

# 疫情期間的公部門職場觀察： 談居家辦公與工作家庭衝突\*

曾琿<sup>a</sup>

## 《摘要》

因應疫情，無論公、私部門皆面臨職場工作型態的重大變化。居家辦公，不再專屬於民間特定工作性質的工作樣態，或僅限於友善職場的理想性倡議。在疫情期間，我們看到各類性質之公部門，皆配合疫情風險高低而有不同樣態的實踐。從友善職場觀點，我們看似盼來了終於能兼顧工作與家庭的完美安排，但公部門組織，真的因此在疫情期間維持組織效能且同時兼顧了員工的福祉與需求？

本研究以公部門具居家辦公經驗者為研究對象，於2021年8月針對新北市政府所屬機關具居家辦公經驗者進行調查，共回收344份有效問卷，透過量化研究探究疫情期間居家辦公者的主觀感受。從工作家庭衝突理論、工作家庭疆界理論出發，探討公部門推行居家辦公過程中，機關所推動之居家辦公措施相關規劃及資源對員工主觀所感知工作家庭衝突之影響。

過去無論是工作家庭衝突理論及工作家庭疆界理論，皆無針對居

---

投稿日期：民國111年3月24日。

\* 初稿曾發表於2021年12月5日台灣政治學會年會「後疫情下的國際秩序與民主挑戰」國際學術研討會，感謝當日會議主持人暨評論人中興大學國家政策與公共事務研究所潘競恆教授的評論建議，同時感謝政治大學公共行政學系蕭乃沂教授、陳敦源教授，就統計方法及論文撰寫的指正與建議，最後由衷感謝三位匿名審查人寶貴的修正意見。

<sup>a</sup> 國立政治大學公共行政學系博士班研究生，e-mail: 108256502@nccu.edu.tw。

家辦公者（尤其是公部門）做相關的探索，此外在居家辦公相關的文獻中，亦無針對公部門管理者所提供之相關資源進行研究分析。本研究試著運用疆界理論，將現行公部門推動居家辦公提供的資源加以區隔，探究其對於公部門員工工作家庭衝突之影響，另從個人主觀對工作家庭區隔的偏好觀點，探索其與現行公部門居家辦公資源與個人工作家庭衝突感受的交互作用。

研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突有顯著之負向影響。各機關在推行居家辦公時，倘給予同仁相關的工作資源，將會減少同仁在工作與家庭帶來的衝突。若是依照疆界理論，把居家辦公資源分成一般資源、區隔資源及整合資源，一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）可顯著降低工作家庭衝突，區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）皆未顯著降低工作家庭衝突。個人與家庭整合性越高，個人在工作與家庭之間的角色越模糊，工作家庭衝突皆會升高，也就是工作家庭疆界的整合，其實並非產生較少的工作家庭衝突。

[關鍵詞]：居家辦公、工作家庭衝突、工作資源、工作家庭疆界理論、友善職場措施

## 壹、前言

### 一、研究背景與動機

疫情來襲，居家辦公（work from home）彷彿一夕之間成為公私部門為維持組織運作所採行以因應緊急事故之應變措施，組織成員得以在一定期間內在家工作，以避免染疫風險或兼顧照護染疫（隔離者）或是照顧幼兒需求。尤其公部門，也為因應疫情，首次將居家辦公納入相關管理措施，並隨著疫情升溫配合進行演練及具體實行。行政院人事行政總處 2021 年 7 月 6 日函頒「因應嚴重傳染性疾病等特殊緊

急狀態辦公場所公務人力分流應變措施參考原則」(以下簡稱應變措施參考原則)，<sup>1</sup> 其中針對面臨嚴重疫情等特殊緊急狀態，揭示多項減少公務人力移動與群聚之管理措施，包括彈性工時、替代辦公場所及居家辦公等。其中居家辦公，這項在疫情全球蔓延之前，在某些民間企業僅針對符合特定條件員工所給予的友善職場措施，頓時成為疫情期間維持組織運作，守護員工健康的政策工具。

事實上居家辦公並非因應疫情所產生之新工作型態。在疫情蔓延之前，所稱遠距辦公 (telework) 即為因應資訊與通訊科技發展所產生的特殊工作模式。在 1970 年代，Nilles (1975) 即在當時個人電腦仍未普及、網際網路亦未發展成熟之際，提出此一突破辦公空間之限制，藉由資訊設備之通訊取代以車輛通勤往返辦公場所的傳統工作模式，以解決當時日趨嚴重的壅塞交通與環境汙染議題。<sup>2</sup> 此外隨著營造工作家庭平衡之友善職場環境，成為公私部門人力資源管理之重要課題，居家辦公被視為可以提升組織成員組織認同，提升員工工作家庭平衡之職場措施。

為了協助組織成員在工作與家庭之間取得平衡，無論公私部門皆開始提供許多與工作家庭相關之資源 (work-related coping resources) 以協助組織成員處理工作家庭之間的衝突，但隨著職場與家庭之生活區隔越來越模糊，資源本身是否降低組織成員之工作家庭衝突即值得探究。Kossek 與 Ozeki (1999) 的研究指出，工作家庭衝突對於工作績效、離職傾向、出缺勤、組織承諾、工作投入、工作滿意及精力耗損等皆有影響，但參考過去與工作家庭資源之相關研究，其對於工作家庭衝突的影響結果並不一致，主要是許多研究並未將工作資源的類型進一步區分。此外，有些員工喜歡職場與家庭生活可相互交疊，但有些員工會覺得這樣的安排導致個人私領域被侵犯，像這些屬於個人的工作家庭區隔偏好，過去研究也並未從公部門個人區隔偏好的角度，探討在不同工作資源的交互作用下，影響工作家庭衝突的程度。

當居家辦公本身預設作為公部門友善職場的政策工具，本研究期能探討當公部門針對居家辦公此一新型態的工作方式，所提供之不同類型之工作資源，如與居家辦公者之工作家庭偏好有不一致之情形時，對於工作家庭衝突的影響，及居家辦公者工作家庭偏好之強弱，是否會增加或降低工作家庭衝突。

---

<sup>1</sup> 行政院人事行政總處 2021 年 7 月 6 日總處培字第 1103002481 號函。

<sup>2</sup> Nilles 當時所使用的名詞為「遠距通訊」(telecommunication) 或「遠距上班」(telecommuting)，被視為用以解決交通及環境議題之政策。

## 二、研究場域：新北市政府員工之居家辦公情境

行政院人事行政總處 2021 年 7 月 6 日函頒之應變措施參考原則，其中針對居家辦公之適用的業務範圍、適用居家辦公同仁的參考標準、工作設備的提供、差勤管理及工作規範，有原則性的揭示：

- (一) 適用業務範圍：1. 與防疫、執法治安、緊急救援、警消、醫療院所或其他關鍵必要性公務等直接相關機關，以及需 24 小時運作的關鍵直接服務業務，應繼續維持充分人力於辦公場所或替代辦公場所工作。2. 其他業務性質的服務機關，得視所需維持對外服務量能程度及業務基本運作，以及疫情傳播嚴重程度等，或依指揮中心或人事總處建議，動態調整採用不同人力規模的居家辦公。
- (二) 機關設定適用居家辦公同仁的參考標準：1. 適用對象應包括機關內部各類型公務同仁，適用同仁名單，以及採行期間等事宜，經機關首長或授權之主管人員同意之。機關業務委外派駐的工作人員，視業務性質，一併納入規劃實施。2. 各機關宜先就業務性質考量，如屬毋須與民眾面對面接觸或需使用特殊設備、自主性高、機密性低之同仁，或經機關審酌適合居家辦公之同仁，均可列為優先適用對象。3. 赴辦公地點所需路程數（跨縣市或同一縣市）或公共運輸狀況，以減少長途程移動的人流，可列為優先適用對象。4. 本人、配偶或直系血親因身心障礙或重大傷病、本人懷孕或照顧 12 歲以下子女，或其他機關認為適宜的情形，均可列為優先適用對象。5. 指揮中心或人事總處就實施居家辦公如有特定建議時，應依循辦理。
- (三) 工作設備（含軟體）提供、安裝與維護或建置：1. 各機關應確保居家辦公公務資訊交換之安全性（如避免使用公共免費 WiFi、多人共用設備【含網咖、圖書館公共場所開放性電腦等】、應安裝防毒軟體等）。2. 各機關得視經費及業務需要，以購（租）方式提供居家辦公者符合資通安全規定之電子通訊設備、辦公文具物品等。
- (四) 居家辦公者之差勤管理：1. 居家辦公者，每日上班時數 8 小時，每週工作總時數 40 小時。辦公時間內應保持即時聯繫，除獲准請假外，未經主管許可不得外出；上班期間如須請假，應以電話向直屬主管口頭申請並經同意後，辦

理請假手續。2. 出勤紀錄可輔以電腦資訊或電子通訊設備協助記載（如：以遠端網路方式登入差勤系統打卡、APP、通訊軟體或其他可供稽核出勤紀錄之工具等），以作為實際執行職務時間認定依據。3. 居家辦公者以不加班為原則，如有緊急案件須經各單位主管事先覈實指派後，始得申請加班。

- (五) 居家辦公者工作規範：1. 各機關應告知居家辦公者工作內容、時間、地點等工作規範。2. 居家辦公者應使用符合資通安全之通訊設備或軟體，於上班時間內保持即時聯繫通訊管道暢通。3. 居家辦公者視各機關業務情形，將每日業務執行情形及進度確實登載於工作日誌，並按日傳送直屬主管，直屬主管應覈實審核後每週陳報單位主管。4. 居家辦公者對於工作中所涉之敏感性、機密性資料，應善盡保密義務，並使用符合資通安全之軟、硬體設備及網際網路，防止資訊外流，確保資通安全。並應配合業務、防疫、天災或其他特殊緊急狀態需要，隨時調整返回辦公場所辦公。如有違反工作規範及保密責任者，應依相關規定懲處或負賠償責任。

在行政院人事行政總處 2021 年 7 月函頒應變措施參考原則之前，新北市政府於 2020 年 3 月疫情爆發之際即訂定「新北市政府因應嚴重特殊傳染性肺炎疫情辦公人力及場所應變計畫」（以下簡稱應變計畫），<sup>3</sup> 包含「員工關懷措施」、「業務及人力調配措施」、「對辦公場所處置」等 3 大項目，其中將居家辦公列為「業務及人力調配措施」之一環，各機關亦得視機關性質及實際運作情形自訂工作內容及相關管理規範。換言之，新北市政府所屬各機關在疫情期間，可依據機關屬性自行決定是否適用居家辦公，倘適用居家辦公者，亦可就採行居家辦公同仁相關的管理方式自訂規範，包括提供居家辦公者相關工作資源之方式，亦由各機關自行規範。

