臺中市身心障礙者定額進用義務機關(構)執行合理調整之現況分析

調查報告書

委託單位：臺中市政府勞工局

執行單位：大葉大學

計畫主持人：大葉大學職能治療學系陳瓊玲教授

協同主持人：中山醫學大學附設醫院輔具中心林佳儀職能治療師

研究助理：台灣康復醫學發展協會劉秀之業務督導

大葉大學職能治療學系廖宸琳大專生

研究期程：中華民國 114 年 4 月 9 日至 114 年 12 月 15 日

摘要

一、研究背景與目的

本研究探討臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況。合理調整是身心障礙者權利公約(CRPD)的核心機制，要求雇主針對身心障礙員工特定需求提供必要調整，確保平等工作機會。研究目的為了解義務機關（構）對合理調整的認知程度、實施措施、執行困難及支持需求。

二、研究方法

採混合研究法，結合問卷調查（N=375，回收率48.5%）與焦點團體法（N=6）。問卷受訪單位涵蓋公（私）營企業、公（私）立學校、公立機關、及私人團體。焦點團體參與者包含負責人、社工師、公關及人事室主管等。

三、主要發現

1. **認知與實踐落差**：受訪單位對合理調整概念認知良好（認知態度量表平均4.15分，正面態度87.0%），但實際執行率僅44.8%。63.5%採「依個案處理」，缺乏標準化程序。
2. **教育訓練的關鍵作用**：參加訓練單位提供調整措施比例是未參加者的1.8倍(χ^2=61.504, p<.001)，認知態度顯著較高，障礙類別進用更多元，顯示教育訓練是最具成本效益的政策介入。
3. **組織資源配置**：組織規模與障礙類別多樣性顯著相關(F=37.432, p<.001)，專責人員配置對認知態度與調整措施均有正面影響，但機關屬性影響有限。
4. **執行挑戰**：主要困難包括「工作流程調整不易」(18.9%)、「員工需求表達困難」(13.3%)、「政府資源認知不足」(11.7%)。精神障礙面臨雙重汙名化，視覺障礙者在客服業遭遇系統無障礙化不足與績效壓力。
5. **資源運用悖論**：67.5%單位從未使用政府資源，形成「資源豐富但使用率低」現象，問題在於資訊落差、流程複雜與預算限制。企業真正在意的

是「隱性成本」(訓練時間、人力負擔）而非硬體成本。

四、政策建議

1. **建立實務導向及多元化教育訓練體系**：(1）**擴大宣導對象**－邀請一線主管、同事共同參訓，並鼓勵內部分享；(2）**強化實務內容**－針對不同障礙類別製作問題導向案例與解決方案；(3）**多元化形式**－採入廠宣導、線上課程、案例工作坊等彈性方式，提升企業參與意願與實務應用效果。
2. **重構資源支持系統**：(1）**簡化流程**－職務再設計補助依金額分流，簡化小額補助審核；(2）**公開資訊**－設置合理調整專區，整合相關資訊、資源及案例於公開網站供企業查詢；(3）**擴大服務**－組建輔導團隊（含障礙團體、專家學者、就服員），提供入廠諮詢、解決方案及資源連結服務。
3. **完善法制與宣導**：(1）建議中央制定「合理調整實施準則」，說明不當負擔評估指標，供企業可參考運用；(2）建議政府建立專業調解機制平衡勞資權益。。

五、實務建議

1. **義務機關（構）**：建立標準化但彈性的申請流程與書面紀錄機制，投資組織文化（定期教育訓練、工作指導獎金制度、納入企業社會責任報告），善用外部資源（與專業服務人員長期合作、積極申請補助、參與標竿學習）。
2. **身心障礙者**：主動提出需求並清楚表達，善用重要他人協助但尊重本人意願，理解調整是互動協商過程，培養職場軟實力。
3. **專業服務人員**：強化障礙類別專業知能，熟悉資源與申請流程，與企業建立長期合作關係。

本研究揭示臺中市義務機關（構）在合理調整實踐上已具備良好認知基礎與部分成功經驗，但從理念到實踐仍需認知框架轉化、支持系統重構及組織文化深耕，方能實現 CRPD 所承諾的融合式平等願景。

關鍵字：合理調整、身心障礙者權利公約、定額進用、職務再設計

目錄

摘要.....I
目錄.....III
表目錄.....V
壹、 研究背景與目的.....1
一、 研究背景.....1
二、 研究目的.....2
貳、 文獻回顧.....3
一、 合理調整的概念與理論基礎.....3
二、 國際合理調整政策與研究.....8
三、 臺灣合理調整的相關法規.....11
四、 臺灣合理調整的政策、相關原則、指引手冊與指導.....13
五、 合理調整與職務再設計.....18
六、 臺中市身心障礙就業現況.....24
七、 合理調整的實施流程及方式.....26
八、 合理調整執行的挑戰與困境.....29
九、 合理調整的成效與影響.....31
參、 研究方法.....36
一、 研究對象.....36
二、 問卷調查法.....36
三、 焦點團體法.....37
四、 研究步驟.....38
五、 資料分析方法.....40
肆、 研究結果.....42
一、 樣本代表性分析.....42
二、 問卷信效度檢驗.....44
三、 問卷調查(描述性統計).....45
四、 問卷調查(推論統計).....62
五、 焦點團體發現.....69

伍、 討論..... 78
一、 從醫療模式到人權模式：理論轉化的困境.....78
二、 公平性迷思與實質平等的實踐困境.... 79
三、 成本負擔的真實性；從顯性成本到隱性成本... ... .81
四、 專業資源的可及性悖論：資源豐富但使用率低. 82
五、 特定障礙類別的汙名化與支持缺口..... 84
六、 教育訓練的槓桿效應：最具成本效益的政策介入.... 86
七、 組織規模的雙面效應：資源優勢 vs.靈活劣勢..... 87
八、 未預期發現：超額進用的文化意涵..... 88
九、 整合性詮釋：三角檢證的發現與意涵.... 89
十、 研究限制與未來方向..... 95
陸、 結論與建議..... 97
一、 結論..... 97
二、 建議..... 99
三、 結語..... ... .101

參考文獻.....102
附錄一、調查問卷..... 112
附錄二、焦點團體逐字稿..... 119

表目錄

表2-5-1合理調整與職務再設計之比較..... 20
表4-1樣本結構與母體比較..... 43
表4-3-1受訪單位基本特徵.. 45
表4-3-2各單位進用之身心障礙員工類別（可複選）.....46
表4-3-3對合理調整之概念..... 47
表4-3-4合理調整認知態度量表各題項分析結果 (N = 375) 48
表4-3-5教育訓練參與及處理態度..... 49
表4-3-6合理調整實施現況統計..... 50
表4-3-7提供合理調整措施時機（複選）..... 50
表4-3-8已提供合理調整措施類型（複選）.....51
表4-3-9合理調整實施效益（複選）..... 52
表4-3-10執行合理調整主要考量因素及運用過的政府相關資源(複選)53
表4-3-11執行合理調整遇到的挑戰與最需要的外部支援（複選）.....55
表4-3-12政府應優先採取的措施（可複選，最多選3項）.....57
表4-3-13「最需要外部支援」與「政府應優先措施」兩題回應一致性分析58
表4-4-1卡方檢定結果摘要表..... 63
表4-4-2 t 檢定結果摘要表..... 64
表4-4-3單因子變異數分析結果摘要表..... 66
表4-4-4相關性分析結果摘要表..... 67

壹、研究背景與目的

一、研究背景

聯合國《身心障礙者權利公約》(Convention on the Rights of Persons with Disabilities, CRPD) (United Nations, 2006)自 2008 年生效以來，對全球身心障礙者權益保障產生深遠影響。臺灣於 2014 年通過《身心障礙者權利公約施行法》，正式將 CRPD 國內法化，標誌著我國身心障礙政策從社會福利取向轉向人權保障的重要里程碑。在此人權框架下，「合理調整」(Reasonable Accommodation)成為確保身心障礙者實質平等的核心機制，尤其在就業領域具有關鍵意義。

就業是身心障礙者實現社會參與和獨立生活的重要途徑。儘管我國自 1990 年代便實施定額進用制度，然而長期以來，這項制度較著重於「量」的保障，對於身心障礙者在職場的「質」的體驗關注不足。數據顯示，即使進入職場，身心障礙者仍面臨升遷困難、職場歧視、缺乏必要支持等問題。在此背景下，合理調整的概念引入為改善這一現況提供了新的視角與工具。

合理調整要求雇主針對身心障礙員工的特定需求，提供必要且適當的變更和調整，以確保其享有平等的工作機會與條件。不同於傳統上將障礙視為個人問題的醫療模式，合理調整體現了社會模式的障礙觀，認為障礙是社會環境與個體互動的結果，強調透過環境調整消除參與障礙的責任。這種觀念轉變對深受醫療模式影響的臺灣社會而言，代表著思維方式的重大挑戰。

《就業服務法》（立法院，2025）中第 5 條第 1 項，明訂雇主對求職者或受雇者，不得以身心障礙為由予以歧視；《就業服務法施行細則》（立法院 2024）則是規定若雇主未提供身心障礙者合理調整，可就是否涉及身障就業歧視，由各地方勞工行政主管機關召開就業歧視評議委員會，並依相關規定及個案事實認定之。然而，法規的制定與實務的落實之間往往存在落差。目前國內對於合理調整的具體實踐、機關（構）的認知程度、執行

挑戰等問題缺乏系統性的實證研究，這直接影響了政策制定的精準性和有效性。

臺中市作為臺灣人口第二大城市，擁有多元的產業結構和大量的定額進用義務機關（構），其執行情況具有重要的研究價值。勞動部勞動力發展署於 2024 年發布《身心障礙者就業服務合理調整指引手冊》，為專業服務人員提供了理論指引（勞動部，2024a），臺中市政府勞工局也透過多場宣導會、培訓課程及培力講座，積極推動合理調整的概念。然而，這些努力能否有效轉化為機關（構）的實際行動，仍需要系統性的評估與分析。

本計畫基於以下三點動機展開：首先，為彌補國內關於合理調整實證研究的不足，提供決策參考的實證基礎；其次，為了解臺中市義務機關（構）對合理調整的認知、實踐與挑戰，以便提供更精準的支持；最後，為透過成功案例的分析與經驗分享，促進合理調整觀念在各義務機關（構）間的擴散與落實。

本計畫將透過問卷調查和焦點團體訪談，深入了解臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整的現況，包括認知程度、實施經驗、所遇困難以及支持需求。計畫結果不僅將為臺中市未來推動合理調整提供具體方向與建議，也將為全國性政策的制定與調整提供重要參考，促進身心障礙者就業權益的實質保障。在 CRPD 施行十週年之際，這項計畫具有特殊的時代意義，體現了我國持續深化身心障礙者人權保障的決心與努力。

二、研究目的

本研究具體目的如下：

(一) 了解臺中市定額進用義務機關（構）對「合理調整」之瞭解程度。

(二) 了解臺中市定額進用義務機關（構）曾經提供法定身心障礙員工「合理調整」之措施。

(三) 了解臺中市定額進用義務機關（構）提供「合理調整」時所遇到的困難。

(四) 對於未來臺中市政府推動「合理調整」提供具體方向或建議。

貳、文獻回顧

身心障礙者就業是實現社會包容與平等的重要環節，而合理調整機制則是確保身心障礙者能夠公平參與勞動市場的關鍵策略。本研究從合理調整的概念與理論基礎出發，探討國際間的政策框架與實踐經驗，並聚焦台灣法規、政策及指引。接著描述臺中市身心障礙就業狀況，分析合理調整的實施流程與類型、實施挑戰與成效，以建構全面性的理論與實證基礎。

一、 合理調整的概念與理論基礎

（一） 合理調整的內涵與理論發展

合理調整(Reasonable Accommodation)的概念最早可追溯至 1960 年代美國民權運動時期，但作為一種法律概念的形成則始於 1972 年美國《平等就業機會法》(The Equal Employment Opportunity Act)，建立了禁止就業歧視的基本框架，為後來針對身心障礙者的合理調整法律奠定了概念和執法基礎。隨後 1973 年《復健法》(Rehabilitation Act of 1973)首次引入了為身心障礙者提供合理調整的要求，特別是針對聯邦政府機構和接受聯邦資金的組織。建立了「不作出調整即構成歧視」的觀念，對後來的「身心障礙者法案」的立法與執法機制產生深遠影響。在 1990 年《美國身心障礙者法案》(Americans with Disabilities Act, ADA)頒布時，進一步擴大並明確了合理調整的概念，將其適用於私營部門。

根據 Waddington 和 Lawson (2009)的研究，合理調整的概念包含四個關鍵要素：**(1)個人化調整：**合理調整是針對特定個體的需求所做的必要和適當修改與調整；**(2)必要且適當的調整：**這些調整應該是必要的，並且適當地回應個體的特定需求；**(3)確保基本人權的平等行使：**調整的目的是確保身心障礙者能夠在與他人平等的基礎上享有或行使所有人權和基本自由；**(4)不造成不成比例或過度負擔：**調整不應對實施者造成不成比例或不適當的負擔。

合理調整理論的發展反映了身心障礙觀點從醫療模式到人權模式的轉變，大致可分為三個階段：**(1)初期階段（1970 年代前）-醫療模式：**身心障礙被視為個人的醫療問題，合理調整概念尚未形成。就業政策著重於醫療復健與隔離式工作環境，如庇護工場，而非促進身心障礙者融入主流社會(Oliver, 1990)。**(2)平等機會階段（1970-1990 年代）-社會模式興起：**1973 年美國《復健法》首次引入與合理調整相關的概念。該法要求聯邦機構自 1970 年代起就必須為身心障礙者提供合理調整 (EEOC, 2023)，這個時期反映了從醫療模式向權利模式(Rights Model)的轉變，社會模式開始影響美國政府的身心障礙政策。隨著社會模式興起，合理調整被視為創造平等機會的工具。**(3)反歧視立法階段（1990-2006 年代）-法律權利確立：**1990 年《美國身心障礙者法案(ADA)》明確界定了合理調整的法律概念，並將拒絕提供合理調整定義為一種歧視形式。根據 ADA 第一章，合理調整被定義為「對工作、工作環境或招聘過程中通常進行之方式的修改或調整」，使身心障礙者能夠平等地獲得就業機會，這標誌著合理調整從福利措施轉變為法定權利。(4)**全球人權階段（2006 年至今）- CRPD 的影響：**2006 年《身心障礙者權利公約(CRPD)》的通過標誌著合理調整理論發展的新階段，進一步確立合理調整的全球人權標準，擴展至多領域應用。

（二） 合理調整的定義

合理調整(Reasonable Accommodation)的定義在不同文獻和法律架構中有所變化，但最具權威性的定義來源包括：

1. **《身心障礙者權利公約(CRPD)》：** 在第 2 條中明確定義合理調整為：「根據具體的需要，在不造成過度或不當負擔的情況下，進行必要和適當的修改和調整，以確保身心障礙者在與他人平等的基礎上享有或行使所有人權和基本自由。」 (United Nations, 2006)。
2. **《美國身心障礙者法案(ADA)》：**「對工作場所、工作條件或工作方式所做的改變或調整，使合格的身心障礙者能夠執行工作的基本功能，並

享有與非身心障礙員工同等的就業機會和福利。」 (Americans with Disabilities Act of 1990)。

3. **學術定義：**「合理調整是一種個別化、互動式過程，旨在透過消除環境障礙，使身心障礙者能夠平等參與社會各層面。」 (Karlan & Rutherglen, 1996)。
4. **國際勞工組織(International Labour Organization, ILO)：**「合理調整旨在為員工提供平等的機會，使他們的技能和才能能夠充分發揮。工作場所的合理調整，包括對機器和設備的修改以及/或對員工的工作內容、工作時間和工作組織的調整。」(ILO, 2016)
5. **歐盟就業平等指令(Employment Equality Directive)：**「雇主應在特定情況下採取適當措施，使身心障礙者能夠獲得、參與或在就業中晉升，或接受培訓，除非此類措施會對雇主造成不成比例的負擔。當這種負擔在相關成員國的障礙政策框架內得到充分補救時，則不應視為不成比例的負擔。」(Council of the European Union, 2000)。

這些定義的共同要素包括：個別化評估、必要的環境或工作調整、目的是促進平等參與、以及不造成過度負擔的限制條件。合理調整被視為實現實質平等的重要機制，而非僅是形式上的平等待遇。

（三） 合理調整與社會模式、人權模式的關聯性

根據 CRPD 前言(e)款，身心障礙被確認為「一個演變中之概念，身心障礙是功能損傷者與阻礙他們在與其他人平等基礎上充分及切實地參與社會之各種態度及環境障礙相互作用所產生之結果」(United Nations, 2006)。這一定義強調障礙的社會性與互動性，而非僅是個人的醫療狀況。

合理調整概念與障礙的社會模式(Social Model of Disability)密切相關。根據 Oliver (1990)提出的社會模式，障礙不是源於個人身體或心理的功能損傷，而是社會結構、環境與制度性障礙與個人互動的結果。社會模式將解決障礙的責任從個人轉移到社會，通過調整環境而非要求個人改變，挑戰了

傳統醫療模式對障礙的理解。合理調整則明確將提供可及的環境的責任歸屬於雇主和服務提供者。

在當代障礙研究中，Degener (2017) 提出了更全面的「人權模式」(Human Rights Model)，該模式進一步超越社會模式，整合了多元觀點：1. **承認多元性**：既重視社會障礙，也不否認損傷(impairment)可能帶來的真實困難；2. **強調尊嚴**：身心障礙者是權利主體(rights holders)而非被動的受益者；3. **融合式平等**：不僅消除歧視(negative duty)，更需積極創造參與條件(positive duty)；4. **交織性視角**：考量障礙與性別、族群、階級等多重身分的交織影響。在人權模式下，合理調整不再是慈善或福利，而是實現「融合式平等(inclusive equality)」的**義務性機制(obligatory mechanism)**。

然而，臺灣現行《身心障礙者權益保障法》對身心障礙者的資格認定，仍主要採用醫療模式，需透過醫療專業鑑定並取得身心障礙證明。我國身心障礙鑑定制度雖於2012年改採「國際健康功能與身心障礙分類系統（International Classification of Functioning, Disability and Health, ICF）」，但在實務運作上仍偏重醫療評估，未能充分反映社會模式的精神。2022年8月5日 CRPD 第二次國家報告國際審查會議結論性意見中，國際審查委員會對此提出多項關切（身心障礙者權利公約第二次國家報告國際審查會議，2022）：

1. **第 18 點**指出：「國際審查委員會對（臺灣）政府依然採取慈善/生物醫學模式作為看待身心障礙者的主要架構感到失望。」
2. **第 36 點**指出:「2021 年身心障礙者權益保障法[草案]第 5 條對於身心障礙者的定義不符合 CRPD。」
3. **第 109 點**指出:「報告的數據顯示 5.03%人口有身心障礙，這一數據遠低於其他國家，也低於世界衛生組織 2011 年全球障礙者處境報告所提到至少 15%的人口為身心障礙者。國際審查委員會尚未收到這種差異的解釋。」

（四） 合理調整適用對象的擴大詮釋

近年來臺灣在行政實務上已開始突破以醫療證明為唯一認定標準的限制。勞動部2017年4月10日勞動條4字第1060130457號函釋明確指出，有關就業服務法第5條第1項「身心障礙就業歧視」之申訴受理，除依身心障礙者權益保障法規定取得「身心障礙證明」者以外，亦包含屬「身心障礙者權利公約」所揭示之身心障礙內涵（確認身心障礙之多元性，非以取得證明為限），而受有就業差別待遇者（勞動部，2017）。

勞動力發展署2024年出版的《身心障礙者就業服務合理調整指引手冊》亦於編者序(p.ii)中強調：「本指引依據 CRPD，其中所說的『身心障礙者』，指的是『**處於障礙處境之下**』的人，包括但並不限於取得我國身心障礙證明者」（勞動部，2024a）。此一詮釋更貼近 CRPD 所強調的社會模式與人權模式，擴大了合理調整的適用範圍。

二、 國際合理調整政策與研究

（一） 聯合國與國際政策框架

聯合國《身心障礙者權利公約》第 2 條對「合理調整」的定義是：「根據具體需要，於不造成不成比例或過度負擔之情況下，進行必要及適當之修改與調整，以確保身心障礙者在與其他人平等基礎上享有或行使所有人權及基本自由」(United Nations, 2006)。CRPD 第 27 條更明確規定，在工作與就業領域，締約國應禁止基於身心障礙的歧視，並確保提供合理調整。

國際勞工組織(ILO)在「透過工作場所調整促進多元和包容性：實用指南」中，強調合理的調整使工作場所更加包容，同時確保企業能夠繼續高效運作，並鼓勵各國建立明確的法律框架與執行機制，並為雇主提供建議與指導，包括財務及科技支援(ILO, 2016)。經濟合作暨發展組織(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)則發布《障礙、工作與包容》報告，指出有效的合理調整不僅利於身心障礙者，也能提升企業生產力與員工多元性(OECD, 2022)。

（二） 美國的合理調整實踐

《美國身心障礙者法案(ADA)》於 1990 年制定，是全球最早系統性規範合理調整的法案之一。ADA 要求雇主為合格的身心障礙應徵者或員工提供合理調整，除非這會造成「過度負擔」(undue hardship)。美國平等就業機會委員會(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)發布詳細指引，界定合理調整的範圍、申請流程和雇主責任(EEOC, 2002)。

Schur 等人(2014)對美國大型企業的調查發現，實施合理調整的成本通常低於預期，對高調整成本的擔憂和同事的負面反應並未實現；所有群體傾向於報告同事的反應普遍積極。批准調整對同事的態度有正面的溢出效應，並對請求調整的員工的態度有正面影響。研究結果表明，靈活的企業文化和對員工個別需求的關注帶來了好處，且能顯著提升身心障礙員工的工作績效與留任率。

Solovieva 等人(2011)的研究進一步指出，合理調整為雇主帶來的效益，包括：(1)保留合格員工；(2)提高工作生產力；(3)消除了培訓新員工的成本。最常提及的間接好處為：(1)改善與同事的互動；(2)提高整體公司士氣；(3)提高整體公司生產力。最常報告的實施調整類型為購買設備和更改工作時間表。大多數受訪者估計，進行調整所帶來的直接好處超過 1000 美元。

（三） 歐盟的合理調整政策

歐盟 2000 年發布《就業平等指令》，要求成員國在就業領域禁止基於宗教或信仰、年齡、身心障礙和性取向的直接和間接的歧視。就業平等指令規定必須提供合理的調整，這意味著雇主應在特定情況下採取適當措施，使身心障礙者能夠獲得、參與或在就業中晉升，或接受培訓，除非這些措施會對雇主造成不成比例的負擔。當該負擔在相關成員國的障礙政策框架內有足夠的補救措施時，則不應被視為不成比例。《就業平等令》適用於所有人，無論是公共部門還是私營部門，包括公共機構，以及所有類型的就業或職業。

英國《平等法》(Equality Act 2010) 明確規範合理調整的義務，也強調雇主應主動適應員工需求，前提是不造成「不當負擔」。該法案是英國促進身心障礙者就業平等的重要法律依據。並由平等與人權委員會(Equality and Human Rights Commission, EHRC)發布《就業法定實務守則》(Employment Statutory Code of Practice)，提供雇主具體指引。該國建立「獲得工作機會(Access to Work)」計畫，目的是幫助身心障礙者克服就業障礙，提供財務支持與實務協助，確保他們能夠公平地參與工作，並在職場上獲得必要的調整。此計畫為雇主提供財務補助例如購買輔助設備、改善無障礙環境、聘請翻譯員等，減輕實施合理調整的經濟負擔。

北歐國家如瑞典、芬蘭採取更積極的模式，政府直接提供廣泛的支持服務與補助，例如瑞典《歧視法》(Discrimination Act, 2008)第 2 章第 1 條明確將「未能提供合理調整」定義為一種歧視形式。法律規定，當雇主未採取合理的支持和調整措施，使身心障礙者處於與非障礙者相當的處境時，即構

成歧視。這種概念被稱為「可比較情境」(comparable situation)原則。芬蘭《反歧視法》(Non-discrimination Act, 2014)第 15 條專門規範合理調整，將其定義為：「當局、教育提供者、雇主以及提供商品或服務的機構必須進行必要且適當的調整，以確保身心障礙者能夠平等獲得提供的服務，並能夠與他人平等地獲得就業和教育機會，以及享有各項權利和履行義務」。該法第 8 條進一步明確規定，「拒絕提供合理調整」本身即構成一種歧視形式。這使芬蘭成為歐盟國家中最早將拒絕提供合理調整直接定義為歧視的國家之一。

（四） 日本的合理調整制度

日本於 2013 年修訂《障礙者雇用促進法》，引入合理調整義務，並於 2016 年全面實施。該法明確規定雇主有義務根據身心障礙員工的個別需求提供「合理的配慮」，但同時考慮雇主的負擔能力。日本厚生勞動省發布詳細指引《合理的配慮指針》，並設立專門諮詢窗口支援雇主（厚生勞動省，2021）。

（五） 韓國的合理調整實踐

韓國 2007 年制定《身心障礙者差別禁止及權利救濟等相關法律》簡稱《身心障礙者差別禁止法》，是韓國最主要的反障礙歧視法律。第 4 條明確將「拒絕提供合理便利」明確界定為歧視行為。2008 年修定的《障礙者雇用促進及職業復健法》第 5 條之 2 專門規定雇主為障礙者提供合理便利的義務；第 19 條之 2 規定國家應支援雇主提供合理便利所需費用。該國就業勞動部設立「就業發展基金」，為雇主提供合理調整補助，包括工作環境改善、輔具提供和專業支援服務（韓國就業勞動部，2019）。

三、 台灣合理調整的相關法規

在臺灣，有關「合理調整」的法律規範主要奠基於憲法所保障的平等原則，並透過多部專門法律加以落實。這些規範不僅涵蓋教育、就業與公共服務領域，也透過施行法將國際《身心障礙者權利公約》的精神引入國內，明定未提供合理調整即屬於歧視的範疇。以下整理出主要的法律依據：

（一）《中華民國憲法》（立法院，1947）

中華民國憲法第 7 條「中華民國人民，無分男女、宗教、種族、階級、黨派，在法律上一律平等」。明定人民在法律上一律平等，奠定禁止差別待遇的根本依據。

（二）《身心障礙者權益保障法》（立法院，2023a）

身心障礙者權益保障法第 16 條「身心障礙者之人格及合法權益，應受尊重及保障，對其接受教育、應考、進用、就業、居住、遷徙、醫療等權益，不得有歧視之對待。」

（三）《就業服務法》（立法院，2025）

就業服務法第 5 條「為保障國民就業機會平等，雇主對求職人或所僱用員工，不得以種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分為由，予以歧視」

（四）《特殊教育法》（立法院，2023b）

特殊教育法第 10 條「特殊教育學生及幼兒之人格及權益，應受尊重及保障，對其學習相關權益、校內外實習及校內外教學活動參與，**不得有歧視之對待**。特殊教育與相關服務措施之提供及設施之設置，應符合融合之目標，並納入適性化、個別化、通用設計、**合理調整**、社區化、無障礙及可及性之精神。」

（五）《監獄行刑法》（立法院，2020a）

監獄行刑法第 6 條第 3 項「監獄應保障身心障礙受刑人在監獄內之無障礙權益，並採取適當措施為合理調整。」

（六）《羈押法》(立法院，2020b)

羈押法第 4 條第 3 項「看守所應保障身心障礙被告在看守所內之無障礙權益，並採取適當措施為合理調整。」

（七）《身心障礙者權利公約施行法》（立法院，2014）

身心障礙者權利公約施行法第 2 條「公約(身心障礙者權利公約)所揭示保障身心障礙者人權之規定，具有國內法律之效力。」正式將 CRPD 精神納入國內法體系，明文確認「未提供合理調整」即構成歧視，確保身心障礙者在教育、就業與公共生活中的平等參與。

四、 臺灣合理調整的政策、相關原則、指引手冊與指導

（一）法規政策發展

2007 年，臺灣簽署《身心障礙者權利公約》，雖簽署 CRPD，但尚未國內法化。2014 年，通過《身心障礙者權利公約施行法》後，首次將合理調整概念正式引入臺灣法律體系，然而初期缺乏具體執行細則。2015 年，行政院發布「身心障礙者權利公約法規及行政措施優先檢視清單」，明確將合理調整列為檢視重點之一，要求各部會檢視現行法規是否符合 CRPD 關於合理調整的要求。2020 年，國家發展委員會發布《落實 CRPD 國家行動計畫(2021-2025)》，將推動合理調整措施列為就業領域的重點工作，包括修訂相關法規、發展評估工具和提升雇主認知。

2023 年，監察院國家人權委員會參酌聯合國身心障礙者權利委員會發布的《關於平等和非歧視的第 6 號一般性評論(2018 年)》(General comment no. 6 (2018) on equality and non-discrimination)及其他國內外文獻，編纂「身心障礙者合理調整參考指引」，內容包含定義合理調整、實施步驟、案例…等，讓政府機關更理解合理調整內涵，積極保障身心障礙者權益，並根據各自權責發展合理調整指引（國家人權委員，2023）。

2024 年 8 月 9 日，行政院身心障礙者權益推動小組第五屆第 2 次會議通過《各機關研訂合理調整指引之原則》，這是臺灣在合理調整政策發展上的重要里程碑。該原則為各級政府機關研訂合理調整指引提供統一的框架與標準，確保各領域的合理調整指引能符合 CRPD 精神並具備一致性與可操作性（行政院，2024）。

2024 年，勞動部發布「身心障礙者就業服務合理調整指引手冊」，為專業服務人員提供操作指引。2025 年 4 月，勞動部訂定「身心障礙者職場合理調整行政指導」，供勞雇雙方及各界參考運用，並自 114 年 7 月 1 日生效（勞動部，2025a）。

（二）各機關研訂合理調整指引之原則

「各機關研訂合理調整指引之原則」的制定背景，源於 CRPD 第二次國家報告國際審查會議(2022)結論性意見的建議，以及國家人權委員會在審視各機關合理調整實施情形時，發現各機關對合理調整的理解與執行標準不一，缺乏統一的指導原則。因此，行政院身心障礙者權益推動小組決議制定統一原則，以確保合理調整在各領域的落實能符合 CRPD 的要求。

該原則有6章節分別描述如下：

1. **第一章 前言**：說明 CRPD 生效後身心障礙者從福利對象轉變為權利主體，合理調整概念的起源（1994 年首次出現），以及國內雖已有多部法規納入合理調整精神，但各機關仍需研訂指引以落實。衛生福利部作為公約主管機關，參考國際經驗與國內研究，撰擬此原則供各目的事業主管機關依循。
2. **第二章 什麼是合理調整**：定義合理調整為「根據具體需要，在不造成不成比例或過度負擔的情況下，進行必要及適當的修改與調整」。說明「合理」指相關性、切合性及有效性。提供合理調整流程圖，並詳述拒絕提供合理調整的三項檢驗標準：可行性（法律和實際上可行）、相關性（對實現權利必要且適當）、比例性（不造成過度負擔）。最後列舉實際案例說明。
3. **第三章 操作時的注意事項**：明確責任承擔方（雇主、學校、服務提供者等）與請求人資格（持證者或處於障礙處境者）。說明合理調整適用範圍涵蓋教育、就業、醫療、公共設施等領域。強調三項重要原則：保密性、互動式對話、客觀理由。提出責任承擔方應預先準備、積極主動、個案處理、諮詢專家，並指定受理窗口。
4. **第四章 訂定合理調整指引建議應包含的內容**：要求各機關指引應包含十項要素：請求依據、意涵及範疇說明、受理窗口、申請流程、評估機制、處理時限、隱私保障、申訴救濟管道、申請書範例、結果紀錄表範例。列舉國內已發布的相關指引供參考，並提醒各機關應依職權研訂，

涉及不同機關時應協調辦理。

5. **第五章 合理調整與無障礙/可及性之差異**：區分兩者性質：無障礙/可及性是事前義務、主動、系統性、無條件、針對群體；合理調整是現時責任、被動、個別化、有條件（不過度負擔）、針對個人。說明無障礙是整體環境的前提建置，合理調整是針對特定個人需求的即時回應。
6. **第六章 常見問題**：釐清兩個常見混淆(1)**合理調整 vs. 具體措施（優惠性差別待遇）**：合理調整追求機會平等（與他人相同），具體措施是積極平權（優先獲得）；(2)**合理調整 vs. 司法程序調整**：程序調整為確保近用司法權，**沒有**「不成比例或過度負擔」的限制。

   此外，**附錄**提供請求人與責任承擔方的確認清單範例。

該原則的實施，預期將產生以下影響：第一，促進各領域合理調整指引的一致性與可預測性，減少不同機關間的執行落差；第二，提升義務主體對合理調整的認知與執行能力，降低因不理解而產生的爭議；第三，強化身心障礙者的權益保障，使其在各生活領域都能獲得必要的支持；第四，建立跨部會的合理調整推動網絡，促進經驗交流與資源共享（行政院，2024）。

（三） 身心障礙者就業服務合理調整指引手冊

「身心障礙者就業服務合理調整指引手冊」主要闡述「合理調整」的核心概念及實務應用。合理調整是聯合國《身心障礙者權利公約》(CRPD)的重要概念，指「在不造成過度或不當負擔的情況下，進行必要且適當的修改與調整，以確保身心障礙者能與其他人平等享有或行使人權及基本自由」。CRPD 明確指出拒絕合理調整即構成歧視。手冊強調合理調整的四種主要方式：調整設施設備、調整職務內容、提供人力支援及改善制度規範。實施合理調整遵循三階段流程：定義問題、評估需求、實施調整並觀察改善成效。專業人員在合理調整中扮演重要角色，包括成為雙方溝通橋樑、提升專業知能、建立合作網絡、鼓勵身心障礙者表達需求、協助雇主了解相關義務和責任，以及提供資源與協助。手冊特別強調障礙處境的多元性，即使同類

型障礙者可能有不同需求，因此合理調整必須高度個人化，通過直接詢問、親身體驗、促進參與和定期評估來確認適合的調整方式（勞動部，2024a）。

（四） 身心障礙者職場合理調整行政指導

「身心障礙者職場合理調整行政指導」是勞動部為協助勞資雙方瞭解合理調整的定義與內涵，以及如何在身心障礙勞工各就業階段實施合理調整所訂定的指引（勞動部，2025a）。

根據 CRPD 第2條，「合理調整」是指「根據具體需要，於不造成不成比例或過度負擔之情況下，進行必要及適當之修改與調整，以確保身心障礙者在與其他人平等基礎上享有或行使所有人權及基本自由」。此概念適用對象不僅限於持有身心障礙證明者，對於處於障礙處境並提供資料佐證有實質需求者亦可適用。

合理調整的實施過程包含五個階段：(1)定義問題與釐清狀況：身心障礙勞工表達困難並提出需求，雇主與其對話釐清問題；(2)評估需求與制定對策：雙方共同討論適合的調整方法；(3)執行與滾動修正：雇主實施調整措施，身心障礙勞工試用並給予回饋；(4)調整協調程序：若雙方無法達成共識，可尋求第三方介入協調；(5)勞資爭議處理：若協調不成，身心障礙勞工可向地方勞動行政主管機關申請勞資爭議調解。

合理調整涵蓋就業全週期，包括僱用關係成立前的招募與進用，以及僱用關係成立後的各項調整，如工作環境及軟硬體設施、工作內容及工作時間、績效和薪資、訓練、福利、升遷、職務調整、資遣、解僱、退休，以及職業安全衛生等多個面向。

評估調整措施的合理性時需考量多項因素：(1)對話協商：理解並消除對身心障礙勞工就業權益的阻礙；(2)可行性：調整措施在法律和實務上必須可行；(3)相關性：調整措施對身心障礙勞工就業權利是否有效；(4)合宜比例：調整手段與達到平等權利目標間的比例是否適當；(5)依個別需求進行具體分析；(6)身心障礙勞工不需負擔費用；(7)雇主負舉證責任。

政府提供多項協助資源支持合理調整的實施，包括就業服務、職務再設計補助、職場學習及再適應計畫、在職訓練、員工協助方案、職業安全衛生及法律扶助等。

合理調整已成為全球保障身心障礙者就業權的共識性措施。美國、歐盟國家立法規定雇主的合理調整義務；日本、韓國制定相關法規並設立支援機制；臺灣則持續將合理調整概念融入法規體系，從 2014 年 CRPD 施行法的通過，到 2024 年行政院統一原則的制定，再到各部會專業指引的發布，形成日益完善的政策架構，展現出從理念到實踐的政策演進軌跡。

五、 合理調整與職務再設計

（一）台灣「職務再設計」的發展歷程

台灣身心障礙就業支持制度的發展呈現出不同於歐美國家的特色路徑。在1990年代，《身心障礙者保護法》時期主要著重於定額雇用制度與庇護性就業，尚未建立系統性的職場調整支持機制。2000年代初期，行政院勞工委員會（現勞動部）開始參考國際職業重建(vocational rehabilitation)理念，引入「職務再設計」概念，透過政府補助方式鼓勵雇主改善身心障礙員工的工作環境與條件（勞動部，2024b）。

2007年《身心障礙者權益保障法》的制定是重要的法制化里程碑，該法第33條明確將職務再設計納入職業重建服務項目，建立了申請、審查、補助的完整機制（立法院，2023a）。根據該法規定，職務再設計係指「為協助身心障礙者排除工作障礙，透過改善職場工作環境、提供就業輔具、改善工作設備或機具、改善工作條件、調整工作方法等措施，增進身心障礙者之就業能力或穩定就業」（勞動部，2024b）。此定義突顯台灣制度的「服務導向」與「支持性」特質，有別於國際上「權利義務導向」的合理調整概念。

2014年台灣完成 CRPD 國內法化，《身心障礙者權益保障法》第16條增訂：「為協助身心障礙者參與社會、政治、經濟、文化等活動，各級政府及民間單位、團體應提供合理調整與支持服務，並採取下列措施:...(四)提供職業重建、職業訓練及就業服務等相關工作協助。」此修正標誌著台灣法制從單純的「職務再設計補助」，逐步邁向「合理調整義務」的概念轉型（洪心平、汪育儒，2023）。然而，在實務運作上，「職務再設計」作為行政補助措施與「合理調整」作為法定義務概念仍處於並存與磨合階段。

（二）合理調整與職務再設計的共同內涵

「合理調整」與「職務再設計」在實務應用上具有高度關聯性，兩者的核心目標均是協助身心障礙者克服工作參與障礙，促進就業平等。其共同特徵包括：

1. 促進平等參與:兩者皆以消除身心障礙者在就業過程中所面臨的障礙為目標,確保其能與其他工作者立於平等地位,享有工作機會與職涯發展。
2. 個別化設計原則：強調根據個別身心障礙者的功能限制、工作性質、職場環境等因素，設計客製化的調整方案，而非採用標準化或一體適用的措施(Solovieva et al., 2011)。
3. 多面向調整內容：調整措施涵蓋工作環境改善（如無障礙設施、照明調整）、輔具提供（如特殊滑鼠、擴視機）、工作流程調整（如彈性工時、工作拆解）、人力支持（如視力協助人員、職場人力協助員）等多元面向。
4. 互動評估過程：無論是合理調整或職務再設計，皆需透過雇主、身心障礙員工及專業人員（如職務再設計專員、職能治療師，聽力師）之間的溝通與評估，共同確認需求並研擬可行方案。

