



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]

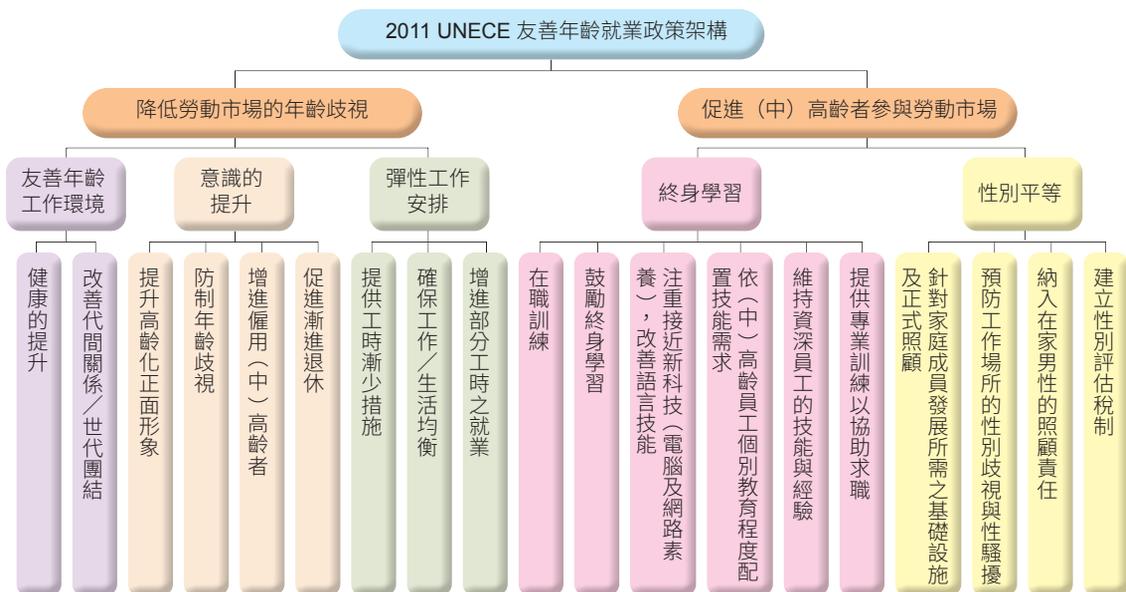
| | 中華民國 | 南韓 | 新加坡 | 日本 | 美國 |
|--------|------|------|------|------|------|
| 45~49歲 | 85.4 | 80.8 | 89.1 | 89.4 | 83.8 |
| 50~54歲 | 77.2 | 80.5 | 84.2 | 87.8 | 80.5 |
| 55~59歲 | 61.0 | 77.5 | 77.1 | 85.2 | 73.7 |
| 60~64歲 | 40.6 | 65.5 | 66.6 | 76.0 | 58.2 |
| 65歲以上 | 9.9 | 38.3 | 31.5 | 25.7 | 19.2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

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 月底全時職位空缺概況，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&yml=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）。