

國立臺灣大學社會科學院公共事務研究所

碩士論文

Graduate Institute of Public Affairs

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master's Thesis



跨性別公務人員之職場處境與政策措施

The Workplace Conditions and Policies of Transgender

Civil Servants in Public Sector

張瓊好

Chiung-Yu Chang

指導教授：洪美仁 博士

Advisor: Mei-Jen Hung, Ph.D.

中華民國 114 年 07 月

July, 2025

謝辭



漫長而艱辛的論文旅程終於走到終點，在撰寫的過程中我總是不斷地在自我懷疑：作為一個順性別者有沒有資格為受訪者們發言？自己有沒有辦法扮演自己期待的「橋樑」角色？一個無名研究生的論文又能造成什麼改變？有時現實會令人感到無能為力，也曾經想過放棄這個題目，但慶幸自己最終還是堅持下來了，我相信這些投入仍是有意義的。

感謝自己的付出過的時間與心力，也衷心感謝以下所有人，因為有你們、我才能走到這裡：感謝所有的受訪者們，礙於我言語與文字的表達能力，可能沒有很好地將你們想表達的內容做出完美的呈現；也或許我仍無法造成什麼改變，但至少希望能給予你們我的支持，誠摯地盼望所有朋友、夥伴們都能一切順利。感謝我的家人：父親、母親與兩位姊姊，從大學到研究所都給予我足夠的自主空間、與背後默默的支持，每次回家都準備了很多好吃的食物、都是幸福的滋味，未來我會努力回報。感謝 Jason 的照顧與陪伴，我們都即將畢業邁入人生新階段，接下來也要繼續相互扶持。感謝我的指導教授美仁老師對我的幫助與鼓勵，讓我能夠在這艱難的過程中更有信心地繼續走下去；以及感謝兩位口試委員佩雯老師、Ciwang 老師在百忙之中給予所有十分受用的建議。

最後也要感謝打開這篇文章的讀者，如果您在看完這篇論文後能夠有一些收穫與想法，對我來說就是發揮它最大的價值了。

張瓊好 2025.07.29

摘要



本研究旨在呈現與探討跨性別公務人員的職場處境，並從多元化管理（diversity management）之角度檢視、分析現行公部門相關政策與協助措施的不足，提出改善之建議；期許公部門能夠作為多元性別友善的標竿，帶動其他私部門、乃至整體社會更加關注跨性別之權益與處境。

本研究深度訪談了 13 位任職於公部門的跨性別者、2 位倡議性別人權的非營利組織工作者與 1 位地方政府人事主管，發現跨性別公務人員在職場中承受了顯著的少數壓力（minority stress），導致其在求職與陞遷、空間使用、隱私資訊、人際互動等方面遭遇到不同的負面經驗；同時個人的性別轉換程度、年資等因素也會交織影響其職場經歷。而公部門雖然重視法律與公平性，並為公務人員提供了高度的工作權保障，但較為僵化、保守的體制也導致缺乏對於跨性別者需求的實際理解與支持，部分性別友善政策的推動也容易流於形式。

本研究認為，公部門應從過往追求齊頭式平等的手段，轉向更為積極的多元化管理，透過硬性措施—修改職場相關法規與軟性措施—建立跨性別員工友善指引雙管齊下，並與倡議性別人權的非營利組織共同合作。短期目標是要在不影響他人既有權益的情況下，改善公部門職場中對於跨性別公務人員的歧視與不利對待；長期目標則是要確實提升公務人員關於多元性別的知識與性別意識，不只是為了改善跨性別或多元性別公務人員的職場處境，更是為所有公務人員們營造更加多元、友善、共融的職場環境，進而提升社會整體性別平等之意識。

關鍵字：跨性別、公務人員、職場處境、多元化管理、LGBT、性別友善職場

ABSTRACT



This study aims to present and explore the workplace experiences of transgender public servants. From the perspective of diversity management, it examines and analyzes the inadequacies of current public sector policies and support measures, proposing recommendations for improvement. The hope is that the public sector can serve as a benchmark for gender diversity and inclusion, encouraging the private sector and society as a whole to pay greater attention to the rights and situations of transgender individuals.

This study conducted in-depth interviews with 13 transgender civil servants in the public sector, two non-profit organization workers advocating for gender rights, and one local government human resources manager. The findings reveal that transgender public servants endure significant minority stress in the workplace, leading to various negative experiences in areas such as job seeking, promotion, use of space, personal privacy, and interpersonal interactions. Furthermore, factors such as an individual's stage of gender transition and seniority intersect to shape their workplace experiences. Although the public sector emphasizes law and fairness and provides strong employment protection for civil servants, its relatively rigid and conservative system leads to a lack of practical understanding and support for the needs of transgender individuals. Consequently, the promotion of some gender-friendly policies tends to be

merely performative.

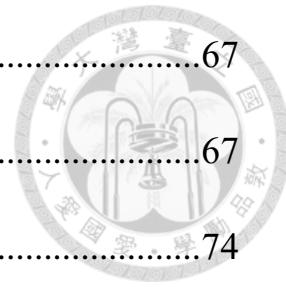
This study argues that the public sector should shift from its past pursuit of one-size-fits-all equality to a more proactive approach of diversity management. This can be achieved through a two-pronged strategy: implementing "hard" measures by amending workplace-related laws and regulations, and "soft" measures by establishing friendly guidelines for transgender employees, in collaboration with non-profit organizations advocating for gender rights. The short-term goal is to ameliorate discrimination and unfavorable treatment against transgender public servants in the workplace without infringing upon the existing rights of others. The long-term objective is to genuinely enhance the knowledge and awareness of gender diversity among all public servants. This is not only to improve the workplace situation for transgender and gender-diverse employees but also to foster a more diverse, friendly, and inclusive workplace environment for all civil servants, thereby advancing gender equality awareness throughout society.

Keywords: transgender; civil servants; workplace experiences; diversity management; LGBT; gender-inclusive workplace

目次



謝辭.....	i
摘要.....	ii
ABSTRACT.....	iii
目次.....	v
圖次.....	vii
表次.....	viii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
第二章 文獻回顧	8
第一節 跨越二元性別的主體	8
第二節 跨性別者之職場處境與相關法規	14
第三節 私部門多元化管理	30
第四節 公部門多元化管理	44
第五節 小結.....	53
第三章 研究方法與設計	56
第一節 研究方法.....	56
第二節 訪談對象與題綱.....	57



第四章 公部門職場經驗	67
第一節 進入公部門前的職場經驗	67
第二節 進入公部門之緣由	74
第三節 公部門職場中的負面經驗	76
第四節 公部門職場中的正面經驗	106
第五節 公部門與私部門之比較	111
第六節 小結.....	116
第五章 多元性別相關政策現況與建議	119
第一節 多元性別者適用之政策與協助措施	119
第二節 非營利組織與公部門的合作狀況	127
第三節 受訪者對於多元性別政策的看法與建議	129
第四節 小結.....	144
第六章 結論與建議	146
第一節 歸納與討論.....	146
第二節 政策建議.....	163
第三節 研究限制與建議.....	169
第四節 省思.....	171
參考文獻.....	175
附錄.....	188

圖次

圖 1：跨性別者的困境 29



表次



表 1-1：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-日常處境調查	19
表 1-2：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-醫療處境調查	20
表 1-3：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-職場處境調查	23
表 2-1：平等就業機會、平權行動與多元化管理之比較.....	33
表 3-1：跨性別受訪者	61
表 3-2：行政機關受訪者	62
表 3-3：非營利組織受訪者	62
表 3-4：跨性別公務人員訪談題綱	62
表 3-5：人事主管訪談題綱	64
表 3-6：非營利組織訪談題綱	65
表 5-1：性別友善／不分性別廁所設計原則	120
表 5-2：性別友善／不分性別廁所空間規劃建議	121
表 5-3：公部門性別平等訓練課程類別	122
表 5-4：公部門性別平等訓練課程主題與數量	123
表 5-5：公部門員工協助方案服務內容	124
表 6-1：跨性別公務人員在職場中的負面經驗與其壓力源.....	148
表 6-2：公與私部門之比較	155
表 6-3：當前公部門適用於跨性別的政策協助措施與相應之受訪者建	



議.....	157
表 6-4：以七大多元化管理措施檢視公部門當前不足之處.....	161
表 6-5：針對公部門多元性別相關政策措施之建議	167

第一章 緒論



第一節 研究背景與動機

壹、性別人權發展：從同運到跨運

自 1980、90 年代起，同志運動隨著臺灣政治民主化的過程開始蓬勃發展，眾多同志團體與校園同志社團紛紛成立；首次同志大遊行（Taiwan LGBT Pride）也於 2003 年舉辦，至 2023 年已連續舉辦了 21 屆，為現今亞洲最大的同志遊行。官曉薇（2019）指出，同志運動發展以來對於人權的倡議與訴求大致有三條軸線，分別是「性行為去污名化」、「反歧視保障」以及「婚姻家庭承認」；而至今也收獲了不同程度的成果，如推動修正《人類免疫缺乏病毒傳染防治及感染者權益保障條例》以保障而非限制 HIV 感染者之權益、司法院釋字第 617 號解釋肯認同志性表達的自由，幫助減少同性性行為的污名；《就業服務法》與《性別平等工作法》（前身為《兩性工作平等法》）增列禁止針對「性傾向」的職場歧視，《性別平等教育法》納入多元性別教育、禁止性別特質與性別認同之歧視；司法院釋字第 748 號解釋與 2019 年《司法院釋字第七四八號解釋施行法》的通過，使臺灣成為亞洲第一個同性婚姻合法化的國家，可謂同志運動的階段性勝利；2023 年更通過修法開放同性配偶可共同收養子女，人工生殖議題也持續在討論中。此外，愈來愈多同志在大眾前的曝光、同志文學以及影視作品的發展，也讓社會對於多元性別（LGBT）¹群體逐漸有了更多的認識與接納。

不過值得注意的是，這些同志人權發展與社會關注其實仍多集中在不同性傾向群體的“LGB”身上——即女同性戀（lesbian）、男同性戀（gay）與雙性戀（bisexual）；相較之下，與出生時指定性別不同、具有多元性別認同的“T”——即跨性別者（transgender）的權益與需求經常處於社會關注的邊緣，大眾對其仍有一定程度

¹ 多元性別（LGBT）者包括女同性戀者（lesbian）、男同性戀者（gay）、雙性戀者（bisexual）、跨性別者（transgender）、雙性人（intersexual）等具有多性傾向、性別認同與性別特徵的人。

的不理解、誤解甚至是恐懼、歧視。而跨性別所訴求的議題包括性別變更登記法制化、落實性別友善空間，以及友善就業、就學、就醫與暴力防治等，其實都與以「順性別」(cisgender) ——即性別認同與出生時指定性別相同者為首的同志運動方向不同；這些分歧在同志運動取得前述的階段性成果後愈趨明顯，如 2019 年跨性別遊行便從同志遊行中獨立，期望凝聚力量、更為自身群體發聲。

Collin 等人 (2016) 針對 1966 年至 2015 年 1 月全世界共 27 篇跨性別人口研究進行統合分析 (meta-analysis)，發現每 10 萬人口當中約有 9.2 人 (0.0092%) 接受了性別肯認手術 (gender affirmation therapy)²，而每 10 萬人口當中約有 355 人 (0.355%) 自我認同為跨性別³；2022 年蓋洛普 (Gallup) 針對 10,000 多名美國成年人進行調查，則有大約 0.6% 的受訪者表示自我認同為跨性別。據我國行政院統計，自 1998 年至 2020 年止，辦理性別變更登記計共有 978 件 (行政院，2022)，但此統計包含跨性別及雙性人 (intersex)⁴，而未有單就跨性別或雙性人人口的統計 (監察院，2018)；加上還有性別認同為跨性別、但並無辦理性別變更登記者存在，因此該統計數據並無法代表我國的跨性別人口、也顯示我國尚缺乏針對多元性別者嚴謹的人口調查。不過針對跨性別在多元性別者中的比例，行政院委託臺灣彩虹平權大平台協會 (2023) 進行的「我國多元性別 (LGBTI) 者生活狀況調查」研究報告顯示，13,104 筆有效回覆中有 1,336 人 (10%) 表示「目前的性別認同與出生紀錄的性別不同」，154 人 (1%) 表示「目前的性別認同與出生紀錄的性別不完全相同／可相同可不同／部分相同部分不同」⁵，僅共約 11% 的多元性別受訪者具跨性別認同，可見在處於性別少數的多元性別群體中，跨性別係屬於少數中的少數。

² 此篇研究定義為：接受性別重置手術 (sex reassignment surgery)、外科手術 (surgical procedure) 與荷爾蒙治療 (hormonal therapy)。

³ 不過該研究也強調，不同文獻的研究方法與對跨性別定義方式都會影響估計結果，因此不同研究的差異性甚大。

⁴ 又稱「間性人」，指天生性器官或染色體等性特徵不符合典型之男性或女性者。

⁵ 此調查於 111 年 10 月 1 日至 11 月 30 日以網路調查方式進行，調查對象為年滿 15 歲以上、具有臺灣國籍且居住於臺灣半年以上的民眾。詳細抽樣方式與成果等內容可見：
<https://gec.ev.gov.tw/Page/A741C28EBA3EBEA9/89136e15-a948-4f86-9184-b07824ea7daa>。



貳、多元性別與工作權

1995 年聯合國第 4 屆世界婦女會議在北京舉行，會議中提出並通過的北京宣言暨行動綱領（Beijing Declaration and Platform for Action）將「性別主流化」（gender mainstreaming）定為各國達成性別平等的全球性策略⁶。聯合國經濟社會理事會（United Nations Economic and Social Council，簡稱 ECOSOC）定義「性別主流化」為將女性和男性的關懷與經驗，納入所有政治、經濟與社會領域中各項政策設計、執行與評估的一種策略，使女性和男性平等受益、最終實現性別平等（ECOSOC, 1997）；這反映出聯合國在提升婦女權益與處境的策略上從原先「發展中的婦女」（women in development）途徑典範轉移為「性別與發展」（gender and development），更加關心性別與社會結構的交互關係（彭滄雯，2008）。而我國行政院於 2005 年跟上此潮流，將性別統計、編列性別預算、重大政策性別影響評估等列為性別主流化的基礎工作目標；立法院則於 2004、2006、2007 年分別通過與修訂《性別教育平等法》、《性別工作平等法》⁷與《就業服務法》，其中也納入了在傳統男、女兩性之外，對於多元性別者的關懷與保障。此外，我國 2014 年《消除對婦女一切形式歧視公約》（The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women，簡稱 CEDAW）第 2 次國家審查報告中，結論性意見特別關注了跨性別者、間性人（雙性人）等受到交織性（intersectionality）⁸歧視的女性群體，指出我國缺乏跨性別相關的統計數據，並建議應廢除性別變更程序要件的行政命令；而衛福部等主管機關則須據此提出回應與具體改善措施、並進行後續追蹤，此次審查可謂首度將跨性別等邊緣群體納入性別平等的體制之中。

然而在推動性別主流化近二十年、已完成 4 次 CEDAW 國家審查報告的現

⁶ 見行政院性別平等會：<https://gec.ey.gov.tw/Page/5242009AF646447E>，最後檢索日期：2024 年 05 月 26 日。

⁷ 自 112 年 8 月 18 日更名為《性別平等工作法》。

⁸ 交織性經常用來說明多重壓迫的概念，性別會與階級、種族、族群、年齡、城鄉、文化等其他權力關係交錯運作，造就出每人不同的性別經驗（游美惠，2015）。

今，跨性別者的處境仍有待改善(彭治謬, 2019；人權公約施行監督聯盟, 2022)，他們持續面臨著就學、就業、職場歧視及就醫等問題。其中工作獲得的財富收入是維持生存的必要條件，也是一項國家保障的重要權利，如《經濟社會文化權利國際公約》第 18 號一般性意見 (2005) 所言：「工作權是實現其他人權的根本所在，並構成人的尊嚴的不可分割和固有的一部分」。但對於跨性別者而言，他們在求職時可能會因為外貌與身分證件上的照片有所差異，而遭到刁難、或是能力受到質疑，導致難以獲得面試與工作的機會；在職場中無法使用符合自身性別認同的空間、穿著符合自身性別認同的服裝、被迫出櫃 (coming out of the closet) 等，對身心健康造成壓力。雖然《就業服務法》已將「性傾向」視為禁止歧視的項目之一，大法官也認可「性別」中包含「性別認同」之概念⁹，但據勞動部(2023)統計 2022 年全國 380 多件性別平等工作申訴案件¹⁰中，因性傾向而申訴的案件僅有 2 件(受理、評議各 1 件，無成立件數)，性別認同更只有 1 件(受理 1 件)，顯示法律與制度尚難以實際保護到需要的群體；在不友善的職場環境中，跨性別者可能會面臨身心健康壓力、經濟收入不穩定、職業選擇受限、工作成就受阻等困境（台灣同志諮詢熱線協會，2024），真實的處境與需求仍難被看見。

為在當今人才流動頻繁且競爭激烈全球化市場中求得生存、脫穎而出，許多私部門企業開始強調企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)，在人力經營上開始追求多元(diversity)價值、推行多元化管理(diversity management)，如成立多元共融 (Diversity, Equity and Inclusion，簡稱 DEI) 部門，重視、尊重每個員工的差異性及獨特性，營造具支持與包容性的友善職場環境（許慶復，2009）。公部門也不例外，面對當代各式多重、複雜的治理挑戰，政府同樣需要多元化管理，透過選用多元背景與能力的人才來解決問題，同時達到人民對於政

⁹ 司法院釋字第 748 號解釋的解釋理由書第三段：「...二、憲法第 7 條所稱『男女』或憲法增修條文第 10 條第 6 項所稱『性別』，涵蓋性別、性別認同及性傾向...。」

¹⁰ 申訴項目類別有性別歧視(按歧視態樣分為性別、性傾向、性別認同；按歧視類別分為招募甄試進用、考績、陞遷、教育訓練、福利措施、離職即解雇、退休等)、性騷擾防治(知悉職場性騷擾之情形未採取立即有效之糾正補救措施、未訂定或未公開揭示性騷擾防治措施及申訴懲戒辦法)、工作平等措施(含生理假、產假、育嬰留職停薪、哺乳時間、家庭照顧假等)。

府平等就業機會、照顧弱勢的需求，如代表性官僚（representative bureaucracy）之概念。而對於具多元性別、不同族群身分的群體而言，錄取公職前的國家考試主要係倚靠自身知識與能力，能夠平等與他人競爭；加上公部門依法行政的性格、終身雇用制對於公務人員權益都有穩定的保障，是相對友善的求職選擇。但另一方面，公部門中有限的流動範圍、依法行政等制度設計造就了公務人員相對保守的性格，加上從過去威權體制轉型後，公部門內仍遺留一定程度的家父長作風、部屬對權威的慣性服從等（陳禹函，2011；王輝煌，2017），亦可能形成對多元性別者不友善的職場環境，使其在職場中遭受歧視、害怕現身。

除了國家最高法律保障人民的工作權，防止就業歧視制度的建構，也是檢視一個國家是否落實保障勞工基本人權的重要指標之一（焦興鑑，2009），因此我們期待公部門在完善相關法制規範之餘，也能夠以標竿自居，帶頭消除歧視、營造多元友善的職場環境。不過，在過去公部門多元化人力管理或防制歧視的作為中，仍多以男、女兩性為主，相關研究也以女性（許慶復，2009；黃煥榮、方凱弘、蔡志恒，2011；張瓊玲，2014）、原住民族（許慶復，2009；陳文學，2015）、身心障礙者（許慶復，2009；呂育誠、陳文學，2011）為大宗，多元性別者的處境鮮少受到關注。如今我國為響應性別平等趨勢，性別主流化的業務已持續往多元性別的目標方向推動，如性別影響評估要求除了應檢視對於不同性別的影響之外，亦須關注對於不同性傾向、性別特質或性別認同者之影響（行政院性別平等會，2019）；但是前述法制規範在應然與實然面之間的落差如何消弭？對於跨越性別二元體制的跨性別者群體，在公部門職場環境中的處境究竟是如何？我們如何幫助跨性別者應對在其中面臨的歧視或不公平對待？這都是目前仍須探討與實踐的課題。

第二節 研究目的與問題

由於過去公部門人力資源或多元化管理相關研究中，鮮少以跨性別者作為研

究對象，加上考量跨性別群體於整體人口占比仍低，以及與在公部門中服務的跨性別者接觸更並非易事；因此本研究將為一探索性研究，目的在於希望藉此幫助社會看見多元性別群體中跨性別者的職場處境與需求，除了檢視現行政策與制度，亦會從多元化管理的角度提出對公部門完善友善職場的制度規範、政策行為等見解，作為未來發展相關政策的建議。而本研究欲達成的貢獻首先在於，透過深入探究跨性別者在公部門職場中的待遇、空間使用、政策制度適用與人際互動等面向，能夠填補公共行政與性別研究領域中關於跨性別公務人員職場處境經驗的空白，也拓寬跨性別議題的研究視野。其次，透過與私部門職場的比較、檢視現有多元性別政策與制度的不足之處，並從多元化管理角度提出實務性的建議，可作為政府部門制定與修正相關措施的參考，以有效改善跨性別公務人員的職場處境；而公部門作為標竿角色，也能夠帶動私部門等更加關注跨性別雇員的權益與處境。最後，透過揭露、呈現跨性別公務人員的聲音與需求，也將促進大眾對於跨性別群體的認識，提升社會整體的性別意識、形塑更加友善、包容的社會環境。

綜合上述，本研究之研究問題如下：

- 一、公部門中跨性別公務人員的職場處境是如何？
- 二、現行公部門中跨性別公務人員適用的政策與協助措施有哪些？
- 三、倡議性別人權的非營利組織，對於跨性別公務人員職場處境、現行政策與協助措施之看法為何？與公部門有何業務上的合作？
- 四、以多元化管理的角度出發，跨性別公務人員適用的政策與措施有哪些不足之處？能夠如何增訂或改進？

其中第一項問題是本研究將著重探討之主題，主要包括跨性別公務人員在職場中所受到的待遇、空間使用、政策制度適用與人際互動等面向的經驗與需求，將在本研究中有較大篇幅的呈現與分析；接著第二項問題探討跨性別者們有需求時能夠使用的服務與協助措施。第三項問題則聚焦於探討倡議性別人權的非營利組織在多元性別相關政策過程中扮演的角色，以旁人之觀點補充跨性別公務人員

的經驗與需求；最後第四項問題主要將參考現有多元化管理之相關文獻，應用於現有政策、並提出建議，以達成前述之研究目的。



第二章 文獻回顧



本章將回顧的主題分為四部分，第一節為探討跨性別之定義、國內外性別轉換的相關政策規範，以及其如何形塑跨性別者的生命經驗；第二節為探討國內外跨性別者的日常與職場處境，包括「恐跨」情緒從何而來、對跨性別者會有何影響，以及在職場中又有哪些可以保障其權益的法規；第三節則探討私部門多元化管理之定義與具體實踐形式，以及採行該管理途徑的優勢與可能面臨的挑戰，而在國內外私部門職場中又有哪些針對跨性別或多元性別者的多元化管理措施；最後第四節探討在國內外公部門的職場中，有哪些多元化管理政策與協助措施，以及其中又有哪些適用於跨性別公務人員。此章希望透過統整與回顧國內外相關資訊與文獻，較全面地理解在愈趨多元的當前社會下，跨性別者的所面臨的處境與職場樣貌。

第一節 跨越二元性別的主體

壹、跨性別之定義

我們所熟知的「性別」包括兩種意涵，即生理性別(*sex*)與社會性別(*gender*)：英國學者 Ann Oakley (1972) 首先針對兩者做出區別，他認為前者是基於生理上差異（包括染色體、荷爾蒙、生殖器官¹¹）所形成的男、女兩性，是自然存在、出生即被給定的生物事實（陳美華、蔡靜宜，2013；陳美華，2014）；後者則是指人們在社會化的過程中，針對男、女兩性所應具備的特質與行為所形成的特定認知與期待，如男性必須展現出陽剛（*masculinity*）氣概、女性必須展現出陰柔（*femininity*）氣質等，是透過文化與社會機制運作所形成的不成文規範（陳美華、蔡靜宜，2013；陳美華，2014）。而 1979 年時，美國學者 Virginia Prince 首次提出了「跨性別」(*transgender*)一詞，他主張以「跨性別」取代「變性」(*transsexual*)

¹¹ 男性具有 XY 染色體、較多睪固酮，以及陰莖、睪丸與輸精管；女性具有 XX 染色體、較多的黃體素與雌激素，以及陰道、子宮與卵巢等生殖器官（陳美華，2014）。

之概念，以補強男、女性二分的性別架構；因其認為即使接受性別重置手術，人們也無法根本地改變生理性別（sex）（McKenna & Kessler, 2006）。不過在現今，「跨性別」所代表的意義其實已逐漸從「補強」轉變為對性別二分架構的「挑戰」，它反抗了過去人們對於性別的自然態度（natural attitude）¹²—包括「世界上只有兩種性別」、「一個人的性別永遠無法改變」以及「一個人的生殖器官根本性地決定了其性別」等（McKenna & Kessler, 2006）—不論是社會或是生理性別的分類，可能皆是由社會建構而來（陳美華，2014）。

依據美國心理學會（American Psychological Association，簡稱 APA）的定義（2023），跨性別是一個總稱（umbrella term），所指為社會性別認同、性別表現或行為與出生時的指定性別不相符者，即跨越（cross）／超越（transcend）了社會文化所定義的性別（Bockting, 1999）；而與「跨性別」相對的是「順性別」（cisgender）¹³，所指為社會性別認同、性別表現或行為與出生時的指定性別相符者。跨性別的類別包括希望或已經透過醫療干預（荷爾蒙治療或性別重置手術）將身體改變成更接近自我性別認同的變性者（transsexual），其中由男性轉變為女性者稱為男跨女（male-to-female，簡稱 MtF）、由女性轉變為男性者稱為女跨男（female-to-male，簡稱 FtM）；穿著其他性別刻板印象中所穿著之服飾的異性裝扮者（crossdressers）；在酒吧、俱樂部或其他活動中變裝表演、娛樂的變裝皇后與國王（drag queens & kings）；自我認同不屬於「男性」或「女性」二元性別的性別酷兒（genderqueer）；其他還包括 androgynous（中性者）、bigender persons（雙性別者）、multigendered（多性別者）、gender nonconforming（性別表現不一致者）、two-spirit people（雙靈人）、third gender（第三性別）以及 genderfree（無性別者）等，不過這些詞語的確切定義有時會因人而異，甚至可能隨著時間改變（Bockting,

¹² 指人對於看似不受特定認知與概念建構而存在的事物，在未經反思下所抱持的想法（McKenna & Kessler, 2006）。

¹³ 順性別源自於 1990 年代跨性別運動者的言論，認為「男性」和「女性」兩詞若不加以標記，會使順性別正常化，因此此一詞彙其實隱含抵抗將順性別視為正常、跨性別視為反常之觀念（Aultman, 2014）。

1999；APA, 2023)。

早期進行跨性別研究的學者何春蕤（2003）便認為，跨性別相當難以定義，除了因為不同跨性別主體彼此間的差異性極大，更因為我們所使用的日常語言已然被性別二分化；不過為了發展更為自我培力、更挑戰性別二元主義的論述，我國跨性別圈還是自國外引用了部分名詞，以辨識大部分跨性別者認同的類別：

- 一、TG (Transgender)：對自身指定性別外的另一性別有所認同者，而 TG 認同的涵蓋範圍可以包括其他以下兩者。
- 二、TS (Transsexual)：自身指定性別與性別認同不一致，而希望透過手術方式改變性別者。
- 三、CD (Cross-Dress, Cross-Dressing, Cross Dress)¹⁴：穿著異性的服裝者（女扮男裝或男扮女裝），但不一定代表其希望透過手術的方式改變性別、或有特定的性傾向。

貳、性別轉換與相關規範

對於大部分的跨性別者而言，為了更接近及符合自我性別認同的模樣，他們通常會進行性別轉換（gender transition），此變化包括改變服裝儀容、更換姓名、更改身份證件上的指定性別，使用激素、和／或接受改變身體以符合其性別認同的醫療程序（APA, 2023）。其中我國在歷經討論後，於 1988 年制定出評估變性欲症者¹⁵可接受性別重置手術的標準為（徐志雲，2020）：

- 一、必須是原發性變性欲症者；
- 二、以另一性別角色生活至少有 2 年以上，且適應良好；
- 三、變性受到父母與家人的支持；
- 四、年齡在 20 歲以上、40 歲以下；
- 五、智力功能在中等以上；

¹⁴ 在過去也會使用「TV (Transvestite)」來指稱穿著異性服裝者，或稱為異裝癖者，但在現今是一較具有負面意涵、冒犯性的詞彙，因此目前多使用 CD 來稱呼進行異性裝扮者。

¹⁵ 當時對於希望變性的跨性別者之舊稱，現今已去疾病化，以性別不安或性別不一致者稱之。

六、排除變性企圖是由精神疾病、其他特質或重大壓力下而引起。

此時的性別重置手術規定仍須摘除原生性器官、並重建另一性別的性器官，才能夠取得變更身分證件性別的資格；但是當時陰莖重建的技術有其侷限，且價格昂貴、存在很大的術後健康風險，受到許多民間團體與跨性別者的反對。2008年行政院衛生署（今衛生福利部）召集相關機關、醫療機構與性別團體開會討論及協商後，才決議將性別變更的條件放寬為只要摘除原生性器官即可；而後內政部也依據此決議發布了97年11月3日內授中戶字第0970066240號函釋，規範戶政機關在受理性別變更登記時據以認定的準則，並沿用至今：

申請女變男之變性者，須持經二位精神科專科醫師評估鑑定之診斷書及合格醫療機構開具已摘除女性性器官，包括乳房、子宮、卵巢之手術完成診斷書。申請男變女之變性者，須持經二位精神科專科醫師評估鑑定之診斷書及合格醫療機構開具已摘除男性性器官，包括陰莖及睪丸之手術完成診斷書。

關於「精神科專科醫師評估鑑定」，在過去使用的診斷有「性別認同障礙症」（gender identity disorder）或「變性欲」（transsexualism），現今則改為「性別不安」（gender dysphoria）或「性別不一致」（gender incongruence）。「性別不安」出自於 APA 出版的精神疾病診斷與統計手冊（Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders，簡稱 DSM），在 DSM-5（第五版）中，性別不安的診斷包括：

個人所經驗／展現的性別與指定性別間有顯著的不一致¹⁶，且持續至少六個月；此狀況伴隨著臨床上的重大苦惱，或社會、職業、其他重

¹⁶ 須表現出以下至少兩項指標的行為：

1. 個人所經驗／所展現的性別與首要和／或次要性徵（或在青少年前期，是指預期發育的次要性徵）之間有顯著的不一致。
2. 強烈渴望除去個人的首要和／或次要性徵，導因於與所經驗／所展現的性別的顯著不一致。（或在青少年前期，渴望去阻止預期發育的次要性徵）
3. 強烈渴望擁有異性的首要和／或次要性徵。
4. 強烈渴望成為異性（或是不同於法定性別的其他性別選擇）。
5. 強烈渴望被當成異性（或是不同於法定性別的其他性別選擇）一般對待。
6. 強烈堅信個人有異性（或是不同於法定性別的其他性別選擇）的典型感受及反應。

要領域功能的損傷。(APA, 2013)

「性別不一致」則出自於世界衛生組織 (World Health Organization, 簡稱 WHO) 出版的國際疾病分類 (International Classification of Diseases, ICD)，所指為個人感受自身的性別與出生時的指定性別之間，存在明顯且持續的不一致，且不能只有性別多樣化的行為表現與偏好 (WHO, 2018)。我們可以發現，不論是 APA 或 WHO，其實都已不認同將跨性別視為一種疾病，如 ICD-11 將過去的「性別認同障礙症」診斷變更為「性別不一致」，同時也將其從「精神疾病」的章節類別移至「性健康」的章節，是一將跨性別去疾病化、去污名的重要作為。

雖然在取得兩位精神科醫師的診斷、並接受性別重置手術後，跨性別者便可申請性別變更登記，但由於手術存在風險且不可逆轉，加上費用高昂¹⁷、無健保給付，令多數跨性別者難以承擔，也就無法順利換證。CEDAW 與兩公約¹⁸的國家審查報告曾多次建議我國應取消性別重置手術作為性別變更登記之要件，監察院亦有通過關於雙性人之調查報告及糾正案，指出關於性別變更登記事項，行政院及所屬內政部、衛福部、法務部雖然於相關會議中一議再議，卻都議而不決、或交付研議後無下文，應檢討改進 (監察院，2018)。在 2022 年 CEDAW 第 4 次國家審查報告中，行政院提出的國家報告專要文件便明確指出了性別變更認定要件與程序、變更性別者的權利義務與身分關係等地法制化建議及草案，將由各部會共同規劃、研究，並「比照反歧視法草案的委託研究模式，朝符合國際人權公約的精神方向規劃」(行政院，2022)。不過在 2019 年時，就有一位跨性別者小 E (化名) 向桃園市大溪戶政事務所申請「免術換證」——即在不遞交「摘除器官手術完成診斷書」的情況下，要求變更性別登記，但受到戶政機關的拒絕，他因此提起了訴願與行政訴訟；結果法院的判決 (2021) 認定內政部第 0970066240 號函釋規定跨性別者須接受性別重置手術才能申請性別變更登記，違反了比例與平

¹⁷ 由男變女手術約為 30 萬至 45 萬台幣，由女變男手術約為 15 萬至 80 萬台幣不等 (徐志雲，2020)。

¹⁸ 《公民與政治權利國際公約》 International Covenant on Civil and Political Rights) 與《經濟社會文化權利國際公約》 (International Covenant on Economic , Social and Culture Rights) 。

等原則，支持小 E 進行免術換證：

臺灣同志諮詢訓練教育基金會

.....既然本於性別自主決定權承認性別身分得以變更，當事人原身體外部性徵之器官是否移除，與性別身分歸屬變更與否之判斷，不具實質的重要關聯，為其他目的而為此等傷害當事人身體健康之完整性的要求，也不合比例原則，應不得要求變性者必須進行變性手術，移除身體原有性器官，才得完成性別歸屬的法律認定程序，否則有違比例原則及平等原則。

然而，該判決僅為個案適用、無法擴及其他個案，因此目前跨性別者若欲申請性別變更登記，仍須遵照該函釋接受性別重置手術。由於長期的法律空白與行政機關的無作為，部分相同處境的跨性別者開始尋求司法途徑的幫助：如 2021 年一位跨性別者小那（化名）因僅檢附精神科醫師診斷其性別不安之證明、而未提供摘除性器官之手術證明書，被高雄市鳳山戶政事務所拒絕性別變更登記的申請；在經過訴願、訴訟與上訴後，最高行政法院判決（2023）認為性別認同是憲法人格權保障的核心，得適用戶籍法規定申請變更戶籍登記上的性別，將此案發回更審。性別人權團體認為，這是最高行政法院首次對於免術換證議題發表意見，並且持正面肯定的見解，對於我國的跨性別人權是一大進步（台灣伴侶權益推動聯盟，2023）。2022 年時，亦有另一位跨性別男性尼莫（化名）因身體因素未摘除性腺器官，僅檢附性別不安診斷等證明書，被臺北市信義區戶政事務所拒絕性別變更登記的申請，同樣經過訴願、訴訟、上訴後，最高行政法院判決（2024）尼莫勝訴，是我國首位在未經手術的情況下得以變更性別登記的跨性別男性（台灣伴侶權益推動聯盟，2023）。經過這些訴訟的案例，可以想見未來或許會有更多採取司法途徑換證的跨性別者，變性程序的法制化將更具急迫性。

綜觀全球各國的性別變更規範，東亞其他國家如中國、日本¹⁹、韓國、新加

¹⁹ 2023 年 10 月時，日本最高法院大法庭宣告變更性別時必須接受喪失生殖能力的變性手術要件違憲，日本國會必須據此針對相關法律進行修法，相關新聞可見：

<https://www.cna.com.tw/news/aopl/202310250258.aspx>、<https://noselfidtw.cc/news/jp-sex-id-change-legal-revision-prospects-ambiguous/>，最後檢索日期：2024 年 07 月 14 日。

坡等國家的條件與我國相同，皆須提供醫療診斷證明並進行性別重置手術，才能申請性別變更登記（賴冠伶，2023）；在北美洲，美國各州／地區政策皆有不同，加拿大則可以免術換證；在歐洲，除了烏克蘭、瑞典等 24 個國家仍須進行性別重置手術外，德國等 27 個國家規定須出具精神科醫師或專家所開立的性別不安診斷證明（Compulsory medical diagnosis），但包含法國等 10 個國家不須出示醫療證明（No compulsory medical diagnosis），比利時、丹麥、冰島、挪威在內等 9 個國家則採取自我決定／自我宣稱（self-determination）的方式，或不須出示醫療證明、但仍有其他程序要件（Council of Europe, 2022），採取弱醫療、非醫療模式或許將成為各國的換證法律趨勢²⁰。

第二節 跨性別者之職場處境與相關法規

壹、跨性別恐懼、順性別主義與其影響

雖然並非所有跨性別者都會採取醫療干預措施，部分人可能僅透過扮裝、化妝、留長／剪短頭髮便能完成其期望的性別轉換，達到身心理性別的一致感，並不存在統一的變性體驗（Carroll & Gilroy, 2001）；不過大部分的跨性別者探索自我性別認同、嘗試以及完成性別轉換通常需要相當長的一段時間，且還會隨著每個人的身心、經濟與社交狀況而有所差異。以常見的醫療干預——荷爾蒙取代療法（hormone replacement therapy，簡稱 HRT）而言，跨性別男性開始使用後約 3 至 6 個月時臉部與身體的毛髮會增生，3 至 12 個月時聲音會變得低沉，2 至 6 個月會停經；跨性別女性約 3 至 6 個月後乳房會成長，6 至 12 個月時臉部與身體的毛髮會減少（World Professional Association for Transgender Health, 2012）；此時的性別轉換是一個持續性的過程，每個人因為不同的身形輪廓與條件，外貌產

²⁰ 性別變更登記的門檻有強醫療、弱醫療與非醫療模式，強醫療指出示摘除性器官與性腺（變性手術）的醫療證明；弱醫療指出示醫療人員意見書或其他醫療行為；非醫療指出示以另一性別生活的社會證據。詳細可見伴盟跨性別平權站：<https://transgender.tapcpr.org/home>，最後檢索日期：2024 年 07 月 14 日。

生的變化、轉換的程度都會有所不同。這導致在轉換的過渡期時，跨性別者很容易受到他人異樣或審查的眼光看待，可能會被質疑「不像個男人／女人」，或是受到其他歧視、傷害，甚至其存在本身便會受到「跨性別恐懼（transphobia）」或是「順性別主義（cisgenderism）」的排斥與壓迫；也因此部分跨性別者還會採取額外的轉換措施，如隆乳或平胸手術、嗓音訓練與治療等，平時亦十分注重外貌細節，使自己更加符合社會對於「順性別男／女性」的想像與標準，而這都會對跨性別者在日常生活中額外造成困難與負擔。

跨性別恐懼（transphobia，下稱「恐跨」），是指人們對於跨性別、非二元性別和性別不一致者的身份有根深蒂固的負面恐懼，而這會影響人們或是政府、組織、媒體以及整體社會如何對待那些身份不符合典型性別角色者²¹；美國計劃生育聯盟（Planned Parenthood）甚至認為「transmisia」一詞能夠提供更加準確的描述，因為部分恐跨者對跨性別者通常不只抱有恐懼感，後綴「-misia」代表的是意義為「仇恨」，能夠強調對跨性別者的傷害或那些否認跨性別者存在的想法、態度、行為與制度本身存在的偏見。而與強調「恐懼」的恐跨不同，「順性別主義」是一種「否認、詆毀或病態化自我性別認同的文化系統與意識形態」（Lennon & Mistler, 2014），其認為順性別的自我認同與表達比起跨性別更值得重視，導致兩者間形成階級與權力關係，並同樣助長了社會對於跨性別者的偏見與歧視。不過 Bettcher (2014) 認為，恐跨的意義其實取決於「跨性別」本身是如何被定義的，若它被定義為「違反性別規範」或「在性別二元中定位有問題」，那麼普遍而言，恐跨就係指對被認為違反性別規範和／或挑戰性別二元者的一種敵意反應；但是問題在於，跨性別的定義是相當多元的，導致恐跨一詞其實也存在多種解釋，需要更多討論。而 TransActual²²則指出，恐跨背後的核心價值是拒絕跨性別自我認同的真實存在，其形式並非透過單一行為展現，可以包含一系列的行為

²¹ <https://www.plannedparenthood.org/learn/gender-identity/transgender/whats-transphobia>，最後檢索日期：2024年05月26日。

²² <https://transactual.org.uk/transphobia/>，最後檢索日期：2024年05月26日。



與論點，其中包括但不限於：

- 一、試圖剝奪跨性別者的權利，如禁止跨性別女性進入女廁、主張取消跨性別者的變性醫療服務等；
- 二、扭曲跨性別者，如傳播跨性別女性會在女廁中侵犯或攻擊順性別女性，讓所有跨性別者為極少數人的罪行負責等；
- 三、對跨性別者施加暴力，包括身體攻擊、騷擾、排擠與故意歧視等；
- 四、將跨性別者排除在影響他們權益的討論之外，如拒絕跨性別者在報章媒體上就跨性別的相關議題發表意見等；
- 五、對跨性別者施加其他形式的歧視，如就業歧視、就醫歧視、拒絕跨性別者租屋等。

性別基模理論（gender schema theory）（Bem, 1981）指出，個體會透過觀察社會規範，學會預期特定性別的特徵與行為；而由於我們處在很大程度性別二分的社會裡，使得多數人都會以二元的方式建立自己的性別基模，如男性／女性應該具備陽剛／陰柔的特質。當某人的行為超出其應有的性別模式時，便可能會面臨社會的反彈，因為他違背了現有的社會規範以及性別刻板印象（Bem, 1981）；這樣的社會背景系統性地使跨性別者處於不利地位，並且不斷地促進和獎勵反跨性別情緒（Bettcher, 2014）。社會學家 Allan G. Johnson 曾以同性戀為例，說明同性戀者所受到的指控、壓迫並非其性傾向導致，而是由於其性欲特質威脅了父權模式中的「男性支配」——父權透過男性的支配與女性的順從來使男性保有特權，但同志顛覆、挑戰了這樣的模式，因此激起群眾的恐懼與憤怒；這會讓同志感到被社會排除的威脅，而被控制不去做任何危害或質疑現狀的事。他也提及，社會之所以對女性、黑人或猶太人產生偏見或歧視，是由於社會環境鼓勵、支持這種方式，當我們將其貶抑、視為弱勢團體支配時，我們便很容易將個人所遭遇的壞經驗，都歸咎於這些弱勢團體的刻板特色（Johnson, 1997）。這些研究在一定程度上都能夠解釋跨性別者的社會處境，因為跨性別同樣顛覆了父權體制中由

原生男性支配、原生女性順從的性別基模；而若社會鼓勵、支持對於跨性別者的偏見與歧視，也就不難想像跨性別者在生活中可能遭遇到何種困境。

何春蕤（2003）認為性別二分的架構針對複雜、多元化的身體強制劃下明確的二元分野，使不能／不願被歸屬於任一方的跨性別主體產生，並承受現身曝光的壓力與孤立無援的處境。Meyer（2003）將此種主要因身份認同而受到歧視的現象稱之為「少數壓力」（minority stress），此種壓力具有三種特性：

- 一、特殊性（unique）：是一種針對少數身分產生的額外壓力，需要比一般人付出更多心力去適應；
- 二、長期性（chronic）：此壓力與穩定的基本社會、文化結構有關，會持續存在；
- 三、社會性（socially based）：它源自於社會整體的制度、結構，而非個人或群體的生理因素等特徵所造成。

多國的實證研究都指出多元性別（LGBT）所承受的少數壓力為一全球現象，這些恐懼、偏見、歧視、騷擾與暴力會使跨性別者感到疏離、無法融入社區以及自我接納困難，並產生一系列的心理健康問題，包括憂鬱症狀、藥物使用和自殺傾向等（Meyer, 1995；行政院，2023）。如 Bockting 等人（2013）針對美國 1,093 名跨性別者調查研究發現，受訪者具有臨床憂鬱症（44.1%）、焦慮症（33.2%）和體化症（somatization）²³（27.5%）的比例相當高，證實了少數壓力理論；前述「我國多元性別（LGBTI）者生活狀況調查」（2023）亦指出在多元性別群體中，跨性別者遭遇歧視、暴力與騷擾的頻率最高，憂鬱與焦慮的狀況也最為嚴重，社會支持與生活滿意度則皆為最低，顯示跨性別者的生活處境亟需關注與改善。

貳、國內外跨性別日常與職場處境之調查

國內外並無跨性別者生活處境相關的官方資料統計，使我們難以得知實際究

²³ 指心理上的問題轉化為身體上的症狀，但在生理上無法找出確切病因的心理疾病，詳細可參考：https://kb.commonhealth.com.tw/library/426.html#google_vignette，最後檢索日期：2024 年 07 月 14 日。

竟有多少跨性別者曾因自身的性別認同而遭受到偏見、歧視、騷擾或暴力，只能從相關研究或部分關注跨性別權益之非營利組織所進行的調查，得知部分跨性別者的生活處境與狀況。

歐盟基本權利署（The EU Agency for Fundamental Rights, FRA）於 2013 與 2019 年時針對以歐盟國家為首的 30 個國家進行大型的 LGBTI 問卷調查，受訪者一共約 14 萬人，其中跨性別者占 14%。2020 年公布的結果指出，在學校、獲得醫療與社會服務、尋找租屋、外出用餐的經驗中，跨性別者受到歧視的比例為 LGBTI 群體之中最高（55%）；在曾遭受身體或性方面暴力的 LGBTI 群體中，跨性別者的比例也較高（22%），都顯示了當今社會氛圍對於男女同性戀者有更加友善的趨勢，但對於非順性別者仍有改善的空間。美國國家跨性別平等中心（National Center for Transgender Equality，簡稱 NCTE）2022 年進行的全國性跨性別調查（U.S. Trans Survey，簡稱 USTS）之初步結果報告（2024）指出，在家庭與生活方面，92,329 位受訪者中有 4% 受訪者曾在欲使用公共場所、職場或學校的廁所時被拒絕，6% 進入廁所時遭遇騷擾或攻擊；9% 受訪者因性別認同身分被剝奪平等待遇、30% 與 3% 受訪者有被騷擾與被人身攻擊的經驗。在健康與照護方面，有超過四成（44%）的受訪者在一個月內經歷過嚴重的心理困擾，有近四分之一（24%）的受訪者在一年內因為擔心受到粗暴對待（mistreatment）而不敢在需要時就醫；而在一年內就醫過的受訪者中，也有近一半（48%）者表示自己曾因為性別身分而被拒絕就醫、被錯稱性別、受到粗暴的方式或辱罵性言語對待。

在我國，相關調查的規模較小、受訪者數量也較少，不過台灣同志諮詢熱線協會（2024）發布的「台灣跨性別族群生活處境報告」仍調查了 832 位跨性別者²⁴，以了解其在日常生活、醫療與職場的處境：在日常生活處境中，受訪者會擔

²⁴ 此調查於 2022 年 10 月至 2023 年 1 月 31 日以網路調查方式進行，係透過台灣同志諮詢熱線協會官方網站、電子報、Facebook 與 Instagram 專頁，以及透過協會志工在 Line 群組、Facebook 社團、PTT 與 Dcard 等社群網站宣傳。詳細抽樣方式與成果等內容可見：
<https://hotline.org.tw/news/3408>。

心被質疑或打量而盡量不去游泳池或健身房等性別二分的空間（50%），擔心陌生人用原生性別的稱謂稱呼自己（49%）、對需要出示證件來核對身分的場合感到困擾（40%），曾在進入廁所時被他人打量或出言提醒（40%）、害怕上廁所而憋著（32%）等（見表 1-1）。報告亦指出，性別二分的空間經常令跨性別者感到壓力與困擾，使其因此減少與人互動或社會連結的機會，長期將會對身心健康造成負面影響（台灣同志諮詢熱線協會，2024）。而在醫療處境中，部分受訪者認為向醫護人員說明自己的跨性別認同是麻煩或不容易的（45%），甚至會因此盡量避免就醫（28%）、或在就醫時打扮成原生性別的樣貌（21%），也曾有在掛號、門診、領藥等過程中被懷疑身分（24%），或被醫護人員凝視、討論或異常化看待（14%）而感到不適的經驗等（見表 1-2）。由此可知，若跨性別者在醫療場域面對到諸多不理解或質疑，將可能不利於其健康照護（台灣同志諮詢熱線協會，2024）。

表 1-1：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-日常處境調查

日常情境	比例 (N=832)
會擔心被質疑或打量而盡量不去游泳池或健身房等性別二分的空間	50%
擔心陌生人用原生性別的稱謂稱呼自己	49%
對需要出示證件來核對身分的場合感到困擾	40%
曾在進入廁所時被他人打量或出言提醒	40%
會刻意減少在公共場合講話的機會	35%
出門後因害怕上廁所而憋著	32%
因擔心被錯稱，而減少外出與人互動的機會	23%

