有辦法作答，可能無法達到知能評量的標準。另外關於試題的印製的部分是委託業者來製作，廠商不一定是神奈川的廠商，可能會在其他的縣市。

黃研究委員：請問錄取神奈川縣廳的職員中途離職率高不高？如果他們在縣廳要調單位，是自己申請還是長官安排？例如教育局要調交通局這種情形。

新川副事務局長：一、關於職員的離職情形，只有任命管理單位才會知道，人事委員會不知道職員離職的情形。二、至於調職的問題，每一年都會調查職員的意願，職員工作三至四年之後，職員可以填報意向申報書，各局處會參考職員的意願辦理職位調整。

二、貴縣廳公務員面試實施相關議題

(一) 貴縣廳面試成績的占分與命題

問：通過第一試可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少？

答：每次可以參加面試的人數並無一固定的比例，視當次預定錄取人數情況而定。第 1 次測驗通過人數約為預定錄取數的 4~5 倍，但經過第 2 次測驗後，再依各類科所需人數加成錄取進到面試最後一關。

問：教養測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計？

答：到 2014 年為止是以合併第 1 次及第 2 次測驗分數決定合格者，2015 年之後則偏向注重求職者是否適任工作職位，於是就以第 2 次測驗試面試成績為主要的錄取標準。

問：面試成績所占之比例為何？是由貴縣廳自訂比例嗎？

答：關於配分，從人格特質的觀點來看，第 2 次測驗的面試測驗和論文測驗約為 5:1 的占比。

問：貴縣廳採用面試的評量項目為何？各項目之比例如何？

答：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」這 7 個評分項目。

問：面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法？或由貴縣廳自行決定？

答：面試所需時間及實施辦法等，由本縣廳自行決定及運用。

問：日本人事測驗研究中心是否提供貴縣廳面試的評分項目、評分表以及面試試題？或是由面試官進行命題，以符合貴縣廳實際需求？

答：錄取面試使用的「面試評分表」並非由日本人事測驗中心提供，是由本縣自行製作的。

問：不同職類考試是否使用不同的面試試題？

答：因面試測驗不會因職種而有不同內容，因此未因職種不同而擬訂不同問題。各職種の專業性和業務執行能力已由筆試評分。

（二）有關面試官的遴選及其訓練

問：面試官都是貴縣廳的人員嗎？或有另行遴聘外部專家參與？

答：面試有 3 位面試官，皆由縣廳內部的職員擔任。

問：日本人事測驗研究中心開發與設計有關面試之課程與講義，擔任面試官之人員是否均須受此類訓練？

答：本縣的面試官並無申請日本人事研究中心研修的課程，均由縣廳人事委員會辦理。

許部長：面試是在同一天還是在不同天？如果是安排在不同天，有沒有公正性、公平性的問題？

新川副事務局長：因為人數很多，所以一天只能面試 3、40 位，面試期間長達 2 到 3 個星期。

許部長：3 位面試官從頭到尾都是相同的人嗎？

新川副事務局長：面試官不是每天都是相同的人，有的人會重複幾次。

許部長：由誰來決定面試官的人選？

新川副事務局長：面試委員的組成，1 位是人事委員會的同仁，另外兩位是由有任命權的首長指派。主要都是幹部以上的人，才能夠當面試官。

姚考試委員：本人先做一下背景說明，考選部辦理的國家考試有很多種，但是 90% 以上都沒有面試，現在考試院與考選部想要把一部分的國家考試增加面試，這是今天我們主要來跟神奈川政府學習的目的。從資料裡面看到面試的配分，比重超過 50%，請問這樣的設計，是不是覺得實際看到本人，才可以確定這個人是否符合他們招募的目的。

新川副事務局長：招募的原則是重視人物，實際看到本人才能夠知道這個人的人格特質，所以面試的比重的就從 2015 年開始，加重作為最後選擇的分數。人物的口試跟論文的考試是比例是 6 比 1，所以神奈川就是以注重人格特質的

觀點來選才。

姚考試委員：第二試面試時間只有 30 分鐘，根據這 30 分鐘內所得訊息評定的分數占比很重，就神奈川的經驗，最後挑選的結果可以確定是所要招募的人嗎？

新川副事務局長：面試時間 30 分鐘，由 3 位面試官各別有 10 分鐘發問及回答，每位面試官發問的責任問題都有分配好，人事委員會是針對求職者是否是可以培養，也就是將來有沒有發展潛力，因為是關係到組織的問題，所以還要考量求職者是不是適合機關組織，適應能力是否良好、有沒有抗壓性，3 個面試官要問的地方不一樣，面試是從各自的觀點觀察求職者。

姚考試委員：面試官如果看到接受面試的應考人是認識的人，比如是朋友的小孩，面試官可以事先申請迴避嗎？

新川副事務局長：面試官為了要避嫌，所以會先看准考證上面的照片，如果發現有認識的應考人，會主動調開面試的時間。

姚考試委員：最後的任命是首長來決定，候補名單會遞交多少名額讓首長圈選？比如果有 100 個職缺的話，候補名單上有多少位？

仲谷事務局長：候補名單上的人數會比職缺數多一些，用以預防有些人會沒來報到、辭退，所以會錄取比原本預期的名額還要多位。

姚考試委員：最後的結果是首長決定，還是人事委員會多提供名額給首長來挑選？還是面試的結果是由人事委員會決定名額，首長不會改變？

許部長：首長是任命求職者的工作？還是決定求職者有沒有錄取？

仲谷事務局長：地方政府的考試不是資格考而是任用考，原則上通過面試之後，其實有多一些備取的名單送到機關首長。事實上，最後也都會錄用，除非是應考人自己辭退，那時候機關首長也不能夠根據自己的意思不錄用那些人，意即首長只有依照人事委員會的名單最後加以核定。

許部長：錄用人員為何是考試隔年的 4 月 1 日任用？

小池委員長：其實日本沒有像台灣一樣有嚴格的學歷限制，錄用人員於 4 月 1 日任用，是因為日本大學生是 3 月底畢業，如果希望不要在畢業後失業一年的話，就會在大三參加考試，那時候一定會拿不出畢業證書，所以在日本只用年齡來限制應考資格，即於任用時須滿 22 歲。

張處長：日本的學歷是只要等同於考大學的程度就可以，其實並不需要提出學歷證明，事實上日本求職就是這樣子，他們通常都在大三的時候就開始投履歷，拿到企業內定，如果還沒拿到企業內定八成就是沒人要的，跟台灣大學

畢業拿到證書才去找工作是不一樣的。如果讓好的人才都去拿企業的內定，那就是連企業都考取不了的人才會來考公務員，有違他們的招募的初衷，所以日本並沒有嚴格限定大學畢業之後才能夠來考公務員，只有年齡限制需要超過 22 歲，日本比較注重的是人格特質、注重能力。

姚考試委員：錄取的人是否多為神奈川的縣民？比例有多高呢？

新川副事務局長：神奈川的縣民大概佔 60%。

姚考試委員：如果原本在神奈川縣廳工作，之後想要到別的地方自治體擔任公務員，需要重新再考試嗎？

新川副事務局長：是的。

許部長：面試官一位是人事委員會的，二位是局處首長指派的，他們需要經過訓練嗎？人事測驗研究中心有製作面試訓練的 DVD，面試官須要看這些 DVD 的課程嗎？

新川副事務局長：有關面試官的訓練，縣廳這裡並沒有強界面試官要到人事測驗研究中心受訓，但有從人事測驗研究中心拿到面試講義，然後請面試官模擬練習，所以有事先訓練。

黃研究委員：I 種行政第二試除了面試之外還有小組討論，請問是用在那一個類科上？

新川副事務局長：小組討論是針對大學程度的考試，同樣是在 I 種行政的時候來實施，另外一個是就是需要資格的秋季考試來實施，並不是全部的類科都要實施小組討論。

張處長：本人之前在外交部擔任司長時，曾有擔任外交特考口試委員的經驗，一開始大家也都有講好要問不同的問題，但就如同姚委員所說的，口試時間只有 30 分鐘，考生早就準備好，所以這些考生對每個問題都很會演，30 分鐘的問題怎麼看得出這個人適當與否？所以第一個問題是錄取的人是不是就是貴縣廳當初所要招募的人？第二個問題是在面試的過程之中，有沒有錄影錄音？因為神奈川第一試跟第二試的成績並沒有合併計算，第二試成績重新計算，會不會有人認為自己第一試筆試明明考得很好，第二試面試你們根據不知道什麼樣的原因就把本人刷掉，當事人可能會提出異議、抗議不合理，請問有沒有這樣的機制？

新川副事務局長：面試的時候主要是對於求職者自身的情形來做發問，人事委員會可能會問他大學時候的表現如何？針對每個人會問不同的問題，用以問出求職者整個人的人格特質。另外，以面試成績來做最後的決定是在考試簡章

內就已經說得清清楚楚，因此到目前為止，還沒有接受過有人來抗議的情形。

許部長：請問考生如果面試被刷掉，但他的基本能力測驗和專業考試的成績是不錯的，因為面試階段被刷掉，考生主張會影響到他的工作權益，是不是可以提起訴願或是行政爭訟或是國家賠償？

