

第13期

國家選才制度漸進改革，達成考用合一

許舒翔 考選部部長



“ 用人機關參與選才需要社會各界、整體公部門、人力資源部門，大家一起共同討論，未來修法與否，也需要用人機關認同並且願意承擔未來他們應負的責任。 ”

用人機關參與國家考試選才，分成直接與間接兩部分。在「直接」部分，用人機關參與程度的確有限，產生類似盲選的情況。但在「間接」的部分，如設置考試類科、設定應考資格、考試方式、應試科目，及擬定命題大綱、類科職能分析等，每一步都有用人機關參與研議。

最近的案例是為因應海洋委員會成立，增設「海洋技術」及「海洋行政」類科，該類科高考應試科目共8科，除共同科目外，6項專業科目則由用人機關提出構想，思考海洋行政及海洋技術設立目的及相關科目，與考選部及學者專家共同研商後，再提送到考試院審定，換句話說，在「間接」的部分，用人機關還是有充分參與。

當然今天要談的是「直接」部分，目前僅部分考試設有除筆試之外兼採口試之考試類科，循例邀請用人機關高階人員擔任口試委員，直接參與選才，未來如何以更直接的方式讓用人機關選才，找到更適合的人才，讓考用更加合一，是未來努力的重要方向。

考試任用歷史脈絡

民國38年至55年曾經採用資格考，惟因考試及格、銓敘合格兩類人員採併列造冊，致使機關遴選任用時彼此排擠；又部分特殊機關，得由機關首長自行進用人員，無須考試取才，以致當年類似資格考之候用名冊制度成效不彰。依據銓敘部統計，38至55年間，高考錄取3,802人，無人被任用，普考錄取6,364人，任用32人；特考錄取59,116人，任用2,809人，顯見考用落差甚大。未來如實施資格考，應避免發生大量通過資格考的人員無法被任用。

另外，68到84年則依職缺分為2類進用方式，第一類為分發任用，最低分數在50分以上；第二類則類似資格考，等待用人機關甄選進用，分數需達60分才算及格，因此形成錄取標準不一致的問題。未來如果採類似方式，必須注意錄取標準與公平性等問題。

還有，85年到96年係採現行的任用考加上增額錄取。現行的「增額錄取」是指正額錄取者分發完畢，再依成績高低排序分發增額錄取者，但在85到96年的「增額錄取」為類似資格考的形式，用人機關無須依照分數高低可自行從增額錄取者中挑選，此即引發公平性的聲音，增額的部分為了公平起見，最後改以分數高低排序處理。因此，未來如走向資格考，公平性的問題亦不可輕忽，當然也不能因此而裹足不前。

考選制度變革以因應新世代人才招募

時代改變了，新的世代來臨，考試院國家人力資源論壇電子報也曾討論108課綱帶來整體教育方式的轉變，大學錄取也採多元篩選機制，新世代未來十年、二十年後，是否還能適用這套傳統筆試制度？現行考試科目這麼多，是否還能用這樣的方式取才？公務人員考試未來的定位，究竟該維持現行任用考模式？或有其他可能性？

一、現行考選制度雖維持了形式公平，惟輕忽適才及適所之重要性

我國公務人員考試及任用制度，期藉由公平、公正及公開競爭之考試，篩選適格人才，蔚為國用。惟在既有考選體制及實務運作下，能否衡鑑出真正符合機關用人需求之適格人才？仍係學界及實務界，爭論不休之議題。

以公務人員高普初等考試為例，每年為公部門甄補近6千名新進人力，但用人機關無法實際參與考試過程，無從了解被分發（配）者之學習歷程、性格特質、工作潛能等是否符合機關所需；錄取人員雖已填列志願順序，但實際決定其何去何從，仍係按原先考試成績高低。是以，用人機關與錄取人員均僅能被動接受分發機關（銓敘部、行政院人事行政總處）之分發（配）結果。

因此，現行制度確實滿足了社會各界對於公平、客觀之期待，但就策略性人力資源管理之觀點，其僅以「人力供應」為思維基礎，忽略「供給與需求相互搭配」、「適才適所」之用人目標。換言之，我國現行公務人員考選機制如僅重視考選程序公平，卻輕忽機關實際用人需求，如此之考選機制實非完善。

二、在維持程序公平之前提下，尚待凝聚各界共識，適度將資格考之制度精髓納入選才機制

長久以來，考試權獨立超然之地位，以及考試用人程序之公平、公正，向為我國考選制度所珍視及自豪。但過度墨守成規，將使考試用人制度呈現僵化。從先進國家公務人才進用經驗，以及公共管理相關專長之學者論著可知，如能適度納入資格考之理念構想，提高用人機關參與選才過程之決策權，將有助達成「專才、專業、適才、適所」之理想。