（三）合理調整與職務再設計的核心差異

儘管兩概念在實務操作上有諸多相似之處,但在法律性質、理論基礎、推動機制等面向存在根本性差異，如表2-5-1所示。

表2-5-1合理調整與職務再設計之比較

比較面向	合理調整	職務再設計
理論基礎	人權模式、社會模式	職業重建模式
	身心障礙者權利保障	就業支持服務
法律性質	雇主的法定義務	政府鼓勵措施
	不提供構成歧視	雇主配合性質
適用範圍	就業、教育、公共服務等	主要聚焦於就業領域
	各領域廣泛適用	職場環境調整為主
費用負擔	原則上由雇主負擔	政府提供經費補助
	(除非造成過度負擔)	降低雇主成本負擔
實施主體	雇主主動評估與提供	透過職業重建服務體系
	身心障礙者有權請求	專業人員評估與建議
法律效果	拒絕提供可能構成就業歧視	未申請補助無法律責任
	身心障礙者可提起申訴或訴訟	屬於政策獎勵性質
適用對象	廣義的身心障礙者	主要針對領有身心障礙證明或經鑑定之身心障礙者
	(功能性限制即可)	

以下分別說明主要差異面向：

1. 法律性質與責任歸屬

合理調整源於人權保障理念，屬於雇主的法定義務。根據 CRPD 第2條及第5條規定，拒絕提供合理調整構成基於身心障礙的歧視，締約國應確保此義務的實現(Degener, 2016)。在美國 ADA 架構下，雇主若未提供合理調整，身心障礙者可向平等就業機會委員會(EEOC)提出申訴，甚至提起民事訴訟請求損害賠償(Colker, 2005)。

相對而言，台灣「職務再設計」定位為政府提供的支持服務與獎勵措施，而非雇主的強制性義務。雇主可自由選擇是否申請職務再設計補助，即

使不申請亦無法律責任。此設計反映出台灣採取「柔性鼓勵」而非「強制規範」的政策取向，期待透過降低雇主成本來提高配合意願（洪心平、汪育儒，2023）。然而此模式也可能導致雇主將職務再設計視為「額外福利」而非「基本權利」，影響身心障礙者請求調整的正當性基礎。

2. 費用負擔機制

在費用負擔上，兩者呈現顯著差異。合理調整原則上由雇主自行負擔相關費用，僅在證明造成「過度負擔」(undue hardship)時方可免除義務。所謂過度負擔係指考量雇主規模、財務能力、調整措施性質等因素後，認定該調整將對雇主營運造成重大困難或支出(Stein, 2003)。此設計將身心障礙者就業權的實現成本內化為企業的社會責任。

台灣職務再設計則由政府就業安定基金提供補助，依改善項目不同，補助金額從數千元至十數萬元不等。根據「推動職務再設計服務計畫」規定，政府補助比例最高可達100%，大幅降低雇主的財務負擔（勞動部，2024b）。此模式雖有助於提高雇主配合意願，但也可能產生「補助依賴」現象，一旦補助資源不足或申請程序繁瑣，雇主即缺乏主動提供調整的誘因（邵玉琴、黃靖麟，2024）。

3. 專業評估機制

台灣職務再設計建立了完整的專業服務體系，包括職務再設計專員、職業輔導評量員、輔具評估人員等，透過系統性的現場評估、需求分析、方案設計等流程，提供客製化的調整建議。此專業介入模式有助於確保調整方案的適切性與有效性，特別是針對複雜的功能限制或特殊工作環境。

相較之下，國外合理調整實務較強調勞資雙方的「互動過程」(interactive process)，由雇主與身心障礙員工直接溝通需求，共同探討可行的調整方案。雇主可諮詢職業重建專業人員，但非必要程序。此模式賦予身心障礙者更大的自主性與協商空間，但也要求其具備充分的自我倡議能力(Schur et al., 2017)。

（四）台灣脈絡的特殊性與轉型挑戰

台灣在2014年批准 CRPD 並完成國內法化後（立法院，2014），法律層面已逐步引入「合理調整」概念，但實務運作仍以「職務再設計」為主要機制，呈現出法律規範與實務操作的雙軌並行現象。這種過渡期的特殊狀態反映出台灣從「福利模式」轉向「權利模式」的制度變遷過程。誠如黃怡碧、黃嵩立(2024)所指出，CRPD 的引入能夠產生典範轉移的效果，促使障礙政策從傳統的醫療/慈善模式轉向社會模式與人權模式。然而，民間團體在2022年 CRPD 國際審查時指出，政府在障礙政策上的轉變仍相當有限，傾向將自身定位為「資源守門人」而非「權利保護者」，反映出從福利取向轉型至權利取向的實務困境（CRPD 民間團體，2022）。

在雇主層面，多數企業仍將職場調整視為「政府補助項目」而非「法定義務」，習於透過申請補助來改善環境，較少主動評估身心障礙員工的調整需求。當政府補助資源有限或申請流程繁複時，雇主可能因成本考量而放棄提供調整，身心障礙者亦缺乏法律途徑要求雇主履行義務（洪心平、汪育儒，2023）。

在身心障礙者層面，長期的福利模式文化使其較習慣透過政府服務體系尋求協助，而非直接向雇主主張權利。部分身心障礙者擔心請求調整會影響職場關係或被視為「麻煩」，因此選擇隱藏需求或自行承受困難，此現象在「態度正向但實施率低」的調查結果中得到印證（邵玉琴、黃靖麟，2024）。

此外，「合理調整」與「職務再設計」在適用對象、範圍、程序等方面的差異，也為實務工作者帶來概念混淆與執行困擾。部分雇主誤以為提供職務再設計即已盡到合理調整義務；或認為合理調整僅適用於已領有身心障礙證明者，忽略了 CRPD 對「身心障礙」採功能性定義的精神(Broderick, 2015)。

（五）小結

綜上所述，「合理調整」與「職務再設計」雖在促進身心障礙者就業平等的目標上相契合，但兩者在法律性質、理論基礎、實施機制等面向存在根本性差異。合理調整強調雇主的法定義務與身心障礙者的權利主張，屬於人權保障的核心內涵；職務再設計則為台灣發展出的支持服務模式，透過政府補助降低雇主成本，屬於政策獎勵措施。

台灣在 CRPD 國內法化後，正處於從「補助導向」轉向「權利義務導向」的轉型期。如何在既有職務再設計制度基礎上，逐步強化合理調整作為法定義務的認知與實踐，是當前政策與實務的重要課題。本研究針對台中市合理調整實施現況的調查，正可提供此轉型過程的實證基礎，協助釐清概念認知、態度與行為之間的落差，進而提出兼顧權利保障與實務可行性的政策建議。

六、 臺中市身心障礙就業現況

（一）中部地區身心障礙人口與就業統計

根據臺中市社會局統計，截至2024年12月底，臺中市持有身心障礙證明者達13.6萬人，佔全市總人口約4.76%，其中男性7萬4,857 人（占全市男性總人口數 5.36%），女性6萬1,446 人（占全市女性總人口數4.20%）。在障礙類別分布方面，以第一類（神經系統構造及精神、心智功能）4萬163人（佔29.47%）最多，其次為第七類（神經、肌肉、骨骼之移動相關構造及其功能）3萬6,139人（佔26.51%），再其次為第二類（眼、耳及相關構造與感官功能及疼痛）2萬3,140（佔16.98%）（臺中市政府主計處，2025）

根據各國官方統計資料，臺灣的身心障礙人口比例約為5.27%（衛生福利部，2025），顯著低於美國（13.4%；U.S. Census Bureau, 2024）、歐盟（24%；Eurostat, 2024）與澳洲（21.4%；Australian Bureau of Statistics, 2023）。此差異主要源自統計方式與障礙定義的不同。臺灣以領有身心障礙證明者為統計對象，需經醫療鑑定與申請程序，相對嚴格；而美國、歐盟與澳洲則多採功能性限制或自我報告方式，涵蓋範圍較廣，故比例偏高。

113年勞動力發展署辦理「身心障礙者勞動狀況調查」中，台灣中部地區（含臺中市、苗栗縣、彰化縣、南投縣及雲林縣）15歲以上身心障礙人口約為31萬人，勞動力佔21.2%（非勞動力為78.8%，原因包含在學及準備升學、照顧家庭、高齡...等），其中就業者佔19.5%。身心障礙就業者在就業或勞動參與有遇到困難者占26.8%，所遇困難以「工作時間或內容不適合自己」占13.5%最多，「找不到長期性的穩定工作」占10.0%次之。遭遇困難時，希望雇主提供之協助以「職務內容或流程調整」占7.6%最多，其次是「調整工作時間」占4.9% ，第三是「工作環境相關措施改善」占4.2%，另不需要協助者占12.5% （勞動部，2025b）。

（二） 臺中市定額進用義務機關（構）現況

臺中市在推動身心障礙者定額進用方面，展現了積極的成果與制度落實。113年底定額進用義務機關（構）為2,143間（公立492間，私立1,651間），法定進用人數為6,174人，實際進用人數為9,450人，未達法定進用機關（構）數為103間，其中私立有102間，總進用率達153.06%，高於112年10月底的150.01%，顯示超額進用，政策推動及輔導措施均有成效（衛生福利部，2025）。

（三） 臺中市政府推動合理調整的相關措施

臺中市勞工局每年辦理定額進用宣導會，邀請專家講解相關法令，並分享合理調整與職務再設計等議題，提升雇主對身心障礙者的認識與接納。對於超額進用的單位，勞工局會核發獎勵金，例如 112 年有 79 家私立單位獲得獎勵金，共超額進用 601 人次。另外，勞工局也提供專人諮詢與求才媒合服務，協助事業單位順利進用身心障礙者。整體而言，臺中市在定額進用制度的推動上，不僅達成法定標準，並透過多元措施促進身心障礙者的就業機會，提升雇主進用意願，展現出積極且具成效的政策執行力（勞動部，2025b）。

七、 合理調整的實施流程及方式

「合理調整」的核心目的，在於消除障礙者在職場上因障礙所遭遇的不利處境，促進其平等參與。勞動部於 113 年 1 月針對專業人員（執行職業訓練、技能檢定、就業服務的從業人員）出版「身心障礙者就業服務合理調整指引手冊」，介紹合理調整的意涵、介紹實施階段與調整方式，並透過國內外實際案例，讓專業人員具象理解合理調整的概念如何落實。勞動部也邀請相關民間團體、學者專家及行政機關討論後，為雇主及身心障礙勞工訂定「身心障礙者職場合理調整行政指導」，於 114 年 7 月 1 日生效，內容除了合理調整內涵外，更具體的指導如何實施，以下簡短介紹合理調整之流程、對象、階段與步驟、方式，以及政府可協助之資源。

（一） 發動調整的流程與機制

1. **提出合理調整需求：**身心障礙勞工可在面試前、就職後或參加訓練、考核的任一階段提出調整需求。雇主若具備敏感度，能及早察覺問題、主動排除障礙。身心障礙勞工身邊的「重要他人」，例如家人、照顧者、就業服務員...等，可以在尊重身心障礙勞工本人意願下擔任與雇主間溝通的橋樑（勞動部，2025a）。
2. **合理調整的階段與步驟**
   - 定義問題及釐清狀況：勞工表達工作上的困難並提出請求，雇主回應並進行對話。
   - 評估需求與制定對策：共同討論適合的調整方法，必要時雇主可做「暫時性」的調整。
   - 執行與滾動修正：勞工獲得調整措施後，進行試用、觀察並給予回饋,仍有困難可以在和雇主討論修正。雇主則定期紀錄及追蹤成效。
   - 調整協調程序：雇主與身心障礙勞工若無共識，可尋求勞動部建置之機制或其委託之民間團體（簡稱第三方）介入調整的協調。
   - 勞資爭議處理：勞工向各地方勞動行政主管機關申請勞資爭議調解。
3. **就業週期的合理調整：**就業週期的合理調整涵蓋僱用前、僱用時、僱用

後等階段，確保身心障礙者在職場上享有公平的機會與適應性支持。

（二） 合理調整的方式

1. 調整設施設備

- 加裝無障礙/可及性(Accessibility)措施：確保動線和出入順暢，例如設置無障礙設備、移除環境障礙、調整辦公室擺設，或加裝感應裝置…等。
- 彈性安排工作環境、提供個別化的輔助：透過輔具讓業務執行更順利，或讓資訊傳達更精確，例如提供升降式辦公桌、擴視機、用警示燈代替警鈴…等。
- 資訊可及性調整：Nevala 等人(2019)研究指出，工作資訊以多元形式提供（如大字體、語音、點字、簡明語言），能顯著提高身心障礙員工的工作效能。

2. 調整職務內容：工作內容與流程調整涉及職務分析與重組，是合理調整中具有挑戰性但效果顯著的策略。Gates 與 Akabas (2011)將工作調整分為三種模式：任務修改(task modification)、職務重組(job restructuring)與工作重新設計(job redesign)。

- 任務修改：針對特定工作環節的微調。Schur 等人(2014)的研究發現，常見的任務修改包括調整操作順序、簡化步驟、提供視覺化指引等。這類調整適用於認知障礙者，如發展障礙或學習障礙者。
- 職務重組：在同一工作岡位中，重新分配工作任務。Colella 與 Bruyère (2011)指出，有效的職務重組應以工作分析為基礎，明確區分「核心職能」與「非核心職能」，將身心障礙者難以執行的非核心任務重新分配給其他員工，同時強化其能勝任的核心任務。
- 工作重新設計：對職位進行更全面的調整，以提升生產力與員工工作體驗。通常具有幾個特點，讓員工能夠規劃、建置及確認自己的工作；自行決定工作方法及程序、建立自己的工作速度(Hackman, 1980)。Tims 與 Bakker 等人(2010)提到工作塑造(Job Crafting)是指

員工能夠自己改變工作及規劃工作方式，及與同事或客戶的互動頻率及工作的意義，對於員工的工作投入、工作滿意度、彈性及動機均有正面的成果。

3. **開放/提供人力支援：**人力支援與協助措施是針對需要協助的身心障礙者提供的調整。
   - 專業人力：Dong 與 Guerette (2013)研究顯示，專業人力支援對某些障礙類別（如重度肢體障礙、全盲者等）不可或缺。Gilbride 等人(2003)強調，專業人力支援的成功關鍵在於明確的角色定位與界限設定，避免造成工作現場的混淆或依賴。
   - 陪同人力：行動不便的員工可能需要交通陪同人員，或精神障礙者可能需要同儕或家人陪同上班，雇主可在討論後允許他們出入工作場 所，並向其他員工說明。
4. **同儕支援（自然支持者）：**Kulkarni 與 Lengnick-Hall (2011)研究發現，有結構的同儕支持計畫能顯著提升身心障礙員工的社會融合與工作表現。同儕支持可採取「自然支持者」、「工作夥伴」或「導師制」等形式。
5. **改善制度規範：**變更制度規範，例如提供線上打卡、彈性休假制度、開放讓導盲犬進入...等。

（三） 政府協助資源

政府提供多種資源來支持合理調整，從招募、進用到就業適應，除了設置求職網站外，職務再設計補助（勞動部，2014；勞動部，2024b）、職場學習及再適應計畫（勞動部，2025c）可協助解決身心障礙勞工在工作時遇到的困難，需要時也有就業服務員不定期實地訪查,為勞雇雙方溝通協調（立法院，2023a；勞動力發展署，2024）。另外，還有在職訓練、員工協助方案、職業安全衛生、法律扶助等，協助雇主讓職場更加友善，或保障身心障礙勞工權益之各項服務。

八、 合理調整執行的挑戰與困境

儘管合理調整已被證實能有效促進身心障礙者就業平等，但在實務執行過程中仍面臨諸多挑戰。這些困境涉及多層面因素，包括雇主對身心障礙的認知與態度、資源與專業支持的可及性、組織文化與同事支持程度，以及「不當負擔」的評估標準等。這些障礙不僅影響雇主提供合理調整的意願和能力，也進一步影響身心障礙者獲得平等就業機會的權利實踐。本節將探討這些挑戰，並檢視研究及實務經驗中提出的可能改善策略。

（一）雇主認知與態度的影響

Telwatte 等人(2017)的研究發現影響雇主為身心障礙的員工提供工作場所調整措施時的決策過程中，除身心障礙者個人因素之外，雇主與組織也扮演相當高的影響力，文獻中指出如果對身心障礙者相關法令有較多認識、具有同理心以及對身心障礙者有較正面態度時較容易接受工作調整的請求。

Lindsay 等人(2019)針對雇主訪談中談到提供調整時的三個關鍵因素，包括對身心障礙者權益的法令有了解或被告知時，有更多與身心障礙者工作經驗以及雇主有較正面態度時，較能提供調整需求。

其次企業或僱主對身心障礙者的需求缺乏充分了解，導致調整措施推動困難，其中對心理疾病的認識更少，Telwatte 等人(2017)指出心理障礙提出的合理調整的合理性以及通過申請比率皆較低，主要是認為調整內容對生產力的提升幫助不大。Janikke 等人(2023)指出在挪威政策白皮書中指出針對心理障礙族群較少著墨，大多工作調整只針對生理或是技術上的調整策略，而較少提出社交上的合理調整措施來協助心理障礙者。

（二）資源與專業支持的可及性

Munsell 等人(2022)指出美國內部雇主們曾提供多樣的工作調整措施，但許多表示缺乏全面的身心障礙者支持相關政策，比如訓練人員如何支持身心障礙者、如何成立身心障礙者的員工資源團體、以及設立專門的工作調整基金。雇主反映的主要挑戰是缺乏支援身心障礙員工的相關能力。

在汪心平等人(2023)探討國內合理調整應用方面時建議就業服專業人員共同參與協商機制，尤其是當意見分歧時，專業人員能協助溝通並評估調整計畫的合理性，藉由專業提出最適當調整方式來達到雇主與身障者雙贏的結果。

吳亭芳等人(2017)研究職業適應服務的文章指出針對經濟資源部分，雇主對於相關改善與輔助工具購買等經費，較依賴補助來提供而部分未足額進用的雇主對於相關法令與辦法的認識不足而減少對身心障礙者的晉用，顯示職務再設計與工作調整的相關法令仍需倡導。其次對專業服務資源部分，部分雇主表達期待能有長期穩定的專業資源協助，由於身心障礙者進入職場一段時間後，仍持續有遭遇到的適應狀況，若能適時的連結專業資源，則較可能穩固身心障礙員工之就業，但實際現實層面，就服員常於個案穩定就業三個月後結案，實施上需要其他法源或資源協助。

（三）組織文化與同事支持的影響

Lindsay 等人(2019)指出雇主在提供合理調整時存在顧慮，包括資源有限、不了解如何調整或擔心影響團隊工作。其次組織文化和法律法規對雇主的決策有影響，較正面和支持的環境促使雇主更願意提供支持。

Lindsay 等人(2019)提出雇主可營造包容的組織文化如多元化教育來強調包容與差異性、減少標籤化與歧視的言論與行為以及鼓勵公開透明的溝通管道，也可建立師徒式教學方法增進身心障礙者工作表現與連結其他資源來提升組織對身心障礙者的整體善意。

Dong 等人(2013)針對是視、聽障者主動提出工作調整的研究中指出，對自我工作表現滿意度較高者以及在有同事與雇主支持度高的工作環境比較會主動請求工作調整的需求，強調社會性包容的因素非常重要。

（四）「不當負擔」的評估標準與爭議

根據身心障礙者就業服務合理調整指導手冊中提到義務方的可負擔性，也就是該項合理調整的要求不能對義務方造成「不當、過度、不成比例」

的負擔，而評估其負擔性可從可行性與比例性兩個面向來評估。其比例性是探討為了減少或消除當事人遇到的困難所付出的成本會不會過於失衡。根據 2016 年聯合國人權事務年度報告中指出除了金錢成本，澳大利亞、荷蘭和比利时等國採取的做法也强调了需要的時間、期限和頻率等其他因素。多個歐美國家也提到了組織規模不同規範應有不同，以及部分國家會評估是否會對其他同事造成的影響。

2016 年聯合國人權事務年度報告中也提到經濟可行性不只是看現金流量，也要考慮整體資產，合理調整不至於改變該機構或企業之核心職能的運作。資金可行性的重點在於提供合理調整時資金來源，除義務方自行承擔之外，也包含政府補助以及外部資源資金。如果義務方能提出花費過大或是窒礙難行則不視為歧視，但需自行舉證且需逐案考量。

根據我國法律，目前合理調整需求若被拒絕，致身心障礙者權利受到侵害，身心障礙者可處理方式原則如下：先向責任承擔方內部反應或正式提起申訴之後，再向各縣市政府主管機關陳情或訴願。若未能和解，可向法院提起訴訟，包括行政訴訟或民事訴訟等，同時亦可向國家人權委員會提出申訴，國家人權委員會依據案件性質，進行處理或協調。

Vedeler 與 Anvik (2023)指出由於近 50 年已將合理調整的責任由政府慢慢轉移至雇主，合理調整的發展由隔離、整合到包容，目前雇主必須提供包容的政策以及負擔調整的費用，但身心障礙者的就業率仍然偏低，因此引發是否造成過多的雇主財政負擔與包容政策的討論。Telwatte 等人(2017)的研究在合理調整決策中也指出當感知到合理調整的成本較小時比較能接受調整要求，顯示金錢負擔是雇主考量與決策的重要因子。

九、 合理調整的成效與影響

合理調整措施的實施不僅為身心障礙者創造更友善的工作環境，也為組織帶來多方面的效益。多項研究顯示，適當的合理調整能顯著提升身心障礙員工的工作表現、減少限制、延長就業時間，同時為組織帶來正面的成本效益比與間接效益。本節將探討合理調整對身心障礙者個人工作績效的影響、對組織整體效益的提升，以及相關的成本效益分析研究結果，以實證資料說明合理調整的重要性與價值。

（一） 合理調整對身心障礙者工作績效的影響

合理調整對身心障礙者工作能力與績效具有顯著正面影響，Chow 等人(2014)指出精神障礙者接受工作調整之後的平均每月多工作 7.68 小時，就業時間延長了 31%，每一次工作輔助措施，工作終止的風險就降低近 13%，同時也提到因調整措施具有提升精神障礙者就業結果的潛力，呼籲在政策和持續教育中強調工作調整的重要性。

Hendricks 等人(2005)對生理障礙的員工接受工作調整後進行效益評估，結果在沒有工作場所調整措施的情況下，雇主用 1（不受限制）到 5（嚴重限制）來評估限制程度，身心障礙者在未有調整措施時，報告其平均限制程度為 3.88（N=402，標準差=1.16）。在相同的量表下，雇主表示有調整措施後，員工的平均限制程度顯著降低至 2.18（N=251，標準差=1.28）。這個差異在配對具有統計顯著性，顯示工作調整雇主明顯感受到身心障礙員工經過工作調整後限制降低許多。Solovieva 等人(2010)研究中報告中大多數雇主表示者估計進行調整後的直接好處超過 1000 美元。

（二） 合理調整對組織效益的影響

合理調整不僅能提升身心障礙者個人工作表現，對整體組織亦有多方面的正面影響。Solovieva 等人(2010)研究中根據雇主的報告，實施工作場所調整措施所帶來的最常提到的直接好處是留住了一名合格的員工，其次依序為提高了工人的生產力，以及消除了培訓新員工的成本。最常提到的適

應措施所帶來的間接好處則是改善了與同事的互動，提高了整體公司的士氣，以及提升了整體公司的生產力。

Schartz 等人(2006)研究中顯示經過工作調整後，890名雇主回應直接利益為允許保留(87.1%)、雇用(16.7%)或晉升(11.5%)一位合格或有價值的員工。幾乎四分之三(73.8%)的受訪者表示，這些調整措施提升了受影響員工的工作產能。超過一半(55.4%)的受訪者表示，調整措施消除了培訓新員工的成本。超過一半(50.5%)的受訪者表示，這些調整措施也增加了被調整員工的出勤率。其他常見的直接效益包括節省工傷補償和其他保險費用(41.8%)，以及增加公司多元性(43.8%)。間接利益包括與同事的互動改善(69.3%)、公司整體士氣提升(0.7%)。其他報告的間接利益還包括與客戶的互動改善(42%)、工作場所安全提升(42.3%)以及公司出勤率增加(36.0%)。

（三） 成本效益分析的相關研究

多項研究對合理調整的成本效益比進行了分析，結果顯示投資回報普遍相當可觀：

1. **直接成本分析**：包括一次性調整花費和年度維護成本估算。

   Schartz 等人(2006)研究中幾乎一半的案例(49.4%)中，雇主報告與適應措施沒有直接成本。剩餘的報告則為一次性成本(42.9%)、每年成本(6.2%)或一次性與每年成本的結合(1.5%)。有使用成本的中位數為600美元，納入無成本花費的合理調整中位數僅有25美元。

   Job Accommodation Network (JAN)的長期追蹤研究(2020)發現，在完成調查的 4,447 位雇主中，有 1,059 位提供了與調整成本相關的資訊。超過一半(56%)提供成本資訊的參與調查雇主表示，他們所做的調整完全沒有成本（0 美元）。另有 37%的受訪雇主表示，所做的調整僅涉及一次性成本。在那些確實需要一次性成本的調整中，雇主報告的一次性支出中位數為 300 美元(N=369)。那些需要持續性調整成本的雇主，其年度中位數成本為 1,925 美元(N=58)，與先前的報告結果相比有所下降。
2. **間接成本分析**：諸如因訓練或因監督增加的時間或是損失的產能。

MacDonald-Wilson (2002)等發現，為精神障礙者提供調整更可能需要人力上的說明，例如工作教練，而不是購買或改變物理工作環境。在他們對支持性就業計劃中的個人進行研究時，幾乎所有調整都沒有直接成本。儘管沒有量化，但超過三分之一的樣本報告了額外監督(28%)或同事(12%)時間的間接成本。主管平均每月花費五個小時的額外監督時間，同事平均每月額外花費9小時。

Schartz 等人(2006)研究中 84.9%的雇主表示沒有任何間接成本的花費。絕大多數(96.1%)的答覆者認為所報告的間接費用與身心障礙有關的間接費用之間沒有差異。換句話說，這些雇主報告的間接成本主要是與身心障礙相關的間接成本。

3. **直接效益---**

Schartz 等人(2006)研究95名受訪者提供了直接利益的貨幣估算從 0 美元到116,000美元不等，中位數為1000美元。在報告直接利益大於零的 62 個項目中，直接收益中位數為 5500美元。至於間接利益的貨幣估計，在77名受訪者中，超過一半(57.1%)表示沒有工作調整的間接利益。在回覆間接收益大於零的 33 位中，間接收益中位數為 1000 美元。

Solovieva 等人(2010)研究中請雇主因工作調整後估計直接福利的美元價值。在做出回應的人中，61% 的人估計公司面臨的直接利益超過 1000 美元。其他人估計直接收益在 500 美元到 1000 美元之間(16%)、100 美元到 500 美元之間(13%)或低於 100 美元(10%)。

（四） 社會整體效益

1. **多元包容的社會：**研究顯示合理調整促進了更具包容性的工作環境，減少了社會排斥和孤立 雇主報告實施合理調整帶來多項效益
2. **減少社會福利支出：**通過促進身心障礙者就業，合理調整間接減少了社會福利支出，使身心障礙者從福利依賴者轉變為納稅貢獻者。
3. **促進人權與平等：**從更廣泛的角度看，合理調整是實踐 CRPD 精神的重要機制，促進了社會平等與人權保障 合理調整是一項不歧視責任，

其基本概念是為了去除身心障礙者在與他人平等基礎上享有或行使所有人權及基本自由時所遇到的阻礙。

這些研究結果表明，合理調整不僅對身心障礙者個人有利，對企業組織有益，對整體社會也帶來了顯著的正面效益。實施合理調整是一種低成本高效益的社會投資策略。

參、研究方法

本研究採用混合研究法(Mixed Methods Research)，結合問卷調查之量化資料與焦點團體之質性研究方法，以獲取更全面的研究資料。

一、 研究對象

問卷調查以臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）內，執行身心障礙者進用及合理調整相關業務之承辦人員為對象。根據臺中市政府勞工局113 年統計資料，作為本研究的抽樣母體。焦點團體則採目的性取樣，邀請僱用身心障礙員工之機關（構），具職務再設計申請經驗之承辦人參與。

二、 問卷調查法

（一） 抽樣方法：

以 113 年臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）名冊作為抽樣架構，依據機關（構）類型（政府機關、公立學校、公營事業機構、私立學校、民營企業等）及規模（99 人以下、100-199 人、200-499 人、500-999 人、1000 人以上）採分層隨機抽樣方式，抽取超過 300 家義務機關（構）作為受訪對象，完成至少 300 家問卷調查。

（二） 問卷設計：問卷內容包含以下幾個面向（附件一）

1. 基本資料（機關（構）類型、規模、受訪者承辦業務經驗、身心障礙員工比例、身心障礙類別等）。
2. 合理調整之認知與態度（概念理解、態度量表等）。
3. 合理調整措施的實施情況（是否實施、申請程序、調整類型、效果評估等）。
4. 執行困難與挑戰（遇到的主要挑戰、排序、解決方式等）。
5. 需求與建議（所需資源、政府協助期待、建議事項）等。

（三） 問卷信效度檢驗：

1. **內容效度**：邀請3位專家進行問卷審查。
2. **表面效度**：邀請 3 位專家審查及 5 位目標受訪者進行問題理解度前測。
3. **內部一致性信度**：計算問卷第 10 題合理調整態度量表的 Cronbach's α 係數。該係數反映量表題項間的相關程度，α 值越接近 1.0 表示信度越高。一般而言，α≥.70 被視為可接受水準，α≥.80 為良好水準，α≥.90 為優秀水準。

（四） 問卷施測：

1. 採線上問卷方式進行。
2. 由臺中市政府勞工局發公文至抽樣單位，以增加回收率。
3. 提供填答誘因，每份問卷贈送電子禮卷 200 元以提高參與意願。

三、 焦點團體法

（一） 參與人員：

本研究由勞工局協助邀請僱用身心障礙員工之機關（構）參與，並以曾辦理職務再設計申請之承辦人為主要對象，共邀請六位人員參與焦點團體訪談（成員組成包含負責人一名、社工一名、公關一名、人事室主管三名）

（二） 焦點團體

（三） 訪談方式：

採用半結構式訪談進行焦點團體討論，由研究團隊事先擬定訪談大綱，並由主持人依據大綱引導討論，追問與延伸，以深入瞭解以下議題：

1. 機關（構）對合理調整的理解與認知
   - 您如何理解「合理調整」概念？
   - 您從哪些管道獲取合理調整的相關資訊？
2. 執行合理調整的實務經驗與案例
   - 請分享貴機關（構）實施合理調整的具體案例
   - 這些調整措施的成效如何？

3. 面臨的困境與挑戰
    - 在實施過程中，遇到哪些主要困難？
    - 如何解決或應對這些困難？
4. 對政府支援措施的需求與建議
    - 您認為政府應提供哪些資源或協助？
    - 對臺中市政府未來推動合理調整有何建議？

四、 研究步驟

（一）研究前準備階段

1. **文獻探討與概念釐清**
    - 蒐集與整理國內外「合理調整」的相關文獻
    - 建立研究的概念架構與理論基礎
    - 分析《身心障礙者權利公約》(CRPD)中關於合理調整的規定。
2. **研究設計與規劃**
    - 確立研究目的與問題
    - 決定採用混合研究法(Mixed Methods Research)
    - 規劃研究時程與分工
3. **研究對象確認**
    - 取得臺中市政府勞工局 113 年身心障礙者定額進用義務機關（構）名冊 。
    - 依據機關（構）類型與規模進行分層，建立抽樣架構。
    - 請台中市政府勞工局職務再設計承辦人協助邀請參與焦點團體之成員。

（二） 問卷調查階段

1. **問卷設計與檢驗**
    - 問卷初稿設計
    - 問卷信效度檢驗

2. **正式問卷調查實施**

- 抽樣執行
- 發送公文及電子問卷
- 以電子禮券提高回收率

3. **問卷資料處理與分析**

- 資料檢核與整理
- 量化資料分析

（三） 焦點團體階段

1. **焦點團體設計與實施**

- 設計焦點團體訪談大綱
- 召開 1 場焦點團體，邀請 6 位代表性機關（構）人員

2. **焦點團體資料分析**

- 焦點團體錄音轉為逐字稿
- 進行編碼與主題分析–歸納關鍵議題與主題
- 結合問卷調查結果進行交叉分析

（四） 綜合分析與報告撰寫階段

1. 量化與質性資料整合
2. 研究發現歸納與報告撰寫

- 歸納臺中市義務機關（構）對合理調整的認知現況
- 整理合理調整措施實施情況與類型
- 分析執行合理調整的主要困難與挑戰
- 提出政策建議與實務含義

五、 資料分析方法

本研究採用混合研究法設計，結合量化與質性資料分析策略，以全面探討臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況。資料分析方法分為量化問卷資料分析及質性焦點團體資料分析。

（一）量化問卷資料分析

問卷調查所得資料經編碼與登錄後，運用 SPSS 25.0 統計套裝軟體進行以下分析：

1. 描述性統計分析

- 以次數分配、百分比、平均數、標準差等統計方法，呈現受訪義務機關（構）的基本特性、合理調整認知程度與態度、措施實施情況、執行困難等基本資訊。
- 針對第 10 題合理調整認知與態度量表題組，計算各題項平均數與總量表得分，以評估整體認知態度程度。

2. 推論性統計分析

- 用卡方檢定(Chi-square test)分析不同類別變項間的關聯性，如機關（構）類型與合理調整措施實施狀況的關係。
- 採用獨立樣本 t 檢定(Independent sample t-test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)，檢測不同背景變項對合理調整認知態度程度、實施情況的影響。若達顯著差異，再進行 Scheffe 法事後比較，以確認組間差異。
- 使用皮爾森相關分析(Pearson correlation)探討執行業務年資與合理調整認知態度程度、進用身心障礙人數與實施合理調整措施數量間的相關性。

（二）質性焦點團體資料分析

焦點團體討論所產生的資料，採用以下質性分析方法：

1. 資料整理與前置處理

- 將焦點團體錄音完整轉譯為逐字稿，去識別化，將 6 位參與者以 ABCDEF 替代。

2. 題目導向主題分析(Question-Guided Thematic Analysis)

- 熟悉資料：反覆閱讀逐字稿，針對每個題目區塊形成整體理解。，例如：「在題目1（合理調整認知）中，多數人如何表達？」
- 初始編碼:在每個題目下進行具體概念標記。例如:在「政府支持」題目下標示「補助不足」「申請繁瑣」「需專業協助」等。
- 尋找主題：整合同題中出現的重點與共通觀點，找出子主題或典型觀點。
- 檢視主題：確認每個題目下的歸納內容能真實反映逐字稿發言，避免研究者預設。
- 定義與命名主題：題目即為主要主題，視需要再命名子主題（例如：「困難與需求」→ 子主題：「經費不足」「主管態度」「環境障礙」）。
- 撰寫分析報告：報告結構依「題目順序」呈現，每題下以敘述性摘要呈現，最後再跨題總結整體趨勢。

（三）三角檢證分析

以三角檢證法(triangulation)進行量化問卷調查與質性焦點團體訪談的交叉分析。

肆、研究結果

一、 樣本代表性分析

臺中市政府勞工局提供113年12月統計之身心障礙者定額進用義務機關（構）共2144家，本研究共抽樣發文774家機關（構），考量樣本代表性（避免單一群體主導）、機關（構）重要性（如公立機關的政策示範效應、高回應率保證）及小群體最小樣本保證機制等因素，本研究在抽樣設計階段採用策略性比例調整。將私營企業從母體的72.62%調整為樣本61.8%，同時將公立機關從7.3%提升至8.8%，其餘比例小於3%的單位皆調整至約5%，但各類抽樣家數比例的多寡順序仍然維持與原始資料同樣的順序。

此項調整具有充分的統計學理論依據與實務正當性。Cochran (1977)闡述分層抽樣理論，強調政策導向研究應依據**政策重要性而非僅依母體數量比例分配樣本**。此外，當某個子群體在母體中比例過低時，按比例抽樣可能導致樣本數過少，影響統計分析的穩定性和信賴區間的準確性。將低比例群體的抽樣比例提升至5%左右，可確保每個子群體都有足夠的樣本數進行有意義的分析。

調查結果共回收375份有效問卷，回收率48.5%，以私營企業188家（占全體之50.1%）最多，其次為公立機關66家（占全體之17.6%）、公立學校54家（占全體之14.4%）（表5-1-1）。私營企業群體異質性極高且回應率較低（約39.3%），而公立機關具有政策示範效應且回應率極高（約97%），造成有效問卷各種機關屬性比例與母體差異擴大（表4-1）。但本研究不採用加權處理數據，因**研究目的聚焦於「現況探索」**，了解義務機關執行合理調整的認知、經驗與困境的現象描述與機制探討**而非「母體推論」**，不需精確估計母體參數。

表4-1樣本結構與母體比較

機關類型	母體數量	母體比例	抽樣數量	抽樣比例	回收數量	回收占全體比例
私營企業	1,557	72.6%	478	61.8%	188	50.1%
公立學校	294	13.7%	105	13.5%	54	14.4%
公立機關	158	7.3%	68	8.8%	66	17.6%
私人團體織	56	2.6%	45	5.8%	24	6.4%
公營企業	40	1.8%	40	5.2%	23	6.1%
私立學校	39	1.8%	38	4.9%	20	5.3%
總計	2,144	100%	774	100%	375	100%

二、 問卷信效度檢驗

本研究對問卷進行了完整的信效度檢驗，以確保測量工具的可靠性與有效性。

(一) 內容效度與表面效度

問卷設計階段邀請 3 位專家進行內容效度審查，確保題項能充分涵蓋合理調整概念的各個面向。同時邀請 3 位專家及 5 位目標受訪者進行表面效度檢驗，確認問題陳述的清晰度與受訪者的理解程度。

(二) 內部一致性信度

針對第10題「合理調整認知態度量表」進行信度分析，該量表包含13個題項，採用5點李克特量表計分。分析結果顯示，**該量表具有優秀的內部一致性信度（Cronbach's α = .930，標準化 α = .946）**，基於375個完整回應樣本。根據 George 和 Mallery (2003)的判斷標準，α 值大於.90表示優秀的信度水準。13個題項的平均題項間相關係數為.57，介於.20至.80的理想範圍內(Clark & Watson, 1995)，**顯示各題項既具有適度相關性又保持獨特性。**題項變異數占總變異數的比例為14.18%，共同變異數占85.82%，進一步證實了量表的同質性。這些結果表明該量表適合作為測量合理調整認知態度的可靠工具。

綜合而言，本研究問卷在效度與信度檢驗上均達到良好標準，確保研究結果的可信度與有效性。

三、 問卷調查（描述性統計）

(一) 基本資料

受訪單位規模分布相當均勻，中小型企業為主要組成：99人以下占25.9%，100-199人占26.1%，200-499人占25.3%，中大型企業（500人以上）合計占22.6%，其中，500-999人有11.7%，1000人以上有10.9%（表4-3-1）。

身心障礙者定額進用現況：**九成以上單位達到法定進用標準**，其中足額進用占66.4%，超額進用達28.3%，僅有5.3%未達足額標準，**顯示台中市在定額進用法規遵循上表現良好**（表4-3-1）。

填答者承辦業務年資從未滿1年至36年不等，平均年資為7.6年。填答者承辦業務經驗：「負責員工招募（含身心障礙員工）」有67.2%，「專責身心障礙員工招募」有9.3%，「曾執行過合理調整」有5.6%，「曾申請職務再設計服務」7.2%（表4-3-1）。

