

## 軍文職公務人員交流的國家考試： 現況需求及展望

徐衍璞\*、徐惠美\*\*

### 摘要

因國軍採精壯主義，部隊年輕化勢所必須。為使達一定年齡或服役年限即須退伍之各官階軍人，能繼續為國家貢獻心力，目前設有國軍上校以上軍官轉任公務人員考試、特種考試退除役軍人轉任公務人員考試，避免長期培養人才流失，並藉由公開、公平之轉任考試，篩選出有意願、能力之優秀者轉任文職公務人員。本文以前開兩種軍職轉任文職公務人員考試最近 5 年之考試現況、需求分析，以及國防部軍職轉任文職公務人員後服務年資、職務分析、在職務上貢獻等面向，說明軍文職公務人員交流情形，並提出建議。

關鍵詞：軍職轉任文職公務人員、軍文職公務人員交流、限制轉調

---

\* 國防部副參謀總長兼執行官

\*\* 國防部人事室主任

## National Examinations for Military and Civil Service Exchanges: Current Demand and Prospect

Heng-Pu Hsu\*, Hui-Mei Hsu\*\*

### Abstract

Because of the solid doctrine of the national forces, there is a trend of rejuvenation in the army. Soldiers who reach the retirement age or service limit can continue contributing to the state. “Civil Service Transfer Examination for Colonels and Above” and “Special Civil Service Transfer Examination for Veterans” are held to keep trained experts. With these transfer examinations in the spirit of openness and fairness, military personnel who have the willingness and skills can transfer to the civil service. This article explains military and civil service communications by discussing the situations over the past five years and analyzing the requirements of the examinations mentioned above. Length of service, job analysis, and contribution on jobs after transfer of military personnel to the civil service in Ministry of National Defense are covered and suggestions for the examinations are made.

Keywords: transfer of military personnel to the civil service, military and civil service exchange, transfer restrictions

---

\* Vice Chief of the General Staff (Executive), Ministry of National Defense

\*\*Director General of Personnel Department, Ministry of National Defense

## 壹、前言

我國科舉始於隋朝，完備於唐朝，延續至清朝末年，約於 1905 年廢除。科舉曾是我古代重要政治制度，對我國社會和文化產生巨大影響，以考試產生「士大夫」，而不再世襲，現今公務人員的選拔制度，實由科舉制間接演變而來。我國的科舉最初分明經、進士兩科，雖唐代增加科目數量，如秀才科等，但明經和進士仍是選拔官員之主要科目。嗣秀才科被廢，保留明經、進士兩科，而此皆屬文學。

科舉制度除前開文學外，尚有武周時武則天始創選拔武將的武舉考試，至清朝時改稱武科，相對於文學，武舉較為不受重視。歷朝的武舉時而被廢，時而恢復，而武舉地位低於文學之進士。唐代的武舉主要考舉重、騎射、步射、馬槍等技術；此外對考生外貌要求「軀幹雄偉、可以為將帥者」；宋代起規定武舉不能只有武力，還包括策略、兵法等。

現代國軍軍官要求「強健體魄、允文允武」。從考試進入官校，即接受相關知識教育，於官校畢業後旋即分發部隊，經由排長、連長、營長、師（旅）長等職務歷練。國軍軍官培養不易，從官校畢業分發部隊，為常備軍官由尉官、校官、到將官，隨服役年資及經驗累積逐級晉升，然因各國軍隊皆採精壯主義，各官階軍人達一定年齡或服役年限即須退役。為讓有意願繼續為國貢獻心力之退役軍官，經過一定制度設計，篩選精良留任軍事或相關機關服務，除可避免耗費重複訓練資源，亦符合文武職公務人員併用之國家政策。

為此，政府特別制定《軍人及其眷屬優待條例》及《後備軍人轉任公職考試比敘條例》舉辦國軍上校以上軍官轉任公務人員考試（下稱上校以上軍官轉任考試）。另特種考試退除役軍人轉任公務人員考試（下稱退除役轉任考試），給予軍隊中符合一定條件榮譽退伍軍人，於退役後參加國家考試，取得文職任用資格，並依據其服役年資予以比敘職等俸級，為國家貢獻心力，此為我國目前施行之軍職轉任文職兩大類考試。

## 貳、研議範圍

古有云：「弱國無外交」，然一國之強弱，國防戰力實居於關鍵地位。目前國際局勢雖以貿易戰為主，倘經濟貿易底線失守，無法調停時，國防戰力則攸關國家安全。

國防戰力之良窳，除武器裝備外，官兵之素質、訓練、經驗厥為重要。然為達此目標，軍士官兵來源應多元化，多元化徵才又以軍士官兵退役出路為吸引優質、合宜人民投身軍旅之不二法門。是以建立符合國家考試制度，讓退役軍人享有服役尊嚴的退輔機制及轉任考試，乃國防事業、機關努力目標。本文以現仍繼續辦理之上校以上軍官轉任考試、退除役轉任考試介紹目前軍職轉任文職公務人員考試制度，並企盼軍文職公務人員雙向交流考試制度之到來。

