

- (一)必須要有一種兼具包容、尊重及回應組織的文化，以促使所有的僱用團體及其全體員工皆能獲得公平任用及擴大參與的機會。
- (二)所有人力資源策略制度和實務應具有公平公正的程序。
- (三)所有僱用機會之族群在各階層職場上都可以受到僱用。
- (四)依據前述政府部門法規定，文官委員會有促進發展和監測EEO政策之責，因此，於2008年4月間再提出平等和多元化：紐西蘭公共服務平等任用機會政策<sup>40</sup> (Equality and Diversity :New Zealand Public Service Equal Employment Opportunity Policy)，並於政策聲明中指出：政府係以功績任用為原則，同時也顧及毛利人、少數族群、婦女及殘障人士等弱勢族群之就業需求，以確保所有人民團及受僱者皆有公平公正的任用機會。因此，此整合平等和多元文化在整個公務務領域中是策略性規畫和實施中是最主要的關鍵，而各機關執行長也在這整合過程中扮演著主要角色。在此情況下，所謂平等 (Equality) 意指待人公平公正及尊重 (以確保平等) 此種公平公正的概念是民主進程的核心，此意味著在職場工作中顯示沒有偏袒、偏見或涉及自身的權益，也就是說，不分種族、性別、文化、性格取向或身體殘障等在個體或團體中沒有歧視。意指在平等僱用機會中的原則之一即是公平公正。另所謂多元化 (diversity) 意指理解欣賞及認知個別差異的優點 (realizing the benefits of individual difference) 俾使人們能盡其所能發揮其所長，紐西蘭人中有其有形及無形的個別差異的存在，包括有不同的文化、經驗和知識等，因此，在公共服務中反映出其社會各界的多元化性質，並散發出不同的功能與觀點來創造工

---

<sup>40</sup> [http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable\\_files/EEO- POSTER-APRIL08.pdf](http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/EEO- POSTER-APRIL08.pdf)

作環境是很重要的。

紐西蘭政府對 EEO 之政策雖有所修正，由以上政策聲明中能瞭解其政策為：

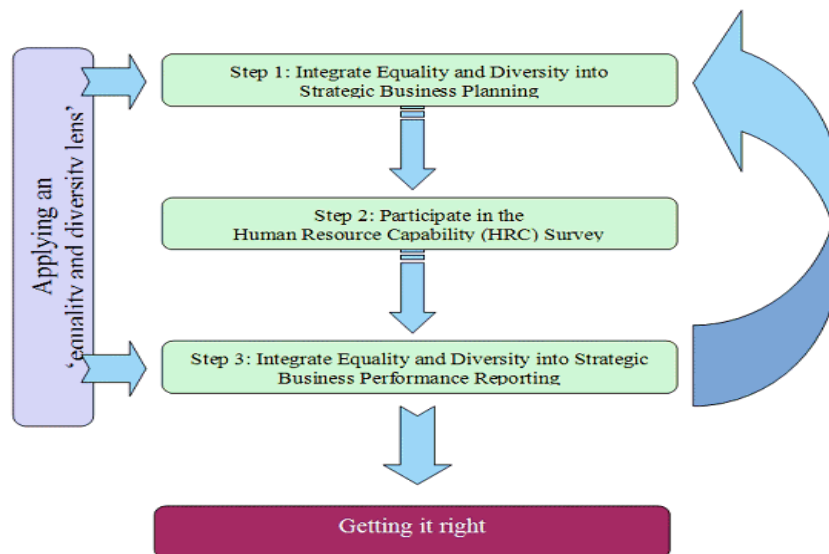
- (一)簡短、簡單、方便
- (二)仍依政府部門法之規定作好優良雇主的角色，對於迄至 2010 年 EEO 政策所定 4 個團體（毛利人、少數族群、婦女及殘障人士）仍繼續擔保其能公平就業的機會。
- (三)除顧及公平原則外，亦應著重注平等及多元化所對部門業務所帶來的正面影響。
- (四)將平等和多元化納入各部門組織策略規畫和績效報告中。
- (五)使用評量的方法，以加強各機關執行長對於平等與多元化之進展情形，並以課予其責任。