本研究在進行量化研究分析前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪談，以了解不同性質之機關提供之工作資源類型與管理方式對個人工作家庭衝突的主觀感受的影響，以進行研究問卷設計。由於新北

---

<sup>3</sup> 新北市政府 2020 年 3 月 6 日新北府人力字第 1090391798 號函。另新北市政府於 2022 年 5 月 4 日函頒補充規定，考量公部門業務型態及職責所在係以為民服務為主，應有適當人力推動相關業務，且目前國內確診案例極大多數屬輕症或無症狀，現階段保留戰力作法應以分區辦公為主，並由各機關視疫情變化及實際需要啟動施行。員工受限制不得外出（如居家照護……等），致無法到班時，得依最新之防疫規定滾動辦理。

市政府針對居家辦公之方式，授權各機關依機關性質及實際運作情形自訂工作內容及相關管理規範，透過訪談，可更深入了解不同性質機關對於居家辦公不同的管理方式。

質化研究的訪談與量化研究的訪談，差異在訪談本身不是有結構性的過程，訪談進行中並非以中立角色自持，而是以研究者之研究關懷主題及對研究議題的了解來蒐集資料。此外有關本研究關注的公部門居家辦公議題，許多書面、正式或非正式的資料並非皆有公開管道可以取得，即使取得相關正式公文，在各機關實際執行時，皆有因機關特性及適用情境有所不同，本研究訪談目的，在先於量化研究前瞭解各機關內部執行居家辦公政策時無法公開或無法呈現的現況與關鍵點，以探究公部門居家辦公政策對於適用對象的主觀感受於本研究的研究價值及情境意義。

新北市政府轄下有 24 局、4 處、1 委員會，機關性質各異，各機關也對於所屬是否適用居家辦公、什麼樣的條件適用居家辦公及適用之後的管理方式有不同要求。如警、消、衛生等第一線防疫單位，因需充裕人力執行防疫工作，且業務性質需由本人與民眾接觸，因居家辦公者係照常支薪，類此性質的機關即大幅限縮居家辦公之要件，例如僅確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者方得以居家辦公；而幕僚性質的機關，如主計處、政風處，因許多作業可藉由遠端資訊設備執行，為降低同仁染疫風險，亦有機關同仁輪流居家辦公方式辦理。

對於僅確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者方得以居家辦公的機關，其居家辦公之管理方式，有下列特色：

- (一) 天數少，需個案核准：將居家辦公限縮於確診、匡列隔離者且需有實際執行職務需要者的機關，居家辦公天數多配合因確診或因為密切接觸所應該接受隔離天數而定，一旦解除隔離，針對後續的自主健康管理期間，機關多會希望同仁返回工作崗位，不會額外核給居家辦公天數。
- (二) 主管多為機關要求居家辦公，非主管則視職務性質個案審酌：疫情期間倘確診、或受匡列隔離者為主管，因主管多負領導統御或指揮監督之責，雖然因確診、或受匡列隔離、或因需照護家人無法進辦公室，但因職責繁重，機關往往針對此類人員要求居家辦公，以便賡續使業務照常運作；非主管則因機關往往考量當事人非屬主管，又因確診或需照護家人，原則上不核予居家辦公，但如業務需要，則個案審酌核給，審酌時會考量當事人的意願及實際居

家辦公時的業務執行能力。

(三) 占機關人數整體人數比例偏低：因居家辦公者需符合特殊條件，且多限縮在主管或是有執行職務之特殊需求，整體而言占機關人數整體人數比例偏低。

而某些機關因業務屬性，可遠端透過家中資訊設備執行職務，此類機關為降低同仁染疫風險，部分採取同仁輪流居家辦公方式辦理。有下列特色：

(一) 天數多，有固定週期：採輪流居家辦公之機關，因居家辦公者無須符合特定條件，往往視機關實際運作情形，規劃三分之一或二分之一的人力，輪流採行居家辦公，以避免染疫風險。也因人數較多，通常固定以單週或是雙週為週期輪流讓不同的同仁居家辦公。

(二) 主管或非主管非必要考量因素：因採輪流居家辦公之機關，所有同仁皆有機會居家辦公，因此主管或非主管並非核予居家辦公之考量因素，但機關為確保業務得在三分之一或二分之一人力居家辦公的狀態下順利運行，在分組時，會考量人員之間業務互為代理等相關因素據以分組，以避免因同仁輪流居家辦公造成業務延宕。

(三) 占機關人數整體人數比例較高：因採輪流居家辦公，各機關得審酌業務性質規劃三分之一或二分之一人力居家辦公，但重要的前提是必須確保核心業務得以賡續推動。

### 三、研究目的

基於上述的研究背景、研究場域與動機，本文以公部門推動居家辦公之工作資源為研究主題，透過將新北市政府各機關有居家辦公經驗之同仁為研究對象，探討個人工作家庭區隔偏好的強弱，在不同工作資源類型對於工作家庭衝突之干擾效果。研究目的如下：

(一) 探討公部門推動居家辦公之機關所提供之不同工作資源類型對於居家辦公者工作家庭衝突之影響。

(二) 探討個人工作家庭區隔偏好在不同工作資源類型對於工作家庭衝突之干擾效果。

為使研究架構的設計能扣合公部門居家辦公的實際情境，本文在設計研究架構前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪

談，作為本研究的理論架構之前置作業。以下將就本研究探討之變數相關文獻加以論述，並將訪談中受訪者就相關變數的闡釋，與文獻相互對照，作為研究設計的參考依據。

## 貳、公部門居家辦公情境下之工作家庭衝突與個人區隔 偏好

### 一、工作家庭衝突

要檢視員工工作家庭是否生活平衡，學理上常使用工作家庭衝突（*work-family conflict*）理論。工作家庭衝突指的是當個人在工作與家庭之間，其中一個角色需求與另一個角色需求不同時，就會產生兩者之間的衝突（*Kahn et al., 1964*）。早期研究認為工作家庭衝突，指的是工作造成的家庭衝突，也就是認為只有單向影響。但近年來許多研究者討論工作家庭衝突的雙向特性：*Gutek* 等人（1991）認為工作家庭衝突有方向性，也就是工作干擾家庭及家庭干擾工作。

*Greenhaus* 與 *Beutell*（1985）認為工作家庭衝突來源有三種形式：

- （一）時間導向的衝突（*time-based conflict*）：指在工作或是家庭某一個角色活動上花太多時間，導致無法滿足另一個角色需求。或是某一角色有關的時間壓力，導致無法符合另一個角色的期待，或是當個人企圖迎合某個角色的期待，另一個角色的要求導致個人的兩難。*Greenhaus* 與 *Beutell* 認為工作方面的衝突來源包含工作時間、加班頻率、職務調動等；家庭方面包括子女年幼、配偶的工作、家庭成員等，這些來源會造成時間的壓力，進而影響個人在另一個角色的表現。
- （二）壓力導向的衝突（*strain-based conflict*）：指在工作或是家庭某一個角色所承受的急躁、疲憊或是其它情緒，影響並衝擊到另一個角色。壓力導向的衝突和時間導向的衝突部分是共同來源，包括工作領域的角色模糊與衝突、不支持的主管、負面情緒、家庭領域的衝突及與配偶的衝突等。
- （三）行為導向的衝突（*behavior-based conflict*）：在工作或是家庭某一個角色的行為，不符合另一個角色所預期之行為。另如個人如具備管理者身分，通常



被期待必須穩定及果斷，但如果面對身為家庭成員的要求，則被期待必須溫暖、關懷、有溫度。如果行為個體無法透過調整行為來扮演自己的角色，則會發生行為衝突。

而在疫情期間，工作家庭衝突與疫情的關聯亦為學者關注的議題。Karakose 等人（2021）針對學校行政人員疫情期間產生的焦慮狀態與工作家庭衝突進行研究，發現年輕的學校行政人員在疫情期間較年長者感受到較強的焦慮及工作家庭衝突。而在這群行政人員中，因疫情產生的焦慮程度愈高，其工作家庭衝突感受也愈越強。

在進行量化研究之前的訪談過程中，本研究發現部分受訪者也陳述居家辦公過程中所造成的工作家庭衝突。

我有兩個孩子，我在家裡上班的時候，他們就會來說媽媽可不可以來幫我做什麼做什麼，那我科長在線上等我回傳東西出去，就讓我覺得很焦慮。（B2）

我當然很感激機關考量我小孩子停課的狀況讓我居家辦公，可是我後來覺得壓力好大、沒辦法專心，還不如讓我請假專心帶小孩，所以我後來就用我自己的假待在家裡了。（A3）

但事實上工作與家庭之間未必皆是衝突的關係。許多研究發現工作與家庭角色間未必互相衝突，而是彼此之間有正向影響（Barnett & Hyde, 2001; Frone, 2003），Greenhaus 與 Powell（2006）更結合了如正向外溢（positive spillover）<sup>4</sup>、職家促進（facilitation）<sup>5</sup> 這些概念，提出「增益」（enrichment），也就是某個角色的經驗可以促進另一個角色的生活品質。這也是居家辦公之所以作為友善職場的重要措施之一的主要理論依據。居家辦公因工作彈性，目的在促進工作與家庭平衡，使肩負家庭任務的員工同時在完成工作時可兼顧長者或幼兒。訪談時，亦有部分受訪者肯定居家辦公政策對於工作及家庭生活的正面效果。

---

<sup>4</sup> 正向外溢指某領域（角色）的正向經驗（如心情、技能、價值與行為）移轉至另一個領域（角色）（Carlson et al., 2006）。

<sup>5</sup> 職家促進是一種綜效（synergy），指某個領域的資源（如影響力、技能、自尊、金錢利益）讓個人在另一個領域更容易表現（Wayne et al., 2004）。

我是覺得在疫情的時候，可以讓我們主管有這樣的彈性是不錯。以前沒有碰過，不過這一次因為我無法進辦公室，所有相關的聯繫也還是沒有中斷，雖然電話費都要自己出啦（笑），不過這樣讓我也可以兼顧家人的狀況。（A1）

