

就業多媽媽計畫推動理念與 績效及未來做法之探討

李庚霽

壹、前言

隨著產業結構的改變，機具設備與技術的提升，組織變革的必然性，帶來了另一波以科學技術與資訊化為主的後工業化與創意行銷的服務業時代的來臨，加上經濟不景氣循環因素，促使原本以為可以「一技之長」終生縱橫職場的中高齡者，帶來了「結構性失業」的中年職業生涯的失業危機，而有「綁鋼筋工班媽媽」的工作團隊；另一方面因為「高教育政策」的時興與富足家庭經濟生活暨「物質化」與「速食化」風氣影響，導致青少年的工作態度與價值觀嚴重受到「笑貧不笑娼」、「只要我喜歡有什麼不可以」、「眼高手低好高騖遠」等非常態觀點影響，依行政院主計處95年12月份發布之「人力運用調查」統計結果，失業率持續下降，女性勞動力提高的當前情況下，卻出現有工作能力與有工作意願但失業長達1年以上之5萬5千人「長期失業者」人口結構中之教育程度，由過去常集中在中低教育程度者情況，在27年調查來首度出現「大專及以上者」居第1位，約2萬人或佔36.65%，次為「高中職學歷者」佔35.81%，「國中及以下學歷者」佔27.54%等現象。

由此些林林總總的現象顯示，值得吾輩深思的是，為什麼大專以上學歷者與中高齡失業者與隱藏在基層暗處的弱勢族群會成為「長期失業者」的高危險群？其主要原因為何？其尋職的管道為何？除了以報章雜誌、親友介紹及近年來興設的民間人力銀行網站搶佔蠻多的高學歷求職者人力資料庫與較高層次工作機會外，政府設立的公立就業服務機構面對此一不平常現象，為求職者提供之就業機會數與層次為何？類此問題是政府該面對體制內的現有相關就業服務措施進行檢討與思考如何增強前述對象之發掘與關懷及輔導就業的有效策略？

國內有一群「養樂多媽媽」、「公共衛生護士」與「摩門教士」們，常常頂著大太陽，不畏辛勞的想把養樂多的營養、健康衛生與福音載送到我們臺灣的個各角落之正面清新形象與精神。其中令人





難以磨滅深刻印象的「養樂多媽媽」與「公共衛生護士」，扮演著走入社區、走在基層行銷產品的角色，為臺灣社會經濟演變過程與事實做最有力的見證。所以，勞委會希望透過招募有社團或社區經營管理領導者經驗之在地中高齡婦女，運用婦女堅韌、有愛心、樂於助人的特質，打破時間與空間的限制，主動出擊，由走動式服務，深入地方各民間團體與基層角落，做為資源媒介者及資源組織者，成為政府就業服務單位與村鄰里長間的橋樑，發展社區職場概念，並做為職場、社區及公立就業服務機構聯絡的平臺，以創造在地失業者及婦女二度就業的工作機會。故著手規劃並推動「就業多媽媽就業服務外展實驗計畫」。

