

# 律師 / 專業工作者的工作生活 整合2.0

蔡涓鈴\*

法律工作為高強度、高壓力，並得大量倚靠腦力來完成一切所需；如何保護律師及法律工作者，確保大家覺得自己過得好（well-being），在工作與家庭領域都能感受到幸福、有續航力，職涯能夠延續？對工作者跟事務所而言，這應是關乎永續發展的重大事項。

在談到工作與家庭議題時，很多人把這看成員工跟組織之間的角力，在拉扯之中找到一個好的處理方式；也有人把這看成是私領域的議題，員工要自己想辦法解決家庭照顧的議題。這些觀點都有其不足。我們必須要從總體趨勢跟環境來掌握當前的狀況，了解脈絡，才能促進勞資之間的共感與同理，找到雙贏之道。無論是在律師與律師事務所、會計師與會計事務所，或是專業經理人與企業之間，這都是很重要的議題。

## 壹、從總體趨勢與環境來看，為何工作與家庭議題日益困難

### 一、時代挑戰

近來這幾年，工作與家庭議題變得越來越

迫切。相較於五年前、十年前、十五年前，由工作者而來的呼聲越發地增強；這其實交織了科技發展與社會變遷，無論是工作與家庭平衡、或是工作與家庭整合，都比之前的年代更加困難，為什麼呢？

### （一）從科技變遷來看

從西元1998年Google創立、2004年facebook創立、2007年iPhone開賣、2011年Line以即時通訊軟體問世，科技不斷地影響我們工作與生活的樣貌：在更加便利的同時，也改變了人跟人之間互動的節奏，把日常溝通變得更急、更快、更淺。我們被客戶跟同事追著跑；在從前，要一個禮拜才能完成的事，在今日可能連一天完成都會被覺得太久、太慢、回應不即時。科技讓生產力上升，但也提高了每個知識工作者要承擔的工作量。快速發展、快速回應的背後，是越高的變動性與不穩定性。急短淺的日常溝通，剝離了溫情，讓人的工作更加物化、感受不到自己的心。臉書、Line、IG社交媒體上的各種貼文跟照片，都在拉高「過得好」的標準，別人似乎都過得很好，我怎麼能耐這麼差，沒辦法有成功的事業、美好的關係、每天活得光鮮亮麗？這些事情，容易讓人感嘆「心累」。

\* 本文作者係得人資源整合有限公司創辦人、臺北市政府性別平等委員；得人為積極推動友善職場、提供相關課程的管理顧問公司、社會企業。

在科技業狂飆發展的同時，人們的價值觀也被改變。眾多科技領域，創造了眾多的哥倫布，勇於發現各個新大陸，透過創業或是工作來獲取高額財務報酬、創造成就。過去幾十年來，新自由主義改變了人們的自我價值感：平庸工作者跟頂端工作者的薪酬相差十倍、百倍、千倍、萬倍。這些在在都促使人才們全心投入工作、先放下家庭；這些也改變團隊裡的關係，加劇人我競爭。

在強力的運算力下，人工智慧的發展突飛猛進，Chat GPT等生成式ai的橫空出世，更讓人興奮並感到不安全。似乎工作會變得越來越簡單，但我這個人還會被需要嗎？我的公司未來發展前景如何？競爭對手會不會給我們更高的生存壓力，以致於我們得要削價競爭？一時之間，沒有人知道這些問題的答案。在台灣的人們，還可以把這些焦慮化為對所謂ai概念股硬體產品的投資，希望能夠分散風險、確保日後收入；但在其他國家，這些擔憂恐怕更沒有出路。

說是要工作生活兼顧，但在台灣或是很多國家，很多人是做不到的。外部環境跟自我期許都在推著這個人要拼命工作，或是「先拼命工作，其他晚點再說」，在這麼快的節奏裡，很多人的心裡感受到孤單跟疲憊，感受不到愛也給不出愛；在這個變化快速的時代，「穩定」越來越困難，代之的是不確定性跟不安全感。這一切的一切，就是過去三、五年來，疫情間跟後疫情時代，過得好（well-being）成為社會呼聲、人力資源管理趨勢的原因；我們都需要過得好，自己過得好，也才有辦法幫助別人過得好。

## （二）我們正經歷從「集體為主的社會」到「個體為主的社會」的轉型

從人人沒有自己、依附團體而生活，到人有自己、獨立生活、自力更生的轉型。從前農業社會為主的生活方式，男主外女主內，每一代都為了下一代而犧牲奉獻，老了之後子女會照顧父母。在這個環境裡，我們不強調個人的獨特性跟意志，重點是這個人在這個家庭、這個社會裡的角色，須得盡心盡力地把角色給活好。這是一個看似讓人有安全感，但也讓個人覺得被壓抑的社會。

雖然在過去40年裡面，隨著時代的改變、經濟的發展，我們在表面上已經慢慢從大家庭過渡到小家庭，從農業社會、到工商社會、到知識經濟社會，但在家庭的運作上，骨子裡仍然有許多傳統思維。

在個體為主的社會，人得做獨立自主的人，人為可以自己而活，但也得為自己負責，自己承擔照顧自己的責任。跟農業社會相比，很明顯的差異是：每個人都有工作角色，也有家庭角色；不再是男主外女主內。在這個時代，男人要工作，也要照顧家庭；女人要工作，也要照顧家庭。夫妻得協商，共同承擔親職，一起養小孩，家庭才能正常運作。

很多男性本身、很多企業組織沒有覺察到這樣的時代改變，仍然以男性投入工作，女性投入家庭的思維做日常管理；企業組織沒有充分的友善家庭職場政策，來支持同仁們履行其家庭照顧責任、兼顧工作家庭，這造成他們（尤其是男性同仁）的內在壓力，導致他們在尋找婚配對象、家庭關係的緊張、甚至反噬其在職場上的日常表現。

