

制定「高雄市住宅及都市更新中心設置自治條例(草案)」 公聽會錄音紀錄整理

高雄市政府都市發展局都市更新科施科長旭原：

我稍微說明一下，等一下主席致詞完，我們承辦單位簡報大概15分鐘，各位與會貴賓如果有要發言，我們非常歡迎，就是控制在5分鐘左右，接下來我們有一個綜合討論，最後再做結論。請主席介紹來賓。

高雄市政府都市發展局吳局長文彥：

共同主持人黃議員柏霖，蒞臨現場的黃議員文益、湯議員詠瑜和邱議員俊憲，以及與會的各位女士、各位先生，各位貴賓大家好。接下來我介紹與會的專家學者，首先是新北市住都中心執行長錢奕綱執行長，第二位是內政部國土管理署都市更新建設組林佑璘簡任技正，再來是義守大學公共政策與管理系吳明孝教授，再來是國立屏東大學不動產經營系系主任張桂鳳教授，再來還有一位是臺北市住都中心的夏翠蒂主任，他是3點半才會到，楊富強律師今天請假。我們先鼓掌歡迎今天與會的專家學者，謝謝。接下來就開始我們今天的議程，請主辦單位做個簡報。

高雄市政府都市發展局都市更新科施科長旭原：

開始由我們都發局先做簡報。我們成立行政法人的緣由先說明一下，其實現在以高雄市來講，非常的頻繁在關心居住問題，老舊社區、老舊都市該怎麼處理，還有產業的變革，甚至最近大家聽到的碳排和一些排水等等的一些城市課題。這個其實在因應時代的變局裡面都是必須要去面對的，所以我們會衍生很多新的計畫、政策跟業務出來。這個部分，公務體系因為編制的關係，我們通常都會利用一些計畫性的委託案，或是專案辦公室等等臨時性、有時限性的來處理。為什麼會發生這個問題，也是因為公務人員的任用是用城市人口去換算的，所以在總員額管制下沒有辦法增加人力，可是我們這些新計畫、新政策和新業務都必須有一個快速回應。所以像社宅跟都更這麼重大，而且是未來10年、20年、30年的大型政策業務，它必須要有一個永續全方位的配套。我們看到國家住都中心在107年成立，新北在110年，台北在111年，其實台北在早期是用財團法

人的邏輯，在107年就成立了。現在南高雄並沒有一個住都中心這樣的行政法人機制，我們很期盼能夠推動這樣的一個機制出來。這裡有一些分析圖給各位參考。

高雄市幅員是2,952平方公里，273萬人，如果以都發局同樣的編制，我們跟台北比較，人均服務面積是22倍，人均服務的人數是2.1倍。如果拆開住宅跟都更業務的編制38人的話，人數上是及不及新北的三分之一跟台北的六分之一。以我們現在的住宅發展處編制38人，要做的包括社會住宅的先期規劃、興建社宅、租金補貼跟社宅的包租代管，招租、日後還有一些維護管理要處理，當然還有一些附屬設施的活化，維管的部分，在38人中也只有7個人。都更科這個編制也只有9個人，各位最近可以看到很多都更的議題，要處理的包括都更程序的法定程序審議，公有土地也要接，公辦都更的可行性評估，大型社區民間開發業者不處理的部分，我們必須去做專案輔導，很多40年以上的老屋也要做專案的整危輔導，中央如果有一些補助，怎麼樣讓在地市民跟大樓社區受惠，我們要承接下來做受理跟初審，當然我們還有本身的一些土地管理業務跟如何運用。當然我們今天不是要來說我們多累，因為我們真的有一個企圖想要做這樣的行政法人機制的建立，我們也是希望這些業務能夠不斷的前瞻、進步，往前邁進。在落實維護居住正義的部分，未來興建社宅以及興建社宅之後，如何有效的提供市民住宅的服務，輔導協助公辦都更，促進都市不斷的再發展，我們的公有土地如何資產活化，是不是要先開發，讓它可以不斷的利用，讓這些公有土地不斷的循環再生，最重要的是，成立這樣的行政法人可以創造一個比較有彈性和專業的機制來做行政革新。還有公務人員是以考試的方式進來，可是民間有很多人才不考公務人員，可以把這些人才納進來一起做這件事情。

我們現在興建社宅的目標是1萬5千戶，前幾天的新聞應該有看到我們有加碼了，現在準確的戶數已經達到1萬6千戶，光本市興建的就是3,215戶，從108年這個曲線開始，其實社宅的戶數是一直在往前成長。這1萬5千戶在114年之後就會有1,400多戶開始要進行維護管理；在116年之後，又會再增加1,699戶，這是一個很基礎的數字

給各位參考。所以回到剛剛提到的，如何面對日後的社宅服務，讓它做得更優質，更能夠永續的在資金上面循環，這是現在就要去面對的議題。

大型的社區現在都是由都發局來做自辦都更，現在我們推的一些專案計畫，像「588」和「區域工作站」的推動之下其實有成效了，目前有4個都市更新會成立了。在我們手上還有3個社區的點已經同意過半，準備要成立都市更新會，另外還有一個是在朝過半的路上邁進。也就是單單我現在的數字就有8個都市更新會，可是高雄乃至於南台灣，其實這些辦理都市更新事業機構的專業單位和其衍生的產業，其實都還在起步當中，所以他們需要像住都中心這樣具有公信力和全方位的事業機構。還是要就教台北和新北，他們有了住都中心，不管是工作站的駐點跟民間委託，都可以受理這些事情，這也是我們覺得需要強化設立的原因。在公有資產，以都發局本身的公辦都更案已執行3案，就是大家所熟知的特貿三，最近又多了一案是機20，招商中的還有4案。其實市政府非常積極，像文化局的舊市議會案，財政局在鳳山捷運站那邊也有都更案，等於是全市府總動員的情況之下。未來如果有了這個行政法人，在做開發的運用上面更能夠做一些業務動能上面的擴大。

接下來就是行政變革跟廣納人才的部分，依照《行政法人法》第2條，成立行政法人就是來處理特定的公共事務，具專業並強化成本效益及經營績效，而且這些業務不宜由機關也不宜由民間來辦理，在公權力行使程度較低的業務都可以做這件事。最重要的是住都中心未來可不可以招收到20位至50位不動產開發、建築設計、景觀規劃工程、行銷企劃、法務、物業管理等等這樣的人才聘請進來，公務人員本身沒有辦法有這樣的人才的。我們也在思考一件事情，未來住都中心設立了，市府都發局本身跟住都中心的關係就可以產生一個良性循環。我們做了一些開發研究或政策研究之後，就請住都中心開始做一些事業計畫的開發，他把計畫送進來審議之後，我們核定之後再送到他那邊去執行。未來整個計畫的追蹤管理由市府這邊來做，公有資產的維護、營運就由企業化的經營來做，補助在市府這邊受理，他們那邊就可以做代管、整合、統籌的服務。這是我

們現在期盼未來能夠建立的一個機制。

我們今年6月已經把全文35條中心設置的自治條例送到議會來了，這裡面有很大一部分是參考雙北的架構，請各位參閱。未來的八大業務就包括前面剛剛所講的社宅的部分和都更事業的整合投資，它未來也可以擔任實施者，或者是招商引資，或者是做一些都市事業實施者的公開評選或是後續的委託管理服務，還有包括一些不動產管理營運，還有一些分析、研究、可行性等等，請各位參閱。

組織架構會有董監事、董事長、執行長、副執行長，下設四個單位。當然還有一個很重要的，除了內部稽核，我們市政府監督以外，這個體制最重要的是會接受市議會的監督，董事長跟監事的任期也都是4年一任。對於未來的住都中心是用10年來看待，這10年會酌編預算，原則上如果能夠漸漸的自籌財源，預算就會逐年遞減。我們現在的規劃設計是第4年就可以自給自足，接下來逐步讓營收大於開支。這是第二場公聽會，上次我們邀請了一些不動產相關的公協會代表，也發表了一些寶貴的意見，包括增加中心的經費來源，把政府捐助成立的財團法人捐贈也納進來，不要特別去強調董監事任期與首長同進退，就比照其他縣市，未來在訂定相關的遴聘辦法的時候再做比較詳細的規定。董監事如果無故不出席三次就不再聘任，強化議會監督機制的文字，涉及經濟行為、司法行為、給付行政等私權爭議時，循調整、調處或民事訴訟途徑解決的保障文字加上去，這部分我們充分尊重議會法規委員會的決定，我們都有紀錄，以後給議會參考。

