



# 職場友善與工作生活平衡 之經驗分享

邱琮皓 | 採訪撰文

## ► 前言

工作與生活就像是天秤的兩端，人的一生透過工作維持與提高生活條件、透過生活來適應工作產生的壓力和責任，但只要有一方過重或失重，就會產生失衡，隨之影響的不只是個人情緒，甚至可能造成家庭失和，從而演變成為社會問題。

2019年適逢國際勞工組織 (International Labour Organization, ILO) 成立 100 週年，未來工作全球委員會 (Global Commission on the Future of Work) 提出「致力於更美

好的未來」報告，期望隨著時代轉變，能以「人」為本，追求「工作與生活平衡」。

現今國際勞動發展趨勢不再以符合最低勞動基準為足，而是以支持勞工工作與生活平衡、促進勞工身心健康為導向，多數先進國家亦陸續推動及促進相關勞動政策，以「工作」、「生活」、「健康」三大面向，透過「靈活工作安排」、「彈性工時或給假制度」、「幼兒照顧與家庭支持措施」、「健康管理」四種措施，來支持與鼓勵企業完備相關員工福利政策，以促進勞工福祉，創造勞資雙贏。



勞動部自 2014 年辦理「推動工作與生活平衡補助計畫」以來，已補助 2,523 家次企業、辦理 4,007 項友善員工措施，補助項目包羅萬象，包含員工關懷課程、身心紓壓課程、親子講座、創意家庭日、中高齡員工退休準備及調適協助措施等，希望能盡力協助企業，推動職場多元化工作與生活平衡措施。

台灣的家庭組成多以小家庭為主，女性勞動參與率更從 20 年前的 46.1% 提升至 2021 年的 51.49%，故而「性別工作平等法」便擔任著讓女性可以兼顧家庭、勇於回到職場的重要角色。此外，隨著養育分工觀念之改變，政府也陸續精進相關育兒措施，例如 2021 年 7 月 1 日起將育嬰留職停薪津貼提高至月投保薪資替代率的 8 成。據統計，2021 年 7 至 12 月請領育

嬰留職停薪津貼者計 4.7 萬人，相較 2020 年同期增加 1.1 萬人、增幅約 3 成，其中男性申請人數增加 3,700 多人、增幅更高達 56%，顯見不僅是女性僱用者，男性僱用者也因此受惠，得以兼顧家庭與工作。

嚴重特殊傳染性肺炎（簡稱 COVID-19）疫情自 2019 年開始影響生活至今近 3 年，政府防疫政策也逐步調整從「抗疫」走向「共存」，後疫情時代的來臨，新型態工作模式的興起及勞工因應而生的各項需求，要如何兼顧勞工的工作、生活及健康，成為目前最重要的勞動政策挑戰。勞動部在工作生活平衡網<sup>1</sup>也給予企業建議，如何踏出推動「工作與生活平衡」的第一步，包含需求評估、確定目標、盤點資源、計畫擬定、行銷宣導、到成效檢視等步驟，皆提供分析考量原則，讓企業有具體概要可以諮詢。

本期勞工心聲便邀請第一屆「工作生活平衡獎」得主台灣積體電路公司與第二屆「家庭樂活獎章」的高雄市立大同醫院，分享企業建置職場托育經驗、推動友善家庭措施的歷程與感想；同時也邀請兩位勞動部性別工作平等會的委員，暢談他們的個人經驗，以及分享自我追尋工作與生活平衡的方法。

#### 企業推動工作生活平衡步驟



1. 工作生活平衡網：<https://wlb.mol.gov.tw/Page/index.aspx>

## 企業附幼領先指標 台積電積極落實友善托育

台灣積體電路製造股份有限公司(以下簡稱台積電)不僅半導體技術享譽國際,優於同業的薪資條件、貼心的員工福利,更連年成為新世代最嚮往的任職公司之一。為打造完善的留才環境、讓員工可以安心工作,台積電 23 年前啟動幼兒園計畫,現今已成為企業規劃設置幼兒園的學習指標。



