雇主最容易忽視的
年齡歧視情境



出版｜勞動部

目錄

＼ 第一章：入職前 ／

設年齡門檻，擋住人才 3
招募廣告中的年齡歧視

假退休門檻限制，真就業年齡歧視 5
拒絕招募屆齡退休（含以上）者的法律迷思

假適才適所，真年齡標籤 7
職務招募中的年齡歧視

＼ 第二章：在職中 ／

假交棒，真歧視 11
隱含年齡標準的不利「配置」

假評核，真偏見 13
包裝績效標準的「年齡歧視」

以成本考量為由，真年齡歧視 15
調薪決策中的隱性歧視

＼ 第三章：終止契約 ／

事後援引退休規定，實質排除高齡勞工 19
以年齡作為強制退休的爭議案例

組織優化勿踩紅線 21
避免「年齡」成為隱性裁員標準

以組織優化之名，行年齡篩選之實 23
解僱評量中的間接年齡歧視

假職務調整，真施壓逼退 25
以調職手段迫使中高齡勞工自請退休



前言

讓每一個世代，都有公平發揮的機會

年齡不應成為進入職場、持續發展或離開職場的限制。

在工作場域中，從招募、任用、薪資、福利措施、考核、升遷、培訓，到契約終止，每一項人事決策都可能影響勞工的工作權益。若僅因年齡、年資或接近退休等因素，而未經客觀評估即作出差別對待，不僅可能使人才失去發揮機會，也容易形成職場中的年齡歧視。

本手冊以常見的職場情境與案例漫畫，帶領讀者認識不同就業階段可能出現的年齡歧視樣態，並透過案例解析，協助雇主、人資人員、主管及勞工建立正確觀念。

期待每一個職場都能看見個人的能力、經驗與貢獻，讓不同世代的人才都能在公平、尊重與友善的環境中安心工作、持續發展。



＼ 這本手冊將提供給您什麼？ ／

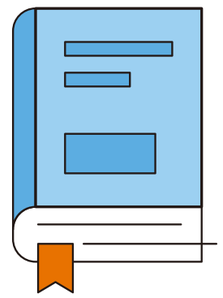
避免落入年齡歧視的情境

以漫畫方式帶你認識，10 種常見的年齡歧視職場情境，透過案例解析，協助雇主、主管、人資人員及勞工，將人事決策回歸能力、績效與職務需求，共同打造友善職場。



＼ 這本手冊的內容依據是什麼？ ／

主要依據**《就業服務法》**與**《中高齡者及高齡者就業促進法》**並參考歷年判決及訴願決定之案例改編而成。



\ 第一章：入職前 /

公平招募，從不設年齡門檻開始

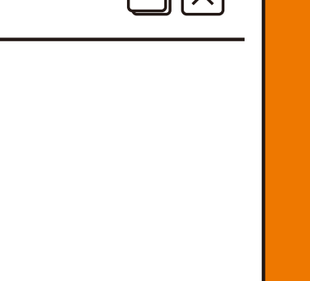
從刊登職缺、履歷篩選到面試邀約，每一個招募環節，都應以職務需求、專業能力與適任性作為判斷依據，而非以年齡先行排除人才。

本章帶你看見：

❶ 招募廣告中的年齡限制

❷ 以退休年齡拒絕求職者

❸ 未給面試機會的隱性篩選





\ 情境 1：入職前 /

1 設年齡門檻，擋住人才
招募廣告中的年齡歧視

當雇主在徵才廣告中直接標示「應以 20 歲左右」等條件，即使求職者擁有豐富經驗與符合職務需求的專業能力，也可能因此卻步，失去公平競爭的機會，這種以年齡作為篩選標準的做法，已涉及就業歧視問題。



情境

阿明經營一家環境工程公司，近期因業務成長需要招募野外調查員。為了確保員工能負荷外勤工作，他在人力銀行刊登職缺時，特別註明：**「因為工作常常需要跋山涉水，為了安全顧慮， 20 歲左右體能較佳者優先，年齡高者建議不要來應徵。」**

職缺刊出後，幾位具有豐富野外探勘經驗的中高齡求職者看到徵才內容很有興趣，其中有人曾擔任高山嚮導，也有人擁有多年戶外地質調查經驗且長期保持登山習慣，但都在看到這段年齡限制後直接放棄應徵。