貳、就業多媽媽就業服務外展計畫簡介

- 一、背景：隨著經濟發展之變遷、教育水準提高及社會多元化，女性勞動者或為分擔家計或為本身志趣逐漸走出家庭，使我國女性勞動參與率雖有上升的趨勢，惟與國際比較仍屬偏低，尤其中高齡婦女再就業尤為困難。有鑑於失業者多隱藏於地方各基層，為發揮區域性就業服務多元化就業服務方式，於現有已完成全臺灣共359個就業服務據點之建構基礎上，推動「就業多媽媽」外展工作，以走動式就業服務主動出擊，深入地方各民間團體與基層角落，藉走訪鄉鎮村里鄰各基層，協助與關懷失業人口，宣導傳遞就業與勞動相關訊息、就業服務及相關之短期就業促進措施，以主動掌握地區失業人口及在地資源，建立資源管道及人脈網絡，爭取地區性就業機會，活化地區及就業服務體系末端就業服務工作。
- 二、願景：提升婦女就業，發揮區域性多元化就業服務，活化地區及就業服務體系末端之就業服務工作，讓它一步步落實、協助不同階段的民間需求，在地深耕，一步步的勾勒出在地文化與整體產業互相依存的未來願景，進而發展社區即職場理念，創造在地失業者就業機會及婦女二度就業。
- 三、目的：(一)媽媽多就業，開拓婦女就業新職種。(二)培養就業多媽媽於僱用期滿結束後轉型成為社區或社團經理人，以開發在地就業機會，持續協助社區中的失業者多就業。
- 四、目標：期許在106名就業多媽媽的努力下，能達到「就業多媽媽123」的的目標，那就是透由就業多媽媽的計畫預定至95年底可達就業10,000人次、關懷20,000人次與服務30,000人次的目標。
- 五、時代意義與角色功能：
 - (一) 時代意義：1.延伸就業服務觸角，主動深入地方各民間團體與基層角落。2.與地方鄉鎮村里鄰各基層單位主動建立互動關係，成為資源媒介者及資源組織者。3.協助創造在地失業者及婦女二度就業之工作機會。
 - (二) 角色功能：1.就服外展工作之推動者。2.區域資源的開發與連結者。3.就服站(臺)功能之補強

(充)與力量延伸者。4.職場經理人。5.社區工作之倡導者。6.策略聯盟之開發者。7.社區居民工作意識之教育者。8.政府就服相關法令政策之試探與傳播者。9.個案開發與管理者。10.基層社區弱勢者之支持、陪伴與充權增能(Empowerment)者。11.中高齡者智慧能力與溫暖力量的擴充與展現。

六、辦理單位：行政院勞工委員會職業訓練局北基宜花金馬區就業服務中心。

七、辦理區域：以工商業特性的臺北縣、港商務行業爲主的基隆市、農業與綠色產業爲主的宜蘭縣等三個不同行職業型態的城鄉，進行推動外展就業服務工作的實驗計畫區域。板橋站、新店站、三重站共取82名、基隆站錄取11名、羅東站錄取13名、中心1名，共計錄取107名。

八、辦理方式：(一)勞務委託。(二)外展人員(就業多媽媽)人力員額:107名。(三)推展模式：主動化、社區化與資訊化之服務。

九、工作內容：(一)深入社區鄰里，關懷失業者，提供就業訊息。(二)拜訪雇主，爭取就業機會。(三)結合社區資源，協助發展在地產業，創造就業機會。

十、工作期間：自民國95年7月1日起至95年12月31日止，試辦6個月。

十一、資格條件：高中（職）（含）以上畢業，具有社團、社區與組織經驗，並具人際互動能力佳，具領導能力，熟悉地方、事、物及熱心地方公益者。

十二、甄選方式：採二階段進行：

(一) 第一階段公告報名期間接受詢問電話約4,000多通，審核近1,300名相關報名文件後，於95年6月20日公告錄取200名參訓。

(二) 第二階段經參加6月21日~6月23日爲期三天二夜之集中住班教育訓練，並參加6月23日紙筆測驗與口試後，遴選106名於7月份投入就業服務團隊。

十三、實驗計畫的特色：（一）以現有服務據點、主動出擊。（二）走動式服務深入民間與基層。（三）成爲就業服務中心與村里鄰長間橋樑。（四）發掘失業者，提供就業資訊並進行就業媒合。（五）成爲資源媒介與組織者。（六）活化地區及就業服務體系末端就業服務工作。

十四、預期效益：

(一) 質化指標：

1. 增進政府形象，協助社會各界了解並使用政府就業服務資源。
2. 培育職場經理人。



3. 提高社區雇主參與意願：協助社區居民及雇主參與政府就業服務之意願。
4. 協助弱勢就業：協助發掘失業者，並促成失業者獲得政府就業服務。

(二) 量化指標：

1. 協助就業媒合10,000人。
2. 訪視關懷弱勢長期失業者20,000人。
3. 提供就業資訊服務30,000次。
4. 拜訪雇主、村鄰里長、民間團體9,000次。
5. 促成雇主座談會或就業促進研習會300場。