## （三）個別差異顯現，多元包容（多元共融）呼聲日起

隨著民主化社會的演進，個人獨特性被社

會認可，越來越多人敢於表達自我，而不是一味服從、或是壓抑個人感受。在日常決策上，由過往的「由有權力者下令做最終決定，人跟人之間的差異潛藏在水面之下」，逐漸地演化成「我認為自己也有權力做關乎我自己事務的決定，你要尊重、說服我、跟我溝通」；在這個轉變的過程中，人跟人之間越發地需要互相了解、彼此尊重，這需要更細膩的溝通，以及處理日常裡的差異跟衝突。

無論是在辦公室裡，或是在家裡，人跟人之間，尤其是不同世代、或是不同性別之間，因為性格差異而導致的擦槍走火、彼此無法包容而產生的爭執，成為日常。在工作與家庭議題上，在大量的日常事務裡，需要彼此了解跟互信，需要充足的彈性空間，才能讓人有辦法來處理各種突發與變動，而不至於過度緊迫、擦槍走火，為彼此的關係帶來壓力：辦公室如此，家裡如此。

#### （四）個人生涯階段

從二十歲世代到六十歲世代，在心理關注議題、生理狀況、經濟狀況、家庭照顧責任、自我認知等都有所不同。大家各自對工作與家庭議題的期望也有所不同。當今的組織皆為多代同堂，不同的背景、不同的價值觀以及不同的需求，造成一些組織的友善職場政策面臨挑戰：有的人覺得很不足，有的人覺得還可以。

## 二、傳統文化的影響

承前文所述，我們正從一個集體為主的社會，過渡到個體為主的社會。在這個過渡的過程中，有的地方快一點，有的地方慢一點。人跟人之間、組織跟個人之間，容易產

生期待的落差。

#### （一）同質性高的職場，改變得比較慢

譬如說，人數規模越大的組織，歷史越悠久的組織，性別集中度越高的組織（男遠多於女、或是女遠多於男），員工平均年齡越高的組織，內部文化傾向「為了大我而犧牲小我是敬業基本精神」的組織；這幾類組織在處理工作與家庭議題上，他們的動作是比較慢的。因為這些組織能成其大、成其久，通常在商業上有其競爭優勢，大多能提供員工好的薪酬。這些組織在運作上的剛性較強、比較沒那麼溫暖，員工也會在好的薪酬下，自行購買服務或是以其他方式來處理他們所遇到的工作家庭衝突；若困難真的很大，很多員工（尤其是女性員工）會傾向怪罪自己能力不足而默默離開，而不是集結起來尋求公司的政策改變、環境改變。因而，公司管理層沒感受到工作與家庭議題的迫切性。當公司開始感受到這個迫切性，也就是市場上真的很缺人了，面臨非改不可，不改就找不到人的窘境了。也就是，2023年的台灣正遭逢的狀況。

在每個產業裡，都有相對較為友善的企業組織，他們大多規模沒有產業龍頭那麼大，性別集中度沒那麼高，歷史沒有那麼悠久，組織負責人傾向以友善職場來做為徵才留才的主要訴求。

#### （二）某些人選擇不婚或晚婚，對傳統文化做無聲反抗

職場樣貌已經趨向現代化，男女有獨立自主空間，追求自我實現；但是我們的家庭仍以傳統思維運行。在這樣的拉扯中，有的人選擇不婚或晚婚，以避免進入傳統家庭角色期待：對太太、對丈夫、對媳婦、對兒子、

對母親、對父親的角色期待。

### （三）中上階層相對保守

在相關議題上，中上階層由於資源較多，較少直接面對外在環境衝擊，比較沒有感受到要改變的壓力。當面臨工作與家庭衝突時，很多人傾向用外購服務（例：家事清潔、煮飯、家教、接送、陪病）來處理日常所需，而不是夫妻分擔家事，溝通彼此的觀念。

在2021年三級警戒期間，得人做了一個大規模研究（有效樣本：1422份）來觀測居家辦公對家庭生活的影響《2021三級警戒下，居家辦公對工作與生活影響之研究分析》；在台灣，這是少見的在同一份問卷裡，同時問受訪者工作議題、家庭議題、個人背景等問題的研究。根據調查結果，在三級警戒期間，獨力承擔家務的女性人數為男性的2-2.5倍；幸福感減少最多的群體分別為：女性、已婚、45歲以上、中高階主管、高收入者；若同時具備數個身分者，所受影響最大。而在收入相對較低的群體，由於夫妻共親職早已形成，合作關係較為明確，較無此狀況。

## 三、台灣現況

前文所述的時代挑戰是跨國性的，很多國家都會遇到；傳統文化的影響，在狀況相近的亞洲國家也會看到類似狀況。除了這些之外，還有一些現象，是當前台灣正面臨的。

### （一）工作與家庭衝突，無明顯性別差異

根據2020年的《工作與家庭衝突、社會支持與快樂指數之關係——臺灣之獨特經驗》

（國立臺灣大學王麗容教授與得人資源整合團隊聯合進行），在工作對家庭衝突、家庭對工作衝突上，男性與女性並無明顯性別差異。但相較於男性，女性更願意表達自己對彈性工作的渴望。

換言之，在臺灣，男性與女性對工作的承諾、男性與女性對家庭的承諾是相似的。企業組織在考慮自身對工作與家庭的政策時，不應把這視為女性的需求，而是兩性共同的需求。

### （二）0-6歲孩子的父母，快樂指數明顯較低

在同一個研究裡，研究團隊發現，雖然在工作與家庭衝突上沒有明顯性別差異，但有一個群體的快樂指數明顯較低：育有0-6歲孩子的父母。另外，在《2021三級警戒下，居家辦公對工作與生活影響之研究分析》，研究團隊再次發現同樣的現象，育有0-6歲孩子的父母的快樂指數相較於其他群體是最低的；他們承擔最大的壓力。

