

考試院第 13 屆第 157 次會議紀錄

時間：中華民國 112 年 10 月 12 日上午 9 時 30 分

地點：本院傳賢樓 10 樓會議室

出席者：黃榮村 周弘憲 姚立德 楊雅惠 何怡澄 王秀紅
伊萬·納威 陳錦生 周蓮香 吳新興 許舒翔
周志宏 郝培芝

列席者：劉建忻 張秋元 李隆盛 劉約蘭 朱楠賢 呂秋慧
呂建德 許秀春

出席者：陳慈陽
請假：陳慈陽公假

主席：黃榮村

秘書長：劉建忻

紀錄：朱琇瑜

壹、報告事項

一、宣讀本屆第 156 次會議紀錄。

決定：確定。

二、會議決議事項執行之情形（無）

三、書面報告

（一）銓敘部議復內政部警政署刑事警察局組織規程暨編制表修正，建請同意核備一案，報請查照。

決定：准予核備。

（二）本院保訓綜規處案陳本院民國 112 年 7 月與嘉義縣政府及交通部觀光局（按：同年 9 月 15 日改制為觀光署）阿里山國家風景區管理處舉辦考試委員考銓保訓業務座談會，相關建議事項研處情形一案，報請查照。

決定：准予核備。

四、公務人員保障暨培訓委員會業務報告（郝主任委員培芝報告）：公務人員陞遷訓練之跨國比較—韓、日、英之經驗

陳委員錦生：對於保訓會本次報告有關韓、日、英之陞遷訓

練制度，有以下幾點心得：1. 韓國政府認為「公務員進步，國家才會進步」，個人認為每一位公務人員均應具備此意識，避免因永業制度保障，而阻礙進步，此意識之培養與提升非常重要。韓國公務員晉升注重服務年資及培訓時數，必須按部就班，不似英國有快速陞遷管道，可能較不利於留住年青優秀人才；至於其參與體驗式的學習方式，如要參採，應注意實地學習之機關(構)是否具備值得學習之要件。另，韓國國家人力資源發展研究院有專職講座13-14人，請教我國文官學院是否有專職講座？為數多少？2. 日本透過住宿生活、共同研討方式，進行政策專題研究課程，個人認為此培訓方式可直接互動、相互觀察、共同啟發，較易看出受訓人員的個性及人格特質，學習成效可能比線上課程為佳。另，其課長補佐級行政研修科目—古典學之研習，學習內容及目的為何？3. 英國快速陞遷管道訓練方式中的影子學習，涉及身教者是否適當，因此我國如擬參採，學習對象必須慎重。又英國政府文官學習（Civil Service Learning, CSL），已進行民營化改革，該等課程費用是由政府出資或受訓人員自行負擔？保訓會或可審酌參採英國文官訓練民營化方式，將部分培訓課程，委由適當機構辦理，一方面可確保原有核心訓練課程之品質，一方面亦可順應時代潮流，持續創新課程。4. 另外，我國的晉升官等訓練屬於資格訓練性質，為與時俱進，未來通過該訓練之資格需否設定時效，經過一定年限後即需重新再訓練？併請保訓會審酌。

周委員蓮香：1. 保訓會今日報告公務人員陞遷訓練之跨國比較—韓、日、英之經驗，內容相當豐富。簡報第22頁日本陞遷培訓特色，有關課長補佐研修核心課程包含古典學研習等，對照書面資料第27頁可知，古典學之研習時數僅2小時，若以文學薰陶而言，訓練時數恐過短，而若是取向

啟發人文素養，則受訓學員應是越年輕效益越高，為何僅安排於中高階人員訓練課程，究其課程之設置與教學意涵為何？2. 有關保訓會研議晉升官等訓練之遴選調訓機制的精進方向之一，為降低調訓比率，而據個人瞭解，目前實務上通過升官等訓練之人員頗多，但機關職缺卻十分有限，已形成陞遷卡關的情形，因此所謂降低調訓比率之具體作法為何？3. 據報告所述，公務人員陞遷訓練可分為資格訓練及增能訓練，建議日後分兩階段訓練，在資格訓練階段可增加受訓人數，並調降訓練時數，俟受訓人員未來陞遷後，再針對其陞遷職務及職能需要進行增能訓練，如此或可使資源獲得更有效的應用，對於晉升人員也應更有助益，以上建議供保訓會參考。