案例解析

【問題點解析】

徵才廣告載明「以 20 歲左右優先」並勸退高齡者，是直接以年齡為由限制求職機會，使其他年齡層求職者失去面試與公平競爭權利，已涉及違反就業歧視相關規定。

【法遵建議】

工作若需消耗體力（如跋山涉水），應訂定客觀的「體能要求」（如負重公斤數、徒步能力）或「戶外工作經驗」為標準，不可主觀將「年齡」作為衡量體能的唯一指標或主要指標。

情境 1：入職前

2 假退休門檻限制，真就業年齡歧視

拒絕招募屆齡退休 (含以上) 者的法律迷思

許多企業常誤以為勞動基準法規定「 65 歲得強制退休」規定限制，可延伸適用於招募程序，作為拒絕進用 65 歲以上求職者的依據。然而，若雇主在招募時，僅以求職者「已達強制退休年齡」為由拒之門外，實質上已剝奪了高齡者公平競爭的就業機會，涉及以年齡為由予以差別待遇。



情境

退休後的阿明仍保持閱讀與研究習慣，看到某研究機構招募研究人員時，便整理多年累積的經歷與作品，希望能再次投入自己熱愛的領域。

履歷寄出不久後，他便收到回覆，沒想到回信內容並未提及專業能力或工作表現，而是表示**「本機構退休辦法規定，年滿 65 歲就要強制退休，故無法接受你的求職申請」**阿明感到十分困惑，因為他從未獲得進一步說明或面談機會，就被拒於門外。

原本滿懷期待的求職之路，就這樣在第一關畫下句點，也讓他開始思考：一個人是否還有能力工作，究竟應該由實際能力來決定，還是由其他條件先行劃下界線？

案例解析

【問題點解析】

機構回覆求職者時載明「依退休辦法規定，年滿 65 歲須辦理退休，無法受理申請」，是直接以「已達退休年齡」為由拒絕受理求職，使高齡求職者在第一關即喪失面試與公平競爭的機會，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

就業平等對年齡保障並無上限門檻。雇主招募人才時，應回歸求職者的專業能力、研發經驗及職務適配性進行實質審查，不得將內部退休規定或法定退休規定延伸作為拒絕進用或排除應徵的資格限制。

3 假適才適所，真年齡標籤
職務招募中的年齡歧視

雇主應依據職務需求、專業能力及個人專長進行招募，而非憑藉對年齡的刻板印象做出判斷。若主管僅憑年齡為由拒絕求職者的面試邀約，即可能涉及以年齡為基礎的差別待遇。



情境

阿國今年 56 歲，在貨運拖運與倉儲現場累積了十多年豐富經驗，身體健朗且具備專業技術。他向一間貨運公司投遞履歷，應徵駕駛員與搬運員等職務。然而，阿國陸續投遞多個職缺，收到的回覆卻如出一轍：「因職缺名額有限，很遺憾無法借重您的長才。」這份制式回覆讓阿國深感困惑。他隨後發現，公司徵才頁面上的職缺從未關閉，甚至陸續進用了多名毫無相關經驗的年輕新人。阿國甚至打聽到，公司主管在內部篩選履歷時，私下認為中高齡求職者「年紀太大、體能和反應恐怕不如年輕人」，所謂的「名額有限」，純粹只是用來掩蓋年齡偏見、直接刷掉資深人員的藉口。

案例解析

【問題點解析】

雇主對外雖以「名額有限」等中立事由婉拒面試，但若職缺持續招募且錄用無經驗之年輕求職者，實質上即是憑年齡刻板印象將具備經驗的中高齡者直接排除於甄選門檻外，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

