

台灣勞工

季刊

TAIWAN LABOR QUARTERLY
www.mol.gov.tw

中華民國 114 年 3 月

March 2025

NO.
81

提升中高齡勞動力 之挑戰與因應



樂說頭條

- 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
- 協助中高齡者提升
就業力之作為
- 中高齡再出發 企業對
中高齡人力管理作為
- 打造世代共榮的友善職場

兼職也要「兼」顧勞就災保及勞退



隨著彈性工作逐漸盛行，許多民眾會透過打工平台尋求兼職工作。然而，其高彈性的特點背後，勞動權益卻不容忽視。提醒勞工朋友面對多元的工作型態，也要留意勞保、就保、災保及勞退的相關規定：



受僱於登記有案單位的勞工

不論工作時間長短，雇主都必須依規定為勞工投保勞保、就保及災保，並提繳勞工退休金，以保障員工權益並避免受罰。



無一定雇主或自營作業者

實際從事工作的無一定雇主勞工或自營作業者，且有參加本業職業工會成為會員，則應由所屬本業職業工會申報參加勞保及災保。



受僱於自然人雇主之勞工或自行臨時接案勞工

依勞工職業災害保險及保護法第 10 條特別加保規定，得於上工前透過特別加保管道（統一超商 ibon 機台、勞保局官網及官網所列之職業工會）申報參加災保，保障勞工工作及生活安全！



- 另外，勞工朋友可透過勞保局 e 化服務系統等多元方式查詢個人投保及提繳退休金資訊，即時掌握個人投保及提繳狀況，以維護自身權益。

在《中高齡者及高齡者就業促進法》於2019年施行後，勞動部持續積極提升中高齡者勞動參與，促進高齡者再就業，隨著我國今（2025）年進入超高齡社會，加上少子化困境未解，協助中高齡勞動者穩定就業已成為刻不容緩的重要議題。因此，《台灣勞工季刊》以「提升中高齡勞動力之挑戰與因應」為題，探討現今的挑戰與對應作為。

在「樂說頭條」單元，《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》分析我國勞動市場面臨缺工的挑戰及因應作為，並借鏡日韓提出相關建議；及《協助中高齡者提升就業力之作為》一文以活化與開發中高齡勞動力為目標，在現行政策下，思考未來新興產業的中高齡就業力促進對策；《中高齡再出發 企業對中高齡人力管理作為》則從人力資源管理角度，分析企業體因中高齡者之意願及滿意度增加，並切入企業應針對中高齡勞工調整的管理方針；《打造世代共榮的友善職場》提供新觀點，解析促進不同世代融合，在勞資關係與人力資源管理上的挑戰，未來需要不同世代合力提升職場競爭力。

「活用法規」針對近期國人關心的重要勞動法規、動態措施進行深度說明，包括以《編製職場性騷擾申訴處理指導手冊，勞雇雙方共同打造友善職場環境》宣導雇主對於職場性騷擾應有的處理流程，期許勞雇雙方都能建立正確的性騷擾防治觀念；《「臨短急」照顧需求，多元陪伴照顧服務試辦計畫來幫忙》分享家庭臨時、短期、緊急時間照顧人力新選擇，讓有照顧需求的家庭可以即時減壓；《粉塵作業法規之探討與木粉塵案例解析》，從案例解析粉塵作業的規定與注意事項。

這一期「勞工心聲」透過「2024 就業菁采獎」的獲獎單位來分享各界的成功經驗，包括「職場領航組」獲獎者裕元花園酒店以適切的友善行動、打造青銀共融的職場，以及國合科技分享中小企業結合政府計畫，讓中高齡及高齡者穩定久任；「世代共融組」獲獎者台北國泰萬怡酒店利用各種專案專讓打造共榮、包容職場，創造勞資雙贏；「職務再造組」環球晶圓中德分公司則回歸「人本」精神，以精進方案與職務再設計，找出最好的勞動力升級解方。

本期「動態瞭望」中，高齡化帶來勞動力老化問題，《中高齡者與高齡者就業彈性樣態之勞動條件探討》分析目前因勞動市場結構轉變造成之營運困境與管理挑戰，並提出相關彈性措施之建議；《日本不當勞動行為救濟之裁量 以第二鳩計程車事件為中心》透過指標案例，作為台灣未來精進不當勞動行為制度時的參考；延續過去10年的良好基礎，在臺紐經濟合作協定框架下，雙方持續推動各項經貿及勞動議題的合作，《第11屆臺紐經濟合作協定背景與勞工委員會會議成果》特別專文紀實會議重點，互相分享勞動情勢發展，交換在工時制度、職業安全衛生法規與綠色經濟議題的共同挑戰及因應作法，促進雙方勞動政策之正向發展。



封面故事 COVER STORY

台灣社會正面臨人口高齡化、少子化與產業缺工的挑戰，如何提升中高齡者的勞動參與成為關鍵議題。本期《台灣勞工季刊》以「提升中高齡勞動力之挑戰與因應」為主題，探討相關政府政策、企業策略與法規發展，並借鑑國際經驗，提供促進世代共融的職場新思維。同時透過「2024 就業菁采獎」的成功案例，展現企業如何透過友善職場及職務再設計，發揮中高齡勞動力價值。期望透過法規解析、實務分享與國際視野，助力台灣迎接超高齡社會的勞動力變革。

發行人 | 洪申翰

總編輯 | 王厚誠

副總編輯 | 謝青雲

編輯委員 | 林永裕、許根魁、黃琴雀、邱倩莉、李怡萱、
林佳世、鄭雅慧、葉加榮、徐貴香、李麗霞、
鄭進峯、張毅斌、潘致弘

執行編輯 | 林永裕、蔡宜靜

發行所 | 勞動部

地址 | 104472 台北市中山區松江路 207 號

電話 | 02-8590-2858

網址 | www.mol.gov.tw

美術設計 | 種子發多元化廣告有限公司

地址 | 11054 台北市信義區基隆路 2 段 189 號 9 樓之 9

電話 | 02-2377-3689

著作人 | 勞動部

著作財產權人 | 勞動部

展售處 | 國家書店 台北市松山區松江路 209 號 1 樓

02-2518-0207

五南文化廣場 台中市區中山路 6 號

04-2226-0330

三民書店 台北市中正區重慶南路一段 61 號

02-2361-7511

GPN : 2009501239



台灣勞工季刊
線上看



填問券
抽好禮

著作權利管理資訊

勞動部保留對此本書依法所享有之所有著作權利，欲重製、改作、編輯或公開口述本書全部或部分內容者，須先徵得著作財產權管理機關之同意授權（請洽：勞動部綜合規劃司，電話 02-8590-2858）



CONTENTS 目次



www.mol.gov.tw

樂說頭條

- 04 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
- 14 協助中高齡者提升就業力之作為
馬財專
- 24 中高齡再出發 企業對中高齡人力管理作為
鍾文雄
- 34 打造世代共榮的友善職場
成之約

活用法規

- 44 編製職場性騷擾申訴處理指導手冊，勞雇雙方共同打造友善職場環境
康亞楨
- 47 「臨短急」照顧需求，多元陪伴照顧服務試辦計畫來幫忙
王鈺涵
- 50 粉塵作業法規之探討與木粉塵案例研析
張璋滄

勞工心聲

- 54 中高齡者及高齡者就業新視界 「2024 就業菁采獎」鼓勵優秀企業翻轉職場生態
裕元花園酒店
國合科技股份有限公司
台北國泰萬怡酒店
環球晶圓股份有限公司－中德分公司
洪維珣

動態瞭望

- 64 中高齡者與高齡者就業彈性樣態之勞動條件探討
顏雅婷
- 70 日本不當勞動行為救濟之裁量－以第二鳩計程車事件為中心
侯岳宏
- 77 第 11 屆臺紐經濟合作協定背景與勞工委員會會議成果
呂昆霖



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]

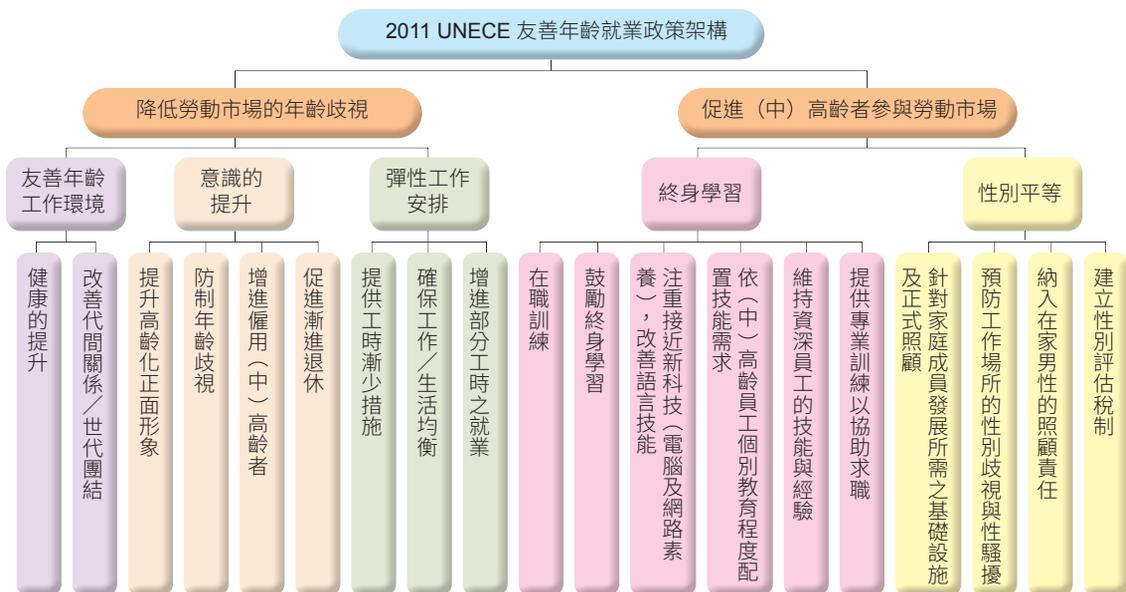
	中華民國	南韓	新加坡	日本	美國
45~49歲	85.4	80.8	89.1	89.4	83.8
50~54歲	77.2	80.5	84.2	87.8	80.5
55~59歲	61.0	77.5	77.1	85.2	73.7
60~64歲	40.6	65.5	66.6	76.0	58.2
65歲以上	9.9	38.3	31.5	25.7	19.2

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《高年長者雇用安定法》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《高年長者雇用安定法》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 項措施之一的高年長者就業保障措施。(《高年長者雇用安定法》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，指目前在職的高年長者在退休年齡後，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，將逐步提高高年長者退休金中，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」在高年長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。

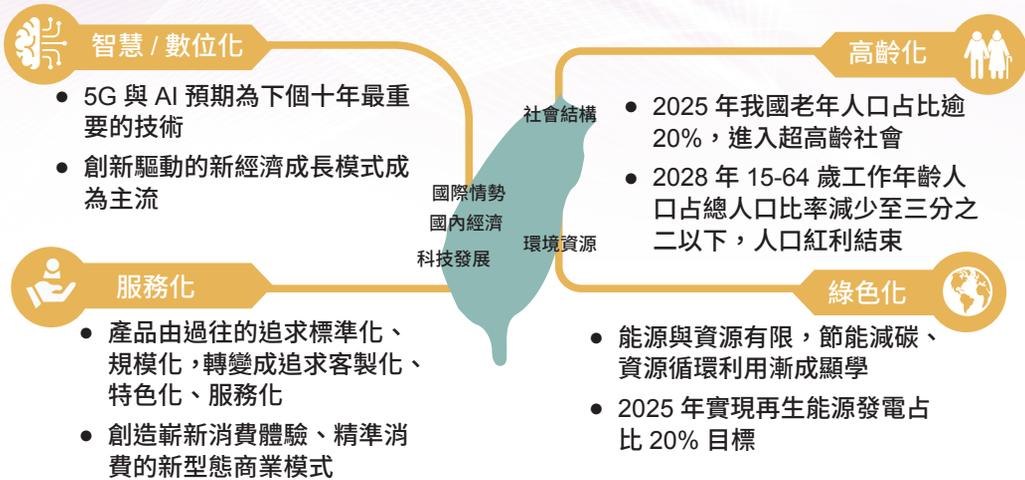
但吳忠育、林嘉慧 (2021) 之研究主張，企業在勞動人口結構高齡化趨勢下，聘僱中高齡人力同時，也提醒社會運用中高齡勞動力的思維應有更務實而重效益的策略，其觀點在於認為中高齡勞動力可就其豐富的工作經驗帶來更高之生產效率，進而對經濟發展帶來正面助益[3]。而在讓中高齡者具備高生產效率的前提，政府或企業必須瞭解中高齡者在職場中應適合扮演哪些角色，勿讓成見或缺乏專業的迷思陷入技能無效配置之景況。更建議中高齡者應該以「認知型」職務 (cognitive tasks) 逐漸取代「勞力型」職務 (physically demanding jobs) 僱用與配置，才能激發出中高齡勞動者就業力之正面效益。

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 Qual itative 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