最後，我們希望未來成立住都中心能夠快速回應政策需求，因應社宅維護管理，戮力於民間都更重建，提升資產營運績效。如果自治條例能夠順利通過，我們也會開始進行籌備，預計113年就能夠掛牌營運，現在暫定會址是在國際會議中心6樓。以上。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝主持人。各位教授和同學好，我知道你們很早就來了，我是市議會法規小組召集人黃柏霖。我先介紹今天到場的幾位議員，邱議員俊憲、黃議員文益、湯議員詠瑜、李議員雅慧、陳怡蓉助理。今天是我們在議會針對這個議題的第二場公聽會，首先本屆議會的

議長很重視所有的公共參與者的意見，包括學者專家。所以議長都要求我們每一個重要的法規都要先召開公聽會，今天和明天都有不同議題的公聽會，就是在討論和事先蒐集。我們第一次舉辦的時候有剛剛那些修正的意見，我想我們也聽了很多，議長希望再辦第二場，就是今天這一場。我們也希望能收納各專家學者的意見，主要是執行者的意見，如何讓這件事情更有效能。大家都知道如果一個政府的政策沒有人去做，它也沒有辦法單獨完成，如何有效率的符合我們設定的目標去實踐，我們上一次就教的大部分都是學者專家，這次都是實務的經營者，也希望你們提供好的意見給我們參考，我們在制定法規的時候通過就會很快速，而且未來會聚焦在剛剛提到的那八大業務。各位知道未來都市更新非常重要，因為在民國5、60年蓋的透天厝，到現在應該要更新了，未來的社會住宅，我們高雄市未來有1萬6千戶，而且我相信會更多。這些社會住宅總是要租出去，要有人看，有人簽約，有人去做環境的整理，這些都需要有足夠的人力。因為如果沒有足夠的人力，這個事情就會一直往後推，整個效果就會不好。所以我們希望這個條件通過，會對高雄這一塊的效能和效率上能夠有效的提升。我們第二輪就先請學者專家發言，歡迎議員同仁在最後提出寶貴的意見，我們會收納在法規小組的時候提出來。江議員瑞鴻也到現場了。接下來進行下一個議程，請學者專家發言。

新北市住宅及都市更新中心錢執行長奕綱：

現場的各位議座大家好，我是新北住都中心執行長，敝姓錢。我是新北住都中心成立的時候就已經在了，所以是從110年1月1日就任到現在，我原本是副執行長，現在擔任執行長。我有5分鐘的時間，今天是來針對執行面的經驗分享，讓這個法規能夠更完善。我大概分兩方面，一個是社會住宅，一個是都市更新。目前新北市的社宅我們中心沒有負責興建，跟國住都和台北住都不一樣。雖然沒有興建，但我們的人數，我剛剛看了一下編制，高雄市好像預計編制20位人員，就算我們沒有興建，我們目前的編制是58位，社宅的管理部分接近17位。其實社宅的管理是非常的繁雜，我們經營到目前為止大概有接近4千戶的社會住宅，要面臨到的就是處理人的事

情，這部分有時候就要跟物管公司及住戶，幾乎24小時要隨時去處理一些緊急的事件。所以換句話說，在人員的編制上面，我是比較擔心高雄成立住都中心的時候在人員上的尋找，不僅是在專業上的人員需求外，其實還要跟民間單位搶人。以我們中心第一年的時候有提一個四年計畫，有經過議會審議，我們每4年會有一個四年計畫要送市議會備查，今年是第3年，明年我們要增加到87個人，目前我也只有58個人。不是我們不去找，我們每天都在找人，但就是找不到人。因為你要薪資、福利、待遇都要比外面好，才能夠吸引好的人才來，這是非常實際上面的事情。所以第一個，人員非常的重要。當然人員多了之後就會增財務上的負擔。等一下可能林技正會講到興建的事情。

我先講一下我們住都中心除了管理社宅之外，我們還有一個重要的工作是都市更新。大家也知道都市更新在北台灣是顯學，因為不管是建設公司或是一般的開發商或是民間，我剛剛看了一下高雄市有5個都市更新會。另外說明一下，我也是高雄人，所以年輕的時候我有做過一些高雄的都更案，民眾的觀念可能要做一些改變才能夠做一些調整。因為都市更新在北部會比較好推，不管是在招商或是在民間的推動上面都會比較成功。要成功才會有一些資金的來源，包括權利金或是有一些全案管理的作業費用收取。否則都更如果招商不成功，你也拿不到什麼權利金，就沒有辦法增加住都中心的收入來源。這是比較實際面的問題。

我今天主要是針對這個自治條例，我也看了一下，大概有幾點跟我們新北市比較不一樣的，我也可以提供給大家做參考。因為在新北住都中心這邊是並沒有做投資，但是我看到你們有做投資，我覺得非常的好。不是我們住都中心未來不能做投資，未來隨著案量的增加，財源擴充之後，未來循序漸進的是可以做投資。但是高雄市一開始就可以做投資，我覺得就把它寫進去，這也是沒有關係的。再來就是有一個我覺得比較特別的是，我看到很多比較屬於議事規則的部分，我們目前在新北這邊是有一個董事的議事規則，把出席比率、同意比率和比較瑣碎的事項放到議事規則裡面去，就不會是在自治條例裡面。不然到時候要去改議事規則的時候，你就每次都

要送議會，可能事情又太小了，每次都要送議會的話，似乎也不用這麼大費周章。我們在董事會有一個議事規則，如果需要的話，我也可以提供給各位參考。

另外一個是對於盈餘提繳的部分，在第26條有一個「盈餘提撥一定比例回繳住都基金」這件事情上面。這件事情其實我們新北住都中心，因為不是我們興建，所以我們在每一年的社宅收入的某一定比例部分必須要上繳回住都基金，我們現在叫城鄉基金，其實是一樣的東西。就是我在社宅收入的部分要繳回去給監督機關，監督機關就是當初蓋社宅的時候必須考量到自償率的事情，所以必須要上繳。騰下的部分就繼續做中心年度的營運，營運到了年底的時候再一次上繳。換句話說，中心到年底的賬面數字是歸零的。所以對於中心來講，我們是沒有任何盈餘累積到下一個年度，就不像一般公司有資本公積或累積盈餘的部分，我們沒有。也呼應到這邊，我有看到高雄市政府有一個補助，好像要分年補助住都中心，我們目前新北市是沒有。等一下夏主任來的時候可以問他，我的印象中他們是有的，就是可以分年補助給住都中心。補助有好有壞，我們目前的營運是自負盈虧，所以我們自己要很努力的拓展財源，還有在公司營運管理上面必須要非常的仔細。所以每一年度跟公務機關一樣，每一年的5、6月要提隔年度的預算監督機關。我先講到這邊，等一下大家再互相交流的時候再分享我的經驗給大家。謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝執行長，接下來請林簡任技正發言，6分鐘沒關係，謝謝。

內政部國土管理署都市更新建設組林簡任技正佑璘：

其實剛剛簡報的時候就有提到在北部地方有3個住都中心，包括國住都、台北住都跟新北住都，但是台灣的老舊房屋不會只有集中在北台灣，其實全省各地都是。高雄是我們第二個直轄市，所以其實內政部過去這一段時間來，部長和次長也一直都希望都更這件事情不要只有在北部地方談，也希望中南部地區也能夠開創都市更新的新局。大家的人力都很少，就公務部門來講，體制沒有辦法鬆綁，人力很少又缺乏彈性的情況之下，所以如果能夠去成立住都中心，其實是會對執行這項業務來講相當有幫助的。我們當年在研議成立

國住都的時候，其實也經過很多的分析，到底是財團法人好，還是公司好？後來經過很多綜合評估之後，覺得行政法人兼具有部分公法人的資格，但是又有民間部門的彈性，又能被議會或政府機制監督管理，免得走錯了，所以這個其實是不錯的。只是當時部裡面在討論中心這個行政法人的時候，其實我們那時候是在考慮2個法人，包括都更的行政法人和住宅的行政法人。但是因為不管都更或是住宅，在內政部其實都是同一個單位。所以那時候才會去想，兩個其實是很花錢的，一個可能可以賺錢，可以讓都市做更好的規劃。所以當時才會想不要成立2個法人，也才会有今天的國家住都中心的成立。國家住都中心從107年成立到現在，真的當年在成立國住都的時候，如果我們去看設置條例，它其實是要做社會住宅的管理維護，其實沒有興建這一條路。但是因為政策上面社會住宅的供給需要更多的協助，地方政府沒有辦法在短時間之內都能夠呼應。所以國家住都中心就在設置條例授權底下，經監督機關指示興辦事項。用這樣的名義要求國家住都中心全面盤點適合的土地用來興建社會住宅，目前來講也確實有相當的績效，不管是在社宅或者是在都更上面都有相當的績效。

