

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：考察）

臺中市政府勞工局  
113年職場平權及女性就業服務  
出國考察報告

服務機關：臺中市政府勞工局

姓名職稱：賴緣如主任秘書

洪佩如科長

王婉玲股長

沈欣宜股長

高敏蕙課長

派赴國家：日本(東京)

出國期間：113年9月24日至113年9月28日

報告日期：113年12月20日

## 目錄

壹、 摘要 .....	3
貳、 出國人員名單 .....	3
參、 目的 .....	4
肆、 過程 .....	5
一、 參訪期程及內容： .....	5
二、 日本東京背景簡介 .....	11
三、 參訪機構 .....	12
(一) 東京都產業勞動局就業中心/女性就業支援平台(東京 しごとセンター「女性しごと応援テラス」) .....	12
(二) 學校法人神戸學園東京本部 .....	18
(三) 三菱瓦斯化學貿易株式會社 .....	22
(四) 日本資生堂株式會社 .....	29
伍、 心得 .....	36
一、 日本、臺灣法令比較，及日本資生堂公司執行情形 ....	36
二、 台日職場平權及女性就業服務相關政策內涵之比較表 ..	39
陸、 建議 .....	40
柒、 附件 .....	44

## 壹、摘要

台灣近十年的勞參率呈現上升趨勢，112 年度女性勞參率約 51.82%，其中 25 到 29 歲達 89.9%，惟 30 歲之後許多女性因婚姻、生育及育兒等原因暫時離職，難以重返職場，致女性勞參率下降。本次透過出國考察之方式，學習日本推動女性就業之服務措施及規劃，吸取因應女性就業推動之挑戰及經驗，做為未來本市推動女性就業服務之參考，提升服務品質及推動成效。

本次參訪先至東京都產業勞動局就業中心/女性就業支援平台，學習其支援女性重返職場的策略，包括就業諮詢、培訓課程及企業合作等。並參訪學校法人神戶学園，了解其女性人才培育、職場支持措施等作法，以提升女性職場參與。另參訪兩間私人企業，學習日本民間企業提供之員工育兒支持措施、家庭友善政策及女性人才培育等方面的具體措施。藉由吸取日本成功經驗，作為本局未來規劃女性職業訓練課程及就業服務措施的參考，並促進本市女性就業率及職場性別平等。

## 貳、出國人員名單

序號	單位	職稱	姓名
1	勞工局	主任秘書	賴緣如

2	勞工局就業安全科	科長	洪佩如
3	勞工局福利促進科	股長	王婉玲
4	勞工局勞動基準科	股長	沈欣宜
5	勞工局就業服務處	課長	高敏蕙

## 參、目的

勞動部統計，台灣近十年的勞參率呈現上升趨勢，主要是因為女性的勞參率提升，女性因教育程度提升及服務業發展，勞動力參與率持續上升，於 101 年首度突破 50%，112 年度女性勞參率約 51.82%，其中 25 到 29 歲達 89.9%。惟 30 歲之後許多女性因婚姻、生育及育兒等原因暫時離職，難以重返職場，致女性勞參率下降。為協助女性重返職場，本府勞工局積極推動多項就業服務措施，包括提供就業諮詢、職業訓練、就業媒合及創業輔導等，以提升女性的職業技能，增加就業機會。

日本政府總務省公布 2022 年就業結構基本調查，女性勞參率約 53.2%，前日本首相安倍晉三努力推動「女性活躍推進法」，目的是打造讓女性閃耀發光的社會，一項一項鬆動根深蒂固的傳統「男主外女主內」觀念，包含改善育兒環境、要求一定規模的企業公布女性管理階層比率、稅制也友善未婚單親女性，這些都提升女性就業意願，也扭轉就業人口結構。日本政府提供多元的職業培訓

和就業支持，和民間機構積極合作推動性別平等和工作與生活平衡政策，有助提升女性的勞動參與並促進職業多元性發展。

本次期望透過出國考察之方式，學習日本推動女性就業之服務措施及規劃，吸取因應女性就業推動之挑戰及經驗，做為未來本市推動女性就業服務之參考，提升服務品質及推動成效。

## 肆、過程

本計畫赴日本東京參訪期程自民國 113 年 9 月 24 日(星期二)至 113 年 9 月 28 日(星期六)，共計 5 日。

### 一、參訪期程及內容：

時間	地點	參訪單位	參訪內容
9/24(二)	臺北-日本東京	去程	
9/25(三)	日本東京	東京しごとセンター「女性しごと応援テラス」(女性工作支援平台(〒102-0072 東京都千代田区飯田橋3丁目1037階)	1. 就業諮詢與輔導：了解其就業諮詢和輔導的方法和成效，討論如何為女性求職者提供個別化的就業建議和輔

			<p>導。</p> <p>2. 職業培訓課程：          探討專為女性設計的職業培訓課程，包括課程內容、實施方式及評估方法，分享其成功案例和經驗。</p> <p>3. 企業合作模式：          學習如何與企業合作，提供有效的人才媒合服務，探討企業在提升女性就業率方面的角色和責任。</p> <p>4. 線上服務運作：          分享其線上就業</p>
--	--	--	---