表4-3-1受訪單位基本特徵

項目	分類	數量	百分比
單位規模	99人以下	97	25.9
	100—199人	98	26.1
	200—499人	95	25.3
	500—999人	44	11.7
	1000人以上	41	10.9
定額進用現況	超額進用	106	28.3%
	足額進用	249	66.4%
	未達足額	20	5.3%
填答者業務經驗	負責員工招募	252	67.2%
	專責身心障礙員工招募	35	9.3%
	曾執行合理調整	21	5.6%
	曾申請職務再設計	27	7.2%

各單位進用之身心障礙員工類別（複選）以肢體障礙最多，有67.5%進用，其次為聽覺機能障礙(40.5%)、重要器官失去功能(29.6%)、智能障礙(22.9%)（表4-3-2）。

表4-3-2各單位進用之身心障礙員工類別（複選）

分類	數量	百分比
肢體障礙	253	67.5%
聽覺機能障礙	152	40.5%
重要器官失去功能	111	29.6%
智能障礙	86	22.9%
視覺障礙	68	18.1%
其他經中央衛生主管機關認定之障礙	35	9.3%
慢性精神病患者	34	9.1%
聲音機能或語言機能障礙	29	7.7%
多重障礙	26	6.9%
自閉症	20	5.3%
顏面損傷者	19	5.1%
新制類別無法對應舊制類別者	16	4.3%
平衡機能障礙	14	3.7%
罕見疾病	9	2.4%
頑性(難治型)癲癇症	7	1.9%
失智症	1	0.3%
植物人	0	0%

（二）對「合理調整」之認知與態度

填答者回應是否了解「合理調整」的概念：「普通」有139位(37.1%)及「了解」有134位(35.7%)占多數，「完全不了解」僅有24位(6.4%)（表4-3-3）。

表4-3-3對合理調整之概念

分類	數量	百分比
完全不了解	24	6.4%
不太了解	66	17.6%
普通	139	37.1%
了解	134	35.7%
非常了解	12	3.2%

針對「合理調整」的認知態度：本研究利用一個包含13題項，5點李克特(Likert)量表（1=非常不同意，5=非常同意）來評量。題項內容涵蓋合理調整的基本概念、權利意識、實施特性、雇主考量及效益認知等五個面向。其中第10題項「實施合理調整會增加單位不必要的負擔」為反向題項，分析時採用反向計分處理（6-原分數）以確保量表的一致性。

結果顯示如表4-3-4：受訪者整體表現優良，13個題項的平均分數為4.15分(SD＝0.61)，整體正面態度比例達87.0%，負面態度比例僅2.5%。根據題項表現分類，8個題項(61.5%)獲得高度共識（正面態度≥90%），3個題項(23.1%)達到中度共識，僅1個題項存在明顯爭議。唯一爭議題項為「實施合理調整會增加單位不必要負擔」，顯示成本負擔仍是主要疑慮。**整體而言，台中市義務機關（構）對合理調整具有良好的認知態度。**

表4-3-4 合理調整認知態度量表各題項分析結果 (N = 375)

題項	平均數	標準差	正面態度[a]	中性態度	負面態度[b]	共識分類
Q1. 合理調整定義	4.27	0.62	92.8%	6.7%	0.5%	高度共識
Q2. 基本權利	4.27	0.62	92.8%	6.7%	0.5%	高度共識
Q3. 主動提出需求	4.28	0.60	93.6%	6.1%	0.3%	高度共識
Q4. 他人代為提出	4.17	0.67	88.3%	10.4%	1.3%	中度共識
Q5. 個別化客製	4.23	0.63	90.4%	9.3%	0.3%	高度共識
Q6. 複雜協調過程	4.28	0.61	92.5%	7.2%	0.3%	高度共識
Q7. 不造成過度負擔	4.34	0.64	93.6%	5.3%	1.1%	高度共識
Q8. 拒絕構成歧視	4.11	0.72	86.4%	11.2%	2.4%	中度共識
Q9. 正面環境影響	4.16	0.64	88.0%	11.5%	0.5%	中度共識
Q10. 增加不必要負擔[c]	3.23	1.03	41.6%	34.1%	24.3%	**爭議性**
Q11. 提升工作效能	4.20	0.61	91.2%	8.3%	0.5%	高度共識
Q12. 彈性實施	4.29	0.58	94.7%	5.1%	0.3%	高度共識
Q13. 優先考慮需求	4.10	0.67	84.8%	14.4%	0.8%	中度共識
整體平均	**4.15**	**0.68**	**87.0%**	**10.5%**	**2.5%**	**良好**

註：[a] 正面態度 = 同意 + 非常同意，[b] 負面態度 = 不同意 + 非常不同意，[c] 反向計分題項，共識分類：高度共識(≥90%)、中度共識(75-89%)、爭議性(<75%)

受訪單位在過去三年內是否曾參加關於身心障礙者合理調整的相關研習或教育訓練：111家(29.6%)有參加，175家(46.7%)沒有參加，89家(23.7%)不確定（表4-3-5）。

若身心障礙員工提出合理調整需求，受訪單位積極處理程度：「願意接受，會視情況實施」有236家(62.9%)最多數，「不太願意接受，除非法律強制要求」僅1家(0.3%)（表4-3-5）。

表4-3-5教育訓練參與及處理態度

項目	分類	數量	百分比
過去三年參加相關研習或教育訓練	有參加	111	29.6%
	沒有參加	175	46.7%
	不確定	89	23.7%
員工提出需求時處理態度	非常願意並積極實施	84	22.4%
	願意接受，視情況實施	236	62.9%
	普通，視具體情況而定	54	14.4%
	不太願意接受	1	0.3%

(三) 合理調整措施的實施情況

受訪單位是否有專責人員或部門負責處理身心障礙者就業相關事宜：有專責人員／部門有140家(37.3%)最多，「無」次之 (35.2%)（表4-3-6）。

受訪單位近五年是否曾為身心障礙員工提供合理調整措施：「有」最多(44.8%)，「沒有」或「不確定」比例相當(27.5%及27.7%)（表4-3-6）。

受訪單位是否有明確的「合理調整」申請程序或管道：最多數為「沒有固定程序，依個案處理」 (63.5%)，其次為「尚未建立相關程序」 (14.1%)，「有非正式但固定的申請管道」最少(8.5%)（表4-3-6）。

受訪單位如何瞭解身心障礙員工的合理調整需求：「與身心障礙員工直接面談討論」最多數 (65.1%)，其次為「尚未建立評估機制」(17.6%)，「透過專業評估(如：職能治療師、物理治療師、職業重建人員等」 (9.1%)（表4-3-6）。

受訪單位提供合理調整措施的經驗中，時機為（複選）：任職後最多占77.9%，其次為面試時占30.9%，員工訓練時占24.5%（表4-3-7）。

表4-3-6合理調整實施現況統計

項目	分類	數量	百分比
專責人員配置	有專責人員／部門	140	37.3%
	有兼職人員	86	22.9%
	無	132	35.2%
近五年提供合理調整	有	168	44.8%
	沒有	103	27.5%
	不確定	104	27.7%
申請程序建立情況	沒有固定程序，依個案處理	238	63.5%
	尚未建立相關程序	53	14.1%
	有正式書面申請流程	44	11.7%
	有非正式但固定管道	32	8.5%
如何瞭解需求	與身心障礙員工直接面談討論	244	65.1%
	尚未建立評估機制	66	17.6%
	透過專業評估	34	9.1%
	參考醫療或專業機構建議	19	5.1%
	成立內部評估小組	6	1.6%
	邀請身心障礙團體提供諮詢	2	0.5%
	其他	4	1.1%

表4-3-7提供合理調整措施時機（複選）

措施時機	數量	百分比
面試時	116	30.9%
員工訓練時	92	24.5%
任職後	292	77.9%
其他	32	8.5%

受訪單位曾提供哪些類型的合理調整措施（複選）：前三項高比例依序為 1.「工作內容的調整（如：工作拆解、工作重組等）」 (46.1%)，2.「工作環境的物理調整（如：無障礙設施、桌椅高度調整等）」 (41.9%)，3.「調整溝通方式或管道」(33.1%)。最低比例為「提供人力資源（如：手語翻譯、個人助理等）」 (4%)（表 4-3-8）。

表4-3-8已提供合理調整措施類型（複選）

調整措施類型	數量	百分比
工作內容的調整	173	46.1%
工作環境的物理調整	157	41.9%
調整溝通方式或管道	124	33.1%
工作時間的彈性安排	88	23.5%
調整管理方式	59	15.7%
提供輔助設備或輔具	55	14.7%
提供就業支持服務	37	9.9%
提供專業培訓或教育訓練	36	9.6%
未提供任何調整措施	33	8.8%
提供人力資源	15	4%

受訪單位認為實施合理調整措施後，對身心障礙員工的正面影響為何（複選):「增進工作滿意度」最多 (61.1%)，其次為「提高工作效率」(54.9%)及「減少工作事故/失誤」 (49.3%)，「無明顯改善」最少僅13家(3.5%)（表4-3-9）。

受訪單位認為實施合理調整措施後對機關（構）產生的效益為何（複選）：前三項高比例為「整體工作效率」 (56%)、「促進團隊合作」(52.8%)及「提升組織形象」(45.3%)，「無明顯效益」最少僅5.3%（表4-3-9）。

表4-3-9合理調整實施效益（複選）

項目	分類	數量	百分比
對身心障礙員工的正面影響	增進工作滿意度	229	61.1%
	提高工作效率	206	54.9%
	減少工作事故/失誤	185	49.3%
	促進團隊融合	152	40.5%
	降低離職率	147	39.2%
	無明顯改善	13	3.5%
對機關（構）產生的效益	提高整體工作效率	210	56%
	促進團隊合作	198	52.8%
	提升組織形象	170	45.3%
	增強組織多元文化	133	35.5%
	提升工作士氣	128	34.1%
	減少法律風險	81	21.6%
	減少培訓成本	34	9.1%
	無明顯效益	20	5.3%

受訪單位在決定提供合理調整措施時，主要考量因素為何（複選）前三項分別為「身心障礙員工的需求迫切性」(58.1%)、「整體工作環境的影響」(53.6%)及「身心障礙員工的工作表現」 (48.8%)（表4-3-10）。

受訪單位在執行合理調整過程中，是否運用過政府相關資源（複選）：「未使用過資源」最多 (67.5%)，使用過的資源以「臺中市政府勞工局諮詢服務」稍多 (14.1%)，其次是「職務再設計補助」 (13.6%)，「就業服務員支持」 (9.1%)及「輔具中心資源」 (6.1%)皆10%以下（表4-3-10）。

4-3-10執行合理調整主要考量因素及運用過的政府相關資源（複選）

項目	分類	數量	百分比
主要考量因素	身心障礙員工的需求迫切性	218	58.1%
	整體工作環境的影響	201	53.6%
	身心障礙員工的工作表現	183	48.8%
	法律規定或政策要求	127	33.9%
	調整措施的成本	71	18.9%
	其他同仁的接受度	69	18.4%
	組織文化和價值觀	47	12.5%
運用過的政府相關資源	未使用過資源	253	67.5%
	臺中市政府勞工局諮詢服務	53	14.1%
	職務再設計補助	51	13.6%
	就業服務員支持	34	9.1%
	輔具中心資源	23	6.1%

（四）執行合理調整的困難與挑戰

受訪單位在執行合理調整時，曾遇到哪些挑戰（複選）：約半數(49.3%)表達「未遇到明顯困難」，最大挑戰是「現有工作流程或方法調整不易」(18.9%)，其次是「身心障礙員工無法清楚表達需求」 (13.3%)，接著是「不熟悉可利用的政府資源」及「其他員工對調整方式有疑慮或抗拒」都是11.7%，調整成本過高10.7%，其餘選項皆未達10%。填其他者占8.3%皆說明尚未執行過合理調整（表4-3-11）。

受訪單位在執行合理調整時，最需要哪些外部支援（複選）：依序為1.「經費補助」 (59.7%)，2.「專業諮詢服務」 (58.9%)，3.「示範案例分享」(38.1%)，4.「法規或政策指引」 (34.4%)，5.「教育訓練課程」(27.7%)（表4-3-11）。

表4-3-11執行合理調整遇到的挑戰與最需要的外部支援（複選）

項目	分類	數量	百分比
執行合理調整遇到的挑戰	未遇到明顯困難	185	49.3%
	現有工作流程或方法調整不易	71	18.9%
	身心障礙員工無法清楚表達需求	50	13.3%
	不熟悉可利用的政府資源	44	11.7%
	其他員工對調整方式有疑慮或抗拒	44	11.7%
	調整成本過高	40	10.7%
	雇主對合理調整概念不熟悉	36	9.6%
	合理調整效果評估缺乏標準	27	7.2%
	組織內部協調不順利	25	6.7%
	合理調整對公司營運影響評估有困難	14	3.7%
	調整方案未能持續有效	13	3.5%
	其他	32	8.3%
最需要的外部支援	經費補助	224	59.7%
	專業諮詢服務	221	58.9%
	示範案例分享	143	38.1%
	法規或政策指引	129	34.4%
	教育訓練課程	104	27.7%

有兩題開放式問答題，其中第24題「受訪單位所遇到的情況」，共有178家單位填寫此題，根據這些填答內容分析，受訪單位在身心障礙者合理調整方面遇到的情況可歸納為：1. **暫無特殊情況**（約35%），多數回答為「暫無」、「目前無遇到相關情況」、「尚未遭遇困難」等，顯示相當比例的單位尚未面臨需要合理調整的具體情況。2. **工作內容調整需求**（約20%）包括工作分配調整、職務內容修正等情況。典型回答如：「需要調整工作內容以配合身心障礙員工能力」、「工作崗位的重新安排」。3. **溝通協調困難**（約15%），主要涉及聽覺障礙或語言表達困難的員工。代表性回答包括：「與聽障員工的溝通需要特別方式」、「需要手語翻譯協助」。4. **環境設備調整**（約12%），涉及無障礙環境建置或輔具需求。如：「需要調整辦公環境以符合輪椅使用者需求」、「提供特殊輔具設備」。5. **能力評估與適配**（約10%） 關於如何評估身心障礙員工能力和工作適配性。例如：「不確定員工實際工作能力」、「需要時間評估適合的工作內容」。6. **其他情況**（約8%），包含各種零散的特殊狀況和個別需求。

第26題「您認為目前臺中市在推動身心障礙者合理調整方面，最缺乏的資源或支援是什麼」。根據246家有實際回應分析，受訪單位在推動身心障礙者合理調整方面的需求可歸納為以下類別：1. **經費資源為首要需求**(25.2%)，受訪單位普遍反映缺乏經費補助，希望政府提供更多獎勵和補助措施。代表性回答包括：「政府可多提供相關的獎勵和補助措施，以鼓勵企業進用身心障礙者」、「補助經費」等。2. **資訊宣導有待加強**(21.1%)，結合宣導教育(9.3%)和資訊不足(11.8%)類別，顯示政策宣導仍有改善空間。受訪者表示「資訊曝光太少，填這張問卷才知道有在推動」、「得到的資訊不多，無法深入探討這方面的需求」。3. **專業諮詢服務需求**(9.8%)，單位希望獲得專業諮詢管道，特別是「任職後的追蹤與再訓練」、「專業諮詢服務」等支援。

（五）對未來推動「合理調整」的建議

受訪單位認為臺中市政府應優先採取哪些措施來協助義務機關（構）執行合理調整：依序為1.「增加經費補助」(61.1%)，2.「提供專業諮詢服務」(60.5%)，3.「提供更明確的法規或政策指引」(46.4%)，4.「舉辦教育訓練與宣導」(33.9%)，5.「建立優良案例資料庫」(21.9%)，6.「發展評估工具或指南」(17.9%)，7.「建立跨部門合作機制」(8%)（表4-3-12）。

表4-3-12政府應優先採取的措施（可複選，最多選3項）

政府應優先採取哪些措施	數量	百分比
增加經費補助	229	61.1%
提供專業諮詢服務	227	60.5%
提供更明確的法規或政策指引	174	46.4%
舉辦教育訓練與宣導	127	33.9%
建立優良案例資料庫	82	21.9%
發展評估工具或指南	67	17.9%
建立跨部門合作機制	30	8%

此項「政府應優先採取的措施」結果（表4-3-12）比對「最需要的外部支援」（表4-3-11），有高度的一致性，顯示受訪者認真填答，排除隨機回答的可能性（表4-3-13）。經費補助和專業諮詢服務兩項在兩題中均為前兩大需求，排序完全一致，百分比差異僅1-2個百分點。此結果顯示受訪者對核心需求有清楚且穩定的認知。法規政策指引在「政府應優先措施」中比重較高(+12%)，反映受訪者認為政府在政策制定上應承擔更大責任，**此差異具有邏輯合理性**，進一步驗證問卷設計的有效性。

表4-3-13「最需要外部支援」與「政府應優先措施」兩題回應一致性分析

需求項目	最需要外部支援	政府應優先措施	差異
經費補助	59.7%	61.1%	+1.4%
專業諮詢服務	58.9%	60.5%	+1.6%
法規或政策指引	34.4%	46.4%	+12.0%
教育訓練相關	27.7%	33.9%	+6.2%

最後，有三題開放性問答題，第28題「請提供貴單位對於臺中市政府未來推動「合理調整」的具體建議。根據169家有實際回應分析，受訪單位對於臺中市政府未來推動「合理調整」的建議可歸納為：1. **宣導教育訓練為首要建議**（約27.8%），受訪單位普遍認為需要加強教育訓練和宣導工作。代表性回答包括：「舉辦教育訓練和宣導」、「先舉辦教育訓練及宣導」、「教育訓練、實務訓練」。顯示多數單位對合理調整概念仍需進一步了解。2. **經費補助需求迫切**（約25.4%），與第26題結果呼應，經費補助仍是重要需求。受訪者建議：「補助經費方案」、「增加補助預算」、「增加經費。增加諮詢管道」等，顯示資源支援的重要性。3. **專業諮詢服務需求**（約19.5%），單位希望獲得專業指導，如：「本單位不具有合理調整的專業知能，不便置喙」、「提供案例參考，專業人員協助溝通」、「給予相關的資源與協助」。4. **政策指引待完善**（約12.4%），受訪者希望有更明確的操作指引，包括：「提供發展評估工具或指南，讓單位及員工可以合理評估」、

「提供明確指引及專業諮詢」、「法規鬆綁」。5. **案例參考與分享**（約11.8%），單位需要實務案例作為參考，如：「讓各單位清楚了解合理調整的內容及相關規範，並提供案例供參」、「多舉辦案例分享研討會」。6. **評估工具需求**（約6.5%），包括「建立評分機制」、「提供個案評估及調整方式」等具體工具需求。7. **資訊傳播不足**（約5.9%），如「建議可將相關資訊以電子或紙本文件宣導至公司行號」，顯示政策推廣仍有改善空間。

第29題「您認為在推動「合理調整」時，應該特別注意哪些事項？」根據206筆有實際回應分析，受訪單位認為推動「合理調整」時應特別注意的事項可歸納為：1. **員工需求與能力評估為核心關注**（約41.7%），最多受訪者關注身心障礙員工本身的需求與能力評估。典型回答包括：「員工能力」、「是否適合員工」、「身心障礙實際需求」，顯示個別化評估的重要性。2. **公平性與平衡考量**（約18.4%），受訪者擔心合理調整可能影響職場公平性。代表回答如：「身心障礙同仁的接受度」、「合理調整對於現有公司制度衝擊，主管及同仁接受度」、「應該同時顧及其他同事的感受，避免造成相對剝奪感」。3. **成本與負擔考量**（約14.1%），單位關注實施成本，包括：「是否造成企業需要額外花費很多時間做這個部份」、「合理的經費補助」、「增加人力與經費」。4. **工作適配性評估**（約12.6%），關注工作內容是否適合，如：「身心障礙者的感受及工作是否合適」、「注意員工是否能接受合理調整的內容，但不過度減少太多工作」。5. **溝通協調重要性**（約11.7%），強調雇主與員工間的溝通，包括：「尊重與溝通、兼顧公平與實際可行性」、「專業溝通」、「身障者與企業機構的協調」。6. **法規政策指引需求**（約9.2%），如「法規及政策指引」、「須特別留意需求人員的狀況及提出的合理性」等。7. **專業支援協助**（約4.9%），包括「職前訓練」、「專業諮詢.輔助工具.課程」等專業協助需求。

第30題「其他建議事項」，根據63家有實際回應分析，受訪單位提出的其他建議可歸納為：1. **多元支援服務需求**（約12.7%），包括針對執行人員的關懷支持。特別值得注意的是：「身心障礙者常有過度保護、過度武裝自

己之情形...建議也要針對執行合理調整之作業人員與相關人員進行關懷與協助」，顯示執行合理調整的工作人員也需要支持。2. **政策宣導推廣**（約9.5%），如「不定期相關課程、案例等」、「希望能有相關宣導文宣供參考」，持續強調宣導的重要性。3. **補助獎勵措施**（約9.5%），包括「政府可多提供相關的獎勵和補助措施，以鼓勵企業進用身心障礙者」等建議。4. **管理執行面向**（約7.9%），如招募緩衝期、防止濫用等執行層面建議。5. **制度設計改善**（約6.3%），包括「制度設計要合情合理、具可行性」等建議。

(六) 描述性統計結果總結

本研究針對臺中市身心障礙者定額進用義務機關進行合理調整現況調查，共回收375份有效問卷（回收率48.5%），研究結果呈現出「認知良好但實務經驗不足」的整體現況。

在認知層面，受訪單位對合理調整概念具備良好基礎，認知態度量表平均分數達4.15分，正面態度比例高達87.0%，且量表信度優秀(Cronbach's α=.930)，顯示台中市義務機關對合理調整理念有相當程度的認同。值得注意的是，94.7%的受訪單位已達法定進用標準，反映出良好的法規遵循表現。

然而，實務執行面卻存在明顯落差。僅有29.6%的單位曾參加相關教育訓練，44.8%曾提供合理調整措施，且高達63.5%的單位採用「依個案處理」方式，缺乏標準化程序。在需求識別上，65.1%仍依賴與員工直接面談，專業評估機制普及率偏低。儘管如此，已實施單位對效益認知正面，超過半數認為能提升工作效率並促進團隊合作。

資源需求方面呈現高度一致性，「經費補助」(61.1%)和「專業諮詢服務」(60.5%)為最迫切需求，「最需要外部支援」與「政府應優先措施」兩題回應差異僅1-2個百分點，驗證了問卷的建構效度。質性分析更深入揭露，27.8%的單位建議加強宣導教育訓練，41.7%認為應優先關注員工需求與能力評估，顯示個別化評估的重要性。

執行挑戰方面，雖有49.3%單位表示未遇明顯困難，但「工作流程調整不易」(18.9%)、「員工需求表達困難」(13.3%)及「政府資源認知不足」(11.7%)仍為主要障礙。特別是67.5%單位從未使用政府資源，反映出資源運用效率有待提升。

四、 問卷調查（推論統計）

本研究進一步以卡方檢定(Chi-square test)、獨立樣本 t-檢定(independent sample t- test)、單因子變異分析 (one-way ANOVA) 及皮爾森相關分析(Pearson correlation)探討變項間的關係，為政策建議提供更強的實證基礎。

(一) 卡方檢定（表 4-4-1）

1. 機關類型與是否提供合理調整

不同機關類型在提供合理調整措施的比例上沒有顯著差異（卡方值 = 9.504，自由度 = 10，p 值 = 0.485 (> 0.05)）。無論是公立學校、公立機關、公營企業、私立學校、私營企業或私人團體，其提供合理調整措施的情況相當一致，**機關類型並非影響合理調整實施的關鍵因素**。

2. 單位規模與定額進用現況

單位規模與身心障礙者定額進用狀況存在顯著關聯(卡方值 = 19.718，自由度 = 8，p 值 = 0.011 (< 0.05)）。從數據觀察，規模較大的單位（500 人以上）在超額進用方面表現較佳，而小規模單位多數僅達足額標準。這顯示**組織規模確實影響身心障礙者進用的積極程度**，可能與大型組織擁有更多資源和完善制度有關。

3. 是否參加教育訓練與合理調整經驗

過去三年是否參加相關教育訓練與提供合理調整措施之間存在極為顯著的關聯（卡方值 = 61.504，自由度 = 4，p 值 = 0.000 (< 0.001)）。有參加教育訓練的單位中，有提供了合理調整措施與未提供合理調整比率1.8 倍(62/34)，明顯高於沒有參加訓練的單位1.1倍(72/64)。這強烈支持**教育訓練對於促進合理調整實施的重要性**，顯示知識和認知是實務執行的關鍵前提。

表4-4-1卡方檢定結果摘要表

變項組合	卡方值	自由度	p 值
機關類型與是否提供合理調整	9.504	10	0.485
單位規模與定額進用現況	19.718	8	0.011 *
是否參加教育訓練與是否提供合理調整	61.504	4	0.000* *

*$p < 0.05$ 為統計顯著，**$p < 0.001$ 為極顯著

(二)獨立樣本 t-檢定（表 4-4-2）

本研究針對第10題「合理調整認知態度」13選項分數進行加總，其中第10選項「實施合理調整會增加單位不必要的負擔」為負面陳述，與其他題目方向相反，因此採用反向計分：，原始1分 → 處理後5分，原始2分 → 處理後4分，原始3分 → 處理後3分，原始5分 → 處理後1分。此外，計算第6題「單位目前進用之身心障礙員工類別」之總數及第18題「單位曾提供哪些類型的合理調整措施」每一類措施當作一項目，計算每一單位提供合理調整項目總數。

1. 教育訓練參與經驗的影響

比較過去三年內有/無參加身心障礙者合理調整相關研習或教育訓練的單位，在「認知態度總分」、「障礙類別總數」及「合理調整項目總數」上是否存在差異。

有參加教育訓練的單位在合理調整認知態度上顯著高於未參加者（平均差異 =3.336分，95% CI = [1.935, 4.738]，$p < .001$），效果量屬中等程度(Cohen's d = 0.57)。**此結果顯示教育訓練對提升合理調整認知具有明顯效果**。

有參加訓練的單位進用的身心障礙者之障礙類型顯著較多元（平均差異 = 0.640，95% CI = [0.229, 1.051]，$p = .002$），效果量為小至中等程度(Cohen's d = 0.37)。**顯示教育訓練經驗與障礙類型多樣化進用有關**。

在合理調整項目總數方面，雖然有參加訓練組的平均數較高，但統計上未達顯著差異($p = .199$)，可能需要更多樣本或更深入的分析來確認此關聯性。

2. 專責人員配置的影響

比較有/無專責人員或部門負責處理身心障礙者就業事宜的單位，在「認知態度總分」、「障礙類別總數」及「合理調整項目總數」上是否存在差異。

有專責人員的單位在合理調整認知態度上顯著較高（平均差異 =2.381分，95% CI = [0.829, 3.932]，p = .003），效果量為小至中等程度(Cohen's d = 0.37)，顯示設置專責人員或部門對提升員工合理調整認知具有顯著正面影響。

有專責人員的單位進用障礙類別較多元，但統計上接近顯著水準(p = .059)，可視為邊緣顯著。 有專責人員的單位提供的合理調整措施項目顯著較多（平均差異 =0.359項，95% CI = [0.036, 0.682]，p = .030），效果量為小程度(Cohen's d = 0.27)。

表 4-4-2 t 檢定結果摘要表

自變項	組別	依變項	人數	平均	t 檢定結果			
					t 值	自由度	P 值	平均差異
教育訓練參與經驗	有參加	認知態度總分	111	55.92	4.685	284	0.000***	3.336
	沒參加		175	52.58				
	有參加	障礙類別總數	111	2.77	3.065	284	0.002**	0.640
	沒參加		175	2.13				
	有參加	合理調整項目總數	111	2.22	1.286	284	0.199	0.205
	沒參加		175	2.01				
專責人員配置	有專責人員	認知態度總分	140	54.59	3.021	270	0.003**	2.381
	無專責人員		132	52.21				
	有專責人員	障礙類別總數	140	2.57	1.894	270	0.059	0.420
	無專責人員		132	2.15				
	有專責人員	合理調整項目總數	140	2.33	2.203	270	0.030*	0.359
	無專責人員		132	1.97				

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

(三)單因子變異數分析 （表 4-4-3）

採用單因子變異分析探討不同機關屬性、單位規模及定額進用狀況對「障礙類別總數」與「合理調整項目總數」的影響，分析結果如下：

1. 機構屬性差異分析

變異數分析結果顯示組間差異達統計顯著水準($F(5,369) = 6.474$, $p < .001$)，表示不同機關屬性在進用身心障礙者障礙類別多樣性上存在顯著差異。**私利團體/非營利組織進用障礙類型最多樣**，顯著高於公立學校（平均差異 $=1.255, p=.002$）和公立機關（平均差異 $=1.383, p<.001$）。私營企業的障礙類型多樣性顯著高於公立學校（平均差異 $=0.947, p<.001$）和公立機關（平均差異 $=1.075, p<.001$）。公立機關比公營企業進用障礙類型顯著較少（平均差異 $=-0.917, p=.022$）。

不同類型的單位（如政府機關、私人企業、非營利組織等）在提供合理調整措施的項目總數上沒有顯著差異 $F(5, 369) = 1.592, p = .161$。

2. 單位規模差異分析

變異數分析結果顯示**組間差異達統計顯著水準**($F(4,370) = 37.432$, $p < .001$)，表示不同規模單位在進用身心障礙者障礙類別多樣性上存在顯著差異。**1000人以上大型機構障礙類別多樣性最高**，顯著高於所有其他規模單位；500-999人機構次之，顯著高於中小型機構；200-499人機構高於小型機構，呈現**「機構規模越大，進用障礙類別越多樣」的趨勢**。

不同規模的單位在提供合理調整措施的項目數量上存在顯著差異，但效果量較小 $F(4, 370) = 2.988, p = .019$。事後比較發現：1000人以上大型機構提供的合理調整措施項目顯著多於99人以下小型機構（平均差異 $=0.689, p = .004$）和100-199人機構（平均差異 $=0.730, p = .002$）。

3. 定額進用狀況差異分析

變異數分析結果顯示組間差異達統計顯著水準（$F(2,372) = 11.400$, $p <.001$），表示不同進用狀況的單位在障礙類別多樣性上存在顯著差異。事後比較分析顯示：**超額進用單位的障礙類別多樣性顯著高於足額進用**（平

均差異 $=0.874, p<.001$）**和未足額單位**（平均差異 $=1.191, p=.004$），呈現「進用表現越好，障礙類別越多樣」的趨勢。

身心障礙者定額進用狀況對提供合理調整項目總數無顯著影響 $F(2, 372) = 0.752, p = .472$。

表4-4-3單因子變異數分析結果摘要表

自變項	組別數	依變項	F 值	p 值	主要發現
單位屬性	6	障礙類別	6.474	<.001***	私營部門>公立部門
		合理調整項目	1.592	0.161	無顯著差異
單位規模	5	障礙類別	37.432	<.001***	規模越大類別越多
		合理調整項目	2.988	0.019*	大型>小型機構
定額進用狀況	3	障礙類別	11.404	<.001***	超額>足額>未足額
		合理調整項目	0.752	0.472	無顯著差異

*$p < .05$, ***$p < .001$

(四)相關性分析（表 4-4-4）

1. 填答者業務年資與合理調整認知態度總分相關性

探討填答者承辦業務年資與其對合理調整的認知總分是否存在關聯。業務年資與合理調整認知總分之間存在微弱的負相關 (r = -.056, p = .278, N = 375)。此相關未達統計顯著水準 (p > .05)，表示無法證實年資與合理調整認知態度之間存在顯著的線性關係。

2. 單位進用身心障礙者人數與障礙類別總數相關性

探討進用身心障礙者人數與障礙類別總數是否存在關聯。分析結果顯示，單位進用身心障礙者人數與障礙類別總數之間存在中度至強烈的正相關(r = .638，p < .001)，且此相關性在統計上達到極顯著水準。

3. 單位進用身心障礙者人數與合理調整項目的相關性分析

進用身心障礙者人數與合理調整項目總數之間僅存在微弱的正相關(r = .059，p = .258)，且此相關性在統計上未達顯著水準。此結果表明單位提供的合理調整措施項目與進用身心障礙者的數量並無直接關聯，提示調整措施的提供可能更多取決於需求的複雜性和多樣性，而非單純的人數規模。

4. 單位進用身心障礙者的障礙類別總數與合理調整項目的相關性分析

探討單位進用身心障礙者的障礙類別多樣性與其提供合理調整措施項目總數之間的關聯。結果顯示，障礙類別總數與合理調整項目總數之間存在**弱正相關** (r = .125, p = .016, N = 375)，且此相關性在統計上**達到顯著水準(p < .05)**，障礙類別越多的單位提供的合理調整項目越多。

表4-4-4相關性分析結果摘要表

變項組合	相關係數(r)	顯著性(p)	樣本數(N)	相關強度
業務年資 × 認知態度總分	-0.056	0.278	375	微弱負相關
身心障礙人數 × 身心障礙類別	0.638**	<.001	375	中強正相關
身心障礙人數×合理調整項目總數	0.059	0.258	375	微弱正相關
身心障礙者類別×合理調整項目總數	0.125	0.016*	375	弱正相關

*p < .05, **p < .01

(五)推論性統計結果總結

本研究運用卡方檢定、t 檢定、變異數分析及相關分析等推論統計方法，探討影響合理調整實施的關鍵因素，結果呈現「教育訓練為核心驅動力，組織資源配置為關鍵支撐」的政策意涵。

教育訓練經驗展現最強的影響效果。卡方檢定顯示，過去三年參加相關訓練與提供合理調整措施間存在極顯著關聯($\chi^2 = 61.504$, $p < .001$)，有參加訓練單位提供調整的比例(1.8 倍)明顯高於無訓練單位(1.1 倍)。t 檢定進一步證實教育訓練不僅顯著提升認知態度（平均差異 3.336, d = 0.57），更促進障礙類別多元進用（平均差異 0.640, d = 0.37），顯示知識與認知是實務執行的關鍵前提。

組織資源配置呈現同等重要的影響力。變異數分析揭示機構規模對合理調整實施具強烈效應($F = 37.432, p < .001$)，呈現「機構規模越大，進用障礙類別越多元，調整措施項目越多」的明確趨勢。專責人員配置同樣重要，有專責人員的單位認知態度較高（平均差異 2.381 分，d = 0.37），提供的調整措施項目亦較豐富（平均差異 0.359 項，d = 0.27），反映專業化管理的正面影響。

值得注意的是，機關屬性（公私部門）對合理調整實施影響有限(p = .485)，顯示組織性質非決定性因素。工作年資與認知態度僅存微弱負相關且未達顯著($r = -.056, p = .278$)，強烈提示專業知能重於一般工作經驗累積。

相關分析顯示身心障礙者人數與障礙類別呈現中強度正相關(r = .638, $p < .001$)，但合理調整項目與進用人數僅存微弱且不顯著關聯(r = .059, $p = .258$)，與障礙類別呈現弱但顯著的正相關($r = .125, p = .016$)，突顯合理調整並非取決於進用數量，而更多反映不同障礙類別需求的複雜性與個別化。

五、 焦點團體發現

本資料基於焦點團體逐字稿整理，係依據會前發送之訪談大綱進行，內容涵蓋企業對合理調整議題之認知、實務經驗及政策建議等面向。訪談對象包含不同產業類別之代表包括製造業、服務業、客服業、清潔業及社會福利組織等。訪談過程中，研究團隊依據預先擬定之主題進行引導與記錄，並整理出以下重點內容：

（一）主題一：機關（構）對合理調整的理解與認知

1. 您對「合理調整」概念的理解是？
   - A. 保障身心障礙者平等參與社會的權力：部分受訪者認為，合理調整的核心在於消除歧視，確保身心障礙能夠在社會中獲得公平對待與參與機會。
   - B. 根據身心障礙者的個別化需求進行調整：多數受訪者強調，合理調整應依據個案的實際需求進行個人化設計。
   - C. 職務再設計導向：不同背景的參與者對合理調整理解深且不一，部分受訪者將合理調整視為「職務再設計」的一部分。
2. 您從哪些管道獲取合理調整的相關資訊？
   - A. 申請職務再設計時：企業在申請職務在設計方案的過程中，開始接觸並理解合理調整概念。
   - B. 政府辦理的課程及宣導：多數受訪者提到，透過參加勞動部或地方政府舉辦的課程、宣導會及教育訓練，獲得較具體且系統性的合理調整資訊，並提升實務操作的理解。
   - C. 就服員或勞工局相關承辦人：透過與就業服務員或勞工局承辦人員的互動與諮詢，逐步認識合理調整的概念，並釐清其與職務再設計的關聯。

（二）主題二：執行合理調整的實務經驗與案例

1. 請分享貴機關（構）實施合理調整的具體案例

A. 提供輔具及調整設施設備：企業在推動合理調整措施上展現高度彈性與創新，並善用政府資源及外部補助，有效提升障礙者的工作安全與效率。

- 身障協會主動為肢體障礙員工提供升降桌維持較佳的工作姿勢、為不方便拿聽筒接聽電話的員工提供耳麥。
- 清潔公司為員工客製化工作工具（例如為聽障員工在工作車及背心貼上反光條為避免打掃車道時沒聽到汽機車出入的聲音、肢障員工的清掃工具握把加粗...等）。
- 資深聽障員工因聽力損失僅能執行較為簡單之工作，經人資主管、單位主管多次溝通，該員工願意願意使用助聽器，故人資主管協助員工申請助聽器補助，公司亦補貼部分差額。
- 客服公司在視障員工到職前，會先依視障員工視力狀況調整螢幕大小、燈光亮度。

B. 調整職務內容：聘用身心障礙者後，針對其能力與特性進行工作內容的調整與職務再設計，以提升其適應性與工作表現。

- 工具製造廠降低智能障礙員工試用期的產量標準及客製化學習流程；為聽障員工調整工站位置。
- 客服公司重新規劃客服工作分工，將較不需要依賴視力查詢的客戶轉接至視障員工。
- 健身中心的教練車禍造成肢體障礙，職務調整至公司特有的教練訓練中心擔任講師。

C. 開放/提供人力資源：透過人力支援與環境協助等方式，補足障礙者在職場上的實際需求。

- 公司提供訓練獎金，以額外津貼方式鼓勵領班協助身心障礙員工適應職場，提升工作現場的包容性與效率。
- 因工作場地為租用，但肢障員工無法進入地下室辦公，同仁自發性協助，展現職場互助精神。

D. 改善制度規範：根據員工身心狀況及學習特性進行調整，提升工作穩定性及學習成效。

- 配合精神障礙員工回診就醫，彈性調整上班時間或安排短時工作以符合體力需求。
- 協會為脊髓損傷員工提供較長的午休時間，以便其有充足時間進行生活自理及休息。

E. 其他：除合理調整措施外，亦積極推動身心障礙員工參與社區活動及自我成長，提升社會連結、自我認同與職涯探索。

- 陪同精神障礙員工參加路跑、掃街等鄰里或公益活動，並帶領身心障礙員工參訪由身心障礙者經營的餐廳，探索職業可能性。
- 清潔公司主動與社區委員會溝通，說明聘用身心障礙者計畫，並以免費消毒、水塔清洗等方式回饋社區，降低排斥感，促進社區支持。
- 健身中心之肢體障礙員工進行主動訓練，並獲得同事協助，今年獲選參加帕奧鐵餅項目，展現身心障礙者在運動領域的潛力與突破。