我在今天之前有收到自治條例的草案，我大概也看了一下自治條例草案的內容，我也提供一些意見。首先是在於第3條的部分，第3條是規定中心的業務範圍，不過這是小事。因為第4款的部分，我建議也許在法規審查的時候能夠再做一些檢視。因為第四條是受託辦理都市更新的實施者，中心未來應該是都市更新的專業機構，政府成立的都市更新的專業機構，它不是股份有限公司，所以其實只有一條路徑，就是政府指示它或是政府同意它去公辦都更。在更新條例的用語上面大概沒有所謂的「委託」這個動作，就是由我們的主管機關，也就是高雄市政府，就同意或者指示我們中心來做這項的業務，所以文字上面看是不是把「受託」二個字拿掉，會比較恰當。

再來是有關於第9條的部分，第9條是有關於董監事的任期。董監事任期，我覺得市府這邊的規劃其實是要搭配市長的任期，提供給議會或者市府這邊來參考的，就是說在國住都裡面，我們在第1

屆是把它錯開來的，因為我們擔心是說同時一起聘用，同時一起離開，在經驗上面是不是會產生無法延續或者會有空窗，在沒有來得及即時回補的狀況之下，會有空窗的狀況，所以當時我們在處理任期的時候，就讓它是分類，可能有的是 2 年，有的是 4 年，讓它有交錯的方式，這個提供給各位來做參考。

另外就是有關於董事長或執行長的部分，這個是題外話，因為我們的國住都目前董事長也都是由花政務次長兼任，執行長是專任的，但是因為我前一陣子有去參加我們人事行政總處的行政法人監督機關策勵營。在策勵營裡面，人事行政總處一直告訴監督機關說不行，你們的董事長跟執行長都應該是要專任，不應該由政府機關的首長來兼任，可能會有所謂的監督機關跟受監督機關之間責任無法釐清，因為可能都是同樣一個人的問題，不過我個人是從另外一個角度看，我覺得一般的行政法人可能比較偏向藝文類的，也許董事長、執行長都可以由民間來擔任比較恰當，但是因為都更或者社宅是以政策為主，政策的指導要非常用力，而且要非常落實的，所以我們在那個會議裡面，是不斷地認為說其實還是要看行政法人的特性，但是給各位參考，就是說人事行政總處會經常有學者拿著董事長跟執行長，不應該由政機關人員兼任的這件事情來做討論。未來如果成立了，可能也會來面對。

再來就是第 26 條的部分，其實我對於每一年要有盈餘回繳住都基金的這件事情，我覺得立意良善，但是可不可以養大了之後，再來繳？因為每一年有盈餘應繳回，其實我們會希望住都中心他會更大、更好，比方說它有超額利潤已經達到了多少錢，假設 1 億元、2 億元或 10 億元以上再繳，不然只要有盈餘就要繳，大家就覺得說反正賺再多，也都要繳回去，大家是不是就不見得要那麼的努力了？所以我覺得既然是行政法人，他就是跟公部門不同，可能要有更多的激勵讓這些人來投入，創造更好的部分，所以回繳基金的部分，我覺得可以再做一些討論。

最後我想要說一點，因為我們的住都中心是有一個，剛剛在簡報的時候講，說我們是有一個 10 年的規劃，我覺得這樣很好，但是在國住都的經驗裡面，我們在設置條例完成立法，然後設置計畫經

過核定的當下，其實內政部是盤了很多的土地，除了社會住宅的管理，當時的 A7 社宅之外，其實我們盤了很多的公有地，認為這個地方是需要公辦都更的，那麼把這些公有土地盤了之後，我們就給了住都，讓他一開始的時候，不只是給了他錢的資源，也給了他土地的資源，讓它在成立的時候，就有直接被指示推動公辦都更的案源。我覺得不要說成立了之後，還慢慢地再找，這樣子力道就會不夠強大，所以如果可以在一開始市政府成立這個中心，同時也盤點一些適合公辦都更的公有土地，就交給中心來做處理的話，也許會讓這個中心一開始的時候就比別人更強壯，以上。

主持人（黃議員柏霖）：

好，謝謝。我們先再介紹一下本會的議員，目前有張漢忠議員，鼓掌一下。黃捷議員、張博洋議員，還有劉德林議員。我們接著再請下一位，吳明孝教授，請。

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝：

主席、各位議員，還有在座的各位先進跟專家，大家好。我是義守大學吳明孝，很榮幸今天可以來參加這個公聽會，也覺得滿欣慰的就是高雄在有關社會住宅，跟都更在成立行政法人這一塊，算是邁出重要的一步。因為時間上的關係，我這邊大概先做第一次的發言，看看如果等一下還有一些問題，或者這部分我們大家再交換一下意見。

首先對於行政法人這個部分，我們在之前就有這樣的倡議。行政法人的功能主要是在人事跟財務上面的鬆綁，我想剛剛前面兩位先進實際在執行這個狀況，應該就可以理解在人事鬆綁跟財務鬆綁的運作模式，跟一般的行政機關如果不一樣的話，那個彈性對於很多工作的推動是會有幫助的，不過我再補充一下，相對於住都這一塊，我覺得高雄真的是後發，希望以後能夠去先進，但是高雄在行政法人這一塊是最早在做的，因為我個人那個時候曾經…，我想議員都很清楚我們在高雄市專業文化機構的運作，我大概可以分享一下行政法人在地方上面運作的一些經驗。

首先第一個部分，透過行政法人的確它的專業性是可以提升，在人才的招募上。我舉個例子，因為過去來講，在高雄的譬如說美術

館跟博物館，他們很多必須是編制內的公務人員，但是因為他考試資格的關係，可能是譬如說新聞行政或教育行政，但是他對美術、藝術策展的那個部分是不熟悉的，包括電影也是，後來成立行政法人之後，我想那個績效應該是大家有目共睹，我印象中第一次聽說，後來成立行政法人之後，招考正式人員，而且我記得那個時候，我們在公聽會有特別要求，就是既然成立這樣的一個單位，我們應該是要營造一個好的環境，才能夠去留才，因為在藝文界大量都是用派遣的，派遣的流動率其實非常高，所以後來聽說第一次他們招考，就是成立行政法人之後，好像有 1,000 多人來報考，錄取 100 多個。這個對高雄留才，因為以前在藝術類的人才都北漂，留才這個部分其實效果就相當好，所以在執行的部分來講，也就是說透過民間去找具有高度專業的執行人員。

在財務這部分就我卸任監事，因為我當過兩次的監事，就我的了解是目前市政府這邊還是補助日常營運的運作，人事這一塊，可是像大家有參加過幾個國際級的展覽，跟國際知名的美術館合作，那個大概就是透過募款，也就是說我就是維持你的人事運作，但是額外的部分，就讓它的專業性跟社會連結性可以去做發揮，所以至少我個人是認為行政法人在藝術這一塊，算是有一個蠻大的成效。

不過回到我們這邊，在住都行政法人這一塊，當然我們也預期未來包括它的活用，這個部分是可以去推動的，但是我這邊可能要補充幾個重點，就是說的確它跟藝文行政法人會有一些不太一樣的地方，首先第一個地方是在，我們稱這個叫作用法的差異，雖然說行政法人是低度公權力行使，但不代表它不行使公權力，譬如說在藝文那一塊相對要行使公權力的是比較少，但是就我的觀察，目前在國內的社會住宅，我自己也常去 try 看看，去申請看看之類的，其實他可能比較忽略這一塊，是他缺乏行政法上面對給付行政這樣的人才或是這樣的意識，就是說像我們去申請，不只是社會住宅，像申請住宅補貼，我就舉個例，如果你請都發局去問社會局，他在辦中低收入戶審查的關鍵是什麼？其實未來在社會住宅的申請上面，它就是同樣的問題，但是因為過去來講，那個可能還是核心業務不太一樣，但是因為社會住宅主要依據是住宅法，再授權去定各個

