

地方政府用人需求與考選制度的革新

與談人：呂育誠

國立臺北大學公共行政暨政策學系教授

壹、前言

有機會參與本次研討會，特別是聆聽三位先進從第一線的角度分享地方政府用人的議題與展望，個人深感榮幸。地方政府公務人力數遠多於中央政府，且各方交通、自然、社會、經濟…等環境各不相同，因此儘管從國家整體人事政策角度而言，許多基本原則仍應共同依循，如考試用人；但是在執行工具的選擇或做法上，或應有更彈性的考量，以期落實地方自治原則。

三位引言人學養與實務兼具，更因為要實際領導整體縣務的擘劃與執行，故對本場次地方用人需求與考選制度革新議題分析，不僅能從微觀考選技術面，具體指出當前作法的限制，更能從宏觀政策面指出未來地方人事變革的可能輪廓，可說面面俱到，個人深感敬佩。基於此，本文內容將根據引言意見，嘗試進一步提出下列回應：

第一，地方政府用人需求與考選制度的核心問題聚焦

第二，未來可能的思考與策略變革途徑

貳、地方政府用人需求與考選制度的核心問題聚焦

三位引言人意見基本上均從當前地方政府人事運作實務出發，同時指出現行人事法令在地方施行所產生的現象，以及未來發展縣務過程需要配合考量的人事管理課題。與談人有幸先拜讀發言內容，認為相關重點大約可歸納為下列三項：

第一，現行地方政府組織編制、層級、員額受限，以至人員與各職務規範內容不一定易符合機關實際運作需求或工作特性。

第二，人員流動、人力專長與機關需求存有落差，故連帶會影響工作效能提升，或是加給報酬不足反映現況。

第三，地方差異性導致偏鄉與離島求才與留才不易，特別是專業職缺

難以長期補實，以致影響政務順利推動。

上述議題不僅是引言人們對於地方個案實務經驗的分享，更可說是我國人事制度在21世紀今日需嚴肅面對並進行整體性再變革的兩大重要課題：

一、人事制度設計如何兼顧一致性與差異性？

現行人事制度並不區分中央與地方，從而提供了一致性的標準或依循規範，但是相對的，地方機關的差異性或需求卻易被忽略，就如附圖一所示，雖然可以看出各地方人力數差異，卻難以評估其是否合理。

二、人事管理執行如何調和整體性與個別性需求？

承上項，各項人事管理作為均是「一體適用」，因此在公平、標準化的大原則下，個別差異性自然難以呈現。例如從附表一的整體統計結果，實難以分辨出行政類科與技術類科在到考率與錄取率上有何特殊差異，遑論瞭解地方政府留用專技人力的困難。

正因為前述制度設計的整體性與一致性，故三位引言人雖然是從地方現象發言，但實際上也等於指出當前人事制度的問題，且範圍涵蓋了考試、任用、考績、俸給…等多元主題。由於本研討會主題係以考選為核心，且一篇回應文章難以週延討論，故與談人乃就考選制度相關議題先行聚焦。根據三位引言人的意見，與談人認為解決今日地方政府人力供需失衡問題，在考選部分可能需要檢證下列二項可能原因：

一、就需求面而言，現行考試制度設計可能不能滿足求才目標。

指當前考試方式無法提供足夠進用人才管道，或是可能阻礙人才服務地方意願。目前地方政府甄補公務人力除了一般高普考外，還多了地方特考途徑，故管道並非不足，同時從附表二地方特考各類科的比較可知，技術面的考試類科、考試科目、評分標準…等，均是符合公平性與一致性的。因此，考試方式的問題焦點可能並非考選技術，而可能是現行考選制度，或是地方特考設計，無法反映(滿足)地方政府或是應考人的需求。

二、就供給面而言，擬任職務條件不佳，導致地方政府難以留才。

指符合特定條件的人才不足，或是人才考選甄補時程過長，使用人機關難以採行持續留才作為。不過地方政府特定類科長期難以補充或留任人力固然是事實，但原因可能並非人力供應量或供應流程的問題。以工程技術類科人才為例，其報名地方特考人數固然不如行政類科，但國內各大學、技術學院及各級專科院校每年所固定培育的人才數，遠高於機關用人需求應無疑義，此其一；同時從附表二的整體到考率觀察，工程技術類科並未全數低於行政類科，顯示各類科考生受考試程序影響並不顯著，此其二。與談人認為此二現象或可推論出人才不足的問題焦點，可能不在於報考特定類科意願高低，而是在於對不同擬任職務間存有條件或評價的落差。

綜上分析，與談人認為地方政府人才考用落差問題，或更應該思考下列兩項：

第一，除了現行特考制度外，是否可以採行其他公務人力進用途徑？

第二，除了考選部主管的改進作為外，是否還有其他可採行的配套設計？

參、未來可能的思考與策略變革途徑

誠如引言意見所指出的，為了解決地方政府人力考用問題，多年來考選部與各主管及用人機關，已研提各類解決方案，包括修正專業科目及命題大綱、提醒閱卷委員斟酌評分、提醒命題委員題目難易要合宜…等措施，甚至是專為離島辦理特考，或直接與大專院校相關科系建立考訓用精進平臺等，然而成短期成效似乎有限，或是尚待長期觀察評估。與談人則認為此現象或可推論為，只憑考選部單方面努力與變革可能是不足的，因為地方技術人力考用，應該是整體性策略思維指導下的跨機關協力與配合。

基於此觀點，以下則接續前文所指出的問題焦點，提出未來可考量的變革選擇。

一、考試方式精進vs. 任用管道增加

由於公務人員考試法第2條明定「公開競爭」的基本原則，故不論考試方式如何簡化便民，應考人還是要通過各類條件篩選。而引言意見或前文問

題焦點分析也均認為關鍵不在改進考試技術，而是現行考試設計無法滿足需求。

基上理由，與談人認為未來較可行的思考方向，應在於提供更多用人管道，亦即讓用人機關與應考人更多樣化的選擇。此部分在考選制度範圍內，則是除了現行高普特考管道外，也可考慮運用專門職業及技術人員轉任公務人員條例，來解決地方或偏鄉特定類科錄取不足額問題，也就是引進民間具有證照或相關資格條件人員，經由一定程序得以擔任公職，以紓解特定機關(如離島、偏鄉)、或特定考試類科(如土木工程)長期錄取不足額情形。與談人認為此方式具有下列優點：

(一)立即可行，毋須另行立法。

(二)可針對特殊需求在一定期間內量身定做，不會破壞現行考試制度。

(三)確保任職者符合專業素養與條件。

事實上，地方政府已有類似轉任經驗，例如民間社工師轉任公職社工師，即補充了部分機關社工人力不足問題。當然，即便提供轉任機制，合格者仍會考量報酬、任職地點、發展前景…等工作條件，但更多的選擇途徑則至少更能納入更多元的求職需求或提供更多報考誘因。

二、補充人力數量vs. 補充合格人力

如前所述，今日地方政府工程技術類科人才不足，並非是學校培育量不足，而是供需間的期望落差所致。於是當民間組織能提供更佳工作環境與待遇條件，政府機關即便增加進用管道或採行彈性化作為，留才效果終歸有限。