資料來源：台灣同志諮詢熱線協會（2024）

表 1-2：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-醫療處境調查

醫療情境	比例 (N=832)
認為向醫護人員說明自己的跨性別認同是麻煩或不容易的	45%
盡量避免就醫	28%
在掛號、門診、領藥等過程中被懷疑身分	24%
在就醫時打扮成原生性別的樣貌	21%
被醫護人員凝視、討論或異常化看待	14%

資料來源：台灣同志諮詢熱線協會（2024）

綜合上述國內外的調查研究，我們可以發現跨性別者即使身處不同的地區環境、社會文化，卻在生活中都遭遇著相似的困境；而在對於每個人維生都相當重要的職場中，跨性別者也面臨到諸多壓力與難題。Cancela 等人(2024)針對 2000 至 2022 年間，在期刊上發表的 58 篇有關跨性別者職場經歷的實證研究進行了系統性回顧，統整出跨性別者在職場中面臨的外在 (distal) 與內在 (proximal) 壓力來源，前者所指為跨性別者所受到的外在、客觀的壓力事件與情況 (Meyer, 2003)，如各式偏見、歧視與暴力行為；後者則與跨性別者的自我認同有關，指其對此類事件的預期、以及產生預期所須具備的警惕性，甚至是對於負面社會態度的內化 (Meyer, 2003)，如自我污名 (self-stigma)、身分隱瞞、職業抉擇受影響等，詳述如下：

一、外在壓力源

歧視與暴力行為，具體如：

(一) 跨性別者在招聘、晉升、解雇、薪酬方面受到的不平等待遇，以及職場中缺乏包容性政策 (Budge et al., 2010; Mizock et al., 2018)。

(二) 職場中針對跨性別者非包容性的性別空間 (廁所、更衣室等通常以二元性別規範區分的空間)、污名與偏見、性別糾察 (gender policing)

²⁵、性別錯稱 (misgendering) 與棄名錯稱 (deadnaming)²⁶ 以及敵意

²⁵ 指將對特定性別角色的期待透過言語或行為的方式加諸於跨性別者，不符合者將會受到他人的負面反應或懲罰 (Mizock et al., 2018)。

²⁶ 前者指使用跨性別者不再使用的性別代名詞或其他性別語言來稱呼、提及對方，後者指使用

(hostility) 行為 (Brewster et al., 2014; Dispenza et al., 2012; Dietert & Dentice, 2009; Mizock et al., 2018)。

(三) 職場中針對跨性別者的性騷擾、人身安全威脅與情緒虐待 (emotional abuse)²⁷、隱微歧視 (microaggressions) 行為 (Budge et al., 2010; Brown et al., 2012; Mizock et al., 2018)。其中所謂的「隱微歧視」相當常見，所指是在日常言語、行為或環境中，對於特定群體展現有意或無意的敵意、貶抑或侮辱，形式上又可以分為以下三類 (Sue et al., 2007)：

1. 微攻擊 (microassault)：透過語言上的辱罵、非語言上的迴避或有目的性的歧視等攻擊行為來傷害特定對象²⁸；
2. 微侮辱 (microinsult)：行為人在不知情的情況下，透過言語上的貶低、非言語上的迴避等方式向特定對象表達隱含貶抑與侮辱的意思²⁹；
3. 微漠視 (microinvalidation)：言語上排斥或否定特定對象的心理想法、感受或經驗³⁰。

二、內在壓力源

自我污名 (self-stigma)、身分隱瞞、職業抉擇行為，具體如：

(一) 跨性別者在職場中對於自身污名的預期與過度警惕 (Budge et al., 2010; Mizock et al., 2018; Yasser et al., 2021)。

(二) 跨性別者在職場中透過隱藏性別身分以避免受到歧視，包括在職場中

跨性別者不再使用的姓名來稱呼、提及對方；轉換性別代名詞與姓名通常是性別轉換的一部分，若他人使用跨性別者新的代名詞與姓名稱呼之，是一種尊重、接受與肯定其性別認同的表現 (Dietert & Dentice, 2009)。

²⁷ 如批評、責備跨性別者，使其感到尷尬、羞恥等 (Budge et al., 2010)。

²⁸ 行為人本身通常對特定群體抱有貶抑的態度的觀念，且這類攻擊通常在他們失去控制或覺得該場合進行微攻擊相對安全時展現 (Sue et al., 2007)。

²⁹ 如對一位有色人種雇員如何獲得某份工作抱持質疑，該態度背後可能隱含認為有色人種能力應不足以獲得該份工作、或認為其是透過平權行動或配額制度才能獲得該份工作的意涵 (Sue et al., 2007)。

³⁰ 通常會以「別那麼敏感／小氣」、「那沒什麼」等話語呈現，否定當事人受歧視的感受 (Sue et al., 2007)。

改變外貌打扮以避免引起他人恐跨的心理（Budge et al., 2010; Dietert & Dentice, 2009）。

(三) 跨性別者在性別轉換前後的職業抉擇受限制³¹，或跨性別者經常在社會性別或醫療性別轉換之前、期間或之後更換工作(Budge et al., 2010; Brown et al., 2012; Dickey et al., 2016)。

歐盟 FRA 的 LGBTI 問卷調查中，結果亦發現跨性別者所受到的職場歧視有逐漸嚴重的趨勢：比較 2013 與 2019 的兩次調查中，認為自己受到職場歧視的比例從 17%增加至 36%。2020 年美國疾病控制與預防中心 (Centers for Disease Control and Prevention, CDC)下行為風險因素監測系統(The Behavioral Risk Factor Surveillance System, BRFSS) 的數據顯示，相較於有超過八成 (82%) 的順性別成年人有從事工作，跨性別者的比例只有七成多 (73%)；且比順性別受訪者多 42%的跨性別者表示自己從事的是兼職工作，這將使他們難以享有與全職工作者相同的福利 (Baboolall et al., 2021)。而在 McKinsey Quarterly 的調查 (2021) 中，跨性別者在食品或零售業工作的可能性是其他行業的 2.4 倍，且其中很大一部分的工作僅支付最低工資，即使擁有大學學位的跨性別受訪者是順性別者的 1.7 倍 (Baboolall et al., 2021)。美國 NCTE 的跨性別報告 (2024) 中，則指出跨性別受訪者的失業率為 18%，超過三分之一 (34%) 的受訪者正在經歷貧窮、超過十分之一 (11%) 的受訪者曾因為自身性別認同而被解雇或被迫離職。

在我國，臺灣性別不明關懷協會 (2016) 公布的「2016 跨性別就業環境調查報告」針對一百多名跨性別受訪者，其中有超過半數 (56%) 者曾受到同事用性別相關的言語或行為騷擾，近兩成者 (19%) 曾因性別因素被逼迫離職，甚至遭到解雇 (16%)；還有過半數 (56%) 的受訪者指出自己必須被不認同的性別稱謂稱呼，以及雇主不同意其使用與自身性別認同相同的廁所 (25%)。較嚴重的是，有八成 (79%) 受訪者曾遇到歧視行為但未向雇主反應，主要是由於擔心破壞與

³¹ 如跨性別者被認為難以從事兒童相關工作，或跨女難以從事傳統意義上男性的工作(如工人、軍人) (Budge et al., 2010)。

同事的關係（42%）或失業（29%），僅有 2% 的受訪者有向勞工局反應受到了職場歧視。此報告顯示出許多職場環境仍對跨性別者相當不友善，大眾對於跨性別者的理解、如何與其相處更都還需要更多的認識與學習。而在前述台灣同志諮詢熱線協會（2024）「台灣跨性別族群生活處境報告」中，雖然已有近六成（58%）的受訪者認為自己的職場對於跨性別是友善的，但仍有三成（31%）的受訪者未在職場中出櫃，過半（52%）與近半數（48%）者認為向主管與同事說明自己的跨性別認同是麻煩或不容易的，部分受訪者也曾在求職時隱藏跨性別身分（44%）、或在求職時因為跨性別身分而被拒絕（17%），在職場中被要求穿不符合自身性別認同的制服（24%）、在使用符合自身性別認同的廁所或更衣室時遇到困難（20%），甚至是遇到不友善對待而不敢申訴（17%）（見表 1-3）。雖然這些調查樣本無法涵蓋所有職場中的跨性別者，但不可否認有部分跨性別者都正持續面臨著相當嚴峻的就業與職場處境。

表 1-3：「臺灣跨性別族群生活處境報告」-職場處境調查

職場情境	比例 (N=597、585) ³²
完全未在職場中出櫃	31% (N=597)
認為向主管說明自身的跨性別認同是麻煩或不容易的	52% (N=597)
認為向同事說明自身的跨性別認同是麻煩或不容易的	58% (N=597)
認為自身職場對於跨性別族群是不友善的	22% (N=597)
在求職時隱藏跨性別身分	44% (N=585)
在求職時因為自身跨性別認同而被拒絕	17% (N=585)
在職場中被要求穿不符合自身性別認同的制服	24% (N=585)
在使用符合自身性別認同的廁所或更衣室時遇到困難	20% (N=585)
在職場中遇到不友善對待但不敢申訴	17% (N=585)
在職場中被公開出櫃	16% (N=585)
在職場中因跨性別身分被主管或同事差別對待	13% (N=585)

資料來源：台灣同志諮詢熱線協會（2024）

³² 832 位填答者中，有 597 位現在或曾經在職場中工作；第五列起為情境題，填答者為 585 位。



參、國內外保障跨性別職場權益之法規

而若要落實跨性別職場權益保障、營造友善職場的第一步便是建立基本法規範 (Köllen, 2021)。在過去，世界各國保障人民工作權、禁止就業或工作場所歧視的法規多只針對（生理）性別；後來，部分國家開始明文規定禁止基於「性傾向」的歧視，使同性戀者的權益能夠受到保護，但保障跨性別者或保障個人性別認同不受歧視的法條，則仍多在發展、或已有相關規範但未能真正落實。不過即使如此，還有更多的是仍無此類保護的國家，例如烏克蘭、土耳其以及多數亞洲與非洲國家 (McFadden, 2015)。

在美國，禁止就業歧視法案(Employment Non-Discrimination Act, 簡稱 ENDA) 主要制定在 1964 年《民權法》第七章 (Civil Rights Act, Title VII) 中，該法規規定雇主在僱用或解僱員工，以及在薪酬、工作條件、待遇或其他僱傭條件等方面，不得基於員工的種族、膚色、宗教信仰、性別或國籍等因素予以歧視或差別待遇；其適用範圍包括政府部門與 15 人以上之私部門單位，同時也設置了平等就業機會委員會 (Equal Employment Opportunity Commission，簡稱 EEOC) 作為執行的獨立機關。然而實際上，當時 EEOC 認為若員工因其性傾向或性別認同而受到歧視，並不構成《民權法》規定中的性別歧視，因此不受該法的保障(焦興鎧, 2009)。美國國會曾多次推動保障不同性傾向與性別認同員工權益的 ENDA 版本，但都未能通過；直至 2020 年，美國聯邦最高法院審理 Gerald Bostock 案、Donald Zarda 案與 Aimee Stephens 案³³時，始認定雇主因員工的同性戀或跨性別身分而給予不平等待遇，違反了《民權法》第七章中性別平等的保障，為一歷史性的重要判決 (林吉輝，2020)。這項判決令 LGBT 運動者感到振奮，也希望能夠藉此推動通過禁止在就業、住房、教育等面向上歧視他人性取向或性別認同的《平等法》

³³ 此三案都是在職場中雇主因員工的同性戀或跨性別身分而將其解雇的案件。第一案中，Gerald Bostock 受雇於喬治亞州的政府機關，他因參與了同性戀壘球聯盟而被解雇；第二案中，Donald Zarda 於紐約跳傘公司擔任教練，因在職場中提及他的同性戀身分而被解雇；第三案中，Aimee Stephens 受雇於密西根州的殯儀館，在他決定進行性別轉換、以女性身分工作生活時，受到公司的拒絕並將他解雇 (林吉輝，2020)。

(Equality Act)，給予多元性別者更全面的保護。

在歐洲聯盟（European Union，簡稱 EU；下稱歐盟），1997 年制訂的《阿姆斯特丹條約》(Amsterdam Treaty)第 13 條授權歐盟理事會得制定相關法律措施，以打擊基於性別以及性傾向的歧視；此外，2000 年通過的《歐盟基本權利憲章》(Charter of Fundamental Rights of the European Union) 第 21 條第 1 項亦指出禁止對於他人的歧視，尤其是在性別或性傾向等方面，是首部如此明文規範的國際人權憲章。同年，歐盟理事會也依據《阿姆斯特丹條約》制定了平等框架指令 (Equality Framework Directive, Council Directive 2000/78/EC)³⁴，其中包括禁止在僱用以及就業上歧視他人之性傾向，此指令補充了 1976 年男女平等待遇指令 (Equal Treatment Directive, Council Directive 76/207/EEC)³⁵的未竟之處（楊通軒，2008）；而後直至 2006 年，1976 年男女平等待遇指令經修正與整併後成為性別對待指令 (Gender Recast Directive, Council Directive 2006/54/EC)，其中禁止基於性別認同的歧視行為，將跨性別者的就業與職場保護納入明文規範之中 (Fabeni & Agius, 2009)。不過 FRA 的問卷結果指出，只有相當少數 (11%) 受到歧視或暴力經驗的受訪者會向機關通報，顯示歐盟平等與反歧視的相關法規仍有待落實。

在我國，並無法規明文針對「跨性別」受僱者、或受僱者的「性別認同」權利進行規範與保障，不過大法官於司法院釋字第 748 號解釋中，已有認可「性別認同」的權利係含括於「性別」的概念之中：

...二、憲法第 7 條所稱「男女」或憲法增修條文第 10 條第 6 項所稱「性別」，涵蓋性別、性別認同及性傾向...。(解釋理由書第三段)

³⁴ 指令詳細內容可見：<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32000L0078>，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

³⁵ 目的為落實男女性在受僱用、職業訓練、升遷以及其他勞動條件受到平等對待。原則包括(1) 不允許對於男女性的直接或間接歧視；(2)當性別是其執行工作的必要的前提，可對男女性做不同的對待；(3)為促進男女性機會均等的相關措施，並不違反此指令（楊通軒，2008）。指令詳細內容可見：<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31976L0207&qid=1718870690598>，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

據此，本研究整理出跨性別或具多元性別認同的求職／受僱者可適用的相關職場權益與救濟法規如下：



一、就業服務法

《就業服務法》第 5 條第 1 項明文規定：

為保障國民就業機會平等，雇主對求職人或所僱用員工，不得以種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分為由，予以歧視；其他法律有明文規定者，從其規定。

其中「性傾向」係於 2007 年修法時增列，以保護多元性別群體中不同性傾向者的職場權益；跨性別者多元的性別認同保障目前則如前述，尚含括於「性別」的項目之中。

值得注意的是，第 5 條第 2 項第二款有規範雇主在招募或僱用員工時，不得違反求職人或員工的意願留置其「國民身分證、工作憑證或其他證明文件」，或要求其提供「非屬就業所需之隱私資料」；其中所稱的「隱私資料」，依據《就業服務法施行細則》第 1-1 條第 1 項之說明包括：

一、生理資訊：基因檢測、藥物測試、醫療測試、HIV 檢測、智力測驗或指紋等。

二、心理資訊：心理測驗、誠實測試或測謊等。

三、個人生活資訊：信用紀錄、犯罪紀錄、懷孕計畫或背景調查等。

且當雇主在要求求職者或員工提供隱私資料時必須尊重其權益，不能逾越「基於經濟上需求或維護公共利益等特定目的之必要範圍，並應與目的間具有正當合理之關聯」（第 1-1 條第 2 項）。本研究認為，個人性別認同係屬隱私資料，雖前述法條並未明文規範如此，但要求求職者或員工在求職時或職場中揭露性別認同之目的是否正當合理、或有符合經濟上與公益上的需求，值得探討。

二、性別平等工作法

《性別平等工作法》第二章明列了禁止雇主因性別或性傾向而對受僱者有差別待遇的項目，包括：「對求職者或受僱者之招募、甄試、進用、分發、配置、考績或陞遷」（第7條）、「為受僱者舉辦或提供教育、訓練或其他類似活動」（第8條）、「為受僱者舉辦或提供各項福利措施」（第9條）、「對受僱者薪資之給付」（第10條）、「對受僱者之退休、資遣、離職及解僱」（第11條）；而依據《性別平等工作法施行細則》，前述法條所稱的差別待遇，指的是「雇主因性別或性傾向因素而對受僱者或求職者為直接或間接不利之對待」（第2條）。若求職者或受僱者或發現雇主有違法做出差別待遇之行為，可以向地方主管機關提起申訴（第34條）。

第三章也針對職場性騷擾進行定義：

一、受僱者於執行職務時，任何人以性要求、具有性意味或性別歧視之言詞或行為，對其造成敵意性、脅迫性或冒犯性之工作環境，致侵犯或干擾其人格尊嚴、人身自由或影響其工作表現。

二、雇主對受僱者或求職者為明示或暗示之性要求、具有性意味或性別歧視之言詞或行為，作為勞務契約成立、存續、變更或分發、配置、報酬、考績、陞遷、降調、獎懲等之交換條件。（第12條第1項）

並且雇主應採取適當措施以防治前述性騷擾狀況的發生，當員工在十人以上、三十人以下時，應訂立申訴管道；三十人以上時則應訂定性騷擾防治措施、申訴及懲戒規範，並都須於工作場所中公開揭示（第13條第1項）。若受僱者遭遇性騷擾時，應向雇主提出申訴，不過若當「被申訴人屬最高負責人或僱用人」或「雇主未處理或不服被申訴人之雇主所為調查或懲戒結果」時，則可以直接向地方主管機關提起申訴（第五章第32-1條）。

可以注意的是，第四章雖主旨為「促進工作平等措施」，但內容多是針對女性或有育兒需求之受僱者，如生理假、產假、育兒留職停薪等規範，目前尚有特別針對多元性別者之相關規定。此外，此法僅有課予雇主防治性騷擾之義務，並

無規範禁止其他歧視事項的防治義務規定（行政院人權及轉型正義處，2024）。

三、勞動基準法

《勞動基準法》較少明文特別針對性別相關事項進行規範，較有關聯的是第三章第 25 條規定禁止雇主基於性別因素給予員工差別待遇：

雇主對勞工不得因性別而有差別之待遇。工作相同、效率相同者，給付同等之工資。

四、司法管道

雖然在法規適用上，「性別」可包含「性別認同」的概念，但大眾仍鮮少對此有所認知與了解，「書本中的法律」不等於「行動中的法律」（王浩翔，2021），導致跨性別者仍多處在不友善的就業與職場環境中。在此之下，部分跨性別者會尋求司法管道的協助，如 2015 年時日本有一位在經濟產業省工作的跨性別女性，已使用 HRT 多年、但因健康因素而未接受性別重置手術，由於他只被允許使用辦公室樓層上下相隔兩層以上的女廁，他因而認為自己受到了歧視並提出告訴；2023 年日本最高法院最終判決該名職員勝訴，認為產經省不應該限制跨性別職員使用與自身性別認同不一致、或雖然符合性別認同但距離工作場所遙遠的廁所（產經新聞，2023），這是日本最高法院首次就性別少數群體職場權益做出的判決。在我國的私部門企業中亦有類似的案例，2019 年時一位跨性別女性妞妞（化名）在求職面試時，向面試官表示若錄取希望使用辦公室的女廁；但幾天後人力資源部門表示詢問女性員工意見後，有人不願意與跨性別者共用廁所，因此須請他至一樓使用無障礙廁所；妞妞知悉後向公司表達如此安排有歧視其性別認同的疑慮，但公司並無回應、也不予錄用，因此向勞動局提出申訴。勞動局認定該公司的行為構成性別歧視而裁罰 30 萬元，公司方不服而提起訴願與行政訴訟；但台北高等行政法院最終判決其敗訴，認為要求妞妞使用無障礙廁所是否定其自我性別認同，也因廁所問題而使其無法繼續面試、獲致錄取機會也構成「間接不利對待」的性別歧視（台北高等行政法院，2021）。此判決正面肯認性別認同屬於

憲法保障的基本人權，是促進跨性別者職場權益與處境的重要里程碑（台灣伴侶權益推動聯盟，2021）。

當跨性別者的就業與工作權益缺乏足夠保障時，他們在職場可能會產生代表性不足、就業不穩定、收入偏低等問題（Baboolall et al., 2021）；而不友善的職場與經濟貧窮都會對其身心健康造成負面影響，還有不友善的醫療環境也可能使跨性別者避免或推遲就醫，這都將不利於跨性別者進行性別轉換，導致其無法成為理想性別認同樣貌的焦慮與壓力更為劇烈，形成一難解的惡性循環（Kcomt et al., 2020；陳語萱、劉育欣，2024）（如圖 1 所示）。若是具交織性身分的跨性別者，其職場處境將會更加艱難，因為他們除了要面對源自於性別認同的歧視，還可能需要面對性別、種族、膚色、性傾向等的歧視；如 McKinsey Quarterly 的調查所示，有 75% 美洲原住民跨性別者的收入低於 25,000 美元，比白人順性別者的比例（17%）多了至少三倍（Baboolall et al., 2021），這些困境都亟需關注與解決。

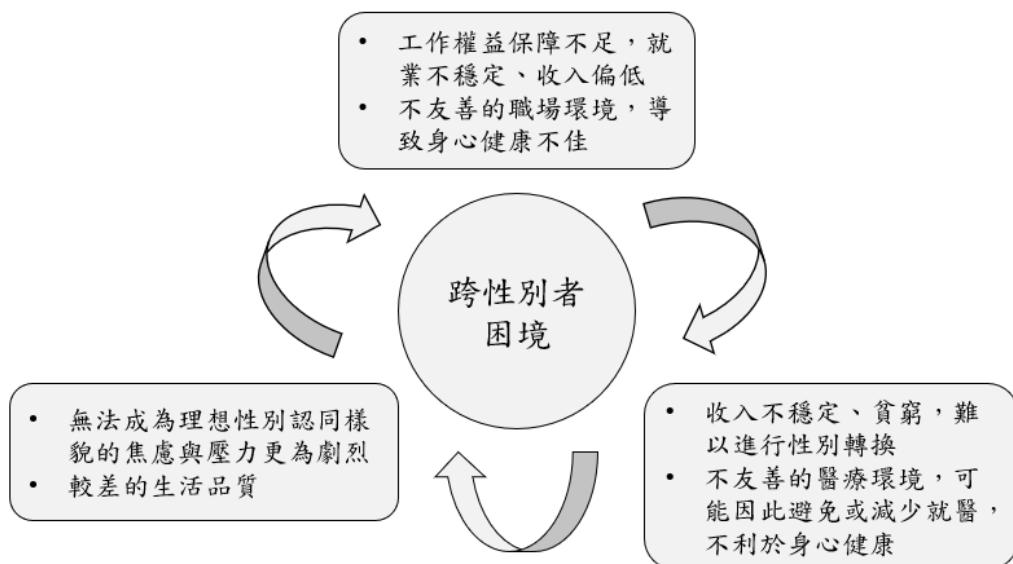


圖 1：跨性別者的困境

資料來源：研究者自行繪製，參考：Kcomt et al. (2020)；陳語萱、劉育欣（2024）

第三節 私部門多元化管理



壹、背景、定義與實踐形式

一、背景與定義

學者 Arredondo (1996) 認為多元化 (diversity) 是人類之間存在的明顯與潛在差異，前者指性別、年齡、種族等人口統計方面的特徵，後者則指個人的態度、價值觀、人格等特質差異；不過在一組織中，多元化則意指社會認同 (identities) 的差異，如國籍、種族、性別等（王雯君，1999）。而 Roosevelt Thomas 於 1990 年時提出的「多元化管理」(diversity management) 是組織開發與管理人力資源的手段之一，其基本理念是不論組織成員間存在何種相似或差異性，都應給予尊重與重視（許慶復，2009；Patrick & Kumar, 2012），並透過營造具「涵容性」(inclusive) 與支持性的工作環境，放大人力多樣性的正面影響、控制負面影響，使所有成員能夠發揮自己的潛力、最大限度為組織目標貢獻與創造績效 (Patrick & Kumar, 2012；Yadav & Lenka, 2020；陳敦源，2021）。

多元化管理的歷史可追溯至 1960 年代的美國，當時民權運動興盛，人口的多元化開始受到社會普遍的關注；尤其在工作場所中，為了管理與保障不同族群的權益，處理多元化的不同途徑便開始被提出。而這些途徑依照發展進程，大致可分為平等就業機會 (equal employment opportunity)、弱勢優先／平權行動 (affirmative action) 與多元化管理三個時期(王雯君, 1999; Oppenheimer, 2016)。

(一) 平等就業機會時期

為了使過去受偏見與歧視而被排除於工作場所之外的黑人、女性等群體能夠獲得平等就業的機會，美國政府基於公平與個人權利保障的理念，針對全體人民通過相關立法規範（許慶復，2009）；如 1963 年要求男女員工同工同酬的《公平薪酬法案》(The Equal Pay Act)，以及 1964《民權法》第七章中允許（但不強迫）雇主優先考慮弱勢群體（種族、膚色、宗教或性別等方面）的求職者等。不過這

些法案固然立意良善，實際上卻還是難以改變弱勢群體長久以來受到根深蒂固歧視的影響，他們仍然無法因此爭取到平等的就業機會（王雯君，1999）。

（二）弱勢優先／平權行動（下稱平權行動）時期

為彌補前述平等就業機會途徑的缺失，美國政府基於滿足社會代表性的理念，針對弱勢群體提出弱勢優先的平權行動（許慶復，2009），此概念是由過去的美國總統甘迺迪（Kennedy）提出（王雯君，1999；Dobbin, 2009）。平權行動除了糾正工作場所內各式橫向或縱向的隔離行為（Köllen, 2021），也積極擴展弱勢群體的員工人數，希望消除過往歧視所造成的後果；如美國最高法院認可雇主能夠在一定限制下，給予代表性不足的少數／弱勢群體僱傭和優先晉升權，以糾正工作場所的不平衡現象（Oppenheimer, 2016）。平權行動的具體作法包括強制規定雇主在僱用或升遷員工時，具弱勢身分的人數必須滿足一定比例的配額（quota），而不考慮其能力或績效；或可依循員工的表現來決定進用與升遷，但須在一定時間內達成弱勢族群就業成果的目標時間表（goal time table）；以及先將員工的身份進行分類，再挑選表現最佳者予以進用或升遷的分類選取法（racing-norming）（許慶復，2009）。這些行動雖然確實能夠增加弱勢群體的代表性，卻也受到了否定弱勢群體自我發展能力、逆向歧視（reverse discrimination）³⁶、對於組織無實際效用，以及只是基於補償心態而製造多元化假象等的批評（王雯君，1999）。

（三）多元化管理時期

曾反對《民權法》的雷根（Reagan）總統於 1981 年上任後，開始減少聯邦政府對於平權行動的支持；如取消負責執行《民權法》的聯邦機構職能，甚至試圖廢除平權行動措施（Dobbin, 2009），使得平權行動變得越來越具爭議。在此之下，當時的大學開始取消種族配額的入學管道、轉而推動更多元化的招生方式；企業也開始改變他們過去反歧視的手段，往重視多元化的政策方向轉變。到了 1990 年，提出多元化管理概念的 Roosevelt Thomas 在《哈佛商業評論》（Harvard

³⁶ 紿予特定群體特別待遇、權益保障，卻使之前擁有優勢的群體因此受到歧視或不公平待遇。

Business Review) 發表了一篇相當具有影響力的文章“From Affirmative Action to Affirming Diversity”（從平權行動到肯定多元性），該文有意識地呼籲企業對於工作場所中少數／弱勢群體所採取的管理途徑，應從為了符合法律規範而做的平權行動、轉變為重視多元化的企業管理模式，並提出十項學習多元化管理的指南，希望推廣企業採用以激發多元化員工組成的潛力、進而提升企業與國家的整體競爭力；在 Thomas 的主張中，多元化管理可以彌補與超越平權行動的不足，可謂促使企業廣泛擁抱多元化管理政策的開始 (Oppenheimer, 2016)。

以上三個多元化管理時期的演進其實沒有明顯的時間界線，不同途徑之間的轉換會隨著所涉的價值觀漸進式地發生變化；甚至在組織不同發展階段中，某些途徑可能並存：在短期內「多管齊下」、長期以多元化管理為主等(王雯君, 1999)。若將三類多元化管理途徑進行比較，其目的、動機、主要適用對象與範圍等都有所不同，如以目的而言，平等就業機會是為了防止個人因種族、膚色、性別等因素受到歧視，以應徵者的權利為基礎促進公平就業；平權行動是為了提高特定群體的比例代表性 (proportional representation)，含有補償弱勢的意味；多元化管理則是為了加強組織管理與生產力，主要是以多元共融與提升競爭力為導向。其他差異之比較如表 2-1 所示。

表 2-1：平等就業機會、平權行動與多元化管理之比較

	平等就業機會	平權行動	多元化管理
背景	美國 1960 年代民權運動興起	弱勢群體仍受歧視，處境未顯著改善；此概念由美國甘迺迪（Kennedy）總統提出	人口結構變遷、經濟結構轉型；美國雷根（Reagan）總統對於平等就業機會、平權行動的不支持
目的	防止歧視、促進平等	矯正與補償特定群體	加強組織管理、提升組織生產與競爭力
動機	消極外部驅動（基於法規需求）	消極外部驅動（基於法規需求）	積極內部激勵（基於組織利益追求）
適用對象	所有群體	特定群體	所有群體
適用範圍	雇用	雇用與升遷	包含雇用、升遷之所有人力管理層面
手段	齊頭式平等	優惠性差別待遇	多元共融
價值立場	平等	社會代表性	效能與效率

資料來源：參考王雯君（1999）、許慶復（2009）、Dobbin（2009）、Ewoh（2013）後整理

二、實踐形式

針對多元性別者在社會中面對到的困境與內外在壓力，Meyer（2003）認為除了倚靠個人的自我肯定、接納以及對於壓力的承受力與復原力，來自組織、團體的資源與支持也十分重要：如 Cancela 等人（2024）從相關研究中發現，在職場中提供相關政策與資源、營造支持與包容跨性別者的氛圍，以及主管、同事等與跨性別者間積極的互動關係都會有助於緩解跨性別者的內外在壓力，為其職場經驗帶來正面感受，而這也與多元化管理採取的實踐形式不謀而合。

Köllen（2021）認為多元化管理的實踐形式可分為兩方面，一方面是使組織勞動力多元化，另一方面是在組織成員已相當多元的前提下，提升組織對於多元化的包容性：



(一) 提升組織勞動力的多元性

包括針對特定群體進行招聘、在特定的人才庫中尋找潛在成員候選人，以及為招聘人員制定激勵措施，以鼓勵其招聘具多元身分背景的成員等措施；此外，由於企業的多元化形象或品牌聲譽可能會是少數／弱勢群體求職時選擇的標準之一，因此企業建設與營造其多元化形象以吸引、留住多元化的勞動力，也是相當重要之措施（Avery & McKay, 2006）。

(二) 提升組織對於多元化的包容性

Gitzi 與 Kölle (2006) 蒐集奧地利與德國中共 18 家大型企業所推動的多元化管理措施，統整出以下七類實踐形式：

1. 提高對於多元化群體的認識：針對領導者、管理階層與員工辦理培訓或宣傳活動，幫助其認識與消除對於特定身分群體的污名化。
2. 制定相關準則與行為政策：適用法律或比法律更嚴格的約束性準則，如非歧視政策等。
3. 增強弱勢群體個別成員的權能：提供弱勢群體員工指導或訓練等資源，以減少排斥、並補償他們受影響的職業發展。
4. 建立多元化類別員工網絡：組成由弱勢群體為主的員工支持性團體，除了能作為相互支持的網絡、增進團結，也能增強弱勢群體的內部可見度與決策參與權。
5. 提供工作與生活平衡 (work-life-balance) 措施：給予員工更彈性的工作時間、提供育兒與健康照護等服務與支援。
6. 在缺席一段時間後重返職場的協助：如在員工育嬰假後透過參加會議與研討會等方式逐步重返工作崗位。
7. 贊助或目標群體行銷：透過贊助與支持多元化群體相關的活動，吸引過往鮮少接觸到的多元群體客戶；同時內部溝通機制也積極將弱勢群體納入其中，提高其於組織內部的參與程度，營造更包容的工

作環境。

Köllen (2021) 指出儘管多元化管理之概念主要源自於美國，但傳遞至全球不同國家、地區後，該實踐形式其實並沒有很顯著的差異，皆是以上述七類別為主；若有差異，可能是由於不同國家間存在不同的法律框架，導致不同地區企業的多元化管理措施會較關注某些特定面向的多元化。基於這些措施的廣泛性，在下文中本研究也將採用此七類多元化管理類別，針對國內外公部門的多元化管理措施進行評估。

貳、優勢、挑戰與成功條件

一、優勢

多元化管理的可取之處在於，它並不以將弱勢族群、女性與白人男性主導的文化「同化」為目標，因此去控制或抑制員工的多樣性，而是尊重並積極創造一種具異質性 (heterogeneous) 的多元包容文化，讓異質性勞動力發揮出比舊有同質性 (homogeneous) 勞動力更高的潛力 (Thomas, 1990)；它也能夠作為企業組織提升競爭力的策略，統整學者主張其優勢大致可分為降低成本、提高市場占有率、形塑組織良好形象與提升社會正義、提高組織成員創造力與解決問題的能力，以及提高組織靈活性 (Cox & Blake, 1991; Armstrong et al., 2010; Ng & Stephenson, 2015; McFadden, 2015; Köllen, 2021) 等。

(一) 降低成本（經濟價值）

弱勢群體可能因缺乏職業生涯發展機會，或是與職場上的多數主流群體之間存在衝突，而產生較低的工作滿意度、較高的離職意願，這都會對組織造成負面成本。擁有良好多元化管理的組職能夠對多元化勞動力快速做出應變，創造所有人都能茁壯發展的環境、以提高其工作滿意度，創造更高的生產力；並有效減少成員的缺勤率、離職率，進而降低組織整體成本。

(二) 提高市場占有率（經濟價值）

隨著勞動力的多元化，市場與消費行為也逐漸變得多樣化。在此之下，組織

若擁有多元化的勞動力將能夠促進商品與服務的銷售，因具多元化身分背景的消費者會更傾向向重視多元化的企業購買產品或服務；而企業也能夠藉此留住多元化人才，並透過多元化成員對其自身身分或消費文化的理解與認識，訂製出面向該客群的產品，以獲取競爭優勢、提高市場占有率。



（三）形塑組織形象與提升社會正義（道德價值）

雖然推動多元化管理大多是以組織利益為導向，但它仍是一種符合社會正義且道德上可取的管理方法（Lorbiecki & Jack, 2000），不論是否存在為組織創造經濟價值、穩定組織管理的合法性，都具備實行的意義與價值。它夠促進社會公平：使弱勢群體獲得平等就業機會、增加其代表性與發言權；將職場中的資源與權力重新分配，都有助於減少社會不平等。

（四）提高組織成員創造力與解決問題的能力

多元化的組成能夠促進組織創新，因多元化勞動力具有更廣泛、豐富的生命經驗，能夠代表更多元化的觀點；使組織成員在面對問題時激盪出更多以往未被提出過的解決方案。而比起同質性團體較容易產生團體迷思（groupthink），異質性團體能夠促進成員的批判性思維、以及將多種觀點結合以確實解決問題的能力。如在科學研究團體中，組織成員的性別多樣性有助於拓寬其視角、問題與研究領域來激發新的發現（Nielsen et al., 2017）。簡而言之，當組織成員的能力相近時，異質性團隊將會比同質性團隊更具創造力，也能提高決策品質；因此組織有必要施行多元文化意識相關的培訓，了解成員間的文化差異、進而激發其潛能與創造力。

（五）提高組織靈活性

多元化勞動力來自不同的背景與族群，為組織帶來差異與分歧將能夠提高其他成員的認知靈活性（cognitive flexibility），亦即面對變化時的應變能力。此外，組織對於不同文化、價值觀的包容也能夠加強組織思想的開放性，降低標準化的操作方式，進而提升組織適應性、更好地應對其他類型的挑戰與變革。



二、挑戰

然而，多元化管理也會面對到諸多挑戰。首先，多元化管理在經濟上的獲益難以衡量、成本高昂且必須長期投入：雖然它能夠對員工離職率、工作滿意度、創造力等「較軟（softer）」的貨幣化類別產生積極影響（Köllen, 2021），但仍然很難量化其經濟價值（Hansen, 2003; Singal & Gerde, 2015）；甚至人力資源管理學者 Thomas A. Kochan 還曾估計一間企業每年大約要花費 80 億美元在多元化人力的招聘、培訓、工作安排等項目上，且大部分可能還無法發揮出理想的效果（Hansen, 2003）。但是對於部分組織如被要求承擔社會責任的大型企業、或具公益目的的政府組織而言，這仍是必須投入的成本；當投入太少資源時，可能會引起媒體的負面關注或社會制裁，然而投入太多也可能會影響組織運作、獲利能力與投資者的報酬率（Singal & Gerde, 2015），因此必須審慎評估與決策。其次，多元化管理對於組織績效的創造其實會受到相當多的因素影響，並不全然是正面效應，如 Milliken & Martins (1996) 認為多元化是一把「雙面刃」(double-edged sword)，可能使會組織團隊更容易發生衝突、降低凝聚力。實證研究對於多元化與組織績效之間的關係也難有定論³⁷，甚至 Webber 與 Donahue (2001) 進一步使用統合分析後認為，多元化勞動力與組織績效或凝聚力之間其實缺乏關係，多元化對於組職團隊的績效與凝聚力之影響可能被過度放大；此外，組織運作的時間長短、組織本身的文化與環境，以及組織多元化的程度、團隊從事的任務類型、成員是否支持多元化的信念、多元化群體下是否存在同質的子群體等因素（Ng & Stephenson, 2015），都會對組織績效的創造造成影響。

三、成功條件

雖然如此，我們可以確定的是明確有助於提升組織績效的並不是多元化本身，而是適當管理的多元性（Köllen, 2021）。在適當的多元化管理下，所有群體成員

³⁷ 如 Bantel (1994) 發現多元化與績效之間存在正相關關係，但 Wiersema 與 Bantel (1992) 發現兩者間存在負相關關係，而 Ancona 與 Caldwell (1992) 則發現兩者間沒有關係（Webber & Donahue, 2001）。

在組織中都能具有充分的代表性，彼此相互尊重、重視與學習，並在認同、追求組織目標的同時，有平等的機會實現個人目標；社會弱勢群體也能夠充分融入到組織的非正式網絡中，鮮少遭遇偏見或歧視、且基於成員多元性所造成的衝突被減少到最低限度（Cox & Blake, 1991）。以下統整 Jayne & Dipboye (2004) 與其他學者認為能夠促進有效管理多元化的條件：

（一）高階管理層的承諾

推行多元化管理對於組織而言可能是一大變革，需要有高階管理層一致的領導，以及積極、持續的參與與承諾，並對成果負責。有些組織會成立多元化管理的執行委員會（executive-level councils），由高階經理擔任主席，以確保溝通、以及能夠適時採取行動解決組職中多元化管理相關的問題。

（二）徹底的需求評估

對於不同的組織而言，推行多元化管理並沒有一致的最佳方法，通常需要依照不同的狀況來「客製化」（tailored），此時需求評估就相當重要。有效的需求評估包括了解組織目前面臨的業務挑戰、分析組織當前的人口組成與流動晉升率、探索員工對於多元化的態度與需求等；此外，也要確定組織能夠從多元化管理受益最多的領域為何，如比起大多數過程-結果（process-outcome）的任務而言，多元化可能更有利於創造型（creative-type）任務（Ng & Stephenson, 2015）。

（三）制定與業務成果連結的明確策略

組織必須向其成員提出商業案例／論證（business case）來證明推動多元化管理對於自身業務有其重要性與助益，以使成員對其產生共鳴與支持；而非一味地宣傳該變革必定會為組織帶來更好的績效。此外，也必須妥善規劃高階領導層、經理與員工們明確的角色與職責，特別是高階領導層須因應異質性的多元化人力可能帶來的權利與義務不平等等問題：應透過闡明多元化管理以公平與包容對待所有成員的意圖，來減輕組織成員的負面看法，使所有組織成員接納、甚至主動參與解決這些差異性問題（陳敦源，2021）；並適時表彰成員為多元化付出的努力。



力，使多元化議題確實融入組織的日常業務中。

（四）團隊建立（team-building）與管理者培訓

鼓勵組織成員分享自身的獨特背景、技能與經驗，將有助於組織深入了解可用的人力資源，並促進「人際一致性」（interpersonal congruence）³⁸。此外，組織也必須培訓合適的管理者，以調節成員間因差異而產生的衝突，並將其轉化為提高團隊績效的能量；不過該轉化可能會較為耗時、無法一蹴可幾，組織必須審慎評估與應對。

（五）建立長遠評估多元化措施有效性的指標

指標能夠幫助組織追蹤變革的進度、確保能最有效地投入資源，還能識別在過程中出現的問題、並及早解決之以避免最終要付出的高昂代價。指標的制定必須確實有效，如組織不能只追求統計數字所呈現的成員身分多樣性，還必須搭配實質有效的配套措施，以真正提升多元化成員的工作滿意度（陳敦源，2021）。此外，組織也應避免急於求成而一次性提出太多衡量指標，可能會造成資源緊張、或是使決策者誤以為變革失敗；由於多元化管理的獲益無法立即顯現，因此需要從長遠的角度進行評估。

參、國內外私部門針對跨性別人員之多元化管理政策與建議

一、實際政策

在美國，人權運動組織（Human Rights Campaign，簡稱 HRC）每年會發布企業平等指數（Corporate Equality Index，簡稱 CEI），針對位於美國之企業所推動的 LGBT 政策進行評分（0 到 100 分）；評級的對象有《財富》（Fortune）雜誌中 500 家最大的上市企業（簡稱「財富 500 強」）、《美國律師》（American Lawyer）雜誌中收入最高的 200 家律師事務所，以及數百家上市或私營的大中型企業。目

³⁸ 團隊成員對自己、自身能力的看法，與他人對自己、自身能力的看法之間相吻合的程度；當一致性較高時，多元化將能增強團隊面對創造性任務時的表現（Jayne & Dipboye, 2004）。

前評分的標準有四大面向：非歧視政策、員工家庭與伴侶福利政策、支持包容性文化與社會企業責任。2023 年的調查結果顯示有 545 家企業獲得了滿分，包括 3M、亞馬遜、可口可樂、福特汽車、Google、麥當勞、微軟等企業，HRC 認為這反映了工作場所 LGBT 平等與包容政策的大幅進展。而所有受評級的 1,384 家企業在四大評分面向中，有關跨性別權益保障的政策措施與成果如下：

（一）非歧視政策

95%的企業提供明確的性別認同非歧視保護政策，以確保所有員工都享有平等機會，幫助雇主留住多元化人才、適應不斷變化的法律與輿論環境。

（二）員工家庭與伴侶福利政策

在美國，由雇主提供的健康保險是最大的醫療保險來源，這項福利措施對於企業吸引與留住人才至關重要。調查中有 94%受評級企業提供跨性別醫療保險，支持跨性別員工接受荷爾蒙治療、性別重置手術與相關術後護理；大多數雇主也表示實施這項福利後總成本增長不到 3.5 %。

（三）支持包容性文化

74%的受評級企業提出並使經理／主管同意以性別認同與性傾向為主題的培訓；70%的雇主制定與採用了性別轉換指南，提供相關政策與指導來支持有性別轉換需求員工；63%的雇主制定了相關工作場所政策，如提供性別友善廁所、性別中立的服裝規範、員工更改姓名與代名詞的程序等。

（四）社會企業責任

包括招募多元身分員工、贊助支持 LGBT 理念的活動、捐助與支持 LGBT 相關團體、向多元化供應商採購等。98%的受評級企業要求供應商應制定非歧視政策，其中 98%家企業也明確將性傾向、性別認同類別納入要求中。

HRC 指出，CEI 可以評估雇主或其供應商的針對 LGBT 的包容性程度，除了能夠保障多元性別者的基本人權，對於企業而言也能招募與留住更多有才能的多元化勞動力，進而提升企業績效與競爭力；如 Hossain 等人（2020）曾使用 CEI

針對 2011 年至 2014 年間 398 家美國公司進行分析，發現該指數與公司創新之間存在顯著的正相關關係，即擁有 LGBT 多元化政策的企業可能比沒有此類政策的企業更具創新性、績效更好。

在我國，陳宜亨（2021）認為，臺灣的 LGBT 群體之所以鮮少在職場中主動出櫃，是由於企業大多不了解 LGBT 議題、多會採取較為消極態度的態度面對相關事件；雖然許多人權團體都致力於倡議友善企業與職場，但參與者多半都是外商企業，因此建議我國可以參考前述 HRC 的評鑑機制，以填補企業友善 LGBT 的進程。台灣同志諮詢熱線協會與台灣彩虹平權大平台協會在 2023 年便舉辦了第一屆臺灣同志職場友善指標（Taiwan LGBTIQ+ Inclusive Workplace Index）³⁹，期望以此影響與鼓勵企業營造友善的職場環境。該次共有 62 家企業參與，其中超過六成（62.9%）為在臺灣設有分公司或營業據點的外國企業，其次為在臺灣設有公司或營業據點的本土企業（24.2%），國際型臺灣大企業的參與度明顯偏低。目前評估的標準有五大面向：承諾⁴⁰、制度與福利、內部社群與支持系統、內部訓練與宣導以及對外影響與宣導。成果如下：

（一）承諾：有 98% 企業支持 LGBT 友善職場理念、81% 企業有專責同仁或團隊負責推動，但僅有不到七成（69%）企業有建立相關書面政策。

（二）制度與福利：全部的企業皆表示支持，但在提供性別友善的盥洗（不分性別、或讓員工彈性選擇的廁所或更衣空間）與育兒空間（所有人皆可使用的尿布台、哺乳室等）等硬體設施上則分別僅有 37%、47% 的達成率。

（三）內部社群與支持系統：有 81% 企業鼓勵員工建立 LGBT 友善社團或社群，但只有 73% 的企業有給予實質資源的協助，如補助或提供空間使用等。

³⁹ 詳細活動頁面可見：<https://inclusive-workplace.tw/>，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

⁴⁰ 指企業承諾並於書面政策中載明支持友善職場，且有專責的成員或團隊負責推動，將理念傳達給所有成員。



(四) 內部訓練與宣導：不到七成（69%、66%）的企業有針對 LGBT 友善職場進行內部網絡宣導、舉辦員工訓練或宣導活動，74%的企業人事部門或主管有接受相關培訓或指導。

(五) 對外影響與宣導：74%的企業會舉辦、贊助或參與外部 LGBT 友善的相關活動，以促進社會對於多元性別的理解；68%的企業有向商業合作夥伴（外部或上下游廠商通路等）宣導、溝通以促進其對於 LGBT 友善的理解與支持。

最終有 47 家獲得「台灣同志職場友善企業」的認可，包括台北國泰萬怡酒店、人生百味、Google 台灣、台灣美光、Uber、聯合利華股份有限公司等。在這些企業中，保障跨性別者相關權益的作為以台灣美光為例，其訂有「性別轉換指導原則」的書面政策，以協助跨性別或非常規性別員工進行性別轉換，並釐清過程中如何保護其權益與安全，同時也提供主管或其他團隊成員能夠如何因應的建議與支持；再以台北國泰萬怡酒店為例，其推動多元性別服儀規定，不論是後勤或前場服務的員工，皆可依照自身喜好穿著褲裝或裙裝制服，以更加開放的服裝規範吸引更多多元性別族群的加入。台灣同志諮詢熱線協會與彩虹平權大平台認為此指標意不在「評比」，而是期望透過擴散正向的實踐範例讓更多企業組織投入友善職場的營造，並預計於 2025 年舉辦第二屆指標調查。

二、政策建議

Köllen (2016) 認為，理想的多元化管理政策是在管理實踐上擺脫對於多元化勞動力的刻板印象，如此一來不論是在組織資源分配、員工職涯發展機會上，員工是否為跨性別、或其他多元化身分者根本無關緊要；但若要達成此理想，其前提之一便是社會不應再將他人性／性別的具體表現看待得如此重要，並且必須以更廣泛、全面而非二元化的方式來認識與理解「性別」的維度。而在當今多元化管理相關的實踐與研究中，性／性別與種族的類別仍占多數，其次為年齡、身心障礙與宗教等其他面向；性傾向的維度也漸漸開始獲得關注，但性別認同目前

在多元化的論述中仍然處於邊緣化、受到忽視的境地 (Köllen, 2021; Sawyer et al., 2016)。對此，部分研究提出了以下幫助組織更加認識跨性別、以及為跨性別者創造更具包容性工作場所的建議 (Sawyer et al., 2016; Dray et al., 2020; Huffman et al., 2020)：

（一）確立性別、姓名變更政策與相關教育

有研究指出，最能夠令跨性別員工感受到被支持的作為就是尊重其想被稱呼的姓名、性別與代名詞，這與滿足跨性別者的自尊與自信需求相關 (Huffman et al., 2020)。而企業可能會在許多地方記錄員工資料，若跨性別員工在性別轉換過程中希望變更其性別、性別代詞(she/her/her、he/his/him、they/them/their、ze/zir/zir)與姓名資料，企業人事單位應有受理申請與尊重其更改的政策程序，避免棄名錯稱為跨性別當事人帶來困擾與不適。此外，也需要針對其他員工進行相關教育，了解如何正確稱呼跨性別同事、尊重其姓名與代稱之重要性。

