

# 檢察事務官人力運用制度之研究

彭錦鵬<sup>\*</sup>、江瑞祥<sup>\*\*</sup>、陳秋政<sup>\*\*\*</sup>、李俊達<sup>\*\*\*\*</sup>

## 《摘要》

為襄助檢察官執行法院組織法第六十條所定職權，我國於一九九九年建立檢察事務官制度。檢察事務官在檢察體系內之任務日漸繁重、角色愈趨受到重視。本研究首先以文獻分析法，探討日本檢察事務官之制度沿革與人力資源概況，以及國內檢察事務官人力配置及運用情形。透過焦點團體座談的質性方法，本研究深入分析檢察事務官在「人力配置與工作負荷」、「人力運用」及「陞遷」等層面的現況。本研究同時以「問卷調查法」，擇定 1 個北部地區之地檢署，針對檢察官、檢察事務官、書記官 3 類檢察機關核心人力進行工作時數調查，以進一步探討是否在人力運用上存有工作負荷過重的問題。根據各項研究結果，本研究並提出檢察事務官人力運用制度之建議。

[關鍵詞]：檢察官、檢察事務官、人力資源、人力合理化

---

投稿日期：100 年 11 月 3 日；接受刊登日期：101 年 1 月 5 日。

\* 臺灣大學政治學系副教授。

\*\* 臺灣大學政治學系副教授。

\*\*\* 東海大學行政管理暨政策學系助理教授。

\*\*\*\* 臺北大學公共行政暨政策學系博士生，E-mail: chunda@gate.sinica.edu.tw。

## 壹、前言

近十年來國內司法界投入大量資源進行刑事訴訟制度改革，但司法的效率及品質問題卻始終未獲有效解決，而影響司法改革成效的主要原因之一，應是欠缺有效的人力資源運用方法（蔡碧玉，2007）。檢察人力不足的現象，是檢察機關普遍性的問題。有鑑於檢察人力資源之運用係影響檢察效能及司法改革是否成功之關鍵因素，檢察人力之運用及其相關議題因而為重要研究議題。本研究希望透過研究檢察機關人力運用政策之現況與缺失，以使檢察機關能充分認知其運作現況，並附發揮組織效能，達成社會所期待的使命與任務。

第三屆立法委員謝啓大、蔡明憲、黃國鐘等 18 人，於一九九九年一月十二日第六會期第十四次會議，以促進司法改革，提高犯罪偵查品質，增進司法效能並減輕檢察官工作之負荷為由，在立法院院會提案並通過法院組織法修正草案。其中，針對地方法院檢察署以偵查業務為重之特殊需求，增置「檢察事務官」（法院組織法第六十六條之二）。檢察事務官之法定職權，主要為法院組織法第六十六條之三所明定「檢察事務官受檢察官之指揮，處理下列事務：一、實施搜索、扣押、勘驗或執行拘提。二、詢問告訴人、告發人、被告、證人或鑑定人。三、襄助檢察官執行其他第六十條所定之職權。檢察事務官處理前項前二款事務，視為刑事訴訟法第二三〇條第一項之司法警察官」。

由於檢察事務官之法定角色可認為是檢察官之偵查輔助機制，其法定職權主要係實施偵查工作，因此，檢察事務官在偵查活動所進行之程序及實際運作情形，通常成為關注的焦點。檢察事務官的職責，即是襄助檢察官行使職權。主要是針對檢察官偵辦業務繁忙，或檢察官所辦案件複雜，可儘速於偵查時輔助檢察官的專業人員，換言之，即是檢察官的「助理」。值得探討的是，目前正值政府組織精簡，員額減少的人事改革時期，而司法審判機關及檢察機關，在行政院人事行政局支持下，逐年增加員額，尤其自二〇〇〇年首度招考檢察事務官，至二〇一〇年共增員檢察事務官名額 580 人。即便如此，各檢察機關卻仍表示工作負荷過重，人力嚴重不足。就實務而論，究竟檢察事務官是否如預期般發揮助理功能？人力運用是否合理？人力需求是否充足？種種問題確實需要透過行政管理與人力資源管理的角度加

以分析，來評估檢察事務官人力需求的合理性。

本研究首先以文獻分析法，探討日本檢察事務官之制度沿革與人力資源概況，以及國內檢察事務官人力配置及運用情形。透過焦點團體座談的質性方法，本研究深入分析檢察事務官在「人力配置與工作負荷」、「人力運用」及「陞遷」等層面的現況。本研究同時以「問卷調查法」，擇定 1 個北部地區之地檢署，針對檢察官、檢察事務官、書記官 3 類檢察機關核心人力進行工作時數調查，以進一步探討是否在人力運用上存有工作負荷過重的問題。根據各項研究結果，本研究並提出檢察事務官人力運用制度之建議。

## 貳、日本檢察事務官制度

我國現行刑事訴訟制度直接仿自日本，同時日本檢察體系中也有「檢察事務官」相同名稱之設立，以下將日本做為分析對象，了解日本檢察機關中檢察事務官之制度沿革與人力資源概況。

### 一、制度沿革與職權

日本在二次大戰後，偵查主導者為檢察官及司法警察，檢察官因無偵查手足，而著重公判事務，乃於修法過程中，提案檢討要將進行偵查犯罪的司法警察從行政警察分離出來，直屬於檢察官，以維護其偵查主體之地位，惟因有反對意見，而沒有實現，故取而代之的創設二十七條第一項規定，檢察事務官係設於檢察廳，即「受上司命令、職司檢察廳之事務，及輔佐檢察官，受檢察官指揮執行偵查之檢察廳職員」。檢察事務官依檢察廳法係直屬檢察官，做為偵查之輔助者。依檢察廳事務章程第十一條規定，事務局長必須由法務大臣任命之，課長、室長、主任搜查事務官則由法務大臣或受其委任之人任命之，各該員依上司之命，有總管事務局各課、室及指揮各該職員之權責。依檢察廳事務章程第十四條規定，主任搜查事務官受檢察官之命自行或指揮其他檢察事務官，職司偵查事務。換言之，無論係課長、課長輔佐、係長、首席搜查官、次席搜查官、統括搜查官、檢取事務官、主任搜查官，基本上其資格均為檢察事務官。

日本檢察人員分爲檢察官、檢察事務官和檢察技術官 3 類，檢察官一般稱爲檢事，分爲檢事總長、次長檢事、檢事長、檢事、副檢事（助理檢察官）這 5 類，日本檢察廳法第三條所稱之檢察官，即各該官名之通稱。原則上，檢事是由通過司法考試且完成司法研修者任命之，此爲檢事的主要來源。至於副檢事，則是由具有檢察事務官經歷者，經考選審查會審查任命之，負責隸屬於簡易法院管轄之比較輕微案件的處理（檢察廳法第十八條）。檢察事務官則是負責檢察廳日常事務或者輔佐檢察官及在檢察官的指揮下進行偵查工作。檢察事務官通過「副檢事選考」合格者，可升爲副檢事，一般多在三十五歲以上升任，六十三歲退休，通常檢察事務官會在 35 歲至 40 歲之間決定將來要成爲副檢事，決定成爲副檢事者，長官在職務分配上會偏向偵查業務相關部門，使其漸具有犯罪偵查之認知及專才。檢察技（術）官這類人員的職責是在檢察官的指揮下從事技術性工作，例如鑑定，人數很少，在檢察人員總數中所佔比例不到 2%。

依檢察廳法第二十七條第三項前段規定，檢察事務官係受上級長官之命令掌理檢察廳之事務，例如書記的工作，又可做爲檢察官的輔佐官員，受其指揮從事犯罪之偵查。故檢察事務官之職務大致有 3 項：（1）設在檢察廳事務局做爲檢察行政之輔助機關；（2）設置於事務課職司庶務；（3）做爲檢察事務之輔助人力，職司偵查事務（林幸彬，2009：80-84）。檢察事務官的工作部門主要可分爲事務局、檢察事務、偵查公判 3 大部門，其中事務局則屬行政職系，後兩者則屬於公安職系。新進之檢察事務官多先派在事務局部門服務，平均在 5 年後轉入公安職系，事務局部門之業務多屬支援性質者，包括總務及會計事務。至於派到檢察事務部門的檢察事務官，主要處理與偵查案件流程相關之事務，包括：（1）收案事務：負責調查警察等搜查機關移送之案件是否符合法定程序而得受理，並不單純收文而已。（2）證物事務：負責整理、接收新收案卷之證物，與案件之究明及將來沒收刑之執行有關證物，會與公家文件分開置放，其後，並隨案件之進行，爲贓證物之保管及處分等。（3）執行事務：從事確定刑事裁判執行之相關事務。（4）徵收事務：負責罰金等確定裁判與此類金錢處罰。（5）前科事務：負責受有罪判決者犯罪紀錄的調查及管理，目前多已電腦化。（6）紀錄事務（相當於我國之檔案室而非紀錄科）：保管及管理裁判後之確定紀錄等及辦理紀錄閱覽手續。

