

第 2 章

合理調整 三階段 & 四種調整方式



有權提出合理調整的身心障礙者，以下稱為「權利方」；有義務針對困難進行合理調整的人，包括職訓／技檢主辦單位和職場雇主等，以下稱為「義務方」。

合理調整的整個實施過程，可分為三階段。在不同的階段，權利方和義務方都有各自需要努力的步驟，且雙方需要盡可能友善傾聽、溝通討論，以下整理三階段表格，本章 2.1.2、2.1.3 會針對各步驟有更詳細的說明。

值得注意的是，在進入第一階段「定義問題」時，要討論的是由權利方反映出的困難，或雙方經觀察、討論後確認的困難，而非義務方自行想像、主觀認定的困難。

三階段	權利方 (身心障礙者)	義務方 (雇主、考訓單位)
第一階段 定義問題 釐清狀況	步驟 1 表達困難、提出合理調整需求與建議方法，並要求立即回應。	步驟 1 和當事人對話，釐清困難。
		步驟 2 尊重隱私、請求必要資訊。
第二階段 評估需求 制定對策	步驟 2 善用各種資訊與資源（如職輔專業的協助），共同討論調整方法。	步驟 3 主動尋求相關資訊與資源。
		步驟 4 先提供暫時性的調整措施。
第三階段 合理調整 觀察改善	步驟 3 試用合理調整措施、回饋與修正。	步驟 5 執行合理調整，讓其他關係人（如會受影響的同事）了解狀況。
		步驟 6 定期紀錄與追蹤調整後成效。

2.1 發動合理調整的流程與機制

2.1.1 誰可以請求合理調整？

① 身心障礙當事人應該是主要的發起人

合理調整的權利方，在參加面試前、就職後，或報考職訓課程、技能檢定的任一階段時，只要面臨障礙，都有權透過口頭或書面提出合理調整需求。在合理調整的精神中，也最鼓勵當事人能主動提出需求，為自己爭取應有的權利。

如果權利方過去曾提出請求，但被接受或拒絕，而後狀況改變、認為需要再次提出或討論時，過去的申請記錄也不應該妨礙後續的請求。

② 雇主或主辦單位也可以提出調整

身心障礙者有時難以識別或表達自己的需求，也不一定直接說出「我要申請合理調整」，而是會先反映自己因為障礙而遭遇的困難。

此時，義務方若能具備一定的敏感度，理解到權利方可能正在提出合理調整需求，就能即早察覺問題、主動排除障礙。



情境舉例

員工小英對主管說：「我最近正在進行治療，準時上班變得有點困難。」主管和小英討論後發現，小英需要調整工時；平日用輪椅代步的新進員工阿明說：「我的輪椅和辦公室的桌子不合。」主管後來確認阿明需要一張升降桌。

甚至，很多時候權利方可能無法說得這麼明確，而是說：「椅子坐起來不太舒服。」義務方需要試著釐清，這些困難和他們的障礙處境是否有關，以判斷是否需要進行合理調整。

真實案例

智能障礙員工小花（化名），平時負責工廠的環境清潔。她的特質是問題解決能力有限、被別人誤解時會非常緊張焦慮。某日小花突然提離職，釐清後發現其實是因為掃具故障，讓她必須花更久時間才能打掃完。

小花不知道如何解決掃具問題，也不知道如何清楚表達，卻常因為事情做不完被主管斥責，挫敗累積後才決定離職。主管發現後，為小花換了新的掃具，她的狀態很快恢復穩定。

③ 障礙者身邊的「重要他人」也可以協助釐清請求

家人、照顧者、就服員甚至工會等第3方代表人或專業協助者，都可以在尊重障礙者本人意願的情況下，成為障礙者與雇主、考訓單位之間溝通的重要橋樑，協助提醒雙方應有的權利義務，或提供可用的資訊／資源。

 **小提醒：障礙員工不應該獨自面對請求調整的壓力，工會也可成為好幫手**

根據 CRPD 第 27 條，參與工會的權利，是身心障礙者維持、捍衛良好工作條件的重要手段。工會應該要能充分理解身心障礙者在工作、就業上所面對的不平等和歧視，並和其他促進身心障礙勞動權益的團體，討論相關的身心障礙就業規劃或策略。