Greenhaus 與 Powell（2006）提出的職家增益，是將工作與家庭原本被視為彼此對立的概念，視為對等的角色關係，某一角色的經驗（*experiences*），無論是工作或家庭，可以提高另一角色的表現（*performance*）。例如，在家庭的親職角色經驗可能有助於員工在職場上的管理效能，或是在工作上有所成就，可能會提升在家庭角色的重要性，進而強化個人的家庭滿意度。Greenhaus 與 Powell（2006）也提出，主管支持是一種非正式的工作資源，在工作與家庭脈絡底下，主管如果能了解員工在工作與家庭之間取捨的兩難，不會因為員工專注於家庭角色的要求而貶損其工作上的價值，或是尊重員工得在工作的時候，以適當的時間處理家務，更能使員工得以在雙重角色中相互增益，扮演好該扮演的角色。

本研究採取工作家庭衝突的概念，不代表否定工作與家庭彼此之間相互增益的可能，任何一方衝突的消解，都是對於不同角色的相互增益。本研究以傳統衝突論的角色出發，除了源於受訪對象對於工作與家庭不同角色的詮釋視角，亦將工作資源作為工作家庭脈絡下的自變項，試圖探究在居家辦公情境下其對工作與家庭之不同角色，公部門員工主觀對於兩者之間角色的相互影響。

## 二、工作資源對工作家庭衝突的影響

如要了解公部門推動居家辦公，對於員工工作家庭衝突的影響，可從公部門所提供員工的工作資源出發。工作資源（*job resource*）是指提供員工在身體、心理、社交等方面，能夠有效幫助達成工作目標者，並可有效降低因工作要求所造成在心理與生理方面的負擔，並能夠激勵個人成長與發展（Demerouti et al., 2001），且不同的工作資源能夠舒緩不同工作要求的壓力效應。站在組織管理者的立場應找到最有效的工作資源去降低工作家庭衝突，並藉由有形或無形的工作資源讓員工得到幫助，進而提升工作效率或是工作滿意度。Richter 與 Hacker（1998）將工作資源分成外部資源：外部資源包括組織資源及社會資源；內部資源包括所認知的特色或行為

模式。因此工作資源可以是組織層次的如薪資福利、職涯發展、工作保障，也可以是人際關係層次的如主管和同事支持、團隊氛圍。

不同的工作資源可以減少不同面向的工作壓力。而造成工作家庭衝突主要的原因，即是來自工作與家庭兩個生活面向的要求彼此不相容。許多學者曾運用工作資源之概念探討工作家庭衝突（如表 1）。

**表 1**

影響工作家庭衝突之工作資源相關文獻整理表

學者/年代/期刊	工作資源	依變項
Voydanoff (2002), Journal of Family Issues	賦予資源 (enabling resources) 心理報酬	工作家庭衝突
Behson (2005), Journal of Vocational Behavior	非正式的工作與家庭支持 (例如主管支持) 正式的工作與家庭支持 (例如彈性工時安排)	工作家庭衝突
張好玥、陸洛 (2011), 商略學報	組織家庭支持文化 主管理念性支持	工作家庭衝突
Adkins & Premeaux (2012), Journal of Vocational Behavior	管理者支持工作家庭文化	工作家庭衝突

資料來源：作者整理。

Voydanoff (2002) 認為在工作領域中相關的需求或負荷與工作造成之家庭衝突有關，而家庭領域中相關的需求或負荷則與家庭造成之工作衝突有關。此外，與家庭友善相關之福利相關資源，與工作造成之家庭衝突有關聯。且工作造成之家庭衝突與家庭造成之工作衝突，皆對滿足感有負向影響。

Behson (2005) 研究發現，如將工作資源分為非正式的工作與家庭支持及正式的工作與家庭支持，非正式的工作與家庭支持 (例如主管支持) 較能預測工作家庭衝突，反而正式的工作與家庭支持 (例如彈性工時安排) 對於工作家庭衝突則沒有顯著性影響。

張好玥及陸洛 (2011) 探討工作資源與工作家庭衝突關聯的性別差異，以分群階層迴歸檢驗性別與工作家庭衝突之差異。發現組織家庭支持文化與主管理念性支

持對於男性的工作家庭衝突有顯著預測力，但這兩項工作資源中，僅有主管理念性支持對於女性之工作造成之家庭衝突有顯著的預測力。

Adkins 與 Premeaux (2012) 也同樣證明管理者的支持對於工作家庭衝突的影響。管理者對於工作家庭文化的支持，在 Adkins 與 Premeaux 的研究中，對於工時及工作家庭衝突，有顯著的調節作用。

從與新北市政府具居家辦公經驗員工訪談的過程中，我們發現不同的機關提供居家辦公者的工作資源亦有種類或程度上的差別：

多數機關針對資訊設備的提供，仍然以自備為原則。

我們機關不可能讓太多同仁居家辦公，這時候正是最缺人的時候，怎麼可以讓大家都待在家裡。所以我們機關居家辦公都要個案簽准，而且前提是居家辦公的設備什麼的都要自己設定 ok，我們不可能再去什麼提供電腦啊讓你居家辦公的，這是不可能的。(A1)

秘書室說我們如果需要什麼設備可以跟他們說，可是據我了解好像他們只會核准異地（指到不同辦公地點）辦公的那種資訊設備需求，到家裡的好像只有長官才有，就是給他們用機關提供的公用筆電。

(A2)

某些受訪者提到，居家辦公本身，被視為一種「福利」，結果反而因此受到辦公室同仁的壓力而返回辦公室上班。

我後來沒有居家辦公，就進辦公室了。因為就覺得同事會討厭你啊！覺得你憑什麼可以在家裡！好像居家辦公是一種福利，可是我在家上班更累耶！就離開餐桌上一下廁所科長就一直打電話問我在不在，我根本沒有享受到什麼福利啊！真倒楣！（B1）

我們機關是有跟我說，假如真的有必要居家辦公，長官簽准就可以。但事實上我是主管，我們平常假日也沒有簽加班但也是隨時 on call，碰到這種情況我們也不會特別去爭取簽什麼居家辦公，能到辦公室就到辦公室，才不會覺得好像我們主管特別有什麼福利。(A1)

但也有部分受訪者肯定居家辦公的政策，可以達到兼顧家庭生活的效果。但機關站在管理者的立場，仍然希望同仁是以自己的休假來解決照顧小孩的需求。

我是因為小朋友停課，家裡沒人照顧才居家辦公。的確這樣就可以解決小朋友的問題了！（A2）

我們機關只有主管才可以居家辦公，同仁如果是一般只是為了照顧小朋友的需求，就是請自己的假。（B4）

從訪談中發現，在公部門針對居家辦公人員提供的工作資源，外部資源包括實體的，如資訊設備的提供，但真正影響居家辦公者心理感受的是內部的，如主管或組織對居家辦公者的支持。許多受訪者表示，如果主管或組織不支持居家辦公，就算個人符合申請要件，他們也會因為不符組織期待或是人際壓力而放棄申請居家辦公。

### 三、工作家庭疆界理論（work-family border theory）

在探討居家辦公工作資源對於居家辦公者工作家庭衝突之影響時，不可忽略工作家庭疆界理論在家庭與工作兩者之間的交互作用。疆界，是對工作或家庭領域的界定，個人對疆界的界定，使其在工作家庭衝突形成過程中具有主動性。個人期望工作與家庭分割，則其偏好為工作家庭區隔（segmentation），反之，區隔的相反概念即為整合（integration）。

疆界理論想要探討的是人如何處理工作及家庭之間的角色轉換。角色轉換指的是一種跨界的活動，也就是從一個角色進入另一個角色的過程（Ashforth et al., 2000）。這些疆界，其實是社會建構的。有時候可能是心理上的概念，但很多時候，實際上的疆界會加強這些抽象的心理概念。例如我們常有將工作帶回家、或是在辦公室處理家裡的事，這些想法或行為，不斷型塑我們心中所定的那條線在何處。

依據 Ashforth 等人（2000）的疆界理論，疆界有下列幾項特質：

#### （一）滲透性（permeability）

指的是一個領域中的元素得以進入另一個領域的程度。例如居家辦公期間子女來吵著要父母陪他玩，居家辦公者的心理疆界就會突然從工作轉移到家庭。這些家庭事務顯示居家辦公時的工作領域滲透性高。

## (二) 彈性 (flexibility)

指的是疆界可依領域需求而改變及選擇的程度。不論是個人心理上的、時間上的、實體上的疆界，都可以在工作及家庭兩個領域間任意的移動。

## (三) 交融 (blending)

當疆界同時具有滲透性及彈性時，工作及家庭領域即會產生交融作用。例如訪談時，某些機關基於防疫考量，指定辦公室需有一半的人居家辦公，對於這些人而言，居家辦公並非自主選擇，而是配合機關指派，此時無論是實體、心理及時間三種疆界皆無法以工作和家庭劃分清楚。

## (四) 疆界強度 (border strength)

疆界的滲透性、彈性與交融程度決定疆界的強度，當滲透性高、彈性高、交融豐富屬於「弱疆界」；當滲透性低、彈性低及缺乏交融屬於「強疆界」。例如居家辦公期間，有些機關會要求居家辦公者必須隨時接聽來自辦公室的電話，且利用視訊查勤，這些做法會使居家辦公者工作和家庭兩領域的疆界和彈性強制升高及交融，使得工作與家庭之間的互相干擾機會增加。

Clark (2000) 認為疆界區隔了兩個不同的領域，並且區隔出兩個領域中的行為何時開始、何時結束。疆界可分為生理的、時間的跟心理的。生理的疆界較為具體，定義出相關行為應該發生的地點；時間的疆界例如工作時間，定義出什麼時候工作、什麼時候做家事；心理的疆界，指的是在不同領域中的思考方式、行為模式、及情感。

疆界理論把工作家庭衝突，解釋為一種疆界衝突，除了說明工作家庭衝突形成的機制，探討個人如何管理工作與家庭之間的衝突議題則更趨重要。過去文獻強調個人差異在工作家庭區隔與整合的影響：例如 Nippert-Eng (1996) 的研究發現，有些人藉由把工作和家庭的行事曆分開或在某一個角色情境下就不再討論跟思考另一個角色的事情。反之，有些人則偏好整合兩個領域，消除工作與家庭的疆界並且互相融合。