## 參、上校以上軍官轉任考試

1967 年 6 月 22 日公布後備軍人轉任公職考試比敘條例(下稱比敘條例)後，考試院於 1968 年 5 月 15 日訂定發布國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則，使國軍上校以上軍官得以此檢覈，取得公務人員任用資格。嗣後配合現況，歷經 1995 年及 1998 年兩次研修檢覈規則，至 2002 年時因應環境與相關制度變遷而廢止外職停役檢覈制度，將「先用後考」程序，改以「先考後用」，並明定本項考試之適用機關與考試及格人員分發限制。

### 一、本項考試之緣起

我國 1954 年兵役法施行法第 80 條規定，軍人及其家屬優待條例另定之。1960 年 12 月 28 日制定軍人及其家屬優待條例，該條例第 36 條規定：「後備軍人轉任公職時，其考試與比敘另以法律定之。」並於 1967 年 6 月 22 日公布後備軍人轉任公職考試比敘條例，保障後備軍人轉任公職(柯承亨，2006)。考試院更以 1968 年 5 月 15 日考試院(57)考臺秘一字第 0899 號令訂定發布國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則，使國軍上校以上軍官得以此檢覈，取得公務人員任用資格。

考試院於 1995 年研修檢覈規則，規定自 1996 年 1 月起，外職停役轉任現職者，於連續 2 次未通過檢覈取得擬任職務任用資格，應由用人機關停止其派代。1998 年再次修正時，則限定自 1999 年起檢覈及格者，僅得於國防部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會(現為退除役官兵輔導委員會)、中央及省(市)政府役政、軍訓單位任用及相互轉調。

### 二、檢覈為過渡設計

軍人及其家屬優待條例第 36 條規定：「後備軍人轉任公職時，其考試與比敘，另以法律定之。」1965 年考選部與銓敘部依據上開規定會商有關機關擬訂「後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例」草案，會呈考試院轉請立法院審議。母法優待條例已明文規定為「後備軍人轉任公職」，屬子法之比敘條例自依照母法之規定，將標題修正為「後備軍人轉任公職考試比敘條例」。其次，「公職」一詞涵義甚為廣泛，辦理不無困難，為求適合實際狀況與考試院之職掌，酌予設定範圍，暫以公務人員為限，俾利實施。至於本條例所稱之「後備軍人」所指對象，則立專條明文規定，為(一)常備軍官依法退伍者；(二)志願在營服役之士官、士兵依法退伍者；(三)作戰或因公負傷依法離營者，以資遵循。明定上校以上外職停役轉任公務人員尚未取得任用資格者，其考試得以檢覈行之。上開人員所稱外職，應與原任軍職階級相當，專長相近，且係重要職務者為限。最終於 1967 年 6 月 9 日制定，同年 6 月 22 日公布。

為進一步保障軍人，我國憲法增修條文於 1999 年增訂，國家應尊重軍人對社會之貢獻，並對其退役後之就學、就業、就醫、就養予以保障，將軍人保障提高至憲法層次。

嗣後，由於社經環境、法制及兵役制度，與立法當時相較已有重大轉變，因此比敘條例於 2002 年 1 月 30 日修正第 3 條、第 5 條及增訂第 5 條之 1。修正第 3 條的原因，係因應法規與時俱進之需求及配合我國兵役制度，除常備軍官外，宜考量將志願在營服役之預備軍官納入本條例適用範圍，並將士官區分為常備及預備二種。修正第 5 條的原因則是，為配合現行人事制度採官等職等制及參採相關機關之建議，修正第 5 條第 2 款。第 4 款後段中「優敘俸給」修正為「優敘俸級」。

外職停役轉任公務人員檢覈制度係採「先用後考」的程序，為符合公務人員考試及任用體制，改為「先考後用」；明定本項考試之適用機關，為兼顧整體文官制度之完整性，限制本項考試及格人員僅得於適用機關之間轉調；另為維護轉任海岸巡防署及其所屬機關（構）人員與本條例修正施行前已核定外職停役有案者之權益，訂定過渡期間處理方式，以保障其權益，乃刪除第 5 條第 2 項及第 3 項，另立條文規範上校以上軍官轉任公務人員考試事宜。又任用比敘優待係屬重大權利事項，乃於第 5 條第 2 項增訂授權訂定之依據，並增訂第 5 條之 1 內容如下：「國軍上校以上軍官轉任公務人員，以考試定其資格；其考試類科、應考資格、應考年齡、工作經驗、考試方式、應試科目、成績計算、及格標準及其他有關事項，由考試院另以考試規則定之。……隨同業務移撥行政院海岸巡防署及其所屬機關（構）之國軍上校以上軍官，尚未取得公務人員任用資格者，本條例修正公布施行後，三年內得依原國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則辦理。本條例修正公布施行前，國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員，經核定有案者，依原國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則辦理。」

### 三、列入公務人員考試法之特種考試

比敘條例 2002 年 1 月 30 日修正公布後，廢除外職停役檢覈制度，考試院於同年 5 月 27 日訂定發布「國軍上校以上軍官轉任公務人員考試規則」，以為辦理考試之依據。考量轉任軍官依軍階在軍中肩負之責任有別，明定本項考試按應考人軍職官等官階不同而分為中將轉任考試、少將轉任考試、上校轉任考試，採行不同考試方式，且按轉任機關分別報名、分別錄取任用方式辦理，考試類科須配合任用需要予以設置。2003 年舉辦第 1 次上校以上軍官轉任考試，原上校以上軍官外職停役檢覈制度於比敘條例公布施行三年後正式畫下句點。目前上校以上軍官轉任考試，為與高考、普考甚或其他特種考試，並列為國家公務人員考試之種類。

