



友善職場 多元共融 DEI — 以行政院主計總處爲例

面臨公部門攬才、育才及留才的重要課題，以及高齡化的社會趨勢帶來人力發展的挑戰，行政院主計總處（以下簡稱本總處）將 DEI 的概念實踐於主計人力資源管理上，積極營造多元公平共融的職場環境，以促進主計人才之永續發展。

沈怡臻（行政院主計總處人事處專員）

壹、前言

根據考選部統計數據顯示，近 10 年國家考試（含專門職業及技術人員考試）的報名人數從 102 年的 68 萬 8,452 人下降至 112 年的 34 萬 5,328 人（下頁附表），報考人數減少近一半，顯示隨著時代的變遷，「Z 世代」、「後疫情時代」年輕族群的價值觀和職業選擇也發生了改變，前述年輕族群高度注重工作與生活的平衡、職場中的學習發展機會以及工

作的價值與意義感等（賴若涵，2021），因此，提供一個友善、公平、互相尊重的工作環境，讓員工在職場有歸屬感，已成為公部門吸引人才的重要課題。近年來，政府努力推動性別平等政策，營造多元公平共融的友善職場，讓更多優秀的人才用專業和熱忱，爲國家建構更多元的未來，本總處一直以來積極打造開放共融的工作環境，導入實踐多元、公平、共融（Diversity, Equity and Inclusion, DEI）職場環境，藉

由多樣化的服務及措施，讓同仁能以健康的身心投入工作，提升其工作士氣及服務效能。

貳、DEI 的職場環境

一、何謂 DEI

DEI 的概念最早可追溯至聯合國 1960 年代的民權運動，重視社會上不同性別、性傾向、種族、宗教等身分的發聲權力，DEI 是由三個名詞組成，包含多元、公平及共融三大概念（李佳樺，2023；李沂霖，2024；

楊佳臻，2024）：

（一）多元（Diversity）

多元的概念強調重視、理解、接納並尊重員工的多樣性和差異，對組織而言，尊重和重視這些不同的特質，能讓組織從不同的觀點和經驗中受益，同時也更能激發組織內部更多元的思考與創意。

（二）公平（Equity）

指確保員工能獲得公平的對待，並移除限制員工成長的障礙。組織能考量不同個體間的差異性，並依據員工的差異性提供適切的機會和資源，使員工擁有成長與發展的機會。對組織而言，創造每個人可以被公平對待的職場環境，能夠連帶提升員工的忠誠度及滿意度，並降低人員流動率。

（三）共融（Inclusion）

共融是指在職場上所有的族群都能被理解與尊重，並能夠自由的表達自己的想法，營造讓員工感受到歸屬感的環境。對組織而言，實踐共融不僅能促進員工之間的溝通、合作和信任，也能激發員工的創造力。

二、DEI 的重要性

隨著多元公平共融意識高漲，DEI 已成為全球趨勢，越來越多的組織意識到創造多元、公平和共融的工作場所的重要性，主要體現在以下面向（楊佳臻，2024）：

（一）提高組織績效與變革能力

許多研究顯示，DEI 提升與組織表現具有強烈的關聯性，DEI 評分高的組織，變革能力比其他組織高出 80%。

（二）吸引人才及提高留任意願

《Cheers 雜誌》指出，近 8 成人認為組織是否重視 DEI，是入職與留任的重要因素，近 4 成求職者表示不願於一間未具備多元共融精

附表 國家考試報考人數

單位：人

年別	國家考試	公務人員考試				
		高等考試	普通考試	初等考試	特種考試	
102	688,452	455,802	69,703	80,577	66,724	227,007
103	538,237	354,308	61,907	60,863	43,984	182,975
104	502,894	327,608	56,136	55,755	37,551	170,956
105	475,810	305,498	50,928	47,500	32,752	167,521
106	470,425	294,568	48,063	46,136	30,221	162,545
107	431,408	267,919	45,325	41,177	28,542	147,463
108	429,370	265,767	45,042	42,816	24,113	146,667
109	414,320	251,357	43,849	41,238	25,804	135,054
110	380,005	239,646	43,652	42,001	28,174	121,240
111	348,814	210,559	37,633	34,761	22,608	110,827
112	345,328	191,874	35,183	32,156	19,717	99,210