透過工作家庭疆界理論探討居家辦公的工作樣態，在後疫情時代更具探討意義。Eagle 等人 (1997) 針對美國東南一所大學的已婚員工進行研究，發現家庭疆

界比工作疆界的穿透性更高，也就是說，工作角色相關元素被容許進入家庭領域的可能性較大，家庭角色相關元素被容許進入工作領域的可能性較小。研究者認為，原因可能是員工期待，目前在家庭角色上的犧牲，可以為日後的生活帶來更好的生活品質。此外，研究顯示，這樣的情況不受到性別的影響，在雙薪家庭狀況下夫妻都會讓工作上的壓力影響家庭領域。Desrochers 與 Sargent (2004) 將工作家庭疆界的衝突 (work-family boundary ambiguity, WFBA) 定義為區分工作、家庭角色上所遭遇到的困難。根據疆界理論，當工作與家庭角色高度整合時，角色之疆界便會產生衝突，讓人無法決定哪個角色比較重要，這樣的衝突則會導致工作家庭角色的緊張與焦慮。研究者以 403 對大部分有小孩的雙薪夫妻為研究對象，發現無論夫妻，對於工作家庭疆界衝突的程度並無差別，但在結果上，對於先生，工作家庭疆界衝突與心情沮喪程度有相關；對於太太，工作家庭疆界衝突則與工作家庭間之負向外溢效果相關。

居家辦公者特別可能在建立適合辦公的家庭環境時遭遇困難。例如，家中的子女和配偶可能會干擾家中的工作環境。此外，因為在家中工作，缺少固定的情境提醒何時應該停止工作，居家辦公者可能會發現自己的工時變長，且和家人的關係更緊張。也因為自己或是工作的組織對於居家辦公者的工作要求，居家辦公者可能會 24 小時待命 (Kurland & Bailey, 1999)。

將區隔理論運用在居家辦公相關議題，如居家辦公之友善職場政策，目的在促進工作與家庭領域間的區隔與整合；行政院人事行政總處所訂之應變措施參考原則中，將懷孕及照顧 12 歲以下子女列為居家辦公優先適用對象，即為區隔型之政策，鼓勵員工優先照護母性及子女需求；而許多機關在符合資訊安全的要求下，提供員工必要的資訊設備，則屬於整合性的政策，鼓勵員工將工作場域的事物涉入家庭生活。

透過訪談，本文的研究場域—新北市政府各機關所提供給受訪者的工作資源，依據文獻及工作資源特性與疆界理論概念，將居家辦公之工作資源分為整合、區隔與一般資源。整合資源包括居家辦公時提供所需的資訊設備及相關的一切資源；區隔資源包括支持員工以育兒或是染疫風險為考量之居家辦公；一般資源則參照文獻，區分為工作自主、知覺主管支持及知覺組織支持。

#### 四、個人工作家庭區隔偏好

在探討居家辦公工作資源對於居家辦公者工作家庭衝突之影響時，不可忽略個人偏好的影響。過去就有研究發現，員工自己的偏好和組織環境並非完全一致。喜歡角色整合的人，會享受工作和家庭疆界模糊的過程，偏好組織允許工作的時候可以處理非工作以外的事。反之，偏好角色區隔的人則希望工作的時候可以減少其它事務的干擾。因此，如果個人偏好和組織環境一致，就會降低工作家庭壓力，若不一致，壓力則會增加。喜歡角色整合的人能夠同時處理兩個角色的需求，在工作場所處理或談論家庭事務，或是把未完成的工作帶回家，然而偏好角色區隔的人則希望可以清楚的切割出不同角色活動的時間。因此，只有在個人對於工作家庭疆界的偏好與組織一致時，才有可能以彼此相互接受的方式來解決所面臨的工作家庭衝突（*Kreiner, 2006*）。

*Kreiner* 在 2006 年提出從個人與環境的適配理論來預測工作家庭衝突的影響，當職場所提供的資源符合個人偏好時，就會產生最適結果；反之如果職場提供的資源過多或過少，與個人偏好不一致時，反而會增加衝突及壓力，降低幸福感（*Kreiner, 2006*）。然而，個人對於工作家庭疆界的偏好並非絕對二分，而是以連續的方式來呈現，偏好的趨向是有程度之別的（*Ashforth et al., 2000*）。

當個人對於工作家庭疆界的偏好與組織一致時，個人所期待的工作與家庭疆界能在組織中獲得滿足，並認為組織所提供的資源有用（*usefulness*），因此，個人將會感受到組織對於員工所付出的關心，而知覺到較高程度的組織支持（*Lambert, 2000*）。相反的，當個人對於工作家庭疆界的偏好與組織不一致時，組織無法提供所被期望的資源，不但無法以所期望的工作家庭疆界方式採取對應行為，且組織所提供的資源對個人而言無用，因此感受到被組織忽視，而知覺到較低程度的組織支持。

但個人對於工作家庭疆界的偏好如與組織一致，與組織所提供的資源關聯為何？*Wayne* 等人（1997）認為組織中人力資源管理制度的實務及政策會影響到個人所感受組織支持的程度，當員工獲得組織較多正向的評價及酬賞時，便將會感受到較高程度的組織支持。也就是員工必須在組織內感受到組織有別於其他人的友善對待，認為自己是受到組織重視的，而一般性全體員工皆得享有的福利政策由於未涉



個人差異，便不易感受到組織的支持（Shore & Shore, 1995）。

公部門對於員工工作家庭疆界的偏好，一直是相關研究中未及探討的領域，尤其不同文化之公部門員工之工作家庭疆界的偏好，在理論運用多以民間企業員工為研究對象之情境下，運用於華人文化之公部門員工，必然有其不同的理論意義。本研究試圖以新北市政府員工為研究場域，從華人公部門對於工作家庭疆界的偏好的觀點，來探究居家辦公情境下工作資源對工作家庭衝突之影響。在訪談過程中，受訪者也提到在居家辦公情境下，自身對工作家庭疆界的偏好影響其對居家辦公之接受程度。

雖然照顧小孩很重要，但是我覺得上班就是要好好上班，要專心，居家辦公的那段期間，我一直覺得很累，平常就下班回家可以什麼工作就放下專心帶小孩，可是真的可以邊帶小孩邊上班，卻什麼事都不能做。（B4）

我覺得我們辦公室這樣讓我們這些主管可以居家辦公很好，因為我們沒辦法進辦公室，但是還是有很多事要做決定要處理，基本上我認同我們機關這樣的處理方式。（A1）

我覺得在公家機關，大部分的人包括長官在內，都希望同仁上班專心上班、回家才是自己的時間。但真正同仁下班之後，有事就還是會找你。所以與其居家上班，不如乾脆就讓同仁休假，因為在家上班的效益根本無法評估。（B3）

## 參、研究方法

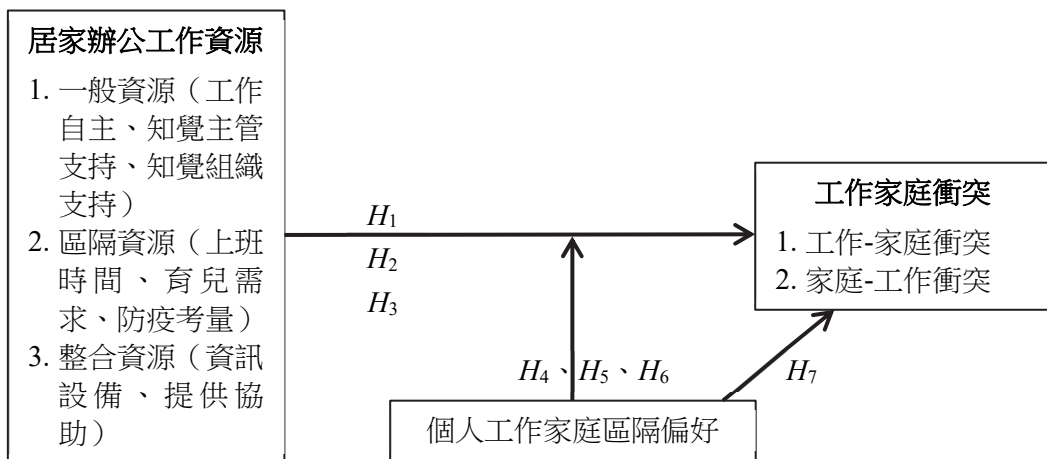
依據前述的文獻整理及訪談結果，以下為本研究之研究架構及研究假設，及本研究變數的操作性定義及問卷設計，另敘述本研究之研究對象及所採用之資料分析方法。

## 一、研究架構與假設

本研究以工作家庭衝突理論探討公部門推行居家辦公過程中，機關之工作資源對工作家庭衝突之影響，且進一步將居家辦公之工作資源區分成一般資源、區隔資源與整合資源，了解公部門中居家辦公同仁個人偏好在不同之居家辦公工作資源類型對工作家庭衝突之影響程度。

圖 1

本研究架構



資料來源：本研究整理。

本研究基於前述文獻，探討工作資源包括主管與組織的心理支持、居家辦公相關措施及資源的提供等因素，對居家辦公者所產生的衝突影響，因此推論出本研究之研究假設：

$H_1$ ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。

$H_2$ ：居家辦公工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。

$H_3$ ：居家辦公工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。

依前揭工作資源模式及疆界理論概念，本文將居家辦公之工作資源分為整合、區隔與一般資源。整合資源包括提供居家辦公所需的資訊設備、及其它任何與居家辦公有關的協助；區隔資源包括居家辦公可自願申請、可以育兒需求及防疫風險考

量提出居家辦公要求；一般資源包括工作方式自主、主管支持及組織支持。據此推論出本研究之研究假設為：

- H*<sub>1a</sub>：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突。
- H*<sub>1b</sub>：居家辦公區隔工作資源可降低工作家庭衝突。
- H*<sub>1c</sub>：居家辦公整合工作資源可降低工作家庭衝突。
- H*<sub>2a</sub>：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>2b</sub>：居家辦公區隔工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>2c</sub>：居家辦公整合工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>3a</sub>：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>3b</sub>：居家辦公區隔工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>3c</sub>：居家辦公整合工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。

另為了解個人工作家庭區隔偏好在不同之居家辦公工作資源類型對工作家庭衝突之影響程度，研究假設如下：

- H*<sub>4a</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H*<sub>4b</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H*<sub>4c</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作家庭衝突。
- H*<sub>5a</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>5b</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>5c</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>6a</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。
- H*<sub>6b</sub>：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之