新川副事務局長：沒有這樣的案例。

許部長：在台灣，這樣子考生是會來提起行政爭訟。

新川副事務局長：因為制度不一樣，而日本的人民服從性比較強。

張處長：我以前在當面試官時，在考試前就常常被告誡那些問題不能問，例如性別，可能會被認為性別歧視，不能問年齡，可能會被懷疑嫌人家年紀大。為什麼口試的時候要錄音錄影，就是怕被人家投訴一些不當的問題與歧視導致不錄取。因為民族性不一樣，所以日本也不會有這樣子的行政爭訟制度。

（三）面試前之人格測驗的實施

問：面試前是否須請應考人接受「一般人格測驗」？面試官如何在實際的面試過程中應用人格測驗之結果？

答：為了要看求職者是否適任與將來是否能夠勝任工作，所以在面試之前會請應考人做性格檢查，也就是人格測驗，其結果會和面試官分享，以利做為面試時可活用的問題參考。

（四）面試結果的公正性

問：面試結果如何避免受到外界的干擾？為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施？

答：面試測驗的評分項目和評分基準皆為預先設定好的，面試官也都在理解後始開始面試。此外，對於評分，為求以各種觀點切入，各面試官會各自獨立評分。

問：首長是否有參與決定權？

答：人事委員會會製作紀錄錄取測驗合格者的名字、得分的錄取候補者名簿，直接提供任命者，任命者（機關首長）會從中決定錄取者。另外，面試測驗的評分項目、評分基準皆由本縣的人事委員會訂定，與任命者無關。人事委員會對於首長的決定不會進行任何干涉，因為任命權是在機關首長手中。

三、貴縣廳人才招募及受疫情影響相關議題

（一）招募活動

問：貴縣廳官方網頁設有「試驗、就職」專區，顯示縣廳亦重視徵才工作，請問近年來求職者增加或減少？

答：從 2015 年開始，報考者人數變少，因此考試的競爭力就有些下降。從簡報中發現藍色的線是日本 22 歲人口的變化，橘色的線是 I 種考試報考的人數，誠如大家所看到的，22 歲人口的數量並沒有很大的改變，可是報考的人數卻是大幅的減少，虛線的部分代表預估 2022 年之後，22 歲人口數下降的情形。為了招募人才，神奈川縣廳實施的策略，第一是提早辦理考試，針對比較難找到人才的類科，例如土木工程等。為了讓報考者早點知道縣廳職員的工作，會透過職員的心聲(職員文字或影音的紀錄)發出相關的訊息，讓報考者知道職員的工作內容。

問：貴縣廳招募新職員有無遭遇到困境？如何克服？

新川副事務局長：關於要取好人才方面相關的措施，對於招募困難度比較高的類科如土木、電氣還有消防，就會提早辦理考試，錯開其他自治體考試的期間，提前進行考試，這種策略於 2022 年開始實施，確實也有達到效果，因為確實錄取的人數比 2021 年的人數還要多，後來報到的人數亦達到招募的人數。

問：貴縣廳透過何種方式強化招募人才？效益如何？

答：我們有到大學去宣導，由職員到大學做簡報介紹，例如 2022 年 6 月實施的 I 種測驗申請者有 1,351 人，參加了在大學辦理說明會的人占了 424 名，有 3 成的考生曾經參與過說明會；還有在縣廳辦理實習活動，或是現場見學的活動，這些活動在新冠肺炎期間曾一度中止，如果要看有沒有成效，要回顧到 2019 年前，報考人數當中有兩成的人曾經到縣廳見習或實習過，所以今後的結果也是可以期待的。

(二) 受疫情影響部分

問：新冠疫情期間，貴縣廳公務員招募考試有無做機動性的試務調整措施(如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)？各項防疫措施的精備與實施概況為何？

答：關於新冠肺炎期間報考人數增減的情形，2020 年開始報考的人數並沒有很大的變化，倒是從 2015 年開始，報考者人數變少，因此考試的競爭力就有些下降。

因為 2020 年 4 月 7 號日本實施緊急事態宣言，所以 5 月的考試就不得不延期，到了 6 月的時候連考場都借不到，所以必須另外找考場考試。簡報相片就是具體的防疫措施，接下來就是實際考試的情形，防疫細節就如照片

所示，報到的時候要戴口罩，而且保持安全的距離，手消毒還有注意考場空氣流通。

問：新冠疫情期間，進行面試有無受到限制與影響？是否有相關配套措施？

答：面試的時候有三位面試員，彼此中間都隔著壓克力板，並且保持安全距離。日本最近正在討論將這個傳染病分類降級成季節性的流感，在此之後會繼續檢討今後的應對措施。

許部長：請問考試當天，有讓確診者參加考試嗎？

新川副事務局長：沒有讓確診者參加考試，考試當天會量測考生的體溫，發燒或是有症狀的人會拒絕其入場。

許部長：會有議員要求要讓確診者參加考試嗎？

新川副事務局長：沒有。

橫濱市役所訪談紀錄

時間：2023年 2月 23日下午 2時

地點：橫濱市役所18 樓港3會議室

日方：伊藤 友道 人事委員會事務局長

能條 嘉幸 人事委員會事務局調查任用部長

宮島 弘樹 國際局國際政策部擔當部長

阿部 康裕 人事委員會事務局調查任用部任用課長

前言：因考察團赴日前即先將訪談之問題翻譯交予橫濱市役所人事委員會，在出發前也得知他們從今年起採教養測驗與企業招募測驗的 SPI3 雙軌併行，該委員會將考察問題製作詳細簡報或依據問題進行口頭說明，若需進一步瞭解之部分再由考察團成員提出問題說明或交換意見，簡報由人事委員會事務局調查任用部任用課長阿部康裕報告(如附件)，考察團的提問主要由能條嘉幸及伊藤友道回答，本紀錄若出現人名部分，代表於現場所提出之問題。

一、貴市役所使用「教養測驗」相關議題

問：新教養測驗目前在貴市役所實施情況如何？

答：橫濱市並沒有從日本人事測驗研究中心取得「新教養測驗 (Light)」，但原有的教養測驗仍在公務員多數考試類科採用。

問：請問橫濱部分職員就職考試自 2023 年新規採用 SPI3 的理由？其採用目的及希望達成效果可否詳細說明？

答：把 SPI 加入招募的考試方式，理由就是 SPI3 是由許多民間企業在使用，在日本國內中利用該測驗的人數是最多的，所以對一般的求職者(也就是沒有把報考公務員列為選項的人)來說，他們也可以到這邊來嘗試一下，所以才會決定採用 SPI3。關於在全國各地皆可考試這點，可以自行選擇可行的日期，我們認為對於考生來說便利性提升也是一個好處。對於使用 SPI 期待的效果，就是近年報考人數逐漸在減少中，而且市役所也需要更多可以應對複雜多樣的行政難題的人才，所以就在原本的考試上，另外採用民間企業都在使用的方法，讓準備民間企業考試的人，參加考試的障礙降低，增加更多人報考的機會，所以期望有各式各樣的人來參加職員考試，希望藉此錄取到更多元化、想法彈性的人才。

問：另外 2023 年仍有其他考試採教養測驗，為何作如此的設計？報名 4 月考試者，是否可以再報名 6 月的考試？未來是否逐步全部改採 SPI3？

答：有些考試廢止教養測驗、有些考試又維持教養測驗，原因是因為教養測驗

出題範圍非常廣，一般而言，只有準備公務人員考試才會做這樣子的準備，這對於以民間企業為目標求職的學生而言，是會令他們猶豫的主要原因之一。這種狀況較難留住人才。因此對於一部分的職種，作為希望更多求職者能考慮我們的工作的方法，因此部分考試類科不採教養測驗。此外，在其他城市也是為了留住人才而積極地變更測驗制度，因此採用民間常用的 SPI，亦是確保橫濱市的市民不會跑到別的縣市考試，選擇留在橫濱市，為橫濱市服務。求職者對於 4 月及 6 月的考試不可兩邊都報考，至於以後是不是都會採用 SPI3 的方式來招考，目前還沒有決定。

問：如何與 Recruit Management Solution 簽訂供題契約？是否採取電腦化測驗或使用其他測驗方式？

答：SPI3 是 Recruit Management Solutions 公司販售的測驗程式，他們是以電腦來作答，主要是在考試中心作測驗，橫濱市不想要採用紙筆測驗。實施檢查內容預計為基礎能力（語言表達領域・非語言表達領域）加性格測驗。

問：橫濱市役所是否瞭解其他的地方自治團體亦採 SPI3 的情況？

答：據瞭解，在大學程度的考試上，20 個政令指定都市中，大概有一半大概 9 個城市有在使用 SPI3 的方法來招考，其中採用線上測驗的，除了橫濱之外有四個城市，即神戶市、北九州市、福岡市、岡山市；在社會人士的招考上，因為其名額比大學程度招考的名額少，目前只有大阪市跟神戶市兩個城市採用 SPI。除此之外，比較小的市町村自治體，最近幾年有逐漸導入 SPI3 的情形。

姚考試委員：剛剛有提到對於比較不容易錄取的職位，採用 SPI3 的方式來招募，教養測驗之外還有專門測驗這些類科，是不是就不考專門測驗？還是專門測驗的題目仍採用測驗研究中心的題目？抑或另外處理？