基於此，當政府提供的任職條件短時間無法改變的前提下，解決偏鄉工程技術人才考用不足的問題關鍵，將在是否可以突破傳統「一個蘿蔔一個坑」的思維，而改以彈性用人策略來因應。以土木工程為例，與談人的思考是：土木工程考試及格人員固然要主辦機關土木工程業務，但是機關土木工程業務，是否一定要由本機關編制內的土木工程人員來辦理？特別是今

日各級政府普遍採行民營化、委外化等方式來興辦土木工程業務時，可能更需納入法律、管理等人才以確保順利履約，以及執行過程機關權利義務能有效落實。

上述論點可舉政府採購法的規定來說明，本法第70條第3項規定：「中央及直轄市、縣(市)政府應成立工程施工查核小組，定期查核所屬(轄)機關工程品質及進度等事宜」。而依據本規定所成立的小組，其成員組成乃是涵蓋政府與民間專家的跨機關協力(註：請見工程施工查核小組組織準則)。根據此2項規定，機關未來應該努力的，是從各領域尋求可以確保土木工程業務執行的人才，因而鼓勵土木工程科系畢業人才報考以期填補職缺，則只是部分的環節而已。與談人認為此種彈性用人思維與前述轉任設計一樣，均毋需修訂現行法律且立即可行，更重要的是，基於延攬專業與滿足需求的用人原則，將讓用人機關獲得更寬廣的人才甄補空間。

當然，本文所提考試方法或人才補充方式的變革建議，可能仍然無法解決當前地方特考工程技術人力數量不足問題，不過若只重視數量而不考慮任職條件與外部的競爭性，故即便真能透過改進考試方法補充所需員額，若不能符合需求，可能產生後續更多問題，故與談人認為更重要的當務之急，是找到能解決問題的人才，而非是找到能填補職缺的人力。

三、滿足新進人力需求vs. 關注未來人力變化

從考選制度角度探討地方人力問題，雖然較易聚焦並研提可行對策，但誠如三位與談人所指出的地方人力議題，實際上涵蓋了任用、考核，乃至於組編等多元人事制度設計。基於「牽一髮而動全身」的問題特性，未來還是需要進行跨部會，乃至於跨院合作來提出宏觀變革策略。而就地方人力問題而言，與談人認為當前個別機關人力供需失衡，組織編制無法反映需求等，固然值得重視，但是整體地方人力活化以因應未來需求，則可能更為重要，此論點主要是依據下列兩現象：

第一，地方人力正日趨高齡化，且不同類別機關逐漸產生年齡落差。

第二，地方離退現象差異化，同時優秀人才可能正在流失中。

對於第一個現象，可從附表二至附表四來分析。附表二顯示各地方自治團體公教人員平均年齡42.45歲，且各直轄市與縣市差異似乎並不明顯，不過若從附表三與附表四內容，即針對直轄市(縣市)政府與議會的細部比較，卻可發現嚴重的高齡化現象，直轄市政府平均年齡普遍高於平均年齡10歲以上，縣市部分則偏鄉離島地區的高齡化比城市化地區嚴重。普遍高齡化與機關人員平均年齡落差，將可能增加部門間協調的困難度，或是不同世代對於特定人事管理作為(如加班)認知的落差。在此情形下，即便地方進用到足夠人力，但卻可能形成新舊調和的新問題。

第二個現象則更值得注意。附表五與附表六乃是六都與各縣市108年人員離職¹與辭職人數概況。就人數比例而言，離職在六都與縣市之平均分別為2.52%與2.72%，而辭職則是0.498%(六都)與0.472%(縣市)，所占比重似乎很低，然而若從各別地方政府比較，卻可發現在離職部分，六都部分的臺北、臺南、高雄，以及縣市部分的新竹、彰化、臺東、花蓮、基隆、連江高於平均值，如此或可推論為人員有較高的流失現象；而在辭職部分，六都的臺北、新北、桃園，以及縣市部分的新竹、苗栗、雲林、臺東、花蓮、連江與新竹市高於平均，或可推論為有較高現職人員放棄現職、另謀高就(或重考)的問題。這些現象如果再考慮到地方機關數量眾多、人力分散，以及前述高齡化問題，則未來地方不只要注意人力短缺，更要防範現職人員工作壓力增大、優秀人才出走，以及兩者交互產生的惡性循環。

由於時間與篇幅限制，與談人對此兩問題只能進行初步分析，未來建議相關機應深入研究並儘早提出對策。

肆、結語

地方政府或偏鄉離島人力考用失衡現象，可說是人事行政學術與實務界多年以來的「古典」課題，與談人認為三位引言人在今日盛會中提出，除了代表相關問題需要解決的急迫性之外，更值得注意的意涵則是在今日考試院及各部會迎接新時代的同時，或許也需要同時引進新思維、新作法，

¹ 離職係包括辭職、免(撤)職、解僱、退休(職)、資遣、死亡，以及其他事故。

讓老問題能有新詮釋與尋求新出路的機會。

本與談意見所提出的問題界定與變革途徑，雖然並非是新穎創見，但正是基於上述想法，希望能拋磚引玉、就教學術與實務先進，至少也能呼應引言人促成各界重視的苦心。當然，本意見所提兩項建議均非考選部可獨立辦理，因為除了涉及各級人事主管機關與用人機關的折衝外，更需要對考試制度與人才內涵的再詮釋與再定位。不過與談人認為或許這正是辦理本次研討會的最佳訴求：唯有「換位思考」、「突破框架」，才是現行考選制度在運作屆滿30年(1987~)後，未來能永續發展與精進的最佳養份與動力！

| | 108年報考人數(人) | 到考率(%) | 錄取率(%) |
|------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| 教育行政 Education administration | 866 | 60.97 | 3.41 |
| 土木工程 Civil engineering | 1090 | 56.61 | 32.09 |
| 化學工程 Chemical engineering | 34 | 61.76 | 4.76 |
| 工業工程 Industrial engineering | 24 | 66.67 | 6.25 |
| 園藝 Horticulture | 41 | 65.85 | 7.41 |
| 農業技術 Agricultural technology | 307 | 69.06 | 8.49 |
| 水利技術 Aquatic technology | 53 | 71.7 | 10.53 |
| 養殖技術 Aquaculture technology | 22 | 68.18 | 6.67 |
| 公職獸醫師 Public veterinarian | 67 | 62.69 | 16.67 |
| 畜牧技術 Livestock technology | 23 | 65.22 | 6.67 |
| 水土保持工程 Soil and water conservation engineering | 65 | 58.46 | 10.53 |
| 水利工程 Hydraulic engineering | 111 | 58.56 | 20 |
| 建築工程 Architectural engineering | 222 | 59.46 | 37.12 |
| 都市計畫技術 Urban planning technology | 140 | 63.57 | 12.36 |
| 環境工程 Environmental engineering | 71 | 69.01 | 6.12 |
| 公職建築師 Public architect | 4 | 25 | 100 |
| 機械工程 Mechanical engineering | 132 | 55.3 | 15.07 |
| 電力工程 Electrical engineering | 147 | 46.94 | 11.59 |
| 電子工程 Electronic engineering | 79 | 53.16 | 7.14 |

