

# 113 年度公益彩券回饋金補助案

計畫名稱：

智能障礙者一般職場合理調整措施參考指引

補助單位：勞動部勞動力發展署

執行單位：東吳大學

計畫主持人：周怡君 東吳大學社會學系專任教授  
協同主持人：賴炳良 心路社福基金會執行長

編輯團隊：

王宜慧 心路社福基金會副執行長  
溫德風 心路社福基金會社會事業處長  
董鑑德 心路社福基金會職業重建處長  
林惠芳 中華民國智障者家長總會秘書長  
林麗珍 社團法人台灣職能治療學會督導

113 年 12 月

# 目錄

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>3</b>
一、本參考指引編寫動機與目的.....	3
二、本參考指引設定之閱讀對象.....	3
三、本參考指引發展過程.....	4
四、本參考指引章節說明.....	5
<b>第二章 認識職場合理調整</b> .....	<b>6</b>
一、合理調整的法源.....	6
二、合理調整的定義.....	6
三、臺灣現行的職務再設計與合理調整.....	8
四、Q&A.....	9
<b>第三章 認識智能障礙者與其職場合理調整需求</b> .....	<b>11</b>
一、智能障礙者的特質.....	11
二、智能障礙者的職場合理調整需求.....	11
三、Q & A.....	14
<b>第四章 合理調整需求的提出與回應</b> .....	<b>15</b>
一、智能障礙者在一般職場申請合理調整的流程建置.....	15
二、如何協助智能障礙者提出合理調整申請.....	16
三、雇主如何評估與回應合理調整措施.....	18
四、如何評估合理調整措施的成效.....	20
五、Q&A.....	22
<b>第五章 合理調整一：僱用智障者與到職前準備</b> .....	<b>23</b>
一、招募階段的合理調整.....	23
二、到職前準備階段的合理調整.....	26
三、雇主與其他僱員的準備.....	28
四、Q & A.....	29
<b>第六章 合理調整二：職場的支持</b> .....	<b>31</b>
一、資訊提供與理解.....	31
二、調整工作方法.....	34
三、提供就業輔具.....	36
四、額外訓練.....	37

五、購買或改善工作設備或機具.....	39
六、改善工作環境.....	40
七、營造友善共融環境.....	40
八、人力協助.....	41
九、其他.....	43
十、Q&A.....	44
<b>第七章 結語.....</b>	<b>45</b>

# 第一章 緒論

## 一、本參考指引編寫動機與目的

### (一) 撰寫動機

在一般職場就業是身心障礙者(下稱障礙者)融入社會最重要的管道之一,一方面,他們能與主流社會他人一樣地透過勞動取得薪資,自給自足、也能貢獻國家社會,另一方面,透過就業促發障礙者的社會參與,增加社會融合的機會。智能障礙者常有學習障礙及邏輯和抽象思維困難,學習和適應能力比一般人慢,對其參與重視文字語言表述和情境辨識的一般職場就業環境相當不利。加上雇主對智能障礙者的不了解、職場對智能障礙者的刻板印象與歧視,以及缺乏適當的職場支持,使其進入一般職場相對困難。

此外,聯合國身心障礙者權利公約(CRPD)也提到,只要在不造成雇主過度負擔情況下,拒絕提供障礙員工合理調整,就算是對障礙者的歧視。綜合上述背景,實有必要針對智能障礙者參與一般職場所需的合理調整措施有系統性指引,作為職場雇主及就業服務人員等與智能障礙者就業之相關人作為參照。

### (二) 撰寫目的

1. 提高一般職場雇主及相關部門對智能障礙員工合理調整措施的認識。
2. 促進職業重建人員對智能障礙者所需合理調整措施有系統性了解。
3. 回應身心障礙者權利公約對智能障礙者職場合理調整的重視。
4. 建構台灣本土智能障礙者一般職場合理調整手冊。

## 二、本參考指引設定之閱讀對象

本參考指引所設定之閱讀對象為雇主、協助媒合智能障礙者進入一般職場就業的就業服務者、智能障礙者,以及負責障礙者就業的各級政府單位人員和職場人力資源管理者。未來本指引將可能有易讀版本,可供有易讀需求者使用。

### （一）雇主

包括有意願僱用智能障礙者的雇主、已僱用智能障礙者的雇主。前者可透過本指引認識僱用智能障礙者前後，可能需要提供的合理調整措施，可以提前預作準備；後者透過本指引可了解智能障礙員工可能所需之各項合理調整措施，可視其需求適時提供，以促進其達成工作目標、提高其工作效率與品質。

### （二）職重專業服務者

包括各縣市職業重建服務中心的職重專業人員，以及就業服務方案的就業服務員，因協助智能障礙者進入一般職場的就業媒合、就業支持，有必要對智能障礙者所需之合理調整措施有系統性的了解。

### （三）智能障礙者

智能障礙者亦可透過本指引了解其在一般職場所需之合理調整措施、提出時間與方式等議題。不過本指引目前尚未製作易讀版本，智能障礙者可透過協助者幫忙瞭解本參考指引內容。

### （四）其他相關人

本指引設定其他與障礙者就業相關勞動部門人員、一般職場的人事或職場協助單位人員為閱讀對象。前者能制定相關政策提高雇主提供智能障礙員工合理調整的動機，後者能在企業內部提供可能資源支持智能障礙者的合理調整，促進其穩定就業。

## 三、本參考指引發展過程

本參考指引由東吳大學周怡君老師提出計畫，申請勞動部公彩補助通過，計畫執行期間由 2024 年 1 月至 12 月，歷經約一年時間，參考指引發展過程大致說明如下：

（一）邀請瞭解對智能障礙者職場合理調整議題有所瞭解之學者、職重專家及智能障礙者團體代表成立諮詢小組，討論並確認本參考指引章節架構與相關內容。

（二）訪談目前於融合職場就業之智能障礙者約 10 名、僱用智能障礙員工之融合職場雇主 10 名，以及智能障礙者專業服務領域（包括職業重建以及照顧支持服務等）之學者專家約 10 名。訪談結果有助更新本參考指引章節架構及內容。

(三) 在參考訪談結果後，諮詢小組委員投入撰寫指引，在初稿完成之後，於台北和高雄兩地，邀請雇主、職重專業人員、縣市政府障礙者就業單位人員，召開焦點座談，針對參考指引初稿提供建議。

(四) 參與撰寫本參考指引之諮詢小組成員，參考焦點座談各方意見後修訂初稿，使本參考指引更具可行性。

#### 四、本參考指引章節說明

##### (一) 第一章

說明本指引編寫動機與目的、設定閱讀對象、發展過程，以及章節說明。

##### (二) 第二章

說明職場合理調整的法源與定義、義務者，並且解釋台灣目前的職務再設計制度與合理調整的關係、發展過程。

##### (三) 第三章

說明智能障礙者特質、如何理解智能障礙者的調整需求，以及這些調整需求大約可分為哪些類型。

##### (四) 第四章

說明合理調整措施提出與回應的流程、如何協助智能障礙者提出調整需求，以及調整提供義務方如何進行評估與回應。

##### (五) 第五章

說明雇主在僱用智能障礙者過程，包括徵人資訊發布、面試，以及職前準備，和提高職場對智能障礙者認識的合理調整措施。

##### (六) 第六章

說明智能障礙者正式進入一般職場之後，所需包括資訊提供、工作方法調整、輔具、額外訓練、購買或改善設備、改善工作環境、營造友善共融環境，以及相關人力協助的合理調整措施。

## 第二章 認識職場合理調整

### 一、合理調整的法源

合理調整 (reasonable accommodation) 措施一詞主要來自「聯合國身心障礙者權利公約」(Convention on the rights of persons with disabilities, 簡稱 CRPD)，聯合國在 2006 年通過該公約，2008 年生效。依據該公約第二條規定，合理調整是依據身心障礙者具體需要，在「不造成過度或不當負擔」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。因此，「拒絕提供合理調整」便構成歧視。

該公約第五條有關平等與不歧視的議題，也明確規定「為促進平等與消除歧視，締約國應採取所有適當步驟，以確保提供合理調整」。而在第二十七條有關工作和就業中，也提到「禁止基於身心障礙者就各種就業形式有關之所有事項上之歧視，包括於招募、僱用與就業條件、持續就業、職涯提升及安全與衛生之工作條件方面。」

臺灣在 2014 年通過「身心障礙者權利公約施行法」，將該公約內國法化。本參考指引製作時，合理調整尚未見於「身心障礙者權益保障法」，但依「身心障礙者權利公約施行法」第十條，可見「未依前項規定完成法規之制(訂)定、修正或廢止及行政措施之改進前，應優先適用公約之規定。」顯見，身心障礙者仍可據此規定，在參與招募、面試、到職前準備，以及就業時要求合理調整。

### 二、合理調整的定義

除上述「聯合國身心障礙者權利公約」提到合理調整定義之外，其針對第五條平等與不歧視所制訂之「第六號一般性意見書」(general comment Nr. 6)，也提到合理調整是與身心障礙者有關、立即使用、不歧視責任的內在組成成分。案例包括使現有設施及資訊對障礙者是可及的、改裝設備、重新組織活動、重新安排工作時間、調整課程學習材料及教學策略、調整醫療程序、在不造成不成比例或不當負擔情況下提供支持人員。而國際勞工組織(人權公約監督聯盟，2022)在 2016 年，也提出一個合理調整的定義，包括重新安排工作時間、特殊的設備、部分工作時間及返回工作的安排。合理調整的目的是為了為職場上所有員工提供平等機會，使他們能充分發揮其所擁有的技能和才華。

### (一) 合理調整與無障礙在責任類型並不同

「第六號一般性意見書」提到，合理調整責任與無障礙責任並不同，雖然兩者都是促成身心障礙者的不歧視和平等的重要原則。在職場提供身心障礙者無障礙環境，是事前責任、也是主動的系統性責任，必須在各種體系及流程中都融入無障礙，並非因為個別身心障礙者的需要；而合理調整則是由障礙者提出調整需求，是協助個別障礙者達成其工作內容的需求所為之措施。

### (二) 合理調整需求的提出者與義務提供者

需要調整措施者是身心障礙者，但依據「第六號一般性意見書」指出，合理調整要求不一定僅能由障礙者提出，也可由包括雇主或單位相關人、甚至是就業支持服務的專業人員協助提出，但提出前須與身心障礙者討論，以確定障礙者需要的調整為何。而合理調整的義務提供方則視障礙者所在場域而定，在就業領域中，雇主是合理調整措施的義務提供者，雇主也應與提出調整需求的障礙者進行討論協商。