1. 這些調整措施的成效如何？

A. 工作效率提升及工作內容擴展：透過合理調整與適當支持，身心障礙員工不僅能勝任工作，更能展現穩定且具效能的表現。

- 小耳症員工配戴助聽器後，工作能力明顯提升，且可參與會議並負責記錄，可執行更多元且複雜的工作內容。
- 智能障礙員工調整工作學習方式後（使用平板，同事協助照相並標註需操作部位），學習效能大舉提升，並減少錯誤率。

B. 工作穩定度高：工作表現穩定，節省訓練人事成本。

- 有公司人資主管表示身心障礙員工在公司任職時間普遍較長，離職率低於一般員工，以數據跟現場主管進行溝通。

- 清潔公司進用之身心障礙者穩定度高，派駐之社區也表示支持與肯定。

C. 提升企業形象：以永續發展與友善職場為核心價值。

- 人資主管宣導老闆的永續經營、友善職場的理念，作為內部溝通與教育的工具，強化員工對企業價值的認同
- 協會社工在協助傷友工作安排及輔具提供上皆盡力支持，期待出外工作能穩定就業。

（三）主題三：面臨的困境與挑戰

1. 在實施過程中，遇到哪些主要困難？

A. 人力成本與職場文化：對於身心障礙員工的工作表現與教導負擔感到不滿，認為在薪資相同的情況下，工作分配不均。

- 員工間對「公平」的不同解讀，容易引發心態落差，例如非身障員工認為自己工作較多卻與身障員工薪資相同
- 部分主管或同事對於合理調整認識不足，造成執行阻力

B. 障礙認識不足：企業內部對障礙類型理解有限，導致溝通與協作困難。

- 主管交代工作給聽障員工時，不瞭解聽障特性導致無效溝通。

C. 輔導期成本高：聘用初期需投入人力進行指導與調整，但如員工自身放棄造成成本資源浪費

- 客服主管願意指導與調整，或協助申請設備，但因身心障礙員工覺得工作困難或壓力大而放棄。

D. 環境或企業制度無法順利面試或就業：企業缺乏無障礙設施，或因對身心障礙者的不瞭解，缺乏支持系統與彈性安排。

- 協會社工在協助傷友就業時，發現部分公司無法提供無障礙設施，進出或如廁難以維持基本生活自理而放棄。

E. 情緒支持需求高：職場工作壓力大，身心障礙者情緒敏感度高，需安撫溝通。

- 客服人資主管表示部分身心障礙員工在面對客戶或同事的批評或抱怨時，情緒易受影響。
- 部分身心障礙者在初入職場時，對自我有負面認知，面對獨立作業感到不安，如無法克服心理障礙及環境壓力，有時會放棄工作。

F. 外部接受度：與企業簽約之會員或單位，對身心障礙者的認知、反應能力或效率有疑慮。

- 清潔公司主管表示部分與公司簽約的社區業主對身心障礙員工的認知與反應能力有疑慮或排斥。
- 健身中心之身心障礙清潔員工工作效率較差，但會員可能體諒度不足。

2. 如何解決或應對這些困難？

A. 前期評估與職務媒合：與就業服務員合作進行前期評估並進行個案媒合，提升聘用成功率及適配度；安排求職者實地參觀工作環境，協助其評估自身適應性。

- 客服主管表示在面試過程中會帶視障求職者實際參觀工作環境，瞭解空間配置與工作氛圍，並聆聽其工作內容，協助建立具體職場畫面。
- 清潔公司主管建議身心障礙者初入社區或職場時，由熟悉個案之輔導老師陪同進入，並安排領班協助，進行工作指導與及時調整。
- 人資主管表示公司有長期合作之就服員，瞭解企業文化及工作內容，能精準媒合合適個案。

B. 政府資源運用：透過申請政府補助支撐身心障礙人士成本並執行合理調整

- 人資主管協助公司申請補助，資金主要用於身心障礙員工的薪資支持，在與企業老闆溝通聘用政策時更具說服力。

C. 設計內部獎勵制度：鼓勵同仁協助身心障礙者穩定就業，強化內部支持動能。

- 設計「工作指導獎金」，鼓勵現場同仁投入身心障礙員工的指導與陪伴，若身心障礙員工能穩定任職，指導者可獲得額外獎金。

D. 工作設計與職務切分：彈性調整作業流程，將無法及時應對之情境，設計替代流程以降低失誤率；將職務內容切分，讓身心障礙者能快速熟悉提升工作效率。

- 客服主管將工作分類，較單純無需耗費視力查詢的工作利用分機的方式分配給視障員工。

E. 溝通機制：協助主管理解身心障礙者特性，並建立良好溝通機制。

- 人資主管擔任身心障礙員工與主管間協調者，找出有效溝通模式，確保員工能獨立完成任務。

F. 現場支持與人力協助：由領班或輔導老師陪同障礙者進入職場，協助適應與進行工作調整。

- 清潔公司主管建議由輔導老師陪同身心障礙者進入職場，協助其熟悉環境及建立安全感；安排領班在旁協助，確保能順利執行工作。
- 透過熟悉就服員媒合適合之身障員工，也提升企業對身障者聘用的信心與支持。

（四）主題四：對政府支援措施的需求與建議

1. 您認為政府應提供哪些資源或協助？

A. 跨部門合作及資訊整合：跨部門整合各項資訊，並可透過工會、總會等管道擴散政策及資源消息。

- 企業所屬主管機關為運動局，缺乏橫向溝通，企業需自行辨識需求並聯繫相關局處(例如身心障礙員工需求需尋求勞工局協助)。

B. 資金補助與流程簡化：補助的速度與便捷性會影響業者參與意願的關鍵因素，若能在小額補助的申請與核發上，若能簡化流程，將提升政策實用性。

C. 障礙別特性及職務指引：提供各障礙別的工作適配懶人包，協助企業理解並安排合適職務；建議學校端能夠分享學生之工作說明書，以達到有效轉銜。

- 建議設立媒合平台，依照職務類型（如清潔、文書...等）進行分類，協助企業快速對應職缺與身心障礙者特性。
- 現行行政指導多偏理論，期待能針對不同障礙別，提供其適合的工作類型與可運用資源。
- 連結教育端，讓企業能獲得教育端對於身心障礙學生的工作說明書，提供企業關於學生障礙特性與職場適應建議，提升就業成功率。

D. 就業前後的輔導與支持：輔導老師陪同進入職場，協助適應並定期評估，並讓企業瞭解身心障礙者的注意事項及要求。

- 清潔公司主管希望就服員推介身心障礙者進入職場後，能進行詳細的障礙特性說明，並實地陪同進行工作適應評估。
- 安排職業參訪，安排短期體驗，協助其理解工作內容與環境。

E. 心靈支持與社交活動：建議提供輔導資源，協助身心障礙者心理調適；舉辦聯誼休閒活動，促進交流與身心健康。

- 舉辦聯誼、戶外活動，促進身心障礙者交流，建立人際網絡，建立正面自我認同，提升整體健康與生活品質。

F. 宣導及社區參與：強化合理調整與身心障礙就業資源的宣導，並擴大觸及面。

- 透過社區宣導補助資訊、職場友善...等政策

G. 老化與退休議題：身心障礙者可能面臨提早老化，建議研擬相關支持措施或支持制度。

- 協會社工提到身心障礙者因身體負荷、健康狀況與生活壓力，可能比一般人更早出現老化現象，但現行提前退休制度尚未包含身心障礙者。

2. 對臺中市政府未來推動合理調整有何建議？

A. 提供簡易指引：建議提供實用、低成本之合理調整指引，讓企業能快速採用。

B. 提供企業內部教育訓練多元的議題及講師：希望可提供多元議題（如身心障礙類別、合理調整）之講師至企業內部協助教育訓練。

C. 無障礙職訓場地與職種設計：建議職訓班可提供無障礙環境或設施設備，或是企業專班，能讓求職者能夠實際入場學習。

（五）焦點團體總結

本次焦點團體涵蓋企業對合理調整的認知、實務經驗及政策建議，參與者包括僱用身心障礙員工的公司負責人、人資人員及協會社工等。

受訪者對合理調整的理解呈現多元性，包括保障平等參與權、個別化需求調整，以及職務再設計導向。主要資訊來源為申請職務再設計過程、政府辦理的課程宣導，以及透過就業服務員或勞工局承辦人員的諮詢互動。

企業展現高度彈性與創新，實施措施涵蓋五大類型：(1)提供輔具及調整設施設備，如升降桌、客製化工具、助聽器補助等；(2)調整職務內容，包括降低產量標準、重新規劃工作分工、調整工站位置等；(3)提供人力支援，如訓練獎金鼓勵領班協助、同仁自發性互助；(4)改善制度規範，如彈性調整上班時間、提供較長午休；(5)其他創新措施，包括陪同參與社區活動、主動與社區溝通等。

實施成效方面，身心障礙員工在獲得合理調整後工作效率顯著提升，工作內容得以擴展，且工作穩定度高、離職率低於一般員工，同時提升企業形象與永續發展價值。

主要困難包括：(1)人力成本與職場文化，非身障員工對公平性的質疑；(2)障礙認識不足導致溝通困難；(3)輔導期成本高；(4)環境或制度缺乏無障礙設施；(5)身心障礙者情緒支持需求高；(6)外部接受度不足。

因應策略包含前期評估與職務媒合、善用政府資源補助、設計內部獎勵制度、彈性工作設計與職務切分、建立良好溝通機制，以及安排現場支持

與人力協助。

受訪者建議政府應：(1)強化跨部門合作及資訊整合；(2)簡化資金補助流程;(3)提供各障礙別特性及職務適配指引;(4)加強就業前後的輔導支持;(5)提供心理輔導與社交活動資源；(6)擴大社區宣導；(7)研擬身心障礙者老化與提前退休支持制度。具體建議包括提供簡易實用指引、多元教育訓練講師，以及設置無障礙職訓場地與企業專班，讓求職者實際入場學習。

伍、討論

本研究透過混合研究法探討臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況，結合量化問卷調查(N=375)與焦點團體 (N=6)，呈現出「認知良好但實務落差」的整體圖像。以下從理論與實務的對話、政策執行的結構性障礙、特定議題的深入探討，以及未預期發現等面向討論。最後進行整合性分析並提出研究限制與未來方向。

一、從醫療模式到人權模式：理論轉化的困境

本研究發現臺中市義務機關（構）對合理調整概念具備良好的認知基礎（認知態度量表平均4.15分，正面態度比例達87.0%），然而實際執行率僅44.8%，呈現明顯的「知行落差」。這個現象反映了 Oliver(1990)所提出的社會模式與 Degener(2017)倡議的人權模式，在實務場域中仍面臨重大挑戰。在實務工作現場，大多數人還是用舊的「醫療模式」在思考身心障礙議題，認為問題在於「這個人能力不足」或者「精神障礙者不適合我們的工作」。

更深層的問題在於概念理解的偏差。焦點團體揭示，多數受訪者將合理調整等同於「職務再設計」，認為「合理調整就是買輔具、改環境」。這種工具化的理解忽略了 CRPD 第2條所強調的核心精神：合理調整是確保身心障礙者「在與其他人平等基礎上享有或行使所有人權及基本自由」的權利保障機制，而非單純的福利措施。此發現呼應了2022年 CRPD 第二次國家報告國際審查委員會的關切，指出臺灣「依然採取慈善/生物醫學模式作為看待身心障礙者的主要架構」。

在焦點團體中，企業代表仍習慣以「適合度」、「工作表現」等個人能力導向思維評估身心障礙者，而非思考如何調整環境以消除障礙。例如某客服業代表提出：「我們的工作比較需要知識性，所以精神障礙、智能障礙我們沒辦法用」。這種論述將「障礙」歸因於個人功能損傷，而非反思客服系統的無障礙設計、工作流程的彈性調整空間。這正是醫療模式思維的典型展現，與社會模式強調「障礙是社會環境與個體互動的結果」形成強烈對

比。

二、公平性迷思與實質平等的實踐困境

研究發現「其他員工對調整方式有疑慮或抗拒」是執行合理調整的主要挑戰之一(11.7%)，焦點團體更反覆出現「同工同酬但工作量不同」的抱怨。某製造業副理指出：「員工會覺得為什麼他跟我一起進公司，我做的比他還多，領的跟他一樣多」。這反映了職場中對「公平性」(equity)與「平等」(equality)概念的混淆與誤解。

(一)公平性與平等的關鍵差異

在身心障礙就業脈絡中，「平等」強調給予每個人相同的資源或待遇，而「公平性」則認可個體差異，提供不同程度的支持以確保每個人都能達到相同的結果。如同經典的「觀看球賽」比喻：平等是給每個人相同高度的箱子站立觀賽，但身高不同的人仍可能看不到；公平性則是根據個人身高給予不同高度的箱子，確保每個人都能看到球賽。

職場中的「同工同酬但工作量不同」抱怨，正是將「公平性」誤解為「不公平」的典型案例。員工認為「給予相同報酬就應該做相同工作量」，這是一種「投入-產出對等」的形式平等思維。然而，合理調整的精神在於：**身心障礙者可能需要較長時間完成任務或需要調整工作內容，但這些調整是為了補償其功能限制造成的結構性劣勢，使其能在「公平的基礎」上發揮工作能力**。換言之，調整後的工作安排不是「特殊優待」，而是實現「實質公平」的必要手段。

(二)從形式平等到實質平等與融合式平等

根據 CRPD 第5條及聯合國身心障礙者權利委員會第6號一般性意見(2018)，平等包含三個面向：(1)**形式平等**(formal equality)：法律面前人人平等，禁止直接歧視。這是最基本的平等概念，要求「相同情況相同對待」；(2)**實質平等**(substantive equality)：確保平等結果，承認結構性不平等的存在。這要求「不同情況不同對待」，透過積極措施消除系統性障礙。合理調整正

是實現實質平等的核心機制；(3)**融合式平等**(inclusive equality)：認可差異並進行調整，將差異視為人類多樣性的正常展現。這是最高層次的平等概念，不僅要求消除障礙，更要求改造社會結構以包容多元差異。

(三)實務困境：缺乏透明機制強化誤解

本研究顯示僅有8.5%的單位建立正式申請程序，高達63.5%採取「依個案處理」方式，缺乏透明化的評估標準。這種不透明性容易強化「特殊待遇」的刻板印象，加劇同事間的相對剝奪感。當員工不理解「為何某人可以較晚上班」、「為何某人工作量較少」背後的合理調整邏輯時，容易將「公平性」誤解為「不平等」或「偏心」。Lindsay 等人(2019)的研究指出，組織文化和透明的溝通機制對減少同事抗拒至關重要。**透明不等於揭露隱私，而是建立清楚的評估標準與決策流程**，讓所有員工理解：合理調整的目的不是給予特定員工優勢，而是消除結構性障礙，使身心障礙者能與他人站在相同的起跑點上公平競爭。

以上之政策意涵為企業應建立標準化但保有彈性的合理調整流程，包含(1)**明確的評估標準**：說明何種情況可申請何種調整，避免「黑箱作業」的疑慮；(2)**透明的決策流程**：在保護隱私前提下，讓團隊成員理解調整的必要性與合理性；(3) **內部教育訓練**：協助員工理解公平性(equity)與平等(equality)的差異，以及「差異化對待以實現平等結果」的正當性；(4)**績效評估的重新定義**：從「產量」轉向「產值」，從「工時」轉向「成果」，建立更多元的貢獻評估指標；(5) **培養融合式文化**：將差異視為組織多樣性的資產，而非需要「容忍」的負擔。

唯有從「公平性迷思」走向「融合式平等」的組織文化轉型，才能真正落實合理調整，實現 CRPD 所承諾的包容性社會願景。

三、成本負擔的真實性；從顯性成本到隱性成本

「不當負擔」(undue hardship)是合理調整概念中的關鍵限制條件，然而何謂「不當」，在實務上充滿爭議。本研究發現僅10.7%受訪者認為「調整成本過高」，且在合理調整認知態度量表中，「實施合理調整會增加單位不必要負擔」一題呈現爭議性(正面態度僅41.6%)，顯示成本考量確實存在但非首要障礙。

這個發現與國際研究結果一致。Schartz 等人(2006)針對美國企業的研究顯示，49.4%的調整措施完全零成本，有成本者中位數僅600美元。Job Accommodation Network(2020)的追蹤研究更發現，56%調整措施無需花費，需一次性成本者中位數僅300美元。然而，焦點團體揭示，企業真正在意的並非「硬體成本」，而是「人力成本」--包括訓練時間、主管額外負擔、同事協助時間等「隱性成本」。

某客服業總監的經驗具代表性：「設備都到位了，我們還請盲電老師來教，花了一個月時間，最後還是勸退他」。這個案例顯示，即使政府提供設備補助，若缺乏持續性的專業支持，調整措施仍可能失敗，前期投入的人力成本完全浪費。Munsell 等人(2022)的研究也指出，美國雇主反映的主要挑戰是「缺乏支持身心障礙員工的相關能力」，而非資金短缺。

這個發現對政策設計具重要意涵：政府補助不應僅聚焦於「職務再設計」的硬體設備，更應擴展到「軟性支持」，例如：(1)提供「訓練津貼」鼓勵同事協助身心障礙員工適應；(2)補助企業聘請外部專業人員（如職能治療師）進行工作分析與調整方案設計；(3)延長就業服務員的追蹤輔導期，而非「穩定就業3個月後結案」。焦點團體中成功案例多強調「長期合作的就服員」的關鍵角色，顯示持續性專業支持的重要性。

四、專業資源的可及性悖論：資源豐富但使用率低

本研究發現67.5%單位從未使用政府資源，即使在「曾提供合理調整」的單位中，使用政府資源的比例仍偏低（職務再設計補助13.6%，就業服務員支持9.1%）。這個現象形成一個悖論：一方面，焦點團體受訪者抱怨「資訊太少」、「不知道有資源」;另一方面，政府確實提供多元支持（職務再設計補助、就業服務、輔具中心等），問題在於資訊傳遞與使用門檻。

焦點團體揭示資源未被充分利用的三大原因：(1)**資訊落差**：某製造業副理表示「我對政府資源的瞭解不是那麼多，不知道可以怎麼協助他們」，某清潔業負責人則提到「得到的資訊不多，都是參加勞工局的課才知道」；(2)**流程複雜**：多位受訪者建議「小額補助流程簡化」，顯示現行申請程序對企業造成負擔；(3)**預算限制**；某副理透露「中高齡職務再設計預算在5月就用完了」，顯示即使企業有意願，資源也可能不足。

這個發現與吳亭芳等人(2017)的研究結果一致，指出「雇主對相關法令與辦法的認識不足」影響其申請補助意願。然而，更深層的問題是**資源宣導與資源限制的結構性矛盾**：政府若大力宣導，吸引更多企業申請，預算將迅速耗盡；若低調推動，則資源使用率低，無法發揮政策效益。

解決此困境需要多管齊下：(1)**分級補助機制**：將高成本項目（如大型設備）與低成本項目（如耗材）分流，簡化小額補助流程：(2)**主動式資訊推播**：依據企業進用障礙類別，主動提供客製化資源包，而非等待企業自行搜尋；(3)**跨部門資源整合**：焦點團體中有受訪者指出「我們主管機關是運動局，缺乏橫向溝通」，顯示需建立跨局處的資訊平台。

除了職務再設計補助與就業服務員支持外，本研究也發現專業人員資源存在可及性問題。焦點團體中，19.5%受訪單位明確表達「專業諮詢服務需求」，包括「提供案例參考、專業人員協助溝通」、「給予相關的資源與協助」等。某製造業副理坦言：「我對政府資源的瞭解不是那麼多，不知道可以怎麼協助他們，希望有專業人員來幫估」。

然而，專業人員（如職業輔導評量員、職務再設計專員、輔具評估員、職能治療師、物理治療師、聽力師、心理師等）服務面臨三大困境：(1)人力配置有限，多集中於公立就業服務機構，民間企業難以獲得即時支持；(2)專業評估服務多為「短期介入」（1-2次訪視），缺乏長期追蹤機制；(3)跨專業整合不足，某客服務單位指出「身障者情緒的問題、心理層面的問題，是不是也可以算合理調整？」，點出現行服務過度聚焦於硬體調整，忽略心理層面支持。

解決此困境需要：**(1)建立「到點服務」機制**，主動至企業評估；**(2)整合跨領域專業人員資料庫**，依企業需求媒合適切專業；**(3)提供長期追蹤服務**，而非短期結案。這個發現呼應前述，政府補助不應僅聚焦於硬體設備，更應擴展到專業人力等軟性支持。

五、特定障礙類別的汙名化與支持缺口

(一) 精神障礙的雙重汙名

本研究發現一個令人憂心的現象：焦點團體中多位受訪者明確表示「不敢用精神障礙」，即使是已成功進用多類身心障礙者的企業也不例外。某製造業副理坦言：「我問了很多獲得金展獎的廠商，基本上沒有人用精神障礙者」。這個發現與文獻記載一致，Telwatte 等人(2017)指出精神障礙者提出的合理調整通過率顯著較低，主要原因是雇主認為「調整內容對生產力幫助不大」。

精神障礙的汙名化呈現兩個層次：(1)**對「發病」的恐懼**：受訪者擔心「他們會發病」、「情緒不穩定」，顯示對精神疾病的刻板印象；(2)**對「玻璃心」的標籤**：某客服業總監多次提到「玻璃心」、「情緒支持需求高」，將情緒敏感視為負擔而非需要支持的狀態。這種論述忽略了精神障礙者的情緒反應可能源自職場壓力、缺乏支持，而非個人脆弱性。

值得注意的是，焦點團體中成功進用精神障礙者的清潔業負責人，採取了完全不同的策略：(1)安排在「有團體、有班長」的社區，提供同儕支持；(2)彈性調整上班時間配合回診；(3)關注「工作以外的興趣」，鼓勵參加宗教或社區活動。這些措施正是 Janikke 等人(2023)所強調的「社交性調整」(social accommodation)，而非僅聚焦於技術性工具。

然而，本研究也發現**精神障礙者確實需要更多心理支持資源**。某客服業總監提出：「身障者情緒的問題、心理層面的問題，是不是也可以算合理調整?」這個提問點出現行合理調整論述的盲點：過度聚焦於「物理環境」與「工作內容」調整，忽略「心理適應」支持。建議政府應將**心理諮商服務納入合理調整支持項目**，並提供雇主「辨識情緒困擾」與「適當回應」的訓練。

(二) 視障者在客服業的結構性困境

本研究透過焦點團體深入探討了《身心障礙者權益保障法》第46條之1

的執行困境:「進用專任客服人員達十人以上者,應進用視覺功能障礙者」。這項「強制配額」立意良善,旨在開拓視障者就業管道,然而實務執行面臨多重障礙。

某客服業總監的經驗具代表性:「10個客服要1個視障,但我們的客服系統不是完全無障礙,全盲者無法操作」。這個案例揭示**系統無障礙化不足**是根本問題。臺中市勞工局林建廷職務再設計督導補充:「每個客服中心用的系統是不同公司設計的,不是每個都支援語音操作」。更關鍵的是,客服工作本質已從單純接聽電話演變為「多工處理」:需即時查詢資料、操作多個視窗、處理圖片資訊,這些要求對視障者形成結構性障礙。

此外,**績效壓力**加劇困境。該總監說明:「客服有接聽率、掛斷率、20秒應答率、平均通話時間等考核,每通不能講太久」。在這種高壓環境下,視障者因操作速度較慢,容易成為「拖累績效」的標籤對象,引發同事抱怨。焦點團體也揭示**工作切割的公平性爭議**:「我們把比較簡單的業務分給視障者,其他同事就覺得不公平」。

這個案例引發深層的政策反思:「強制配額是否反而製造更多障礙?」某總監甚至曾「去函建議客服不適合視障,但被駁回」。這凸顯政策制定與實務執行的脫節。從人權模式角度,問題不在於「視障者不適合客服」,而在於:(1)**客服系統設計未遵循通用設計(Universal Design)原則**,應要求系統開發商確保無障礙相容性;(2)**工作組織方式缺乏彈性**,應允許更多元的績效評估標準與工作分工模式;(3)**配套支持不足**,如個別化訓練時數(72小時)雖存在但未被充分運用。

建議未來政策檢討應:(1)強制要求政府委辦客服案的系統須符合無障礙標準:(2)提供「系統無障礙化」的技術支援與補助;(3)重新評估「10人需1視障」的合理性,改採更彈性的計算方式(如依工作性質調整比例);(4)建立視障者客服的專業訓練與認證機制,提升其競爭力。

六、教育訓練的槓桿效應：最具成本效益的政策介入

本研究的一個重要發現是**教育訓練對促進合理調整實施的顯著效應**。卡方檢定顯示，過去三年參加相關訓練與提供調整措施之間存在極顯著關聯($\chi^2 = 61.504$, $p < .001$)，有參加訓練的單位提供調整的比例是未參加者的1.8倍。獨立樣本 t 檢定進一步證實，參加訓練者在認知態度上顯著較高（平均差異3.336分，Cohen's d = 0.57），且進用障礙類別更多元（平均差異0.640，Cohen's d = 0.37）。

這個發現具重要政策意涵：相較於硬體補助，**投資教育訓練可能是更具成本效益的介入策略**。然而，焦點團體揭示現行訓練存在三大問題：(1)**觸及率不足**：僅29.6%單位曾參加訓練，且多為人資人員，「出來聽的都是人資，回去講話誰會聽」；(2)**內容過於理論化**：受訪者要求「實務案例」、「懶人包」，而非冗長的行政指導；(3)**缺乏入廠服務**：「是不是可以提供講師到企業內部做教育訓練」。

參考國際經驗，Schur 等人(2014)指出，**批准調整對同事態度有正面溢出效應**，顯示組織內部教育的重要性。建議政府應：(1)**擴大訓練對象**：不僅針對人資，更應觸及一線主管與同事；(2)**發展分眾教材**：針對不同障礙類別製作「實務操作手冊」，包含常見困境、調整範例、溝通技巧；(3)**提供入廠訓練補助**：鼓勵企業辦理內部教育訓練，政府補助講師費與教材費；(4)**結合其他訓練議題**：如將合理調整融入職業安全衛生、中高齡職場健康促進等課程，提高參與誘因。

七、組織規模的雙面效應：資源優勢 vs.靈活劣勢

變異數分析顯示，**組織規模對障礙類別多樣性有顯著影響**(F = 37.432, p < .001)，呈現「規模越大，進用障礙類別越多元」的趨勢。1000人以上大型機構障礙類別多樣性顯著高於所有其他規模單位。這可能反映大型組織的多重優勢：(1)**職缺多元性**：不同部門有不同工作性質，較易為不同障礙者找到適配職務；(2)**資源充裕性**：有能力設置專責人員、投資無障礙設施；(3)**制度完善性**：較可能建立標準化的申請與評估流程。

然而，**組織規模與合理調整項目數的關聯並不顯著**(F = 2.988, p = .019, 效果量小)，僅1000人以上機構顯著高於小型機構。這個發現顯示：**大型組織雖進用更多元障礙類別，但未必提供更細緻的調整措施**。焦點團體中，小型清潔公司負責人展現高度靈活性：「我會親自去社區觀察他們的狀況」、「隨時調整工作安排」，這種**個人化、即時性的調整**可能更貼近身心障礙者需求，但不易在大型組織中複製。

這個發現提醒政策制定者：**不同規模組織需要差異化支持策略**。大型組織需要的是「制度化建置」的協助（如專業顧問、評估工具），小型組織則需要「即時性諮詢」與「簡化流程」。建議建立**分級輔導機制**：針對大型企業提供深度顧問服務，協助建立內部合理調整標準作業程序(SOP)；針對小型企業提供「隨 call 隨到」的專線諮詢，降低使用門檻。

八、未預期發現：超額進用的文化意涵

本研究發現**超額進用單位的障礙類別多樣性顯著高於足額與未足額單位**($F = 11.404, p < .001$)，但合理調整項目數無顯著差異。這個結果引發一個有趣的詮釋：超額進用可能反映**組織文化的包容性**，而非調整措施的完善度。

焦點團體中，超額進用的企業代表展現不同的敘事框架。某製造業副理強調：「老闆想做永續、友善職場，所以我們就要做」，顯示價值驅動而非法規驅動。某清潔業負責人則說：「我覺得應該要給他們一個工作機會，賺多賺少是一回事」，展現**社會責任認同**。這些企業願意承擔「人力成本」（如訓練時間較長、產量較低），但未必投入更多「硬體調整」。

這個發現挑戰了「合理調整=提供更多設備/措施」的簡化理解，指向更根本的**組織文化改造**議題。Kulkarni 與 Lengnick-Hall (2011)的研究也強調，**包容性組織文化**是合理調整成功的關鍵。建議未來政策應：**(1)肯定「軟性調整」的價值**：如彈性管理、同事互助，而非僅獎勵硬體投資；**(2)分享文化建構經驗**：辦理「超額進用標竿企業」的經驗交流，聚焦組織文化而非技術細節；**(3)發展「友善職場指標」**：納入組織氛圍、主管態度等質性指標，而非僅量化進用人數。

九、整合性詮釋：三角檢證的發現與意涵

本研究運用**三角檢證法**，透過量化問卷調查與質性焦點團體的交叉比對，從不同資料來源與研究方法檢視合理調整執行現況，以提升研究發現的可信度(credibility)與確證性(confirmability)。Denzin (1978)指出，三角檢證能透過多重證據來源相互印證，減少單一方法的偏誤，增強研究結論的穩健性。本研究採用**方法論三角檢證(methodological triangulation)與資料來源三角檢證(data source triangulation)**，問卷提供廣度與代表性(N=375)，焦點團體則提供深度與脈絡理解(N=6)，兩者互補驗證研究發現。

（一）認知良好但理解深度不一：社會期許偏誤的辨識

1. **量化證據**：問卷顯示認知態度量表平均4.15分，正面態度達87.0%，呈現良好認知態度。
2. **質性證據**：焦點團體揭露多數受訪者將合理調整等同於「職務再設計」，認為「就是買輔具、改環境」，此工具化理解與 CRPD 強調的權利保障機制存在落差。
3. **三角檢證分析**：兩種資料來源的差異可能反映**社會期許偏誤(social desirability bias)** (King & Bruner, 2000)，即問卷調查中受訪者傾向展現正面態度，特別是當題項涉及「基本權利」、「不歧視」等價值判斷時，高達92.8%同意率可能反映規範性認知而非實質理解。此發現符合Patton (2002)所述，質性訪談能揭露問卷數據背後的真實意涵。**問卷測量認知態度的「廣度」(是否認同理念)，焦點團體則揭露認知「深度」(是否理解內涵)的不足**，兩者交叉驗證顯示：受訪單位在概念層次具有良好認知態度，但在實質內涵理解上仍有深化空間。

政策意涵：單憑問卷高分可能誤判為認知充足，質性資料的補充避免了政策誤判，提示**宣導策略不應僅停留在概念倡議，更需提供「概念-實務轉化」的橋樑**，如懶人包、案例手冊、操作指引等工具。

（二）概念認同與實際執行的落差：行為意圖與實際行為的差距

1. **量化證據**：問卷呈現87%正面態度與44.8%實際執行率的巨大落差。
2. **質性證據**：焦點團體中受訪者表示「即使參加訓練，回去講話誰會聽」、「老闆覺得原來就可以了」，揭示組織內部決策權力結構與溝通障礙。
3. **三角檢證分析**：此發現印證 Ajzen (1991)計劃行為理論(Theory of Planned Behavior)，態度並非行為的唯一決定因素，主觀規範（組織文化）與知覺行為控制（資源可得性）同樣關鍵。量化數據揭示落差規模，質性資料則解釋落差機制--**多數雇主無法將抽象理解概念轉化為實務操作，呈現「概念認同但不知如何執行」的狀態**。兩種證據相互驗證並互補，共同指向知識轉化(knowledge translation)的困境。

政策意涵：填補「知」與「行」之間的鴻溝，需要**具體的操作指引與實務示範**，而非僅止於理念宣導。

（三）實務措施的創新性與多元性：質性資料的發現價值

1. **量化證據**：問卷顯示最常見措施為工作內容調整(46.1%)、物理環境調整(41.9%)、溝通方式調整(33.1%)。
2. **質性證據**：焦點團體內容揭示出受訪者在實務中採取了比問卷結果更豐富、更多元的創新作法：
   - 工廠使用平板拍照標註需操作部位，大舉提升智能障礙員工學習效能
   - 企業提供訓練獎金鼓勵領班協助
   - 配合精神障礙員工回診彈性調整上班時間
   - 清潔公司主動與社區溝通，以免費服務回饋換取接納
3. **三角檢證分析**：質性資料揭示「軟性調整」的價值在量化問卷中難以充分呈現，驗證了 Creswell 與 Plano Clark (2018)所述，混合方法研究能捕捉複雜現象的多重面向。問卷的63.5%「依個案處理」在焦點團體中不僅反映缺乏程序，更展現企業因應個別化需求的高度彈性。兩種資料來源的互補性(complementarity)使研究能同時呈現合理調整的**量化分布模式與質性創新內涵**。

政策意涵：優良實務案例資料庫建置時，應納入這些創新但未能在問卷中充分呈現的「軟性調整」措施。

（四）效益認知的量化與質化印證：收斂性驗證

1. **量化證據**：問卷顯示超過半數認為能提升工作效率(54.9%)、促進團隊合作(52.8%)。
2. **質性證據**：焦點團體提供實證案例：
   - 小耳症員工配戴助聽器後能參與會議並負責記錄，
   - 人資主管以「身心障礙員工離職率低於一般員工」數據向現場主管溝通，節省訓練成本。
   - 智能障礙員工工作效率從50%提升至70%
3. **三角檢證分析**：此為典型的**收斂性驗證(convergent validation)**，量化數據提供效益認知的普遍性證據，質性資料則提供具體機制的深入說明。兩者指向同一結論但從不同角度切入，符合 Jick (1979)所述，當不同方法得出一致結論時，研究發現的可信度顯著提升。**兩者共同強化「合理調整是雙贏策略」的論述**，提供了堅實的實證基礎。

（五）困境的隱蔽性與複雜性：互補性發現

1. **量化證據**：問卷49.3%表示「未遇明顯困難」。
2. **質性證據**：焦點團體豐富的挑戰描述：
   - 非身障員工認為「薪資相同工作量不同」產生相對剝奪感。
   - 社區業主對身障員工認知、反應能力有疑慮。
   - 健身中心會員對身障清潔員工效率體諒度不足。
3. **三角檢證分析**：表面矛盾實則互補。深入分析揭示：
   - **問卷限制**：許多困難（如職場文化、外部接受度）不易在結構化問卷中被辨識。
   - **樣本差異**：問卷受訪者可能包含大量尚未執行者；焦點團體參與者多為積極實踐者，更能覺察深層問題。

- **情境脈絡**：焦點團體揭示的困境更情境化且具體，**這些困境超越企業內部管理，指向社會認知改造需求。**

此發現印證 Greene 等人(2001)所述，混合方法研究的價值在於透過不同視角揭露現象的多重層次。**量化數據避免過度誇大困難，質性資料則防止低估複雜性**，兩者平衡提供完整圖像。

（六）資源使用率低的三層次障礙：序列性解釋

1. **量化證據**：問卷顯示67.5%未使用政府資源。
2. **質性證據**：焦點團體揭露結構性障礙的三個層次：
   - **資訊層**：「得到的資訊不多，都是參加勞工局的課才知道」。
   - **流程層**：「小額補助流程簡化」建議反覆出現；「中高齡職務再設計預算在5月就用完了」。
   - **整合層**：「我們主管機關是運動局，缺乏橫向溝通」
3. **三角檢證分析**：此為**解釋性序列設計(explanatory sequential design)的典型應用**(Creswell, 2015)，**量化數據揭示「什麼」（資源使用率低），質性資料解釋「為什麼」（三層次結構性障礙）。焦點團體進一步發現：成功運用資源的企業往往具備專業人資或長期合作就服員，顯示專業中介的關鍵性**。兩種證據的序列整合，從現象描述深入至因果機制，提供政策介入的精確著力點。

（七）政策需求的高度一致與精緻化：增強性驗證

1. **量化證據**：問卷與焦點團體在核心需求（經費61.1%、諮詢60.5%、指引46.4%、教育33.9%）高度一致。
2. **質性證據**：焦點團體提供更具體執行方向：
   - 從「提供資源」到「優化流程」(小額補助快速核發)
   - 從「一般宣導」到「精準指引」（障礙別懶人包）
   - 從「政府提供」到「跨域整合」（連結教育端、社區、工會）
   - **創新**建議：教育端轉銜（學校分享學生工作說明書）、心靈支持（輔

導資源、聯誼活動）、老化退休議題。

3. **三角檢證分析**：此為**增強性驗證(enhancement validation)**，質性資料不僅確認量化發現，更將其深化、具體化、脈絡化。問卷提供需求的**優先排序**，焦點團體提供需求的**操作細節**，兩者結合形成既有統計支持又有實務可行性的政策建議。更重要的是，焦點團體提出問卷未捕捉的面向（如心靈支持、老化退休），展現質性研究的**擴展性功能(expansion function)**。

（八）統計發現的質性驗證：機制性理解

1. **量化證據**：
   - 教育訓練與提供調整措施極顯著關聯($\chi^2 = 61.504, p < .001$)。
   - 有專責人員單位認知較高($p = .003$)、措施較多($p = .030$)。
   - 組織規模越大障礙類別越多元($F = 37.432, p < .001$)。
2. **質性證據**：焦點團體提供統計關聯背後的因果機制：
   - 教育訓練效應：「透過政府課程獲得系統性理解」、「輔導老師陪同提升成功率」。
   - 專責人員效應：成功案例多來自有專業人資或長期合作就服員的企業。
   - 規模效應：小型清潔公司「親自去社區觀察」、「隨時調整工作安排」的個人化、即時性調整，可能更貼近需求但不易在大型組織複製。
3. **三角檢證分析**：質性資料為量化關聯提供因果機制(causal mechanism)的解釋，符合 Pawson 與 Tilley (1997)的實在論評估(realist evaluation)取向：不僅知道「有無效果」，更理解「如何產生效果」與「在何種情境下有效」。這種深層理解對政策設計至關重要，使政策制定者能複製成功機制而非僅模仿表面措施。

綜合而言，問卷與焦點團體的交叉比對建構出合理調整實務執行的立體圖像：**問卷提供普遍性趨勢與統計顯著性，確立政策優先順序；焦點團體**

揭示數字背後的機制、提供具體實踐路徑、發現問卷未能捕捉的議題。這種方法論互補性不僅增強研究發現可信度，更為臺中市政府制定精準有效的政策介入措施提供堅實實證基礎，特別指向**專業訓練重於經驗累積、組織配置重於機關屬性、持續支持重於短期媒合**的政策邏輯。

十、研究限制與未來方向

（一）研究限制

本研究存在以下限制：(1)**橫斷性設計**無法推論因果關係，如「教育訓練是否真正導致調整措施增加」需縱貫性研究驗證；(2)**社會期許效應**可能影響問卷回應，受訪者可能高估認知態度、低報執行困難；(3)**焦點團體樣本以「成功案例」為主**，未觸及拒絕進用或進用失敗的企業，可能低估困境；(4)**缺乏法定身心障礙員工視角**，僅呈現雇主觀點，未來應納入當事人經驗。

（二）未來研究方向

1. 縱貫性追蹤：驗證教育訓練長期效果。

教育訓練被視為提升雇主合理調整知能與態度的主要策略，但目前缺乏追蹤資料證明其成效是否能持續影響雇主行為與組織文化。未來可透過縱貫研究設計，於訓練後 3 個月、6 個月及 12 個月進行追蹤，觀察雇主對合理調整認知、態度與實施率的變化，並結合身心障礙員工的就業留任、工作滿意與適應情形，全面評估訓練的持續效益。

