

婦女權益發展暨研訓機制計畫 執行報告書

財團法人婦女權益促進發展基金會

113 年 12 月 31 日

衛生福利部社會及家庭署 113 年度推展社會福利經費補助

目 錄

壹、計畫背景與預期成果.....	1
貳、執行方法.....	3
參、我國現行性別意識暨女性人才培育計畫及方案.....	5
一、從學校到職場：青年女性職涯發展及性平專業知能建構.....	5
(一) 教育部青年發展署「大專女學生領導力培訓計畫」.....	5
(二) 女書店「女性主義系列課程」.....	8
二、女性參與國家事務：行政院性別平等處「公私部門女性人才交流研習」.....	9
三、女性參與社會組織：婦女團體及組織女性工作者或成員培育.....	13
(一) 婦權基金會「女性治理及領導人才培訓計畫」、「婦女團體溝通政策平臺計畫」、「建立女性領導力訓練架構」.....	13
(二) 台灣婦女團體全國聯合會「女性里長人才培訓」.....	16
(三) 好好星球文化基金會「靈魂實驗所」.....	18
(四) 國際性女性組織在臺分會培訓計畫及方案.....	20
四、女性參與市場經濟(企業)：台灣女董事協會「女性菁英領導人培育專案」.....	24
肆、國外性別意識或女性人才培訓組織.....	30
一、平臺型組織.....	30
(一) 紐約非政府組織婦女地位委員會.....	30
1. 搭建公民社會發聲平臺，倡議性別平等.....	31
2. 培力及組織全球年輕倡議者.....	35
3. 人力與財務資源.....	37
4. 小結：組織定位、優勢及可參考處.....	38
(二) 歐洲女性倡議組織.....	39
1. 組織目標與工作方法.....	40
2. 組織架構與運作.....	43
3. 資金來源與合作夥伴.....	44
4. 小結：組織特色及可參考處.....	45
二、培訓型組織.....	46

(一) 梨花女子大學梨花領導力發展學院.....	46
1. 常設型學程.....	47
2. 夥伴型學程.....	48
3. 全球領導力教育.....	49
4. 研究及出版.....	50
5. 小結：學院特色及可參考處.....	51
(二) 新加坡國立大學李光耀公共政策學院.....	51
1. 培訓方向與策略.....	51
2. 小結：學院特色及可參考處.....	54
三、研究型組織.....	55
(一) 澳洲國立大學全球女性領導力研究所.....	55
1. 聚焦職場女性處境的研究.....	55
2. 青年女性公共參與及培力.....	57
3. 組織成員與配置.....	58
4. 小結：組織特色及可參考處.....	59
伍、我國現行婦女團體與性別專業人才的培訓需求.....	61
一、婦女團體面臨的人才招募挑戰與年輕世代人才養成的需求.....	61
二、婦女團體管理人才的職涯發展及專業肯認需求.....	62
三、職場女性普遍面臨的工作與生活平衡／整合挑戰.....	62
四、深化培訓及搭建平臺的作法建議.....	63
陸、結論與建議.....	65
一、人才培育精進方向及優先推動事項.....	65
(一) 以「性別暨國際事務」及「性別暨組織治理」為兩主要培訓軸線.....	65
(二) 「性別暨國際事務培訓」提供年輕世代性別事務實踐場域.....	66
(三) 「性別暨組織治理培訓」促進資深工作者職涯發展及深化性別專業.....	66
二、下年度執行內容及期程.....	67
參考資料.....	68
附件 1：諮詢會議：課程研發與專業認證（一）會議紀錄.....	71
附件 2：諮詢會議：課程研發與專業認證（二）會議紀錄.....	80

壹、計畫背景與預期成果

聯合國大會在 1979 年通過《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), 為全球婦女權益的落實提出共同架構; 2000 年, 聯合國整合相關機構成立婦女署 (UN Women), 宣示以「促進性別平等及增進婦女權能」為其組織宗旨; 2015 年, 聯合國永續發展議程進一步將「達成性別平等及增強所有婦女及女孩權能」(目標 5) 列為達成全球永續發展的 17 項目標之一。近年隨 COVID-19 疫情、地緣政治變化、人工智慧科技快速發展對人類社會及性別平等造成的衝擊, 提升女性領導力及促進共融治理, 成為各國國際組織的共同呼籲, 例如 CEDAW 委員會最新 (第 40 號) 一般性建議討論, 強調面對疫後全球的政治、經濟、社會與環境變化, 各國應確保女性在決策體系具有平等且共融的代表性 (Equal and Inclusive Representation of Women in Decision-Making Systems)。

我國則於 1997 年設置行政院婦女權益促進委員會, 後由內政部社會司 (現衛生福利部社會及家庭署) 及財團法人婦女權益促進發展基金會 (以下簡稱婦權基金會) 協力, 擔任其幕僚及支援角色, 並於 2000 年召開第一屆全國婦女國是會議, 提出「跨世紀婦女政策藍圖」; 2005 年, 婦權基金會透過「婦女團體溝通平臺」促進由下而上的政策建議凝聚; 2008 年, 經行政院婦權會決議, 完成台灣國家婦女館籌設, 成立之後並由婦權基金會經營管理, 對外作為面向國際社群的婦女與性別主題館, 對內則連結各縣市婦女中心, 讓性別意識持續向下扎根; 2011 年, CEDAW 施行法通過, 不僅為我國婦權保障提供了檢視架構, 也為策進方向提供指引。

透過上述國內外政策的相互參照與機制建立, 我國當前已有國會女性席次領先亞洲的成果; 然而, 在行政部門、社會組織及企業的決策或管理層級, 女性比率仍落後男性, 2022 年, 內閣部長女性占 21.9%、

地方政府一級主管女性占 27.2%，人民團體的女性理事長比率為 27.6%、女性秘書長或總幹事比率為 43.8%，上市櫃公司的女性董事更僅占 15.6%。除此之外，隨性別平等及社會進展、國家與公民社會關係轉變，近年婦女團體還面臨新世代人才招募及留任不易的課題。

因此，本計畫目標為探究如何在既有基礎上，透過強化或變革現有培訓制度及方案，開展出更完整的機制來提升女性在國家和國際事務、社會組織和市場經濟等面向的參與及決策，特別是婦權基金會擔負有建構民間與政府對話橋樑、培力女性及活化婦女團體的組織任務，如何持續回應當前社會所需、促進我國婦女權益發展。預期產出成果包括：

- 一、 確認當前整體社會在女性管理及領導人才上的需求，及婦女團體的新世代人力需求，提出我國現有培訓制度與方案不足或可強化之處。
- 二、 針對婦女和性別議題年輕世代與專業人才培育，彙整他國相關機構可參照之作法及我國專家建議。
- 三、 參考上述作法及專家建議，指出我國現階段人才培育精進方向及優先推動事項，並從培訓對象、課程架構與教材研發等面向提出具體執行路徑。

貳、執行方法

本計畫在次級資料蒐集上，於**113年7至8月**，透過網路資料初步盤點我國現行性別意識暨女性人才培育相關計畫之目標、主要對象、培訓形式及課程主軸；接續於**9至11月**蒐集國外組織資料，就五個目標涵蓋性別意識或女性人才培育的婦女組織或大學相關機構，從其官方網站、業務或財務報告、出版品等蒐整其工作策略及方法、組織架構與人員配置，並提出可供我國現階段人才培育及網絡連結參考之處。

此外，本計畫同步於**9月16日及10月2日**透過辦理焦點座談（第一場為實體，第二場因遇颱風改為線上），邀請性別學者、國際性女性組織、婦女及性別團體，以及關注性別議題之公民、新創、社會團體、政黨、企業的女性決策或管理者共**17人**（表2-1），就下列三項題綱分享其觀察，座談中進行錄音，後並謄打為逐字稿作為分析資料：

- 一、面對當前整體社會在女性管理及領導人才上的需求，或婦女團體的新世代人力需求，現行培育計畫在培訓對象、內容設計上還有哪些未涵蓋或可深化之處？建議優先回應事項為何？
- 二、在婦權基金會現行女性治理人才與溝通平臺、LEAP等計畫的基礎上，如何更具系統性、更完整地培育投入婦權及性平議題的人才？除了培訓課程，如何建立長期協作或聯繫機制，促成關注婦權及性平議題組織間的網絡連結，進而提升整體社會對婦權及性平議題的關注？
- 三、在銜接社會組織與國家、企業、學界的合作上，婦權基金會可扮演什麼樣的平臺角色來促進女性參與及決策？可透過什麼樣的機制設計來達成目標？

表 2-1 焦點座談與會者資料表

場次	編號	現職
第(一)場	A1	大學退休教授
	A2	國際性女性組織副秘書長
	A3	國際性女性組織副理事長
	A4	婦女團體理事長
	A5	性別團體理事
	A6	大學教授、婦女團體董事長
	A7	在地公民團體理事
	A8	新創團體董事長
	A9	社會團體理事長
第(二)場	B1	婦女團體理事長、副執行長
	B2	大學兼任講師
	B3	大學教授
	B4	社會團體常務理事
	B5	大學教授、婦女團體董事長
	B6	政黨秘書長
	B7	婦女團體理事長
	B8	企業投資長

在歸納綜整國外組織參考作法及焦點座談建議之後，於 12 月 13 日及 12 月 18 日分別召開諮詢會議（會議紀錄如附件 1、2），邀請婦權基金會現任董事、全國婦女團體聯合會創會及現任理事長，以及資訊工業策進會數位教育研究所代理主任共 9 人，分別從婦權基金會之角色任務及現有條件、婦女團體當前需求，以及課程研發與認證等角度，就未來培訓規劃及優先推動事項諮詢其專業意見，進而形成本計畫建議之具體推動路徑。

參、我國現行性別意識暨女性人才培育計畫及方案

本章盤點我國現行性別意識暨女性人才培育重要計畫及方案，以具有「提升性別平等熱忱與專業」¹或「增進女性參與治理或擔任領導職相關知能」目標的計畫為主，並從學校到職涯發展及晉升的軸線，首先說明協助女學生銜接未來職涯的「大專女學生領導力培訓計畫」，及延伸大專校院性別課程的「女性主義理論與流派」系列課程；接續分別從國家事務、市場經濟、社會組織等領域，整理促進女性在這些領域參與及決策的相關培訓目標、對象、形式和課程。

一、從學校到職場：青年女性職涯發展及性平專業知能建構

(一) 教育部青年發展署「大專女學生領導力培訓計畫」

為響應聯合國性別主流化和促進女性權益的國際趨勢、培育具潛力的大專女學生，教育部青年發展署（時為行政院青年輔導委員會）自民國 92 年開始推動「大專女學生領導力培訓計畫」，以協助女學生銜接未來職涯發展為目標，提供全面性領導思維與能力培訓，增進其對自我實踐、社會參與和在職場的決策與影響力，迄今已辦理超過 20 屆。培訓以人生設計方法學（Life Design）為核心，循序漸進安排課程，並邀請當代女性領導者典範與學員分享經歷，促進參與學員向內自我探索，破除性別刻板框架，向外發揮潛能，為社會帶來正面影響。

此計畫培訓對象為 30 歲以下的五年制專科四年級（含）以上、二專、技術學院、軍警校院、大學及研究所在學女學生，採個人申請報名制，由主辦單位組成資格審查小組，依報名資料中「個人自我介紹（20%）」、「報名動機與自我期許（50%）」、「社團或公共事務參與等經驗（30%）」綜合評分高低次序錄取，並於結訓時發給參訓證書。

培訓方式為三天兩夜住宿營隊形式，稱為「大專女學生領導力培

¹ 關於公務人員的性別專業訓練，已有性別主流化相關機制處理，故不納入本計畫討論。

訓營」，採北、中、南分區辦理，每區每年一梯次，由教育部選定之北中南區三所職涯輔導召集學校協助推動辦理，於每年暑假期間舉辦，每梯次每區招收 35~80 名（依各年度場地安排，主要場地為住宿飯店），且為使培訓營順利進行及後續的返場交流，更加入「輔導員」機制，透過招收年齡相近且過往曾參與過大專女學生領導力培訓營的年輕女性²作為各梯次營隊與返場交流的活動輔助人力，於培訓營活動前，辦理一日輔導員培訓，希冀藉由曾參與學員經驗的反芻，以導師和朋友的新身分陪伴新一屆學員。另當年度女學生領導力培訓營結束後，於 10 月辦理一場交流分享會，讓學員在結訓後經歷三個月的個人「奧德賽計畫」實踐經驗，進行分享與問題解鎖。

大專女學生領導力培訓營及交流分享會完全免費，但須繳交保證金 1,000 元（經濟弱勢家庭免繳）。培訓營課程規劃主要扣連未來職涯發展探索，以**領導力、人生設計以及性別意識提升**三項構成營隊主軸，幫助學員開啟「創造力」、「領導力」與「實踐力」，並藉由「自我探索」與「未來映像」，透過團隊生活及小組共同討論分享方式，增進團隊合作意識。每年的課程主題聚焦重點與講師各異（例如因應社會趨勢，112 年度性別意識課程加強數位性別暴力議題），含括學術界及實務界專家，更於每梯次固定安排一場「女性領導者典範沙龍分享對話」。交流分享會則多聚焦於業界女性領導者職涯分享的分組討論及女性領導者典範專講，讓培訓營「人生設計」的想像透過再一次的分組交流對話重整與刺激。

整體而言，這個計畫是教育部青年發展署「推動青年職涯輔導及發展」的任務工作項目之一（近五年參訓人數詳表 3-1），從青年職涯中特別強化女學生之職能探索與發展，聚焦於及早給予領導力培訓，

² 輔導員招收資格為 30 歲以下之大專校院、五年制專科四年級（含）以上、二專、技術學院、軍警校院、大學及研究所在學女學生，或社會女青年。並以曾參與教育部青年發展署女培營，具服務熱忱、主動積極者為優先，每屆招收 24 名~30 名不等，依該屆女學生領導力培訓營招收人數比例而定，一樣採報名審查制。

推測是基於回應性別主流化、考量女性在職場領導層級的失衡而設計，故整體培訓不脫職涯發展、增強女性職場自信心的脈絡，而非屬性別專業人才培育的軌道，但女學生在經過培力營中「性別意識的提升與萌芽」會不會間接促成其未來投身性別議題倡議領域，或是在職場中促成性別正義的制度發展則不無可能，惟目前因無結訓人才後續在此領域發展的相關統計無法確知。

在宣傳管道上，主要由教育部正式函文簡章予各大專校院後，由學校對外公告，並將報名系統及相關補助資訊統一置於該署之「青年職涯輔導資訊平臺」官方網站，且特別於臉書成立「大專女學生領導力培訓計畫」粉絲專頁，粉專中亦同步發布在職涯輔導上的就業媒合資訊與其他相關資訊，增加過往參與者獲知職涯發展相關資源的可能。

表 3-1 近五年「大專女學生領導力培訓計畫」課程主軸與參訓人數

年份	梯次	分區	天數	課程主軸	參訓人數	輔導員人數
112 年	3	台北、台中、高雄	3 天 2 夜	人生設計方法學 破除性別刻板框架	235	
111 年	3	台北、台中、高雄	3 天 2 夜	人生設計方法學 破除性別刻板框架	145	
110 年	3	台北、台中、高雄	3 天 2 夜	人生設計方法學 女性領導、柔性領導 議題設計	135	
109 年	3	台北、台中、高雄	3 天 2 夜	人生設計方法學 破除性別刻板框架	172	
108 年	4	台北、台中、高雄、宜蘭	4 天 3 夜 (3 天課程， 1 天參訪)	領導力、思考力、 情緒力、行動力	285	32

資料來源：教育部青年發展署性別平等教育暨性別主流化推動小組會議紀錄，本計畫整理製表

(二) 女書店「女性主義系列課程」

女書店是由婦女運動及性別平等議題推動者共同催生成立的獨立書店，秉持「以文化推動婦運」的精神，進行女性主義與性別研究相關書籍出版，並提供交流女性經驗的空間。女書店於 1996 出版《女性主義理論與流派》，迅速成為大專校院性別課程最常使用的教科書，2003 年起，進一步以**女性主義理論思辨及實踐**為目標，開辦「女性主義理論與流派」系列課程，由任職於大專校院的女性主義學者或婦女議題倡議及運動者擔任**講師**，對象上招收關注性別議題或女性權益的**青年學生及社會大眾**進行對話，除了開辦的 2003 年舉辦兩梯次、2017 年停開之外，每年固定舉辦一期 11~15 堂系列課程（近五年主題如表 3-2），每堂 3 小時，在文化部經費資助下，課程採部分收費制，每堂酌收 400~450 元，藉由討論與思辯，引導學員探尋女性主義與社會的關連，思索女性主義理論知識如何在日常生活中實踐。

表 3-2 2019-2023「女性主義理論與流派」系列課程主題

年份	系列課程主題
2019	自己的書房：吳爾芙沒說的是……
2020	女性主義能做什麼
2021	練習，再練習
2022	共感·未來的啟發
2023	世界·自身

每年系列課程從女性主義理論出發，橫跨領域涵蓋社會學、哲學、政治學、法律、教育、心理學及精神分析、文學、影像、生物、醫療、數位、酷兒……，從不同女性主義思潮剖析及辯證社會現象，各課程名稱看似艱澀卻富含與社會現象對話的關懷，較貼近課室內的學習，可謂是學校性別課程的延伸，並更著重性別平等的普及教育，也具有作為社會大眾或非政府組織（NGO）工作者女性主義入門磚的功能，協助其於倡議工作中帶入性別觀點。

二、女性參與國家事務：行政院性別平等處「公私部門女性人才交流研習」

為促進女性參與行政部門政策決策管道，使我國女性在國家事務上的權力與影響力持續增長，行政院性別平等處（以下簡稱性平處）自 107 年度起開始辦理「挺身而進，女力交流—公私部門女性人才交流研習」，並由行政院人事行政總處協辦，固定每年辦理一梯次，每次為 5 天（分為 2 天+3 天）的實體工作坊進行，採個人報名制，但須由機關（構）、學校或事業單位等薦送報名表件，每年至多招收 30 名，報名後經主辦單位篩選後公布錄取名單始能參與，完成整體課程五分之四及結訓日當天全程參與者核發結訓證明。

此計畫期待透過公私部門交流、提升女性公共治理人力之量與質，擴充行政部門政策諮詢的女性人才，增加女性參與公共事務並進入決策的機會。因此培訓對象設定為公私部門女性高階人才，尤以環境、能源、科技、工程與建築等相關領域之一定職級女性為優先，推測是希望更為鼓勵理工科技產業的高階女性人才投入政策發展的諮詢委員行列，以提高科技產業發展與未來公私共同治理上更具性別觀點。其中政府單位限定最多錄取 10 名，以確保能有跨部門相互交流的機會，私部門則包括來自學界、非政府或非營利組織、企業等部門的高階人才。培訓資格如下：

1. 公部門人員：行政院所屬機關、地方政府之現職公務人員合格實授（比照或相當）簡任第 11 職等以上，或合格實授簡任第 10 職等職務滿兩年以上；公立大專校院、學術機構現任專任副教授（副研究員）以上人員；國營事業機構（相當）經理級以上人員。
2. 私部門人員：私立大專校院、學術機構現任專任副教授（副研究員）以上人員；非政府組織或非營利組織相當秘書長級以上人員；民間事業機構、團體（相當）經理級以上人員及企業負責人。

從課程簡章可看出培訓內容主要包含38小時(113年為35小時)、五大單元的實體課程，參訓者並須於實體課前自行於「e等公務員學習平臺中」觀看「性別意識一般通論—建立性別平等意識」(游美惠講授)及「女力崛起—談權力、決策與影響力」(黃長玲講授)兩門線上先修課程3小時。課程完全免費，但交通住宿需由參訓者自理，並依對象資格酌予部分補助。實體課程皆安排於北部的公務人力發展學院台北院區，主要為白天的授課講習，無過夜的營隊安排與夜間課程。實體課程五大單元設計如下：

1. 國家政策／議題探討：主要扣連國家發展政策方針，包含國際公約在台灣、幸福家園——建立我國長期照顧及完善生養環境、智慧國家——推動國家產業創新與人才培育以及我國性別平等政策四項。
2. 公共行政與治理：包含我國政府組織體系與運作、非政府組織與政府的關係、數位轉型與公私協力(110年為網路社群媒體時代之政策行銷)、以及政策溝通與對話(113年無此項)。
3. 經驗分享：女性典範經驗分享，分為三堂，各1小時。
4. 專題講座：包含國際性別平等演進與女性參與公共事務、女性經濟賦權、文化媒體與性別、金融／企業永續發展與性別平等(111年起)及性別化創新概念與案例(112年起)。
5. 分組討論與報告：小組討論2~3小時、分組報告及意見交流3小時。

整體而言，歷年課程主題單元及時數大致一致，大部分課程與現行政策及目標扣連，多由政務人員或高階文官擔任講師，亦有部分課程由專家學者、企業代表講授。

在招收管道上，主要由性平處透過正式函文轉請各部會發布活動訊息及函轉相關單位進行推薦，官網雖有專區但未有簡章或是詳細計畫說明，亦未單獨設置臉書粉絲專頁推播。

在參與者背景上，從行政院性別平等會網站的結訓名單及性平處每年年報中所敘之活動辦理情形觀察，每屆參訓者皆不相同，含括政府部門、民間組織、教育研究單位、企業、醫界，其中醫界參訓者比例偏低（表 3-3）。而簡章中特別設定優先培訓的環境、能源及科技相關領域³的女性高階人才，從 107 年的 9 人至 111 年 14 人，人數及比例逐年遞增，從 30% 到近年已超過 50%，但能源相關領域人才參訓比例明顯偏低（表 3-4）。

表 3-3 「公私部門女性人才交流研習」參與者背景

年 度	結訓 人數	協(學)會/ 工(公)會/ 基金會等 民間組織	教育研究 單位	企業(包含 國營事業 公司行號)	醫界(不含 政府衛生 單位)	政府部門
111	29	0	4	14	1	10
110	29	2	10	9	0	8
109	30	6	8	4	0	12
108	略過不計(網路資訊僅列同意公開揭露資訊者，非全數參訓者)					
107	27	5	7	6	0	9