### (三) 「合理性」的評估

#### 1. 需由責任承擔方進行評估並附舉證責任

依據「第六號一般性意見書」，調整措施是否「合理」的判斷，在處理程序上必須依申請調整人個別狀況，來評估調整所採用的手段和目標之間的比例關係、並且應該確保障礙者不需自行負擔調整的代價，且責任承擔方負有舉證責任，說明調整措施的相關性(Relevance)、比例性(Proportional)、可能性(Possible)、財政上可行性(Financially Feasible)、經濟上可行性(Economically feasible)，如果障礙者所提出的調整措施不符合下列任一標準，則該項調整就不構成歧視(人權公約施行監督聯盟、台灣國際醫學聯盟，2019)。

#### (1) 相關性：

該調整措施與有效實現障礙者權利的目的之相關性。

#### (2) 比例性：

該調整措施與實踐障礙者權利之比例，例如時間、成本、持續期間與影響。

#### (3) 可能性：

該調整措施實際上或法律上是否可能做到，例如該項調整措施是否可能造成違法行為。

#### (4) 財政上可行性：

雇主已窮盡可能財務支持也無力提供該項調整，包括已經納入公私部門的補助。

(5)經濟上可行性：

雇主如提供該項調整，將會危及營運生存、或傷害其核心功能執行。

2. 「不成比例或不當負擔」的具體評估重點

調整是否造成調整義務方的「不成比例或不當負擔」的考量點，依據「第六號一般性意見書」以及國際勞工組織（人權公約監督聯盟，2022），可整理如下列幾點：

- (1)調整成本（特別是調整所需的財務成本）
- (2)以負擔調整義務之整體企業規模和營業額為考量（例如不僅以分店規模和營業額為考量，而是以總體企業規模和營業額）
- (3)公司功能和組織配置（調整要求是否可能影響企業整體營運規劃）
- (4)調整是否也有益提出調整需求者以外的人
- (5)是否有公共或其他資金可支付或補償雇主提供調整所需之部分或全部費用
- (6)職業安全衛生要求（例如可能造成例如傳染病傳播等）
- (7)僱傭關係的預期長度（短期僱用可能對雇主來說較難投入較多成本）
- (8)調整措施是否對其他員工造成不當影響（例如不願意讓不同性別或宗教信仰者管理等）

### 三、臺灣現行的職務再設計與合理調整

#### （一）職務再設計

臺灣目前與身心障礙者職場合理調整最相關的政策為「推動職務再設計服務計畫」及「身心障礙者職務再設計實施方式及補助準則」，主要是獎勵或補助雇主為身心障礙員工進行職務再設計。該項服務最早起源於1985年的身心障礙者福利工場業務，當時政府補助工場相關設備經費，鼓勵工場僱用身心障礙者，但正式法規則於1994年訂定（吳明宜，2017），經過多次的修改，始為今日之「推動職務再設計服務計畫」。依該計畫規定，職務再設計指「以排除員工工作障礙，提升其工作效能，所進行之改善工作設備、工作條件、工作環境、提供就業輔具及調整工作方法之措施。」政府可以針對上述職務再設計項目所需費用進行補助，最高為十萬元。

#### （二）服務申請者

依「推動職務再設計服務計畫」，可申請該項服務者身份包括：身心障礙者

(或監護人及法定代理人)、雇主(包括公營、政府機關、學校、團體)、自營業者、職業訓練機構(含公私立職業訓練機構、政府委託或補助辦理職業訓練之單位)、政府委託或補助辦理居家就業服務之單位,都可申請職務再設計服務。

### (三) 申請補助條件

依「推動職務再設計服務計畫」,在障礙者參與招募面試作業、無法達到預期工作績效、工作上需要、初進職場、職務調整或工作流程變更導致工作困難、重返職場或轉換工作、職業訓練、居家就業等,有包括職場人力協助、輔具等職務再設計需要,可申請職務再設計服務。

### (四) 職務再設計補助內容

依「推動職務再設計服務計畫」,職務再設計內容可包括為了提高個案工作效能、排除個案工作障礙、改善個案工作狀況、穩定障礙者就業,所為之措施,包括改善工作設備或機具、輔助器具、工作協助(職場適應輔導、彈性工作安排等)、手語翻譯、聽打服務、視力協助或其他與工作職務相關之職場人力協助,以及調整工作方法,例如工作重組,使其他員工與障礙者共同合作、簡化工作流程、調整工作場所等,以及改善職場工作環境等服務。

### (五) 職務再設計和合理調整的差異

職務再設計的補助內容與改善方法內容,與合理調整措施看似雷同,但實際上,合理調整在內容所包含的項目或方法、介入情境都比職務再設計廣泛,而專業職重人員的角色和障礙者是否揭露身份的規範也不同(林恆立, 2024)。最重要的是,臺灣現行職務再設計並非雇主必須負擔之法律義務,而公約的合理調整卻是雇主必須負擔之義務(人權公約施行監督聯盟、台灣國際醫學聯盟, 2019)。尤其是目前職務再設計相關規定,主要透過費用補助等方法來鼓勵雇主和障礙者提出職務再設計申請,但對雇主不為障礙員工執行職務再設計的行為並無罰則,無法確保障礙者的工作權。未來如臺灣實施反歧視相關立法,則依據「聯合國身心障礙者權利公約」平等和不歧視的規範,職務再設計作為合理調整的重要內容,應成為雇主義務。

## 四、Q&A

問題一: 只要僱主認為障礙者所提出的合理調整措施造成過度負擔,就可拒絕提供合理調整措施嗎?

回答: 因為拒絕合理調整被視為歧視,因此僱主須經過審慎評估,並且負有舉證責任,評估標準須包括相關性、比例性、可能性、財政上可行性、經濟上可行性,僱主應該與障礙者,就合理調整內容進行協商,並進行上

述評估與舉證，而非立即以造成過度負擔為由，拒絕調整要求。

問題二：臺灣目前已經有職務再設計，為何還需要合理調整？

回答：職務再設計在臺灣已有悠久歷史，但與合理調整內容在包含內容、介入情境，以及專業人員角色和障礙者身份是否揭露的規範多有差異。最重要的是，職務再設計內容並非雇主一定要負擔的義務，而合理調整強調提供調整是雇主的法律義務、也是保障障礙者的工作權重要措施。

## 第三章 認識智能障礙者與其職場合理調整需求

### 一、智能障礙者的特質

根據美國智能與發展障礙協會 (American Association of Intellectual and Developmental Disabilities) 智能障礙第 12 版定義 (鈕文英, 2022), 智能障礙是指在智力功能與適應行為方面受限, 適應行為包括許多日常的社交與實用技能, 如人際關係和溝通技巧、社會問題解決和責任、時間和金錢的使用、以及日常的個人照顧與安全。智能障礙是由生理、遺傳或社會因素所引起, 這個限制在二十二歲以前即會出現。

在臺灣, 智能障礙通常透過智力測驗量表來檢測, 並視結果分為輕度、中度、重度、極重度。智力障礙輕度者成年後心理年齡介於九歲至未滿十二歲之間, 中度者成年後心理年齡介於六歲以至未滿九歲之間, 重度者成年後心理年齡介於三歲以至未滿六歲之間, 極重度者成年後心理年齡未滿三歲。

智能障礙者的共同特徵可能包含以下幾項 (衛福部社家署, 2021):

- (一) 抽象思考及表達能力較為困難。
- (二) 易受周遭環境影響, 注意力持續時間較短。
- (三) 接收指令與表達訊息時, 需要較長的時間反應。
- (四) 對抽象訊息及指令的理解有限, 需要具體、簡單易懂的指令。
- (五) 對自身與環境之間的關係較缺乏洞察力, 導致社會人際與情緒行為反應較慢。

雖然智能障礙者具有共同特質, 不過智能障礙者生活與工作表現卻有個別差異, 智力等級只是影響其工作與生活表現的影響因素之一, 而非唯一因素。因此, 從智力障礙等級, 來直接判斷或決定智能障礙者的表現, 並不是一個理想的方法。家庭關係、教育方式、社會接納、居住環境等, 都可能影響智能障礙者生活與工作表現的因素。而且每一位智能障礙者所面對的工作環境和人際關係也不一樣, 因此可能會遭遇不同的職場困難, 產生不同的調整需求。

### 二、智能障礙者的職場合理調整需求

## (一) 雇主如何了解智能障礙者的職場合理調整需求

### 1. 透過了解如何與智能障礙者溝通作為開始

職場合理調整的精神，是指能夠理解身心障礙者的優勢潛能，並且回應個人的個別化需求、以排除職場遭遇的困難，包括方向感困難、難以工作、權益受損、遭受霸凌與歧視等困難。基本上來說，要了解智能障礙者的職場合理調整需求，最重要的還是要先了解如何與智能障礙者溝通。

與智能障礙者溝通時，要以比較容易理解的用語溝通、或提供較易閱讀的文字圖片，並提供較長的時間，確認智能障礙者有如實接收訊息。而職場對於智能障礙者最大的挑戰就是所有工作現場環境資訊、工作任務與工作執行程序步驟、職場人際動態關係、職場明文規定及潛在規則，都受到其認知功能的影響。

### 2. 透過蒐集智能障礙者的相關資訊來了解

雇主或職場管理者可透過相關資料，對智能障礙者的整體情況有基本了解。首先，需要先認識來到職場的智能障礙者，究竟他們目前伴隨著哪些功能上的限制、過去的生活和就業經驗又是如何影響著他們、可能在工作中會發生哪些困難或挑戰，這些困難可能是接收指令訊息的困難、在工作場域因方向感困難導致的自主移動困難、辨識工作任務及執行程序的困難，以及面對多元的人際動態關係，如與同事的互動方式及相處、與上級的溝通互動、與來到職場的客人之間的互動、因為訊息的解讀或是回應的策略方式所可能會遇到的阻礙等等。

因此，有關智能障礙者的相關資料蒐集及整理，將會有助於職場從第一次面試接觸開始，就能有系統性的認識該名智能障礙者在職場可能需要的支持。而這些資訊，除了從其所填寫的應徵資料之外，如果智能障礙者是透過就業服務員的協助或媒合到職場應徵、試做或任職，當然就業服務員也可以是一個資訊的來源，因為他們有較多與智能障礙者互動的經驗，也具有比較多專業知能能提供雇主了解和支持智能障礙者的方式。

### 3. 透過觀察智能障礙者的工作過程來了解

另外，如果能有機會可觀察智能障礙者的實際工作過程，更可清楚了解他們的調整需求。在僱用前，如智能障礙者是經由支持性就業連結工作機會，建議雇主可透過支持性就業服務方案中的職場體驗（最長五天），藉由就服員會對智能障礙者進行工作指導及工作執行的支持需求、進行評估及調整嘗試，對智能障礙者的調整需求進行觀察；如果是在僱用後，也建議雇主可透過支持性就業服務方