			<p>服務的設計和運作經驗，討論如何利用數位平台為女性求職者提供靈活且有效的支援。</p>
9/26(四)	日本東京	<p>学校法人神戸学園 東京本部(〒 103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町15-14 日本橋 F BUSINESS CUBE 5F 学校法人神戸学園内)</p>	<p>了解日本企業在女性人才培育方法、實施過程中的問題及其解決方法，以及了解該單位女性人才培育成功案例，另了解該單位女性人才職業訓練的運作方式，並討論政府機關如何在促進女性人才培育和建構性別友善的職場環境方面提供</p>

			支持。
		<p>日本台灣商會聯合總會(〒 103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町 15-14 日本橋 F BUSINESS CUBE 5F 学校法人神戸学園内)</p>	<p>該會 9/25-9/28 至台灣參加會議，本局業請神戸學園協助轉達感謝之意。</p>
		<p>三菱瓦斯化學貿易株式會社(〒 101-0054 東京都千代田区神田錦町 2-2-1 KANDA SQUARE 15 階)</p>	<p>1.該公司員工的整體狀況，包括人數、年齡及性別比例。</p> <p>2.該公司提供予員工的福利措施為</p>



		<p>何？例如針對有接送小孩及照顧需求的員工，是否提供工時調整或其他措施之彈性機制。</p> <p>3. 該公司如何支持員工適應職場，提供哪些輔導措施以協助員工符合職缺需求及適應工作環境。</p> <p>4. 該公司如何促進員工在工作與生活之間的平衡，例如：鼓勵男性員工參與育兒的措施，或提供其他抒壓措施？</p> <p>5. 該公司對於拔擢</p>
--	--	---

			<p>管理人才的具體策略及在職訓練的規劃情況，目前主管的性別比例為何？</p>
9/27(五)	日本東京	<p><b>日本資生堂株式會社 本社事務所（汐留）</b> (〒 105-8310 東京都港区東新橋 1-6-2)</p>	<p>1. 該公司員工的整體狀況，包括人數、年齡及性別比例，以及在多樣性、公平性與包容性（DE&amp;I）推動方面的具體措施和成果。</p> <p>2. 該公司為女性員工提供的福利措施為何？針對有接送小孩及照顧需求的女性員工，是否提供工時調整等彈性機制？</p>

			<p>3.該公司如何支持二度就業婦女重返職場，提供哪些輔導措施以協助她們符合職缺需求及適應工作環境？</p> <p>4.該公司如何促進員工在工作與生活之間的平衡，包括鼓勵男性員工參與育兒的措施？</p> <p>5.該公司對於拔擢女性人才的具體策略及在職訓練的規劃情況？</p>
9/28(六)	日本東京-臺北	返程	

## 二、日本東京背景簡介

東京都（日語：東京都／とうきょうと Tōkyō to \*/?）

是位於日本關東地方的一級行政區，也是日本首都，是日本唯一

以「都」命名的行政區，亦是日本經濟、文化、政治、交通的中心。面積在日本一級行政區中排名第 45 位，截至 2024 年，全境人口達 1,420 萬，是日本人口最多的一級行政區。

東京都轄有 23 區（特別區）、26 市、5 町、8 村，其中都廳所在地為新宿區。實務上，東京都可分為 3 大構成區塊，分別為東京都區部、多摩地域與東京都島嶼部（簡稱島嶼部）。東京都區部包括所有 23 個特別區，相當於東京都前身東京市的轄區範圍，也是一般狹義上「東京」所指的範圍。多摩地域指東京都在本土之轄區中特別區以外的部分，包括 26 市、3 町、1 村。島嶼部則包括伊豆群島、小笠原諸島等由東京都管轄的太平洋島嶼，設有 4 個支廳。多摩地方和島嶼部合稱為「東京都下」。

（引用資料來源：<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E9%83%BD>）

### 三、參訪機構

#### (一) 東京都產業勞動局就業中心/女性就業支援平台(東京しごとセンター「女性しごと応援テラス」)

該單位位於東京都千代田區飯田橋，針對女性提供就業支援服務，協助因結婚、生育、育兒或照顧家庭成員而離職的女性重返職場，提供的服務包括個別的就業諮詢、就業輔導、各

種職業相關的研討會，以及直接與企業的面試機會。此外，該單位亦提供專門為女性設計的就業介紹和職業培訓課程，以及線上就業服務，方便女性在家中也能得到就業協助及參與職能提升課程。另外，對於企業方面，也提供徵才協助和人才媒合服務，協助找到適合人才。

「女性就業支援平台」係為本次出訪日本第一個參訪單位，其與「東京都產業勞動局就業中心」位於同一棟大樓，該平台位於該棟辦公大樓一樓位置，廣大的大廳空間四周擺設多面紙本 DM 展示架，方便民眾閱覽及索取，其中求職登記申請書亦設於大廳空間，方便民眾填寫完資料後再行進入「綜合相談」，進而避免單位空間壅塞。(如附圖 1-4)

而後，先由該單位部長及隨行同仁共計 4 名，進行業務說明及提問交流，其中提及東京都產業勞動局就業中心已有 20 年歷史，早自 10 年前起即針對女性就業大力支持，並於 1 年前成立「女性就業支援平台」，以提供各項服務措施。除了女性之外，就業中心以年齡及族群區分為五部門，分別為「因結婚、生育、育兒或照顧家庭成員而離職的女性」、「因殘疾或經濟/社會原因而工作困難者」、「29 歲以下者」、「30 歲以上 54 歲以下者」及「55 歲以上者」。此服務分類方式與本局就業服