### （三）女性、男性的產後憂鬱症

「台北醫學大學醫學人文研究所副教授施麗文指出，根據研究，一般女性發生產後憂鬱症機率為10-16%，臺灣女性卻介於10-26.8%，明顯高於其他國家。很多人以為產後憂鬱只會發生在剛生產完，但實際上，產後憂鬱症開始的時間無從得知，並非是從生產後才開始，可能是產前就開始有憂鬱傾向，也可能在產後2-6個月突然發生。而且憂鬱症的發生原因不明且多元，至今仍未有明確的歸因，風險因子可能包含自信心下降、睡眠問題、心理壓力和健康狀況、缺乏伴侶支持等<sup>1</sup>。」

註1：引用出處：《親子天下：台灣產後憂鬱高於全球，母職壓力讓媽媽喘不過氣》

<https://www.parenting.com.tw/article/5092545>

「台北市立大學心理與諮商學系副教授劉彥君也指出，越來越多的研究發現，爸爸們也會在孩子出生後經歷到「產後憂鬱」。關於產後憂鬱，現在不是只從女性的荷爾蒙變化、照護新生兒的負擔來解釋，更傾向用家庭系統及生活適應的觀點來理解。現代社會對性別角色的期待已經有所改變，現在的爸爸們也被期待負擔起照護孩子與分擔家務的責任，很多父親也無法免於照顧小孩的疲倦以及睡眠的減少。以前被認為影響女性產後憂鬱的風險，也被加諸到男性身上，加上男性傳統被期待的養家壓力，因此男性與媽媽們一樣可能發展出產後憂鬱。產後壓力導致的憂鬱不僅影響父母的心理健康，進而影響整個夫妻關係及家庭系統的運作，同時也可能影響在孩子生理、心理、認知上的發展<sup>2</sup>。」

#### （四）不同世代間的差異

得人團隊也觀察到臺灣的世代差異，其源由不只在於心理層面的年歲自然差異，還包括在文化面受全球化思潮程度不同而有的價

值觀差異。年歲自然差異，加上價值觀差異：雙重差異疊加，使得世代差異更為明顯。

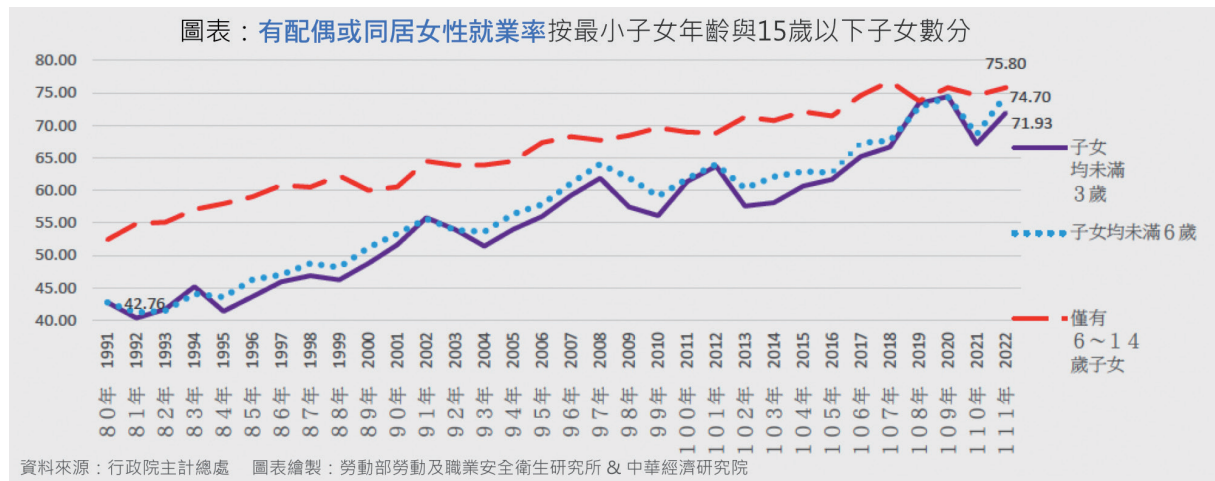
#### （五）年輕世代間夫妻共親職日漸興起

根據政府統計資料，在2019年之後，育有3歲以下、6歲以下子女之女性的就業率，與育有6-15歲子女之女性趨向接近；在過去，這兩者間一直有10-15%的差距。在年輕世代女性中，要育兒但也不願放棄工作的態度越趨明顯。

在此同時，根據勞保局資料，男性育嬰留停初申請數從2021年（16,472件）到2022年（23,470件）成長了42%，而同期女性初申請件數從2021年（65,937件）到2022年（68,592件）成長了4%。有越來越多的男性勇於表達自己對育兒協助的承諾。

	育嬰留停津貼初次核發件數	
	男性	女性
2020年	14,241	62,470
2021年	16,472	65,937
2022年	23,470	68,592

資料來源：勞動部勞工保險局



註2：引用出處：《關鍵評論網：產後憂鬱不是母親的專利，「父親產後憂鬱」多在產後一年達到高峰》  
<https://www.thenewslens.com/article/118723>

在過去8年間，育有子女之女性的就業率持續成長，但男性就業率也持續成長；並未因為女性就業率成長而導致男性就業率下降。兩性一起在職場上工作，兩性一起養育小孩，夫妻共親職的趨勢正在發生。

## 貳、重要議題

在當前的總體環境下，對個人或是組織來說，要想追求工作與家庭整合（或工作與生活平衡），有幾個議題值得進一步探討。

### 一、總體生涯管理

美國社會學者史東（Pameda Stone）及拉芙喬（Meg Lovejoy）在2007年前後開始一系列對退出職場的菁英女性進行深度訪談，她們離開職場的時間為90年代後期，或是2000年初期；她們是畢業於哈佛、史丹佛、芝加哥大學或康乃爾大學，具有律師、企管碩士等專業身分，之前任職於一流事務所、華爾街、知名大型企業的女性菁英。10年之後，兩位學者繼續追蹤研究，寫成《菁英媽媽上班去》一書。在這本書裡，她們指出：女性菁英之所以會選擇離開職場，是因為菁英職業的職場結構強度和生態環境都不利於女性發展，高工時的職場文化以及同為菁英階級的丈夫基本上並不能分擔家務；這兩個因素加起來產生了高強度壓力的兩端束縛，使得女性無法兼顧工作和養育子女。退出職場，返回家庭於是成了菁英女性解決工作與家庭衝突的方式。<sup>3</sup>

