



各國推動照顧不離職之現況與發展對我國之啟示

鄭津津 / 中正大學法律系 教授

壹、前言

近年來，我國人口老化與少子化愈趨嚴重，年輕世代不婚不育的情況愈來愈普遍，需要被照顧的老年人口也不斷地增加。《性別平等工作法》（以下簡稱性工法）雖有專章規範「促進工作平等措施」，來協助受僱者兼顧工作與家庭，但面對我國的人口發展趨勢，現有相關規定與措施顯然已無法滿足受僱者兼顧工作與家庭的需要。

為因應前述問題，勞動部於去（2025）年4月7日開始推動「多元陪伴照顧服務試辦計畫」，開放線上預約全額自費服務。在前述計畫下，受僱者家中如有突發狀況需要有人陪伴照顧，可上網提出

申請，此種彈性、多元的服務可以使受僱者安心工作，不會因照顧家人而退出職場。

「多元陪伴照顧服務試辦計畫」上路以來，施行成效不錯，需求有顯著增加的趨勢。截至今（2026）年初，該計畫已由最初的6家單位試辦增至13家，服務縣市覆蓋率超過70%。多數申請者表示，該計畫提供的「4小時以上」彈性服務能即時填補照護空窗，特別是在家人突發疾病住院或出院當天手忙腳亂的時間，可以有效減輕主要照顧者兼顧工作與家庭的壓力。

人口老化與少子化是許多國家共同的問題，為因應此項問題，許多國家皆有針對協助受僱者兼顧工作與家庭施行「照顧

不離職」的制度。本文將從檢視我國《性工法》所建立的相關機制出發，之後再介紹探討其他國家的制度與作法，並擷取適合我國國情的相關機制，作為精進我國「照顧不離職」機制的參考。

貳、我國促進工作平等措施之現況與施行成效

一、促進工作平等措施之相關規定

（一）育嬰留職停薪

《性工法》第 16 條規定，受僱者任職滿 6 個月後，於每一子女滿 3 歲前，得申請育嬰留停，申請期間不得超過 2 年，育嬰留停期間，每次以不少於 6 個月為原則。勞動部於 2026 年開始推動「育嬰留職停薪照顧彈性化」新制，勞工得以「日」為單位申請育嬰留職停薪，天數不超過 30 日，雙親合計可以請 60 日。另對於同時撫育子女 2 人以上的受僱者，如遇不同子女生病或停課，可依不同子女分別申請「30 日」的彈性育嬰留停。

（二）家庭照顧假

《性工法》第 20 條規定，受僱者於其家庭成員預防接種、發生嚴重之疾病或其他重大事故須親自照顧時，得請家庭照顧假。家庭照顧假之請假事由多樣且所需之次數及時間不一定，為使受僱者能有效運

用，勞動部於 2026 年針對家庭照顧假及以家庭照顧事由之事假，增加以「小時」為單位請假的規定，一年合計 112 小時，雇主不得扣發其全勤獎金；受僱者若有親自照顧家庭成員之需求，得以「小時」為請假單位，雇主不得拒絕，但受僱者一旦選擇以「小時」為請假單位，即不得再變更¹。

（三）彈性工時

《性工法》第 19 條規定，受僱於僱用 30 人以上雇主之受僱者，為撫育未滿 3 歲子女，每天可減少工作時間 1 小時或調整工作時間，而減少之工作時間不得請求報酬。受僱於僱用未滿 30 人雇主之受僱者，經與雇主協商合意，亦得適用減少工作時間 1 小時或調整工作時間之規定。

為使受僱者安心育兒並兼顧接送子女之需求，台北市政府於 2026 年提出「補助事業單位於員工育兒期間減少工時實施計畫」，對於登記設立於台北市之事業單位，提供受僱者上班當日因接送 12 歲以下子女之需要，與勞工協商每月至少 10 日，每日減少工時 1 小時（延後 1 小時上班或提早 1 小時下班）且不減少薪資，台北市府對於符合條件的雇主補助每名受僱者工資之八成，每名受僱者最高補助 1 萬 5 千元²。此計畫並未限制「僱用 30 人以上雇主」，子女年齡也放寬至「12 歲以下」。

1. 勞動部 2025 年 12 月 1 日勞動條 4 字第 1140148574 號令釋。

2. 台北市政府勞動局 115 年度補助事業單位於員工育兒期間減少工時實施計畫。<https://reurl.cc/DxAl4e>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）。

(四) 托兒設施/措施

《性工法》第 23 條規定，僱用受僱者 100 人以上之雇主，應提供哺（集）乳室與托兒設施或提供適當之托兒措施。為營造友善職場，勞動部訂定「哺集乳室與托兒設施措施設置標準及經費補助辦法」，不分事業單位規模大小皆可申請相關經費補助。

二、促進工作平等措施之施行成效

(一) 育嬰留職停薪之施行成效

育嬰留停制度施行至今，比較育嬰留停津貼發放前後男女申請育嬰留停的比率，2002 至 2008 年未有津貼補助的時期，男性申請比率僅占申請總數的 4%~5%，2009~2020 年開始核發津貼（平均月投保薪資 60%）後，男性申請之比率約在 15.5%~18.6% 之間³。2021 年津貼提升至平均月投保薪資 80% 後，男性申請比率於 2024 年提升至 26.9%⁴，男性近 3 年請育嬰留停的比率大幅提升，顯然有助於促進子女照顧責任分擔的性別平等。

勞動部於 2025 年 5 月推出「彈性育嬰假試辦計畫」，使勞工可以「日」為單位申請育嬰假，但該次試辦成效不佳。⁸⁹

家企業參與試辦計畫，但僅有 24 家企業中的 166 位員工申請，亦即超過 76% 的試辦單位無人申請⁵。彈性育嬰假新制對受僱者的權益保障仍有不足，政策適用年齡僅限子女 3 歲前，未放寬子女年齡的限制，對於孩子已上幼兒園或小學低年級的家庭而言，子女仍有照顧需求但家長無法請彈性育嬰假。此外，彈性育嬰留停期間較短，雇主一般不會另外聘請職務代理人，常是由其他員工分擔請假者的工作，因此請彈性育嬰留停假往往會加重其他同事的工作負擔，造成同事對請假者的反感，需要請假者可能因而卻步⁶。

2026 年 1 月勞動部推出「育嬰留停照顧彈性化新制」，參考彈性育嬰留職停薪試辦情形規劃配套措施，截至 2026 年 3 月止，以日申請人數計 5,369 人，占總申請人數 26,808 人之 20%，其中女性為 2,851 人，男性為 2,518 人，男性申辦比重逐月增加（由 43.4% 逐月增加至 49.6%），男性申請比例高於 2025 年整體男性申請比例的 27.8%，以日申請之男女比例已趨近。同時由政府給予友善企業獎勵支持，對小、微型企業勞工申請 1 日育嬰留停發給雇主定額獎勵金 1,000 元。

-
3. 育嬰留職停薪性別統計分析，台中市政府主計處，<https://reurl.cc/2aLjzE>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）。就業保險育嬰留職停薪津貼給付件數、金額及初次核付人數 按縣市分，勞動部勞工保險局，<https://www.bli.gov.tw/0108659.html>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）。
 4. 行政院 2026 性別圖像，行政院性別平等處，<https://gec.ey.gov.tw/File/8256A11B0CBE8C67>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）。
 5. 「彈性育嬰留停」試辦報告出爐，多因保母請假、小孩生病請 3 天，自由時報，2025 年 3 月 5 日，<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/4970774>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）
 6. 肯定彈性育嬰假改革，可惜遺憾仍多，婦女新知基金，2025 年 9 月 4 日，<https://www.awakening.org.tw/news/6181>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 23 日）。

（二）家庭照顧假之施行成效

根據勞動部 2025 年之統計，事業單位會同意員工申請家庭照顧假者高達八成，雖然事業單位大多同意勞工請家庭照顧假，但最近一年有員工提出申請家庭照顧假的事業單位卻僅有一成多⁷。統計資料顯示，請假者多為有照顧子女需求之家長，部分受僱者雖有照顧家人之需求卻未使用家庭照顧假，原因為家庭照顧假不給薪，當受僱者有「家庭照顧」事由時，多半會先請「有薪」的特別休假（以下簡稱特休）⁸，只有在用完特休之額度時才會使用家庭照顧假。

（三）彈性工時之施行成效

根據「勞動部 114 年僱用管理及工作場所就業平等概況」調查指出⁹，30 人以上之事業單位大多會同意員工為撫育未滿 3 歲子女申請減少或調整工作時間。儘管 30 人以上事業單位大多同意申請，惟員工實際上申請之比率甚低，近八成之事業單位沒有員工申請。員工沒有申請的主要因為，有家人、保母、托嬰中心會負責照顧。

（四）托兒設/措施之施行成效

勞動部 2025 年有關托兒設/措施之統計資料¹⁰指出，100 人以上事業單位僅 1.3% 有設立「托兒服務機構」，可見大多數事業



7. 勞動部 2025 年工作場所就業平等概況調查報告，<https://auditreport.audit.gov.tw/ServerFile/Get/63795848263829097601d10f9f71db49b1afe8c83488b57982>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 30 日）。
8. 賴香伶，倡議有薪家庭照顧假確保勞工經濟安全，勞動台北電子報，第 48 期，2017 年 4 月，https://web.arpa.bola.gov.taipei/EDM2/Epaper/Epaper_print.aspx?id=2149&chk=¶m=pn=1&view=1（最後瀏覽日：2026 年 3 月 24 日）。
9. 勞動部 2025 年僱用管理及工作場所就業平等概況，<https://reurl.cc/kpXyXK>（最後瀏覽日：2026 年 3 月 24 日）。
10. 114 年僱用管理就業平等概況調查 工作場所就業平等概況調查報告，<https://statdb.mol.gov.tw/html/s2/svy14/1424report.pdf>（最後瀏覽日：2026 年 4 月 2 日）。

單位 (98.6%) 並沒有設立，而沒有設立之前三大原因是「沒有空間設立」(37.2%)、「員工送托住家附近托兒服務機構或保母」(28.2%) 及「員工分散各地」(22.5%)。

「雇主辦理托兒設施或措施之成長率」及「推動雇主設置新型態職場托育模式」之績效指標連年不符預期。檢討企業在托兒設 / 措施設置不足的原因，主要是基於企業成本考量，企業自行設置的成本高且不一定能提供專業服務，以及設置托兒設施會面臨土地使用、公共安全、樓層規定等法規限制等困難¹¹。

參、國外相關法制之現況與成效

各國為了解決「照顧離職」危機，多已透過相關政策、法律與措施來因應。以下僅就幾個較具代表性的國家，介紹其相關法制與具體做法：

一、日本

在推動「照顧不離職」政策上，日本是目前全球最積極的國家之一。日本2024年底修正、2025年起全面實施「育兒及家庭照顧休業法」，該法強制企業主動告知員工相關照顧權益、提供彈性工作選項（如遠距辦公、縮短工時、彈性上下班等），致力達成「零照顧離職」目標¹²。



在「育兒及家庭照顧休業法」的規定下，受僱者可以請「長期照顧假 (Long-term Leave)」，同一對象累計可請93天（留職停薪），並可分3次申請，讓受僱者有時間去安排長照資源，而非親自全天候照顧，在這段時間，符合條件者之受僱者可領取相當於原工資約67%的「照顧假津貼」；受僱者也可以請「短期照顧假 (Short-term Leave)」，每年5天（若有兩名以上受照顧對象則為10天），得以小時為單位請假，此段時間可以有薪也可以無薪，受僱者可利用此段時間處理臨時狀況或陪同家人就醫¹³。2025年修法新增「遠端工作義務化」，雇主必須盡力為照顧家人的受僱者提供遠端辦公選項；當受僱者提出相關申請時，雇主應依法提供彈性工時、縮短工時或免除加班等措施給申請者¹⁴。

11. 監察院調查報告—政府各相關部會對各類育兒相關津貼補助及以實物給付為主的育兒措施、非營利幼兒園及托育公共化等措施，是否符合現今民眾需求仍有檢討之必要案，file:///C:/Users/Admin/Downloads/43688.pdf（最後瀏覽日：2026年3月25日）。

12. 避免照顧壓力導致離職，日本「育兒介護休業法」修法讓員工兼顧工作與照顧，具體做法有哪些？<https://www.fiftyplus.com.tw/articles/32957>（最後瀏覽日：2026年4月5日）。

13. 同前註。

14. 日本修法推長照支援：照顧父母不再是個人私事，企業有義務防止「照顧離職」，<https://reurl.cc/npDv72>（最後瀏覽日：2026年4月5日）。

儘管日本政府致力於達成「零照顧離職」目標，並建立完善制度，相當精準地支援有照顧需求的受僱者，將93天的「長期照顧假」定位為「長照資源對接期」，使受僱者有充分時間為家人安排長期照護，而不是單純讓受僱者回家當看護；雇主也會介入指導受僱者如何申請政府補助與尋找居服員，確保照顧假結束後，受僱者可以順利復職。然而，日本每年仍有約10萬人因照顧家人而離職。相關規定施行成效不彰主要因為日本的民族性與職場文化，大多數人不願給同事添麻煩，或是擔心照顧責任曝光會影響在職場的升遷。