案中的職場輔導期，藉由就服員會對智能障礙者進行工作指導的支持需求，同步了解其調整需求，或是雇主也可透過智能障礙者在工作執行的狀況問題，實地觀察了解智能障礙員工的調整需求。

#### 4. 透過晤談智能障礙者的重要他人來了解

雇主也可以透過與智能障礙者有長期服務經驗例如前述的就業服務員、或是有一起相處達到3-6個月的人的訪談例如親友，來瞭解智能障礙者的調整需求。雖然透過直接與智能障礙者相處或晤談，是最快可以瞭解他們的方法之一，然而許多智能障礙者可能有不知道應不應該說、或是不確定能不能說的生命經驗，或是擔心說錯有不好的影響等種種因素，以致於智能障礙者處於新的職場或面對較陌生的夥伴時，會有不主動表達、或不知如何表達的現象。因此，透過熟悉人士的陪同或是說明支持，或多或少可知道智能障礙者在職場是否需要調整。

### (二) 智能障礙者的合理調整需求

一般而言，智能障礙者的職場合理調整需求，可依其身心特質區分如下：

#### 1. 依學習能力特質而造成工作困難

在學習部分，智能障礙者可能會發生注意力不容易集中、持久，記憶力短暫，以及抽象思考理解能力限制等因素，造成工作學習動機不強、工作學習速度及反應緩慢、工作應變能力較低等情形，可以適時對工作職務、設施設備進行調整或提供人力支援，增加智能障礙者對工作的學習適應。

#### 2. 依語言發展特質造成工作困難

智能障礙者的語言理解及表達可能有限制，產生口語遲緩或無法口語的情形，造成與職場主管、同事溝通互動，或是進行工作職場顧客服務、客訴處理等工作困難，可以適時對工作職務、職場環境進行調整或提供人力支援，增加智能障礙者對工作的應變性。

#### 3. 依日常生活能力特質造成工作困難

智能障礙者可能在日常生活自理能力、生活事務處理能力與彈性、時間觀念、體能、動作協調性、或健康狀況等方面，相較一般人低落，造成執行工作任務、工作臨機應變能力、職場適應等方面較為困難，可以適時對工作職務、設施設備或職場環境進行調整，以增加智能障礙者對工作的適應力。

#### 4. 依情緒行為特質造成工作困難

智能障礙者可能會有固執、不易溝通、容易焦慮、挫折耐受力較低等情形，

因而導致職場人際互動畏縮、工作較被動、工作自信低，有時候甚至會出現較大的情緒行為，例如突發性劇烈的生氣，而導致工作停滯、與人爭執、損壞公物等，可以適時提供人力支援與情緒支持鼓勵，協助智能障礙者融入工作職場。

### 三、Q & A

問題一：智能障礙者無法在一般職場工作？

回答：只要透過一般職場對智能障礙者的認識和包容，只要能針對個別智能障礙者的特質，提出所需支持之處，並提供職場合理調整措施，大多數智能障礙者能進入一般職場工作。

問題二：智能障礙者看不懂工作規則，應該怎麼辦？

回答：提供智能障礙者工作資訊時，可以將複雜的資訊、艱深難懂的文字，轉換成容易理解和閱讀的文字，並適時輔以圖片說明，他們仍然可以理解工作資訊內容。

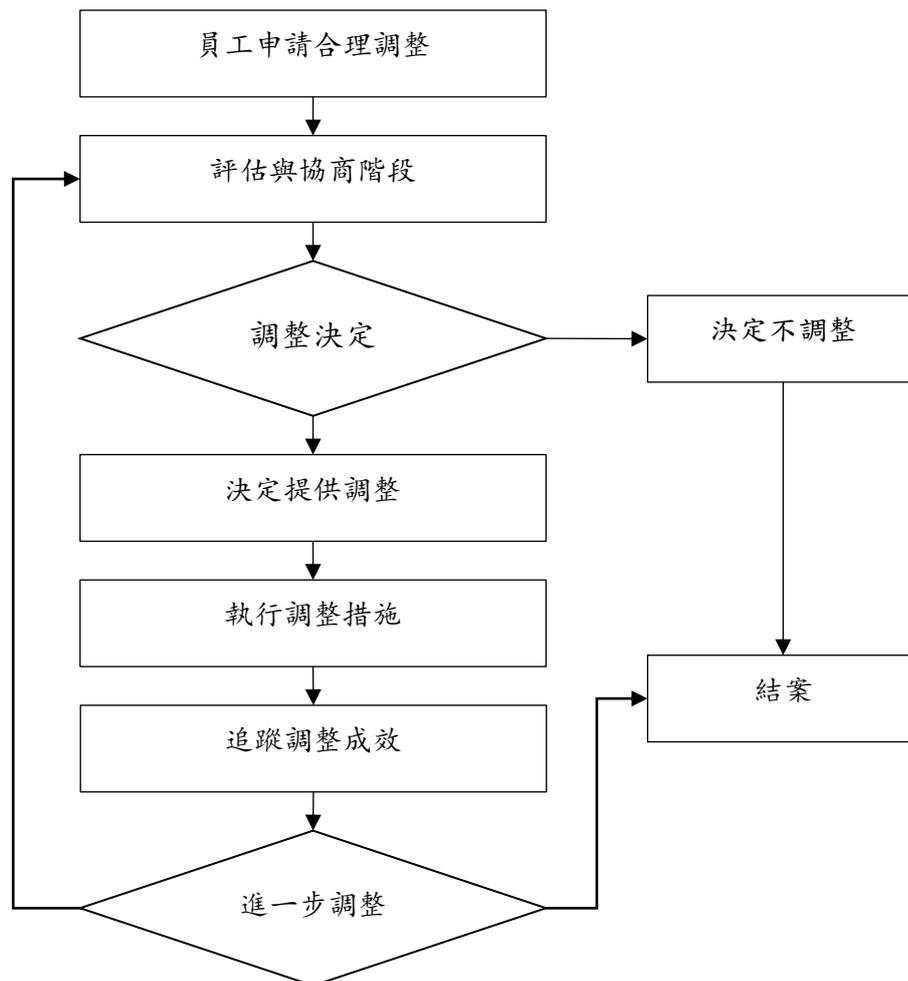
## 第四章 合理調整需求的提出與回應

### 一、智能障礙者在一般職場申請合理調整的流程建置

僱用單位在聘用身心障礙員工之前，宜先建立各該職場合理調整的申請程序或處理原則，並將申請程序、流程及處理原則，用智能障礙員工可以理解的方式，傳達給智能障礙員工或求職者，必要時也可運用易讀轉譯將資料轉譯成智能障礙員工可以看得懂的方式，或於職場中指定專門人員協助智能障礙者瞭解各項職場規範。

當雇主接到智能障礙員工提出合理調整的請求時，應依合理調整程序及原則，召集瞭解心智能障礙的專家及職場內的主管代表，與智能障礙員工進行職場合理調整的協商過程，並運用支持性決策方式，支持智能障礙者自己將工作場所可能遇到的阻礙提出來一起與僱用單位商量討論解決的方法。

一般職場合理調整的流程建議可以參考以下流程圖來訂定，基本上應包括：申請階段、評估與協商階段、決定調整階段、執行調整措施階段及追蹤調整成效階段。



## 二、如何協助智能障礙者提出合理調整申請

合理調整不是要降低職場對受僱者的要求，而是要協助受僱的智能障礙員工可以發揮最大工作效能，以達到職場產能的要求。無障礙工作環境的規範是職場的標準配備，也是僱用前就可以完成的。但卻不一定可以滿足所有的智能障礙員工的需要，於是合理調整才會出現。因此合理調整可視為量身訂做的支持協商，不是降低工作標準，而是透過職場雇主也可以負荷的調整，協助智能障礙者工作的更順利，更穩定在僱用關係當中，也更能達成工作效率。

申請合理調整之前，雇主及職業重建服務人員可以提供的是：

- (一) 僱用單位在聘用身心障礙員工之前，宜先建立各該職場合理調整的申請程序或處理原則，明定不同職位和角色（如雇主、人資、主管、員工等）在合理調整中的責任，訂定清楚的程序。包括因合理調整而發生爭議或衝突時，正式或非正式的申訴管道，以及其他適用的外部申訴機制。確保所有員工都清楚明白自身權利，並且理解相關資訊。讓全體員工了解合理調整是一項「公司政策」，並且讓員工參與政策討論，定期檢視合理調整政策和程序。
- (二) 建議僱用單位將上述申請程序、流程及處理原則，用智能障礙員工可以理解的方式，傳達給智能障礙員工或求職者，必要時也可運用易讀轉譯將資料轉譯成智能障礙員工可以看得懂的方式，或於職場中指定專門人員協助智能障礙者瞭解各項職場規範。
- (三) 就業服務協助的職業管理員或就服員應主動協助向智能障礙者說明合理調整的使用。
- (四) 如果是一般性就業進入職場的智能障礙者，可以在求職時先瞭解如果未來在工作中遇到困難時，要如何請求僱用單位的協助。瞭解是否遇到問題時，雇主有安排專人可以協助。
- (五) 進行面試的僱用單位代表也應於求職面談時，主動說明及告知職場的合理調整程序，以供受僱者在需要的時候提出申請。
- (六) 僱用單位也可以將合理調整的相關程序與規範說明資料，放入員工工作管理手冊當中，讓智能障礙員工有需要時，就可以自行查閱瞭解。
- (七) 如果是還在支持性就業服務協助中的智能障礙者，支持性就服員是支持智能障礙者向雇主提出合理調整的最佳助力。如果智能障礙者的就業能力是符合職場職務要求的，但卻在僱用後一定時間的現場支持之下，仍未能達成職場實質要求的產能表現時，就服員就可以考量是否支持智能障礙員工向僱用單位提出職場合理調整。

- (八) 職場應先訂定合理調整的申請程序及原則規範，智能障礙者求職時除可主動徵詢僱用單位是否已有整備的合理調整相關支持之外，也可以在受僱後，當出現需要的時候，向僱用單位提出請求。
- (九) 因為職場合理調整是回應個別的需要，因此智能障礙員工必須要自己提出申請，同時應先想一想自己希望得到的合理支持與協助。如果智能障礙者在申請過程中有困難時，可以主動與身心障礙職業重建服務單位請求支持，請求在申請過程中的協助或陪同協商及確認需求。
- (十) 僱用單位如果遇到困難可以請求勞動主管機關或是身心障礙職業重建服務單位的協助與幫忙，來落實職場合理調整。
- (十一) 因每位智能障礙者的處境與需求不同，合理調整很難訂定通則，而應該是一案一案處理。雇主在與智能障礙員工溝通需要的時候，可以邀請瞭解或熟悉智能障礙者的專家代表(職業重建管理人員或就服員、或身心障礙團體專業服務人員等)協助，也可以請求支持性就業服務人員協助進行溝通對話。
- (十二) 當雇主接到智能障礙員工提出合理調整的請求時，應依合理調整程序及原則，召集瞭解心智智能障礙的專家及職場內的主管代表，與智能障礙員工進行職場合理調整的協商過程，並運用支持性決策方式，支持智能障礙者自己將工作場所可能遇到的阻礙提出來一起與僱用單位商量討論解決的方法。
- (十三) 雇主也可以透過與智能障礙者有長期服務經驗或是有在一起相處達到3-6個月的人的訪談，來瞭解智能障礙者的調整需求。
- (十四) 如果智能障礙者是經由支持性就業連結工作機會，可以利用支持性就業服務人員在試作職場輔導期間進行工作指導及工作執行的支持需求進行評估及調整的嘗試。