已有相當年資之檢察事務官始派至偵查公判部門。其執行事務主要包括以下 3

類：（1）協同事務：此類檢察事務官即以 1 比 1 之比例，配置檢察官協助其辦理偵查案件，相當於檢察官之左右手。（2）偵查事務：此類在實務上稱搜查官之檢察事務官，必須單獨處理其案件，但並不能像檢察官配有檢察事務官做文書業務，因此需自行包辦所有調查、文書工作。（3）公判協同事務：公判部門的檢察事務官，全面協助部門之檢察官進行實體真實之舉證，其業務主要仍以靜態的文書業務為主，但在少數情形，會奉檢察官之命，外出補充證據資料。

整體而言，以日本檢察廳不設書記官，檢察事務官的工作部門分為偵查公判、檢察事務、事務局三大部門之業務內容觀之，可知「檢察事務」及「事務局」部門與我國檢察署之書記官、行政人員相近，而「偵查公判部門」的檢察事務官，在檢察官指揮下，進行犯罪偵查，執行逮捕搜索扣押等，並得受檢察官之命執行相驗工作，始與我國現行之檢察事務官制度相近。

## 二、人力資源概況

設於內閣之下的司法制度改革審議會於二〇〇一年六月十二日提出「司法制度改革審議會意見書」，整合了歷次司法制度改革之建議與主張，聽取了各界的意見及赴海外實情考察後，確立日本司法制度、人力與運作等三大改革目標。其中，在司法人力方面，包括大量擴增法院及檢察廳人數，融合法學教育、司法試驗、司法研習等制度，引進美國法科大學院制度，提昇司法試驗合格人數，以全面改革日本的法曹養成制度，提供可以擔當二十一世紀司法任務、質精量多之司法人員。除此之外，對於辯護士制度，檢察官制度，裁判官制度之改革，促成律師、檢察官、裁判官等法律家之一元化與人才交流的體制，也是重要改革目標。值得注意的是，在該次司法改革中，要求在二〇〇一年之後十年間增加法官 5 百人，檢察官增加 1 千人，並充實法院書記官、檢察廳之檢察事務官等職員之質量（林騰鵠，2004：17-19）。就此而言，日本司法改革在思考人力配置方面凸顯兩個重點，第一，檢察官人數應該倍增於法官人數，第二，檢察事務官等輔助性質的配套人力之質量，與增加檢察官人數同等重要。

依據日本最高檢察廳二〇〇九年的資料指出，二〇〇八年全日本檢察官（包括檢事與副檢事）人數為 2,578 名，最高檢察廳有 18 名、高等檢察廳有 130 名、地方檢察廳有 1,531 名，區檢察廳有 899 名。另外，檢察事務官則有 9,063 名，其中最

高檢察廳 94 名、高等檢察廳 523 名、地方檢察廳及區檢察廳共有 8,446 名（詳見表 1）。若以二〇〇八年全日本檢察事務官 9,063 名員額的分配來看，計有 94 名配屬最高檢察廳辦事，523 名配屬高等檢察廳、8,446 名配屬地方檢察廳及區檢察廳辦事。

表 1：二〇〇八年日本各級檢察廳主要人力統計

廳別	檢察官	檢察事務官	合計
最高檢察廳	18	94	112
高等檢察廳	130	523	653
地方檢察廳	1,531	8,446	10,876
區檢察廳	899		
合計	2,578	9,063	11,641

資料來源：日本最高檢察廳，2008。

由於日本檢察官的主要任務乃是負責偵查案件、執行案件的指揮與監督，而且每位檢察官平均配置約 3.5 位的檢察事務官協助其日常工作（表 1 顯示二〇〇八年全日本有 2,578 檢察官，9,063 名檢察事務官，前述配置比例係據此換算所得）。相對於此，根據法務部（2011）二〇一〇年的統計數據，全國現職檢察官有 1,316 名，檢察事務官有 511 名，兩者現職員額配置比例為 1：0.388。同時，我國檢察官除必須親自執行大量犯罪偵查工作外，尚有公訴及相驗業務占去相當比例之人力，就此而論，相較於日本檢察官，我國檢察官的工作環境顯然呈現「事多人少」的情況。

劉北辰、趙瑞國與石玉華（2002）的專案報告「我國與日本刑事案件偵查、執行及矯正統計之比較」指出，日本檢察機關的組織成效，與其擁有較為「充沛」的人力編制有關。事實上，所謂之「充沛」除了說明人力總數之充足外，更涉及人力結構配置之合理化。就日本檢察機關的人數比例而言，檢察官人數（2,578）遠少於檢察事務官（9,063），係呈現「將少兵多」的配置情況。相對於此，根據法務部（2011）二〇一〇年的統計數據，全國現職檢察官有 1,316 名，檢察事務官則僅有 511 名，呈現「將多兵少」的情況。質言之，相較於日本檢察機關人力配置的比較，我國檢察官與檢察事務官人力配置的合理化程度顯然值得檢討。

## 參、檢察事務官人力配置及運用概況

法院組織法在一九九九年一月十二日修正時，配合同法第 66-2 條檢察事務官之增訂，修正同法第七十三條第一項附表（地方法院或其分院檢察署員額表）。依照法院組織法第七十三條第一項之規定，第一類法院檢察署（指地方法院或其他分院每年受理案件 8 萬件以上者）設置檢察事務官員額為 111 至 222 名。第二類（指地方法院或其分院每年受理案件 4 萬件以上未滿 8 萬件者）地方法院檢察署設置檢察事務官員額為 56 至 111 名；第三類（指地方法院或其分院每年受理案件 2 萬件以上未滿 4 萬件者）法院檢察署設置檢察事務官員額為 28 至 56 名；第四類（指地方法院或其分院每年受理案件 1 萬件以上未滿 2 萬件者）法院檢察署設置檢察事務官員額為 14 至 28 名；第五類（指地方法院或其分院每年受理案件 5 千件以未滿 1 萬件者）法院檢察署設置檢察事務官員額為 7 至 14 名；第六類（指地方法院或其分院每年受理案件未滿 5 千者）法院檢察署設置檢察事務官員額為 2 至 7 名。

檢察事務官的員額編制預計共需 870 名，採取各地檢署 1 名檢察官配 1 名檢察事務官、高檢署 2 名檢察官配 1 名檢察事務官、最高法院檢察署 3 名檢察官配 1 名檢察事務官。但由於目前檢察事務官人數並未滿足編制員額，尚無法達到專才專用，故目前各地檢署指派檢察事務官的工作並不完全相同，各地檢署依實際需要分配檢察事務官的工作。自二〇〇〇年招考至二〇一〇年止，除第 1 期檢察事務官之遴選採甄試方式外，其餘各期之檢察事務官均採分組考試及格錄取之方式為之，歷次考試均分為偵查實務組、財經實務組、電子資訊組及營繕工程組，合計第一期至第十一期已共錄取 580 名（詳見表 1）。

表 2：歷年檢察事務官錄取人數

年度	偵查實務組	財經實務組	電子資訊組	營繕工程組	總計
二〇一〇	21	6	4	7	38
二〇〇九	15	3	1		19
二〇〇八	15	15	2		32
二〇〇七	17	14	3		34
二〇〇六	12	6	7	4	29
二〇〇五	30	16	7	7	60
二〇〇四	46	9	7	7	69
二〇〇三	59	10	6	6	81
二〇〇二	64	11	7	7	89
二〇〇一	36	10	7	5	58
二〇〇〇	42	11	7	11	71
總計	357	111	58	54	580

資料來源：考選部，2010。

為深入瞭解各地方法院檢察署對檢察事務官人力運用之實際狀況及相關問題，臺灣高等法院檢察署於二〇〇九年九月二十三日至二〇〇九年十月二十三日間針對連江地檢署之外的 20 個地檢署，曾經施做「地方法院檢察署檢察事務官人力運用現況調查問卷」（法務部，2009），俾便提供法務部於擬定有關檢察事務官之人力運用政策時，能更精確評估基層之需求，並做最有效之檢察人力運用規劃。以下摘要問卷內容大綱中的 4 個面向，簡述該調查報告之結果。

