

出國報告（出國類別：考察）

日本抑制國家公務員人數策略考察報告

服務機關：行政院人事行政總處

姓名職稱：行政院人事行政總處副處長 林文淵

行政院人事行政總處專員 墜柏廷

行政院人事行政總處專員 賀怡嘉

派赴國家：日本

出國期間：2015年9月7日至9月12日

報告日期：2015年12月9日

目次

壹、前言	1
貳、考察行程概要	2
參、日本政府組織與人力結構概況	3
一、日本政府組織架構	3
二、日本人事機構	4
三、日本公務體系現況及概要	8
肆、日本政府員額精簡策略與作法	10
一、中央政府定員管理制度	10
二、國家公務員新規採用抑制措施	17
伍、日本獨立行政法人制度	21
一、中央獨立行政法人制度現況及發展	21
二、獨立行政法人運作檢討	23
三、考察國立研究開發法人建築研究所	29
陸、日本矯正機關概況	32
一、日本矯正機關運作情形	32
二、考察府中刑務所	34
柒、東京都政府員額管理情形	39
一、東京都簡介	39
二、東京都政府及其人事管理機構架構	39
三、考察東京都政府員額管理作法	40
捌、心得與建議	44
一、推行業務改革落實執行定員純減	44

二、人事政策扣合人事費用	45
三、獨立行政法人制度	46
四、降低監禁率紓解收容及管理壓力	47

圖表目次

表 1：拜會及考察情形.....	2
表 2：第 13 次定員合理化計畫之目標數及削減比率.....	12
表 3：日本中央政府 2015 年（平成 27 年）定員審查結果.....	15
表 4：抑制新進用公務員基本方針.....	18
表 5：2011 年至 2013 年中央各省廳新進用公務員上限數.....	19
表 6：府中刑務所各單位配置人數.....	35
表 7：104 年東京都政府員額增減情形.....	42
表 8：104 年東京都政府知事部局增減員項目.....	42
圖 1：日本行政機關架構圖.....	3
圖 2：人事院組織架構.....	5
圖 3：內閣人事局與相關機關業務移轉示意圖.....	7
圖 4：國家公務員人數及所占比率.....	8
圖 5：日本國家行政機關員額配置類別及比率（按機關別）.....	9
圖 6：日本國家行政機關員額配置類別及比率（按業務別）.....	10
圖 7：第 13 次合理化計畫各省廳預定削減數占總計畫削減數之比率.....	13
圖 8：獨立行政法人設置數變化.....	22
圖 9：獨立行政法人通則法修正前後獨立行政法人分類比較.....	24
圖 10：獨立行政法人業務營運流程.....	26
圖 11：第三方機關設置前後之差異比較.....	27
圖 12：建築研究所組織架構.....	30
圖 13：92 年至 103 年日本矯正機關收容人數.....	33
圖 14：92 年至 103 年日本矯正機關監禁率.....	33
圖 15：府中刑務所組織架構.....	34
圖 16：府中刑務所收容人數一天生活作息.....	36
圖 17：府中刑務所收容人數矯正處遇方式.....	36
圖 18：東京都政府組織架構.....	40

附錄 1：考察東京都總務局資料

附錄 2：考察總務省行政管理局簡報資料

附錄 3：考察法務省府中刑務所資料

附錄 4：考察國立研究開發法人建築研究所資料

壹、前言

近來因金融危機及經濟成長停滯影響，各國財政均屬困窘，其中日本政府於 2011 年 3 月 11 日東日本震災後更進入財政緊急狀態，該國為籌措復興重建經費，在財政上厲行節餘措施，並施行相關人力精簡措施以減省人事成本支出。除訂定「定員合理化計畫」要求各省廳精簡一定員額數，並於同年開始施行新進國家公務員抑制措施，透過凍結或減少新進公務人力之方式，控管公務人力之成長，對公務人數抑制及人事費用削減獲得相當成效。

我國自 99 年 4 月 1 日施行中央政府機關總員額法（以下簡稱總員額法），明定中央機關員額高限為 17 萬 3 千人，本總處致力精簡政府用人，秉摶節原則，核實控管中央機關員額規模，使該法範圍內預算員額數自施行時 164,587 人，降至 104 年度 159,700 人，減少 4,887 人。然過去一年來，我國面臨食安、飛安、工安、資安及監所等重大危安課題，社會各界及民意機關莫不期待政府能直接投注更多資源，以強化相關作為，「要求淨增員額」成為機關解決危安課題的重要手段，而如何摶節員額成長，增所當增、減所應減，乃為本總處員額管理重大的挑戰。鑑於日本抑制新進人員及員額調控之作法，對於我國中央政府機關總員額法施行後之員額控管策略具有高度參考價值，爰列入本次日本考察重點項目。

此外，行政法人法於 100 年 4 月 8 日經立法院三讀通過，並於同年 27 日奉總統令公布施行，行政院自 103 年起已設置 4 個行政法人¹，又日本獨立行政法人自 2001 年推行迄今已有 10 餘年，並經歷多次改革，為吸取該國實務經驗及新近制度變革方向，爰除抑制新進人員及員額調控作法外，另訪查獨立行政法人主管機關總務省行政管

¹ 行政院目前已成立 4 個行政法人，分別為「國家表演藝術中心」（正式掛牌運作日期【以下同】為 103 年 4 月 7 日）、「國家災害防救科技中心」（103 年 5 月 6 日）、「國家中山科學研究院」（103 年 5 月 14 日），及「國家運動訓練中心」（104 年 1 月 5 日），另「國家資通安全科技中心設置條例」（草案）及「行政法人放射性廢棄物管理中心設置條例」（草案）已送交立法院審議中。

理局，並赴國立研究開發法人建築研究所瞭解法人實務運作。

本次考察期間，承蒙我國駐日本代表處政務組張組長淑玲、黃秘書明珠等相關同仁鼎力相助及周妥安排，使本次考察能圓滿完成，特此致上由衷謝忱。

貳、考察行程概要

本次考察期間為 104 年 9 月 7 日至 12 日，為期 6 天，扣除首尾 2 日飛行時間，實際考察行程為 9 月 8 日至 11 日，情形如下：

表 1：拜會及考察情形

日期	拜會機關	活動重點
9 月 8 日	拜會東京都總務局 (Tokyo Metropolitan Government Bureau of General Affairs) 人事部調查課統括課長代理齋藤毅先生	瞭解日本地方政府人力及員額管理措施，以及人事制度之特色。
9 月 8 日	拜會總務省行政管理局 (Ministry of Internal Affairs and Communications) 副管理官山崎光輝先生	瞭解日本近年推行之新進國家公務員抑制措施、定員管理作法，以及日本行政法人制度最新發展情況與推行成效。
9 月 9 日	拜會法務省府中刑務所(監獄) 總務部庶務課課長小原浩幸先生	瞭解該所組織設置、員額運用與收容人生活概況，並就上開議題及目前與未來可能遭遇問題進行交流。
9 月 10 日	駐日本代表處	與政務組張組長淑玲就日本政情、台日互動進行交流，並就日本人事及定員管理等人事管理議題進行交流。

日期	拜會機關	活動重點
9月11日	拜會國立研究開發法人建築研究所 (Building Research Institute) 研究總括監白井清廣先生	瞭解該所改制法人後對業務運作(尤其人事管理)方面之影響,並就人力資源進用狀況交換意見。

參、日本政府組織與人力結構概況

一、日本政府組織架構

日本為內閣制國家，內閣由內閣總理大臣與國務大臣所組成，行政權由內閣掌理，立法權由國會掌理。日本中央機關於 2001 年起依「中央省廳等改革基本法」進行中央省廳再編，由原來 1 府 22 省廳，重組調整為 1 府 12 省廳，包括內閣府、總務省、法務省、外務省、財務省、文部科學省、厚生勞動省、農林水產省、經濟產業省、國土交通省、環境省與防衛省，嗣因 2012 年東北震災及福島核災的發生，日本政府為統籌災害重建工作乃成立專責機關「復興廳」。另為強化內閣機能，並於內閣下設內閣法制局、國家安全保障會議等 21 個幕僚機關，又日本的國家行政機關在原則上皆隸屬內閣，僅有會計檢查院是唯一不隸屬於內閣的行政機關（如圖 1）。

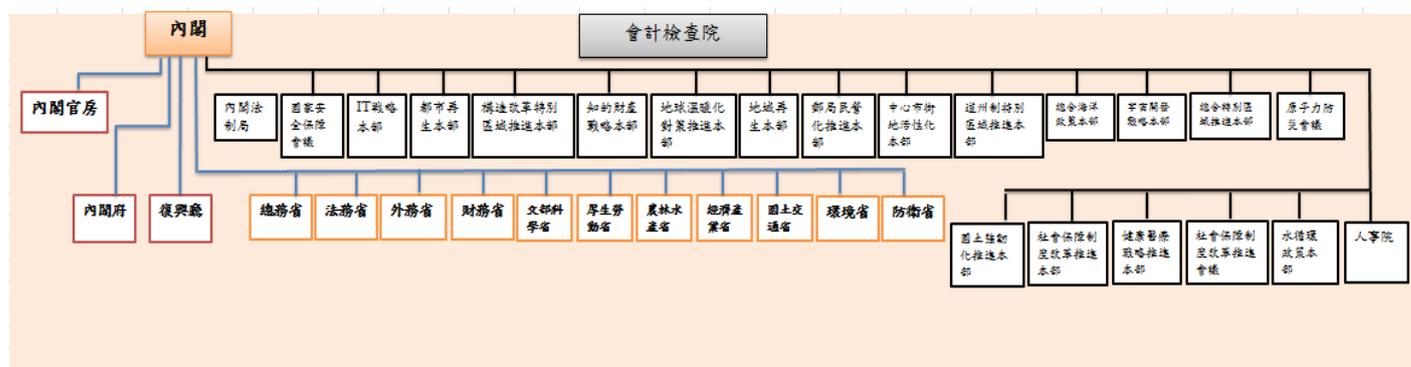


圖 1：日本行政機關架構圖

資料來源：日本內閣人事局網站，

http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/satei_01_05_3.pdf。

二、日本人事機構

(一) 人事院

日本國家公務員法第 3 條規定，人事院為內閣轄下之機關，依法向內閣提出報告，但不受內閣首相指揮，為日本國家公務員之最高人事行政主管機關。又依同法第 4 條第 4 項規定：「人事院管理其內部機構，國家行政組織法對人事院不適用之。」是以，人事院之員額及內部組織，不受「國家行政組織法」限制，就其所掌事務為執行法律，或依法律之授權，制訂人事院規則，發布人事院指令並規定其程序，並可自設內部組織，自訂員額，具有相當超然獨立之地位。

日本人事院由人事官三名組成，以人事官一人為「人事院總裁」，綜理院務，其中不得有二人屬同一政黨或同一大學畢業，其任用係由內閣提出人選，經參眾兩院同意後由內閣任命，並經過天皇認證，目前人事院總裁為一宮奈保美，兩名人事官則分別為立花宏、吉田耕三。

人事院依國家公務員法第 3 條第 2 項規定，掌理有關公務人員之給與、各種勤務條件之改善、人事行政改善之勸告、職階制、考試與任免、給與、研修、身份、懲戒、苦情處理、保持職務倫理、確保與職員有關之人事行政之公正性、職員利益之保護等事務。又人事院為執行上開業務需要設置事務總局，事務總局下另設有 4 局 5 課及公務員研修所，8 個地方事務局及沖繩事務所。又為使公務員在執行職務時，保持其職務倫理，確保國民對公務之信賴，依據國家公務員法第 3 條之 2 規定，於人事院下設國家公務員倫理審查會（如圖 2）。

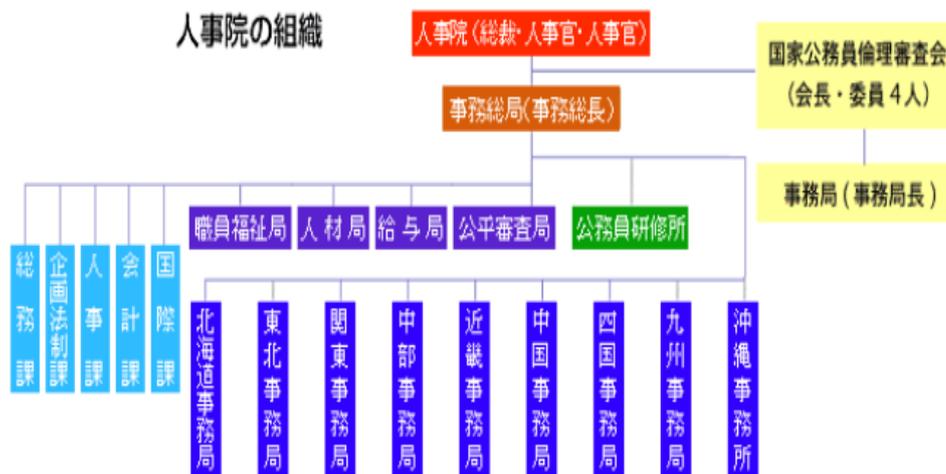


圖 2：人事院組織架構

資料來源：日本人事院網站，<http://www.jinji.go.jp/syoukai/index.htm>。

(二) 內閣總理大臣

為建立內閣總理大臣人事管理責任體制，日本於 1965 年修正國家公務員法，將內閣總理大臣加列為中央人事主管機關，將原人事院部分主管事項移由內閣總理大臣掌理，內閣總理大臣原則上處理不屬於人事院之職權業務，兩者間基本上屬於「分工」與「協調」關係。又依國家公務員法第 18 條之 2 規定，內閣總理大臣為維持各行政機關施行之人事管理方針、計畫之一致性，掌理必要之統合協調事項，共計 6 項，分別如下：

1. 關於公務員之效率、福利、服務等事項
2. 關於各行政機關人事管理方針、計畫等統一綜合調整事項
3. 關於公務員之人事紀錄事項
4. 關於制訂職員在職關係之統計報告制度並實施事項
5. 以政令指定設置人事管理官之機關
6. 指揮監督人事授權之機關首長