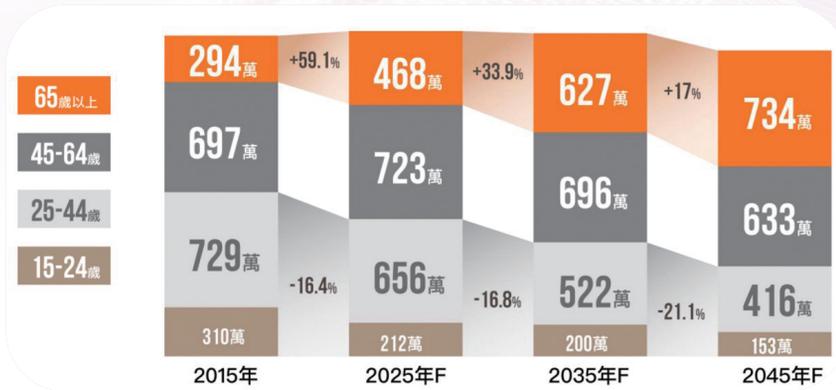


► 壹、前言

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

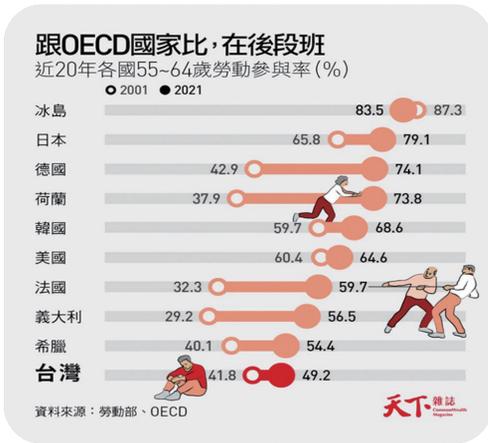
求，因此中高齡與高齡人才的運用將會是企業永續發展與國家競爭力的發展重點。

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

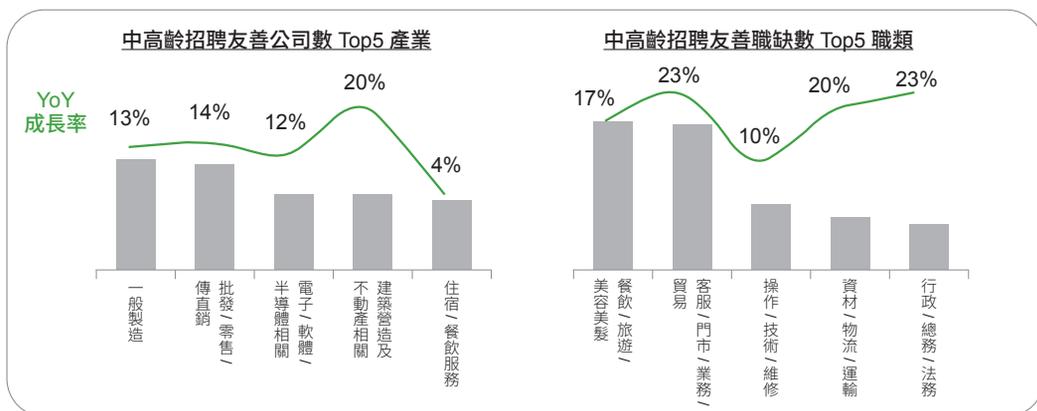
近年來在政府鼓勵措施與民間企業的擴大任用下，企業對於中高齡及高齡人才

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

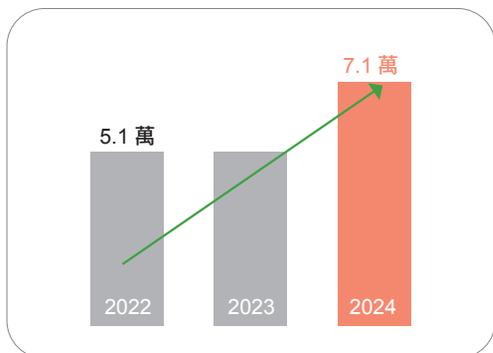
的 5.1 萬人，成長到 2024 年的 7.1 萬人，近 3 年成長 39%（見圖 4），成為企業招募新藍海。

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。



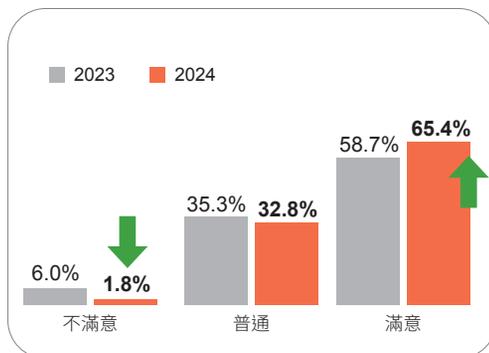
▲ 圖 3 中高齡招聘友善公司數與職缺數 TOP5 產業與職類

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。

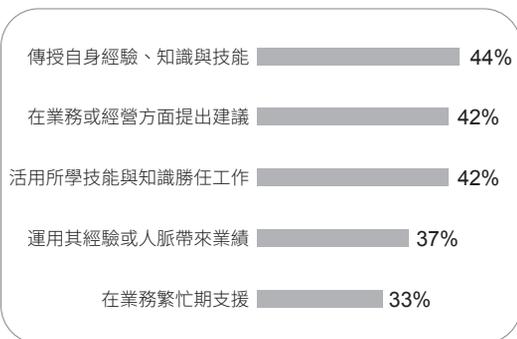
四、任用兼職員工

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

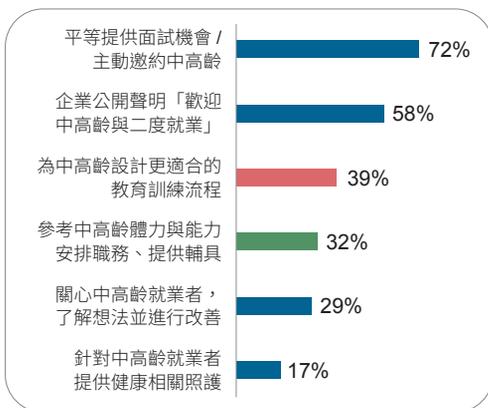
資料來源：104人力銀行「2024年企業聘用中高齡調查報告」（2024年9月）[4]

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）。



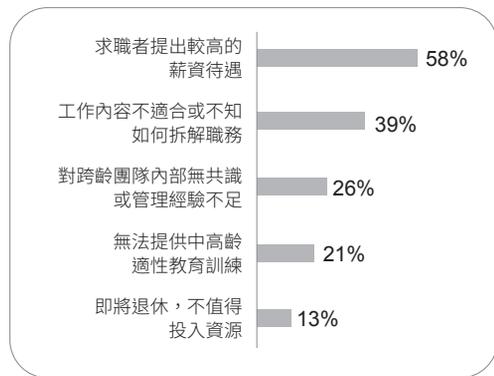
▲ 圖 7 企業認為中高齡人才的優弱勢
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

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]

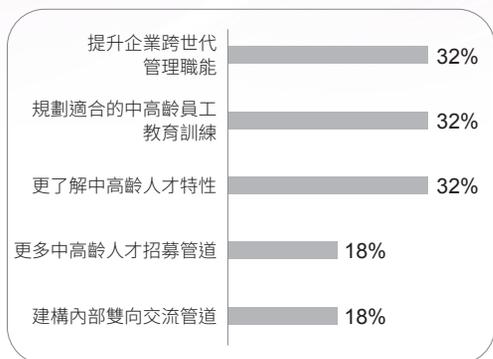
「2024 年企業聘用中高齡調查」也呈現 58% 的企業在聘用中高齡求職者時，面臨薪資期望較高的挑戰，其次是職務再設計、組織內部管理以及團隊的共識問題（見圖 9）。



▲ 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）。



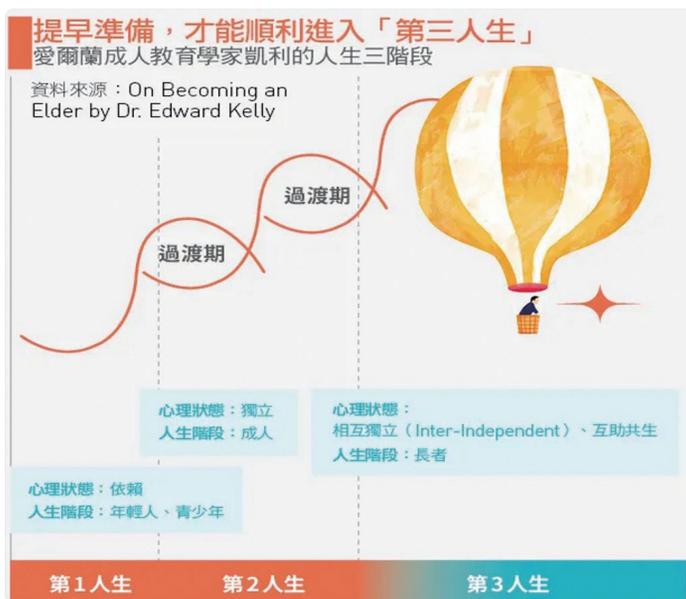
▲ 圖 10 企業認為聘用中高齡最需要協助的項目
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

◎ 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。

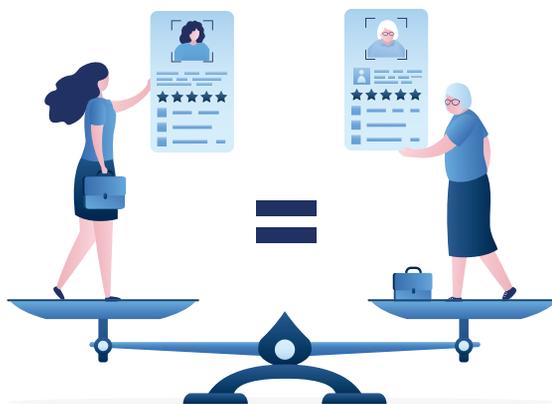
貳、年齡歧視與世代衝突

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。

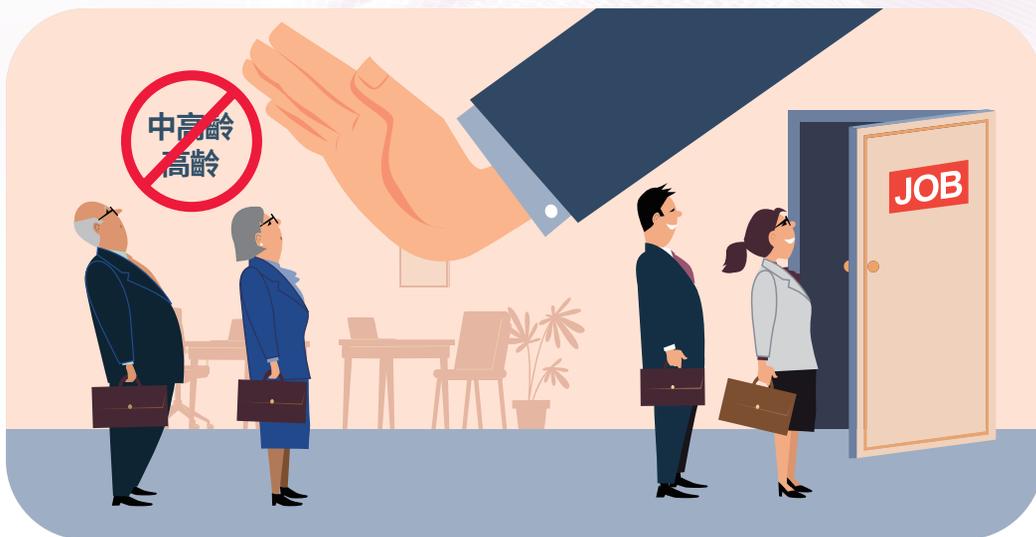
（二）自我導向的年齡歧視（**Self-directed ageism**）：是指一個人內化了對老化或自己年齡層的負面態度；這會產生一種深深的自我懷疑感和對自己的整體負面看法。個人可能開始相信自身最美好的時光已經過去，

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关系和協作[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>.



編製職場性騷擾申訴處理指導手冊，勞雇雙方共同打造友善職場環境

康亞楨 | 勞動部勞動條件及就業平等司 視察

► 壹、前言

為強化職場性騷擾防治機制，保障被害人權益，《性別平等工作法》（以下簡稱本法）修正性騷擾防治相關規定，並於2024年3月8日正式施行。為使雇主妥適處理職場性騷擾事件，勞動部編製「職場性騷擾申訴處理指導手冊」，並置於「就業平等網-便民服務專區」¹，將法令規定

結合常見的實務，提供事業單位、求職者及受僱者參考，期望勞雇雙方都能建立正確的性騷擾防治觀念。

► 貳、職場性騷擾申訴處理指導手冊重點介紹

本指導手冊內容包含職場性騷擾定義及適用範圍、雇主防治義務、建立性騷擾

1. 「職場性騷擾申訴處理指導手冊」網址：<https://eeweb.mol.gov.tw/>。

申訴案件之處理機制、知悉性騷擾發生時之處理流程以及求職者、受僱者面對性騷擾之應對方式，以下重點介紹相關內容：

一、職場性騷擾定義及適用範圍

職場性騷擾的定義，分為「敵意工作環境性騷擾」及「交換式性騷擾」（本法第12條第1項），前者係指受僱者於執行職務時，任何人以性要求、具有性意味或性別歧視的言詞或行為，對其造成敵意性、脅迫性或冒犯性的工作環境；後者係指雇主對受僱者或求職者為明示或暗示之性要求、具有性意味或性別歧視之言詞或行為，作為交換勞動契約或勞動條件上之利益。另外，考量行為人如利用權勢為性騷擾，或行為人為最高負責人或僱用人時，應加重其損害賠償責任，以增遏阻之效，本法定明「權勢性騷擾」之定義（本法第12條第2項），以作為後續加重賠償責任及懲處之依據。

前述的「敵意工作環境性騷擾」如果是發生在公共場所或公眾得出入場所，由不特定人所為的性騷擾行為，就性騷擾事件之調查、調解及處罰等事項，適用性騷擾防治法處理（本法第12條第7項）；而雇主於知悉性騷擾之情形時，仍應採取立即有效之糾正及補救措施。

二、雇主防治義務

依《工作場所性騷擾防治措施準則》（以下簡稱準則）第9條規定，僱用受僱者30人以上的雇主，應對受僱者、擔任主管職務者，以及參與性騷擾申訴事件之處理、

調查及決議人員，實施防治性騷擾之教育訓練。本指導手冊亦整理教育訓練的建議參加對象、課程內容，提供事業單位參考。

除了實施防治性騷擾之教育訓練外，職場若發生性騷擾事件，應確保被害人透過可信賴的申訴管道及處理程序，妥適的處理申訴案件。依本法第13條第1項規定，僱用受僱者10人以上的雇主，應訂定申訴管道（例如：專線電話、傳真、電子信箱等）；僱用受僱者30人以上的雇主，除了申訴管道外，應訂定性騷擾防治措施、申訴及懲戒規範。申訴管道及相關規範，均應在工作場所公開揭示，而公開揭示的方式，可以書面、電子資料傳輸的方式，或是其他可以隨時取得查知的方式來進行。