### （一）人力狀況

1. 二〇〇九年各地檢署預算員額為 571 人，十月時的實有人數為 475 人，而實際在署辦事人數則僅有 438 人，占實有人數 92.21%。就組別分布來看，偵查實務組占六成四（64.0% = 304/475），財經實務組約占一成二（12.4% = 59/475），電子資訊組（7.8% = 37/475）及營繕工程組（8.0% = 38/475）則皆占不到一成（表 3）。
2. 「檢察事務官與檢察官人力比」方面，如表 3 所示，多數機關平均為 1 位檢察事務官對應 2 至 3 位檢察官；若含調辦事人員，比例最高者為臺北地檢署



(1:1.68)，比例最低者為花蓮地檢署(1:5)，平均每1位檢察事務官需協助5位檢察官。

3. 進一步問及「檢察事務官人力是否適宜」時，苗栗、彰化、雲林、嘉義、臺南、高雄、臺東、澎湖、金門等9個地檢署表示適宜，但也有臺北、士林、板橋、桃園、新竹、臺中、南投、屏東、花蓮、宜蘭、基隆等11個地檢署認為不足(表4)。

表3：各地檢署檢察事務官預算員額與實際員額(二〇〇九年十月)

機關	九十八年度預算員額	現有檢察事務官人數							
		實際在署人數					借調他機關辦事	其他	合計
		偵查實務組	財經實務組	電子資訊組	營繕工程組	小計			
臺北地檢署	93	28	14	8	9	59	15	1	75
士林地檢署	28	14	4	3	1	22	2		24
板橋地檢署	62	26	6	6	5	43	6	1	50
桃園地檢署	54	33	4	1	2	40	1	2	43
新竹地檢署	18	9	3	3	2	17	0		17
苗栗地檢署	11	9	1	0	0	10	0		10
臺中地檢署	72	43	8	2	3	56	3		59
彰化地檢署	23	19	1	1	0	21	0		21
南投地檢署	9	5	0	0	1	6	0	1	7
雲林地檢署	11	7	2	1	1	11	0		11
嘉義地檢署	16	13	1	1	1	16	0		16
臺南地檢署	43	24	4	2	3	33	1	1	35
高雄地檢署	87	40	8	8	8	64	2	1	67
屏東地檢署	15	10	1	1	1	13	0		13
臺東地檢署	6	5	0	0	0	5	0		5
花蓮地檢署	5	5	0	0	0	5	0		5
宜蘭地檢署	5	5	0	0	0	5	0		5
基隆地檢署	11	7	2	0	1	10	0		10
澎湖地檢署	1	1	0	0	0	1	0		1
金門地檢署	1	1	0	0	0	1	0		1
小計	571	304	59	37	38	438	30	7	475

資料來源：法務部，2009。

表 4：各地檢署檢察事務官與檢察官人力比及人力狀況（二〇〇九年十月）

機關	含借調他機關者			不含借調他機關者			人力狀況 (適宜=V、 不足=X)
	檢察 事務官	檢察官	人力比	檢察 事務官	檢察官	人力比	
臺北地檢署	75	126	1.68	60	111	1.85	X
士林地檢署	24	62	2.58	22	57	2.59	X
板橋地檢署	49	120	2.45	43	118	2.74	X
桃園地檢署	43	96	2.23	42	94	2.24	X
新竹地檢署	17	35	2.06	17	35	2.06	X
苗栗地檢署	10	22	2.20	10	22	2.20	V
臺中地檢署	59	107	1.81	56	101	1.80	X
彰化地檢署	21	50	2.38	21	49	2.33	V
南投地檢署	6	23	3.83	6	23	3.83	X
雲林地檢署	11	26	2.36	11	26	2.36	V
嘉義地檢署	16	32	2.00	16	32	2.00	V
臺南地檢署	34	70	2.06	33	70	2.12	V
高雄地檢署	67	132	1.97	64	125	1.95	V
屏東地檢署	13	33	2.54	13	33	2.54	X
臺東地檢署	5	14	2.80	5	14	2.80	V
花蓮地檢署	5	25	5.00	5	25	5.00	X
宜蘭地檢署	5	19	3.80	5	19	3.80	X
基隆地檢署	10	24	2.40	10	24	2.40	X
澎湖地檢署	1	4	4.00	1	4	4.00	V
金門地檢署	1	3	3.00	1	3	3.00	V
小計	472	1023	2.17	441	985	2.23	

資料來源：法務部，2009。

## (二) 工作負荷

1. 二〇〇八年各股檢察事務官辦理輪分或檢察官交辦之偵、他案件，每月平均收結案件數，在收案數方面，以臺中地檢署最多，高達 84 件，最少者為臺東地檢署，僅有 4.92 件；在結案數方面則同樣以臺中地檢署最多、臺東地檢署最少，分別各為 85.54 件及 4.47 件。
2. 至於各股檢察事務官辦理之其他案件數量（例如公訴、補審、相驗及其他檢

察長指定事務)，二〇〇八年每股每月辦理件數以高雄地檢署最高，達到 128.6 件。

3. 檢察官將承辦之案件交檢察事務官辦理，在士林等 6 個地檢署有件數限制，但在臺北等 12 個地檢署則未限制交辦件數上限。至於桃園及高雄 2 個地檢署則是依照案件的類型給予不同的限制，例如高雄地檢署規定一般事務性交辦案件每月限 5 件，但特殊專長需求或蒐證案件則無件數限制。
4. 在交辦案件之難易類型方面，7 個地檢署表示在內部有區分案件之難易類型，但絕大多數的地檢署並沒有這樣的區分。
5. 從交辦案件的辦案期限來看，臺北等 15 個地檢署表示檢察官在對檢察事務官交辦案件時皆能指定適當的辦案期限，但也有彰化、臺南及高雄 3 個地檢署認為交辦案件期限過短，造成承辦壓力。

(三) 事務分配九十四年八月五日修正發布之「地方法院檢察署檢察事務官事務分配要點」辦理。

2. 在 20 個地檢署中，有 14 個地檢署要求檢察事務官專辦（或兼辦）偵查或公訴以外之事務，例如桃園、新竹、臺中、嘉義及屏東等 5 地檢署，有檢察事務官兼辦新（遷）建辦公廳舍事務。
3. 檢察事務官開庭詢問時的記錄工作，大部分是於檢察事務官室配置專責紀錄書記官，依檢察事務官排定之庭期辦理記錄工作。整體來看，由於大型地檢署紀錄書記官人力較多，因此得以專責支應檢察事務官開庭詢問時之記錄工作。

#### (四) 運用方式

1. 各地檢署針對檢察事務官之運用約可分為 4 種方式：集中統一運用（13 個）、分組對應（臺南）、集中統一運用兼採分組對應（士林、桃園）、集中統一運用兼採專組對應（板橋、雲林）、集中統一運用兼採專組對應及個別配置檢察官（基隆）、特定類型案件分流（高雄）。
2. 除臺東、花蓮、宜蘭、澎湖及金門等 5 個地檢署因尚無專業檢察事務官外，臺北地檢署等 13 個、過半數的地檢署在運用專業檢察事務官時，要求辦理專業案件，但未配置專組檢察官辦案。另南投地檢署因專業檢察事務官僅有

營繕工程組 1 人，故採案件大輪分，未辦理專業案件，亦未配置專組檢察官辦案。臺南地檢署則是有部分專業檢察事務官配置專組檢察官辦案。

3. 檢察事務官人力運用之問題，多數地檢署均表示主要在於業務繁雜而人力不足，但也有苗栗、雲林、高雄、臺東、花蓮、基隆及金門等 7 個地檢署表示並無遭遇何疑難問題。

檢視「地方法院檢察署檢察事務官人力運用現況調查問卷」（法務部，2009）之結果，可知目前關於檢察事務官之人力運用，各地檢署並無一致。整體而言，可彙整以下三項結論：

1. 在「人力狀況」方面，約有一成的檢察事務官並未實際在署辦事，缺額情況明顯。此外，檢察事務官的人力充足與否，各地檢署莫衷一是，超過半數（尤其是北部地區）的地檢署表示檢察事務官人力不足。
2. 在「工作負荷」方面，各地檢署之間的收案數或結案數差距最大可達 20 倍之多，致使各地檢署的檢察事務官工作負荷差異甚大。
3. 在「運用方式」方面，各地檢署對於檢察事務官的定位並無一致，有關人力運用的制度與模式更是南轅北轍，部分地檢署對於檢察事務官的人力運用表示因業務繁雜而人力不足，但也有少數地檢署表示人力足以適當運用。

