



缺工與超高齡社會浪潮下 促進中高齡人力運用之挑戰 與因應

郭振昌 | 台北海洋科技大學健康照顧社會工作系 退休副教授

► 壹、我國職缺狀況

依行政院主計總處發布去(2024)年8月職位空缺統計結果[1]：

- 一、8月底工業及服務業職缺數24.8萬個，較上期(5月底)增加6.2千個，較上年同期(2023年8月底)亦增加3.7千個。
- 二、製造業職缺數8.7萬個，較上期增加2.8千個，較上年同期亦增加1.2萬個；批發及零售業職缺數4萬個，較上期

增加2.2千個，較上年同期則減少2.2千個；營建工程業職缺數1.5萬個，較上期減少1.1千個，較上年同期亦減少4.8千個。

- 三、技術員及助理專業人員職缺數較上期增加1.6萬個，較上年同期亦增加7百個；專業人員職缺數較上期減少9千個，較上年同期則增加4千個。

另為瞭解勞動市場缺工情形，勞動部於2024年8月26日至9月13日辦理2024年第4次人力需求調查，以勞保事業單位為抽樣母體，蒐集2024年7月底工業及服務業全時工作職位空缺中，懸缺半年以上未補實之個數（簡稱缺工數），回收有效樣本計4,018家，調查統計結果摘述如次[2]：

一、2024年7月底事業單位缺工數計6.6萬個，以製造業最多

2024年7月底工業及服務業勞保事業單位之全時職缺中，懸缺半年以上未補實者計6.6萬個，就行業別觀察，工業部門為3.1萬個或占46.2%，服務業部門則為3.6萬個或占53.8%；各大行業以製造業2.1萬個或占31.9%較多，批發及零售業9千個或占13.6%次之，營建工程業7千個或占11%再次之，三者合占逾5成；另住宿及餐飲業、醫療保健及社會工作服務業亦均逾6千個。

二、事業單位缺工數以第2技術層次最多，其中技藝機械設備操作及組裝人員達2.3萬個

2024年7月底各職類之缺工數中，以第2技術層次4萬個占近6成最多，其中技藝機械設備操作及組裝人員2.3萬個占近3成5，服務及銷售工作人員1.1萬個與事務支援人員5千個分占17%及7.9%；最低（第1）技術層次之基層技術工及勞力工5千個則占7.7%；另較高（第3~4）技術層次2.2萬個占32.7%，其中技術員及助理專業人員1.2萬個占17.6%專業人員9千個占14.2%。

前面所說明的行政院主計總處及勞動部所調查之職缺與人力需求統計，主要用於呈現調查當時勞動需求狀況。廠商職缺變化主要來自員工離職、退休等流動因素，以及景氣波動、產業結構改變等經濟面因素；因此，職位空缺為經濟運行常有現象，這些統計數據尚不完全等同於人力短缺難以補實之缺工人數，但仍可從這些數據的變化，觀察是否有缺工趨勢。

缺工將影響各行業經濟發展，除降低企業生產力與研發能力以致失去競爭優勢外，也可能因產品供應不足，進而導致價格上漲，進一步推升通膨問題。

◎ 貳、產業缺工的成因

根據勞動部的說法[3]，我國總人口數自2020年起轉為負成長，15歲以上民間人口數則自2021年起出現降幅，人力供給之態勢已有轉變；另檢視短期因素，美中貿易戰改變全球政治經濟秩序，加速全球供應鏈重整、經濟板塊重新排列；復因政府積極推動前瞻基礎建設，公共工程大量開辦及台商回流等因素影響，勞動力需求大幅成長。此外，疫情期間更因嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）疫情嚴峻，各國實施邊境管制措施，導致營造業、製造業、照顧服務業等行業外籍移工入境規模受到相當程度之管控，加上零工經濟等多元就業型態發展，職業選擇趨向具自主性與彈性工時的工作人口增加，以及離島偏遠地區招募不易等因素，使得疫後部分產業人力未及回流而形成缺工現象。

另一方面，依國發會 2024 年 10 月 17 日發布「中華民國人口推估（2024 年至 2070 年）」[4]，預估未來我國總人口將由 2024 年之 2,340 萬人，減少至 2070 年之 1,497 萬人，減少 843 萬人，其中 0~14 歲幼年人口減少 171 萬人，15~64 歲青壯年人口減少 920 萬人，65 歲以上老年人口則增加 248 萬人，進入「超高齡社會」時點維持 2025 年不變；我國 15~64 歲工作年齡人口占總人口的比率，將於 2028 年低於 2/3，人口紅利消失。因國人壽命延長，加上少子化影響，65 歲以上老年人口占總人口之比率由 2024 年之 19.2%，提高至 2070 年之 46.5%，年齡中位數由 45.1 歲提高至 62.4 歲；與此同時，由原 3.6 名青壯年人口扶養每 1 名老年人口，減少為每 1 名青壯年人口即需扶養 1 名老人。2024 年平均失業率 3.38%，為 2001 年以來的最低點，因此，各界傾向關注缺工現象是否會再進一步擴大。

▷ 參、缺工因應對策

政府除了 2021 年 12 月 27 日提出「產業缺工專案推動方案」外，也在 2022 年 4 月底推出「移工留才久用方案」，2023 年 5 月 1 日實施「疫後改善缺工擴大就業方案」、「專案缺工就業獎勵試辦實施要點」至 2024 年 12 月 31 日止。除了該等方案之外，政府亦將從勞動力供需兩個面向同時著手。在勞動市場方面，於供給端持續擴大中高齡者及婦女勞動參與，並推出「婦女再就業計畫」及「中高齡者及高齡者就業促進計畫」，以加強開發二度就

業婦女與中高齡者及高齡者就業；在需求端則是透過各中央目的事業主管機關擬定產業發展政策，透過運用自動化、數位化與人工智慧，以減少勞動力需求。

▷ 肆、中高齡人力運用促進作為精進芻議

內政部統計處今（2025）年 1 月 10 日統計月報 1.5-戶籍登記現住人口數按三段年齡組分資料顯示[5]：我國 2024 年底 65 歲以上人口已經 448 萬 8,707 人，占總人口 19.18%，已經有 8 個縣市屬於超高齡縣市，2025 年內全國平均會成為超高齡社會。

《中高齡者及高齡者就業促進法》（以下簡稱專法）自 2020 年 12 月 4 日實施 4 年多以來，已經為勞動力發展開啟新的里程碑；另一方面也於 2023 年 5 月 1 日實施「中高齡者及高齡者就業促進計畫（2023~2025 年）」，採分齡分策略之規劃，45~54 歲以現行措施持續推動協助就業；55~64 歲新增計畫加強推動促進就業；65 歲以上鼓勵持續工作活躍老化，並以專法架構為主軸，訂定破除年齡就業歧視及建立友善與安全的就業環境、協助在職者穩定就業、促進失業者就業、支持退休者再就業、推動銀髮人才服務，及整合資源開發公私部門就業機會等 6 大面向之推動重點；2025 年 1 月 1 日也實施「五零五零就業網絡合作補助要點」，以促進中高齡者及高齡者勞動參與，運用補助措施，連結跨部會網絡資源，推動倡議中高齡及高齡人力再運用，鼓勵企業進用並支持退休者重返職場。茲檢視我國

年長者就業情勢與國際立法例及經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）、國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）倡議等，謹試著檢視與其促進作為精進構思如次：

一、政策目標宜以就業率取代勞動力參與率

長者勞動力參與率（以下簡稱勞參率）高失業率也可能高，故需以就業率取代勞參率，才能顯示長者的實際就業狀況績效，況且 OECD 也一向以就業率作國際統計與比較；另外，與我國高齡化速度幾乎一樣的南韓，高齡者就業促進計畫績效目標也是採取提升就業率。

經查我國中高齡者與高齡者 2019～2024 年就業率比較如下表 1，可看出我國在專法實施 4 年多來，中高齡者就業率有些成長，但是如今 2025 年將進入超高齡社會之際，2024 年高齡者部分卻持平，尚待加強。

二、適用對象宜提升至 55 歲以上

專法第 3 條界定適用對象為年滿 45 歲的中高齡者及高齡者，本文建議參考日本與南韓的立法例，適用對象定義為 55 歲以上，理由如下：



- （一）依《就業服務法》第 2 條第 4 款之規定，中高齡者係指年滿 45 歲至 65 歲之國民；但依《勞動基準法》第 53 條第 1 款之規定，勞工工作 15 年以上年滿 55 歲者得自請退休，又依同法第 54 條第 1 項第 1 款之規定，若非勞工年滿 65 歲，雇主不得強制其退休。參考上述規定，所稱「中高齡者」，原則係指已屆得自請退休年齡（55 歲），但未達雇主得強制其退休年齡（65 歲）之勞工。
- （二）與主要國家相較，我國 55 歲以上勞參率落差較大：2023 年我國 45～49 歲者勞參率為 85.4%，與主要國家比較如下表 2，低於日本及新加坡，高於美國、南韓。惟 55 歲以上各年齡組勞參率均低於各國，且差距隨年齡增長而擴大，我國 65 歲

表 1 我國中高齡者與高齡者 2019-2024 年就業率比較 (%) [6]

| 年 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---------|-------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| 中高齡者就業率 | 62.25 | 62.52(+0.27) | 63.02(+0.5) | 64.01(+0.99) | 64.91(+0.90) | 65.76(+0.85) |
| 高齡者就業率 | 8.29 | 8.74(+0.45) | 9.11(+0.37) | 9.56(+0.45) | 9.85(+0.29) | 9.85(0.00) |

註：括號內的數字為筆者計算較前一年增加的比率。
資料來源：勞動部（2025）。

以上者勞參率為9.9%，遠低於美、日、星、韓之19%~38%；且55歲以上失業週數增加。職是之故，限定55歲以上者為服務對象，較不會失焦，資源較能集中運用，且今年已邁入超高齡社會，54歲以下著實太年輕。

(三) 目前銀髮人才資源中心也以55歲以上者為服務對象。

(四) OECD對高齡化與就業政策的國際比較以55歲為起點，訂55歲以上較易與國際接軌與比較。

表2 2023年主要國家中高齡及高齡者勞參率(單位：%) [7]

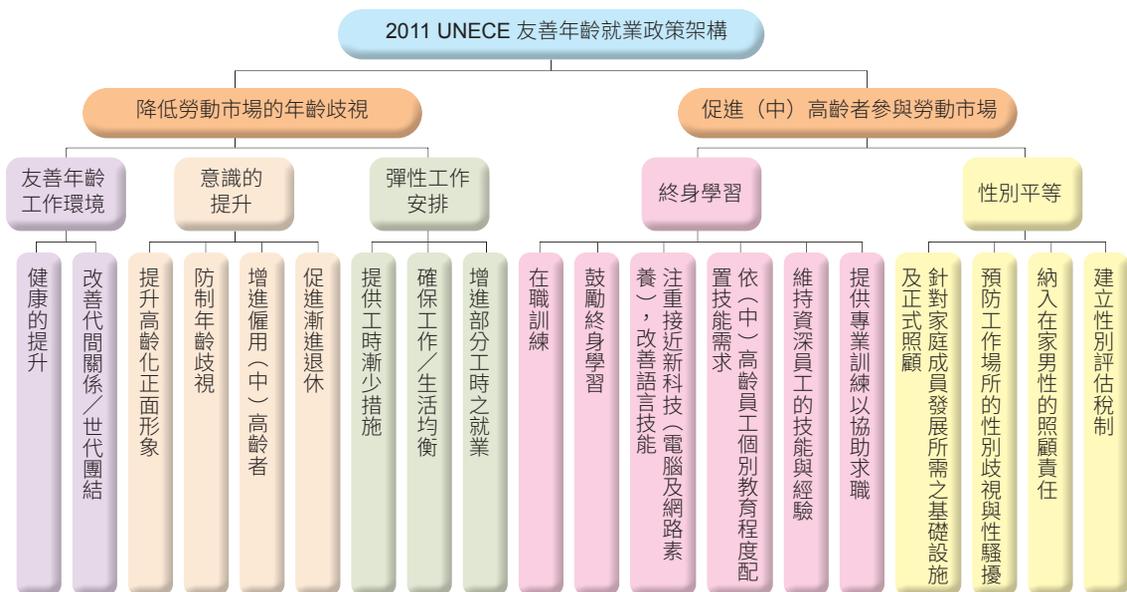
| | 中華民國 | 南韓 | 新加坡 | 日本 | 美國 |
|--------|------|------|------|------|------|
| 45~49歲 | 85.4 | 80.8 | 89.1 | 89.4 | 83.8 |
| 50~54歲 | 77.2 | 80.5 | 84.2 | 87.8 | 80.5 |
| 55~59歲 | 61.0 | 77.5 | 77.1 | 85.2 | 73.7 |
| 60~64歲 | 40.6 | 65.5 | 66.6 | 76.0 | 58.2 |
| 65歲以上 | 9.9 | 38.3 | 31.5 | 25.7 | 19.2 |

資料來源：筆者繪自勞動部(2024)。

三、明訂友善年齡就業環境指標

專法第1條與第5條均提出「友善就業環境」，建議參採聯合國歐洲經濟委員會(United Nations Economic Commission for Europe, UNECE)友善年齡就業政策架構(圖1)，消極降低勞動市場年齡歧視與積極促進年長者參與勞動市場，予以分別界定。另參考新加坡的規範，界定雇主續/再僱用年長者的資格判準，係指其健康情況良好及工作表現紀錄令雇主滿意者。