資料來源：考選部全球資訊網。

論述》管理 · 資訊

神的組織就業，約 6 成的求職者期待一間組織的領導者公開展示其對於多元共融的重視；因此，對組織而言，重視多元共融，實踐 DEI 將有助吸引留任潛力人才。

(三) 改善組織及員工的關係

重視多元共融，能幫助組織更瞭解員工需求，與員工建立更深刻的情感聯繫。

多元、公平及共融這三個概念環環相扣，相互作用，本總處透過實踐多元包容，創造共融的職場文化，讓員工在職場、家庭、工作與健康中皆能獲得良好的平衡，進而產生歸屬感，激發員工的潛力，提高員工的工作效率和創造力。

參、本總處實踐 DEI 於人力資源管理之相關措施

爲了促進主計人才之永續發展，本總處運用 DEI 概念優化人力資源管理，具體行動措施如下：

一、多元取才管道，引進優秀人力

國家考試爲政府機關用人取才最主要的管道，也一直是主計人力最主要的新血來源，本總處遇有職務出缺遴補時，除了商調現職人員，也積極配合國家考試政策，提列考試職缺，進用考試錄取人員，應考人只要符合應考資格，經國家考試及格，即可進入本總處服務，國家考試強調用人唯才，不因性別、年齡、種族、宗教等而有所差異，讓不同背景的人都有公平競爭的機會，讓優秀人才能在專業領域發揮所長。

除了進用高普考試錄取人員，本總處也積極配合身心障礙者及原住民定額進用之就業保障政策，遇有適當職缺亦優先進用身心障礙者及原住民，實踐多元取才之理念，同時爲了提供身心障礙同仁必要的支持和資源，運用職務再設計服務採購助聽器、增設無障礙坡道及優先提供停車位，完善身心障礙同仁工作權益之保障，

打造身心障礙同仁職場平權之工作環境。

二、優化人事服務，推動友善職場

(一) 辦理師述列車座談

透過系統整合及資料庫應用，有效加速新人報到程序及提供補助資訊，並製作權益手冊及辦理新進人員說明會，使新進同仁可快速瞭解自身權益，立即安心投入工作。

(二) 主動關懷，營造友善生養環境

1. 於 WebITR 差勤系統獲知同仁婚、喪及生育事實，主動聯繫申請補助；建立子女教育補助資料庫，查對申請情形，如有未申請者，可即時向當事人確認，讓同仁能即時掌握各項相關福利措施，建立友善家庭的職場環境。

2. 本總處員工辦公地點分爲行政院院區、廣博大樓、中部辦公園區及主計人員訓練中心，於上述辦公場所均設置哺乳室，提供有

需求的同仁使用。此外，本總處每年定期與托育機構簽約，並與其他政府機關（構）簽訂職場互助教保服務中心，托育服務多元化，提供同仁選擇運用，協助家庭照顧者持續就業。

三、深耕性別平等意識，建構性別友善環境

（一）建立性騷擾防治機制，杜絕職場性騷擾

訂定「性騷擾防治申訴調查及懲處處理要點」，設置性騷擾申訴管道，並於工作場所公開揭示，且於本總處官網建置「性騷擾防治專區」，彙整性騷擾被害人所需之相關諮詢、醫療或心理諮商、社會福利資源等必要之服務，積極宣導工作場所性騷擾防治教育，貫徹職場性騷擾零容忍政策。

（二）多元平等，消除歧視

1. 隨著多元性別的認同度提升，職場環境落實包容性已成當前趨勢，為了讓多元性別個體能在職場上安

全、自在地展現自我，本總處於公共空間規劃整修時納入多元性別者實際需求，在行政院院區及廣博大樓均設置性別友善廁所，營造性別友善辦公環境。

2. 為倡導尊重多元化家庭型態及具性別平等觀念之家庭教育與親職教育，辦理多場專題講座，宣導育兒及家務共同分擔，鼓勵同仁共同分擔家務及照顧分工、認識及尊重多元家庭，形塑性別平等之家庭觀及生長環境。

