

The background features three large, overlapping green circles with white highlights, creating a 3D effect. Thin green lines radiate from the top left towards the bottom right, passing through the circles.

勞動部勞動力發展署中彰投分署 中彰投區銀髮人才服務需求調查 調查報告

委託單位：勞動部勞動力發展署中彰投分署
執行單位：華威行銷研究股份有限公司
提報日期：中華民國 109 年 12 月

摘要

我國勞動力現正面臨少子化及高齡化之人口結構變化，工作年齡人口逐年減少，且經觀察我國 55 歲以上人口之勞動參與率明顯低於世界各主要國家，如何促進銀髮人力重新投入就業市場，已成為我國當前之重要議題。

我國已公布「中高齡者及高齡者就業促進法」，預計透過專法方式，明文保障中高齡及高齡者(以下簡稱銀髮人才)的就業權益，一方面使其享有公平的工作機會，同時也讓雇主得以定期契約等彈性方式，讓 65 歲以上國人的勞動力能夠再運用。

中彰投分署刻正籌備轄區之銀髮人才資源中心，為更貼近中彰投在地銀髮人才的服務需求，將透過本次調查案，將調查結果作為未來服務規劃之參考；另同步瞭解其對銀髮人才資源中心服務之期待，以及對現行初步規劃服務內容的看法，讓服務資源更有效率地發揮，爰規劃本案調查。

本研究採取「多元方法」(multi-method)進行調查。第一部份：分別針對求職民眾與事業單位採取量化訪問調查；第二部份：以焦點團體座談會(Focus Group Discussion)蒐集資料，匯整量化調查數據結論，邀請產官學與求職民眾代表，提出相關看法及建議。

1. 求職端量化調查：以居住在臺中市、彰化縣與南投縣內，年滿 55-75 歲民眾，有就業需求者為訪問對象，完成有效樣本數為 1,009 份，在 95%信心水準內，抽樣誤差為正負 3.01%。
2. 求才端量化調查：以中彰投區事業單位與團體組織為訪問對象，完成有效樣本數至少 511 份(含非營利事業單位)，在 95%信心水準內，抽樣誤差為正負 4.34%。
3. 質化座談會：共辦理完成六場，分別為就業與求職民眾二場、事業單位與團體組織二場、就服員一場、專家學者一場。

調查結論如下：

(一)工作環境品質重視項目 V.S.工作環境品質落實項目

勞工端重視的工作環境品質項目主要為工作環境安全、有提供勞保(勞工職災保護)、工作負荷量合理與彈性工時，而事業單位落實職場安全管理提供措施主要為定期檢測工作環境衛生、機械設備安全與辦理操作人員教育訓練，顯示勞工端與事業單位端在工作環境品質的項目部分無明顯落差。

但在員工定期健康檢查(全額補助)、健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)等，事業單位有提供的比例較少。

(二)求職管道 V.S.求才管道

勞工端主要求職管道為親友介紹/員工介紹、報章雜誌求才廣告、民間人力銀行網站與公立就業服務機構，而事業單位主要求才管道則以民間人力銀行網站為主，其次為親友介紹/員工介紹、報章雜誌求才廣告，政府求職網站與公立就業服務機構的使用比例較低，顯示 55-75 歲勞工在求職管道與事業單位求才管道呈現落差。

(三)續留或重返職場意願 V.S.僱用 55 歲以上人員意願

勞工端平均預計退休年齡為 69.43 歲，44.4%退休後有續留或重返職場的規劃，而未來 1 年內若有人力需求，58.7%的事業單位有可能僱用 55 歲以上的人員，顯示整體供給需求部分無明顯落差，但會僱用的行業別與職缺內容則有明顯差異。

(四)續留或重返職場遭遇困難 V.S.不考慮僱用 55 歲以上人員原因

勞工端認為續留或返回職場可能遭遇困難主要為服務單位有性別或年齡限制、體能無法配合全時工作、健康因素無法勝任工作內容，而事業單位不考慮聘僱 55 歲以上人員原因則以沒有適合的工作內容、健康或體力因素考量、技能或學習力不足、工作效率考量與擔心無法接受新的工作方式及環境。顯示勞工端較為擔心年齡限制與體能、健

康因素受限，與事業單位考量的工作內容、工作技能與工作效率有明顯落差。

(五)工作職務類型 V.S.任用工作職務

勞工端希望續留或重返職場的工作性質主要為與目前工作專業相關新工作、原公司續聘與自行創業，工作職務內容則以行政經營、技術服務、餐飲旅遊、農林漁牧與客戶服務比例較高；工作重視條件因素則以自身健康與體力狀況、薪資待遇、工作距離遠近、工作內容具價值意義與部分工時為主。

而事業單位 55-64 歲、65-75 歲員工人數占比較高者，會任用 55 歲以上人員的比例也愈高，主要任用職務為專業性工作、勞動性(體力)工作與行政性；整體而言，供給需求端在工作職務方面無明顯差異，但在職缺人數與行業別需求方面可能有落差。

(六)對中高齡者及高齡者就業促進法意見

1.彈性工時

勞工端對彈性工時、部分工時的需求與認同度較高，而事業單位則認為需視產業需求釋出職缺，形成供需方面的落差。

2.禁止年齡歧視政策

勞工端認為禁止年齡歧視政策流於表面，私下仍無法禁止，而事業單位端則因行業別、工作職務需求與企業文化，仍有 41.3%的比例不考慮僱用 55 歲以上人員，形成供需方面的落差。

3.穩定就業、雇用獎勵津貼

勞工端認為開發適合 55 歲以上勞工重返職場的職訓種類、提供就業獎勵津貼，鼓勵 55 歲以上勞工進入職場(55.7%)，對於協助勞工就業有幫助；而事業單位則認為獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼與支援企業提供 55 歲以上勞工教育訓練對於企業提高僱用比例有幫助，顯示政府在穩定就業、雇用獎勵津貼方面符合勞工與事業單位的需求。

38.1%的事業單位知道政府有提供僱用獎助，29.8%有意願申請；26.1%的事業單位知道「職務再設計措施」，35.1%有意願申請，顯示事業單位在中高齡者及高齡者就業促進法相關措施的知悉度偏低，且因行業別的職缺人數需求不同，會影響申請意願。

4.鼓勵創業

勞工端對於 55 歲以上鼓勵創業措施沒有信心，擔心銀行不會同意貸款，也沒有把握創業成功，順利還款，顯示勞工對於政府的「青銀共同創業」政策措施知悉度與瞭解度仍有待加強。

5.經驗傳承

技術人員退休之勞工對於經驗傳承認同度較高，但反應大型企業較易落實，而中小企業則可能有執行上困難，已有 41.4%的事業單位針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項，主要為提供能力開發與教育訓練以及經驗傳承混齡編組(代間職場教學)，且具有成效，顯示事業單位已有進行經驗傳承的措施，但行業別不同與公司規模大小則有執行上的差異。

6.原公司再雇用

有續留或重返職場意願的勞工，34.2%選擇與目前工作專業相關新工作，30.4%希望原公司續聘；而事業單位則表示若有需求會選擇適合者留用(29.7%)與已有留用案例(21.8%)。顯示供需兩造對於原公司再雇用皆有需求與期待，且事業單位會以維持原來的工作不變、工作內容與職稱改變，以及工作時間改變作為彈性處理措施。

(七)對銀髮人才資源中心相關意見

勞工端對於銀髮人才資源中心的服務以「專長培養短期課程」、「職涯支持團體」與「職涯諮詢規劃及服務」的需求較高，而事業單位則以「運用繼續僱用補助」、「輔導企業再聘用退休銀髮人力」、「運用世代合作」、「運用在職訓練」、「建構銀髮友善職場」與「辦理企業研習」的需求較高，但勞工端需求程度較事業單位高出甚多，

顯示事業單位對於銀髮人才資源中心能提供的具體服務與效益宣導仍有待加強。

調查建議如下：

一、短期建議-銀髮人才資源中心定位與功能

(一)組織定位

1.銀髮人才資源中心定位為「整合平台」，建議為下列三個方向：

- (1)成為資訊提供者，銀髮產業的平台媒合
- (2)成為資源分配者，針對不同族群的求才求職客制化與資源分配
- (3)成為資源提供者，培育銀髮人才輔導團隊，中央下放地方資源妥善運用，合適分配給各地區據點。

2.求職者需求部分：透過質量化調查，了解不同求職者期待與需求項目，提供相關專業訓練與求職問題解決方案，以符合企業求才需求。質化調查發現，多數受訪者對於銀髮人才資源中心與職訓中心差異容易產生混淆，建議應做功能定位與區隔說明。

3.企業需求部分：透過質量化調查，了解不同事業單位求才需求，提供相關補助與問題解決方案，提高企業單位僱用 55 歲以上員工比例。

(二)組織功能

1.宣導與倡儀中高齡者及高齡者就業促進法各項措施

調查發現，僅 34.7%的事業單位知道政府有訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」，公司 55 歲以上人員愈多者，知道的比例也愈高，反之則知悉度偏低，建議加強事業單位知悉度、了解度與對公司具體效益為何。

建議未來應同步加強 55 歲以上民眾，甚至是 50 歲以上民眾對於此法的知悉度與了解程度，提高中高齡者及高齡者對於續留或重返職

場應具備工作技能與職場觀念。

2.強化職涯發展知能與訓練機制，開發符合銀髮人才新職能

建議新職能發展設計時應注重銀髮人才所需的職業類型與性別會有較大的關聯性，如女性偏好會計類工作，但現在都是需要電腦作業，目前 55 歲以上民眾對於電腦技能不足，需要列入優先加強部份，以便快速投入職場。

其次是對銀髮族再投入職場的心態教育，建議銀髮人才資源中心輔導就業除了職務設計，職場條件之外，應協助就業者建立心態，如如何被年輕人管理與相處，如何用開放的心態接受新觀念。

3.針對求職端與求才端對銀髮人才資源中心期待與服務需求進行媒合

建議應理解銀髮人才不同求職動機與目的，是為了經濟壓力還是為了自我實現，目前希望的工作形態、可接受的時間與距離，才能給予較好之協助。在求才端應對企業成本考慮因素感同身受，如因應臺灣勞健保限制，是否能接受部分工時之高齡員工。

職業媒合時可參考日本、韓國、美國與其他先進國家 NGO 的作法，銀髮人才資源中心可與民間求才管道、政府就業中心合作，提供民眾多元求職管道選擇。

(三)勞工與事業單位供需差異與問題解決方案

1.落實健康關懷相關措施

建議未來應協助企業落實健康關懷與促進措施，並加強求職勞工對於身心健康的正確照護觀念。

2.增加友善連結與提供多元求職管道

建議銀髮人才中心可主動與民間人力銀行網站合作，提供 50+或 55+人才專區，讓企業求才時可以有更多彈性選擇，此外，增加友善連結，彙整傳統媒體求才資訊、政府相關就業資訊在銀髮人才中心網站，

提供求職者多元的求職管道資訊，並提高求職者使用銀髮人才中心就業資訊的比例。

3.勞工端與事業端人力資源盤點

建議應進行履歷盤點，針對求職者的證照與履歷進行盤點彙整，在中心網站設計表單讓求職者上網填，利用中心當一個資源平台，媒合企業與求職者。同時針對企業所釋出職缺所需之工作履歷與證照，中心可進行職業訓練與媒合。

4.勞工端與事業端職業媒合規劃

建議銀髮人才中心可與轄區企業合作，了解轄區不同特性企業需求，協助媒合人才；此外，可與民間求職網站、政府就業機構與就業服務中心合作，提供多元管道的求職平台，讓求職者有多元工作可選擇。

5.提供短期研習與提供職業訓練課程資訊

建議未來銀髮人才中心可辦理短期研習營，透過 3-5 天的課程研習，讓求職民眾對於未來想從事的工作職務內容、環境與行業別有更多的深度瞭解後，再進一步前往職訓中心或就業服務處選擇適合進修的職業訓練課程。

建議針對職業訓練，中心可與分署合作，針對真正有勞動意願之求職者設計履歷盤點中企業所需求證照，但為避免資源浪費或僅為了領取補助，可要求求職者應於一定時間或一定次數內考過特定證照，否則不給予補助以讓職業訓練發揮最有效的利用。

6.中高齡者及高齡者就業促進法

(1)彈性工時

建議未來可透過企業人力資源盤點，提供職缺內容讓求職勞工了解，提高媒合率。

(2)禁止年齡歧視政策

建議未來可優先針對可能僱用行業別與公司進行深度訪談，提供

落實策略與具體效益給其他企業參考。

(3)穩定就業、雇用獎勵津貼

由於事業單位會因行業別的職缺人數需求不同影響申請意願，建議可優先針對有 55 歲以上員工的事業單位進行宣導，提供相關補助措施的說明與預期效益。

(4)鼓勵創業

建議政府應針對有計畫自行創業者，提供創業課程，鼓勵合作創業，書寫計畫書申請通過後政府再擔保向銀行借款，或透過投資方式進行，但不建議補貼方式；其次是政府鼓勵銀髮族群先以 NGO 的型式經營集體的銀髮創業，服務地區民眾。

(5)經驗傳承

建議未來可針對沒有提供協助事項與公司有 55 歲以上人員的事業單位優先進行宣導，以及就業促進法的相關補助，提高企業落實代間職場教學的比例。

(四)銀髮人才資源中心宣導策略

1.職涯諮詢規劃與服務-提供一對一的諮詢與輔導

建議未來除了提供求職建議及診斷雇主是否對年長工作者是友善的，也提供就業、自我工作者、彈性工作地點、及如何面對失業等資訊；此外，可以邀請輔導高齡就業具豐富經驗的就服員擔任種子講師，訓練 55 歲以上的專業退休人士成為諮詢師，協助 55 歲以上民眾找到適合的工作，主要內容為找出中高齡者的工作障礙，提高面試技巧，獲得轉業課程，以轉換過時或過時的資格融入現代認證，發展資訊科技和數字技能。

2.宣導與倡議-50+銀髮人才資源中心會員

建議未來可透過社群媒體(臉書 FB、LINE)，以及里長/社區活動中心，加強銀髮人才資源中心資訊推廣，邀請目前或未來可能會有需求的

50 歲以上民眾加入會員，成為人才資料庫，透過平台參加職涯團體活動，分享資訊與心得，並進行企業與人才的媒合。

建議若有順利再就業的成功案例，可在銀髮人才資源中心官網上刊登影片分享，影片可邀請 50 或 55 歲以上會員擔任志工進行拍攝，落實中心理念與加強會員黏著度。

3.建構銀髮友善職場-教育雇主了解年長工作者的價值

建議未來可針對 55 歲以上員工人數較多之事業單位與團體組織優先推動銀髮友善職場典範(列入友善銀髮企業資料庫)，除了在銀髮人才資源中心官網上優先刊登企業求才訊息外，也提供有需求的民眾進行就業媒合。

4.輔導企業再聘用退休銀髮人力

建議未來在輔導企業單位再聘用退休銀髮人力部分，應該讓公司理解不論是留用或是晉用中高齡人才，公司本身應做哪些改變，例如加強員工體檢、改善職場環境，可同時提高年輕員工與銀髮人力的工作環境品質，增加向心力。

二、長期建議-相關政策建議

(一)擬訂建立銀髮人才就業促進政策方案，提升人力價值

建議政府在訂定銀髮人才就業促進政策方案時，應將設定的退休年齡逐年上拉，給予企業適應時間，不要一次到位，專法逐步修訂到最後目標，同時在過程中，公務單位協助企業如何符合政府需求，如何進行職業再設計，如何改善職場環境的安全，初期補助相對重要，也可減輕企業壓力。

建議未來政府在規劃時，應注意銀髮求職者特性不同給予不同規劃，對於如有經濟需求者或想再貢獻能力者，職業的分流與職業評估非常重要。

(二)加強型塑銀髮人才友善職場環境，引領工作創新

建議政府應該在法規上修訂讓企業有配合需求及動機，如設定合適指標，同時以專業為導向，但不應直接將身心障礙者的職務再設計原理與目的套用於銀髮人才就業上，應以銀髮就業者目前生理與心理差異進行處理。

銀髮人才資源中心可擔任引導角色，與有意願配合的企業合作或規劃實驗方案或實驗據點，進行世代交流進行，或是利用閒置公有空間，釋出讓年輕人去經營，同時要求裡面需有銀髮族群員工，符合青銀合作與世代交流的理念。

(三)轄區企業或組織與政府銀髮人力政策合作，促進產業人才供需平衡

建議針對大量晉用中高齡之企業單位給予協助與佳獎，並加強宣導與鼓勵；此外，可因應各地區人口特性與職業特性，給予中高齡專法一些彈性，不能一體適用。

建議更多部會橫向聯繫，例如各部會對於銀髮族群的定義不同，獎勵與補貼適用性不同，農保、漁保、勞保健保等不同險種影響，並將求職者工作類別，勞健保減免，賦稅的優惠等，列入更完整的政策規劃。

目 錄

第一章 計畫背景與目的	1
第一節 緣起與目的	1
第二節 調查架構	3
第二章 文獻探討	4
第一節 我國中高齡及高齡者勞動情形	4
第二節 中高齡者及高齡者就業促進法及相關措施	12
第三節 主要先進國家中高齡者及退休者相關政策與案例	18
第三章 調查設計與方法	75
第一節 量化調查	75
第二節 焦點座談會	90
第四章 勞工端調查結果分析	99
第一節 受訪者基本資料	99
第二節 勞動率參與情形	104
第三節 工作現況與工作環境需求	107
第四節 求職經驗與工作技能	120
第五節 屆齡退休留任意願與動機	126
第六節 銀髮人才資源中心服務需求與規劃措施意見	138
第五章 事業單位調查結果分析	154
第一節 事業單位基本資料	154
第二節 對中高齡者及高齡者就業促進措施認識程度	162
第三節 預防員工在職失能相關作為	187
第四節 對於屆齡退休人力繼續留任的僱用意願	191
第五節 企業人力運用情形	200
第六節 銀髮人才資源中心服務需求與規劃措施意見	213
第六章 質化調查結果	226
第一節 求職民眾質化結果分析	226
第二節 求才企業質化結果分析	239
第三節 就業服務員質化結果分析	257
第四節 專家學者質化結果分析	266
第七章 結論與建議	277
第一節 調查結論	277
第二節 調查建議	297
參考文獻	310

表目錄

表 2-1	2018 年中高齡勞動力參與率表	5
表 2-2	2018 年中高齡行業別就業人數表	6
表 2-3	2018 年中高齡職業別就業人數表	7
表 2-4	2018 年中高齡失業率表	8
表 2-5	2018 年中彰投地區人口年齡結構	9
表 2-6	中彰投地區 2019 年 55 歲以上人口勞參率及失業率	10
表 2-7	中彰投地區 2019 年依職業別統計之求供倍數及 55 歲以上求職人數	11
表 2-8	主要各國 2018 年中高齡及高齡勞動力參與率表	18
表 2-9	OECD 國家實際退休年齡表	19
表 2-10	韓國 2020 年 6 月-10 月 15 歲以上就業人口	37
表 3-1	中彰投區 55-75 歲求職端樣本配置	77
表 3-2	民眾電訪接觸記錄情形	78
表 3-3	事業單位比例與樣本配置	80
表 3-4	事業單位樣本檢定與加權	82
表 3-5	事業單位電訪接觸記錄情形	83
表 4-1	對銀髮人才資源中心的規劃措施的建議或未滿足需求	150
表 4-2	公司行業類別	156
表 4-3	針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容	164
表 4-4	針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目中，幫助程度最大的項目	166
表 4-5	有意願申請僱用獎助措施的主要原因	172
表 4-6	沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因	174
表 4-7	有意願申請職務再設施措施原因	179
表 4-8	沒有意願申請職務再設施措施原因	181
表 4-9	政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施	184
表 4-10	預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施	187
表 4-11	提供職業健康促進關懷措施內容	189
表 4-12	是否會留用退休員工	191
表 4-13	不留用退休員工主要考量因素	193
表 4-14	公司留用退休員工的主要作法	195
表 4-15	曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目	196
表 4-16	協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供協助項目	198
表 4-17	招募正職人員最常用的前三項求才管道	200
表 4-18	公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因	207
表 4-19	若要聘僱 55 歲以上人員，事業單位表示比較有機會被任用職務性質 ..	209

表 4- 20 公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因	211
表 5- 1 公司行業類別	156
表 5- 2 針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容	164
表 5- 3 針對 55 歲以上員工提供協助，幫助程度最大的項目	166
表 5- 4 有意願申請僱用獎助措施的主要原因	172
表 5- 5 沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因	174
表 5- 6 有意願申請職務再設施措施原因	179
表 5- 7 沒有意願申請職務再設施措施原因	181
表 5- 8 政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施	184
表 5- 9 預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施	187
表 5- 10 提供職業健康促進關懷措施內容	189
表 5- 11 是否會留用退休員工	191
表 5- 12 不留用退休員工主要考量因素	193
表 5- 13 公司留用退休員工的主要作法	195
表 5- 14 曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目	196
表 5- 15 協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府提供項目	198
表 5- 16 招募正職人員最常用的前三項求才管道	200
表 5- 17 公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因	207
表 5- 18 若要聘僱 55 歲以上人員，較有機會被任用職務	209
表 5- 19 公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因	211

圖目錄

圖 2-1 我國人口老化速度推估圖	4
圖 2-2 我國工作段年齡人口占比推估圖	5
圖 2-3 中高齡者及高齡者就業促進法六大重點圖	14
圖 2-4 50 Plus 基金會組織概念圖	41
圖 2-5 美國銀髮人口組成與勞動參與率	43
圖 2-6 英國就業促進策略與案例-DWP 行動計畫	63
圖 4-1 年齡	99
圖 4-2 各年齡層的勞動力	99
圖 4-3 縣市	100
圖 4-4 各居住縣市的勞動力	100
圖 4-5 教育程度	101
圖 4-6 各教育程度的勞動力	101
圖 4-7 家庭照顧的需求	102
圖 4-8 各需求的勞動力	102
圖 4-9 性別	103
圖 4-10 性別的勞動力	103
圖 4-11 目前有無在中彰投縣市工作	104
圖 4-12 目前沒有工作或沒有準備找工作的主要原因	106
圖 4-13 工作型態	107
圖 4-14 服務的公司屬於行業別	109
圖 4-15 目前工作的職業	111
圖 4-16 目前平均每月薪資	113
圖 4-17 工作環境品質中，比較重視項目(排序 1)	115
圖 4-18 工作環境品質中，比較重視項目(排序 2)	116
圖 4-19 工作環境品質中，比較重視項目(排序 3)	116
圖 4-20 主要求職尋找工作職務的管道	120
圖 4-21 在求職過程中遭遇的困擾	122
圖 4-22 為了求職所作的就業準備	124
圖 4-23 預計退休年齡	126
圖 4-24 退休後，是否有續留或重返職場的規劃	127
圖 4-25 退休後，沒有想再回職場工作的原因	128
圖 4-26 續留或返回職場可能會遭遇的困難	130
圖 4-27 考慮選擇的工作性質	132
圖 4-28 主要希望從事的工作職務內容	134

圖 4- 29 未來工作所重視的條件因素	136
圖 4- 30 「職涯諮詢規劃及服務」的幫助程度	138
圖 4- 31 「專長培養短期課程」的幫助程度	140
圖 4- 32 「銀髮就業講座」的幫助程度	142
圖 4- 33 「職涯支持團體」的幫助程度	144
圖 4- 34 「產業說明會」的幫助程度	146
圖 4- 35 希望得知銀髮人才資源中心相關資訊的管道	148
圖 4- 36 對銀髮人才資源中心的規劃措施的有無建議或未滿足需求	150
圖 4- 37 可以提高 55 歲以上勞工就業的機會	152
圖 4- 38 公司所在地區	154
圖 4- 39 公司產業別	155
圖 4- 40 公司資本額	157
圖 4- 41 正職人數	158
圖 4- 42 兼職人數	159
圖 4- 43 55-64 歲員工人數占比	160
圖 4- 44 65-75 歲員工人數占比	161
圖 4- 45 有無針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項	162
圖 4- 46 政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者， 有提供僱用獎助知悉度	168
圖 4- 47 公司有無申請上述僱用獎助措施的意願	170
圖 4- 48 「職務再設計」的措施知悉度	176
圖 4- 49 有無申請職務再設計措施的意願	178
圖 4- 50 政府提供的獎勵措施，增加貴公司僱用 55 歲以上員工，制度誘因的程度	182
圖 4- 51 政府訂定中高齡者及高齡者就業促進法知悉度	186
圖 4- 52 55-64 歲員工人數占比	202
圖 4- 53 65-75 歲員工人數占比	204
圖 4- 54 未來 1 年內若有人力需求，是否有可能僱用 55 歲以上的人員	205
圖 4- 55 建構銀髮友善職場需要程度	213
圖 4- 56 辦理企業研習需要程度	215
圖 4- 57 創新服務模式試辦與推廣需要程度	217
圖 4- 58 運用職務再設計或就業輔具需要程度	218
圖 4- 59 運用世代合作需要程度	219
圖 4- 60 運用在職訓練需要程度	221
圖 4- 61 運用繼續僱用補助需要程度	223
圖 4- 62 輔導企業再聘用退休銀髮人力需要程度	224

圖 5-1 公司所在地區	154
圖 5-2 公司產業別	155
圖 5-3 公司資本額	157
圖 5-4 正職人數	158
圖 5-5 兼職人數	159
圖 5-6 55-64 歲員工人數占比	160
圖 5-7 65-75 歲員工人數占比	161
圖 5-8 有無針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項	162
圖 5-9 政府提供僱用獎助知悉度	168
圖 5-10 公司有無申請僱用獎助措施的意願	170
圖 5-11 職務再設計措施知悉度	176
圖 5-12 有無申請職務再設計措施的意願	178
圖 5-13 政府提供獎勵措施增加僱用誘因的足夠程度	182
圖 5-14 對中高齡者及高齡者就業促進法知悉度	186
圖 5-15 55-64 歲員工人數占比	202
圖 5-16 65-75 歲員工人數占比	204
圖 5-17 未來 1 年內若有人力需求，僱用 55 歲以上人員可能性	205
圖 5-18 建構銀髮友善職場需要程度	213
圖 5-19 辦理企業研習需要程度	215
圖 5-20 創新服務模式試辦與推廣需要程度	217
圖 5-21 運用職務再設計或就業輔具需要程度	218
圖 5-22 運用世代合作需要程度	219
圖 5-23 運用在職訓練需要程度	221
圖 5-24 運用繼續僱用補助需要程度	223
圖 5-25 輔導企業再聘用退休銀髮人力需要程度	224
圖 7-1 全國中高齡與中彰投 55-75 歲就業人數行業別比較	278
圖 7-2 銀髮人才資源中心各項服務幫助程度	282
圖 7-3 事業單位對就業促進措施知悉度與申請意願	287
圖 7-4 銀髮人才資源中心各項服務需求程度	291
圖 7-5 勞工端與事業單位端供給需求差異分析	293
圖 7-6 銀髮人才資源中心定位	297
圖 7-7 勞工與事業單位供需分析-因果循環圖	307

第一章 計畫背景與目的

第一節 緣起與目的

我國勞動力現正面臨少子化及高齡化之人口結構變化，工作年齡人口逐年減少，且經觀察我國 55 歲以上人口之勞動參與率明顯低於世界各主要國家，如何促進銀髮人力重新投入就業市場，已成為我國當前之重要議題。

根據國發會人口推估報告，臺灣已於 2018 年正式邁入高齡社會（老年人口超過 14%），且將於 115 年達到「超高齡社會」的標準（老年人口超過 20%）。隨著高齡化及少子女化的人口結構轉變，15 至 64 歲工作人口自 2015 年達到最高峰後逐年減少。為因應未來可能出現的勞動力短缺風險，近年政府透過各種政策、方案及修法，多管齊下，希望提升各年齡層的勞動參與率。

我國已公布「中高齡者及高齡者就業促進法」，透過專法方式，明文保障中高齡及高齡者(以下簡稱銀髮人才)的就業權益，一方面使其享有公平的工作機會，同時也讓雇主得以定期契約等彈性方式，讓 65 歲以上國人的勞動力能夠再運用。

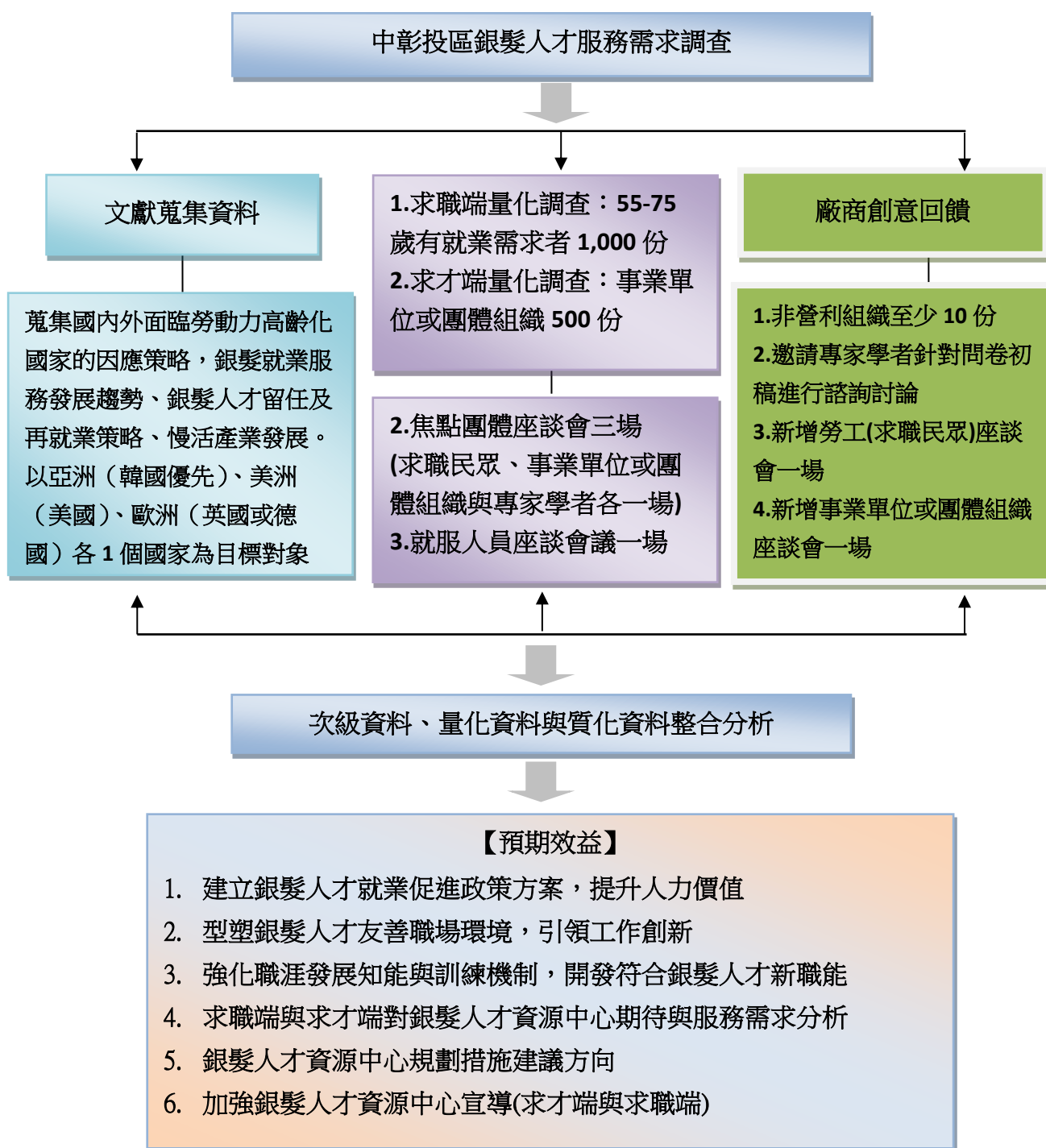
勞動部於 2020 年 12 月 4 日發布「中高齡者及高齡者就業促進法施行細則」、「在職中高齡者及高齡者穩定就業辦法」、「失業中高齡者及高齡者就業促進辦法」、「退休中高齡者及高齡者再就業補助辦法」、「地方政府成立銀髮人才服務據點補助辦法」及「促進中高齡者及高齡者就業獎勵辦法」計 6 部相關子法，並配合《中高齡者及高齡者促進法》於 2020 年 12 月 4 日同步施行。

中彰投分署刻正籌備轄區之銀髮人才資源中心，為更貼近中彰投在地銀髮人才的服務需求，將透過本次調查案，將調查結果作為未來服務規劃之參考；另同步瞭解其對銀髮人才資源中心服務之期待，以及對現行初步規劃服務內容的看法，讓服務資源更有效率地

發揮，爰規劃本案調查，調查目的如下：

1. 瞭解近年國內外面臨勞動力高齡化國家的因應策略，尤其係銀髮就業服務發展趨勢、銀髮人才留任及再就業的策略、慢活產業發展等。
2. 瞭解轄區銀髮人才再就業時，自身所進行的準備，或屆齡退休之繼續留任的意願及動機，以及對銀髮人才資源中心的期待、服務需求與對現行規劃措施的看法。
3. 瞭解事業單位對中高齡及高齡者就業促進法相關內容的認識程度、預防員工在職失能相關作為、企業對於屆齡退休人力繼續留任的僱用意願，以及對銀髮人才資源中心的期待、服務需求與對現行規劃措施的看法。
4. 從產(事業單位)、官(就業服務人員)、學(專家學者)角度，探討促進銀髮人才媒合經驗及其關鍵因子，並探討未來銀髮人才資源中心的定位。
5. 彙整上述調查結果，歸納中彰投分署銀髮人才資源中心各項服務資源之推廣策略，供未來執行業務之參考。

第二節 調查架構



第二章 文獻探討

第一節 我國中高齡及高齡者勞動情形

一、全國中高齡及高齡者勞動情形

(一)全國勞動力趨勢

根據國家發展委員會「中華民國人口推估(2018至2065年)」報告指出，我國已於2018年正式邁入高齡社會（老年人口超過14%），且將於2026年達到「超高齡社會」的標準（老年人口超過20%）；隨著高齡化及少子女化的人口結構轉變，15至64歲工作人口自2015年達到最高峰1,737萬人後逐年減少。這顯示出我國人口結構老化的速度相當快，所以相對可準備因應的時間短。再者，由於人口結構的高齡化，勞動力人口與被扶養人口之間將產生巨大變遷，並且勞動力結構可能會隨之老化，再伴隨生育率的下降推波助瀾，未來可能出現的勞動力短缺風險。因此，如何改善中高齡與高齡者的勞參率，輔導銀髮族群持續投入職場為未來重要課題。

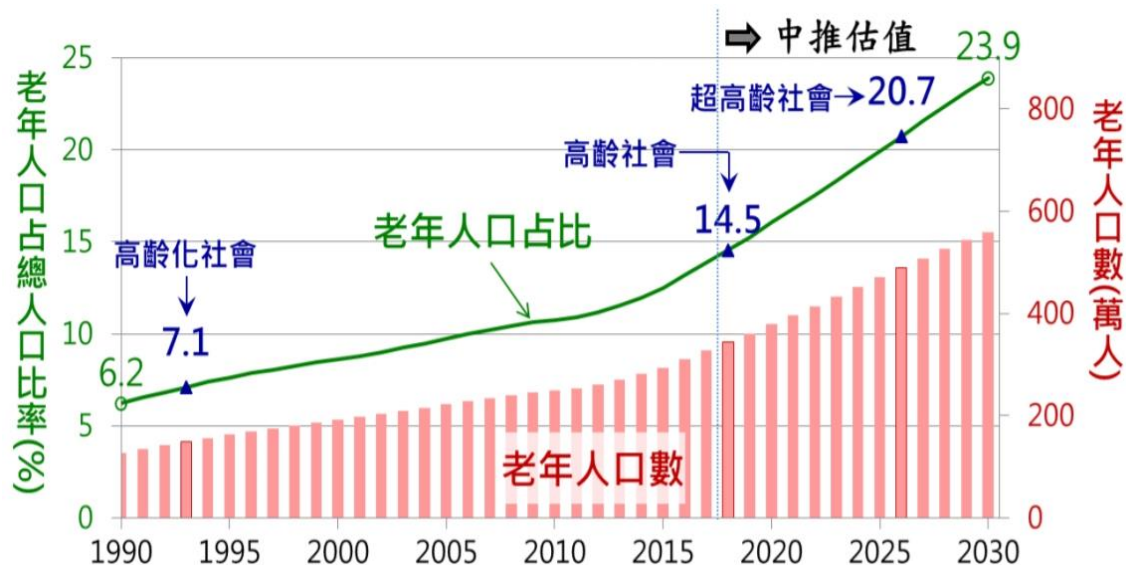


圖 2-1 我國人口老化速度推估圖

資料來源：國家發展委員會(2018)，「中華民國人口推估(2018至2065年)」。

註：國際上將65歲以上人口占總人口比率達到7%、14%及20%，分別稱為高齡化社會、高齡社會及超高齡社會。

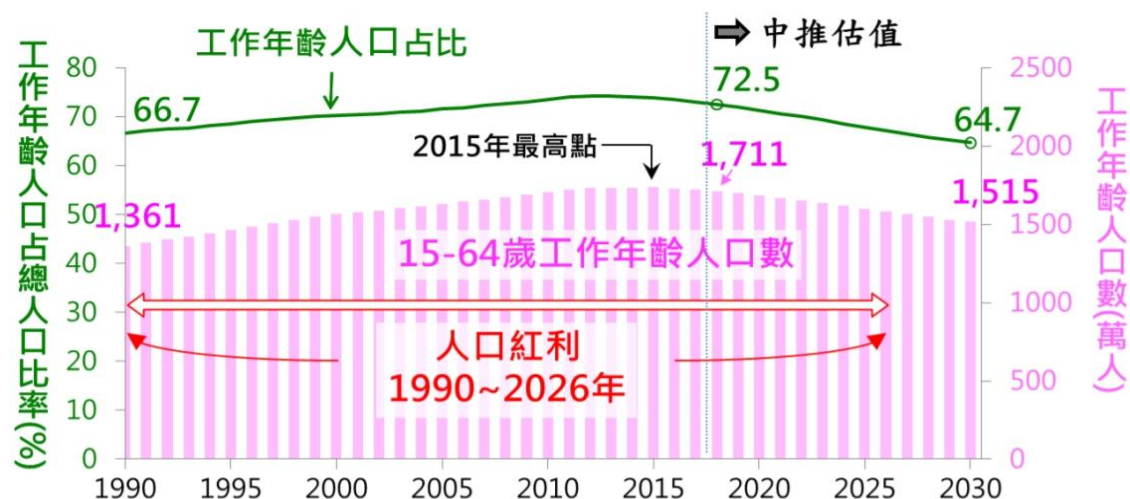


圖 2-2 我國工作段年齡人口占比推估圖

資料來源：國家發展委員會(2018)，「中華民國人口推估（2018 至 2065 年）」。

(二) 全國中高齡及高齡勞動力人數概況

根據勞動部統計處，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況指出，2018 年中高齡勞動力人數為 468.9 萬人，較 2017 年增加 5.1 萬 (1.09%)；勞動力參與率(勞參率)為 45.50%，其中 45~64 歲為 63.21%，較 2017 年上升 0.39%，65 歲以上勞參率為 8.43%，則下降 0.15%，若與 10 年前比較則增加約 2.38%，整體而言，呈現穩定成長的趨勢，佐證我國人口高齡社會的情形。

表 2-1 2018 年中高齡勞動力參與率表

年別	總計	性別		年齡				教育程度		
		男	女	45~49 歲	50~54 歲	55~59 歲	60~64 歲	國中及以下	高中(職)	大專及以上
2008	60.83	76.89	45.08	76.18	65.94	50.60	31.86	53.46	66.64	70.77
2014	61.65	75.06	48.69	80.21	69.63	54.41	35.61	55.08	64.52	67.09
2015	61.89	75.32	48.96	80.92	70.34	55.08	35.77	55.66	64.20	66.75
2016	62.42	75.48	49.88	81.68	71.44	55.67	36.35	56.89	63.96	66.78
2017	62.82	75.63	50.57	82.66	72.47	55.66	36.65	58.45	63.63	66.20
2018	63.21	76.24	50.77	83.96	73.54	55.63	36.70	60.40	63.23	65.45
2018 年較 2017 年增減百分點	0.39	0.61	0.20	1.30	1.07	-0.03	0.05	1.95	-0.40	-0.75
2018 年較 2008 年增減百分點	2.38	-0.65	5.69	7.78	7.60	5.03	4.84	6.94	-3.41	-5.32

資料來源：勞動部統計處(2018b)，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況。

(三) 全國中高齡及高齡就業行業

中高齡及高齡者就業行業而言，以製造業 105.4 萬人(22.92%) 最多，其次為批發及零售業 76.8 萬人(16.70%)，再者為營建工程業 44.1 萬人(9.60%)，三者合計占 49.22%。各行業中，以農林漁牧業、礦業及土石採取業之中高齡及高齡就業者分別占 74.40%、60.35% 居前二位。

表 2-2 2018 年中高齡行業別就業人數表

單位：千人

	97 年	結構比 (%)	107 年	結構比 (%)	增減 百分點	占該行業全體 就業者比率
總計	3,583	100.00	4,600	100.00	-	40.23
農、林、漁、牧業	394	10.99	417	9.07	-1.92	74.40
工業	1,177	32.86	1,556	33.82	0.96	38.10
礦業及土石採取業	2	0.07	2	0.05	-0.02	60.35
製造業	792	22.10	1,054	22.92	0.82	34.41
電力及燃氣供應業	16	0.45	16	0.35	-0.10	53.40
用水供應及污染整治業	33	0.92	42	0.90	-0.02	51.10
營建工程業	334	9.32	441	9.60	0.28	48.81
服務業	2,012	56.15	2,627	57.11	0.96	38.69
批發及零售業	614	17.13	768	16.70	-0.43	40.43
運輸及倉儲業	180	5.03	195	4.25	-0.78	43.86
住宿及餐飲業	238	6.66	286	6.22	-0.44	34.14
出版、影音製作、傳播及資訊服務業	42	1.18	69	1.50	0.32	26.68
金融及保險業	96	2.67	165	3.59	0.92	38.17
不動產業	22	0.62	44	0.95	0.33	41.21
專業、科學及技術服務業	86	2.39	117	2.53	0.14	31.21
支援服務業	102	2.86	159	3.45	0.59	53.64
公共行政及國防；強制性社會安全	140	3.90	167	3.63	-0.27	45.40
教育業	178	4.97	255	5.54	0.57	39.01
醫療保健及社會工作服務業	95	2.64	131	2.84	0.20	28.61
藝術、娛樂及休閒服務業	29	0.80	34	0.74	-0.06	31.10
其他服務業	190	5.30	238	5.18	-0.12	43.07

資料來源：勞動部統計處(2018b)，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況。

(四) 全國中高齡及高齡就業職業

2018 年中高齡及高齡就業者從事之職業以生產操作及勞力工 153.8 萬人(33.43%)最多，其次為服務及銷售工作人員 88.8 萬人(19.30%)，再者為技術員及助理專業人員 74.9 萬人(16.29%)。

表 2-3 2018 年中高齡職業別就業人數表

	107 年			單位：千人			
	總計	結構比 (%)	占該職業全體 就業者比率 (%)	男性	結構比 (%)	女性	結構比 (%)
總計	4,600	100.00	40.23	2,738	100.00	1,862	100.00
民意代表、主管及經理人員	265	5.76	69.09	196	7.16	69	3.71
專業人員	384	8.34	26.85	193	7.03	191	10.27
技術員及助理專業人員	749	16.29	36.53	408	14.91	341	18.31
事務支援人員	391	8.51	30.38	86	3.13	306	16.42
服務及銷售工作人員	888	19.30	39.31	424	15.49	464	24.90
農林漁牧業生產人員	385	8.37	76.19	291	10.64	93	5.02
生產操作及勞力工	1,538	33.43	43.72	1,140	41.64	398	21.36

資料來源：勞動部統計處(2018b)，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況。

(五) 全國中高齡及高齡失業率

2018 年中高齡及高齡失業人數為 8.9 萬人，失業率為 1.89%，較 2017 年微升 0.01%；中高齡及高齡失業者尋職過程中有工作機會但未去就業之原因以「待遇不符期望」(54.37%)最多，未曾遇有工作機會者所遭遇困難以「年齡限制」(49.85%)最多。

2018 年 5 月中高齡及高齡失業者與有就業意願非勞動力合計 19.9 萬人，其希望待遇分別為 31,504 元與 31,743 元；希望從事之職業均以生產操作(61.07%)及勞力(31.10%)工最多；希望之工作類型仍以非部分時間、臨時性(74.01%)或人力派遣工作(79.72%)最多。

表 2-4 2018 年中高齡失業率表

單位：%

	總計	性別		年齡					教育程度		
		男	女	45~49 歲	50~54 歲	55~59 歲	60~64 歲	65 歲 以上	國中及 以下	高中 (職)	大專及 以上
97 年	2.42	2.79	1.78	2.76	2.65	2.33	1.38	0.17	2.77	2.51	1.63
103 年	1.98	2.42	1.30	2.37	2.12	2.04	1.23	0.10	2.22	1.97	1.71
104 年	1.88	2.18	1.44	2.36	2.06	1.76	1.16	0.14	1.97	1.94	1.74
105 年	2.04	2.41	1.48	2.51	2.15	1.92	1.63	0.17	2.38	2.04	1.69
106 年	1.88	2.19	1.42	2.26	2.05	1.65	1.71	0.12	2.17	1.97	1.50
107 年	1.89	2.11	1.56	2.20	2.03	1.68	1.97	0.14	2.06	2.07	1.57
107 年較 106 年增減百分點	0.01	-0.08	0.14	-0.06	-0.02	0.03	0.26	0.02	-0.11	0.10	0.07
107 年較 97 年 增減百分點	-0.53	-0.68	-0.22	-0.56	-0.62	-0.65	0.59	-0.03	-0.71	-0.44	-0.06

資料來源：勞動部統計處(2018b)，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況。

二、中彰投地區高齡者勞動情形

(一) 中彰投地區銀髮人力再運用分析

根據中彰分署銀髮人才資源中心資料顯示，中彰投三縣市中以臺中市人口最為年輕，相對在扶老比及老化指數也都低於全國；人口次年輕的是彰化縣，但 15-64 歲人口占 71.05%，低於全國平均數，扶老比及老化指數都高於全國數值；人口老化問題最明顯的是南投縣，不僅扶老比及老化指數都高於全國數值，老化指數更僅優於嘉義縣（218.01），是全台人口老化最嚴重的縣市之一。

表 2-5 2018 年中彰投地區人口年齡結構

年齡	0-14歲		15-64歲		65歲以上		扶老 比	老化 指數
區域	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比		
全國	2,995,648	12.70	16,922,917	71.73	3,673,355	15.57	21.71	122.62
臺中	398,933	14.16	2,047,599	72.69	370,209	13.14	18.08	92.08
彰化	161,779	12.73	902,724	71.05	206,018	16.22	22.82	127.35
南投	52,973	10.74	350,692	71.11	89,473	18.14	25.51	168.90

資料來源：內政部戶政司2020年4月人口統計，經整理摘要。

說明：1.扶老比=（65歲以上人口）/（15-64歲人口）*100，即每100個工作年齡人口（15-64歲人口）所需扶養老年人口數（65歲以上人口）

2.老化指數=（65歲以上人口）/（0-14歲人口）*100，即每100個幼年人口數（0-14歲人口）所當老年人口數（65歲以上人口）

臺中市面對的人口結構問題雖較為緩和，但高齡者勞動參與率較低，55-59 歲勞參率為 49.9%、60-64 歲勞參率為 28.8%、65 歲以上勞參率為 6.2%，勞參率隨年齡增加縮減幅度較大。彰化縣 55-59 歲勞參率為 59.1%，超過全縣勞參率（59.0%），但在 60-64 歲及 65 歲以上勞參率也出現明顯遞減現象。南投縣 55-59 歲勞參率為 65.9%，同樣高於全縣勞參率（62.3%），此外，60-64 歲勞參率為

55.2%、65 歲以上勞參率為 13.9%。以上數據均顯示南投縣高齡者停留在就業市場時間較原因可能與人口老化、青年人口外移及產業型態因素有關。

從失業率來看，55-59 歲工作人口中以臺中市失業率最高(2.1%)、60-64 歲工作人口失業率則是彰化縣最高(3.7%)，且均高於全國該年齡區間平均失業率。臺中市 55-59 歲工作人口中偏高的失業現象，是否影響該市銀髮人力提早退出勞動市場，造成其 55 歲以上勞參率不僅低於全國平均，更為三縣市最低之因素之一，值得深究。

表 2-6 中彰投地區 2019 年 55 歲以上人口勞參率及失業率

年齡	總計		55-59歲		60-64歲以上		65歲以上	
區域	勞參率	失業率	勞參率	失業率	勞參率	失業率	勞參率	失業率
全國	59.17	3.73	56.08	1.65	36.70	2.14	8.32	0.34
臺中	58.10	3.70	49.90	2.10	28.20	1.50	6.20	0.10
彰化	59.00	3.70	59.10	0.90	39.80	3.70	9.30	0.00
南投	62.30	3.70	65.90	1.10	55.20	1.90	13.90	0.20

資料來源：行政院主計總處，《2019年人力資源調查統計年報》。

(二)中彰投地區銀髮人力職業分析

進一步分析中彰投地區勞動市場，顯示 55 歲以上銀髮人力求職人數較多的職業別為「基層技術工及勞力工」、「服務及銷售工作人員」、「機械設備操作及組裝人員」，其求供倍數分別為 0.52、1.02、0.86 倍；後續在職缺開發上仍應依銀髮人力之需求，開發適切之職缺，以提高銀髮勞動參與率。

表 2-7 中彰投地區 2019 年求供倍數及 55 歲以上求職人數

職業別	求才人數	求職人數	求供倍數	55 歲以上 求職人數
民意代表、主管及經理人員	2,437	6,618	0.37	1,170
專業人員	17,469	32,095	0.54	1,635
技術員及助理專業人員	40,154	32,290	1.24	2,261
事務支援人員	17,422	56,893	0.31	4,104
服務及銷售工作人員	39,403	38,564	1.02	6,604
農、林、漁、牧業生產人員	1,486	2,637	0.56	988
技藝有關工作人員	21,419	15,688	1.37	1,876
機械設備操作及組裝人員	32,338	37,651	0.86	5,540
基層技術工及勞力工	33,987	64,824	0.52	11,828
三縣市總計	206,115	287,260	0.72	36,006

資料來源：勞動力發展署中彰投分署，2019 年中彰投地區就業服務統計數據。

第二節 中高齡者及高齡者就業促進法及相關措施

一、中高齡者及高齡者就業促進法

勞動部從 2016 年 10 月即開始研擬《中高齡者及高齡者就業促進法》草案，歷經 2 年辦理多次會議及座談會，透過專家學者、勞資團體代表等各界提供意見探討，於 2019 年 11 月 15 日經立法院三讀通過。

為因應人口老化趨勢及未來可能出現的勞動力短缺風險，政府以多管齊下的方式提升各年齡層的勞動參與率。其中，因 55 歲以上勞動力參與率明顯偏低，2018 年已協助 14 萬名中高齡者及高齡者就業，為進一步促進及提升中高齡及高齡者的勞動參與，透過《中高齡者及高齡者就業促進法》，以專法保障中高齡者（年滿 45 歲至 65 歲者）與高齡者（超過 65 歲者）的就業權益，解決中高齡者及高齡者就業時可能面臨的歧視及受刻板印象影響（如老年人應頤養天年）等問題，鼓勵中高齡者投入勞動市場，讓 65 歲以上的勞動力受到重用，同時透過經驗傳承及世代合作，共創社會及經濟發展。

該法有 3 大特色分別為：

1. 有彈性：放寬雇主以定期契約用高齡者增加勞雇雙方彈性。
2. 有禁止：禁止企業因年齡因素對中高齡或高齡者有差別對待。
3. 有補助：對失業中高齡者及高齡者有就業促進津貼補助、對在職中高齡及高齡者有職務再設計補助、對企業留用高齡者有獎（補）助。

6 大重點項目分別為：

1. 禁止年齡歧視：規範雇主不得以年齡為由差別待遇，如招募、升遷、考績、訓練、薪資或退休等，須保障平等工作機會，違者處 30 萬元以上 150 萬元以下罰鍰。亦規定雇主對非年齡因素的差別待遇負舉證責任，同時對申訴員工不得為解僱、調職等不利處分。
2. 協助在職者穩定就業：主管機關得予補助或獎勵雇主採取在職訓練、職務再設計或提供就業輔具（註：指排除勞工工作障礙，增加、維持、改善勞工就業能力之輔助器具），也鼓勵雇主繼續僱用符合勞動基準法第 54 條第 1 項第 1 款強制退休規定之員工，協助中高齡者及高齡者穩定工作，傳承其技術及經驗，並促進世代合作。
3. 促進失業者就業：對中高齡及高齡失業者，除政府發給相關津貼、補助或獎助雇主進用外，並推動職前訓練提升工作能力，增加就業競爭力，亦提供就業媒合、創業輔導與創業貸款利息補貼，協助重返職場或創業。
4. 支持退休者再就業：彈性放寬雇主可用定期契約僱用高齡者，不受《勞動基準法》第 9 條第 1 項及第 2 項規定限制，同時補助雇主僱用依法退休之高齡者，並建置退休人才資料庫，活化及充分運用中高齡者及高齡者人力資源，傳承其知識、專業技術及經驗。
5. 推動銀髮人才服務：中央與地方政府合作倡議延後退休、世代合作，並設置銀髮人才服務據點，由政府自辦或委託民間辦理開發全時、短期性、臨時性、部分工時等適合銀髮族就業機會及就業媒合等，協助依法退休或年滿 55 歲之中高齡者及高齡者就業。
6. 開發就業機會：透過公開表揚進用中高齡及高齡者績優單位、運用僱用獎助獎勵雇主進用及提供雇主中高齡及高齡人力運用手

冊等措施，鼓勵雇主釋出職缺，開發適合中高齡及高齡者的工作機會。由公立就業服務機關定期蒐集分析轄內中高齡者及高齡者勞動現況、就業情形及勞動市場供需等就業資料，並公告各類工作型態之職缺。



圖 2-3 中高齡者及高齡者就業促進法六大重點圖

資料來源：勞動部(2019)，中高齡者及高齡者就業促進法簡報。

二、中高齡者及高齡者促進法相關子法

勞動部於 2020 年 12 月 4 日發布「中高齡者及高齡者就業促進法施行細則」、「在職中高齡者及高齡者穩定就業辦法」、「失業中高齡者及高齡者就業促進辦法」、「退休中高齡者及高齡者再就業補助辦法」、「地方政府成立銀髮人才服務據點補助辦法」及「促進中高齡者及高齡者就業獎勵辦法」計 6 部相關子法，並配合《中高齡者及高齡者促進法》於 2020 年 12 月 4 日同步施行，期盼透過《中高齡者及高齡者就業促進法》與相關子法的推動，有效提升中高齡者勞動參與，促進高齡者再就業，並鼓勵世代合作與經驗傳承，營造友善中高齡者及高齡者職場氛圍。