縣市所謂的社會住宅出租辦法，其實它都算是高度的法規適用跟作為行政處分，所以這一塊會跟藝文又不太一樣，事實上某種程度這個公權力是比較高的。如果這個公權力是比較高的話，我覺得未來在這邊的規劃，細部的組織設計上面，這個可能應該要相對重視一下。我舉個例子來講，我在來之前大概看了一下，目前好像說台北他們在…，如果有錯，再請指教。台北他們的執行長跟副執行長，他副執行長還特別括注法務，也就是說他把法務這一塊提升到副執行長，而不只是在一個部門的小科。我覺得相對來講，台北市對於這個可能就會比較重視，但是其他可能就比較沒有意識到這個部分，就是它事實上是具有公權力的東西。

此外，另外一個是…，如果我現在查的這個沒有錯的話，目前通說是認為像社會住宅，大家把它定位為私經濟行政，所以這個應該就是傳統，像住宅租賃、不動產經營管理，他們這邊就比較熟悉私經濟行政這一塊，所以在這個部分來講，可能會忽略掉一個部分，我個人是有一個建議，在這邊的董事會組成大部分都ok，但是我會建議加入有關社會福利跟社會政策的專家學者，為什麼呢？因為未來來講，包括都更跟社宅，我覺得這個就可以理解為什麼要放在一起，一個是可以賺錢的，一個是要燒錢的，所以把它合在一起，就是政府去推動政策的一個重要平台跟基金。我大概可以預期，就是說我們現在的社會住宅不是只是蓋房子，只是提供一個低廉的讓大家來住而已，包括如果都更把它合起來，未來它是公部門很重要的政策工具，會表現在幾個部分。

第一個，當然是最傳統的居住品質；第二個，可能就是都市空間的重新再利用，透過都更手段，因為我們過去是亂七八糟的或是不合理的，都更的方式是要去做再利用這一塊，但是這個部分，你就要去加入什麼？為什麼會建議加入應該包括社會福利跟醫療這一塊？譬如說像長期照護跟醫療未來在空間的配置可能都會被進來，或包括像所謂的教育跟勞工政策，其實我們現在只是先蓋了再放，講具體一點，就是說我們是先蓋社會住宅，現在發現說這邊要不要放長照？要不要老齡、高齡的需求？這邊要不要做無障礙設施？接下來這邊有年輕人，或者是說這邊有中產階段的小家庭，他們要

育兒，又有相關的需求。我們現在等於是先蓋了，才發現有這個需求再去做，而不是我們在之前，包括從都更整個政策的推動跟規劃，包括從規定的設計，所以為什麼需要我們講的給付行政的概念，因為你從規定的開始設計，然後到空間、硬體的規劃，我們就從源頭做系統性的處理，未來這個部分在執行面上可能才會比較順利一點，所以我想簡單先分享這幾個部分，以上就教於各位，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

我們接著請夏主任，依序，夏主任，謝謝。

臺北市住宅及都市更新中心夏主任翠蒂：

各位議員，各位長官，大家好。很高興代表台北住都來這邊做一個交流，剛才也聽前面幾位聊了一些內容，因為我比較晚到，沒有聽到簡報，所以我有比較不清楚的部分，也請大家等一下再給我指正。目前先就現在已經看到的資料，提供一些意見給市府跟議會做一個參考。主要是法條的部分，一個是說法條裡面有用到很多委託這樣的用詞，實際上台北住都運作了一段時間，我們接受市府委託擔任實施者的這個部分，其實沒有委託，因為都更條例它本身就是可以同意跟指定，所以法條裡面沒有用到很多委託這樣的詞，不曉得是不是有譬如說要接受民間委託或是其他的一些考量？這部分可能就是針對未來打算要給予高雄住都的業務性質，再來思考用詞的部分。

再來是看到條文的部分，有針對董監事的任期做限制跟規範，實際上想要提醒的是住都中心的業務是需要有穩定性跟延續性的，因為住都不只是在做公家機關的案子，台北住都或是新北住都都有在做一般民間社區的案子，但是對民眾來講，他會希望這個機構對他的服務是穩定，且延續的，所以過往在比如說市府有換屆的時候，可能首長的異動會造成一些時間上的空缺，這個對業務來說是比較有影響的，所以會建議說在設計這個組織的人員任期的時候，可能要有部分的人員是要有穩定性、延續性的，才有利於對民眾的承諾持續地執行。

剛才也聽到前面有提到盈餘繳回的部分，我想我要附和一下，主要是因為行政法人會被要求要自己自足，不講營利，他要自己自足

，但是實際上因為他的人事，或是會計，或者是業務的承接是具有彈性的，所以這個法人手上有一些資金是比較容易彈性執行任務，比如說市府有突然臨時交辦的業務或者是突發的事件，需要這個住都中心進場協助或支援，或執行業務的時候，他不但要有人，可能還需要有錢，所以盈餘繳回這個部分可能要提醒說，未來在執行的時候，可能要稍微謹慎或是保留一點彈性給高雄的住都，讓他們在業務運作上有一定的量能是有餘裕的這樣子。

再來就是有一個條款是說設立後，因社會住宅業務需使用市有不動產這個條款，我們台北住都一樣有，但實際上我們在執行任務的時候，也在想說我只能因為社會住宅業務而使用不動產，可是業務範疇裡面其實有講到都市更新的不動產管理及營運，可是如果照剛才提到的使用市有不動產的這個規則來說，設立後可能都更的不動產就過不來了，可是說實在話，剛剛有提到說住都的某一些業務是蠻燒錢的，如果說這個住都他手上可以有一些資產，讓他去做小小的收益，其實不無小補，所以這個條款或是未來執行的時候，看能不能把這個，比如說市府這邊有沒有公辦案，都更分回的不動產或者是其他開發案所產生的不動產，也可以適度地規劃給這個住都做一些收益，讓他們更快達到自給自足的目標。

再來就是我看到簡報上有提到目前相關局處的人力狀況，我必須說因為住都他在發展業務的過程當中，會需要市府很大力地支持跟資源，所以住都的量能在成長的過程當中，市府的量能恐怕也要有所配合。目前看起來市府這個都更單位的成員人數是比較少，未來假設譬如說要協助高雄住都做一些行政協調，或者是府內的整合跟溝通，恐怕這個人力都有一點略顯不足，當然是可以未來再思考、再調整的一個事項。

最後，剛才前面老師有講到說，就是中心設有法務的這個部分，我也額外提一下，以台北住都的組織架構來講，我們全中心的法務人員是設在副執行長這一層，由副執行長來指揮，這是沒有錯，但是因為實際上各部門執行任務的時候，也牽涉到很多法律關係的問題，所以像資產管理的部分，我們資產管理也是在管社會住宅，每天面對民眾的一些需求或者是招租、退租這樣的業務在進行的過程

當中，也需要很多法律的判斷，所以我們資產部下面也是設有法務人員，只是沒有單獨列出來。

提到組織架構的部分，也想建議就是市府這邊在做組織架構規劃的時候，可以針對未來要交付給這個中心的業務量、案件數等等的項目，再做一些仔細的考慮，幫幾個部門做一些人數上的配置，也許會有不同的想法，因為可能事業處這邊看起來會人力成長得比較快，資產處可能也是，工務跟行政可能就會比較少或成長比較慢一點，這個都可能在執行的過程當中，可以一直去滾動式的調整，因應不同的任務來做規劃，以上先發言到這邊，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝主任。我們接著請張教授，教授，謝謝。

國立屏東大學不動產經營學系張系主任桂鳳教授：

黃議座主席，都發局吳局長，各位議座，以及今天與會的各位先進。前面聽了兩個住都中心，六都的，還有中央級的國土管理署，今年 9 月 24 日剛成立的簡任技正，還有義守大學的老師。今天找我來，我剛好也是今年國家住都中心的董事。今天看到這個，我知道都發局做了非常多的功課，真的，而且我也把國家住都中心的法條拿在手上，我想佑璘簡任技正因為剛開始的時候，他有協助擬定這個，等於說最早開始有住都中心的成立。我想在座的各位議座，還有各位先進應該也知道，這個是屬於行政法人的一個機構。我先講為什麼會有行政法人住都中心的成立？最早開始是因為現在的小英總統他就提了一個成為 20 萬戶的社宅，希望可以趕快解決正義的一些課題，那時候的時空背景大概是有這樣。開始當然就由中央先帶頭做，其實會成立公法人的所謂行政法人，我想背後最重要的，還是要有公益性，雖然我是在不動產經營學系，不過行政法人很重要的一個目標，除了我們講的考量到自償性，自給自足之外，還有一個就是要解決另外一個很重要的課題，居住正義的課題。我想剛才前面幾位先進也有提到，我想局長應該很清楚，住都中心今年在高雄要成立南部辦公室。人員呢？因為整個住都中心現在已經擴編到 300 人，380 幾人。南部呢？他也提了 5 年的擴充計畫，到最後的人力好像還比這裡多，好像 40 幾人，我剛看了一下，44 人