務處分類相似，本局除依年齡層區分為「15-24、25-29 歲青年」、「45 至 64 歲中高齡」及「65 歲以上高齡者」，亦有依就業服務法第 24 條提供原住民、身心障礙者、低收入戶或中低收入戶中及長期失業者等特定對象提供專案服務。(如附圖 5-7)

本次參訪主要係以「女性就業」為主軸，因此部長也分享該平台服務之婦女遭遇求職困境，一為「不知道做什麼」、二為「離開職場多年自信心不足」、三為「技能不足」；為此，平台除了一般職業諮詢外，也聘有 15 位具有心理諮商相關資格及背景之專家提供不限次心理諮商服務，協助跨越心理障礙增強求職就業信心，另提供一年約 10 次職業訓練並接續至企業體驗，讓婦女得以接軌職場。(如附圖 8)

另外，部長提及有關職業訓練及職場體驗的職類擇定，會參考女性高意願投入之熱門類別，如會計及人事等；而本市女性高意願投入之職類與該平台相近，惟參照本市缺工情形，尚有住宿餐飲業服務員、製造業作業員、運輸業駕駛員等大量缺工職類，爰除針對女性職缺意願亦應考量產業端缺工情形，始得以達勞動市場供需平衡。

而該平台為協助女性重建就業自信心，並協助釐清工作目標及尋回就業動力，特別設計「工作應援書」，該工作應援書提供三大資訊，第一為「女性就業成功案例分享」，透過各類案例分享，強化尋職信心並可參考成功案例求職準備方式接軌就業；第二為「平台服務措施」，整合女性就業支援平台提供之服務措施，讓求職女性清楚了解可用資源及聯繫資訊；第三為「家庭生活事件年表」，此一年表係「以家庭為中心」設計的服務，讓求職女性思考短期(1年後)、長期(15年後)不同年度間各家庭成員需達成之生涯規劃所需花費，不同於一般公部門服務常著重於解決「個人」問題、針對「個人」規劃服務，常忽略了家庭經濟、成員、情感支持等因素，此一以家庭為中心之年表，可讓女性了解未來生涯所需花費，進而思考職涯規劃，加強求職動機。(如附圖 9-10)

最後，實際至該平台參訪，平台辦公服務空間雖不大但整體氣氛溫馨且動線順暢，以玫瑰佈置的小牆面不僅增添美觀也符合女性溫柔堅毅的形象，另外也設有兒童休憩空間提供童書及玩具讓婦女得以安心求職。參訪過程中，部長也相當強調民眾的隱私，如須拍照記錄一定要經過平台人員同意以免誤攝民眾後續恐致爭議，參訪動線以不影響民眾服務為前提，且音量

縮至最小，相當「以民為尊」，值得本市效法。(如附圖 11-12)



圖 1. 大廳置放就業相關 DM 展示



圖 2. 大廳置放就業相關 DM 展示



圖 3. 求職登記申請書相關資料置於大廳處



圖 4. 填完求職登記表後可進入綜合相談



圖 5. 依各年齡層提供多元化服



圖 6. 雙方對談交流就業服務措



務

施



圖 7. 會後合影留念

圖 8. 針對婦女需求提供相關職業訓練及體驗活動



圖 9. 工作應援書彙集婦女就業成功案例

圖 10. 工作應援書提供以「家庭為中心」家庭生活事件年表



圖 11.玫瑰花牆面佈置增添美觀  
也符合女性溫柔堅毅的形象

圖 12.平台設有兒童休憩空間

## (二)學校法人神戶學園東京本部

學校法人神戶學園創立於 1965 年，下設「神戶藝術專校」、「神戶動植物環境專門學校」、「高科技學校」、「神戶高中」四所學校，提供多樣化的教育和職業訓練，涵蓋藝術、動植物環境、高等教育等領域，該單位對教育與培育人才至為重視，尤其著重培養國際化的人才，與推展國際交流合作，並積極參與東京舉辦的各種活動，提供就業支援，促進教育和人才交流。

本次期望透過參訪，學習該單位女性人才培育成功案例，了解日本企業在女性人才培育上遭遇的困境及解決方法，及如何透過教育訓練、人才培力、提供支持措施等作法提升女性職場參與，並了解女性人才職業訓練的運作方式，以作為政府機關在促進女性人才培育和建構性別友善職場環境方面之政策參考。

本次參訪行程由統括推進部柴垣部長進行簡報，介紹該單位「神戶藝術專校」、「神戶動植物環境專門學校」、「高科技學校」、「神戶高中」四所學校，分別致力於美術、動植物環境及

IT 教育，設有專門附屬水族館，從事飼養、管理技術教學，並規劃有電競課程、DX 教育，從事數位轉型，開創新的教育模式，以培育專業人才。並由財務會計課片山課長、人事採用課小野係長及勞務課松本係長等女性管理職員工，分享女性主管於職場中如何達到工作與家庭平衡，透過該單位的人才培育政策、數位轉型及彈性工時等措施，使女性員工能獲得職場上成就，亦得同時兼顧家庭生活。相關內容如下：

### 1、神戶學園集團員工數

- (1) 集團員工人數計 367 人(男性 165 人；女性 202 人，女性比例佔 55%)
- (2) 正式員工計 219 人(男性 100 人；女性 119 人，女性比例佔 54.3%)
- (3) 兼職員工計 148 人(男性 65 人；女性 83 人，女性比例佔 56%)