勞動部希望《中高齡者及高齡者就業促進法》可以全方面協助及提升中高齡者及高齡者勞動參與，因此，分別就在職者、失業者及退休者都有相關的協助措施。

1.協助在職者穩定就業

對在職的中高齡者及高齡者主要在協助穩定就業，延緩退出職場的時間，除了推動職務再設計服務，排除就業障礙，每人每年最高補助 10 萬元；鼓勵雇主指派受僱之中高齡及高齡勞工參加外部訓練課程，提高補助訓練費用到 70%；另外，為提升雇主繼續僱用符合勞動基準法年滿 65 歲得強制退休規定之員工，凡留用達 30%、僱用 6 個月以上且薪資不低於原薪資者，得申請繼續僱用補助，前 6 個月每個月補助 1 萬 3 千元，第 7 個月後每月補助 1 萬 5 千元，最長補助 18 個月。

2.促進失業者就業

在失業中高齡者及高齡者就業措施，勞動部現行已有多項中高齡者就業促進措施如免費參加職業訓練、職業訓練生活津貼、臨時工作津貼、創業貸款利息補貼及跨域交通補助等，專法施行後將擴

及 65 歲以上高齡者適用，並將規劃開辦高齡者職業訓練專班；僱用獎助部分，現行雇主僱用公立就業服務機構推介之中高齡者每月獎助 1 萬 3 千元，未來對高齡者加碼到每月獎助 1 萬 5 千元，最長 12 個月；有關職場學習及再適應津貼，考量高齡者可能需要比較長的時間適應職場，因此放寬高齡者經評估最長可補助 6 個月；另外，為了鼓勵青銀共同創業，中高齡者及高齡者與 29 歲以下青年共同創業，提供 200 萬元微型創業鳳凰貸款及最長 3 年貸款利息補貼。

3.鼓勵高齡者退休後再就業

為鼓勵高齡者退休後再就業，勞動部在專法也放寬雇主以定期契約僱用 65 歲以上高齡者，不受《勞動基準法》第 9 條定期契約以臨時性、短期性、季節性、特定性工作為限及定期契約屆滿後視為不定期契約之規定，增加勞雇雙方彈性；但為保障高齡者就業權益，也規範定期契約期間不適用《勞動基準法》第 54 條年滿 65 歲雇主得強制退休規定，並明定定期契約勞工履約屆滿 3 年後仍得終止契約之規定。另外為協助中高齡者提早準備退休後生活及再就業規劃，補助雇主對其年滿 64 歲員工辦理退休準備及調適協助與協助退休後再就業措施，並補助僱用依法退休高齡者傳承經驗，各措施每位雇主每年最高補助 50 萬元。

4.活化地區銀髮人力資源

另活化地區銀髮人力資源，勞動部將與地方政府合作共同推動銀髮人才服務，訂定「地方政府成立銀髮人才服務據點補助辦法」並於就業安定基金編列預算，補助地方政府所需之設備費、人事費、業務費等行政費用，鼓勵地方政府依轄區產業特性與需求成立銀髮人才服務據點，開發及媒合彈性工作機會、提供職涯及勞動法令諮詢等服務，以促進銀髮在地就業。

5.鼓勵宣揚事業單位善用高齡人力資源

為鼓勵及宣揚更多事業單位善用中高齡及高齡人力資源，勞動部於本法施行前辦理第二屆「促進中高齡者及高齡者就業績優獎」，以表揚績優企業、非營利組織及從業人員，於12月16日在台北喜來登大飯店舉行頒獎典禮，表揚8家企業、6家非營利組織及2名從業人員，肯定對中高齡及高齡員工的關懷與用心，勞動部表示，將持續落實「促進中高齡者及高齡者就業獎勵辦法」，激勵更多單位仿效其做法，釋出更多適合中高齡者及高齡者的工作機會。

第三節 主要先進國家中高齡者及退休者相關政策與案例

一、主要國家國勞動率與相關政策

(一) 各國高齡(ageing)人口就業參與率

我國 2018 年 55 歲以上勞動人口，相較日本、韓國、美國、新加坡等國家，勞動參與率相對較低，尤其是 55 歲以上明顯落後。

表 2-8 主要各國 2018 年中高齡及高齡勞動力參與率表

單位：%

	40-59 歲	50-54 歲	55-59 歲	60-64 歲	65 歲以上
中華民國	84.0	73.5	55.6	36.7	8.4
韓國	82.2	79.7	74.7	61.4	32.2
新加坡	86.5	82.0	75.1	62.2	27.8
香港	81.7	78.9	67.9	47.3	11.8
日本	87.7	87.1	83.4	70.6	24.7
美國	82.3	79.3	72.3	57.1	19.6
加拿大	87.8	85.0	75.6	56.5	14.0
法國	89.7	86.5	77.5	33.3	3.1
德國	90.0	88.3	83.0	62.4	7.5
義大利	80.0	76.8	69.1	43.1	4.8
英國	87.3	84.2	76.8	56.2	10.6
挪威	87.3	84.5	80.5	65.3	18.8
丹麥	89.1	86.5	94.0	61.0	7.3
瑞典	93.8	92.3	89.3	73.7	17.7

資料來源：勞動部勞動統計(2018a)，2018 年國際勞動統計。

經合組織(OECD)中的國家正在迅速老化，若無法採取適當的措施以改善年長工作者在勞動力市場的狀況，將會造成生活水準發展的障礙，並進一步造成社會支出的持續增長。據統計，在整個經合組織中，人口的中位數年齡預計將從 40 歲(2019 年)增加到 45 歲(2050 年中)，而 65 歲以上的年長工作者的占比(相較於 15-64 歲的工作者)也將從 25% (2019 年)增長至 40% (2050 年)。

OECD 國家實際退休年齡如下表，統計至 2018 年為止，韓國的平均實際退休年齡為 72.3 歲(男性與女性同)，為所有 OECD 國家中之最高。

表 2-9 OECD 國家實際退休年齡表

單位：%

	男性				女性			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
澳大利亞	65.4	65.2	65.6	65.3	63.2	63.6	64.2	64.3
奧地利	61.8	62.0	63.0	63.5	60.3	60.6	61.1	60.8
比利時	60.1	61.3	61.7	61.6	59.6	59.7	60.1	60.5
加拿大	65.1	66.0	66.0	65.5	63.2	63.1	63.6	64.0
智利	70.9	70.7	70.2	70.0	67.5	67.1	66.1	66.7
捷克共和國	63.1	62.5	62.7	63.2	60.7	60.8	60.9	61.3
丹麥	63.6	63.6	64.6	65.1	61.7	63.0	62.7	62.5
愛沙尼亞	63.6	64.8	65.8	65.5	64.2	65.3	65.2	65.7
芬蘭	62.5	63.2	63.8	64.3	62.6	62.6	63.1	63.4
法國	59.5	60.0	60.5	60.8	59.9	60.3	60.6	60.8
德國	62.8	63.3	63.6	64.0	62.7	63.2	63.4	63.6
希臘	61.8	62.0	61.5	61.7	59.9	60.2	59.9	60.0
匈牙利	63.0	63.6	63.3	63.4	60.1	60.7	60.2	60.0
冰島	70.1	69.7	69.8	68.1	68.3	67.3	66.6	65.9
愛爾蘭	66.5	66.4	66.1	65.6	63.2	63.4	64.1	64.1
以色列	68.2	69.3	69.9	69.4	66.5	66.5	65.7	66.0
義大利	61.8	62.1	62.4	63.3	60.6	61.3	61.0	61.5

	男性				女性			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
日本	69.4	70.1	70.6	70.8	68.0	68.8	69.3	69.1
韓國	72.4	72.1	72.9	72.3	71.9	72.2	73.1	72.3
拉脫維亞	61.9	62.0	63.4	65.7	61.0	61.2	61.9	64.7
立陶宛	63.1	62.4	63.0	64.3	62.1	61.4	62.5	63.0
盧森堡	60.3	61.2	59.7	60.5	59.2	61.0	60.8	61.3
墨西哥	71.9	71.7	71.8	71.3	68.3	67.5	66.2	66.5
荷蘭	63.7	63.5	63.8	65.2	61.9	62.3	62.7	62.5
紐西蘭	67.4	68.4	69.9	69.8	66.2	66.4	66.9	66.4
挪威	65.4	66.2	65.3	66.1	64.5	64.4	64.1	64.1
波蘭	62.4	62.6	62.7	62.8	59.6	59.8	60.0	60.6
葡萄牙	67.7	69.0	69.6	68.5	66.1	64.9	65.6	65.4
斯洛伐克共和國	60.9	60.8	60.7	61.1	59.3	59.5	59.4	59.9
斯洛文尼亞	62.8	62.3	62.3	63.1	60.4	60.9	60.6	60.1
西班牙	62.2	62.2	62.2	62.1	62.7	62.6	61.6	61.3
瑞典	65.7	65.8	66.0	66.4	64.4	64.6	65.1	65.4
瑞士	65.7	66.0	65.7	66.4	64.2	64.3	64.3	65.0
土耳其	65.1	66.1	66.5	66.3	66.3	66.5	65.5	64.9
英國	64.1	64.6	64.5	64.7	63.0	63.0	63.3	63.6
美國	66.1	66.8	67.6	67.9	64.8	65.4	65.9	66.5

資料來源：OECD

OECD 於 2006 年提出「活得越長、工作越久」(Live Longer, WorkLonger) 的政策報告書，期許各國制定政策，鼓勵中高齡就業者持續就業。報告中指出，因應高齡化社會之來臨，各國除應盡力推動社會安全制度外，也應延後退休年齡並促進中高齡就業；其中所提之主要對策包括：減少提早退休之反誘因、去除雇主不合宜態度、採取多元就業方式，以及提升中高齡者就業能力。該政策報告書亦指出，中高齡就業者面臨之三個主要就業障礙為財政的不利誘因、雇主雇用的障礙，以及缺乏就業能力。

(二)日本高齡者及退休者勞動環境及相關政策

日本勞動省於 1959 年起，開始關注中高齡者的僱用，透過頒布及修正《高齡者僱用安定法》，逐漸確立中高齡就業人力及年金改革的方向為「延長退休年齡並持續僱用」及「促進退休後重新僱用」。

勞動省於 1959 年始，日本各地政府就「關於促進中高年齡層的僱用」，邀集企業雇主共同商討中高齡員工之僱用對策，並於 1967 年修訂「僱用安定法」中關於中高齡者失業勞工促進就業的規定；該次修法為日本首度以法律明訂中高齡者勞工就業相關議題。同時，為因應中高齡就業人力及年金改革，1967 年修正之「僱用安定法」採取兩個方向，一是「延長退休年齡」，將退休年齡階段提升從 55 歲至 65 歲；另一則為「延長僱用」以繼續僱用、再僱用、勤務延長等方式導入，確保及促進高齡者及退休人員之僱用與福祉。

隨後 1971 年制定《高齡者僱用安定法》（Law Concerning Stabilization of Employment of Older Persons），透過全面性的作法確保中高齡者的就業安定，並明訂提高退休年齡、推動持續僱用，以確保即將達退休者有繼續工作的機會，提升年長者的福祉並促成經濟與社會的發展。該法亦以鼓勵僱用 45 歲及以上的勞工持續於原服務公司之分行或周邊企業工作。1976 年進一步頒布「中高年齡者等僱用促進特別措置法」，設定「僱用 55 歲以上高齡者之比率要達全從業員之 6% 以上」之僱用率目標，以落實僱用高齡者政策。1986 年則再大幅度修正《高齡者僱用安定法》，將退休年齡延至 60 歲，使得該法有「60 歲定年制法案（Age 60 Teinen Act）」的稱號；該次修法達到促進高齡者再就業、確保退休後再就業等立法，並規定多項獎勵辦法（Oka, 2008；成台生，2006）。從 1971 年鼓勵進用 45 歲以上的勞工到 1986 年修法延後退休年齡至 60 歲，15 年間的政策與法令調整，展現日本因應高齡化勞動市場

變動的積極做為。

1990 年再度修正《高齡者雇用安定法》，制定「高年齡者等職業安定對策基本方針」，要求雇主應盡力僱用屆齡退休但仍有工作意願的員工至 65 歲。1994 年則再次修訂該法，其要點包含強制規定企業之定年年齡不得低於 60 歲；若員工有意願工作至 65 歲，企業須依厚生勞動省的指導，發展相關因應制度與規劃。2000 年修正《高齡者雇用安定法》，政府要求企業延後強制退休年齡至 65 歲，並提出「持續雇用(continued employment)」，要求雇主必須保證勞工可以工作到 65 歲。在 2006 年 4 月立法實施《改正高年齡者雇用安定》，其修正內涵分為確保勞工可工作至 65 歲、協助高齡者再就業與確保多元化的就業機會等三個層次。雇主須針對下列三項措施擇一辦理，分別為：「提高退休年齡至 65 歲」—為配合年金給付開始年齡之延後計劃，要提升退休年齡至 65 歲；「引進定年後繼續雇用制度」—指目前僱用之高齡員工如有意願，可於退休後繼續僱用；以及「廢除定年制度」—廢除退休年齡制度。從 1986 年首次修訂高齡者雇用安定法後的 20 年間，經歷數次修法，其內容均重在延後退休年齡，以及鼓勵自願式之退休後持續僱用。

最近一次高齡雇用安定法之修正於 2012 年 8 月 24 日經國會審查通過，2013 年 4 月 1 日起正式施行。此次修正兩大重點，首先為刪除原事業單位需透過勞資協商訂定之高齡繼續僱用基準之作法。其次為擴大企業集團繼續僱用制度，並公布未善盡推動高齡僱用保障措施之企業名單及厚生年金給付年齡之配套措施；其中「公布未善盡推動高齡僱用保障措施之企業名單」之做法，對企業僱用中高齡者之政策落實，更有強制約束作用。此外，修正後的《高齡者雇用安定法》為了確保企業能穩定僱用高齡者，特訂定「確保高齡者僱用措施之實施辦法與準則」，提供企業落實推動該法之方針。其中，該準則之第 2 項第 4 點明訂薪資與職務安排，鼓勵企

業為繼續就業之高齡者，修訂其薪資與職務安排制度，來提升高齡者繼續就業之意願，以確保高齡者雇用措施可有效實施，畢竟薪資與工作安排是影響高齡者繼續就業之重要關鍵因素。

(三)韓國高齡者及退休者勞動環境及相關政策

1.確立高齡者就業政策之法源依據

韓國政府很早就為因應勞動高齡化問題制定了相關法律以及研擬相關政策，1991 年制定「高齡者僱用促進法」，於 1992 年開始實施。相關法律之修訂由僱用勞動部和保健福祉部共同規劃，前者於 2008 年修訂了「高齡者僱用促進法」的內容，並將該法更名為「僱用時禁止年齡歧視及高齡者僱用促進法」，同時也修訂了「僱用保險法」，確立了活用僱用保險基金的法源依據。後者則修訂了「老人福利法」，確立了社會上對於 65 歲以上老人的定義，以及修訂了「低出生與高齡社會基本法」，藉此修正了勞動政策上對於僱用高齡者之觀點。

值得一提的是，「僱用時禁止年齡歧視及高齡者僱用促進法」將 50~54 歲者定義為「準高齡者」，55~64 歲以上者稱為「年長者」(但於 2016 年修訂廢除原規定，統稱為「年長者」)；同時，所有與僱用相關的法律都將「高齡者」的名稱改成「年長者」，而原法律名稱也改為「僱用時禁止年齡歧視與年長者僱用促進法」，不過與福利相關的法律仍稱 65 歲以上者為「老人」。雖然此一名稱之轉變僅呈現在法律和政策層面，但此舉卻也促使社會大眾對於平均壽命增加有了明確的意識，從此在勞動領域方面稱「年長者」為壽命很長之人，與 30~40 歲者所稱之「壯年」有了明確的區別。(經濟部工業局，2017)

2.確立高齡者僱用促進政策並成立專責單位

韓國政府自 2001 年開始，根據 OECD 的建議，全面檢討 50 歲以上高齡勞工在勞動市場所遭遇的問題。2003 年 10 月，韓國政府成

立直接隸屬於總統之「高齡化與未來社會委員會」，專門負責高齡化社會政策之規劃與統籌；該委員會於 2004 年 1 月發表了「低出生率與高齡化因應對策」，奠定了未來高齡化政策之基礎方向。並且開始每五年提出一次高齡者促進就業基本計畫，直至目前共提出了兩次，分別為 2006 年年底提出之「第一次高齡者就業促進基本計畫(2007~2011)」，以及 2011 年提出之「第二次高齡者就業促進基本計畫(2012~2016)」。前者確保了 60 歲以上者之僱用，以及為高齡化社會奠定政策基礎方向；後者則確保了 62 歲以上者之僱用，並確立高齡化社會僱用政策之基本方針。

「第三次高齡者就業促進基本計畫(2017~2021)」，根據僱用勞動部提出的 2017 年主要政策方向，其中亦提及關於高齡者就業促進的部分，最重要的內容為退休延長，將就業成功獎勵補助的適用對象從 65 歲擴大至 69 歲。另外，根據韓國政府於 2017 年 2 月提出之「第四次增進勞工福利基本計畫(2017~2021)」，關於高齡者政策的部分主要關注於退休保障，主要重點在於退職年金制度之修正、預定退休者轉職/再就業支援義務化。(經濟部工業局，2017)

3.確立高齡者僱用促進政策基本方向

- (1)標準就業率制度：規定員工 300 人以上之大企業根據業種別必須僱用一定比率以上之高齡者，例如製造業僱用高齡者的比率規定為 2%，運輸業、不動產與租賃業為 6%，其他業別則在 3%。
- (2)鼓勵延長退休：根據「高齡者僱用促進法」的規定，自 2016 年 1 月 1 日起法定退休年齡為 60 歲，但是韓國政府鼓勵企業配合實施延長退休措施，特別要求員工 300 人以下之大企業提出延長退休計畫。
- (3)就業仲介支援：透過僱用勞動部僱用支援中心的力量，以及在全國各地設立的「高齡者人才銀行」以及韓國經濟總會轄下的「高

級人力資訊中心」，協助高齡者積極求職。同時，修訂相關法律允許非營利團體和公益團體中協助高齡者求職，並且指定具備必要專業人力和設備之團體為「高齡者人才銀行」，協助高齡者進行求職/求才登記，提供職業訓練和求職仲介、求職諮詢和退休者再就業諮詢等服務。

(4)實施職業訓練：在韓國產業人力公社的主導之下，要求包括韓國老人福利會等在內的 126 個機構提供職業訓練課程，課程以高齡者適合的職業為主，實施與該職業有關的基本素養教育和職災預防及安全管理等訓練。並且補助 40 歲以上勞工自費參加私立職業訓練機構推出之課程，每年以 100 萬韓元為上限。

(5)實施高齡者優先僱用職種選定與採用制度：韓國政府選定適合高齡者的職種共有 160 種；其中，公部門有 70 個，民間部門則有 90 個。要求中央及地方政府、政府出資機關之適合職種必須優先僱用高齡新進人員，並且每年必須提交僱用情況報告給僱用勞動部。

(6)提供僱用促進獎勵金：韓國政府依據「僱用保險法」，提供僱用獎勵金補助持續僱用或再僱用高齡勞工的企業，支援標準為持續僱用 1 年以上 55 歲以上高齡勞工者，支援期間達 5 年。(經濟部工業局，2017)

4.工時本位最高工資制度

韓國自 1991 年訂定「高齡者就業促進法」之後，相關的就業政策即不斷推陳出新。2003 年開始導入「工時本位最高工資制度」(the work time-based wage peak system)，鼓勵企業在員工達一定年齡之後，以降低工時與工資來替代強制退休，以提高中高齡者的勞動力參與率。2011 年更針對峰期生育人口所帶來的退休潮，推出「雙獲」(double-cropping) 方案，當年滿 55 歲者其工作時間少於最高工時的一半時，

政府將提供工資補貼，額度為「延遲退休最高工資」(the delayed-retiring wage peak system)的 50%(每人每年 300 萬韓元)。(郭振昌，2014)

5. 中高齡聘僱津貼

2012 年，韓國就業保險法施行細則增列：工作場所如果沒有退休的年齡限制，且 60 歲以上的員工比例超過特定行業的標準率（三年的平均：製造業 2%，商業設施的管理和業務支持服務業 14%，房地產和租賃業 23.2%，以及運輸業 5.7%），用人單位將可獲得每季 18 萬韓元補貼（即每月 60,000 韓元），但補助人數不得超過一般企業僱用人數的 20%，大公司則不得超過 10%。此外，從事守衛或間歇性的工作，如公寓保安員，應支付至少 90% 的最低工資。(郭振昌，2014)

6. 改變勞動市場和高齡者本身對於高齡者求職的看法

韓國政府也試圖改變薪資決定慣習、年齡歧視以及迴避僱用高齡者等情況，並加強提升高齡者的實務能力和工作條件，以及改變高齡者求職的想法與態度。除了在法律上禁止對高齡勞工的差別待遇之外，並修正僱用規定及建立年資薪資體制與實施新的退休制度。韓國政府自 2007 年開始研議勞工僱用與解僱過程禁止年齡歧視待遇法規，並積極進行廣宣活動，試圖消除社會上與職場上的年齡歧視，以及預防 55 歲以上勞工提前退休的情況。2009 年修訂「高齡者僱用促進法」並更名為「禁止年齡歧視與高齡者僱用促進法」，試圖透過法律改變僱用時對於高齡者的差別待遇情況。

根據韓國統計廳的調查，目前未就業的高齡者中有 90.7% 雖有工作經歷，但是該經歷卻不符合未來想從事工作的需求，此造成其再就業的障礙。因此，韓國政府試圖透過創造新工作機會，以及降低經歷對於高齡者求職的影響性，或是加強職業訓練等方法，解決此問題。同時，也試圖從改變高齡者的求職觀念著手，以強調「工作量和時間

制工作」，取代過去聚焦於「薪資水準與可以連續工作」的思維，而後者正是影響高齡者堅持以「過去經歷」找工作的關鍵因素。在政府的引導下，近年來高齡者再就業時從事與經歷完全無關的工作之比重有所增加，求職者重視薪資水準與可以連續工作的比重也有所下降，而此也對於政策決策者開啟一條新的道路，促使政策規劃的面向得以更寬廣。(經濟部工業局，2017)

7. 促進高齡失業者再就業或創業

韓國政府於 2007 年開始推動「高齡者實務訓練計畫」，要求公私部門在新聘僱高齡者時，必須實施一定期間的實務訓練；2008 年開始推動支援企業開發高齡勞工訓練計畫，以及提供高齡勞工職業能力開發課程，並且由韓國產業人力公社推動高齡者短期訓練計畫，補助課程教材費與交通費等；2009 年開始針對企業提供高齡勞工訓練費補助制度。而前述「高齡者實務訓練計畫」也被延伸為 2010 年之「設立高齡者尖端技術學校計畫」。

其次，韓國政府針對高齡失業者提供再就業支援，除了放寬高齡者僱用促進獎勵金的補助額度（最初六個月 30 萬韓元、次 6 個月 15 萬韓元→最初六個月 60 萬韓元、次 6 個月 30 萬韓元），並支援求職期間所需費用，以及針對非自願失業者提供再就業獎勵金。

另外，韓國政府提出「高齡者再就業支援服務方案」，鎖定可能從大企業退休之非自願性退休的 50 歲以上勞工，鼓勵其共同創業，於 2007 年開始在全國成立了 95 個僱用支援中心，提供高齡者創業諮詢與相關費用之支援，此亦適用於欲僱用一定比例以上高齡者而創業之企業。(經濟部工業局，2017)

2012 年同時也推出「50 歲以上職場新人適應支持計畫」(The 50+ New Workplace Adaptation Support Program)，旨在幫助 50 歲以上的求職者在中小型企业內透過在職培訓後工作，培訓不超過三個月。希

望透過該方案，求職者可以在中小企業工作經驗後得到直接的再就業機會，而中小企業可以聘請到經驗豐富的優秀工人。參與資格為 50 歲以上、在老人就業中心或人才銀行（job centers and talent banks for the aged）參與各項就業服務計畫或職業培訓工作、並保持 3 個月以上的失業與就業服務機構登記者。實施方案的企業為政策支持的特定企業，如員工人數 300 人以下的營造業或員工人數 500 人以下的製造業。參加計畫人數 2,000 人，每個參與者每月最多可獲得 40 萬韓元，最長 3 個月。（郭振昌，2014）

8.2020 年平衡成長、就業和福利的國家就業策略

韓國在 2010 年時，由時任韓國總統李明博於 10 月 12 日在內閣會議中指出，韓國需要藉由「成長、就業和福利」的良性循環方式，實現加入先進經濟體的行列，並希望繼續保持在先進國家的平均就業率（目前大約是 63%，到 2020 年的目標是 70%），最後並發布了「2020 年平衡成長、就業和福利的國家就業策略」（National Employment Strategy 2020 for the Balance of Growth, Employment and Welfare）。該策略包括四個綱領和五個優先工作。四個綱領如下：

- (1) 追求友善就業的經濟和產業政策，以確保經濟成長帶來了更多的就業機會；
- (2) 創造公平和動態的工作場所，以確保就業成長造成分配和福利的改善，並促使勞動力市場變得更加活躍；
- (3) 增加運用青年、婦女及中高齡者，擴大他們的工作技能的發展，使就業成長可以是經濟成長之後的驅動力；
- (4) 重塑社會安全網，邁入一個令人鼓舞的福利到工作的過渡（welfare-to-work transition），更強化工作與福利之間的聯結，促進就業和更高水平的福利，以增加國內消費和支持經濟成長。

五個優先工作為：(1) 由地方和企業發起的創造就業機會；(2) 建

立一個公平、活躍的勞動力市場；(3) 擴大工作和家庭的協調；(4) 促進戰後嬰兒潮世代的職涯「雙獲」(double-cropping) -- 50 歲以上中高齡就業者減少工時補助；(5) 支持透過工作擺脫貧困陷阱。

韓國政府企圖創造一理想的職場環境，使想工作且仍有工作能力的高齡者，能不受年齡的限制繼續工作，因此主張：(1) 延長職業年齡為 60 歲以上；(2) 促進高齡者再就業；(3) 提供高齡者多方面的就業機會；(4) 創造一個高齡就業的支持性環境等四項目標。從九零年代初期，各項政策與方案均往此目標邁進。(郭振昌，2014)

(四)美國高齡者及退休者勞動環境及相關政策

在美國禁止任意年齡歧視是在 1965 年 6 月之「美國高齡勞工：就業之年齡歧視」報告（The Older American Worker: Age Discrimination in Employment）公告，開始明確宣示。該報告指出年齡歧視的確存在於職場之中，年齡歧視不是單純取決於雇主偏好或缺乏包容（intolerance），最主要係起因於不正確之刻板印象；因此該報告建議應將年齡歧視之禁止納入立法，方得全面禁絕職場上年齡歧視之情形。

美國勞工部在國會提出「1967 年就業年齡歧視法（Age Discrimination in Employment Act of 1967，ADEA）」，同年 12 月 15 日簽署通過，成為美國境內保障中高齡勞工權益的主要法源依據。美國就業年齡歧視法之立法目的在於：「促進中高齡者基於其能力而非其年齡的就業狀況，禁止獨斷之職場年齡歧視行為，以及協助雇主與勞動者解決其所面對之勞動者年齡在職場上所引起之衝擊」。ADEA 的主要精神在於認定一個人的工作能力應與其年齡無關，雇主不得以年齡做為強迫受雇者退休之手段，以保障中高齡者的就業權益。

美國就業年齡歧視法歷經 6 次的修訂，逐步充實相關內容。目前之規範範圍包括：

1. 個人適用資格：歷經多次修正，取消了保護年齡的上限，故 40 歲及以上的個人皆受本法之保障。
2. 適用機構單位：適用於僱用 20 名以上雇員的事業單位、教育機構、公私立就服機構、勞工組織、學徒計畫、政府機關及聯邦政府。
3. 就業年齡歧視例外情形：目前除了消防人員、執法人員（警察）得明列年齡設限，及依據其他聯邦法律規範有提供載客服務的機長必須在 65 歲退休之例外規定外，美國法令並未訂定全國

性強制退休年齡；因此 ADEA 規定雇主不得採用任何年資或福利計畫來強制 40 歲以上的受雇者退休。

在美國就業年齡歧視法的保障下，與就業相關的任何歧視都是非法的，包括僱用、解僱、薪資、工作分配、調動、升遷、復職、退休或其他就業條件。

(五)英國高齡者及退休者勞動環境及相關政策

英國在 1980 年代，有鑑於年輕勞動資源開始減少，1990 年代間的執政者開始歌頌中高齡者的智慧與經驗，甚至認為這群人是促成未來經濟繁榮的要角而重新啟用之，鼓勵中高齡者延後退休或再返勞動市場。同時也於 1990 年提出「50 歲上工津貼(the 50 Plus Job Start Allowance Scheme)」，協助長年失業的中高齡者以兼職工作的姿態重返勞動市場，最後轉以全職工作型態，然由於使用率過低，業已 1991 年終止。

而為了降低年齡歧視的影響程度，英國政府將原有的「就業及年金部(the Secretary of State for work and pensions)」注入「捍衛中高齡者權益」的使命，成立工作與年金部門(Department for Work and Pensions, DWP)，專責處理中高齡議題。同時，從 2001 年工黨競選連任的政見中，可以窺見其在社會與經濟政策中以就業議題為核心的意圖，包含：將就業率自 50% 提升至 70%、因應歧視議題、延展「新政(New Deal)(或稱 the New Deal 50 Plus)」的適用年齡範圍至 50 歲以上者、尋求兼職工作間之職業年金的合計方式以求彈性退休路徑等等。

2000 年，英國前布萊爾首相上任後，即針對人口老化所帶來的問題與解決方向，由政府內外的專家如企業主、學者與社會運動者透過對組織單位及政府官員進行訪談研究，最終提出十個建議，其中政府所需要的作為包含：1)從政府的角度來設置一套中高齡者在社會中之角色與價值的發展策略；2)對於領有傷病給付與殘障津貼者，除與之增加互動外，亦應協助其尋職；3)優先為非自願性失業之中高齡者提供職業資訊或建議；4)自 2010 年至 2020 年間，階段性地提高領取年金的最低年齡門檻；5)可藉在企業帳戶內展現此一退休行為的成本，增加職業年金機制的透明度，讓管理者、股東及其他可能影響年金機制運作之人士了解提早退休與代價；6)將公務員退休年齡提升至 65

歲，而在繼續就業的同時，也應評估其工作內容是否有足夠的貢獻與意義而有繼續從事的價值；7)鼓吹工作多樣化與彈性的好處，尤其是強調企業應讓工作者在職業生涯後期有個工作緩衝期、漸進式退休，而非就業與退休的截然二分等等。

據此，布萊爾政府於 2003 年提出「年金綠皮報告書(Pensions Green Paper)」，除表明其對中高齡勞動者的看法，亦是英國正視拓展工作生涯、支持失能者重回勞動市場、年金給付之外的工作收入對於中高齡者的重要性、漸進式退休等需求的證明。另外，DWP 在 2005 年更明確指出因應高齡社會的策略從促進就業開始，而促進就業亦是英國政府因應人口高齡化的最重要支柱與策略，設定幾個具體努力目標，除了提供重返職場的技能訓練或是生涯規劃、退休的充分資訊；改革失能津貼，鼓勵返回勞動市場；協助失業者順利返回職場之外，還包括以下執行成果：

1. 將整體就業率提高至 80%，包括一百萬以上的中高齡勞工，而 2006 年的勞動參與率的高升是來自於重返勞動市場的法定退休年齡者；
2. 在人權平等委員會(Commission for Equality and Human Rights, CEHR)的帶領之下，於 2006 年推動就業上年齡平等之立法，頒布「就業(年齡)平等條例(Employment Equality (Age) Regulations)」，除將強制退休年齡提高至 65 歲，亦要求雇主須就各自企業的條件(business case)，對退休者 65 歲之後的就業意願積極回應(Flynn, 2010; Taylor, 2008)；
3. 由 DWP 主導，持續推動「年齡加值運動(Age Positive Campaign)」，鼓勵職場的年齡多樣化，以改變雇主態度；
4. 在年金改革上提供誘因，鼓勵中高齡勞工持續工作，如 2004 年的財政法案 (Finance Act 2004) 中，允許雇主續用已屆正式退休年齡之員工，且予以累積年金的資格；另外在 2005 年 4 月起

適用之年金法案(Pensions Act 2004)，更進一步表示，延遲領取老年給付者將可獲得更優渥的報酬；

5. 提供持續學習的機會，讓中高齡者得以累積就業能力，進而繼續工作，對於那些缺乏基礎技能或遭受社會排除的中高齡者來說尤是重要；除育嬰者、身負照顧之責的成年人有休假喘息的權力，此權力的適用對象亦於 2007 年延伸至中高齡照顧者，雇主不得因此而拒絕雇用之。(林沛瑾，2012)

(六)德國高齡者及退休者勞動環境及相關政策

德國政策上採取年金改革以及勞動市場從被動措施轉變為更積極的中高齡勞動就業市場之政策制定，其關注重點之一是「如何維持中高齡人口繼續留在就業市場」。以下分別說明政策措施重點：

1. 公共年金的改革：德國自 2007 年修正了領取公共年金的退休法定年齡，從 2012 年 1 月起至 2029 年，男女中高齡就業者的退休年齡將從現有的 65 歲逐步調整到 67 歲，始得領取公共年金。德國政府不排除將視未來人口發展結構，再度延後領取公共老年年金年齡到 69 歲。
2. 職業年金提早退休計畫的改革：德國自 1990 年代起決定調整職業年金的機制，到 2000 年後已經對於提早退休的情形提出更多的限制。2001 年起參加職業年金的勞工者，退休年齡由 63 歲調整為 65 歲，如果要提早退休，每月將減額 0.3% 年金給付；職業年金在 2012 年再次調整。參加職業年金年資達 45 年（包括照顧小孩及育嬰留職停薪仍參加保險）者，可以在 65 歲退休，且不減少給付金額；參加年資達 35 年以上者，則可在 63 歲後退休，但越早退者年金減額就越多；而從 2012 年起，在 67 歲以前退休者，每年減額 3.6%，但對於 67 歲以後仍然繼續就業者，每滿一年則增給 6% 的職業退休年金。之前頒訂之鼓勵提早退休的方案在 2012 年後幾乎都取消了，足見德國政府想把高齡的勞動力留在就業市場之決心。
3. 提早退休與失能給付的互動改革：德國 2012 年 20~64 歲領取失能給付之勞動力僅占全體 4%，是歐洲第三低的國家，但其身障者的勞參率仍高達 50%，顯示德國對身障職能重建的用心，積極讓領取失能給付的勞工儘快回歸一般勞動市場。德國勞工提早退休的原因之一是身體功能不佳，且以無法領取失能給付者為多。

4. 對於高齡就業者的失業給付改革：德國勞工常利用失業給付做為銜接領取退休金的前奏機制，所以德國政府將優渥的失業給付縮減，以除弊端。首先在 2005 年推動 Benefit II（整合失業給付與社會救助給付制度），要求領取失業給付者要先經過資產調查（Mean-test），合格者才可領取失業給付，並將原本失業給付 Benefit I 可以領取的期程，從最長 32 個月縮短為 18 個月，以催促高齡失業者積極尋職的行動意願，提高其接受定期契約工作或到擔任工作人力的意願。
5. 失業給付改革的對象是年滿 58 歲的失業勞工：以往社會法典有所謂「58 條款」，亦即年滿 58 歲的失業者，無須強制接受就業服務機構的職業介紹與登記失業尋職，即可以領取失業給付到直到領取職業年金。但 2008 年後因 Benefit II 再度修正規定，符合 58 歲門檻者只要失業達 1 年以上、沒有再找到工作，就必須到就業服務機構辦理失業登記，期間一旦符合領取年金資格，不管是足額或減額年金，就會被迫中止領取失業給付。（經濟部工業局，2014）

二、主要國家中高齡就業促進策略及案例

(一)韓國就業促進策略與案例

1.人口市場現況

根據聯合國的定義，一國 65 歲以上人口超過總人口的 8%時即為高齡化社會，超過 14%時則正式成為高齡社會。韓國的 65 歲以上人口在 2000 年時尚為 7.2%，但是 2017 年已上升至 13.8%；據韓國統計廳(2020 年 10 月)最新發布的資料顯示，2020 年韓國 65 歲以上的老齡人口為 812.5 萬人，占比達 15.7%。預計該比例到 2025 年時，還將上升至 20.3%，到了 2060 年，更將攀升到 43.9%。換言之，韓國將邁入老年人口比例超過 20%的「超高齡社會」。

據韓國統計廳資料(KOSIS)顯示，至 2020 年 10 月為止，總就業人口 2,708.8 萬人中，60 歲以上的高齡就業人口約占總就業人口的 20%，相較於同年六月，成長 1%；若再以性別來看，女性高齡就業人口的占比為 20%，略高於男性高齡就業人口(19%)。

表 2-10 韓國 2020 年 6 月-10 月 15 歲以上就業人口

性別	年齡	2020. 06		2020. 07		2020. 08		2020. 09		2020. 10	
		千人	%	千人	%	千人	%	千人	%	千人	%
總計	總計	27,055	100%	27,106	100%	27,085	100%	27,012	100%	27,088	100%
	15-19	172	1%	179	1%	169	1%	150	1%	144	1%
	20-29	3,578	13%	3,622	13%	3,642	13%	3,582	13%	3,604	13%
	30-39	5,380	20%	5,371	20%	5,288	20%	5,261	19%	5,276	19%
	40-49	6,333	23%	6,328	23%	6,322	23%	6,309	23%	6,307	23%
	50-59	6,372	24%	6,355	23%	6,379	24%	6,360	24%	6,388	24%
	60 歲以上	5,221	19%	5,251	19%	5,285	20%	5,350	20%	5,371	20%
男性	總計	15,431	100%	15,461	100%	15,469	100%	15,430	100%	15,456	100%
	15-19	78	1%	80	1%	76	0%	68	0%	63	0%
	20-29	1,734	11%	1,762	11%	1,761	11%	1,735	11%	1,755	11%
	30-39	3,283	21%	3,287	21%	3,255	21%	3,219	21%	3,216	21%

性別	年齡	2020. 06		2020. 07		2020. 08		2020. 09		2020. 10	
		千人	%	千人	%	千人	%	千人	%	千人	%
女性	40-49	3,757	24%	3,740	24%	3,751	24%	3,742	24%	3,733	24%
	50-59	3,679	24%	3,669	24%	3,681	24%	3,672	24%	3,693	24%
	60 歲以上	2,900	19%	2,923	19%	2,944	19%	2,994	19%	2,994	19%
	總計	11,624	100%	11,645	100%	11,615	100%	11,582	100%	11,633	100%
	15-19	94	1%	99	1%	93	1%	83	1%	81	1%
	20-29	1,844	16%	1,860	16%	1,881	16%	1,847	16%	1,848	16%
	30-39	2,098	18%	2,084	18%	2,033	18%	2,042	18%	2,060	18%
	40-49	2,576	22%	2,588	22%	2,570	22%	2,567	22%	2,574	22%
	50-59	2,692	23%	2,686	23%	2,698	23%	2,688	23%	2,694	23%
	60 歲以上	2,321	20%	2,328	20%	2,341	20%	2,355	20%	2,377	20%

資料來源：KOSIS (Korean Statistical Information Service)

人口高齡化造成生產人口縮減、老年扶養負擔加大、老人貧困率升高，再加上嬰兒潮世代(1955~1963 年生之 50 幾歲民眾)正值退休期，使得高齡化問題更加複雜，對於國家經濟和社會的發展造成相當大的衝擊，因此引起韓國社會相當程度的關注，而高齡族群也被稱為「新成人世代(New Senior)」。

進一步而言，老人貧困率問題備受關注，事實上，韓國的 65 歲以上老人貧困率為 OECD 國家排名最後一名，而所謂「老人貧困率」指的是 65 歲以上高齡者的所得未達中位所得 50% 的比例，2015 年韓國為 49.6%，遠高於 OECD 國家的平均數字 (12.4%)。此一現象讓韓國政府相當緊張，決心徹底檢討造成的原因並進行修正，而其最大的問題在於，韓國高齡者的工作品質影響了薪資水準，高齡者之間的貧富差距嚴重。因此，韓國政府亟思創造新的工作機會和確立經歷與工作之關聯性，有效解決所得不平等的問題。(經濟部工業局，2017)

2.促進策略與案例-高齡者就業促進計畫

(1)第一次高齡者就業促進計畫(2007-2011)

韓國 2007 年至 2011 年實施「第一次高齡者僱用(就業)促進基本計畫(2007-2011)」期間，高齡者僱用率增加了 4.5%，而高齡者僱用促進制度與改善基礎設施也有一定的成果。2008 年實施高齡者僱用延長補助津貼制度，2009 年實施禁止僱用年齡歧視制度，並擴大辦理中高齡者再就業與協助轉業等方案，大幅改善勞動力不足的問題。但從調查資料顯示，韓國 300 人以上的企業平均退休年齡為 57 歲，顯然仍不喜愛僱用高齡者，係為美中不足之處。尤其 2010 年以後隨著嬰兒潮世代(55 歲至 63 歲，約 733 萬人)，大量退休後，韓國政府除了加強宣導企業實施最高薪資制，善用延長僱用補貼，激發企業自動自發延長僱用中高齡者，並利用優先選中職類與明日學習卡等，分階段推動在職、轉業、失業高齡者之職業能力開發。此外依失業者之類型，擴大僱用服務範圍，並強化中高齡者與年輕世代間工作分享，改善國民認知，創造融合型工作分享，並予以擴散，以改善勞動市場。(郭振昌，2014)

(2)第二次高齡者就業促進計畫(2012-2016)

2013 年上任的朴槿惠政府在其公布的施政預算計畫中，投入的老人福利經費達十八兆三千億元，為預算額度最大的項目。新政府除規劃提供 65 歲以上老人每月最高二十萬韓幣的津貼，並擴增公共與民間單位內的老人就業機會，每月給予二十至四十萬韓幣薪資，預計每年創造五萬就業機會，以改善老人貧困問題。(賴宛琳、楊虔豪，2013)

根據郭振昌的研究報告指出：「韓國支持銀髮就業是韓國抗老政策，韓國 65 歲以上就業率高達 30.9%，在 OECD 國家裡，名列第二，僅次於冰島。而臺灣勞動部統計，臺灣 65 歲以上高齡者就業率才 8.3%，女性更低，才 4.4%。擴大銀髮就業、增加老人福利以及推動健康促進，是韓國政府截斷社會快速老化的政策主軸。」

3.促進策略與案例-南韓首爾市府「50+人才復興計劃」

(1)發掘中高齡潛力—南韓首爾市府推動「50+人才復興計劃」

南韓過去由於經濟文化因素，帶來經濟發展與民主化的嬰兒潮世代面臨提早退休卻老無所依的情況，而國民年金瀕臨破產邊緣，使他們的處境更加雪上加霜，50-64 歲的熟齡族被排除在各種高齡社會福利政策之外，漸漸趨向貧窮，使韓國 66 歲上高齡者貧困率遠高於 OECD（Organization for Economic Co-operation and Development 經濟合作暨發展組織）平均，這開始讓首爾市政府正視這群 50+熟齡族，也為尋找他們退休後的再生契機，因而制定「50+人才復興計劃（50+Renaissance Project）」。

過去，社會大眾都會把 50+世代定位為老年期的開端，但當自己的父母屆齡 50、60 歲，卻又不覺得父母該被定位為老人，因為事實上身體硬朗的他們，看起來正值壯年，「老」這一回事，似乎該被往後延，甚至被重新定義。

(2)首爾政府將 50+世代視為未來社會資產，而非未來的社會問題

「50+人才復興計劃」就是根據這樣的想法而設，期望創造「老」的新文化，設計一個新的退休生活想像，也提早為未來的退休生活作準備，讓擁有豐富社會經驗的 50+世代有機會重新投入就業市場，甚至是進行社會參與。目前韓國首爾市 50 到 64 歲的人口就有 219 萬人，達總人口的 21.9%，但卻沒有相應的政策或產業規劃來滿足他們對家庭休閒或社會關係的需求。

在需求評估上，首爾政府發現熟齡世代的主要問題為：對未來沒安全感、想繼續工作、沒有地方進行社交，因此政策的制定著重於「學習與探索」、「工作與社會參與」、「文化與基礎設施」等構面，以針對 50-64 歲的中高齡者為對象，結合社會福利、就業與終身學習，讓他們保持身心活躍、持續工作與社會參與。



圖 2-4 50 Plus 基金會組織概念圖

(3)具系統性網絡的「50+人才復興計劃」

為使 50+世代對未來的生活有所準備，並提升晚年的生活質量，首爾政府根據「50+人才復興計劃」設立「50 Plus 基金會（Seoul 50 Plus Foundation）」，負責整體的政策制定與資源連結、調動，也領導首爾各區的「50+學校（50 Plus Campus）」與「50+中心（50 Plus Center）」。

「50+學校」是一個學習與諮詢的平台，提供課程使 50+世代能適應快速變遷的社會，也創造各種再就業機會與輔導創業，甚至以一對一的諮詢服務，訓練退休人士成為諮詢師，協助 50+世代設計退休後的第二人生。

「50+中心」則是坐落在首爾市各區的社區交流平台，50+中心提供社交空間，並與當地社區結合舉辦社區活動，使 50+世代成為活躍社區再生的一份子，也促進 50+世代間的互動，達到鼓勵 50+世代進行社會參與的目的。

在學習的部分，50+世代可以直接從官網選擇想要參與的 50+中心分部，並線上報名課程，只需要寫下報名動機就可以報名，有免費

也有付費課程，內容有自我規劃、職業發展、生活設計、創業等，多元的課程內容讓 50+ 世代能夠有機會重新建構對老的想像，也可以跟上隨時在變的社會潮流。

工作與參與的部分，分為社會貢獻的工作、安可就業、創業，帶入人才銀行的概念，讓 50+ 世代可以在官網上註冊成為人才資料庫，基金會進行企業與人才的媒合，協助順利再就業，官網上可以瀏覽各種招募資訊。「安可就業」同時具有「社會影響力」、「持續盈利」、「人生意義與成就感」的工作，讓 50+ 世代同時有收入來源達成社會貢獻的目的，50+ 諮詢師屬於具代表性的安可就業方案。

在 50 Plus 基金會中有各種社團舉辦的活動，讓有共同興趣的人聚集在一起，有意願加入的人都能自由參與，給 50+ 世代一個社會互動的平台，避免孤獨也能有互相分享社群資訊的平台。(關鍵評論 王思晴，2018)

(二)美國就業促進策略與案例

1.人口市場現況

目前美國年齡在 55 歲到 73 歲間的世代，似乎跟之前的世代有點不一樣，雖然已屆退休年齡，卻不退也不休。無論是回學校求學、繼續留在職場工作，還是重新創業，依然活躍。甚至在退休居住地的選擇，也和上個世代大不相同，比起銀髮社區，他們更喜歡住在熟悉的環境中。

在職場上，由於這群銀髮工作者的存在，讓現今的職場多代同堂，構成與之前完全不同的職場風景。甚至，原本已到退休年齡的戰後嬰兒潮人口，卻是唯一勞動參與率持續增加的族群。

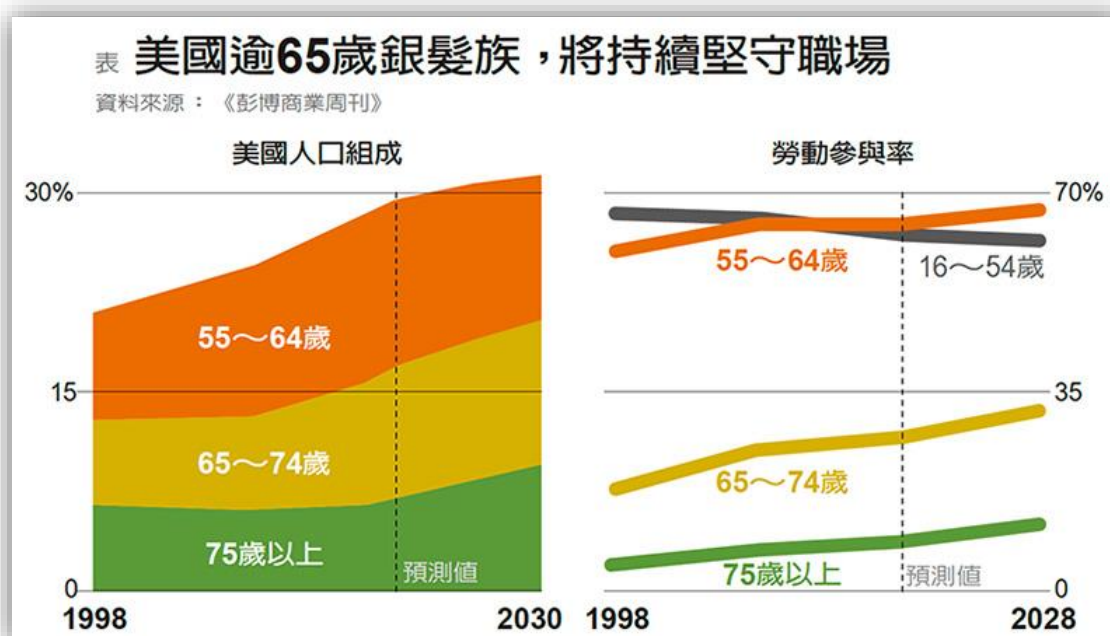


圖 2-5 美國銀髮人口組成與勞動參與率

27% 的人擁有正職或兼職。美國勞動統計局預估，到了 2026 年，這個數字還會提高到 30%。包括會計、醫療照護和製造業等需要技術性的工作領域，由於技術工人逐漸屆齡退休，造成人力短缺，也紛紛回聘這些退休員工。在學院裡，為了應付大量回校進修的人口，哈佛、史丹佛等校，紛紛推出相關課程，教導老兵如何延續專業知識，應用

在新領域。(遠見雜誌，2019)

最大非營利組織「美國退休人員協會」(AARP)在2015年公布的調查顯示，從2002年到2022年的20年間，50歲以上勞工在美國將出現62%的大幅增加，根據估計，到了2022年時，全美勞工約有35%將是50歲以上。當被問到打算幾歲退休時，45歲以上受訪勞工當中，在2004年有高達62%回答「65歲之前」，但到了2015年時，以同樣這個年齡標準做為退休目標的45歲以上受訪美國勞工，則只剩下45%。

「全美退休研究中心」(Transamerica Center for Retirement Studies)今年6月公布最新調查報告便指出，高達53%受訪美國勞工指出，他們計畫一直工作到65歲以後，坦承自己完全不打算要退休的受訪勞工，也有13%。

(1)何時退場 中位數→75歲

但從現實角度來看，步入銀髮族年齡層之後的勞工，如何繼續留在職場，確實必須面臨挑戰。在「全美退休研究中心」這份調查報告當中，受訪勞工被問到究竟幾歲才算「太老」而不適合繼續工作時，逾半數受訪者回答表示，這個問題應由勞工個人決定，並沒有提出確切的年紀數字。而在回答出確切年齡的答覆中，年齡中位數則是75歲。

普遍來說，上了年紀之後，究竟幾歲會被別人覺得「老」，約有40%受訪勞工回答，這個問題也應該由當事人決定，因此沒有提供確切數字。而在回答出確切年齡的受訪者當中，可以被視為「老」的年齡中位數為70歲，比「太老而不適合繼續工作」的年齡足足小了5歲。

從這項調查結果來看，美國民眾認為某個已經上了歲數的人，是可以繼續在職場工作的，至少可以再工作五年的時間。

(2)何時算老 也有世代差異

「老」的定義如何界定，其實與受訪者本身的年紀有著重要關聯。統計顯示，1940 年代出生的戰後嬰兒潮世代（Baby Boomers）的受訪者認為「老」的年紀中位數為 75 歲，跟不再適合繼續工作的年齡相同。

至於 1960 年代中期至 1980 早期出生的 X 世代（Generation X）受訪者，認定「老」的年齡中位數則為 70 歲，而且到了 75 歲就算太老而不適合繼續工作。而從 1980 年代到 2000 年代初期的千禧世代（Millennials）受訪者心目中，認為「老」的年齡中位數為 65 歲，到了 70 歲則年紀太大，不宜繼續工作。

有趣的是，這項調查當中，來自戰後嬰兒潮世代、X 世代與千禧世代的受訪者，被問到估計自己可以活多久時，答案的年齡中位數一致都是 90 歲。也就是說，如果某名勞工一直工作到 75 歲，接下來的退休生活至少會有 15 年，比 1950 年代平均退休歲月只有 8 年的狀況相比，退休時間整整拉長約 1 倍。

近幾年來，部分學術研究都支持老年人過了傳統觀念屆臨退休年紀之後，都還可以繼續上班的論點。現今的美國老年人雖然年歲增長，但卻較幾個世代之前的老年人來得更為健康，也更長壽。

2014 年，「老年學期刊」（Journal of Gerontology）發表由智庫機構蘭德公司（RAND）、伊利諾大學（University of Illinois）、史丹福大學（Stanford University）以及南加大（University of Southern California）研究團隊發表的研究報告指出，其實美國老年人當中，包括 85 歲以上的老年人，都是非常健康的；在 75 歲至 79 歲之間的美國民眾當中，更有高達 77% 受訪者表示，不管是做家事或者上班的工作需求，自己都沒有任何健康問題會導致不方便的情形。

(3)銀髮就業 正反立場兩極

不可諱言的是「年齡歧視」（ageism）是許多上了歲數民眾思考就業問題時的憂慮。「全美退休研究中心」報告當中，也顯示出一般民

眾對於老年人存有正反兩面看法。這項研究的統計顯示，約有 84% 受訪者對於老年勞工存有正面觀感，其中最多受訪者提到的老年勞工優點，包括了知識淵博、生活經驗與生活智慧都非常豐富，具有高度責任感，非常可靠且值得信任，對於員工訓練與培訓來說，老年勞工堪稱公司重要資產。

然而，在這項調查中，坦承對老年勞工曾有負面印象的受訪者也有 54%，其中最多受訪者提到的老年勞工缺點包括導致醫療照護成本開銷提高，工資與薪酬偏高，較不願意學習或接受新觀念。相較於 X 世代與千禧世代，戰後嬰兒潮世代受訪者對於老年勞工較常抱持正面看法。

「美國退休人員協會」財務規畫部副總監蘇珊·韋恩史塔克（Susan Weinstock）指出，「年齡歧視」當然對高齡求職者不利，某些雇主可能透過演算法，排除某個年齡層的求職者，或者透過徵才廣告的刊登方式，只讓在「數位時代」成長的民眾獲得職缺訊息，另外有些雇主面臨經驗豐富的高齡求職者時，可能根本還沒有開口詢問，便主觀認為求職者肯定會要求高薪。

不過，「美國退休人員協會」表示，值得慶幸的是，不少公司企業都非常重視高齡勞工的技能、知識與工作道德，調查研究也顯示，相較於其他年齡層的勞工，50 歲以上勞工是職場上最有向心力也最投入的族群。

(4)高齡優勢 要當品牌經營

高齡勞工如果要在職場上凸顯自己的優點，讓自己過了退休年紀還繼續工作，把自己當做一個「品牌」來好好經營，甚至花點腦筋發揮創意，都是十分重要的。「美國退休人員協會」2017 年公布的統計便顯示，50 歲以上美國勞工當中，將近 40% 已經整整 10 年沒有更新自己的履歷表，在 65 歲以上勞工高中，10 年未更新履歷表的勞工更有 50%。