，民國 115 年，剛好也是我們 4 年一期的計畫。其實國家住都中心也看到高雄，等於說也是南部的一個重鎮，有潛力在，所以才會要布局到南部來。我想高雄這時候成立，真的是更需要，因為雙北都成立，還有桃園，所以我覺得這樣的話，雙翼一起進行，讓南部整個不動產市場可以更平穩，更符合高雄市民的需求。

講了這麼多，我大概也提供一些…，應該說…，也不能說提出我的一些建議，只是說剛才前面幾個先進也有提到法條的部分，剛才佑璘簡正有提到第 3 條，經政府機關委託，他好像有建議希望用指示辦理，我也提一個看法，「委託」其實可以保留，因為現在國住中心他還有一項業務，因為今年邁入第 5 年，8 月 1 日邁入第 5 年，可以發現很多機構，包含台電或私人，所以我會比較建議說經政府機關（構），有可能會有一些機構或其他的，其實有一些業務，它覺得他們沒有這麼多的編制，它是希望國住中心可以協助他們去做都更，或者是說剛好配合中央政策有一些社宅的供應量，其實這也是一個，或者是台糖。我舉一個例子，像台糖，那時候要解決一些比說包租代管的，還有提供一些戶數出來。台糖的部分，我們也把它盤點過來，所以有些不是直接興建，有一些等於是已經既有的，把它轉成比較屬於社會住宅的型態，出租給學生或一些比較中低收入戶，也有這種型態的。當然我覺得這個只是提供參考，也許指示或委託，我是保留，不過我覺得還是由法務這邊看看，你們的建議看怎麼樣。

另外還有一些像組織的…，我非常認同剛才前面幾位委員，其實我們目前的董事剛好有 2 年的交替，可以有一些經驗的傳承，或者是有一些在討論的案件，才不會到時候有一些斷層在。提到董事會的一些資格，我也非常認同剛才義守大學的老師，當然有一些社福機構的人也非常 OK，我記得第一任的有一些董事，國住中心有一個就是崔媽…，誼？什麼？對，執行長，也在裡面，我覺得這個也滿不錯的，其實也可以再加這一方面。其實董事會…我們在那個…，雖然是無給職，真的是所謂的啦！其實真的是在做奉獻，我們去當董事，因為董事會是 2 個月開一次或 3 個月開一次，可是我們平常可能還要協助，等於說未來要送董事會的一個董事小組，我們會先

閱覽，其實會有一些…，應該說這些董事裡面的一些專家其實有必要的。所以我是覺得其實目前列得非常完整，如果再加上一些比較是屬於社會福利的，我覺得也 OK，因為以住都中心的前提來講，它是要以公益為優先，等於說為什麼成立這個公法人，所以我覺得放進來是 OK 的。

另外，還有一條啦！就是第 29 條，第 29 條這邊，本中心舉借的債務是自償性，我覺得這個都 OK，只是說國住中心是有加了一條啦！因為現在國住中心它除了…，其實它本身有一些自有資產啦！等於說它到最後是可以去購買一些用地，所以它會有一個自有資產舉債的擔保。我不曉得這個部分有沒有需要，因為未來也會有跟銀行做一個融資啦！所以目前來講，等於說第 29 條沒有第一項的部分，如果可以的話，可以加上第一項，或者可以修正為「本中心以自有資產做為舉債擔保，應經董事會同意。」就是說如果有要去做一些融資的時候，也許是不是有這個必要。大概這是目前看到的這個法條。

目前看到的，我是覺得已經非常完整了，不過還有一個，就是組織架構裡面，可能有一個…，其實剛才北住中心的夏主任有提到，在稽核這一塊，財務的部分非常重要，也許就是變成成立一個稽核室，maybe 稽核剛好在董監事的旁邊，我看了我們的草案第 20 條這裡，也許這一塊可以再增加。還有行政管理人員，或者是資產管理這邊，還有一個綜合事業處，我不曉得這裡有沒有涵蓋所謂的行銷和公關人員，因為現在國住中心很缺行銷和公關人員，有時候在推行很多的部分，因為現在很多民眾對社宅和都更，或者一般民眾他可能還是有一些比較是屬於鄰避設施的，不過我覺得現在高雄很好，現在很多里長會主動來爭取社宅底下要做里鄰辦公室或其他，我是覺得行銷或公關也許可以納到人力的組織架構裡面，因為第一年推動一定會比較辛苦，所以我覺得這個部分可能也可以再把它納進來。

我想，其他的部分，我覺得法條的部分其實已經滿完整了，如果可以的話，趕快去推動比較重要，因為真正執行下去還有很多的規定細則，包含像我們最近一直在開董事會，大概就有幾個重要任務，

就是去看那個財務規劃，不然就是去看哪裡又要推了幾個，趕快去盯那進度，因為有可能未來我們的社宅量還會再增加。還有一塊，就是蓋完之後資產管理這個部分，尤其是高雄好幾個社宅可能陸續在未來 1、2 年都要完成，那一塊的業務量應該會非常多，我是覺得如果可以的話，條例的部分，原則上我覺得大概只有幾個部分如果可以再斟酌一下，做一些微調之外，後面一些要點或規定就可以趕快進行了。大概以上幾點的看法，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝教授。我們接著請議會的議員有要發言的，沒關係，有什麼建議都可以提出來，我們議會都接受各種意見，我們內部也是要討論意見，這樣以後會比較好通過。先到的我們先邀請，邱俊憲議員有沒有要發言？OK！好，謝謝。湯詠瑜議員呢？還是說我們內部開會再談就好了？我們今天在這裡多聽一點意見，好。黃捷議員要發言嗎？好，OK！我們看現場有沒有其他同學或者來賓要發言的，或者再來就是第二輪，我們的教授學者專家要再補充的，我們再邀請，這樣子。接著請黃議員發言。

黃議員捷：

謝謝主持人。局長還有各位貴賓，我就不一一稱呼。其實我和湯議員有到國家住都中心參訪過，那時候也有請教一下中央的做法，那時候最大的問題其實就還是人力啦！因為剛才我聽新北和台北的經驗，也都有講到人力，我也是比較擔心這一點。因為成為行政法人當然就是彈性很多、鬆綁很多，可是他們有說，像是你要從業界找到這種，就是對不動產了解，然後又願意待在這裡跟我們一起打拚的這種人才不容易，我比較想知道的就是有沒有什麼比較好的建議？就是說除了從公務部門盡量找之外，你們要怎麼從民間找人才，然後願意讓我們在這種住都的行政法人裡面跟我們一起努力的一些誘因，這是我們比較務實面的一些請益，這個要拜託你們，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

薪水高一點，獎金多一點，人才自然就來了。只是說畢竟公法人和業者之間還是會有一些要平衡的地方，否則說實在的，人都是往

高處爬的，對不對？哪裡薪水高，哪裡效益高，就往哪裡去。接下來，我們現場先邀請一下，各位有沒有要發言的？或者議員助理有沒有要發言的？如果沒有，第二輪我們再請我們這些學者專家有沒有要再補充的？我們先請第一位錢執行長繼續再給我們指正一下，謝謝。

新北市住宅及都市更新中心錢執行長奕綱：

第一輪這樣聽下來，其實剛才很多專家學者所提的，滿多都是目前不管是台北或是新北碰到的一些困境啦！剛才黃捷議員有提到關於人力這件事情，其實這也是困擾我們新北，不要看我們在台北，這個問題也是困擾我們3年了，最重要的就是隔壁的這一位，他們有國家住都中心啦！因為同樣是住都中心，其實薪水還是有差。我想，其實是整個產業的問題，因為不管是民間或是公部門，關於都更的專才其實是非常欠缺的，有機會在各大專院校應該要有都市更新系，而不是只有都市計畫系。因為都市更新系這個產業是台灣不管哪一個縣市未來要走的方向，所以這些人才必須要從那邊開始從基層培養起來，不然…。其實現在不管是業界或是公部門，更何況剛才黃議員有說，可能用借調的方式，其實我也坦白說，公務員不會來我們這邊，因為公務員他們已經是合格的公務員，他們有保障，有很多的退休金，可是我們沒有，我們也是勞保，像我也是領勞保，我們中心只有我們董事長不是領勞保，因為他是兼任的，所以他是公務人員，除了他以外，從我以下的，我們全部都是勞保。所以你要以這樣的一個機制去吸引公務部門，可能也許要有一個專簽或怎麼樣的一個形式，就是先用借調的方式，但是他終究可能經驗傳承完之後，他還是要回到公部門去啊！因為他應該不會留在我們這邊。所以從公部門這邊要去挖角，我覺得那個是滿困難的。