雇主可掃右方QRcode聯絡各縣市政府身心障礙者職業重建窗口，了解上述有關智能障礙者就業服務資源。



### 三、雇主如何評估與回應合理調整措施

雇主接到智能障礙者員工或其職業重建服務人員提出職場合理調整需求後，可依下列步驟和原則評估該需求的問題所在、以及決定可行的調整措施。

#### (一) 釐清需求與確認問題

1. 釐清問題才能擬定適當的調整策略。同樣的職場，同樣的職務，可能因智能障礙者個別的功能限制不同，而產生不同的工作困難；或者有相同的工作困難，但因個別的學習特性，而有不同的調整方式。
2. 如果智能障礙者無法清楚說明困難所在，難以透過口語溝通釐清問題時，最有效的方式是陪著智能障礙者走一遍工作場所和動線，或親身體驗整個工作流程，透過實際觀察行為表現，確認困難和原因，如此才能擬定正確的調整措施。

#### (二) 蒐集問題的背景資訊

1. 在尊重隱私的前提下，盡可能蒐集智能障礙者工作能力相關資訊，藉以了解所提出的需求與其障礙狀況之關聯。如果對障礙特質或合理調整不熟悉，可以聯繫相關資源或單位，協助判斷需求和問題所在，以及可能適合的調整方式。
2. 職場合理調整需求的評估不只是工作執行內容與過程，考量智能障礙者因障礙而衍生的職場日常生活活動、移動交通能力、其他身心健康醫療需求、或生活困難等問題也會影響工作表現，因此相關的輔助措施（如輔具、交通協助、就醫或復健等需要）也都需要一併考量。
3. 通常解決同一個工作困難的合理調整措施可能有好幾種方式，雇主可以詢問智能障礙者期待或習慣的調整方式，以降低智能障礙者學習新方式遭遇困難的可能性，減少適應調整的時間。

#### (三) 暫時性的調整措施

智能障礙者通常需要較長的時間學習新事物和適應新環境，初入職場時可能會出現暫時性的工作困難，即便如此，雇主仍然必須先做出「暫時性」的調整措施，讓智能障礙員工透過成功經驗的獲得建立正確的作業方式與品質要求，減少因壓力而出現的不當情緒或行為。

#### (四) 擬定合理調整策略

1. 核心職能是一份職位必備的基本能力，也是衡量求職者或員工的主要標準，雇主須考量受雇智能障礙者是否能表現出該職位所需的功能？若移除此功能是否會使得工作流程中斷、影響工作成果、或造成該職務的阻

礙？在評估智能障礙者是否具備核心職能、是否適任時，必須先結合職場現有的輔助措施來進行評估，確認現行措施仍無法改善問題或滿足需求時，再進一步討論調整策略。

2. 常見職場合理調整主要有四個面向，包含調整職場環境與設施設備、調整職務內容、開放或提供人力支援、調整制度或規範等，不論是哪一種調整面向，因為個別障礙特質差異大，加上不同職務內容、環境與人際關係，會產生各種不同的需求，建議以發掘智能障礙者員工的優勢為評估方向，提供適當協助及引導將其優勢轉為工作助力，並依據個別專長與特質分配適合的職務和選擇調整策略，如此有利於工作表現，穩定就業。
3. 在擬定合理調整的過程中，應評估調整措施可能需要花費的時間，建議雇主和智能障礙員工(或協助溝通的人員)共同討論並達成處理時限的共識。

#### (五) 決定是否提供合理調整

雖然合理調整是雇主的義務，但它必須同時具備合理性，如果調整會造成雇主不成比例的負擔或過度困難，只要雇主評估後，提出超過負荷的「證明」，就沒有義務一定要提供這項不合理的調整。實務上，經常發生的爭議是勞雇雙方對於調整是否「合理」、是否「造成過度負擔」的認定不同。而一項調整是否合理，可從下列幾個面向進行評估與回應。

1. 是否有可行性：這項調整在目前法律上、實踐上，是不是可能或可行？若在法律上或實質上都不可能提供的調整，就是「不可行」。
2. 是否有相關性、必要性：這項調整的目的，是不是確實和智能障礙者員工要爭取平等的權利、消除他在工作上遇到的困難有關係？
3. 是否會造成不成比例：「比例性」是指，為了減少或消除身心障礙者遇到的困難，所付出的調整成本會不會過於失衡，需要考慮的因素包括僱用單位的整體財務資產與規模、能夠使用的資源(例如公部門或外部補助)、施行調整會造成的影響、是否會對其他人有負面衝擊，或健康和安全方面的影響、以及這項調整可以帶來的間接利益、僱傭期間的長短等。
4. 在經過合理調整後，智能障礙者員工必須要能執行該職位的核心職能，否則雇主可以拒絕執行「該項」合理調整，但必須明確說明原因，並嘗試其他替代方案。如果所有調整都無法讓該員工達到這個職位的核心職能，雇主可以另行討論安排其他能達到核心職能的職務。

#### (六) 執行合理調整措施

1. 職場上對智能障礙者員工常見的合理調整措施主要是調整職務內容或作業方式、允許較少的工作量或給予較多的作業時間，但上述調整對於職場其他同事而言，如果不清楚原因，可能會認為不公平，造成管理上的困難。合理調整鼓勵持續、友善的討論協商，在保護智能障礙員工隱私的前提下，雇主應提前讓所有可能受影響的同事說明調整原因、可能的影響和因應方式。
2. 雇主應持續評估合理調整施行狀況，了解智能障礙者員工原先提出的需求是否獲得實質的回應，遭遇的困難是否確實獲得改善，是否衍生新的問題，此問題是否需要進一步的處理。
3. 智能障礙者員工的壓力因應能力較弱，容易因職場氛圍而影響工作情緒，又因為表達溝通困難，常因此感到焦慮、挫折，甚而刻意迴避同事、逃避任務，影響工作表現。這類問題通常會隨著時間和工作複雜度而逐漸浮現，雇主需要定期評估、檢視狀況，進行滾動式調整。
4. 雇主在進行合理調整時，建議將所有過程都記錄下來，除作為管理和追蹤的依據外，並確保日後遇到爭議時能提出相關證明。

#### 四、如何評估合理調整措施的成效

企業僱用員工最主要的目的無非是達成該職位要求的工作任務與責任，意即員工的工作表現須符合企業對該職位的期待與要求。當智能障礙者因障礙限制其工作表現，無法完全符合該職位應具備的工作條件與能力時，透過前文就業過程中各個環節所施行的合理調整措施，最終目標是創造多元共融友善的職場，提升智能障礙者生產力，達到符合職場期待的工作表現。因此，合理調整措施可透過施行前後智能障礙者工作表現的差異，作為措施成效的評估依據。

衡量工作表現的指標和影響其表現的因素很多，包含直接表現在產量、效率或品質等工作績效、或直接解決環境設施設備等障礙、或讓智能障礙者能準確接收理解工作指令或明確表達個人需求或工作問題等；除前述影響工作表現的直接因素和經調整後呈現的直接成效外，職場文化的適應或個人的心理情緒行為都會間接影響工作表現，或者因工作困難被解決後而提升其職場適應和職場情緒行為的改變等間接成效。

僱用單位可參考下列 5 大工作表現範疇及其 15 項指標，依據智能障礙員工的需求與問題，選擇適用的指標和期待獲得的成效指標；同時，鼓勵智能障礙者員工共同參與成效評估，藉此瞭解該措施是否都滿足勞雇雙方對調整的需求與期待，並對其間的差異進行原因探討，以及商討是否需進一步調整。

##### (一) 工作績效

1. 產量:例如, 能完成所有工作量、工作量如同其他同事。
2. 效率:例如, 能在合理或規定的時間內完成工作相關事項。
3. 品質:例如, 服務內容、流程或工作成品達主管或職場要求的標準。

## (二) 個人與環境互動

1. 工作環境:例如, 能順利到達、接近工作場所及工作設施設備, 環境溫度、濕度、照明、音量及通風適宜、工作時不會容易或經常感到疼痛、吵雜、疲勞等。
2. 工作設備器具使用:例如, 能順利使用工作設施設備及工具, 工作檯面座椅或工具器具設備等符合工作者的需求, 能方便使用資訊設備如: 電腦、電話等、能使用適宜的防護裝置、工作時不會容易或經常感到疼痛、吵雜、疲勞等。
3. 交通往返:例如, 出外洽公或上下班通勤能夠順利方便。
4. 維護個人與職場整潔:例如, 能順利如廁、能整理並維持儀容、能打理餐食、能夠清潔整理個人工作環境。

## (三) 溝通與互動

1. 訊息接收:例如, 能瞭解上司、同事或顧客以書面、口語或其他溝通方式所傳達的工作資訊或要求、瞭解會議內容及討論重點。
2. 訊息表達:例如, 能運用書面、口語或其他溝通方式, 向上司澄清工作要求及報告工作進度, 或傳達工作資訊給同事、能在會議中表達意見及參與討論、能回覆顧客問題。

## (四) 心理情緒與行為

1. 工作自主性:例如, 能夠自行安排與執行工作、不需要他人監督或協助。
2. 工作調適力:例如, 能主動學習工作相關事務、能接受新任務、能想辦法克服工作上的困難、能適當處理時間及多項職務的壓力、能忍受挫折。
3. 工作安適感:例如, 對工作感到安定、安全、舒適、獲得適當報酬、主管或同事間相互信任、能在工作中發揮最大的能力、能在工作中看到成果或樂趣。

## (五) 職場文化

1. 職場文化適應:例如,瞭解公司企業的理念或目標、與主管和同事有順暢的溝通管道,能融入同事間的團體或參與公司各項員工活動、能符合職場該有的應對進退、能與職場同事或雇主相互接納及瞭解。
2. 待遇的同等性:例如,職務分配平等或合理、能被合理地考核與升遷。
3. 工作態度:例如,擁有責任感、能夠遵守工作相關規範、準時上下班、出缺勤符合公司規定。

## 五、Q&A

問題一:如果僱用單位已經符合無障礙環境規範了,還需要提供合理調整嗎?