勞動部為鼓勵企業建構友善環境，自2018年起辦理中高齡者及高齡者就業相關獎項評比，並於2025年定名為「友善就業菁采獎」，且2023年開始，台灣已有台北市、新北市、桃園市、台中市、嘉義市等縣市，分別陸續辦理中高齡者暨高齡者友善企業認證，渠等指標大同小異，亦可參考。茲以筆者有參與評審的台北市為例，計有：組織文化(24分)、招募任用



▲ 圖1 2011 UNECE 友善年齡就業政策架構圖

資料來源：筆者繪自 UNECE(2011)[8]

(23分)、教育訓練(24分)、工作環境與職務再設計(29分)、加分項目創新作為(10分)，總分計110分，70分以上即屬認證通過。經筆者參與綜觀這2屆參加企業或團體部分，較疏忽與需加強的地方，筆者建議參考如下數項[9]：

- (一) 認為理所當然，故未呈現完整相關作為資料，其實應儘量完整呈現；
- (二) 禁止年齡歧視，只提供申訴管道，其實應儘量呈現全部禁止年齡歧視相關措施；
- (三) 誤認為中高齡者暨高齡者友善指稱組織的服務對象，而非對於自己的員工；
- (四) 報名認證組織的明確性，如分/子公司與總公司資料混雜一起；
- (五) 教育訓練針對中高齡者暨高齡者友善的意識宣導部分，非一般增進職能的教育訓練課程，而是需呈現對中高齡者暨高齡者特性的認識、友善的作為，以及跨世代相處與管理的策略等課程；
- (六) 勞動部勞動及職業安全衛生研究所研究及問卷調查結果顯示，中高齡勞工職場上，最普遍的老化衰退問題按程度比率高低，依次為視覺(35.8%)、耐力(34.9%)、聽覺(19.8%)、體力(7.3%)等等。故可多藉由職務再設計及增加適當的輔具，來改善中高齡勞工的作業

環境；而在健康檢查部分，可多加強視覺方面較細緻的檢查項目，如眼底攝影等視網膜的檢查。

- (七) 世代合作與青銀共事職務再設計，只有注意到單方面資深員工對新進員工的指導，其實可以多面關注到青銀互為導師的層面；
- (八) 第5項創新作為部分，只摘述前已述及的重點，其實前4大項滿分已是100，應該是說明前4大項未提及的補充說明與描述創新作為的加分事項。

四、勞動與僱用狀況按時發布與通報

參考日本與南韓的規範，訂定促進年長者就業基本計畫，南韓每5年為一期，我國則建議配合總統任期4年為一期(目前為3年)，於第3年時即檢討實施成效，並修訂計畫；參照日本《高年齡者雇用安定法》第52條，在立法中增設雇主向地方行政主管機關報告年長者之僱用狀況的義務，以便行政機關能及時掌握第一線的年長者僱用狀況之資訊，並於發生變動時，得迅速採取必要的因應措施；行政機關亦得基於雇主的報告，向年長者公告最新的就業機會資訊。雇主原則上應每年向地方行政主管機關提出1次報告，惟雇主在3年內有就業年齡歧視或其他違規情事者，地方行政主管機關得將報告期間縮短至3個月1次，另可參採雇主未提報僱用年長者狀況列罰則：日本雇主未提報僱用高齡者狀況處50萬以下日圓；資遣未通報處10萬以下日圓。

五、增訂「雇主協助中高齡者轉職義務」

參照日本《高年齡者雇用安定法》第17條，雇主應詢問預定離職的年長者是否需要求職活動支援，預定離職的年長者希望求職時，應充分考量其希望及職業能力，迅速製作並交付求職活動支援書。在製作求職活動支援書時，應預先就有關再就業的基本事項，與代表過半數勞工之工會，無此工會者經過半數勞工之代表充分協商，並聽取勞工本人對於再就業及求職活動的意見，以及關於求職活動支援書的內容及格式，公立就業服務機構應對雇主為必要之協助與合作等[10]。

另外，南韓2023年員工人數在1,000人以上計有1,054家公司，確認在2023年接受強制再就業支援服務，為50歲以上因退休、管理等非自願原因，且計畫轉職的勞動者提供職業生涯規劃和就業安置服務，或為因公司衰退而遭裁員者提供再就業服務；為員工300人以上的企業提供免費再就業支援諮詢，並提供服務費用支持等，則該等公司將獲得提供服務的費用補助（每人在50萬韓元範圍內）[11]。

六、增列年齡歧視項目與自由刑罰

專法第二章已經有關於禁止年齡歧視的規範，但是特別是在人工智慧AI、演算法管理和無人化人力資源實踐的時代，立法政策應與時俱進，明確禁止基於年齡的歧視，並確保高齡勞動者享有平等的就業和職業發展機會[12]；此外，參考新加坡《退休與再就業法》，對於基於年齡因素非法解僱，又不遵守人力部長指導者，處6個月以下刑罰，或科或

併科5千新元以下罰金，如累犯則處12個月以下刑罰，或科或併科1萬新元以下罰金[13]，於違反《勞動基準法》第54條勞工65歲前非法解僱者（逼迫提前退休），處以刑罰或科或併科罰金等，以增加嚇阻作用。

◎ 伍、相關配合與整合措施

一、刪除勞工保險條例第6條投保年齡上限及第58條第6項：「被保險人已領取老年給付者，不得再行參加勞工保險。」之規定，及參考日本1997年與南韓1999年立法例，刪除《就業保險法》投保年齡上限之規定，以鼓勵及促進退休者再就業。

二、受僱者家庭照顧之協助措施可更具體實際：專法第19條第1項僅規定：雇主對於所僱用之中高齡者及高齡者有工作障礙或家屬需長期照顧時，得依其需要為其辦理職務再設計或提供就業輔具，或轉介適當之長期照顧服務資源。其實主管機關也應參考日本與加拿大《就業保險法》立法例，宜有相關規範與作為：

- (一) 日本家庭照顧休業給付替代率67%，並可用半天請假，每年有3次合計有93天；
- (二) 加拿大富有同情心的體恤照顧給付，是為必須暫時離開工作的人提供的就業保險給付，以便為患有嚴重疾病並具有重大死亡風險的家庭成員（包括被保險人和被保險人的

配偶或同居伴侶) 提供照顧、心理、情感支持，或安排第三方照顧；符合條件的人最多可享受最長26週，替代率55%的體恤照顧給付。

三、敘薪制度以生產力取代年資

為了避免年長者被逼退或勸退，日本、南韓等立法例，當中高齡者生產力無法達到薪資的水準之後，就會透過減時減薪的方式配合就業保險補貼，並讓位給青年，以維持年長者勞動力參與率，並降低青年失業率，能讓薪資與生產力之間達到平衡是關鍵課題。

OECD早在2006年就倡議：高齡化與少子化的社會如果要鼓勵延退，沒有在敘薪制度上作合理的變更，雇主很難接受，鼓勵雇主和員工代表確定機制，以促進所有年長員工，甚至是處於脆弱狀態的年長員工，包括審查其制定薪酬的做法，以反映生產力和能力，而不是年資。因為我們習慣用年資來敘薪，但是當年長者到某一個年齡之後，因體力眼力受限，生產力或績效無法達到薪資的水平，對雇主來說不划算。我國年齡組別薪資的最高點是45歲至49歲，50歲之後就逐漸下降，所以才會有日前媒體報導「50歲以上中高齡者職場急退現象」。年長者薪資調整需有勞資共識，薪資制度重建，將目前以年資敘薪改成以績效或生產力敘薪，端賴勞資雙方不斷對話達成共識予以施行。

四、建立漸進式退休制度

漸進式退休(Gradual Retirement)模式在後職涯時期，依據生理功能狀況，逐



步降低工作時數與薪資，但依然可持續投入職場發揮個人能力與價值，降低懸崖式全然退休帶來生活習慣的衝擊，提高退休後適應力，亦可領部分退休金，讓尚未做好財務準備的人，爭取更多的時間，更完善退休準備。即將退休的勞工，採用逐步減少工作的方式，慢慢退出職場，因而提出階段式退休(Phased Retirement)、以及部分退休(Partial Retirement)兩種方法。階段式退休是不離開原工作崗位，與雇主協商逐步減少工時、工作量，而薪資當然也依比例縮減；部分退休是離開原工作，換成工作時數較低、體能較能負擔的工作，例如兼職工作、創業、自僱、過渡性工作等。漸進式退休模式若能搭配政府的勞工保險老年給付和退休金、對高齡工作者友善就業環境、職業訓練等相關的政策，將會讓高齡者更願意延長投入職場的時間。

OECD 2015年的高齡化和就業政策主軸建議及倡議，透過更多的工作和退休過渡的靈活性，鼓勵年長者從事更長期和更令人滿意的職業，包括透過促進分階段/漸進性退休，更好地平衡工作和照顧，並允許養老金與工作收入相結合。從鼓勵延後退休的方面來看，漸進式退休這方式最

重要的是「不能影響退休金給付」，這方面是專法比較沒有著墨的部分，但會是激勵中高齡或高齡勞工續留職場很重要的制度 [14]。

中華人力資源管理協會 2016 年經訪談業界專家彙集勞動力相關議題後，編成問卷對全國百家企業進行量化調查，面對高齡化與少子化的可能勞動力不足處，針對企業目前推動對策與期望政府支援的措施分別進行問卷調查與訪談後，針對漸進式/階段性退休制度的可行性方面，受訪對象中有高達 54.9% 的人認為適用漸進式退休年齡者，因工時逐步縮短，所以工時應該開放彈性，由勞資雙方在一定條件下議定，而企業則應輔導漸進式退休之資深同仁，轉成導師職 (mentor) 或資深講師，在離開職場前，將知識及技能傳承給後繼員工。監察委員陳小紅、楊芳婉 (2019) 特別強調，綜觀我國現行退休制度之各項作法，退休年齡規定仍帶強制性；亦未普遍建構彈性工作型態，惟於人口快速高齡化趨勢下，世界各國大多傾向廢除強制退休年齡規定，並透過勞資協商調整作業模式以實現漸進式退休 [15]。種種跡象顯示，隨著嬰兒潮世代的高齡化，將有更多的中高齡者可以工作。未來幾年可能會有越來越多的中高齡者想要工作，其中許多人想要兼職工作。漸進式退休/分階段退休可能是滿足這種願望的一種很好的方式。

五、《就業保險法》配套措施芻議

日本將於 2025 年 4 月份實施《高年齡者雇用安定法》修正案兩大重點：「確保

65 歲以下的就業」和「減少老年人的持續就業給付」 [16]。

(一) 65 歲前完成就業保障義務

日本《高年齡者雇用安定法》於 2013 年修正案規定退休年齡低於 65 歲的企業，必須採取以下 3 項措施之一的高年齡者就業保障措施。(《高年齡者雇用安定法》第 9 條)：

1. 將退休年齡提高至 65 歲；
2. 實施 65 歲前的繼續就業制度 (再就業制度等，指目前在職的高年齡者在退休年齡後，如果願意，可以繼續就業的制度)；
3. 廢除退休年齡。

自 2013 年修訂後的法律生效之日起，對於限制領取退休金員工人數的企業，將逐步提高高年齡者退休金中，與報酬相關部分的開始領取年齡。此過渡期於 2025 年 3 月 31 日結束，從 2025 年 4 月 1 日起，公司必須向所有年齡在 65 歲之前的申請人提供就業機會。最新的「修訂版」在高年齡者就業的選擇沒有變化，「退休年齡 = 65



歲」也沒有強制規定。此外，確保高年齡者就業的措施是「針對願意這樣做的人的措施」，並且沒有義務僱用所有 60 歲至 65 歲之間的員工，即尊重員工的就業意願。我國也必須基於此種前提——即尊重高齡員工繼續再就業意願。

(二) 依《就業保險法》減少高齡者的繼續僱用給付

高齡者繼續就業補助金，是根據《就業保險法》規定，為支持高齡者繼續就業，

對符合條件的人員提供工資補貼的制度——60 歲至 65 歲員工，投保 5 年以上，退休後薪資低於原薪資的 75%，按 15% 發給。從 2025 年 4 月 1 日起，對於達到該年齡的人，領取比率將逐漸降低至最高 10%。其理由為 65 歲前的繼續就業或是再就業制度等已經有保障，則《就業保險法》高齡者的繼續僱用給付即可減少。我國似可參考研究辦理。