至於上述政策如何實施，文官委員會於 2008 年 4 月 17 日提出 3 個步驟去執行，詳如以下圖：

第 1 步驟：將平等和多元化納入策略規畫

第 2 步驟：參加年度人力資源能力（HRC）調查

第 3 步驟：將性別平等與多元化納入策略績效報告中。<sup>41</sup>



一個政策成功的指標之一是能夠貫徹實施，紐西蘭政府對於

<sup>41</sup>資料來源 [http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6904&pageno=6#P106\\_13016](http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=6904&pageno=6#P106_13016)

EEO 政策非常重視，除前述由文官委員會責成各機構執行長確實將 EEO 政策納入組織規畫中，並每年作績效評估，提出執行 EEO 之進展情形外，每 2 年更提出有關執行 EEO 之政府報告，並由人權委員會提出公部門人力資源發展能力的調查報告 (Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Departments)。迄至 2010 年底止，紐西蘭政府執行 EEO 政策成效如何？根據 2010 年 12 月下旬公布之 2010 年平等與多樣性的報告：公共服務領域中高層管理之多元化(2010 Equality and Diversity :Diversity in the Senior Management of the Public Service) 及前述 2010 年度之人力資源發展調查報告統計數據 (如下表十七) 顯示：

- 1、所有弱勢族群是否達成平等就業機會：自 2001 年以來，在公共服務領域，性別和種族多元性方面有長足之進展，女性公務人員參與比例至 2010 年度止，已達 59.7%，毛利人比例為 16.4% (比 2001 年之 17% 為低) 太平洋島民為 7.6% (2001 年則為 6.6%) 亞裔人民為 7.4% (2001 年為 3.4%)
- 2、在職場上各弱勢族群在高層主管所佔比例：女性高層主管人員由 2001 年之 32.7% 至 2010 年之 39.8%，而毛利人從 2001 年之 9.7% 下降 2010 年之 8.3%，而太平洋島民及亞裔人民在高層主管則維持不變。
- 3、薪資差距：男女薪資差距由 2001 年 17.3% 下降至 2010 年 14.4%，毛利人之薪資差額亦由 12.6% 下降至 11.2%，而太平洋島民則維持不變。

表十七：在公共服務部門之多元化<sup>42</sup>

	2001年	2004年	2007年	2009年	2010年	2001至2010年的 變化
公共服務人數	31439	37865	44335	47052	46822	49%
經理人數	2,874	3,348	3912	4,861	4952	72%
高級管理人員的人數	1,228	1,135	1,026	1,154	1,113	-9%
女性在公共服務部門 百分比	56.5%	59.0%	59.2%	59.0%	59.7%	3.2個百分點
女性管理者	40.8%	45.6%	45.9%	47.0%	47.4%	6.6個百分點
女性高級管理人員	32.7%	36.2%	37.8%	37.8%	39.8%	7.1個百分點
毛利人在公共服務部 門百分比	17.0%	17.4%	16.8%	16.2%	16.4%	-0.6個百分點
毛利人經理	11.2%	12.7%	12.6%	13.3%	13.3%	2.1個百分點
毛利人高級管理人員	9.7%	10.1%	9.1%	7.6%	8.3%	-1.4個百分點
太平洋島民在公共服 務部門百分比	6.6%	7.1%	7.6%	7.4%	7.6%	1個百分點
太平洋島民經理	3.2%	3.8%	3.5%	3.6%	4.4%	1.2個百分點
太平洋島民高級經理	1.9%	1.3%	1.7%	1.5%	1.5%	-0.4個百分點
亞洲人民在在公共服 務部門百分比	3.4%	4.7%	6.5%	7.2%	7.4%	4個百分點
亞洲人民經理	1.5%	2.0%	2.7%	3.1%	2.8%	1.3個百分點
亞洲人民高級管理人員	1.7%	1.3%	1.5%	1.5%	1.7%	0個百分點
女性的平均年齡	40.0歲	41.0歲	41.5歲	42.4年	42.9歲	2.9年
男性的平均年齡	42.7年	43.6年	43.9歲	44.5歲	45.0歲	2.3年
毛利人的平均年齡	39.0歲	40.0歲	41.1歲	42.0歲	42.7年	3.7年
太平洋島民的平均年齡	35.1年	36.0歲	36.8歲	38.1歲	38.8歲	3.7年
亞洲各國人民的平均 年齡	38.9年	39.2歲	38.8歲	39.4年	40.0歲	1.1年
男女工資差距	17.3%	17.0%	16.0%	15.4%	14.4%	-2.9個百分點
毛利人的工資差距	12.6%	13.6%	11.4%	11.3%	11.4%	-1.2個百分點
太平洋島民工資差距	19.2%	19.8%	19.8%	19.7%	19.2%	沒有變化
亞洲人民薪酬差距	3.3%	7.9%	10.1%	10.3%	10.9%	6.6個百分點