家庭造成的工作家庭衝突。

$H_{6c}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。

此外，參照文獻，針對個人工作家庭區隔偏好對工作家庭衝突之影響，研究假設如下：

$H_7$ ：個人工作家庭區隔偏好越強，會強化工作家庭衝突程度。

## 二、研究變數之操作性定義與問卷設計

### (一) 工作資源量表

工作資源量表測量三個構面，分別為一般工作資源、區隔與整合工作資源。一般工作資源包括：「工作自主」、「知覺主管支持」、「知覺組織支持」三個變數概念。工作自主衡量方式採用 Kim 等人於 2009 年發表之量表，共三題 (Kim et al., 2009)；知覺主管支持衡量方式則採用 Eisenberger 等人於 1986 年發表之量表，共四題 (Eisenberger et al., 1986)；知覺組織支持衡量方式則採用 Eisenberger 等人於 1997 年發表之量表，共八題 (Eisenberger et al., 1997)；區隔與整合工作資源則參考公部門推動居家辦公等各項措施，依過去文獻分類為區隔與整合之工作資源。區隔資源包括彈性決定上班時間、育兒需求之居家辦公、防疫需求之居家辦公，整合資源則包括提供居家辦公所需之資訊設備、及其他辦公室提供之各項協助。題目使用 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表 2

工作資源測量構面、變數及問卷題目

構面	變數	問卷題目
一般工作資源	工作自主	1. 我們機關針對居家辦公，可決定如何執行工作。
		2. 我們機關讓同仁可以決定是否採用居家辦公。
		3. 我們機關讓同仁用自己的方式執行居家辦公時的工作方式。
	知覺主管支持	1. 我的主管會在乎我的意見。
		2. 我的主管確實關心我的福利。
		3. 我的主管很重視我的目標和價值標準。
		4. 我的主管對我漠不關心。（反向題）
	知覺組織支持	1. 我們機關會在乎我的意見。
		2. 我們機關確實關心我的福祉。
		3. 我們機關很重視我的目標和價值標準。
		4. 當我遭遇困難時，我們機關會協助我。
		5. 我們機關會原諒我的無心之過。
		6. 我們機關會利用機會佔我便宜。（反向題）
7. 我們機關對我漠不關心。（反向題）		
8. 當我在居家辦公上需要特別的幫助時，我們機關會提供協助。		
區隔工作資源	工作家庭政策	1. 我們機關鼓勵同仁採行居家辦公。
		2. 只要我有育兒需求，機關就一定讓我居家辦公。
		3. 如果我提出防疫風險相關的考量，機關一定讓我居家辦公。
整合工作資源	工作家庭政策	4. 我們機關提供居家辦公所需的資訊設備。
		5. 我們機關針對居家辦公同仁會提供所需要的任何協助。

資料來源：作者整理。

## （二）工作家庭衝突量表

工作家庭衝突衡量方式採用 Carlson 等人於 2000 年發表的工作家庭衝突構面量表，將工作家庭衝突來源分成三種主要形式，包括以時間、壓力與行為基礎的衝突，並在每種形式又分為工作對家庭與家庭對工作兩種干擾衝突的類型，以 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表 3

工作家庭衝突測量構面、變數及問卷題目

構面	變數	問卷題目
工作家庭衝突	時間導向的工作造成家庭衝突	1. 居家辦公使我無法如願參與家庭活動。
		2. 我必須花在居家辦公上的時間讓我無法分擔應做的家務。
		3. 因為我得花很多時間在居家辦公上，我必須犧牲家庭活動。
	壓力導向的工作造成家庭衝突	4. 居家辦公下班後，我常因為太累而無法參與家庭活動。
		5. 居家辦公下班後，我常因精疲力竭，無力再為家人多做什麼。
		6. 因為工作的壓力太大，居家辦公下班後連我喜歡做的事都提不起勁。
	行為導向的工作造成家庭衝突	7. 我在居家辦公期間所使用的問題解決行為並不能用來解決家庭問題。
		8. 在居家辦公期間工作上有效且必要的行為，在家庭生活中是適得其反。
		9. 能讓我有效執行居家辦公的行為，並無助於我扮演好家庭中的角色。
	時間導向的家庭造成工作衝突	10. 我花在家庭的時間常會干擾到我居家辦公的工作。
		11. 我得花時間陪家人而無法執行居家辦公工作。
		12. 因為我得花很多時間照顧家庭，我必須犧牲居家辦公之工作時間。
	壓力導向的家庭造成工作衝突	13. 家庭的壓力，使我在居家辦公時還得操心家裡的事。
		14. 我常會感到家庭責任的壓力，所以居家辦公時很難專心。
		15. 家庭造成的緊張與焦慮常會降低我居家辦公的工作能力。
	行為導向的家庭造成工作衝突	16. 在家庭生活中有用的行為，並不能幫助我有效執行居家辦公。
		17. 在家庭生活中有效且必要的行為，在執行居家辦公時適得其反。
		18. 在家庭生活中有效的問題解決行為，在居家辦公時似乎沒有用。

資料來源：作者整理。

### (三) 個人工作家庭區隔偏好量表

測者對於工作與家庭生活區隔的偏好態度，量表採用 Kreiner 於 2006 年提出之四題量表。為使填答者填寫內容具有鑑別度，題目使用 Likert 七等量表進行同意程度調查。

表 4

個人工作家庭區隔偏好測量構面問卷題目

構面	問卷題目
個人工作家庭區隔偏好	1.當我在家時不喜歡思考工作上的事情。
	2.我偏好在辦公處所只處理公事。
	3.我不喜歡讓工作議題涉入我的家庭生活。
	4.我不喜歡將工作帶回家。

資料來源：作者整理。

## 三、研究對象與資料蒐集

### (一) 研究對象

本研究以新北市政府各機關有居家辦公經驗之同仁為研究對象，以新北市政府所有一級機關為母體，以立意抽樣方式選取同意協助調查之 13 個機關，包含以防疫工作為主要業務之機關及主責幕僚事務之機關，以符合實施居家辦公機關之各種樣態。

### (二) 資料蒐集及樣本描述

本研究在進行量化研究分析前，先遴選有居家辦公經驗的同仁及協助機關規劃居家辦公政策的人事主管接受訪談（訪談基本資料及訪談大綱詳附錄一、二），作為本研究的前置作業以建立研究立論基礎。訪問時間為 2021 年 5 月至 7 月，共訪談 7 人。量化部分，以新北市政府所有一級機關為母體，以立意抽樣方式選取同意協助調查之 13 個機關，請有居家辦公經驗的同仁填寫線上問卷，共回收樣本 351 份，扣除 7 分無效問卷，共回收樣本 344 份。

## 四、資料分析方法

### (一) 描述性統計

針對回收問卷之基本資料部分，統計回收樣本之個人統計變項分佈情形，包括樣本之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職位等，藉以分析樣本之基本特性分佈的各種統計量。另以平均數、標準差來描述一般工作資源、區隔工作資源、整合工作資源、工作家庭衝突、個人工作家庭區隔偏好等變數之得分情形。

### (二) 代表性檢定、信效度分析及共線性診斷

以卡方檢定進行樣本代表性檢定，並以 Cronbach's  $\alpha$  檢定各量表構面信度，另在施測時將問卷編排順序對調，並利用反向題項，降低受訪者一致性動機，避免施測時產生的共同方法變異問題。在效度檢驗上，本研究採取內容效度 (content validity) 及構念效度 (construct validity) 方式檢驗。量表在整體效度驗證方面，各構面的產生係依據相關文獻，且引用多數學者曾經使用的量表及衡量題目，再經由專家審閱，以確保本研究之問卷代表所有相關項目的程度。另以驗證性因素分析 (confirmatory factor analysis, CFA) 檢驗測驗工具的項目效度，檢驗本研究理論假設下的因素結構所產生假設模型的配適度。另以變異數膨脹因素 (variance inflation factor, VIF) 檢定自變數之間是否有共線性問題。

### (三) 相關分析

為分析公部門推動居家辦公工作資源、工作家庭衝突、個人工作家庭偏好等變數之間的相關性，本研究針對問卷資料進行 Pearson 積差分析，以分析研究架構中變數之間的相關性。

### (四) 階層迴歸分析

為探討工作資源對工作家庭衝突之解釋及預測能力，另採階層式迴歸分析 (hierarchical regression) 探討各變數之間的線性關係，以確認不同階段之迴歸模式的整體解釋力和各個自變項解釋力的變化。



## 肆、研究分析結果

### 一、樣本描述

本研究計回收樣本 351 份，扣除 7 分無效問卷，有效樣本 344 份。其中，男性占 32%，女性占 68%；教育程度以大學畢業學歷為主，占 57%；所有樣本中平均年齡為 38.63 歲；婚姻狀況以已婚者比例最高，占 53.5%；已婚家中平均有 1.05 子女數目，最多有 3 個，而子女年齡 12 歲以下數目平均為 0.70，最多有 3 個；業務單位之比例較高，占 61.6%；填答之居家辦公者大部分為非管理職，占 86.6%；為管理職者皆為薦任主管；填答者在目前服務的機關其平均服務年資為 6.68 年。詳如基本資料分析如下表所示。

表 5

基本資料分析

基本資料	分類標準	人數	有效百分比	
性別	男	110	32.0	
	女	234	68.0	
教育程度	高中（職）	2	0.6	
	專科	31	9.0	
	大學	196	57.0	
	碩士	113	32.8	
	博士	2	0.6	
婚姻狀況	已婚	184	53.5	
	單身	160	46.5	
部門	業務單位	212	61.6	
	幕僚單位 （人事、政風、會計、秘書室）	132	38.4	
是否為管理職	是（皆為薦任主管）	46	13.4	
	否	298	86.6	
基本資料	樣本數	值範圍	平均數	標準差
年齡	341	22-64	38.63	8.91
子女數目	130	0~3	1.05	0.97
子女年齡 12 歲以下數目	113	0~3	0.70	0.84
目前在本機關之工作年資	331	1-41	6.68	9.47

資料來源：作者整理。

## 二、代表性檢定、信效度分析及共線性診斷

本研究以新北市政府所有一級機關（扣除府本部及所屬機關人員，支援人力係以現職服務機關為計算基準）為母體，以卡方適合度檢定進行樣本代表性檢定， $p>0.05$ ，樣本與母體無顯著差異。

