

離島地區取才及留才之研究

委託單位：考試院

研究單位：國立臺北大學公共行政暨政策學系

研究主持人：

國立臺北大學公共行政暨政策學系 呂育誠教授

協同主持人：

國立暨南大學行政與政策學系 陳文學副教授

研究助理：

國立臺北大學公共行政暨政策學系 藍家盈碩士生

國立暨南大學行政與政策學系 陳修瑋碩士生

中 華 民 國 一 一 一 年 十 月

離島地區取才及留才之研究

委託單位：考試院

研究單位：國立臺北大學公共行政暨政策學系

研究主持人：

國立臺北大學公共行政暨政策學系 呂育誠教授

協同主持人：

國立暨南大學行政與政策學系 陳文學副教授

研究助理：

國立臺北大學公共行政暨政策學系 藍家盈碩士生

國立暨南大學行政與政策學系 陳修瑋碩士生

研究經費：新臺幣 400,000 元

本研究報告公開予各單位參考

惟不代表考試院政策立場

中 華 民 國 一 一 一 年 十 月

摘要

本研究為針對離島地區之澎湖、金門、連江三縣，所屬公務人員考選與任用現況，運用文獻分析、離島三縣公務人員 103 至 111 年相關資料統計，以及學者專家與實務座談，分析三縣公務人員任職與異動情形、攬才與留才議題特性，最後提出具體策略建議。本研究結論主張應基於整個人事制度與人事管理整體架構，持續追縱相關議題的表現與可能原因，並採行策略性的因應作法。

關鍵字：澎湖縣、金門縣、連江縣、攬才、留才

Abstract

This Study focus on Recruitment and Retain issues of Public Personnel management in 3 Island Counties. According to research methods of literature review, personal database (2014 to 2021) statistics, and scholar/ practitioner conferences, the study advocate that recruitment and retain is not only specific for Island counties, and will also influence the whole personnel management, so the proper strategy will need to consider national personnel management institutions or framework first, following changes and possible signs, then we can design realistic solutions.

Key words: Penghu, Kinmen, Matsu, Recruitment and Retain, Public Personnel management.

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究目標與研究焦點.....	3
第二章 法令與文獻歸納.....	5
第一節 現行人事制度與管理規定.....	5
第二節 學理基礎.....	11
第三章 資料取得與整理.....	21
第一節 統計資料取得過程.....	21
第二節 統計資料整理.....	24
第三節 質性資料取得與整理過程.....	29
第四章 統計分析結果.....	31
第一節 基本資料分析.....	31
第二節 離島三縣公務人員之任用分析.....	62
第三節 離島三縣公務人員考試分析.....	102
第四節 資料應用範圍與限制.....	123
第五章 學者專家座談成果歸納.....	127
第一節 座談辦理過程.....	127
第二節 與會者發言重點整理.....	130
第六章 結論.....	139
第一節 研究發現.....	139
第二節 策略建議.....	152
第三節 未來研究方向建議.....	158
參考文獻.....	161
附錄一：期初報告審查意見與研究團隊回應.....	167
附錄二：期中報告審查意見與研究團隊回應.....	169
附錄三：期末報告審查意見與研究團隊回應.....	177
附錄四：相關期刊研究成果.....	189
附錄五：碩博士論文研究成果.....	193
附錄六：研究團隊提出變數需求表.....	199

附錄七：實務座談計畫書.....	201
附錄八：學者專家座談計畫書.....	209
附錄九：實務座談會議重點整理.....	217
附錄十：學者專家座談會議重點整理.....	227
附錄十一：三縣組織編制.....	243

表次

表 4-1-1：三縣公務人員數（110 年）	31
表 4-1-1（續）：三縣公務人員數（103-109 年）	31
表 4-1-2：三縣公務人員之性別（110 年）	32
表 4-1-2（續）：三縣公務人員之性別（103-109 年）	32
表 4-1-3：三縣公務人員之年齡（110 年）	33
表 4-1-3（續 1）：三縣公務人員之年齡（110 年）	33
表 4-1-3（續 2）：三縣公務人員之年齡（103-109 年）	33
表 4-1-4：三縣公務人員之在地性（110 年）	34
表 4-1-4（續）：三縣公務人員之在地性（103-109 年）	34
表 4-1-5：澎湖縣公務人員之在地性與性別（110 年）	35
表 4-1-5（續）：澎湖縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）	35
表 4-1-6：澎湖縣公務人員之在地性與年齡（110 年）	36
表 4-1-6（續）：澎湖縣公務人員之在地性與年齡（103-109 年）	36
表 4-1-7：金門縣公務人員之在地性與性別（110 年）	37
表 4-1-7（續）：金門縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）	37
表 4-1-8：金門縣公務人員之在地性與年齡（110 年）	38
表 4-1-8（續）：金門縣公務人員之在地性與年齡（103-109 年）	38
表 4-1-9：連江縣公務人員之在地性與性別（110 年）	39
表 4-1-9（續）：連江縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）	39
表 4-1-10：連江縣公務人員之在地性與年齡（110 年）	39
表 4-1-10（續）：連江縣公務人員之在地性與年齡（103-109 年）	40
表 4-1-11：三縣公務人員之行政與技術類職系（110 年）	40
表 4-1-11（續）：三縣公務人員之行政與技術類職系（103-109 年）	41
表 4-1-12：三縣公務人員數超過 1%之職系（110 年）	41
表 4-1-13：澎湖縣公務人員之在地性與職系（110 年）	43
表 4-1-13（續）：澎湖縣公務人員之在地性與職系（103-109 年）	43
表 4-1-14：金門縣公務人員之在地性與職系（110 年）	43
表 4-1-14（續）：金門縣公務人員之在地性與職系（103-109 年）	44
表 4-1-15：連江縣公務人員之在地性與職系（110 年）	44
表 4-1-15（續）：連江縣公務人員之在地性與職系（103-109 年）	44

表 4-1-16：三縣公務人員之職等（110 年）	46
表 4-1-17：澎湖縣公務人員之在地性與職等（110 年）	47
表 4-1-17（續）：澎湖縣公務人員之在地性與職等（103-109 年）	48
表 4-1-18：金門縣公務人員之在地性與職等（110 年）	49
表 4-1-18（續）：金門縣公務人員之在地性與職等（103-109 年）	50
表 4-1-19：連江縣公務人員之在地性與職等（110 年）	51
表 4-1-19（續）：連江縣公務人員之在地性與職等（103-109 年）	52
表 4-1-20：三縣公務人員之主管別（110 年）	53
表 4-1-20（續）：三縣公務人員之主管別（103-109 年）	53
表 4-1-21：三縣公務人員之性別與主管別（110 年）	54
表 4-1-22：澎湖縣公務人員之在地性與主管別（110 年）	55
表 4-1-22（續）：澎湖縣公務人員之在地性與主管別（103-109 年）	55
表 4-1-23：金門縣公務人員之在地性與主管（110 年）	55
表 4-1-23（續）：金門縣公務人員之在地性與主管（103-109 年）	56
表 4-1-24：連江縣公務人員之在地性與主管別（110 年）	56
表 4-1-24（續）：連江縣公務人員之在地性與主管別（103-109 年）	56
表 4-1-25：109 年公務人員考績甲等與乙等之比例	57
表 4-1-26：三縣公務人員之 109 年考績等第（110 年）	57
表 4-1-26（續）：三縣公務人員之 102 至 108 年考績等第（103-109 年）	58
表 4-1-27：三縣主管別與 109 年考績等第（110 年）	58
表 4-1-27（續）：三縣主管別與 102-108 考績等第（103-109 年）	58
表 4-1-28：澎湖縣公務人員之在地性與 109 年考績（110 年）	59
表 4-1-28（續）：澎湖縣公務人員之在地性與 102-108 年考績（103-109 年）	60
表 4-1-29：金門縣公務人員之在地性與 109 年考績（110 年）	60
表 4-1-29（續）：金門縣公務人員之在地性與 102-108 年考績（103-109 年）	60
表 4-1-30：連江縣公務人員之在地性與 109 年考績（110 年）	61
表 4-1-30（續）：連江縣公務人員之在地性與 102-108 年考績（103-109 年）	61
表 4-2-1：三縣公務人員異動比例（110 年）	62

表 4-2-1 (續)：三縣公務人員異動比例 (103-109 年)	62
表 4-2-2：三縣公務人員第二次異動比例 (110 年)	63
表 4-2-2 (續)：三縣公務人員第二次異動比例 (103-109 年)	63
表 4-2-3：三縣公務人員第三次異動比例 (110 年)	63
表 4-2-3 (續)：三縣公務人員第三次異動比例 (103-109 年)	64
表 4-2-4：三縣公務人員之性別與異動 (110 年)	64
表 4-2-4 (續)：三縣公務人員之性別與異動比例 (103-109 年)	64
表 4-2-5：澎湖縣公務人員之在地性與異動 (110 年)	65
表 4-2-5 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與異動 (103-109 年)	65
表 4-2-6：金門縣公務人員之在地性與第異動 (110 年)	66
表 4-2-6 (續)：金門縣公務人員之在地性與異動 (103-109 年)	66
表 4-2-7：連江縣公務人員之在地性與異動 (110 年)	66
表 4-2-7 (續)：連江縣公務人員之在地性與異動 (103-109 年)	67
表 4-2-8：三縣公務人員之職系與異動比例 (110 年)	67
表 4-2-8 (續)：三縣公務人員之職系與異動比例 (103-109 年)	68
表 4-2-9：三縣公務人員之職系與異動比例 (110 年)	68
表 4-2-10：三縣公務人員之職系與異動比例 (110 年)	70
表 4-2-10 (續)：三縣公務人員之職等與異動比例 (103-109 年)	71
表 4-2-11：三縣公務人員之主管職與異動 (110 年)	72
表 4-2-11 (續)：三縣公務人員之主管職與異動比例 (103-109 年)	72
表 4-2-12：三縣公務人員之異動原因 (110 年)	73
表 4-2-12 (續)：三縣公務人員之異動原因 (103-109 年)	73
表 4-2-13：澎湖縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (110 年)	75
表 4-2-13 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)	76
表 4-2-14：金門縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (110 年)	77
表 4-2-14 (續)：金門縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)	78
表 4-2-15：連江縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (110 年)	79
表 4-2-15 (續)：連江縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)	80

表 4-2-16：三縣公務人員之異動機關（110 年）	80
表 4-2-17：澎湖縣在地性與第一次異動去向（110 年）	81
表 4-2-17（續）：澎湖縣在地性與第一次異動去向（103-109 年）	82
表 4-2-18：金門縣在地性與第一次異動去向（110 年）	82
表 4-2-18（續）：金門縣在地性與第一次異動去向（103-109 年）	83
表 4-2-19：連江縣在地性與第一次異動去向（110 年）	83
表 4-2-19（續）：連江縣在地性與第一次異動去向（103-109 年）	84
表 4-2-20：離島三縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）	85
表 4-2-21：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）	85
表 4-2-21（續）：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職系（103-109 年）	85
表 4-2-22：金門縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）	86
表 4-2-22（續）：金門縣公務人員之第一次異動前後職系（103-109 年）	86
表 4-2-23：連江縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）	86
表 4-2-23（續）：連江縣公務人員之第一次異動前後職系（103-109 年）	87
表 4-2-24：澎湖縣公務人員在地性與第一次異動職系（110 年）	87
表 4-2-24（續）：澎湖縣公務人員在地性與第一次異動職系（103-109 年）	88
表 4-2-25：金門縣公務人員在地性與第一次異動職系（110 年）	88
表 4-2-25（續）：金門縣公務人員在地性與第一次異動職系（103-109 年）	88
表 4-2-26：連江縣公務人員之在地性與第一次異動職系（110 年）	89
表 4-2-26（續）：連江縣公務人員在地性與第一次異動職系（103-109 年）	89
表 4-2-27：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）	90
表 4-2-27（續）：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職等（103-109 年）	92
表 4-2-28：金門縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）	94
表 4-2-28（續）：金門縣公務人員之第一次異動前後職等（103-109 年）	96
表 4-2-29：連江縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）	98
表 4-2-29（續）：連江縣公務人員之第一次異動前後職等（103-109 年）	100
表 4-3-1：三縣公務人員參加考試情況（110 年）	102

表 4-3-1 (續)：三縣公務人員參加考試情況 (103-109 年)	102
表 4-3-2：三縣公務人員之性別與參加考試情況 (110 年)	103
表 4-3-2 (續)：三縣公務人員之性別與參加考試情況 (103-109 年)	103
表 4-3-3：三縣公務人員之年齡與參加考試情況 (110 年)	105
表 4-3-3 (續)：三縣公務人員之年齡與參加考試情況 (103-109 年)	106
表 4-3-4：澎湖縣公務人員之在地性與參加考試 (110 年)	107
表 4-3-5：金門縣公務人員之在地性與參加考試 (110 年)	107
表 4-3-6：連江縣公務人員之在地性與參加考試 (110 年)	108
表 4-3-7：三縣公務人員之職系與參加考試情況 (110 年)	108
表 4-3-7 (續)：三縣公務人員之職系與參加考試情況 (103-109 年)	109
表 4-3-8：三縣公務人員之各職系與參加考試情況 (110 年)	109
表 4-3-9：三縣公務人員之職等與參加考試情況 (110 年)	111
表 4-3-9 (續)：三縣公務人員之職等與參加考試情況 (103-109 年)	112
表 4-3-10：三縣公務人員之主管職與參加考試情況 (110 年)	113
表 4-3-10 (續)：三縣公務人員之主管職與參加考試情況 (103-109 年)	113
表 4-3-11：三縣公務人員之考績等第與參加考試情況 (110 年)	114
表 4-3-11 (續)：三縣公務人員之考績等第與參加考試情況 (103-109 年)	115
表 4-3-12：三縣公務人員參加考試次數 (110 年)	116
表 4-3-12 (續)：三縣公務人員參加考試次數 (103-109 年)	116
表 4-3-13：澎湖縣公務人員之在地性與參加考試次數 (110 年)	117
表 4-3-14：金門縣公務人員之在地性與參加考試次數 (110 年)	117
表 4-3-15：連江縣公務人員之在地性與參加考試次數 (110 年)	118
表 4-3-16：三縣公務人員參加第一次考試類型 (110 年)	118
表 4-3-16 (續)：三縣公務人員參加第一次考試類型 (103-109 年)	119
表 4-3-17：三縣公務人員第一次考試類科 (110 年)	119
表 4-3-18：三縣公務人員第一次考試之到考情況 (110 年)	121
表 4-3-18 (續)：三縣公務人員第一次考試之到考情況 (103-109 年) ..	121
表 4-3-19：三縣公務人員第一次考試結果 (110 年)	122
表 4-3-19 (續)：三縣公務人員第一次考試結果 (103-109 年)	122

表 5-1-1：實務場次座談題綱	128
表 5-1-2：學者專家場次座談題綱	129

第一章 緒論

第一節 研究背景

依據中華民國憲法第 18 條規定：人民有應考試服公職之權。故我國公務人員主要依公務人員考試法（以下簡稱考試法）以公開競爭方式取得任用資格，而為了更有效延攬人才並滿足地方用人需求，考試院乃於 63 年起舉辦特種考試臺灣省基層公務人員考試（以下簡稱地方特考），本考試可謂地方政府基層人力來源主要管道，其特色在於分區報名、分區考試、分區錄取、分區分發，應考人於報名時擇定一錄取分發區，應考資格、應試科目則大抵參照公務人員高普初等考相關規定辦理，考試錄取人員按錄取分發區，依考試成績及其志願，分配各直轄市、縣（市）政府暨其所屬機關（構）、學校訓練，訓練期滿成績及格。考試及格人員 3 年內須於原分發占缺任用機關任職，且於錄取分發區所屬機關再服務 3 年，始得轉調原錄取分發區以外機關任職。

對離島地區之澎湖、金門、連江三縣而言，所屬公務人員考選自然亦循前述方式辦理，然而由於交通、生活等特殊環境條件，一般考試錄取人員通常不會選擇三地作為優先分發志願，從而常形成不足額錄取，以及人員較高流動率情事，有鑑於此，考試院已修正發布地方特考考試規則，將原列 9 個錄取分發區修正為 15 個，其中澎湖縣、金門縣及連江縣均各自獨立為一錄取分發區，希望藉此鼓勵人才返鄉服務，惟因分設不同錄取分發區，應考人數分散，可能更易形成離島地區錄取不足額或無人錄取情形，甚或於限制轉調期間離職，影響業務推行及人員培植。故本研究乃針對離島三縣近年公務人員考選與任用現況，進行綜合分析。

本報告係依據委託研究需求之執行進度，於計畫期間（111 年 3 月至 111 年 10 月）針對各委託需求，採行下列研究途徑：文獻分析、離島三縣公務人員 103 至 110 年相關資料統計，以及學者專家與實務座談。藉由各研究方法綜合分析，希望能具體呈現三縣公務人員任職與異動情形、攬才與留才議題特性，最後提出具體策略建議。

本報告除了第一章緒論外，共分五大部分：第二章為法令與文獻歸納；第三章為統計資料取得與分析方式說明；第四章為 103 至 110 年三縣

離島地區取才及留才之研究

公務人員現況與異動情形分析；第五章為實務與學者專家座談意見歸納；第六章為研究發現與策略建議。

第二節 研究目標與研究焦點

基於離島地區取才留才特殊性，近年立法機關對於限制初任公務人員之調任權益甚為關切，考試院亦持續研議放寬限制轉調規定，然而這些變革是否確能產生作用？實應有更具體的資料佐證。基於委託單位需求，本研究預期目標主要有下：

- (一) 分析離島地區報考、到考、錄取情形。
- (二) 分析離島地區現職公務人員異動情形。
- (三) 針對離島地區取才方式及限制轉調規定與本島地區差異化問題，進行可行性分析。
- (四) 對離島地區取才、留才政策提出改進建議。

本報告研究內容，即根據上述研究目標運用各項研究方法進行分析，進行步驟如下：

第一，根據現行法令與學理聚焦研究議題，與應有的考量因素。

第二，運用考選部與銓敘部公務人員資料庫，關於澎湖、金門、連江三縣公務人員基本資料與異動資料¹，分析相關數據。

第三，藉由實務與學者專家 2 場座談會，針對前項統計結果，綜合與會者專業意見，加以詮釋並提出可能因應方式，同時彼此交流分享。

第四，綜合各研究途徑成果，提出本研究發現及策略建議。

¹ 為確保資訊安全並防止個人資料外洩之風險，本研究所使用之三縣公務人員基本資料與異動資料，係僅擷取部分與本研究案有關項目，同時兩部資訊人員提供相關資料前，亦先行去識別化。具體變項與資料蒐集過程請見本報告第三章。

第二章 法令與文獻歸納

第一節 現行人事制度與管理規定

甄拔優秀人才並運用多元而明確的法令規範其權利義務，從而提高人才留任意願，可說是我國人事制度的一貫特色，以下分別從「取才」與「留才」兩構面歸納現行法令，並分析對離島地三縣的可能影響。

壹、取才

鑑於應考試服公職為憲法明定之人民權利（第 18 條），故辦理考試自然是政府取才最基本的途徑。相關的法令有下：

一、公務人員考試法（110.4.28）（以下簡稱考試法）

考試法第 2 條規定：「公務人員之考試，以公開競爭方式行之」。簡言之，政府取才就是公開競爭的過程，同時為了維持競爭的實質公平性，人民參與各項考試尚要符合下列條件：

- （一）具備特定資格，即除了不得有考試法第 12 條規定之消極資格外，也要具備年齡、學經歷等積極資格。
- （二）依不同考試方式及類科取才，即考試法第 18 條關於分試、分階段、分考區舉行，以及分考試類科……等規定。

二、公務人員任用法（108.4.3）

當人民經由考試取得公務人員任用資格後，尚須依公務人員任用法（以下簡稱任用法）規定，方能正式任職，故任用法可說是規範各級政府機關取才的依據，除了所用人員需具備相當任用資格，以及具備品德、忠誠、學識、才能、經驗等條件外，機關也要依其組織法制所賦予的編制，符合下列進用規範：

- （一）依官、職等任用，即任用法第 5 條所規定：公務人員依官等及職等任用之。
- （二）依職系任用，即任用法第 8 條有關職系與第 7 條關於職務與工作權責之規定。

- (三) 依任職資格，例如任用法第9條第1項：公務人員之任用，應具有依法考試及格，依法銓敘合格，以及依法升等合格之條件；第3項：初任各職務人員，應具有擬任職務所列職等之任用資格。

三、行政院暨所屬各機關及省（市）政府人才儲備作業要點（92.5.7）

本要點為行政院為儲備人才，以應國家發展需要，發揮行政效能所訂定之行政命令。主要內容有下：

(一) 人才定義（第4點）

- 1.高級主管人才：以適任各機關簡任第十職等以上高級主管職務者為範圍。
- 2.中級主管人才：以適任各機關薦任或相當薦任第九職等主管職務者為範圍。
- 3.初級主管人才：以適任各機關薦任或相當薦任第八職等以下主管職務者為範圍。

(二) 儲備人才之培訓（第8點）

- 1.就各有關職務實施輪調。
- 2.指派隨同業務主管見習或在工作中訓練。
- 3.選送國內外學校進修或訓練機構受訓。
- 4.派往有關機關學校研習。

(三) 人才之任用（第10、11點）

- 1.經培訓人員，請各機關遇缺優先遴用或調升。人事單位亦得針對出缺職務性質，提請機關首長就冊內人員優先評選。
- 2.機關首長更迭，該機關人事單位應於新任首長到職一個月內，將人才儲備狀況及更新後儲備名冊陳請新任首長瞭解。

上述考試法與任用法的規定，形成了一套涵蓋不同規模與屬性、並擴及中央與地方不同類型機關的單一取才途徑與任用體系：就人民而言，只要想擔任公務人員，就一定要通過各階段的考驗；就機關而言，則不論要進用何類公務人員，也都要符合本體系的規定。從而每年固定辦理的各類公務人員考試，事實上就是各機關的綜合取才大平臺。

貳、留才

承續前述單一體系的取才方式，各級政府留才，也就是鼓勵優秀人才留任，基本上也是採行一體適用的規範，主要法令歸納如下：

一、公務人員考試法

考試法對留才主要是針對已通過筆試及格，而無法立即分發者，以及考試後的限制轉調年限：

- (一) 保留錄取資格。即正額錄取人員無法立即接受分配訓練者，得檢具事證申請保留錄取資格（第4條）。
- (二) 限制轉調。即高、普、初考及格人員於服務3年內，不得轉調原分發任用之主管機關及其所屬機關、學校以外之機關、學校任職。各種特考及格人員則服務6年內不得轉調（第6條）。

二、公務人員訓練進修法（102.12.11）

本法雖然重點在規範公務人員從事訓練進修事宜，然而機關亦可藉以作為激勵同仁，或是培育優秀人才的策略：

- (一) 各機關學校選送國內全時進修之公務人員，其進修期間為二年以內。但經各主管機關核准延長者，延長期間最長為一年（第11條）。
- (二) 選送全時、公餘或部分辦公時間進修之公務人員，於核定進修期間，准予帶職帶薪並得給予相關補助（第12條）。

三、公務人員俸給法（97.1.16）

公務人員俸給法主要是針對特殊任職條件，給予當事人較優厚的俸給條件：

- (一) 加給。即職務加給、技術或專業加給，以及地域加給 3 種加給方式（第 5 條）。
- (二) 提敘。即公務人員曾任特定職務年資，與現任職務職等相當、性質相近且服務成績優良者，得按年核計加級至其所銓敘審定職等之本俸最高級等規定（第 17 條）。

四、公務人員考績法（96.3.21）

公務人員考績法對留才的規定，主要就是關於年終考績、另予考績，以及專案考績的規定（第 3 條），以及考績獎懲（第 7 條、第 8 條）、考績晉敘（第 10 條）、考績升職等（第 11 條）等規定。

五、公務人員陞遷法（98.04.22）

本法第 2 條規定公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，……，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才。故離島地區環境與機關需求，自然也可作為辦理人員陞遷作業的考量因素，從而成為留才的手段。

六、公務人員品德修養及工作績效激勵辦法（110.3.30）

本辦法係由考試院訂定，目的為提昇公務人員品德修養、激勵工作熱忱、提高服務品質及工作績效。本辦法適用對象包括行政機關依法任用、派用之有給專任人員、公營事業人員、聘任、聘用、僱用及約僱人員，以及公立學校職員，但不包括公立學校校長及教師。其中關於激勵留才的規定主要有下：

（一）激勵方式

1. 公務人員個人或團體在本機關內具有特定具體事蹟，個人得頒給新臺幣五千元以下等值之獎勵；團體得頒給新臺幣一萬元以下等值之獎勵（第 6 條）。

- 2.現職公務人員品行優良且上年度在本機關具有具體事蹟者，得被選拔為模範公務人員（第7條）。

（二）配套作為

- 1.模範公務人員之選拔，中央機關由中央二級或相當二級以上機關，地方機關由直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會辦理，每年定期舉辦一次（第8條）。
- 2.各機關應於每年四月底前將上年度符合選拔條件之人員，報送各該主辦機關；各主辦機關應組成審議小組公正審議，於每年六月底前將審議結果簽報機關首長核定後，應登載於被選拔者個人人事資料中，並函送銓敘部登記備查。

上述留才法律與取才相同，也是採行同一套標準，並儘量適用所有公務人員。其中三類加給雖然可視為是不同任用條件，但基本上各公務人員仍可適用其中一種以上，簡言之，現行法令並未有排他性（即「我多則他少」零和情境）的留才規定。而公務人員品德修養及工作績效激勵辦法雖然是針對個人優良表現，且獲獎事蹟應登載於人事資料，並送銓敘部登記備查，然而後續機關是否會列入晉陞、遷調或其他人事管理者量，則並不確定。因此留才效果並不明確。

對於澎湖、金門及連江三縣而言，由於也是眾多地方政府的一員，離島也非其專屬特性（臺東縣蘭嶼鄉、綠島鄉即是），故跟其他機關適用相同取才與留才規定似屬合理，甚至考試法限制轉調的規定，以及特種考試地方政府公務人員考試規則（112年）依集中報名、分區錄取、分區分發方式辦理之原則，將澎湖縣、金門縣、連江縣分別劃分為單一分發區（第3條），同時本考試及格人員自取得考試及格資格之日起，除特殊情形（如機關裁併等）外，實際任職3年內不得轉調原分發占缺任用以外之機關，須經原錄取分發區所屬機關再服務3年，始得轉調上述機關以外機關任職（第8條），似乎形成對任職者更多的不公平限制，然而若從三縣各機關任職環境，則便可發現下列對人員任職選擇，或是留任的共同障礙：

第一，在組織編制上。囿於人口數量，三縣各機關組織規模普遍較小，故可進用公務人員不論在類別或人數上自然較有限；相對地，公務人員可選擇的職務類型或數量也就相對受限。

第二，在地方層級上。基於全國人事制度一體化的制度架構，地方政府機關職務列等普遍低於中央機關，而縣級機關職務列等更低於直轄市，從而縣級公務人員晉陞官職等的空間因而受到限制，從而形成不易留才的問題。

第三，在地理區位上。儘管今日離島交通已大幅改善，各項生活或資訊連繫與本島相當，然而物價、房價與消費水準也自然同步提高，同時，因為區位獨特，公務人員難以像在本島有「一日生活圈」的便利移動機會，從而往來本島與離島，乃至於離島間的交通問題，常成為生活上的一大困擾。

除了上述取才與留才的法制規範，以及對離島三縣可能產生影響的推論，本研究亦蒐集最近 10 年各學術期刊與碩博士論文的相關研究成果，請見附錄二、附錄三。

第二節 學理基礎

雖然人員異動，包括機關內部遷調，以及調入任職與離退……等，是組織人事管理的常態現象，但對於我國離島地方公務人員而言，由於前述特殊情境，卻可能更需深入瞭解其中可能影響因素，以維持正常的人力運用。本節將分別從人口推拉理論、人員異動類型與代表性官僚概念，梳理其中應注意的變數。

壹、人口遷移的推拉理論

人口學家 Ravenstein (1885) 從英國人口普查資料中，歸納出 11 項人口遷移法則，分別為「多數的人口遷移皆為短距離遷移」、「遷移為漸進的過程」、「長距離的移民者多是移往都會地區」、「移出與移入是同時產生的」、「鄉村區居民的遷移會多於都會區居民」、「短距離以女性為主，而長距離以男性居多」、「移民多為成年人」、「大城鎮的人口成長主要來自移民而非自然增長」、「遷移會促進經濟發展」、「遷移的方向主要為鄉村移往都會」、「經濟因素是選擇遷移的主因」。嗣後，Ravenstein 的論點引發許多論者的探討，其中最著名的就是 Lee (1966) 所提出的人口遷移的推拉理論 (Push-Pull Theory)。

Lee (1966) 採用推力與拉力的人口流動思維，解釋人口遷移的影響因素。Lee 認為在經濟、政治、文化與環境變遷都可能造成整體或個體的人口遷移現象的產生。推力是指促使民眾離開原居地的力量，包括原居地的生活條件不足、貧窮，或是人口驟增導致資源不足。相對地，拉力則是某地吸引民眾移居的力量，譬如有更多的工作機會、更自由的政治或宗教環境，或是更好的教育、社福與基礎建設體系等。

Lee (1966) 從推力與拉力的思考中，進一步提出民眾決定遷移的四個面向因素，分別是原居地因素、移居地因素、遷移的障礙因素 (intervening obstacles) 以及個人因素。這四項因素當中，排除障礙或建立障礙以影響人口流動，又是推拉理論當中的關鍵。譬如交通設施、天然地形或是遷移法規不允許民眾兩地遷移，就不容易產生人口流動的現象。換言之，民眾想要遷移，就必須思考如何克服遷移障礙。尤有進者，對移居地而言，必須著眼於民眾的需求，才能促成流動，例如營造優質的教育

環境較能吸引有子女的家庭移動，但對原居地有家而無子女者未必會有吸引力。另外，對民眾而言，也必須掌握正確與足夠資訊，才能判斷決定遷移與否。綜言之，Lee 認為遷移的流動有幾個重點，包括大部分都是民眾為了讓自己更好；原居地會有流出，亦會有民眾流入；原居地與移居地的優劣消長會影響人口流動的速度；遷移會受到障礙多以及經濟環境榮枯與否所影響。

雖然 Lee 的推拉理論主要關注人口遷移的影響因素，表面上與本研究無關，實際上推拉理論有助本研究整體思考離島三縣的攬才與留才議題。具體而言，本研究認為可以具體歸納出下列三項分析重點：

第一，離島三縣應同時視為移入地與移出地，以兼顧「推／拉」現況。

第二，離島三縣公務人員的移入議題，重點在於分析其中可能障礙或關聯因素。

第三，離島三縣公務人員移出議題，除了分析現況外，也應注意長期發展趨勢。

以下分別解釋三項分析重點意涵：

首先，可將離島三縣同時視為移入地與移出地，亦即當離島三縣為移入地時，就必須思考離島三縣有哪些既有的吸引特性；而當離島三縣視為移出地時，若以增進人員穩定性或強化在地黏著度為政策目標，就應思考離島三縣與臺灣本島的差異，從而凸顯或設計任職離島三縣的優勢，以減少人員移出。

其次，關於離島三縣公務人員的移入障礙問題，基本上，人員移入就是公務體系當中的人員甄補，對三縣來說，就是外補與考試缺額能否在一定期限內順利補足。倘若無法補足，就應思考如何修訂既有法規障礙，或創造新的人員來源的可能性。另一方面，離島三縣的環境因素以及移入者的個人因素也是不能忽略的面向，而既有的組織管理措施能否提供足夠的適應誘因，亦可能是促成移入流動的探討重點。

第三，離島三縣公務人員移出的狀況與趨勢觀察重點。長期以來，離島三縣時常被視為公務人員培訓的跳板，地方特考限制轉調期滿，即申請調回臺灣本島，不利離島三縣事務推動之賡續及品質；因此，不論是地方首長或地方民代都提出若干變革，譬如高普考與地方特考同日考試、辦理離島特考、鼓勵優秀青年留鄉服務等（莊惠惠，2013；莊惠惠，2014；蔡家蓁，2022）。然而，人員移出的狀況究竟有多頻繁呢？三縣人員中有多少比例會持續參加考試以移出離島呢？又三縣都同樣呈現高度移出的現象與趨勢嗎？這些都需要經過統計分析來診斷問題的嚴重性與成因，方能提出合宜的策略建議。

誠然，國內以離島地區公務人員為主的研究並不多見，主題亦十分有限。首先，在公務人員的休閒活動方面，吳振輝等（2006）探討金門與澎湖兩離島公務人員休閒活動發現，由於自然環境便利性高，使得「戶外遊憩」是離島公務人員的主要休閒活動，而釣魚、撿拾貝殼與捕捉海產等漁業技藝活動亦是休閒常態。不過，離島受限於天候因素，使得冬季較無法從事戶外活動，因此該研究建議應兩地縣政府應增建室內休閒場所，以滿足離島公務人員的休閒需求。其次，在網路使用能力方面，盧建旭與李懷寧（2003）蒐集與分析金門縣公務人員的網路能力問卷發現，網路態度與使用經驗顯著影響公務人員的網路能力，而鄉鎮公所、委任與年齡40歲以上的人員是資訊教育訓練應優先強化的對象。

從上述研究可知，離島公務人員的行為樣態有其特殊性，而這些特殊性亦與離島的人文與地理環境有關。再者，就離島本身，離島之間與離島之內也存在若干差異，尤其即便是澎湖縣可能也因為不同的行政層級或區域，而略有不同。

貳、異動的類型與特性

根據銓敘部人事統計定義²，公務人員異動情況主要有四：其一為本機關內的調動，包括調升、平調與降調；其二為調職，包含他機關調進、調

² 銓敘部，歷年全國公務人員人事異動狀況。<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1090&Page=4043&Index=1>

出至他機關；其三為新進人員，包含考試及格分發、其他任用資格；其四則是離職。另外，人事行政總處關於地方政府公教人力統計的人事異動類型同樣也是四類，但分類與呈現內容略有不同³。人事行政總處的異動分為：第一，離職，包含辭職、免（撤）職、解僱、退休（職）、資遣、死亡與其他。第二，調職，包含本機關調動、調進、調出。第三，新進包含考試分發、其他原因進用。第四，其他包括出國進修、因案停職、留職停薪、應徵入伍、復職與待命進修等。對本研究而言，離島公務人員的異動應優先關注「人員在機關進出」的情況，亦即人員的「調職」、「新進」與「辭職」等三個部分。

就學理而言，人員的調職與辭職有其不同的影響因素。概念上，調職又稱單位離職，這通常與個人特質、家庭狀況、居住地點、經驗能力以及組織制度或文化有關；而辭職則是自我選擇離開公部門，這種跨部門的流動通常是外在環境所影響，尤其是工作保障（Ali et al., 2018; Ali, 2018）。

在國內，關於公務人員異動的相關研究大致可分為現象發掘、影響因素與策略建議三種類型：

一、異動現象分析

許多研究皆指出地方公務人員因職務列等較低、陞遷機會較少，同時又需面對許多新興課題的治理挑戰，以致於地方公務人員異動成為普遍現象，而地方政府時常面臨留才的困境（江大樹，2005；呂育誠，2020；呂育誠、林怡君，2020）。另外，有若干研究指出若公務人員有陞遷的職涯規劃時，選擇調任其他機關會是獲得陞遷的最快作法（陳敦源等，2013；張鎧如等 2015）。換言之，公務人員的異動現象可能是普遍存在的現象，而不單僅是中央與地方公務人員之分。

另外，對於公務人員的異動是否存在跨職系間的流動呢？王賢等（2019）蒐集 2003 年至 2010 年公務人力資料庫中地方特考與高普初考及格者的資料，探討中低職等與短年資公務人員的跨職系流動發現：初任行政類職系者有三成曾轉換職系、初任技術類職系者則有三成二；轉出原職

³ 110 年直轄市、各縣市統計要覽 <https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=10942>

系的平均年資為 4.3 年；社會行政、經建行政與司法行政等職系是轉出人數較多且轉出率較高的職系；委任與薦任人員的職系流動皆屬頻繁；實務上，限制轉調規定並不會影響職系轉換。此外，對於專業取向較高的技術類職系，視聽製作、海巡技術與檢驗等是轉往行政職系比率較高的職系。由此可知，公務人員異動確實相當普遍且職系間的流動頻繁，而職系間的異動門檻低，雖有助於人員適性轉換與促進專長多元化，但卻也意味著職系本身的經驗與專業不易累積，對當前的職系劃分而言可能不是一件好事。

就離島地區而言，以 2014 年至 2020 年的地方特考為例，三等考試中，澎湖考區的到考率最高，但不足額的比率也最高；四等考試中，到考率同樣以澎湖考區最高，不過不足額的比率則是以連江考區最高。對於錄取卻未報到的主要原因為錄取其他考試或是另有生涯規劃（姚婉麗，2021：68、74）。即便是錄取者，還是有部分人員會透過重考而異動至其他地區任職。尤其一般會傾向認為離島地區公務人員會選擇重考高普考以離開離島地區。但根據施能傑（2021：14）的統計分析發現，原澎湖考區而選擇重考且錄取的人當中，僅有 62.5%選擇高普考，並未高於全國平均（70.9%），而有 12.5%依舊選擇地方特考澎湖考區作為考試標的。原金門考區選擇重考且錄取的人，僅 40.0%選擇高普考，有 20%繼續選擇地方特考金門考區。原連江考區選擇重考且錄取的人，則有 57.1%選擇高普考，而沒有人繼續選擇地方特考連江考區。誠然，原離島考區錄取者確實有部分會想要離開離島，但其實也有部分未必想離開，而只是想要換機關。這也就是說造成異動的原因相當複雜，而每一個人的自我選擇仍是關鍵因素。

二、異動影響因素

本部分可舉游子正與董祥開（2020）利用第五期臺灣文官調查，探討公務人員「單位離職傾向」的影響因素發現，有八成八的公務人員會想要換單位，整體的單位離職傾向非常高，而且有離職意圖的人員中，約有兩成五的人已完全不想待在原本的單位。該文更透過順序邏輯斯迴歸分析發現，服務年資淺、任職於中央政府、屬於業務單位、公共服務動機高、工作耗竭度高、工作滿意度低、工作公平性高的公務人員，會有較低的單位

離職傾向。另外，謝泯鈞（2010）探討公務人員的離職意願也發現，當公務人員與機關之間的價值契合度愈高時，公務人員不僅會有更高的工作投入度，也會有較低的離職意願；再者，當公務人員感受機關對他的支持愈高時，愈會融入機關運作，並減少離職意願。

除此之外，組織領導者的領導型態也會影響人員的離職傾向，誠如邱忠民（2008）以台南縣公務人員為例的分析發現：公務人員較偏好對部屬尊重與信任的「人際取向」領導風格，而主管人員若能以此風格為主，並授權部屬自主管理，應有助於降低離職率。與此相似地，劉祥得與許立一（2019）的研究也指出主管給予部屬更多的支持和自主性，將可減少部屬的離職意願。此外，澎湖縣長賴峰偉在一場研討會中指出，職場環境不佳、法規熟悉度不足、民間薪資較好與較常面臨訴訟風險等，皆是造成土木工程留才不易的原因（曾冠球，2021：48）。

除此之外，人事與地方相關制度可能對離島三縣公務人員之異動也可能會有影響。譬如〈全國軍公教員工待遇支給要點〉當中針對離島地區訂定三個等級的地域加給，每月基本數額為 7,700 元至 9,790 元，並可依據任職年資進行加成。又如，三縣當中，金門縣除有機票 7 折優惠、生育補助、全職媽媽津貼、大學前學餐費全免……等社會福利外，年滿 20 歲且設籍滿 4 年者或於本縣工作且已連續滿 1 年者，亦可獲得家戶配售酒提貨單，以低於市場價格購買高粱酒（陳怡靜，2019；蔡家薰，2022）。另外，澎湖縣民有機票補助優惠，65 歲以上與 12 歲以下機票搭乘飛機可享有 3.5 折的優惠（蘇偉樺，2019），而連江縣的婦女生育補助辦法，亦有「一胎 2 萬、二胎 5 萬、三胎 8 萬」的生育補助。這些人事與地方相關福利措施，對三縣公務人員的異動可能也會有影響。

由這些文獻可知，任職於中央機關雖有較低的離職異動傾向，但也不能忽略組織內的領導因素、公務人員的職務特性、公務人員對工作本身的態度以及相關人事與地方制度對於離職異動的影響。換句話說，未來應如何強化組織管理面可能是減少人員異動的重要焦點。