<sup>42</sup> [http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=7934&pageno=3#P74\\_12645](http://www.ssc.govt.nz/display/document.asp?docid=7934&pageno=3#P74_12645)

由以上近 10 年之具體調查數字，不難得知紐西蘭政府在公共服務領域落實多元性文化所做的努力，而在女性參與公共服務領域的就業率或位居高層管理階層的人數均佔有近半數之比例，足見紐西蘭政府十分重視男女性別平等。

## 五、確立公務員行為準則

政府部門法第 57 條規定，文官委員會主任委員應於政府公報或報章雜誌等媒體上發布公務員行為準則，現行紐西蘭公務員行為準則原則如次：

- (一)公務員應本專業及公正之形象去執行政府於法律上所賦予之義務。
- (二)公務員應誠實地履行職務，忠誠，效率，尊重市民的權利。
- (三)公務員之私人活動不得對政府公部門之聲譽有不利影響。

紐西蘭公務員的核心價值，如誠信、忠實、政治中立、專業、服從法律、尊重民主體制、勇於提出建言等。

## 六、奉行以服務為導向的政府行政

文官委員會深以「提升國家領導力，造就為紐西蘭人提供更好服務的政府」為發展目標，並致力於確保公務員在職期間以服務社會之精神，增進公務員之服務績效，並定期進行國家服務滿意度調查，2008 年滿意度為 68 分、2010 年滿意度為 69 分，未來將以提升 2 個百分點之目標邁進。

## 七、獎勵傑出貢獻之公共部門及公務員

紐西蘭政府為不斷提升服務品質，激勵員工士氣，由文官委員會和領導發展中心(The Leadership Development Centre)每年共同主辦 IPANZ 獎，以表揚與獎勵在政府部門在有傑出表現或成就之組織和工作團隊上，2010 年獲此殊榮者(IPANZ Gen)係為

社會發展部。另在 1999 年創設 HRINZ 人力資源獎，用以表揚在人力資源領域中有卓越表現者。

#### 八、邁向全民共享之 KiwiSaver 退休儲蓄制度

紐西蘭公務人員之退休制度依實施階段而言，可分為下列三個階段：

##### (一)第 1 階段-GSF 制

紐西蘭公務人員退休制之實施，始於 1957 年，當時係以 1956 年國會通過的政府年金基金法(Government Superannuation Fund Act, 簡稱 GSFA)為依據，依該法規定，凡進入公部門擔任公務人員即應強制入會，參加該基金，按月自其薪給提撥一定費率之金額，並於退休（或在職亡故）時，按年支領年金，為一種確定給付型態的年金制度，簡稱 GSF 制，自實施以來，引起紐西蘭政府財政相當沉重負擔，故自 1992 年 7 月 1 日起，新進公務人員即不能參加此制度，但原已參加之現職公務人員或退休人員仍繼續參加。迄至 2010 年 6 月底止仍約有 4%，約有 1783 人參加此制度。

##### (二)第 2 階段—SSRSS 制

自 2004 年 7 月 1 日，該國政府重新建構國家公務人員退休儲蓄計畫(State Sector Retirement Saving System, 簡稱 SSRSS)此制度是一種自願參加的儲蓄模式，係由參加之會員及其雇主按照一定的提撥率，提撥至會員的帳戶，依目前規定，係由雇主提撥參加之會員 3%之基本薪資總額，而會員至少提撥 1.5%之金額（亦可自行提撥較多的金額），並由文官委員會選出 3 家計畫提供者(Scheme Providers, 目前係由 AMP, ASB and AXA New Zealand)負責經營管理，而此 3 家投資機構都有不同的投資方案與型態，不同的負責機構與條件，由參與的會員選擇，並於下列情形，可從其儲蓄的帳戶提