### 23 年前 打造竹科首間附設幼兒園

為照顧員工需求,台積電早在 1999 年 5 月成立了第一間幼兒園「力行園」,這也是新竹科學園區內第一間立案通過的企業附設幼兒園,之後 2008 年 1 月於南部科學園區成立第一間的「台南園」;2009 年 7 月於竹科增設第二間幼兒園「研新園」;2018 年 1 月於中科園區成立第一間的「台中園」;隨著生產基地發展,台南園也在 2019 年 7 月遷園擴建、增大規模;四間幼兒園共同協助員工子女伴隨著台積電一同成長。

台積電人力資源營運中心處長張進益表示,台積電除了提供同仁一個安心工作、無後顧之憂的環境外,也成立幼兒園,協助員工子女在學前教育上有良好的學習環境、身心健全發展,並提供員工關於子女教育諮詢及服務,希望能協助員工兼顧到工作與生活的平衡。

### 公司當後盾 幼兒園讓孩子不想回家

台積電幼兒園總園長蔡梅嵐表示,台積電幼兒園與公司關係非常緊密,從規劃



▲ 園區設置學讀區,提供員工托育子女學習的場域設立開始,一路到施工驗收、立案協助、正式營運、一直到營運後的大小修繕、法規保險、供應餐點、交通車、門禁保全等,都有公司廠務、工安環保、財會、人資等專業部門作為後盾,同時也共享廠區資源,包括員工休閒中心、籃球場、韻律教室、游泳池。

公司給予全力的協助,同時也相當尊重幼兒園教育專業。蔡梅嵐回憶,當園長的第一年,遇上新竹市政府決定將美語教育放入國小一年級的課程,因此坊間開始出現標榜全美語的幼兒園,這也讓同仁積極建議幼兒園應比照辦理、讓孩子贏在學習的起跑點。她說,站在當時教育法規、幼兒發展的立場,其實這種做法並不妥適,公司人資部門副總經理、福委會主委也在

此時與她討論這議題，並告訴她「妳是對的，我們相信妳的教育專業」。這話令她印象深刻，之後便替她扛下與同仁溝通的責任，讓她可以領導幼兒園繼續發展。

蔡梅嵐表示，台積電幼兒園主要收托 2 至 6 歲的幼兒，目前約有 500 名小朋友，以及 60 名大學幼教、幼保相關科系學士或碩士專業教師，由於是企業附設幼兒園，收托時間主要配合同仁的上下班作息，最早從上午 7 時開始，最晚可至晚間 8 時。配合收托時間，供應早餐、餐前水果、午餐、下午點心、延托點心。她笑說，園所時不時就上演「爸媽已經來接人，但小朋友堅持要吃完延托點心才肯回家」的可愛戲碼。

### 打造全人教育 辦學用心看得見

台積電幼兒園成立 20 餘年，辦學的用心也被外界看見，常是各種評選的常勝軍。蔡梅嵐表示，幼兒園屢獲教育部、勞動部及縣市政府教育局評選肯定，獲得績優園所、園長、教師、教保員、教案等獎項，也成為新竹市第一屆食育教育、閱讀教育示範幼兒園。她說，從收托時間、餐點品質、教師素質、整體營運及課程規劃，可以提供台積同仁很好的托育環境，能兼顧家庭、安心工作，也給台積寶寶一個很好的環境能安全、健康地長大。

蔡梅嵐說，她一直記得 21 年前接下園長一職時，人資副總的叮嚀「妳一定要記得，台積公司是一間非常好的公司，我們也要辦出非常好的幼兒園」，從此她便很努力經營出品質優良、讓同仁能安心把台積寶寶送來的幼兒園，從生活教育及品格教育、情緒及 EQ 教育著手，同時陪伴小朋友



▲ 台南園規劃戶外環境，寬闊空間讓孩子能夠充分跑跳活動

主動探索、熱愛學習；在語文及多元文化部分，以國語、台語、客語、美語為主，兼顧本土與國際；並推廣 STEAM 教育，讓科普教育向下紮根；更重要的是，幼兒園也會與廠區互動，例如創辦人退休歡送會、母親節感恩活動等，一同參與公司活動。