回答:提供合理調整是雇主的義務,雖然職場已經符合無障礙規範,但仍可能存在就職員工仍會遇到有不利其發揮能力的限制所在。因此,為使身心障礙員工能發揮最大工作效能,即使職場環境已符合無障礙標準,僱用單位還是應該主動訂定合理調整的提供機制,以備不時之需。

問題二:智能障礙者受限於障礙特質,職場上常見的問題是無法獨立執行一份完整的工作,對此,雇主在執行合理調整時須注意哪些考量點?

回答:職場上對智能障礙者員工無法獨立執行完整工作時,常見的合理調整措施主要是調整職務內容或作業方式,而核心職務所必須具備的基本能力是衡量該員工的主要標準,雇主須考量受僱智能障礙者是否能表現出該職位所需的功能?在評估智能障礙者是否具備核心職能、是否適任時,必須先結合職場現有的輔助措施來進行評估,確認現行措施仍無法改善問題或滿足需求時,再進一步討論調整策略。

上述調整職務內容或工作方式,減少工作量或提供較多作業時間等合理調整策略,對於職場其他同事而言,如果不清楚原因,可能會認為不公平,造成管理上的困難,雇主應提前讓所有可能受影響的同事說明調整原因、可能的影響和因應方式。

## 第五章 合理調整一：僱用智障者與到職前準備

人力資源單位及人事部門常是第一個與求職者接觸的人，也往往是求職者面試的第一關卡。現今多元的社會，有愈來愈多不同類型的求職者進入就業市場，能有效地讓每個人發揮工作能力且提高工作滿意度及工作表現刻不容緩。每位求職者都是不同的，並帶著不同的故事而來，因此，人事部門是否能充分與其溝通、了解求職者的需求，同時代表雇主提供合理調整，是很關鍵的角色。然而，一般雇主常常不了解合理調整措施，或是不同部門以及不同地區有各自的做法。本章節將分享智能障礙者在求職階段及面試過程中可能會需要的協助，並引用智能障礙者、雇主、及職業重建專業人員訪談內容做為案例分享，希望能做為招募單位及用人主管在提供合理調整時的參考，如此一來雇主能更有效地評估求職者的適任性，並且能讓智能障礙者的求職體驗更為順暢且儘可能展現能力。

### 一、招募階段的合理調整

#### 階段一、招募前置作業

##### 1. 合理調整政策的佈達：

雇主在徵才資訊中明確表示可提供合理調整，並提供申請資訊，讓求職者了解在求職面試過程中可以提出合理調整需求。

##### 2. 資訊的溝通：

徵才資訊應盡可能提供簡單明瞭的工作描述，使用清晰、簡單的語言來說明工作職責，避免過於複雜的詞彙，如提供易讀版的徵才資訊內容，或是使用徵才影片及其他媒材。必要時可請職業重建人員或就業服務員協助。

#### 案例分享：

雇主C：「當初沒有說一定智障者，但有先給工作內容，而且有大概先切割過工作，雖然還不知道障別。不過，我們面試前知道面試對象是智障者，有盡量比較親切、引導的方式，好的事情就是就服員會一起來，有點像是翻譯。」

##### 3. 其他面試前需注意的事項：

- (1) 簡化應徵流程。
- (2) 事前告知面試程序並詢問求職者是否有合理調整的需求（非詢問障礙類型）。
- (3) 確認面試地點是否容易到達，並提供清楚的交通資訊，或在能力允許狀況下提供協助。
- (4) 確認在面試過程如何提供易讀資訊或接受協助者陪同。
- (5) 確認面試時需進行的測驗及工作試作是求職者可理解的，若需要的

話，可提供替代性測驗。

#### 案例分享

僱主D:「在面試上會考慮到障礙者地點，會跟基金會老師討論，協助搭車、轉車，親力親為的帶他們坐一次，交通時間抓45分鐘左右。」

#### 階段二、申請表及履歷

##### 1. 簡化申請文件:

儘量簡化或減少求職前需準備的文書作業，使用簡單易懂的表格以及條列式的說明。若可能的話，開放非文字類型的求職資料，如影片、音訊及多媒體。

##### 2. 提供協助填寫申請文件:

- (1)協助撰寫履歷和求職信：可以提供模板或撰寫說明，幫助他們準備所需要的文件。
- (2)協助填寫申請表格：可以提供專人協助說明或填寫，如就服員，或是設計簡單易懂的表格。

#### 案例分享

障礙者J:「還有寫履歷表，有些欄位不會寫，最後是欄位空」

障礙者D、E:「…就服老師幫忙寫好履歷表」

僱主I:「…我們總公司會從職重中心那邊拿到履歷，再給分公司來評估是否有僱用可能。」

#### 階段三、面試

1. 提供清楚的面試流程：事前告知面試流程及預期問題，讓求職者有準備時間。

#### 案例分享

障礙者J:「面試的主管會問一些很難的問題，不知道怎麼回答，例如主管詢問你希望的薪資待遇？不知道怎麼回答，那個時候是回答普通的待遇就好…」

障礙者A:「面試時老闆會問說以前的工作怎麼做這麼短，不知道如何回答…」

2. 減少外部干擾：選擇安靜、不易受到干擾的地方進行面試，減少環境中易造成分心的因素（如人、視覺或聽覺刺激…等），有助於減少求職者壓力並提升表現。

3. 使用簡單直接的問題：使用簡短、清楚的語句來提問，免過於複雜或多層次的問題，一次問一個問題，並留意語速不宜過快。避免要求求職者運用聯想力來回答問題。

#### 案例分享

障礙者 I：「在面試的時候，有時候老闆說話速度會很快、會聽不懂(例如老闆說要做哪一些工作時，會說得太多、太快，我記不起來)，然後我會跟老闆說請他用傳訊或書面的方式跟我說，我比較可以理解…」

4. 確認理解：在進行下一個問題前，確認求職者是否理解問題。若求職者有疑問，可以耐心解釋或重新表述問題。
5. 給予更多思考時間：允許求職者在回答問題前有充足的時間思考，避免催促。
6. 避免打斷：當求職者在思考或回答時，盡量避免打斷，給予他們充分的空間表達自己的想法。
7. 拆解應徵流程- 將面試過程分成多個小步驟，如先電話訪談再現場面試，讓求職者逐步適應。可能需要第二次的面試機會。
8. 增加面試時間：給予求職者更多時間來理解問題和回答，以減少壓力。
9. 可替代的溝通方式：若求職者在口頭表達上有困難，可提供其他溝通方式，如書面回答或是使用輔助溝通工具。
10. 重視非語言表達：觀察肢體語言和表情以全面地了解他們的回應。
11. 避免過度重視學歷和經驗：對於智能障礙者來說，學歷和工作經驗可能無法完全反映他們的能力，因此應著重於他們的實際操作技能和工作潛力。
12. 提供支持人員：在面試中允許有陪同人員幫助解釋問題或提供情感支持，如就服員、家人、個人助理…等。

#### 案例分享

障礙者 B：「面試時有就業服務員在，沒有遇到特別的問題。」

障礙者 D：「老闆問的問題都很好、可以回答(都是就服老師幫忙講好了)…」

障礙者 C：「面試時會有就服員陪同協助。」

13. 提供清楚的後續步驟：解釋接下來的流程。結束面試時，清楚告知求職者後續的招聘流程和時間表，讓他們知道何時會收到通知，以及接下來需要做什麼。

14. 考慮非傳統的面試方式：也許需要模擬工作時會遇到的狀況，來測試面試者的表現及反應（情境模擬）、用模擬的道具（工作樣本）或實際體驗操作來了解是否具備工作所需之技能，可能比傳統問答的方式更能真實反映他們的工作表現。

#### 案例分享

雇主E：「徵人：我會先從不同站區處理，例如我會拿刻度給他們看，他們會看之後才有可能下一步。我會看他們的障別，如果是自閉，不能面對顧客，智力OK，就可以做漢堡。我以他們個人的能力去判斷他們可以做什麼，也會跟就服員溝通，先詢問他們，究竟這個智障者的各方面狀況如何。」

雇主H：「…我們會在面試之前提供試做，他們可親自試做，店長和主管和就服員會在旁邊協助，直接進場，就服員熟悉我們的環境，簡化我的工作流程。在面試時多理解他的壓力適應，身心狀況，比較嚴重的，就要評估看看。」

## 二、到職前準備階段的合理調整

在面試結束確認錄取後，智能障礙求職者到職之前，可能會需要的協助如下：

### 1. 交通規劃與支持：

事前提供智能障礙新進同仁清楚的工作地點交通資訊，協助規劃交通方式以及需要的通勤時間。必要時可能需要專人或支持者帶領熟悉上下班路線，並預先練習搭乘交通工具。

#### 案例分享

雇主B：「有教學如何從家裡到公司，與家屬配合，避免迷路。」

### 2. 職場環境的熟悉：

職場環境的熟悉包括人、事、時、地、物。

- (1) 建立職場中可以協助的自然支持或同儕支持系統，初期可能需要指定一位熟悉職務及職場之同仁，如同職場上的導師，提供智能障礙新進同仁需要的支持及協助。
- (2) 事先讓新進同仁了解未來工作時需要合作及互動之人員，可能需要有照片協助記憶。
- (3) 熟悉職場中各區域，包括工作區域、工具放置區、休息地點、茶水間、廁所、以及應留意的特殊地點（如禁煙、禁止飲食、時間限制…等）。可能需要在場域中建立提示系統，如以文字或顏色標籤、標線、警示燈

號、語音提示…等。另外，清楚的平面圖及路線圖也可能有助於熟悉場域。

(4) 事先提供職場作息表，明確說明出勤規範、上下班及休息時間。

#### 案例分享

障礙者C:「一開始對工作環境不熟悉，人資部的同事會帶領熟悉工作環境。」

雇主B:「公司有門禁，需要認識環境。」

障礙者A:「對工作環境不熟悉、會叫錯同事主管的名字、有時會遇到不會做的事(例如不知道去哪裡拿洗地機)。」

雇主I:「我們會做他的流程表，只屬他一個人的，幾點該做什麼，按表操課，讓他們連休假都很固定。他們容易忘記，要讓他熟記，流程會是固定，不會做變更，讓他們更快上手。」

#### 3. 工作內容的了解:

在職場允許的狀況下，依新進之智能障礙同仁個別能力事先進行職務調整或是工作切割，並事先提供未來的工作內容予新進同仁，可協助其及早適應。

#### 案例分享

雇主C:「…但有先給工作內容，而且有大概先切割過工作…」

雇主D:「工作都會為他們量身打造，工作內容、時間都會特別安排」

雇主F:「…當初這些身心障礙朋友來工作時，我們會盡量為他們量身訂做適合他們的工作，例如公司廠房的生產線作業員的工作有分為燒錄、測試、組裝、包裝等職務項目，如果是一般員工我們會要求全部職務都要會做，但是身心障礙員工我們就會依他們的能力需求，先做生產線的工作分析、然後再依他們個別的工作能力做安排與分配。」