為使上述掌理事項順利進行，日本於總務省下設人事・恩給局及行政管理局，分別掌理國家公務員制度之企劃與籌劃、輔佐內閣總理大臣執行中央人事行政機關之業務、國家公務員退職津貼制度事項、特別職之國家公務員給與制度事項、恩給制度之企劃與籌劃、受有恩

給權利之裁定、恩給給與負擔之事項；以及行政制度一般基本事項之企劃與籌劃、行政機關之機構、員額、運作之企劃與籌劃、各行政機關之新設、修正、廢止以及員額之設置、增減與廢止事項之審查等相關事項。

(三) 內閣人事局

為導入新人事評價制度、徹底實行能力與績效主義的人事管理及適當的退職管理，日本於 2009 年頒行「國家公務員制度改革（基本）法」，以建立幹部²職員人事的一元化管理³、候補幹部培育課程、成立內閣人事局、組成國家戰略及政務幕僚人員，以及該法以外之其他法律及政治的處置措施等 5 點為主軸進行改革。

日本為依「國家公務員制度改革（基本）法」規定設立內閣人事局，爰修正「國家公務員法」部分條文，於 2014 年 5 月 30 日在內閣官房下成立「內閣人事局」（Cabinet Bureau of Personnel Affairs），並由官房副長官加藤勝信兼任局長⁴。

又內閣人事局成立旨在消除現行各省廳自行管理人事的弊端，增進內閣官邸主導的戰略性人事安排，將優秀人才安排到適合的職務，日本政府爰於該局成立時，併同調整現行部分人事機關之組織及職掌，包含廢止原總務省人事・恩給局，改設為政策統括官，並將人事院及總務省行政管理局部分業務改由內閣人事局統籌辦理（如圖 3）。該局主要職掌及與相關人事機關業務調整情形如下：

1. 有關幹部職員人事一元化管理的相關事務（新增職掌）
2. 有關幹部候補育成課程相關事項（新增職掌）
3. 有關國家公務員的總人事費的基本方針（新增職掌）
4. 有關國家公務員相關制度的規劃、起草；進用考試的官職、種類、確保透過進用考試獲得人才之相關事務（總務省行政管理局移轉）
5. 有關國家公務員的任用、招聘考試、培訓等相關事務（人事院

² 依內閣人事局定義所稱幹部係指內閣官房長官、事務次長、局長、部長或其他同層級之職務（資料來源：http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/jinji_1.html）

³ 幹部職員人事的一元化管理包括適格性審查、建立幹部候補者名簿、任免協議等。

⁴ 加藤勝信亦為內閣人事局首任局長。

- 移轉)
6. 有關國家公務員的人事考核、研習、效能、福利、服務、退職管理，與國際事務相關之特別職公務員給與制度相關事務（總務省行政管理局移轉）
 7. 有關國家公務員免職、給與、辭職、懲戒等仍由人事院繼續掌理，惟如涉及制度之修正及廢止可與人事院提出改革要求（新增職掌）
 8. 適用指定職俸給表職員之俸號決定方法、職級人數之設立與修正，惟仍須尊重人事院意見（新增職掌）
 9. 有關機構的新設廢止、定員的增減審查相關事項（總務省行政管理局移轉）

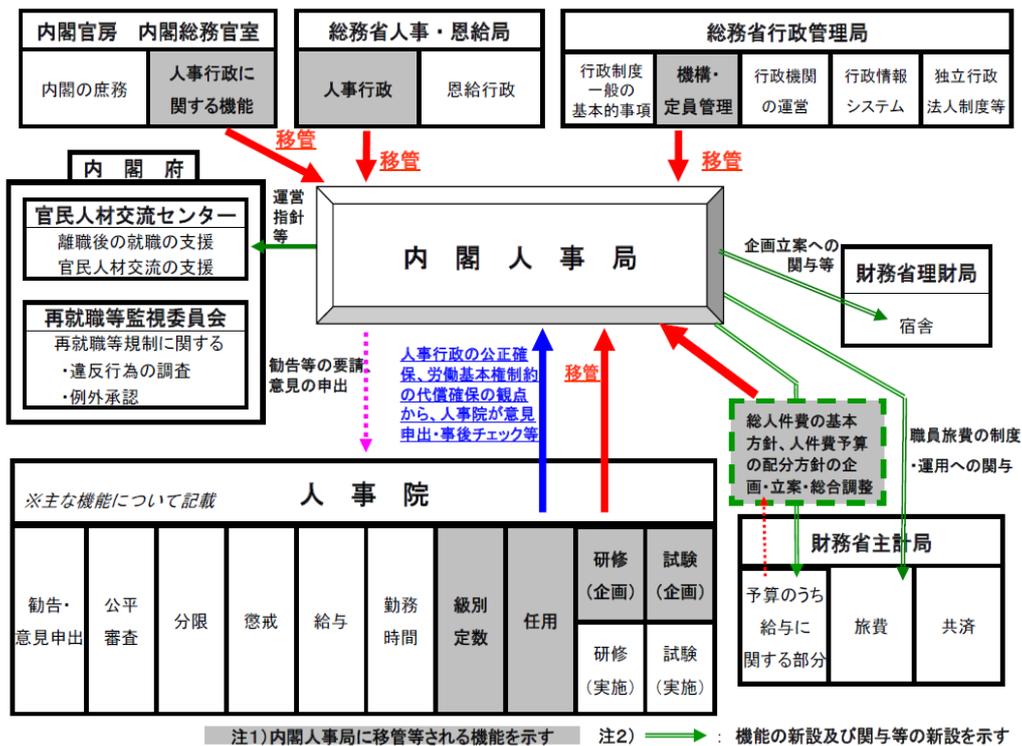


圖 3：内閣人事局與相關機關業務移轉示意圖

資料來源：內閣官房行政改革推進室網站，

<http://www.gyokaku.go.jp/koumuin/dai4/sankou.pdf>。

三、日本公務體系現況及概要

日本公務員總數 339 萬 3 千人，約占總人口 1 億 2,708 萬 2 千人的 2.67%，主要分為「一般職」及「特別職」兩大類，並可依其任職於中央機關或地方政府，再區分為「國家公務員」及「地方公務員」，其中國家公務員人數約為 64 萬 1 千人、地方公務員則為 275 萬 2 千人，分別占整體公務員總數的 18.9% 及 81.1%。又依「國家公務員法」第 2 條第 3 項規定，「特別職」國家公務員大致可分為「政務人員（如內閣總理大臣、國務大臣等）」、「基於憲法權力分立原則設計的立法及司法部門（如司法官、司法部門職員及國會職員）」、「因職務性質及身分特殊且適用特別基準的人員（如防衛省職員）」，及「其他特殊職務或任職身分保障之公務員（如宮內廳職員、各種審議會委員等）」等四類；至「一般職」國家公務員則係上開「特別職」國家公務員以外之一般行政機關職員，主要包含適用國家公務員法及給與法之現業及非現業⁵職員、檢察官及特定獨立行政法人之職員。又據人事院資料，一般職國家公務員約為 34 萬 2 千人，占國家公務員總數的 53.4%，特別職約 29 萬 9 千人，占國家公務員總數的 46.6%（如圖 4）。

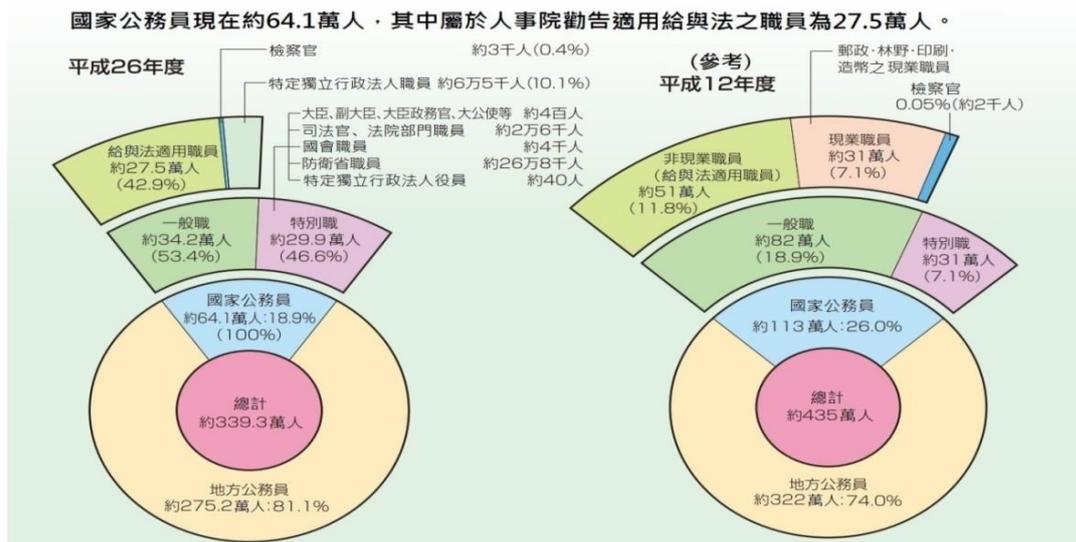


圖 4：國家公務員人數及所占比率

資料來源：日本人事院公務員白書平成 25 年度年次報告書。

⁵ 依日本人事院資料，現業公務員係指國有郵政、林野、印刷、造幣等從事非涉及高度公權力之人員，類似我國公營事業從業人員。至非現業公務員則係指實際從事公權力業務之公務員。

依 2015 年（平成 27 年）定員審查結果，中央各省廳進用公務員人數上限為 29 萬 6,886 人，如按機關別分析其配置情形，主要配置在財務省 24.0%（71,049 人）、國土交通省 19.9%（59,054 人）、法務省 17.7%（52,420 人）、厚生勞動省 10.7%（31,660 人）、農林水產省 7.6%（22,379 人）、及防衛省 7.2%（21,278 人），計 257,840 人，約占國家行政機關定員總數的 87.1%（如圖 5）。

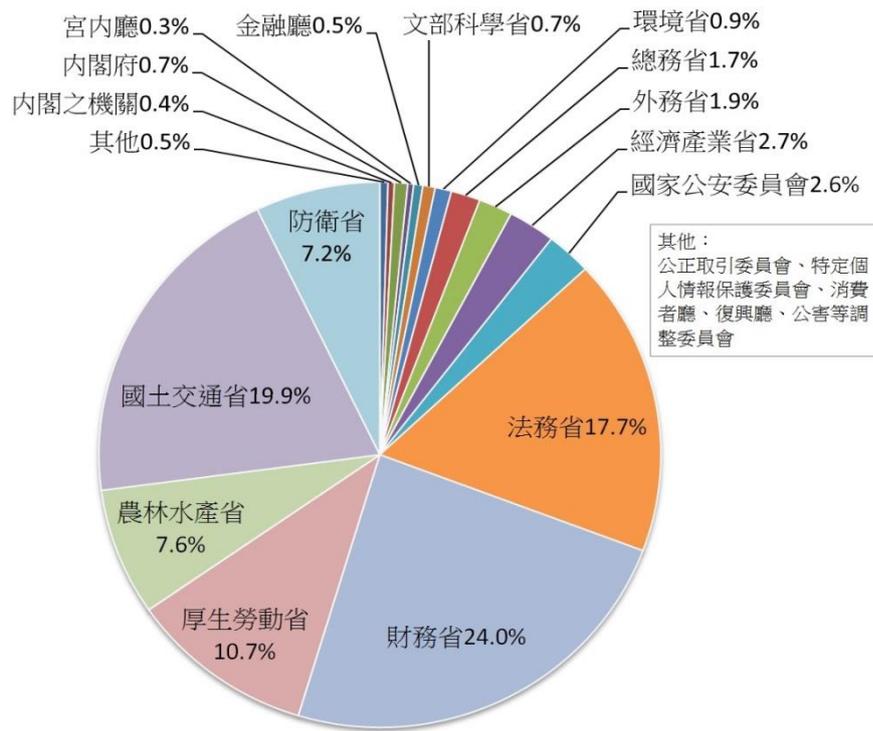


圖 5：日本國家行政機關員額配置類別及比率（按機關別）

資料來源：依日本內閣人事局公布平成 27 年度定員審查結果繪製。

如依業務屬性區分，主要配置在「維護國家治安方面」，如法務省所屬矯正、檢察及入國管理等機關，國土交通省之海上保安及警察，財務省之關稅業務，農林水產省之檢疫防疫等方面，約計 7.4 萬人，占國家行政機關總定員的 24.9%；次要配置在財務省掌管的國稅、預決算及會計等方面業務，約計 5.6 萬人，占 18.8%。接續則分別配置於國土交通省下之國土管理及建設、交通運輸及管理業務

約 2.5 萬人，國內防衛相關（不含自衛官）約 2.1 萬人，以及厚生勞動省之勞動安全檢查、職業監督及管理等業務、國內就業穩定及勞動政策、社福與年金保險等業務計 2.1 萬人（如圖 6）。又日本為辦理前開業務，於相關機關配置的公務員人數已占整體國家公務員的 66.1 %。