三、建立性騷擾申訴案件之處理機制

依準則第12條規定，僱用受僱者30人以上之雇主，於處理性騷擾申訴案件時，應設「申訴處理單位」，成員應有具備性別意識的專業人士，且女性成員比例不得低於二分之一，負責審議申訴案件是否成立，並作成相關決議、懲戒或其他處理的建議。此外，僱用受僱者100人以上之雇主，除應設「申訴處理單位」外，並應組成「申訴調查小組」進行申訴案件的調查，成員並應有具備性別意識的「外部」專業人士，以廣納客觀意見（準則第13條）。

為使事業單位或地方主管機關於調查性騷擾申訴案件時，有可運用的調查專業人士資源，勞動部已訂定《工作場所性騷擾調查專業人士培訓及專業人才庫建置要點》，並建置「工作場所性騷擾調查專業人

才資料庫」²，持續培訓調查專業人士。事業單位如有洽請外部專業人士需求，除可自行洽尋外，亦可自該人才資料庫中遴選。

四、知悉性騷擾發生時之處理流程

雇主有防治職場性騷擾行為發生之責任，不論是接獲被害人提出申訴，或是聽聞職場有性騷擾之情形，都應採取立即有效之糾正及補救措施。所謂的糾正及補救措施，本法第 13 條第 2 項規定分別就雇主「因接獲申訴」以及「非因接獲申訴」而知悉性騷擾之情形，明確規範雇主應採取的「立即有效之糾正及補救措施」：

- (一) 雇主接獲被害人申訴而知悉性騷擾的處置
 1. 採行避免申訴人受性騷擾情形再度發生之措施。
 2. 對申訴人提供或轉介諮詢、醫療或心理諮商、社會福利資源及其他必要之服務。
 3. 對性騷擾事件進行調查。
 4. 對行為人為適當之懲戒或處理。
- (二) 雇主非因被害人申訴而知悉性騷擾的處置
 1. 就相關事實進行必要之釐清。
 2. 依被害人意願，協助其提起申訴。
 3. 適度調整工作內容或工作場所。
 4. 依被害人意願，提供或轉介諮詢、醫療或心理諮商處理、社會福利資源及其他必要之服務。

此外，受僱者可能遭受具共同作業或業務往來關係之不同事業單位受僱者性騷擾，任一方的雇主於知悉性騷擾之情形時，應通知他方共同協商解決或補救辦法。

五、求職者、受僱者面對性騷擾之應對方式

當被害人遭受性騷擾時，可能因為不舒服、恐懼等情緒而不知如何應對，本指導手冊整理了遭受性騷擾時的應對方式，包括記錄自己的遭遇、蒐證等，以及後續各項申訴途徑及流程、可主張的民事及刑事責任，以利被害人瞭解自身權益。

職場性騷擾的申訴管道，分為內部申訴及外部申訴，內部申訴係指向雇主提出申訴，雇主應依本法相關規定處理申訴案件。外部申訴係指倘雇主於知悉性騷擾情形時，未採取立即有效之糾正及補救措施；或是經向雇主申訴，雇主未為處理；或是不服被申訴人的雇主所為的調查或懲戒結果，被害人可以直接向地方主管機關申訴。此外，性騷擾的行為人如果是最高負責人或僱用人時，受僱者或求職者亦可直接向地方主管機關申訴，由地方主管機關調查處理。

► 參、結語

為建構友善的職場環境，防治職場性騷擾事件發生，勞動部除編製職場性騷擾申訴處理指導手冊，未來也會持續推動全面教育宣導，辦理各項性騷擾防治措施，期許勞雇雙方都建立正確的性騷擾防治觀念，讓受僱者能夠安心在職場。

2. 「工作場所性騷擾調查專業人才資料庫」網址：<https://gepd.mol.gov.tw>。

「臨短急」照顧需求 多元陪伴照顧服務試辦計畫來幫忙！

王鈺涵 | 勞動部勞動力發展署 技士



為協助家庭長者、身心障礙者或患病家人臨時、短期、緊急或持續一段時間的照顧需求，減輕家庭照顧壓力，勞動部訂定「多元陪伴照顧服務試辦計畫」（以下簡稱多元陪伴照顧服務），以創新的方式試辦，針對短期或臨時性的人力需求提供彈性解決方案，打破現行家庭看護工一對一模式，結合設立5年以上財團法人及非營利社團法人，以一對多模式運用專業的陪伴照顧工作者，為不同家庭提供臨短急照顧服務，預計2025年正式開辦。

► 壹、服務對象

多元陪伴照顧服務的服務對象及申請時需準備文件如下：

- 一、**身心障礙者**：有效期間內之身心障礙證明。
- 二、**重大傷病患者**：有效期間內之重大傷病卡，或全民健保行動快易通/健康存摺APP之重大傷病證明查詢結果，及1年內開具之診斷證明書且載明「宜休養」。

三、**有就醫或手術紀錄者**：申請日前3個月內開具之診斷證明書，且載明「宜休養」。

四、**符合聘僱家庭看護移工資者**：符合申請聘僱外國人資格之有效證明文件、有效期間內之招募許可或聘僱許可。

五、**經長期照顧管理中心評估屬長期照顧需要等級第二級至第八級，有使用本計畫服務之需求**：長期照顧需求評估結果通知書或長照特約單位開立載有照顧組合名稱之收據。

► 貳、服務內容

多元陪伴照顧服務可以提供以下服務內容及彈性服務時數：

- 一、**日常生活服務**：例如協助進食、個人衛生、移位等基本照顧服務。
- 二、**陪伴就醫**：陪同患者到醫療機構進行看診或治療。
- 三、**安全看視**：協助家中被照顧者，在家內或社區鄰近地方，陪同看視或陪同外出散步。



多元陪伴照顧服務提供彈性時數選擇，包括最低4小時以上的短期服務，或全日24小時的服務（內含10小時的陪伴照顧服務工作者休息時數），提供不同需求的家庭可運用彈性服務時數。

► 參、服務收費

多元陪伴照顧服務收費，依不同地試辦單位有不同訂價，收費訂價均由勞動部核定並公開，以利有需要家庭擇定所需單位，服務費用由使用家庭全額自費。

► 肆、服務訓練

為確保服務品質，陪伴照顧工作者需完成相關照顧服務訓練，外籍陪伴照顧工作者在來台工作前需在母國完成照顧服務員專業訓練，另外不論本外國籍陪伴照顧工作在正式提供服務時，需要再經過以下訓練：

- 一、**職前訓練**：上線服務前20小時訓練，包含基礎服務技巧、服務倫理及溝通訓練。
- 二、**在職訓練**：每年在職20小時訓練，包含日常生活服務及協助，陪同就醫、餐食準備、戶外陪伴、緊急狀況因應等相關技巧訓練。

► 伍、內外督導

提供多元陪伴照顧服務的試辦單位需建立督導機制，同時搭配第三方專業團體的外部督導，內外部督導同時進行，以維持服務品質。

一、**試辦單位內部督導**：應設置計畫負責人及督導員，進行接案、擬訂服務計畫、服務家庭電話訪問及實地訪視，並與第一線的陪伴照顧服務工作者每3個月召開一次督導會議，以瞭解家庭使用服務需求，及陪伴照顧服務工作者的實際服務狀況，並給予家庭及一線服務工作者支持。

二、**第三方輔導團督導**：勞動部委託專業團體進行第三方外部督導，組成專家顧問團對試辦單位進行服務輔導，每季與個別試辦單位召開輔導團督導會議，也會到使用服務家庭進行實地訪查，及進行服務滿意度調查。

勞動部預計首年在北、中、南、東均有試辦單位，由試辦單位聘僱本外籍多元陪伴照顧工作者提供服務，估計首年試辦大約服務2,500人次，之後視服務需求，再漸進調整試辦單位數及服務量能。多元陪伴照顧服務試辦計畫已於2024年11月14日正式公告，並在2024年11月開放試辦單位的申請，已由專業評選委員進行評選，確保參與服務的試辦單位品質，首波評選共計6家合格，將儘快完成服務籌備後正式推動。希望透過創新服務模式提供家庭「臨短急」服務，並搭配彈性服務時數，提供家庭緊急時間照顧人力新選擇。

多元陪伴照顧服務 Multi-Companion Service, MCS

- ✓ 您有身障證明、重大傷病需陪伴照顧？
- ✓ 您有術後照顧、陪同就醫需求？
- ✓ 您符合聘有外籍家庭看護（或中階看護）資格？
- ✓ 您希望晚上或假日有人照顧家中身心障礙者或病患？



試辦單位經勞動部核定，協助有照顧身心障礙或病患需求家庭，提供**臨時、短期、緊急或持續一定時間**之照顧人力，運用陪伴照顧服務工作者至家庭提供自費照顧服務，以減輕家庭照顧負擔

臨時、短期、緊急、持續一定時間



勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

@1955mw_tw

▲ 多元陪伴照顧服務說明圖 1

多元陪伴照顧服務 Multi-Companion Service, MCS



服務對象

1. 具有效期間內**身心障礙證明**。
2. 具有效期間內**全民健康保險重大傷病資格**。
3. 具三個月內**就醫或手術紀錄**。
4. 符合**聘僱外籍看護工資格**。
5. 經長期照顧管理中心評估長照需要等級**第二級至第八級**，另有陪伴照顧需求。



服務內容

日常生活服務、陪同外出、陪同就醫、安全陪伴。



服務時數

單次至少4小時以上，如為24小時者須包括10小時休息時數。



服務費用

服務申請使用者或服務對象應全額自費，試辦單位依勞動部核定標準收費。



提供服務

勞動部核定的試辦單位（5年以上財團法人或社團法人，需經評選合格）。

勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

@1955mw_tw

▲ 多元陪伴照顧服務說明圖 2

粉塵作業法規之探討與木粉塵案例研析

張瑋滄 | 職業安全衛生署南區職業安全衛生中心 檢查員



◎ 壹、前言

礦物性粉塵分為三類：結晶型游離二氧化矽、石綿纖維與厭惡性粉塵[1]，根據其危害性與法規適用範圍進行管理。石材業可分為天然石材與人造石材，以發展趨勢觀看，人造石業極可能取代部分傳統石材業，成為建材的主要來源之一，在研磨廢石料或投料過程中，常產生大量之粉塵，許多國內外研究都指出，粉塵易造成塵肺症等不可逆的損害。2005年6月29日，日本「每日新聞」報導久保田公司過去10年間有51名勞工因石綿暴露罹患惡性間皮瘤[2]，促使國際關注粉塵危害，並推動職

業安全法規的完善。2018年起，木粉塵納入「勞工作業場所容許暴露標準」，濃度限制為 5 mg/m^3 ，故藉木粉塵案例研析說明其危害之特性與採行預防措施。

◎ 貳、職業安全衛生法之粉塵作業適用法規

一、粉塵危害預防標準規定之粉塵

- (一) 適用範圍：依該標準附表一所規定之作業[3]，分別臚列其類別、適用場所及範圍。
- (二) 危害類型：勞工長期暴露於粉塵環境，若缺乏密閉設備、排氣裝置及防

護具，易導致肺部疾病，如矽肺症、石綿肺症、間皮瘤及支氣管癌等。

- (三) 危害預防設備與措施：粉塵作業應依《粉塵危害預防標準》設置通風換氣設施及提供勞工安全防護具，並依《勞工作業環境監測實施辦法》實施空氣中有害物濃度監測。《勞工健康保護規則》規定，特別危害健康作業的勞工需每年進行特殊健康檢查，異常結果應由醫師或健康服務人員介入，提供健康指導、分級管理及職能再設計，降低職業病風險並確保健康。

二、其他粉塵

- (一) 適用範圍：其他粉塵，包括工業或農業製程中產生的金屬粉塵、木粉塵、棉屑、穀粉或其他微粒，未能涵蓋於粉塵危害預防標準中，若勞工長期暴露於此類粉塵環境，可能引發肺部病變或因火災爆炸風險造成職業災害。



- (二) 危害類型：紡織業勞工長期暴露於棉塵中可能引發棉絮沉着症，暴露於木粉塵亦被列為1類致癌物，與鼻癌風險密切相關。木粉塵在木材加工過程中可能引發職業性氣喘及火災爆炸風險，成為安全衛生管理的重要課題。此外，金屬粉塵如鋁、鎂、鈦等在空氣中飄浮，存在火災與爆炸風險。職災事故多發生於研磨或拋光作業，起因於摩擦靜電或電氣火花引燃粉塵。

- (三) 危害預防設備與措施

1. 職業病之預防：由於某些粉塵未涵蓋於粉塵危害預防標準，實施勞動檢查時依據職業安全衛生設施規則之規定，設置通風換氣設備及使用適當防護具，確保勞工在作業環境中不超過容許暴露標準。
2. 火災爆炸之預防：過去曾發生多起因可燃性粉塵引起的火災爆炸事故，例如美國皇家製糖廠糖粉塵爆炸及新北市八仙樂園彩粉塵爆炸事件，造成嚴重人員傷亡。雇主在作業場所若有可燃性粉塵滯留，應採取通風、換氣、除塵等措施，以減少火災與爆炸風險。工業製程中產生之可燃性粉塵，若濃度達爆炸範圍並遇火源，易引發火災爆炸，造成重大損失。雇主應依《職業安全衛生設施規則》於作業場所的防爆通風排氣設備，並定期維護保養，確保其性能完好，避免災害發生。

參、職業安全衛生法中有關粉塵危害預防之有關法令

項目 種類	適用之法規名稱	條文	應辦理事項及範圍	備註
粉塵危害預防標準規定之粉塵	粉塵危害預防標準	全部條文	全部適用	
	特定化學物質危害預防標準	石棉適用之條文	防止職業病之設備及措施	石棉屬粉塵亦屬特化
	職業安全衛生管理辦法	§38 §39 §40 §41 §47 §69	設備之定期檢查、重點檢查及作業檢點	
	勞工健康保護規則	§16.1 §18.1	特殊體檢及健檢	
	勞工作業環境監測實施辦法	§8.2	實施作業環境監測	若非特定粉塵發生源則不適用
	勞工作業場所容許暴露標準	§2	石棉、結晶型游離二氧化矽、氧化鐵燻煙、銀粉塵等	
其他粉塵危害預防	職業安全衛生設施規則	§177 §177-1 §177-2 §188 §189 §292 §312 §287	設備通風換氣設備防爆性能，火源禁止，焊接氣體洩漏爆炸預防通風換氣、防護具	
	勞工作業場所容許暴露標準	§2	木粉塵	

肆、案例研析：家具工廠木粉塵案危害預防 [4]

