

考試委員實地參訪國家表演藝術中心  
考銓保訓業務座談會紀錄

時間：中華民國 108 年 11 月 5 日（星期二）下午 1 時 50 分

地點：臺中國家歌劇院角落沙龍

參加人員：

考試院：李委員選、陳委員皎眉、詹委員中原、周委員玉山、  
黃委員婷婷、張委員明珠、馮委員正民、趙委員麗雲、  
周委員萬來、周委員志龍、陳委員慈陽、張委員素瓊、  
楊委員雅惠、王委員亞男、陳處長堃寧、黃簡任秘書  
振榮、陳主任怡君

考選部：李首席參事震洲

銓敘部：陳司長美江

公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）：宋處長狄  
揚

行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）：王副處長崇斌

文化部：鍾處長振芳、詹科長嘉慧、鄭科長喬中、奚科員士  
鼎

國家表演藝術中心：郭主任秘書美娟

國家兩廳院：呂副總監兼經理岳霖

臺中國家歌劇院：邱藝術總監瑗、李副總監忠俊、謝經理幸玲、  
鄭經理晴文

主持人：周值月委員玉山、蕭政務次長宗煌 紀錄：莊詠  
君

壹、蕭政務次長宗煌致詞並介紹與會人員

一、歡迎考試委員及相關部會與人事總處等長官蒞臨國家表  
演藝術中心－臺中國家歌劇院。107 年 10 月 13 日衛  
武營國家藝術文化中心落成啟用，代表由臺北國家兩廳

院、臺中國家歌劇院、高雄衛武營國家藝術文化中心三大國家級表演藝術場館，所形構的國家表演藝術中心（以下簡稱國表藝中心）「一法人多館所」之行政法人制度終於完整成形。然此三場館發展過程略有不同，國家兩廳院原屬教育部轄下社教機關國立中正文化中心，後改制行政法人並轉隸屬文化部國表藝中心。臺中國家歌劇院於臺中市政府接收時即納入行政法人制度。衛武營國家藝術文化中心（以下簡稱衛武營）則是先由文化部成立籌備處，俟國表藝中心成立後，再於轄下成立營運推動小組，由籌備處及營運推動小組併行，後正式由文化部移交國表藝中心，籌備處再予裁撤，營運推動小組解散。三者雖皆為法人但型態不同，今日有幸邀請考試委員等長官蒞臨，瞭解行政法人成立及運作情況，並請指導。

二、介紹文化部、國表藝中心、國家兩廳院及臺中國家歌劇院與會人員（略）。

貳、周值月委員玉山致詞並介紹與會人員

一、感謝蕭政務次長宗煌、文化部及國表藝中心同仁。歌德云「人生朝露，藝術千秋」，藝術於此泛指所有學問，後來衍生出八大藝術，將所有創造性學問更為精緻化定義。藝術追求美，今日有幸蒞臨集美學大成的臺中國家歌劇院，實為如願以償，榮幸萬分。

二、介紹考試院及部會與人事總處與會人員（略）。

參、國家表演藝術中心業務簡報

郭主任秘書美娟簡報國表藝中心業務概況（簡報內容詳如後附）

## 肆、座談暨意見交流

題綱一、貴中心於 103 年 4 月 2 日成立並改制為行政法人迄今，改制前原機關公務人員（以下簡稱留用人員）及約聘僱人員移轉至貴中心之現行員額情形為何？又因該等人員與貴中心進用之人員，所適用法規不同，在人事管理上有無窒礙？貴中心採取何種措施，以維持不同性質人員間之衡平？另貴中心留用人員之陞遷、考績作業為何？其陞遷及考績之實際情形又如何？

題綱二、貴中心轄下包含國家兩廳院、臺中國家歌劇院、衛武營等北中南三場館，其業務運作情形及營運績效為何？貴中心營運上有無遭逢困難？如何因應？

題綱三、貴中心改制行政法人後是否達到預期目標？另人事及財務獨立為行政法人之顯要特徵，三場館在這方面有無遭遇困難？

### ◎周值月委員玉山

感謝郭主任秘書美娟詳盡說明，使與會人員對國表藝中心三館一團有完整瞭解，以下請國表藝中心就本次座談會題綱綜合回應。

### ◎呂副總監兼經理岳霖

一、 回應題綱一，國表藝中心於 103 年 4 月 2 日改制行政法人，轄下場館留用人員情形，主要發生於國家兩廳院、衛武營。國家兩廳院經歷二次改制，截至目前為止，原教育部所屬機關時期進用之公務人員，保留身分隨同移轉行政法人計 5 名，其中 1 名借調衛武營。衛武營目前僅有 1 名原文化部所屬籌備處留用人員，餘 2 名約聘僱人員、2 名派遣人力，及 1 名臨時人員則以面試續留衛武營。不同性質人員間適用法規不同，分別按公務人員相關法規與勞動基準法及本中心人事管理規章辦理，實