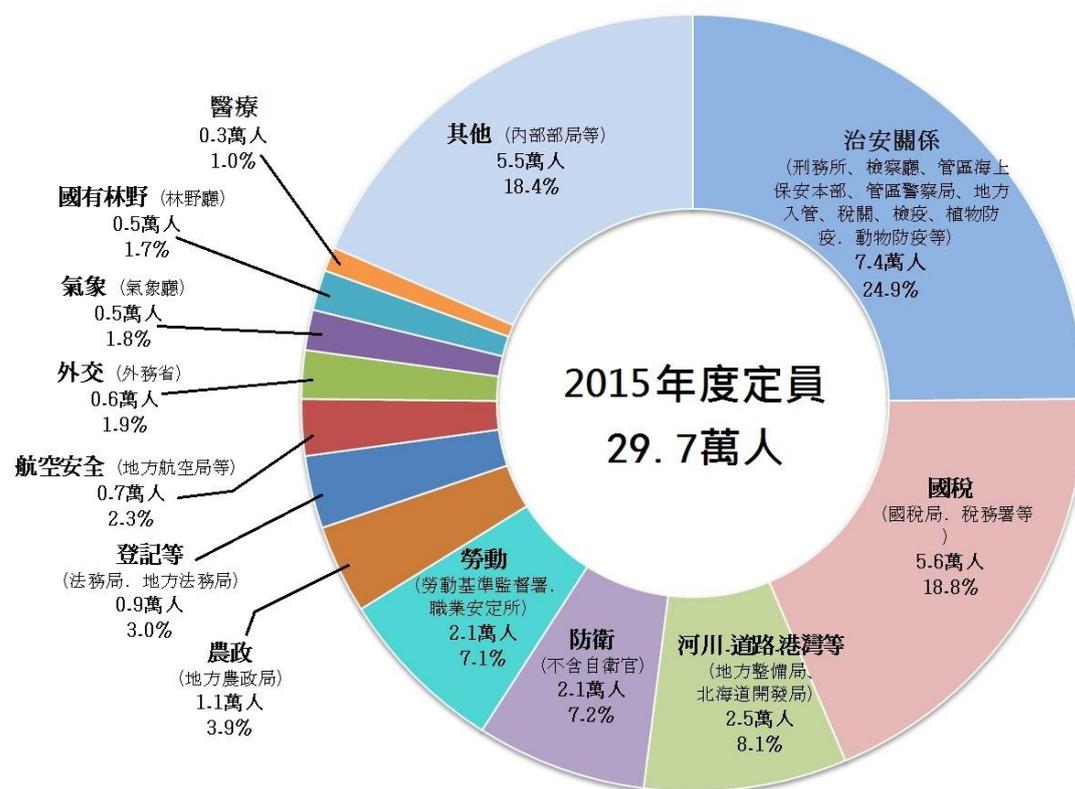


圖 6：日本國家行政機關員額配置類別及比率（按業務別）

資料來源：日本內閣人事局公布平成 27 年度中央行政機關定員配置類別。

肆、日本政府員額精簡策略與作法

一、中央政府定員管理制度

日本中央政府員額管理係由內閣人事局遵照總定員法之員額上限之規定，就整體中央政府人力進行系統性的配置與規劃，再由內閣總理大臣決定中央各省廳之員額數，並由各省廳與內閣人事局協調決

定內部個別機關員額數後，頒布職員定員令；而各省廳本部及外派機關（單位）及其所屬機關之定員數，則由各省廳先行與內閣人事局協調，並於獲致共識後，釐定相關定員規則與定員細則，以確保整體員額維持在精實且合理的管控範圍內。

為進一步落實員額精實政策，內閣會議並定期決議「定員合理化計畫」，執行未來 3 至 5 年間中央政府員額之精簡比率，再由內閣人事局據以訂定「定員管理方針」推動執行，明定每期間須削減一定員額比率，以確保國家公務員數每年均有一定數量之減少。其中「定員合理化計畫」自 1968 年迄今已完成 12 次定員合理化計畫，共計精簡 209,433 人⁶，目前正在執行第 13 次合理化計畫（5 年期計畫，期程 2015 年度～2019 年度）。

（一）第 13 次定員合理化計畫

近 10 年日本定員減少，主要係藉由郵政民營化、國立大學法人化及推動獨立行政法人等方式執行，引發外界產生公務員人數並未減少，而僅是隱藏於總定員法範圍外之質疑。為改善前開狀況，日本政府於 2014 年 7 月 25 日內閣會議通過第 13 次合理化計畫，要求 2015 年至 2019 年定員管理以「定員純減」為目標，並規範每年度定員數於增減相抵後，純減人數應較前 1 年度末減少 2%，2019 年員額數應較 2014 年員額總數減少 10% 以上，並設定實際削減數為 29,672 人。

又經分析第 13 次定員合理化計畫各省廳合理化精簡人數，主要集中於法務省 4,843 人、財務省 6,575 人、厚生勞動省 3,221 人、農林水產省 3,175 人、國土交通省 6,200 人及防衛省 2,156 人等 6 個省廳，預定削減數合計為 26,170 人，約占整體削減數的 88.2%（如表 2 及圖 7），因此，本次拜訪總務省行政管理局時，特別就員額精簡集中於少數部會，如何避機關產生抗拒提出詢問，經該局山崎光輝先生

⁶ 1969 年訂定「行政機關職員之定員關係法律」，作為規範中央機關公務人力的基本法律，將非現業職員（即非郵政省、大藏省、印刷局、造幣局之職員等）以外所有省廳之員額全數納入適用，並以制定該法前一年（1968 年）各省廳員額的合計數（506,571 人）作為總員額高限。又依內閣人事局公布之 2014 年末總務省定員審查結果為 297,138 人，爰共計減列 209,433 人。

回應表示，日本各省廳精簡員額數係由各省廳依業務需要評估，再由省廳大臣與首相於內閣會議進行討論，並訂定「定員合理化計畫」據以執行辦理。至計畫期間內每年度之定員數，則係由各省廳依框列之精簡數及實際業務需要擬定，於每年 9 月前函報內閣人事局⁷，再由該局依各省廳業務消長等情形予以實質審查，屬「由上而下」及「由下而上」兩種方式併行，於精簡同時並兼顧機關業務推動需要，因此較不容易造成機關強烈反彈。

表 2：第 13 次定員合理化計畫之目標數及削減比率

機 關 名 稱	2014 年度未定員	定員合理化目標數	削 減 比 率
內 閣 之 機 關	1,083 人	59 人 (30)	5.4%
內 閣 府	2,243 人	221 人 (88)	9.9%
宮 內 廳	1,002 人	43 人 (16)	4.3%
公 正 取 引 委 員 會	830 人	61 人 (32)	7.3%
國 家 公 安 委 員 會	7,728 人	677 人 (308)	8.8%
特 定 個 人 情 報 保 護 委 員 會	32 人	1 人 (1)	3.1%
金 融 廳	1,556 人	118 人 (62)	7.6%
消 費 者 廳	301 人	19 人 (11)	6.3%
復 興 廳	183 人	0 人 (0)	0.0%
總 務 省	5,002 人	602 人 (301)	12.0%
公 害 等 調 整 委 員 會	34 人	3 人 (1)	8.8%
法 務 省	52,420 人	4,843 人 (2,092)	9.2%
外 務 省	5,780 人	532 人 (231)	9.2%
財 務 省	71,049 人	6,575 人 (2,838)	9.3%
文 部 科 學 省	2,093 人	198 人 (83)	9.5%
厚 生 勞 動 省	31,660 人	3,221 人 (1,270)	10.2%

⁷ 同註 5。

機關名稱	2014年度未定員	定員合理化目標數	削減率
農林水產省	22,379人	3,175人 (884)	14.2%
經濟產業省	8,049人	773人 (301)	9.6%
國土交通省	59,054人	6,200人 (2,349)	10.5%
環境省	2,788人	195人 (89)	7.0%
防衛省	21,278人	2,156人 (849)	10.1%
合計	296,544人	29,672人 (11,836)	10.0%

註：定員合理化目標數中()內數字，係指業務改革合理化員額數

資料來源：日本內閣人事局公布平成27年度至平成31年度定員合理化目標數。

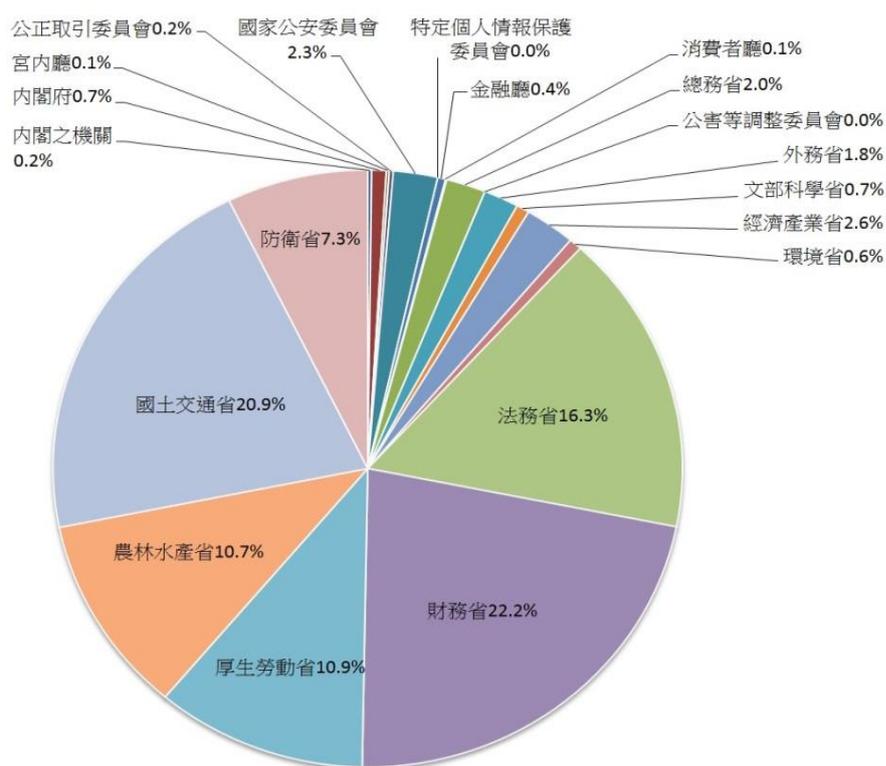


圖7：第13次合理化計畫各省廳預定削減數占總計畫削減數之比率

資料來源：依日本內閣人事局公布平成27年度至平成31年度定員合理化目標數繪製。

(二) 年度定員管理方針

1. 年度員額審查：

- (1) 為落實推動政府政策，各省廳配置員額可超越現行的框架，依「國家行政業務改革策略方針」推動業務改革，並活用資訊與通信科技 ICT (Information and Communication Technology)，進行內部的員額重分配，以因應政府業務持續增長。至有請增員額需求時，除配合內閣重要政策所推動的體制整備、東日本大震災復原之業務外，因其他業務需求增加之員額，應先透過重新檢視機關內部員額配置之合理性，檢討由內部自行調整，如有困難，再由相關部會節餘之員額進行移撥，嚴格限制以淨增方式辦理。
- (2) 各省廳在每年度預算籌編過程，可提出必要的員額增減需求，並隨著業務改革的推進，在員額合理化目標數範圍內，提出員額再配置的增員要求。
- (3) 第 13 次定員合理化計畫係以 2015 年至 2019 年為計畫期間，因此各省廳應每年度合理化員額數係以達到內閣會議決定之合理化員額總數的 $1/5^8$ 為目標，至各年度業務改革相關合理化員額數，則未強制規定，由各省廳依業務改革檢討狀況自行訂定。

2. 2015 年 (平成 27 年) 定員審查結果：日本定員審查係採取增員及減員分別處理的做法，減員部分，係配合定員合理化計畫來執行，先確保一定精簡員額數，至增員部分，則由各省廳於各年度預算籌編時提出，再依員額來源區分為淨增員額及透過業務改革員額重新調整利用兩大類。又 2015 年日本定員審查結果為增員 6,649 人、減員 7,742 人，增減相抵後共計精簡 1,093 人，其中主要增員業務為東日本地震復興、核廢料汙染去除及

⁸ 依內閣人事局公布資料，各省廳每年度合理化目標數不包含透過業務改革而合理化之人數，以文部科學省為例，其各年度合理化人數為 23 人 (【198-83】/5=23)

儲存設施整備（215 人）；為達成旅日觀光客 2 千萬人目標，海關、關稅、入出境管理、防檢疫(CIQ)體制整備（356 人）；領海安全及治安強化（848 人）；外交（122 人）等。整理如表 3：

表 3：日本中央政府 2015 年（平成 27 年）定員審查結果

		各省廳要求數	內閣人事局審查結果
增員	淨增員額	5,116	2,567
	業務改革再配置	3,983	4,082
	小計	9,099	6,649
減員（配合定員合理化計畫）		7,615	7,742
合計		（增）1,484	（減）1,093

資料來源：日本內閣人事局公布之平成 27 年度機構・定員審查結果。

（三）國家行政業務改革策略方針

為利各省廳順利達成前開定員合理化計畫員額精簡目標，日本內閣會議於通過第 13 次合理化計畫同時通過「行政機關業務改革方針」，要求各機關藉由業務檢討，重新檢視內部員額配置的合理性及必要性，並請總務省於內閣人事局每年 9 月辦理年度定員審查前，先行檢查各廳省業務改革狀況及業務實施體制，各項指標如下：

1. 國家業務流程重組的推展：透過運用業務流程再造 BPR（Business Process Reengineering）分析，重新檢討設計業務執行流程。
2. 提升行政營運的效率及品質：
 - (1) 建立電子化政府資訊與通信科技（Information and Communication Technology）：
 - A. 導入及更新資訊系統，徹底進行業務改革：整併各機關的電子資訊系統，使各機關間業務處理標準化、集中化，避免業務的重複執行，並使手續簡便化、業務處理快速化，以加速機關間資訊的聯繫。

- B. 業務處理電子化：透過建立行政資訊系統，將原先以紙本處理的業務轉換電子化；建立電子化行政裁決系統及電子化採購系統，並以訂定電子化契約取代傳統紙本契約，加速業務處理速度及正確性。
- C. 提升政策規劃及執行力：
- 收集、分析、活用大量及多樣化的數據資料，進行客觀實證分析的政策規劃。
 - 透過更有效率及聚焦的實施檢查及指導等業務，強化政策規劃及執行能力。
 - 災害發生時透過資訊系統蒐集資訊、傳達訊息，以有效提出正確且迅速的應變措施。
 - 活用無線網路，召開無紙會議，改善辦公環境；另針對日常業務處理（如資料的作成、分送及管理），運用電子媒體進行資訊共享與管理，以提升效率。
- (2) 檢討業務的必要性：對於業務的必要性進行不斷的檢驗，如屬必要性、效率性或有效性降低的業務應檢討廢止、縮減或進行重點改善。平時應進行業務的重新評估及整備，並適時聽取外部學者專家的意見。
- (3) 檢討業務實施體制：
- A. 配合社會及經濟的變化，持續檢討業務實施體制的效率，機關如為應臨時性、短期性的業務增加，應重新檢視定員配置的合理性，進行機動彈性的人力調配。
 - B. 同一主管機關辦理相同業務的人員，如業務量能有明顯差距，於考慮人員辦公地理位置差異的同時，應設法適時縮小兩者間差距。
 - C. 對於沒有設置必要或效能較低的派出單位，應檢討廢止或整併。