### 2、女性管理職數量及比例

- (1) 神戶學園董事、高階主管：計 8 人(男性 4 人；女性 4 人，女性比例佔 50%)
- (2) 管理幹部(不含董事、高階主管)：計 25 人(男性 16 人；女性 9 人，女性比例佔 36%)

### 3、推動女性活躍措施

(1) 無性別差異之錄用及人事評價制度：

將性別平等概念貫徹於集團精神，從員工性平意識養成，制定出無差別用人制度，男女就業機會平等。錄取員工後對員工實施教育訓練，增加工作技能，並以職務歷練及工作表現等為晉升依據。

(2) 職務輪調：

藉由職務輪調制度，使員工學習更多的知識技能，了解各部門運作，累積經歷培養工作實力，成功晉升管理職。人事採用課小野係長即分享其任職期間，單位透過職務輪調增加其歷練，使其了解各部門業務，提升工作能力，並順利晉升管理職。

(3) 彈性在宅工作及縮短工時制度：

對有小孩之員工，提供在宅工作及縮短工時制度，使員工在育兒期間可彈性調整工作時間及工作地點，同時兼顧工作及育兒需求。此制度不但提升工作效率，避免人力短缺，亦創造友善職場氛圍，使員工在持續有工作收入下可安心育兒，創造勞資雙贏。財務會計課片山課長及勞務課松本係長即分享透過每週 2-3 天在宅工作，彈性調整工作時間，使他們在育兒期間可繼續職涯之發展。

(4) 推動數位轉型：

導入數位化工作系統，引進 DX 教育，由勞務課、人事課規劃課程對員工進行職業訓練，以提升整體工作效率，並促使在宅工作等彈性制度之完善。

	
<p>神戶學園人員接待本局並請台灣籍員工擔任翻譯</p>	<p>神戶學園統括推進部柴垣部長進行簡報</p>
	
<p>本局致贈臺灣茶葉及鳳梨酥等名產予神戶學園</p>	<p>參觀神戶學園職員辦公環境</p>



本局參訪人員與神戶學園人員合影

### (三)三菱瓦斯化學貿易株式會社

該公司總部位於日本東京，隸屬於三菱集團，係由株式會社東京商會、菱江化學株式會社、菱陽商事株式會社等三所公司於 2020 年合併，更名為三菱瓦斯化學貿易株式會社（以下簡稱三菱化學），為全球第一大的 IC 基板材料供應商。經營產品包括化學品、印刷電線路板、合成樹脂、脫除氧劑、包裝材料等，產品種類多元，銷售及原料採購等活動日益全球化。

三菱化學商標中心的三個球體象徵「人才」、「技術」及「資訊」，此三要素緊密結合為該公司的核心活動。該公司認為企業的發展動力源自於員工們的熱情，並且該公司秉持的使命是創造一個能讓員工幸福工作的環境，實現個人和企業的進一步發展，最終達成社會給予企業的期望。

本次參訪期望借由了解三菱化學所設立的 7 項原則，其中第 6 項訂明，三菱化學在提升員工能力的同時，確保員工安全健康、提供能激發員工工作積極性的勞動環境，實現員工寬裕且富裕的生活，其具體措施為何，包括了解三菱化學提供予員工的福利措施、如何促進職場平權及了解其對於女性就業是否有相關措施，工作面向如何支持員工適應職場，提供哪些輔導措施以協助員工符合職缺需求及適應工作環境，及三菱化學對於拔擢管理人才的具體策略及在職訓練的規劃情況，做為本市未來推動就業服務之參考。

本次得以順利參訪三菱化學，係石川宏道董事長曾於本市企業「三菱精密化學股份有限公司」擔任董事長，對於本局欲參訪三菱化學相當歡迎，並於參訪當日親自出席帶領管理本部總務人事部長橫井忠秀、主席山崎弘一、經理深井弘基、副主查森貴紹及腰高みず枝、主任伊澤このみ等與本局參訪成員交換名片。



石川宏道董事長與本局賴緣如主任秘書交換名片	管理本部總務人事部經理深井弘基代表簡報
-----------------------	---------------------

交流初始由管理本部總務人事部經理深井弘基代表簡報，說明了三菱化學的福利制度及依據日本厚生勞動省「促進婦女在工作場所的參與和進步」法令規定，三菱化學制定的「促進女性在工作場所的參與和進步」及「促進支持下一代發展」的行動計畫等資訊。

透過簡報得以了解三菱化學的福利制度可分為 10 大項，分別有住宅補助、醫療補助及保險、育兒休假、育兒介護、婚喪喜慶禮金、自我啟發研修補助、財產儲蓄制度、休假及居家辦公制度、休閒娛樂補助、久任獎金及職員貸款等，其中三菱化學優於法令及有助於女性就業部份，簡述如下：

### 1. 父親育兒休假：

育兒的責任不再以女性為首要，女性在生產後仍可以在職場上發揮其能力，由男性提出育兒休假亦是目前日本法令提供的福利，在小孩出生後 8 週內可以請 4 週（28 日）的育兒休假，通稱「爸爸育兒休假」。且 4 週薪資照給，由法定保險給付。