家具工廠木粉塵作業場所自2011年至2017年間，鼻咽癌職業病案件增加，促使勞動部於2018年修訂作業場所容許暴露標準，擴大木粉為致癌物質，職業病範圍延伸至鼻腔癌及鼻竇癌。現行標準規定木粉總粉塵容許濃度為8小時5 mg/m³。木粉塵來源廣泛，主要存在於家具製程中的裁切、刨光、磨削及塗裝等環節，呼吸道吸入為主要暴露途徑。微粒粒徑分布與健康影響息息相關，小粒徑木粉塵易深入肺部，對呼吸系統危害尤甚。

為降低木粉塵暴露，建議從源頭控制、環境傳播及個人防護三方面入手。在源頭控制上，可於木工設備裝設局部排氣裝置，提升粉塵收集效能，使用附有集塵

袋的砂紙機及適度噴霧濕潤粉塵以減少揚塵。環境清潔應增加頻率，並採用濕潤法降低粉塵再懸浮的風險。個人防護方面，勞工應佩戴高效防塵口罩，阻擋不同粒徑粉塵，同時接受專業教育訓練，提升危害意識與防護能力。

針對裁切區、刨光區及砂光區等高粉塵產生環節，優化設備配置並強化勞工防





護措施，有助於有效減少作業場所粉塵濃度。整體而言，家具製程需以全方位的控管措施，改善工作環境並降低健康風險。

► 伍、結論

粉塵危害可分為職業病與火災爆炸兩大風險。例如，日本石綿粉塵導致惡性間皮瘤，美國木粉塵引發鼻腔癌，以及糖粉

塵火災爆炸事件，均突顯預防的重要性。雇主應遵守相關規範，包括通風換氣、集塵裝置及防爆設施，並針對粉塵特性採取防護措施，避免職業災害發生。應強化防護具佩戴、粉塵濃度控制及定期健康檢查。對於易燃性粉塵作業場所，需完善通風換氣設計，並強化電氣設備防爆要求。

參考文獻

1. 勞動部，勞工作業場所容許暴露標準，2018年3月14日公布。
2. 王榮德等人，致命粉塵，遠足文化事業股份有限公司，2017年7月1版。
3. 勞動部，粉塵危害預防標準（之附表一），2014年6月25日公布。
4. 張瑋滄，家具製程產生氣膠特性之研究，嘉南藥理大學職業安全衛生系產業安全衛生與防災碩士班碩士論文，民國2018年。

2024 壯世代就業菁采獎

頒 | 獎 | 典 | 禮



中高齡者及高齡者就業新視界 「2024 就業菁采獎」鼓勵優秀企業翻轉 職場生態

洪維珣 | 採訪撰文

勞動市場新趨勢 迎接超高齡社會挑戰

為了鼓勵企業透過職務再設計與世代合作，發揮中高齡者及高齡者的經驗和優勢，勞動部舉辦「2024 就業菁采獎」，激勵各界效法獲獎單位的成功經驗，積極進用中高齡者與高齡者，創建青銀共融的友善就業環境。

為因應台灣今（2025）年正式邁入超高齡社會，勞動部自109年推動《中高齡者及高齡者就業促進法》實施4年以來，在政府、企業和勞工朋友的共同努力下，中高

齡者及高齡者的勞動參與率明顯提升，顯示社會對中高齡及高齡勞動力日益重視。

四大獎項亮點揭曉 標竿企業創新實踐

「2024 就業菁采獎」（自2025年起更名為「友善就業菁采獎」）頒發四大獎項，「職場領航組」注重事業單位內推動友善職場制度、穩定就業措施等全面性實績；「世代共榮組」強調職場中推行世代交流合作之規劃策略與成果；「職務再造組」重視運用職務再設計，為中高齡者及高齡者提供就

業輔具、改善工作環境或條件等相關成效；「傑出推手組」則著重在從業人員在職場中協助單位推行友善職場、促進中高齡者及高齡者就業措施的實績。

今年得獎單位皆積極向中高齡者及高齡者招手，提供各項友善措施。在職場領航組，中華汽車推出「中華三零長青啟航計畫」，斥資 5 億元從工作環境改善到職涯發展，提供中高齡員工全方位支持；裕元花園酒店啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」，考量中高齡及高齡員工的身心需求，提供相應友善協助措施，穩定將中高齡人力留在職場。

里仁事業推動「里仁幸福方程式」，導入職場健康服務 APP，優化工作流程，照顧員工健康；深耕有機產業的福業國際積極回聘退休員工，傳承本土農業技術經驗，以青銀合作模式開發資訊系統；國合科技設置「人力資源數據分析工具」，推動中高齡人才進用及職務再設計政策，建立久任獎金與小天使制度，實現零離職率的雙贏職場，管理部經理王俞雯也同時榮獲傑出推手組的殊榮。

非營利組織如一粒麥子慈善基金會，成立「偏鄉好鄰居送餐隊」，聘用台東在地中高齡者、婦女及原住民，透過彈性工時增加偏鄉就業機會，創造多贏局面；慈濟慈善基金會實施「高齡人力運用行動計畫」，推動數位轉型，並增設高科技健檢項目及導入省力工具，保障員工健康。

在世代共榮組，柏文健康事業（健身工廠）以「青銀共事，樂活人生」為核心，將中高齡者及高齡者視為重要戰力，鼓勵員工在教練及顧問等角色中互為導師；台北國泰萬怡酒店以創新的「半伴專案」，將中高

齡者與身心障礙員工組成工作夥伴，創造協作互助共榮的職場文化；民眾醫院建立「醫 BEST 人才庫」，廣納各世代成員、接納差異，打造職場「齡距離」溝通模式。

在職務再造組，環球晶圓中德分公司將職務再設計納入公司規章，逐步推動自動化，減輕員工負擔；中欣行竹南園區污水處理廠自製肌肉骨骼症狀調查表，提供吊掛支架等輔具，確保中高齡員工工作安全。

鼓勵各界學習成功案例 打造優質職場

勞動部表示，事業單位規劃推動友善中高齡者及高齡者環境，也能穩健自身永續發展的腳步，期待事業單位能積極與中高齡及高齡勞工攜手共進，有效提升員工向心力與留任率，讓台灣社會形成正向循環。

本期台灣勞工季刊邀請「職場領航組」獲獎者裕元花園酒店、國合科技來分享如何讓中高齡者及高齡者穩定久任；「世代共融組」獲獎者台北國泰萬怡酒店分享如何讓青銀世代能在職場互助共榮；「職務再造組」環球晶圓中德分公司從各式精進方案與職務再設計，從與員工的互動中找出最好的解方。



▲ 勞動部參事賀麗娟代表部長肯定獲獎單位及個人改善中高齡及高齡者工作環境的成果，勉勵各界效法。

裕元花園酒店為全球第一大製鞋企業「寶成國際集團」旗下標竿企業，有感於缺工潮帶來的困境，陸續啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」、建立「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」等友善中高齡員工的行動，提升工作環境和健康管理，獲得「職場領航組」的殊榮。



傾聽每一個聲音、友善中高齡 裕元花園酒店獲職場領航組表揚

打造友善職場 提升中高齡勞工留任率

裕元花園酒店人力資源部協理吳滿玉表示，飯店業房務部門是需要體力的工作，很多人覺得在家裡做家事，或是在相關課程演練都沒有問題，但實務上許多飯店都需要一個人獨立作業完成一間房間，包括天花板、地板、牆壁的清潔，甚至是一個人要完成一個樓層的房務工作，負擔其實很大。

她強調，房務部雖不乏中高齡勞工，但很多都是從 30 多歲開始做了許多年，如果是 45 歲以上的年紀才投入，且過去沒有相關房務工作經驗，這樣的轉職就會比較辛苦，常有此類民眾到職一兩天就放棄。

由於中高齡勞工普遍在電腦能力偏弱，因此會安排辦公室軟體的教學，或是請同部門的年輕人來引導，每個單位都會設置一位訓練員，運用團隊合作讓每個人能力相當，對公司才會有真正的幫助，同時也可以讓中高齡勞工覺得在這職場很開心，更願意與年輕人一起工作。

吳滿玉表示，裕元花園酒店去（2024）年 7 月啟動「中高齡及高齡者適性工作安全衛生計畫」，透過問卷瞭解中高齡員工工作情況，問題包括環境、薪資、工作內容等，中高齡勞工主要希望薪資可以提升，其次就是工作氛圍。基本上測驗下來都有約 85% 的滿意度，但公司目標是希望達到 90%。

年齡不是距離 推動職場跨世代溝通

「不能放棄他們，要跟著他們一起成長」她解釋，不少轉職的中高齡會遇到主管比他們年輕的問題，由於觀念不同、人生閱歷不同，容易因年輕世代的管理領導風格出現工作上的磨合，「但這是每一間公司都要重視的問題」。舉例來說，某位近 60 歲的顧客關係經理，過去從事餐飲現場服務，在現場跟客人的互動很好，甚至在評核的時候都讓評審們印象深刻，但他在電腦文書作業上不太上手，會因未達設定業績，受到 20 多歲業績趨向的年輕主管檢討，讓兩人關係緊張。

後續人資部展開協調，讓這位顧客關係經理知道，主管只是希望達到工作目標、並非刁難，也讓主管瞭解資深員工累積下來的人生閱歷，造就了非常得體的服務業應對能力，可以吸引不少回頭客，是年輕人學習的榜樣。一定要讓雙方都知道自己不是孤軍奮戰，這樣可以兼顧雙方心情，同時達成業績。

從博愛座發想 友善餐桌照顧員工的心

不只是在勞動條件、勞動關係上給予中高齡勞工更多的體貼，裕元花園酒店更發揮創意，推行「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」計畫。吳滿玉表示，由於員工餐廳只有約 50 個座位，平常全公司 290 人都是輪流用餐，尖峰時間常會有位置不足的問題，因此從博愛座發想，設計「45+ 專屬 VIP 健康福利友善餐桌」。

友善餐桌大約有 6 個位置，安排在離入口最近、同時也是離取餐檯最近的地方，不只是提供給中高齡員工使用，只要是懷孕、行動不便、身體不適，有需要的同仁



▲ 裕元花園酒店舉辦肌肉骨骼之人因危害預防課程，教導員工用更正確的方式工作，降低職業傷害的發生。

都可以使用。她說，曾有同仁主動向她分享，某次下班較晚，要用餐時已是晚間 6 時 30 分，恰好是最多人的時間，他擔心餐廳沒有位置可以好好坐著用餐，沒想到友善餐桌還有空位，讓他非常開心、感受到公司的貼心。

吳滿玉也提到，公司常會在員工休息室分享保健食品，考量到年紀較長的同仁肌肉骨骼容易痠痛，也開始採購魚油一類的保健食品，還會提供口罩、痠痛貼布等消耗品，也有實質的職場護理師諮詢、每季職場醫師的健康建議，搭配每年度舒壓課程、體適能課程、中醫師諮詢等福利。

從推車到高腳椅，用細節守護員工健康

在職務再設計方面，吳滿玉強調，近年已經調整房務部的推車高度，操作更加安全便利；提供房務人員護腕、護膝等護具，並指導正確的搬移姿勢，讓他們工作時更加省力、降低職業傷害的發生；櫃檯人員雖是酒店的門面，但同仁長時間站立也會導致下肢負荷過大，因此安排高腳椅讓他們可以倚靠或是坐著處理文書，避免久站帶來的傷害。

吳滿玉建議，中高齡勞工應先調整心態，以年輕、健康的態度面對轉職，職場上看重的是能力以及學習力，有些求職者一開口就說「做不到」，會降低人資人員錄取意願。「年輕人在職場上多會勇於表達自己的想法，大家也很願意溝通、願意傾聽」，中高齡勞工應該對自己有更多自信，相信自己可以做到，才比較不容易出現轉職適應問題。

中小型產業近年面臨嚴峻的缺工潮，國合科技股份有限公司由老闆親自擔任聘僱中高齡者的重要代言人，建立多元化宣傳管道，向高齡及中高齡者招手，公司也設置人力資源數據分析工具制定用人策略，運用小天使制度，打造青銀共榮的職場環境，不僅企業在職場領航組拿下獎項，管理部經理王俞雯更拿下傑出推手獎。



運用數據工具、小天使制度 國合科技陪伴員工再尋職場光芒

國合科技為台灣在地工具機製造商，主要提供全方位專業性卓越品級的工具機產品，整線和服務全球整合型公司，在傳承及整合瑞士及美國工具機百年經驗下，自創多種台灣首創產品及技術，並獲得多項專利及政府產業升級等多項專案，致力於提供客戶世界級產品及產品解決方案服務。

善用政府資源 破解招募困境

國合科技管理部經理王俞雯表示，國合科技為中小型企業，公司員工約 40 多人，就像其他中小型企業一樣，可以投入員工福利、教育訓練的資源相對於大型企業來說較有限，因此王俞雯上任後面對招募困境，就開始思考對策，決定將招募方向轉向中高齡者。

一開始將招募主力轉為中高齡者，收到不同年齡層員工的意見。王俞雯解釋，公司透過不斷溝通，包括利用月會說明公司發展中高齡勞動力的策略，以及後續會有哪些配套措施與效應，更重要的是運用

政府計畫案，透過在企業內部運作這些計畫，讓員工們有更明確的晉升管道，當大家的付出有更多被看見的機會時，成功案例也隨之而來，就能獲得更多的認同，後續也更容易推動。

在公司齊心努力下，2021 至 2023 年平均進用 9 位中高齡者，到了去 (2024) 年則是進用到 20 位中高齡勞工，等於新進同仁都是中高齡者。她說，透過政府計畫、各式競賽，不斷向外曝光，近年來也獲得不少表揚，建立起雇主品牌後，主動來應聘的中高齡者也更多了，產生明顯效益。

數據分析拆解職位需求 精準匹配 新進人才

國合科技建置人力資源數據分析工具，並建立預測模型，有效掌握中高齡員工在工具機產業中的人力資源定位。王俞雯解釋，中小企業的人力配置不如大型企業，因此必須要透過資訊工具、數位分析，「以內部資料整理、盤點企業人才資料，這是首要的第一步」，掌握了公司的需求，