好，那我還是先呼應剛才幾位專家學者有提到的董事會的成員，對於董事會的成員，其實目前在我們新北市裡面也有律師，一樣也有社福團體，「崔媽媽」也是我們當然的董事。當然，還有跟青年事務相關的這些專家學者，也是我們董事會的成員之一，所以其實董事會成員就是蠻包羅萬象的。

我蠻支持剛才林技正有提到一點，就是像我們新北住都中心在成

立之初，其實我們市府這邊已經有先盤點出來幾塊公有土地，等於是做為我們中心的「起家厝」啦！就是要開始開辦的案子，也就是說，無論如何，這幾個案子一定要做出一定的成果，第一個就是要打響這個知名度，第二個就是要讓民眾有信心說我們做了第一個案子是成功的。所以當時新北市政府這邊已經有先盤點出幾塊案子，交由我們住都中心來負責，必須在短時間內要做出一些成績。

另外，剛才有一位專家也有提到關於公關行銷的人員，在我們中心，其實我也很不諱言的講，這種單位在各個單位其實都非常的重要，非常的重要！因為它代表了這個住都中心對外一個形象的包裝，以及如何把政策傳達到民眾的…，就是把這個理念能夠傳達下去，因為我們往往一般公部門的這種宣傳影片或是什麼，其實那個都滿…，我坦白說，因為我來自於民間啦！公部門的宣傳都比較八股一點。像我們中心，我們去年還拍了微電影，包含找黃信堯導演來拍微電影，就是必須跟現在的年輕人要有一些接軌啦！在這個組織裡面一定要有這樣的一個專才，不是我們自己拍喔！當然我還是委託一般的公關行銷公司，但是就必須要有這樣的一個專才在裡面，這個是非常重要的。

最後一個，我覺得還是要回應剛才前面都有談到的，就是關於財務這一塊，我覺得高雄住都這邊滿好的一點就是它可以去做投資開發，這個投資開發其實剛才夏主任已經有提到，我也滿贊同的，這就是我們做都更的人做到最後面都會分回很多的樓地板面積，這個樓地板面積往往很多的公務機關都回到自己的公部門，你是主管機關，你就回到財政局，你就回到社會局，可能是協參的話，就回到各機關去了。它如果回到中心了，中心可以就一個比較長期的、永續經營的觀念來看的話，它可以讓中心在未來的財務上面，至少先不要賣，可能也許把它養大了再來賣，都有可能。至少它參與都更分回的這個樓地板面積，可以登記給住都中心。我覺得現在在高雄這個自治條例裡面，我已經看到這樣的一個雛形，就是可以做投資這樣的一個概念，還有處分這樣的一個想法。

剛才我這樣聽起來，在實務面這邊，我大概先分享到這邊。另外一個，喔！對了，剛才提到任期的部分，我也滿支持的，因為我

剛才漏掉了，應該也是跟他們一樣，就是希望中心的業務是不能中斷的，不管是局處首長的調動或更迭，都還要讓這個業務能夠執行下去，最好是不要同時間全部都換人，那其實是一件很麻煩的事情，尤其是對政策的延續性，其實是非常需要考量的。大概我先回答到這邊，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

好，謝謝執行長。接著請簡任技正再補充，謝謝。

內政部國土管理署都市更新建設組林簡任技正佑璘：

好，我也再補充兩個，第一個就是人才的部分，到處都缺人，其實國住都也天天在徵人，雖然薪水普遍來講比其他住都來得高，但是人才需求還是非常的殷切。我們部裡面大概的想法是這樣子啦！就是說長期我們以前署裡面也在討論說，為什麼有建築研究所，為什麼沒有都市更新或都市再生研究所？為什麼都市更新、都市再生只是都市計畫系裡面的一門學科？但是我們又一直說都市更新很重要。所以長期來說，其實這需要時間上面的醞釀，也必須要教育單位大家一起來合作。長期來講，我們當然是希望能夠有所謂的都市更新系或都市再生系，也成立都市更新的研究所；短期來講，其實我們現在立刻能夠做到的，我們部裡面預計在明年就會開始做，今年我們在做這個補助的計畫，明年就會開放受理。其實我們就會補助學校成立都市更新的學程，我們補助錢，讓學校能夠成立這個學程，讓學校有經費，讓本來就在學的這些學生能夠有更好的管道，或者是說他有更多的資源。我們是希望經過這樣子之後，這一批的人員，學生畢業了之後，他立刻能夠進到我們職場上面來，補足我們這一塊，這是一個。

現行其實有很多在做都更規劃、整合建設的這些人，這些人我們其實會比較擔心的就是說，人很多，但是良莠不齊啦！所以住都中心其實它有「都更危老整合人職能基準」，就是它有去做這個都更危老的學習地圖與排定它的課程，然後有一些教材。這些東西「職能基準」已經建立，目前來講，我如果有講錯的話再請董事這邊來指正。就是說，他們現在也針對這些的職能基準和課程，然後去研發一些教材之外，也有一些考題。也就是說，你想要進到這個職場

來，你想要拿到這個相關的證照或者等等的，你必須要經過一定的訓練，而且你必須要經過考試，職能基準的這些的考題。考試之後出來，你可能拿到這個東西之後，也許到民間業界，你代表的是你比別人在都更危老的這塊上面來講，你比較專業，更為專業，而不是都是嘴巴說說而已。所以在現行職場上面可以這樣，而在學校的這一塊，我們是希望在學校的部分能夠盡快的培育出更多的人才，一起來投入這個產業，這是第一個。

第二個是說，國住都有一個我覺得比較特別的，就是說，因為我們高雄住都可以投資，高雄住都的自治條例裡面也說，如果要取得公有土地的話，那是用價購，而且用公告現值可以價購，我覺得這個用公告現值價購，然後透過都更的一個加值，其實會創造滿好的效果。

國住都除了都更的投資之外，其實它也做「危老協參」，這個可以給我們市政府和議會這邊來做一個參考，就是說，危老重建要100%同意，如果裡面有公有地，公有地也要同意，但是公有地其實很難，其實公有地很難，簽訂同意書就是一種處分，要怎麼樣子去跟民間談合建的條件，這個其實對公部門來講是很困難的，國產署也很困難。所以國產署國有的土地，如果被劃在危老重建的範圍裡面，它可能面積畸零狹小，它沒辦法獨立開發的，它就跟住都中心合作，它就透過住都中心可以去價購國產署的土地，然後透過危老去做一個加值、加工，出來的其實就是提升國家的資產。如果我不要去想說從左邊口袋到右邊口袋，其實這就是我們市政府的大口袋，我覺得這個也解決了我們財主單位的困難，其實也可以幫我們的高雄住都找一個找錢的路徑。以上。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝簡任技正。接著，請吳教授發言，謝謝。

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝：

謝謝主席，在座各位先進還有各位議員，大家好，我就做第二次的發言。我想，首先第一個部分，就是回到社會住宅，這個部分一直有一個迷思，就是自償性的問題啦！傳統上面在講自償性，確定它的經營成本之後再決定它那個租金的價格。但是社會住宅其實它

的目標是可負擔性的，所以這時候大多數都會覺得它是一個衝突，我要可負擔，可是如果我今天蓋的成本很高，就是剛才邱議員在講這件事情，那它是矛盾的。

這邊其實我覺得綜合剛才前面談到的，就是說，第一個、投資的部分，第二個、租屋中心去出面整合土地的部分。其實從一個上位的觀念上來看的話，我們所謂住宅的這樣一個正義，它是讓整個譬如說有能力或是有資源的，它去重分配到相對弱勢或沒有能力的，但這只是一個比較很 rough 的講法，具體的再分配機制其實就非常多，譬如說公辦都更，或是說其他透過整個都市更新整體性的獲利，去挹注到需要社會住宅的人，所以它這樣的一個整體性就不是只看單一個建築物成本多少，所以我開多少租金，這個房價漲了，地價漲了，我就要去漲租金，其實它那個邏輯就不是這個樣子。所以剛才前面講的，投資的目的，或是說它是為了獲利，但這個獲利是必須 reback 到整個社會全體，比如說透過國家這個機器去做分配啦！