除了讓履歷表保持更新之外，職場諮詢專家建議，老年勞工容易讓雇主覺得「無法跟上時代」，因此保持自己這個「品牌」與職場與時俱進，是非常重要的。如果還在使用某些老舊的科技產品，則應該認真考慮汰舊換新，如此一來也可以持續學習，促進自我成長。髮型及穿著打扮也應該注意跟得上潮流，讓自己以體面且合宜的造型參加面試。

瑟維恩指出，如今許多美國老年勞工是從某項職業退休之後，轉換跑道投身另一項行業，而且尋找的是符合自己經驗及專業技能的領域，同時也把年齡因素考慮在內。對於 65 歲以上勞工，他建議，最好尋找自己做得來，而且可以在年齡成長時還能繼續從事的工作。(世界日報 顏伶如，2018)

2.促進策略與案例-現行雇主僱用和留任年長員工的策略

依 2008 年由美國勞工部及就業與培訓管理局所發佈的「現行的僱用和留任年長員工的策略」

雇主為改善僱用和留任年長員工的做法包括彈性工作安排，並提供正式和非正式的分段式退休方案。

(1)彈性工作安排

彈性工作安排可能會吸引不再希望從事傳統全職工作的年長者，其可能是由於額外的個人義務(例如需要照顧父母或配偶衰老或幫助孫子)、健康狀況惡化，體力下降，或者在不需要放棄工作的前提下，以犧牲一些收入的方式以掌握更多屬於自己的時間。部份年長的工作者已有足夠的儲蓄或領取養老金，因此可以較低的收入來維持他們的生活水平。

彈性工作安排包括：

- 兼職
- 彈性的工作時間表，包括彈性時間(使員工可以控制工作日的

時間安排)和壓縮的工作計劃(使員工能夠以較長工作日、較短的工作週的方式工作);

- **工作共享**
- **公司內轉工作**，這可以讓年長的員工轉換為兼職員工、及追求新挑戰的新機會
- **遠程辦公安排**，使員工能夠在家中或遠程辦公中心，比他們的正常工作場所更靠近家。這種安排需要有適當的工作場所、不會受到必要的通訊設備的干擾。這種方式並不適合所有工作，例如需要一些無法放置在家中的設備才能進行的工作、或是必須面對面與客戶或員工同事互動的工作。
- **雪鳥計劃**，該計劃允許員工按季節在兩個地點之間往返。這種安排對某些大型組織而言在經濟上是可行的，如：零售及以客戶為基礎、需要年度移轉的保健服務。

(2)分段式退休方案

許多工作者傾向在現有雇主的工作中以分階段逐步退休、而不是轉換雇主、或直接從全職工作轉到全面退休。但是傳統的定額給付(Defined Benefit, DB)計劃阻礙了這些安排。許多年長的工作者必須要動用他們的退休金才能承受降低工時，但是聯邦法律限制了雇主從定額給付計畫去支付津貼給這些有支薪的員工。然而，許多私人企業的雇主從傳統的定額給付計畫移轉到定額給付退休計畫或混合計畫(例如現金餘額計畫)，促進超過傳統退休年齡的工作、使分階段退休更容易執行。部分的雇主也在使用其他策略，以符合員工想要的分階段退休方式，例如：允許員工繼續工作而不會損失傳統的養老金福利，制定正式計畫，將年長的僱員轉移到兼職工作，聘用退休員工為兼職員工，或是僱用前員工作為承包商等。

(3)遞延退休選擇計劃(DROPs)

DROPs 讓 DB 養老金計畫的參與者在他們預計退休年齡之後仍

可工作，而不會喪失退休金。當一個工人達到退休年齡，雇主將其應得的養老金存入 DROP 帳戶，如果僱員已經退休，則會付款，當員工在停止工作後，隨即會拿到養老金及對應的利息。DROPs 已經在許多面臨教師短缺的公立學區著手執行，但因法律上的困難度，使得 DROPs 在私部分的使用受到限制。

(4)年長工作者轉任兼職工作

在《2006 年退休金保護法》(PPA) 頒布之前，IRS 法規並不允許公司在終止僱用前就從 DB 計劃支付退休金，除非在特定的有限條件。即使在 PPA 的新法規仍待定前，PPA 許可對 62 歲以上的在職員工支付退休金。在此變更前，部分公司能制定計畫，讓年長的員工逐漸降低他們的工作時數，但仍獲得部分的退休金及健康福利醫療保健好處。其他的雇主可以在符合法規要求的前提下，先終止僱用老員工以支付其退休金、再以兼持的方式重新僱用。在法律上，對於構成“終止僱用”並未有清楚的定義，但似乎在終止僱用及重新僱用之間必須要經過一段時間，該前僱員才可以被認為是新員工。

(5)僱用前僱員作為獨立承包商

另一個替代支付退休金給在職員工的方式是公司可以先終止員工僱用，然後重新僱用前僱員為顧問或獨立承包商。獨立承包商不領取員工福利，但在他們可以在為前雇主工作時仍領取全額退休金。儘管對成為獨立承包商的前僱員支付退休金並沒有任何限制，但在認定“勞動服務提供者”是否算得上是一個真正的獨立承包商仍有很多議題待商議。

3.促進策略與案例-政府和其他服務提供者提高就業機會策略

聯邦政府、州政府和地方政府，以及非營利組織和高等教育機構，幫助年長者找到工作、並保障其職業培訓，也教育雇主了解年長工作者的價值所在。1998 年《勞動力投資法》(WIA)成人及移工計畫，透

過一站式職業中心系統實施、以及年長社區服務就業計畫（SCSEP）是聯邦政府資助的兩項計畫，為年長工作者提供求職和協助的計畫。SCSEP 服務的對象是限於低收入的年長者。此外，非營利組織和社區大學也正發展計畫，以幫助年長的工作者返回或留在勞動市場中。

(1)協助年長者找到工作

就業中心：年長的工作者可以在一站式的職業中心及 SCSEP 據點尋求就職的協助。美國勞工就業及培訓管理部以針對使用一站式職業中心發展服務協定，以訓練年長工作者，使其了解年長者在就業時會遇到的障礙。在美國部份州，如緬因、威斯康辛，即在該州的一站式職業中心針對年長者開發一些資料及資源。SCSEP 也常用運一站式工作搜尋為低收入的登記者提供服務

其他地區也有透過其他的替代方案提供服務。在俄亥俄州，熟齡服務計畫中有 4 個專為年長者而營運的求職中心，運用 SCSEP 補助金及 WIA 基金來支助就業服務及 密集的”工作俱樂部”。國家職業中心也協助年長者尋找工作，尤其是針對特定產業所需的僱員。

就業/求職網站：網路上以年長者為目標對象的求職網站及工作銀行越來越盛行，有許多引導年長者如何找到最符合他們需求的工作，包含分辨雇主是否重視年長者的價值、以及是否為年長者 提供友善的工作環境的秘訣。如 AAPR (美國退休人員協會)網站就有提供求職的建議及診斷雇主是否對年長工作者是友善的，他們同時也提供就業、自我工作者、彈性工作地點、及如何面對失業等資訊。部分網站(如 YourEncore.com)則是針對特定產業的需求——如工程師、科學家、產品開發者等提供服務。

平等工作：美國有很多州、年長者地區辦公室、勞動仲介、地區式一站式求職中心、及非營利服務提供者為年長者的工作平等組織工會。如：Greater Boston 所營運的 A.B.L.E (Ability Based on Long Experience)即主辦了”成年工作者職業公平”，為 45 歲以上的求職者

媒合雇主。

工作諮詢：在一站式的求職中心，員工及年長的工作專員為年長的求職者提供就業諮詢。其職員可以區隔出有職缺的高成長產業及公司、以及工作所需的技能，然後建議年長者如何求職、與雇主面試及與不同年齡層的相處議題。其他諮詢提供者，如：資深就業資源 (Senior Employment Resources)，是私人的非營利機構，針對年長的求職者提供就業方向、履歷、面試、及人脈網路等建議。SCORE，是一個國家級的非營利協會，由美國小型企業管理 (U.S Small Business Administration) 所贊助，也會各年齡層的新興企業家提供諮詢服。

(2)給年長工作者培訓的機會

公共資助的培訓計畫：該計畫已為年長工作者提供服務超過數十年，儘管先前的立法授權為年長工作者提供特定資金，但 WIA 將這些資金整合成單一資金流，讓所有年齡層的人都能取得這些服務，然而法律上仍允許各州和地區在分配培訓資金時優先考慮特定族群，例如年長工作者。一些州最近開始關注老年工人的培訓需求，並為老年工人量身定制一些服務和資金。通過 WIA (或裁員與貿易相關的貿易調整援助) 資助的州或地方流離失所工作者計畫為大量年長工作者提供服務。DOL 還通過向州政府及全國性非營利組織提供競爭性贈款來資助 SCSEP 據點，以培訓 55 歲及以上的工作者。

社區大學：社區大學正主導為年長工作者提供職業培訓的機會。波特蘭社區學院和中央佛羅里達社區學院等學院正在招募 45 歲以上的工人，創建適合年長者學習風格的教育和職業培訓計畫，並為年齡較大的學生提供學生諮詢和支持服務。The Grand Rapids 社區學院年長者學習中心建立了“成熟工作者計畫”，為年長的工作者提供專業的就業和培訓服務，並滿足當地雇主的技能需求。

(3)教育雇主以了解年長工作者的價值

許多州，地方勞動力機構，社區大學和年長者倡導者已開始開展

教育雇主和產業協會的活動，傳遞關於僱用和留用年長工作者的好處。致力於教育雇主、並建立夥伴關係以改善就業機會的州，包括亞利桑那州，阿肯色州和愛荷華州。例如，亞利桑那州制定了“成熟勞動力計畫”。它具有“批准書”以識別對年長工作者友好的企業，並通過該州所有的“一站式就業中心”進行試點計劃，以將企業與老年工人聯繫起來。

(4)年長工作者的展望

未來就業前景的關鍵問題是企業界將如何應對年長工作者的增加。相對而言，很少有雇主積極開始招募年長的工作者，主要是因為他們尚未預見到工人短缺的情況。大力招聘年長工作者的行業，例如醫療保健和能源產業，已經面臨迫在眉睫的勞動力短缺。隨著人口老齡化和工人短缺，更多的雇主可能會調整職場政策以吸引年長工作者。但是，一些相信全球化所促成的海外工作者將能夠滿足美國經濟的就業需求的觀察家，辯稱勞動力短缺是不可避免的，對年長工作的需求將會激增。

3.促進策略與案例-年長者社區服務就業計劃(SCSEP)

依美國勞工部資訊：美國正在經歷人口變化，這改變了老年人與工作場所的關係。美國人口的平均年齡和中位數正在上升，勞動力的組成亦然。到 2020 年，估計 55 歲以上的工作者在美國民間勞動力占比將從 2000 的 13% 提升到 25%。此外，工作者也傾向於留在職場更長的時間，延後退休。已屆傳統的 65 歲退休年齡的工作者數量正顯著增加，預計到 2020 年，他們將占美國勞動人口的 7% 以上。雇主對年長工作者的評價很高，例如判斷力，對質量的承諾，出勤率和守時性。

體認到年長工作者在勞動市場的重要性，美國在每年 9 月的最後一週舉辦「全國就業年長工作者週」，其旨在提高對此一勞動力區隔

的認知，並發展對應的創新策略。年長者社區服務就業計劃(SCSEP)為 55 歲以上，財力有限的個人提供在職技能培訓。自成立以來，SCSEP 已幫助超過一百萬的美國年長者入職。

SCSEP (Senior Community Service Employment Program)

SCSEP 成立於 1965 年，是美國歷史最悠久的計劃，由美國勞工部設立，是三個聯邦勞動力發展計畫之一，服務遍及全國各州，旨在幫助 55 歲以上的低收入，失業者找到工作。SCSEP 為符合條件的年長者提供非營利組織的兼職培訓任務。在賺取適度的收入的同時，參與者可以培養技能和建立自信心，對於大多數人而言，他們在 SCSEP 方面的經驗可以帶來長期就業。

(1)SCSEP 的成效

- 在 2015 會計年度，65,081 名低收入的年成長接受有薪培訓
- 逾 2,000 家以上的公共和非營利性機構(如圖書館和年長中心等)獲得資助的勞動工時超過 3,400 萬小時。
- 有 51%的計畫參與者得到非補貼的僱用工作
- 由 SCSEP 參與者所提供的社區服務達 8.2 億美元，為該計畫撥款總額的近兩倍之多。
- 88%的參與者表示在工作時有相同或更好的身體狀況。
- 72%的參與者表示在工作時有更好的生活前景。

(2)SCSEP 的參與資格：55 歲以上的年長者、失業者、或家庭收入未超過聯邦貧困線的 125%

(3)SCSEP 的實際參與者分析

- 32%為 65 歲以上的年長者，13%為 70 歲以上的年長者
- 65%為女性，49%是少數種族/民族； 20%的參與者至少有一項殘疾
- 43%的人具有一年或一年以上的大學學歷； 39%的人具有高中文憑； 18%的人沒有高中文憑

- 13%是退伍軍人或有配偶者
- 28%居住在農村地區

(4)申請 SCSEP 的方式：只需找到當地的 SCSEP 辦事處即可完成申請。如果申請者符合資格且無候補名單，即會將申請者登錄到所在社區的非營利組織進行培訓。

(5)培訓類型

申請者將接受工作所需的所有技能的培訓，包括電腦的使用。申請者將在社區服務中擔任重要的職務，例如（但不限於）：

- 新冠肺炎的連繫與追蹤
- 兒童照護
- 客戶服務代表
- 教師助手
- 電腦技術員
- 建築維修人員
- 醫護人員

(6)工時與工資

申請者將接受平均每週 20 個小時的培訓，並取聯邦、州或當地最低工資中的最高者為計薪基準。大多數的參與者會接受 SCSEP 約六個月的培訓後，再由相關服務單位協助找到長期的工作。

(7)SCSEP 資訊取得：所有 SCSEP 相關資訊都可以在美國勞工局網站上取得

(8)對雇主提供的服務：SCSEP 也協助雇主找到訓練有素且合格的成熟員工來填補組織中的重要職位。

(9)組織/機構參與 SCSEP：若為非營利組織或公共機構，可能具備資格成為 SCSEP 培訓站點。要成為培訓站點，必須：

- 對年長工作者提供適當的培訓
- 提供多樣且兼具品質的培訓機會

- 符合 NCOA(全國老齡理事會)的安全標準

4.促進策略與案例-美國退休人員協會

(1)AARP 樂齡會(美國退休人員協會)

創立於 1958 年，擁有超過 3 千 8 百萬會員的「AARP 樂齡會」是全美最大、專為 50 歲以上人士服務的非營利及無黨派組織，旨在致力幫助會員享有自我選擇的生活方式，將個人的目標和夢想轉化為真實的機會，並協助你改善生活，增添姿彩，建立健康的人生、穩健的財務及自我的發展。

(2)提供適合年長工作者的職業訊息

一些最熱門工作是銷售代表、駕駛員和醫療保健工作者

阿肯色州需要司機，新墨西哥州需要醫療保健專家，哥倫比亞特區需要電腦程式員。而且，根據按州顯示了在從現在到 2020 年期間雇主最難招人的職位的一種新線上工具，在許多情況下，年齡在 50 歲以上的工人非常適合這些高需求領域及其他領域。

透過比較 Burning Glass Technologies 公司收集的數千份線上招募資料與美國人口普查局提供的資訊，AARP 樂齡會確定了在未來兩年中哪些職業領域需要的新職工最多。位居榜首的是醫療保健領域的職位－例如藥劑師和外科醫生。不過雇主也將為一些不需要多年訓練的工作招募員工，包括大客車駕駛員和銷售經理。而且，在許多情況下，年齡較大的工人已經擁有多年工作經驗，為其積累了符合空缺職位需求的技能。

使用 AARP 樂齡會的工具，會員可以更多地瞭解 50 歲及以上職工在不同職業領域的適合情況，包括特別工作要求的文憑。

(三)英國就業促進策略與案例

1.人口市場現況

英國的人口正在經歷著巨大的年齡變化。在不到 20 年的時間裡，四分之一的人將超過 65 歲。目前英國 50 歲以上勞工有 1,000 萬人，且這個數字預估會持續增加。1992 年 50 歲以上的勞工占英國總勞工數的 21%，2019 年則已達到 32%。

根據英國國家統計局(ONS)在 2019 年對 50 歲及以上人口經濟勞動力市場狀況報告，35 至 49 歲成年人失業率為 2.6%，竟與 50 至 64 歲人口的失業率相同。數據還顯示，35 至 49 歲的就業率與 50 至 64 歲的就業率之間的差距正在不斷縮小，1999 年差距為 21.1%，但到了 2019 年則為 12.7%。差距縮小的主要因素之一在於 60 至 64 歲女性就業率增加，這個年齡層女性在職者比非在職者比例還高。(草根影響力新視野，2019)

(1)COVID-19 對就業市場的影響

截至 2020 年 4 月，英國有 327 萬年齡在 50-64 歲之間的人沒有工作，而其中 25.1 萬人是「失業者」，這意味著他們正在積極尋求工作(ONS 2020)。這些數字僅考慮到 COVID-19 鎖定的開始，現在會更高。在 2020 年 3 月至 2020 年 5 月期間(COVID-19 和封鎖生效)，英國 50 歲以上的領取救濟金的人數增加了一倍以上。

這次的經濟衰退(COVID-19)給一個長期存在的問題帶來了新的緊迫性：50 多歲和 60 多歲的失業者難以重返工作崗位。在這場危機發生後的短期內，老年人沒有受到最高失業率的打擊，但早期跡象表明，這對工作和收入產生了“U 型”影響。解決基金會(Resolution Foundation)的研究發現，當最年輕工作者占據在最具挑戰性的工作職位時，年長的工人首當其衝受到工作和薪資的打擊，年齡在 18-24 歲之間的非全日制在職學生中，約 35% 的收入低於 COVID-19 爆發前

的收入，在 60 初歲的族群中比例約為 30%，而 25-49 歲則為 23%。(Centre for aging better, 2020).

(2)高齡就業面臨的問題與阻礙

工作場所對年齡歧視經常是毫無根據。民意調查發現，近三分之一的年長求職者認為因為年齡因素使得找工作總是被拒絕，近五分之一的年長者在申請工作時已經或曾考慮過隱瞞自己的實際年齡。而已在工作的年長受訪者中，只有 9%認為受限於年齡而無法陞遷，只有 1%的受訪者針對受到的歧視提出投訴或感到擔憂，只有 4%的受訪者因受到年齡歧視而離職。然而，在政府輔導就業的求職者中，50 多歲是成功率最低的一個族群。

英國保險集團 Aviva 於 2019 年針對 2,000 多名年齡超過 45 歲的員工進行調查，發現有 37%的員工認為工作場所存在著年齡歧視，其中 55 至 59 歲的員工認為這個狀況很有可能成為他們的大問題。

Age UK 的慈善總監 Caroline Abrahams 同意工作場所的年齡歧視仍然是一個關鍵問題，雖然 50 多歲年長者就業率有上升的趨勢，但有極大的因素源自於國家政策的改變，例如國家養老金年齡的上升和殘疾福利的變化，也就意味著許多人需要繼續工作。獨立時代的公共事務經理 Shelley Hopkinson 補充說：「我們需要了解年長者在工作場所的經歷以及延後退休時間的原因。質量差、不安全、低薪的工作會影響到人們的健康狀況，最終反而帶給國家更大的壓力。」(草根影響力新視野，2019)

無論上班與否，超過 50 歲的人都面臨許多障礙。例如，在需要體力或身材的產業、或是需要因應技術變化的能力的相關產業，這些 50 歲以上的人可能會發現自己不再能夠從事其原來的行業(D. Parsons and K. Walsh, 2019)。比起職業生涯中的早期失業，年齡在 50 歲及 50 歲以上的人在失業後更容易導致長期的無工作狀態。

2.促進策略與案例

2.促進策略與案例-DWP 行動計畫

DWP 於 2014 年 6 月 13 日發表「更豐富的工作生活：一個行動框架」(Fuller Working Lives: a framework for action)，闡述如何延長工作可以受益於個人、企業、社會和經濟，促使英國人民在 5、60 歲領了國家養老金，仍能持續工作。它並具體列出了一些會幫助人們更全面地有工作的新的行動策略，包括促進健康計畫、身心障礙者與家庭照顧者計畫、年長者重回工作支持計畫、自行創業(新企業津貼)計畫、技能提升計畫、工作環境與工作方式改善計畫、退休金保障與誘因設計等政府已做與未來擬做的各種支持行動計畫。其具體的措施如下：

(1)支持重返職場

加成就業中心(the Jobcentre Plus)已透過靈活的模式，提供回到工作的支持，專注於個別化的支持；另也提供快速反應服務(the Rapid Response Service)，由就業中心管理，提供受裁員或其他人力資源管理措施，例如自願釋放計畫(voluntary release schemes)，其服務宗旨，在與雇主合作，並提供及時和有針對性的支持，成為他們的員工，以幫助人們快速移動到其他工作。具體措施包含：媒合面臨裁員已知職位空缺的人、協助構建簡歷、協助提高職位搜索能力、協助確認可轉移的技能和培訓需求、提供就業為重點的培訓，協助發展職業技能，補助工作所需的全部交通費用等。

(2)工作計畫(The Work Programme)

一些失業的年長者需要透過工作計畫提供了更深入的支持。該工作方案提供給那些可能成為長期失業者，由供應商自由地設計了一種基於個人和地方需要的計畫，提供量身定制的支持。2013 年，政府推出的工作方案“建構最佳實踐小組”(Building Best Practice Group)，就是考慮解決年長員工的特殊需要。

(3)自行創業

自行創業可與年長者需求匹配得很好。它允許靈活性，能適應周圍的其他承諾及創業，可以使多年的經驗，或尚未開發的人才作適當結合。新企業津貼(The New Enterprise Allowance)是支持希望通過提供業務指導和資金支持，脫離給付和成為自僱一個成功的方案。自2011年4月開始至2013年12月底已有9,260個50歲及以上的人已經開始創業。

(4)技能和工作場所因素

減少老年人從事的工作為基礎的培訓(work-based training)，他們不太可能比年輕自願轉行。這可以讓那些發現自己失去了工作處於劣勢。專注於培訓，發展和活躍的職業生涯規劃是至關重要的，以確保年老員工在就業市場有能力保持競爭力。

從採訪的求職者在透過就業中心尋找工作，有證據顯示，更多的50+申請人表示，他們不相信自己的技能是最新的。此外，年長的求職者不太相信，雇主會為他們提供接受面談，真實的或想像的年齡歧視在招聘過程中仍然是個問題。

2016年開始，新的國家養老金制度，將確保退休可依個人狀況與意願彈性選擇，提高國家養老金的年齡，最初2020年為66歲，2028年為67歲，將有利於維護工作者和退休人員的比例之間的持續平衡。還刪除了默認的退休年齡，所以在大多數情況下，只是因為他們達到65歲，雇主再也不能強迫員工退休。也正在幫助企業改善機會，如果他們願意，人們可工作到國家養老金的年齡以後，已經公佈的指導方針和案例研究，支持老齡化勞動力的管理，以確保退休後的所得，退休生活福祉，更有生產力的勞動市場，及增加經濟活力。(郭振昌副教授，2014)

3.促進策略與案例-DWP「全齡職涯伙伴關係行動方案」

DWP 於 2017 年再次發表「全齡職涯伙伴關係行動方案」(Fuller Working Lives: a partnership approach)，並發佈其在整體市場觀察到的現象如下：(GOV.UK, 2017)

在過去的二十年中，離開勞動力市場的平均年齡有所增加，但仍低於 1950 年的水平，並且無法與預期壽命的增長保持同步；鑑於勞動力的老齡化和勞動力市場的退出率，英國的勞動力供應面臨挑戰；隨著人們接近國家退休金年齡，當他們「提早」離開勞動市場時，隨之而來的是就業率下降，經濟不活躍率上升，而有超過一半的男女在達到國家退休金年齡之前的一年中沒有工作，達到國家退休金年齡的男性中有四分之一，女性中有三分之一沒有工作已達五年以上。

「全齡職涯伙伴關係行動方案」的主要目標是五年之內讓年齡 50 至 64 歲的銀髮人才再次投入就業市場，就業人數達 100 萬人。該方案推動五大行動措施，來支持銀領人才友善的工作環境。為此，DWP 成立了一個更全面的工作生活業務戰略小組，聚焦於如何改善保才，再培訓和招聘年長員工。(經濟部工業局，2018; GOV.UK, 2017)

(1)立法支持更充實的工作生活

這包括刪除預設退休年齡(Default Retirement Age)，僱主將無法單純以年齡問題，強迫屆滿 65 歲員工退休；改革國家養老金；擴展「要求靈活工作」的權利到已為雇主連續工作六個月的所有僱員；以及審查國家養老金年齡等。

(2)授權由其他方來進行改變-制定基於證據的行動方案

委託英國社區事業協會(Business in the Community, BiTC)，進行更多案例研究及相關業務執行，如鼓勵雇主聘用銀領人才、提供再訓練課程、建置招募銀領人才平台等。

同時也任命英傑華英國人壽首席執行官兼全球人壽董事長安迪·布里格斯(Andy Briggs)帶領的老年工作社區的領袖團隊，該團隊將作

為政府支持雇主留住員工、再培訓和招募年長工作的先鋒部隊，透過大眾觀點，審視「溝通」如何為政策槓桿增加價值，及其在雇主及個體中所扮演角色。

(3)支持更需要幫助的人

鼓勵雇主提供平等的工作場所待遇和價值，特別是特定族群，如高齡、女性、護理人員、身心障礙者、黑人和少數民族等。

- 女性：透過工作夥伴的關係，讓雇主明白婦女為工作場所帶來的價值。
- 護理人員：旨在通過新的跨政府照顧者策略來支持照顧者。
- 身心障礙者：我們希望創建一個為所有人服務的國家，最近也發佈“改善生活，工作健康和殘疾的綠皮書”。
- 黑人和少數民族（BME）團體。

(4)改革成人技職體系

推動成人技職系統改革計畫，以確保技能培訓系統適用於所有族群進修使用，包括因應新興科技產業興起，提供更好的技能開發及技能鑑定等，以鼓勵終身學習。另外，也推動 300 萬學徒計畫(目標 2020 年)，進入企業實習，適用於所有年齡層，也包含銀髮人才在內。

(5)改善為年長工作者所提供的加成就業中心(Jobcentre Plus)

英國政府官方網站(GOV.UK)改版，提供銀髮人才就業專區，俾利讓更多人可以接觸到政府提供的資源和相關活動訊息，並幫助年長工作者找到相關信息和聯繫方式。

據 Centre for Ageing Better (2020)所發表的「重返職場(Back-on-track)」，支持年長工人重返工作崗位的具體措施必須考量以下幾項：

- a. 需要考慮個人在就業以外的經歷和責任，例如：健康問題和關懷責任
- b. 任何形式的培訓都應基於其工作經驗和已備技能加以擴展，可以應用其現有能力及經驗。

- c. 增加線上職缺應徵及申請的服務，尤其是針對需要數位技能的族群。
- d. 就業服務的行銷廣告中，直接目標定位在 50 歲以上的客群。
- e. 在任何支持計劃(包括學徒計劃)結束時，都能直接導引至其他相關的支持和培訓課程。

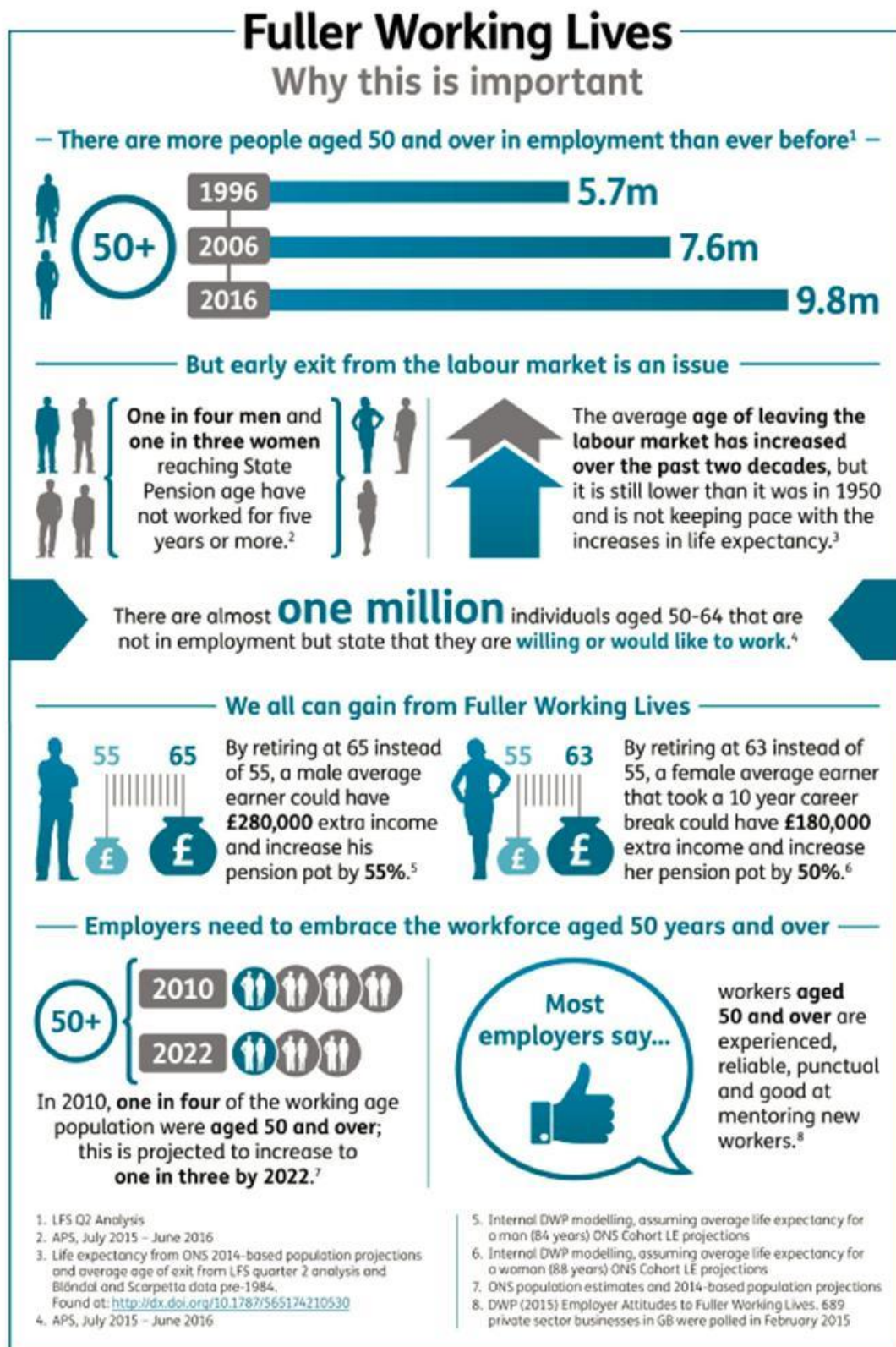


圖 2-6 英國就業促進策略與案例-DWP 行動計畫

五十多歲的失業者可能會面臨許多就業障礙，阻礙他們進入工作崗位並維持可為工作中的人們帶來的利益。這阻礙可能包括：照顧年長的親戚，伴侶或同伴、健康問題、工作缺乏靈活性、撫養年長的孩子、債務、以及與工作相關的障礙。

據悉，過去曾有超過 55 歲的人被 Jobcentre Plus (JCP) 排擠或忽視，認為他們在等待退休金時不需要找工作，轉變為給予新的福利制度，包括通用信貸 (UC) 和提高養老金年齡，整體對高齡族群的支持效果不如年輕群體。工作計劃(work programme) 對於 50 歲以上的人的執行成效也遠低年輕族群。

據 Centre for Ageing Better (2020)所發表的「重返職場(Back-on-track)」發現 50 歲以上的中高齡族群在重返工作崗位時所面臨的障包含：

- (1) 對自己的能力和所認識的就業能力缺乏信心
- (2) 求職者應徵工作方式改變--需求新的職能，但缺少培訓
- (3) 不適當的培訓--未能有效利用求職者的經驗及已具備的職能
- (4) 缺乏數位技能，尤其是以辦公室為主的工作職務
- (5) 缺乏彈性的工作機會

要了解 50 歲以上的勞動市場狀況，重點應在考量對其整體生活的經歷及環境，而不僅限於工作層面。(Centre for aging better, 2020).

(四)德國就業促進策略與案例

1.人口市場現況

德國於 2009 年起正式邁入「超高齡社會」——指 65 歲以上人口占總人口比率達到 20%，依該國聯邦統計局推估，2030 年將增至 29%、2060 年則高達 34%。至於人口平均年齡亦將由 2009 年的 43.3 歲，提高至 2060 年的 50.4 歲。(經濟部工業局，2014)

依德國聯邦勞動署(Bundesanstalt für Arbeit : BA) 2018 年統計資料，德國中高齡(55-65 歲)就業人口數占比有逐年強勁成長趨勢。總體來看，15-64 歲的就業人數占比，從 2007 年的 68.9%成長至 2017 年的 75.2%；而在中高齡部份，特別是 55-60 歲族群的就業人口數占比，從 66.5%成長至 80.1%，60-65 歲的亦從原本的 32.8%提高至 58.4%，甚至在超過 65 歲以上的族群中，亦有高達 7%仍在就業中(德國法定退休年齡從 2012 年起便由原訂的 65 歲逐步提高到 67 歲)。相較歐盟其它國家，德國的中高齡就業人口數占比僅次於瑞典、高居全歐第二。(經濟部工業局，2019)

2.促進策略與案例-「經驗即是未來(Erfahrung ist Zukunft)計畫」

面對人口及勞動力結構老化的不可逆趨勢發展，德國政府在 90 年代初就將人口結構變遷及就業等相關課題視為政策研究重點。

根據德國於 2000 年公布「高齡化社會下的創新力」報告顯示，人的生產力與創新力主要非僅由生物年紀決定，而是視其個別生活、就業及職業過程中所處環境是否可以促進這些能力的發展。亦即高齡人士的反應速度與身體勞動負荷力雖有降低，但其所累積的社會與專業知識能力，可透過環境塑造有機會去持續擴增其知識與經驗，而可以平衡未來可能發生的生產力減少及因人口結構老化造成的 GDP 下降負面影響。

有鑑於此，德國政府積極研究針對高齡人口就業意願提高的機制，

以便能更善加利用高齡人口的各種發展潛能，讓德國即便是處於人口老化的社會，卻同時能維持或提高其創新力與競爭力。而為改善高齡人口的就業發展機會與拓展其多元潛能，德國政府啟動了一連串的機制措施，特別是由聯邦教育研究部、經濟能源部等五大部會，以及德國工商會(DIHK)與定位為維護老人權益的遊說團體 BAGSO 等六大產業與社會聯合協會，共同發起「經驗即是未來(Erfahrung ist Zukunft)」的倡議，確立五大行動主軸，以達到善用高齡人口特質潛能與維持德國永續競爭力的目的。茲簡述五大行動主軸如下：

(1)形塑就業機會：

透過強化高齡員工就業機會，改善目前德國在部份職業別及企業已出現嚴重專業人才缺口的問題。例如：IG Metall 和 BITKOM 資通訊產業協會發起「IT 50 plus」計畫，藉由訓練課程改善資深員工的專業和就業力，協助其依職場需求與實際參與方式發展原本較不具備的 ICT 專業能力。此外，「IT 50 plus」計畫亦發展先進的 IT 專業訓練體系，為失業 ICT 人才設置虛擬職場 FUTEX (Future Technologies for Development Expertise)，經由訓練機構和專家顧問線上平台的支援，協助其取得專業證照與就業機會。

(2)鼓勵高齡人口的創業：

相對於青年創業，高齡人士雖較具有創業與管理企業的豐富生活與職場經驗，但長年的工作經驗卻不必然代表高齡人口便具有創業與經營企業的必備 know-how，因此德國各地的工商協會皆有提供高齡人口的創業諮詢與相關終生教育課程，以提高其創業的成功機率。同時與具專業能力、可分擔風險以及必要時可獨立承接企業的夥伴共同創業，是較建議高齡人口的創業方式。

(3)提供終身學習機會：

高齡人口透過學習新式媒體與科技，除可避免被社會淘汰的風險外，也可確保其在就業市場的工作機會，相關的終身學習計畫包括：

協助高齡人口認識使用新式媒體與科技(如：使用網路銀行、SMS 及收發 Email)、鼓勵進入大學或其它類似教育機構就讀、以及提供職場的在職教育。企業在其提供給員工的培訓課程設計上，應考量到高齡員工的學習需要，並可提高工作配置的靈活性來提高員工的學習意願。

(4)鼓勵參與志工活動：

越來越多的高齡人口從職場退下來後，仍想積極的參與社會上的活動。根據政府與產業協會共同提出的「經驗即是未來」倡議中可發現，原本幾乎已不存在學校課表中的手工藝課程，經由退休工匠組成協會團體，提供自己的工作坊與實地授課，讓柏林地區的中學生得以擁有實作機會，練習其創造與手工能力。此外，保險業退休的高階經理人，運用其專業知識，擔任公益團體組織的專業諮詢者，協助進行財務規劃，或協助同為高齡人口的退休人士妥善規劃與管理其退休的保險與理財計畫。由此可知，善用高齡人口的潛能，創造出的不僅是產業利益，其所帶來的社會利益更是可觀。

(5)強化高齡人口的健康照護：

高齡人口的健康狀況不僅可能影響到個人的生活，亦會對保險制度的財政狀況、企業與整體產業的生產力皆產生重大影響，因此政府的相關老年健康與疾病研究計畫，以及企業的員工健康管理計畫等機制措施，不僅是在投資未來的珍貴專業人力，亦可帶動相關健康產業的發展商機。

從上述德國因應人口高齡化措施中，有關倡議性質的政策工具最為重要，主要就是希望透過全民共同參與討論及共同作為，為高齡社會的德國找出可維持永續創新力與經濟成長力的多元解決方案與落實力量。由 2011 年全球高科技產品占比中，德國以 12.1% 的全球占比超越中國的 12%，排名世界第一，足見勞動力人口走向高齡化的德國依舊可保有其創新力與國際競爭力。我國正面臨高齡化問題，或許德國的政策思惟方式亦可供我國參考。(經濟部工業局，2014)

3.促進策略與案例-「透視 50+」(Perspective 50plus)-區域年長工作者就業公約

「透視 50+」計劃是德國聯邦勞動和社會事務處的「倡議 50+」(Initiative 50 Plus)的一部分。德國老年人的就業率超過里斯本在 2008 年要達到 50%的目標(55 歲以上的人口)。解決人口老齡化和人口變化是社會和政府的當務之急。因此，德國聯邦部實施了一項具體政策，促進年長者有更多更好的就業機會，包含「透視 50+」計畫及其他措施，例如將退休年齡提高到 2020 年的 67 歲。

聯邦勞工和社會事務部於 2005 年以 500 萬歐元的溢價投標了該項目，促使 50 歲以上的人融入勞動力市場並改善他們的職業機會。該項目在區域內實施，包括 77 個就業計劃。該項目實施的地區遍布德國的所有地區。「透視 50+」協議涵蓋的人口達到近 75%。雖然「透視 50+」計劃於 2015 年結束，但求職者和公司仍對此充滿興趣。

(1)基本原理：

將「50+」的失業人員排除在勞動力市場之外已無法被容忍。啟動區域就業公約計劃即是以銀髮族為目標對象，開始實施、評估新策略。該計劃支持的人主要是低收入或低收入的人半技術性的長期失業者。先前的提前退休計劃已成為雇主和僱員的“負擔”，因為現在大多數僱員的退休年齡為遠低於 65 歲，公司通常會僱用 25-45 歲的員工，而傾向於解僱年齡較大的員工。在德國，444 個就業中心(Jobcentres)和地方當局自 2005 年以來即負起長期失業者的責任（遵循所謂的“Hartz IV”立法案），整合及激勵 50 歲以上的長期失業者是一個特殊的挑戰。

(2)政策工具：

區域公約廣泛地運用各種各樣的工具和手段，包括概況分析、評

估、特殊培訓措施、公司實習、安置活動（針對目標族群或地區的特殊需求）、企業工資補貼、時間管理和宣傳開展運動以提高人們對人口變化挑戰的認知，同時也是對此發展更好的管理方式的承諾（在地方以及地方與國家之間）。

(3)合作夥伴：

聯邦層級的主要合作夥伴是：勞動和社會事務部，237 Jobcentres 或地方當局，工作、技能和培訓學院（杜伊斯堡-埃森大學和學院，IAQ），及應用經濟學院，主要負責對該計畫進行國家的評估。在地方層級，主要夥伴包括小型或微型企業；大公司和中小型公司（SME），培訓提供者，商會和手工藝品製造商，顧問和中介人，慈善機構，教會機構，職業介紹所，政客，衛生保險提供者，科研機構和大學以及其他在就業問題和人口變化議題中重要的當地利益相關者。

(4)財務來源：

第一階段（2005-2007 年）契約融資總額：204,064,936 歐元（未包含諮詢，監督和評估成本）由聯邦勞動和社會事務部提供給。

第二階段涵蓋了 2008-2010 年的 275,000,000 歐元的計劃預算（目標：激活 20 萬的長期失業者 and 融入 5 萬入進入勞動力市場）

(5)區域就業公約的工作原則：

- a. 了解公司並為公司提供可靠的服務。
- b. 作為“照顧者”，我們考慮到個人的開始位置，通過激勵，積極性和資格來鼓勵和挑戰年齡較大的長期失業者的才能和才能。
- c. 我們將自己視為合作夥伴，並以相互尊重和信任的方式合作。
- d. 我們基於夥伴關係，約束力和有效力來設計和使用網絡。
- e. 我們鞏固了適應當地需求的區域發展理念，並通過與其他地區交流經驗來改進創新方法。

(6)執行成效：

第一階段：2005-2007 年

隨著區域網絡的發展，發展該項目以提高 50 歲以上的年輕人進入工作市場的機會以及與公司直接聯繫的機會。共計超過 22,000 位平均失業四年的工作者回歸至常規工作。在第一階段所運用的工具包含：「漸進式工資補貼」、「學習二人組-由年輕人帶領年長者」、及「區域就業和增長基金」以應對人口變化、「最佳年齡活動」針對年長失業者的創業特別培訓計劃、及衛生保健、住房及旅遊專案等。

第二階段：2008-2010 年項目合併

第二階段（2008-2010 年）主要針對“激活”和“整合”，目標是長期失業者可持續工作。具體的成效果：積極拓展更多的就業中心(Jobcentres)，從 2005 年 93 個，於 2009 年已擴展到 237 個，到 2010 年更達 350 個就業中心(約 75%德國的就業中心)將參與其中。在 2008 年，有 19,000 名失業的老年工人被納入從事常規工作，並融入了 56,000 多名較老的長期失業者。儘管期間發生了經濟和金融危機，但 2009 年的前幾個月仍然保持不變趨勢。

第三階段： 2011-2015 年

進一步擴展並在全國範圍內實施，高達 95%以上的社會保障機構的都參與計劃。雖然「透視 50+」項目於 2015 年結束，留下了渴望融入勞動力市場的年長者、及持續以傳統方式進行招聘的公司，但因勞動市中有經驗的作者持續短缺，這正是 50 歲以上有經驗的工作者可以再次進入勞動市場的契機。

至於目前正在尋找工作或對人力資源開發有興趣者，可參訪入口網站 www.jobsuche-regional.com。Jobuche Regional 在德國，奧地利和瑞士設有 111 個地區性工作交流中心，旨在將求職者和公司聯繫在一起。另外，IT 方面的專家需求，也可以透過 www.it-jobs.rocks 找到此類 IT 職位的相關案例。

4.促進策略與案例-「再融入就業補助(Integration subsidies)計畫」

而德國自 2009 年邁入「超高齡社會」(指 65 歲以上人口占比達 20% 以上)後，除人口結構高齡化外，少子化趨勢亦讓其面對 2030 年時 20-60 歲勞動力人口數可能減少 600 萬人(與 2005 相比)的困境；也因此，政府除延長法定退休年紀、及推出各項鼓勵企業雇用中高齡新進員工外，不少企業亦有自己的策略，以因應員工結構中高齡化的不可逆趨勢，以及善用其有別於青年勞動力的特殊優勢，透過公私部門的多元鼓勵機制，共同打造德國中高齡人才就業的專屬舞台

(1)聯邦勞動署「再融入就業補助」，鼓勵 50 歲以上族群再就業

針對再入職場的弱勢族群，例如未具專業知識與經驗、身心障礙者、以及 50 歲以上的中高齡者，聯邦勞動署推出「再融入就業補助(Integration subsidies)」，以雇用中高齡員工為例的企業來說，最高可取得為期 3 年、政府支付其薪資 50% 的補助。德國政府期能藉由該項補助方式，鼓勵企業勇於嚐試新聘雇中高齡的求職者，給予再入職場的機會。

現年 53 歲漢克(Anette Henkel)，曾經長年在海外公益組織工作，數年前返國後，生了場大病，又是單親媽媽，必須照顧小孩，她也再進修商業英文，但重返職場之路十分艱難。受惠於德國政府提薪資補貼措施，而今她回到她的老本行，在公益組織擔任助理，雖然 3 年補助即將到期，「這就像是『跳板』，讓我對再融入職場有信心，」漢克說。

幫助漢克重回職場的計畫名稱是「再融入就業補助項目」，由聯邦勞動局及柏林邦政府補助漢克薪資的 50%，為期 3 年；換言之，這 3 年期間，雇主完全不用負擔漢克的薪資。此外，中小企業雇用 1 名中高齡者，政府也補助 1.2 萬歐元，但條件必須是長期僱用，補助是分期撥付，政府每季會派人去查核該勞工還在工作崗位上，查核後才會撥款。

儘管德國中高齡就業率大幅提升，德國企業也會努力留住高齡員

工，但 Zgs 顧問公司負責人亞斯特（Reiner Aster）不諱言，德國勞動市場最大挑戰是，長期失業人口再進入職場非常困難，目前有 100 萬人口失業超過 1 年，亦即屬於長期失業人口，其中超過 50 萬人是 50 歲以上。

他並說，企業對僱用中高齡一直有成見，認為 50 歲以上的員工，身體及精神狀況無法像年輕人那麼靈活，且又經常生病，不太願意僱用；因此企業招聘人力，往往把條件訂得很高，這樣反而不好，中高齡者對自我要求也很高，會因此卻步。

德國政府為協助長期失業者就業，採行一些相關措施，Zgs 顧問公司就是協助執行單位；除了薪資補貼外，亞斯特說，有疾病預防、健康補助如上健身課或復健等，同時也說服企業提供彈性工時工作給中高齡等等；他說，德國聯合政府上台後信誓旦旦說，4000 萬歐元預算補助措施將陸續出台，目標是要讓 15 萬長期失業者就業，包括年輕人與中高齡者。

對於祭出薪資補助措施，幫助長期失業者就業，德國內部有不同意見。德國服務業行業工會（ver.di）社會政策處長克爾斯包默爾（Judith Kerschbaumer）就持反對意見，「應該要由雇主負擔薪資，而非政府」。

東柏林的 GFBM 職訓中心，培訓對象都是社會最弱勢的一群。四月上旬在木工教室裡，正有 2 位中高齡者專注用機器磨平木頭，其中一位是移民，不太會說德文；另一位不願具名的受訓員，現年 55 歲，20 年前曾是建築工程師，當時德國東西德合併後經濟不景氣，致他工作不穩定，斷斷續續，最後進入長期失業狀態，因領取失業就濟金的要求，他因而在此接受職訓。

他表示，未來他還是會找工作，想找運輸倉儲工作，「因為不會要求一大堆資格」；他回想過往尋職經驗說，他沒有明顯感受到老闆因為年齡因素而拒絕他，但有不少老闆要求試用 1 至 2 周，在試用期

間老闆不給薪，這令他感到不公平。

由德國經驗來看，消弭企業對僱用中高齡者的成見，抱持開放態度，是推動中高齡就業的關鍵。(聯合報 記者江睿智，2018)

(2)企業創新多元誘因：健康管理、善用專長、彈性工時及混齡工作，打造友善職場環境

除政府機制支援外，不少企業亦體認到中高齡員工雖可能有體能上的弱勢，但卻有不可取代的職場經驗、積累的專業知識及豐沛的人脈網絡，若能為其打造友善職場環境，使其發揮所長，為公司持續創造優質生產力及創新、仍是大有可為。以汽車製造業龍頭 BMW 為津津樂道的「今天為明天(Heute für Morgen)」計畫為例，計畫先由 50 歲以上員工組成的一條生產線，並為其打造合乎需求的工時及環境，例如員工可坐在高腳椅上工作以取代久站，其置放工具的工具箱則是調整成伸手可取的高度，員工便不用怕再閃到腰。計畫經過半年後測試發現，該組中高齡員工組成的生產線創造的生產效益，毫不輸給年青員工組。

而在交通運輸業，像是德國國鐵亦特別針對 60 歲以上仍需輪班的員工規劃兼職工作模式，其薪資雖會依照比例減少，但雇主另有提供額外津貼，以及雖是兼職卻一樣可加保全職人員才享有的企業退休年金。這些作法特別被應用在不易找到新生代加入的產業，目的便是為了吸引中高齡員工願意延長其在職場上的工作時間。

位於漢諾瓦(Hannover)的優斯特拉公車(Üstra)業者更推出了多元友善制度，包括像工時帳戶制，讓員工把工時存儲起來，未來可彈性規劃提前其退休時間；啟動「駕駛／銷售職務輪調」試行計畫，藉此找出結合駕駛、驗票工作與維修任務，成為斯特拉減輕司機駕駛負擔的可行模式，以達成降低疾病相關缺勤的終極目標。另外在電工部門則採取「青銀共事」的混齡團隊工作模式，中高齡員工可將經驗與技

術傳承給年青員工，年青員工則可以協助帶入新科技應用及新思惟模式，並協助可能需要較耗體力之工作。

強生跨國集團旗下的楊森製藥(Janssen-Cilag GmbH) 2014 年時更提出了一個專為 50 歲以上員工發展的「銀髮創業家(Silverpreneure)」專案。專案期待公司內具有超過 25 年以上實務經驗的員工，應要將其知識與經驗帶入公司中。公司清楚的將其定位為「知識經驗的承載者」，被賦予應可開發公司的創新可能。專案第一步是讓參與員工先自我檢視未來發展目標，接著則是給予量身打造的教練課程(Coaching)，最後再請其帶領一個工作小組，執行以知識管理或整合引領等為主題的主導計畫，讓中高齡員工得以發揮其年長的特別優勢。(經濟部工業局，2019)

第三章 調查設計與方法

本調查採取「多元方法」(multi-method)進行調查。第一部份：分別針對求職民眾與事業單位採取量化訪問調查；第二部份：以焦點團體座談會(Focus Group Discussion)方式蒐集資料，匯整量化調查數據結論，邀請產官學與求職民眾代表，提出相關看法及建議。

第一節 量化調查

一、求職民眾調查

(一)調查範圍與對象

1. 調查區域：臺中市、彰化縣與南投縣。
2. 調查對象：居住在臺中市、彰化縣與南投縣內，年滿 55-75 歲民眾，有就業需求者。

(二)調查方法

1. 採用電腦輔助電話訪問(CATI，Computer Assisted Telephone Interview)進行調查相關資料蒐集。

(三)抽樣方法及樣本配置

1. 以臺中市、彰化縣與南投縣住宅電話號碼資料庫為抽樣清冊，採分層比例隨機抽樣法，依行政院主計處 2019 年人力資源調查中勞動人口比例進行抽樣，以確保樣本代表性，樣本配置詳見表 3-1。
2. 執行電訪時輔以「後二碼隨機抽樣法」，以取得未登錄於電話號碼簿之家戶電話。推估訪問執行時「無效」電話比例(如空號、傳真機、拒絕接受訪問及不符合過濾條件等)，預期實際電話樣本數需達有效樣本 10 倍，共需 10,000 個可撥打樣本。

(四)樣本檢定

1. 樣本檢定：將行政區與年齡實際有效樣本分配與樣本結構比例進行交叉分析，在 95% 的信心水準下，僅性別樣本與母體結構呈現顯著差異，縣市與年齡則無呈現顯著差異。
2. 由於 55-75 歲女性勞動人口比例較少(63.1%的 55-75 歲女性回答目前沒有工作或沒有準備找工作)，因此不針對性別進行加權。

(1)各年齡樣本分配及交叉分析結果

交叉分析結果 $\chi^2=0.074$ ， $p=0.964$ ，未達顯著水準，表示樣本結構與母體一致。

(2)各年齡樣本分配及交叉分析結果

交叉分析結果 $\chi^2=1.161$ ， $p=0.560$ ，未達顯著水準，表示樣本結構與母體一致。

(3)各性別樣本分配及交叉分析結果

交叉分析結果 $\chi^2=6.054$ ， $p=0.014$ ，達顯著水準，表示樣本結構與母體不一致，但不進行加權，以呈現 55-75 歲男女性勞動人口原始樣貌。

表 3-1 中彰投區 55-75 歲求職端樣本配置

年齡	母體數(千人)	百分比	預計樣本數	有效樣本數	百分比
55-59 歲	342	40.9%	409	409	40.5%
60-64 歲	299	35.8%	358	376	37.3%
65-75 歲	195	23.3%	233	224	22.2%
縣市別					
臺中市	491	58.7%	587	590	58.5%
彰化縣	239	28.6%	286	288	28.5%
南投縣	106	12.7%	127	131	13.0%
性別					
男性	--	48.6%	486	529	52.4%
女性		51.4%	514	480	47.6%
總計	836	100.0%	1,000	1,009	100.0%

資料來源：行政院主計處，人力資源調查(2019)

(五)有效樣本數與抽樣誤差

1. 完成有效樣本數為 1,009 份，在 95%的信心水準內，整體抽樣誤差為 $\pm 3.01\%$ 。

(六)調查時間

1. 執行期間為 2020 年 8 月 1 日~8 月 31 日。
2. 為兼顧不同受訪者的職業與年齡差異，調查時間為星期一~星期五晚間 6:30~9:30，及星期六日下午 1:30~5:30、晚間 6:30~9:30 進行訪問。

(七)電訪接觸記錄

1. 執行電話撥號後，由訪員確認並記錄接觸情形，作為電訪過程接觸之記錄，總計撥出 10,013 個電話樣本。
2. 有效樣本數為 1,009 份，占全部撥號數的 10.1%，平均每份有效樣本訪問完成時間約為 15-25 分鐘，視受訪者特性而定。

表 3-2 民眾電訪接觸記錄情形

代碼	接觸情形	次數	百分比
0	成功樣本	1,009	10.1%
1	拒訪	2,319	23.2%
2	無人接聽/電話中/答錄機	2,332	23.3%
3	空號/傳真機	314	3.1%
4	電話故障/暫停使用	13	0.1%
5	語言因素無法溝通	5	0.0%
6	公司機構/營業用電話	312	3.1%
7	非調查地區電話樣本	0	0.0%
8	戶中無可受訪樣本	809	8.1%
9	已停止訪問	0	0.0%
10	已訪問過	35	0.3%
11	中途拒訪	614	6.1%
12	受訪者不在家/受訪者無法接聽	2,251	22.5%
	總計	10,013	100.0%

