

[上一篇](#)[回前頁](#)[下一篇](#)

## 第21期

# 面對數位轉型的人力資源管理沙盒機制

陳正然 中華民國無任所大使、數位經濟暨產業發展協會理事長



*“ 在推動智慧國家數位轉型的過程，對政府所需的人力資源也要有「轉型」的思維，可將數位部的人力資源管理彈性措施，作為改革的沙盒場域。 ”*

**跨**世紀以來，由於數位與網路科技的衝擊，不僅產生許多創新服務與產業，更進一步徹底翻轉社會的生活方式。因此世界各國的公私部門無不面臨數位轉型的壓力，人員職能與人力資源也面臨重大的改變。我國為因應這樣的趨勢，除積極推動各部門之數位轉型外，亦於111年8月27日正式掛牌成立數位發展部（以下稱數位部），依其組織法之規定，數位部將負責我國數位產業發展，統籌數位治理與數位基礎建設及協助公私部門數位轉型等相關業務。

為實現上揭設立之目標及政策推行，其在組織及人員設置上必然需有一定之對應，惟近期諸多新聞及外界的解讀，皆以為數位部在約聘用人方式上「彈性過大」，甚至擔心將造成人力濫用之虞；但實際上，約聘人力雖不需具備公務人員身分，不受公務人員任用法規範，但仍受到聘用人員聘用條例之拘

束，且立法院在審議數位部組織法時，即已考量其未來的業務具高度創新性，既有的公務人員考選體制將無法符合其實際需求，因此在人力進用必須有多元的考量，故朝野高度共識同意除編制職員外，應建置具彈性之聘用人員機制。

## 我國政府招募數位資訊人力之困境

雖然一般大眾及輿論或能理解數位部成立之任務特殊性及用人多元之需求，立法院也在組織法定員額範圍內，允許數位部及其所屬機關在一定比例下得聘用具數位科技、資通安全科技、產業推動與應用及管理等领域背景的專業人員。但截至目前為止，數位部究竟能夠依上述規範聘用到多少「專業人員」，恐仍須打上一定之問號。姑且不論數位部所需之各類「數位人才」難尋，我國政府過往在資訊人才的進用，就已面臨一定之困境。

首先，是政府資訊人力明顯出現落差，政府數位科技及資訊人員的短缺已經是一個長期的問題。資訊與人事、會計均屬各機關普遍設立之單位，但以110年為例，屬人事行政職系者達9,643人，會計審計職系更達1萬1,228人，資訊處理職系則僅有3,542人。<sup>[1]</sup>數位轉型已是國家發展的重要目標，資訊能力的提升更是國家競爭力的關鍵要素，大幅增加資訊（安）人才已刻不容緩。

其次，現行國家考試制度難以甄選新世代所需的數位人才，考試類科之設計亦未能跟上資訊科技發展趨勢。以現階段最需要的資安人力為例，目前國考僅設「資訊處理類科」，但資安人員之職能要求與資訊處理人員仍有相當差異，如透過資訊處理類科甄拔資安人力，恐將是失之毫釐，差之千里。

資安人員面對各種駭侵攻擊，其選才方式必須評鑑出受測人員的實作能力，但我國國家考試目前仍以筆試為主，受限的考試方法能否正確選出適格的資安人力，不無疑問。

## 公部門人事制度難與私部門競爭人才

除此之外，此議題尚可從留才攬才的角度來觀察。資訊處理職系人員與一般公務人員的基本待遇同酬，資訊人員雖有公務人員加給給與辦法就技術或專業給予較高之加給，惟實質金額差距不大，以第6職等至第12職等人員為

例，與一般公務人員之加給差距大約在五千至六千元，對於資訊處理職系人員之誘因條件略有不足；倘再與民間同樣職能人才待遇比較，其落差更何以道里計，遑論與民間爭奪人才了。

政府正式編制及非正式編制人力當中，非正式的編制人力估計占有所有資訊人力的三分之一，但非正式編制人員往往必須面臨薪資偏低、升遷不易、轉任無門等困境。惟為因應政府數位化與轉型之需求日漸龐大與多元需求，政府機關依聘用人員聘用條例聘用非正式編制之臨時人力，已成補足數位及資訊人力缺口之普遍做法，倘若非正式編制人力之薪資待遇與市場上之數位人才、具資訊技術專業人才之待遇落差太大，則難以招聘及留任相關人才。

聘用人員之最高職等受有限制，同時依據現行聘用人員聘用條例亦難以「兼任」形式聘用，與市場上人才彈性進用之趨勢不符。隨著全球化及資訊科技的發展，新世代的職涯歷程常常是斜槓人生，兼職情形更為普遍，因此人力資源管理的彈性設計，應有更寬廣的想像（例如：疫情影響所帶來的遠距工作形態，即是一種彈性工作方式），若政府所需的資訊（安）人力，可以有兼職（聘用）的模式，類似於大學兼任教授的作法，相信民間的資訊（安）專家會有更高的意願投入政府工作，對於促進公私部門交流及提升政府的資訊（安）能量必有助益。

## 因應數位轉型，公部門人力運用需更有彈性

數位治理與轉型包含了服務流程以及服務創新的歷程。首先，以資料驅動的服務創新，不只限於產業部門，公部門亦須積極運用資料做服務創新及循證的決策，考試院近期所推動的循證式研究，便是循證決策的基礎工程。其次，服務流程以及服務創新涉及服務領域知識、數位管理及資訊專業等不同領域人員的合作，政府部門除須加強在職人員的教育訓練外，亦須認真思考如何從民間部門補充人力，建構可合理讓公私部門人力流動的機制。

我們不能再囿於傳統對於公務人員的想像與進用模式，在人力資源的運用上，我們必須要有「轉型」的思維，具體則可將數位部成立所需的人力資源管理彈性措施，作為政府部門人事制度改革的沙盒場域。這個沙盒機制，可就下列面向進行試驗：

第一、**建構公平且有利公私部門人力資源交流的機制**，並有效處理公部門招聘專業人力的議題。

第二、**改善政府部門資訊 ( 安 ) 人員待遇偏低**，難與民間爭奪人才的困境。

第三、**改善聘用之資訊 ( 安 ) 人力升遷發展受限、聘用制度運作僵化**等問題。

第四、**檢討修訂目前國家考試的方法、科目及類科設計**，有效為國家推動數位轉型選拔人才。

如此一來，數位部成立之際的彈性人力進用，將不只是單一部會的特例，反倒可藉以檢討公私部門人才交流之機制，讓多年來各政府部門已在推動的人力資源多元彈性運用，有更大的突破。

## 結語

時值數位部成立之際，或許正是我們對於智慧國家數位經濟發展過程中，所需要的人才進用制度做一通盤檢討的好時機。未來**國家及產業的數位轉型**，不應該侷限於我們過往對於資訊或專技人員的想像，更不應受限於既有的人事制度框架。本文提出以數位部的成立，做為政府人力資源管理改革的沙盒試驗場域，希望藉由數位部的試驗，為公私部門人力交流、為公部門人力進用彈性機制，乃至於國家考試機制的改革，測試其創新的做法，嘗試為政府人力資源管理開創一條新的康莊大道。

---

[1] 參閱自銓敘統計年報，取自：[https://www.mocs.gov.tw/pages/law\\_list.aspx?Node=449&SecenNode=1836&Index=0](https://www.mocs.gov.tw/pages/law_list.aspx?Node=449&SecenNode=1836&Index=0)。