## 肆、質性資料分析

為進一步充分掌握檢察事務官人力運用制度之現況，本研究邀集熟稔檢察機關人力問題的組織內部觀察者，出席焦點座談會並發表個人長期的實務觀察與具體興革意見。以下就焦點團體座談法的執行說明、編碼原則以及質性內容等項次，說明研究發現。

### 一、研究設計

本研究總計舉辦 5 個場次的焦點團體座談，依序舉辦北區、中區、南區、東區及綜合性座談。

第一場次為北區座談於二〇一〇年三月二日舉行，邀請對象為臺灣高等法院檢察署以及臺北地方法院檢察署兩機關之主任檢察官 2 名、檢察事務官 2 名、書記官

2 名、法警 1 名，共 7 名。二〇一〇年三月二十二日舉辦中區座談，受邀機關為高等法院臺中分院檢察署、臺中地方法院檢察署、臺中地方法院檢察署、彰化地方法院檢察署、南投地方法院檢察署；二〇一〇年三月二十九日舉辦南區座談，受邀並出席訪談的機關為高等法院高雄分院檢察署、高等法院臺南分院檢察署、高雄地方法院檢察署、臺南地方法院檢察署、屏東地方法院檢察署；二〇一〇年四月六日舉辦東區座談，受邀機關為高等法院花蓮分院檢察署、花蓮地方法院檢察署、臺東地方法院檢察署。第五場為綜合性座談於二〇一〇年四月十九日舉行，訪談對象為民間檢察官改革協會、士林地方法院檢察署、桃園地方法院檢察署、板橋地方法院檢察署。

各機關受邀訪談之職務為按照比例隨機分配結果，計有 13 位檢察官、6 位檢察事務官、4 位書記官、8 位法警、1 位民間檢察官改革協會委員，5 場焦點團體座談共邀請 32 名實務工作者出席，針對檢察事務官人力現況與問題提供見解。

本研究之訪談題綱主要分別探討「人力配置與工作負荷」、「人力運用」及「陞遷」三大部分。訪談方式採用半結構式訪談法，以面對面方式和受訪者進行訪談，並非對每位受訪者都針對訪談提綱一一問答，而是依據受訪者的職稱或職位類別而深入詢問相關問題，並且依據受訪者的回答，再由訪談人隨機追問相關問題，以便在資料上兼顧廣度及深度。在訪談編碼原則的部分，本研究的質性內容分析採取匿名方式呈現，32 位受訪者代碼請參照表 5 所列編碼。訪問者編碼以 A、B、C、D、E 分別代表不同職稱，其中檢察官代碼為 A、檢察事務官為 B、書記官為 C、法警為 D、非營利組織代表為 E。

表 5：焦點團體座談名單暨編碼一覽

	服務機關	訪談對象	代碼
北區 座談	臺灣高等法院檢察署	主任檢察官	A1
	臺北地方法院檢察署	主任檢察官	A2
	臺灣高等法院檢察署	檢察事務官	B1
	臺灣高等法院檢察署	書記官	C1
	臺北地方法院檢察署	檢察事務官	B2
	臺北地方法院檢察署	書記官	C2
	臺北地方法院檢察署	法警	D1
中區 座談	高等法院臺中分院檢察署	法警	D2
	臺中地方法院檢察署	檢察官	A3
	臺中地方法院檢察署	法警	D3
	彰化地方法院檢察署	檢察官	A4
	彰化地方法院檢察署	法警	D4
	南投地方法院檢察署	法警	D5
南區 座談	高等法院高雄分院檢察署	主任檢察官	A5
	高等法院臺南分院檢察署	書記官	C3
	高雄地方法院檢察署	主任檢察官	A6
	高雄地方法院檢察署	檢察官	A7
	高雄地方法院檢察署	檢察官	A8
	高雄地方法院檢察署	檢察官	A9
	高雄地方法院檢察署	檢察事務官	B3
	高雄地方法院檢察署	法警	D6
	臺南地方法院檢察署	檢察官	A10
	屏東地方法院檢察署	檢察事務官	B4
東區 座談	高等法院花蓮分院檢察署	法警	D7
	花蓮地方法院檢察署	檢察官	A11
	花蓮地方法院檢察署	書記官	C4
	臺東地方法院檢察署	檢察事務官	B5
	臺東地方法院檢察署	法警	D8
綜合 座談	民間檢察官改革協會	委員	E1
	士林地方法院檢察署	主任檢察官	A12
	桃園地方法院檢察署	檢察官	A13
	板橋地方法院檢察署	檢察事務官	B6

資料來源：本研究整理。

## 二、質性資料內容分析

### (一) 人力配置與工作負荷

分析受訪者意見發現，檢察事務官人力不足的原因相當廣泛且環環相扣。例如原本檢察官與整體行政業務支援人力之間就訂有理想的配置比例，但不僅長久以來未能落實，更因為政府人力精簡政策、司法院法官及其配套人力的增加、檢察事務官執行職務之需求、機關硬體設施的不足或廳舍分散等因素，進而衍生人力配置比例失調且不符實務需求窘境。從受訪者意見可以得知，目前檢察人力配置比例現況不僅未達理想配置規劃比例，更因為借調等情事產生現職比例與編制比例的落差：

……依照法務部的原始規劃檢察官跟書記官的最佳比例應該是 1 比 1.5，一位檢察官有 1.5 位書記官，但是現在高雄地檢有 133 位檢察官，然後有 152 位書記官，那所以如果以 1 比 1.5 的話，這樣子的比例書記官，以高雄地檢署的人力至少要 200 個，但現在只有 152 個，就短缺了 48 位，這是書記官的部分…… (A6)

……雖然我們在這幾年來補充了檢察事務官，但是因為人力的不足，所以我們檢察事務官一直沒辦法達到一個理想就是最起碼 1 對 1 的配置，所以現在各地檢署也有可能因為法務部，各地檢署的檢察事務官一直沒辦法達到 1 對 1 的狀態，所以不得已就必須壓縮公訴組，所以公訴組一直所配到的檢察事務官人都很少…… (A8)

此外，檢察官、檢察事務官及書記官之間的人力配置比例不適宜，其主要原因經由訪談後大致歸納為「司法院的員額分配問題」、「缺乏專業經理人才」2 點原因：

……這兩年的司法人力，他吃掉我們的人力，反正整個人力的大餅都給司法院，就給院檢挪來挪去…… (A1)

……但是卻因為檢察事務官沒辦法跟檢察官達到 1 比 1 的配置比例，所以只好另外做一個運用制度，但是他們的工作又是需要法警、需要書記官、需要其他的工友甚麼來配合，然後讓人力更顯吃緊。就是一

個制度的設計沒有去想到其實其他配套都要連鎖，所以才會發生現在這樣捉襟見肘的狀況…… (A6)

……書記官的人力足不足的這個問題，我認為…沒有專業的 *manager* 經理人才啦，所以會把書記官甚至檢察事務官當作經理人才來用…在司法機關裡面，應該要培養專業的經理人才，才能夠不會發生這種排擠的狀況，我認為這應該是一個思考的方向…… (E1)

人力配置的比例問題會影響辦案過程的品質與工作負荷量，例如檢察官跟事務官的比例配置，各機關單位皆希望能達到 1 比 1，以方便運用。除此之外，檢察事務官及其他行政配套人力也分別因制度設計的問題而加重其負擔，進而可能影響到檢察機關的辦案成效與品質。

……書記官員額的比例一直是跟著檢察官來動，所以現在大概 1 比 1 左右，但是檢察事務官是來襄助檢察官的業務，所以事務官的部分交辦還是由書記官來做，但我們的人力並沒有隨著事務官的增加來改善…… (C2)

……我們偵查組檢察事務官有辦理分流案件，也就是因為書記官的人力非常的不足，所以其實我們現在檢事官的部分，案件偵查終結之前還沒有到書記官手上之前，所有的關於案件的發文啊或是說整卷這些，原先屬於書記官該做的工作事實上都是檢事官在做…… (B3)