二、澳洲

澳洲是全球推動「照顧不離職」制度最成熟的國家之一，該國在2024年底發布了「2024-2034 國家照顧者戰略」，這是一項為期十年的行動計畫，旨在提高社會對無薪照顧者的認可，並進一步優化在職照顧者的支持體系。

澳洲推動「照顧不離職」最重要的法律是2009年的《公平工作法》(Fair Work Act 2009)，該法賦予受僱者請假權、彈性工作請求權以及政府提供的補助津貼。在相關法律的規範下，受僱者享有「有薪個人/照顧假 (Paid Personal/Carer's Leave)」，全職受僱者每年享有10天有薪假；部分工時工作者則按實際工作時間

比例計算；受僱者可利用此種假別就醫或照顧因生病、受傷或突發緊急狀況需要被照顧的家人；每年未用完的日數可逐年累積，沒有上限；受僱者也可以請「無薪照顧假 (Unpaid Carer's Leave)」，當有薪假用完時，受僱者每次因照顧家人之需求可請2天的無薪假；臨時工 (Casuals) 亦可享有2天的無薪照顧假；受僱者之家屬若病危或死亡，不論是全職或是部分工時工作者，皆可請2天之有薪「恩恤假 (Compassionate Leave)」¹⁵。

另外，受僱者還享有「彈性工作安排請求權 (Right to Request Flexible Working)」，年資滿12個月、正在照顧失能、高齡或身心障礙家人的受僱者，有向雇主申請改變工作模式的權利，可申請變更工作型態（如改為兼職）、調整工時（如彈性工時）或工作地點（如遠距工作）；雇主須在21天內以書面答覆受僱者，除非有「合理的經營理由 (Reasonable business grounds)」，如成本過高或嚴重影響產能等，否則雇主不得拒絕受僱者之申請；雇主若無正當理由予以拒絕，受僱者可向「公平工作委員會 (Fair Work Commission)」提出申訴¹⁶。

此外，澳洲政府透過「澳洲民政服務部 (Services Australia)」提供兩大類津貼，減輕受僱者的經濟負擔：其一為

15. Carer Leave Policies in Australia, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://rapp.ualberta.ca/wp-content/uploads/sites/49/2022/11/Carer-Leave-Policies-in-Australia.pdf (last visited April 5, 2026).

16. *Id.*

「照顧者津貼 (Carer Allowance)」，屬於補充性收入，2025 年之標準約為每兩週 \$162.60 澳幣，不計入應稅所得；另一是「照顧者給付 (Carer Payment)」，此乃支付給因照顧家人無法從事全職工作的受僱者，為鼓勵此種照顧者繼續留在職場，澳洲政府針對因照顧家人而無法全職工作的照顧者提供「照顧者給付」，並放寬工時限制，過去領取此種給付者每週限工作 25 小時，現已改為每 4 週 100 小時，使照顧者在安排工作時更具彈性，不會因為短暫增加工時而喪失領取資格¹⁷。

三、美國

美國的「照顧不離職」法制與日本、澳洲非常不同。美國聯邦政府主要透過《家庭與醫療假法》(Family and Medical Leave Act, FMLA) 提供無薪照顧假，有薪照顧假的提供則有賴各州相關法律；截至 2025 年，已有 13 個州及華盛頓特區實施「有薪照顧假 (Paid Family Leave)」制度。

《家庭與醫療假法》針對符合資格的受僱者，每年提供最多 12 週的無薪但保留職位的假，以利受僱者照顧有嚴重傷病的配偶或直系親屬；受僱者請假期間，雇主必須維持受僱者原有的健康保險；此項規

定適用於僱用人數 50 人以上的企業，且受僱者須在過去一年中工作滿 1,250 小時¹⁸。

在各州州法部分，目前已有 13 個州及華盛頓特區實施有薪照顧假制度。以加州為例，該州擴大有薪照顧假的復職保障，僱用人數 25 人以上之企業即有適用，請有薪照顧假可領原工資之 70-90%；紐約州則提供最多 12 週的有薪照顧假，受照顧者包括兄弟姊妹與姻親，請有薪照顧假者可領取週薪的 67%；明尼蘇達州在 2026 年 1 月施行有薪照顧假制度，最多也是可以請到 12 週；俄勒岡州在 2026 年的週薪補貼額領先全美，高達美金 1,637 元，有薪照顧假最多也是可以長達 12 週。

2024 至 2025 年，因企業強制受僱者「重返辦公室 (Return to Office, RTO)」而引發離職潮，為留下受僱者，有些企業提出「緊急備援照顧 (Backup Care)」與「遠距辦公權 (Remote/Hybrid Work Rights)」方案來因應。「緊急備援照顧」係在受僱者因保母請假、托兒所歇業或家人突發疾病時，企業與第三方機構合作，提供臨時的居家照顧或幼兒托育，受僱者僅須支付極低費用，大多數費用由雇主吸收¹⁹。

17. Carers Australia Welcomes Government's Revised Conditions to the Carer Payment, <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/https://www.carerssa.com.au/wp-content/uploads/2024/05/04.05.24-Carers-Australia-Welcomes-Governments-Revised-Conditions-to-the-Carer-Payment-EMBARGOED-2.pdf> (last visited April 5, 2026).

18. Family Caregivers: Information on the Family and Medical Leave Act, <https://www.dol.gov/agencies/whd/fmla/family-caregiver> (last visited April 5, 2026).

19. The Employer's Guide to Backup Care Benefits, <https://cariloop.com/blog/employers-guide-to-backup-care-benefits> (last visited April 5, 2026).

《家庭與醫療假法》的無薪照顧假僅適用於員工人數50人以上的企業，且受僱者須在該公司工作滿一年且時數達1,250小時，導致全美約40%的受僱者無法享有該法保障的無薪照顧假，目前又只有13個州及華盛頓特區實施有薪照顧假，再加上2024年之後，許多美國企業強制要求受僱者重返辦公室，造成許多女性因為無法兼顧家庭照顧而離職。因此，企業有實施「緊急備援照顧」或是「遠距辦公權」方案者，很明顯離職率降低、留才成效佳，進而營運效率與生產力有所提升。

四、英國

英國政府為了解決受僱者因家庭照顧負擔而被迫退出職場的問題，近年來通過多項法律，核心策略在於強化受僱者的法定休假權與彈性工作請求權。英國於2023年通過了《照顧者請假法》(Carer's



Leave Act 2023)，所有受僱者不論年資，入職第一天 (Day-one Right) 即享有每年至少1週的無薪照顧假，可以一次休完，也可以以「半天」或「全天」為單位請假，用來照顧具有長期照護需求的家人，包括因身心障礙、高齡或患有超過三個月長期病症的家人。雇主若要拒絕受僱者申請照顧假，必須先與受僱者協商，雇主拒絕受僱者申請照顧假的合理事由大致有下列幾種：(一) 增加額外成本將損害企業的經營；(二) 無法將工作重新分配給其他員工；(三) 無法招募新員工來分擔工作；(四) 彈性工作將影響企業的服務或產品品質；(五) 彈性工作將影響工作表現；(六) 企業將無法滿足客戶需求；(七) 在受僱者提議的彈性工作期間內，沒有足夠的工作可以讓受僱者做；(八) 企業正計畫進行人力縮編或結構調整²⁰。除了照顧假之外，受僱者還有彈性工作請求權，包含遠距工作、彈性上下班、縮短工時或職位共享，也是在入職第一天即享有此項權利，雇主若要拒絕受僱者申請彈性工作，也必須先與受僱者協商²¹。

依「2023年新生兒照護(請假與給付)法(Neonatal Care (Leave and Pay) Act 2023)」之規定，受僱者的新生兒若是2025年4月6日(含)之後出生，且在出生後28天內住院超過7天者，受僱者即可

20. Flexible Working, GOVUK, <https://www.gov.uk/flexible-working/after-the-application>, <https://www.gov.uk/flexible-working/after-the-application>(last visited April 5, 2026).

21. Time off for Care and Support, <https://www.acas.org.uk/time-off-for-care-and-support>, <https://www.acas.org.uk/>(last visited April 5, 2026).

在新生兒每住院一週請一週假，最長可請12週的假，此項權利也是受僱者受僱第一天起即可享有之權利；受僱者若符合年資（連續工作至少26週）與收入門檻，還可以領取工資補助²²。英國政府也持續推動更具支持性的照顧不離職政策，如實施有薪照顧假，期能藉此減輕經濟弱勢受僱者的負擔，以有效降低離職率。

五、德國

德國的「照顧不離職」機制主要由《照顧假法》(Caregiver Leave Act) 與《家庭照顧假法》(Family Care Leave Act) 兩部法律規範，前者側重於「短期、密集」的照顧（最長6個月，可完全停止工作），後者則側重於「長期、兼顧」的照顧（最長24個月，受僱者每週必須至少工作15小時）。



在前述法律規範下，受僱者可以請「緊急照顧假 (short-term care leave)」，當受僱者突然需要照顧家人時，最多可請10天的緊急照顧假，2024年起，受僱人每年可請領一次緊急照顧假，並可向長照保險公司申請「照顧支持津貼 (Carer's Support Payment)」的補償，金額約是稅後工資的90%²³。

在「照顧假」方面，此項規定適用於員工人數超過15人的企業，受僱者可申請完全或部分留職停薪，最長6個月，旨在協助受僱者安排長期的居家照顧²⁴。至於「家庭照顧假」則適用於員工人數超過25人的企業，受僱者可將工時減少至每週至少15小時，持續長達24個月，以便兼顧工作與長期家庭照顧，期間可向政府申請「無息貸款」來彌補收入減少的損失，待回歸全職工作後再分期償還²⁵。

肆、結論與建議

綜整上述國家相關法制，日本的法制最完整，但職場文化的阻礙也相對較高，法律保障的照顧假天數與給付在全球名列前茅，特別是針對「長照安排」而設計的「長期照顧假」很有特色。日本雖然制度

22. neonatal Care Leave and Pay What the Law Says, <https://www.acas.org.uk/neonatal-care-leave-and-pay> (last visited April 5, 2026).

23. Carer's Leave & Family Carer's Leave: Time off for Care, <https://www.viva-familienservice.de/2024/03/13/pflegezeit-familienpflegezeit-freistellung-fuer-die-pflege/?lang=en> (last visited April 5, 2026).

24. Katja Knauthe and Andreas Hoff, 7: Germany, <https://bristoluniversitypressdigital.com/edcollchap-oa/book/9781447365723/ch007.xml> (last visited April 5, 2026).

25. *Id.*

完善，但受限於職場壓力，男性及主管申請率仍低。德國對請家庭照顧假的受僱者給予相當優渥的經濟補助，請緊急照顧假之給付高達 90% 的工資；對於需要長期照顧家人的受僱者，提供長達 24 個月的彈性工時權利，並提供無息貸款解決受僱者收入銳減的問題。英國與澳洲法制則強調「權利請求」而非「請假」，比起長期請家庭照顧假，這兩個國家更著重於給予受僱者請求彈性工作型態，例如遠距工作、彈性上下班、縮短工時或職位共享等之權利。美國則因各州規定不同，區域差異性極大，在已實施有薪照顧假制度的 13 個州及華盛頓特區的「領頭羊」州，「照顧不離職」政策的施行成效明顯較佳；但實施成效最顯著的還是有實施「緊急備援照顧」或是「遠距辦公權」方案的企業，很明顯離職率降低、留才成效佳、營運效率與生產力也因此有所提升。

上述國家為達照顧不離職而建立之機制的趨勢可歸納如下：一、以法律為後盾，讓受僱者行使照顧假的權利，解決了受僱者不敢請假的問題。二、即使受僱者因為家庭照顧責任無法全時間工作，也以提供彈性工作型態（如遠距工作、彈性上下班、縮短工時或職位共享等措施），來盡量避免受僱者退出職場。三、各國政府也幾乎都有建置補助機制，畢竟維持受僱者留在職場的社會成本，遠低於受僱者失業後請

領失業給付的成本；亦即透過提供高工資替代率（70%-90%）的補助或是由政府無息貸款給請家庭照顧假的受僱者，以防止受僱者因為「照顧支出」大於「工資收入」而被迫退出職場。

