

## 考試院實地參訪台南市政府座談會紀錄

時間：民國102年1月23日(星期三)下午2時30分

地點：台南市政府

參加人員：

考試院：蔡值月委員良文、胡委員幼圃、李委員選

張委員明珠、高委員永光、趙委員麗雲、何委員寄澎

黃委員錦堂、林委員雅鋒、浦委員忠成、高委員明見

陳處長堃寧、蘇參事庭興、簡主任益謙

考選部：黃司長怡凱

銓敘部：黃司長士釗

公務人員保障暨培訓委員會：彭處長富源

行政院人事行政總處：蕭參事博仁

台南市政府：賴市長清德、陳秘書長美伶、劉副秘書長建忻、  
黃副秘書長永泰、許處長瑛峰、蕭處長博仁、謝處長志明、  
陳處長宗彥、馬躍比吼主任委員、王主任委員時思、  
侯處長鴻基、方局長進呈、陳局長俊安、吳局長宗榮、  
李局長孟諺、曹局長愛蘭、許局長漢卿、王局長鑫基、  
林局長燕山、吳局長欣修、張局長政源、林局長聖哲、  
張局長皇珍、施局長栢齡、陳局長子敬、戴代理局長鳳隆、  
黃副局長緒信、梁副局長全順、黃主任秘書名亨

主持人：蔡值月委員良文、賴市長清德

紀錄：周蕙蘋

壹、 合影留念(略)

貳、 賴市長清德致詞並介紹與會人員(介紹與會人員部分，略)

賴市長清德：竭誠歡迎各位考試委員及考試院的貴賓蒞臨台南市政府參訪，給予我們指導。在此除表達歡迎之外，也表達最大的感謝，由於考試院的支持，本市得以在升格後，100年馬上成為公務人員高普考試之國家考場，嘉惠台南子弟，讓在地考生應考時免於奔波，這是一項非常好的德政，謹代表台南市市民，表達最大的感謝之意。再次歡迎各位，也希望大家能體驗台南之美。

參、 蔡值月委員良文致詞並介紹與會人員(介紹與會人員部分，略)

蔡值月委員良文：賴市長、陳秘書長、各位市府同仁，本院考試委員、院部會及行政院人事行政總處相關單位主管，大家好。今天參訪五都施政滿意度第1名的台南市政府，台南市政府財政雖非充裕，但人才非常鼎盛，今日參訪人民幸福感全國第2名的台南市，就是希望透過走動式的管理，以實際、主動地了解問題，進而解決問題，目前大家都很關心考區設立的問題，但更重要的是如何精進掄才、用才、育才、留才等配套作為，以及健全相關的官制官規建制，都是我們要關切的。在全球化的過程中，相對的也談在地化，地方治理與區域治理也是我們關切的，五都一準形成後，台南市確實與其他五都有

所不同，是五都一準直轄市中，唯一設有內部一級單位者，扁平化組織設計，預期使組織設計與運作更為順暢，人才運用上，未來人事制度建構上可彈性調整，基於中央與地方是夥伴關係，希望透過今天的座談會，看相關的業務職掌有哪些是地方基層想要改進的，有哪些政策是要推動的，更重要的是要瞭解五都改制後，各直轄市政府運作過程是否可以建構更好的運作模式？賴市長清德欲將台南市打造為台灣文化首都、創造優質台南品牌、行銷農漁特產及發展醫療觀光等方式，讓台南站上國際舞台，並以「用人唯才、用對的人、做對的事、向市民負責」為治理核心，治理即是機制的問題。綜之，今天我們來到台南市政府，即期能了解台南市政府於推動相關業務上，尤其是人事制度官制官規所遇到的困難，進而給予適當之協助。

肆、 台南市政府人事業務簡報(略，詳附件)

伍、 座談及意見交流(相關座談會資料，詳如附件)

#### 一、 討論議題

題綱一、 貴府自99年12月已合併升格為直轄市，有關組織編制、職務列等及員額、人力增減情形為何？台南市在文化、醫療觀光、農漁，乃至於區域合作發展為施政之重點，有關上開人才羅致，不知有什麼創意或需求，考試院可就組織與人力進用制度面可相互幫忙之處？

蔡值月委員良文：有關美術館設立為行政法人部分，須個案認

定，應由行政院、文化部等中央目的事業主管機關，以及地方政府共同審酌辦理，至於在內部單位設計過程，涉及到官制官規問題，我們再提出建議，在此就行政法人設立原則，先做以上說明。