三、異動因應策略

呂育誠（2010：74）指出地方特考多因機關地處偏遠留才不易而舉辦的考試，而現行以限制轉調之消極規定來減少人員流動，實際上僅有短期效果；未來或可積極增加誘因，讓偏遠地區的職位本身除了加給外，尚其他的考績或陞遷優勢，以吸引人員報考與留任。另外，對於地方公務人員的流動問題，鄭國泰（2021：15-16）則建議地方公務人力體系應適度融入代表性官僚的思維，從而依據各縣市的人口特性，組成符合當地人口特質的公務人力體系。

這種以「在地性」作為人力甄補的考量依據，在實證上已有初步的研究成果。施能傑（2021）分析 2016 至 2020 年國家考試分發任職者的背景資料發現，新進人員的出生地多為大北部地區，而且以新北市的比例最高；就戶籍地而言，新進人員中有 75%至 80%的戶籍位於六都所在的直轄市。在地方特考部分，及格錄取者的戶籍地與分發區相同比例較高的縣市為高雄市（68%）、臺南市（68%）與桃園市（61%）；而本研究所關注的離島地區中，澎湖縣為 27%、金門縣有 32%，連江縣則僅有 13%是連江縣人且分發至連江縣。這似乎也隱含著離島地區的人員異動除了消極的限制轉調與積極的考績陞遷誘因外，或許也可以思考如何強化錄取人員的在地性作為變革的策略方向。

參、代表性官僚下的離島公務人力甄補

就學理而言，公務人力的甄補包含功績制（merit）、恩寵制（patronage）與代表制（representation）等三種思維作法。其中，功績制係以公開競爭的考選來追求專業、效率與行政中立等用人價值；恩寵制則以政黨、派系或個人關係的用人依據，來強化執政者的政治回應力或領導力；至於代表制乃是參照全國的性別、地域、族群或社會階層的人口組成，從而檢視公務人力結構是否存在偏差，以追求社會公平與社會回應性等價值（施能傑，1996；林鍾沂，1998）。對離島公務人員來說，目前主要採以功績制的思維作法，經由高普初考、地方特考或身障特考等考試制度，甄補離島機關所需之公務人力。

然而，從前述離島人員的考試與異動情況來看，功績制的甄補與既有的離島公務人員相關法規似乎仍無法滿足離島機關之用人穩定性。因此，本研究認為或可思考代表性的甄補策略，補充現行功績制之不足。學理上，代表性官僚係指政府要促進民主行政，應從官僚本身進行改革，使官僚能匯集不同經驗的群體，並且反映社會人口特質的組成與態度，以塑造一個具有代表性的民主政府（Kingsley，1944：185）。誠然，以往國內對於代表性官僚的研究相當多，但多著重於性別、族群或身心障礙等特質（余致力，2007；翁興利、陳文學，2008；呂育誠、陳文學，2011；施能傑，2016；陳文學，2020）；實際上，人口特質變數的選擇並非固定，而是依循該地的政治社會或歷史脈絡，探討具脈絡意義的人口特質變數。

根據過去研究，在原鄉地區中，原住民族公務人員比漢人公務人員，在態度與行為上都有較高的原住民族積極代表性（陳文學，2013）；再者，各機關也會因為機關本身的功能性或區域性，使得機關本身亦需承載某些象徵或實質的代表性，譬如原民會與客委會負責其原住民族與客家族群的事務、山地鄉公所亦有培養原住民族公共事務人才的使命（孫煒，2010；陳文學，2011）。因此，對本研究而言，若能透過客觀資料，分析離島三縣本地人與非本地人在銓敘和考選數據上的差異性，俾有助於離島攬才與留才策略上的思考，從而強化離島機關培養離島公共事務人才的組織使命。

除此之外，近來許多研究也關注年齡對公務體系運作之影響。在當前的公務體系中，人力的年齡橫跨 X 世代、Y 世代與 Z 世代，不同世代間，有不同的工作價值觀與科技運用能力，而年輕世代的公務人員更重視個人休假權益、重視工作意義與成就感（蔡秀涓，2004；黃煥榮等，2017；蔣麗君，2021）。而且近年來，不論是高普考或地特，初任公務人員的平均年齡呈現逐年遞減的趨勢，譬如 2016 年至 2020 年，地特三等從 31.28 歲降至 29.99 歲，而地特四等也從 29.00 歲降至 28.41 歲（施能傑，2021：5）。根據上述年齡對世代探討，本研究對離島地區的分析也不能忽略年齡與銓敘和考試資料的關聯性。

另外，在性別上，根據施能傑（2021：9）的統計發現，行政類與技術類職系呈現明顯差異，譬如有一半以上的行政職系，女性的比例超過七

成；相對地，技術職系中，有近七成的職系以男性居多，尤其土木工程職系男性佔比達 83%。因此，本研究也可藉此關注離島地區的不同職系性別分布情況，以及性別與銓敘和考試資料的關聯性。

究實而論，以往的國內相關研究多以全國的公務人員組成進行分析，鮮少關注特定區域的文官代表性。因此，本研究以離島地區作為研究範圍，除了對離島公務人員之取才留才具有實務意涵外，應可彌補過去國內代表性官僚研究之不足。

第三章 資料取得與整理

第一節 統計資料取得過程

本研究目的之一在運用考選資料庫與銓敘資料庫之資料，一方面呈現三縣公務人力現況；另一方面也瞭解三縣取才與留才問題特性與可能需求。以下歸納資料取得各階段之重點工作。

壹、準備階段

本階段主要由研究團隊執行。即針對現行法令對選才與留才之主要規定（即考試與任用），以及第二章公務人力管理概念相關主張，同時參考定期公布之「考選統計」、「銓敘及人事行政統計」內容，研提下列人員資料需求原則：

第一，應針對三縣公務人員現況（以 110 年為基準），區分為參與考試情形，以及任用與異動情形，進行基本現況分析。

第二，應分析歷年（103 年至 109 年）三縣公務人員前項各項目的變動情形，以瞭解各議題之發展趨勢。

第三，基於資料取得正確性，同時聚焦公務人員取才留才核心問題，故人員身份以任職於三縣，且依公務人員任用法施行細則第 2 條之公務人員為主，排除警察、司法、醫事、交通事業、關務等人員，以及約聘僱人員及各類契約及臨時人員。

根據上述原則，研究團隊於研究初期提出需要的變數如下（請見附錄四）：

一、考選部

主要針對 103 年至 110 年任職於三縣公務人員參加考試資料，包括：

- （一）本年度初任公務人員考試資料。包括參加考試年、報考類別（含升官等考試）、錄取及格的考試類科、分發機關名稱。
- （二）本年度人員參與各項公務人員考試資料，包括報考類別（含升官等考試）、錄取及格的考試類科、分發機關名稱。

二、銓敘部

主要針對 103 年至 110 年任職於三縣公務人員之基本資料及人事管理資料，包括下列：

- (一) 本年度任職人員基本資料。包括本年度 1 月 1 日至 12 月 31 日間任職機關、出生年、性別、身障身分(是/否)、戶籍地、出生地。
- (二) 本年度任職人員任用資料。包括本年度 1 月 1 日銓敘審定職系別、本年度 1 月 1 日審定職等別、本年度是否擔任主管(以支領主管加給為準)。本年度年終考績生效日期、年終考績結果審定職系別、年終考績審定職等別、年終考績審定機關名、年終考績審定等第、本年度敘獎與懲戒情形。
- (三) 本年度人員異動資料。即本年度 1 月 1 日至 12 月 31 日異動(包括機關內部遷調、轉調他機關、留職停薪.....等)情形，包括生效日期、審定職系、審定職等、新任機關名稱、異動類型。

貳、溝通階段

研究團隊決定所需分析資料後，便商請委託單位(資訊室)連繫考選部資訊室，以及銓敘部資訊室指派專人擔任協調窗口，先與研究團隊討論資料取得相關意見，具體結論如下：

第一，為確保資料安全，同時杜絕個資外洩風險，所有資料均由兩部資訊室人員操作篩選。

第二，所有資料均應進行去識別化之作業。

第三，為便利後續統計分析，去識別化後之資料由兩部資訊人員轉換為 Excel 格式後，再提供研究團隊。

第四，資料傳遞均由專人面交研究團隊，計畫主持人於點交時亦簽署保密同意書，以避免傳輸過程之外洩風險。

根據上述結論，在最後完成資料取得前，相關人員乃組成線上工作群組，隨時交換相關意見，同時考選部與銓敘部資訊室也先行模擬預計產生之資料樣態，供研究團隊瞭解並試用。整個溝通過程研究團隊均未實際使用資料庫，也未實際閱覽使用資料，故並無個資外洩風險。

參、取得階段

由於主要資料係儲存於銓敘部資料庫，故先由銓敘部針對研究團隊提出之各變項進行篩選，再轉由考選部提供相關人員之考試資料，最後在委託單位監督見證下面交計畫主持人。最後兩部提供資料項目如下：

- 一、考選部：103年至110年任職三縣公務人員之考試資料，包括：考試年度、考試代碼、組合考試全名、基礎考試名稱、類科名稱，參與情形註記（包括是否全程到考、及格／不及格）
- 二、銓敘部：103年至110年任職三縣公務人員之任用資料，包括：
 - （一）基本資料：縣別、出生年、性別、出生地、戶籍地、職系名稱、職等、主管別⁴。
 - （二）年終考績資料：考績年度、考績職系名稱、審定職等、審定機關、審定等第。
 - （三）獎懲資料：即人員各年度記功、嘉獎、記過、申誡情形。
 - （四）異動資料：即人員各年度異動生效日、審定職系、審定職等、機關名稱、異動狀況。

⁴研究團隊原先希望分析的「身障身分（是／否）」、「任職機關」資料，因考慮需要個資去職別化，故無法提供。

第二節 統計資料整理

壹、變數核對

研究團隊取得考選部與銓敘部資料後，隨即核對這兩筆資料中的各個變數與研究團隊原先期待取得的變數之間有無差異。核對結果如下：

一、考選部：以人為分析單位，提供任職於三縣公務人員之歷年考試經歷，包含其錄取及格前的考試經歷。惟本研究以 103 至 110 年任職離島三縣的公務人員為研究對象，因此，後續以銓敘部資料去識別化後的代號為基準，將 103 至 110 年任職離島三縣的公務人員，任職後的考試資料進行串接。

- (一) 年度：103 年至 110 年離島三縣的公務人員任職後的考試資料。
- (二) 確認取得變數：包含考試年、報考類別（含升官等考試）、考試類科，值得一提的是，報考類別中除了公職考試與升官等考試外，也包含專技證照考試。
- (三) 額外取得變數：考試情況（含全到考、全缺考、部分到考）、考試結果（含錄取、未錄取）。
- (四) 未取得變數：研究團隊原期待能取得分發機關名稱，惟考選部並無該變數。儘管如此，由於銓敘部的資料有提供異動情況，因此仍可透過銓敘部的資料了解離島三縣公務人員考試異動的流向。

二、銓敘部：以人為分析單位，提供任職於三縣公務人員之基本資料與異動資料。

- (一) 年度：103 年至 110 年離島三縣公務人員的基本資料與異動資料。
- (二) 確認取得變數：包含縣別、任職機關、出生年、性別、出生地、戶籍地、職系別、職等別、主管職、考績年度、考績審定職系別、考績審定職等別、考績審定機關別、考績審定等第、

異動生效日、異動審定職系、異動機關別（本島／離島）、異動狀況（本地／非本地）。

- （三）未取得變數：研究團隊原期待能取得身障身分、任職機關名稱等變數，但因這些變數可能有個資識別問題，而未取得資料；另外，此次銓敘部雖提供獎懲資料（記功、嘉獎、記過、申誡），但每一筆資料的欄位中皆標示無。因此，研究團隊決定排除這些變數，後續就不分析身障身分、獎懲等變數與其他變數之關聯性。

貳、考選部與銓敘部資料串接

由於考選部與銓敘部資料皆有去識別化後的代號，因此研究團隊可對兩筆資料進行串接工作。串接步驟主要有三：

一、重新整理考選部資料

考選部提供的資料為每一位人員歷年的考試資料。研究團隊先將每一位人員的逐次資料接續剪貼至另外一個頁籤，使其接續為完整的資料列。換言之，在新頁籤中，以每一位人員分成不同年度的方式呈現。

二、篩選考選部 103 年至 110 年資料

將整理完成的考選部資料進行年度排序，篩選出 103 年以後的資料，另行儲存為「考選部 103 年至 110 年的頁籤」。

三、運用 EXECL 公式進行資料串接

於「考選部 103 年至 110 年的頁籤」中新增欄位（A），設定輔助列以對應銓敘部的人員代號。在欄位（A）利用 EXECL 公式 IF+COUNTIF，設定計算同一年度內 B 欄（即考選部人員代號）是第幾次出現並以「B+次數」呈現（例如 00047931 在 103 年度 B 欄不只出現 1 次，且在 B2 欄位為第 1 次出現，則 A 欄則呈現 00047931+1=000479311）；如果僅出現 1 次則為 B，（例如 B6 為 00087178，在所有 B 欄僅出現 1 次，則在 A 欄呈現 00087178）。

之後，再於以銓敘部資料為基準，利用 EXCEL 公式 VLOOKUP 參照「考選部 103 年至 110 年的頁籤」內輔助列回傳到各次考試資料。最後就串接完成，EXCEL 資料係以銓敘部資料為基準，串接每一位人員當年度的考試資料。

參、變數編碼與新增變數

研究團隊串接完成後，進一步對各變數進行編碼，以利後續運用 SPSS 進行統計分析。由於資料檔係以銓敘部為基準，以下先說明銓敘部各變數的編碼，再說明考選部的各變數編碼。

一、銓敘部的變數編碼

- (一) 年度：依據銓敘部原始資料，年度進行編碼。103 年編碼為 103、104 年編碼為 104，依此類推，110 年編碼為 110。
- (二) 縣別：銓敘部原始資料包含澎湖縣、金門縣、連江縣、福建省等四類。由於銓敘部資料擷取過程中，主要取機關名稱前三個字，而有些機關全名為福建省連江縣，因此原始資料當中的福建省即是連江縣。所以本研究先將福建省轉化為連江縣。最後編碼分別為澎湖縣編碼 1、金門縣編碼 2、連江縣編碼 3。
- (三) 任職機關：中央機關編碼為 1、地方機關編碼為 2。
- (四) 年齡：銓敘部原始資料為出生年，而本研究以 110 年為準，重新計算其實際年齡。
- (五) 性別：男性編碼 1、女性編碼 2。
- (六) 在地性：本研究根據銓敘部提供各年度現職人員的出生、戶籍情形，將三縣人員的在地屬性區分為下列四類：
 1. 在地者。指出生地與戶籍地皆屬現職本縣，編碼為 1；
 2. 原生者。指為出生地屬現職本縣，但戶籍地非屬本縣，編碼為 2；

3.設籍者。指為出生地非屬現職本縣，但戶籍地屬於現職本縣者，編碼為3；

4.外地者。指出生地與戶籍地皆非屬現職本縣，編碼為4。

這四種類型對於離島三縣人員之取才與留才可能有不同程度的影響。就在地者而言，出生地與戶籍地皆屬現職本縣，表示有高度的家庭與生活連帶關係，可能會較少異動至本島機關。原生者為出生地屬現職本縣，但戶籍地非屬本縣，而戶籍不在本縣的原因可能是父（母）輩因就業而搬遷至他縣，使其雖為原生但對本縣僅具備有限的熟悉度。設籍者為出生地非屬本縣，但戶籍地屬於本縣者，這類人員可能原因至少有三：其一，為了方便通訊而將戶籍遷至本縣；其二，取得戶籍資格以符合該縣相關交通或福利補助措施；其三，也可能是有長期留任本縣的意願，而將戶籍遷至本縣。外地者為出生與戶籍皆不在本縣，這類人員可能缺乏家庭與生活連帶關係，使得他們在限制轉調期滿後會選擇異動至本島機關，或是現職期間也可能會持續參加國家考試，重新分發至本島機關。

（七）職系：銓敘部原始資料中，職系共計 112 類。為方便後續統計分析，乃將各職系重新劃分為行政類與技術類等兩類職系。行政類編碼為 1、技術類編碼為 2。

（八）職等：一職等編碼 1、二職等編碼 2，依此類推至十三職等編碼為 13。

（九）主管別：主管編碼 1、非主管編碼 2。

（十）考績年度：各年度所對應之審定考績年度皆為上一年。因此，103 年所對應的審定考績年度為 102 年，因此研究團隊依原始資料依序編碼為 102、103 至 109。

（十一）考績審定職系別：依照前述職系分類方式進行編碼。

（十二）考績審定職等別：依照前述職等分類方式進行編碼。

（十三）考績審定機關別：中央機關編碼為 1、地方機關編碼為 2。

（十四）考績審定等第：甲等編碼 1、乙等編碼 2、丙等編碼 3。

- (十五) 異動生效日：維持原始資料年月日進行編碼。
- (十六) 異動審定職系：依照前述職系分類方式進行編碼。
- (十七) 異動機關別：本研究將異動機關分為六類，分別為本地臺灣本島中央機關、本地臺灣本島地方機關、本地離島三縣機關、非本地臺灣本島中央機關、非本地臺灣本島地方機關、非本地離島三縣機關，並依序編碼為 1 至 6。
- (十八) 異動狀況：銓敘部原始資料中，異動情況共計 41 類。本研究將原本 41 類異動狀況重新歸類為本機關調升、本機關平調、本機關降調、調進、調升他機關、平調他機關、降調他機關、考試分發他機關、考試分發原機關、留職停薪、辭職、免(停)職、退休、其他等 14 類。

二、考選部的變數編碼

- (一) 報考類型(含升官等考試)：依據考選部原始資料，報考類別共計 43 類。本研究將原始資料重新編碼為高普初考、特種考試、升官等考試、專技考試等四類，並依序編碼為 1 至 4。
- (二) 考試類科：考選部原始資料之考試類科共計 153 類。例如一般民政編碼為 1、一般行政編碼為 2、人事行政編碼為 3、土木工程編碼為 4，一直到移民行政(選試英文)編碼為 153。
- (三) 考試情況：全到考編碼為 1、全缺考編碼為 2、部分到考編碼為 3。
- (四) 考試結果：錄取編碼為 1、未錄取編碼為 2。

本研究也依據既有變數，新增「當年度有無考試」與「當年度考試次數」兩個變數。藉此了解任職離島三縣的公務人員中，有多少比例會參加國家考試，以及一年當中的考試次數。

第三節 質性資料取得與整理過程

為印證各類統計分析結果的意義，同時深入瞭解三縣攬才留才實務上可能產生的問題，本研究依據契約書與期中報告之結論，於 111 年 8 月 22、26 共計辦理 2 場實務座談，其中第一場參與對象為三縣人事主管與公務人員代表共 9 人；第二場為學者專家代表共 5 人。2 場座談發言重點與成果歸納，請見本報告第五章。

第四章 統計分析結果

本章透過考試院銓敘與考試資料庫，以 110 年的資料為基準，探討離島三縣公務人員基本資料、任用與考試情況。另外，研究團隊也輔以 103 年至 109 年的分析結果為佐證，用來檢視三縣公務人員任用與考試的趨勢變化，從而呈現三縣公務人力基本圖像，俾作為後續各項分析之基礎。

第一節 基本資料分析

根據 110 年銓敘統計，全國公務人員共計 363,197 人。其中，中央各機關有 191,802 人，地方各機關則有 171,395 人（銓敘統計，2022）。表 4-1-1 為 110 年三縣公務人員之整體人數統計，三縣公務人員總數為 1,924 人；其中，澎湖縣有 876 人、金門縣有 747 人、連江縣有 301 人。就三縣所佔的人數比例而言，澎湖縣佔 45.5%、金門縣佔 38.8%，連江縣則佔 15.6%。另以 103 年至 109 年的資料來看，110 年三縣公務人員的比例並沒有太大的變化。

表 4-1-1：三縣公務人員數（110 年）

	人數	百分比
澎湖縣	876	45.5
金門縣	747	38.8
連江縣	301	15.6
總和	1,924	100.0

表 4-1-1（續）：三縣公務人員數（103-109 年）

	年平均人數	百分比
澎湖縣	848	46.3
金門縣	706	38.6
連江縣	275	15.0
總和	1,829	100.0

壹、性別、年齡與在地性

表 4-1-2 為三縣公務人員之性別統計，整體上，男性公務人員佔 55.3%、女性公務人員佔 44.7%。三縣整體的性別分布與 110 年全國公務人員的男性佔 57.5%與女性佔 42.5%（銓敘統計，2022），比例大致相近⁵。然而，進一步就三縣個別來看，卻呈現性別分布的差異性。其中，澎湖縣的女性比例不僅略

⁵ 銓敘統計年報中，公務人員統計範圍包括行政機關、公營事業機構、衛生醫療機構、公立學校（職員）。

高於三縣的女性平均比例，亦高於澎湖縣男性的比例；另外，金門縣與連江縣則呈現男性高於女性的情況，尤其連江縣男性比例更高達 62.8%。對於金門縣與連江縣的男性高於女性的現象，原因可能與兩縣交通較為不便，加上受到傳統男性為主的家庭型態影響，造成男性公務人員比較能持續任職於此二縣有關；但這部分尤待蒐集更多的資料，方能深入探討。

進而，以 103 至 109 年的資料對照 110 年三縣的性別資料，基本上，110 年三縣公務人員的性別比例並沒有太大的改變，也就是說三縣公務人員的性別在不同年度的分布樣態，大致相同。

表 4-1-2：三縣公務人員之性別（110 年）

		男性	女性	總和
澎湖縣	人數	433	443	876
	百分比	49.4%	50.6%	100.0%
金門縣	人數	442	305	747
	百分比	59.2%	40.8%	100.0%
連江縣	人數	189	112	301
	百分比	62.8%	37.2%	100.0%
總和	人數	1,064	860	1,924
	百分比	55.3%	44.7%	100.0%

註：110 年全國公務人員男性 57.5%；女性 42.5%。

表 4-1-2（續）：三縣公務人員之性別（103-109 年）

		男性	女性	總和
澎湖縣	人數	2,933	3,003	5,936
	百分比	49.4%	50.6%	100.0%
金門縣	人數	3,043	1,903	4,946
	百分比	61.5%	38.5%	100.0%
連江縣	人數	1,295	630	1,925
	百分比	67.3%	32.7%	100.0%
總和	人數	7,271	5,536	12,807
	百分比	56.8%	43.2%	100.0%

表 4-1-3 為三縣公務人員的平均年齡，整體平均為 47.7 歲。這相較於 110 年全國公務人員平均的 43.6 歲（銓敘統計，2022），三縣公務人員比全國平均年齡高出 4 歲，而連江縣平均年齡為 48.3 歲，又比全國高出 4.5 歲左右，是三縣當中平均年齡最高的縣。

另外，表 4-1-3（續 1）為 110 年三縣公務人員之年齡五等分統計。整體上，50-59 歲比例最多，佔 30.9%、其次為 40-49 歲佔 25.9%、復次為 30-39 歲

22.5%，而 60 歲以上有 14.8%、20-29 歲則有 5.8%。進而比較 103 至 109 年的資料來看，110 年的 20-29 歲與 60 歲以上兩個年齡層都呈現略增的趨勢，而 30-39 歲、40-49 歲、50-59 歲等三個年齡層則呈現略減的趨勢。其中，澎湖縣 60 歲以上從 6.9% 增為 12.6%，連江縣也從 14.3% 增加為 18.6%。換言之，離島三縣中，公務人員逐步朝向高齡化，尤其澎湖縣最為明顯。

表 4-1-3：三縣公務人員之年齡（110 年）

	人數	平均年齡
澎湖縣	876	47.3
金門縣	747	46.6
連江縣	301	48.3
總人數	1,924	47.4

註：110 年全國公務人員平均的 43.6 歲。

表 4-1-3（續 1）：三縣公務人員之年齡（110 年）

		20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
澎湖縣	人數	60	178	218	310	110	876
	百分比	6.8%	20.3%	24.9%	35.4%	12.6%	100.0%
金門縣	人數	39	186	219	184	119	747
	百分比	5.2%	24.9%	29.3%	24.6%	15.9%	100.0%
連江縣	人數	13	69	62	101	56	301
	百分比	4.3%	22.9%	20.6%	33.6%	18.6%	100.0%
總和	人數	112	433	499	595	285	1,924
	百分比	5.8%	22.5%	25.9%	30.9%	14.8%	100.0%

表 4-1-3（續 2）：三縣公務人員之年齡（103-109 年）

		20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
澎湖縣	人數	292	1,428	1,688	2,119	409	5,936
	百分比	4.9%	24.1%	28.4%	35.7%	6.9%	100.0%
金門縣	人數	253	1,281	1,237	1,290	884	4,945
	百分比	5.1%	25.9%	25.0%	26.1%	17.9%	100.0%
連江縣	人數	83	407	463	696	276	1,925
	百分比	4.3%	21.1%	24.1%	36.2%	14.3%	100.0%
總和	人數	628	3,116	3,388	4,105	1,569	1,2806
	百分比	4.9%	24.3%	26.5%	32.1%	12.3%	100.0%

表 4-1-4 為 110 年三縣公務人員的在地性分析。整體上，三縣的在地者皆是比例最高的一群。其中，澎湖在地者為 66%、金門現在地者為 63.2%、連

江縣為 49.8%。另外，三縣的設籍者約佔 20%至 28%之間。而外地者中，澎湖縣有 11.8%、金門縣有 9%、連江縣則有 21.9%。

就三縣在地性的趨勢變化而言，從 103-109 年與 110 年的資料顯示，三縣的在地者比例皆呈現減少的趨勢，而外地者比例則呈現增加的趨勢。換言之，110 年三縣的在地者比例雖然較高，但這幾年其實正逐漸遞減當中。

表 4-1-4：三縣公務人員之在地性（110 年）

		人數	百分比
澎湖縣	在地者	578	66.0%
	原生者	13	1.5%
	設籍者	182	20.8%
	外地者	103	11.8%
	總和	876	100.0%
金門縣	在地者	472	63.2%
	原生者	7	.9%
	設籍者	201	26.9%
	外地者	67	9.0%
	總和	747	100.0%
連江縣	在地者	150	49.8%
	設籍者	85	28.2%
	外地者	66	21.9%
	總和	301	100.0%

表 4-1-4（續）：三縣公務人員之在地性（103-109 年）

		人數	百分比
澎湖縣	在地者	4,151	69.9
	原生者	77	1.3
	設籍者	1,066	18.0
	外地者	642	10.8
	總和	5,936	100.0
金門縣	在地者	3,294	66.6
	原生者	48	1.0
	設籍者	1,234	24.9
	外地者	370	7.5
	總和	4,946	100.0
連江縣	在地者	1,059	55.0
	設籍者	555	28.8
	外地者	311	16.2
	總和	1,925	100.0

表 4-1-5 為 110 年澎湖縣公務人員的在地性與性別分析。外地者男性的比例為 60.2% 明顯高於男性整體的 49.4%。而設籍者女性的比例為 56%，略高於女性整體的 50.6%。基本上 110 年與 103-109 年的分布樣態大至相似。

表 4-1-5：澎湖縣公務人員之在地性與性別（110 年）

			男性	女性	總和
澎湖縣	在地者	人數	285	293	578
		百分比	49.3%	50.7%	100.0%
	原生者	人數	6	7	13
		百分比	46.2%	53.8%	100.0%
	設籍者	人數	80	102	182
		百分比	44.0%	56.0%	100.0%
	外地者	人數	62	41	103
		百分比	60.2%	39.8%	100.0%
	總和	人數	433	443	876
		百分比	49.4%	50.6%	100.0%

表 4-1-5（續）：澎湖縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）

			男性	女性	總和
澎湖縣	在地者	人數	2,100	2,051	4,151
		百分比	50.6%	49.4%	100.0%
	原生者	人數	40	37	77
		百分比	51.9%	48.1%	100.0%
	設籍者	人數	426	640	1,066
		百分比	40.0%	60.0%	100.0%
	外地者	人數	367	275	642
		百分比	57.2%	42.8%	100.0%
	總和	人數	2,933	3,003	5,936
		百分比	49.4%	50.6%	100.0%

表 4-1-6 為澎湖縣公務人員的在地性與年齡分析。相對於各年齡層占整體比例，在地者與原生者皆以 50-59 歲較多、設籍者以 30-49 歲較多，而外地者則以 30-39 歲較多。進一步比較 110 年與 103-109 年的資料，澎湖縣的在地性與年齡分布樣態大致相同。

表 4-1-6：澎湖縣公務人員之在地性與年齡（110 年）

			20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
澎湖縣	在地者	人數	14	73	133	263	95	578
		百分比	2.4%	12.6%	23.0%	45.5%	16.4%	100.0%
	原生者	人數	0	3	2	5	3	13
		百分比	0.0%	23.1%	15.4%	38.5%	23.1%	100.0%
	設籍者	人數	17	67	56	35	7	182
		百分比	9.3%	36.8%	30.8%	19.2%	3.8%	100.0%
	外地者	人數	29	35	27	7	5	103
		百分比	28.2%	34.0%	26.2%	6.8%	4.9%	100.0%
	總和	人數	60	178	218	310	110	876
		百分比	6.8%	20.3%	24.9%	35.4%	12.6%	100.0%

表 4-1-6（續）：澎湖縣公務人員之在地性與年齡（103-109 年）

			20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
澎湖縣	在地者	人數	73	591	1263	1,868	356	4,151
		百分比	1.8%	14.2%	30.4%	45.0%	8.6%	100.0%
	原生者	人數	0	21	11	31	14	77
		百分比	0.0%	27.3%	14.3%	40.3%	18.2%	100.0%
	設籍者	人數	109	479	273	177	28	1,066
		百分比	10.2%	44.9%	25.6%	16.6%	2.6%	100.0%
	外地者	人數	110	337	141	43	11	642
		百分比	17.1%	52.5%	22.0%	6.7%	1.7%	100.0%
	總和	人數	292	1,428	1,688	2,119	409	5,936
		百分比	4.9%	24.1%	28.4%	35.7%	6.9%	100.0%

表 4-1-7 為金門縣公務人員的在地性與性別分析。在地者男性的比例為 63.8% 與原生者男性的 71.4%，皆高於整體男性的 59.2%。而設籍者女性比例為 48.3%、外地者女性為 52.2%，略高於整體女性的 40.8%。也就是說，在地的男性偏多，而外地的以女性偏多。這種現象在 103-109 年同樣如此。

表 4-1-7：金門縣公務人員之在地性與性別（110 年）

			男性	女性	總和
金門縣	在地者	人數	301	171	472
		百分比	63.8%	36.2%	100.0%
	原生者	人數	5	2	7
		百分比	71.4%	28.6%	100.0%
	設籍者	人數	104	97	201
		百分比	51.7%	48.3%	100.0%
	外地者	人數	32	35	67
		百分比	47.8%	52.2%	100.0%
	總和	人數	442	305	747
		百分比	59.2%	40.8%	100.0%

表 4-1-7（續）：金門縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）

			男性	女性	總和
金門縣	在地者	人數	2,145	1,149	3,294
		百分比	65.1%	34.9%	100.0%
	原生者	人數	35	13	48
		百分比	72.9%	27.1%	100.0%
	設籍者	人數	682	552	1,234
		百分比	55.3%	44.7%	100.0%
	外地者	人數	181	189	370
		百分比	48.9%	51.1%	100.0%
	總和	人數	3,043	1,903	4,946
		百分比	61.5%	38.5%	100.0%

表 4-1-8 為 110 年金門縣公務人員的在地性與年齡分析。相對於各年齡層占整體比例，在地者與原生者中 50-59 歲較多，而外地者在 20-49 歲的年齡偏多。本文比較 110 年與 103-109 年的資料，金門縣的在地性與年齡分布樣態並無太大的變化。

表 4-1-8：金門縣公務人員之在地性與年齡（110 年）

			20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
金門縣	在地者	人數	9	103	134	140	86	472
		百分比	1.9%	21.8%	28.4%	29.7%	18.2%	100.0%
	原生者	人數	0	1	0	5	1	7
		百分比	0.0%	14.3%	0.0%	71.4%	14.3%	100.0%
	設籍者	人數	20	55	62	37	27	201
		百分比	10.0%	27.4%	30.8%	18.4%	13.4%	100.0%
	外地者	人數	10	27	23	2	5	67
		百分比	14.9%	40.3%	34.3%	3.0%	7.5%	100.0%
	總和	人數	39	186	219	184	119	747
		百分比	5.2%	24.9%	29.3%	24.6%	15.9%	100.0%

表 4-1-8（續）：金門縣公務人員之在地性與年齡（103-109 年）

			20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
金門縣	在地者	人數	100	730	837	1,000	627	3,294
		百分比	3.0%	22.2%	25.4%	30.4%	19.0%	100.0%
	原生者	人數	1	9	10	24	4	48
		百分比	2.1%	18.8%	20.8%	50.0%	8.3%	100.0%
	設籍者	人數	102	364	309	228	230	1,233
		百分比	8.3%	29.5%	25.1%	18.5%	18.7%	100.0%
	外地者	人數	50	178	81	38	23	370
		百分比	13.5%	48.1%	21.9%	10.3%	6.2%	100.0%
	總和	人數	253	1,281	1,237	1,290	884	4,945
		百分比	5.1%	25.9%	25.0%	26.1%	17.9%	100.0%

表4-1-9為110年連江縣公務人員的在地性與性別分析。在地者男性的比例為71.3%，高於整體男性的62.8%。而設籍者女性比例為47.1%、外地者女性為43.9%，略高於整體女性的37.2%。因此，在地的男性偏多，而女性公務人員中有較高比例是設籍的或外地的公務人員。該現象在103-109年亦復如此。

表 4-1-9：連江縣公務人員之在地性與性別（110 年）

			男性	女性	總和
連江縣	在地者	人數	107	43	150
		百分比	71.3%	28.7%	100.0%
	設籍者	人數	45	40	85
		百分比	52.9%	47.1%	100.0%
	外地者	人數	37	29	66
		百分比	56.1%	43.9%	100.0%
	總和	人數	189	112	301
		百分比	62.8%	37.2%	100.0%

表 4-1-9（續）：連江縣公務人員之在地性與性別（103-109 年）

			男性	女性	總和
連江縣	在地者	人數	786	273	1,059
		百分比	74.2%	25.8%	100.0%
	設籍者	人數	309	246	555
		百分比	55.7%	44.3%	100.0%
	外地者	人數	200	111	311
		百分比	64.3%	35.7%	100.0%
	總和	人數	1,295	630	1,925
		百分比	67.3%	32.7%	100.0%

表4-1-10為110年連江縣公務人員的在地性與年齡分析。相對於各年齡層占整體比例，在地者的50-59歲與60歲以上的比例偏高，而外地者在30-39歲的年齡則偏多。經比較110年與103-109年的資料，連江縣的在地性與年齡分布樣態並無太大的變化。

表 4-1-10：連江縣公務人員之在地性與年齡（110 年）

			20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和
連江縣	在地者	人數	1	16	32	61	40	150
		百分比	0.7%	10.7%	21.3%	40.7%	26.7%	100.0%
	設籍者	人數	4	28	18	21	14	85
		百分比	4.7%	32.9%	21.2%	24.7%	16.5%	100.0%
	外地者	人數	8	25	12	19	2	66
		百分比	12.1%	37.9%	18.2%	28.8%	3.0%	100.0%
	總和	人數	13	69	62	101	56	301
		百分比	4.3%	22.9%	20.6%	33.6%	18.6%	100.0%

表 4-1-10 (續)：連江縣公務人員之在地性與年齡 (103-109 年)

		20-29 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上	總和	
連江縣	在地者	人數	11	91	257	502	198	1,059
		百分比	1.0%	8.6%	24.3%	47.4%	18.7%	100.0%
	設籍者	人數	31	198	132	133	61	555
		百分比	5.6%	35.7%	23.8%	24.0%	11.0%	100.0%
	外地者	人數	41	118	74	61	17	311
		百分比	13.2%	37.9%	23.8%	19.6%	5.5%	100.0%
	總和	人數	83	407	463	696	276	1,925
		百分比	4.3%	21.1%	24.1%	36.2%	14.3%	100.0%

貳、職系、職等與主管別⁶

根據 110 年銓敘統計，全國公務人員當中有職系者共計 192,981 人；其中，行政類職系有 147,239 人，佔 76.3%，而技術類職系有 45,742 人，佔 23.7% (銓敘統計，2022)。表 4-1-11 為 110 年三縣公務人員之行政與技術類職系分析，整體而言，三縣行政類職系佔 86.5%、技術類佔 13.5%。以三縣的個別來看，澎湖縣的職系分布大致接近三縣整體平均，但是金門縣的技術類職系則有 16.3%、連江縣的行政類職系為 93.7%，皆分別高於三縣技術類與行政類的平均比例。若比較 110 年與 103-109 年的資料，109-103 年三縣的行政類與技術類的職系分布大致與 110 年的資料結果相同。

表 4-1-11：三縣公務人員之行政與技術類職系 (110 年)

		行政類	技術類	總和
澎湖縣	人數	757	119	876
	百分比	86.4%	13.6%	100.0%
金門縣	人數	625	122	747
	百分比	83.7%	16.3%	100.0%
連江縣	人數	282	19	301
	百分比	93.7%	6.3%	100.0%
總和	人數	1,664	260	1,924
	百分比	86.5%	13.5%	100.0%

⁶ 主管身份主要是以是否支領主管加給為認定依據。

表 4-1-11 (續)：三縣公務人員之行政與技術類職系 (103-109 年)

		行政類	技術類	總和
澎湖縣	人數	5,143	793	5,936
	百分比	86.6%	13.4%	100.0%
金門縣	人數	4,123	823	4,946
	百分比	83.4%	16.6%	100.0%
連江縣	人數	1,734	191	1,925
	百分比	90.1%	9.9%	100.0%
總和	人數	11,000	1,807	12,807
	百分比	85.9%	14.1%	100.0%

表 4-1-12 為 110 年三縣公務人員人數占總數 1% 以上的職系分布，整體而言，人數最多的前 5 個職系均為行政類職系，其比例即高達總人數的 57.7%，其中又以綜合行政職系人數最多，占 45.1%，接近總數二分之一，更是第 2 位會計審計職系人數的 7 倍以上。技術類職系以土木工程最多 (86 人、4.5%)，其次為衛生技術 (23 人、1.2%)，值得注意的是，水產技術職系有 20 人，其比例雖然僅占總人數 1%，然而卻反映出三縣用人特色，即水產資源運用應是三縣有別於其他機關的重要業務項目。

表 4-1-12：三縣公務人員數超過 1% 之職系 (110 年)

	人數	百分比 (%)
綜合行政	868	45.1
會計審計	129	6.7
人事行政	109	5.7
經建行政	101	5.2
財稅金融	97	5
土木工程	86	4.5
社勞行政	71	3.7
文教行政	61	3.2
地政	47	2.4
廉政	29	1.5
交通行政	29	1.5
衛生技術	23	1.2
環保行政	22	1.1
衛生行政	20	1
水產技術	20	1

整體而言，三縣職系分布情形基本上與一般普遍認知相同，即行政類職系為機關人力主體，不過若從進一步從比例分布觀之，則可以發現各職系人數分配呈現高度落差情形，此現象對於機關攬才與留才而言，將具有下列重要意義：第一、人數較多職系雖然職缺相對較多，但卻可能因為職務列等受限而有留才問題。以綜合行政職系為例，其總人數與編制職缺相對較多，雖然有助於攬才，但也可能因為職務列等受限，形成人員陞遷的客觀障礙，從而易留才。

第二、人數較少職系可能不易留才，也不易攬才。對土木工程、社勞行政等人數比例低於 5% 的職系而言，則除了前述留才問題外，更可能意味著有限職缺不易進行彈性人力調度，甚至一旦職務因人員離職異動而出缺，因為可調度人員數少，而將更加不易快速補充所需人才，於是所遺工作要由同事分攤而增加工作負擔，從而又增加人員離職意願與更多攬才需求的惡性循環。綜言之，兼從人員數與分布比例，較可以有效反映出各職系人員配置之真實情形。

表 4-1-13 至表 4-1-15 分別為 110 年三縣個別公務人員之在地性與職系分析。就澎湖縣而言，在地者與原生者的行政類比例高於澎湖縣整體行政類的比例；而設籍者與外地者的技術類比例則高於澎湖縣整體技術類的比例。基本上，103-109 年澎湖縣本地人與職系的分布與 110 年的資料相同。