在招聘職缺時就可以先進行職能分析，瞭解該職缺需要怎麼樣的人。

同時，他們也運用各種設計職缺的技巧，將公司所需的工作技能拆分，分析哪些是在招募時必須要刊登、哪些是可以在公司內部進行後續培訓，降低求才門檻、提高中高齡者投遞履歷的意願。後續新進員工報到之後，也配合他們的狀況調整相關教材的內容，例如將字體放大、多運用圖表說明取代艱澀的文字，降低學習新知識的門檻，再運用政府計畫設置中高齡者久任獎金制度來積極留才。

不只是制度上貼近中高齡勞工需求，國合科技更推行「小天使制度」，「小天使」必須要熟悉公司相關制度，工作性質要可以隨時被詢問，最重要的是要擁有願意助人的溫暖人格特質，公司也會給予小天使獎金，作為一份正式的職務加給。

從引進計畫到得獎 打造更具包容性的職場

王俞雯在這次表揚中也獲得傑出推手獎個人獎項，她說，中小企業的特色就是每個人常常很多工作，例行公事已經填滿了上班時間，很難想要多做些什麼，但「創造自己的價值，就會被看見」。她指出，在 2020 年接任管理部之後，開始引進很多政府計畫案，不管是與福利相關，或是工作與生活平衡的活動與課程，先讓公司與同仁感受到這些計畫案都是對公司有助益的，再進一步把公司對外連結，創造出回饋社會的價值。



▲ 國合科技管理部經理王俞雯成功將理念落實於制度，協助公司達到零離職率成果，榮獲「傑出推手」獎。

王俞雯說，中小企業一定要多多利用政府的計畫，只要看到新計畫就應該主動去瞭解，看看公司是否適合。她強調「可以在內部推動的關鍵，就是說服老闆。」，大約從 2020 年就開始引進政府部門的各式計畫，從 2022 年開始參賽、得獎，「給自己的目標就是一年引進 2 至 3 個不同的計畫案，如果計畫不錯，就留下來每年持續執行。

王俞雯表示，國合科技未來將會持續引進政府資源、打造更具包容性的職場，為了達到企業傳承，不只要對中高齡者及高齡者招手，未來也會擴大招募對象，想辦法讓青年夥伴加入，因此將會參考政府的相關計畫案，引進像是青年旗艦、預聘計畫等，更會開始規劃產學合作，同時也會積極提升內部員工的職場滿意度，主動邀請中高齡員工培養第二專長，協助他們在退休之後找到第二春，建立更友善的工作氛圍。

台北國泰萬怡酒店推出的全齡多元友善政策，不僅以高度彈性的勤休制度讓中高齡員工可以充分適應職場、調適心態，更鼓勵員工退休再回任，運用「半伴專案」，帶領不同國籍、跨世代員工，完成傳承經驗的重要任務，創造勞資雙贏的成果，也因此獲得去（2024）年就業菁采獎的「世代共榮組」。



溫暖打造全齡多元友善職場 台北國泰萬怡酒店獲「世代共榮」獎

精心規劃，讓中高齡及高齡勞工適應工作

「萬怡」品牌成立 41 年，為萬豪國際集團旗下最具規模的飯店品牌，目前在全球 50 個國家擁有超過 1,300 間的飯店。「台北國泰萬怡酒店」位於台北市中心，為萬豪國際集團於台灣第一間直接管理的萬怡品牌，更是台灣首間「鑽石級綠建築」飯店，展現對環境生態平衡的重視。

過去住宿業常會擔心中高齡及高齡勞工的體力問題，然而台北國泰萬怡酒店人資主任黃偉銘表示，現在 45 歲以上就算是中高齡勞工，這個年齡層的勞工較少遇到體力不足的問題，較常遇到的情況是他們可能因為久未工作，或是中年轉職而影響自信心，特別是會擔心無法勝任不熟悉的產業。

黃偉銘指出，公司會配合銀髮人才資源中心舉辦招募說明會，邀請中高齡及高齡在職同事分享工作心得，提供房務部與餐務部的職場體驗，讓求職者親自動手，若有意願者就會進入一對一的面談。

由於中年轉職或是重返職場的勞工常會帶有不同的個人因素，可能家人有長照需求、自身的健康問題、家中經濟壓力等。他說，這時公司會進行評估，看看求職者適合哪個部門，未來應以部分工時還是全職方式聘用。一般來說，除非過去有相關經驗，不然從部分工時開始聘用，對於中高齡勞工的心理壓力比較不會負擔過大，待逐漸適應工作步調之後，再慢慢轉為全職，目前有 2 位中高齡員工就是藉由這樣的機制久任的。

循序漸進，協助員工建立自信

黃偉銘分享案例，一名年約 50 歲的房務部同事過去沒有住宿業經驗，她女兒也是飯店員工，覺得我們的工作氛圍不錯，在畢業前夕推薦母親求職。但由於這名同事久未工作，電腦文書作業或是盤點統計都較不在行，導致本身有非常多的不自信。

該名員工一開始分配至管衣室負責發放制服，但因為工作內容需要數字化管理，所以無法適應這樣的勞務內容。後續在面談時，曾建議她轉為負責公共區域清潔，但她

心有猶豫，決定要暫停工作。「沒想到她休息兩個月之後，主動提要回來」，最後從兼職開始嘗試，也在約半個月之後轉為正職。

黃偉銘認為，中高齡求職者要花更多力氣來建立信心，要陪伴他們面對工作的轉變，身為人資，就必須要完全揭露工作勞務量的真實性，讓求職者感覺到很透明、很清楚知道自己將會面對什麼樣的工作，同時也要給他們時間消化或適應這些轉變，如果以管理階層的角色去強迫他們接受，反而會有反效果，必須要軟性地、漸進式地讓他們在工作上找回自信。

半伴專案立首功，多元組合創造價值

秉持多元共融精神，台北國泰萬怡酒店規劃創新的「半伴專案」，將不同身份別的員工組成工作夥伴，例如中高齡與身心障礙員工、或是高齡與外籍員工，藉由不同對象的職務調整搭配來提升工作效率，讓每位員工找到價值與歸屬感。

黃偉銘再分享案例，餐務主任負責洗滌碗盤，進行分類歸位、盤點與庫存管理，是一份很重要的工作。他去年屆齡退休並規劃暫時休息後再重返崗位，公司便安排由同單位的一名菲律賓籍的資深同事與其交接，在沒有餐務主任的空窗期暫代職位。

他說，有趣的是，主任的英文能力其實不是非常好，但兩人在溝通上運用簡單的英文單字、肢體語言，竟也比手畫腳地順利交接工作。這位退休回任的主任不僅順利傳承經驗，成功培訓了這名菲籍員工，後續也吸引了更多的員工與兼職加入，穩定了部門人力。因為有一位非常有經驗的主任坐鎮，讓公司不需要過度煩惱該單位的人員招募與作業培訓。

企業心態應轉變，迎接未來勞動力結構

面對無法倒轉的人口結構改變，黃偉銘表示，過去主要的飯店產業會依賴年輕勞動力，但現在 45 歲以上人口越來越多，不只是旅宿業，而是所有服務業產業的管理階層都要開始調整心態，接受中高齡勞工朋友前來求職，「這是無法去扭轉的趨勢，公司還是自己要有覺悟該怎麼面對這樣的問題」。以台北國泰萬怡酒店而言，會不斷精進、改善現有的方案，首要任務就是調整原本的硬體需要，實質優化工作流程；在軟實力的部分，也將會持續打造共榮跟包容的環境，不只是進用中高齡及高齡者，還要讓他們留用、久用。



▲ 國泰萬怡酒店整合不同年齡、不同國籍員工，發揮每個人的優勢，有效提升工作效率。

半導體製造大廠環球晶圓股份有限公司的中德分公司（以下簡稱環球晶圓中德分公司），近年為了保有穩定的勞動力，維持產值與良率，將職務再設計導入公司規章中，亦設立職務再設計之提案制度，同時納入品質管理圈（QCC）制度，透過多樣方式主被動關心員工需求，讓中高齡員工比率達 42%，在這次就業菁采獎拿下職務再造組獎項。



以「人本」設計職務再造 環球晶圓中德分公司獲獎

環球晶圓中德分公司主要產品為半導體 8 吋（200 mm）、12 吋（300 mm）拋光及磊晶矽晶圓材料，以最先進的技術進行長晶、切割、拋光乃至磊晶等一貫作業製程，產出的矽晶圓不僅適用當前積體電路製造標準，同時也符合下一代製程技術的品質要求，為國內重要的半導體製造商。

I-Care x QCC 激發職場改善新動能

由於社會人口結構變化，環球晶圓中德分公司注意到中高齡員工比率逐漸增加，為了讓有經驗的員工可以留任、久任，近年開始推動職務再設計。環球晶圓中德分公司副總經理黃俊榮表示，在推動職務再設計的過程中，經歷了多個重要階段，這是一個系統性、循序漸進的過程，包含六大主要步驟，涵蓋問題發現與需求分析、制定政策與規範、建立 I-Care 提案制度、融入 QCC 制度、全面執行與成果管理以及案例分享與經驗傳播。

黃俊榮副總強調，為促進職務再設計的落實與創新，特別開發 I-Care 數位提案

系統，讓基層員工能方便地提出工作改善建議，這些建議包含工作流程簡化、設備改良以及環境改善等各領域。為鼓勵員工參與，提案流程簡單透明，且只要提案獲審核通過就可以獲得百元禮券，後續更會定期更新執行情況，讓員工很有感。

職務再設計提案與 QCC 制度的結合是中德的一大創新。黃俊榮副總指出，QCC 活動自 2015 年開始，涵蓋產量、良率、流程改善等主題，在推出 I-Care 提案制度後也納入 QCC，提供參賽隊伍資金支持，例如每隊補助 1 萬元經費，通過內部競賽與外部競賽獎勵機制，激勵員工提出更創新的改善計畫，公司更提供 QCC 相關的培訓課程，讓員工掌握改善工作流程與職場安全的工具和方法。

智慧自動化再助攻 新設備提升效率與員工舒適度

環球晶圓中德分公司清洗磊晶製造部經理薛棋竑也分享成功案例。他說，以往 8 吋晶圓包裝區的出貨盒檢測完全依賴員工

的目視判斷，但長時間執行此工作會造成中高齡員工的眼部疲勞，且容易出現誤判。因此，在員工反映後，公司在包裝站引入 AI 影像辨識系統，實現自動化檢測，不僅舒緩中高齡員工眼部疲勞，降低人員因擔心出錯產生的心理壓力，更發現此舉能縮短包裝時間、提高生產線整體效率，後續更推廣至其他生產部門成為標竿案例。

環球晶圓中德分公司不僅透過職務再設計提案搜集員工意見，更主動提供多樣化的護具、設備、器具及其他職務再設計相關措施，黃俊榮副總舉例，為了幫助中高齡員工檢視晶圓雷射碼，解決視力減退問題，公司主動針對製造部 8 吋晶圓的檢查環節提供 LED 放大鏡，發現員工的檢查效率提升 30%，錯誤率下降，同時減少視力疲勞；此外針對需要搬運重物的崗位，如長晶區與晶圓成型區，公司會提供護腰和護腕裝備，避免長時間的體力工作導致職業傷害。



▲ 環球晶圓中德分公司在包裝站引入 AI 影像辨識系統，實現自動化檢測，減輕員工負擔。

在設備與器具的創新應用方面，黃俊榮副總也說，為解決重複性、高負荷性工作的挑戰，公司投入了大量資源改善設備與工作流程，包括導入 AGV 自動搬運車、真空吸引機、電子貨架系統等自動化設備，還根據人體工學調整操作工作桌的高度，為中高齡員工提供更舒適的工作環境。

迎戰超高齡社會！環球晶圓推動五大職場優化策略

面對超高齡社會的來臨，黃俊榮副總指出，環球晶圓始終重視高齡及中高齡員工的職涯發展與福祉，並將其視為企業永續經營的重要資產。下一階段將計畫在健康管理與支持、工作環境優化、職務調整與職涯規劃、強化教育與培訓、產學合作推進創新等五大面向持續推動具體的改善措施。

舉例來說，2025 年公司將與國立陽明交通大學職場健康與安全研究室進行產學合作，研究改善員工輪班睡眠品質的方法，幫助中高齡員工應對輪班挑戰，提升其生理健康與工作效率；在工作環境優化部分，將進一步評估自動化設備、強化人因工程設計，確保員工在安全、舒適的條件下工作；同時也針對中高齡員工的體能狀況與技能特長，提供靈活的職務調整與成長規劃；藉由教育訓練提升中高齡與高齡員工應對科技變革的相關技能；持續透過各式計畫深化與學術機構的合作，運用科學研究和創新技術，進一步提升員工福祉，打造健康、安全、友善的工作環境，使其契合環球晶圓秉持的「人本」核心理念。

中高齡者與高齡者就業彈性樣態之勞動條件探討

顏雅婷 | 勞動部勞動及職業安全衛生研究所 助理研究員



► 壹、前言

我國於 2025 年邁入「超高齡社會」，即 65 歲以上的老年人口占比超過 20%。由於高齡化與少子化的雙重影響，我國的勞動力市場發生結構性的轉變，未來 45 歲以上勞動力人數持續攀升，致使我國核心勞動力年齡持續增長，如何促進中高齡者及高齡者就業對國家發展相當重要。依《中高齡者及高齡者就業促進法》定義，中高齡者係指年滿 45 歲至 65 歲之人，高齡者係指逾 65 歲之人，中高齡者及高齡者易因面臨家庭照顧責任及體能健康等挑戰，影響其就業意願，建立具就業彈性之工作制度實為促進中高齡者及高齡者就業的重要做法之一。

本文介紹目前超高齡社會的勞動力變遷情形及就業彈性的發展趨勢，結合文獻資料分析我國中高齡者及高齡者的就業彈性樣態與偏好，以及實務上事業單位針對中高齡及高齡勞動力提供的彈性運用及管理模式與挑戰，並提出因應建議，提供讀者瞭解相關資訊。

► 貳、超高齡社會下的勞動力變遷

隨著醫療的進步與生活水準的提升，許多國家都面臨出生率、死亡率同步下降的情形，人口高齡化為已開發國家共同面臨的課題。根據國家發展委員會「中華民

國人口推估（2024年至2070年）」報告指出[1]，於2024年全球已有40個國家和地區邁入超高齡社會，包括日本、德國、法國等。另外，韓國、英國、美國、澳洲等國，也預估在未來數年陸續邁入超高齡社會，而我國於2025年65歲以上的老年人口占比超過20%，也正式邁入超高齡社會。