二、事業單位調查

(一)調查對象

1. 以經濟部商業司全國商工行政服務入口網 2020 年 2 月公司/商業登記統計母體為抽樣清冊(暫訂)，依各行業別比例進行樣本配置，採隨機方式抽取調查樣本。
2. 以人資單位，負責人力招募者為優先訪問對象，若窗口無法回答時請對方提供指定代理人接受訪問；若為小型或微型企業，則以老闆或負責人為優先訪問對象。

(二)調查方法

1. 先透過電話詢問調查事業單位、人資負責人員的聯絡資訊，再進行電話訪問。
2. 為提升問卷回收率，將依受訪者需求輔以人員面訪、書面郵寄、傳真或電子信件等方式，供受訪者填答。
3. 為提升問卷回收率，將致贈受訪者現金禮券或電子禮券。

(三)母體來源與執行方式

1. 在執行問卷調查前，由受過訓練的訪員就母體清冊內的廠商進行電話確認，確認下列各事項，即為有效母體定義。
2. 接受調查意願：向廠商及填表人說明本次調查目的，並說明本調查僅作整體統計分析之用途，以取得受訪廠商及填表人的合作，若業者表態拒絕接受調查，則記錄接觸情形。
3. 公司登記狀況：倘若因電話清查聯繫不上而無法確認該公司實際營運狀況(例如電話無人接聽/傳真機/答錄機)，將藉由「經濟部商業司—公司名稱暨所營事業預查輔助查詢」網頁進一步確認該公司目前設立狀況，已確認是否為有效母體。

(四) 樣本配置

1. 母體為財政部統計資料庫查詢之中彰投區營利事業家數，採分層隨機抽樣法，以事業單位之縣市別及行業別作為分層依據，依比例配置 501 份有效樣本。

表 3-3 事業單位比例與樣本配置

縣市別	廠商家數	百分比	預計樣本數
臺中市	98,154	75.6%	369
彰化縣	26,452	20.4%	102
南投縣	5,290	4.1%	30
行業別			
農、林、漁、牧業	3,113	2.4%	12
礦業及土石採取業	780	0.6%	3
製造業	47,616	36.5%	183
電力及燃氣供應業	892	0.6%	3
用水供應及污染整治業	661	0.6%	3
營造業	18,474	14.2%	71
批發及零售業	19,168	14.8%	74
運輸及倉儲業	2,199	1.6%	8
住宿及餐飲業	1,183	1.0%	5
資訊及通訊傳播業	3,330	2.6%	13
金融及保險業	6,236	4.8%	24
不動產業	6,707	5.2%	26
專業、科學及技術服務業	12,815	9.8%	49
支援服務業	3,726	2.8%	14
教育服務業	72	0.2%	1
醫療保健及社會工作服務業	13	0.2%	1
藝術、娛樂及休閒服務業	499	0.4%	2
其他服務業	2,412	1.8%	9
總計	129,896	100.0%	501

資料來源：財政部，財政統計資料庫(2019 年)

2. 按轄區營利事業家數分配，調整南投縣樣本數為 30 份（以符合統計學分析需求），臺中市 369 份，彰化縣 102 份；行業別方面，分析時將整併部分抽樣數較低的行業別。
3. 考量部分團體組織屬非營利事業單位(例如財團法人、社團法人等單位)，因此會再針對中彰投地區非營利組織中，雇用 55-75 歲比例較高之團體組織進行訪問，已完成訪問 10 份。

(五)樣本檢定與加權

1. 樣本檢定：將縣市別與行業別實際有效樣本分配與樣本結構比例進行交叉分析，在 95% 的信心水準下，樣本與母體結構呈現顯著差異。
2. 樣本加權：檢定後樣本結構與母體呈現顯著差異，針對樣本的分佈特性使用「反覆加權」(Raking)進行加權。行業別加權後，經交叉分析無呈現顯著差異，顯示有效樣本與母體結構已一致，因此可進行資料的統計分析與解讀。

(1)各縣市別樣本分配及交叉分析結果

交叉分析結果 $\chi^2=2.593$ ， $p=0.273$ ，未達顯著水準，表示樣本結構與母體一致。

(2)各行業別樣本分配及交叉分析結果

交叉分析結果 $\chi^2=0.3613$ ， $p=1.0000$ ，未達顯著水準，表示樣本結構與母體一致。

表 3-4 事業單位樣本檢定與加權

縣市別	有效樣本數	加權後樣本數	百分比
臺中市	375	387	75.7%
彰化縣	103	99	19.3%
南投縣	33	26	5.0%
行業別			
農、林、漁、牧業	9	12	2.4%
礦業及土石採取業	4	3	0.6%
製造業	254	187	36.5%
電力及燃氣供應業	2	3	0.6%
用水供應 及污染整治業	1	3	0.6%
營造業	58	72	14.1%
批發及零售業	39	76	14.8%
運輸及倉儲業	33	8	1.6%
住宿及餐飲業	2	5	1.0%
資訊及通訊傳播業	11	13	2.6%
金融及保險業	7	25	4.8%
不動產業	12	26	5.2%
專業、科學及技術服務業	41	50	9.7%
支援服務業	9	14	2.8%
教育服務業	1	1	0.2%
醫療保健及社會工作服務業	10	1	0.2%
藝術、娛樂及休閒服務業	4	2	0.4%
其他服務業	14	9	1.8%
總計	511	511	100.0

(六)有效樣本數與抽樣誤差

1. 預計有效樣本數至少 511 份(含非營利事業單位)，在 95%信心水準內，抽樣誤差為正負 4.34%。

(七)調查期間

1. 執行期間為 2020 年 8 月 1 日~9 月 18 日。
2. 調查時間為星期一~星期五上午 9:30~12:00，及下午 1:30~5:30 進行訪問。

(八)電訪接觸記錄

1. 執行電話撥號後，由訪員確認並記錄接觸情形，作為電訪過程接觸之記錄，總計撥出 13,092 個電話樣本。
2. 有效樣本數為 511 份，占全部撥號數的 3.9%，平均每份有效樣本訪問完成時間約為 20-30 分鐘，視行業別特性而定。

表 3-5 事業單位電訪接觸記錄情形

代碼	接觸情形	次數	百分比
0	成功樣本	511	3.9%
1	拒訪	8,125	62.1%
2	無人接聽/電話中/答錄機	421	3.2%
3	空號/傳真機	121	0.9%
4	電話故障/暫停使用	13	0.1%
5	公司較少雇用高齡人員(55 歲以上)，無法回答問卷內容相關主題	3,322	25.4%
6	已訪問過(公司名稱不同，但屬同一家公司)	354	2.7%
7	中途拒訪	225	1.7%
總計		13,092	100.0%

(九)問卷諮詢討論

1. 本調查經過研究人員與委託單位溝通討論，確認調查項目，問卷初步完成設計。
2. 邀請專家學者針對民眾與事業單位二份量化調查問卷進行討

論，並進行問卷修訂，問卷修訂稿將提報給委託單位。名單如下：

姓名	現職
嚴祥鸞	實踐大學社會工作學系教授
郭憲文	國立陽明大學 環境與職業衛生研究所 教授
馬財專	國立中正大學勞工關係學系教授
林谷合	中興大學企業管理系系主任/ 磐石中心主任

3.委託單位辦理期初會議，依期初會議決議修訂問卷後進行定稿。

(十)資料輸入

1. 問卷鍵置軟體程式：由公司 MIS 人員針對問卷格式設計登打程式，並與 ACCESS 或 Excel 資料庫連結。
2. 問卷資料庫連結測試：問卷模組專案工作區建立後，進行系統測試與問卷資料輸入，確保資料完整性與系統穩定性。
3. 資料檢查與校訂(Questionnaire checking and editing)：確定問卷完整性和訪問質量檢查，確定問卷是否可以接受，對有疑問的問卷進行處理，如：回調查現場再獲取資料、作廢與按遺失值處理。
4. 資料輸入與查核(Data transferring)：完成鍵入並確認無誤後，還要再查核是否有其他非鍵入之錯誤。
5. 資料淨化(Data cleaning)：進一步徹底地檢查錯誤或不合理的資料，藉由敘述性統計檢核極端值或邏輯上的錯誤和不一致，確保資料的乾淨。
6. 事後編碼(Post-coding)：對開放性問題，進行統一的分類和編碼，建立完整的編碼書，避免編碼上的錯誤，可確保所有資料鍵入的正確性。檢查程式、數據檔中之變項名稱、格式及欄位是否與問卷的資料編碼相互符合。系統出現警訊時(例不合理值、跳答錯誤、邏輯條件錯誤...等)，即無法登打完成，須重新確認與核對檢誤條件後，再重新登打。
7. 遺漏值處理：對於問卷上超過容忍比例的遺失值，處理方法主要有下列幾種：
 - (1)用樣本統計量的值代替遺失值。
 - (2)用從統計模型計算出來的值代替遺失值。
 - (3)若樣本數大或遺失值少或變數之間無相關性，則保留個案，僅在相應的分析中作必要的刪除(paire-wise)。

(十一)統計分析

問卷回收整理編碼後，將資料匯入統計套裝軟體分析，本調查將以基本變項或適當的變數當作解釋變數，以分析各反應變項的結果。根據調查目的與樣本資料的性質的不同，使用合適的統計方法，包括敘述統計和推論統計。各種統計方法與分析分式簡述如下：

1. 敘述統計(Descriptive Statistics)：為了瞭解呈現樣本人口特質的分佈情況、認知程度及偏好程度...等比例，須將資料精簡為容易瞭解的形式。本調查採用的敘述統計內容包括：次數 (Frequency)和平均數(mean)，並以圖表清晰的呈現分析結果。

(1)次數分配：所謂次數是指各答案選項的回答人數。表示各選項回答的分配情況即為次數分配，問卷調查中，次數分配表的構成包括次數及百分比(%)兩種資料，是最容易閱讀，也是最淺顯易懂的統計方法，廣泛應用在各種調查當中。

(2)平均數：是一群觀察值分布的中心值，用以代表該群觀察值，便於兩個或兩個以上群體間相互作比較。概念為將一組數或量相加總，再除以該組數的個數，即若有 n 個數

$x_1 + x_2 + \cdots + x_n$ ，其算術平均數 \bar{X} 計算公式為：

$$\bar{X} = \frac{x_1 + x_2 + \cdots + x_n}{n}$$

2. 信度分析(Reliability)：用以衡量問卷的可靠度、一致性與穩定性。信度衡量的方法主要有再測信度、複本信度、折半信度以及Cronbach α ，再測信度指的是在不同時間採用相同問卷重複測試，複本信度則是採用兩種問卷版本間的相關，折半信度則是將同一份問卷分成對等的兩半，Cronbach α 則是計算同一份問卷不同構面下的 α 係數，本調查採用 Cronbach α 信度。
3. 效度分析(Validity)：問卷內容能夠測量出結果的有效程度。效度

分為內容效度、建構效度與效標關聯效度。內容效度是指問卷內容是否具有相當高的代表性，建構效度則是指問卷內容能夠衡量到的理論概念的程度，效標關聯效度則是將問卷的結果與一外在效標間相關的度。除內容效度的判斷較為主觀外，建構效度以及效標關聯效度採用不同的統計分析方法則較客觀，但計算上也較繁複。本調查採用專家效度，針對問卷內容進行討論，並以嚴謹的處理方進行調查過程，以符合效度原則。

4. 交叉(Cross Tabulation)分析：樣本資料描述與推論，除分析基本變項與各題項回答之關係外，並製作交叉分析結果表。在第 k 題回答 i 選項之樣本中於第 m 題回答 n 選項之百分比公式如下：

$$P = \frac{\sum_{j=1}^n w_j I_{kij} I_{mnj}}{\sum_{j=1}^n w_j I_{kij}} \quad \text{其中 } I_{kij} = \begin{cases} 1, & \text{第 } j \text{ 樣本於第 } k \text{ 題回答 } i \text{ 選項} \\ 0, & \text{第 } j \text{ 樣本於第 } k \text{ 題未回答 } i \text{ 選項} \end{cases}$$

$$I_{mnj} = \begin{cases} 1, & \text{第 } j \text{ 樣本於第 } m \text{ 題回答 } n \text{ 選項} \\ 0, & \text{第 } j \text{ 樣本於第 } m \text{ 題未回答 } n \text{ 選項} \end{cases}$$

為瞭解不同屬性的受訪者對特定問題是否相關，可以進行卡方檢定，在交叉表之卡方顯著水準小於 0.05 時，可確定兩變數相關。為了解自變項對依變項的影響，應在不同自變項的情況之下觀察依變項的變化，依據兩變項的值與自變項方向計算頻率（百分比），將所調查的個案分類、做成相關的列聯表（Contingency Table），即交叉分析結果。

5. 卡方檢定(Chi-Square Test)：進行樣本資料的推論，進一步分析基本變項與各問卷題項間是否具有關連性。其假設為：

$$\begin{cases} H_0: & \text{基本變項與各問卷題項間無關連性。} \\ H_1: & \text{基本變項與各問卷題項間有關連性。} \end{cases}$$

卡方檢定公式如下：

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}},$$

其中，O 為觀察值，E 期望值， $E = np$ ，自由度為 $\nu = (i-1)(j-1)$ ，與臨界值 $\chi^2_{\nu, \alpha}$ 比較，若 $\chi^2 > \chi^2_{\nu, \alpha}$ 則達顯著水準，表示拒絕 H_0 即兩變項間有顯著關連性。同樣的也可利用 p 值來判斷，當 p 值小於 0.05 時，則兩變數間有關聯性存在，並非完全獨立。

6.T 檢定(T-test)：進行樣本資料的平均數檢定，分析變數在兩個群體的平均數是否呈現顯著差異。

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad v.s. \quad H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

$$T = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}; \text{ where } S_p = \frac{\sum_{i=1}^n (X_1 - \bar{X}_1)^2 + \sum_{i=1}^n (X_2 - \bar{X}_2)^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

$$df = n_1 + n_2 - 1$$

let X_1, X_2 is r.v. and have sample mean \bar{X}_1, \bar{X}_2 and variance S_p

7.變異數分析(ANOVA)：針對問卷量化資料，進行其平均數檢定，以基本變項進行分組，來比較不同組間的各项滿意度是否具有顯著性差異。變異數分析旨在比較一種自變項的不同處理方式對某依變項的影響。可用於檢定兩個或三個以上母體平均數是否呈現顯著差異。其假設為：

$$\begin{cases} H_0: \text{基本變項與各問卷題項間的平均數無顯著差異。} \\ H_1: \text{基本變項與各問卷題項間的平均數有顯著差異。} \end{cases}$$

變異數分析公式如下：

$$F = \frac{SSTR / (r - 1)}{SSE / (n_T - r)}$$

，其中 $SSTO = SSTR + SSE = \sum_i \sum_j (Y_{ij} - \bar{Y}_{..})^2$ ：自由度 n_{T-1} 。

$$SSTR = \sum_i n_i (\bar{Y}_{i.} - \bar{Y}_{..})^2$$
：自由度 $r-1$ 。

$$SSE = \sum_i \sum_j (Y_{ij} - \bar{Y}_{i.})^2$$
：自由度 n_{T-r} 。

若 $SSTR=0$ ，表示各因子水準的平均值皆相同，若不同因子水準的平均值差異越大， $SSTR$ 越大。若 $SSE=0$ ，表示在各因子水準下的觀察值皆相同，同理若各因子水準下的觀察值差異越大 SSE 越大。最後將所得到的檢定統計量 F 值與臨界值 $F_{(r-1, n_T-r, \alpha)}$ 比較，若 $F > F_{(r-1, n_T-r, \alpha)}$ 則達顯著水準，表示各組間平均數的比較，至少有兩組間平均數的比較有顯著差異。

第二節 焦點座談會

一、調查方法

以焦點團體座談(Focus Group Discussion)方式蒐集資料，透過專業主持人以座談方式深入瞭解受訪者各項意見。

二、訪問對象

標規規定至少為四場，本調查共辦理六場(廠商回饋民眾與事業單位各一場)，邀請對象與條件分列如下：

第一場：目前就業中之 55-75 歲民眾

1. 居住在臺中市、彰化縣與南投縣的民眾，性別各半
2. 目前為就業中之民眾，共 9 人
3. 不同年齡層(55-59 歲、60-64 歲、65-69 歲、70-75 歲)、不同行業之受訪者皆有代表

第二場：目前有求職或轉職需求之 55-75 歲民眾

1. 居住在臺中市、彰化縣與南投縣的民眾，性別各半
2. 目前為求職中，或是有轉職需求之民眾，共 8 人
3. 不同年齡層(55-59 歲、60-64 歲、65-69 歲、70-75 歲)、不同行業之受訪者皆有代表
4. 第一場與第二場將透過量化調查結果，針對符合過濾條件的受訪者進行邀約，並透過中部督導與訪員人際關係放線，招募符合過濾條件的受訪者，採用過濾問卷篩選合格受訪者。
5. 第一場與第二場受訪者名單如下：

第一場：目前就業中之 55-75 歲民眾

編號	姓名	性別	年齡	工作型態	公司行業別	工作職稱
A1	曹○○	男	56	正式員工	不動產業	服務及銷售工作人員
A2	林○○	男	64	部份工時	水電	基層技術工及勞力工
A3	鄒○○	男	60	正式員工	製造業	技術員及助理專業人員
A4	黃○○	男	65	正式員工	運輸及倉儲業	基層技術工及勞力工
A5	許○○	男	68	定期契約	製造業	技術員及助理專業人員
A6	李○○	女	60	勞動派遣	醫療保健及社會工作服務業	技術員及助理專業人員
A7	李○○	女	70	部份工時	醫療保健及社會工作服務業	其他(照顧陪伴員)
A8	何○○	女	61	正式員工	金融及保險業	事務工作人員
A9	魏○○	女	63	部份工時	藝術、娛樂及休閒服務業	專業人員

第二場：目前有求職或轉職需求之 55-75 歲民眾

編號	姓名	性別	年齡	前一份工作型態	前一份公司行業別	前一份工作職稱	學歷	
B1	楊○○	男	58	自行創業/自營工作者	其他服務業(旅行社)	自營主	專科	轉職中
B2	張○	男	63	正式員工	其他服務業(物業管理)	基層技術及勞力士	高中/職	求職
B3	劉○○	男	64	正式員工	批發及零售業	行政主管、企業主管及經理人員	大學及以上	求職
B4	許○○	女	55	正式員工	其他服務業(月子餐配送)	基層技術及勞力士	高中/職	求職
B5	汪○○	女	59	自行創業	花店自營	自營主	高中/職	轉職中
B6	洪○○	女	58	定期契約	其他(法院)	專業人士	大學及以上	求職
B7	吳○○	女	64	正式員工	住宿及餐飲業	基層技術及勞力士	國中及以下	求職
B8	余○○	女	58	正式員工	其他(清潔公司)	基層技術及勞力士	高中/職	求職

第三場與第四場：中彰投區事業單位與團體組織

1. 參考次級資料與量化調查結果，規劃事業單位行業別與團體組織(或非營利組織)，於期初審查會議討論後訂定。
2. 每場至少 6~8 人，依臺中市、彰化縣與南投縣產業數量比例，以及行業別數量進行邀約，以呈現不同地區與行業的多元意見。
3. 邀請 55-75 歲員工人數比例較多與較少的行業，以了解不同高齡人數比例的單位，對於就業措施的相關意見。
4. 邀請對於中高齡就業措施相對不友善的事業單位參加，適時加入反面意見，從中檢視相關措施需要改善之處。(對 55 歲以上員工沒有提供協助事項，或是未來有人力需求，不考慮雇用 55 歲以上員工之事業單位)
6. 第三場與第四場事業單位與團體組織(非營利組織)受訪者名單如下：

第三場：中彰投區事業單位與團體組織

編號	姓名	公司地點	行業別	職稱	協助 事項	雇用 55 歲	55-64 歲比例	65-75 歲比例
C1	楊○○	台中市	批發及零售業	人資主管	沒有	否	5%	2%
C2	徐○○	台中市	製造業	人資主管	沒有	是	10%	9%
C3	李○○	南投縣	農業	老闆	有	是	10%	5%
C4	呂○○	台中市	管理顧問有限公司	人資主管	有	是	60%	7%
C5	李○○	台中市	半導體	人資主管	沒有	是	5%	1%
C6	陳○○	台中市	營造業	人資主管	沒有	是	10%	3%
C7	劉○○	彰化縣	醫療保健及社會 工作服務業	部門主管	沒有	否	40%	0%
C8	羅○○	台中市	社會慈善基金會	部門主管				

第四場：中彰投區事業單位與團體組織

編號	姓名	公司地點	行業別	職稱	協助 事項	雇用 55 歲	55-64 歲比例	65-75 歲比例
D1	徐○○	南投縣	製造業	部門主 管	有	是	5%	1%
D2	陳○○	台中市	製造業	老闆	有	是	7%	1%
D3	陳○○	彰化縣	金融及保險業	部門主 管	有	否	30%	10%
D4	林○○	台中市	製造業	部門主 管	沒有	是	40%	10%
D5	紀○○	台中市	營造業	老闆	有	是	40%	0%
D6	王○○	彰化縣	製造業	人資主 管	有	是	60%	0%
D7	吳○○	台中市	基金會	部門主 管				

第五場：就服人員座談會

1. 為瞭解就服人員媒合銀髮人才遭遇之問題及相關實務經驗，邀請中彰投分署、轄區縣市政府具前述相關經驗就服員，共 9 人。
2. 邀請臺中就業中心、豐原就業中心、沙鹿就業中心、彰化就業中心、員林就業中心、南投就業中心，有實際輔導高齡民眾就業經驗之就服員。
3. 就服員名單如下：

編號	姓名
1	臺中就業中心-賴○○科員
2	臺中就業中心-謝○○業務督導員
3	南投就業中心-李○○業務督導員
4	南投就業中心-顏○○業務督導員
5	彰化就業中心-蔡○○業務督導員
6	彰化就業中心-林○○業務督導員
7	員林就業中心-鄭○○科員
8	員林就業中心-陳○○約僱人員
9	員林就業中心-李○○業務督導員

第六場：銀髮人力資源相關之專家學者

1. 邀請銀髮人力資源相關之專家學者，共同探討銀髮人才資源中心規劃改善方向與各項政策建議，共 9 位。
2. 由於有二位專家學者在座談會舉行時段無法出席，改採一對一深度訪問方式進行討論，以獲取相關政策建議。
3. 專家學者名單如下：

編號	姓名	單位
1	李若綺 執行長	弘道老人福利基金會
2	吳祉芸 副教授	東海大學企業管理學系
3	王麗芬 助理教授	中臺科技大學老人照顧系
4	楊政議 副教授	大葉大學護理系
5	陳麗娟 總監	青松健康事業
6	鄭菲菲 教授	中興大學科技管理研究所
7	蔡榮晉 營運長	揚運居家長照機構
8	陳琇惠 教授	東海大學社會工作系
9	孫彰良 助理教授	朝陽科技大學社會工作系

三、座談舉辦時間

1. 透過事先約訪，以確認受訪者方便參加座談會之時間。
2. 座談會進行時間為二小時。
3. 已於 10 月底前完成六場焦點座談會。

四、座談會場地與設備

1. 執行地點：五場於華威公司座談會議室舉行，就服員場次則於中彰投分署會議室場地舉行。
2. 執行人員：座談會主持人，工作人員，記錄人員各 1 名

五、座談會辦理期程

辦理場次	日期/時間	地點	主持人
第一場：就業中民眾	10/18(日)上午 10 點	華威 FGI 會議室	劉仁豪 協理
第二場：求職或轉職民眾	10/18(日)下午 1 點半	華威 FGI 會議室	劉仁豪 協理
第三場：事業單位或團體組織	10/23(五)上午 10 點	華威 FGI 會議室	林谷合副教授
第四場：事業單位或團體組織	10/23(五)下午 1 點半	華威 FGI 會議室	林谷合副教授
第五場：就服人員	10/27(二)上午 10 點	中彰投分署會議室	嚴祥鸞 教授
第六場：專家學者	10/27(二)下午 2 點	華威 FGI 會議室	嚴祥鸞 教授

六、座談會訪談題綱

(一)就業中民眾

- 1.目前工作經歷/年資，屆齡退休或留任動機探討
- 2.對中高齡者及高齡者就業促進法了解與意見
- 3.政府提供就業服務管道與職業訓練接觸情形
- 4.對銀髮人才資源中心提供的服務或需求建議

(二)求職或轉職民眾

- 1.求職與轉職經驗，屆齡退休或留任動機探討
- 2.對中高齡者及高齡者就業促進法了解與意見
- 3.政府提供就業服務管道與職業訓練接觸情形
- 4.對銀髮人才資源中心提供的服務或需求建議

(三)事業單位或組織團體代表座談會

- 1.貴單位目前是否有缺工問題

- 2.未來有人力需求，僱用 55 歲以上人員可能性與職務或工作內容，以及不考慮聘僱原因
- 3.高齡者勞動人口應加強工作技能或工作態度
- 4.僱用高齡員工考量因素、提供相關協助與幫助程度
- 5.因應未來高齡化及少子化的來臨，貴單位的因應策略為何？
- 6.對銀髮人才資源中心提供的服務或建議

(四)就服員代表座談會

- 1.高齡勞動人口進入職場動機就業特性
- 2.對求職相關需求及未來職涯規劃
- 3.轄區相關媒合協助經驗問題探討
- 4.推介過程中高齡就業者需要改善現況
- 5.轄區求才企業針對 55-75 歲高齡求職者協助事項
- 6.轄區企業或組織如何與政府銀髮人力政策合作，促進產業人才供需平衡

(五)專家學者代表座談會

- 1.擬訂建立銀髮人才就業促進政策方案，提升人力價值
- 2.加強型塑銀髮人才友善職場環境，引領工作創新
- 3.強化職涯發展知能與訓練機制，開發符合銀髮人才新職能
- 4.針對求職端與求才端需求進行媒合
- 5.銀髮人才資源中心規劃措施建議

第四章 勞工端調查結果分析

第一節 受訪者基本資料

一、年齡

受訪者年齡層區分為 55-59 歲、60-64 歲、65-69 歲及 70-75 歲，以 60-64 歲 (32.6%) 的比例最高，其次為 55-59 歲 (29.2%)；而各年齡層的勞動力，以 55-59 歲 (80.4%) 的勞動力比例最高，其次為 60-64 歲 (66.2%)。【詳見圖 4-1 與 4-2】

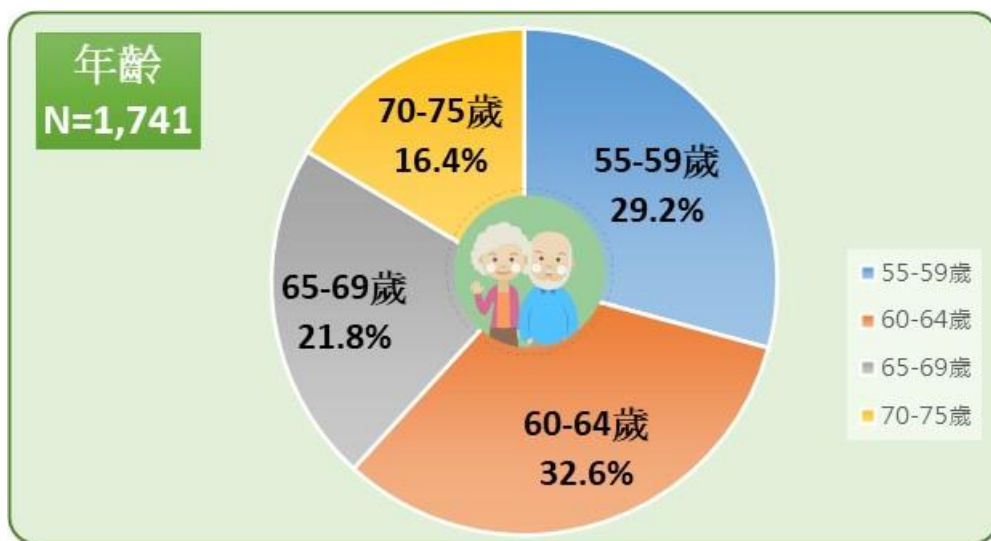


圖 4-1 年齡

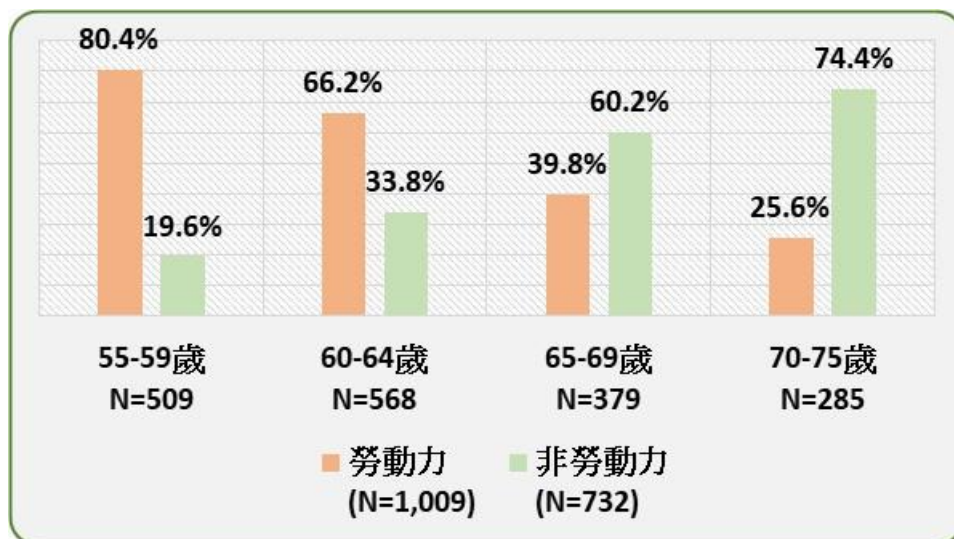


圖 4-2 各年齡層的勞動力

二、縣市

受訪者居住縣市，以臺中市 (66.1%)的比例最高，其次為彰化縣 (21.6%)；而各縣市的勞動力，以彰化縣(76.6%)的勞動力比例最高，其次為南投縣(60.9%)。【詳見圖 4-3 與 4-4】

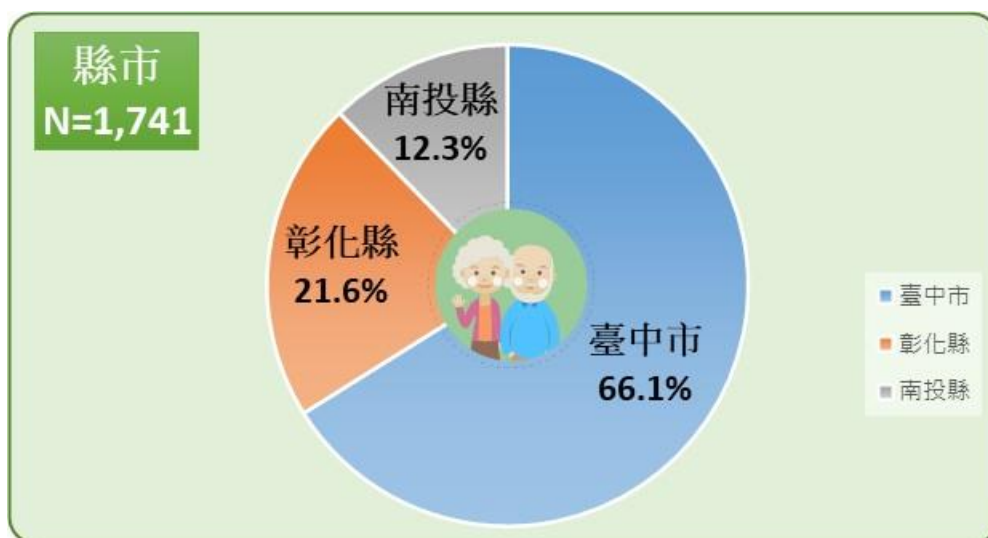


圖 4-3 縣市

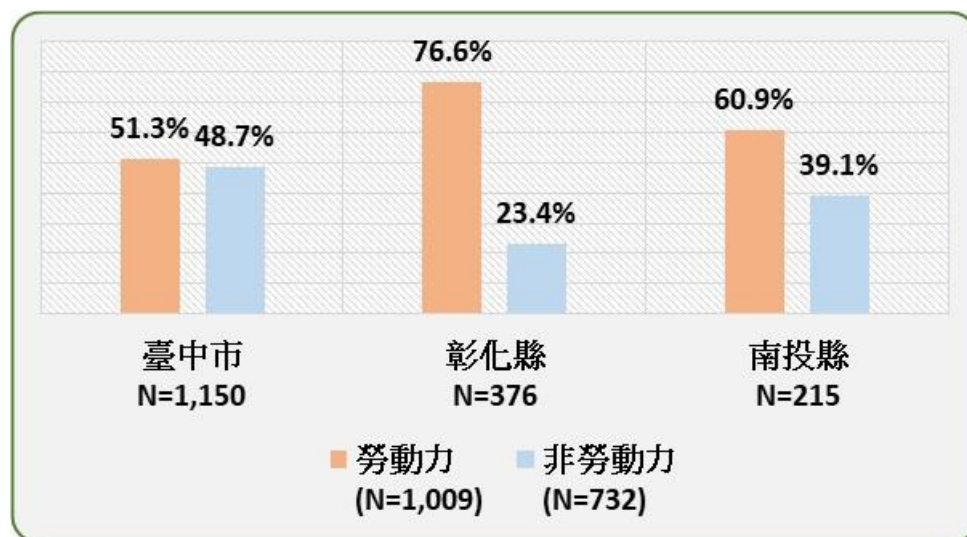


圖 4-4 各居住縣市的勞動力

三、教育程度

受訪者教育程度，以高中/職 (33.8%)的比例最高，其次為國(初)中(18.5%)；而教育程度勞動力，以國(初)中(64.6%)的勞動力比例最高，其次為高中/職(63.3%)。【詳見圖 4-5 與 4-6】

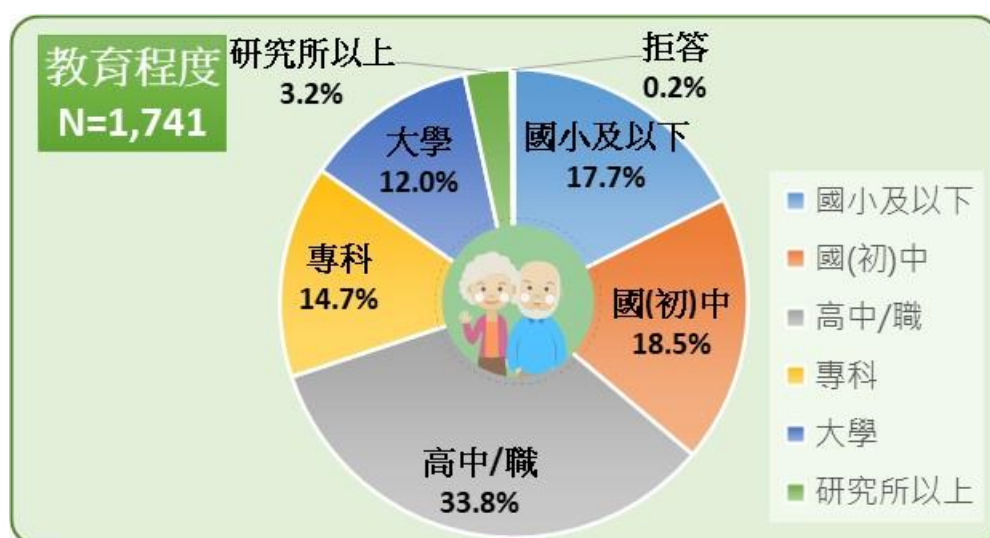


圖 4-5 教育程度

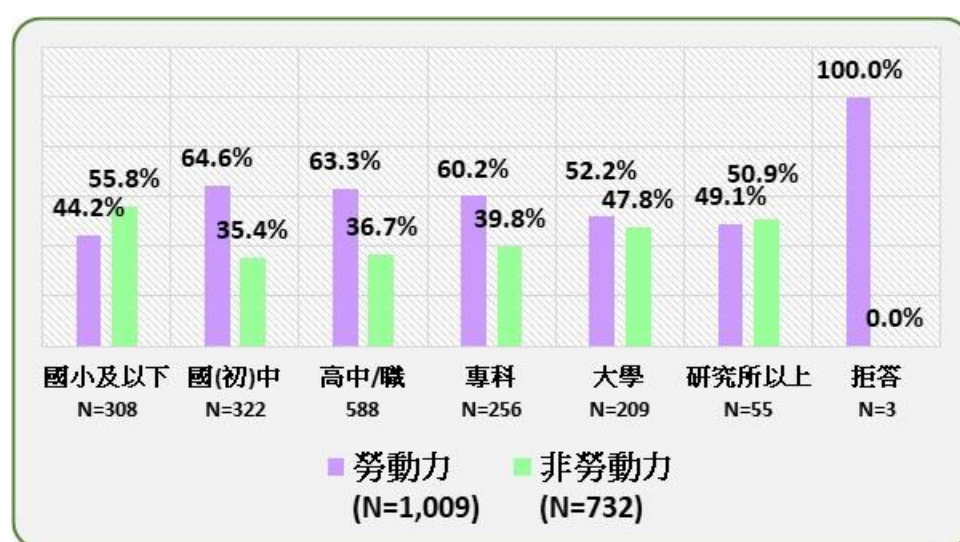


圖 4-6 各教育程度的勞動力

註：此題回答拒答者僅 3 位，故不作敘述統計分析。

四、家庭照顧的需求

受訪者家庭照顧的需求，以沒有照顧需求 (63.8%)的比例最高，其次為照顧家中長輩(20.9%)；其中以沒有照顧需求(60.6%)的勞動力比例最高，其次為需要照顧家中長輩(60.3%)。【詳見圖 4-7 與 4-8】

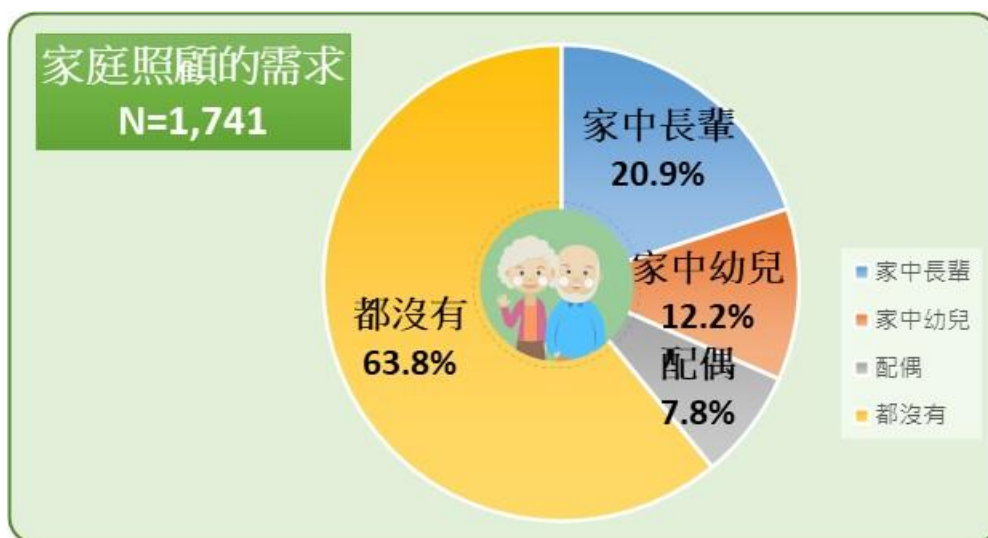


圖 4-7 家庭照顧的需求

註：此題複選題，加總會超過百分之百。

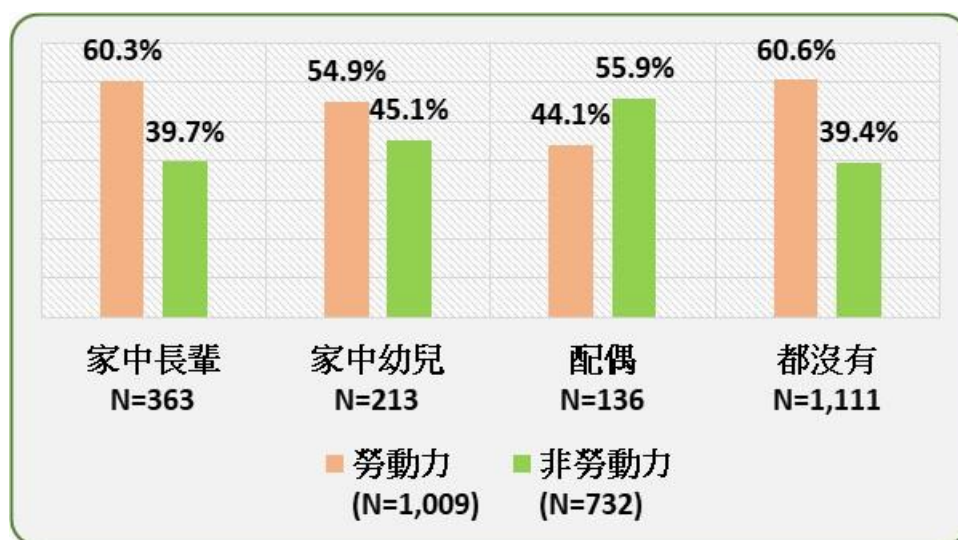


圖 4-8 各需求的勞動力

五、性別

受訪者性別，以女性 (54.1%)的比例較高；其中以男性(66.2%)的勞動力較高。【詳見圖 4-9 與 4-10】

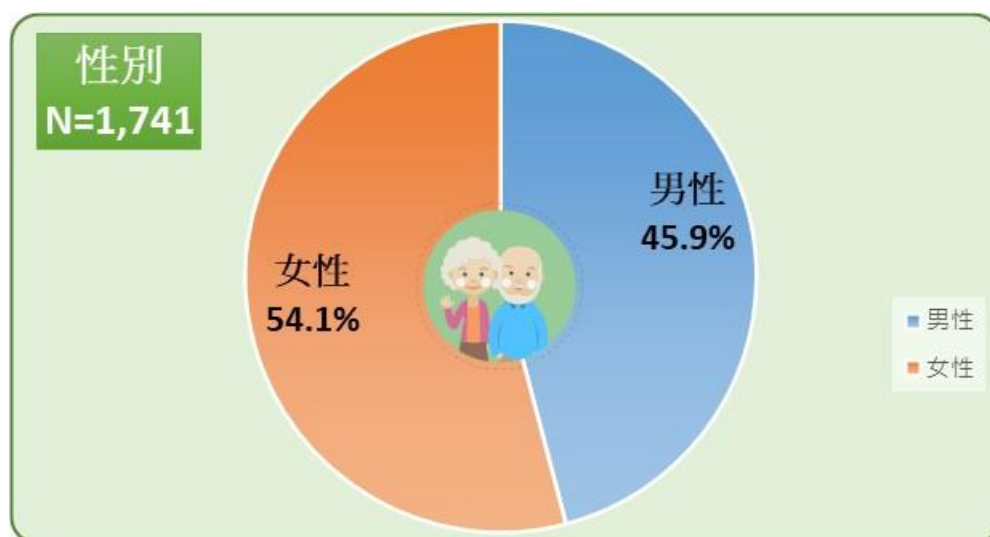


圖 4- 9 性別

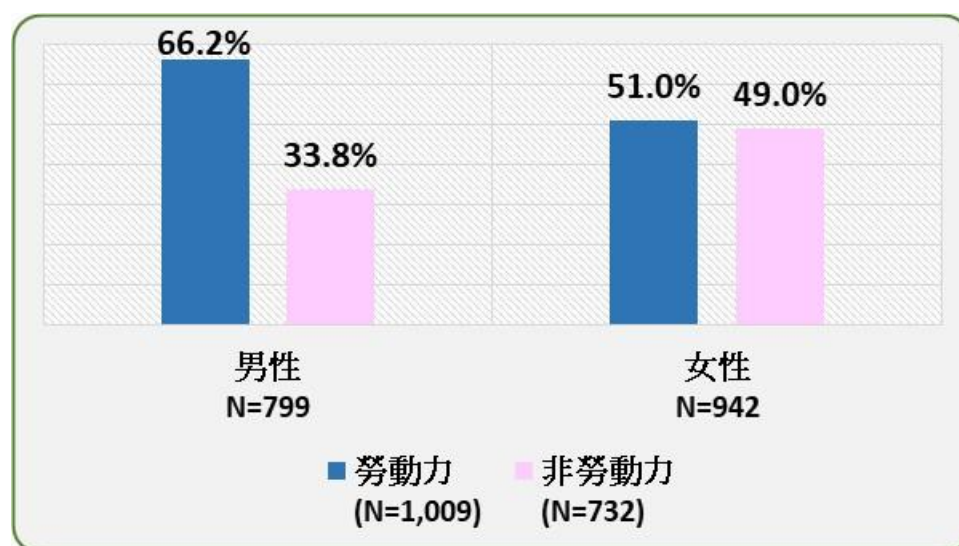


圖 4- 10 性別的勞動力

第二節 勞動率參與情形

一、目前有無在中彰投縣市工作

調查結果發現，有 42.0% 的受訪者目前沒有工作/沒有準備找工作；其次，27.7% 的受訪者目前在臺中市工作；再者，12.6% 的受訪者目前在彰化縣工作。【詳見圖 4-11】

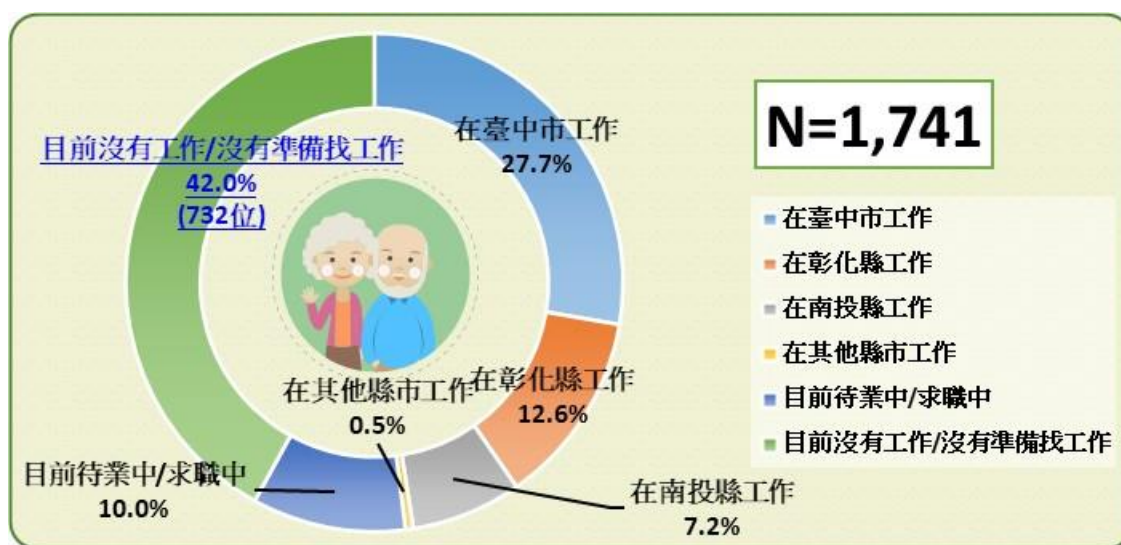


圖 4- 11 目前有無在中彰投縣市工作

(一) 交叉分析

針對「目前有無在中彰投縣市工作」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、居住縣市、教育程度、職業與平均月薪資不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

1. 目前「在臺中市工作」的受訪者，以男性(52.2%)、大學以上學歷 (55.1%)、專業人員(66.2%)、服務及銷售工作人員(66.0%)與月收入 6 萬元及以上(74.5%)的比例較高。
2. 目前「在彰化縣工作」的受訪者，以國小及以下學歷 (30.9%)、農林漁牧人員(41.6%)與月收入 5 萬元-未滿 6 萬元(32.1%)的比例較高。
3. 目前「在南投縣工作」的受訪者，以農林漁牧人員(28.3%)與月收入未滿 23,800 元(21.2%，屬於部分工時或承攬外包)、月收入 3 萬元-未滿 4 萬元(13.4%)的比例較高。

此外，不會因年齡、家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-1】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

二、目前沒有工作或沒有準備找工作的主要原因

調查結果發現，受訪者目前沒有在工作或沒有準備找工作的主要原因以「已退休」的比例較高，占 47.8%；其次，「照顧家人(含小孩、長者)」，占 35.2%；再者，「料理家務」，占 9.8%。【詳見圖 4-12】

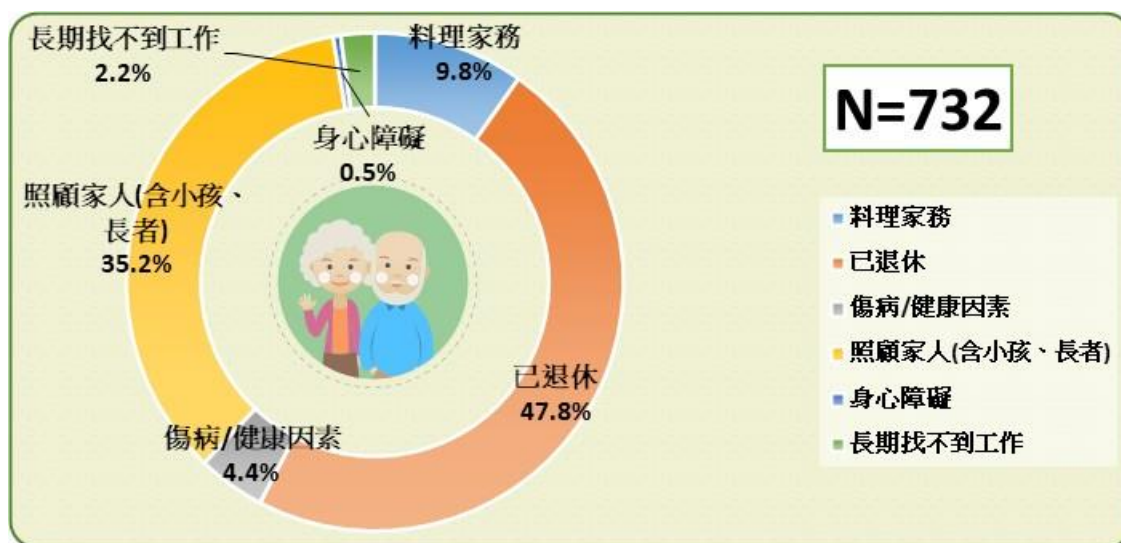


圖 4- 12 目前沒有工作或沒有準備找工作的主要原因

第三節 工作現況與工作環境需求

一、工作型態

調查結果發現，受訪者的工作型態以「正式員工(典型工作)」的比例較高，占 46.2%；其次，「自行創業/自營工作者」，占 28.3%；再者，「部分工時(非典型工作)」，占 14.5%。【詳見圖 4-13】

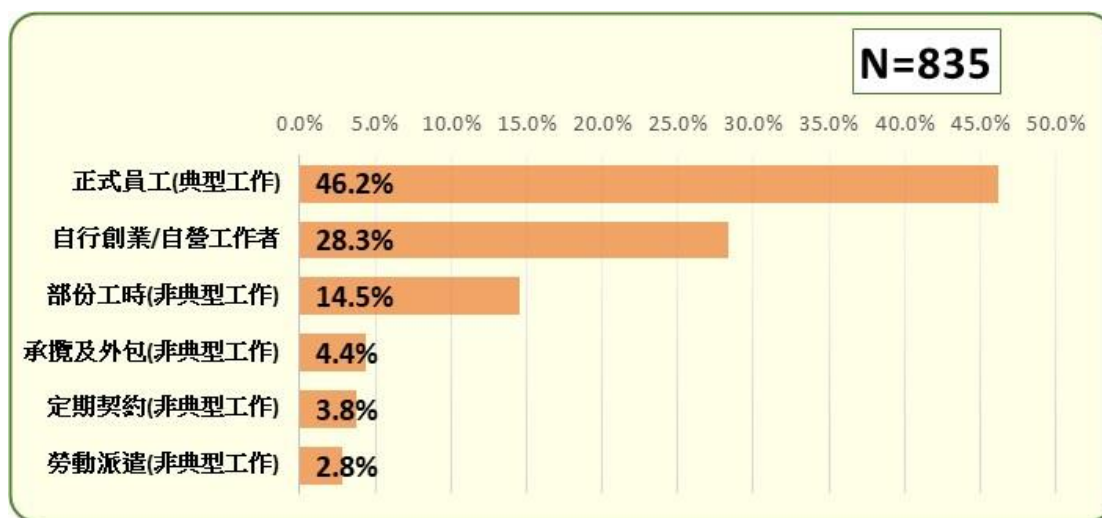


圖 4- 13 工作型態

(一) 交叉分析

針對「工作型態」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因性別與居住縣市不同而有顯著差異($p<.05$)，其中：

1. 工作型態「正式員工(典型工作)」的受訪者，以女性(49.3%)、居住臺中市(46.5%)的比例較高。
2. 工作型態「自行創業/自營工作者」的受訪者，以男性(33.8%)、居住南投縣(42.2%)的比例較高。
3. 工作型態「部分工時(非典型工作)」的受訪者，以女性(18.0%)、居住臺中市(16.0%)的比例較高。

因年齡、教育程度、職業與平均月薪資不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 1-2】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

二、服務的公司屬於行業別

調查結果發現，受訪者服務的公司屬於行業別以「製造業」的比例較高，占 25.5%；其次，「農林漁牧業」，占 16.9%；再者，「批發及零售業」，占 7.3%。【詳見圖 4-14】