障礙者I:「一開始做資源回收時，不知道怎麼做，後來看老闆做就學會了，需要花一天的時間去學。」

雇主I:「我知道員工是智障者之後，比較不會用課本教科書那種方式去教他。」

雇主A:「……各門市會事先了解障礙員工的工作經驗、身心特質以及人際互動方式、說話的方式等，以便規劃安排較適合他們的工作職務、找到適合他們溝通的方式以及指導他們的方式…」

#### 4. 其他

善用心身障礙者職業重建服務，各縣市政府皆有聯繫窗口，準備聘用身心障礙者前可諮詢專業意見，亦可申請相關服務，如職務再設計、就業服務。

## 案例分享

僱主 H: 「政府和民間的輔導機制是好的，我們才會放心，例如來這裡三天。透過專業協助，業主會比較輕鬆，他們把我們的需要轉化成智障者的語言，對我們溝通很有幫助。」

### 三、僱主與其他僱員的準備

在與智能障礙者共事之前，提高職場同仁認識智能障礙的意識是決定其就業成功與否的關鍵因素，包括增加僱主及同仁對智能障礙者工作特質的理解、促進同事間彼此包容支持的文化、以及適合智能障礙者工作指導之策略方法。概述如下：

1. 教育訓練/互動指引/成功故事的分享：在內部教育訓練中加入認識智能障礙者特質相關主題，或是由人資部門提供與智能障礙者相處的建議，如互動指引，內容除了介紹智能障礙者以及社交互動注意事項之外，亦可加入成功故事的分享，增加同仁對智能障礙者接納程度，減少因不熟悉而產生之誤解。
2. 建立包容文化及同理心/管理階層的支持：由管理階層開始，建立內部對智能障礙者包容及友善的文化，增進職場同仁的同理心，對於與智能障礙者共事不產生排斥感。
3. 鼓勵互動與合作：利用業務分配及任務指派的方式，讓同仁與智能障礙者一同合作，增加接觸的機會，或是讓同仁擔任職場導師/教練，協助智能障礙者熟悉職場及工作內容。
4. 內部支持小組/諮詢的窗口：在內部建議可供同仁諮詢的窗口，讓有與智能障礙者工作經驗的同仁，協助其他同仁適應。同時也需留意支持者與被支持的合作狀況並適時進行調整。

## 案例分享

僱主F:「…我們人資部門也會盡量去了解身心障礙朋友的履歷表的內容以及他們的身心理特質，並且協助未來要用人的主管或是工作現場的主管，提供障礙員工的身心特質的資訊和說明，並且協助他們與障礙者做好溝通。」

僱主C:「我們確定要僱用智障者之後，我們除了調整工作內容，也會跟同仁討論告知，會請正職同仁多關心他們。有跟智障者說，有問題要去找誰」

僱主I:「我會去問有僱用過智障者的店長，我需要知道或做些什麼。我們的工作夥伴也會去做一些提醒。」

僱主A:「對於身障員工的口頭讚美，同事的支持，具有支持包容的工作職場氣氛都是很重要的」

僱主E:「天氣轉換他們也會發作，情緒不穩。智障者有兩三成會有情緒問題。我如果知道，我會跟上班夥伴說，他等一下會發出聲響，不用去罵他或在在意。」

僱主G:「同儕支持:資深智障者員工帶領陪同新來的智障者員工」

僱主G:「情緒支持:僱主找到機會會跟個案聊聊、給個案鼓勵、了解個案狀況，且僱主要有耐心。有些個案很直接表達、有些不好意思或不知道怎麼表達這樣，只要個案回答ok」

僱主G:「僱主會和一般員工溝通，因為一般員工不了解個案狀況，障礙員工和同事相處上有摩擦，僱主會去溝通處理，如分配不同的工作、排班時間錯開等等。」

僱主I:「我們會告訴我們的一般員工，我們有一個小天使，智障員工很多蠻熱情，有時候會打擾到夥伴休息，但告知他們之後，也就還好。」

## 四、Q & A

問題一：在安排面試智能障礙者前，可以做那些準備？

回答一：僱主應該提前詢問求職者是否需要合理調整，並根據求職者的反饋做出安排，如準備視覺輔助工具、確保面試場地安靜、安排足夠的面試時間等。

此外，應該讓面試官了解智能障礙者的需求，並適時做出靈活調整。

設計面試問題時以簡單明瞭為原則，避免使用複雜的語言或行業術語。如果問題較為複雜，可以將其拆分為更小的部分，逐步提問，語速不宜過急過快，並允許求職者在回答時有更多的思考時間。

問題二：面試中應如何評估智能障礙者的表現？

回答二：評估應該基於求職者的實際能力和工作相關技能，而非他們在面試中的表現。僱主應考慮到智能障礙者可能需要的合理調整，並在面試結束後，與

求職者討論是否有其他能展示其能力的方式，例如實際操作或工作樣本。

問題三：確認僱用智能障礙者後，在他到職前，職場上可以做那些準備？

回答三：在職場允許的狀況下，依智能障礙同仁個別能力事先進行職務調整或是工作切割，並事先提供未來的工作內容，可協助其及早適應。

事先安排職場上友善的前輩，做為新進智能障礙者到職後可以諮詢的對象，協助其了解職場環境及文化。

同時提醒未來共事的同事，在與智能障礙者溝通時，應注意的事情。如使用簡單明瞭的語句、儘量避免使用行業術語或複雜的句子。如果有需要，可以使用圖片、圖表或書面說明輔助溝通。給予他們足夠的時間理解和回應，並在必要時耐心地重複或解釋。

## 第六章 合理調整二：職場的支持

當智能障礙者通過面試進入職場後，智能障礙者往往需要更多現場支持與職場的些微調整，以加速智能障礙者在職場適應與工作內容的學習上，本章將就職場中常用的支持策略做初步的說明。

### 一、 資訊提供與理解

#### 1. 提供具提示或區辨效果的工具：

在就業初期，智能障礙者可能會因為學習期程的需要及緊張，而影響工作表現，如果可以在工作中提供所需要的參考訊息，將有助他們更快適應相關作業。

##### 1. 提供視覺提示：

因為判斷能力的限制，提供視覺提示可以有效提升智能障礙者工作的正確性與效率，如量杯、磅秤上以顯眼的色彩標記要求的數量或重量。

##### 案例分享

雇主B：「透過就服員的協助，讓障礙者看行事曆，有塗顏色的日子不需要到，解決這件事。」

雇主E：「紅茶有分加糖和沒加糖…會忘記何時有加何時沒加糖。所以，我會在旁邊有加糖的鍋子把手夾上紅色夾子，讓他們記得。」

##### 2. 提供聽覺提示：

因為智能障礙者對於時間長短感知能力的困難，建議可以運用計時器提示聲響來協助智能障礙者對時間的掌握；在允許使用智慧型手機的情境下，亦可利用鬧鐘設定，結合作業時間表，達到初步工作檢核的效果。

##### 案例分享

雇主D：「有些人時間不會看，導致遲到，因此會設鬧鐘提醒…工作時間不會任意調整。」

##### 3. 依作業特色提供易區辨的工具：

對應不同情境使用不同顏色或符號的工具，如倉儲或超商補貨作業，即可使用不同顏色的貨籃代表不同的作業區域或貨架。

#### 案例分享

雇主H：「餐具都有固定位置，先放一個樣本給他看。他們也會做放進機器前的分類，把餐具做分類…收桌子以後就會有分類流程。我們會在上面貼字，四種餐具，他們對著放。有的會用顏色、用照片也可以。」

#### 4. 提供直觀的作業工具：

隨著科技化的普及，目前市面上有越來越多強調多功能或省力的設備或工具，但這些工具並非一概適用於任何情境，建議當智能障礙者在學習及使用上出現困難時，同意並協助障礙者更換回傳統或單一功能的工具，如戶外清掃使用的落葉吹風機就可能令智能障礙者感到畏懼，此時傳統竹掃把反而更容易上手。

#### 2. 具體呈現工作結果或直接示範：

針對智能障礙者學習特性及需求，直接的操作示範及實際演練是最有效的學習方式，而所謂的實際示範除當面一對一示範操作外，還可以運用照片或影片的方式來呈現。

#### 案例分享

雇主A：「會設計工作時間與工作流程表，讓智障員工依照流程表工作。對於工作品質則會跟身障員工溝通、透過示範和圖像的方式讓他理解，讓他可以了解雇主要求的品質如何。」

雇主D：「幫障礙者做 SOP 的教學，影片、紙本的教學，給能力較好的智能障礙者。」

對於服務業中常見顧客互動與服務提供，透過情境演練的效果會較單純的說明更加適合。

#### 案例分享

雇主 G:「雇主後續也會持續透過情境式示範跟教育訓練,讓個案可持續精進、了解工作內容。」

雇主 J:「我們還是要先演練,員工先演客人,有的員工擔任指導者,教他們熟悉,這樣大概需要三天。吃員工餐的時候,也換會讓智障者來練習。」

### 3. 促進智能障礙者對溝通的理解:

一般職場中為講求工作效率與便利性,主管或同仁間溝通往往會期待能快速地完成任務交辦,但對智能障礙者而言,尤其在尚不熟悉的情境中,溝通內容多樣與複雜往往會降低指令傳遞的正確性。

#### 1. 分次進行指令的傳達:

職場在進行指令傳遞或任務交辦時,能分批逐項地傳達指令,以確保智能障礙者有確實掌握指令的重點。若有其他應注意事項,建議逐漸進行補充或說明,同時反覆的強調指令重點並納入相關事項。

#### 案例分享

雇主 G:「雇主找到機會會跟個案聊聊、給個案鼓勵、了解個案狀況,且雇主要有耐心。有些個案很直接表達、有些不好意思或不知道怎麼表達這樣,只要個案回答 ok。」

#### 2. 減少開放式問句的使用:

多數智能障礙者對於開放式問句的回應是困擾的,如「針對我剛才說的,你有什麼不清楚嗎?」,這會與智能障礙者抽象認知能力上的限制有關,智能障礙者會在訊息的組合、歸類上面臨挑戰,建議職場可就單一事項進行詢問,如「我剛才說今天要完成包材盤點,有沒有問題?」,若仍有回應上的困難改以選項方式進行,「是今天要完成有困難?還是要盤點的項目有問題?」