我國目前有關照顧不離職的法規範有些施行成效不錯，有些則仍有改善精進的空間，原因主要是在職場文化與經濟因素。例如「彈性育嬰假試辦計畫」，雖使勞工可以「日」為單位申請育嬰假，但因為彈性育嬰留停期間較短，雇主一般不會另外聘請職務代理人，常是由其他員工分擔請假者的工作，加重其他同事的工作負擔，造成同事對請假者的反感，也造成有需要請假者望之卻步。再如許多受僱者明明有照顧家人之需求，卻未使用家庭照顧假，因為家庭照顧假不給薪，受僱者多半會先請「有薪」的特休。從其他先進國家的經驗可以看出，對請照顧假者提供「充足的補貼」以及「彈性工作選擇」（如遠距工作、彈性上下班、縮短工時或職位共享等措施等），可有效協助受僱者不因家庭照顧需要而退出職場，對企業而言，如果政府可以從企業端、有育嬰育兒需求勞工、職場上其他同事等不同面向，思考規劃配套措施，也可以有效降低離職率、留住人才，進而提升營運效率與生產力，應是未來我國可以參酌並推動的機制。

照顧不離職：國家與企業的挑戰

劉梅君 / 政治大學勞工研究所 兼任教授



壹、前言

台灣已正式進入聯合國所定義的超高齡時代，這意味著高齡社會的照顧問題，已成為政府及民間社會無法迴避的挑戰。固然長照服務資源近年來已大幅擴增，但仍遠不足以因應高齡照顧的龐大需求，在照顧服務資源有限的情況下，兒少及長者照顧成了許多家庭難以承擔的負荷。在雙薪家庭已成主流家庭模式的今日，如何維持有薪工作的同時又能滿足家庭（老幼及失能者）照顧需求，已是許多在職勞動者的日常掙扎。因而近年來民間大聲疾呼台

灣迫切需要一整套能夠讓工作者「照顧不離職」的政策。微觀層面而言，照顧不離職政策的倡議，是協助有照顧需求的工作者能夠同時兼顧工作與照顧責任，不因照顧負擔而被迫暫時或永久地離開職場，然該政策實則更具宏觀雙重意義，分別是性別意涵與國家競爭力的意涵。

照顧不離職政策之所以具有深刻的性別意涵，在於照顧責任主要仍落在女性身上，因此當家中出現照顧需求時，女性往往要挑起主要的照顧重擔，以歐盟27國

的資料顯示，丹麥、德國、義大利及奧地利的女性一年投入家庭照顧的時間，相較於男性，足足多了相當於該國的15~20個全時工作週¹；台灣照顧情況依據衛生福利部的統計調查「113年15至64歲女性生活狀況調查」顯示，有配偶或同居伴侶之女性，平均每日需花費4.41小時進行照顧，是配偶或同居人的2.6倍。由此可知，無論中外國家，女性較男性更易陷入工作及照顧兩頭煎熬的處境，輕則調整工作，重則只能黯然離開勞動力市場，對女性而言，此後果造成職涯的不穩定甚至斷裂，影響的不僅是薪資水準、職涯發展，更是未來可享領年金的多寡。

其次，就國家競爭力這一點而言，台灣早已面臨嚴峻的少子女化的人口危機，根據國家發展委員會的人口推估，台灣的人口紅利即將結束，生育率持續探低的結果，影響的不僅是眼前的勞動力短缺及企業營運的問題，還對年金體系的永續構成極大的威脅。固然少子女化的成因多元，但照顧負荷影響就業穩定與職涯發展，致使勞工選擇不生育，也是不爭的事實，因此政策上協助勞方照顧不離職，不僅可避免勞動力市場短缺的惡化，還可緩和年金體系的壓力，甚至有機會令生育率止跌回升，照顧不離職政策實具有國家安全的迫切性，已無需贅言。

貳、台灣近期的照顧制度變化與就業挑戰

關於台灣職場的照顧政策，最早是2002年實施的《性別平等工作法》中的家庭照顧假、育嬰減少工時及育嬰留職停薪制度，但前兩項制度係屬無薪且天數及時數少，而難以成為在職照顧者的首選。至於育嬰留職停薪制度，施行初期是屬於無薪設計，故請領者寡，直到2009年搭配育嬰津貼的實施（育嬰留職停薪期間由《就業保險法》提供投保薪資的六成薪），育嬰留職停薪人數才有明顯增加，但仍以女性占多數，至2021年育嬰津貼替代率由六成提高到八成後，男性請領人數明顯提升。然而育嬰留職停薪的規定，每次申請在30日以上未達6個月，仍以2次為限，對於有臨時需求的員工而言，此規定缺少彈性，往往不符育嬰的實際情況。

如前所述，既有的育兒措施，如育嬰減少工時（每日一小時）及7日的家庭照顧假，也早已因時數及日數的不足而為人詬病不已，因而今（2026）年1月1日正式推出「育嬰留職停薪照顧彈性化」新制，新制下受僱者得以「日」為單位申請彈性育嬰留職停薪，但合併計算不得超過30日，併入2年育嬰留停期間；受僱者如同時撫育子女2人，子女三歲前以「日」育嬰留職停薪的30日得分別計算，合計有

1. 請見Piasna, A. Arabadjieva, K. Nawrocka, S. Parker, J. and Zwysen, W., "The Future of Gender Equality in EU" 這份報告第39頁的圖16。

60日的彈性時間照顧生病、停課或停托子女，期使受僱者得以兼顧工作與家庭平衡。

以上是幼兒照顧，但已進入超高齡化社會台灣，繼幼兒照顧後廣受討論的長期照顧（以下簡稱長照）問題也於近年浮出檯面，根據近年統計與新聞報導，台灣勞工因照顧高齡或失能家人而陷入「蠟燭兩頭燒」的情境非常普遍，且已成為影響台灣勞動力穩定性的關鍵因素，從而使得「照顧不離職」的友善職場之修法倡議廣受輿論關注。

中華民國家庭照顧者關懷總會（以下簡稱家總）成立以來從關注照顧者的需求，到近十多年來開始注意到在職照顧者的困境，也與民間組織合作進行這方面的調查，最近一次是在2026年3月19日舉行記者會發表調查結果，統計顯示全國約有1,200萬勞動人口，粗估約十分之一受到長期照顧失能、失智、身心障礙家人的責任而影響工作。又根據行政院主計總處2022年的調查統計，因照顧長輩而離職的勞工人數逐年攀升，其中兩項發現尤其值得注意，其一是2024年15-64歲勞動力人口非初次尋職者的失業原因中，因照顧長輩而離職的勞工人數是照顧小孩而離職人數的2.4倍，此數據明確指出照顧長輩的問題，其嚴峻程度已超過照顧幼兒，且未來只會更嚴重；其二，男性全年度因長照事件離職者為995人，女性為465人，男性約為女性的2倍，這對市場偏好僱用男性勞動者的習慣，無疑是不小的警惕；男性因長照事件離職的高峰落在

45-49歲，女性則是較平均地發生在各年齡段，但仍以40-59歲間群體稍高。總之，在超高齡化的今日及可見的未來，照顧長者已為中高齡的勞動力市場敲起了警示的響鐘。

也因此2025年勞動部的「工作場所就業平等調查」報告揭示了一個不令人意外的統計結果，那就是有近七成七受僱者（76.2%）期待「長照照顧安排假或長期照顧安排留職停薪」；值得注意的是雇主態度的變化，反對的比例從2021年的67.0%下降至2025年的44.3%（無意見另占15.8%），這個數字的變化，顯然背後有著勞動力短缺的壓力，讓雇主不得不面對員工的長照問題。但目前針對在職照顧者的支持政策，似乎僅限於民間組織的呼籲，即便政府長照制度已推進到3.0階段了，但其核心的「在地安老、健康老化、安寧善終」的定位，對於身處工作與照顧兩頭燒的在職照顧者而言，只能說是（長照）理想豐滿，但（照顧）現實骨感，有著遠水救不了近火的喟嘆。至於勞動部目前正在研議的「友善家庭照顧職場標章認證實施計畫」或許是個好的開始，期待該標章所訂定的友善家庭照顧指標，必須兼顧托育兒及長者照顧，以引領企業重視在職照顧者所面臨越來越龐大的長者照顧壓力。

從國家整體勞動力布局的角度而言，過去二、三十年來出生率不斷探底，導致的年輕勞動力缺口越來越大的當下，長照海嘯迎面襲來，對勞動力市場無異雪上加



霜。對身陷照顧漩渦的勞動者而言，請假與否俱是煎熬，請假太多擔心被迫辭職，不敢請假則照顧如何善了，都得面對經濟與照護的雙重壓力。總之，隨著台灣人口結構超高齡化，如何讓勞工在照顧家人時「不離職」，已經從個人/家庭問題上升為企業經營與國家勞動力政策的重點，因而建構一個「照顧不離職」的友善職場，已迫在眉睫刻不容緩。

參、照顧不離職，關乎照顧者的人權

照顧不離職如前述所言，關乎一國的勞動力政策、照顧政策及性別政策，更是人權議題。近代談人權最常引用的高論，莫過於Marshall（1950）所揭櫫的這段文字：「充分分享社會遺產，並根據社會流行標準過上文明生活的人權。（The right to share to the full in the social heritage and to live the life of a civilized being according to the standards prevailing in the society）」，但該人權概念，在女

性主義學者眼中卻少了性別敏感度，特別是社會權這個向度上，Ruth Lister（1990:457）從女性主義批判的視角具體地指出Marshall沒看到女性缺乏進入職場的必要資源，又被賦予照顧責任，致使女性無法像其他公民一樣能夠有機會投入就業市場及參與公共領域。Carole Pateman（1988:239）在論述民主福利國家體制時，也特別指出就業是享有公民權的核心要素，因為能就業才有所得，才談得上經濟自主，從而得到人格獨立，進一步享有完整的公民權。因而適當的照顧不離職政策，有助照顧者（以女性居多）避免蠟燭兩頭燒，甚而被迫離職，致使其公民權殘缺的後果。

肆、兼具勞動者與照顧者的模式（dual earner/dual carer，以下簡稱DEDIC）及其相關制度搭配

鑒於前述女性的照顧困境，女性主義者於上個世紀末就已開始倡議DEDIC模式，亦即每位公民既可以是工作者，同時也可以是照顧者，兩種角色不必然對立互斥，換言之，該模式挑戰傳統男主外（賺錢）女主內（持家）的性別角色分工，而是主張所有人既是賺錢養家者，也是家庭照顧者，沒有人要為照顧家人而被迫犧牲工作所得（升遷、年金保障），或為了賺錢養家而被迫犧牲照顧（親情及家人關係的疏離）。該主張的出現的確是意識到上個世紀女性大量進入就業市場後，家庭照

顧責任卻仍由女性擔負，致使女性時間貧窮（time poverty）、母職懲罰（maternal penalty）及兩輪班（double shift）的問題嚴重。

這個理想要如何落實，在不同傳統的國家亦有所差異。Rosemary Crompton（1999）考察了不同國家的照顧體制安排後，歸納出四種類型，其一是最傳統的男主外女主內；其二是家庭照顧外包給市場，例如英美國家；其三是照顧由國家主導提供，一些北歐國家，如瑞典；最後一種就是標題所示，既是工作者也是照顧者。Gornick & Meyers（2001:8）認為第四種模式才稱得上是性別平等，一方面幼兒在家中受到照顧，才是兒童友善的照顧安排；另一方面該模式有助強化親職且能凸顯照顧的價值；同時無論男性或女性，都不必像以往一樣，而能夠同時保有薪資及親情。

不過，現實情況是雙薪家庭中的女性用於照顧的時間仍較男性為多，這使得第四種理想模式進展牛步，原因莫過於男性的行為改變緩慢，這與傳統期待男性承擔養家責任，並以此定義成功男性的社會規範關係密切。行政院性別平等處2025年發布的「114年性別平等觀念電話民意調查」，有兩題最能反映民眾對照顧及家務分工的態度，其一是「太太應該比先生花更多時間在做家事」，14.8%的民眾感到同意；其二「當家中有嬰幼兒需要照顧時，女性比男性更適合照顧」，高達58.3%的民眾感到同意。已正式推動性

別主流化20年以上的台灣社會，卻仍有半數民眾保有傳統觀念致使男性投入家庭照顧的角色仍是障礙重重。但國外研究發現，只要政策設計得當，男性投入親職照顧的情況仍然可以獲得明顯改善，最有效的三個政策分別是履行親職期間的所得替代率的高低、親職假權益不可轉換（父親不用的親職假權益無法轉移到母親）、及關於養兒育女是大家的責任的公共教育宣導（Ellingsæter 1999; Haas and Hwang 1999; Leira 1999; Moss and Deven 1999）。

關於親職假不可轉換的政策，其實早在1995年歐盟制定的「親職假與家庭因素假指引（European Union（EU）Directive on Parental Leave and Leave for Family Reasons）」，就已將歸屬於父親及母親的假期權益，規定各自獨立，不可轉換。挪威實施的結果，果然令男性請假人數大增（Lister 1997, Ellingsæter 1999）。至於公眾教育宣導的重要性亦不在話下，藉由公共教育宣導來破除此刻板印象，以鼓勵父



親投入親職。此外，教育宣導的對象當然不能僅是男性而已，若雇主及工會對此仍嗤之以鼻的話，則即使男性員工想請也不敢請，所以瑞典於1990年代針對雇主及工會推出一系列教育宣導，強調父親請親職假對家庭、對企業、對兒童及社會的好處 (Haas and Hwang 1999:62)。