（二）提供性別友善空間

提供性別友善的空間對於多數跨性別者而言是攸關其生理需求的基本權利 (Huffman et al., 2020)。跨性別員工在性別轉換過程中無論有沒有接受性別重置手術，選擇使用某一特定性別空間（如廁所、更衣室）的過程都可能會對其造成壓力或不適；因此應在職場中設立無性別或不分性別空間，以提供跨性別員工更自在的工作環境。

（三）提供性別中立服裝規範

職場若有提供專業制服或其他服裝要求，應尊重跨性別員工選擇符合其性別認同的服裝或穿著。

（四）辦理跨性別或更廣泛的性別教育

職場應辦理跨性別相關或更廣泛的性別教育，以幫助員工們更好地認識跨性別者、以及理解如何與跨性別同事相處，也能幫助組織改善在應對跨性別員工需求時的政策措施，以給予當事人更好的支持。



（五）禁止性騷擾、歧視與建立有效申訴管道

企業應明文表示禁止任何基於性別認同的歧視與騷擾，並建立有效暢通的申訴管道以向有這些經歷的員工表示支持；此外，企業也應積極與員工一同面對當其轉換至另一性別後可能會受到的不同形式之偏見與騷擾。

（六）理解與協助跨性別員工處理生活壓力

跨性別者面臨的工作-家庭衝突 (work-family conflicts) 通常比順性別者來的高，從家人、朋友處獲得的社會支持可能較少，性別轉換後人際關係等面向的適應也會為他們帶來壓力，還可能產生健康上的問題；企業應理解跨性別員工這些獨特的生命經驗，並盡可能提供跨性別員工身心理上的關懷與協助，如提供諮商、醫療照護假。此外，不同跨性別者間的差異可能極大，在了解跨性別員工的工作表現、評估員工群體氛圍時必須對其身分交織性給予額外的關注或專案協助。

（七）其他主動性的政策支持

組織可以採取更多正式與非正式的支持來提升跨性別員工的工作滿意度，如建立導師制度 (mentorships)，提升跨性別員工在工作中與他人建立聯繫、增進專業能力的機會；建立員工資源團體 (employee resource group, ERG)，加強來自橫向、同事同儕的社會性支持；主動舉辦或參與多元性別友善的相關活動等。

Huffman 等人 (2020) 認為，禁止職場歧視性言論或行為固然重要，但這些措施本質上可能是為了消極符合法律或營造「有禮貌」的職場文化，難以作為對待跨性別員工的支持性措施；相對的，主動的支持與肯定性作為才能真正提升跨性別員工的工作滿意度。

第四節 公部門多元化管理

壹、公部門之定義、範疇與特徵

一、公部門與公務員

相對於私部門 (private sector) 而言，「公部門 (public sector)」所指為公共

而非私人所有的政府單位或機構，包括各層級之政府機關、公營事業機構、公立學校，以及行政法上定義的「間接國家行政」，包括地方自治團體、公營造物、公法社團、公法財團等，皆屬於公部門之範疇⁴¹。而「公務員」之定義依據法務部發布的法律決字第 1000028022 號函釋，可分為最廣義、廣義、狹義與最狹義：最廣義者係指「依法令從事於公務之人」，如刑法第 10 條⁴²、國家賠償法第 2 條⁴³所稱之公務員；廣義者係指《公務員服務法》第 24 條⁴⁴所稱之公務員，即「受有俸給之文武職公務員及其他公營事業機構純勞工以外之人員」，軍職人員、公立學校之校長、兼任行政職之教師等皆屬之；狹義者係指《公務員懲戒法》所適用的對象，政務官、民選行政首長及民選代表包括在內；最狹義者則係指《公務人員任用法》第 5 條⁴⁵所任命之公務人員，包括簡任、薦任及委任官等之人員。

二、特徵

相比於私部門，公部門具有一定的特殊性。首先，對於具多元性別、不同族群身分的群體而言，錄取公職前的國家考試主要係倚靠自身知識與能力，能夠平等與他人競爭；更重要的是由於「永業制」⁴⁶的設計，公務人員除非犯下重大過失、違反法令，否則不會任意受到解雇（張凱翔，2019），這樣的制度可確保公務人員能夠不受政黨政治更迭、時局變動等因素影響，也顯示其工作權受到了相當程度的保障（蘇英才，2010）。但也因為如此，公務人員並不會如私部門一般

⁴¹ https://labor-elearning.mol.gov.tw/co_abc_detail.php?rid=103，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

⁴² 「稱公務員者，謂下列人員：

一、依法令服務於國家、地方自治團體所屬機關而具有法定職務權限，以及其他依法令從事於公共事務，而具有法定職務權限者。

二、受國家、地方自治團體所屬機關依法委託，從事與委託機關權限有關之公共事務者。」

⁴³ 「本法所稱公務員者，謂依法令從事於公務之人員。」

⁴⁴ 民國 111 年此條內容已改至第 2 條：

「本法適用於受有俸給之文武職公務員及公營事業機構純勞工以外之人員。」

前項適用對象不包括中央研究院未兼任行政職務之研究人員、研究技術人員。」

⁴⁵ 「公務人員依官等及職等任用之。

官等分委任、薦任、簡任。

職等分第一至第十四職等，以第十四職等為最高職等。

委任為第一至第五職等；薦任為第六至第九職等；簡任為第十至第十四職等。」

⁴⁶ 對公務人員身分的保障，如《公務人員保障法》第九條即規定：「公務人員之身分應予保障，非依法律不得剝奪。」（張凱翔，2019）

以追求營利為核心目標，而是會為了避免犯錯而恪守法規、依法行政，將受到懲處或解雇的機會降到最低；加上公部門過去自以黨領政的威權體制轉型後，仍遺留一定程度的家父長作風、部屬對權威的慣性服從等，這都會導致公務人員的行事與文化顯得相對保守（陳禹函，2011；王輝煌，2017）。

由以上特徵可知，當公部門還未明確制定出針對跨性別等多元性別者的相關規範時，跨性別公務人員在職場中進行性別轉換時所產生的需求，可能難以被認知與滿足，如人事系統中的性別變更、在工作場所僅有男女廁的情形下是否能夠依自身性別認同如廁等狀況，都會是可能會面臨到的問題與困境；而公部門若對於 LGBT 相關議題的認識度較低，也可能會形成對多元性別者不友善的職場環境，使其遭受工作之外額外的壓力、害怕在職場中現身。

貳、國內外公部門之多元化管理措施

在過去，公部門多元化管理途徑多著重於平等就業機會與平權行動，以提高少數／弱勢群體在公共勞動力中的代表性，也作為其他部門職場的示範並提高自身合法性；不過隨著時間變遷，注重人員招募與選拔流程的平等就業機會與平權行動政策越來越多被注重多元化管理政策所取代，在公部門中亦是如此（Groeneveld & Van de Walle, 2010）。

在美國，人事管理局（Office of Personnel Management，簡稱 OPM）曾表示聯邦政府作為全國最大的雇主，必須成為多元化、公平、包容與無障礙（diversity, equity, inclusion, and accessibility，簡稱 DEIA）職場的典範，使所有人員都得到尊嚴與尊重（OPM, 2022）。OPM 內也設立了多元化、公平、包容與無障礙辦公室（Office of Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility，簡稱 ODEIA）⁴⁷，負責政策方案研究、人員調查結果等資料數據分析等；透過為聯邦政府提供招募、聘

⁴⁷ OPM 為因應行政命令第 14148 號（「首次撤銷有害的行政命令與行動」）與 14151 號（「終止激進且浪費的政府 DEI 計畫與優惠政策」），於 2025 年 1 月 21 日發布了備忘錄並關閉 ODEIA，詳細可見：<https://www.opm.gov/media/e1zj1p0m/opm-memo-re-initial-guidance-regarding-deia-executive-orders-1-21-2025-final.pdf>，最後檢索日期：2025 年 05 月 01 日。

用、留才、激勵人才的策略，幫助各機關積極、主動地應對勞動力人口結構的變化。拜登（Biden）政府在 2021 年 6 月頒布了《行政命令第 14035 號：聯邦勞動力的多元化、公平性、包容性和無障礙性》(Executive Order 14035: Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility in the Federal Workforce，簡稱 EO 14035)⁴⁸，該命令制定針對政府機關範圍內的相關措施，以促進多元化、公平性、包容性和無障礙性（DEIA）：多元化包含美國眾多不同種族、背景、能力、文化、信仰、社群等；公平性所指為給予所有人公平、公正的待遇；包容性所指為肯認、欣賞與利用所有不同背景人員的才能與技能；無障礙性則是指各項設施、資訊與技術的設計、開發與維護要使所有人都能夠充分且獨立地使用。而此命令所制定的 DEIA 措施包括（各項詳細內容請見附錄壹）：

- 一、進行人員組成相關的數據蒐集（data collection）；
- 二、推廣弱勢有薪實習（paid internships）；
- 三、促進弱勢夥伴關係與公平招聘；
- 四、人員專業發展與進步、培訓與學習；
- 五、促進身心障礙人員職場公平；
- 六、促進 LGBTQ+ 人員職場公平；
- 七、薪酬公平；
- 八、擴大前被監禁人員就業機會。

我們可以發現，前述第二、三、八項措施能夠幫助提升組織勞動力的多元性，並透過第一項措施的數據分析進行追蹤與佐證；而在提升組織對於多元化包容性的面向上，若對照 Gitzi 與 Kölle (2006) 統整的七類多元化管理具體實踐形式，其餘的措施涵蓋了提高對於多元化群體的認識、制定相關準則與行為政策、增強

⁴⁸ 網頁已無法查看，原網址：<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/06/25/executive-order-on-diversity-equity-inclusion-and-accessibility-in-the-federal-workforce/>（最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日），因現已被川普 2025 年 01 月 20 日頒布的行政命令第 14148 號撤銷，詳細可見：<https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/initial-rescissions-of-harmful-executive-orders-and-actions/>，最後檢索日期：2025 年 05 月 01 日。

弱勢群體個別成員的權能，以及提供福利、工作與生活平衡措施等政策，相當完善；可以想像若 EO 14035 能確實被實踐與執行，應能使美國公部門達到理想的多元共融樣貌。



在我國，張潤書（2017）指出過去公部門對於人員的管理多是消極的防範與控制，在管理措施上透過法令規章限制員工行為，如防止任用私人、透過嚴格考試制度以限制劣才進入等；陳敦源（2021）亦認為過去的人事管理是一高度法律保留，且「由上至下」(top-down)、「一體適用」(one size for all)、較僵化的內部管理方式。但隨著政府職能的擴張，現今的人事行政發展已轉向積極延攬與培育人才，應重視公務員的訓練、職務設計、目標管理、創新獎勵、意見溝通等，使工作環境更符合公務員之需求，以提升其生產力與滿足感；同時隨著民主化與相關理論實務的發展，人事管理也必須要接納人力多元化的現實，以及處理背後的平等爭議，以因應各項世代間的價值觀差異、工作變遷等挑戰（張潤書，2017；陳敦源，2021）。

因此相較於美國，我國公部門的多元化管理措施仍尚在萌芽、發展中。雖然隨著原住民族、身心障礙與性別等相關考選、任用制度的建立與運作，以及新住民與其後代的加入，公務人員整體已呈現較以往更多元化的組成（陳文學，2021）；但具體的多元化管理措施與相關制度改革仍多集中在招聘、雇用階段：包括每年辦理身心障礙人員特考及原住民族特考、取消專門職業及技術人員考試體格檢查制度、放寬公務人員考試體格檢查標準、成立國家考試性別平等諮詢委員會等（張其祿，2008）。這些措施的內涵皆與平等就業機會或是平權行動較為相關，仍著重於提升組織勞動力多元化的面向上；營造「重視差異」且「多元友善」的工作環境、將成員異質性轉化為組織競爭力等積極的多元化管理措施，仍有待改革與發展。總的來說，在提升組織對於多元化包容性的面向上，對照 Gitzi 與 Köllen (2006) 統整的七類多元化管理具體實踐形式，我國在提高對於多元化群體的認識、制定相關準則與行為政策、工作與生活平衡 (work-life-balance) 措施目前已

有一定程度的成果；但如何增強弱勢群體成員的權能、建立多元化類別成員網絡等政策，都還有待規劃與推動。



參、國內外公部門針對跨性別人員之多元化管理政策

在美國，艾森豪 (Eisenhower) 總統曾於 1953 年簽署第 10450 號行政命令，對公務員進行忠誠與安全性審查，並解僱任何被認為不值得信任 (untrustworthy)、不道德 (immoral)、患病 (ill)、支持共產主義 (communist) 的公務員，甚至被認為是 (但不一定是) 同性戀者的公務員也會作為「性變態」(sexual perversion) 而被解僱；使得當時社會處於反共產主義的「紅色恐慌」(Red Scare)、以及壓迫可能是同性戀僱員的「薰衣草恐慌」(Lavender Scare) 中。此政策一直到 1975 年才被公務員委員會 (Civil Service Commission) 推翻，期間已有數千人失業；後來，柯林頓 (Clinton) 政府在 1990 年代將性傾向作為聯邦政府僱員的受保護類別，2014 年時歐巴馬 (Obama) 政府將性別認同納入，禁止歧視跨性別公務人員 (Larson, 2022)，也任命了跨性別者擔任政府官員。

2021 年 1 月，拜登 (Biden) 政府頒布了《第 13988 號行政令：防止與打擊基於性別認同或性傾向的歧視》(Executive Order 13988: Preventing and Combating Discrimination on the Basis of Gender Identity or Sexual Orientation，簡稱 EO 13988)⁴⁹，將以往基於性別提供的歧視保護擴展到性別認同和性傾向類別，具體指出每個人不論其性別認同或性傾向如何，都應該受尊重、有尊嚴地生活，包括應使未成年者在學校能夠安心學習、出入廁所與更衣室；成年者在職場不因其性別身分而受解僱、降職或虐待；所有人都能獲得醫療保健服務、有居處而不受歧視，受到法律的平等對待。5 個月後再頒布的《第 14035 號行政命令》的第 11 節為「促進 LGBTQ+ 人員公平」(Advancing Equity for LGBTQ+ Employees)，具體訂定了要如何防止與打擊基於性別認同或性傾向的歧視，並指示 OPM 依此更新關於聯邦政府中跨性別者的就業指南。而 2023 年，OPM 也據此提出了針對跨性別公務

⁴⁹ 同上。

員的《關於聯邦工作場所性別認同與包容性指南》(Guidance Regarding Gender Identity and Inclusion in the Federal Workplace)⁵⁰，為有需要跨性別者與聯邦機構提供支援與指導，以營造更具包容與支持性的職場環境。指南中的類別包括（各項詳細內容請見附錄貳）：

- 一、針對性別認同或性別特徵（sex characteristics）資訊的保密與隱私；
- 二、法定姓名變更處理；
- 三、姓名與代名詞資訊更新；
- 四、衛生相關設施的使用與設置；
- 五、支持性別轉換員工的職場實踐；
- 六、服裝與儀容規範；
- 七、提供平等就業機會與反歧視資源。

然而在 2025 年 1 月，新上任的川普 (Trump) 總統主張這些多元化、公平與包容 (DEI) 的措施會分裂與取代強調努力工作、功績與平等的制度，因此發布了《行政命令第 14148 號：首次撤銷有害的行政命令與行動》(Initial Rescissions Of Harmful Executive Orders And Actions) 與《行政命令第 14151 號：終止激進且浪費的政府 DEI 計畫與優惠政策》(Ending Radical And Wasteful Government DEI Programs And Preferencing)，廢除了許多相關的行政命令與備忘錄，包括前述的 13988 與 14035 號行政命令；而 OPM 為了因應此兩項行政命令，也發布了備忘錄並關閉 ODEIA，暫停相關業務的運作。雖然多元性別員工仍然受到反歧視等相關基本法規的保護，但在川普要求要「捍衛女性」(Defending Women)⁵¹、指示各機關必須關注員工之「生理性別」(“sex”) 而非「性別」(“gender”) 的情況

⁵⁰ 網頁已無法查看，原網址為：<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/20/executive-order-preventing-and-combating-discrimination-on-basis-of-gender-identity-or-sexual-orientation/>，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

⁵¹ 《第 14168 號行政命令：保護婦女免受性別意識形態極端主義的侵害，並恢復聯邦政府的生物學真相》(Defending Women From Gender Ideology Extremism And Restoring Biological Truth To The Federal Government)，詳細可參考：<https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/defending-women-from-gender-ideology-extremism-and-restoring-biological-truth-to-the-federal-government/>，最後檢索日期：2025 年 05 月 02 日。



下，其職場處境必定會受到影響。

在我國，陳文學（2021）指出多年來公部門致力於推動性別主流化政策，女性公務人員的考用、陞遷、離退、家庭照顧等措施已受到諸多關注與改革；而隨著性別人權的發展，公部門也開始重視性別少數群體的需求，逐步發展出針對 LGBT 人員的政策與協助措施。不過若對照 Gitzi 與 Köllen (2006) 七類多元化管理具體實踐的形式，現階段針對跨性別群體的措施仍多處於提高認識的階段，如：行政院性別平等處發布教育訓練教材「XX 的房間」影片，希望透過真人故事以增進各機關公務人員對於跨性別與雙性人的認識；在「e 等公務園學習平台」上架「認識跨性別者及其處境」課程，說明跨性別相關法規、性別變更的評估流程、其他跨性別者的生活處境以及性別友善措施等，期待公務人員更加了解跨性別者、破解對於跨性別者的迷思與偏見，並建立在公務中對於多元性別者的友善態度。或許是由於公部門中跨性別者的數量或願意出櫃的比例仍低，該如何協助與支援人員性別轉換、變更性別與代名詞、衛生設施的使用規範等行為政策都還有待規劃與建立。

不過值得注意的是，在勞動部公布的「112 年僱用管理及工作場所就業平等調查」(2024)⁵²中，針對「工作分配」、「薪資給付標準」、「調薪幅度」、「員工考核（考績或獎金）」、「員工陞遷」、「辦理訓練及進修」、「辦理員工資遣、離職或解僱」、「辦理員工福利措施」、「辦理育嬰留職停薪」、「辦理員工退休權利」、「辦理員工招募、甄試、進用」共 11 項調查中，行業別為「公共行政及國防；強制性社會安全」的事業單位（樣本數=154）皆表示全部（100%）不會有性別、跨性別／性傾向的考量；這些項目多數是受到相關法規政策保障的權益，可以想見在強調依法行政的公部門中通常不會發生差別待遇，但在這些項目之外的實際情形是否也是如此，亦是本研究希望探究之處。

而在公部門針對跨性別人員的制度法規尚未建立成熟之時，員工協助方案

⁵² 詳細調查內容可見：<https://statdb.mol.gov.tw/html/s2/svy12/1224menu.htm>，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。

(下稱 EAPs) 或許可以作為一項替代協助措施，關懷與照顧其需求。依勞動部出版的員工協助方案推動手冊（2020），員工協助方案之定義為「企業透過系統化及制度化的服務方式，設計符合員工需求的服務方案」，其中包括工作、健康、生活、與服務系統等面向，期望幫助員工安心工作、預防工作安全意外、提升生產力與創造力，共創勞資雙贏的局面。人事行政總處（2017）則將公部門員工的協助方案定義為：

一套運用於工作職場的方案，目的在發現並協助員工解決可能影響工作效能的個人問題（包括健康、婚姻、家庭、財務、法律、情緒等），及協助組織處理可能影響生產力的相關議題（EAPA, 2010）。

勞動部建議，推動 EAPs 的策略會因為企業的情況不同而有所差異：當企業的員工人數較少、規模較小或較無系統化規劃 EAPs 時，尚屬於「啟動階段」，可採取如特定方案或委外的服務模式；當企業 EAPs 的使用率較低、主管或環境支持度不明顯、服務方案較單一或侷限時，屬於「發展階段」，應先檢視現有服務模式在推動過程中的關鍵問題所在，並採取適當、相對應的模式進行解決；而當企業的 EAPs 服務方案多元、有專責單位負責、員工使用率穩定、主管或環境支持度高時，屬於「成熟階段」，則建議可以採「預防性」的角度，檢視員工潛在或前瞻性的需求，如跨性別文化尊重、育兒照顧、長期照護、中高齡員工工作支持等新興社會議題。由此可見在各職場中，協助跨性別人員的相關政策仍尚待關注、發展制定；而公部門推動 EAPs 已行之有年⁵³、「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」訂定已久，我們期待它在成熟階段中持續發展精進，照顧到更多元類型人員的需求。

⁵³ 行政院自民國 92 年、96 年起推動員工心理健康與員工協助方案相關措施，並於民國 102 年 4 月訂定「行政院所屬及地方機關學校員工協助方案」，將服務內容由個人提升至組織與管理層次；同年亦透過辦理訪視、座談會、人事人員訓練專班、編撰參考手冊、組成專家小組、導入客製化輔導機制及滿意度調查等方式，主動了解並協助各主管機關逐步完善相關機制（人事行政總處，2021）。

第五節 小結



本章回顧了跨性別者從日常、醫療到職場會面臨到的不同處境，以及現行與其權益相關的法規範、政策，並進一步探討適用於跨性別公務人員的多元化管理措施。跨性別者在性別轉換的過程中，可能會面臨到諸多生活上的不便，如被性別錯稱、懷疑身分、難以自在如廁、無法實踐符合自我認同的服裝儀容等，以及可能遭受來自他人的偏見、（隱微）歧視、恐懼、騷擾、惡意甚至暴力行為等。若綜合國內外調查與研究，跨性別者在賴以為生的職場中，則可能會遭遇到以下困境：

- 一、工作上的不平等待遇：在求職、工作分配、訓練、考績、升遷等面向上受到差別待遇。
- 二、非包容性的性別空間使用：性別友善空間不足、使用廁所／更衣室等性別空間政策不明。
- 三、非包容性的制度與政策適用：變更法定姓名／性別／性別代稱變更政策不明、不合宜的服裝儀容規範、不友善的申訴管道或員工協助方案等。
- 四、歧視與騷擾行為：因其性別身分而受到各式偏見、（隱微）歧視、恐懼（恐跨）、騷擾、惡意甚至暴力行為。

而前述困境將可能導致跨性別者發生壓力、憂鬱或貧窮等狀況，會與不友善的醫療環境、日常生活等困境交織成難解的惡性循環。

雖然我國有許多保障性別或性傾向的職場法規，但針對性別認同的相關規範仍有所不足。「性別認同」的概念目前仍被涵蓋於「性別」之中，也尚難被大眾知悉與實踐；使得部分跨性別者僅能求助於司法管道，透過訴訟爭取自身權益。而在公部門職場中，公務人員的工作權受到永業制的高度保障，不會任意被解職；但另一方面，公部門不以營利為目的，會使公務人員為了避免犯錯而更恪守法規，加上較嚴格的科層體制與上下服從關係，將會導致公務人員的行事與文化都相對保守，使得制定針對多樣化勞動力的多元化管理政策與協助措施有其必要性。

本研究在此綜合 Gitzi 與 Kölle (2006) 的七類多元化管理具體實踐形式、 Huffman 等人 (2020) 提出為跨性別者創造更具包容性職場的建議，以及 OPM 制定的《關於聯邦工作場所性別認同與包容性指南》(Guidance Regarding Gender Identity and Inclusion in the Federal Workplace)，統整出以下適用於跨性別公務人員的多元化管理措施設計：

- 一、職場空間與設施：應允許跨性別人員使用與其性別認同相符的廁所等設施，或設立不分性別友善廁所（非將現有某一性別或無障礙廁所「挂牌」改為性別友善廁所）；若該工作場所為租賃，機關應與建築所有人協議設立。
- 二、法定姓名、性別、性別代名詞變更政策：若跨性別人員有更改法定姓名或性別，機關應協助其於人事資訊系統與相關文件中更新，避免不同系統資料呈現不一致的問題。此外，機關的電子郵件、會議平台參與者名稱、人員個人資料等處也應更換跨性別人員希望被稱呼的姓名與代名詞等資料。
- 三、職場服裝儀容政策：在適用法律的情況下，尊重跨性別人員依照自身的性別認同著裝與裝扮儀容；若是在職場中開始進行性別轉換，也應允許其自行決定何時開始改變著裝。
- 四、培訓與教育：邀請專業講師或倡議相關性別人權的非營利組織，針對組織領導者、管理階層、人事單位與同仁等開設培訓課程或活動，幫助其對於 LGBT／跨性別群體有更多認識、了解如何協助對方需求，以及如何尊重、與其友善互動。
- 五、設立相關準則與行為政策：管理階層、人事單位等針對跨性別人員的隱私資訊，應尊重其意願保密或公開；以及明確公告禁止性騷擾、差別待遇、歧視等法規政策。
- 六、申訴與救濟程序：機關應將保障跨性別人員的法規、申訴流程與管道明確公告；若人員提起申訴，機關內應有熟悉跨性別群體／議題的人員協助受理，或委託外部團體（如倡議相關性別人權的非營利組織）從旁協助、提

供意見與指導。

七、其他包容性制度與政策：如提供跨性別人員性別重置手術的術後休養假、員工協助方案專案處理有需求的跨性別人員，以及機關透過經費等資源贊助或支持多元性別活動等。

在後續的章節中，本研究將實際針對跨性別公務人員的職場處境進行探究，了解其可能面對到的困境與需求；同時以上述七項多元化管理措施為基準，檢視公部門中現行相關的政策並提出相關建議，期望能幫助公部門營造更加多元友善的職場環境。



第三章 研究方法與設計

第一節 研究方法



壹、深度質化訪談（in-depth qualitative interview）

根據研究問題與目的，本研究著重探討的是在公部門職場中跨性別公務人員個體獨特的生命經驗、認知與需求，因此採取質化研究方法，以針對個別複雜的研究個案進行較深入、近距離的觀察與認識，也期待能夠透過訪談主管機關、人事機關與倡議相關性別人權的非營利組織等，以不同視角了解並整合多重的觀點。

而所謂的深度質化訪談，是訪談者與受訪者之間針對一組研究主題進行深度互動與討論；其本質就像是在對話，訪談者會為談話設定大方向，並追問、挖掘受訪者所提出的內容，或引導受訪者說出屬於自己的故事。Steinar Kvale (1996) 將完整的訪談過程分為七階段 (Babbie, 1975)：

- 一、訂出主題：將訪談目的與欲探索之概念明確化；
- 二、設計：規劃與設計所有訪談過程；
- 三、訪談：實際進行訪談；
- 四、謄寫：撰寫、紀錄訪談內容；
- 五、分析：將蒐集到的訪談內容進行詮釋，與研究目的進行連結、賦予意義；
- 六、確認：檢驗資料的信度與效度；
- 七、發表：將內容發表出來。

由於質化訪談具備情境性與開放性，不同於量化問卷調查具有分明、可遵循的操作方法，前述這些步驟經常會需要經歷來回的修正與設計 (瞿海源, 2015)。

而質化訪談依問題設計的嚴謹程度，可分為結構式 (structured interview)、半結構式 (semi-structured interview) 與非結構式訪談 (unstructured interview) 三種類型 (Berg, 1998；潘淑滿，2022)：

- 一、結構式訪談：研究者先依據研究問題與目的設計出一系列結構式問題，並

在訪談時依序提問來蒐集受訪者的意見與想法，可避免對話偏離研究主題。

二、非結構式訪談：研究者無需預先設計或提供受訪者一套標準化的問題或訪談大綱，而是透過雙方自然地對話與互動的情境，以了解複雜現象、行為背後的意義。

三、半結構式訪談：介於結構式與非結構式訪談之間，研究者先依據研究問題與目的設計出一套訪談大綱，以引導受訪者進行半開放式的對話；也可在訪談過程中視實際情形，彈性調整提問順序或進行追問等，使訪談也能夠進行得更流暢。

由於結構式訪談較缺乏彈性，可能無法較全面、深入地了解受訪者的生命故事或真實的意見與想法；非結構式訪談則可能會使對話較發散、難以聚焦。故本研究將採取半結構式訪談，預先規劃、設計訪談大綱並將之提供給受訪者，使其能夠在一定的指引下，依照自身經驗與對於問題的認知，較開放地與研究者進行對話及回應；而研究者也能在蒐集不同受訪者的回應後進行分析與比較。

第二節 訪談對象與題綱

壹、受訪者招募過程

為回答本研究之研究問題，本研究分別招募了跨性別公務人員、行政機關人員與非營利組織人員進行訪談，以下就各招募過程進行說明。

一、跨性別公務人員

研究者考量到跨性別者在社會中的人數較少、可能不容易觸及，而擔任公務人員且願意受訪的比例可能會更加少；為了蒐集到足夠的經歷與多元的想法，本研究故將受訪者的職業身分認定不限於狹義的公務人員，廣義的公務人員如國營事業人員、公立學校教師、行政機關的約聘僱人員等皆在招募的範圍中。而不限於狹義公務人員對於研究成果可能造成的差異會在於，部分廣義公務人員不受永業制保障，如約聘僱人員可能會經歷面試、合約為一年一聘，與狹義公務人員相

比工作的穩定性與保障會較低，而會導致不同的求職與工作經歷；不過公部門職場的性別空間、多元性別政策制度、與其他人員互動等面向則應是兩者皆會有的共同經驗。

而在招募跨性別公務人員受訪者的方式上，由於研究者非身為多元性別者，較少接觸、參與多元性別相關的組織或社群，因此主要透過以下幾種方式來進行招募：

(一) 於社群媒體平台發布貼文：包括 Dcard 跨性別板與公職板、PTT 跨性別板 (transgender) 與公職板 (PublicServant)、Facebook 性別不明關懷協會社團，招募貼文的內容如下：

【招募論文受訪者：跨性別公務人員之職場處境與政策措施】

大家好，我是國立臺灣大學公共事務研究所的研究生張瓊好。

我的論文目前正在招募受訪者，如果您是在「廣義公部門／公家單位」任職的跨性別朋友——包括通過國家考試的公務人員、約聘雇人員，以及國營事業、軍警、公立學校與醫院等人員，誠摯邀請您參與受訪，分享您在公部門的職場經驗與對相關制度、政策的建議。

>>>填寫表單受訪：_____

此論文將探討公部門職場中跨性別者的處境與需求，同時檢視現行多元性別相關政策的實施情形；希望能夠以此提升大眾對於公部門中跨性別者的關注與認識，並對相關政策提出建議，期待能夠幫助公部門作為標竿，營造更加多元友善的職場環境。

訪談資訊：

1. 【訪談對象】：任職於廣義公部門的跨性別者（跨性別女性、跨性別男性與非二元性別等具跨性別認同者），包括國家考試錄取並正在工作的公務人員、約聘雇人員，以及國營事業、軍警、公立學校與醫院等公家單位、公營機構人員。



2. **【訪談日期與時間】**: 10-11 月，時間約 1 小時。
3. **【訪談形式】**: 實體／線上訪談。希望在徵求受訪者同意後進行錄音，內容僅供論文撰寫用途不會外流或作他用，並會進行匿名與去識別化處理；之後亦會將撰寫好的內容提供給受訪者確認，您可以選擇移除不願意呈現的資訊或修正、補充任何內容。
4. **【訪談內容】**: 想請您分享在公部門的工作過程中，工作待遇、職場空間使用、職場政策與人際互動等面向上的經驗，以及認為目前公部門職場環境與針對多元性別者的政策措施有何建議、可改善之處。
5. **【訪談酬勞】**: 將提供您實體或電子禮券 300 元作為答謝。
若有任何問題都可以與我聯絡，也歡迎將資訊分享給您認識的跨性別朋友。謝謝您閱讀到這裡，祝福一切健康平安。

張瓊妤 研究生

email : XXXXXXXX@gmail.com

(二) 請非營利組織協助發布貼文：請台灣同志諮詢熱線協會協助轉貼至其 Facebook 內部社團。

(三) 請多元性別朋友協助轉發訊息至由多元性別者組成的 line 群組。

(四) 透過受訪者引薦其他符合訪談需求者。

(五) 研究者自行邀約符合訪談需求者，邀約訊息附於附錄參。

二、行政機關人事主管人員

本研究希望自跨性別受訪者的分享中獲得多元性別政策與協助措施的相關資訊後，能再與行政機關確認其中是否有缺漏或有可補充之處，以對其有更全面、正確的認識與了解；不過由於本研究之研究問題主要仍聚焦於跨性別公務人員本身的職場處境，因此僅向中央主管機關與某地方政府人事機關進行邀約（邀約信件內容附於附錄參），而後者的主管人員表示願意受訪。



三、倡議性別人權的非營利組織人員

本研究希望透過訪談倡議性別人權的非營利組織人員，來了解他們在接觸與服務跨性別公務人員的經驗，以及針對政策與服務措施的相關意見；不過由於本研究之研究問題主要仍聚焦於跨性別公務人員本身的職場處境，因此僅選擇了台灣伴侶權益推動聯盟與台灣同志諮詢熱線協會兩組織作為訪談對象。本研究認為，他們是當前具有較大規模、服務眾多多元性別者的組織，而近年來也致力於推動跨性別人權議題且與公部門有合作交流的非營利組織，包括監督免術換證政策與協助相關訴訟、推動性別友善空間、提供政府相關政策諮詢、進行跨性別人權與生活處境調查等。

貳、受訪者基本資料

參與本研究之受訪者最終共有 16 位，其中跨性別受訪者 13 位，行政機關受訪者 1 位，非營利組織人員 2 位。

跨性別受訪者中，有 4 位為任職於行政機關的公務人員，1 位為檢察官，3 位曾擔任軍人（1 位現為教師），3 位為公立學校教師，1 位為國營事業人員，2 位為法院與行政機關的中的約聘僱人員。以性別身分而言，有 7 位為跨性別女性、3 位為跨性別男性，3 位為非二元跨性別者；其中有 4 位跨性別男性與跨性別女性在進入其任職的公部門職場時已完成性別重置手術。大部分受訪者的服務地區為北部，年資的部分有 9 位受訪者在 5 年以下、4 位在 5 年以上，詳細資料整理如下表 3-1。而行政機關人員是地方政府人事單位中擔任主管人員的 T；非營利組織人員分別是在台灣伴侶權益推動聯盟擔任組織主任的雅蕙（下稱伴盟），以及台灣同志諮詢熱線協會（下稱熱線）擔任政策倡議主任的奧莉薇，如下表 3-2、3-3 所示。

表 3-1：跨性別受訪者

編號	稱呼	經歷	性別身分	進入公部門時的性別轉換程度	任職地區	受訪時年資
1	依依	公務人員	跨性別女性	未接受性別重置手術	北部	3-4 年
2	Sophia	公務人員	跨性別女性	已接受性別重置手術、已換證	北部	2-3 年
3	J	公務人員	跨性別男性	已接受性別重置手術、已換證	北部	2-3 年
4	阿禾	公務人員	跨性別男性	未接受性別重置手術	北部	約 10 年
5	樂樂	檢察官	跨性別女性	未接受性別重置手術	北部	11-12 年
6	小太	海軍	跨性別女性	未接受性別重置手術	北部、南部軍港與海上	7 年
7	CH	海軍	非二元性別 (生理女性)	-	無固定服務地區	10 年
8	寶兒	空軍、公立學校教師	跨性別女性	任軍職時未接受性別重置手術、任教師時完成手術與換證	空軍防空暨飛彈指揮部、北部	5 年、1 年以下
9	黑貓	公立學校教師	跨性別女性	未接受性別重置手術	南部	2-3 年
10	RH	公立學校教師	非二元性別 (生理女性)	-	北部	2-3 年
11	Nathan	國營事業人員	跨性別男性	已接受性別重置手術、已換證	北部	1 年以下
12	Yan	法院約聘僱人員	跨性別女性	未接受性別重置手術	南部（過去）、北部	約 2 年
13	Lin	地方政府約聘僱人員	非二元性別 (生理男性)	-	南部	約 2 年

表 3-2：行政機關受訪者

姓名	服務單位	職位
T	地方政府人事單位	主管

表 3-3：非營利組織受訪者

姓名	服務單位	職稱
雅蕙	台灣伴侶權益推動聯盟	組織主任
奧莉薇	台灣同志諮詢熱線協會	政策倡議主任

參、訪談題綱

本研究之訪談題綱主要有三類，分別是針對行政機關人事人員、倡議性別人權的非營利組織，以及跨性別公務人員。以下為題綱，完整內容附於附錄肆。

一、跨性別公務人員

表 3-4：跨性別公務人員訪談題綱

題號	主題面向	問題	目的
1	個人經歷	請分享您性別認同轉變的過程。	了解受訪者的生命經驗，如是否出櫃、與家人親友的關係、性別轉換程度，以認識對方可能的求職壓力與職場處境。
2	過去職場經歷	您過去有哪些求職、工作經驗？若無，您認識的跨性別者多從事哪些工作呢？	了解受訪者的求職偏好與職場的聘雇偏好是否受其性別身分影響，並比較受訪者在不同類別工作中預期與實際的職場處境。
		在過去的工作經驗中，因為您的跨性別身分，曾有過什麼樣正面／負面的經驗？針對負面經驗，您如何應對或解決？	了解受訪者在過去的工作中因跨性別身分而遇到的正／負面經驗。

		針對前述正面／負面的經驗，有對您產生什麼樣的影響嗎？	了解正／負面經驗是否對受訪者產生影響，佐證多元友善職場的重要性。
3	公部門職場經歷	為何選擇進入公部門工作呢？	了解受訪者的進入公部門服務的偏好否受其性別身分考量影響，並比較受訪者在不同類別工作中預期與實際的職場處境。
		在公部門的工作經驗中，因為您的跨性別身分，曾有過什麼樣正面／負面的經驗？針對負面經驗，您如何應對或解決？	了解受訪者在公部門的工作中因跨性別身分而遇到的正／負面經驗。
		針對前述正面／負面的經驗，有對您產生什麼樣的影響嗎？	了解正／負面經驗是否對受訪者產生影響，佐證多元友善職場的重要性。
		您知道公部門目前有何與多元性別者適用的政策與協助措施？若您曾經使用過，對您的幫助程度是如何？	了解受訪者對於公部門中多元性別的多元化管理政策與協助措施之認識程度，以及其成效。
4	未來政策建議	您認為目前公部門環境對於多元性別的公務人員友善程度是如何？您認為目前的政策、制度等還可以如何改變以達成更加多元友善的職場？	了解受訪者目前的需求，以進一步提出促進公部門職場多元友善的政策建議。



二、行政機關人事主管人員

表 3-5：人事主管訪談題綱

題號	主題面向	問題	目的
1	工作內容	請問您主要的業務與工作內容為何？其中有哪些是與多元性別（LGBT）或是跨性別（T）相關的呢？	了解該機關有何與多元性別議題相關的工作內容，以及當中跨性別議題的受關注程度。
2	多元化管理措施	當前公部門針對多元性別（LGBT）公務人員的政策或協助措施有哪些？其中又有哪些適用於跨性別（T）公務人員？	了解公部門有何針對多元性別人員的多元化管理措施，其中是否有哪些是針對跨性別人員而制定。
3		上述政策措施通常透過哪些管道提供給各部門與公務人員？跨性別公務人員若不熟悉這些政策與協助措施，有哪些管道可以諮詢？	了解前述措施之可近性，以及跨性別者有需求時可以如何尋求協助，同時作為本研究提出政策建議的參考。
4		公部門與倡議性別人權非營利組織有哪些業務上的合作與交流？	了解非營利組織在公部門制定、推動相關政策與措施的過程中扮演的角色與提供的協助。
5	未來政策建議	目前有其他針對跨性別公務人員的政策或協助措施正在研擬或待推動中嗎？	了解前述措施未來可能的發展方向與受訪者的意見，作為本研究提出政策建議的參考。



三、倡議性別人權的非營利組織人員

表 3-6：非營利組織訪談題綱

題號	主題面向	問題	目的
1	影響職場處境的因素	您認為跨性別者會受到哪些因素影響，使其處於較不利的職場處境？	了解跨性別者的職場處境會受到哪些因素影響。
2	公部門職場經歷	您曾經接觸／服務過在公部門中任職的跨性別公務人員嗎？其經歷與處境是如何？	以倡議者之倡議與服務經驗，了解跨性別公務人員的職場處境。
3		您認為在公部門職場中哪些因素對跨性別公務人員的影響程度較大？	了解在公部門中，跨性別公務人員的職場處境主要會受到哪些因素影響。
4		您知道公部門目前有哪些協助多元性別公務人員的政策措施？其幫助程度是如何？	了解倡議者對於公部門多元性別的多元化管理措施之認識程度，以及其成效。
5	多元化管理措施	您認為在多元性別人員的政策與協助措施上，公與私部門之間有何差異？	比較公私部門職場政策的差異，作為本文提出政策建議之參考。
6		貴組職與公部門有哪些業務上的合作？	了解非營利組織在公部門制定、推動相關政策與措施的過程中提供的協助。
7	未來政策建議	您認為公部門目前關於多元性別的政策、制度等還可以如何改變，以達成更加多元性別友善的職場？目前或未來可能會遭遇到哪些困難與挑戰？	以倡議者的角度，提出促進公部門職場多元友善的政策建議，同時了解前述措施之推動過程可能遭遇的阻礙，作為本文提出政策建議之參考。



肆、受訪者保障

本研究認為性別認同等經歷係屬於高度個人隱私之資訊，因此為保障跨性別受訪者之權益，研究者在向受訪者進行訪談邀約時，便已表明可自由選擇面對面實體或線上受訪（受訪者可依個人意願決定是否開啟攝影鏡頭）之形式，並在明確取得受訪者同意後才會進行錄音，該音檔不會提供給除研究者外之第二人，內容也僅限於本研究範圍使用。

在確認受訪後，實體訪談地點由研究者與受訪者共同決定，並確保空間之安全與隱私性；線上訪談為透過 Google Meet 進行，依其安全與隱私政策所示⁵⁴，所有傳輸之內容都會經過加密處理。完成訪談後，研究者將錄音檔轉換為文字紀錄時使用的軟體為 Good Tape，依據其安全與隱私政策所示⁵⁵，使用者所上傳的錄音會使用高級加密標準(AES-256)加密傳輸到其位於歐盟的伺服器進行轉錄，在使用者未要求儲存的情況下，檔案會在完成處理後立即刪除；所產出的內容不會用於訓練任何人工智慧模型或機器人，也不會出於商業目的與第三方分享、出售、出租或交易。

而研究者後續撰寫的研究結果與分析都將對受訪者不願揭露的身分資訊進行匿名、模糊化與去識別化處理，以及依照受訪者意願使用「他」或「她」之性別代稱（如受訪者表示無意見則使用「他」）；完成後亦會將涉及該受訪者發言的訪談內容提供給本人查看與確認，如有受訪者不同意揭露之部分會予以移除，其餘經同意後始會呈現於研究之中。

⁵⁴ 詳細可參考：https://support.google.com/meet/answer/9852160?hl=zh-Hant&ref_topic=14074547&dark=0&sjid=1923386127403310871-NC，最後檢索日期：2025年04月11日。

⁵⁵ 詳細可參考：<https://blog.goodtape.io/privacy/>、<https://blog.goodtape.io/security/>，最後檢索日期：2025年04月11日。

第四章 公部門職場經驗



第一節 進入公部門前的職場經驗

多數受訪者在進入公部門服務前都曾在不同職場中工作過，依當時性別認同與轉換程度的不同，職場處境也會有所不同；而這些經驗可能會影響受訪者後續諸多的人生抉擇：包括職業生涯規劃、何時與如何進行性別轉換、性別轉換的程度、是否在職場中出櫃、如何或向誰出櫃等。本節將受訪者們進入公部門服務前的職場經驗分為三部分，第一部分為正在進行／已完成性別轉換之受訪者的職場經驗，前者指的是受訪者在從事該工作時，同時在依自身性別認同轉變外貌、衣著、聲音或服用荷爾蒙藥物等，但尚未接受性別重置手術與更換證件，處於完整度尚不足的階段；後者指的是除了已經歷前述的階段外，也完成了性別重置手術與更換身分證件。第二部分為尚未進行性別轉換之受訪者的職場經驗，可能是因為尚未發覺與確認自己的性別認同，或是已發覺但不願在職場中進行轉變者。第三部分則為非二元跨性別受訪者的職場經驗。此外，有部分受訪者的第一份工作便是在公部門中服務，在此節便不特別說明，如 Yan 與 CH。

壹、正在進行／已完成性別轉換下的職場經驗

一、依依

依依起初是以男性的外貌進入第一個職場，一段時間後開始接受荷爾蒙治療、留長頭髮等；一年後外貌逐漸發生轉變，對此主管曾因此向他表示「男性應該剪短頭髮才比較清爽、好看」，讓他感到不太舒服。而依依當時並沒有出櫃，原因包括他認為不管是主管還是同事們，對他的認知與印象都是一名男性，若要突然轉變將他視為女性來對待並不容易；也擔心若出櫃後，約聘僱身分的工作合約可能會無法繼續簽約。

一來是你出櫃需要很大勇氣，二來是你出櫃之後，其他人對你的認

知、那個印象都已經刻在懷裡了，很難一時間去改變。……還有個問題是我那時候工作是約聘僱，我會擔心如果出櫃之後能不能夠續約。因為整個社會的氛圍其實對於跨性別沒有那麼的友善，所以當你的工作不是那麼穩定的狀況下，你就更不敢貿然地去出櫃。

雖然依依當時的外觀已轉變得較為女性化，但他平時還是使用男廁，便因此發生在男廁裡讓新進職場的同事誤以為走錯廁所的狀況；導致他每次上廁所時，都要先確認沒有人再趕緊離開，造成了他的困擾。又或是他也曾遇到過被他人出櫃的經驗，如與外界合作單位的人員見面時，起初被對方辨認為是女性，但一旁的同事卻會告知對方他其實是男性，讓他感到十分不自在。

二、Sophia

Sophia 曾在自己小時候學習過圍棋的圍棋教室擔任助理老師，而她在工作的同時也正在進行性別轉換，因此有時候會穿著女裝以及化妝；但由於主管知曉她的證件性別是男性，便找理由告知 Sophia 不能穿著女裝與化妝，令她難以接受，也察覺到這可能是因為自己跨性別的身分而受到的針對與限制：

他（主管）用一個自以為很不明顯的方式講說：「畢竟妳還是那個，我知道是那個性別的問題啦，但因為現在還是有很多小朋友，所以就不穿裙子，因為妳這樣穿的話，小朋友會學。……也不要化妝，妳看我們老師誰有化，XX 老師沒化、XX 老師也沒化，妳看他們也很帥。」

此外，Sophia 發覺其他比較晚進的助教老師（順性別男性），都有被詢問過要不要擔任正式老師，但對於她的詢問卻相對消極、也並非透過正式的形式，讓她有些受挫，認為自己似乎因為性別的問題而不受待見。

三、J

J 過去在使用求職網站時，因系統會依照求職者填寫的身分證字號自動代入性別，他為了不要使自己的性別認同問題成為被關注的焦點、甚至是求職的阻礙，還編造了一組屬於生理男性的身分證字號，讓履歷上的性別標註



為男性：

我還去查身份證字號是怎麼算出來的，然後幫我自己編一組新的身分證字號輸入系統去註冊。我就是麻煩到這種地步，我會處心積慮地去確保我的東西（性別認同）不會被拿出來，就是變成題材。

而 J 在進入公部門前剛好有在公部門見習幾次的經驗，當時已在進行性別轉換、外觀已相當男性化，但還未完成性別重置手術，也會因此想要遮掩住身分證件上的性別欄位，避免人事人員發現自己的跨性別身分；也因為使用荷爾蒙藥物的緣故，在學校時會擔心周遭同學發現自己聲音的變化、或對此有疑問：

那時候交身分證我會故意把性別那邊遮起來，或是後製把它（色調）調黑（讓它變得較不顯眼）。……那時候會有點尷尬的是，因為開始用荷爾蒙治療，聲音漸漸轉變，但是同學不知道，所以我就會一直很擔心說什麼時候會變，或是被詢問這件事。

此外，J 在某次公部門的見習經驗裡，曾經在面試時便直接向主管揭露自己的跨性別身分，並表示希望大家可以將他視為順性別男性一般對待。結果主管似乎將他是跨性別男性這件事轉達給了所有同事，雖然出發點是友善的，但這反而會讓 J 感到不自在：

他們會一直跟我說：「你還是要去上廁所，不要憋尿」、「就去男廁啊」什麼的，大家其實都很友善、想營造友善的職場，但是大家都知道反而讓我很尷尬，會覺得不知道要怎麼跟對方相處、會想猜測對方是怎麼想的，好像我自己在假裝一個什麼樣的角色嗎？其實大家都知道你不是（真的男性）的那種感覺，比如如果我說我以前高中是讀男校的，別人就會知道我在說謊，會有一點心理壓力。我會希望沒有人知道，大家就是自然地把我當男生。

四、Nathan

Nathan 的經驗與 J 相似，他在進入國營事業前有以男性的身分在補習班打工

過，不過他當時尚未接受性別重置手術、僅正在服用荷爾蒙藥物，因此在填寫基本資料時，會刻意不填寫身分證字號的欄位；但在工作時還是會有些戰戰兢兢，怕同事發現自己的跨性別身分。而在完成手術、更換完身分證件後，Nathan 有從事物流業的工作，不過當時已經以男性的身分生活，因此並沒有太多的困擾。