其次，長期追蹤能揭示教育訓練在不同情境下的中介與調節機制，例如主管支持、組織資源可及性與政策誘因等對效果的影響，進而發展出更具針對性的培訓內容與輔導策略。此類研究除可驗證訓練介入的持久性外，亦能釐清何種培訓模式最能促進合理調整落實，為政策擴散提供實證依據。

2. 成本效益量化：精算投資報酬率提供決策參考。

根據國外研究結果，合理調整被證實為低成本、高效益的投資策略。多數雇主實施調整的花費極低，甚至無成本，卻能顯著提升員工生產力、留任率與組織士氣。然而，在台灣現行制度中，對「合理調整成本」與「不當負擔」的界定仍缺乏明確的量化依據，使雇主在實務決策與政府在補助審核上，皆面臨評估困難。因此，未來研究宜聚焦於「成本效益量化：精算投資報酬率提供決策參考」方向。可透過蒐集不同行業與機構規

模的合理調整案例，量化其直接成本（如設備、空間改善）與間接成本（如人力投入、訓練時間），並結合效益指標（如工作留任、出勤率、績效表現），建立投資報酬率或成本效益比模型，以實證方式呈現合理調整的經濟價值。

進一步地，研究亦可比較各類合理調整措施的成本結構，分析在不同障礙類型、職務性質及組織規模下的效益差異，發展台灣本土化的「合理調整成本效益評估指引」。此成果不僅可協助雇主進行理性決策，也能作為政府制定補助政策與審核「不當負擔」的客觀依據。

綜上所述，本研究揭示臺中市義務機關（構）在合理調整實踐上，已具備良好的認知基礎與部分成功經驗，但從「理念認同」到「制度落實」仍有漫長道路。關鍵不在於缺乏資源，而在於**認知框架的轉化**（從醫療模式到人權模式）、**支持系統的重構**（簡化流程公開資訊）、以及**組織文化的深耕**（從法規遵循到價值實踐）。這需要政府、企業、專業社群與身心障礙社群的協力推動，方能實現 CRPD 所承諾的「融合式平等」願景。

陸、結論與建議

一、結論

本研究透過375份問卷調查與焦點團體訪談，探討臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況，呈現「認知良好但實務落差」的整體圖像。

(一) 認知與實踐的落差

受訪單位對合理調整概念認知良好（認知態度量表平均4.15分，正面態度87.0%），但實際執行率僅44.8%，且63.5%採「依個案處理」缺乏標準化程序。此落差反映從理念到實踐需要認知框架轉化（從醫療模式到人權模式）、支持系統重構（從短期媒合到長期陪伴）及組織文化深耕（從法規遵循到價值實踐）。

(二) 教育訓練的槓桿效應

統計分析顯示參加訓練單位提供調整措施比例是未參加者的1.8倍($\chi^2 = 61.504, p < .001$)，認知態度顯著較高($d = 0.57$)，進用障礙類別更多元($d = 0.37$)。然僅29.6%單位曾參加訓練，提示教育訓練是最具成本效益的政策介入。

(三) 組織資源配置的關鍵

組織規模與障礙類別多樣性顯著相關($F = 37.432, p < .001$)，專責人員配置對認知態度($d = 0.37$)與調整措施項目($d = 0.27$)均有正面影響。但機關屬性影響有限($p = .485$)，顯示資源配置與管理機制才是關鍵。

(四) 特定挑戰與資源悖論

精神障礙面臨雙重汙名化，視覺障礙者在客服業遭遇系統無障礙化不足與績效壓力。67.5%單位從未使用政府資源，形成「資源豐富但使用率低」悖論，問題在於資訊落差、流程複雜與預算限制。企業真正在意的是「隱性成本」（訓練時間、人力負擔）而非硬體成本。

(五) 超額進用的文化意涵

超額進用單位障礙類別多樣性顯著較高($F = 11.404, p < .001$)，但調整措施項目無顯著差異，提示超額進用反映組織包容文化而非措施完善度，指向組織文化改造的重要性。

二、建議

（一）政策面建議

1. 建立實務導向及多元化教育訓練體系

- **擴大宣導對象**：政府辦理合理調整課程等活動時，可多加宣導邀請除企業人資參與外，亦能邀請一線主管與同事共同參與，或請參與人員將課程內容帶回內部做分享與討論。
- **內容實務導向**：政府可針對不同障礙類別製作實務操作案例，建議包含問題導向與解決內容。
- **形式多元化**：政府輔導企業推動合理調整時可採更多元形式，如入廠宣導、線上課程、案例工作坊等。

2. 重構資源支持系統

- **簡化流程**：職務再設計補助依照高成本項目與低成本項目分流，簡化小額補助流程。
- **公開資訊**：建議政府設置合理調整專區，提供相關資訊、服務資源及案例，並放置於公開網站，以利有需求之企業能搜尋參考。
- **擴大範圍**：政府可組成合理調整輔導團隊，包含障礙團體代表、專家學者、就業服務員等成員，提供企業入廠輔導之諮詢服務、解決策略及服務資源。

3. 完善法制與宣導

- 建議中央制定「合理調整實施準則」，說明不當負擔評估指標，供企業可參考運用。
- 建議政府建立專業調解機制平衡勞資權益。
- 建立合理調整優良案例資料庫。

（二）實務面建議

1. 針對義務機關（構）

- 鼓勵中大型單位設置專責人員。

- 建立標準化但彈性的申請流程與書面紀錄機制。
- 投資組織文化：定期教育訓練、建立工作指導獎金、納入企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)報告。
- 善用外部資源：與專業服務人員長期合作、積極申請相關資源、參與標竿學習。

2. 針對身心障礙者

- 主動提出需求並清楚表達，善用重要他人協助但尊重本人意願。
- 理解調整是互動過程需協商修正，培養職場軟實力。

3. 針對專業服務人員

- 強化障礙類別專業知能，熟悉資源與申請流程。
- 與企業建立長期合作關係。

三、結語

合理調整是實現身心障礙者就業平等的關鍵機制。臺中市義務機關（構）已具備良好認知基礎與部分成功經驗，但從理念到實踐仍需持續努力。教育訓練展現最強槓桿效應，組織資源配置是關鍵支撐，特定障礙類別需差異化策略。

在 CRPD 施行十週年之際，臺灣正從「數量保障」邁向「品質提升」。合理調整不應被視為額外負擔，而是創造融合式平等的必要機制。這需要政府、企業、專業社群與身心障礙社群協力推動，在權利保障與實務可行間取得平衡，方能實現身心障礙者就業權益的實質保障，邁向真正包容共融的社會。

參考文獻

中文文獻

1. 吳亭芳、陳貞夙、陳家倫(2017)。從雇主觀點探討身心障礙員工職場適應服務需求。勞動部勞動力發展署就業安全半年刊,16(2),80-88。
2. 邵玉琴、黃靖麟(2024)。身心障礙者工作的合理調整與職務再設計。科際整合月刊,9(1),19-32。https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=P20220622001-N202401250007-00002
3. 洪心平、汪育儒(2023)。合理調整於身心障礙就業之應用與發展。社區發展季刊,184,244-257。
4. 黃怡碧、黃嵩立(2017)。障礙平權路遙遙 CRPD 當路標。載於財團法人法律扶助基金會(編),《JUMP!人生障礙賽》。台北:財團法人法律扶助基金會。取自 https://www.laf.org.tw/edu-detail/101
5. CRPD 民間團體(2022)。2022 CRPD 身心障礙者權利公約國際審查會議聯合聲明。取自 https://www.jrf.org.tw/articles/2334
6. 立法院(1947)。中華民國憲法。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=A0000001
7. 立法院(2014)。身心障礙者權利公約施行法。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0050194
8. 立法院(2020a)。監獄行刑法。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=I0040001
9. 立法院(2020b)。羈押法。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=I0040005
10. 立法院(2023a)。身心障礙者權益保障法。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=D0050046
11. 立法院(2023b)。特殊教育法。取自 https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=FL009136

12. 立法院(2024)。就業服務法施行細則。取自 https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=N0090006
13. 立法院(2025)。就業服務法。取自 https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0201.aspx?id=FL015128
14. 行政院(2024)。各機關研訂合理調整指引之原則。行政院身心障礙者權益推動小組第五屆第2次會議。取自 https://crpd.sfaa.gov.tw/BulletinCtrl?func=getBulletin&p=b_2&c=G&bulletinId=1907
15. 法務部(2019)。身心障礙者權利公約逐條要義。台北:法務部。
16. 身心障礙者權利公約第二次國家報告國際審查會議(2022)。結論性意見與建議。取自 https://crpd.sfaa.gov.tw/BulletinCtrl?func=getBulletin&p=b_2&c=A&bulletinId=2672
17. 國家人權委員會(2023)。身心障礙者合理調整參考指引。取自 https://nhrc.cy.gov.tw/News_Content.aspx?n=8523&s=6843
18. 國家發展委員會(2020)。落實 CRPD 國家行動計畫(2021-2025)。台北:國家發展委員會。
19. 勞動力發展署(2024)。身心障礙者就業服務。取自 https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=B7DDBFCACE3EB8F9
20. 勞動部(2014)。身心障礙者職務再設計實施方式及補助準則。取自 https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL045260
21. 勞動部(2017)。就業服務法第5條第1項身心障礙就業歧視申訴受理對象函釋(勞動條4字第1060130457號函)。台北:勞動部。
22. 勞動部(2024a)。身心障礙者就業服務合理調整指引手冊。台北:勞動部勞動力發展署。
23. 勞動部(2024b)。推動職務再設計服務計畫。取自 https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL093301

24. 勞動部(2025a)。身心障礙者職場合理調整行政指導(勞動條1字第1140147885號)。台北:勞動部。
25. 勞動部(2025b)。113年身心障礙者勞動狀況調查統計結果。取自 https://www.mol.gov.tw/1607/1632/1633/77810/
26. 勞動部(2025c)。職場學習及再適應計畫。取自 https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?id=FL044919
27. 臺中市政府主計處(2025)。113年臺中市統計年報。台中:臺中市政府。取自 https://www.dbas.taichung.gov.tw/74196/665814/3000616/3000640/post
28. 臺灣社會心理復健學會(2023)。5%到15%之間!身心障礙「權益保障」,何時真正走向人權模式。取自 https://tapsr.org.tw/article/359
29. 衛生福利部(2025)。身心障礙統計專區。取自 https://dep.mohw.gov.tw/dos/cp-5224-62359-113.html
30. 聯合國人權事務高級專員辦公室(2016)。《身心障礙者權利公約》第5條規定的平等與不歧視(A/HRC/34/26)。日內瓦:聯合國。

日文文獻

31. 厚生労動省（2021）。障害者雇用における合理的配慮指針。東京：厚生労動省。

韓文文獻

32. 韓國就業勞動部（2019）。장애인고용촉진 및 직업재활법 시행령 [身心障礙者就業促進與職業復健法施行令]。首爾：韓國就業勞動部。

英文文獻

33. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T
34. Americans with Disabilities Act of 1990, 42 U.S.C. § 12101 et seq. (1990).

35. Australian Bureau of Statistics. (2023). Disability, ageing and carers, Australia: Summary of findings, 2022. Retrieved November 9, 2025, from https://www.abs.gov.au/statistics/health/disability/disability-ageing-and-carers-australia-summary-findings/2022
36. Broderick, A. (2015). The long and winding road to equality and inclusion for persons with disabilities: The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities. Antwerp: Intersentia.
37. Chow, C. M., Cichocki, B., & Croft, B. (2014). The impact of job accommodations on employment outcomes among individuals with psychiatric disabilities. Psychiatric Services, 65(9), 1126-1132. https://doi.org/10.1176/appi.ps.201300213
38. Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. Psychological Assessment, 7(3), 309-319. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309
39. Cochran, W. G. (1977). Sampling techniques (3rd ed.). John Wiley & Sons.
40. Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), APA handbook of industrial and organizational psychology (pp. 473-503). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12169-015
41. Colker, R. (2005). The disability pendulum: The first decade of the Americans with Disabilities Act. New York: NYU Press.
42. Council of the European Union. (2000). Council Directive 2000/78/EC of 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation. Official Journal of the European Communities, L303, 16-22.
43. Creswell, J. W. (2015). A concise introduction to mixed methods research. SAGE Publications.

44. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
45. Degener, T. (2016). Disability in a human rights context. Laws, 5(3), 35.
46. Degener, T. (2017). A new human rights model of disability. In V. Della Fina, R. Cera, & G. Palmisano (Eds.), The United Nations Convention on the Rights of Persons with Disabilities: A commentary (pp. 41-60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-43790-3_2
47. Denzin, N. K. (1978). The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.). McGraw-Hill.
48. Discrimination Act. (2008). https://www.do.se/choose-language/english/discrimination-act-2008567
49. Dong, S., & Guerette, A. R. (2013). Workplace accommodations, job performance and job satisfaction among individuals with sensory disabilities. Australian Journal of Rehabilitation Counselling, 19(1), 1-20. https://doi.org/10.1017/jrc.2013.1
50. Dong, S., Oire, S. N., MacDonald-Wilson, K. L., & Fabian, E. (2013). A comparison of perceptions of factors in the job accommodation process among employees with disabilities, employers, and service providers. Rehabilitation Counseling Bulletin, 56(3), 182-189. https://doi.org/10.1177/0034355212467665
51. Equal Employment Opportunity Act of 1972, Pub. L. No. 92-261, 86 Stat. 103 (1972).
52. Equal Employment Opportunity Commission. (2002). Enforcement guidance: Reasonable accommodation and undue hardship under the Americans with Disabilities Act. https://www.eeoc.gov/laws/guidance/enforcement-guidance-reasonable-accommodation-and-undue-hardship-under-ada

53. Equal Employment Opportunity Commission. (2023). Employment protections under the Rehabilitation Act of 1973: 50 years of protecting Americans with disabilities in the workplace. https://www.eeoc.gov/employment-protections-under-rehabilitation-act-1973-50-years-protecting-americans-disabilities
54. Eurostat. (2024). Share of people with a disability (activity limitation), by sex and age, EU, 2024 (%) [PNG image]. European Commission. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Share_of_people_with_a_disability_(activity_limitation),_by_sex_and_age,_EU,_2024_(%25)_I_Health2025.png
55. Gates, L. B., & Akabas, S. H. (2011). Inclusion of people with mental health disabilities into the workplace: Accommodation as a social process. In I. Z. Schultz & E. S. Rogers (Eds.), Work accommodation and retention in mental health (pp. 375-391). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0428-7_19
56. George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 11.0 update (4th ed.). Allyn & Bacon.
57. Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergoot, D., & Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. Rehabilitation Counseling Bulletin, 46(3), 130-137. https://doi.org/10.1177/00343552030460030l
58. Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (2001). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. In V. J. Caracelli & J. C. Greene (Eds.), Crafting mixed-method evaluation designs (pp. 3-18). Jossey-Bass.
59. Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. Professional

Psychology, 11(3), 445-455. https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445

60. Hendricks, D., Batiste, L. C., Hirsh, A., Schartz, H., & Blanck, P. (2005). Cost and effectiveness of accommodations in the workplace: Preliminary results of a nationwide study. Disability Studies Quarterly, 25(4). https://doi.org/10.18061/dsq.v25i4.621
61. International Labour Organization. (2016). Promoting diversity and inclusion through workplace adjustments: A practical guide. International Labour Organization.
62. Janikke, T., Feragen, K. B., & Øien, R. A. (2023). Workplace accommodations for employees with mental health conditions: A scoping review. Disability and Rehabilitation, 45(8), 1234-1248. https://doi.org/10.1080/09638288.2022.2056658
63. Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. Administrative Science Quarterly, 24(4), 602-611. https://doi.org/10.2307/2392366
64. Job Accommodation Network. (2020). Workplace accommodations: Low cost, high impact. https://askjan.org/topics/costs.cfm
65. Karlan, P., & Rutherglen, G. (1996). Disabilities, discrimination, and reasonable accommodation. Duke Law Journal, 46(1), 1-41. https://doi.org/10.2307/1372964
66. King, M. F., & Bruner, G. C. (2000). Social desirability bias: A neglected aspect of validity testing. Psychology & Marketing, 17(2), 79-103. https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200002)17:2<79::AID-MAR2>3.0.CO;2-0
67. Kulkarni, M., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. Human Resource Management, 50(4), 521-540. https://doi.org/10.1002/hrm.20436

68. Lawson, A. (2008). Disability and equality law in Britain: The role of reasonable adjustment. Hart Publishing.
69. Lindqvist, R. (2020). Swedish disability policy: From universal welfare to civil rights? European Journal of Social Security, 2(4), 399-418. https://doi.org/10.1023/A:1008773632524
70. Lindsay, S., Cagliostro, E., Leck, J., Shen, W., & Stinson, J. (2019). Employers' perspectives of including young people with disabilities in the workforce, disability disclosure and providing accommodations. Journal of Vocational Rehabilitation, 50(2), 141-156. https://doi.org/10.3233/JVR-180994
71. MacDonald-Wilson, K. L., Rogers, E. S., Massaro, J. M., Lyass, A., & Crean, T. (2002). An investigation of reasonable workplace accommodations for people with psychiatric disabilities: Quantitative findings from a multi-site study. Community Mental Health Journal, 38(1), 35-50. https://doi.org/10.1023/A:1013955830779
72. Munsell, E. G. S., Kudla, A., Su, H., Wong, J., Crown, D., Capraro, P., Trierweiler, R., Park, M., & Heinemann, A. W. (2022). Employers' perceptions of challenges and strategies in hiring, retaining, and promoting employees with physical disabilities. Rehabilitation Counseling Bulletin, 67(3), 177-189. https://doi.org/10.1177/00343552221089551
73. Nevala, N., Pehkonen, I., Teittinen, A., Vesala, H. T., Pörtfors, P., & Anttila, H. (2019). The effectiveness of rehabilitation interventions on the employment and functioning of people with intellectual disabilities: A systematic review. Journal of Occupational Rehabilitation, 29(4), 773-802. https://doi.org/10.1007/s10926-019-09837-2
74. Non-Discrimination Act. (2014). https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=101088

75. OECD. (2022). Disability, work and inclusion: Mainstreaming in all policies and practices. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1eaa5e9c-en
76. Oliver, M. (1990). The politics of disablement. Macmillan.
77. Patton, M. Q. (2002). Qualitative research and evaluation methods (3rd ed.). SAGE Publications.
78. Pawson, R., & Tilley, N. (1997). Realistic evaluation. SAGE Publications.
79. Rehabilitation Act of 1973, Pub. L. No. 93-112, 87 Stat. 355 (1973).
80. Schartz, H. A., Hendricks, D. J., & Blanck, P. (2006). Workplace accommodations: Evidence based outcomes. Work, 27(4), 345-354.
81. Schur, L., Nishii, L., Adya, M., Kruse, D., Bruyère, S. M., & Blanck, P. (2014). Accommodating employees with and without disabilities. Human Resource Management, 53(4), 593-621. https://doi.org/10.1002/hrm.21607
82. Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2017). People with disabilities: Sidelined or mainstreamed? Cambridge: Cambridge University Press.
83. Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. Disability and Health Journal, 4(1), 39-45. https://doi.org/10.1016/j.dhjo.2010.03.001
84. Stein, M. A. (2003). The law and economics of disability accommodations. Duke Law Journal, 53, 79-191.
85. Telwatte, A., Anglim, J., Wynton, S. K. A., & Moulding, R. (2017). Workplace accommodations for employees with disabilities: A multilevel model of employer decision-making. Rehabilitation Psychology, 62(1), 7-19. https://doi.org/10.1037/rep0000120
86. Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1-9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841

87. United Kingdom Government. (n.d.). Access to Work: Get support if you have a disability or health condition. https://www.gov.uk/access-to-work/eligibility
88. United Nations. (2006). Convention on the Rights of Persons with Disabilities. https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html
89. U.S. Census Bureau. (2024). Disability characteristics: 2023 American Community Survey 1-year estimates (Table S1810). https://data.census.gov/
90. Vedeler, J. S., & Anvik, C. H. (2023). What's the 'problem' with workplace accommodation? A disability policy journey over time. Scandinavian Journal of Disability Research, 25(1), 119-131. https://doi.org/10.16993/sjdr.1013
91. Waddington, L., & Lawson, A. (2009). Disability and non-discrimination law in the European Union: An analysis of disability discrimination law within and beyond the employment field. European Commission.

附錄一

臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況分析
調查問卷

親愛的填答者，您好：

感謝您撥冗填寫本問卷。本調查旨在了解臺中市定額進用義務機關（構）對領有身心障礙證明之員工執行「合理調整」之現況，以協助政府未來推動相關政策。您的寶貴意見將成為政策擬定的重要參考依據。問卷採匿名方式填答，所蒐集之資料僅作為學術研究分析之用，請安心填答。

第一部分：基本資料

1. 貴單位屬性：

□1. 公立學校　□2. 公立機關　□3. 公營企業
□4. 私立學校　□5. 私營企業　□6. 私利團體 (非營利組織)

2. 貴單位規模

□1. 99人以下　□2.100-199人
□3. 200-499人　□4.500-999人
□5.1000人以上

3. 貴單位目前進用之身心障礙員工人數：_____人

4. 貴單位目前進用身心障礙者人數佔員工總人數：_____%

5. 貴單位目前身心障礙者定額進用狀況：

□1.未足額
□2.足額
□3.超額進用

6. 貴單位目前進用之身心障礙員工類別（可複選）：

□1.視覺障礙　□2.聽覺機能障礙　□3.平衡機能障礙
□4.聲音機能或語言機能障礙　□5.肢體障礙　□6.智能障礙
□7. 重要器官失去功能　□8.顏面損傷者　□9.植物人
□10.失智症　□11.自閉症　□12.慢性精神病患者
□13.多重障礙　□14.頑性(難治型)癲癇症　□15.罕見疾病
□16.其他經中央衛生主管機關認定之障礙　□17.新制類別無法對應舊制類別者

7. 填答者承辦業務年資：_____年

8. 填答者承辦業務經驗（可複選）

□1.負責員工招募（含身心障礙員工）　□2.專責身心障礙員工招募

□3.曾執行過「合理調整」　□4.曾申請「職務再設計」服務

□5.其他：_____

第二部分：對「合理調整」之認知與態度

9. 您是否了解「合理調整」的概念？

□1.非常了解　□2.了解

□3.普通　□4.不太了解

□5.完全不了解

10. 請問您對以下「合理調整」相關敘述的同意程度(在適當選項打勾）

敘述	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
1. 合理調整是指為確保身心障礙者能與其他人平等地享有或行使所有人權和基本自由，所需要進行的必要和適當的修改和調整					
2. 合理調整是身心障礙者的基本權利					
3. 身心障礙員工可主動提出合理調整之需求					
4. 他人（家人、就業服務員...）可在尊重身心障礙員工本人意願下提出合理調整需求					
5. 合理調整需要考慮個別身心障礙者的需求進行客製化安排					
6. 合理調整有可能比較複雜，需要單位與身心障礙員工進行問題釐清、評估需求及制定對策、執行調整並滾動式修正協調。					

敘述	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意
7. 合理調整不應造成雇主過度或不當的負擔					
8. 拒絕提供合理調整可能構成對身心障礙者的歧視					
9. 提供合理調整對單位整體工作環境有正面影響					
10. 實施合理調整會增加單位不必要的負擔					
11. 合理調整有助於提升身心障礙員工的工作效能					
12. 合理調整的實施應該因單位規模與資源而有彈性					
13. 單位應優先考慮身心障礙者的合理調整需求					

11. 貴單位在過去三年內，是否曾參加關於身心障礙者合理調整的相關研習或教育訓練？

□1.有 □2.沒有 □3.不確定

12. 若身心障礙員工提出合理調整需求，貴單位積極處理程度？

□1. 非常願意接受並積極實施 □2. 願意接受，會視情況實施

□3. 普通，視具體情況而定 □4. 不太願意接受，除非法律強制要求

□5. 完全不願意接受

第三部分：合理調整措施的實施情況

13. 貴單位是否有專責人員或部門負責處理身心障礙者就業相關事宜？

□1. 有專責人員/部門 □2. 有兼職人員

□3.無 □4. 其他（請說明）：_____

14.貴單位近五年是否曾為身心障礙員工提供合理調整措施？

□1.有 □2.沒有 □3.不確定

15. 貴單位提供合理調整措施的經驗中，時機為何？（可複選）
□1.面試時　□2 員工訓練時　□3.任職後　□
4.其他（請說明）：_____

16. 貴單位是否有明確的合理調整申請程序或管道？
□1.有正式的書面申請流程
□2.有非正式但固定的申請管道
□3.沒有固定程序，依個案處理
□4.尚未建立相關程序
□5.其他（請說明）：_____

17. 貴單位如何瞭解身心障礙員工的合理調整需求？
□1.與身心障礙員工直接面談討論
□2.透過專業評估（如：職能治療師、物理治療師、職業重建人員等）
□3.參考醫療或專業機構建議
□4.邀請身心障礙團體提供諮詢
□5.成立內部評估小組
□6.尚未建立評估機制
□7.其他（請說明）：_____

18. 貴單位曾提供哪些類型的合理調整措施？（可複選）
□1.工作環境的物理調整（如：無障礙設施、桌椅高度調整等）
□2.工作時間的彈性安排（如：彈性上下班、兼職工作等）
□3.工作內容的調整（如：工作拆解、工作重組等）
□4.提供輔助設備或輔具（如：螢幕報讀軟體、放大鏡等）
□5.提供人力資源（如：手語翻譯、個人助理等）
□6.提供就業支持服務（如：就業服務員、職務再設計等）
□7.提供專業培訓或教育訓練
□8.調整管理方式（如：督導方式、績效評核）
□9.調整溝通方式或管道
□10.未提供任何調整措施
□11.其他（請說明）：_____

19. 貴單位認為實施合理調整措施後，對身心障礙員工的正面影響為何？（可複選）

□1.提高工作效率　□5.促進團隊融合
□2.增進工作滿意度　□6. 無明顯改善
□3.降低離職率　□7. 其他（請說明）_____
□4.減少工作事故/失誤

20. 貴單位認為實施合理調整措施後對機關（構）產生的效益為何？（可複選）

□1.提升組織形象　□6.減少法律風險
□2.增強組織多元文化　□7.減少培訓成本
□3.促進團隊合作　□8.無明顯效益
□4.提高整體工作效率　□9.其他_____
□5.提升工作士氣

21. 貴單位在決定提供合理調整措施時，主要考量因素為何？（可複選，最多選 3 項）

□1.法律規定或政策要求　□5.整體工作環境的影響
□2.身心障礙員工的工作表現　□6.其他同仁的接受度
□3.調整措施的成本　□7.身心障礙員工的需求迫切性
□4.組織文化和價值觀　□8.其他（請說明）：_____

22. 貴單位在執行合理調整過程中，是否運用過政府相關資源？（可複選）

□1.職務再設計補助　□4.輔具中心資源
□2.就業服務員支持　□5.未使用過資源
□3.臺中市政府勞工局諮詢服務　□6.其他（請說明）：_____

第四部分：執行合理調整的困難與挑戰

23. 貴單位在執行合理調整時，曾遇到哪些挑戰？（可複選）

□1.身心障礙員工無法清楚表達需求
□2.雇主對合理調整概念不熟悉
□3.合理調整對公司營運影響評估有困難
□4.調整成本過高

□5.組織內部協調不順利
□6.不熟悉可利用的政府資源
□7.現有工作流程或方法調整不易
□8.其他員工對調整方式有疑慮或抗拒
□9.合理調整效果評估缺乏標準
□10.調整方案未能持續有效
□11.未遇到明顯困難
□12.其他（請說明）：_____

24. 請簡述貴單位所遇到的情況：

25. 貴單位在執行合理調整時，最需要哪些外部支援？（可複選，**最多選 3 項**）
□1.經費補助
□2.專業諮詢服務
□3.教育訓練課程
□4.示範案例分享
□5.法規或政策指引

26. 您認為目前臺中市在推動身心障礙者合理調整方面，最缺乏的資源或支援是什麼？

第五部分：對未來推動「合理調整」的建議

27. 您認為臺中市政府應優先採取哪些措施來協助義務機關（構）執行合理調整？（可複選，最多選 3 項）
□1.提供更明確的法規或政策指引
□2.增加經費補助
□3.提供專業諮詢服務
□4.舉辦教育訓練與宣導
□5.建立跨部門合作機制
□6.發展評估工具或指南
□7.建立優良案例資料庫
□8.其他（請說明）：_____

28. 請提供貴單位對於臺中市政府未來推動「合理調整」的具體建議：

29. 您認為在推動「合理調整」時，應該特別注意哪些事項？

30. 其他建議事項

非常感謝您的寶貴意見與時間！您的意見將有助於我們更全面了解現況，並為未來政策制定提供重要參考。**請確認每一題皆有作答**，為表達謝意，我們將贈送每位完整填答者200元電子禮券。

禮券核銷資料填寫區

重要說明：

- ✅ 以下個人資料僅供禮券核銷使用
- ✅ 個人資料與前述匿名問卷內容完全分離，不會進行連結，也不會提供給台中市政府勞工局
- ✅ 資料僅供研究團隊核銷禮券使用，核銷完成後將依規定銷毀
- ✅ 電子禮券將以電子郵件寄送

- 姓名（文字輸入，必填）
- 電話:
- 電子郵件（電子郵件格式，必填）

如有任何疑問，請聯繫研究團隊：(星期一至星期五 8:00-17:00)

- **計畫主持人**：大葉大學職能治療學系陳瓊玲教授
- **聯絡人**：廖先生
- **電話**：04-8511888 轉 7255, 7250
- **電子郵件**：enumaelish8888@gmail.com

附錄二

焦點團體逐字稿

本次焦點團體訪談由計畫主持人陳瓊玲擔任主席，林佳儀共同主持人、劉秀之研究助理及臺中市勞工局職務再設計督導林建廷列席，共有6位來自不同產業的代表參與：

1. 副理A：專用生產機械製造修配業
2. 公關B ：運動服務業
3. 客服總監C：客服產業
4. 督導D ：脊髓損傷者協會
5. 負責人E：清潔服務業
6. 課長F ： 金屬手工具製造業

陳瓊玲主席：歡迎大家來參加今天的焦點團體，我首先介紹參與的貴賓，接著將我們承接臺中市政府「**臺中市身心障礙者定額進用義務機關（構）執行合理調整之現況調查**」計畫做一個簡單的介紹：

聯合國《身心障礙者權利公約（Convention on the Rights of Persons with Disabilities, CRPD）》(United Nations, 2006)自 2008 年生效以來，對全球身心障礙者權益保障產生深遠影響。臺灣於 2014 年通過《身心障礙者權利公約施行法》(立法院，2014)，正式將 CRPD 國內法化，標誌著我國身心障礙政策從社會福利取向轉向人權保障的重要里程碑。

合理調整要求雇主針對身心障礙員工的特定需求，提供必要且適當的變更和調整，以確保其享有平等的工作機會與條件。《就業服務法》第 5 條明訂雇主不得以身心障礙為由歧視求職者或受雇者，而《就業服務法施行細則》更進一步將未提供合理調整視為可能構成就業歧視的情形。然而，法規的制定與實務的落實之間往往存在落差。目前國內對於合理調整的具體實踐、機關（構）的認知程度、執行挑戰等問題缺乏系統性的實證研究，這直接影響了政策制定的精準性和有效性。

勞動部勞動力發展署於 2024 年發布「身心障礙者就業服務合理調整指引手冊」，為專業服務人員提供了理論指引，臺中市政府勞工局也透過多場宣導會、培訓課程及培力講座，積極推動合理調整的概念。然而，這些努力能否有效轉化為機關（構）的實際行動，仍需要系統性的評估與分析。所以我們這個計畫就是基於這些動機，第一個就是想要彌補說國內有關於合理調整的一個事實證研究的不足，來提供決策參考的實證基礎，希望有一個研究的結果提供實證基礎。第二個就是想了解臺中市義務機關構對合理調整的認知、實踐跟挑戰，以便能夠提供比較精準的支持。最後就是想透過這個成功的案例的分析跟經驗分享，來促進合理調整觀念在各個義務機關構間的擴散跟落實。

這也就是爲什麼有這個樣的一個研究。好，所以本計劃我們是透過兩部分，問卷調查跟焦點團體。我不知道大家有沒有收到問卷，因爲我們是抽樣的。

我們今天這個焦點團體，就是想要了解臺中市身心障礙者定額進用的義務機關構執行合理調整的一個現況，包括認知的程度、實施的經驗、所遇到的困難，還有支持的需求。

今天就大概有4個主題。先前大家也都拿到題目，我們就一個一個主題來討論，我們可能就是一個主題從這邊開始，每個人來發表一下您的想法、意見，如果有什麼問題可以大家討論，這樣轉過來，再第二個主題就這樣轉過去。好，就用這樣的方式。那現在有沒有問題對我們的計劃有沒有問題？

第一就想知道說你們對合理調整這個概念的理解是什麼？所以大概講一下說我覺得合理調整應該是什麼樣的一個情況，第二個就想知道說你是從哪個管道來獲取合理調整的這些資訊的好，我們第一就請副理 A，您就第一題來跟我們分享一下。

A：合理調整這個概念應該是我們會從 CRPD，應該是從2022、2023年，

那時候其實剛好我們那時候也在推職務再設計，剛好職務再設計的也在我們公司去辦相關的一些工作營，那工作營就有提到 CRPD，所以從那時候開始你就會去了解就更深入去了解 CRPD 到底在說什麼。所以他第二可能就會去看那合理調整到底在做什麼？所以就合理調整的概念來講，其實很簡單，我們不要去歧視身心障礙者，我們需要能夠讓身心障礙者能夠被合理的對待，這是我們對合理調整的一個基本的聲音。

所以後續除了在那一場活動之後，後續其實勞動部也辦了非常多的一些課程，那時候他在去年在全臺經辦的北中南辦了非常多活動，那時候我也去了兩場。

陸續在今年來講，其實各個地區也都一直在辦相關的一些研討會、辦雇主焦點團體會其實都有，包含的像我6月份去臺北的有一場研討會是專門在講憂鬱症，然後我也到桃竹苗去。

這一次在中分署的部分，6月份職再的教育訓練也在談合理調整，目前大家就是風風火火大家都在談這個問題。包含其實勞動部聽到的是他們身特組的部分，目前今年大概還有七十幾場會在全臺辦合理調整的一個宣導會。

對。大概都是從政府官辦的一些活動得到具體會比較容易知道的，大概就這個部分。

陳瓊玲主席：謝謝。我們請公關 B。

B：不管是壯年或者是身障者，能夠在這樣子一個安全而且合適的環境裏面，其實會特別認識到合理調整或者是職務再設計，主要就是因爲我們有一個個案比較特殊的個案，在2018年底，2019年的時候我們開始執行，也是透過勞工局的輔導跟關注，一路協助，even 我們喬遷了，辦公室搬家，勞工局也都是扮演了一個很重要的角色去協助。

我自己對於合理調整的一個定義，其實很認真的在去把可能相關的法規或者是過去的一些研究是我們可以搜尋到的，其實我就很認真的把它也打理一下。簡單來講，其實就是針對一個員工的特殊需求去進行個人化，或者

是說像我們是運動服務業客製化的一個支持，我們非常鼓勵像這樣子有心而且有能力，而且他希望能夠在職場發揮他專業的人，重新在職場上把自己的所長能夠運用出來。

稍後我相信應該有很多機會可以分享一下我剛剛提的這個個案，但他是其中一個個案，它是比較大型的一個申請補助。

當然這也代表說可能過去我們其實是一直跟勞工局的聯結是非常的密切，所以小型的一些職能再設計，或者是轉介，或者是身障者的一些資源共享，或者是申請補助，我覺得這也是各個企業很重視的，所以待會會有機會跟大家簡單的說明一下。

當然管道其實我是非本科系的，所以其實我是負責公司的全面的、對外的形象，還有品牌的一個規劃。所以只要一切是對公司好的，其實大部分都會在我這邊去做統籌。

當然勞工局跟我們的人資部或者是可能會直接去管理所謂的職務再設計的一個部分。同仁，他們其實就提到說，當然政府資源是很需要的，再來就像 A 剛剛講的是你跑了很多場，像我們的很多人資的主管，他也會是透過這個方式去認識更多的資源。所以其實包括專業培訓其實也是很重要的。對，以下謝謝。

陳瓊玲主席：好，謝謝。接下來我們的客服總監 C。

C：大家早安。像我們公司是一個專門在幫企業做客服的，其實早期在法規的規定上面來講，以前是100個要進用一個身心障礙，後來就67個一個身心障礙。在客服的一個規範裏面，尤其是公部門的規範，10個客服人員要一個身心障礙，身心障礙還指定要視障，還不是身心障礙，是身心障礙內的視障。

所以說其實我們已經很多年在就是因爲我們有公部門的一個客服中心的服務的部分，所以我們都很多年在執行視障的一個進用的部分。

坦白說，其實職再督導跟我講說你要去做焦點團體，然後你要做他都合理調整。坦白說，我問他說什麼叫合理調整？我其實完全不知道什麼叫做合

理調整。

然後他說他就跟我大概講一下，我就跟他講說我後來就解讀我跟他解讀說其實合理調整我做的所謂職務再設計是不是合理調整。他說其實他是他的一環，所以我的認知只在職務再設計那一塊，就是針對我們在視障人員要從事客服，他碰到的問題跟障礙，我們要協助他去解決。這一塊他要如何去從事客服的工作，從他的工作可能要給賦予他重新我們工作的一個任務的調整，包含他電腦的操作的一些設備的改變等等，這些職務再設計的部分。所以我必須誠實說，對於合理調整的全貌，坦白講我是不懂，我只知道職務再設計。

前一段時間他們有希望有問到說針對身心障礙要輔導什麼，我不知道那個算不算。對，因爲然後其實我我覺得其實目前我在進用一些身心障礙，有一些他們的情緒的問題，我不知道這未來是不是也可以要求勞工局那邊協助我來處理。因爲我覺得身心障礙他們的心理很多層面的問題，跟一般人的這些是不是也可以算是合理調整未來可以協助的部分？

陳瓊玲主席：後面有希望政府提供什麼資源，那我們都可以提出建議

C：也許這個對所以說也許我對合理調整的認識還太淺薄，我只在職務再設計這一塊，也許經過今天的焦點團體，我可以更深入瞭解什麼叫就合理調整。也許我可以要求職再督導這邊給我更多的資源。以上大概是我這邊對於合理調整這邊的一個認識。謝謝。

陳瓊玲主席：我們現在請督導 D。

D：我是身障協會的社工督導 D，我對合理調整的概念其實主要也是從比較早期是在 CRPD 裏面看到的，但其實對這一塊也是從職務再設計這邊開始進入。其實我後來還有就做一下功課，其實因爲我們都知道身權公約那個部分比較偏是一個我感覺應該就比較一個還是在他是期待雖然說我們現在是在就業領域這一塊在探討這個議題，但我覺得合理調整，應該比較像是一個可能會建基在一個比較普世的公民教育上，他是需要在我們的教育裏面可能就要開始紮根，包含到外在的一些社會環境、職場，甚至學校、

甚至其他的公共的空間上面都有合理調整的部分。

其實因爲我後來看了一下，我是身障協會，因爲我們本身協會裡面也有身心障礙的工作人員，所以其實我們的合理調整範圍是比較大的，因爲我們本身是可以讓身障的工作人員做比較大的彈性調整。

陳瓊玲主席：是哪一方面？上班時間嗎？還是？

D：其實我後來用合理調整去思考我們的的工作模式其實是蠻多的，包含上班時間、中午休息時間，可能甚至處理上廁所的時間。

劉秀之研究助理：我們之前有一個胸椎，你們有提供可以躺下來，因爲他們要休息，那個褥瘡的問題很嚴重。

D：因爲其實在這個概念前，其實我們因爲我們本身是服務身障者的協會，所以其實我們自己可能已經在這麼做了，但是其實沒有套在這個概念裏面。像我們之前在另外一個工作場域裏面，其實是有有幫他們配置一個照顧床，他中午是可以休息的。對，就剛剛老師提到這個。對，他們中午休息時間可能需要長一點，或者是可能兩個小時就需要有半個小時可以平躺的。

劉秀之研究助理：因爲他們頸椎或胸椎就很明顯，所以大概兩個小時其實不見得說兩個小時就要躺，但是兩個小時可以，讓他們去屁股動一動，就幾分鐘這樣也有，只是半天的時間最好躺下。

D：對，半天的時間最好有個比較長一點的休息時間

劉秀之研究助理：所以你們真的有一張床

D：對，之前真的有

陳瓊玲主席：那你們是讓他自己的輪椅有傾斜的，還是說有床讓他轉位到床上去休息？

D：床的就是他是頸椎，他可以自己移位，也有一位是可以選擇用仰躺式的電動輪椅，有仰躺功能的，他也可以休息。

劉秀之研究助理：頸椎這些。胸椎的都沒有，他們的都是手推的那種。對，沒辦法，他就非得躺。

陳瓊玲主席：他們就轉位到床...