惟公務人員考試制度究該採資格考、任用考，或是雙軌併行？不僅是考用制度及實務之變革，更是價值觀之翻轉。換言之，未來公務人員考選制度之設計，如朝向資格考之方向改革，在法制上，其資格保存年限、候用名額之計算及控管、遴選機制之設計等事項，允應審慎研議；實務運作上，在提高用人機關遴用人才決策權時，宜考量如何杜絕人情關說弊端，並維護重度身心障礙者等弱勢族群任職權益，實現社會正義等等，當諸多疑慮無法有效泯除之際，學界及實務界恐無法凝聚共識，亦難取得社會大眾信任。

考選部這幾年也在思考怎樣突破及改變，中長期來講，還是必須仔細檢討並修改相關法規，就像近期由考試院、司法院及行政院三院共同討論的法律專

業人員資格及任用條例，以特別條例處理法律專業人才的問題，包含法官、檢察官、律師及法制人員，將來通過資格考後再進行實務學習，並由用人機關負責甄選或甄試。公務人員的考試未來如果部分或全部走向資格考，應修正的法規除公務人員考試法，尚有公務人員任用法、公務人員訓練進修法等相關法規應併同檢討修正。

考試項目不可能只「加」不「減」

考試內容該怎麼處理？我們曾在108年推動高普考職組職系系統大幅度整併，職組從43個整併為25個，職系從96個下修為57個，但考試類科幾乎沒有變動。高考從122個類科減為113個類科，普考也從78個類科減為71個，考試類科減少的幅度很小。

每個考試類科原有對應的職能，但經調整後，現行一個職系下已有多個考試類科，考試類科對人員在職系流動上已無多大關聯。以文教行政為例，文教行政職系下有文化行政、教育行政、體育行政、國際文教行政、博物館管理等考試類科，如人員以教育行政錄取進入教育部工作，他日遇體育行政開缺，就有機會轉調至體育行政，**在職組職系大幅整併後，細分過多的考試類科恐怕已逐漸失去原先的意義。**

另外有些人提及希望增加心理測驗、性向測驗等，但制度不能只「加」不「減」，對應考人來說，目前準備國考的負擔已經過重，如要另加心理測驗、任用機關甄選，應考人可能無法負荷。至於**如何「減」？此部分需要用人機關的支持與共同研商。**幾年前也曾推動高普考應試科目調整方案，試圖將高考三級專業科目6個減為4個，普考專業科目從4個減為3個，雖然大部分應考人支持，但還是有部分人對此產生質疑，因此未來更要審慎處理。

漸進式改革 口試過程增加用人機關參與度

短期不修法的情況下，建議先藉由列有口試的考試類科，增加用人機關參與度。以往口試委員共三位，其中一位為用人機關代表，兩位為學者專家，但如外交領事人員特考，口試委員已改為兩位為用人機關代表，一位為學者專家，因此用人機關的參與度已經提升。

未來甚至可直接由用人機關負責口試，考試院可聘任用人機關的高階文官為典試委員，由此人兼任口試召集人，並審慎選擇口試委員負責口試評量。如司法人員特考，其口試召集人已請法務部代表負責。以上作法是在沒有修法的情形下，賦予用人機關更多參與空間。另外現行高普考大部分的類科是沒有口試的，未來亦可考慮將部分類科減少筆試，增加口試，並由用人機關擔任口試召集人，以大幅度提升用人機關參與度。

教考用三方合作 讓一流人才加入公部門

目前採取的考試方式進用許多表現相當傑出的公務人員，只是時代改變了，必須因應新世代進入公部門的意願，如果設有太多障礙，可能造成新世代不願意選擇進入公部門服務。未來要努力的方向**不只讓用人機關參與選才，也應該進一步與教育端密集合作**。如果教育端培育的一流人才不鼓勵進入公部門，用人機關所能選拔的也只有二流、三流人才，所以我們必須與教育端共同培育未來公務人才。

未來修法與否，也需要用人機關認同並且願意承擔責任。例如體能測驗，體能測驗其實應於訓練階段進行淘汰，為何是在考試端先行測驗？部分原因是因為用人機關為節省訓練成本，需要應考人先行證明有某些程度的體能。如何讓用人機關好好的參與選才，無法一蹴可及，但可逐步朝此方向邁進。

放眼國外制度，大多由用人機關選才，我國不能停留在僅依靠考試機關選任人才，用人機關也應該充分參與，才能達到考用合一，讓用人機關可以真正找到需要的人才。

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)