五、寶兒

寶兒在大學時為了存錢進行性別轉換手術而找了許多份打工，卻屢次碰壁：那時他已經留長髮、以女性的裝扮生活，雇主都因為他的外貌與證件性別存在差距，以不適合該工作為由拒絕他的求職，讓他不禁對自己的全女裝打扮產生懷疑，也感嘆跨性別求職道路的狹隘。

譬如我有去面試過飲料店或是一些打工，他們就會覺得我的頭髮很長，說：「這樣到底大家要叫你是先生還是小姐？」就用這種理由把我直接回絕掉；連去公校考那種代課老師，學校也是說：「你的外型可能要改造一下，不然學生不知道該怎麼叫你？」

不過寶兒也有過較為正面的工作經驗，他在大學時加入熱舞社，曾受某公司的經紀人邀約參與了幾次藝人的舞台表演。有次領取薪資要簽領據時，寶兒才向經紀人坦承他的生理性別，但經紀人表示沒關係，並稱讚他外表與女性無異，讓他非常感動：

因為我們簽領薪水的時候需要提供身分證字號，我就很擔心被識破，因為我是女裝嘛。我就誠實跟經紀人說，你把我換掉也沒關係，但他說：「你的外表看不出來是男生啊，而且我之前也遇過跟你一樣的，我知道你們生活很辛苦，你們好好表演就好，不用擔心。」⁵⁶

寶兒過去在服義務役時，曾因為不適應軍中的高壓管理與陽剛環境，加上情傷而發生自傷的事件，在住院治療後剩下的役期被分配到了輔導長室擔任政戰文

⁵⁶ 此段內容出自受訪者（寶兒）本人的碩士論文，經其同意後提供給研究者作為經歷之補充；為保障受訪者之隱私而進行匿名處理。



書。在那裡他受到連上身為女同志的學姊的關心與鼓勵，以及輔導長的照顧與幫助，讓他有勇氣在軍中逐漸展現出自己原有的陰柔特質；在面對其他學長、士兵針對他的性別氣質嘲弄時，他也學會了用自我解嘲等策略化解這些攻擊，使他的陰柔氣質能夠與極為陽剛的軍隊環境共存：

「OO（寶兒舊名）你大學不是主修聲樂又吹黑管的，應該很會『深喉嚨』吧？」此時也會有一些人跟著起鬨。我想起自己常用的自我解嘲策略，快速目測大概我可以一次吞完整根香蕉的水果籃。二話不說，我拿起了一根香蕉剝完然後整根塞進嘴中。塞完後，我高舉香蕉皮，展現「我做到了」的姿態，大家也拍手叫好。因此，我跟大家的關係建立上，也愈來愈融洽。⁵⁷

而在完成義務役與志願役後、進入目前任教的公立學校前，寶兒曾經有兩次到私立學校求職與工作的經驗。在第一間私立學校他順利接任了國小導師的職位，但是在開學前，學校卻突然向他表示有家長在網路上搜尋了寶兒的名字，發現他過去是一名男性，而認為他不適合擔任導師；校方因此希望他能夠改接任行政職、或是直接離職，讓他感到很受傷：

家長就去 Google 查我的名字，然後跟學校反映說欸這個黃老師的背景是不是有點問題？他以前是不是男生？這樣子的人出來教學的品質是不是會怎樣？……心裡很受傷，就覺得我已經把教室都佈置好了，準備新生要來了。

雖然這可能已經違反了《性別平等工作法》，但寶兒認為提告的話也不一定能勝訴，因校方可能會以「為了保護寶兒免於受到更多傷害，才把他調去行政職，而非直接辭退」為理由辯護，最後決定自請辭職。而在另外一間私立學校裡，寶兒雖然沒有被揭露自己的跨性別身分，但是作為女老師在服儀方面卻受到了很多限制，如學校會要求女老師著裙裝的長度不能過短，長頭髮必須綁起來、不能披

⁵⁷ 同註腳 56。

頭散髮，整體裝扮需以樸素為主，甚至還不能太過於中性化，必須符合傳統社會中「老師」理想的形像，這都令他感到十分不適應因而離職。



六、黑貓

黑貓某次以博士候選人的身分參與學術研討會發表文章，其主題是關於一名從未到過福爾摩沙、卻謊稱自己是福爾摩沙人的歐洲人，不只編造當地的風土民情，甚至還成為福爾摩沙研究權威的故事。由於黑貓當時已經是全女裝的打扮、但並未更改姓名，因此發表人仍是使用普遍會被辨識為男性的原名；這讓主持老師誤會黑貓並非本人，而詢問是否為代發表。此外，在發表完後的問答環節時，有一名參與者借用黑貓發表的主題來影射他在性別上欺騙了聽眾，讓黑貓感覺自己的性別認同十分不受到尊重：

那個人就說：「所以『O（黑貓的姓氏）先生』今天告訴我們的事情就是，不要被他給『騙』了！」就是說在我騙大家我是女生這件事情。
我當時就直接搶了麥克風過來說，「請尊重，我是女生，把我當女生。」
那個人很沒有禮貌、好糟糕、非常的不尊重，我甚至有點想說這個學會我再也不要去了。

貳、尚未進行性別轉換下的職場經驗

阿禾過去曾擔任安親班老師與超商店員，一直都是剪短頭髮、整體較中性的打扮，雖然知道自己想成為一名男性，但卻因為擔憂社會風氣而遲未進行轉換。不過他表示主管或小朋友們比較不會直接攻擊他的性別外貌或氣質，超商老闆是認識的親戚，所以較少感受到因為性別身分帶來的壓力。

樂樂在擔任檢察官之前還未確認自己是一名跨性別者，對外都是以男性的身分與外貌生活，因此先前在私部門擔任雜誌編輯的工作時，也沒有遭遇到什麼問題。

小太過去在書店打工過，也待過漁船、遊艇，擔任大學潛水的助教以及專利事務所的專員，算是在自我探索適合的職業，以及尋覓能夠存錢以進行性別轉換

手術的工作；但也因為在職場中隱藏跨性別身分、從未向他人出櫃，讓他感覺是十分壓抑的。

參、非二元性別者的職場經驗



RH 在進入學校以前曾擔任健身教練，他雖然是生理女性，但由於骨架本身較寬、透過運動也訓練出了不少肌肉，背影有時會被誤認為是生理男性；甚至有次他請生理假時，高層的主管才知道他原來是生理女性。不過他並不會過度在意他人對於自己性別的誤解，他認為自己心理上的認同能夠遊走在不同性別之間，而不受到社會框架的影響。在健身房的經歷中，他也發現或許是因為外表與性別氣質使然，有一些女性學員起初在面對他時會有些保持距離，男性學員則相對會顯得比較自在；不過在熟悉後，他能夠自然地應對不同性別學員的需求，讓不論男或女學員對他的接受與親近度似乎都比其他教練來的高：

我覺得男、女生都會蠻喜歡像這樣比較遊走在兩個性別之間的人，……指導男或女學員時兩個人之間的感覺都會是比較自在的，我也觀察到其他不同性別的、學員跟教練比起來，他們好像對我的接受度更高。

Lin 過去為了挑戰與探索自我，曾做過很多不同的職業。而在進入公部門前，曾在縣政府中擔任工讀生，後來考上了外包人員、專案人員（原為約用人員），再被聘僱成約聘僱人員，都在同一個縣府中服務。而起初剛開始工讀時，由於他平時通常會穿著較寬鬆、偶爾較為女性化的服飾，性別表現上也與一般順性別男性不同，導致有一些較為年長的同事會在私底下議論他的外貌、衣著，或是懷疑他的性傾向。實際上他認為自己雖然是生理男性，但心理上的性別認同就像一個流動的光譜，大約 60-70%的部分會偏向女性、30-40%會偏向男性認同，會在不同的時間、地點等產生不同的認同感或性別角色。

第二節 進入公部門之緣由



而在經歷了前述的工作經驗後，受訪者會因為各種不同的原因而選擇轉換工作、進入公部門服務，與公部門職場特徵有關的因素包括收入較為穩定、有較高的工作保障、不如私部門需要經過面試的關卡等，其他的因素則包括本身科系專業、自身興趣與期待等。

壹、收入穩定、高工作保障、無須面試

依依在前述主管不太友善的態度、不自在的如廁等狀況下，感受到了在職場中出櫃的困難，且即便出櫃也未必能夠獲得認同，因此興起了轉職的念頭。雖然他轉而向其他私部門求職，但由於國內主要的求職網站都會依照求職者的身分證字號，直接帶入其性別、且無法更改⁵⁸；依依表示這樣光是投遞履歷就會很難獲得回覆，若進入到面試的階段時還需要通過外貌與性別刻板印象的檢驗，他便曾經有過因為表明了自己跨性別的身分而受到拒絕的經驗：

曾經我面試前面聊的都 OK，然後最後對方就看著我說：「你那個頭髮可以剪了。」我就老實跟他們說我是跨性別女性，然後對方就說：「好，我再看看其他適合你的職位。」之類的，就把我打發。

而依依認為公部門應該是唯一不用經過面試、且較能長久穩定工作的職場，便決定參與國家考試，並錄取為公務人員：「對我來說要先確保能夠生存，才有辦法做自己；而公職有足夠的保障，確保自己不會因為歧視而失去工作。」

Sophia 選擇考公職的理由也是相同，認為公部門的工作較為穩定、且能夠避免需要面試的場合。阿禾會選擇進入公部門，首先也是認為公職有較高的工作保障，其次是能有穩定的收入，能夠存錢準備進行性別轉換的治療與手術：

那時候想說經濟來源都還在爸媽手上，如果沒有工作的話，根本沒辦法前進任何一步，你就是只能一直待在原地，所以那時候想說不然就

⁵⁸ 若身份證字號開頭數字為 1，就會自動帶入性別為男性；若為 2 則帶入為女性。不過現在已改為性別欄位可以自行選擇，不會再依身分證字號自動帶入。

考公務員好了。第一是對生活比較有保障，至少他不能隨便解雇啊，畢竟你有那個考試及格證書，因為（私部門）老闆的話他可能可以隨意因為自己的喜好去開除嘛；再來就是有存錢的部分，就有比較穩定的生活。

（阿禾）

小太為了進行性別轉換需要存錢，而海軍的薪資是符合其需求的，同時其本身對於船也有興趣、體質不會暈船，便報名加入志願役成為一名醫務兵。

貳、其他個人因素

一、興趣與專業

樂樂本身就讀法律科系，畢業後當時為了滿足父母親的期待，加上朋友相約一起考試，後來順利通過司法官考試成為了檢察官；Yan 也是畢業於法律科系，基於學識領域與薪資等考量選擇報考法官助理。J 則是由於想要進入特定的公職領域工作，因此報考公務人員；Nathan 也是如此報考國營事業。

RH 雖然對於運動教學有熱忱，但是在健身產業會有業績的壓力，以及「拉客」時也會要求口才與說話的技巧，讓他產生轉職的想法；剛好他在大學時有修過師培的課程，便去應徵學校的體育教師。

黑貓當初還未確認到自己是跨性別的身分，原先只是為了免除兵役而堅持繼續就讀碩士與博士班。後來因精神疾病的關係取得了免役的證明，但因為已經踏上了研究的道路，而自己的特質也適合從事這樣的工作，便決定擔任教職。

二、助人的理想

寶兒在服義務役時，他的輔導長發現他很細心、有很高的敏感度與同理心，符合輔導長應有的特質，且認為他的身分能夠幫助到軍隊裡的多元性別者，因此鼓勵他報考輔導長；而輔導長確實給予了寶兒很多關懷與照顧，幫助他找到在軍隊中適合自己的生存策略，以順利完成義務役。因此寶兒決定報考專業軍官班政戰官科，希望以「過來人」的身分為軍隊中多元性別者提供情緒支持與協助，後

來也順利考取，並至空軍擔任輔導長：「軍中的陽剛氣質與我的陰柔氣質竟然能巧妙的融為一體，我都可以做到了，如果下部隊當輔導長，面臨多元性別者或像我這樣的跨性別者，我能提供更多的情緒支持與協助，何樂而不為？」⁵⁹

在結束軍旅生涯後，寶兒完成了性別重置手術，也結合自身科系、興趣與教學熱忱，以女性的身分去應徵並成為一名教師。他目前在公立學校擔任協行一職並任教表演藝術，由於研究所是性別教育專業，他主要負責協助處理性別案件、透過宣導提升學生性別意識等行政事務；而有了前面私立學校較為負面的經驗，這次在公立學校的工作寶兒選擇更換姓名、也不去出櫃跨性別的身分，避免再次遭受到不友善的對待。

Lin 則是在經歷了眾多的工作經驗後，他發覺他其實不太習慣私部門必須從事以營利為目的各式行為，而更偏好公部門以服務人民為出發的工作與職場環境，因此便在工讀結束後持續尋找機會在縣府中服務：

我發現其實我不喜歡因為某些利益去跟人家鞠躬哈腰等，在公部門我的單位算是前線，所以會很及時的跟所謂第一線的弱勢民眾去接觸、服務他們；看到他們的生活有改變，這過程中會慢慢的去被他們感動，找到一份屬於自己的工作價值。

三、家庭因素

CH 在高中畢業時家中經濟狀況不太好，而軍校不需繳交學費、也能獲得生活津貼，在父親的建議下決定就讀；一年後他到了美國合作的軍校繼續就讀，畢業後回台正式擔任海軍軍官。

第三節 公部門職場中的負面經驗

在公部門職場中，受訪者曾因為自身的性別認同而遭遇到了不同面向的負面經驗，本研究將其主要分為四大面向，第一個面向為在工作上的不平等待遇，指

⁵⁹ 同註腳 56。

的是跨性別者在求職、工作分配、考績、陞遷等面向上受到差別待遇；第二個面向為非包容性的性別空間，包括職場中的性別友善空間不足、使用廁所或宿舍等性別空間政策不明；第三個面向為非包容性的政策與制度，包括變更法定姓名／性別／性別代稱變更政策不明、不合宜的服裝儀容規範、不友善的申訴管道或員工協助方案等；第四個面向為歧視與騷擾行為，指的是跨性別者因其性別認同而受到各式偏見、（隱微）歧視、恐懼（恐跨）、騷擾、惡意等行為。最後第五部分則是補充在這些面向以外的其他職場經驗。

壹、工作上的不平等待遇

一、求職

J 從事的公職領域在考試錄取後還需要經過面試的關卡，由於機關很重視人員的形象，就他的觀察同事裡幾乎不曾見到性別氣質陰柔的男性、十分陽剛的女性或跨性別者，他也認為若是跨性別女性或是正在進行性別轉換的跨性別男性，應會較難以通過面試。即便順利通過後，若在機關裡出櫃跨性別身分也可能會影響陞遷，整體仍是一個相當性別二元的職場環境。

我同單位有一個比較中性的女生，但他是那種看得出來就是長得「很女生」的那種中性。我覺得在我們單位裡面如果男生留長髮的話，一定會被說話，除非他是那種「很 man」的長髮。如果是整個氣質很陰柔、又留長髮，那可能會有一些問題，我覺得我們單位就不會進用。

黑貓曾向許多大學求職，但也失敗了多次；當時他去面試皆是留長髮、著女裝，讓他開始思考屢次無法獲得錄取的原因是不是在於自己的女裝打扮。而在進入目前的職場前，黑貓曾面試過兩次，第一次他選擇把頭髮剪短（以男性而言是偏長的長度），但還是未被錄取；第二次他聽從老師的建議，為了不要再因為自己的穿著外貌導致面試的過程失焦，在其他條件與前次無太大差異的情況下，他這次改穿著褲裝。雖然不確定兩者間是否存在關聯，但黑貓最終獲得了錄取。

我的老師他當時給我一個建議，說：「你穿褲子去。」我就說大家

都知道（我是跨性別女性）了，還需要藏什麼事情嗎？但他說，就算大家都知道，也不要讓穿著變成一個他們會去討論的 issue，不要分心到穿著、不要去討論穿著，然後造成任何的疑慮。

RH 曾應徵某間公立學校的代理教師，他在履歷表附上的是他大學時長髮的照片，但在面試時髮型已經剪成平頭、著西裝打領帶；由於照片與外貌存在差異，讓負責面試的老師感到疑惑，並不斷試探性地詢問 RH 附的照片是否為本人、是否有接受過性別重置手術等，讓他感到有些不適，也認為教師這個職業確實存在比較重的性別框架。

他說：「這張照片沒有造假吼？」還會隱含地一直問說：「你上面寫的資料都是正確的喔？」「你有沒有接受什麼身體的手術會讓你沒辦法教學？」當下我蠻訝異的，我身份證正反面都提供，但是他竟然會質疑我的身體可能有經過一些手術，然後會間接影響到教學品質，所以我後來有點生氣，雖然有錄取我，但我就直接放棄這一間學校去考其他間。我覺得遭受到比較不舒服的言語對待，那時候會多想一點，因為簽約都是簽一年，萬一每天都被這樣質疑，在這樣的環境下工作我可能會覺得不太舒服。

二、考績與陞遷

依依認為，跨性別的身分在與他人進行工作溝通或是陞遷、考績面向上，比較不會有影響，公部門在這方面可以達到機械式的平等，避免直接造成性別歧視。不過阿禾對此卻持不同意見，他表示機關在選定陞遷人選時，除了基本的年資、工作績效與職務適任性共占 80 分外，剩餘 20 分是由首長自行考評，長官的個人意見與喜好對於陞遷選擇的影響力可見一斑。至於長官在這 20 分的裁定空間中選擇哪些項目、以何種標準進行評分，以及陞遷人選最終的分數、陞遷／不獲陞遷的理由也僅有機關首長與人事人員可能會知悉，如此非公開、透明的考評過程都令阿禾感到並不公平。

而由於阿禾沒有在職場中出櫃，且為了不暴露跨性別的身分，會在與他人互動時有所保留與顧慮，較少與他人談論自身私領域的話題，加上非典型順性別女性的外貌與氣質，都使他認為自己因此沒有辦法在長官手中獲得較好的分數。而若公務人員對於陞遷的結果提出異議、希望了解不獲陞遷的理由，則有可能會讓長官對自己的印象不佳，變相使自己陷入更不利之處境。

明明某件事是我的功勞，但他們就會把它拿走，職場上這種事情其實真的層出不窮，可能因為我就不是一個典型順性別的樣子。……考績影響是比較小，可是陞遷的話決策者就會想很多，長官會覺得對你不夠認識、來往沒辦法那麼深入，他們跟你熟了才會陞遷你，像我他就會覺得說我平常是這個樣子，我們不認識這個人他的內在、個性，他的性別氣質又跟別人那麼不一樣，剪短髮、穿襯衫的樣子，我要陞遷他嗎？他們就會打個問號。如果說工作表現一樣的話，他會比較優先去陞遷別人；那跨性別就要比別人多表現一些，所以我覺得（跨性別身分）影響蠻大的，然後也會有一些壓力。

貳、非包容性的性別空間使用

一、廁所

(一) 性別友善廁所未設置或不足

J的工作場所只有一樓有性別友善廁所，Sophia 所在的整棟大樓中則都沒有設置性別友善廁所。Sophia 指出若一位跨性別公務人員還處在性別轉換的過程中，便只能去使用無障礙廁所，但它本質是提供給行動不便者使用的，且並非所有地方都有無障礙廁所。

在辦公室所在建築裡沒有性別友善廁所的情況下，黑貓會使用隔壁棟大樓中的女廁，不過之所以不就近使用辦公室所在建築裡的女廁，是由於擔心遇到認識他的同事或學生；因為他認為在對方知道他可能是跨性別女性、且看到他使用女廁的情況下，是一個很容易產生衝突和爭議的情境，因此他幾乎不使用辦公室所



在建築的廁所，以避免可能的攻擊與傷害。

第一次去學校的時候我其實不知道怎麼上廁所，擔心家長會不會跑來講一些有的沒的，因為在我進去之前學校有發生那個宿舍的爭議，我怕我會變成一個（被攻擊的）目標。我覺得廁所是最大的潛在衝突點，……如果他不認識我，那只要我外表夠 pass，大概就不會有什麼衝突的場合；可是在職場那就不是 pass 不 pass 的問題了，他認識我、更可怕的是我不認識他耶，當你的身份大家都知道、你根本藏不起來的時候，你還能夠輕鬆的去上廁所嗎？一個男老師出現在女廁，光講就很可怕，聽起來就是一個可能會被 fire 掉的狀況。

（二）性別友善廁所難以發揮實質功能

依依在進入機關報到的當天是使用女廁，但隔天便有人告知他要去隔壁的科室使用「性別友善廁所」，依依認為可能是自己的科室中有人員對於他未經性別重置手術的跨性別女性身分去使用女廁有一些疑慮。然而該性別友善廁所其實只是在男廁門口上貼了一張「性別友善廁所」的標示，實際上也只有男性會去使用，女性仍是使用女廁：

走過去大家都看著你，你又不是這個科室的人，你走到那裡很奇怪。
而且只有我們科的男生會走去那邊上，我們科沒有人會去那邊上，因為我們這邊沒有男廁，所以變成男生就只能去上這間。然後他說性別友善就只是在門上貼一張紙寫「性別友善廁所」，裡面隔間底下那個寬度這麼寬，你彎腰就可以看到隔壁人的腳，隱私完全都不行。

由於擔心他人異樣的眼光，以及不願意使用本質上仍是男廁的「性別友善廁所」，依依會選擇在上班時盡量不去使用廁所，並在休息或下班時間時使用職場外面的公共廁所。依依將這件事分享於公開的社群平台，獲得了許多人的關注；他認為或許是有同事看到後去向主管反映，可能為了避免引起媒體或更多社會關注，主管在知悉這件事後便前來與依依討論、希望協助解決他這個困擾。雖然主

管有詢問依依要不要使用女廁，但他仍擔心可能會遭遇到他人的敵意而婉拒了：「他們其實有想要解決這個問題，只是不知道怎麼做。他們就問我說我希望怎麼做？那去女廁要嗎？我是跟他們說，其實我也不太敢去，因為我知道這邊有人對我是有敵意的。」最後主管決定將科室的其中一間女廁（原先為男廁，但因為科室組成多為女性，故將其作為女廁使用）改建為新的性別友善廁所，希望解決他需要到隔壁科室才能使用廁所的問題；但卻碰到了與之前相似的問題，亦即在只有女廁與性別友善廁所的情況下，女性還是繼續使用女廁，實際上依依仍要與男性一同使用廁所。

CH 表示軍隊中聽說有設置性別友善廁所，但是他從未見過，也有可能是與無障礙廁所在同一空間。而他在美國時會去使用男、女廁所之外的性別友善廁所，在臺灣的軍隊中平時會去使用女廁，但都會很快地進出、避免與他人眼神接觸，因為會讓他感到不太自在。Lin 的職場中雖然在男、女廁以外還有額外設置性別友善廁所，但是實際上多數人員也都會以使用自身生理性別的廁所為主，他認為或許是因為性別友善廁所位置較為隱密，從門口進入後順著廁所的指標會先碰到男、女廁，但性別友善廁所卻要再往後走才會抵達：「你不是在那邊上班的人，你根本不會知道它在哪裡，它的標示可能要更明確、更清楚。」

（三）無法使用符合自身性別認同的廁所

Yan 有過在三個法院任職的經驗，雖然目前尚未接受性別重置手術，但已有在服用荷爾蒙藥物，也都是以接近女性的裝扮與外貌在工作；而就他所知，法院內部並沒有設置性別友善廁所。在第一間位於南部的法院中，他的庭長（法官的主管階級）建議他去使用無障礙廁所，雖然沒辦法依照自身的性別認同使用廁所，但 Yan 能夠接受與理解庭長的決定；不過若遇到沒有無障礙廁所的場合，Yan 會擔心自己進入男廁嚇到他人而選擇使用女廁，但有時候會因此被知曉他是生理男性的工友向庭長「告狀」，使 Yan 認為大眾或許還是會將跨性別者視為潛在的危害，讓他在這個工作環境中感到不太舒適。在第二間位於北部的法院中，庭長建

議 Yan 到遠一點的法官辦公區使用女廁，而不要在助理區使用廁所，庭長表示會再去跟其他法官溝通，避免不必要的紛爭。而在目前任職的第三間法院中，Yan 為了避免與主管溝通的這些麻煩，也想專注於工作、存錢準備接受性別重置手術，因而決定不再特地向他人出櫃，選擇直接使用男廁；不過這也造成了他另一個困擾，便是經常要在男廁中向他人說明自己是生理男性、不是女性：

我現在還是留長髮，穿著也是比較中性，我常常在男廁嚇到別人，
然後要花時間給人家解釋，就很氣。因為掃地阿姨會一直叫我去女廁，
他會跟我說：「欸你走錯囉！」真的很特別，我這輩子都希望別人把我
當女生，然後我在這邊的廁所卻是要說服別人把我當男生看。

而樂樂由於外表已完全轉換為女性，為避免進入男廁造成他人的困擾或衝突，通常他會選擇使用女廁。但是在職場中，他理解可能會有部分同事不希望跨性別女性使用女廁，也尊重這樣的想法，因此他會選擇去使用位置較遠的不分性別廁所，避免造成負面的觀感或衝突。

我知道在這個世界上總是會有不喜歡跨性別的人，就算他們不會表
現出來，我不能排除會有這種人，我不想讓我公司同事們對我產生不好
的觀感。……我要尊重那些還是不認同這件事情的人，在工作場所大家
都認識我嘛，所以我就會去上那些比較遠的（不分性別）廁所，這是
我的選擇啦。

二、宿舍與受訓住宿

黑貓在進入目前的學校任教前，學校剛好發生因安排跨性別女性學生入住女生宿舍導致的爭議事件，讓他很擔心自己作為一名跨性別教師也會成為他人攻擊的目標；但由於教師宿舍本來便是混宿，他後來也在外租房，因此目前沒有在住宿上遇到問題。熱線曾服務、接觸過的跨性別者中有一位跨性別女性在公部門服務，他住在女性宿舍且為自己獨立一間房間，在該樓層也不太會遇到其他人；不過奧莉薇表示這應該是個案式的處理，較好的方式還是要有一個可以遵循的規範



或指引，避免不同機關有不同的處置方式。

Lin 曾經參與某次為期兩天一夜的教育訓練課程，在分配住宿的房間時，他發現與他同寢室的人員是一名跨性別女性，他的髮型、外貌與行為都幾乎如同順性別女性；雖然在報名時已有特別提出自己在住宿上的期望與需求，但可能因為尚未接受性別重置手術與更換身分證件的緣故，而仍被安排與生理男性同寢室，令 Lin 認為不太妥當：

他報名時都有特別去註記說，如果不能跟生理性別女生一起的話，那他能不能自己獨立一間房間；但是他的提出的問題沒有被重視，就直接被排在（與生理男性）同一間房間，我覺得會有點不妥。如果萬一他那天被排到男生可能對這位跨性別同事有興趣的話，那是不是在房間裡面會發生什麼樣的危險也不一定。

參、非包容性的制度與政策適用

一、不合宜的個人隱私資訊揭露

(一) 性別與身分證字號

依依認為在公部門中，個人資料與證件性別在許多地方都會被公開，這會進而影響到跨性別者在職場中的處境。如部門裡的通訊錄、訓練時的分組名單上等都會記錄人員的性別，而他在還沒更換身分證件的情況下，自然都會被登記為男性；再加上他工作一年後，才將名字改為普遍會被辨認為女性的名字，因此在姓名、外貌看似為女性的情況下，公開的性別資料卻是男性，依依認為這是在非本人自願的情況下向他人揭露自己的跨性別身分，讓他感到十分焦慮不安：

(通訊錄) 上面就列出每個人的性別，那時候我一開始發現的時候我就是很焦慮，特別是在我改名字之後才發現這件事情讓我更焦慮，因為幾乎後來新的人就不知道我的狀況，那他們那麼看著這個通訊錄等於我變相被動被出櫃。

除此之外，人事命令、獎懲公告上也會揭露每個人的身分證前六碼，也就包

括可以辨認他人性別的第一碼數字（1 為男性，2 為女性）。依依認為，相較於一般的順性別者，跨性別者普遍更容易受到他人的歧視，因此揭露證件性別相當於是替跨性別者出櫃，並提高自己受到歧視或不友善對待的可能：

(人事命令或獎懲公告)上面總是會有個人名然後後面加上身份證
的前六碼，就是去年吧，大家都很開心，因為有些人被記嘉獎，只有我
一個不開心，只有我一個人在樓梯間哭。……對一般人來說公開法定性
別沒什麼，但對於跨性別來說等於是公開出櫃，甚至會導致社會性死亡
(social death)⁶⁰。

雖然 J 在進入公部門前已完成性別變更與更換身分證件，但也注意到了在公部門中很頻繁會揭露員工性別與身分證字號的狀況，因此會認為跨性別者一定要完成換證再進入公部門，避免面臨多次被出櫃的風險；同樣已完成性別變更的 Sophia 也認為，過度揭露這些個人資訊是非必要的，且會對於處在性別轉換中的跨性別者造成傷害。

公部門不知道為什麼非常喜歡把性別寫出來，也很常直接把身分證
字號列出來，像及格證書上性別就很大的印在那邊。……你刷國旅卡會
定期有單子印出來說誰刷多少在哪裡，連這個上面都會有身分證字號，
單子也不是直接發給本人，單位的行政大姊會發下去，他還要檢查是不是
每個人人都有簽名，所以他都會看上面的資料然後還說：「喔！原來你
在這裡花了多少。」很沒有隱私的東西。……所以如果沒有換證的話，
就是一個大出櫃的狀況。(J)

我覺得（公開揭露性別與身分證字號）不是很必要，這有點會傷害
到那種還沒做手術的人。(Sophia)

（二）其他個人資訊

Nathan 所屬的國營事業在入職時需要繳交附有詳細記事的戶籍謄本，雖然

⁶⁰ 指受到社會集體孤立、排擠或霸凌，在網路用語上有在公眾前丟臉、出醜，甚至沒辦法在社會上立足之意。

他已經完成性別轉換、也更換了身分證件，但詳細記事上會記載他曾經更換過性別，讓他很擔心人事人員會看到並因此知曉他的跨性別身分；此外，需要填寫的基本資料中還包括高中學歷的欄位，由於他過去就讀女校，他會改填寫男校的名稱，避免自己的身分曝露。Nathan 認為，自己在完成身分證件的更換後其實已經減少了非常多會曝露性別身分的機會，但這些個人資料的蒐集都是超出他預料之外、可能會導致「被識破」的地方，都令他感到提心吊膽。

我真的不知道為什麼國營要求要有戶籍謄本，然後記事不能省略，那其實仔細看的話，還是會發現性別被變更過，那時候要交的時候還蠻糾結的。……就是在那個稱謂別的部分，跟手足之間的關係就會比較明顯看得出，是從什麼女改成什麼男的（如：長女變成長男）。

在 Yan 待過的第二間法院裡，他認為每個人員在他報到前可能都已經看過他的人事資料、知道他是一名跨性別者了，雖然他理解可能是因為庭長不希望因為他的性別認同導致任何意外或衝突的發生，而先讓其他人員們知曉他的狀況，但這相當於他一到職就直接處於一個出櫃的狀態。

黑貓認為，擔任教職其實意味著成為一位「半公眾」人物，出席學術活動、參與審查會議都需要使用本名，或領審查費時都需要填寫身分證字號，基本上是一個難以隱藏跨性別身分的職業。即便因為性別轉換的緣故更改了姓名，自己過去的文章與作品等可能會因此被認為是不同人所撰寫、出版的；若要說明自己與舊名是同一人，勢必就要向他人出櫃，是他目前還不願意面對到的狀況。

二、不合宜的性別稱謂

除了依依有提及在公文系統中會自動帶入承辦人的性別稱謂以外，其他受訪者多表示較少遇到這方面的困擾，如 Sophia 指出，在內部公文都是使用全名，並不會加上性別的稱謂。其他受訪者也表示，通常只有在對外接觸民眾時，才比較會遇到性別錯稱的狀況；內部同仁在相互稱呼時，多數都會稱呼對方姓名或是職稱，如樂樂身為檢察官，大家都會以檢座或是依司法官的期別稱呼彼此學長姊、



學弟妹。

而非二元性別者如 CH 在軍中會被稱呼為學姊，因為已經習慣了也就不會特別介意；而平時若被稱呼為小姐會比起被稱呼為先生更來的不適，他認為直接稱呼名字會是最好的方式。RH 則接受依照生理性別的稱謂，但一樣認為稱呼名字是更好的選擇。Lin 的職場裡同事之間會以姓名相互稱呼，對外時他指出因為縣府網頁設計的緣故，所有職員的性別稱謂都已經被移除，意外能夠促成一項性別友善的措施。而他先前在教育訓練課程中與他同寢室的跨性別女性是一名社工領域的人員，Lin 認為他的單位應該會比起其他部門來的較有性別意識、認識與重視多元性別的職員，實際上卻不然。如 Lin 曾打電話給該位跨性別人員的單位要找他，但接電話的同事卻回覆：「你是要找那一位『男生』齁？」直接稱呼對方為男性讓 Lin 感受到他所在的職場或許仍是較為保守與封閉的。

三、不合宜的服裝儀容規範

(一) 髮型、外貌與裝扮

樂樂過去在還未完成性別轉換，僅開始留長髮的階段，檢察長便曾表示他作為男性不應該留長頭髮；樂樂認為這是比較僵化、保守的觀念，但由於對方年紀較年長，或許僅是為了維護社會對於檢察官形象的期待，而非出於惡意：

我們主任檢察官就跟他講說：「你沒有那個權利，不留頭髮是他
的權利。」……但他（檢察長）也不見得是什麼惡意喔，他只是覺得檢
察官的觀感上面應該要怎麼樣，是比較老一輩的思考模式這樣子。

CH 在軍隊中遇過長官對他的短髮髮型有意見，或是在能夠穿便服的場合中對他的穿著表示不認同，詢問為何要穿像男性款式時裝、穿皮鞋而非高跟鞋，讓他感到尷尬與不理解：「他可能就會說：『你穿這樣正常嗎？』我覺得我在工作上面表現是很好的，那為什麼我們之間不能就保持所謂專業公事上的互動就好了，為什麼要針對我的打扮或者個人的生活，到底關你什麼事？」

(二) 服儀規定

此外，在典禮或是儀式等特殊場合時會需要換穿其他制服，如女性就要穿著裙裝制服，讓 CH 覺得是一件非常不合理的事情。他之前在船上服役時曾向長官表示穿高跟鞋、短裙在船上行走時容易受傷，建議可以改穿長褲制服，但他在陸地單位時就無法使用這個理由避免穿著裙裝制服，讓他感到非常不自在。

四、性別相關訓練與課程不足

(一) 對於多元性別缺乏認識

依依認為，多數的公務人員其實並沒有對於跨性別者抱持惡意或歧視，由於跨性別者在社會中的比例本就較少、具跨性別身分的公務人員又更少，因此大部分的機關沒有接觸過跨性別人員的經驗，加上缺乏對於多元性別或跨性別議題的了解，才會導致這樣的狀況：

我們那邊對多元性別的概念是停留在同性戀、同志，他們還沒有意識到跨性別這件事情，他們在講的性別友善可能就是女生友善，那再進階一點是同志友善，還沒有什麼多元性別的概念。……有時候我覺得他們也不是很故意要去歧視或帶有惡意，但就是不知道怎麼辦，才會造成這樣的結果。

而依依也指出，實際上機關在提升人員相關知能方面也缺乏主動的作為，如每年公務人員要修習的性別主題課程，他所屬的機關僅是播放電影給人員觀賞，以滿足 3 小時的培訓時數。阿禾的經驗與感受與依依類似，認為公部門對於跨性別或多元性別的認知與理解非常不足：「之前有請一個老師來講課，講到同志吧，然後有的同事反應就很大，……公部門非常保守、無知，然後對於多元性別也不理解。」

(二) 不重視性別課程

Sophia 提及，公務人員有獲取學習時數的規定，通常會上網觀看影片，而可以計入時數的課程中其中也有以多元性別為主題者，但問題在於實際上多數人並不會專心觀看課程，通常在影片播放後就會做自己的工作；Yan 也認同，每個人

的工作都很繁忙，除非是為了獲取學習時數，否則不太會有強烈的「求知慾」去主動觀看相關的課程。阿禾指出額外去上訓練課程的人員經常會被認為是「太閒」、業務量太少，因此鮮少有人員會主動報名，使課程參與度不高；依依認為，公務人員為了追求時數、機關為了追求 KPI 而辦理的訓練，會很難發揮實際成效。J 則認為，大家的性別價值與觀念其實都已經定型，即便知道課程教授的內容是應該要學習的知識，但不去學習似乎也不會對造成什麼影響，加上性別議題與自身業務並不直接相關，因此鮮少有人會重視、認真觀看這些課程。

就只是為了要湊終身學習時數，去簽個名就回來了；上課的時候也在做別的事情，沒有人真的會把這件事情看得很認真說我今天就是要學習很多性別相關的知識。對於一般人來說，這不會影響到他的生活，那就可能跟上環保課程一樣：我知道大家都說這樣子做才對，但是我不在乎。(J)

CH 在軍隊雖然每年大概會有兩次性別相關的訓練課程，但是並不會要求所有人或是高階長官都要參與，且有些人都僅是去吹冷氣、打瞌睡或是聊天，只是為了留下紀錄與照片顯示軍隊中有辦理這些課程、邀請講師講授，以滿足規定與要求。奧莉薇到各政府機關演講的經驗裡也發現，一級主管或負責做決定上級很少會來聆聽，主要都是基層公務人員，是訓練課程中比較大的問題。

(三) 課程內容仍停留在「兩性」平等

而多數受訪者都表示，公部門中性別相關的課程其實也鮮少會介紹到多元性別，如 J 表示機關裡性別友善宣導的內容通常都是男性不可以對女性進行性騷擾；黑貓、寶兒、RH 的學校會有針對老師辦理的性別教育研習（備課日），但內容鮮少提及多元性別相關，主要也都是在談論如何處理性騷擾事件（且主要是針對「生對生」、「師對生」之間的案件）、言語上要注意不要去傷害到學生，或是性別教育平等法的相關修法內容。而小太在軍隊中有上交通安全、法律常識等主題的課程，在他的印象中性別相關的內容僅有性騷擾防治；CH 所在的海軍單位

有時會到不同的訓練學校去受訓，當中也會有性別相關的課程，但是有時講者教授的內容缺乏性別意識、充滿刻板印象，讓 CH 認為並不妥當，也認為負責訓練與考核性平講師資格的單位必須檢討、改進。



(講者)一講到性別平等，可能就說我們要尊敬、體貼女性，因為女生天生就是比較柔弱、感情比較豐富之類的，好像講的一副是我們要尊重對方，但無形中還是帶出很多的刻板印象、偏見跟歧視，我覺得是很不合理的地方。……或有講師說生理男性不要強暴別人，他認為生理男性的性衝動本來就比較大，但要管好衝動；……還有說現在是一個大家愛亂告的社會，所以生理男性要多加小心，我認為這樣的演講內容是很有問題的。(CH)

Yan 表示，性別平等課程的內容也有未能與時俱進的問題，如講述「消除對婦女一切形式歧視公約」(簡稱 CEDAW) 的條文時，講師並未能將其與我國的性別平等現況與政策措施進行連結，背離實際的內容讓他覺得這些課程對於公務人員性別意識的建立毫無幫助：

我不是說台灣已經完全到了男女平等，或是討論對女性的歧視不重要，而是他講的條文內容可能只會在第三世界發生，但已經不太會在臺灣或者是法院這種環境中發生，他講的內容有點遠離實際發生的事情。他沒有仔細提到關於男女之間在臺灣的薪資待遇差異，或者是具體上的措施差異，就只是單純提出了條約的基本內容，我覺得這樣的講座對於性別意識的建立很沒有幫助。

五、員工協助方案等協助措施不足

(一) 擔心洩露隱私、制度不夠友善使人員不敢求助

阿禾認為使用員工協助方案會有洩露自己隱私給無關人員的風險，也擔心若使用了是否會留下紀錄，作為日後他人攻擊的箭靶或是陞遷的阻礙；因此自己即使有需求，也不敢去使用。Yan 也認同這樣的看法，認為公務人員一旦使用了這

些資源，很有可能就會被主管知曉，進而受到某些「關切」。

像跨性別這種事情，你如果打電話去說其實也是有風險的，如果我還不想那麼快出櫃的話。……承辦人、人事人員一定知道，他的長官也一定會知道，這種東西是很難去避免的，所以我覺得保密做的程度只是變成少數人知道，但就是還是有人知道。我之前壓力很大的時候，一直很想打那個心理諮詢問問看我該怎麼辦，但是一直在顧慮說我這個資料會不會外流啊，會不會被作記號。（阿禾）

寶兒認為在軍隊中雖然有三級防處體系⁶¹與轉介機制，但對於多元性別而言整體環境仍不夠友善、輔導人員在多元性別方面的認識與訓練仍不足，都可能會讓多元性別者不敢求助。

（二）無法實際改善人員處境

依依由於經歷了不愉快的廁所使用經驗以及在同事間感受到關係霸凌，導致身心健康發生狀況、甚至影響到了日常工作，便決定求助於員工協助方案；但他在使用後認為，該方案主要是針對求助的個案提供心理諮商等服務，並沒有進一步提升其他公務人員認識與理解多元性別的配套措施等，對於實際改善跨性別公務人員的職場處境其實並無太大的幫助：

諮商就是你講的事情只會留在那個房間，並不能改變什麼，就是要求你自己解決你自己的問題，不是等單位去解決你的問題；然而多數的問題，都不是跨性別本人有辦法解決，解決的關鍵還是在機關。其實有點治標不治本嗎？或者是把內部成本外部化的概念。

小太指出，在海軍中若有需要關懷的個案，以他所屬的單位通常會協助轉到陸地單位並進行輔導，可能會由輔導長或政戰官負責直到退伍；但在沒有相關學經歷的情況下，可能無法給予當事人太多的輔導與協助：

軍隊的想法就是不要惹事，然後安心退伍，不要有什麼自殺事

⁶¹ 三級機制為：初級發掘預防、二級介入輔導、三級專業處遇，詳細可參考：
<https://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=131&p=6084>，最後檢索日期：2025年03月06日。

件。……會有一些心理師，沒有的話可能就是輔導長或政戰官這種，但他們可能沒有相關的學經歷，只能做到粗淺的詢問；那如果跟我一樣是把祕密藏起來的，那可能就會（對當事人的狀況）一無所知。



六、申訴管道與機制效果不明

公部門為遏阻性騷擾案件發生、保護被害人並促進職場中的性別平等，任何人在遇到性騷擾事件時都可以向所屬機關提出申訴，而機關在接獲申訴後也必須依照相關作業流程進行調查與處理⁶²。但是 Yan 指出，除了申訴的結果是否能幫助到當事人難以預料之外，申訴人在事後還可能會受到上級長官的施壓與刁難，包括報復性的工作量、考績因此受影響，同事間的相處也可能會因此存在芥蒂；Lin 則指出，由於機關可能會因為性平案件而受罰，導致機關在接獲通報後有可能會傾向使案件不成立的方向進行調查與審議，而這都會違背申訴機制本身希望保護人員的效果。

哪怕你只是一個工友、清潔阿姨，或是屬於邊緣地位的人員都可以去挑戰地位較高的人，公家機關就是這樣子；法官或庭長都不可以明目張膽的性別歧視我，因為如果成立的話，你以後也別想活了，對我而言是一個保護的機制。……但長官其實很怕你去性平會申訴，因為可能是司法院或更高層的地方去審議，送到評議那邊時長官就會直接向你施壓了；哪怕今天我已經是一個法官助理了，我去女廁還是可能會被民眾或其他人申訴，那對我的壓力也會馬上降下來。(Yan)

阿禾也認同會有這樣的現象，認為申訴機制存在是一回事，但能不能發揮效果又會是另外一回事：「因為大家都知道在職場，有時候長官的權力就是會壓過那些東西。」

黑貓認為，校園裡所謂的性平事件通常是指「師對生」或是「生對生」的性

⁶² 性別平等工作法第 13 條第 4 項規定：「雇主接獲被害人申訴時，應通知地方主管機關；經調查認定屬性騷擾之案件，並應將處理結果通知地方主管機關」；又第 4 條第 1 項規定：「本法所稱主管機關：在中央為勞動部；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府。」

騷擾、霸凌或攻擊，而「生對師」的狀況通常不會被認為是屬於應該通報的性平事件，因為師生之間存在明顯的權力不對等：老師屬於權力高的一方、學生則是較弱勢的一方需要被保護；因此他認為若學生針對他的跨性別身分進行攻擊或騷擾，即便他去向相關機制求助也可能會不受到重視，是大家看待校園性平事件時會存在的盲點。

在性平的世界裡是不會保護老師的，只有保護學生，老師被學生性騷擾怎麼辦？假設有人在課堂上，對我的性別認同有所質疑，或是用其他的方法來攻擊、騷擾我的時候，我能夠反擊嗎？不容易。如果他對其他的同學這麼做，那我知道的時候要在 24 小時內通報；可是當我成為受害者的時候，可能連通報的機會都沒有。所有的研習都在說，當學生對學生或是老師對學生的狀況，但完全沒有提到學生對老師的狀況，因為他會覺得老師就是有權力，他就不需要被保護了，這是現在校園性平的一個盲點。

七、手術假、術後休養假與回歸職場的困境

(一) 請假的困境

跨性別者接受性別重置手術，再加上完善的休養可能需要大約三個月的時間；但受訪者們都認為，在進入公部門職場工作後中途要請長假並非一件易事。如 J 表示，他當時是利用過年連假或較長的年假去接受手術與休養，向主管請假時也會特地使用不同的理由與藉口(如：與家人出遊、要接受與性別無關之小手術等)。樂樂對此則表示跨性別者若有需求可以直接申請留職停薪⁶³，或是在取得手術資格證明後向機關申請；但是 Yan 却指出，由於性別重置手術在法律定義上被歸類於整形手術，而非治療性別不安的必要醫療手術，因此申請能否通過的關鍵便會在於上級的裁量權。而 Yan 表示實務上法官助理的工作繁重、替代性低，雖然可

⁶³ 《留職停薪辦法》：「本辦法所稱留職停薪，指公務人員因育嬰、侍親、進修及其他情事，經權責機關核准離開原職務而准予保留職缺及停止支薪，並於規定期間屆滿或留職停薪原因消失後回職復薪。」

以請職務代理人，但這會造成工作難以分攤與銜接等問題；而在提出留職停薪的要求後更有可能會被不受續聘，都讓他感受到要請長假是一件極為不易的事：

我如果請假三個月，大概會被庭長或同事們殺死，因為他們就得去分攤我的工作。以公家機關來說，請假三個月以上可以請職務代理人，可是三個月之後回來就叫他離開，就是很難；而且不可能一來就上手，一定會造成工作的癱瘓，這是非常困難的選擇。……我認為只要是專業人員，不論是工程師、律師或是其他，都會很難請到三個月的假，因為那個崗位可能就是非你不可。(Yan)

CH 在船上服役的時候，曾經遇過一名具酷兒（queer）認同的生理女性士官想要在休假時去進行平胸手術，而海軍的休假大概一個月會有五到六天，但該士官希望多請幾天病假來進行手術與術後的休養，就必須去向艦長核備。然而，艦長在知曉請假理由後，可能是為了避免有意外時軍隊被究責，便以較為強硬地態度表示要接受這樣的手術必須先通知他的家人；但由於該位士官並未也不願意向家人出櫃，因而難過地表示要放棄進行手術，這都讓 CH 感受到長官對於多元性別的不理解與不友善。他認為士官既然已是一名成年人，有足夠能力為自己的選擇負責，若長官能夠以從輔導的角度來與他和他的家人溝通，或是提供相關協助的資源與資訊，會是較好的方式。

艦長怕的是如果今天這個士官去做手術，家人發現了可能會生氣，小孩送來軍中出了什麼事情，家長都會覺得是軍中長官沒有管好、教好。那我去跟你爸媽講，如果他們不同意你就不能做，所以責任就不在我，因為我已經盡到通知的義務了。我們也有跟長官反應說他家裡對他的身份其實是不認同的，我們不可能逼他去再跟家裡出櫃，可是長官就是沒有辦法理解，他覺得既然家裡不認同，那就更不應該做啊。

（二）回歸職場的困境

小太也表示身為海軍無法自由請假，更不用說是接受性別重置手術所需要的

長假。不過他在擔任海軍志願役七年後，考量自己的年齡與身體狀況，還是毅然決定退伍去接受性別重置手術，但也因此無法再回到軍中服務。

我原本是想要做 10 年⁶⁴，但是我腦袋一直在想：不行，我要 30 歲了，我要去做自己想做的事情。也是有一點年齡上面的考量，想說手術也不要太晚做會比較好，因為年紀越大受到的限制會越多，所以我忍不下去就退伍了。

他原先希望完成性別變更後還能夠繼續服役，但因為手術後軍人的體位判定會被判為免役（性心理異常），而無法如願。此外，也因為變更了身分證件，原先退伍後還會保有的後備軍人身分直接消除，能夠享有的相關福利措施也全部無法使用，令他感到不平與無奈：

因為我現在不符合所謂體位判定的性荷爾蒙異常，還有性器官摘除、性心理異常，這三個體位判定會被判成沒辦法去服役；然後因為我在換完身分證之後，我的後備軍人的身份就直接被消失了⁶⁵，我不是被除役，我是這個身份就直接沒有了，……任何補助包含就學、工作，或者是法律諮詢等，就是他這個身分可以使用的，我都不能使用。