- D. 為活用重用具有熱情和有能力的再任職員，應依「國家公務員的僱傭和養老金的接續計畫」，於職務範圍最大限度內重新評估其合理職務設置。
 - E. 檢討將無須由專任職員判斷或執行的業務，改由非常勤職員辦理。
 - F. 人事會計系統（如薪資、旅費等內部管理系統）應檢討適時委託民間辦理，或集中於上級機關，以強化行政效率。
- (4) 活用民間能力：對於有實施必要，但不需要由國家直接辦理的業務，重新評估民營化或轉化為獨立行政法人等可能性；須由國家直接辦理之業務，如部分能由民間業者辦理，應盡量委託民間辦理；如由民間經營較具有創意，較可發揮較高效能的業務，應實施官民競爭或民間競爭。其中有關公共設施的整建，於活用民間資金同時，應致力推動公共投資領域的公私合作。
3. 行政的開放化及雙向化：透過強化政府資訊公開、建立社會保障及稅款之個人身分編碼、簡化行政手續減輕申請者負擔、加強政府政策訊息提供等方式，使政府運作透明化。此外，機關應瞭解人民對其所推動政策的意見，以達到政府運作的開放化及雙向化。
4. 確保行政營運獲得人民的信賴：遵守行政程序法及行政不服審查法等法令規定，並確實施行個人資料保護。

又依 2015 年 1 月內閣人事局及總務省行政管理局公布之資料顯示，中央各省廳經由前開業務改革方針之執行，於 2014 年 7 月至 12 月間共計精簡 4,082 人，並配合 2015 年定員審查重新配置於有業務需求之機關，頗具成效。

二、國家公務員新規採用抑制措施

日本鑒於政府人事費用有逐年升高趨勢，為降低人事費用支出，

於 2009 年（平成 21 年）提出削減國家公務員總人事費 2 成之政策，並以「減薪」及「減少公務員人數」為具體實施策略。其中有關減少公務員人數部分，主要係透過推行「抑制新進公務員人數」（國家公務員の新規採用抑制の方針）及定員合理化計畫減少中央政府總定員數等員額管理政策以為因應。

（一）實施方式

依 2010 年（平成 22 年）5 月 21 日之內閣會議決議，中央各省廳應以 2009 年新進國家公務員人數 7,845 人為基準，每年由內閣會議配合施政需要決定明年度新進公務員進用人數上限，並酌予調整各年度執行基本方針內容（如表 4），再由各省廳總務大臣於上限範圍內，依基本方針決定各省廳新進公務員人數，於每年 4 月函報總務省行政管理局審議。

表 4：抑制新進用公務員基本方針

年度	基本方針
2011 年 (平成 23 年)	以 2009 年進用人數 6 成為目標，依下列原則進行配置： <ul style="list-style-type: none"> ■ 地方派出機構相關勤務所需人力，新進用公務員以減少 8 成為目標。 ■ 於各省廳本部中擔任企劃相關工作所需人力，新進用公務人員以減少 2 成為目標。 ■ 具有專門技能的行政人員，新進用公務員以減少 5 成為目標。
2012 年 (平成 24 年)	於總量 6,347 人的範圍內由總務大臣決定，又為應東日本大地震修復及復興相關業務需要，如經 2012 年定員審查結果認為確有增加人數之必要，可檢討追加新進用公務員人數。

年度	基本方針
2013 年 (平成 25 年)	於總量 3,780 人的範圍內由總務大臣決定，如為應業務推動需要，經 2013 年定員審查結果認為確有增加人數需要，可檢討追加新進用公務員人數。

資料來源：依日本總務省公布各年度國家公務員新規採用抑制方針整理。

(二) 實施成效

依總務省公布資料，2011 年（平成 23 年）新進公務員人數 4,783 人約為 2009 年 7,845 人之 39%，又 2012 年（平成 24 年）為應東日本地震，修復重建工作需要，厚生勞動省、國土交通省、環境省、文部科學省等省廳業務增加，及配合公務員退休人數成長，該年度新進用人數小幅增加為 6,347 人，惟仍較 2009 年減少 29%。嗣為應社會保障體制推行與稅制改革，政府財政支出增加，為減輕國庫負擔，2013 年（平成 25 年）再次嚴格執行抑制新進公務員政策，經內閣會議決議大幅減少新進公務員人數至 3,780 人，約為 2009 年新進公務員數之 48%，惟其後配合參議院改選，為重建政府組織活力並評估抑制新進公務員政策之成效，爰經內閣會議決定，重新調整抑制幅度，並決議新進公務人員人數為 4,165 人，為 2009 年之 53%（如表 5）。

表 5：2011 年至 2013 年中央各省廳新進用公務員上限數

	2009 年度 進用人數	2011 年進 用上限數	2012 年進 用上限數	2013 年進 用上限數	2013 年修正後 進用上限數
內閣官房	10	6	10	4	4
內閣法制局	2	2	2	1	1
內閣府	46	32	35	20	20
金融廳	45	40	42	22	22

	2009 年度 進用人數	2011 年進 用上限數	2012 年進 用上限數	2013 年進 用上限數	2013 年修正後 進用上限數
宮內廳	27	22	32	16	16
公正引取委 員會	53	36	37	22	22
警察廳	207	152	164	100	110
消費者廳	0	2	2	1	1
總務省	186	120	120	73	73
法務省	1,973	1,304	1,475	942	1,042
外務省	183	127	141	80	80
財務省	2,370	1,308	1,482	929	939
文部科學省	82	66	66	36	36
厚生勞動省	686	343	625	298	328
農林水產省	306	168	235	120	120
經濟產業省	271	177	181	107	107
國土交通省	1,354	846	1,078	682	907
環境省	44	32	45	27	37
防衛省			575	300	300
合計	7,845	4,783 (61%)	6,347 (81%)	3,780 (48%)	4,165 (53%)

資料來源：依日本總務省公布各年度各府省別進用人數上限值整理。

(三) 政策檢討

日本為削減政府人事費而推動之抑制新進公務員措施，經重新檢討發現 2011 年至 2013 年間大量減少新進人員人數，對達成國家總人事費削減 20% 之目標並未有實質助益，爰於考量下列因素後於 2014 年（平成 26 年）停止該政策之施行：

1. **各省廳抵制**：短時間內急遽減少新進用公務員人數，如法務省的削減率為 52.3%、掌理海上保安官和航空管制官的國土交通省，新進公務人數也減少一半，對維持治安及國家安全等重大業務造成影響，產生反對聲浪。

2. **加重現職人員工作負擔和影響組織士氣：**以往有職員出缺，依程序都會錄用新人填補空缺。然而，自抑制新進公務員措施施行後，很多機關從年初就無人可填補空缺，並使部分機關產生「沒有下屬的組長（科長）」現象，致第一線管理者必須承擔原先由下屬辦理業務之問題，加劇現職人員的工作負荷，並使因長時間、密集勞動而產生偏激心理而休假人數增加，嚴重影響現職人員身心健康。
3. **公務年齡老化：**2009年公務員年齡39歲以下佔44.1%，40-64歲佔55.9%，又2011年抑制新進公務員政策實施後，公務員年齡39歲以下佔39.7%，40-64歲則佔60.3%，顯示公務員有逐漸高齡化的傾向，經人事院向內閣勸告表示該政策可能造成政府活力衰退，以及人才培育、公務年齡結構變形等問題。
4. **影響年輕人就業：**2010年內閣會議決定抑制新進公務員人數方針時，正值美國雷曼事件影響經濟情勢，年輕人面臨就業困難問題。又在景氣未完全復甦前，政府帶頭大幅削減新進用人數，將使民間企業跟進，造成年輕人就業更為艱困。

綜上，目前日本政府已結束公務員新規採用抑制措施，中央政府員額並已回歸前述定員管理方式進行調控。

伍、日本獨立行政法人制度

一、中央獨立行政法人制度現況及發展

日本為檢討僵化而龐大的政府體制，規劃重新檢視中央政府機關及機構之效能及效率，於1997年12月3日召開行政改革會議提出最終報告，將獨立行政法人制度納入「中央省廳等改革基本法草案」，「中央省廳等改革基本法」嗣於1998年6月9日完成立法，同年月23日內閣成立「中央省廳等改革推進本部」，研擬包括獨立行政法人在內相關改革法案，並同時檢討現行行政機關，依政策擬定與實際執行之

不同功能進行切割，將其中公共屬性較高、毋須由政府直接辦理、但委託民間機構辦理卻又無法落實執行之 87 項業務，改由獨立行政法人辦理。

又為規範獨立行政法人共同性制度架構，於 1999 年 7 月 8 日立法通過「獨立行政法人通則法」；2000 年 12 月 4 日通過「獨立行政法人關係法整備法」及「獨立行政法人個別法」，並於 2001 年 4 月正式設立 57 個獨立行政法人，其後逐步增加獨立行政法人設置數，並於 2005 年（平成 17 年）達到高峰增加至 109 個，嗣 2006 年（平成 18 年）依據階段性中期目標期間結束之檢討，將獨立行政法人調降為 104 個，其後經逐步檢討，截至 2015 年（平成 27 年）共有 98 個獨立行政法人，又於訪談總務省行政管理局表示，明年規劃透過裁撤或整併方式，再減少 10 個獨立行政法人，朝 88 個獨立行政法人之目標邁進。

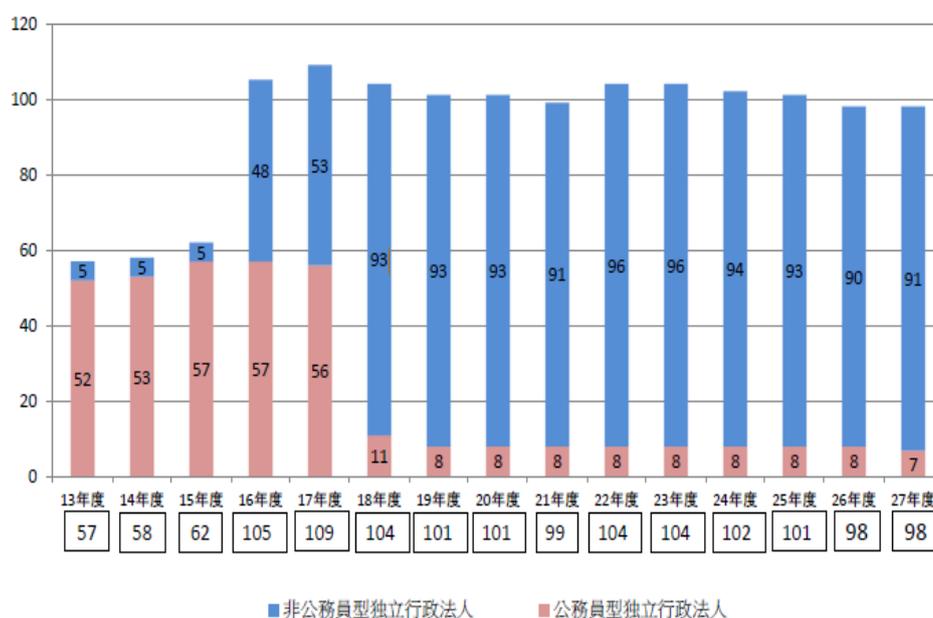


圖 8：獨立行政法人設置數變化

資料來源：日本總務省行政管理局簡報。

二、獨立行政法人運作檢討

日本於獨立行政法人制度自 2001 年後，為確保獨立行政法人達成當初設立「政策的企劃立案與執行功能分開，以提升效益，釐清責任」之基本理念，總務省行政管理局持續視獨立行政法人運作情形就制度面進行滾動式修正，包括 2007 年 12 月內閣會議通過「獨立行政法人整頓合理化計畫」，縮減法人數量，以強調營運效率化、確保自主性、自立性；2009 年 12 月訂定「獨立行政法人根本性調整」並廢止「獨立行政法人整頓合理化計畫」；2010 年 5 月通過「獨立行政法人通則法」修正案，增訂閒置用財產應交付國庫之規定。嗣為有效解決獨立行政法人制度一體適用不明、目標評鑑分立不清、內部治理機制弱化及經費運用僵化等問題，日本於 2014 年（平成 26 年）對獨立行政法人組織及制度進行通盤檢討改革，通過「獨立行政法人通則法」修正案，並於 2015 年（平成 27 年）4 月開始施行，修正重點如下：

（一）依業務特性區分不同獨立行政法人類型

過去日本對獨立行政法人的分類，可依「成員是否具有公務員身分」簡單劃分為「公務員型」及「非公務員型」兩種獨立行政法人，並皆屬中期目標管理型法人⁹。又歷經 10 年運作日本考量獨立行政法人業務態樣具多元性，若將各種不同性質的法人均套用在同一制度下，用同一部法規規定執行業務，反而造成法人效率不彰的反效果，為有效改善行政法人業務執行效率，經檢討後重新按行政法人的業務專業、營運效能及公權力行使程度等特性，修正「獨立行政法人通則法」第 2 條，將獨立行政法人之類型進一步區分為中期目標管理法人、國立研究開發法人及行政執行法人（如圖 9），其基本概念分別如次：

⁹由主管部會訂定 3 至 5 年之中期目標，交付獨立行政法人執行；各法人據以研擬中期計畫，包括達成提升服務、營運效率化之必要措施、預算、收支計畫、資金計畫、短期借款限額及剩餘金用途等。經主管機關首長認可後，分年擬定工作計畫執行，主管部會再依目標及計畫內容為評價。

