

考試院實地參訪宜蘭縣政府座談會紀錄

時間：中華民國 99 年 7 月 20 日（星期二）上午 10 時 15 分

地點：宜蘭縣政府 2 樓第 3 會議室

參加人員：

考試院：李委員選、胡委員幼圃、詹委員中原、高委員明見、
林委員雅鋒、歐委員育誠、蔡委員良文、浦委員忠
成、李副秘書長繼玄、陳處長堃寧、袁組長自玉、
簡主任益謙

考選部：王司長俊卿

銓敘部：蔡司長敏廣

公務人員保障暨培訓委會：黃參事國材

行政院人事行政局：盧處長坤城

宜蘭縣政府：林縣長聰賢、郭處長忠聖、陳副處長傑麟、林
處長安彬、周處長慶安、李科長欣立、賴處長錫祿、
陳處長登欽、呂所長昇璿、邵處長治綺、林處長錫
忠、吳代理處長榮發、吳代理處長麗雲、李處長守
正、宋處長安濫、徐處長海震、陳局長嘉昌、徐局
長金山、呂局長莉莉、劉局長建廷、鄒局長燦陽、
俞秘書錦華

主持人：李值月委員選
林縣長聰賢

紀錄：

壹、林縣長聰賢致詞並介紹該縣政府與會人員

五都升格後，地方政府面臨邊緣化危機，爰請各位委員支持提高宜蘭縣相關職務之列等。此係呼應地方在與中央競爭人才時，處於弱勢的地位，考試分發人員服務期限屆滿，就調往較高

層級、不必面對議會或第一線與民眾接觸的機關。好的人才留不住，地方淪為人才訓練所，有人才斷層的危機。就整體政府治理與施政表現而言，如果中央有好的政策，地方政府是站在第一線，真正落實整體施政、提供民眾感受的基礎。民選地方首長有任期壓力，都想在任期內帶領公務團隊好好表現，但運作過程不免受到體制上的限制。各位委員到地方來，必然感受到各縣市、鄉鎮及原住民部落，都有不同的生態，請各位幫我們思考如何因地制宜，在地方制度法等相關法令規範下，有更多的發展。個人出身基層公務體系，今日有幸帶領同仁將基層的聲音，經由此溝通管道上達，希望各位委員透過深入每個縣市的走動式訪視，更瞭解地方的需求與運作過程，把基層主管同仁提供的資訊與資料攜回考試院裡，為公務體系帶來更多創新作法。再次歡迎各位，謝謝大家。

介紹宜蘭縣政府與會人員（略）

貳、李值月委員選致詞並介紹考試院暨相關機關與會人員

考試委員實地參訪是本屆委員重要工作之一，目的在關懷地方。關懷必須符合3個要件：尊重、關注及解決問題。本次參訪活動因院內另有典試委員會召開相關會議，部分委員無法參加，在此特別感謝出席的委員。我們一路上看到好山、好水、好生活品質，特別是進入宜蘭後，映入眼簾的就是綠意、環保及優質生態，可說是臺灣生態保育的代表。我們會努力看、努力聽、努力思考，共同討論提出解決方案，希望大家暢所欲言，知無不言，言無不盡。

介紹本院暨所屬部會及行政院人事行政局與會人員（略）

參、宜蘭縣政府人事業務簡報

郭處長忠聖簡報人事處業務（簡報內容及宜蘭縣政府建議

事項提案表詳如後附)

肆、座談暨意見交流

李值月委員選：本次提案共 4 件，先請銓敘部和考選部就前 2 案提出說明，再請委員發表意見。

蔡司長敏廣：提案 1 涉及職務列等表之修正。96 年 7 月地方制度法修正通過後，銓敘部即依考試院指示積極配合修正職務列等表，自 96 年 7 月至 98 年 8 月，兩年間 3 度擬具職務列等表檢討案報院審議。截至目前為止，職務列等調整原則業經考試院初審通過，其迄未施行除職務列等表細部修正需作業時間外，主要在於外在環境有所變化。包括五都改制、行政院組織改造、以及行政院財主單位來函呼籲審慎考量財政問題。郭處長簡報中提到，職務列等表調整不僅影響人事費支出，也會衝擊退休經費，財主單位乃函請部審慎抉擇施行時機，銓敘部爰於 98 年 8 月 27 日報經考試院同意，俟五都改制及行政院組織改造定案後，再通盤檢討調整職務列等表，並擇期實施。至宜蘭縣政府暨所屬機關提案建議職務，均在檢討調整範圍之內。

