

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。

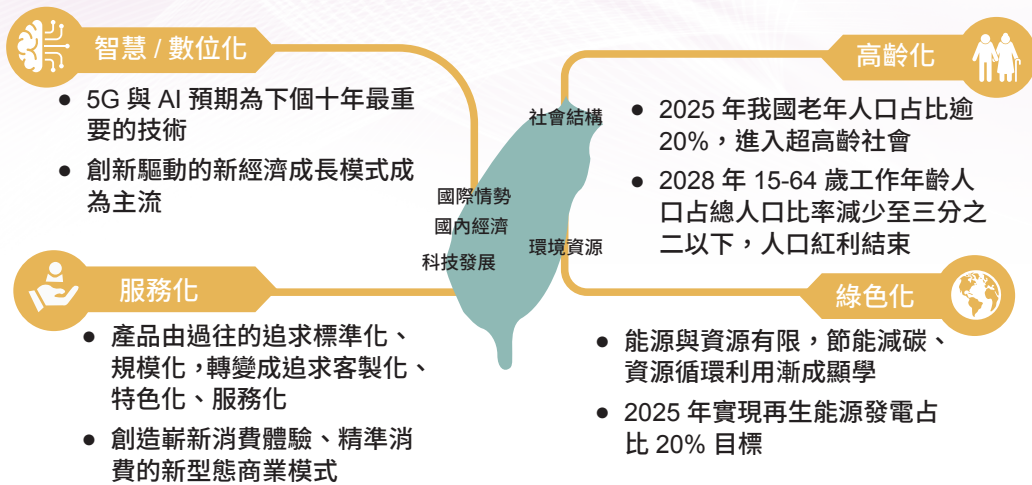
但吳忠育、林嘉慧 (2021) 之研究主張，企業在勞動人口結構高齡化趨勢下，聘僱中高齡人力同時，也提醒社會運用中高齡勞動力的思維應有更務實而重效益的策略，其觀點在於認為中高齡勞動力可就其豐富的工作經驗帶來更高之生產效率，進而對經濟發展帶來正面助益[3]。而在讓中高齡者具備高生產效率的前提，政府或企業必須瞭解中高齡者在職場中應適合扮演哪些角色，勿讓成見或缺乏專業的迷思陷入技能無效配置之景況。更建議中高齡者應該以「認知型」職務 (cognitive tasks) 逐漸取代「勞力型」職務 (physically demanding jobs) 僱用與配置，才能激發出中高齡勞動者就業力之正面效益。

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需求的同時，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，並選擇適合自身職業涯的工作。

（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、馬財專及商璦丹（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，因此在有關資通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Work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部就業力提升的管理，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「不因受僱者體能而有差異」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和諧之協作；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. Tadimet, 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。