三菱化學目前運用此福利制度遠遠優於法令規定的 28 日，已有職員申請 280 日，且三菱化學於參訪當日表示，公司已向東京都



產業勞動局／財團法人東京工作財團申請「爸爸育兒休假獎勵金」(宣導單張檢附於附件)，因三菱公司申請此項福利之職員持續增長，且其中有職員申請日數達 280 日，依前述財團法人東京工作財團提供之獎勵措施，三菱公司可申請達日幣 330 萬的獎勵金，為該獎勵項目的最高獎金。此部分亦呼應本局於 9 月 25 日參訪東京都產業勞動局就業中心/女性就業支援平台時，請教該單位對於企業申請東京都政府此類獎勵金之情形，隔日參訪三菱化學即取得印證，政府單位的資源對於企業運用後造福勞工有其效果。

## 2. 育兒介護：

依據日本介護休業法規定，職員不限性別，具有兒介護需求者可申請最高 93 日之介護休假，但三菱化學優於法令規定，職員可申請最高 1 年的介護休假，大大提升女性職場就業環境，且子女滿 2 歲前可縮短工時，女性也可以申請前述 28 日的育兒休假，總總措施保障女性就業權益，讓女性不因育兒介護需求而離開職場。

## 3. 其他促進職場平權福利制度：

- (1) 心理諮商：職員如因人際、育兒壓力、職涯影響等等致有心理諮商需求者，三菱化學提供專業的 EAP 服務，照顧職員的心理健康。

(2) 居家辦公制度：具居家辦公需求之職員，向直屬主管申請，主管會依申請職員的工作內容評估，允許每週最高 3 日可在宅工作，即便 COVID-19 疫情已解封，此項制度仍延續至今，對於具介護幼兒需求之職員相當友善。

另外在三菱化學提供的「促進女性在工作場所的參與和進步」及「促進支持下一代發展」的行動計畫資料中，摘要如下：

1. 計畫期間：2021 年 4 月 1 日至 2025 年 3 月 31 日。

2. 目標內容：

(1) 確保懷孕及產後女性勞動者的健康，且宣傳相關福利措施予女性勞動者周知。

(2) 建立完善獲得育兒假及容易重返職場的就業環境。

(3) 讓育兒的女性勞動者能夠繼續就業，發揮積極作用。

(4) 全體員工的加班時間，每月平均不超過 10 小時。

	
<p>上述計畫單張</p>	<p>意見交流後與三菱化學人員於辦公室入口合影</p>

三菱化學目前員工人數 306 人，女性員工 123 人，囿於公司產業性質，男性職員較多，但女性職員仍達四成，且公司提供之福利相當多元，參訪當日簡報交流後，三菱化學管理本部總務人事部經理深井弘基等主管，熱情帶領本局參訪成員逐一參觀介紹公司內部環境及部門簡介，可從中了解三菱化學不遺餘力的提供職員優良的職場環境，並藉由一系列的福利措施，促使職員取得工作與生活平衡，有助於勞資雙方和諧，為企業的永續經營打下良好基礎。

### 三菱化學辦公室內部設施



辦公室內建置多處休憩空間，並備有多台冰箱、咖啡機等設備供職員使用



除了休憩空間，三菱化學貼心設置職員外套掛放區



不僅辦公室內有休憩空間，辦公室外亦設有多處職員休息空間



寬敞明亮的會議室

女性廁所設置職員專屬置物格，方便女性員工收納、取用生理及盥洗用品

	
<p>辦公室內設置獨立隔音空間，方便職員需撥打私人電話使用，具高度隱私性</p>	<p>本局主任秘書致贈臺灣茶葉及鳳梨酥等名產予三菱化學總務人事部經理深井弘基</p>

#### (四)日本資生堂株式會社

資生堂作為全球知名企業，長期致力於推動職場多元與包容，尤其在促進女性賦權和職業發展方面，累積了豐富的實務經驗，該公司連續三年被評為「女性參與職場的 BEST100 家企業」綜合排名第一，堪稱業界典範。為了促成此次參訪資生堂，我們主動透過電子郵件聯繫，向資生堂表達對其在多元與包容性管理方面的了解及學習意願。

我們在聯繫中詳細說明了參訪目的，包括希望深入了解資生堂如何推動職場性別平等及女性職涯發展的成功經驗。經過多次溝通，資生堂對此次交流表示支持，並同意接待我們的參訪，提供包括其內部運作模式、相關數據及實際案例的分享。

本次參訪行程由資生堂公司的戰略推進部西田加奈子及山田美和進行簡報及座談交流。主要是說明資生堂公司在推動多

元性、公平性與共融（DEI）方面的策略和實踐，及其在促進職場性別平等、多樣性政策及女性職涯發展的成功經驗，相關內容如下：

## 1、公司概況

資生堂成立於 1872 年，業務現已擴展至大約 120 個國家，擁有約 3.6 萬名員工，這些員工來自約 100 個國家和地區，體現了公司內部的多樣性和全球影響力。資生堂在全球美容企業中排名第八，2023 年的銷售額達到 9730 億日元，顯示出其在全球市場中的重要地位與穩定增長的實力。

在日本資生堂集團內，女性管理職比例達到 40%（集團合計為 58.8%），並計劃到 2030 年將女性管理職比例提高至 50%。此外，日本資生堂集團的身心障礙者雇用率為 2.82%（株式會社資生堂為 4.52%），顯示公司在促進員工多元方面的具體成果和實踐。公司認為，透過重視和推動多元性，能更有效地應對全球市場的挑戰，並在激烈的競爭中取得領先地位。

## 2、多元、公平與包容（DEI）推動

資生堂內部成立戰略推進部，定期舉辦多元文化交流活動，讓每位員工都能在平等和包容的環境中工作。根據 2024 年性別差距指數，日本在 146 個國家中排名第 118 位，特別是