數據顯示我國未來長期少子高齡化現象將更趨明顯，未來總人口持續下降，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。其中幼年、青壯年人口大減，老年人口則是大幅增加，65歲以上老年人口占總人口之比率預估由2024年之19.2%，提高至2070年之46.5%；同期間，年齡中位數由45.1歲提高至62.4歲；與此同時，由原本3.6名青壯年人口扶養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。

受人口老化現象的影響，我國核心勞動力年齡持續向後遞延，勞動力市場發生結構性的轉變，預估我國在2028年勞動年齡人口比率將低於總人口三分之二，意味著從2028年起人口紅利消失，而15～24歲及25～44歲勞動力人數持續下滑。我國於2010年勞動力年齡集中在25～34歲，2020年提升至35～44歲，預估2030年將延至45～54歲，45歲以上的中高齡者將成為我國職場上的主力，故如何促進中高齡者與高齡者持續留在職場工作或重新投入職場，成為緩解勞動力缺口的重要策略。

◎ 參、職場就業彈性的發展與演進

一、職場就業彈性樣態

全球化促進不同樣態的就業彈性工作模式興起，事業單位為延攬更多專業人才、強化員工生產效能，開始透過增加受僱者的彈性度，期許能藉此提升勞工的忠誠度與留任率，其形式涵蓋正式與非正式模式，不同的彈性措施組合進而構成多元化的就業彈性樣態，舉凡工作地點、工作時間與工作方法，皆可因事業單位、職業特性與勞工需求而發展出不同的就業彈性職場樣態。

彈性就業樣態中，以工時彈性樣態居冠，其探討和研究與日俱增，國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）更於2023年首次發布聚焦於工作時間與工作生活平衡的全球性報告，闡述減少工作時數與強調職場就業彈性的重要性，表示遠端上班、工作分享及縮短工時等措施有助於勞工平衡生活與工作，加強勞工對事業單位的忠誠度，並可減緩員工離職率，進而降低招聘成本[2]。

McNamara, T. K等人延續多項學術研究相關脈絡，將就業彈性職場分為下列四大類型，分別為工作時間（涵蓋工作起訖時間與時程規劃、壓縮工作週、工作休息時間、休假）、工作任務量（控制加班時數、漸進式退休、減少工作量）、工作連續性（工作時間可部分或全程遠距辦公）、工作位置（長期休假後仍可回到相似的職務、教育訓練、額外的無薪假）[3]。

實施就業彈性職場有利於回應新興的四個面向挑戰，包含：科技發展、全球化、社會價值觀、人口結構變化。首先，職場中的就業彈性度結合科技，可協助提高員工既有的生產效率，並有助於團隊不受物理限制影響，能負荷日益複雜的工作量與任務；第二，透過工作時間及地點的彈性安排，有利於企業回應全球化衍生的議題，滿足不同地點、時區或更多客戶的需求，並可減少商務旅行、租借辦公室等費用，及減少通勤的時間成本；第三，職場中的就業彈性讓員工可以根據自己的情況調整工作方式、時間，減少工作壓力及避免女性退出勞動市場，提升勞工的忠誠度；最後，發展就業彈性職場亦有助於克服人口結構變化的挑戰，勞工可以透過漸進退休模式留在勞動市場，不需要完全退休亦能平衡其工作與生活關係，避免勞動力短缺及技術斷層[4]。

儘管彈性化發展有利於事業單位營運發展，然而就業安全與彈性涉及權衡關係，若過度聚焦於彈性之需求，放寬勞動市場限制時，容易導致勞工的就業安全受影響，因此在發展就業彈性時，仍須特別注意如何兼顧就業安全與彈性，並尋求勞資雙方皆能認可的共識。

二、中高齡者及高齡者就業彈性發展趨勢

在探討中高齡及高齡工作者與其彈性措施運用的相關研究中，普遍研究皆已證實職場彈性度有利於減少中高齡及高齡工作者繼續留在勞動力市場的阻礙，從健康方面、工作內容、時間與方法等方面增加彈性度給予支持，加強其繼續就業動機。

且國際間早已開始倡議透過多元共榮、彈性工作等方式，讓中高齡及高齡員工繼續就業，緩解勞動力缺口。

中高齡者及高齡者因其生理條件變化，將不利再從事具高工時、高壓力與高體能等相關特徵之工作類型時，原有或一般性的工作條件儼然變成了限制進入職場之因素。研究指出就業策略宜採彈性化，例如提供遠距工作、彈性之工作時間、同職分工條件等，可增加中高齡者及高齡者之就業機會。另有研究建議應創造更多樣化的工作機會與勞動彈性化，透過自由市場機制，以強化建構勞動彈性參與之職場權益結構性保障，進而減緩中高齡及高齡勞工失業率。

從研究得知，在超高齡社會中，中高齡者及高齡者重返勞動市場除經濟考量外，其重返職場亦可促進其健康面向，持續工作有助於避免憂鬱傾向。然而，因中高齡者及高齡者易有照顧家庭或體力下降之情況，導致其無法負荷全時段工作或配合加班，是中高齡者及高齡者退出勞動市場之主因，故加強工時的彈性度對於中高齡及高齡勞工至關重要，創建就業彈性之工作制度為促進中高齡者及高齡者就業的重要做法之一。

► 肆、我國中高齡者及高齡者就業彈性樣態

我國勞動市場的高齡化已成為不可避免的趨勢，目前部分事業單位已開始積極處理這個問題，以滾動式的修正方式，從工作與休息時間彈性、上下班彈性、工作

職務輪調等方式，漸漸發展出適合該事業單位的中高齡者及高齡者的彈性運用及管理模式。

為瞭解我國事業單位針對中高齡及高齡勞動力提供的彈性運用及管理模式，勞動部勞動及職業安全衛生研究所於 2023 年進行研究，透過深度訪談、焦點座談及案例分析等研究方法蒐集資料，掌握實務上普遍事業單位提供的就業彈性措施樣態、中高齡者及高齡者偏好之就業彈性及福利措施，並提供研究建議以作為相關政策規劃的參考 [5]。

一、事業單位提供之就業彈性措施樣態

根據訪談結果，我國事業單位目前實施的就業彈性措施內容多樣化，並可互相搭配，可約略分為以下類型：

- (一) 工作時間彈性：事業單位的工作時間彈性會因職務而有所不同，以行政單位、中高階主管以及兼職人員的彈性度最高。行政單位多以彈性上下班時間為主，有些事業單位會跟主管階級協定上班時間與天數，兼職工作者則可針對每個人的體力與狀況安排工作時數。
- (二) 工作地點彈性：訪談結果顯示事業單位開放工作地點彈性的意願並不高，多數事業單位並未開放遠距辦公，或是僅開放部分提出需求的勞工可以遠距辦公，例如：照顧家庭需求，或是因應疫情而開放。
- (三) 工作內容彈性：事業單位普遍有提供工作內容彈性，例如：師徒制度，傳承中高齡者及高齡者的經驗及技術。又如：職務輪調，透過部門輪調或職務調整，讓中高齡者及高齡者可選擇工作負擔較小或轉換職務的機會，亦或是透過工作內容輪調培養第二專長，維持並促進其職能增進。另也會考量體能與需求，安排適合的職務內容或拆解工作流程，降低工作負擔。
- (四) 休假彈性：多數事業單位會提供優於法令之休假，或是排班制的工作會搭配彈性安排休假日等措施，有利於中高齡者及高齡者兼顧其個人生活，尤其中高齡者與高齡者普遍需負擔長輩及子女之照顧責任，或是個人就診需求，透過休假彈性可提升其繼續就業與再就業之動機。
- (五) 退休彈性：事業單位常見以漸進式退休及退休後回聘等方式延攬中高齡者及高齡者繼續就業。採漸進式退休為逐漸減少工作時間以兼顧工作與生活，避免中高齡者及高齡者直接離開職場；退休後回聘則是鼓勵退休後的員工可擔任顧問、指導



或是短期補充人力，對於中高齡者及高齡者仍保有彈性且多元的退休規劃與選擇；對事業單位而言，退休員工的經驗有助於技術傳承與訓練新人。另《勞動基準法》於2024年修正，明定勞雇雙方得協商延後強制退休年齡，將勞資協商明文列為法律，一方面可以讓資方鼓勵中高齡者及高齡者續留職場，另一方面亦能讓有意願繼續留在職場的中高齡者及高齡者能有與資方協商的權益。

(六) 契約彈性：我國於2020年底正式施行《中高齡者及高齡者就業促進法》，希冀能建構更友善的職場環境，降低中高齡者及高齡者就業阻礙、加強其續留職場動機。《中高齡者及高齡者就業促進法》以1彈、1禁、3補助之架構脈絡施行，其中，彈性的部分允許雇主得以定期契約聘僱65歲以上高齡者，不受勞基法第9條所約束，增加勞雇雙方的彈性，提升雇主的聘用意願；禁止則是明文規定嚴禁年齡歧視，避免年長者因年齡而有損其權益；補助面而言，政府就在職者、失業者及退休者均提供不同項目的補助，提升雇主繼續聘僱或再聘僱之動機。

二、中高齡者及高齡者偏好之就業彈性及福利措施

根據訪談結果發現勞工與事業單位皆贊同透過就業彈性措施可鼓勵勞工續留職

場，除彈性措施外，教育訓練、就業環境與職務再設計與健康、健康關懷等相關福利措施亦是中高齡者及高齡者願意留在勞動市場的重要關鍵之一。

首先，透過持續性的教育訓練，維持或增進中高齡者及高齡者工作職能，使其更符合職務的要求，進而降低其工作壓力，利於繼續就業或轉換職涯跑道，可加強繼續就業之動機。再者，事業單位若營造更舒適的職場環境，並透過職務再設計及輔具等協助，將有效減輕中高齡者及高齡者的體力負擔，進而延長其工作職涯。最後，為確保中高齡者及高齡者的健康狀態，事業單位多會提供健康檢查及持續性關懷。另一方面，針對不同對象的背景及需求，而有相對應之偏好彈性內容，例如：主要家庭照顧者更需要工作時間及休假的彈性，以此平衡其家庭與工作生活；而有經濟需求者，則較偏好維持經濟收入，若有機會退休後回聘更希望以全職的方式再就業。

在研究蒐集的實務案例中，有一家事業單位在2023年時中高齡員工已占全體



員工的 17%，該事業單位推估於 2030 年時中高齡員工將會超過 20%，因此決定成立特定部門，以工作生活平衡、健康管理、家庭與財務規劃等三個構面提供中高齡員工支持與照護。該事業單位提供工作時間及工作地點彈性，可依個人需求提出申請，提供優於法令之給假，如：孝親假，鼓勵同仁陪伴 75 歲以上父母；也建立部門輪調或關係事業單位職務轉調機制，透過輔具、職務再設計、改善硬體設備或工作環境及加強健康管理（如定期健檢、員工健康餐盒等）；以及針對已退休員工，提供顧問制或退休後回聘以留住資深人才與經驗傳承。另有其他事業單位，因面臨勞動力短缺的情況，開始透過退休後回聘的方式延攬退休人才，並依照其彈性需求安排全職或兼職，或開始積極招攬中高齡者及高齡者，運用彈性的工時安排、良好的教育訓練及職務再設計等方式吸引人才。

► 伍、結語

研究發現確實目前部分事業單位已開始積極處理勞動力老化的問題，並從工時與休假彈性、工作內容彈性、契約彈性等

方式，或是提供環境改善與職務再設計、教育訓練及健康關懷等措施，漸漸地發展出適合該事業單位的中高齡者及高齡者的彈性運用及管理模式。許多事業單位更表示中高齡者及高齡者的忠誠度高、工作品質穩定，有利於事業單位維持營運及服務品質，且中高齡者及高齡者在遇到問題時，能運用其豐富的工作經驗快速解決問題，一改對中高齡者及高齡者的刻板印象，未來也會持續運用中高齡及高齡勞動力。但實務上推行中高齡者及高齡者就業彈性措施時也面臨一些挑戰，包含年齡歧視情形、中小企業擔心成本較高或獨厚中高齡者及高齡者之公平性問題。

研究建議可從強化勞資溝通、推動漸進式退休、鼓勵事業單位與勞工協商延後退休、持續加強就業輔導及諮詢、多元化媒合管道與政策宣導，並簡化事業單位申請補助的流程等各方面持續推動中高齡者及高齡者就業。事業單位則可從工作、健康及家庭照顧等面向導入就業彈性措施來吸引中高齡者及高齡者人才，鼓勵其續留職場或重新投入職場以貢獻經驗及專長。

參考文獻

1. 國家發展委員會 (2024)。「中華民國人口推估 (2022 年至 2070 年)」報告。
2. ILO (2023), Working Time and Work-Life Balance Around the World. Available from: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_protect/%40protrav/%40travail/documents/publication/wcms_864222.pdf
3. McNamara, T.K., et al. (2012), Access to and Utilization of Flexible Work Options. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*; 51(4): 936-965.
4. Future of Work Institute.(2012), The Benefits of Flexible Working Arrangements : A Future of Work Report. Available from: <https://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/individuals/pdf/benefitsCEOFlex.pdf>
5. 郝鳳鳴，陳美滿，顏雅婷 (2024)。中高齡者與高齡者就業彈性之勞動條件探討，勞動部勞動及職業安全衛生研究所。<https://results.ilosh.gov.tw/iLosh/wSite/ct?xItem=40569&ctNode=322&mp=3>

日本不當勞動行為救濟之裁量——以第二鳩計程車事件為中心

侯岳宏 | 臺北大學法律學系 教授



壹、前言

不當勞動行為制度自2011年5月1日開始施行，至今已滿13年有餘，裁決委員會也受理了許多案件。裁決委員會除了保障勞工的團結權，透過特別的程序加以救濟外，也在個案中逐漸形成集體勞資關係的規範，在台灣集體勞資關係所扮演的角色也日愈重要。在救濟程序上，一方面保留行政救濟主義之方式（例如，對於工會法第35條第1項事件之救濟），一方面也賦予裁決委員會審查涉及私權爭議事件