參考文獻

1. 行政院主計總處，113 年事業人力僱用狀況調查（職位空缺概況），https://www.stat.gov.tw/News_Content.aspx?n=2838&s=234340（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）
2. 勞動部統計處，113 年 7 月底全時職位缺工概況，勞動統計通報，113 年 10 月 8 日。
3. 勞動部勞動力發展署，產業缺工專案推動方案，110 年 12 月 27 日，<https://www.mol.gov.tw/1607/1632/1633/48133/post>
4. 國家發展委員會（國發會），發布「中華民國人口推估（2024 年至 2070 年）」新聞稿。發布日期：113 年 10 月 17 日。
5. 內政部統計處，114 年 1 月 10 日統計月報 1.5-戶籍登記現住人口數按三段年齡組分，內政部統計月報，2025。
6. 勞動部統計處，勞動統計查訊網，<https://statdb.mol.gov.tw/statisca/webMain.aspx?sys=220&ym=10800&ynt=11208&kind=21&type=1&funid=q02093&cycle=41&outmode=0&compmode=0&outkind=11&fldspc=3,2,&rdm=R89482>（瀏覽日期：2025 年 1 月 22 日）。
7. 勞動部統計處，112 年中高齡及高齡（45 歲以上）勞動狀況，勞動統計通報，113 年 8 月 20 日。
8. United Nations Economic Commission for Europe(UNECEA)，age-friendly employment: policies and practices, UNECE Policy Brief on Ageing No. 9, 2011, https://unece.org/DAM/pau/_docs/age/2011/Policy-briefs/9-Policy-Brief-Age-Friendly-Employment.pdf。（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
9. 郭振昌，委員的話，載於「113 年度臺北市中高齡者暨高齡者友善企業認證專刊」，第 14 頁。
10. 日本厚生勞動省，高年齡者雇用安定法，<https://laws.e-gov.go.jp/law/346AC0000000068>（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
11. Ministry of Employment and Labor(MOEL)，기업의 고령근로자 재취업지원서비스 지원 확대，2023，https://www.moel.go.kr/news/enews/report/enewsView.do?news_seq=14769（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
12. International Labour Organization (ILO)，Challenges and opportunities of an ageing workforce: A worker's perspective, <https://www.ilo.org/resource/news/challenges-and-opportunities-of-an-ageing-workforce>。（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
13. Ministry of Manpower(MOM)，Responsible re-employment，2024，<https://www.mom.gov.sg/employment-practices/re-employment>（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
14. Organisation for Economic Cooperation and Development(OECD)，Aging and employment, <https://www.oecd.org/en/topics/ageing-and-employment.html>。（瀏覽日期：2024 年 12 月 23 日）。
15. 轉引自郭振昌，「高齡社會人力資源運用模式探討—兼談漸進式退休制度」，銀世代職涯規劃議題講稿，未出版，2023。
16. OBC360°，「定年 65 歲」は義務？高年齢者雇用安定法など 2025 年の改正内容と必要な対策を解説，<https://www.obc.co.jp/360/list/post371>（瀏覽日期：2025 年 1 月 17 日）。

協助中高齡者提升就業力之作為

馬財專 | 中正大學勞工關係學系 教授



◎ 壹、全球趨勢與發展

一、全球發展脈絡

國發會（2024）所發布「中華民國人口推估（2024～2070年）」之報告指出，預估未來我國總人口將由2024年之2,340萬人，減少至2070年之1,497萬人，減少844萬人。針對台灣未來劇烈的人口縮減形成之勞動力高齡化，其中因應策略為，必須在未來持續擴大中高齡者及婦女勞動參與（國發會，2024）[1]。同樣面臨人口老化路徑之國家，也陸續在近5年中紛紛以提高法定受領退休金年齡，以及各種鼓勵中高齡人力投入勞動市場的作為，藉以解決各國人口老化的問題，例如東亞區域的日本修訂《穩定高齡者就業法

（Government of Japan，2018）》；以及韓國的「僱用時禁止年齡歧視與年長者僱用促進法」自2016年開始規定大型企業僱用中高齡者比例（蘇怡文，2017）[2]。

除政策及策略建構之外，部分學者建議企業應朝提高聘僱中高齡勞動力，以解決勞動市場中缺工燃眉之急，他們主張企業使用彈性勞動就業，包括部分工時、各種再僱用方案、臨時性的兼職工等彈性做法，讓退休後仍想在公司服務的中高齡工作者擔任這類工作（吳忠育、林嘉慧，2021）[3]。其主張之端倪源自學者認為要提升就業促進的原因不全是經濟因素，尚有維護個人的社會關係、填補日常生活的時間空檔、維護個人社會角色、延

續個人存在的價值等非經濟因素 (Platts, Corna, Worts, McDonough, Price, & Glaser, 2017) [4]。

隨著國內中高齡者及高齡者彈性的退休與勞動議題逐漸被重視，其中特別放寬讓65歲以上的高齡勞工可與雇主簽訂定期契約，以及訂有「補助地方政府成立銀髮人才服務據點計畫」開發臨時性、季節性、短期性、部分工時以及社區服務等就業機會及就業媒合服務。國內更於2024年修正《勞動基準法》第54條規定，明文保障有意願繼續留在職場的高齡勞工能提出與資方協商的權益，鬆綁退休制度的強制性，為我國推動彈性退休制度開創重要的制度基礎。

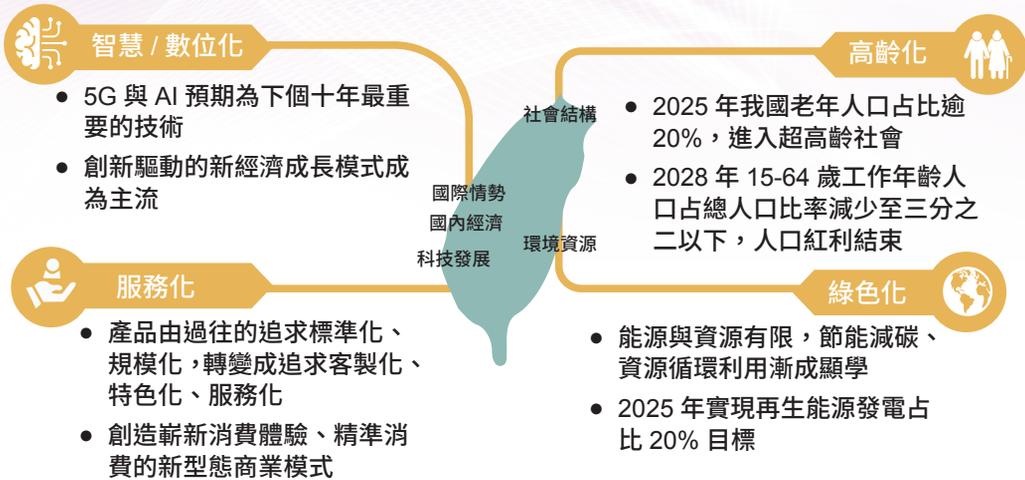
但吳忠育、林嘉慧 (2021) 之研究主張，企業在勞動人口結構高齡化趨勢下，聘僱中高齡人力同時，也提醒社會運用中高齡勞動力的思維應有更務實而重效益的策略，其觀點在於認為中高齡勞動力可就其豐富的工作經驗帶來更高之生產效率，進而對經濟發展帶來正面助益[3]。而在讓中高齡者具備高生產效率的前提，政府或企業必須瞭解中高齡者在職場中應適合扮演哪些角色，勿讓成見或缺乏專業的迷思陷入技能無效配置之景況。更建議中高齡者應該以「認知型」職務 (cognitive tasks) 逐漸取代「勞力型」職務 (physically demanding jobs) 僱用與配置，才能激發出中高齡勞動者就業力之正面效益。

根據勞動部 (2024) 統計，若按性別觀察，男性勞工已規劃退休年齡者占

14.2%，高於女性之11.2%；男性規劃退休年齡平均為61.6歲，女性為61.1歲。現階段65歲以上的勞動參與率，仍遠低於日本、新加坡、韓國等鄰近國家。因此，隨之而來的是如何有效運用中高齡及高齡人力、解決就業年齡歧視、勞動市場「世代公平」與「樂齡就業」等問題，亟待政府提出前瞻性、務實穩健及合理公平的對應及改革政策 (林宗弘、林文正，2020) [5]。

從國發會 (2021) 有關「2030年勞動力推估未來產經發展趨勢與圖像」指出，因國際情勢中，由於美中對峙明顯化加劇，科技化的壁壘戰持續延燒，並提升全球經貿發展之不確定性。此不確定性直接與間接地加速全球產業供應鏈的重組，形成「在地生產及短鏈革命」之生產鏈結與趨勢[6]。國發會 (2021) 考量政府積極以數位創新，啟動創新化、數位化及服務化的經濟發展新模式，在相關政策的推動加持下，有關人力政策的供給，是否能成為未來勞動支撐經濟發展的重要軸向及設計，將是重要關鍵之所在。國發會所整理的具體變化圖像如圖1所示：

勞動部 (2022) 有關國內外中高齡者及高齡者相關勞動力平均退離職場之討論，國內現階段65歲以上的勞動參與率，仍遠低於東亞日本、新加坡、韓國等鄰近國家，從表1亦顯示我國平均退休年齡也較鄰近國家提前[7]。因此國內中高齡以上的勞動參與率隨著年齡下降的速率，也較其他主要國家來的更加快速。



▲ 圖 1 未來產業發展趨勢

資料來源：國發會（2021）六大核心戰略產業推動方案。

表 1 2017 至 2022 年主要國家平均退離勞動市場年齡和官方退休年齡

| 國家 | 2017 年至 2022 年主要國家平均退離勞動市場年齡 | | 官方退休年齡 (可領取年金年齡) |
|----|------------------------------|------|---------------------|
| | 男性 | 女性 | |
| 日本 | 68.3 | 67.0 | 65.0 |
| 瑞典 | 65.5 | 64.5 | 65.0 |
| 韓國 | 65.4 | 67.4 | 62.0 |
| 美國 | 65.2 | 65.3 | 66.0 |
| 英國 | 63.2 | 62.8 | 66.0 |
| 台灣 | 64.8 | 59.7 | 63.0 |

資料來源：勞動部國際勞動統計（2023）。

此外，有鑑於英國及日本向來致力於各會員國的經濟與社會發展，並為其提供相關政策建議，以因應所遭遇之困境。下列針對兩國近期相關推動中高齡者就業措施之整理。

一、英國

英國政府和企業正在積極尋求解決這些挑戰的方案，OOSGA（2023）研究指出，包括提升職業技能培訓、改善工作

條件以及增加對中高齡勞動力的支持等措施。這些策略旨在吸引更多的人進入勞動市場，緩解當前的勞動力短缺問題，並促進經濟的持續增長。在英國，中高齡勞工面臨的主要問題包括年齡歧視、技術過時以及靈活工作機會不足，這使他們難以保持職場中的競爭力，許多中高齡者不易找到新的工作，或遭遇提早退休的壓力。英國（2022）為解決這些問題，推出多項措施，如更充實的工作生活（Fuller Working Lives）計畫，及鼓勵延後退休並提供再培訓機會，如技能訓練營（Skills Bootcamps），以提升中高齡者的技能。同時，政府還推行反年齡歧視的法規保護，並促進企業採用靈活工作制度，確保中高齡者能在照顧家庭和健康的同時，繼續投入就業市場[8]。

勞動市場之中高齡者常被視為靈活的「臨時工作力」，Dutton, Flynn, &

McNair (2007) 研究指出，中高齡者靈活的工作時間就為這些年紀較大的員工提供一定的優勢，且對於年齡較大的員工，雇主普遍認為，他們能夠與年長的客戶建立更好的關係，並為擁有大量回頭客的服務行業帶來穩定性，這是其重要的就業力。雇主開始體認到更多中高齡員工的勞動價值，他們認為年長勞動者的經驗、忠誠度和與顧客的良好互動，皆有助於提升整體服務質量[9]。

英國亦積極遵守OECD的就業、勞動暨社會事務委員會 (The OECD Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, 簡稱DELSA) 於2019年提出「中高齡者的最佳工作：高齡化與就業政策 (Working Better with Age: Ageing and Employment Policies)」報告書 (OECD, 2019) [10]。其中對於中高齡者就業促進政策，有3項主軸建議：

- (一) 加強對中高齡者建立更長期的職業生涯並提供相關的獎勵措施；
- (二) 鼓勵雇主留任和僱用中高齡工作者；
- (三) 提升中高齡勞工的就業力，以期加強其與就業機會之連結：
 1. 透過提供指導服務，加強中高齡工作者的培訓，並確保對培訓進行調整，以反映不同年齡的員工的經驗和學習需要；
 2. 向中高齡求職者提供有效的就業援助；
 3. 透過職務再設計策略，來改善工作條件，提高各年齡段員工的就業品質，加強工作場所

的安全和身心健康，減少危險和艱苦工作的發生。

此外，在Sonnet, Olsen & Manfredi (2014) 之研究亦指出，過去10年來英國鼓勵中高齡者能具備更長久的工作生活，並且能應對人口迅速高齡化的挑戰[11]。過去的政策行動主要聚焦在退休金改革方面，現在可能更需要全面的改革來鼓勵中高齡者再度進到就業市場，延續其勞動參與之期間。此政策報告包含3個面向：
(一) 獎勵工作；
(二) 改變雇主的做法；
(三) 提高中高齡者的就業能力。

二、日本

根據日本 (2024) 閣議決定提出的高齡社會對策之中，亦將中高齡者的就業視為社會之共同問題。其策略提出下列幾點政策之適用，藉以應對日本高齡化社會所產生之衝擊：

- (一) 高齡者的技能提升和技能再培訓的推進

隨著職業生涯的延長和工作方式的多樣化，為使勞動者能夠根據其生活方式選擇職業生涯，並建立個人皆能發揮其能力的工作環境，促進人力資源的確保、培養及勞動生產力的提升。將大力擴充循環教育，推動技能再培訓來提高能力的支援。例如日本透過擴大個人支援，並利用教育培訓機構，提供多元化的技能再培訓，推動各職業能力的紀錄和標準化，從而幫助勞動者順利進行培訓，並選擇適合自身職涯的工作。