年齡不代表工作能力，篩選求職者應以職務需求與專業適配性為核心。雇主於書面初審及甄選階段，應訂定客觀評估標準，以維護公平就業環境。

\ 第二章：在職中 /

看見能力與貢獻，讓每位員工公平發展

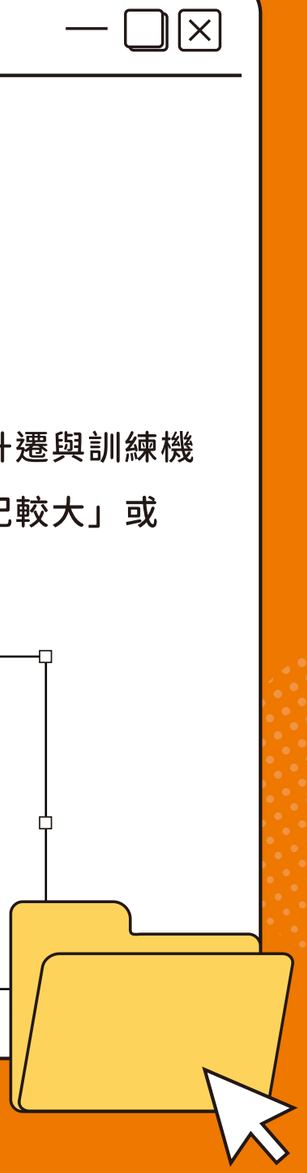
員工的薪資、福利措施、考核、職務配置、升遷與訓練機會，應回歸工作表現與職務價值。別讓「年紀較大」或「年輕較有潛力」成為差別對待的理由。

本章帶你看見：

❶ 不利的職務調整與工作配置

❷ 以年齡影響考績、調薪或獎勵

❸ 升遷、培訓與發展機會的不公平落差





\ 情境２：在職中 /

4 假交棒，真歧視
隱含年齡標準的不利「配置」

部門調整人力時，主管優先將較年長的員工調往較輕鬆但發展性低的職位，理由是「讓年輕人多學一點」，該條件設定恐涉及就業歧視。



情境

在某人壽企業中，王大哥已服務超過 15 年，長期負責眾多老客戶，具備豐富經驗與穩定績效。近期部門進行組織調整，主管在未與王大哥充分溝通的情況下，將他調離原本團隊，改派至內部支援性質較高的維運職位。當王大哥詢問調動原因時，主管表示：「公司希望把重要機會留給年輕人，多讓他們學習與成長，你這邊先支援一下。」調動後，王大哥不僅失去參與重要專案的機會，還被強制降薪，也逐漸被排除在升遷名單之外，職涯發展明顯受限，內心產生強烈挫折與不公平感。

案例解析

【問題點解析】

雇主未考量員工實際工作表現與專業績效，單純以「達到特定年齡」或「將機會留給年輕人」為由，強制將資深員工調離核心職務並予以調降薪資，實質造成員工在職務配置、薪資待遇及職涯發展上的不利對待，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

雇主對受僱員工之職務配置、升遷、調動與薪資調整，應依據工作績效、專業能力及組織客觀營運需要評估，並符合調動五原則。不得假借「世代傳承」或「培育新人」之名，逕自對年長員工採取強制降職、調任非核心職位或減薪等不利益處分。

\ 情境２：在職中 /

5 假評核，真偏見
包裝績效標準的「年齡歧視」

明明業績達標，考績卻被打低分？主管若無視客觀績效，單憑「年紀大、沒潛力」的主觀偏見下修考績評分與剝奪調薪機會，就是隱藏的年齡歧視喔！



情境

陳大姐在公司任職 18 年，工作成果穩定達標，且常協助新人培訓。

年底考核時，她如常繳出亮眼的專案成績。然而，主管討論考績時卻認為：「陳大姐年紀大了，工作潛力不如年輕人，未來發展性有限。」即使她整體績效並未落後，主管仍以此為由，刻意下修她的評等。

結果公布後，陳大姐不但失去績效獎金與調薪機會；反觀績效相近的年輕同事，卻因「具培養潛力」獲得高分與資源。這種不公的差別待遇，讓陳大姐深感挫折。

案例解析

【問題點解析】

資深員工工作成果與業務表現已達客觀標準，主管卻單憑「年紀大、缺乏發展潛力」等主觀刻板印象刻意拉低考績評等，並連帶剝奪調薪與敘給獎金之機會，使相同表現之年長勞工遭受不利待遇，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

績效考核及獎酬分配應回歸實際工作成果、專業貢獻及客觀考核指標，一視同仁進行評核。雇主不得將抽象的「年輕具潛力」或「年長發展潛力有限」等年齡偏見作為評定依據，以確保考績與升遷調薪機制的客觀性與公平性。