參、就業多媽媽執行情形與績效

就業多媽媽肩負著外展就業服務工作的重責大任，累計自95年7月10日至9月22日績效（就業多媽媽7月1日正式上班至7月9日期間，適逢例假日及職前訓練，因此正式服務績效統計由7月10日始）如下。

一、質化指標績效方面

(一) 發展與縣市政府分工合作相互支援的緊密關係：

1. 共同立場：提昇為民服務，連結就業服務資源網絡，落實在地就業。
2. 發展夥伴關係：協助宣導、提供資源、建立綿密服務據點，提供方便性、可近性服務。
3. 轉介關係：提供縣市臺求職、求才機會與名單，使協助辦理就業媒合。
4. 績效共享原則，加強合作關係。

(二) 實現公立就服機構區域運籌角色功能的延伸重要元素

1. 建立政府親民形象，協助社會各界了解並使用政府就業服務資源。
2. 培育職場經理人。
3. 提高社區雇主參與意願：協助社區居民及雇主參與政府就業服務之意願。
4. 確實協助弱勢就業：協助發掘失業者，並促成失業者獲得政府就業服務。
5. 拓展鄰里服務據點，建構社會資源網絡。

二、量化指標績效方面

- (一) 求職服務：1.發掘失業者：15,629人；2.協助就業媒合次數：22,126次；3.追蹤拜訪次數：10,379次；4.媒合成功人數：4,674人。
- (二) 求才服務：1.拜訪雇主次數：9,779次；2.通報或開發在地就業機會11,747個。

(三) 社會資源連結：1.提供就業及勞動資訊：32,106次；2.拜訪在地社會資源次數：9,749次。

(四) 促成雇主座談會或就業促進研習：459次。

三、就業媒合成功概況分析

(一) 就業媒合成功總人數4,674人，進一步分析相關特質資料如下：



1. 女性求職者高於男性2倍至3倍。
2. 年齡以31歲-44歲及45歲-55歲為占多數。
3. 學歷以高職以下占多數。
4. 大多數擔負房貸及養育子女或父母之壓力。
5. 多數中高齡求職者未具證照資格。
6. 多數求職者具備電腦基本操作能力。
7. 所推介工作以月薪為主,次為時薪。
8. 推介行業：餐飲業、業務助理、清潔人員、保母、會計助理人員、保全人員、包裝人員、司機等。

(二) 迄今仍就業者：3,475人（74.3%）：1.穩定就業3個月：707人。2.工作尚未滿3個月：2,768人。

(三) 未穩定就業(曾就業成功)：有1,199人（25.6%），進一步分析其原因如下：

1. 以個人因素為離職主要原因：有體力無法負荷、無法配合照顧家庭、薪資過低、與同事發生衝突、技術不合、交通不便、家人反對、無法屈就現有工作。
2. 公司因素：裁員、工作環境差。

(四) 未就業成功者後續處理機制：則依三合一作業流程，提供如下後續服務。

1. 綜合服務區：(1)簡易諮詢分類服務。(2)失業認定及再認定。(3)失業給付書表審核及建檔。(4)持續推介就業。
2. 諮詢服務區：(1)提供個案管理服務。(2)就業促進研習活動。(3)深度就業諮詢。(4)職訓諮詢。(5)轉介社會福利機構。

肆、他山之石可攻錯之成功經營管理案例之導進與可行性之檢視

謹藉由連續4年摘下「臺灣10大國際品牌」冠軍寶座的「趨勢科技公司」之成功經營管理案例，及就業安定基金管理委員會委員與學者專家及實務工作者等意見，檢視此一實驗計畫的功能性與延展性。