（二）促進中高齡勞動者於企業之就業

為使中高齡勞動者在希望的情況下，能夠活用經驗和專業知識持續活躍，必須提升僱用的品質，並整備一個讓各世代都能夠感受到工作成就感的環境。這包括為高齡勞動者提供技能提升和技能再培訓的機會，根據經驗和技能而非年齡來安排工作崗位，並根據工作內容和表現，建立基於結果的薪酬體系及評價制度。為推動企業落實這些措施，將推廣高齡者積極活躍於業界的案例，推進向企業派遣專家提供建議的措施。在高齡者就業的同時，也關注勞動者的健康。政府將支援企業延長退休年齡至 65 歲以上，並導入 66 歲以上的繼續僱用制度，同時推動高齡者相關的各種補助和給付制度的有效運用。

（三）提供符合中高齡需求的多元就業機會

隨著高齡期來臨，個人的健康狀況、工作意願和體力有所差異，對於僱用形式、就業模式及工作時間等需求逐漸多樣化，為此需進行相應的環境整備。同時，為使高齡者能夠利用其職業經驗來創業，政府對有創業意願的高齡者提供資金調度等支持，包括透過日本政策金融公庫提供貸款支持。在勞動部門的「終身現役支持窗口」，針對高齡求職者的既往工作經驗及需求，提供職業生活再設計的支援服務。根據求職者期望的職業類型和招聘需求，強化招聘開發、提供僱用訊息及就業匹配等綜合性就業支援。

◎ 貳、提升數位轉型及相關發展趨勢之就業技能

世界經濟論壇（2020）在「2020 年未來工作趨勢報告」指出，因整體新冠疫情全球肆虐所導致之經濟衰退和不斷加速的自動化，將促使就業市場的變革速度遠遠超過人類所預期之狀態[12]。有關 OECD（2023）的研究指出人工智慧的導入，在性別、年齡及薪資上都有具體的影響效應，有關性別的部分是女性受影響較為嚴重；年齡層則是以中高齡所受衝擊影響最大；在薪資變動上會產生明顯的影響，且是往上提升的發展效益[13]。另外郝鳳鳴、馬財專及商瓊丹（2024）有關導入人工智慧後之產業效益，在金融保險業及醫療保健及社會工作服務業分析而言，就目前之觀察，皆已在不同產業慢慢的深入鑲嵌與連結，在許多製程及工作過程的積極性影響關係。有關人工智慧在性別、年齡及薪資的影響上，在性別較無顯著的影響，年輕族群受益較大，但對於中高齡者的衝擊效應較為顯著，另外會促使薪資呈現往上提升的狀態，而呈現薪資兩極化效應[14]。

上述研究在工作定位上，皆顯示事業單位透過人工智慧在數位轉型治理上的工作協助，特別是如果在此過程得以轉化中高齡者在人工智慧技能之就業力，便得以在治理層面高度且有效的提升行政效率。有關此部分就業力技能更新在未來 5 年將發生巨大改變，也將改變工作參與結構與機會。企業預期 40% 的員工將需要接受 6 個月以下的職業技能再訓練，方能維持其

工作參與；更有高達94%的企業老闆表示員工未來需要學習新的工作技能藉以提升其就業力，當然也包含中高齡族群。

此外，有關勞動參與模態之轉變上，當遠距工作成為未來趨勢，估計全球44%的工作人力會轉成遠距工作。線上學習及培訓正崛起之中，成就了中高齡者另外就業參與的能力與模式訓練之途徑，但對不同勞動族群可能有不同的衝擊與挑戰，尤其是在中高齡勞工的參與區塊，因為唯有透過不斷增進技能才能繼續在競爭式的就業市場上得以取得工作機會。報告並預估到今年（2025）年以前，現有職位需要的核心能力有40%將會改變，面對各產業核心職能的快速轉變，中高齡者更需要重新學習新就業力之工作技能，促使職業技能的再訓練成為技能持續更新與發展下的常態。因此在上述未來產業之數位轉型分析下，創新驅動的新經濟成長模式勢將成為趨勢之主流。透過服務化所帶動的工作機會結構，如創造嶄新消費體驗及精準消費的新型態商業模式將作為工作機會創造主



軸。上述的數位科技改變工作型態，勞動市場供需完全影響就業機會之發展，也勢必針對中高齡者所擁有專業技能之就業力提升與轉變上有其迫切之影響。

► 參、彈性化工作機會之連結

勞動彈性化是後工業化社會中工作安排上的重要發展趨勢，職場中人力運用方式透過工作時間及型態的彈性化，可具體回應中高齡勞工參與之特殊需求。有關各國勞動彈性化之發展脈絡，尤其是中高齡勞工在工作參與時間及型態的彈性化，是指企業可以針對不同中高齡勞工的需求和工作性質，透過內部彈性化的機制，以及漸趨完整的功能及技能培育，將就業力多元開展所產生的中高齡勞動參與之斜槓化（divers-slash）發展，並藉以調整工作時間和型態以達到更好的工作平衡和生活品質。以下是職場常見的工作時間及型態的彈性化方式：

- 一、**彈性工時（flexible time）建置：**中高齡勞工參與可在一定的時間範圍內自由安排工作時間，讓他們更好地適應工作與生活的平衡。例如，彈性工時可以允許中高齡勞工每天選擇自己的上下班時間，或者在一定的週期內累積工作時間，彈性地調整工作日的長度；
- 二、**遠距及在家工作（work remotely and work at home）之推動：**遠距工作是指若中高齡員工擁有可在家中或遠距工作之能力，通常是透過電子郵件、

即時通訊、遠距會議等互聯網技術進行溝通和協作來完成工作，因此在有關資訊的就業能力上便需要更加精實的訓練；

三、工作分享 (works sharing) 模式之建構：

工作分享是指中高齡勞工因為體力上的問題，企業在人力運用上可以透過多人輪流擔任同一工作內容，藉以平衡其工作量和工作強度。這種方式可以讓員工彼此之間互相學習和分享經驗，同時也可以提高員工參與意願和專業技能；

四、休假工時之安排 (arrangement of work on vacation)：

指企業安排中高齡勞工的休假時間可以彈性化，例如部分較具規模之企業可以在公共假日或淡季期間給予員工較長之長假，達成其工作與生活之平衡與增益。

中高齡勞工在職場參與歷程上多擁有豐富的軟技能，以及具備勞動市場一般或專業知識和硬技能。為提升台灣中高齡者之勞動參與率，勞動部多年就業促進及工

作機會開發政策資源導入下，持續推動雇主推行彈性工時安排或提供就業輔具等職務再設計，使中高齡勞動者得以再發揮其職場優勢。在工作技能提升及工作彈性化的連結上，有關中高齡勞工工作機會之開發，在國內目前多以部分工時之開發為主。例如國內旅宿服務業在疫情之後產生高度的反彈復甦，導致國內缺工浪潮日益嚴峻，除了正職之外，在製程或勞動過程中，亦有高度部分工時之勞動需求所制定及創造出來的職位。

在職場中，有關彈性工時方案的設計和實施過程中，更需要貼近與適應中高齡勞工的工作內容及時間勞動參與需求，確保其參與連結與方式的多樣性和個別化，如前所提及之斜槓化發展曲線，皆得以兼顧，藉以提高其工作參與度和滿意度，才能進一步促進中高齡勞工在職場中的就業穩定性。

肆、中高齡就業力之促進對策

為活化及開發中高齡勞動力，促進中高齡者重返職場繼續工作，並鼓勵事業單位積極進用，勞動部推動中高齡就業獎勵，提供勞工獎勵最高6萬元及雇主職場支持輔導費30萬元。因應國發會（2021）在未來2030年的新興產業政策規劃下，本文建議必須重新思考中高齡者工作參與脈絡得以與未來規劃新興產業鏈連結端點之思考，如何透過政策輔助建構其媒合連結方式，以及如何成就中高齡就業力之專業技能，使其在不同產業得以與相關工



作產生鑲嵌與連結三個層面的突破與推展[7]。中高齡就業力推動上的規劃思考方向建議如下：

一、差異化年齡在就業職能制度設計之思考

從勞動部統計處歷年中高齡勞動市場的勞動參與脈絡之觀測，可得知2024年全年中高齡勞工在55歲之前的勞參率高達81.30%，55歲之後則產生勞動參與率往下懸崖式滑落的現象。因此在制定中高齡勞動參與的就業力推展規劃上，不可忽略在更為細部的年齡細層分類上所可能產生的差異化，進行更為多元就業力建構之討論與制度規劃上的思構。例如在55~64歲之年齡細層可更加積極規劃與國家產業發展走向，所需培育專業技能與訓練之搭配，以及所屬之技能訓練規劃與政策資源進行就業連結及導引。尋找到新興產業正確就業力的對應缺口，進行強化的政策輔助與就業連結，才能具體彰顯出其就業參與推動上的效益。因此，本文建議可依Rothwell & Annold (2007) 的就業力構面，分為內部就業力與外部就業力來進行研究分析，將有助於企業對中高齡員工內外就業力提升的管理，例如對於組織仍有高度價值的中高齡人才，可以發展他們的內部就業力，並維持組織鑲嵌；對於企業貢獻度較不高的中高齡員工，亦可發展其外部就業力，讓他們有機會在其他企業持續貢獻個人價值，而非選擇直接退出勞動市場（轉引自林文政、許嘉珉與李秉懿，2022）[15]。

二、性別角度建構不同就業力輔助制度

性別對中高齡勞動參與開啟了不同的參與路徑，路徑上也存在著不同區別、隔離與結構上的障礙。馬財專、林淑慧(2016)的研究指出，當女性被賦予天生自然的照顧責任時，其實便是女性化的建構；這種結構上的區分促使女性在性別角色分工中屈於從屬的位置[16]。如同日本及新加坡的經驗，唯有透過托育責任外部化，國內才能有效地將中高齡及高齡勞工婦女勞動人力導引參與市場，進一步將中高齡及高齡勞工婦女與照護體系（所謂的隔代教養）產生脫離，促成其擁有更多勞動選擇及職業訓練參與之空間，提升其未來就業市場參與之能力。

三、提升職業訓練課程在勞動市場之就業對應

針對中高齡勞工所需的勞動專業技能，透過職業訓練的安排亦是良好的建構過程，例如中高齡職訓專班的設計與推動，其訓練內容亦應與企業工作重設計的概念，規劃適切的職訓單元課程藉以提升其操作上的就業技能。此外，中高齡勞工職訓重點必須聚焦於職場之就業對應性，即是訓練課程的專長訓練是否得以協助中高齡勞工在訓練之後，使其在日益競爭的勞動市場中尋找到穩定的工作機會。從數位科技技術之發展，其實得以協助企業發展人力的服務或生產模式精簡化之發展，以及創造「不因受僱者體能有差異」及「更加安全且具效率」的職場環境。上述的就業空間之創造亦即從科技賦能的就業力角

度來擴張中高齡勞工的工作範疇與機會。此外，本文更鼓勵透過就業博覽會及增設中高齡求職者專門就業服務站，以及補助中高齡工作者至職業訓練機構接受新技能培訓。透過政府與企業的政策或措施強化勞動就業力之發展，方能有效促進或維持中高齡者之就業力。

四、透過中高齡勞工軟技能之建構完成就業力之提升

早期在職業訓練之技能養成中，軟技能得到較廣泛的討論及應用。中高齡勞工在此具有其高度就業力優勢，如能在此提升其於職場工作過程的適當運用，便得以穩定化其就業歷程的認知參與。此外，如同Tadimeti（2014）認為一般在工作職場所需具備軟技能，其所包含問題解決、認知技能、口語溝通技能、個人品質、工作倫理及人際與團隊合作。這些中高齡勞工所擁有的重要人力技能，皆得以幫助企業提升人力資源運用，導入友善中高齡員工之方案，或可輔導其開發職場青銀世代合作模式，建構友善中高齡勞工的職場就業力提升[17]。

五、建構產業趨勢就業技能與工作參與之連結

中高齡者之就業力培育應透過下述之方向進行與未來趨勢發展之連結：（一）強化產業人才發展趨勢與需求之評估，掌握中高齡者與新興產業工作連結之盤點及發展政策與目標；（二）引導企業積極協助參與人力資本之訓練及產學訓練合作，建

立良好的中高齡在職人才供給管道；（三）建構整合政府未來新興產業製程的工作機會分析，運作未來新興產業人才的培訓（強化產業人才投資方案之整體對應）及在職訓練之整合機制，將中高齡者納入整體訓練的人力規劃系統之內；（四）推動新興產業人才培訓資源的彙集，支援產業升級或轉型時擴張中高齡者的勞動參與空間。

除上述論述外，林淑慧，馬財專及張麗萍（2022）的研究亦指出，另可從下列三個層面進行較為完整之中高齡就業力分析[18]：（一）中高齡者的「再就業優勢層面」之分析：1.各產業嚴重缺工，人員需求量很大，中高齡者有多個工作機會；2.部分事業單位提供退休之後再回任之機制；3.可接受彈性工作之安排，例如時薪制的兼職；4.中高齡者對工作及同事包容度較高；5.部分工作技能跨越門檻較低，中高齡者的就業參與上較為穩定；6.較願意接受在地化之工作安排；7.配合意願較高，例如延長工時；8.節省訓練成本，在技能上不用再花費時間進行技能訓練；（二）中高齡者「再就業之劣勢」分析：



1. 跨域就業能力及意願較低；2. 部分需要經由職務再設計才能導入工作參與；3. 許多職場工作充滿風險，工作負荷量大增時，體力不濟容易產生職災；4. 在照顧產業上容易產生職場轉換上的問題；5. 較難與科技及數位工具產生諧和之協作；6. 部分製造業工時過長及經常加班，容易造成