伍、友善照顧政策與勞動力市場政策

既然國際社會已意識到照顧政策的重要性，為此推出的政策也紛紛出籠，以符應在職雙親履行照顧職責之所需，以下就照顧政策及工時政策簡要說明。

以照顧政策而言，普及式兒童權益 (universal child entitlement) 是最有助於在職新手父母的制度，但該權益必須設計得當以便銜接得上其他制度，才能發揮該有的作用，例如照顧服務的提供必須能和職場工時一致，且兒童照顧服務體系不宜存在性別隔離及女性照顧服務人力充斥的低薪職場 (Gornick & Meyers, 2001:14)，但這幾點目前都是台灣照顧政策的痛點，一方面台灣照顧服務的提供與職場長工時，存在相當的時間落差，常常日托中心或幼兒園的托顧時間結束時，在職照顧者尚未能下班，使得照顧者必須另行尋找或協商替代或支援的照顧服務。另外公共性的兒童照顧服務 (及私人或營利) 的多寡

及品質好壞，也與「母職懲罰」程度呈正相關²，亦即若公共性兒童照顧設施或措施不普及或品質不佳，則補位的照顧者 (以女性為主) 必會面臨就業權利的不利後果；或者如果照顧服務市場的勞動條件不佳，也會讓家長難以對托育品質放心，從而以減少工時或轉換工作或離職，來彌補照顧的缺口。

以週工時縮減而言，除了修訂工時法規，提供育兒勞工縮減工時以利勞工在家育兒外，如何讓雇主願意縮短工時，則有賴政策誘因，如提供雇主稅賦誘因或補貼雇主採用若干減少工時的措施，例如職務共享。甚至可以考慮制定「減少工作的權利 (Right to work less)」政策，以便勞工能選擇較短工時 (例如從全時轉部分工時)，同時政策必須確保不因此而被解僱或失去升遷的機會 (ONDP 1998)。推動較短工時的政策時，必須確保選擇縮短工時工作的這類員工的所得與福利 (Thurman and Trah 1990)。事實上，歐洲有一個名為「32小時」的非營利組織，於上個世紀就在推動縮減工時的運動，其目的不在創造更多的就業機會，而是為了改善勞工福祉及提升男女平等 (32 HOURS 1998)。該縮短工時政策的受益者雖然是所有勞工，但此政策的推動對正處於育兒階段的勞工，無異是及時雨。值得稱道的範例是瑞典，該國對育有八歲以

2. 瑞典與法國提供廣泛的幼兒照顧政策，因而較少出現母職懲罰的現象。相較之下，英國及美國的幼兒照顧係以私人營利組織為主導，因而母職懲罰現象成為常態。(Gornick & Meyer, 2001:14)

下子女的勞工提供了每週最少僅需工作6小時的政策 (Haas and Hwang 1999)。

陸、民間組織對友善照顧企業的呼籲與期待

上述內容主要是從理論及國家政策的角來討論友善照顧政策，至於核心利害關係人的企業，究竟可以怎麼做來改善職場現狀呢？以下介紹美國的一個名為「照顧者行動網絡 (Caregiver Action Network)」的非營利組織³，該組織正是意識到身兼勞工的照顧者所面臨的照顧困境，而針對企業發起支持工作者照顧不離職的政策倡議與教育宣導，觀其從實務整理出來的政策呼籲，主要包括四大方面，簡述如下：

一、彈性的工作安排

由於照顧的發生難以事先預料，因此時間與地點的靈活性是支持照顧者的關鍵。以地點彈性而言，目前遠距/混合辦公模式大興，這種工作模式對肩負照顧責任的員工，提供了重要的地點彈性，員工定期或根據需要居家辦公，從而減少通勤時間，增加陪伴家人的時間。至於工時的彈性更是友善照顧制度的核心措施，其展現形式主要有五種，其一，提供員工上下班時間的彈性，以利照顧的妥適安排，讓員工上班無後之憂，可以全力以赴發揮最大的生產力。其二，是壓縮工作週：將原本每週工作5天的全職工作，壓縮為4天

或3天完成（例如，4天每天工作10小時），以便多1天或2天用於照顧。其三，允許員工因照顧責任從原來全時工作改為部分工時工作，以因應家庭照顧的需求。其四，推動工作分擔措施，亦即允許兩名員工共同承擔一份全職的工作。其五，非同步工作，亦即工作地點不一定要在辦公室內，且也毋需遵守嚴格的朝九晚五工時制，改為以產出為導向的績效考核制，允許員工在效率最高的時候工作。

二、以家庭為中心的休假與經濟福利

一般而言，先進國家大抵都有訂定法定標準的帶薪休假，但一些具有前瞻性的公司還會額外提供身兼照顧責任的員工若干針對性的支持，以減輕照顧者在經濟和情感上的壓力。常見的做法有以下六種，分別是：（一）帶薪的家庭照顧假，不同於病假，家庭照顧假是用於照顧的帶薪假期，包括照顧生病的孩子、年長的父母或配偶；（二）成立工作場所托兒托老的設施或服務措施，後者包括洽簽非營利組織或營利組織的托兒托老服務的優惠措施；（三）後援的照顧支持 (backup care assistance)，當常態的照顧安排出現問題時，提供津貼補助、緊急支援或後援的兒童或老人照顧服務；（四）照顧津貼或補助，提供定期的每月津貼，以幫助支付與照顧相關的費用，例如居家照護或成人日托；（五）子女照顧彈性支出帳戶 (Flexible Spending Accounts, FSA)，

3. 參見照顧者行動網絡官網：<https://www.caregiveraction.org/employer-policy-recommendations/>。

允許員工使用稅前收入支付子女照顧或老人照顧費用；（六）休假捐贈帳戶：允許員工自願將未使用的帶薪休假（Paid Time Off, PTO）捐贈給因家庭緊急情況需要長期休假的同事。

三、營造支持性文化

前述各種友善的彈性措施是身負照顧責任的勞工所期待，但只有當企業文化鼓勵員工使用相關政策，且使用這些措施時既不被人側目，也不會有不利後果時，這些政策措施才能真正有效。以下是幾項有助於營造支持性企業文化的作法。（一）須將照顧家庭視為員工生命過程中的常態，作法上是高層率先為榜樣，鼓勵高階幹部在團隊會議上分享自己的照顧家庭經歷，以表明公司鼓勵員工照顧家人；（二）建立員工資源小組，具體做法可以建立「照顧者網絡」，透過該網絡連結同樣處境的員工，彼此分享資源與資訊，並提供情感支持；（三）培訓經理人，目的是培訓經理的同理心及識別能力，以便更具備知能來支持照顧者，使其不僅僅是專注於職場管理工作而已，還能適時提供員工適切的協助方案；（四）提供員工相關主題的教育課程、資源及有利於員工處理照顧行程安排之軟體工具；（五）定期進行員工需求調查與相應政策措施的檢視與調整；（六）提供涵蓋內容更廣的員工協助方案（Employee Assistance Programs, EAP），亦即擴展EAP的範圍，使其涵蓋照顧者所需資源，包括照顧指導、法律規劃和諮詢服務；（七）職場認可與共融，要讓員



工放心提出其照顧需求並使用照顧資源的前提是，企業認可家庭照顧的正當性與價值，並提供若干共融的措施方案，做法可以是舉行照顧者感恩日，以表彰照顧者的貢獻，從而促進職場的共融文化。

四、專案支援計畫

負荷有輕重之別，當該負荷難以同時兼顧工作時，暫時離開職場只能是無奈的選擇，此時企業需要未雨綢繆員工復職的協助事項，其一，訂定重返工作崗位計劃，具體而言，就是實施「重返工作崗位」或「復工計畫」，為員工提供分階段的復工方案，例如在休假結束前幾週採取減少工時或工作量的方式，以協助員工無縫復職；其二，差旅任務的支持，例如對於新手父母重返工作崗位後的第一年內，公司的差旅可選擇參加或減少；其三，配合家庭時間的活動安排，例如禁止強制性的下班後社交活動，並確保公司會議的安排，在上班的核心時段且是友善家庭生活的時間內舉行。

除此之外，美國精神醫學會基金會於2005年成立職場心理健康中心，並攜手該中心關心職場的員工心理健康問題，同時也意識到員工的家庭照顧負荷是對心理健康有明顯影響，因此2024年提出「在職照顧者心理健康資源指引（Addressing the Mental Health Needs of Working Caregivers: A Resource Guide）」⁴，該指引包含了「破」及「立」兩層面，「破」指的是破除迷思或誤解，「立」則是積極建議職場應採取的行動，包括提供彈性的工作安排、建立在職照顧者友善的職場文化、採行積極步驟來正常化心理層面的問題並給予支持、及針對在職照顧者提供廣泛的資源、方案、財務支持等等。要特別說明是，針對在職照顧者友善的文化，具體行動包括對身陷照顧負荷的勞方進行心理評估及需求調查，以期能緩解在職照顧者的壓力；同時協助成立在職照顧者的資源小組網絡，彼此分享照顧經驗、心情、資源與有效緩解照顧負荷的做法。



以上是美國民間組織在此議題上的積極行動。台灣最具有代表性的這方面組織莫過於前述提到的家總，2017年家總公布的「在職照顧者狀況調查」，發現每週投入逾20小時在家照顧的「在職照顧者」平均照顧約8年，其中40至55歲占73%，44%擔任主管職位，37%年資超過10年以上，近半數（49%）在照顧事件發生的前六個月最是混亂不安。因而家總、婦女新知基金會及台北市產業總工會於2019年即倡議仿效日本93天顧老假（67%給薪），提出爭取「長照安排假（30天六成薪假+150天無薪彈性請假）」；近年來更嘗試連結企業共同推動「ESG友善長照職場認證計畫」，鼓勵雇主提供彈性工時、轉介長照3.0資源，以協助員工在職照顧，留住企業資深人力，降低勞動力的流失。同時也提供企業若干友善作法的工具包，包括企業發布關懷信、張貼長照服務資訊、舉辦教育課程、辦理員工需求調查、協助員工轉介服務等方式來協助員工；另外也推出留才策略，雇主若能在員工提出離職前協助對接長照資源，可顯著減少勞工請假日數及降低照顧離職率。

柒、結語

雖然先進國家都面臨高齡化的衝擊，但兩方面因素的交乘影響，使得台灣的在職照顧者承受極大的照顧負荷，這兩大因素分別是台灣的高齡化進展快速，同時照

4. 請參見官網：<https://www.caregiveraction.org/wp-content/uploads/2024/12/CWMH-Caregivers-Guide.pdf>。

顧的公共化程度低落，使得具體的照顧執行落在家戶中，成為勞工難以迴避的重擔，不僅影響其身心健康，更對其就業造成程度不等的影響，對勞動力已然出現短缺的台灣社會，這無疑是雪上加霜的挑戰，因而如何從國家政策層面及企業人力资源管理發展層面正視此挑戰，擬定相關資源

及支持措施來協助並穩定在職照顧者，顯然是當前最重要的公共政策議題。期待政府及企業攜手民間組織，參酌他山之石，共同協力推動相關政策與措施，使在職照顧者能夠照顧不離職的持續貢獻所長，成為國家追求經濟與社會永續的人力後盾。

參考文獻

1. Crompton, Rosemary (1999). "Discussion and Conclusions," in Rosemary Crompton (ed.), *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford: Oxford University Press.
2. Ellingsceter, Anne Lise (1999). "Dual Breadwinners Between State and Market," in Rosemary Crompton (ed.), *Restructuring Gender Relations and Employment: The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford: Oxford University Press.
3. Gornick, J.C. & Meyers, M.K. (2001), *Building the Dual Earner/Dual Carer Society: Policy Developments in Europe*, Working Paper No. 82. 發表於哈佛大學歐洲研究中心的學術會議，會議主題為：Rethinking Social Protection，網址如下：https://ces.fas.harvard.edu/uploads/files/Working-Papers-Archives/CES_WP82.pdf。
4. Gornick, Janet C., Meyers, Marcia K. and Ross, Katherin E. (1998). "Public Policies and the Employment of Mothers: A Cross-National Study," *Social Science Quarterly* 79(1): 35-54.
5. Haas, Linda and Hwang, Philip (1999). "Parental Leave in Sweden," in Peter Moss and Fred Deven (eds.), *Parental Leave: Progress or Pitfall? The Hague/Brussels, NIDI/CBGS Publications*, Vol. 35, p. 45-68.
6. Leira, Arnlaug (1999). "Cash for Child Care and Daddy Leave," in Peter Moss and Fred Deven (eds.), *Parental Leave: Progress or Pitfall? The Hague/Brussels, NIDI/CBGS Publications*, Vol. 35, p. 267-291.
7. Lister, Ruth. (1997). *Citizenship: Feminist Perspectives*. New York: New York University Press.
8. Lister, Ruth. (1990). "Women, Economic Dependency, and Citizenship," *Journal of Social Policy* 19(4): 445-67.
9. Maier, Frederike (1994). "Institutional Regimes of Part-Time Working," in Gunther Schmidt (ed.), *Labor Market Institutions in Europe: A SocioEconomic Evaluation of Performance*. New York: M.E. Sharpe, p. 151-182.
10. Marshall, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*. Cambridge: Cambridge University Press.
11. ONDP (Ontario New Democratic Party) (1998). "Taking Back our Working Future: Getting Control of Our Work Time and Pensions." <http://www.web.net/~ondp/nod/apr98/html/work.htm>.
12. Pateman, Carol (1988). "The Patriarchal Welfare State," in Amy Gutman (ed.), *Democracy and the Welfare State*, p.231-260.
13. Piasna, A. Arabadjieva, K. Nawrocka, S. Parker, J. and Zwysen, W. (2026). "The Future of Gender Equality in EU", European Trade Union Institute.
14. Thurman, Joseph E. and Trah, Gabriele (1990). "Part-Time Work in International Perspective," *International Labour Review* 129,1: 23-40.