資料來源：行政院性別平等會網站，本計畫整理製表

表 3-4 「公私部門女性人才交流研習」環境、能源及科技領域結訓人數及占比

年度	領域	人數	總計	占當年結訓 人數比例
111	環境	8	14	48.27%
	能源	1		
	科技	5		
110	環境	8	15	51.72%

³ 此處環境、能源及科技相關領域係依參訓者之單位業務或生產之產品技術是否與該領域相關，並在環境類別擴大納入衛生局、景觀學系、自然公園等與環境相關之單位；科技亦含括生物科技、醫療科技、電子、數位科技等面向。

年度	領域	人數	總計	占當年結訓 人數比例
	能源	2		
	科技	5		
109	環境	5	9	30%
	能源	0		
	科技	4		
108	無完整名單不予此處略計			
107	環境	4	9	33.33%
	能源	0		
	科技	5		

資料來源：行政院性別平等會網站，本計畫整理製表

三、女性參與社會組織：婦女團體及組織女性工作者或成員培育

(一) 婦權基金會「女性治理及領導人才培訓計畫」、「婦女團體溝通政策平臺計畫」、「建立女性領導力訓練架構」

1. 女性治理及領導人才培訓計畫、婦女團體溝通平臺計畫

婦權基金會為內政部捐資所成立(現主管機關改屬衛生福利部)，並被賦予搭建民間與政府對話橋樑、婦女資源與資訊中心的任務。為了協助婦女團體的管理人才及實務工作者持續充實專業素養與知能，自 2001 年開啟「非營利組織婦女領導人才培訓計畫」，初期課程分為國家發展與組織再造、婦女權益課題、領導管理與潛能開發三大面向。

另一方面，婦女團體及婦女運動者在 2000 年代初期對於我國應如何設置中央婦女及性別平等專責機制展開多次對話溝通，為廣納各方意見，同時建立不同區域、團體都能使用的機制與資源，在 2005 年開展「婦女團體溝通平臺計畫」(2012 年更名為「婦女議題溝通平臺計畫」)，討論議題並逐漸擴展至不同面向的婦女權益，透過與各地婦女團體協力辦理議題對話會議來促成提升女性的性別平等及公民意識、增進婦女團體連結、強化女性公共參與等三大目標；經由此機制，2010 年「全國婦女國是會議」於各縣市召開超過 50 場會前座談會，凝聚中央、地方及民間婦團對婦女權益及性別平等發展的共識，並據以研訂《性別平等政策綱領》。

上述兩計畫在推展上相互搭配，發揮培力女性、活化婦女組織與促進婦團連結等功能，也因應政策方向及團體需求調整修正每年執行主軸與重點。為了提升各地婦團的能量，培訓內容陸續加入中央與地方婦權會委員交流、在地方婦權會／性平會倡議與提案、國際性別議題介紹、將性別觀點及 CEDAW 融入福利服務、建立在地合作網絡、審議民主理論與實作、氣候變遷與防災、在地資源盤點、經濟培力等。

2020 年後，歷經 COVID-19 疫情、職場數位化加速、青年世代工作觀轉變等社會環境變遷，婦女團體經營面臨新形態挑戰，婦權基金會在 2020 年將溝通平臺計畫轉型為主動設定議題、邀請公部門及民間團體代表就相關政策進行對話的模式，並在 2023 年將**培訓計畫的對象重新聚焦於組織領導及管理階層**、計畫更名為「**女性治理及領導人才培訓計畫**」，透過兩天一夜的**共學營隊**形式促進經驗交流及網絡連結，課程內容更為強調前瞻視野及治理思維、新興議題掌握、媒體與社群行銷、組織經營的世代對話等，**講師**則包括具性別主流化推動經驗的學者專家，以及婦女和性別團體、關注社會議題的新創組織實務工作者。

為使各縣市包含離島區域的組織皆有機會參與，2023、2024 年的培訓經由縣市政府推薦轄內推展社會福利較活躍、或具發展潛力值得進一步培力的新興組織，包括以婦女充權為工作主軸的婦女團體，以及服務領域涵蓋婦女福利的社區發展協會、社會企業等組織，兩年參與成員分別為 59 人及 74 人，參與者 9 成為組長、督導層級以上的中階管理者，且半數以上為現任或是曾任組織的執行長、總幹事等領導職，其中超過 7 成在單位任職 4 年以上，對於組織治理運作以及服務發展有其一定的熟稔度，培訓營隊一則為婦團領導階層充實治理知能，一則提供跨縣市婦女團體網絡連結的機會，但與會者亦反應，單一次的共學營在培訓或交流效果上均有所限，希冀能有更為穩定且延續的機制，促成婦女團體長期協力合作的可能。

2. 建立女性領導力訓練架構 (LEAP)

除了在地組織領導人的培訓，有感於從事國際性別平等工作需具備國際關係、性別議題與在地脈絡等多重知能，以及青年學子是台灣社會持續推進與實踐性別平等的重要動力，為了長期培養未來國際人才，婦權基金會自 2012 年起規劃「性別暨國際事務青年人才培訓營」，招收大專校院性別或國際事務相關科系學生，以及民間團體與政府機

關推薦之青年實務工作者，每屆招收 40-45 人（完成培訓者約 35-40 人）。培訓以兩階段方式進行，第一階段課程以「國際性別平等議題發展趨勢」為主軸，邀請具國際參與經驗的性別學者專家或倡議工作者擔任講師，引介聯合國、亞太經濟合作等國際組織所倡議不同領域的性別議題，包括性別與媒體、性別與科技、性別與醫療、性別與氣候變遷及能源政策、性別與自由貿易、性別暴力防治、農村女性、女性移民和移工、LGBT+與多元家庭等，進階課程則著重國際參與及合作的實務經驗分享，並透過分組討論、模擬會議的形式，激盪學員對於國際參與的想像；其後，進階培訓並結合實習制度，提供大專校院學生經由實際於婦權基金會協辦及參與國內外會議的機會，認識不同世代與國家的性別平等議程及推動方式。

2018 年起，結合外交部與衛生福利部資源，兩階段的青年人才培訓營分別轉型為「性別平等與永續創新人才培育計畫」（Sustainable Entrepreneurship Program）及「建立女性領導力訓練架構（Leadership Empowerment Accelerator Program，簡稱 LEAP）」，前者更著重與聯合國永續發展目標（Sustainable Development Goals，簡稱 SDGs）的連結，透過為期三個月（隔週週末上課）的培訓課程，培訓 30-40 位青年以分組協作方式，逐步發展出從性別觀點回應 SDGs 的行動提案，並遴選出最佳提案，提供於婦權基金會或其他 NGO 實習、以及後續參與 LEAP 的機會。

LEAP 則採一至兩日工作坊形式，培訓目標聚焦為聯合國非政府組織婦女地位委員會平行論壇（NGO CSW Forum）的行前準備。在前一時期婦女及性別工作者和研究者的國際參與基礎上，伴隨台灣在國際場域的能見度逐漸提升，LEAP 在講師組成上，除了國內講師，也邀請包括非政府組織婦女地位委員會論壇（NGO CSW）、美國東西中心（East West Center）、女性權益發展協會（Association for Women's Rights in Development）、亞太女性法律與發展論壇（Asia Pacific Forum

on Women, Law and Development)、弗里達青年女性主義基金(FRIDA-Young Feminist Fund)等國際組織工作者擔任講師，進一步從國際女性主義與性別平等運動的視角分享新興議題、倡議趨勢、數位溝通與宣傳工具，深化在地青年學生與 NGO 工作者的國際交流與倡議知能。COVID-19 疫情後，各項國際平臺恢復實體交流，LEAP 在目標設定上也更強化促成不同組織、乃至不同世代工作者間的網絡連結，並廣為招收有意願參與 NGO CSW 平行論壇的實務工作者及國際性組織成員，參與學員增長至每年 80-100 人。

(二) 台灣婦女團體全國聯合會「女性里長人才培訓」

台灣婦女團體全國聯合會（以下簡稱全婦會）創立於 2001 年，創會二十多年來致力於婦女政策法令的推動與監督，並以培力女性領導與經營人才為主要目標之一，持續投入國際連結、婦女人才培力及婦女團體扶植，已集結超過八十個婦女團體共同為婦女權益及福利發聲，並持續發揮其整合功能，彼此支持分享，促進性別平等，進一步成為增強婦女公共參與的資訊平臺。

2018 年，我國女性立委、直轄市六都女性議員比例都超過三分之一，縣市女議員平均也占有近三成 27.3%，但女性村里長卻只有台北市（22.9%）和嘉義市（20.2%）勉強超過五分之一，各縣市女性平均比例僅有 14%。意即女性在中央和縣市層級看似逐步擁有權力與影響力，但階層較低的社區女性參與卻仍存在著落差。即使女性廣泛可見地在社區參與公共服務（擔任志工、服務幹部高達七成），但實際進入組織核心決策、擔任幹部者仍屬少數，意謂著社區內的垂直性別隔離依舊根深柢固，女人「只做事、不發言」的模式在基層並未翻轉。

有鑑於此，全婦會開始以「女人當家、從里做起」為口號，規劃推動辦理一系列看似各自獨立，實際上卻是相互關聯的「女性里長人

才培訓」課程，包含自 2018、2022 針對基層里長選舉的「女性里長人才培訓班」一至兩日初階、進階課程；2019 至 2021 年連續三年辦理「女性社區經理人才培力工作坊」；主要對象為對參選里長有興趣的社區女性或擔任組織幹部的女性，目標是讓女性村里長不僅是生理女性，也能具備女性主義觀點的社區領導與經營知能，透過建構串聯女性面對選戰的網絡支持平臺，讓參選之路不必孤軍奮戰。

女性里長人才培訓設計主要聚焦促進基層村里長在參選、當選過程中「落實性別平權」，於 2017 年籌備課程階段即邀請多名有共同理念的非營利團體夥伴及里長參與，以「女性政治素人投入參選可能面臨的困境與挑戰」為起點，從調整心態、投入參選到推動村里事務等不同階段設計課程，涵蓋「提升性別意識」（如女性村里長的角色定位、家庭暴力與社區暴力預防、高齡社會的社區支持與照顧）、「習得社區事務治理能力」（如社區工作實務、社區永續與能源自主、里長角色與資源）及「參選策略規劃與執行能力」（如公眾短講、社群行銷、固票人際互動與心理建設）等面向，並建立交流平臺及諮詢管道，傾力輔導學員參選及勝選。培訓師資群則考量在地性，由各區域的現任里長及非營利團體領導人擔任，並依選舉時程排出重要工作進度，包括培力課程、誓師大會、選前之夜等活動，輔助學員安定信心、強化共識，並凝聚「女性參政培力夥伴團體」的向心力（吳官展 2022）。

在授課之外，還安排與非營利組織的對話、實地社區見學、現任里長座談，協助學員獲得對社區事務的第一手理解，並運用 LINE 群組分享競選小物、票源經營技巧或進行提問，擔任講師的里長也會適時給予回饋建議，成為非常活躍自發的「共學群」。2020 年的「社區經理人才培訓」進階班中更首度引入「輔導員」機制，由各縣市婦團會員代表擔任輔導員，「認養」同一縣市的受訓學員，並在兩天工作坊中全程陪伴、密切互動。即使工作坊結束，學員回到社區後，輔導員將持續「督促」學員，展開行動、經營社區，落實真正的陪伴與培

力的輔導效能。2022 年，全婦會並將培訓經驗結集為《里長可以這樣做—村里社區經營手冊》出版，作為女性參選人學習社區營造與鄰里創生的工具書。

在宣傳管道上，招生及活動訊息主要公布在全婦會網站，並透過團體會員協助轉發宣傳，且公告於婦女權益促進發展基金會之資訊宣傳平臺上，另更結合合辦單位「國立中山大學公共事務管理研究所」轉知相關大專院校進行宣傳。此外，2019 年，成立「女里長人才網絡」臉書粉絲專頁，綜整相關活動訊息與紀錄，亦提供有興趣參與女性里長人才培訓者獲得訊息的管道。

在培訓成果上，根據全婦會網站資料，自「女村里長人才培力計畫」實施至 2022 年，參與過初階與進階培訓課程的基層社區女性超過 400 人。在後續參選結果上，2018 年辦理之女里長人才培訓學員中，在 2022 年連任者共計有 10 位（台北 4 人、新北 5 人、高雄 1 人）；2022 年培訓之學員，於當年度當選者則共有 13 位（台北 3 人、新北 3 人、桃園 3 人，台中、雲林、台南、花蓮各 1 人）。另外，在 2020 年及 2021 年工作坊的參與者中，則有 2 位分別當選新竹市、花蓮市市民代表。

（三）好好星球文化基金會「靈魂實驗所」

好好星球文化基金會是 2023 年成立的新創團隊，其「靈魂實驗所(Soul LAB)」方案鎖定新世代非營利組織女性工作者及年輕女性，以滋養療癒增強心理素質的方式，協助推動利他工作、擴大影響力，可謂是從無到有的新手培訓，但卻異於其他針對如何適應組織或是組織治理的技能提升，而更強調透過藝術、同理心與自我接納等方式，在老師帶領與同儕活動中有機會陪伴及療癒自身，進而有能量從個人經驗發展助人的利他計畫。主要是根源於創辦人發現一線助人工作者

在進行實務工作上更容易受傷，但卻很少能被支持療癒，此方案的願景是希望培養出一個未來能發揮利他精神影響力的女性社群，透過溫和而堅定的力量，實際發起以他人福利為宗旨的利他行動，進而對社會產生良善的正向能量。將重點回放到基金會的核心價值：透過「感恩、復原、同理、覺察、行動」，持續提升學員的利他精神，並支持已有利他行動經驗的女性，建立「將利他融入長期生涯職涯發展」。故不單只是在思考工作能力的提升，而是將助人、利他的精神有意識且認同地嵌入職涯中持續推動，並在過程中有能力照顧自己。

「靈魂實驗室」分為三個階段：靈魂療癒派對、靈魂修煉學院、大利她計畫，由淺至深引導參與者從「有意識地照顧自己」，到「學習如何不內耗地幫助他人」，最後再以「實質的資源，協助每位有確切利他計畫的成員實現行動」。其中最初階的「靈魂療癒派對」開放一般大眾參加，將根據活動主題收取報名費，而報名費用將全數投入基金會，作為「大利她計畫」使用。

第二階段的「靈魂修煉學院」為免費參與，一年一期，是為期半年的免費培訓。招收對象包含：1)願意主動關心他人，關注社會議題，有公益、志工等行動經驗者；2)助人工作者，包含老師、諮商師、社工等照顧他人的職業工作者；3)喜愛藝術且希望透過藝術、表演等創意領域發揮影響力，為社會帶來正向改變者。採主動報名申請並由基金會透過面試甄選擁有助人特質的18歲以上女性共計16位，結合藝術創作與自我認識、人際關係、生涯規劃等實體課程，協助學員減少身心內耗，更深入建立自身使命感。在靈魂修煉學院課程規劃包含實體課程8堂、SoulMe陪跑教練以及療癒補助金⁴，且實體課程的講師及陪跑教練均為女性。而在參與學院培訓期間可以個人身分執行利他

⁴ 8堂實體課程具體主題依序如下：覺察自我、同理彼此、行動展開、感恩練習、行動願景、挫復原、行動回顧、結業式

SoulMa+陪跑教練：邀請各領域典範協助職涯諮詢和陪伴，提供學員情感支持與新的觀點，釐清行動樣貌

療癒補助金：學員可於計畫期間獲得定額補助金，使用於身心照護服務

行動、亦可於錄取後與靈魂修煉學院其他學員共同完成（意即在參訓前或參訓期間就要有具體想推動的計畫先在學院中滾動，並在結業式中作成果報告），結訓後並可申請為期一年的行動支援「大利她計畫」資格，等於是靈魂修煉學院培訓的延伸。此行動支援包含：資金——台幣 15 萬元以內之補助，人脈——導師、人脈、工作室人脈連結，經營——採訪曝光、品牌與公益方案輔導；身心維護——有一年四次的身心療癒聚會，希冀透過以上服務，支持更多人突破公益方案早期的實行困難，真正實踐「我能照顧自己，也能照顧他人」。

今年為靈魂修煉學院招生第二屆，第一屆的結訓學員亦有部分已經具體發展出讓社會認同的助人行動，例如以親密暴力復原為題——刺刺的心，在官網上亦有參與學員的結訓成長心得，顯示透過藝術療癒與同儕的陪伴，確實能提升已有助人想法萌芽的女性，更具體形塑未來行動的策略及圖像。

（四）國際性女性組織在臺分會培訓計畫及方案

隸屬於國際性女性組織的在臺分會為我國參與聯合國婦女地位委員會及 NGO CSW 平行論壇的重要力量，各組織亦針對其成員參與國際總會或相關國際會議規劃有相關培訓，本節說明其中較具延續性的中華民國台灣女童軍總會「青年女性領導培力工作坊」及世界和平婦女會台灣總會「年輕女性國際參與培力計畫」，此兩計畫所培育雖非進入 NGO 專職工作之人才，但成為相關社會組織會員，亦可能提升性別意識或領導能力，有助於女性於其他領域職場之發展。

1. 中華民國台灣女童軍總會「青年女性領導培力工作坊」

中華民國台灣女童軍總會（原名中國女童軍總會）成立於 1959 年，並於 1966 年成為世界女童軍總會（World Association of Girl Guides

and Girl Scouts, WAGGGS) 正式會員 (full member)，宗旨為激發女孩及年輕女性潛能、成為負責任的世界公民，致力國際友誼、促進世界和平，而「培養優質女童軍青年領袖」為七大組織任務之一。近年台灣總會更以年輕化、國際化、專業化三大主軸推動會務，其中「年輕化」目標即在於積極推動青年參與政策，重點培力 30 歲以下女性，並於 2020 年起每年舉辦「青年女性領導培力工作坊」，迄今已辦理 5 場初階及 1 場進階工作坊，主要培力對象為高一至大四(或年齡相符)之在學女學生，不限女童軍身分，每場約 30 名。

培力工作坊形式為兩日的共學營，付費受訓制，活動目的在**鼓勵學員探索自我潛能、認識自我領導特質，並學習如何發揮同理心、以青年領袖身分為社會議題發聲**，以及進一步連結女童軍領袖，促進各地女童軍團相互交流。在培訓課程規劃上，主要立基於「女童軍領導思維 (WAGGGS Leadership Mindsets)」進行設計(包含反思與自省、多元共融、協作、創意及批判性、性別平等、責任與行動六項模式)，以及「設定我的領導旅程」實作、「青年領袖經驗」交流與分享。

此外，台灣總會也提供其青年會員拓展國際視野的場域，包括帶領著青年女童軍參與及共同籌辦聯合國 NGO CSW 平行論壇，以及遴選與補助會員參與以 18 至 30 歲女童軍為對象的「茱麗葉·羅研討會 (Juliette Low Seminar)」及「海倫特斯羅研討會 (Helen Sorrow Seminar)」，前者是為期 9 個月的女性領導力培訓計畫(包含線上學習及一週實體活動)，每年設定不同主題(2024 年主題為「和平」)；後者則以一週的時間聚集全球各地女童軍討論「環境永續」議題，兩項培訓皆要求參與者於培訓後投入在地社區發展或服務，延續影響力。

2. 世界和平婦女會台灣總會「年輕女性國際參與培力計畫」

為響應聯合國呼籲擴大對性別平等的投資、促進和支持女性的教育和領導力，世界和平婦女會台灣總會透過「年輕女性國際參與培力

計畫」培力前往紐約參與聯合國 NGO CSW 平行論壇的年輕女性代表，招收對象為大專院校學生、NGO 工作者等 20 至 35 歲的女性，需具備全民英檢中高級英文能力，每年招收約 30 位，可個人或 2 人組隊。培訓方式分為初階培力工作坊、NGO CSW 平行論壇計畫提案、進階培力工作坊、社會服務、面談五階段進行，內容說明如下：

- (1) 初階培力工作坊：兩日工作坊（2024 年改為一天），完全免費，以認識世界和平婦女會及年輕女性國際參與培力為主軸，課程包括女力外交、NGO 國際參與、「聯合國永續發展目標」目標 5「性別平等與增能女性」於國內落實現況、國際婦女權益與性別平等發展現況、聯合國婦女地位委員會沿革、我國參與 NGO CSW 平行論壇實務及論壇辦理要領。
- (2) NGO CSW 平行論壇提案：初階培訓後，學員需提出計畫藍圖，撰寫一份完整的平行論壇籌組計畫書（包括主題背景說明、會議預期效益、會議議程架構與規劃、會議後續行動）後提交。
- (3) 進階培力工作坊：兩日工作坊（2024 年改為一天），邀請曾參與國際會議之女青年分享參與經驗，協助學員勾勒出參與國際會議前應建構的能力與需培養的特質，以及強化行銷宣傳及社群經營能力、國際禮儀之生活應用三項，後續將就進階培力成果初步選拔 10 組代表進入面試。
- (4) 社會服務：進階培力工作坊結束後，參與世界和平婦女會及功文文教基金會之校園宣傳、社區讀書會與樂活不老學苑或 SDGs 閱讀專案計畫，擔任活動、文宣等志工服務，並繳交服務心得。
- (5) 專家面談：由進階培力工作坊勝出之 10 位學員進入實體專家面談，並根據評選標準⁵選出優秀代表，參與隔年 NGO CSW 平行論壇落實其提案計畫，並補助 1~2 名部分赴美國紐約參與實體會議之差旅

⁵ 評選項目包含：外語能力、參與主題計畫規劃及資料彙整、培力參與情況、籌組平行論壇計畫書撰寫、計畫書初步發表、會後後續行動計畫

費用。獲選者須接受指導自行完成隔年參與 NGO CSW 平行論壇之行程規劃、提案註冊事宜與發表資料。

結訓且經遴選錄取、獲得補助之年輕女性需於隔年會期間至少參與 4 場次平行會議，並協助蒐集各國推動性別平等、婦女權益相關資料，以及參加世界和平婦女會組織活動，與各國會員進行交流互動和議題連結，回國後須出席會後分享會，以學姊身分參與隔年度培力計畫傳承經驗。