### 留意法規變動 提前招募教師

台積電幼兒園為台灣企業辦理幼兒園的先行者，也是政府部門推薦的諮詢對象。除了企業全力支持托育，蔡梅嵐有兩大建議，第一，時時留意法規與政策的變動，提前與公部門諮詢、維持良好往來。她舉例，某一幼兒園趨近完工時，邀請政府單位來參觀，教育局的官員在現場提醒「下個月可能有新法令上路，有些設施可能未來會不合法」，她便趕緊研究新法令來變更設施。

第二個建議是提前招募園長與教師，蔡梅嵐解釋，現在政府積極普設公幼、非營利幼兒園，當企業要設立幼兒園時，就必須要預先尋找優秀的人才，「教師的穩定度也是教育中很重要的部分」，如果教師流動率高也會影響到小朋友的教育，建議提前招募人才、穩定幼兒園的運作，把托育視為企業永續的一環。

## 讓員工看得見未來 大同醫院行動實踐「三安五心」

「長工時」、「血汗」一直都是醫療產業難以撕去的標籤，但高雄市立大同醫院秉持三安「安全、安心、安康」與五心「耐心、用心、愛心、熱心、誠心」的理念，落實於照顧病人與員工的具體行動，並與時俱進提供各項員工支持，讓員工在組織內、在日常生活中，兼顧家庭生活與工作發展。



### 女性員工為主力 職場促進大小兼顧

財團法人私立高雄醫學大學承接經營大同醫院近 12 年，在初期成立時，員工進用原則採取 2 成體系資深同仁調動支援、8 成招募在地新進員工為主，目前全院約 1 千名員工。高雄市立大同醫院副院長陳芳銘表示，因職場特性，有近 8 成是女性員工，其中又有近 8 成為 20 至 40 歲年輕員工，全院員工平均年齡為 37 歲，也因此，所塑造出來的氛圍與體系其他機構不太相同。

陳芳銘認為，職場氣氛融洽的原因，除了工作項目安排得宜、職涯發展規劃得當之外，還會與時俱進因應各種社會需求、針對各年齡層推廣多樣職場促進的大小項目，像是健康促進、子女托育、長者日照及醫療照護等範圍較廣的項目，或是向鄰近國小租借閒置空地、改建成為員工機車停車位等日常的細節，醫院都會從各層面來滿足員工的需求。

### 依照員工特性 健檢福利分齡分眾

以成為地方和社區健康醫療產業的領航者為目標，大同醫院這幾年陸續獲得台灣企業永續報告金獎暨社會共融獎、健康醫院典範選拔典範獎、勞動部勞動力發展署人才發展品質管理系統評核-企業機構版銀牌，甚至還被雜誌評選健康企業公民 CHR (Corporate Health Responsibility) 銀質獎，也是中、南台灣第 1 家通過 ISO 45001 及 TOSHMS 職安衛系統雙驗證的醫院。

陳芳銘舉例，以員工健康檢查福利來說，大同醫院提供優於法令規範的健康檢查，且健康檢查都會依年齡層、職別與職級劃分給予醫院補助。此外，考量到現今疾病發展趨勢，特別為 40 歲以上員工加做低劑量肺部電腦斷層檢查、36 歲以上女性員工加做全自動 3D 立體乳房超音波，確實也因為這樣全面的健檢項目，讓不少員工提早發現病灶、並開始接受治療。

## 推動彈性工作 請假可以只請半小時

大同醫院積極推出各種友善育兒措施，其中實施最為徹底的是「彈性工作」，尤其近年受到COVID-19疫情影響，彈性工作成為支持同仁兼顧家庭照顧及落實疫情政策下，成效最顯著的平衡板。根據統計，2021年員工使用彈性休假3小時以內的人數就有677人，共計1萬5,493.5小時。