建構勞動與照顧的雙贏網絡： 多元陪伴照顧服務計畫的制度 創新與轉型挑戰

陳正芬 / 台北護理健康大學長期照護系 教授兼系主任



壹、前言：照顧責任與勞動參與的雙重壓力

隨著全球高齡化社會的快速發展，各國的照顧體系正經歷由傳統家庭內部承擔，逐漸轉向制度化與公共化的歷史進程。在歐洲的長期照顧政策發展經驗中，Bettio、Simonazzi與Villa（2006）即指出，許多國家為了填補在地照顧人力的缺口，普遍出現高度依賴跨國移工投入照

顧勞動的現象，進而形塑了「全球照顧鏈（global care chain）」。此一現象雖暫時舒緩了部分家庭的照顧壓力，但亦衍生出照顧勞動低薪化、勞動與生活界線模糊，以及移工權益保障不足等結構性難題。

在亞洲地區的發展脈絡中，Michel與Peng（2012）的比較研究進一步指出，包

含日本、韓國與台灣在內的東亞國家，其長照制度的建構普遍深植著「家庭主義 (familialism)」的特徵，亦即國家政策在預設上，仍傾向將家庭視為承擔主要照顧責任的基石。在這樣的政策預設下，當家庭成員面臨因高齡、疾病或失能而產生長期照顧需求時，作為家庭經濟支柱的勞工，往往被迫在「履行照顧責任」與「維持勞動參與」之間做出艱難的零和抉擇。支持家庭照顧者持續參與勞動市場，已成為各國勞動與社會政策的核心目標，例如英國與北歐國家積極透過彈性工時制度、照顧休假與普及的社區照顧服務，協助家庭照顧者取得工作與照顧的平衡 (Yeandle & Buckner, 2017)；日本政府亦早於2000年實施介護保險制度後，進一步結合《育兒與照顧休業法》，將「照顧離職防止 (防止因照顧而退出職場)」確立為國家勞動政策的重要戰略指標。經濟合作暨發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) (2020) 的多國政策比較亦強調，面對照顧人力短缺與家庭負荷過重的雙重挑戰，發展短時照顧服務與社區支持網絡，是提升制度彈性並減輕勞工壓力的關鍵解方。

隨著台灣進入超高齡社會，目前家庭照顧者人數推估已逾百萬人，家庭照顧體系長期仰賴「長照2.0」¹與「外籍家庭看護工」雙軌並存的模式。現行長照2.0雖逐步擴充量能，但服務提供以「固定服務模式」為主要配置方式，難以回應家庭中臨

時性、夜間、短時或不可預期的照顧需求。例如，當家庭照顧者 (勞工) 面臨突發的加班、出差，或是夜間急診陪同，既有居服體系往往無法即時派案支援，難以即時回應勞工在日常生活中面臨的臨時性、短時性與夜間的照顧需求；再者，長照服務從申請長照評估、擬定照顧計畫到實際服務連結，雖然一直努力提升服務連結效率，但仍至少存在3至5天的服務銜接之制度空窗期。而人數高達22萬的外籍家庭看護工，雖填補了全天候的照顧缺口，但其傳統的住家型 (live-in) 聘僱模式始終無法跳脫移工面臨長工時與休假不易的困境 (Hsu & Chen, 2025; 陳正芬, 2011a, 2011b)，再者，一旦移工請假或發生聘僱空窗期，勞工家屬仍須面臨必須請假甚至離職的風險。為改善此困境並保障移工休假權，勞動部與衛生福利部 (以下簡稱衛福部) 雖自2022年推動「聘僱外籍看護工家庭短期替代照顧服務」，期望讓外籍看護工獲得週休一日的制度基礎，但服務



1. 行政院於2025年9月公告長照3.0計畫。

現場仍面臨「短時替代人力不足」的瓶頸（陳正芬、陳景寧，2025）。意謂當勞工面臨家人突發失能（如中風、骨折出院）、長照服務尚未介入的等待期或移工轉換期間，往往只能選擇耗費自身的特休假、事假，甚至被迫「照顧離職」。

為了突破此一政策瓶頸，勞動部勞動力發展署於2024年正式推動「多元陪伴照顧服務試辦計畫」，嘗試引介跨機構合作與短時派案模式，以填補長照2.0與家庭看護工之間的「臨、短、急」照顧缺口。本文旨在從勞動政策的視角，探討此一試辦計畫如何透過「機構聘僱、彈性派案」的制度創新，一方面將跨國照顧勞動力正式納入《勞動基準法》（以下簡稱勞基法）保障，推動照顧勞動的專業化；另一方面，實質減輕家庭照顧者的負荷，建立支持台灣勞工續留職場的新型態照顧支持網絡。

貳、填補照顧缺口：多元陪伴照顧服務之制度設計與運作模式

本計畫有別於傳統「一對一、全天候住家型」的照顧安排，透過引入公益法人（非營利組織）作為雇主，並招募本國籍與外國籍陪伴服務工作者，建立了一套具備彈性、即時性與社區支援性質的新型照顧體系。

一、服務流程與「機構派案」運作機制

制度運作上，多元陪伴照顧服務採取「機構聘僱、走動派案」的模式。服務並非由單一機構直接派駐定點，而是透過跨

機構合作建立服務平台。家庭若有多元陪伴服務需求，需先透過本計畫平台或專線提出申請，試辦單位在接獲申請後，會針對家庭需求（如照顧對象狀況、服務時段、服務地點等）進行評估，進而媒合適合的本外籍陪伴服務工作者前往案家。此種派案模式具有兩大特點：

- （一）鐘點計費與短時服務：突破傳統住家型看護工的長期綁定，工作者可依據排班，在不同家庭間提供陪伴看視、簡易生活協助等短時服務。
- （二）品質管理與督導制度：由試辦單位（公益法人）擔任實質雇主，負責辦理陪伴服務工作者的職前訓練（20小時）與在職訓練（每年20小時），並設有專業督導員進行品質監測與個案協調。這使得照顧服務從「個別家庭的私領域管理」轉向「受機構監督的專業化服務」。

二、服務對象與「資源多軌併用」原則

本計畫的服務對象精準鎖定傳統制度難以涵蓋的四大類家庭情境：

- （一）家庭中有失能或高齡者，需要短時間陪伴或照顧者。
- （二）已聘僱外籍看護工，但需要短時替代照顧者（如外籍看護休假、請假或行蹤不明時的緊急替手）。
- （三）正在等待長照服務銜接的家庭（如申請評估至派案間的空窗期，或出院急性後期服務的銜接）。

(四) 家庭照顧者因故需短暫離開照顧現場者。

本計畫在資源配置上的一大突破，在於「打破資源擇一使用的限制」。過去，家庭若聘僱外籍家庭看護工，往往在申請部分長照資源時會受到嚴格限制；但本計畫允許家庭在「已聘僱外籍看護工」或「正在使用長照 2.0 服務」的狀態下，同時申請多元陪伴照顧服務。這種「資源多軌併用」的設計，使勞工家庭在面臨突發照顧危機時，能迅速獲得彈性的人力支援，建構更完整的照顧支持網絡。

三、台灣三大主要家庭照顧模式之制度比較

從整體照顧政策光譜來看，多元陪伴照顧服務實際上建立了一種介於「正式長照服務（長照 2.0）」與「家庭聘僱照顧（外籍看護工）」之間的第三類服務型態。為清楚呈現其制度定位，茲將三種照顧模式之核心差異整理如表 1：

參、制度創新與勞動法制突破：支持勞工續留職場與跨國照顧人力專業化

面對現行長照 2.0 與外籍家庭看護工「雙軌制」所遺留的服務空窗與勞動剝削困境，勞動部於 2024 年正式推動之「多元陪伴照顧服務試辦計畫」，乃是企圖改變「勞雇關係」與「照顧型態」的重大勞動政策創新。其核心定位與制度設計，在減輕本國勞工照顧負擔與提升照顧者勞動法制上，展現了以下幾項重大突破：

一、精準對焦「臨、短、急」之照顧缺口與資源併用，實質減輕勞工負擔

政策定位上，本計畫明確鎖定現行制度難以處理的「臨時性、短期性、急性後期（臨短急）」照顧需求。具體情境包括：家庭照顧者臨時需要外出、外籍看護工休假或行蹤不明時的緊急替手，以及等待長照服務評估至派案期間（通常需 3 至 5 天）的制度空窗期。

表 1: 台灣家庭照顧三大支持模式之制度比較表

比較項目	外籍家庭看護工 (Live-in)	長照 2.0 服務 (居家/社區式)	多元陪伴照顧服務 (試辦計畫)
服務型態	長期、全天候住家照顧 (一對一)	依照計畫定期排班 (走動式/社區式)	鐘點計費之短時、臨時與急性後期服務 (走動式派案)
雇主身分	個別家庭雇主	長照特約服務機構	依法設立之公益法人 (非營利組織)
申請條件	需符合特定身心障礙或巴氏量表等失能評估	需經各地照管中心失能等級評估 (第 2-8 級)	條件彈性，涵蓋長照空窗期、外看替手、重大傷病及身障等臨短急需求
勞動法規保障	排除適用《勞基法》，依勞動契約保障	適用《勞基法》(本國籍照服員)	適用《勞基法》(包含外籍陪伴工作者，得適用第 84-1 條)
資源併用性	使用長照 2.0 部分服務受限 (如照顧服務額度)	聘有外看者，給付額度與項目受限	可與長照 2.0 及外籍看護工同時多軌併用
政策定位	補充家庭長期、穩定之基本照顧人力	國家建構之正式長期照顧公共服務	填補既有長照與外看雙軌間之「臨、短、急」制度缺口

資料來源：作者自行整理

再者，如前所述，有別於過去照顧資源往往具有互斥性，本計畫的重大特色在於「打破資源擇一使用的限制」。家庭即使已經聘僱外籍看護工，仍可申請多元陪伴服務（例如作為外籍看護週休一日的替手），且長照2.0使用資格也不會因此被取消。這種雙軌或多軌併用的設計，使勞工家庭在面臨突發照顧危機時，能迅速獲得彈性的人力支援，大幅降低家屬必須臨時請假或中斷工作的壓力，實質發揮了「支持勞工不因照顧而離職」的勞動保護目標。

二、從「單一家庭聘僱」轉向「機構聘僱與彈性派案」

傳統外籍家庭看護工面臨勞動權益低落的核心癥結，在於「以個別家庭為雇主」且「強制與案家同住（Live-in）」的孤立勞動處境。這種長期「居家式、單一家庭依附」的照顧模式，不僅加重個別家庭的管理責任，也直接造成移工勞動條件不清、工時過長與休假難以實踐等問題。

多元陪伴照顧服務在結構上進行重大修正，改由通過政府評選的公益法人（非營利組織）擔任實質雇主，由機構負責招募、聘僱本國籍與外國籍陪伴服務工作者，再以「走動式、鐘點計費（Live-out）」的派案模式前往不同家庭提供服務。這種將家內勞動轉向「機構化管理」的設計，高度呼應了國際照顧政策的轉型趨勢。多元陪伴計畫透過專案辦公室建構的「招募派案、教育訓練、品質督導」三大系統，正是將外籍看護工從「依附於家庭的非正



式勞力」轉化為「受機構督導的專業職種」的關鍵里程碑。

三、勞動法制的重大突破：納入《勞基法》與第 84 條之 1 的適用

本計畫最具指標性的勞動政策意義，在於首度將這群外籍陪伴服務工作者正式納入《勞基法》的保障範疇，徹底改變其不受基本工資與法定工時規範的歷史困境。然而，考量照顧工作具有需配合案家作息、長短時數交錯等特殊特性，計畫依據《勞基法》第 84 條之 1 規定，允許勞雇雙方（即試辦機構與陪伴工作者）另行約定工作時間、例假、休假與女性夜間工作，並報請當地主管機關核備，不受同法第 30 條（法定工時）與第 32 條（延長工時）等規定之限制。

依據我國司法院大法官釋字第 726 號解釋之意旨，《勞基法》第 84 條之 1 之約定必須具備書面形式，且「報請當地主管機關核備」為發生排除法定工時限制效力的「強制規定」與「特別生效要件」。若