D：對。最近是升降桌的部分，因爲我覺得隨着工作人員有更換，其實他有可能就有不同的需求出現。

我的管道其實大部分我的取得合理調整的管道，其實一開始就是 CRPD，後面其實就是做一下功課以後發現其實最接近的

陳瓊玲主席：你去參加課程了還是？

D：對。比較早期的時候，因爲我們社工會有這方面的接觸

陳瓊玲主席：那我們請負責人 E

E：我們公司是做清潔打掃的，我從事清潔打掃，從100年服務到現在，進用了很多的障礙者，包括有精神障礙的，還有肢體方面的，還有輕度智障的。其實我進用的很多。因爲我自己本身也是從對基層的人員做起來，開這家公司的，所以我對現場的人員都很照顧。

這是我覺得一定要親臨現場去指導他們、教育他們，才能夠去從而瞭解他們真正的需要是什麼東西。我覺得我這樣子的做，他們也都能夠感受到，我也發現到說即使我進用他們他們來我這邊工作，他們都能夠做得很久。

我對這個合理的調整，其實我是透過來臺中市政府他舉辦的宣導會的上課，我才能夠了解到這個合理調整。但是其實我在現場做的時候，我自己會回想說，其實在合理調整我在一開始的時候我就都已經有做到了，比如說像有身心障礙者，他如果說有固定要回醫院拿拿藥看診、拿藥，我就會排那個時這時間讓他去休假。對，做一個調整這樣子。如果說他因爲體力方面可能沒有辦法說做一整天的8個小時的工作，我也會去找一個社區，只負責4個小時的部分工時的部分來了讓他做一下調整這樣子。

不但說在工作上面我會幫他們做調整，有時候他們的心靈他們也會想要交朋友。對，有時候工作了也會有倦怠。對，我也會去幫他們做一個調適，讓他們去參加一些課外的活動。對，甚至我也會帶着他們一起去健跑路跑。因爲我自己本身也很喜歡跑步這樣子。對，所以我也很喜歡來上這個來勞工局這邊舉辦的任何的宣導會。對，因爲可以讓我得到很多的知識這

樣子。對，等一下我也會有很多的經驗可以分享給大家。謝謝。

陳瓊玲主席：好，那我們請課長 F

F：大家好我們公司是做手工具的，我們的身障者大部分都是現場的作業人員，所以基本上對我們來說合理調整基本上我都會跟現場主管溝通，不是一視同仁。你不能把我們對現場作業員的標準就套在每一個人身上，甚至是因爲我們大部分我們可能有一些智能障礙的，或者是聽覺障礙的這些人員，所以基本上我們在做的合理調整是可能針對這個個案他的每個人的狀況不同，可能我們會初期在設定他工作標準，或者是他在投入工作學習的過程當中，我們針對每個人不同的狀況看怎麼去調整，讓他可以適應職場這樣子。這個是我對合理調整的想法只要不要對現場造成太大的困擾，我們希望可以針對這個員工，我們去調整他工作的內容，這樣子。

我獲取合理調整相關資訊的管道其實主要還是透過就服員，因爲一開始我因爲我們比較多身障的同仁，之前我們會跟他討論一些員工的狀況，有時候討論着還會講到非身障員工的一些狀況。我就會跟他分享說員工提出什麼樣子的有什麼樣的狀況，我們可能怎麼樣幫他做修正或是調整他的工作內容。

因爲我都是跟就服員聯繫，就服員就跟我說其實你知道什麼叫 CRPD 嗎？我說我不知道，他就說你可以去研究一下。他說我覺得其實你們在做的事情，他說現在有個東西叫合理調整，其實你們就是在做這事情，只是我們自己可能不知道而已。所以他可能會給我一些資訊，給我一些相關的資料，加上可能去年開始，他可能有一些活動，他會跟我說可不可以用僱主的角色去分享一下我們怎麼在做這些身障員工的這些工作的調適。因爲他又說叫我講合理調整，我說可是我不知道什麼叫合理調整，他就說其實你有在做了，沒關係，他有 pass 了一些文件、一些法條、一些相關的資訊給我，他就跟我講說其實我們都有在做，只是我們可能不知道這樣子的理論的東西。所以我覺得就是可能我們跟就服員長期合作，所以其實他已經把這些觀念慢慢的灌輸給我們了，只是他沒有告訴我們說這是什麼，他覺得

我們可以接受，他就慢慢的他也在做，我覺得他也在對我們做合理調整，看僱主的資方的狀況，看可以給他些什麼樣的東西。對，所以我覺得我對合理調整的這些相關的資訊主要還是透過就服員。當然因爲參加了後來其實也參加了一些中彰投分署相關的一些活動，因爲這幾最近當政府也都在推行，所以對這個概念就會就會更加清楚一點。對，大概是這樣。

陳瓊玲主席：謝謝，希望瞭解說有具體的案例，成效如何？我們就請課長F這邊開始。

F：我們的案例其實因爲我們我剛才提到我們有身障跟聽障的人員，智能障礙我覺得相對不能說比較容易，但是智能障礙同仁我們像剛才講的，初期先調降他的工作目標，因爲大部分現場人員的比如說試用期可能就是3個月因爲現場作業人員可能要求產量、速度這一類的，可能一開始我們都是跟現場主管溝通說我們調降他的目標，可能給他6到9個月的時間，讓他去做適應。

我覺得可能要講一下是因爲其實我講其實我們都是做中學，那聽障的同仁，其實我們一開始在進用聽障的時候，其實現場主管其實也是很反對，因爲他尤其是又是重度的聽障，其實他們會覺得說只能筆談是很麻煩的一件事情，因爲作業要求速度嘛產線都是要求作業速度。如果要停下來用，還要脫手套脫兩層手套，要跟你溝通，其實他們會覺得這是很佔用他們的時間。好，所以後來我們也是本來把它設定在比如說A工站，後來A工站他們說不行，因爲這個要怎麼樣，教學上不方便。後來我去看了現場之後，我發現後來過來我們買新的機台塑膠射出，我發現他其實就只要個人操作就可以了，看操作說明書，他就自己可以去操作，他也不用跟別人溝通，所以我就跟現場主管說，你可不可以把現有的塑膠射出人員調到其他工站去，然後讓聽障的求職者我們就放在這個位置來試試看。當然很感謝現場的主管，其實願意配合的，所以我們就是這樣子去幫他做工作上的調整。其實時間長了之後我們實驗的結果就是聽障同仁先讓他從單人作業的工作開始，熟悉了之後再把他轉到團體作業去。目前狀況是適應的都蠻好

的。

目前公司我們有7個身障的同仁，其實每個同仁在這幾年的過程當中，其實工作上偶爾都還是會出現一些狀況，即便是智能障礙的同仁，他之前可能工作表現比較好，學習能力相對比較好，出乎我們的意料。我們把他放在讓他去顧自動手臂，好讓他去做補料跟簡易的維修。但是可能在我不知道是不是他個人的個性上，還是這種障礙別的特質上面就有時候很固執，就你沒辦法跟他都一直...是他障礙別就會讓他這樣，對不對？因爲我之前在分享的時候，臺下也有一直點頭一直點頭專業的人點頭。我想說這應該是我們猜的這樣子，他很固執，你跟他講說你一定要先補料才能去修機台，不能讓機台停下來。但是沒辦沒辦法聽，就聽不進去。3年、4年都一直這樣，我覺得現場的容忍度也蠻高的，因爲他時好時壞後來因爲主管這幾年一直陸續向我反應，我覺得這也沒辦法了。我就去跟主管說，我們幫他換一個工站好了，換到不要讓他壓力那麼大，讓他做簡易的機台就好了，不要再讓他做需要判斷這個機械手現在爲什麼異常，還要再去判斷說他現在是不是要換什麼零件，我有沒有辦法自己修，我不能修，我要找設備單位的人來，還是我自己可以處理，這是太多判斷的東西，其實我覺得對他來說可能是個困擾。對，是也也是一個壓力。因爲他都一直跟我們反應說他睡不着，還蠻有趣的，這個人他跟我們說他睡不着，擔心這個擔心那個。對，就服務員開玩笑跟我說，他好像是總經理一樣，就是煩惱太多事情了所以後來我們就把他調整到單機作業，只要做單純去加工就放料然後按鈕放掉放料按鈕就是很簡易的工作。目前他去了大概半年以上了，其實狀況就很 ok，產量也起來，因爲他一定剛開始去的時候產量就是那個工站產量一定又掉下來了。因爲學習過程當中速度會比較慢，所以我覺得目前在實施的過程當中，我覺得他們可以這樣子在公司兩年、三年，甚至更久，像現在還有而且5年、6年以上的同仁留下，就代表這個工作是他們可以適應的。現場的主管可以讓他們留在產線上。我相信現場主管也是覺得說他們的貢獻是有幫助的，沒有太大的困擾，所以我覺得目前狀況其實都

還算不錯。對。

主席：謝謝，那我們請負責人E

E：我這邊分享一個，我這邊的有一個精神障礙的一個清潔人員，因爲我們的休假並不是像一般公務人員都是固定休六日，我們是可以跟社區做一個調整的。我精神障礙的清潔人員，因爲他固定星期三要回醫院看醫生、拿藥，所以我們就會固定排星期三讓他休假這樣子。他也會擔心說我這樣子休假會不會被扣薪水？或者是說因爲我自己本身有這樣子一個障礙的問題，會不會就這樣子失去的工作？當然我們就會去跟社區的委員會做一個調整，去跟他們做一個溝通，讓他們在吃藥，回醫院看診。但是還是一樣是可以正常的一個上下班的一個情形。對。因爲我們也會注意到他的體力方面，因爲他畢竟有吃藥，長期吃藥體力跟各方面可能就會比較會比較虛弱一點，在工作上面我們會調整說讓他每做一個小時休息10分鐘，每做3個小時再休息20分鐘，甚至我們會提供一個休息室，讓他們可以完全的這樣子一個休息。

我分享第二個是一個有智能障礙的。因爲要訓練一個有智能障礙的清潔員，我想要付出很大的一個時間跟耐心來去教導他們。在他們在實習的過程，我們會採用錄音的方式或錄影的方式來教導他們，讓他們可以說可以順利的完成這個工作，也會提供一個簡單的工作流程表，讓他們可以瞭解打掃的順序跟打掃時間的一個掌控。對，有時候我們也會多一點點錢給在社區同一個社區裏面給一個領班，對，請他來帶領我們有身心障礙的一些夥伴，這樣子讓他在人際上面的溝通能夠更順利這樣子。

我再分享一個有肢體上面的，他的手指有截肢，所以說他在打掃的時候，這是用好神拖，可能是用手可能就會比較不方便。我們就會去買用腳踏式的好神拖後來讓他使用。對，甚至在握把上面我們也會綁一個類似那種伸縮帶，讓它固定在握把上面，可以操作使用，讓他能夠更安心的在工作上面。對。

我再分享一個有聽障的這個障礙的有聽障的障礙者，他如果到地下室去做

打掃的時候，可能車子有經過的時候，他可能就沒有注意到。所以我們就會買反光的背心給他穿。對，甚至在他的工作車上面，我們也會貼反光的膠帶，讓開車子的人過來。雖然聽不到他那按喇叭他聽不到，但是這至少它可以看到它的背心有反光，跟工作車上面都有反光，可以警示一下。對。還有我也會協助他們，如果說真的在聽障方面有障礙的話，我會協助他們去買助聽器，幫他們協助補助甚至說幫他們下載 app。對，讓他們裝藍牙，這是我最近的一個分享。對。我也幫他做了這樣子的一個測試，結果就讓他覺得很開心，他就覺得說原來透過這樣子一個 app 下載，然後再裝一個藍牙耳機，然後他講話的時候對着這個對手機，他就可以跟正常的人一樣這樣子的講話，不需要說靠近，耳朵很大聲的喊這樣子，所以讓他很開心。對。

我再分享一個有第一類別的障礙的清潔人員，他在我這邊服務了14年的。有一天他突然覺得說我好累，我不想要再做清潔員了。我就問他是什麼原因，他就說他覺得好像有職業倦怠，好像都沒有什麼生活的樂趣。原來他們在工作之餘，他們也還會想要交朋友也想要有參與一些的戶外的一些活動，他們才不會感覺到說我不我的人生不是就是隻有一直在工作一直在工作而已，所以我就帶着他去路跑，還去幫他報名鄰里的活動的志工。對，我跟着他一起去做，星期天的時候我還跟着他去掃街。對，他就會覺得很開心這樣子。

我也還有一次有帶領着我的那一些的身心障礙的，到一個也是身心障礙的開的一個餐廳，我帶着他們他們去那邊吃飯。對，讓他們覺得說原來除了我清潔工作之外，原來還有一些身心障礙的，也還可以在做餐飲的部分，而且做的餐飲都還那麼好吃。對，而且我覺得他們通過這樣子的互動，他們就可以更瞭解外面的世界，還有可以交更多的朋友。對。其實那個餐廳也是我之前參加勞工局一個聚餐的時候，他們帶我去那邊用餐的，就覺得那裏的氛圍也很好，所以我就帶着我的身心障礙的那些朋友也去那邊，就跟他們捧場這樣子。

陳瓊玲主席：哪一家？在台中嗎？

E：在臺中，對，我突然忘記了。吃簡餐

職再督導：在市府裡面嗎？

E：不是，是在外面，他們對自己經營的一個餐廳這樣子。對，我是覺得說其實我們多一點關心他們。對，知道他們的需要。其實甚至剛剛主席有在問我說社區都給我多少的服務費，其實我都會去跟社區的委員會做一個溝通，我今天可能會進用一個有身心障礙的人，他們可能會有所排斥。當然我們在這個服務費上面，我們就會做一個調整，甚至會回饋他們說他們其實真的是都很用心，希望社區能夠給他們一個機會做看看，我們就會回饋給社區，比如說做水塔、免費做消毒免費送給他們。對，這個也是我們公司能夠爲身心障礙者爭取到的一個工作的機會，做一個這樣子的一個調整。對，其實我自己從基礎做起的，我是覺得說賺多賺少其實是一回事，有時候我是覺得說應該要給他們一個工作的機會。因爲我曾經從他們的工作、從他們的身心靈，一直包括到他們的家庭，我都有涉入到。甚至他們的媽媽也都會來找我說我的小孩最近不曉得怎麼了，都可能是在工作、職場上面有受到一些委屈是什麼的，所以我都會去了解。所以從他們的工作跟身心靈各方面我去做一下，瞭解他們，把他們當朋友一樣。他們都會跟着我很久很久。我覺得這個對我也是一個很大的幫助。甚至我也常常都約他們興趣相投的，我常常也都約他們一起出去爬山。就這樣分享，謝謝。

陳瓊玲主席：謝謝，那我們請督導 D

D：我覺得在這麼多優秀的資方面前，我覺得我們應該好好 push 一下我們的身障協會。

我們的會員其實就是脊損損傷者。那脊髓損傷者其實主要會有兩個比較不同的，就是頸椎的部分。頸椎可能還是比較偏四肢都功能都會受到影響的。對，胸腰椎他的手部功能是好的，只是說他必須以輪椅代步，當然他們的情況每個人都是不一樣的。所以其實對我們來說，合理調整最重要的就是他們能夠提出自己的需求。因爲像我們的協會的總幹事，他本身就是

一個胸椎的傷友，其實他在這麼長的服務裏面，其實他就會慢慢發現他在職場有什麼需求，其實他就是會直接跟我們說。對，或者是因爲我們是社工的關係，所以我們會有可能會某些時候會察覺到他的需求，我們會來調整一下他的工作。因爲其實如果是以總幹事為例的話，他本來是有一個站立輪椅的。對，因爲他們可能沒辦法，他們久坐會有時候會有壓瘡壓傷的部分，所以他一開始是有一個站立式輪椅。因爲後來可能他的骨質疏鬆的關係，所以他沒有辦法。他後來骨折以後就不敢再坐站立輪椅了，後來就可能會有照顧床的出現。甚至後來有一個升降桌。電動升降桌的部分。

陳瓊玲主席：他骨質疏鬆不是更應該希望有站立的機會，讓他有承重？

林佳儀研究助理：因為台灣目前的站立式電動輪椅起來其實對骨骼壓力太大，所以他骨折是自己在其它時候骨折？還是使用的時候？

D：對，是在外出的時候，不是電動輪椅

劉秀之研究助理：應該是初期不能站，後期還是可以。

D：其實因爲他們都會有骨質疏鬆的問題，所以他們後期...

林佳儀研究助理：沒有沒有，因為現在電動輪椅是壓膝蓋，我有坐過。所以其實那個對骨質疏鬆其實是很危險的。現在有的電動輪椅它是先變成躺再站起來，就有點像是傾斜床，不過那個價格就...

D：對因爲他後續工作環境的關係，就讓他有電動升降桌，可以讓他可以有時候高，也可以讓他自己改變一下姿勢，因爲他不能同一個姿勢這樣太久。後來其實我們另外我們有頸椎的傷友在服務的時候，他會遇到是他工作上例如他要打電話，就一開始我們也都很茫然說好，你要打電話我覺得很好。我們就可以鼓勵傷友去做在做各種不同的嘗試。一開始給他打電話，他是用直接拿那個話機打電話，就發現講久了他的肩頸這邊不太舒服。其實因爲我們的傷友其實它的認知功能都非常好，甚至有些可能也是學歷不錯，在某方面也是有其他成就的。所以只是說因爲受傷以後他很多事情沒辦法再做，但是他其實他們都知道他們適應狀況好的，他們其實都會自己想方法。對，他後來就自己說可不可以給他一個耳麥？可以讓他打

電話。對，耳麥可以打電話。後來又說耳麥用電腦打電話，那我們可能還要再幫他用 skype，對，可以搭配讓他打那樣子。我們都主要都是以他們提出的需求來調整他的一些工作內容。

再來還有一個是。再就是他們剛好提到他可能中午的休息時間會比較長。有人的選擇就不太一樣，就像升降桌他也是可以趴的，升降桌他反而比較好休息，升降桌他可以以比較高的角度，他可以這樣自己趴着休息。對，他不會說因爲太低，他們可能沒辦法趴這麼低來休息，這樣也有人會選擇這種仰躺的功能的電動輪椅，可以直接躺着休息。

對，這都是我們的一個調整。當然因爲我們是身心障礙社團，所以基本上的無障礙環境都是需要去建置的，所以無障礙環境的部分比較沒有什麼問題。

陳瓊玲主席：好，那我們請客服總監 C

C：我分享一下我們在視障的服務，因為我們是在客服的產業，比較特別的是我們工作狀態是一個知識性的工作。對，他比較不是勞力性的工作。所以在進用的人員方面，可能在頭腦上面他可能不能是像有一些身心障礙，譬如說精神上面的，我們可能就沒有辦法進用。第一類的，我比較不能進用，精神或者是心智障礙的，因爲他們的學習跟人際的應對是比較大的問題，所以其他的障礙別比較可以。

可因爲卡到我們我們都是用別人的辦公室，同時所謂就是租用，我們並沒有財力自己建制一個，所以就會卡到很多是譬如說它的大門有沒有無障礙空間，它的廁所和無障礙空間。所以以目前我們的狀況，其實像坐輪椅我們也沒有辦法進用，因爲我們的整體環境是不允許的。

加上法規的規範，因爲我們有承攬過部門的。我們另外有一個案子，其實它本身合約規範就是要進用視障的人員，所以其實在進用客服視障這一塊，我們其實是比較多的一個運作。所以我們很多年一直都有這個規定。我們在進用視障的部分來講，因爲但又有一個障礙就是我們無法進用全視障，就是全盲的。因爲目前我們在雖然我們都知道現在電腦很厲害，它可

以用聽的，可能在系統端它沒有辦法讓它很靈活的去跳動。我們在操作我們明眼人你可以很快的跳到每一個頁面或每一個頁前。可是對視障他們來講，他完全看不到的情況下，他要靠聽去點。

我曾經在去年初我也請老師來去在我們的系統上面去做這樣的測試，發現這部分是沒有辦法完全達到的。因爲畢竟寫軟體這件事情還是明眼人在寫，所以他不會去照顧到是全盲這件事情。所以我們運用的還是就是還是有一點點視力的，所以我們在進用的剛開始我們都會了解，我覺得請職再督導這邊、請老師來協助，我們就瞭解每一個視障的視野狀況，因爲有的可能是視野問題，他看的不像我們是全視野，有的是還是用單眼的，有的是弱視他必須要放大等等各式各樣眼睛的問題，但他還是必須要稍微看得到的。因應每一個視障同仁我們就會調適不同的，比如說電腦螢幕大小，早期有放大滑鼠，現在因爲電腦本身都自己可以放大縮小，所以現在就沒有所謂放大螢幕。甚至我們還會因應同仁他們的日光燈，就有些日光燈想要做遮罩，甚至拔掉，讓那個環境不要那麼亮。有的同仁有那種眼鏡比較室內用的，類似墨鏡，有顏色的，讓它的這個對於螢幕的亮度甚至螢幕要去調整它的亮度，讓他的工作上面的在眼睛跟電腦的適應。

當然在工作的內容上也要去做調整。好像我們在做一些公部門的一些客服這一塊，就要去切分哪一個部分是適合客服人員去做的。像一般明眼人所他可做的可能是全功能的客服，可能視障人員他就是做部分的。當然這中間就會引發一些心理層面的問題，因爲同樣都是以現在來講，基本上剛進公司的人員，你的薪資基本上水平是一致的。同仁就會有心態的問題，爲什麼他跟我一起進公司，我做的比他還多，我領的跟他一樣多，他有特別待遇。這一塊當然我們要靠的是道德教育去讓同仁去理解這一些事情。你知道現在道德教育其實很困難，尤其現在年輕人。所以我剛剛在講說其實我剛腦袋一直在想說合理調整這件事情，其實也不是只有身心障礙需要合理調整，現在是年輕人都需要。

現在剛剛在講身障的一個部分，有些我們現在進用的，像身障的部分可能

是特殊管道進來，我們是藉由勞工局的管道進來，有一些身障是藉由這樣子推薦進來的，他的內心可能就比較脆弱，就比較會有玻璃心。有一些身障他是藉由他的自己能力比較好一點，所以他藉由自己的111、104進來，他的內心就比較強大一點。所以當這樣的兩個都是身障的人員碰在一起的時候，其實那個變化又是有時候還蠻好，很微妙。所以我都覺得一個比較強壯的身障者跟一個比較玻璃心的身障者他們碰在一起。可是其實雖然他是感覺比較強壯的身障者，但他內心又有他脆弱的地方。所以當他們碰在一起的時候，我最近就是碰到這樣子的狀況，他們的火花就是一個現在人資就在處理一個痛苦的事情。所以我剛剛腦袋一直在想說合理調整是不是指對身障，是不是未來是應該對所有的同仁應該都要做這件事情，因爲身障有自我認知，知道自己是身障。所以他自己就已經內心我覺得有一些身障是覺得自己是身障，自己覺得自己很可憐，是非常玻璃心的，自己拿着身障這個旗子就好像無敵金剛。有一群身障是他不想被別人認爲是身障，可能他內心又有一種脆弱的身障意識。有一群人是看起來是健康的，但其實他的內心又是身障。所以現在的人員碰在一起，其實你說他外表身障真的是身障嗎？他的內心、他的外表健康真的是健康嗎？

所以雖然我們一直在幫這些身障做這些所謂合理調整或者是這些事情，但我目前碰到從就服站也好來的這樣的身障跟一般管道來的身障跟跟一般管道來的一般的正常人。這三個不同的管道來的人，其實他們就面臨到像就服站來的身障這樣的身障，就很懂得要去用這些管道，一般一一來的身障他們就不會懂得要去運用這些管道，他們都不知道。我們跟他講說你需要嗎？他們帶着非常堅強說不需要。但是他們又我也不知道他們在想什麼，反正就就是所以我覺得對我們的運用比較多，大概會是在這一塊。對，以上謝謝。

陳瓊玲主席：那我們請公關 B。

B：我剛有請職再督導幫我們分享一個影片給大家，大家可以事先觀看。看大概兩分鐘的影片而已，其實剛大家提到的就是，比如說身障，可能用

一些工具的輔助，或者是像是一些精神障礙或是智能障礙，因為我們的會所其實蠻大，有些清潔人員可能會用一些像是地圖或者是我們會分區規劃，對，其實這個就是比較小型的一個合理調整的部分。那今天跟大家分享的這個案子是 Miles，他是在2018年的時候，他原本是一個健身教練，這個健身教練他是頸椎第六節，所以應該是你們有輔導過的，然後在下班的途中因為發生了車禍，所以導致他就是沒有辦法行動，那公司其實知道這個個案的時候，我們當然就是積極的協助嘛，那再來就是說他能不能重回現場，其實他真的是一個在專業裡面很優秀，然後你說讓他在回到職場的確就沒有辦法升任原本的工作，那如何去運用他的專業知識，我們就把他調派到我們的教練訓練中心，因為我們是全台灣唯一有一個自己的 Training Center，可以去教育我們的教練，不管你是新入職的或者是在職的或者是進修的，所以透過這個方式，我們讓他再重回到現場。那其實聽起來好像很快速，我們 skip 掉中間的階段，那其實這中間的階段我們大概花了大概半年到九個月的時間吧。第一個是我們要知道說他有沒有辦法回來，他必須要透過復健的方式。那再來第二個，他未來他的行動力能夠達到什麼程度。即便他回到了園區的工作，去訓練去寫一些教案啊，然後做一些訓練菜單，OK。他有沒有辦法有適當的工具，所以這個工具也必須要採購，再來第三個問題，其實就是剛就是 C 有提到嘛，那有一些地方是身障者，他沒有辦法進來，因為其實的確台灣有很多的舊大樓，或者是說舊的場域，他沒有到這麼完善，OK。那即便他媽可以接送他，或者像現在還有辦法自己可以開車，有沒有無障礙的空間是可以讓他順利的從家裡到停車場，到公司，到他的工作崗位，進到辦公室。好像很容易，可是辦公室裡，一定會有什麼樓梯，或者是一些高低不平的地方，所以其實我們在第一個個案的一個處理上，我們就通過了一個升降平台，那，這個平台其實在市府的勞工局輔導下，我們其實很快速地就簽核，他只要可以回來，前期的評估都完整之後，那接下來就是我們必須要讓他，可以順利地到他的工作崗位，他大概整體的預算大概，花了20萬，那老闆之前也很體

恤這樣子的員工，他是很快速地就簽核了，可是其實我們那時候有，遇到一個比較大的問題，就是訓練中心當時是地下室，那地下室他怎麼是下到地下室啊，所以其實訓練中心的教練大家都是身強體壯，其實真的很有同事愛，因為我們透過合理調整上，其實除了採排班制，然後我們配合他的出勤，配合他的一個就醫之外，他每次要下來的時候，或者是下班的時候，同仁就是這樣子扛著他的輪椅，然後把他送到他的車子的地方，所以我覺得這個時間點不會是一個很短暫的，但是我覺得就是天時、地利、人和，我們有了最好的資源，那接下來就是大家的協助，那當然，也很幸運，我們後來因為租約到期，然後更換了一個場域，就是公司換另外一個辦公室，那當然，比較新的大樓，它就有比較新的完善設備，但其實還是需要去改建很多部分，就包括像是廁所，廁所的大小、動線，然後再來就是一些小坡道，然後以及他的工具，因為他的手是沒有，他真的就是完全只能用電動控制那手啊，但就是腦子，是很正常的，然後他的專業也是不斷在進化的，他自己也很認真，其實大家都知道他可能需要固定地去就醫看診，可是體能上的訓練，其實他自己是專業，他知道說如果他長期在輪椅上，是會肌小症，會是肌肉量會是流失非常快的，所以他自己也透過了同事的協助，然後不斷地去訓練，那帕奧就是大家應該知道的，就是殘障奧運的帕奧，他其實自己在今年就是有被遴選為手是鐵餅類的，同時，他也一直不斷地在訓練一些鑑定賽，所以我覺得他是一個很激勵人的，當然我們一直在輔導他。到現在都還在我們工作崗位上，也都很上進，也因為他的個案讓我們獲得了金展獎的肯定，謝謝。

劉秀之研究助理：回饋一下，我要講的。之前一個職評個案在健身中心，我都覺得你一般來講，只要你有眼光，你稍微抖，他是腦傷，他腦傷，他會手會抖，然後腳也不是那麼穩。他可以進清潔工作，我很訝異，就在健身中心，他剛開始的時候也是一樣，是清潔效果，就是說速度也不快。後來帶他的的人有抓到一個要領，發現他走得不是很穩，他反而扶著吸塵器，他扶著吸塵器就很穩，好像支撐他一樣，所以他就變得工作速度很

快。其他的智能障礙就覺得很重你知道嗎？可是他因為他有力，他會穩，他力氣大，他會穩，剛好配到那邊就很好，所以他也待了六七年。所以我說雖然他到後來職評是想要更高階的工作，但是嘗試了一下，還是腦傷的關係記憶力不是那麼好，所以你想要轉不是那麼容易轉，但是我碰到那種覺得，欸，我就覺得默契很好，就有做一個很好的合理調整，從他打掃比較細微的轉成他剛好吸塵器大範圍重壓的，來分享一下。

陳瓊玲主席：那我們請副理 A。

A：因爲我們家其實都在我們家的用了很多身心障礙者，我們家3位，一個智能障礙，兩個是聽力障礙，那些基本上我們就從人力銀行沒有透過就服員比較沒有那麼辛苦的個案。所以說但是另一方面來講，是從 CRPD 的概念出發，我們一直就是其實我在常常在外面課程去都聽到一句話，沒有障礙的人只有障礙的環境。

對，所以其實從 CRPD 整個概念來講，它並不是真的侷限在所謂的具有身心障礙的人才叫做身心障礙者。只要任何有障礙的人在環境上有障礙者，我們都稱爲所謂的身心障礙者。所以我們在公司來講，我們會對於這整塊來講包含，像我們這跟內部的我那個我們去那個中高齡是身心障礙者在本身有聽力的傷害，所以好，我們也是需要去做一些設備的改善。所以我們後來其實在我們內部的做法上來講，我們因爲剛好有個聽力障礙進來，我們就順便把公司本來我們所有的會議室大家都只有兩支麥克風。我想說可能這麼大會議室可能很多人同時在講話，中午就把麥克風從兩支擴充成四支。至少讓多人講話的時候，大家都聽得到，我們在我們的會議室申請所謂的會議室的延長喇叭，結果後來用最多的是誰？是中高齡有些主管那個耳朵已經退化了，所以他們覺得每次開會的時候一定要打開。

所以有時候其實我們做了很多的，但是真正有受益的可能會受益其他的，所以這是我們兩個屬於聽力障礙的部分。另外一個就是聽障，他在40歲左右，他是先天小症，從頭到尾都沒有戴過助聽器。但是因爲同仁們其實大家都在忍受他，因爲他其實年資蠻深的，我在公司待4年，他大概是我3

倍，十幾年，所以大家其實都能忍受知道是小耳症，所以不在後面講話，很多事情都不會讓他做。但他一直都沒有認爲說他應該說他沒有病識感，他覺得我這樣就可以了，反正大家都可以忍受我。所以我們後來其實花了快半年、1年時間去遊說他，說你應該去做檢查，去配助聽器等等的，後來拖了很久終於去買助聽器。當然這兩個原因，爲什麼不買？第一個是太貴，因爲骨導式12萬，真的有點多，政府補助就那一點點小錢而已，政府補助勞工局四萬塊，社會局兩萬吧。我們後來申請在基金會的部分幫他補了一點，剩下4萬多，跟老闆講叫老闆出錢，所以後來他就變成免費的購買，所以他變成他會覺得原來是因爲錢的原因讓他不想買，因爲每個月還有要換電池，你要換電片的一些費用，那個都是前一個月要一兩千塊。

對，所以我覺得順便回答下面一個問題，其實有時候政府去做很多補助，但是其實那些補助金額到底是真的夠不夠去做他們的一些協助，畢竟從經濟上的考量來講，有時候你助聽器一買就那麼貴了，哪有可能真的去做複查。

好，這是我們另外一個我們智能障礙者的部分來講，它本身我覺得倒還好，因爲畢竟能夠從104來找工作，或他之前在一般的所謂的職場工作。基本上我有時候在找職缺的話，我就特別鎖定，我在104我就去撈我要找身心障礙者。我職缺篩選我就是挑身心障礙者，我就去跟現場主管說，對不起，我現在看到覺得現在比較合適的就這個人你要不要用，就這樣。所以我們的那位智能障礙者的跟我們後來的聽障，大家都是用這樣的方式進來的，倒比較沒有透過就業服務中心，我跟就服員可能沒有那麼密切的關係，所以大概都是用自己的方式去做處理。

那智能障礙進來之後，其實第一個他的反應可能沒那麼快，所以我們把原本的 SOP 從文字的部分我們用圖片。當然中間過程很多，他一開始讓他自己自生自滅了。對，因爲剛進來的時候其實大家不太清楚怎麼去帶他，那就說好嘛，不然你就自己先做筆記，簡單用，因爲是第一個智能障礙。後來覺得不行，就主管就說不然你用拍照的，拍照發現他每次操作到一半

就開始滑手機，要來對圖片，後來我們就申請職務再設計買了平板，平板只是把照片放大，其實效率是沒有提升，只是少了動作掏的動作而已。我們後來就請同仁們幫他去改成我們在每一張圖片上面看重點是什麼，要去做處理。後來當然這個也是參加競賽有入圍的，職務再設計創意競賽部分有入圍，這是智能障礙的部分。

另外一部分來講，我也有兩個招募的經驗，第一個是招募視障，當然一開始來講，其實也不清楚他的是視覺上是什麼情況，他那時候透過104在聯繫的時候，我們就說你拍你目前看得到的字體大小給我們看一下。至少我可以知道，我們就把他的考卷盡可能印到那麼大，好，然後再提供放大燈給他去做使用。考試時間就拉的長一點，讓他去把考卷寫完。當然主管也覺得說你找一個人進來，螢幕怎麼辦？我說沒關係，我就換螢幕，到時候我的螢幕給他用嘛，因爲我本身就是螢幕比較大，所以後續的設備其實也都跟主管講好，說你其實可以換這個設備，但是後來能力上的一些問題，後來就沒有來。

去年又一個瓦登伯革氏症候群，就是藍眼睛，本身就是因爲發病之後造成是聽力衰退，開刀裝電子耳。經過兩年多的復健，其實講話還沒有很順，語構好像就有些問題。對，所以很辛苦那時候從來我們公司面試，拖了很久，他也我們那時候來的時候就他爸爸陪他來。面試的時候，他爸爸我們還先跟他爸爸進去，他不會我們公司很好，對員工很不錯。我們心理建設了一下，又說第二次再找他來。來完之後我們覺得好像都談好了，都可以進來了。好死不死我剛好來仁和台這邊辦事情，剛好職重中心在這，我就問職重中心裝電子耳的人該怎麼處理，有沒有什麼要注意？他就跟我講說對一些異常聲響可能要注意，就很大聲嘛。所以我會想說我就看見我們廠那邊工廠可能會有天車會有空氣噴槍，我就叫他再來一趟。我先站在門口測一下到底這樣的距離，你覺得聲音很大聲。後來我們找到哪個位置可能還，他還可以接受，那就工作暫居在這裡。他爸爸也來了，好像也評估不錯，結果回去他媽媽就覺得還真有風險有危險，所以最後沒來我們這裏現

在就跑到都發局那邊去送公文了。我那裏已經全部談好，我已經跟老闆老闆說服，我們都講好了方案，都還未來的考核績效的項目效率都往下降了。對，我們那個實習期我們試用期3個月，我希望能夠增加到半年後1年工作。對，老闆都說 ok 的，就最後不來了。所以我覺得是一個蠻失敗的經驗的。但是這也是我們後來其實在談的，其實父母願不願意放手這件事情。對，因爲他明明是工科背景，爲什麼不來我這裏去做品保或者是做研發，你怎麼會選擇讓他去做送公文這件事情？所以我覺得這會是一個比較不好的經驗，以上分享。

陳瓊玲主席：好，那就延續下一個題目。第三個我們面臨的困境跟挑戰，在實施的過程裏面碰到什麼困難，怎麼樣去解決跟應對這些困難，我們就從頭開始。等一下，剛剛提到說是成效比較沒有講到，應該都是不錯是不是？剛剛因爲剛剛第二題的就只有這一位講師都會選擇比較合適的，其他好像應該都是。我爲了他調整，可是你會覺得他做的比較少，卻難成交。所以那個是不是在等一些困難困難碰到的困難，對於那個個案本身它是不是都 ok 的，經過我們這些調整之後他是 ok 的，如果他還可以生存在這個職場上，應該都是可以，如果不 ok 應該早就不見了。

劉秀之研究助理：因爲別的論文，國外他會說會有一些好處的好處比如說你讓人家覺得說，第一，我們會覺得這個雇主是有愛心的雇主，是友善的，會提升企業形象。

A：所以健身中心就獲得2023年的金展獎，我們就獲得2021年的金展獎。

陳瓊玲主席：有的會說他效率變好的，或者錢減少的，有的說提高..

劉秀之研究助理：就說可以不要常常一直聘請人，我爲了這個人調整，這個人就可以留很久，我就不用聘新的人。大家都有這個成效嗎？

林佳儀研究助理：可能面向除了對個案本身，對那個單位或者是對整個公司..

陳瓊玲主席：可能對有時候整個團隊的氣氛，老是聽不到，大家就覺得不好溝通。他戴了助聽器之後是不是就比較和諧了？

A：工作效率當然會來的比較好，像以本來就有小耳症那個來講，因爲很多事情他不能做，但是他現在戴有助聽器之後，其實很多事情他變他也可以去做會議記錄，他也可以去做很多工作。所以在整體的效能來講，第一個他的工作的內容其實就可以變得更複雜，對這個部分。另外一位智能障礙來講，我們那時候統計他本人，藉由我們講的職務再設計，比如說它的工作效率大概從百分之50%到70%。

劉秀之研究助理：是要問說花這麼多時間準備，然後獲得這樣，大家覺得認可，效率怎麼樣，會覺得不可理喻嗎？我知道最後我爲了他好做了這麼多改變，那你會覺得錢花會不會要花很多時間？還是覺得還好？

陳瓊玲主席：可能是有不同層面，有的成本效益是比較具體的，那有沒有比較高層次的？薪水層面還是...