### 四、報考資格與職務分發限制

如前所述比敘條例於 2002 年 1 月 30 日修正公布，「國軍上校以上軍官轉任公務人員考試規則」接續於同年 5 月 27 日發布，歷經數次修正，最後一次為 2019

年 10 月。該考試規則於第 2 條規定，國軍上校以上軍官轉任公務人員考試，按應考人軍職官等官階分為中將轉任考試、少將轉任考試、上校轉任考試。前項各轉任考試應考資格如下：「一、現任國軍中將軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲上以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應中將轉任考試。二、現任國軍少將軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲上以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應少將轉任考試。三、現任國軍上校軍官，已服滿法定役期，考試舉行前最近三年年終考績均列甲等以上，並具報考類科相關工作經驗三年以上者，得應上校轉任考試。」由上可知，報考本項考試，須以具備現任國軍上校以上軍官為要件。

依同考試規則第 10 條規定，本項考試及格人員，按報名轉任機關，由國家安全會議、國家安全局、國防部、國軍退除役官兵輔導委員會、海洋委員會及其所屬機關（構）、中央及直轄市政府役政、軍訓單位任用，並僅得於各轉任機關間轉調。但轉調海洋委員會及其所屬機關（構），以具有航海（空）、造船、輪機、資訊、電子等特殊專長者為限。

## 肆、退除役轉任考試

1954 年 11 月成立行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會（現為國軍退除役官兵輔導委員會），專責辦理國軍退除役官兵就業輔導相關事宜，其中為輔導退除役軍人轉任公職，考試院於 1958 年 2 月訂定發布特種考試退除役軍人轉任公務人員考試規則，並於同年 9 月辦理第一次考試。直到 1964 年 5 月立法通過「國軍退除役官兵輔導條例」，其中第 12 條規定，輔導會為增進退除役官兵就業機會，得洽請有關主管機關舉辦各種考試，使退除役官兵取得擔任公職或執業資格，第 20 條則規定，退除役官兵參加各種任用資格考試或就業考試時，應分別職業酌予優待。依上開條例規定，退除役官兵輔導委員會每兩年洽請考試院舉辦本項考試。

考試法於 1929 年 8 月 1 日制定公布，歷經幾次修正。1967 年 6 月 8 日政府公布分類職位公務人員考試法，其後因職位分類制度未全面實施，因此採行簡、薦、委品位制與分類職位制併行的雙軌人事制度。考試院為配合新人事制度的實施，以考試法為藍本，擷取分類職位公務人員考試法的優點，擬訂新制考試法草案，於 1983 年函請立法院審議，於 1986 年 1 月 10 日制定，同年 1 月 24 日公布。新制將公務人員考試、專門職業及技術人員考試分別立法，因公務員制度之主要法律如任用法、俸給法及考績法等，均冠以「公務人員」字樣，為期完整，名稱修正為「公務人員考試法」，分為高等考試、普通考試及特種考試三種。公務人員考試將特種考試與高普考試並列，以收相輔相成之效。

迄 1999 年時修訂本項考試規則，限制本項考試及格人員分發範圍，以國防部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會（現為國軍退除役官兵輔導委員會）及其所屬單位為限。所謂退伍軍人，乃指從軍隊中榮譽退伍者。

## 一、適用對象、資格條件

軍隊肩負保衛國家的重任，其任務與要求具有幾個特性：（一）嚴重性：任務的成敗，影響國家生存利益。（二）信任性：對外須有人民的高度信任，對內長官、同僚、單位間也要維持信任俾發揮戰力。（三）紀律性：戰況具有不確定與高風險性，需要嚴格的紀律。（四）隨時備戰：衝突可能隨時爆發，軍隊須維持高度戰備狀態。（五）人權的限縮：軍人因任務需求隨時可能調動或冒生命風險，因為要保護更多人民的人權與自由，因此其部分人權是受限的。（六）國防困境：國家安全是全時性的，一天不能鬆懈，投資龐大但希望永遠用不上。另一方面，堅強的國防可預防戰爭，但沒有戰爭或衝突又易使人忽略軍隊國防的重要。軍人犧牲自由來確保人民國家的自由，這是對憲法、國家、人民的忠誠與承諾。美國建國總統華盛頓指出，忠誠與承諾是雙向的，當國家人民要軍人許下這種神聖的承諾，國家人民也要對軍人忠誠與承諾（陳勁甫，2015）。我國憲法增修條文第 10 條增訂「國家應尊重軍人對社會之貢獻，並對其退役後之就學、就業、就醫、就養予以保障。」

各國為維持軍隊的精壯戰力，許多專業軍人須於青壯的年齡回到民間社會就業生活，因此產生許多退伍軍人。綜觀各國處理退伍軍人的事宜，其作法與範圍雖各有不同，但照顧退伍軍人的精神是一致的。我國對於「沒有不榮譽從服役中退伍之人」，認為負有責無旁貸的責任；對於「因服役而身心障礙，或參加特殊戰役而有戰功之人」，則認為照護渠等具表彰社會價值的榮譽。因此成立國軍退除役官兵輔導委員會照顧領有榮譽國民證之退伍軍人，亦即社會簡稱之榮民。榮民主要分為 3 類，包括：（一）累積服務滿 10 年退伍、除役或解召者。（二）服現役期間，因公或作戰致身心障礙，於退伍、除役後，經鑑定需長期醫療或就養者。（三）曾參加重要戰役，或滯留大陸的國軍。