能條部長：有需要專業能力的類科還是會考專業科目，仍是會採用測驗中心的試題，橫濱只是不採用新教養測驗，其他的教養測驗和專門測驗都是採用人事測驗研究中心的試題。

姚考試委員：面對報考公務員考試的人越來越少，橫濱打算用 SPI3 來取代教養測驗，年輕人參加民間企業的考試多使用 SPI3，因此也可以順便報考橫濱的公務員考試，此是不是使用 SPI 最主要的原因？

伊藤部長：因為要考公務員真的非常難，為了要準備公務員考試，有些人還要到專門針對公務員考試的補習班上課，也就是同時上大學還要上補習班。為了讓考試能夠簡單一點，所以才會想要找到這些從來沒有想過要參加公務員考

試的人來嘗試看看，因此主要就是想招攬這些只想考民間企業的人。

姚考試委員：SPI3 只是取代教養測驗，考生是否還是要考專業科目？

伊藤部長：公務人員就是分兩塊，一般事務跟技術類，有考專門科目的就是專門職，而以 SPI3 取代教養測驗的，是針對事務職(行政類)的部分，所以事務職第 1 次測驗考完 SPI3 後，就沒有再實施專門測驗。

歐陽科長：請問求職者到各考試中心完成 SPI3 測試之後，須達到什麼樣的條件才能夠進入到第 2 次測驗？

伊藤部長：SPI3 檢定後也是有最低合格點數，受測完馬上就會知道總分，有達到一定點數的人就可以進入第 2 次測驗。

黃研究委員：SPI 是採 CBT 的方式，是電腦化測驗，但是這一些應考人的測驗題數都一樣嗎？是不是用 CAT 的方式進行？

能條部長：關於實施型態，規劃考試中心的方式為實體考場考試和線上考場，目前無上述以外的型態錄取計畫，也就是 CAT 測驗型式(依應考人能力選題，每個人測驗題數不相同)尚未採用。

王副處長：早上拜訪了神奈川縣，他們都還是採用人事測驗研究中心的教養測驗和新教養測驗的試題，神奈川和橫濱是兩個非常相近的自治體，在選擇的部分，橫濱是不是更感受到迫切的需要，2023 年才会有這樣子的新措施？

伊藤部長：橫濱還是有採用人事測驗研究中心的教養測驗。

二、貴市役所公務員面試實施相關議題

(一)貴市役所面試的成績占分與命題

問：通過第 1 次測驗可參加面試的名額，比公布的需用名額增加多少？

答：關於第 1 次測驗合格人數的決定，會依據預計錄用的人數或過去的經驗(如錄取率、第 2 次測驗的到考率)，與有任命權的首長調整商議後決定。

問：教養測驗、SPI3 測驗、專門測驗之筆試成績是否與面試成績併計？

答：筆試成績的配分是依據受測內容而有所不同。例如，第 1 次測驗筆試使用教養測驗或 SPI3 測驗，第 2 次測驗分為論文和面試，第 3 次測驗是面試，最後壓縮第 1 次及第 2 次測驗的分數後再與第 3 次面試合併計算以選定合格者。

問：面試成績所占之比例為何？是由貴市役所自訂比例嗎？

答：在筆試和面試分數的分配。在橫濱也是以面試為主，面試和筆試比起來計分

比重很多，至於是比例是多少，也是與有任命決定權的首長調整商議後決定。

問：貴市役所採用面試的評量項目為何？各項目之比例如何？

答：面試的評分項目還有占比，是不公開的情報，恕無法回答。

問：面試時間的長度與進行方式有無標準化之一致性作法？或由貴市役所自行決定？

答：面試時間約 30 分鐘，關於進行的方法和合格與否的判定基準，是考試的內容，不能公開，恕無法回答。

問：日本人事測驗研究中心是否提供貴市役所面試的評分項目、評分表以及面試試題？或是由面試官進行命題，以符合貴市役所實際需求？

答：有關於面試的評分項目、評分表並沒有從人事測驗研究中心那邊取得，全部都是橫濱市役所自己製作。

問：不同職類考試是否使用不同的面試試題？

答：為了要更深入瞭解求職者的人格特徵，會提出適切的問題，但與職類不同較無關係。

姚考試委員：剛剛有提到不同的職位面試的比重不一樣，可不可以舉一個例子，例如行政職，他的面試占什麼樣的分數？多少比例？

阿部課長：以 SPI 考試為例，原則上第 1 次筆試跟第 2 次測驗面試的比例是 1 比 10。

張處長：也就是說第 1 次測驗只有筆試，最後一次測驗就把第 1 次測驗筆試的成績壓縮到十分之一，橫濱不像神奈川是在第 2 次測驗的時候把第 1 次測驗成績歸零，所以橫濱市役所還是會看第 1 次測驗的成績，只是壓縮到十分之一。

(二) 有關面試官的遴選及其訓練

問：面試官都是貴市役所的人員嗎？或有另行遴聘外部專家參與？

答：面試官針對求職者的狀況進行發問。面試官現在全部都是橫濱市役所內的職員來擔任，並沒有從外面聘請外部的教授和其他人士來擔任。

問：貴市役所是否採用人事測驗研究中心的面試課程及訓練？使用情形是否回饋人事測驗研究中心？

答：橫濱面試的內容和開發設計並沒有接受測驗研究中心的協助和授課，所以也就沒有所謂回饋的問題。

（三）面試前之人格測驗的實施

問：面試前是否須請應考人接受「一般人格測驗」？面試官如何在實際的面試過程中應用人格測驗之結果？

答：橫濱並沒有要求應考人作人格測驗，但是 2023 年開始實施的 SPI3 方式中，同時會讓求職者做人格測驗。人格測驗並不是考試評定分數的對象，也不是考試科目，只是用來作為面試的參考資料。會根據個性取向測驗結果改變面試內容，評價還是依據面試的回覆內容。會於事前告知面試官不會依據個性取向測驗決定評分。

（四）面試結果的公正性

問：面試結果如何避免受到外界的干擾？為維持面試的公正性與公平性，是否有一些特殊之措施？

答：面試會有兩位以上的面試官，並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（集合研修：面試技巧研修會、e-learning 研修）。

問：首長是否有參與決定權？

答：橫濱市的市長並沒有權力可以決定那一位求職者是否要錄取，是由人事委員會來決定的。

問：透過這些考試流程招募而來的新職員，整體而言，在職務上的適用性效益如何？

答：並無特別的效果。

三、貴市役所人才招聘及受疫情影響相關議題

（一）招募活動

問：貴市役所官方網頁設有「職員採用案內」專區，顯示市役所亦重視徵才工作，請問近年來求職者增加或減少？

答：2012 年到 2022 年這 10 年間報考人數的變遷，報考者跟競爭率都在下降，幾乎都是下降了一半，6.8 倍是平均的狀況，技術性的職位如土木、社會福利的職位變成兩個人取一個人的情況，6.8 倍是指 6.8 個人之中取一個人；然而即使錄取足額的人，中間還是會有人錄取國家機關或其他自治體的職位，因此辭退這裡錄取的職位。

問：不同職缺有不同情形嗎？（如土木、電氣、消防等各種職缺）

答：要確保進用足夠的人才，真的蠻困難的，尤其是技術性的職位，還有福利士

的職位，競爭力都下降到兩倍，也就是兩位取一位。在這樣的狀況下，所以就針對比較難找到人的技術性的職位考試，將教養測驗廢止掉，讓題目變得簡單，並在宣傳方面下苦功，透過 IG 宣傳，對年輕人更有吸引力。

問：貴市役所招募新職員有無遭遇到困境？如何克服？

答：橫濱市現在面臨的難題是行政課題和市民的需求多樣化以及複雜化，所以他們需要具有多樣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，所以除了原有的招募考試外，有必要創造新的錄取機會，所以除了現在既有的招募考試外，還要把觸角接觸從來沒有考慮過在橫濱市求職的族群，所以策略一就是實施新的招募考試，就是在既有的招募考試夏季、秋季考試外，再特別實施名額 SPI 方式，首先是大學畢業程度的招考，主要是針對 22 歲至 30 歲的年輕的以及要換行業的求職者，從這些社會新鮮人中找到能勇於挑戰問題的人才；第二個就是招考社會人，就是 31 歲到 40 歲的這個族群，主要針對屬於流動性非常高的族群，希望能夠確保招募到經驗豐富的人才，這項考試導入廣受準備在民間企業就職的求職者所熟悉的 SPI3 測驗，它是採用在考試中心受測驗的方式，所以在全國各地都可以接受測驗。

另外一個確保橫濱市人才的策略就是採用宣傳媒體，新的宣傳媒體的活用，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，宣傳職員的工作。現在媒體上有兩支影片在播放。另外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，以及求職的資訊，還有職員的心聲，更準確地讓大家知道工作內容，也是透過 QR Code 就可以點進去看到。整體來說橫濱市役所在招募人才上遇到的難題還蠻多的，很難找到人，這是目前最大的課題。

問：貴市役所透過何種方式強化招募人才？效益如何？

答：為了解決求職者報考人數減少的這個問題，橫濱在宣傳方面下了很多的苦工，至於在宣傳方面有沒有什麼樣的效果？很難測量是否真的有效，但是根據對報考者實施問卷調查的結果，很多求職者都表示他們看過橫濱市役所的說明，也有參加過市役所的講習，這樣子就表示宣傳活動是有一定的效果的。