務運作尚無窒礙。

二、題綱二，三場館成立的時間、座落地點、劇場特色及席次皆不同，其營運策略及面臨的挑戰自有差異。國家兩廳院已成立 32 年，為呼應藝文生態成熟，如何使之成為民眾生活中必然，成為當前首要任務，是以，營運策略將從過去的「增量」進化至「質變」，以過去累積的經驗為基礎，配合國家表演藝術中心六大營運方向，調整步伐。臺中國家歌劇院自 104 年為開幕辦理的「序曲計畫」起，媒合不同類型在地團隊參與國際重量級製作，替歌劇院開啟嶄新的一頁，爰此，如何將此水準延續並串聯不同社群，以中部既有藝術特色向外擴散則為其營運目標。衛武營尚在營運初期，硬體設備的磨合與積極發展南臺灣表演藝術環境使之成為接軌國際的重要藝術基地，則係當前困境與營運方向。

三、

承上，因場館營運年紀差異，財務自籌比亦不同，總括而言，自籌比與場館營運年紀成正比，以國家兩廳院為最，臺中國家歌劇院次之，而後衛武營。然而，場館因負有推進表演藝術進階發展及全民共享之公共任務，使票價無法任意調漲，也因此面臨提供精緻藝術與拉近群眾距離兩者之矛盾，然為增加觀眾文化可近性，雖有不敷成本，本中心仍期望以經濟實惠之表演藝術，為社會注入溫暖的能量。

四、

人力資源上，囿於表演藝術屬高專業領域，致就業市場小，三場館皆面臨人才尋覓不易之困境，目前以自行培育方式例如：藝術行政實習計畫、駐館藝術家、Gap Year 兩廳院壯遊等專案計畫，使剛踏入社會的青年藝術家率

先進入藝術環境，實際參與場館營運或藝術發想，以成為場館未來人才。

◎邱藝術總監瑗

臺灣過去 90 %的專業藝術人才及團體集中於北部地區，中部地區只有國立臺中教育大學音樂系、東海大學音樂系及國立臺灣體育運動大學舞蹈系等三所大學培育，在人才分布不均情況下，為能帶領中部藝術文化發展、深耕藝術教育，臺中國家歌劇院於今（108）年3月成立「藝術教育部」，訂定三大工作方向：1、締結中部場館資源，啟動「中部劇場平台計畫」，並辦理劇場研習營，培養劇場專業人員。2、推動「NTT 學苑」，提供劇場技術及藝術行政人才知識與實，使之了解何謂藝術行政，經過 4 個月的訓練（初階－進階－劇場實習），在 200 多位報名者中錄取 70 名學員參加課程，最後篩選出 8 位學員獲得劇場實習工作，未來將廣續辦理。3、啟動「NTT+ 計畫」，配合來臺中展演的國際表藝團隊舉辦工作坊、論壇，提供中部表演藝術團隊培訓、發展與合作的契機；另外還提供中部青年藝術創作者展演機會，由資深專業劇場人員擔任導師，以協助、陪伴青年藝術創作者自行提案、製作、執行到演出，培育在地人才，涵養中部地區的藝術人文教育。

◎周值月委員玉山

感謝邱藝術總監瑗提供許多重要訊息，豐富我們的藝術涵養，以下請銓敘部及人事總處回應。

◎銓敘部陳司長美江

一、 回應題綱一，有關改制前原機關依公務人員相關法律任用、派用，隨同改制移轉任用，而仍具公務人員身分者，其任用、俸給、懲戒等其他權益事項，均依原適用之公務人員相關法規辦理，以衛武營為例，留用人員得陞遷

範圍，仍以原適用之組織法規所定職務（首長除外）為限，並依原適用組織法規之陞遷序列表所列職務陞遷，然衛武營籌備處因編制員額少，未組設甄審委員會，故甄審係由國表藝中心核派後，由監督機關文化部送本部銓敘審定。

- 二、有關改制前原機關約聘僱人員之退離給與規定，倘該聘僱人員選擇留用，應辦理離職並依各機關學校聘僱人員離職給與辦法（以下簡稱給與辦法）發給離職儲金；倘該聘僱人員選擇離職，除依給與辦法發給離職儲金外，並加發7個月之月支報酬。據此，國表藝中心改制行政法人後，聘僱人員不論係隨同移轉留用或係新進人員，均係按國表藝中心人事管理規章進用，而非聘用人員聘用條例及行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法進用。