領部分或全部儲存金額：

1. 達到領取退休金年齡 65 歲時。
2. 達到可領取退休金年齡的前 10 年且無意圖再任公職時。
3. 已年滿 50 歲且無意續任公職。
4. 未具備紐國國籍的 1 年後。
5. 發生永久殘廢、死亡或重大疾病時。
6. 發生經濟上重大財政困境時。

前述 SSRSS 制，自推動以來，辦理非常成功，根據並於 2004 年 7 月開辦後之第一年（2005 年 6 月 30 日止），即有 20,527 會員參加，並有 7.03 億基金之提撥款（含雇主及會員個人所提撥）。至 2008 年 6 月 30 日止（2008 年 10 月即停止新進公務人員參加），其會員已揚升 39,961 人，共有 38.5 億紐元之提撥金額，紐西蘭政府早於 2006 年 9 月通過 KiwiSaver Act，根據該法規定，凡居住於紐西蘭的公民或居民，且年滿 18 歲至 65 歲之受雇者，皆可參加 KiwiSaver 之退休儲蓄計畫（亦即不限公務人員，凡有上述條件皆可參加），因此，目前政府補助退休金之人員，參加 SSRSS 者約佔 34%，參加 KiwiSaver 約佔 26%，參加 GSF 約 4%，另約有 34% 係補助民間各項退休計畫，又基於政府財政考量自 2008 年 10 月 1 日起，已停止新進公務人員參加 SSRSS 制，但已參加之公務人員，仍可以下列三種方式參加儲蓄計畫。

1. 繼續參與 SSRSS 計畫，仍以 SSRSS 之原有規定辦理，繼續參加並獲原任雇主之補助(subsidy)。
2. 原有 SSRSS 會員，也加入 KiwiSaver。
3. 將 SSRSS 轉到 KiwiSaver: 可在任何時間內，將原有 SSRSS 轉到 KiwiSaver，則原有 SSRSS 之會員資格停止而 SSRSS 帳戶金額將主動轉移 KiwiSaver，並將接受 KiwiSaver 之規則規範。

紐西蘭 SSRSS 及 KiwiSaver 退休金方案之比較，如下：

表十八、紐西蘭 SSRSS 及 KiwiSaver 退休金方案之比較

此資訊係基於 2010 年 1 月之現況<sup>43</sup>

	SSRSS	KiwiSaver
加入資格	2008 年 10 月 1 日 SSRSS 停止接受新會員，現有會員得繼續於 SSRSS 內儲蓄	符合下列資格者得加入 KiwiSaver： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 生活在紐西蘭且取得永久居留權。</li> <li>• 年齡低於紐西蘭退休年齡。</li> </ul> 如果你未滿 18 歲，擬加入 KiwiSaver，得直接與 KiwiSaver 供應商簽約，而其他的雇員得透過他們的雇主選擇加入與否。 除參加 KiwiSaver 外，亦可成為其他退休金方案的成員。
員工撥付金額	受參加此方案之雇主僱用之員工，最低撥繳率為基本工資之 1.5%，另得以一次 0.5% 的方式增加。	雇員最低撥繳率為總工資之 2%，受雇員工也可選擇 2%、4% 及 8%。
雇主撥繳金額	如果符合資格者，雇主之撥繳率與員工之撥繳率相同，最高 3%。SSRSS 與 KiwiSaver 的雇主強制撥繳將共同計算	如果符合資格者，雇主強制撥繳率為總工資之 2%

<sup>43</sup> <http://www.superscheme.govt.nz/SSRSSAndKiwiSaver/SSRSSandKiwiSavercomparison.htm>



	SSRSS	KiwiSaver
	如果你是 SSRSS 與 KiwiSaver 兩者的成員，雇主毋須在兩方案中均撥繳。	
政府開戶補助 Kick-start	政府不提供新會員入會優惠	當你第一次參加 KiwiSaver 計劃，政府支付 1000 元進入你 KiwiSaver 帳戶當你到達 KiwiSaver 支付年齡時即得領取此金額（但必須入會繳款滿 5 年）
稅賦優惠	無稅賦優惠	對於居住在紐西蘭且介於 18 歲至 KiwiSaver 規定停止繳款之日，會員之抵扣稅額依據會員之撥繳金額，每年最高可達 1042.86 元（相當於每星期 20 元）。你可以收到這些稅賦優惠所省下的金額，當您達到 KiwiSaver 規定停止繳款之日（或更早在有限的情況下）。
嬰兒假	可追溯繳付嬰兒假期間之應撥繳金額，一旦於返回工作崗位之日起 7 個月內補繳完成，即得獲得雇主補助撥繳的部分	KiwiSaver 沒有育嬰假追溯撥繳措施。
領取儲金與禁止條	雇員與雇主之撥繳金額在未達到紐西蘭法定退休金年齡	所有撥繳金額均自 KiwiSaver 規定停止繳款之日起，始得領

