

第25期

從日本重視面試機能 思考台灣考選改革

吳新興 考試委員

“日本認為面試才能夠真正判斷考生的能力與特質，故在各文官考試普遍採用面試，面試的占分比重也逐漸提高。”

面試是民間機構用人最常見的模式，在各國文官考選制度中也被普遍運用，但在我國國家考試中的運用並不普遍，即便採用占分也偏低，對錄取與否較不具實質影響。這並非表示考試院和學界沒有意識到面試的重要性，但之所以沒有廣泛採用面試，除了成本考量，主要是對「筆試才公平」制式觀念的顧忌。

這樣的作法是否適當？評分者的主觀性是否難以克服，嚴重到我們寧願放棄這些有效且必要的能力測量工具？沒有採用面試和心理測驗的人力考選，對於公務人員的適任性究竟造成怎樣的結果？這些都是探究考試制度時，不能迴避的議題。

面試時究竟要評量考生的什麼能力？是另一個課題。目前我國的文官考試採取口試的類科，極大比例和語言的口說能力有關，也會評量專業的表達能力，對於考生的人格特質與心理狀態的判斷比較欠缺。

面試在日本文官考試當中，是被高度重視的測量工具。口試對人力甄補的意義和功效為何？如何確保口試的專業性與公平性？誰最適合來擔任口試官？日本的理念和做法，很適合作為我國制度改革的參考。

借鏡日本文官制度的實踐經驗

日本普遍認為，面試才能夠真正判斷出考生的能力與特質，不但被普遍運用，在許多自治體或某些類別的考試，程序中不只一次面試，面試占分比重也逐漸提高。有些自治體以一試選擇一定比例考生進入二試後，只用面試來做最後錄取決定，兩階段分數不併計。

一、口試為日本文官考試的核心工具

在國家公務員部分，考生在通過人事院辦理的第一階段考試後，皆須參加面試，每次考試必須花好幾天來進行。而在資格考制度下，在人事院面試合格者也只是取得資格而已，之後還必須進行「官廳訪問」，亦即到申請任職的機關再次接受面試，才能確定自己是否被任用。

在地方公務員方面，各自治體的考試程序不完全一樣，但口試的重要性並無二致，部分自治體甚至會安排小組討論，亦即以小團體的方式進行議題討論、互助學習，並針對考生的表現觀察評分。例如佐賀縣、福岡市安排兩次面試，竹田市是一次面試加上小組討論，大阪府、熊本縣則是兩次面試加上小組討論，京都市甚至三階段都有面試的程序，福岡縣則僅安排一次面試。

二、以口試觀察筆試無法測出的能力特質

日本重視面試，透過面對面的觀察、測試，可以看出更多筆試無法判斷的人才特質，並可以依照機關的特殊需求，找出最想要的人才類型。觀察的重點，集中在溝通技巧、協調能力、思考判斷、工作態度、精神狀態，以及對在地議題的熟悉度。

而為了強化面試的判斷效果，日本中央政府和某些地方政府，也會採取人格測驗或適性測驗，來作為面試的輔助工具（通常不計分），以科學化的方式來評量考生的特質和適任性。題目來源除了中央人事測驗研究中心的開發，也可以購買民間開發的測驗工具。

三、口試官工作由公務員為主體擔綱

日本經常是由文官擔任口試官的角色，這當中有負責考選的人事院或人事委員會事務局人員、也有業務單位的各級主管，外部專業人才並非主體，有時甚至不會被考慮。

這裡也可以看出日本由用人機關主導選才的制度特性。文官是政府中第一線負責業務的人員，對於政策與實務需求最為熟悉，而幹部也是實際負責領導統御的角色；從滿足機關需求的角度，文官對於人才優劣的判斷，應該是遠勝於外部的專家學者。

由於錄取者的工作分配，是由機關的人事管理部門（通常是總務部人事課）來作業，所以人事課的文官也會參與口試作業，以利最後的分發判斷，其決定不必然考慮錄取者的意願。

四、維護面試的專業性及公平性

日本重視面試，但面試並非普通的問答而已，而是透過結構性問答，深入了解對方是怎麼樣的人，觀察對方反應。不過以文官為主的口試官，並不會自然具備這樣的能力，因此必須建立一套確保面試品質的機制，包括專業的指導手冊。

面試之前也會對面試官舉辦講習，指導面試技巧與方式，要如何問才能追根究柢，提醒哪些行為不能做。所有面試官都有接受過講習指導，或組成學習會，提高他們面試的技巧。因為面試的高度專業性，必須加以學習訓練，也需要當事人的高度配合，所以也就不難理解，為何日本普遍採取文官來擔任口試官。