許處長瑛峰：基於本府人力運用比較精簡，相對地，在職務列等上，與其他縣市相較，希望能比較衡平，在職等上可否提高，是本府主要訴求。

陳秘書長美伶：各位考試委員大家好，最主要是在縣市合併後，銓敘部基於職務列等衡平性，與本市人口數核予組織編制與本府二級機關首長職務列等僅列薦任第8職等，實屬偏低，恐不易網羅專業人才。

黃司長士釗：剛才陳秘書長美伶、許處長瑛峰所提問題，與本部業務有關者，為中央及地方機關職務列等之調整案，以及文化局「研究員」、「副研究員」、「助理研究員」職稱選用兩項問題。其中，職務列等調整是牽一髮而動全身，涉及通案衡平的問題，且五都改制後，直轄市可設置二級機關數並無設限，故二級機關之態樣非常多，未來南瀛科學教育館館長列等調整至薦任第8職等至第9職等，市府可就個別案件所涉之職責程度、業務性質等因素加以考量，倘機關相關職務之職責程度確有明顯高於其他業務性質相近之同層級機關，可敘明具體理由函報。另外有關文化局係屬行政機關，非社交機構，依「各機關職稱及官等職等員額配置準則」規定，各機關在選

置職稱時，須從其所適用之職務列等表中選用，文化局屬文化行政機關，設置「研究員」等屬研究職稱，並得依教育人員任用條例規定聘任，依考試院89年8月17日就台北市政府文化局修編案之決議，似有困難，但市府仍可依實務用人需求修編，函報考試院決定。

黃委員錦堂：行政法人法，就法律論證而言，雖立法院通過行政法人法時曾附帶決議，於該法100年4月27日公布施行3年內，改制行政法人數以不超過5個為原則，並俟各該法人成立3年後評估績效，據以檢討該法持續推動之必要性，事實上，依據預算法第52條第2項，立法院就預算法所為之附帶決議，應由各該機關單位參照法令辦理。此附帶決議在文字上並沒有提及地方政府，也沒有說地方不能先行試驗，從而其是否已經全然拘束並限制地方政府機關，也不是沒有爭議。另外，行政院100年5月11日函以，經酌行政法人制度係屬新創，應視行政院評估先期推動個案運作成效，並與各中央目的事業主管機關審慎研議後再行規劃。此書函似乎也非專門針對地方政府，且中央與地方組織權限劃分，係依地制法第62條規定，地方政府可依其憲法上之自治權中之組織自治權與地制法第62條所賦權之組織自治條例來決定自己之組設，換言之，地方政府仍有一定的組織權限。綜上，市府欲設行政法人--美術館，是一項實驗性、創新性的作法，且符合時代潮流下之組織鬆綁與用人彈性，且可

師法國外成功例子，如日本之美術館行政法人之設置。在推動上，宜經由政治溝通上，建請市府與行政院、立法院法制及司法委員會多溝通。

趙委員麗雲：100年4月立法院初通過行政法人法，主旨在希望將不適合或不需由政府機關推動之公共任務交由行政法人來處理，打破以往政府、民間體制上之二分法，俾使政府在政策執行之機制選擇上，更具彈性與效率，並適當地縮減政府之組織規模；同時引進企業經營之精神，使相關公共任務之推行更具專業化、更講究效能；而且將行政法之機制由現行法規鬆綁，不受政府有關人事任用與會計及財務制度之束縛，立意佳善。然畢竟係新制上路，受於通過母法時以附帶決議限制初期(3年內)設置之數量(不超過5個)，其主要考量行政法人須自主營運且自負盈虧，的確需要更慎密思考，況此新制在實務上，無論是日本大學改制先例，或兩廳院先行運作，執行之初，均曾產生諸多困擾，的確需保守起步。然市府擬將美術館改制為行政法人，本席卻認為不用太擔心，蓋因當初附帶決議迄明 (103)年4月即屆滿3年，若已設置之行政法人未發生重大運作問題，我個人願意承諾屆時將全力協助克服美術館法人化問題，俾落實貴市府著力推展文化事業之美意。在此亦提出另一項相關建言，建請市長關注貴市現有當代文學亮點--國立台灣文學館現址之使用問題。僉以去年本院委員參訪該館時發現，其現