	SSRSS	KiwiSaver
款（參閱 下方其他 領取選 擇）	<p>（目前是 65 歲）之前不得支用，但下列情形除外：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 如果於 65 歲之前 10 年內，即完全或部分從公務機關內退休。</li> <li>• 滿 50 歲，如果永久離開公務機關，所有自願性撥繳（最高撥繳率 3%，且由自己提繳沒有接受補助）可於任何時間點領取。</li> </ul> <p>當死亡時亦得領取</p>	<p>取。</p> <p>當死亡時亦得領取。</p>
轉出	<p>可隨時移轉 SSRSS 帳戶金額至 KiwiSaver 計畫中此外，一旦你離開公務機關，可申請移轉 SSRSS 帳戶金額去任何一個經核准在紐西蘭或海外之封閉型退休金方案</p>	<p>如果永久移民，可移轉去經核准之海外退休金計劃。</p>
其他提前 領取方式	<p>如符合下列情形者，得提前領取部分或全部儲存金額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 永久移民</li> <li>• 重病或永久全殘</li> <li>• 首次購屋貸款（如符合資格）</li> <li>• 重大財政困難</li> </ul>	<p>如符合下列情形者，得提前領取部分或全部儲存金額</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 永久移民</li> <li>• 重病</li> <li>• 首次購屋貸款（如符合資格）</li> <li>• 重大財政困難</li> </ul>

（三）第 3 階段—KiwiSaver 制（現行退休制度）：

根據官方統計，KiwiSaver 於自 2007 年 12 月實施後，迄至 2010 年 12 月底，其成員已達 1,610,453 人<sup>44</sup>。茲將此項儲蓄計畫特點概述如次：

#### 1. KiwiSaver 計畫特色

- (1) KiwiSaver 係政府開放給紐西蘭住民和公民的一種儲蓄計畫，凡年滿 18 歲至 64 歲以下之受雇員皆可參加，為 KiwiSaver 之一員。
- (2) 係自己為將來退休準備而自願儲存的計畫，透過工作收入，從其稅前之薪資或工資，提撥金額至自己所選擇的投資機構儲存，並撥至自己的個人帳戶。
- (3) 參加者皆可依其意願選擇計畫，提供商(KiwiSaver Scheme Podium)所提供多種類型的投資基金，其範圍廣泛，包括從保守的投資者、銀行、保險到高風險之成長基金。
- (4) KiwiSaver 計畫採確定提撥制，KiwiSaver 之帳戶係可攜帶之帳戶，可隨工作之轉換，而其帳戶隨同移轉。
- (5) 本計畫之儲存投資，政府不負責保證責任，係由參加者自行承擔風險。

#### 2. 參加 KiwiSaver 計畫的好處：

- (1) 給予 1000 紐元的免稅儲蓄：為讓初次參加者有一良好的開端，政府給予初次參加者皆享有一次 1000 紐元之免稅儲蓄，至其所選擇投資機構的個人帳戶中儲存。
- (2) 給予參加者免稅抵扣額：為鼓勵參加者之儲蓄，政府對參加者提供一年 1042.86 紐元之抵扣稅額，但參加之雇員自行提撥額必須高於上開金額（不含雇主及政府提撥之金額）。

---

<sup>44</sup> <http://www.kiwisaver.govt.nz/statistics/ks-stats-10-11-30.html>

(3)強制雇主提撥款：依據 KiwiSaver Act 規定，2009 年 4 月 1 日起，凡參加 KiwiSaver 計畫之員工，雇主應同步提撥相當於 2%之員工薪俸之金額至員工帳戶儲存。

