

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。

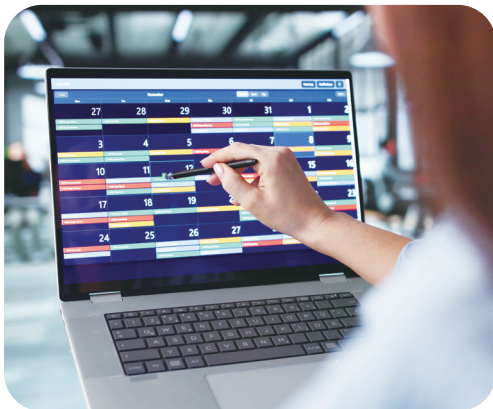
肆、婚育婦女重返職場前的必要準備

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、我能夠為組織帶來什麼。

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的合作，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/>。