按特種考試退除役軍人轉任公務人員考試規則第 3 條規定：「中華民國依法退除役之軍人，具有附表一所列各等應考資格之一者，且無依法不得應國家考試之情事者，得應各該等考試。前項所稱退除役之軍人，指具退除役官兵身分，且領有榮譽國民證者。現役軍人符合下列各款情形之一，並持有權責機關出具於本考試筆試考畢之次日起二個月內退伍之證明文件者，準用第一項規定：一、服役十年以上且服滿現役最少年限。二、因作戰或因公致病、傷或身心障礙經核定有案。」可得知悉，政府所要照護之退伍軍人主要者是因服役而致身心障礙，或服役十年以上且服滿現役最少年限，或參加特殊戰役而有戰功之人。

## 二、轉任考試之職務分發及限制

按特種考試退除役軍人轉任公務人員考試規則第 2 條規定，該考試分三等考試及四等考試，而三等考試相當於高等考試三級考試，四等考試相當於普通考試。同規則第 5 條規定，該考試配合任用需求，擇優錄取。成績有一科為零分或總成

績未滿五十分者，均不予錄取。

同規則第 6 條規定，錄取人員須經訓練。訓練期滿成績及格，送由公務人員保障暨培訓委員會核定，始完成考試程序，報請考試院發給考試及格證書，並由行政院人事行政總處依序分發任用。第 7 條規定考試及格人員，以分發國防部、國軍退除役官兵輔導委員會、海洋委員會及其所屬機關（構）任用為限。且及格人員於訓練期滿成績及格取得考試及格資格之日起，實際任職六年內不得轉調原分發任用機關及其所屬機關（構）以外機關任職。

## 伍、最近 5 年考試現況及需求

用人機關申請舉辦特種考試時，考選部就機關性質及其業務需要加以認定，其合於公務人員考試法第 6 條第 2 項舉辦特種考試之規定者，報請考試院核定之。藉由考選部公布近 5 年上校以上軍官轉任考試、退除役轉任考試之需用名額、報考人數、錄取人數等現況需求統計，說明軍文交流情形。

### 一、上校以上軍官轉任考試

#### （一）辦理巡迴宣教

往年國防部於次年考選部舉辦本項考試前，都會辦理巡迴宣教，目的是要讓上校以上軍官充分瞭解轉任考試的相關資訊、轉任後相關權益及職涯發展，以提高報考意願並增進考試效益。因近年報考人數有下降趨勢，所以 2019 年提前並擴大辦理巡迴宣教計 5 場次，為北部地區 2 場、中部地區、南部及花東地區各 1 場。經過國防部與退輔會團隊的戮力宣導及轉任人員之經驗分享，2020 年報考人數旋即上升。2020 年則於 11 月再擴大辦理計 8 場次，為北部地區 4 場次、南部地區 2 場次、中部和花東地區各 1 場次。

#### （二）近 5 年考試需用名額等統計資料

由統計資料顯示，自 2016 年至 2020 年中將轉任考試近 5 年來釋出 19 個職缺，僅 2016 年、2018 年、2020 年各錄取 1 人，2017 年與 2019 年無人報考，平均每年錄取不到 1 人；少將轉任考試釋出 28 個職缺，錄取 11 人，2019 年無人報考，平均每年錄取近 3 人；至於上校轉任則釋出 78 個職缺，錄取 17 人，需用名額較少將、中將多，平均每年錄取近 4 人，惟其中 2016 年及 2017 年無人錄取（詳見表一）。

上校階以上軍官於軍中平均服役 25 至 34 年，熟稔國防事務，轉任國防部、國軍退除役官兵輔導委員會、海洋委員會等國防相關機關文職職務，其豐富的軍事歷練，有助於推動各項國防政策。因本項考試機關所提職缺為高階職缺，用人機關宜重視職缺的規劃，尤其是中將因除役年齡較高，且有高資低就及高職缺釋出不易情形，是以中將轉任考試之職缺釋出及宣傳更需加強，並提出誘因，方可留住學識、經驗兼具之中將軍官轉任文職，進而強化軍文交流力量。