1. **中期目標管理法人**：以公共事務事業之提供為導向，具高度自主性及自律性，由主管部會訂定3至5年之中期目標並據以執行，透過滿足公眾需求多樣化和高品質的服務，以推動促進公共利益之獨立行政法人，其成員不具公務員身分。
2. **國立研究開發法人**：以學術研究發展為導向，由主管部會訂定5至7年之中長期目標並據以執行，其成員不具公務員身分。
3. **行政執行法人**：以公權力行使達成為導向，經由單一年度之目標及計畫之設定並據以執行，以確保公權力行政目的達成之獨立行政法人，其成員具公務員身分。

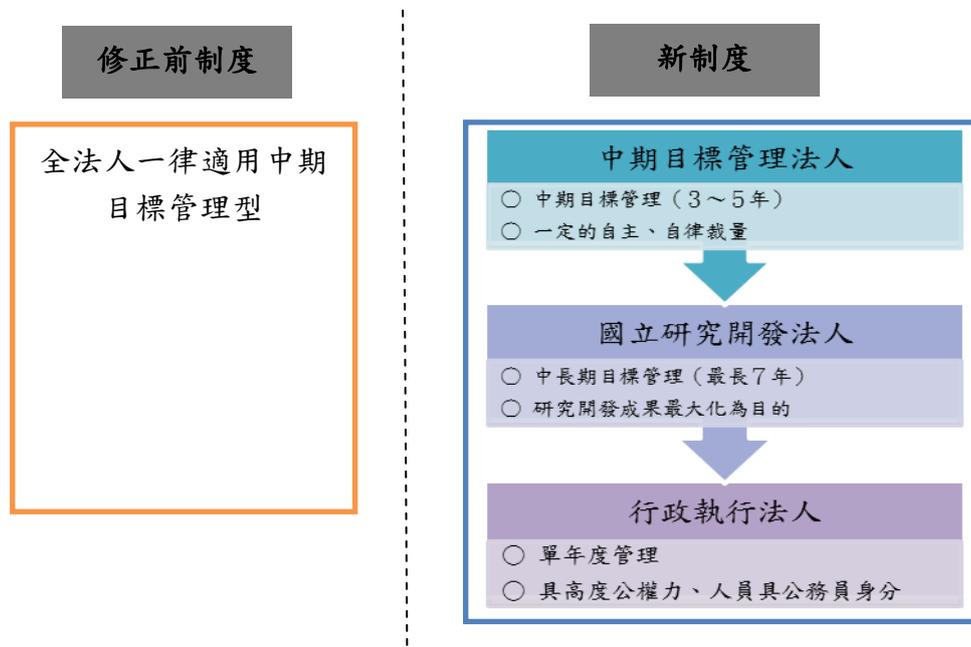


圖 9：獨立行政法人通則法修正前後獨立行政法人分類比較

資料來源：財務省広報誌，2014：17。

(二) 運用 PDCA¹⁰「Plan（計畫）-Do（實施）-Check（評鑑）-Action

¹⁰ 日本獨立行政法人績效評估模式之學理基礎係師法全面品質管理領域之 PDCA（Plan-Do-Check-Action）制度。在計畫階段應採「目標管理」，由主管機關訂定中期目標後，交所屬獨立行政法人訂定中期計畫及年度營運計畫；其次計畫實施階段，由各獨立行政法人依照中期計畫及年度計畫執行業務，並於中期目標期間終了後3個月內應向主管機關首長提出事業報告書；第三為查核階段，即依據先前擬定之評估基準查核實際績效；最後之改善階段，則依據評鑑結果及評鑑委員會對組織或業務執行調整的建議，視情況採取對策並回饋次年度或下一期中期目

(改善)」制度進行績效評鑑(如圖 10)

1. **評價體制的重新評估**：過去行政法人年度績效評價的進行，係先由該法人主管省廳由民間公正人士組成之績效評價委員會進行評估，再向總務省之「政策評價·獨立行政法人評價委員會」提出報告，經由該委員會確認後，通知該法人。又日本於前開制度實施多年後，考量法人年度績效目標係由該法人主管省廳主務大臣設定，然最後績效評價卻由民間公正人士組成之績效評價委員會及總務省設置之「政策評價·獨立行政法人評價委員會」辦理，長期下來導致目標制定及評估未有一貫性，為強化目標制定、評價執行的一致性及實效性，爰修正績效評價制度，廢止各省廳績效評價委員會，改由法人主管省廳之主務大臣為評價主體，於制定目標同時實施績效評價。
2. **重新規定目標設定及評價的應行方式**：先由總務省設定目標及評鑑方式，再由各該法人主管省廳主管大臣依總務省設定目標及方針，訂定個別獨立行政法人目標並進行評價，最後再由各該法人依評價結果就業務營運進行改善。
3. **設置中立的第三方機關進行監視及檢查**：由總務省設置「獨立行政法人評鑑制度委員會」，針對各主管大臣的目標設定、評價結果及目標期間結束時的業務檢討進行確認，並就法人業務的新設或廢止對各該法人之主務大臣提出建議。

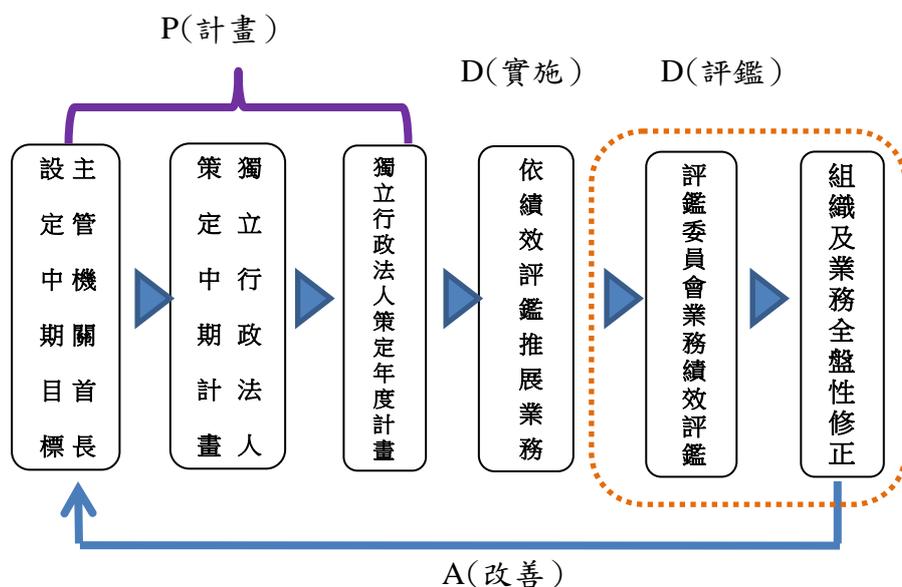


圖 10：獨立行政法人業務營運流程

資料來源：日本總務省獨立行政法人制度，2015。

(三) 獨立行政法人內外部業務營運改善組織的導入

過去獨立行政法人存有監事權限不明確，及獨立行政法人違法行為僅能由主務大臣進行糾正等制度面向的不完善，為使法人得由內部及外部獲得營運改善建議，除強化法人治理能力，並重新進行主務大臣糾正措施的整備如下：

1. **法人內外部監事功能的強化**：為为了提高監事功能及監查的質量，除明確化內部監事調查權限及重新評估監查的項目外，另賦予主管機關主務大臣對為職員違法行為進行調查及做成監查報告的義務，並課予幹部（董監事）對職務忠實義務及業務懈怠的損失賠償責任。
2. **導入法人職員退職後再任職限制「斡旋」行為之規定**：為確保法人業務營運的公正性、中立性、合法性及透明性，並獲得國民的信賴，爰針對未具公務員身分的法人職員再任，導入限制「斡旋」行為之規定，至如具備公務員之法人職員，則適用國家公務員再任之規定。
3. **賦予主務大臣的事後糾正或改善權力**：法人有違法行為，無法自

主進行改善，或法人顯然不當之業務營運，主務大臣得提出糾正或改善之行政命令。

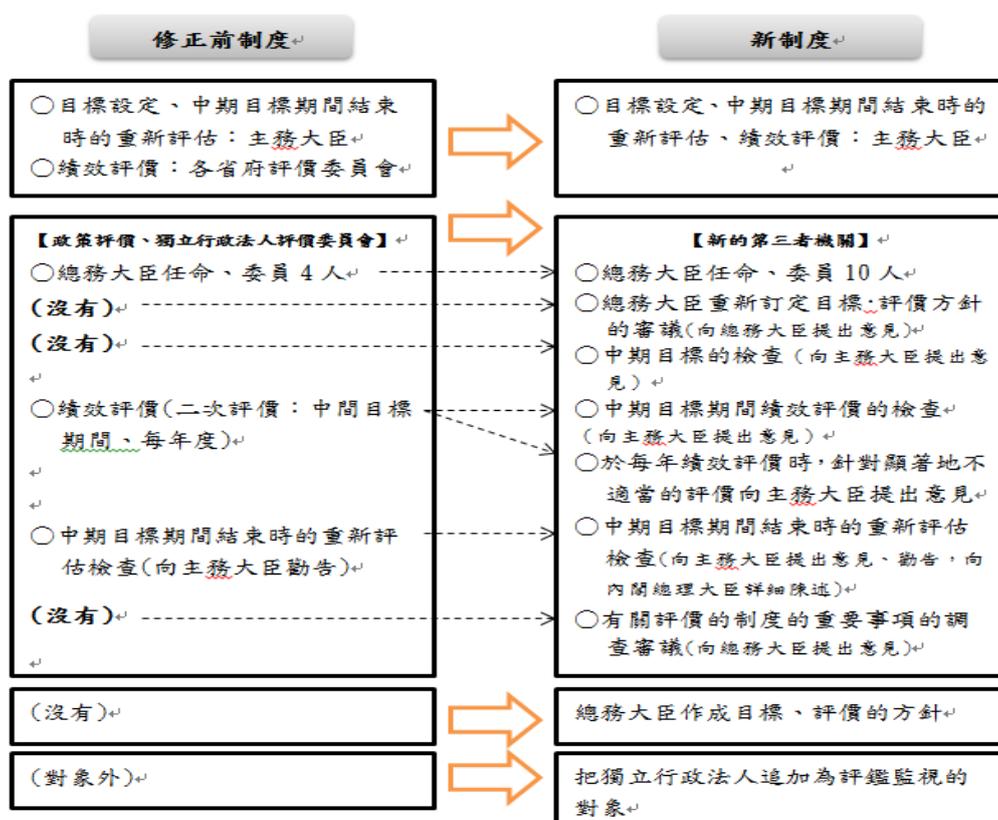


圖 11：第三方機關設置前後之差異比較

資料來源：財務省広報誌，2014：18。

(四) 績效評鑑內涵

1. 績效評鑑標的

日本依中期目標、國立研究開發及行政執行三類行政法人不同之設立目的，而有不同的評鑑標的。其中中期目標管理法人及行政執行法人主要係為「提高國民服務的品質」及「切實、準確執行與國家密切相關的業務」而設立，因此由「管理該法人之上級部局」為評鑑中心，以「促進業務品質和營運效率的環節」及「具體客觀且明確的完成標準」為重點進行評鑑。

又國立研究開發法人設立目的係在有效營運之前提下，將研發成果最大化，因此其評鑑重點則係聚焦於「法人研發成果最大化」和「法人合理且高效率的營運」。又日本為確保國立研究開發法人研發工作的專業性，除以管理該法人之上級部局為中心進行評鑑外，另由具備高度專業性及豐富經驗的人士組成之研發審議會，於主務大臣就國立研究開發法人進行年度評價、計畫評價、中長期目標期間實績評價、中長期目標期間中間評價以及中長期目標結束的檢討時，針對研發相關事務及工作事項，以中立第三者角度提出建議。

2. 績效評鑑方式

(1) 年度（業務績效）評鑑

年度（業務績效）評鑑之目的，係為適時改善法人當年度以後之營運業績及管理情況，由各主管機關主務大臣評鑑各獨立行政法人之業務功能，並聽取「獨立行政法人評鑑委員會」之意見，惟為確保獨立行政法人之業績評鑑之客觀性，總務省設置獨立行政法人評鑑制度委員會亦得適時提出建議，並由行政法人依業務績效評鑑結果為改善及採必要之措施。

(2) 中期目標期間結束後再評鑑

依「獨立行政法人通則法」規定，獨立行政法人的中期目標評價可分為「預期評價」及「期間實際業績評價」兩類。其中預期評價係以實施期間終了前一年度的績效，預測中長期目標實施期間結束時的績效，並依評鑑結果對業務及組織進行檢討，及作為下一個新中長期目標訂定之參考。又於整個計畫實施期間結束時再辦理期間實績評價，對法人的中長期目標期間的實際績效進行調查分析，從而對中長期目標期間的目標完成情況等進行綜合性的評定，如預期評價所預測結果與期間實際業績評價結果有顯著落差，則必須就其原因進行分析，並就

變更中長期目標等之必要性予以檢討。由此可知，中期目標期間結束後再評鑑之目的，係全面檢討法人組織之運作狀況及業務繼續存在之必要性，並依照評鑑結果決定法人業務是否需移交、廢除或其他必要措施，並據以制定新的中期目標。

3. 評鑑指標

日本總務省針對評鑑項目之訂定，依評鑑對象、各事業年度績效評鑑項目及中期計畫擬定項目及業務運作進行評鑑，分為「項目別評鑑」和「綜合評鑑」：

(1) 「項目別評鑑」

針對年度評鑑結果、中期目標業務達成狀況分階段評鑑並區分為不同的評分基準，由優至劣依序分為 S、A、B、C、D 之五等級，並以 B 等級為及格標準，如評為 C 等級者，應進行檢討，至為 D 等級該法人組織可能會被廢止，其業務亦應重新檢討。