在必要情況下，工會可以代表身心障礙勞工和雇主進行

協商，要求雇主在規定工作項目時，**必須納入合理調整機制**，保障身心障礙勞工爭取合理調整的權利。

2.1.2 「權利方」發動合理調整的 3 個步驟

步驟 ① 表達困難、提出合理調整需求、要求回應

身心障礙者說明自己的狀況和所遇到的困難，並提出自己認為需要的調整、建議可以改善的方法。提出後，權利方有權要求義務方**「即時」回應**，並且在討論階段、施行合理調整之前，先提出暫時性的調整措施。

國際怎麼做

在許多國家中，都高度重視義務方**「即時回應」**的義務，特別是要求雇主在收到、知悉身心障礙員工的合理調整請求後，應該**「立即」**進行相關步驟。

步驟 ② 善用各種資訊與資源，共同討論解方

必要時，權利方可以提出相關證明，並查詢相關資訊、了解自己可申請或運用的資源，然後和雇主討論，並且有權在整個評估過程中，**充分參與、表達意見**。

步驟 ③ 試用、回饋與修正

獲得合理調整措施後，需要試用、觀察先前遇到的困難是否已被有效解決。若仍有困難，可以再和義務方討論修正，或申請再調整。

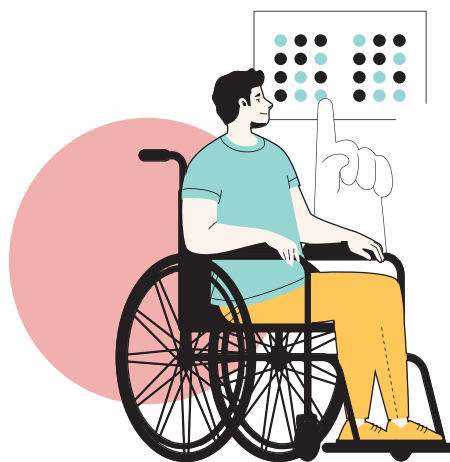
2.1.3 「義務方」接到合理調整請求後的 6 個步驟

步驟 ① 和當事人對話，了解並釐清困難

同樣的困難，有可能來自不同的原因。例如，員工說他使用電腦時有困難，原因可能來自視力障礙，或學習障礙等；若是視力障礙，又可能是因為看不清或無法分辨色彩等。不同的原因會需要不同的調整方式，所以需要先和當事人友善對話、釐清真正的問題。

步驟 ② 在尊重隱私的前提下，請求必要資訊

如果權利方的障礙特質不明顯（不容易從外表觀察到），或是所提出的請求和自身障礙處境看似沒有明顯關聯時（如輪椅使用者卻要求擴視機，不容易想像 2 者的關聯），義務方可以要求提供相關證明，但所有文件都需要保密、尊重對方的隱私。



步驟 ③ 主動尋求相關資訊與資源，評估需求與合理性

如果雙方對合理調整都不熟悉，可以查找相關資源、聯繫可諮詢的單位或對象，共同討論判斷適合的調整方式，這就是重要的「需求評估」階段。

例如，如何改造考訓場地的設施設備？如何調整職務內容，或安排人力支援？或者，是否可調整公司制度，如提供休假或移地辦公等？

如果要解決同一個困難有好幾種方式，應該要以當事人的偏好為主，優先詢問權利方期待的調整方式，以此評估自己是否能夠負擔。

步驟 ④ 提供暫時性的調整

當整個請求還在評估階段時，義務方必須先做出「暫時性」的調整，以立即、有效的減緩員工當下遇到的困難。

步驟 ⑤ 執行合理調整，並讓其他關係人了解狀況

有時，雇主為員工施行的合理調整，例如允許障礙員工「遠距上班」，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。

雇主需要提前在保護障礙員工隱私的情況下，讓職場中所有可能受影響的同事，了解合理調整的必要性、重申公司落實平等的決心，並說明可能的影響，以及如何因應。

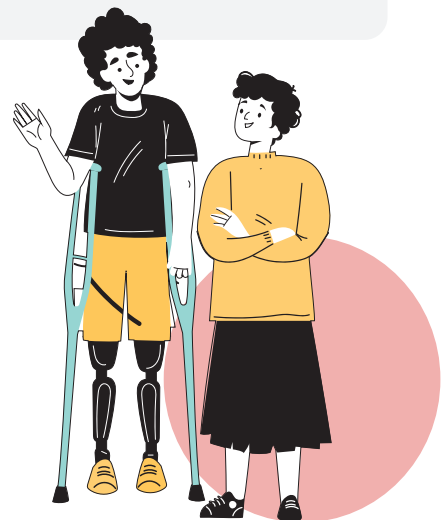
情境舉例

陳老闆允許障礙員工小英的個人助理一起上班，以協助小英在辦公室的個人所需。但其他同事不知道辦公室為什麼多了一個人、也不知道如何和這個人相處，甚至覺得「為什麼小英可以多一個助理」。

