

# 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、失業者和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](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>