一、就業安定基金管理委員會委員與學者專家及實務工作者等針對此一實驗計畫的相關意見

- (一) 有關試辦計畫成效良好且深獲外界肯定，可進一步配合行政院推動之「弱勢家庭脫困計畫」，繼續延伸該計畫試辦。
- (二) 目前本國就服員服務人數比例約1：360，遠低於先進國家之1：50；另國內就業服務以往均為機構式，較為被動，透過本案之外展服務，應可更積極建構完整之就業服務系統。
- (三) 本計畫除可協助弱勢者就業，並可提昇婦女勞動參與；惟應加強對於身心障礙者、大陸配偶及外籍配偶之就業。
- (四) 本實驗計畫應自一般性及特殊性目的等二方面思考，一般性目的應研究如何與現有就業服務系統結合，由就安基金階段性支援後，考量改以公務預算支應；另特殊性目的則應先設定目標，目標完成後即予結案，以避免製造出另一個非編制的長期福利依賴臨時工作者。
- (五) 應針對就業媒合成功人員之在職率情形予以瞭解追蹤。
- (六) 本計畫服務對象多為中高年齡、自信心不足之弱勢族群，或甫退役之年輕人，並媒合未透過就服臺、僅以登報、親友介紹或張貼廣告求才之雇主。另「就業多媽媽」亦陪同前往應徵，以第三者方式推荐，通常可以獲得工作機會，此一特點應可增加頻率。
- (七) 試辦期間應每週定期與各站站長開會研討，以有效掌握領導管理面向，及建立更精細的質化與量化績效評估與監測指標。另應將就業多媽媽與就服臺之任務功能做明確區隔，史成為分工合作關係緊密之夥伴。
- (八) 好政策需有延續性，並應訂定績效指標，執行績效佳者應予獎勵與表揚。為本計畫應能與志工任務職掌特性明確區隔，以免混淆衝擊行之多年之志願服務制度之自願性與無報酬特性使命。
- (九) 就業服務工作並不易，不同階段宜有不同安排。本計畫執行方式並非單兵作戰，必須結合就服中心與地方政府共同推動，且不同政府部門有不同施政重點，本案可思考如何與社政、衛政及地方政府做進一步合作，以建立中央與地方分工合作之機制。
- (十) 本計畫可促進原住民在地就業，期望未來在35個山地鄉及25個平地鄉能再增加就業機會。
- (十一) 本計畫試辦期間所進用107名就業多媽媽，其背景為具有社團經驗者或本身失業需要求職者，宜先釐清；另媒合人員之背景資料（如失業時間）及初步媒合率、追蹤服務期程、留職率與穩定就業率等，均應予納入評估。
- (十二) 本案就業多媽媽外展人力應與現行中央及地方政府之就業服務系統做適當分工與合作，且各中心所分配就業多媽媽人數，宜按實際需求分配。

二、藉由「趨勢科技公司」之成功經營管理案例，檢視此一實驗計畫

經由「趨勢科技公司」他山之石可攻錯之經營管理成功案例的經驗檢視此一實驗計畫，不難窺出其「限制因素」與找到解決之因應對策。僅就筆者之觀察與經驗及依據趨勢科技公司的董事長張明正表示，該公司成功關鍵因素（階段）檢視提供如下淺見供參考與討論。

- (一) 從取得中心所有同仁共識與交心開始，為摩拳擦掌進入戰鬥位置做好準備，以確認中心轄區區域性經濟產業結構與勞動力特性，及可掌握的各層次職缺工作機會廠商之生態分佈趨勢圖，做好可提供的工具資源規劃，及時宣導掌握爭取該層次工作機會，以發掘與輔導長期失業者暨弱勢族群辦理求職登記，重塑在地區的新形象與品牌。
- (二) 公立就服機構執行「多元就業服務方案」均聘有「計畫經理人」與「計畫管理人員」擔任計畫審核之前置訪視作業，提供專業評估意見供委員參考之職位設置，則在此一實驗計畫之編制上，實可思考引進專業經理人進行專案經營管理責任區塊工作，使其工作的推動更活潑與彈性化。
- (三) 善用現有之「行銷人員」之專業能力，專心此一實驗計畫「就業多媽媽角色功能」責任區塊之策略的行銷與產品定位（如進行長期失業者與弱勢族群之深度關懷，及適性之就業媒合專家），及社會回饋公益形象之活動。
- (四) 「藍海策略」的應用，即增加「行動式與走動式的積極外展服務工作者」，及結合「全國就業e網」之網際網路求職求才資料庫與PDA等現代化資訊工具之優勢，搶佔網際網路「純粹以企業端服務為主軸」及機構式的「守株待兔」消極做為之「紅海戰場」，犧牲了隱匿在暗處不願出面之特定對象應有法定權益，以創造出另闢藍海的成功案例。
- (五) 隨著「網路安全威脅」越來越嚴重，可以被「信任」成為重要的寶貴資產，公立就服機構執行依法「保密之公權力」之角色因而水漲船高，能做為就業多媽媽外展服務工作之後盾，展現為「保障勞工就業權益與隱私權」的經營管理服務典範。
- (六) 在人才運用與企業經營及組織都徹底的「全球化與國際化」之概念方面，公立就服機構可以思考善用現有的一鄉鎮一據點與就業多媽媽優勢，將它發展為就服中心(站)放大或複製的據點，設立為「功能中心」，定期安排在1個據點召開高階主管會議，決定整個區域運籌的策略、目標、年度預算...等決策事項，以擴展更基層區域求職者提高利用公立就服機構比率。
- (七) 「走動式企業總部」概念方面，公立就服機構可以思考善用就業多媽媽為媒介，聘請當地社團或機關構幹部及轄區內不同能力的人才為運籌委員，參與創造更多的「擴展高學歷與高層次職業求職者利用公立就服機構比率之經營管理績效」的佳績。