這個部分我覺得其實…，所以都更跟這個部分的一個整合，我就說它就要系統性的思考，也就是說，我今天做這個都更，我一定可以賺到很多錢，但是我賺到這個錢，其實我不是放到私人的口袋。所以如果是民間公司，那它就放私人口袋嘛！但是我做為一個行政法人，我就是回饋到讓這樣的一個全體市民或全體國民，他是不是能夠幫助需要幫助的人，去解決他的問題，來解決社會問題。所以這個部分，我覺得其實整體上面，這個觀念上面必須先做這樣的思考啦！就是我們講說，要分配就重分配。

因此延續到第二個，其實這邊我覺得可能也要幫都發局講一下，可能要尋求議會的支持，就是說，我們剛才前面講的人事的鬆綁，其實那個鬆綁包括什麼？包括薪資，對，也就是說，其實今天行政法人這一邊的一個薪資待遇，這樣好了，你不用去超越到什麼一線建商的水準，但是你至少到八成就好。善用這一邊的優勢，就是說，你如果是公部門的都更中心，你是正派經營、品牌好，這個其實是很重要的品牌優勢，你的薪水不要太差，獎金就敢給，有一套透明的薪資給付制度。就是說，你要有一個心理準備是說，我不是一個公

務員的穩定薪水，而是我必須要到就業市場去搶人才，我有辦法吸引好人才進來。所以我覺得這個部分的形式就是說，未來的議會要去接受他們真的是有績效，你要不要讓他們發到獎金，他的普遍薪資待遇會比公部門要高，就是你是要去衝業績還是你只是要穩定而已，我覺得這個部分本來就是有捨就有得，你才有辦法讓這個組織有辦法活化，否則它只是跟另外一個行政機關沒有兩樣。

而且這個更客觀的，我這邊也跟各位報告一下，為什麼會缺人？少子化。台積電都在缺人了，更何況這一邊，所以整體上，這個其實已經是整體的一個趨勢了。也就是說，當然這邊希望說學校再開什麼課，像「本系預計 102 年準備要關掉了」，就是因為少子化的關係啊！所以其實這是一個最根本性的問題，就是你因為少子化的關係，所以你整個就業人口其實是慢慢減少。

而你這個東西，少子化這個部分的趨勢不去做緩和的話，像現在這個問題已經浮現的就是服務業，然後是製造業，都找不到人。我上次聽到的是在台北市，連徵律師都徵不到，台北市喔！它們找受僱律師，開缺開 2、3 個月都找不到人，台北很多餐廳都關門，竹北很多餐廳都關門，服務業、外場其實現在找不到人。所以它是整體性的問題，這也代表為什麼社會住宅這個會比較重要的原因也在這邊。但是現在如果社會住宅蓋起來，等到這個生育率能夠再提升，那可能必須是 10 年、15 年以後的事情，但是你不做，這個狀況就會更嚴重。所以我覺得這個在人事薪資上面，這個部分就必須要去善用行政法人的優勢，這邊可以做一個建議。

最後的話，這邊我想，有關第 3 條第 4 款，受託這個概念，我自己的理解是這樣，其實這個應該是行政委託啦！也就是說，它應該是都更條例第 12 條，就是我在做評選的這個決定的公權力啦！可能本來是市政府或都發局自己來決定，但是現在可能就預留說我這樣一個規定，是能夠把這個管轄權移到…，就是變成行政法人去做評選，它做評選的決定是一個行政處分，但是如果有的爭議的話，那個訴願基本上應該就是回到高雄市政府去做審議。我覺得都發局這邊的意思應該是這樣，它做那個評選，是把都發局行使的那個管轄權限移過去而已，不是說去實施都更的那個部分，我自己理解大概

是這樣，我做一個說明。好，以上，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝教授。接著我們請夏主任發言，謝謝。

臺北市住宅及都市更新中心夏主任翠蒂：

聽了剛才一些前輩的意見，我想我也補充一下。講到人力這件事情，國住都成立的那一年是我們最痛苦的一年，當然後來就針對內部管理的一些規則去做了一些福利爭取、薪資的調整改善，才慢慢讓我們的人比較穩定，否則其實當時人力的外流是非常嚴重的。當然，提到學校，從學校這一段來培育當然是一定要的管道，可是每一個住都成立的時候用人可能都很急，因為民眾很期待住都有所貢獻、要來服務，所以從業界找或者是從公部門找都是管道，不要放棄，就試試看，但是可能需要思考一下，就是說第一個是找得到人，接下來人要留得久，這也是一件很重要的事情。

我想，我們跟新北住都也許都有經歷過，就是說公部門的人員或者是業界的人員來到我們這邊而不適應的情況，我想這個未來在內部管理的時候要非常的花心思，一方面是對外服務啦！比如說都市更新或是物業管理，它在業界、在市場上其實是營利導向的，可是住都中心不是，住都中心提供的是公共服務。我們在做，我們在做有公益性的案子，所謂有公益性也包含某些業界做不了的案子。同仁的成就感會很低，可是我們要想盡辦法讓同仁有榮譽感和認同感，讓他願意留在這裡繼續服務這個非常困難的案子，因為我們的案子動輒就是幾百戶，那可能是經濟生活比較不那麼有餘裕的住戶，他在面對都更的時候，他第一個是專業上會有一些距離，另外一方面是經濟上會有一些困難，所以同仁要去處理這些盤根錯節的案情跟民眾的情緒，他需要支持。所以往後在內部管理上，我想主管或者是市府可能都需要為這件事情再多做一些思考，讓進來的人可以有共識，了解這個中心的核心價值和業務理念，才能避免發生問題，才能讓人員長期的來為這個中心做服務和貢獻。

再來，剛才提到公關行銷這件事情，台北住都做這個事情做很久了，我們有自己的攝影人員、平面人員和企劃人員，之所以選擇自己要雇用這樣子的同仁，原因是因為我們發現業界雖然有很會比如

說剪輯影片或是拍照的人才，但是他們看都更跟看社會住宅的角度跟我們不一樣。我們把有行銷專業的人放在自己的組織裡，讓他們每天去跟著我們的同仁去談都更，跟著我們的同仁去管理社宅，他們所觀察到的那個感動是完全不一樣的，跟業界完全不同，所以這個行銷的東西自己做與跟別人做絕對有所差異。

回過頭來，為什麼需要這個？因為負面新聞實在太容易被放大了，很多民眾在看到一些都更的負面新聞就開始完全不相信都更，這個時候即便我拿著市府的招牌說請你信任我，都沒有用。所以我覺得這個行銷是讓民眾看到真實的都更，其實不是大家都來騙你，而是我們就是用都市更新、用法規的權利變換去告訴你一套遊戲規則，然後希望你為了可以住在更好的環境裡而跟我們配合。所以這些行銷的點，我覺得是自己內部的人長期觀察才抓得到的東西，當然也要讓同仁的辛苦被看到。好，以上補充。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝主任。我們接著請教授發言，教授壓軸。

國立屏東大學不動產經營學系張系主任兼教授桂鳳：

主席還有各位先進，剛才講到那個，我還是呼應一下剛才黃捷議員、議座提到那個人才啦！說實在的，我最近每天大概都會面臨到這個問題，因為現在國土計畫法也是需要很多人才，也是希望可以成立一個國土計畫科系，所以剛才前面北住都的執行長提到求才是很困難啦！因為說實在的，其實我剛才突然眼睛一轉，我想說這個好像在教育部耶！又開始提人才的問題。不過我是覺得說如果是高雄，慢慢的已經開始籌備，今年一定會成立之後，我想住都中心都更或是社宅這種的人才，一定是開始、其實大家已經都看得到，包含現在的小朋友（學生）都看得到，就像國土計畫一樣，像國土計畫也涉及到土地的一些部分，其實我們有一些只能用課程去調整，老實講，像我們現在有一些課程，我們已經慢慢去調整，像有一些尤其是大四快要畢業的，就是慢慢把一些都更的課題和社宅議題，慢慢讓他去認識。而且其實也謝謝都發局吳局長啦！常常找我來，去做那個像都委會其他會議，所以我會把它挹注在所有的課程，包含了我們很多研討會，我們都會強調這一塊，而且會跟學生說你要