而阿禾關注的是請假後可能帶來的影響，他認為在公部門的人際網絡中較難保有隱私，一旦請長假原因很容易就會被曝光，甚至會直接向大家出櫃的狀況；而跨性別者術後返回職場後的處境都會取決於與同事、長官互動的狀況，以及他們對於跨性別者的想法與接受程度：

一請大家都知道你要去做手術了，像我之前有個同事，他只是做腸胃手術之類的，就都傳得到處都是、沒有祕密；其實就連離婚這種事情，

⁶⁴ 服役滿十年可申請榮民證。

⁶⁵ 依據兵役法第 28 條：「後備軍人有下列情形之一者，消失其後備軍人身分：
一、依法除役。
二、依法免役。
三、依法禁役。
四、依法回役。
五、喪失我國國籍。」

很多人都不敢講，我有好幾個朋友離婚了還是跟同事說他沒離婚。你可以推想說跨性別的話，他們是不是會更加的保守？



肆、偏見、歧視與騷擾行為

熱線的奧莉薇指出，雖然公部門的工作穩定、就業權受到保障，但是職場環境不一定能夠讓跨性別者感到舒適；人生至少會有二、三十年在工作，與同事相處的時間很長，若與同事間的相處有隔閡或其他對於跨性別者不友善的行為，那就不會是一個愉快的職場環境。而在受訪者的經驗中，確實有遭遇到主管、同事對於跨性別者的偏見、（隱微）歧視甚至是騷擾、霸凌與差別待遇的情況。

一、偏見與（隱微）歧視

(一) 跨性別者是性別「有問題」的人

J的職場中有年紀較長、十分恐同與恐跨的同事，曾表示性別友善廁所是會導致性侵害發生的場所，或是使用該廁所的人都是「人妖」等歧視的言語；不過J已經完成性別轉換，並且是在更換身分證件後才進入公部門職場，讓他能夠免於成為對方直接攻擊的目標。

我現在工作的地方還是會有那種六十幾歲的行政大姐很恐同、恐跨，比如說之前時不時就會有公文來說，我們要怎麼樣促進職場的性別友善、性別平衡，有人提議性別友善廁所，那個大姐就會開始講說：「那是強姦廁所，人妖就是妖，妖就是該跳樓啦！」什麼的。

CH有認識一名在其他單位服務、已經完成性別轉換的跨性別女性軍官，不知情的同事通常會把他視作一般女性，但卻還是會有知情的學長用像揭露「八卦」一樣的態度去幫他向其他人出櫃，讓CH感受到軍隊中對於多元性別的不尊重與不理解：

在這個跨性別的學姐離開之後，那個學長就跟他說：「欸你知道嗎？剛剛那個人以前其實是個男的！」大家對於跨性別的身分其實並沒有那麼尊重，還是會有人覺得這是一個「八卦」，把他當成一個「小道消息」

茶餘飯後來講這樣，而且學長也是用一種就是有點沒那麼認同、覺得很奇怪，像把他嚇了一跳之類的態度。

黑貓認為，跨性別者在當前社會裡普遍會被視為是道德上有瑕疵的人，在職場中他人可能會因此用比一般人還要嚴厲的角度來審視自己的工作表現或行為，只因為自己是性別上「有問題」的人，使跨性別者在職場中處於不利地位。而就 CH 的觀察，他發現跨性別女性受到社會不友善對待的程度普遍還會更高於跨性別男性，處境更為艱難，這或許是由於男性與女性間具有的社會階級地位差異，男性與陽剛氣質普遍會受到推崇，女性與陰柔氣質則次之：

因為男性是好的、比較厲害的，所以你從那邊比較低的階級(女性)
轉換到我這邊(男性)是鼓勵你的；但如果你今天本身是個男性，應該
要有陽剛的氣質，你怎麼反而去顯示比較低層次的陰柔氣質，好像是丟
了我們男性的臉那種感覺。(CH)

(二) 跨性別是「不男不女」、是男性／女性在假扮女性／男性的人
阿禾認為在職場上討厭自己的人就會針對他的性別外貌或氣質借題發揮、展示敵意，只因為他剪短髮、穿男性服飾，不符合社會中對於女性樣貌的刻板印象：
「那些討厭你的人可能就會借題發揮，說為什麼他是女生但都是這樣子剪短髮，
穿那個男用襯衫或穿西裝，為什麼他的穿著是這樣子？」；又或是他也曾遇過長官與同事對於他的性別有所疑問和試探，都令他感到困擾：「我也有遇過長官問
我有沒有穿過裙子、有沒有留過長頭髮；……有的同事或長官會來問你說，你到底
是男生還是女生？」

RH 在學校負責教的是國一的學生，學生第一次見面時會對他的性別感到疑惑，而直接問他：「老師你是什麼性別？你是男的嗎？」偶爾在上健康教育課教男、女性的生殖器官時，也會有學生開玩笑表示：「老師你是不是兩個（生殖器官）都有？」雖然這些是有些冒犯的言語，但 RH 表示他大概一天就能把負面的情緒消化掉，他認為與其讓學生之後實際用同樣的言語去歧視他人，不如就這樣

對他講出來反而會比較好，因為他身為老師還能夠指正並教育他們正確的觀念：

一些爸媽教育他的或是在電視上一些比較不正確的訊息深植在腦海裡，沒有被破除的可能；我反而會慶幸這些人有提出來，因為我有權利可以教育他們，如果是同事或長輩可能就不一定有這樣的權力。

此外，RH 在剛到學校時曾遇過有老師對於他進入女廁感到驚訝，「他就說：『喔，老師，所以你是女生嗎？』」或者大部分的人會露出驚訝或有點奇怪的表情看著他。偶爾也會遇到較為年長的老師會針對他的穿著或性別提出疑問，雖然有些人不是真的很有敵意性，但他還是會令他有些困擾：「我會假定這個問題是很開放性的，我會回答：『老師，你覺得我是什麼性別、那就是什麼性別。』也有可能是我不想做太多的解釋吧，有時候比較累人的是要一直解釋。」

奧莉薇表示，部分不希望公開出櫃跨性別者通常也不會想再被提及他過去的性別，實際上一旦不小心出櫃了，有些跨性別就難以再以自己認同的性別在職場中生活。如有位跨性別女性表示當過去的男性身分被知曉後，同事會將他視為是一個「男扮女裝」的人，並以對待男性的方式與他互動，讓他感到不舒適；相比在同婚過後部分同雙性戀會「驕傲出櫃」——出櫃並以自己同志的身分為傲，跨性別者仍承擔著社會的刻板印象與出櫃後可能會受到的偏見、歧視等壓力。

雖然他們平常看起來跟他很不錯，但私下看他的眼光或者是互動的感覺，就是很明確覺得他是男的，有點彷彿這是一個男扮女裝的人在做這個事情；他們一旦知道他是男跨女，那個刻板印象就會非常的強烈。

（三）性別重置手術是衝動的選擇、未接受手術的跨性別者是「危險」的 Sophia 在進入公部門前便已完成了性別轉換，身分證件的性別已由男性變更為女性，不過她沒有在職場中向所有人出櫃，而是僅有向幾位同事透露過自己的跨性別身分。其中有位年紀較為年長約五十幾歲的同事知曉後，卻表示若她喜歡女性，接受性別重置手術讓自己轉變為女性就會是一個衝動的選擇；這讓 Sophia



感到不太舒適，認為公部門中許多公務人員對於多元性別的態度仍有些無知與保守，對於性別認同或性傾向的認識也不足夠，會理所當然地視順性別、異性戀的結合為常規，跨性別、同性戀則反之：

他是一個五十幾歲的大媽，他就說：「欸原來妳有動手術，這樣子
感覺會不會有點衝動啊？」我說不會啊，他又說：「那這樣子妳有交過
男朋友嗎？」我說我其實也沒有想交男朋友，因為我是喜歡女生。他就
說：「可是這樣妳這樣子不是很傻嗎？妳是喜歡女生，那為什麼要去做
手術？妳當時要再多考慮一點。」

不過 Sophia 認為年輕的公務人員其實也有較為保守者，如她在受訓時認識了幾位公務人員朋友，她觀察到有些人會對於未有接受性別重置手術的跨性別者感到怪異與戒備；但在知道她已經接受性別重置手術且完成身分證件更換後，又會放下戒心、態度變得相對自然，讓她感受到公部門確實需要多元性別相關知識的教育：「他們會覺得只穿女裝是一件奇怪的事情，然後在知道我動完手術之後，他們才比較放心這樣子。」

二、霸凌、騷擾與差別待遇

依依認為，雖然他已經以女性的外貌與服裝生活，但由於他在入職的第一年時名字尚未改成女性的名字，加上他的人事資料仍然揭露他的性別為男性，等於在職場中處於被公開出櫃的狀態。他認為跨性別的身分也因此導致他遭遇到被孤立、他人減少與自己的接觸等「關係霸凌」的狀況；或者有時低階主管會經常否定他的工作成果，讓他有被輕視、刁難的感受等。

他不是真的對你拳腳相向的霸凌你，可能就是你會有被孤立的感覺，
大家如果知道你是跨性別，那可能就會減少跟你接觸等等的。……像跟
主管的互動好了，我們一個主管底下很多小組員，那你就很明顯覺得這
主管跟其他人其實都很熱絡，就是不管公事私事都有關心，但是對我的
話呢就只有公事，你就很明顯感受到那個差異在。

而樂樂已經是一名公開出櫃的跨性別者，對外也小有名氣，也許是對於樂樂經營社群媒體、出版書籍等「高調」作為感到不滿，認為會影響到國家檢察官的形象，便有檢察官在匿名論壇上發言攻擊或向檢察長投訴，希望法務部調查他是否有違法行為；甚至也曾收到匿名詛咒恐嚇信（可能來自於職場或是外界），對樂樂進行人身攻擊：

就有檢察官在（匿名的）檢察官論壇上面攻擊我，就叫法務部一定要來查我，說什麼我賣二手衣、出書、穿得太裸露，講一大堆有的沒的。……或者是在職場會收到一些匿名的恐嚇信啊，或者是詛咒信之類的，因為大家都可以寄到地檢署給我嘛，所以打開就是那種像符咒一樣的東西，說你這個人不應該存在在這世界上這樣。

Lin 因為自己不同於順性別男性的穿著打扮與性別氣質，曾被他人用較負面的詞彙來稱呼，令他感到不適：「可能會有一些奇怪的標籤，說人家是 gay，或者還有人用台語說『跤仔（kha-á）⁶⁶』之類的，就是還蠻奇怪的一些形容詞啦，聽了其實內心還蠻不舒服的。」或是因此而不受他人待見，在公事上可能會遇到差別待遇：

可能我去跑重要的公文，相同時間進去，我甚至可以比人家晚差不多一兩天才拿到公文。那些比較老的公務人員，他可能覺得我的公文不是那麼重要，因為看我的穿著不符合自己的（生理）性別，或者是不符合他們的社會價值與期待，覺得說我今天幫你先看了你可能也不會感謝我之類的，就把我的東西排到比較後面去處理。

伍、其他的職場經驗

一、外貌、聲音難以隱瞞或擔心被揭露跨性別身分

⁶⁶ 埃仔（khann-á）、埃仔仙（khann-á-sian）：指陰性氣質的男子、男同性戀，鼻化音常被省去，說成跤仔（kha-á）。「埃仔」原本指的是陶鍋，陶鍋倒扣著看鍋底圓潤豐滿，中央又有些許凹陷有如臀部，因此也可代稱屁股；加個「仙」字，代表沉迷於屁股的人，是帶有刻板印象的詞彙。詳細可參考：<https://reurl.cc/Z4WIMW>、<https://reurl.cc/QYXVDM>，最後檢索日期：2025年04月11日。

在職場中進行性別轉換，經常是令跨性別者感到相當煎熬的一段時期，以跨性別男性而言，使用荷爾蒙的效果之一是會導致聲音逐漸變低，這可能會引來他人的關心與詢問；為了避免被出櫃，跨性別男性通常會謊稱自己是因為感冒、或是聲帶過度使用導致聲音沙啞變低。而跨性別女性使用荷爾蒙並不會改變聲音，當外貌與開口說話的聲音有很大的落差時，可能會間接揭露自己並非順性別的身份；因此許多跨性別女性會去接受聲帶手術或是嗓音訓練，除了是滿足自身轉換完整度的要求，也是為了讓自己的聲音與外貌更加一致。

我就說我喉嚨有點不舒服，可能講太多話，現在已經磨損了這樣子。

像我這種進入職場前還沒有轉換完成的，你只能用漸進的方式，因為你如果一下劇烈轉變，他們也會嚇一跳，想說這個人為什麼突然變這樣子。

(阿禾)

我很怕我在講話的時候，我長相長這樣，結果講話卻是超級低音，人家會覺得發生什麼事？他是什麼人？會出戲就算了，到時候他覺得檢察官都好奇怪，有損機關形象、有損檢察官的顏面，我很怕這個，我希望我能為檢察官帶來比較正面的觀感，所以那個時候我就去做（聲帶）手術；如果不是因為工作的關係，我應該不太會動這個手術。(樂樂)

此外，對於跨性別男性而言，身高幾乎是他們唯一無法改變的身體條件，因為平均而言男性的身高會較女性高，但女性在轉換為男性時卻無法依靠荷爾蒙等藥物改變身高。雖然身高較矮或骨骼較小的男性不會令人直接聯想到是經歷過性別轉換的緣故，但對於部分跨性別男性來說還是會有些焦慮，若身體條件與外貌都能夠與一般男性無異，會是最理想的狀態。不過對於跨性別女性而言，身高、骨骼、輪廓等難以改變的身體條件卻都可能會是揭露跨性別身分的因素，如黑貓認為自己並不符合社會刻板印象中女性的身形與樣貌，身高太高、體格較寬讓他難以隱藏自己的跨性別身分，彷彿時刻都在出櫃般，令他感到十分困擾。

剛開始要跨越的時候會很焦慮，因為荷爾蒙沒辦法改變骨架，會覺



得自己的手很小，大家會不會從這邊發現我其實不是男生？但後來發現大家根本不會注意這種事情，大家只會說你的手好小，但不會聯想到你以前是女生，因為那完全不在他們的認知裡。但以前就會焦慮啊，什麼東西都可以鑽牛角尖。……反正看了比較多順性別成年男性，其實跟我身形差不多的也是大有人在，就比較放心。(Nathan)

以生理女性來看的話，我不算矮，但是如果要跟男生比的話，就是蠻矮的；我反而是（性別）轉換過來之後，因為身高而自卑。但我自卑的點是覺得說我是一個很矮的男生，而不是擔心說因為身高，我會被人懷疑（原本是女生）。(J)

很多跨男會覺得自己太矮，我本來想去動增高手術增加個十公分，這樣就一六幾，我覺得可以了。也是有蠻多矮的男生，但還是會希望自己可以高一點。(阿禾)

身高是他們（跨性別男性）唯一的缺陷，他們簡單的是在聲音跟毛髮，因為他們只要用男性荷爾蒙，這些東西就會出現；然後他只要願意勤練身體，體格也會出來。跨女的話聲音是一個非常大的限制，非常非常的嚴重，體格也是，他們會因此受到很多不公平的待遇。(樂樂)

事實上現在我就是隨時無時無刻不出櫃，我走在路上也是在出櫃，因為我的身形就是很不合格，就不是一個大家刻板印象中，我這個性別（女性）應該有的身形。……第一個問題是太高了，第二是有點胖，第三是我的身形又比較寬一點；以男生的身份我的身材應該算不錯，但以女生的身形來講的話就非常地不大好。我也希望（身形）小小的，再矮個 20 公分啊，但就是做不到啊。(黑貓)

Yan 提及，部分跨性別者除了使用荷爾蒙藥物、接受性別重置手術外，也會再花費金錢進行醫美手術；一方面是為了讓外貌得轉換更加理想、一方面也是為了符合社會對於跨性別者的期待——透過付出金錢、勞力或心力讓自己更像女生

／男生，證明自己不是為了享有特定性別的優勢與利益才想要轉換，博取社會對於自己想要成為另一性別的認同。黑貓也表示，從基本的穿著打扮、荷爾蒙藥物治療到接受性別重置手術，都是跨性別者為了向社會展示自己是真心想要轉換為另一性別的「誠意」而必須做的事；若僅是留長髮、穿著女裝，但未接受性別重置手術的跨性別女性都會被視為是「不夠誠懇」的，也沒有資格成為真正的女性。

然而，有些先天的身體條件就是難以改變，Yan 認為跨性別者永遠無法真正轉變為另一個原生性別，導致他們隨時都會面臨到出櫃、不友善對待的艱難處境；黑貓也認為，撇除有些跨性別者的身體與經濟狀況難以承受性別重置手術，有時就算完成了所有性別轉換的流程，甚至額外花費了鉅額進行醫美手術讓自己的外貌更加接近女性，也可能仍然無法獲得社會的認同，跨性別者永遠都會被視為是「危險」的存在。

我花了大概 40 萬小整（形）一下，我身邊朋友比較大改的大概都花 200 萬。……你想要被社會承認為一個女人，當然不是你在那邊大聲喊喊說「我是女人」，然後根據憲法第幾條人權，你們應該尊重我，然後他們就會真的尊重你嘛，應該不是這樣，實然面來說你還是必須符合一些社會期待。有一些朋友可能就是長得太高或是太壯啊，或是聲音沒辦法練起來，長得比較陽剛之類的，就比較難去得到社會的認同。……跨性別是永遠不可能成為原生女性，始終會有一些差異，你一輩子你都會面臨到出櫃的危機。(Yan)

我們會被懷疑資格，會被認為說如果你不切掉（男性生殖器官）的話代表你不夠誠懇，如果不打扮得 pass 就自己口頭宣稱（自己是女性）的話，那也是不夠誠懇。然後即使我們都滿足了所有的資格、也夠誠懇了，他還是會說這個東西（性別）就是不能夠改變的，因為你們就是危險，我們存在就是危險。(黑貓)

二、擔心跨性別身分被揭露或遭受攻擊導致的低安全感與高防衛心

隨時可能都在出櫃的困擾與不安全感甚至會讓黑貓認為，大家都知道他是一名生理男性，但只是基於禮貌或是老師的高社會地位、師生間的權力位階而不當面說破，即自己僅是在享受他人虛假的禮貌與友善：

Y 宜國學品學勵

如果是已經面對面見面的人大概都把我當男生吧，認識的人我想他們也很少把我當女生。我覺得我其實是在享受大家的禮貌跟裝出來的友善而已，他們可能心中有別的想法，但他們不會在我面前表現出來；不管他是同事或是年紀比我小的人，我都不覺得他們真心的把我當成另外一個性別。

而前述的這些想法與擔憂也會導致部分跨性別者的安全感較為低落、害怕與人接觸；在與他人相處、互動時會築起較高的防衛心，如阿禾會盡量避免透露太多自己的個人資訊，導致跨性別的身分被發現或因而遭受攻擊；黑貓甚至會先預期什麼樣是最糟糕的狀況，並盡量準備可能的應對方法，讓自己在真的遇到衝突時不會過於無措。

我有段期間也是這樣，很害怕跟別人眼神接觸，因為剛剛轉變，你會覺得說自己是不是不夠女生？自己是不是會被別人討厭？會有點畏縮縮的，然後走路都走邊邊不想跟別人碰到這樣子，然後也不太想離開座位。（樂樂）

職場上反正就劃一個界限這樣子，你不要來管我的私事，我也不會去管你的私事；把自己的私領域過分曝露出來的話，我覺得是一個不明智的舉動，因為別人知道你越多，越能攻擊你啊。如果別人不知道你的底細，他反而沒辦法傷害你。像我有個同事，非常喜歡把他跟他男朋友的事情全都攤開來講，那我覺得聽的人好意就聽聽，不好的人就會拿來作文章。（阿禾）

我通常都會先想好最壞的狀況，然後想好可以怎麼應對，應該說有個預期心理，那至少事情真的發生的時候我不會手足無措。（：那有沒

有想過可能其實不會那麼糟糕？）我沒有那麼樂觀，而且實際上也沒有樂觀的本錢，有人說這樣會比較累，可是我覺得比較安全。（黑貓）

而黑貓為了避免遭遇到這些衝突或攻擊，也會主動把所有可能的潛在影響因子都減到最少，如只要他在辦公室、門就不會關上，都是為了避免單獨與學生處在同一空間，引起在性別方面不必要的爭議或麻煩：「這是我覺得一定要堅持的事情，因為我不想惹上任何的麻煩；我覺得我的身份有點危險，沒有人要求我做這些事，但我覺得我應該要做。」

小太表示，跨性別者若在軍隊中出櫃可能會面臨退伍的風險，因軍人須定期接受年度體檢⁶⁷，其中體格判定的項目若被診斷出性心理異常，便會被改為免役體位；或者主管、輔導長等人也可能會認為跨性別者不適合服役而協助辦理退伍，這都影響到了跨性別者的工作權。因此小太只能隱瞞自己的跨性別身分、長期壓抑自己的情緒，以男性的外貌以及身分與其他男性一同盥洗、休息，對於精神造成了不小的負擔：

長時間以男性外貌生活的感受是很壓抑的，平常的工作可能偶爾會受到影響，但是我沒有去訴說這件事情，就是一直在腦袋裡面累積下來；我覺得我沒有精神疾病也是蠻可怕的，因為就是一直累積，然後後面受不了了才選擇退伍，因為裡面是很密集的，就是一大群的男生盥洗啊或是什麼的全部都是一起，是很封閉的一個空間。

三、完成性別轉換與更換證件性別的影響

已經完成性別轉換的 J、Nathan 與 Sophia 認為，更換身分證件性別後前述這些困擾便能減少許多。由於一個人的性別對於其生活中各層面的影響非常廣，其中之一便是會決定他人如何看待自己、與自己互動，也會有許多需要出示證件核對身分的場合；而對於已完成身分證件更換的跨性別者而言，身分證件上的性別欄位就像一種背書與證明，能夠杜絕他人對自己性別的質疑、減少自己因性別認

⁶⁷ 30 歲以下每兩年一次、30 歲以上每年一次。



同問題而受到的議論、不友善對待或是歧視。

其實性別影響的層面是很廣的，隨處都是以你的性別，可能別人會決定怎麼跟你相處，或是別人對你的定位是什麼。……（不換證）生活上的問題實在是太多了，我也不知道為什麼很常會需要用到證件。……我是覺得很慶幸我很早就換證，所以後來的生活都過得蠻順遂的，相比很多其他人。(J)

就會覺得證件性別，算是一個背書，就算我現在疑點再多好了，也會覺得說啊我的證件上，我身份證上就是寫男的不然要拿我怎麼辦？我覺得對於心態上的轉變差蠻多的，那個（證件）給的安全感很夠。(Nathan)

如果今天我是還沒動手術（就進入公部門）的話，真的會完蛋，因為他們知道我的身分證是1開頭，而且說真的有些人閒閒沒事幹就會聊八卦……。(Sophia)

不過即便在性別轉換完成、更換證件性別後，被揭露跨性別身分的擔心其實仍然會存在：跨性別者還是會害怕遇到以前認識的人（因為他們知曉自己以前是一名男性／女性）、害怕聊到特定性別才會有的生命經驗，或是擔憂自己的外貌仍「不夠 pass」、彷彿是在「假扮」另一個性別等，這都可能會導致自己的性別認同被揭露，因而遭受到不友善的目光、對待或攻擊。

我那時候一知道（自己是跨性別）的時候，就有點想要跟原本的生活圈切開，原本有社團很好的朋友啊或是什麼的後來就比較沒有接觸、保持距離這樣，因為我也不想要大出櫃，我覺得很尷尬。……比如說聊兵役，我不會有類似的經驗，就要想怎麼幫自己開脫，說自己免役啊或是說自己要去上廁所之類的，就是會有一點緊張吧；或是像我高中的時候是讀女校，但跟其他人都說我是讀男校，所以我會很擔心遇到真的讀那個男校的人。(J)

我覺得（跨性別者）可能會在乎會不會被看出來，會不會被問說你

是男生還是女生，或是因此而有一些比較不好的事情發生，例如（在職場）被投訴之類的，或是用一些比較難聽的話，說不希望有「不男不女」的人在服務啊什麼的。（小太）



第四節 公部門職場中的正面經驗

在負面經驗之外，部分受訪者也擁有不同面向的正面經驗：包括依依感受到公部門制式行事中的彈性，Yan、Lin 與樂樂在職場感受到被尊重、支持與包容的經驗，寶兒從事助人工作的同時感受到療癒，以及 CH 在國內外軍隊中的正面體驗。

壹、感受到制式中的彈性

依依認為公部門的行事是很制式、遵循一定標準規範的，但有時在向相關單位反映後還是存在些許彈性變動的空間，算是他認為在公部門中較為正面的經驗。如關於通訊錄會間接揭露跨性別身分一事，依依當時不了解有什麼管道能夠反映與改變這件事，最後他寫信至行政院的院長信箱反映，被轉交到了人事室處理，人事人員詢問並尊重他的意願更改通訊錄上的性別紀錄：

他們（人事）是有誠意去解決這件事情，他們問我說那通訊錄改成我希望的性別這樣好嗎？我就說好當然好，他們就有幫我改。我覺得他們一開始就是很制式的做法，但是後來有給一些彈性還蠻不錯的。

此外，揭露身分證字號前六碼的獎懲命令也在同事協助反映下而沒有公開公告；公文系統中原先會自動帶入與承辦人身分證件相符的性別稱謂，也有人員主動將其更改：「我去了幾天他們就覺得好像怪怪的，他們自己有發現，才幫我從系統那邊改（性別稱謂），我覺得這個算是友善的部分。」

貳、感受到尊重、支持與包容

Yan 在南部的法院工作時，庭長在知曉 Yan 的跨性別身分後曾告訴他：「你不用擔心，我並不在意我交給你的工作（判決）是男生寫的、還是女生寫的。」



Yan 認為或許是因為法律工作者重視人權觀念，庭長也重視他的能力而非關注性別身分，都讓他感受到被尊重與支持。而在目前任職的法院中，Yan 雖然沒有公開出櫃跨性別身分，但是庭長知曉他有身心方面的疾病，也沒有因此對他過度關懷、而是給予適度的理解與尊重，讓他認為這是較為舒適的互動關係：

庭長跟我說：「我了解你有一些身心疾病，但你先不要跟我講你得了什麼身心疾病，否則會過度侵犯你的隱私；你只要跟我說那會不會影響你的工作、你有沒有辦法長時間在這邊穩定地工作就好。」他們對於那個界線是非常控制的，我其實不希望你關懷我的人生，因為你也不會幫我出手術錢；但你給我的界線是剛剛好的，這樣我就會覺得舒適。

此外，Yan 認為在法院職場中重要的是每個人的工作能力與表現，在穿著上相對自由、不會受到太多干涉，也是令他感受到較為正向的經驗：「我留長髮啊，或者像我比較習慣穿褲裙、寬褲，像長裙一樣的那種，我怎麼穿也是真的沒有人理我，畢竟外面的職場可能在這方面沒有那麼的友善。」

Lin 在縣政府的職場中，穿著打扮也不會受到太多的限制，如他有時會穿著寬鬆、有公主袖或泡泡袖的服飾，只要不影響工作勤務，主管其實都不會有太多意見；且在職場待的時間久了，大家也漸漸接受與習慣他的打扮：「時間會淡化一切嘛，然後人家就會覺得說，穿著就這樣子蠻可愛的啊，大家都很接受。」又如有次 Lin 所在樓層的男廁在施工，性別友善廁所剛好也有民眾在使用，女性同事會讓他直接進去使用女廁，讓他感受到自己的性別氣質受到了認同與包容：

女同事就說：「欸你就直接進來上女廁啊，沒關係。」等等的，可能是我的某些行為被認同，相處之間他們既把我當成男生、又把我當成女生，像其他男同事的話可能就會直接往上跑個兩個樓層去上廁所。

樂樂與多數受訪者相比，在職場進行性別轉換的過程中主要都體驗到了正面的感受，他認為背後有三個原因：包括檢察官職業本身的特殊性、出櫃的方式與自身性別轉換的「完整度」。首先檢察官平時的工作主要有刑事案件的偵查、提

起公訴與後續判決執行等，需要高度專業與獨立性，實際上內部不管是長官或其他檢察官同事都很尊重彼此的工作，不會相互干預；其次檢察官所受的法學教育與訓練也如同前述 Yan 所提及的，強調平等、人性尊嚴等觀念，重視每個個體的自主性、也通常更具有性別意識，因此樂樂認為自己在這樣的環境中進行性別轉換，並沒有遭遇到太多的攻擊或困擾。

而樂樂在下定決心要開始性別轉換時，便設定了一連串的計畫，首先確保身心、外在社會地位、經濟地位等條件都達到可以轉換的狀態後，才開始從髮型、服裝到樣貌輪廓等循序漸進地改變；同時也從周遭較常互動與接觸的同事開始出櫃，讓他人不會對這樣的轉變感到過於突兀或不適應。在他的規劃與實踐下，加上他已經在檢察署裡工作許久，長官與同事大多已經熟悉他的為人、與他保持良好的互動，都使他能夠順利進行轉變，不會受到歧視或傷害。

大家都知道我做事的風格怎麼樣，知道我是怎麼樣的一個人，去做這個轉變其實大家不會覺得怎麼樣，因為大家是認識你這個人，並不是說你這個人是陌生的。……當人群接近你、包圍你，因為你周遭已經有一圈很厚的保護層，有支持網在那邊的時候，你就比較不容易受到傷害。

最後一個樂樂認為相當重要的因素便是個人性別轉換的「完整度」，以他跨性別女性的身份而言，指的便是他的整體外貌、聲音等轉換接近至一般女性的程度。他認為當跨性別者的完整度越高，就越能為他人所接納，也就越不會受到歧視或不平等待遇；若還擁有金錢、權力、能力與高社會地位，就更能夠獲得他人的敬重。然而前者完整度的高低會很大地取決於一個人先天的身體條件，包括身高、骨架、面部輪廓、嗓音等：以跨性別女性而言，若身高越接近女性的平均高度、骨架較小、輪廓較柔和、嗓音較高或較細，就越容易會被辨認為是一名女性；這都是後天難以改變的身體條件，除非透過醫療行為的介入。而樂樂認為自己本身便具備較容易轉換為女性的身體條件，加上而自己有一些金錢能夠從事美容醫學行為，以及研究女性的穿著與打扮，方能使自己轉換得如同一般女性，取得很

高的完整度，並受到他人的接納與敬重。

當你完整度越高，甚至外觀越漂亮，如果是女跨男的外觀越接近大家所謂的型男、帥哥的話，說真的這些問題都會變得不是問題。你知道這就是社會的一些不平等，如果你有權力、有金錢、有外貌，這個社會就不會對你不平等，這就是社會的一個本質。

不過除了這些原因以外，樂樂認為跨性別者本身的心態也很重要。如同前面所述，跨性別者較容易缺乏安全感與自信心，但若跨性別者因為害怕受到他人歧視而減少與他人互動，可能只會造成反效果，讓大家加深對於跨性別者的不理解與歧視：「不管是什麼族群，你只要把自己隔絕起來，都很容易被歧視，何況你是跨性別群體，這樣就一定是一個惡性循環。」因此樂樂認為跨性別者應先從親近的朋友開始出櫃，逐步建立起自己的支持網絡與自信心，來抵抗外在的惡意。

參、助人的同時也在療癒自己

寶兒在成為輔導長後，並不刻意隱瞞自己的陰柔氣質，也積極推動性別友善的相關措施，希望營造軍中更加友善的氛圍：包括宣導杜絕性騷擾、認識與尊重多元性別等主題，增進軍人對於性別議題的敏感度；建立性別平等機制如性騷擾、性侵害的預防與處理機制，並嚴格執行；在晚會中讓男士兵裝扮為女性上台表演，就像「變裝皇后」一般翻轉大家對於性別的認知；發揮專業給予多元性別的士兵情緒支持、鼓勵他們做自己等。寶兒的出現與努力確實改善了軍隊中的氛圍，更幫助到了需要的士兵，如士兵阿榮的回饋：

有一位男性士兵阿榮說：「我自己個性比較害羞，也怕出櫃遭受別人異樣的眼光看待。但自從你來，我看見原來在軍中也可以做自己，……是你給我們做自己的力量。」聽到阿榮這番話，其實我心中是很感動的，原來生命真的是可以影響生命的。⁶⁸

在擔任輔導長的五年中，有幾件與性別相關、令他印象較為深刻的事件。其

⁶⁸ 同註腳 56。

一是在單位中有許多性別氣質較為陽剛的女同志、或是跨性別男性，他們的髮型通常會像男性士兵一樣短；但是在別的單位發生了女性士兵因髮型過短被誤認為是男性而導致的性騷擾事件，讓單位上的長官認為應勸導女性士兵髮型不可過短。這讓部分的女性士兵難以接受，也讓寶兒回想起了學生時期不喜歡穿著男性制服和留短髮，但卻不得不服從服儀規定的自己；因此他主動向長官表示女性士兵短髮並無違反服儀規範，與其限制髮型、不如杜絕性騷擾事件的發生，並建議邀請專家學者在心輔講座時宣導性騷擾防治與性別平權之議題，最終得到了長官的贊同與連上女性士兵的感謝。其二是在與因性別氣質而受到他人嘲笑的士兵阿豪互動時，也讓他彷彿看到了服義務役時的自己；寶兒便透過分享自己的生命故事來給予阿豪應對這些困境的建議、提供他情緒上的支持。後來看到阿豪在軍隊中的人際關係逐漸改善，讓寶兒了解到助人的同時也是在助己，說出自己經歷的同時不只能夠影響他人的生命、也是療癒自我的一種重要方式。

肆、國內外的軍隊經驗

一般而言在軍隊中的女性軍官會被認為只是「花瓶」，是因為和長官的關係較好或是為了作為軍隊中的樣板人物（token）才會被陞遷，而非因為其傑出的能力。CH 雖然是生理女性，但由於他的性別氣質較為中性，反而能與其他男性軍人像「兄弟」一樣相處，也較不會遭受到他人那些針對女性軍官的閒言閒語；雖然這完全不是一個正確的性別觀念與現象，不過 CH 確實能夠比較不受這些偏見影響。但 CH 也表示若是在美國海軍，軍隊有明文規定與嚴格宣導不能將性別與工作能力或其他任何行為進行連結，若有違反除了可能會挨告，也可能會被汰除軍人的身分。

而美國海軍也會主動展現對於多元性別的友善⁶⁹，如官方社群媒體會發布軍人公開介紹自己是非二元性別者等的貼文，表達對於多元性別者的開放與支持。而在軍校裡，還有官方支持的性別友善社團，平時會邀請邀請講師講授性別相關

⁶⁹ CH 後續補充說明，主要是歐巴馬與拜登政府執政時期時。

的課程主題，或是校外的多元性別者來進行生涯分享，也可以參與為期三至四天的性別訓練課程，並獲得能表明性別友善身分的證書：「你就可以把證書貼在自己的寢室門口，說這是一個安全的環境，如果有身份認同問題的學弟妹們經過看到了，就可以知道說這是一個我可以進去，然後會有人理解我的一個地方。」此外，學校的校友會也會請多元性別身分的校友回來分享在職場上的一些經驗，以及定期舉辦常會連結校友與在校的酷兒群體，提供協助與輔導，CH 認為整體對於多元性別的氛圍都是相對友善的。

第五節 公部門與私部門之比較

曾在公與私部門任職的受訪者在將兩者相比較後認為，公部門相比私部門具有以下特性：重視法規、強調（機械式）平等與保障就業權，重視上下階級，以及行事較為被動、觀念較為保守與封閉等。

壹、公部門重視法規、（機械式）平等與保障就業權

依依從自身的經驗進行比較，他認為公私部門對待跨性別者的差異在於，公部門會平等保障所有人的錄取機會，私部門則可能在求職面試階段，就將多元性別者拒於門外；不過現階段的公部門仍缺乏針對多元性別者的彈性與友善措施，跨性別者仍可能會遭遇到制度或他人的不友善對待。因此他認為整體而言，公部門對於多元性別的友善程度雖然比一般私部門高，但與強調多元共融的企業相比可能會又有所不足。

公部門因為要守法，基本的性別平等工作法一定會遵守，但俗話說法律是最底的保障，所以也就僅止於避免直接歧視的保障；有些制度就是過度僵化，僵化到你沒辦法去提供一些友善的彈性。私部門的最大問題就是面試，因為你在還沒取得工作前就會被歧視；但一旦願意給工作機會，在制度上應該也能做到避免性別歧視。嚴格來說（公部門）就是比上不足、比下有餘。

小太認為，人人都有機會透過考試進入公部門服務，但私部門能否錄取多元性別者可能會取決於高層對於 LGBT 群體的態度與想法是否友善、是否願意花費成本去接受與適應一位多元性別身分的員工，是公私部門間最大的差異：「他們會覺得說那去聘其他的一般人就好，為什麼要去花時間去適應一個有不同身分的人？」黑貓則指出，在學校任教的老師除非犯了重大罪刑或是未滿足教師升等的要求才有可能被解職，學校要單方面開除老師並不容易，對於教師工作權的保障程度是相當高的。

Yan 身為約聘人員，除了考試還需要經過面試的關卡，但由於法官助理的人力吃緊，主要會對錄取者的專業與工作配合度有所要求，並不會特別在意其性別身分。而工作合約雖然是一年一聘，但只要沒有犯大錯的話基本上還是會續聘，如有些同事已經待了五年甚至十年；或許也因為工作內容繁雜，一位助理可能需要花費三個月至半年以上來熟悉所有工作內容，若時常流動就需要頻繁指導新人、導致法院的整體運作受到影響。因此如非必要，助理人員通常都會續聘，使該職位具有一定程度的穩定性。Yan 表示雖然有時候的確會擔心突然失業，但其實約聘人員只要已經有過相關的經驗，具有身為「即戰力」的優勢，再找到下一份助理的工作並不困難。

就職業性質而言，Yan 認為法律工作並不會只重視多數人的法益，跨性別者不會因為是社會中的少數，其受到法律保護的利益就少於順性別者；而跨性別者也不會因為自己處於較高的權力位階，就能隨心所欲的行事，從這些經驗都能看出在法院中人員彼此的關係相對平等：「就算你是法官，你也沒辦法靠你的地位在法院橫行無阻的說，我要上女廁就上女廁。」尤其公部門並不同私部門以營利、與同業競爭為目的運作，因此他認為在這樣的場域中，跨性別者更不容易會有因為他人的好惡而遭受到差別待遇等的負面經驗：

在法律的邏輯裡面是，很多人的法益並不會就比一個人的法益高，大部分的法律人都有這樣的邏輯。……在外面可能會面臨到因為你是一

個跨性別，民眾會不喜歡你，可是在公家機關就沒有關係。

Lin 認為，公部門比起私部門更加重視與遵守《性別平等工作法》等法規，會嚴格設立檢舉機制與委員會來處理性平事件；委員會也會定期開會，任何與性別有關的措施與議題都可以提出討論，進而檢討與改進。而部分私部門在遇到性平事件時，Lin 認為主管有可能會運用權力避免案件進入法律所規範的程序中，對於員工較無保障：「(在公部門)你只要一提出相關的申訴，他一定會有公文的文號案件，可以被相關的承辦人員所查詢，並不會說主管想要把它大事化小、小事化無就沒了。」此外，Lin 認為部分私部門也有可能會不辦理或落實性別教育訓練的課程，因為政府這方面的政策主要都只是鼓勵企業作為而不具強制性或處罰；但公部門內部對此都會有一定程度的要求，必須花經費請講師授課、要求人員參與與填寫相關報告等。至於對於性別友善廁所的設置，雖然不論公私部門都僅是鼓勵設置為主，但 Lin 認為私部門除了基於落實企業社會責任等考量，較難會主動花費金錢與空間額外設置。

貳、公部門重視上下階級

阿禾同樣在經歷公私部門職場後則認為，公部門比起私部門雖然有更高的工作保障，但內部十分保守且注重上下階級關係，權力集中在部分上位者身上，就如同在軍隊中一般；若上位者與自己不夠熟悉，都會影響到工作與陞遷。

公部門真的是保守居多，我覺得有友善、但又沒有到那麼友善，而且公部門是很注重階級的，……我一直覺得文官體系其實跟軍隊沒有差很多，這也會對跨性別有影響，畢竟權力就是在某些職位身上嘛，你就是跟長官熟，然後長官要提拔你，如果你是跨性別就很吃虧啊。

CH 對於軍隊的上下階級制度也深有所感，認為有些長官容易仗著較資深的身分或較高的階級，隨意向他人表示貶抑或是對其行為表示不認同：「因為軍中這個環境有很重的階級制度嘛，比較資深的長官就會有種『我比你資深、有這個地位，所以我有權勢對你發表我的不認同』的態度。」

不過不管在公或私部門，阿禾表示只要自己還未出櫃，都還是會擔心跨性別的身分曝露，導致他在與他人互動時總會多一層隔閡與顧慮，需要時刻留意自己的言行；因此他認為跨性別者若要在職場中進行性別轉換，從事具有高度專業技能、能夠獨立作業的職業會較好，甚至是自立創業，比較能不在意他人或上層權力者的眼光與偏好，而這又比起從事一般公部門工作來的更有保障：

如果跨性別者想要性別轉換的話，最好還是做一些比較可以獨當一面的工作，最好有個證照，比如說藥師、醫師那種可以獨立作業、不會因為任何人的喜好去影響自己的未來與工作。……自己做老闆、自己創業或有個一技之長都好，不會因為你留長頭髮或短頭髮，被人家說我不
要給他看（醫生）或怎麼樣，我是覺得又會比公部門的保障再多一點。

奧莉薇就在熱線服務的經驗裡，他也同意如工程師等能夠獨立作業、不用面對到外部的客戶與民眾的工作，主管其實不太會過度限制員工的外貌、衣著，或是性別認同上的發展與轉變；但反之若該職業需要面對許多外部客戶與民眾時，主管可能會先預設外人無法接受跨性別者為其提供服務，而因此不給予跨性別員工工作的機會，或是干預其性別表現。樂樂的經歷或許能夠直接反映這樣的觀點，樂樂認為他的職場經驗之所以會與一般的公或私部門不同，一方面是因為檢察官本身握有極大權力、獨立性高、專業受人敬重，另一方面是考上檢察官者，所追求的通常不是公部門穩定的薪水或高度的工作保障，而是對於司法工作存在熱情並願意付出自己的能力，是被國家需要的專業人才；在這樣的環境中，自然比較少會發生歧視或不平等待遇的狀況。

檢察署跟一般的職場或是公務機關差異非常大，尤其你是檢察官，就是一個位高權重的人，也沒有其他人敢惹你。……我們不怕你 fire 我，你 fire 我出去就賺更多錢而已啊，我來這邊不是為了這個鐵飯碗，我是來貢獻我的熱情的。光這個想法就跟一般公務人員差很多，所以那個職場環境會非常的不一樣。（樂樂）



參、公部門較被動、保守

Yan 認為，公務人員通常會比較保守、怕事，因為一旦出錯可能就會失去陞遷向上的機會，因此公部門並不會很積極地做出改變、去幫助多元性別者。他認為公部門整體是一個非常龐大複雜、利益糾結的結構體，除非有重大事件發生，否則非常難以撼動與改變；私部門企業相對較有彈性，如銀行在性別稱謂上會尊重並依照客戶的需求迅速變更。CH 也認為，軍隊整體就像一台笨重的機器，要讓它轉動起來非常費力，且可能只能轉動一點點。

他們不會主動去關心那些事情（多元性別議題），可能會等事情發生之後，比方說我在辦公室上吊，他們就會去了解了。目前公家機關不會把這件事情當主軸，基本上只要不是一般工作範圍內的事情，不要說性別，那怕是環保或其他的議題都是得過且過、應付上去而已。(Yan)

Sophia 則認為，公部門這樣穩定的工作條件與環境通常都會吸引到性格較為保守、安於現狀者，通常會傾向維護社會既有的性別二元觀念，對於多元性別的認識與接觸皆不足，內部也就因此較少會去關注相關的議題；相比之下，私部門尤其外商企業、藝術產業中，員工的組成都較為年輕，多元性別身分的員工較為常見：

去考公務員的人就是為了穩定，誰會喜歡穩定？就是比較保守、安於現狀的人，現狀有點像是從古到今，男生就是男生、女生就是女生，男生喜歡女生、女生喜歡男生。……你會發現（私部門）裡面的人比較年輕，尤其是新創或是外商公司，更不用說藝術產業，比較會有多元性別這種人，也比較會去探討這一塊；但我在公部門的經驗裡，就是清一色的異性戀、順性別，年齡層大多都是大叔跟媽媽級。

Nathan 觀察到與私部門相比，在國營事業遇到的主管們年紀都較為年長，他認為長時間處在這樣的環境中，觀念會變得比較封閉與保守，可能對於多元性別也不太了解。此外，在他的單位中男、女性員工的人數比例相當懸殊，有時候女

性員工彷彿在職場中「隱身」了，讓他覺得多元性別的議題若要受到關注或許會更加困難：

大家可能不是性別歧視、也沒有刻意說因為你是女生就怎麼樣，但我覺得是他們的女性身份會被忽視，比如長官有時候宣佈事情或是要跟大家講話時可能就會說：「欸兄弟們……。」我就想說哈囉？還有女生喔。就連女性都會被忽視了，那更不用說是多元性別的人們。

阿禾擔任公務人員已有十年，雖然認為公部門風氣整體仍偏保守，但相比過去已有所進步；而他認為這也與人員的組成、年紀有關，新進較年輕的同仁較容易接受他人不同的性別氣質與表現。

我在這裡做十年了，確實會覺得那個風氣有不一樣，以前更保守，現在大概前進了一些，但還是偏保守這樣子。……現在我覺得二十幾歲的人對性別的開放度更大，像現在新進來的同仁他們不會覺得說我這樣很奇怪，就是已經完全覺得說這好像沒什麼，就跟那種四五十歲、五六十歲的人差很多。

奧莉薇認為，部分私部門企業確實很重視多元性別相關政策，如許多跨國企業在國外的母公司本身就有多元性別友善相關的明文規範與措施，而在臺灣的分公司因此能夠直接沿用，比起其他企業資源更充足、規範更周到。政府機關、金融業與教育業的整體環境都較為封閉、保守，性別價值觀念可能不容易鬆動，會讓跨性別者有較大的出櫃壓力；不過他也分享，熱線還是遇過不少重視多元性別友善的公部門單位，如過去熱線舉辦的「第一屆臺灣同志職場友善指標」時，便有收到過來自某機關來電詢問其是否能夠參加指標的評比，但因為時間上較來不及，因此表示希望能參加下一屆活動，令奧莉薇印象深刻。

第六節 小結

本章節呈現了受訪者們從過去到當前公部門的職場環境中，因自身的跨性別



身分所遭遇到的不同經歷，並比較了公與私部門之間的差異。

在過去私部門的工作中，受訪者多數都體驗到了較為負面的經驗，如依依遭遇到了主管不友善的態度與無法自在如廁的困擾、Sophia 的衣著與工作發展受限，以及寶兒求職屢遭碰壁等，都顯示這些職場對於跨性別者存在的偏見與刻板印象；若出櫃後可能受到歧視的風險也使許多受訪者選擇隱藏其跨性別身分，如 J 與 Nathan 會嘗試遮掩證件性別以避免被他人發現。而公部門本身具有無須面試、收入穩定與高工作保障的誘因，因而促使部分受訪者決定轉向公部門求職。

但是在公部門職場中，跨性別者仍要面對不少挑戰與困境，第一是求職與陞遷上的不平等待遇，如 J 觀察到他的機關較難接納公務人員多元的性別氣質表現；阿禾認為因自己的性別表現不符合社會期待，導致在陞遷的競爭中處於弱勢。第二是非包容性的性別空間使用，如部分受訪者的職場並未設置性別友善廁所、也無法自由使用符合其性別認同的廁所，或是性別友善廁所即便存在卻無法達到真正的「性別友善」。第三是非包容性的政策與制度，包括揭露證件性別、身分證字號等個人隱私導致跨性別者被迫出櫃；僵化的服裝儀容規範；不重視性別議題、性別訓練課程也缺乏多元性別相關的內容；員工協助方案無法給予跨性別者需要的協助、性平申訴機制對於跨性別者的保障不足；難以請長假去接受手術與術後如何回歸職場對於跨性別者也都是一大難題。第四是跨性別者仍會受到偏見或歧視行為，如 J 的同事將跨性別者視為「人妖」、依依感受到關係霸凌、樂樂收到匿名騷擾與攻擊等。最後，跨性別者也經常面臨到難以隱瞞或擔心跨性別身分被揭露，因而使安全感低落與對他人產生較高的防衛心，都是較為負面的職場經驗。

不過儘管如此，還是有部分受訪者因特殊的職場環境文化與個人的性別轉換策略，在公部門中體驗到了較正面的職場經驗，如 Yan 與樂樂因其專業而受到尊重與包容、寶兒在軍隊中助人的同時也療癒自我，以及 CH 在美國海軍裡體驗到對多元性別的積極支持等。

而若與私部門相比，公部門更重視法規與平等，能提供較高的就業保障與較完善的性平機制，但保守的風氣與嚴格的上下階級關係卻對多元性別者不夠友善；私部門如外商或新創企業可能更重視多元性別議題，但也容易受到高層的權力與偏好影響。總體而言，公部門為跨性別者提供了相對穩定的職場環境，但仍有諸多能夠加強與改善之處。