址使用權係由文建會林前主任委員澄枝時期所簽訂，租約30年，迄今期約已過半，為此，該館上下對於未來何去何從難免憂心忡忡。事實上，國立台灣文學館為我國第一座國家級的文學博物館，除蒐藏、保存、研究的功能外，更透過展覽、活動、推廣教育等方式，使文學親近民眾，帶動文化發展。台南市既然為文化首都，如台灣文學館可以長期落腳台南，且能以之為名，以之知名，那將是台南市一大資產，也是最大的亮點。爰在此提議，希望市長能協助文學館在台南市安頓下來，俾利其明確發展。

胡委員幼圃：剛才大家討論的有兩大主題，一是行政法人，一是職務列等。行政法人部分，剛才院內兩位同仁先進已清楚表達意見，也看來屆時可以解套，本人在此提出一些對職務列等的看法，讓大家腦力激盪一下，職務列等之調整須視職責程度、業務性質、機關層級而定，大家都耳熟能詳，過去多年來，行政單位為能方便做事，大多將機關層次視為首要條件，因為這樣最好處理，然後再依職稱決定職務列等，以達所謂「衡平性」，但殊不知相同層級之地方政府，同職稱之職責程度可能並不相同，如五都，有些是工業比較重要，有些是農業比較重要，各職務列等高低，應考量各地方政府特色，因地制宜，尤以工商農經濟屬性因素為最，而縣（市）政府訂定之地方行政機關組織規程，亦應配合或考量區域發

展，勿僵化地先考量機關層級一體適用，美其名「衡平性」，實為進步之障礙，而五都可採(高階主管職)各官等總量管制，至於設於那一個局處，應給市長用人權限與彈性，即將衡平性提高至整個直轄市層級，這樣創意的作法會讓我們市長好做事，落實「地方自治」之最基本的精神。

蕭參事博仁：賴市長、蔡值月委員、各位考試委員、各位長官、台南市政府各位長官，大家好：之前，我有特別請總處承辦同仁說明行政院100年5月11日函釋背景，今天除了總處書面回應資料外，謹就黃委員錦堂所提立法院通過行政法人法之附帶決議，它的約束力是否及於地方政府，個人認為確有討論空間。而行政院100年5月11日函釋最主要也是針對地方機關行政法人化所做之規定，目前行政院已核准設立5個行政法人，刻正陸續辦理法制作業中。立法院之附帶決議，其約束力若不及於地方政府，是否開放地方機關以5個行政法人為限，讓中央與地方機關同時實施，並做經驗交流，或可進一步思考其可行性。台南市美術館法人化如有其必要性與急迫性，建請貴府再審慎評估法人化之做法及效益，並敘明具體理由函報，本人會將貴府意見及需求回報總處。

**題綱二、現行考選制度與分發任用方式，能否確切達到地方機關用人考用配合目標。**



黃司長怡凱：賴市長、蔡值月委員、各位委員、各位先進，大家好，這幾年來土木工程類科一直錄取不足額，100年不足額有91名，101年則有201名，人數相當高，本部於命題補充資料，均特別提醒命題委員留意試題之難易度與合適度，勿命擬冷僻艱澀之題目，避免造成錄取不足額之情事，並提供近幾年公務人員高普考試因部分科目成績偏低造成錄取不足額相關資料供參。此外，評閱試卷前，均由各組召集人召開試卷評閱標準會議商討評分標準，有關部分類科閱卷時因成績偏低，而產生錄取不足額之情事，除列入會議重要報告事項外，並請各組召集人於會中特別提醒閱卷委員斟酌評分。閱卷期間，將敦請召集人隨時抽閱試卷，並密切注意近幾年錄取不足額之部分類科試卷評閱情形，如有評分過嚴、成績偏低等情事，即適時請召集人與閱卷委員溝通，期使評閱標準寬嚴一致，並符公務人員考試法擇優錄取之精神。

蔡值月委員良文：土木工程、水利工程等技術類科錄取不足額問題，涉及良善環境治理之問題，並涉渠等待遇、權益維護外，與河川保育及開發等有所連動，難以留住人才之議題，應請長期關注，已建議部以跨域之思維，從整體面向予以檢視改進解決之。

**題綱三、 新任人員（經國家考試進用之人員）之報到情形如何？適任性如何？是否安排新進人員之職前專業教**

## 育訓練？

高委員明見：賴市長外柔內剛，表現在市政上非常有執行力，欽佩市長，有關新任人員(經國家考試進用之人員)之適任性，目前許多國家考試都有「高資低考」的現象，誠如我們關院長表示過，此為相當嚴重的議題，如公務人員初等考試，不設年齡與學歷之考試，但應考人有80%具大學學歷，甚至具博碩士學歷者，這些高資低考的人進入公務體系，基礎訓練時可能還沒什麼感覺，一旦分發至實務訓練機關時，是否會眼高手底，產生不適任情形？或是半年後準備高考，不利於機關人事穩定，不知貴府是否曾遇到此情形？