(4)對首次認購屋者之優惠：凡參加 KiwiSaver 計畫超過 3 年以上，且需首次購屋之會員，部分提供商並提供可提取退休計畫內之費用做為首次購屋之用。

### 3. 提撥率

A、雇主提撥率：除下列情形外，雇主應強制提撥 2%

(1)雇員在免撥繳期間。

(2)為確定給付制之成員。

(3)未滿 18 歲。

(4)符合紐西蘭退休金年齡（目前為 65 歲）。

B、受雇者提撥：凡參加者可選擇提撥任何稅前薪俸（工資）之 2%、4%或 8%，如果不選擇，基本上是至少 2%。又此薪俸包括津貼、獎金、佣金、額外薪金、加班費、小費及其任何種類的酬金，但不包括遣散費。海外生活費用或津貼及某種類型的補償金，退休金及福利等。另外參加者亦可在任何時刻自願一次性提撥至自行選擇之個人帳戶，但一旦此項提撥後，是被鎖定(locked in)達到可以提領的年齡（65 歲）方可取回儲存金額。<sup>45</sup>

### 4. KiwiSaver 之管理與監理

KiwiSaver 計畫係由政府負責監管，並由 KiwiSaver 提供之投資機構負責管理及運用，而本計畫之儲蓄投資，政府不負最後保證責任，其投資風險率由參加者自行承擔。

---

<sup>45</sup>參加 KiwiSaver 計畫與退出：KiwiSaver 係一種自願性儲蓄，凡年滿 18 歲以上基本上只要符合下列條件且為 18 歲到 64 歲之間之紐西蘭人均得自動加入 KiwiSaver：(1)全職、(2)長期兼職、(3)超過 28 天之勞動契約人員、(4)從事休閒農業人員 3 個月以上。如為自動加入者，亦可選擇退出，如果不選擇退出，則視為 KiwiSaver 之成員，且將從其薪俸中扣除 2%之提存款至其提撥帳戶，而選擇退出者，稅務局會通知雇主，而雇主即停止自該退出之員工之薪資中扣除提撥款且亦同步停止雇主之提撥。

(1)管理機構 KiwiSaver 提供商<sup>46</sup>，在整個 KiwiSaver 計畫中擔任相當重要的角色，其提供各種投資機構，除需合乎政府機關之認證和登記外，尚需審定前述所述 KiwiSaver 法、退休公積會計法、證券法、所得稅法令等，亦和其他退休公積金計畫一樣，除提供一系列的投資商品，給予參加者選擇外，亦必須披露有關各類型態投資信息，以幫助參加者作最佳之選擇。紐西蘭 KiwiSaver 提供商提供多種類型的投資基金，範圍從保守的風險到高風險的成長型基金。

(2)政府機關之監理機構如下：

- ◆ 經濟發展部 ( Ministry of Economic Development )：除負責前述遴薦 6 家預設之 KiwiSaver 供應商外，該部門之保險、公積單位 ( Insurance and Superannuation Unit ) 中的保險精算師 ( Government Actuary ) 負責整個 KiwiSaver 計畫之登錄及監管。
- ◆ 稅務局 ( Inland Revenue )：KiwiSaver 應定期向稅務局提出半年期或年度報告，稅務局再定期公開相關資訊。

## 5. 退休儲蓄金額之提領

基本上，只要參加者之年齡達到 65 歲時，即有資格提取所有的儲存金額，除係在 60 至 65 歲之間參加 KiwiSaver 計畫者，則必須儲存 5 年之後，方可提領。但有下列情形者則可提早提領：

---

<sup>46</sup>如參加者不自行選擇投資機構，則由經濟發展部透過公開競爭投標過程遴選出 6 家預設 KiwiSaver 投資機構中選擇，分別為 (1) AMP Services (NZ) Limited (2) ASB Group Investments Limited (3) National Mutual Corporate Superannuation Services Limited trading as AXA New Zealand (4) OnePath (NZ) Limited (5) Mercer Human Resource Consulting Limited (6) Tower Employee Benefits Limited.