受到新冠疫情的影響，線上的使用率變得比較普及，所以都透過數位的影像發出信息，讓別人知道橫濱市役所的工作，又在網頁上發布最新的資訊，使用動畫，在網路上吸引更多的年輕的人才，得到的成效就是比起以紙本的方式如雜誌期刊這些媒體，線上的媒體認知度比較高，也有收到一定的效

果。

問：透過網頁發現貴市役所赴各大學辦理招募活動，成效如何？透過辦理那些活動來吸引學生？

答：有關於在大學招募新進職員的活動，舉例來說 2022 年橫濱市役所到 17 所大學學院舉行說明會，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，更能被感覺和橫濱市政府的距離較近。

問：透過網頁發現貴市役所對於有興趣參加橫濱市職員就業考試技術部門（土木工程、建築、機械、電氣部門）的人，辦理前往橫濱技術人員活躍的現場學習旅行。此一活動十分有趣，是否因此提高招募的效益，增加有志於此的人來報考？

答：關於到橫濱市役所實習的經驗，2021 年度在土木職位這個部分大概有 7 成的人曾經申請土木職種的實務研修（現場見學），判斷是有成效的。但是跟民間企業人才競爭比較激烈，報考人數並沒有增加。

許部長：請問市役所有沒有跟橫濱有土木工程系的大學合作，一起來培養人才？

能條部長：橫濱市役所並沒有跟大學來做一個整體的合作培養人才，不過會透過職員回到他們的母校去宣傳，或者是透過傳單或舉行說明會。

許部長：請問橫濱市役所現在有一些報考名額較少的類科如土木工程、社會福利，這些錄取名額少的或者甚至以後是缺額與報考人數相同時，那時候橫濱會有什麼樣的處理方式呢？

能條部長：目前為止，大學畢業程度的考試職位如果沒有招滿的話，就從高中畢業生程度的考試來招考；如果高中畢業生程度考試也招不滿的話，就開放社會人士的招考名額，因此目前為止，還沒有招考不到人的情形。

許部長：請問橫濱有沒有考慮提高福利薪資這樣的做法？

能條部長：不會採用提高薪資的方法處理，但是社會福利士的這個部分會給津貼，吸引人們來考試。

許部長：資料裡面有提到市役所會辦理身障考試，這個部分是特別針對身障人士舉行的嗎？有限定一定要是身障人士嗎？主要是提供什麼樣的類科？什麼樣的工作機會？

能條部長：（事務職）專門給身心障礙者的考試，因為國家有規定要達到一定的比率錄用標準，所以每個地方自治體會舉辦特別給身心障礙者的考試，很久以前就有身障者考試，三年前開始開放給有精神障礙以及智能不足的考生來報

考，也就是提供些工作給他們。

(二) 受疫情影響部分

問：新冠疫情期間，貴市役所公務員招募考試有無做機動性的試務調整措施問：如延期、降低每一試場應考人數、設置防疫特別試場或不允許確診者應考)？各項防疫措施的精備與實施概況為何？

答：有關新冠疫情的影響，橫濱並沒有受到很大的影響，考試也沒有延期的情形。有關防止考試的時候感染，也是跟大家一樣，就是量體溫，還有觀察考生的身體狀況、戴口罩、教室空氣流通，座位間隔一定距離、考後試場的消毒，這些措施都會做。

問：新冠疫情期間，進行面試有無受到限制與影響？是否有相關配套措施？

答：面試的時候也會讓面試生與面試者保持一定的距離，然後面試者中間也會有隔板，進行預防措施，大家也都是戴口罩、手消毒，面試時並沒有受到很大的影響。

(其他議題)

黃研究委員：請問土木專門職需不需要先有土木技師的證照才能來考？還是只要是土木工程畢業的都可以來考？

伊藤部長：報考土木專門職不需要任何的執照資格，因為考試的科目就是專業的科目，如果能夠回答，即使沒有證照也是可以受考；唯一的門檻就是是否為高中畢業或者大學畢業，只要符合年齡限制，至於是讀什麼科系？有沒有執照？都沒有關係，只要考試成績可以通過就好。

張處長：剛剛橫濱市人事委員會有提到很多錄取的人會另外跑到中央機關或者是其他的自治體，這個自治體對於考初任公務員的薪資有一定的標準？還是有什麼差異？他們跟同一個地方同一個條件的民間企業有沒有做比較？

伊藤部長：每個自治體的薪資結構不一樣，像東京都的公務員薪水就比較高，人事委員會每年都會根據橫濱的中小企業還有其他自治體的薪資做統計，根據這些資訊來調整他們內部的薪資結構，所以各地會不太一樣。雖然比不上上市大型企業，但會比一般的中小企業好，會努力的讓年輕人感到除了薪資以外的條件，在市役所工作的魅力。另外，會到其他地方工作的人，這些人在面試的時候跟你說他喜歡在橫濱工作，但事實上他是別的地方的人，鄉下的父母可能會希望他回到家鄉去工作等等因素，所以有可能是在薪資結構以外的因素。其他的自治體的薪資一定會有比橫濱的薪資還少的情況。

張處長：請問地方公務員有沒有限制國籍，一定要是日本本國人？

伊藤部長：除了少部份比較特殊的類科如消防、衛生、醫療方面才有國籍限制，其他的職位不論國籍都可以來報考就職。

總務省訪談紀錄

時間：2023年 2月 24日上午10 時

地點：日本台灣交流協會

日方：岡 宏記 總務省大臣官房秘書課企畫官

中村 雄人 總務省大臣官房秘書課係員

加藤 陽介 總務省國際戰略局國際協力課課長補佐

一、 日本國家公務員官廳訪問相關議題

(一) 官廳訪問的流程與成績占分

問：通過人事院面試取得官廳訪問資格者，於保留3年期限內隨時均可向所欲任職機關提出官廳訪問申請？或是機關有統一作業之時間？

岡企畫官：經過人事院考試及格者，欲進行官廳訪問，全部省廳共同辦理期間為每年6月，總務省則另於12月也有一梯次的官廳訪問。

問：在進行官廳訪問時，最終的錄取會參考人事院第一階段基礎能力測驗、專門測驗之筆試成績嗎？還是以面試結果作為任用之唯一依據？或還有其他作為錄取之參考依據？

岡企畫官：總務省比較重視個人人格特質，所以比較重視面試結果。

問：就貴省所了解的狀況，中央部會之不同機關在官廳訪問部分是否有不同做法？

岡企畫官：官廳訪問整體流程或程序由人事院決定，有整體共同規範；但面試的次數、做法，各省廳有不同方式。

問：貴省之官廳訪問重點與評分項目為何？

岡企畫官：總務省重視個人能力、個人視野寬廣度、待人處事及工作熱忱，會對這些項目進行評分。

問：官廳訪問階段所辦理的面試與人事院所辦理的面試在形式與內容有何差異？

岡企畫官：人事院的面試比較針對一般性、廣泛性的國家公務員所需要的特質進行考量，而總務省官廳訪問主要針對應徵者對總務省業務內容的理解與熱情進行考量。

問：應考人申請官廳訪問前，貴省會提供資訊或召開說明會嗎？

岡企畫官：總務省實施官廳訪問前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。

黃研究委員：前面提到計分問題，是否只有合格不合格、錄取不錄取的判別？沒有像人事院有計分，有分數的機制？

王副處長：亦即確認前面所提到的，是否有採筆試成績？還是直接以面試結果為任用依據？

岡企畫官：總務省錄取一個人完全看個人特質，我們認為通過人事院考試則表示具備國家公務員所需的資格及能力，因此不會再看人事院第一試考試成績，再配合官廳訪問的成績結果，綜合性重新計算成績。但在錄取名單排序的最後一、兩位，如果難分軒輊，才會參考人事院第一試的成績。

王副處長：從網路上有看到總務省近幾年招聘大學應屆畢業生的人數（綜合職的部分），從2020年到2022年大概每年平均50人左右，這些名額會平均分散在6月及12月辦理的官廳訪問來招聘？還是6月沒有招足的，到12月再招募？

岡企畫官：人事院綜合職考試每年辦理2次，一次是6月的時候，另外秋天會再辦理一次；大部分人會考6月這一次，少數人則考9月這一次，這是為了提供有些國外留學生畢業回國，或私人企業轉職，而另外辦理的考試，通過9月人事院考試的人可以等到翌年6月再參加官廳訪問。針對9月通過人事院考試的人，總務省會在12月再辦理一次官廳訪問，但錄取人數不多，通常僅有1至2名。

許部長：通過人事院考試資格是保留3年？官廳訪問時針對保留第一年和保留第三年的人是否會有差異？

岡企畫官：申請官廳訪問的人大部分都是保留第一年就會來，總務省這邊大部分都是通過資格後第一年就來申請，會有第二年或第三年才來申請的情形，可能是家庭因素或是學業的關係，可能是不小心沒辦法畢業，但這種情形比較少。這種情形來應徵者，會自己先敘明原因，總務省不會因此而有不同對待。

歐陽科長：各省廳人才競爭激烈，各省廳是否會針對通過人事院考試名冊，主動找屬意的人來申請官廳訪問？

岡企畫官：會參加官廳訪問的情形約在大學四年級開始，6月進行官廳訪問，所以總務省大概會從每年7月開始，花1年時間到日本主要城市的大學召開說明會，說明總務省工作內容，和大學生互動，讓他們填問卷，歡迎他們進來總務省。