這個長期研究指出了高強度職場的困境；過高的工作強度，使人無法兼顧工作與家庭，甚至只好退出，從此中斷了職涯。

時至今日，在高強度職場任職的菁英人士們所走的路徑仍相去不遠：晚婚、晚育且夫妻共親職，並尋求外援；或是不婚、已婚不育。這些可能都不是當初年輕時的他們，在選擇走上這條職業道路時，事先知道自己所將面臨的處境，而是不知不覺地走到這裡。

要解決這個困境，最好的解決方案只有「預先規劃」，從總體生涯管理，而非近期生涯管理的角度來安排自己的人生重要大事，從年輕起，就把生涯裡的重要項目放入清單裡，定期檢視、時時評估，提醒自己把握時機做最好的安排。

### 二、生涯轉變管理

工作與家庭衝突的困境，常發生於生涯轉變事件，例：結婚、懷孕、生子、調職、轉職、升職、資遣等。這些事件都可能改變自己對自己的看法，以及跟家人、主管、同事的互動關係；因而進一步造成外溢，工作影響家庭，或是家庭影響工作。

就這類改變事件，當事人若能提早覺知其重要性，整理並調整自己，也跟自己的重要人士們密切溝通、尋求支持，在過渡期多予包容支持，並逐步發展出新的工作及生活節奏，將會很有幫助。

### 三、工作與家庭的界線——設立與維護

在《2021三級警戒下，居家辦公對工作與生活影響之研究分析》中，得人發現：工作

註3：引用出處：《菁英媽媽想上班：美國頂尖名校女性重返職場的特權與矛盾》，2022，游擊文化

者若能把工作與生活界線劃分清楚，對他們的自我效能將有極大幫助。若無法把工作與生活界線劃分清楚，他們的工作壓力跟焦慮將增加。

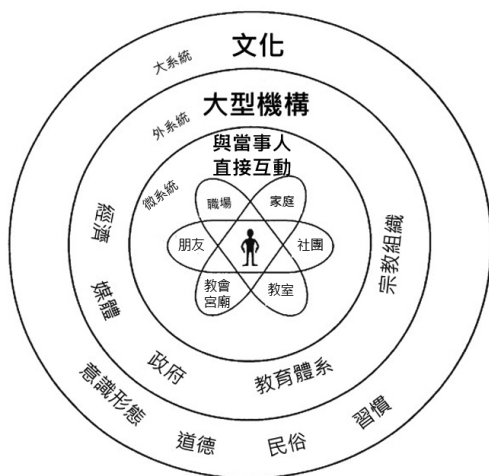
能否把工作與生活界線劃分清楚，與伴侶的關係也有絕對的關係。在該研究裡：能夠劃清界線跟伴侶關係變好，無法劃清界線跟伴侶關係變差，有明顯的相關性。並且，很難劃分清楚工作與生活界線的工作者，也明顯影響親子關係。

若工作者能為自己的工作與家庭設立明顯的界線，能夠在工作上與家庭上各自專心，這對他的工作效能、對他的家庭關係都是有幫助的。

### 參、如何獲得幸福

#### 一、系統觀

根據美國心理學家Urie Bronfenbrenner在1970年代所提出的生態系統理論（ecological systems theory），我們可以畫出成人發展生態圖如下。



圖：成人發展生態圖，改編自Children and Families in the Social Environment (p.26), by J. Garbarino. 1982, New York: Aldine Publishing Co.

職場、家庭屬於微系統範疇，但在微系統之外，還有外系統、大系統。在台灣，當人們在談論工作與家庭的當前困難時，很多時候往往聚焦在微系統本身，但忽略了外系統、大系統因子對我們的影響。

限制我們對於職場、家庭想像的原因，很可能來自於外系統、大系統。透過自我覺察，我們可以對當前貌似困難的因子，有新的理解，而不再被困住。

#### 二、個人與組織各自承擔應負責任

在制度完整、文化和諧、資源豐厚的組織裡，仍可能有人面臨工作與家庭間的困難，而感受到疲憊與耗竭。在一個制度不足、文化不友善、資源也匱乏的組織裡，仍可能有人超越了工作與家庭的困難，能夠持續任職、養家活口。箇中差異是因為每個人的家庭狀況不同，議題不同，所需資源也不盡相同。

在一個好的組織裡，人有較大的可能兼顧工作與家庭，在工作上成就自我，在家庭裡有好的關係，獲得幸福。而在一個管理不佳的組織，兼顧工作與家庭的難度比較高，成功的機率比較低。

促進工作與家庭整合（或，工作與生活平衡）是誰的責任？誰對最終結果有影響力？是個人？是組織？對此問題的認知，會影響公司跟員工對此的態度。

過去30年來，台灣職場從男性為主逐漸走向兩性共同投入，工作者依靠自己的才能跟投入在工作中賺取收入、發展自己，為公司貢獻。但傳統文化的公而忘私、公私分明、盡忠職守的社會價值觀仍然強烈：許多公司忽略了工作者的家庭照顧責任，把這些需要

化約成員工自己的事、自己想辦法解決。有些更傳統的人，會把這些當成女人的事，女人要自己想辦法解決，下班後繼續做家事。

這造成的結果是，有家庭照顧責任、或是不認同公司做法的人，會選擇離開這些公司，這些公司的員工同質性因而越來越高：女性員工比例較低、女性主管比例遠低於員工、年輕員工比例較低、傾向某種型態價值觀的人們才有辦法在這些公司長期發展：公司較難以察覺公司文化與社會狀況的落差，也未覺察到公司可以更積極地為員工的工作家庭議題負起責任等。在這個模糊、不確定性高的時代，這對公司的永續發展是不利的。