#### 案例分享

雇主 B:「一般對話,對於智能障礙者是不理解的,但他們會說好,害怕會沒有工作、做不好。」

雇主 E:「我要溝通的時候,會先問他們有沒有問題,他們說沒有,

我就會直接提出來，例如這三桶紅茶沒加糖。」

就服員 I：「障礙者有沒有辦法表達、清楚說明其需求也是重要的，這個部分有可能會因為他們的口語理解表達能力以及他們的行為特質因素而受限。」

### 3. 觀察反應並適時再確認：

當智能障礙者對指令表現出或表達有困惑時，我們可以檢視訊息內容是否有經過適當的簡化，如果沒有，我們可以修改指令的內容並重述；如果有，則需進一步了解需要進一步說明哪一部份，甚至再結合易讀易懂訊息等方法予以輔助。

### 4. 提供易讀易懂版本的訊息：

一般職場中多數常用文件或作業界面並不是採用通用設計，這對部份智能障礙者自行理解上是困難的，如職場工作規則或人事請假程序的操作等，因此，當職場可以提供易懂的訊息將有助智能障礙者的職場適應表現。在智能障礙者就業的初期也可以提供易讀的工作項目與流程手冊，透過簡化的訊息，增進智能障礙者理解的程度，同時也可以做為輔助學習的工具。

## 案例分享

雇主 A：「工作內容當中會有一些專業抽象術語，會使用智障員工比較容易了解的口語方式做說明與指導。」

雇主 H：「透過專業協助，業主會比較輕鬆，他們把我們的需要轉化成智障者的語言，對我們溝通很有幫助。」

## 二、 調整工作方法

### 1. 工作任務與內容調整：

針對智能障礙者提出有職務調整的需求，首先企業內宜就其所擔任的職務進行工作項目盤點與分析，區辨出職務本身的核心工作項目及所需的工作能力，如智能障礙者多數工作項目皆能符合職務的要求，僅有少數工作項目可透過其他策略支持完成，則職場可進一步評估能否藉由工作項目重組，來協助智能障礙者適應企業內職務及職能的要求。

求。

#### 案例分享

雇主D：「做重覆性較高的工作，待久了速度會比較快。能力較好的工作者，會再教備料。依據能力不同，會有不同的工作內容，進行調整。」

雇主F：「當初這些身心障礙朋友來工作時，我們會盡量為他們量身訂做適合他們的工作…如果是一般員工我們會要求全部職務都要會做，但是身心障礙員工我們就會依他們的能力需求，先做生產線的工作分析、然後再依他們個別的工作能力做安排與分配。」

就服員I：「透過工作分析與障礙者的職能分析來進行調整。」

針對前項盤點後未列入核心工作項目可思考與部門內同仁進行交接，並從同仁處取得其他職能足以勝任的工作項目。許多時候這些非核心的工作項目雖非最重要的事項，但可能每週或每月必須有人能確實執行，工作項目的互調將使相關工作皆能順利完成。

#### 案例分享

就服員I：「智障者的調整比較不需要花到大錢，職務內容調整對雇主比較難想像，就服員去做協商溝通，去轉化成智障者可以理解方式，也可以解決雇主缺人的問題。」

## 2. 工作項目及流程分析：

考量智能障礙者學習及適應上的需求，職場可以協助將工作項目進行工作流程及步驟分析，之後可以進行形成具體的流程步驟，針對特定重要或易出錯的步驟可輔以照片或圖示等協助。如廁所擦手紙補充即可拆解成，(1) 打開洗手槽下櫃子並拿出一包擦手紙、(2) 撕開包裝並將第一張拉出一半、(3) 打開擦手紙盒子、(4) 將擦手紙向下放入，及(5) 關上盒子，這種流程與步驟皆有助智能障礙者理解及學習工作內容。

#### 案例分享

雇主H：「輕度同仁甚至可以做廚房工作，固定、重複。我們切割內容，事情精簡化。這些小事他們可以完成，可以有成就感安全感。」

### 3. 工作動線與流程的視覺化：

對許多智能障礙者來說，在工作前自行規劃合適的工作順序與動線是困難的，職場可透過職場空間的平面圖，將智能障礙者實際作業的順序或動線標示出來，這樣的支持策略尤其對於需要在建築物間移動的智能障礙者幫助最大。

## 三、提供就業輔具

### 1. 時間表及檢核表的使用：

透過作息（時間）表，可協助智能障礙者在初進入工作現場時能掌握所要進行的事項，如幾點前打上班卡，幾點休息，幾點吃午餐等。經驗上，作息表的支持較偏向就業初期所需，但當工作項目內容發生變動初期也有助智能障礙者重新掌握工作項目與內容。

#### 案例分享

雇主B：「等工作人員指令，才知道下一步要做什麼事情。後來就職員說，職務內容改善，寫在一張紙上（匡列時間點，自己打勾、幫助障礙者記憶）告訴障礙者 SOP，在下班之後，由主管核可，也會與障礙者雙重確認。」

雇主C：「他們有個小班表，會有何時、要哪個區域，要做什麼事。手機、牆壁都有。我們前期還需要工作確認表，打勾，但他們做久了就不再需要。」

雇主I：「我們會做他的流程表，只屬他一個人的，幾點該做什麼，按表操課，讓他們連休假都很固定。他們容易忘記，要讓他熟記，流程會是固定，不會做變更，讓他們更快上手。」

### 2. 提供具體視覺比對（如圖卡、圖表、顏色等）

由於智能障礙者認知上的限制，工作程序除可簡化操作程序外，提供具體的視覺線索是常用的支持策略，如提供實際物品的照片加速分類作業的速度，或提供完成的照片供智能障礙者在工作中進行比對等，如物品歸位的擺放照片或圖示等。

#### 案例分享

雇主A：「會設計工作時間與工作流程表，讓智障員工依照流程表工作。對於工作品質則會跟身障員工溝通、透過示範和圖像的方式讓他理解，讓他可以了解雇主要求的品質如何。」

雇主B：「有和郵局打聲招呼，有打護貝小卡，公司名稱、統編、金錢，郵局可以直接幫他處理，障礙者不需要特別與郵局的人員說明。」

雇主D：「現場會在碗區歸類都會貼照片，以幫助障礙者辨識歸類工作。」

雇主J：「大部分的入門工作是洗碗，我們會把碗盤拍照、下面寫中文，這樣的東西，不只智障員工需要，一般員工也需要。」

就服員I：「重新編排現場物品的擺放方式與圖示、標示(以障礙者可以理解的友善方式。)」

#### 四、額外訓練

##### 1. 智能障礙者漸進式訓練的需求：

智能障礙者或因為個人障礙限制，針對部份核心工作項目仍有工作方法調整的需要，工作流程或動線上需要明確地視覺提示，或工作器材需要調整成單一功能，職場可盤點所需配合的調整項目及所需資源。

#### 案例分享

雇主J：「工作內容要花時間去練習，要多花很多天時間，要有人在旁邊觀察，立即修正。職重中心老師前期都會陪同，重複提醒、修正。」

雇主J：「工作流程，他們大概是一半會記住，所以先會讓他們先少做一些步驟，幾個步驟做到好之後，再繼續走下去。要分階段進行。有些在第二週之後，就很適應，就可以多做其他事情。」

相較非智能障礙者能客觀地評估職務或工作要求的基準，智能障礙者則會需要更明確的參照標準，同時也可在工作流程中將速度與品質要

求的標準同時列入設計。

#### 案例分享

就服員 I：「雇主覺得智障者應該要快一點，但是講不出一個他們想要多快，這是工作要求的問題…再儘可能訓練智障者，讓雇主願意再給長一點時間訓練。」

#### 2. 尋找職重專業人員協助，提供現場輔導：

各地方政府皆有委託民間單位承接支持性就業服務，提供身心障礙者就業時相關支持，如智能障礙者過往有接受相關單位服務的經驗，雇主亦可與相關單位連絡，詢問提供現場輔導的服務。

#### 案例分享

雇主 J：「我這裡收到的智障員工，大部分都是職重中心這裡介紹的。進來如果工作有狀況，也會需要他們幫忙，畢竟有師生關係。也會有狀況不穩定，職重中心老師也會安撫。」

因為各地方政府職業重建服務資源的不同，就業服務人員會依智能障礙者在就業過程中不同的需求，提供現場直接的服務介入，或建議不同的服務資源，如穩定就業後適應服務等。

#### 案例分享

雇主 C：「就服員在前三個月，至少前一個兩個星期幾乎每天會每天來，兩週後就是抽時間來。我和主管都會和職重中心保持聯繫。」

#### 3. 延長訓練：

由於學習及認知能上的受限，智能障礙者在學習新技能時往往需要較長的時間，但也因為障礙的特性，一旦智能障礙者熟悉了正確的工作技能後，在操作上多半能很規律持續地進行，在工作穩定性更令雇主放心，因此當智能障礙者需要學習新的職務技能時，建議雇主可以拉長檢視學習成效的時間，以符合智能障礙者的特質。

#### 案例分享

就服員 G：「時間就是員工學習較慢，所以雇主願意協調延長的時間，畢竟都花成本來培訓人力。」

#### 4. 職務、部門轉換或技職變動訓練：

考量智能障礙者普遍在學習及認知類化能力上的需求，隨著原有工作項目的調整，職場可協助智能障礙者調整新職務內容的工作流程與順序，即使是相似的工作項目，仍建議結合職場內資深同仁或職重專業人員協助身心障礙者逐步學習並適應。

#### 案例分享

就服員H：「一開始在超商補貨、清潔，但是後來他會想要去收銀或熟食區。會想轉換工作的智障者，工作意願是高的。」

### 五、購買或改善工作設備或機具

#### 1. 購買適切的工作用具：

少部份智能障礙者也伴隨精細動作協調的困擾，市面上現有樂齡或通用設計商品皆有助障礙者在作業動作上的表現，或透過職務分析中重新審視其他可以替代的工作用具，如室內清掃除運用傳統掃把外，亦可思考使用吸塵器等替代方式。

#### 案例分享

就服員I：「因應手部協調性的操作工具，如特殊鍵盤、特殊滑鼠。增加掃地效能的清潔工具，如吸塵器。處理高處清潔的工具，如伸縮桿。」

#### 2. 修改或自製合適的工作用具：

由於智能障礙者各別生理或動作需求，市面上有時不易購得合適的用具時，這時可以協助與智能障礙者共同討論修改的需求，常見的需求包括掃具過長或過短或其他便利施力的方式等。若有相關修改的困擾，亦可尋求地方政府職務再設計窗口的協助。

#### 案例分享

就服員H：「工作是包鳳梨酥，包裝之後要算紙牌，但這個個案不行。我們做了一個盒子，插滿就是五十個，正負不到五張。」

## 六、改善工作環境

### 1. 物理環境的無障礙：

在部份合併有智能以外其他障礙者可能會與視聽肢障朋友們相似的需求，包括文件字體放大、易於區辨的色彩選用、燈光提示、語音報讀、移動方向或路線的標示等，工作區域地面的平整化或有高低差時以顯眼色彩提示皆是。