金門縣方面，同樣呈現在地者與原生者的行政類顯著偏多；設籍者與外地者的技術類顯著偏多。連江縣方面，並未因本地人的類型不同，使得在職系的比​​例與整體分布的比例不同，而且 103-109 年的資料大致上與 110 年的分析結果相近。

表 4-1-13：澎湖縣公務人員之在地性與職系（110 年）

			行政類	技術類	總和
澎湖縣	在地者	人數	517	61	578
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
	原生者	人數	12	1	13
		百分比	92.3%	7.7%	100.0%
	設籍者	人數	144	38	182
		百分比	79.1%	20.9%	100.0%
	外地者	人數	84	19	103
		百分比	81.6%	18.4%	100.0%
	總和	人數	757	119	876
		百分比	86.4%	13.6%	100.0%

表 4-1-13（續）：澎湖縣公務人員之在地性與職系（103-109 年）

			行政類	技術類	總和
澎湖縣	在地者	人數	3,741	410	4,151
		百分比	90.1%	9.9%	100.0%
	原生者	人數	65	12	77
		百分比	84.4%	15.6%	100.0%
	設籍者	人數	860	206	1,066
		百分比	80.7%	19.3%	100.0%
	外地者	人數	477	165	642
		百分比	74.3%	25.7%	100.0%
	總和	人數	5,143	793	5,936
		百分比	86.6%	13.4%	100.0%

表 4-1-14：金門縣公務人員之在地性與職系（110 年）

			行政類	技術類	總和
金門縣	在地者	人數	414	58	472
		百分比	87.7%	12.3%	100.0%
	原生者	人數	7	0	7
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	157	44	201
		百分比	78.1%	21.9%	100.0%
	外地者	人數	47	20	67
		百分比	70.1%	29.9%	100.0%
	總和	人數	625	122	747
		百分比	83.7%	16.3%	100.0%

表 4-1-14 (續)：金門縣公務人員之在地性與職系 (103-109 年)

			行政類	技術類	總和
金門縣	在地者	人數	2,899	395	3,294
		百分比	88.0%	12.0%	100.0%
	原生者	人數	45	3	48
		百分比	93.8%	6.2%	100.0%
	設籍者	人數	948	286	1,234
		百分比	76.8%	23.2%	100.0%
	外地者	人數	231	139	370
		百分比	62.4%	37.6%	100.0%
	總和	人數	4,123	823	4,946
		百分比	83.4%	16.6%	100.0%

表 4-1-15：連江縣公務人員之在地性與職系 (110 年)

			行政類	技術類	總和
連江縣	在地者	人數	142	8	150
		百分比	94.7%	5.3%	100.0%
	設籍者	人數	79	6	85
		百分比	92.9%	7.1%	100.0%
	外地者	人數	61	5	66
		百分比	92.4%	7.6%	100.0%
	總和	人數	282	19	301
		百分比	93.7%	6.3%	100.0%

表 4-1-15 (續)：連江縣公務人員之在地性與職系 (103-109 年)

			行政類	技術類	總和
連江縣	在地者	人數	970	89	1,059
		百分比	91.6%	8.4%	100.0%
	設籍者	人數	481	74	555
		百分比	86.7%	13.3%	100.0%
	外地者	人數	283	28	311
		百分比	91.0%	9.0%	100.0%
	總和	人數	1,734	191	1,925
		百分比	90.1%	9.9%	100.0%

表 4-1-16 顯示 110 年三縣人員職等分布情形。從官等分布而言，三縣與銓敘部全國公務人員概況年報相同，即薦任人數最多、委任次之，簡任人數

最少。但是若以職等區分，則可發現薦任七職等人數最多（620人、32.2%），其次委任五職等（373人、19.4%）、薦任九職等（246人、12.8%）。而三縣因為組織編制，簡任十職等以上僅107人（5.6%）。另外，就三縣個別來看，澎湖縣五職等、金門縣七職等與九職等、連江縣的十與十一職等的比例皆高於三縣的平均。

表 4-1-17 至表 4-1-19 分別為 110 年三縣個別公務人員之在地性與職等分析。首先，就澎湖縣而言，在地者七職等與九職等比例高於澎湖縣整體七職等與九職等的比例；原生者五職等的比例高於整體五職等比例；設籍者的三職等與四職等高於整體比例；外地者的三職等與六職等高於整體比例。回顧 103-109 年澎湖縣本地人與職系的分布亦與 110 年的資料相近。其次，就金門縣而言，在地者七職等與八職等比例高於金門整體七與八職等比例；設籍者的三職等與四職等高於整體比例；外地者的三、四與六職等高於整體比例。而 103-109 年金門縣本地人與職系的分布大致也與 110 年的資料相近。復次，連江縣部分，在地者的七職等與十一職等、設籍者的七職等、外地者的三與六職等皆高於整體各該職等的比例。

基此，研究團隊認為三縣的職等分布除了反映職等人數分布差異外，也可推論出人員晉用時的可能問題：

一、晉升官職等的障礙

從五職等與六職等、九職等十職等人數比例的落差，或可推論出人員晉陞可能因為組織編制而形成的官等限制外，也可能也會因為不同職等人數差異而形成職等晉陞的障礙。

二、低職等人員不足

一職等至三職等僅占總數 7.7%；六職等人數為七職等的四分之一；此現象固然可解釋為職務列等跨一至三個職等，故人員任職累計一定年資後自然會晉陞至該職務較高職等，然而當高職等人員數比例高於低職等人員數時，則除了顯示前述晉陞問題外，也可能因為低職等人數不足，從而產生攬才與留才問題。

表 4-1-16：三縣公務人員之職等（110 年）

		一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
澎湖縣	人數	5	8	58	31	196	71	279	93	93	18	22	2	876
	百分比	0.6%	0.9%	6.6%	3.5%	22%	8.1%	31.8%	10.6%	10.6%	2.1%	2.5%	0.2%	100%
金門縣	人數	8	3	38	44	125	67	254	57	117	16	17	1	747
	百分比	1.1%	0.4%	5.1%	5.9%	16.7%	9.0%	34.0%	7.6%	15.7%	2.1%	2.3%	0.1%	100%
連江縣	人數	3	2	24	9	52	28	87	29	36	14	16	1	301
	百分比	1.0%	0.7%	8.0%	3.0%	17.3%	9.3%	28.9%	9.6%	12.0%	4.7%	5.3%	0.3%	100%
總和	人數	16	13	120	84	373	166	620	179	246	48	55	4	1,924
	百分比	0.8%	0.7%	6.2%	4.4%	19.4%	8.6%	32.2%	9.3%	12.8%	2.5%	2.9%	0.2%	100%

表 4-1-17：澎湖縣公務人員之在地性與職等（110 年）

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和	
澎湖縣	在地者	人數	1	2	20	12	139	35	197	66	73	15	17	1	578	
		百分比	0.2%	0.3%	3.5%	2.1%	24.0%	6.1%	34.1%	11.4%	12.6%	2.6%	2.9%	0.2%	100.0%	
	原生者	人數	0	0	0	0	6	1	1	3	1	1	0	0	13	
		百分比	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	46.2%	7.7%	7.7%	23.1%	7.7%	7.7%	0.0%	0.0%	100.0%	
	設籍者	人數	2	3	21	14	39	16	55	17	10	2	2	2	1	182
		百分比	1.1%	1.6%	11.5%	7.7%	21.4%	8.8%	30.2%	9.3%	5.5%	1.1%	1.1%	0.5%	100.0%	
	外地者	人數	2	3	17	5	12	19	26	7	9	0	3	0	103	
		百分比	1.9%	2.9%	16.5%	4.9%	11.7%	18.4%	25.2%	6.8%	8.7%	0.0%	2.9%	0.0%	100.0%	
	總和	人數	5	8	58	31	196	71	279	93	93	18	22	2	876	
		百分比	0.6%	0.9%	6.6%	3.5%	22.4%	8.1%	31.8%	10.6%	10.6%	2.1%	2.5%	0.2%	100.0%	

表 4-1-17 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與職等 (103-109 年)

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
澎湖縣	在地者	人數	17	17	127	121	1,065	286	1,337	714	276	72	108	11	4,151
		百分比	0.4%	0.4%	3.1%	2.9%	25.7%	6.9%	32.2%	17.2%	6.6%	1.7%	2.6%	0.3%	100.0%
	原生者	人數	0	0	6	8	27	10	16	6	1	3	0	0	77
		百分比	0.0%	0.0%	7.8%	10.4%	35.1%	13.0%	20.8%	7.8%	1.3%	3.9%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	26	40	135	106	187	161	263	108	26	9	5	0	1,066
		百分比	2.4%	3.8%	12.7%	9.9%	17.5%	15.1%	24.7%	10.1%	2.4%	0.8%	0.5%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	32	21	74	47	67	142	145	74	26	5	9	0	642
		百分比	5.0%	3.3%	11.5%	7.3%	10.4%	22.1%	22.6%	11.5%	4.0%	0.8%	1.4%	0.0%	100.0%
	總和	人數	75	78	342	282	1,346	599	1,761	902	329	89	122	11	5,936
		百分比	1.3%	1.3%	5.8%	4.8%	22.7%	10.1%	29.7%	15.2%	5.5%	1.5%	2.1%	0.2%	100.0%

表 4-1-18：金門縣公務人員之在地性與職等（110 年）

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
金門縣	在地者	人數	1	0	15	18	83	38	173	45	79	10	10	0	472
		百分比	0.2%	0.0%	3.2%	3.8%	17.6%	8.1%	36.7%	9.5%	16.7%	2.1%	2.1%	0.0%	100.0%
	原生者	人數	0	0	0	0	2	0	2	1	1	0	1	0	7
		百分比	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	28.6%	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	4	3	16	20	33	14	58	9	33	5	5	1	201
		百分比	2.0%	1.5%	8.0%	10.0%	16.4%	7.0%	28.9%	4.5%	16.4%	2.5%	2.5%	0.5%	100.0%
	外地者	人數	3	0	7	6	7	15	21	2	4	1	1	0	67
		百分比	4.5%	0.0%	10.4%	9.0%	10.4%	22.4%	31.3%	3.0%	6.0%	1.5%	1.5%	0.0%	100.0%
	總和	人數	8	3	38	44	125	67	254	57	117	16	17	1	747
		百分比	1.1%	0.4%	5.1%	5.9%	16.7%	9.0%	34.0%	7.6%	15.7%	2.1%	2.3%	0.1%	100.0%

表 4-1-18 (續)：金門縣公務人員之在地性與職等 (103-109 年)

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
金門縣	在地者	人數	15	21	126	133	783	233	1,082	512	282	44	53	10	3,294
		百分比	0.5%	0.6%	3.8%	4.0%	23.8%	7.1%	32.8%	15.5%	8.6%	1.3%	1.6%	0.3%	100.0%
	原生者	人數	0	0	1	4	15	2	17	5	2	1	1	0	48
		百分比	0.0%	0.0%	2.1%	8.3%	31.2%	4.2%	35.4%	10.4%	4.2%	2.1%	2.1%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	22	12	130	84	227	137	281	189	90	14	39	9	1,234
		百分比	1.8%	1.0%	10.5%	6.8%	18.4%	11.1%	22.8%	15.3%	7.3%	1.1%	3.2%	0.7%	100.0%
	外地者	人數	10	6	44	19	53	76	122	27	5	1	7	0	370
		百分比	2.7%	1.6%	11.9%	5.1%	14.3%	20.5%	33.0%	7.3%	1.4%	0.3%	1.9%	0.0%	100.0%
	總和	人數	47	39	301	240	1,078	448	1,502	733	379	60	100	19	4,946
		百分比	1.0%	0.8%	6.1%	4.9%	21.8%	9.1%	30.4%	14.8%	7.7%	1.2%	2.0%	0.4%	100.0%

表 4-1-19：連江縣公務人員之在地性與職等 (110 年)

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
連江縣	在地者	人數	2	0	5	1	31	6	48	14	18	9	15	1	150
		百分比	1.3%	0.0%	3.3%	0.7%	20.7%	4.0%	32.0%	9.3%	12.0%	6.0%	10.0%	0.7%	100.0%
	設籍者	人數	0	2	4	4	13	10	28	11	10	3	0	0	85
		百分比	0.0%	2.4%	4.7%	4.7%	15.3%	11.8%	32.9%	12.9%	11.8%	3.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	1	0	15	4	8	12	11	4	8	2	1	0	66
		百分比	1.5%	0.0%	22.7%	6.1%	12.1%	18.2%	16.7%	6.1%	12.1%	3.0%	1.5%	0.0%	100.0%
	總和	人數	3	2	24	9	52	28	87	29	36	14	16	1	301
		百分比	1.0%	0.7%	8.0%	3.0%	17.3%	9.3%	28.9%	9.6%	12.0%	4.7%	5.3%	0.3%	100.0%

表 4-1-19 (續)：連江縣公務人員之在地性與職等 (103-109 年)

			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一職等	十二職等	總和
連江縣	在地者	人數	0	0	20	12	270	55	315	131	106	38	99	13	1,059
		百分比	0.0%	0.0%	1.9%	1.1%	25.5%	5.2%	29.7%	12.4%	10.0%	3.6%	9.3%	1.2%	100.0%
	設籍者	人數	8	11	46	49	128	54	124	91	34	7	3	0	555
		百分比	1.4%	2.0%	8.3%	8.8%	23.1%	9.7%	22.3%	16.4%	6.1%	1.3%	0.5%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	11	11	48	20	42	33	65	37	32	7	5	0	311
		百分比	3.5%	3.5%	15.4%	6.4%	13.5%	10.6%	20.9%	11.9%	10.3%	2.3%	1.6%	0.0%	100.0%
	總和	人數	19	22	114	81	440	142	504	259	172	52	107	13	1,925
		百分比	1.0%	1.1%	5.9%	4.2%	22.9%	7.4%	26.2%	13.5%	8.9%	2.7%	5.6%	0.7%	100.0%

表 4-1-20 顯示三縣主管與非主管人員之比例。整體而言，主管與非主管人數比例約為 1：2，由於此數據比例係以支領主管加給與否來認定，故實際在職務或工作上擔任主管者，人數將少於 614 人。就三縣個別來看，連江縣的主管比例略高於三縣平均比例，而澎湖縣非主管的比例則略高於三縣非主管的平均。若比較 103-109 年的資料來看，澎湖縣非主管比例一樣是高於三縣整體非主管比例，比較特別的是連江縣的主管比例從 28.9% 增加至 110 年的 39.9%。

對於三縣的主管別比例分布，研究團隊認為此現象或可作為前項各職等人數比例差異，可能影響低職等人力運用問題推論的佐證：

一、職務上的主管不必然比部屬有更佳任職條件

由於許多人員可能支領主管加給，但卻不一定擔任主管職務，從而相對的，實際擔任主管者的工作負擔顯然更大，若如此，擔任主管職務反而是「不划算」的選擇。

二、職務上的主管不必然與部屬有分工或職責上的差異

退一步而言，即便支領主管加給者，也要承擔較多責任或工作負擔，可是當主管與非主管人數比例差距小，在工作或職責分工上，自然難以明確區隔，從而增加了權利義務間的模糊性。

表 4-1-20：三縣公務人員之主管別（110 年）

		主管	非主管	總和
澎湖縣	人數	242	634	876
	百分比	27.6%	72.4%	100.0%
金門縣	人數	252	495	747
	百分比	33.7%	66.3%	100.0%
連江縣	人數	120	181	301
	百分比	39.9%	60.1%	100.0%
總和	人數	614	1,310	1,924
	百分比	31.9%	68.1%	100.0%

表 4-1-20（續）：三縣公務人員之主管別（103-109 年）

		主管	非主管	總和
澎湖縣	人數	1,664	4,272	5,936
	百分比	28.0%	72.0%	100.0%
金門縣	人數	1,661	3,285	4,946
	百分比	33.6%	66.4%	100.0%
連江縣	人數	556	1,369	1,925
	百分比	28.9%	71.1%	100.0%
總和	人數	3,881	8,926	12,807
	百分比	30.3%	69.7%	100.0%

主管與非主管人數與比例的落差，除了可能產生前述問題外，更可能因為其他因素而產生更複雜的影響。表 4-1-21 為三縣公務人員性別與主管人員分布的交叉分析表，其中可發現下列重要現象：

三、女性主管與非主管人數差異更大

男性主管與非主管人數比例，約與整體比例相當，即 1：2，然而女性主管與非主管比例則是 1：3。當然，性別並非限制人員晉陞的條件（亦即主管

職位並未限定由特定性別擔任)，但從人數比例差異仍可推論出女性職涯發展可能較男性更受限制。

四、女性主管人數少於男性主管

就主管人員數比較，男性主管數較女性主管多 10%以上，本情形除顯示出與前項相同的結論，即女性職涯發展的受限情形外，尚可推論出由於兩者人數比例不同，在代表性或人事管理作為上，應將此差異納入考量，例如委員會組成時的性別比例，或是執勤時配合性別因素進行適當調整……等。

若上述性別對主管／非主管因素影響的推論合理，則其他因素，如出生地（在地性）、居住地、職系、職等……等因素，都將可能產生影響，從而形成攬才與留才的影響因素。

表 4-1-21：三縣公務人員之性別與主管別（110 年）

		主管	非主管	總和
男性	人數	391	673	1064
	百分比	36.7%	63.3%	100.0%
女性	人數	223	637	860
	百分比	25.9%	74.1%	100.0%
總和	人數	614	1,310	1924
	百分比	31.9%	68.1%	100.0%

表 4-1-21（續）：三縣公務人員之性別與主管別（103-109 年）

		主管	非主管	總和
男性	人數	2,546	4,725	7,271
	百分比	35.0%	65.0%	100.0%
女性	人數	1,335	4,201	5,536
	百分比	24.1%	75.9%	100.0%
總和	人數	3,881	8,926	12,807
	百分比	30.3%	69.7%	100.0%

表4-1-22至表4-1-24分別為澎湖縣、金門縣與連江縣公務人員之在地性與任職主管情形交叉分析。就110年澎湖縣而言，在地者主管的比例高於澎湖縣整體主管的比例；原生者、設籍者與外地者的非主管比例則高於整體非主管的比例。澎湖縣110年的分布結果與103-109年的分布相近。另外，不論是金門縣或連江縣，110年同樣呈現在地者擔任主管比例較高、外地者擔任非主管比例較高的現象。

表 4-1-22：澎湖縣公務人員之在地性與主管別（110 年）

			主管	非主管	總和
澎湖縣	在地者	人數	192	386	578
		百分比	33.2%	66.8%	100.0%
	原生者	人數	3	10	13
		百分比	23.1%	76.9%	100.0%
	設籍者	人數	30	152	182
		百分比	16.5%	83.5%	100.0%
	外地者	人數	17	86	103
		百分比	16.5%	83.5%	100.0%
	總和	人數	242	634	876
		百分比	27.6%	72.4%	100.0%

表 4-1-22（續）：澎湖縣公務人員之在地性與主管別（103-109 年）

			主管	非主管	總和
澎湖縣	在地者	人數	1,371	2,780	4,151
		百分比	33.0%	67.0%	100.0%
	原生者	人數	7	70	77
		百分比	9.1%	90.9%	100.0%
	設籍者	人數	184	882	1,066
		百分比	17.3%	82.7%	100.0%
	外地者	人數	102	540	642
		百分比	15.9%	84.1%	100.0%
	總和	人數	1,664	4,272	5,936
		百分比	28.0%	72.0%	100.0%

表 4-1-23：金門縣公務人員之在地性與主管（110 年）

			主管	非主管	總和
金門縣	在地者	人數	186	286	472
		百分比	39.4%	60.6%	100.0%
	原生者	人數	4	3	7
		百分比	57.1%	42.9%	100.0%
	設籍者	人數	53	148	201
		百分比	26.4%	73.6%	100.0%
	外地者	人數	9	58	67
		百分比	13.4%	86.6%	100.0%
	總和	人數	252	495	747
		百分比	33.7%	66.3%	100.0%

表 4-1-23 (續)：金門縣公務人員之在地性與主管 (103-109 年)

			主管	非主管	總和
金門縣	在地者	人數	1,224	2,070	3,294
		百分比	37.2%	62.8%	100.0%
	原生者	人數	12	36	48
		百分比	25.0%	75.0%	100.0%
	設籍者	人數	363	871	1,234
		百分比	29.4%	70.6%	100.0%
	外地者	人數	62	308	370
		百分比	16.8%	83.2%	100.0%
	總和	人數	1,661	3,285	4,946
		百分比	33.6%	66.4%	100.0%

表 4-1-24：連江縣公務人員之在地性與主管別 (110 年)

			主管	非主管	總和
連江縣	在地者	人數	66	84	150
		百分比	44.0%	56.0%	100.0%
	設籍者	人數	32	53	85
		百分比	37.6%	62.4%	100.0%
	外地者	人數	22	44	66
		百分比	33.3%	66.7%	100.0%
	總和	人數	120	181	301
		百分比	39.9%	60.1%	100.0%

表 4-1-24 (續)：連江縣公務人員之在地性與主管別 (103-109 年)

			主管	非主管	總和
連江縣	在地者	人數	364	695	1,059
		百分比	34.4%	65.6%	100.0%
	設籍者	人數	127	428	555
		百分比	22.9%	77.1%	100.0%
	外地者	人數	65	246	311
		百分比	20.9%	79.1%	100.0%
	總和	人數	556	1,369	1,925
		百分比	28.9%	71.1%	100.0%

參、考績

根據銓敘統計（2022），109年整體公務人員考績甲等與乙等者，占總人數之比例為74.72%與24.02%，其中中央機關甲等與乙等比例為73.34%比23.83%；地方機關甲等與乙等比例為75.75%與24.17%（如表4-1-25）。在官等差異上，中央機關簡任考績甲等與乙等比例為94.3%比5.7%；薦任考績甲等與乙等比例為77.2%比22.7%；委任考績甲等與乙等比例為67.2%比32.6%。地方機關簡任考績甲等與乙等比例為96.6%比3.4%；薦任考績甲等與乙等比例為78.8%比21.2%；委任考績甲等與乙等比例為67.5%比32.4%。由此可見，官等愈高，考績甲等比例就愈高。

表 4-1-25：109 年公務人員考績甲等與乙等之比例

	甲等比例	乙等比例
整體公務人員	74.72%	24.02%
中央機關	73.34%	23.83%
地方機關	75.75%	24.17%
簡任官等人員	96.6%	3.4%
薦任官等人員	78.8%	21.2%
委任官等人員	67.5%	32.4%

資料來源：整理自全國公務人員考績情形（銓敘統計，2022）。

表 4-1-26 顯示三縣公務人員 109 年考績審定結果。整體而言，甲等比例較表 4-1-25 地方機關平均值稍高。不過，若對應表 4-1-26（續）102 至 108 年的三縣分析結果，大致上維持在甲等 75%與乙等 25%左右。

表 4-1-26：三縣公務人員之 109 年考績等第（110 年）

		甲等	乙等	丙等	總和
澎湖縣	人數	664	204	1	869
	百分比	76.4%	23.5%	0.1%	100.0%
金門縣	人數	569	168	1	738
	百分比	77.1%	22.8%	0.1%	100.0%
連江縣	人數	230	70	0	300
	百分比	76.7%	23.3%	0.0%	100.0%
總和	人數	1,463	442	2	1,907
	百分比	76.7%	23.2%	0.1%	100.0%

表 4-1-26 (續)：三縣公務人員之 102 至 108 年考績等第 (103-109 年)

		甲等	乙等	丙等	總和
澎湖縣	人數	4,370	1,483	10	5863
	百分比	74.5%	25.3%	0.2%	100.0%
金門縣	人數	3,672	1,213	7	4,892
	百分比	75.1%	24.8%	0.1%	100.0%
連江縣	人數	1,430	471	2	1,903
	百分比	75.1%	24.8%	0.1%	100.0%
總和	人數	9,472	3,167	19	12,658
	百分比	74.8%	25.0%	0.2%	100.0%

另外，在人員等級上，由於三縣簡任官等人員比例極低，故改以主管別來觀察其中分布差異，其結果如表 4-1-27 所示，其中主管人員甲等比例 87.6%，乙等比例 12.4%；非主管甲等比例 71.5%、乙等比例 28.3%。由此可見，若僅計算非主管人員，則三縣甲等比例均低於表 4-1-26 之各種類型人員之甲等比例，而乙等者則高於各欄比例。基於此，研究團隊認為分析各類人事管理成果時，包括考績、獎懲，乃至於各類任免遷調議題，實應更周延的考量分析對象具有的各類身份上或條件上的差異，避免只作整體現象的累計呈現，方能更精確地呈現實際狀況，進而有助於發掘重要問題。

表 4-1-27：三縣主管別與 109 年考績等第 (110 年)

		甲等	乙等	丙等	總和
主管	人數	538	76	0	614
	百分比	87.60%	12.40%	0.00%	100%
非主管	人數	925	366	2	1,293
	百分比	71.50%	28.30%	0.20%	100%
總和	人數	1,463	442	2	1,907
	百分比	76.70%	23.20%	0.1%	100%

表 4-1-27 (續)：三縣主管別與 102-108 考績等第 (103-109 年)

		甲等	乙等	丙等	總和
主管	人數	3,391	485	3	3,879
	百分比	87.4%	12.5%	0.1%	100.0%
非主管	人數	6,081	2,682	16	8,779
	百分比	69.3%	30.6%	0.2%	100.0%
總和	人數	9,472	3,167	19	12,658
	百分比	74.8%	25.0%	0.2%	100.0%

表4-1-28至表4-1-30分別為澎湖縣、金門縣與連江縣公務人員之在地性與考績等第之分析。就澎湖縣而言，109年在地者考績甲等的比例稍高於澎湖縣整體甲等的比例；設籍者與外地者的乙等比例則稍高於全縣公務人員的乙等比例。澎湖縣109年的分布結果與102-108年的分布情況相似。另外，不論是金門縣或連江縣，同樣呈現在地者考績甲等的比例略高、外地者則傾向考績乙等較高的現象。究實而論，影響考績的因素眾多，對於在地性與考績等第具差異性的可能原因，研究團隊後續將一併討論之。

究實而論，影響考績的因素眾多，而對於在地性與考績等第具差異性的可能原因：第一，在地者擔任主管的比例較高，所以考績甲等的比例也隨之較高。第二，在地者長期任職於三縣機關，對於業務或在地事務亦較為熟悉，因而績效表現也會較佳。第三，外地者可能有較高的比例屬於初任公務人員，若干業務尚在摸索與學習階段，較無法充分展現其能力，使得考績乙等的比例稍微較高。不過，就102-108年的三縣考績來看，外地者仍有六成左右為甲等，而且109年的三縣外地者甲等的比例皆高於102-108年的平均。換言之，外地者的考績已經逐漸接近在地者、原生者與設籍者等三種類型。

表 4-1-28：澎湖縣公務人員之在地性與 109 年考績（110 年）

			甲等	乙等	丙等	總和
澎湖縣	在地者	人數	451	124	0	575
		百分比	78.4%	21.6%	0.0%	100.0%
	原生者	人數	9	4	0	13
		百分比	69.2%	30.8%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	133	47	1	181
		百分比	73.5%	26.0%	0.6%	100.0%
	外地者	人數	71	29	0	100
		百分比	71.0%	29.0%	0.0%	100.0%
	總和	人數	664	204	1	869
		百分比	76.4%	23.5%	0.1%	100.0%

表 4-1-28 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與 102-108 年考績 (103-109 年)

			甲等	乙等	丙等	總和
澎湖縣	在地者	人數	3,234	891	6	4,131
		百分比	78.3%	21.6%	0.1%	100.0%
	原生者	人數	49	25	1	75
		百分比	65.3%	33.3%	1.3%	100.0%
	設籍者	人數	701	333	2	1,036
		百分比	67.7%	32.1%	0.2%	100.0%
	外地者	人數	386	234	1	621
		百分比	62.2%	37.7%	0.2%	100.0%
	總和	人數	4,370	1,483	10	5,863
		百分比	74.5%	25.3%	0.2%	100.0%

表 4-1-29：金門縣公務人員之在地性與 109 年考績 (110 年)

			甲等	乙等	丙等	總和
金門縣	在地者	人數	370	95	1	466
		百分比	79.4%	20.4%	0.2%	100.0%
	原生者	人數	6	1	0	7
		百分比	85.7%	14.3%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	146	54	0	200
		百分比	73.0%	27.0%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	47	18	0	65
		百分比	72.3%	27.7%	0.0%	100.0%
	總和	人數	569	168	1	738
		百分比	77.1%	22.8%	0.1%	100.0%

表 4-1-29 (續)：金門縣公務人員之在地性與 102-108 年考績 (103-109 年)

			甲等	乙等	丙等	總和
金門縣	在地者	人數	2,547	715	3	3,265
		百分比	78.0%	21.9%	0.1%	100.0%
	原生者	人數	33	15	0	48
		百分比	68.8%	31.2%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	855	360	1	1,216
		百分比	70.3%	29.6%	0.1%	100.0%
	外地者	人數	237	123	3	363
		百分比	65.3%	33.9%	0.8%	100.0%
	總和	人數	3,672	1,213	7	4,892
		百分比	75.1%	24.8%	0.1%	100.0%

表 4-1-30：連江縣公務人員之在地性與 109 年考績（110 年）

			甲等	乙等	總和
連江縣	在地者	人數	121	29	150
		百分比	80.7%	19.3%	100.0%
	設籍者	人數	65	20	85
		百分比	76.5%	23.5%	100.0%
	外地者	人數	44	21	65
		百分比	67.7%	32.3%	100.0%
	總和	人數	230	70	300
		百分比	76.7%	23.3%	100.0%

表 4-1-30（續）：連江縣公務人員之在地性與 102-108 年考績（103-109 年）

			甲等	乙等	丙等	總和
連江縣	在地者	人數	850	202	1	1,053
		百分比	80.7%	19.2%	0.1%	100.0%
	設籍者	人數	397	149	1	547
		百分比	72.6%	27.2%	0.2%	100.0%
	外地者	人數	183	120	0	303
		百分比	60.4%	39.6%	0.0%	100.0%
	總和	人數	1,430	471	2	1,903
		百分比	75.1%	24.8%	0.1%	100.0%

第二節 離島三縣公務人員之任用分析

壹、異動比例與原因

根據銓敘統計（2022），110 年全國公務人員人事異動共計 92,944 次，其中本機關內調動有 40,349 次、調職有 30,407 次、新進人員有 11,198 次、離職有 10,990 次。基本上，人事異動可能會有一人一年兩次的情況，不過若以全國公務人員 363,197 人為母數估算，而 92,944 次的異動下，粗估約有 25.59% 的公務人員有人事異動紀錄。

相對而言，離島三縣公務人員的異動比例會更高嗎？表 4-2-1 為三縣公務人員有無異動紀錄的分析結果，整體上，110 年有 17.6% 的三縣公務人員有異動紀錄。其中，異動比例最高的是連江縣，有 19.3%、其次為澎湖縣的 17.6%、復次是金門縣的 17.0%。換言之，三縣公務人員的異動紀錄比例並未高於全國粗估的異動比例。附帶一提，103-109 年的三縣年平均異動比例為 19.7%，同樣略低於全國粗估的比例。

表 4-2-1：三縣公務人員異動比例（110 年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	154	722	876
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%
金門縣	人數	127	620	747
	百分比	17.0%	83.0%	100.0%
連江縣	人數	58	243	301
	百分比	19.3%	80.7%	100.0%
總和	人數	339	1,585	1,924
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-1（續）：三縣公務人員異動比例（103-109 年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	1,162	4,774	5,936
	百分比	19.6%	80.4%	100.0%
金門縣	人數	892	4,054	4,946
	百分比	18.0%	82.0%	100.0%
連江縣	人數	463	1,462	1,925
	百分比	24.1%	75.9%	100.0%
總和	人數	2,517	10,290	12,807
	百分比	19.7%	80.3%	100.0%

本研究進一步分析有異動紀錄的公務人員，至多會有幾次異動紀錄。根據統計結果，110年離島三縣公務人員最多可能有三次的異動紀錄。誠如表4-2-1，有17.6%的離島三縣公務人員會有一次的異動紀錄；另外，表4-2-2顯示，有1.4%的三縣公務人員會有二次的異動紀錄，而僅有0.4%的公務人員有三次的異動紀錄。基本上，103-109年的資料也顯示，三縣公務人員僅極少數有第二次與第三次異動紀錄。

表 4-2-2：三縣公務人員第二次異動比例（110年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	14	862	876
	百分比	1.6%	98.4%	100.0%
金門縣	人數	10	737	747
	百分比	1.3%	98.7%	100.0%
連江縣	人數	2	299	301
	百分比	0.7%	99.3%	100.0%
總和	人數	26	1,898	1,924
	百分比	1.4%	98.6%	100.0%

表 4-2-2（續）：三縣公務人員第二次異動比例（103-109年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	135	5,801	5,936
	百分比	2.3%	97.7%	100.0%
金門縣	人數	74	4872	4946
	百分比	1.5%	98.5%	100.0%
連江縣	人數	46	1,879	1,925
	百分比	2.4%	97.6%	100.0%
總和	人數	255	12,552	12,807
	百分比	2.0%	98.0%	100.0%

表 4-2-3：三縣公務人員第三次異動比例（110 年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	3	873	876
	百分比	0.3%	99.7%	100.0%
金門縣	人數	4	743	747
	百分比	0.5%	99.5%	100.0%
連江縣	人數	0	301	301
	百分比	0.0%	100.0%	100.0%
總和	人數	7	1,917	1,924
	百分比	0.4%	99.6%	100.0%

表 4-2-3（續）：三縣公務人員第三次異動比例（103-109 年）

		有異動	無異動	總和
澎湖縣	人數	16	5,920	5,936
	百分比	0.3%	99.7%	100.0%
金門縣	人數	6	4,940	4,946
	百分比	0.1%	99.9%	100.0%
連江縣	人數	3	1,922	1,925
	百分比	0.2%	99.8%	100.0%
總和	人數	25	12,782	12,807
	百分比	0.2%	99.8%	100.0%

整體而言，雖然離島三縣公務人員最多可能有三次的異動紀錄，但第二次與第三次所佔的比例相對較少，因此研究團隊選擇以第一次異動為基準，分析人口變數與異動之關聯性。從表 4-2-4 的 110 年性別與異動分析發現，19.0%的男性公務人員會有異動紀錄，而 15.9%的女性公務人員有異動紀錄。基本上，103-109 年與 110 年的分析結果與大致相同。換言之，離島三縣男性公務人員的異動比例高於女性公務人員。

表 4-2-4：三縣公務人員之性別與異動（110 年）

		有異動	無異動	總和
男	人數	202	862	1,064
	百分比	19.0%	81.0%	100.0%
女	人數	137	723	860
	百分比	15.9%	84.1%	100.0%
總和	人數	339	1,585	1,924
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-4 (續)：三縣公務人員之性別與異動比例 (103-109 年)

		有異動	無異動	總和
男	人數	1,514	5,757	7,271
	百分比	20.8%	79.2%	100.0%
女	人數	1,003	4,533	5,536
	百分比	18.1%	81.9%	100.0%
總和	人數	2,517	10,290	12,807
	百分比	19.7%	80.3%	100.0%

表4-2-5為澎湖縣公務人員之在地性與異動分析。在110年度當中，不論是原生者（38.5%）、設籍者（20.3%）或外地者（24.3%）的異動比例皆高於在地者的比例（15.1%）。若將時間軸拉長至103-109年來看，主要還是以設籍者或外地者的異動比例較高；相對的，在地者的異動比例就比較低一些。

表4-2-6與4-2-7分別為金門縣與連江縣之在地性與異動分析。整體上，金門縣與連江縣的分析結果，幾乎跟澎湖縣的分析結果相同，大至都呈現在地者異動少，而設籍者與外地者異動多的現象。

表 4-2-5：澎湖縣公務人員之在地性與異動 (110 年)

		有異動	無異動	總和	
澎湖縣	在地者	人數	87	491	578
		百分比	15.1%	84.9%	100.0%
	原生者	人數	5	8	13
		百分比	38.5%	61.5%	100.0%
	設籍者	人數	37	145	182
		百分比	20.3%	79.7%	100.0%
	外地者	人數	25	78	103
		百分比	24.3%	75.7%	100.0%
	總和	人數	154	722	876
		百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-5 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與異動 (103-109 年)

			有異動	無異動	總和
澎湖縣	在地者	人數	748	3,403	4,151
		百分比	18.0%	82.0%	100.0%
	原生者	人數	14	63	77
		百分比	18.2%	81.8%	100.0%
	設籍者	人數	234	832	1,066
		百分比	22.0%	78.0%	100.0%
	外地者	人數	166	476	642
		百分比	25.9%	74.1%	100.0%
	總和	人數	1,162	4,774	5,936
		百分比	19.6%	80.4%	100.0%

表 4-2-6：金門縣公務人員之在地性與異動 (110 年)

			有異動	無異動	總和
金門縣	在地者	人數	79	393	472
		百分比	16.7%	83.3%	100.0%
	原生者	人數	1	6	7
		百分比	14.3%	85.7%	100.0%
	設籍者	人數	34	167	201
		百分比	16.9%	83.1%	100.0%
	外地者	人數	13	54	67
		百分比	19.4%	80.6%	100.0%
	總和	人數	127	620	747
		百分比	17.0%	83.0%	100.0%

表 4-2-6 (續)：金門縣公務人員之在地性與異動 (103-109 年)

			有異動	無異動	總和
金門縣	在地者	人數	613	2,681	3,294
		百分比	18.6%	81.4%	100.0%
	原生者	人數	11	37	48
		百分比	22.9%	77.1%	100.0%
	設籍者	人數	192	1,042	1,234
		百分比	15.6%	84.4%	100.0%
	外地者	人數	76	294	370
		百分比	20.5%	79.5%	100.0%
	總和	人數	892	4,054	4,946
		百分比	18.0%	82.0%	100.0%

表 4-2-7：連江縣公務人員之在地性與異動（110 年）

			有異動	無異動	總和
連江縣	在地者	人數	22	128	150
		百分比	14.7%	85.3%	100.0%
	設籍者	人數	20	65	85
		百分比	23.5%	76.5%	100.0%
	外地者	人數	16	50	66
		百分比	24.2%	75.8%	100.0%
	總和	人數	58	243	301
		百分比	19.3%	80.7%	100.0%

表 4-2-7（續）：連江縣公務人員之在地性與異動（103-109 年）

			有異動	無異動	總和
連江縣	在地者	人數	225	834	1,059
		百分比	21.2%	78.8%	100.0%
	設籍者	人數	139	416	555
		百分比	25.0%	75.0%	100.0%
	外地者	人數	99	212	311
		百分比	31.8%	68.2%	100.0%
	總和	人數	463	1,462	1,925
		百分比	24.1%	75.9%	100.0%

表 4-2-8 為三縣公務人員的職系與異動之分析。110 年與 103-109 年的資料中，皆呈現技術類有異動的比例，略高於行政類有異動的比例。進一步以 110 年各職系（如表 4-2-9）來看，在異動人數上，綜合行政 152 人、人事行政 26 人、經建行政 26 人、財稅金融 22 人等，是異動人數較多的職系。就各職系的異動比例來說，消防技術有 66.7%、林業技術有 50.0%，而機械工程、獸醫、景觀設計、消防與災害防救、職業安全衛生等職系皆有 33.3%。這顯示，各職系人數不一的情況下，人數較多的職系異動人數會比較多，但在比例上並沒有比較高；反而是技術類科的職系雖然人數少，卻呈現超額比例的異動情況。

表 4-2-8：三縣公務人員之職系與異動比例（110 年）

		有異動	無異動	總和
行政類	人數	285	1,379	1,664
	百分比	17.1%	82.9%	100.0%
技術類	人數	54	206	260
	百分比	20.8%	79.2%	100.0%
總和	人數	339	1,585	1,924
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-8（續）：三縣公務人員之職系與異動比例（103-109 年）

		有異動	無異動	總和
行政類	人數	2,149	8,851	11,000
	百分比	19.5%	80.5%	100.0%
技術類	人數	368	1,439	1,807
	百分比	20.4%	79.6%	100.0%
總和	人數	2,517	10,290	12,807
	百分比	19.7%	80.3%	100.0%

表 4-2-9：三縣公務人員之職系與異動比例（110 年）

		有異動	無異動	總和
人事行政	人數	26	83	109
	百分比	23.9%	76.1%	100.0%
法制	人數	3	8	11
	百分比	27.3%	72.7%	100.0%
經建行政	人數	26	75	101
	百分比	25.7%	74.3%	100.0%
衛生行政	人數	6	14	20
	百分比	30.0%	70.0%	100.0%
林業技術	人數	5	5	10
	百分比	50.0%	50.0%	100.0%
土木工程	人數	19	67	86
	百分比	22.1%	77.9%	100.0%
機械工程	人數	2	4	6
	百分比	33.3%	66.7%	100.0%
化學工程	人數	1	3	4
	百分比	25.0%	75.0%	100.0%
消防技術	人數	2	1	3
	百分比	66.7%	33.3%	100.0%