表一 上校以上軍官轉任考試近 5 年需用名額、報考人數及錄取人數一覽表

年度	等別	類科	需用名額	報考人數	到考人數	錄取人數	錄取率(%)
2106	中將	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	2	1	1	1	100.00
	少將	一般行政(國防部)	1	1	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	4	4	4	2	50.00
	上校	一般行政(國防部)	1	2	2	0	0.00
		一般行政(退輔會)	11	27	22	0	0.00
		社會行政(退輔會)	2	1	1	0	0.00
		人事行政(退輔會)	1	2	2	0	0.00
		會計(退輔會)	1	1	1	0	0.00
		廉政(退輔會)	3	1	1	0	0.00
小計			28	40	34	3	8.82
2017	中將	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	2	0	0	0	0.00
	少將	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	4	5	5	2	40.00
	上校	一般行政(國防部)	2	2	2	0	0.00
		一般行政(退輔會)	8	16	10	0	0.00
		社會行政(退輔會)	2	1	1	0	0.00
		人事行政(退輔會)	2	1	0	0	0.00
		廉政(退輔會)	2	4	3	0	0.00
小計			26	29	21	2	9.52
2018	中將	一般行政(國防部)	2	1	1	1	100.00
		一般行政(退輔會)	2	0	0	0	0.00
	少將	一般行政(國防部)	2	1	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	4	4	4	4	100.00
	上校	一般行政(退輔會)	6	4	3	1	33.33
		社會行政(退輔會)	4	1	1	1	100.00
		人事行政(退輔會)	1	1	1	0	0.00
		會計(退輔會)	1	0	0	0	0.00
廉政(退輔會)	2	1	0	0	0.00		
小計			24	13	10	7	70.00
2019	中將	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	2	0	0	0	0.00
	少將	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	4	0	0	0	0.00
	上校	一般行政(國防部)	2	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	6	5	4	2	50.00
		社會行政(退輔會)	4	1	1	1	100.00
		人事行政(退輔會)	1	2	2	1	50.00
		會計(退輔會)	1	0	0	0	0.00
廉政(退輔會)	2	1	1	1	100.00		
小計			26	9	8	5	62.50

(續下頁)

年度	等別	類科	需用名額	報考人數	到考人數	錄取人數	錄取率(%)
2020	中將	一般行政(國防部)	1	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	1	1	1	1	100.00
		一般行政(海委會)	1	0	0	0	0.00
	少將	一般行政(國防部)	1	0	0	0	0.00
		一般行政(退輔會)	3	7	6	3	50.00
		一般行政(海委會)	1	1	1	0	0.00
	上校	一般行政(國防部)	1	3	2	1	50.00
		一般行政(退輔會)	4	27	24	4	16.67
		一般行政(海委會)	1	1	1	1	100.00
		社會行政(退輔會)	4	3	3	3	100.00
		人事行政(退輔會)	1	2	1	1	100.00
		會計(退輔會)	1	0	0	0	0.00
			廉政(退輔會)	1	1	1	0
小計			21	46	40	14	35.00

資料來源：考選部（2020）。考選統計及各年考試任用計畫表資料。<http://www.moex.gov.tw>

## 二、退除役轉任考試

### （一）近 5 年考試需用名額等統計資料

退除役轉任考試三等及四等考試每 2 年舉辦 1 次，近 5 年舉辦 3 次，三等考試共錄取 211 人，四等考試共錄取 64 人。除 2019 年四等會計類科 1 人到考，1 人錄取，錄取率為 100%；2017 年三等衛生行政類科錄取率為 66.7%；2019 年三等人事行政類科錄取率為 60%外，其餘錄取率則介於 0 至 33.3%之間（詳見表二）。

與地方特考 2015、2017、2018 年三等公職建築師類科錄取率為 100%、外交特考 2015、2018 年三等外交領事人員土耳其文組錄取率皆為 33.3%，以及 2019 年錄取率為 50%相較，應屬具衡平性。

### （二）考試類科少

本項考試不論三等或四等，僅限於分發一般行政、社會行政、人事行政、勞工行政、會計、衛生行政、法律廉政類科的職缺，而國防軍事專長認定其中不乏為政府部門所需要者，站在政府整體人力資源管理運用的角度，或可為人力的來源之一，亦可廣促軍文交流。

表二 退除役轉任考試近 5 年需用名額、報考人數及錄取人數一覽表

年度	等別	類科	需用名額	報考人數	到考人數	錄取人數	錄取率(%)
2015	三等	一般行政	21	119	75	21	28.00
		社會行政	44	362	238	44	18.49
		人事行政	6	24	11	3	27.27
		會計	1	5	4	1	25.00
		衛生行政	1	5	3	1	33.33
		法律廉政	3	40	24	3	12.50
	四等	一般行政	26	275	184	27	14.67
		人事行政	1	5	4	1	25.00
		會計	1	3	3	1	33.33
		衛生行政	1	4	2	0	0.00
小計			105	842	548	102	18.61
2017	三等	一般行政	25	152	107	25	23.36
		社會行政	51	255	172	47	27.33
		人事行政	3	23	14	1	7.14
		勞工行政	2	10	5	1	20.00
		會計	1	4	3	0	0.00
		衛生行政	4	5	3	2	66.67
	四等	法律廉政	2	32	19	2	10.53
		一般行政	13	211	147	14	9.52
		人事行政	2	16	9	2	22.22
		勞工行政	1	11	5	1	20.00
小計			105	726	489	96	19.63
2019	三等	一般行政	24	109	74	16	21.62
		社會行政	51	222	154	38	24.68
		人事行政	3	9	5	3	60.00
		勞工行政	2	5	5	0	0.00
		會計	1	3	3	0	0.00
		衛生行政	4	14	9	1	11.11
	四等	法律廉政	2	26	15	2	13.33
		一般行政	13	169	121	13	10.74
		人事行政	2	18	13	2	15.38
		勞工行政	1	9	4	1	25.00
小計			104	586	404	77	19.06