- (1)符合首次購屋者：僅能提領個人及雇主所提撥的金額，政府對初次參加給予 1000 紐元及任何稅收抵扣額則不能提領。
- (2)永久移居海外：於移居海外一年後，即申請領回其本身雇主所有之提撥金額，以及 1000 紐元，至於任何稅收扣抵額則不能領回。
- (3)重大財務困難：所稱重大財務困難，包括未能達到最低生活支出、無法支付抵押貸款導致提供抵押者憂心財產、家族成員有殘疾無法滿足特殊需要、由於本人或家庭成員因為生病意外傷害需要而無法支付醫療費用等。如發生上述情形之一者，且提出證明文件，皆可提早提領部分金額(即本身及雇主所提撥之款項)，但 1000 紐元之初次投資及任何稅收扣抵額仍不能提領。

#### 第四節 原住民族政策

紐西蘭的原住民主要為毛利人，紐西蘭在人口普查方法上採取自我認定，而且也接受那些選擇多重認同的人（也就是跨族群通婚），甚至問了是否有毛利人血統（descent、或 ancestry），因此，毛利人的人口看來是一直在成長之中。紐西蘭官方對於毛利人身分採取寬鬆的標準，也就是同時接受上述三種類別。依據紐西蘭統計局 2010 年 7 月人口統計資料，依族群認同的分類，紐西蘭的毛利人口約為 663,900<sup>47</sup>人，佔總人口的 15.11%。

毛利人酋長與英國在 1840 年簽定「懷坦基條約」(Treaty of Waitangi)，毛利人同意接受白人墾殖的事實，並將主權交出來，以交換英國的保護。紐西蘭政府與毛利人在 1840 年簽訂「懷坦基條約」，原本被雙方忽略，不過，在白人政府在日後想要進行國家整合之際，這個歷史文件成了毛利人權利的來源，依據該條約英國皇室、紐西蘭政府對毛利人的 5 個具體保證：(1) 對於土地及家園的主權及毛利人所擁有的一切。(2) 英國女皇將保護範圍擴及到紐西蘭並照顧每一個毛利人。(3) 賦予毛利人英國屬地之人民所有權利及優勢對待。(4) 保障屬毛利人的權利與財產。(5) 讓毛利人享有和平與良好秩序。

1987 年制定毛利語法案 (The Maori Language Act of 1987 ) 之前，毛利語並沒有任何實質的官方地位，雖然 1840 年的懷坦基條約第二條規定毛利人有完全控制他們的土地、部落、以及所有的 taonga（任何對 Maori 人來說有物質上或精神上價值的東西）的權利。紐西蘭政府對要求提高毛利語地位的訴求都是以形式主義來應付。直至 1987 年紐西蘭政府通過毛利語言法，將毛利語定為官方語言，該法特別規定，在法庭上，毛利人即使有使用英語溝通的能力，

---

<sup>47</sup> 引自 Statistics New Zealand，"Maori Population Estimates: at 30 June 1991-2010" Retrieved March 1, 2011, from [http://www.stats.govt.nz/browse\\_for\\_stats/population/estimates\\_and\\_projections/maori-population-estimates.aspx](http://www.stats.govt.nz/browse_for_stats/population/estimates_and_projections/maori-population-estimates.aspx)

也可以選擇毛利語。紐西蘭在 1982 年設立第一所以毛利語教學的托兒所（稱為「語言巢」），隨後有以毛利語教學小學，近年則往上提升到中學。第一家全國性的國營毛利語廣播台在 1996 年開始播音，同年，第一個毛利語電視頻道（Aotearoa TV Network）創台。

紐西蘭在 1992 年成立「毛利發展部」（Ministry of Maori Development），專責毛利人的地區發展、能力建構、住宅資助、資金及獎學金的提供，監督毛利語發展政策。

紐西蘭政府自 1990 年起，各級政府機關進用人員均由各該機關依據「就業平等法」等相關規定，自行甄選進用人員。升遷係考量個人工作能力，不考慮身分或性別。政府並沒有對原住民有類似美國的「積極行動」安排，因此，在公務人員進用上，並沒有針對毛利人或少數族裔有特別的進用考試設計。惟在「政府部門法」（The State Sector Act）明示，基於一個優良雇主的前提，政府機關的首長有責任採行認可毛利就業需求之人事政策，以促進毛利人加入公部門，雖然，此一前提並不可以凌駕功績原則。該法第 56 條<sup>48</sup>規定各部會之執行長必需基於作為一個優良雇主之原則下，執行部會之人事政策，所稱「優良雇主」，即在所有就業面向採行之人事政策，公平、適當地對待所有受僱者，包括：1. 提供良好及安全的工作環境；2. 平等就業機會方案；3. 適才適所之客觀考選及任用程序；4. 認可毛利人的目標及願景、就業需求，及 5. 毛利人參與公共服務之必要性。

依文官委員會 2010 年出版之人力資源年報資料統計，目前聯邦公共服務部門之常任公務人員中，具毛利人身分者之比例為 16.4%，另具毛利人身分者在高階管理人員之比例為 8.3%。

---

<sup>48</sup> “recognition of—(i) the aims and aspirations of the Maori people; and(ii) the employment requirements of the Maori people; and(iii) the need for greater involvement of the Maori people in the Public Service;...” (Section 56 (2) d, Part 5, State Sector Act 1988.)