許處長瑛峰：在此先就高委員明見的意見回應，101年考試錄取分配本府及所屬機關人員，的確有高資低考的現象，初等考試及格分發者約20人，考試分發人員對於機關所分配之工作，在接受度上並沒有抗拒的現象，適任性良好，尚無中途離訓或適應不良等情形，如有不適任者，於平時考核時便能及時發現，並適時加以輔導。

彭處長富源：市長、蔡值月委員、各位委員、各位先進，大家好，對於市府所提新進人員職前教育訓練的回應，表達佩服之意。在此特予補充，國家考試錄取人員訓練仍屬考試程序之一部分，若在4個月訓練期間內，發現其工作態度不佳、能力不足、品德操守有問題，建請市府發揮篩選功能予以淘汰，歷年來已有58人遭淘汰，希望能

留下對的人，做對的事。今年有280位分配至貴府，相信在市長積極任事下，必能提高訓練品質，培養優秀的公務人員以服務民眾。

陳秘書長美伶：在此向大家報告，所有新進人員除至國家文官學院接受基礎訓練外，亦須參加本府公務人力發展中心辦理為期2天的職前專業教育訓練及新進人員研習班，皆由市長親自主持開訓典禮，典禮中勉勵新進人員，使其對台南市有認同感，進而對於未來工作抱持使命感，而受訓人員都表示這樣的訓練對他們初任公職有很大幫助。

蔡值月委員良文：本案的部分，除參照市府回應意見外，請會帶回研究納入參考，亦可提供台南市2天職前訓練成功經驗予以其他機關參考。

**題綱四、基於地方施政需要，現行公務人員之考選與培訓法制，如何提升地方機關公務人員執行職務能力。又台南市政府去年首創五都訂定區長甄選與培訓計畫、非編人力全部透過公開招考，且為使市府人力活化，採「職期輪調」制度，上述許多人力資源新措施，不知過程中，貴府可否分享成功經驗，或曾遭遇到之困難？**

陳秘書長美伶：本項題綱所含3個議題，本由市長親自說明會比較感動，縣市合併後，鄉鎮長選舉取消，區長改為派任，目前仍有10幾位仍是原鄉鎮長轉任，為因應市政發

展需要，發揮行政效能，提升整體競爭優勢，本府秉持用人唯才、訓用合一的理念，首創儲備區長培訓制度，凡符合資格者自行報名，亦可由其長官推薦，經口試、筆試、受訓，計有10人參訓，第1年甄選出4位區長派任出去，均能發揮其功能，專心在地耕耘，為市民服務，得到好評，今年亦甄選出5位區長，因有懸缺，已派2位區長，日後還會陸續增派。由於本市儲備區長培訓制度為首創，還登上100年9月3日公共電視晚間新聞報導。其次，就非編制人力全部透過公開招考部分，縣市合併前，進用大批非編制人員，合併後，所有臨時人員都非常惶恐，害怕工作不保，為穩定人力，所有約聘僱人員保留一年，經工作考核不適任者，將不再續聘，並且於101年訂定「臺南市政府及所屬各機關學校約聘(僱、用)、臨時人員集中辦理公開甄選作業計畫」，本府及所屬機關學校進用約聘(僱、用)、臨時人員甄試作業，以杜絕關說用人唯才，為用人機關遴選適合人員。最後，為增進市府及所屬機關學校公務人員專業及行政經驗，並避免因業務嫻熟而產生傲慢或缺乏同理心的專業偏執及防止弊端發生，本府於100年特別訂定「臺南市政府及所屬機關學校公務人員職期調任實施計畫」，依職期輪調需求原因，分成增進職務歷練及防止弊端發生之二種類型，分別訂定不同之輪調規範，並於100年9月實施第1次職期輪調，101年9月實施2次職期輪調，各機關職

期輪調人數皆達計畫規定之20%以上(為免全部人員皆輪調影響業務之推行，因此規定每個機關輪調人數至少須達20%以上)，有效落實職務代理，增進職務歷練，防止弊端發生。以上三項制度於本府實施2年期間，秉持公平、公正、公開之原則，不管對於本府組織文化重塑，也讓市民對於市府更有信心，因此頗受好評。

蔡值月委員良文：此次參訪台南市政府並提出此項議題，是我們非常深刻地觀察到貴府。有關涉及官制官規的變化、人才培訓、選拔的過程，許多創新作法，這個議題是希望學習到台南市政府成功經驗，請部會總處帶回參採。

