

# 近年國軍退除役官兵退輔政策與就業(學)安置體系之資源運用成效探討專題報告

## 肆、結論與建議

國軍退除役官兵職涯發展政策已初具規模，惟在就業銜接、升學誘因、創業支援、職能轉銜及轉投資事業公股代表等層面，尚存推動落差、制度整合不足與遴選審查機制之公平性及薪資制度之合理性等問題。考量募兵制推行下日益多元之退役人力需求、國防人力資源之中長期穩定，以及轉投資事業之經營綜效，政府亟需從政策制度、資源配置與執行機制等方面進行全面檢討與強化。爰提出以下具體結論與政策建議，作為後續優化相關措施之參考：

### 一、宜建構跨部會之一致化成效追蹤機制，並強化訓用連結與津貼創業支援，以完善退除役官兵多元安置體系

政府允宜持續聚焦於提升職訓課程品質、優化津貼誘因設計、並強化創業輔導之系統性支持，透過跨部會之資源整合與橫向協調，建構一套跨部會、標準一致之成效追蹤機制，將有助於客觀評估職訓課程品質；另在穩定就業津貼方面，似可在穩定就業前提下適度檢討申領資格與發放條件，強化誘因之設計與支持措施；又在創業輔導方面，宜結合地方政府、產業輔導機構與在地資源，強化創業成功率並拓展就業轉銜之多元路徑，以完善退除役官兵多元安置體系。

### 二、推動分眾化升學輔導，強化進修與職涯轉銜之連結，俾提升整體政策效益與軍民職涯接軌成果

近年退除役官兵就學輔導政策預算穩定，顯示政府持續支持其進修與轉型需求。然而，實際參與率偏低，特別是第 1 類官兵使用比例不足，反映制度在誘因設計與族群涵蓋上仍待強化。退輔會允宜推動分眾化輔導策略，提升政策可及性與參與意願。另追蹤計畫已展現提升在職率之成效，惟對待業者之轉職協助仍有

限。後續宜加強職能評估、就業媒合與持續追蹤輔導，提升整體政策效益與軍民職涯接軌成果。

### 三、持續強化募兵制度與退輔機制，建構穩健軍職生涯體系

面對全志願役募兵制所帶來的人力補充挑戰，政府亟需從制度層面系統性檢討與強化，包括役中職涯發展路徑、福利待遇設計及退役後轉銜支持等機制，全面建構「募得來、留得住、退得穩」之軍職生涯體系，以確保國防人力結構之長期穩定與韌性發展。另宜持續評估志願役官兵待遇<sup>1</sup>、升遷制度與退役後就業輔導成效，並提升從軍吸引力與服役後發展誘因，俾以鞏固募兵制之整體可行性與政策永續性。

### 四、加速軍民職能對接盤點，深化轉銜資訊公開與輔導深度

退除役官兵職能轉銜機制應與國家整體產業政策及區域人力資源需求同步調整。政府允宜結合產業主管機關與地方政府，定期更新並優化軍民專長對照表，確保職能盤點工作與產業趨勢保持一致。同時，持續擴充「軍民職能轉銜平台」之功能，提升操作介面友善性與查詢便利性，強化實務應用效能。此外，宜將心理調適、職涯諮詢與個別化輔導納入轉銜服務設計，協助退役人員建立多元發展路徑，提升其職涯轉換的深度與彈性，進而穩固後備人力資源之長期運用效益。

### 五、強化差異化輔導機制、個別化考前準備與資源配置效率，提升轉任公職輔導成效

近年後備軍人參與特種考試之錄取率呈現下滑趨勢，容待檢視現行制度在資格設定、用人限制與錄取門檻等面向之妥適性。為確保政策公平性與實施成效，政府允宜系統性檢討轉任制度實

---

<sup>1</sup>參見自立晚報（2025年6月11日）。〈軍人待遇條例修正 志願役115年加薪3萬元〉。取自 <https://ynews.page.link/8jAEv>；以及軍聞社（2025年3月21日）。〈國防部：調升志願役官兵待遇 鼓勵青年投身軍旅〉。取自 <https://mna.mnd.gov.tw/news/>（最後瀏覽日：114年6月13日）。

施成效，強化差異化輔導機制、個別化考前準備與資源配置效率，以提升錄取成效與制度公平性，落實退役官兵就業保障精神。

#### **六、強化退除役官兵創業資源整合、導入預訓與職能適配機制，以提升軍人退役後中長期之職涯適應力與就業穩定性**

政府對具發展潛力之戰略性產業，如半導體、綠能與資安等領域，宜考慮導入創業前之預訓與適配性評估機制，協助退除役官兵審慎評估創業可行性與市場潛力。同時，未來宜強化創業資源整合、導入預訓與職能適配機制，並擴展就業安置產業多元性，以提升軍人退役後中長期之職涯適應力與就業穩定性。

#### **七、退輔會宜儘速檢討轉投資事業公股代表遴選審查機制之公平性及合理性，並確實按評核指標，評定不同等級會薦負責人之待遇**

退輔會為辦理國軍退除役官兵安置計畫，設置安置基金與民間合資經營事業等，以輔導安置退除役官兵及其眷屬就業，照顧其生活。截至 114 年 4 月底止轉投資民營事業計有 28 家，其中有 23 家公司持股比率大於 20%，由該會推薦擔任總經理以上之高階主管有 19 家公司(計 21 人)；惟經統計，退輔會安排高達 9 成 5 以上退役將領擔任其轉投資事業之高階主管，待遇優渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，加以退輔會轉投資事業肩負特定政策任務，且部分具有市場獨(寡)占性，公股負責人薪資結構如由公司在退輔會規定之薪資範疇內自主彈性決定，將衍生薪資標準不一致情形。

爰建議退輔會宜儘速檢討遴選審查機制公平性及合理性，並確實按轉投資事業之企業規模、經營目標及經營績效等評核指標，評定不同等級會薦負責人之待遇，且應加強派任之事業負責人經營專業知識及管理技能，俾有利於轉投資事業之經營綜效，同時可確保政府權益並杜酬庸等負面質疑。

**八、退輔會應定期檢討派兼公股代表董事之工作績效及兼職數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及安置目的之達成，並作為公股政策調整依據**

依本院決議，退輔會轉投資事業之公股代表，需具備一定專業背景及行政資歷等條件，俾期營運結構合理化及效率化，惟截至 114 年 4 月底，退輔會轉投資事業之公股代表仍全由退輔會中高階現職人員兼任，且部分人員身兼 2 席公股代表，恐不易落實專業監督；另因退輔會首長、副首長及一級主管等多有擔任轉投資事業之董事，除需扮演公股代表監督者角色，亦需參與經營事業，恐難避免球員兼裁判之質疑。爰建議退輔會應定期檢討派兼公股代表董事之工作績效及兼職數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及安置目的之達成，並作為公股政策調整依據。此外，安置基金亦宜強化該等事業之高階主管考核任免機制，俾落實轉投資之本旨。

(分機:8664 高振源、8665 鍾俊華)