| | 108年報考人數(人) | 到考率(%) | 錄取率(%) |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|------------|
| 四等考試總人數(總平均) | 17774 | 62.29 | 5.9 |
| 一般行政 General administration | 3401 | 68.6 | 2.66 |
| 一般民政 General civil administration | 2363 | 62.25 | 7.82 |
| 戶政 Household registration | 1382 | 60.13 | 6.74 |
| 社會工作 Social work | 33 | 54.55 | 22.22 |
| 社會行政 Social administration | 474 | 66.88 | 8.2 |
| 勞工行政 Labor administration | 301 | 52.49 | 3.16 |
| 人事行政 Personnel administration | 1504 | 60.9 | 2.62 |
| 地政 Land registration | 696 | 53.16 | 6.76 |
| 文化行政 Cultural administration | 482 | 64.94 | 2.56 |
| 教育行政 Education administration | 526 | 59.89 | 2.86 |
| 土木工程 Civil engineering | 699 | 64.94 | 21.74 |
| 園藝 Horticulture | 17 | 59.89 | 7.69 |
| 農業技術 Agricultural technology | 86 | 61.63 | 7.55 |
| 漁業技術 Aquatic technology | 9 | 55.56 | 20 |
| 畜牧技術 Livestock technology | 7 | 57.14 | 25 |
| 水土保持工程 Soil and water conservation engineering | 24 | 45.83 | 27.27 |
| 水利工程 Hydraulic engineering | 25 | 60 | 26.67 |
| 建築工程 Architectural engineering | 81 | 67.9 | 10.91 |
| 都市計畫技術 Urban planning technology | 29 | 79.31 | 13.04 |

| | 108年報考人數(人) | 到考率(%) | 錄取率(%) |
|--------------------------------|-------------|--------|--------|
| 機械工程 Mechanical engineering | 168 | 54.76 | 7.61 |
| 電力工程 Electrical engineering | 184 | 49.46 | 16.48 |
| 電子工程 Electronic engineering | 174 | 56.9 | 8.08 |

資料來源：108年考選統計年報(表26)

https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=268

附表二：地方政府公教人員平均年齡(108年)

| | 公教人員數 | 平均年齡 |
|-----|--------|-------|
| 合計 | 315207 | 42.45 |
| 新北市 | 42919 | 40.80 |
| 臺北市 | 44880 | 42.27 |
| 桃園市 | 27575 | 41.21 |
| 臺中市 | 36310 | 42.64 |
| 臺南市 | 22343 | 42.82 |
| 高雄市 | 37987 | 43.34 |
| 宜蘭縣 | 6718 | 42.82 |
| 新竹縣 | 7496 | 41.81 |
| 苗栗縣 | 7799 | 42.87 |
| 彰化縣 | 14900 | 43.32 |
| 南投縣 | 7794 | 44.11 |
| 雲林縣 | 9136 | 43.13 |
| 嘉義縣 | 7653 | 43.33 |
| 屏東縣 | 11457 | 43.88 |
| 臺東縣 | 5152 | 42.17 |
| 花蓮縣 | 5854 | 42.56 |
| 澎湖縣 | 2659 | 44.29 |
| 基隆市 | 4869 | 43.12 |
| 新竹市 | 5644 | 41.74 |
| 嘉義市 | 3671 | 43.44 |
| 金門縣 | 1800 | 42.74 |
| 連江縣 | 591 | 44.87 |

※資料來源：人事行政總處(108年直轄市、各縣市統計要覽)。

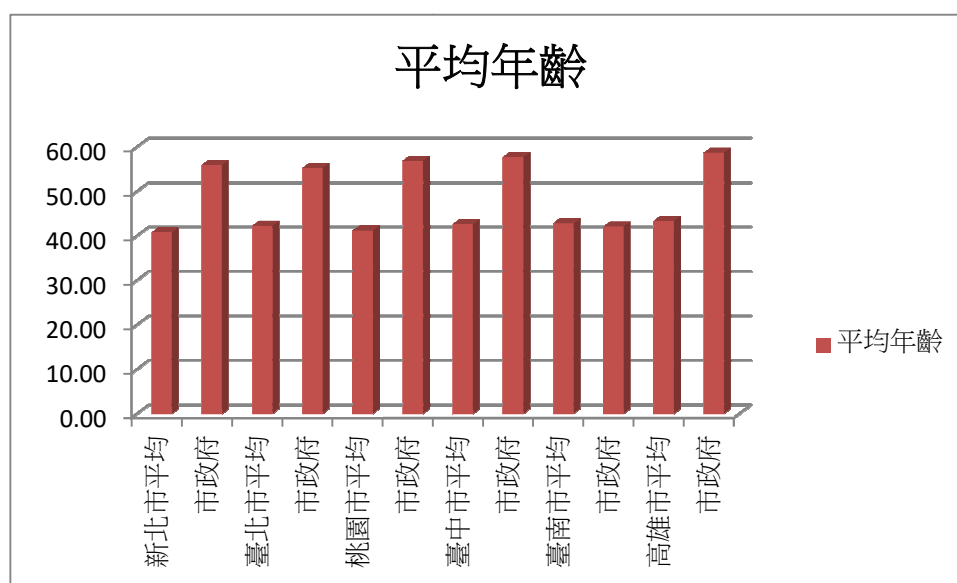
<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=9834>。2020.10.01.查詢。

附表三：六都政府與議會公務人員平均年齡(108年)

| | 公教人員數 | 平均年齡 |
|--------------|-------|--------------|
| 新北市平均 | 42919 | 40.80 |
| 市議會 | 61 | 49.80 |
| 市政府 | 23 | 55.91 |
| 臺北市平均 | 44880 | 42.27 |
| 市議會 | 89 | 48.40 |
| 市政府 | 21 | 55.24 |
| 桃園市平均 | 27575 | 41.21 |
| 市議會 | 44 | 50.20 |
| 市政府 | 28 | 56.86 |
| 臺中市平均 | 36310 | 42.64 |
| 市議會 | 69 | 52.06 |
| 市政府 | 27 | 57.70 |
| 臺南市平均 | 22343 | 42.82 |
| 市議會 | 64 | 48.09 |
| 市政府 | 303 | 42.09 |
| 高雄市平均 | 37987 | 43.34 |
| 市議會 | 79 | 50.47 |
| 市政府 | 35 | 58.69 |
| 六都平均 | | 42.18 |