獸醫	人數	5	10	15
	百分比	33.3%	66.7%	100.0%
景觀設計	人數	2	4	6
	百分比	33.3%	66.7%	100.0%
綜合行政	人數	152	716	868
	百分比	17.5%	82.5%	100.0%
社勞行政	人數	16	55	71
	百分比	22.5%	77.5%	100.0%
財稅金融	人數	22	75	97
	百分比	22.7%	77.3%	100.0%
消防與災害防救	人數	3	6	9
	百分比	33.3%	66.7%	100.0%
動物技術	人數	1	3	4
	百分比	25.0%	75.0%	100.0%
職業安全衛生	人數	1	2	3
	百分比	33.3%	66.7%	100.0%

註：本表僅擷取有10人以上異動或異動比例超過25%的職系。

表4-2-10為三縣公務人員的職等與異動統計。就110年的異動比例來說，各職等的異動比例為12.2%至50.0%之間，其中異動比例較高的分別是十二職等有50.0%、十一職等有29.1%、四職等有23.8%。相對而言，在103-109年的資料中，各職等的異動比例為14.5%至44.2%之間，其中的八至十二職等異動比例，都略高於整體有異動的比例。就趨勢而言，各職等皆有10%以上的異動比例，而高職等者異動比例雖高，但已朝向遞減的趨勢。

表 4-2-10：三縣公務人員之職系與異動比例（110 年）

		有異動	無異動	總和
一職等	人數	2	14	16
	百分比	12.5%	87.5%	100.0%
二職等	人數	2	11	13
	百分比	15.4%	84.6%	100.0%
三職等	人數	17	103	120
	百分比	14.2%	85.8%	100.0%
四職等	人數	20	64	84
	百分比	23.8%	76.2%	100.0%
五職等	人數	60	313	373
	百分比	16.1%	83.9%	100.0%
六職等	人數	35	131	166
	百分比	21.1%	78.9%	100.0%
七職等	人數	115	505	620
	百分比	18.5%	81.5%	100.0%
八職等	人數	33	146	179
	百分比	18.4%	81.6%	100.0%
九職等	人數	30	216	246
	百分比	12.2%	87.8%	100.0%
十職等	人數	7	41	48
	百分比	14.6%	85.4%	100.0%
十一職等	人數	16	39	55
	百分比	29.1%	70.9%	100.0%
十二職等	人數	2	2	4
	百分比	50.0%	50.0%	100.0%
總和	人數	339	1,585	1,924
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-10 (續)：三縣公務人員之職等與異動比例 (103-109 年)

		有異動	無異動	總和
一職等	人數	28	113	141
	百分比	19.9%	80.1%	100.0%
二職等	人數	38	101	139
	百分比	27.3%	72.7%	100.0%
三職等	人數	150	607	757
	百分比	19.8%	80.2%	100.0%
四職等	人數	144	459	603
	百分比	23.9%	76.1%	100.0%
五職等	人數	447	2,417	2,864
	百分比	15.6%	84.4%	100.0%
六職等	人數	172	1,017	1,189
	百分比	14.5%	85.5%	100.0%
七職等	人數	658	3,109	3,767
	百分比	17.5%	82.5%	100.0%
八職等	人數	510	1,384	1,894
	百分比	26.9%	73.1%	100.0%
九職等	人數	201	679	880
	百分比	22.8%	77.2%	100.0%
十職等	人數	51	150	201
	百分比	25.4%	74.6%	100.0%
十一職等	人數	99	230	329
	百分比	30.1%	69.9%	100.0%
十二職等	人數	19	24	43
	百分比	44.2%	55.8%	100.0%
總和	人數	2,517	10,290	12,807
	百分比	19.7%	80.3%	100.0%

表 4-2-11 為三縣公務人員的主管職與異動統計結果。110 年主管職的異動比例為 15.5%、非主管職的異動比例是 18.6%，顯示非主管比主管有較高的異動比例。然而，103-109 年的資料的樣態則與 110 年的結果相反，即主管反而比非主管有較高的異動比例。這也就是說，趨勢上，具主管職者異動比例正逐漸減少，而非主管者卻逐漸增加。

表 4-2-11：三縣公務人員之主管職與異動（110 年）

		有異動	無異動	總和
主管	人數	95	519	614
	百分比	15.5%	84.5%	100.0%
非主管	人數	244	1,066	1,310
	百分比	18.6%	81.4%	100.0%
總和	人數	339	1,585	1,924
	百分比	17.6%	82.4%	100.0%

表 4-2-11（續）：三縣公務人員之主管職與異動比例（103-109 年）

		有異動	無異動	總和
主管	人數	929	2,952	3,881
	百分比	23.9%	76.1%	100.0%
非主管	人數	1,588	7,338	8,926
	百分比	17.8%	82.2%	100.0%
總和	人數	2,517	10,290	12,807
	百分比	19.7%	80.3%	100.0%

表 4-2-12 顯示三縣公務人員異動原因分析。就 110 年來說，調進佔 35%、本機關調升佔 18.0%、退休佔 16.5%、本機關平調佔 15.6%，是三縣公務人員異動的主要原因。另就 103-109 年來看，同樣以調進、本機關調升、退休與本機關平調為多。整體來看，調進比例幾乎等同於本機關調升與退休的比例。這也意味著離島三縣的人力甄補主要以內陞與外補為主，儘管三縣也會提列考試缺額，不過數額並不多。

表 4-2-12：三縣公務人員之異動原因（110 年）

異動原因	人數	百分比
本機關調升	61	18.0
本機關平調	53	15.6
本機關降調	2	.6
調進	119	35.1
平調他機關	2	.6
考試分發他機關	6	1.8
留職停薪	14	4.1
辭職	11	3.2
免（停）職	4	1.2
退休	56	16.5
其他	11	3.2
總和	339	100.0

表 4-2-12（續）：三縣公務人員之異動原因（103-109 年）

異動原因	人數	百分比
本機關調升	302	12.0
本機關平調	390	15.5
本機關降調	55	2.2
調進	617	24.5
調升他機關	6	0.2
平調他機關	9	0.4
降調他機關	1	0.0
考試分發他機關	53	2.1
考試分發原機關	4	0.2
留職停薪	103	4.1
辭職	77	3.1
免（停）職	45	1.8
退休	334	13.3
其他	521	20.7
總和	2517	100.0

表4-2-13為澎湖縣公務人員之在地性與異動原因分析。整體上，110年調進佔39.6%、退休佔13.6%、調升佔18.2%是異動主因。就103-109年的資料來看，調進佔27.7%、平調佔18.3%、調升佔15.5%是異動主因。比較兩筆資料，110年不論是調進、退休或調升的比例皆略有增加。就在地性來看，110年設籍者與外地者的調進高於整體調進的39.6%、在地者的退休與調升高於整

體的退休與調升。若比較103-109年與110年的兩筆資料來看，在地者從平調與退休偏多朝向調升與退休偏多、原生者異動情況一直很少、設籍者的調進則大幅增加、外地者從調進與調升偏多轉為以調進為主。

表4-2-14為金門縣公務人員之在地性與異動原因分析。110年調進佔35.4%、退休佔18.9%、平調佔18.1%是異動主因。就103-109年的資料來看，調進佔27.2%、退休佔17.6%、平調佔16.3%是異動主因。比較兩筆資料，110年不論是調進、退休或平調的比例皆略有增加。就在地性而言，110年設籍者的調進為50.0%、設籍者的退休有26.5%、在地者的平調有22.8%，分別高於110年整體調進、退休與平調的比例。進一步比較103-109年與110年的資料來看，在地者從退休偏多朝向平調偏多、原生者異動情況一直很少、設籍者的調進與退休都增加、外地者的平調較多朝向調升較多。

表4-2-15為連江縣公務人員之在地性與異動原因分析。110年平調佔25.9%、調進佔22.4%、調升與退休皆佔19.0%。就103-109年的資料來看，其他原因多達57.9%，這與原始資料登錄有關，因此研究團隊就不比較前後增減趨勢。就在地性而言，110年在地者的調進與退休、設籍者的調升，以及外地者的調進，分別高於整體調進、退休與調升的比例。

表 4-2-13：澎湖縣公務人員之在地性與第一次異動原因（110 年）

			本機關調升	本機關平調	本機關降調	調進	考試分發他機關	留職停薪	辭職	免停職	退休	其他	總和	
澎湖縣	在地者	人數	18	11	2	29	1	3	2	2	18	1	87	
		百分比	20.7%	12.6%	2.3%	33.3%	1.1%	3.4%	2.3%	2.3%	20.7%	1.1%	100.0%	
	原生者	人數	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2	0	5
		百分比	0.0%	20.0%	0.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	40.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	7	4	0	19	0	2	2	0	0	0	3	37
		百分比	18.9%	10.8%	0.0%	51.4%	0.0%	5.4%	5.4%	0.0%	0.0%	0.0%	8.1%	100.0%
	外地者	人數	3	3	0	11	0	2	4	0	0	1	1	25
		百分比	12.0%	12.0%	0.0%	44.0%	0.0%	8.0%	16.0%	0.0%	0.0%	4.0%	4.0%	100.0%
	總和	人數	28	19	2	61	1	7	8	2	2	21	5	154
		百分比	18.2%	12.3%	1.3%	39.6%	0.6%	4.5%	5.2%	1.3%	1.3%	13.6%	3.2%	100.0%

表 4-2-13 (續)：澎湖縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)

		本機關調升	本機關平調	本機關降調	調進	調升他機關	平調他機關	降調他機關	考試分發他機關	考試分發原機關	留職停薪	辭職	免停職	退休	其他	總和	
澎湖縣	在地者	人數	115	152	35	20 3	1	2	1	1	2	14	8	12	12 2	80	74 8
		百分比	15.4%	20.3%	4.7%	27.1%	0.1%	0.3%	0.1%	0.1%	0.3%	1.9%	1.1%	1.6%	16.3%	10.7%	100.0%
	原生者	人數	5	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1	1	1	14
		百分比	35.7%	14.3%	0.0%	7.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	21.4%	7.1%	7.1%	7.1%	100.0%
	設籍者	人數	29	42	5	68	0	0	0	5	2	22	9	4	13	35	23 4
		百分比	12.4%	17.9%	2.1%	29.1%	0.0%	0.0%	0.0%	2.1%	0.9%	9.4%	3.8%	1.7%	5.6%	15.0%	100.0%
	外地者	人數	31	17	1	50	0	0	0	13	0	17	15	1	3	18	16 6
		百分比	18.7%	10.2%	0.6%	30.1%	0.0%	0.0%	0.0%	7.8%	0.0%	10.2%	9.0%	0.6%	1.8%	10.8%	100.0%
	總和	人數	180	213	41	32 2	1	2	1	19	4	53	35	18	13 9	13 4	1,162
		百分比	15.5%	18.3%	3.5%	27.7%	0.1%	0.2%	0.1%	1.6%	0.3%	4.6%	3.0%	1.5%	12.0%	11.5%	100.0%

表 4-2-14：金門縣公務人員之在地性與第一次異動原因（110 年）

		本機關調升	本機關平調	調進	考試分發他機關	留職停薪	辭職	免停職	退休	其他	總和	
金門縣	在地者	人數	11	18	27	0	5	1	0	14	3	79
		百分比	13.9%	22.8%	34.2%	0.0%	6.3%	1.3%	0.0%	17.7%	3.8%	100.0%
	原生者	人數	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		百分比	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	2	3	17	1	1	0	0	9	1	34
		百分比	5.9%	8.8%	50.0%	2.9%	2.9%	0.0%	0.0%	26.5%	2.9%	100.0%
	外地者	人數	5	1	1	1	0	2	1	1	1	13
		百分比	38.5%	7.7%	7.7%	7.7%	0.0%	15.4%	7.7%	7.7%	7.7%	100.0%
	總和	人數	18	23	45	2	6	3	1	24	5	127
		百分比	14.2%	18.1%	35.4%	1.6%	4.7%	2.4%	0.8%	18.9%	3.9%	100.0%

表 4-2-14 (續)：金門縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)

			本機關調升	本機關平調	本機關降調	調進	調升他機關	平調他機關	考試分發他機關	留職停薪	辭職	免停職	退休	其他	總和
金門縣	在地者	人數	76	94	9	163	2	4	9	17	13	15	120	91	613
		百分比	12.4%	15.3%	1.5%	26.6%	0.3%	0.7%	1.5%	2.8%	2.1%	2.4%	19.6%	14.8%	100.0%
	原生者	人數	3	1	1	4	0	0	1	0	0	0	1	0	11
		百分比	27.3%	9.1%	9.1%	36.4%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	23	35	1	54	0	1	5	9	5	2	34	23	192
		百分比	12.0%	18.2%	0.5%	28.1%	0.0%	0.5%	2.6%	4.7%	2.6%	1.0%	17.7%	12.0%	100.0%
	外地者	人數	3	15	0	22	0	0	10	7	10	2	2	5	76
		百分比	3.9%	19.7%	0.0%	28.9%	0.0%	0.0%	13.2%	9.2%	13.2%	2.6%	2.6%	6.6%	100.0%
	總和	人數	105	145	11	243	2	5	25	33	28	19	157	119	892
		百分比	11.8%	16.3%	1.2%	27.2%	0.2%	0.6%	2.8%	3.7%	3.1%	2.1%	17.6%	13.3%	100.0%

表 4-2-15：連江縣公務人員之在地性與第一次異動原因（110 年）

		本機關調升	本機關平調	調進	平調他機關	考試分發他機關	留職停薪	免停職	退休	其他	總和	
連江縣	在地者	人數	4	4	6	1	0	0	1	5	1	22
		百分比	18.2%	18.2%	27.3%	4.5%	0.0%	0.0%	4.5%	22.7%	4.5%	100.0%
	設籍者	人數	7	5	2	0	0	1	0	5	0	20
		百分比	35.0%	25.0%	10.0%	0.0%	0.0%	5.0%	0.0%	25.0%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	4	2	5	1	3	0	0	1	0	16
		百分比	25.0%	12.5%	31.2%	6.2%	18.8%	0.0%	0.0%	6.2%	0.0%	100.0%
	總和	人數	15	11	13	2	3	1	1	11	1	58
		百分比	25.9%	19.0%	22.4%	3.4%	5.2%	1.7%	1.7%	19.0%	1.7%	100.0%

表 4-2-15 (續)：連江縣公務人員之在地性與第一次異動原因 (103-109 年)

			本機關調升	本機關平調	本機關降調	調進	調升他機關	平調他機關	考試分發他機關	留職停薪	辭職	免停職	退休	其他	總和
連江縣	在地者	人數	9	16	3	11	2	0	1	2	2	5	30	144	225
		百分比	4.0%	7.1%	1.3%	4.9%	0.9%	0.0%	0.4%	0.9%	0.9%	2.2%	13.3%	64.0%	100.0%
	設籍者	人數	3	11	0	20	1	2	4	9	3	2	4	80	139
		百分比	2.2%	7.9%	0.0%	14.4%	0.7%	1.4%	2.9%	6.5%	2.2%	1.4%	2.9%	57.6%	100.0%
	外地者	人數	5	5	0	21	0	0	4	6	9	1	4	44	99
		百分比	5.1%	5.1%	0.0%	21.2%	0.0%	0.0%	4.0%	6.1%	9.1%	1.0%	4.0%	44.4%	100.0%
	總和	人數	17	32	3	52	3	2	9	17	14	8	38	268	463
		百分比	3.7%	6.9%	0.6%	11.2%	0.6%	0.4%	1.9%	3.7%	3.0%	1.7%	8.2%	57.9%	100.0%

貳、機關異動、職系異動、職等異動

離島三縣公務人員異動後，會有多少比例轉往中央機關呢？根據表 4-2-16 的 110 年三縣公務人員異動機關統計，轉往中央機關的比例並不高，僅有 3.8%，人數也都只有 4 至 5 人。相較而言，多數人員異動後，仍留在或轉往地方機關服務，整體比例高達 96.2%。這也表示即便中央機關的員額多、職務列等較為完整，但三縣公務人員很少有機會能轉任至中央機關。

表 4-2-16：三縣公務人員之異動機關（110 年）

		中央機關	地方機關	總和
澎湖縣	人數	5	149	154
	百分比	3.2%	96.8%	100.0%
金門縣	人數	4	123	127
	百分比	3.1%	96.9%	100.0%
連江縣	人數	4	54	58
	百分比	6.9%	93.1%	100.0%
總和	人數	13	326	339
	百分比	3.8%	96.2%	100.0%

表4-2-17澎湖縣之在地性與異動去向分析。110年留在原縣內機關有83.8%、臺灣本島中央機關有3.2%、臺灣本島地方機關有11.7%、轉任其他離島機關則有1.3%。相對地，103-109年留在原縣內機關有91.2%、臺灣本島中央機關有4.6%、臺灣本島地方機關有4.0%、轉任其他離島機關僅0.3%。因此，趨勢上，澎湖縣公務人員異動去向主要變化在於：流向臺灣本島地方機關的比例從4.0%增加至11.7%。另外，就在地性而言，在地者幾乎都留在原縣內機關，而設籍者與外地者會有較多流向臺灣本島的地方機關。

表 4-2-17：澎湖縣在地性與第一次異動去向（110 年）

		本地離島 三縣地方 機關	非本地臺 灣本島中 央機關	非本地臺 灣本島地 方機關	非本地離 島三縣地 方機關	總和	
澎湖 縣	在地 者	人數	84	1	2	0	87
		百分比	96.6%	1.1%	2.3%	0.0%	100.0%
	原生 者	人數	4	0	1	0	5
		百分比	80.0%	0.0%	20.0%	0.0%	100.0%
	設籍 者	人數	26	2	8	1	37
		百分比	70.3%	5.4%	21.6%	2.7%	100.0%
	外地 者	人數	15	2	7	1	25
		百分比	60.0%	8.0%	28.0%	4.0%	100.0%
	總和	人數	129	5	18	2	154
		百分比	83.8%	3.2%	11.7%	1.3%	100.0%

表 4-2-17 (續)：澎湖縣在地性與第一次異動去向 (103-109 年)

			本地離島 三縣地方 機關	非本地臺 灣本島中 央機關	非本地臺 灣本島地 方機關	非本地離 島三縣地 方機關	總和
澎湖 縣	在地 者	人數	711	28	8	1	748
		百分比	95.1%	3.7%	1.1%	0.1%	100.0%
	原生 者	人數	13	1	0	0	14
		百分比	92.9%	7.1%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍 者	人數	213	11	10	0	234
		百分比	91.0%	4.7%	4.3%	0.0%	100.0%
	外地 者	人數	123	13	28	2	166
		百分比	74.1%	7.8%	16.9%	1.2%	100.0%
	總和	人數	1,060	53	46	3	1,162
		百分比	91.2%	4.6%	4.0%	0.3%	100.0%

表4-2-18金門縣之在地性與異動去向分析。110年留在原縣內機關有90.6%、臺灣本島中央機關有3.1%、臺灣本島地方機關有5.5%、轉任其他離島機關僅0.8%。而103-109年留在原縣內機關有91.9%、臺灣本島中央機關有4.8%、臺灣本島地方機關有3.1%、轉任其他離島機關僅0.1%。趨勢上，金門縣公務人員異動去向並沒有太大變化，多以留在原金門縣為主。進而，就在地性而言，有極高比例的在地者依舊留在金門縣內機關，而流向臺灣本島的機關者多以設籍或外地為主。

表 4-2-18：金門縣在地性與第一次異動去向 (110 年)

			本地離島 三縣地方 機關	非本地臺 灣本島中 央機關	非本地臺 灣本島地 方機關	非本地離 島三縣地 方機關	總和
金門 縣	在地 者	人數	77	2	0	0	79
		百分比	97.5%	2.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	原生 者	人數	1	0	0	0	1
		百分比	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍 者	人數	25	2	6	1	34
		百分比	73.5%	5.9%	17.6%	2.9%	100.0%
	外地 者	人數	12	0	1	0	13
		百分比	92.3%	0.0%	7.7%	0.0%	100.0%
	總和	人數	115	4	7	1	127
		百分比	90.6%	3.1%	5.5%	0.8%	100.0%

表 4-2-18 (續)：金門縣在地性與第一次異動去向 (103-109 年)

			本地離島 三縣地方 機關	非本地臺 灣本島中 央機關	非本地臺 灣本島地 方機關	非本地離 島三縣地 方機關	總和
金門 縣	在地 者	人數	586	19	8	0	613
		百分比	95.6%	3.1%	1.3%	0.0%	100.0%
	原生 者	人數	8	1	2	0	11
		百分比	72.7%	9.1%	18.2%	0.0%	100.0%
	設籍 者	人數	170	15	7	0	192
		百分比	88.5%	7.8%	3.6%	0.0%	100.0%
	外地 者	人數	56	8	11	1	76
		百分比	73.7%	10.5%	14.5%	1.3%	100.0%
	總和	人數	820	43	28	1	892
		百分比	91.9%	4.8%	3.1%	0.1%	100.0%

表4-2-19連江縣之在地性與異動去向分析。110年留在原縣內機關有86.2%、臺灣本島中央機關有6.9%、臺灣本島地方機關有6.9%。而103-109年留在原縣內機關有92.0%、臺灣本島中央機關有3.9%、臺灣本島地方機關有4.1%。趨勢上，連江縣公務人員異動去向並沒有太大變化，同樣多以留在原縣內機關為主。對在地性而言，連江縣的樣態同樣是在地者留在縣內機關，而流向臺灣本島的機關的多是外地者。

表 4-2-19：連江縣在地性與第一次異動去向 (110 年)

			本地離島三 縣地方機關	非本地臺灣 本島中央機 關	非本地臺灣 本島地方機 關	總和
連江 縣	在地者	人數	21	1	0	22
		百分比	95.5%	4.5%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	18	1	1	20
		百分比	90.0%	5.0%	5.0%	100.0%
	外地者	人數	11	2	3	16
		百分比	68.8%	12.5%	18.8%	100.0%
	總和	人數	50	4	4	58
		百分比	86.2%	6.9%	6.9%	100.0%

表 4-2-19 (續)：連江縣在地性與第一次異動去向 (103-109 年)

		本地離島三 縣地方機關	非本地臺灣 本島中央機 關	非本地臺灣 本島地方機 關	總和	
連江 縣	在地者	人數	224	1	0	225
		百分比	99.6%	0.4%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	125	8	6	139
		百分比	89.9%	5.8%	4.3%	100.0%
	外地者	人數	77	9	13	99
		百分比	77.8%	9.1%	13.1%	100.0%
	總和	人數	426	18	19	463
		百分比	92.0%	3.9%	4.1%	100.0%

離島三縣公務人員異動前後的職系有無改變呢？表 4-2-20 為 110 年離島三縣公務人員之第一次異動前後的職系分析。基本上，行政類職系異動前後變化不大，但技術類異動後確有 36.4% 轉為行政類。換言之，技術類職系的公務人員呈現高度流失的現象。

本研究進一步分析 110 年各職系類別發現：異動最多的是綜合行政 103 人，而異動後，有 84 人仍維持在綜合行政、9 人改為社勞行政、4 人改為人事行政，其餘則改為經建行政或文教行政等職系。異動排名第 2 的是經建行政 23 人，異動後僅 6 人留在經建行政，其餘則改為綜合行政、土木工程、交通行政與動物技術等職系。異動排名第 3 的是人事行政 21 人，異動後有 18 人仍留在人事行政，其餘 3 人改為綜合行政與衛生行政。異動排名第 4 的是技術類的土木工程，有 17 人，異動後仍有 11 人留在土木行政，其餘改為經建行政、交通技術或綜合行政。由此可知，職系間的流動實屬常態，即便表面上有很高的比例異動前後仍維持行政類職系，但實際上行政類職系之間的相互異動也非常頻繁。

表 4-2-20：離島三縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	197	5	202
		百分比	97.5%	2.5%	100.0%
	技術類	人數	16	28	44
		百分比	36.4%	63.6%	100.0%
	總和	人數	213	33	246
		百分比	86.6%	13.4%	100.0%

表 4-2-21 至表 4-2-23 分別為三縣公務人員之第一次異動前後職系。110 年三縣技術類轉行政類佔技術類異動者的比例中，澎湖縣有 36.4%、金門縣有 38.9%、連江縣有 25.0%，金門縣略高於其他兩縣；但從 103-109 年的資料來看，三縣技術類轉行政類皆佔技術類異動者的 25% 左右，三縣的比例大致相近。

表 4-2-21：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	89	2	91
		百分比	97.8%	2.2%	100.0%
	技術類	人數	8	14	22
		百分比	36.4%	63.6%	100.0%
	總和	人數	97	16	113
		百分比	85.8%	14.2%	100.0%

表 4-2-21（續）：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職系（103-109 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	732	11	743
		百分比	98.5%	1.5%	100.0%
	技術類	人數	39	114	153
		百分比	25.5%	74.5%	100.0%
	總和	人數	771	125	896
		百分比	86.0%	14.0%	100.0%

表 4-2-22：金門縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	72	1	73
		百分比	98.6%	1.4%	100.0%
	技術類	人數	7	11	18
		百分比	38.9%	61.1%	100.0%
	總和	人數	79	12	91
		百分比	86.8%	13.2%	100.0%

表 4-2-22（續）：金門縣公務人員之第一次異動前後職系（103-109 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	507	16	523
		百分比	96.9%	3.1%	100.0%
	技術類	人數	26	76	102
		百分比	25.5%	74.5%	100.0%
	總和	人數	533	92	625
		百分比	85.3%	14.7%	100.0%

表 4-2-23：連江縣公務人員之第一次異動前後職系（110 年）

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	36	2	38
		百分比	94.7%	5.3%	100.0%
	技術類	人數	1	3	4
		百分比	25.0%	75.0%	100.0%
	總和	人數	37	5	42
		百分比	88.1%	11.9%	100.0%

表 4-2-23 (續)：連江縣公務人員之第一次異動前後職系 (103-109 年)

			異動後審定職系		總和
			行政類	技術類	
異動前職系	行政類	人數	336	3	339
		百分比	99.1%	0.9%	100.0%
	技術類	人數	8	23	31
		百分比	25.8%	74.2%	100.0%
	總和	人數	344	26	370
		百分比	93.0%	7.0%	100.0%

表 4-2-24 至表 4-2-26 為三縣公務人員之在地性與第一次異動後職系分析。在所有異動者中，澎湖縣與金門縣的情況類似，在地者多為行政類職系者，而設籍者與外地者有稍高比例的異動者屬於技術類公務人員。而在連江縣部分，在地者與設籍者的情況與前述二縣相同，唯獨不同在於外地者的異動並無較高比例屬技術類職系。

表 4-2-24：澎湖縣公務人員在地性與第一次異動職系 (110 年)

			行政類	技術類	總和
澎湖縣	在地者	人數	55	5	60
		百分比	91.7%	8.3%	100.0%
	原生者	人數	3	0	3
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	26	6	32
		百分比	81.2%	18.8%	100.0%
	外地者	人數	13	5	18
		百分比	72.2%	27.8%	100.0%
	總和	人數	97	16	113
		百分比	85.8%	14.2%	100.0%

表 4-2-24 (續)：澎湖縣公務人員在地性與第一次異動職系 (103-109 年)

			行政類	技術類	總和
澎湖縣	在地者	人數	534	54	588
		百分比	90.8%	9.2%	100.0%
	原生者	人數	8	1	9
		百分比	88.9%	11.1%	100.0%
	設籍者	人數	144	38	182
		百分比	79.1%	20.9%	100.0%
	外地者	人數	85	32	117
		百分比	72.6%	27.4%	100.0%
	總和	人數	771	125	896
		百分比	86.0%	14.0%	100.0%

表 4-2-25：金門縣公務人員在地性與第一次異動職系 (110 年)

			行政類	技術類	總和
金門縣	在地者	人數	53	6	59
		百分比	89.8%	10.2%	100.0%
	原生者	人數	1	0	1
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	20	3	23
		百分比	87.0%	13.0%	100.0%
	外地者	人數	5	3	8
		百分比	62.5%	37.5%	100.0%
	總和	人數	79	12	91
		百分比	86.8%	13.2%	100.0%

表 4-2-25 (續)：金門縣公務人員在地性與第一次異動職系 (103-109 年)

			行政類	技術類	總和
金門縣	在地者	人數	380	53	433
		百分比	87.8%	12.2%	100.0%
	原生者	人數	8	1	9
		百分比	88.9%	11.1%	100.0%
	設籍者	人數	110	28	138
		百分比	79.7%	20.3%	100.0%
	外地者	人數	35	10	45
		百分比	77.8%	22.2%	100.0%
	總和	人數	533	92	625
		百分比	85.3%	14.7%	100.0%

表 4-2-26：連江縣公務人員之在地性與第一次異動職系（110 年）

			行政類	技術類	總和
連江縣	在地者	人數	14	2	16
		百分比	87.5%	12.5%	100.0%
	設籍者	人數	13	1	14
		百分比	92.9%	7.1%	100.0%
	外地者	人數	10	2	12
		百分比	83.3%	16.7%	100.0%
	總和	人數	37	5	42
		百分比	88.1%	11.9%	100.0%

表 4-2-26（續）：連江縣公務人員在地性與第一次異動職系（103-109 年）

			行政類	技術類	總和
連江縣	在地者	人數	171	9	180
		百分比	95.0%	5.0%	100.0%
	設籍者	人數	105	12	117
		百分比	89.7%	10.3%	100.0%
	外地者	人數	68	5	73
		百分比	93.2%	6.8%	100.0%
	總和	人數	344	26	370
		百分比	93.0%	7.0%	100.0%

表 4-2-27 至表 4-2-29 為三縣公務人員之第一次異動前後的職等分析。在 110 年所有異動者中，澎湖縣有 6.5%、金門縣有 5.5%、連江縣有 1.7% 的異動者會晉升一職等。若以 103-109 年的資料來看，澎湖縣有 12.7%、金門縣有 12.2%、連江縣有 3.6% 的異動者會晉升一職等。顯然連江縣的異動者較少因異動而陞遷，原因可能與連江縣的組織編制較小有關。

表 4-2-27：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）

		異動後審定職系												總和	
		一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等		
異動前職系	一職等 人數	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	二職等 人數	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	三職等 人數	0	0	6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
	四職等 人數	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
	五職等 人數	0	0	0	1	27	0	1	0	0	0	0	0	0	29
	六職等 人數	0	0	0	0	0	17	6	0	0	0	0	0	0	23
	七職等 人數	0	0	0	0	0	0	41	4	0	0	0	0	0	45

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	21	1	0	0	0	22
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	6
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	6
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
總和	人數	1	1	6	10	28	17	48	25	25	7	4	5	2	154

表 4-2-27 (續)：澎湖縣公務人員之第一次異動前後職等 (103-109 年)

		異動後審定職系												總和
		一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等	
異動前職系	一職等 人數	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
	二職等 人數	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
	三職等 人數	0	0	57	3	0	0	0	0	0	0	0	0	60
	四職等 人數	0	0	2	81	1	0	0	0	0	0	0	0	84
	五職等 人數	0	0	0	0	170	6	0	0	0	0	0	0	176
	六職等 人數	0	0	0	0	0	86	11	0	0	0	0	0	97
	七職等 人數	0	0	0	0	0	2	261	47	0	0	0	0	310

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	190	68	0	0	0	258
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74	5	0	0	79
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	14	5	0	20
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	2	45
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6
總和	人數	13	14	59	84	171	94	272	237	237	143	19	48	8	1162

表 4-2-28：金門縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）

			異動後審定職系												
			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等	總和
異動前職系	一職等	人數	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	二職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	三職等	人數	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	四職等	人數	0	0	2	7	0	0	0	0	0	0	0	0	9
	五職等	人數	0	0	0	1	19	0	0	0	0	0	0	0	20
	六職等	人數	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	0	5
	七職等	人數	0	0	0	0	0	0	50	6	0	0	0	0	56

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14	0	0	0	14
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	7
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
總和	人數	1	0	7	8	19	4	51	13	14	1	8	1	127	

表 4-2-28 (續)：金門縣公務人員之第一次異動前後職等 (103-109 年)

		異動後審定職系												
		一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等	總和
異動前職系	一職等 人數	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	二職等 人數	0	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14
	三職等 人數	0	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52
	四職等 人數	0	0	1	37	0	0	0	0	0	0	0	0	38
	五職等 人數	0	0	0	0	159	7	1	0	0	0	0	0	167
	六職等 人數	0	0	0	0	0	46	3	0	0	0	0	0	49
	七職等 人數	0	0	0	0	0	0	213	26	0	0	0	0	239

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	114	61	0	0	0	175
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	83	6	0	0	89
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17	4	0	21
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	2	28
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
總和	人數	10	14	53	37	159	53	217	140	140	144	23	30	12	892

表 4-2-29：連江縣公務人員之第一次異動前後職等（110 年）

		異動後審定職系												
		一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等	總和
異動前職系	一職等 人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	二職等 人數	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	三職等 人數	0	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	5
	四職等 人數	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	五職等 人數	0	0	0	0	11	0	0	0	0	0	0	0	11
	六職等 人數	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	7
	七職等 人數	0	0	0	0	0	0	13	1	0	0	0	0	14

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
總和	人數	0	1	4	2	11	8	13	5	10	0	4	0	0	58

表 4-2-29 (續)：連江縣公務人員之第一次異動前後職等 (103-109 年)

			異動後審定職系												
			一職等	二職等	三職等	四職等	五職等	六職等	七職等	八職等	九職等	十職等	十一等	十二等	總和
異動前職系	一職等	人數	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	二職等	人數	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10
	三職等	人數	0	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
	四職等	人數	0	0	0	22	0	0	0	0	0	0	0	0	22
	五職等	人數	0	0	0	0	102	2	0	0	0	0	0	0	104
	六職等	人數	0	0	0	0	0	25	1	0	0	0	0	0	26
	七職等	人數	0	0	0	0	0	0	107	2	0	0	0	0	109

八職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	67	10	0	0	0	77
九職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	32	1	0	0	33	
十職等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	1	0	10	
十一等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26	0	26	
十二等	人數	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	
總和	人數	5	10	38	22	102	27	108	69	42	10	27	3	463	

第三節 離島三縣公務人員考試分析

壹、有無參加考試與考試次數

表 4-3-1 為三縣公務人員有無參加考試的統計結果。就 110 年而言，有 10.6% 的公務人員會持續報考國家考試。其中，連江縣的比例較高，有 15.9% 的公務人員會參加考試，而澎湖縣的比例較低，有 8.8% 的公務人員會參加考試。以 103-109 年的資料來看，大致上同樣有 10% 左右的三縣公務人員會持續參加考試，而連江縣同樣是比例較高的縣。

表 4-3-1：三縣公務人員參加考試情況（110 年）

		沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	人數	799	77	876
	百分比	91.2%	8.8%	100.0%
金門縣	人數	668	79	747
	百分比	89.4%	10.6%	100.0%
連江縣	人數	253	48	301
	百分比	84.1%	15.9%	100.0%
總和	人數	1,720	204	1,924
	百分比	89.4%	10.6%	100.0%

表 4-3-1（續）：三縣公務人員參加考試情況（103-109 年）

		沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	人數	5,380	556	5,936
	百分比	90.6%	9.4%	100.0%
金門縣	人數	4,373	573	4,946
	百分比	88.4%	11.6%	100.0%
連江縣	人數	1,668	257	1,925
	百分比	86.6%	13.4%	100.0%
總和	人數	11,421	1,386	1,807
	百分比	89.2%	10.8%	100.0%

表 4-3-2 為三縣公務人員之性別與參加考試情況之分析。整體而言，女性公務人員參加考試的比例略高於男性公務人員。不論是澎湖縣、金門縣或連江縣，女性公務人員會參加考試的比例大約比男性公務人員多 2% 左右。

表 4-3-2：三縣公務人員之性別與參加考試情況（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	男	人數	400	33	433
		百分比	92.4%	7.6%	100.0%
	女	人數	399	44	443
		百分比	90.1%	9.9%	100.0%
	總和	人數	799	77	876
		百分比	91.2%	8.8%	100.0%
金門縣	男	人數	398	44	442
		百分比	90.0%	10.0%	100.0%
	女	人數	270	35	305
		百分比	88.5%	11.5%	100.0%
	總和	人數	668	79	747
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
連江縣	男	人數	159	30	189
		百分比	84.1%	15.9%	100.0%
	女	人數	94	18	112
		百分比	83.9%	16.1%	100.0%
	總和	人數	253	48	301
		百分比	84.1%	15.9%	100.0%

表 4-3-2（續）：三縣公務人員之性別與參加考試情況（103-109 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	男	人數	2,662	271	2,933
		百分比	90.8%	9.2%	100.0%
	女	人數	2,718	285	3,003
		百分比	90.5%	9.5%	100.0%
	總和	人數	5,380	556	5,936
		百分比	90.6%	9.4%	100.0%
金門縣	男	人數	2,721	322	3,043
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
	女	人數	1,652	251	1,903
		百分比	86.8%	13.2%	100.0%
	總和	人數	4,373	573	4,946
		百分比	88.4%	11.6%	100.0%
連江縣	男	人數	1,132	163	1,295
		百分比	87.4%	12.6%	100.0%
	女	人數	536	94	630
		百分比	85.1%	14.9%	100.0%
	總和	人數	1,668	257	1,925
		百分比	86.6%	13.4%	100.0%

表 4-3-3 為三縣公務人員之年齡與參加考試的情況。澎湖縣與金門縣當中，20-29 歲與 30-39 歲兩個年齡層皆有較高比例的公務人員會持續參加考試。而且 20-29 歲的比例又高於 30-39 歲的比例。相對地，連江縣的考試年齡層不僅包含 20-29 歲與 30-39 歲兩個年齡層，也包含 40-49 歲這個年齡層；輔以 103-109 年的連江縣資料來看，40-49 歲從 11.4%增加至 19.4%，顯示連江縣公務人員持續考試的年齡層正逐漸擴大。

對於 39 歲以下的三縣公務人員，參加國家考試的比例稍高的可能原因，至少有二：其一，39 歲以下的公務人員可能有較高比例為初任公務人員，而且如果又是外地者的情況下，會基於婚姻或家庭因素，而選擇持續參加考試，藉由考試重新分發至離家較近的政府機關服務。其二，39 歲以下的公務人員，仍有許多職能（涯）發展的空間，順而更有意願持續精進自我，積極參加各種國家考試（如專技考試）。

表 4-3-3：三縣公務人員之年齡與參加考試情況（110 年）

		沒有參加考試	有參加考試	總和	
澎湖縣	20-29 歲	人數	44	16	60
		百分比	73.3%	26.7%	100.0%
	30-39 歲	人數	153	25	178
		百分比	86.0%	14.0%	100.0%
	40-49 歲	人數	195	23	218
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
	50-59 歲	人數	297	13	310
		百分比	95.8%	4.2%	100.0%
	60 歲以上	人數	110	0	110
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
總和	人數	799	77	876	
	百分比	91.2%	8.8%	100.0%	
金門縣	20-29 歲	人數	24	15	39
		百分比	61.5%	38.5%	100.0%
	30-39 歲	人數	156	30	186
		百分比	83.9%	16.1%	100.0%
	40-49 歲	人數	200	19	219
		百分比	91.3%	8.7%	100.0%
	50-59 歲	人數	170	14	184
		百分比	92.4%	7.6%	100.0%
	60 歲以上	人數	118	1	119
		百分比	99.2%	0.8%	100.0%
總和	人數	668	79	747	
	百分比	89.4%	10.6%	100.0%	
連江縣	20-29 歲	人數	8	5	13
		百分比	61.5%	38.5%	100.0%
	30-39 歲	人數	47	22	69
		百分比	68.1%	31.9%	100.0%
	40-49 歲	人數	50	12	62
		百分比	80.6%	19.4%	100.0%
	50-59 歲	人數	93	8	101
		百分比	92.1%	7.9%	100.0%
	60 歲以上	人數	55	1	56
		百分比	98.2%	1.8%	100.0%
總和	人數	253	48	301	
	百分比	84.1%	15.9%	100.0%	

表 4-3-3 (續)：三縣公務人員之年齡與參加考試情況 (103-109 年)