賴市長清德：與各位委員分享個人看法，優秀的人才對於地方政府是非常重要的，台南市政府共37個區，幅員非常大，每位區長如市府的觸角，倘具專業積極與服務熱忱，必更能使市政推展更為順暢，所以區長採公開甄選，讓有能力的人進入市府為民服務。其次，臨時人員常常是專業與經驗不足，易有紅包文化，且在組織管理造成極大的困擾，為杜絕關說文化，本府臨時人員進用亦採公開招考方式。最後，對於職期輪調部分，係以長遠眼光規劃市府所需人才，同仁如能在同層級各職務間輪調，代表渠等所具能力是全面性的，日後可適時拔擢，換言之，本府人員陞遷多以內升為主，輔以外補，對於同仁具有正向激勵的效果，上開「用人唯才」作法實施一年多來，各界反應都還不錯。

**題綱五、 現行考績制度應如何執行，以作為工作考核與職務發展之依據，及落實獎懲制度，提升工作士氣，強化地方機關功能。**

蔡值月委員良文：請教貴府100年度年終考績執行情形，考列丙等比率為0.11%，是否多為警察人員？

許處長瑛峰：本府暨所屬機關學校100年度年終考績丙等非警察人員居多，一般行政人員亦有，對於這些同仁亦進行相關輔導措施。

陳秘書長美伶：對於考績制度執行，均依現行公務人員考績法，綜覈名實、信賞必罰之旨，且市長揭示清廉勤政，為本府最高核心價值，以「獎從下起，懲從上先」原則，作準確客觀之考核，本府亦有兩大過免職者，係因該同仁經常無故遲到早退或曠職，並非犯重大過錯。

**題綱六、 貴府就其他考銓、保訓事項，有無需考試院協助之處？**

蔡值月委員良文：請參考書面資料第32頁，如無補充，依部總處所提研處意見辦理。

**題綱七、 貴市長籲平埔西拉雅族正名為原住民族一案，因未來事涉原住民族特考相關議題，未知其緣由與可能性如何？目前推動情形為何？**

浦委員忠成：市府對於考績、培訓所付出之心力，比其他直轄

市來的用心，表達高度肯定，本席是考試院中唯一原住民代表，非常佩服賴市長積極協助平埔西拉雅族正名，尋求歷史原來真相，以人權角度回復其社會福利、教育，或政治權益，表示高度認同與支持。又台南是西拉雅族最大居住地，可能人口數超過官方認定六千多人，據了解貴府「民族事務委員會」負責客家事務與原住民事務，兩者身分屬性、歷史文化、政經資源等不盡相同之族群，在推動業務時是否會產生困擾？組織編制及員額是否有調整空間，建請提早規劃，以因應來未各族群事務發展需要。

蔡值月委員良文：請問貴府民族事務委員會中，除原住民族以外，有沒有提報原住民特考？又目前高普特考設有客家事務行政類科，有沒有提報？委員會中有無客家事務行政類科考試及格者，請主委說明，讓各委員了解。

馬躍比吼主委：本會目前都有原住民特考及客家事務行政類科考試及格者，工作運作上沒什麼大問題，本會在現有人力下，大家通力合作，以最少人力發揮最大綜效，雖然不容易，但我們努力在做。

陳秘書長美伶：在縣市合併前，針對組織部分，在原來台南縣市就已討論定案，誠如蔡值月委員良文所說，本府與其他直轄市不同之處，本府設有9個府內單位，當時組織架構案送內政部審時，即備受內政部激賞，不似其他縣市多以一級機關組設，當時即設有民族事務委員會，下

設客家科、原住民科，當然，目前協助西拉雅族正名是台南市施政重點之一，可是在當時在組設時並沒有列入，所以透過任務編組方式，成立西拉雅民族事務推動委員會，馬躍主委提現行業務上彼此是否有所衝突，業務雖分屬二個科辦理，最後仍由主委基於尊重多元文化統籌處理，不會有衝突情形發生。誠如浦委員忠成所關心的，未來本府將視業務需要進行組織調整。

蔡值月委員良文：陳秘書長美伶允諾未來市府組改時會審酌業務情況調整，客家是族群而非民族，仍為正統漢人，未來或可以「少數族群」或其他名稱為組織名稱，以上建議供貴府參考。