表十九 紐西蘭政府部門員工毛利人及少數族裔之比例統計

年份 族裔 (%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
毛利人 (Maori)	17.5	16.7	16.8	16.7	16.2	16.4
太平洋群島人 (Pacific People) *	7.3	7.4	7.6	7.8	7.4	7.6
亞裔 (Asian)	5.4	5.9	6.5	6.9	7.2	7.4
中東、拉丁美洲及非洲裔 (Middle Eastern, Latin American, African)	0.4	0.5	0.7	0.9	0.9	1.0
歐裔 (European)	75.7	74.3	73.1	72.5	71.4	72.6
其他 (others)	1.2	3.5	3.5	3.4	4.3	4.0

註：\*紐西蘭的太平洋島民主要來自西薩摩亞、庫克群島、紐埃島、托克勞、東加、斐濟。

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Department, p.19

表二十 紐西蘭政府部門不同群體在資深管理層級員工之比例統計表

年份 群體%	2005	2006	2007	2008	2009	2010	公共部門整體員工 (2010)
女性	35.6	37.7	37.8	38.4	37.8	39.8	58.7
毛利人	8.3	8.2	9.1	9.0	8.0	8.3	16.4
太平洋群島人	1.7	1.7	1.7	1.3	1.5	1.5	7.6
亞裔	1.5	1.6	1.5	1.4	1.5	1.7	7.4

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC) Survey of Public Service Department, p.20

表二十一 Ethnic pay gaps, 2005to2010

年度 族群 (%)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
毛利人	13%	12%	11%	12%	11%	11%
太平洋群島人	21%	21%	20%	20%	20%	19%
亞裔	10%	9%	10%	10%	10%	11%

資料來源：State Services Commission.(2010). Human Resource Capability (HRC)  
Survey of Public Service Department, p.22

## 第四章 考察心得與建議

澳大利亞、紐西蘭兩國均隸屬於大英國協（Commonwealth of Nations）之會員國，都曾經是英國殖民的舊屬地，因此，在政府體制與文官制度的發展上亦頗為類似。兩國在 1980 年代起，隨著全球行政革新與政府再造的風潮，均對於傳統文官制度進行大幅度的變革，其主要內容包括：一、引進高級文官制度（Senior Executive Service）；二、將文官制度由原中央集權管理下放至各部會機關；三、簡化公務人員進用、職務分類、薪資結構、懲處、調任、升遷等人事管理的法規規範。而諸多的改革措施，最大的目的即在於增加文官制度的彈性及回應性，以使得公務人員的聘僱及管理趨向於與私部門一致，導入顧客導向的企業型政府概念，建立一種新的政管理體制。

綜觀澳大利亞、紐西蘭兩國文官制度與國營事業管理的變革及本次考察兩國現行制度的運作情形，本次考察對澳紐兩國所推動公務人力資源管理之策略印象深刻，茲將考察心得與建議分述如下：

### 壹、考選制度方面

#### 一、公開競爭選才及功績原則

澳大利亞、紐西蘭兩國公務人員的考選，雖然都已趨近與私部門無異，然而，考選程序的透明及公平，以及基於功績原則招募最適格之最佳人才進入政府部門服務，仍然是公務人員進用的最高價值與精神，對此一價值與精神，兩國政府人事制度主管機關均引以為傲。因此，人事管理制度及進用方式的改變，並不會改變存在於專業文官體系的基本價值。我國公務人員公開競爭考試用人之精神，亦具有相同的價值取向，宜更為有系統地強化及宣揚我國考試取才之精神及價值。

#### 二、人事管理權的分權化及文官進用程序簡化的啟示

澳大利亞、紐西蘭兩國的文官制度，原為了避免政治分贓及任用