在政治和經濟領域的性別差距顯著。資生堂認為，女性的職場參與和經濟獨立是公司持續成長的關鍵，透過支持女性員工克服各種挑戰，公司能進一步發揮其競爭優勢。

另資生堂設立「SHISEIDO DE&I Lab」研究室，專注於多元、公平和包容（DE&I）的議題，並以實證研究做為基礎來推動公司內部的改革。該公司強調性別平等與多元性的重要性，並透過數據分析與研究成果，不斷提升其在相關領域的領導力。「SHISEIDO DE&I Lab」透過定期的員工調查和評估，了解公司內部在 DE&I 方面的發展狀況，並根據這些數據制定相對應的政策和措施，確保所有員工無論背景為何都能在資生堂受到尊重和支持。DE&I Lab 致力於提升對於性別與多元的了解，並透過內部的研究與培訓，推動包容性的企業文化，使得資生堂成為 DE&I 的先鋒企業，進一步促進日本社會的發展。公司董事會成員來自不同的專業領域，擁有不同的職業背景、種族、國籍、性別和年齡層。另資生堂還設立了「多元化大使計劃」，選拔來自不同部門和層級的員工擔任多元化大使，負責在公司內部推廣多元性和包容性的理念，組織活動並鼓勵更多的員工參與相關討論。此外，公司還推出了針對高潛力女性員工的全球輪調計劃，讓她們有機會到資生堂的國際分支機構工

作，以增進國際視野，並進一步提升她們的領導能力。

### 3、女性職涯與管理層發展

資生堂致力於提升女性在公司內的領導角色，計劃到 2030 年將女性管理職比例提高至 50%，公司相信女性的領導力能夠推動企業創新和長期業務增長。

資生堂認為，女性的職業發展不僅有助於個人成長，也能夠為公司創造更多價值。透過增加女性在管理層的比例，公司能夠實現更具包容性和多元化的領導，推動企業文化和業務的全面提升。NLW Advanced (Next Leadership Session for Women Advanced) 是資生堂專為女性領導力發展設計的進階培訓計劃，旨在幫助女性參與者提升自信，為未來的領導角色做好準備，截至目前，共有 266 名員工參加了此計劃，其中 97 人成功晉升，並且有 89.5%的參加者表示其晉升意願有所增強。訓練內容包括多層次的培訓課程，初期專注於提升參與者的自信心，隨後擴充增加創新思維、溝通表達和管理技巧等領導技能。同時，高層管理者的積極參與是計劃的一大特點，參與者需從管理者的視角制定策略並進行分享，從而獲得實質性回饋。此外，計劃中的“Speak Jam”導師項目促進參與者與女性高階主管進行小組對話，不僅幫助她們獲取職業建議，也



讓高階主管了解員工的觀點，實現雙向交流。NLW Advanced 不僅致力於提升個人技能，還重視建立強大的職業支持網絡，幫助參與者在職場中脫穎而出。作為資生堂的核心女性領導力發展項目，該計劃為女性提供實現職業突破的機會，目標是培養未來的女性領導者，幫助她們克服傳統對領導力的刻板印象，並鼓勵她們發掘自身獨特的領導風格和使命感。這個計劃不僅強調個人技能的提升，還重視建立一個支持性強的職業網絡，促進女性在職場中的成長和發展，並推動多元化與包容性的職場文化。

#### 4、育兒支援與家庭友善政策

##### (1) 育兒休假與工時調整機制

資生堂為支持女性員工的家庭責任，提供育兒休假，適用於孩子年滿 3 歲前，最長可休 5 年，並且育兒縮短工時適用至孩子小學三年級（9 歲），讓母親能在孩子成長的早期階段有更多時間陪伴，促進工作與家庭之間的平衡。自 2007 年起，公司為縮短工時的銷售員提供替代員支援，以確保業務運行的穩定性，同時兼顧員工的家庭需求。這項制度讓女性員工能夠更安心地投入工作，因為她們深知公司始終支持其家庭責任，提供持續且充分的保

障。

## (2) 混合辦公模式與彈性工時

資生堂推出了混合辦公模式 (Hybrid Work Style) 和超級彈性工時 (Super Flextime)，這些彈性工作機制讓員工根據家庭需求靈活安排工作地點與時間，提升工作與生活的平衡。

混合辦公模式 (Hybrid Work Style) 結合了遠程工作和在公司辦公室工作的優點，使員工能根據工作性質和個人需求選擇最合適的工作方式。這不僅提升了工作效率，還讓員工能在家庭和職場之間取得更好的平衡，從而提升工作滿意度和生活幸福感。

超級彈性工時 (Super Flextime) 允許員工根據個人需求決定工作時間，不設固定的上班和下班時間，這種安排特別適合有照顧責任的員工，例如有年幼子女的家庭，讓他們能在不影響工作的前提下更好地照顧家庭生活。

## 5、二度就業婦女的支援

### (1) KODOMOLOGY 育兒支援服務

資生堂針對二度就業婦女，設立了「KODOMOLOGY」育兒支援服務，涵蓋從孕期、產後到學齡階段的全面支援，

包括臨時托兒服務和新生兒育兒支援。這些服務確保員工能夠在工作與家庭間無縫接軌，順利回到職場。

「KODOMOLOGY」還包括員工子女的成長支援，針對孩子從出生到小學階段提供全面的育兒輔助計劃，如寶寶保姆服務、產後育兒支援、育兒假復職訓練，以及各種親子活動，例如夏祭、萬聖節和聖誕節等。透過這些親子活動，資生堂不僅讓員工的子女能夠感受到公司的關懷，也增進了家庭成員間的感情，並加強了公司與員工之間的信任和連結，營造出更加友善和支持的工作環境。