的權限（工會法第35條第2項之事件）¹。不過，裁決救濟程序也陸續產生爭議。受到矚目的爭議之一，乃法院對於裁決決定審查之問題。

台灣當時在導入不當勞動行為制度時，曾參考日本制度之經驗，日本的發展也受到台灣實務的關注。2022年日本最高法院曾於山形大學事件對於不當勞動行為救濟命令的裁量表示意見²。該案涉及當雇主構成違反誠信協商義務之不當勞動行

1. 關於歷次草案的討論，請參見拙作，不當勞動行為救濟的基礎理論，頁172-180，2015年7月。
2. 山形大学不当労働行為救濟命令取消事件，最高裁第二小判決，令和4年（2022年）3月18日民集76卷3号，頁283，日本最高裁判所下列網址可閱覽：https://www.courts.go.jp/app/hanrei_jp/detail2?id=91028（2025年1月15日）。

為時，勞動委員會可否發布命雇主應該進行誠信協商命令之問題。在該案中，最高法院引用1977年第二鳩計程車事件判決之見解³，處理相關爭議。從此角度而言，也可看出同判決在日本實務之重要性。本文因篇幅限制，一方面介紹1977年第二鳩計程車事件判決，也藉此介紹日本之不當勞動行為制度，以及上述山形大學事件，以作為台灣後續討論之參考。

◎貳、本案事實

以經營計程車為業的甲公司（原告、被上訴人），僱用工會會員A等6人擔任駕駛，因為解僱這6人，A等6人向乙勞動委員會（被告、上訴人）申請不當勞動行為救濟。乙勞動委員會認定構成不當勞動行為，作出甲公司應回復A等6人原職（原職復歸）與給付自解僱日至復職日止之工資（バックペイ）。甲公司主張該救濟命令未扣除A等6人被解僱後於他處服勞務所得收入（中間收入）為違法，故提起撤銷訴訟。第一審判決（東京地判昭和43年1月30日勞民集19卷1号44頁）與原審（東京高判昭和45年2月10日勞民集21卷1号148頁）均認同甲公司之主張，故乙勞動委員會提起上訴。

◎參、爭點

本件爭點涉及到不當勞動行為救濟命令之審查，以及給付自解僱日至復職

日止之工資是否須扣除他處服勞務所得之爭議。

◎肆、判決理由

主文略以：「上訴駁回。」

理由略以：《勞動組合法》：「第7條之規定是以勞工的團結權及團體行動權的保護為目的，而將侵害這些權利之雇主行為作為不當勞動行為而加以禁止，救濟命令制度就是要擔保第7條規定的實際效果而設計」。採用救濟命令的方法是「為了透過命令將雇主的工會活動侵害行為所產生的狀態直接矯正，以達成迅速回復與確保正常的集體勞資關係秩序；並且對於雇主多樣的不當勞動行為事先就對其改善措施的內容具體的特定是困難且不適當，因此授權給對於勞資關係具有專門知識經驗的勞動委員會，依其裁量，按照個別的事案決定適當的矯正措施並發布命令」。並且說明勞動委員會的裁量權「並不是無限制，存在著從其旨趣與目的而來的界限，且救濟命令持有對於不當勞動行為被害加以救濟的性質」。

判決也提及中間收入是否扣除之問題，應考量被解僱勞工個人的被害的救濟與解僱對於工會活動之侵害的除去之觀點來考量。並且說明依照前者之觀點，原則上中間收入應扣除，但是仍應考量再就職的難易、工作地勞務的性質與內容以及工資的多寡以及解僱對於工會活動之影響等，來加以判斷。

3. 第二鳩タクシー事件・最大判昭和52年（1977年）2月23日民集31卷1號，頁93，日本最高裁判所下列網址可閱覽：https://www.courts.go.jp/app/hanrei_jp/detail6?id=19681（2025年1月15日）。

► 伍、評析

一、本判決之意義

日本在第二次世界大戰後，於1949年受到美國1935年的《國家勞工關係法》（National Labor Relations Act of 1935, NLRA，又稱華格納法）的影響，於《勞動組合法》（相當於我國工會法）第7條明文禁止雇主對勞工及工會為團結權侵害行為，並且於同法第27條以下規定不當勞動行為的救濟機關為勞動委員會，透過該委員會進行審查並發布救濟命令進行救濟。這種由不當勞動行為的禁止規定與透過勞動委員會的救濟所構成之制度，在日本也被稱為不當勞動行為制度⁴。

不當勞動行為制度的實施，實際上也是對於國際勞工組織（International Labor Organization, ILO）公約的一種實踐⁵。在ILO 1949年所通過的組織權及團體協商權公約（第98號公約）亦規定，「勞工應充分享有在其就業方面免受反對工會之歧視行為之保障」，以及「免受彼此或彼此職員或會員之任何干擾」（第1條、第2條），並且於第3條規定，「凡有需要，應設置適合國情之機構，以達保證尊重上述各條所指組織權之目的」。

關於救濟命令的發布，日本《勞動組合法》只規定當勞動委員會認定申請事實的全部或一部有理由時，應發出「同意與

申請人的請求有關的救濟之全部或一部」的命令（《勞動組合法》27條之12、勞動委員會規則43條第1項）。因此，關於救濟命令的內容，勞動委員會是否具有裁量權？其限制為何等問題，也受到討論。本判決對於勞動委員會發布救濟命令的裁量權表示意見，具有重要性。

二、不當勞動行為之裁量

（一）日本不當勞動行為制度之發展

日本不當勞動行為相關制度主要規定於《勞動組合法》。同法於第二次世界大戰後，有大幅度的修訂。1947年前之舊勞動組合法存在著些許問題，例如舊法採取處以刑罰的科處主義，但被要求須符合罪刑法定主義，構成要件須明確化，對於不當勞動行為此不確定法律概念，適用之件數極為少數；另外，當時並未對於民事救濟作規定，因此勞工因雇主違反上述規定而受到不利益待遇，還是得提起民事訴訟以求救濟。基於上述之問題，1947年進行修訂，成為現行的勞動組合法，在不當勞動行為禁止規定的類型上，除了不利益待遇與黃犬契約之外，增加拒絕團體協商、支配介入與經費援助（同法第7條第1款至第3款）。對於不當勞動行為之救濟，廢除科罰主義，改採行政救濟主義方式，也就是透過勞動委員會對於救濟申請進行調查、審問並認定是否構成不當勞動行為，然後發布救濟命令的方式。之

4. 盛誠吾，勞動法總論·勞使關係法，頁207，2000年。

5. ILO公約與不當勞動行為制度之關係，請參見拙作，ILO有關勞工團結權之公約與日本的不當勞動行為制度，臺灣國際法季刊，第5卷第2期，頁43-75，2008年6月。

後，在 1952 年對於不當勞動行為禁止類型，又增訂禁止雇主因為勞工向勞動委員會申請救濟等理由而給予不利益待遇之規定（同法第 7 條第 4 款），至此，可以說完成整個不當勞動行為制度。在 2004 年為了讓不當勞動行為事件的審查更為迅速與正確，使該制度能發揮原來所預期之功能，再次進行大規模修法，修正內容遍及勞動委員會體制、不當勞動行為之審查程序與和解等規定⁶。



（二）救濟機關與救濟程序

當發生不當勞動行為時，《勞動組合法》所預定的救濟方式是透過勞動委員會發布救濟命令來處理，但由於日本並無像美國的國家勞動關係委員會（**National Labor Relations Board, NLRB**）被承認具有不當勞動行為之專屬管轄，因此，當事人直接向法院請求救濟也不被禁止，存在著司法救濟與行政救濟兩種方式。

與本文較相關者為行政救濟之方式，在此主要介紹此部分。勞動委員會可區分為隸屬於厚生勞動大臣管轄的中央勞動委員會與隸屬於都道府縣知事所管轄的都道府縣勞動委員會，在行政組織上屬於具有獨立性的行政委員會。其委員由資方委員、勞方委員與公益委員等各相同人數之三方代表組成。其特色包括：獨立性的行政委員會、由三方代表構成之公平性、裁決機能與調解機能並存、中央與都道府縣勞委

兩層構造等性質。目前，依據《勞動組合法》第 27 條規範，創設勞動委員會以準司法之程序專門審理、進行判定雇主之不當勞動行為，並且做成救濟命令⁷。

（三）日本法院對於不當勞動行為的司法審查密度

日本的不當勞動行為救濟程序，可大概區別為初審程序、再審查程序、與行政訴訟程序。初審程序與再審查程序又可細分為申請、調查、審問、合議與發布救濟命令等順序。由於都道府縣勞動委員會或中央勞動委員會所作之命令（駁回命令或救濟命令）為行政處分的一種，因此不服都道府縣勞動委員會或中央勞動委員會所作成之命令時，可向法院提起行政訴訟法上的撤銷之訴。而法院在撤銷訴訟審查勞動委員會命令時，會就勞動委員會的事實認定、不當勞動行為成立與否的判斷、以及救濟命令內容的適法性等項目加以審查。

6. 此部分之介紹，請參見侯岳宏，同註 1，頁 102-135。

7. 關於此點，也請參見張智程，日本勞動委員會不當勞動行為救濟命令之裁量權基準法理與演進，思與言，第 52 卷第 1 期，頁 141-169，2014 年 3 月。

1. 事實認定與法律解釋適用的審查

目前，法院僅承認勞動委員會對於救濟命令的內容具有裁量權，對於事實認定與不當勞動行為的成立與否則完全審查⁸。

事實認定的部分，須留意日本在2004年《勞動組合法》修法時，有新增規定。當時增加勞動委員會可以依當事人的聲請或依職權，經公益委員會議（或小委員會）的合議後，可命令證人到場與發布證物提出命令等規定（《勞動組合法》第27條之21）。對於違反證物提出命令不提出證物者，除非有正當理由，否則在行政訴訟時不能再以該證物來證明應證之事實（《勞動組合法》第27條之21）⁹。

不當勞動行為成立與否部分，學者指出不當勞動行為的相關規定的解釋適用上，雖然目前實務上不認為此部分具有

判斷餘地（日文用要件裁量），但是此部分也只是意味法院對於勞動委員會的判斷得予以審查，不能否定不當勞動行為相關規定的要件上有其獨特性，因此呼籲法院在審查時，應該留意在判斷不當勞動行為成立與否時，法規特別設置勞動委員會這個專門判斷機關之意義，在此基礎下進行審查¹⁰。

2. 救濟命令的裁量與界限

依據《勞動組合法》第27條規定，勞動委員會於以判斷申請事實有理由時，應發布救濟命令，申請適時僅一部有理由時，僅得就該部發布救濟命令，其餘部分應駁回之。法律上並未特定應該要發布何種內容之救濟命令，此部分委由勞動委員會裁量，雖然申請人得記載請求救濟內容，但委員會並不受此拘束。法院審查時，



8. 關於此點，可參見山川隆一，不當勞動行為争訟法の研究，頁138-158，1990年7月；菅野和夫，労働法，頁1271-1274，2024年13版。對於不當勞動行為成立與否的審查，常被提到的判決是寿建築研究所事件，最二小判昭和53年11月24日勞判312号，頁54，日本中央勞動委員會。下列網址可閱覽：https://www.mhlw.go.jp/churoi/meirei_db/han/h00099.html（2025年1月15日）。

9. 關於此部分，請參見侯岳宏，同註1，頁117-120。

10. 菅野和夫，同註8，頁1272-1273。

如同本件第二鳩計程車事件判決所提及：「第7條之規定是以勞工的團結權及團體行動權的保護為目的，而將侵害這些權利之雇主行為作為不當勞動行為而加以禁止，救濟命令制度就是要擔保第7條規定的實際效果而設計」。採用救濟命令的方法是「為了透過命令將雇主的工會活動侵害行為所產生的狀態直接矯正，以達成迅速回復與確保正常的集體勞資關係秩序；並且對於雇主多樣的不當勞動行為事先就對其改善措施的內容具體的特定是困難且不適當，因此授權給對於勞資關係具有專門的知識經驗的勞動委員會，依其裁量，按照個別的事案決定適當的矯正措施並發布命令」，進而承認勞動委員會之廣泛裁量權¹¹。

不過，須留意者，雖然勞動委員會對於救濟命令的內容有裁量權限，但是仍有其界限。首先，因為救濟命令為行政處分，因此其內容必須為可能、確定、適法¹²。其次，救濟命令也具有從不當勞動行為制度的旨趣與目的所導出的限制。不過，旨趣與目的為何，在理解上有所不同。過去於在日美軍調達部東京支部事

件¹³，最高法院判決指出救濟命令制度之目的是「排除不當勞動行為，使申請人回復到等同於沒有不當勞動行為之事實上的狀態，並非對申請人給予因不當勞動行為所產生私法上損害之救濟，或對雇主處以懲罰」。這樣的見解，被稱為原狀回復主義¹⁴。不過此主張，受到批評在流動的勞資關係裏，回復到沒有不當勞動行為的狀態是不可能¹⁵。因此，在本件第二鳩計程車事件裏，最高法院避開原狀回復的用語，並且在判決指出，勞動委員會的裁量權「並不是無限制，存在著從其旨趣與目的而來的界限，且救濟命令具有對於不當勞動行為被害加以救濟的性質」。此所謂的旨趣與目的，學者指出應該是判決文所指「回復與確保正常的勞資關係」¹⁶。最高法院此見解也受到學者的支持¹⁷。

三、此判決近年之影響

如同本文前言所提，本件第二鳩計程車事件之判決要旨，在近年所發生的山形大學事件受到引用。該案件涉及當雇主構成違反誠信協商義務之不當勞動行為時，勞動委員會可否發布命雇主應該進行誠信

11.關於此部分之介紹，請參見侯岳宏，同註1，頁81-83。

12.塚本重賴，労働委員会，頁164，1977年3月。

13.在日米軍調達部東京支部事件，最一小判昭和37年（1962）9月18日民集16卷9號，頁1985。日本最高裁判所下列網址可閱覽：https://www.courts.go.jp/app/hanrei_jp/detail?id=53069（2025年1月15日）。