第五章 多元性別相關政策現況與建議

第一節 多元性別者適用之政策與協助措施

地方政府的人事主管 T 表示，目前公部門其實並無專門針對跨性別公務人員特別制定的政策或協助措施，而多是所有公務員同仁都能一體適用、或是給予跨性別者個案式處理的措施：「現在很多政策都蠻重視多元性別這一塊，只是不會去特別強調說我們是 for 多元性別、不會去特別說因為他們屬於弱勢，所以要給予額外的不一樣的對待，就是平等地對待。」而這些政策措施包括：所有人都能使用的性別友善／不分性別廁所、所有人皆須完成的性別平等訓練課程時數、所有人都能接觸使用的申訴管道與員工協助方案等，以下逐一說明之。

壹、陞遷標準

依照人事行政總處頒布的《行政院與所屬中央及地方各機關學校公務人員陞任評分標準表》⁷⁰，除了基本的學歷與年資（最高 12 分）、工作績效（最高 38 或 28 分）、職務適任性（最高 30 或 40 分）之外，首長綜合考評占有剩餘的 20 分，長官在這部分握有的裁量權限也是令公務人員可能會有疑問之處。對此 T 表示，若公務人員有不服陞遷結果，可先向機關提出申訴，機關會提供相關書面說明；若仍不服公務人員可以向公務人員培訓暨保障委員會提起救濟，保訓會會再與機關進行調查與了解，決定案件是否成立。

貳、性別友善／不分性別廁所

目前我國並無訂定相關建築技術規則規範各建築應如何設置性別友善／不分性別廁所，不過行政院內政部在 2025 年 4 月頒布了「性別友善廁所指引」⁷¹給各中央部會與地方政府等單位，此指引性質為行政指導，旨在提供各機關設計公

⁷⁰ 詳細可見：<https://reurl.cc/QYkmW9>，最後檢索日期：2025 年 05 月 31 日。

⁷¹ 詳細可見：<https://www.gender.edu.tw/web/upload/news/%E6%8C%87%E5%BC%95.pdf>，最後檢索日期：2025 年 06 月 04 日。

共建築物中的廁所時，如何將不分性別或性別友善的通用概念導入廁所設計與規劃之參考。

指引中首先說明了性別友善廁所之目的是為了尊重不同性別特質與使用需求，因此必須顧及中立與便利性、關注使用者的隱私與安全，以及避免對於特定性別的標籤化，也讓社會大眾對於性別多樣性有更多理解與尊重、進而促進性別平等。接著，指引說明了公共建築物的性別友善／不分性別廁所應符合三項設計原則，包括共通性原則、性別友善設計與貼心設計，詳細如下表 5-1 說明。

表 5-1：性別友善／不分性別廁所設計原則

原則	說明
共通性 原則	1. 空間安全衛生：通風、照明充足、防滑等。
	2. 人身安全：內部視野無死角、進出動線簡單、公共區域設置監視器、廁間內裝設緊急求救裝置。
	3. 隱私性：加強防偷拍、防偷窺設計。
	4. 空間視野設計：廁所出入口可看見內部通道空間且視野無死角、避免設置封閉型門扇。
	5. 設置位置：廁所設置於動線簡單與可及性高之處。
性別友善 設計	1. 廁所內外不強調性別區分。
	2. 大、小便器皆以獨立廁間分隔配置，門板明確標示便器種類。
	3. 廁所外部規劃等候區，減低不同性別者等候如廁時的不自在。
	4. 依不同族群（包括親子、行動不便者）規劃空間配置。
	5. 適當位置張貼性騷擾防治宣導。
貼心設計	6. 廁間內提供設備如掛勾、置物架、扶手、垃圾桶加蓋、免費生理用品等。
	7. 廁間內播放背景音樂或設置流水聲按鈕等，避免如廁聲音造成使用者的不自在。

資料來源：內政部

最後則是空間規劃的建議，指引中詳細提出了性別友善／不分性別廁所適用的空間配置、尺寸、隔間與顏色設計、標示與引導標誌，其中針對後兩者詳細如下表 5-2 說明。

表 5-2：性別友善／不分性別廁所空間規劃建議

面向	說明
廁所隔間 設計	隔間板與門板大於 230 公分、門板下方縫隙小於 5 公分，防止偷窺與偷拍；若不影響通風與採光，可採門板上、下方無縫隙之設計。
	門板應具備隔音效果，提高安全感與隱私。
	每一隔間應具有足夠照明（300 流明以上）。
廁所空間 顏色	廁所內外避免使用具性別刻板印象之顏色（如：紅、藍色）。
廁所標示	廁所入口處標示避免使用男、女人形或具有性別刻板印象之符號（如：裙子、高跟鞋、鬍子、煙斗等）。
	引導標示可使用「性別友善／不分性別廁所（all gender restroom）」

資料來源：內政部

而目前部分縣市如臺北市、新北市、臺南市等皆有自行訂定性別友善廁所／公廁設置原則，以滿足多元性別與不同族群之使用需求，也希望解決女廁不足的問題；環境部也正在推動「性別友善廁所倍增行動方案」，希望透過補助、性別友善標章認證機制與績效考核等方式，增設更多性別友善廁所（環境部環境管理署，2024）。不過目前並無針對全國公部門機關內部的性別友善／不分性別廁所數量之統計，僅有環境部統計至 2024 年 3 月 11 日止，全國性別友善廁所共有 623 座，占全部 4.4 萬座列管公廁中的 1.4%（環境部環境管理署，2024），且其中還可能包括由男或女廁單獨改建而成等「不合格」的性別友善廁所存在⁷²，這顯示了目前公部門雖然積極倡議、推動興建並提供補助，但在實際落實面上仍有完善之空間。

參、性別相關的訓練課程

行政院在 2023 年修訂與實施了「各機關性別平等訓練計畫」⁷³，希望提升各

⁷² 如有報導指出新北市政府機關之廁所保留男廁，並將女廁改設置為性別友善廁所。詳細可參考：<https://noselfidtw.cc/news/new-taipei-city-household-registration-office-unisex-toilet/>，最後檢索日期：2025 年 06 月 20 日。

⁷³ 原為 93 年 10 月 21 日頒布的「各機關公務人員性別主流化訓練計畫」，規範各主管機關須辦理的訓練課程；107 年 02 月 07 日修正為「各機關公務員性別主流化訓練計畫」，將實施對象擴大至政務人員，詳細可參考行政院性別平等會：<https://gec.ey.gov.tw/Page/281E3BAE68730A6>，最後檢索日期：2025 年 04 月 29 日。

機關人員的性別意識與敏感度，幫助其在規劃、執行各項政策與法令時納入性別觀點，以及提供服務時落實與尊重不同性別、性傾向、性別認同民眾之權益。而此計畫針對的機關包括行政院及所屬各機關（構）、直轄市政府、縣市政府、鄉（鎮、市）公所、公立學校、行政法人與公營事業機構等；對象有政務人員、一般公務人員（含依法任用／派用之有給專任人員、依法聘任／聘用與僱用人員）以及其他專任人員⁷⁴；每人每年至少須接受 2 小時之課程訓練。課程的形式主要為專題演講、團體討論（座談、電影欣賞、展覽表演、工作坊等）與網路學習，程度有基礎與進階之分，由各機關自行辦理與管考；其中認識多元性別與多元性別權益保障之類別可能會談及跨性別之議題，其他類別如表 5-3 所示。

表 5-3：公部門性別平等訓練課程類別

課程程度	課程類別
基礎課程	性別平等政策概論
	性別意識一般通論
	消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）導論
	認識多元性別
進階課程	性別主流化工具與實例運用
	性別平等政策綱領各領域專業研討
	消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）實務及案例研討
	多元性別權益保障

資料來源：行政院性別平等會

而行政院性別平等會也提供了近年中央與地方各政府辦理性別平等課程的數量與主題，經研究者分類與統計後發現，或許是為因應#MeToo 運動⁷⁵的發生與後續修正的性平三法（《性騷擾防治法》、《性別平等工作法》與《性別平等教

⁷⁴ 各機關自僱且不具公務人員身分之專任人員、駐衛警察及工友（含技工、駕駛）。

⁷⁵ #MeToo 最早由美國社會運動家塔拉納·伯克（Tarana Burke）提出，他當時發起了一個名為「Me Too」的計畫，希望受到性暴力對待的性存者能夠獲得同理與療癒，而非被困在那些不幸事件之中；後在 2017 年哈維·韋恩斯坦（Harvey Weinstein）性騷擾事件後，「Me Too」一詞經女演員艾莉莎·米蘭諾（Alyssa Milano）傳播而廣為人知，他鼓勵所有受害者以此標籤說出自己被侵犯、騷擾的經歷，讓社會大眾認識到這些行為的普遍性。而在 2023 年 5 月起臺灣也開始有一連串的性騷擾事件被揭露形成#MeToo 運動，許多受害者相繼出面說出自己的經歷，涉及政治、媒體、演藝、文學、教育等界，引起社會關注，也進而推動了性平三法的修正。

育法》), 在所有公部門 112 年實施的 892 堂訓練課程中，介紹法規修正與相關案例研討的課程比例為最多 (36.2%)，其次為提升性別平等意識與相關政策之課程 (31.8%)，介紹性別主流化工具 (6.6%) 與多元性別 (9.3%) 主題則最少。針對多元性別主題，中央 5 院（行政院、立法院、司法院、銓敘部、監察院）115 堂訓練課程中以多元性別為主題或有部分提及多元性別相關內容之課程有 14 堂（約 12%），32 個中央部會⁷⁶在 523 堂課程中有 41 堂（約 8%），20 個地方政府⁷⁷在 254 堂課程中有 28 堂（約 11%）；明確以跨性別為主題者全部共有 8 堂課，佔多元性別主題課程 9.6%、佔全部性別平等訓練課程約 0.9%。

表 5-4：公部門性別平等訓練課程主題與數量

單位	課程總數(堂)	CEDAW 導論與應用	性別主流化工具	性平三法 與數位性暴力防治	性別平等 意識與政策	多元性別
院	115	11 (9.6%)	2 (1.7%)	53 (46.1%)	35 (30.4%)	14 (12.2%)
部會	523	78 (14.9%)	25 (4.8%)	215 (41.1%)	164 (31.4%)	41 (7.8%)
地方政府	254	54 (21.3%)	32 (12.6%)	55 (21.7%)	85 (33.5%)	28 (11%)
總計	892	143 (16.0%)	59 (6.6%)	323 (36.2%)	284 (31.8%)	83 (9.3%)

資料來源：行政院性別平等會、研究者自行整理

T 表示他所屬政府的公務人員除了要接受 3 小時的性別平等主題訓練課程，還要額外參與 1 小時關於多元性別主題的訓練課程（線上或實體課程），不論主管或非主管職皆是如此，來確保所有同仁都能具備相關的知識。

⁷⁶內政部、外交部、國防部、財政部、教育部、法務部、經濟部、勞動部、交通部、農業部、衛生福利部、環境部、數位發展部、文化部、國家發展委員會、國家科學委員會、金融監督管理委員會、海洋委員會、僑務委員會、國軍退除役官兵輔導委員會、原住民族委員會、客家委員會、公共工程委員會、行政院人事行政總處、行政院主計總處、中央銀行、國立故宮博物院、公平交易委員會、中央選舉委員會、運輸安全調查委員會、通訊傳播委員會、核能安全委員會。

⁷⁷宜蘭縣、嘉義縣未有資料。



肆、協助措施

依據行政院頒布的〈行政院所屬及地方機關學校員工協助方案〉，員工協助方案旨在發現公務人員可能影響其工作效能的問題，包括工作、生活、健康等面向（詳細見下表 5-5），並且協助其解決，以提升服務效能、營造良好的組織環境與文化。此方案的主要辦理單位為各機關的人事單位（或其他專責單位），主要可以由各機關／主管機關與委外專業機構訂定契約，為同仁提供服務，或是由機關內部專責單位人員規劃與提供；若為前者，機關內應設置單一服務窗口，作為求助的同仁與外部專業機構聯繫之管道。

表 5-5：公部門員工協助方案服務內容

層次	內容
個人層次	1. 工作面：包括工作適應、變革調適、工作與生活平衡、生涯規劃等。
	2. 生活面：法律諮詢、財務諮詢等。
	3. 健康面：包括心理健康上的壓力調適、人際關係、情緒管理、家庭溝通、生涯重大危機因應與管理等；也提供醫療保健資訊。
組織與管理層次	4. 組織面：包括組織變革管理、重大壓力事件管理、績效改善等。
	5. 管理面：包括領導技巧、危機處理、團隊建立等。

資料來源：行政院人事行政總處

此規範亦提及各機關應在不侵害當事人隱私的情況下，得透過問卷調查等方式了解同仁的需求，並據此規劃方案之內容；同時透過積極的宣導與推廣，讓同仁了解此方案的功能、服務內容以及如何使用。若服務方案以委外的方式提供，各機關的主管與負責人員皆須接受相關訓練課程，以了解方案之功能與轉介流程，並能夠初步辨識需要協助的同仁；很重要的是各項服務紀錄皆須保密，確保同仁的工作、陞遷與考績等權益不會因此受影響。最後，機關也須定期檢討辦理情形，包括方案內容是否符合同仁需求、服務使用率與滿意度等，並加以提升與改進。

T 表示在他所服務的地方政府中有提供機關人員每年 6 小時的免費心理諮

商服務，若同仁有任何需求（如：因多元性別身分導致在職場中受到歧視等），都可以透過線上網頁、專責信箱或電話等方式尋求協助；T 強調，與其他部分機關不同的是，府內會有專責的窗口負責收案，在進行初步晤談、了解同仁申請狀況後，再評估其需求轉介給外聘的心理師提供服務，而非直接將這些工作外包予外部單位進行，能夠讓同仁有更被重視的感受。

伍、申訴管道與機制

一、申訴管道

依據行政院人事行政總處頒布的〈行政院所屬中央及地方各機關（構）性騷擾案件申訴處理作業流程指引〉，機關必須設置受理性騷擾事件之專線電話、傳真、專用信箱或其他指定申訴管道，並於工作場所中顯著處公開揭示。當被害人為機關公務人員時，得向服務機關提起申訴；行為人為機關首長時，被害人應向上級機關申訴。

而機關之僱員人數在 30 人以上時，應設置申訴處理單位，100 人以上應額外設置調查小組：

(一) 申訴處理單位：召集人為機關首長或授權指定人員擔任⁷⁸，女性成員比例不得低於二分之一，負責審議與決定案件成立與否；未設置調查小組時，兼負調查小組之工作。

(二) 調查小組：應有 1 位以上之外部專業人士參與，負責案件之調查（對相關人進行訪談或其他調查程序）、撰寫調查報告以及提出處理建議。

T 指出，甚至有些機關會要求調查小組應全是由外部專業人士組成，以避免出現調查違背事實、「官官相護」，或使申訴人受到不公平對待的狀況發生。

⁷⁸ 勞動部在 2025 年 06 月 06 日發布了新聞稿表示具性別意識的外部專業人士參與能夠使性騷擾案件的調查結果更加客觀、專業，因此 114 年 4 月 1 日後接獲之性騷擾申訴案件，可以申請補助專業人士調查案件之訪談費及撰寫調查報告之稿費，以鼓勵有需求的機關邀請「工作場所性騷擾調查專業人才資料庫」之專業人士協助性騷擾案件調查。詳細可見：
<https://www.mol.gov.tw/1607/1632/1633/80624/>，最後檢索日期：2025 年 06 月 07 日。



二、申訴處理流程

機關接獲申訴時，應先釐清該案件是否適用性工法、是否具受理權限，再考量申訴人之意願採取適當隔離措施，保留相關證據以供調查，提供或轉介申訴人法律諮詢、心理諮商與社會福利等資源，並通知主管機關；T 對此補充道，公務人員也能選擇向原機關之上級機關進行投訴，由上級機關初步確認案件後，再交由原機關處理，避免原機關在受理案件時有「球員兼裁判」的問題發生。接著由機關申訴處理單位或調查小組啟動調查程序，調查報告完成後交由申訴處理單位審議，決議案件成立與否，並做成懲處或其他處理之建議；最後由機關對行為人為適當之懲處，並將處理結果通知主管機關，機關內部也須檢討並強化相關防治措施。

三、申訴人（被害人）之權益保障

針對受理機關決議案件成立與否，申訴人可以提起復審；機關在知悉案件時，也應是被害人身心狀況提供或轉介法律諮詢、心理諮商與社會福利資源協助。此外，性騷擾事件涉及刑事責任，被害人可以於六個月內突出告訴；以及向雇主（服務機關）與行為人請求民事損害賠償。

陸、其他措施

針對一些內部文件可能會揭露同仁身分證字號導致可能出櫃的情形，T 表示目前內政部並未授權地方政府可以自行定義身分證字號能否露出、或如何露出，若該文件或系統並非全國連線建置，才有彈性調整的可能；服裝儀容目前機關皆無相關硬性規範，只要確保穿著得宜、不妨害社會風化即可；而公務人員若要接受性別重置等手術，目前僅能使用一年 28 天的病假、7 天事假，或是滿 14 年後共 30 天可自由運用的休假，或是在符合《公務人員留職停薪辦法》的規範下，提出留職停薪的申請。

此外，T 也鼓勵有需求的跨性別公務人員積極向機關提出建議與反映，隨著

社會風氣的開放，他認為只要不涉及違反法令的問題，機關都會重視同仁的意見、並進行適當的調整。



第二節 非營利組織與公部門的合作狀況

壹、性別相關的訓練課程與會議

一、課程

奧莉薇表示，在同婚通過前熱線就有到過臺北市十二區進行認識多元性別的演講；而在同婚過後，公部門多元性別的意識逐漸抬頭，除了臺北市十二區的區公所以外，有戶政單位或是其他縣市如新北市、桃園市等的政府機關單位都會邀請熱線去授課或演講（在南部則有熱線的南部辦公室負責），以了解多元性別者的需求，以及同婚通過後如何讓服務民眾的過程更加多元友善。

特別像是戶政單位有意識的話也會想要多了解一點，很多公務人員會擔心自己做不好然後會被罵，不想接受到民眾的投訴，所以會希望我們告訴他們說怎麼做比較好。

雅蕙表示伴盟近年都是以跨性別為主題到各政府機關進行授課與分享，因為這是公部門相對不熟悉的議題；雖然不能肯定課程實際的效果如何，但他認為多少會為聆聽的公布人員埋下認識多元性別的種子。而就奧莉薇的觀察，熱線以跨性別為主題的課程數量在近年也逐步上升中，顯示跨性別群體正逐漸被看見；課程內容會從對於跨性別的基礎認識開始，希望能夠先破除大家對其的刻板印象，再進階到應如何與之互動。

很多時候還是要從比較基礎的談起，要讓他們破除很多刻板印象。
不是直接告訴他們 SOP、怎麼做就好，因為你背後如果帶著很多偏見，
那可能換個情境、你又不會做了。（奧莉薇）

二、會議

奧莉薇指出，政府若有想要推動多元性別相關的政策，也會邀請熱線參與會議並提供意見，如過去臺北市體育局曾想了解臺灣是否有可能推動跨性別泳池專屬時段，而前來諮詢熱線，熱線便建議可以先針對跨性別者使用泳池的經驗進行調查，也提議讓臺北市各市立泳池一同來上多元性別相關的課程，以促進對於跨性別群體的認識、以及了解現行游泳池的空間可以如何改善；希望透過公私部門的協力，讓政策更貼合多元性別者的需求。

來跟我們談的（體育局）公務人員，其實也很坦白說他們對跨性別真的不熟，他們也都很擔心自己的用詞、會講錯話，會不會冒犯到別人。
我們就說那不如我們就來安排一次課程吧，所以我覺得如果可以讓民間單位跟公部門多一點接觸，說不定就有這個機會被創造。

奧莉薇與雅蕙皆提及，臺北與高雄市有「同志業務聯繫會報」，會邀請相關的公民團體與臺北市的正副市長、所有局處代表一同開會，向市府反映目前多元性別議題現況，也會檢視目前各機關在與多元性別相關業務推動的成果，找出不足與可改善之處並提出建議。

例如我們知道同志有長照的需求，那現階段長照中心裡面有沒有上過認識同志的課程，這些照顧人員、行政人員認不認識同志？如果有性別課程的話長什麼樣子？我們會去看課程名稱是不是只有「兩性」，都是上性騷擾相關課程？我們要知道有沒有多元性別的主題。（奧莉薇）

教育部有推出友善廁所與友善宿舍的指引（函釋），但我們發現其實一線的老師完全看不懂，他們不知道怎麼做；我們就會跟教育部反映，建議他們應該要辦理培訓，讓至少第一線接觸這些業務的人員理解具體可以怎麼做。我覺得這是蠻好的公私合作啊，因為我們看到的角度就是會不一樣。（雅蕙）

不過奧莉薇認為，公部門對於推動多元性別友善相關政策的積極程度目前仍依地區而有所差異，如北部縣市相對積極，使熱線等性別團體有機會能夠影響到

政府部門的政策的制定；在北部之外的許多地方政府則尚不容易接觸到，多元性別政策也就更難受到關注：「走出臺北市就會掉了一階，離開雙北、桃園可能又會掉一階，就這樣走到中南部。也許高雄又還OK，但如果是東部就更不用說了。」他認為這可能也與不同縣市擁有的資源多寡有關，如直轄市確實擁有較多的資源與經費預算可以投注在性別友善的相關政策上。

貳、與縣市議員的合作

熱線、台灣彩虹平權大平台與台灣同志家庭權益促進會會定期與幾個縣市中重視性別友善的議員開會，公民團體方會提出他們看見各地方政府在這方面施政的現況與不足之處，請議員在議會中協助反映；議員方也會回饋行政部門的狀況與意見。奧莉薇認為，公部門內外部其實都需要力量去推動這些多元性別友善的政策，公部門內部其實有許多在乎這些議題的公務人員，但他可能礙於基層的身份沒有推動相關政策的權力，而透過立法部門的反映與對於行政部門的督促，能夠達到「裡應外合」，讓這些政策能夠順利地被看見與推動。

很多時候友善的公務員有心，可是他的層級還不夠高，只要外面的人多一個推手就是說其實你們需要，他就會說對嘛，我就說我們需要這樣子，他會需要外力的幫忙，所以公部門內外可能都需要友善的力量。

第三節 受訪者對於多元性別政策的看法與建議

本節內容的第一部分是受訪者們（包括跨性別公務人員與非營利組織）對於當前公部門中多元性別相關政策與措施的看法，第二部分則為受訪者們依據其經歷與需求提出的改善方向與建議。

壹、政策看法

一、公部門對於多元性別重視程度低、相關政策措施不足

Sophia 認為，雖然公部門目前已有在推動多元性別相關的政策，但並不代表內部每位公務人員對於多元性別或跨性別議題都會去關心與了解。J 和 Yan 也指出，每年公部門都會提供各機關在性別議題與政策上建議的發展方向，或是調查各機關是否有完成與多元性別相關的業務，但或許是因為這些措施不具有強制性，且性別議題大部分也與機關平時的業務較無關聯、難以與業務內容結合，導致公務人員通常不會認真看待這些「建議」與「調查」：

每年政府都會要求，應該是建議性質的跟每個行政機關(包含法院)去講說，我們今年性別議題希望往哪裡發展；他會寄函到各大行政機關，那基本上都是看看就好就過了。公家機關不會把這個事情當主軸，基本上只要不是一般工作範圍的事情，不要說性別，哪怕是環保或什麼其他的議題都是得過且過、應付上去而已。(Yan)

內部時不時就會來調查一些性別平權的指標，看各個單位今年的業務有沒有一些是跟推動性別平等或是性別議題相關的，大家都會覺得這個業務很煩，跟我們要做的事情又不相干，調查這個幹嘛？就是敷衍了事，應付一下就好了，他們就會填說沒有，然後就交出去。(J)

CH 也認為，在軍隊推動的性別友善措施也很容易流於形式，通常只會以最低限度去達成公部門的要求，而非真的將性別友善的概念融入到平時的職場中：「比如為了要打一個勾說我們有性別友善廁所了，但只是設在一個不會有人經過的地方這樣。」Yan 認為，雖然增進對於多元性別的認識應該是整個社會都要去做的，但公部門也必須作為一個表率，主動向外展示友善多元性別的態度，或是制定相關法律與政策，如此更能夠帶動整個社會的認識與認同：

尤其是在法院或是戶政等民眾很常跑的地方，如果對外多展現一些對於多元性別的友好，民眾也會慢慢感受到。當然也希望透過法律立法或釋憲來帶動民眾的認同，就如同婚釋憲案那樣子。(Yan)

Yan 指出在同性婚姻釋憲案通過前，社會對於同志並不友善，更遑論跨性別

者；而在釋憲案通過後，社會對於多元性別者的態度已經逐漸產生了變化。雖然該釋憲案所討論的是同志能否結婚，但實際上這樣的解釋與後續立法帶動了意識形態的改變，幫助社會看待同性戀的眼光逐漸正常化，具有跨時代的意義：「即使同志能結婚不代表就是正常，但是人們會因為同性婚姻過了這件事情，就認為同性戀很正常、到處都是。」因此 Yan 認為從法律、政策著手是能夠改善多元性別者社會處境的途徑之一。阿禾也認為同姓婚姻通過後，社會風氣變得更加開放、平等，未有發生所謂「衛道人士」擔心會發生的混亂狀況，對於跨性別者的社會處境確實有所幫助。

二、多元性別政策的阻力

奧莉薇認為，公部門並沒有對於多元性別者特別制定政策或制度，追求「一視同仁」，如以同、雙性戀而言，在同婚過後能夠與異性戀一樣請婚假，達到較為平等的地位；而跨性別者在此之外，可能還會需要其他積極性的協助措施，如手術與休養假等，但可能會遭遇到較大的阻力。

這些阻力首先在於公部門對於跨性別者需求的不了解，加上現行的法規與制度尚無肯認公務人員的性別認同，自然會依照證件性別來行事。其次是經費與政策推動優先度的問題，如熱線在與不同縣市議員開會時發現，改建不分性別廁所會需要預算，部分縣市政府可能會因為有更緊急、更亟需經費的政策要推行（如：婦女或老人政策），認為推動多元性別友善政策並非首要之務因而被擱置。奧莉薇也指出，其實這些阻力多源於公部門本身跨性別群體人數本就較少，需求與權益較不容易受到重視：

有人會覺得，為什麼需要為他們（跨性別）做這麼多？如果他沒換證，就不要去上那個廁所、使用那個宿舍，有些人可能會強調要依照規定來做，身分證上登記什麼性別就怎麼做，但我們能不能進一步去肯認他的性別認同？……會覺得他（跨性別）為什麼優於其他人，比如說女性、老年人的一些保障都還不夠，或是人口外移很嚴重，多元性別、跨

性別啊就放後面一點。有些縣市真的會覺得說：「我們這個縣市就是比較保守啦。」或者是：「其他縣市都沒有做，我們不用當第一個吧？」最主要就是他們真的看不到需求、需求的人數又少，他們就會覺得不急著做了。

三、多元性別者追求平權而非特權、希望被自然對待

雖然多數受訪者們會期待公部門在跨性別議題上有所作為，以幫助改善跨性別公務人員的職場處境，但部分受訪者其實也表示，這些作為不應該是公部門特別為他們制定、只有他們才能受惠的政策；而是能夠幫助跨性別者融入職場、使他們與順性別者受到同樣對待的政策措施，不需要將跨性別視為需要重點關注或照顧的對象，也避免造成跨性別者反而處於特權地位的爭議。

我們追求的是平權而不是特權，可能本來多元性別者是弱勢，可是我如果一直要機關為我去做什麼，那也是不對的，這樣變特權。……我是有聽過，補助跨性別錢去就醫，但這就像特權，因為可能有一些順性別者有別的疾病，可能他是身障，或者更年期之類的，他們沒有被補助啊。(Sophia)

我不需要特別的對待，只要看我的能力怎麼樣、不要用我的性別去決定這個人好不好。(小太)

即使他們都知道（他是跨性別者），但要裝作不知道，這是困難的訓練。例如我手上有一、兩個特殊的同學，只有我跟輔導室還有系主任知道，當然我們會幕後會有一些聯繫，但我需要把他叫來特別先關照一下嗎？我不會這樣做，我希望他們沒有感覺到我在盯著他們，而這就是我希望跨性別得到的待遇。(黑貓)

Nathan 和黑貓都認為，部分跨性別者其實並不想挑戰社會既有的框架，甚至反而是希望能夠融入與實踐二元性別，不希望跨性別成為社會矚目、享有特定政策措施的族群。黑貓更指出，其實有一些政策本身並不是針對跨性別者而制定，

但跨性別者反倒能夠從中受益，如不分性別廁所便是一例，不管是順性別、跨性別、非二元性別或有其他性別認同者都可以自在地使用之。Yan 甚至認為，自己其實也不太了解同為社會上少數群體（如身障人士）的需求，那相對地似乎也沒有資格去要求他人一定要了解跨性別者的需求；因此跨性別者在職場中若有任何需要與期待，或許應該主動向他人說明與爭取，而非被動地希望他人主動為自己制定政策、迎合自己的期待。

像我們圈子裡常說的，我們越不被大家看到，我們越能夠過自己想要的生活；有時候就很兩難，會說為什麼大家都不夠認識跨性別，但反過來我幹嘛要讓你認識？（：有一種我已經與二元性別融合了，就不用把我特別挑出來這樣？）沒錯。（Nathan）

像是星巴克會有兩間廁所，一間是只有女生標誌的女廁，一間是男女共用的，它也不叫性別友善廁所。女生要花比較多時間上廁所，女廁在建築法規上的數量有不同規定，這是大家都知道的事情；所以在空間有限的情況下有一間廁所是共用的，那好像也沒什麼不可以。這完全就與跨性別無關，可是跨性別會因此受益。（黑貓）

奧莉薇則認為，若要達到真正的平權並不能只是將跨性別公務人員與他人「一視同仁」，而是要實際了解與重視跨性別者的實際需求，在不給予特權的情況下提供適當的協助，才能達到真正實質的平等。

當他講出「一視同仁」，他覺得那些服務所有人都可以使用，像員工協助方案就是所有人都可以使用。但可能就會看不到多元性別者、尤其跨性別者的需求是什麼？他們日常生活可能會需要哪些協助？空間的問題他們真的有辦法解決嗎？比如說住宿，跨性別可以依照自己的性別認同去住嗎？還是會打造一個不分性別的宿舍，那是所有人都可以選擇、還是專屬於跨性別？如果是後者，跨性別真的想要嗎？。

四、提升性別意識優先於制定政策

也有部分受訪者認為，制定相關政策不一定就能真正達成職場的多元性別友善，首要之務還是應提升公務人員的性別意識。如 J 認為因為即便政策本身對於跨性別者友善，施行者或其他人員可能並不認同，那麼對於營造多元性別友善的職場環境的效果將會相當有限；樂樂也認為，要在符合社會公平與跨性別者的利益下制定出政策規範也不容易，還是應優先提升公部門對於跨性別者的認識。

我覺得友不友善就是看組成的人而已，裡面的人友善，就不是什麼事情都需要白紙黑字的規定出來；如果別人心裡還是很恐同、恐跨，或是他覺得他只是被強迫做這些行為，比如被強迫容忍性別友善廁所但其實心裡並不認同，那就不一定是真的友善，所以主要應該是提升大家的性別友善的意識。(J)

你要考慮到跨性別者那種柔弱、脆弱的心，其實有時候政策也是蠻難定的，所以我覺得最好就是加深大家對於跨性別者的認識，從這邊開始用教育的方式去做會比較好一點，制度規範什麼的我覺得在社會上都會有它的難處。(樂樂)

貳、政策建議

而以下是受訪者們從自身職場經驗出發，提出希望能夠推行的相關政策措施，包括陞遷透明化與積極提拔多元性別者、設置性別友善或不分性別廁所與配套措施、保護跨性別者本人的隱私資料、增加與改善多元性別教育訓練課程、設置跨性別員工友善指引等。

一、陞遷透明化與積極提拔多元性別者

阿禾認為，為了減低長官在選擇陞遷人選時可能造成的不公與疑慮，人事行政總處應頒布禁止不當對待多元性別或阻礙多元性別陞遷的內部行政規則，如果不獲陞遷的公務人員也需要提供理由。另一方面，組織也應主動提拔跨性別者擔任組織中重要的職位，如此能夠鼓勵多元性別者使其了解到自己有能力、也有機會向上獲得良好的成就；而在提高多元性別者的代表性後，也能增進公部門對於

多元性別的認識與理解，進而使職場環境更加友善。

跨性別也可以擔任重要的職位，政務官或是重要的事務官，我覺得這對跨性別來說也是一件蠻好的事情。我覺得像我這樣這麼努力，也是想跟大家說其實跨性別也可以有成就很好的生活啊，就是標竿學習、示範，說其實也可以這樣子過活，跨性別不一定每天都要跟負面的或是悲慘的連結在一起。……其實有越來越多的這樣的人存在在公部門裡面，應該也可以慢慢有一些改變。

二、性別友善或不分性別廁所與配套措施

(一) 支持增設性別友善廁所

Sophia、阿禾認為應設置性別友善廁所，以顧及有需要的多元性別者（未接受性別重置手術的跨性別者、非二元跨性別者等）；Yan、RH 認為現在社會已經朝向多元共融的發展方向，不應該用二元這樣簡單的方式去區分所有人，因此支持增設性別友善廁所，讓多元性別者或任何人都能多一個選擇；CH 也希望在軍隊中能夠每個單位或樓層都能增設性別友善廁所，以及多元性別的寢室，讓非二元性別者能夠更加自在。此外，對於現行有些性別友善廁所會與無障礙廁所共用同一空間，Lin 建議應該將其分開設置，避免影響身障者的使用權利。

而由於 Nathan 所在的職場男、女性員工人數比例懸殊，若從效用的方面考量，他認為可以將男、女廁皆改為性別友善廁所；針對反對者主張性別友善廁所可能促使犯罪事件增加的疑慮，他則認為應設置防針孔攝影機偵測等措施來加強防範，而非區隔男、女廁。Yan 則認為當前跨性別女性進入女廁犯罪的案例極少，且決定一個人能否進入特定性別廁所的依據通常是外觀，因為在進入廁所前並不需要出示任何身分證件；此外，男、女廁實際上也無法完全杜絕性犯罪，任何人只要在凌晨四下無人時，皆有機會進入任一廁所裝設偷窺裝置。因此應該加強的是性別友善廁所的安全性與隱私，如全部設置為隔間、完全封閉門板下的縫隙等，而非一味地反對設置。

雅蕙則表示，若公部門因諸多原因難以設置性別友善廁所，則應讓員工依照其性別認同去使用廁所，這比起改建或增設性別友善廁所都不需耗費任何金錢成本；除了因為使用廁所並不需要出示身分證件，更是基於對員工性別認同隱私的保護，因此不應要求跨性別者在使用廁所時須經過他人的同意。

現在男、女廁是依照身份證的性別區分嗎？還是其實是依照大家的外觀，不要說跨性別，可能一些外表比較陽剛的女性，他走進女廁的時候也會被懷疑是走錯廁所。……走進什麼廁所應該是自己決定的事情，而且廁所如果做得夠好、夠有隱私的話，誰走進去根本是沒有差的對吧？

（二）支持設置不分性別廁所

樂樂認為比起在男、女廁所之外額外設置性別友善廁所，設置不分性別廁所會是更好的選擇；因為在通常情況下男性會去使用男廁、女性會去使用女廁，在這樣社會二元性別框架下，使用性別友善廁所者反而會被認為是性別「有問題」的人，造成對於多元性別者的汙名化或標籤化的狀況：

你一進去（性別友善廁所）人家就會認為你這個人性別有問題嗎？
反而不是一種標籤的狀況嗎？我覺得要嘛就是所有的廁所都沒有性別，大家都可以用，但你設一個什麼性別友善廁所，我反而不會去用。

而有些公部門機關可能會選擇保留女廁、單獨將男廁改為性別友善廁所，黑貓認為這樣也是不好的做法，因為女性還是會先去使用女廁，導致性別友善廁所實質上仍是男廁，是一種「假友善」甚至成為歧視的機制。他認為不需要特別為多元性別者設立所謂的「性別友善廁所」，像在餐廳中常見到有個別隔間、不分性別共用的廁所其實就是人人都能使用、多數人都能接受的廁所形式，也就不需要特別將其稱呼為「性別友善廁所」。Lin 也認同，前述這種不分性別廁所能夠避免對於多元性別者的標籤化；且據他的觀察，不分性別廁所的使用率也比性別友善廁所來的高。

奧莉薇則指出，性別友善廁所本來的精神其實是不分性別皆可以使用，並非

專為跨性別者所設計，甚至有人會認為就將其稱為「廁所」即可。他認同在男、女廁以外額外設置性別友善廁所，或是將其與無障礙廁所合併，都是不好的方式；最理想的做法是將男、女廁重建為都是隔間的不分性別廁所，每一隔間門上僅標示便器類型，而不應有任何性別化的標示，也能夠讓多元性別者更加自在：「一人一間，那就是你的包廂嘛，就自在使用就好，可以不理會其他人，不用擔心我現在隔壁間到底是男生還是女生、還是什麼？」而不分性別廁所應設置在人潮較多而非偏僻之處，並確保隔間隱私的保護，減少大家在安全上的疑慮；此外也必須加強教育訓練以增進大家對於不分性別廁所的認識，因奧莉薇認為剛開始接觸不分性別廁所大家可能會覺得怪異，在熟悉後推動的阻力勢必會慢慢減少：

如果其他人看到跨性別者一進廁所的反應是馬上就要出去，或是本來要過去結果發現該位跨性別者也要走進廁所，就說他不想進去、不想跟他同時上廁所。這就真的是很幽微的人際上的互動，就是看別的同事會做出什麼反應；如果這種狀況一直發生，跨性別者就會有一種被排擠的感覺。而透過教育與空間設計可以讓大家的隱私都受到保障，就比較不會有這樣的擔心。

(三) 性別友善廁所作為過渡期的選擇

J也認為一般而言順性別者可能不會去使用性別友善廁所，所以除了要在各樓層設置足夠的間數，還要再加上積極的教育與宣導，說明性別友善廁所人人都可以使用，並非專門提供給性少數使用，避免導致標籤化或加深對於性少數的歧視：

不是你進去（性別友善廁所）就代表你是跨性別或 gay，不然大家可能會不敢去使用，怕被貼上標籤。……也要避免只有一間友善廁所，當有員工反映說他是跨性別，你就規定他只能上那一間廁所，那可能辦公室在四樓，他每天都要跑到一樓才能上廁所，那是變相歧視跟加深說特別的人、性少數才能使用那一間。

不過 J 認為，最理想的方式還是所有人都能夠依照自己的性別認同平等地去使用廁所，不需要經過主管與其他同事的同意，或由他人提供特殊待遇、專門設計一個跨性別者專屬的廁所；但在大眾逐漸理解與接受前，性別友善廁所或許可以作為一種過渡期的選擇。



三、保護個人隱私資料、提供彈性選項

Sophia 認為，隨著多元性別議題逐漸受到關注，政府應該要有保護個人隱私資訊的意識與相關作為，如在受訓名單、課程時數登錄，以及前述依依提及的人事命令、獎懲公告等文件上所紀錄的（證件）性別與身分證字號等個人資料，甚至是請手術與休養假都應僅向人事處揭露，不應公開讓所有不相關的人員都能夠查看到、導致跨性別者被出櫃，方能保障個人隱私與資料最小化原則：

（受訓）分房是你們內部分的，召集是你們自己召的，看是你們自己看，全部都你們自己來，其實你們不用秀（show）性別啊。……（時數登錄時）身份證字號應該只要對於人事處揭露就好了，不需要再透過我們科派一個人去蒐集大家的身份證字號，匯報給我們的什麼科、再匯報給人事處，已經不符合資料最小化原則了，資料最小化是透過最少人越好，但它已經讓大家都知道了。

依依也認為為了保護個人的性別隱私，不公開揭露證件性別、身份證字號前六碼等相關資訊是最好的方式：「而且大多數的表單或場合，列出性別並沒有實質意義。」除此之外，在員工協助方案申請表單、內部資訊系統等必須揭露性別的場合也應提供自由選擇性別的彈性選項，讓跨性別者在職場中能夠更加自在。

四、多元性別教育訓練課程

（一）增加與多元性別相關課程的數量

許多受訪者都認同應增加以多元性別為主題的教育訓練課程或講座，讓大家對於跨性別者有更多認識，性別友善不應該只停留在男女平等的階段。如黑貓認為，就是因為大家對於多元性別相關的知識量不足、不夠了解，才會對於跨性別

者感到戒備、害怕甚至是歧視；Yan 則認為，在公部門要推動針對多元性別人員的相關措施並不容易，至少應該從提倡與認識多元性別開始。

我覺得大家對於跨性別的認識還不夠，都太片面了，看到或是能想像到跨性別的樣子都非常單一。(Nathan)

我們就是要去談跨性別的事情，大家才會有相關的認識，有了認識才不會怕；就像是我們怕鬼，那我們更要去談，例如我們要去談「鬼火」是怎麼來的，它只是磷氧化而已，所以不是真的鬼，而是自然現象，這樣子我們就不會怕它了。當我們能夠把它放在一個知識的框架中，我們就不會怕它。(黑貓)

這種東西你講一次很敏感，那你就多講幾次，可能就不會那麼敏感了。(阿禾)

J 認為雖然公務人員上訓練課程大多是為了獲取學習時數，但若有更多多元性別相關主題的課程出現，還是有助於提升部分人員的性別意識；此外，單是舉辦課程這件事，就能夠顯示公部門對於多元性別議題的重視，對於促進更友善的職場環境都會有所幫助：

對性少數來說是一個信號，說至少政府有重視這件事情，舉辦課程來提升同仁的性別意識；有沒有被提升是另外一回事，但至少會感受到人事或什麼單位有看到這是一個議題、是需要被加強的地方或者是施政重點。畢竟舉辦這些課程也都要花時間跟資源，我們什麼事情都是需要簽上去給長官同意的，辦了是代表說其實長官也是認同這件事的。

(二) 課程內容與形式

在課程的形式方面，阿禾提及由專業的專家學者來講授能更有信服力，樂樂則認為可以邀請知名的多元性別者來分享以吸引大家的參與，如先前曾任數位發展部部長的唐鳳⁷⁹；希望能讓公務人員更加認識多元性別、並打破對於多元性別

⁷⁹ 唐鳳曾公開表示自身性別認同為跨性別，在行政院人事資料表上性別欄位則填寫「無」，被視為是全球首位部長階級以上公開出櫃的跨性別者。可參考：

的刻板印象。

我覺得因為公部門很喜歡從上而下，可以邀請一些專家學者來跟他們講說（多元性別）就是一件普遍的事情。（阿禾）

可以找一些形象比較好的多元性別人士來講述他們自身的經驗，比較知名的人譬如說唐鳳來做講座，比較有人願意去聽嘛；認識了之後你就會打破刻板印象的隔閡，那你就比較容易去接受這些事情，因為不認識你跟他講再多都沒用啊，人家討厭你的就是會討厭你啊。（樂樂）

寶兒建議在軍校就應增設多元性別相關課程，軍隊中也應強化多元性別教育，以及引介外部機構的支持資源、邀請多元性別友善的諮商人員進行分享等。CH曾聽過海軍官校有邀請過同志熱線諮詢協會的專業講師去做跨性別者生命故事的分享，也實際帶學生到協會的辦公室進行參訪；他肯定這樣的方式，也認同軍校應像這樣多引入性別相關的課程，讓那些未來的士官、軍官在還不會有作戰或是任務的壓力的學習階段，盡量多獲取多元性別相關的知識。

RH 認為在學校裡，老師們的研習裡應該增加多元性別的主題，幫助老師提升知能並實踐在課程中，讓學生學會理解與包容與自己不一樣的人；或是在早自習等時段播放性別議題的影片給學生觀看、在家長日或是親子講座中融入性別相關的主題，以在潛移默化下將正確的性別觀念傳遞給學生與家長們，也幫助營造學校多元性別友善的環境。

不過黑貓認為這種課程不一定要讓跨性別者現身說法，因為社會中有許多不同樣貌、社會地位與處境的跨性別者，單一的講者可能會產生替所有跨性別者代言的效果，使聽眾對於跨性別者的想像變得侷限；或是其經歷會令聽眾產生「與跨性別互動很麻煩」的壓力，黑貓認為這都不利於提升跨性別者的處境。他主張可以用紀錄片的方式呈現跨性別者的各種樣貌，提醒大家許多跨性別者其實與一般人無異；一樣都需要吃飯、工作、生活，以此加強聽眾對於跨性別者的同理，



而非「妖魔化」跨性別的存在。

當跨性別講者在說自己很辛苦地跟這個世界既有的性別秩序對抗時，可能有觀眾會覺得：「啊，好麻煩，還是跟跨性別保持距離好了。」……

我希望大家能夠了解跨性別，但是不要為跨性別特別做什麼，我想這樣對大家會比較輕鬆一點，需要被宣導的人他也不會有太大的壓力，讓他知道有這樣的事情、得到了一些新的知識。

此外，黑貓認為課程中也應教育大家跨性別者與一般人無異，若在職場有多元性別身分的同事，平時如何與同事相處、就應如何與他相處；不能因為他的性別身分與多數人不同就對他差別對待，或將他的行為與性別認同連結在一起，認為是因為他的跨性別身分才導致工作表現不佳。

首先他先是我們的同事，不是一個莫名其妙的人，如果把他趕到另外一棟樓、另外一個部門去上廁所，反而他才是莫名其妙的人。我們該怎麼對同事、我們就怎麼對待他，你不能對同事有不好的、粗暴的行為，不能在背後講他壞話、刁難他，不管他是男生還是女生，你都不能夠攻擊同事，這不是廢話嗎？我們要知道、要告訴大家有這樣子的人，或許這些人不在我們的職場，可是我們可以說當有這樣的人出現時，我們就用該對待同事的方法來對待他；那如果這個人本來就是一個爛人的話，那也不要跟他的性別做連結。

Lin 認為這些課程應注重品質而非數量，而若要提升品質，可以增加課程的互動性，如使用小團體或情境模擬的方式比較容易吸引聽眾投入，進而能夠去自我省思或檢討；但也必須留意是否反而會造成標籤化的效果：「不要去做過多貼標籤的動作，說這些人就是多元性別、然後會做這些的人就是多元性別等等。」對此 RH 也抱持類似的看法，認為在大部分人還不了解何謂非二元性別時，其實不需要將他視為一專有名詞特別介紹或給予其定義，除了因為具流動性的性別認同本身就難以定義外，也是為了避免造成對於非二元性別者的刻板印象與標籤：

「我覺得它永遠都是充滿流動的，永遠都有很多超出人類既有名詞的可能性，因為它是內心一個很內在的東西，有時候你內在各種情感流動的時候，你不會特別用一個名詞去定義它。」



（三）提升課程參與度

在參與程度方面，阿禾認為可以規定機關所有人員都需要參與，包括司處長等上位者也需要接受這樣的課程，以避免在對於跨性別者的認識與理解程度不一的情況下，產生不同的對待或決策；奧莉薇也認同應讓公部門中的人事人員與主管定期參與這樣的課程訓練，因為他們會是相關政策的主要決策與執行者。

五、設置性別／跨性別員工友善指引與宣示

依依建議應制定一個「跨性別員工友善指引」，讓各機關人員在遇到跨性別人員時可以遵循，了解其需求並提供適當的協助：

（指引）可以讓下面的機關他們比較知道碰到這種狀況該怎麼去處理，避免每個單位各自為政。……友善制度應該由職場主動提供，因為當事人往往不知或不敢提出要求。（依依）

而依依認為指引中具體可以有的內容包括：合理限度內讓跨性別人員可以依據性別認同選擇廁所的使用（配套措施是完善隱私空間設計）、服裝以及公開的性別資料，不使身分證字號與內部系統的性別資訊綁定，同時減少不必要的性別資訊揭露；教育訓練時提供性別友善住宿空間；由人事單位提供多元性別個案關懷服務（非外包的員工協助方案）。寶兒認為指引應協助跨性別者申請更改內部系統的姓名、性別稱謂等資訊，不要求非必要的醫療證明；建立清晰的性別歧視或霸凌申訴流程，提供相關轉介資源（如心理師、社工、性別友善醫療資源），並指派性別平等專責人員處理相關事宜，以及確保職場政策都是否與性別平等與人權相關法規一致。阿禾認為可以參考臺北市政府訂的《跨性別友善服務指引》，包括建置性別友善廁所等硬體、制定性別友善稱謂及職場服儀等軟性規範等。Sophia 認為在硬體措施上，尚未接受性別重置手術、完成性別變更者仍應依其原

生性別使用廁所與宿舍等空間，在軟性措施包括服儀、性別代稱等措施則要透過指引讓大家學習尊重多元性別者的性別認同。Nathan 認為指引應注重於軟性的人際互動面，希望讓大家清楚認知到「性別認同」與「性傾向」的不同，在面對多元性別者時友善地詢問對方的稱謂或希望如何被稱呼，尊重對方的性別認同，不提及對方的原生指定性別、不使用對方的舊名（如改過名）。