資料來源：考選部（2020）。考選統計及各年考試任用計畫表資料。<http://www.moex.gov.tw>

### 三、考試類科宜增設

依前開上校以上軍官轉任考試、退除役轉任考試統計資料，發現該兩項考試侷限在一般行政、社會行政、人事行政、勞工行政、會計、衛生行政、法律廉政等類科，未能依其軍中專長認定部分，確實為政府所用，例如退伍之空軍飛行人

員、戰管導航人員、海軍歷任艦長或輪機長、兩棲偵搜大隊、或於軍中有射擊、搏擊、潛水、爆破經歷者（李震洲，2015）或具情報、土木工程、通訊資訊電子等專才者。倘能在該兩項考試中增加類科，擴大分發機關範圍，相信較能吸引上校以上軍官及退除役軍人報名，也較能顯現報考者真正所欲之選擇。又因報考該兩項考試人員，皆為除役前、後有志為國繼續奮鬥之優秀軍官或退役軍人，轉任後對用人機關人事穩定、知識傳遞與軍文交流，均有所助益。

## 陸、以國防部軍職轉任文職人員為例

上校以上軍官轉任考試為目前現役軍官轉任文職的唯一管道。自 2003 年第 1 次舉辦本項考試起至 2019 年止，錄取分發至國防部服務的人員，經統計整體留任率高，具穩定性。受分發的內部單位，大多與推動國防政策、戰略等國防事務整體發展相關，分發人員多能符合業務需求，藉由本項考試可以達到「發揮國家整體利益」、「促進社會安定」及「人力資源有效運用」的目的。

### 一、轉任後服務年資

上校以上軍官轉任考試自 2003 年舉辦至 2019 年止，國防部共分發 37 人。該 37 人轉任後，服務超過 10 年者計 18 人、超過 5 年未滿 10 年者計 10 人，服務未滿 5 年者計 9 人。其中在國防部退休者計 21 人、遷調相關機關者計 5 人，現仍在職 7 人，整體留任率近 9 成，可見本項考試進用之人員具穩定性。

表三 國防部 2003 年至 2019 年轉任文職人員服務年資統計表

項目	服務 10 年以上 人數	服務 5 年以上未滿 10 年 人數	服務未滿 5 年 人數
退休	12	8	1
調職	1	0	4
辭職	0	1	3
現仍在職	5	1	1
合計	18	10	9

### 二、職務分析

談到職務分析，首先須對國防部之組織體系有所瞭解。國防部內設單位除一般部會常見之法律、人事、政風、主計之外，設有戰略規劃司、資源規劃司、整合評估司、總督察長室、全民防衛動員室、國防採購室以及政務辦公室。直屬機關則有政治作戰局、軍備局、主計局、軍醫局。另有陸、海、空、軍司令部、其他軍事機關及其所屬機構與部隊、後備指揮部、憲兵指揮部、資通電軍指揮部等

軍事機構及其所屬機構與部隊，以及參謀本部。

上校以上軍官轉任考試，自 2003 年起歷年錄取人員總計 37 人，初分發至國防部內設各單位的職務如下表：

表四 國防部 2003 年至 2019 年錄取人員分發各單位職務情形表

2012 年 12 月 31 日以前		2013 年 1 月 1 日以後	
分發單位	分發職務及人數	分發單位	分發職務及人數
部本部	參事 2	部本部	參事 1
戰略規劃司	副司長 1、處長 1 副處長 1、專門委員 2	戰略規劃司	
人力司	副司長 1、專門委員 1 副處長 1、簡任編纂 1	資源規劃司	簡任編纂 1
資源司	副處長 2		
法制司	專門委員 4	法律事務司	
軍法司	副司長 1、處長 1		
整合評估室	副處長 3	整合評估司	簡任編纂 1
督察室	副處長 1	總督察長室	
後備事務司	副司長 1、專門委員 2	全民防衛動員室	簡任編纂 1
部長辦公室	處長 1、副處長 2 簡任編纂 1	政務辦公室	
史政編譯室	處長 1、專門委員 1 簡任編纂 1		
小計	33	小計	4
合計		37	

對應上校以上軍官轉任考試所提職缺，至少為薦任 7 至 9 職等或薦任 8 至 9 職等以上職務，大抵難與國防政策、國防戰略之研擬與推動國防事務整體發展、指導軍事戰略計畫、後備動員等作為脫勾。而此工作之執行，計畫擬定及策略核定，如有接受過長期軍事訓練，且有豐富之執勤經驗者，較能符合任務特殊性之需要。因此，本項考試恰足以彌補其他考試之不足。

### 三、在職務上之貢獻

國防部係國防事務推動機關，透過上校以上軍官轉任考試進用之高階人員，原就嫻熟國防事務，轉任後對工作推展有極大助益，如資源規劃司白司長（2018 年中將轉任考試及格），即因在軍職歷練具完整之人力、資源及財務規劃經驗，嫻熟國軍兵役與服役制度，方能全方位擘劃推展年金改革相關配套措施，保障國軍袍澤權益。