		沒有參加考試	有參加考試	總和	
澎湖縣	20-29 歲	人數	176	116	292
		百分比	60.3%	39.7%	100.0%
	30-39 歲	人數	1,182	246	1,428
		百分比	82.8%	17.2%	100.0%
	40-49 歲	人數	1,564	124	1,688
		百分比	92.7%	7.3%	100.0%
	50-59 歲	人數	2,053	66	2,119
		百分比	96.9%	3.1%	100.0%
	60 歲以上	人數	405	4	409
		百分比	99.0%	1.0%	100.0%
總和	人數	5,380	556	5,936	
	百分比	90.6%	9.4%	100.0%	
金門縣	20-29 歲	人數	147	106	253
		百分比	58.1%	41.9%	100.0%
	30-39 歲	人數	1,039	242	1,281
		百分比	81.1%	18.9%	100.0%
	40-49 歲	人數	1,101	136	1,237
		百分比	89.0%	11.0%	100.0%
	50-59 歲	人數	1,214	76	1,290
		百分比	94.1%	5.9%	100.0%
	60 歲以上	人數	872	12	884
		百分比	98.6%	1.4%	100.0%
總和	人數	4,373	572	4,945	
	百分比	88.4%	11.6%	100.0%	
連江縣	20-29 歲	人數	38	45	83
		百分比	45.8%	54.2%	100.0%
	30-39 歲	人數	279	128	407
		百分比	68.6%	31.4%	100.0%
	40-49 歲	人數	410	53	463
		百分比	88.6%	11.4%	100.0%
	50-59 歲	人數	666	30	696
		百分比	95.7%	4.3%	100.0%
	60 歲以上	人數	275	1	276
		百分比	99.6%	0.4%	100.0%
總和	人數	1,668	257	1,925	
	百分比	86.6%	13.4%	100.0%	

表 4-3-4 至表 4-3-6 為三縣公務人員的在地性與參加考試之分析。就 110 年來說，澎湖縣的在地者與原生者有參加考試的比例非常少，而設籍者與外地者則分別有 12.6%與 21.4%的比例會持續參加考試。在金門縣方面，同樣呈現在地者少，而設籍者與外地者參加考試多的情況。而在連江縣方面，樣態大致相同，比較特別的是外地者多達 33.3%的比例會持續參加考試。

表 4-3-4：澎湖縣公務人員之在地性與參加考試（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	在地者	人數	546	32	578
		百分比	94.5%	5.5%	100.0%
	原生者	人數	13	0	13
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	159	23	182
		百分比	87.4%	12.6%	100.0%
	外地者	人數	81	22	103
		百分比	78.6%	21.4%	100.0%
	總和	人數	799	77	876
		百分比	91.2%	8.8%	100.0%

表 4-3-5：金門縣公務人員之在地性與參加考試（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
金門縣	在地者	人數	438	34	472
		百分比	92.8%	7.2%	100.0%
	原生者	人數	6	1	7
		百分比	85.7%	14.3%	100.0%
	設籍者	人數	172	29	201
		百分比	85.6%	14.4%	100.0%
	外地者	人數	52	15	67
		百分比	77.6%	22.4%	100.0%
	總和	人數	668	79	747
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%

表 4-3-6：連江縣公務人員之在地性與參加考試（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
連江縣	在地者	人數	137	13	150
		百分比	91.3%	8.7%	100.0%
	設籍者	人數	72	13	85
		百分比	84.7%	15.3%	100.0%
	外地者	人數	44	22	66
		百分比	66.7%	33.3%	100.0%
	總和	人數	253	48	301
		百分比	84.1%	15.9%	100.0%

表 4-3-7 為三縣公務人員之職系與參加考試情況。以 110 年而言，澎湖縣與連江縣皆有 20% 左右的技術類公務人員會持續參加考試。而金門縣則僅有 11% 左右。但若將時間拉長至 103-109 年來看，三縣約有 17% 至 19% 的技術類公務人員會參加考試。比較 103-109 年與 110 年的兩筆資料來看，金門縣技術類人員持續參加考試的比例有明顯遞減。

表 4-3-7：三縣公務人員之職系與參加考試情況（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	行政類	人數	703	54	757
		百分比	92.9%	7.1%	100.0%
	技術類	人數	96	23	119
		百分比	80.7%	19.3%	100.0%
	總和	人數	799	77	876
		百分比	91.2%	8.8%	100.0%
金門縣	行政類	人數	560	65	625
		百分比	89.6%	10.4%	100.0%
	技術類	人數	108	14	122
		百分比	88.5%	11.5%	100.0%
	總和	人數	668	79	747
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
連江縣	行政類	人數	238	44	282
		百分比	84.4%	15.6%	100.0%
	技術類	人數	15	4	19
		百分比	78.9%	21.1%	100.0%
	總和	人數	253	48	301
		百分比	84.1%	15.9%	100.0%

表 4-3-7 (續)：三縣公務人員之職系與參加考試情況 (103-109 年)

		沒有參加考試	有參加考試	總和	
澎湖縣	行政類	人數	4,730	413	5,143
		百分比	92.0%	8.0%	100.0%
	技術類	人數	650	143	793
		百分比	82.0%	18.0%	100.0%
	總和	人數	5,380	556	5,936
		百分比	90.6%	9.4%	100.0%
金門縣	行政類	人數	3,707	416	4,123
		百分比	89.9%	10.1%	100.0%
	技術類	人數	666	157	823
		百分比	80.9%	19.1%	100.0%
	總和	人數	4373	573	4946
		百分比	88.4%	11.6%	100.0%
連江縣	行政類	人數	1,510	224	1,734
		百分比	87.1%	12.9%	100.0%
	技術類	人數	158	33	191
		百分比	82.7%	17.3%	100.0%
	總和	人數	1,668	257	1,925
		百分比	86.6%	13.4%	100.0%

表 4-3-8 為 110 年三縣公務人員各職系與參加考試情況之分析結果。各職系的公務人員參與考試情況並不相同，人數最多的是綜合行政（78 人），但這僅佔綜合行政職系總人數的 9.0%。相對地，有較高比例會參加考試者，分別為衛生行政、交通行政與土木工程等職系。

表 4-3-8：三縣公務人員之各職系與參加考試情況 (110 年)

		沒有參加考試	有參加考試	總和
法制	人數	9	2	11
	百分比	81.8%	18.2%	100.0%
經建行政	人數	89	12	101
	百分比	88.1%	11.9%	100.0%
衛生行政	人數	14	6	20
	百分比	70.0%	30.0%	100.0%
環保行政	人數	19	3	22
	百分比	86.4%	13.6%	100.0%
地政	人數	40	7	47
	百分比	85.1%	14.9%	100.0%

交通行政	人數	22	7	29
	百分比	75.9%	24.1%	100.0%
林業技術	人數	6	4	10
	百分比	60.0%	40.0%	100.0%
土木工程	人數	66	20	86
	百分比	76.7%	23.3%	100.0%
機械工程	人數	5	1	6
	百分比	83.3%	16.7%	100.0%
資訊處理	人數	9	1	10
	百分比	90.0%	10.0%	100.0%
化學工程	人數	3	1	4
	百分比	75.0%	25.0%	100.0%
水產技術	人數	16	4	20
	百分比	80.0%	20.0%	100.0%
綜合行政	人數	790	78	868
	百分比	91.0%	9.0%	100.0%
社勞行政	人數	63	8	71
	百分比	88.7%	11.3%	100.0%
文教行政	人數	54	7	61
	百分比	88.5%	11.5%	100.0%
財稅金融	人數	83	14	97
	百分比	85.6%	14.4%	100.0%
都市計畫	人數	4	2	6
	百分比	66.7%	33.3%	100.0%
電機工程	人數	8	3	11
	百分比	72.7%	27.3%	100.0%
圖書史料檔案	人數	5	1	6
	百分比	83.3%	16.7%	100.0%
新聞傳播	人數	9	2	11
	百分比	81.8%	18.2%	100.0%

註：本表主要擷取有參加考試的比例超過10%的職系。

表 4-3-9 為三縣公務人員的職等與參加考試情況的分析。110 年而言，一至四職等有考試比例偏高，比例落在 23.8%至 43.3%之間。另以 103-109 年來看，同樣呈現一至四職等考試比例偏高的情況，因此整體趨勢並無太大變化。究實而論，一至四職等的考績甲等比例本來就比較少，而且能參與委升薦考試者尚需經過機關內年資排序，所以職等較低的公務人員期待透過持續考試，提升職等與薪資實為正常現象。

表 4-3-9：三縣公務人員之職等與參加考試情況（110 年）

		沒有參加考試	有參加考試	總和
一職等	人數	10	6	16
	百分比	62.5%	37.5%	100.0%
二職等	人數	8	5	13
	百分比	61.5%	38.5%	100.0%
三職等	人數	68	52	120
	百分比	56.7%	43.3%	100.0%
四職等	人數	64	20	84
	百分比	76.2%	23.8%	100.0%
五職等	人數	315	58	373
	百分比	84.5%	15.5%	100.0%
六職等	人數	139	27	166
	百分比	83.7%	16.3%	100.0%
七職等	人數	594	26	620
	百分比	95.8%	4.2%	100.0%
八職等	人數	174	5	179
	百分比	97.2%	2.8%	100.0%
九職等	人數	243	3	246
	百分比	98.8%	1.2%	100.0%
十職等	人數	47	1	48
	百分比	97.9%	2.1%	100.0%
十一職等	人數	54	1	55
	百分比	98.2%	1.8%	100.0%
十二職等	人數	4	0	4
	百分比	100.0%	0.0%	100.0%
總和	人數	1,720	204	1,924
	百分比	89.4%	10.6%	100.0%

表 4-3-9 (續)：三縣公務人員之職等與參加考試情況 (103-109 年)

		沒有參加考試	有參加考試	總和
一職等	人數	65	76	141
	百分比	46.1%	53.9%	100.0%
二職等	人數	90	49	139
	百分比	64.7%	35.3%	100.0%
三職等	人數	404	353	757
	百分比	53.4%	46.6%	100.0%
四職等	人數	411	192	603
	百分比	68.2%	31.8%	100.0%
五職等	人數	2,533	331	2,864
	百分比	88.4%	11.6%	100.0%
六職等	人數	1004	185	1189
	百分比	84.4%	15.6%	100.0%
七職等	人數	3,653	114	3,767
	百分比	97.0%	3.0%	100.0%
八職等	人數	1838	56	1,894
	百分比	97.0%	3.0%	100.0%
九職等	人數	860	20	880
	百分比	97.7%	2.3%	100.0%
十職等	人數	195	6	201
	百分比	97.0%	3.0%	100.0%
十一職等	人數	325	4	329
	百分比	98.8%	1.2%	100.0%
十二職等	人數	43	0	43
	百分比	100.0%	0.0%	100.0%
總和	人數	11,421	1,386	12,807
	百分比	89.2%	10.8%	100.0%

表 4-3-10 為三縣公務人員的主管職與參加考試分析。以 110 年而言，三縣皆呈現非主管職的公務人員比主管職的公務人員，有較高比例會持續參加考試。非主管職比主管職參加考試的比例大約多出 10%至 15%左右。就 103-109 年的資料來看，比例的呈現上大致與 110 年相同。不過從統計分析也發現，擔任主管職並非全然就不再考試，仍有部分主管會考升官等考試或其他國家考試（含證照），以尋求職涯的陞遷、轉換或提升職能條件。

表 4-3-10：三縣公務人員之主管職與參加考試情況（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	主管	人數	238	4	242
		百分比	98.3%	1.7%	100.0%
	非主管	人數	561	73	634
		百分比	88.5%	11.5%	100.0%
	總和	人數	799	77	876
		百分比	91.2%	8.8%	100.0%
金門縣	主管	人數	243	9	252
		百分比	96.4%	3.6%	100.0%
	非主管	人數	425	70	495
		百分比	85.9%	14.1%	100.0%
	總和	人數	668	79	747
		百分比	89.4%	10.6%	100.0%
連江縣	主管	人數	111	9	120
		百分比	92.5%	7.5%	100.0%
	非主管	人數	142	39	181
		百分比	78.5%	21.5%	100.0%
	總和	人數	253	48	301
		百分比	84.1%	15.9%	100.0%

表 4-3-10（續）：三縣公務人員之主管職與參加考試情況（103-109 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	主管	人數	1,627	37	1,664
		百分比	97.8%	2.2%	100.0%
	非主管	人數	3,753	519	4,272
		百分比	87.9%	12.1%	100.0%
	總和	人數	5,380	556	5,936
		百分比	90.6%	9.4%	100.0%
金門縣	主管	人數	1,612	49	1,661
		百分比	97.0%	3.0%	100.0%
	非主管	人數	2,761	524	3,285
		百分比	84.0%	16.0%	100.0%
	總和	人數	4,373	573	4,946
		百分比	88.4%	11.6%	100.0%
連江縣	主管	人數	538	18	556
		百分比	96.8%	3.2%	100.0%
	非主管	人數	1,130	239	1,369
		百分比	82.5%	17.5%	100.0%
	總和	人數	1,668	257	1,925
		百分比	86.6%	13.4%	100.0%

表 4-3-11 為三縣公務人員之考績等第與參加考試分析。以 110 年而言，澎湖縣與金門縣考績乙等者參加考試的比例略高於考績甲等者，不過在連江縣的部分，則是考績甲等者略高於乙等者。就 103-109 年的資料而言，澎湖縣、金門縣與連江縣皆呈現乙等參加考試比例高於甲等。因此，在趨勢上，澎湖縣與金門縣大致不變，但連江縣的甲等者參加考試的比例略有增加的趨勢。

表 4-3-11：三縣公務人員之考績等第與參加考試情況（110 年）

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	甲等	人數	616	48	664
		百分比	92.8%	7.2%	100.0%
	乙等	人數	177	27	204
		百分比	86.8%	13.2%	100.0%
	丙等	人數	1	0	1
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	總和	人數	794	75	869
		百分比	91.4%	8.6%	100.0%
金門縣	甲等	人數	523	46	569
		百分比	91.9%	8.1%	100.0%
	乙等	人數	138	30	168
		百分比	82.1%	17.9%	100.0%
	丙等	人數	1	0	1
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
	總和	人數	662	76	738
		百分比	89.7%	10.3%	100.0%
連江縣	甲等	人數	191	39	230
		百分比	83.0%	17.0%	100.0%
	乙等	人數	61	9	70
		百分比	87.1%	12.9%	100.0%
	總和	人數	252	48	300
		百分比	84.0%	16.0%	100.0%

表 4-3-11 (續)：三縣公務人員之考績等第與參加考試情況 (103-109 年)

			沒有參加考試	有參加考試	總和
澎湖縣	甲等	人數	4,033	337	4,370
		百分比	92.3%	7.7%	100.0%
	乙等	人數	1,282	201	1,483
		百分比	86.4%	13.6%	100.0%
	丙等	人數	9	1	10
		百分比	90.0%	10.0%	100.0%
總和	人數	5,324	539	5,863	
	百分比	90.8%	9.2%	100.0%	
金門縣	甲等	人數	3329	343	3672
		百分比	90.7%	9.3%	100.0%
	乙等	人數	996	217	1,213
		百分比	82.1%	17.9%	100.0%
	丙等	人數	5	2	7
		百分比	71.4%	28.6%	100.0%
總和	人數	4,330	562	4,892	
	百分比	88.5%	11.5%	100.0%	
連江縣	甲等	人數	1,286	144	1,430
		百分比	89.9%	10.1%	100.0%
	乙等	人數	368	103	471
		百分比	78.1%	21.9%	100.0%
	丙等	人數	2	0	2
		百分比	100.0%	0.0%	100.0%
總和	人數	1,656	247	1,903	
	百分比	87.0%	13.0%	100.0%	

由於公務人員一年可能有多次考試的機會，因此研究團隊也好奇三縣會參加考試的公務人員，一年內主要會參加幾次呢？根據表4-3-12的統計結果，有6%左右的公務人員會參加1次考試、約3%的公務人員參加2次考試，而參加3次以上者僅1%。

表4-3-12：三縣公務人員參加考試次數（110年）

考試次數	人數	百分比
0次	1,720	89.4
1次	126	6.5
2次	53	2.8
3次	15	0.8
4次	4	0.2
5次	4	0.2
6次	1	0.1
7次	1	0.1
總和	1,924	100.0

表4-3-12（續）：三縣公務人員參加考試次數（103-109年）

考試次數	人數	百分比
0次	11,421	89.2
1次	781	6.1
2次	397	3.1
3次	137	1.1
4次	38	0.3
5次	14	0.1
6次	7	0.1
7次	8	0.1
8次	2	0.0
9次	1	0.0
13次	1	0.0
總和	12,807	100.0

表 4-3-13 至表 4-3-15 為三縣公務人員之在地性與參加考試次數分析。整體上，在地者較少參加考試，而設籍者多參加一次考試，至於外地者則有較高的比例會參加兩次以上的考試。

表 4-3-13：澎湖縣公務人員之在地性與參加考試次數（110 年）

			0次	1次	2次	3次	4次	5次	總和
澎湖縣	在地者	人數	546	23	8	1	0	0	578
		百分比	94.5%	4.0%	1.4%	0.2%	0.0%	0.0%	100.0%
	原生者	人數	13	0	0	0	0	0	13
		百分比	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	159	15	7	0	1	0	182
		百分比	87.4%	8.2%	3.8%	0.0%	0.5%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	81	6	10	4	1	1	103
		百分比	78.6%	5.8%	9.7%	3.9%	1.0%	1.0%	100.0%
	總和	人數	799	44	25	5	2	1	876
		百分比	91.2%	5.0%	2.9%	0.6%	0.2%	0.1%	100.0%

表 4-3-14：金門縣公務人員之在地性與參加考試次數（110 年）

			0次	1次	2次	3次	4次	5次	6次	7次	總和
金門縣	在地者	人數	438	27	5	0	0	0	1	1	472
		百分比	92.8%	5.7%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%	100.0%
	原生者	人數	6	1	0	0	0	0	0	0	7
		百分比	85.7%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	172	17	8	3	1	0	0	0	201
		百分比	85.6%	8.5%	4.0%	1.5%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	52	8	4	2	0	1	0	0	67
		百分比	77.6%	11.9%	6.0%	3.0%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	100.0%
	總和	人數	668	53	17	5	1	1	1	1	747
		百分比	89.4%	7.1%	2.3%	0.7%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	100.0%

表 4-3-15：連江縣公務人員之在地性與參加考試次數（110 年）

		0次	1次	2次	3次	4次	5次	總和	
連江縣	在地者	人數	137	10	2	1	0	0	150
		百分比	91.3%	6.7%	1.3%	0.7%	0.0%	0.0%	100.0%
	設籍者	人數	72	12	1	0	0	0	85
		百分比	84.7%	14.1%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
	外地者	人數	44	7	8	4	1	2	66
		百分比	66.7%	10.6%	12.1%	6.1%	1.5%	3.0%	100.0%
	總和	人數	253	29	11	5	1	2	301
		百分比	84.1%	9.6%	3.7%	1.7%	0.3%	0.7%	100.0%

貳、報考類別、考試類科、考試情況、考試結果

誠如表 4-3-12 所示，由於考一次的比例較多，因此本節即針對第一次考試進行分析。表 4-3-16 為三縣公務人員參加第一次考試類型，110 年整體來看，高普初考約佔 55%、特種考試佔 12%、升官等考試約佔 26%，而專技考試則有 6% 左右。就 103-109 年的資料來看，高普初考約佔 59%、特種考試佔 15%、升官等考試約佔 16%，而專技考試則有 9% 左右。因此，比較兩筆資料來看，在第一次考試中，三縣公務人員參加特種考試與升官等的比例略增，而參加高普初考與專技考試的比例則略減。

另外，就三縣個別的考試類型進一步比較整體的考試類型來看，金門縣參加考試者有較高比例是參加專技考試，而連江縣則有較高比例是參加高普初考。

表 4-3-16：三縣公務人員參加第一次考試類型（110 年）

		高普初考	特種考試	升官等考試	專技考試	總和
澎湖縣	人數	44	9	20	4	77
	百分比	57.1%	11.7%	26.0%	5.2%	100.0%
金門縣	人數	44	10	19	6	79
	百分比	55.7%	12.7%	24.1%	7.6%	100.0%
連江縣	人數	25	6	14	3	48
	百分比	52.1%	12.5%	29.2%	6.2%	100.0%
總和	人數	113	25	53	13	204
	百分比	55.4%	12.3%	26.0%	6.4%	100.0%

表 4-3-16 (續)：三縣公務人員參加第一次考試類型 (103-109 年)

		高普初考	特種考試	升官等考試	專技考試	總和
澎湖縣	人數	329	84	99	44	556
	百分比	59.2%	15.1%	17.8%	7.9%	100.0%
金門縣	人數	326	91	88	68	573
	百分比	56.9%	15.9%	15.4%	11.9%	100.0%
連江縣	人數	164	36	39	18	257
	百分比	63.8%	14.0%	15.2%	7.0%	100.0%
總和	人數	819	211	226	130	1,386
	百分比	59.1%	15.2%	16.3%	9.4%	100.0%

表 4-3-17 為 110 年三縣第一次考試類科的統計結果。在第一次考試中，以一般行政最多 (19.6%)、土木工程次之 (9.8%)、一般民政又次之 (7.4)。而第一次考試類科中，亦有部分公務人員選擇報考地政士、不動產經紀人、建築師、律師、不動產估價師、導遊領隊等專技證照。這隱含著三縣當中，部分公務人員在穩定工作之餘，仍持續精進專業能力或拓展第二專長，期待有更豐富多元的職涯發展。

表4-3-17：三縣公務人員第一次考試類科 (110年)

類科別	人數	百分比
一般行政	40	19.6
土木工程	20	9.8
一般民政	15	7.4
人事行政	11	5.4
財稅行政	11	5.4
交通行政	8	3.9
地政士	8	3.9
會計	8	3.9
司法官	5	2.5
地政	5	2.5
林業技術	5	2.5
衛生行政	5	2.5
矯正	4	2.0
法律廉政	3	1.5
教育行政	3	1.5
不動產經紀人	2	1.0
戶政	2	1.0

離島地區取才及留才之研究

文化行政	2	1.0
社會行政	2	1.0
建築師	2	1.0
律師	2	1.0
博物館管理	2	1.0
漁業技術	2	1.0
衛生技術	2	1.0
機械工程	2	1.0
環保行政	2	1.0
大地工程技師（一）	1	.5
不動產估價師	1	.5
公職社會工作師	1	.5
公證人	1	.5
化學工程	1	.5
水利工程	1	.5
水產養殖技師	1	.5
司法行政	1	.5
外語導遊人員（英語）	1	.5
外語導遊人員（泰語）	1	.5
自然保育	1	.5
法警（女）	1	.5
社會工作	1	.5
金融保險	1	.5
建築工程	1	.5
海巡技術	1	.5
消防設備士	1	.5
統計	1	.5
都市計畫技術	1	.5
測量製圖	1	.5
華語領隊人員	1	.5
華語導遊人員	1	.5
新聞（選試英文）	1	.5
經建行政	1	.5
資訊處理	1	.5
農業技術	1	.5
電力工程	1	.5
電信工程	1	.5

獸醫	1	.5
行政組	1	.5
輻射安全技術工程	1	.5
總和	204	100.0

表4-3-18為三縣公務人員第一次考試之到考情況。就110而言，三縣公務人員報名考試後，全部到考的比例為55.4%，而全缺考與部分到考的比例加總為44.7%。就103-109年的資料來看，全部到考的比例為61.5%，而全缺考與部分到考的比例加總為38.5%。比較110年與103-109年的資料，110年全到考略微減少6%，原因可能與110年受到新冠疫情影響，部分公務人員雖報名但卻無力參與考試，使得到考率下降。

表4-3-18：三縣公務人員第一次考試之到考情況（110年）

到考情況	人數	百分比
全到考	113	55.4
全缺考	86	42.2
部分到考	5	2.5
總和	204	100.0

表4-3-18（續）：三縣公務人員第一次考試之到考情況（103-109年）

到考情況	人數	百分比
全到考	852	61.5
全缺考	498	35.9
部分到考	36	2.6
總和	1,386	100.0

表4-3-19為三縣公務人員第一次考試結果。110年參加第一次考試而錄取的有19人，佔所有參與考試的9.3%；103-109年參加第一次考試而錄取的有139人，佔所有參與考試的10.0%。表面上，錄取率似乎不高，但如果對應表4-3-18的到考人數，實際的錄取率約為16%。根據考選統計（2022），110年全國高考三級錄取率為10.5%、普考錄取率為9.4%，而離島三縣在職公務人員持續考試而錄取率為16%，稍高於全國高考三級與普考之錄取率。

表4-3-19：三縣公務人員第一次考試結果（110年）

錄取情況	人數	百分比
錄取	19	9.3
未錄取	185	90.7
總和	204	100.0

表4-3-19（續）：三縣公務人員第一次考試結果（103-109年）

錄取情況	人數	百分比
錄取	139	10.0
未錄取	1247	90.0
總和	1,386	100.0

第四節 資料應用範圍與限制

本章各節分析考選、銓敘兩部資料庫中，103年至110年三縣公務人員考試與任用情形，並根據本研究目的進行交叉分析，以期更具體瞭解三縣攬才留才可能需面對的問題或情境。此種運用人力資料庫數據統計，以協助回應研究問題之方式，為我國人事行政專題研究之創新作為，並有別於傳統上多藉由問卷、訪談（座談）等小樣本的資料蒐集方式，其主要優點為能更具體呈現人員實際狀況，但卻也因為各變數產生並非基於研究者意向，或是研究問題來設計，故難以推論其間的因果關係。

整體而言，三縣公務人員在基本條件、任用、考績、異動與參與考試情形，雖與歷年全國公務人員統計各項變數表現情形相近，但由於統計對象與範圍更明確，故仍可從中發現部分落差，例如110年連江縣公務人員平均年齡（48.3歲）不僅高於全國平均（43.6歲），也高於三縣公務人員平均年齡（47.7歲）。面對此統計結果，一般學術研究理應從各種可能性進行解讀，並推論出形成此現象的可能原因，然而研究團隊在檢視所取得之資料與變數後，卻認為各項統計結果並不宜採行前述推論方式，理由有下：

第一，就數據本身而言，各項資料是「事實」，而非「問題」。

本研究運用於資料庫主要目的是提供三縣公務人員現況，作為研析攬才留才的參考數據，資料本身並未賦予任何判斷或價值意涵，故當某項變數平均值異於其他變數時，便難以賦予合理的評價。例如吾人不能因為連江縣公務人員平均年齡較其他二縣或全國平均高，就推論連江縣公務人員「較老」，甚或「缺乏年輕人力」，換言之，平均年齡48.3歲是「事實」，而非「問題」。

第二，就數據應用而言，各項資料只呈現「結果」，不能推論「原因」。

承上項，各數據均是人員歷年人事資料的註記，亦即是個人資料逐筆累加後所得的整體形象，但本質上仍是個別公務人員生涯發展過程的「結果」，例如三縣「在地者」均占最高比例，乃是從103至110年任職三縣公務人員設籍居住類別中，區隔累加而成，其不僅是「事實」，也是眾多個人條件歸納後的「結果」，因此難以追問「在地者最多的原因為何？」的問題，除非吾人可先找出實質影響在地者增加或減少的原因。

基上理由，研究團隊認為讀者在解讀或推論本章各統計成果時，應注意下列範圍與限制：

壹、解讀範圍

本研究所統計的各變項與資料，為 103 年至 110 年三縣公務人員參與考試與任用之登記資料，從而在理解各統計結果時，可能應注意下列範圍：

- 一、人員差異。本研究所擷取的人員範圍，係依公務人員任用法施行細則第 2 條之公務人員為主，排除警察、司法、醫事、交通事業、關務等人員，以及約聘僱人員及各類契約及臨時人員。
- 二、機關差異。本研究主要以「縣」為分析單元，故不同機關的特殊情形（如議會、代表會、公所、乃至於設置於離島偏鄉單位），將無法呈現。
- 三、職務差異。本研究雖然蒐集人員職等、職系、主管別，然而這些因素均可能因為人員實際任職機關，以及所指派的職務性質，而有不同的表現。
- 四、設籍居住差異。本研究雖然區分為在地者、原生者、設籍者、外地者 4 類，但無法分辨人員實際居住於何處。例如在地者雖然出生地與戶籍地均同樣在離島，但可能因為家庭因素而居住本島，從而實際上是離島與本島通勤者。

貳、推論限制

由於各項統計所呈現的是「離島三縣公務人員的任職現況」，而非「離島三縣公務人員的工作表現與考試意向」，故讀者推論各項統計結果時，應注意下列限制：

一、原因限制

指產生各統計結果的原因可能極為多元且個人化，故不宜從身份、任職類別，或機關層次來推論。例如考績是個人年度工作成果評價，原因可能受到前述範圍所指出的任職機關、職務、工作特性……等因素均有所關

聯，故即便某類別人員表現較特別，但卻不能推論為該類別就是影響考績的主要原因。

二、評價限制

指各統計結果乃是歷年人事資料的事實累計，不宜賦予過多評價或推論。例如某類人員考績甲等比例較高，不必然指該類人員工作表現比他類別較「好」；或是某類人員異動比例較高，也不必然指該類人員異動「意願」較高。

三、管理限制

指各統計結果與各項人事管理作為間的關聯性。例如人員異動比例較高，不必然是工作條件或環境較差（可能是個人因素）；同理，三縣在地者比例均較其他 3 類人員多，也不必然可推論為三縣不必積極採行各項攬才留才作為。

綜言之，研究團隊之所以提出上述理解範圍與推論限制，主要在強調各項統計結果均是各自獨立的「客觀事實」，故不宜理解或推論其間的因果影響，更不應賦予「好／壞」、「正常／不正常」等評價，也因此，研究團隊於下章將藉由三縣公務人員與學者專家座談方式，進一步蒐集影響三縣攬才留才的可能議題。

第五章 學者專家座談成果歸納

第一節 座談辦理過程

根據本研究計畫書，研究團隊應於期中報告完成後，舉辦二場學者專家座談，以更廣泛蒐集意見；同時，也藉由學界與實務界提供對取才與留才相關議題的經驗與深度見解，期與各項統計成果相互印證比較。以下分別說明二場座談辦理過程⁷。

壹、實務部分（第一場：111年8月22日）

本部分主要訪談三縣實際辦理相關業務的人事人員，以及公務人員代表，以瞭解其對取才留才相關議題的實際經驗與建言。座談規劃與執行步驟如下：

- 一、研究團隊提出座談計畫書（如附錄五）
- 二、商請委託單位代為發文三縣人事處，並轉發座談計畫書。
- 三、研究團隊與三縣人事處聯繫，確認參與座談人員（各縣人事處處長或代表 1 人；鄉鎮市人事室主任或代表 1 人；三縣公務人員代表 1 人。合計 9 人）。
- 四、以視訊方式召開，研究團隊並進行全程錄影。

三縣出席人員名單如下：

- （一）金門縣政府人事處代表 G1、金門縣鄉鎮市代表 G2、金門縣公務人員代表 G3。
- （二）澎湖縣政府人事處代表 G4、澎湖縣馬公市公所人事室代表 G5、澎湖縣政府工務處代表 G6。
- （三）連江縣政府人事處代表 G7、連江縣北竿鄉公所人事室代表 G8、連江縣北竿鄉公所代表 G9。

- 五、座談討論題綱如表 5-1-1。

⁷ 各參與者均已加以匿名處理，相關代號意義請洽研究團隊。

表 5-1-1：實務場次座談題綱

取才部分	一、您認為現行地方特考分發區設計，是否有增加三縣延攬公務人員效果？理由為何？
	二、您認為現行地方特考錄取分發方式（含限制轉調年限），對三縣延攬公務人員的影響或效果如何？
	三、您認為在不違反考試公平原則下，是否有其他增加三縣延攬公務人員（特別是在地人才）的可行作法？
	四、您認為現行國家考試制度尚可以作哪些變革，以利三縣延攬人才？
留才部份	一、整體而言，您認為目前三縣公務人員外流情形，是否足以妨礙單位業務正常推動？
	二、現行人事管理制度（如任用、俸給、考績、陞遷、訓練...），哪些是有利於三縣留才的規定？哪些規定則可能成為留才阻礙？
	三、您認為就公務人員而言，願意在三縣久任的原因有哪些？相反地，希望調離三縣的原因又是什麼？
	四、除了上述議題，您認為還有哪些作法可以增加公務人員久任意願？

貳、學者專家部分（第二場：111 年 8 月 26 日）

本部分主要邀請對三縣人事議題具有學術見解，且兼具接觸三縣公務人力議題之學者參與，以蒐集其對取才留才相關議題的分析或研究成果。座談規劃與執行步驟如下：

- 一、研究團隊提出學者專家座談計畫書（如附錄六）
- 二、研究團隊與參與人員連繫，確認參與意願。
- 三、以視訊方式召開，研究團隊並進行全程錄影。

本場次出席人員名單如下：政治大學公共行政系 S1；澎湖科技大學通識教育中心 S2；義守大學觀光餐旅學院 S3；金門大學國立金門大學國際

暨大陸事務學系與通識教育中心副教授 S4；中山大學公共事務管理研究所 S5⁸。

四、座談討論題綱如表 5-1-2。

表 5-1-2：學者專家場次座談題綱

取才部分	一、您認為現行地方特考分發區、以及限制轉調年限等設計，是否增加了三縣延攬公務人員效果？理由為何？
	二、針對離島環境特性與政府運作需求，是否應增加當地人才參與考試的錄取名額或機會？
	三、在不違反考試公平原則下，是否有其他增加三縣延攬公務人員（特別是在地人才）的可行作法？
	四、您認為現行國家考試制度尚可以作哪些變革，以利三縣延攬人才？
	五、其他您認為可提供委託單位協助離島機關延攬人才的意見。
留才部份	一、整體而言，您認為目前三縣公務人員工作方式或負擔，是否是造成機關留才不易的主要原因？
	二、現行人事管理制度（如任用、俸給、考績、陞遷、訓練...），哪些是有助於三縣留才的規定？哪些規定則可能成為留才阻礙？
	三、就公務人員而言，願意在三縣久任的原因有哪些？相反地，希望調離三縣的原因又有哪些？
	四、除了上述議題，您認為還有哪些策略或作法可以增加公務人員久任意願？

⁸ 由於 S5 臨時有要公，故改於 9 月 7 日以視訊訪談方式進行。

第二節 與會者發言重點整理

本節將針對二場次與會者發言意見內容，摘述其中重點，至於發言內容請見附錄七與附錄八。

壹、實務場次

由於各參與者均為實際從事人事管理工作，或是服務於三縣，故本場次主要發言重點，主要是針對現行相關人事管理法制施行時，可能產生的問題表達看法，以下整理其中重點：

一、攬才部分

整體而言，與會者均認為積極延攬優秀人才，對三縣各級政府運作極為重要，但也指出現行考試制度雖然符合公平性，但離島先天環境在交通、生活等層面上的限制，將使應考人在比較後選擇其他分發志願，或是分發後不願久留。以下整理相關意見。

(一) 共同意見

1. 運用多元管道延攬人才

由於離島環境限制，加上各機關所需人才類型不同，故除了現行考試制度外，也可考慮開放更多元的人才進用途徑，例如修改專門職業及技術人員轉任公務人員條例，賦予離島地區進用技術類人才更大空間；又如職務在一定時間內無法透過考試分發補充人力時，可酌予改為進用約聘人員。

2. 以地方特考作為強化攬才之重點

與會者均認為欲緩解離島地區攬才需求，現行考試制度應以地方特考的改進為焦點：一方面不影響國家考試制度的公平性；另一方面也可針對離島地區人才需求進行更因地制宜的設計。

3. 現行地方特考 6 年限制轉調之規定確實發揮作用

現行地方特考及格後，限制轉調 6 年的規定，與會者均認為發揮相當效用，不過對於是否適合延長？與會者普遍認為不需要，因為反而可能因為影響人員權益，從而無助於其對職務的投入與認同，甚至可能直接選擇辭職重考。

(二) 個別具啟發意見

1. 增加各考試類科備取名額

可根據歷年考試錄取分發情形，針對缺額較多之類科增加增額錄取名額數。若備取人員未能分發，則取消其錄取資格。

2. 其他地方特考分發區優秀人員之延攬

由於地方特考採分區報名、分區錄取方式，故每一分發區錄取名額與分數將形成落差，故若特定類科（特別是技術類）產生不足額錄取情形，可考慮開放其他分發區考試分數高於離島考區最低錄取分數者，能在符合相關條件，同時經過特定機制審查（或考試）後，跨區申請分發至離島地區。

3. 離島子弟之附加名額（配合離職率設定名額）

此建議係參考《離島地區學生保送高級中等以上學校辦法》與《原住民族及離島地區醫事人員養成計畫》之精神，即針對特定長期考試錄取不足額，或是離職率較高之考試類科，以外加名額方式提供離島民眾申請。不過雖然名額採外加方式，申請者仍應通過考試與一定審核程序，以維考試公平並進用適當人才。

4. 培育離島子弟參與國家考試意願與能力

即透過各類活動、行銷或宣導方式，提供離島在學學生對公務體系的理解，進而激發其報考意願。

二、留才部分

由於留才多涉及現行人事管理規定，以及人員任職權益，故與會者在本部分的發言亦較踴躍，重點整理如下：

(一) 共同意見

整體而言，與會者普遍認為提高待遇或生活相關協助，是留才最直接而有效的作法，值得注意的是，採行相關措施時，應注意任職環境與特定職務的差異性，例如，同屬離島地區，更偏遠的偏遠地區（如連江縣東引鄉、金門縣烈嶼鄉……等），或應予以不同的考量，以下歸納與會意見。

1. 調整加給制度

現行《各機關學校公教員工地域加給表》雖然已將離島地區加給分為3類，並有年資加成的規定，然而不同離島地區交通、物價、生活費……等差異極大，故或可進行更細致調整，或是配合民間物價變動彈性反映。

2.鬆綁人員考績比例

由於離島地區機關編制員額相對較小，致現行考績甲等比例之限制常不易反映機關實際業務狀況，從而影響人員權益，建議可適度放寬。

3.解決相關生活需求

離島地區交通、居住與生活費用，以及相關福利協助措施，乃至於婚姻、家庭的建立，常是影響人員評估久任的重要因素，故除了透過調整加給制度外，也可提升對離島地區人員生活協助。

(二) 個別具啟發意見

1.放寬職務編制與列等限制

即檢討現行職務列等與組織編制規定，對特定職務（如課長、專員）或專業技術職系（如土木工程）之職務列等或員額加以放寬，除了增加人員留任誘因外，也讓機關有更彈性的調度空間。

2.交通與住宅補助

許多離島人員通勤常只能依賴飛機，目前雖有折扣優惠，但相較於本島人員仍是沉重負擔；相同的還有住房或宿舍供應問題，故除了前述調整加給外，也可考慮直接針對這些具體需求研擬對策，以更實際解決同仁問題。

3.對離島偏遠地區的協助

離島偏遠地區各項任職或生活條件，相較於其他機關更顯不足，故各項留才措施或可針對此特殊情形予以不同考量。

貳、學者場次

學者場次主要較偏向於從整體人力資源管理角度，分析攬才與留才的重要議題，以及可能採行的變革途徑。重點整理如下：

一、攬才部分

整體而言，學者部分對於攬才之問題與建言，與實務座談出席者的意見相近，亦即在現行考試制度下，人員尋求較佳任職與生活條件應屬正常，同時機關有一定比例的人員離職或流動率，亦是合理現象；事實上，本島部分偏鄉人員離職問題的嚴重性並不亞於離島三縣，因此分析攬才問題或提出因應對策，或應更針對問題本身，並將影響範圍具體化，較能產生實質效益。以下歸納與會者意見。

（一）共同意見

1.以地方特考為主要變革範圍

本項與實務座談意見相同，即若未來欲提升離島地區攬才優勢，以地方特考為範圍進行各項作為，或是較可行且對考試制度影響較小的途徑。至於具體作法則是放寬離島分發區之錄取名額或增額錄取方式，至於限制轉調6年的限制，與會學者亦普遍認為不必再更動。

2.針對三縣之特考

基於前項提升離島地區攬才優勢目標，與會學者亦認為直接辦理離島地區特考或能達成政策目標，因為一方面由於與現行地方特考脫勾，故可變革的彈性更大；同時也能針對不同職系或專業需求，設定更「因地制宜」的作法。不過此策略勢必衝擊現行考試制度的公平性，同時辦理成本亦可能相當巨大，故需進行更整體性的評估。

（二）個別具啟發意見

1.引用離島建設條例之位階

為避免修改考試相關規定對我國人事行政體制的衝擊，針對長期不易經由考試甄補的人才，或可引用離島建設條例相關規定作為法源，以補充機關所需人力。或是參考目前教育部「繁星計畫」精神，讓離島居民有更多機會任公職並服務在地。