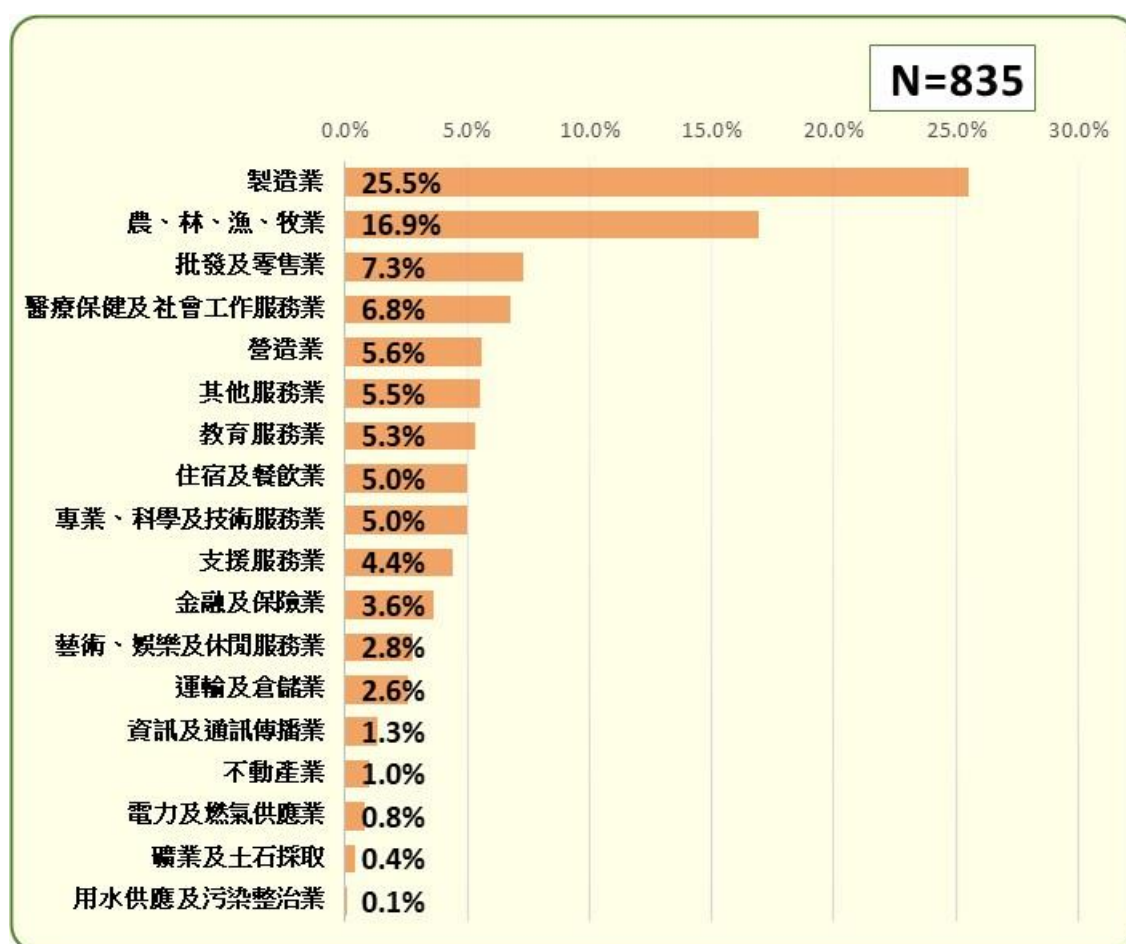


圖 4- 14 服務的公司屬於行業別

(一) 交叉分析

針對「服務的公司屬於行業別」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、年齡、居住縣市、教育程度、職業與平均月薪資不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

1. 服務的公司屬於「製造業」的受訪者，以 55-59 歲(32.4%)、居住彰化縣(31.1%)、專科(29.2%)、國小及以下學歷(28.1%)、機械設備操作及組裝人員(81.6%)、月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(34.6%)的比例較高。
2. 服務的公司屬於「農林漁牧業」的受訪者，以男性(19.7%)，70-75 歲(33.9%)、居住南投縣(32.8%)、國小及以下學歷(32.5%)、農林漁牧人員(97.1%)、月收入未滿 23,801 元(30.9%)的比例較高。

此外，不會因家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-3】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

三、目前工作的職業

調查結果發現，受訪者目前工作的職業以「基層技術工及勞力工」的比例較高，占 17.6%；其次，「行政主管、企業主管及經理人員」，占 17.0%；再者，「農、林、漁、牧人員」，占 13.5%。【詳見圖 4-15】



圖 4- 15 目前工作的職業

(一) 交叉分析

針對「目前工作的職業」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、年齡、居住縣市與平均月薪資不同而有顯著差異($p<.05$)，其中：

1. 目前工作的職業「基層技術工及勞力工」的受訪者，以女性(21.4%)、60-64 歲(19.0%)、65-69 歲(19.3%)、月收入未滿 23,800 元(30.3%，屬於部分工時或承攬外包)的比例較高。
2. 目前工作的職業「行政主管、企業主管及經理人員」的受訪者，以男性(22.1%)、居住彰化縣(20.1%)、月收入 6 萬元及以上(41.2%)的比例較高。

因教育程度不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 1-4】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

四、目前平均每月薪資

調查結果發現，受訪者目前平均每月薪資以「未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包」的比例較高，占 19.8%；其次，「23,801 元-未滿 3 萬元」，占 19.4%；再者，「3 萬元-未滿 4 萬」，占 17.8%；而平均月薪資為 36,357 元。【詳見圖 4-16】

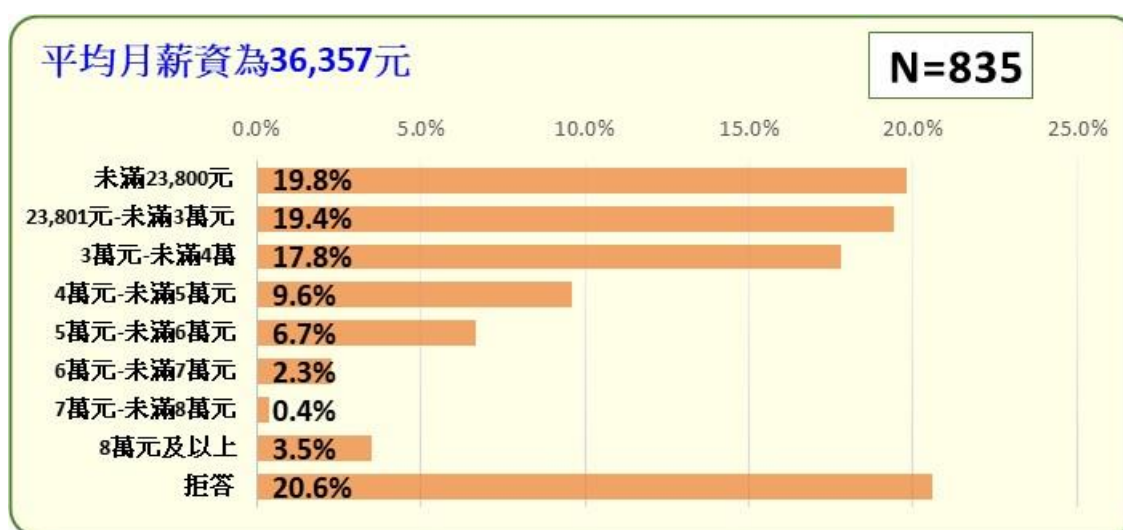


圖 4- 16 目前平均每月薪資

(一) 交叉分析

針對「目前平均每月薪資」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、年齡、居住縣市、職業與是否有續留/重返職場規畫不同而有顯著差異($p < .05$)，其中：

1. 目前平均每月薪資「未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包」的受訪者，以女性(28.2%)、70-75 歲(38.7%)、居住南投縣(29.3%)與農林漁牧人員(40.7%)的比例較高。
2. 目前平均每月薪資「23,801 元-未滿 3 萬元」的受訪者，以女性(24.1%)、55-59 歲(22.7%)、65-69 歲(23.5%)、機械設備操作及組裝人員(39.5%)、有續留/重返職場規畫(24.5%)的比例較高。
3. 目前平均每月薪資「3 萬元-未滿 4 萬」的受訪者，以男性(19.9%)、55-59 歲(21.5%)、居住臺中市(20.6%)、機械設備操作及組裝人員(31.6%)的比例較高。

此外，不會因教育程度與家庭照顧的需求之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-5】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

五、在工作環境品質中，比較重視項目

調查結果發現，受訪者在工作環境品質中，比較重視項目在排序 1 中以「工作環境安全」的比例較高，占 32.0%；其次，「有提供勞保(勞工職災保護)」，占 24.8%。【詳見圖 4-17】

在排序 2 中以「工作環境安全」的比例較高，占 32.5%；其次，「有提供勞保(勞工職災保護)」，占 20.8%。【詳見圖 4-18】

在排序 3 中以「工作負荷量合理」的比例較高，占 27.1%；其次，「同事間相處融洽」，占 18.4%。【詳見圖 4-19】



圖 4- 17 工作環境品質中，比較重視項目(排序 1)



圖 4- 18 工作環境品質中，比較重視項目(排序 2)



圖 4- 19 工作環境品質中，比較重視項目(排序 3)

(一) 交叉分析

1. 針對「工作環境品質中，比較重視項目(排序 1)」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：【參見附表 1-6】

因性別、年齡、居住縣市、教育程度、職業、平均月薪資不同與是否有續留/重返職場規畫而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

- (1) 工作環境品質中，比較重視「工作環境安全」的受訪者，以女性(51.6%)、70-75 歲(38.7%)、居住南投縣(35.3%)、國(初)中學歷 (35.8%)、機械設備操作及組裝人員(55.3%)與月收入 3 萬元-未滿 4 萬(41.6%)的比例較高。
- (2) 工作環境品質中，比較重視「有提供勞保(勞工職災保護)」的受訪者，以 60-64 歲(26.3%)、70-75 歲(27.4%)、居住南投縣(27.6%)、臺中市(26.3%)、國小及以下學歷 (30.7%)、基層技術工及勞力工(34.0%)、月收入 23,801 元-未滿 3 萬元 (27.2%)與沒有續留/重返職場規畫(28.8%)的比例較高。

此外，不會因家庭照顧的需求之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。

2. 針對「工作環境品質中，比較重視項目(排序 2)」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：【參見附表 1-7】

因年齡、居住縣市、教育程度、職業、平均月薪資不同與是否有續留/重返職場規畫而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

- (1) 工作環境品質中，比較重視「工作環境安全」的受訪者，以 60-64 歲(36.9%)、居住南投縣(42.3%)、國小及以下學歷(40.0%)、技術員及助理專業人員(39.1%)、農林漁牧人員(38.0%)、月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(44.9%)與有續留/重返職場規畫(37.0%)的比例較高。
- (2) 工作環境品質中，比較重視「有提供勞保(勞工職災保護)」的受訪者，以 70-75 歲(30.6%)、居住南投縣(24.4%)、國(初)中學歷 (30.6%)、機械設備操作及組裝人員(35.3%)、月收入 3 萬元-未滿 4 萬元(26.4%)、5 萬元-未滿 6 萬元(25.5%)與沒有續留/重返職場規畫(24.3%)的比例較高。

此外，不會因性別與家庭照顧的需求之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。

3. 針對「工作環境品質中，比較重視項目(排序 3)」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：【參見附表 1-8】

因教育程度、職業與平均月薪資不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

- (1) 工作環境品質中，比較重視「工作負荷量合理」的受訪者，以國小及以下學歷 (41.2%)、農林漁牧人員(46.9%)、月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(35.4%)與未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包(34.5%)的比例較高。
- (2) 工作環境品質中，比較重視「同事間相處融洽」的受訪者，以國小及以下(21.6%)、國(初)中(21.7%)、高中/職學歷(20.7%)、機械設備操作及組裝人員(30.0%)、月收入 3 萬元-未滿 4 萬(24.7%)與 4 萬元-未滿 5 萬元(23.3%)的比例較高。

此外，不會因性別、年齡、居住縣市、家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

第四節 求職經驗與工作技能

一、主要透過哪些求職管道尋找工作職務

調查結果發現，受訪者主要求職尋找工作職務的管道以「親友介紹/員工介紹」的比例較高，占 47.7%；其次，「報章雜誌求才廣告」，占 38.5%；再者，「民間人力銀行網站」，占 14.4%。【詳見圖 4-20】



圖 4- 20 主要求職尋找工作職務的管道

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-9】

1. 主要透過「親友介紹/員工介紹」尋找工作職務的受訪者，以女性(51.4%)、65-69 歲(53.1%)、高中職學歷(51.4%)與沒有續留/重返職場規畫(62.4%)的比例較高。
2. 主要透過「報章雜誌求才廣告」尋找工作職務的受訪者，以男性(41.8%)、55-59 歲(42.9%)、60-64 歲(41.0%)、居住彰化縣(54.5%)、國(初)中學歷 (54.3%)與有續留/重返職場規畫(40.4%)的比例較高。
3. 主要透過「民間人力銀行網站」尋找工作職務的受訪者，以 55-59 歲(21.4%)、居住臺中市(17.4%)與有續留/重返職場規畫(22.5%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

二、在求職過程中遭遇的困擾

調查結果發現，受訪者在求職過程中遭遇的困擾以「年齡限制」的比例較高，占 67.2%；其次，「求職過程中沒有遭遇困難」，占 13.2%；再者，「本身技術不符合工作需求」，占 12.1%。【詳見圖 4-21】

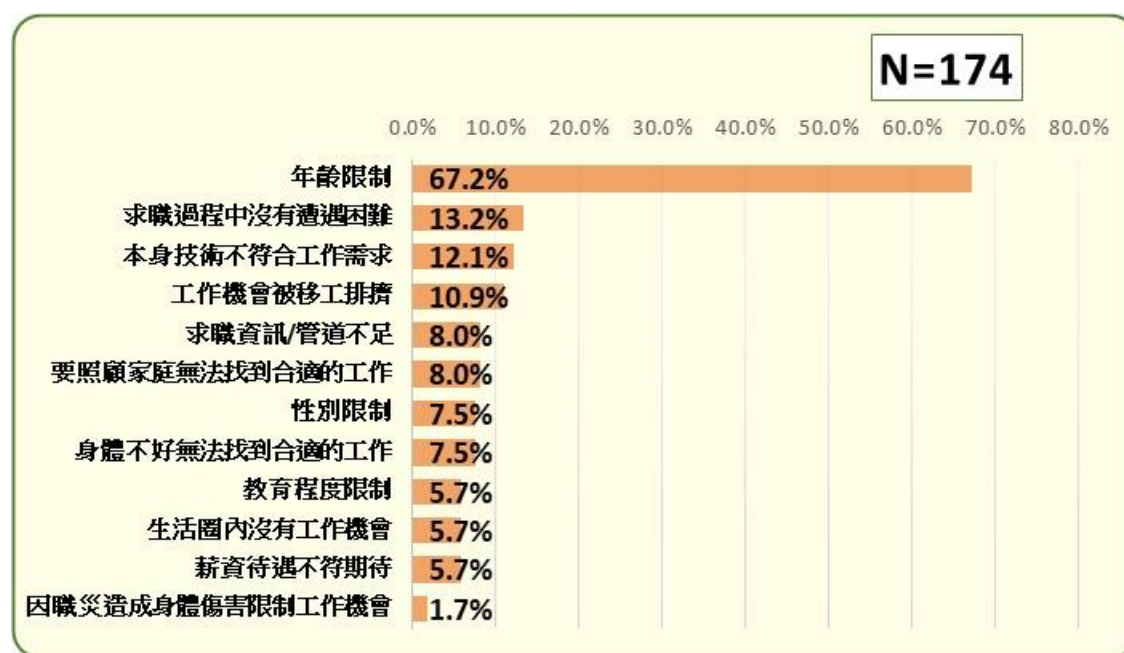


圖 4-21 在求職過程中遭遇的困擾

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-10】

1. 在求職過程中遭遇的困擾為「年齡限制」的受訪者，以男性(76.1%)、55-59 歲(70.0%)、60-64 歲(72.1%)、有續留/重返職場規畫(75.3%)的比例較高。
2. 在求職過程中遭遇的困擾為「求職過程中沒有遭遇困難」的受訪者，以女性(15.9%)與 65-69 歲(25.0%)的比例較高。
3. 在求職過程中遭遇的困擾為「本身技術不符合工作需求」的受訪者，以 50-59 歲(17.1%)與有續留/重返職場規畫(14.6%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

三、為了求職所作的就業準備

調查結果發現，受訪者為了求職所作的就業準備以「沒有作準備」的比例較高，占 53.4%；其次，「參加職業訓練」，占 34.5%；再者，「參加就業促進課程」，占 10.3%。【詳見圖 4-22】

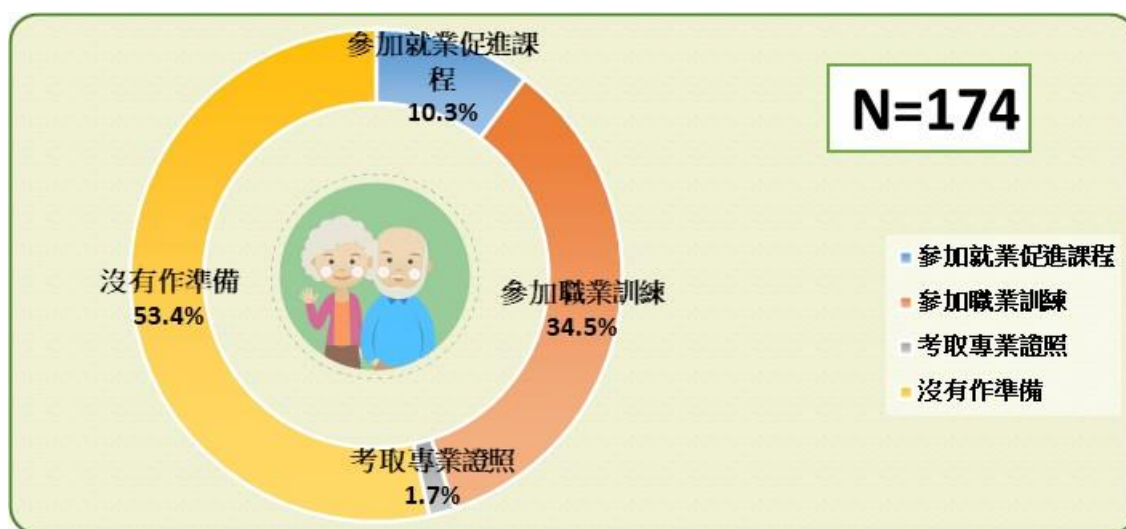


圖 4- 22 為了求職所作的就業準備

(一) 交叉分析

針對「為了求職所作的就業準備」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

1. 為了求職所作的就業準備為「參加職業訓練」的受訪者，以女性(37.4%)的比例較高。
2. 為了求職所作的就業準備為「參加就業促進課程」的受訪者，以女性(13.1%)的比例較高。

此外，不會因、居住縣市年齡、教育程度、家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。

【參見附表 1-11】

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

第五節 屆齡退休留任意願與動機

一、預計退休年齡

調查結果發現，受訪者預計退休年齡以「60-65 歲」的比例較高，占 36.3%；其次，「66-70 歲」，占 31.7%；再者，「70-75 歲」，占 22.9%。【詳見圖 4-23】

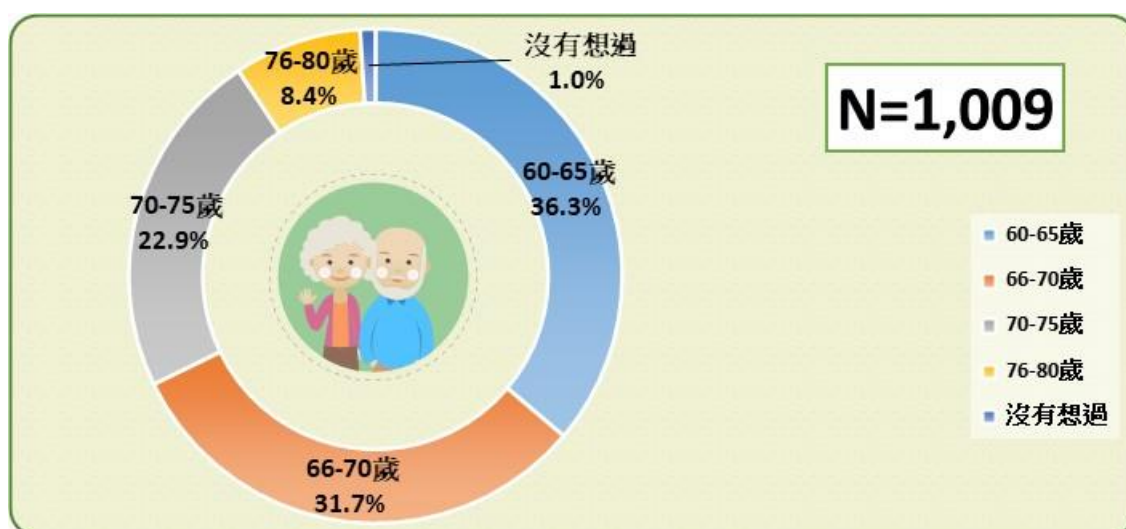


圖 4- 23 預計退休年齡

二、退休後，是否有續留或重返職場的規劃

調查結果發現，有 44.4% 的受訪者退休後，有續留或重返職場的規劃，有 55.6% 的受訪者表示沒有。【詳見表 3-24】

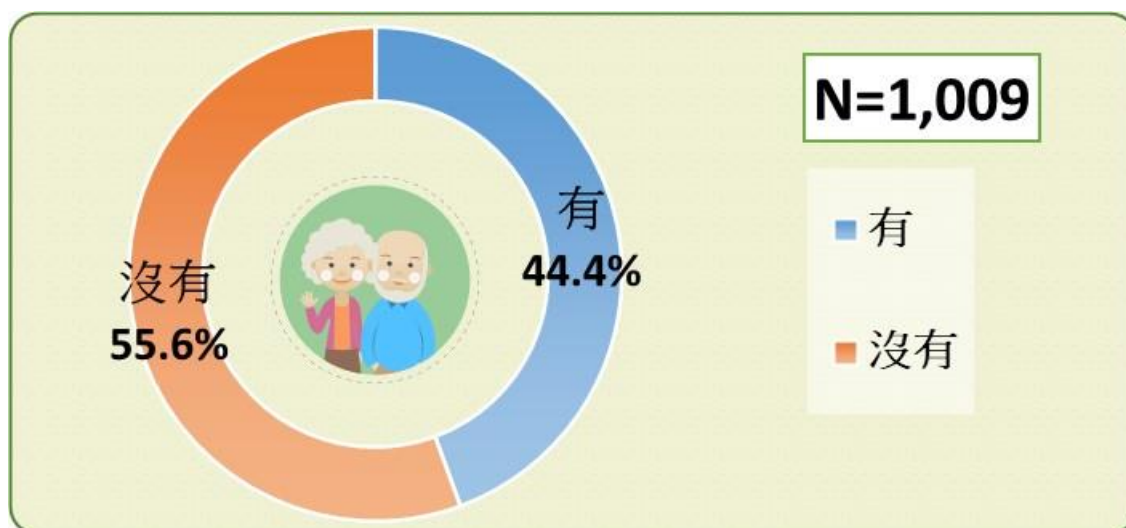


圖 4-24 退休後，是否有續留或重返職場的規劃

(一) 交叉分析

針對「退休後，是否有續留或重返職場的規劃」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因居住縣市與平均月薪資不同而有顯著差異($p < .05$)，其中：

1. 有續留或重返職場的規劃的受訪者，以居住臺中市(47.8%)、月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(54.3%)的比例較高。
2. 沒有續留或重返職場的規劃的受訪者，以居住彰化縣(62.2%)、月收入 6 萬元及以上(64.7%)的比例較高。

此外，不會因性別、年齡、教育程度、家庭照顧的需求與職業之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-12】

三、退休後，沒有想再回職場工作的原因

調查結果發現，受訪者退休後，沒有想再回職場工作的原因以「已退休，無再工作意願」的比例較高，占 57.6%；其次，「體能衰退或健康不良」，占 21.4%；再者，「想從事自己喜歡的活動」，占 18.5%。【詳見圖 4-25】

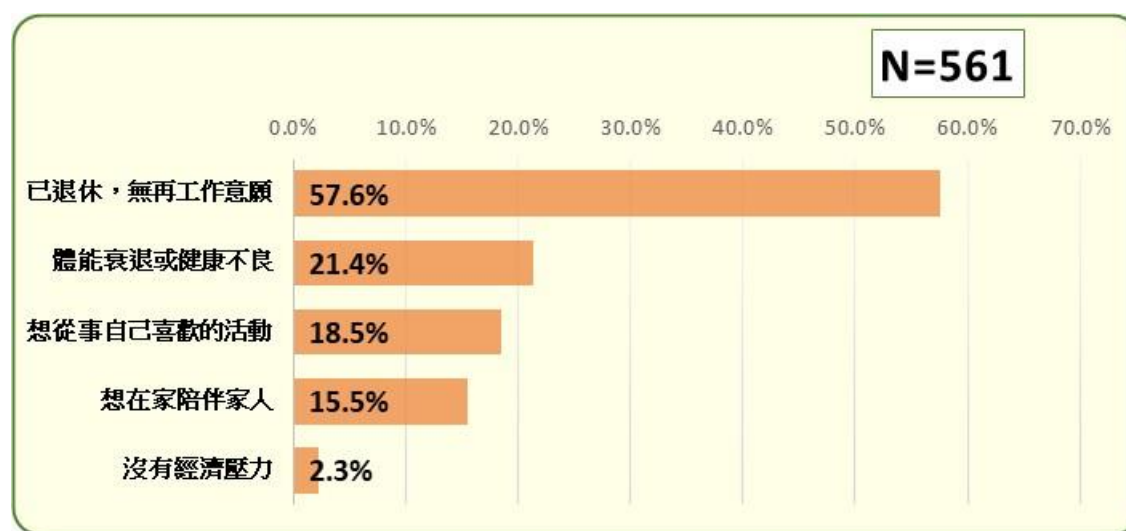


圖 4- 25 退休後，沒有想再回職場工作的原因

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-13】

1. 退休後，沒有想再回職場工作的原因為「已退休，無再工作意願」的受訪者，以 60-64 歲(61.0%)、國(初)中學歷 (64.2%)、服務及銷售工作人員(72.9%)、月收入 5 萬元-未滿 6 萬元(66.47%)與 6 萬元及以上(66.7%)的比例較高。
2. 退休後，沒有想再回職場工作的原因為「體能衰退或健康不良」的受訪者，以男性(23.9%)、70-75 歲(34.1%)、居住彰化縣(30.7%)、國小及以下學歷 (28.4%)、農林漁牧人員(32.4%)與月收入未滿 23,800 元(30.0%，屬於部分工時或承攬外包)的比例較高。
3. 退休後，沒有想再回職場工作的原因為「想從事自己喜歡的活動」的受訪者，以 70-75 歲(29.5%)、專科學歷 (38.9%)、照顧家中幼兒(25.8%)、事務工作人員(37.7%)與月收入 3 萬元-未滿 4 萬(28.7%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

四、續留或返回職場可能會遭遇的困難

調查結果發現，受訪者續留或返回職場可能會遭遇的困難以「服務單位有性別或年齡限制」的比例較高，占 40.4%；其次，「體能無法配合全時工作」，占 32.6%；再者，「健康因素無法勝任工作內容」，占 28.6%。【詳見圖 4-26】



圖 4- 26 續留或返回職場可能會遭遇的困難

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-14】

1. 續留或返回職場可能會遭遇的困難為「服務單位有性別或年齡限制」的受訪者，以女性(44.8%)、55-59 歲(46.3%)、60-64 歲(43.6%)、居住臺中市(43.6%)、大學以上學歷 (50.7%)、照顧家中幼兒(45.5%)、事務工作人員(59.5%)與月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(47.7%)的比例較高。
2. 續留或返回職場可能會遭遇的困難為「體能無法配合全時工作」的受訪者，以 60-64 歲(36.2%)、65-69 歲(34.2%)、居住彰化縣(44.0%)、國小及以下學歷 (45.5%)、照顧家中幼兒(38.2%)、農林漁牧人員(59.5%)與月收入未滿 23,801 元(41.3%)的比例較高。
3. 續留或返回職場可能會遭遇的困難為「健康因素無法勝任工作內容」的受訪者，以 50-59 歲(30.5%)、60-64 歲(31.3%)、居住臺中市(38.5%)、南投縣(40.4%)、照顧家中長輩 (34.7%)、行政主管/企業主管/經理人員(44.6%)與農林漁牧人員(42.9%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

五、考慮選擇的工作性質

調查結果發現，受訪者考慮選擇的工作性質以「與目前工作專業相關的新工作」的比例較高，占 34.2%；其次，「原公司續聘」，占 30.4%；再者，「自行創業」，占 16.1%。【詳見圖 4-27】



圖 4- 27 考慮選擇的工作性質

(一) 交叉分析

針對「考慮選擇的工作性質」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因居住縣市不同而有顯著差異($p<.05$)，其中：

1. 考慮選擇的工作性質為「與目前工作專業相關的新工作」的受訪者，以居住臺中市(37.2%)與南投縣(45.6%)的比例較高。
2. 考慮選擇的工作性質為「原公司續聘」的受訪者，以居住彰化縣(33.0%)與臺中市(31.6%)的比例較高。

因年齡、教育程度、職業與月薪資不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因性別與家庭照顧的需求與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 1-15】

六、主要希望從事的工作職務內容

調查結果發現，受訪者主要希望從事的工作職務內容以「行政經營」的比例較高，占 19.0%；其次，「技術服務」，占 18.1%；再者，「餐飲旅遊」，占 13.2%。【詳見圖 4-28】

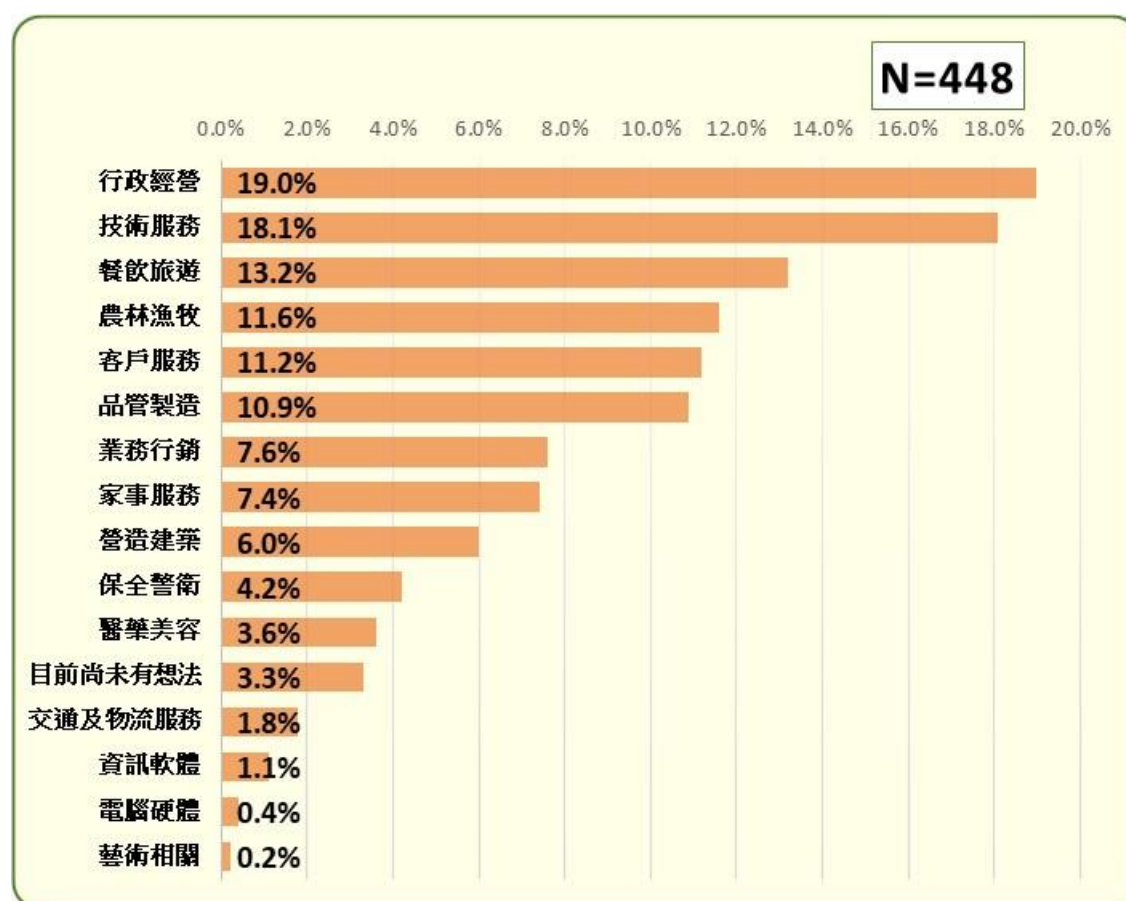


圖 4- 28 主要希望從事的工作職務內容

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-16】

1. 希望從事的工作職務內容為「行政經營」的受訪者，以女性(24.1%)、居住彰化縣(22.0%)、臺中市(19.1%)、大學以上學歷(52.2%)、事務工作人員(45.9%)與月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(20.5%)的比例較高。
2. 希望從事的工作職務內容為「技術服務」的受訪者，以男性(24.2%)、居住臺中市(20.9%)、彰化縣(17.4%)、國(初)中學歷(23.2%)、技術員及助理專業人員(36.8%)與有月收入 3 萬元-未滿 4 萬(30.6%)的比例較高。
3. 希望從事的工作職務內容為「餐飲旅遊」的受訪者，以女性(20.8%)、國(初)中學歷(22.2%)、照顧家中幼兒(18.2%)與月收入未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包(17.3%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

七、未來工作所重視的條件因素

調查結果發現，受訪者未來工作所重視的條件因素以「自身健康與體力狀況」的比例較高，占 60.3%；其次，「薪資待遇」，占 26.1%；再者，「工作距離遠近」，占 23.7%。【詳見圖 4-29】



圖 4- 29 未來工作所重視的條件因素

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-17】

1. 未來工作所重視的條件因素為「自身健康與體力狀況」的受訪者，以女性(63.2%)、60-64 歲(63.8%)、65-69 歲(62.0%)、居住南投縣(75.14%)、國小及以下學歷 (72.4%)、服務及銷售工作人員(71.7%)、農林漁牧人員(71.4%)與月收入未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包(76.0%)的比例較高。
2. 未來工作所重視的條件因素為「薪資待遇」的受訪者，以女性(32.5%)、55-59 歲(33.9%)、居住臺中市(29.1%)、南投縣(29.8%)、大學以上學歷 (32.8%)、照顧家中長輩(34.7%)、基層技術工及勞力工(39.2%)與有月收入 3 萬元-未滿 4 萬(38.7%)的比例較高。
3. 未來工作所重視的條件因素為「工作距離遠近」的受訪者，以女性(32.5%)、55-59 歲(28.2%)、居住彰化縣(29.4%)、國(初)中學歷 (31.3%)、照顧家中幼兒(32.7%)、事務工作人員(35.1%)與月收入 23,801 元-未滿 3 萬元(35.2%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

第六節 銀髮人才資源中心服務需求與規劃措施意見

一、「職涯諮詢規劃及服務」的幫助程度

調查結果發現，有 60.6% 的受訪者表示「職涯諮詢規劃及服務」有幫助(其中，22.2% 的受訪者表示非常有幫助，38.4% 的受訪者表示有幫助)，29.5% 的受訪者表示普通，而 9.9% 的受訪者表示沒有幫助(其中，3.3% 的受訪者表示沒有幫助，6.6% 的受訪者表示非常沒有幫助)。

【詳見圖 4-30】

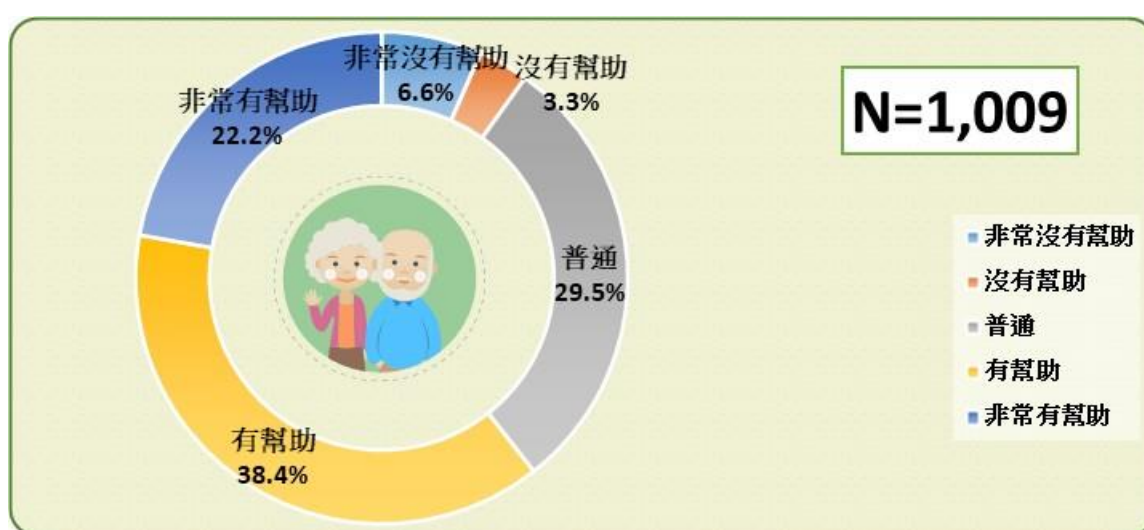


圖 4- 30 「職涯諮詢規劃及服務」的幫助程度

(一) 交叉分析

針對「職涯諮詢規劃及服務」的幫助程度與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因年齡、教育程度、職業、平均月薪資與是否有續留/重返職場規畫不同而有顯著差異($p < .05$)，表示「職涯諮詢規劃及服務」有幫助的受訪者，以 55-59 歲(64.8%)、專科學歷(79.2%)、技術員及助理專業人員(74.8%)、機械設備操作及組裝人員(73.7%)、月收入 5 萬元-未滿 6 萬元(82.1%)與有續留/重返職場規畫(67.0%)的比例較高。

此外，不會因性別與居住縣市之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-18】

二、「專長培養短期課程」的幫助程度

調查結果發現，有 69.2% 的受訪者表示「專長培養短期課程」有幫助(其中，21.2% 的受訪者表示非常有幫助，48.0% 的受訪者表示有幫助)，19.6% 的受訪者表示普通，而 11.2% 的受訪者表示沒有幫助(其中，4.4% 的受訪者表示沒有幫助，7.1% 的受訪者表示非常沒有幫助)。

【詳見圖 4-31】

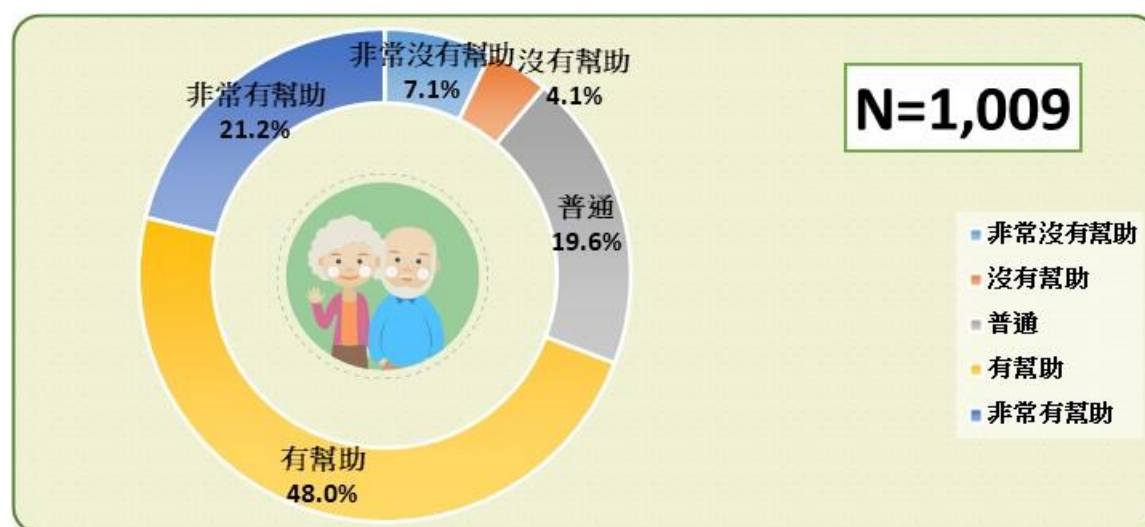


圖 4- 31 「專長培養短期課程」的幫助程度

(一) 交叉分析

針對「專長培養短期課程」的幫助程度與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別與教育程度不同而有顯著差異($p < .05$)，表示「專長培養短期課程」有幫助的受訪者，以女性(71.0%)與專科學歷(76.6%)的比例較高。

此外，不會因年齡、居住縣市、職業、平均月薪資與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-19】

三、「銀髮就業講座」的幫助程度

調查結果發現，有 56.0% 的受訪者表示「銀髮就業講座」有幫助（其中，14.8% 的受訪者表示非常有幫助，41.2% 的受訪者表示有幫助），28.2% 的受訪者表示普通，而 15.7% 的受訪者表示沒有幫助（其中，7.2% 的受訪者表示沒有幫助，8.5% 的受訪者表示非常沒有幫助）。【詳見圖 4-32】

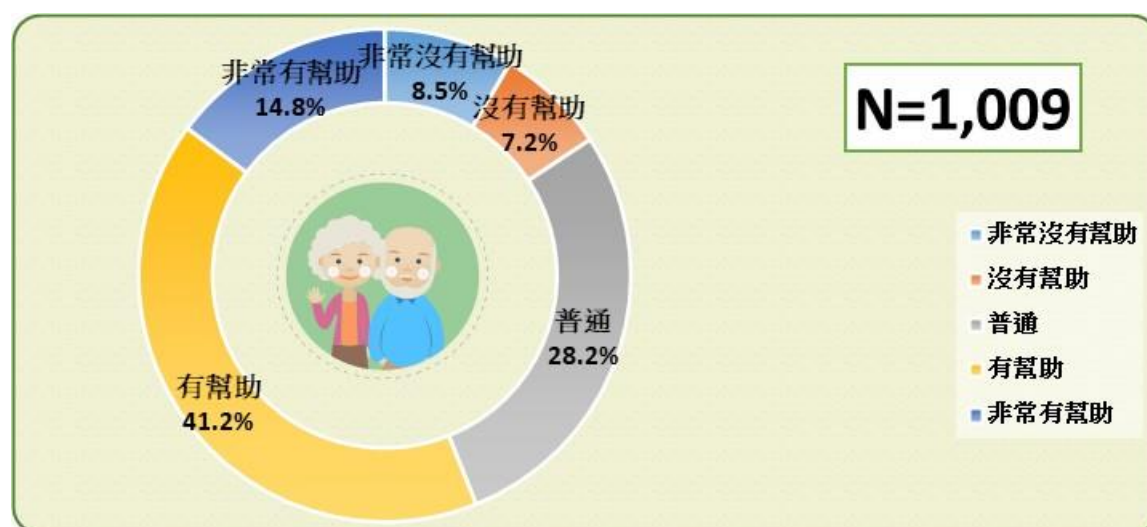


圖 4- 32 「銀髮就業講座」的幫助程度

(一) 交叉分析

針對「銀髮就業講座」的幫助程度與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、年齡、居住縣市與教育程度不同而有顯著差異($p < .05$)，表示「銀髮就業講座」有幫助的受訪者，以 70-75 歲(63.0%)、居住臺中市(59.5%)與國小及以下學歷(63.2%)的比例較高；表示「銀髮就業講座」沒有幫助的受訪者，以男性(18.0%)的比例較高。

此外，不會因職業、平均月薪資與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-20】

四、「職涯支持團體」的幫助程度

調查結果發現，有 62.7% 的受訪者表示「職涯支持團體」有幫助（其中，18.6% 的受訪者表示非常有幫助，44.1% 的受訪者表示有幫助），27.8% 的受訪者表示普通，而 9.6% 的受訪者表示沒有幫助（其中，4.2% 的受訪者表示沒有幫助，5.4% 的受訪者表示非常沒有幫助）。【詳見圖 4-33】

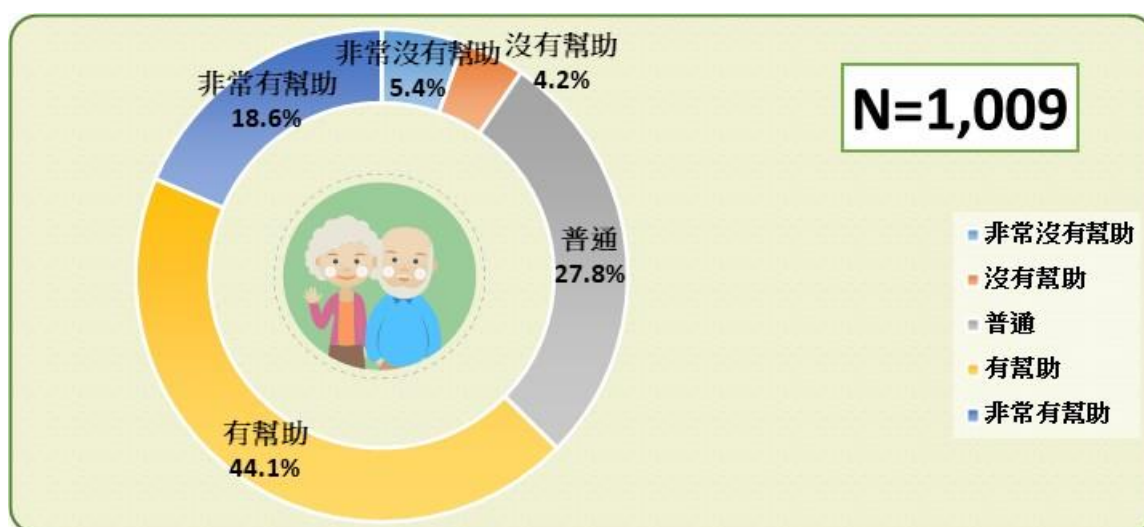


圖 4- 33 「職涯支持團體」的幫助程度

(一) 交叉分析

針對「職涯支持團體」的幫助程度與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因性別、職業與平均月薪資不同而有顯著差異($p < .05$)，表示「職涯支持團體」有幫助的受訪者，以事務工作人員(73.3%)與月收入5萬元-未滿6萬元(85.7%)的比例較高；表示「職涯支持團體」沒有幫助的受訪者，以男性(11.5%)的比例較高。

此外，不會因年齡、居住縣市、教育程度與是否有續留/重返職場規畫之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-21】

五、「產業說明會」的幫助程度

調查結果發現，有 51.8% 的受訪者表示「產業說明會」有幫助(其中，16.6% 的受訪者表示非常有幫助，35.2% 的受訪者表示有幫助)，34.3% 的受訪者表示普通，而 13.9% 的受訪者表示沒有幫助(其中，6.3% 的受訪者表示沒有幫助，7.6% 的受訪者表示非常沒有幫助)。【詳見圖 4-34】

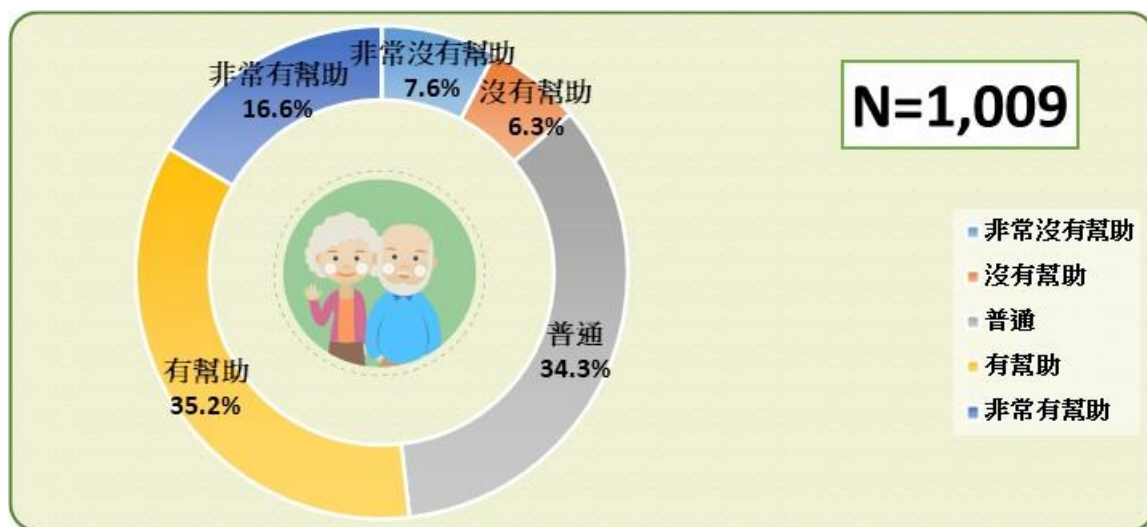


圖 4- 34 「產業說明會」的幫助程度

(一) 交叉分析

針對「產業說明會」的幫助程度與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因教育程度、職業與是否有續留/重返職場規畫不同而有顯著差異($p < .05$)，表示「產業說明會」有幫助的受訪者，以專科學歷(66.9%)、事務工作人員(71.1%)與有續留/重返職場規畫(55.8%)的比例較高。

此外，不會因性別、年齡、居住縣市與平均月薪資之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 1-22】

六、希望透過哪些管道得知銀髮人才資源中心相關資訊

調查結果發現，受訪者希望得知銀髮人才資源中心相關資訊的管道以「里長/社區活動中心」的比例較高，占 49.2%；其次，「政府機關網站(輸入關鍵字：銀髮人才資源中心)」，占 29.5%；再者，「公立就業服務機構」，占 17.6%。【詳見圖 4-35】



圖 4- 35 希望得知銀髮人才資源中心相關資訊的管道

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-23】

1. 希望透過「里長/社區活動中心」得知銀髮人才資源中心相關資訊的受訪者，以女性(51.5%)、70-75 歲(64.4%)、居住南投縣(57.3%)、國小及以下學歷 (68.4%)、照顧家中幼兒(57.3%)、農林漁牧人員(67.3%)、月收入未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包(54.5%)與沒有續留/重返職場規畫(57.0%)的比例較高。
2. 希望透過「政府機關網站」得知銀髮人才資源中心相關資訊的受訪者，以女性(33.5%)、55-59 歲(32.5%)、60-64 歲(30.1%)、大學以上學歷 (46.3%)、專業人員(46.8%)、事務工作人員(45.6%)、月收入 5 萬元-未滿 6 萬元(41.1%)、6 萬元及以上(39.2%)與有續留/重返職場規畫(36.6%)的比例較高。
3. 希望透過「公立就業服務機構」得知銀髮人才資源中心相關資訊的受訪者，以男性(20.6%)、55-59 歲(21.8%)、專科學歷(28.6%)、技術員及助理專業人員(25.2%)、月收入 4 萬元-未滿 5 萬元(23.8%)與有續留/重返職場規畫(20.3%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

七、對銀髮人才資源中心的規劃措施的建議或未滿足需求

調查結果發現，僅有 9.5% 的受訪者表示對銀髮人才資源中心的規劃措施有建議，其中建議以「加強宣導銀髮人才資源中心等相關資訊」的比例最高(37.5%)；其次為「希望提供適合銀髮族體力之工作項目」(13.5%)。【詳見圖 4-36 表 3-3】

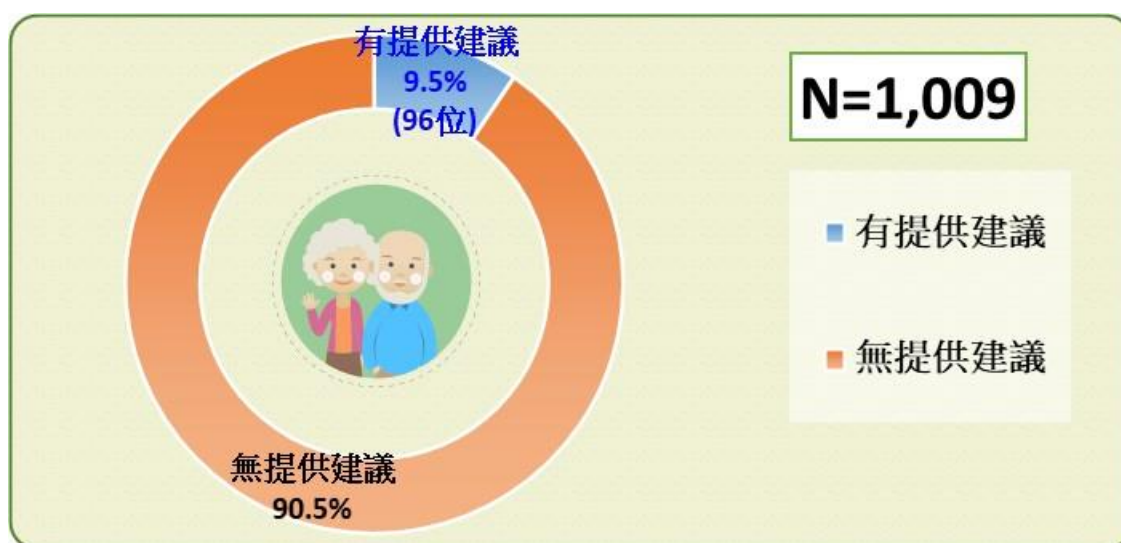


圖 4- 36 對銀髮人才資源中心的規劃措施的有無建議或未滿足需求

表 4- 1 對銀髮人才資源中心的規劃措施的建議或未滿足需求

建議	次數	百分比
加強宣導銀髮人才資源中心等相關資訊	36	37.5
希望提供適合銀髮族體力之工作項目	13	13.5
落實各項措施	5	5.2
增加中高齡層職前培訓，加強專業技能的課程	4	4.2
搭配政府政策補助企業雇用高齡勞工	4	4.2
勞保不需限制年齡，評估自身健康後，政府分配個人化的工作，或是傳承高齡人口的技術，將工作價值最大化。	3	3.1
政府機關針對中高齡年層提供一個專屬平台，讓求職人與公司更方便媒合。	3	3.1
找工作時，可降低年齡限制	3	3.1

銀髮人才資源中心對中彰投地區的幫助不大，因中彰投地區中高年齡層的人口通常學歷技能不高	2	2.1
短期課程亦要重視專業度	2	2.1
希望可以實際行動，提升工作技能	2	2.1
放置相關訊息於網站上，以便查詢，而不需要親洽職訓中心	2	2.1
保障工作權	2	2.1
目前就業課程並不實用，上完課依然找不到工作，應該根據工作職缺再設計課程	2	2.1
職訓 2 年內有上過課者，不可再上其它的課，建議取消此限制並增加可上課人數	1	1.0
銀髮族對於短期課程的吸收有限，而訓練後企業也不一定有工作	1	1.0
銀髮人才找到工作後，可再加入勞保	1	1.0
提供豐富的職場資訊	1	1.0
提供銀髮人才創業貸款	1	1.0
提供雇主就業補助，讓雇主更願意使用銀髮人才	1	1.0
減少雇用外籍移工，增加雇用多用銀髮族	1	1.0
偏鄉高齡者不會使用電腦且無交通工具，再就業有困難	1	1.0
單一工作且工時短較適合中高年齡層	1	1.0
退休人員鼓勵進入職場	1	1.0
針對各年齡層銀髮族提供資源協助而不是從中篩選	1	1.0
建議政府的志工可改為聘僱 55 歲以上者	1	1.0
可效仿訓練中心，為期 3 個月的訓練課程後，可直接輔導就業	1	1.0
總計	96	100.0

Q29.請問您對於銀髮人才資源中心的規劃措施有哪些建議或未滿足需求？

八、政府哪些協助或措施，可以提高 55 歲以上勞工就業的機會

調查結果發現，受訪者認為可以提高 55 歲以上勞工就業的機會以「提供部分工時、彈性工時等就業機會」的比例較高，占 62.6%；其次，「開發適合 55 歲以上勞工重返職場的職訓種類」，占 56.3%；再者，「提供就業獎勵津貼，鼓勵 55 歲以上勞工進入職場」，占 55.7%。【詳見圖 4-37】



圖 4- 37 可以提高 55 歲以上勞工就業的機會

(一) 交叉分析

針對各項因素進行交叉分析，結果僅列出比例較高進行描述，如下所示：【參見附表 1-24】

1. 「提供部分工時、彈性工時等就業機會」可以提高 55 歲以上勞工就業的機會的受訪者，以女性(66.2%)、65-69 歲(66.9%)、專科(70.1%)、大學以上學歷 (70.6%)、機械設備操作及組裝人員(73.7%)、專業人員(72.7%)、月收入 4 萬元-未滿 5 萬元(66.2%)與有續留/重返職場規畫(67.6%)的比例較高。
2. 「開發適合 55 歲以上勞工重返職場的職訓種類」可以提高 55 歲以上勞工就業的機會的受訪者，以 55-59 歲(62.8%)、居住彰化縣(64.9%)、專科學歷 (67.5%)、行政主管/企業主管/經理人員(64.8%)、月收入 6 萬元及以上(68.6%)與有續留/重返職場規畫(60.9%)的比例較高。
3. 「提供就業獎勵津貼，鼓勵 55 歲以上勞工進入職場」可以提高 55 歲以上勞工就業的機會的受訪者，以 65-69 歲(66.9%)、機械設備操作及組裝人員(65.8%)、月收入 4 萬元-未滿 5 萬元(62.5%)、6 萬元及以上(62.7%)與有續留/重返職場規畫(63.2%)的比例較高。