※資料來源：人事行政總處(108年直轄市、各縣市統計要覽)。

<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=9834>。2020.10.01.查詢。



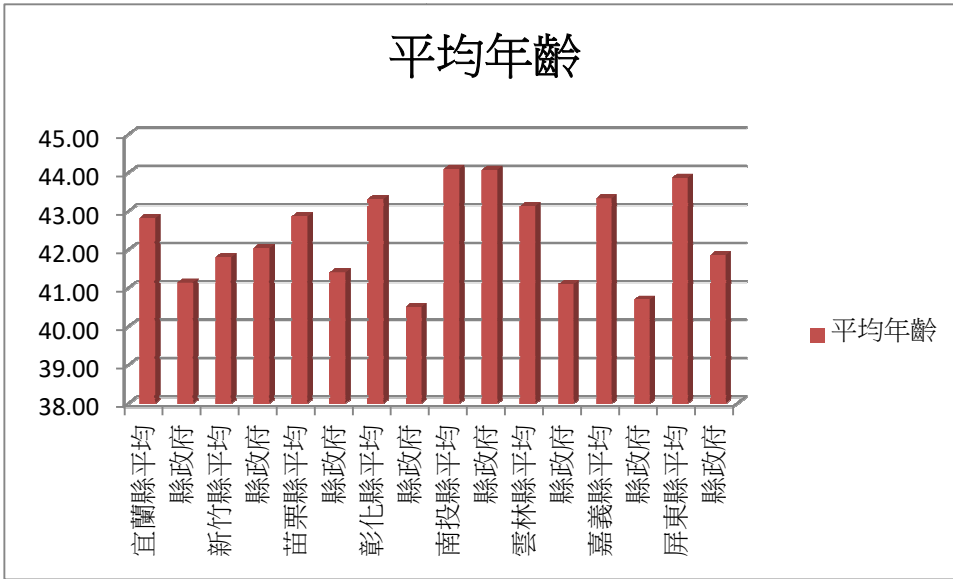
附圖二：六都政府公務人員平均年齡(108年)

附表四：縣市政府與議會公務人員平均年齡(108年)

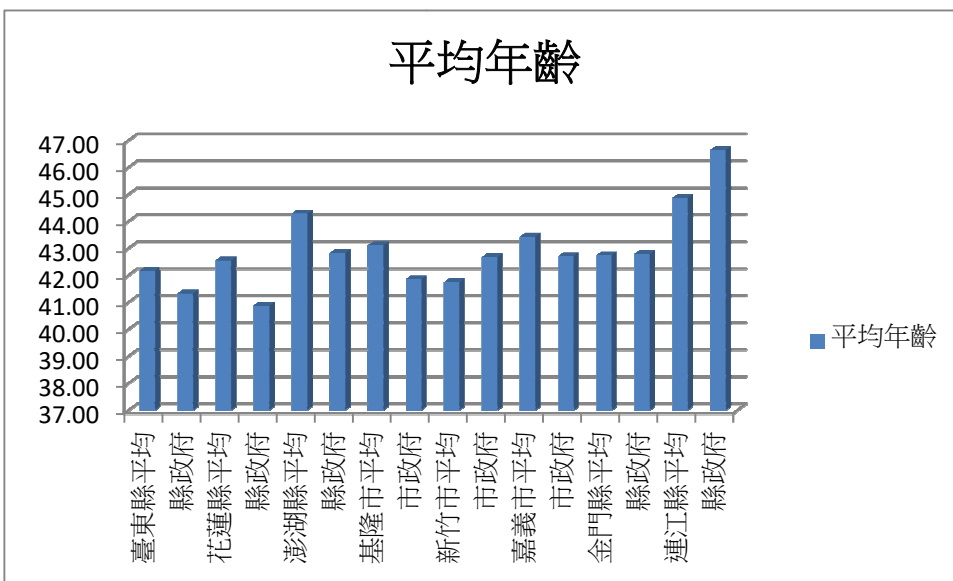
| | 公務人員數 | 平均年齡 | | 公務人員數 | 平均年齡 |
|---------------|-------|--------------|-------|-------|--------------|
| 宜蘭縣平均 | 6718 | 42.82 | 屏東縣平均 | 11457 | 43.88 |
| 縣議會 | 21 | 51.38 | 縣議會 | 25 | 50.48 |
| 縣政府 | 404 | 41.14 | 縣政府 | 572 | 41.86 |
| 新竹縣平均 | 7496 | 41.81 | 臺東縣平均 | 5152 | 42.17 |
| 縣議會 | 23 | 51.48 | 縣議會 | 20 | 52.35 |
| 縣政府 | 364 | 42.04 | 縣政府 | 404 | 41.33 |
| 苗栗縣平均 | 7799 | 42.87 | 花蓮縣平均 | 5854 | 42.56 |
| 縣議會 | 24 | 52.54 | 縣議會 | 21 | 48.86 |
| 縣政府 | 478 | 41.41 | 縣政府 | 472 | 40.88 |
| 彰化縣平均 | 14900 | 43.32 | 澎湖縣平均 | 2659 | 44.29 |
| 縣議會 | 32 | 48.69 | 縣議會 | 20 | 51.80 |
| 縣政府 | 679 | 40.52 | 縣政府 | 232 | 42.83 |
| 南投縣平均 | 7794 | 44.11 | 基隆市平均 | 4869 | 43.12 |
| 縣議會 | 23 | 49.22 | 市議會 | 20 | 48.85 |
| 縣政府 | 468 | 44.08 | 市政府 | 375 | 41.86 |
| 雲林縣平均 | 9136 | 43.13 | 新竹市平均 | 5644 | 41.74 |
| 縣議會 | 22 | 51.00 | 市議會 | 21 | 51.38 |
| 縣政府 | 538 | 41.10 | 市政府 | 368 | 42.67 |
| 嘉義縣平均 | 7653 | 43.33 | 嘉義市平均 | 3671 | 43.44 |
| 縣議會 | 23 | 50.78 | 市議會 | 20 | 51.85 |
| 縣政府 | 438 | 40.70 | 市政府 | 324 | 42.71 |
| | | | 金門縣平均 | 1800 | 42.74 |
| | | | 縣議會 | 16 | 52.63 |
| | | | 縣政府 | 221 | 42.79 |
| | | | 連江縣平均 | 591 | 44.87 |
| | | | 縣議會 | 11 | 51.00 |
| | | | 縣政府 | 90 | 46.64 |
| 16縣市平均 | | | | | 43.14 |

※資料來源：人事行政總處(108年直轄市、各縣市統計要覽)。

<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=9834>。2020.10.01.查詢。



附圖三：縣市政府公務人員平均年齡(108年)



附圖三：縣市政府公務人員平均年齡(108年)(續)

附表五：六都公教人員離職與辭職情形(108年)

| | 公教人員數 | 離職人數 | 離職數/人員總數 | 辭職人數 | 辭職人數/人員總數 |
|--------------|-------|------|---------------|------|----------------|
| 新北市 | 42919 | 982 | 0.0229 | 284 | 0.00662 |
| 臺北市 | 44880 | 1388 | 0.0309 | 301 | 0.00671 |
| 桃園市 | 27575 | 604 | 0.0219 | 169 | 0.00613 |
| 臺中市 | 36310 | 820 | 0.0226 | 148 | 0.00408 |
| 臺南市 | 22343 | 602 | 0.0269 | 69 | 0.00309 |
| 高雄市 | 37987 | 984 | 0.0259 | 123 | 0.00324 |
| 六都總平均 | | | 0.0252 | | 0.00498 |