2. 考試錄取後的輔導

由於人員離職多為限制轉調期滿後的決定，故分發機關應在此期間內加強人員輔導或提供任職或生活上之協助，方為較直接而可行的作法。

3. 提高聘僱人員身份保障

目前各機關多因專案或業務需求，進用一定比例聘僱人員以協助公務人員，實務上聘僱人員只要承辦業務項目持續存在，且個人工作表現良好，基本上可以不斷延長聘期，然而受僱者仍可能因為缺乏安全感，從而會持續尋求更具保障性的工作，故有與會者建議或可考量對於表現良好，且具有一定服務資歷的聘僱人員，即便不能改為不定期契約，也可以改為較長期的契約（如5年一聘），藉由提高工作保障，或可以吸引人才。

二、留才部分

整體而言，與會者均認為離島三縣留才不易，主要為現行人事體制架構所致，如職務列等、組織與員額等，故採行各項措施除了考量三縣需求外，也要注意「牽一髮動全身」的效應，避免齊頭式平等的適用全體，避免反而形成對其他中央或地方機關的衝擊。以下歸納與會者意見：

（二）共同意見

1. 加給調整

與會者普遍認為提高加給（待遇），是留才最具體而有效的手段，不過在適用對象、地區、乃至於數額上，宜進行更細緻設計，以期真正反映實務情形。

2. 交通醫療補助

承上項，提供離島地區人員交通、醫療等生活上的補助，亦可作為調整加給或待遇時的配套考量。

3. 以家庭為單位提供協助

與會者觀察人員於限制轉調期滿後，之所以會留任離島之原因，常是因為建立了家庭，或是能兼顧工作與家庭生活，故相關輔導措施可考量以家庭為單位，協助安置家庭成員，或提供相關協助，如此將更能產生留才效果。

4.對離島的離島予以額外協助

本項與實務座談與會者意見相同，即應針對離島偏鄉地區，予以額外考量或協助，方是真正的公平。

(二) 個別具啟發意見

1.異動比率的評估與設定

機關具有一定比率的人員離職或流動，不僅是正常現象，也是新陳代謝的必然結果，故除了設計各項留才方案外，或應更健康的面對人員離職現象，例如可藉由長期趨勢觀察不同職務或等級人員流動情形，同時並設定標準，當異動情形超過標準或有異常表現時，方啟動留才措施。

2.特定職系職等評估放寬

針對長期不易藉由考試分發任用的職務，或是具有特殊條件或資格之職務（如土木工程），可評估放寬其職務列等，以增加與民間類似職務競爭時的吸引力。

3.放寬現行職務代理人遴選規定

現行離島機關職務出缺，基本上仍與其他公務機關相同，採行一定的遴補或代理程序，然而受限於環境條件，現行作法往往難以快速獲得人力補充，從而變成現職人員需分攤離職者工作，甚至要兼辦不同職系或專業的業務，如此反而增強其離職動機，最後形成惡性循環。故建議放寬現行職務出缺時，代理人遴選補充相關規定。

4.鬆綁地方政府裁量空間

由於離島各機關與職務，任職條件與需求各不相同，且可能會有季節或專案的差異，故除了目前由中央主管機關訂定相關法制或規範外，或亦可授權地方政府衡酌本身財源，針對特定職務或情境，給予特定人員非常態性的獎勵或補助，例如特定建設施工期間，人員往返機關與工地次數可能高度頻繁，且工作壓力或負擔也相對增加，此時地方政府可編列預算提撥獎金，以產生激勵效果並達成留才目的。

5.提供在地進修機會或協助融入職場環境

離島地區人口單純，人際間互動更重視彼此關係網絡的連結，以及情感上的交流，故對於來自外地的人員而言，若能提供在地進修機會（如學分班），或是運用師徒引導方式，協助新進人員快速融入在地人際網絡，將可因為提高人員歸屬感，從而增加留任意願。

6.臨時人力培訓

對於各機關契約或臨時人力，也提供適當訓練機會，除了提升工作效能外，也更能有效分攤職員工作負擔，從而增加留才之誘因。

7.辦理各類聯誼、交流，以及公餘生活照顧

離島地區生活較單純，休閒空間或活動類型易受環境、氣候，乃至於人口數量限制，對年輕新進人員而言，可能不易適應，若再加上缺乏家庭或人際關懷，將更增離職意願，故機關除了關懷人員工作時的表現外，可能也要連帶注意人員公餘時間的生活需求，並給予適當協助照顧。

綜合 2 場座談與會者意見可發現，不論是實務或學者均認為離島地區攬才留才問題確實值得注意，且應調整現行人事制度，或是採行適當因應對策。而除了前述整理外，研究團隊認為下列原則性議題，也值得委託單位一併考量：

第一，「離島」定義應更細緻。除了離島三縣不同的整體環境外，各縣本身不同偏鄉或工作條件差異，也應一併考量。

第二，應進行差異化處理。即宜針對不同環境、工作條件、職務需求採行不同作法，而非一體適用。

第三，納入交通、醫療等生活條件的協助與改善。增加錄取名額或提高加給固然是直接且具體的變革途徑，但即人員生活條件的改善或優化，也具有相當重要性，故也應納入考量。

第四，攬才與留才應是全方位的問題思考。除了基本的人事制度與人事管理作為外，可能要兼從地理條件、社會人文、機關文化、個人需求等面向多元考量，方能對症下藥並產生實質效果。

第五，人事主管機關與地方政府協力。承上項，各項攬才留才作為除了中央人事主管機關修正各項法令外，也需要納入地方政府協力，以期真正滿足人員需求。

第六章 結論

第一節 研究發現

本節將綜合文獻歸納、統計分析，以及 2 場座談成果，分析離島地區攬才與留才的重要發現與議題。

壹、相關法令與學理

儘管本研究案區分為攬才與留才兩大主題，然而整個研究資料蒐集分析過程，可發現事實上兩者是相互影響、密不可分的。以下先從文獻部分分析。

一、相關法令

公務人員考試法第 6 條第 2 項雖然規定為因應特殊性質機關之需要，得舉行一、二、三、四、五等之特種考試，從而使離島地區得以透過各級地方特考延攬人才，同時及格人員服務六年轉調限制之規定，也發揮一定留才效果，不過基於考試法第 1 條考試應採公開競爭方式行之，且考試成績之計算不得因身分而有特別規定之基本原則，離島地區機關攬才留才仍有下列競爭弱勢：

（一）分發區的設計與限制

現行地方特考雖然將離島三縣均各自獨立為一錄取分發區，希望藉此鼓勵人才返鄉服務，然而卻反而可能因為三縣各機關任職條件不如其他分發區機關，從而形成錄取不足額或無人錄取情形，此情形對於技術類職系影響則更大。

（二）待遇與加給優勢的流失

現行《各機關學校公教員工地域加給表》雖然已將離島地區加給分為 3 類，並有年資加成的規定，然而由於各機關交通位置、生活設施……等任職條件差異仍相當懸殊，加上近年離島地區消費水準、生活費用等快速增加，致大幅抵消各項加給吸引力，此情形對於俸給等級相對較低的非本地新進人員而言，影響更為巨大。此外，技術類職系尚要考慮民間企業同類職務的薪資競爭力與彈性，這些因素均同時影響離島機關攬才與留才的競爭力。

(三) 組織編制與職務列等限制

離島各機關組織編制與職務列等，因為受限於員額與機關層級，常形成可晉陞職務受限情事，從而使人員若非本地人，或缺乏在地生活支持情形下，可能在累積一定資歷，且限制轉調期滿後，考慮轉往其他機關尋求發展。譬如 110 年澎湖縣政府之組織編制表中（排除人事、政風與主計單位），八職等的科長員額僅為 35 人，五至七職等的科員則有 134 人，順而在科長員額有限下，當限制轉調期滿後，可能會選擇異動至編制較大的本島機關。

(四) 生活條件與社會關係需求

現行人事法令雖然對公務人員提供各類協助或鼓勵訓練進修等，然而尚無法針對離島地區特殊的交通、醫療、住房、人際網絡等予以特別照顧，而三縣與各機關財政狀況仍有差異，從而也會影響人員留任意願。

綜上分析，現行人事法令雖然已考慮離島三縣的整體特性，然而尚無法針對特定機關或特定類型職務之差異特性與需求，採行「因地制宜」的作法。

二、學理歸納

對於離島攬才留才問題，除相關法令規定外，研究團隊認為尚可引用下列學理作為分析的指引。

(一) 人口遷移推拉理論 (Push-Pull Theory)

本理論源自 19 世紀，但至 20 世紀中期始普遍成熟。對於本研究而言，本理論啟發如下：

1. 離島三縣應同時視為移入地與移出地，以兼顧「推／拉」現況。
2. 離島三縣公務人員的移入議題，重點在於分析其中可能障礙或關聯因素。
3. 離島三縣公務人員移出議題，除了分析現況外，也應注意長期發展趨勢。

(二) 人員異動類型與特性

人員的調職與離職有各種影響因素。概念上，調職又稱單位離職，這

通常與個人特質、家庭狀況、居住地點、經驗能力以及組織制度或文化有關；而離職則是自我選擇離開公部門，這種跨部門的流動通常受到所處環境影響（Ali et al., 2018; Ali, 2018）。本研究認為此觀點對離島公務人員異動議題而言，應優先關注「人員在機關進出」的情況，亦即人員的「調職」、「新進」與「辭職」等三個部分。至於在研究上，則可包括下列三部分：

1. 異動現象分析，亦即從各類現象或特性交叉探討各項異動表現及可能意涵。
2. 異動影響因素，主要從機關內外部因素分析影響異動可能原因。
3. 異動因應策略，即研析各類吸引人員報考與留任的誘因。

（三）代表性官僚下的離島公務人力甄補

本概念意涵主要是參照全國民眾性別、地域、族群或社會階層等人口組成，從而檢視公務人力結構是否存在偏差，以追求社會公平與社會回應性等價值（施能傑，1996；林鍾沂，1998）。本研究認為離島因素正是探討公務人員代表性的理想途徑，故主要分析焦點有下：

1. 離島三縣本地人與非本地人在銓敘和考選數據上的可能差異。
2. 不同年齡層、銓敘狀況，以及參與考試等資料的關聯性。
3. 不同職系、官職等，與人員性別、居住設籍狀況的關聯性。

貳、統計分析

本研究透過對考選部與銓敘部統計資料庫中，對 103 年至 110 年三縣公務人員現況與異動情形加以分析，作為各項文獻歸納與推論的依據。綜合第四章各統計成果，研究團隊認為下列發現具有相當參考價值。

一、資料取得

運用考選部與銓敘部公務人員資料進行學術分析，不僅提供具體實際佐證資料，亦為考試院推動我國人事業務的創新作為，故可說是本研究之重要特色。而在研究團隊與兩部人員合作過程中，下列經驗或可作為未來從事類似研究的重點：

(一) 資料內容轉換

由於兩部資料庫原先設置目的，係作為辦理相關考試與銓敘等相關業務重點，故各類變項與數據之建置、存取、轉換，以及應用等作業，基本上是以配合辦理各項人事業務為主體，換言之，資料結構是基於人事業務來建置與應用的，例如考選部資料是以歷次考試的考生資料與考試情形為結構，而銓敘資料則是以人員任職生涯過程中的任用、遷調、獎懲等為基本結構，然而本研究則是以機關（離島三縣）與一定期間（103 年至 110 年）的資料為研究範圍，於是便產生資料庫架構與研究需求間轉換的需求。此部分研究團隊獲得兩部人員全力支持，同時加上委託承辦單位的積極居中協調，從而能迅速轉換完成，讓研究得以順利進行。故未來若類似研究案會持續辦理，則可能要檢討各資料庫的結構，以及建檔與存取應用等基本架構。

(二) 資料擷取與校正

兩部資料庫內容（資料量）均極巨大，不僅基於各業務有不同格式或組合情形，再加上歷年因人事法令變動，資料存取方式與應用也會有差異，故當本研究以三縣為範圍，試圖擷取 103 年至 110 年度資料時，就面臨：1.資料定義複雜；2.資料格式多元；3.資料重複；4.資料欄位變動或定義變動；5.資料註記項目過多等情形，雖然形成這些現象主要是因為歷年人事法令變動，以致資料結構與內容需配合調整，但卻也顯示未來資料庫各欄位與內容定期維護，以及資料庫間定期勾稽校正的重要性。

(三) 資安維護

確保資料安全、同時杜絕資料外洩風險，可說是本研究運用資料庫過程中，委託單位與研究團隊均列為最優先的重要課題。至於因應方式，除了研究主持人取得資料時簽署保密聲明書，同時持續提醒研究團隊成員注意資訊安全外，尚採行下列實質作法：

- 1.各項資料取得前，先經由委託單位審查評估。
- 2.取得之資料，由兩部人員先行去識別化，同時轉換成不同格式。
- 3.由研究團隊親赴機關取得資料。

上述 3 項作法，未來委託單位可據以建立資料取得標準作業程序。

(四) 機關間或不同資料類別、資料庫的串接

由於各資料庫設計是基於業務需求，故檔案與檔案間、格式（欄位）間，乃至於各筆存取的資料間，基本上是自成單一欄位且可能分散於不同年度之業務項目中，因此當本研究需要進行整合（例如以三縣為範圍）時，便會產生資料庫本身與資料庫間資料轉換與串接的問題。研究團隊成員由於不能親自操作資料庫，故僅能藉由與兩部資訊室同仁密切溝通來取得資料，然而此方式勢必增加同仁工作負擔與工作時間，未來或可將相關流程予以制度化，俾利節省時間、提升效率。

(五) 資料分享與應用

本研究所運用的各項資料與統計分析結果，研究團隊於結案後均會依規定保密，非經委託單位同意不會對外散播，然而相關資料與統計分析，實有高度應用，或是進一步深入研究分析的價值，更重要的是，藉由實際數據之佐證，將更能具體回答各人事管理現況，甚至可對未來發展進行預測，故未來如何在確保資安與個資安全基礎上，讓各方參與研究並推廣，應更能增加資料庫運用綜效。

二、三縣公務人員現況

根據本研究統計分析結果，三縣公務人員現況具有下列特色：

(一) 103 年至 110 年三縣公務人員數未有巨大變動

本研究資料運用是以 110 年為基礎，以呈現三縣公務人員最新情形；103 年至 109 年之資料則主要作為對照，用以分析特定現象產生是否為常態？或是只存在於某一期間的特殊案例？整體而言，從人數變動（表 4-1-1）狀況觀之，103 年至 109 年三縣公務人員數並未有大幅變動，顯示基本上公務人力是穩定的。

(二) 性別、年齡、人數等基本比例分布與全國公務人員差異不大，但三縣間則有差異

110 年全國公務人員男性佔 57.5%，女性佔 42.5%，此情形與三縣公務人員性別分布比例相近（表 4-1-2），不過值得注意的是，三縣性別分布卻有差異，其中澎湖縣女性比例不僅略高於三縣女性平均比例，亦高於澎湖縣男性比例；另外，金門縣與連江縣則呈現男性高於女性的情況，尤其連

江縣男性比例更高達 62.8%。

(三) 110 年三縣公務人員平均年齡 47.7 歲，較全國平均 (43.6 歲) 年齡高出 4 歲

三縣中又以連江縣平均年齡 48.3 歲最高。不過若觀察 103 年至 110 年各年齡層之變化，60 歲以上人員呈現減少趨勢。其中金門縣 60 歲以上者從 29.2% 降為 15.9%。簡言之三縣公務人員有逐步朝向年輕化趨勢。(表 4-1-3)

(四) 三縣的在地者皆人數均占最高比例

若將三縣公務人員依設籍與居住區分為「在地者」、「原生者」、「設籍者」、「外地者」4 類，則在地者皆是比例最高的一群；其中澎湖縣在地者為 66%、金門縣在地者為 63.2%、連江縣在地者為 49.8%。不過若觀察 103-109 年與 110 年的資料變化，則三縣的在地者比例皆呈現減少的趨勢，而外地者比例則呈現增加的趨勢。換言之，110 年三縣的在地者比例雖然較高，但這幾年其實正逐漸遞減當中 (表 4-1-4)。另外值得注意的是，三縣外地者年齡多分布於 40 歲以下，故可能需要對此年齡層採行更多留才作為。

(五) 三縣公務人員職系行政類以綜合行政人數最多；技術類以土木工程人數最多

若以職系與設籍居住關係比較，則三縣行政類職系主要以「在地者」比例最高；而技術類職系則「外地者」有較高的比例。(表 4-1-13 至表 4-1-15)

(六) 各職等以委任 5 職等、薦任 7 職等、9 職等三者的人數最多

若以職等與設籍居住關係比較，就澎湖縣而言，在地者七職等與九職等比例高於澎湖縣整體七職等與九職等的比例；原生者五職等的比例高於整體五職等比例；設籍者的三職等與四職等高於整體比例；外地者的三職等與六職等高於整體比例；就金門縣而言，在地者七職等與八職等比例高於金門整體七與八職等比例；設籍者的三職等與四職等高於整體比例；外地者的三、四與六職等高於整體比例；連江縣部分，在地者的七職等與十一職等、設籍者的七職等、外地者的三與六職等皆高於整體各該職等的比

例。(表 4-1-17 至表 4-1-19)

(七) 三縣在地者在擔任主管職務、考績、個人發展等工作表現上，呈現高度競爭力

從表 4-1-20 至表 4-1-30 之分析發現，設籍居住情形與人員在考績、個人發展等層面的交叉分析結果，在 4 類人員的表現並未有特別差異，同時，在地者的工作競爭力與工作成果，也有相當優秀表現。

三、人員任用與異動

本部分為針對三縣個別公務人員任用遷調情形，分析出值得注意的下列議題：

(一) 三縣公務人員異動比例未高於全國平均，整體而言，男性均高於女性，但各縣間略有差異（連江縣比例較高）

110 年全國公務人員人事異動共計 92,944 次，原因包括本機關內部調動、調職、人員新進、人員離職等類型。研究團隊以全國公務人員母數（363,197 人）來估算，粗估約有 25.59% 人員有異動紀錄。

基上基準，離島三縣公務人員 110 年整體有 17.6% 的異動紀錄。其中比例最高為連江縣（19.3%），其次為澎湖縣（17.6%）、金門縣（17.0%）。換言之，三縣公務人員的異動紀錄比例並未高於全國粗估的異動比例。同時 103 年至 109 年的三縣年平均異動比例為 19.7%，同樣略低於全國粗估的比例（表 4-2-1）。

(二) 三縣公務人員外地者、原生者的異動比例，均高於在地者與設籍者

若從三縣公務人員居住設籍狀況來觀察異動，則在地者異動人數比例。以澎湖縣為例，110 年不論是原生者（38.5%）、設籍者（20.3%）或外地者（24.3%）的異動比例皆高於在地者的比例（15.1%）。而若將時間拉長至 103-109 年來看，主要還是以設籍者或外地者的異動比例較高；相對的，在地者的異動比例就比較低一些。同樣地，金門縣與連江縣的分析結果，跟澎湖縣的分析結果均相同，都呈現在地者異動少，而設籍者與外地者異動多的現象（表 4-2-5、4-2-6、表 4-2-7）。

(三) 技術類職系異動比例雖略高於行政職系，惟兩者差異在 2% 以內，且各職系因人數多寡差距頗大，尚難推論其中有顯著不同

若從人員任職職系差異分析，則 110 年與 103-109 年資料中，皆呈現技術類職系異動的比例，僅略高於行政類有異動的比例（2% 以內），進一步以 110 年各職系（如表 4-2-9）來看，在異動人數上，行政類的綜合行政、人事行政、經建行政、財稅金融等，是異動人數較多的職系。而技術類的消防技術、林業技術、機械工程、獸醫、景觀設計、消防與災害防救、職業安全衛生等職系皆有 30% 以上異動，不過須注意的是，技術類職系任職人數本就較少，故一有異動情形產生，自然會拉高比例，再加上異動原因多元，故研究團隊認為現有數據尚難推論技術類職系異動較行政類高。（表 4-2-8）

(四) 三縣各職等雖然均有異動，但難以判斷彼此間有具體差異性

不論從 110 年，或是 103-109 年的統計結果，均可發現三縣各職等人員每年均有 15% 至 20% 左右的異動比例，其中雖有特殊情形（如 110 年 12 職等異動達 50%，但實際上僅有 2 人），但由於涉及因素多元，且未有明確的顯著現象，故研究團隊認為不能推論出特定官等（職等）異動情形有差異性（表 4-2-10）。

(五) 三縣異動類型以調進的比例最高，而本縣機關內部之調升、平調與退休等原因亦是比例較高的異動原因

若將異動情形與異動原因進行交叉分析，則就 110 年來說，調進佔 35%、本機關調升佔 18.0%、退休佔 16.5%、本機關平調佔 15.6%。而就 103-109 年來看，同樣以調進、本機關調升、退休與本機關平調為多，可見三縣各機關仍固定且持續自外部補充人力（表 4-2-12）。

(六) 三縣公務人員設籍居住情形與異動的交叉分析上，在地者與原生者均以本縣機關間的調動比例最高；設籍者與外地者則以跨縣機關間的調動比例較高

在比較人員設籍居住情形與異動關係後發現，三縣 110 年設籍者與外地者的調進高於整體調進平均比例，而在地者的退休與調升則高於整體退休與調升比例；而若比較 103-109 年與 110 年的兩筆資料來看，在地者從

平調與退休偏多朝向調升與退休偏多；原生者異動情況一直很少；設籍者的調進則大幅增加；外地者從調進與調升較多，轉為以調進為主。研究團隊認為此情形符合一般的推論，即在地者因為生活與工作環境的長期結合，故除了退休外，自然以機關內部遷調為主；而其他類則調進情形較多（表 4-2-13 至表 4-2-15）。

四、人員異動與機關、職系職等的關聯性

本部分係針對人員異動後任職機關與任職地之變動，分析 103 年至 110 年的數據分布。

（一）整體而言，三縣人員異動目的機關，均以地方機關比例最高

110 年三縣公務人員異動目的機關分析，轉往中央機關的比例並不高，僅有 3.8%，人數也都只有 4 至 5 人；相較而言，多數人員異動後，仍留在或轉往地方機關服務，整體比例高達 96.2%。值得注意的是，此情形可能與機關職務列等，或是人員遷調時職系、官職等條件因素有關，故不能解讀為人員異動意願以地方機關為主要目標（表 4-2-16）。

（二）三縣人員在地與居住類別的異動目的地，在地者等四類人員主要均以離島本地之地方機關比例最高

若從人員設籍居住情形分析，則在地者幾乎都留在原縣內機關，而設籍者與外地者會有較多流向臺灣本島的地方機關，顯然在地者有較強留任在地機關的意願。此推論也可用調動至臺灣地方機關者，四類人員分布的比例印證，其中外地者比例較高，故相對於其他類人員，其異動選項可能較為多元（表 4-2-17 至表 4-2-19）。

（三）行政類職系與技術類職系異動後主要仍留於原職系類別

人員異動是否會連帶轉換職系？從表 4-2-20 至表 4-2-23 結果分析，整體而言，多數人員異動後職系並未改變，但值得注意的是技術類異動轉換為行政類職系者比例略高，故或可推論技術人才有一定程度的流失。

不過上述推論須注意的是，技術類職系異動總人數為 44 人，其中改變職系者有 16 人，故雖然比例較高（36.4%），但人數則大幅少於行政類人員，從而不宜直接推論為是固定常態。

承上，三縣人員設籍與居住類別的職系異動情形，若以技術類職系轉換為行政類職系者觀之，則數據上雖然外地者比例較高，但因為人數均僅為個位數，故難以推論為固定常態，或是評估是否會形成人事管理上的普遍問題。

五、人員參加考試情形

本部分主要分析三縣 103 年至 110 年人員參加考試情形。

(一) 整體而言，80%以上三縣公務人員 110 年均未再參加考試

若分析參加考試者狀況，則 110 年有 10.6%人員會持續報考國家考試，其中，連江縣的比例較高、澎湖縣的比例較低；此分布情形從 103 年至 109 年的資料結果來看，亦是相同的（表 4-3-1）。

(二) 參加考試者的個人背景分析

綜合表 4-3-2 至 4-3-11 統計結果，研究團隊發現三縣參加考試者具有下列值得注意的特性：

- 1.連江縣參加考試者女性比例較高；
- 2.參加考試者年齡多在 40 歲以下；
- 3.外地者最多、設籍者次之；
- 4.技術類職系比例略高於行政類職系；
- 5.委任官等高於薦任官等；
- 6.考績乙等者比例最多。

(三) 參加考試者報考與錄取情形分析

從表 4-3-10 至表 4-3-12 的統計結果，就參加考試者報考與錄取情形有下列特色：

- 1.以報名高普初考者最多；
- 2.行政類以報考一般行政職系最多；
- 3.技術類以報考土木工程職系最多；
- 4.報考者平均錄率約為 10%。

除了上述現象，研究團隊尚發現參加考試者除了報名高普初考與特考外，亦有相當比例選擇報考地政士、不動產經紀人、建築師、律師、不動產估價師、導遊領隊等專技證照者，顯示公務人員有一定程度增加個人第二專長的意願。

參、實務與學者專家座談

兩場涵蓋實務界與學者專家參與的座談，除了協助研究團隊解讀各項統計結果的意涵外，也提供對三縣公務人員攬才與留才問題的不同觀察。整體而言，參與者普遍共識為應對相關問題建立整體性與全方位思考，亦即特定現象產生除了是個人選擇外，也可能是職務、任職機關、人事制度，乃至於整體社會、經濟、文化等環境因素交互影響的結果。基於此，研究團隊認為下列建議或可說是兩場與會經過充分溝通後，較為一致的共識。

一、攬才

（一）仍宜以地方特考作為主要政策工具

鑑於考試制度的公平性與所有參與者權益的一致，考試制度欲因應三縣攬才需求，應以地方特考變革為主要範圍，如此較可兼顧因地制宜，同時也不影響其他考試制度設計與執行。至於地方特考變革方向，則包括分發區調整、考試或評分方式變革，乃至於錄取方式的改變，此部分則較無一致性的看法。

（二）現行 6 年限制轉調規定已能發揮作用

不論實務或學界對於現行地方特考 6 年限制轉調之規定，均普遍表示必要且合理，同時基於尊重個人任職意願，並維持機關人力一定的新陳代謝，也不宜因為留才需求再延長，以避免反而降低用人或任職彈性。

（三）可評估多元人力進用管道紓解公務人員因異動形成之工作負擔

與會者普遍認為，除了地方特考變革外，也可採行多元人力進用管道，增加攬才選擇，同時符合三縣環境與就業需求，可行的作法包括修正專門職業及技術人員轉任公務人員條例，增加離島機關延攬技術專家彈

性，或是放寬約聘或其他契約人力的進用限制……等。這些彈性作法除了增加攬才管道外，也有助於解決機關因人員異動導致其工作需由留任同事分攤，致工作負擔加重的問題，特別是對偏鄉（離島中的離島）更有其重要性。

（四）主動宣傳或輔導以增加在地者投入公職意願

第四章統計結果顯示在地者或設籍者職務異動比例較低，且其不論在考績、陞遷等表現上亦有高度競爭力，故除了前述改進行現行各類考試或任用制度外，主管機關或可協同所在地方政府，主動至各級學校或社區宣導，或是提供必要輔導協助措施，以增加離島優秀子弟參與國家考試或投入公職意願。

二、留才

（一）調整現行加給標準及數額

與會者普遍認為藉由增加離島加給數額，或是檢討各類給付標準，是最直接而有效的留才方式，特別是對於新進人員，由於其職等相對較低，且任職環境與工作內容處於適應狀態，增加待遇將更有助於其留任意願。不過與會者亦同時主張，增加數額或比例多少應納入其他考量進行整體性的考量，例如職務專業性、工作職責、同類型工作的民間薪資，乃至於地方政府財政狀況等，以維持貢獻與報酬衡平，並反映離島不同類型工作特性與留才需求。

（二）更重視三縣之離島偏鄉

承上項，與會者普遍認為離島偏鄉，即離島中的離島，基於環境特殊性，應考慮予以特別或權宜性的措施，包括任用、報酬、考績、晉陞、遷調等，均可適度鬆綁現行規定，或是賦予主管機關更彈性的裁量權限，除了有助於留才外，也可增加現職人員工作士氣。

（三）授權三縣地方政府採行彈性人事管理作為

若從機關所在區位、工作性質，以及業務負擔等因素區分，離島三縣實涵蓋多元而變動的工作樣態，而非只是三個縣政府、縣議會及所屬機關，因此為避免「齊頭式平等」的留才作法，同時真實反映實際工作狀況，與會者普遍建議應給予主管機關更多彈性管理的空間，以能隨時配合

工作需求或環境變化，及時採行因應作為。

（四）交通、居住、醫療等生活條件改善

一般而言，交通、居住、醫療等生活問題，並非人事管理主要項目，甚至是機關毋需干預的人員自由範圍，但對任職離島公務人員而言，這些生活需求能否滿足，卻可能是其決定留任與否的重要考量因素，特別是近年離島物價與消費水準提升，從而大幅抵消離島加給的優渥性，協助改善人員各類生活條件，更將是留才的有效作法。

（五）家庭、人際網絡與職涯發展需求的協助

同前項，家庭、人際網絡與職涯發展對於任職於離島陌生環境的公務人員，特別是外地者，或是長期離開離島至臺灣求學或工作生活的原生者、設籍者而言，其重要性遠高於其他機關人員，同時，良好的人際與社會網絡支持，也是人員順利推動業務，或是提升工作知能的重要助力，因此宜特別重視並採行積極作為，如舉辦活動或各項關懷措施。再者，協助對象也可以擴及人員同住親屬或是共同生活之家人，因為與會者普遍認為來自家庭的支持，常是人員留任的重要關鍵影響力。

第二節 策略建議

綜合前述各章資料蒐集與分析，本節將分別從「基本原則」與「可行作法」兩部分，提出策略建議。

壹、基本原則

基於我國人事制度一體性，特別針對三縣「量身訂作」攬才與留才作法，不僅有執行上的困難，更可能影響整體人事制度衡平；此外，所謂「離島三縣公務人員」，除了是3區域的公務人員外，更包括了各種區位、環境，機關，以及眾多不同身份與任用資格人員，故實不宜忽略彼此差異性。換言之，任何考量或作為均是「牽一髮動全身」，故宜從整體人事體制架構，基於「不影響整體，但有助於離島」之基本原則，設計各類改善策略，一方面要考慮到全國的一致性和公平性，一方面又要考慮個別地區因地制宜，同時在標準化和在地性兩者間如何權衡及動態調整。基於此，研究團隊認為較可行的作法，並非直接設計「可以增加三縣招募公務人員數量」，或是「避免三縣人員請調其他中央或地方機關」的直觀作法，而是具體瞭解機關與人員需求，進而採行有效因應對策。具體而言，下列三項應可作為採行各項作為前的基本原則：

第一，持續監測、確認問題

在今日環境快速變動已成常態的政府運作環境下，攬才留才應是各級機關普遍性的工作，加上我國人事制度與管理措施重視一致性與公平性的基本法制原則，儘管離島三縣環境的特殊性，但可能也無法（不應）採用例外或專案方式提供優惠，從而反而造成不公現象。此外，儘管本研究使用之變項呈現出部分值得注意的現象，但背後原因可能是多元而難以直接用統計分析進行推論，加上兩次座談與會者的經驗分享，研究團隊認為採行各類攬才留才策略時，實有必要先確定問題癥結或需求滿足的必要性或嚴重性，方能設計出有效且不產生排擠效應的適當對策。

基於此，研究團隊建議應定期監測離島三縣各類人才或職務變動情形，並從各種可能變數或人事管理作為之表現，與其他機關或一般公務人員任職遷調情形進行短期與長期的相互比較，以釐清真正問題原因，以及與攬才留才議題關聯性。本研究運用考選、銓敘兩部公務人力資料庫的經

驗與各項統計分析成果，或可作為初步成果，故未來主管機關可在此基礎上進行更大範圍、更全面的長期追縱。

第二，差異管理、配套設計

儘管第四章統計結果，三縣整體公務人員在基本資料、任用、遷調與考試，並未與整體公務人員資料有巨大差異，同時 103 年至 110 年間的數據也未有特別變動情形，然而若比較三縣數據，則可發現三縣情形仍有不同；此外，兩場座談與會者普遍指出離島偏鄉、機關代理、業務分工等個別性的特殊現象，也會與人員職掌、機關編制、政策推動相互影響，故研究團隊認為各項攬才留才作為應基於各類不同情境與需求，採行差異化與配套式的因應策略，亦即在確認問題焦點後，組合多種人事作為並配套應用，同時依季節、機關或業務屬性，或是政策方針進行彈性調整。簡言之，就是在現行一致化的人事制度基礎上，彈性運用各類政策工具進行差異管理，以兼顧整體公平與個別需求。

此外，推動各項配套作為的參與者，除了中央人事主管機關外，也應與三縣轄區內各中央與地方機關（構）建立協力機制，如此將使各項作為更能產生綜效，並發揮互惠互助、成果共享效益。

第三，提供選擇、創造誘因

不論從文獻、數據分析或座談成果，均可發現攬才留才議題乃是持續變動的「需求產生／回應滿足」過程，若再加上三縣政府組織、工作環境，乃至於社會網絡等因素考量，其複雜程度不言可喻。然而人事制度施行為確保公平、公正等基本原則，實難以納入如此繁複因素，或是滿足「量身訂作」需求。此外，座談與會者亦普遍指出，攬才不僅是要補充足夠數量人才，更是要延攬優秀人才；留才則除了要以人才為中心外，更要維持機關人力的新陳代謝。

基上理由，研究團隊認為未來因應離島三縣攬才留才之政策方向，可能不在制定或改變現行人事法制，或是專門為離島三縣制定或修訂相關人事法令，而是增加現行人事與相關法制執行的彈性，換言之，就是根據前項差異管理、配套設計原則，賦予各級人事機關（構）一定的執行彈性，以期因應人員、機關、環境等需求，設計各類攬才留才方案，並可以依需求持續調整精進。研究團隊認為此途徑除了較能兼顧整體人事體制衡平性

外，更重要的是可彈性增加誘因，賦予三縣各機關與有志於任職三縣民眾「選擇」機會。此方式除可免除立法修法的繁複程序外，或更能落實公務人員任用法第 2 條「……為人與事之適切配合」要旨。

貳、可行作法

基於前述基本原則，研究團隊認為未來或可分別從短期與中長期時程，採行下列作法：

一、攬才

(一) 短期

短期建議目的在於釐清三縣推動各項業務所需專業人力需求，並強化各項攬才作為的效力。具體有下：

1. 運用資料庫與實體調查等多元途徑，瞭解人才（主辦機關：考選部、銓敘部）

亦以本研究第四章各項統計分析結果，進一步運用考選與銓敘資料庫，同時責成三縣各用人機關調查急需補充人才之專業類別與相關資格條件，報請中央主管機關彙整並依據現行公務人員考試、任用，以及組編相關規定，除列入各項考試名額外，也可向社會公告宣傳，讓有志服務於三縣民眾能更充分掌握相關資訊。

2. 適度放寬離島地區專技人員轉任公務人員之範圍或條件（主辦機關：銓敘部）

配合刻正修訂中之專門職業及技術人員轉任公務人員條例，評估賦予三縣彈性進用專技人員相關規定，以提供更及時的人才甄補管道。

3. 授權離島地區進用約僱或臨時人力之彈性空間（主辦機關：行政院人事行政總處）

基於離島特殊機關、業務、人力需求等情境，有條件地（設定範圍、資格、進用期限……等）增加機關進用約僱或臨時人力權限，俾有效紓解人力缺口，同時減輕現職人員工作負擔。另外，對於特定技術類公務人員（如 IT 科技人才），也可設計相關獎勵與誘因機制，以增加其留任意願。

(二) 中長期

中長期建議為因應離島及各機關長期攬才需求，檢討現行法制調整或變革之可行性，具體有下：

1. 持續監測評估各職系人才缺額數量與變動趨勢（主辦機關：銓敘部；協辦機關：行政院人事行政總處）

基於攬才已為各機關未來人力資源發展重要趨勢，建議未來可建立跨部會，乃至於跨院際、跨中央地方機關之人才監測與評估機制，同時結合各類量化與質化分析工具，先期分析各職系、各機關，或是各專業職務之人才供需情形，以利預先掌握需求並採行因應作為。

2. 建立各機關與民間團體、個人對人才延攬相關議題之建言平臺（主辦機關：行政院人事行政總處）

承上項，除了人事主管機關主動採行攬才作為外，鑑於今日網路平臺建置與運用高度普及化，可於考試院建置人才延攬建言與交流平臺，除了定期公布各級政府機關人才需求與相關政策及作法外，更重要的是開放民眾（包括各專業組織、企業、學校、個人.....等），提供延攬人才的建言或創新想法，藉由此種「由下而上」途徑，或可更強化前項監測評估機制的準確性與運作效能。另外，也可與在地大學或技術院校合作，提供學生相關資訊，以增加其從事公職之意願。

3. 評估符合一定設籍或居住條件離島居民，可藉由增額錄取、選填志願等途徑優先進用之可行性（主辦機關：考選部）

兩次座談與會者普遍認為現行考試法制較適合因應離島三縣攬才需求者，應是地方特考，同時本研究第四章統計分析亦發現在地者、原生者、設籍者、外地者 4 類身份人員在遷調與留任議題上，有不同的表現與考量，故建議未來可針對現行地方特考分發區、應考資格、及格標準、增額錄取，以及志願選填等項目進行綜合評估，在兼顧考試公平之基礎上，增加離島機關用人彈性。

4. 評估離島地區單獨辦理特考之可行性（主辦機關：考選部）

承上項，修正地方特考因應離島三縣攬才需要，可能排擠其他機關考試用人之攬才空間，也可能對不同類別應考人產生公平疑慮，兩次座談有

與會者提到釜底抽薪之計為單獨辦理離島地區特考，儘管此意見並非所有與會者共識，然而若未來離島人才延攬需求持續存在，或有更迫切之需求，則或可評估單獨辦理特考之可行性。

二、留才

(一) 短期

短期作法主要在於盡可能緩解三縣留才障礙，同時強化現行政策執行成效。具體有下：

1. 檢討現行離島相關加給規定與標準（主辦機關：銓敘部）

配合行政院人事行政總處目前正進行之離島相關加給規定與標準修正作業，針對離島特殊情形（如離島的離島），評估加給標準或給付額度調整之可行性。

2. 針對離島偏鄉地區允許採行專案方式辦理（主辦機關：行政院人事行政總處）

承前項，離島偏鄉地區具有更特殊的工作條件與留才需求，且各地情形可能完全不同，故制定或修改現行規定不僅有技術上的困難，也不必然能反映真正需求，基於此，不如直接允許在特定條件或標準下，可藉由專案方式採行各項留才措施，同時授權用人機關更多裁量彈性，以兼顧效率效能。

3. 針對交通、醫療等生活必需條件，提供專案補助（主辦機關：行政院人事行政總處）

將交通、醫療等各項生活機能的補助或提升相關設施品質，並以專案方式進行規定或補貼，同時也協調主計機關鬆綁相關作業規定或認定程序，如此除了可更及時而直接滿足人員需求外，也可避免齊頭式平等而節省有限資源。

4. 照顧人員公餘生活（主辦機關：行政院人事行政總處）

相對於前項針對生活上的普遍需求提供補助外，考試院可責成銓敘部協調中央各部會與地方政府制定計畫，或是各類資訊分享機制，藉由辦理各項活動來提供人員公餘寄託或休閒，以增加其對任職機關與環境的認

同，同時照顧範圍也可擴及人員家屬，如提供托嬰或老人照護等，使人員能在安心且無後顧之憂的誘因下，增加留任意願。

5.提供進修、諮商或個人協助服務（主辦機關：行政院人事行政總處）

離島地區由於環境單純、機關編制較小，從而建立良好人際關係或社會網絡，常是執行工作不可或缺的影響因素。事實上，近年人事行政總處已積極推動員工協助方案，未來或可在本方案基礎上，由考試院協調各相關部會，針對離島人員工作、學習或生涯發展需求，擴大協助對象與服務範圍。例如對非設籍或非在地者而言，可多關懷其心理狀態、提供諮詢管道及與在地連結。