身體上的傷害；7. 部分職場中難以導入科技輔具進行協助。在上述思考下，廣泛有效的提升中高齡者的多元就業力，藉以對應勞動市場工作參與轉變上之技能需求，進而在變動迅速的勞動市場中得以產生穩定化的勞動參與過程。

參考文獻

1. 國發會(2024)。中華民國人口推估(2024~2070年)。https://www.ndc.gov.tw/nc_27_38548
2. 蘇怡文(2017)。韓國高齡人力資源政策(上與下)。產業人才發展資訊網，取自：<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20170900003>(最後瀏覽日期：2025年01月17日)。
3. 吳忠育、林嘉慧(2021)。超高齡社會下勞動市場的影響與挑戰。就業安全，20(1)，5-17。
4. Platts, Laurie M. Corna, Diana Worts, Peggy McDonough, Debora Price & Karen Glaser,(2017). Ageing and Society.
5. 林宗弘、林文正(2020)。臺灣邁向超高齡社會的「世代公平」與「樂齡就業」。國土及公共治理季刊，8(1)，8-54。
6. 國發會(2021)。2030年勞動力推估未來產經發展趨勢與圖像。https://theme.ndc.gov.tw/manpower/Content_List.aspx?n=315869EEDF0D4401.
7. 勞動部(2022)。退休年齡之調查研究。勞動部。
8. OOSGA(2023)。英國人口發展概況-成長動因、勞動市場、重點城市前景，<https://zh.oosga.com/demographics/gbr/13>.
9. Dutton, N., Flynn, M., & McNair, S. (2007). Employer Responses to an Ageing Workforce: A Qualitative Study. London: Department for Work and Pensions. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ed562b2d8d3f145916767daf561c76b9500b2c92>.
10. OECD(2019). Working better with age: ageing and employment policies. OECD Publishing. Paris.
11. Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T.(2014). Towards More Inclusive Ageing and Employment Policies: The Lessons from France, The Netherlands, Norway and Switzerland. De Economist, vol.162, pp.315-339. DOI 10.1007/s10645-014-9240-x.
12. 世界經濟論壇(2020)。2020年未來工作趨勢報告。2021年10月04日，取自：<http://www.lynnajie.com/2020/12/2020.html?m=1>。
13. OECD.(2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers (No 288). Paris: OECD Publishing; 2023. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-impact-of-ai-on-the-workplace-main-findings-from-the-oecd-ai-surveys-of-employers-and-workers_ea0a0fe1-en (last visited 01/15/2025).
14. 郝鳳鳴、馬財專及商瓊丹(2024)。AI對產業衝擊與新型態工作模式。勞動暨安全衛生研究所計畫。
15. 林文政、許嘉珉與李秉懿(2022)。中高齡職涯未來時間觀、職場成功老化和就業力之關係—探討工作要求與資源的調節式中介作用。福祉科技與服務管理學刊 10(3),163-189。
16. 馬財專、林淑慧(2016)。促進中高齡及高齡勞動參與及就業整備之整合性服務，國土及公共治理季刊，4(1)，頁55-57。
17. Tadimetri, Vasundara(2014) E-Soft Skills Training: Challenges and Opportunities. The IUP Journal of Soft Skills.1, 34-44.
18. 林淑慧，馬財專及張麗萍(2022)。中高齡及高齡勞工就業需求意向調查。勞動部發展署結案報告。

中高齡再出發 企業對中高齡 人力管理作為

鍾文雄 | 一零四資訊科技股份有限公司 資深副總經理暨人資長

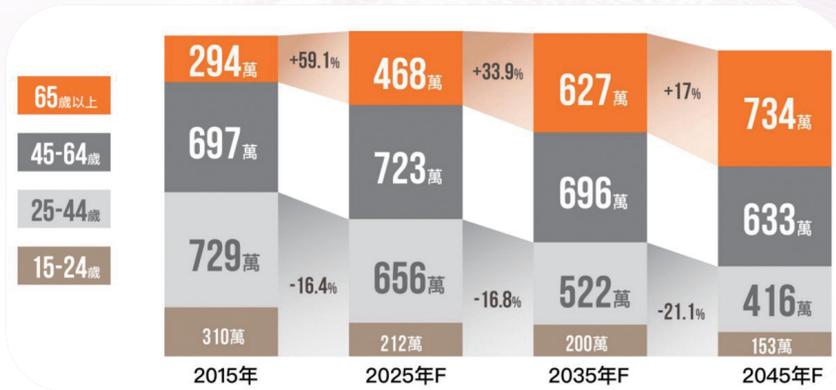


► 壹、前言

根據內政部在2023年的統計，台灣在未來10年將有378萬人陸續退休，將迎來最大退休潮，但新增的工作年齡人口卻只有181萬人，等於會出現約200萬人的落差。台灣正面臨逐年降低的新生兒出生人口，年輕人口數逐年下滑，中高齡與高齡人口數則逐年增加，依照國發會對台灣人口數的推估（如圖1），到2035年時65歲以上的人口達到627萬人，45~64歲的中高齡人口來到696萬人，25~44歲人口則是減少到522萬人，而15~24歲年輕人口則只有200萬人，未來國家整體勞動力的供給勢必難以支撐經濟發展的需

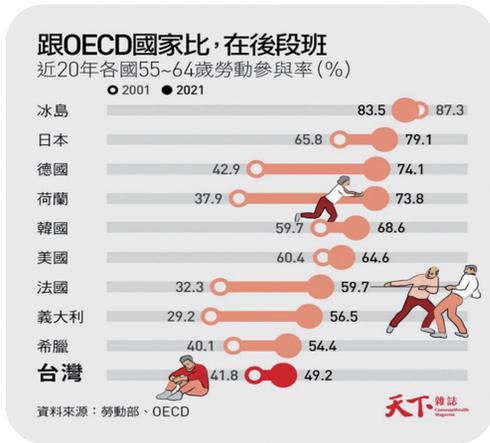
求，因此中高齡與高齡人才的運用將會是企業永續發展與國家競爭力的發展重點。

台灣目前法定退休年齡為65歲，只要在同一家公司工作滿25年，或是年滿55歲且工作滿15年、年滿60歲且工作滿10年，就符合《勞動基準法》的退休門檻。因此，根據2021年勞動部統計，台灣在50歲以上各年齡組，勞動參與率皆低於主要國家（見圖2）。以55至64歲勞動參與率為例，台灣為49.2%，南韓為68.6%、日本為79.1%；至於65歲以上高齡人口的勞動參與率，台灣為9.2%，更是遠低於南韓的36.3%與日本的25.6%。



▲ 圖 1 2015~2045 年台灣主要年齡人口數

資料來源：國發會人口推估 主要年齡人口數 (2024 年 8 月 31 日)



▲ 圖 2 近 20 年各國 55~64 歲勞動參與率

資料來源：天下雜誌 (2023 年 2 月) [1]

根據經濟合作暨發展組織 (以下簡稱 OECD) 的調查數據, 在 2001 到 2021 年的 20 年間, 荷蘭 55~64 歲的中高齡勞動參與率從 37.9% 提升到 73.8%, 提升了 36%, 讓荷蘭整體勞動參與率躍升成為全球前段班。荷蘭政府對於促進中高齡就業的傑出表現, 主要是採取了三大行動方案如下:

一、荷蘭政府第一步著手提高退休年齡門檻, 不但停止了優惠提早退休計畫,

並將退休制度從眾人分擔的「確定給付制 (Defined Benefit, DB) (如我國勞工保險的老年年金與國民年金給付制度), 改為個人承擔的「確定提撥制 (Defined Contribution, DC) (如我國的勞工退休金新制)。

二、將法定退休年齡與國民平均壽命掛鉤, 2018 年經國會修法, 自 2025 年起, 國民平均壽命每增加 1 歲, 法定退休年齡就相應提高 8 個月, 2024 年荷蘭的法定退休年齡是 67 歲。這意味著延緩退休年齡, 不再需要經過繁瑣的立法程序, 而是隨著平均壽命的增加而自動調整。除了荷蘭以外, 丹麥、芬蘭與葡萄牙等國, 也都採取相似的政策。

三、最後是保障工作時間與地點的彈性, 荷蘭的「彈性工作法案 (Flexible Work Act)」便保障員工改變工作時間、增減工時的權利。在 2022 年, 荷蘭又通過「隨地工作法案 (Working

Where You Want Act)」，給予員工要求在家工作的權利，除非影響公司重大利益，企業才得以書面回應，列出拒絕員工要求的原因，50歲以上勞工通常會利用該法來減少工作時數[2]。

除了荷蘭以外，日本與英國在中高齡就業政策上也有值得學習之處，例如日本強調技能再培訓，在各鄉鎮建置中高齡人力銀行，將各類技術人力透過國際合作發展組織，輸出到發展中國家，促進國際人才交流、經濟合作與外交關係。英國則專注於健康職場與法律保障。

➤ 貳、政府積極推動促進中高齡人才就業政策

為解決企業人才短缺議題，鼓勵企業擴大任用中高齡人才，近年來政府推動「保持在經濟轉型中產業所需的人力和彈性」，以及「積極因應人口老化及少子化」等措施。勞動部於2020年12月4日實施《中高齡者及高齡者就業促進法》，其中就有禁止年齡歧視、協助在職者穩定就業、促進失業者就業、支持退休者再就業、推動銀髮人才服務、開發就業機會等6大重點。

勞動部在2024年2月起推展「55Plus就業促進措施」，鼓勵、補助企業創建友善職場，也鼓勵、獎勵55歲以上之中高齡者及高齡者持續就業，陸續推動13項措施協助重返職場貢獻長才，每年協助至少6萬名中高齡及高齡勞工就業。為使企業65歲員工可以續留職場，勞動部也修正《勞動基準法》第54條第1項第1款

規定，明定勞雇雙方可協商延後強制退休年齡，明文將勞資協商列為法律，一方面可以讓資方鼓勵高齡勞工續留職場，另一方面亦能讓有意願繼續留在職場的高齡勞工，能有與資方協商的權益。雇主除有正當事由外，不得對逾65歲繼續工作之勞工有降低薪資給付及其他勞動條件等不利對待。

此外，立法院在2024年7月三讀通過《中小企業發展條例》的修法，將中小企業加薪減稅優惠延長10年，也刪除「經濟景氣指數達一定情形」的啟動門檻，並提高抵減率，從原本加薪費用加成減除130%，提高至175%，且無論全時或部分工時員工加薪都適用租稅優惠，另外增僱24歲以下、65歲以上本國籍員工，薪資費用加成減除率為200%。政府持續推動中高齡及高齡人才任用獎勵與補助措施（見表1），有助於企業擴大任用中高齡及高齡人才。

表1 中小企業增僱加薪減稅規定

| 項目 | 條件 | 加成減除率(%) |
|----|--------------------|----------|
| 增僱 | 增僱24歲以下、65歲以上本國籍員工 | 200 |
| 加薪 | 調高本國籍基層員工薪資 | 175 |
| 規定 | 加成減除金額應納入最低稅負制計稅 | |

資料來源：經濟日報（2025年1月7日）

➤ 參、企業任用中高齡人才的意願、職缺數與滿意度逐年成長

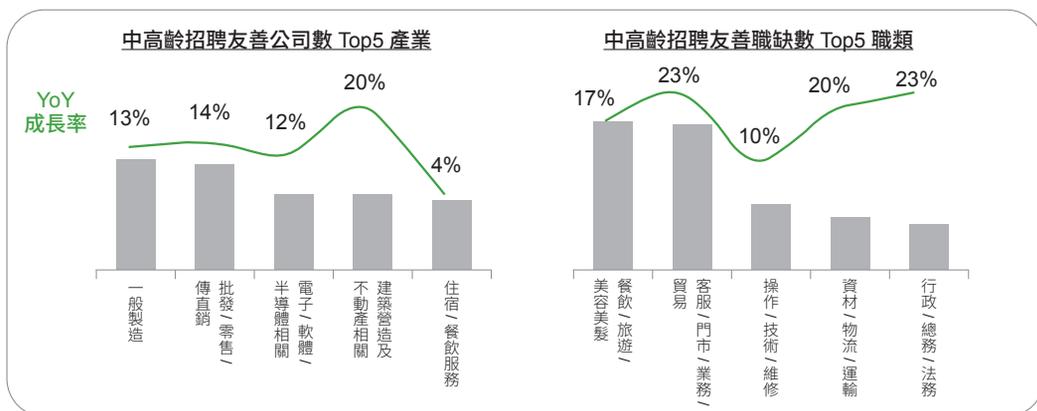
近年來在政府鼓勵措施與民間企業的擴大任用下，企業對於中高齡及高齡人才

的任用趨勢漸入佳境，根據 104 人力銀行的調查統計，2024 年企業招募需求大的產業及職類，友善中高齡的職缺占比相較 2023 年全數皆為成長，運用中高齡已經是企業招募人才的一環。其中產業別以建築營造及不動產相關產業有 20% 的成長、職類則以客服/門市/業務/貿易職類有 23% 的成長，成長幅度最多（見圖 3）。