◎人事總處王副處長崇斌

- 一、題綱一，查行政法人法第四章設有專章，針對人事及現職員工權益保障定有明文，原機關具有公務人員身分者，可選擇保留身分移轉或改依行政法人人事管理規章進用，倘不願意移轉行政法人，原機關將協助職缺安置，以保障就業權益。回應呂副總監岳霖所指，改制後，因應不同性質人員適用不同人事法規所產生的過渡期，係為保障是類人員相關權益，故於行政法人法及個別行政法人設置條例均訂有原機關人員權益保障規定，以兼顧用人需求及權益保障。
- 二、題綱二及題綱三皆涉及行政法人營運問題，方才討論焦點著重財務自籌比，行政院推動行政法人制度非為人事精簡或節省政府財政為主要目的，而係希冀透過行政法人制度讓公共任務得以有效推動，爰改制行政法人如有人事精簡或政府財務支出減少等情形，僅是附加效果。

又按行政法人法第 2 條明定行政法人係為執行特定公共事務，誠如邱總監瑗所述，行政法人與財務自籌能力並非可直接劃上等號，仍應視行政法人執行公共任務之性質而定。

- 三、查國表藝中心設置條例第 4 條第 1 項明定經費來自政府核撥及捐（補）助，其餘各項才是自籌款，爰政府仍會依行政法人的公共任務內容評估核撥適當補助款。未來，人事總處及文化部將共同努力，文化部從監督機關立場妥為向外界說明國表藝中心轄下三場館之公共使命、發展階段、營運目標各有不同，自不得以同一套標準評估自籌經費比例，人事總處則就行政法人法制度面、法制面再加強政策說明、宣導。

◎趙委員麗雲

臺中國家歌劇院使用率 85% 實屬不易，顯見團隊努力與付出。外界對於類此肩負特定公益使命之行政法人於自籌款% 實應有更合理目標與理解，文化部亦應予支持。至於人力部分，鑒於行政法人法相關條文已有明定，且相關組織條例亦配套完整，應無窒礙難行之處。本席所擔心者，乃國表藝中心行政法人化成功之例引起多縣市群起效尤，例如臺北表演藝術中心、臺南市美術館、國家電影中心、高雄市立歷史博物館、高雄市電影館等均先後改制行政法人。然各層級、各種類行政法人畢竟屬性分殊，同一制度推動下是否真能達成專業化發展，同時引進民間資源以完成公共任務？又該制度對國家整體官制官規之衝擊？各界仍多疑慮。鑒於此，本席爰就教貴中心富於實務經驗專家，請就各地方政府群起效仿改制行政法人，在財務自籌款% 配置層面，提出經驗與建議；另就行政法人組織制度面，查行政法人法第 2 章雖明定行政法人應設董（理）事會，並置董（理）事長 1 人，然則董事長與總監

彼此如何分工方不致影響專業發展與競爭力？最後，請說明地方議會對行政法人之監督狀況會不會影響法人遂行各面向任務？若會，又該如何紓緩？

◎陳委員慈陽

補充說明，李前總統登輝主政時期，主張部分公共任務基於專業性及獨立性不應由國家機關執行，應成立獨立機關專責處理。本席有幸參與設計行政院環境保護署有關資源回收八大基金管理委員會之計畫，擬推動成立公法財團法人模式，囿於該法人所設董事長不受立法院監督，惜遭駁回。民國89年起行政院組織改造，開始行政法人化，此法人化及去任務化並非著眼於自籌款，而是希冀國家機器不要過度干預，讓專業回歸，可惜最後捨德國公法人概念改以日本獨立行政法人模式，並受立法院監督，才造成現行行政法人需高自籌款之迷思；然若不設自籌款，完全由政府核撥及捐（補）助，將導致國家機器介入更多，也就無法達成專業自主。行政法人已成為趨勢，本席建議人事總處既然身為主管機關，應透徹瞭解行政法人化制度之緣由，將有助於督導不同性質之行政法人執行任務。

◎周值月委員玉山

續請楊委員雅惠提問，楊委員是經濟學博士，也是本院合唱團團長。

◎楊委員雅惠

一、三館一團的成立，讓社會大眾得以享受文藝薰陶，實為國民之幸。方才談及行政法人財務議題，本席認為財務與市場供需息息相關，音樂形態不同，市場性自有差異，如同精緻文化市場相比流行文化市場小，此為政府應予協助扶植。本席認為市場性高之流行音樂自有競爭淘汰機制，政府應就市場相對較小而具價值之藝術文化予以推