而對員工來說，認知到「自己對於工作與生活結果」擁有影響力是相關重要的。那會給人希望甚至鬥志，一步一步地去克服困難，升級打怪，讓自己整體而言變得更強；而不是沮喪挫敗，覺得無助。當工作者覺得自己對工作與生活議題是有影響力的，而他覺得當前的職場不合適時，他會傾向選擇轉換職場、持續努力。當工作者覺得自己對此是沒有影響力的，這一切都是公司的政策不友善決定的，他可能在經濟無虞的狀況下，選擇無奈退出職場，如前文所提的《菁英媽媽上班去》裡的女性菁英一樣，而造成自己更大的人生損失。

### 三、三大關鍵心法

對工作者與組織，三個突破成長的關鍵都是一樣的：自我覺察、積極溝通與善用資源。

#### (一) 在個人層次

1. 透過自我覺察來釐清我是誰、我具備什

麼能力、我有什麼資源（關係、網絡）、我擁有什麼資產（財富、健康），並進一步地釐清自己人生的目的（why）、怎麼做（how）、想要的結果或影響（what）。

2. 才有辦法善用溝通，進而取得更多的支持（家人、主管或同事），
3. 從他們獲取經驗、知識與支持，綜合自己的思維、規劃、執行力成為自己的智慧資源。

#### (二) 在企業組織層次

1. 組織也需要透過自我覺察來理解快速變化的外部環境帶給內部的衝擊跟進步契機，調整發展方向跟策略。
2. 然後，進一步的建立多元溝通的機制，透過溝通傳遞願景、目標、各項友善措施，來凝聚上下整體的共識。
3. 之後，進一步的檢視整合內外部資源及發展需求，分配預算，實現友善職場。

## 肆、工作與家庭整合2.0

工作與家庭整合1.0：為了確保員工的生產力跟組織承諾，組織可以積極採取友善育兒措施，讓家庭不致成為員工的後顧之憂。

工作與家庭整合2.0：除了確保員工的生產力跟組織承諾之外，組織進一步把家庭當作一個可以栽培員工能耐、並且使他們獲得健康快樂的場域，公司可以積極透過心理支持、提供資源、發展培養員工的整體能力，提升員工成為更好的人才，讓他們在工作跟家庭都能做出更好的貢獻，感受到自己、感



受到更多幸福。

這個社會正在從工作與家庭整合1.0，慢慢地走向工作與家庭整合2.0。

## 伍、個人如何強化工作與家庭整合能力？

### 一、檢查並強化個人主體性

個人主體性指的是個人對自己生活和選擇的控制感。它是指一個人的能力和願意為自己的行為和決策承擔責任，並在生活中表現出自主性、負責性和反思能力。具有高度個人主體性的人，會認為自己可以影響外部環境，並且相信自己的能力可以達成目標。也就是我們社會一直在談的「做自己」。

#### （一）意識到社會正在轉型歷程裡

如前文所提，我們的社會正處於從「集體為主」到「個體為主」的轉型歷程中。在集體為主的社會裡，個人的重點是盡本分、盡義務：好與壞、是與非，價值標準都有所屬。家族、公司裡的一套規範可以依循。重點是你不要想太多，照著去做就對了；若你要犧牲，就咬咬牙忍過去，每個人都盡本分，這個家族、這個公司就會昌盛。但在個體為主的社會裡，自己的幸福是自己要把握、追求的，自己為自己的幸福負起責任來。

在這個轉型歷程裡，在日常生活裡，我們必須要很有意識地時時與自己對話：這是因為我決定要這樣做，還是我依循傳統？這個犧牲是必須的，還是因為我不想進一步溝通，覺得這樣忍一忍就好了，捨棄個人主體性也沒有關係？這是自我覺察的重要課題。

#### （二）看清楚自己是否已經習慣，被不安全感驅動前進？

在我們的傳統裡，我們常會「怕輸」、怕自己不夠好，以此來做為我們積極努力的動力。在看似對完美主義追求的背後，存有很多的焦慮跟壓力。而這是很傷害個人主體性的，讓人無法做自己；我們似乎不是自己的主人，只是創造成果的工具；我們的個人價值似乎不來自於我們自己，而是來自於我們創造的成果夠不夠好？這些習慣，會讓人無法輕鬆地放下一個面向，同時去追求另一個面向的成功。

#### （三）常常反思「媽媽」這個角色跟「自己」這個人的關係，妥善整合

相較於男性，女性更需要釐清這件事。我們上一代的媽媽、上上一代的外婆都是活在沒有個人主體性的時代，她們的人生是付出的人生，以媽媽這個角色來定義自己、自我要求。在不知不覺中，這一代的女性也是在這個的環境下長大的，甚至自我期許，或是被自己的媽媽、婆婆如此要求：「你的工作再成功，小孩沒顧好，你就是失敗的人。妳應該要把工作放下，先把小孩顧好，其他以後再說。」在這個脈絡下，工作角色是家庭角色是互斥的。在這個「被神聖化」的媽媽角色背後，很多人自願或被迫放棄了自己的長期生涯發展；只因為「應該」要優先為孩子想，「應該」把自己放在後面。

但是媽媽這個角色跟自己這個人不是各自獨立、甚至互斥的；而是媽媽這個角色「豐富」了自己這個人的人生，讓自己變成更美好的人。在孩子成長的過程中，媽媽讓孩子做自己，刻意地讓孩子養成獨立的能力、讓

孩子為自己承擔責任；女性本身才不會被媽媽這個角色吃掉，也能夠做自己。

在一些案例裡，媽媽先能做自己，孩子才能做自己；因為媽媽會更能尊重孩子的主體性，讓孩子也有發展的空間。但也在一些案例裡，媽媽本身對做自己的概念並不強烈，卻因為願意讓孩子從小認識探索自己、表達自己的喜好與需要，才赫然發現自己不知道自己是誰、忘了自己的需要。這些媽媽因為讓孩子做自己，也才覺察自己本身也應該要自己做自己，而開始做自己。