林縣長聰賢：本人就任以來，縣政府執行面最重要的二級主管「科長」職務對外徵才結果，鄉鎮公所及外地優秀人才都裹足不前。銓敘部長官提到要考量財政負擔，但如果無法留住人才，沒有更好的生產力，只節省人事成本，恐會形成惡性循環，對整體效能反而更為不利。舉例而言，95 年 6 月雪隧開通後，宜蘭縣政府配合此一重大交通建設，有 12 個都市發展檢討案進行中，建設處都市計畫科業務繁忙，人員流動率高，除特考分發者有轉

調限制外，差點連科長都留不住。由於都市計畫注重工程實務，有實務經驗甚至比具更高學養重要，故人才培養到一定程度後，幾乎都會往更高層次發展，影響整體執行品質。人才留不住，考試分發人員也不來，只好進用約聘僱及職務代理人，形成人才素質上落差，請各位委員體察現況問題。

蔡委員良文：兩點補充說明：一、縣市政府一級機關（單位）首長、副首長職務之列等，涉及領導統御、行政倫理及人事配置等問題，院會審查過程中有不同策略選擇，本席贊成此部分先作調整，甚至科長也可適度配合調整，其他人員不是不作調整，而是要有分梯次漸進方式調整；惟多數共識則是等到中央行政機關組織改造通過。由於中央行政機關組織改造除人員簡併外，同時將檢討司處長級職務列等問題，如此一來，整體中央及地方行政機關財政負擔，包括衍生後續退撫費用，將龐大到令人難以接受。因此，循序漸進是不錯的思維。二、書面資料提到縣府秘書長職務列等較政務處局長為低問題一節，由於目前政策上將建立政務、常務、契約進用三元體系，未來政務人員將與常務人員脫勾，分別有不同的權利義務，政務人員除特任外，另列政務一級、二級、三級等，所以將來應無所謂比照常務人員職等問題，亦不致有紊亂體制問題。希冀建構良好的制度應是大家共同目標，以上意見提供參考。

歐委員育誠：考試委員到地方訪視，除人事政策與法令的說明外，也想瞭解地方對於人事制度的發展有何看法。以下幾點問題請教：一、人事費占縣府年度總預算比率，以及正式職員、約聘僱及臨時人員在縣政府整體人力結

構所占比率分別為何？二、請研究思考人事制度朝向二元管理可能性。目前整體人事制度採一元管理，從中央與鄉鎮公所都用同一套人事制度，所有職務擠壓在 14 個職等內，為維持縱向排列與橫向職務間的平衡，中央 12 職等司處長及 9 職等科長等關鍵性職務，自 58 年迄今，數十年來未曾更動。地方機關職務列等經多次調整，原與中央科長同列 9 等的一級單位主管已調高至 11-12 職等。總體來看，已產生不平衡狀態。職務列等為人事管理法制一環，所有職務均應依公務人員任用法規定列入職務列等表，現將地方機關職務列等於地方制度法中規定，將來是否可能發展到所有作用法均明定相關職務之列等？此為值得研究的嚴重問題。假使朝向二元管理，地方可依其經費負擔能力，自行訂列職等；在考試院的架構內，根據本身用人需要，自訂一套考試方法，如此是否可行？郭處長簡報中提到高普考流動率 37%，特考流動率 25%，則全部提報特考真能防止人才流動嗎？影響人才流動的原因很多，首先是「地緣」因素，特考限制轉調 6 年，即思考以地緣留住人。但地方制度法通過後，一級主管全部列政務官，高普考及格者有機會擔任一級單位主管嗎？此即涉及「發展」因素，有無擔任較高職務的機會。年輕人都有自己的抱負與想法，不論高普考或特考，自報到第一天起就想到中央，提報特考是否真能留住人才？個人深感懷疑。如果採取二元管理，中央與地方各有架構，目前 14 職等的列等結構亦不致崩解。此為個人思考，並非考試院政策方向。