整體而言，在人力增補的先後順序議題上，多數受訪者則認同補足檢察事務官員額為首要之務，並非一味的增補檢察官人數，而相關配套人力卻沒等比例補足，這會變向增加了其他人力之工作負荷量。同時，受訪者也建議，檢察事務官的運用政策定位要明確，而非依循現況的模糊措施，致使檢察機關各行其是。

……第一個就是檢察事務官的政策定位要明確，第二點就是可能要這個清查就現有機關的人力上如果有名不符實的人力運用要做調整…… (A4)

……我一直認為說我們在檢察事務官人力運作配置方面，盡量如果未來能夠朝向針對辦案、結案做一些區隔的話，那可能可以讓我們在業



務運作上還有辦案上可以有比較好的進步…… (B1)

……在招考事務官的當時，其實是不是需要先去了解檢察官到底需要事務官協助他去做怎樣的事情…那知道將來到底要做甚麼的工作再針對檢察官的需要去做訓練，那將來出來之後至少才比較會符合檢察官的期望。…… (B4)

## (二) 人力運用

在「人力運用」部分，針對檢察機關人力運用困難、檢察官及檢察事務官的業務配合與分工等問題詢問與會者。首先問及「各檢察署目前之人力運用是否遭遇困難？平調、抽調、借調、輪調之情形是否頻繁？」從各區座談的結果來看，發現檢察機關的人力運用確實存在因為借調、平調、抽調、輪調等人事行政作為，而遭遇不同樣態的實務困境。但前述困境基本上也因人力類別及區域而有所變化。以檢察官人力而言，主要因借調關係而影響到原任機關的檢察工作執行，而且大多數的檢察官借調發生在都會區的檢察機關為多，而目前主要的借調機關集中在法務部或特偵組。除此之外，檢察事務官的借調情況也與檢察官有雷同之情狀。

此外，如同前一部分所列之「地方法院檢察署檢察事務官人力運用現況調查問卷」（法務部，2009），質性資料也顯示檢察事務官的運用在各機關單位皆不同。多數檢察機關針對重大案件有組成專組辦理，一般性業務交由機動組處理，例如高雄、臺中等地檢署，但由於人力不足所以通常採用集中運用管理，案件會以輪分的方式進行。

……我們是採集中運用的原則，所以我們各項的業務就分配的還滿零零碎碎的…我們專案蒐證就是專門辦理專案協助黑金組，或是說黑金組檢察官之外成立專案的時候需要做行動蒐證這部分的業務，這個人力我們是有分配 16 個人，是以兩個蒐證小組再辦理。那公訴業務這部分我們檢察事務官都一向分配極少的人力，目前只有 4 位…… (B3)

……除了高雄現在是配屬在主任檢察官這邊，我們現在配在各股裡面。也就是我們事務官目前分成兩大支，一個支援辦案中心，他們不

分一般性的案件，就是機動性的，大概有 9 到 10 名吧；那另外我們還有一般的偵查事務官，那偵查的事務官也算是集中運用啦……

(A10)

…就我個人所知以臺中這邊大概財經跟電子我們都有依據他們專業來做不一樣的處理，但是那種我們考進來一般法律組的檢察官會來幫我們 handle 那種就是比方剛說的內外勤、還有一般的訴偵案件、還有一些卷證分析，因為他們是法律專業… (A3)

……臺東事務官的制度運用是從一開始就是案件用輪的，其中也有經過抽調 3 個人去專門辦重大案件的，剩下 2 個人來輪分全署的案件，那也有經歷過說專門固定配某一些檢察官，但到目前為止，制度就是用輪分的…而目前這種輪分的制度我們是覺得最公平，那一方面檢察官也可以覺得說這個案子可能需要某一些有特別專長的人來辦的話，他也可以指定給誰…… (B5)

……檢察官現在的運作模式就是大輪分。所有的案子就是進到我們檢察事務官室之後，然後由所有的檢察事務官來做大輪分…機動的案件也是用輪分的，用輪分讓大家都有機會可以磨練，然後訓練學習這樣，有成長的機會，所以我們就沒有再去區分，特別把這兩組的檢察事務官區別開來這樣子…所以遇到有搜索的或這些相關機動的時候喔，如果是大搜索的話那是沒有問題的，就是大家一起看需要幾個人，我們馬上就派幾個人馬上做配合這樣子…… (B6)

至於問及「各檢察署的檢察官與檢察事務官之間，業務配合與分工的情形如何？」訪談與座談結果指出，各地檢署檢察官與檢察事務官之間的業務配合狀況不一，甚至檢察官運用檢察事務官的調派機制也有不同。

……事務官的業務分工情形我是覺得，尤其是屏東地檢署，我覺得是看檢察長跟檢察官而定，不只是每一年在變，可能是每一個月在變，或者說每一個首長換過就開始變…那事務官也是很無所適從，有時候量就突然會很多，像我們現任檢察長就把毒品酒駕全部交給事務官來

專辦，那這個部分呢 1 個月可能就有超過 300 多件的案子，可能就因為檢察長一句話你就要全部收了…… (B4)

……檢事官在我個人的理解上變成是一個統籌的運用，在臺中而言檢事官是有一塊它大概是支援檢察官一些比較重大刑案的，我們也稱做專案組之類的…… (A3)

……每個單位運用安排檢事官，運用是不盡相同…… (A13)

……把檢察署裡面接近百分之四十的較為簡易的案件，直接在分案之後就換由檢察事務官來處理。那他的案件是掛在主任的名下，所以檢察事務官處理完之後要經過主任的審核才可以做一個結案的動作…… (A6)

……士林分成兩類，一個專門幫檢察官結案的，另外一部叫機動組……機動跟一般結案的其實兩邊調配是還不錯，檢察官的需求就兼顧到了…… (A12)

然而，整體而言，受訪者認為目前檢察事務官的人力運用現況並不充分，甚至職能發揮程度不足，致使人力資源的浪費。質言之，檢察事務官在辦案這個領域，運用情況仍有改善空間，大部分功能還是在幫檢察官做結案，但從部分地檢署實務運作來看，可以發現檢察事務官在辦案這個領域其實可以有適當的運用。

……我所看到的在很多地檢署，事實上檢察事務官運用在辦案這個領域，運用的還是不是很充分，就是說大部分功能還是在幫檢察官做結案，但目前從其他地檢署運作的實務上可以發現說，我們檢察事務官在辦案這個領域其實是可以運作的非常好，目前像臺中臺南地檢，他們事務官就是用分組的方式來做業務運作，所謂分組就是說可以大致去區分說辦案組還有結案組…… (B1)

……因為一直沒辦法達到一對一的理想的配置狀態，所以我們也是採用集中運用，那集中運用的交辦方式就是說你沒有辦法有一個專屬的事務官，所以大部分的程序就變成一個書面的交辦方式…因為這樣集中運用的結果導致檢察官為了省去那些繁瑣的公文流程，所以到後來

就是變成說我可能就很片斷的接受說我今天只交辦一個，做到差不多就可以我在自己拿回來做，以免減少我要不斷的在交辦書面程序的浪費…… (A8)

總的來說，本研究的質性資料顯示，目前各檢察機關因為業務需求與案件性質差異等因素，對於檢察事務官的人力運用方式並無一致。

### (三) 陞遷

檢察機關內部陞遷管道除了考試這條路之外並無太多其他機會，所以導致機關內部有許多人皆在準備考試，無心於工作。質言之，由於檢察官與檢察事務官之間並無暢通的陞遷管道，檢察事務官為了謀求個人職涯發展，必須透過考試的途徑謀求陞遷，而此不僅造成優秀人才流失，同時也將可能不利於檢察事務官的工作表現。

…我們每個職務陞遷都要靠考試，這個系統裡面每個職務，從法警、書記官、檢察事務官以致檢察官都是獨立的考試，都不能是因為你表現優異而獲得陞遷… (A1)

…現在有一個問題就是說，我們法警那塊，你再怎麼考你還是要在法警裡面交流，書記官考的你也只能在書記官裡交流，事務官考你也頂多只能在事務官裡交流… (A2)

分析訪談內容後發現各檢察機關對於「開闢內部陞遷管道」，多數抱持正面而支持的態度，認為這是具有激勵作用且可避免反淘汰困境之措施；除此之外，也有受訪者提及提高職等的做法，以有效留任人才。

……那是不是就事務官的部分能不能給他們看看法制上能不能做些設計，我知道日本的檢事官他們有一個管道，就是說他們的年資到一定之後，優秀的事務官可以經由內部的考試還是怎麼樣晉升。看能不能有類似這種管道給優秀的人才有機會往上，不然這就會變成反淘汰…… (A11)