14.原狀回復主義之說明，參見盛誠吾，同註4，頁247-248。

15.道幸哲也，不当労働行為救済の法理論，頁190-192，1988年4月。

16.山川隆一，不当労働行為争訟法の研究，頁151，1990年7月。

17.參見道幸哲也，同註15，頁192；菅野和夫，同註8，頁1252-1253。

協商命令之問題引發爭議¹⁸。該案件是Z工會以雇主X在團體協商的因應違反勞動組合法第7條第2款之不當勞動行為向該縣勞動委員會提起不當勞動行為救濟。勞動委員會認為X的行為該當於不當勞動行為對X發布救濟命令。X對此不服，向法院提起撤銷訴訟。勞動委員會認為X對於本件各種協商事項應該適切地提供財務資訊等，不應該固執自己的主張，命令應該誠實地進行團體協商。原審（仙台高判令和3年3月23日），對於救濟命令的部分，考量本件命令作出時調薪管制或工資調降之實施已經過4年，相關職員在此背景下所形成的法律關係也累積一定期間，在該時點要求X與Z就各協商事項達成有共識的合意在事實上是不可行，縱使構成不當勞動行為，命令要求再進一步進行協商，不得不說已逸脫裁量權的範圍，故認為勞動委員會之命令已違法。本件最高法院第二小法庭¹⁹則認為雇主構成違反誠信協商義務之不當勞動行為，即使關於該團體協商事項無成立合意可能性時，勞動委員會可以發布命雇主應該進行誠信協商之



命令。本件判決被評價為是延續上述第二鳩計程車事件判決²⁰。也是最高法院首次對於雇主構成違反誠信協商義務之不當勞動行為，即使該團體協商事項無成立合意可能性時，勞動委員會可以發布命雇主應該進行誠信協商之命令。

從第二鳩計程車事件之判決，一直到近年來所發生的山形大學事件，也可看出日本法院對於勞動委員會審查時，認為同委員會對於救濟命令的內容有裁量權限，也對於其界限有一些說明。此部分發展，也值得台灣討論相關制度時留意。

18. 山本 拓，雇主構成違反誠信協商義務之不當勞動行為，關於該團體協商事項無成立合意可能性時，勞動委員會可否發布命雇主應該進行誠信協商之命令（日文原文為：使用者が誠実に団体交渉に応ずべき義務に違反する不当労働行為をした場合において、当該団体交渉に係る事項に関して合意の成立する見込みがないときに、労働委員会が使用者に対して誠実に団体交渉に応ずべき旨を命ずることを内容とする救済命令を発することの可否），ジュリスト，1580号，頁106-109，2023年2月。

19. 山形大学不当労働行為救済命令取消事件，同註2。

20. 山本 拓，同註18，頁108-109。

第 11 屆臺紐經濟合作協定背景與勞工委員會會議成果

呂昆霖 | 勞動部綜合規劃司 科員



▲ 第 11 屆臺紐經濟合作協定貿易與勞工委員會會議台北會場與會人員合影

本屆（第 11 屆）臺紐經濟合作協定（The Agreement between New Zealand and the Separate Customs Territory of Taiwan, Penghu, Kinmen, and Matsu on Economic Cooperation，以下簡稱 ANZTEC）貿易與勞工委員會會議，於台北時間去（2024）年 11 月 26 日上午以視訊方式召開，就臺紐雙方「勞動情勢發展」說明，並針對「工時制度、彈性措施及勞雇關係與爭議處理」、「職業安全衛生相關政策及措施」及「綠色經濟及勞動市場政策」等議題深入交流討論。最後共同決議本年下屆（第 12 屆）會議，將於台北舉行，續就本次會議所關切各項議題深化討論。

壹、背景：臺紐經濟合作協定

紐西蘭是台灣重要國際經貿夥伴，亦為亞太經濟合作組織（Asia-Pacific Economic Cooperation，以下簡稱 APEC）及國際勞工組織（International Labour Organization）等國際組織會員，與紐方發展合作夥伴關係對我國國際參與深具意義。雙方於 2013 年 7 月 10 日簽署締約簽署 ANZTEC，旨在透過消除貨品、服務貿易及投資障礙，達成臺紐之間貿易開放及自由化等目標，共創可預測、透明及穩定之商業環境。

ANZTEC 內容共計 25 章，其中，第 16 章「貿易與勞工」規定雙方應促進各

自境內工作條件及生活標準改善，並以締約方會議等對話合作方式，健全勞動政策與措施。勞工專章於紐西蘭之聯絡點為紐西蘭商業、創新與就業部（Ministry of Business, Innovation, and Employment，以下簡稱MBIE），該部提供政策、服務、諮詢和管制，以支持紐西蘭經濟業務成長。

為此，臺紐雙方自2014年起即依上開規定，每年定期召開貿易與勞工委員會會議，共同推動臺紐雙方於各項經貿及勞動議題之合作，奠定良好基礎，至去年為止已召開11屆會議，並依雙方關心或關注之勞動情勢，持續更新會議討論議題。

本屆會議循例就雙方「勞動情勢發展」辦理簡報，並延續第10屆會議決議，就「綠色經濟及勞動市場政策」廣續討論，另因應紐西蘭推動《2003年休假法（Holiday Act 2003）》與《2000年勞雇關係法（Employment Relations Act 2000）》等修法工程以及我方推動「營造業墜落打擊年」等最新重點業務，因此加入「工時制度、彈性措施及勞雇關係與爭議處理」及「職業安全衛生相關政策及措施」等議程，共計4大議程。

► 貳、會議紀實：勞動情勢發展

會議於去年11月26日台北時間上午9時開幕，經雙方代表致詞後正式進入議題討論，首先為「勞動情勢發展」。紐方由MBIE國際勞動政策小組顧問Patricia Feria報告紐國去年勞動情勢發展：截至去年9月，紐西蘭勞動力年增長率放緩至0.6%，原因包含移民減少及青年就業率

下降等。淨移民人數雖處於高位但趨於緩和，主因係澳大利亞經濟表現相對強勁，促使移民由紐西蘭移居澳大利亞。

我方由勞動部綜合規劃司科長黃君浩報告我國去年勞動情勢發展：首先，《最低工資法》自本年起將取代「基本工資」接續保障基層勞工經濟生活，藉由專法制定，完善最低工資審議機制。

其次，《性別平等工作法》於去年3月8日修正施行，強化雇主防治職場性騷擾責任，建立外部公權力申訴調查機制，並增訂最高負責人或僱用人為性騷擾行為人之行政罰。

第三，《勞動基準法》第54條於去年7月31日修正施行，明定勞雇雙方得協商延後強制退休年齡。

第四，推動「營造業墜落打擊年」方案，透過墜落重大職災停工處分、加強監督檢查、舉辦建設公司或大型工程業主高階主管座談，同時推動工程規劃、設計及施工階段之安全衛生合作事項，以期達到職場減災目標。



參、會議紀實：工時制度、彈性措施及勞雇關係與爭議處理

雙方接著針對工時與勞雇關係議題，深入討論我國工時制度與育兒彈性措施，紐西蘭則分享紐國休假法案之修法進度。

我方由勞動部勞動條件及就業平等司專門委員李怡萱報告我國工時制度與幼兒照顧彈性措施：我國工時制度分為一般工時規定、彈性工時制度及特殊工時規定。法定工時於 2016 年修正為一週 40 小時。與鄰近及其他國家比較，符合國際趨勢。國定假日天數為 12 日，另有婚喪事病假及依工作資歷提供之有薪特別休假，並自 2017 年起增加職場新鮮人特別休假，友善育齡父母。幼兒照顧彈性措施包含彈性上下班時間、減少每日工作時間及部分時間工作等。

紐方由 MBIE 國際勞動政策小組首席顧問 Shay Duckworth 報告勞雇標準與勞雇關係目前業務，紐西蘭政府去年 9 月發布《2003 年休假法》法案草案進行諮詢，以解決勞雇雙方權益及計算方式不明確等長期問題。《2000 年勞雇關係法》之修法方向聚焦承攬關係明確化及個人申訴流程簡化等，確保企業及勞工在明確同意採取承攬合約時，能對該關係之性質有清楚認識；並為個人申訴流程設立收入門檻及救濟資格。

肆、會議紀實：職業安全衛生相關政策及措施

本次會議亦討論職業安全衛生相關政策及措施，我方概述去年「營造業墜落打

擊年」之背景、措施及成效；紐西蘭則詳細介紹《2015 職場健康安全法 (Health and Safety at Work Act 2015)》及相關法規修法改革情形。

我方由勞動部職業安全衛生署職業安全組組長朱文勇報告我國推動「營造業墜落打擊年」相關規劃辦理情形。「營造業墜落打擊年」減災策略包含建置平台、部會合作、教育訓練、媒體宣傳、外部資源及監督檢查等策略。統計去年迄 11 月 14 日止之營造業墜落重大職災死亡人數為 74 人，較前 3 年同期平均值減少 9 人，較去年減少 19 人，墜落職災占比下降至 63.2%，已呈現下降趨勢。未來將參考英國、新加坡等國家施工安全管理制度，持續執行相關減災策略。

紐方由 MBIE 職業健康安源政策首席顧問 Elizabeth Thomas 簡介《2015 職場健康安全法》修法情形。《2015 職場健康安全法》施行至今已近 10 年，為適時檢討相關法規運作良好之處及待改進之處，紐西蘭政府去年 6 月至 10 月推動廣泛且全面之公眾諮詢，瞭解大眾對職業安全健康體系相關經驗，以及該體系面臨之挑戰及改善機會。目前刻正分析回饋意見及內容，以進一步推動政策工作與改革。

伍、會議紀實：綠色經濟及勞動市場政策

本屆會議依據上屆會議決議，廣續討論綠色經濟及勞動市場政策。我方分享因應淨零趨勢經濟轉型之研究成果及人才培訓措施，紐方則介紹對在地經濟發展

及勞動力規劃頗有成效之產業別勞動力參與計畫（Sector Workforce Engagement Programme，以下簡稱SWEP）。

我方由勞動部勞動及職業安全衛生研究所主任秘書陳毓雯分享《全球淨零排放趨勢對我國高碳排產業就業市場之影響與因應策略研究—以石化業為例》研究案進度。本研究之動機為針對淨零轉型之可能衝擊，提前規劃以因應勞動市場變化，尤其鼓勵加速石化業淨零轉型，將結合文獻分析、問卷調查、深度訪談、個案研究訪視、專家座談及專家諮詢等方式，綜整政策建議。研究報告預計本年6月公開上網。

勞動部勞動力發展署訓練發展組科長周素蘭則報告本部因應「綠色經濟」發展之人才培訓措施，本部為提升我國15歲以上之勞動力的職場競爭力，由中央結合地方訓練夥伴，因應產業與地方發展，依人生不同階段需求，針對青年、失業者及在職者提供不同訓練方案，盼能提升勞工知識、技能及態度。

紐方由SWEP組長Andrew McNaught報告SWEP計畫緣起、內容及執行成效。SWEP為一小型行動導向團隊，與營造業、園藝與葡萄栽培業、酪農業、公路貨運業、觀光業、水產養殖業以及老人安養院等產業合作，旨在推動研究發現及倡議，對移民、教育與福利等領域發揮影響與變革。為此，SWEP推出多項倡議計畫，包含推動營造業設立工作與技能中心、園藝與葡萄栽培業建立供需模型、公路貨運業集資建立產業協調員制度，以及酪農業制

定產業學徒制度等。因應COVID-19疫情，SWEP接掌地方發展處一系列計畫管理，如今已由地區經濟發展團隊轉為就業、技能與移民政策團隊，未來將持續為關鍵產業發展勞動力規劃機制。

▷陸、未來展望

會議最後，雙方就會議未來規劃交換意見。紐西蘭支持下屆ANZTEC貿易與勞工委員會會議於本年由我方主辦，並建議爾後每2年輪流主辦召開貿易與勞工委員會會議（即第13屆會議於2027年由紐方主辦），透過更長時間籌備工作保障會議品質，並透過APEC場域及雙邊關係持續交流及合作。我方對紐方提案表示同意，並說明因雙方仍有許多其他機會及場合持續聯繫交流，相信無論當年度是否召開貿易與勞工委員會會議，雙方對話機制都將保持暢通。

勞動部綜合規劃司副司長謝青雲於閉幕式表示，本次會議雖無法實體會面討論，但我方仍獲益良多，除互相分享勞動情勢發展，也瞭解對方在工時制度、職業安全衛生法規及綠色經濟等議題面臨的問題現狀、保障勞工權益相關措施及成效，為雙方帶來政策啟發，期待雙方持續就重要政策議題及法制發展交流分享，並期望本年能於台北舉辦實體會議，共同穩固雙方的對話基礎與情誼。

投資青年就業方案第二期



以**5**大目標
協助**80**萬名青年就業



青年為國家永續發展與變革創新的動力，勞動部結合跨部會資源推動「投資青年就業方案」第二期，針對外界關注青年的「職涯發展」、「人力供需」、「失業」、「薪資」及「非典型就業」等就業核心議題，提出「定方向」、「增人才」、「促就業」、「爭好薪」、「轉正職」5大目標與相關措施，協助青年職涯發展及穩定就業，培育並引導青年投入重點產業，提升國家經濟發展競爭力。



定方向



增人才



促就業



爭好薪



轉正職



想瞭解更多，可上投資青年
就業方案第二期網站查詢。

育嬰留停津貼 續保

同時申請真方便!

為支持勞工平衡職場與家庭責任，育兒父母如為就業保險的被保險人，可一次完成「育嬰留職停薪津貼」及「育嬰留職停薪繼續加保」的申請手續，減輕育兒家庭的經濟壓力，並確保育嬰期間保險權益不中斷。



育嬰留停津貼及續保申請管道多元，一次搞定簡單、快速又便利

網路申辦

勞保局「e化服務系統」可提供被保險人本人或委託投保單位線上同時申辦津貼及續保。

書面申請

育嬰津貼及育嬰續保兩張申請書表已合一，被保險人只要填具「育嬰留職停薪津貼申請書、給付收據及繼續投保申請書」即可同時申請津貼及續保。

小叮嚀

- 育嬰留職停薪津貼首次核付案件已改以簡訊通知取代書面核定函。
- 育嬰留職停薪津貼申請、續保、辦理進度查詢及補印核定函，都可透過勞保局「e化服務系統」辦理，24小時全年無休，提供多元的e化服務，省時又便利，歡迎民眾多加利用。

更多
資訊



育嬰留職停薪津貼
及續保申請書



勞保局
「e化服務系統」



台灣勞工季刊



勞動部

ISSN 1991-1580



定價 NT \$ 180 元

廣告