簡單地說，一個女性要常常提醒自己：我沒有比我的孩子、先生更不重要，我不應該把他們的需求放在前面，而把自己放在後面。就像坐飛機，若遇到意外，是要先幫自己戴氧氣罩，然後才是身邊的小孩。在人生的路上，我也要把自己照顧發展好，然後才是身邊的小孩。

## 二、積極管理生涯轉變

每一個生涯轉變（例：結婚、生子、升職、轉職、搬家等）都是打亂原先的工作與生活平衡狀況，讓人發展另一個平衡狀態的機會，都會經歷過一段再調整期。

這些生涯轉變，依其屬性，可以分為：(1)可預先規劃，主動因應。例如，結婚、生子、升職、轉職等。(2)外在而來衝擊，被動回應。例如，長輩突然重病、自己被資遣。(3)未做調整釀成危機。例如，冷處理伴侶互動衝突、不運動導致健康惡化。(4)重要家人的生涯轉變影響到自己。例如，伴侶轉職等。

透過積極管理可以主動因應的類型(1)，可以有效強化自己的效能感跟管理技巧；進而

減少(2)、(3)、(4)的數量及其衝擊幅度。

## 三、確保well-being

在這個時代，well-being已不再單指身體健康，或是心理健康；而是一個整體的活得好、過得好的狀態。在這個高變動、高不確定性的年代，在後疫情時代，well-being已成為人力資源界的重大議題；我們要讓自己活得好、過得好，才能有力量把工作做得好，並處理各樣重大挑戰、做出重要決策。

哈佛大學心理學教授班夏哈在其著作《更快樂的選擇》提出五個面向的well-being，包括：SPIRE：精神（spiritual）、身體（physical）、智識（intellectual）、關係（relational）、情緒（emotional）。透過在這五個面向的有意識發展，個人的工作與家庭整合能力會變得更好。

## 四、經營重要關係

理解一些對我們重要的關係，只能靠相處、靠時間陪伴來累積，沒辦法用金錢來彌補；這些會給我們動力，想要追求工作與家庭都圓滿。

## 陸、組織如何強化工作與家庭整合能力？

### 一、願景與價值觀

組織最高領導人可以透過建立願景跟價值觀，來取得公司內高、中、初階主管們的支持，進而在公司裡實踐工作與家庭整合。唯有廣泛的主管支持，才能推得動工作與家庭支持措施。

### （一）釐清企業組織與個人的關係、對員工的期待

在過去集體主義的年代，工作者跟組織之間，有著依附、照顧關係。在類終身雇用制之下，公司期待員工為工作做出最好的犧牲奉獻；員工也願意拚上自己的所有來為公司好，相信俱榮俱枯。也有的公司，會因為希望員工會在這裡發展一輩子，而在成家、安家等相關議題上，投入相關的資源，來追求共好。

而在當今的時代，企業組織跟工作者對彼此的承諾不一定還是那麼長，企業跟工作者對彼此應該可以有什麼樣的期待：同樣的犧牲奉獻？同樣的長期投資？或是另一種夥伴關係？組織想要聘用什麼樣的員工？希望員工在這裡服務多久？希望他們怎麼看待組織？這些是決定組織要在工作與家庭整合議題上站在哪一個點、採取什麼態度的關鍵。

### （二）釐清組織價值觀、怎麼看待工作的意義

很多中小型組織，尤其是快速成長的新興企業在一路發展的過程中，追求績效成果、事業成功；好名聲等，甚至可能在組織成立十年、十五年間，都未曾釐清過組織價值觀，未曾具體寫下來、並且讓它深入人心。這個副作用是，員工會過度傾斜在追求工作成果，甚至有的以各種手段來追求金錢上的成功、甚至影響公司發展，但員工們彼此無法相顧跟團結。在這樣的組織工作，人員流動快速，人心沒有安定的力量；談工作與家庭整合等議題太過遙遠、甚至看似不太實際。

這需要領導者的自我覺察，首先釐清組織

價值觀；再透過一些外部專業服務協助，建立文化、或是文化改造，才能有更好的基礎來發展工作與家庭整合措施。但就像雞跟蛋；也有可能是因為轉向看重員工的工作與家庭整合，而為這個組織發展出新的價值觀、新的營運文化。有明確的組織價值觀，這些議題才不會落成個人議題、讓個人自己按照自己的習慣跟方法處理，造成同事之間的緊張跟無謂的壓力。

### （三）了解個人主體性對組織主體性的重要

當員工有個人主體性、能夠做自己，更可能促進組織內部的資訊流通跟決策效率；這對增加創新、強化員工的責任感跟承諾度都是有幫助的。在這個快速變動的時代，這可以提高組織的適應能力，進而提高總體績效。

### （四）能夠永續發展的組織，因為擁有能夠永續發展的員工

能夠因時演進、不活在慣性或是過去成功模式的企業組織，才能持續進步、永續發展；而這需要能適應改變、主動管理改變的員工。從個人發展的角度來看，如前文所述，工作與生活整合的一大關鍵是積極管理各種生涯轉變，有好的環境適應力。組織可以透過支持員工發展工作與生活整合能力，來獲致一批能夠積極管理轉變、成熟且富有成長心態的員工。

## 二、讓職場裡有家庭

組織若表達對員工家庭的看重，就有機會獲得員工家人的支持，甚至把他們的支持轉化成員工在此長久任職的一股力量。

### （一）幫助員工經營己身家庭關係、經營組

### 織跟員工家人的關係

以榮獲友善家庭職場獎項的竹科企業牧德科技為例，他們建立資訊系統，協助同仁登載重要家人（另一半、父母、孩子）的生日，在生日前幾天，系統提醒同仁，甚至為同仁安排花束、蛋糕、禮物、卡片代購服務；讓同仁可以帶著準備好的東西回家幫家人過生日。得獎的傳統產業盈錫精密公司，則是在尾牙當天，讓一個員工帶兩個家人一同來參加尾牙，抽獎是統統有獎，讓大家開心回家；平常也透過員工旅遊鼓勵帶家人參加，促進同事之間的關係，讓家人知道他們的上班情形。在美國，有公司會給家有新生兒的員工貼心金錢支持，讓他們在孩子初到來的第一個月，有各種外賣食物可點，夫妻不用煩惱煮飯。