四、女性參與市場經濟（企業）：台灣女董事協會「女性菁英領導人培育專案」

台灣女董事協會成立於 2018 年，由橫跨 15 個產業之國內上市櫃公司及跨國公司（Multinational Corporation）在台之女性董事長、董事、總經理等高階領導人組成，旨在協助企業提高女性參與公司治理及決策的比例、建構台灣女董事人才庫，成為具有指標性的女性企業領袖團體，並鼓勵其會員以國際講者身分參與其締結、合作的全球組織活動，包含歐美、澳洲及亞洲的企業家組織，參與或共同辦理線上與線下論壇、參訪活動，觀摩並建構跨國女董事等企業家之交流學習網絡，進一步培養其成為意見領袖。

根據台灣女董事協會 2020 年發表的《女性治理白皮書》，2018 年台灣 1,689 家上市櫃公司中，114 家公司的董事長是女性、116 家公司的總經理是女性，僅分別占上市櫃公司總家數的 6.75%與 6.87%，顯示在企業中擁有重大決策與影響力女性仍為少數；另一方面，台灣上市櫃公司任用女性領導者的家數卻也從 2015 年的 177 家提高至 2018 年 230 家，成長了 30%，甚至在資本額 6~10 億元的中小企業，由女性擔任總經理公司家數成長率更達 57%，10 億至 250 億者家數成長了 50%，亦同樣呈現台灣上市櫃公司願意任用女性領導者的趨勢，表示在企業環境開始有機會將女性意見反映在決策過程中，並可在企業領導的決策上逐步建立女性典範。且不論上市或上櫃公司，女性總經理八成以上皆由公司內部晉升，更顯示女性高階人才有機會爭取轉為領導人，並可進一步建立有別於男性的女性領導、決策模式與典範。

因此，台灣女董事協會自 2020 年開始推動為期一年（培訓期間為每年 4 月至隔年 3 月）的「女性菁英領導人培育專案」，至今進入第 5 屆的招生，採個人報名制，且於報名篩選過程中設定推薦與面試等機制，每年招收 10~15 名，結訓後授予結訓證書。

有鑑於身處台灣的女性上市公司領導者需求為「進入市場的資源與支持」及「建立人脈網絡的協助」，因此計畫培訓目標在於**培養更多高階女性成為能進入董事會、上市上櫃公司的接班人**，並企圖為其**建立跨產業人脈**，故鎖定培育並陪伴女性創業者、企業領導人、企業二代或高階經理人。培訓對象須為符合以下三項條件之一的女性企業家：(1)上市、上櫃公司準接班人；(2)創業者，公司預計3-5年內上市或上櫃；(3)計畫3年內進入董事會擔任董事。在課程資訊傳播上，則運用官方網站、臉書粉絲專頁及媒體採訪報導方式進行。

透過創建一個純女性分享與支持園地，提供豐富資源與人際網絡交流學習的平臺，讓所有導師及學員能安全地學習，並分享如何回應女性特別須面對的兼顧工作與家庭課題，也期待透過這樣的學習網絡進一步建立女性企業家角色典範的傳承。培訓內容設計主要分成五項：

1. 「女性領導力核心八部曲」培訓課程：肯認女性領導力的差異性與價值，內容包括領導力、數位力、溝通力、應變力、永續力、公司治理的股東／董事溝通策略、人才培養接班計畫、企業併購。
2. 一對一導師制度：每名學員可分配到一名專屬女性導師(mentor)進行一年的陪伴與諮詢，如何運用或諮詢場地，形式由學員自行與導師安排，例如以喝咖啡的輕鬆方式對話，藉此認識到業界前輩，了解資深前輩的企業經營視野與願景。
3. 跨領域師資群集體輔導 (group coaching)：每位學員可指定3位到4位導師，提出特定的困惑進行諮詢解答。協會更可依此蒐集目前學員可能遇到的共通困境，獨立安排講座或課程講授。
4. 學美之旅共識營：三天兩夜的團隊凝聚活動 (team building)，住宿型營隊形式，更特意安排兩人一室增加學員交流機會，且夜間會安排讀書會等由學員帶領的導讀活動，激盪彼此觀點。
5. 企業參訪：於年度中安排數次的國內外女董事協會會員上市櫃公司參訪取經，深入了解企業文化與實地管理運作。

上述課程安排的**師資及教練群**主要為女董事協會的會員，亦即為業界上市櫃公司的女性創辦人、執行長、接班人，透過實地經驗講授與督導，且在培訓期間會簽署保密協定（non-disclosure agreement），約定彼此交流討論內容不能對外傳遞，建構有安全感的環境讓女性領導人可以無私傳承經驗。其次，在培訓活動設計上，除了共通性的主題學習外，並以類客製化方式讓學員就個別需求提問諮詢，由業界前輩引導分享，更可藉此拓展人脈與視野。

表 3-5 現行性別意識暨女性人才培訓計畫彙整表

	計畫名稱	計畫目標	主要招收對象	培訓形式及課程主軸
青年女性 職涯發展 性平專業 知能建構	教育部青發署「大專女學生領導力培訓計畫」	增進大專女學生在社會參與及職場的領導力及影響力	30歲以下之大專校院（含研究所）在學女學生	三天兩夜培訓營隊：領導力、人生設計、性別意識 分享交流會：女性領導者典範沙龍
	女書店「女性主義系列課程」	鍛鍊參與者的女性主義思辨能力及日常生活實踐	關注性別議題與女性權益的青年學生、社會大眾	系列課程：延伸校園性別課程，從不同學科的女性主義觀點分析及討論當前社會議題
女性參與 國家事務	行政院性平處「公私部門女性人才交流研習」	擴展行政部門政策諮詢的女性人才網絡、提升女性參與公共治理及決策機會	公私部門高階人才，以非傳統女性就業領域為優先	線上先修課程：性別意識，權力、決策與影響力 單日研習（共5日）：國家政策／議題研討、公共行政與治理、女性典範經驗分享、小組討論與報告
女性參與 社會組織	婦權基金會「女性治理及領導人才培訓計畫」	強化婦女團體領導人的組織治理能力、提供共學及交流的平臺	服務領域涵蓋婦女福利的婦女團體、社區發展協會、社會企業之領導人及管理人	兩天一夜共學營隊：領導視野與影響力、國內外婦女／性別議題趨勢、組織經營的世代對話、社群行銷、女路走讀
	婦權基金會「建立女性領導力（LEAP）訓練架構」	培養參與國際婦女及性別事務的倡議人才	對國際事務有興趣的大專校院學生、NGO工作者及會員	單日工作坊（1~2日）：聯合國婦女議題趨勢、NGO CSW 平行會議籌組實務、國際倡議技巧（含社群倡議）

	計畫名稱	計畫目標	主要招收對象	培訓形式及課程主軸
	台灣婦女團體全國聯合會「女性里長人才培訓」	培養女性參選人女性主義觀點的社區領導與經營知能、建構支持女性參選的平臺	對參選村里長有興趣的社區女性、擔任組織管理領導職的女性	兩日或過夜工作坊：提升性別意識、社區治理、參選策略規劃與執行 與非營利組織的對話、實地社區見學、現任里長座談
	新北市好好星球文化基金會「靈魂實驗所」	提供助人工作者支持與療癒、建立發揮利他精神的女性社群	非營利組織女性工作者（第一階段開放社會大眾參加）	<ul style="list-style-type: none"> • 靈魂療癒派對：了解自己、自我照顧、自我提升 • 靈魂修煉學院：藝術創作、人際關係、生涯規劃、陪伴機制、療癒補助金 • 大利她計畫：資金、人脈、經營、身心
	中華民國台灣女童軍總會「青年女性領導培力工作坊」	鼓勵年輕女性認識自我領導特質、學習如何為社會議題發聲	高一至大四（或年齡相符）之在學女學生	<ul style="list-style-type: none"> • 兩日共學營：女童軍領導思維模式、領導旅程設計實作、青年領袖經驗分享 • 國際領導力培訓計畫 • 社區發展活動或服務
	世界和平婦女會台灣總會「年輕女性國際參與培力計畫」	培力代表組織前往紐約參與聯合國 NGO CSW 的年輕女性	大專校院學生、NGO 青年工作者	<ul style="list-style-type: none"> • 兩日初階工作坊：國際性別議題 • NGO CSW 平行論壇提案實作 • 兩日進階工作坊：活動行銷、社群經營、會議禮儀 • 社會服務：校園宣傳、社區讀書會

	計畫名稱	計畫目標	主要招收對象	培訓形式及課程主軸
女性參與 市場經濟	台灣女董事協會「女性 菁英領導人培育專案」	培養進入公司董事會 及上市上櫃公司接班 人的女性人選	女性創業者、企業領 導人、企業二代或高 階經理人	一年五階段培訓： <ul style="list-style-type: none"> • 女性領導力培訓課程（8堂） • 一對一導師制度 • 跨領域師資群集體輔導 • 三天兩夜共識營 • 企業參訪

肆、國外性別意識或女性人才培訓組織

本章從組織角度出發，蒐整五個目標涵蓋性別意識或女性人才培訓的國外機構，並分為平臺型、培訓型及研究型三類組織說明其工作策略與方法、組織架構與人員配置，以及可供我國現階段強化人才培育及網絡連結功能參考之處，包括紐約非政府組織婦女地位委員會為全球公民社會組織與聯合國的溝通橋樑、歐洲女性倡議組織為歐洲最主要向歐盟倡議的婦權跨國行動網絡，兩者亦皆為因應全球婦女權益及性別平等進程的變化與課題，持續培力與組織新世代人才；培訓型機構則有梨花女子大學梨花領導力發展學院、新加坡國立大學李光耀公共政策學院透過學院中常設或短期的課程開設，分別針對公私部門年輕、管理及領導等不同階層的對象進行廣義的領導力培訓與促進女性之間的連結網絡；此外，由澳洲卸任總理朱莉亞·吉拉德所創立的澳洲國立大學全球女性領導力研究所則特別強調學術與實踐的結合，將職場性別議題的實證研究轉化為具體可行的倡議，促進各領域女性職涯的發展。

一、平臺型組織

(一) 紐約非政府組織婦女地位委員會

1970年代初期，聯合國國際婦女年（1975）及首次世界婦女大會籌備期間，紐約非政府組織婦女地位委員會（NGO Committee on the Status of Women, NY，簡稱 NGO CSW/NY）在「具聯合國諮詢地位的非政府組織會議」（CoNGO）支持下成立，以促進 NGO 在相關討論中的參與及合作。第一次世界婦女大會促成了聯合國宣佈 1976 年至 1985 年為「婦女十年」（the United Nations Decade for Women），也讓婦女議題成為全球性的議程。

至今，NGO CSW/NY 仍是全球婦女及性別組織重要的發聲及交

流平臺，擁有 80 個會員組織及超過 45,000 位成員，⁶以下從「搭建公民社會發聲平臺」以及「培力及組織全球年輕倡議者」兩個面向，來說明其當前主要工作策略及方法。

1. 搭建公民社會發聲平臺，倡議性別平等

(1) 辦理年度 NGO CSW 平行論壇

作為全球公民社會與聯合國的溝通橋樑，NGO CSW/NY 最重要的工作是，在每年 3 月聯合國婦女地位委員會（CSW）召開官方年會的同時，針對年度主題於聯合國紐約總部周邊會場同步舉辦為期兩周的非政府組織平行論壇（NGO CSW Forum），提供公民社會組織發聲場域，從 NGO 觀點對官方聲明提出回應或分享優良的民間實踐範例；兩周會期間，除了由全球 NGO 自組的平行會議（parallel events），⁷NGO CSW/NY 也以論壇秘書處的角色，辦理諮詢日（Consultation Day）、公民社會簡報（civil society briefing）、議題對話圈（conversation circle）、區域會議（regional caucus）、青年領袖活動（youth leaders event）、展攤（exhibit booths）等類型的活動，以協助 NGO 掌握官方會議動態及活絡 NGO 間交流。

此外，NGO CSW/NY 也設有倡議與研究小組（Advocacy and Research Group），由來自全球公民社會組織近 30 位實務工作者組成，⁸每年定期製作倡議資源工具包和指引手冊⁹，提供入門的倡議者或沒有經驗的聯合國參與者基本知識，包括聯合國體系介紹、CSW 議事程序、年度優先議題、北京宣言暨行動綱領（Beijing Platform for Action）、消除對婦女一切形式公約（Convention on the Elimination of

⁶ NGO CSW New York 的組織會員種類包括具聯合國經濟暨社會理事會諮詢資格組織的為正式會員（regular membership）、其他組織之準會員（associate membership），個人會員則分為支持會員（supporting membership）及 40 歲以下的青年會員（youth leader）。

⁷ 關於目前全球參與 NGO CSW Forum 的規模，兩周約有 750 場次的平行會議，5,000 個 NGO、14,000 名與會者。

⁸ 名單詳見：<https://ngocsw.org/arg-csw67>

⁹ 詳見：<https://ngocsw.org/ngocswforumhandbooks>

All forms of Discrimination against Women)、2030 永續發展議程 (2030 Agenda for Sustainable Development) 等聯合國婦權和性平架構、以及可用的網路倡議資源彙整等。

(2) 凝聚 CSW 年度議題民間共識

在 NGO CSW 年度平行論壇舉辦前，NGO CSW/NY 更透過搭建議題討論平臺，來協助公民社會厚植向 CSW 提出倡議或監督其政策落實的基礎。每年 9 月起，NGO CSW/NY 便就隔年 CSW 年會的優先主題 (priority theme)，舉辦例行月會 (Monthly Meetings)，在會前邀請相關領域的專家或行動者分享研究成果、倡議或實踐經驗，例如 2023 年第 67 屆 CSW 大會主題設定為「創新和技術變革以及數位時代的教育，促進實現性別平等和增強全體婦女和女童的權能」(Innovation and technological change, and education in the digital age for achieving gender equality and the empowerment of all women and girls)，NGO CSW/NY 從 2022 年 9 月至 2023 年 1 月月會的議題皆由此開展 (詳表 1)，全球的行動者都可透過線上平臺參與；到 CSW 會議召開前的 2 月則安排參與者訓練 (participant training)，提示與會準備重點，會後的 4 月及 5 月，更針對當年度大會議定結論 (agreed conclusion) 討論後續全球及區域的落實行動。

表 4-1 2022 年 9 月至 2023 年 1 月月會主題及講者列表

月 份	當月主題	講者
2022/9	數位時代的全面性教育：來自基層的經驗 (Comprehensive Sexuality Education in the Digital Age: Experiences from the Ground)	主持人：Luisa Kislinger, NGO CSW/NY 與談人： Pahola Peñaranda / 玻利維亞 Educación y Servicios (CIES) Faithful Fabiyi / 奈及利亞 Education as a Vaccine (EVA) Ramya Anand / 印度 Talking about Reproductive and Sexual Health Issues

2022/10	變革性學習：透過數位創新實現性別平等 (Transformative Learning: Pathways to Achieve Gender Equality Through Digital Innovation)	主持人：Pamela Morgan, NGO CSW/NY 常務理事 MacDella Cooper／賴比瑞亞 MacDella Cooper Foundation 創辦人 Alejandra Ceja／北美松下公司 Office of Social Impact and Inclusion 副主任 Antara Ganguli／聯合國 Girls' Education Initiative (UNGEI) 主任 Isata Kabia／Voice of Women Africa 創辦人暨執行長
2022/11	在數位時代推動創新、技術變革和教育，以實現性別平等 (Innovation, Technological Change, and Education in the Digital Age for Achieving Gender Equality)	主持人：Rosa Lizarde, NGO CSW/NY 財務長 與談人： Anita Gurumurthy／印度 IT for Change 執行長 Papa A. Seck／聯合國婦女權能署 Research and Data 主任 Mariam Torosyan／亞美尼亞 Impact Innovations Institute 創辦人暨執行長
2022/12	照顧的交織性：系統、服務與產業 (Intersectionality of Care: Systems, Services, Industry)	Patricia Cortes／聯合國婦女權能署 Global Alliance for Care 協調人 Sandra Massiah／Public Services International 加勒比海區秘書 Dr. Padmini Murthy／紐約醫學院 Global Health 主任
2023/1	探索科技創新：支持數位教育、達成性別平等 (Exploring Innovation in	主持人：Gillian D'Souza Nazareth, NGO CSW/NY 財務長 與談人： Sonia Jorge／Global Digital Inclusion Partnership 創辦人暨執行長

	Technology: Fostering digital education towards achieving gender equality)	Mac Glovinsky／聯合國兒童基金 Learning Passport 主管 Manjushree Patil／印度 Aatman Academy 創辦人暨院長 Matthew Wong／新加坡 Digital Cooperation and Cyber Security 二等秘書
--	--	---

資料來源：NGO CSW/NY 網站，本計畫整理製表

每年 CSW 年會就優先主題發布的議定結論，NGO CSW/NY 從初稿 (Zero Draft) 的形塑便參與其中，由倡議與研究小組針對優先主題如何影響女性的生活及女性關注的議題面向，諮詢其網絡中的全球和在地組織並研提民間觀點的建議。以 2024 年第 68 屆 CSW 優先主題「從性別觀點解決貧困並強化體制和融資，從而加快實現性別平等及增強全體婦女和女童權能 (Accelerating the achievement of gender equality and the empowerment of all women and girls by addressing poverty and strengthening institutions and financing with a gender perspective)」為例，NGO CSW/NY 在 CSW 起草議定結論時，便提出六項回應女性貧窮的核心架構及具體建議：社會正義與貧窮、教育與貧窮、女性貧窮與氣候變遷、經濟政策中的性別偏見、公債危機對女性貧窮的影響、青年與交織性；而相關建議除了以書面聲明提出，NGO CSW/NY 更在年會召開前拜會 CSW 主席團及相關會員國進行遊說。

(3) 公民社會意見調查¹⁰

2024 年，NGO CSW/NY 針對如何最大化 CSW 價值、有效回應公民社會訴求進行了調查，蒐集超過 600 位 NGO CSW 與會者的期待，發現填答者認為 CSW 在執行層面及問責性、透明度上尚有改善

¹⁰ 調查結果詳見：

<https://acrobat.adobe.com/link/track?uri=urn%3Aaaid%3Aascds%3AUS%3A02e77ef5-ac40-3eb8-a9f3-0a9b84e05f52>

空間，僅有 6 成認為 CSW 足夠努力落實各項性別平等建議；不到 6 成同意 CSW 有足夠效能完成其任務，較為不滿的部分是 CSW 在提供平等參與機會的透明性不足。另外，也有近九成的填答者認為可由 CSW 召開包括聯合國婦女權能署首長與聯合國秘書長、其他聯合國官員等跨組織互動性對話會議。

2. 培力及組織全球年輕倡議者

作為促成者（facilitator）的角色，NGO CSW/NY 這幾年的工作主軸之一是協助青年參與聯合國的運作。以聯合國世代平等倡議（Generation Equality Campaign）為論述基礎，一方面透過青年領袖與年輕專業者計畫（the Youth Leaders & Young Professionals，簡稱 YLYPs）培力年輕世代的倡議者，另一方面則協力聯合國婦女權能署於法國及墨西哥辦理的「世代平等論壇」中，搭建公民社會及青年行動者的參與網絡。

(1) 青年領袖與年輕專業者計畫

為了促進不同世代女性主義者的交流與經驗傳承，讓年輕世代的聲音被聽見，且共同投入性別平等倡議，NGO CSW/NY 發起 YLYPs 計畫，集合有志於全球性別平等、希望參與或了解聯合國 CSW 程序的青年倡議者所組成社群，並建立全球導師（global mentor）網絡¹¹，由當前重要國際組織領導人提供諮詢。YLYPs 目前工作重點包括：於 NGO CSW 平行論壇前舉辦「青年預備」系列培訓（Youth Preparation Series）、會期間以青年議題舉辦平行會議，及推動「性別平等全球青年夥伴」（Global Youth Fellows for Gender Equality）計畫。

- NGO CSW 「青年預備」培訓：YLYPs 每年會在 NGO CSW 論壇前舉辦一系列的「青年預備」活動，希望可以幫助年輕、較沒有經驗的參與者了解 CSW 議事及參與程序，創造有意義、有效率

¹¹ 名單詳見：<https://ngocsw.org/ylyp-mentors>

的參與經驗。系列活動內容包括提供會議及場次資訊、倡議訓練、專業發展，以及社交連結的活動等。

- NGO CSW 青年議題會議：除了替有志參與倡議的青年提供培訓之外，YLYPs 也舉辦自己的平行會議，專注於討論青年參與對性別平等倡議的助益。這些平行會議提供了世界各地的青年倡議者展示工作成果的舞臺，以及連結聯合國體系中其他青年參與者的機會；或作為資金需求者與提供者的中介平臺，讓區域性、甚至地區性的專案也有機會獲得關注與資源挹注。
- 性別平等全球青年夥伴計畫：2024 年，YLYPs 進一步與婦女組織女性有翼（Women Have Wings）合作，推出「性別平等全球青年夥伴」計畫，遴選出 20 位來自世界各地、不同組織的年輕性別平等倡議者，提供 1,000 美元的獎金，持續邀請他們到 NGO CSW/NY 和聯合國的活動中分享青年觀點。獲選者最年輕僅 16 歲，且這個計畫有意識地促進非歐美國家的女性或青年倡議者加入聯合國網絡，以表彰他們對多元性和性別平等的貢獻。除了獎金，NGO CSW/NY 也設計一些機制來最大化青年夥伴的效益，包括：將他們的故事集結出版，並在 NGO CSW 論壇和 YLYPs 的社群內發放；在「青年預備」系列活動中擔任講者，並參與規劃該年度的系列內容；在 YLYPs 網絡中擔任青年導師，為其他青年提供協助與引導；經營 NGO CSW/NY 的 Instagram 帳號，發布自己的內容，推廣自己的工作項目；直接與 NGO CSW/NY 合作，對聯合國進行倡議。

(2) 世代平等論壇

2020 年，聯合國婦女權能署發起「世代平等倡議」（Generation Equality Campaign），期待能在「北京宣言暨行動綱領」通過的 25 年後，納入「永續發展目標」的夥伴關係精神，透過與新世代的對話，為全球性別平等運動注入活水與新力量，加速未竟目標的落實，也開展下一階段的性別平等進程。