廣，以合唱團為例，雖其商業市場性低，然參加門檻低、親近性高，非音樂科班之愛樂者可藉參與合唱團而有機會登上專業音樂舞台，值得鼓勵，國內亦有多個合唱團體在國際比賽取得佳績。而國家兩廳院、臺中國家歌劇院及衛武營分處不同地理位置，其市場除受場館營運年數影響外，地區專業人才及潛在觀眾數也是能否開發之影響因素，將來或可從這些面向分析。也可思考開發周邊文創商品，企劃各地專屬亮點活動，以系統化方式推廣。

二、另本席建議各場館除了提供國家交響樂團演藝外，應開放更多機會讓民間優質樂團展演，將有助於文化藝術推廣，培養更多表演藝術團隊，廣納專業人才。

◎郭主任秘書美娟

一、回應趙委員提問，針對各地方政府群起效仿改制行政法人的看法，本人自國家機關公務人員身分移轉留用行政法人，轉調國立臺北藝術大學任職11年，再回國表藝中心任職，曾經也被詢及行政法人制度對組織鬆綁是否有助益之觀察為何？本人認為是有助益的，不諱言，13年前行政法人制度剛起步，對當時臺灣社會是衝擊與磨合的，然發展至今，行政法人制度已能靈活運用不同專業團隊能量，爰此，本人認為行政法人制度給的是發展契機，是成長的力量，也感謝文化部給予本中心高度自主，沒有過度涉入。

二、陳委員慈陽的建議也是本中心一直反覆思量的，行政法人公共任務應如何落實到營運面？其中涉及的國家補助與自籌比例如何權衡拿捏？我相信國表藝中心的團隊及營運方向，從來不只仰賴政府補助款，也會善用資源，此點鈞長應可放心。另有關總監與董事長的分工，凡屬場館專業治理部分，包括：場館藝術定位、人事進用、經費

運用、節目規劃及場館經營等皆由總監掌理。

- 三、有關楊委員雅惠財務面的指教，本中心也將賡續努力，戮力以赴，在更多的發展及可能性下，達成政府對公共任務的期待。

◎邱藝術總監瑗

- 一、回應趙委員的提問，有關地方議會對行政法人之監督，本人認為行政法人董事會與地方議會圓融共處是關鍵，本中心目前尚未受到民意代表過度干預。
- 二、回應楊委員雅惠建議，本人以國家交響樂團服務 12 年經驗，發現有自籌款壓力對樂團發展是好的，因為有危機意識，倘沒有高水準展演，自然無法說服觀眾購票進場，終將被市場淘汰。近年來，國家交響樂團的目標是國際化，積極參與國外展演，國內展演比重小，也就沒有壓縮國內藝術團隊展演空間的疑慮。
- 三、有幸臺中國家歌劇院冠名臺中，獲得中部地區鄉親支持，未來，臺中國家歌劇院將秉持劇院為生活必須場域的概念（a theater for art and life style），培養更多中部藝術專業人才，除了提供其他優質合唱團展演空間外，戲劇、舞蹈及戲曲等其它表演藝術的推展也是發展重點，讓藝術文化自臺中國家歌劇院點、線、面擴展。

◎周值月委員玉山

本次座談交流，發言者皆字字珠璣、美不勝收，本院係為解決問題而來，座談會提及問題將於本院院會討論，追蹤考核並予答覆，最後請蕭政務次長宗煌總結。

◎蕭政務次長宗煌

本人任職國立臺灣博物館時，適逢臺灣推動博物館行政法人化，遂邀請日本專家蒞臨分享日本博物館法人化經驗，依稀記得，該專家耳提面命千萬不要步入日本博物館後塵；

然，經最近兩年參訪數個日本國家之博物館所得到的回應是，博物館行政法人化對運作並未有負面影響，或致服務品質下降。本人常思量，倘國家兩廳院當初未改制行政法人，仍以公務行政之文化機構運作，面對目前多元的國際表演藝術生態，是否還能有現在這樣的成績？雖然現行臺灣公務機關改制行政法人案例不多，本人仍對行政法人制度具高度信心，並認為博物館、美術館皆可思考改制行政法人之可行性。而各場館人力因具高度專業性，應可不必過度擔心改制後移轉任用之問題。感謝考試院及相關部會與人事總處等長官蒞臨，讓社會更瞭解行政法人制度的發展。

◎周值月委員玉山

感謝蕭政務次長宗煌、文化部及國表藝中心同仁豐富的分  
享與真摯的回應，預祝將來更上一層樓。

散會：下午3時

主 席 周 玉

山