3. 準備新手爸媽禮包，提醒家庭照顧假等權益事宜，以文宣、電子郵件等方式宣導利用相關假別及育嬰留停參與孩子成長，又為維持家庭與工作均衡，訂定星期五為每週不加班日；經統計，截至目前為止，113年本總處申請陪產檢及陪產假者計男性4人；申請家庭照顧假者20人，其中男性7人，女性13人；申請育嬰留停者

11人，其中男性1人，女性10人，可見共同承擔家務及育兒責任，已逐漸建立於同仁觀念中。

四、精進員工協助方案，貫徹人性關懷

本總處為落實人性關懷，建立溫馨支持的工作環境，於102年1月11日訂定本總處員工協助方案（以下簡稱EAP）推動計畫並持續推動，透過多樣化的協助性措施，發現及協助同仁解決可能影響工作效能之相關問題，藉由每次需求訪談調查的反饋，不斷調整、修正及精進，提供更符合同仁需求的資訊及服務，建造心理健康的職場環境，具體措施如下：

（一）多元宣傳管道，提高EAP知悉度

1. 新進同仁報到時發送關懷酷卡，並簡介EAP措施，以利同仁即時接收EAP相關訊息。
2. 辦理各項活動或專題演講時，寄送電子郵件予全體同仁知悉；於EAP宣導時辦理有獎徵答活動，強

論述》管理 · 資訊

化同仁參與動機，提高對 EAP 之知悉度，亦更進一步推廣服務項目之內涵，增加同仁對 EAP 之認識與瞭解使用。

3. 於 EAP 專區放置宣導影片及提供各項 EAP 資訊，並藉由每月寄送人事權益資訊電子郵件時檢附專區連結網址，讓同仁更瞭解使用諮商之便利性及隱私性。

(二) 整合相關資源，提供多層次諮商及多角度諮詢服務

1. 由各單位主管及具熱心關懷之同仁擔任關懷聯絡員，並組成關懷守護者聯盟，於同仁有相關需求或煩惱時提供支援及協助。
2. 整合國內公私機構網站有益身心健康之免費服務資訊，考量後疫情時代的來臨與影響，線上通訊諮商接受度提高，於 EAP 專區刊布執行通訊心理諮商業務核准機構名單，提供同仁多元諮商管道與方式。
3. 運用社區心理衛生中心及心理衛教等相關資訊，建

立本總處與社區資源之合作及轉介機制，針對有心理需求同仁轉介心理衛生中心，對於無法單純以諮商服務完成協助者，亦可透過特約醫院醫師進行心理治療與服務。

依據本總處 EAP112 年度執行成果暨 113 年度需求分析報告顯示，有 96.8% 的同仁知悉本總處提供 EAP 相關服務

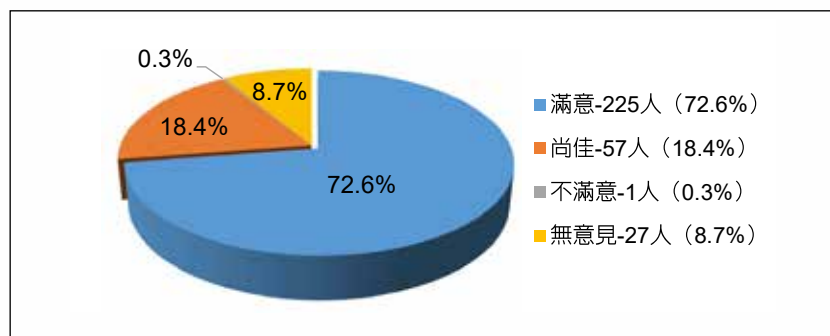
(圖 1)，顯示透過多元宣導管道，大多數同仁均已接收到 EAP 服務相關資訊；另對於本總處 EAP 資訊或宣導內容部分，有 91% 的同仁表示滿意及尚佳(圖 2)，顯示同仁對於本總處 EAP 資訊或宣導內容表達肯定及支持，整體而言，同仁對本總處 112 年度 EAP 之推動，有 88.1% 的同仁感到滿意及尚佳(圖 3)，顯示大部分