上網去找資料，而且所有的資訊要公開透明，就是讓很多學生去了解。

我也提到一個，其實住都中心的成立不是只有一定是要都計人才，剛才也提到公關，其實還有一些社福的人才，還有很多，還有資訊人才，其實很多面向。老實講，像今天找我們這種，其實還可以更多的科系一起進來，我覺得這個部分是這樣，所以剛才會提到說，其實它相關的領域非常的多，很多人看到這個住都中心就會想說，一定要學比如說都市啊、建築啊還有相關土地的才可以進來，其實不是，其實很多領域都可以。而且有一塊，就是說住都中心、國住中心這個第 5 年以來，最大的收入來源是哪裡呢？就是我們的世大運，2,000 多戶那個，就是所有社宅的租金，所以他們的獎金非常高，有時候我在看他的獎金的時候，老實講，對、對，就是說你多辦了，比如說幾乎啦！等於說出租率到百分之九十九點多啦！我覺得我們講的住都中心的同仁，他也願意去第一線，去溝通，所以有時候也需要溝通的人才，不是只有懂這個土地的人才，我覺得需要的人才是滿多的。因為其實這一塊人才的部分，我反而覺得說，當然沒有錯啦！因為最近我有一些朋友，他是在台北某一個很大的建設公司，然後到某一個住都中心，當然沒有錯啦！超過 20 年以上的經驗，薪水差了快 20 萬元，包含獎金。可是他後來講說，其實他也很想一些經驗挹注在…，當然，那個是要有心啦！不過我覺得我是不擔心啦！我覺得台灣人的韌性很強。

剛才提到人才，我覺得沒有錯！我們很多大專院校，像義守大學馬上就面臨到少子化的問題，我們在未來 10 年之後可能會比較嚴重。目前來講，我能夠盡可能就是說，其實包含我們常常也跟成大這邊，還有長榮大學，還有逢甲大學，我們大概有幾個院校的老師會常常把這個課題也會納進來。我也要謝謝黃捷議員、議座的關心，我一定會把部分，還是會持續的推，也會跟教育部那一邊來建議。

至於學程，我也呼應一下，現在的小朋友除非有必要啦！其實還有包含很多，都可以規劃學程的部分，我覺得這是一個很好的想法，因為像現在很多都透過學程，你要修多少學程，我覺得這樣也可以。你修了幾學分，假設至少你要修幾學分，這有點像通識課程一樣，

你必須要有一些概念，我覺得這也可以。每一個學校，不見得是像我們這種不動產、比較有直接關係的課程，是不是有一些通識課程，我覺得倒是可以找幾個校長好好來談。修了幾個通識課程，有一些都更的概念，我覺得也很重要。因為我常常跟我們系上一個老師講，人最大的資產，一輩子大概買的最貴的，大概就是房子啦！如果會買的話、會租的話，大概就是房子，所以學生一定會關注這個課題。我常常跟學生說，這個你不見得在你未來工作上需要，搞不好你現在面對的就是這個課題，因為土地、房子，這個都是你目前會面對的，還有租屋，因為現在小朋友都要租屋嘛！其實都一樣，這個就是住都中心的一些課題。

第二個，講到董事會，這個我也可以分享一下，我之前也有跟局長分享過，我們現在董事會的成員，剛才前面幾位先進也提到一個，就是說，其實可以盤點幾個土地，包括高雄、南部地區啦！因為現在屏東沒有住都中心嘛！也許可以盤點一下目前國公有土地是以哪一個類型比較多，國產署當然是最大的地主，搞不好還有國防部的，還有其他的，我覺得是可以把它建議啦！未來在董事會的成員裡面，可以納他們進來，很重要！像我們常常在開董事會的時候，每次在討論一個都更案，然後國產署署長馬上就來說，這塊地我們旁邊還有一塊地，如果要處理危老，我們協參剛才有提到，這個可以啦！好啦！沒有問題，他了解了，我覺得就可以促進得更快。其實我覺得我們有一半的機關代表有可能未來…，就是說其實還有一部分可以有一些機構、機關的代表，就是說看哪些國公有土地，包含台糖也可以有一個成員納到董事也 OK 啊！因為南部地區台糖土地也滿多的，我覺得這樣可以促進更多的案子。所以我剛才會說有一些機關或機構還是什麼事業團體這些，董事會除了一半或三分之一的專家學者之外，其實有一部分也可以納這一些董事進來，可能可以促進更多未來的一些推動、興建或者是都更或社宅的一些，我覺得會更快。大概先提這兩點的補充意見，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

好，謝謝教授。我們今天現場除了市政府，還有法制局的代表在這裡，我也希望我們法治局代表…，有沒有要發言？不用，好。就

是說，我們學者專家給的意見，收納一下。因為我們這個條例不是我們自己通過就算了，我們議會通過了、市政府通過了，中央如果不核備，也是等於沒有效，還要再丟回來。所以一定要請法制局這邊，拜託把專家的意見，我們把它收納好，然後只要有違背，跟中央有衝突的，全部都要拿掉，這樣條例才會通過，不然我們搞了半天，中央如果又給你退回來，時間就都浪費掉了。所以這個部分，請法制局事先，我們小組要審之前，先跟都發局都研究好，如果不清楚再請教這些學者專家，希望我們的條例一次通過，未來到中央能直接核定，這樣才是對我們最大的幫助。最後我們請局長發言。

高雄市政府都市發展局吳局長文彥：

黃議員還有幾位議座，還有各位專家學者，非常高興今天又聽到一些新的觀點，這個非常好，可以給我們做很好的一個參考！至於剛才講到第3條第四款，其實我們最主要的想法，剛才張桂鳳主任提到的，就是這個意思啦！我們高雄光是中油的話，就有3,500公頃的土地，扣掉工業區還有其他的土地，它會變成是一個很大的資源。所以除了中油、台電、台鐵和台糖，我們在這次的亞灣2.0，我們有建構了一個招商平台，這是先開始。然後如果後續我們有一些土地要推動的話，我們當然可以邀請國營業事業的董事一起來擔任董事，同時也很順利可以招商。

所以第4款是受託辦理，其實我們就是說，OK！那我幫你辦嘛！我沒有錢，可是我幫你辦，因此我們可以有代辦費用啦！當然，我們在草擬住都中心行政法人的時候，財主單位都高度看好，可是都袖手旁觀，因為要資源沒資源。然後比如說人家都有5、60個人員，然後你們怎麼可能達成呢？當然人才馬上要有，不容易啦！後來我們考量到時間，如果這個會期可以順利通過，那接下來有籌備處，大概有半年時間運作，一開始我們還不會有那麼多人員投入，有的一開始是在做一些行政業務和準備，所以人才的需求沒有那麼多，但是人才的需求確實是目前最大的挑戰啦！

當然，我們剛才幾位先進也跟我們建議，就是要盤點資源。有，我們有盤點了一些未來可以做的資源，但是也要成立中心之後才會逐一去實現。今天我們幾位專家、學者、委員給我們的建議，我會

跟市長報告，就是說，你總不能讓中心一年只有 1,000 萬元，然後什麼都沒有，連個資源都沒有，人家說，也要讓人家有一塊「粿粹」好去搓湯圓啊！所以這個是一個非常重要的，我們會把它納入後續的參考。

至於繳庫的規定，這個屬於內部協商，當然，我們希望能夠讓它有一個獨立自主的運作，但是要讓它長大，還沒長大就要讓它做搖錢樹，這個有點不合理，這個還是可以討論的。

剛才我們張老師提到有一個問題，就是說，我們住都中心看好我們南部地區。其實我們原來在社宅推動的策略，我們是仰仗國住都中心幫我們來蓋，我們蓋得比較少，但是我們蓋的都是用公辦都更或者用一種公私協力合作的方式來蓋，所以我們基本上不會構成財政負擔，因此我們自己蓋的社宅大概有 3,300 戶左右，我們自己維管，我們會把我們的重點放在都市更新。而都市更新這裡面，我們有很多的機會，我們會逐步的去推，包括我們有一些國私共有的土地或者整體開發，然後被卡在那裡的，如果說有專業的人力可以來做，當然這是最好，所以人才是一個挑戰！

另外，對於我們成立行政法人的意義在於說，我們有專業的人力去做，才不會像現在一方面要審查，一方面又要去推動，然後自己審查自己，這個總是會被檢討嘛！雖然我們每一次開會審到自己的案，主席都要迴避，但我們還是有遵守這個規定。

現在都市更新很顯然不再是容積率的問題，而是要去建立一個信賴，一個信賴！而這個信賴就是由行政法人住都中心如果能夠去推第一個案，建立一個好的模式，我想這對高雄來講是影響會很大的啦！所以今天大家給我們的一些建議和指教，我們虛心接受！非常感謝法規會幫我們安排今天這樣第 2 次的公聽會，後續我們再來把它修得更好。以上，謝謝。

主持人（黃議員柏霖）：

謝謝局長。我們今天下午的會議就到這邊，謝謝各位老師，謝謝大家，謝謝各位同學的參與。