## 二、 台南市政府人事業務建議事項提案

### (一)、 建請修正「各機關職稱及官等職等員額配置準則」附表三「各機關組織編制之官等員額配置比例一覽表」有關直轄市政府所屬二級機關委任官等比率

黃司長士釗：貴府建請修正「各機關職稱及官等職等員額配置準則」附表三「各機關組織編制之官等員額配置比例一覽表」有關直轄市政府所屬二級機關委任官等比率一節，屬通案性質，目前各直轄市政府刻仍配合改制後業務需要修正相關機關組織編制，且桃園縣擬於103年底改制為直轄市，爰建議將併同現行地方機關組織結構及職務配置情形，納入日後配置準則研修之參考。至於機



關因個別職務列等之關係，如家暴中心社工師之職稱，至影響配置比例時，則可另行個案處理。

## (二)、 建議提升直轄市動物防疫保護機關基層主管-組長之職務列等

蔡值月委員良文：均無補充，如部總處所提研處意見辦理。

## (三)、 直轄市消防局所屬外勤大隊改制為附屬機關

蔡值月委員良文：本人先說明背景，本院84年 6月29日第 8 屆第 230次會議，審查銓敘部議復行政院函送內政部消防署「警察官職務等階表」及內政部警政署刑事警察局、空中警察隊修正「警察官職務等階表草案」一案報告中，建議行政院於 5年內將消防人員之進用由包含警察官之雙軌制調整為依公務人員任用法用人之單軌，並配合修正內政部消防署、警政署等相關機關之組織法規及職掌。但多年下來，進用人員還是以警察官居多，與原決策方向是背道而馳的。是以，如直轄市政府就所屬消防局外勤大隊是否改制為附屬機關仍有不同意見，屆時於適用上將產生極大困難，且消防機關業務性質特殊，考量直轄市消防、災害防救及人力派遣等需要，為利消防機關整體之指揮運作及業務遂行，各直轄市政府消防局之組織架構一致性，建議仍宜由消防主管機關內政部(消防署)審酌直轄市政府之意見，就其顧慮事項再通盤考

量規劃為宜。

### 三、 綜合討論及意見交流

李委員選：謝謝兩位主持人，參訪台南市政府，本人是提案人之一，賴市長清德擔任市長，讓台南市政府成為一顆明星，今日參訪台南市政府，讓我們看到台南市政府成功原素為何？2012年國人選擇代表性字為「憂」worry，今日來到票選第一名的台南市政府參訪，所看到的是「優」excellent，就是多了「人」字旁，由此可知，不管公開招考、選拔、激勵、輪調制度、知人善任、人力精簡、潛能激發、人用對了，就有好的制度、賴市長用人唯才、用對的人、做對的事、向市民負責」為治理核心，於施政成果交出亮眼成績，成為文化之都、科技新城、觀光樂園、低碳城市，貴府用人唯才的成功經驗，供部會總處帶回作為人才培育之重要教材。

高委員永光：從貴府所提出之建議事項顯示，市府對於官制官規均認真深入思考過，本院所屬部會總處均已詳加回應與答復。在此個人有兩個問題想要請教賴市長與執政團隊，2009年台南縣市政府合併升格時，本席亦為內政部改制計畫審議委員會委員，當時與會之台南縣市政府代表表述，想從文化歷史優勢來建立自己直轄市之特色(肯定歷史價值)，令在場相當多的委員非常感動，但也憂心忡忡，就「區域發展均衡」角度觀之，南南、高高合併

升格，與新北市與台北市成為「雙蛋黃城市」(twin-city)不同(一日生活圈)，針對台南縣市合併升格後，如何從政經、地理、文化、歷史、生態、觀光、交通及治安等多面向宏觀角度，提昇在南臺灣國土空間中之定位，以及面對區域整合過程中的因應策略，而與高高屏之競合關係如何？能否成為雲嘉南地區「領頭羊」(leading goat)？又台南市升格之後，是否造成磁吸效應，讓鄰近雲林縣、嘉義縣處境更加艱難？五都磁吸預算、人才、民間投資等資源，不只沒有帶動鄰近縣市發展，還排擠農業縣市的資源，使貧者愈貧富者愈富，例如彰化縣政府很多公務員轉調台中市政府，造成人才流失非常嚴重，以地方治理觀點來看，貴府與鄰近縣市之夥伴關係如何？

趙委員麗雲：今天貴府提出許多組織與人力進用，包括考銓保訓議題，極具啟發性，我們均會帶回院裡仔細研酌，此行不會是空過，希望對貴府有所幫助。再次感佩貴府努力及接待，並致上誠摯的祝福。