為順利推動業務，高階職務除內陞具相當歷練且優秀文官外，亦拔擢歷年轉任考試及格之優秀人員擔任要職，如戰略規劃司吳司長（2003 年上校轉任考試及格）、國軍官兵權益保障會余主委（2008 年少將轉任考試及格）、全民防衛動員室韓主任（2014 年少將轉任考試及格），渠等對於國防軍售、建軍規劃、戰略研析、官兵權益保障及全民防衛動員等政策規劃及執行，皆有傑出表現。

## 四、上校以上軍官轉任考試發揮的效益

文官係扮演國家重要政策的規劃與政策執行的角色，與政府效能的提升息息相關，亦與國家競爭力的提升密不可分。因此，世界各先進國家莫不將人力培訓工作列為最優先地位。設法在組織內營造有利的條件，積極培訓高級文官，進而達到提高行政效率，創造國家的競爭優勢，茲以上校以上軍官轉任考試說明之。

### （一）國家整體利益面向

在資訊科技改變政府軟硬體運作的大環境下，政府領導層所需的能力特質也有所改變。為了適應變局，高級文官需要擁三種個人特質：首先是「主動」，也就是勇於自主運用裁量權威的意願與工作方式。其次是厚實的知識能力，高級文官需要具有廣泛的人文素養與優秀的技術專業能力。最後則需具備服務公眾的堅定信念。而要網羅同時擁有這些能力特質的優秀人才，政府的高級文官政策就需要建立明確可循、足以吸引到優秀新血的高級文官人事制度，或是修正已有的高級文官傳統。

國防部自 2003 年以來即藉由甄選、上校以上軍官轉任考試及公務人員高等、普通考試等管道進用文官，以期達到文官來源多元化。文職公務人員進入軍中可為軍中注入不一樣思維，而軍職轉任文職公務人員因渠等受過軍事化訓練、具豐富的執勤經驗或特殊性任務之考驗，對國防事務不陌生，留任率高，並能以豐富之軍事經驗，在文人領軍之現況，協助推動國防事務。

### （二）社會安定面向

我國退除役制度於 1952 年建立，當時為使參戰而功在國家的退除役官兵於離營後，投入社會繼續為國家貢獻，於 1954 年 11 月 1 日成立「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」，其後因服務層面擴大，統籌辦理輔導榮民就學、就業、就醫、就養及服務照顧等工作，於 1966 年更銜為行政院國軍退除役官兵輔導委員會。早年長期於部隊生活而退除役的軍人，因語言和專業職能的隔閡，解甲後進入社會謀職不易，因而藉由政策使渠等轉任政府機關公務人員，於 1967 年公布「後備軍人轉任公職考試比敘條例」，並陸續訂定「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則」等法規，作為軍人轉任常任文官的法源依據。而此軍人轉任公務人員之舉，實有助於社會安定。

### （三）人力資源有效運用面向

全球人口結構逐漸邁入高齡化，加上少子女化的影響，勞動市場中工作者的年齡結構也跟著改變，並衝擊國家的經濟發展。依據內政部的統計資料，我國人口至 2018 年底止，總人口數為 2358 萬 9 千人，其中 65 歲以上的人口數占總人口數的 15.56%（2018 年 3 月底超過 14% 邁入高齡社會），而人口老化指數高達 112.64，高齡化趨勢越來越明顯，每百位青壯人口扶養幼年及老年人口比高達 37.89%（內政部，2018）。

另根據國家發展委員會（2018）人口推估，2026 年老年人口將超過 20%，成為超高齡社會。因此，如何再運用中高齡人力資源，就越顯重要及迫切了。以軍職人員而言，中將屆齡退伍為 60 歲，轉任年齡約為 57 至 58 歲，距公務人員屆齡退休尚有 7 至 8 年；少將最大服役年齡為 57 歲，轉任年齡約為 54 至 55 歲，距屆齡退休尚有 10 至 11 年；上校最大服役年限為 30 年，約 52 歲，轉任年齡約為 46 至 48 歲，距屆齡退休尚有 17 至 19 年，渠等具有軍事專業背景、歷練豐富，轉任文職後在熟悉的領域中發揮所長，可節省訓練新人的社會成本。

## 柒、結語及展望

軍人轉任文職公務人員經過幾十年之蛻變，其目的已由停戰疏退、安置及社會安定等，轉換為今日為促進軍文職公務人員交流、人盡其才及借重軍人特質、學能之人力運用，讓軍人享有憲法第 18 條，有應考試服公職之權。如司法院釋字第 250 號不同意見書認為：常備軍官於服畢法定役期退伍後，如具有文官任用資格，願意擔任文職者，不僅為法律所不禁，且更受到憲法之保障。

現行公務人員考試法第 24 條規定，特種考試退除役軍人轉任公務人員考試、國軍上校以上軍官轉任公務人員考試，給軍人於退伍後有意願擔任文職公務人員的轉換管道。惟上開兩種考試因受限於考試類科，未必符合報考者軍中專長，以及因職缺釋出較少、間（隔）年釋出，影響報考意願，或因退伍當年未辦理考試，而失去資格（如上校以上軍官轉任考試，報名時須為現役軍官），或因經濟因素，不得不先投入民間工作獲取收入，殊屬可惜。