未經當地主管機關核備，該約定尚不得排除法定工時等限制。此一「核備」機制的核心目的，在於平衡國家管制與私法自治原則，以確保約定內容「不得損及勞工之健康及福祉」。

四、實證檢視：外籍陪伴服務工作者之勞動條件透明化與定價化

在多元陪伴試辦計畫的推動實務中，上述法理規範獲得了具體的落實。依據《多元陪伴服務整體調查研析報告》的實證資料，高達83%的外籍陪伴服務工作者已依法完成《勞基法》第84條之1的核備程序。在具體的勞動條件上，試辦單位依據核備指引，普遍建立了明確的薪資與工時對價關係。數據顯示，近半數（43.8%）的外籍工作者採取「每月240小時/月薪36,453元」的契約模式，另有採「174小時/28,590元」（占25%）等多重級距。同時，近八成的外籍工作者由機構提供集中式宿舍，真正脫離全天候待命的雇主住家。這種透過《勞基法》第84-1條將工時「透明化」與「定價化」的制度設計，不



僅保障移工的「休息權」，更透過主管機關的核備審查，在國家管制與私法自治間取得了新的平衡，展現台灣跨國勞動力管理邁向支持人權與專業化的重大進展，不僅保障勞動者權益，更穩定地成為本國勞工家庭背後堅實的照顧後盾。

肆、試辦計畫推動成果：以實證數據檢視「勞工續留職場」之支持力

「多元陪伴照顧服務試辦計畫」自2024年籌備推動至去（2025）年4月正式上線以來，有別於過去外展看護服務的推行困境，本計畫在極短時間內展現高度的民間參與意願與政策擴散力。透過量化服務數據與質性家訪紀錄的交叉分析，可明確印證本計畫確實達成了「精準回應臨短急需求」與「實質支持家屬續留職場」的雙重政策目標。

一、服務量能快速擴張，建構全國性勞動力支持網絡

有別於2013年勞動部推動「外籍看護工外展看護服務試辦計畫」時僅有4家機構參與的窘境，本次多元陪伴試辦計畫展現了極高的吸引力。第一階段即有6家具備長照與社福經驗的試辦單位與優質人力仲介公司共同申請且通過審查，涵蓋全台11個縣市（本島涵蓋率達57.9%）；至2025年下半年第二階段擴充後，再新增7家單位，使整體服務擴展至16個縣市，本島涵蓋率高達84%。

實際服務產出上，自2025年4月開辦至同年11月，首批試辦單位已累計提供2,670人次、高達25,184小時的服務量，成功於首年即達成政策設定之預期目標。區域數據顯示，中部地區（台中、南投、彰化）因單位宣導積極且人力調度靈活，吸納了近六成（59.4%）的服務時數，形成高需求與高供給的正向循環；而北部地區（雙北）的申請需求雖高達全國的31.8%，但初期受限於試辦單位數量，顯見都會區雙薪勞工家庭對於此類彈性服務的需求極為殷切，亟待後續量能的持續擴充。

整體而言，第一階段的試辦單位之平均整體滿意度為3.72分（滿分為4分），其中以「使用者權利告知」（3.79分）與「使用者義務告知」（3.77分）表現最佳，反映陪伴服務工作者在服務前之溝通與權益說明流程較為落實；相較之下，「溝通能力」（3.65分）為最低項目，推論與外籍陪伴服務工作者之語言差異及文化適應狀況相關，為後續訓練設計需強化之面向。

二、精準填補「臨、短、急」缺口：防範勞工突發性請假危機

本計畫的核心價值，在於補足現行「長照2.0」與「住家型外籍看護」雙軌制下的服務漏網之魚，這些「漏網之魚」往往是導致勞工必須臨時請假、甚至被迫中斷職涯的元凶。根據試辦單位的實際服務時數分布，前兩大申請類別分別為：

1. 長照2~8級空窗期（占35.94%）：填補了勞工家庭在等待長照評估、

擬定計畫到實際派案期間（通常需3至5天以上）的無人照顧空窗。

2. 外看聘僱之緊急替手（占26.42%）：在外籍看護工請假、期滿轉換、尚未到職或甚至行蹤不明時，提供即時的替代人力。

加上「重大傷病與就醫紀錄」（合計占23.05%）的短期需求，這三類高度集中於「臨、短、急」的樣態，占了整體服務時數的八成以上。為真實回應家屬的「急迫性」，免於勞工臨時請假之苦，試辦單位展現了極高的派案效率。實證數據指出，高達七成（69.4%至71.8%不等）的案件能在一週內完成派案，部分單位（如永信、新媳婦、童庭、萬人）的「當日申請、當日派案」比例更達到10%至22.2%不等。這種服務即時性乃是過往僵化的排班型居服體系所難以達成之成果。

三、實質減輕照顧負荷：勞工維持勞動參與之質性印證

除了客觀的量化數據，針對31個使用家庭的實地訪視（家訪）紀錄，更深刻描繪了此計畫對「勞工（家屬）維持勞動參與」的具體貢獻。

例如在服務介入前，多數案家面臨外籍看護尚未到職、或長照額度不足的窘境。作為家庭主要照顧者（通常是具備勞動力之中壯年家屬）常需頻繁請假、甚至南北長途奔波，面臨極高的離職危機與身心壓力。而在多元陪伴服務介入後，家屬的質性回饋高度聚焦於「工作與生活的平衡」。例如家屬在訪談中明確表示：「有

這個服務之後，我可以安心去上班，不用一直擔心家裡沒有人照顧」、「讓我女兒不用一直南北奔波」。

實地訪視結果更顯示，高達97%的使用者表示願意再次使用該服務。對於突發性住院轉銜或出院當日的銜接，家屬更以「及時雨」與「天使降臨」來形容陪伴工作者的即時補位。這充分證明了多元陪伴照顧不僅是一項社會福利政策，更是實質降低「介護離職（因照顧而離職）」風險、穩定國家勞動力市場的重要勞動支持政策。

伍、政策建議與未來展望

「多元陪伴照顧服務試辦計畫」自推動以來，在極短的時間內展現了高度的社會可接受性與制度擴散力。回顧其初步成效，本計畫不僅是一項照顧資源的補充，更是台灣在面臨超高齡社會與勞動力短缺雙重危機下，一次深具前瞻性的勞動與社會政策創新。為使此一試辦計畫能順利邁向常態化與法制化，本文依據實證研析報告之發現，從結構面、勞政面與長照面提出以下檢視與政策建議。

一、三層治理架構與法規滾動修正之制度基石

在結構面（Structure）的層次上，本計畫最大的突破，在於由勞動部勞動力發展署（以下簡稱勞動力發展署）展現了高度的政策統籌規劃能力，並委由深具長照實務經驗的「中華民國士林靈糧堂社會福利協會」設置專案辦公室，進而建立起「中

央（勞動力發展署）、專案辦公室、試辦單位」的三層治理架構。這有別於外籍看護工的引進高度依賴個別家庭與商業仲介的私法契約，缺乏國家與專業機構的公共治理介入之舊制，委由專案辦公室扮演「制度設計者、專業把關者、能力建構者與品質監督者」的中樞角色，建立起標準化的審查、訓練（20+20小時）、督導與資訊平台機制。這種三層治理架構，成功將外籍看護工從「依附於家庭的非正式勞力」，轉化為「受機構專業督導的第三類照顧人力」。同時，本計畫導入了參與式行動研究（Participatory Action Research）的精神，高度重視「法規與制度的滾動修正」。從《勞基法》第84條之1的核備指引、派案系統的優化，到外籍人力來源的管控，皆是在服務實作中看見問題後，由中央與專案辦公室即時進行動態治理與修正。這種「在行動中修正」的務實態度，平衡了國家管制與私法自治，是未來推動各項新興勞動政策時極值得借鏡的治理典範。

二、勞政觀點之展望：建構照顧職業制度與中階技術人力發展

儘管本計畫呈現提供外籍看護工從單一家庭住家型轉向機構聘僱走動式派案的重大進展，但現行體系仍受限於傳統「家事勞工管理」的思維，導致人力來源與穩定性面臨挑戰。為確保這群受《勞基法》保障的工作者能穩定留任，並解決「期滿轉換」人力掌握不易的實務困境，建議勞動政策應從單純的「移工管理」轉向「照顧勞動市場治理」：

- (一) 打通職涯升遷管道與中階技術人力銜接：建議勞動部應進一步將多元陪伴服務工作者納入「移工留才久用方案」。針對具備良好語言溝通、專業照顧技術且表現優異的計畫參與者，應優先銜接為「中階技術人力」，給予更穩定的留台權益。此外，為擴展人力來源，勞動力發展署應強化橫向司署聯繫，協助專案辦公室與各區就業服務站對接，將「多元陪伴」作為移工期滿轉換或尋職時的正式工作職缺選項，使有就業需求的移工能即時掌握資訊，降低其因資訊落差而淪為失聯移工的風險。
- (二) 建立系統性招募與防制失聯之宣導機制：有鑑於多元陪伴為新興工作樣態，勞動力發展署應從母國源頭到在台管理進行系統性規劃。建議於「移工一站式服務中心」之入國講習中，加入本計畫的工作性質介紹與防止誘騙失聯之案例宣導；同



時利用 1955 多國語言 Line@ 平台進行精準推播。透過強化與計畫試辦單位合作之仲介公司的政策說明，確保從招募端便能媒合到具備「機構派案」特質的人力，從源頭穩定勞雇關係。

- (三) 建構正式的陪伴照顧職種與訓練認證：應將多元陪伴服務法制化，發展出與「長照 2.0」及「外籍家庭看護」既有區隔又具銜接性的職業標準。鼓勵外籍陪伴者接受系統性培訓，甚至未來可進一步考取本國照顧服務員證照，形塑從「陪伴員」到「中階技術人力」，再到「專業照顧服員」的垂直職涯階梯。此舉不僅能徹底打開台灣外籍照顧勞動力的新發展路徑，更能滿足勞工家庭對於高品質、彈性化照顧服務的長期需求。

三、長照觀點之展望：無縫介接長照 3.0，形塑三層次照顧網絡

在衛福部推動長照政策的過程中，多元陪伴服務目前仍被視為「補位型」或「外看休假替代」的專案計畫。然而，實證數據明確指出，本計畫填補了長照評估到派案間最急迫的「制度空窗期」，具體建議如下：

- (一) 建立常態化的跨部會轉介機制：如前所述，依據本計畫實際試辦經驗，即使民眾申請衛福部的長照服務仍至少會有 3 至 5 天的等待期，是本

計畫的補位重要功能，亦是1966專線接線者願意推薦本計畫的關鍵，建議勞動部與衛福部深化跨部會協作，將多元陪伴服務的轉介機制正式嵌入「1966長照專線」與醫院出院準備服務中。讓民眾在等待長照評估、或發生突發性住院轉銜時，能第一時間無縫接軌多元陪伴服務。

(二) 重新界定國家照顧資源的「三層次架構」：未來政策應跳脫長照資源的排他性，重新界定台灣的照顧體系為：長期照顧（長期穩定）、陪伴人力（短期支持）、銜接服務（臨急補位）的三階段架構。讓多元陪伴服務成為長照3.0體系中不可或缺的正式支柱。

四、結語：支持勞工續留職場的雙贏政策

總結而言，「多元陪伴照顧服務試辦計畫」精準地承接本國勞工家庭在面臨長照資源不足、外籍看護工請假或突發傷病時的「臨、短、急」重擔，實質免除了勞工被迫臨時請假甚至「介護離職」的危機，發揮了穩定國家勞動市場的強大支持力。

另一方面，這項制度創新亦大幅度翻轉了跨國照顧勞動者的處境，透過機構聘僱與《勞基法》第84條之1的適用，讓外籍工作者享有明確的工時、薪資與休息權。從「家庭私人僱傭」走向「照顧產業制度化」，從「補位專案」走向「常態照顧網絡」，多元陪伴服務為台灣示範了一條「保障本國勞工就業」與「提升跨國勞動人權」的雙贏之路，也為台灣邁向包容、永續的勞動與照顧體系，立下了關鍵的歷史里程碑。

參考文獻

1. Bettio, F., Simonazzi, A., & Villa, P. (2006). Change in care regimes and female migration: the 'care drain' in the Mediterranean. *Journal of European Social Policy*, 16(3), 271-285.
2. Co-operation, O. f. E., & Development. (2020). Who cares? Attracting and retaining care workers for the elderly. In: OECD Publishing Paris, France.
3. Hsu, H.-C., & Chen, C.-F. (2025). Mutual support makes everyone happy: Triad perspectives from care recipients, family carers, and migrant care workers in Taiwan. *Journal of Gerontological Social Work*, 857-875. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/01634372.2025.2515145>.
4. Michel, S., & Peng, I. (2012). All in the family? Migrants, nationhood, and care regimes in Asia and North America. *Journal of European Social Policy*, 22(4), 406-418.
5. Yeandle, S., & Buckner, L. (2017). Older workers and care-giving in England: the policy context for older workers' employment patterns. *Journal of cross-cultural gerontology*, 32(3), 303-321.
6. 陳正芬 (2011a)：管理或剝削？家庭外籍看護工雇主的生存之道。台灣社會研究季刊，85，89-155。
7. 陳正芬 (2011b)：雙軌分立的長期照顧體系：照顧服務員國際與品質的抉擇岔路。台灣社會研究季刊，85，381-395。
8. 陳正芬、陳景寧 (2025)：新喘息服務型態-「互助喘息」的發展與政策建議。健康科技期刊，11(2)，35-49。