何委員寄澎：剛才趙委員說出我們的心聲，本屆考試院考試委員在院長、副院長的領導下，以及秘書長、副秘書長的支持、配合下，有高度的熱忱、使命感和清楚的角色認知，希望透過實地參訪來聽取意見、蒐集資訊，瞭解各機關的需求，俾協助大家解決問題，善盡我們的職責。剛才會中所討論的議題，雖然部會總處多表示會帶回研

議，不過，賴市長、陳秘書長可以放心，如果應該改的地方，我們考試委員一定會盡力。另外，我有三點建議：第一、剛才所談第六案，台南市希望將來有機會可以舉辦大型國際論壇。由於近年來，保訓會舉辦多場國際性研討會，非常精緻，也都非常成功，建議台南市政府可就此部分，多與保訓會連繫，或許有些資源是可以分享的。第二、討論案第二案，市府提及土木工程類科每次考試都錄取不足額，這種現象的主要原因在於土木工程類科人員薪資與市場落差大，加上頻有執法上的困擾。行政院人事行政總處若能審慎思考調高此類人員專業加給，如當利於人才羅致，錄取不足額問題始能獲得改善。至於執法困擾的問題，我對賴市長非常有信心，因為市長用人唯才，而且徹底依法行政，有了首長的全力支持，將使得這些專業人才發揮所長，不必擔心其他外在不必要的壓力，如此，相關人才願意來台南市，不足額問題便可解決。第三、今日感動與學習頗多，從貴府所準備之簡報足以得知，市府在考績、培訓方面，均有許多有別於其他縣市創新的作法，希望日後還有機會造訪台南市政府，賴市長亦可邀請本院關院長、伍副院長前來參訪，必將有得更好的溝通與收穫。

林委員雅鋒：今天來到台南市政府，從市府整體安排周密、人事業務簡報精彩等等，都顯現賴市長之卓越領導。尤其是市府人事處在本院參訪之前很認真地做功課，能簡明

扼要地說明市府各項傲人施政績效，表現非常優異。依本席的理解貴府有諸多值得肯定的事情，第一、貴府至101.12.28編制員額總數6,111人，但卻僅需現有編制人員計5,908人，就可以把市政處理得非常好，受全體市民肯定。第二，貴府機關學校人事團隊員額356人，相較台北市990人、高雄市793人，能以最少人力創造最大價值，殊可嘉許。第三、為使各區公所組織架構更精實，102年1月1日精簡公所編制員額計117人，所有工作績效不減，非常不容易。第四、101年高考三級臺南考區錄取率7%，高於全國平均數5.62%，台南市以人文為首，人才素質之高，由此可見。第五，為貫徹中央考試用人政策，本府積極提列各項考試職缺，100年提列高普考、初等考、地方特考及身障特考職缺數343個，提缺比例為57.45%，101年度更提列職缺數高達384個，提缺比例達70.72%，積極配合考試院職缺用人政策，非常感謝。第六，約聘僱人員之進用，有許多人情壓力，簡報中提及16個機關辦理易滋弊端業務之約聘僱人員任同一業務之最高年限為2~4年，在人情壓力之下，不知貴府是如作到的？可能是輪調，並非解聘，不過，能這樣做已經不容易。第七，為能真正了解公務員在勤情形，全面啟動「精進查勤措施」，甚至到人員公出地點實地查勤，而非僅為靜態辦公室查勤，是很負責的管理措施，令人眼睛一亮。第八，台南市治安情形是五都第一。以

上均是值得肯定的。另以下還有三件事，第一，有關貴府之職前專業訓練，剛才聽報告，我知道辦理得非常好，但請注意訓練期間不能承辦公文，本席在國家文官學院為考試錄取人員訓練課程授課時，曾有學員反應他們在向機關報到時，因為占缺之故，故已實際承辦業務，可是在受訓練期間，該錄取人員因為不在任所，所以業務必須要授權出去，此時即發生其責任歸屬如何的問題，我相信這是占缺訓練必然帶來的後果，本院朝向讓初任人員不占缺訓練，需待時日慢慢改進。第二，台南地方法院舊址，原擬設置為司法博物館，目前不知司法院是否尚有此意？府方可否去催促？事實上，台南地院舊址為台灣巴伐洛克式三大建築代表之一，若司法院無積極作為，府方是否有代為修復之可行性？畢竟，台南是以文化、古蹟擅長之城市，貴府不應該忽視古蹟。最後，因本席曾在台南工作1年4個月時間，建請市府規劃更為完善自行車道，讓市民與遊客能自由自在悠遊於台南文化古城。