許部長：有統計參加官廳訪問者的平均年齡嗎？

岡企畫官：大概都是大學畢業或研究所畢業，所以是22歲至25歲之間。此外，通

過人事院考試後名冊大約5月會出爐，接著就6月官廳訪問，總務省如果5月等名冊出爐才去找人才會來不及，不如之前花1年時間先去各大學辦理說明會。

(二) 官廳訪問的公平性維持

問：官廳訪問的面試獲錄取結果如何避免受到外界的干擾？首長是否有參與決定權？

岡企畫官：官廳訪問的面試是由總務省職員進行，有時候也會有他省借調來的人參與，主要就是在總務省工作的人負責進行面試。

問：貴省如何維持官廳訪問評量的公平性及評量信效度，其機制為何？

岡企畫官：針對一位官廳訪問者，至少有6位總務省職員對其進行面試，我們認為這樣可以獲得複數觀點。

問：貴省對官廳訪問是否訂有一致性的遵守規範或面試的標準化程序？

岡企畫官：事前會讓面試官了解所欲評價項目，例如能力、視野廣泛程度、人格特質、是否有工作熱忱等，並統一評分標準。另外為了讓應徵者不要太緊張，也會跟他們聊天氣等其他話題，我們也會要求面試官態度要平和、緩和，不要太高壓，避免讓應徵者有壞印象。

(三) 官廳訪問的面試官

問：貴省對官廳訪問的面試官選取之機制為何？面試官都是內部的人員嗎？或是有自外遴聘的面試官？

岡企畫官：面試官都是總務省職員擔任，是由總務省負責人事的大臣官房秘書課去找一些適合擔任面試官的職員。

問：貴省有辦理面試官培訓或講習嗎？

岡企畫官：總務省沒有特別做這些事，但會提供面試官面試時共同說明事項或注意事項，也會告知必須對哪些項目進行評分、不要採取太高壓的態度等。

問：面試試題由面試官個人命題、團體討論或是建立題庫？

岡企畫官：總務省面試是一對一的方式進行，相關內容完全交由面試官自行決定，有關面試方法，通常總務省的面試官會說明自己手上負責的政策，讓應徵者去討論。

(四) 官廳訪問的實施效益

問：實施官廳訪問後，進用之人員在工作能力及態度上是否較符合貴機關的期待？

岡企畫官：透過官廳訪問程序，可錄取到具有工作熱忱、能力、符合水準的考生。

問：各省廳及地方政府公務員是否可以相互流動？流動前是否亦須參與官廳訪問或面試？

岡企畫官：借調到其他省廳或自治體是可以的，作為人事配置布局的一環，增加歷練或見聞，借調前無須進行官廳訪問。

問：日本政府部門招募職員，一方面限制應考人的年齡；另一方面任用前還需進行「官廳訪問」程序，但限制申請官廳訪問的數量。這樣的作法主要目的為何？

岡企畫官：官廳訪問是人事院設定的原則，這個問題應該由人事院回答較妥適。但是從政府取才觀點來看，當然想取能長期在單位服務，未來能帶領組織的人才，透過官廳訪問取得年輕、對總務省有熱情的人才，對組織比較好，因此有年齡的限制。

另外，人事院規範官廳訪問共同的原則就是一回合以3省廳為限，如此規定的原因，是因為一個省廳的官廳訪問就要花費一整天時間，如果應徵者住東京的話就沒問題，如果住其他的道府縣，來到東京還有交通、住宿等花費，會造成負擔。為了避免應徵者的負擔，故有此官廳訪問數量的限制。

王副處長：不同的官廳安排官廳訪問的時間是否會互相重疊？

岡宏記：官廳訪問各省廳實施2週，這對各地方來東京進行官廳訪問的人來說已經是極限。對省廳來說，2週也是極限，再長對省廳也會造成負擔，因此在同一期間，辦理2週。

申請官廳訪問可以3天進行3個省廳（如A、B、C），到了第4天可以重複選，可以再去A省廳，或是另外選，如A、C、D，以3天為一回合，如果A省廳覺得應徵者不錯，會請他第二回合（第4、5、6天）再來。應徵者自己覺得比較有機會可以被錄取，或是對該官廳比較有興趣，也可以在第二回合重複選同一省廳。

被錄取者的官廳訪問流程如下：

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							A	C	

(自己也可選擇)									
第9天被通知可再拜訪省廳									A 確定錄取

第1、2、3天面試官的職級位階可能比較低，大概是係員或係長，大概3名左右，都是一對一，會連續進行3名，一位面試大概要1小時，包含等待、休息及面試的時間，一個官廳大概就要一天了。如果第4天A官廳通知應徵者再去的話，面試官的官階會高一點，也是3個人，加起來是6個人。

姚考試委員：大概經過幾輪會決定錄取？

岡企畫官：大概是第4天層級比較高的面試官就會初步決定，接著是第7天、第9天，應徵者要來官廳4輪才確定錄取。

姚考試委員：第4輪大概是什麼位階的人擔任面試官？

岡企畫官：秘書課的人大概面試時都會出現，第4輪大約是企畫官層級，不用到副大臣層級，也不必再簽到次長或部長。企畫官也是管理階層，尤其決定。

歐陽科長：所以今天受訪的中村先生會擔任第1輪的面試官嗎？加藤先生也會擔任面試官嗎？

岡企畫官：中村先生是秘書課係員，會在第1輪擔任面試官；加藤先生是國際戰略局職員，不一定會擔任面試官，各相關單位有被秘書課挑選適合擔任者才會當面試官。主要還是由人事部門擔任面試官。

(註：秘書課課長位階已經頗高，以管理人數的規模來看大概就是我國的司處長，秘書課企畫官在招募時覺得某應徵者不錯，報告課長、局長後大概就定案，需要往上陳報再往上，但一般不會到部長層級。秘書課課長在招募人才的權力很大，其將來也很有發展，未來有可能成為該省廳文官長)

許部長：總務省一年甄選50人，錄取後如何分配到各單位？以何標準分配？

岡企畫官：會參考各單位的需要及業務量去做分配，每年錄取差不多員額，由秘書課協調。先聽錄取者期望、所學背景，也會聽各單位意見，例如有些單位會表示需要法律人才，會綜合考量後分發。

許部長：技術系的部分也有官廳訪問嗎？

岡企畫官：技術系也是綜合職，也需要進行官廳訪問。

王副處長：剛剛說的一對一進行面試，是指一個面試官對一個應徵者？還是三個面試官對一個應徵者？

岡企畫官：是指一次只有一個面試官對一個應徵者，第一位面試官面試完畢後，應徵者再接著到下一位面試官處面試。

許部長：總務省每年錄取50名，大概有多少人參加官廳訪問？

岡企畫官：每年約200至250人左右申請總務省的官廳訪問。

許部長：申請官廳訪問需要事先報名、事先篩選嗎？還是只要登記就可以參加？

岡企畫官：不會再進行事前篩選，只要經過人事院考試合格者，申請官廳訪問，都可以參加。

許部長：250人中大概有多少人會進到第2輪？

岡企畫官：約100人進入第2輪，也就是第1天到6天，大概剩下100人，但每年都不一定。整年大概是取才50位，每一輪沒有一定的錄取標準，也沒有一定的錄取名額，看情形淘汰，最後會剩下50人左右。

許部長：參加官廳訪問不用付錢？不像台灣一樣要繳報名費？

岡企畫官：應徵者都不用繳報名費，但從地方來的話，必須自己負擔交通食宿。

姚考試委員：人事院的考試成績可以保留3年，那麼這次官廳訪問沒上，下次或明年可否捲土重來？

岡企畫官：有聽過這種案例，但我沒經手過這種情形。

許部長：不同回合的面試，問的問題是否會相同？

岡企畫官：有可能相同，但考生應不會介意，可以重複回答一樣的答案。有些優秀的考生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。

許部長：250人應該會分成好幾天面試，會不會有考生反映，同一位面試官昨天問的問題和今天問的問題不一樣，昨天比較簡單？

岡企畫官：會追求提問的公平，維持一定的水準，不會時難時易，否則優秀人才就不會來總務省了。

黃研究委員：面試評分機制是分等級，不那麼嚴格用分數評價嗎？

岡企畫官：分五段（等級）評分標準，官廳訪問會讓很多人面試1位應徵者，看看是否評價差不多，不會在第一天就淘汰，若3、4位面試官都認為這位應徵者不行，才會建議他考慮去其他省廳。

二、政府部門人才招聘相關議題

（一） 招募活動

問：貴省在招募新職員上是否受到少子女化的影響而感受困境？（例如申請官廳訪問人數減少），如何克服？

岡企畫官：國家公務員考試報考人數有呈現減少的情況，當然少子女化也是原因，但以總務省官廳訪問人數來看，每年不會有太大變化。因為我們為了取才，會定期舉辦說明會、活動等，宣傳總務省的魅力，讓大學生認識總務省的工作。

問：貴省透過何種方式強化政府部門招募人才？效益如何？

岡企畫官：這項業務由人事院和內閣府負責，總務省會則藉由職員派遣、借調，來支援相關工作。

問：貴省招募職員是否走入校園向學生推廣或介紹？透過辦理哪些活動來吸引學生？

岡企畫官：總務省會集中在職員的母校，尤其是較多職員從該校畢業，就會到那裡辦理活動及業務說明會。另外也會找借調到地方或國外使領館的職員在線上視訊參加說明會，除了說明會之外，也會辦一些活動，包含讓學生思考總務省正在推動的政策、業務，比較有互動性。