……因為新手畢業你要等到什麼時候才變成成熟的檢察官？你現在有

現成的檢察事務官，而且可以挑優秀的，我的意思就是說譬如你除了這個你可以加面試啊，去控制你說要或不要，你就可以去觀察那麼他在這段在職期間認不認真。因為他現在想要去考試他就不會認真。但他以後如果有這個陞遷管道，他拼死都要做，那我覺得這個部分績效是可以提升……（A1）

……那事務官本身他有那麼高的品質，但是他沒辦法像檢察官一樣能完全的獨立行使，有時候他又要去像書記官一樣的行政工作，他們也是夾在中間非常的為難。所以我覺得對於事務官，我們檢察機關有義務好好去幫他們的未來去想一套路啦……（A6）

……那當然就是除了我們自己本身在我們工作職場上，我們是很努力作案，我們真的很希望長官真的可以給我們一個比較有一個、那個前瞻的未來吧……（B6）

……我很建議是說可不可以就是照一般行政機關裡面他有一個比例，就像我們現在書記官裡面他有三分之一是可以薦任的嘛。用這個方式來講我想是不是可以留住人才或是有一種激勵的作用，因為他做了這麼久他也有陞遷的機會……（D2）

整體而言，分析訪談內容後發現，由於檢察機關內部的陞遷並不取決於工作表現，往往導致機關內部有許多人皆在準備考試，無心於工作。於此，各檢察機關對於「內部陞遷」之看法態度皆相當正面，認為「以工作表現決定陞遷」具有激勵作用且可避免造成反淘汰困境之方法。尤其針對事務官的未來陞遷管道，更應給予充分的選擇機會與完善的規劃，例如在滿足年資及優異工作表現的條件下，透過內部陞遷考試制度，搭配適當的口試方式，成為檢察官的人才儲備庫。

## 伍、檢察機關人力工時調查

司法院於二〇〇五年十月委託中央研究院法律學研究所籌備處進行一份司法改革實證研究，以問卷調查的方式，就法官個人所感受之工作環境現況進行調查與研究。該調查報告之面向包括生活概況、司法行政負擔、人力資源措施、訴訟制度改革

革影響、其他措施、軟體及硬體資源等，範圍相當廣泛（湯德宗、林季平、雷文玫，2005）。惟該調查報告之填答方式係採由法官填寫各項工作項目所佔時數與比例，僅能反映法官較為主觀之感受，因此，司法院再於隔年委託勤業眾信會計師事務所，選擇北部地區的臺北及桃園地方法院，針對法官進行一個月的工作時數資訊之調查與分析，以更為客觀的資料蒐集方式，了解法官實際投入工作的狀況（勤業眾信會計師事務所，2006）。

有鑑於法官工時調查有其重要性，尤其能夠藉此突顯人力不足以及工作負荷量過重兩方面的關注焦點，本研究因此也針對北部地區 1 個地檢署，以檢察官、檢察事務官與書記官等核心人力，進行工作時數調查。該工時調查的目的，除一方面了解檢察機關核心人力工作概況外，同時也能藉由與檢察官、書記官的比較，分析檢察事務官工作負荷的相對情形。

## 一、研究設計

在問卷發放之前，本研究先根據相關法令規定初擬工時調查問卷，並於二〇一〇年八月二十日前往板橋地檢署，敦請該機關遴選署內主任檢察官、檢察官、檢察事務官、書記官等檢察機關人力各 1 員，協助修正本研究的問卷內容。根據修正意見所確定之問卷，本研究隨即寄交前述北部地區的地檢署，敦請受訪者根據個人擔任職務的工作狀態，按卷詳實記錄每天實際工作內容的時數分配。工作時數是以 30 分鐘為計算單位，低於或等於 30 分鐘則以 30 分鐘核計工作時數，31 至 60 分鐘則以 1 小時核計。舉例而言，假設檢察官在某天投入「案件偵辦／開庭」工作總計 3 小時 20 分鐘，則請於當天的「案件偵辦／開庭」工時調查表欄位填寫「3.5」。此外，本調查同時考量執勤的交通時間，若填答者係執行外勤工作，則需將往返交通時間合併計算於該項工作之工時。

值得一提的是，為顧及填答者之意願以及隱匿性，本問卷在說明中特別強調「無須具名、無涉任何績效考核、獎懲之措施，本研究將嚴密保護填答者隱私，請放心填寫」，目的即在於兼顧研究倫理以及問卷填答結果的正確性。本研究問卷調查時間自二〇一〇年八月二十三日（星期一）起，迄九月十九日（星期日）止，總計連續記錄 4 週，分為 4 次填寫。所有問卷均按編制人數印製，在填答前 1 週寄達地檢署的人事室人員，並委請該人員協助回收並以郵寄方式送回。總計每週發出問

卷 287 份，4 週回收有效問卷分別為 175、159、158、121 份，平均問卷回收率為 53.4%（表 6）。

表 6：工時調查問卷回收情形

職稱	編制人數	發放數量	回收份數			
			第一週	第二週	第三週	第四週
檢察官	126	109	21	21	24	11
檢察事務官	62	49	47	47	42	32
書記官	137	129	107	91	92	78
總計	325	287	175 (61.0)	159 (55.4)	158 (55.1)	121 (42.2)

資料來源：本研究整理。

說明：括號（）內為各週回收率。

## 二、問卷調查結果

### （一）檢察官

在調查問卷中，本研究羅列檢察官工作內容的 6 大項目，包括偵查、公訴、執行、司法保護業務、司法行政業務、其他，而 6 大項目之下則各列有子項目，共計 29 項。調查結果顯示（表 7），檢察官每週平均工作時數約為 50.7 小時，較基本每週工時 40 小時高出 10.7 小時，顯然工作負荷確實較為沉重。就工作項目而論，檢察官平均每週從事偵查工作的時數高達以 39.4 小時，比例最高，其次則是進行公訴（10.8）、司法行政業務（0.4）及其他（0.1）。

表 7：檢察官工作時數調查結果

工作項目	週次				
	第一週	第二週	第三週	第四週	平均
偵查	34.7	33.5	43.2	46.0	39.4
公訴	13.5	15.2	10.5	4.1	10.8
執行	0	0	0	0	0
司法保護業務	0	0	0	0	0
司法行政業務	0.8	0	0.1	0.6	0.4
其他	0	0	0.2	0.2	0.1
工時總計	49.0	48.7	54.0	51.0	50.7

資料來源：本研究整理。

說明：偵查業務包括案件偵辦（收案、偵查作為、結案、開庭、各專組業務）、外勤輪值（相驗案件、解剖案件等）、內勤輪值（內勤一、內勤二）；公訴業務包括閱卷（「調閱卷宗、卷證整理及分析」、蒞庭（「準備程序、偵點整理、證據調查／履勘、交互詰問、論告、求刑」、任意偵查（補充偵查不足之必要調查）、撰寫書類（「補充理由書、論告書、上訴書、追加起訴書」）、審核判決（「有罪、無罪判決結果之審核」）；執行業務包括案件執行（「確定判決執行、受刑人發監執行、易科罰金、易服勞務、扣押財產、非常上訴、執行申請」）、拍賣業務（「扣押物沒收、拍賣、發還、銷毀」）；司法保護業務包括督導觀護業務、緩起訴業務、督導更生保護業務、犯罪被害人保護業務；司法行政業務包括教育訓練（參與地檢署內／外研習、會議、研討會）、出國進修研習（法務部選派赴美、日等國進修研習）、指導學習司法官實務訓練、法定業務督導視察、檢察署內各相關業務小組參與、法律宣導教育；其他包括國際司法互助、參與國際會議、檢警聯繫會議、院檢律師（審檢辯）定期聯繫座談。

## （二）檢察事務官

在檢察事務官的工作項目方面，主要與檢察官相同，列有 6 大業務內容，包括偵查、公訴、執行、司法保護業務、司法行政業務、其他，比較特別的是，在其他項目中，檢察事務官並須承擔「其他法定及交辦事務」，因此總計共有 30 個子工作項目。調查結果顯示（表 8），檢察事務官平均每週工作 41.0 小時，並沒有嚴重的超時工作情形。此外，檢察事務官同樣也是耗費最多的時間從事偵查工作（33.7），該項平均工作時數甚至高於檢察官；惟檢察事務官平均每週工作時數次