婚育婦女重返職場之協助與挑戰——從當前挑戰、制度支持到穩定留任之整合性路徑

陳若玲 / 社團法人臺灣女性生涯發展協會 (Taiwan Women Career Development Association, TWCD) 創會理事長



壹、前言：婚育婦女重返職場為何值得重視

婚育婦女重返職場之所以值得重視，並不只是因為它關乎個別女性是否找到工作，而是因為這個議題同時牽動女性勞動參與、家庭照顧分工、企業人才運用、少子女化下的人力供給，以及國家整體的社會與經濟韌性。

77 歲的戈丁 (Claudia Goldin) 是史上第一位獨摘桂冠的女性經濟學家，她

也是首位獲哈佛經濟系終身職的女教授。她分析 200 年來的數據，以「全面性描述了幾個世紀以來女性的收入和勞動市場的參與情況」研究獲得 2023 年諾貝爾經濟學獎殊榮，她的著作《職業與家庭：女性爭取平等的世紀長征》(Career and Family: Women's Century-Long Journey toward Equity) 探討 1878 年至今，高等教育女性在家庭與工作抉擇的改變，而這

類抉擇大大影響女性職業生涯，也是兩性薪資差異的根源。她指出性別不平等在全世界仍是一項問題，薪資不均與其說是對女性的歧視，不如說是反映工作彈性，以及平衡事業與家庭的高昂成本。在很多場域的升遷機會及薪資仍有很大落差，她認為大部分歸因於「市場形勢、家庭與家人間的互動」。

近年的國際研究，國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）指出，照顧責任是全球女性退出或無法進入勞動市場的重要原因之一；經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）則將女性就業、照顧體系與人口變遷視為相互關聯的政策議題，女性是否能持續留在勞動市場，與照顧責任如何被分配、支持與承擔有高度關聯。因此，婚育婦女的復工問題，從來都不是單純的個人選擇，而是具有結構性的公共議題[1]。

從國際角度來看，照顧責任對女性勞動參與的影響非常明顯。ILO於2024年發布的統計簡報指出，全球約有7.08億女性因照顧責任而處於勞動力市場之外；在所有因照顧責任而未參與勞動市場的人口，照顧責任占全球女性非勞動力人口的45%。這項數據說明，女性在婚育後離開職場，並不必然出自缺乏工作意願，而往往是因為照顧安排、家庭期待與制度支持不足，使其難以同時兼顧工作與家庭[1]。ILO同時指出，照顧責任占全球女性非勞動力人口的45%[1]。

從人口結構與經濟發展的角度觀察，婚育婦女能否順利回到職場，也已成各國面對少子化與高齡化時無法迴避的議題。OECD 2025年報告指出，低生育率、平均壽命延長與照顧需求上升正在同時發生，若女性就在業、工時與薪資上的性別落差無法改善，不僅會削弱勞動供給，亦會降低政策成效與未來成長動能。換言之，支持婚育婦女重返職場，不只是社會公平問題，也與國家長期競爭力有直接關聯。該報告明確指出，人口結構變遷與女性就業、照顧與收入差距相互交織[2]。

在台灣婚育婦女重返職場同樣是迫切議題。勞動部2024年相關分析指出，我國女性勞動力參與趨勢已不再呈現傳統的「M型曲線」，而是「單峰型」；亦即女性一旦因婚育或照顧退出職場，往往較難再次回到勞動市場。勞動部進一步指出，「婚育」仍然是台灣女性職業生涯的重要障礙，這不僅意味著女性人力資源未被充分運用，也凸顯出復工支持機制的重要性[3]。

從全程人生發展的角度來看，婚育婦女重返職場不應被理解為「離職後再找工作」這麼簡單，而應視為一條需要多方共同支持的復職路徑。這條路徑至少包含三個階段：一、重返職場之前的準備，二、重返職場時的協助，以及三、入職之後的適應與留任。如果政策、服務與企業制度只停留在「修改履歷表」或「媒合一份工作」，卻未處理其前後兩端的需求，婚育婦女即使順利就業，也可能因支持不足而再次退出。

貳、婚育婦女重返職場的當前挑戰與問題

婚育婦女重返職場所面臨的第一個挑戰，是照顧責任與時間碎片化。對多數婚育婦女而言，真正的難題不只是「要不要工作」，而是「如何在現實生活中騰出可持續工作的時間」。孩子接送、托育安排、課後照顧、長輩照顧、家務分工，以及家庭成員臨時生病時的備援安排，都直接影響她們是否能承接工作機會。若這些基本條件沒有先被妥善安排，再好的工作機會也可能因為生活現實而無法持續。

第二個挑戰，是職涯中斷所帶來的技能落差與信心下降。許多婚育婦女在離開職場一段時間後，往往不確定自己的專業能力是否仍符合市場需求，也擔心數位工具、產業知識、工作節奏與職場文化已出現落差。這種不確定感，進一步會轉化成履歷投遞時的猶豫、面試時的焦慮，甚至自我否定。也就是說，婚育婦女所面對的，不只是客觀的技能落差，也包括主觀的信心流失。例如來到社團法人臺灣女性生涯發展協會（Taiwan Women Career Development Association, TWEDA）上課的學員中，無論已婚、單身還是離婚，這些學員大多具備大學以上學歷，亦不乏研究所、留學或博士背景，且過去還在職場上累積約 2 至 15 年的工作經驗。然而，在中斷職涯之後，她們卻常面臨自信心下降，以及企業選才時的年齡限制所帶來的雙重壓力，成為重返職場的主要障礙。

第三個挑戰，是工作條件與家庭條件的不匹配。許多婚育婦女並非沒有工作意願，而是現行職缺常以全時、固定工時、長通勤、即時回應與隨時加班為預設條件，這與婚育婦女的生活現況往往難以相容。當工作設計無法回應照顧責任的現實時，女性就容易被推向部分工時、低薪、低保障或低發展性的工作，形成「可以工作，但只能勉強工作」的局面。

第四個挑戰，是雇主與職場對「職涯空窗」的隱性偏見。許多企業仍習慣以連續不中斷的職涯歷程、即戰力與高可用性來想像理想員工，因此對曾因婚育中斷職涯的女性，可能產生穩定性不足、投入程度有限、學習速度較慢等刻板印象。這種偏見不一定會以明確歧視的形式出現，但可能透過較少面試機會、較低敘薪、較保守職務安排等方式表現出來。

第五個挑戰，是復工之後的適應與留任壓力。很多政策與服務把重點放在「找到工作」，但對婚育婦女來說，真正艱難的部分往往從入職才開始，要重新調整作息、適應新團隊與新主管、處理家庭與工作衝突、承受角色轉換壓力，並在各種不確定中維持表現。若缺乏適應期支持，則復工可能只是短期回流，而非穩定留任。

參、造成復工困難的關鍵因素分析

若進一步分析婚育婦女為何「想回去，卻回不去，或回去後留不住」，可先

從個人層次理解。長時間離開職場後，許多女性會對自己原有的專業價值產生懷疑，也不確定中斷期間的生活經驗是否能被勞動市場承認。當她們無法把照顧、家庭管理、志工、學習或兼職經驗轉譯成雇主可理解的能力時，就容易陷入「做了很多事，卻講不出來」的困境。

家庭層次則涉及照顧資源、分工文化與支持網絡是否足夠。即使女性本身有明確的復工動機，若伴侶、家人或家庭系統仍將主要照顧責任視為理所當然地由女性承擔，將照顧責任高度集中在女性身上，那麼她的工作時間就會始終處於脆弱狀態。一旦孩子放假、長輩生病或托育安排臨時變動，最先被要求做出職涯讓步的人，仍往往是女性。

制度層次的問題，則在於公共支持仍常呈現片段化。勞動部「婦女再就業計畫」包含自主訓練獎勵、再就業獎勵與雇主職場支持輔導獎勵；國家發展委員會（以下簡稱國發會）《National Development Plan (2025-2028)》亦提出提供自我訓練、



就業誘因與鼓勵彈性工時等方向。托育、就業服務、職能培訓、家庭友善工時、親職假與雇主誘因，若彼此之間沒有形成完整路徑，婚育婦女就必須自己補足制度之間的缺口。這也是為什麼單純增加職缺並不足以解決問題；若求職前沒有培力、求職中沒有媒合、就業後沒有留任支持，政策效果便會被分散[4]。

職場層次的問題則是，企業往往還沒有真正把「職涯回歸友善支持 (returner-friendly)」納入招募與留任設計。若主管不理解婚育婦女的復工處境，組織缺乏彈性工時、過渡期安排、明確的工作說明與支持性溝通，則即使企業名義上願意錄用，婚育婦女仍可能在進入組織後感受到格格不入或被邊緣化。

因此，婚育婦女復工困難的根源，從來不是單一面向的能力不足，而是個人、家庭、制度與職場四個層次彼此疊加的結果。若只把責任放在個人身上，要求女性「更努力一點」，不但無法真正解決問題，也會忽略她們所承受的結構性限制。真正有效的分析框架，應把婚育婦女復工視為一條需要多方共同搭建的支持路徑。

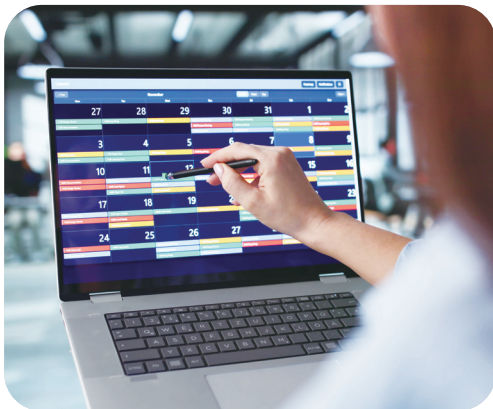
肆、婚育婦女重返職場前的必要準備

重返職場是一個動態調整的過程，需要時間，也需要支持系統的陪伴。正如一位曾因病中斷職涯的中學老師分享：「職涯諮詢給我很大的勇氣與支持，幫助我踏出第一步，接著後續第二步、第三步……」

慢慢的走到學期末。幫助我更認識自己，在工作、家庭、回診之間忙碌時，更有機會選擇好好照顧自己的方式去面對。過程有很多的調適也有許多的不容易，無論身心、工作方式、人際交往、時間分配都是。」透過職涯諮詢的引導，她才逐步建立起重新出發的信心與行動力，這也提醒我們，成功的復工並非一蹴可幾，而是需要透過以下6項核心準備來墊高成功的機會。

第1項必要準備是生涯重新定位。先要清楚自己為什麼想要重回職場的動機，以及兼顧家庭的需求，而不是忙碌茫然的學習各式課程，就如碧娟（化名）所說：「孩子去上學了，我沒有明確的目標，我上很多課，把時間填滿了，但是我還是不知道要怎麼和未來的職場接軌。」學習之前要先理清楚目標，否則時間和金錢都浪費了。

第2項準備是家庭照顧的安排。ILO 2024 將照顧責任視為女性勞動參與的核心障礙，這不只是列一張時間表，而是要把「日常安排」與「突發備援」都想清楚。



包括，平日接送由誰負責、課後照顧是否穩定、孩子生病時誰能請假或協助、長輩臨時需要照護時如何應變、家務是否重新分工，以及自己每週真正可穩定投入工作的時段是哪些。若這些問題沒有先釐清，復工後就很容易在短時間內因壓力失衡而再度中斷。

第3項準備是工作技能更新與工作條件盤點。婚育婦女在求職前，必須先釐清自己可接受的工時型態、最晚下班時間、薪資底限、通勤距離、是否接受部分工時、是否需要混成工作或彈性上下班，以及可否接受過渡型職務。這不是降低標準，而是提高選擇的可持續性。唯有先知道什麼條件能讓自己穩定工作，才不會在求職時因焦慮而倉促進入不適合的工作。

第4項準備是履歷重整與面試技巧的學習。對許多婚育婦女來說，真正需要補強的未必是整套專業重學，而可能是把職場中斷期間與當前工作需求之間的落差找出來，再做短期、精準的補強。例如更新常用數位工具、重新熟悉產業脈動、練習自我介紹、重寫履歷、整理作品或成果，並演練如何回應職涯空窗問題。這些準備可以大幅降低面試時的無力感。