註:樣本數低於 30 項目，不列入分析標的。

第五章 事業單位調查結果分析

第一節 事業單位基本資料

一、公司所在地區

事業單位公司所在地區以臺中市(75.3%)的比例最高，其次為彰化縣(17.6%)，再者為南投縣(7.1%)。【詳見圖 5-1】

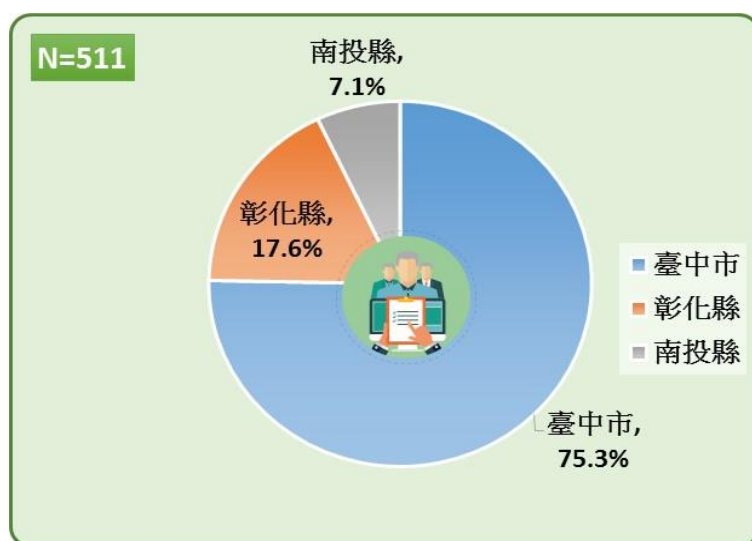


圖 5-1 公司所在地區

二、公司產業別

事業單位公司產業別以三級產業(49.5%)的比例最高，其次為二級產業(48.3%)，再者為一級產業(2.2%)。【詳見圖 5-2】

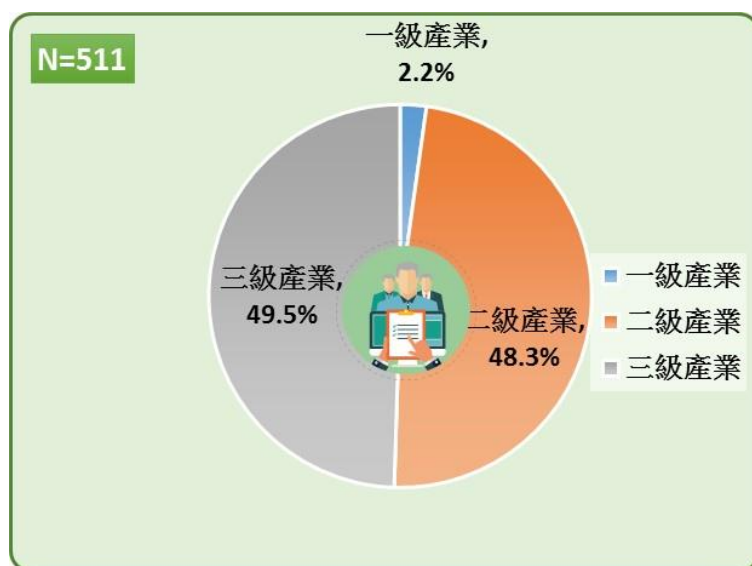


圖 5-2 公司產業別

三、公司行業類別

事業單位公司行業類別以製造業(46.7%)的比例最高，其次為營造業(12.0%)，再者為專業、科學及技術服務業(9.0%)。【詳見表 5-1】

表 5-1 公司行業類別

	次數	百分比
製造業	239	46.7
營造業	61	12.0
專業、科學及技術服務業	46	9.0
批發及零售業	39	7.6
運輸及倉儲業	31	6.1
其他服務業	18	3.5
資訊及通訊傳播業	12	2.3
不動產業	12	2.3
農、林、漁、牧業	11	2.2
支援服務業	10	1.9
金融及保險業	9	1.8
醫療保健及社會工作服務業	8	1.6
藝術、娛樂及休閒服務業	5	1.0
礦業及土石採取	5	0.9
電力及燃氣供應業	3	0.6
住宿及餐飲業	1	0.3
教育服務業	1	0.2
用水供應及污染整治業	1	0.1
總計	511	100.0

四、公司資本額

事業單位公司資本額以 8000 萬以上(28.1%)的比例最高，其次為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(21.6%)，再者為未滿 500 萬(17.5%)。

【詳見圖 5-3】

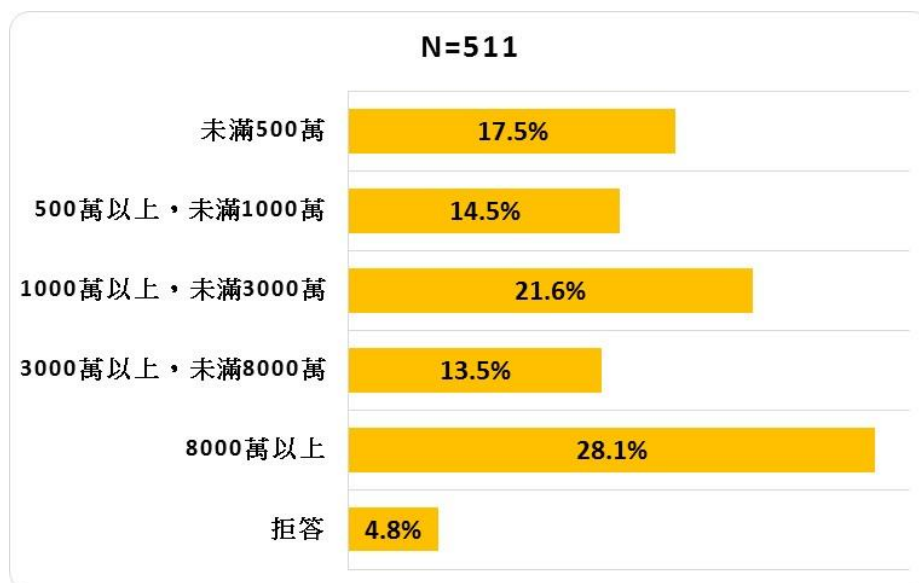


圖 5-3 公司資本額

五、正職人數

事業單位正職人數以 10 人以上，未滿 30 人(26.9%)的比例最高，其次為未滿 10 人(25.8%)，再者為 100 人以上(22.6%)。【詳見圖 5-4】

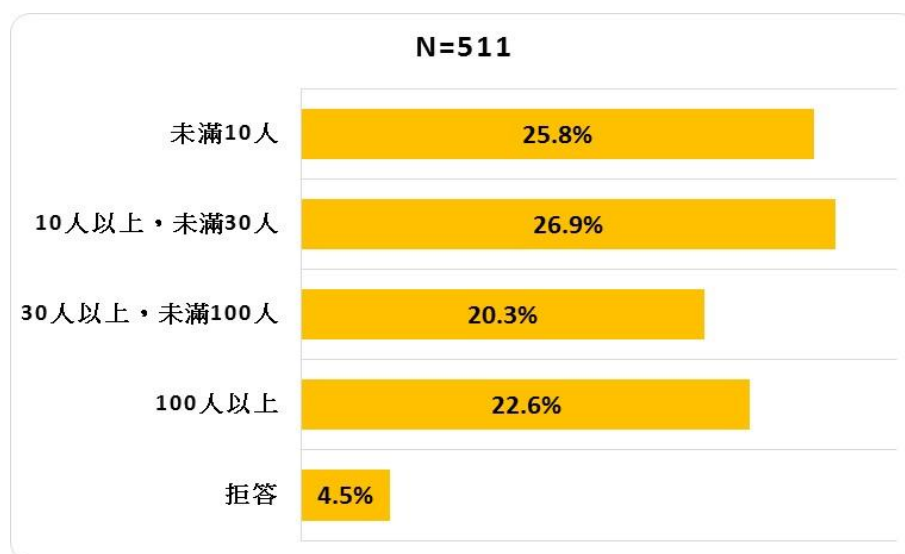


圖 5- 4 正職人數

六、兼職人數

事業單位兼職人數以未滿 10 人(83.1%)的比例最高，其次為 10 人以上(4.1%)。【詳見圖 5-5】

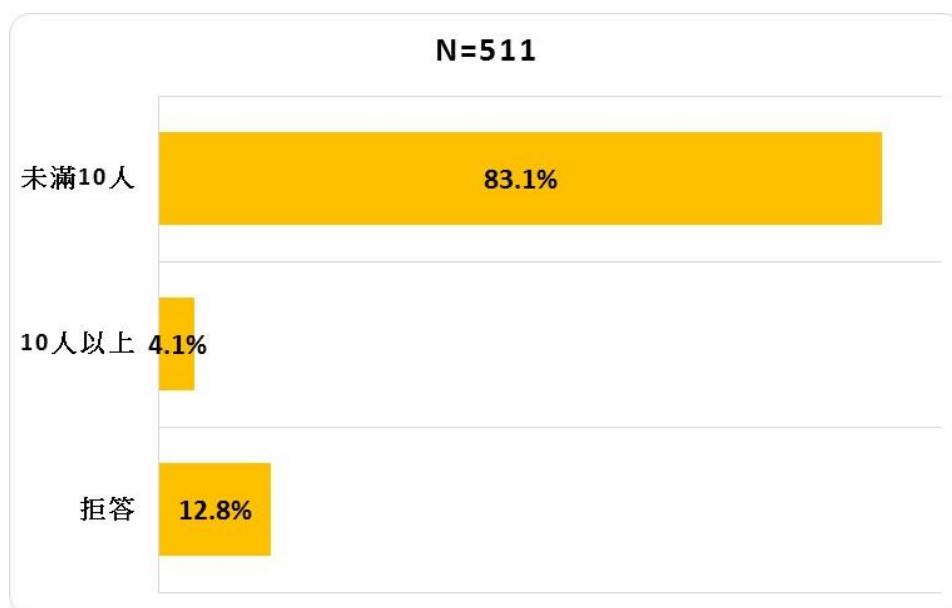


圖 5- 5 兼職人數

七、55-64 歲員工人數占比

事業單位 55-64 歲員工人數占比以 1-5% (30.1%)的比例最高，其次為沒有(22.8%)。【詳見圖 5-6】

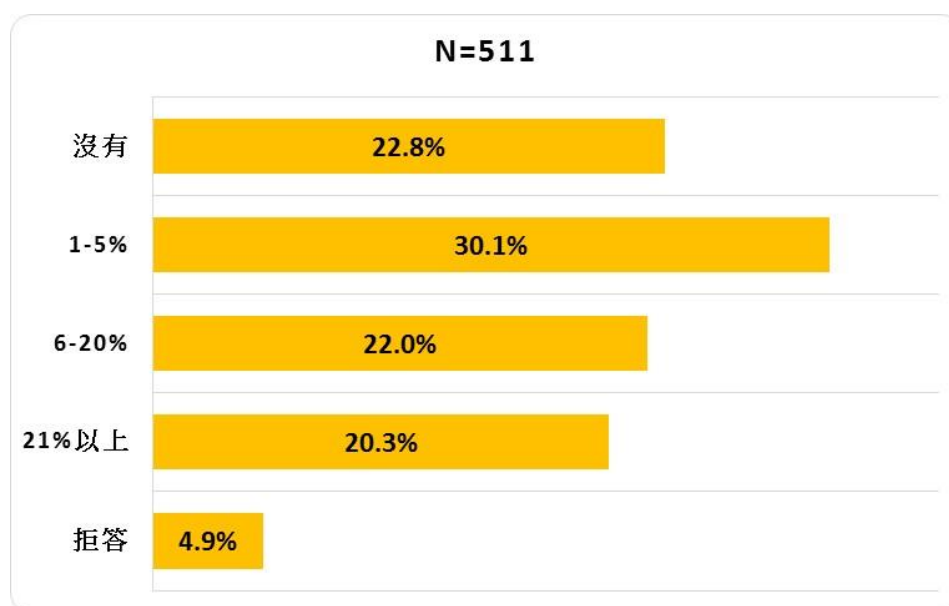


圖 5- 6 55-64 歲員工人數占比

八、65-75 歲員工人數占比

事業單位 65-75 歲員工人數占比以沒有(68.3%)的比例最高，其次為 1-5%(20.5%)。【詳見圖 5-7】

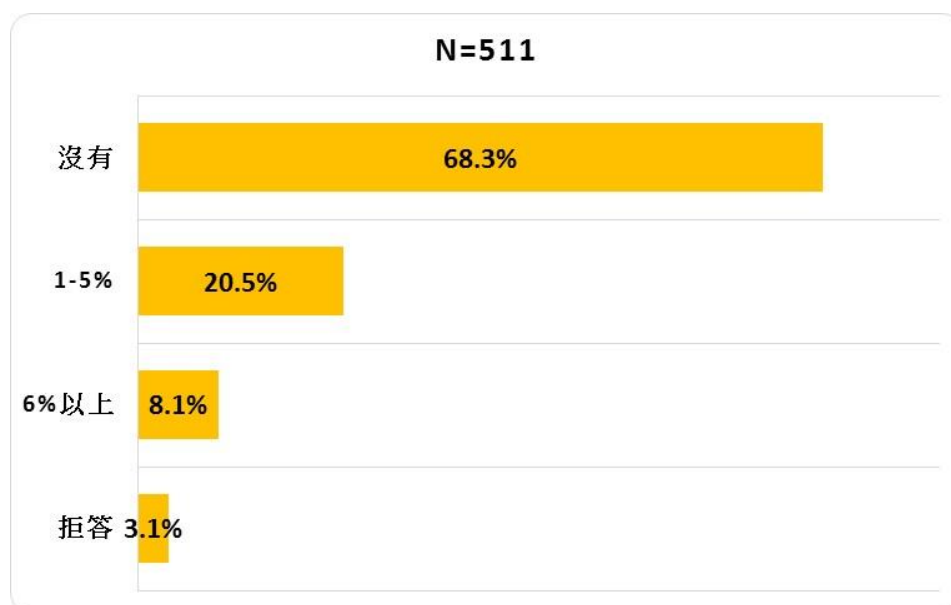


圖 5- 7 65-75 歲員工人數占比

第二節 對中高齡者及高齡者就業促進措施認識程度

一、有無針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項

調查結果發現，有 41.4% 的事業單位有針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項，58.6% 的事業單位表示沒有。【詳見圖 5-8】

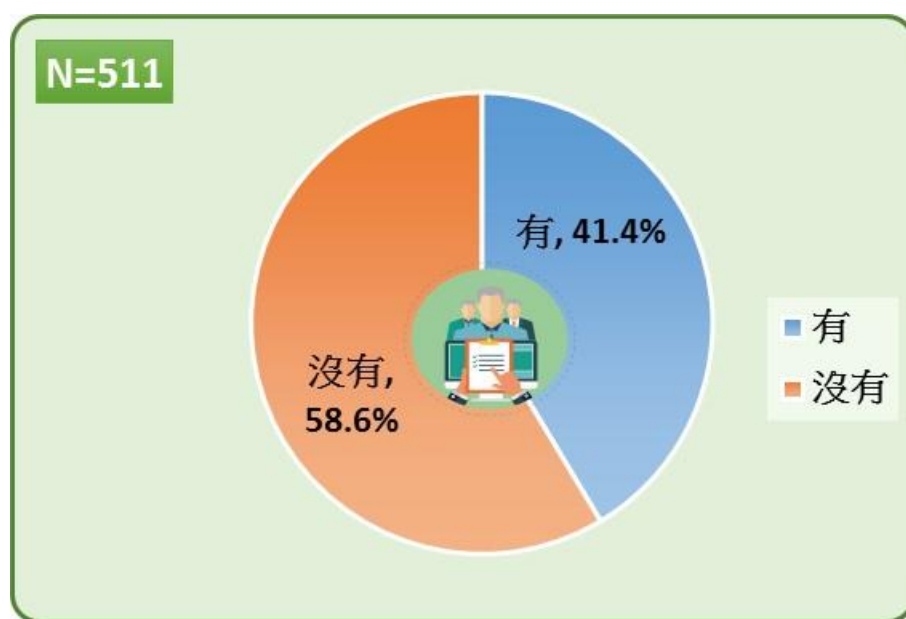


圖 5-8 有無針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項

(一) 交叉分析

「有無針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司產業別、資本額、正職人數、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示有針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項的公司產業別為一級產業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(56.6%)、正職人數為 100 人以上(57.4%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(54.5%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(65.9%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 2-1】

二、針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容

調查結果發現，事業單位針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容以「提供能力開發與教育訓練」的比例最高，占 56.7%，其次為「為了經驗傳承進行混齡編組（代間職場教學）」，占 55.3%，再者為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」，占 46.7%。【詳見表 5-2】

表 5-2 針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容

	次數	百分比
提供能力開發與教育訓練	120	56.7
為了經驗傳承進行混齡編組（代間職場教學）	117	55.3
提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念	99	46.7
員工可提早退休的優渥制度或方案	38	17.9
提供縮短工時方案(彈性工時與彈性工作內容)	30	14.3
總計	404	190.9

註：該為複選題，回答人數 212 人，加總會超過百分之百。

(一) 交叉分析

針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容為「提供能力開發與教育訓練」，公司產業別為三級產業(60.4%)、行業類別為住宿及餐飲業(100.0%)、資本額為 3000 萬以上，未滿 8000 萬(77.5%)、正職人數為 100 人以上(59.9%)、兼職人數為 10 人以上(66.3%)、沒有 55-64 歲員工(77.6%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(70.4%) 的比例最高。

針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容「為了經驗傳承進行混齡編組」，公司產業別為一級產業(100.0%)、行業類別為農、林、漁、牧業(100.0%)、資本額為未滿 500 萬(63.6%)、正職人數為未滿 10 人(67.1%)、兼職人數為未滿 10 人(55.8%)、沒有 55-64 歲員工(77.6%)、沒有 65-75 歲員工(65.2%)的比例最高。

針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」，公司產業別為三級產業(52.1%)、行業類別為藝術、娛樂及休閒服務業(100.0%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(64.2%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(57.6%)、兼職人數為未滿 10 人(48.5%)、沒有 55-64 歲員工(56.7%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(52.8%)的比例最高。【參見附表 2-2】

三、針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目中，幫助程度最大的項目

調查結果發現，針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目中，事業單位認為幫助程度最大的項目以「提供能力開發與教育訓練」的比例最高，占 31.3%，其次為「為了經驗傳承進行混齡編組」，占 30.6%，再者為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」占 21.3%。

【詳見表 5-3】

表 5-3 針對 55 歲以上員工提供協助，幫助程度最大的項目

	次數	百分比
提供能力開發與教育訓練	66	31.3
為了經驗傳承進行混齡編組（代間職場教學）	65	30.6
提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念	45	21.3
提供縮短工時方案(彈性工時與彈性工作內容)	19	8.8
員工可提早退休的優渥制度或方案	17	8.0
總計	212	100.0

(一) 交叉分析

事業單位認為幫助程度最大的項目為「提供能力開發與教育訓練」，公司產業別為二級產業(38.5%)、資本額為 3000 萬以上，未滿 8000 萬(50.2%)、正職人數為 100 人以上(40.7%)、兼職人數為未滿 10 人(30.5%)、沒有 55-64 歲員工(59.8%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(34.5%)的比例最高。

事業單位認為幫助程度最大的項目「為了經驗傳承進行混齡編組(代間職場教學)」，行業類別為不動產業(54.2%)、資本額為 8000 萬以上(41.0%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(37.7%)、兼職人數為未滿 10 人(29.4%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(33.8%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(35.7%)的比例最高。

事業單位認為幫助程度最大的項目為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」，其公司所在地區為彰化縣(26.3%)、行業類別為資訊及通訊傳播業(61.6%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(37.8%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(28.9%)、兼職人數為未滿 10 人(24.8%)、55-64 歲員工人數占比為 21%以上(31.0%)、沒有 65-75 歲員工(23.8%)的比例最高。【參見附表 2-3】

四、政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者，有提供僱用獎助，發給雇主每人每月新臺幣 1 萬 3,000 元(按月計酬)或每人每小時新臺幣 70 元(非按月計酬)，最長以發給 12 個月為限知悉度

調查結果發現，有 38.1%的事業單位知道政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者，有提供僱用獎助，發給雇主每人每月新臺幣 1 萬 3,000 元(按月計酬)或每人每小時新臺幣 70 元(非按月計酬)，最長以發給 12 個月為限，61.9%的事業單位表示不知道該政策。【詳見圖 5-9】

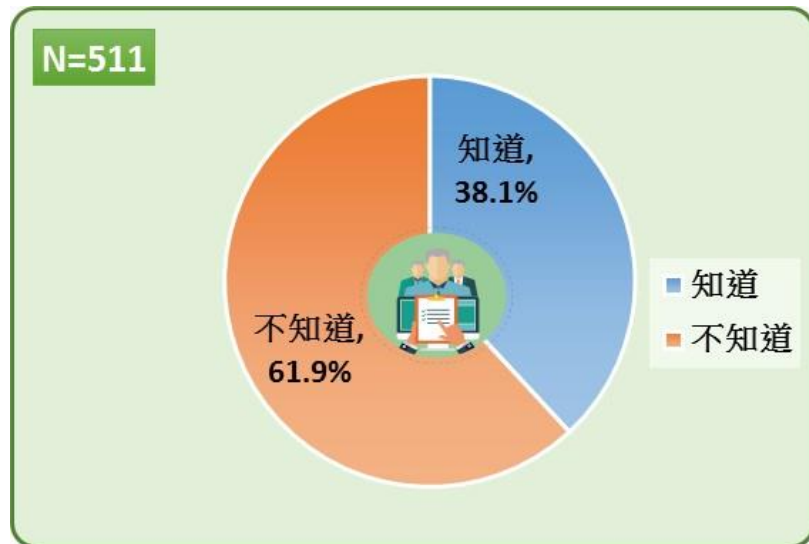


圖 5-9 政府提供僱用獎助知悉度

(一) 交叉分析

針對「政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者，有提供僱用獎助，發給雇主每人每月新臺幣 1 萬 3,000 元(按月計酬)或每人每小時新臺幣 70 元(非按月計酬)，最長以發給 12 個月為限知悉度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司所在地區、公司產業別、資本額、正職人數、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示知道政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者，有提供僱用獎助，發給雇主每人每月新臺幣 1 萬 3,000 元(按月計酬)或每人每小時新臺幣 70 元(非按月計酬)，最長以發給 12 個月為限的事業單位，公司產業別為二級產業(46.2%)、資本額為 8000 萬以上(58.7%)、正職人數為 100 人以上(68.1%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20% (47.3%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5% (50.5%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 2-4】

五、公司有無申請上述僱用獎助措施的意願

調查結果發現，有 29.8% 的事業單位有意願申請僱用獎助措施，70.2% 的事業單位表示沒有意願。【詳見圖 5-10】

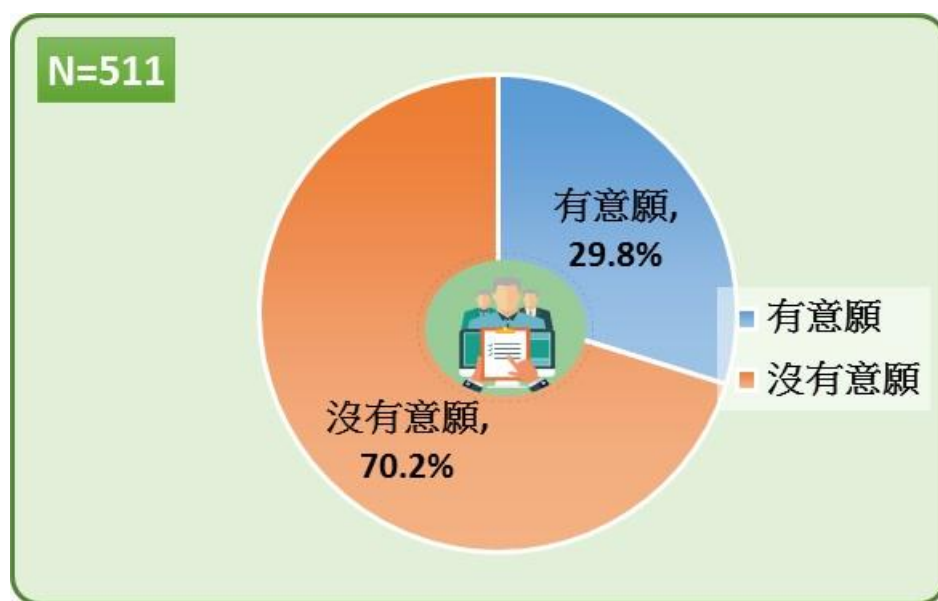


圖 5-10 公司有無申請僱用獎助措施的意願

(一) 交叉分析

針對「公司有無申請僱用獎助措施的意願」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司產業別、資本額、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示公司有意願申請僱用獎助措施的事業單位，其公司產業別為一級產業(90.9%)、資本額為未滿 500 萬(34.8%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(37.5%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(46.3%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司產業別、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-5】

六、有意願申請僱用獎助措施的主要原因

調查結果發現，事業單位有意願申請僱用獎助措施的主要原因以「有需求會考慮」的比例最高，占 41.5%，其次為「想瞭解後，再申請」，占 15.8%，再者為「有補助對企業有幫助」，占 15.5%。【詳見表 5-4】

表 5- 4 有意願申請僱用獎助措施的主要原因

	次數	百分比
有需求會考慮	63	41.5
想瞭解後，再申請	24	15.8
有補助對企業有幫助	24	15.5
有獎助可幫助企業僱用高齡者	14	9.4
需要有經驗的人力	13	8.7
目前已申請	5	2.7
增加僱用高齡人力的機會	3	2.1
有合作過	2	1.5
可傳承經驗	1	1.0
算是高齡員工的福利	1	0.8
單純有意願	1	0.5
如果不麻煩可申請	1	0.5
總計	152	100.0

(一) 交叉分析

有意願申請僱用獎助措施的主要原因為「有需求會考慮」，公司所在地區為臺中市(50.2%)、公司產業別為三級產業(49.3%)、資本額 8000 萬以上(39.9%)、正職人數為未滿 10 人(58.4%)、兼職人數 10 人以上(52.6%)、沒有 55-64 歲員工(55.9%)、沒有 65-75 歲員工(47.7%)的比例最高。

有意願申請僱用獎助措施的主要原因為「想瞭解後，再申請」，公司所在地區為彰化縣(19.1%)、公司產業別為二級產業(18.2%)、資本額 8000 萬以上(22.4%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(23.2%)、兼職人數未滿 10 人(18.2%)、55-64 歲員工占比 6-20%(20.5%)、沒有 65-75 歲員工(19.2%)的比例最高。

有意願申請僱用獎助措施的主要原因為「有補助對企業有幫助」，公司產業別為三級產業(18.5%)、資本額未滿 500 萬(29.6%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(23.6%)、兼職人數未滿 10 人(20.6%)、沒有 55-64 歲員工(22.7%)、65-75 歲員工占比 1-5%(21.6%)的比例最高。【參見附表 2-6】

七、沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因

調查結果發現，事業單位沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因以「沒有職缺」的比例最高，占 66.2%，其次為「人員足夠」，占 15.7%，再者為「需要的是專業人才，不會限定年齡」，占 15.0%。
【詳見表 5-5】

表 5-5 沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因

	次數	百分比
沒有職缺	237	66.2
人員足夠	56	15.7
需要的是專業人才，不會限定年齡	54	15.0
申請麻煩	4	1.0
不瞭解獎助內容，不會申請	3	0.7
人才參差不齊	2	0.5
幫助不大	1	0.2
擔心查稅問題	1	0.2
寧缺勿濫，需要技術層面員工	1	0.2
考量體力方面難以勝任	1	0.2
總計	358	100.0

(一) 交叉分析

沒有意願申請僱用獎助措施的主要因為「沒有職缺」，公司產業別為三級產業(67.7%)、資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(76.3%)、正職人數為未滿 10 人(69.6%)、兼職人數為未滿 10 人(68.6%)、55-64 歲員工人數占比為沒有(79.9%)、65-75 歲員工人數占比為沒有(69.6%)的比例最高。

沒有意願申請僱用獎助措施的主要因為「人員足夠」，公司所在地區為臺中市(17.8%)、公司產業別為二級產業(21.7%)、資本額為 3000 萬以上，未滿 8000 萬(27.9%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(19.9%)、兼職人數為 10 人以上(16.2%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(26.1%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(23.8%)的比例最高。

沒有意願申請僱用獎助措施的主要因為「需要的是專業人才，不會限定年齡」，公司所在地區為彰化縣(20.4%)、公司產業別為一級產業(100.0%)、行業類別為農、林、漁、牧業(100.0%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(20.5%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(18.2%)、兼職人數為 10 人以上(39.1%)、55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(25.4%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(29.7%)的比例最高。【參見附表 2-7】

八、政府針對雇主僱用 45 歲以上勞工，為協助排除其工作障礙，提升工作效能，有提供每人每年補助金額最高以 10 萬元為限的「職務再設計」的措施知悉度

調查結果發現，有 26.1% 的事業單位知道政府針對雇主僱用 45 歲以上勞工，為協助排除其工作障礙，提升工作效能，有提供每人每年補助金額最高以 10 萬元為限的「職務再設計」的措施，73.9% 的事業單位表示不知道。【詳見圖 5-11】

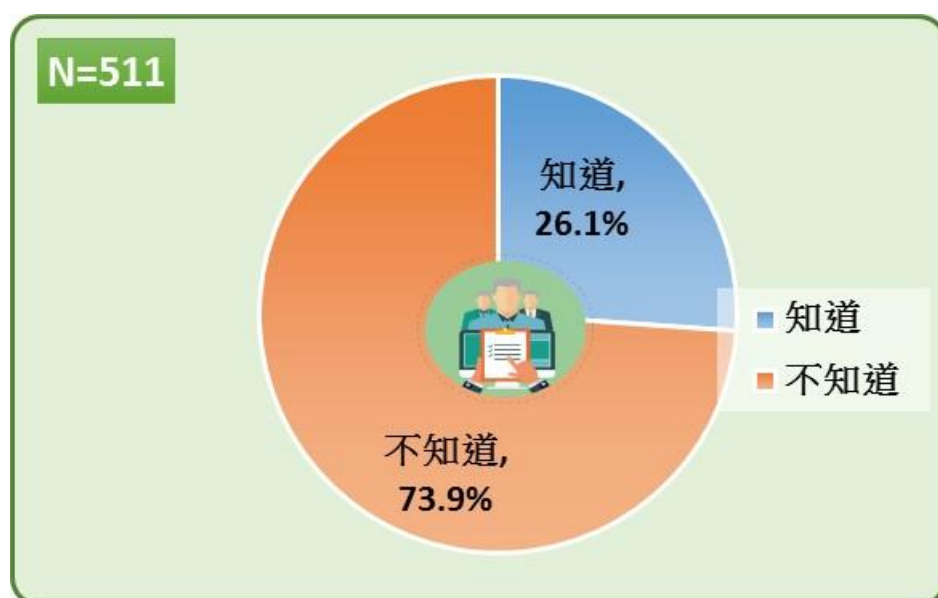


圖 5-11 「職務再設計」的措施知悉度

(一) 交叉分析

針對「政府針對雇主僱用 45 歲以上勞工，為協助排除其工作障礙，提升工作效能，有提供每人每年補助金額最高以 10 萬元為限的「職務再設計」的措施知悉度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司所在地區、公司產業別、資本額、正職人數及 55-64 歲員工人數占比不同而有所差異，表示知道政府針對雇主僱用 45 歲以上勞工，為協助排除其工作障礙，提升工作效能，有提供每人每年補助金額最高以 10 萬元為限的「職務再設計」的措施的事業單位，公司產業別為二級產業(33.6%)、資本額為 8000 萬以上(44.8%)、正職人數為 100 人以上(53.0%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(35.3%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因兼職人數、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-8】

九、公司有無申請上述職務再設計措施的意願

調查結果發現，有 35.1% 的事業單位有意願職務再設計措施，64.9% 的事業單位表示沒有意願。【詳見圖 5-12】

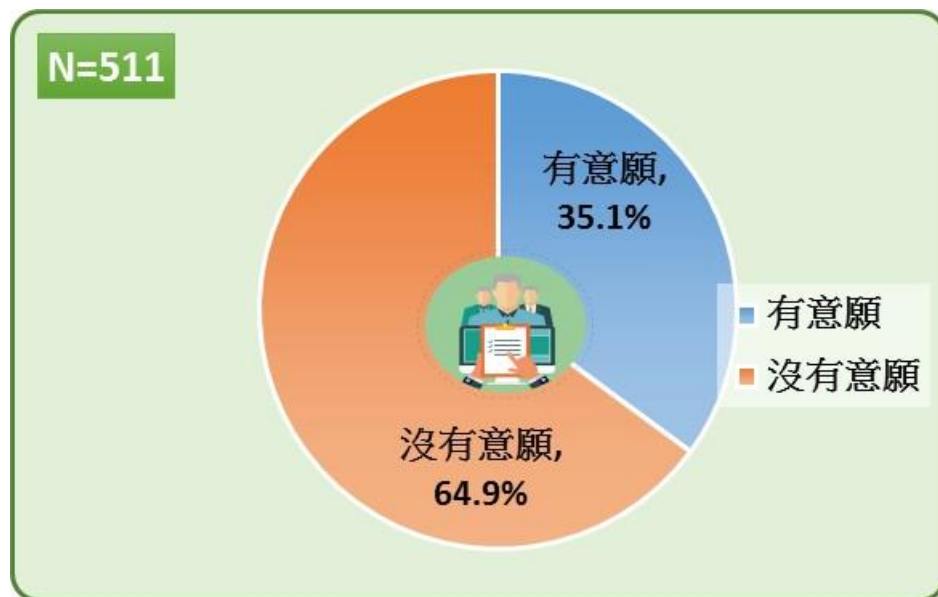


圖 5-12 有無申請職務再設計措施的意願

(一) 交叉分析

針對「有無申請職務再設計措施的意願」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因公司產業別不同而有所差異，表示事業單位有申請上述職務再設計措施的意願，其公司產業別為三級產業(37.5%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-9】

十、有意願申請職務再設施措施原因

調查結果發現，事業單位有意願申請職務再設施措施原因以「有需求會考慮」的比例最高，占 60.5%，其次為「有補助對企業有幫助」，占 11.9%，再者為「想瞭解後，再申請」，占 8.5%。【詳見表 5-6】

表 5- 6 有意願申請職務再設施措施原因

	次數	百分比
有需求會考慮	108	60.5
有補助對企業有幫助	21	11.9
想瞭解後，再申請	15	8.5
目前已申請	10	5.7
可傳承經驗	9	5.1
需要有經驗的人力	7	4.1
有獎助可幫助企業僱用高齡者	4	2.0
算高齡員工福利	3	1.6
增加僱用高齡人力的機會	1	0.7
總計	179	100.0

(一) 交叉分析

有意願申請職務再設施措施原因為「有需求會考慮」，公司所在地區為彰化縣(72.6%)、公司產業別為三級產業(63.6%)、行業類別為住宿及餐飲業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(64.8%)、正職人數為未滿 10 人(63.4%)、兼職人數為 10 人以上(67.4%)、55-64 歲員工人數占比為沒有(74.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(65.8%)的比例最高。

有意願申請職務再設施措施原因為「有補助對企業有幫助」，公司產業別為三級產業(14.5%)、行業類別為資訊及通訊傳播業(100.0%)、資本額為未滿 500 萬(22.1%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(15.5%)、兼職人數為未滿 10 人(12.5%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(14.5%)、65-75 歲員工人數占比為沒有(14.0%)的比例最高。

有意願申請職務再設施措施原因為「想瞭解後，再申請」，公司所在地區為臺中市(10.2%)、公司產業別為二級產業(10.2%)、資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(22.3%)、正職人數為未滿 10 人(12.1%)、兼職人數為 10 人以上(23.6%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(10.6%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(12.4%)的比例最高。【參見附表 2-10】

十一、沒有意願申請職務再設施措施原因

調查結果發現，民眾沒有意願申請職務再設施措施原因以「沒有職缺」的比例最高，占 51.3%，其次為「人員足夠」，占 33.9%，再者為「不瞭解獎助內容，不會申請」，占 8.5%。【詳見表 5-7】

表 5-7 沒有意願申請職務再設施措施原因

	次數	百分比
沒有職缺	170	51.3
人員足夠	112	33.9
不瞭解獎助內容，不會申請	28	8.5
申請麻煩	12	3.6
考量體力方面難以勝任	9	2.7
總計	331	100.0

(一) 交叉分析

沒有意願申請職務再設施措施原因為「沒有職缺」，公司所在地區為臺中市(54.5%)、公司產業別為三級產業(56.5%)、資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(64.1%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(55.9%)、兼職人數為 10 人以上(81.3%)、55-64 歲員工人數占比為沒有(63.2%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(55.1%)的比例最高。

沒有意願申請職務再設施措施原因為「人員足夠」，公司產業別為二級產業(40.8%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(40.7%)、正職人數為 100 人以上(39.6%)、兼職人數為未滿 10 人(35.9%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(37.7%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(38.6%)的比例最高。

【參見附表 2-11】

十二、政府提供獎勵措施，增加僱用 55 歲以上員工誘因的足夠程度

調查結果發現，有 38.7% 事業單位對於政府提供的獎勵措施，增加貴公司僱用 55 歲以上員工，制度誘因的程度表示足夠(其中，37.0% 的事業單位表示足夠，1.7% 的事業單位表示非常足夠)，而 35.2% 事業單位表示不足(其中，1.8% 的事業單位表示非常不足夠，33.4% 的事業單位表示不足夠)，另 26.1% 的事業單位表示不知道/拒答。【詳見圖 5-13】

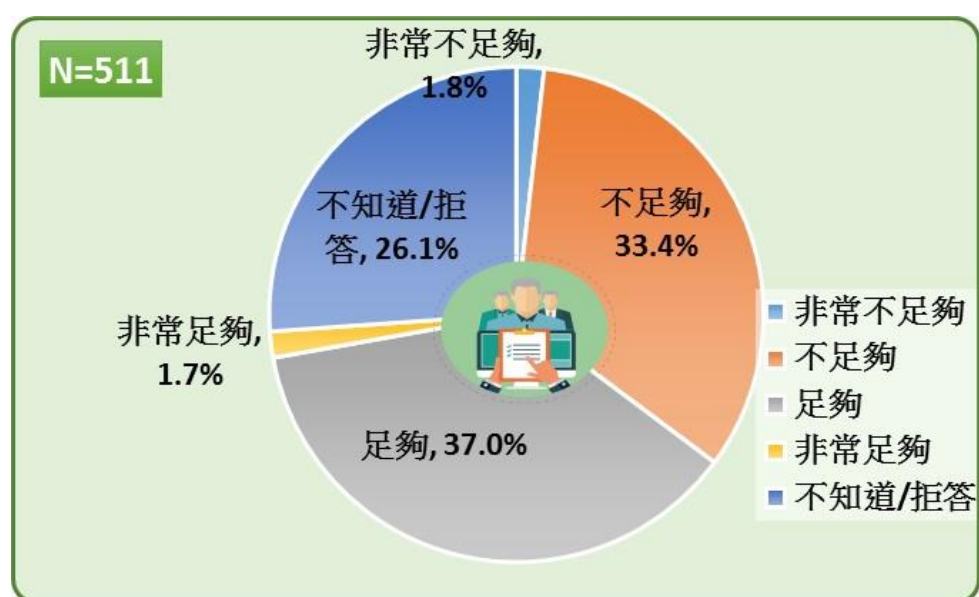


圖 5-13 政府提供獎勵措施增加僱用誘因的足夠程度

(一) 交叉分析

針對「政府提供的獎勵措施，增加貴公司僱用 55 歲以上員工，制度誘因的程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-12】

十三、政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施

調查結果發現，事業單位表示政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施為「獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼」的比例最高，占 67.7%，其次為「補助 55 歲以上員工勞工保險費用」，占 52.0%，再者為「提供企業租稅優惠」，占 31.6%。【詳見表 5-8】

表 5-8 政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施

	次數	百分比
獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼	346	67.7
補助 55 歲以上員工勞工保險費用	266	52.0
提供企業租稅優惠(如 55 歲以上員工薪資支出 2 倍計算)	161	31.6
降低 55 歲以上員工提撥勞退準備	120	23.5
支援企業提供 55 歲以上勞工教育訓練	117	23.0
補助企業提供部分工時、彈性工時等就業機會	63	12.4
推動 55 歲以上勞工就業促進方案	62	12.1
建立銀髮人才資料庫	60	11.7
加強防制職場年齡歧視的宣導	23	4.4
看員工能力經驗和能力、專業性	20	3.9
都不會提高意願	14	2.8
補助期限要超過一年	6	1.1
行業特性不會僱用 55 歲以上員工,所以無法選擇	4	0.9
工作性質不適合高齡者	3	0.7
不會因措施而雇用高齡者，僅考量工作能力與學經歷	1	0.1
會以面試者的學經歷考慮跟政府補助無關	1	0.1
工作性質不適合高齡者	1	0.1
總計	1267	248.1

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

（一）交叉分析

事業單位認為政府提供「獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼」會提高僱用 55 歲以上員工的意願，其公司所在地區為臺中市(70.6%)、公司產業別為一級產業(70.4%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(76.6%)、正職人數為 100 人以上(71.1%)、兼職人數為未滿 10 人(68.7%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(72.9%)、沒有 65-75 歲員工(69.2%)的比例最高。

事業單位認為政府提供「補助 55 歲以上員工勞工保險費用」會提高僱用 55 歲以上員工的意願，其公司所在地區為臺中市(55.2%)、公司產業別為三級產業(53.4%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(56.4%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(53.1%)、兼職人數為 10 人以上(63.4%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(57.0%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(52.4%)的比例最高。

事業單位認為政府提供「提供企業租稅優惠」會提高僱用 55 歲以上員工的意願，其公司所在地區為臺中市(33.2%)、公司產業別為三級產業(32.0%)、資本額為 8000 萬以上(38.5%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(34.5%)、兼職人數為未滿 10 人(30.0%)、沒有 55-64 歲員工(32.6%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(50.1%)的比例最高。【參見附表 2-13】

十四、對「中高齡者及高齡者就業促進法」知悉度

調查結果發現，有 34.7% 的事業單位知道政府有訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」，65.3% 的事業單位表示不知道。【詳見圖 5-14】

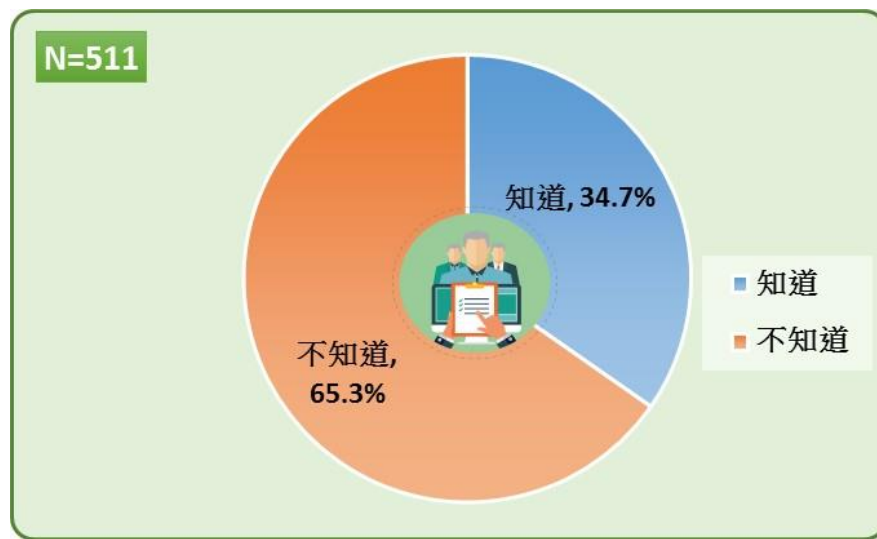


圖 5-14 對中高齡者及高齡者就業促進法知悉度

(一) 交叉分析

針對「中高齡者及高齡者就業促進法知悉度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因資本額、正職人數、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示知道「中高齡者及高齡者就業促進法」的事業單位，其公司資本額為 8000 萬以上(56.6%)、正職人數為 100 人以上(59.1%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20% (44.6%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(40.0%)的比例較高。

此外，不會因公司所在地區、公司產業別、行業類別、兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 2-14】

第三節 預防員工在職失能相關作為

一、公司預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施內容

調查結果發現，事業單位表示公司預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施以「定期檢測工作環境衛生」的比例最高，占 79.0%，其次為「定期檢測機械設備安全」，占 67.6%，再者為「定期辦理操作人員教育訓練」，占 65.1%。【詳見表 5-9】

表 5-9 預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施

	次數	百分比
定期檢測工作環境衛生	403	79.0
定期檢測機械設備安全	345	67.6
定期辦理操作人員教育訓練	332	65.1
定期檢測機具防護措施	328	64.2
定期辦理員工上下班交通安全宣導教育	272	53.2
引進職務再設計	125	24.5
以上皆無	45	8.8
總計	1850	362.4

註：該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

預防員工在職失能，落實職場安全管理提供「定期檢測工作環境衛生」事業單位，其公司所在地區為彰化縣(90.8%)、公司產業別為二級產業(83.3%)、行業類別為電力及燃氣供應業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(93.0%)、正職人數為 100 人以上(89.8%)、兼職人數為 10 人以上(78.7%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(87.9%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(87.1%)的比例最高。

預防員工在職失能，落實職場安全管理提供「定期檢測機械設備安全」事業單位，公司產業別為二級產業(87.0%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(85.4%)、正職人數為 100 人以上(87.8%)、兼職人數為未滿 10 人(66.7%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(80.0%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(87.6%)的比例最高。

預防員工在職失能，落實職場安全管理提供「定期辦理操作人員教育訓練」事業單位，行業類別為住宿及餐飲業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(88.6%)、正職人數為 100 人以上(88.5%)、兼職人數為 10 人以上(81.1%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(79.3%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(83.1%)的比例最高。【參見附表 2-15】

二、公司提供職業健康促進關懷措施內容

調查結果發現，事業單位公司提供職業健康促進關懷措施內容以「員工定期健康檢查(全額補助)」的比例最高，占 49.0%，其次為「健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)」，占 43.0%，再者為「以上皆無」，占 23.9%。【詳見表 5-10】

表 5- 10 提供職業健康促進關懷措施內容

	次數	百分比
員工定期健康檢查(全額補助)	250	49.0
健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)	220	43.0
以上皆無	122	23.9
特殊場所作業關懷(例如粉塵、化學物質或噪音檢測等)	111	21.7
員工定期健康檢查(部份補助)	87	17.0
減重體適能班	25	5.0
戒菸班	17	3.3
身心靈醫學檢測	10	2.0
勞工健康保護四大計畫	1	0.1
總計	843	165.0

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

事業單位提供職業健康促進關懷措施內容為「員工定期健康檢查(全額補助)」，公司產業別為二級產業(57.7%)、資本額為 8000 萬以上(83.8%)、正職人數為 100 人以上(89.6%)、兼職人數為 10 人以上(73.9%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(66.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(68.7%)的比例最高。

事業單位提供職業健康促進關懷措施內容為「健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)」，公司產業別為二級產業(47.4%)、資本額為 8000 萬以上(67.6%)、正職人數為 100 人以上(65.5%)、兼職人數為 10 人以上(46.3%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(48.1%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(58.3%)的比例最高。

「皆無提供職業健康促進關懷措施」的事業單位，其公司所在地區為臺中市(25.1%)、公司產業別為一級產業(93.4%)、行業類別為農、林、漁、牧業(93.4%)、資本額為未滿 500 萬(43.7%)、正職人數為未滿 10 人(45.6%)、兼職人數為未滿 10 人(27.2%)、沒有 55-64 歲員工(36.6%)、沒有 65-75 歲員工(30.7%)的比例最高。【參見附表 2-16】

第四節 對於屆齡退休人力繼續留任的僱用意願

一、是否會留用退休員工

調查結果發現，事業單位表示「若有需求會選擇適合者留用」退休員工的比例最高，占 29.7%，其次為「不會」，占 27.4%，再者為「已有留用案例」，占 21.8%。【詳見表 5-11】

表 5- 11 是否會留用退休員工

	次數	百分比
若有需求會選擇適合者留用	152	29.7
不會	140	27.4
已有留用案例	112	21.8
公司有此制度	110	21.6
總計	514	100.5

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

事業單位表示「若有需求會選擇適合者留用」退休員工，其公司所在地區為彰化縣(51.8%)、公司產業別為二級產業(35.7%)、資本額為未滿 500 萬(38.3%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(35.1%)、兼職人數為未滿 10 人(28.6%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(37.4%)、沒有 65-75 歲員工(31.1%)的比例最高。

事業單位表示「不會留用」退休員工，其公司所在地區為臺中市(30.7%)、公司產業別為一級產業(93.4%)、資本額為未滿 500 萬(27.9%)、正職人數為未滿 10 人(40.1%)、兼職人數為未滿 10 人(30.9%)、沒有 55-64 歲員工(41.8%)、沒有 65-75 歲員工(34.3%)的比例最高。

事業單位表示「已有留用案例」，公司產業別為二級產業(29.3%)、資本額為 8000 萬以上(32.1%)、正職人數為 100 人以上(38.5%)、兼職人數為 10 人以上(20.7%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(30.9%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(38.4%)的比例最高。

【參見附表 2-17】

二、公司不留用退休員工主要考量因素

調查結果發現，事業單位表示公司不留用退休員工主要考量因素以「不利人才新陳代謝」的比例最高，占 19.9%，其次為「營運成本增加」，占 18.7%，再者為「企業內規限制」，占 18.3%。【詳見表 5-12】

表 5- 12 不留用退休員工主要考量因素

	次數	百分比
不利人才新陳代謝	28	19.9
營運成本增加	26	18.7
企業內規限制	26	18.3
生產力不足	25	18.0
沒有職缺	16	11.6
不應鼓勵退休者再就業	16	11.6
降低公司營運彈性	7	5.2
不利技術開發與升級	5	3.8
法定退休制度影響	5	3.3
增加訓練成本	4	2.8
退休員工無繼續工作之意願	3	2.1
目前公司員工皆未達高齡退休者	3	2.1
行業特性	1	1.1
總計	165	119.0

註:該題為複選題，回答人數 110 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

公司不留用退休員工主要考量因素為「不利人才新陳代謝」，公司產業別為二級產業(26.9%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、兼職人數為 10 人以上(72.4%)、沒有 65-75 歲員工(21.1%)的比例最高。

公司不留用退休員工主要考量因素為「營運成本增加」，其公司所在地區為彰化縣(26.1%)、公司產業別為三級產業(21.1%)、兼職人數為未滿 10 人(18.8%)、沒有 65-75 歲員工(18.3%)的比例最高。

公司不留用退休員工主要考量因素為「企業內規限制」，其公司所在地區為彰化縣(28.3%)、公司產業別為一級產業(100.0%)、行業類別為農、林、漁、牧業(100.0%)、兼職人數為 10 人以上(72.4%)、沒有 65-75 歲員工(20.1%)的比例最高。【參見附表 2-18】

三、公司留用退休員工的主要作法

調查結果發現，事業單位表示公司留用退休員工的主要作法以「維持原來的工作不變」的比例最高，占 49.5%，其次為「工作內容與職稱改變，如轉為顧問、講師傳或監督人員等」，占 47.7%，再者為「工作時間改變，改為部分工時或不需上下班打卡」，占 10.4%。
【詳見表 5-13】

表 5- 13 公司留用退休員工的主要作法

	次數	百分比
維持原來的工作不變	183	49.5
工作內容與職稱改變，如轉為顧問、講師傳或監督人員等	177	47.7
工作時間改變，改為部分工時或不需上下班打卡	38	10.4
工作地點改變，改為彈性在家工作或現場人員派赴海外區	20	5.4
薪資所得改變，如減降一定幅度或為時薪、外包計價方式	14	3.7
轉換勞動契約，例如提供定期契約	4	1.0
總計	436	117.7

註：該題為複選題，回答人數 404 人，故百分比超過 100.0%

（一）交叉分析

就「維持原來的工作不變」，其公司所在地區為臺中市(50.1%)、公司產業別為一級產業(100.0%)、資本額 8000 萬以上(56.7%)、正職人數 100 人以上(49.4%)、兼職人數未滿 10 人(48.9%)、55-64 歲員工人數占比 6-20%(55.9%)、沒有 65-75 歲員工(42.0%)的比例最高。

就「工作內容與職稱改變」，公司產業別為三級產業(54.9%)、資本額未滿 500 萬(67.3%)、正職人數未滿 10 人(57.4%)、兼職人數 10 人以上(54.9%)、沒有 55-64 歲員工(54.7%)、65-75 歲員工占比 6%(54.0%)的比例最高。【參見附表 2-19】

四、公司曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目

調查結果發現，事業單位表示公司曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目以「求才服務」的比例最高，占 49.5%，其次為「都沒有使用過」，占 43.4%，再者為「員工訓練」，占 13.4%。【詳見表 5-14】

表 5- 14 曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目

	次數	百分比
求才服務	253	49.5
都沒有使用過	222	43.4
員工訓練	68	13.4
雇主座談會	62	12.2
津貼獎助相關補助	47	9.3
總計	652	127.8

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

公司曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目為「求才服務」，公司產業別為二級產業(62.5%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(70.0%)、正職人數為 100 人以上(71.9%)、兼職人數為 10 人以上(55.0%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(57.8%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(60.0%)的比例最高。

公司「都沒有使用過」公立就業服務機構提供的服務項目，其公司所在地區為臺中市(47.6%)、公司產業別為一級產業(93.4%)、資本額為未滿 500 萬(55.1%)、正職人數為未滿 10 人(68.1%)、兼職人數為 10 人以上(45.0%)、沒有 55-64 歲員工(58.3%)、沒有 65-75 歲員工(47.4%)的比例最高。

公司曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目為「員工訓練」，公司產業別為二級產業(16.1%)、資本額為 8000 萬以上(20.0%)、正職人數為 100 人以上(20.0%)、兼職人數為未滿 10 人(13.4%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(23.2%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(19.6%)的比例最高。【參見附表 2-20】

五、協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府提供項目

調查結果發現，事業單位認為協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供協助項目以「補助企業留用退休員工」的比例最高，占 67.1%，其次為「提供 55 歲以上勞工彈性工時或縮短工時」，占 48.1%，再者為「修改退休年金給付方式，延後請領者可增加年金給付」，占 45.4%。【詳見表 5-15】