此外，順應社會風氣變化，組織可以放寬對家人的認定，對員工重要的人都可以算成家人，包含交往對象、同居男女朋友、重要好朋友等；這也是讓員工感覺自己有家、不孤單的一種方式。

#### （二）公司政策應考慮家庭衝擊

譬如說，在升職、調職、調上班地點等議題上，預留充足的決策時間，讓員工有時間跟家人們溝通討論這件事對家庭生活的影響，討論出新的處理方法，取得家人的認同跟支持。這可以減輕同仁在上任之後的壓力，讓家人成為他的後盾。在重大的海外調動上，應該把子女就學、配偶就業等需求或經濟補貼一併納入；凡是公司不協助處理的題目，都有可能在日後燒起來，成為員工在工作與家庭無法整合的壓力源。

#### （三）公司氛圍經營

透過午餐講座、家庭日活動，讓員工感受到公司對家庭的支持氛圍；也意識到相關議

題的重要性。員工可以透過知識面、技巧面、資訊面的各類講座內容，持續學習成長，增加他們的信心跟能力；也可以跟同事們橫向交流，讓辦公室變得更溫暖一點。

### 三、培力（empower）主管

根據得人《2022-2023台灣職場友善育兒研究》發現，主管支持是友善職場的關鍵：企業環境若有「主管支持」，縱使友善措施不到位，員工還是有很高的個人幸福感跟組織承諾感；相反地，即使公司有許多友善措施，沒有「主管支持」，員工的個人幸福感跟組織承諾感仍然不高。這個「主管支持」的嶄新發現，具有亞洲文化特色。在歐美研究中，主管支持的影響力沒有像在台灣這麼大。

要幫助主管能夠提供充足支持，做法如下：

#### （一）檢查並確立個人主體性

主管們多生長於台灣的戒嚴時代，在較為集體主義的社會成長，對於個人主體性的覺察程度與年輕世代不同。公司可以透過工作坊或是課程活動，由具心理背景訓練的專業顧問帶領，協助主管們意識到此一議題，以及自己的當下狀況。透過完善的活動設計，為主管們引入新的思維，並能在日常活動裡常常自我覺察。

#### （二）認識議題內涵，掌握公司資源

如本文前半部所探討的總體環境與時代挑戰，提供主管們一個完整的脈絡來思考相關議題、決定自己對此的立場，更有機會讓他們打從內心來支持同仁、跟同仁們一起想辦法、度過困難；而不只是執行公司政策而已。在此同時，人力資源部門若提供完整的政策及資源綜覽等操作手冊，讓主管知道公

司的資源在哪裡、他們可以怎麼支持同仁，會讓主管們除了在感受上支持，也可以在實質上幫助同仁。

### （三）學習員工關懷技巧

透過講座或是課程，讓主管們習得幾招在關懷同仁跟日常詢問上的技巧，有助於他們在做起這件事來更快速進入狀況、也更有信心開始。

## 四、培力（empower）員工

工作者必須了解，他們管理自己工作與家庭議題的知識、技巧與態度，是決定自己快樂或挫折的一大關鍵。公司政策環境、主管支持態度都是進一步加分，但自己才是關鍵。也因此，組織應得在此做相關投資，才有辦法協助同仁真的實踐工作與家庭整合。

### （一）榜樣的力量、前輩的分享

若是員工在組織裡可以看到榜樣，看得到成功經營工作與家庭者的前輩、主管，就會對自己更有信心，相信自己也可以做得到。雖然有些困難很真實，時不時也會有挑戰，但某某人可以，我也應該可以。公司可以透過午餐講座，或是節日活動，來安排這類前輩分享，也可達到促進世代關係和諧的效果。

除了在職的律師之外，也可以安排退休律師回來分享。退休者因為有時間跟空間沉澱自己，往往會帶出深刻有生命厚度的影響。在職者的分享，則是很貼近當下的公司議題。各有好處。

### （二）做夥一起，相互作伴

藉由一次次講座活動的累積，可以慢慢在組織裡發展社團。透過社團活動，讓有育兒經驗的同仁們有機會相聚、彼此交流；在情感上、資訊上，或是用品資源上，都會有機

會互通有無。大家可以結伴養小孩，也有機會私下相約一起帶孩子出去玩；在這個小孩生得少的年代，這也是一個幫家長跟孩子都各自發展同伴的好方法。這是一個自然的方式，讓人可以打破迷思、突破困難，覺得有伴有力、並不孤單。

在同仁的長輩照顧議題上，也可以用類似的模式來發展。

### （三）主題課程協助生涯轉變

在重大轉變上，例如，結婚、懷第一個孩子，預備退休上，公司可以透過提供系列課程，讓外部講師來協助同仁們獲得知識、資訊跟技巧，幫助同仁們漸次地思考、預備心，跟家人進行溝通細膩的討論，帶著信心走向下一站。在懷孕階段預備得越好的夫妻，在養育孩子時就會更有信心跟方法，在工作與家庭的整合上會比其他沒上過課的人預備得更好。

## 五、提供資源

### （一）常態性或臨時性托兒支持

在各類育兒支持措施裡，效用最大的是職場托育措施，企業幼兒園或是臨時托育場所。若是公司沒有幼兒園，仔細挑選過的簽約幼兒園也會有幫助。

在新冠肺炎期間，因為孩子的學校有時會臨時停課，或是家長不放心讓孩子去上學，孩子的照顧成為一大議題。有些公司開放讓員工帶孩子來上班，讓孩子坐在爸媽的旁邊做自己的事，或是開放一間會議室讓孩子們都集中在那裡，再請一位大人去看著。這些措施，對員工來說，就是最大的安心跟最實質的幫助；讓他們不用擔心把孩子放在哪裡，也不用趕下班趕接送，可以從容地把工