情境２：在職中

6 以成本考量為由，真年齡歧視
調薪決策中的隱性歧視

調薪制度本應反映員工的工作績效、職務價值與對組織的貢獻，但在實務上，若主管以「財務出現赤字」等理由，刻意壓低年長員工的調薪幅度，甚至以共體時艱為由進行減薪，都有可能形成以年齡為由的不公平待遇。



情境

某中學因少子化衝擊、財務赤字，決議全校薪資打 85 折。之後校方因增班，**為了吸引年輕新血加入，竟然以「100% 全薪」招募新教師，而許多在校服務多年的資深教師，待遇卻長期維持不變，被迫繼續領取 85 折的薪資。**

起初，大家體諒學校經營不易，但隨著時間過去，資深教師發現自己承擔更多教學與行政經驗，卻未獲得相應的重視。有老師私下感嘆，自己把最精華的歲月都奉獻給學校，如今卻因資歷較深而被視為負擔。

案例解析

【問題點解析】

雇主以「進校時間」為由，要求資深舊員工繼續領取減薪待遇，新進人員卻享有全薪，實質上將營運成本轉嫁給年長員工，造成薪酬上的不利對待，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

薪資調整應回歸工作績效與職務價值。雇主不得以吸引新人為由給予全薪，卻要求承擔相同或更多責任的資深舊員工持續承受減薪，變相形成以年齡為區隔的薪資不平等。

\ 第三章：終止契約 /

依法處理契約關係，不讓年齡成為離開職場的理由

當組織調整、業務縮減或勞動契約終止時，雇主仍應依據客觀、合理且一致的標準處理。不能以年齡、接近退休或「該讓年輕人有機會」作為優先排除的依據。

本章帶你看見：

❶ 以強制退休為由終止契約

❷ 組織優化下的間接年齡歧視

❸ 以調職、勸退等方式施壓年長員工



情境 3：終止契約

7 事後援引退休規定，實質排除高齡勞工
以年齡作為強制退休的爭議案例

在勞動關係中，雇主與員工於聘用當下所約定的條件，應成為後續管理與契約履行的依據。然而，若企業在明知員工已超過一定年齡後仍予以聘用，卻在事後以「已滿 65 歲」為由主張強制退休，企圖規避資遣程序與相關責任，可能違反誠信原則，也容易引發勞資爭議。



情境

某停車場因人力需求，聘用了一名已 68 歲的老劉擔任管理與收費人員。**在面試與報到當下，公司已清楚知悉老劉的年齡，並評估其具備良好體力與工作經驗，適合勝任現場工作，因此順利完成聘用程序。**

老劉上任後工作表現穩定，熟悉車流管理與顧客服務流程，也能妥善處理現場突發狀況，整體表現符合職務需求。然而數月後，公司**因經營策略改變、業務縮編，主管接到高層要精簡人事的指令。**主管為了省下依法資遣的費用與程序，評估後決定找公司年紀最大的老劉開刀，私下攤牌說：**「老劉啊，最近公司業務調整要精簡人力。既然你早就超過 65 歲，那我們就直接幫你辦理『強制退休』，明天起就不用來了。」**

老劉對此感到錯愕，因為在受僱當時，公司即已清楚其年齡，卻在事後才引用年齡條款作為終止契約的理由，也未依一般終止契約程序處理或給付相應補償。

案例解析

【問題點解析】

雇主於進用時已明知勞工超過 65 歲，事後欲精簡人事，卻以「年滿 65 歲」為由強迫其強制退休，實質上係藉年齡條款掩飾裁員、規避法定資遣義務，使高齡勞工遭受不利待遇，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

雇主僱用勞工時既已知悉其已年滿 65 歲，嗣後欲終止勞動契約，即無《勞動基準法》第 54 條第 1 項第 1 款強制退休之適用。雇主若因業務調整需要精簡人力，仍應回歸勞基法第 11 條等資遣或法定終止契約程序處理，不得再以年齡為由強制其退休。