(2) 「綜合評鑑」

通常採取記述方式，以順利、仍需要努力、已付出相當多的努力等評語記述，並綜整項目別評鑑結果，分析法人各事業年度評鑑結果及事業計畫、業務整體性的綜合觀點、營運改善的建議。通常中期目標與各事業年度之業務績效評鑑基準大多相似。

三、考察國立研究開發法人建築研究所

(一) 建築研究所簡介

國立研究開發法人建築研究所原為大藏省大臣官房修建科於 1942 年 12 月（昭和 17 年）成立之建築研究室，嗣於 1948 年（昭和 23 年）隨建設省設置成為建設省所屬建築研究所，並於 2001 年 4 月正式改制為獨立行政法人，嗣配合行政法人制度改革

於 2006 年 4 月改為非特定獨立行政法人，其後並於 2015 年 4 月依其業務特性再次改制為國立研究開發法人。

建築研究所主要掌理住宅、建築、城市計劃技術的研究開發以及地震工學的進修等相關業務。其組織包括理事長 1 人、理事 1 人、監事 2 人（其中 1 人兼任），其下設總務部、企劃部、構造研究部、環境研究部、防火研究部、材料研究部、建築生產研究部、住宅都市研究部和國際地震工學部，共 84 位職員，身分均非屬公務員。其組織圖如下：

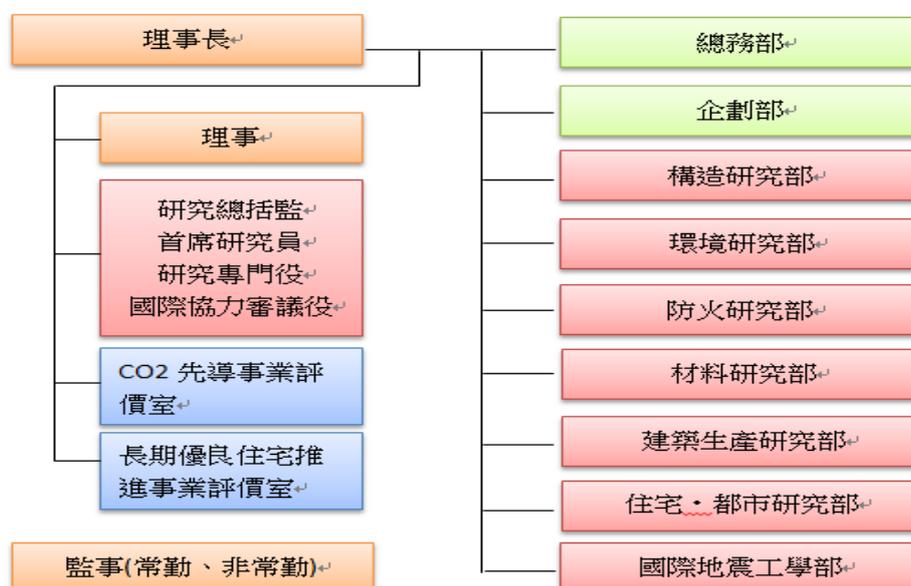


圖 12：建築研究所組織架構

資料來源：日本建築研究所簡報資料。

(二) 建築研究所改制後之影響

1. 在財務方面，於改制為獨立行政法人時，因主要財源仍為國家預算，所需相關經費¹¹需要在轉型為獨立行政法人前依會計標準及市場價格逐一計算，函送主管機關交由國會，並於審

¹¹據訪談建築研究所表示，除硬體財產應做成目錄、標價及紀錄，尚須就現職人員人事費、退職金等進行估算。

議通過後以中期計畫（約 3~5 年）為單位，編列「營運費交付金」及「設施費」¹²一筆交付獨立行政法人使用，又上開經費因與一般行政機關預算不同，未設有諸多使用限制，且剩餘部分可保留至下一年度使用，因此於財務面較具有彈性。又與建築研究所人員交流時表示，總務省為強化行政法人自籌財務能力，近年行政法人每年度預算皆較前一年度刪減 1%，該所業務因涉及建築技術基準訂定，需具備中立性，無法接受民間企業委託僅得單純技術分享，為籌措經費必須參與政府舉辦之研究競賽以取得研究獎金，又此一政策對以研究導向之獨立行政法人確實造成相當壓力。

2. 人事方面，建築研究所一開始改制為特定獨立行政法人時，因職員皆保有公務員身份，因此未造成人員太大的抗拒，其後雖改制為非特定行政法人，喪失公務員資格，但該所職員以研究人員為大宗，多具有學校教師資格，對權益影響不大，因此大多能接受以提供更好服務為努力目標並適應身分的變動。
3. 另目標訂定方面，因建築研究所屬於國立研究開發法人，需由主管部會訂定 5 至 7 年的中期目標，惟因研究具有高度不確定性及不定期性，並非短期即可產生具體成果，難以質化指標進行評估，又如以論文數或與民間共同研究的量能數等量化指標進行評估，亦有學者專家表示可能影響大學的研究量能而予反對，因此對於研究單位的中期目標如何設定，確實仍有待總務省及相關獨立行政法人積極商討改進。

¹²依平成 11 年 4 月 27 日中央省廳等改革推進本部決定之「獨立行政法人制度に関する大綱」規定，獨立行政法人設施因屬公共財，因此設施費除以國家預算，另可以公債發行方式進行籌措。

陸、日本矯正機關概況

一、日本矯正機關運作情形

(一) 矯正機關數及類別

1. 矯正機關類別

日本矯正機關（刑事設施）計有一般監獄、少年監獄及拘留所¹³ 3種。一般監獄及少年監獄主要係收容受刑人，拘留所則主要收容尚未判刑確定執行之收容人。

2. 矯正機關數目

依2014年4月1日資料，計有監獄62廳（包括回歸社會促進中心4廳）、少年監獄7廳、拘留所8廳、監獄分所8廳及拘留分所103廳，合計188個矯正機關。

(二) 矯正機關收容情形

1. 收容人數

矯正機關核定容額約90,536人，截至2014年（平成26年）底，矯正機關收容人數為60,486人，收容率66.8%。其中受刑者52,860人，占總收容人數87.3%；尚未判刑確定執行之收容人數6,826人，占總收容人數11.2%；其他收容人（死刑確定者、勞役場拘留者等）800人，則占總收容人數1.5%。

2. 2005年至2014年收容人數增減情形

日本收容人數，2005至2006年呈現遞增現象，至2006年達到高峰81,255人，之後則持續減少，於2011年之後已減少至7萬人以下（如圖13）。

¹³ 一般監獄、少年監獄及拘留所，分別為日本所稱刑務所、少年刑務所及拘留所。

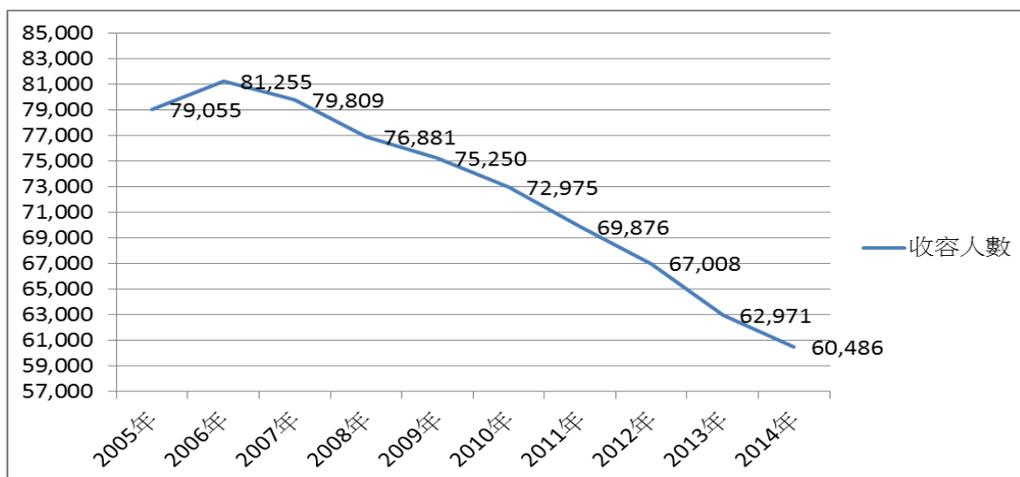


圖 13：2005 年至 2014 年日本矯正機關收容人數

資料來源：日本各年度犯罪白書。

3. 2005 年至 2014 年監禁率增減情形

所謂監禁率，係指每 10 萬人口中的被監禁人數。2005 年至 2014 年監禁率，介於 47.5（2014 年）至 63.6（2005 年）之間（如圖 14）。

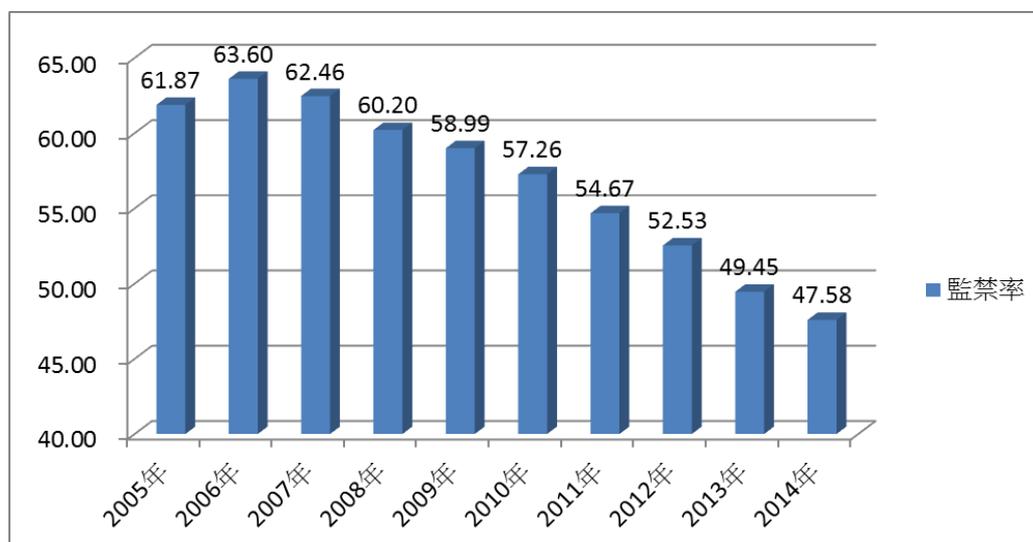


圖 14：2005 年至 2014 年日本矯正機關監禁率

資料來源：日本各年度犯罪白書。

4. 日本刑事政策調整情形

日本從 2006 年收容人數逐年減少及監禁率逐年降低，主要

係檢察機關對於占新收容人比例最多的竊盜案件起訴請求人數減少，不超訴及緩起訴情形增加¹⁴。由此顯示，日本監所收容擁擠與否，與刑事政策習習相關。

二、考察府中刑務所

(一) 府中刑務所簡介

1. 府中刑務所組織及員額概要

2. 府中刑務所置所長1人，下設總務部、處遇部、教育部、醫務部、分類審議室及國際對策室等6部(室)，詳如圖15。

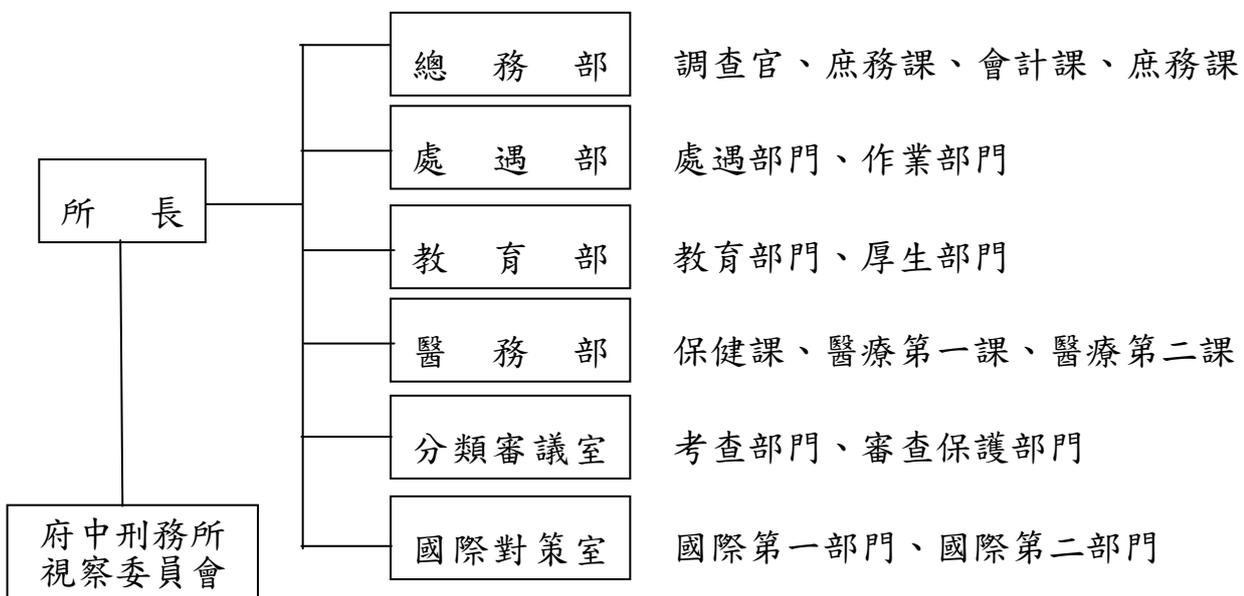


圖 15：府中刑務所組織架構

資料來源：日本府中刑務所簡報資料。

(1) 府中刑務所職員目前配置554人，詳細配置情形如表6。

¹⁴ 參見原行政院研究發展考核委員會，「我國矯正政策與管理機制之研究」，2011年5月，p68-69。

表 6：府中刑務所各單位配置人數

單位		人數
總務部	調查官	9
	庶務課	25
	會計課	16
處遇部	處遇部門	368
	作業部門	45
教育部	教育部門	15
	厚生部門	9
醫務部	保健課	22
	醫療第一課	13
	醫療第二課	3
分類審議室	考查部門	15
	審查保護部門	9
國際對策室	國際第一部門	1
	國際第二部門	4