在世代平等架構下，2021年3月與6月分別於墨西哥市和巴黎舉行「世代平等論壇」，NGO CSW/NY 與聯合國婦女權能署協力，擔任全球民間社會召集人的重要角色，運用其網絡來擴大民間參與及影響力，兩場論壇有上百個青年組織的年輕領袖，以及超過四百個公民社會組織參與，經過聯合國婦女權能署與轄下相關機構、各國國際組織、各國政府、公民社會及青年組織、企業等多重利害關係者共同討論，通過了「全球性別平等加速計畫」（Global Acceleration Plan for Gender Equality），以「交織性」、「女性主義領導力」與「轉化」為原則，形塑出2022年至2026年促進「世代×性別平等」的六大倡議主軸：性（別）暴力、經濟正義與權利、氣候正義的女性主義行動、身體自主權與性與生殖健康權利、女性主義運動與領導力、性別平等科技與創新，以及每項主軸之願景和行動方案。

3. 人力與財務資源

NGO CSW/NY 的人事結構單純，執行委員會（Executive Committee）包括兩位共同主席、副主席、財務長及五位常務委員，皆為資深的非政府組織工作者，在各自工作領域從事性別平等倡議或研究，大多擁有跨國的倡議經驗（詳表2）。執委會之外，針對每年平行論壇的籌劃及民間倡議意見的蒐整，另組成平行論壇規劃委員會（NGO CSW Forum Planning Committee）、倡議與研究小組（Advisory and Research Group）負責。在支薪員工部分，僅有計畫統籌與網頁製作兩項職位，另有實習生協助執行NGO CSW 籌辦相關工作，實習生並享有每小時16美元的薪資。

表 4-2 NGO CSW/NY 執行委員會成員名單

職 稱	姓 名	現 職
共同主席	Ivy Koek	國際創價學會（Soka Gakkai International） 聯合國代表
	Pamela Morgan	國際崇她社（Zonta International）主席

副主席	Rosa Lizarde	Feminist Task Force 全球主任
財務長	Gillian D'Souza Nazareth	紅點基金會 (Red Dot Foundation) 全球夥伴關係總監與聯合國主要代表
常務委員	Rosemary Barberet	國際社會學協會 (International Sociological Association) 聯合國代表
	Liliane Nkuzimana	巴哈伊國際社 (Baha'i International Community) 聯合國代表
	Foteini Papagioti	國際婦女研究中心 (International Center for Research on Women) 副主任
	Marline McLean	國際蘭馨 (Soroptimist International) 主席
	Michelle Peedin	AHAM Education 聯合國青年代表
計畫統籌	Rachel Guerreiro	羅格斯大學 (Rutgers University) 政治學碩士生，主修聯合國和全球政策研究
網頁製作	Tanitra Partivit	在 Friends of UNFPA、Advancing Human Rights、HIAS 等非營利組織從事網路行銷及社群經營工作超過十年

資料來源：NGO CSW/NY 網站，本計畫整理製表

從 2023 年財務報告來看，NGO CSW/NY 年度運作經費僅約臺幣 1,000 萬元（收入為 373,563 美元、支出為 356,459 美元）。經費支出主要包括：NGO CSW 平行論壇相關活動辦理費用約占 38%（136,008 美元），薪資酬勞、專業、差旅等人事相關費用約占 35%（123,630 美元），其餘為行政管理費用。收入來源則主要為向 NGO CSW 平行論壇參與者收取的報名或場地租借相關費用占 58%（216,426 美元），補助款占 34%（128,600 美元），其餘為成員會費及捐款。

4. 小結：組織定位、優勢及可參考處

NGO CSW/NY 自 1972 年成立至今，建立了廣闊的全球女性行動者網絡，為其重要組織資源；此外，NGO CSW/NY 除了本身具有聯合國經濟暨社會理事會諮詢資格，執行團隊成員也多來自具諮詢資格

的國際組織，此使得 NGO CSW/NY 能持續在對聯合國倡議或與聯合國合作上發揮足夠的影響力，也因此對國際公民社會具有號召力，而可以勝任聯合國與全球婦女和性別組織間的橋樑。

每年的 NGO CSW 平行論壇搭配著聯合國 CSW 年會進行，趁此全球婦女及性別組織間動員的時刻，NGO CSW/NY 以其長期經驗與深厚專業，進一步提供與會者參與官方會議所需知能，同時搭建公民社會交流與連結的平臺，促成了全球組織密集的互動與串聯。從組織成本效益的角度來看，這不僅省去了辦理大型培訓或活動的宣傳支出，甚至能讓全球組織願意自行負擔報名、場租等費用。

另一方面，作為協助者（facilitator），NGO CSW/NY 這幾年很明確地定調在協助「青年」參與聯合國的運作。以「世代平等」作為論述基礎，以及 CSW 與聯合國組織的開放性為條件，吸引來自不同地區、講著不同語言的年輕女性和男性加入倡議行列。除此之外，善用數位工具與網路資源持續進行社群培力也是該組織能吸引年輕世代參與的因素。

（二）歐洲女性倡議組織

歐盟委員會自 1990 年代中期以來持續鼓勵建立歐盟層級的公民社會網絡，其對於跨歐盟國際合作的堅持，例如在歐洲結構基金和歐洲區域發展基金架構內，為國家和地區的公民社會組織提供了跨國合作和在布魯塞爾進行倡議的激勵。在此背景下，歐洲女性倡議組織（European Women's Lobby，簡稱 EWL）於 1987 年由多個不同的女性主義組織發起，並在 1990 年經歐盟委員會中的女性官員倡議，以及歐盟委員會的正式和財政支持下成立，旨在促進歐洲婦女團體之間的協調，是歐洲最大、歷史最悠久的女性權益組織之一。

作為歐洲最主要的婦女權益跨國行動網絡，EWL 致力於促進所有女性和女孩的平等權利和選擇自由，並以女性在生活各個領域的參與以及免受性別歧視和暴力為核心目標，它採取制度性遊說和影響公共討論的方式，主要角色則是向歐盟的決策者和政策制定者提供資訊，並作為婦女團體在歐盟制度層面參與的橋樑，推動性別平等和女性權益，影響歐洲各級政策和立法。

1. 組織目標與工作方法

EWL 的影響力遍及歐洲，尤其是透過與歐盟的合作，推動了許多有利於女性權益的立法及政策進展，例如「性別平等指導方針」、「女性參與董事會指令」和「反暴力政策架構」，它的核心目標與工作方法包括：

(1) 性平政策倡議遊說

EWL 致力於促進歐盟和各國政府制定及實施性別平等相關的法律政策，包括打擊性別暴力、促進女性參與決策、消除職場性別歧視、促進男女平等的薪資和工作機會，確保女性的需求和觀點被納入各種立法和政策架構中。積極參與政策制定過程，向歐盟機構和國際組織（如聯合國）提交建議，並針對各類議題進行倡議活動。

EWL 在預防和打擊性別暴力領域的表現尤為突出，長期倡議提高對家庭暴力、性別暴力和人口販運的意識，並透過蒐集國際組織、歐盟和各國發布的研究、報告、專文、網站與資料庫等次級資料，回顧不同層級的法律與政策架構，以及諮詢利害關係人等方式，以歐盟區域為範圍，產出適用各國的政策或行動建議，例如 2024 年最新發布的《針對女性的網路暴力報告》（*Report on Cyber Violence Against Women*）¹²，提出將歐盟對網路暴力的定義納入國家法律架構並予以定罪、定期收集網路暴力相關數據、有效監督《數位服務法》之執行

¹² <https://reurl.cc/6jy3Qb>（取用日期：2024/8/15）

等政策建議，以及各國國家人權機構及 NGO 對線上仇恨言論的調查、斯洛維尼亞的司法人員培訓，及比利時、丹麥、希臘共同推動的 MenABLE 計畫對青少年的防治教育等優良範例。

此外，EWL 亦致力於倡議經濟社會平等，包括女性貧困、健康、移民和性別暴力、消除薪資差距、促進婦女就業機會、改善育兒政策等，確保女性在經濟領域能夠獲得與男性同等的待遇女性在政治和經濟決策中的平等參與，並推動更多女性進入決策層，以改變長期以來由男性主導的結構。

(2) 培訓年輕世代領導力

EWL 自 2015 年開辦「AGORA 年輕女性主義者夏季學校」(AGORA Young Feminist Summer School)，每年將歐洲各地 18 至 30 歲的年輕女性主義者聚集在布魯塞爾一周的時間(2023 年議程主軸及重點如表 3)，此平臺現已成為 EWL 的旗艦計畫，年輕世代運動者得以在此討論性別議題、習得女性主義領導力，也強化了不同國家、性別認同及知識背景的女性主義者之間的連結；對 EWL 來說，則有助於理解年輕世代的興趣、需求，一方面將其關懷整合至未來的倡議策略中，另一方面也持續為歐洲婦運注入新血。

表 4-3 「AGORA 年輕女性主義者夏季學校」2023 年議程主軸及重點

<p>第 1 天 凝聚共識</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 認識彼此 • 議程介紹 • 會議守則與創造安全空間：透過「創造安全空間」動態會議，與會者共同討論如何創造安全且包容的環境 • 期望與目標：與會者分享參與期望及凝聚集體共識 • 年輕女性需求與核心議題：透過互動和討論，指出與年輕女性需求相關的核心議題
<p>第 2 天 議題介紹</p>	<ul style="list-style-type: none"> • EWL 組織與優先議題介紹 • 專題演講：由著名歌劇演唱家、聯合國難民署親善大使

	芭芭拉·亨德里克斯 (Barbara Hendricks) 進行專題演講 <ul style="list-style-type: none"> • 針對女性和女孩的暴力 (VAWG): 歐洲現況與《伊斯坦堡公約》 • 平行工作坊: 歐洲的性剝削 • 平行工作坊: 網絡性別暴力 • 領導力茶會: 由歐洲議會成員分享從運動走向從政的歷程
第3天 交流討論	<ul style="list-style-type: none"> • 增能咖啡館: 「針對女性和女孩的暴力」推動案例交流 • 小組分享與討論 • 導師回饋
第4天 後續行動 策劃	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通工作坊 • 「反性別暴力16天」行動計畫 • RoSa 圖書館參訪與導覽
第5天 展望未來	<ul style="list-style-type: none"> • 校友網絡介紹 • 活動反思與回饋 • 頒發證書

資料來源: EWL AGORA 2023 Report, 本計畫整理製表

(3) 聯結擴大女性組織

以性別多樣性和涵融性為基礎, EWL 由全歐洲不同國家的女性組織組成, 它們代表了各國和地區不同的女性利益, EWL 作為平臺, 促進各成員之間的合作與交流。強調性別平等並不僅僅是兩性之間的問題, 還包含了跨性別者和非二元性別者的權利和需求, 致力於打破性別刻板印象, 推動更涵融的社會。

EWL 的成員組織來自整個歐洲, 由三種類型的會員組成: 正式會員 (full members)、支持組織 (supporting organizations) 和榮譽成員 (honorary members)。只有正式成員有權在全體大會上投票, 並推薦候選人進入 EWL 的機構; 支持組織有相同的促進婦女權利的目標, 但並無參與決策機制的權力; 榮譽成員則是由執行委員會邀請的觀察

員，參加會議並提供諮詢意見。正式成員是來自歐盟、歐洲自由貿易聯盟、或正在申請加入歐盟國家的全國性女性主義 NGO，以及全歐盟範圍內的傘狀組織，¹³目前包括：

- 33 個國家層級的女性組織：這些成員代表了歐洲各國的不同婦女團體，包括所有歐盟成員國及部分非歐盟國家，如冰島、挪威、英國等。
- 17 個歐洲層級的專業女性網絡：這些網絡涵蓋特定主題領域，如專業女性組織、青年女性組織、少數族裔女性組織、LGBTQ+群體、身心障礙女性等。

2. 組織架構與運作

相較於 NGO CSW/NY，EWL 在運作上更為謹慎考量代表性，其組織架構以會員大會為核心，結合董事會和執行委員會的領導，並由秘書處負責日常營運和工作計畫執行，從而在歐洲推動性別平等議題。約可分為以下幾個層次的運作：

- 會員大會（General Assembly）：是 EWL 的最高決策機構，由代表各國的女性組織和國際婦女團體成員組織的代表組成，確保不同國家和專業網絡的利益都能得到代表和考慮。全體大會每年舉行一次，討論並通過組織的策略方針、年度工作計畫和預算等。每個成員組織都有表決權。
- 董事會（Board of Administration）：是 EWL 的主要領導機構，由各成員組織提名的 12 至 15 名代表組成，負責監督和支持執行委員會的工作，並確保組織的長期策略方向符合其使命。董事會負責監督 EWL 的日常運作，執行會員大會的決策，董事會通常會討論關鍵的性別平等議題並為運動制定具體計畫。董事會成員任期為三年。

¹³ 要成為 EWL 的正式成員，必須提交申請，符合章程規定的標準，並經過執行委員會和行政委員會的批准，且須並支付會員費。

- 執行委員會(Executive Committee):執行委員會由主席(president)、副主席、財務主管等組成，並由來自不同國家和專業網絡的董事會成員選舉產生，確保 EWL 的工作能反映成員組織的多元需求。執委會每三個月召開一次會議，負責起草年度工作計畫和預算、決定會員申請、管理財務和外部關係。執委會主席是負責代表 EWL 出席國際會議和與歐盟機構的對話。
- 秘書處 (Secretariat): EWL 的執行機構，負責組織的日常管理工作。秘書處常設於布魯塞爾，由一個專業團隊營運，目前包括秘書長 (Secretary General)、政策專家與倡議人員 4 人、專案與活動執行 3 人、媒體溝通與傳播 1 人、行政與財務 3 人(1 人為兼職)等。秘書處與董事會和執委會密切合作，規劃和實施倡議策略、組織活動、聯絡成員組織，並負責向歐盟機構提交報告和建議。

3. 資金來源與合作夥伴

EWL 的主要資金來源包括：

- 歐盟資助：EWL 是歐盟支持的重要女性權益倡議組織之一，特別是通過歐洲社會基金等項目獲得資金支持。
- 成員會費：每個成員組織需要繳納一定的會費，以支持 EWL 的運作。
- 私人和公共機構捐助：包括基金會、政府機構以及其他非政府組織的資金。

以目前可見的資料來看，EWL 2016 年的營運預算為 120 萬歐元，其中 76% 來自歐盟委員會（低於 2015 年的 80%），13% 來自基金會資助，4% 來自成員會費，4% 來自政府機構，2% 來自個人，1% 來自企業 (European Women's Lobby 2016)。

4. 小結：組織特色及可參考處

EWL 自成立以來即扮演歐洲婦女團體和歐盟間的橋樑角色，並透過長期、跨國的研究和統計資料作為其影響政策機構的基礎，建立其對歐盟倡議及遊說的專業；而 EWL 透過搭建公民社會行動者的跨國網絡，以及持續納入移民婦女等不利處境群體相關組織來擴大多樣性，讓小型 NGO 也有機會加入全球層次的政策討論，對歐盟來說，EWL 進入議程設定、諮詢及落實監測等政策過程，則可擴展其代表性、民主性和涵融性（Ludig 2023）。

另一方面，EWL 的政策倡議及遊說專業也成為其獲得成員組織支持和合法性的關鍵，因為它能让在地和國家層級的團體了解歐盟機構的最新動態，且能代表成員在歐盟層級上推動進展；再者，EWL 以歐盟區域為範圍，定期就新興或迫切的性別議題發表主題報告，透過次級資料蒐集、利害相關人諮詢等方式，產出適用各國的政策或行動建議。

此外，在培育新世代婦運行動者上，EWL 的旗艦計畫「AGORA：年輕女性主義者夏季學校」透過女性主義主題與領導力的引介和討論，每年持續培訓婦運新血，並為歐盟地區年輕女性的交流形成堅實的網絡平臺，而得以激盪出倡議策略，促成共同的未來行動。

二、培訓型組織

(一) 梨花女子大學梨花領導力發展學院

梨花女子大學梨花領導力發展學院 (Ewha Institute for Leadership Development, Ewha Woman's University, 簡稱 EILD) 成立於 2003 年，屬於梨花女大的附設機構 (affiliated institutions)，也是南韓第一個以女性領導力訓練為核心的教育機構，秉持「女性是珍貴的人力資源，引領著全球化時代的新價值」理念，以商業、政治、政府治理、公民組織等不同領域的女性領導人為主要對象，提供培力與訓練，現任院長為梨花女大營養科學與食品管理學系的 Yuri Kim (김유리) 教授，於 2023 年上任。

EILD 是大學附設機構，授課師資包括梨花女子大學的學者及實務領域的專家，多半具有領導力、性別研究、公共政策相關背景，教育訓練也多建立在具有實證基礎的學術成果上，並融合理論與實踐，其教育工作可分為常設性學程、夥伴型學程和全球教育三大類(表 4)。

表 4-4 EILD 領導力學程及對象

類型	學程名稱	課程主軸	對象	形式
常設型 學程	梨花女性領導力學程	在組織內提升職能與建立女性領導人自我認識的專業課程	任職於國內與跨國企業、政府部門、公共事業的女性領導人	每學期開設，每週上課 3.5 小時
	梨花教練領導力學程	教練風格的領導力培養，可獲得韓國教練協會 (Korean Coach Association) 教練認證	現任職或已退休的企業與公共事業領導人 (不限性別皆可參與)	課程及測驗 49 小時，約 2.5 學分

夥伴型學程		領導力與職涯發展	公部門、企業、公民團體、社會組織員工	依組織需求提供客製化課程
全球教育	「梨花－魯斯」國際研習	發展女性 STEM 網絡，促進女性交流在 STEM 領域發展的經驗	亞洲、澳洲及美國的女性研究生	每年夏天舉辦三周的營隊
	亞洲女性領導力課程	培力高等教育機構中具有領導潛力的女性，透過女性主義領導力面對後疫情時代且引領社會轉型	亞洲地區的大專校院女性學生及教職員	兩周線上課程
	女性經濟增能政策制訂訓練課程	培訓性別意識與政策制訂能力，並引介女性經濟增能的模式	受援助國家的政策制訂者	線上課程

資料來源：EILD 網站，本計畫整理製表

1. 常設型學程

EILD 的常設型學程以長期、多階段的培訓來達到增強女性領導力的目標，主要有梨花女性領導力學程（Ewha Women Leadership Program）和梨花教練領導力學程（Ewha Coaching Leadership Program）。

(1) 梨花女性領導力學程

此學程為 EILD 的旗艦學程，目標是協助女性專業人士在職涯中更進一步發展，並於學程中融入女性主義和性別觀點。學程自 2003 年創立以來就持續進行，每學期開設一次，分別在三月與九月，課程的頻率為每週一次，每次 3.5 小時，期間還包括一個過夜工作坊與一

次海外訓練，學程分成四個階段，每個階段都有不同的課程目標與內容(表 5)。至今已累積來自包括三星、3M、LG、SK 集團、WOONGJIN 等逾百個國內外企業、超過四千位女性領導人參與過這項學程。

表 4-5 梨花女性領導力學程架構

單元一	單元二	單元三	單元四
女性與領導力	組織與領導力	全球領導力	領導力與我
<ul style="list-style-type: none"> • 女性領導力 • 覺察情緒與自我發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 企業家精神 • 教練與協商 • 策略管理 	<ul style="list-style-type: none"> • 外國女性領導力（海外訓練） 	<ul style="list-style-type: none"> • 創造改變的女性領導人 • 創造改變的年輕領導人 • 研擬與發表行動方案

資料來源：EILD 網站，本計畫整理製表

(2) 梨花教練領導力學程

教練（Coaching）是盛行於企業間的經驗傳承與潛能激發方法，透過資深員工或外部專家擔任教練，工作期間所需的技能、態度與經驗都可以成為有系統的知識，傳授給後進者，協助他們在工作表現上更進步。此學程與韓國教練協會（Korean Coach Association）合作共同發展課程，主要對象是資深的企業或組織員工，甚至是已退休的資深員工，透過領導力訓練讓他們成為「教練」，協助自己與其他員工的工作。若有志成為專業的人力資源專員或管理職，甚至更進一步獲得韓國教練協會的正式教練資格，都可報名學程。學程內容包括：學習教練理論 20 小時、練習教練技能 26 小時，以及紙筆測驗和實務測驗 3 小時，約合於大學 2.5 學分。

2. 夥伴型學程

此外，EILD 也接受不同公私部門委託（表 6），運用其專業及經

驗，針對不同組織與機構的需求，為其設計客製化的課程內容，透過需求分析、訓練規劃、課程發展、成效評估等四個步驟，提供其員工客製化的在職領導力訓練與職涯發展規劃。

表 4-6 夥伴型學程合作組織與訓練對象

合作組織	公務機關	企業	公民團體	其他機構
訓練對象	公務人員	企業員工	倡議者	衛生、福利、科技、家庭、兒童、身心障礙領域人員

資料來源：EILD 網站，本計畫整理製表

3. 全球領導力教育

EILD 也致力於發展女性領導力的亞洲及國際網絡，包括自 2015 年開始舉辦「梨花－魯斯」國際研習 (Ewha-Luce International Seminar, ELIS)」，以及 2021 年起開辦「亞洲女性領導力 (Women’s Leadership in Asia, WoLA)」線上訓練。

(1) 「梨花－魯斯」國際研習

支持女性參與 STEM 領域是梨花女大長期推動的目標之一，透過與致力於同樣目標的亨利·魯斯基金會合作，自 2015 年開始，每年夏天舉辦三周的營隊，招收來自亞洲、澳洲及美國的 STEM 領域女性研究生及年輕實務工作者約 30 人，講師陣容包括來自梨花女大、美國各知名大學性別研究及 STEM 領域的學者，以及 STEM 領域的業界專家。

此研習是目前全球唯一以 STEM 領域研究生為對象的課程，從回應 STEM 領域的「管漏現象」出發，經由研討會、工作坊、跨文化交流等活動，不僅協助年輕研究者察覺 STEM 領域的性別偏見、理解