若是在軍隊中，CH 認為應提供多元性別者使用性別友善空間（包括宿舍、更衣室與廁所）、穿著符合其性別認同的制服；保護個人隱私避免非必要的性別資訊揭露，以及由軍醫院提供跨性別相關的醫療資源（如：荷爾蒙治療、心理諮詢、性別重置手術等）。小太也認為軍醫院應提供相關醫療診斷、檢查與藥品，並給予接受性別重置手術的跨性別者申請留職停薪進行休養的選擇。

不過黑貓認為，「跨性別員工友善指引」的內容包含在「性別友善指引」中即可，因為不管是何種性別，都還有許多需要相互尊重之處：「《性別友善指引》中可能包括『不要問人要不要生小孩』這類軟性但常見的困擾。」Lin 則不認同應針對跨性別員工制定指引，因為特別訂定應如何對待跨性別者、如何與其互動，會造成對於少數群體的標籤化；在職場中可以透過教育訓練等方式加強對於跨性別群體的認識，但在平時的互動裡應將其視為一般人對待。

奧莉薇認為，公部門若有前述各項多元性別友善措施，都應在內外部明確公告，讓有需要者能夠接觸與使用；此外，公部門也可以透過不同的行動（如：同志遊行等）公開向外宣示其機關是一個多元友善的職場環境，給予多元性別者支持，使其在職場中可以自在地辦公、不受歧視。

我們去其他國家參訪時發現，他們的公部門有時候也是走得很進步的，比如說在荷蘭的同志遊行裡面就會看到整個警察局代表包了一艘船（因為是運河的遊行），這一艘船全部都是警察、這艘船全部都是消防員，全部都是公務員。他們用很具體的行動去參加、去支持這些多元性別的活動，當然我覺得他們內部一定還有更多友善的措施，但光是很外

顯的就可以做這些。

六、軍隊中的相關措施

小太認為，跨性別者會因為性荷爾蒙異常、性心理異常等原因而無法服兵役或擔任志願役，但跨性別者在完成性別轉換後，其實還是有能力能夠從事軍職；因此他認為跨性別男性應比照一般男性服役(需申請免役或年齡超過才可以免除兵役)、跨性別女性則同樣比照一般女性免役（若要服役則須報名志願役）。而小太與 CH 也指出，相關的配套措施—即軍隊對於在性別轉換中、或是已完成性別變更的跨性別者之服役標準都應該再行探討與調整，其餘的制服、服裝儀容規範、受訓與陞遷機會、體能測驗標準等則應比照一般男／女性給予無差別的對待。

可能需要改變判定表相關的資料，例如性荷爾蒙異常如果是因為跨性別者用藥的部分，那可能是可以放寬的；如果是想要去做性別轉換的，那他是可以不被判成性心理異常的；手術就是又更直觀，照理說你更換了性別，應該還是在船上工作的。（小太）

應廢除性別確認手術為體位判定不合格項目；另因手術體能測驗可免測一年，視恢復狀況，醫生評斷可體測後以符合性別之標準進行測驗。
(CH)

第四節 小結

本章節透過訪談行政機關人事人員以及倡議性別人權的非營利組織，探討公部門中現行與多元性別有關的政策措施，也認識到非營利組織如何與公部門合作以促進其對於多元性別議題的關注與了解，最後呈現了受訪者們對於這些政策的看法與建議。

在訪談 T 後可以發現，目前公部門其實並未有針對跨性別公務人員專門制定政策或提供協助措施，而是多數人都能使用／適用者，如：性別友善廁所、性別平等教育訓練課程、員工協助方案等，但實際上這些措施仍有完善的空間、跨

性別者的其他需求目前仍未受到關注與重視。而倡議性別人權的非營利組織與公部門合作的方式除了有提供訓練課程與演講，幫助公部門了解多元性別者的需求、學習如何為其提供服務，也會接受公部門的政策諮詢、參與相關會議並提供專業意見，或是與地方議員合作關注地方多元性別政策事務的發展。透過公私協力能夠促進更加多元友善的職場環境，不過不同縣市、地區間在多元性別議題上資訊、資源等的差異仍是一項挑戰。

在受訪者對於政策的看法上，Sophia 指出公部門雖有推動相關政策，但公務人員本身卻對多元性別議題缺乏關注；Yan 與 J 認為，這些措施多為非強制性建議、與機關業務較無關，導致公務人員經常敷衍應對，因此 Yan 期待公部門作為表率主動向外展示友善多元性別的態度，並推動相關法律與政策來帶動社會的認同。對此部分受訪者表示，跨性別者追求的其實是平權而非特權，希望所推行的政策能夠幫助其不被標籤、自然地融入職場；但 J 與樂樂認為，公部門比起推動政策，提升公務人員的性別意識才是首要之務，因缺乏認同的措施效果有限。

在受訪者提出的政策與措施建議中，Sophia 與依依主張應保護公務人員的隱私資訊；多數受訪者皆認為應增加多元性別教育訓練，可透過專家講座或紀錄片的方式打破對於多元性別的刻板印象，以及藉由強制力提升課程參與度。在廁所方面，Sophia、RH 等人支持設置性別友善廁所，但樂樂、黑貓擔憂其會造成多元性別者的標籤化，建議改為不分性別共用廁所；J 則希望能使跨性別者自由使用符合其性別認同的廁所。此外，依依與阿禾也建議制定跨性別員工指引，讓所有機關都能遵循並提供跨性別者所需的協助，以及提拔跨性別者以提升其職場代表性等。

總體而言，受訪者們雖然肯定公部門重視平等與穩定的態度，對於跨性別者形成保障，但在相關政策措施上跨性別人員的需求仍未受到重視；他們希望透過教育、隱私保護與空間設計等方式，協助改善其處境，最終實現多元性別友善的職場環境。

第六章 結論與建議

第一節 歸納與討論



壹、跨性別公務人員之職場處境

一、跨性別者在求職與職場環境中承受到少數壓力

從受訪者們的分享中，能發現開始進行性別轉換的跨性別者在過去求職過程或是職場中，都會遭遇到許多不同的不利處境。包括在求職面試時因外貌與證件性別間存在差距而被拒絕、工作能力受到質疑；即便未揭露跨性別身分，跨性別者也擔心自己會因為個人資料、與一般順性別男性／女性不同的聲音、外貌與性別氣質等而在職場中被出櫃，而限制自己的穿著打扮等性別表現，以及在職場中更加戒慎恐懼地與他人相處等；出櫃後更難以自在地依自身性別認同使用廁所，也可能遭遇到不友善的對待與歧視、甚至影響到自己的工作權（如：被要求離職、被調去做不願意從事的工作等）。這些不利處境可能源自於長期存在於社會中、視跨性別者為反常的順性別主義，甚至是出於對跨性別群體的恐懼心理，認為跨性別者是未知且危險的存在，擔憂其會為企業形象與職場環境帶來負面的影響。而這也能夠與 Meyer (2003) 提出的少數壓力理論所相互呼應，他主張在穩定的社會制度結構與文化規範中，少數人會因其身分認同而產生額外的壓力，且比起一般人需要付出更多心力去適應這些要求；而跨性別者作為社會中性少數中的少數，長期承受來自父權社會結構與二元性別的價值觀的內外在壓力，需要付出許多心力適應以獲得生存。

而對於尚未認知到自己的性別認同、或是選擇暫時不進行性別轉換的受訪者們來說，其職場處境大多能夠與一般順性別者無異，不過後者可能會因為隱瞞真實的自我認同而感到壓抑。非二元跨性別者則主要受到順性別主義與性別刻板印象的影響，會經歷到他人對其生理性別、性傾向的質疑與議論；但在不同的職業

與職場環境中，有時也會因為流動於男性與女性之間的性別表現與氣質而獲得優勢。



二、跨性別者在公部門職場中受少數壓力影響導致的負面經驗

(一) 內外在壓力源

不過實際上跨性別者進入到公部門職場中，仍會遭遇到不同的社會壓力導致負面的職場經驗。本研究統整這些經驗主要有：在工作上的不平等待遇、非包容性的性別空間使用、非包容性的制度與政策適用，偏見、歧視與騷擾行為與其他的職場經驗。而造成前四面向負面職場經驗的來源即為 Meyer (2003) 少數壓力理論中所指出的外在壓力源，包括他人對於其跨性別身分存在各式偏見、歧視等所導致的不利行為；而最後一面向跨性別者擔心被揭露其性別身分以及連帶導致的低安全感與高防衛心等，則是源自於跨性別者對於被出櫃的預期與警惕，以及將社會中對跨性別群體之負面態度的內化，即所謂的內在壓力源。負面經驗詳細的類別、態樣與對應到的壓力源統整如表 6-1。

表 6-1：跨性別公務人員在職場中的負面經驗與其壓力源

負面經驗面向	負面經驗類別	負面經驗之態樣	Meyer (2003) 少數壓力源
工作上的不平等待遇	求職	● 多元性別身分或氣質不利於求職(J、黑貓、RH)	外在壓力源
	陞遷	● 多元性別身分或氣質不利於陞遷(J、阿禾)	
非包容性的性別空間使用	廁所	<ul style="list-style-type: none"> ● 性別友善廁所未設置或不足 (J、Sophia、黑貓) ● 性別友善廁所難以發揮實質功能 (依依、CH、Lin) ● 無法使用符合自身性別認同的廁所 (依依、Yan、樂樂) 	外在壓力源
	宿舍與受訓住宿	● 缺乏性別友善的住宿空間(黑貓、與 Lin 一同受訓的同仁)	
非包容性的制度與政策適用	不合宜的個人隱私資訊揭露	<ul style="list-style-type: none"> ● 非必要揭露性別與身分證字號 (依依、J、Sophia) ● 其他個人資訊 (Nathan、Yan、黑貓) 	外在壓力源
	不合宜的性別稱謂	● 系統依證件性別自動代入稱謂 (依依)、缺乏性別意識的稱謂 (Lin 一同受訓的同仁)	
	不合宜的服裝儀容規範	<ul style="list-style-type: none"> ● 髮型、外貌與裝扮受限 (樂樂、CH) ● 服儀規定 (CH) 	
	性別相關訓練與課程不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員對於多元性別缺乏認識 (依依、阿禾) ● 不重視性別課程 (Sophia、Yan、阿禾、J、CH) ● 課程內容仍停留在「兩性」平等 (J、黑貓、寶兒、RH、小太、CH、Yan) 	
	員工協助方案等協助措施不足	<ul style="list-style-type: none"> ● 擔心洩露隱私、制度不夠友善使人員不敢求助 (阿禾、Yan、寶兒) ● 無法實際改善人員處境 (依依、小 	



		太)	
	申訴機制管道與效果不明	<ul style="list-style-type: none"> ● 上級權力影響 (Yan、阿禾)、保護不足 (黑貓) 	
	手術假、術後休養假與回歸職場的困境	<ul style="list-style-type: none"> ● 請假的困境 (Yan、CH 的同事) ● 回歸職場的困境 (小太、阿禾) 	
偏見、歧視與騷擾行為	偏見與 (隱微) 歧視	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨性別者被認為是性別「有問題」的人 (J、CH 的同事、黑貓) ● 跨性別被認為是「不男不女」、是男性／女性在假扮女性／男性的人 (阿禾、RH) ● 性別重置手術被認為是衝動的選擇、未接受手術的跨性別者是「危險」的 (Sophia) 	外在壓力源
	霸凌、騷擾與差別待遇	<ul style="list-style-type: none"> ● 關係霸凌與刁難 (依依)、人身攻擊 (樂樂)、差別待遇 (Lin) 	
其他職場經驗	如右	<ul style="list-style-type: none"> ● 外貌、聲音難以隱瞞或擔心被揭露 跨性別身分 (J、阿禾、樂樂、Nathan、黑貓、Yan) ● 擔心跨性別身分被揭露或遭受攻擊 導致的低安全感與高防衛心 (黑貓、樂樂、阿禾、小太) ● 完成性別轉換與更換證件性別的影響 (J、小太) 	內在壓力源

資料來源：研究者自行整理

以上這些在公部門職場中的負面經驗都揭示了公部門對於跨性別群體的認識與關注不足，一方面可能是由於當前社會中跨性別群體人數極少、T 比起 LGB 群體的能見度更低，擔任公務人員的跨性別者人數又更加稀少（但具體人數不得而知），都會使公部門難以關注到或積極重視這些少數跨性別人員的需求；另一方面跨性別者本人則要應對社會中的順性別主義，以及承受職場中的內外在壓力，而難以在職場中現身與尋求協助，這都使得跨性別者在公部門中的處境仍然艱困。

（二）性別、性別轉換程度、年齡與年資因素交織造成負面經驗的差異

在這些負面經驗中，我們可以發現不同性別、性別轉換程度、年齡與年資造成影響與差異，以下分述之：

1. 已完成性別轉換與更換證件性別的跨性別男性／女性

包括 Sophia、J、Nathan、現職擔任教師的寶兒，其職場處境幾乎與一般的順性別男性／女性無異，能夠被視為男性／女性對待、自在地使用符合其性別認同的廁所，身分證件上的性別欄位也能夠作為其證明自身性別的背書，減少外在壓力、為其帶來安全感；不過內在壓力還是存在，他們仍會擔心自己的身形、外貌與個人資料等，或是在與他人的言談中會洩漏過去屬於另外一個性別的自己。

2. 正在進行性別轉換的跨性別男性

跨性別男性在聲音、外貌轉換上的難度雖然沒有跨性別女性高，但他們仍會擔心因為骨架較小、身高較矮而不被視為是一名男性，並因此感到焦慮或自卑，是其內在壓力的來源之一。而對於正在性別轉換的阿禾來說，他還會面對到其他的內在壓力，包括他會因為擔心在相對保守的公部門職場中性少數的身分可能會受到歧視等不利對待，而竭力隱藏自我的性別認同；在與他人互動時會處處設防、避免揭露過多的個人資訊，進而導致自己容易受到他人的疏離與孤立；為了不引起他人的疑問或異樣的眼光，整體的轉換也只能選擇漸進地進行；在面臨到職場壓力或有其他需求時，也會因為害怕跨性別身分被揭露而不敢向正式管道求助。在外在壓力方面，由於使用荷爾蒙治療等因素，阿禾會因為與一般順性別不同的

性別表現(聲音、外貌等)與氣質而遭受到不公平的對待(包括功績、陞遷方面)，或是在與長官、同事的互動過程中被質疑自身的性別與裝扮等。

3. 正在進行性別轉換的跨性別女性

從受訪者的分享中可以發現，跨性別女性在身形、外貌、聲音上轉換的困難程度比起跨性別男性都來得高，雖然透過醫療行為能夠改變容貌與聲音，但基本的骨骼、身高等卻是付出再多金錢也難以改變的身體條件；然而外界社會對於跨性別女性的要求卻也相當嚴苛，他們必須付出諸多努力來展現與證明自己想成為女性的「誠意」，而完整度較低的跨性別女性則會受到更多不友善的對待、甚至被視為「危險」的存在，這使他們不論在職場內外都是相對受到最多內、外在壓力的群體。如對於依依、黑貓、過去的 Yan、在軍隊服務的寶兒來說，雖然他們並未在職場中主動出櫃，但卻會因為不易改變的身形與外貌等因素而有被動出櫃的狀況，因而承受到各式針對跨性別的不同外在壓力，包括無法自在地使用符合其性別認同的廁所與住宿，各式文件資料中持續公開的性別資訊也都令其跨性別身分無所遁形，還會因他人對跨性別的偏見或恐懼而受到刁難、甚至是霸凌。同時也會受到內在壓力的影響，對於自己的信心與認同感低落；有時會較難信任與接受他人的善意，也會為了避免因自己的性別身分導致爭議或衝突發生，而會傾向減少與他人接觸、互動的情境，或是怯於提出需求，與阿禾的情況相似。而對於未在職場中出櫃的小太和現在的 Yan 來說，為了隱瞞自身的跨性別身分，他們則必須讓自己像一位順性別般生活、與他人互動、使用廁所，無法自在地展現自我，感受十分壓抑。

4. 非二元跨性別者

對於 RH、CH、Lin 而言，二元性別刻板印象是他們主要承受的外在壓力：由於其外貌、流動的性別認同與氣質不完全符合社會對於一般順性別男性與女性的想像，經常會因此遭遇到被質疑生理性別、或是外貌與穿著受到議論的經歷。而若進一步與跨性別男性／女性的經驗相比較，在廁所方面（如未設置性別友善

或不分性別廁所），非二元跨性別者鮮少會因為要依生理性別或性別認同來使用廁所而感到為難或遭遇困境，但同樣會因為外貌的緣故而被他人質疑是否「走錯廁所」、並對此感到不自在；在性別稱謂上比起男性或女性專屬的稱謂，更偏好直接被稱呼其名字；穿著打扮上順應光譜化的性別認同，並不會侷限於男裝或女裝，而是以自己當下的偏好或舒適度為主，也因此同樣會受到他人異樣的眼光對待或服儀規範的限制。而非二元跨性別者受到的內在壓力則相對較小，或許是因為其性別認同經常是光譜化而具流動性的，比起在性別的框架中轉換、他們更希望跳脫出性別的框架，與當前社會對於「跨性別」普遍的認識與認知有所不同，因此能承受較少社會對於跨性別群體的污名化與負面態度。

5. 較年長或在公部門服務年資較久的跨性別者

對於阿禾、樂樂、小太、寶兒、黑貓、Yan 等來說，過去社會風氣尚較封閉、多元性別相關資訊也十分缺乏且不流通，並不利於他們探索自我真實的性別認同、更遑論要進行性別轉換；在這樣的時空背景下職場環境對於多元性別者也大多並不友善，巨大的內外在壓力都使得他們傾向在職場中隱藏與封閉自我。即便隨著社會發展或是同婚通過後，多元性別者的能見度提高、逐漸為社會所認識與理解，但由於公部門職場的流動率普遍較低、周圍許多年長的同事的觀念仍然較為保守，加上長期將社會對於跨性別群體的負面態度內化已久，內外在壓力難以就此減輕或消失，他們仍會面對到許多負面的職場經驗。而對於較為年輕、年資較淺的跨性別者而言（如 Sophia、J、Nathan 等），他們在成長過程中已經有許多管道能夠獲得多元性別相關的資訊與資源，使他們能夠較早確認自身的性別認同，規劃性別轉換的進程（包括在進入公部門服務前便接受性別重置手術、完成性別變更），較少的內外在壓力都使他們擁有較少的負面經驗、或是能與順性別者幾乎無異的職場經歷。

綜合上述，可以發現影響跨性別公務人員的職場處境的因素著實相當多元，除了職場中的內外在壓力，個人的性別認同、性別轉換程度、在職場中是否出櫃、

年齡與服務年資等，都會交織形成每個人不同的職場經驗。

三、跨性別者在公部門職場中受不同因素影響而獲得的正面經驗

不過即使公部門職場缺乏協助跨性別人員的積極作為、或是受其他因素交織影響導致的負面經驗，還是有部分受訪者擁有相對正面的職場經驗；若探究背後原因，可以發現這可能是由於不同職場性質與國情文化差異、權力地位差異、個人性別轉換策略與支持資源差異等因素影響所致：

（一）不同職場性質與國情文化差異

如 Yan 與樂樂都是在法律相關的公部門中工作，他們都不約而同地提及了法律工作相比其他職場更加重視人權與平等的觀念，讓多元性別者身處其中時並不會遭遇到太多的外在壓力，這便是職場性質導致的差異；而在 CH 比較我國與美國軍隊的經歷時，可以發現後者對於多元性別的支持措施或反歧視政策等都已相當完善⁸⁰，讓他能夠自在地以非二元性別的身分在當地生活與工作，是基於國情與文化差異導致的不同經歷。

（二）權力地位差異

樂樂作為一名檢察官，同時具有較高的權力與社會地位，這幫助他在職場中進行性別轉換與展現自我性別認同時，能較少受到他人的干預，在付諸努力的同時也能獲得尊重與支持。

（三）個人性別轉換策略與支持資源的差異

樂樂在職場中的資歷已久，大家都了解他的為人、對他的工作能力具有信任感；而足夠的金錢資源、先天的身形與外貌條件，也讓他能夠較順利且循序漸進地進行性別轉換，提高自身完整度的同時也提升他人的接納度，這些條件交織在一起都促成了一個正向的循環，讓樂樂能夠在這樣的環境中獲得自信心與安全感去進行轉換、朝理想的自我樣貌前進。而 Lin 在職場中也較不會顧忌他人的眼光，能夠自在地穿上自己喜歡、感到舒適的服飾；不避諱展現自己不同的性別氣質，

⁸⁰ CH 後續補充說明，主要是歐巴馬與拜登政府執政時期時。



用開放的態度獲得同事的理解與認同。寶兒則是在學姊與輔導長的關懷與鼓勵下，逐漸接納自我，並透過使用自我解嘲等策略，使他能夠與陽剛的軍隊環境共存；成為一名輔導長後，更勇敢地展現自己的多元性別身分與氣質，將自己作為軍隊中的其他多元性別者的榜樣，積極營造軍隊多元性別友善的氛圍，最終獲得良好的回饋、成功助人與助己。

然而並非每位跨性別公務人員的所處的職場都能夠重視性別平等與人權觀念，或者即便不理解、但仍願意接納與尊重差異，更多的跨性別者是在保守的職場環境中服務，主管、同事可能都不具有強烈的平等觀念與性別意識；也並非每位跨性別者都能具備高權力與社會地位，許多都是年資尚淺或任職基層的人員，在不確定他人是否友善、強調上下階級與服從關係的職場中，都會難以向他人敞開心房揭露性別身分，更遑論是進行性別轉換；而每位跨性別者的個人條件與擁有的資源也都不相同，並非每個人先天都能擁有良好的身形、外貌條件與金錢等支持資源，而這一定程度都會影響到他人對於跨性別者的友善與接納度。

不過值得注意的是依依的經歷，他所處的職場較為保守、本身也僅是年資尚淺的基層人員，身邊未有充足的資源與支持他的轉換，但在他勇敢地求助（透過行政院院長信箱反映通訊錄性別的問題）以及較為友好的同事幫助（獎懲命令公開身分證字號的問題）下，都讓其單位的人事人員與主管認識到了跨性別者的需求，進而願意調整與提供一些彈性措施，並一定程度改善了他的職場處境：包括通訊錄上的個性別資訊與公文系統的承辦人稱謂依照個人意願進行更改、獎懲命令不公開個人身分證字號（前六碼）等，這都顯示出了公部門其實存在一些彈性調整的空間，能在不影響他人權益的情況下，幫助改善跨性別公務人員的職場困境，讓他們無須致力追求那些可能能夠促成正面職場經驗的條件與因素。

四、公部門與私部門之比較

曾在公與私部門任職的受訪者認為，公部門相比私部門更重視法規的落實、強調（機械式）平等與保障就業權，重視組織中的上下階級關係，行事較為被動、

觀念較為保守與封閉。而從受訪者分享的經歷中也可以發現，兩者在面試與錄取、工作權保障、相關法規落實、多元性別相關政策與協助措施、組織內部關係、人員組成與職場氛圍確實都有所差異，使得跨性別者在公與私部門中有不同的職場經歷，具體比較如下表 6-2。

表 6-2：公與私部門之比較

面向	公部門	私部門
面試與錄取	主要由考試結果決定	主要由主管／高層考量決定
工作權保障	保障程度高（永業制），除非違法否則不會被免職	保障程度較低，以營利為導向的基礎上由主管／高層決定人員去留
法規落實（性別平等工作法等）	嚴格落實，避免直接歧視的狀況	基本落實，可能會有直接歧視的狀況
多元性別相關政策與協助措施	保障基本權利，較少其他積極性措施	不一定；注重多元共融、社會責任者會有較多積極性措施
組織內部關係	嚴明的上下階級關係、權力集中；個人行為可能受到干預	不一定；個人行為受到的干預會依職業性質與地位而有不同
人員組成與職場氛圍	人員流動性低、平均年齡較長，對多元性別缺乏認識、態度較保守	人員流動性較高，平均年齡較低，對多元性別態度相對開放；或視主管／高層態度而定，注重多元共融、社會責任者較為包容友善

資料來源：研究者自行整理

部分跨性別者會選擇進入公部門服務，是因為在求職的過程裡或是在過去的私部門職場中受到了歧視或不平等待遇，認為公部門中有較穩定的工作保障與收入、也不須經過面試的關卡，對於多元性別者是相對友善的一個求職選擇。實際上公部門在工作權的保障、法規落實程度確實會高於多數私部門職場，包括公務人員除非違法否則基本上不會被免職，以及依法明確設立並落實的性別平等申訴管道與機制等。雖然這些政策措施都是一視同仁地適用於所有人員，也並未有特別針對跨性別公務人員設計、提供的政策與協助措施，僅能夠達到機械式的平等

與最低限度的權利保障；但與一般私部門相比，員工的工作權可能會受到主管、高層個人意見的影響，或是遭受到直接性的歧視與不利對待等，公部門在此些面向上確實是跨性別者一個較好的職場選擇。

不過在組織內部關係、人員組成與職場氛圍上，公部門的職場環境較為封閉、保守，整體權力集中、上下階級關係較為嚴明，加上缺乏促進人員對於跨性別認識與了解的措施（如：以多元性別為主題的教育訓練課程），都會使得跨性別公務人員在職場中容易因為與一般順性別者不同的性別氣質與表現，而受到異樣的眼光、或是在穿著打扮等行為上受到干預。這在一般的私部門中當然也可能會發生，但由受訪者的分享中可以發現，由於公部門在永業制之下人員的流動性較低、人員組成會中有較多年資與年齡較長者，對於多元性別的態度相對保守，都會令跨性別公務人員的處境更為艱難；實際上也有許多私部門十分重視多元性別者權益、致力於營造多元共融的職場環境，會積極投入資源讓員工們對於多元性別者有足夠的認識，並為跨性別者提供額外的轉換資源與協助措施，整體職場環境都更為包容友善。

綜合上述，或許就如同依依所言，目前公部門對於跨性別者的友善程度是處在「比上不足、比下有餘」的狀況：公部門能夠避免跨性別公務人員的工作權與基本權利受到人為喜好等影響因素，能提供機械式平等的對待；但有些對於順性別者並無負面影響的政策措施，卻可能會造成跨性別者的不利處境，而這便是公部門當前需要去發覺與改進之處。

貳、現行跨性別公務人員適用之政策與協助措施

一、政策措施現況與受訪者建議

我們從 Meyer (2003) 的研究中了解到，除了跨性別者本身應對壓力的心態與復原力，由組織給予多元性別者支持、並建立相關應對措施也是能夠緩解其內外在壓力的方式，這便是公部門可以有所作為之處。然而多數受訪者皆認為當前公部門對於多元性別的重視程度較低，經常流於形式、敷衍應付；多元性別相關

政策措施的制定與推動也有所不足，經常被認定並非機關首要之務而遭到擱置、難有經費之挹注。因此部分受訪者們對此也提出了許多建議與可行之措施，希望能夠在不使跨性別者獲得特權地位的前提下，保障其工作權、確保在職場中能與順性別者受到相同對待；具體內容與目前公部門的相關政策措施比較如下表 6-3。

表 6-3：當前公部門適用於跨性別的政策協助措施與相應之受訪者建議

面向	類別	相關措施現況	受訪者建議
工作上的不平等待遇	求職與陞遷	<ul style="list-style-type: none"> 依人事行政總處頒布之評分標準表 	<ul style="list-style-type: none"> 陞遷透明化，明文禁止因人員性別認同等作為陞遷考量 提拔多元性別者
非包容性的性別空間使用	廁所	<ul style="list-style-type: none"> 內政部頒布〈性別友善廁所指引〉由各機關設計參考 政府提供補助興建或修繕 	<ul style="list-style-type: none"> 加強空間隱私設計 增設性別友善／不分性別廁所
	住宿	<ul style="list-style-type: none"> 個案式處理 	<ul style="list-style-type: none"> 提供性別友善空間
非包容性的制度與政策適用	個人隱私資訊	<ul style="list-style-type: none"> 文件中揭露身分證字號前六碼或證件性別 全國連線之性別統計僅有男、女兩種性別 	<ul style="list-style-type: none"> 減少非必要揭露 合理限度內提供自由選擇性別之選項
	性別稱謂	<ul style="list-style-type: none"> 系統依身分證性別自動帶入，或未有性別稱謂 	<ul style="list-style-type: none"> 性別稱謂不與身分證字號綁定 合理限度內接受人員自行更改
	服裝儀容規範	<ul style="list-style-type: none"> 無相關法規規範 	<ul style="list-style-type: none"> 合理限度內自由選擇制服或穿著打扮
	教育訓練課程	<ul style="list-style-type: none"> 有但以多元性別為主題者較少 	<ul style="list-style-type: none"> 增加課程數量 改善課程內容與形式 提升課程參與度
	協助措施	<ul style="list-style-type: none"> 員工協助方案 	<ul style="list-style-type: none"> 提供個別關懷或相關轉介資源



	申訴機制與管道	<ul style="list-style-type: none"> 依各機關訂定相關工作場所性騷擾防治措施申訴及懲戒、申訴管道規範⁸¹ 	<ul style="list-style-type: none"> 由具性別意識之專責人員處理
	手術與術後休養假	<ul style="list-style-type: none"> 非留職停薪法定事由，申請後須經機關核准同意 	<ul style="list-style-type: none"> 人員有此需求並申請時，機關應核准同意
偏見、歧視與騷擾行為	偏見、歧視、霸凌、騷擾與差別待遇等	<ul style="list-style-type: none"> 依各機關訂定相關工作場所性騷擾防治措施申訴及懲戒、申訴管道規範 	<ul style="list-style-type: none"> 確認職場政策皆與性別平等與人權相關法規一致
其他	軍隊方面	<ul style="list-style-type: none"> 性別變更後無法服兵役與擔任志願役 	<ul style="list-style-type: none"> 服役與體測標準、服裝規範、受訓與陞遷等比照一般男／女性 提供性別友善空間與措施

資料來源：研究者自行整理

另一部份的受訪者認為，公部門並不需要特別針對跨性別者制定相關政策或協助措施，理由包括：（一）那會使跨性別者受到額外的關注，如特別指出跨性別者的需求、說明如何與跨性別者互動等，有可能會導致對於跨性別群體的標籤化，與跨性別者不論是希望融入還是跳脫性別框架的期待都會背道而馳；（二）有可能導致社會不公平的爭議與衝突。不過這些受訪者們認同公部門應透過教育訓練課程等方式來促進公務人員對於多元性別的認識、進而提升整體性別意識，以及推動一些並非針對跨性別者、而是所有人都能受惠的政策，包括設立不分性

⁸¹ 依《性別平等工作法》第 13 條第 1 項：「雇主應採取適當之措施，防治性騷擾之發生，並依下列規定辦理：

一、僱用受僱者十人以上未達三十人者，應訂定申訴管道，並在工作場所公開揭示。
 二、僱用受僱者三十人以上者，應訂定性騷擾防治措施、申訴及懲戒規範，並在工作場所公開揭示。」以及《性騷擾防治法》第 7 條第 1 項：「政府機關（構）、部隊、學校、機構或僱用人，於所屬公共場所及公眾得出入之場所，應採取下列預防措施，防治性騷擾行為之發生：
 一、組織之成員、受僱人或受服務人員人數達十人以上者，應設立申訴管道協調處理。
 二、組織之成員、受僱人或受服務人員人數達三十人以上者，並應訂定性騷擾防治措施，且公開揭示之。」



別廁所便是能夠在使跨性別者不被標籤化或激化社會衝突的情況下所能推動的措施。由此可見，如何確保少數群體之權益而不侵害、影響社會大眾之利益並非一件易事，尤其是對於代表國家公權力、追求社會正義與公平的公部門而言，更需要審慎地規劃與平衡。

二、公部門與非營利組織公私協力共同提升職場多元性別友善

從伴盟與熱線的分享中可以看見，非營利組織在政府推動多元性別相關政策措施的過程中其實扮演了相當重要的角色：一方面他們透過在第一線接觸、服務有需求的跨性別者，從中了解到他們在職場中遭遇到的困境與需求；另一方面他們透過為公部門辦理教育訓練課程，將多元性別的相關知識傳遞給公務人員們，或是分享第一線服務的經驗作為公部門制訂政策之參考、針對公部門擬推動的政策提出建議，甚至會透過議會來監督政府施政，代替跨性別群體在體制內發聲、扮演了與公部門溝通的重要橋樑。不過非營利組織仍遭遇到了觸及範圍與影響力有限的困境，如熱線表示雙北、高雄等之外的其他縣市在缺乏資源投入、較少重視多元性別政策的情況下，自然難與其有所接觸。

雖然多數跨性別者認為公部門並不積極重視多元性別相關政策，實際上熱線或伴盟所辦理的許多訓練課程多是公部門主動邀約，尤其在有社會重大事件發生或重要法規通過後，公部門為了讓底下的公務人員們都有足夠的相關知識與性別意識，便會積極尋求外部組織團體的協助：如熱線提及在同婚通過後，戶政單位會積極邀請他們去為承辦相關業務的公務人員授課，讓他們了解如何為民眾提供良好的服務。不過由於公部門的服務對象是所有人民，雖然十分重視弱勢權益的保障，但也不會因此給予差別待遇，主要專注於所有人都能適用的政策；加上跨性別公務人員數量較少，都會使得公部門對於內部多元性別者的公務人員的關注仍有不足、或是相關政策措施尚未制度化。

簡而言之，不論是公部門或非營利組織，他們都在為提升與改善多元性別者的處境為目標而努力，當前要達成前述的目標兩者的力量缺一不可，由公部門主

導、非營利組織從旁的協助，透過良好的公私合作機制，共同為多元性別者營造更加友善的職場環境。



參、多元化管理分析

一、當前公部門多元化管理措施的不足之處

多元化管理的理念並非是要給予所有組織成員齊頭式平等的對待，也並非要給予弱勢群體特權待遇，而是要透過營造具涵容性與支持的工作環境，給予不同組織成員同等的尊重與重視，使所有人員都能發揮與貢獻其能力幫助達成組織目標。而本研究在前文參考了 Gitzi 與 Köllen (2006) 的七類多元化管理具體實踐形式、Huffman 等人 (2020) 提出為跨性別者創造更具包容性職場的建議，以及 OPM 制定的《關於聯邦工作場所性別認同與包容性指南》(Guidance Regarding Gender Identity and Inclusion in the Federal Workplace)，統整出了七類能影響跨性別公務人員的多元化管理措施設計，包括一、職場空間與設施；二、法定姓名、性別、性別代名詞變更政策；三、職場服裝儀容政策；四、培訓與教育；五、設立相關準則與行為政策；六、申訴與救濟程序；七、其他包容性制度與政策。綜合跨性別受訪者與人事主管 T 的分享，以此七項措施來檢視公部門現行政策的施行狀況，可以發現目前仍有諸多不足與待改進之處，本研究將其整理如下表 6-4 所示。

表 6-4：以七大多元化管理措施檢視公部門當前不足之處

多元化管理措施設計	公部門當前措施不足之處
(一) 職場空間與設施	因為經費、空間或內部人員不同意見等因素而難以設置足夠的性別友善／不分性別廁所，或是設置方式不正確、隱私設計不足導致無法發揮功能。
(二) 法定姓名、性別、性別代名詞變更政策	全國連線系統中性別資料、性別稱謂會與人員的身分證字號自動綁定，無法依人員意願更改。
(三) 職場服裝儀容政策	人員無法依照自我性別認同穿著制服；雖未有強制之服儀規範，但仍可能會受到主管意見之干預。
(四) 培訓與教育	較少針對組織領導者、管理階層開設課程，多元性別與跨性別主題亦較為不足。
(五) 設立相關準則與行為政策	對於人員個人隱私資訊保護不足；較少防止基於性別認同歧視相關規範。
(六) 申訴與救濟程序	會使人員擔心受到不利後果而不敢申訴；機關內承辦人員相關性別意識不足；員工協助方案無法協助改善人員職場處境。
(七) 其他包容性制度與政策	未有提供跨性別者術後休養假，人員雖可提出留職停薪但能否申請通過取決於法令與機關裁量；較少有以公部門名義參與或經費贊助支持多元性別活動。

資料來源：本研究自行整理

二、公部門推動多元化管理的優勢、挑戰與成功條件

由於公部門並不如私部門是以營利、競爭為目的，永業制的設計也大大地保障了公務人員的工作權；因此推動針對多元性别的多元化管理能為公部門帶來的優勢、挑戰與成功條件並不與私部門完全相同，以下詳述之：

(一) 優勢

多元化管理在公部門中的推動能夠提升其對於多元性別群體的關注度，促進社會公平與正義、形塑公部門多元包容的組織形象，使其作為私部門之標竿，進而幫助改善與提升多元性別群體在職場與社會之處境；多元化的組成也能夠幫助

公部門獲得多元性別的觀點、減低順性別主義之影響，提升在政策制訂與執行過程中的全面性與性別敏感度。



（二）挑戰

從文獻中我們可以推斷，在較為封閉、保守的公部門中，多元化管理措施可能會增加現有組織成員的反彈與衝突，降低團體凝聚力；而這些措施需要增加人力資源與金錢成本來推動，有可能會因此影響到其他業務與政策的執行；少數多元性別者則可能成為組織中的樣板，加深社會對其的標籤化，或是因為權力集中的組織結構，導致基層多元性別者的意見無法對於政策發揮實際影響力。

而從訪談中我們也可以發現，公部門除了強調依法行政——所有行政行為皆須依據法律規範做成之外，也相當依賴「慣例」的存在，且這些慣例存在的目的、隨著時間之演進是否有改變之必要性也鮮少受到質疑或討論。如公部門一直以來都會在各式文件或系統中揭露公務人員的身分證字號前六碼與法定性別，這在重視性別人權的現今已是必須受到保護的隱私資訊，但目前公部門仍未改變這項作法，且多數系統為全國連線建置，需要由中央機關統一進行調整；然而，即便法律未有強制規範、各機關有彈性自主調整的空間，公務人員也會為了避免犯錯與造成爭議而傾向維持原做法、或僅進行個案式的處理（如：奧莉薇提及跨性別者訓練的住宿安排），使得跨性別者在職場中受到更多的額外壓力。此外，也如同文獻與受訪者所分享，在當前公部門中仍遺留一定程度的家父長制、強調上下關係與權威服從的情況下，「兩性」都還未達到真正的平等、相關政策與措施仍缺乏性別敏感度，可以想見地位更為弱勢的性少數群體就更難受到關注與重視，這都是當前公部門若要推動多元化管理可能會面對到的重大挑戰。

（三）成功條件

由於公部門明確的上下階級與權力集中的組織形態，主管、長官等領導階層對於多元性別的態度、意見與行動便會是多元化管理能否成功的主要關鍵之一。公部門必須透過培訓加強領導階層的性別意識，使其願意以身作則、帶頭積極參

與與推動；而在面對到措施可能帶來的爭議、資源衝突等問題時，也必須幫助其學會運用管理手段適時出面處理，如：加強成員間的溝通、適度給予鼓勵與獎勵以減輕組織成員的負面看法，以及促進跨部門單位的合作等，使多元化管理措施能夠順利推行。而由於公部門重視依法行政，因此這些措施可以透過正式法規文件的形式發布，會更容易獲得落實；同時也必須制定適當的指標為成果進行評估，確認多元化管理帶來之成效與影響，避免發生公務人員本身並不認同、但為了避免受罰而表面性服從與支持這些措施的狀況。

而從訪談中我們也可以發現，外部組織的影響與外部課責機制的力量也可能會成為推動的關鍵，前者如熱線等非營利組織會透過課程來使公務人員獲取正確的多元性別知識、以及不斷地向公部門進行倡議，幫助相關的政策制定；後者如依依提及主管可能因為擔憂他在網路社群平台上分享性別友善廁所一事會對於公部門造成不利影響，而願意進一步了解他的需求、並在權責範圍內盡量提供協助。因此本研究相信就如同奧莉薇所言，公部門內部一定有對於多元性別友善、也認同多元化管理手段者，但還需要更多外力幫忙「推一把」，讓公部門這個龐大而複雜的結構體能夠真正活動起來。

第二節 政策建議

綜合跨性別受訪者們的意見與參考國內外相關的多元化管理措施後，本研究認為公部門應從過往追求齊頭式平等的手段，轉向更為積極的多元化管理；這些政策措施可分為以法規範形式為主、職場必須強制施行與遵守的硬性措施，以及以行政指導／指引的形式建議職場應施行與推動項目之軟性措施。所欲達到的短期目標是要在不影響他人既有權益的情況下，改善公部門職場中對於跨性別公務人員的歧視與不利對待；長期目標則是要確實提升公務人員關於多元性別的知識與性別意識，不只是為了改善跨性別或多元性別公務人員的職場處境，更是為所有公務人員們營造更加多元友善、平等共融的職場環境。



壹、硬性措施

首先，在規範公、私部門職場的相關法規中，應透過修法明文禁止基於性別認同的歧視，包括《就業服務法》第5條第1項、《性別平等工作法》第二章、《性別平等工作法施行細則》第2條應增加「性別認同」之文字。其次在職場的各面向中，可以透過內部行政規則等方式制定以下措施與規範：

- 一、求職與陞遷：評分標準中明訂禁止基於性別認同的歧視、將其作為陞遷考量之依據，加強跨性別者之工作權保障；重新調整軍隊中跨性別者服兵役之體位判定、體能測驗等標準。
- 二、廁所與住宿等空間：各機關須依場所條件增設不分性別廁所，並加強所有廁所之隱私設計與犯罪防治（如：避免設置於偏僻處、加強防針孔偵測／防偷窺措施；消除門板上下縫隙，加強通風設備等），後者則須提供有需求的跨性別者獨立或性別友善之住宿空間。
- 三、個人隱私資料：取消揭露人員的身分證字號，改以員工證號等方式來確認人員身分；減少不必要的性別等個人資訊揭露（包括人事命令、獎懲命令、受訓名單、課程時數登錄、國旅卡刷卡紀錄等處），以保障個人隱私並符合資料最小化原則。
- 四、性別稱謂：取消系統中性別稱謂與人員的法定性別自動綁定。
- 五、服裝儀容：在不影響業務進行的前提下，機關不可過度干預人員之髮型與服裝打扮。
- 六、教育訓練課程：多元性別主題課程之數量須達一定比例；明訂領導階層、主管、相關業務承辦人員皆必須參與，確實提升機關整體之性別意識。
- 七、申訴機制與管道：各機關自行訂定的相關工作場所性騷擾防治措施申訴及懲戒、申訴管道等規範中，明確禁止因人員性別認同而給予其不當對待、騷擾；不論機關規模，皆引入外部性別領域專業人員協助處理案件，確保調查之專業與客觀性，避免申訴或被申訴人在調查過程或結案後受到不利

對待。

八、關懷與支持措施：機關內引入外部性別領域專業人員協助進行個案關懷，為有需要的多元性別者提供相關資源與服務（如：引介外部性別友善醫療資源），也給予機關在性別平等事項上改進之指導與建議；並禁止向無關人士洩露使用者之隱私，避免使用者因此遭遇不利對待。

貳、軟性措施

除了前述的法規與行政規則，職場中也可以制定行政指導性質的「跨性別員工友善指引」，供機關參考與施行，內容包括：

一、求職與陞遷：透過教育訓練等方式加強負責評分之長官與主管人員之性別意識，確保跨性別者能有公平的入職、受訓與陞遷機會。

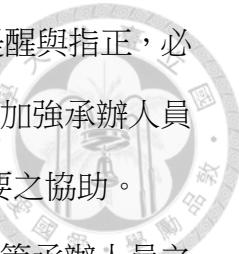
二、廁所與住宿等空間：不應強制規範跨性別人員應使用何種廁所與住宿，應為其提供不分性別廁所與性別友善住宿，尊重其性別認同並減少不必要之出櫃風險。

三、個人隱私資料：在合理限度內提供人員自由選擇性別的選項，尊重其性別認同並減少不必要之出櫃風險；人員之間的互動也不應過度探究他人隱私（包括性別、性傾向、性別認同等）。

四、性別稱謂：在合理限度內給予人員彈性選擇符合自身性別認同之性別稱謂，並在系統或資料中確實變更，或宣導改使用職稱取代性別稱謂，尊重其性別認同並減少不必要之出櫃風險。

五、服裝儀容：在不影響業務進行、合理限度內提供人員自由選擇制服（如有依性別區分），尊重其性別認同並減少不必要之出櫃風險。

六、教育訓練課程：與專業講師、倡議性別人權的非營利組織合作，增加多元性別訓練課程之數量、主題多元性、課程形式多元化（如：工作坊、情境模擬等），提升課程參與度與成效；於公務人員升官等訓練課程中加強多元性別與跨性別相關主題之課程內容，確保領導階層具備相關知能。

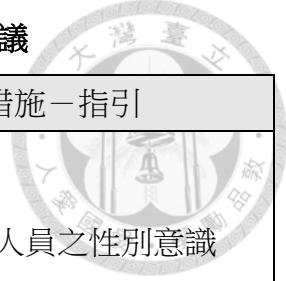


七、申訴機制與管道：如同仁有涉及歧視的發言，主管應出面提醒與指正，必要時應要求其接受性別教育訓練課程；透過教育訓練等方式加強承辦人員之性別意識，提供外部性別領域專業人員在調查案件時必要之協助。

八、關懷與支持等措施：透過教育訓練等方式加強員工協助方案等承辦人員之性別意識，並積極宣導、介紹此些措施，提升公務人員的認識與使用意願；機關也可以進行支持多元性別友善的公開宣示、參與或贊助相關活動，與倡議性別人權的非營利組織建立合作與交流之網絡。

以上措施統整如下表 6-5 所示。

表 6-5：針對公部門多元性別相關政策措施之建議



面向	硬性措施—法規規範	軟性措施—指引
求職與陞遷	<ul style="list-style-type: none"> ● 評分標準中明定禁止基於性別認同的歧視或將其作為陞遷考量之依據 ● 調整跨性別者服兵役之標準 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加強負責人員之性別意識
廁所與住宿等空間	<ul style="list-style-type: none"> ● 增設不分性別廁所；加強廁所隱私設計與犯罪防治 ● 為跨性別者提供獨立或性別友善之住宿空間 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不強制規定跨性別者應使用何種廁所
個人隱私資料	<ul style="list-style-type: none"> ● 取消揭露身分證字號 ● 減少不必要之法定性別等個人隱私資料揭露 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合理限度內提供人員自由選擇性別的選項 ● 人員間不應過度探究他人隱私
性別稱謂	<ul style="list-style-type: none"> ● 取消系統中性別稱謂與人員法定性別的自動綁定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 合理限度內給予人員彈性選擇符合自身性別認同之稱謂
服裝儀容	<ul style="list-style-type: none"> ● 機關不可過度干預人員之服裝打扮 	<ul style="list-style-type: none"> ● 在合理限度內提供人員自由選擇制服
教育訓練課程	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導階層、主管、相關業務承辦人員皆必須加強參與 ● 多元性別課程數量須達一定比例 	<ul style="list-style-type: none"> ● 增加多元性別訓練課程之數量與主題、課程形式多元化 ● 公務人員升官等訓練課程中增加多元性別之主題
申訴管道與機制	<ul style="list-style-type: none"> ● 明訂職場禁止基於性別認同之歧視與騷擾 ● 機關內引入外部專業人員協助處理性別平等相關業務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 如同仁有涉及歧視的發言，主管應出面提醒與指正 ● 加強承辦人員之性別意識
關懷與支持等協助措施	<ul style="list-style-type: none"> ● 機關內引入外部專業人員協助進行個案關懷，為有需要的多元性別者提供資源與服務、給予機關改進之建議，並嚴格保障使用者隱私 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加強員工協助方案等承辦人員之性別意識；進行措施宣導 ● 機關進行支持多元性別友善的公開宣示、參與或贊助相關活動

資料來源：本研究自行整理



參、主責機關

針對前述的法規與政策措施，可由行政院性別平等會（下稱性平會）作為主管機關，首先諮詢性別領域之專家學者、倡議性別人權的組職以確認其可行性，並擴大訪談（或進行問卷調查等）更多跨性別公務人員與利害關係人等，確認其是否符合多數跨性別者之需求，且不對其他公務人員之權益或整體社會之公共利益造成負面影響，並依據回饋進行調整與修正。其次與行政院人事行政總處、行政院內政部、行政院勞動部、考試院等相關機關部會人員一同調整細部政策內容，確認其分屬於哪一機關負責之業務範圍；由於同一政策可能涉及不同機關的服務提供，性平會須加強與促進機關之間的溝通與合作，並且規劃、安排具體需要之人力與經費等資源，以及設計評估之指標。最後，在政策施行後性平會也須維繫與各級機關之間的溝通，確保各機關的主管與人事人員對於這些政策措施有正確的理解、具備足夠的知能與資源執行，並定期追蹤、收取回饋與進行政策措施的修正。

肆、結語

面對現今愈趨多元、開放的社會，多元性別群體的處境與權益已是當今各政府必須面對與重視的重要議題；而臺灣性別人權發展的焦點也從同志運動逐漸多元化，跨性別、非二元性別、酷兒等性少數群體都逐漸進入大眾視野，各項制度與措施如性別變更制度、性別友善廁所等設施都受到了不少的關注與討論。雖然其中仍挾帶了不少的爭議與衝突，但相信隨著時間的演進與多元性別人權意識的普遍化，社會大眾對於多元性別的理解與接納都會逐步提升，這都有助於改善跨性別者的處境；不過法規政策等制度性的保障與協助在這之中仍然不可或缺，它除了能夠給予跨性別者具體的支持，更能夠進一步帶動社會氛圍的變遷與性別人權觀念的進步，使所有人不分性別、性傾向、性別認同、性別氣質等都能受到平等的待遇。