圖 1 EAP 知悉率



資料來源：行政院主計總處人事處。

圖 2 EAP 資訊或宣導滿意度



資料來源：行政院主計總處人事處。

同仁均認同方案之推動。

肆、結語

本總處致力將 DEI 概念導入人力資源管理上，推動前述各項措施，以建立多元共融職場環境，並提升同仁平等多元的觀念，形塑平權的家庭環境，未來將透過更多樣化的宣導及專題講座，強化兩性共同承擔家務及育兒觀念，提高同仁育兒及分擔家務之意願。

另外，為加強 DEI 的實踐，本總處著重在同仁工作面、生活面及健康面等多面向致力推動 EAP，藉由每次需求訪談調查的反饋，提供多樣化服務及資訊，提高同仁對 EAP 的知悉率，同仁也對 EAP 之推動表達肯定，DEI 友善職場的實踐是一條長遠的路，不僅需要全

面完善的規劃，更需要人力及經費的長期投入，讓受惠者擴散，員工才能更有感。

未來本總處將持續精進職場平權相關作為，提高同仁對多元、公平、共融的認識和理解，打造「Z 世代」、「後疫情時代」優秀人才願意長期共同投入的友善職場，建構互相尊重、共融共榮的工作場域，落實 DEI 多元、公平、共融的願景。

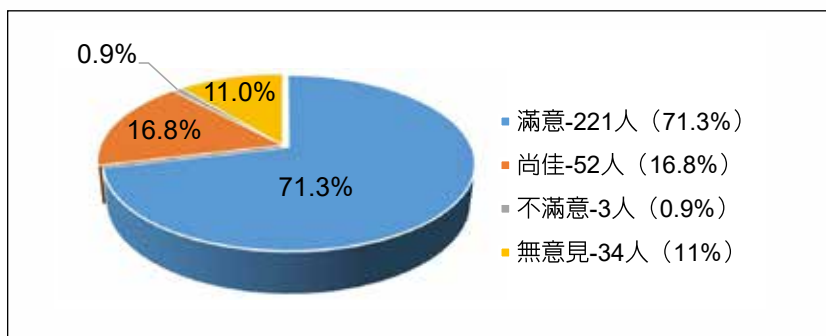
參考文獻

1. 李沂霖 (2024)，DEI 為什麼重要？未來發展關鍵是什麼？One-Forty 陳凱翔：將由性別平等走向多元族群共融，<https://www.seinsights.asia/article/9422>
2. 楊佳臻 (2024)，DEI 是什麼？DEI 多元共融如何落實？最新趨勢與案例解析，網址：

<https://one-forty.org/tw/blog/dei-diversity-equity-and-inclusion>

3. Alpha plus (2024)，如何在企業中推動 DEI？三個成功案例分享，網址：<https://alphaplus.pro/tw/news/show.aspx?num=129>
4. Cheers 快樂工作人，2023 台灣企業員工福祉大健檢，網址：https://web.cheers.com.tw/issue/2023/dei/assets/download/2023dei_report_c.pdf
5. 李佳樺 (2023)，DEI 多元共融是什麼？臺灣首次完整調查：近 8 成人職場去留都看 DEI，網址：<https://www.cheers.com.tw/talent/article.action?id=5101784>
6. 江宗正 (2022)，公務人員考試不再熱門了嗎？影響報考人數的原因分析，國家人力資源論壇，第 18 期。
7. 浦忠成 (2021)，國家考試特種考試原住民族考試變革，國家菁英季刊，第 14 卷第 4 期。
8. 賴若涵 (2021)，首度跨世代職場大調查！Z 世代最在意什麼，網址：<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5099579>
9. 黃亦筠、陳育晟 (2020)，史上最大規模加薪時刻 臺灣進入全球搶才戰場，天下雜誌，第 742 期。
10. 顏惠玲 (2010)，身心障礙人員特考及格人員限制轉調制度之探討。❖

圖 3 EAP 推動之整體滿意度



資料來源：行政院主計總處人事處。