## (2) 職業訓練與再入職支援

資生堂也為二度就業婦女提供針對職位需求的技能培訓，並設置育兒假復職訓練，幫助母親們適應工作環境，重新投入職場。資生堂的職業訓練課程包括工作技能的提升、時間管理和壓力處理等方面，這些培訓旨在讓二度就業的女性員工能夠迅速重拾職場所需的能力，並以更強的自信面對新的工作挑戰。此外，公司還設立了「再入職支持小組」，專門針對二度就業者進行一對一的輔導，幫助她們更快地適應公司文化，重新融入職場環境，確保她們在重返職場後能夠順利過渡，並充分發揮她們的潛力。



資生堂公司的戰略推進部西田加奈子及山田美和進行簡報說明及座談交流



本局參訪人員與資生堂公司人員合影

## 伍、心得

### 一、 日本、臺灣法令比較，及日本資生堂公司執行情形

項目	日本《女性活躍推進法》	台灣《性別平等工作法》	日本資生堂公司
立法目的	提升女性勞動參與，促進女性活躍於各領域	保障工作權的性別平等，消除性別歧視，促進性別地位實質平等	響應政府政策，提升女性員工比例和管理職比例，打造多元包容的職場環境
規範對象	所有企業，規模較大的企業（員工人數 301 人以上）需制定行動	所有雇主和受僱者	全體員工

	計畫並公開資訊		
<b>主要措施</b>	<p>強制一定規模以上的企業制定行動計畫，設定目標並定期公布執行狀況；鼓勵男性員工取得育兒假</p>	<p>僱主應採取措施促進性別平等，例如設置托兒設施或措施、提供哺乳室等；賦予父母雙方育嬰留職停薪的權利，政府提供育嬰津貼</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制定行動計畫，設定女性管理職比例目標，並按期公布執行狀況。</li> <li>2. 推動彈性工作制度，例如遠距工作、彈性工時等，方便員工兼顧工作和家庭。</li> <li>3. 提供育兒支援措施，例如育嬰假、托兒補助等，鼓勵員工生育和育兒。</li> <li>4. 舉辦多元化培訓，提升員工對性別平等的意識，消除職場偏見。</li> </ol>
<b>執行成效與挑</b>	<p>女性勞動參與率有所提升，但管理職比例仍偏低；男性育兒假</p>	<p>女性勞動參與率提升，但仍存在性別薪資差距和職業性別隔離；育嬰</p>	<p>女性管理職比例逐年提升，員工滿意度和企業形象也得到改善；仍需持續</p>

戰	取得率仍有待提高； 職場的性別刻板印象 和傳統觀念仍需改變	留職停薪的男性比例仍 偏低	關注男性員工的育兒參與，以及消除潛在的性別歧視
---	-------------------------------------	------------------	-------------------------

日本《女性活躍推進法》與台灣《性別平等工作法》呈現了兩國在促進性別平等方面的不同策略與成效。日本偏向鼓勵企業自發性推動，注重女性職場晉升，但缺乏強制力和明確的懲罰機制，使政策的實施效果有限。相較之下，台灣以法律強制保障多元性別平等，然而，法律的執行仍需資源支持與社會文化配合。資生堂作為企業典範，展現出企業自主創新對性別平等的重要推動作用。從比較中可見，政府與企業需協力合作，補強彼此不足。台灣可學習日本提升企業參與意識，為女性創造更加公平的職場環境，讓性別平等真正落實於社會與經濟發展中。

資生堂公司在推動職場性別平等方面展現出領先於日本法律規範及其他企業的表現。資生堂不僅遵守法律，還採取更進一步的主動措施，如推行多元平等包容（DEI）策略、制定全球薪酬公平計畫、提升女性管理職比例，以及提供靈活的育嬰假政策，這些都展現其對性別平等的高度重視。相比許多仍受制於傳統性別觀念的企業，資生堂積極改善職場文化，平衡家庭與工作責任，並透過媒體和公益活動提升

社會對性別平等的認識，成為日本企業中推動性別平等的標杆，不僅促進了女性的職業發展，也增強了企業的競爭力和社會責任形象。

資生堂的成功經驗為本市企業提供了寶貴的學習方向。本市企業可以借鑑其在提升女性領導力、制定家庭友善政策及推行多元包容文化等方面的具體措施，以改善職場性別平等現狀，進一步增強企業吸引力與永續發展能力。本市可提供獎勵機制協助企業推動職場性別平等，舉辦專業培訓及企業經驗交流活動，並推廣成功案例以強化社會認知，進一步提升本市的整體競爭力與社會包容性。

## 二、 台日職場平權及女性就業服務相關政策內涵之比較表

	臺灣		日本	
	補助計畫	備註	補助計畫	備註
企業	臺中市政府勞工局獎勵事業單位辦理勞工托兒措施計畫	鼓勵雇主提供多元托兒措施		

企業			在職父母育兒支持補助	於東京都內長期僱用員工 2 名以上，並連續僱用 6 個月以上之東京都企業可申請
----	--	--	------------	---