表 5- 15 協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府提供項目

	次數	百分比
補助企業留用退休員工	343	67.1
提供 55 歲以上勞工彈性工時或縮短工時	246	48.1
修改退休年金給付方式，延後請領者可增加年金給付	232	45.4
提供留用退休員工相關薪資及勞動條件法源	212	41.6
協助企業改善工作環境	193	37.8
提供職務再設計，減緩工作障礙	171	33.4
修訂相關法規將強制退休年齡延後	141	27.5
應先詢問 55 歲以上勞工需求	13	2.5
都不需要	4	0.9
覺得都不適合我們的產業類型	3	0.7
手續麻煩，不需要協助	3	0.6
目前公司無 55 歲以上的勞工	3	0.6
此方案不適合營造業現場人員	0	0.0
總計	1564	306.2

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供項目為「補助企業留用退休員工」，其公司所在地區為彰化縣(79.7%)、公司產業別為二級產業(72.7%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、資本額為 3000 萬以上，未滿 8000 萬(73.8%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(70.1%)、兼職人數為未滿 10 人(66.4%)、沒有 55-64 歲員工(72.7%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(70.9%)的比例最高。

協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供項目為「提供 55 歲以上勞工彈性工時或縮短工時」，其公司所在地區為臺中市(49.3%)、公司產業別為三級產業(53.8%)、資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(53.8%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(55.0%)、兼職人數為 10 人以上(68.4%)、55-64 歲員工人數占比為 1-5%(50.6%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(54.4%)的比例最高。

協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供項目為「修改退休年金給付方式，延後請領者可增加年金給付」，公司產業別為二級產業(52.2%)、行業類別為用水供應及污染整治業(100.0%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(53.1%)、正職人數為 100 人以上(54.5%)、兼職人數為 10 人以上(46.5%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(53.0%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(54.4%)的比例最高。【參見附表 2-21】

第五節 企業人力運用情形

一、招募正職人員最常用的前三項求才管道

調查結果發現，事業單位表示招募正職人員最常用的前三項求才管道以「民間人力銀行網站」的比例最高，占 85.7%，其次為「親友介紹/員工介紹」，占 30.7%，再者為「報章雜誌求才廣告」，占 22.4%。【詳見表 5-16】

表 5- 16 招募正職人員最常用的前三項求才管道

	次數	百分比
民間人力銀行網站(104、1111、yes123、518...)	437	85.7
親友介紹/員工介紹	157	30.7
報章雜誌求才廣告	115	22.4
政府求職網站(如台灣就業通)	98	19.2
公立就業服務機構(例如臺中、沙鹿、員林或南投就業中心等)	91	17.9
人才仲介公司(如獵人頭公司)	26	5.2
企業自己的求才網站	16	3.1
總計	940	184.2

註:該題為複選題，回答人數 511 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

招募正職人員最常用的前三項求才管道「民間人力銀行網站」，其公司所在地區為臺中市(86.4%)、公司產業別為三級產業(88.8%)、資本額為 8000 萬以上(96.2%)、正職人數為 100 人以上(93.2%)、兼職人數為 10 人以上(90.4%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(92.0%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(86.5%)的比例最高。

招募正職人員最常用的前三項求才管道「親友介紹/員工介紹」，公司產業別為三級產業(38.5%)、行業類別為教育服務業(100.0%)、資本額為未滿 500 萬(43.4%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(37.2%)、兼職人數為 10 人以上(33.6%)、沒有 55-64 歲員工(33.3%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(34.2%)的比例最高。

招募正職人員最常用的前三項求才管道「報章雜誌求才廣告」，其公司所在地區為彰化縣(28.0%)、公司產業別為一級產業(93.4%)、行業類別為農、林、漁、牧業(93.4%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(31.3%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(26.6%)、兼職人數為未滿 10 人(23.2%)、55-64 歲員工人數占比為 21%以上(31.8%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(35.8%)的比例最高。【參見附表 2-22】

二、55-64 歲員工人數占比

調查結果發現，有 22.8%的事業單位表示沒有 55-64 歲員工，30.1%的事業單位表示 55-64 歲員工人數占比為 1-5%，22.0%的事業單位表示占比為 6-20%，20.3%的事業單位表示占比為 21%以上，另 4.9%的事業單位表示拒答。【詳見圖 5-15】

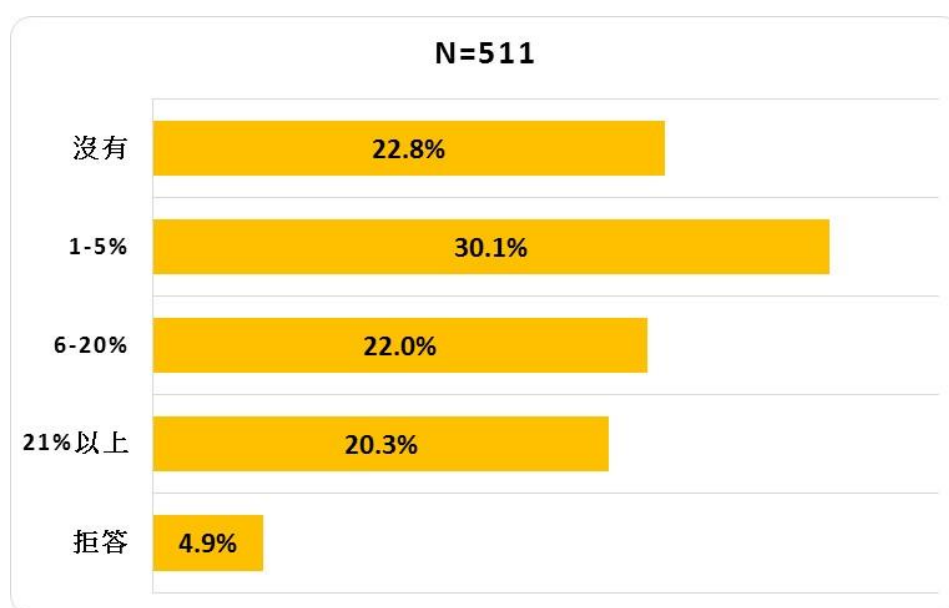


圖 5- 15 55-64 歲員工人數占比

(一) 交叉分析

針對「55-64 歲員工人數占比」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因資本額及正職人數不同而有所差異，表示沒有 55-64 歲員工的事業單位，其資本額為未滿 500 萬(33.7%)、正職人數為未滿 10 人(42.7%)的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-23】

三、65-75 歲員工人數占比

調查結果發現，有 68.3% 的事業單位表示沒有 65-75 歲員工，20.5% 的事業單位表示 65-75 歲員工人數占比為 1-5%，8.1% 的事業單位表示占比為 6% 以上，另 3.1% 的事業單位表示拒答。【詳見圖 5-16】

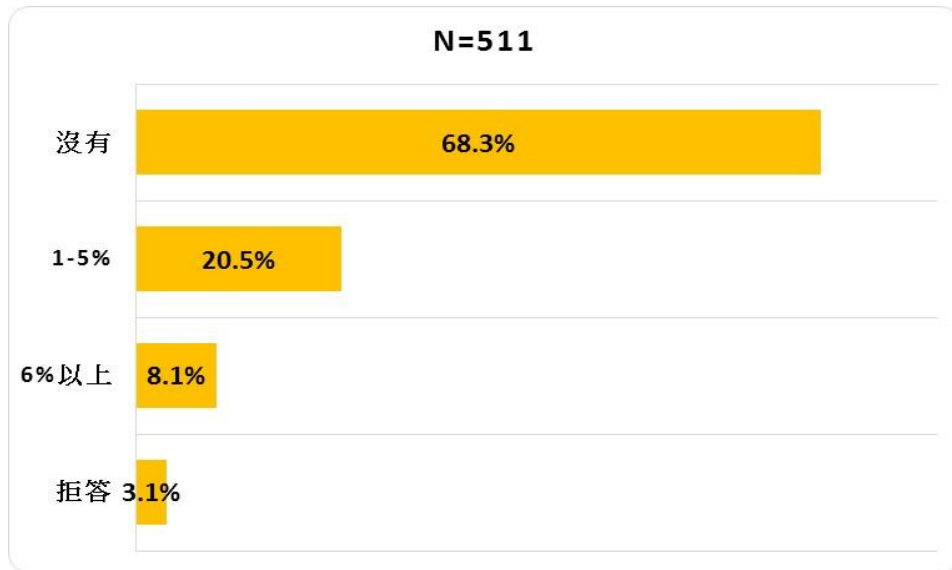


圖 5- 16 65-75 歲員工人數占比

（一）交叉分析

針對「65-75 歲員工人數占比」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司所在地區及公司產業別不同而有所差異，表示沒有 65-75 歲員工事業單位，其公司所在地區為臺中市(71.4%)、公司產業別為一級產業(90.9%)的比例較高。

再者，因行業類別、資本額、正職人數、兼職人數不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。【參見附表 2-24】

四、未來 1 年內若有人力需求，僱用 55 歲以上人員可能性

調查結果發現，未來 1 年內若有人力需求，有 58.7% 的事業單位有可能僱用 55 歲以上的人員，41.3% 的事業單位表示不可能。【詳見圖 5-17】

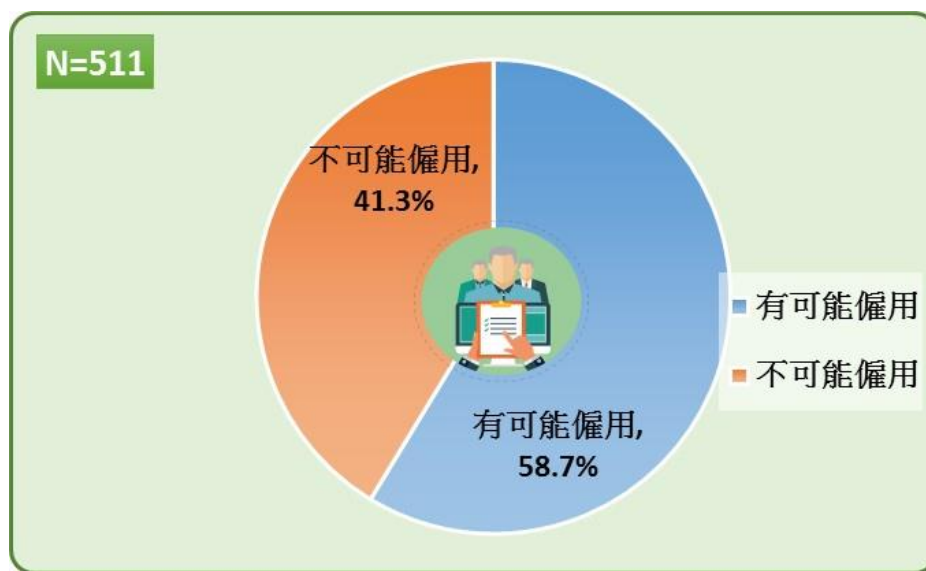


圖 5-17 未來 1 年內若有人力需求，僱用 55 歲以上人員可能性

(一) 交叉分析

針對「未來 1 年內若有人力需求，是否有可能僱用 55 歲以上的人員」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因公司產業別、正職人數、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示未來 1 年內若有人力需求，有可能僱用 55 歲以上的人員的事業單位，其公司產業別為二級產業(64.8%)、正職人數為 100 人以上(71.3%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(71.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(73.1%)的比例較高。

再者，因行業類別不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 2-25】

五、公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因

調查結果發現，事業單位表示公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因以「沒有適合的工作內容」的比例最高，占 55.2%，其次為「健康因素或體力不足」，占 37.9%，再者為「技能或學習力不足」，占 17.1%。【詳見表 5-17】

表 5- 17 公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因

	次數	百分比
沒有適合的工作內容	117	55.2
健康因素或體力不足	80	37.9
技能或學習力不足	36	17.1
工作效率考量	26	12.3
擔心無法接受新的工作方式及環境	19	9.1
不易溝通(較堅持原有作法)	10	4.9
目前沒有需要	9	4.4
組織面臨高齡化	8	3.9
聘僱成本較高	8	3.7
工作沒多久又面臨退休問題希望雇用年輕人	4	1.8
需要有年輕人來承接經驗技術	3	1.3
目前穩定無人員變動	1	0.6
公司人員流動率低,且員工年齡不大	1	0.3
人力已足夠	1	0.3
總計	323	153.2

註:該題為複選題，回答人數 211 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因為「沒有適合的工作內容」，公司產業別為三級產業(60.3%)、行業類別為金融及保險業(100.0%)、兼職人數為未滿 10 人(57.6%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(72.2%)的比例最高。

公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因為「健康因素或體力不足」，其公司所在地區為臺中市(41.2%)、公司產業別為一級產業(100.0%)、行業類別為農、林、漁、牧業(100.0%)、兼職人數為 10 人以上(43.9%)、沒有 65-75 歲員工(40.3%)的比例最高。

公司不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因為「技能或學習力不足」，公司產業別為三級產業(18.9%)、行業類別為藝術、娛樂及休閒服務業(100.0%)、兼職人數為未滿 10 人(18.9%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(39.8%)的比例最高。【參見附表 2-26】

六、聘僱 55 歲以上人員較有機會被任用職務

調查結果發現，若要聘僱 55 歲以上人員，事業單位表示比較有機會被任用職務性質以「專業性工作」的比例最高，占 56.0%，其次為「勞動性(體力)工作」，占 39.1%，再者為「行政性工作」，占 23.4%。

【詳見表 5-18】

表 5- 18 若要聘僱 55 歲以上人員，較有機會被任用職務

	次數	百分比
專業性工作	168	56.0
勞動性(體力)工作	117	39.1
行政性工作	70	23.4
服務性工作	39	13.0
銷售性工作	37	12.3
總計	431	143.8

註:該題為複選題，回答人數 300 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

若要聘僱 55 歲以上人員，比較有機會被任用職務性質為「專業性工作」，其公司所在地區為臺中市(57.7%)、公司產業別為三級產業(57.1%)、資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(65.0%)、正職人數為未滿 10 人(67.3%)、兼職人數為 10 人以上(59.7%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(62.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(59.5%)的比例最高。

若要聘僱 55 歲以上人員，比較有機會被任用職務性質為「勞動性(體力)工作」，公司產業別為一級產業(100.0%)、行業類別為農、林、漁、牧業(100.0%)、資本額為 3000 萬以上，未滿 8000 萬(49.1%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(44.6%)、兼職人數為 10 人以上(47.8%)、55-64 歲員工人數占比為 21%以上(50.2%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(53.7%)的比例最高。

若要聘僱 55 歲以上人員，比較有機會被任用職務性質為「行政性工作」，其公司所在地區為臺中市(25.6%)、資本額為 8000 萬以上(31.9%)、正職人數為 100 人以上(31.1%)、兼職人數為未滿 10 人(24.6%)、55-64 歲員工人數占比為 21%以上(25.0%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(32.4%)的比例最高。【參見附表 2-27】

七、公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因

調查結果發現，事業單位表示公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因以「經驗豐富」的比例最高，占 78.4%，其次為「工作態度佳」，占 35.5%，再者為「流動率低」，占 31.1%。【詳見表 5-19】

表 5- 19 公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因

	次數	百分比
經驗豐富	235	78.4
工作態度佳	106	35.5
流動率低	93	31.1
聘不到或無法留住年輕人	35	11.7
企業的社會責任	33	11.1
人脈對公司有所助益	29	9.8
世代融合，可以教育公司新進人員	29	9.6
提升公司的競爭能力	16	5.4
配合政府政策	12	3.9
總計	588	196.5

註:該題為複選題，回答人數 300 人，故百分比超過 100.0%

(一) 交叉分析

公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因為「經驗豐富」，其公司所在地區為臺中市(81.3%)、資本額為 8000 萬以上(86.8%)、正職人數為 10 人以上，未滿 30 人(83.6%)、兼職人數為未滿 10 人(78.0%)、沒有 55-64 歲員工(81.8%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(85.4%) 的比例最高。

公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因為「工作態度佳」，其公司所在地區為臺中市(37.1%)、資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(47.3%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(49.7%)、兼職人數為 10 人以上(50.1%)、55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(44.1%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(41.7%)的比例最高。

公司考慮聘僱 55 歲上人員的原因為「流動率低」，資本額為 500 萬以上，未滿 1000 萬(38.2%)、正職人數為 100 人以上(36.3%)、兼職人數為 10 人以上(47.8%)、55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(37.8%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(43.6%)的比例最高。【參見附表 2-28】

第六節 銀髮人才資源中心服務需求與規劃措施意見

一、建構銀髮友善職場需要程度

調查結果發現，有 31.9% 的事業單位表示需要(其中，5.0% 的事業單位表示非常需要，27.0% 的事業單位表示需要) 建構銀髮友善職場，34.1% 的事業單位表示普通，而 33.9% 的事業單位表示不需要(其中，17.7% 的事業單位表示不需要，16.2% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-18】

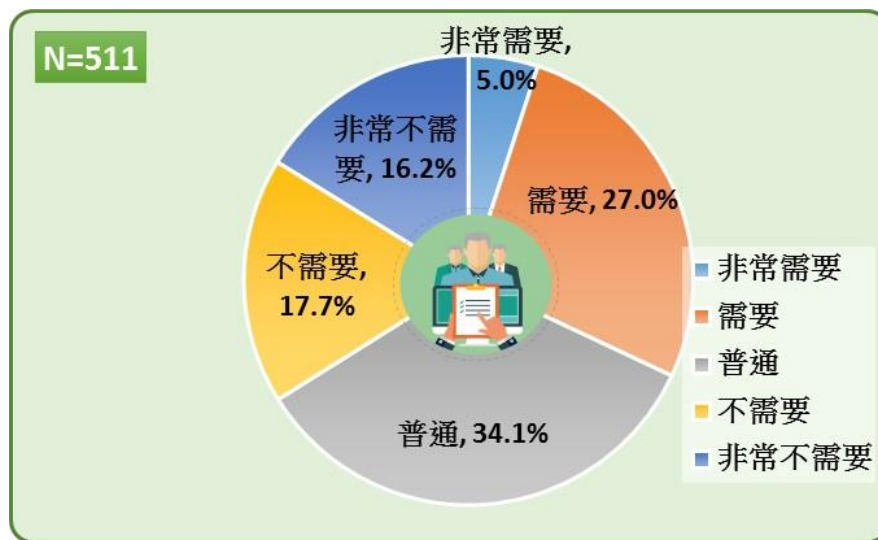


圖 5-18 建構銀髮友善職場需要程度

(一) 交叉分析

針對「建構銀髮友善職場需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因資本額、正職人數、55-64 歲員工人數占比及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示需要建構銀髮友善職場的事業單位，其資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(35.1%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(42.7%)、55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(37.9%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(41.5%)的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、兼職人數之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-29】

二、辦理企業研習需要程度

調查結果發現，有 30.8% 的事業單位表示需要(其中，3.3% 的事業單位表示非常需要，27.5% 的事業單位表示需要) 辦理企業研習，38.7% 的事業單位表示普通，而 30.5% 的事業單位表示不需要(其中，18.4% 的事業單位表示不需要，12.0% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-19】

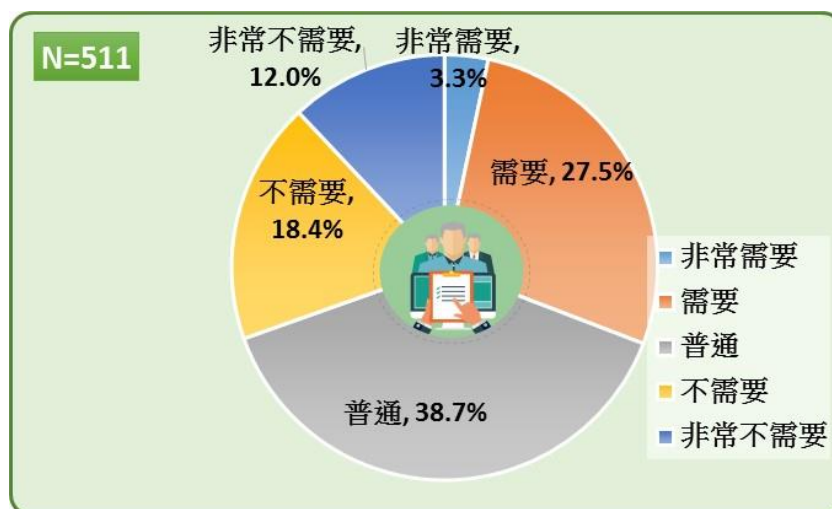


圖 5- 19 辦理企業研習需要程度

(一) 交叉分析

針對「辦理企業研習需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因 55-64 歲員工人數占比、不同而有所差異，表示需要辦理企業研習的事業單位 55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(33.7%)的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。

【參見附表 2-30】

三、創新服務模式試辦與推廣需要程度

調查結果發現，有 22.6% 的事業單位表示需要(其中，3.5% 的事業單位表示非常需要，19.1% 的事業單位表示需要) 創新服務模式試辦與推廣，40.0% 的事業單位表示普通，而 37.3% 的事業單位表示不需要(其中，22.9% 的事業單位表示不需要，14.5% 的事業單位表示非常不需要)。

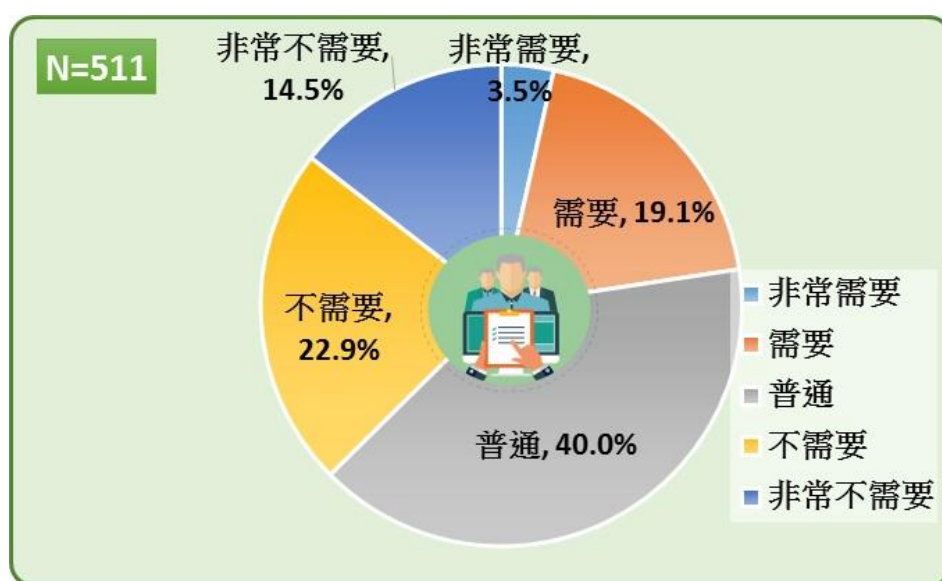


圖 5-20 創新服務模式試辦與推廣需要程度

(一) 交叉分析

針對「創新服務模式試辦與推廣需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-31】

四、運用職務再設計或就業輔具需要程度

調查結果發現，有 28.8% 的事業單位表示需要(其中，4.2% 的事業單位表示非常需要，24.6% 的事業單位表示需要) 運用職務再設計或就業輔具，37.7% 的事業單位表示普通，而 33.5% 的事業單位表示不需要(其中，19.5% 的事業單位表示不需要，13.9% 的事業單位表示非常不需要)。

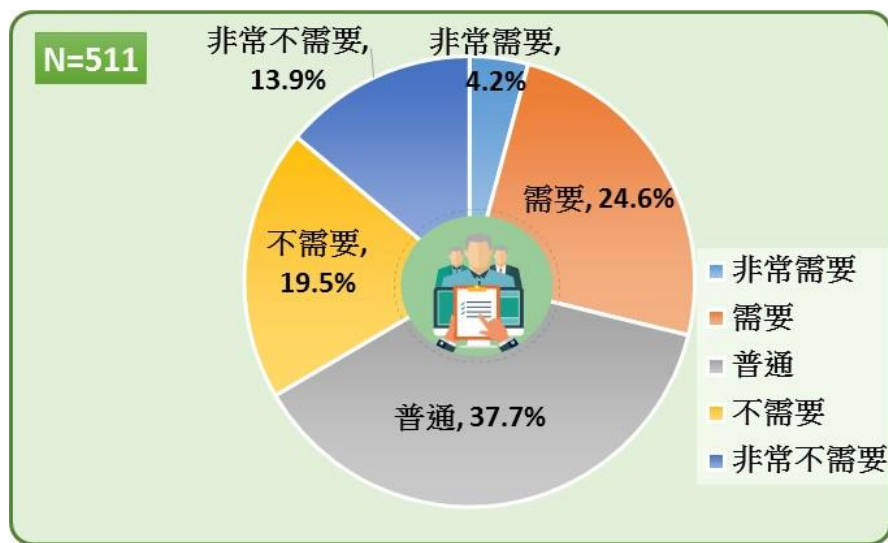


圖 5- 21 運用職務再設計或就業輔具需要程度

(一) 交叉分析

針對「運用職務再設計或就業輔具需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。【參見附表 2-32】

五、運用世代合作需要程度

調查結果發現，有 37.9% 的事業單位表示需要(其中，6.8% 的事業單位表示非常需要，31.1% 的事業單位表示需要)運用世代合作，36.1% 的事業單位表示普通，而 26.0% 的事業單位表示不需要(其中，15.3% 的事業單位表示不需要，10.7% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-22】

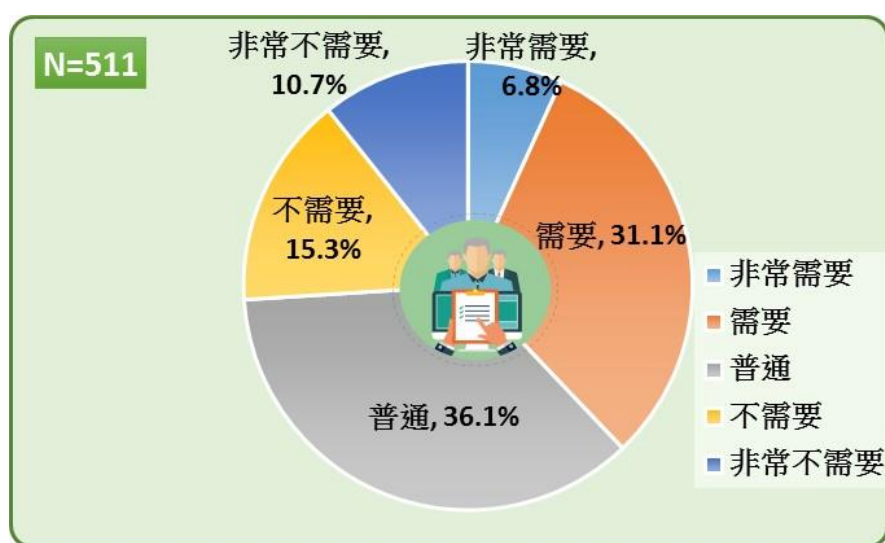


圖 5- 22 運用世代合作需要程度

(一) 交叉分析

針對「運用世代合作需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示需要運用世代合作的事業單位 65-75 歲員工人數占比為 6% 以上 (53.7%) 的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。
【參見附表 2-33】

六、運用在職訓練需要程度

調查結果發現，有 34.2% 的事業單位表示需要(其中，5.9% 的事業單位表示非常需要，28.3% 的事業單位表示需要) 運用在職訓練，36.2% 的事業單位表示普通，而 29.6% 的事業單位表示不需要(其中，17.0% 的事業單位表示不需要，12.6% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-23】

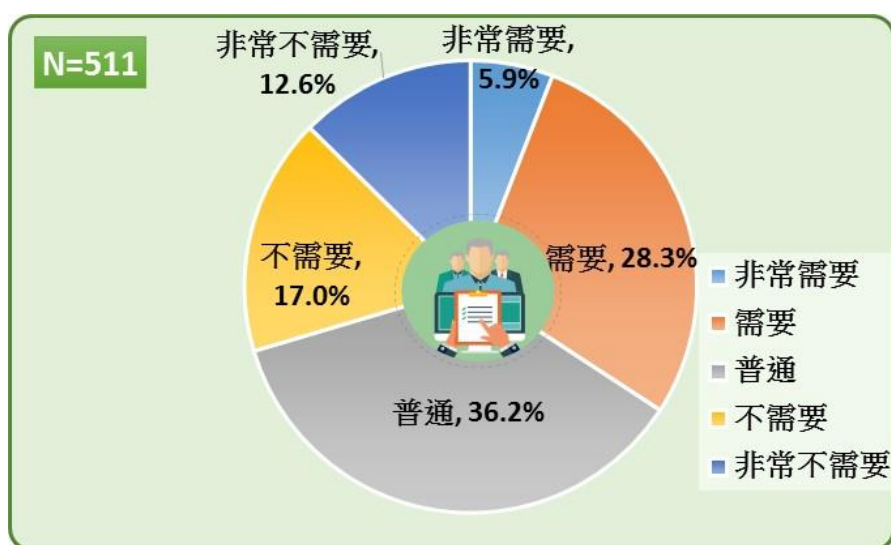


圖 5- 23 運用在職訓練需要程度

(一) 交叉分析

針對「運用在職訓練需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：

因 55-64 歲員工人數占比不同而有所差異，表示需要運用在職訓練的事業單位 55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(41.7%)的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p > .05$)。

【參見附表 2-34】

七、運用繼續僱用補助需要程度

調查結果發現，有 40.9% 的事業單位表示需要(其中，9.5% 的事業單位表示非常需要，31.4% 的事業單位表示需要) 運用繼續僱用補助，32.8% 的事業單位表示普通，而 26.3% 的事業單位表示不需要(其中，14.6% 的事業單位表示不需要，11.7% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-24】

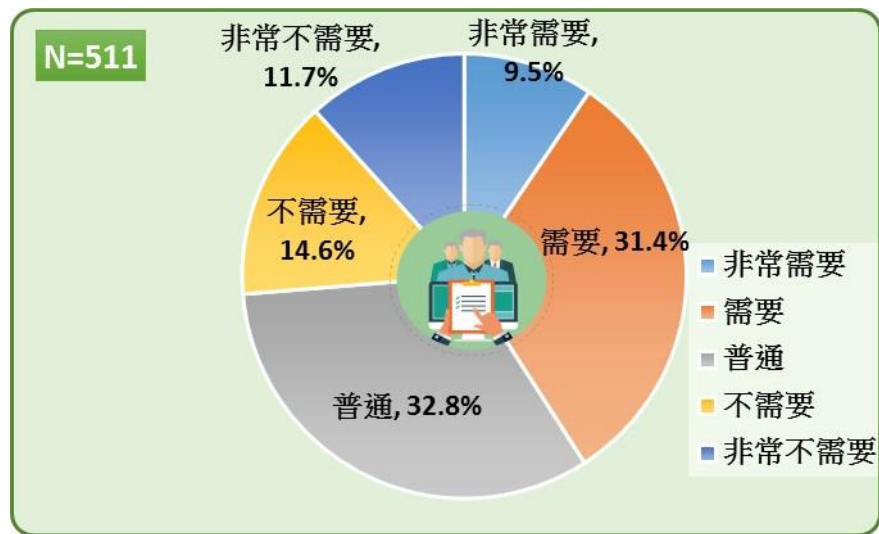


圖 5-24 運用繼續僱用補助需要程度

(一) 交叉分析

針對「運用繼續僱用補助需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異 ($p < .05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、資本額、正職人數、兼職人數、55-64 歲員工人數占比、65-75 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異 ($p > .05$)。【參見附表 2-35】

八、輔導企業再聘用退休銀髮人力需要程度

調查結果發現，有 38.1% 的事業單位表示需要(其中，7.3% 的事業單位表示非常需要，30.8% 的事業單位表示需要) 輔導企業再聘用退休銀髮人力，33.0% 的事業單位表示普通，而 28.9% 的事業單位表示不需要(其中，16.9% 的事業單位表示不需要，12.0% 的事業單位表示非常不需要)。

【詳見圖 5-25】

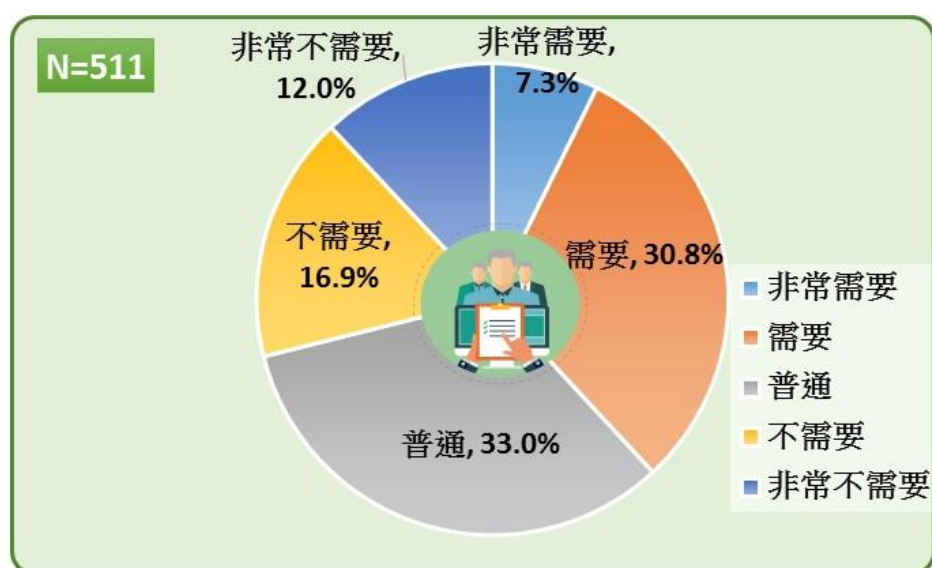


圖 5- 25 輔導企業再聘用退休銀髮人力需要程度

(一) 交叉分析

針對「輔導企業再聘用退休銀髮人力需要程度」與基本變項進行卡方獨立性檢驗，結果發現：因資本額、正職人數及 65-75 歲員工人數占比不同而有所差異，表示需要輔導企業再聘用退休銀髮人力的事業單位，資本額為 8000 萬以上(47.2%)、正職人數為 100 人以上(46.1%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(40.0%)的比例較高。

再者，因公司產業別、行業類別不同而有顯著差異($p<.05$)，但由於交叉細格期望個數小於 5 的比例超過 25%，故不符合統計基本假設，因此分析結果僅供參考。

此外，不會因公司所在地區、兼職人數、55-64 歲員工人數占比之基本變項不同而呈現顯著差異($p>.05$)。【參見附表 2-36】

第六章 質化調查結果

第一節 求職民眾質化結果分析

一、屆齡退休或留任動機

(一) 屆齡選擇退休主因為體力不足或無其他新技能，留任動機則以經濟壓力或不想與社會脫節為主

55 歲以上銀髮族民眾屆齡後選擇退休的原因多數是體力不足、沒有其它新技能或舊技能以體力工為主，會想在繼續工作或是原工作留任的多數是因有經濟壓力，不想造成子女負擔與社會脫節，技能不足者所找尋的工作多數以輕度勞力工作為主，而原工作留任的人多數以轉成幕僚或業務為主。

有年齡了，還做，不行了，因為人的體力下降。(A2)

沒有什麼機會了，我也沒有什麼技能。(A7)

屆齡只能走了(指離職)，或者當志工。(A8)

覺得還能動就繼續動下去。(A6)

覺得學生還接受我，有多少學生就繼續上課，如果有一天沒有學生，不接受了我就會轉職。(A9)

因為還有幾年就要退休了，以後還是想繼續做，因為我是自己在做，可以一直做下去，就算勞健保退了我還是可以做下去。(B1)

其實旅行社我後面十年是自己出來做，有賺到錢，當然有些存款，但像疫情這半年，我都在吃老本，一直吃下去，因為勞健保也還沒到期，可以繼續做，生活也過得去。(B1)

做其他也滿困難的，像我們這個年紀要去做什麼滿困難的(B2)

覺得我們找工作，年紀真的是個大問題，勞動部有這樣的措施，我們才有機會去找工作，公部門要進去也不太好進去。(B6)

我想說能動就繼續動，因為我只有一個女兒，女兒嫁人了，所以我只能賺錢養自己。(B8)

依我的想法是，退而不休，我覺得像日本這樣很好，年紀越大，你的經驗值越高，為什麼要退，應該把你的經驗跟能力展現，只要能工作的話(B4)

應該會退休，自己賺的錢自己花，小孩子會給我，可是他們也有家庭要顧，老婆小孩，有時要用錢會不好意思跟他說，但這半年沒工作我都是吃老本。(B7)

我一直都想要在職場上工作，是因為不想跟社會脫節，我現在是在吃老本，也是盡量不要給孩子有負擔，自己能賺多少自己花，跟人伸手要錢是很痛苦的。(B6)

因為退休後勞健保中斷，全部就是要自付，我們沒有賺沒辦法付，要跟兒子拿，不好意思。(B5)

也不是說完全退休，打開報紙也沒什麼適合的工作，朋友介紹去做保全，但時間真的太長了，十幾個小時，所以我也想找八個小時的。(B2)

我們銀髮族就業，世界的趨勢也是這樣，但台灣銀髮族二度就業的比例太低了，會增加求職的困難，像年齡就有限制了。(B3)

二、求職遭遇困難與求職準備

(一)求職較常遭遇困難為年齡歧視，電腦技能不足影響求職成效

55 歲以上銀髮族民眾找工作時，明顯感受到年齡歧視的壓力，如體力與能力易被受雇者疑慮，除非能找到特定不需要體力之工作，如房仲、保險或是旅遊導遊...等，但這些工作仍需要最基本的電腦技能，但目前 55 歲以上銀髮族在電腦技能仍是偏弱，會影響找工作之成效。

政府應該考慮到這群人需要(指銀髮族)，去設置相關工作，年紀比較大，要出力的我們做不動，聽起來都是年紀大身體不好，我就會做這種輕工作，在職者想要穩定工作，但是這些行業沒辦法讓我們穩定工作，會說幾歲就要退休，不是我們在職者不願意穩定工作。(A7)

如果當志工就是維持秩序那種，在原單位也不可能(指銀行工作)。(A8)

早期房地產都是掃街拜訪，現在全部電腦化，電腦資訊都要會，老人來講完全不會，現在新進人員都會電腦，你只要看桌上沒電腦的就老了，做不下去。(A1)

如果我在現場可以工作，可以備料，這是賣我的經驗給他，但是現在老闆會覺得請年輕的就好，我去的時候，他們會說阿伯，領便當要十二點幾分來。(A5)

用一些法規限制我們(居服員)，而且還比較重視案家跟案主的心態，不在乎照服跟居服的心態，我們也是需要被照顧的，每次只要案家跟案主牢騷一句話就死掉了，既然要高齡的人去從事一個行業，為什麼要限制六年之後就沒有資格。(A6)

從九二一地震之後，我的薪水一直降到現在，老闆說請外勞就好，我只好摸著鼻子，轉到一般公家機關，會覺得你要來領便當，我們可以做的不是在第一線衝鋒陷陣，我可以當備料，絕對很好的。(A5)

如果我要找人會找跟我年齡一樣的，因為就是有經驗，但我們這年齡層比較辛苦就是要懂電腦，因為現在都資訊化，電腦不懂，像旅行社的話，

航空公司的訂位系統都是全英文，你一定要懂，看得懂的話上線就會快。

(B1)

求職是沒有困難啦，清潔公司一定沒困難，好處是可以很輕鬆的做，壞處是做八小時也做不完，明天再做。(B8)

如果要去找工廠，人家都想說你幾年就要退休了，脊椎炎的話就不行了，一般都是服務業像清潔工的，但是很累。(B7)

早期做餐飲，所以先往餐飲找，履歷出去回覆率很低，才發現我老了。

(B4)

一些企業會覺得你年紀太高了，比較不喜歡用，除非清潔工或洗碗工，就不會有年紀太大的問題，但現在我想找喜歡的工作。(B6)

從大陸回來發現適合我們的工作，年紀根本脫節了，環境也脫節了，畢竟我們的關係跟工作的轉移都在國外，再轉到其他國家就更多了，在台灣就沒什麼機會了。(B2)

他們說我年紀太大，廠長說：年紀太大，比我媽還大。(B7)

三、對中高齡者及高齡者就業促進法了解與意見

(一)多數受訪者認為「禁止年齡歧視政策」流於表面，企業僱用高齡者意願偏低

對禁止年齡歧視政策，大部分受訪者認為，僅會流於表面，但私下仍無法禁止，連自身為 55 歲以上之銀髮民眾也認為自己若身為雇主也會以雇用年輕人為主。

我也想換工作，老闆看我的外表答應了，證件拿給他看就不要了，直接說年紀的問題，證件拿出來看到年齡就會排斥了。(A4)

我覺得年齡大跟年輕的還是有差，換做你是老闆也會這樣選擇，因為會講跟會做不一樣。(A2)

房地產人員年齡比較沒有限制，關鍵在於電腦技能，因為做房地產也有做房屋出租，通常屋主不會租給高於 65 歲的，如果家裡有高於 80 歲的，三代的那種也不租。(A1)

連同事都這樣認為，覺得你年紀到了，老闆會要你退休。(A8)

我去應徵中小企業的吊車，老闆說要雇用三十五歲以下的，我跟他說找不到人再叫我，他就說不好意思，直接把我刪除掉。(A5)

我覺得禁止年齡歧視這條沒有用，公司求職不能寫年齡，但應徵的時候看到年齡還是會說等通知，事實上是不會通知。(B6)

我有去找會計的工作，對方說你這麼老了，現在會計都是三十五歲內才要請。(B8)

(二)多數受訪者認為「加強職場禁止年齡歧視宣導」成效不佳

沒有效啦。(A8)。

這是檯面上的東西，不可能。(A6)

這不是政府做的不好，現在提出這資料還要討論啦。(A4)

覺得好像他們主要是老闆的觀念，或是經理人的觀念，這很難，我們的政府要去了解說外國人有沒有這個，到底人家是怎麼做的。(B3)。

我基本在私人企業幹了幾十年，讓你走就是要走。(B2)

(三)多數受訪者對於「雇主雇用獎勵津貼/協助穩定就業/鼓勵創業」

了解度不夠，且不相信僱主會因為獎勵津貼而僱用高齡求職者

對協助穩定就業、雇用獎勵津貼，受訪者認為，除非政府給予公司補助，不然很難進行，顯示高齡求職者對於獎勵津貼的了解度與信任度偏低。

政府要給公司行號一個補助。(B6)

有啦有用啦。(B3)

要看補助到什麼，補助型態是什麼可以接受。(B6)

要看補助型態，如果我是老闆的話，還要看這些職缺有沒有適合(B1)

如果是比照殘障法對我們就比較有保障了。(B7)

大型企業是有用啦，可是小型企業可能沒辦法，人數少不需要。(B6)

(四)多數受訪者認為「鼓勵創業」不適合高齡者，銀行放貸可能性低且具高度創業失敗風險

對於 55 歲以上鼓勵創業，多數受訪者以自身經驗認為，銀行不會同意貸款，同時他們也沒有把握創業成功，順利還款。

就房地產的話，你假如年紀太大，坪數二十坪以下銀行不貸，超過五十五歲的話，有的銀行不貸，年限的話三十年變成二十年、十五年，你年紀越大，銀行就不貸你錢。(A1)

貸款絕對行不通，你退休想到一個衝勁，你有多少年可以衝，現在保平安就好，因為我到老年可以過，沒有幾個敢六十幾歲退休再衝(A5)

除非政府說發一百萬不用還。(A2)

創業六十五歲，貸款你要給他幾年，短期的七年已經七十幾歲，再來所得以退休為準，要給你生活費，銀行會覺得沒保障，現在年紀大要貸款很難，要用年輕人當借款人，老年人提供他去借。(A8)

可以讓中高年齡層他們創業跟貸款，低利貸款，我從來沒想過我要做什麼，如果我知道我想做什麼，才會知道我想借多少錢。(B6)

像我剛講的，電腦一定要好，要有這方面能力，但我沒有這方面能力，那個貸款那些步驟跟平台就已經搞得打退堂鼓。(B4)

**(五)部分受訪者認為「經驗傳承」適用於大型企業或技術型工作，
中小企業執行上會有落差**

對技術人員退休之受訪者來說，對經驗傳承同意度高，但對於所處的公司，本次多數以中小企業為主，認為其雇主有同樣需要傳承的想法不多，大企業較有可能。

我可以接受，畢竟我們年紀大了，在退休階層，是不是要給年輕人一個機會，所以我覺得我的薪水可以減，不是我能力不好，而是要留給下一代機會。(A5)

在職人員來講，像我們這工作，經驗很重要，很多新人大部分用電腦，我們對電腦比較不瞭解，但是現場維修我們比較知道，一看就知道問題所在，可以從事這樣，提攜下一代。(A3)

根本就不信任老闆，老闆要面臨的壓力更大，我自己本身都有問題的時候，我都還要顧及到，太難了。(B2)

像這個規定其實中小企業很難，因為他們的利潤不多，他只能剛好維持現在，要針對大型企業，像國外日本美國那種大型企業，就有針對銀髮族，他們有那個資金來做這些東西。(B1)

(六)部分受訪者認為「原公司再雇用」若薪資降低認同度偏低，但全數受訪者皆認同「彈性工時」這項措施

對部分受訪者認為，原公司再雇用後薪水變低不是很認同，因他們認為他們有更豐富的經驗不應被抹滅，這也是年齡歧視的一種，彈性工時所有訪者皆認為可行。

我們這年紀如果不是很早就在那邊上班，現在進去也沒辦法。(B7)

我太太在中科院，因為中科院的退休金很高，會到七、八萬以上，他們用三萬多的薪水，他寧願不要退休金也要回來工作，因為他已經習慣職場的感覺你離開會有被拋棄的感覺，他們是一些高科技的高端，聚在那邊很開心，退休金保留，薪水折半。(A1)

我不認為 OK，這也是年齡歧視，你的經驗比年輕人好，為什麼費用減半你要接受，你的能力不輸年輕人，效率不輸年輕人，除非你說做個 PART TIME 的顧問，多久去一次，那可以接受，如果還是現職，在現場做為什麼要減半。(A7)

對阿，我只是少一點體力，但是我還多一點經驗。(A6)

願意，他給基本工資也行，一小時 160 也行，我做六到八小時賺零用金也可以，公司也會考慮到，就算說這種方式，也可能要保險，各項支出，他也會去算。(B1)

可是問題是一般公司都不要這樣，因為你又不是我公司的員工退休的，然後年紀大了又要去那工作。(B7)

覺得依據工作屬性分流，像是有的餐飲業，有的是土木工程，都不同的，不同類別，不同需求，這樣退休才知道要去哪邊，需要的人才會去找。(A1)

四、就業服務資訊管道與職業訓練

(一)多數受訪者認同由銀髮人才中心提供合適職缺再去求職，較能提高媒合成功率

對本次受訪者來說，多數認同應請雇主釋出職缺，他們去銀髮資源中心登記的方式，認為這樣會較易找到合適工作。

我退休做不了，我去登記也沒有通知，我是遇到認識的。(A1)

不一定，因為我不一定每天會網路看，我可以先去登記，有職缺適合再通知，因為我們先去排，把資料給他們，不是叫我自己去看。(B1)

但是假如公佈有職缺出來的話，我是希望可以公部門公開透明，真的，有些只是表面好看。(B6)

因為我想說我看報紙或海報有適合我的，像我隔壁村的不要離太遠。(B7)

(二)部分受訪者對政府求職中心與就業網站的使用經驗不佳，認為缺少適合高齡求職者的職務內容

部分有求職中心登記/就業網站尋找經驗受訪者來說，給予的經驗不是很好，因一則網站適合銀髮族的工作不多，二則求職中心給予的回饋也很少，有受訪者希望能做到職缺公開透明，不要尋私，也能符合銀髮族特性的需要，如離家不要太遠。

因為你投履歷進去，他都不會通知。(A6)

設定的門檻丟到那邊去，年紀大的，四十五歲以上就沒有了，因為裡面太多年齡限制，四十五歲以下，符合我們的沒有，還有需要證照，剩下保全而已，年紀如果太大，不好意思。(A1)

我是有在網路上面去看勞動部，我也有搜尋中高齡就業的，我發現裡面沒什麼資訊，都沒什麼工作，而且找中年就業資訊也都不多，看一看不是和覺得沒什麼。(B1)

我也是有在找適合的，因為現在我們的政府那邊提供的資訊太少了評

價就覺得他定位不是很清楚，對二度就業的透明度不高。(B3)

就我都看 104，1111，就輔中心，公部門那些都會去看，只是在那裡會覺得說，但是我們現在有規定，不能上面列說有性別年齡歧視，所以我會特別點說中高齡，其實點下去職務很少。(B6)

五、銀髮資源中心服務需求

(一)全數受訪者對於銀髮資源中心的各項服務皆表示認同

對於銀髮資源中心的各項服務，受訪者皆認同，最受歡迎的是一對一諮詢，但受訪者會擔心諮詢者的經驗是否能找到符合他們期待的工作。

年輕人學的比我們還快，但是如果我去學了，要不要付學費呢?我想可能學費會偏低，但是我們學會，要應徵工作他也是會考慮年齡，年輕人進來可以做二、三十年，我們這年紀搞不好剩下三、五年時間。(A6)

我覺得公司可以給退休的人員去參加，你要公司提供費用，你退休沒關係，送你去上完課，再來錄取要有證明。(A1)

當然會，現在新的東西很多，不上的話我們會脫節，還是會想說有這個課程我們去聽看看。(B1)

像品管可以去輔助行銷，那個事實上如果政府有開這種課程，應該要事先有一些中小企業發文，然後有提供就業機會，我們可以銜接。(B3)

我就是有工作，再來上這個就可以，不要說我先上了這個課可是沒工作也是沒用。(B2)

我覺得都很重要，尤其參加人際互動，我覺得銀髮族，他們心裡多少會覺得自己已經遲暮之年，這樣的心態其實會不願意告訴別人他心裡鬱悶的事情，我覺得要增加心理建設，跟人的互動多了，他就會比較活潑，思想比較活化一點。(A6)

有些為了非自願離職去申請補助金，你必須要先去找三個工作，讓他們蓋章回來，所以就會給你們分配一個工作，但可能不太適合自己，所以就希望可以做到一對一。(B6)

(職涯團體)像現在我在急於找月嫂工作，我會找相關的臉書，LINE 或是一同上課的，我們會共同討論。(B4)

這些問題是一對一服務的小姐，很年輕，資歷不足，要有資歷的才比較知道我們的需求。(B3)

(二)建議加強銀髮人才資源中心的推廣與資訊提供

對於受訪者來說，社區佈告欄與里長告知是其獲得資訊的重要管道，若是能以第四台跑馬燈或在公視新聞上告知，效益會更大。

我覺得公視就很不錯，老人家會看公視，制度不錯公信力又夠。(A1)
里長，還有宣傳單我也可以看到。(A9)

我們有里的群組，但是你要看你的里有沒有這個群組，那個里長要不要做這件事情。(A7)

要在社區公佈欄，還有里長公布這樣。(B7)

大樓的公告欄，然後里長。(B8)

因為看電視的第四台，會有跑馬燈，就會知道了。(B1)

我是覺得村里長最直接。(B5)

我是覺得電視媒體，盡量是跑馬燈比較好，像 LINE 太滿，警報也不要每次都被嚇到。(B6)

(三)其他需求建議

部分受訪者建議，能否比照企業有限制殘障比例名額或國外部分業種優先雇用 55 歲以上銀髮族，以保障銀髮族工作權益。

我們軍公教有限制殘障人士的錄用跟比例，政府可以強制中高年齡，各行業的比例，如果殘障人士人數不足，他會公文警告你，所以說是不是中高年齡就業，各行業要有一個比例。(A1)

國外的政策，會規定什麼工作是給老人做的，輕工作，收銀員或管理的，不要勞力的。(A7)

我覺得應該是大環境的宣導跟改善，台灣人如果不習慣或是不去接受銀髮族，沒辦法改變過來。(B4)

像那些日本，中高齡就業他們都做得很好，我們政府為何不把一些實

力引進，那些模式實力能夠教育我們這些中小企業。(B3)

勞動部辦的課程都很好，我們都很感激，可是就是後面的銜接，就業輔導或是方向這段就帶過了，課程都上的很好，可是後面都斷掉了，覺得未來很渺茫。(B4)

第二節 求才企業質化結果分析

一、事業單位缺工問題

(一)傳統產業皆有勞動力不足問題，但科技產業、精密機械產業對於中高齡員工需求較少

本次受訪的事業單位，多數皆是傳統產業，多皆有勞動力不足的問題，如保全、採茶、醫療復健、工廠...等需要雇用中高齡人員機會較高，主要是年輕人就業意願低，但科技業、精密機械業...等工業中高齡人數需求較少。

因為我們從事紅茶的生產，栽培工作，一般五十歲以上的人居多，負責採茶、製茶，都是五十以上，不管砍草、施肥，年輕人比較少，除非外籍的。

(C3)

我們行業比較特別，偏營造業，做廣告工程，年齡上也會遇到困境，因為有年齡斷層，一般年輕人比較不願意在工地上班，有時候聘請來沒幾天，他也會跟保全一樣，就跑了。(C6)

我們是醫療單位，是小型的，主要老闆一個家醫科、婦產科和腎臟科，跟這個老闆到現在開業接近三十年，剛開始招募人員年輕為主，護理人員會有結婚生子的問題，結婚就會往外地走，有會說結婚了，婆家在彰化或者台中，會因為地緣做選擇，但是因為家庭或者怎樣，沒辦法配合輪班。(C7)

我是慈善基金會，主要做老人送餐，學童課後輔導跟急難救助，原則大概都是五十幾歲，像我五十四歲，大概這個以上，我算比較年輕的。(C8)

我中國大陸那邊就是不讓他增加人數，只增加台灣的員工，所以我們一直都有在找，困難的地方就是台灣的針車熟手，50歲以下的已經沒有人要做了，就已經斷層了，技術工就像是針車熟手那種技術工，我覺得這是台灣一個很嚴重斷層，年輕人也不做這個，年輕人寧願去做泡沫紅茶，要搖又比較沒有錢，其實針車的熟手薪水是真的非常的高。(D2)

我們算是工廠，所以真的年輕人沒有人要來，他們不是看薪水高低，而是看工作環境，要看能不能週休二日，能不能不加夜班，有時候我們會因為產能的關係，會加班，有時候會有夜班要輪班，然後他們就不願意。(D4)

我是做營造的，營造就是土木，板模，水電，所以主任看我的資料裡面中高年齡的員工比例是比較高的，因為年輕人沒有人要做。(D5)

二、晉用高齡員工考量因素與提供相關協助事項

(一)高科技產業晉用高齡員工以中高階主管為主，而傳統產業則以輕度勞動工作為主

本次受訪的事業單位，高科技相關產業多數不會晉用 55 歲以上低階人員，較需要中高階主管，主要是多數希望利用其人脈或以前之專業能力，而傳統產業，則不排斥晉用 55 歲以上銀髮人力，因為人員編制皆不足，故中低階層也會使用，但多數是輕勞動力之工作。

我們公司是不太同意的，礙於法規限制，在就業網站沒辦法顯示，但是實際上公司會暗示我們面試的時候篩選掉高齡，所以我覺得這社會對銀髮就業比較不友善。(C1)

我們會看職務需求，有職缺的話比較容易是主管職，一般人員比較沒有聘用中高齡，我們一直遇到各單位主管說帶不動，他們過去想法已經根深蒂固，要讓中高齡的人適應會很辛苦，面試的時候比較不用中高齡(公司有用中高齡會是主管階層)，其實現在內部有一些中高階主管也慢慢退休，接替他的人選，我們自己內部找進來的人，年紀跟資歷也還沒有到位，我們會願意從外部找資源。(C2)