資料來源：日本府中刑務所簡報資料。

3. 府中刑務所收容情形

府中刑務所為日本最大規模的一般監獄，占地面積 262,058 平方公尺，約東京巨蛋 5-6 倍大，其核定容額 2,668 人，目前收容 2,111 人（包括外國人 402 人），收容率 79.1%，並未超收。又從 95 年迄今，收容人數持續遞減。府中刑務所收容對象以刑期未滿 10 年（平均刑期 2 年 11 月、平均年齡 51 歲）及外國男性受刑人（平均刑期 8 年 7 月、平均年齡 40.7 歲）為主，並列為醫療重點監獄之一。

（二）收容人日常生活作息及矯正處遇方式

1. 收容人日常生活作息

每日早上 6 點 45 分起床，晚上 9 點就寢，期間主要進行矯正處遇作業（如圖 16）。

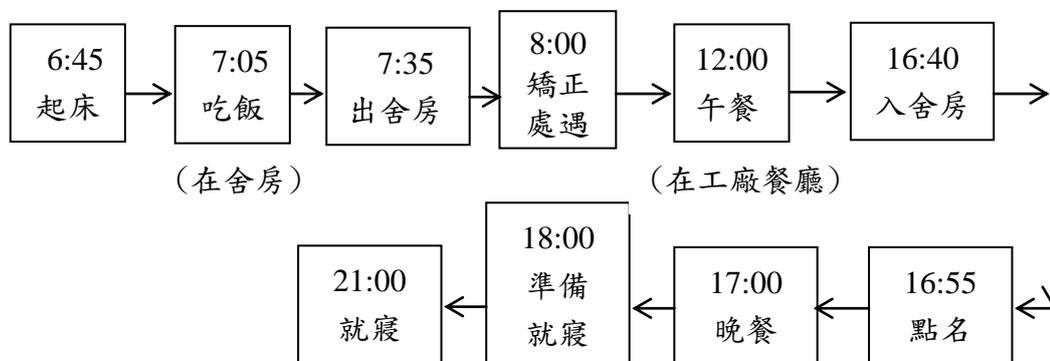


圖 16：府中刑務所收容人數一天生活作息

資料來源：日本府中刑務所簡報資料。

2. 收容人矯正處遇方式

收容人之矯正處遇方式，區分作業、改善指導及教科指導等 3 項，教育部為主責單位，有關其內涵詳如圖 17

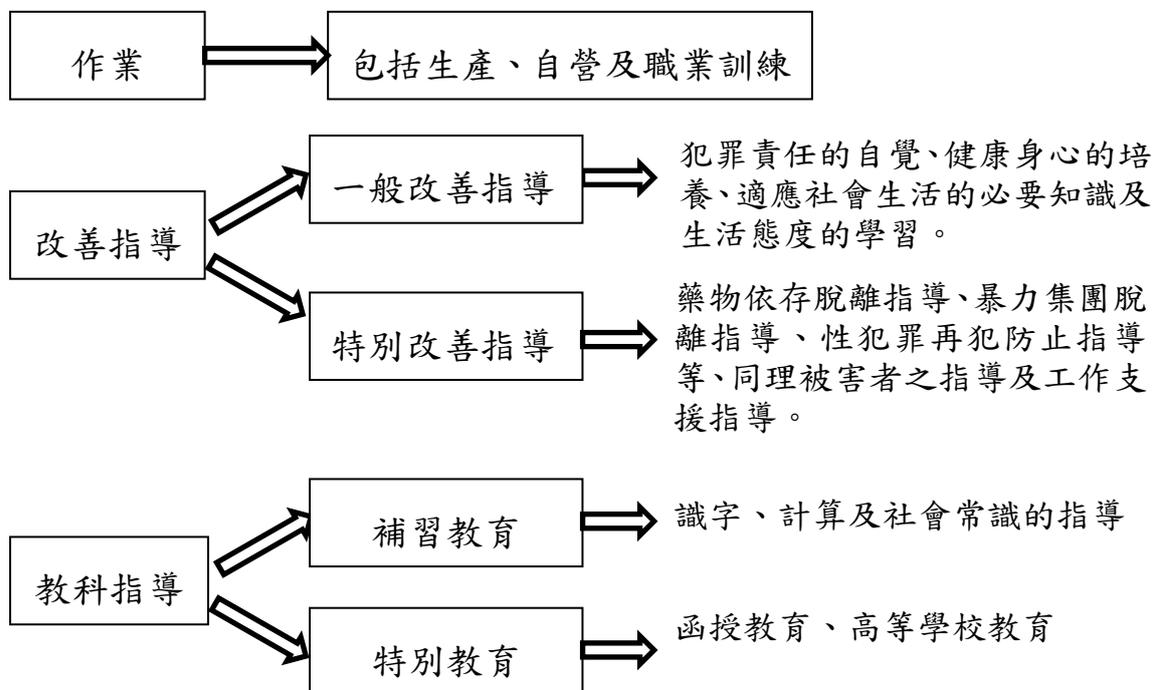


圖 17：府中刑務所收容人數矯正處遇方式

資料來源：日本府中刑務所簡報資料。

(三) 考察府中刑務所

府中刑務所本次係由總務部庶務課小原浩幸課長接待本團，其先就府中刑務所沿革及收容概況進行簡報（如上述），其後並與其他參訪團一同進入戒護區參觀收容人住所、活動環境及觀察收容人作業情形，最後就府中刑務所運作現況進行交流。因我國在104年2月11日高雄大寮監獄發生6名收容人挾持事件，造成各界嘩然，輿論對於矯正機關超收現況、人力配置及刑事政策多所討論，法務部並進一步函報請增人力案。是以，本團藉此次參訪，就府中刑務所組織收容類型、人力配置與管理及業務推動，與小原浩幸課長交換意見，惟因時間有限，僅能就各方面粗淺認識，無法再深入瞭解。意見交流重點如下：

1. 收容空間規劃：

- (1) 日本矯正機關分成8個矯正管區，各矯正機關原則上有收容類型之區分。例如：府中刑務所係收容再犯及具有疾病之收容人，而橫濱刑務所則係收容初犯。然而收容人收容地點，並未考慮親屬探視之便利性，主要仍以犯罪類型及其分類決定之。
- (2) 各矯正機關收容額係按其規模，並視實際運用情形酌予調整。而收容額均應報經上級機關法務省核可。
- (3) 外國收容人以分配獨居房為原則，日本本國收容人以分配6人1間之雜居房為原則。又經參訪觀察，雜居房扣除浴廁及書架等，1人有2張榻榻米之空間，收容空間環境良好。另府中刑務所因應國情不同，外國人休息空間為床鋪，日本本國人則為榻榻米。

2. 人力運用：

- (1) 府中刑務所員額總數，係經由法務省核定，再由該所於員額總數範圍內依各部門實際業務需要配置，與我國總員額法總量管

理之概念與精神相同。

- (2) 府中刑務所各部門中，以處遇部職員人數最多，包括有工廠指導人員、警備人員、日夜間巡邏人員等。
- (3) 府中刑務所在監管人犯之人力配置，原則上以1人監管50人為上限。目前白天1人監管約30至40人，夜間則因收容人均回舍房休息，以一樓層配置1人監管為原則。
- (4) 戒護人力分成4組，每組40人，以工作1天（24小時），休息3天為原則。
- (5) 府中刑務所醫務人力，除醫生、護士外，尚有藥劑師、x光技師及非常勤之心理師，惟未有社工師之編制及人力。其中醫生及護士員額係由法務省訂定，刑務所如有需求，應向法務省陳報是否核准予以增加。又目前鑑於受刑人高齡化、毒品犯多，醫務部現有醫生10人、護士15人，人力仍屬吃緊。
- (6) 於2006、2007年(平成18、19年)時，府中刑務所收容人高達三千餘人，已超出收容容額，職員配置人數與目前相同，嗣因收容人持續減少，職員負擔相對已減輕許多，戒護人力流動率亦較以往為低。

3. 業務推動：

- (1) 教育部門所負責業務包括一般改善指導及特別改善指導，其中特別改善指導因需具備專業知識，需進用非常勤人員給予指導，其薪水係以鐘點費計算。
- (2) 目前府中刑務所並未對教化成果進行改善評估，需視受刑人復歸社會適應及再犯情形，才能瞭解教化實施成果。另府中刑務所對於教誨工作，會視實際需要洽請民間團體協助。
- (3) 府中監獄之醫療人力，囿於薪資較民間醫療機構低，及受限公務人員不得兼職之限制，在人員進用困難方面，我國有相同問

題，過去曾採委外方式，惟有其限制。日本國會已於2015年9月2日公布「矯正醫官特例法」，放寬刑務所醫生工作採彈性工時，並可在外兼職，應可觀察未來人力進用不足問題可否紓解改善。

柒、東京都政府員額管理情形

一、東京都簡介

日本目前實施之地方行政區劃制度，分為都道府縣及市町村兩級。現行日本全國分為47個一級行政區，包括：1都、1道、2府及43縣，其下再設市町村。東京設都，為日本唯一設都之城市。東京為日本首都，位於本州島東部，總面積為2,162平方公里，包括23個特別區、26個市、5個町和8個村。東京都各特別區、市、町、村皆設有獨立的行政役所，東京都廳則位於西新宿。目前東京都內約有1,328萬人口，而整個東京都會區（包括橫濱、埼玉等周邊城區相連的衛星都市）總人口高達3,700萬，是全球最大的都會區。2014年為全球城市指數之亞洲第1名，全球第4名¹⁵。

二、東京都政府及其人事管理機構架構

（一）東京都政府設知事、副知事，下設知事部局（13個）、地方公營企業（3個）、東京消防廳（1個）及行政委員會（10個，含警視廳），組織架構，如圖18。

¹⁵ 參見森紀念財團都市戰略研究所網站，
<http://www.mori-m-foundation.or.jp/english/ius2/gpci2/>。

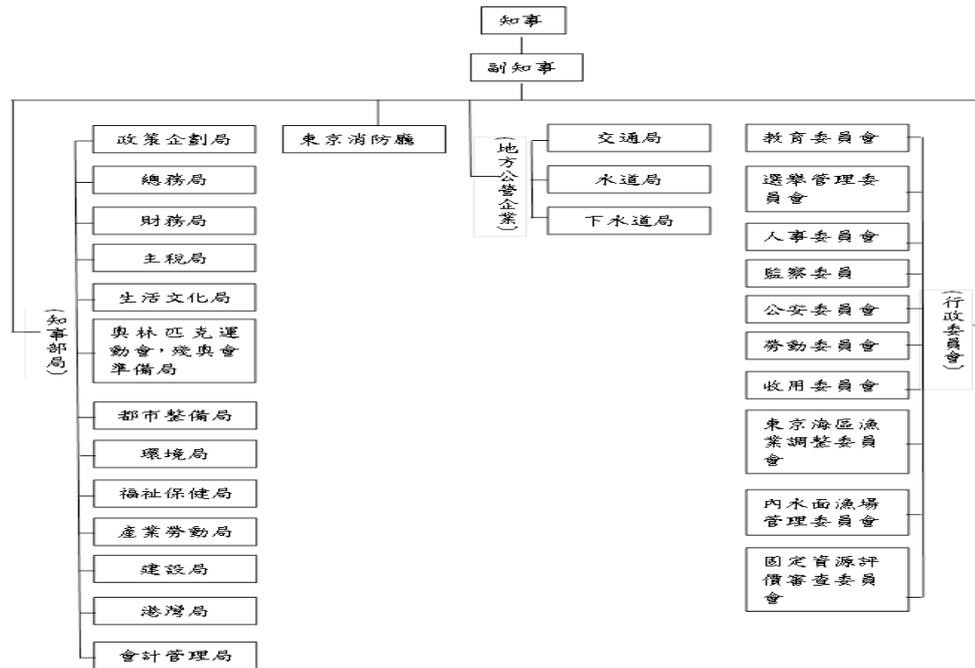


圖 18：東京都政府組織架構

資料來源：日本東京都總務局網站，

<http://www.soumu.metro.tokyo.jp/03jijinji/soshiki.html>。

(二) 東京都總務局負責辦理東京都政府內部管理及統一功能業務、各局之事業聯絡調整功能業務、有關區市鎮村行財政營運的指導及聯絡調整功能業務，以及事業實施部門功能分類等，下設總務部、復興支援對策部、行政改革推進部、情報通信企劃部、人事部、行政監察室、行政部、綜合防災部、統計部及人權部等單位。其中人事部負責東京都政府人事管理事項，有關東京都政府之組設及職員數相關事項，即是由人事部調查課辦理。又截至 2015 年 4 月 1 日，東京都總務局職員定員為 1,094 人。

三、考察東京都政府員額管理作法

本次考察經東京都總務局人事部調查課統括課長代理齋藤毅先生說明東京都政府 2015 年度員額管理情形，並與其就東京都政府員額管理現況進行交流後，有關東京都政府員額管理及人力運用情形，說明如下：

(一) 東京都政府員額管理方式

首先，日本中央政府對於地方員額並未干涉，即未訂有員額總數上限，東京都政府亦未對各局會訂有員額總量上限限制。

再者，各局會年度員額需求，係由各局會提出，報經總務局人事部審查評估後，確定年度員額數。又總務局人事部員額審議作業，係依各局會業務增減及實際執行情形核實評估，並與需求局會進行溝通討論確定之。而在審議過程中，並無再邀集相關機關開會討論。

最後，將東京都職員員額總數明訂於定數條例中，送議會審查通過後據以執行，通常議會僅會對政策議題提出意見，對於員額總數並不會干涉。又各局會員額分配，由各局會視其業務需要，於其獲配員額總數內自行分配調整，並按月將員額分配調整報告提送總務局參考。

（二）近年配合政策之員額調整情形

2004 年至 2009 年（平成 16 年至 21 年），配合財政改革相關計畫，規劃刪減 8,000 人，實際執行刪減近 1 萬人，2009 年迄今則未再有員額刪減計畫。對於未來員額調整，將依各機關實際業務作為審查重點。