性別化創新，發展溝通、表達與領導能力，鼓勵其克服現存挑戰，與會者透過 18 天密集的朝夕相處與互動，更能建立起女性科技社群的連結網絡。

(2) 「亞洲女性領導力」線上課程

在 COVID-19 疫情脈絡下，2021 年起，EILD 以高等教育機構中具領導潛力或有志擔任領導職的女性為對象，開辦「亞洲女性領導力 (Women's Leadership in Asia, WoLA)」線上訓練，透過六週密集課程（包括認識女性領導力、亞洲女性領導人、發展自我領導、分享自我領導經驗、了解數位化時代、轉型面向新常態）來一步步引導年輕女性，從女性主義觀點出發，以自信、遠見和互助的精神在其社群中產生積極影響力。

此線上課程收取報名費 250 元美金，已在亞洲大專校院具有全職職位者則可申請全額學費補助，經費由韓國的斯克蘭頓女性領導中心 (Scranton Women's Leadership Center)、亞洲基督教高等教育聯合會 (the United Board for Christian Higher Education in Asia) 及日本的衛斯理集團 (Wesley Zaidan in Japan) 贊助。

(3) 女性經濟培力政策制定者訓練課程

此課程是韓國性別平等與家庭部自 2010 年開啟的國際發展合作工作項目之一，EILD 在 2022 年承辦，以線上課程的方式為發展中國家約 60 名女性政策制定者進行培訓，課程內容包括：性別平等意識與能力建構、性別平等政策設計與執行、網絡建立、政策案例學習與分析等。

4. 研究及出版

除了教育訓練之外，EILD 也進行相關的學術研究及出版工作，

以作為其發展學程的理論基礎。研究領域包括公民社會與女性領導力、女性主義的溝通與領導、女性領導人的個案研究、性別化的組織文化，以及領導力評估工具等。在出版方面，EILD 則主要是將南韓的性別與社會研究集結成冊出版，包括《第十七屆大選的女性代表性》、《南韓的全球化與女性主義》、《南韓的女性主義文化與政治》等。

5. 小結：學院特色及可參考處

梨花女大成立於 1886 年，屬於全球歷史悠久的女子大學，在此基礎上，EILD 不僅享有梨花女大的研究與教學資源，也能在「女子大學」的定位上，發展融入女性主義和性別觀點的特色領導力常設課程，以及向外結合國際資金、回應 STEM 領域女性代表性不足的「梨花－魯斯」國際研習。後者善用韓國高科技特色，及梨花女大的國際交流與合作網絡，以國際級講師吸引亞太國家年輕女性參與，並透過具足夠長度與深度的夏季營隊，有效促成女性科技人的國際社群。

（二）新加坡國立大學李光耀公共政策學院

李光耀公共政策學院（Lee Kuan Yew School of Public Policy）前身為新加坡國立大學與美國哈佛大學共同設立的公共政策碩士學程，2004 年為紀念前總理李光耀而更名，學院在公共行政領域享有國際聲譽，願景是透過良好的治理與領導力來改變世界，自 2018 年開始由經濟學家柯成興（Danny Quah）擔任院長。新加坡為東南亞與亞洲的經濟節點，並以其高效率的公共行政聞名，學院因此自詡為下一代亞洲與全球治理人才的培訓基地。

1. 培訓方向與策略

李光耀公共政策學院下轄亞洲競爭力研究所（Asia Competitive-

ness Institute)、亞洲與全球化研究中心(Centre on Asia and Globalisation)、政策研究所(Institute for Policy Studies)、環境與永續性研究所(Institute for Environment and Sustainability)、治理與領導力研究所(Institute for Governance and Leadership)等五個研究機構；在教學部分，則設有四個碩士學位學程：國際事務碩士 MIA、公共政策碩士 MPP、公共行政碩士 MPA，以及高級公共行政與管理碩士 MPAM(中文授課)，以及公共政策博士班。

除了研究與教學，李光耀公共政策學院亦辦理許多短期的高階管理教育(Executive Education)，對象分為個人與組織，前者主要是招募高階管理人才進行培訓與網絡建立；後者則可針對組織的需求客製化訓練課程。客製化課程的主題多元，包括公共政策、溝通協調、策略發展、數位轉化、未來思維、智慧城市、應變管理、設計思考、行為洞察、個案書寫、風險溝通、衝突協調、地緣政治、經濟學、全球與區域治理……；課程進行則分為評估、設計、發展、傳授等四階段。在評估階段，學院團隊會協助識別組織目標、內部與外部挑戰，接著透過其經驗設計結合學術與實務的訓練課程。以下說明其就女性領導人及中高階公務人員所發展、對本計畫較具參考價值的兩項教育課程。

(1) 女性領導人培訓

在亞洲對全球的政治、文化和經濟的影響力持續增強，但女性職場處境、女性參與決策等議題卻未受到足夠重視的背景下，2012年，李光耀公共政策學院與亞洲協會(Asia Society)合作出版《攀登高峰？亞洲女性領導力報告》(*Rising to the Top? A Report on Women's Leadership in Asia*)¹⁴，並首度開設短期的「亞太女性領導力學程」(Asia-Pacific Women's Leadership Programme)，以亞太地區政府、企業、非營利組織及國際組織中擔任管理職務的女性為對象，目標為促成更多女性在決策層級發揮影響力，並推動性別平等和社會進步。學

¹⁴ <https://reurl.cc/jQMadZ> (取用日期：2024/9/2)

程透過講座、工作坊、與女性領導人對話、案例分析及實作等方式，提升女性在政策制定、管理和公共服務等方面的知能，並促進學員間的經驗分享與網絡連結。

至今，「女性領導人：一起前進」(Women in Leadership: Advancing Together) 已發展為學院的旗艦課程，透過增能和激勵女性領導人，以及促進女性領導人間的相互學習與連結，推動組織和社區的正向改變，積極回應當前社會變遷的挑戰。2024 年的課程為為期三天、每天 8 小時的短期培訓，設定的目標有四項：「個人領導：強化自我覺察並培育個人領導力」、「涵融式團隊領導：以具涵融性的方式領導團隊或組織，發揮領導力的槓桿效應啟發潛能並促進團隊合作」、「影響力變革：透過定位挑戰與落實永續的變革策略，造成實質影響並貢獻於社會進步」，以及「全球網絡：從區域與全球最佳範例拓寬專業網絡，形塑涵融與公正的未來世界」。

有別於多數側重培育商業領域高階女性的課程，開設於公共政策學院的「女性領導人：一起前進」講師多來自公部門、非營利或公益組織，2024 年陣容包括：新加坡前總統哈莉瑪·雅各布 (Halimah Yacob, 在任期間為 2017-2023)、社會及家庭發展部副秘書長 Ai Hua Ong, 李光耀公共政策學院學術副院長與副教授 Suzaina Kadir、訓練教育部資深副主任 Anie Febriastati, 新加坡婦女團體聯合會 (Singapore Council of Women's Organisations) 執行長 Koh Yan Ping、Lightbearers Collective 創辦人與教練 Carrie Tan, 以及卓越導師國際 (Terrific Mentors International) 共同創辦人與副主席 Eliza Quek 等。此課程收取每人 4,950 美元的費用，並有早鳥與校友 3,960 美元及「四人同行一人免費」的優惠。

(2) 中高階公務人員學程

專業發展學程 (Professional Development Fellowship Programme)

為一面向國際的公部門領導人才培訓，特別是協助亞洲公務人員連結政策與學術研究，並透過修習跨領域課程發展出因應關鍵挑戰的能力。學程不接受開放申請，而是以簽約合作的方式，因應夥伴機關¹⁵中階以上主管的需求規劃客製化課程（例如數位化與智慧政府、區域安全及外交戰略、氣候變遷與環境治理），教學方法則結合專題講座、個案研究及實地考察等，以一年期（每年8月至隔年7月）為單位，提供比一般學程更多的討論時間，以及為獨立研究提供指導師資。此學程雖非以女性為對象或與性別直接相關，然其長期、客製的培訓作法值得參考。

2. 小結：學院特色及可參考處

新加坡國立大學在各項國際大學評比中名列前茅，而李光耀公共政策學院又因新加坡獨特的政策規劃及治理經驗在國際享有盛名。2006年，新大配合國家政策進行法人化，增加大學治理彈性，在人事與財務上享有更大的自主權，教職員薪資相關規範得以鬆綁，也讓新大及李光耀學院在吸引國際師資上更具創新及競爭力。

此外，李光耀公共政策學院以其政府治理專業聞名，吸引各國公務人才，目前亦為我國行政院人事行政總處選送中高階公務人員赴國外進行短期研習的學術機構之一，其「專業發展學程」以公務人員為主要對象，與婦權基金會的專業及定位有相符之處，其為特定合作單位打造客製化課程的模式可資參考。

¹⁵ 主要合作夥伴為南韓、日本及中國的公務機關，包括首爾特別市廳、京畿道政府、全羅北道政府、江原道政府，以及日本中央政府人事院；另有以中文進行的專題培訓，惟期程較短（多為一至四周），合作單位中華人民共和國外交部、中國國家發展改革委員會、南京市委組織部。

三、研究型組織

(一) 澳洲國立大學全球女性領導力研究所

澳洲國立大學全球女性領導力研究所 (Global Institute for Women's Leadership, Australia National University, 簡稱 GIWL ANU) 是由澳洲前總理、也是目前唯一女性總理茱莉亞·吉拉德 (Julia Gillard) 於 2018 年創立及擔任主席，並在英國倫敦國王學院 (King's College London, 簡稱 KCL) 設有分部。兩者運作上具有一定程度的獨立性，經常進行學術合作與交流。

設置於頂尖大學內，GIWL ANU 企圖結合研究、倡議與實踐，為當前跨國、跨部門的職場性別不平等與決策階層缺乏多元組成尋找解方。以研究為基礎，GIWL 並匯聚相關學者專家網絡，將研究成果轉譯成具體行動。此外，GIWL ANU 也因地緣關係，特別強調亞太地區的性別平等。

GIWL ANU 也建立「全球青年委員會」與舉辦「GIWL 青年高峰會」，以彌補新世代的政治參與落差，降低擴大世代不平等的風險。而由吉拉德親自主持的 Podcast「自己的聲音 (A Podcast of One's Own)」則試圖透過不同媒體管道、與不同領域的女性領導者對談，引發大眾對性別議題的關注。

1. 聚焦職場女性處境的研究

GIWL ANU 所定位出的四個關鍵研究領域包括：政治場域中的女性、媒體報導中的女性、性別薪資落差、以及職場性別平等。從 2021 年到 2024 年，共出版了 47 本報告、論文或論文集。

(1) 政治場域中的女性

GIWL ANU 的創辦人及主席吉拉德本身是傑出的女性政治人物，

也是目前唯一擔任過澳洲總理的女性。現任所長蜜雪兒·瑞安（Michelle Ryan）是研究政治場域中性別不平等與女性領導力的專家，她提出的「玻璃懸崖」（glass cliff）概念，描述女性特別容易「臨危受命」——在危機時刻被推往領導位置，或承接沒有男性願意擔任的脆弱領導職位，這個概念在 2008 年獲選為紐約時報「100 個形塑時代的概念」。該機構近期的研究也證實，女性在 2022 年澳洲聯邦選舉中，有顯著被推舉去「艱困選區」參選的現象。

(2) 媒體報導中的女性

女性在媒體報導中並未獲得與男性同等的聲量，女性政治人物在媒體報導中代表性較少的情況也會對政治生涯與獲得領導力位置的能力造成阻礙。除此之外，媒體報導呈現女性政治人物性別身分的方式也會影響其大眾觀感，例如一份 GIWL ANU 的研究發現，媒體對於總理吉拉德的女性身分越來越執著，且多為負面或嘲諷性的描述¹⁶；另一份研究則比較了在疫情期間，對疫情進行公共評論的性別代表性，發現女性專家受到採訪或引述的代表性明顯低於男性¹⁷。

(3) 性別薪資落差

2021 年，澳洲國立大學與倫敦國王學院兩校的全球女性領導力研究所合作出版了一份橫跨英國、澳洲、法國、瑞典、南非、西班牙等六國的分析報告《弭平差距？六國性別薪資落差報告分析》（*Bridging the gap? An analysis of gender pay gap reporting in six countries*），探討各國不同的立法規範與薪資落差的關聯，GIWL ANU 並針對澳洲落後各國的狀況進一步提出子報告《澳洲的性別薪資落差報告》（*Gender pay gap reporting in Australia: Time for an upgrade*）。

調查顯示，澳洲的性別薪資落差在擴大中，若算入加給、加班與

¹⁶ <https://reurl.cc/V0p765>（取用日期：2024/9/12）

¹⁷ <https://reurl.cc/Eg8W7k>（取用日期：2024/9/12）

獎金，澳洲受雇女性與男性薪資的落差高達 30%。此落差不僅阻礙女性經濟自主與老年經濟安全，短期內也阻礙了澳洲經濟從疫情完全復甦的潛力。對此，GIWLANU 在實證基礎上，提出薪資透明化、設定績效指標、懲處未達標者等立法建議，相關建議並將在國會中討論。

(4) 職場性別平等

GIWLANU 強調職場性別不平等的現狀，需要透過具有實證基礎的研究來定位問題與提出解決方案。近期研究包括：女性在職場中規避風險的表現是因為承擔風險往往無法獲得回報；COVID-19 疫情對既存的職場性別不平等有加劇效果；職場文化與女性身分的交織使得性騷擾問題變得複雜且難以解決；在醫療職場中，男性不僅較易低估女性代表性的重要，也容易高估女性在醫療現場代表性的實際進展；「玻璃懸崖」相關研究則指出，衰退中的組織較容易讓女性取得領導地位……以上這些實證調查與研究顯示出，職場性別不平等是跨領域的議題，且具有結構性，而非個人問題。

奠基在實證及個案研究上，GIWLANU 對職場性別不平等提出的回應策略，更強調改變環境的修復系統（fixing the system）取徑，而非僅止於「修補女性」（fixing women）或「提升女性自信」。例如 2022 年發表在 *Nature* 的論文”To advance equality for women, use the evidence”，GIWLANU 所長瑞安便指出，大學端在提升性別平等時，往往做錯了三件事：「過度注重量化指標」、「過度著重個人訓練，而忽略了系統性與文化性的因素」，以及「對性別平等與女性代表性的成果過度樂觀」。這三個觀察促使 GIWLANU 持續從系統及結構面來檢視國家政策與提出倡議。

2. 青年女性公共參與及培力

為了使年輕的女性獲得公共參與的平等機會，降低研究與政策建議忽略青年觀點、甚至擴大世代不正義的風險，GIWLANU 在 2023

年成立「全球青年委員會 (Global Youth Committee)」，旨在融入不同領域年輕人的性別觀點，協助 GIWL 定位青年的挑戰與機會，並共同形塑 GIWL 未來的研究、政策建議與社會參與的方向。

GIWL 青年委員會目前由來自 18 位亞太地區的年輕倡議者組成，多為女性，也有少數跨性別者與男性青年，包括主席 Chanel Contos 主要倡議領域為「性同意權」，其他委員的倡議領域包括原住民自決、宗教對話與涵融、醫療與性別等。

2024 年最新發布的「給所有人的公平機會：世代間正義政策調查」(A Fair Go for All: Intergenerational Justice Policy Survey)¹⁸便是直接針對當前澳洲的政治生態進行「世代」態度調查，結果發現，超過八成的受調者認為現今的澳洲政治人物在制定政策時，思考過於短程；有 97% 的受調者同意政治決策應該將未來世代的利益納入考量；該研究也發現女性更可能關心健康照顧、兒童與青年福祉、福利政策，以及支持為生態永續調整經濟發展的步調。

除了調查報告，青年委員會也在 2023 年 10 月舉辦了一場「青年高峰會」(Youth Summit)，邀請亞太地區青年一同討論與定位下個世代最關心的性別議題，討論重點包括政治參與、草根行動主義、氣候正義與性別、網路安全、將政策付諸實踐、玻璃懸崖和職場性別平等。

3. 組織成員與配置

GIWLANU 的成員分為執行 (Executive)、學術 (Academic)、專業 (Professional) 與研究夥伴 (Research Affiliates) 等 4 類，執行團隊共有 4 人，負責組織的策略規劃及對外關係，主席由創辦人吉拉德擔任，所長為瑞安教授，副所長為 Elise Stephenson 博士，另設有營運長一職，由擁有多多年幕僚與政治分析經驗的 Natalie Barr 女士擔任；學術部門則有 14 人，包括 3 位研究員、2 位訪問學人、6 位研究助理

¹⁸ 詳見：<https://giwl.anu.edu.au/sites/default/files/A%20Fair%20Go%20for%20All%20Report.pdf>

及 3 位博士生；專業部門負責活動策畫與社會溝通，包括全球青年委員會主席、活動主任、溝通與推廣經理、行政專員各 1 人；研究夥伴目前共有 37 位，透過結合澳洲國立大學及來自澳洲其他大學、英國、瑞士與巴西等國的大學教授，背景涵蓋社會學、心理學、經濟學、領導與管理、組織研究、性別與文化研究、政治與國際關係等，進行各項專題研究及擴展全球網絡。

4. 小結：組織特色及可參考處

GIWL ANU 由澳洲前總理吉拉德所創立，從女性高階領導人的關懷出發，有別於一般研究機構，GIWL ANU 特別強調其倡議與實踐取徑。在人員組成上，透過執行團隊與專業部門的設置，確保其學術研究成果有效轉化為可行的政策倡議，以及能於社會專業部門落實；另一方面，GIWL ANU 與前節女性領導力培訓機構不同之處，又在於其更重視結構及系統性的變革能對女性處境帶來的助益。此兩定位與婦權基金會跟政府部門關係密切、相對熟稔政策制定與運作邏輯等特色有共同之處，而 GIWL ANU 透過與外部專家合作來補足及強化其研究專業的作法，亦值得參考。

表 4-7 國外參考組織彙整表

組織		可參考之處
平臺型組織： 引介新興議題，培育及組織年輕世代	紐約非政府組織婦女地位委員會	<ul style="list-style-type: none"> 運用長期與聯合國婦女署及國際 NGO 互動經驗與深厚議題專業，搭建公私對話平臺，並提供各國 NGO 參與官方會議及政策倡議所需知能 結合聯合國「世代平等」論述及資源，吸引不同地區年輕女性和男性加入，持續培育全球婦女及性別平等運動新世代人才

	歐洲婦女倡議	<ul style="list-style-type: none"> 以歐盟區域為範圍，就新興或迫切性別議題發表主題報告，透過次級資料蒐集、利害相關人諮詢等方式，產出適用各國的政策或行動建議 每年辦理「AGORA：年輕女性主義者夏季學校」，搭建歐洲地區年輕女性交流及網絡平臺，並持續培育新世代女性領導人
培訓型組織： 融入性別觀點 ／女性主義的 領導力與治理	梨花領導力發展學院	<ul style="list-style-type: none"> 結合梨花女大研究與教學資源，發展融入性別觀點的領導力常設課程 結合國際資金，舉辦全球唯一以STEM領域年輕女性為對象的「梨花—魯斯」研習，以國際級講師吸引亞太國家女性參與，並透過密集相處的夏季營隊，有效促成女性科技人的國際社群
	李光耀公共政策學院	<ul style="list-style-type: none"> 以政府治理專業聞名，「女性領導人：一起前進」課程吸引政府、企業、NPO/NGO女性領導人參與，並提供其建立人際網絡的場域 「專業發展學程」以亞洲公務人員為對象，善用其專業為特定合作單位打造客製化課程
研究型組織： 打造性別友善 及共融職場	澳洲國立大學 全球女性領導力研究所	<ul style="list-style-type: none"> 強調研究與倡議、實踐的結合，透過執行團隊與專業部門的設置，確保其學術研究成果有效轉化為可行的政策倡議，並能於專業部門落實 與外部專家合作強化其研究專業，善用其熟悉政策之優勢，側重倡議制度面變革

伍、我國現行婦女團體與性別專業人才的培訓需求

本章以本計畫在 9 月 16 日及 10 月 2 日所進行的 2 場焦點座談為基礎，就與會者所提出我國現行婦女團體與性別專業人才的培訓需求，以及本會在促成社會組織（婦女團體）與國家、企業、學界連結上可扮演的角色，綜合分析與會者經驗及建議，分為三項說明如下：

一、婦女團體面臨的人才招募挑戰與年輕世代人才養成的需求

近年婦女團體在新進人才的招募上遭遇較以往嚴峻的挑戰，面臨人權、環境等不同社會議題或新興團體的競爭，婦女團體並未具有較高的能見度吸引年輕世代；更為根本的原因則是，性別平等信念在台灣社會仍未完全深植人心，這導致婦女團體的專業或工作價值被低估，年輕世代即使進入婦女團體，也可能因未獲得足夠的成就感或自我實現而流失無法久任。

在婦權或性別人才的養成上，自《性別平等教育法》實施後，目前學校教育已可提供一定程度的性別或女性主義課程，社會亦有許多場域（如 NGO、獨立書店）提供相關課程或議題思辨，但從學校教育或社會的議題討論、到投身婦女團體工作之間的銜接，更需要的一是建立培訓後的「保溫」機制，讓對相關議題感興趣的年輕世代彼此持續連結，並為其創造進一步投入組織工作的機會。

再者，還需要讓修習過相關課程的學生有機會在實體生活中參與集體行動，才能更直接地學習如何行動與組織，例如 NGO 如何推動議題或政策的進展。實習是讓青年學生有機會認識婦女議題與組織的有效方式，但單一、小型或草根組織常沒有足夠人力帶領實習生，若能串聯婦女團體，利用暑假或幾個月的時間，一起學習實踐，才有機會後續發酵為組織工作的能力，以助於未來婦女（運）工作者的養成。

另一方面，沒有機會在學校接觸到女性主義或性別課程的年輕世

代，也不應排除在培力對象之外，例如各地的公共事務參與者或社區營造工作者，可能因遭遇生活或職場中的困難而開啟性別關懷，即是有潛力投入婦權倡議的一群人，應運用可鼓勵、促進參與的管道與方式，將培訓對象擴大，讓這群人也有機會成為創造性別影響力的一員。