表 6

卡方適合度檢定

檢定統計量	
卡方檢定	.640
自由度	1
漸近 顯著性	.424

資料來源：作者整理。

以 Cronbach's  $\alpha$  係數檢定量表信度，另以驗證性因素分析判斷此問卷是否具備建構效度及理論檢驗的功能。

### （一）信度分析

整體各變數信度 Cronbach's  $\alpha$  值均介於 0.5 至 0.7 之間，其中以工作家庭衝突（ $\alpha=0.622$ ）、工作造成家庭衝突（ $\alpha=0.643$ ）、家庭造成工作衝突（ $\alpha=0.633$ ）、一般資源（ $\alpha=0.622$ ）、整合資源（ $\alpha=0.614$ ）、個人工作家庭區隔偏好（ $\alpha=0.648$ ）皆高於 0.6。雖然工作資源（ $\alpha=0.583$ ）及區隔資源（ $\alpha=0.59$ ）與其它變數相比信度值較低，但仍高於 0.5 具一定信度。各變數之平均數、標準差如下表所示。

表 7

各變數信度分析

	平均值	標準差	Cronbach's $\alpha$
工作家庭衝突	3.279	0.894	0.622
工作造成家庭衝突	3.567	1.035	0.643
家庭造成工作衝突	2.991	0.964	0.633
工作資源	4.619	0.946	0.583
一般資源	4.675	0.996	0.622
區隔資源	4.524	1.453	0.591
整合資源	4.339	1.527	0.614
個人工作家庭區隔偏好	4.396	1.318	0.648

資料來源：作者整理。

## (二) 驗證性因素分析

以 CFI、NFI 與 RMSEA 進行檢測。表 8 顯示工作家庭衝突量表之 CFI 及 NFI 分別為 0.453 及 0.439，因包含工作造成之家庭衝突與家庭造成之工作衝突兩個構面，爰分兩種模式進行契合度分析。工作造成之家庭衝突（CFI=0.494；NFI=0.487）與家庭造成之工作衝突（CFI=0.558；NFI=0.551）相較工作資源（CFI=0.678；NFI=0.664）與個人工作家庭偏好（CFI=0.963；NFI=0.959）略低，各量表與整體模型其 CFI 及 NFI 達 0.5 以上

另參考不受樣本數大小及模型複雜度影響之 RMSEA 係數，表 8 顯示整體模型與各量表之 RMSEA 其值範圍在 0~0.3 之間，均低於 0.6，可視為好的模型。

表 8

驗證性因素分析之模型契合度分析

變數/指標	df	p-value	CFI	NFI	RMSEA
整體模型適合度檢定	816	0.000	0.547	0.505	0.122
工作家庭衝突	135	0.000	0.453	0.439	0.209
工作造成家庭衝突	27	0.000	0.494	0.487	0.300
家庭造成工作衝突	27	0.000	0.558	0.551	0.289
工作資源	90	0.000	0.678	0.664	0.203
個人工作家庭區隔偏好	2	0.000	0.963	0.959	0.151

資料來源：作者整理。

### (三) 共線性診斷

為避免自變項之間相關程度太高，產生共線性問題，本研究藉由容忍度（ $1-R^2$ ）及變異數膨脹因素（Variance Inflation Factor, VIF）判斷自變項是否有共線性問題。 $R^2$  代表自變項與其他自變項之間的多元相關係數的平方， $R^2$  過大則代表其他的自變項可以有效解釋該變項，容忍度介於 0~1 之間，如果該自變項的容忍度太小，表示此變項跟其他自變項有共線性問題；VIF 則為容忍度的倒數，VIF 值愈大，表示自變項容忍度越小，共線性問題越大。經檢驗容忍度大於 0.2 且 VIF 皆小於 4，通過共線性檢驗。

表 9

共線性診斷

模型	共線性統計量	
	容忍度	VIF
一般資源	0.787	1.271
區隔資源	0.613	1.631
整合資源	0.652	1.535

資料來源：作者整理。

### 三、相關分析

以皮爾森相關分析檢定居家辦公工作資源、工作家庭衝突與個人工作家庭區隔偏好之相關程度。表 10 相關分析表顯示，居家辦公工作資源分別與工作造成家庭衝突（ $r=-.207$ ， $p<.001$ ）、家庭造成工作衝突（ $r=-.142$ ， $p<.01$ ）為顯著低度負相關。另若將整體居家辦公資源依不同資源類型探討其相關性，發現一般資源（ $r=-.218$ ， $p<.001$ ）與整合資源（ $r=-.106$ ， $p<.05$ ）分別與工作造成家庭衝突為顯著低度負相關，而個人工作家庭偏好與工作造成家庭衝突（ $r=.341$ ， $p<.001$ ）及家庭造成工作衝突（ $r=.257$ ， $p<.001$ ）皆為顯著低度正相關。一般資源（ $r=-.167$ ， $p<.01$ ）與家庭造成工作衝突為顯著低度負相關，區隔資源與整合資源則與家庭造成工作衝突無顯著相關。惟本項相關分析，僅作為概括性之判斷，無法了解變數之間的因果關係，待後續之階層迴歸分析，方能進一步了解各研究變項之間的影响關係。

表 10

相關分析

變數	工作家庭 衝突	工作造成 家庭衝突	家庭造成 工作衝突	工作資源	一般資源	區隔資源	整合資源	個人工作 家庭偏好
工作家庭 衝突	-							
工作造成 家庭衝突	0.902***	-						
家庭造成 工作衝突	0.887***	0.598***	-					
工作資源	-0.196***	-0.207***	-0.142**	-				
一般資源	-0.215***	-0.218***	-0.167**	0.951***	-			
區隔資源	-0.049	-0.080	-0.005	0.668***	0.436***	-		
整合資源	-0.091	-0.106*	-0.055	0.589***	0.374***	0.574***	-	
個人工作 家庭偏好	0.336***	0.341***	0.257***	0.048	0.035	0.039	0.068	-

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

資料來源：作者整理。

#### 四、迴歸分析

為檢驗研究假設，本研究採用階層迴歸，以釐清主效果與調節效果之關係與影響性。為探討居家辦公工作資源對工作家庭衝突之階層迴歸分析，以下所示模型 1、模型 4、模型 7 為討論性別、年齡、教育程度、婚姻、工作年資等 5 項控制變數與指標變數之間的關聯性。<sup>6</sup> 模型 2 累積解釋變異量為 0.059，工作資源  $\beta$  係數為 -0.205 ( $p<.001$ )，故加入工作資源於模型 2 後，對於工作家庭衝突的解釋能力增加了 4%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設  $H_1$ ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。

<sup>6</sup> 人口背景變項中之部門性質、主管與否及子女數，非連續變項部份經與其他變項（工作家庭衝突、工作資源、個人工作家庭區隔偏好）進行 t 檢定，發現針對上開變項皆無顯著差異；另針對連續變項子女數進行 ANOVA 分析，僅「工作家庭衝突」及「個人工作家庭區隔偏好」通過同質性檢定得進行後續分析，但在變異數分析中發現子女數對其未具差異性，故未納入階層迴歸模型之控制變項。

表 11

工作資源對工作家庭衝突之階層迴歸分析

	工作家庭衝突		
	模型 1	模型 2	模型 3
性別	-0.132*	-0.151**	-0.143*
年齡	0.026	0.045	0.044
教育程度	-0.017	-0.001	0.003
婚姻	-0.021	-0.012	-0.022
工作年資	0.012	-0.010	0.001
工作資源		-0.205***	
一般資源			-0.281***
區隔資源			0.121
整合資源			-0.006
R <sup>2</sup>	0.019	0.059	0.067
Adj-R <sup>2</sup>	0.019	0.040	0.008
ΔF	1.257	14.240*	1.343

\*p<.05; \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

資料來源：作者整理。

表 12

工作資源對工作造成家庭衝突之階層迴歸分析

	工作造成家庭衝突		
	模型 4	模型 5	模型 6
性別	-0.098	-0.117*	-0.109*
年齡	0.051	0.070	0.071
教育程度	0.051	0.068	0.069
婚姻	-0.077	-0.067	-0.078
工作年資	0.027	0.004	0.015
工作資源		-0.210*	
一般資源			-0.263**
區隔資源			0.102
整合資源			-0.024
R <sup>2</sup>	0.021	0.063	0.068
Adj-R <sup>2</sup>	0.021	0.043	0.005
ΔF	1.394	15.056***	0.884

\*p<.05; \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

資料來源：作者整理。

為進一步分析工作資源對工作造成家庭衝突的影響，其中模型 5 整體模式累積解釋變異量 R 平方為 0.063，工作資源  $\beta$  係數為 -0.210 ( $p < .001$ )，故加入工作資源於模型 5 後，對於工作造成家庭衝突的解釋能力增加了 4.3%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設  $H_2$ ：居家辦公工作資源可降低工作造成家庭衝突。

表 13

工作資源對家庭造成工作衝突之階層迴歸分析

家庭造成工作衝突			
	模型 7	模型 8	模型 9
性別	-0.141*	-0.155*	-0.147*
年齡	-0.005	0.008	0.007
教育程度	-0.086	-0.073	-0.068
婚姻	0.042	0.049	0.042
工作年資	-0.006	-0.023	-0.013
工作資源		-0.156*	
一般資源			-0.241**
區隔資源			0.116
整合資源			0.014
R <sup>2</sup>	0.025	0.048	0.056
Adj-R <sup>2</sup>	0.025	0.023	0.008
$\Delta F$	1.680	8.159*	1.388

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

資料來源：作者整理。

至於居家辦公工作資源對家庭造成工作衝突的影響，其中模型 8 整體模式累積解釋變異量 R 平方為 0.048，工作資源  $\beta$  係數為 -0.156 ( $p < .05$ )，故加入工作資源於模型 8 後，對於家庭造成工作衝突的解釋能力增加了 2.3%，且 F 值變更量達到顯著，支持假設  $H_3$ ：提供居家辦公工作資源可降低家庭造成工作衝突。

模型 3、模型 6、模型 9 則是進一步將居家辦公之工作資源分成三種類型，分析對工作家庭衝突、工作造成家庭衝突與家庭造成工作衝突之影響。模型 3、模型 6、模型 9 之一般資源為工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之顯著預測因子，區隔資源與整合資源均不顯著。因此，支持  $H_{1a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突、支持  $H_{2a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突、支持