作完成。也因此，有不少公司在疫情結束之後，繼續延續這樣的措施。

若辦公室附近有小學，公司可以開放讓中高年級的孩子在下課之後到辦公室來找爸媽，在會議室寫功課；對同仁來說，這節省安親費，也增進親子關係，在通勤時間可以多講話，是很棒的。

### （二）育兒資源、員工協助方案

有的公司提供金錢津貼補助（例：生育津貼、托育津貼），也有公司成立玩具、繪本、育兒用品交換活動，也有公司成立小小繪本圖書館讓員工可以借書；也有公司提供員工協助方案，讓壓力大、遇到困難的員工有求助管道。這些資源的流通網絡，不一定是公司跟同仁之間，非金錢的常發生也有同仁跟同仁之間，公司只要搭建平台即可。

透過種種方式，在實質上或是心理上來減輕同仁的育兒負擔，是提高他們的幸福感跟對組織承諾感的好方法。

### （三）人工生殖支持

在高強度公司裡，通常都會有一些事業心強、自我期許高、也對公司很有貢獻的中堅同仁，他們在自己的人生奮鬥到一個段落之後，才有心思餘裕來考慮成家或生子的議題。

公司可以透過舉辦講座、提供人工生殖假方便他們進行療程、或是金錢補助來協助這些員工達成生小孩的願望。對女性跟男性中堅同仁，這些都是暖心又實際的支持；也可以支持他們肯定認同自己這麼多年汲汲奉獻於工作的價值，鞏固他們跟公司之間的關係。

## 六、多溝通，問當前同仁需要什麼

從勞保生育給付、育嬰留停申請件數、以及男性女性申請數成長情形，我們可以看出，大約2019年後的職場活動跟家庭型態已經進入另一種樣貌。在家戶裡面，夫妻共親職、相互協力更加明顯，夫妻互動關係也可能跟上一代有所不同。

在此狀況下，公司內友善職場政策的負責單位，可以更加積極地與同仁們溝通、問問他們對什麼感到困擾、需要什麼？他們的需要，可能跟長他們五歲、十歲、十五歲那幾代的樣貌不一定相同。

透過積極的溝通跟傾聽，積極地每年檢視、適時更新公司的相關政策措施，可以確保公司的資源投入有更好的成效；也給同仁們確切的幫助。

## 七、彈性、彈性與彈性

在這個緊湊世代，工作的腳步很快，每個人的家庭狀況也不同，若要追求更好的最佳化、更好的工作與家庭協調，公司就得給出足夠的彈性空間，才能讓這樣的事發生。

### （一）自主空間

某種程度的常態性彈性空間、或是臨時性請假方便，會讓員工感覺自己可以掌控工作、而不是被工作掌控，有能力在各樣事上做更好的安排；這對減輕自身焦慮，或在臨時性事務（配偶、孩子、長輩）上可以給予適時支持很有幫助。在情緒上跟實質運作上的效用極佳。

### （二）彈性時間

彈性工作時間讓育兒夫妻可以在孩子的接送或照顧上做更好的協調跟安排；一個人

送，一個人接。也可以提早或延後上班，避開交通尖峰時間，對減輕壓力跟焦慮有幫助。而組織可以規劃核心時間（core time），例如，10:00-16:00，9:30-15:30等，讓大家把會議跟跨部門溝通都盡量安排在核心時間。這樣的安排，讓同仁們有機會在每天工作時間裡，規劃出一段自己專心工作的時間、提高工作效能，也方便同仁各自的彈性工作時間安排而不會影響整體運作。

### （三）混合式辦公的意義與價值

混合式辦公指的是部份時間在辦公室、部份時間在家的工作型態。在全台一日高鐵生活圈的今日，組織若能提供某種程度的混合式辦公，可以有效地改善遠距戀愛、假日夫妻、北漂子女等狀況，讓他們有機會更好地安排自己的工作與家庭生活，有更多相處的時間，給人安定感。這對成家、生養兒女都是很有幫助的。

### （四）彈性休假安排

對於從事高強度工作的人來說，適當的休假是讓人可以休息恢復的工具；也有助於工作者規畫時間，經營跟家人的關係。組織若能制定內規，給予優於勞基法的休假安排；在專案與專案之間，提供充足的休假空間、或是彈性休假安排，也會有所幫助。對於累積很多假沒有請的員工，公司人資單位若能適時給予關懷，積極鼓勵他們把假休完，也是幫助他們維持工作與生活平衡、保護身心的好方法。

## 柒、總結

根據2021、2022年臺灣上市櫃公司的ESG

報告書，臺灣企業們的員工子女出生率呈現兩極：最高的公司與最低的公司之間的差異超過10倍。即便在同一個產業裡，出生率差異多達數倍：高的很高，低的很低。這具體地顯示了，只要該公司的文化與環境支持，仍有非常多的臺灣人是願意生養兒女的。

在這個知識經濟的時代，家庭生活帶給知識工作者的滿足跟溫暖是超過公司薪酬所能給予的。這是時候，律師事務所來思考，進入工作與家庭整合2.0；給予同仁充足支持，讓他們能更多兼顧工作與家庭，這不但是保留人才，也是培養人才。

對律師來說，菁英人士若想要面對節節上升的工作期待，以及成家安家的人生需求，追求工作跟家庭的成功，就得自己有很清楚的意識，更早開始思考，用更長期的眼光來思考自己的生涯發展節奏。並且，菁英工作者進一步地聚集起來：推動律師跟事務所管理階層進行各種對話，共同討論出該如何發展新的人事制度跟資源，協助有意願生兒育女的人，不論現今是年輕、中堅或是年長，都能感到安心跟被支持。

每個行業都有自己的行規跟挑戰；也唯有該行業中人知道怎麼樣跨越障礙、創新突破。

律師行業的改變、新思維，有機會成為示範，帶動整個社會由上而下改變，為其他行業樹立典範。

我們有機會讓少子化止跌回升。

我們有機會讓有意願生養小孩的人，都覺得這件事是做得到、而且被社會支持的。

我們有機會，讓自己擁有更多追求幸福的選項。