（二）受疫情影響部分

問：新冠疫情期間，進行官廳訪問部分有無受到限制與影響？

岡企畫官：業務說明會及活動因此取消或延期，2020年國家公務員考試時程也有受影響。

問：新冠疫情期間，有無與以往不同的程序或防疫措施？

岡企畫官：官廳訪問原則上都是直接訪問，但受疫情影響，也有在線上進行視訊訪問。

問：確診者是否可以參加官廳訪問（面試）？

岡企畫官：可以，但也須看本人的身體情況，有必要可以視訊方式進行。

許部長：去大學宣導時，這些省廳內前輩的分享（編成冊子）會不會給來參加的大學生？

岡企畫官：這就是為了去大學宣導而編製的。建議多一點圖片，因為學生都沒有耐心看文字，而且我們是找專業的攝影師拍攝。

附錄五【參訪行程剪影】

一、拜訪 Recruit Management Solutions 公司與人力資源評估解決統括部部長園田友樹等人合影



二、拜訪人事測驗研究中心與代表理事千葉恭裕及業務執行理事鈴木英司合影



三、拜訪神奈川縣廳與神奈川縣人事委員會委員長小池治等人合影



四、拜訪橫濱市役所與橫濱市人事委員會事務局長伊藤友道等人合影



五、拜訪駐日代表處與謝代表長廷合影



附表一

日本研究所及大學畢業國家公務員各次測驗方式一覽表

考試類科	測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
研究所畢業綜合職測驗		1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題)	1. 專門測驗(申論題) 2. 政策課題討論測驗 3. 面試	第 2 次測驗專門測驗加上第 1 次測驗成績通過者可參加政策課題討論測驗與面試測驗
大學畢業綜合職測驗(教養區分以外)		1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題)	1. 專門測驗(申論題) 2. 政策論文測驗(申論題) 3. 面試	第 1 次測驗之成績加上第 2 次測驗申論題測驗成績通過者始可參加面試
大學畢業綜合職測驗(教養區分)		1. 基礎能力測驗 2. 綜合論文測驗(申論題)	1. 企劃提案測驗 2. 政策課題討論測驗 3. 面試	1. 企劃提案測驗分提案做成文字說明及向面試官說明及接受問答 2. 通過第 1 次測驗者始可參加第 2 次所有測驗
大學畢業一般職測驗		1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題) 3. 一般論文測驗(申論題) 4. 專門測驗(申論題)	面試	1. 第 1 次測驗成績加總後依錄取名額加成進入面試 2. 第 2 次測驗各類科面試成績均占 2/9

- 備註：1. 第 1 次測驗均為測驗題型式
 2. 歸屬於第 2 次測驗的面試係於第 2 次專門測驗評定公布成績後始安排一段期間進行面試、亦有以第 1 次測驗後之成績參加所有的第 2 次測驗
 3. 面試前均有人格測驗
 4. 教養區分係指文科考試(除法律、經濟、政治和國際、工程等)且在秋季考試
 5. 各考試類除大學畢業綜合職測驗(教養區分)外，其他依學歷分別考試之綜合職或一般職均設有行政類科與技術類科

附表二

日本大學畢業專門職公務員各次測驗方式一覽表

測驗階段 測驗類科	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
皇宮護衛官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 課題論文測驗	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體力檢查	1. 課題論文測驗為申論題身體檢查為疾病檢查，身體測定為一般身體特徵缺陷檢查(含色盲) 2. 皇宮護衛官採用測驗第 1 次測驗通過者始可進入第 2 次測驗，以第 2 次測驗面試決定錄取者，另需通過全部檢查
法務省專門職員採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題) 3. 專門測驗(申論題)	1. 面試 2. 身體檢查(內科檢查) 3. 身體測定(視力及一般身體素質)	1. 通過第 1 次測驗始得參加第 2 次測驗，面試成績需與第 1 次測驗加總 2. 身體測定與身體檢查均須通過
財務專門專採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題) 3. 專門測驗(申論題)	面試	1. 通過第 1 次測驗者始得參加面試 2. 最後錄取需 2 次測驗成績加總
國稅專門官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題) 3. 專門測驗(申論題)	1. 面試 2. 身體檢查(內科檢查)	1. 最後錄取需 2 次測驗成績加總 2. 身體檢查不通過不得錄取
食品衛生監視員採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(申論題)	面試	最後錄取需 2 次測驗成績加總
勞動基準監督官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 專門測驗(測驗題) 3. 專門測驗(申論題)	1. 面試 2. 身體檢查(內科檢查)	1. 面試與身體檢查均須通過 2. 面試不計成績
航空管制官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 適性測驗 I 部 3. 外國語測驗(申論題) 4. 外國語測驗(測驗題)	1. 外國語面試(英語會話) 2. 面試	1. 第 1 次與第 2 次測驗加總為總成績，但僅作為進入第 3 次測驗門檻 2. 第 3 次測驗為適性測驗 II 部、身體檢查與身體測定均須通過始可錄取
海上保安官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 課題論文測驗	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體力檢查	與皇宮護衛官考試程序類似，差別在於面試占 1/6，其餘檢查與體能測驗均需通過

附表三

日本高中畢業國家公務員(含專門職)各次測驗方式一覽表

測驗階段 測驗類科	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
國家公務員一般職測驗(含社會人及稅務人員採用測驗)	1. 基礎能力測驗 2. 適性測驗 3. 作文測驗 4. 專門測驗	1. 面試 2. 身體檢查(一般內科檢查, 僅稅務類科受檢)	1. 基礎能力測驗全部類科均參加測驗 2. 適性與作文測驗僅事務與稅務類科參加, 專門測驗僅有技術類科參加 3. 社會人考試資格 31-40 歲
皇宮護衛官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 作文測驗	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體力檢查	1. 身體檢查為疾病檢查, 身體測定為一般身體特徵(含色盲) 2. 皇宮護衛官採用測驗第 1 次測驗通過者始可進入第 2 試, 第 2 次測驗不計算成績, 但需全部通過,
刑務官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 作文測驗 3. 實技測驗(測試柔道與劍道技能)	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體能測驗	1. 第 1 次測驗實技測驗不計分但需通過標準 2. 通過第 1 次測驗測者進入第 2 次測驗, 面試占 2/7 3. 身體測定、身體檢查與體能測驗均須通過
入國警備官採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 作文測驗	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體能測驗	1. 通過第 1 次測驗測者進入第 2 次測驗, 面試占 2/7 2. 身體檢查、身體測定與體能測驗均須通過
航空保安大學校學生採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 學科測驗(測驗題)	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定	1. 學科測驗有數學 I、數學 II、數學 A、數學及物理 2. 身體檢查通過始得錄取
海上保安學校學生採用採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 作文測驗	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體能測驗	1. 第 1 次測驗作文測驗不計分, 但須通過標準 2. 通過第 1 次測驗者進入第 2 次測驗, 面試占 1/4 3. 身體檢查、身體測定與體能測驗均須通過
海上保安大學校學生採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 學科測驗(測驗題) 3. 學科測驗(申論題) 4. 作文測驗	1. 面試 2. 身體檢查	1. 第 1 次測驗作文測驗不計分, 但須通過標準 2. 學科測驗題包含數學與英文 2 科 3. 學科測驗申論題分為數學科與英文科
氣象大學校大學校學生採用測驗	1. 基礎能力測驗 2. 學科測驗(測驗題) 3. 學科測驗(申論題) 4. 作文測驗	1. 面試 2. 身體檢查	1. 學科測驗測驗題包括數學、英文及物理等領域 2. 學科申論題共 3 科包括數學、物理與英文 3. 第 1 次測驗作文測驗與第 2 次測驗面試及身體檢查不計分但需通過標準

附表四

日本特殊政策下的國家公務員考試各次測驗方式一覽表

考試類科	測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
經驗職採用測驗	係長級 (事務/技術)	1. 基礎能力測驗 2. 經驗論文	1. 政策課題討論測驗 2. 面試	1. 有 2 年政府或民間工作經驗 2. 第 1 次測驗成績做為第 2 次測驗門檻 3. 本項考試為各省廳委託人事院辦理，其他省廳可自辦
	總務省係長級	1. 基礎能力測驗 2. 一般論文測驗 3. 經驗論文測驗	1. 面試 2. 綜合評價面試	1. 高中畢業後 10 年或大學畢業後 8 年有工作經驗 2. 錄取者任職地區均設定為總務省在日本各地的派出機關工作
	外務省書記官級	1. 基礎能力測驗 2. 外國語測驗 3. 經驗論文測(不計分)	1. 外國語面試 2. 面試 3. 綜合評價面試	1. 托福達 100 分以上 2. 大學或研究所畢業
	國稅廳國稅調查官級	1. 基礎能力測驗 2. 經驗論文	1. 面試 2. 綜合評價面試	大學畢業後有 8 年財務或企業工作經驗
中途採用(就職冰河時期採用測驗)	1. 事務 2. 技術 3. 刑務官	1. 基礎能力測驗 2. 經驗論文	1. 面試 2. 身體檢查 3. 身體測定 4. 體力檢查	1. 1966 年 4 月 2 日至 1986 年 4 月 1 日出生者 2. 所有類科均須參加面試 3. 身體檢查、身體測定、體力檢查僅刑務官受測，全部通過者始可錄取
身心障礙人員採用測驗	事務類科	1. 基礎能力測驗 2. 作文	面試	1. 高中畢業 2. 報考年齡在 60 歲以下即可 3. 考試程序單純 4. 僅設一般事務類科