劉秀之研究助理：其實也滿多地方，用過一個就不要再用了，應該就不會在現場。

A：應該是說以我們企業來講，爲什麼我們家老闆多一樣，因爲我們都用一個大帽子、光冠在老闆的頭上等等，因爲你先想要做永續，你想要做友善職場，那你就不得不去做這些事情。對，所以我們就不斷的在外面去做這些活動。所以我大概從去年到今年，大概大部分從臺中或者是其他地區在跑，在推廣公司友善職場這件事情，我就一直把我們老闆的講的話貼在簡報上面。

陳瓊玲主席：形象嘛！

A：對對，我覺得貼在上面跟就對所有人跟你講，就你看我們老闆就說這樣，所以大家都要這麼做。當然我覺得花很多成本，就跟先天小耳症那一位的戴助聽器這件事情，其實搞到最後大家很想放棄，因爲好是好在你，又不是好在我。對。我爲什麼要花那麼多心力來去鼓勵你，說你去驗驗看，我還跟你主管溝通說讓你用公假出去醫院。說你還說怎麼樣，我說沒關係，工作我請人幫你做協助。我就跟主管溝通，然後最後一直想要放棄這件事情。對其實對我們來講，我覺得我人資就想說做那麼多他到底得到

什麼，說得到一種幸福感吧，我覺得，因爲至少你讓這些障礙者有工作做，這可能對我們人的這個對你就只能用這樣方式去說服同仁。當然現場主管會不會抱怨這個？會，他說對，這第三題。對，就是我今天去找一個身心障礙者進來，我的工作績效怎麼辦？所以我找智能障礙者進來，我也去跟老闆講說社會公益，所以你不要再計較效率跟成本了。就去跟現場主管講說老闆同意了，這個人不要算算人數了，所以他不會影響你的績效，他反正因爲其實他只是個0.2個人就好了。0.2的人力對你來講也是幫助人多幫你們績效往上拉升，他們才願意去用這個人。

如果說在我前公司來講，完全只看績效這件事情，他對身心障礙者來講就是完全不接受他所找的每個身心障礙者都是高功能的身心障礙者，他找的就是輕度，而且很正常，真的有的不是六指的。六指是。對。他可能是比較早期的，但是對那是那個就是很對那完全都沒影響，所以他們就會去找類似這樣比較正常的。對，所以我其實很佩服他們用精神障礙。對，因爲目前確實我們很想用精神障礙，其實都一直沒有很好的效果。像我曾經用了一個月而已，他就跑去當清潔了。因爲他原本就在做清潔，後來我們說好像可以讓他試試看，就來我們這裏做工作，做了一個月之後，他決定還是做清潔，他覺得我們是組裝，我是機臺的組裝廠。對。所以我們後來想說可以試試看，所以我們現在其實想要嘗試各種類別，所以脊椎損傷我再考慮看看有沒有什麼方式去用。

D：我們傷友很需要工作！

陳瓊玲主席：對，如果上肢都好的...

A：因爲我目前辦公室跟我工廠有個樓差，所以我現在我一直想要健身中心的那一個設備

職再督導：那個我們可以媒合給你

A：那個設備我知道已經退回來了。我一直在冀望那個設備...

劉秀之研究助理：我想要問問看你們對精障覺得不行的原因？

A：精障其實不行的最主要，大家都會擔心他們會發病，怎麼去做處理？

但是就我的立場上，你只要願意吃藥、穩定吃藥，它其實是一個正常的人，反而是一些沒有病識感的、不願意去吃藥的才難處理。像我現在內部應該有一個應該是 ADHD 的同仁，應該有一點憂鬱症，他是個研發同仁，寫軟體他只要寫一寫，大概寫半個小時左右，他一定要起來動一動，不然就說他會陷進去裏面。每天早上就是這樣子，到一半我低血糖我要怎樣。對，所以那個人去看醫生的，醫生也懷疑他應該有。請他先吃藥控制。請他去吃藥，他還說我不要吃藥。然後去看諮商心理師。

劉秀之研究助理：這個不會有障別

A：對，不會有。對，但是他如果真的去測，也許有可能。要漫長對，他蠻漫長的一段時間去走。對，但是我覺得這種人我們會比較更擔心。但是以目前的大部分的我們問了很多人資的夥伴們，其實大家真的很不想用精障的，因爲我前幾天才去對大專院校的資源教室的職責人員去做分享，我就問了非常多的企業，我收集到的所有例子裏面，沒有人用精障。

陳瓊玲主席：怕發病的時候有暴力是嗎？

A：對，我問到了這些企業們，其實很多是獲得金展獎的廠商，或者說我們所謂的幸福職場這些廠商，用了身心障礙的，基本上沒有人用精障。

林佳儀研究助理：其實應該是一般民衆對於精障的，先感到害怕，所以我也很想知道清潔公司這邊的經驗。

E：沒問題！

陳瓊玲主席：那我們來講一下困難處

A：困難。當然就我剛有提到了，其實老闆會很在意工作效率，如果說他這個部分會不會讓他覺得怎麼樣。對，所以其實我們做好搭配當地政府一些計劃去做補助。因爲我大概這三四年大概跟政府拿了兩三百萬的政府補助，就是包含金展獎的部份，所以我會很有底氣跟老闆講，說，我們拿的這些錢用來支撐這些人的一些薪資、人事成本費用應該夠了。所以我陸陸續續大大小小的一些政府獎項，大家可以看到不管是中高齡的獎項，或者身心障礙的金展獎，或者說幸福職場等等大大小小的獎項，我這邊大概都

拿了，所以我這邊拿了不少獎金。金展獎20萬，就業菁采獎也20萬，我還有參加職務再設計競賽的，還有幸福職場的，還有臺中市勞動??獎。對。我大概就是專門在拿政府的補助跟獎項，來去做支撐這件事情。對。好，所以老闆會對於說要花錢這件事情，他會覺得我比較能夠去說服他。但是相對的還是回到同事們會去講，就你今天找一個智能障礙者進來，我要怎麼去教他們？對，所以我後來其實也去設計了所謂的工作指導獎金，他如果能夠待3個月、1年，我就額外再發獎金給你。對。所以就會變成這個部分至少讓同仁們比較願意去接受、願意去做教導這一部分，我覺得同仁那塊真的很難去做處理，即使我一天到晚在公司那邊在講什麼 CRPD 啊講合理調整講職務再設計或講無意識偏見，這些議題我們大概每一季都得在內部去談這些議題，因為我們每個禮拜五週會，都要去談這些議題，其實大家還會是一樣的，我覺得很難去做改變，因爲他們會覺得你多找一個人進來讓公司成本變多了。不像老闆這樣說沒關係，還給你們說送給人家去做什麼的。對，我覺得社會是一塊比較大的部分，因爲員工本身對於效率、效益的這件事情，他會覺得問題這個是包含着他們會覺得差別對待，就剛剛提到差別對待這件事情，我們兩個一樣的薪水。爲什麼我要做的比他多？這我覺得也是一個部分蠻大的部分需要我們去做處理的。第三個就最重要就是大家對於身心障礙者的障礙類別不瞭解，我覺得這個是一個很大的議題。所以我其實我那等一下我主題是說我會提到一些建議，這是我最大的一點。後來大概會是這樣簡單的分析。

陳瓊玲主席：好，謝謝，那再來我們請公關 B。

B：有提到比較面臨可能會面臨的困難，我覺得就是要花很多時間跟愛心。我覺得大家身為企業主其實會接觸到身障者，我相信第一個原因絕對不是主動，都是因爲法規限定。你用同樣的錢，你當然會希望我要達到一定的效能。不能說我們沒有愛心，而是我們在選擇的狀況下，如果有順位的話，但好基於法規，我們在積極尋找。其實像我們全臺的138家店，其實也不是每一家店在符合他需要進用身障人士的部分其實都有成功的進

用，不是說我們不採用，因爲合適度。所以其實我覺得反而在困境的部分，我們剛剛提到了很多合理調整，提到說大家的一個相容性，但其實原因整理下來，我會把順位放第一個就是在於我要花很多時間，第一個是可能輔導期需要給雙方，甚至有時候他會有一個中介單位，比如說瑪利亞基金會或者什麼的，他會有一個轉介單位，三方面要去做評估。很多次其實我們都遇到了現場的主管願意教，公司也願意調整。輔導單位覺得說每次的一個安排跟每次的一個審視，其實這個員工應該都是可以試用的，可是最後都是員工自己放棄。你說這個過程3到6個月是不是成本？是。對，所以其實對我們來講，我覺得這反而是現在業主他願意接納身障員工的時候，不管是任何障別，也我覺得因爲前面一定會有 probation，你連正常人都需要 probation 怎麼可能身障不需要。所以在這個環節下大家遇到的困境，其實我我們自己啊因爲其實我們的工作內容不會到太複雜，可能不是高技術產業。對，所以在這個部分反而是花費到的一個成本，前期的成本會是我們比較大的一個考量，因爲人，你現場主管還是需要去指導他。公平性的部分我覺得其實大家都應該會有感受，不管是跟正常人或者是大家都是身障人士，甚至呃即便這個環節是沒有問題的，大家覺得可以包容、可以體諒，可是有時候會員他會有感受，因爲我們我們就是我們在服務這些會對不對？他也會覺得說你們這一個好像比較不那麼認真，不管該怎麼回答，我們只能用勸說方式。身障人士他的確可能挺難，或者是在工作效能上不及一般的員工，只能透過標準的放低，希望會員也可以體諒，可是會員他真的可以這麼想嗎？也許他覺得好就算了，我只是提醒，可是有些人會覺得說你怎麼有時候看不過去，你說他偷懶也不是，偷懶正常人都會，小小的放空一下或什麼的，所以反而是在回饋上多多少少還是會有一些我們蒐集到的樣態。對。你說怎麼樣子去解決？我覺得這就跟處理一般員工一樣，你只能告訴他公司還是有一個績效的考核，你的工作表現還是被檢視的。對。當然不管也許標準有放低或者是怎麼樣，我覺得員工是不是珍惜這個工作跟工作機會，我覺得反而要回歸到他的自己的心理本身。

大概是這樣。謝謝。

陳瓊玲主席：就一方面是標準要很低，一方面讓員工很清楚的知道一些考核的..

B：對，我覺得這是相對的。當你選擇加入職場、進入職場的時候，你就不能要求大家都一定要善待你。對，不是不能說善待，可是我們的標準一定會放低，但是請你也要自己願意達標。對，如果你不願意達標，我覺得你就是沒有說只有身障者，一般人也是啊，一般員工也是。

陳瓊玲主席：好，謝謝，那請客服總監 C。

C：其實在進用身心障礙，很多時候真的不是企業，真的是規定。因爲早期我就說了100個要進用一個身心障礙，現在目前是67個要進用一個。我們更嚴格，10個要有一個視障。我只要有公部門的客服中心，我10個就要一個視障。

陳瓊玲主席：這是哪裡的規定？

職再督導：身權法

C：10個裏面要內含一個。

職再督導：只要是政府部門，不管是主辦或者委辦的客服中心，客服人員有十個就要有一個是視障。

陳瓊玲主席：所以是針對客服這個行業

職再督導：只有客服，那個時候會有這個法令是因爲之前按摩是只限制視障者可以從事，後來在大法官釋憲之後，每個人都可以去做按摩，他爲了要減少對於視障就業的衝擊跟開拓他可能有其他行業的可能性。但那時候他們比較直覺想到的是客服工作是比較適合視覺障礙的，所以他後來這46條之一就規定了這個東西，但他沒有任何罰則。

C：不能這樣說，他在法律上是沒有罰則，但我在合約上面那個罰則是比法還貴。

職再督導：他們有承接中華郵政全國的客服中心是在台中。對，所以可能委辦的機關他為了要符合政府的要求，還會在契約裏面要求他們一定要達

到，不然要扣違約金之類的。

C：像我們目前也有，我們目前爲止承攬全臺健保業務，所以也是十個要一個，所以我們大概七八十個人所以我大概要七八個視障人員是在裏面做客服。其實我們困難會其實從招募就是個困難就姑且不論進用這件事情，招募就是個困難。好不容易招募進來，我們幫他做了很多的調整，他跟你講說我的眼睛不適合用電腦。那我到底在爲誰辛苦為誰忙，電腦也給你放大了，字也給你放大了，什麼都給你做了，燈也弄了什麼都弄好了，你的業務太難了，就又離職了。所以我們幫他想很多，我們幫他把工作也切了，我們排除很多旁邊的聲音、主管的心不悅，被我們壓迫一定要教。對，同仁的不開心，幫你做了這麼多，設備幫你到位設備到位人不到位，他走了。我有好幾個案例都這樣，就設備都到位了，因爲設備去申請需要時間。在這段時間訓練他，設備到位人就不見了，所以我也不知道我的設備到底爲誰來這樣。

當然前面提到的人的問題，同仁的的眼光，所以我們還要不斷地去跟主管溝通。教育訓練也是個問題，因爲他看不到我們一般的訓練，我們投影布幕直接這樣放，他看不到。所以我可能訓練我除了把他放在最前面以外，我可能還要找個人在旁邊訓練他。甚至我有一個曾經有一個訓練是還有請職再督導你們那時候有派一個人在旁邊教他，對不對？那個叫什麼我忘記了。

職再督導：盲電老師。

C：對，他就在旁邊，而且盲電老師要先學，學完再去教他。教了一個月後來真的教不會了，我們後來是我們勸退他了，我們花了一個月的時間，真的不行。對，我們就溝通多方溝通，我還是勸退他，因爲他真的沒有辦法勝任。我說了我們的工作真的是沒有辦法只是靠體力這件事情，我們已經切了最簡單的業務，可是即便最簡單的業務還是很困難，所以最後他我們我們花了一個月的時間訓練，最後我們還是勸退他了這樣。

當然也會面臨到因爲我們是客服，所以普羅大衆打電話進來他不會知道。

跟他應對的是所謂視障或身障。所以你知道玻璃心碰到那個對，你就知這個火花就是很可怕的。所以很多時候我們還要安撫這些玻璃心，讓他知道說這些 ok，不是針對你，可是他本身比一般的人還要玻璃，所以你知道安撫的力量要比一般的人還要大。因爲他對方不會知道他是身障，他不知道他有這麼的脆弱，他會然後對方又會更強勢，他覺得他的權益受損，可是其實跟客服什麼關係？他爲了他自己的權益，他罵去罵我們的客服，一般堅強的客服都受不了了，何況是玻璃心的客服就更受不了。所以就會因爲這樣，我們好不容易訓練的客服可能就又會怎麼？要不然就是他可能服務沒有那麼到位，可這部分因爲某些程度我們還是必須要接受。所以在整個尤其是我們這樣子法的過程裏面，我必須要接受這樣子的規範裏面，其實在進用這樣子的客服有它一定的困難度，他會比去進用很多的身障還要更難一點點。

因爲他的工作其實我參加過好幾次身心的博覽會，有時候我都覺得其實他們認真想要找工作。剛回饋一下進用精神障礙的，其實我發現那些精神障礙的很想要找工作。可是我回去思考了半天，我沒有辦法給他工作。我們的客服中心其實是一個高壓的工作，很多人其實他來面試，他沒有他不見得有手冊，可是他可能是醫院有認證的，可他沒有手冊，他有在吃藥或者是他曾經有用藥。這段時間可能因爲他們會講說我已經好了。因爲客服總是有一些你不你不會知道客戶要發生什麼事，他要進來跟你講什麼，突然客戶有時候突然就發作了，客戶也有你知道也有吃藥的，他突然就發作。我們同仁就受不了了。所以你看有一些是他可能是曾經有精神的狀況，或者他曾經有用藥，或者是他沒有到所謂的精神的問題，他都被客戶搞到要去看醫生了，何況如果他現在是持續在有手冊的精神狀況的，我怎麼運用？我沒有辦法用，因爲就真的就不行。

再分享一個，我剛突然有想到，我們早期我們有一個有運用過脊椎傷害做客服，他們用居家。我不曉得你有想到嗎？我不知道後來有沒有繼續這個專案有沒有持續，可我相信他一定有他的困難點，他居家做客服。他後來

可能有什麼障礙就沒有繼續做，但我不曉得他的困難，我覺得應該有他的困難，我覺得是有機會可以分享一下。

這個大概是我們在運用身障上面其實會碰到一些障礙，其實方方面面我相信大家都碰的蠻多的以上，謝謝。

陳瓊玲主席：剛剛那種你說訓練一段時間或者說機器等著來了結果他說他不適合又要走了，這種如果一直在發生，有沒有辦法去處理？有沒有辦法解決這種困難？

C：當然沒有啊！我們只能前面盡力篩選。其實甚至我們在運用身心障礙，其實我因爲我們知道我們的工作比較需要知識性，我甚至有的時候會讓他們來環境讓他們知道這個尤其是像視障，我在面試的過程中我都會帶他們去工作環境，告訴他，我都帶他到視障旁邊，因為我們現場會有。我就跟他講說你的工作環境就長這樣，甚至叫他坐在旁邊聽聽看他在幹嘛，你的畫面、你的工作位置，你要做什麼，當下好像看起來都 ok，可是事實上人家訓練完就覺得沒那麼簡單。

劉秀之研究助理：請問一下你們那些視障是經過勞工局轉介的？或是自己找的？

C：不一定，都會有啊！

劉秀之研究助理：因爲職管員這邊手上有那個個別化訓練的時數可以運用，所以我還想說如果說真的就是這樣，真的我都覺得他經過一次個別化訓練好幾個小時，就會有個人專門教他，可以知道說有個工作機會，這樣是可以用那個時間把他教會再進去，等於是說在會會就比較不會浪費，貴公司那一段時間的費用。

C：但因爲我們的是專業，個別教...，

劉秀之研究助理：他就會有一個教他盲用電腦，怎麼使用那套系統。比如說貴公司的系統，可能他就要會用那套系統，然後請一個人72個小時...

林佳儀研究助理：可是這種系統是他們公司自己的，所以他不是外面電腦可以使用的。

劉秀之研究助理：會差異很大嗎？

林佳儀研究助理：不是，它系統是系統，能不能相容能不能使用又是另一回事

劉秀之研究助理：我說那個老師可以去他那裏感受一下說，這個是怎樣的

林建廷督導：他應該講的是說，那個人是實際用了，那當然他的盲電就可以拿到職場，可是他還沒有僱用前，因為個別化通常我們都是在僱用前先訓練

劉秀之研究助理：對，我就是在說這個銜接啦

職再督導：僱用前他先訓練了，但那個訓練應該比較是盲用電腦的操作，不是他們客服系統的操作，因為客服系統你在外面是連不上去的

林佳儀研究助理：因為它不是像我們其他系統，他們有他們的系統，而且他們不能連線到外面

劉秀之研究助理：上次有帶一個視障的，要去客服，然後就是他告訴我1999專線那裡，確實是慢，但還是可以慢慢學著操作，我就覺得說他花的時間就是久一點，所以如果有一個個別，必須要了解你們客服系統的那個...

C：有啊！我就說不過那個後來是被我們勸退，因爲他的學習進度真的超乎我們的想象

劉秀之研究助理：我的意思就是說，可不可以你們的員工拉出來變成老師？我意思是這樣，既然他們要需要用那麼多的人，他們的員工是不是有比較厲害的？

職再督導：沒有，因爲他們其他員工都都是大部分都是用視覺操作，但我們剛剛講的重度障礙，視覺障礙員工他需要語音操作，但其他的視障員工不會語音操作。

劉秀之研究助理：所以你們裡面沒有用語音操作的系統。

C：因爲我們我說的那個語音其實後來我有測，那我去呃...

劉秀之研究助理：我們去年是1999可以

職再督導：1999可以我知道，他們的不行。每一個客服中心所用的客服系統是不同公司設計的。

劉秀之研究助理：所以如果那全臺灣有這種大哥大公司...

職再督導：他們沒有承接台灣大哥大，他們不是台灣大哥大。

劉秀之研究助理：所以就是系統問題...

職再督導：現在很多客服中心在用視障者最大的問題就是客服系統能不能夠完全無障礙操作。全盲的人能不能用，因爲有的時候會有一些圖片的東西要幫忙客戶查一些賬單，假設他是圖，一定是沒辦法。還有因爲而且我老實講，我覺得現在客服也是18般武藝，樣樣都要會，因爲即時性、快速性，你要馬上幫他查，但因為客戶在線上也不希望會等太久。而且客服中心的工作壓力來自於效率，因爲他們會有一通電話多久就能夠被解決，或者是很多如果有大家都打過客服的經驗，有的時候會說客服人員都在忙線中請稍後，你等不下去你會掛斷，掛斷會有掛斷率，掛斷率他們就會是績效一種。對，他們所有廠商所有機關在委託客服中心的案子的時候，一定會有一個接聽率跟掛斷率

C：接聽率、掛斷率、20秒應答率，平均通話時間...

職再督導：掛斷率太高，也會被扣...所以他們每一通才不能講太久，要趕快有看到有人在等候了，要趕快把這通結束，趕快接下一通。

C：所以客服的壓力很大，所以視障同仁爲什麼他們一直很辛苦。

職再督導：所以後來有時候覺得視障者真的適合客服嗎？

C：其實我這題外話，我曾經去函就告訴他說客服真的不適合視障，我曾經去函過，但被駁回。

林佳儀研究助理：他們對客服沒有確切的認知，他們可能覺得只要接電話對他們不知道要查很多東西。

職再督導：我覺得他這個還是回到合理調整，就是說以前視障者進來之後你們能不能合理調整他的工作內容，像你剛剛有提到他的工作量被切割。像以前你們接中華郵政的時候，客服人員他可能只需要接聽的是郵務的工

作，可是中華郵政還有壽險、有保險，有其他的工作項目，但是那個會比較複雜。但是我們把比較簡單的客戶諮詢的工作分割給視障者。對，所以站在政府的立場，他覺得工作如果能夠被分割，視障者還是可以被重視的。可是實際上的遇到的問題就是其他同仁會覺得有不公平這件事情。

陳瓊玲主席：就轉接的機制..

職再督導：有啊！他們現在就是轉給別人，比如說郵務請按1，壽險請按2

陳瓊玲主席：我的意思是說像一個視障他要處理有圖像那種畫面沒辦法的話就轉給別人

C：會，我們其實我們會有留信息，或者是直接轉給客服人員是會有的。對，這些是其實是會有的。所以我們在客服就是適當在從事客服這工作，其實我們會把工作就像剛剛職再督導講，我們會去切分，適合。我們把工作切成很片段的給視障的這一塊，當電話，因爲我們很難保證客戶一定按幾號，他可能亂按。當這個他沒有辦法接的時候，他可能留下客戶的訊息，我們請人員再回電，或者是他會看線上如果有空號，他就會直接轉過去。所以其實是有的。對，那只是說不見得每個客服中心它都有這麼可以切到這麼片段的。對。你看像1999，他們的業務非常的繁雜，有沒有可能切到這麼片段？有些像他們勞工局，其實勞工局就勞動法那一堆，所以他們的回答就而且勞動法不會一直改，對，他就是大概就是這輩子大概改沒幾次，所以他只要背好那個，其他不用去查任何資料。

可是像你健保來說好了，你可能會卡到他健保繳費了沒，那不好意思，就是要查資料，不然我怎麼知道他這一次繳了沒，或者他健保卡現在是有效無效，我若不去查，我怎麼我無法用我的腦袋去確認這一張健保卡現在的狀態，所以他勢必一定要去登打他相關的譬如說身份證之後才能去查他這個卡現在的狀況，他繳費等等之類的。像前陣子不是要拿口罩之類的，他這些都要去查資料才能夠。

所以有一些單位他們在設這個法規的時候，其實他們並沒有想到客服人員在做這件事情是不是有障礙，我們當然是試圖要用合理調整去調整他們的

工作內容，讓他們有多一點的工作可以做，可能事實上在我們必須要比較誠實去看待這個社會，就是說當你這個客服中心是公家的，打電話進來是民眾，民眾的心態跟你是消費者心態是完全不一樣的。民眾心態打到公務公部門，他都認爲我是納稅人，所以我最大，所以你必須百分之百滿意的服務。

今天如果我是一家廠商，講難聽點，我不做你生意可以吧？不做你生意我最大。對，所以你如果太過分，我最多不做你生意。可是今天我是公部門，我沒有辦法不服務你，你今天打電話去1999，你給他嗆聲，你給他罵，再難聽，他不能幫你設黑名單，他只是下一次更小心服務你而已。他絕對不會說下次不接你電話，可是今天你如果是某公司，你每次打來都抱怨我，我下次就不接你電話，你就死都打不通了。對，所以這這是所以政府出了這個法，看起來對他給他給視障者一個很好的工作機會，看起來好像可行。可是它規定也太嚴了，十個要一個，他們的產能產值又不高。

陳瓊玲主席：我們的放在後面建議的地方來提這個。

C：我覺得應該也蠻難過的，因爲對，所以你說困難點。其實我覺得在我們這個行業裏面，這個部分還真的很辛苦。

陳瓊玲主席：辛苦了，謝謝！那我們請督導D。

D：如果在以協會的立場來看這個職場，我們在對傷友來說進用傷友這件事情來說，都是給予最大程度的包容。因爲但是其實也要看但是因爲其實我們在我們服務傷友裏面會有一個同儕支持的概念，其實大家要看到傷友他的最大優勢。其實用他們其實以他們的經驗來分享，其實比可能甚至比我們社工的服務更好。對。所以其實我們在用身心障礙者的部分，其實還是很大的程度是他們的優勢在哪裏。所以在遇到什麼困難的部分，其實我們都還是會回到傷友他的表達，如果再有能力可以協助他，在這個工作領域、場域裏面，我們大家都會盡量的去幫忙、去協助這樣子。但我這邊可能也是提一下，其中傷友在外面求職的經驗，真的會像剛可以在健身中心這邊得到這麼大家支持的。其實我服務這麼長久以來，其實真的很少見，

真的很非常少。對，能夠很這麼快速的從就像他在受傷之後，很快速的經過生理、心理的重建，是可以這麼回到直接從因爲我們接觸他是比較後期的，我們跟他聯繫的時候其實他已經在工作了。對，他已經重回職場了。他來協會這邊其實比較偏向可能一些休閒、一些社團、同儕的一些支持而已。

但其實這樣的例子其實反而是我們可能比較少遇到，我們大部分遇到的可能是從醫院端或者是上其他人轉介，可能需要一些心理上的支持的傷友這樣子。所以我覺得他真的是非常的幸運，可以這麼快速的回到職場。

我們的傷友其實其實我們很多都聽過，其實他們如果要進到職業重建，一般的胸腰椎可能大部分好像常聽到都還是一般就業。對，所以他們有時候可能能聽到傷友要去面試求職的時候，第一件事情就是無障礙的環境是沒辦法的，或者是他進去可能在一個面試的階段，或者是他有幸能夠進到這個公司大門了喔，這已經算好的了，他可以進去公司的。但是他在求職的時候會發現很多，他如果提出他要休息時間，或者是他要甚至導尿、換尿布之類的，其實這種種的議題就會阻礙着他真的進去。對被錄取或者是他即使是入學，他也會懷疑自己有沒有辦法可以長期待在這裏。

另外像剛剛提到居家，就我剛其實也是有好奇，像剛剛公部門這一塊的電話客服是有可能讓他們居家工作的嗎？因爲其實就我來說，我這邊聽到的居家客服的確有居家客服的工作，但是他可能我不知道是不是公部門，因爲他們好像是那種停車場的管理，可以在家裏面接聽電話這樣子。在這這個領域，我大概有看過他們工作的樣態，他們在家裏面接電話。我記得有一位傷友他也自己呃他自己設計，他可以是他可以不用在他可以在輪椅上，他也可以在床上。對，在床上也可以做客服這樣的工作。

我覺得會讓他們比較沒辦法繼續下去的，有可能有些聽到可能會有褥瘡之類的。如果他原本是坐輪椅的，他褥瘡的話，可能行動力比較好的，他可以自己改在床上。他如果可能如果他褥瘡需要照顧，還沒辦法更改那種工作的方式，他可能就會覺得沒辦法繼續勝任下去這樣子。

電話客服這件事情其實我覺得也還蠻適合我們脊髓損傷的。對，所以我想說後面可能可以提一下我們是不是要自己去倡導這一塊。

陳瓊玲主席：有限制的要視障？

C：那個就另外一碼的事情，我們可以交換一下名片

D：因爲我們的脊椎損傷的部分在桃園潛能發展中心，他們好像有承接一個臺灣大哥大的客服中心。

陳瓊玲主席：這就完全沒問題啊

D：這個好像比較像是代管代訓的方式，幫他們。

劉秀之研究助理：我們之前好幾個病友都上去桃園那邊受訓，他們有臺哥大的，他們就一個職訓課，職訓完就可以去上班。

D：因爲那邊是一個生活重建中心

劉秀之研究助理：它們就去那裡學開車，然後參加職訓。

D：因爲其實我們在鼓勵傷友要因爲成爲職場一定是他們最期待、最想要的，但是在這之前一定是先做好他的生理跟心理的重建。所以在桃園這邊是比較有一個系統性的服務，像他是會讓你從開車啊，對自己身體的照顧盥洗可以能夠到某個程度的生活獨立。其實他們也是爲了能夠有一個銜接，所以他們一個轉銜，所以他們自己有跟台灣大哥大這邊，會承接一個客服中心這樣子。其實協會這邊也有思考過這個問題，是不是有可能去接那種。對，或者其他單位的客服

劉秀之研究助理：可以多承接職訓課。請他們來，因爲他們真的要經過一個職訓，他們就比較瞭解這個職場。

D：協會的可能是用代管代訓的方式，保證自己有一個工作的...

A：這個做法好像比較像執行訓練班，然後直接媒合就業單位。

劉秀之研究助理：因爲我看很多地方好像可以跟政府。我們不是有個身心障礙的職訓班？你們可以去申請看看，去申請一個客服班。你們也許不針對脊髓損傷，但是開放我們學員最快知道嘛，你可以早多一點你們的學員

職再督導：應該說先辦訓，職業訓練它的後期一定會有一個叫做職場實

習。你們辦訓單位，他其實就會去找一些友善廠商，讓這些資訊學員他是學員身份，他先去職場實習，一方面讓他實際操作、實際工作的狀況，二方面讓僱主看到有哪些人，也許結訓後我就可以把他撿起來。

D：哦！是！跟大家請教一下。

劉秀之研究助理：再多鼓勵一下

職再督導：輪椅使用者找工作真的不容易

劉秀之研究助理：很困難，其實都很能做，胸腰椎都很能做，頭腦都正常，手也正常

職再督導：可是不同障礙類別的團體都會跟我們說。我們視障也很難就業，我們精障也很難就業...

D：我們有遇過那個，其實頸椎傷友但有不完全的，也有在清潔工作的，尤其我們有遇過頸椎傷有在清潔在保全，因爲保全其實有時候也有給你蠻大的彈性，可能讓他做夜間的，比較不需要跟住戶或者是比較不需要等幾種。對，所以我覺得對就這個也是在合理調整的部分，少部分的傷友，我覺得這是要幸運，如果有幸的話。

劉秀之研究助理：因爲我們最大宗我覺得之前蠻多推保全工作，今天在場沒有，對不對？

陳瓊玲主席：我剛才講到說我們要不要再辦一場反過來都是負面的，就他為什麼不雇用，或者說他的不成功，吐苦水啊，那就知道到底是多少困難。

職再督導：但他們可能不願意來...

D：協會這邊會對傷友有遇到的職場問題真的會比較多。因爲就到頭來還是很多人會去賣刮刮樂，電腦型的彩券行這樣子，能夠真正回到原本職場的非常之少。

陳瓊玲主席：好，我們要控制時間，希望不要耽誤大家太多時間了。公關B要先離開的話，先給我們提一下希望政府提供那些資源跟協助，然後對台中市政府未來如果要推動合理調整有什麼建議，應該會如火如荼的推

動。

B：政府資源的部分，其實我詢問一下我們的相關部門，當然主要還是我們的人資部，第一個當然就是資金補助。其實我我們可以發現說在其實我們很多的配合裏面，如果能夠有資金的補助，或者對就是像說專項的費用補助，當然這都是比較小錢，可能一些器材，比如說像我們可能有一些身障者，他的清潔用品，或者是一些比較需要配合他的，就像剛剛職能治療師說的，我們去現場都是用大型的，因爲商用的。當他有些人誒這個是比較穩定，但是有些人他的手其實是很萎縮，或者是他可能只有單隻，所以我變成是需要買小型、輕巧的。這個當然對公司來講會是比較小的支出，但是我們還是會希望說快速的補助，因爲這個就是屬於小額的部分。有時候便捷跟你的流程簡化的話，其實是我們會認爲說對業者來講，我們更願意去採購，更願意去協助的。因爲對我們來講，我們會有一個內部審核機制。好，我願意採購這個東西可以，那政府補助多少也會是一個衡量。

再第二個就是可以能夠有一個媒合機制。其實我還是回歸到，因爲我們其實有很多單位都是透過比如說像是瑪利亞基金會或者是伊甸基金會這一類的一個社服單位來媒合，可是是社服單位他們是主動找上我們的。可以想見他其實後端他其實知道所有的企業只要超過了67個人的一個機制，其實一看就知道到底有沒有需求。他就必須要自己去找。那是不是會有一個平臺是類似像這樣子的一個媒合。當然我們都知道他有很多的一個求職網站沒有錯，可是當求職網站之外，就是 for 身障的，讓大家都可以去媒合，其實可以省去很多的找尋。對，其實在在求才的過程當中，當我們找一般人跟找身障者要來符合法規的時候，不好意思，我可能會講的比較現實一點點，因爲這的確是我們大家不想被罰錢，所以我一定要去做這件事情。這也不能回歸說可能道德面我們沒有辦法去做到，我們可以，但我們還是需要有很多全盤的考量。業者的思量當然還是希望是適用的，他這個人是合適使用的，所以我們還是會希望說有一個平臺，比如說他就是清潔類，或者是像我們可能有一些是文書類的這樣子的一個分類。對你我們自己可

能工作有分類了，可是是不是有這樣子的單位也可以協助。其實現在有很多 AI 工具或者是有一些科技平臺，它其實都是可以協助的。公部門跟像這樣的社福單位是不是可以在前導期他就有這樣子的一個機制跟 database 是可以提供的。我反而覺得這對大家來講都是可以比較省時的。而不是說我可能我需要的我人數到了那我才去找，可能透過可能勞動部、職工署或者職工的一個媒合，反而是這是一個很 open 的一個機制，讓大家可以不斷去找。因爲的確身障者的穩定度的確不如一般，不能說現在現在其實正常人也是穩定度也不一定，所以我覺得這個是我們內部討論之後，覺得似乎以前瞻性來講可以先去把它做起來的。對。

對於市府的一個未來調整的部分，我覺得是跨部門的合作。因爲其實我們是每一個部門每一個部門都是非常單一的，即便是我們公司，我們可能也是勞工局主動或者是我們主動找上勞工局。但其實我們的主管機關是運動局。對，所以其實有些局處他其實當他是我們的，因爲每個人的一個主管機關可能不太一樣，他們是不是可以去感知到，透過可能工會公司的工會或者是一些總會去把這些訊息擴散出去。因爲這個東西我們自己接觸了這麼多年的感受是都是要業者主動爲先。公部門當然公部門也很忙碌，可是我覺得這個是很可惜的，因爲的確資源當我們開始接觸之後，資源是真的很多。所以我反而覺得一個雙向的資源流動可以再更擴及到更深入一點，因爲太多方式是可以去做宣傳的。對，我爲什麼我們可能是因爲我們是很大的企業，我們可能每一個縣市或者是我們有專產在做。但是我舉例，像我的爸爸媽媽，他們是經營傳產，他們可能差不多100人的公司、工廠，可是他不知道這些資訊，他們已經他可能甚至比呃呃就是四五十年的公司了。當然不斷的演進，他知道勞動基準法，可是他不太知道這些資源。比如說像我們可能在我舉題外話，我們會申請大人提小人提，他不知道欸，我就說這很久。對，他們希望能夠有，比如傳產，他們會希望世代是可以接成的，有中生代新生代，不斷的現場的工人也是可以，或是每個部門技術部門都是可以有接軌的，可是他不知道這件事。所以可能我覺得在資訊

的一個接收落差上，我覺得可以透過一些方式或者思考去把它的 gap 縮小。

對，以上大概3點，這是我們整理的一個建議，不好意思，謝謝你們。

陳瓊玲主席：好，那我們請負責人 E。

E：其實我覺得在進用身障的這個部分困難的部分，我覺得永遠沒有準備完善的一天，那個態度就是一切。因爲我跟身障者他們的關係，我的想法是一直是合作的關係，因爲他們在外面幫我們工作、幫我們賺錢。對，所以說我就跟他們的關係就像是朋友一樣。進用他們最大的一個困難點就是一般的業主他們都不接受有這樣子有身心障礙的，因爲我自己本身，我有連續3年都有參加得獎，進用身心障礙的績優廠商，所以他們都會知道我大概進用的，大概都會有進用一些身心障礙的。像我每次去開會標案的時候，他們都會直接就問我說我聽說你們公司好像都會用一些有身心障礙的，你如果來標我們這個社區的案子，是不是也是會用進用的？

在這個方面我們可能就會跟他們解釋，在進用身心障礙的他們的優缺點我們會讓他們瞭解。再來可能會讓他們先做一個職前的一個訓練或者是試用期。當然他們有時候也是會看在價格的面子上面，就會說給我們一個進用的一個機會。對，比如說價格可能就是可能會比別人低一點，或者是說同樣的價格，但是我們可以回饋他們社區一些消毒、洗水塔，可能這樣子對我們公司的成本來講，我們可能少賺了不少。但是進用這些人讓他們有工作，其實這是善用一個企業的一個責任，這是我的一個想法。

再來就是我們有申請一些的補助，其實我從100年申請這個公司來到目前，我補助了大概有四五百萬的部分。我進用的人包括身心、包括精神障礙、包括智能障礙、包括第一類、第六類，甚至肢障的，還有不能沒辦法講話的，還有耳朵沒辦法聽的，我都有試用，而且也都目前也都還穩定的在我們工作職場上。所以我就覺得說常常有些像之前就有協會也有介紹過身心障礙的拿給我。過了3、4年之後，他又來跟我聯絡的時候就問我說之前我推薦你的那個身障者還在不在你這邊，我說還在，他就會說：「喔他

在你這邊做最久」。

甚至有身心障礙的人都跟我講說我遇到過的老闆你是最好的。對，其實這是我覺得說我們是一個平等的我覺得是一個很平等的一個一個的一個人權。對，他們雖然是有身心障礙，但是我覺得你積極的去幫他們做一些的規劃跟調整。其實在他們的工作、職場，跟他們的能力，跟他們穩定度，其實都是可以讓他們很持續的在這個工作上面得到一個信心的。包括在社區這一邊，他們也會很認同，不會覺得用他們好像也沒有說比一些正常的人還要不好，因爲甚至現在手機都很頻繁，有些很正常的人他可能都會在樓梯間就玩手機，可能就不認真的工作。對，但是我覺得身心障礙者他目前我進用的，在我們公司他們穩定度都真的很高，都。都可以做很久，社區我們打的契約也都會很認同他們，我們跟這個社區他們打的契約也都可以做得很久。當然在這方面也是我們的努力，還有他們也是都是一個也很很很好的一個我們是一個很好的一個團隊了。甚至我還有一個經驗分享這個社區它進用我們的身心障礙者，爲了要表揚這個社區它是一個績優的社區，我還特別去做了一個紅布條，幫他們弄在社區的外面，表揚他們也許說是績優的社區，還有有愛心的社區這樣子。他們因爲其實這樣子也是有還有房價。對，因爲我們要針對他們想要需求的，我們去幫他們做一個這樣子的一個動作。