陳老闆在定期的員工訓練時，再次聲明公司政策和決心，表達各種支持障礙員工的方式，其中就包括必要的陪同人員，並說明相處的方式，讓所有人充分了解這是一種必要的合理調整措施。

步驟 ⑥ 定期紀錄與追蹤

義務方應該要主動關心合理調整的施行狀況，如果身心障礙員工的障礙與困難遲遲沒有得到緩解，需要主動討論並改善調整方式。



國際怎麼做

在加拿大的合理調整指南中，建議義務方在進行相關步驟時，都能將過程記錄下來（即使剛開始雙方可能是以非正式的方式在溝通），以確保程序能在日後被第 3 者監督，遇到爭議時也能出示相關證明。

2.1.4 確保權利方的隱私權，並簡化證明

根據 CRPD 第 22 條和聯合國身心障礙委員會第 8 號一般性意見，明訂應尊重身心障礙者的個人隱私，包括關於個人身心健康、醫療復健等訊息。

CRPD 也強調，雇主有保密的義務——即便身心障礙員工已經向自己揭露相關訊息，雇主也必須先獲得該員工的同意，才可以告知其他的主管或同事。

也因此，在合理調整中，身心障礙者需要說明因為障礙而造成的工作影響，但不需要揭露障礙身分或診斷，就有提出合理調整的權利。也就是說，無論他們有沒有政府核發的身心障礙證明，或醫療院所開立的診斷書，都沒有義務主動揭露或提供。

如果總是得先被迫揭露個人隱私，當事人很可能因為擔心被汙名化或受到歧視而害怕、不願意提出合理調整。義務方更不得要求「和合理調整無關」的證明。

情境舉例

視障員工阿明請求之前任職單位的老闆協助向現任主管說明，自己「看不清螢幕上的字，需要一臺擴視機」，因此不必出具醫療診斷、揭露自己是「低視能身心障礙者」。

雇主也可以要求員工說明工作中的困難，詢問員工認為哪些做法可以消除或減緩這些困難；雇主也可以羅列相關問題，請了解員工狀況的專業人員提供建議。例如詢問醫師：以員工目前的狀況，是否可以透過哪些方法，讓他能繼續工作？

CRPD 也提醒，如果一份文件就能證明所需要的調整，應避免要求更多重複、相似的證明。權利方可提供的證明包括但不限於身心障礙證明或診斷書，也可由專業人員開立需求證明，或提供合理調整的前例，以此保護個人醫療隱私。

例如，可以由心理師提供證明，表示當事人「需要彈性工時調整」，但不必揭露當事人的心理疾病為何；或也可由障礙者提出之前在其他考試中，「已經使用過」的合理調整證明（例如，在其他考試中申請過輔具的證明），而不必揭露診斷名稱。

2.2 四種合理調整的方式

合理調整的方式分為 4 種類型，包括調整設施設備、調整職務／考訓內容、開放／提供人力支持和改善制度規範。

這也再次顯示，身心障礙者所面臨的「障礙處境」，未必來自於個人的身心功能受限或損傷，也不是由障礙證明或診斷書來決定，而是來自於「環境和社會」。許多時候，只要調整外在環境或提供相應的支持，讓身心障礙者得到平等的機會參與考訓或就業，他們就可以發揮實力。

以下說明 4 種合理調整方式。因為 CRPD 的合理調整極其重視就業上的職場多元性和共融，以下許多範例與說明，均可提供就業服務人員和單位參考；職業訓練和技能檢定人員則可參考其中概念，若需進一步說明，可詳見本指引第 3.1 和 3.2 節。

2.2.1 調整設施設備

設施設備是否需要調整，可從移動上和業務上來觀察。「移動」指的是確保動線和出入順暢，例如設置無障礙／可及性設備、移除環境障礙、調整辦公室擺設，或加裝感應裝置等。

「業務」上則通常是透過輔具，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、輔助用電腦程式，或調整作業流程、引進自動化設備、用警示燈代替警鈴等。