高的工作項目為「其他」（3.6），諸如參與國際司法互助、國際會議、檢警聯繫會議、院檢律師定期聯繫座談及其他法定及交辦事務等。

表八：檢察事務官工作時數調查結果

工作項目	週次				
	第一週	第二週	第三週	第四週	平均
偵查	32.7	34.6	33.2	34.4	33.7
公訴	0.5	0.9	2.8	0.7	1.2
執行	1.4	0.3	0	0	0.4
司法保護業務	0.2	0.5	0.5	0.7	0.5
司法行政業務	1.6	1.9	1.1	1.8	1.6
其他	2.9	3.4	4.2	3.7	3.6
工時總計	39.4	41.6	41.8	41.2	41.0

資料來源：本研究整理。

說明：偵查業務包括案件偵辦（襄助收案、襄助偵查作為、襄助結案、襄助開庭、襄助各專組業務）、外勤輪值（襄助相驗案件、襄助解剖案件等）、內勤輪值（襄助「內勤一」之相關工作、襄助「內勤二」之相關工作）；公訴業務包括襄助閱卷（「調閱卷宗、卷證整理及分析」、襄助蒞庭（「準備程序、偵點整理、證據調查／履勘、交互詰問、論告、求刑」、襄助任意偵查（補充偵查不足之必要調查）、襄助撰寫書類（「補充理由書、論告書、上訴書、追加起訴書」）、襄助審核判決（「有罪、無罪判決結果之審核」）；執行業務包括襄助案件執行（「確定判決執行、受刑人發監執行、易科罰金、易服勞務、扣押財產、非常上訴、執行申請」）、襄助拍賣業務（「扣押物沒收、拍賣、發還、銷毀」）；司法保護業務包括襄助觀護業督之導務、襄助緩起訴業務、襄助更生保護業務之督導、襄助犯罪被害人保護業務；司法行政業務包括教育訓練、出國進修研習、指導學習司法官實務訓練、單一窗口查詢業務、檢察署內各相關業務小組參與、法律宣導教育；其他包括國際司法互助、參與國際會議、檢警聯繫會議、院檢律師（審檢辯）定期聯繫座談、其他法定及交辦事務。

### （三）書記官

在本次調查的 3 類檢察機關核心人力中，書記官的工作項目最為眾多且繁雜，共可分為紀錄業務、執行業務、文書業務、研究考核、總務業務、資料科業務、訴訟輔導、其他等 8 大項目，合計高達 73 個子項目。在工作時數方面，調查結果顯

示，書記官平均每週工時為 46.5 小時（表 9），較每週基本工作時數 40 小時超出 6.5 小時，顯然在工作負荷量方面仍有改善空間。表九也顯示，書記官從事紀錄業務的工時最長，高達 37.8 小時，遠高於工時次多的執行業務（4.2 小時）。

表 9：書記官工作時數調查結果

工作項目	週次	第一週	第二週	第三週	第四週	平均
	紀錄業務		32.7	39.6	36.5	42.4
執行業務		7.3	4.1	2.6	2.8	4.2
文書業務		1.6	1.9	1.8	0	1.3
研究考核		0.2	0.3	0	0	0.1
總務業務		2.0	0	4.8	0	1.7
資料科業務		2.0	0	0.1	0	0.5
訴訟輔導		0	0.2	0	0	0.1
其他		1.0	0.8	0.3	0.6	0.7
工時總計		46.8	46.9	46.2	45.9	46.5

資料來源：本研究整理。

說明：紀錄業務包括「關於案卷及文件之點收、登記及人犯羈押登記」、「關於法庭筆錄以外之筆錄、傳票、拘票、提票、還押票、釋票、執行指揮書及其他通知之製作」、「關於案件及行政文稿之撰擬」、「關於整理、編訂、保管案卷及附隨案卷證物之保管」、「關於起訴書、處分書、答辯書或上訴書等正本、繕本及其他書類之製作與其結果之公告」、「關於案件文書之交付送達、關於已結案卷之發送或歸檔、關於各項報表之製作或統計等資料之提供、關於保證金及贓證物品之處理、開庭（法庭筆錄之製作）、外出查察（出差）、影印卷宗、其他應由紀錄書記官辦理或長官交辦事項；執行業務包括關於刑事執行案件之編號及分配、「關於刑事執行案卷及文件之點收、登記、保管」、「關於筆錄、傳票、拘票、提票、押票、釋票、執行指揮書及其他文書之製作」、「關於刑事執行案件文稿之撰擬」、「關於刑事執行案件之整理、編訂、發送、歸檔」、「關於刑事執行實務改進之研擬、關於刑事執行案件各項表報製作或統計等資料之提供、關於保證金及贓證物品之處理、關於保護管束事務之處理、其他應由執行書記官辦理或長官交辦事項；文書業務包括關於印信之典守、「關於文件之收發、分配、繕校」、「關於行政文稿之撰擬、關於各項報告之彙編、關於各項會議之籌劃及記錄、「關於規劃法律常識之推廣、宣導事項」、關於鄉鎮市調解業務之協辦、關於律師懲戒之移付、關於公職人員候選人消極資格之審查、其他有關文書事務或長官交辦事項；研究考核業務包括關於研究發展業務之

辦理及督導、關於年度工作計畫之編擬及審核、「關於列管計畫之編擬、建卡、考核、評估及輔導」、「關於列管案件之追蹤管制」、「關於案件進行及一般業務之檢查、催辦」、「關於檢察官蒞庭執行職務情形之登記、關於公文時效之管制及統計」、「關於為民服務工作之推行、輔導及管考」、其他有關研究發展考核或長官交辦事項；總務業務包括關於經費之出納、關於法收款之收入、關於贓證物品之保管、關於案內金錢或其他貴重物品存入國庫之出納、「關於財物之購置、保管及發給」、「關於公有房舍之修建及分配使用、關於實務配給之辦理、關於同仁福利之研辦、「關於駕駛、技工、工友之管理、調配、訓練及考核」、「關於法律影片之放映事項、其他有關總務或長官交辦事項；資料科業務包括關於案件之編號及分配、「關於圖書、報刊之徵集、閱覽及管理」、「關於法令規章、解釋、判例、法律問題研討紀錄及其他法規資料之徵集、分析、分送及管理」、「關於檢察書類及相關資料之蒐集及編輯印行事項、「卷宗之編號、建檔及保管運用等事項」、「關於刑事被告資料卡之建檔、保管、查證」、其他有關資料之處理或長官交辦事項；訴訟輔導業務包括關於為民服務工作之年度重點項目之研議、關於為民服務工作之策劃執行、關於服務台（處）工作之研擬及執行、關於輔導訴訟當事人聲請事項、協助推廣平民法律扶助事項、關於為民服務工作之協調事項、其他有關訴訟輔導事項或長官交辦事項；其他包括值勤（值勤檢察官承辦案件之紀錄及其他應辦之事務）、教育訓練、出國研習、「署外會議、研習」、「署內會議、研習」、一般行政（指揮監督）事務。

整體而言，本研究調查的 3 類檢察機關核心人力都有超時工作的情形，惟嚴重情形程度不一，超時工作最嚴重者為檢察官（50.7），其次則是書記官（46.5），至於檢察事務官（41.0）超時工作的情形則並不嚴重。然而，相較於本研究質性資料所獲之結論，工時問卷的調查結果顯示，加班問題在程度上似乎不如預期般嚴重。尤其在制度設計上以襄助檢察官行使職權為目的的檢察事務官，平均每週工作時數僅約 41 小時，幾乎沒有超時工作情形，甚至低於書記官。相較於檢察官平均每週工作 50.7 小時，在某種程度上，檢察官應該更加善用檢察事務官的人力，調整工作負荷。

必須說明的是，本研究採用的調查方式是由檢察機關各職務人力「自覺式」（self-perceived）地填答，或許可能會有工時膨脹的情形。但從調查結果來看，檢察機關核心人力工作時數並未如預期中嚴重超時，可見工時膨脹的狀況似乎並未發生。於此，本研究提出一個弔詭並需要進一步探究的解釋，亦即或許對工作負荷甚重的檢察機關人員而言，彼等完全無暇填答問卷，而相對地，填答者是在工作負

荷適量、時間充裕的前提下，協助本研究完成調查。然而，整體而言，做為國內檢察機關僅見的工作內容分析方式，本研究的工作時數調查結果仍具有一定的參考價值，至少在方法上，值得做為法務部有關單位未來進行工作內容分析、評估檢察機關人力工作負荷調查之參酌。