※資料來源：人事行政總處(108年直轄市、各縣市統計要覽)。

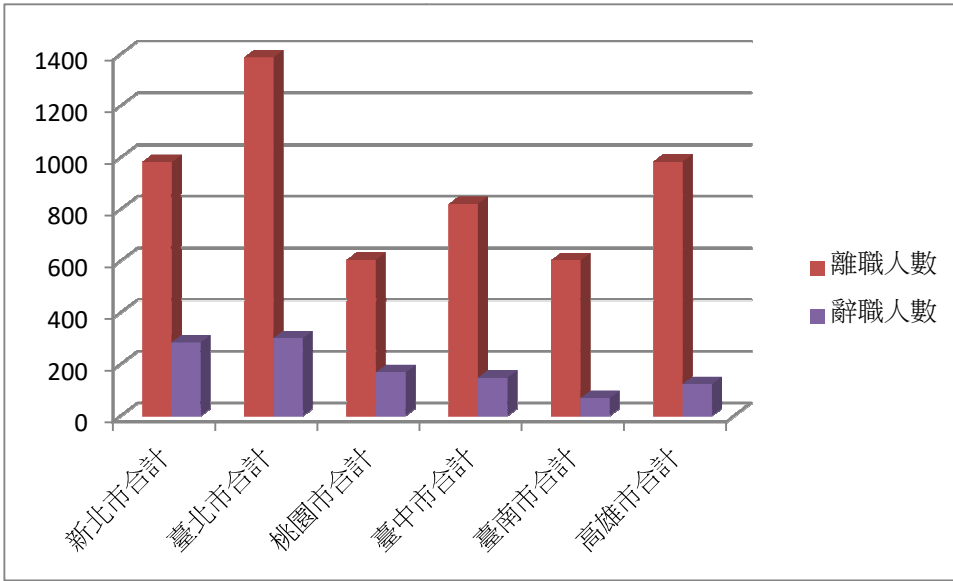
<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=9834>。2020.10.01.查詢。

附表六：縣市公教人員離職與辭職情形(108年)

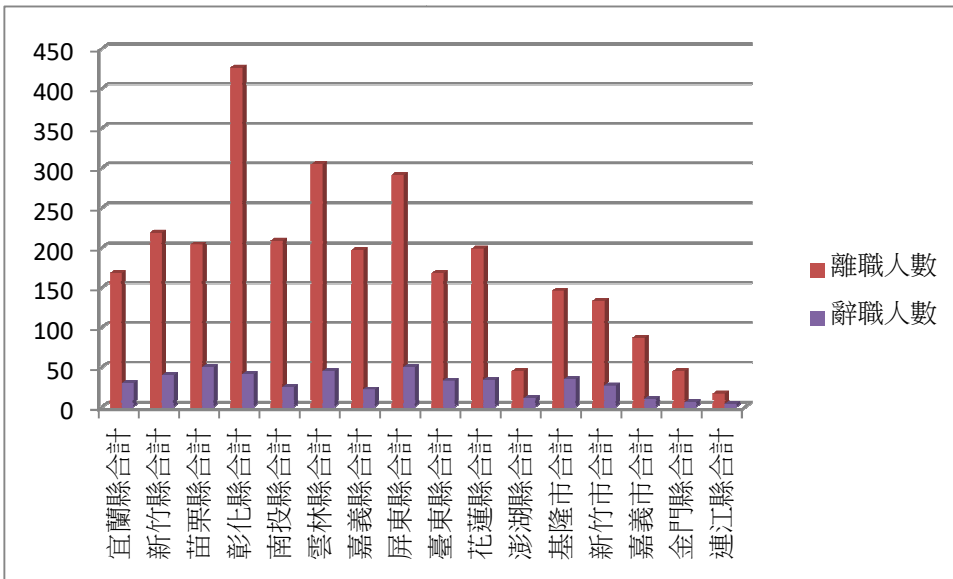
| | 公教人員數 | 離職人數 | 離職數/人員總數 | 辭職人數 | 辭職人數/人員總數 |
|---------------|-------|------|-----------------|-----------|----------------|
| 宜蘭縣 | 6718 | 168 | 0.025007 | 30 | 0.00447 |
| 新竹縣 | 7496 | 219 | 0.029216 | 40 | 0.00534 |
| 苗栗縣 | 7799 | 204 | 0.026157 | 50 | 0.00641 |
| 彰化縣 | 14900 | 426 | 0.028591 | 41 | 0.00275 |
| 南投縣 | 7794 | 209 | 0.026815 | 25 | 0.00321 |
| 雲林縣 | 9136 | 305 | 0.033384 | 45 | 0.00493 |
| 嘉義縣 | 7653 | 197 | 0.025742 | 22 | 0.00287 |
| 屏東縣 | 11457 | 291 | 0.025399 | 50 | 0.00436 |
| 臺東縣 | 5152 | 168 | 0.032609 | 33 | 0.00641 |
| 花蓮縣 | 5854 | 199 | 0.033994 | 34 | 0.00581 |
| 澎湖縣 | 2659 | 45 | 0.016924 | 11 | 0.00414 |
| 基隆市 | 4869 | 146 | 0.029986 | 35 | 0.00719 |
| 新竹市 | 5644 | 133 | 0.023565 | 27 | 0.00478 |
| 嘉義市 | 3671 | 87 | 0.023699 | 10 | 0.00272 |
| 金門縣 | 1800 | 45 | 0.025000 | 6 | 0.00333 |
| 連江縣 | 591 | 17 | 0.028765 | 4 | 0.00677 |
| 各縣市總平均 | | | 0.0272 | | 0.00472 |

※資料來源：人事行政總處(108年直轄市、各縣市統計要覽)。

<https://www.dgpa.gov.tw/information?uid=331&pid=9834>。2020.10.01.查詢。



附圖四：六都公教人員離職與辭職情形(108年)



附圖五：縣市公教人員離職與辭職情形(108年)

地方政府用人需求與 考選制度的核心問題

新思維新方向~如何考選現代政府所需的治理
人才研討會

地方政府用人需求與考選制度的革新~地方場次與談意見

與談人：呂育誠

(國立臺北大學公共行政暨政策學系教授)

發言內容

- 地方政府用人需求與考選制度的核心問題聚焦
- 未來可能的思考與策略變革途徑

地方政府用人需求與考選制度的核心 問題聚焦---引言重點歸納

- 現行地方政府組織編制、層級、員額受限，以至人員與各職務規範內容不一定易符合機關實際運作需求或工作特性。
- 人員流動、人力專長與機關需求存有落差，故連帶會影響工作效能提升，或是加給報酬不足反映現況。
- 地方差異性導致偏鄉與離島求才與留才不易，特別是專業職缺難以長期補實，以致影響政務順利推動。

地方政府用人需求與考選制度的核心 問題聚焦---引言指出的課題

- 我國人事制度在21世紀今日需嚴肅面對並進行整體性再變革的兩大重要課題：

一、人事制度設計如何兼顧一致性與差異性？

- 就需求面而言，現行考試制度設計可能不能滿足求才目標。

二、人事管理執行如何調和整體性與個別性需求？

- 就供給面而言，擬任職務條件不佳，導致地方政府難以留才。

未來可能的思考與策略變革途徑

- 主要的思考重點：

第一，除了現行特考制度外，**是否可以採行其他公務人力進用途徑？**

第二，除了考選部主管的改進作為外，**是否還有其他可採行的配套設計？**

未來可能的思考與策略變革途徑--- 是否有其他公務人力進用途徑?