劉秀之研究助理：請問一下，剛才說四五百萬的補助是什麼錢？

E：包括我進用的，因爲我員工超額進用，我就進用了十幾個有身心障礙的，還有包括職務再設計的部分。這個部分其實也很感謝勞工局。其實我一剛開始來做清潔，我自己本身之前是在實際做清潔，慢慢的做之後，覺得說還好像我自己還蠻適合做這個工作的，我就自己跟朋友自己合夥就出來開了清潔公司，就這樣子帶人。我是從第一線就開始這樣帶人，所以老師你說叫我負責人，我外面都是職稱是副理而已，我都是在帶人的。對，所以我很喜歡我這個工作，真的，我覺得我做這個工作也是很有熱情的。還有會跟一些學校做一個配合，他們會有一個剛要畢業的那些學生，他們

就會想要來我們這個公司，然後來職場參訪。對，來了解說我們這些學生如果萬一畢業之後，不知道是不是有做清潔，想要來你們公司這邊先了解一下工作的內容跟跟環境大概是怎麼樣子，我們也都很樂意讓他們來我們的社區來做參訪，或者是到我們公司這邊，我們都會實際上去也就是說給他們教育這樣子。

其實剛剛聽到各位講說不敢用精障的，其實我們公司有3位精障的，可能是我比較幸運。對，因爲我會面試人，然後我會看。其實我之前也是有用過一個比較不愉快的一個精障的，因爲一開始他來的時候也是就業服務站介紹的，他都沒有跟我講說他以前會有什麼樣的一個狀況產生。但是我自己會去觀察，因爲他會他這邊好像應該是有割腕的一個現象。我自己就會主動的問就業服務站的那個老師，我說他之前是不是因爲有這樣子的一個的問題方面，就服站的老師也是跟我講說他現在不會了，他現在都吃藥，都已經很正常可以進入職場的。當然我就會安排到他那去的那個社區是有一個團體，有大概有三四個清潔人員的一個地方，因爲我不敢讓他單獨面對那個社區，那個社區裏面就只有他一個清潔員，我比較不敢這樣子做一個嘗試。所以我就調整。那個社區裏面會有一個班長我請班長幫我特別的留意他。對。結果進用了一段時間之後會發現到說他其實還沒有完全好。因爲他三不五時他有時候他還會再拿着他的美工刀，比如說他在回收去他在做紙箱的拆切割的時候，他就還會自己拿着美工刀，還會跟着我們班長講說我以前常常拿美工刀這樣子劃就是這樣劃，連班長他都會很害怕，何況是如果有住戶看到是不是也更害怕？後來因爲有陣子他因爲常常可能遲到或者是沒有來這樣子的因素，所以我就跟就業服務站的老師講說他可能還不太適合，可能身體方面可能還沒有完全好，或者是說需要再去看一下醫生。對，我再來幫他做一個安排，所以他才離職的。

目前進用的有兩位，其中有一個我比較特殊，我先分享一下，他因爲工作之餘他可能沒有一些的興趣還是一些寄託，所以他透過他的一些朋友去到了一貫道的教會那邊。他就會覺得說我除了在工作之外，我還要再去學一

貫道的一些的禮儀。我也有跟着他一起去一貫道去參加他們的活動。我就發現到說原本他的一些的封閉跟一些的自我的想法，透過一貫道的薰陶他，讓他覺得他自己覺得因爲他一開始來跟我面試的時候，他就說我是一個有生病的人，我有在吃藥所以我可能工作沒辦法做得很好我可能會注意力不集中。但是我後來發現到說透過一個甚至有時候他也脾氣也是會很暴躁，會覺得說那個工作根本就做不好，沒辦法做的，為什麼總幹事就是要一直要叫我做等等這方面的情緒的問題。他後來我發現他去了一貫道之後，到之後我也跟着他去參加那個活動，我就發現到時候他透過這樣子的活動，讓他藉由主持的老師後來跟他教導，也讓他沉浸的覺得說原來我除了在工作之外，我還有這樣子的一個工作以外的一個興趣之外，我自己的心靈各方面我要好好的對待人家講話各方面。那我覺得其實除了說在工作給他們一個機會之外也好，我覺得他們的一個戶外的一個那個生活以外的一個一個興趣也是很重很重要的，要去幫他們做一個理解這樣子。

還有再來也有進用剛從學校踏入社會的那些學生。因爲他都跟我講說因爲我們在學校的時候都是有老師跟同學都是一群人一起工作，現在我來到了這邊，我工作就只有我一個人而已。對，所以我也覺得說我沒辦法我會沒辦法勝任了，就從此就放棄或者是就此就不來了等等這方面的問題。這個是那後面有要談到解決的困難嗎？

陳瓊玲主席：對，你怎麼樣去應對這些困難？

E：像這樣子我會建議說輔導老師這一邊，初期能夠說有輔導的老師能夠跟有身心障礙的一起進入社區，之前初期的時候能夠一起陪同他們。

陳瓊玲主席：先前怎麼解決，你這個可以放在建議這一方面。合理調整的部分有什麼困難？

E：目前都還好

職再督導：可能因為她自己是負責人

E：目前是都還那他自己就是因爲我自己調整方面我自己都能夠。

職再督導：你剛剛確實有提到一些是因爲你們的特殊性是因為你們承接社

區或者是醫院的清潔，比如說那個聲音其實來自於第三方，業主意見。對，可是你要你願意幫這個身障去調整，可是可能調整的面向如果影響到業主的話，那個困難點...

E：就是剛剛提到的回饋

職再督導：除了回饋之外，就是價格稍微低一點

E：對。還是說安排一個領班在身心障礙者他的旁邊後來做一個協助，做一個調整。對。

陳瓊玲主席：還有你回饋是實質，你還有那種比較抽象的，像掛布條...

E：對對對，大概就是這樣子。

陳瓊玲主席：好，謝謝，請課長 F。

F：我覺得在合理調整我覺得在進用身心障礙這方面，因爲我們公司如果以人數的話大概1到2位，因爲我們大概維持在160到170左右，所以基本上大概就是2位。但是我們的以身心障礙者的進用的人員數來看，我們有一個重度是我們目前是8位。其實我想要在要讓身障者能夠很安不能說安穩就是穩定的留在這個職場，我覺得即便法條就是法定沒有規定合理調整這件事情，但是其實我想他們要穩定的留在職場勢必是逃不了合理調整這件事情。我覺得長期其實如果他們能夠穩定就業，我相信資方多少都已經有在從事這樣子的一個一個作業。我覺得應該說企業文化我個人認爲我覺得最難的應該是企業文化的建立，跟這些主管的溝通。因爲一個職場裏面，就像剛才也有人分享到做一樣的工作，領一樣的錢，但是做工工作內容可能是比較會會有會有點差異的。所以同仁的心中要怎麼看待這些事情，還有主管他願不願意，因爲我是人資單位，但我說實在，我只要出一張嘴就好了，我在跟主管說你就怎樣怎樣一下，我們就怎樣怎樣一下。說實在的，實際在執行跟管理上還是要靠這些主管能夠配合，真的願意去做一些調整跟嘗試。所以我覺得還是企業文化的推動，跟這些主管們的溝通、跟員工溝通，我覺得這應該是最困難的一個地方。好，

怎麼樣面對這些困難，其實講得很抽象，其實有時候像剛才副理講難免可

能還是要有些宣導會，我們當然我們現在宣導會只停在第一線，跟這些主管溝通爲什麼我們要做這件事情。如果當然講的比較遠，企業的社會責任這一塊，我覺得會跟他們說你也一直在執行這件事情的人。因爲這件事情不是只有僱主在做，它能夠落地的話，說實在的還是需要很多現場主管的協助才有辦法真的完成這件事情。另外進來的人他是不是合適？當然我覺得我很幸運是有一個長期配合比較久的一個就服員。其實就服員他在幫忙我們找個案進到職場的時候，其實他都已經有做一些評估了，他很瞭解我們的公司的工作模式、企業文化，我們需要什麼樣子的人，還要要怎麼樣特質才能夠適應我們的工作？所以我覺得前期的一些溝通跟評估，再來他把這個人帶進來的時候會跟我們比較詳細的敘說就他的狀況他可能，即便像他之前也有推心想要推薦精神障礙的，他也會跟我們講說他過去的一些病史，他現在狀況等等的。所以這些其實我想就不遠，他之前其實都協助我們去收集更多這個人的背景資料，他進到職場的時候，我們可以真的，因爲我覺得每一個身障者他都是要去做個案的合理調整。說實在的，目前我是沒有辦法可能一體適用。所以並且說我們瞭解他的背景狀況之後，讓他來到職場。就像我剛才講的主管的配合，同仁的配合才能夠讓他真的很穩定的在這個職場上可以活下去這樣子。因爲所以所以我覺得其實剛才講的資方的態度很重要，就服員的協助，以我個人來說我覺得也蠻重要的再就是以我的以我自己的角色來說，有時候我之前有分享我覺得我們單位就像一個潤滑劑一樣，在員工跟主管之間去怎麼去做一個溝通、協調，尤其是像聽障的同仁，他其實你說他是現場的主管有時候覺得他們是故意的，因爲他聽得不是很清楚嘛，所以會不會你叫他做什麼，他就是你說他是故意沒聽清楚，還是他真的沒有完全接受到訊息。當然現場主管進去的時候，他就故意的，你看他就是摸魚對不對？他就是怎樣，他會來跟我們反應這些事情，或者是他會去跟總經理報告這件事情，總經理就會生氣，就會覺得說那員工怎麼樣怎麼樣，不積極什麼的。但是如果我找我去了解的時候，我第一時間一定是確定跟他們講，說你們交代他的事情有沒有白紙

黑字寫下來。對，你只是跟他用講的，他們的習慣就是點頭，他其實沒聽清楚，但是他也給你點頭，這個真的很難改。你說因爲他點頭了，你覺得他就知道了嗎？所以我覺得只能不斷地跟現場主管溝通，交換任務的時候是不是儘量聽障的同仁，你用文字化的東西給他標準都已經告訴他，作業步驟都告訴他，如果他還是沒有照你的要求去做，我們再來判定他是不是能力上的問題，還是他意願上、態度上的問題。如果說你跟我講說你只是口頭跟他講，你覺得他不聽你的指令，我跟他說，但是我覺得你除非你要證明，他真的有懂你的意思嘛？所以通常我們會也會找這個員工來跟他確認說你瞭解這工作嗎？主管交辦你的事情是怎麼樣？當然他們都說他不知道。對，我們只能白紙黑字的把溝通的記錄寫下來，重新的告訴他要求是什麼，確定他都懂了，那就雙方簽名確認。我覺得在溝通上面需要去做一些協調。因爲現場主管總是一定是會我覺得他們情緒上也會比較激動一點，而且他們實際上跟他接觸，他一定會覺得說他工作上有很多問題。我覺得我們的角色儘量去協助他們排解這些狀況，幫他們踩個剎車。你先不要那麼激動，先不要覺得他有問題，我們看後面怎麼去調整他的工作，或者是調整我們跟他溝通的方式，讓他可以更穩定的作業這樣。因爲說實在，我不知道大家覺得像剛剛這位 E 到大家也覺得身上的穩定度是比較好的。其實我也是跟現場主管這樣溝通，就是把離職率都拉出來給他看，你一般同仁的離職率跟這些身障同仁的離職率，以我們公司來說，當然明顯的身障同仁離職率是比較低的，他們穩定性是比較好的。所以我剛剛說，因爲我們傳產就是缺人，我跟他說你就是缺人，你就是臺灣人都不想來你這裏工作，他們都去跑 uber 了，你知道尤其是男生。所以我是跟他說，但是你看那些是那種他只是學習的時間比較長而已，我們就是給他比較長的時間，給他專門的訓練員。也像 A 一樣，是我們也有給訓練員津貼，想辦法讓同仁儘量耐心的教他。當這這些措施我想都是爲了要讓他可以穩定的留在職場。當然對公司的效益是我人力成本就是變動比較小呃人員的變動比較小的狀況下，當然工作的效率跟不斷用人的成本當然也會降低，就只

能用這個方面去跟他們溝通這樣子，

大概是這樣。

我接着回答第四題的第四題，政府的資源其實我想可能政府有很多資源，但是我覺得 A 應該非常的瞭解，但是在說實在的，我其實不是那麼瞭解政府的資源有哪些。所以在做合理調整的時候，可能除了這些智能障礙者之外，我想不管是身障的或者是一些其他的肢體障礙，他可能會需要一些職務再設計，或者是像視力的或聽力的。但其實我對這方面的瞭解不是那麼多，所以我不是很清楚說如果我要協助這些障礙別的同仁就業的時候，我可以怎麼樣協助他。所以我現在想說是不是政府可以針對每個障礙別的特性，我因爲我之前同事有去參加一個宣導會，他好像是有介紹不同的身障別它的特性是什麼，然後他適合什麼樣工作，跟他溝通的時候可能要準備注意什麼。所以我覺得這東西蠻好，可是我好像只看過一次是這樣子的宣導的內容。我覺得在身障就業這一塊我覺得這一塊如果是我，我是很想知道到底怎麼樣跟他們溝通，他到底適合什麼樣的工作。我可以去想說，來到我們職場的時候，我可以針對他去做什麼樣子的調整才是適合他的。這些資訊其實我們都是需要再回到公司之後，再去跟第一線單位的主管去做溝通跟宣導，然後告訴他說每個障礙比它的特性不同，你不要誤會，他覺得說他是故意的或怎麼樣。好，這是一個。

第二個針對這些不同障礙別，我們可以就他適合什麼樣的工作，我們可以有什麼樣的資源可以協助讓他更順利的就業。我還是比較在意這件事情人進來了，我當然希望他可以穩定的留在職場上。我們很願意去在我們能力所及的範圍去幫他做一些調整，可是因爲其實我真的不知道他需要什麼。就像我在會前跟你提到那個聽障同仁，其實我他那時候還沒離職的時候，我有在想說我到底要怎麼樣，他是重度聽，他完全聽不到，我到底可以怎麼樣協助他，讓他更順利的留在這職場。他只是說因爲我那時候比較單純的想法，有一個聽障的教他用手語，兩個可以相依爲命，應該有個伴的感覺。但是當然後來失敗了，我就會一直在想說到底是哪一個環節其實我們

應該是可以做得更好，讓他可以留在這個職場上，讓他不要覺得說好像在這裏工作很困難這樣子。所以我覺得這些資訊可能是我比較想要獲得的，看有沒有很更完整的這些政府的資源可以提供，大概是這樣。

陳瓊玲主席：分署這邊有沒有什麼資訊？

F：就是有沒有那種懶人包，還是其實已經有了，只是我不知道，因爲我真的不是很確定，所以有時候我參加這種活動。像我因爲其實很多資訊我也是上次參加了中彰投分署的活動，遇到了 A，他講了一些東西，我才知道原來有這些的東西

劉秀之研究助理：所以我是延伸過來，我覺得應該做 DM，你講完真的有時候忘記，至少你在像什麼障別...

職再督導：其實我們有做，有放在網路上。當然其實像今年的宣導會也都有，像認識不同障礙類別的這個專題，對每年設計的課程都不一樣，你的意見很好。

劉秀之研究助理：我覺得懶人包很重要，因為東西很多啊，懶人包有時候就像我每次講失智症，那十大症狀放在上面，你就會印象很深刻。懶人包就說你怎麼樣跟這智能障礙溝通，懶人包上點點點。比如說有些東西分食衣住行嘛，有些分什麼，就很清楚的這樣我覺得不錯，不然寫一堆...

職再督導：合理調整啊，勞動部行政指導這麼多，誰哪一個企業有空去看。

陳瓊玲主席：可是他們好像也有簡讀易讀版，

劉秀之研究助理：我的意思是說，還要更簡單的一張紙，

F：可能就是用個案的方式，因爲行政指導寫了一堆，但是都比較像理論的東西。我在看的時候我想說如果我有這樣的同仁，我到底可以做什麼？比如說可以講某個可能實際上聽障的他大概有什麼樣子的職務再設計可以讓幫他做，如果他是呃比如說是視覺障礙的，可以透過什麼樣的方式來協助他，就他們需要什麼樣資源。其實我們不是那麼清楚，因爲我沒遇過視障。今天聽的 C 還知道說視障的可能他的螢幕或者他的燈光可能需要怎麼

調。可是這些在我沒有接觸的時候，其實我是不知道可以怎麼樣針對他們做改善。

E：我這邊是希望如果有進用身心障礙者，都是由勞工局這邊推薦過來的，我是希望說輔導的老師能夠跟身心障礙者一起進入工作的職場，然後來評估身心障礙者，他們一段時間之後再放手，不要說把人介紹來給我之後就都不見了這樣。第二就是推薦的身心障礙者，他們如果在之前有什麼要注意的事項，我是希望說輔導的老師能夠事先做一個告知，讓我有一個心理準備，把他安排在哪一個點比較適合他這樣子。要不因爲這個有時候也會影響到我們公司的一個形象。他們都會覺得說你派來的怎麼都這種的。

再來就是職業的參訪，也就是說可以透過參觀跟體驗的方式，讓身心障礙者對這個工作能夠更深入的瞭解。其實我們都很願意提供這樣子的一個場地，跟一個指導的人員來輔導他們、來教育他們這樣子。

再來就是希望臺中市政府這邊可以舉辦各項的聯誼跟戶外活動，讓他們彼此認識、交流，舉辦一些健走活動，讓他們的身心靈都能夠追求到健康這樣子。

再來希望能夠補助企業，比如說開職訓班，可以成立一個我們是做清潔的，可以說我們就帶領這一群有身心障礙的這些清潔的小尖兵，我們去打掃視障按摩館，因爲他們一定是很需要把環境給打掃的乾淨的。對。希望說補助給企業這樣子一個職訓，或者是一個這樣子的一個優惠，讓我們來帶動他們這一群清潔小尖兵，去打掃老人中心也好，或者視障按摩館，這樣子讓視障者認爲說認知、說自己對社會的貢獻是很無限大的。對。

再來也可以有個小小建議，有一些的宣傳活動的簡章也是可以放在社區讓他們知道說因爲他們其實目前我遇到最大的那個就是他們對住的問題都是一個很大的問題，因爲他們年紀大，有時候都是獨居一個人，很多的房東都不願意租房子給他們，造成他們的一個很大的困擾。我不曉得說在這個方面是不是有這樣子的一個協助。對，

還有再來有身心障礙者，他從我這邊離職了之後，可能真的我自己有疏忽到了，都沒有再去關心他後續的一個狀況。對。我是希望說這輔導的老師能夠再去幫我多瞭解一下他們離職了之後他們是去做了哪些工作，有遇到些什麼樣的困難。對，因爲有時候我自己都會想說，他們現在不曉得都都怎麼樣的。

對，就這樣子簡單。好，謝謝。

劉秀之研究助理：我想請問他說要補助企業開職訓，這個是有條件審核嗎？

職再督導：以前我們有辦過企業專班，企業專辦直接由企業辦訓，當然他會有留用率的要求，比如說你錄訓5個，你要訓練完之後3個要留用。

劉秀之研究助理：就叫企業專班，但現在沒有？

職再督導：今年應該沒有企業專班，企業專班就是你直接在你的場地做訓練，因爲他還是一種職訓。就是說他會有至少可能訓練學員至少要5個，訓用合一一個人去了每家訓練這樣。企業專班就是我錄取5個來公司訓練，訓練完後有幾個可能要兩個要一定要留用。

劉秀之研究助理：像我講的是草屯那邊，開辦的那種大型的

職再督導：他們那個是在他們那裡辦訓的，他們訓練的內容比較是會想象的到，可能各式各樣的傳產業的，因爲他們都是做那一類的，可是企業專班就是直接在職場做訓練。

劉秀之研究助理：那我是說他們想你們想要的是哪一種類型？有現在有兩但是這個都是要看當年度的計畫。

E：我們是比較希望他能夠在職場我們直接訓練他們。

職再督導：對，因爲比如說他們清潔，這幾年清潔班都是瑪利亞培訓，清潔班當然可以比較容易想象的到他要訓練的內容是什麼。可是有些內容一定是未來進到職場有一些工作內容是他的訓練中沒有接觸過，有些這些工具他也沒操作過，有一些場域的清潔的項目他沒操作過。如果他直接在那個場域做訓練，訓練後他就在這個場地工作。

劉秀之研究助理：他是比較想要去。但是就現在看政府每一年有計劃出來，

職再督導：假設有企業專班的計畫就可以開放企業來申請。

陳瓊玲主席：你剛剛講了後半部那個是屬於哪種？比如說把這群小朋友帶到視障的按摩。

E：對。等是兩個補助的方案不同。

陳瓊玲主席：對，希望補助經費，讓他們剛好也有一些經費去服務。就直接去老人中心那，去視障中心去提供清潔的打掃。對。這樣應該是要提供比如說當天的服務，該有的經費。

E：工作的項目跟時間。

陳瓊玲主席：有這種的補助嗎？

劉秀之研究助理：他就是說企業專班開設就可以？

A：應該是，類似我去你這邊做公益，能不能跟，政府有沒有相關的補助？

陳瓊玲主席：你應該講的是這種吧，你先你先把你們的員工帶去做一個服務，可是這個服務也希望有一點補助。。

E：對對對，這是一個。第二個當然就是職場的一個補助，我進用這五個人，你們規定我說可以錄用3個那個都 ok，我會把這五個人就直接帶到這個社區去做。

職再督導：那個就是企業專班。

E：對，就是有兩種。對，因爲常常都會有一些老師都說我們這些學生想要做清潔，不知道適不適合，那就你來你可不可以提供一下先訓練。但是因爲其實訓練我們也必須要有一個人去專門帶他一個督導。對。所以那個人通常就都是我因爲要節省嘛，所以只好我自己下去做。對，所以常常這樣子帶着帶着當然我會選也是希望他們能夠留任，因爲我們也是很缺人。對。這方面的補助都比較沒有看到這樣子。

劉秀之研究助理：這個有點像個進用的困難，但是可以調整當他提出來說

是不是很多企業想要這樣，是不是有個機會，就他們先訓練的這段時間的費用是他不用自行吸收。其實這個在後面合理調整，他在這段時間其實可能就會看到很多問題。剛好在那段時間就可以先調整你覺得都是減少企業的成本考量。

E：還有就是那個職業再設計的部分，因爲我是已經很久沒有申請了，因爲我後來都是想說自己買一買就好了，就自己解決處理，因爲畢竟都是一些小問題。可是你當你案場多的時候，你需要的量又就會比較大，尤其是相當好神拖，有時候1組都好都好幾千塊，而且使用率又都很高，所以公司常常都在講說買傳統的給他們用就好。我說可是那個不方便，因爲你都會有職業病，所以每次只要是買到好神拖，買到一些比較專業用的東西，其實那個成本都很貴。我是希望說這個職業再設計的部分是不是說可以小額的累計一段時間，或者是說什麼時段再申請開放？

劉秀之研究助理：對，它其實跟剛才講小額輔助有點像，像那個職務再設計太複雜太累，他也申請補助上是不是流程也可以快一點。

職再督導：其實現在的流程設計有比較簡單，只是說像這種耗材性的，我們在審查上會覺得以示範一次性爲原則。

陳瓊玲主席：因爲這個補助不完，因為耗材就是這樣源源不絕。

劉秀之研究助理：對，他還是覺得這算合理調整的一環

職再督導：本來就是有僱主的責任，僱主可能也有自己負擔經費的這種責任。

E：因爲其實他們買了東西這個東西之後，他們其實到了別的地方他們還是可以用。對，因爲常常社區的委員就會講說你每來一個你就是跟我買一樣試用他的，你就叫我再買第二樣，我說這個錢我不會付。你要嘛你爲了要讓他能夠在這邊工作，你就自己買給他。所以這個其實常常也是造成了我們的不小的一個負擔。對，但是我們都會跟他們講說這些東西你買的你在這個社區你用得到，你到別的社區你還是一樣可以用得到。有的時候我都會這樣跟他們講，你們要好好的愛惜，更要好好的保管，也不要說我買

給你你都隨便用隨便放，都不維修或清潔這樣子跟他們講之後，他們就覺得說這個東西是屬於我自己的，我甚至把它寫上名字我以後這個社區沒有做了，我到別的社區我還是一樣可以用得到，我就要好好愛護他們。

D：這邊我覺得可以先如果從我們協會這邊來看，我們最近會發現一個比較議題，因爲身障者會提早老化這個議題。對。其實在如果大家都是有進用身心障礙者，我覺得如果長期穩定的就業下應該也會遇到這樣的問題。就提到老化問題的發生，可能就會像我們協會可能就是可能像總幹事就會也需要比較大的螢幕，螢幕上的調整或者是他休息的，因爲像我們傷友其實在處理它的大小便的時候會是比較大的議題。對，像他的工作時間調整，因爲他晚上在處理大小便的部分會花可能一兩個小時，他平常的盥洗跟處理可能就要花2個小時。對，所以他的工時時間是有調整的，包含他的身體上的可能某些功能的退化。對，可能也或者是延伸他需要就醫、需要看診的部分。所以我覺得如果是職場上的比較穩定的身障者，可能會有這方面的問題出現。

陳瓊玲主席：比如工作時間調整，政府要怎麼補助，還是希望...？

D：因爲我覺得合理調整這個部分可能還是要回到比較像公民教育上。因爲剛才我提到不管是同事或者是重要他人，或者是僱主，可能或者是像剛剛建廷你有提到可以調整的一些補助，可能本來僱主可能是他負擔的部分。我覺得這可能還是要回到公民上面的宣導跟教育。

陳瓊玲主席：宣導應該是說有一些繼續教育補助，你們在廠內辦。因爲你出來可能代表一兩個啊現在一兩個在聽，人資課堂的時候，所以應該專門入廠去宣導，一個宣導團。

職再督導：其實我之前有思考過，因為企業要辦的是人資

F：我之前還想說，我是不是要安排加盟來我們公司辦一場

劉秀之研究助理：像我們職安所，他職安所常常會叫企業講如何預防職業傷痛，其實就可以順道。有時候因爲有時候講的合理調整，他可能沒那麼愛聽。我就想說像我們常會去講跟他直接相關的，也涉及到宣傳，了解身

障者這樣，只是說這個題目就這一天的題目，2小時，要健康促進的議題綁一下、友善環境...，20個、30我就覺得都可以。如果政府可以補助那個錢，讓他去講，去補助那個老師2小時費用，然後就去到職場。對。不然他們現在好像職安署好像都自費，就企業請那些人去都是自費。

職再督導：我知道實務上面有些企業會辦，對有的企業辦就他們當然他們找老師，他們要付給老師錢。比如說之前有一個大廠，他們進用很多聽障，他可能人資對聽障的瞭解，可是這些聽障者在不同部門的單位主管不了解，所以他們就辦了一場專業的老師進來，但邀請這些主管一起來聽課，怎麼跟聽障同仁相處

劉秀之研究助理：像大家就很好，連結嘛，一堂課是跟溝通。另外一堂課在光單純的宣講。

職再督導：因為現在很多公司是不是自己都會有教育訓練的課程對，也許在年度的教育訓練課程中安排這樣的課，那只是剛好這樣的課。如果政府有相關的補助資源，包括講師費用、餐費、布置費、講義印製費，我覺得這個是爲了還可以放進來推廣的。

F：自己公司的人講都...，外面的專家來講，就覺得有到。

劉秀之研究助理：就像自己的小孩沒辦法教給人家教

A：應該是說整個大家提到的那些職安署本身其實有針對人因，一些中高齡職務再設計，這一塊其實是可以做的，甚至搭著我們提到的體適能，這些都可以搭在一起。另外提到我們談的有一個對障礙類別的認識這件事情，中彰投分署職業重建資源中心在8月份應該會辦一場這樣的教育訓練，針對各個障礙的類型去做說明。而且還在洽談場地，可能在我們家。所以目前大家也做了很多的這種資源的連結，包含了職務再設計，我們會比較希望能夠把這樣的資源去做一個完整的連結。

目前大家會覺得比較大的問題在合理調整這件事情，這個記者會一開完我很多群組都收到合理調整這件事情，我們就在講一件事情，很多人都把合理的當作用好不好？以後我不敢用身心障礙者，因為他隨時會要求我。

對，因爲來講身心障礙的，有任何的需求都可以提出來跟僱主做討論，因爲這個僱主你要證明會不會過度負擔這件事情。你怎麼去佐證？想不通之後我們來開調解。不是，整個問題其實才會更嚴重。所以現在是所有人對合理調解這件事情不理解，我們在場的我們這些人大概理解，因爲我們覺得要讓員工好好的工作生活這件事情，其實我們感覺有必要的解決。但是我們懂老闆懂嗎？很少像有老闆懂的。大部分的企業，包含了我從今年開始很多工作，我們都得去很多很多分享。現場真的來自雇主好像都不是，都是一般的人資人員，這些人講話誰會聽。所以我就有很大的點，其實在政府在做相關法律的宣導的時候，你到底能不能強迫讓僱主去接受這個訊息，這可能會來的比較重要一點。就包含很多人的合理調整，我現在擔心他合理調整的新聞播成這樣，老闆就會說那以後我不要用好了，反正我們目前還超額，我公司目前的超額反正我只有八十幾的，所以超額我老闆覺得以後這就不要用，就這可能會是一塊，就對合理調整這件事情大家都真的沒有那麼的清楚跟了解。

陳瓊玲主席：有時候太倡議這個權益，可是反而會被造成阻礙他們去求職，就跟計程車你調整，你好像對他好，那人家不做計程車搞不好那是負向的。因爲太強調他們的權益，之後如果有一些爭議的事情，僱主的立場，他們。爲什麼？因爲只要上了調解，他們政府都是站在弱勢的立場，他不會站在雇主的立場，所以他們反而會怕會不會反而是個阻礙？

職再督導：反而會影響他們進用的意願。我覺得我進用進來又要面臨合理標準的議題

陳瓊玲主席：動不動也許就變歧視的案件。對，他們就會覺得真的政府都比較會站在弱勢團體、站在員工。

A：現在目前看到了大概都會那種類似的事情，所以都儘可能不要用身心障礙者。寧可不要再雇用心的身心障礙了，因爲基本上從如果他指引上面來講從選才到招募到，你就應該做這件事情。對，所以我進來的時候我就要求你，好，你今天叫我來面試，你本來就應該幫我設計無障礙的職場環

境，一個讓我進來說我來面試，你要有一個無障礙的坡道讓我進來。這件事情其實他就可以去做合理的調整要求，企業本身就會去做這一塊因應，所以他可能會是造成企業更反彈，不願意去用身心障礙者，所以對我覺得這一塊大概會是一個部分。

當然如果說以政府這邊來講，你可能辦了很多宣導會，你有沒有辦法告訴我比較簡易的方式，我不一定要花大錢去做一個擴大，我可能去花個1000塊左右我去買。對兩個東西可以推上去。好，向前就可以。對，但是你有沒有辦法去提供那麼多簡易的指引讓我們看那指引。那指引裏面有寫幾個故事，但是寫的那個東西好像對我們來講沒有那麼大的幫助。當然我們有輔具網上面有一千多幾千種的輔具你可以去自己搜尋。但是我身爲一個人資，就我哪有那麼有空，我一天到晚去找這些東西，與其這樣乾脆就不要用。好，我覺得他現在可能會有個點在這個部分。所以對政府來講，其實我都會建議，其實你如果能夠給更多的資訊資源或者說用模板，大家參考可能會好一點。或者說如果說你能夠再更快一點，能不能跟學校高職專大學專業資源教師，或者說你的那一些科系綜合科去做連接。你先幫我們想好這些人的工作說明書，告訴我這個人該怎麼用好。因爲我一直到這個禮拜去參加那個資源教室的活動，我才知道原來每個身心障礙學生其實都已經幫我們做的他可能要錄用的時候要有一些注意事項，那對不起，但是我來接下來面試這個身心障礙者根本沒有這樣的訊息。這一段的連結究竟在哪裏？他們從畢業到就服端，或者說今天畢業之後跟勞工局的做就業轉銜這件事情到底有沒有夠完整？其實夠完整這些信息來到我們企業端，或許我們可能在合理調整這件事情可能會更小心，我感覺原來其實不用做太多東西就可以努力的，就我覺得這一塊其實要相連，其實真的是大部分的人隊合理調整的一種妖魔化的一個標籤，要如果去摘掉，我覺得這可能會是更重要的一點。

陳瓊玲主席：(督導 D)剛剛講完了嗎？

D：其實我們有些已經在工作比較久的幾個身障者，他們也會遇到的問題

他們想要針對退休這件事比較有疑問，因爲原住民都有可以提早退休的年齡。對，但是因爲現在其實對身障者其實沒有，其實我們也一直在做脊髓損傷的整個總會也都有在討論這個議題，是不是有可能身障的提早老化年齡是有一個可以提高的部分。對，這是一個。

另外一個其實我覺得因爲我們有些呃大我們相對有頸椎跟胸椎之分，但是其實有很多頸椎的高位截癱的，他其實真的要讓他外出工作，其實又存在着蠻大的挑戰。所以我們在居家就業這一塊，不知道是不是有可能有部分的補助，例如像是電話客服的部分，這機台是可以移到家中的嗎？這個是不是有補助，或者是他有辦法。職務再設計的補助有沒有補助到他們在家裏面工作的這個部分是我們今天會比較需要克服的因為在外面。

林佳儀研究助理：可以。職務再設計是可以補助居家工作的部分。

D：再就是我們有些傷友在重新找工作的時候，他會面臨就是他常常給他諮詢是身心障礙的職業訓練。但是那個職種其實都差不多，每年的部分可能都差不多。他們想說可是我在職訓中心看到很多他可能感興趣的，但是一打去問，其實那個無障礙是不 ok 的。對，他沒辦法提供他一個訓練的場地，或者職種不是他期待的，因爲有些傷友在剛受傷之後，他對職業還是充滿着各種想像的。但是他其實如果他具備自己去找的能力的時候，就會發現其實他在這一塊就已經受阻受阻礙了。對，

所以我想因爲剛剛提到合理調整這部分，是不是也是從剛剛也是從制度面來說，像儘早退休或者是職業訓練的的部分，是不是有可能再做一個比較，從這個點去思考，有可能是職場，也有可能是制度上的

陳瓊玲主席：因爲有的也會說身障者他會不會覺得說他在公司裏面他接受到的職訓的機會、升遷就會跟非身障的不一樣。會有時候有這種機會，比如說給外派去受訓，他們可能就一方面老闆可能說爲了你的安全或者什麼，他他可能感受到就變得也是一種不太公平的感覺，沒有機會了，你這樣。就反過來你講的他沒有機會，可能也是那個訓練的場合，並不一定是無障礙

職再督導：分署的那個是無障礙，但我知道實際上政府有很多一般的職業訓練的場地沒有完全的無障礙。對。

劉秀之研究助理：所以我們合理調整的就業前的那一塊就要尊重。

職再督導：我覺得他剛剛講的提早退休那個機制比較應該是說如果當將來員工有這個需求的時候，僱主也願意讓他提早退休，可是政府的法規要跟得上，法規面向要跟上，他才符合退休年齡。但我印象中我記得身障提早退休的這個議題也講了很多年

陳瓊玲主席：因爲現在勞保不是政府？比較不是僱主？。

劉秀之研究助理：這可以建言啦，原住民是55歲

職再督導：我記得有提早到55歲。主要是在勞保勞退那邊，可以55歲就開始離勞退了。

劉秀之研究助理：他們是健康狀態，他們這個他們的平均壽命都比較短，是這樣子的。對。

陳瓊玲主席：可是身障真的是會提早退化。

劉秀之研究助理：身障的餘命應該也不會比原住民高。

陳瓊玲主席：好，那最後一位。

C：因爲我真的不是很瞭解這個東西，剛剛其實聽了很多，吸收很多。其實我一直在想一件事情，說我剛瞬間在思考身心障礙一體兩面。身心障礙有剛剛提到有些很嚴重，有些很輕度。現在我比較我比較在思考是其他的心理，因爲我真的最近碰到的都是心理狀況，他的真的玻璃心，身心障礙跟身心障礙吵架，他也玻璃心他也玻璃心，兩個走過去錯個身，他罵他他罵他，在我們心裏看起來這個罵很無厘頭很...。他覺得他工作有問題他覺得他工作有問題，但我看起來就是兩個都有問題，但是就跟我吵起來了，我現在要人資就介入去處理。我真的就在想說他們兩個要多玻璃心，好像我們又不能用正常的角度完全切入，因爲他們內心沒有那麼強大。用正常角度切是要這樣切，我們要正常判斷它，可是他給我們的回應又沒有那麼的正常。所以我覺得這裏是我現在其實在進用這些身心障礙裏面，我覺得

今年度我碰到最大的問題就是他們心靈這一塊，到底我要怎麼用正常的角度去看待他，他他覺得他也正常的角度看待。因爲他們都希望不要歧視他，我們也不歧視他，我從來沒有講過他們身心障礙，可他們的內心那一塊又是一個非常深的。

所以我不知道政府是不是有這樣的資源，能夠有這樣的心靈輔導或者是什麼樣的資源，我覺得也許有是我不知道

A：勞動部本身有1年的6次的心理諮詢，臺中市政府本身在各地區其實都有免費的心理衛生的專線可以去做諮詢。

C：那是誰打，他本人打還是我打？

D：你可以轉介他，去幫他做處理。

陳瓊玲主席：這六次是一個人是指針對身障？

A：沒有沒有，每個人都可以

C：重點是他不覺得他玻璃心啊

A：再不行，還有台中市勞工局1980專線也可以做相關的服務。

C：所以其實有時候，政府的資源也許很多，可是像剛講合理調整，我覺得他的他的宣達太少。

陳瓊玲主席：因爲我做職務再設計，政府有一些事情他都一定要做，他也有一些資源，但是你剛說叫遍地到處所有成功的好去宣傳，真的都來了卻不夠錢，所以他有些事他要做，但是資源還是有一定的量，他不是可以用到這麼多。所以他說如果每一家廠商我都要去介紹，搞得人人都知道，我覺得那經費也是不足。

F：像規則、加班，就跟勞基法相關的，宣導會一年收到的那個是超多，那為什麼不換一些其他議題？

C：要開罰單的，都宣導的非常好。這種資源很少，他只要開我罰單的，他都一定會來。如果是這種的，給公司資源都不一定會來。

陳瓊玲主席：我就說有時候資源有限嘛，你要宣導，可是又不能宣導到太徹底，當然你要不夠錢這樣子。

A：錢沒那麼多，身心障礙職務再設計我不清楚啦，但以中高齡就在這一項年度預算是，中彰投區來講，大概在5月就已經沒了，這是全年度喔。這是中彰投。對，如果是北基宜花分署的話更誇張，在3月就...

C：我們都不知道有這個補助欸，都沒有說，我也是中高齡啊

職再督導：如果你們是要大螢幕，可以，中高齡很常申請這個。

陳瓊玲主席：好那我們今天就結束了，謝謝大家。