張委員明珠：第一，對賴市長任內將台南市治理績效提升，而且獲得滿意度高民調，深表敬佩，相信行政歷練豐富的陳秘書長美伶，以及優質的市府團隊，對市政績效提升，亦是功不可沒的。第二，非常認同市長廉政清明治理理念，可從市長高民調，高滿意度可以得知此為市政治理潮流。第三，市府用人政策，公平公開透明，也是本席

所贊同之理念。台北市政府對於非編制內人員向來統一由勞工局公開甄選，但對於高專業人才甄選，例如法規會、訴願會人才，因涉及高度的法律專業，則仍由法規會、訴願會自行辦理公開甄選，亦以筆試、口試，乃至於電腦測試等方式，這樣所選拔的法律專業人才符合特殊用人單位之需求，以期適才適所。第四，對於新進人員之職前訓練、在職訓練是非常必要且須加強的，因為爭取同仁認同市長的施政理念，才可以同心協力達成任務。第五，貴府人才取於專業，不論政黨、性別。又女性主管比例達48.3%，高於全國平均40.3%，亦顯見貴府對性別平權之重視，以上均是貴府用人唯才尊重專業的延伸與績效的展現，在此也祝福台南市政府政務推動順暢。

## 陸、 總結

賴市長清德：再次感謝蔡值月委員、以及各位委員、考試院長官、總處長官、給我們寶貴的指教，也感謝各委員給我們的肯定與鼓勵，未來我們會再接再厲，茲簡要回應如次：(一)剛才高委員永光所指教部分，我們以歷史文化定位為申請合併升格之理由，會後將相關書面資料送交高委員永光酌參，但就合併後，台南市與高高屏間之競合關係，希望能朝向既競爭又合作關係，如未來可就觀光、治水、治安、交通等方面全盤整體進行規劃與合作，另有關人才方面，並未發生磁吸效應，會不會影響雲嘉

地區人才，就市府一級局處首長而言，並未發生，我們來源多來自中央，或是來自原台南縣政府首長，簡任官也沒有，僅部分科長來自雲嘉，或是高雄。在台南縣市合併後，行政院一直希望台南市能成為雲嘉南地區的領頭羊，合併至今只有兩年，過去也有雲嘉南合作平台，但效益尚不顯著，中央亦無具體政策配套與資源可供台南市政府運用，以帶動雲嘉南地區的發展。(二)趙委員麗雲所提，文學館用址問題，台南市政府會全力協助，(三)也感謝何委員寄澎提醒，本府會儘速密切與保訓會連繫，討論未來在台南市舉辦大型國際性學術性論壇可能性，將有助於台南市國際知名度提升，(四)再以，如時間允許，非常誠摯邀請關院長、伍副院長來台南參訪，給我們指導，將是台南市政府莫大榮幸。又土木與水利人才非常少，本府必定讓渠等專業人才做專業的事情，外在不當的壓力由市長扛起，並給予最大的發揮空間。(五)另外，感謝林委員雅鋒，過去擔任台南地院院長時對本府諸多關心與鼓勵，地方法院舊址，據悉司法院已發包，未來做為少年法庭用途，非常可惜，文化部龍部長應允諾下周一起拜訪司法院賴院長，協助本府取得地院未來作為歷史文化古蹟用途。(六)最後，張委員明珠建議，與法律相關的高專業人才選拔，宜由法制局辦理。以上簡單扼要向各位委員報告。

蔡值月委員良文：首先，謝謝市長，我們會把各位所提建議意



見帶回審慎研究，作為考銓業務重要決策之參考；第二，對於職務列等、員額配置部份，因事涉五都通案，本院會衡平處理，但是對於個別的，特殊需求者，亦會全力協處，因涉及官制官規衡平問題，且須考量實用性與可行性，若職責程度與業務性質特殊者，只要財政得以負擔，本院也會在院會中全力支持的；第三，有關美術館改設為行政法人、文化局部分人員建請以聘任方式進用，其中聘任人員人事條例草案已將文化機構得採聘任進用納入規範，目前已交由全院審查會審查，亦請銓敘部儘速擬具聘用人員人事條例報院併案審查，本院在研議時會儘量全盤考量。最後，貴府人事處目前雖為內部單位，但本次參訪之議程、提案與流程安排上，非常詳實與流暢，令人敬佩，也對於賴市長清德、陳秘書長美伶等熱切接待與回應表示感謝之意。謝謝大家！

散會：下午5時15分

主席：蔡良文