設施設備的調整方向，因此包括但不限於加裝無障礙／可及性措施、彈性安排現有的工作環境，或針對個人狀況提供輔助措施等。

國際怎麼做

值得注意的是，身心障礙員工可能因為不適合的設備，而被迫長時間維持不舒服的姿勢，身體影響情緒、累積許多不滿；也有人因為出入不方便（即使只是影印間門口的一個小臺階或狹窄的走道），而下意識的避免與人來往，甚至盡量省略工作細節。

例如，雖然把資料印出來校對更能快速抓出錯誤，但因為從座位到影印間的通道很多障礙、不方便移動，使用輪椅的員工會因此盡量避免去使用影印機。

也因此，在韓國經驗中，發現僅僅是改善工作場合中的出入動線，經常就能提升身心障礙員工的獨立性與自信、改善同事間的合作關係，進一步促成友善的工作文化（員工甚至更願意一起吃午餐），有利於支持所有員工共同發揮團隊效能。

① 加裝無障礙／可及性 (Accessibility) 措施

無障礙／可及性的設施設備，不單單只是讓特定的身心障礙者使用。隨著員工／學員／考生年邁或遭逢傷病，未來幾乎所有人都能在不同的情境下受惠。

這包括設置電梯、斜坡、無障礙停車位、無障礙廁所（含坐式馬桶、扶手、防滑地磚、迴轉空間、感應式垃圾桶等），或加裝警示燈等，以提供身心障礙者移動的便利性和安全性。

如果有人使用輪椅，也必須同時考慮迴轉空間、方便開關的門（例如感應器裝在下方的自動門，因為輪椅使用者的下半身會先靠近門），或防滑鋪面等，並且移除門檻（對重度障礙者而言，1 公分的門檻都是難關）或清除走道障礙物。

 **小提醒：工作空間以外的調整，需要視相關性和影響性而定**

以就業環境來說，雇主需要提供合理調整來排除「工作上的阻礙」，這理論上不包含工作環境以外的空間。例如，雇主不一定得提供無障礙停車位或通勤往返的交通安排。

但是，如果使用輪椅的員工常因為沒有無障礙停車位，而必須花更多時間通勤，雇主就必須提供相應的調整。例如在天候惡劣時，允許他的出勤時間延後等。

② 彈性安排工作環境、提供個別化的輔助

因為障礙形態差異大，再加上不同職務內容、環境與人際關係，會產生各種不同的需求，因此即使工作場所已符合無障礙／可

及性規範，還是需要視個人的障礙處境，進一步調整職場環境。
(關於無障礙／可及性與合理調整的差別，請見本指引 3.3.1)

例如，為難以長時間維持相同姿勢的員工，提供移動式辦公桌，以降低體力負荷；或為脊髓損傷的員工提供配備腳踏板的作業椅，減輕腰部負擔。身體的負荷減輕，往往也能讓心情和工作狀態穩定。

或者，為需要定期中斷工作、自行進行腹膜透析洗腎的員工，安排一間鄰近、關閉空調、環境整潔（避免粉塵與可能造成感染）的隱私場所／空間。這些個別化的需求，都需要和員工討論確認後彈性調整。

有時，為了促進員工彼此之間的良好互動、精確傳達資訊，或考量職場的安全性，也會需要加裝輔助設施，如大型螢幕、信號鈴、警示燈等；或是改變辦公座位的安排，把需要緊密協作的同事劃分在同一區域內，並為使用輪椅的員工設置自動門、提供升降桌，以方便出入。

如此一來，不僅保障身心障礙員工的權利，也能讓團隊合作順利許多、提升業務的效能。

2.2.2 調整職務內容

職務上會需要調整，常可能是因為身心狀態導致難以執行業務，或因移動和醫療所需而產生困難。例如因為體力不佳而需要縮短工時、因行動困難而需要從外勤改成室內工作，或因為移動困難而需要居家辦公、因為復健和回診而需要調整會議時間等。

職務內容的調整方向，包括調整工時、工作規定或流程，或是重新安排職務分工與內容等。

① 調整工時制度

依照個人身心狀態彈性調整工時（包括調整上班時間或縮短工時等），不只針對身心障礙者，也是全球在疫情後愈加普及的思維。

例如，許多精神障礙者容易在服藥後產生疲勞的副作用，或經常需要回診，難以準時、規律的上班。雇主可協調將上下班時間改為彈性區間，或討論更多可能的安排（例如居家辦公）。