$H_{3a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。

模型 10 到模型 21 為使用階層迴歸分析檢驗個人工作家庭區隔偏好對於居家辦公工作資源與工作家庭衝突之干擾效果。模型 12、16、20 為加入個人工作家庭區隔偏好之分析，發現區隔偏好分別對於工作家庭衝突 ( $\beta=0.345$ ,  $p<.001$ )、工作造成家庭衝突 ( $\beta=0.349$ ,  $p<.001$ ) 及家庭造成工作衝突 ( $\beta=0.267$ ,  $p<.001$ ) 均有顯著影響。若將居家辦公資源類型細部分析，模型 13、17、21 為針對個人工作家庭偏好分別對居家一般、區隔與整合資源在工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之干擾效果，研究發現，一般資源及區隔偏好皆達顯著水準，區隔資源、整合資源均不顯著；而在交互作用上，無論是區隔偏好 X 一般資源、區隔偏好 X 區隔資源、區隔偏好 X 整合資源之交互作用皆不顯著。

表 14

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：工作家庭衝突

	工作家庭衝突			
	模型 10	模型 11	模型 12	模型 13
性別	-0.132*	-0.143*	-0.130*	-0.133*
年齡	0.026	0.044	0.060	0.059
教育程度	-0.017	0.003	-0.019	-0.017
婚姻	-0.021	-0.022	-0.002	0.000
工作年資	0.012	0.001	-0.018	-0.019
一般資源		-0.221*	-0.22*	-0.226***
區隔資源		0.057	0.060	0.062
整合資源		-0.052	-0.074	-0.068
區隔偏好			0.345***	0.346***
區隔偏好 X 一般資源				-0.011
區隔偏好 X 區隔資源				-0.016
區隔偏好 X 整合資源				0.059
R <sup>2</sup>	0.019	0.067	0.183	0.186
Adj-R <sup>2</sup>	0.019	0.048	0.117	0.002
Δ F	1.257	5.652*	46.893*	0.290

\*  $p<.05$ ; \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

資料來源：作者整理。



表 15

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：工作造成家庭衝突

	工作造成家庭衝突			
	模型 14	模型 15	模型 16	模型 17
性別	-0.098	-0.109*	-0.097*	-0.105*
年齡	0.051	0.071	0.087	0.085
教育程度	0.051	0.069	0.048	0.053
婚姻	-0.077	-0.078	-0.057	-0.055
工作年資	0.027	0.015	-0.005	-0.006
一般資源		-0.207*	-0.211*	-0.215***
區隔資源		0.042	0.045	0.052
整合資源		-0.067	-0.089	-0.084
區隔偏好			0.349*	0.350***
區隔偏好 X 一般資源				-0.053
區隔偏好 X 區隔資源				-0.055
區隔偏好 X 整合資源				0.103
R <sup>2</sup>	0.021	0.068	0.188	0.195
Adj-R <sup>2</sup>	0.021	0.048	0.120	0.007
ΔF	1.394	5.604*	48.394*	0.961

\*p<.05; \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

資料來源：作者整理。

表 16

區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果：家庭造成工作衝突

家庭造成工作衝突				
	模型 18	模型 19	模型 20	模型 21
性別	-0.141*	-0.147*	-0.138*	-0.134*
年齡	-0.005	0.007	0.019	0.019
教育程度	-0.086	-0.068	-0.085	-0.088
婚姻	0.042	0.042	0.057	0.058
工作年資	-0.006	-0.013	-0.028	-0.029
一般資源		-0.190*	-0.193*	-0.190**
區隔資源		0.061	0.063	0.060
整合資源		-0.025	-0.042	-0.036
區隔偏好			0.267***	0.269***
區隔 X 一般				0.037
區隔 X 區隔				0.028
區隔 X 整合				0.000
R <sup>2</sup>	0.025	0.056	0.126	0.129
Adj-R <sup>2</sup>	0.025	0.031	0.070	0.003
Δ F	1.680	3.651*	26.328*	0.367

\*p<.05; \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

資料來源：作者整理。

據上發現，在居家辦公一般資源類型中，主效果對於工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突均有顯著負向影響，但無論是居家辦公一般資源、區隔資源或是整合資源，與區隔偏好的交互作用對工作家庭衝突、工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之影響均不顯著。

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現與討論

本研究依據研究目的與研究假設，運用訪談結果及量化研究方法，得知各項研究假設結果彙整如下：

表 17

研究假設結果彙整表

研究假設	結果
$H_1$ ：居家辦公工作資源可降低工作家庭衝突。	支持
$H_{1a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低工作家庭衝突。	支持
$H_{1b}$ ：居家辦公區隔工作資源可降低工作家庭衝突。	不支持
$H_{1c}$ ：居家辦公整合工作資源可降低工作家庭衝突。	不支持
$H_2$ ：居家辦公工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突。	支持
$H_{2a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	支持
$H_{2b}$ ：居家辦公區隔工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	不支持
$H_{2c}$ ：居家辦公整合工作資源可降低工作造成的工作家庭衝突	不支持
$H_3$ ：居家辦公工作資源可降低家庭造成的工作家庭衝突。	支持
$H_{3a}$ ：居家辦公一般工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	支持
$H_{3b}$ ：居家辦公區隔工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	不支持
$H_{3c}$ ：居家辦公整合工作資源可降低家庭造成工作家庭衝突。	不支持
$H_{4a}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
$H_{4b}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
$H_{4c}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作家庭衝突。	不支持
$H_{5a}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_{5b}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_{5c}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之工作造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_{6a}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公一般工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_{6b}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公區隔工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_{6c}$ ：當個人工作家庭區隔偏好越強，會強化居家辦公整合工作資源所降低之家庭造成的工作家庭衝突。	不支持
$H_7$ ：個人工作家庭區隔偏好越強，會強化工作家庭衝突程度。	支持

資料來源：作者整理。

研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突上的影響，無論是工作造成家庭衝突或是家庭造成工作衝突，均有顯著之負向影響，表示各機關在推行居家辦公時，倘給予同仁相關的工作資源，將會減少同仁在工作與家庭帶來的衝突。若是依照疆界理論，把居家辦公資源分成一般資源、區隔資源及整合資源，一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）可顯著降低工作家庭衝突，區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）皆未顯著降低工作家庭衝突。此研究結果與過去研究者之理論一致，即疆界理論中，個人與家庭整合性越高，也就是個人在工作與家庭之間的角色越模糊，工作家庭衝突皆會升高，也就是工作家庭疆界的整合，其實並非產生較少的工作家庭衝突（Ashforth et al., 2000）。亦有文獻指出，許多友善職場政策採用之整合策略（如讓有照顧小孩需求的員工居家辦公），其結果並不支持有較低的工作家庭衝突（Kossek et al., 2006）目前的各類居家辦公政策，除了防疫考量的強迫性居家辦公，其他鼓勵性質或自願申請的居家辦公，研究結果並不支持有較低的工作家庭衝突。居家辦公政策也許能符合防疫時期維持機關業務運作的基本考量，但如果將其解讀成友善職場政策，未必對機關同仁主觀對工作家庭衝突的感受有降低效果。

若是進一步探討個人對於工作家庭區隔偏好的效果，個人的區隔偏好越強，其工作家庭衝突皆會升高，但對於不同居家辦公工作資源所產生的交互作用，干擾效果並不明顯。另外，無論是區隔資源（育兒需求、防疫風險之居家辦公政策）及整合資源（提供居家辦公所需資訊設備及其他資源）其與區隔偏好所產生的交互作用，並不會影響區隔資源或是整合資源與工作家庭衝突的負向關係。當居家辦公同仁偏好工作場域與家庭分開時，機關若將居家辦公視為友善措施，允許同仁在工作時可兼顧家務，反而使同仁主觀上之工作家庭衝突升高。

研究也證實疆界彈性的重要性。從居家辦公工作資源性質，可更明確看出其對工作家庭衝突的影響。從研究可看出一般資源（工作自主、主管支持、組織支持）為工作造成家庭衝突、家庭造成工作衝突之顯著負向預測因子，也就是機關如果讓居家辦公者決定居家辦公之方式、主管支持同仁申請居家辦公、組織整體對於居家辦公政策提供支持系統及友善的管理方式，則可減少居家辦公者工作家庭衝突。從Ashforth 等人（2000）的疆界理論，其中一項疆界特質「彈性」，指的是疆界可以依領域的需求改變及選擇的程度。倘推動居家辦公政策之機關，透過工作自主及相

關的支持措施，提升疆界之彈性，則員工之工作家庭衝突即會降低。

而從資源性質來看，區隔資源與整合資源對於工作家庭衝突的影響均不顯著。如對照過去文獻，無論區隔資源亦或整合資源，性質上皆屬正式的工作與家庭支持資源，透過本研究可再度證明，即便從疆界理論對其加以區分工作資源性質，對於工作家庭衝突仍然沒有顯著性影響。此外有些研究認為區隔資源在工作與家庭疆界上有明確的界限，並不會產生工作家庭衝突。但對照 Clark (2000) 的論證，每個人在維持工作家庭平衡時，每個領域的需求並不相同。例如有的在職場中因獲得工作成就感或主管誇獎而得到滿足，在家庭方面則是獲得家人的愛與關懷而滿足，因此無論是區隔或是整合資源，會視員工本身對於疆界的認定做主觀的解釋。

許多工作家庭衝突或是友善職場的文獻皆強調整合對於員工主觀感受的正向效應 (Kossek et al., 2006)，但本研究透過居家辦公此一情境，顯示整合性策略未必降低主觀之工作家庭衝突，關鍵反而是政策推動過程中給與員工的支持與協助，而不是居家辦公本身足以達成減壓效果，也就是任何的職場友善政策應考量個人的疆界需求，方能達成降低工作家庭衝突的效果。本研究在理論上即在不同以往將居家辦公視為友善政策的前提下，探討整合性政策對員工的影響，而是透過不同工作資源的性質，了解個人偏好在其中對於工作家庭衝突的影響。

## 二、公部門居家辦公政策方向與建議

本研究發現，居家辦公之工作資源對於工作家庭衝突有顯著之負向影響，惟單方面提供機關員工居家辦公的機會或相關資源，未必減少員工的工作家庭衝突，關鍵在機關營造的是支持員工、尊重員工自主的組織文化，員工對於組織的認同，搭配居家辦公等友善職場措施，則能提升員工的正面感受。公部門推動居家辦公政策，不應僅止於防疫考量下的不得已，另應結合友善職場措施，從員工主觀感受出發，依其主觀疆界感受，規劃符合員工需求之居家辦公政策。因為營造友善職場文化，未必等同鼓勵員工居家辦公，營造友善、尊重員工自主的職場文化，效益在於居家辦公政策之規劃、推動及評估，便不致落於盲目追求量化指標，而可更回歸員工主觀感受的友善體驗。