又軍職人員為廣義之公務員（司法院釋字第 430 號），依前開說明，人民既有應考試服公職之權，符合一定資格，經過一定程序，可擔任軍人；而已具有公務人員資格之文職人員，若於擔任文職人員後，嚮往軍旅生活，願意擔任軍職，且具有一定專長者，政策上應予鼓勵，並建立一套轉任、培訓機制，擴充軍職人員來源，並可使軍文交流由單向轉為雙向，且可排除國軍以往刻板印象。

綜上所述，對於現行軍文交流考試制度，有一些檢討聲浪與新思維想法出現，惟對於新的軍文交流制度，則必須要有完善的規劃與配套措施。雖滾動式修正為近期政府政策推動常使用模式，然滾動式修正若無中心目標予以校正，恐因滾動失去目標、方向，讓人民難以遵循。歷史無法重來，但得作為現今軍文交流制度改革借鏡，以下對未來軍文交流考試制度提出個人意見。

## 一、宜以新思維新方向，調整考選制度

上校以上軍官轉任考試及退除役轉任考試在選拔人才的功能上並沒有問題，若能增設類科，使具有各種軍事專長且為公部門所需者貢獻所長，不啻為人力運用的延伸。隨者時空環境的變化及考選政策的變遷，軍文交流相關考試須有所調整，然此種調整必須是有計畫性的，保留舊有的優勢，加入適宜的新元素，在新舊制度間朝良好的轉化與銜接，以滾動式就考試內容進行調整與修正，以期藉由公平的考試選才，達到強化國家總體戰力目的。

## 二、找出所需之人為國所用

對於未來交流考試制度，建議考試類科及職缺釋出應適度逐漸增加，且提升錄取人員質量。欲達成前開改革成效，充足的培育人才是不可或缺的。即便時代不同，軍文交流制度改變，若能以原制度所培育出的人才，進行再教育，相較於未有基礎者，重新教育學習者，勢必能夠收得更佳的學習速率與成效，是以國防軍事機構如能透過軍職轉任文職考試，借重優秀退伍軍人、高階軍官，為國繼續貢獻心力，勢必有利於我國軍事發展。

## 三、用人機關宜適當規劃職缺並加強辦理宣導

現行以上校以上軍官轉任考試、退除役轉任考試轉任文職者，僅得於與國防事務有關的機關如國防部、退輔會、海洋委員會等機關任職，這些錄取人員均在軍中服務過一段時間，經歷國防軍事專業訓練，應是各機關亟需的人才。如本文所述，因受限於考試類科未必符合報考者軍中專長、職缺釋出較少、間（隔）年辦理，或考量經濟因素，不得不先投入民間工作等因素，影響報考意願。為避免優秀人才流失，用人機關宜重視職缺的規劃，適時釋出職缺，並加強辦理宣導。

## 四、擴大軍文職公務人員交流

軍隊為一嚴密組織體，內部講求紀律即命令貫徹，軍人因平時從事戰鬥訓練或其他軍事任務，習以為常將該要求內化為生活一部分，如能藉由軍職轉任文職，將有助於轉任機關紀律提升及貫徹命令。又軍職人員既因退伍後參加考試取得文職任用資格，而為文職公務人員，必須讓其融入文職之職場文化，不改為國家政府服務初衷。此項措施宜繼續舉辦相關考試，擴大軍文職公務人員交流，提升國家公務人員治理效能。



## 參考文獻

- 立法院（1965）。審議後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案。第1屆立法院第35會期第13次會議議案關係文書。
- 立法院（1966）。審議後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案。第1屆立法院第37會期第41次會議議案關係文書。
- 立法院（1967a）。後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案審查修正案。立法院公報，56（2）（第6冊），297-308。
- 立法院（1967b）。後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案審查修正案。立法院公報，56（3）（第6冊），340-341。
- 立法院（1967c）。後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案第五條繼續討論。立法院公報，56（4）（第5冊），149-153。
- 立法院（1967d）。後備軍人轉任公務人員考試與比敘條例草案審查修正案。立法院公報，56（7）（第5冊），231-243。
- 立法院（1984）。審查考試法草案。立法院公報，73（37），132-142。
- 立法院（1985）。審議考試法草案。立法院第1屆第76會期第27次會議議案關係文書。
- 立法院（2001）。審議後備軍人轉任公職考試比敘條例修正條文草案。立法院第4屆第6會期第12次會議議案關係文書。
- 立法院（2002）。併案審查本院委員宋煦光等擬具「後備軍人轉任軍人轉任公職考試比敘條例第三條條文修正草案」、林政則等擬具「後備軍人轉任公職考試比敘條例第五條條文修正草案」及考試院函請審議「後備軍人轉任公職考試比敘條例第三條、第五條條文修正及增訂第五條之一條文草案」案。立法院公報，91（9），125-130。
- 內政部（2018）。107年內政統計年報電子書。<https://www.moi.gov.tw>
- 考選部（2020）。考選統計。<http://www.moex.gov.tw>
- 李震洲（2015）。軍職轉任文職政策建制、發展及其未來改進方向。國家菁英季刊，11（1），103-130。
- 柯承亨（2006）。軍職轉文職政策評估與探討。國家菁英季刊，2（2），107-124。
- 陳勁甫（2015）。美國退輔優待政策發展與理念對我國之啟示。國家菁英季刊，11（1），3-24。
- 國家發展委員會（2018）。中華民國人口推估（2018至2065年）報告。<https://www.ndc.gov.tw>