第5項準備是職涯敘事與自信重建。婚育婦女常低估自己在家庭照顧期間累積的能力，例如時間管理、危機應變、協調溝通、資源整合與情緒穩定等，若無法把這些經驗重新表述為職場可理解的能力，就容易把空窗期只看成「失去」。因此，重返職場前不只是重寫履歷，更要重新整

理自己的職涯故事：我為什麼離開、這段期間學到了什麼、現在為什麼準備好了、我能為組織帶來什麼。

第6項準備是支持系統建置。重返職場不應是單打獨鬥，而應先盤點自己有哪些可動用的支持資源，伴侶、家人、朋友、前同事、導師、同儕社群、托育資源與職涯顧問等。支持系統的意義，不只是有人幫忙接送孩子，更包括有人能在低潮時提供回饋、在面試前幫忙練習、在就業初期協助調整節奏。支持網絡越完整，復工後的韌性就越高。

伍、台灣政府對婚育婦女再就業的支持措施

就制度面而言，台灣政府近年已開始從「就業媒合」走向「整合支持」。勞動部自2023年9月起推動「婦女再就業計畫」，鎖定因家庭因素退出勞動市場180日以上之婦女，並透過自主訓練獎勵、再就業獎勵與雇主工時調整獎勵等措施，協助其重返職場。勞動部2025年指出，該計畫於2024年已協助3萬8,408名婦女就業，並規劃在2025至2028年持續擴大推動[5]。

從求職前的角度來看，政府最重要的措施之一是自主訓練獎勵。其政策設計邏輯相當清楚，許多婚育婦女不是完全沒有能力，而是需要一段重新整備與精進職能

的過渡期，因此政府透過訓練獎勵鼓勵婦女主動規劃進修，完成訓練後再搭配求職登記與後續就業銜接。這項措施所回應的，正是前述技能落差、自信不足與轉職準備需求[6]。

從求職的角度來看，再就業獎勵與公立就業服務機構的媒合，是降低重返職場門檻的重要設計。這不只是補貼個人，而是在傳達一個政策訊號，因婚育而中斷職涯的婦女，重新投入勞動市場值得被支持。政府透過獎勵制度減輕復工初期的不確定，也有助於提升婦女實際投入求職的意願[7]。

從雇主端來看，雇主職場支持輔導獎勵具有關鍵意義，因為它直接對應了婚育婦女最常遇到的「工作條件與家庭條件不匹配」問題。傳統上，政策容易只要求婦女去適應職場；但這項獎勵代表政府開始意識到，職場也必須調整自身設計，提供更具彈性的工時或部分工時職缺，才能真正接住有照顧需求的勞動力[6]。

此外，台灣中長期政策文件也已把女性再就業與家庭友善職場納入發展方向。國發會《National Development Plan (2025-2028)》提出推動婦女再就業、鼓勵企業採取彈性工時或部分工時安排，以及支持托育服務等方向，顯示婚育婦女復工已不再只是單一部會的業務，而是國家發展層級的議題¹。

1. National Development Council, National Development Plan (2025-2028), 2025。該計畫明列「promoting women's re-employment programs」與「encouraging employers to adopt flexible work hours or offer part-time positions」。網址：<https://reurl.cc/X2Lmpa>。

陸、民間組織與企業 HR 可提供的關鍵協助

從全程人生發展的角度來看，婚育婦女重返職場，在高齡化的時代下，有三個重點。第一，職涯已不再是單一路徑，而是可以暫停、轉換與重新啟動的多階段歷程。女性因婚育而離開職場，並不代表職涯終止，而是進入另一個人生階段，因此重返職場不應被視為「回到原點」，而是重新展開下一段發展。第二，重返職場的關鍵不只是技能補強，更在於自我認同與生涯韌性的重建。許多婚育婦女面對的，不只是履歷空窗或能力焦慮，更是角色轉換、自信修復與價值感重整。第三，重返職場不能只停留在短期復工思維，而應提升為人生後半場的整體規劃。也就是思考如何兼顧工作、家庭、健康與長期發展，建立更可持續的職涯模式。換言之，婚育婦女重返職場，不只是就業議題，更是高齡時代中人生再設計與社會支持系統重建的重要課題。

政府政策提供的是制度基礎，那麼民間組織與企業 HR 所能提供的，就是更貼近復職歷程的實務支持。其中，TWCDA 可被視為一種「陪伴式復職支持平台」。TWCDA 長期推動女性重返職場相關課程與工作坊，包含就業準備、面試自我效能、數位技能補強與多元共融平台建置等，顯示其服務並非只停留在求職技巧，而是涵蓋能力、心理與支持網絡三個面向。

從服務設計觀點而言，TWCDA 的價值在於它補足了政府政策與企業制度之間

的中介空間。政府可以提供計畫與獎勵，但未必能深度陪伴婦女走過自我定位、焦慮調適、履歷修正與面試演練；企業可以提供職缺，但未必有能力處理復工前的信心重建與生活安排。以一位曾擔任秘書、因公公與婆婆陸續生病住院，不得不辭去服務 12 年工作的婦女為例。面對醫療支出、子女教育費用與房貸壓力，家庭經濟一度承受沉重負擔。在長達 4 年多的職涯空窗期間，她持續投遞履歷，卻始終未獲回應。直到參與 TWCDA 相關課程後，情況才出現轉變。在課程引導與支持下，她逐步調整心理狀態，並重新掌握跨世代溝通與職場互動技巧，最終成功覓得離家較近的職場工作，以便兼顧家庭照顧。她表示，透過這段學習歷程，不僅重建了就業信心，也更能以穩定心態面對工作與家庭的多重角色，實現重新出發的可能性。

像 TWCDA 這樣的民間組織，正好可以在復職之前承接這些需求，光是「想要」找工作還不夠，要開始「模擬」找工作，並且事先安排好家務分工，協助婚育婦女把「想工作」轉變成「準備好工作」。

女性的生涯發展會因為家庭因素而有轉折，當職場不得不中斷，人生不會一起停下來，透過系統化的學習重新調整心態，可以再出發，不只是找工作，更找回自己，重新調整的生命的重心和步調。

根據公開於英國社會價值協會 (Social Value UK) 資料庫、針對 TWCDA 於 2020 至 2022 年推動之婦女再就業職涯準備工作坊「Women Reemployment



Career Preparation Workshop」所完成的研究報告，本方案之社會投資報酬率（Social Return on Investment, SROI）為1:5.44，意即每投入1元，即可創造約5.44元之社會價值。其中，「1」代表方案投入成本，包括課程辦理、師資、行政、人力、場地及規劃執行等資源；「5.44」則代表方案為利害關係人所帶來的整體社會價值。此一價值不僅體現在學員成功就業，更包括就業能力提升、自信與心理狀態改善、家庭關係穩定、經濟壓力降低，以及社會支持連結增加等多面向的正向影響，顯示TWCDA在支持女性重返職場方面，已具體創造出可衡量之社會效益[8]，正好與TWCDA的特色不只在於提供服務，更在於將服務成果轉化為可被檢驗的實證研究不謀而合。

另一方面，企業HR的角色則不應只停留在「錄用」，而應積極設計對回歸者（returners）友善的招募與留任機制。2025

回歸者指標/適應指標（Career Returners Indicator）指出，較有效的「職涯重返計畫（Returner Program）」將整合企業端的結構化支援、導師制度（Mentoring）以及職涯回歸實習專案（Returnship）與偏見改善，包括職缺說明中明確標示彈性安排、設計階段式回任或過渡型職務、建立入職引導（onboarding）與導師/夥伴（mentor/buddy）機制制度、提高主管對職涯中斷者的理解、以及提供支持性績效管理。若HR能把婚育婦女視為具有成熟度、韌性與複合能力的人才，而不是把空窗期視為缺陷，就能擴大企業的人才來源。

因此，較理想的模式應是由政府提供政策框架與資源誘因，由民間組織負責復工前培力與陪伴，再由企業HR透過友善職缺與入職支持，將婚育婦女真正接入組織。當三者能夠銜接，婚育婦女的復工才不會只是零散的個人努力，而能成為一條有機會穩定落地的路徑。

柒、入職後的支持：從復職到穩定留任

婚育婦女成功入職之後，支持不應終止，因為真正的考驗往往從這一刻開始。她們需要重新適應工作節奏、建立與主管及同事的互信、在家庭與工作之間重新安排界線，並處理內在對「是否做得到」的焦慮。入職初期最重要的是清楚的工作銜接與支持性管理。對婚育婦女而言，一份工作若要變成可以穩定留下的工作，除了薪資與職稱之外，更重要的是主管是否能清楚說明期待、團隊是否願意接納、工作流程是否有學習空間，以及遇到照顧突發狀況時是否有彈性協商的可能。

入職後的第二層支持，是持續性的定期交流（check-in）與導師或同儕系統。婚育婦女在復工後，未必會立刻把壓力說出口，因此若企業或支持組織能在前3至6個月安排定期對話，了解她們在工作、家庭與身心上的適應狀況，就更有機會在問題擴大前及早調整。對部分婚育婦女而言，能有一位理解returner處境的mentor或同儕，甚至比一次性培訓更有幫助。

入職後的第三層支持，應是發展性支持。OECD於2025年發布之《女性、工作與人口議題的挑戰：回應人口變遷的性別敏感性政策》（Women, Work and the Population Puzzle: Gender-sensitive Responses to Demographic Change）[2]即提醒，各國在推動女性勞動參與時，不應僅著重於協助女性「進入職場」，更應

進一步關注其工作品質、職涯發展與長期留任可能，以避免女性被集中於較低品質、較低保障或發展受限的就業位置[2]。

婚育婦女重返職場的目標&意義，不應只停留在「先有一份工作」，而應包括未來是否仍有成長、學習與晉升的機會。若企業把婚育婦女長期固定在低工時、低發展、低能見度的角色，表面上看似讓她們成功回流，實際上卻是在另一種形式上限制其職涯恢復。因此，真正友善的職場，不只要讓婚育婦女進得來，也要讓她們有機會走得遠。

捌、結論：建構婚育婦女復職的整合支持系統

綜合國際研究、台灣政府資料與TWCD的實證經驗可以發現，婚育婦女重返職場絕非單一的求職問題，而是一條從復職前準備、復職中協助到入職後留任的整合性歷程。其挑戰包括照顧責任、技能落差、工作條件不匹配、職涯空窗偏見，



以及復工後的適應壓力；相對地，解方也不可能只有一種，而必須同時涵蓋個人、家庭、政府、民間組織與企業職場。

若要提高婚育婦女復職的成功率，至少需要建立四個環節的完整接軌：第一，個人必須在重返職場前完成照顧安排、工作條件盤點、技能更新與支持系統建置；第二，政府必須持續以訓練、媒合、獎勵與友善工時政策降低門檻；第三，提供更細緻的陪伴式復職服務；第四，企業HR必須把returner-friendly的概念真正納入招募、入職與留任設計。

換言之，婚育婦女重返職場不應被視為「女性自己的事」，也不應僅以「妳要更有自信」或「妳要更努力」這類個人化

語言來理解。更有效的觀點應是，當照顧責任被看見、制度支持被接上、民間陪伴被納入、企業用人方式被調整之後，婚育婦女才更有可能從「想回去工作」真正走向「能夠穩定工作、持續發展，並重新建立自我價值與社會參與」。這不只是對個人的支持，也是對家庭、企業與社會整體更有利的投資。從永續發展目標來看，此一方向亦呼應聯合國永續發展目標，包括SDG 5 性別平等、SDG 4 優質教育、SDG 8 合適的工作及經濟成長、SDG 10 減少不平等以及SDG 17 夥伴關係。唯有透過政府、企業、民間組織與家庭之間共同協力，才能真正建構一個支持婚育婦女持續發展、促進幸福共融與永續發展的社會。

參考文獻

1. International Labour Organization, The impact of care responsibilities on women's labour force participation, 2024. https://www.ilo.org/publications/impact-care-responsibilities-women%25s-labour-force-participation?utm_source=chatgpt.com.
2. OECD. Women, work and the population puzzle: Gender-sensitive responses to demographic change, 2025.
3. 勞動部。開發女性勞動力之國際趨勢及對我國之啟示。台灣勞工季刊，2024。
4. 勞動部。職場學習及再適應計畫。勞動部勞動力發展署，2025年7月14日。<https://emps.wda.gov.tw/Internet/Index/labor-other.aspx>。
5. 勞動部。婦女再就業計畫助婦女提升就業力 重返職場。勞動部勞動力發展署，2025年3月21日。
6. 勞動部勞動力發展署。婦女再就業計畫。<https://emps.wda.gov.tw/Internet/Index/labor-other.aspx?fm=2>。
7. 勞動部說明，再就業獎勵針對婦女自行就業或經公立就業服務機構推介就業並穩定受僱一定期間之婦女提供獎勵；全時與部分工時均有相應規定。
8. Social Value UK 報告資料庫收錄 TWCD 報告摘要；該 PDF 第 87 頁 workshop SROI 為 5.44。<https://reports.isv.org.uk/reports/taiwan-women-career-development-associations-sroi-research-report/>。