情境3：終止契約

8 組織優化勿踩紅線
避免「年齡」成為隱性的裁員標準

公司裁員時，未考量實際的績效，直接以「年資高、快退休」為檢視條件將年長員工列入名單，意圖降低人事成本，恐涉及就業歧視。



情境

年底業務縮編，公司需精簡人事。資深員工王大哥年資20年，歷年表現中規中矩、無不適任紀錄，也長期負責重點專案。

主管為了「快速降低成本」與「讓團隊年輕化」，未進行任何員工績效比對，直接以「王大哥薪資高、且快到退休年齡」為由，將他列入優先資遣名單。

案例解析

【問題點解析】

雇主進行業務緊縮或精簡人事時，未進行客觀的績效與工作能力比對，僅因勞工「年資較深、接近退休」即將其優先列為資遣裁員對象，直接以年齡作為淘汰之篩選標準，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

組織精簡或資遣決策應以客觀的工作績效、組織業務需求及職務技能為審查依據。雇主不得將「年輕團隊較具彈性」或「年長者快退休、成本高」等主觀偏見作為淘汰標準，避免人事裁減決策淪為隱性的年齡歧視。

情境 3：終止契約

9 以組織優化之名，行年齡篩選之實
解僱評量中的間接年齡歧視

企業精簡人事時，評選標準須客觀合理。若雇主臨時突襲增設與日常核心工作無關之考核項目，且未提供培訓，看似中立的指標實質造成中高齡員工遭受不利淘汰，即涉及間接年齡歧視。



情境

鍾先生在某公司基層辛勤奉獻了 34 年，工作認真且歷年表現良好，沒想到卻突然接獲通知，公司以「組織優化調整」為由將他解僱。鍾先生質疑遭遇年齡歧視而申訴，經調查發現，公司決定資遣名單時並未評估日常績效，而是臨時突襲加開過去 30 多年從未考核過、且與現場基層作業完全無關的「英文及數位能力」作為評量項目。

公司不僅事前毫無預告，更未提供任何培訓或過渡期，就直接以這兩項新指標進行評分，導致從未接觸該技能的中高齡資深基層員工分數全面墊底而遭到淘汰。這種表面中立、實質排擠的考核方式，已涉及間接年齡歧視。

案例解析

【問題點解析】

雇主以「組織優化」為由裁員，卻臨時突襲增設與日常核心工作無關、且未曾提供培訓之「英文及數位能力」為考核標準，造成缺乏相關技能之中高齡員工面臨全面性不利淘汰，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

企業因轉型或優化需調整評核標準時，指標應與工作核心職責直接相關。若因業務轉型確有新技能需求，雇主應預先公告並提供合理培訓與適應期，不得在欠缺業務必要性下突襲以新設指標作為裁員篩選標準，變相形成年齡間接歧視。

情境 3：終止契約

10 假職務調整，真施壓逼退
以調職手段迫使中高齡勞工自請退休

在職場管理中，若主管將「年紀」與「能力退化」作為判斷依據，建議年長員工自請退休未果後，旋即在未詢問員工想法的情況下，逕自將員工調離原職位，造成員工壓力而產生畏懼，就可能讓原本應基於事實與績效的管理決策，轉變為以年齡為基礎的差別對待。



情境

資深員工小辛在某廠區服務滿 25 年，早已熟悉廠內每一道作業流程，也與同事建立深厚情誼。

某天，**公司開始多次詢問她是否考慮離開職場**，並描繪未來生活的新規劃，小辛認為自己仍有能力勝任工作，因此婉拒相關建議。不久後，她**突然接到職務異動通知，需要前往陌生單位工作**，工作內容與環境也與過去大不相同。面對接連而來的變化，她感受到前所未有的壓力。

案例解析

【問題點解析】

雇主多次以「年紀不小、考慮退休」等年齡因素勸退資深員工，在勞工明確拒絕後，未經協商即強行將其調動至工作性質截然不同之邊陲職位，實質上係藉調職施加心理壓力行逼退之實，已涉及違反就業歧視禁止相關規定。

【法遵建議】

職務調動應符合勞動基準法第 10 條之 1 規定，基於企業經營上之必要性，且不得有不合理之技術或工作條件變更。雇主不得將員工退休意願與調動連結，藉單方調動處分逼迫中高齡勞工自請退休，以維護勞工尊嚴與合法工作權益。



雇主最容易忽視的年齡歧視情境

10 種常見的年齡歧視職場情境

勞動部
Ministry of Labor

機關地址：104472 台北市中山區松江路 207 號

聯絡電話：(02)8995-6866

諮詢服務專線：1955

網址：https://www.mol.gov.tw/

115 年 11 月初版