人力資源室主任張碧燕解釋，大同醫院的彈性工作制度分為彈性調整工作時間、彈性調整工作地點、優化給假、職能彈性、數量彈性、區隔彈性、時間彈性、薪資彈性與領導彈性等，並授權各單位主管可彈性調整工作時間與地點，依照職權增設多元班別，彈性調整工時的最小單位為1小時，而特別休假、事假、病假、生理假、颱風假補休、國定假日補休及加班補休，更以0.5小時為最小單位，讓員工能更彈性運用假別。

張碧燕舉例，同仁可能因為親師座談、畢業典禮，甚至突然因疫情停課，要提早去接送小孩，「她可能只需要請幾個小時的時間、不用整天請假」，或者有藥師同仁因意外導致肋骨骨折，復原的過程



▲ 醫院設置新手爸媽教室，讓員工與子女能共同參與課程

中無法搬重物、或是不易上下移動物品，於是請單位將工作彈性調整為相對靜態的核對藥品、電腦行政等內容，「彈性工作的應用讓同仁可以更專注於眼前工作，進一步提高職場生產力。」

## 部署職場長照 盼員工安心工作

不只是讓員工彈性運用工作時間便於托育，大同醫院也響應政府政策，不間斷地設立日照中心、據點，除了照顧社區中的鰥寡孤獨，也共同照顧員工的長輩。主辦組員林曉雯平時接觸員工，便時常近距離聽到他們的需求，她說，大部分的職場都在談托育子女，但醫院這邊想到的是高齡化社會帶來的照護問題，家中的長輩若能在醫院設立的據點裡被妥善照顧，員工們也可以更安心工作，這確實是其他職場較難做得到的。

## 跨界健康促進 實現企業社會責任

現今社會的健康促進風氣盛行，陳芳銘說，大同醫院身為健康促進的其中一環，也積極努力推動各項創新改變，2022年更結合科技業，與「緯創醫學科技」共同舉辦三個月的跨產業明星運動會競賽，運用不同的產業思維與生活型態，首創「醫療人」與「科技人」的健康PK競賽；透過穿戴裝置進行「健人腳勤」、「健康集點王」與「體重校正回歸」三大賽制，以即時更新步數排行榜、贈點獎勵機制、團體組隊等方式，讓員工透過競賽方式重視自身健康，實現ESG企業員工健康照護之宗旨，也希望未來能進一步推廣相關機制至鄉里，善盡企業社會責任，與在地居民一同建構共好健康生活圈。

# 紀冠伶

台北晚晴婦女協會 律師

律師紀冠伶在大學畢業後即投身法律工作，1995年創立律師事務所後，因緣際會接觸到台北市晚晴婦女協會，其後便開始投身婦女權益運動，從推廣法治教育、受邀演講、到參與修法等，近年來更擔任公部門各項相關委員會的委員，希望能盡一己之力，落實真正的平權。

山  
河  
法  
律  
事  
務  
所



## 性別多元認同 個案處理更謹慎

在性別多元的現代，有許多人開始意識自身的生理性別與心理認同性別是不同的，性別平權已不再是單純的男女二分法。紀冠伶回憶，過去就曾經處理過一個生理男性、心理女性的勞工申訴案，當時那名勞工任職於大型教學醫院，因其性別認同，平時以穿著女性服裝為主，使用廁所的時候也會堅持要上女廁，遭到其他同仁和民眾的反映，導致雇主限制該勞工只能使用某一樓層內指定的某一間廁所，甚至更進一步將他調職為對內的檢查單位，避免他與民眾接觸。醫院的種種舉動更讓該名勞工感覺遭到不公平的對待，因此提出申訴。

紀冠伶表示，當時審查申訴案的委員花了很多的時間討論、也很仔細檢視每一個環節，才終於做出「違反性別平權」的結論。她解釋，雖然當時社會風氣不像現在對多元性別有較多的認識與包容，但雇主身為大型教學醫院，有比一般事業單位更多的資源可以運用，比如院內有心理師、