（三）未來員額管理將面臨的課題

1. 因應奧林匹克運動會舉辦前連同預期賽事結束後的增員需求。
2. 勞動人口的減少，進用質量兼具人員愈具困難。
3. 具技術傳承性人力之人才培育。

（四）有關 2015 年定員概況及組織調整情形

1. 2015 年東京都職員數，由東京都政府任命者總計有 166,079 人，相較 103 年，增加 588 人（如表 7）。其中，依東京都職員定數條例（知事部局等及公營企業）部分，為持續準備 2020 年東京奧林匹克運動會與殘奧會、因應執行「東京都長期願景」必要人力，以及持續進行執行組織之檢討等，較前年度增加 50 人。又

在直接服務人民之業務上，為確保有足夠人力可以執行，故增加學校職員（含老師）290人、警視廳137人及東京消防廳111人。

表 7：104 年東京都政府員額增減情形

區分	2015 年度 條例定數	2014 年度 條例定數	增減數
東京都職員定數條例（知事部局等及公營企業）	37,944	37,894	50
學校職員定數條例	63,622	63,332	290
警視廳設置條例	46,250	46,113	137
東京消防廳職員定數條例	18,263	18,152	111
東京都政府任命者總計	166,079	165,491	588

資料來源：日本東京都總務局簡報資料。

2. 在 2015 年，東京都政府知事部局為順利推動 13 項業務項目增員；另配合業務移交、委託、重新檢討、終止或減少及設施之廢止等，計有 12 項業務項目減員，增減員項目如表 8。

表 8：104 年東京都政府知事部局增減員項目

增員項目	減員項目
1. 強化網絡安全政策。 2. 推動土砂災害政策。 3. 整頓奧林匹克運動會、殘奧會相關設施。 4. 推動多文化共生政策。 5. 強化奧林匹克運動會、殘奧會召開準備。	1. 業務移交、委託 (1) 八王子市核心市轉移的開發許可業務等移交。 (2) 職業訓練科目擴大委託。 (3) 道路巡迴業務擴大委託。 2. 業務重新檢討 (1) 滯納處理事務重新檢討。

增員項目	減員項目
6.推動木造住宅密集地域不 燃化 10 年項目。 7.推動氫能政策。 8.強化兒童諮詢組設。 9.接受環境整頓業務擴充伴 隨業務增加。 10.實現東京國際金融中心 構想之組織整頓。 11.整頓患者支援中心組織。 12.強化新市場建設及開幕 組織。 13.推動奧林匹克運動會·殘 奧會教育政策。	(2)第二高潮對策中心運轉伴隨的組 織重新檢討。 (3)東京都立圖書館資料管理等業務 重新檢討。 3.業務終止或減少 (1)經濟普查、基礎調查等業務結束。 (2)災害廢棄物處理支援業務結束。 (3)城市高速公路中央環狀品川線建 設業務減少。 (4)新市場土壤污染對策工程的完 成。 (5)全國高中綜合體育大會辦理結。 4.設施的廢止、整合或縮小 廢止板橋療養院。

資料來源：日本東京都總務局簡報資料。

3. 2015 年 4 月 1 日起，東京都政府組織調整情形

- (1) 為致力於殘奧會召開，大會準備部設置殘奧會準備課，又在強化準備同時，為進一步振興殘障人員體育，提升競爭力，體育推進部設置「殘疾人體育科」。
- (2) 為提供外國旅客安全舒適的環境，並進一步吸引旅客到訪，旅遊部設置「受入環境科」。
- (3) 為解決等待入托兒童問題、確保托育人才及強化兒童、育兒相關政策，設置「孩子、育兒對策推進部」。

(五) 東京都政府人力運用情形

東京都政府人力運用類型，除正式職員外，另有非常勤(含短期打工人員)人員，其員額與職員員額數一併評估。又正式

職員員額，包括 60 歲¹⁶退休再雇用人員，運用退休後再雇用人員，可以較少人事費進用有經驗人員，有助業務推展。另對於民間可以參與執行之業務，則採委外方式辦理，例如：工友、技工、駕駛等工作，目前均已委外方式辦理。

捌、心得與建議

經由此次考察，可歸納相關心得如下：

一、推行業務改革落實執行定員純減

我國中央機關預算員額審查，主要係配合各年度中央政府總預算案的提出，同時由各機關提出增減員額的需求，又各機關對於新興業務均會適時提出增員要求，惟以總員額法施行迄今員額精簡，仍係以減列已出缺之超額預算員額為主，占整體精簡情形超過 7 成，少有機關主動檢討業務萎縮的節餘人力，且依過去經驗，多數機關未依業務消長情形，落實工作簡化、委外化等多元途徑進行職能檢討，致業務「只進不出」不斷堆疊情形，無法將有限人力集中辦理核心業務，造成員額不能彈性、靈活運用。

又依本次日本參訪發現，該國係將增員及減員分別處理，並將業務與人力密切扣合，透過流程再造、電子化及檢討各項業務存廢方式，通盤檢討並調整機關內部員額配置。為使我國政府員額配置更臻合理精實，未來可參採日本前開做法，將增員及減員分別處理，除透過研訂刪減各機關一定比例之預算空缺等更為積極之員額管理措施，同時並以零基模式歸零思考政府業務及人力之合理性及必要性，重新盤點各機關業務及員額運用情形，刪減萎縮業務及其人力，彈性調整支應國家發展、攸關民生或重大業務所需之必要人力。期透過前開措施之施行，能直接達到減少政

¹⁶ 依日本國家公務員法規定，日本公務員法定退休年齡為 60 歲

府員額規模及人事成本負擔，並能使新興重大業務能有在總體員額數不增加前提下支應之人力來源，使政府人力資源透過重分配精神，充分有效運用。

二、人事政策扣合人事費用

人事費膨脹是造成財政僵化的重要原因，我國中央政府每年人事費約 4,200 億元，約占總支出的 20%；至於地方政府，人事費更高達 5,000 億元，約占總支出的一半以上。又中央政府近年為擷節人事費支出，精實政府組織及公務人員規模，然因各機關編列預算員額產生的人事成本，僅是影響人事費編列多寡的因素之一¹⁷，縱使年度預算員額編列數減少，整體人事費仍會因公務人員俸給晉級等因素而成長，除引發國人對政府精簡成效之質疑，並進一步產生因龐大人事費拖垮國家財政之憂心。又於本次訪查發現，日本近年相關人事政策，如採取薪資減低、人員精簡、鼓勵高齡公務員提早退休、退休金檢討等措施，均與人事費緊扣，有效達到抑制政府人事費用支出之效果，確值取法。

此外本次參訪發現，東京都政府在 2004 至 2009 年，配合財政改革計畫，預計刪減 8,000 人。由此可知，東京都政府員額管理與其財政問題習習相關。我國近日苗栗縣發生發不出公家機關人員薪水情形，苗栗縣政府除刪減部分福利措施等作為外，也刻正檢討其員額配置及運用，以減少人事成本。是以，地方政府因財政自給自足，員額管理相形之下更為重要，應配合業務推動情形謹慎及彈性調配，發揮「當增則增，應減則減」之精神，避免鍋底現象產生，在有限經費下靈活運用員額，以提高施政績效。

¹⁷中央政府人事費編列範圍，包括各機關依預算員額數編列之薪資、軍人待遇、退休人員給付，及加班費、保險等相關經費。

三、獨立行政法人制度

(一) 定期檢討行政法人機制並預為規劃行政法人制度未來走向

我國行政法人法自 100 年 4 月 27 日施行迄今已 4 年餘，囿於立法院制定該法時作成「該法施行 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 年後評估其績效，據以檢討行政法人法持續推動之必要性」之附帶決議，於優先推動個案運作成效未具體評估前，均係以保守態度及穩漸方式推動。相較日本自 2001 年推行獨立行政法人制度開始，因未有立法機關所設限制，則以較為積極態度及大膽方式，不論係法人類型或數量等，不斷從制度面進行變革。考量我國部分優先推動之行政法人成立運行即將滿 2 年，為確保行政法人制度之遂行，宜參考日本經驗，定期檢討行政法人推動機制，並依我國國情及行政環境適度調整，就未來行政機關逐步擴大檢討改制或設置行政法人之推動預作規劃。

(二) 發展適合我國行政法人之績效評鑑機制

依前開立法院附帶決議之意旨，行政法人制度未來是否持續辦理甚或擴大推動，除了設定數量管控機制外，尚須結合績效評鑑機制，因此，建立妥適之評鑑機制，對未來行政法人制度發展亟為關鍵。經參酌日本修正後之獨立行政法人制度，發現該國於辦理法人評鑑時，除檢討法人對營運績效及治理情況外，另有定期檢討法人組織屬性及其業務職能存續之制度審核機制。反觀我國目前之行政法人評鑑制度，依行政法人法及各該法人設置條例規定，仍以每年營運績效之評鑑為主，其評鑑結果主要係作為未來監督機關核撥行政法人經費之參據，並得訂定適當期間，要求行政法人就評鑑結果所提尚改善部分加強辦理，惟尚無定期檢討法人組織屬性及其業務職能存續之制度審核機制，考量我國仍處推動

行政法人制度之初期，與日本發展行政法人之時間、規模等客觀條件均有不同，但仍可參採有關精神，發展適合我國行政法人之績效評鑑機制，以作為行政法人組織診斷、輔導之機制，監督機關可視法人屬性及其業務發展，研訂具體、適當之評鑑指標，並健全行政法人之營運體制。

四、降低監禁率紓解收容及管理壓力

從日本整體矯正機關及個別府中刑務所實務運作觀察，影響矯正機關人力運用最主要因素應為收容人數多寡，即與監禁率高低有關。103 年底日本總人口數 12,713 萬人，我國 2,343 萬人，日本總人口數約為我國 5.4 倍，同時間日本矯正機關收容人數為 6 萬 2,971 人，我國收容人數則為 6 萬 3,452 人，略高於日本，而日本每 10 萬人口之在監服刑人數約為 47.6 人，我國則約為 270 人，監禁率相差甚多。本次訪視之府中刑務所，其收容人數於 94 年達到 3 千餘人，超收數百餘人，而截至目前收容人數已降至 2,111 人，已無超收情形，然而其在職員總數，不論在超收嚴重或未超收之時，則均未調整。由此可知，日本在處理矯正機關超收問題時，係設法配套修正刑事政策，減少起訴人數，降低監禁率，而非從人力面著手。在我國目前監獄收容人數居高不下，以及財政困難、矯正機關數偏高情形下，日本從源頭降低收容人數之處理方式，值得我國借境及學習。

另府中刑務所提及，矯正機關收容人高齡化現象，將是矯正機關未來所必需面對的管理重點。我國與日本相同，都即將邁入高齡化社會，且我國目前仍採重刑化政策，矯正機關收容人高齡化情形將更加嚴重，應提早思考因應作為以降低管理困難。

參考書目

壹、專書及論文部分

1. 毛桂榮（2006）。「日本公務員人事管理的制度與運作」。《中國行政管理》2006年第5期。
2. 田中英弘（2015）。獨立行政法人制度の解説（第3版）。獨立行政法人制度研究会。
3. 法務省法務綜合研究所（2014）。平成26年版犯罪白書—窃盜事犯者と再犯—，60-61。
4. 原行政院研究發展考核委員會，「我國矯正政策與管理機制之研究」，100年5月，p68-69。

貳、期刊報導部分

1. 九後健治（2013）。行政機能低下とデフレに拍車をかける「身を切る改革」：国家公務員の新規採用抑制がもたらすもの（特集 若者の未来閉ざす新採抑制と雇用劣化）。国公労調査時報，604，1-5。
2. 井田 敦彦（2013）内閣人事局をめぐる経緯と論点。レファレンス 63(10)，753，125-135。
3. 田上陽也、伊藤秀夫、片柳成彬（2014）。内閣による人事管理機能の強化。時の法令，1959，4-20。
4. 平成27年度定員要求-内閣人事局初の定員管理(上)（2014）。週刊行政評価，2610，2-4。
5. 平成27年度定員要求-内閣人事局初の定員管理(下)（2014）。週刊行政評価，2611，2-4。
6. 佐伯 道子（2011）国家公務員の人件費削減問題の動向と今後の課題。立法と調査，312，16-25。
7. 国家公務員の新規採用の抑制：安全・構成面で不安はないか（2012）。週刊行政評価，2504，2-4。

8. 国家公務員の新規採用の抑制：前政権の閣議決定を一部改正（2013）。週刊行政評価，2541，2-4。
9. 渡部 晶（2014）独立行政法人改革について～3 度目の国会提出で成立した独立行政法人通則法改正法案を中心に。財務省広報誌，586，15-29。
10. 鎌田 一（2014）。国家公務員の定員削減問題を問う。国公労調査時報，623，27-42。

参、網路資料部分

1. 日本人事院公務員白書（平成 25 年度報告書），
<http://www.jinji.go.jp/hakusho/pdf/index.htm>
2. 日本内閣官房人事局/國家行政機關定員，
http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/satei_02.html
3. 日本法令資料提供系統/電子政府整合窗口 e-Gov，
<http://law.e-gov.go.jp/cgi-bin/idxsearch.cgi>
4. 日本總務省報道資料一覽/各年度機構・定員審査結果，
http://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/index.html
5. 日本總務省/独立行政法人評価に関する法令・方針等，
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/hyouka/dokuritu_n/houreitou.html
6. 国家公務員制度改革推進本部-国家公務員法等改正法案關係参考資料一覽
<http://www.gyokaku.go.jp/koumuin/dai4/sankou.pdf>

參訪情形照片



拜會東京都總務局，與該局人事部就人事議題進行交流



考察總務省人事管理局，就公務人力及獨立行政法人等相關議題進行討論



拜會府中刑務所就該所收容概況、及管理運作等議題進行交流



本團林副處長文淵與駐日本代表處郭副代表仲熙合影



考察建築研究所瞭解該所改制法人後業務運作及人力影響交換意見