備註:1.經驗職採用測驗每年自辦的官廳可能不同

2.特殊政策國家公務員考試第 1 次測驗均為門檻，均以通過第 2 次測驗作為錄取依據

日本神奈川縣 2023 年主要公務員考試一覽表

考試類科		測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
早期 I 種	1. 建設技術 (土木) 2. 電氣		1. 專門測驗 (測驗題)	1. 論文 2. 集體討論 3. 面試(2 次)	1. 通過第 1 次測驗後才能進入第 2 次測驗
I 種	行政		1. 教養測驗 2. 專門測驗 (皆為測驗題)	1. 論文 2. 集體討論 3. 面試(2 次)	2. 第 2 次測驗的論文, 係於第 1 次測驗同日施測, 第 1 次通過後始予評閱 3. 第 2 次測驗前進行人格測驗 4. 第 1 次成績歸零, 僅以第 2 次測驗成績計算合格與否
	1. 農業技術 2. 森林技術 3. 綜合土木 4. 建築技術 5. 環境技術 6. 機械 7. 電氣		1. 專門測驗 (測驗題)		
秋季 I 種	行政		1. 新教養測驗 (light) 2. 自我介紹	1. 論文 (行政職除外) 2. 集體討論 3. 面試(2 次)	
	1. 綜合土木 2. 電氣		1. 專門測驗 (測驗題)		
公立小 中學校等事務	小中學校等事務 I 種		1. 教養測驗 2. 專門測驗 (皆為測驗題)	1. 論文 2. 面試(1 次)	
免許資格職 (大學畢業程度)	1. 福祉職 2. 福祉職 (兒童心理) 3. 圖書館員 4. 管理營養士 5. 藥劑師 6. 獸醫師 7. 保健師		專門測驗(測驗題, 惟圖書館員類科採申論式試題)	1. 論文 2. 集體討論 3. 面試(1 次)	1. 需有專技人員證照 2. 僅福祉職及福祉職的兒童心理組須參加集體討論) 3. 測驗程序與成績計算與上同
中途採用	行政		經驗小論文	面試	1. 年齡超過 30 歲在 60 歲以下有工作經驗者 2. 以面試成績作為錄取依據 3. 測驗程序與成績計算與上同
警察事務	1. I 種 2. III 種		教養測驗	1. 論文(I 種) 作文(III 種) 2. 面試 3. 適性測驗	1. I 種大學畢業、III 種為高中畢業 2. 通過第 1 次測驗後接受第 2 次測驗論文或作文測驗後擇優面試 3. 未通過適性測驗者不予錄取

附表五

考試類科		測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗	備註
					4. 測驗程序與成績計算與上同
警察官	1. 警察官 A (大學畢業) 2. 警察官 B (高中畢業)	教養測驗	1. 論文(A) 作文(B) 2. 面試(1 次) 3. 適性測驗 4. 體格檢查 5. 體力檢查 6. 身體檢查	1. 論文(A) 作文(B) 2. 面試(1 次) 3. 適性測驗 4. 體格檢查 5. 體力檢查 6. 身體檢查	1. 分男女進用 2. 參加測驗前須通過柔道或劍道施測，A 組為需三段以上，B 組需二段以上 3. 其他適性測驗、體格檢查、體力檢查、身體檢查均須通過標準 4. 測驗程序與成績計算與上同

- 註：1. 新教養測驗的各類測驗自 2018 年推出，惟目前各自治體仍採可選擇使用原有測驗，若列出教養測驗名稱，大多係指新教養測驗，但並不會寫出採用測驗種類，若使用 Light 會特別標明。
2. 各類科在第 2 次測驗中若有論文或作文事實上是在第 1 次測驗時在同一天進行測驗，但須是第 1 次測驗分數通過標準者才能繼續評閱論文或作文，最後第 2 次測驗成績決定錄取資格。

日本橫濱市 2023 年主要公務員考試一覽表

考試類科		測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗 (事務職另有 第 3 次測驗)	備註
大學畢業程度 (技術先行實施)	1. 土木 2. 建築 3. 機械 4. 電氣		1. 專門測驗 (測驗題) 2. 準備介紹自己的資料	1. 口述測驗 I (應考人自我介紹, 並進行專業問答) 2. 口述測驗 II (面試)	1. 2023 年起第 1 次測驗不再列考教養測驗, 僅列考專門測驗(測驗題)。 2. 第 1 次測驗通過後進入第 2 次測驗, 最後並以第 1 次成績經壓縮換算後與第 2 次測驗成績併計作為總成績。
【新 規】 事務職	1. 大學畢業程度 (22 歲以上, 30 歲以下)		企業綜合適性測驗(SPI3)	1. 第 2 次測驗撰寫自我介紹 (我的故事) 2. 第 3 次測驗面試	1. 2023 年事務類科第 1 次實施 SPI3。 2. 第 1 次測驗通過進入第 2 次測驗, 並以第 1 次與第 2 次成績總和擇優參加第 3 次測驗。 3. 第 1 次與第 2 次測驗成績壓縮換算後與第 3 次測驗成績併計作為總成績。
	2. 社會人 (民間工作經驗 5 年以上, 31 歲至 40 歲有應考資格)				
大學畢業程度等採用測驗	事務職		1. 教養測驗	1. 第 2 次測驗 (論文、面試) 2. 第 3 次測驗 (面試)	1. 第 2 次考試採計論文者, 論文施測時間與第 1 次測驗筆試同一日, 第 1 次測驗通過後, 方予評閱。 2. 事務類考試第 1 次測驗通過進入第 2 次測驗, 第 2 次測驗通過後, 進入第 3 次測驗; 第 3 次測驗合格者, 第 1 次與第 2 次成績經壓縮換算後與第 3 次測驗成績合計總成績。 3. 事務類以外之職位, 第 1 次考試通過者, 進入第 2 試; 第 2 次測驗合格者, 第 1 次成績經壓縮換算後與第 3 次測驗成績合計總
	1. 社會福祉 2. 心理 3. 資訊 4. 衛生監視員 5. 保健師 6. 學校事務	1. 教養測驗 2. 專門測驗	1. 論文 2. 面試		
	1. 土木 2. 建築 3. 機械 4. 電氣 5. 農業 6. 造園 7. 環境	1. 專門測驗	1. 論文 2. 面試		
	1. 消防(一般) 2. 消防(專門) 3. 緊急救護員	消防(一般): 1. 教養測驗 消防(專門): 1. 教養測驗 2. 專門測驗 緊急救護員: 1. 教養測驗	1. 論文(僅消防一般) 2. 面試 3. 體能測驗 4. 集體討論		

附表六

考試類科		測驗階段	第 1 次測驗	第 2 次測驗 (事務職另有 第 3 次測驗)	備註
			1. 教養測驗		成績。
身心障礙職員考試	1. 事務 A 2. 事務 B 3. 事務 C 4. 學校事務		教養測驗	1. 作文或論文 2. 面試	1. 事務 A、B、C 在於報考年齡不同 2. 僅事務 A 考作文，其餘考論文 3. 第 1 次測驗通過後進入第 2 次測驗，最後並以第 1 次成績經壓縮換算後與第 2 次測驗成績併計作為總成績。
就職冰河時期職員考試	事務職		教養測驗	1. 第 2 次測驗 (論文、面試) 2. 第 3 次測驗 (面試)	1. 報考年齡介於 37 至 52 歲 2. 就職冰河時期意指經濟不景氣較難就業時代 3. 第 1 次測驗通過進入第 2 次測驗，第 2 次測驗通過後，進入第 3 次測驗；第 3 次測驗合格者，第 1 次與第 2 次成績經壓縮換算後與第 3 次測驗成績合計總成績。

註：SPI3 為企業綜合型適性測驗

面試卡（綜合職） 2022

此卡為人物測試時詢問用的參考資料。事前請用原子筆填寫（親筆）並影印 2 份，連同正本共 3 份，當天做人物試驗時請攜帶。（請勿變更格式）

另外，請避免填入特定出身校、公司名等。（請於選項□中打勾✓。）

測驗名稱	測驗區分	姓名
第一次測驗地	考生編號	

[最終學歷]

研究所（博士、碩士、專門職） 結業 · 畢業
 （ 年 月）

大學 在學
 （ 年 月 修·預計畢業）

其他（ ） 中途退學
 （ 年 月）

[職 歷]

有 無
 主要職種

[專攻領域]

[至今從事的活動和體驗]關於感到有成就感或是努力過的經驗，在怎樣的狀況下（時間、地點、人物等）、做了什麼事，請簡潔填入。

於學業和職務

.....

.....

於社會上的活動和學生生活

.....

.....

於日常生活其他（資格、特技、愛好、社會時事等有關心的事）

.....

.....

[志願動機]根據至今的體驗和自己的優點等，身為國家公務員來說能貢獻些什麼，請具體填入：

.....

.....

.....

.....