伊萬·納威委員：1. 本次保訓會綜整近期相關公務出國考察報告、國內專家學者文章及相關文官培訓官方網站等資料進行韓、日、英等國公務人員陞遷訓練比較分析，報告內容豐富且佳，尤其以表格方式比較韓、日、英及我國培訓政策特色，值得肯定。2. 韓、日、英等國陞遷訓練，韓國重視參與體驗式學習，其 5 級陞遷管理職訓練計畫之參與體驗學習課程即有 86 小時，占總訓練時數 43.9%；日本採取重點菁英人才培訓，著重政策專題研究課程，3 個層級行政研修有關政策專題研究課程占總訓練時數 40%至 50%；英國則是公私部門交流頻繁及文官訓練制度民營化，並訂定成功典範架構作為機關考核、培訓、陞遷公務員之指引，此等充分將用人機關的角色納入培訓之機制令人印象極為深刻。3. 另請教，韓國國家人力資源發展研究院置有專職講座 13-14 人，其聘用及運作方式為何？韓國陞遷培訓十分重視之參與體驗式學習，是否即由用人機關培訓？如係由用人機關訓練，我國亦有此情形，二者有何差異？日本人事院主管之公私人才交流，與英國之公私部門交流，

實施方式及範圍有何差別？又日本人事院所主管高齡公務人力運用，相較我國公教志工制度，其運用高齡公務人力之方式為何？以及英國內閣辦公室轄下設文官委員會，由文官委員 11 名及員工若干人組成，文官委員之性質、聘用及其運作方式為何？均請補充說明。4. 英國以成功典範架構連結文官之任用、考核、培訓，由用人機關依成功典範架構自行擇優遴選進用，未來是否借鏡英國成功典範架構，進一步連結我國公務人員任用、考核、培訓的職能架構，俾因應時代變遷及配合國家政策發展與用人機關需求，請保訓會審酌，並期勉保訓會藉由本次報告進而統整建構一套我國特有的文官培訓制度。

楊委員雅惠：1. 本報告內容將韓、日、英 3 國的陞遷訓練制度作系統性的整理，並蒐集許多資料，內容相當充實，有利於瞭解各國制度的異同。2. 今天所探討的主題為陞遷訓練，無論是訓練或陞遷都是人事制度非常重要的議題，我國公務人員任職後至退休前會接觸各種訓練，陞遷訓練是其中非常重要的階段，且涉及重要權益，因此其訓練資源如何集中發揮效益，值得斟酌。對此，保訓會已針對各國陞遷訓練方式觀摩比較，並提出精進作法，包含檢討升官等訓練遴選調訓機制等；這些作法之優劣比較是否係基於各國陞遷訓練成效之量化數據，或質化研究結果而研擬，請補充說明。3. 韓國認為公務員進步，國家才會進步，此點個人非常認同，其追求進步的理念值得我國參考並融入各項訓練當中。至於日本針對古典學之研習，著重於人文素養培育，國家文官學院所辦理的每月一書活動也有相同意涵，惟個人認為，公務人員人文素養之培訓不僅在陞遷時才須訓練，而是平時且所有層級都應接受類似的訓練，如此才能累積人文素養，提升整體公務人員對國內外環境與社會的關懷與認識。4. 過去個人參訪德國時，發現該國

設有公務人員培訓機構，但受訓學員並非現職公務人員，而是有意擔任公務人員者，其用意在於使相關人員尚未擔任公務人員之前具備基本職能，爾後各用人機關再到學院挑選合適的人員，其受訓時間長達 2 至 3 年，此亦為一種文官的訓練模式，供參考。5. 文官培訓必須長期經營，建請保訓會持續觀摩國際潮流與作法，精進訓練方式，提升公務人力素質，進而使國家進步。

王委員秀紅：1. 本次保訓會就韓、日、英等 3 國公務人員陞遷訓練進行比較分析，雖然各國國情不同，但仍有諸多內涵可資學習借鏡。2. 目前文官學院諸多訓練業已參採他國優點，並融入我國需求，具備我國特色，例如考試錄取人員基礎訓練已實施專題研討，以當前公共議題作為研討主題，並採分組方式進行，彼此互動溝通與整合，將所學運用於解決公共問題；中高階公務人員與各類管理發展訓練已運用問題導向學習及行動學習等參與式學習方式；又如已於各項法定訓練中規劃適配之數位課程及發展微學習、線上及實體混合與線上及實體併進課程等，保訓會及文官學院均已將國外培訓制度優點融入我國公務人員培訓課程之中，值得讚許。惟精益求精，保訓會仍可透過瞭解各該國家的培訓理念及制度設計，進一步思考未來公務人員培訓制度可再精進之處；例如調整我國晉升官等訓練之遴選調訓機制、優化核心職能架構等，其中有關晉升官等訓練之遴選調訓機制，保訓會如擬規劃降低調訓比例，考量此變革影響公務人員陞遷權益甚鉅，涉及層面廣泛，具體作法尚需用人機關配合及相關法制完整配套，建議保訓會視研議情形，再適時向院會報告說明。

姚委員立德：保訓會今日報告公務人員陞遷訓練之跨國比較—韓、日、英之經驗，個人提供 3 點建議供保訓會參考：
1. 日、韓兩國的陞遷訓練與我國有所不同，各有特色，韓