二、 婦女團體管理人才的職涯發展及專業肯認需求

組織的體質如薪資與勞動條件、財務穩定度、工作者職涯發展等，與組織人事的穩定、能否進一步養成管理層級的人才息息相關；然而，以論述或服務見長的婦團卻普遍缺乏行銷、募款、數位溝通等取得社會認同與信任的技能，以及組織經營與治理的訓練，這也是婦女團體的工作繁複，專業和社會影響力卻未受到足夠肯認的原因之一。

此外，倡議型婦女團體的董監事、理監事等治理職位的人才有很大一部分來自學界，近年受到高等教育績效評鑑的影響，年輕學者所面臨以量化指標為升等依據的壓力日益升高，導致其投入公共事務的意願與餘裕都在降低，或者延遲其參與公共事務的時間，長期來看，對婦女運動的發展恐怕也產生負面效果。

關於專業的肯認或「品牌」的建立，則可透過盤點組織職能及強項、選擇重點議題聚焦，由此持續強化組織人員的核心能力，逐步形成具有辨識度的專業特色，並運用專業來發展回應社會需求的策略，例如當前企業缺工、決策層級缺乏女性，或人力資源部門對於如何落實「多元、平等、共融」(Diversity, Equality and Inclusion, 簡稱 DEI)、「環境、社會、治理」(Environment, Social, Governance, 簡稱 ESG) 的需求，都是婦女團體和婦權基金會可著力之處，具體的方式則包括結合不同團體專長與跨領域資源、發展專業認證課程、建立人才庫等。

三、 職場女性普遍面臨的工作與生活平衡／整合挑戰

除了婦女團體遭遇的挑戰，在其他職場，女性仍無法避免與育兒、

家庭、照顧網綁在一起的處境，加上長工時文化、職場措施不夠友善所造成的雙重壓力，因為育兒離開職場的現象仍然存在，續留職場的女性一方面要面對與孩子建立依附關係的挑戰，另一方面也時常在如何兼顧工作中掙扎，而中高階女性主管更容易面臨是否繼續晉升的抉擇。

另外，中高階女性還遭遇連結網絡不足的挑戰，除了具備專業，人脈可為職涯帶來進一步發展的機會，過往的企業網絡及社群常以男性為主，男性有許多彼此分享訊息的場合，女性所擁有無論是跨領域相互支持或資訊分享的機會都相對較少。再者，女性因為受到不同的文化期待與經歷不同的社會養成過程，在領導上所展現有別於男性的風格（例如對於風險的評估更為細緻、決策時的考量較為周延）也仍未得到足夠的肯認。

想扭轉上述普遍的困境，必須從職場思維及文化的改變著手，並融入性別觀點發展實際可行的措施及鼓勵企業推廣，包括工作的績效評估如何從單一的量化指標走向多樣性、符合年輕世代工作觀與家庭照顧需求的彈性工作安排、運用 AI 工具輔助跨領域專業的達成，具體案例可參考「台灣企業永續獎」(Taiwan Corporate Sustainability Award, 簡稱 TCSA) 得獎單位在社會面的作法，並思考如何轉化為適用於中小企業的模式，另外，例如現已有企業透過工作型態的調整或提供留職停薪期間持續學習的機會，讓員工於工作與育兒間能取得平衡，在員工育嬰、結婚等人生調整階段，給予支援與彈性。

四、深化培訓及搭建平臺的作法建議

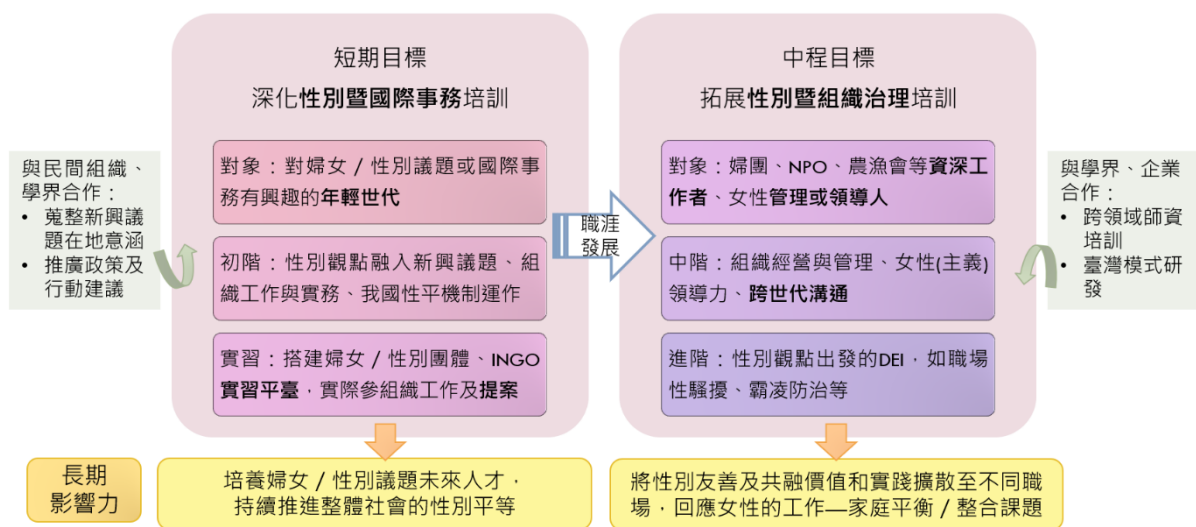
1. 針對不同世代的需求，分齡分眾開設課程及規畫相對應的人才聯繫機制
2. 創新課程吸引年輕世代，並搭建婦女 NGO 平臺，共同發展實習機制
 - (1) 呼應國際趨勢，連結性別平等與新興議題，持續激盪不同議題的性別面向和觀點；

- (2) 為性別平等機制持續運作培訓新世代人才，包括性平／婦權會、性平專案小組如何提案；
 - (3) 因應新世代資訊獲取管道改變，製作短影音等宣傳媒材及發展數位課程，增進其對婦女／性別議題及 NGO 實務工作的認識；
 - (4) 除提供新世代培訓課程外，應進一步延續培訓後的「保溫」效果，包含共同建立「實習」機制，提供學員實踐場域，長期則可思考結合政府資源、發展成立國際組織（INGO）的作法；
 - (5) 因應新世代工作觀改變，發展新型態工作模式及提供職場彈性；
 - (6) 將培訓對象擴及地方公共事務工作者，吸引更多年輕世代投入婦權或性別工作。
3. 分析管理階層核心能力及發展專業認證，促進資深工作者職涯發展，逐步建立專業人才平臺
- (1) 培訓婦團資深工作者所需行銷、募款、數位轉型等組織經營能力；
 - (2) 以肯認女性領導的差異性與價值、性別回應能力、性別融入 SDGs 變革性思維等作為課程品牌；
 - (3) 定義婦女／性別議題的專業並建立識別度，搭建婦女團體平臺，共同發展培訓後的認證機制；
 - (4) 建立專業人才資料庫，並扣合企業落實 DEI、ESG 之需求，提供專業協助以獲得社會肯認；
 - (5) 與企業相互借鏡及合作，參考「台灣企業永續獎」得獎單位作法，研發適用台灣長工時、中小企業屬性的 DEI 模式。

陸、結論與建議

一、 人才培育精進方向及優先推動事項

經綜整前面章節的國外組織參考作法及焦點座談建議，及考量婦權基金會現有組織條件，本計畫勾勒出人才培育機制精進方向的初步規劃（如下圖），並就此規劃召開 2 場諮詢會議，徵詢專家意見後提出本計畫對未來優先推動事項的結論如下：



(一) 以「性別暨國際事務」及「性別暨組織治理」為兩主要培訓軸線

培訓的目標對象設定為「對性別議題有興趣，並希望以此為職涯方向的年輕世代」及「婦女團體資深工作者、社會組織女性管理或領導階層」，分別針對其需求規劃課程，前者以「性別暨國際事務」為培訓主軸，強化引介新興議題及建立實習平臺，以培養婦女及性別議題的未來人才，持續推動整體社會的性別平等；後者則聚焦「性別暨組織治理」，開發跨領域課程及認證講師培訓，促進資深工作者職涯發展，進而將性別友善及共融價值和實踐方式擴散至不同職場，回應女性的工作—家庭平衡 / 整合課題（具體的課程架構與教材研發方式說明詳下）。

(二) 「性別暨國際事務培訓」提供年輕世代性別事務實踐場域

課程主要架構包括(一)性別與新興議題：強化婦女及性別議題能與其他新興國際議題或迫切社會議題的關聯性(如性別與氣候變遷、性別與和平安全)，以吸引更多年輕世代關注及提升其投入婦權與性平事務動機；(二)組織工作實務：透過實務工作者的經驗分享，協助學員理解從議題到行動的實踐方式，包含倡議及服務性婦女團體、關注性別議題之公民及新創組織工作，以及中央和地方婦權或性平機制提案及運作方式等。

授課之外，邀請婦女和性別相關團體共同建立實習平臺，提供年輕世代參訓後的實習機會、進入組織學習，以及透過導師引導與諮詢，更理解婦權和性平工作的實質內涵，或透過學員自行提案方式，發展出可協助組織的性別平等方案，完訓後並提供證書。

(三) 「性別暨組織治理培訓」促進資深工作者職涯發展及深化性別專業

課程主要架構包括(一)組織經營與管理：強化行銷、募款等組織經營知能，及人事、財務制度之建立與實施如何符合相關法律規範(如勞動基準法、性別工作平等法、財團法人法)，以協助資深工作者的職涯成長及組織的世代傳承；(二)共融式領導力與溝通：肯認女性領導的差異性、價值與實踐方式，並強化跨世代理解、溝通不同的工作觀與工作經驗。

中程建議上，透過與外部單位合作，搭建性別與其他專業的跨領域協作平臺，逐年發展具足夠性別濃度與應用價值的新興議題教材，或進行相關師資培訓，以回應企業共融治理的需求，進而促成性別友善職場擴及整體社會環境。

二、下年度執行內容及期程

(一) 課程開設

1. 1-3 月：研擬「與婦團合作實習辦法」
2. 4-6 月：於「性別暨組織治理培訓」中說明及公告合作辦法
3. 7-9 月：徵求及彙整實習團體資訊，並於「性別暨國際事務培訓」中提供學員
4. 10-12 月：學員進入組織實習

(二) 教材研發及師資培訓

1. 1-4 月：「性別與新興議題」國際課程資料蒐集
2. 5-8 月：研擬師資培訓課程架構
3. 9-12 月：跨領域專家諮詢會議

參考資料

Cowper-Coles, et al. (2021) *Bridging the Gap? An Analysis of Gender Pay Gap Reporting in Six Countries*. Global Institute for Leadership, Australian National University and King's College London.
Available at: <https://reurl.cc/zpgoOk>

European Women' Lobby (2016) *Together for A Feminist Europe: Financial Resilience & Sustainability Plan*. Available at:
<https://reurl.cc/jQM6pn>

European Women' Lobby (2023) *EWL AGORA 2023 Report*. Available at:
<https://reurl.cc/NbXmN5>

European Women' Lobby (2023) *Taking Stock of Women's Representation in Politics across Europe*. Available at: <https://reurl.cc/Nbqaqx>

European Women's Lobby Website <https://www.womenlobby.org/>

Ewha Institute for Leadership Development Website
<https://cms.ewha.ac.kr/user/leadershipeng/>

Glennie, et al. (2021) *Global Institute for Women's: Time for an upgrade*. Global Institute for Leadership, Australian National University and King's College London. Available at: <https://reurl.cc/aZ0Rzl>

Global Institute for Women's Leadership, Australia National University
<https://giwl.anu.edu.au/>

Jauk D. (2014) Insiderness, Outsiderness, and Situated Accessibility -- How Women Activists Navigate UN's Commission on the Status of Women, *Societies Without Borders* 9(1): 69-95.

Ludwig, M.L. (2023) *The Role of the European Women's Lobby within the European Gender Policy Discourse*. Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Germany & University of Twente Enschede,

The Netherlands. Available at:

http://essay.utwente.nl/95984/1/Ludwig_BA_BMS.pdf

NGO CSW/NY (2023) *Reviewed Financial Statements for the Year Ended June 30, 2023*. Available at: <https://reurl.cc/vp3EaL>

NGO CSW/NY Website <https://ngocsw.org/>

Women in Leadership: Advancing Together 2024, Lee Kuan Yew School of Public Policy Website <https://reurl.cc/KdKEbj>

Women's Leadership in Asia, Ewha Institute for Leadership Development Website <https://www.womeninstem.ewha.ac.kr/wola>

女里長人才網絡臉書粉絲專頁

<https://www.facebook.com/womenvillagechiefs>

女書店網站 <https://www.fembooks.com.tw>

女書店臉書粉絲專頁 <https://www.facebook.com/Fembooks1994>

中華民國台灣女童軍總會粉絲專頁

<https://www.facebook.com/GSOFTAIWAN>

中華民國台灣女童軍總會網站 <https://gstaiwan.org>

世界和平婦女會台灣總會網站 <https://www.wfwp.org.tw>

台灣女董事協會（2020、2021、2022、2023）《女性治理白皮書》

台灣女董事協會網站 <https://www.wob.tw>

台灣女董事協會臉書粉絲專頁 <https://www.facebook.com/WOB.tw>

台灣婦女團體全國聯合會網站 <https://www.natwa.org.tw>

好好星球文化基金會網站 <https://wellplanet.org.tw>

行政院性別平等會網站 <https://gec.ey.gov.tw>

吳官展（2022）2018 年女里長人才培訓班的初步檢討，《性別平等教育季刊》97 期。

林潤華 (2017)〈他山之石：新加坡〉，《人社東華》第 17 期。取自：<https://reurl.cc/465YrR>

教育部青年發展署「大專女學生領導力培訓計畫」臉書粉絲專頁
<https://www.facebook.com/yda.Femaleleadership>

教育部青年發展署 108~112 年性別平等教育暨性別主流化推動小組會議紀錄。

教育部青年發展署網站 <https://www.yda.gov.tw/>

曹悅華 (2022.4.18) 鼓勵女性參與公共事務 政院連 5 年舉辦人才交流研習，中時新聞網 <https://reurl.cc/kyqRNx>

陳俊華 (2021.11.29) 鼓勵女性參與公共事務 政院辦交流研習活動，中央社，取自 <https://reurl.cc/NlGkZp>

彭滄雯 (2018.6.19) 培力女性里長人才的婦運意涵，《網氏／罔市女性電子報》。取自 <https://bongchhi.frontier.org.tw/archives/37222>

蔡茹涵 (2022.4.7) 辦營隊、宿舍談心「像回女校」 台灣最神秘女董會揭密，《商業週刊》1795 期。

婦女權益發展暨研訓機制計畫

諮詢會議：課程研發與專業認證（一）會議紀錄

壹、時間：113 年 12 月 13 日（五）上午 9 時 30 分

貳、地點：台灣國家婦女館（台北市杭州南路一段 15 號 9 樓）會議室

參、主持人：黃副執行長鈴翔

紀錄：黃慧娟

肆、座談題綱

- 一、關於目前所提培訓機制精進方向，是否有可深化之處？建議具體做法為何？如何結合其他專業組織或資源共同合作？
- 二、關於目前所提中程目標「拓展性別暨組織治理培訓」，如何結合性別專家、領導力培訓、企業治理等跨領域專業，共同發展從性別觀點出發且適用台灣的 DEI 課程，有何機制增加企業採用的誘因？
- 三、前述課程如欲進一步發展專業講師認證及建立人才資料庫，在定義核心能力、建立評估及追蹤機制等面向，可能的具體作法為何？

伍、發言紀要

婦女權益促進發展基金會葉德蘭董事

我覺得可能更長遠的是，究竟女性要不要當領導人？不只在婦團、地方婦權會，如果要當領導人，我們這個錢灑下去、或讓她們交一點錢來學，這個認證將來會是很多女生受了高等教育後想走的路，比如她現在在一個本土企業工作，可能這種訓練沒有那麼好，她來參加這個，可以在本土企業裡面發揮，我覺得這一塊是我本來想的，可能跟大家想得有一點距離，我現在覺得只有在決策位置才能做事，不管怎麼樣，拿到這個認證，會給他們信心，這個很重要。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

我看起來是想要在年輕世代跟比較資深的工作者都提供相關的支持，應該是兩個方面，年輕的世代，你怎麼協助她開始有這樣的跟準備，再來是她進入到差不多管理或領導階段時，要怎麼再提供更多的資源。市面上有一些類似的工作，比如 DEI，不一定完全 focus 在性別，它會在 ESG 裡面，或是現在也有另外一個團體「左轉有書」，它在做比較年輕 NGO 成員的培訓，但我覺得也有一點做不起來。它不只是性別，有 in general 人權、NGO 治理，提供給比較初階的工作者課程，也有教怎麼寫國際 funding 的 proposal，不是只有台灣的方案寫作，也找了很多不同的委員算是顧問，他們的經費之前也是 open society 給的，之前也想要發展成像是培訓認證的機制，也說要去跟企業討論、溝通，可是就是嫁接不起來。我的意思是，我自己這幾年有接觸很多類似出發點的計畫，有民間的、也有企業的，但就感覺好像婦權基金會可以有一個不一樣的角色，如果比較像智庫型或是研訓單位，我比較可以想像它的 target audience 到底是誰。

主持人黃鈴翔副執行長

對我們來講，一定要先從我現在可以掌握的脈絡跟優勢的網絡先去想，我們最能夠掌握的，一個是政府在做性別的需求是什麼，然後民間組織在做性別的需求是什麼，這一塊是我的基本盤，基本盤不能夠不見。要馬上跳到企業是不可能的，因為那一塊也不熟悉，基本盤有需求，我就先滿足他們，滿足他們之後，自然其他的就會長進來，不然一下子我們要把它弄太大也會迷失掉。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

我自己也感覺其實公務員或民間團體也是有這個需求，就是公務員的中階女性領導人才，因為我之前有參加過一些，不是專門 focus 在性別上。我現在工作的組織有一個專門針對 LBQ 的 program，就是女同志、雙性戀，就是女性認同的 leaders 跟 young leaders 有一個 mentor 的系統，會配對，比較資深跟可能是比較資淺的，文化背景比較能有交流的，因為我們是全

球組織，所以我們會把它配對、提供課程，就是有一個設計的 program 讓她們可以進行交流跟學習，因為一個比較資深，可能一個相對比較資淺，最後這個全部上完，會收 proposal 然後給小額資助，有點像要完成一些課程，然後看她 engage 的程度，她們提出經過 mentor 的計畫，大概半年到七、八個月的時間，最後可以提一個 proposal，會有機會得到 funding。

主持人黃鈴翔副執行長

我覺得這個滿好的，我們在講的 internship 的部分，如果可以用 mentoring 來做，給她一些小的 funding，讓她可以去不同的組織實現她的方案，這對於她未來在那個組織一起發展的可能性也比較高。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

她在發展這個方案時，mentor 系統還繼續，不是上完了就把錢給她，讓她自己，她還是有繼續 mentor，mentor 也有團體的，但大部分是一對一的，就是要配對。這個全球性的計畫叫「LBQ Connect」，主要是把世界各地 LBQ 的 activists 可以連結起來，大概是二、三年前開始的，經過一年多、兩年之後，就有一些小小的組織，它開始長起一些比較固定的服務或方案計畫，其實就是你投資一點點，她們可以就開啟她們的想法，看能不能實踐，我們去評估這個內容，也不是看她有沒有做成功，就是在這個過程中看領導力的潛力，應該是這麼說。

婦女權益促進發展基金會葉德蘭董事

我們學校也有，我做了十五年，我覺得有幫助，我輔導的都是男性，因為他們是多元性別的男性，所以他們不想要男性 mentor，比如我們三個都是新來的，我們就向中心申請一筆錢，先想我們要請這個 mentor 做什麼，從需求出發。比如我們三個都是工學院的，我們想發展一個小小的網絡，也許跟多元性別有關，但沒有公開是私下的，我們就把這個 proposal 提到教學發展中心去，中心就會補助我們一點錢做這些事情，因為教學發展中心通常也要做 ESG。

全國婦女團體聯合會彭滄雯理事長

從實習來講的話，NGO 有些比較大的應該就有實習生會去找，不過還是可以 call，但是太小的像我們可能就沒有人督導那個實習。

主持人黃鈴翔副執行長

現在也是很多人會到我們這邊實習，就要有同仁分心去教他，如果我們可以變成類似 mentoring 的概念，如果這個單位有興趣，譬如我要到全婦會，可能滄雯就變成我的 mentor，然後我必須要有貢獻出來，就是可以在婦女的領域裡面做什麼，如果這個 project 有被我們共同的 networking 通過，就可以給一點 funding 讓她去你那邊完成，但你可以帶著她做。她也不會變成是你的員工，她就是一個 project manager，把這個 project 完成，我們可以用這個方式培養一些年輕人，讓他們有機會去實現想法。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

如果是這種模式，可能 funding 要給這個申請者之外，看你們想要它的 range 是 internship 還是 fellowship，有點不一樣，如果是 fellowship，我覺得可能也要有一點經費給願意接待實習的組織，因為畢竟也花了他們的工作時間，一定也會影響到他們的工作內容。我之前參加國務院那個計畫，之所以是 fellowship 是因為有一個文化交流的感覺。他不是只有從台灣，是美國以外的所有地方，去找 NGO、社會企業，要八到十年的經驗，但如果是在台灣，要有經驗的工作者再去另一個組織實習，可能需要討論一下。

婦女權益促進發展基金會葉德蘭董事

這兩截是不太一樣，如果八到十年工作經驗，應該是中程目標的對象，就沒有實習了。

全國婦女團體聯合會彭滄雯理事長

如果青年部分 ok 的話，關於 DEI，你們有說想做研訓單位，我覺得還要再做那麼多培訓認證講師的工作，反而研究部分就會沒時間了。所以如果 DEI

是你們覺得值得切入的點，其實之前跟性平處辦的那場就超多企業都來聽，剛剛提到市場，我覺得有興趣的企業人資或是管理者也許還是有，你們是不是有可能來參與的人就經過認證？有點像女人迷在做的，他們現在就是在做 DEI 引導師。如果我們設計的課程是真正更有深度的 DEI 的課程，這是需要你們提到的研發小組，我覺得去做一個比較好的 DEI 課程，回應剛說本土的企業的挑戰。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