社工師等專業人員，所以其實可以有更謹慎、細緻的處理方式。在這歧視案成立之後，讓不少事業單位開始正視多元性別的趨勢，公部門也開始著手規劃並設立多元性別的場所。

## 清除既有標籤 需更多理解與包容

性別工作平等法上路 20 周年，雖然已逐步改善職場女性面臨生兒育女時的困境、企業也較懂得因應相關人力資源管理與調整，但還是有不少女性勞工反映，請產假回來就發現職場氣氛變得不一樣了、



▲ 紀律師（圖中）出席台灣家事法學會舉辦之學術研討會

彷彿被貼上標籤。當女性勞工申請育嬰留職停薪，她原本的工作量就必須由同事分攤，要是公司規模大一點，可能還能調配，「但台灣還是以中小型企業為主，很多公司人力容易吃不消，這就是我們現在遇到的困境。」紀冠伶解釋。

儘管性別工作平等法裡明定：「雇主不得因育嬰留職停薪視為缺勤而影響其全勤獎金、考績或為其他不利之處分」，在實際的職場裡，女性勞工反映遭受歧視的事件仍舊頻傳，例如加薪或升遷等，常常都不會被優先考慮，隱形的不友善並未消除。紀冠伶說，其實直到近期也還是有類似的案例，有勞工先是請了2個月的產假，後再請了半年的育嬰假留職停薪（簡稱育嬰留停），結果回到職場後，竟發現自己該年度考績較差、也未被列入升遷名單。

紀冠伶說，很多女性勞工、甚至大部分的人都不知道，育嬰留停期間並不計入年資，所以若以同期進公司的員工相比，只要有請育嬰留停，年資就會硬生生比別人少了半年；如果請到2年，就會落差更大，在考慮升遷和資歷的時候，年資的落差就成了一個客觀的事實，並不能直接認定雇主有歧視，這部分也不可歸責於雇主，政府也不能去要求雇主要補足這塊缺口，「這就得靠大家去相互理解和包容」。

### 避免習慣盲從 適時反思自我平衡

傳統觀念中，女性總是被認為應該「相夫教子」、「以家庭為重」，該如何在工



▲ 參與新知基金會感恩茶會

作、家庭、生活之間取得平衡，是很多職場女性最常反思的問題。紀冠伶笑說，「現在的婚姻真的沒有想像中容易」。女性結婚之後，除了原本的女兒、員工的身分之外，又會增加妻子、媳婦等身分，若接著懷孕生子，還會成為一個母親，要做好每一個角色其實並不容易。

以自身為例，紀冠伶說，成立律師事務所之後，嫁作人妻、接著為人母，她就曾在當事人、先生、孩子之間拉扯，在這個可能充滿衝突的過程，是需要充分溝通和協調的，而且要從經濟面、家庭面等方向去仔細思考，「對你而言什麼才是最重要的」。

紀冠伶也期勉，女性不要只是「習慣過日子」、或是盲從於生活，一定要適時停下來問問自己：「是什麼在催促我前進？」倘若是被經濟壓力、親子壓力等重擔推著往前走，那就要經常反思自己因此犧牲了什麼？適時調整步伐，找回工作與生活的平衡，才能確實地掌握自己人生的節奏。

# 楊書瑋

台灣勞工陣線協會 副秘書長

台灣勞工陣線協會（以下簡稱勞陣）副秘書長楊書瑋擁有超過 10 年參與勞工團體的資歷，面對各式各樣的勞動條件提升、落實性別平權、勞動權益倡議問題，他認為，首先要積極推動「勞動教育法」立法，從小扎根各種勞動觀念，讓勞工有爭取自己權益的勇氣。



## 性別職場平權之路 仍在往前

公部門大力推動「性別工作平等」，但楊書瑋表示，這仍還有一段路要走，例如很多人都不知道其實現在男性與女性仍未達到「同工同酬」，依主計總處 2021 年薪資統計初步結果，我國男性平均時薪為 361 元、女性則為 304 元，兩性薪資差距為 15.8%，也就是說，女性要比男性多工作 58 天，才能取得與男性相同的年薪，而且從民意代表、各公司管理階層中的男女比例來看，女性僅占 30.5%，也是遠低於男性的部分。