（二）中長期

中長期作為在於宏觀檢討三縣環境、公務人力運用，以及留才間的各類可能性，從而規劃整體因素策略。具體有下：

1.授權離島採行一定比例彈性人力配置與運用空間（主辦機關：行政院人事行政總處）

離島生活與公務情境不僅有別於本島，且更受到各類特別情境、業務需求、人員需求……等因素影響，故欲比照一般機關採行相同標準的作法實有困難，故未來或可多方面蒐集影響留才之可能因素，從而評估對於具地域性、季節性、專業性……等特殊因素所產生的留才需求，授予主管機關在作業程序、因應作為，評價標準……等層面上，有一定比例的彈性應變權利，換言之，即賦予主管機關更多「因地制宜」的空間。

2.成立離島偏鄉地區公務人力資源協調繫平臺（主辦機關：行政院人事行政總處）

離島地區欲有效留任人才，同時提升其對環境認同感，絕非僅是人事單位所能辦理的技術問題，而是全方位的，跨機關與跨領域的綜合規劃，故為有效整合各方專業、協同資源有效運用，建議可設立「離島偏鄉地區公務人力資源協調連繫平臺」或人力資訊平台、資料庫等機制，即定期針對離島人才運用、人力發展……等議題，邀集中央與地方相關主管機關，公務人員協會，民間學者專家等共同參與，除了分享最新訊息外，也能共

同研擬因應對策，並協調整合彼此行動。同時，本平臺業務範圍也可擴大至其他本島各縣市偏鄉，以及直轄市各原住民區，從而作為現行人事制度落實過程的輔助機制。

第三節 未來研究方向建議

本章針對委託單位需求與研究問題，對離島三縣攬才留才所提出之各項發現與策略建議，主要是基於蒐集考選、銓敘二部人力資料庫103至110年的三縣公務人員現況，並彙整相關文獻、研究成果，以及實務與學術界專家意見後，所提出的綜合分析。研究團隊認為攬才留才或許是目前三縣因應人才甄補與人員供需問題的重點，但若從人事制度設計，或是公務人力資源發展等整體觀點言，則更應從長期性與策略性的觀點，持續追蹤並探討相關議題內涵的轉變與可能影響，基於此，以下根據本研究研究成果，提出未來可繼續探討的建議。

壹、資料庫運用

從現行資料所提供變項（請見第三章第二節）統計，雖然可發現三縣人員在個人基本資料、考試與任用議題上的特性，惟整體而言與全國公務人員統計結果並未有重大差異，此現象雖可解讀為三縣人事管理作法與全國各機關一致化的結果，但也可能是因為變項未加以更細緻分類所致，故建議未來在變項設定上，可評估進一步分析下列變項：

- 一、以縣政府所屬一、二級機關，以及鄉鎮市公所為分析單元。本項為更具體瞭解不同機關或任職地點之差異性。
- 二、人員現居所，以及直系親屬居住情形。本項為更準確瞭解人員及直系親屬之居住狀況。
- 三、人員異動機關。本項為更具體瞭解人員異動路徑。
- 四、人員歷年獎懲記錄。本項可更準確推論人員異動原因。
- 五、人員參與訓練或進修紀錄。

除上述各項外，亦可分年追蹤初任公務人員分發至三縣後，限制轉調期間與限制轉調期滿後的異動情形，以期更準確評價現行高普特考限制轉調規定所產生的影響。

貳、其他資料蒐集方式之輔助

本研究除運用資料庫進行統計外，也運用文獻分析與實務座談兩種資料蒐集方法，其中兩場次實務座談成果，對於瞭解各統計數據意涵，以及

研提策略建議，實有相當助益（請見第五章），故研究團隊建議未來或可評估在此基礎上，進一步採行下列研究方法的可行性：

- 一、個案研究法。即針對特定個案（如離島偏鄉機關），進行較長時間的觀察或訪談，以更瞭解實際現況。
- 二、問卷法。可基於本研究第四章各統計成果，進一步設計問卷以瞭解人員可能意向或認知，從而提供相互印證之機會。

參、相關研究議題

基於我國人事制度一體性，以及各項人事管理措施可能「牽一髮動全身」的可能影響，未來委託單位或可以在本研究基礎上，繼續探討下列相關議題：

- 一、離島人員考試之研究。檢討現行國家考試制度，以及各類高普初考、特種考試，以及專技人員考試對離島機關用人之影響。
- 二、影響離島人員留任因素之研究。根據本研究所分析之各項人員任用情形，進一步探討影響離島公務人員留任之可能因素，以及相關影響。
- 三、離島公務人員公職生涯發展之研究。承上，根據本研究對離島人員異動之研究成果，進一步探討離島人員公職生涯發展之可能路徑，以及與機關用人需求之關聯性。
- 四、各基層偏鄉地區攬才留才之研究。亦即探討各基層偏鄉機關攬才留才議題，以與本研究成果相互比較分析。
- 五、離島各機關採行共用編制表可行性之研究。由於公務人員任用法第6條已授權各主管機關可共用編制表，故可研究採行方式是否或可讓離島地區機關組織自主彈性空間變大。

參考文獻

一、中文部分

- 王賢、蘇偉業、賴怡樺（2019）。我國行政機關公務人力流動之初探：以跨職系流動為焦點。行政暨政策學報，69，49-84。
- 朱錦鳳，2012，〈國家考選的策略與可行作法〉，《國家菁英季刊》，8（1）：19-38。
- 江大樹（2005）。地方文官甄補制度之分權化與彈性化—兼論地方公務人員特考之改進方向。國家菁英，1（3），63-82。
- 余致力（2007）。性別差異對公共行政管理者任用之影響：代表性文官體系的理論省思與實證探索。國家菁英，3（4），61-84。
- 吳振輝、陳敦禮、陳小平，2006，〈離島地區公務人員休閒活動參與型態、休閒參與動機與休閒阻礙之調查研究—以金門與澎湖為例〉，《弘光學報》，49：299-312。
- 呂育誠（2010）。部分公務人員特種考試納入公務人員高普初等考試之研究。國家菁英，6（1），59-75。
- 呂育誠（2020）。地方政府用人需求與考選制度的革新。新思維新方向—如何考選現代政府所需的治理人才研討會，考選部。
- 呂育誠、林怡君（2020）。任用與遷調。載於詹中原、林文燦、呂育誠（主編），公共人力資源管理：理論與實際（149-194頁）。五南。
- 呂育誠、陳文學（2011）。從代表性官僚概念論身心障礙人員考試改進。國家菁英，7（1），97-119。
- 李長晏、張筵儀，2020，〈地方政府公務人員特種考試制度變革性創新之破與立：內在因素與外在因素的分析〉，《國家菁英季刊》，13（1）：53-81。
- 林雅惠，2021，《公務人員激勵措施與工作滿意度關聯性之研究：以宜蘭縣機關學校為例》，佛光大學公共事務學系碩士在職專班論文。
- 林鍾沂（1998）。文官甄補政策的價值意涵及其實踐。空大行政學報，8，24-46。

- 邱忠民 (2008)。行政核心價值及首長領導型態對地方公務人員離職流動傾向之影響研究--以臺南縣政府為例。嘉南學報，34，780-790。
- 姚婉麗，2021，〈地方政府公務人員考試辦理情形之議題分析與因應作為〉，《國家菁英》。14 (2)：57-81。
- 施能傑 (1996)。我國文官甄補政策的回顧與檢討。國立政治大學學報，73，111-44。
- 施能傑 (2016)。政府部門女性公務人員的代表性分析。台灣政治學刊，20 (1)，169-227。
- 施能傑 (2021)。新進世代文官樣貌：2016-2020 國家考試分發任職者的背景分析。國家菁英，14 (3)，1-35。
- 徐詩婷，2012，《公務人員高普考試與特種考試地方政府公務人員考試現行運作比較之研究》，東海大學公共事務碩士在職專班論文。
- 翁興利、陳文學 (2008)。我國原住民文官之研究：消極代表性官僚的測量。國家菁英，4 (1)，1-18。
- 張涵榆，2014，《公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究—以【一般行政職系】為例》，國立臺灣大學政治學系碩士論文。
- 張鎧如、陳敦源、簡鈺璋、李仲彬 (2015)。探索臺灣公務人員工作績效之影響因素：能力、動機與機會的整合觀點。東吳政治學報，33 (4)，1-71。
- 張瓊玲，2013，〈我國公部門人力激勵政策與法制規範之研究〉，《競爭力評論》，(16)：83-110。
- 莊惠惠 (2013)。呂光宇提議高普考讓澎湖子弟留澎，澎湖日報。<https://blog.xuite.net/penghu.dialy/blog/71394418-%E5%91%82%E5%85%89%E5%AE%87%E6%8F%90%E8%AD%B0%E9%AB%98%E6%99%AE%E8%80%83%E8%AE%93%E6%BE%8E%E6%B9%96%E5%AD%90%E5%BC%9F%E7%95%99%E6%BE%8E+>
- 莊惠惠 (2014)。呂光宇建議中央考選機關辦理「離島地區特考」。澎湖日報。<https://blog.xuite.net/penghu.dialy/blog/213740187->

%E5%91%82%E5%85%89%E5%AE%87%E5%BB%BA%E8%AD%B0
%E4%B8%AD%E5%A4%AE%E8%80%83%E9%81%B8%E6%A9%9F
%E9%97%9C%E8%BE%A6%E7%90%86%E3%80%8C%E9%9B%A2%
E5%B3%B6%E5%9C%B0%E5%8D%80%E7%89%B9%E8%80%83%E3
%80%8D。

陳文學 (2011)。政府機關於原住民族特考提列職缺的探討。台灣原住民族研究季刊，4 (1)，117-144。

陳文學 (2013)。原住民族公務人員會比較關心原住民嗎？台灣原住民族積極代表性的實證分析。行政暨政策學報，57，129-172。

陳文學 (2020)。邁向新住民代表性官僚：問題與對策的初探，國家菁英，13 (2)，15-31。

陳志璋，2013，〈我國考試行政類科現況分析與改革方向芻議——以公務人員高考三級考試為例〉，《國家菁英季刊》，9 (1)：47-60。

陳怡靜 (2019)。打趴台北市！這縣市居民超幸福坐擁最爽福利。東森新聞。<https://news.ebc.net.tw/news/living/183306>。

陳敦源、李仲彬、張鎧如 (2013)。公部門陞遷制度之實證研究：以正義觀點為核心的檢視。考試院 102 年度研究發展委員會委託研究報告。

彭錦鵬、李俊達，2018，〈公務人員考選制度關鍵技術之國際啟示〉，《文官制度》，10 (3)：29-54。

曾冠球，2021a，〈公部門如何招募與留任數位人才？借鏡先進國家的管理實務〉，《國家菁英季刊》，14 (3)：105-124。

曾冠球，2021b，〈臺灣縣市政府人才管理重要議題之探討：實務工作者的觀點〉，《國家菁英季刊》，14 (2)：39-55。

游子正、董祥開 (2020)。公務人員「單位離職傾向」之影響因素分析。文官制度季刊，12 (3)，45-86。

黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀，2017，公部門面對世代差異之人力資源運作策略。考試院委託研究報告。考試院。

- 楊慧娟，2015，《公務人員考試錄取人員基礎訓練成效評估之研究-以 102 年公務人員高等考試基礎訓練受訓人員為例》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 銓敘統計，2022，〈全國公務人員概況〉，《中華民國 110 年銓敘統計年報》，
file:///C:/Users/admin/Downloads/9.(%E4%B8%80)%E5%85%A8%E5%9C%8B%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%93%A1%E6%A6%82%E6%B3%81%E7%B5%B1%E8%A8%88-3.pdf。
- 劉祥得、許立一（2019）。公務員社會支持、公共服務動機影響工作倦怠、離職意願之因果模式分析。空大行政學報，33，1-20。
- 蔡秀涓，2004，〈世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例〉，《東吳政治學報》，18：41-67。
- 蔡家蓁（2022）。又要配酒了！金門端節家戶配售酒申購時程出爐。聯合新聞網。<https://udn.com/news/story/7327/6191136>。蔡家蓁，2022，連江縣長：離島辦公務員特考 避免淪為培訓跳板。聯合報。2022 年 7 月 17，<https://udn.com/news/story/6939/6466555>。
- 蔣麗君，2021，〈資訊科技變遷中地方政府資訊人才招考之變革〉，《國家菁英》，14（2）：25-38。
- 鄭國泰，2021，〈後疫情時代地方公務人力考選與留用之創新策略〉，《國家菁英季刊》，14（2）：1-23。
- 盧建旭、李懷寧，2003，〈公務人員運用網路能力之研究—以金門縣為例〉，《研考雙月刊》，27（2）：87-100。
- 謝泯鈞，2010，《個人與組織契合度影響公務人員離職意願之研究：以工作流動認知為干擾變項》，銘傳大學公共事務學系碩士論文。
- 羅毓澤，2012，《我國公務人員激勵制度之理論與實踐》，中國文化大學政治學系碩士論文。
- 蘇偉樺（2019）。好羨慕！澎湖縣民符合這資格...機票直接打 3.5 折。華視新聞。<https://news.cts.com.tw/cts/life/201912/201912101983811.html>。

二、英文部分

- Ali, S. B. (2018). Is all turnover intent the same? Exploring future job preference and environmental considerations. *Public Management Review*, 20 (12), 1768-1789.
- Ali, S. B., Bishu, S., & Alkadry, M. (2018). Why men and women want to leave? Turnover intent among public procurement officers. *American Review of Public Administration*, 48 (7), 668-684.
- Ravenstein, Ernst Georg. (1885). The Laws of Migration. *Journal of the Statistical Society of London*, 48 (2): 167-235.
- Lee, Everett S. (1966). A Theory of Migration. *Demography*, 3 (1): 47-57.
- Kingsley, J. Donald (1944). *Representative Bureaucracy: An Interpretation of the British Civil Service*. OH: The Antioch Press.

附錄一：期初報告審查意見與研究團隊回應

委員姓名	建議	研究團隊回應
張委員煒雯	一、建議除討論及分析「留才」之外，亦將「取才」、「攬才」、「用才」一併納入考量。	同意辦理，並於期末報告策略建議中分析。
	二、建議本研究在文獻探討及專家座談時，一併徵詢可能的因應策略。	同意辦理。
莊委員文忠	一、建議將相對高階公務人員留任情形納入分析。	同意辦理。
	二、建議將在地取才納入政策建議中，例如與離島當地大學合作。	同意辦理。
	三、報告提到「代表性官僚」的概念，但在資料庫應用上，只有身障及原住民身分兩項變數可應用，…，請研究團隊再了解兩部資料庫是否有其他更妥適變數可進行研究。	已反映考選部。
	四、報告分析公務人員調職與辭職的原因及背景不盡相同，但皆對公務人才應用影響甚鉅，建議分別討論誘因及因應策略。	同意辦理。
	五、進一步分析有哪些政策利於留住離島公務人員，若無，則檢討改進。	同意辦理。
	六、為研擬配套機制及法制建議，建議邀請人事法制相關專家學者會同研商。	同意辦理。
黃委員東益	一、「留才」與離島公務人力發展息息相關，建議將人力發展的概念納入報告。	同意辦理。

	<p>二、建議於文獻探討中補充離島公務人力資源、及其他國家對於離島人力資源或人事行政的相關研究等。</p>	<p>已補充我國離島公務人員之研究，國外相關離島文獻則從整體人力運用研究分析。</p>
	<p>三、建議將管理或組織面的因素納入架構中，以避免結果的偏誤。另外，也可邀請異動公務人員或機關代表進行訪談。</p>	<p>將納入期末報告分析範圍。</p>
蔣委員麗君	<p>一、建議可從公務人員年齡、畢業科系、錄取類科、專長、分發單位、應考動機、曾任職的單位等面向進行分析。</p>	<p>同意辦理。</p>
蘇委員秋遠	<p>第一章第二節研究焦點與研究目標的第1行至第3行提到研議放寬限制轉調規定描述，似易誤解是為了協助離島地區取才及留才，…，建議調整。</p>	<p>已調整修正。</p>
劉委員約蘭	<p>一、有關「留才」法令清單，建議將公務人員訓練進修法納入考量。</p>	<p>已納入。</p>
	<p>二、建議不預設進用本地人是最佳方案，並可討論如何留任優秀非本地人，提出具體建議。</p>	<p>2.同意辦理。</p>
呂委員秋慧	<p>一、第4頁貳、留才、二、公務人員任用法部分內容，建議審酌是否調整。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>二、建議可與澎湖、金門、連江縣政府進行實地訪談或電話訪談，聆聽在地人意見，以提供更具體建議。</p>	<p>同意辦理。</p>
周委員秋玲	<p>第二章文獻分析第一節現行法制歸納貳、留才部分，…其妥適性建請審酌。</p>	<p>已修正。</p>

附錄二：期中報告審查意見與研究團隊回應

委員姓名	建議	研究團隊回應
張委員煒雯	一、建議研究團隊可參考推力及拉力理論架構進行分析（現行研究成果有呈現出推力的部分）。	已於第二章第二節增加。
	二、建議研究團隊可針對實際上人才流失的異動做探討。	已於第四章、第六章分析。
莊委員文忠	一、建議增加說明研究設計跟方法內容一節（包含量化、質化搭配原因；先量化再質化的原因）。	已於第一章第二節補充。
	二、建議研究團隊增加文獻探討一節，或可提出類似研究假設的概念。	已於第二章第二節補充。
	三、建議研究團隊再設法取得戶籍地／出生地變數。	已取得（第四章）。
	四、建議在職系及職等等變數進行交叉分析時，可思考將變數重新分類及合併。	已完成（第四章）。
	五、建議未來可增加跨資料庫的分析。	已於第六章第一節提出。
	六、本研究案跨年度的資料分析會是重點，將能看到整體趨勢，建議研究團隊在後續分析上多加著墨。	已於第四章執行。
	七、在結果詮釋方面，因果關係的認定及推論，可	各項研究發現與策略建議均綜合統計成果、實務座談與文獻蒐集進行整合。

	能需要更多證據及論述。	
	八、在數據表格呈現方面，建議表格內的有效百分比跟累積百分比可以省略，並建議增加全國數據一併參照；小數點位數不一致，建請調整；另分析表格建議部分仍保留三縣欄位。	已改進。
	九、從期中報告中來看，三個縣市的異動率並沒有高於全國，背後的意涵，好像是離島異動沒有這麼嚴重，甚至很多異動都是在地異動，而不是跨中央地方或是跨縣市的，此與原來的預想不同，背後有何可能的影響因素，建議研究團隊加以分析。	於第六章研究發現進行分析。
黃委員東益	一、建議增加代表性官僚理論相關的文獻回顧。	已完成。
	二、建議研究團隊透過文獻整理，形成一個影響因素的架構，來引導後面的分析。	由於探討因素與資料庫運用限制，改於第二章學理部分以條列方式呈現研究範圍與焦點。
	三、建議研究團隊再洽委託單位協助取得關鍵變數。	已完成。
	四、建議研究團隊增加有關外島的福利或優弱勢的說明。	已於兩場座談中蒐集資料。
	五、有關簡任官等的比例，建議可呈現三個離島縣加總及個別縣跟全國情	已完成（第四章）。

	<p>況的差異；在參加考試次數的部分，建議也可以跟全國數據做比較；另外因為現在看到的流動都是在外島當地流動，如分析流動到台灣本島的相關資料，對研究更有幫助。</p>	
	<p>六、書面報告部份表格太小不易閱讀，建議可以放於附錄以利閱讀。</p>	<p>已改進。</p>
	<p>七、希望在量化方面可取得關鍵的變數，倘無法取得，可以訪談來補足量化的不足。</p>	<p>已完成。</p>
<p>董委員祥開</p>	<p>一、在代表性官僚的部分，是否在可能有個資問題的變項上（如是否為在地人員），用類似 0、1 的模糊化方式處理，以取得關鍵變數以回答研究的主要問題。</p>	<p>已完成。</p>
	<p>二、建議在表格數據呈現方面，加入全國的數據，以顯示離島三縣和全國的差異。</p>	<p>已完成（第四章）。</p>
	<p>三、研究提出人數較多的職系不容易留才，人數較少的職系暨不易留才亦不易攬才，其他縣市是否也有類似狀況？倘有相關數據，建議與其他類似縣市進行比較，以釐清離島是否要以一致化方式處理，還是差異化的方式去處理。</p>	<p>因資料庫限制，本項無法執行。</p>

	<p>四、研究團隊提到，許多人員支領主管加給但是沒有擔任主管的職位，這是實際從資料庫得出還是推論出來的？建議研究團隊再多加說明，如果是推論，實際上資料沒有辦法支持這件事情，建議調整該論述。</p>	<p>已修正（第四章第一節）。</p>
	<p>五、在表格數據分析方面，有些表格有提到 P 值，有些沒有，建議調整一致，倘都有做卡方分析，可標註卡方值和 P 值。</p>	<p>已統一調整。</p>
	<p>六、建議研究團隊可將考試和異動狀況做交叉分析。</p>	<p>已完成。</p>
	<p>七、資料庫異動欄位的編碼及異動原因，是許多研究會去使用的資料，未來能否透過資料治理的角度，來修正及改善現有欄位的不足，建議研究團隊或可在研究建議提出，透過精進資料庫的建置，減少未來可能要透過問卷調查或更耗時間及金錢的方式來取得該資料的機率。</p>	<p>已完成。</p>
	<p>八、個人亦認為，能不能透過代表性增補策略來彌補功績制的不足，是本研究的重點，期待研究團隊未來提供精闢的分析及有效的建議，以解決問題。</p>	<p>已於兩場座談蒐集相關建議。</p>

<p>劉委員建忻</p>	<p>一、本研究因為關鍵的資料未釋出，就目前期中報告分析來看，似乎沒有辦法回應研究的核心問題。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>二、在面向的分析，若與其他縣市或機關的差異不大，如考試的部分，低職等非主管考績乙等的人員比較會去報考考試，放諸全國皆然，建議研究團隊找出離島的特殊性來進行研究。</p>	<p>已完成，並於第六章提出綜合分析。</p>
<p>蘇委員秋遠</p>	<p>一、地方特考對離島來講，反映最主要的兩個問題，第一個是錄取不足額，或是有些類科無人錄取；第二個是反映錄取人員報到後，即使有限制轉調的限制，也會透過參加考試或是其他方式離開，針對上述問題，在考選端的部分，提出如下建議意見，提供研究團隊參考：</p> <p>(一) 舉辦單獨在地化的考試，像是單獨舉辦離島或是偏遠地區特考；</p> <p>(二) 設計一些在地化的考試科目或是考試方式；</p> <p>(三) 放寬或從嚴限制轉調的規定；</p> <p>(四) 錄取分發區的調整，擴大錄取分發區，解決錄取不足額現況；</p>	<p>相關建議均已於實務座談討論，並歸納相關意見。</p>

	<p>(五) 設計不分區增額錄取的方式；</p> <p>期待研究團隊透過資料庫的研究，來驗證對考試端、取才端，哪些建議的改善方式是有幫助的。</p>	
	<p>二、第 7 頁，「同一」分發區建議改成「個別」或「獨立」分發區；另有關限制轉調於對任職者更多不公平限制之描述，文字上的推論建議再調整；基本資料方面，有關年齡、性別、職系、職等和主管比例等部分，建議增加全國數據資料作比較。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>三、報告提到因為主管比例(1:2)比較高，推論是增加攬才的困難度，此推論建議再斟酌。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>四、建議研究團隊增加新進人員的異動情況分析，以及比較其他機關或縣市政府數據，有利於政策分析。</p>	<p>因資料庫內容限制，本項無法執行。</p>
<p>雷委員謹</p>	<p>一、第 4 頁提到公務人員任用法第 6 條規定，對於取才可能是間接的影響，建議研究團隊引用同法第 9 條第 1 項、第 3 項或是第 10 條第 1 項，較契合取才的相關規範。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>二、研究報告中提到，由於許多人員可能支領主管加給但卻不一定擔任主</p>	<p>已修正。</p>

	<p>管職務，此論述跟法規與實務恐有出入，例外情況在離島三縣其實不多，該論述建議再斟酌。</p>	
	<p>三、在此向研究團隊說明，只要有涉及到兩個不同機關之間的調任，在銓審資料上是只會有「他機關調進」而不會有「調至他機關」的註記，因為調至他機關，譬如從 A 機關調 B 機關，A 機關不需要辦理銓審動態，他會在 B 機關辦理銓審動態，也就是只會在 B 機關看到「他機關調進」，那現在異動情況看到多數為「他機關調進」，少數為「本機關調陞、平調及降調」等，是符合實際狀況的，供研究團隊參考。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>四、建議研究團隊在留才的法令中納入公務人員陞遷法之說明。</p>	<p>已修正。</p>
<p>江委員宗正</p>	<p>一、或許因受限資料取得問題，所以目前並未呈現對於離島地區人員（本地人）和非本地人的差異的分析，考選部會盡可能協助提供必要之資料。</p>	<p>已完成。</p>
	<p>二、建議研究團隊可將地方特考跟高普考兩種進用</p>	<p>已區分不同考試類別。</p>

	<p>方式不同的公務人員分別分析。</p>	
	<p>三、建議再檢視報告內用詞及錯漏字；就考試簡稱部分，建議可由考選部協助定稿，以利各界閱讀清晰易懂。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>四、建議研究團隊增加全國數據或背景相似的縣市數據進行比較。</p>	<p>已補充。</p>
<p>周委員秋玲</p>	<p>一、對於報告中所列人事制度之相關法規是否具有留才的功能，建議研究團隊再審視；另有部分職系有修正併入之情形，因此，相關數據之呈現，建議再請銓敘部同仁確認，是否係因法規變動所造成。</p>	<p>已修正並調整。</p>
	<p>二、建議研究團隊可進一步掌握現行地方政府之相關法規，亦可透過銓敘部的組編系統了解，三縣之組織編制狀況，有利於數據資料之分析及運用。</p>	<p>已補充於附錄。</p>
	<p>三、在考績資料的部分，無論中央或地方機關，考績甲等比例均以 75%作為基準，但研究數據呈現109年部分有到76%，是否為特殊情況，如因疫情關係，地方政府人員因防疫有功，考績比例不受 75%限制，建議研究團隊資料可就取得</p>	<p>已確認。</p>

	<p>之資料，再洽銓敘部瞭解。</p>	
<p>熊參事兼主 任忠勇</p>	<p>一、諸多委員就報告內容缺乏關鍵變數出生地及戶籍地，請研究團隊再提出資料需求，由編研室洽請銓敘部協助提供。</p>	<p>已完成。</p>

附錄三：期末報告審查意見與研究團隊回應

委員姓名	建議	研究團隊回應
張委員焯雯	一、標準化和在地性兩者間如何權衡及動態調整，研究結果可供決策者監測及調整。	已增補於第四章第四節。
	二、因地制宜，從「因地」來看，離島有其地理位置的因素，一定要花較多時間往返，成本較高，在「制宜」方面也許可增加加給，另一方面加強對外來者心理狀態之關注或是提供諮詢管道或在地連結，亦是重要做法。	已於第六章第二節補充。
	三、建議研究團隊能提供主管更多的政策工具的彈性，如更多候補名額或延長優秀約聘僱的人員合約，或是建置人力資訊平台等。對於員工方面，也許初任公務人員之法定訓練，增加心理準備調適之課程，讓新進人員能有心理準備。	已於第六章第二節補充。
	四、有關訪談記錄部分，建議可去識別化；第 136 頁，有文字誤繕，建議修正；另一方面，因數	已完成。

	<p>據的來源、計算及分類方式不同，可能會造成讀者誤解，建議研究團隊增加相關論述，說明可能因數據分析方式而造成之偏差現象，請讀者特別留意，避免理解錯誤。</p>	
<p>莊委員文忠</p>	<p>一、有關設籍與否的考量，有很多影響因素，建議研究團隊增加說明，譬如交通補助、福利等，均取決於當事人本身的考量。</p>	<p>已增加第四章第四節。</p>
	<p>二、設籍與否亦是人員流動很重要的參考指標，倘其有長期留任打算，他就會遷戶口。研究團隊以四類進行分類，就其分類的效果及背後意涵，建議增加相關說明，避免理解產生落差。</p>	<p>謝謝委員的意見！研究團隊於第三章第二節中，增補在地者、原生者、戶籍者與外地者等四類人員之形成樣態及其背後意涵。如修正稿 P.27。</p>
	<p>三、目前有些分析結果僅以數據呈現，未探討背後可能之原因，建議研究團隊增加結果背後可能原因之相關論述。</p>	<p>謝謝委員的意見！對於金門縣與連江縣的男性高於女性的現象，原因可能與兩縣交通較為不便，加上受到傳統男性為主的家庭型態影響，造成男性公務人員比較能持續任職於此二縣有關；但這部分尤待蒐集更多的資料，</p>

		<p>方能深入探討。如修正稿，P.32。</p>
	<p>四、建議研究團隊在政策建議增加有關與在地的技職學校合作培育此類人才之論述。</p>	<p>已於第六章第二節補充。</p>
	<p>五、有關考績，在地者考績甲等比例較高，建議增加背後其可能因果關係連結之論述，避免讀者過度解讀在地者表現優於外地人。</p>	<p>謝謝委員的意見！究實而論，影響考績的因素眾多，而對於在地性與考績等第具差異性的可能原因：第一，在地者擔任主管的比例較高，所以考績甲等的比例也隨之較高。第二，在地者長期任職於三縣機關，對於業務或在地事務亦較為熟悉，因而績效表現也會較佳。第三，外地者可能有較高的比例屬於初任公務人員，若干業務尚在摸索與學習階段，較無法充分展現其能力，使得考績乙等的比例稍微較高。不過，就 102-108 年的三縣考績來看，外地者仍有六成左右為甲等，而且 109 年的三縣外地者甲等的比例皆高於 102-108 年的平均。換言之，外地者的考績已經逐漸接近在地者、原生者與設籍者等三種類型。以上如修正稿 P.59。</p>

	<p>六、有關再次報考情況，39歲以下人員再去考國家考試的比例較高，但是可能並非僅有年齡因素，可能亦與婚姻或家庭因素有關，建議研究團隊增加說明。</p>	<p>對於39歲以下的三縣公務人員，參加國家考試的比例稍高的可能原因，至少有二：其一，39歲以下的公務人員可能有較高比例為初任公務人員，而且如果又是外地者的情況下，會基於婚姻或家庭因素，而選擇持續參加考試，藉由考試重新分發至離家較近的政府機關服務。其二，39歲以下的公務人員，仍有許多職能（涯）發展的空間，順而更有意願持續精進自我，積極參加各種國家考試（如專技考試）。如修正稿 P.104。</p>
	<p>七、目前政策建議大部分都以質性資料為主，建議研究團隊可以結合量化的數據佐證，從資料治理的角度，會更有說服力。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>八、有關報告格式，建議表格數字靠右對齊，較易閱讀；表格下方增加資料來源，表 4-2-27 到 4-2-29，異動前後「職系」應該是「職等」，建請修正。</p>	<p>已修正。</p>
<p>黃委員東益</p>	<p>一、研究報告內的理論，一個是代表性官僚，另一</p>	<p>謝謝委員的意見！研究團隊於第四章統計分析中，關於</p>

	<p>個是推拉理論，代表性官僚有些規範性的元素，也可以當成是結果變項，建議研究團隊可說明相關的規範性意涵。</p>	<p>性別、年齡與在地性等面向之分析結果，增補規範意涵與可能成因。如修正稿 P.32、59、104 等。</p>
	<p>二、建議研究團隊可以增加如各縣離島加給、老人年金或育兒補助等福利相關說明，讓讀者了解三縣的相關概況。</p>	<p>謝謝委員的意見！研究團隊增列離島三縣的人事與地方福利措施，如修正稿 P.16</p>
	<p>三、在統計資料部分，有些表格建議將三縣整併，倘有較特別之縣再去做說明，我覺得會更簡要及清晰。表格有一些有把臺灣本島的情況列出來，像是平均數，如有其他變數，譬如類別的尺度，建議亦可呈現。另一方面，有些表格當中的樣本數比較小，以比例方式呈現，可能會過度放大其效果，請研究團隊留意。</p>	<p>謝謝委員的意見！雖然澎湖、金門與連江皆屬離島地區，但三縣的樣態仍有差異，因此研究團隊除呈現整體分析外，也盡量呈現三縣的差異性。另外，對於統計分析，以 110 年為基礎，有些表格的樣本數確實較小，但研究團隊對於整體解讀，係以 110 年與 103-109 年的兩筆資料同時進行分析，以觀察各變數的變化趨勢。</p>

<p>蔣委員麗君</p>	<p>一、建議研究團隊可針對技術類轉到行政類較嚴重之職系，增加相關說明或誘因補助等建議，讓離島地區能夠留下這些重要人才，同時建議增加公務人員調動的可能原因之說明。</p>	<p>已於第六章第二節補充。</p>
<p>江委員宗正</p>	<p>一、有關研究背景說明，事實上對照 99 年 8 月前後之地方特考規則，在 99 年 8 月以前的施行版本，就已經把澎湖、金門和連江，獨立列為考試分發區，到了 99 年 8 月修正版本，反而是針對原來所謂的臺灣省北區、中區、南區、東區，改為基宜區、竹苗區、彰投區、雲嘉區、屏東、花蓮等，請研究團隊做文字修正。</p>	<p>已於第一章修正。</p>
	<p>二、第 125 頁，學者專家意見之歸納重點，有提到調整考試日期避免重榜情形，惟現行地方特考無論三、四或五等均已是同一天開始，建議研究團隊修正。</p>	<p>已修正。</p>
	<p>三、有關離島三縣公務人員任用分析，建議再適度</p>	<p>謝謝委員的意見。研究團隊於第四章第一節基本資料分</p>

	<p>引入一些全國數據，在整個文章的對照以及數據呈現上面，會更完整。</p>	<p>析中，增加全國公務人員總數、性別、年齡、職系分布之相關數據。</p>
<p>雷委員謹</p>	<p>一、建議研究團隊確認統計資料於剔除上述 109 年 1 月 16 日的銓敘審定案件後，是否仍屬轉往行政職系比例較高的技術職系，審酌是否調整修正。</p>	<p>謝謝委員的意見！本部分為原稿 P.15 的文獻探討。根據王貿等人（2019：73-74）分析 2003 年至 2010 年公務人力資料庫中地方特考與高普初考及格者的資料發現，視聽製作、海巡計數與檢驗等三個技術類職系轉往行政類職系的轉出率較高。因此，這部分並非本研究以 103-110 年離島三縣的分析結果。</p> <p>惟研究團隊仍重新檢視 103-109 年離島三縣公務人員的統計資料，檢視後發現離島三縣公務人員並無「視聽製作」職系者。因此在職系流動上，就沒有 109 年之前為「視聽製作」技術類，而 109 年之後轉為「新聞傳播」行政類的情況。</p>
	<p>二、第 134 頁，提到離島三縣各機關組織編制和職務列等，因為受員額與機關層級，常常形成人員任職等級較低，這描述可能跟事實上有點差</p>	<p>謝謝委員的意見！研究團隊已刪除「形成人員職等等級較低」的文句，並以澎湖縣為例，說明離島三縣機關組織編制與員額較少，陞遷的職位有限，因而當限制轉調</p>

	異，建議研究團隊調整文字敘述。	期滿後，可能選擇異動至本島機關。如修正稿 P.140。
	三、有關報告提到離島三縣受限於員額，常常形成人員任職等級較低，從銓敘部之組織編制的科控制幅度（含科長人數）資料來看，離島縣政府及一級機關的科平均 4.2 人，本島縣市政府及一級機關的科平均是 6 人，如果以這樣的數據來看，離島縣公務人員任職的平均等級似乎應略高本島縣市，提供研究團隊參考。	謝謝委員的意見！研究團隊已刪除「形成人員職等等級較低」的文句，並以澎湖縣為例，說明離島三縣機關組織編制與員額較少，陞遷的職位有限，因而當限制轉調期滿後，可能選擇異動至本島機關。如修正稿 P.140。
	四、第 150 頁，對於照顧公務人員公餘生活，提供進修諮商和個人協助服務的政策上的建議，上開建議所涉事項的主責機關為行政院人事行政總處，研究團隊所提政策建議，本部將來仍須轉請該總處權衡處理，是否調整修正，併請研究團隊斟酌。	已修正敘述。
	五、第 137 頁，各資「料」庫，有漏字情況。	已修正。
蘇委員秋遠	一、第 31 頁，有關年齡資料分析，表 4-1-3(續 1、	感謝委員的指正！研究團隊已重新計算，並修訂 103-

	<p>2)，三縣公務人員年齡，110年跟103-109年的資料來比較，60歲以上人數減少，反而20-29歲的人增加很多，與近幾年銓敘部統計資料情況有所不同，請研究團隊確認資料是否有誤。</p>	<p>109年與年齡相關的表格及文字。包括表4-1-3（續2）、表4-1-6（續）、表4-1-8（續）、表4-1-10（續）、表4-3-3（續）。</p>
	<p>二、第148頁，有關策略建議，實務界似乎是想用取才方式來解決留才的問題，則涉及到考試公平性及擴散效應的問題。另一方面，從在地性的數據來看，其實離島三縣在地化的比例相當高，如果又要用取才的政策工具來拉高在地化的比例，可能會造成公務人員背景同質性過高，過於單一性，學者專家於諮詢會議認為這不是好的現象，對於當地的行政推動，不一定有利，建議研究團隊再思考。</p>	<p>已於第六章第三節分析。</p>

	<p>三、最後策略建議方面，不少受訪者都提到採用增額錄取名額部分，因屬立即可行，建議研究團隊考量是否納入取才短期建議；另諮詢訪談亦提到，針對其他錄取分發區成績已達得錄取標準但未錄取者，製作候用名冊，透過志願的選填或其他方式，分發至離島三縣或其他錄取不足額分發區，來解決錄取不足額情況，亦建議研究團隊考慮是否納入。</p>	<p>增額錄取、選填志願分發方式變革均已列入中長期建議，是否作為短期建議，研究團隊認為涉及政策選擇，故暫不列入。</p>
<p>熊委員忠勇</p>	<p>一、關於離島地區的取才留才的因地制宜方式，目前出現兩種不同的做法，一種是辦離島特考，此種方式中央仍掌握舉辦與否的權力；另一種將權力下放地方，比如說公務人員任用法第 6 條，已授權各主管機關可共用編制表，剛剛張委員提到離島地區的編制比較小，但透過共用編制表，其實可讓離島地區自主彈性空間變大，讓離島在政策工</p>	<p>已於第六章第三節中建議未來可列入研究主題。</p>

	<p>具上面有更多的選擇，研究團隊的政策建議也提到希望給地方更多的選擇及政策工具，上述或可納入建議論述當中。</p>	
	<p>二、如果研究團隊能將代表性官僚再結合黃委員提到之推力拉力之影響因素，特別是設籍者，為何會願意設籍在當地，其考量原因，都可作為未來離島三縣留才方式之思考方向。</p>	<p>已於第六章第三節說明。</p>
<p>劉主任委員 建忻</p>	<p>一、經過數據分析，從在地性、異動頻繁度及現職人員再參加考試的比例，離島三縣與其他縣市相比，似乎並無特別嚴重，但對實際現場工作人員感受會不同，這就必須要從質化分析方式去探究，而非僅從表面的數據就認定在離島不是問題。</p>	<p>已於第六章第三節說明。</p>
	<p>二、建議研究團隊透過質化及量化資料的分析，再思考是否能有其他資料能讓問題意識更清楚，並且提醒讀者數據該如何解讀及說明數據可能</p>	<p>已於第六章第三節說明。</p>

	<p>的限制，避免讀者誤解。</p>	
	<p>三、有關離島三縣錄取不足額部分，建議研究團隊可增加相關論述，並整理無論是剛剛委員或專家學者提出之作法，以提供未來政策推動之參據。</p>	<p>已於第六章第三節說明。</p>

附錄四：相關期刊研究成果

年度	民 107 年	民 102 年	民 109 年	民 101 年
作者	彭錦鵬、李俊達	陳志璋	李長晏、張筵儀	朱錦鳳
題目	〈公務人員考選制度關鍵技術之國際啟示〉	〈我國考試行政類科現況分析與改革方向芻議—以公務人員高考三級考試為例〉	〈地方政府公務人員特種考試制度變革性創新之破與立：內在因素與外在因素的分析〉	〈國家考選的策略與可行作法〉
期刊名	文官制度	國家菁英季刊	國家菁英季刊	國家菁英季刊
摘要	<p>一、口試代表性的問題，部分國家讓各用人機關參與甄選人才的過程...有助於提升我國公務人員考試信效度之作法。</p> <p>二、考選機關考慮將第二階段各類科需求人數分組，使其盡量接近職位考試的口試</p>	<p>一、本文提出三個類科改革的方向，分別是：1.維持現行類科，調整考試科目；2.簡併考試類科，減少考試科目；以及3.以工作職能為重組類科的基礎。</p> <p>二、本文認為皆應從考選制度變革的角度進行規劃與設計，俾能使我國的考選用人制度更加完善。</p>	<p>一、...倘地方特考須改革，應係在於其性質與高普考相同，考試類科亦往往一致，或許可進一步研究地方特考僅需設置花蓮考區、臺東考區、澎湖考區、金門考區、馬祖考區及偏遠地區等特定地區即可。</p> <p>二、目前地方特考仍有維持地區限制轉調規定（年限6年）之必要...。</p> <p>三、...建議增加特定偏遠地區人員待遇福利，或適度降低偏遠地區限制轉調規定</p> <p>四、...仍須依市場供需法</p>	<p>一、...國家考試應以多元評量方式區隔其功能，再配合分階段淘汰策略發揮其優質篩選的決策效能。</p> <p>二、...建議先以書面審查應試者的資格、成績進行初篩。</p>