居家辦公背後的預設，是認定工作的場所非以辦公室為限。而真正降低員工工作家庭衝突的，從來不是在「何處」辦公，而是「如何」辦公。未來的公部門管理

者，如何在管理過程中既有的工作要求下，兼顧員工執行任務的自主性，需要更多管理理論的支持及主管訓練。目前公部門之居家辦公政策，皆源於防疫相關需求，在疫情緩解之際，許多機關也因此限縮或取消居家辦公政策。而依前揭研究發現，居家辦公情境下給予員工資源上之支持，明顯可降低工作家庭衝突，相關規劃倘據此轉型為符合員工主觀需求之職場友善措施，將更符合當前重視員工工作家庭生活平衡之管理浪潮。如居家辦公要件，可從目前多數公部門以確診、隔離、或自主健康管理為前提，擴增為員工可依各人職場或家庭需求提出申請，機關再依其管理上的資源及需求個案審酌，如此一來除更為貼近員工個人主觀疆界感受，更可避免產生本研究前述發現，違反員工疆界感受所致增加工作家庭衝突的居家辦公情境。

此外，透過訪談發現，許多受訪者反映公部門居家辦公所面臨最大的挑戰是考核及差勤管理。例如不在辦公室，主管如何確定是否在工作？有需要透過視訊監控抑或只要完成長官交付的任務就好？訪談中可以發現，不同公部門的組織文化會產生不同的考評管理措施，在尊重各機關執行職務需求的前提下，有沒有不能撤守的底線與原則（如資訊安全、不得在辦公時間內出遊等），仍需透過更多不同樣態的機關規範加以落實。關鍵效益在透過不同性質機關、不同樣態的居家辦公模式，使各機關重行檢視，員工居家辦公期間何種組織行為符合組織期待、實際達成組織效能的本質。

另倘將居家辦公視為友善職場措施，居家辦公期間既有上班事實，相關的待遇本就應依法給與。惟如將居家辦公視為另一種不同於坐在辦公室之工作型態，待遇條件是否需配合另為設計，值得深究。許多民間企業為了控制經營成本，針對居家辦公同仁適度調降薪資，但這樣的企業經營邏輯未必適用於公部門。居家辦公對員工而言，不一定是減少工作資源的支用，甚至因需自備某些資訊設備或符合工作需求，額外增加更多成本。從薪酬成本來思考居家辦公，效益在打破「居家辦公是給員工方便」、「居家辦公就是讓員工在家打混」等等背離居家辦公政策精神的迷思，而務實回歸居家辦公應達成之組織效益，而非僅是討好員工的福利政策。

居家辦公之政策推動，除配合防疫需求，更應落實友善職場精神，進而兼顧組織運作及個人績效。而真正的職場友善，應配合員工主觀之疆界感受，依員工需求提供符合需求之居家辦公工作型態。公部門規劃居家辦公政策，在後疫情時代的當下，除了防疫考量，可進一步思考如何兼顧員工個人生活情境及特殊需求。

### 三、研究限制與未來研究方向

本研究受到下列幾點限制：首先，本研究的樣本因受限於研究資源，集中於願意配合研究的 13 個機關，雖在抽樣時已將疫情期間實施居家辦公之各類機關樣態納入，但仍受到推論上之限制。此外本問卷之發放係使用網路問卷，且在設計上設定必填功能，避免受測者漏答或誤填之情形；且設計反向題及將同一構面題目拆解調換，以降低受訪者一致性之填答行為，但無法避免受測者錯誤理解題項致填列非屬研究本意之答案。

此外，問卷設計因係就既有文獻中使用的問卷題目，配合訪談所得之居家辦公情境加以修改，在問卷設計上可能產生共同方法偏差（common method biases, CMB），同樣的受訪者回答問題、同樣的測量環境、同樣的項目語境，自變項和依變項之間的關係，可能來自人為的共變性。目前學術界對於 CMB 針對模型估計的干擾程度未有定論，有學者主張必須同時使用自評資料（self-report data）與非自評資料，例如典藏資料（archive data）來解決 CMB 的問題。未來本研究似可針對問卷設計結合典藏資料，如居家辦公者的基本人事資料等，以提升研究結果之精緻度。

另本研究迴歸模型的解釋力整體而言不足，可能本研究針對公部門居家辦公情境未找到合理的解釋變數，雖然部分研究假設獲得支持，部分變數具統計顯著性，然受限於理論模型建構，區隔偏好對工作資源與工作家庭衝突之干擾效果也並未顯著，在研究設計上，似可於量化研究後再進一步進行訪談，使研究架構更臻完善。

且目前居家辦公之文獻或是工作家庭衝突理論，研究背景多以西方文化或是民間企業為主，是否能適用華人社會之公部門，尚須更多研究予以論證。華人社會公部門特有的職場特性、個人對於家庭生活及工作之定義、文化價值觀等等，皆需更進一步的研究來探尋。此外本研究針對居家辦公者的工作內容，未列入調查範圍，不同之居家辦公者之工作內涵，在面對居家辦公情境時之工作家庭衝突或有差異，未來可針對居家辦公者的工作樣態進一步分析，了解其對於工作家庭衝突之影響。

如文獻所述，目前針對工作家庭衝突理論，亦有多位學者認為個人身兼多重角色不必然是適應困難、充滿衝突，多重角色相互交織其實可提供更多的資源，讓個人可以增進其他領域的成長與運作。本研究選擇以居家辦公情境檢視角色衝突之職

家理論，未及探求增益之另一面相，似可透過訪談及問卷內容設計之改進，進一步了解居家辦公情境下個人工作資源與家庭資源之職家增益歷程。

## 參考文獻

- 張妤玥、陸洛（2011）。工作家庭雙介面之要求、資源與職家衝突關連之性別差異。 *商略學報*，3（1），25-38。
- Adkins, C. L., & Premeaux, S. F. (2012). Spending time: The impact of hours worked on work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 380-389.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Journal*, 25(3), 472-491.
- Barnett, R. C., & Hyde, J. S. (2001). Women, men, work, and family: An expansionist theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work-family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Wayne, J. H., & Grzywacz, J. G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 131-164.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Desrochers, S., & Sargent, L. D. (2004). Boundary/ border theory and work-family integration1. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.
- Eagle, B. W., Miles, E. W., & Icenogle, M. L. (1997). Interrole conflicts and the permeability of work and family domains: Are there gender differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied*



- Psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanation for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley & Sons.
- Karakose, T., Yirci, R., & Papadakis, S. (2021). Exploring the interrelationship between covid-19 phobia, work-family conflict, family-work conflict, and life satisfaction among school administrators for advancing sustainable management. *Sustainability*, 13(15), 8654.
- Kim, T. Y., Cable, D. M., Kim, S. P., & Wang, J. (2009). Emotional competence and work performance: The mediating effect of productivity and the moderating effect of job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 983-1000.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1999). Bridging the work-family policy and productivity gap: A literature review. *International Journal of Community, Work, and Family*, 2(1), 7-32.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of organizational behavior*, 27(4), 485-507.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefit and

- organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nippert-Eng, C. E. (1996). Home and work: Negotiating boundaries through everyday life. University of Chicago Press.
- Richter, P., & Hacker, W. (1998). Workload and strain: Stress, fatigue, and burnout in working life. Asagner.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: Managing social climate at workplace* (pp. 149-164). Quorum Books.
- Voydanoff, P. (2002). Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138-164.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

## 附錄

### 附錄一：訪談對象基本資料表

訪談對象	訪談時間
業務單位主管 (A1)	2021年5月28日
業務單位同仁 (B1)	2021年5月31日
業務單位同仁 (B2)	2021年5月31日
幕僚單位同仁 (B3)	2021年6月10日
幕僚單位 (人事) 主管 (A2)	2021年6月14日
幕僚單位主管 (A3)	2021年7月26日
幕僚單位 (人事) 同仁 (B4)	2021年7月30日

註：A 為主管、B 為非主管

## 附錄二：研究訪談大綱

### 一、機關居家辦公措施實務運作情形

- (一) 請問貴機關針對居家辦公，是否有訂定相關規定？運作情形如何？過程中有無窒礙難行之處？
- (二) 貴機關居家辦公，係依同仁意願申請為主？或配合機關規劃進行？同仁的申請是否機關皆會同意？是否需符合特定條件？是否可拒絕機關指派之居家辦公？
- (三) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）的業務性質，係屬需提供民眾或服務對象關鍵直接服務？是主管還是非主管？亦或可透過資訊設備或相關通訊方式獨立運作？

### 二、居家辦公期間的主觀感受及對未來居家辦公措施改善建議

- (一) 您（或貴機關居家辦公同仁）居家辦公期間的主觀心理感受如何？是更能兼顧工作與家庭？還是感覺互相干擾？壓力來源是同居家人還是主管？
- (二) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）覺得居家辦公時，您最需要機關提供您哪方面的協助？是資訊設備？管理規定的友善程度？情感支持？
- (三) 請問您（或貴機關居家辦公同仁）認為居家辦公期間，執行職務的效能是更高或是更低？還是不受影響？
- (四) 如果沒有疫情，您希望機關繼續推動居家辦公措施嗎？
- (五) 您對貴機關居家辦公措施有何改進建議？

# Work-Family Conflict and Job Resources among Public Officers with Work-from-Home Experiences during COVID-19 Pandemic

Tseng Cheng<sup>a</sup>

## Abstract

Work-from-Home (WFH) is not a new concept. Its adoption in the public sector is rather slow. COVID-19 has forced us to find a new way of working, especially during the lockdown in many countries. This research aims to find out how different types of resources influence the work and family conflict when government employees work from home during the pandemic. Under the interaction of the individual employee's personal preference in the different segment of the resources, how the public sector providing different types of job resources impacts the work and family conflict is discussed. An online survey was conducted among New Taipei City public officers with WFH experiences during the pandemic to investigate their perceptions of work and family conflict. Based on the hierarchical regression analysis of 344 copies of valid questionnaire, the overall work-family conflict on job resources remains a significant negative relationship, the impact of job resources on work-family conflict has a significant negative impact, the general resources and work-family conflict have significant negative

---

<sup>a</sup> Ph.D. student, Department of Public Administration, National Cheng-chi University, e-mail: 108256502@nccu.edu.tw.

relationship. The enhancement of the individuals' preference for segmentation will strengthen the negative relationship between the segmentation resource and the work-family conflict. The study also found that the support from managers does have an impact on employees' perceptions of work and family conflict.

**Keywords:** work from home, work family conflict, job resources, work-family border theory, individuals' preference for segmentation