三、公務員懲戒法規定的懲戒處分有撤職、休職、降級、減俸、記過、申誡；公務人員考績法所定懲處則包括申

誠、記過，未諳郭處長簡報所提「書面警告」有無法律依據？效果如何？以上問題請指教。

林委員雅鋒：走進宜蘭縣政府，看到綠色的植披、神木，以及潤澤的地板，把建築的光華用曖曖含光的感覺，留到久遠，是我在宜蘭最珍貴的學習。宜蘭縣政府顛覆一般官衙四平八穩的觀念，令人驚豔。個人對於提案2感同身受，考試及格人員從報到第1天就打算到中央或回家鄉，留不住高普考、甚至特考人才，是地方普遍面臨的問題。就個人經驗而言，宜蘭地院地緣接近臺北，找不到人的機會不多，我在台南分院擔任院長時，某次台南地院應分發40個司法事務官，報到前夕竟被告知有16個人不來報到，寧可延訓或保留分發，司法院人事處只好臨時由其他分院調人應急。地方首長想要有充足的人才可資運用，比中央困難很多，這是中央無法感受到的。是否依機關需求提報高普考或特考職缺或可再討論，但特考仍有保留必要。院部針對特考併入高普考分發作了許多研究，但當首長眼前已經無人可用時，遑論「發展」。發展是他個人的生涯發展，就首長而言，我可以瞭解林縣長連科長都留不住的急迫感，任期之內，當下沒有人可用，業務要如何推展？雖然本院歷來有高普考為主流，特考係配合業務需要舉辦的說法，但目前公務機關的公務人員有三分之二是特考進來，再強調何為主流、何為臨時需要並無意義。站在本院的立場，就是趕快為機關選拔出要用的人，至於舉辦何種考試，對用人機關而言並無差異。我們參訪過許多縣市，每個縣市都有特考人才需要，我在院會絕對會予以支持。此外，目前基層特考分為9個錄取分發區，人事行政局和考選

部刻正研究以縣市轄區作為錄取分發區，雖然考選部業務可能因而大幅增加，但如果縣市政府確實有此需要，請持續與考選部溝通，我們會配合地方的需要改良考試業務，這是我們基於職掌應該配合、服務大家的。

李值月委員選：基於時間關係，請大家就 4 個提案一併發表意見，發言時間依本院傳統為 3 分鐘。

浦委員忠成：貴縣設有原住民所，據瞭解，桃園縣、新竹縣、苗栗縣、南投縣與貴縣同樣有兩個原住民鄉，均設原住民局（處）。貴縣的原住民鄉都位於重要的旅遊觀光動線上，是生態敏感區域，也是多元文化的原鄉。宜蘭縣本身是噶瑪蘭族的原鄉，原住民族當前一項重要議題，就是平埔族要「回來作番」，宜蘭縣將面對此議題。原住民事務與宜蘭縣未來發展有密切關聯，目前原民所僅有 8 個員額，由於縣內原住民人口數加上編制少，或許無法立即調整，但期待宜蘭縣能與前述各縣有同樣的發展，建請提早規劃，擘劃願景。

郭處長忠聖：謹就歐委員提問答復如下：一、以 98 年度而言，宜蘭縣政府人事費占總預算 43%。二、臨時人力包括約聘僱及臨時人員，約聘僱人員有一部分係由中央補助，包括公益、福利彩券補助等，故數目較為龐大，本府暨所屬機關約聘僱人員所占比率約在 30% 左右，與中央不得超過法定員額 5% 相比，確實偏高。三、誠如歐委員所言，提報特考職缺至多只能治標，有無發展性最重要，希望考試委員及銓敘部能支持調整職務列等，如整體調整涉及中央政府改造無法處理，建議優先調整副局長及科長職務，其所增經費有限，但對人員留用及士氣提昇助益良多。四、書面警告並無法律依據，基於

申誡將永久記載於公務人員履歷表，許多機關都有口頭或書面警告的作法，僅供作平時考核參考。

鄒局長燦陽：郭處長簡報中提到本縣在75%範圍內，調整府內各單位考績列甲等之比率，但縣府所屬機關係獨立系統，不在調整範圍。事實上，環保署對於地方的考核很多，我們對於各項考核戮力以赴，均獲得相當不錯的績效，惟考列甲等比率仍不能高於75%。建議考績評量時，將環保署年度考核績效納入考量，容許環保局考列甲等比率高於齊頭式平等的75%，俾發揮鼓勵作用。

蔡司長敏廣：目前考績考列甲等75%上限係以整個宜蘭縣政府計算，至於宜蘭縣政府所屬各機關（單位）考列甲等比率，原則上可以調整。如果實施團體績效評比，各機關可以有不同的比率配置，但整體仍受75%的限制。