② 調整工作規定

包括工作地點、會議進行方式、考核評量方法等，工作場合有各種各樣的規定。許多規定其實只要彈性變動，就可以讓身心障礙者如期完成任務。例如允許行動不便的肢體障礙者居家上班、遠距工作，或尋找其他交通協助等。



真實案例

有閱讀學習障礙的阿宏（化名）在計畫事情和解決問題時，容易感到困難。主管因此允許他把書面報告改為用錄音方式記錄會議內容，並搭配定時的工作檢核表，協助阿宏掌握專案進度。

③ 調整工作流程

公司的「標準作業流程」（SOP），常只是經驗累積下來的最大公約數，不代表適合每一位員工，也不代表長久適用。可因應個別狀況修正改善。

真實案例

心智障礙員工小任（化名）沒辦法一次執行多項任務，也不知道從什麼順序開始做。公司於是把工作內容和步驟拆解成很多小的項目，再搭配圖片說明，然後一一教學。不僅協助小任理解，也減輕他的工作壓力。

情境舉例

林店長需要視障員工阿德邀請顧客到官方粉專為服務評價，因此在文件上印有 QR Code 的地方增加點字標示，讓阿德在服務臺可以獨立作業、為顧客指出 QR Code 的掃描處，順利引導並取得顧客評價。

④ 調整職務分工

若身心障礙員工無法獨立執行全部的職務內容，可以和其他同事共同討論、重新分工，大家一起達到任務。

情境舉例

聽障者小剛因為接聽電話困難，和老闆協調後，把需要接聽電話的工作交給其他同事，小剛則分擔同事們的書寫、資料彙整等工作。

⑤ 重新安排職務

如果所有的合理調整提案都無法讓身心障礙員工達到原本職位的核心職能（即該職位必備的基本能力），雇主可以協助員工重新探索、另外尋找其他能達到核心職能的職務，並提供相應的職務訓練。

真實案例

視障者小童（化名）跑業務時，經常需要問路或辨識方向、也無法使用地圖，好幾次差點發生危險。小童和老闆協調後，老闆將他的工作轉為內勤支援。

🌐 國際怎麼做

職務調整是在尊重身心障礙者意願的情況下，所展開的、必要的合理調整，而不是僱主為了逃避施行合理調整的手段，而隨意將身心障礙者調離原職。

韓國的《身心障礙者反歧視法》就明定，僱主在沒有正當理由的情況下，不可以用身心障礙為理由，違背身心障礙者的意願，將其安排到其他職務。

2.2.3 開放／提供人力支援

人力支援包括專業人力、陪同人力和同儕支援（自然支持者），同儕包括在同一個場所工作的同事，或同一個課程的同學等。

① 開放／提供專業人力

專業協助者包括個人助理、視力協助員、聽打員、手譯員、代筆員、報讀員等。僱主可以向政府申請相關服務，或有些障礙者已經有長期配合的專業協助者，僱主可為他聯繫申請，並向其他員工說明人力協助的必要。

② 允許陪同人力

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，僱主可在討論後允許他們出入工作場所，並向其他員工說明。

③ 協調同儕支援（自然支持者）

有時也可安排同學／同事相互支援。但若身心障礙者需要的協助是經常性的、長久性甚至需要專業的，老是要其他人臨時支援，很可能會引起不滿，也讓身心障礙者不敢開口。

同儕支援需要經過討論，並讓身心障礙者和同學／同事都明確知道，有誰可以在哪些時候提供什麼樣的協助；或在招聘人員時便明確告知求職者，工作內容有部分需要協助身心障礙同事。

2.2.4 改善制度規範

導盲犬不被允許進入辦公大樓、障礙者因為復健和回診而請假卻經常被扣薪、精障者早上常無法準時上班……這些困難與障礙，常只需要變更制度規範就可以解決。例如改變場所規定、提供線上打卡方式或彈性的休假制度等。

所有相關的制度和階段，包括招募資訊如何讓每一個障礙者都能順利閱讀，以及面試的地點、筆試和測驗、培訓的方式、晉升的考核標準或替代的工作安排等，都可視個別情況和障礙處境來調整。

情境舉例

確定面試日期後，身心障礙求職者弘哥卻臨時必須緊急就醫，於是和負責面試的人事主管討論。人事部在確認實際狀況後，更改了面試日期。