因此，本研究期待公部門作為政策制定、推動與落實的關鍵角色，能夠在少

數群體的權益與公共利益之間取得平衡，進行相關法規的修正與政策措施的制度化；機關內部的領導階層與主管在面對到組成日漸多元的人力結構時，能夠積極運用多元化管理之手段，幫助營造具涵容性與支持的職場，也避免跨性別者在職場中遭受到不平等之差別待遇；機關人事人員也能夠積極配合執行這些政策措施，使跨性別公務人員能夠在受到尊重的環境中貢獻能力、發揮所長。最終公部門能夠發揮標竿之效果，帶動私部門一同重視跨性別雇員的處境與權益，使所有人在社會中都能自在地生存、自由地展現自我，達到一個真正多元性別友善、包容與平等的社會。

第三節 研究限制與建議

壹、研究限制

一、受訪者的數量與代表性不足

(一) 跨性別公務人員受訪者

跨性別公務人員受訪者主要係透過網路與社群平台招募，此管道能觸及到符合資格、具受訪意願的跨性別公務人員數量有限，作為社會中的性少數群體，部分跨性別者仍可能會有所顧慮而選擇隱身，其中可能會有職場處境更為艱難者（或是具有更多正面經驗者），使得本研究所呈現的職場處境、所傳達的感受無法代表所有跨性別公務人員之處境與感受；此外，此招募方式也可能使受訪者之性格、生活習慣與想法等存在較高的同質性（包括願意向陌生研究者出櫃、現身分享自身經歷的開放與積極性；以網路與社群平台為主要接收訊息、討論議題或獲得支持的管道等），這都會對於本研究的分析造成影響。

(二) 行政機關受訪者

研究者無法訪談到中央主管機關人員，以更深入了解跨性別公務人員適用之政策與協助措施——包括其制訂與推動之過程、實際的使用狀況、過去與當前可能遭遇到的困難等，是本研究之限制之一。



(三) 非營利組織受訪者

兩位非營利組織工作者的服務對象中，絕大部分都是任職於一般私部門的跨性別者，較少有服務到跨性別公務人員的經驗（或是跨性別者也未有透露其職業），因此較少能夠與研究者分享跨性別者在公部門中具體的職場經驗；此外，可能因為與公部門合作、交流的相關業務會分散在組織中不同的人員身上，因此單一受訪者能夠分享的內容也會有些限制與差異。

二、跨性別受訪者之性別或性別轉換程度差異不足

跨性別女性較多共有 7 位，而 3 位跨性別男性中也有 2 位是在進入公部門任職前便已完成性別轉換，這會導致跨性別男性在職場中進行性別轉換的經歷較難在本研究中呈現。

三、跨性別受訪者之年資與權力地位差異不足

年資在 5 年以下者為 9 位，其中多數為 2 至 3 年、年紀也較為年輕，年資較長者或非基層人員的經驗呈現較少是本研究較為不足之處。

四、跨性別受訪者任職之地區較為集中

受訪者多服務於北部地區，難以進行不同縣市或都市／非都市之間的比較。

貳、研究建議

本研究揭示了跨性別公務人員的職場處境與公部門當前相關政策措施，不過受研究資源與訪談樣本的限制，仍有一些值得探究的研究主題未能深入探討，在此供未來後續研究發展方向參考：

若受訪者的性別、轉換程度、年資、權力地位、服務單位、任職地區等有更高的多樣性，就能進行更深入的交織性分析，建議可以嘗試不同的招募方法或管道（如：透過倡議性別人權的非營利組織介紹、參與多元性別相關線下實體活動接觸可能的受訪者；若研究者本身便是多元性別或跨性別者，可透過僅限多元性別或跨性別者加入的社群更加廣泛地傳播招募資訊），以觸及到更多數量、更多

元的受訪者；或也可以僅聚焦於具備狹義公務人員身分的跨性別者，讓一般公部門重視上下階級關係、永業制等特徵更加突顯，更深入探討這些因素對其處境之影響，以及與私部門職場之差異。此外，建議後續研究可以更多地與跨性別相關的非營利組織與主管機關（包括各機關內的領導階層、主管、相關業務承辦人員等）進行接觸與訪談，從前者獲得更多關於組織服務跨性別公務人員以及與公部門合作、交流的經驗，以及從後者更深入了解當前公部門對於跨性別議題的認知與看法，以及相關政策規劃、制定、施行等細節，以公部門之角度呈現政策可能遭遇的困境與難處，使研究成果能更具全面性、政策建議更具實務性與可行性。最後再回到跨性別者本身，跨性別公務人員個人在面對壓力與困境時展現的能動性與採取的應對策略，也是本研究較少提及與探討者，以上都期待未來有志者繼續深入進行研究。

第四節 省思

當初本研究在選定以跨性別公務人員作為研究主體時，便已決定要從非多元性別或跨性別者之角度，盡量真實、客觀地呈現當前跨性別群體在公部門職場中的處境，使社會大眾認識跨性別公務人員的需求與對相關政策措施的看法，以及公部門不同於私部門的制度特性與環境會對他們的職場經歷造成何種影響。雖然並未預期讀者們在閱讀後能夠接納或認同跨性別群體與其中呈現的觀點，但我仍期望這篇研究能夠作為連結跨性別與非跨性別者之間相互認識、理解的一座橋樑：讓讀者們能夠了解一部分跨性別公務人員在職場中真實存在的需求與處境，學會如何尊重、與之互動；也讓跨性別者們了解在當前社會環境中，公部門又能有哪些作為、在推動相關政策措施時可能會面對到哪些困難，進而促進社會對於多元性別議題的重視、討論與溝通。

還記得在就讀大學時，跨性別確實是 LGBT 中能見度相對較低的群體，後來隨著取得免術換證的人數逐漸增加，跨性別相關的議題逐漸開始受到大眾的關注

與討論，其中如廁所使用等問題在網路上的討論尤其激烈，支持與反對未經性別重置手術的跨性別者使用符合其性別認同廁所的聲音彼此爭論不休，甚至涉及了對於跨性別者的人身攻擊；當時的我對於跨性別這個性少數群體的認識與理解仍然很模糊，但基於對於性別議題研究的方向與興趣，以及對於多元性別平權的支持與認同，便決定尋求相關資源來深入了解跨性別這個議題。我曾經參加過熱線舉辦的「跨性別運動培力工作坊」，其中在討論廁所使用的問題時，同桌有一位順性別女性參與者分享到他曾經遇過陌生男性尾隨跟蹤，而他選擇快速走進女廁讓他成功脫離可能的危險，這樣的經歷令他認為以生理性別做為區隔的空間設施或許仍有其存在的必要。這是令當時的我一直感到矛盾的議題，我想對於潛在犯罪的恐懼確實是許多人反對未經性別重置手術的跨性別女性進入女廁的理由之一；但實際上對於部分跨性別者來說，他們僅希望自己的性別認同／社會性別能夠受到他人的尊重與對待，而這卻也可能導致有心者以跨性別的名號進入廁所施行犯罪。這些爭論都呈現了跨性別議題影響層面的廣泛性與複雜性：這不只是部分順性別與跨性別者之間的爭執，一定程度也反映了社會多數人與性少數的對立，更是關於個人自由與公共利益、個人隱私權益與社會安全、性別文化與國家資源之間的衝突。

而作為關注社會上性少數群體處境的順性別者，我也深刻了解到在這些可能相互衝突的主張之間取得平衡的難度與困境；尤其在當前的社會氛圍裡，DEI一詞好似已帶有一種負面的意涵，經常為人嘲諷過度政治正確、「為多元而多元」甚至根本是在追求特權，這都使得相關政策措施被放大、嚴格檢視，又或是直接遭到廢止。如美國總統川普在上任後，便直接廢除了許多與多元性別友善相關的法規與政策措施，包括禁止跨性別者擔任軍職、裁撤多元性別業務相關的政府單位等；且這些措施其實受到了部份人民的支持，對於跨性別者的就業權益與處境等面向卻都造成了極為不利的影響。這給予了我們警惕：當多元性別或跨性別政策未能在少數群體與大眾的公共利益間取得平衡時，將可能引起嚴重的社會反彈、



進而消弭前人過去為推動性別平等所付諸的努力。

在訪談的過程中，我也確實能夠感受到對於跨性別群體尚不友善的社會氛圍對於受訪者的影響。如受訪者多數會選擇線上訪談（身處外縣市或是時間、地點較難配合者除外）、線上受訪時較不偏好開啟攝影鏡頭露面，或是在分享因性別身分導致的負面經歷時可能有所保留等；雖然線上的形式能夠保護受訪者的隱私並提升安全感，但比起實體或露面訪談會令研究者更難觀察到跨性別者的面部與肢體語言，這可能會在部分問題中錯失一些能夠進一步追問的機會，無法眼神交流也可能會影響彼此間信任與認同感的傳遞。在與其他受訪者面對面訪談、尤其他們在分享其負面經歷時，我能夠更直接地從受訪者的神情、話語中感受到他們對於這些事件的情緒與態度：有時激動、有時嘆息、或者有時欲言又止，這都能讓研究者更明確地了解到受訪者對於該事件的重視程度等真實感受，並決定選擇提問確認或是不再追問。而若進一步探究受訪者偏好線上訪談或對於部分經歷有所保留的原因，可能是因為其不願再次回顧或是過度揭露那些導致負面感受的經歷、希望做到一定程度的自我保護；也可能是認為研究者本身作為順性別者，對於跨性別者的處境難免會有較難感同身受之處；又或者是他們已慣於將社會對其評判的目光內化，認為自己負面的感受與經歷在社會大眾眼中僅是「無病呻吟」、所提出的訴求是一種對特權的要求，因此會傾向將遭遇困境的成因歸咎於自身，而非嘗試說出自己的需求、向外去影響那些可能可以被改變的人、事、物。

在最終的研究結果中，雖然本研究樣本蒐集上的侷限導致了受訪者缺乏代表性、可能無法真實反映大部分跨性別公務人員之經歷，但從這些受訪者的分享中可以發現跨性別者的經歷其實存在著相當高的多樣性，如每一位受訪者發覺性別認同的過程、當時的社會環境與風氣、從事的職業與職場環境、如何與何時進行性別轉換、是否出櫃、周遭支持網絡狀況等都有所差異，因而造就了他們獨一無二的生命經驗，這會深刻影響他們對於不同議題的看法、以及如何應對職場中的困境；而這也幫助拓展了我的觀點，讓我能夠以更廣泛、多元的視角來看待與理

解不同的跨性別議題，著實收穫良多。此外，本研究原先預期多數受訪者皆會希望公部門能夠積極地制定、提供政策措施來改善他們的職場處境，但實際上除了多數受訪者皆提及應透過教育促進他人對於跨性別者的理解之外，有不少受訪者卻表示希望能夠隱身於二元性別框架中，不希望擁有針對他們而制定的政策，避免導致標籤化或被指控處於特權地位的狀況發生。這是令我較為意外的結果，雖然也可能是由於跨性別者長期將社會對其的異樣眼光與壓力內化，而導致他們怯於提出需求或爭取相關的權益；但是在當前對跨性別者仍不太友善的社會氛圍中，不過於強硬的訴求或許也會有助於開啟跨性別者與社會大眾相互對話、溝通的契機。

總而言之，不可否認隨著全球化與各式新興科技的快速發展，現今公部門已面對到了越來越多來自內、外部的挑戰，多元性別者的權益與社會處境便是其中之一，都會需要更多人力、心力與資源去積極應對。雖然就如同受訪者 Yan 所言，公部門就像是一個巨大複雜、利益糾結的結構體，有一些難解的困境使得改變並不容易，但世界變遷之快，若公部門僅是一味消極等待環境與社會觀念逐漸成熟，人民的權益可能就會受到侵害；因此有時必須要適度地透過法規制度、政策措施來因應這些變化，甚至是透過多元化管理的手段主動促成改變。因此我希望在跨性別公務人員的議題上，主管機關能夠更加重視他們在公部門內部的職場處境與需求，並與負責相關業務的機關各司其職，在確認少數群體的意願與不損及多數群體利益的情況下，能夠有更加積極的作為；期待在不遠的未來，社會能夠不再視多元性別為少數、特殊的群體，不論何種性別、性傾向、性別認同、性別氣質的人們都能夠自在地生活、平等地受到尊重與對待。

參考文獻



壹、中文部分

人權公約施行監督聯盟（2022年12月02日）。【新聞稿】CEDAW 10，歧視歸零 | CEDAW 國際審查會後民間團體記者會。

<https://covenantswatch.org.tw/2022/12/02/> 【新聞稿】cedaw-10，歧視歸零 | cedaw-國際審查會後民間團/

內政部內授中戶字第 0970066240 號函釋（2008 年 11 月 03 日）。

https://ws.moi.gov.tw/001/Upload/OldFile/law_file/0971107-1.doc

王浩翔（2021）。從「長髮員警案」談性別化的職場與相關法律規範。中央警察大學警察行政管理學報，17，117-135。

王輝煌（2017）。政策創新與官僚角色-臺灣解嚴後治理失能的分析。文官制度季刊，9(3)，27-64。

台灣同志諮詢熱線協會（2024年01月18日）。《2023 台灣跨性別族群生活處境報告》暨記者會。

https://hotline.org.tw/news/3408?fbclid=IwAR0B_TAVHaf7zXS3Q2AejB3ypBk5M-Kq52rbeHsncRZCpqbOFWOZOeoTDHA

台灣伴侶權益推動聯盟（2021年07月15日）。【聲明】跨性別里程碑！法院判定雇主不得拒絕跨性別女性使用女廁。

<https://www.civilmedia.tw/archives/103377>

台灣伴侶權益推動聯盟（2023年09月22日）。【新聞稿】跨性別免術換證，最高行政法院採支持見解！<https://www.civilmedia.tw/archives/121247>

台灣性別不明關懷協會（2016年11月20日）。跨性別紀念日活動記錄 x 新聞稿。<https://www.istscare.org/2016/11/21/1050/>

司法院釋字第 748 號解釋（2017 年 05 月 24 日）。

<https://cons.judicial.gov.tw/docdata.aspx?fid=100&id=310929>

成令方、王秀雲、游美惠、邱大昕、吳嘉苓譯（2008）。性別打結：拆除父權違建。群學。譯自 Johnson, A. G. (1997). *The Gender Knot: Unraveling Our Patriarchal Legacy*. Temple University Press.



朱偉誠（2009）。性別主流化之後的台灣性／別與同志運動。《台灣社會研究季刊》，74，419-424。

行政院（2014）。《消除對婦女一切形式歧視公約》（CEDAW）第2次國家審查報告審查委員會總結意見與建議。

<https://gec.ey.gov.tw/Page/C6F72B97B2DE9F91>

行政院（2022）。《消除對婦女一切形式歧視公約》（CEDAW）第4次國家審查報告國家報告專要文件。<https://gec.ey.gov.tw/Page/B60CCDE79DFCA047>

行政院（2023）。「我國多元性別(LGBTI)者生活狀況調查」委託研究報告（S1101013A）。<https://doi.org/10.6141/TW-SRDA-AP010001-1>

行政院人事行政總處（2021年05月25日）。什麼是員工協助方案。

<https://www.dgpa.gov.tw/mp/archive?uid=224&mid=223>

行政院人權及轉型正義處（2024年05月02日）。反歧視法草案總說明。

<https://www.ey.gov.tw/File/2498FE176F4CBF86?A=C>

行政院性別平等會（2019）。性別影響評估-法案及性別影響評估檢視表。

<https://gec.ey.gov.tw/Page/16C981909D6D1C83>

行政院性別平等會（無日期）。性別主流化-計畫及成果。

<https://gec.ey.gov.tw/Page/5242009AF646447E>，最後檢索日期：2024年06月20日。

何春蕤（2003）。跨性別。中央大學性／別研究室。

呂育誠、陳文學（2011）。從代表性官僚概念論身心障礙人員考試改進。《國家菁英》，7(1)，97-119。

官曉薇（2019）。臺灣民主化後同志人權保障之變遷——法律與社會運動的觀



- 點。中研院法學期刊，201910，551-615。
- 林吉輝（2020）。美國聯邦最高法院性別工作平權歷史性判決譯介-上。司法周刊，2023，2、3 版。
- 林秀雲譯（2016）。社會科學研究方法（第十四版）。雙葉書廊。譯自 Babbie, E. R. (1975). *The Practice of Social Research*. Wadsworth Publishing Company.
- 林佳和（無日期）。公部門 public sector。全民勞教 E 網。https://labor-elearning.mol.gov.tw/co_abc_detail.php?rid=103，最後檢索日期：2024 年 06 月 21 日。
- 法務部法律決字第 1000028022 號函釋（2012 年 01 月 18 日）。
<https://mojlaw.moj.gov.tw/LawContentExShow.aspx?type=e&id=FE245345>
- 徐志雲（2020）。認識跨性別者（T）及其處境。行政院多元性別權益保障種子訓練教材，103-130。
<https://gec.ey.gov.tw/Page/8B53584DC50F0FBA/54ea414c-a60e-4916-8af3-24d276dae0d6>
- 張凱翔（2019 年 05 月 04-05 日）。論公務人員創新想法、創新作為間關聯與年資在其中之影響。2019 年台灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨國際學術研討會，臺中市，臺灣。https://www.taspaa.org/Paper_Info.aspx?ID=33
- 張潤書（2017）。行政學（修訂四版）。三民書局。
- 張瓊玲（2014）。文官制度中性別平等之研究—性別主流化觀點。中國行政評論，20(4)，77-103。
- 產經新聞（2023 年 07 月 11 日）。トイレ使用制限、国の対応「違法」 性同一性障害の経産省職員、最高裁が初判断。
<https://www.sankei.com/article/20230711-2XY73MQSXJMGXA64JNPA7UIJUU/>
- 許慶復（2009）。政府部門人力多元化管理。高大法學論叢，5，1-22。



- 陳文學（2015）。文化職能與代表性官僚—原住民族地區鄉公所公務人員的實證分析。*台灣原住民族研究學報*，5(1)，129-156。
- 陳文學（2021）。族群差異下的多元化管理—2008 年台灣文官調查的資料分析。*國家菁英季刊*，14(4)，13-28。
- 陳宜亨（2021）。永續發展目標的實踐—企業參與性別平等的重要性。*臺北市立大學學報·人文社會類*，52(2)，17-32。
- 陳禹函（2011）。藏鏡人的心內話—同性戀公務人員的職場處境。〔未出版之碩士論文〕。國立政治大學公共行政研究所。
- 陳美華（2014）。性別。收錄於王振寰、瞿海源主編，*社會學與臺灣社會*（第四版）（頁 151-180），巨流圖書。
- 陳美華、蔡靜宜（2013）。說些醫生想聽的話—變性評估的性／別政治。*台灣人權學刊*，2(2)，3-39。
- 陳語萱、劉育欣（2024）。跨性別者「性別不安診斷證明」對就業、經濟與健康之影響。*社區發展季刊*，185，333-347。
- 勞動部（2023）。112 年性別工作平等申訴案件件數—按類別分。
<https://statdb.mol.gov.tw/html/sex/year112/8110.pdf>
- 彭治鏘（2019）。失落篇幅、妝點粉飾：以同志觀點檢視 CEDAW 第 3 次國家報告。*台灣人權學刊*，5(1)，119-124。
- 彭渰雯（2008）。當官僚遇上婦運：台灣推動性別主流化的經驗初探。*東吳政治學報*，26(4)，1-58。
- 最高行政法院 110 年度上字第 558 號判決（2023 年 09 月 21 日）。
<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPAA,110%2c%e4%b8%8a%2c558%2c20230921%2c1>
- 游美惠（2015）。交織性／交錯性。*性別平等教育季刊*，71，109-111。
- 焦興鎧（2009）。美國就業上性傾向歧視爭議之探討。*歐美研究*，39(1)，29-

黃煥榮、方凱弘、蔡志恒（2011）。公務人力資源管理之性別議題與對策：組織建築模式之分析。文官制度季刊，3(2)，49-80。

楊通軒（2008）。歐洲聯盟工作平等法制之探討，台灣勞工季刊，14，8-17。

<https://www.mol.gov.tw/2578/21000/22315/>

楊雅婷、顏詩怡、司馬學文、林育如譯（2009）。跨越性別：模糊性別的界限。

性別與女性研究手冊。韋伯。頁 543-568。譯自 McKenna, W. & Kessler, S. (2006) “Transgendering: Blurring the Boundaries of Gender.” In *handbook of gender and women's studies*. Davis, K., Evans, M., Lorber, J. Sage Publications, 342-354.

經濟社會文化權利國際公約第 18 號一般性意見（2005）。

<https://covenantswatch.org.tw/un-core-human-rights-treaties/icescr/>

監察院（2018）。雙性人 20180614 委員會修調查報告（107 教調 0017）。

<https://www.cy.gov.tw/CyBsBoxContent.aspx?n=133&s=6087>

台北高等行政法院 109 年度訴字第 1077 號判決（2021 年 05 月 27 日）。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPBA,109%2c%e8%a8%b4%2c1077%2c20210527%2c1>

台北高等行政法院 109 年度訴字第 275 號判決（2021 年 09 月 23 日）。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPBA,109%2c%e8%a8%b4%2c275%2c20210923%2c1>

潘淑滿（2022）。質性研究：理論與應用（第二版）。心理。

賴冠伶（2023 年 1 月 6 日）。一次看懂歐亞各國法定性別變更規定，台灣該如何借鏡以保障跨性別者的人權？。關鍵評論網。

<https://www.thenewslens.com/article/170110>

環境部環境管理署（2024 年 08 月 19 日）。不遺落任何一個人 環境部推動性別

友善廁所倍增行動方案！。環境部新聞專區。

<https://enews.moenv.gov.tw/Page/3B3C62C78849F32F/5491a694-9b66-4f39-940a-4122d79d2aff>



瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞（主編）(2015)。社會及行為科學研究法：

質性研究法。東華書局。

蘇英才（2010）。公務人員保障制度之研究--以臺灣省政府組織精簡為例。〔未出版之碩士論文〕。國立暨南國際大學公共行政與政策學系。

貳、西文部分

American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (DSM) (5th ed.). Washington, DC: Author.

American Psychological Association (APA). (2023, March 09). *Understanding transgender people, gender identity and gender expression.*

<https://www.apa.org/topics/lgbtq/transgender-people-gender-identity-gender-expression>

Armstrong, C., Flood, P. C., Guthrie, J. P., Liu, W., MacCurtain, S. & Mkamwa, T. (2010). The impact of diversity and equality management on firm performance: Beyond high performance work systems. *Human Resource Management*, 49, 977-998.

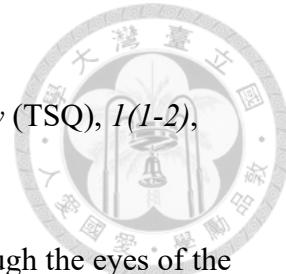
Aultman, B. (2014). Cisgender. *Transgender Studies Quarterly* (TSQ), 1(1-2), 61-62.

Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59, 157-187.

Bem, S. L. (1981). Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 354-364.

Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. (3rd ed.),

Allyn & Bacon, Boston.



Bettcher, T. M. (2014). Transphobia. *Transgender Studies Quarterly (TSQ)*, 1(1-2), 249-251.

Bockting, W. O. (1999). From construction to context: Gender through the eyes of the transgendered. *Siecus Report*, 28(1), 3-7.

Bockting, W. O., Miner, M. H., Swinburne Romine, R. E., Hamilton, A. & Coleman, E. (2013). Stigma, mental health, and resilience in an online sample of the US transgender population. *American Journal of Public Health*, 103(5), 943-951.

Brewster, M. E., Mennicke, A., Velez, B. L., & Tebbe, E. (2014). Voices from beyond: A thematic content analysis of transgender employees' workplace experiences. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 1(2), 159-169.

Brown, C., Dashjian, L. T., Acosta, T. J., Mueller, C. T., Kizer, B. E., & Trangsrud, H. B. (2012). The career experiences of male-to-female transsexuals. *The Counseling Psychologist*, 40(6), 868-894.

Budge, S. L., Tebbe, E. N., & Howard, K. A. S. (2010). The work experiences of transgender individuals: Negotiating the transition and career decision-making processes. *Journal of Counseling Psychology*, 57(4), 377-393.

Cancela, D., Stutterheim, S. E., & Uitdewilligen, S. (2024). The Workplace Experiences of Transgender and Gender Diverse Employees: A Systematic Literature Review Using the Minority Stress Model. *Journal of Homosexuality*, 1-29.

Carroll, L. & Gilroy, P. J. (2001). Teaching 'outside the box': Incorporating queer theory in counselor education. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 40, 49-57.

Collin, L., Reisner, S. L., Tangpricha, V., & Goodman, M. (2016). Prevalence of Transgender Depends on the "Case" Definition: A Systematic Review. *The*

Journal of Sexual Medicine, 13, 613.



Council of Europe. (2022, July 7). *Thematic Report on Legal Gender Recognition in Europe*. Council of Europe publishing. <https://www.coe.int/en/web/sogi/-/new-report-on-legal-gender-recognition-in-europe>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive, 5(3)*, 45-56.

Baboolall, D., Greenberg, S., Obeid, M. & Zucker, J. (2021). Being transgender at work. *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/being-transgender-at-work>

Dietert, M., & Dentice, D. (2009). Gender identity issues and workplace discrimination: The transgender experience. *Journal of Workplace Rights, 14(1)*, 121-140.

Dispenza, F., Watson, L. B., Chung, Y. B., & Brack, G. (2012). Experience of career-related discrimination for female-to-male transgender persons: A qualitative study. *The Career Development Quarterly, 60(1)*, 65-81.

Dobbin, F. F. (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Dray, K. K., Smith, V. R. E., Kostecki, T. P., Sabat, I. E. & Thomson, C. R. (2020). Moving beyond the gender binary: Examining workplace perceptions of nonbinary and transgender employees. *Gender Work Organ, 27*, 1181-1191.

Employee Assistance Professionals Association (EAPA). (2010). *EAPA Standards and Professional Guidelines for Employee Assistance Programs*.

https://cdn.ymaws.com/eapassn.org/resource/resmgr/eapa_standards_and_professionals.pdf

Ewoh, A. I. E. (2013). Managing and Valuing Diversity: Challenges to Public Managers in the 21st Century. *Public Personnel Management, 42(2)*, 107-122.

Executive Order on Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility in the Federal

Workforce (EO 14035). (2021, June 25). <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/06/25/executive-order-on-diversity-equity-inclusion-and-accessibility-in-the-federal-workforce/>

Executive Order on Preventing and Combating Discrimination on the Basis of Gender

Identity or Sexual Orientation (EO 13988). (2021, January 20).

<https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/01/20/executive-order-preventing-and-combating-discrimination-on-basis-of-gender-identity-or-sexual-orientation/>

Fabeni, S. & Agius, S. (2009). *Transgender people and the Gender Recast Directive*.

ILGA Europe Publishing. <https://www.ilga-europe.org/report/transgender-people-and-the-gender-recast-directive/>

Gitzi, A. & Kölken, T. (2006). Die Rolle von Partizipation im Diversity Management: Eine Praxisanalyse [The role of participation in diversity management: An analysis of current corporate practices]. In Bendl R., Hanappi-Egger E., Hofmann R. (Eds.), *Agenda Diversität: Gender- und Diversitätsmanagement in Wissenschaft und Praxis* [Agenda diversity: Gender and diversity management in science and practice] (pp. 25-43). München, Germany: Hampp.

Hansen, F. (2003). Diversity's business case doesn't add up. *Workforce*, 82(4), 28-32.

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. & Mia, L. (2020). Do LGBT Workplace Diversity Policies Create Value for Firms?. *J Bus Ethics*, 167, 775-791.

Huffman, A. H., Mills, M. J., Howes, S. S. & Albritton, M. D. (2020). Workplace support and affirming behaviors: Moving toward a transgender, gender diverse, and non-binary friendly workplace. *Int J Transgend Health*, 22(3), 225-242.

Human Rights Campaign Foundation (HRC) (2023). *Corporate Equality Index 2023-2024 report: Rating Workplaces on Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and*

Queer Equality. https://reports.hrc.org/corporate-equality-index-2023?_ga=2.33561890.289603888.1711093253-1976319344.1711093253

- Jayne, M. E. A. & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Hum. Resour. Manage.*, 43, 409-424.
- Jeffrey, M. J. (2023, February 22). *U.S. LGBT Identification Steady at 7.2%*. GALLUP. <https://news.gallup.com/poll/470708/lgbt-identification-steady.aspx>
- Kcomt, L., Gorey, K. M., Barrett, B. J., & McCabe, S. E. (2020). Healthcare avoidance due to anticipated discrimination among transgender people: A call to create trans-affirmative environments. *SSM-Population Health*, 11, 100608.
- Köllen, T. (2016). Intersexuality and Trans-Identities within the Diversity Management Discourse. In: Köllen, T. (eds) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations*. Springer, Cham.
- Köllen, T. (2021). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.
- Larson, S. J. (2022). Actions for Queering American Public Administration. *Administration & Society*, 54(1), 145-163.
- Lennon, E. & Mistler, B. J. (2014). Cisgenderism. *Transgender Studies Quarterly* (TSQ), 1(1-2), 63–64.
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(3), S17-S31.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Careers and Human Resource Development: A Systematic Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125-162.
- Meyer, I. H. (1995). Minority Stress and Mental Health in Gay Men. *Journal of Health and Social Behavior*, 36, 38.

Meyer, I. H. (2003). Prejudice, social stress, and mental health in lesbian, gay, and bisexual populations: conceptual issues and research evidence. *Psychol Bull*, 129(5), 674-697.

Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Mizock, L., Riley, J., Yuen, N., Woodrum, T. D., Sotilleo, E. A., & Ormerod, A. J. (2018). Transphobia in the workplace: A qualitative study of employment stigma. *Stigma and Health*, 3(3), 275-282.

National Center for Transgender Equality (NCTE). (2024). *Early Insights: a Report of the 2022 U.S. Transgender Survey (English)*. <https://ustranssurvey.org/download-reports/>

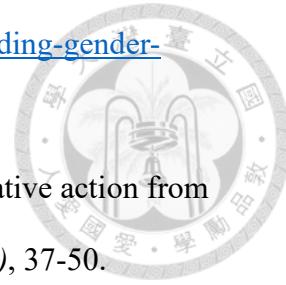
Ng, E. S. & Stephenson, J. (2015). Individuals, teams, and organizational benefits of managing diversity. In Bendl R., Bleijenbergh I., Henttonen E., Mills A. J. (Eds.), *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 235-254). Oxford, UK: Oxford University Press.

Nielsen, M. W., Alegria, S., Börjeson, L., Etzkowitz, H., Falk-Krzesinski, H. J., Joshi, A., Leahy, E., Smith-Doerr, L., Woolley, A. W. & Schiebinger, L. (2017). Opinion: Gender diversity leads to better science. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 114(8), 1740-1742.

OPM (2023). *Government-wide DEIA: Our Progress and Path Forward to Building a Better Workforce for the American People - Annual Report 2022*.
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-equity-inclusion-and-accessibility/reports/DEIA-Annual-Report-2022.pdf>

OPM (2023). *Guidance Regarding Gender Identity and Inclusion in the Federal Workplace*. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-equity-inclusion-and-accessibility/reports/DEIA-Annual-Report-2022.pdf>

inclusion-and-accessibility/reference-materials/guidance-regarding-gender-identity-and-inclusion-in-the-federal-workplace.pdf



Oppenheimer, D. B. (2016). The disappearance of voluntary affirmative action from the US workplace. *Journal of Poverty and Social Justice*, 24(1), 37-50.

Patrick, H. A. & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*, 2(2).

Planned Parenthood. (n.d.). *What's transphobia, also called transmisia?* Retrieved July 6, 2024, from <https://www.plannedparenthood.org/learn/gender-identity/transgender/whats-transphobia>

Sawyer, K., Thoroughgood, C. & Webster, J. (2016). Queering the Gender Binary: Understanding Transgender Workplace Experiences. In: Köllen, T. (eds) *Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations*. Springer, Cham.

Singal, M. & Gerde, V. W. (2015). Is diversity management related to financial performance in family firms? *Family Business Review*, 28, 243-259.

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L. & Esquilin, M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286.

The EU Agency for Fundamental Rights (FRA). (2020). *EU LGBT survey - A long way to go for LGBTI equality*. Publications Office of the European Union.
https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2020-lgbti-equality-1_en.pdf

Thomas, R. Roosevelt Jr. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 107-117.

Transactual. (n.d.). *Transphobia*. Retrieved 2024, July 6, from
<https://transactual.org.uk/transphobia/>

UN Economic and Social Council (ECOSOC). (1997, July 18). *UN Economic and*
186

Social Council Resolution 1997/2: Agreed Conclusions, Refworld | UNHCR's Global Law and Policy Database.

<https://www.refworld.org/docid/4652c9fc2.html>

Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.

World Health Organization (WHO). (2018). *International Classification of Diseases (ICD-11) for Mortality and Morbidity Statistics*. <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http%3a%2f%2fid.who.int%2ficd%2fentity%2f411470068/>

World Professional Association for Transgender Health (WPATH). (2012). *Standards of Care for the Health of Transsexual, Transgender, and Gender Nonconforming People* (7th Version). <https://www.wpath.org/publications/soc>

Yadav, S. & Lenka, U. (2020), Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901-929.

Yasser, Q. R., Agrawal, R. & Ahmed, I. (2021). Transgender disclosure decisions and workplace socio-cultural dynamics. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 31(2), 87-105.

附錄



壹、《行政命令第 14035 號》(EO 14035) 之主要內容

一、進行數據蒐集 (data collection)

各機關負責人應調查、統計其整體／高階人員組成、求職申請、聘用決定、晉升、薪酬、職業發展計畫以及人員流失率中與多元化有關的人口代表性與趨勢；此外，也應確保資料收集包括多種屬性與身份，以進行交織性分析。

二、推廣有薪實習 (paid internships)

應增加各機關有薪實習、提供獎學金與見習的機會，並加強對資源不足地區、弱勢群體的聯繫與招聘。

三、促進夥伴關係與公平招聘

透過與多元化族群的學院、服務機構等(如黑人學院、原住民部落服務機構、身心障礙者康復機構等)合作或建立夥伴關係，以促進對於資源不足地區、弱勢群體的招聘，增進聯邦政府就業渠道多元化。

四、專業發展與進步、培訓與學習

機關負責人應實施或增加針對人員、管理人員與領導層的 DEIA 培訓計畫，使其了解自身可能存在的隱微歧視、培養促進包容性職場的技能、了解機關的無障礙措施等。此外，各機關也應追蹤參與領導力與專業發展相關計畫的人員資料、以及該些人員被安排到各機關高階職位的比例；並應致力解決資源不足地區、弱勢群體參與計畫時所會面臨的任何障礙。

五、促進身心障礙人員職場公平

為有效評估障礙者人員的能力，必須提供無障礙的資訊技術與工具，並進行合理的輔助與調整，使其能夠履行基本職能並獲得晉升的機會。

六、促進 LGBTQ+ 人員職場公平

包括增進 LGBTQ+ 人員獲得員工服務、健康與醫療福利的機會，更新人員身分識別標準、擴大非二元設施的可用性，並減少安全審查方面的障礙等。

七、薪酬公平

OPM 應審查政府機關內部的法規與指南，在合於法律的情況下解決薪酬不平等的問題。

八、擴大前被監禁人員就業機會

為支持已服刑期滿的前被監禁者享有平等機會，並支持他們重新融入社會，應評估其在獲得聯邦就業機會方面可能遭遇的障礙，以及這些障礙會對公務員制度造成的影響。

貳、《關於聯邦工作場所性別認同與包容性指南》

(Guidance Regarding Gender Identity and Inclusion in the Federal Workplace) 之主要內容

一、保密與隱私

性別認同或性別特徵 (sex characteristics) 資訊是個人敏感資訊，求職者或人員可選擇公開或依法規保密。當遭遇需要揭露的情況時（如：背景安全調查需要列出以前使用過的姓名、入職過程中需要註記性別等），機關有責任遵守相關法規以揭露或保密資訊；即使法規不適用或未有限制，人事人員、主管與同事也應有所意識，在未經當事人同意時避免揭露此類資訊。

二、法定姓名變更

與性別認同相關的法定姓名變更方式，應與正式人事檔案 (Official Personnel Folder，簡稱 OPF) 以及其他包括法定姓名記錄（如工資帳戶與福利文件等）的變更處理方式相同。

三、姓名與代名詞

在稱呼所有求職者或人員時，應使用他們用來稱呼自己的姓名與代名詞，以尊重與維護其尊嚴；若故意稱呼錯誤可能會導致敵意的職場環境發生。此外，機關應允許當事人將其更換後的姓名顯示在電子郵件署名、會議平台參與者名稱、員工名冊、員工個人資料、名牌等處；並簡化姓名更改流程，以及在資訊系統中確實更新，以避免不同系統中姓名不一致的問題。

四、衛生相關設施

平等就業機會委員會（EEOC）曾指出，依據《民權法》第七章各機關應允許人員使用與其性別認同相符的公用／單人廁所或其他設施，不應以人員是否已接受性別確認手術或要求提供其他醫療證明作為使用條件；也不應限制人員使用與其工作場所距離不合理或與其性別認同不一致的設施。此外，若工作場所為租賃，各機關應與建築所有人協議，擴大設立全性別（all-gender）廁所等設施。

五、支持性別轉換員工的職場實踐

每個機關都應建立內部政策與程序，並公佈於機關網站顯著的位置，以支援正處於轉換時期人員的個人需求。政策包括提供員工協助方案（Employee Assistance Programs，簡稱 EAPs）或其他資源、在人力資源辦公室安排專責人員負責與任何有轉換需求的員工聯繫並提供服務、讓接受性別轉換等手術的人員可以依據適用的法規與政策使用病假或其他假別；程序則包括在徵得人員同意後，決定何時向哪些同事通知、何時在系統中更改姓名與代名詞，並為主管與其他人員提供相關培訓等。

六、服裝與儀容標準

根據適用的法律，各機關應更新服裝與儀容政策，允許人員依照自身的性別認同著裝；以及允許在職場中進行性別轉換的人員自行決定何時開始改變著裝。

七、平等就業機會與反歧視資源

公平就業機會委員會（EEOC）負責執行聯邦非歧視就業法規，若求職者

或人員認為自己受到了基於性別（包括性傾向與性別認同）的歧視，可透過所在機關的平等就業機會（EEO）投訴流程進行投訴；而各機關也必須提供如何進行投訴流程以及如何聯繫 EEOC 的資訊。此外，認為自己受到歧視的求職者或人員可酌情根據適用的集體談判協定提出申訴、向美國功績制保護委員會（Merit Systems Protection Board，簡稱 MSPB）提出上訴、或向美國特別顧問辦公室（The U.S. Office of Special Counsel，簡稱 OSC）提出投訴。

參、訪談邀約信件

一、跨性別公務人員

(一) 樂樂

您好，

我是台灣大學公共事務研究所的學生張瓊好，我的論文「跨性別公務人員之職場處境與政策措施」（指導老師：洪美仁教授）正在招募受訪者，對象為任職於廣義公部門的跨性別者。由於您具有檢察官與跨性別者的身分，我希望能邀請您參與受訪，分享您在公部門的工作過程中，工作待遇、職場空間使用、職場政策與人際互動等面向上之經驗，以及認為目前公部門職場環境與針對多元性別者的政策措施有何建議、可改善之處。

如您有意願受訪，這邊會再提供訪綱；訪談希望為實體，日期為 11 月、時間約 60-90 分鐘，我可以的時間有_____，或有其他日期的需求也可以提出，希望能盡量配合您方便的時間。

我有閱讀您與太座出版的書籍，以及一些媒體訪談；希望能邀請您受訪，了解您更多經驗以及對於此主題的想法，這對於我的論文將會有莫大的幫助，也有機會讓大眾更加了解跨性別者在公部門的職場處境。

如有任何問題也都請您不吝提出，靜待回覆，也感謝您的撥冗閱讀。

敬祝 平安順心

瓊好 敬上



(二) 寶兒

您好，

我是台灣大學公共事務研究所的學生張瓊好，我的論文「跨性別公務人員之職場處境與政策措施」（指導老師：洪美仁教授）正在尋找受訪者，對象為任職於廣義公部門的跨性別者。我閱讀過您在_____中的文章_____，由於您有過軍中的經歷與跨性別者的性別身分，目前亦擔任教師，我希望能邀請您參與受訪，分享在公部門的工作過程中，工作待遇、職場空間使用、職場政策與人際互動等面向上之經驗，以及認為公部門職場環境與針對多元性別者的政策措施有何建議、可改善之處。

如您有意願受訪，這邊會再提供訪綱給您；訪談方便的話希望為實體（線上亦可），日期為12月、時間約60-90分鐘，我可以的時間有_____，或有其他日期的需求也可以提出，希望能盡量配合您方便的時間。

誠摯邀請您受訪，分享更多您在公部門職場的經驗，以及您對於此主題的想法；如有任何問題也都請您不吝提出，期待回覆，非常感謝！

敬祝 平安順心

瓊好 敬上

三、行政機關人事主管人員

「跨性別公務人員職場處境與政策措施」研究論文訪談邀約

您好，

我是臺灣大學公共事務研究所的研究生張同學，目前正在撰寫的論文主題是「跨性別公務人員之職場處境與政策措施」（指導老師：洪美仁教授），主要探討跨性別者在公部門中的職場處境與需求，同時檢視現行相關的政策與措施，希望提出一些建議作為未來政策之參考。

我先前已有與倡議性別人權的非營利組織、跨性別公務人員實際進行訪談，希望能夠有機會與貴單位人員進行訪談，以深入了解這些措施的施行狀況與未來發展等內容。

附件是訪談題綱提供參考，若貴單位人員願意受訪，希望的訪談日期為_____，如有其他日期與時間可以盡量配合。若有任何問題或其他需求都請不吝提出，期待您的回覆，謝謝！

敬祝 平安順心

瓊好 敬上

三、倡議相關性別人權的非營利組織人員

(一) 热線

您好，

我是就讀臺灣大學公共事務研究所的研究生張瓊好，目前進行的碩士論文主題為「跨性別公務人員之職場處境與政策措施」，指導老師為洪美仁教授。我的論文希望探討跨性別者在普遍被視為較穩定、保守的公部門環境中，其職場處境與需求是如何；同時從多元化管理的角度，提出完善公部門友善職場的制度規範、政策行為等見解，作為未來發展相關政策的建議。

而我了解熱線積極於推動、倡議跨性別權益，亦有專業人員關注與研究相關議題、為有需求的跨性別者提供服務；我過去曾參與貴協會舉辦的相關活動，都有所收穫，因此希望能透過訪談得到貴協會的意見與協助，而來信邀約。訪談大綱檔案如附件，還請撥冗參考。我目前可以訪談的時間有：_____，預計訪談時間大約 1 小時。

如有任何問題、需要提供的資訊，都請再與我聯繫，期待您的回覆。謝謝！

敬祝 平安順心

瓊好 敬上



(二) 伴盟

您好，

我是就讀臺灣大學公共事務研究所的研究生張瓊好，目前進行的碩士論文主題為「跨性別公務人員之職場處境與政策措施」。我希望探討跨性別者在普遍被視為較穩定、保守的公部門環境中，其職場處境與需求是如何；同時從多元化管理的角度，提出完善公部門友善職場的制度規範、政策行為等見解，作為未來發展相關政策的建議。

而我了解伴侶盟相當積極於推動、倡議跨性別權益，亦有專業人員關注與研究相關議題；我過去曾參與貴單位舉辦的相關活動，都有所收穫，因此希望能透過訪談得到貴單位的意見與協助，而來信邀約。

訪談大綱等資訊如附件申請表所示，亦附上完整之訪綱檔案。我目前可以訪談的時間有_____，預計訪談時間大約 1 小時。如有任何問題都請再與我聯繫，期待您的回覆。非常感謝！

敬祝 平安順心

瓊好 敬上

肆、訪談題綱

一、跨性別公務人員

(一) 想請您分享您性別認同轉變的過程。(大約從何時發現指定性別與性別認同的不一致、做了哪些行動等)

(二) 關於過去職場經驗：

1. 請問您過去有哪些求職、工作經驗？若無，您認識的跨性別者多從事哪些工作呢？(並跳至第（三）題)
2. 您在過去的工作經驗中，因為您的跨性別身分，曾有過什麼樣正面

／負面的經驗？針對負面經驗，您如何應對或解決？

3. 針對前述正面／負面的經驗，有對您產生什麼樣的影響嗎？（如：
身心理狀態、工作表現，有轉換工作的考量等）

（三）關於公部門職場經驗：

1. 您為何選擇進入公部門工作呢？
2. 您在公部門的工作經驗中，因為您的跨性別身分，曾有過什麼樣正面／負面的經驗？針對負面經驗，您如何應對或解決？
3. 針對前述正面／負面的經驗，有對您產生什麼樣的影響嗎？（如：
身心理狀態、工作表現，有轉換工作的考量等）
4. 您知道公部門目前有何保障或協助多元性別者的措施？（如：性別友善政策或員工協助方案等）若您曾經使用過，對您的幫助程度是如何？
5. 總體而言，您認為目前公部門環境對於多元性別的公務人員友善程度是如何？您認為目前的政策、制度等還可以如何改變以達成更加多元友善的職場？

二、行政機關人事主管人員

（一）請問您主要的業務與工作內容為何？其中有哪些是與多元性別（LGBT）或是跨性別（T）相關的呢？

（二）當前公部門針對多元性別（LGBT）公務人員的政策或協助措施有哪些？其中又有哪些適用於跨性別（T）公務人員？（以下面向供參考）

1. 培訓與教育：邀請專業講師、NGO 團體向領導階層、主管、人事單位、同事，以多元性別為主題進行培訓。
2. 設立相關準則與行為政策：尊重人員意願保密或公開身分資訊、訂定反歧視政策等。
3. 申訴與救濟程序：明確公告申訴流程與管道；機關內有熟悉跨性別

議題者協助受理，或委託外部團體從旁協助、提供意見與指導。

4. 職場空間與設施：允許人員使用與性別認同相符的廁所等設施，或設立不分性別友善廁所。
5. 職場服裝儀容政策：尊重人員依照自身的性別認同著裝與裝扮儀容。
6. 法定姓名、性別、性別代名詞變更政策：接受人員申請並確實更新人員資料。
7. 其他包容性制度與政策：提供術後休養假或相關資源、提供員工協助方案專案處理、透過經費等資源贊助或支持多元性別活動等。

(三) 上述政策措施通常透過哪些管道提供給各部門與公務人員？跨性別公務人員若不熟悉這些政策與協助措施，有哪些管道可以諮詢？

(四) 公部門與倡議性別人權非營利組織有哪些業務上的合作與交流？

(五) 目前有其他針對跨性別公務人員的政策或協助措施正在研擬或待推動中嗎？

三、倡議相關性別人權的非營利組織人員

(一) 您認為跨性別者會受到哪些因素影響，使其處於較不利的職場處境？

(以下面向供參考)

1. 工作性質與內容：行業別、職位別（是否有性別隔離現象）；工作保障程度等。
2. 職場空間：廁所、更衣室等空間設置與設備。
3. 職場政策：服裝儀容規範、變更性別／性別代稱政策；教育訓練、申訴管道、員工協助方案等。
4. 職場文化：對於多元化的接納程度；人際互動上對特定或少數群體是否易有（隱微）歧視、騷擾行為等。
5. 社會環境：二元性別常規、順性別主義。
6. 個人因素：性別、性別轉換程度、外貌／聲音條件等。

(二) 您曾經接觸／服務過在公部門中任職的跨性別公務人員嗎？其經歷與處境是如何？

(三) 承第(一)題，您認為在公部門職場中哪些因素對跨性別公務人員的影響程度較大？

(四) 您知道公部門目前有哪些協助多元性別公務人員的措施？(如：性別友善政策或員工協助方案等) 您認為其幫助程度是如何？

(五) 承上，您認為在協助多元性別人員的政策措施上，公與私部門之間有何差異？

(六) 貴組織與公部門有哪些業務上的合作？

(七) 您認為公部門目前關於多元性別的政策、制度等還可以如何改變，以達成更加多元性別友善的職場？(以下面向供參考) 目前或未來可能會遭遇到哪些困難與挑戰？

1. 培訓與教育：邀請專業講師、NGO 團體向領導階層、主管、人事單位、同事，以多元性別為主題進行培訓。
2. 設立相關準則與行為政策：尊重人員意願保密或公開身分資訊、訂定反歧視政策等。
3. 申訴與救濟程序：明確公告申訴流程與管道；機關內有熟悉跨性別議題者協助受理，或委託外部團體從旁協助、提供意見與指導。
4. 職場空間與設施：允許人員使用與性別認同相符的廁所等設施，或設立不分性別友善廁所。
5. 職場服裝儀容政策：尊重人員依照自身的性別認同著裝與裝扮儀容。
6. 法定姓名、性別、性別代名詞變更政策：接受人員申請並確實更新人員資料。
7. 其他包容性制度與政策：提供術後休養假或相關資源、提供員工協助方案專案處理、透過經費等資源贊助或支持多元性別活動等。