我看來中程目標有兩個部分，一個是培訓女性的管理職或領導者，另一個可能是長期想要有一個人才庫。對我來說，其實是兩個不同的方向，就培訓領導者，我自己的想像會是比較中程，可能幾個月甚至一年的課程中會提供女性領導力的相關課程，包含經營管理、人事怎麼處理、work-life balance 之類的，可是就我看其他國外的東西，最主要其實還是建立一個女性領導人的 community，她們彼此是可以分享、交流，課程其實反而是一種輔助、或是一種影子 shadow。把這個 community 建立起來，再加入的人，她可以去看前面的人是怎麼面對生活的挑戰，或是在職業上的挑戰，但 target audience 可能還是要很清楚，比如企業其實有很多，大部分都還是外商會有這種 women leader community，很多全球公司內部就有這個，或是幾個類似性質的企業，會自己成一個這種，我以前有參加過一個所有出櫃的企業領導人，也有年輕的主管到中階主管，是以人為主的，算是做一個 community，每年會辦很多線上培訓、會有一次的大會，像這種培訓最主要還是要建立這個 network，是讓大家固定可以交流。為什麼都是外商在做？其實跟文化有很大的關係，因為像台灣，比如公部門辦這種活動就是辦一個課，也沒讓大家在交流的機會，然後大家就是來上課，把它當成是一個課程，上完就走了，不是真的有很多交流、討論或互動。

婦女權益促進發展基金會顏詩怡組長

所以如果我們想要有意識地去維持這個東西、想要讓這個連結更鞏固的話，可以做的事情是什麼？

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

聯繫一定都是社交型的，大概就是比較像 social event，但它可能中間會有半個小時前輩的分享，或是一些比較類似演講或新的議題，會有一點像去參加扶輪社，就是大家吃飯，然後會有一個可能三十分鐘的演講，接下來就是交流時間。當然每次就要有人去帶這次的主題，演講完請大家都可以分享，比如如果遇到懷孕歧視怎麼辦類似像這種，社群其實就是這樣建立的。像熱線跟大平台在做的，我們之前可能已經做快十年，叫 inter cooperation，其實就是所有有在處理 DE&I 或同志議題的公司，大概一季就會有一次 meet up，它就會越來越多人來參加，每次其實就是辦活動，讓大家小組討論，然後再出來分享，不同的公司就可以來分享公司最近有辦什麼活動，內部 policy 有什麼轉變。然後每次同志遊行，或是有一些同志的大活動就會跟所有的公司說，因為大家會專注在自己的工作，不會這麼關注這些事情，所以真的就是要有人去帶這個交流場合。

全國婦女團體聯合會彭滄雯理事長

那是誰發起的？DEI 的網絡，跟企業人資網絡有合作？

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

熱線跟大平台發起的，不一定是人資網絡，有的企業裡，其實是有員工自發性的社團，但也有是人資來，也有是 global policy 下來，就被 assign 負責這個議題，他可能來什麼也不懂、不知道要怎麼做，所以就來認識其他公司，參考別人怎麼做，那他回去試試看。

全國婦女團體聯合會彭滄雯理事長

其實你們光做好陪伴 NPO 寫影子報告，甚至協助一些比較少 NPO 研究的議題，這個應該也都很值得你們研發。

婦女權益促進發展基金會顏詩怡組長

我們做影子報告，因為已經審到第四次，要進入第五次，確實有一個瓶頸

是議題都談得差不多，所以剛剛會說引進新議題的這塊，它才有可能未來是可以持續的，可是新議題怎麼引起大家的關注或是想要去寫，可能還要想一些方式。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

有時候可能就是跟上一些時事，像現在職場霸凌很紅，就會有很多需求，這就是 management 的問題，它會牽涉到中階主管怎麼經營管理的這塊。另外，我觀察到現在有些狀況是，可能比較資深的，包含我自己，在對現在 Z 世代的溝通上，還是有一點不太瞭解，所以如果可以在做 mentor management 時，也提供給一些怎麼跟年輕世代溝通的技巧。我覺得也是有一個斷層，現在的年輕女性不想進團體工作，常常可能是文化，尤其是我自己看人權團體有個狀況，很多人權團體領導者都是長期的 commitment，所以他們就自我燃燒，大家很習慣做，覺得就是我的志業，所以可能就會期待來的這個人要跟他有一樣的 commitment、一樣的熱情，可是我現在每年會回台大社工系演講好幾次，有一次在講到職涯的事情，好幾個學生跑來跟我說：老師，我覺得熱線很好，但我不想要加班，我覺得應該要正常時間上下班，下班以後我不想再回訊息，然後我就說「喔」，就是我可以理解，可是我確實有時還是會覺得，如果像熱線這種工作的環境，義工跟你講話是私事還是公事？我的意思是，年輕世代跟我們想像的是不一樣的，所以我覺得這個 mentor 系統，我比較擔心大家都是好意，但因為文化上的落差，也會讓年輕人覺得失望：團體怎麼這樣呢？因為很多組織可能比較小，沒有很明確的人事規範，比如他就是主導的人，就一直做、無時無刻都在做，那已經是他生活的一部分了，他可能也會無意識去期待年輕工作人員也這樣子。

婦女權益促進發展基金會葉德蘭董事

年輕人畢竟能力是有限制的，可是他不會覺得這是他的弱點，他需要學習，他覺得這是他的強項，你現在來指責我這個部分，不對！我能這樣已經很好了，所以你要說讓你更好的方向是什麼，現在都是這樣溝通的。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

我的意思要提供給 mentor 一些分享。再來是中程目標部分，可能還是要設定一下 target audience 是誰，是團體 NPO/NGO 的人嗎？還是公部門的人？方向好像不太一樣。

主持人黃鈴翔副執行長

NPO 這一塊很需要，因為現在整個圖像也很不一樣。

全國婦女團體聯合會彭滄雯理事長

公部門應該不用再培訓，頂多是幫他們做研究，就像你說要有政策研究的一些能力、角色，智庫其實主要的應該是研究，像他們就很缺氣候變遷這部分。

婦女權益促進發展基金會顏詩怡組長

對，可是如果是一個外部機構在做這樣的研究，他們不見得會欣然接受這個東西，現在公務體系做研究的方式是沒有外面的智庫，就是用委託研究的方式，如果我們另外去做，它也要 match 的起來，不然對於公務部門來說，它不見得是助力，要符合它政策需求的才接受。

婦女權益促進發展基金會葉德蘭董事

我覺得有一種可能是，比如跟環境部合作，因為現在這個部長非常注重性別平等，跟這個部合作幫他們開一個專班，如果口碑不錯，就會到各個部會去。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

你們覺得智庫的想像，台灣有哪個可以當 reference？

主持人黃鈴翔副執行長

我們大概都有看過，但因為組織型態、組織定位都不一樣，像中經院、台經院、台綜院，金融研訓院我們有想過，它有個好處就是有訓練的場所、

有訓練的需求，因為他們有證照，很多金融班就可以去開，我們沒有那麼多證照的需求。

婦女權益促進發展基金會呂欣潔董事

OSF 之前對培訓類是比較有興趣的，因為他們的 director 覺得台灣的 NPO 好像有一個斷層。我現在感覺有一個斷層，真的都找不到人，尤其是中階的主管，好幾個 NGO 都沒有人要接秘書長，原本接的人走了或是有問題，或是有人要走可是沒有人接，或是沒辦法，管理知能確實不夠。

主持人黃鈴翔副執行長

如果要逐年無縫銜接下去，我們每年都會辦一個青年人才培訓，然後 NPO 領導人部分，包括談領導、work-life balance、經營管理這些還是有，年輕人也可以有機會一起來，讓他們有機會可以互動，大概年度我們可以這樣，明年就是多增加這個 mentorship 的部分，跟青年怎麼讓他們有 action plan 的方向來試試看。

婦女權益發展暨研訓機制計畫

諮詢會議：課程研發與專業認證（二）會議紀錄

壹、時間：113 年 12 月 18 日（三）上午 9 時 30 分

貳、地點：台灣國家婦女館（台北市杭州南路一段 15 號 9 樓）會議室

參、主持人：黃副執行長鈴翔

紀錄：黃慧娟

肆、座談題綱

- 一、關於目前所提培訓機制精進方向，是否有可深化之處？建議具體做法為何？如何結合其他專業組織或資源共同合作？
- 二、關於目前所提中程目標「拓展性別暨組織治理培訓」，如何結合性別專家、領導力培訓、企業治理等跨領域專業，共同發展從性別觀點出發且適用台灣的 DEI 課程，有何機制增加企業採用的誘因？
- 三、前述課程如欲進一步發展專業講師認證及建立人才資料庫，在定義核心能力、建立評估及追蹤機制等面向，可能的具體作法為何？

陸、發言紀要

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

資策會教研所已經做人才培育 40 幾年了，不管哪個主題，資策會在做的叫訓、用、獎、證，我們一直有在上課，不管在疫情前或疫情後，可能是虛擬或實體，但最缺的是什麼？我們目前會找不到人、甚至找不對人，企業有這個問題，原因通常會出現在「用」，剛剛也講，如果我訓練他，他會用、他有實習，會相對比其他人完整，在人才賦能上會更有機會，所以資策會這幾年也在做這件事，尤其是 AI 議題出來後，我們發現完全打破當初的「訓」，因為大家很快速要進入「用」。我們明年度會推動「職能護照」，依

據所有的公、協會、培訓單位，如果已經有上課、有工作坊，所有的紀錄都可以放在電子護照上，我們現在正在推動資策會會內所有的訓練都往上面放，有護照後要做什麼？就呼應到第三題「人才庫」，現在很多單位在講資安，什麼叫做資安合格？資安長議題吵了 3 年，最後發現沒有辦法去 verify 他的訓、用、獎、證到底是什麼，你要去提拔一個新的人才完全沒有憑據，就是考證，我們似乎覺得你會，但訓、用、獎、證 四個東西不一定是完整的，這是我們明年度會去推的，還要做一個 my career 「個人資料職能認證平臺」，我們現在正在規劃跟推動，所以我想像好像可以跟婦權基金會有一些合作，我們明年度已經跟包含軟協幾個資訊單位的培訓單位都有合作這件事。我要講的是，目前看起來我們可以協助的可能是在 TA 的部分，剛剛講了兩段，一個是年輕世代，一個是資深的女性領導者。以 AI 這個新議題想像，回歸知、用、做、管，比如知道 AI，但「用」你會用 ChatGPT 嗎？「做」你要做出 AI 這件事、就是工程師階段，「管」是管理階層，所以看來婦權基金會現在有兩個 TA，一個是知，一個是管，在課程規劃上可以把「知、用、做、管」用職能的概念先列出來，只是 focus 在明年的活動是以知跟管為主，搭配「訓、用、獎、證」就有明確的知能目標，比如「訓」，知的人要訓練到什麼程度？要完成幾堂課、幾個小時，應該知道什麼內容？「管」有什麼標準？可以慢慢列出來，這樣人才培育的 MAP 就會完整。

另一件事是師資培訓，知、用、做、管往外看，叫一般大眾可以做的，如果人才培訓要完整，建議要有師資培訓，師資培訓我們的做法一樣是把訓練的職能標準列出來，師資經過這一套培訓，就跟教師證的概念一樣，要有時數、實際教法、教材、授課模組、資料，都有一整套的發展，因為我們發現協會或公會找老師有很大的問題，所以資策會也內部培訓、也外部培訓，把職能護照應該要有的做師培班，也有師培的職能護照，我們就以終為始，用職能護照的概念往回推，所有的訓、用、獎、證要包含什麼，師資應該要含什麼、一般知道這個主題應該要有什麼、管的人應該要有什麼，倒回來把所有的 map 做完，做完後就會請同仁一個一個主題 hold 在

手上去做，比如我們也在做 ESG 的知、用、做、管，就一步一步往下搭，然後透過倡議的方式，從這個介接的平臺轉回來看就會是一個社群，把人留在這個平臺裡，就會留下所有的訓用紀錄，比如新的議題又出現，你們要 call 他回來，兩到三年覺得要 renew，這個資料平臺完全可以透過發信說有新的議題、你有新的課要上、你的訓用缺了什麼、是不是要回來 renew 一下，變成一個完整的生態系跟可循環的概念，它就會不停複製。

主持人黃鈴翔副執行長

像 ESG 或是 AI 這些好像在 skill 這一塊比較容易被認可，可是性別這個比較是 awareness 意識，這部分的包括檢核，或是我們在發展這個課程有什麼參考指標？

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

以 AI 舉例，我們也是用歐洲的一些標準做衡量，其實這裡專家那麼多，新的議題我們也是透過**專家討論**，哪一些訓用是基本的、它的比例到底是多少，抱歉我對性別議題沒有太熟悉，它可能在法制，比如 AI 也有法律的問題、有隱私的問題，在整個訓練的比例裡面可能不會多，但誰決定了算？就是一群專家討論，所以職能或訓用概念，其實資策會也沒有比較厲害，只是我們做了長期的訓，倒過來看，現在的需求是什麼？我們有辦法把 map 列出來，其實概念有點像 iPASS，就是數發部或經濟部最早期有 iPASS，也是請專家詳列應該符合的職能，比如資訊安全軟體工程師要有什麼職能，都是透過專家一起討論的，我覺得婦權基金會已經有很多經驗，怎麼樣把「知」基本的規劃，只要專家討論去認定，它其實就是標準，然後可以微調。因為每一次的議題可能不同、可能會微調，但我覺得婦權基金會其實委員們都是專家，就可以透過這樣的標準慢慢列出來。

運用在 AI 裡，「知」是知道 AI 現在的狀況，就是剛講的倡議，為什麼要知道 ChatGPT？像小朋友都知道 ChatGPT 存在；「用」可能寫作業就用 ChatGPT 協作，或我們遇到一群長輩，他們發現用自己的照片放進 copilot 後可以生成新的長輩圖，所以我們今年有一個長輩圖大競賽，他們就很開

心，覺得：哇！你看我的長輩圖不再是荷花、蓮花，甚至有國際藝術的感覺；「做」已經有相當的師資概念，工程師會實際運用 AI 來生成程式碼，或進階的 AI agent，自己有辦法開發、研發，現在網路有很多資訊，你不一定要會 coding 就有辦法生成 agent，我們把那一塊特別拉出來，有人問用跟做有什麼差異？「用」通常是你已經會應用而已，但是「做」已經有辦法延伸新的一套東西；「管」就很決策權，比如顧問怎麼去推動知、用、做、管，甚至是企業裡管理 AI 的人，管 AI 可能也有一部分是政府單位，政府單位現在在立法管理 AI 這塊，到底要是什麼？目前看法條明年度應該會有 AI 長這個職務，所以我們現在在列出他的職能。

主持人黃鈴翔副執行長

再跟您請教，我們在看「性別」這件事其實是融入，像 AI 長如果沒有性別觀念，可能就會產生很多問題，像這樣子的課程跟專業知能比較屬於跨域或融合的？

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

對，要走跨領域的，如果用專業主題，除了你們自己做的之外，如果要到企業，剛剛有一個問題是怎麼跟企業合作，我覺得會切兩種，一種叫做硬議題、一種叫軟議題，雖然婦權基金會一定會覺得它是一個必要的議題，可是我覺得推動的作法要從軟性的概念去走，就是搭載在每一個題目裡去強調這個主軸，現在縱軸和橫軸有很多種，如果我們講資安、講 AI，可不可以帶到性別？有可能，因為 deepfake 問題造成很多女性，連韓國女團其實有很多影片都在網路上被換成她們的臉，問題是要單純講這個議題，它可能不夠久，要從 AI 這個角度去切、然後從女性的角度去切，但可能是要從大議題裡去接一塊，像資策會也做類似女性領導者的課程，它會回歸到企業的必要點，就是職能的訓用，一整年度職能的訓用，這麼多女性主管為什麼沒有專 for 女性的課程？就會從女性的課程議題裡帶進去，即使我講的是數位跟資訊，可是女性比例變多時，議題就會放大，所以我個人的建議，在企業裡，在一個主軸裡去讓它發展沒有錯，但建議企業或基金會

以女性為核心時來想像這個議題會比較容易切入，不然搭載我怕你們覺得很容易被忽略，比如講 AI 然後硬要切一個 session 講女性議題，有男生又會覺得為什麼主題裡面去含一個純女性的來討論，這個做法似乎比較有可能，而且現在職場女性比例其實很高，用跨領域的方式切進去，只是我的目標是女性。

婦女權益促進發展基金會林綠紅董事

其實在講 AI 的性別議題時不是這樣講。目前也有一些學者在研究，談數位女性主義的這群人，談的是裡面隱藏了很多性別歧視的議題，從 raw data 要怎麼整合進來、演算法要如何經過，是談倫理的問題。我剛看認證裡有四個面向，在倫理部分就會談到性別歧視跟種族歧視的問題，因為不只有性別歧視，還有有色人種跟非有色人種在發展的辨識跟語言上的一些議題，就是倫理的模組上會討論的，所以講師其實在性別上也要有概念，因為這是在你們的一個模組中。

婦女權益促進發展基金會顏詩怡組長

請教一下實務的操作方式，聽起來如果要讓 AI 融入性別，方式可能有兩種，一種就是基金會來開這個課，另外一種就是在既有的 AI 課程下讓它有這個子題，現在我們遇到比較大的挑戰就是，基金會開這個課不見得有很多真的需要的人來上，如果我們要走在既有的 AI 裡面去，讓它可以有辦法融入這個子題，現在好像又不知道比如像資策會或其他單位開這個課程，我們要怎麼有機會讓這個子題進去？

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

會回歸剛委員講的，我們講 AI 倫理，標準師資的 MAP 裡面已經含進去了，如果要單獨開，它會不夠力，它的戰法可能沒有辦法有這麼多 TA 一次包進來，廣度不夠。假如以 AI 倫理的講法，是我們的深度沒有把這件事情切進去，那我會建議來跟科法所討論一下，它是一個必備的，回到如果它是「知」，它的廣度要多廣？如果是廣的，再接回你們這邊的專業課程，我們

就有點像是基本選修、基本必修，然後到專業，專業的話就可以搭載你們這邊對這個議題有需求、有更深需要了解的，回歸你們這邊的課程，我覺得這個可能會比較快，把我們當觸角，你們當後面的專業，這樣子似乎就互相搭載，你們不會很累，因為做培訓課程是需要人的，人的這件事情沒有那麼多量能，做這件事會相對比較單支。我們先把廣度做出來，然後往你們專業這邊倒，你們的專業課程可能領域就有很多，比如我們只能講 1 小時，可是你們就有辦法講 12 個小時、8 個小時以上。

婦女權益促進發展基金會林綠紅董事

實作端現在在推的這個訓練裡，我覺得跟婦權基金會可以合作的是，你們在認證考試的模組裡應該會有一些題庫，題目怎麼把性別議題的濃度放得更高一點、在不同的程度裡面他要了解什麼，我們今天就跟大家講這個合作計畫，我覺得好像可以互相幫忙的是這部分，而不是我們自己開課，因為我們遇不到這些人、他們遇得到，我覺得從訓練的課程裡，不論是在一般實體講授的課程，或是到後面認證的考試部分，我們可一起討論看能不能夠讓這個模組的性別議題可以加進去多一些、用什麼樣的程度呈現，這樣子的話，可能資策會省力、婦權基金會這邊也會省力，因為我們找不到人，你們那邊都是人，可是可能在性別的議題上沒辦法知道比較深的東西，我覺得這塊是可以這樣合作，一些產業界的東西也都可以有這樣的合作機制，比如在推企業裡面像資安有沒有性別議題，我們也可以用這樣的方式互相介入，就不用另外在我們這邊做什麼事情，因為如果這些能夠融入到企業體的經營中，它就是要看得到性別，比如就是知道在寫各種報告書中，性別的項目要怎麼寫才會是比較精準、比較好的寫法，當然是由婦團這邊有能力的人去讓你們知道我們這邊強調的議題是什麼，但不是我們自己額外去開課做這個，因為我們會遇到的都只是想要在婦女團體工作的人比較多，然後企業的那邊的人比較不容易來上到我們的課，而且他上了我們的課之後，如果認證的機制沒有接上去，我覺得也會很可惜，它應該是其中一環，比如寫 ESG 的報告、CSR 的報告裡面，之前因為我們剛好有做這個議題，也全部有檢視過裡面大的原則，確實有幾個大項都是跟性別、女性

權益有關，只是現在因為好像也變成一個產業，就有人單獨在做那個，但我們其實是可以告訴他們，我們可以怎麼精進，透過這個報告也可以促進企業裡面的一些反省，我覺得那是重要的，不然他們就會寫一些比較簡單的東西。

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

正好我們題目在更新，我們明年度的 Jam AI 有第四大項叫做「生成式 AI 倫理法律」，我會請同仁把題目再請基金會這邊幫忙，我們有四塊：基礎知識、能力強化、應用技能跟倫理法律，現在在增補今年試考完明年要正式上線的題目，會再跟你們連絡一下，看有沒有什麼樣的調整。

婦女權益促進發展基金會陳曼麗董事

最近環境部有個記者會講到綠領崛起，表示希望很多人能夠投入「綠領」這個行列，也因市場有這樣的需要，我們現在碰到的環境議題包括低碳、氣候變遷、永續等，每個企業它在 ESG 或是 SDGs，甚至有些學校 USR 都需要綠領人才，所以我們在談到婦女或是性別的議題時，我們的人才未來的出路會在哪裡、市場在哪裡？如果我們能夠有這樣的願景在那邊，可能要投入的人就會比較清楚我受了這樣的培力之後，我未來可以到這條路上去，然後這條路可以走很久。所以我剛聽到資策會的分享就瞭解到，跨領域的參與其實還滿好的，像我自己是學環境管理，我在參與到性別的議題時，就可以在環境的議題裡面去談女性在裡面的角色，像我現在是環境部性別平等專案小組的委員，我就會提醒他們，做綠領人才推動時要去統計人數，可不可以去分一下性別的比例是怎麼樣，如果性別是均衡的大家就很開心，但如果性別失衡時要採取什麼樣的策略？鼓勵或是什麼方式能夠讓人數比較少的那部分能夠再跑出來，所以我想，如果能夠在市場需求上面，未來的事業 career 的部分，她的發展是有一條路線、她是可以被看見的，像我長期也是在 NGO 裡會看到有些人，她來只是要做義工的，然後就來培訓、來上課，我也很高興，後來如果有機會能夠用義工的方式去外面演講分享，她也覺得更開心，因為她就會有成就感，但是當我們現在談