「再加上性騷擾、性別歧視等事件，目前職場上對性別還是有不太友善的狀況。」楊書瑋無奈表示，之前曾遇過一名女性勞工，因為即將準備生育，卻不清楚法律上有育嬰留職停薪的津貼與工作保障，雇主利用她不諳法令這點，讓她未經察覺便簽下「自願離職證明」、將這名女性勞工解僱。他說，在勞陣接到這樣的勞工諮詢時，也只能請她儘速向地方勞工局處來提出調解與申訴，期盼她能爭取到該有的權益。

## 擔心秋後算帳 勞工常選擇吞下不公

「勞動事件法」上路近 2 年，外界雖多鼓勵勞工依此制度，在訴訟前先與雇主進行調解、以加快後續訴訟程序，但談到要申訴雇主、甚至對雇主提告，不少勞工即便手上已經握有滿滿的證據，仍會心生畏懼。楊書瑋坦言，若是尚在職的勞工遇到雇主違反勞動法令，而選擇與雇主調解、或檢舉雇主，他們會擔心被雇主知道是誰申請調解、檢舉後可能遭到雇主秋後算帳等，因此常會吞下職場遇見的不公平；若是已離職的勞工，楊書瑋表示，他們同樣也會擔心雇主藉機向他們的下一個東家說壞話。



▲ 招待大專院校學生參訪勞工陣線協會，向學生介紹勞工運動的發展歷程

面對這些勞工的猶豫與畏懼，在協助的過程都會針對求助個案進行分析，引導勞工本人去思考，針對現階段的工作任職意願、是否要接受被迫解僱、或是否只要取得非自願離職證明等等，並為勞工分析各種可以解決的方式，「但很大的部分還是要尊重當事人的決定」楊書瑋說。

### 盼推動立法與教育 普及勞動觀念

在相關法規方面，楊書瑋表示，朝野黨團、勞工團體們都希望可以將「勞動教育法」立法，透過教育扎實累積勞權觀念。由於目前台灣工會普及率仍不高，再加上學校的義務教育中並沒有特別針對勞動觀念的強化，才希望能透過立法的方式，將勞動觀念列為必知的基本教育，未來當這些學生們出社會成為勞工之後，很清楚地知道，遇到勞資爭議、甚至是職場性騷擾的時候，有什麼管道可以提供救濟。

他指出，很多人都會在網路上發問「老闆叫我明天不要來了，我該怎麼辦？」，其實「勞動基準法」都有詳細相關規定，但很多情況是，勞工不知道雇主這行為已經違法、或他們不清楚救濟管道為何，也不知道有「勞工局」可以詢問。因此，在逐步實踐工作與生活平衡、性別工作平等的過程中，基本教育會變成非常重要的一部分。

### 找回工作與生活的平衡 期盼勞工實現自我價值

青壯年勞工常常在工作、家庭、自我追尋的三角關係間感到迷惘，對他們而



言，「工作與生活平衡」像是一個難以達成的夢想。這是目前正在倡導的觀念，工作儘量在上班時間就處理完畢，避免將工作帶回到家中，確實做到工作與生活的區隔。當然也有不少人是因為追求工作表現、增加更多的壓力，但歸根結柢，與勞動教育的普及脫不了關係，「有些勞工因為太過擔心失去這份工作、反而失去自我，那就是要協助勞工去釐清個人價值的部分」，楊書瑋期盼，未來可以透過勞動教育觀念扎根、普及，讓更多人在步入職場後，能穩定追求與實現自我價值。

### ◎ 結語

企業要走向永續，不能只著眼於內部的勞動條件，外部大環境的變化也會影響企業結構。台灣正面臨少子女化的挑戰及超高齡化社會的趨勢，企業為招攬優秀人才，也必須審慎重新思考如何因應以維持經營，並在政府政策的推動及支持下，有效規劃與管理人才資本，共同為健康、活力、友善的職場環境來努力。