一、考試方式精進vs.任用管道增加

- 讓用人機關與應考人更多樣化的選擇。
- 在考選制度範圍內，除了現行高普特考管道外，也可考慮運用專門職業及技術人員轉任公務人員條例，來解決地方或偏鄉特定類科錄取不足額問題。

二、補充人力數量vs.補充合格人力

- 突破傳統「一個蘿蔔一個坑」的思維。
- 當務之急，是找到能解決問題的人才，而非是找到能填補職缺的人力。

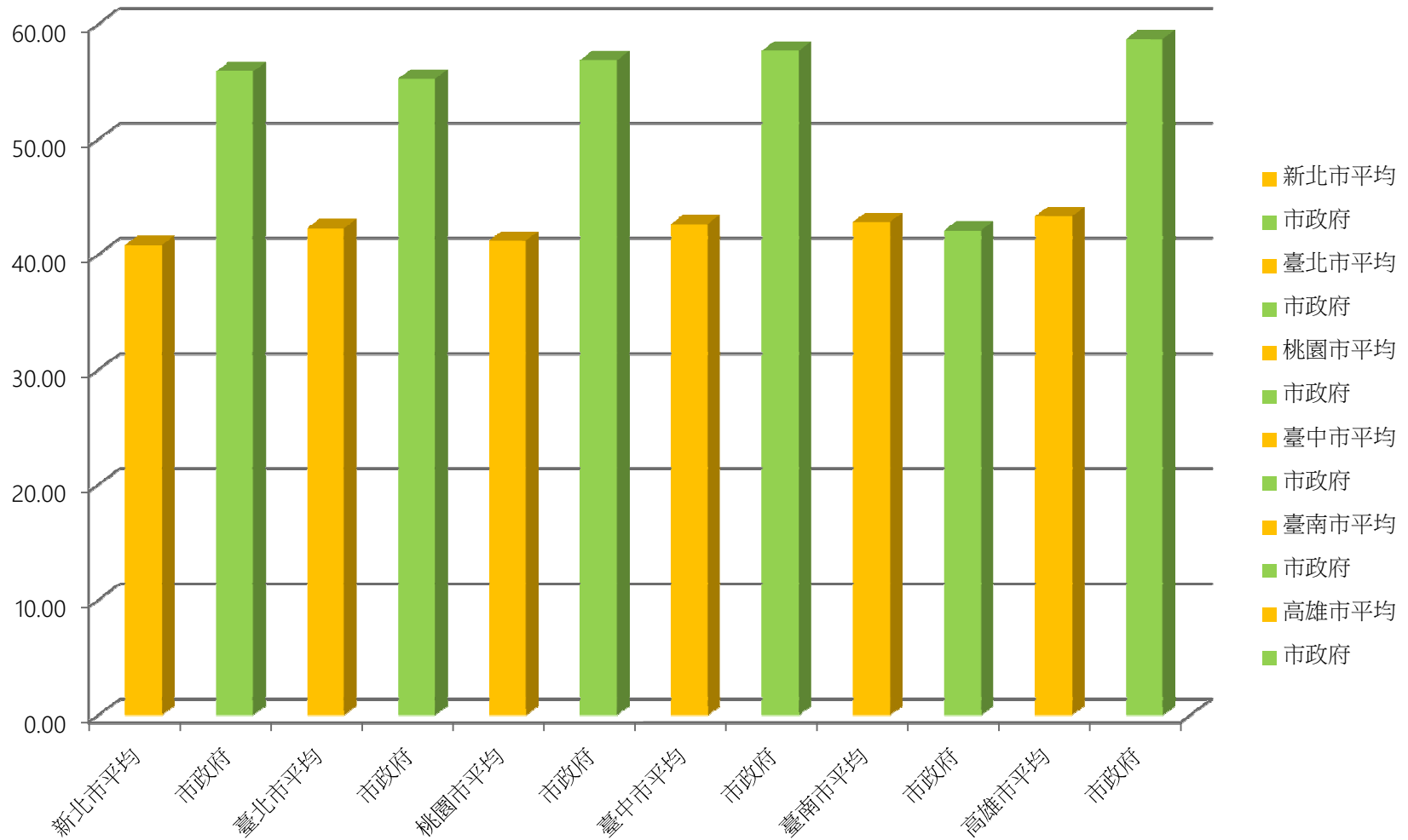
還有值得關切的問題嗎？

第一，地方人力正日趨高齡化，且不同類別機關逐漸產生年齡落差。

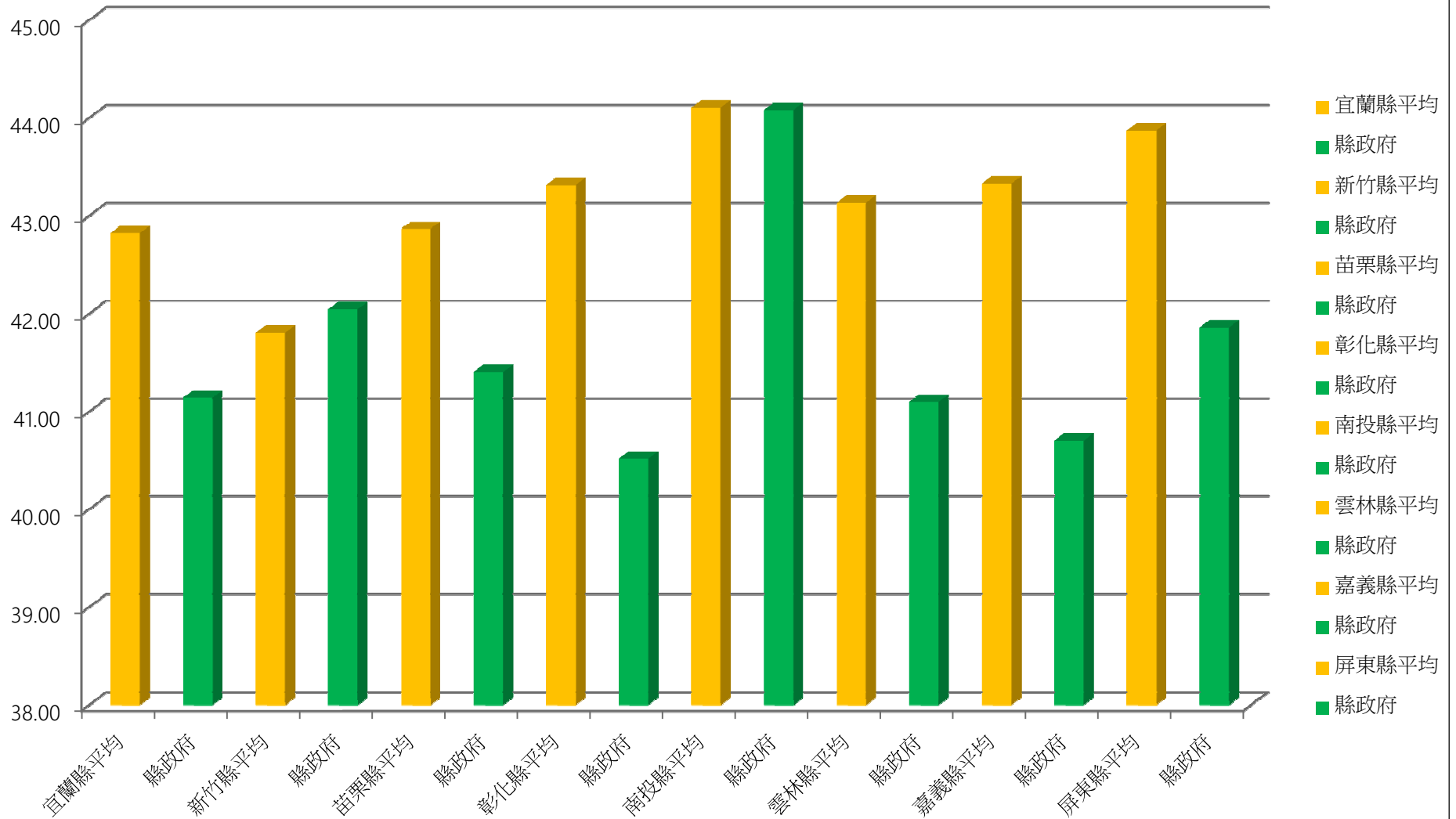
- 直轄市政府平均年齡普遍高於平均年齡**10歲**以上。
- 縣市部分則**偏鄉離島地區的高齡化比城市化地區嚴重**。