所以，促使人文科學素養哲理與現代科技間的緊密融合，達到便民、高效率與專業之就業輔導目



標，將是現代公立就服機構所必須嚴加思索與加緊腳步努力的當務之亟，亦即藉由就業多媽媽外展就業服務工作的投入，是否更能因為她的走入基層行銷與傳播就業服務各項訊息，而能夠更積極有效的輔導轄區國民建立正確的職業觀念與就業態度，促使高層次人力與職缺得以速配充分運用，達到適性就業之目標，這些都是就業服務工作決策者與規劃推動者所需面對與審慎縝密思考的重要課題。

伍、結論與展望

回顧近半年來就業多媽媽以2人1組，配合就業服務站(臺)就業服務員之任務，以走動式外展服務主動發掘失業者，提供就業資訊、協助失業媒合、定期追蹤訪視，並且以發揮資源媒介者及組織者角色功能，拜訪雇主、社區民間團體及村鄰里長等單位，不定期促成小型雇主座談會及就業促進研習會，爭取地方性就業機會。進而藉由其堅毅、熱心公益的特質，真正服務到隱藏在各個角落的失業者，確已達到「職」引迷津、引領失業者就業，建構出就業服務外展工作新組合模式。



因此，進一步審視此一實驗計畫執行期間自7月至12月底，經過為期半年的階段性發展與試辦初期磨合階段，除補充就業服務站與鄉鎮市就業服務臺功能，達成促進就業功能預定質化與量化績效目標外，所發揮附帶之加值服務，已逐漸獲得民眾及外界各相關單位的認同與肯定，甚至本會主任委員至新加坡考察時介紹此一新服務模式，獲得新加坡議員肯定與興趣，特於95年12月8日來臺觀摩考察後，一致稱讚的表示要在新加坡規劃實施生根。此一計畫未來即將邁入新的發展期里程碑，即預定以約新臺幣4億元規劃延長試辦期限至96年，且擴大試辦區域到所屬的5個就服中心及500位就業多媽媽。面對此一延長實施課題，相關規劃工作便須及早準備，以利年度開始時即可就定位順利推動。因此，須注意與思考的議題不外乎前述之相關專家學者意見與實際執行情形的優缺點檢討，甚至引進諮詢輔導團專業意見支持網絡的建立，促使它更發光發熱。

而我相信也更期待此一外展計畫，更能像現行大學校院所積極推動設立的「育成中心」之規模與特色及功能，促使這些擁有專業素養的就業多媽媽們，往後還可以協助社區申請「多元就業開發方案」，這正是就業多媽媽持續發展構想的精髓所在，讓它一步步的貼近、落實、協助不同階段的民間需求，得以在地深耕，一步步的勾勒出在地文化與整體產業互相依存的未來願景。相信這樣踏實的的努力，一定可以共同來構築我們的健康臺灣快樂勞動的新希望與新(心)願景。🌱

(本文作者 行政院勞工委員會職業訓練局就業輔導組副組長)