			則，藉由提高偏遠地區公務人員福利、降低限制轉調年限等手段，方能與私人企業競爭人才。	
--	--	--	---	--

年度	民 110 年	民 102 年	民 110 年 a	民 110 年 b
作者	鄭國泰	張瓊玲	曾冠球	曾冠球
題目	〈後疫情時代地方公務人力考選與留用之創新策略〉	〈我國公部門人力激勵政策與法制規範之研究〉	〈臺灣縣市政府人才管理重要議題之探討：實務工作者的觀點〉	〈公部門如何招募與留任數位人才？借鏡先進國家的管理實務〉
期刊名	國家菁英季刊	競爭力評論	國家菁英季刊	國家菁英季刊
摘要	<p>一、思考如何修法放寬現行考試制度相關限制</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.重新檢視現有考選科目之時代性 2.增進考選和留用之心理測驗之運用 3.吸引和招募真正具有公共服務動機的地方公務人力 <p>二、應朝向人力資源多元化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.新加坡模式來吸引大學優秀人才 2.應聯結地方特性來招募當地人才 3.以工作職能為核心，增加具有考試 	<p>一、現行激勵制度內容空洞、允宜整合擘劃</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.整建人力發展型之公務人員獎勵法 2.研修...激勵辦法。 3...規劃更豐富的實施多元獎勵。 <p>二、建構考績、激勵、陞遷、培訓與俸給有效連貫之人事法制。</p> <p>三、修正俸表...以作為激勵基</p>	<p>一、在「組織編制與總員額數」方面，得衡酌人口數增長情形及自籌財源比率，訂定合理核增員額之標準。</p> <p>二、在「公職專技考試及格人員之調任」方面，短期建議適度限制渠等轉調機會。</p> <p>三、在「公務人員考試之效度」方面，建議某些類科或職等應適度導入多元考試方法。</p> <p>四、...仍須依市場供需法則，藉由提</p>	<p>一、對我國公部門數位人才招聘與留任的啟示：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.積極運用創新、多元與彈性策略來徵聘民間數位人才。 2.提升民間數位人才投身公部門之「財務」與「非財務」誘因。 3.精進公部門招募和徵才之作業模式與品質。 <p>二、對用人及分發機關、考選機關、應考人的建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.用人及分發機關作為 <p>(1) 詳細提供需用職缺之相</p>

	<p>效度的考試科目</p> <p>三、地方公務人力系統應朝向代表性官僚的型塑</p> <p>四、設置地方公務人力循證平台</p>	<p>層公務人員之道。</p> <p>四、制度改革之政治經濟目的允宜公開透明。</p> <p>五、增列考列優等之人員應優先晉升之規定。</p> <p>六、加列對於考列丙等者積極輔導訓練之機制。</p> <p>本研究認為公部門的人力激勵政策，必須因應時代潮流、學術理論之發展、及探訪實務工作者之心聲，...並配合相關法規之修正，通盤考量激勵與人力考評、陞遷制度之關係，儘量找出適合公部門作為激勵措施之政策工具</p>	<p>高偏遠地區公務人員福利、降低限制轉調年限等手段，方能與私人企業競爭人才。</p>	<p>關訊息，提高報考者意願</p> <p>(2) 善用增額錄取機制以及時甄補人力</p> <p>(3) 規劃留才機制、改善職場環境</p> <p>...建議除從任用、升遷、待遇、加給、福利等面向改善，用人機關應營造良好組織環境與文化，多管齊下提升相關誘因，或較有實益</p> <p>2.考選機關作為</p> <p>(1) 強化國家人才招募宣導管道</p> <p>(2) 檢討並設計符合地方政府用人需求之應試科目</p> <p>(3) 積極改善土木工程等類科錄取不足額情形</p> <p>(4) 適時檢討錄取分發制度</p> <p>3.應考人作為</p> <p>應考人於報名考試時應依個人之興趣或專長，選擇適合之考試應試。</p>
--	---	---	---	---

附錄四：相關期刊研究成果

附錄五：碩博士論文研究成果

年度	110 年	101 年	101 年	104 年
作者	林雅惠	徐詩婷	羅毓澤	楊慧娟
學校	佛光大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文	東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文	中國文化大學政治學系碩士論文	國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文
題目	《公務人員激勵措施與工作滿意度關聯性之研究：以宜蘭縣機關學校為例》	《公務人員高普考試與特種考試地方政府公務人員考試現行運作比較之研究》	《我國公務人員激勵制度之理論與實踐》	《公務人員考試錄取人員基礎訓練成效評估之研究-以102年公務人員高等考試基礎訓練受訓人員為例》
摘要	<p>一、對公部門人事單位激勵措施的建議</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.改善升遷制度的公平性 2.以改善超時加班來減少應給予之補償 3.塑造學習型組織，提升個人創造力 4.透過人性關懷提升內在工作滿意度 <p>二、對公務人員的建議</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.自我培養第二專長，累積本職以外專業知能 2.規劃公餘時間在職進修以提升創造力 3.建立屬於自己的一套SOP，以提升工作效率來減少加班時數 	<p>一、地方特考應回歸特種考試之本質，其考試制度設計沿革應具有其特殊性，如考題據地方特色及應考人資格限制應以戶籍地為主。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1....建議應規定應考資格需為當地住民，以戶籍地為報名依據... 2.地方政府特考的考題應與高普考是有所區隔，且各地區的考題也融入各地區地方的 	<p>一、健全激勵制度彰顯普及性政策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.整建完整之公務人員激勵法治，整合現行人事制度有關獎勵部分，建構合法性法治或至少有整合性且具有普及性之政策思維 2.研修法令以服時宜《公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法》、《獎章條例》、《褒揚條例》 3.結合精神與物質報酬，實施多元獎勵，增加激勵工具與作為 <p>二、強化績效考核公平、公</p>	<p>一、實施前側與後側，確認職能缺口與訓練成效</p> <p>二、彈性運用評量方式，建立多元評鑑機制</p> <p>三、整合訓練資料，建立長期追蹤資料庫</p> <p>四、提升訓練機關（構）辦訓成效</p>

		<p>特色，並依各區特色而別區之試題...</p> <p>二、政府文官取才主流應回歸普考地方政府考以偏遠地區及島地為主，政府特考應成為普考輔助充落實特考原則</p> <p>三、將高普考及格員分發業宜採大彈性化，融合高普考與地方特考之優點，以減少離鄉背井工作的機率</p> <p>四、高普考的考試時程，建議比照地方特考，採取高、普考</p>	<p>正、發揮考績功能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 研修公務人員考績制度之品質考核規定，以臻公平 2. 考績時可依職等階級，做水平面之評比，減少年資職等偏執之情況 3. 同性質之機關，考績人數比例一起計算，減少考績人數受比例限制產生輪流之情況 4. 建立個人與團體績效評比機制 <p>三、重視主管管理作為與激勵措施</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 對於升任「主管」職務之人員，進行相關之訓練，使其更能重視 2. 機關內之激勵措施規定，能更加明確，即使更換主管，激勵措施也能夠不中斷 3. 對「主管」之考績評分項目，增加其本身對於其 	
--	--	---	--	--

		<p>試同一天舉行考試，以減少現行高、普考試雙榜及格之機率</p> <p>五、高等考試一級與二級考試之應考資格限制，不應只以學歷作為應考資格之條件限制，也應給現職人員機會，以實工作之資作為應考之資格</p> <p>六、基礎訓練及實務訓練既然為考試成績之一素，其內容應更符合理人員實作之業，並正做到適淘汰</p>	<p>部門人員之了解程度，增加主管對於屬下狀況需求之了解</p> <p>四、量身訂做妥為激勵措施之整體規劃</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建立公務人員到職時，生涯規劃調查制度，了解其喜好及需求 2. 建立完善培訓體系 3. 建立快速陞遷機制 	
--	--	---	--	--

年度	103 年		
作者	張涵榆		
學校	國立臺灣大學政治學系碩士論文		
題目	《公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究—以【一般行政職系】為例》		
摘要	<p>一、檢視職系認定實務執行問題，重新檢討職系歸類制度 ...建議由銓敘部邀集各用人機關進行通盤檢視各職務所需專業知識職能，再就其專業性程度（學術養成需要、可互通取代性）重行分析，並予以分類。</p> <p>二、建構職能管理系統，完備策略性公務人力資源管理制度 ...期使人事制度運作達到「考、訓、用合一」的政策目標。</p> <p>三、重新設計考試類科與應試資格，簡化試務並節省考試成本</p> <p>四、重新規劃應試科目，扣和職務所需專業知識職能</p> <p>五、考試種類與應試科目設計之再思，反映機關實務任用需求 ...建議中央政府與地方政府公務人員應分別招考、分發，並可考慮納入與機關屬性、植物有關的應試科目</p>		

	<p>六、配合實務工作所需與學術發展時趨，定期檢討應試科目</p> <p>七、用人機關參與考選工作，納入試用淘汰機制，多元評估應考人各向職能，提昇考選效度</p> <p>八、用人機關提供訓練管道，協助員工勝任職務</p> <p>九、建置並開放公務人事資料庫，促進文官制度學術發展</p> <p>建議相關人事機關應在「個人資料無法識別身分」的資料保護前提下，...供各界就其所需資料進行查詢或簡易統計比對</p>		
--	---	--	--

附錄六：研究團隊提出變數需求表

103年 澎湖、金門、連江在職公務人員任職經歷 (註：103年至110年共計8個EXCEL表格)

人員序號 (請比照銓敘部當年度序號)	考試年(民國)	初任公務人員考試經歷				103年報考公務人員考試							
		報考類別 (含升官等考試)	錄取及格的考試類別	分發機關名 (格式如銓敘資料的C欄、中文)	報考類別 (含升官等考試)	考試類別	分發機關名 (格式如銓敘資料的C欄、中文)	報考類別 (含升官等考試)	考試類別	分發機關名 (格式如銓敘資料的C欄、中文)	報考類別 (含升官等考試)	考試類別	分發機關名 (格式如銓敘資料的C欄、中文)
	101	高考一級	一般行政	澎湖縣政府	高考一級	一般行政	澎湖縣政府	高考一級	一般行政	澎湖縣政府	高考一級	一般行政	澎湖縣政府
		高考二級	一般行政	澎湖縣林務公園管理	高考二級	一般行政	澎湖縣林務	高考二級	一般行政	澎湖縣林務	高考二級	一般行政	澎湖縣林務公園管理
		高考三級	澎湖縣七美鄉公所		高考三級	澎湖縣七美	澎湖縣七美	高考三級	澎湖縣七美	澎湖縣七美	澎湖縣七美	澎湖縣七美	澎湖縣七美鄉公所
		地特三等	澎湖縣議會		地特三等	澎湖縣議會	澎湖縣議會	地特三等	澎湖縣議會	澎湖縣議會	地特三等	澎湖縣議會	澎湖縣議會
		地特四等	澎湖縣望安鄉代表會		地特四等	澎湖縣望安	澎湖縣望安	地特四等	澎湖縣望安	澎湖縣望安	地特四等	澎湖縣望安	澎湖縣望安鄉代表會
		地特五等			地特五等			地特五等			地特五等		

109年 澎湖、金門、連江在職公務人員任職經歷 (註：109年至110年共計8個EXCEL表格)

人員序號	動向	109年1月1日前任職機關 (請填中文)	109年1月1日前任職職別 (請填中文)	109年1月1日前任職年資 (請填中文)	109年1月1日前任職職等 (請填中文)	109年1月1日至110年1月1日任職機關及任職職別(請填中文)				110年1月1日至110年12月31日任職機關及任職職別(請填中文)			
						任職機關 (請填中文)	任職職別 (請填中文)	任職年資 (請填中文)	任職職等 (請填中文)	任職機關 (請填中文)	任職職別 (請填中文)	任職年資 (請填中文)	任職職等 (請填中文)
1	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
2	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
3	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
4	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
5	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
6	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
7	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
8	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
9	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
10	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
11	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
12	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
13	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
14	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
15	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
16	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
17	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
18	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
19	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
20	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
21	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
22	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
23	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
24	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
25	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
26	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
27	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
28	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
29	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級
30	考選	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級	澎湖縣政府	一般行政	1	一級

考選部資料變數

銓敘部資料變數

附錄七：實務座談計畫書

考試院委託「離島地區取才及留才之研究」研究案
離島三縣實務座談實施計畫

壹、實施背景

基於我國「考試用人」之基本法制架構，離島地區之澎湖、金門、連江三縣而言，所屬公務人員考選也是循公務人員高普考試與地方特考方式辦理，然而由於交通、生活等特殊環境條件，一般考試錄取人員常不一定會選擇 3 地作為優先分發志願，從而形成不足額錄取，以及人員較高流動率情事，有鑑於此，考試院於 99 年 8 月修正發布地方特考考試規則，將原列 9 個錄取分發區修正為 15 個，其中澎湖縣、金門縣及連江縣均各自成錄取分發區，希望藉此鼓勵人才返鄉服務，惟因分設不同錄取分發區，應考人數分散，仍可能更易形成離島地區錄取不足額或無人錄取情形，甚或於限制轉調期間離職，影響業務推行及人員培植。故本研究案乃針對離島三縣近年公務人員考選與任用現況，希望針對離島地區取才方式及限制轉調規定與本島地區差異化問題，進行可行性分析；同時對離島地區取才、留才政策提出改進建議。

貳、座談辦理時間與方式

111 年 8 月 22 日 13:30~17:00 (採 Googlemeet 視訊方式辦理)

視訊連結網址：meet.google.com/cau-sezy-jgf

參、實務座談參與人員

一、研究案執行團隊

主持人：國立臺北大學公共行政暨政策學系教授 呂育誠博士

協同主持人：國立暨南大學行政與政策學系 陳文學副教授

二、與談人員

(一) 澎湖、金門、連江三縣人事處處長 (或代表)

(二) 澎湖、金門、連江三縣所轄鄉鎮市人事主任 (或代理人) 1 人、

非人事單位公務人員代表 1 人（煩請填寫附件一之實際參加者名單）。

三、研究團隊連絡人

藍家盈助理

肆、座談討論題綱

一、取才部分

- 1.您認為現行地方特考分發區設計，是否有增加三縣延攬公務人員效果？理由為何？
- 2.您認為現行地方特考錄取分發方式（含限制轉調年限），對三縣延攬公務人員的影響或效果如何？
- 3.您認為在不違反考試公平原則下，是否有其他增加三縣延攬公務人員（特別是在地人才）的可行作法？
- 4.您認為現行國家考試制度尚可以作哪些變革，以利三縣延攬人才？

二、留才部分

- 1.整體而言，您認為目前三縣公務人員外流情形，是否足以妨礙單位業務正常推動？
- 2.現行人事管理制度（如任用、俸給、考績、陞遷、訓練...），哪些是有利於三縣留才的規定？哪些規定則可能成為留才阻礙？
- 3.您認為就公務人員而言，願意在三縣久任的原因有哪些？相反地，希望調離三縣的原因又務公務人員最大
- 4.除了上述議題，您認為還有哪些作法可以增加公務人員久任意願？

附件一：參與座談人員姓名與連絡方式

參與單位	縣府人事處	鄉鎮市人事室	鄉鎮市公務人員代表
職稱			
姓名			
連絡電話			
E-MAIL			

本計畫連絡人：
藍家盈助理

附件二：參考統計表

表 1：三縣公務人員異動比例（110 年）

		110年異動比例		總和	
		有異動	無異動		
縣別	澎湖縣	個數	154	722	876
		在縣別之內的	17.6%	82.4%	100.0%
	金門縣	個數	127	620	747
		在縣別之內的	17.0%	83.0%	100.0%
	連江縣	個數	58	243	301
		在縣別之內的	19.3%	80.7%	100.0%
總和		個數	339	1585	1924
		在縣別之內的	17.6%	82.4%	100.0%

表 2：三縣公務人員之職系與異動比例（110 年）

		110年異動比例		總和
		有異動	無異動	
人事行政	個數	26	83	109
	在職系名稱之內的	23.9%	76.1%	100.0%
法制	個數	3	8	11
	在職系名稱之內的	27.3%	72.7%	100.0%
經建行政	個數	26	75	101
	在職系名稱之內的	25.7%	74.3%	100.0%
衛生行政	個數	6	14	20
	在職系名稱之內的	30.0%	70.0%	100.0%
林業技術	個數	5	5	10
	在職系名稱之內的	50.0%	50.0%	100.0%
土木工程	個數	19	67	86
	在職系名稱之內的	22.1%	77.9%	100.0%
機械工程	個數	2	4	6
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%
化學工程	個數	1	3	4
	在職系名稱之內的	25.0%	75.0%	100.0%
消防技術	個數	2	1	3
	在職系名稱之內的	66.7%	33.3%	100.0%
獸醫	個數	5	10	15
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%
景觀設計	個數	2	4	6
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%

綜合行政	個數	152	716	868
	在職系名稱之內的	17.5%	82.5%	100.0%
社勞行政	個數	16	55	71
	在職系名稱之內的	22.5%	77.5%	100.0%
財稅金融	個數	22	75	97
	在職系名稱之內的	22.7%	77.3%	100.0%
消防與災害 防救	個數	3	6	9
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%
動物技術	個數	1	3	4
	在職系名稱之內的	25.0%	75.0%	100.0%
職業安全衛 生	個數	1	2	3
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%

說明：本表僅擷取有10人以上異動或異動比例超過25%的職系。

表 3：三縣公務人員之異動原因（110 年）

		人數	百分比
有效的	他機關調進	119	35.1
	本機關調升	61	18.0
	本機關平調	53	15.6
	屆齡命令退休	40	11.8
	自願退休	15	4.4
	辭職	11	3.2
	育嬰留職停薪	8	2.4
	考試錄取分配他機關訓練學習	6	1.8
	機關修編	5	1.5
	侍親留職停薪	4	1.2

表 4：三縣公務人員之異動機關（110 年）

		異動機關		總和	
		中央	地方		
縣別	澎湖縣	個數	5	149	154
		在縣別之內的	3.2%	96.8%	100.0%
	金門縣	個數	4	123	127
		在縣別之內的	3.1%	96.9%	100.0%
	連江縣	個數	4	54	58
		在縣別之內的	6.9%	93.1%	100.0%
總和		個數	13	326	339
		在縣別之內的	3.8%	96.2%	100.0%

表 5：三縣公務人員參加考試情況（110 年）

		參加考試情況		總和	
		沒有參加考試	有參加考試		
縣別	澎湖縣	人數	799	77	876
		在縣別之內的	91.2%	8.8%	100.0%
	金門縣	人數	668	79	747
		在縣別之內的	89.4%	10.6%	100.0%
	連江縣	人數	253	48	301
		在縣別之內的	84.1%	15.9%	100.0%
總和		人數	1720	204	1924
		在縣別之內的	89.4%	10.6%	100.0%

表 6：三縣公務人員之職系與參加考試情況（110 年）

		參加考試情況		總和
		沒有參加考試	有參加考試	
法制	人數	9	2	11
	在職系名稱之內的	81.8%	18.2%	100.0%
經建行政	人數	89	12	101
	在職系名稱之內的	88.1%	11.9%	100.0%
衛生行政	人數	14	6	20
	在職系名稱之內的	70.0%	30.0%	100.0%
環保行政	人數	19	3	22
	在職系名稱之內的	86.4%	13.6%	100.0%
地政	人數	40	7	47
	在職系名稱之內的	85.1%	14.9%	100.0%
交通行政	人數	22	7	29
	在職系名稱之內的	75.9%	24.1%	100.0%
林業技術	人數	6	4	10
	在職系名稱之內的	60.0%	40.0%	100.0%
土木工程	人數	66	20	86
	在職系名稱之內的	76.7%	23.3%	100.0%
機械工程	個數	5	1	6
	在職系名稱之內的	83.3%	16.7%	100.0%
資訊處理	人數	9	1	10
	在職系名稱之內的	90.0%	10.0%	100.0%
化學工程	人數	3	1	4
	在職系名稱之內的	75.0%	25.0%	100.0%
水產技術	人數	16	4	20
	在職系名稱之內的	80.0%	20.0%	100.0%

綜合行政	人數	790	78	868
	在職系名稱之內的	91.0%	9.0%	100.0%
社勞行政	人數	63	8	71
	在職系名稱之內的	88.7%	11.3%	100.0%
文教行政	人數	54	7	61
	在職系名稱之內的	88.5%	11.5%	100.0%
財稅金融	人數	83	14	97
	在職系名稱之內的	85.6%	14.4%	100.0%
都市計畫	人數	4	2	6
	在職系名稱之內的	66.7%	33.3%	100.0%
電機工程	人數	8	3	11
	在職系名稱之內的	72.7%	27.3%	100.0%
圖書史料檔案	人數	5	1	6
	在職系名稱之內的	83.3%	16.7%	100.0%
新聞傳播	人數	9	2	11
	在職系名稱之內的	81.8%	18.2%	100.0%

說明：本表主要擷取有參加考試的比例超過10%的職系。

表 7：三縣公務人員人數與平均年齡（110 年）

	人數	平均年齡
澎湖縣	876	47.3
金門縣	747	46.6
連江縣	301	48.3
總人數	1924	47.4

註：全國公務人員平均年齡 43.59 歲；各縣市機關平均年齡為 43.03 歲。

表 8：三縣公務人員職等分布情形（110 年）

	人數	百分比	有效百分比	累積百分比
一職等	16	.8	.8	.8
二職等	13	.7	.7	1.5
三職等	120	6.2	6.2	7.7
四職等	84	4.4	4.4	12.1
五職等	373	19.4	19.4	31.5
六職等	166	8.6	8.6	40.1
七職等	620	32.2	32.2	72.3
八職等	179	9.3	9.3	81.7
九職等	246	12.8	12.8	94.4
十職等	48	2.5	2.5	96.9
十一職等	55	2.9	2.9	99.8
十二職等	4	.2	.2	100.0
總和	1924	100.0	100.0	

表 9：三縣性別與主管/非主管人員數交叉表（110 年） 單位：人

		主管別		總計
		主管	非主管	
性別	男	391 (36.70%)	673 (63.30%)	1064 (100%)
	女	223 (25.90%)	637 (74.10%)	860 (100%)
總計		614 (31.90%)	1310 (68.10%)	1924 (100%)

附錄八：學者專家座談計畫書

考試院委託「離島地區取才及留才之研究」研究案
學者專家座談實施計畫

壹、實施背景

基於我國「考試用人」之基本法制架構，離島地區之澎湖、金門、連江三縣而言，所屬公務人員考選也是循公務人員高普考試與地方特考方式辦理，然而由於交通、生活等特殊環境條件，一般考試錄取人員常不一定會選擇 3 地作為優先分發志願，從而形成不足額錄取，以及人員較高流動率情事，有鑑於此，考試院於 99 年 8 月修正發布地方特考考試規則，將原列 9 個錄取分發區修正為 15 個，其中澎湖縣、金門縣及連江縣均各自成錄取分發區，希望藉此鼓勵人才返鄉服務，惟因分設不同錄取分發區，應考人數分散，仍可能更易形成離島地區錄取不足額或無人錄取情形，甚或於限制轉調期間離職，影響業務推行及人員培植。故本研究案乃針對離島三縣近年公務人員考選與任用現況，希望針對離島地區取才方式及限制轉調規定與本島地區差異化問題，進行可行性分析；同時對離島地區取才、留才政策提出改進建議。

貳、座談辦理時間與方式

111 年 8 月 26 日 09:30 (採 Googlemeet 視訊方式辦理，網址另行通知)

參、座談參與人員

一、研究案執行團隊

主持人：國立臺北大學公共行政暨政策學系教授 呂育誠博士

協同主持人：國立暨南大學行政與政策學系 陳文學副教授

二、預計邀請與談學者專家

政大公共行政學系教授

義守大學觀光餐旅學院教授

澎科大通識教育中心教授

金門大學通識教育中心副教授

中山大學公共事務管理研究所副教授

三、研究團隊連絡人

藍家盈助理

肆、座談討論題綱

一、取才部分

- 1.您認為現行地方特考分發區、以及限制轉調年限等設計，是否增加了三縣延攬公務人員效果？理由為何？
- 2.針對離島環境特性與政府運作需求，是否應增加當地人才參與考試的錄取名額或機會？
- 3.在不違反考試公平原則下，是否有其他增加三縣延攬公務人員（特別是在地人才）的可行作法？
- 4.您認為現行國家考試制度尚可以作哪些變革，以利三縣延攬人才？
- 5.其他您認為可提供委託單位協助離島機關延攬人才的意見。

二、留才部分

- 1.整體而言，您認為目前三縣公務人員工作方式或負擔，是否是造成機關留才不易的主要原因？
- 2.現行人事管理制度（如任用、俸給、考績、陞遷、訓練...），哪些是有利於三縣留才的規定？哪些規定則可能成為留才阻礙？
- 3.就公務人員而言，願意在三縣久任的原因有哪些？相反地，希望調離三縣的原因又有哪些？
- 4.除了上述議題，您認為還有哪些策略或作法可以增加公務人員久任意願？

附件一：參考統計表

表 1：三縣公務人員異動比例（110 年）

			110年異動比例		總和
			有異動	無異動	
縣別	澎湖縣	個數	154	722	876
		在縣別之內的	17.6%	82.4%	100.0%
	金門縣	個數	127	620	747
		在縣別之內的	17.0%	83.0%	100.0%
	連江縣	個數	58	243	301
		在縣別之內的	19.3%	80.7%	100.0%
總和	個數	339	1585	1924	
	在縣別之內的	17.6%	82.4%	100.0%	

註：1.「異動」包括機關內部遷調與調進（調出）機關（請見後表 3）；2.110 年全國公務人員人事異動比例約為 25.59%。

表 2：三縣公務人員之職系與異動比例（110 年）

			110年異動比例		總和
			有異動	無異動	
人事行政	個數	26	83	109	
	在職系名稱之內的	23.9%	76.1%	100.0%	
法制	個數	3	8	11	
	在職系名稱之內的	27.3%	72.7%	100.0%	
經建行政	個數	26	75	101	
	在職系名稱之內的	25.7%	74.3%	100.0%	
衛生行政	個數	6	14	20	
	在職系名稱之內的	30.0%	70.0%	100.0%	
林業技術	個數	5	5	10	
	在職系名稱之內的	50.0%	50.0%	100.0%	
土木工程	個數	19	67	86	
	在職系名稱之內的	22.1%	77.9%	100.0%	
機械工程	個數	2	4	6	
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%	
化學工程	個數	1	3	4	
	在職系名稱之內的	25.0%	75.0%	100.0%	
消防技術	個數	2	1	3	
	在職系名稱之內的	66.7%	33.3%	100.0%	
獸醫	個數	5	10	15	
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%	
景觀設計	個數	2	4	6	
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%	
綜合行政	個數	152	716	868	
	在職系名稱之內的	17.5%	82.5%	100.0%	

社勞行政	個數	16	55	71
	在職系名稱之內的	22.5%	77.5%	100.0%
財稅金融	個數	22	75	97
	在職系名稱之內的	22.7%	77.3%	100.0%
消防與災害 防救	個數	3	6	9
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%
動物技術	個數	1	3	4
	在職系名稱之內的	25.0%	75.0%	100.0%
職業安全衛 生	個數	1	2	3
	在職系名稱之內的	33.3%	66.7%	100.0%

說明：本表僅擷取有10人以上異動或異動比例超過25%的職系。

表 3：三縣公務人員之異動原因（110 年）

		人數	百分比
有效的	他機關調進	119	35.1
	本機關調升	61	18.0
	本機關平調	53	15.6
	屆齡命令退休	40	11.8
	自願退休	15	4.4
	辭職	11	3.2
	育嬰留職停薪	8	2.4
	考試錄取分配他機關訓練學習	6	1.8
	機關修編	5	1.5
	侍親留職停薪	4	1.2

表 4：三縣公務人員之異動機關（110 年）

		異動機關		總和	
		中央	地方		
縣別	澎湖縣	個數	5	149	154
		在縣別之內的	3.2%	96.8%	100.0%
	金門縣	個數	4	123	127
		在縣別之內的	3.1%	96.9%	100.0%
	連江縣	個數	4	54	58
		在縣別之內的	6.9%	93.1%	100.0%
總和	個數	13	326	339	
	在縣別之內的	3.8%	96.2%	100.0%	

表 5：三縣公務人員參加考試情況（110 年）

			參加考試情況		總和
			沒有參加考試	有參加考試	
縣別	澎湖縣	人數	799	77	876
		在縣別之內的	91.2%	8.8%	100.0%
	金門縣	人數	668	79	747
		在縣別之內的	89.4%	10.6%	100.0%
	連江縣	人數	253	48	301
		在縣別之內的	84.1%	15.9%	100.0%
總和	人數	1720	204	1924	
	在縣別之內的	89.4%	10.6%	100.0%	

表 6：三縣公務人員之職系與參加考試情況（110 年）

			參加考試情況		總和
			沒有參加考試	有參加考試	
法制	人數	9	2	11	
	在職系名稱之內的	81.8%	18.2%	100.0%	
經建行政	人數	89	12	101	
	在職系名稱之內的	88.1%	11.9%	100.0%	
衛生行政	人數	14	6	20	
	在職系名稱之內的	70.0%	30.0%	100.0%	
環保行政	人數	19	3	22	
	在職系名稱之內的	86.4%	13.6%	100.0%	
地政	人數	40	7	47	
	在職系名稱之內的	85.1%	14.9%	100.0%	
交通行政	人數	22	7	29	
	在職系名稱之內的	75.9%	24.1%	100.0%	
林業技術	人數	6	4	10	
	在職系名稱之內的	60.0%	40.0%	100.0%	
土木工程	人數	66	20	86	
	在職系名稱之內的	76.7%	23.3%	100.0%	
機械工程	個數	5	1	6	
	在職系名稱之內的	83.3%	16.7%	100.0%	
資訊處理	人數	9	1	10	
	在職系名稱之內的	90.0%	10.0%	100.0%	
化學工程	人數	3	1	4	
	在職系名稱之內的	75.0%	25.0%	100.0%	
水產技術	人數	16	4	20	
	在職系名稱之內的	80.0%	20.0%	100.0%	

綜合行政	人數	790	78	868
	在職系名稱之內的	91.0%	9.0%	100.0%
社勞行政	人數	63	8	71
	在職系名稱之內的	88.7%	11.3%	100.0%
文教行政	人數	54	7	61
	在職系名稱之內的	88.5%	11.5%	100.0%
財稅金融	人數	83	14	97
	在職系名稱之內的	85.6%	14.4%	100.0%
都市計畫	人數	4	2	6
	在職系名稱之內的	66.7%	33.3%	100.0%
電機工程	人數	8	3	11
	在職系名稱之內的	72.7%	27.3%	100.0%
圖書史料檔案	人數	5	1	6
	在職系名稱之內的	83.3%	16.7%	100.0%
新聞傳播	人數	9	2	11
	在職系名稱之內的	81.8%	18.2%	100.0%

說明：本表主要擷取有參加考試的比例超過10%的職系。

表 7：三縣公務人員人數與平均年齡（110 年）

	人數	平均年齡
澎湖縣	876	47.3
金門縣	747	46.6
連江縣	301	48.3
總人數	1924	47.4

註：全國公務人員平均年齡 43.59 歲；各縣市機關平均年齡為 43.03 歲。

表 8：三縣公務人員職等分布情形（110 年）

	人數	百分比	有效百分比	累積百分比
一職等	16	.8	.8	.8
二職等	13	.7	.7	1.5
三職等	120	6.2	6.2	7.7
四職等	84	4.4	4.4	12.1
五職等	373	19.4	19.4	31.5
六職等	166	8.6	8.6	40.1
七職等	620	32.2	32.2	72.3
八職等	179	9.3	9.3	81.7
九職等	246	12.8	12.8	94.4
十職等	48	2.5	2.5	96.9
十一職等	55	2.9	2.9	99.8
十二職等	4	.2	.2	100.0
總和	1924	100.0	100.0	

表 9：三縣性別與主管/非主管人員數交叉表（110 年） 單位：人

		主管別		總計
		主管	非主管	
性別	男	391 (36.70%)	673 (63.30%)	1064 (100%)
	女	223 (25.90%)	637 (74.10%)	860 (100%)
總計		614 (31.90%)	1310 (68.10%)	1924 (100%)

附錄九、十：座談會議重點整理(第 217 頁到第 242 頁)(略)

附錄十一：三縣組織編制

金門縣政府編制表					
職稱	官等	職等	員額	備考	
縣長			一		
副縣長			一	比照簡任第十二職等	
主任秘書	簡任	第十一職等至第十二職等	一		
參議	簡任	第十職等至第十一職等	三		
局長	簡任	第十職等至第十一職等	七		
主任	簡任	第十職等至第十一職等	二		
秘書	薦任	第九職等	四	內二人得列簡任	
消費者保護官	薦任	第八職等至第九職等	一	得列簡任	
副局長	薦任	第九職等	一		
副主任	薦任	第九職等	一		
專員	薦任	第八職等	六	民政局、財政局、建設局、交通旅遊局、社會局、研考室專員列薦任第八職等至第九職等	
主任督學	薦任	第八職等至第九職等	一		
課長	薦任	第八職等	三十四		
督學	薦任	第八職等	一		
技正	薦任	第八職等	八		
社會工作師	薦任	第六職等至第七職等	二		
課員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	三十四		
技士	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	十一		
技佐	委任	第四職等至第五職等	七	內四人得列簡任(其中一人係由本職稱尾數一人,合併計給)	
辦事員	委任	第三職等至第五職等	二十二		
書記	委任	第一職等至第三職等	六	內一人俟留用雇員出缺後改置	
室計主	主任	簡任	第十職等至第十一職等	一	
	專員	薦任	第八職等	一	總核稿專員列薦任第八職等至第九職等
	課長	薦任	第八職等	三	
	課員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	三	
	辦事員	委任	第三職等至第五職等	二	
	書記	委任	第一職等至第三職等	一	
室事人	主任	簡任	第十職等至第十一職等	一	
	專員	薦任	第八職等	一	總核稿專員列薦任第八職等至第九職等
	課長	薦任	第八職等	二	
	謄呷	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	五	
	辦事員	委任	第三職等至第五職等	一	
室風政	主任	簡任	第十職等至第十一職等	一	
	課長	薦任	第八職等	二	
	課員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	一	
	辦事員	委任	第三職等至第五職等	一	
合計			一八〇		

附註：

- 一、本編制表所列職稱、官等職等，應適用「丁、地方機關職務列表等表之四」之規定；該職務列表修正時亦同。
- 二、現職雇員一人，仍以原職稱留用，出缺後改置書記。
- 三、現職主計室佐理員二人，得繼續留任職務列表等相當之職務至離職時為止，出缺後改置為主計室辦事員。
- 四、現職人事室助理員一人，得繼續留任職務列表等相當之職務至離職時為止，出缺後改置為人事室辦事員。

澎湖縣政府編制表

職	稱	官等或級別	職	等	員額	備	考			
縣	長				一					
副	縣	長			一	比照簡任第十三職等，為地方制度法所定。				
秘	書	長	簡	任	第十一職等至第十二職等	一	本職稱之官等職等暫列。			
參	議	簡	任		第十職等至第十一職等	六				
處	長	簡	任		第十職等至第十一職等	八	一、本職稱之官等職等暫列。 二、本府一級單位主管及一級機關首長，其總數二分之一得比照簡任第十二職等，為地方制度法所定。			
副	處	長	薦	任	至簡任	第九職等至第十職等	八	本職稱之官等職等暫列。		
秘	書	薦	任		第九職等	六	內三人得列簡任第十職等。			
消	費	者	保	護	官	薦	任	第八職等至第九職等	一	得列簡任第十職等至第十一職等。
科	長	薦	任		第八職等至第九職等	三十五	本職稱之官等職等暫列。			
技	正	薦	任		第八職等	二				
專	員	薦	任		第八職等	四	內一人辦理法制業務。			
督	學	薦	任		第八職等	二				
社	會	工	作	師	薦	任	第六職等至第七職等	七		
營	養	師	師	級		一	列師(三)級。			
設	計	師	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	二	
科	員	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	六十四		
技	士	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	三十一		
技	佐	委	任		第四職等至第五職等	六	內三人得列薦任第六職等。			
辦	事	員	委	任		第三職等至第五職等	十三			
書	記	委	任		第一職等至第三職等	十三				
人	處	長	簡	任		第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列。		
	副	處	長	薦	任	至簡任	第九職等至第十職等	一	本職稱之官等職等暫列。	
	科	長	薦	任		第八職等至第九職等	三	本職稱之官等職等暫列。		
	科	員	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	十	
	辦	事	員	委	任		第三職等至第五職等	一		
政	處	長	簡	任		第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列。		
	專	員	薦	任		第八職等	一	總核稿專員列薦任第八職等至第九職等。		
	科	長	薦	任		第八職等至第九職等	二	本職稱之官等職等暫列。		
	科	員	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	四	
風	處	辦	事	員	委	任	第三職等至第五職等	一		
	主	處	長	簡	任		第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列。	
	副	處	長	薦	任	至簡任	第九職等至第十職等	一	本職稱之官等職等暫列。	
計	科	長	薦	任		第八職等至第九職等	四	本職稱之官等職等暫列。		
	帳	務	檢	查	員	薦	任	第七職等至第八職等	一	
	科	員	委	任	或	薦	任	第五職等或第六職等至第七職等	十一	
	辦	事	員	委	任		第三職等至第五職等	一		
處	書	記	委	任		第一職等至第三職等	一			
	合					計	二五八			

附註：

一、本編制表所列職稱(列師級者除外)、官等職等，應適用「丁、地方機關職務列等表之四」之規定；該職務列等表修正時亦同。

二、本編制表自一百一十年七月五日生效。

連江縣政府編制表

職稱	官等或級別	職等	員額	備考	
縣長			一		
副縣長			一	比照簡任第十三職等，為地方制度法所定	
秘書長	簡任	第十一職等至第十二職等	一	本職稱之官等職等暫列	
參議	簡任	第十職等至第十一職等	五		
處長	簡任	第十職等至第十一職等	六	一、本府一級單位主管及一級機關首長，其總數二分之一得比照簡任第十二職等，為地方制度法所定 二、本職稱之官等職等暫列	
副處長	薦任至簡任	第九職等至第十職等	六	本職稱之官等職等暫列	
秘書	薦任	第九職等	四	內二人得列簡任第十職等	
消費者保護官	薦任	第八職等至第九職等	一	得列簡任第十職等至第十一職等	
科長	薦任	第八職等至第九職等	十八 (五)	本職稱之官等職等暫列	
專員	薦任	第八職等	一		
督學	薦任	第八職等	二		
營養師	師級		一	列師(三)級	
科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	二十五		
技士	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	七		
技佐	委任	第四職等至第五職等	五		
辦事員	委任	第三職等至第五職等	十一		
書記	委任	第一職等至第三職等	三		
人事處	處長	簡任	第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列
	專員	薦任	第八職等	一	總核稿專員列薦任第八職等至第九職等
	科長	薦任	第八職等至第九職等	二	本職稱之官等職等暫列
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	三	
主計處	處長	簡任	第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列
	副處長	薦任至簡任	第九職等至第十職等	一	本職稱之官等職等暫列
	科長	薦任	第八職等至第九職等	二	本職稱之官等職等暫列
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	五	
	辦事員	委任	第三職等至第五職等	一	
政風處	處長	簡任	第十職等至第十一職等	一	本職稱之官等職等暫列
	科員	委任或薦任	第五職等或第六職等至第七職等	一	
合		計	一一七 (五)		

附註：

- 一、本編制表所列職稱(列師級者除外)、官等職等，應適用「丁、地方機關職務列等表之四」之規定；該職務列等表修正時亦同。
- 二、本編制表自一百零九年五月一日生效。