## 陸、結論與建議

有鑑於檢察人力資源之運用係影響檢察效能及司法改革是否成功之關鍵因素，本研究透過實證資料的蒐集，以檢察事務官人力運用制度及其相關議題為核心進行探討。本研究之進行主要運用文獻分析法、焦點座談法、問卷調查法等 3 種研究方法，首先，文獻分析法的目的在於探討日本檢察機關人力資源配置的方式，同時也深入瞭解目前國內檢察事務官人力之配置及運用狀況。其次，透過焦點座談法，經與檢察機關相關內部人員討論，獲知檢察事務官之工作概況與運用方式，以及對於檢察事務官陞遷問題的看法。最後，透過問卷調查法，選定北部地區 1 個地檢署進行工時調查，針對檢察事務官的工作負荷程度進行研究。

研究結果顯示，目前的檢察事務官人力運用制度確實仍有改進空間。就法律制度和我國最為接近的日本而言，我國檢察機關之人力配置結構顯然有將多（檢察官）兵少（檢察事務官）的缺點，檢察官人數約為檢察事務官的 2 倍。然就人力資源管理的角度來觀察，檢察事務官的人力成本相對低於檢察官，但其所能發揮的功能與效益卻是相當可觀。因此，在實際運作上，若檢察事務官確實能發揮制度設計的「輔助」功能，未來應可做為檢察機關人力合理化的主要增員標的。

在人力運用方式上，根據臺灣高等法院檢察署所施做之「地方法院檢察署檢察事務官人力運用現況調查問卷」，以及本研究質性資料分析的結果，各地檢署檢察官與檢察事務官之間的業務配合狀況不一，甚至檢察官運用檢察事務官的調派機制也有不同。同時，目前檢察事務官的人力運用現況並不充分，甚至職能發揮程度不足，致使人力資源的浪費。究其原因，乃是檢察事務官的政策定位必須有所調整，就立法本意而言，檢察事務官之設置係襄助檢察官行使職權，針對檢察官偵辦業務繁忙，或案件複雜時，儘速於偵查時輔助檢察官的專業人員。然而，依據目前的制度設計，檢察官與檢察事務官之間並未建立「換軌」的陞遷機制，優秀的檢察事務

官不可能因為工作表現而獲得晉升檢察官的機會。因此，優秀的檢察事務官多以現職為跳板，重視個人考試之準備而輕忽工作職責。影響所及，在工作負荷方面，本研究工時調查的結果顯示，超時工作最嚴重者為檢察官，其次則是書記官，至於檢察事務官超時工作的情形則並不嚴重。

歸納本研究之發現，目前檢察事務官人力運用制度的問題，在制度設計與管理層面上都有亟待改善的空間。首先，針對我國檢察機關之人力配置結構將多（檢察官）兵少（檢察事務官）的缺點，應該迅速加以調整，優先增加各地檢署現職檢察官和檢察事務官人數之差距。長期而言，本研究更進一步建議，檢察機關應考慮人力資源配置上採行比較合理的「將少兵多」人力結構。在維持現行檢察官人力總額水準情形下，逐漸增加合理的輔助、配套人力，讓檢察事務官等人事成本較低，又能提供合理、陞遷篩選機制的人事制度，共同構成有效精簡的檢察機關人力結構。

其次，中華民國檢察官協會於二〇〇六年四月間舉辦了 18 場分區座談會，討論檢察事務官未能發揮預期功能之議題，並於隔月提出「精進檢察事務官功能」方案（檢協會訊，2006）。目前檢察事務官人力運用制度的問題，部分原因是檢察事務官能力不足所致，因此，在兼顧司法警察與檢察官偵查助理雙重角色的前提下，「精進檢察事務官功能」方案也提出有關檢察事務官教育訓練的建議，分為職前訓練與在職訓練兩部分，其中本研究認為深值主管機關參酌並立即可行的建議，包括以下數項。在職前訓練方面，例如：特殊專業組與偵查實務組分流訓練、派赴大地檢署實習訓練、以及落實淘汰機制；而在職訓練部分則是可與刑事警察局、調查局、警察大學合作，在開設調查犯罪相關訓練班課程時，酌留名額給檢察事務官參與。

最後，本研究建議應檢討檢察事務官陞遷為檢察官之制度改革。本研究發現，優秀的檢察事務官表現傑出，深為檢察機關所倚重，所具備之本職學能以及法學涵養並不遜色於一般檢察官。為使檢察事務官體系發揮更大效能，並提升檢察事務官之工作績效，允宜考慮擇優選任為檢察官之管道。就日本的制度而論，檢察事務官可申請「副檢事選考」，合格者則可升為副檢事，同時，根據本研究的質性資料分析，受訪的檢察事務官都希望能獲關一條暢通的內部陞遷管道，不只是永遠扮演助理的角色。因此，未來我國在制度設計上，可考慮透過嚴格的考核及選任程序，讓優秀的檢察事務官，有機會升任為檢察官（或增設副檢察官職位），如此將能確保

檢察官人力的工作品質，減少新任檢察官的訓練成本。總言之，不論就職位陞遷的工作激勵，抑或檢察機關的辦案品質而言，建議主管機關應檢討並審慎評估檢察事務官陞遷為檢察官之制度改革。

## 參考文獻

- 日本最高檢察廳（2008）。二〇〇八日本各級檢察廳主要人力統計，2010年10月1日取自日本最高檢察廳，網址：<http://www.kensatsu.go.jp/>。
- 考選部（2010）。公務人員特種考試司法人員考試統計，2011年10月23日取自考選部，網址：[http://www.moex.gov.tw/main/ExamReport/wFrmExamStatistics.aspx?menu\\_id=158](http://www.moex.gov.tw/main/ExamReport/wFrmExamStatistics.aspx?menu_id=158)。
- 林幸彬（2009）。檢察事務官在刑事程序中地位之研究—以美、日、德制度為借鏡。中正大學法律學研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 林騰鶴（2004）。新世紀日本司法制度大改革，東海大學法學研究，第21期，頁1-42。
- 法務部（2009）。地方法院檢察署檢察事務官人力運用現況調查報告。法務部調查報告，未出版。
- 法務部（2011）。中華民國法務統計年報。臺北：法務部。
- 湯德宗、林季平、雷文玫（2005）。司法改革實證研究：法官工作環境現況與調查研究。司法院委託研究報告，司法院。
- 勤業眾信會計師事務所（2006）。司法院法官工作時數調查研究報告。司法院委託研究報告，司法院。
- 劉北辰、趙瑞國、石玉華（2002）。我國與日本刑事案件偵查、執行及矯正統計之比較—日本刑事司法程序之制度及實務運作甚具效率可供參考師法，主計月刊，第563期，頁17-26。
- 蔡碧玉（2007）。我國檢察機關人力運用之研究。臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 檢協會訊（2007）。社團法人中華民國檢察官協會「精進檢察事務官功能方案」。檢協會訊，第7期，頁1-3。

# A Study of Human Resource Management of Prosecutor Investigators

Thomas Ching-Peng Peng<sup>\*</sup>, Ri-Sharng Chiang<sup>\*\*</sup>,

José Chiu-C. Chen<sup>\*\*\*</sup>, Chun-Ta Lee<sup>\*\*\*\*</sup>

## Abstract

The institution of Prosecutor Investigators was established in 1999 to assist Prosecutors in executing their official duties as regulated by Article 60 of the Law of Court Organization. As time goes by, the duties of Prosecutor Investigators have become increasingly heavy, and the importance of their roles has also grown in the prosecutorial system. By reviewing the historical literature, the authors first analyzed human resource management of Prosecutor Investigators in Japan and Taiwan. Secondly, interviews with 32 prosecutorial practitioners were conducted to look at the problems concerning Prosecutor Investigators from three perspectives: manpower allocation and workload, manpower exercise, and promotion. Thirdly, a questionnaire survey of daily working hour was conducted on Prosecutors, Prosecutor Investigators and Clerks in a District Prosecutors Office for evidence-based data of individual workload. This study concludes with the results of our findings and proposes some suggestions for human resource management of Prosecutor Investigators.

**Keywords:** prosecutor, prosecutor investigator, human resource, manpower rationalization

---

\* Associate Professor in the Dept. of Political Science at National Taiwan University.

\*\* Associate Professor in the Dept. of Political Science at National Taiwan University.

\*\*\* Assistant Professor in the Dept. of Public Management and Policy at Tunghai University.

\*\*\*\* Ph. D. Student, Dept. of Public Administration and Policy, National Taipei University.