國將訓練時數入法，為陞遷的必要條件，甄選出預定陞任之人員後，再進行增能訓練。日本則是針對已陞任人員，直接進行增能訓練；保訓會業就日、韓兩國陞遷培訓制度可參照之處，提出未來精進方向，個人認同。另建議保訓會審酌調整前端資格訓練與後端增能訓練之資源配置，將訓練資源作更精準地投入，應用於已陞任中階或高階等主管的增能訓練，期藉由提升主管職能，進而強化整體公務人力素質；但此恐涉及修法，牽涉層面較為複雜，惟仍請保訓會研議評估。

2. 如報告所提，英國文官培訓業務已委外由民間機構承辦，其實保訓會部分訓練課程也有類此作法，例如每年高階文官飛躍方案部分課程即委託英國文官學院辦理，個人認為若該培訓成效良好，也可尋找國內適合的民營機構承辦部分文官培訓課程，尤以國內企業在資訊領域頗為見長，此部分課程若委由民間相關機構辦理，對於文官瞭解國內重要產業現況與未來發展，應能有所幫助，也可使培訓所要達成之目的與資源應用更為彈性、精準。

3. 有關英國陞遷培訓特色係依據英國文官成功典範架構進行，個人認為成功典範的意涵非常適合學習採用，例如在升官等訓練中，實施引導與影子學習，供學習的典範可以是該學員的直屬主管或同機關內的高階文官，甚至可提升至次長或機關首長層級，透過直接、近距離的觀察學習，個人認為此乃深入直接的典範學習，對於學員應該是最快也是最好的學習方式。

吳委員新興：保訓會在公務人員資格訓練、增能訓練及升官等訓練有完整制度，本次報告讓我們瞭解我國公務人員培訓制度並不遜於韓、日、英等國；但透過瞭解各該國家培訓理念及制度設計，仍可進一步思考我國公務人員培訓制度可精進之處，爰提以下幾點建議供會參考：1. 資格訓練部分，現行實務訓練係委託各用人機關（構）學校辦理，

惟保訓會就公務人員訓練更具專業經驗，建議應適度介入關心各用人機關（構）學校訓練過程，俾強化公務人員培訓成效。2. 增能訓練部分，會每年均辦理多項法定訓練，然用人機關基於業務推動考量，未必薦送機關內最適當培訓人選，對此問題，建議會研議調訓人員管控方式，俾使訓練資源更有效運用。3. 公務生涯有二階段非常重要，一是晉升科長職務，一是薦升簡；以升官等訓練係為培育晉升下一階段職務人才之發展性訓練，訓練人數應大於得實際陞遷之職缺數，但實務上通過升官等訓練者日後又未必能夠獲得陞遷，綜上考量，基於科長及簡任文官為機關內肩負業務推動及管理的重要職務，建請會審酌以已陞任人員為培訓對象，精準投入訓練資源，更適切地結合陞遷及訓練，相信對於機關用人更有幫助。4. 會報告結語，個人認為均屬妥適，但其中第二項「研議建構連結任用、考核及培訓為目標之職能架構」，建議於培訓之後增加「陞遷」，連結將更為完整。

郝主任委員培芝補充報告：對各委員意見加以說明(略)。

院長意見：韓、日、英 3 國的公務人員陞遷訓練各有其特色與優勢，因各國國情不同，我國公務人員訓練固可參採他國優點，但仍應視國情適度轉化其文官訓練之成功經驗，充分運用國際及私部門培訓資源，逐步變革，建構國際化及符合我國國情的文官訓練制度，以培育國家所需的優質現代治理人才。

決定：洽悉。

五、臨時報告(無)

貳、討論事項

- 一、銓敘部函陳「警察官職務等階表甲、中央警察、消防、海洋委員會及海岸巡防機關學校職務等階表之一內政部警政

署」修正草案一案，請討論。

決議：1. 照部擬意見通過。

2. 會議紀錄同時確定。

二、銓敘部函陳「警察官職務等階表甲、中央警察、消防、海岸巡防機關學校職務等階表之三內政部警政署刑事警察局」修正草案總說明及對照表一案，請討論。

決議：1. 照部擬及本院法規委員會意見通過。

2. 會議紀錄同時確定。

三、考選部函請舉辦 113 年第一次專門職業及技術人員高等考試營養師、護理師、社會工作師考試，並請同意組設典試委員會辦理典試事宜及核提典試委員長一案，請討論。

決議：1. 照案通過，請伊萬·納威委員擔任本考試典試委員長。

2. 會議紀錄同時確定。

參、臨時動議

考選部商同典試委員長提：112 年專門職業及技術人員高等考試建築師、25 類科技師（含第二次食品技師）、大地工程技師考試分階段考試（第二階段考試）暨普通考試不動產經紀人、記帳士考試典試委員、增聘命題兼閱卷委員、命題委員、審查委員 208 名名單一案，請討論。

決議：照名單通過。

散會：上午 11 時 05 分

主席 黃 榮 村