受到企業持續建構友善職場環境與陸續開出職缺的影響，2024 年中高齡者平均每月主動應徵企業職缺人數，從 2022 年

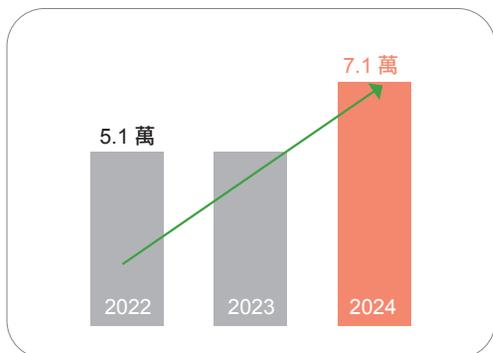
的 5.1 萬人，成長到 2024 年的 7.1 萬人，近 3 年成長 39%（見圖 4），成為企業招募新藍海。

至於企業對於任用中高齡人才是否感到滿意？根據 104 人力銀行的調查，2024 年企業運用中高齡表達滿意的有 65.4%，相較 2023 年的 58.7%，提升了 11%，表達不滿意的只有 1.8%，驟降了 70%（見圖 5），足見企業對於任用中高齡人才的滿意度與信心朝正向發展。



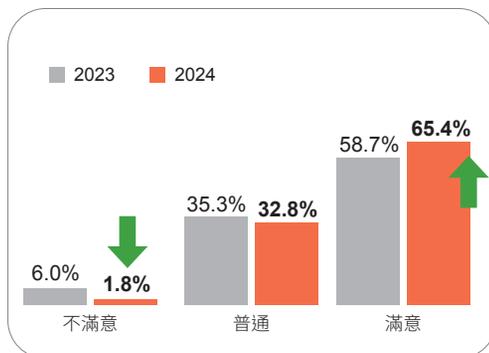
▲ 圖 3 中高齡招聘友善公司數與職缺數 TOP5 產業與職類

資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡就業趨勢報告」（2024 年 9 月）[3]



▲ 圖 4 2022~2024 年中高齡應徵企業職缺成長趨勢圖

資料來源：104 人力銀行就業市場統計（2024.01~2024.08 月數據平均）



▲ 圖 5 2023 與 2024 年企業任用中高齡人才的評價

資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡就業趨勢報告」（2024 年 9 月）

► 肆、企業對中高齡人力的管理與運用方式

近年來許多企業能夠以中高齡人才為特性，透過職務再設計與工時彈性等創新作法，建構中高齡友善職場環境。企業對於中高齡人才的任用方式通常會有以下 6 類：

一、退休後轉任顧問

中高齡員工屆齡退休後，可以採用 1 年或 2 年一期的定期聘任方式，每月薪資按原薪資打折後，轉任公司顧問或是關係企業的董監事。依照勞工退休金條例規定，退休後回聘的員工仍然可以享有公司按月提繳月薪資 6% 的退休金，也可以繼續參加勞工職業災害保險。

二、專案任務設計與外包

退休後承接公司委任的外包專案，如協助建構人才梯隊養成計畫、導入各項管理系統、評估公司內外部投資、提升生產品質的製程改善，或是進行新市場及新產品的市場調研計畫，透過專案任務計畫促成公司人才與組織轉型。例如，104 人力銀行聘任高年級與中高齡人才擔任顧問、講師與引導師，運用過來人的經驗價值，規劃與設計適合中高齡者的學習課程、健康休閒活動與工作任務，5% Design Action 從 2017 年便開始推動「高年級設計師」，讓中高齡瞭解自己不僅是商品的使用者與消費者，更是相關活動的設計師。

三、擔任技術委員傳承關鍵技術與專業知識

以製造業而言，中高齡員工具備良好的設備操作經驗與專業技能，能掌握公司

配料與製程的關鍵技術。企業必須透過知識管理與技術文件的管理機制，搭配技術傳承的訓練課程，將其實務經驗與智慧文件化後留存公司，可以讓中高齡員工擔任技術委員，負責經驗與關鍵技術的傳承。

四、擔任高階主管與關鍵人才教練

隨著教練 (Coach) 與導師 (Mentor) 制度的引進，企業高階主管或技術人才退休後，可以邀請回公司擔任特定主管或研發技術人才的個別教練，加速高階與關鍵人才的學習與養成時間。

五、採用漸進式退休模式

對於必須照顧長輩或調養身心健康的中高齡員工，可以在預定退休的前幾年，與公司達成協議，透過每週工作天數與工作時數的縮短，兼顧家庭生活、身體健康與工作間的平衡。

六、鼓勵與輔導創業

在日本有些企業對於有創業夢想的退休員工，會有輔導創業的機制，比如協助輔導創業或給予財務投資，在原公司或工廠附近開設洗衣店、日常用品店、物流快遞或餐飲連鎖店。或是提供創業資金，成為公司的加盟店、經銷商或新創公司，如此可以擴散公司的經營版圖與事業規模，讓退休員工延續其工作價值，成為公司最佳的經營夥伴。

另外在勞動關係與工時制度上，建議可以採取的 4 項彈性措施如下：

一、跨境跨域的工作地點

身處資訊科技快速發展的時代，對於高技術人才的任用，可以任用在海外上班的人才，透過跨國通訊軟體的使用與溝通，交付日常工作任務與進行跨部門、跨國境的合作。

二、提供彈性與部分工時制度

不管是在職場續航或是退休後返回職場的中高齡人才，比較合適的工時制度是依照中高齡員工個人健康因素與照顧家庭的需求，給予彈性工時與部分工時的選擇。如國內有便利超商可以提供一小時碎片工時的班表，餐飲旅館業提供一班4小時的班表，如老爺酒店在2024年4月啟動的「壯幫手募集計畫」，這都有助於中高齡及高齡者投入職場工作。

三、規劃工作分享 (Job Sharing) 制

國內部分企業的客服與電銷人員，考量長期的工作壓力與人手不足，逐漸採用工作分享制，每週5天的工時可以由2人各自分攤2天或3天，或是上午與下午各4小時的工作時間，分別由2人來承擔。這做法除了可以擴大任用多元人才以外，也可以紓解缺工的困境。

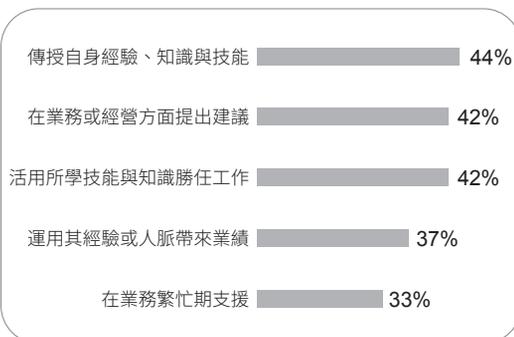
四、任用兼職員工

有些人才會因為求學、進修、照顧家人或是想增加經濟收入，而必須兼職、兼差，過去企業人才管理的思維會不允許員工兼職、兼差。在企業面臨大缺工的時代，只要公司做好資訊安全管理與工作任務的指派交付，像專案顧問、講師、行銷、企

劃、設計與資訊系統開發等任務，是可以考慮任用身兼二份工作的人才。

◎ 伍、企業任用中高齡人才的期待、觀點與挑戰

至於目前台灣企業對於中高齡人才的任用現況與面臨的挑戰，以及如何看待中高齡人才的優劣勢呢？根據104人力銀行「2024年企業聘用中高齡調查」發現：44%企業對新聘中高齡人才時，會看重其工作經驗，期待中高齡人才運用自身豐富經驗、知識及技能，協助團隊成員及對公司提出良好建議（見圖6）；呼應OECD指出一家公司50歲以上的員工比一般企業多出10%，整體生產力將提高1.1%，其中提高的生產力包含中高齡人才直接生產力及間接生產力，如協助團隊成員。



▲ 圖6 企業對新聘任中高齡的期待

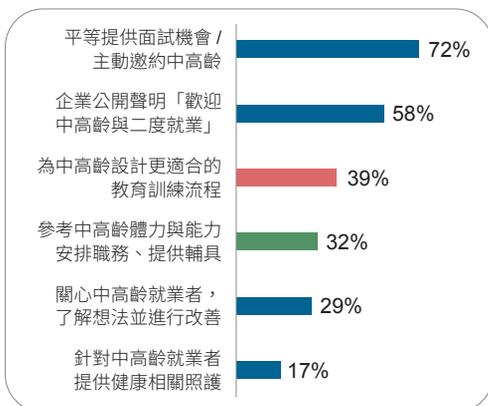
資料來源：104人力銀行「2024年企業聘用中高齡調查報告」（2024年9月）[4]

本次調查也發現有80%的企業在聘用中高齡人才時，感受到其經歷豐富，其次穩定度、待人處事也是中高齡人才的強項。而仍需克服的前3項為：思想不夠創新（53%）、體力較差（36%）、難溝通（35%）（見圖7）。



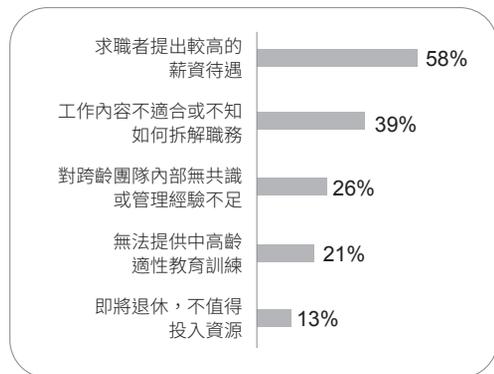
▲ 圖 7 企業認為中高齡人才的優弱勢
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

如果我們轉換角度，就中高齡人才而言，他們在求職時，通常會關注企業提供哪些友善中高齡者的措施。根據「2024 年中高齡求職者調查報告」，有 72% 的中高齡者希望企業平等提供面試機會，58% 的中高齡者期待企業公開聲明歡迎中高齡者就業，有 39% 中高齡者期待企業能提供合宜的教育訓練，32% 中高齡者希望企業依據體力與能力安排職務或提供輔具，29% 的中高齡者希望企業展現關心，瞭解想法並進行改善，最後是希望企業提供健康照護措施（見圖 8）。



▲ 圖 8 中高齡人才希望企業提供的友善措施
資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡求職者調查」（2024 年 9 月）[5]

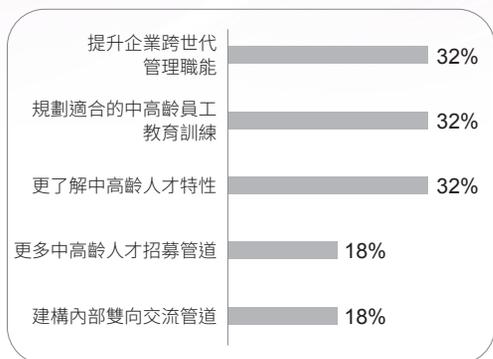
「2024 年企業聘用中高齡調查」也呈現 58% 的企業在聘用中高齡求職者時，面臨薪資期望較高的挑戰，其次是職務再設計、組織內部管理以及團隊的共識問題（見圖 9）。



▲ 圖 9 企業認為新聘用中高齡人才會遇到的挑戰
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

近年來企業雖然逐漸擴大任用中高齡人才，從調查數據看到仍有 50% 的企業沒有特別針對即將退休的員工改變管理制度，調查中詢問企業對於聘用中高齡人才最需要協助的項目，前兩名分別為提升企業跨世代管理職能及規劃合適的教育訓練課程，這呼應了企業在推動中高齡人才聘用過程中

遇到的內部共識挑戰。接下來是希望更瞭解中高齡人才特性、中高齡人才招聘管道與如何建構內部雙向交流管道（見圖 10）。



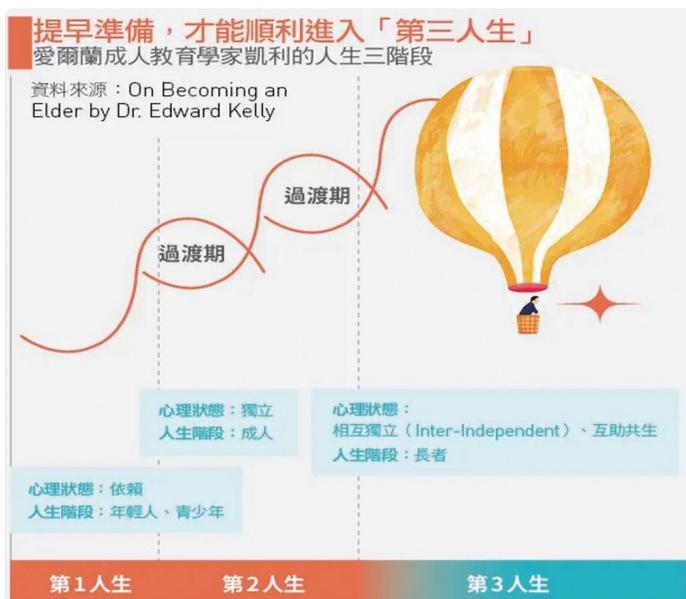
▲ 圖 10 企業認為聘用中高齡最需要協助的項目
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

◎ 陸、提早準備才能順利進入第三人生

愛爾蘭成人教育學家凱利（Edward Kelly）提出「第三人生（Third Act）」概念，第三人生和第三歲月（Third Age）不同，每

個人只要活得夠久，都會有第三歲月；但不是活得夠久的人，都會有第三人生，因為這兩者最大差別，就是能不能再次成長、心境成熟、擺脫世俗眼光，發展出真正的興趣，並且能助人、傳承、貢獻自己，這樣才叫開創第三人生。唯有提前準備，才能在漫長的熟齡歲月中開創第三人生[6]。