----普遍高齡化與機關人員平均年齡落差，將可能增加部門間協調的困難度，或是不同世代對於特定人事管理作為(如加班)認知的落差。在此情形下，**即便地方進用到足夠人力，但卻可能形成新舊調和的新問題**。

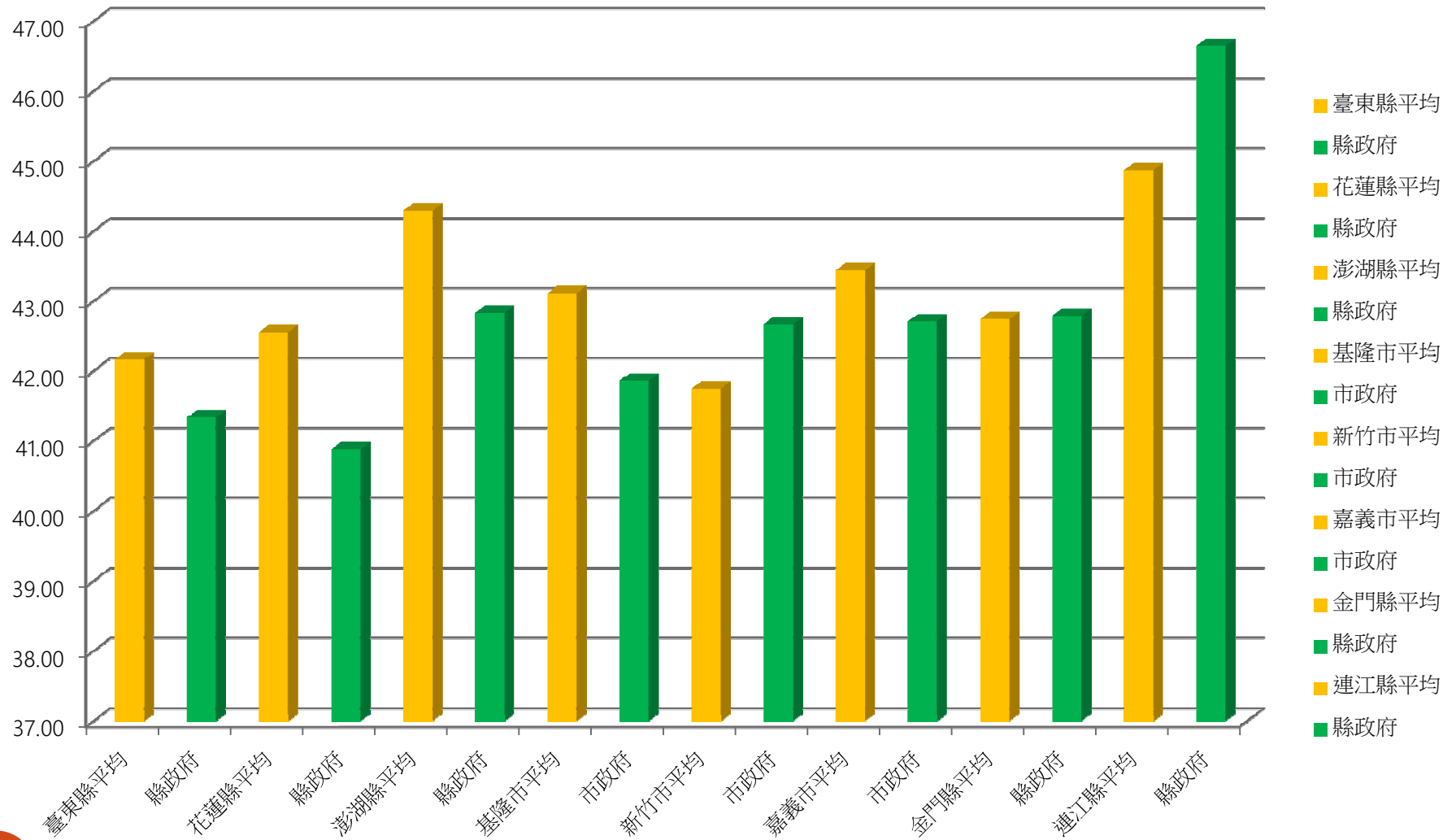
平均年齡



平均年齡



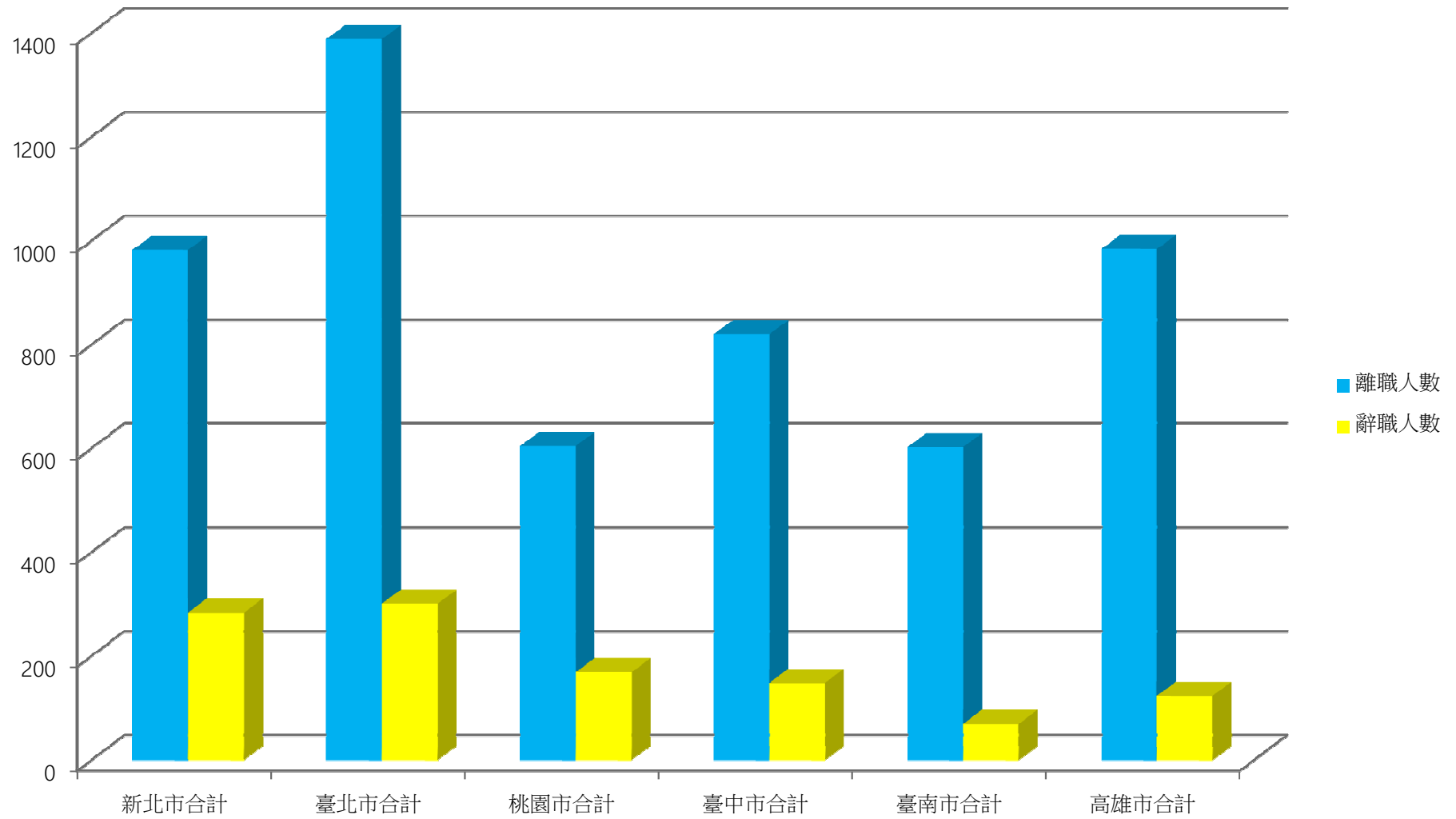
平均年齡

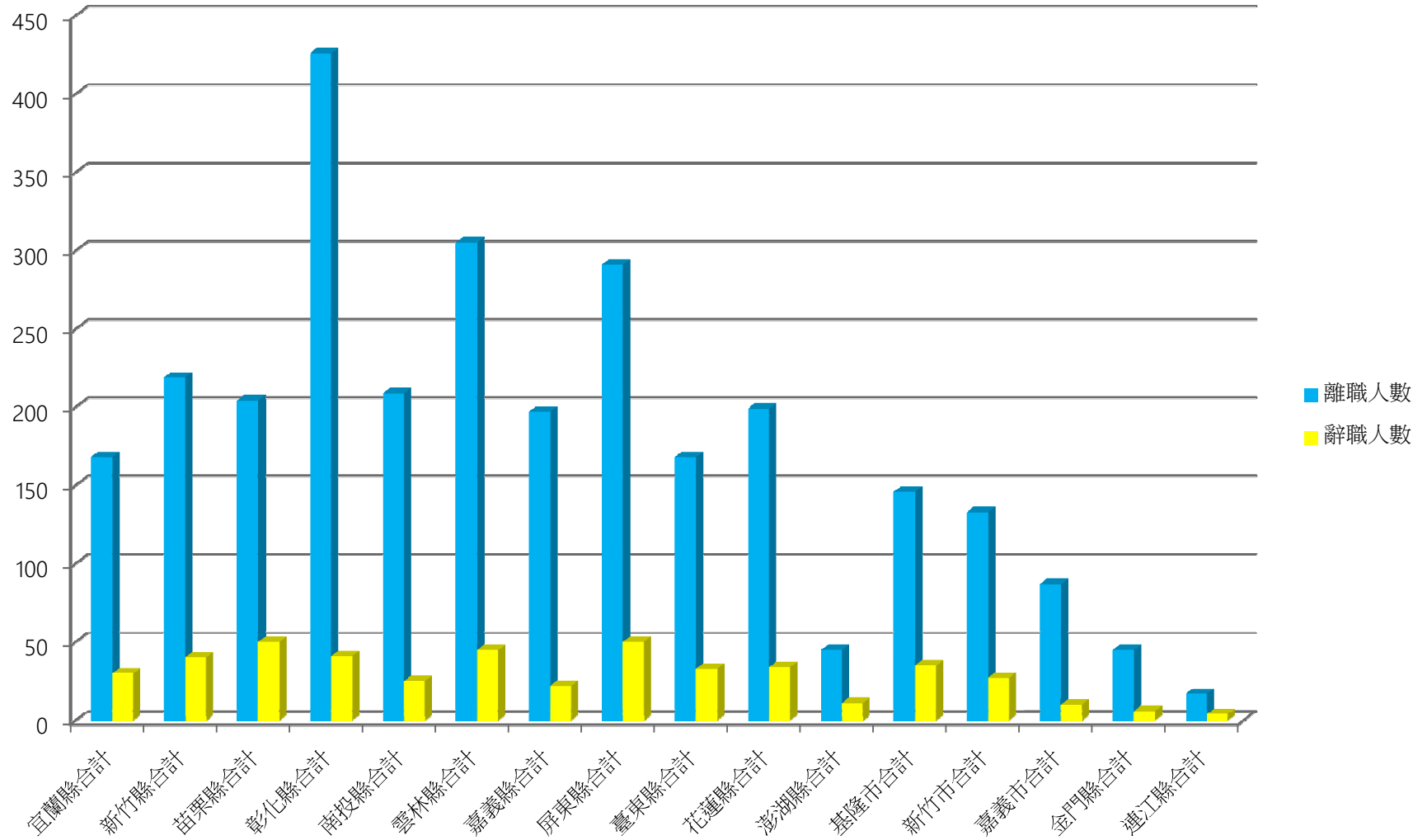


還有值得關切的問題嗎？

第二，地方離退現象差異化，同時優秀人才可能正在流失中。

- 六都部分的臺北、臺南、高雄，以及縣市部分的新竹、彰化、臺東、花蓮、基隆、連江，離職率高於平均值。
 - 六都的臺北、新北、桃園，以及縣市部分的新竹、苗栗、雲林、臺東、花蓮、連江與新竹市，辭職率高於平均值。
- 未來地方不只要注意人力短缺，更要防範現職人員工作壓力增大、優秀人才出走，以及兩者交互產生的惡性循環。





結 語

- 今日考試院及各部會迎接新時代的同時，或許也需要同時引進新思維、新作法，讓老問題能有新詮釋與尋求新出路的機會。
- 唯有「換位思考」、「突破框架」，才是現行考選制度在運作屆滿30年(1987~)後，未來能永續發展與精進的最佳養份與動力！