到變成一個職場工作上的需求時，我們可能要去瞭解她的需求是什麼，比如現在的年輕人也很注重她的薪資，如果她在婦女相關或性別議題的角度一直走，她獲得的薪水的會不會讓她滿意？如果不滿意，碰到一個狀況時，可能就跳槽、跳走了，她如果還有一些其他的興趣，因為人不可能只有一個興趣，她可能就會再跳去認為比較適合的地方。在做專業認證的時候，也許我們有一個「紫領階級」的東西，也許讓這樣的事情能夠操作，會讓大家覺得我在這裡面有一個成就感或是榮譽感，像早期有做性別人才庫，後來好像在行政部門的中央系統有點停頓。如果我們能夠考慮到有些東西，能夠讓他未來的發展被看到，除了他自己的使命願意參與之外，我們這條路也幫他鋪好，如果今天婦權基金會要做人才培力，未來希望他往這方面的工作去發展的話，可能要再探討一下怎麼讓他能夠走下去，他在受到挫折時，哪一些人能夠幫助他，要不然可能就比較辛苦一點。我也看到像資策會這邊是屬於科技的，我想到一個組織叫「女科技人協會」，加入的人很多就是在科技裡面工作的女性，有核能電廠的、台積電好多家都有，他們的女性都有加入這個協會，所以我們的目標如果是要跟婦團合作，就要去了解婦女團體的需求，我也是因為常常在外面走來走去，看到很多社區發展協會很包容外向，環保也做、婦女也做、人文、文史也做，什麼都做，哪邊有資源所在就會去爭取，甚至教育也會去做，我想專做這方面議題的，他們可能也會去尋找相關的資源來做連結。

主持人黃鈴翔副執行長

這麼多年來我發現職場的改變，尤其是未來變成什麼樣，可能跟早期的職場想像很不同，所以我們在規劃這個機制時，是把自己的角色定位在類似一個平臺的機制，協助大家去發現自己的熱忱或是興趣，但是他會不會一直留在裡面，我們好像沒辦法每個人都幫助到一定可以穩定發展，因為這還是回歸到他對自己職涯的想像，這是我們在做這個機制的想法。因為這幾年我們也發現，其實不同世代的人，對於自己職涯的想法是很不同的，我們只能盡量把機制做起來，我們反而比較希望的是，能夠讓組織或團體可以延續下去、它能夠有一些新血進來，讓這個組織可以活化，對於人的

部分，好像就還是要回歸到人能夠在這個機制裡，可以有哪些對於自己的興趣或職涯的想像，也許在哪裡都很好，至少他在性別的這個領域裡曾經有被啟發這樣就可以了，我們是把它定調在這邊。

全國婦女團體聯合會尤美女創會理事長

順著剛剛資策會所講，因為我們缺少「用」跟「做」這兩塊，今天我們「知」、培訓了之後，後面沒有出路跟管道，剛剛給我們一個很大的 hint 就是，我們婦女這條一直是跟其他的部會是平行線，所以外面的資源非常豐富，但我們沒有那一條橫的把它連接起來，現在就是我們透過這個平臺，怎麼去把我們的跟他們的連結起來，其實我們看到現在很多的年輕人提到他很想做性別，我問他，你想做性別做什麼？他也不知道，第一個你想不想在 NGO 發展？他不想，因為他覺得 NGO 薪水太低了，那你想不想加入師資？他也不一定要走學術路線，其實既然 AI 都可以發展出一個 AI 長，為什麼不能夠有一個性別長？因為現在性別的議題不管在 ESG、SDGs 或是什麼，整個全球都非常重視性別，為什麼它只能夠是一個非常邊陲的、在課程裡只剩下倫理的一小塊，這就是說，我今天從倫理的一小塊裡，讓大家知道你就是要看得到，再來如果有興趣的人可以在這一塊裡繼續精進，我們就是那個精進的認證部分，那他就可以變成在企業裡，可以有一個新的所謂的「性別長」出來，這個性別長在企業裡面就是去負責發展不管是 DEI 或 SDGs，在性別的那一塊怎麼讓它深化，而不是企業主就拿了一點錢去幫助弱勢，就說它的 S 做得多好、E 做得多好、G 做得多好，歐盟在發展這塊時，他們是有一個構想，但其實大家都還在摸索，我們台灣的性別算是不錯的，而且是可以去 leader，只是我們一直沒有把這個串聯起來，現在這個性別的東西變成被企管拿走，也是做非常膚淺、平面的東西，沒有把我們婦運這幾十年來的努力成果容納起來，像剛剛綠紅所講的，它到醫療裡面就是所謂的融入式，其實在婦運裡有各種不同專業的人才，這就是在我們這個平臺怎麼去 recruit 師資那一塊，所以今天我們有「知」了，但所謂的「用」，怎麼讓培訓的這些人能夠應用在生活中，不管是在醫療、衛福、勞動各個領域裡都可以發揮，然後她就可以變成「做」，就是可以變成講師、

師資。剛剛有另外一套所謂的訓、用、獎、證，就是培植師資，而且證是還必須 renew 的，所以我覺得資策會今天講的這套系統是滿可以給我們做運用的，也剛好就是要用借力使力的方式搭上那個橫橋，因為外面的業界真的非常廣，他們找不到人，都用企管顧問公司非常表面地去應付，我們整個培訓一直跟人家平行線，現在就是要搭橋。

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

就是生態系概念，其實我們不見得賺得到錢，可是如果把市場做大、把生態做出來，這個東西就會出現、人才會出來，人才出來，就會拱一個所謂的「性別長」，性別長不一定做什麼，但是我們把生態建起來，每一個東西都完整，它就會慢慢推上去，資安其實也是這個邏輯，慢慢、慢慢推，它就會上去。

婦女權益促進發展基金會林綠紅董事

差別應該在法律，資安議題其實有《個資法》，還有另一個新的通訊安全的法規在後面，所以對企業變成是一個必要的東西，但我們除了《性別平等工作法》之外、沒有，然後就會在人資部門，所以如果要有性別長的話，也必須要有其他比較強的後盾，不然那個人還是會被邊緣化，因為可有可無。資安是所有的企業在做，尤其是金融跟上市公司，這些就必備，銀行界的內稽、法遵也都是因為法律，我們這一塊就是因為我們一直沒推出一個整體性的法律，以致於要推一個位置出來會不容易，但我覺得初步合作上，如果是從剛剛的想法裡，我們就是去想想怎麼橫向去串連這些產業界的議題，然後能夠把我們的課程跟那個連結，上了這個課就會有兩個作用，一個是如果你繼續要留在 NGO 工作，也很 ok，假設你想要去企業，那個證書也可以拿去，它也有用，我覺得這樣子會不會讓比較多年輕的人在發展他的生涯時，覺得這是一個可以多了解的，畢竟課程很多學校都有上，2000 年《性別平等教育法》通過之後，應該都有上類似的課，只是以後運用在工作上的性平到底要上什麼？這可能也是我們自己還必須要再發展的，就是跟著各種不同的產業裡面要想的。

接著補充我自己會覺得談下來其實還有一個部分比較是這個議題裡面的核心，就是我們一開始人才的思考，有一部分是希望能夠讓人進來跟留才，就是留在婦女團體或相關的 NPO 工作這件事，應該還是必須要花一點時間想的重點，我覺得實習的制度還滿好的，但對於已經在工作的夥伴們，他們怎麼能夠去獲取再往下繼續工作裡面該有的新的職能，那個部分可能會是在這個計畫裡面，因為其他地方不會做，就包含你遇到在議題倡議上新的模式，還有怎麼去管理，這個管理其實隨著各種法規的上路，以我們財團法人來說，《財團法人法》之後其實滿多東西，如果要進入一個比較中型的機構工作，尤其是基金會，這些就會變成是可能要學習的，還有募款的方式，也是隨著時代變遷有不同的各種募資的方式，我覺得對於已經在工作的人，應該會是需要再加的職能，那個課程目前在像喜瑪拉雅基金會會辦，但因為婦女團體多半都比較小，屬性可能跟這樣的團體不是那麼像，所以基金會如果能夠再有一個課程的模組是針對已經工作了一段時間，有可能要接下來要變成中級主管或是比較高階的主管時必備的職能，像財務、募款、宣傳各種管理的技能這部分，然後還有基本的勞基法、人事上的議題，很多新的包含性騷擾、性霸凌，然後職業安全衛生體系的這些，讓已經在工作的他們要了解，現在時代變遷下有一些東西要跟上來，我覺得這是我觀察到可能很多團體的夥伴不太容易得到的訊息，然後也容易出狀況，因為你就常常看到其他團體因為這樣有在社群媒體被炎上，後來還因為這樣沒辦法得到公彩、被停公彩補助之類的情況，我覺得那些是要跟上來的。然後年輕的這一輩的部分，我覺得就較廣泛的去談，讓他們知道婦女團體的工作的議題跟工作的模式，還有各種性別議題的部分，可以讓他稍微再多元跟彈性一點。

主持人黃鈴翔副執行長

原本我們的女性 NPO 治理人才的對象比較是 NPO 的管理階層，跟剛講的會務人員，這兩個群體其實不太一樣，可能我們在 NPO 的治理人才上面，可以有一個比較是屬於會務人員，一個比較是屬於培養成領導階層，這樣不同的二個規劃。原本我們的 NPO 治理人才是想說怎麼樣包括不同世代、

不同的價值觀，你怎麼去跟不同世代互動，以這種職場共融為主，但可能在訓練上的分流，明年度可以往這個方向來做規劃。

婦女權益促進發展基金會秦季芳董事

我在大學教書，有時候覺得學生是比較隨性的，我們的課程太過於集中，有時候他們不見得會過來，所以可能要分成不同的方式，尤其是現在包含議題，還有整個倡議的方式、整個婦權努力的過程，很多孩子不見得有這種概念，所以我覺得要吸引年輕人一代，很可能先從線上的、短期的，或是營隊的過程去讓他們有一個剛剛說「知」，先要知道，我是覺得辦的時候可以跟像女學會或性別研究所，問他們要不要合作，就是一個短期的課程，我之前有講課，因為中國大陸有些課是不方便的，他們就辦一個線上女性主義學校，類似階段性的，把每個主題都列出來，大概十幾個小時、十堂課左右的課程，讓大家可以線上學習，我覺得只要有來一個完整的短期課程，就給他一個時數證明，讓他可以積累。另外，現在滿多年輕學子真的團體意識比較薄弱，所以在跟人的互動上，營隊或實體的接觸對他們也有個好處，我甚至覺得可以把觸角伸向所有學校的社團管理者，只要是女性都可以鼓勵她來參加，她會有一些組織運作基本的概念，所以她來實習可能會有一些誘因，除了管理或運作，可不可以得到更多在治理、跟我要達成什麼目標，因為需要做的事，她會更有一個動力去做。可是我以前在婦女新知，有時候實習生對我們來說也是個困擾，我們已經忙得要死，還要指導他，雖然看起來是免費人力，可是他有很多的問題、有很多事情要做的時候，我得花時間教她，那比我自己做要花很多倍的時間，所以我覺得給組織這方面，雖然錢不會到我們身上，但也許組織願意讓我們多一點的時間可以帶領可能是好的，但同樣實習者可能也很在意我來只是叫我做很低階或什麼簡單的事之外，真的有收穫，所以某種程度實習跟帶領很需要協助建立一個規則，你要怎麼帶人家、你有什麼樣的要求、我們可以給你什麼樣的經費、我們希望你至少要什麼東西，也是讓婦女團體意識到治理本身也是一個重要的事情。

另外，非常佩服資策會的這套系統，所以我們是不是開始要滲透所有的永續學程，跟他們說，因為永續發展目標有一塊是性別平等，我們可以協助送人來幫你的學員上課，是真的符合所有聯合國永續目標，不是你們自己的想像，因為有的人還是不夠到位。所以包含像曼麗姐說的，環境管理或永續也會搭配到不同產業、會需要不同的人，所以我們可以開始布局，不一定明年完成，先培訓包含給予來參加的人認證，據說有些課還挺貴的，如何跟他們說來做個結合，我們這方面的課可以給你品質的提升，而且你有上到這門課，也可以在我們這邊累積，我們也給他一個證書，有的人可能不見得每堂課都有上到，可是你有來上這門課，我們就給這堂課一個 credit，多多少少有一個累積，甚至你也很難預期說不定這個種子種下去，會開始影響他身邊的人，再回去做婦女團體，或是他也覺得有朝一日可以跟婦女團體有更多的互動，然後在很多的議題上可以一起合作，所以我覺得目前為止，可能很重要的是把觸角找出來盤一下，還可以跟哪些單位合作，然後把性別的課程相關的賣給他們，另一個就是也稍微留意一下，很多議題是有不同的婦女團體在運作，剛看到有自行提案的獎助，其實我們也鼓勵他在自行提案也發展出這個組織特色時，如何協助年輕一代去傳播跟理解，在運作上可以有更多了解的學子，他可以進來包含實習什麼，也鼓勵他們去辦一些講座或培訓的課程，甚至也可以聯合起來做一個培訓課程，大家可能能力不一樣、議題不一樣，可以做一個一天或是半天，這個可能大家會感興趣，像光數位性別暴力就涉及到好幾個團體也在做，或是可以鼓勵他們用自行的提案，但也可以發展自己的亮點做一個合作，然後針對這些做一個聯合的培訓，也給這些做出培訓的單位某種程度一點認證或是紀錄，讓他知道我的累積都是對未來有意義的，可能這個誘因會更強。所以方式真的非常的多，也有點開花，但我真的覺得從需求面去看的話，他想要什麼，我們就給他什麼，給的時候同時也要考慮到我們有什麼樣的做法，會有各自不同的小的達成目標，這樣就不會太挫敗，好像短期內看不到，但可能就是建立一個目標，分階段慢慢去累積，再逐年去修正我們的目標或做法，有一定期間的累積之後，大家對於這個議題，不管是治理人才的發展，我覺得慢慢整體上還是可以看得到會有一點未來的改變。

資訊工業策進會教育研究所劉錦芳代理主任

我們也有線上學習系統，影片要放上去我們也有，後面的認證整個系統都有，然後補充剛剛有講到實習這件事，我們在跟學校單位合作或新的實習概念，我們會用出題、解題，解決他去實習的單位不知道要做什麼，我們會請企業或實習單位先出一個題目，去實習的同學或是參與者會明確知道這個題目我喜不喜歡做、我要怎麼解這個問題，他會比較容易快速進入那個單位去解這個問題，之後從出題、解題的概念，到後面會有一個類似成果發表，就會串出來這些學生或他發表的內容對會內會有好處，因為它可能會有舊的議題的解決方案，新的議題的產生方案，變成明年度或後年度大家覺得企業的需求到底是什麼？企業要投入這個領域時應該要有什麼做法，現在的孩子們都有很多奇怪的想法，但是他不跟你講，所以你可能要框一個東西跟他說，他就會慢慢的往那個方向，我們自己做相關的活動時會用這個方式。

主持人黃鈴翔副執行長

我們一開始在推性別主流化時，的確有創造一個如同剛剛主任講的生態系概念，當時的人才資料庫有一套這樣的方式，但它落日就是從我們希望未來各部會跟各地方政府自己會長出人才庫，三年前覺得我們的人才庫應該要退場，因為整個時代的需求不太一樣了，所以應該是當下需要一個什麼樣的性別人才資料庫，師培要回應到整體的需求，才能夠去盤點出可以怎麼去促進各個不同觸角的推廣，因為現在我們還沒有確定到底要培養什麼、有什麼樣的性別人才的需求，而這個需求是呼應現在整個大環境的需求。如果從性別主流化人才庫當時的推進上來講，是因為它有一個由上而下政策的推動，它需要推這件事情、需要有這樣的人，所以開始有這樣一個人才庫的建立跟培養。接下來我們看到的是一個新的需求，這個需求要怎麼去把生態系創造出來，是我們在看這件事的想法。

婦女權益促進發展基金會郭董事玲惠

我們心不要太大，還是想清楚婦權基金會能做什麼，我剛來這之前的想像

就是一個實習平臺，既然要這麼做，我覺得先搞清楚目的、然後分階段，尤其資策會給我們很多 idea 非常重要，我自己聽一聽，我們的定位應該分三階段，第一階段針對可以未來變成是在 NPO/NGO 種子的培訓，這一類要什麼？很多人想做性平，不知道性平是什麼，我們課程設計上讓他知道國內外有哪些婦女團體或 NPO，性別議題的發展是怎樣，這個是最基本的，再來的一個核心點是 NGO/NPO 可以做什麼，我覺得對年輕學子很重要，他們沒有全盤的思考。這樣的基礎訓練後，讓年輕學子會覺得這實習平臺是有用的，就是他要是能主動提案。也就是你未來要去做什麼，可以在這個訓練中主動提案之後能夠比如發起一個運動、議題，或你要去組織要怎麼做？這是實習平臺最基本的知能，就可以結合知、用、做，「管」是可能慢慢有一點。如果這個能做到，能夠把種子灑到從各個性別所、各個學校性別團體開始，但我建議參加的人盡量性別平衡一點，不要只有女性，現在很多女性被污衊化，尤其最近有一些耳語說會霸凌的都是女性主管，為什麼會認為女性比較容易呢？這代表參與各種學習性別議題的性別不平等，很多男性是沒有參加的，刻板印象就在他腦子裡，所以這一塊是我認為是我們原來的目標，而且我們可以做，這個種子可以灑的第一步。

第二步是，針對現在已經投入、在 NPO 做比較久的，或是他已經有某個程度的領導階層，他需要什麼？除了剛剛綠紅董事說的專業知識，包含財務、管理、組織外，他們需要的還有新興議題的創造，現在做的一些 SDGs 都只是在告訴你要平等、不要歧視，可是如果真的要能夠發展，不是這樣，我們應該做的是怎麼把性別放進去、要怎麼發展，要去推到這樣它才會長久。在第二階段還有一類我們可以做，難度很高但一定要做，就是我們要**建立這個平臺，讓新興議題跟性別綁在一起**，綁在一起有個很嚴重的問題叫師資，懂 AI 的、懂環保的，他根本不懂性平，兩個都懂的找不到、就很少，大概每次人家問我永遠是那幾個，因為其他人沒有去發展。我們該怎麼做？我覺得我們應該要建立這個平臺，比如跟資策會也好、跟醫療團體也好、跟環保團體、甚至相關企業。其實訓練人才很重要的是要「用」，這難度很高，但我們應該一個一個去想，哪一個是可以先來一步一步合作，

合作的意思是互相學習，我比較多的是幫部會做，因為部會常常跟我講我這個議題怎麼跟性別有關，我們就會做一件事，就是把他們關在一個地方，提供很好的時數，然後來做工作坊討論這個議題，比如環保，有一次因為要空氣檢測，空氣檢測我們都知道好像女性受害很大，在某些地方，到底在哪裡不知道，我怎麼樣把這個東西可以融入呢？討論之後，他就說空氣檢測，我如果融入還滿有生意，跟產後護理之家合作，因為產後護理之家孕婦剛生完、還有小孩，空氣品質非常重要，如果產後護理之家跟你合作，檢測出來我這空氣是非常好的，做一個噱頭，這樣就把它融進去。所以我們應該針對各個領域來研究它怎麼樣把性別的議題融入，譬如現在缺工，我有一次跟某個地方交通局合作，他說缺工，遊覽車、大客車、公車都找不到人，結果我就盤點出來，其實中高齡就業有非常多，只是你要不要讓女性可以有機會開車，開車之後，我們還能夠積極鼓勵她們進來。也就是我們或許挑一兩個先開始跟他們做一個平臺，就是我這裡有很多的性平專家，你那裡很多專業專家，大家一起討論出來可以發展的議題，只要一年找一個領域來做，以後慢慢做這樣的認證，參加過這些課程的人能夠發展本來的職能之外，還能夠對性平納進去，然後盡量慢慢再來開發怎麼弄到各個階層的領導階層有概念。我建議分這樣的層級，但這應該是一個大規劃，而且整體的概念還是要建立在一個平臺，在平臺中看出這樣的結合缺了什麼、該訓練什麼，我們就去訓練那個東西。

主持人黃鈴翔副執行長

我們今天討論這些也是想在整個短、中、長程的目標上，先透過 LEAP 的部分去結合學校的社團還有婦團，比較屬於培養年輕人的這塊；然後到 NPO 治理的部分就分流，針對管理階層跟會務人員，也許也可以試著先跟資策會合作師培班，把現在的企業或大環境的需求部分，逐年建立這樣的師培制度。

衛生福利部社會及家庭署婦女福利科謝若涵科長

謝謝各位委員的意見，也讓我們學習很多，今年這個計畫也是社家署婦女

科在思考我們在中央的角度，除了陪伴地方政府去推地方的服務創新方案外，在沒有婦女法規、法定婦女預算的情形下，還可以做哪一些比較長遠的規劃，所以很謝謝婦權基金會幫我們研議出這樣未來可能的培訓機制，希望透過今天的討論，也許未來看起來還有一段路要走，不是明年馬上就可以上路，我想這個方向是我們會持續繼續往前推動的。

主持人黃鈴翔副執行長

謝謝社家署婦女科持續協助和支持這個工作，包括各地方政府、婦女中心，也有很多的婦女工作者，其實也滿需要持續的訓練，或是彼此之間的經驗交流，所以我們透過這個平臺可以發展更多可能的觸角。今天其實還滿清楚把我們明年要做的事情，已經有一個規劃的方向，也很感謝大家，就越來越清楚、具體，可能接下來我們的工作是要怎麼把實習辦法、課程規劃讓它能夠更符合需求，還有跟資策會可能的後續合作，我們會往這個方向上來持續努力。