凱利說明「因此，第一人生是依賴、第二人生獨立，第三人生才是相互獨立（Inter-Independent）的互助共生階段。但如何從第二人生成功轉換至第三人生，是現代長壽人的一大挑戰」。「人類的生理狀態會退化，但心理狀態會持續提升，因此如何達成生理、心理平衡，才是第三人生最大關鍵」，除了心境獨立與個人成長，最重要的是必須理解，人與人之間是相互聯繫的存在，在社會中彼此協助、產生貢獻（見圖 11）。



▲ 圖 11 愛爾蘭成人教育學家凱利的人生三階段圖
資料來源：天下雜誌 666 期【「第三人生再度燦爛」寫給 50 歲後的你：最好的日子還在後頭】（2019 年 1 月 28 日）[8]

至於要如何開始準備？凱利引用歐洲最富盛名的管理思想家、管理學大師韓第 (Charles Handy) 的S形曲線 (sigmoid curve)：提前做出改變[7]。

◎ 柒、政府與企業如何協助中高齡員工安心退休

當我們逐漸邁向第三人生階段前，政府與部分企業也開始啟動對員工安心退休的協助。立法院於 2024 年 7 月 15 日三讀通過《中高齡者及高齡者就業促進法》修正條文，其中第 29 條規定雇主對於所僱用之中高齡者及高齡者，得於其符合勞基法第 53 條或第 54 條第 1 項第 1 款前 2 年勞工，提供退休準備、調適或再就業之相關協助措施。勞動部從服務端擴大提升退休再就業準備服務量能，因應本次修法併同調整措施的適用對象，強化納入對勞工

職涯諮詢、心理調適或職能評估等服務內涵，協助中高齡者瞭解未來退休後職涯方向，落實支持退休後再次就業，並配合修法將已發佈的「中高齡及高齡人力運用指引」每 2 年定期更新，以利企業運用。

與此同時，部分企業因應大退休潮的來臨，開始思考與規劃如何讓中高齡人才在退休前便瞭解與認知，退休前後即將面臨的職涯發展、工作模式、家庭關係與生活、健康管理、財務投資、保險、醫療保健與人際互動的轉變，盡早做好各項準備。目前已有企業成立樂齡發展部、志工社、中高齡及高齡事業群等組織，推動員工退休前後的學習與志工活動，如 104 資訊科技便發展出員工安心退休的 8 大學習主題（見圖 12），透過數位與實體課程，讓員工可以按照自己的退休規劃與個人需求進行選修，搭配員工協助服務方案



▲ 圖 12 104 高年級 安心退休的 8 大學習主題
資料來源：104 高年級 中高齡人力銀行（2024 年 8 月）

(Employee Assistance Programs, 簡稱 EAPs), 協助中高齡員工做好退休前後的準備功課。

► 捌、結論與建議

近年來我們看到批發零售業、旅宿與餐飲業, 有許多任用中高齡人才的成功案例, 觀察有二個成功的關鍵因素, 首先是企業推動有創意的職務再設計與輔具措施, 從工作流程中拆解出適合中高齡工作者的項目, 讓中高齡者可以分階段適應工作。其次是透過彈性與部分工時制度的實施, 讓中高齡者可以按照個人需求與體能狀況, 決定自己的工時班表。

與其他國家相較下, 台灣中高齡勞動參與率仍有很大的開發與運用空間, 對於高齡、少子缺工如此重大的社會議題, 政府與企業應該將此議題當成是產業變革、社會變遷的重大議題來看待。如能統整產官學資源, 透過政府法令與政策的制定與企業持續建構中高齡友善職場, 讓中高齡人才可以在彈性、輕鬆、自在、安全與穩定的環境下提高勞務, 相信台灣未來幾年的中高齡勞參率有望持續提升, 為企業緩解缺工的困境, 達成企業永續發展的目標。

參考文獻

1. 天下雜誌 766 期「55 歲就不工作, 「早退島」台灣比希臘糟! 如何活用高年級生力軍?」(2023 年 2 月 7 日)。
2. 55 歲就不工作, 「早退島」台灣比希臘糟! 如何活用高年級生力軍? 天下雜誌 766 期 (2023 年 2 月 7 日)。
3. 104 人力銀行「中高齡就業趨勢報告」(2024 年 9 月)。
4. 104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」(2024 年 9 月)。
5. 104 人力銀行「2024 年中高齡求職者調查報告」(2024 年 9 月)。
6. 面對第三人生, 你準備好了嗎? 教育部樂齡學習網-退休準備專區-好文分享。
7. 【第三人生再度燦爛】寫給 50 歲後的你: 最好的日子還在後頭 天下雜誌 666 期 (2019 年 1 月 28 日)。
8. 天下雜誌 666 期「【第三人生再度燦爛】寫給 50 歲後的你: 最好的日子還在後頭」(2019 年 1 月 28 日)。

打造世代共榮的友善職場

成之約 | 政治大學 名譽教授及勞工研究所兼任教授



壹、前言

根據政府調查統計資料顯示，台灣0~14歲的人口比率呈現逐年下降的趨勢，而65歲以上的人口比率則相對呈現逐年增加的趨勢。結果，很顯然地，不僅老年人口比率逐年增加，台灣人口的平均年齡也呈現逐年增加的趨勢。

在「高齡化」與「少子女化」雙重因素的影響下，政府或甚至個別企業都將會面臨新生人力資源供給來源減少的困境與壓力。一般而言，企業可以藉由跨國性投資、要求政府開放移民引進人力或自動化生產等方式來因應人力資源短缺的問題。

然而，不論是哪種因應方式，基於「少子女化」幾乎已經成為許多國家共同的問題，再基於移民人力不可能會無限制開放引進的前提下，政府與企業似乎應該審慎思考是否應該要「順勢操作」，也就是順應「高齡化」趨勢，將「中高齡人力資源的開發與運用」列為企業與政府因應對策考量的重點。

儘管如此，觀察台灣與其他國家勞動參與率的比較，台灣中高齡勞動力從50~54歲之間就逐漸退出勞動市場，形成「早出」的現象（見表1）。導致中高齡勞工

提早退出勞動市場的原因有許多，個人意願、雇主意願或市場景氣等都可能是因素。無論如何，中高齡勞工的「早出」對台灣因應人口與勞動力高齡化都不是樂於見到的現象。因此，如何協助中高齡勞工續留職場，應該有其重要和必要性。

表1 主要國家勞動參與率(按年齡分)

| 項目別 | 中華民國 | 南韓 | 新加坡 | 日本 | 美國 |
|---------|------|------|------|------|------|
| 總計 | 59.2 | 64.3 | 68.6 | 62.9 | 62.6 |
| 15~19 歲 | 9.0 | 7.6 | 15.7 | 20.9 | 36.9 |
| 20~24 歲 | 59.0 | 48.5 | 55.9 | 75.5 | 71.3 |
| 25~29 歲 | 91.4 | 76.9 | 88.5 | 91.0 | 83.1 |
| 30~34 歲 | 92.6 | 82.0 | 93.4 | 89.2 | 84.5 |
| 35~39 歲 | 90.8 | 80.0 | 92.3 | 88.1 | 84.0 |
| 40~44 歲 | 87.2 | 79.5 | 90.5 | 89.1 | 83.7 |
| 45~49 歲 | 85.4 | 80.8 | 89.1 | 89.4 | 83.8 |
| 50~54 歲 | 77.2 | 80.5 | 84.2 | 87.8 | 80.5 |
| 55~59 歲 | 61.0 | 77.5 | 77.1 | 85.2 | 73.7 |
| 60~64 歲 | 40.6 | 65.5 | 66.6 | 76.0 | 58.2 |
| 65 歲以上 | 9.9 | 38.3 | 31.5 | 25.7 | 19.2 |

資料來源：勞動部(2023)。

然而，中高齡及高齡勞工參與勞動市場比率的增長幅度卻不盡然符合預期。究其因，可能是多數企業對於年齡依舊存在著相當程度的偏見所致。據此，部分國家開始積極推動與落實中高齡者及高齡者的友善職場制度，希冀其有助於中高齡者與高齡者能續留或重新回到勞動市場。本文的主要目的即著重於如何打造一個世代共榮與年齡友善的職場，進而促進中高齡者與高齡者就業。

貳、年齡歧視與世代衝突

研究發現，具有固執心態的人更有可能認同刻板印象，並對50歲以上的人抱持著偏見，而這樣的偏見或刻板印象經常導致中高齡或高齡勞工無法續留或重返職場。50歲以上的人面臨的障礙和挑戰是眾所周知的，包括招聘歧視、缺乏訓練和發展的機會，及過早被辭退或退休[1]。

長期以來，年齡歧視在整個社會的各個地方都存在，包括在工作場所和其他重視年輕人並被視為優於年長者的地方。60歲以上的人近80%都經歷過某種形式的年齡歧視，因此，為老一輩挺身而出並盡可能停止負面刻板印象是非常重要的[2]。

一、什麼是年齡歧視？

年齡歧視(Ageism)是一種基於年齡對人群或個人進行歧視或偏見的形式。可能會出現幾種不同形式的年齡歧視，包括對年長者的偏見、專門歧視年齡的制度政



策和支持社會中年齡歧視循環的陳規定型觀念。年齡歧視與任何其他形式的偏見或歧視類似，可能會對相關人員產生負面影響[2]。

年齡歧視通常被認為比種族主義（**Racism**）和性別歧視（**Sexism**）更容易被社會接受，但就像這些問題一樣，年齡歧視不可能在一夕之間就能獲得解決。然而，這並不意味對年齡歧視應該視而不見。組織和個人可以採取許多措施來解決問題並挑戰年齡歧視。如此，不僅可以改善個人的福祉，還可以幫助創造一種更開放的文化，在這種文化中，陳規定型觀念的影響力較小，歧視也相對較少[3]。

二、年齡歧視的類型（Types of ageism）

就像性別歧視和種族主義一樣，年齡歧視可以有多种類型，從一對一互動中的不尊重到系統性的不平等[3]：

（一）人際年齡歧視（**Interpersonal ageism**）：發生在個人之間。想像一下，一位主管因員工的年齡而拒絕給員工新的任務。如果員工是年長者，這種輕蔑的語言會讓員工感到羞辱、沮喪和被低估；它還可能導致自我導向的年齡歧視。

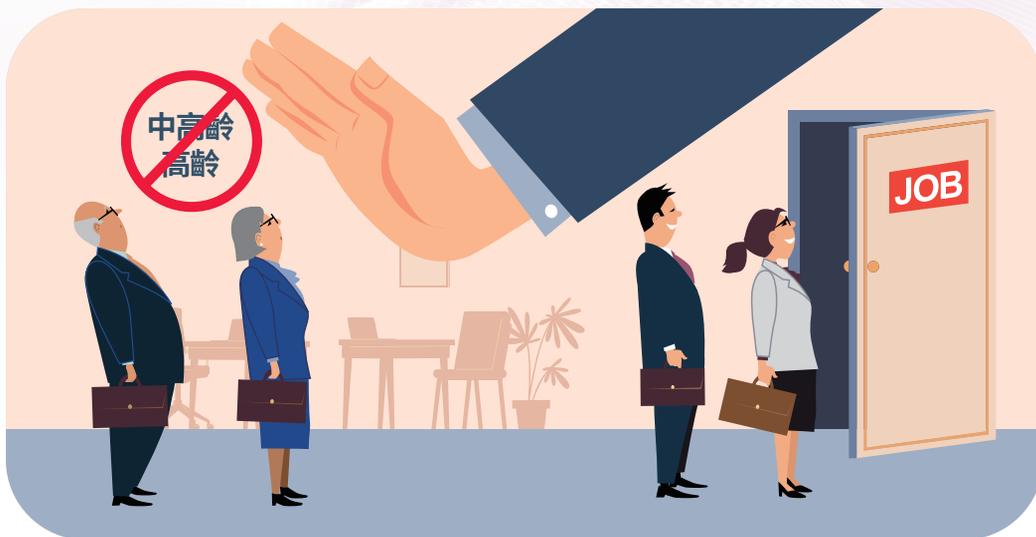
（二）自我導向的年齡歧視（**Self-directed ageism**）：是指一個人內化了對老化或自己年齡層的負面態度；這會產生一種深深的自我懷疑感和對自己的整體負面看法。個人可能開始相信自身最美好的時光已經過去，

或者正在成為家庭的負擔。也許當個人遺失一件物品或忘記一個名字時，會將其歸咎於自身的年齡。或者可能將久坐的生活習慣歸咎於個人的年齡，這只會強化個人自我導向的年齡歧視，並讓其他人更有理由相信這些刻板印象。

（三）制度性年齡歧視（**Institutional ageism**）：是指社會規範、實踐和規則對年長者的不公平。堅持要求員工在特定年齡退休的工作場所是制度性年齡歧視的一個例子。在某些情況下，年齡歧視在機構中根深蒂固，以至於很難被發現。例如，在醫學領域，年長者在健康研究和臨床試驗中的代表性往往不足。在心理健康領域，專業人員可能較少接受有關如何與老年患者合作的訓練。

工作場所的年齡歧視是最常見的一種，這通常是因為有些雇主認為年輕人比年長的人工作效率更高更有效，投資回報率也更高；年齡歧視會影響從財務安全到心理健康的方方面面。根據2020年的一項調查，78%的老年勞工在工作中目睹或經歷過年齡歧視。美國退休人員協會（**American Association of Retired Persons**）報告稱，美國55歲以上的員工中，有20%曾遭受年齡的歧視。美國退休人員協會也發現，58%的受訪者在50歲時開始在工作場所經歷年齡歧視[2]。