## 陸、建議

### 一、 推廣幸福職場認證

依據性別平等工作法規定，員工享有育嬰假、產假及陪產假等基本權利。本市可以參考資生堂在育兒支援和家庭友善政策方面的做法，鼓勵企業提供育嬰假、縮短工時以及其他家庭友善措施，以提升員工的工作與生活平衡，特別是對有育兒責任的員工提供更好的支持。此外，本市應持續推動多項支持友善家庭的政策，例如鼓勵企業參與幸福職場，並提供獎勵措施可以鼓勵企業於工作場所內設立托兒設施或提供托兒措施，以協助員工就近滿足托兒需求，這些將有助於減少員工因家庭責任而離開職場的可能性，進一步穩定就業市場。

目前法令已有若干促進性別平等與工作平衡的政策措施，例如推行家庭照顧假、育嬰留職停薪等制度。然而，這些措施更多著眼於保障層面，尚需進一步提升企業的參與動機與執行效率。資生堂



的經驗顯示，企業在推進性別平等目標時需要清晰的方向，本市可以擴展現有的政策措施，參考資生堂的具體目標設定模式，例如鼓勵企業自願設定女性管理職比例目標（如 30%-50%）。同時，結合大數據分析和本市政策推動方向，適時調整幸福職場評分標準，以落實職場友善政策。

## 二、 鼓勵企業推行彈性工時調整機制

依據性別平等工作法第 19 條規定，員工可依育兒及家庭照顧需求，申請調整工時。建議本市鼓勵企業引入彈性工時及遠程工作等制度，以幫助有家庭責任的員工降低工作壓力，實現工作與生活的平衡，並進一步提高工作效率。因此，建議推行「企業彈性工時示範計劃」，提供企業諮詢與輔導，幫助企業逐步推行彈性工時制度，以促進企業在工作安排上更加靈活，以適應員工的不同需求，特別是有年幼子女或家庭照護責任的員工。另辦理本市企業的經驗分享交流，讓已成功實施彈性工時和遠程工作制度的企業分享實際經驗與面臨的挑戰，幫助其他企業有效落實這些政策，鼓勵其他企業也能根據員工的個人需求提供多元的彈性的工作方式，以幫助他們平衡工作和家庭責任，提升整體生活品質。

## 三、 促進職場平權，深化在職父母育兒支持補助

日本東京都政府獎勵提供多元在職父母育兒支持措施之企業獎

勵金，例如男性員工請育兒休假合計 15 日獎勵 25 萬日元，30 日 55 萬日元，往後累加每滿 15 日增加 27.5 萬日元，最高 330 萬日元，企業另提供相關在職父母育兒措施，每一措施加發 20 萬日元，總計單一企業符合前二項資格，最高可獲得 410 萬日元獎勵金，我國目前未有相同獎勵，可參考其精神，育兒的責任不再以女性為首要，女性在生產後仍可以在職場上發揮其能力，本局目前每年辦理「臺中市政府勞工局獎勵事業單位辦理勞工托兒措施計畫」，可參考其精神，納入本局獎勵措施，深化在職父母育兒支持。

#### 四、 強化女性人才培育政策

依性別平等工作法規定，雇主對求職者或受僱者之招募、甄試、進用、分發、配置、考績或陞遷等，不得因性別或性傾向而有差別待遇。日本「女性活躍推進法」要求大型企業需要擬定計畫，提升雇用女性員工以及管理職比例、工作年資性別差距、工時狀況等，要求企業了解自身體制對於女性的友善程度，並就應改善事項提出檢討與計畫。2022 年 7 月起員工在 301 人以上的企業必須公佈男女工資差距，並且要求在管理人員的女性佔比、女性錄用佔比等中選擇 2 項以上進行公佈。

為追求職場性別實質平等，支持女性就業，進而提升女性於職

場管理職比例，建議應加強女性職能培育，了解女性於職場上之困境，據以規劃職訓課程，並佐以彈性工時、在宅工作等制度，使女性在照顧家庭同時亦可兼顧職涯發展，達到人員進用、陞遷之實質平等。政府亦可將公司管理職之女性占比列為職場友善、企業社會責任之指標，鼓勵企業落實職場平權。

## 五、 完善女性求職協助措施

- (一) 針對婦女製作相關宣導手冊：目前本市就業相關政策僅針對中高齡及青年製作宣導手冊，為強化婦女運用政府資訊之知能及提升就業信心，建議可彙集中央及地方各項就業服務、職業訓練、津貼給付等資源，並納入成功就業相關案例說明，增加求職信心。
- (二) 服務應以「家庭為中心」為服務策略：有鑑於婦女就業常見之困境除履歷及面試技巧不足之情況，尚有育兒、照顧家庭、接送小孩或經濟需求等考量，應提供客製化服務之規劃，並可參考日本做法提供「家庭生活事件年表」，將未來所需面對之生活項目納入職涯規劃之參考。
- (三) 服務場域可強化兒童休憩等親子空間：為使婦女能安心求職，各服務據點可視空間及經費狀況，考量增設可供兒童休憩之空間，提供畫冊、簡易玩具及童趣擺設，以穩定兒童情

緒進而使婦女安心求職。

## 柒、附件

附件一、女性就業支援平台工作應援書

附件二、三菱化學福利厚生制度一覽表

附件三、財團法人東京工作財團及厚生勞動省補助宣導單張