林處長錫忠：本人任公職 30 餘年，曾在員山鄉公所及宜蘭縣政府服務，首次見到如此多考試委員及長官來訪，十分難得，建議多傾聽地方聲音。臺灣施行地方自治以來，從臺灣省各縣市實施地方自治綱要、省縣自治法到今日的地方制度法，都是中央集權型態。中央掌握財政大權，地方分配預算有限，如果以預算限制人員進用，對地方不公平。個人長久服務基層，罕見中央與地方人才交流，此為制度面的問題。地方制度法施行後，省政府業務逾 90% 下放地方，我們每天面對基層公務員、民眾與勞工，在座各位長官很難體會第一線去面對、處理的心情。各國人事制度中，個人認為我國制度與日本最像，惟日本有中央公務員法與地方公務員法，中央與地方的職等一樣，我們均付之闕如。臺灣推行地方制度為時已久，應有合理、明確，讓大家共同為這塊土地付出的制度。

李值月委員選：考試委員參訪的主要目的，就是傾聽基層聲音，藉由交流體會、瞭解基層用人困難，蒐集更多的資料。

宋處長安濫：個人自去年奉派到宜蘭，迄今已1年5個月。以下幾點感想：一、臺灣這麼小，如果二元處理，可能變成一國兩制，二、現在很多思維是假定現況結構合理，在此情形下作調整，永遠沒有結果。比方說，目前五院結構係為反攻大陸，如果基本結構與背景已有變化，不再反攻大陸，我們面對地方自治現況，中央與地方是夥伴關係，而非上對下的關係，很多思維應作調整。個人出身財政，認為不應以財政負擔、預算不足作為理由。在財政支出總額不變情況下，假定全國共有1萬個簡任職務，以總額管制方式分配給中央與地方，中央還要配置這麼多高階文官嗎？如果我們能夠歸零思考，把一部分簡任職缺分配給地方，財政支出即未增加，以上提供各位長官參考。

李委員選：因為時間關係，不得不結束今天的座談。本屆考試委員對每個議題都很深入，也有很大的使命感，希望瞭解第一線遭遇的困難。從剛才縣長致詞與處長簡報可以發現，宜蘭縣雖然面臨許多問題，仍有優良的政績，我們蒐集大家的看法與聲音，各位提出的資料、建議與問題，將會帶回去討論。考試院必須兼顧中央與地方多方看法，需要通盤考量、深思熟慮、循序漸進。希望藉由制度面調整與設計，克服困難。

王司長俊卿：除書面資料之外，再提以下3點補充：一、各縣市政府提報高普考與特考職缺分配比例，是考選部與人事行政局在部局會談中做出的共識決，宜蘭縣政府有

新的看法與要求，我們將來可俟機在部局會談或適當時機時，審慎研析由縣府自行選擇提報職缺的可行性。二、考選部曾就地方特考離職率做過調查分析，離島與偏遠地區離職率最高的時間點是落在分發後的第1年，其原因不外幾位委員所提：非終身發展之地、地方環境條件與個人想像差距過大等，此均非調整提報高普考或特考職缺即可解決。三、縣府提案建議將戶籍地列入考慮一節，考選部辦理89-90年地方特考，曾以1個縣市作為1個錄取分發區，因為報名人數少，在最低錄取標準門檻限制下，形成離島及偏遠縣市嚴重缺額。宜蘭縣政府如擬就戶籍地加以限制，需考量能否承受錄取人數不足而無人可分發任用的問題。

盧處長坤城：今天的討論集中在地方政府相關職務之列等以及特考分發等兩個議題上，這兩個議題人事行政局均非常重視，並與考選、銓敘兩部共同研究，未來將尊重兩部研究結果及考試院長官之決定。有關宜蘭縣政府各位主管所提建議，均已紀錄帶回研究。

李副秘書長繼玄：本院考試委員實地參訪，承蒙宜蘭縣政府協助安排簡報與座談，個人謹代表幕僚單位表示感謝，謝謝大家。

伍、李值月委員選總結

今天參訪讓我們感受到幸福宜蘭，十分佩服縣長有高的格局，期待未來能有更多的交流機會。宜蘭縣政府有任何需考試院協助之處，敬請告知，我們一定會全力協助。座談會到此結束，謝謝縣長。

散會：中午11時 50 分。

主席 李 選