值得注意的是，在整個就業過程中的任何時候，年齡歧視都是非法的，包括發



布工作資訊、面試、招聘和訓練過程、分配工作任務、晉升、裁員和福利等[2]。

年齡歧視也可能與性別歧視和種族主義結合在一起，產生複雜的後果。例如，有色人種、老年、女性在個人生活中面臨年齡、種族和性別歧視，以及在住房和醫療保健等領域的制度化劣勢。年齡歧視的態度、想法和行為不僅會傷害個人的感情，讓個人覺得自己被低估，還會對個人的身心健康、自我價值感、社交生活甚至財務產生重大影響[3]。

員工之間也存在年齡歧視，年輕員工因年齡而對年長員工抱持成見或歧視。當Z世代被要求描述如何看待老年人時，出現了一系列負面含義：「沮喪」、「自私」和「不尊重」等等。然而，如果回想一下Z世代認為老年人如何看待他們，類似的負面詞彙就會浮現出來：「有權利 (entitled)」、「頑固」、「煩人

(annoying)」和「膚淺 (superficial)」。然而，儘管雙方都存在負面關聯，但是在一項民調中，69%的Z世代受訪者對世代衝突的發展感到擔憂。一方面，Z世代明白老年人看待他們的方式並不完全公平，但他們仍然以完全相同的方式看待老年人，卻同時感受到跨世代緊張關係日益加劇的擔憂。這意味著，儘管擔心世代間衝突的存在，企業卻沒有採取太多措施來加以應對；事實上，甚至是讓這樣的衝突永久化[4]。

► 參、代溝與世代包容

根據前述的現象，毫無疑問，世代之間存在著「代溝 (Inter-generational gap)」可能是導致年齡歧視的關鍵因素。「代溝」是指將一世代與下一世代區分開來的思想、信念和意識形態；這些可以涵蓋政治、商業、種族和流行文化的信念[5]。

代溝是由年齡和世代成長時的世界狀況所造成的。例如，儘管有相似之處，但那些在二戰期間長大的人的信念和看法，可能與在20世紀60年代長大的人有所不同；而代溝總是會存在著，因為每個世代成長的時期不同，當時的社會經濟環境會在不經意間改變個人的看法，進而影響世代之間的價值、利益與需求[4]。

世代之間的衝突與摩擦會影響員工的生產力嗎？答案可能是肯定的。根據調查發現，25%的員工在工作中遇到生產力低落的情況。對於年輕世代來說尤其如此；37%的Z世代和30%的Y世代員工表示，他們生產力較低似乎是因為與年齡較長的管理者的摩擦所致。與管理階層年長超過12年的員工相比，資淺員工工作效率降低的可能性高出近1.5倍，而對工作極度不滿意的員工則高出近3倍[6]。

世代包容（Intergenerational inclusion）不僅可以化解代溝，更是協助跨越世代鴻溝、建立理解、協作和共同目標的橋樑。經驗豐富的嬰兒潮世代與精通技術的Z世代分享他們數十年的智慧，同時X世代將他們的務實態度與Y世代的無限樂觀精神融為一體。這種觀點的相互作用為創新、解決問題和成長創造了肥沃的土壤[6]。

世代包容的實踐可以補足員工與管理階層的年齡差距，並為各世代員工創造更好的生產力；其中包括創造一種讓各世代員工都能輕鬆「融入」的組織文化，確保管理者能夠熟練地領導多樣化世代的團隊，並在全公司範圍內致力於僱用、培養和留住員工，無論其年齡如何。這些做法對每個人都有好處，且對年輕員工來說尤其重要。世代包容的實踐可以將Z世代員



工生產力低下的比率從37%減少至18%。除了更高的生產力之外，具有世代包容實踐的公司的員工對自己工作的滿意度也會提升，離職傾向也會降低許多[6]。

麥肯錫的研究顯示，對於重視多樣化（Diversity）的企業而言，隨著時間的推移，在盈利能力方面超越同行的可能性越來越大；而對於那些不重視多樣化的企業來說，懲罰則是越來越嚴厲。[7]根據波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）的一項研究發現，多樣化得分高於平均水準的組織的創新收入更高；證明了多樣化對營運績效的實際影響[8]。

世代包容涉及利用不同年齡層的独特優勢和觀點，打造一個更具活力和創新的工作場所。該理論植根於認知多樣化的概念（Concept of cognitive diversity），該概念認為，由於更廣泛的觀點和解決問題的方法，多樣化的團隊往往會產生更好的結果[6]。

學術研究支持這一說法，《哈佛商業評論（Harvard Business Review）》的一項研究強調，年齡多樣化的團隊往往比同質化的團隊更有創造力，解決問題的能力也更高。這與創新的經濟理論（economic theory of innovation）一致，該理論強調多樣化的投入對於突破性創新至關重要[9]。

世代包容包括承認和重視不同年齡層的個人的獨特貢獻，從嬰兒潮世代到Z世代，忽視這種多樣化可能會導致錯失創新機會、阻礙生產力並削弱員工敬業度[6]。



據此，為縮短代溝與促進世代包容，鼓勵多世代團隊合作是一種策略。創造明確的文化價值觀也是非常重要，例如強調工作品質的重要性，而不是工作地點（辦公室與遠距）的重要性。整合適用於所有人的多種溝通管道、組織指導計畫與強調尊重高於一切（Respect above all）也是有用的工具[5]。

► 肆、因應年齡歧視與促進世代共榮的作法

為因應年齡歧視對於中高齡與高齡勞工可能產生的影響，許多研究或文獻提出許多建議，認為組織或企業可以從以下幾個面向有所作為，而這些作為對於建構年齡友善職場具有相當大的參考價值。

為協助中高齡與高齡勞工進入與續留職場，有學者建議可以透過多樣化、公平與包容（Diversity, Equity & Inclusion, DE&I）文化與制度的建構來達到前述目的，並主張至少要著重於下列有關措施的推動與執行[1]：

- 一、**瞭解不同世代員工的需求：**人力資源和高階領導團隊應該掌握每個業務部門內員工的年齡結構，以瞭解不同團隊如何按年齡劃分。年輕世代和老一輩的需求和期望截然不同。
- 二、**傳達企業或組織的立場：**公開宣布企業的年齡歧視政策，並在公告欄或內部網路上詳細張貼，及將其納入企業的員工手冊，凸顯企業對於年齡歧視的重視程度。
- 三、**高階領導的重視：**高階領導者必須有意識地肯定和認可中高齡與高齡員工的價值，無論是在向員工傳達的內容和方式上。
- 四、**要求所有員工的參與：**實施溝通和多樣化訓練，確保各階層員工能夠認識到年齡偏見和相關的騷擾和歧視，並授權他們立即舉報。對管理人員進行訓練和指導，使其瞭解什麼會引發年齡歧視與如何避免這種歧視。
- 五、**消除年齡的刻板印象：**創造積極和包容的文化，將年齡視為其他受保護的特徵（例如性別、種族和身心障礙）一樣嚴肅的議題。人力資源部門需要與業務部門的不同負責人合作，解決任何可能導致排斥或歧視的現有偏見。
- 六、**確保機會平等：**確保所有人力資源實務有效且公平地應用於所有員工，包括年長員工；確保良好的人才管理實務，消除與評估和績效管理相關的潛在年齡偏差和成見。透過針對高齡化的具體計畫，邀請年長員工退休後回任，或僱用退休人員進行短期專案，為半退休人員提供兼職或季節性職位。
- 七、**促進健康福祉：**為中高齡與高齡員工提供職業健康和福祉的支援，人力資源團隊需要調整他們的福利政策，以滿足年長員工的潛在需求。對於體力需求較高的工作，提供符合人體工學的調整和技術解決方案，以維持年長員工的生產力。
- 八、**鼓勵彈性工作安排（Flexible Work Arrangements）：**積極、公開地推動彈性工作安排制，彈性工作不僅可以作為留任工具，還可以協助中高齡與高齡員工有效地重返工作職場。
- 九、**促進多世代團隊合作：**支持跨部門多代團隊合作的干預措施，確實可以減少年齡歧視觀念，並改善組織中的跨年齡協作和尊重。
- 十、**認知識與經驗：**讚揚長期員工的忠誠度，創建量身訂製的服務年資獎勵計畫，以表彰年長員工的工作和貢獻。為中高齡與高齡員工提供頭銜和角色，讓他們貢獻自己的專業知識，為他們創造機會與更多基層同事或新員工進行指導和分享他們的知識和經驗。
- 十一、**支持發展和再訓練：**不斷評估中高齡與高齡員工的職涯和進步機會，確保年長員工有多元化的工作和學習新技能的機會。



更有學者進一步指出，工作場所年齡的友善性（Workplace age-friendliness）是指組織透過根據其能力和需求接受和對待中高齡勞工的組織文化來維持中高齡勞工的就業能力的程度。在勞動力高齡化和工作壽命延長的背景下，衡量工作場所對年齡友善的程度變得越來越重要，有鑑於勞動市場中高齡勞工比率的增加，在年齡包容的工作環境中，可以對組織生產力、績效和創新產生正面的影響[10]。

雖然年齡友善文化原則上可以適用於任何年齡的勞工，但工作場所的年齡友善文化主要針對中高齡勞工的文化。這種觀點有兩個主要原因：首先，文獻提供的證據顯示，中高齡勞工的利用率相當低，而且與工作相關的年齡刻板印象對中高齡勞工的影響明顯大於其他年齡組的勞工[11]。因此，在認識到年輕群體在工作中

可能會遇到自己的年齡劣勢的同時，並且在不排除他們需求的情況下，工作場所年齡友善性的含義是為高齡化提供支持，作為建設性地將中高齡與高齡勞工納入組織的一部分。其次，加強中高齡友善文化可以向不同世代的勞動者傳達正面的訊息，從而培養整個工作壽命期間的持續就業能力，並加強工作場所世代之間的關係和協作[10、12]。

► 伍、結語

隨著人口和勞動力高齡化的發展，當越來越多的中高齡與高齡勞工續留職場，總體或個體勞動市場人力資源組成結構越來越多樣化（Diversified），不同世代的價值觀與需求不盡相同，對於勞資關係與企業人力資源管理自然而然構成一定程度的挑戰。

面對職場多世代的發展趨勢，企業顯然面臨多世代人力資源管理和促進世代共榮的挑戰，而這些挑戰大致上包括[13]：

- 一、如何建構打破年齡或世代框架的工作團隊，避免產生以世代或年齡組成工作團隊？
- 二、如何強化世代之間交流，以增強多世代或跨世代對彼此優點和缺點的理解？
- 三、傳統主義者重視個人和物質上的成功，以及重視彈性工作安排與更快的晉升機會；自己動手的人則重視社會活動、個人自由和工作職場的參與，以及工作與生活平衡。據此，如何瞭解價值觀的差異以持續推動組織向前發展，至關重要。

四、Y 世代喜歡利用社群媒體或其他數位科技進行溝通，嬰兒潮世代和 X 世代則喜歡面對面交流或透過電話和電子郵件進行溝通，如果處理不當，這些溝通差異可能導致嚴重的組織紛爭。

雇主應該如何加以因應？直言之，雇主必須提供一個彈性的工作環境，以適應不同年齡層或世代不同的工作風格和態度。除此之外，雇主應重視溝通，但是要具備使用多種溝通管道和方法的能力。更重要的是，為多世代間創造知識分享的環境與空間，不僅有利於世代傳承，更有利於促進青銀共融與共榮。



參考文獻

1. Shoobridge, Gonzalo(2023), DE&I: Best Practices To Embrace Older Employees In Your Workplace, Available at <https://www.linkedin.com/pulse/dei-best-practices-embrace-older-employees-work>.
2. Florin, Parker Y. (2021), Ageism and Discrimination against the Elderly, Available at <https://florinroebig.com>.
3. Reid, Sheldon(2024), Ageism and Age Discrimination, Available at <https://www.helpguide.org/articles/aging-issues/ageism-and-age-discrimination.htm>.
4. Stern, Ken (2024), A Generational View on Ageism, available at <https://www.linkedin.com/pulse/generational-view-ageism-ken-stern-7urze>.
5. Hayes, Adam (2024), Generation Gap: What It Is and Why It's Important to Business, available at <https://www.investopedia.com/terms/g/generation-gap.asp>.
6. Scarpaleggia, Simona (2024), Embracing the Power of Intergenerational Inclusion: A Strategic Imperative for Business Leaders, available at <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-power-intergenerational-inclusion-strategic-scarpaleggia-cndne>.
7. Dixon-F, Sundiatu et.al. (2020), Diversity Wins: How Inclusion Matters, McKinsey & Company Report, Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
8. Lorenzo, Rocío et.al. (2018), How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, Boston Consulting Group, Available at <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.
9. Reynolds, Alison & Lewis, David (2017), Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse, Harvard Business Review, Available at <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>.
10. Eppler-Hattab, Raphael et.al.(2020), Development and Validation of a Workplace Age-Friendliness Measure, *Innovation in Aging*, 4(4): 1~13.
11. Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58, e1–e14. doi:10.1093/geront/gnw194.
12. Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. In R. J. Burke, C. I. Cooper & A. G. Antoniou (Eds.), *The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities* (pp. 3–36). Edward Elgar.
13. Postelnyak, Mariya (2023), 10 Effective Strategies for Managing a Multigenerational Workforce, available at <https://www.contactmonkey.com/blog/managing-multigenerational-workforce>.