[志願官廳]（可複選）

附件二

人事測驗研究中心提供之面試評定表與面試卡

<h2 style="margin: 0;">面試評定表</h2>		
實施年月日 年 月 日	受驗號碼	受驗者姓名
面試者姓名		
評定 a . . . 優等 b . . . 微優等 c . . . 普通 d . . . 微劣等 e . . . 劣等		
評定項目	著眼點	評定
積極性 · 意欲 · 主體性 · 行動力	想法為正面並具有向上心嗎 具有年輕人的霸氣、活力嗎 具有自己的想法嗎 帶頭樹立典範嗎	a b c d e
社會性 · 協調性 · 關係構築力	會想去理解他人的想法和情緒嗎 能與他人互相協助嗎 能與他人建立信賴關係嗎 能對所屬組織有貢獻意識的去行動嗎	a b c d e
溝通能力 · 表現力 · 說服力	能明確理解對方所言並應答嗎 說話是否合乎常理呢 是否能使用易懂且簡潔的說話方式呢 說話方式是否能有說服力呢	a b c d e
責任感 · 信賴感 · 達成力	對任何事多誠實以對嗎 對務必從事的職務是否有使命感呢 對於自己的行動· 決定有所自覺嗎 到最後都專心致力嗎	a b c d e
經驗學習力 · 課題認識能力 · 適應· 運用能力	能從自己或他人的經驗中學習經驗再行動嗎 能確切的認識自己和組織的課題· 狀況嗎 能覺察優先度和重要度而去行動嗎 有把經驗轉為成長嗎	a b c d e
自我管理 · 情緒安定性 · 自我統制力	穩重且有安定感嗎 有抗壓能力嗎 對自己能客觀看待嗎 能隨機應變嗎	a b c d e
其他 · 符合選項請打✓ 反應於判定	<input type="checkbox"/> 決斷力 <input type="checkbox"/> 企劃· 立案能力 <input type="checkbox"/> 領導能力 <input type="checkbox"/> 高度的倫理觀	
判定	特殊事項	採用預定職務之適格性 A B C D E
適格性的程度 A . . . 非常多 B . . . 很多 C . . . 多 D . . . 劣 E . . . 無		

面試卡

受驗號碼	姓 名
<p>最終學歷</p> <p> <input type="checkbox"/> 研究所（博士、碩士、專門職） <input type="checkbox"/> 結業・畢業 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 在學 （預計畢業） <input type="checkbox"/> 其他（ ） <input type="checkbox"/> 中途退學 </p>	
專攻領域	職歷
<p>至今從事的活動・體驗</p> <p>於學業和職務</p> <p>-----</p> <p>在社會上的活動和學生生活(含打工)</p>	
關心事項	愛好、資格等
志願動機	自己的優點

【参考】SPI3選項報告書

以下為4種報告書之選項。1個種類、1位是500日圓。
 (也有不限名額不限種類・年間5萬圓的打包方案)

活用於面試時的看清部分

活用於內定後之動機部分

活用於進入公司後之育成
支援部分

面試支援報告書

壓力分析報告書

本人FB報告書

育成支援報告書



※テストセンターのステップ報告プランをご利用の場合、フルデータ報告分のみ出力可能です。

氏名 山田 太郎
年齢 XX歳 (YYYY年MM月DD日生)
職名 文系
カネ氏名 ヤマダ タロウ
部ト リクルーター
性別 男 番号 AB012345678
希望勤務地 関東

総合検査 SPI3-USE (個人表) 今回の報告人数 30名/実施日 20XX年4月1日
1. この受検者の回答からは、自分をよく見せようとする傾向は検出されませんでした。

行和的側面	社会的内向性	對人方面的積極度 社交態度、態度	對人敏感制 交際容易度
行和的側面	内親性	比較容易先行行動 不太會想太多	容易過度交際
	團體活動性	喜歡一動也不動 不愛動	容易過度交際
面	積極性	積極 很快放棄	積極 不覺得放棄
	慎重性	慎重 容易過度率	容易過度率
面	達成意欲	達成感 達成感	有偉大的目標 有偉大的競爭心
	活動意欲	不慌不忙 悠閒	果斷快速並行動敏捷 急性子
情	敏感性	不守序小細節 不守序	敏捷、對細節敏感 遠慮擔心、神經質
	自覺性	不會自誇不謙 謙虛的	容易接受 容易放棄
情	自信性	心情沒有太大起伏 不會情緒用事	對自己的感性面認真 容易受負面影響
	謙遜性	有富麗的想法 在意周圍的意向	有責任、執行認真 對周圍事不大關心
情	自信性	溫和、積極 容易受鼓勵	認真、自尊心理 過於自信
	高級性	沒有發揮之處 不輕易表現出感性面	情緒、自由開放 乾淨、能理解
情	順從性	不會依賴他人意見 不會強迫他人事情 不會妥協	容易接受他人的意見 容易受影響 會選擇困難 傾向選擇不漂亮的人、事、物
	適應性	適應性 不適應	傾向選擇不漂亮的人、事、物
情	批判性	對人真摯 總能感覺下象說不出二 種別人的意見	指出問題點 對人會有效擊性 重視自己的優點 以自我為中心
	懷疑性	相信他人 對他人說的聽不會懷疑	難以對人敞開心胸

確認適合什麼方向的工作和組織

>>能力

基礎能力綜合	職務進行時必需的綜合基礎能力
言語能力	能理解單字的意思，能掌握文章和說話的要旨
非言語能力	數的情報部分要能導向答案和真確理論的思考力
構造的把握力	能有結構的捕捉事物之間的關係性
英語能力	英語的語彙、文法的理解力和聽解力

>>對職務的適應力 表示會要求職務進行和各式適性的程度

對人	A關係構築	促使人工作，樹立良好的人際關係	*對人接觸
	B交涉談判	無遺憾的進行交涉和談判	*對人接觸
	C領導能力	能站在最前頭，帶領周圍的人並且能是當教鞭	*集團統率
協調	D團體合作	能與周圍協力並能協調事物的進行	*協調協力
	E支援	能注意到周圍的人並且親自進行支援	*支援活動
活動	F步法	不會想太多，能按照步調行動	*步法
	G速度對應	能快速判斷、俐落的進行	*速度
	H變化對應	能有效並柔軟的應對突發事物	*預測外對應
課題執行	I自律的執行	自行思考並自律的進行課題	*自律完成
	J抗壓耐性	有著不輸給壓力的心，完成課題	*抗壓力
	K確實執行	努力的一點一點累積，有耐性的完成課題	*確實持續
企劃	L想法挑戰	不被既存的事物固定，能史無先例的完成課題	*無前例課題
	M企劃構想	將創新的想法整理成企劃和構想	*企劃創意
	N問題分析	能對複雜的課題進行分析，指引至取論理的結論	*問題分析

>>對組織的適應力 表示對於公司和配屬部門等結構的人文風氣能容易適應

組織風氣	W創造重視風氣	推薦挑戰自由的風氣，革新的、通風好的
	X結果重視風氣	嚴格追求每個質量高的成果之風氣，競爭的、目標既高又明確
	Y調和重視風氣	以和為貴溫暖的風氣，像在家裡、受到良好的照顧
	Z秩序重視風氣	遵守規律且堅硬並具機能的風氣，計畫的、規則明確

溝通上的注意事項

此受檢者重視結果，請注意以下幾點:

共通狀態 傳遞感覺 解除不安 論理的傳達	率直的傳達	發言和行動的反饋,把好處和課題傳達出去。
	簡潔的傳達	避免冗長，把話語的要點傳達出去。
	說明時不草率	不把意見強壓在對方身上。
	只是聽對方講道理，對方是不會行動	「只要努力就一定可以」等不過於主觀和太過偏執。

<<基本的特徵>>

此類型為富有勇氣且精力旺盛,目標高並且勇於挑戰。面對人也是有自信的,開朗且能使周圍的人都積極工作。較多為著重於自己本身的想法,以強勢的姿態使得事物都能順勢地進行下去。

<<工作的特徵>>

尋求對於值得去做的事情和挑戰的意欲強,喜歡做能受到周圍注目的工作。交涉等容易產生壓力的工作也不覺得辛苦,但以自己的做法讓工作順利進行下去的情況較多。

<<困難的情況之特徵>>

重視自己的觀點的人遇到困難狀況時,關於無法和自己所想的方向進行的原因,有時可能會出現對周圍或環境進行批評。會覺得自己不大需要反省,所以需將其他不同的意見及課題整理好才最為重要。

面試時應確認的重點和問題例 *的個數(0~3)是表示特徵的強度。*數較多的請優先確認。

***批判的立場 對於問題意識敏感,會不會對人進行批判呢 「曾經在意他人行動嗎,如何應對呢」	**意欲的空襲 意欲去行動,是否周圍的人都跟不上腳步呢 「是否曾有感到自己很努力,但周圍的人卻跟不上腳步呢」
**過度自信 雖然是最強,但是否因為過度自信而欠少謙虛呢 「是否有曾經發揮出較大的影響力去影響周圍的經驗呢」	**想法淺薄 是否會逃避複雜的問題呢 「想要改善什麼自己的問題,是否想過問題是什麼呢」

1144/2215 (R04/1153/1162/1242) SPI3-USE (2/1901) ©Recruit Management Solutions Co., Ltd.