台灣應漸進推廣面試的採用

用人前先採行面試的評量功效，其實無庸置疑。台灣文官考試目前運用口試的部分，僅有22類，集中運用在高階考試如高考一、二級，和司法、國安及重視語言和表達能力的特考或類科，運用範圍非常有限。但因為面試與多階段考試息息相關，如果要大幅度改變目前一階段筆試的作法，普遍增加面試程序，恐怕一時之間還沒辦法做到。

所以考試院目前的政策方向是，從現狀出發，就個別類科的用人需求來檢討，有必要就增加口試，同時提高現有口試的占分比重。112年起，高考三

級與地特三等部分公職專技類科增加口試，地特三等與四等的客家行政也增加客語口試；113年起，高考三級的僑務行政、國際文教行政以及航空駕駛等類科，也在用人機關的要求下增加口試。此外，也採取普遍增加口試占分比重的作法。

這些類科的考量，或攸關語文與表達能力的要求、或牽涉人格特質的穩定度和抗壓性，都很務實也必要。**未來在漸進推動的策略下，層級較高的考試應該被優先考量**，畢竟層級越高的職務，越會涉及政策規劃與跨域思考，所肩負的公務職責也更重，其人格特質的適任性也更應該被重視。

強化面試的效度與公平性

面試也是一種專業的考試方法，由於面試官的專業培養、面試問題結構的設計，牽涉到對考生能力判讀的效果和公平性，必須以一套專業的作業標準來取信於考生和社會。

日本認為公務高階主管最能判斷人員的適任性；但台灣為了防弊，倚賴第三方公正人士擔任面試官，惟其缺點是欠缺公務經驗。在兩相權衡之下，**現階段可以採取兩者兼顧的組合**，既有外部專家形成天然防弊機制，在專業上協助能力鑑別，亦有用人機關的高階人員，以實務經驗強化人員特質與能力的判讀。

但重點是，無論是來自內部和外部的面試官，都應該經過講習訓練的準備程序，以確保依循相關的指引和專業要求來面試。至於現在已經有口試的考試，則應以「用人機關參與選才」的思維，確保其中有一定比例的用人機關派員參與面試。

研議以心理測驗作為口試輔助工具

公務員的工作績效，除了倚賴其專業知能，與工作動機和個人特質也息息相關。因此**除了面試官的專業判斷，若能輔以心理測驗的科學化工具，應該更能提高判讀的效果**。

現階段台灣的公務人員考試，僅有飛航管制人員身體檢查中納入心理測驗，這是屬於針對特殊工作內容的適性測驗。至於在國安人員、調查人員，機關

亦有開發專屬的心理檢測工具，但並非在任用考時使用，而是在訓練階段，用於觀察學員並加強輔導，以及訓後工作分發的判斷。

但對我國而言，全面性使用心理測驗或適性測驗，仍是一條漫漫長路。究竟怎樣的測驗工具才能確保專業性，並避免社會爭議，都還需要深入研究；對於擔任面試官的人也需給予專業訓練，學習如何使用這項工具。而考試院在這方面的資源目前並不充足，若要在考試中逐步推廣心理測驗的運用，不宜好高騖遠，應該選擇重點，例如工作性質需要抗壓性與穩定度的職務、或配備槍械的職務等，優先來加以研議。

強化訓練與試用的汰除

面試在我國文官考試的使用並不普遍，但換個角度來說，現階段對於用人機關而言，報到後的實務訓練，就是用人機關的「面試」。

依照現行相關法律，初任公務人員都必須訓練及格，才能取得考試及格的身分，也有6個月的試用期。各用人機關如果分發到明顯不適任的人員，應該在此一階段勇敢淘汰，把工作機會留給真正有能力的人。

要朝這方向前進，首先要對各機關人事人員和業務主管做心理建設，認知到為國家用人做品質把關，不只是考選機關的責任，也是用人機關的責任。其次就是讓他們熟悉相關的規定與權責，確保對初任人員訓練不及格的評價，其法定程序能夠完備，使得在救濟過程中不會被挑戰。最後就是制度上要活用備取機制，讓機關在淘汰初任人員後不會有漫長的等待期，能夠儘速補充所需人力。

用人機關應積極參與選才

台灣文官考試普遍僅採取筆試，無論是考選機關或是用人機關，都沒有機會判讀考生在專業科目以外的能力，更無法觀察其人格特質是否合適擔任公務人員或擬任職務；而用人機關更是在人員分發報到後，才第一次見到所用之人。相較於其他國家政府和民間機構的徵才制度，這樣的作法已顯得不合時宜。

這是我國考選制度改革必須正視、並積極改善的課題，有待更多的觀念溝通和制度精進，否則所謂的「適才適所」，真的只做了一半而已。

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)