#### 案例分享

就服員 1：「將有輪子的辦公椅換成沒有輪子的辦公椅，有時候滑動的椅子對於障礙者是一種障礙。或是裝設一些扶手，以及如果工作需要接聽電話時，電話主機放置的位置也能對應障礙者的慣用手距離，使其方便接聽。此外，去除障礙者工作場域的不必要雜物、可以減少對於障礙者的干擾源。」

### 2. 提供明確訊息提示：

隨著越來越多企業或公司在裝潢採用極簡風格，許多過往常見熟悉的標示被轉換成抽象的線條，或指標與背景間區辨度更加模糊，在不能改動裝潢標示下，初期可提供簡易的區域及位置圖，以方便智能障礙者熟悉空間的配置。

## 七、營造友善共融環境

### 1. 多元共融的企業文化

近年全球企業逐漸接受並開始推動多元、公平、共融

(Diversity, Equity, Inclusion, DEI) 的企業文化，而障礙接納正是當中最基礎的元素。企業內部應無時無刻地檢視是否有善盡多元、公平與共融的精神，針對身心障礙者所提供的共融措施是否符合需求。

#### 案例分享

雇主 A：「各門市會事先了解障礙員工的工作經驗、身心特質以及人際互動方式、說話的方式等，以便規劃安排較適合他們的工作職務、找到適合他們溝通的方式以及指導他們的方式。」

就服員 A：「一是前置作業需要對障礙者有一定程度了解，二是要多

聽障礙者的自身表述，去了解他的需求。」

就服員B：「有些企業想營造共融的氣氛，會舉辦一些團康活動，讓公司內部人員更了解障礙者。」

## 2. 允許合理的職涯轉換機會

對於已入職一段時間且工作表現穩定之智能障礙者，尊重身心障礙者的職涯發展則是落實機會與發展的公平，這包括身心障礙者不會永遠被固定在某一個職務，而是在能尊重及支持職涯選擇下，有機會爭取更好的工作條件與表現。

### 案例分享

雇主G：「個案會主動向雇主提供要嘗試不同類型的工作內容，雇主會給予嘗試，但是也會看個案的狀況去調整、溝通。」

## 八、人力協助

### 1. 運用職場自然支持人力：

針對智能障礙者在職場就業適應可能需要長期、低強度的現場支持，包括突發事件的排除等，建議雇主可邀請同仁適時主動予以協助，同時協助智能障礙者在職場現場的溝通與互動，而這樣自然支持措施對智能障礙者的職場適應是很有助益的。

### 案例分享

雇主C：「我們確定要僱用智障者之後，我們除了調整工作內容，也會跟同仁討論告知，會且正職同仁多關心他們。有跟智障者說，有問題要去找誰。」

雇主D：「以顏色做區分，讓障礙者或一般工作人員都可以更加清楚學習…有帽子的顏色，白色是新人、藍色小組長、黃色總領班、黑色副店長，依照問題輕重緩急，找相對應的工作人員。」

就服員H：「每個職場都要有自然支持者，就服員進去會觀察，哪些

同事比較熱心，初期人際關係建立，就服員也很重要。」

2. 善用導師制度等內部支持制度：

針對智能障礙者擔心在職務適應學習上需要長時間支持與協助，企業可提供導師制度(mentor)的支持，藉由部門內資深人員擔任導師，一對一從智能障礙者的個別化的需要提供支持協助，尤其針對智能障礙者可能需要拆解指導步驟，提供企業在後續職務安排調整上所需的訊息。

案例分享

雇主F：「目前公司的身心障礙員工的特質比較困難、較無法主動提出需求，公司會透過職場的同事或主管在旁觀察，並且適時協助了解他們的需求。」

3. 允許運用個人助理及同儕支持服務：

對於多數的智能障礙者而言，個人助理服務是支持智能障礙者自立生活及社區融合的重要條件之一。藉由個人助理的支持，智能障礙者也許能逐步熟悉往返職場及住家間的交通，也可以處理特定就醫或事物的辦理，進而提升他們工作的表現及可能性。而職場中智能障礙者同儕間亦能適度運用於情感支持與分享經驗，具有相同生活經驗與背景下的同儕支持，能給予智能障礙者在初入職場時一種安全、信任、熟悉的感受，但較不適宜運用於職務技術教導與給予建議。

案例分享

雇主G：「資深智障者員工帶領陪同新來的智障者員工。」

4. 適度連結家庭支持：

智能障礙者其家庭具有一定的影響程度，不管在初期的訊息傳達溝通，乃至於職場合理調整所給予的支持策略，職場都可評估是否透過連結其家庭取得共識與支持，來達到持續與密集加強的程度。過程中職場與家庭唯有秉持著「互相理解尊重」，才能共同為智能障礙者就業給予穩定的支持力量。

## 九、 其他

### 1. 因為工作壓力或挫折產生的情緒支持需求：

當智能障礙者表達在工作中遭遇挫折與壓力時，職場可以透過自然支持者初步了解挫折與壓力的來源，並採取對應的措施，如委請部門主管提供額外的指導與訓練，或調整其工作項目等。當職場在進行同理與傾聽時，需要留意，對話時語句的艱澀度、用文是否簡潔，更重要的是，鼓勵智能障礙者繼續努力為自己負責。

#### 案例分享

雇主A：「會使用鼓勵讚美的方式來支持身障員工，會事先跟工作同仁說明身障員工的特質，增加大家對他們的包容支持。」

### 2. 因為醫療產生的定期請假回診需求：

因為常見伴隨發生的疾病需要終身或長期回診檢測或評估，允許智能障礙者於當天進行排休或同意請假要求，使智能障礙者能有餘裕的時間完成回診就醫的需求。

### 3. 因為藥物副作用產生的工作限制：

因為部份中樞神經或疼痛抑制藥物易伴隨疲倦或嗜睡等副作用，建議可定期提醒智能障礙者調整或改變其工作姿勢，如從坐姿作業變換為站姿作業，或安排3-5分鐘休息，使智能障礙者可做簡單的肢體伸展或活動。

#### 案例分享

雇主E：「因為他真的爬不起來，他不是工作能力不好，是真的爬不起來，我們就幫他調班，晚一點來，他就沒問題。」

### 4. 因為交通能力產生的工作調整需求：

(1) 配合交通時間調整工時：如果智能障礙者居住區域大眾交通工具班次有限，在不影響核心職務完成下，允許智能障礙者調整工作時段至足以順利搭乘大眾交通工具的時段，如提前或延後上班時間。

### 案例分享

雇主B：「個案50多歲，因此對3C產品不熟悉…從家汐止到新店要40分鐘，10點到班16點半下班，避免交通車塞車。」

(2) 允許較多職務轉換時間：如果智能障礙者目前並無使用機車或自行車的能力，在不影響核心職務完成下，暫時允許身心障礙者調整工作區域或轉換至步行可及的區域或地點，並可鼓勵智能障礙者於下班後學習及考取機車駕照。

## 十、Q&A

問題一：智能障礙者看起來都好天真，我是不是可以要對小朋友的方式和他互動就好？

回答：智能障礙者雖然在認知功能上有諸多限制，而造成他們在行為表現略不同於同齡的成年人，但，如果我們可以用和對待一般成年人一樣的態度，會更有助於他們學習及融入社會。

## 第七章 結語

本參考指引的編撰旨在提升一般主流職場對智能障礙者合理調整需求的認識，並促進對智能障礙者更包容的態度與實際支持。合理調整的核心理念在於，透過雇主、專業人員與智能障礙者之間的協調與努力，協助智能障礙者展現其工作潛能，實現全面且有效的社會參與。

智能障礙者的就業挑戰，從職場的招募與面試階段便顯現出來。雇主若能在徵才公告中明確說明合理調整政策，並提供友善的應徵流程與易讀資訊，將有助於降低求職障礙。在面試過程中，透過適當的面試策略，如簡化問題、增加思考時間，以及提供必要的支持與協助，不僅能幫助智能障礙者更好地表現，也能協助雇主準確評估求職者的潛力。

職場適應則是智能障礙者融入工作的關鍵。通過調整工作方法、提供視覺或聽覺提示、簡化工作流程，以及引入自然支持或職場同儕支持體系，能有效協助智能障礙者克服工作挑戰。此外，雇主可善用職務再設計、就業輔具及延長訓練時間等措施，幫助智能障礙者逐步提升工作能力，並穩定在職場中的表現。

當然，智能障礙者的就業支持並非單靠職場內部就能完成。這需要包括家庭、專業就業服務機構及政策制定者在內的多方協作。例如，透過職重專業人員的現場輔導、與智能障礙者家庭的溝通，及提供合適的公共資源補助等，能讓智能障礙者在職場內外獲得更完整的支持。

本指引同時強調，智能障礙者的職場成功，不僅取決於外部支持措施，更仰賴職場包容文化的建立。管理層應帶頭推動多元與共融的理念，並加強員工對智能障礙者需求的理解與接納，為智能障礙者創造一個友善、尊重與支持的工作環境。合理調整的實施，不只是履行雇主的法律義務，更是一個社會公平與包容的具體體現。當職場成為智能障礙者發揮才能的平台，不但能促進他們的個人發展，也讓社會因多元參與而更加豐富與進步。我們期待，透過本指引的推廣，能為智能障礙者及其雇主創造更多共贏的契機，進而推動台灣邁向更具包容性與正義的一般職場。

## 參考資料

- 人權公約施行監督聯盟 (2022) 《提升職場的多元與共融：合理調整實用指引》，國際勞工組織製作，由人權公約施行監督聯盟翻譯為中文、出版。
- 吳明宜 (2017) 支持性就業服務員使用小額職務再設計的現況分析。勞動部勞動力發展署高屏澎東分署委託辦理 106 年度高屏澎東區職務再設計專案單位 主題探討期末報告。
- 鈕文英 (2022)。美國智能和發展障礙協會智能障礙第 12 版定義的內容與意涵。中華民國特殊教育學會年刊，第 110 期，頁：39-61。  
<https://www.airitilibrary.com/Article/Detail?DocID=a0000110-202203-202210210005-202210210005-39-61>
- 蔡逸靜等人 (2019) CRPD 話重點：認識《身心障礙者權利公約》的關鍵 15 講。人權公約施行監督聯盟、台灣國際醫學聯盟出版。
- 衛福部社家署 (2021) 認識身心障礙者特質與需求。  
[https://crpd.sfaa.gov.tw/BulletinCtrl?func=getBulletin&p=b\\_2&c=G&bulletinId=1483](https://crpd.sfaa.gov.tw/BulletinCtrl?func=getBulletin&p=b_2&c=G&bulletinId=1483)