我們招募的人幾乎都銀髮族以上，我們是保全管大樓的，之前是招年輕人，但是他們穩定性不夠，可能做兩天三天就跑了，接觸社區也要看你的運氣，這社區有沒有找碴的，中高年的比較沉的住氣，之前找的年輕人，幾乎沒有人做超過半個月。(C4)

我們也會比較偏向找年齡比較大一點的，但是不侷限，年齡大的有好處，經驗比較豐富，我們聘他可以帶領下面的工程師去工地做學習，學習經驗，所以我們不排斥聘請高齡，公司大概有十五個，六、七十歲的大概有六、七個，所以我們沒有很排斥，一般是中高階主管，或者當工地主任在工地帶人。(C6)

也有缺人，因為業務量增加缺人，我們想找比較穩定的，但是五十幾歲

也是會先淘汰。(C7)

基本上都歡迎(銀髮族)，因為這個是半義務性質，不太會有這方面，還有針對很多個案，會比較需要比較多的耐心愛心。(C8)

目前超過 55 歲大概就不考慮了，因為我們的是一些比較動到體力的工作，如果是包裝就可能要有手腳的靈敏度，一般來講狀態一定是輸給年輕的，單位的產出一定會不如年輕的，所以要找的話一定是會找年輕的不會找年長的。(D1)

我們還是持續在找中高年齡 55 歲以上的人，我們的針車部分平均起來可能有 60~70 多歲了，其實是一個很大的斷層，中國大陸沒有這方面的問題。(D2)

我們會雇用 55 歲以上的銀髮族，因為我們這個行業又不用體力，不用搬重的，只是跟人家聊聊天，就是這麼輕鬆，喝喝茶聊聊天而已，然後就寫寫資料，這樣就有錢賺，我們要招聘 55 歲以上的，有經驗的同業。(D3)

聘用 55 歲以上的員工，要看職務的內容，如果能夠勝任他的職務，我們老闆是不會考慮他的年齡，像是倉儲人員是負責出貨要開堆高機，如果他今天 55 歲以上，但是他有堆高機的證照，能夠正常出貨就會考慮，公室室的人力，55 歲以上包括財務，人事，總務這方面，可能就不會考慮，因為薪水也比較請的到年輕人。(D4)

年齡的考量點其實不是重點，重要的是你的工作能力可不可以，這都是不需要爭執的，東西一做下去就知道了。(D5)

我們公司的政策，會去看職務來分，因為我們公司缺的大部分都是研發人員，研發人員我就不會找大於 55 歲的，有一些像是資材經理或者是專案(PM)經理之類的，就是比較中高階的人員，我們是不會去排斥雇用他們，因為我們有去算過人力，如果這個人員，他能夠在公司再奉獻個十年就是到 65 歲的話，原則上對我們來說是可以的。(D6)

我們是非營利組織，原則上當然大部分是社工人員，那社工或者是照服員來講，我們會用到 55 歲以上。(D7)

(二)高科技產業晉用高齡員工以符合企業文化與工作能力為考量因素，而傳統產業則以企業文化、學習心態與服從管理為考量因素

晉用 55 歲以上銀髮人力，高科技相關產業多數考慮因素是能否符合公司之企業文化與能力是否能搭配。

傳統產業，對於晉用 55 歲以上銀髮人力，多數考慮因素也是能否符合公司文化、是否能仍有旺盛的學習力與個性上會不會過倚老賣老造成與年輕員工產生太大隔閡難以管理。

主要是培訓還有文化適應上，雙方都很痛苦。(C2)

可是他會把過去一些很好的措施拿來分享，我們會覺得別家公司這做的不錯可以來效仿，這時候就可以互相配合。(C2)

因為我們屬於業務單位，不只是跟客戶拜訪，還要幫客戶載一些比較重的東西，因為比較機動性，怕他沒辦法負荷。(C1)

採茶年輕的會速度比較快，採的比較多，比較老的也比較遲鈍。(C3)

因為年輕人比較不會處理這些問題，像有的社區花草很多，你叫他澆水可以，但是叫他打掃，他就很堅持，這是園藝的工作他不碰。(C4)

對我們年齡不是最主要的 CONCERN，對我們來講並沒有在每一個職缺設年齡是一個 GAP，在高齡這件事情，對於半導體產業是比較難的，不是說 recycle 而是重新去 reference 他們經驗這群人真的很少，以我們公司來說，我們主要的溝通語言是英文，對比較資深的人才來說又比較難，我們找過已經退休的，他進來之後會說，可不可以把機台的東西翻譯成中文或者找可以說中文的來跟我說，可是對我們來說，為了這個人進來，本來開會都是英文，現在要中文，比較資深的也會覺得不適應，因為他的 gap 找不到同儕，都是二十歲的人的時候，認同就會很低。(C5)

第一個是體力問題，再來某些患者需要搬移，有些高齡進來，意見很多我們也不要，他有做事的習性，處理事情的方式跟我們理念不同，文化融入不進去，小小的事情會讓他不想待，有的阿嬤會覺得我待的時間比你久，但是他的洗腎經驗，護理經驗很資深，但是阿公阿嬤會覺得你是新來的不可

以碰我，你要聽我的，他會導因為果。(C7)

當你在這個工作做了 20-30 年，你已經 55 歲以上了，我覺得他這一段是比較豐富的，有些人生閱歷也比較豐富，所以我對 55 歲以上的不排斥，但是太大的，超過 60 以上的我就不喜歡，因為我們現在都是在用數位科技的東西，譬如說用平板，用線上的東西，他們學得很慢忘的很快，有一點障礙。(D3)

台灣中高年齡的會恃才傲物，年輕的跟在旁邊，他會學習，做不做是一回事，會嫌棄年輕人說都是來幾天就走了會白教，所以就會用一個姿態故意去對他。(D5)

有文化融合的問題，因為我們是屬於比較和善的單位，然後那個主管是比較強勢的，所以進來之後就覺來到這邊怎麼都是叫不動，他是屬於那種急效型的，所以他會覺得他進來完全不能適應。(D6)

(三)多數公司有針對 55 歲以上員工提供協助事項，但僅為簡易訓練與硬體調整

針對 55 歲以上銀髮人力，大部分公司會作簡單的訓練與硬體調整，但不會太大，因公司會認為不符合雇用成本。

倒是沒有(針對高齡者設計技能)，一方面他的職級比較高一點，過去在別家公司，我們也是看他的資歷，聽到他別家公司的經驗分享，我們覺得不錯的，畢竟他是主管職，我們比較可以去配合他，做一些改革調整，基本上言論上他也比較會有分寸。(C2)

針對採茶，外配也比較多，他年齡層比較低，現在也投入做這產業，比較老的帶年輕的。(C3)

我們職前訓練三天，保全的話就是在社區服務，帶他 run 一次之後就是看他的臨場反應，客戶的狀況，看他臨場怎麼處理。(C4)

我們公司滿強調教育訓練，每年會把課程 LIST 出來，讓員工去上自己想上的，針對銀髮族部分，我們會先去看他選的課，再看他平常在工地的表

現，或者有哪邊不 OK，再跟他的主管討論，他的必修課是那些，上完課再去看他有沒有改善。(C6)

不會針對新進的資深員工，但是比較資深的 senior manager，我們會針對 how to manage your younger member，比如說你的 generation gap 或者 leadership，我們要跟他說你要怎麼 change 你的 mind，會針對這塊去討論現在年輕人在意什麼，跟以前不太一樣，你要怎麼跟他相處 smoothly 或者合作順利，我們會跟他說怎麼去瞭解，跟他們比較好相處。(C5)

要看公司單位，會計總務，只是介紹一些規範系統使用，人員介紹一下就可以，但是業務單位，對產品就要熟悉，不管什麼人進來就會有一套教育訓練，我覺得是單位不同。(C1)

現在輪椅越來越多，以前是七人座那種，後面是坐椅子的，現在要改裝變成車尾升降，怕司機太吃力要推，這也是老闆一個輔助改良，我們視力越來越不好，藥單我會盡量把字打大一點，光線會配兩台在旁邊，找不到血管就要照燈，我們也是有針對老化狀態，因為留下來的人越來越老，除了患者老還有護士也是越來越老，也是一種進化。(C7)

在高齡這一方面，我們花的時間跟精力會比較多，因為出事我們老闆是一定要負責的，我是看比較遠，所以我都習慣這一個方式，然後還有我會跟他們講，你們現在年齡比較大了，體力活你以前可能 8 個小時，還撐得下去，你現在可能 4-5 個小時就會覺得累了，我都會鼓勵他們去考證照，勞安，衛安，我會鼓勵上課，上課你有考到證照，公司幫你出錢，我會比較傾向這樣子。(D5)

我們的員工進來，是所有人都有保商業保險的部分，就是團保的部分，除了這個之外，有規定說多少年紀以上需要每年健檢，除了一般的勞工體格檢查之外，原則上超過 40 歲以上的話，我們就是公司這邊會補助他們，在職做到 55 歲的人員，我們可能會協助他們做職務的轉換，可能他原本是現場人員，可能就會幫他轉換成比較行政或者是內勤的事務性質工作或者是做一些協調性的像是股長之類的工作。(D6)

基本上不是 55 歲而是全部了，他們幾乎全部作業的人，都配兩個燈，就是除了有照明燈之外，針車上面還有一盞大燈，大燈之後，在針的地方，還有一盞檯燈，這樣等於三盞了。(D2)

三、事業單位因應高齡化及少子化社會的相關策略

針對高齡化與少子化，產業因應策略多數是 1.加速自動化流程，減低人力數量 2.產學合作，向下扎根，進行企業實習，保持引入新血，或給予獎助學金或住宿補貼吸引新進人員 3.不受限只雇用本科系學生，延伸至相關系所 4.申請外勞協助 5.產業外移至有相關人力供給地區 6.高齡技術人才延後退休，較特殊是保險業，以世襲制留住人才與引進新人。

少子化也是一個趨勢，對我們來說我們的 talent engagement 已經到高中去了，會帶他們做實驗，或者也 extend 包含女生，以前會覺得女生念文組，實際上我們也會 engage 女生加入。(C5)

目前公司沒有這方面規劃，因為我們公司算流動率很低，慢慢的，像我在公司也待十多年，我上面的人也快要退休了，現在公司會希望我們去接手上面的工作，要我們找新進的人員。(C1)

公司這幾年一直跟各單位主管倡導要往下扎根，跟學校合作，可是主管會說，學生就天兵，他們不想好好教，好好帶，面臨少子化怎麼辦呢？我們這兩年瘋狂買新機台，自動化一點，買一些自動化比較高的機台維持我們的產能。(C2)

現在有想改變一些作法，手採跟一些機採的，調整一些做機採的。(C3)

因為社區型態越來越老舊，經費也是，可能導入自動館，沒有人管理或者時間縮短，接下來用自動化感應來處理，我們可以把十二小時縮成九小時或者十小時，剩下讓他自動化，舊社區要拿錢跟新社區比，很困難，我們有針對幾個社區，把時數縮短，因為經費不夠。(C4)

除了往下也會縱向，平向，Vertical 和 Horizontal，我們會去 engage 以前人力夠的時候不會碰的科技，比方說生醫、生化，因為以前會覺得差距比較大，現在會去找教授，看有什麼合作機會，先尋求最大公約數，因為不管在學校學什麼，進來的 training 也是滿大的，我們會這樣去說服主管，找一些生醫、生化的學生、教授，現在我們是 extend 不管往下扎根到高中，或

者平行去看過去不會看的科系，可能 oversea 的 student 也是我們要考慮的。

(C5)

我們現在用兩個方案，一個是找學校實習生，現在很多學校願意讓學生去企業實習，我們找對的實習生，再來請老師推薦，今年學生可能已經去當兵要退伍了，就會請他介紹有沒有不錯的學生可以來工作，所以我最近在撒網，這是針對學校，我最近也有找職訓中心，退輔會之類的(C6)

我們服務對象是人，個案的，所以需要年紀大一點，歷練經驗比較多的，人力需求目前比較不會有疑慮啦。(C8)

我後來想到請外勞這個事情，因為我如果是在台灣本來是不找外勞的，我要找外勞就在中國大陸工廠應徵就好了，不需要在台灣徵才，在越南他們有專門培訓針車的學校，所以說我就打算再找外勞，就是他們已經培訓好了，然後來台灣就直接上線了，現在只好這樣子，所以說你看就是那個阿嬤級的都是台灣人，孫子級的都是外勞。(D2)

我們工廠是藍領的，高齡化是趨勢，少子化也是不得不面對的現實，所以能夠自動化就自動化，能夠讓機械手臂，能夠讓堆高機搬，就不要讓人搬，因為你找不到人進來做。(D1)

現在看起來台灣的人還是不夠，所以就打算找外勞，把外勞能夠補多少就是補到多少，把人補到齊全這個程度，自動化設備還是會一直持續，其實我們公司就有兩個人一直在做這個，看製程排定設計自動化的一些工具，給他們使用，其實我三年前有跟科大建教合作，付了兩年的獎學金之後，後來大家都說不要了，還把錢退給我。(D2)

我覺得很多公司是因為他設計好的制度，像我們是可以世襲的，像是我女兒就能接，他是念北商的商科，願意從台北回來接我的工作，跟給財產一樣，你把財產給你的孩子一樣。(D3)

我們公司的話，就是說設備優化來減少人力需求，就是一定要走的方向，那第二個就是說提供給他們一個獎學金，寒暑假來我們公司實習，讓他們提早了解公司的文化跟環境。(D4)

第一個我覺得他能力可以，可是體力下降的時候，還是可以偏管理職，而且年輕人技術不到位的話，看一眼就能看得出來，這是第一個，第二個就是向下扎根，沒有用獎學金，就是讓他們來我這邊實習，讓你有東西吃，如果要住的話我這邊也有地方可以住，就是熟悉一下公司的文化。(D5)

基本上我們也是會想要走自動化，不過因為我們是客製化商品，所以我們要做自動化，不太容易做，那我們現在的方式是去找中部地區相關電機科系的學校，做建教實習或是大學實習的部分，有跟幾位學校一些實習生做專案的配合，我們現在能做的就是提供宿舍，甚至交通津貼，儘量把我們的員工福利調的比較好一點，就是該有的我們就儘量完善一點，只能靠這個方式去吸引他們，另外一方面也是幫他們去規劃未來的發展。(D6)

四、對銀髮人才資源中心服務相關建議

(一)部分受訪者認為「建構銀髮友善職場」難以達成，特別照顧又會形成特權團體。

今天政府機關要求企業去做一些東西，但是企業就沒有這方面需求，你硬要他做，除非法制面，一個銀髮族體力沒辦法，一個是競爭力不夠了，這樣要求企業友善是很困難的。(C8)

不用特別去建構銀髮的友善職場，只要去建構友善職場就好了，不需要浪費資源去做，好像變成特權團體，其實是沒有必要的。(D6)

不需要針對中高齡，就是有企業需要設立那個編制就好了，不需要增加編制又增加一些東西。(D2)

我們提供了友善的職場，定義銀髮會讓有些企業主會覺得說又要綁定我做這些事情。(D7)

(二)部分受訪者認為「鼓勵創業」可鼓勵或輔導企業將其屆齡退休之專業人員轉任為原企業之衛星公司，與原公司保持合作。

我覺得要看企業經營方式，現在很多新興產業越來越多，不見的他不太適合，可以針對區域性或者企業內，因為老闆不一定只有做這件事情，還會去做別的，有這個特質就去做。(C6)

比方說我們有些技術人員，可能退休後就會轉任到 vender 那邊去，因為他很熟我們甲方需要什麼，他有一些 auditor 或者需要的地方是 vender 需求的，假設政府可以站出來，不一定強迫原單位繼續聘用，而是讓他有其他可行性，這也是我們幫他尋找一個 career 的機會，對我們來說也可以相對讓 vender 退休，可以當 consulter 或者 fellow，我覺得這是一個活水。(C5)。

政府想照顧的，有能力的中高齡的人應該不需要政府照顧，反而是被退休或者屆齡或者能力不足的，這塊會是我們比較需要去照顧他的，那有青年創業貸款，會不會考慮中高齡的第二春，我退休之後看很多加盟展，這動不動就是一兩百萬，很多中高齡退休之前沒有這個規劃，可能今天花很

多時間跟金錢投入，八十、九十都失敗了，因為之前根本沒有做好準備，應該要辦理相關說明會。(C8)

(三)多數受訪者認同「經驗傳承」，但還是需要看退休人員專業能力是否符合公司需求與核心利益，同時擔心是否會產生世代競爭的問題，需要花更多心力來處理。

我覺得還是看這位銀髮族的競爭力，企業有沒有需求，透過訓練提高競爭力，企業也願意聘請他，讓他去分享他的經驗，這當然是很好。(C8)

我們企業目前也有像這樣子，因為年齡層關係，大部分都是老人，你可以看到工地大部分都是阿伯在做，我們會利用年長的阿伯去帶，也會讓實習生進入工地去學習，會看銀髮族的能力跟專業度，有沒有符合我們的需求。(C6)

我們企業如果有 senior 或者 younger 的，到底誰要配合誰，牽涉到哪個人的可期待性比較低，如果我們找 VP，當然年輕人去配合他，這沒有世代融合，就是聽他的，如果這邊有這麼多產業，跨世代合作一定存在 INDUSTRY GAP，我不太確定政府單位有辦法瞭解這個 INDUSTRY GAP，針對個別產業去幫他彌平這件事情，跟他說你要怎麼經驗傳承，世代共榮，看起來這都是很 nature 很 general 的事情。(C5)

我們產業會請一些改良場或者農會的先進做技術指導，也會聘請改良場退休的班長來講一些製茶、茶園管理。(C3)

不同世代配合問題滿多的，我們有時候會笑說，他們天天在公司婆媳戰爭，他們用舊的管理模式管新的人員就會很多紛爭，如果經驗傳承發展好的話是很好，但是應該很有困難度，因為兩個世代的想法就不一樣，行為模式就不一樣。(C2)

我會讓公司資源合理分配，然後讓中高年齡的跟年輕人理性的競爭，因為有的愛面子，有的老人家並不是說他學過，然後教他馬上忘，真的不是這樣，因為他每天要處理的事情很多，認真的他就很認真，真的都會寫下

來，可是你要給他時間，鼓勵他，會有成就感，有成就感的話就會比較去帶下面的年輕人，變成一個正向的影響。(D5)

(四)多數受訪者認為「雇用獎勵津貼」有幫助，但部分認為幫助不大，主要是因產業不同，但希望定出法條後不要管束太多讓企業綁手綁腳。

這是 OK(雇主雇用獎勵津貼)，但是對我們產業不適合，因為我們薪水是看社區給的費用，政府要給補助或者跟社區溝通，社區沒有經費我們也沒辦法找到人，再來是工作就是要錢，錢不夠也是找不到人，這個補助很好(補助社區)，我們去找人才也很方便，但是員工會要求我們薪水，你保全做久了就會知道社區的財報，給了多少錢都是算的出來的。(C4)

有時候會有一些框架跟規範，如果今天是企業主我要去申請哪一個，我寧可把時間跟人力花在賺錢的事情上面，我不願意去申請，因為效率太低了，我們那時候請兩個人去處理這個事情。(D6)

像我們有跟政府申請一些開發計畫，文件申請程序非常複雜，我們沒有時間來寫這個。(D2)

業界不想申請補助的原因是沒有辦法找專門的人力來處理，找一個人申請這些補助，至少一年薪資可能就要 40 萬以上，含勞健保至少要加 20%，會讓企業不想申請。(D6)

(五)部分受訪者認為「原公司再雇用」有幫助，可彈性運用人力，部分公司則認為效益不大，且會提高營運成本。

剛剛說的在職訓練，企業通常都是針對所有公司員工，這又牽扯到誘因跟成本問題，你如何告訴企業，屆齡退休叫企業去提升他的能力讓他延伸，不要說屆齡退休，他可能因為公司業務衰退或者不成長，提前資遣他都可能，另外一個是成本，再訓練這些人做二十年，二十五年，薪資比新進員工多了大概一點五倍、兩倍，企業願意不願意投資你，我可能再用你五年，

但是投資這些新進員工可以再用二十五年。(C8)

如果是現場的作業人員的話，這個政策是持續在推動的，如果他是技術人員或者是工務的老師傅，我們也鼓勵他退休，但是回聘，就是把他的年資結掉，那他也可以拿到老人給付那一塊，中間斷了兩個月的勞保之後，請你回來當類似顧問這樣子，然後就是每年一約，我也省下年終獎金，你休兩個月之後，再回來你也有一個固定的收入，我們大概是這樣做。(D1)

我們公司很多人員是 10 幾歲 20 歲，就進來公司，一直做到現在，我們公司已經 30 年了，所以我們員工有一些年齡的確蠻大的，而且如剛剛主持人所說的我們其實就有退休人員直接再回聘的。(D6)

如果說這個人都沒有工作能力了，你要去保障他這些東西，那請問一下企業怎麼去做。(D2)

就會變成一個負擔(原公司再雇用)，這個真的是一個負擔。(D1)

(六)部分受訪者認為「彈性工時」若有職缺需求會配合法規，適用於輕度勞力工作，但會因產業不同而有差異，多數企業對於「開發合適工作」有疑慮，擔心造成公司成本上升與開發方向不明確

如果有需求就歡迎而且配合，但是對我們來說，我們不知道現在有沒有這個 demand，舉例來說最近我們有個副總退休，我們會花很多錢請他來當我們 fellow，我們有很多 technology 需要你 consult，我們根本不需要去找銀髮友善職場，對我們來說，甚至還有幾個企業副總退休就籌組一個 consult center，專門做半導體生意。(C5)

創新真的要看產業，保全這個產業，像剛剛說三小時、四小時，我們也曾經做過請人家代三小時、四小時，但是你不熟的話，對於舊社區的婆婆媽媽就會碎碎念，怎麼一個新人來，原本的是不做了嗎?但是對清潔那塊就還 OK。(C4)

要發揮他們的創意去找出那些職缺，我的組織就是這樣，不太可能為了外在需求特別去設計這樣的職務，不會特別為中高齡去設計職務。(C2)

回到一點是費用，這是最重要，因為我們中區要找人的時候，公司會算每個月的勞力，要用多少人，包含小姐、物流跟業務，要生出人力也是要看每個月賺的可不可以支出這個花費，這個人相對帶來的產值也很重要。(C1)

要叫企業推動，就買個 30 萬(輔具)，他沒有能力你叫人家該怎麼辦，我還是一句話，如果政府有提供補助，我覺得是可行的。(D2)

現在農業不是一直在缺人，不是要求要幫忙嗎？也許 4-5 年級的人對農業更熟悉，更願意投入這一塊，你不要一直把他設定在服務業，不要一直設在金融業或是工業，要轉換不同的產業，讓他回到熟悉的環境裡，也許他做的更愉快。(D1)

體力型工作如果資質夠的話就轉到管理方面。(D5)

現在上班是八小時，這些中高齡的，可能他的體力、能力沒辦法支撐，或許企業請他八小時，但是給他工作彈性，四小時、三小時，來去支援企業需要能力的缺口，或者服務業，你說現在服務業很多，7-11 大部分都年輕的，也是缺人。(C8)

(七)多數受訪者認同「建立銀髮友善職場名冊，提供媒合運用」，但仍需依職缺需求決定，可提供企業多方面人才需求面向

但是不太適合我們公司，因為剛說我們還是要看職缺，不是對每位銀髮族都這麼友善，覺得可以找適合銀髮族的產業，求職比較不會碰壁。(C2)

站在公司立場，一定會覺得如果這些名單從就業中心拿到，相對來講比較沒有競爭力，如果有競爭力的相對是介紹或者自己找到工作的。(C1)

對我們公司來說，最多中高齡就是掃地阿姨，我們工廠二十四小時，可能掃地阿姨也是三班在做。(C5)

我覺得這是 OK 的，我們很喜歡用政府資源去找人才，不管他適合不適合我們，我們會多方找人才去面試，這是好的。(C6)

(八)「職業訓練」若為留任原公司，部分受訪者認為需要將訓練期

間設定為 2-3 年，若為轉換新工作之職業訓練，則需視其他公司職缺需求決定是否雇用

我印象中有一些在辦中高齡的就業博覽會，當企業需要聘入中高齡，求職者也是中高齡，在博覽會中互相媒合最有效率。(C2)

如果他屆齡退休，但是他都在同樣的位置做三、四十年了，代表他可以 survival 在這個位置，所以不是技能問題，而是年齡到了，法令需要 retire，不是 skill gap，我們沒辦法透過 skill gap 幫他升級，除非換到其他單位，如果在原本的位置，已經要退休，透過職業訓練又在原位置繼續做下去。(C5)

如果這樣是最好，但是可能他退休前兩年或者前三年，啟動這個機制，不要退休後才有，比較可以無縫接軌。(C1)

我們公司現在持續都有辦訓練，像是新機器進來，不管什麼年齡層都要去受訓，當有一些資深人員沒辦法符合的時候，我們也是盡量提供資源，當他自己打退堂鼓投降的時候，我們也莫可奈何。(C2)

在職訓練醫療單位一直在做，不用擔心，我們規定六年要多少學分，行政院衛生署有規定六年一百五，腎臟科醫學會規定六年要換照，所以我們都有在做。(C6)

其實現在政府很多補助的課程，都是針對一些年紀比較輕的，那如果讓銀髮族也能有新的一技之長，甚至成為人生下半場的另外一個技能，我覺得這個是好的。(D6)

四、其他相關建議

多數受訪者對銀髮人才資源中心成立持認同態度，但也建議法制化以利企業遵守。

我覺得成立這個中心是不錯，但是在醫療單位也是要看科別，這比較適合長照或者社區，我們洗腎室算另外一個專科可能不適合。(C7)

可以參考像是身障必須有千分之一的規定，如果制度化大家比較可以去考慮，所以我覺得第一個法制化，舉例來說政府會規定身障要有千分之

一，我們就跟資源中心說需要人，就必須要把人塞到單位去，對整個推動比較有幫助。(C5)

還是供需問題，有這平台很好，如果有需要的企業、市政府有窗口可以聯繫，有人輔導，如果有法令，假設身障有要求比例，這件事情就會更容易促成。(C8)

每一家企業環境不一樣，同一種規定不見得每間公司都有用，像是製造業跟服務業，是不相同的標準。(D2)

政府管太多，規則越來越多，薪資也要管，時薪也要管。(D6)

政府真的不要管太多，如果有這些資源要用來成立這些，還不如說幫企業減稅的方法，我覺得台灣的國稅局對企業，在近 10 年來，反正不管我們賺還是虧，就是要補。(D3)

第三節 就業服務員質化結果分析

一、銀髮勞動人口進入職場特性與動機

就服員認為中高齡就業人口可粗略分二大部分，一部分為有經濟負擔者，一部分是不想與社會脫節，想貢獻心力者，對就業的需求較偏向部分工時之民眾。

有經濟負擔者，多數是要協助家中收入，有一定壓力，對於求職較為積極，但因體力問題，故多數希望從事部分工時的工作，時間機動性也較佳。

不想與社會脫節，想貢獻心力者求職者，職場規劃多數是以顧問職，勞心工作形態較為偏好，同時會較注重本身興趣來找尋工作。

中高齡求職上的優勢，他的經驗豐富，態度比較好，劣勢就是很多已經有職場上固定的想法，還有體能上的劣勢，這在職場親民共融部分會比較有問題。求職積極度方面，第一個是有經濟負擔，相對他的積極度會比較高，講到單身或者他的年金不多，可能沒有子女，或者子女收入需要老人家去 cover，就有一些負擔，尋職積極度就會相對提升；沒有經濟負擔，會找一些興趣或者工作的價值感，或者年輕的時候一直想從事的工作，完成年輕未完成夢想，再來家庭一些關係比較緊張，他想要走出人群或在人群做一些互動，這是求職上的積極度會影響，這是經濟影響。(E3)

大部分中高年齡，工作的彈性工時需求度會比較高，可以用談的，或是今天缺工，機動性會比較高的工作，這部分也滿歡迎中高年齡，還有一種就是顧問類，他職場上已經很有企業的經驗，需要借重他的專業或者人脈，有年輕人要創業，他會做顧問上、人脈上的牽合或技術上的指導。(E3)

針對中高齡，目前求職區服務的經驗，大概做兩個分類，一個分類，整個家庭經濟在五十幾歲的人生上，下面有妻子，幾個小孩需要我撫養，甚至孫子需要我撫養，年紀大了，沒有專業能力，體力受限，因為有家人要照

顧，不能加班不能輪班，我體力上有限制，願意工作也急著找工作，每個職缺我好像可以又好像不行，去應徵都是賭運氣；另外一種形態的中高齡，家庭一切很健全，經濟無虞，子女每個月會奉養，也有孫子，現在找工作是因為整天在家裡沒事，孫子三、四點才放學，每天在家裡一個人，買完菜就沒有事情做，純粹要打發時間，想要覺得對社會有用處有生產力的，這時候他會需要，每天三點要下班，每天工時四到六小時，什麼工作我都可以做，但是不要太累。(E4)

我們觀察到現在中高齡有一些人，因為現在大家經濟還好，所以對經濟的需求也都還可以，但是有一些人，他已經快要退休或者已經領退休金，對於經濟部分有不安全感是會想說不要依賴小孩，就會出來找工作，意願上分成兩個，一種是強烈有經濟壓力，有一些人，過去工作的經驗比較 OK，他提早退休了，就會想說經營事業第二春。(E5)

會有兩極，一個是沒有經濟負擔，會覺得退休算了，一個有經濟負擔，這個年紀的會要找什麼工作，我要去找職訓課程，學習第二專長嗎？會有這個現象，也很多中高齡因為年紀大，體力不行，轉成顧問職。(E7)

我們接觸到中高齡，高齡者的民眾來源，一個是他純粹一般要來找工作，另外一個部分是辦理失業給付，一般目標過來要找工作，一個是有經濟壓力或無壓力，或者只是想要來運用政府資源的比例也滿高的。

我們發現女性轉換接受度比較高，南彰化部分在照服產業，算是多一條路，尤其大家會選擇居家類比較偏愛，時段比較彈性，比較受到中高齡民眾的喜愛，轉換的部分，門檻也比較低。(E8)

二、轄區就業服務人員媒合經驗探討

就服員認為職業再設計這塊，雇主與政府能否補助認知有較大落差，會造成企業抱怨，同時重點應是著重在中小型企业而不是大型企业。

因為中部多數是製造業、餐飲旅館業，對於員工之學習力，記憶力、反應力及看待新事務的觀念，雇主對年輕人有較大包容性，但對於中高齡雇用有較大偏見。

中高齡因為體力關係，現在會有職務再設計，推動起來有困難，因為我們設計上，讓廠商使用覺得對他幫助不大，職務再設計會運用的不是大廠，而是中小型企业，會覺得補助輔具，改善中高齡，減輕體能負擔是 OK，但是委員審核的時候，會覺得應該是雇主應該要負擔的，申請這樣的東西，忙一大圈最後說不補助了，對我們傷害很大。(E2)

台中地區目前還是製造業，有七、八成以上還是餐飲旅宿業，這還是蓬勃發展，台中地區的廠商不太願意用中高齡是因為選擇性多，年輕人會往台中集中，選擇性高的時候就不一定會選中高齡，所以中高齡被雇用或者用一些補助專案的機會就大幅降低，我覺得雇主也是有它的無奈，有時候是政策的關係，我們接觸雇主過程中，他不會抗拒中高齡的部分，但是你要看是怎樣的中高齡，他的常態跟既定印象，你會覺得不好教或者很難融入，還有過去的政策會變成你待越久不划算。(E2)

南投大部分是中小型企业，傳產比較多，還有蠻多休閒服務跟旅宿服務業，中高齡部分，媒合就業或者職缺開拓，一個是專業性，一個是非專業性，專業性就是技術員、顧問類，他們在就業部分，相對是比較容易，比如說技術員，所以他即便退休，業界需要這樣的人才，就會互相推薦，這部分就不需要就業中心著力，非專業職缺，比較多是清潔人員或者短期粗工，全世界都有一個趨勢就是老人陪伴老人，年輕人比較多經濟的負擔，照服類在中高齡的職缺上也滿受歡迎，還有帶小孩，這也是中高年齡適合的工作。(E3)

幼兒園因為現在要幼保相關科系畢業，他們通常又不會有這方面背景，可能很少數有保母證照，可能會讓他幫忙做一些嬰兒的照顧，不然他們去幼兒園會擔任廚師助理或者清潔人員的工作，嬰幼兒娃娃車司機接送，他們會願意接受五十多歲的民眾，工廠部分，只有少數類型工廠可以獲得雇主聘用，例如說他很單純是包裝，不用太過負重，或者像是卜蜂食品包裝願意接受五十歲的中高齡民眾，其他像是南投比較多粗重勞力，大量用外勞的廠商，這時候本國勞工，願意雇用的相對機率就很低，因為他完全是體力工，工作環境很差。(E4)

媒合的時候，我們推薦民眾給廠商的時候，有些廠商對中高齡的體力，記憶力，反應力等有疑慮，推薦上會有限制，再來製造業，我們會說中高齡比較適合部分工時，但是有的企業部分工時，不是我們現場的中高齡可以去做即時的。如果推薦服務業性質工作，因為現在服務業要做的事很多樣性，比如說我們去超市超商，你要收銀，會有 POS 系統，他資訊上會有些落差，對雇主來說，我們服務中高齡部分會覺得改變對他們是困難的，因為他比較容易被過往經驗困住，他覺得以前做黑手，他以後只會做黑手工作，你要他重新學習，轉變上需要花時間跟他溝通，這部分比較費心，再來因為他的工作年限可能不像年輕人，比如說外派，這工作地區會比較受限，要近的地區，相對媒合上也會比較困難一點，大概就是服務民眾有遇到的狀況。(E5)

以紡織業來說，2017 年招募政策是希望公司整體年齡下降一歲，現在改成中高齡比例跟青年比例，調整成七比三或者六比四，因為一開始是八比二，公司員工年齡結構已經改變，不是不願意用中高齡，但是中高齡會做比較慢。還有電鍍產業，年輕人不會進去，就算廠房再怎麼乾淨，在彰濱的電鍍二期專區，絕對符合法規，進去一點味道都沒有，年輕人不願意去，中高齡願意去嗎？他們怕死了。(E6)

現在半自動或者全自動化，但是自動化要比較大型的企業可以做到，員林，就南彰化屬於是中小型，要往這邊邁進需要一段距離，南彰化的產業

也是比較勞力密集，需要輪班，現在年輕人不願意去做，中高齡又受限體力現狀，你會看到職缺刊登很久，也是一直在那裡。(E7)

這群人回到企業界，解決缺工會有很大的問題。一個是廠商雇用的部分，友善化作到了嗎?現在勞力不好找，年齡比例要求放寬是被迫的，政府推政策的時候，還沒有內化到公司，大部分還是負面的，固執己見，體力問題還有管理，還有疾病影響工作表現，會有成本的顧慮。(E8)

一個中高齡去求職，企業會說中高齡經驗豐富，可是會固執會有自己想法，今天一個年輕人去，他會說我體力不行，會說沒關係，你進來我幫你調整。我轉換調整，中高齡說我技術不行，公司會說我沒辦法接受，但是年輕人去，公司會說沒關係，你來我再訓練，也就是說對高齡者進入職場有太多可是，但是對其他年齡層都說沒關係。大家現在對一般年輕人就業準備，都講得頭頭是道，但是對於高齡者，說真的沒有太多利基點導入，再來這群高齡者是不是像部內說的，我是可以再進入職場的人，還有體力養成跟觀念培養。(E9)

三、建議中高齡就業者改善事項

就服員認為對於中高齡求職者，部分人對於學習新的必要事務(如電腦)較為抗拒，有可能是心理或生理壓力(如視力)，但若不學習，難以轉換到新工作，如何克服學習心態以及如何與年輕主管於職場相處是中高齡求職者應改變的地方。

部分中高齡求職者會因為保險問題，為領取較高保險費而特意不去就業，待業期會拉長，如何與保險配合也是政府需考慮之處。

部分求職者會重覆利用政府資源，目的是要領取補助，但真正就業意願不高，造成資源浪費。

中高齡要進去工廠，面對的是生理、心理的壓力，心理壓力就是，已經做三十年做工退休，但是又來找工廠，因為找不到其他工作，那他行政不行，電腦不行，只能找這樣的工作，即便他的體力好，現在的老闆三十歲要聽他指使，做一些就促活動，會鼓勵中高齡參加，但是要改變五、六零年代人的心態是很困難的。(E1)

求職者有些人很喜歡用政府的資源，但是那有限制的，多元跟零工，多元有寫兩年內不可以重複，這時候零工沒有，所以類似的政策，不一樣的計畫辦法，不一樣的定義。(E6)

我們這邊有六個月的零工姐姐，都是中高齡，現在已經屆期快要滿了，就會想說我這個年紀，什麼公司要用我，當然也是有人會覺得說，我都這個年紀，退休算了，有的會覺得我體力可以，有些大概五十幾歲，體力也不會這麼差，但是他以前已經做過勞力工，現在會想轉換，但是如果受限經濟壓力可能還是會做勞力工作。(E7)

我們接觸到中高齡以及高齡者，都是從技術人員部分退下來，本來是輪三班，退下來可能考慮不想去找這樣的工作，或許他的體能也還 OK，轉換職務就會受到限制，待業期也比較長，領滿九個月的也有人在。(E8)

四、轄區求才企業針對 55-75 歲求職者相關協助事項

就服員認為，對於中高齡求職者的職務再設計，輔具利用非常重要，尤其是中小型企業真正需要這方面協助，其次是如何協助中高齡人才退居顧問職輔導也是相當重要的一環。

對於企業單位，就服員認為最重要的是要讓公司理解不論是留用或是晉用中高齡人才企業應做的改變，如加強體檢與職場環境，年輕員工也會因此而獲得更好的工作環境，對企業也有好處。

職務再設計很多面向，大家很清楚，最常做的是輔具，輔具可以帶走，不是涉及財產，補助就被設定在這裡，他都是輔助，電子卡，那些大廠都有沒有意願申請，真的需要這種輔具的是中小企業，而且人數是二、三十人的，他們才真正需要這個。(E6)

高齡者要有風險管理，畢竟這年齡層確實會遇到醫療方面或者風險性，靈活度或動作快慢，反應等等，萬一有職業安全的問題，有沒有立即的風險管理機制幫助廠商跟從業人員，我覺得醫療系統資源，不要只是在大醫院，也可以跟企業做定期的合作，讓企業覺得我不管用任何年齡層都是安心的，公司也是一樣，從業人員覺得這職場安心我就會做，公司也是一樣，我覺得用這個人是安全的我就會用，不在乎年齡。(E9)

五、轄區企業或組織如何與政府銀髮人力政策合作，促進產業人才供需平衡

就服員認為，對於大量晉用中高齡之企業單位要給予協助與佳獎，同時大力宣導與鼓勵。

其次是要因應各地區人口特性、職業特性的不同，給予中高齡專法一些彈性，不能要求一體適用，會造成較大問題。

其次是要因各地區人口特性，給予專法一些彈性，不能要求一體適用，會造成較大問題。

最後是要更多部會橫向聯繫，如各部會銀髮族的定義是否一致，各部會獎勵與補貼適不適用，是否有彈性，農保、漁保、勞保健保等不同險種的影響求職者工作類別投入，勞健保減免，賦稅的優惠等，都需要有更完整的思考也應納入一併規劃。

雇主知道有這樣的企業責任，但是對弱勢或者中高齡的認識不多，你要透過成功案例的擴散或者說明會，或者發表，讓雇主知道對他們來講沒有妨礙。我參加很多職能建構、職能發展、倡議說明會，才發現原來他對這些不瞭解，如果不是因為我來參加這活動，我不知道這好用，再來我們辦機構表揚的時候，沒有響亮的名號，經濟部有磐石獎，廠商會覺得你得到很榮耀，我們是什麼獎說不出來。(E2)

一直以來我們政策都是齊頭式平等，不管產業、轄區或者人口特性，中高齡專法出來一體適用，就會有很大的問題。(E6)

有個現象可以提出來，中高齡受限在勞保級距滿大的，以南彰化薪資結構來講，起薪都很低，大概都是基本工資，在一定的年資下，勞保級距有一定的水準，他會處於兩難，要不要回市場，或者可以繼續加保在勞保局，還有工會，像是農保、漁保，人會去比較，他想要握著保障，所以不願意放棄，但是現在規定不能並行，會產生很大的衝突，降低他回到職場的意願，也就是說為什麼企業有意願要聘用中高齡，但是有一批人不想進去。(E8)

像衛服部推動照服產業，我不覺得所有高齡者都應該往這方向，尤其高齡要從事各項職業，彈性的勞動法令有必要去導入，或者讓更多社會

大眾知道，這是我覺得目前的困境，轄區企業或組織如何進一步與政府銀髮人力政策合作。(E9)

除了設備輔具補助，是不是可能有勞健保減免，賦稅的優惠等，身障者對於不同障別有不同補助，但是中高齡，例如四十五歲到六十五歲，這中間就是正常收費，未來有沒有可能去思考這個部分。(E9)

第四節 專家學者質化結果分析

一、對銀髮人才就業促進政策建議方向

政府在定銀髮人才就業促進政策方案時應將設定的退休年齡逐年上拉，給企業一些適應時間，不要一次到位，專法逐步修訂到最後目標，同時在過程中，公務單位協助企業如何符合政府需求，如何進行職業再設計，如何改善職場環境的安全，當然初期補助相對重要，也可減輕企業壓力。

政府在規劃時，應注意銀髮求職者特性不同給予不同規劃，對於如有經濟需求者或想再貢獻能力者，職業的分流與職業評估非常重要。

大概會分三種對象，一種是有經濟需求，第二種是想要再貢獻，另外一種是想要做社會參與，也許就業就不是他的選擇。(F1)

對於業者來說，聘人的意願都不高，還再去換軟體或硬體，除非是政府有補助。(F4)

政府應該先訂一個法但是要求企業要把退休年齡往上拉，公司可以考慮第一個要不要繼續聘用，或者退休後再聘進來；針對準備退休者，輔導企業針對高齡者做管理，政府訂法條就要做到企業輔導，直接罰錢企業會跳腳的，企業輔導像是職場定位、職務再設計等。(F8)

日本有幾個作法鼓勵中高齡，相對應有些工資補貼給企業主，聘用一個人因為多出很多成本，政府多一點補助給你，還有日本要中高齡做社會企業，自己創業。(F9)

二、對企業型塑銀髮人才友善職場環境建議方向

政府應要在法規上修訂讓企業有配合需求及動機，如設定合適指標，同時以專業為導向，但不應直接將身心障礙者的職務再設計原理與目的套用於銀髮人才就業上，應以銀髮就業者目前身理與心理的不同進行處理。

銀髮人才資源中心可居中加以引導，如與有意願的企業合作或規劃實驗方案或實驗據點，進行世代交流進行，像利用閒置之公有空間，釋出讓年輕人去經營，同時要求裡面需有銀髮族群員工。

中高齡者樣貌很多，要先對他們有足夠了解，才能夠設計出比較適合的發展方向，在規劃課程會訂定職能指標，這些職能指標並沒有特別針對中高齡，可能是以專業為導向，就是工作的專業需要項目或能力，如果把中高年齡考慮進去，也許把職能發展重新做設計。(F6)

居家清潔公司就是很典型的職務再設計，為了讓中高齡婦女比較容易去操作，有設計各種不同的清潔工具，譬如說可以升長的雞毛撢子，可以掃上面，教他們怎麼去擰抹布，因為一天要擰上千次，教他們怎樣避免受傷，會有很多這種課程，先訓練，訓練完了以後才讓他們上工，在這方面照顧弱勢的中高齡婦女，做的還不錯。(F6)

職務再設計，是從身心障礙者的職務再設計直接用在中高齡，是非常不適用的，因為大多數是硬體設施設備的改善，建議未來職務再設計，應該要再更多元。舉例來說，餐廳點餐平板，菜如果是紅色，按鈕上也是紅色，像這樣是非常小的設計，對於長輩是有很大的幫助。(F1)

所謂年齡歧視，能不能透過影片或是體驗的方式去打破，老人家要學習用開放的心態，不要固執，年輕人也是需要被教育的，所以在職場可能要穿老人體驗裝備，可能要上課，老人也要被教育更開放的心態去學習，才有機會創造共榮。(F1)

還有職場氛圍，怎麼建設友善職場讓這些非中高年齡的人可以友善對

待他們，假設你中高年，你一直留著我就上不去，我就想說那我跳，你不走我又跳，最後你們兩個都走了，對企業就是兩頭空，那我要知道我要怎麼做，重點是你留下來讓下面的人上來，公司需要老一輩的知識的時候，你留下來輔導年輕人，他上來你也有工作做，你也有收入，這不就是三贏的策略嗎？對國家也是四贏的策略，中小企業有沒有這麼多位置就不一定了。(F8)

我們叫做世代交流，可以讓銀髮人才中心去規劃，做實驗方案或實驗點，不可能一下子全面推動，會先有實驗點，才會去吸引很多人，而且公部門有很多廢棄的公有地或者公有房舍，可以釋出讓年輕人去賣咖啡，裡面有老人可以排班工作，不可能做八小時。(F9)

三、對開發符合銀髮人才新職能建議方向

在新職能發展設計時應注重銀髮人才所需的職業類型與性別會有較大的關聯性，如女性偏好會計類工作，但現在都是需要電腦作業，而目前女性銀髮人才對於電腦的接觸不高，只要加強這部分便能快速投入職場。

其次是對銀髮族再投入職場的心態教育，銀髮資源中心輔導就業除了職務的設計，職場條件之外，應協助就業者建立心態，如如何被年輕人管理與相處，如何用開放的心態接受新觀念。

跟照服員培訓是一樣的，有的人因為家裡有人要照顧，所以就來學職前訓練，分流就會非常重要，這是職訓一直做不到，可是我覺得因為大家都拿培訓多少就業率來看他的 KPI，這件事情要從前端的面談跟分流就不要讓他進來，不然就完全達不到所謂的就業指標，來的時候就需要問清楚目的是什麼。(F1)

我碰到過比較成功的案例會是員工慢慢屆齡退休，退休之後如果還能再成為顧問其實是最好的，中小企業有點難執行這一塊，要再思考有多少中小企業願意重新去審視這些人的資歷跟他們目前的狀況。(F2)

以中高齡就業來說，性別可能會是一個重要的考量，為什麼到中高齡還會想要去就業，因為通常是在年輕的時候犧牲自己照顧家庭，跟社會脫節很長一段時間，要再就業的時候遇到很多的困難，尤其是會計稅務這種很專業的東西，很多以前可能都是專科，高中，大學是念會計財務的，以前都是人工作業，現在都是要用電腦作業，完全不熟悉技能，所以需要額外的輔導，我覺得他們的就業動機是強的，但就業範圍不能太遠。(F6)

建議這些中高年齡的就業者在進入職場的時候，心態要先做調整，因為有時候不是職場環境對他們太嚴苛，而是他們自己的心態，輔導就業除了職務設計，職場條件之外，需要讓他們先建立良好心態。(F6)

人力中心有不同盤點方式，投履歷也要寫東西，以前只有一張單子，現在已經不夠了，履歷只有這一張怎麼工作，建議設計一個 FORM 讓他們上

網填簡單學歷經歷、證照等等，輸入資料庫。(F8)

一個是人力需求表，一個是企業內部人力資源盤整表，例如企業人力仲介去盤整，像 1111 有一覽表，是企業 PO 在網頁上的一覽表，可以去找，企業有哪些職缺需求，需要那些證照，然後再來接受訓練，這樣就業率就更高。(F8)

站在分署角度或者銀髮資源中心的角度，我希望錢用在刀口上，你有勞動意願的人，你缺什麼能力，我補助你去工作，工作了再去繳稅金給國家，我資報酬率是划算的。(F8)

國外非常多這樣的例子，像英國很多博物館，裡面有收費或者要去做導覽，導覽他不用，因為他有薪水。最主要是補助，不一定要全額工資，但是補助要有。(F9)

四、對求職端與求才端媒合建議方向

在求職端應理解銀髮人才不同的求職動機與目的，是為了經濟壓力還是為了自我實現，目前希望的工作形態、可接受的時間與距離，才能給予較好之協助。

在求才端應對企業成本考慮因素感同身受，如因應臺灣勞健保限制，是否能接受一個月短期工時之員工。

職業媒合時也可仿效日本 NGO，提供輕度非勞務型工作，薪資較低，同時與專業人力公司合作，提供較高薪且較需要勞動力或心力之工作讓銀髮人才有多元求職管道選擇。

中高齡就業其實都是寄紙本履歷來的，不會是 104，某個程度代表這個距離對他來講也是重要的，不可能大老遠搬家去到另外的地方去就業，所以村里鄰或者是說小區域。(F1)

部分工時站在企業主的角度，也有勞健保的法定成本，所以也不希望那個工時太短，可能一個月至少也要 100 小時，因為有勞健保要負擔的考量。(F1)

我覺得從不同的管道知道他們的動機目的，比較能夠理解他們在求職上面需要的協助和需求。(F6)

如果是照服產業的話，可以提供年長志工或照服員跟年輕人成功的互動模式，還有幼兒的托育，但是沒有保姆執照，可能要做別的工作。(F2)

服務業因為疫情，人力需求都下降，只剩科技業，長輩怎麼做科技業？如果是簡單服務業就可以，如果是社會服務產業，參與度就會比較高，比如說社福團體帶身障小朋友出遊辦活動，有五天的研習營，他們就可以來協助幫忙辦活動。(F9)

時薪制的還是要付勞健保，剛剛有提到至少要工作累積一個月的時數，才足夠 cover 公司的人力成本。(F7)

民間(日本 NGO)可以提供輕度工作，不是勞務工作，薪資比較不高的，可以半休閒的方式去運作，大概七天還是九天，兩、三萬塊日幣。勞動部分

署跟就業輔導可以做橫向連結，橫向連結越好，媒合率更高。(F8)

政府就像職業介紹所，跟企業說明聘雇這些中高齡者的優點跟缺點，優點是有知識，經驗人脈，缺點是體能或者身體疾病，要評量這個人好不好，可以透過面試或者試用去篩選，畢竟勞動契約怎麼簽，就是勞資雙方的協議。(F8)

企業找不到人，銀髮資源中心可以 **PASS** 人給你，也告訴民眾有這個做職業媒合的服務，或是企業到銀髮資源中心刊登求才資訊。(F9)

五、銀髮人才資源中心規劃與建議

(一)銀髮人才資源中心定位

對於銀髮人才資源中心的定位，在許多場座談會都有人提出疑問，與目前的職訓中心有什麼差別，這也是民眾心中最易混淆之處，中心應與職訓中心做一個較明確與清楚的分野，二個單位的創新與做法有什麼差別。

銀髮人才資源中心成立，學者建議進行三個方向作法，一、成為資訊提供者，銀髮產業的平台媒合，二、成為資源分配者，針對弱勢族群的求才求職客制化與資源分配，三、成為資源提供者，針對中部地區成立據點培育銀髮人才輔導團隊，同時中央下放地方的資源妥善運用，合適分配給各地區據點，

銀髮人才資源中心跟就業服務處的角色哪裡不同？民眾大部分會去就服處那邊找工作，可能他的家庭背景非常複雜需要很多溝通，才會到我們中心來，讓社工去跟這個人做更深度的會談，然後做更好的就業媒合。中心跟就服處應該是夥伴關係，應該要把定位、功能區隔開來。(F1)

還有中央跟地方政府，人才中心的定位到底要做，公家或者民間合作的方式，目的是雇用端怎麼把人力留在公司，你要釋放出來也罷，這些人力第一個留在原單位，這是你本身意願，要不要留在母公司，如果要，母公司這個企業要有配套措施，如果不留下來，兩種方式，一個是民間企業，我幫你做勞力訓練，類似我們的職業介紹所，另外一個是純 NPO。(F8)

法律的定位是什麼，協助中高齡而已嗎？還是協助很多人，定位要清楚，有沒有打壓企業輔助中高齡，希望這群人可以在市場繼續投入，工作有賺錢可以繳稅。(F8)

有幾個方向一定要做，一個是資訊的提供，銀髮產業的資訊，也就是說你要提供相關訊息，另一個是客製化，按照不同族群性別，還有原住民，新住民，還有偏鄉，跨世代的經營。(F9)

還有培訓輔導，就是對地方據點的輔導，地方政府成立銀髮人才據點，

人才資源中心要當作據點的輔導團隊，架設輔導中心，籌組輔導團隊輔導銀髮人才據點怎麼推動。(F9)

銀髮人才資源中心要做整合性的，其實裡面人力很有限，只能做媒合角色，所以我覺得媒合的平台是主要的定位。(F9)

還有交流面，讓不同世代像很多青年跟銀髮族，青銀共同就業，要規劃一些可以在一起的合作，這是人才中心要去辦的。(F9)

(二)鼓勵創業

在鼓勵創業方面，學者建議政府應進行擔保，因為銀髮族群創業貸款對銀行而言風險太高，只能依靠政府可鼓勵針對專精之銀髮人才進行合作創業，請有意者書寫計畫書申請，通過後政府再擔保向銀行借款，或透過投資方式進行，但不建議補貼方式。

其次是政府鼓勵銀髮族群先以 NGO 的型式經營集體的銀髮創業，服務地區民眾。

那政府要擔保(指鼓勵創業)，一個人風險太大，揪團寫計畫找委員審，審過的時候再擔保跟銀行借錢，銀行對於沒有償還貸款能力的人不會借錢，就像逆向抵押貸款。政府不要用補貼的方式，補助拿不回來，投資就可以拿回來，政府可以用投資的方式，就算政府不能直接投資，不要說借而是投資。(F8)

日本有些中高齡可能原本是木工或者換窗戶，已經退休了但是他可以換，待遇也比較少一點，一個 PART TIME 的工作，這些人可以組成這樣的公司，也是服務老人，像老人的住宅。(F9)

國外的社會企業不是一個人，他是集體的(銀髮創業)，或者他不要先成立企業，他先成立一個 NPO，就是只要有人先立案，慢慢做。(F9)

(三)職業媒合規劃

針對職業媒合，專家建議因應法規要求，在中彰投各區設立

據點，培育執行團隊，同時各據點與當地區企業合作，了解各區企業需求，同時可就近尋找合適人才。

各據點可設立該區求職平台，介紹附近地區適合銀髮人才但輕度且薪水較低之工作，能維持基本生活，同時與專業企業合作，仲介重度但薪水高之工作，讓求職者有多元工作選擇。

像日本銀髮人力中心，是全國有一個聯合會，中間有府縣，就像我們六都，下面基層政府也有，是中央跟地方的概念，中央補助我資源就往下放，比方說這邊有霧峰區，我成立一個銀髮中心，中高齡要加入，要繳會費。(F8)

不要侷限只有照顧服務，銀髮人力中心有很多種類的工作可以登錄，看你要什麼工作，企業也是一個媒合登記，先把履歷做盤點，進來登錄的時候，看到適合的工作再去媒合，或是你要去挑戰學習新技能都可以。(F8)

可以設定目標，幾年後轉型成怎樣，或是維持公家的方式，其他委託民間，創造更多就業或者社會參與，有多元目的的時候，這些人老了會有很多的多元技能，不是只有老人的職業媒合，休閒教書或投資理財都有多元的平台資訊可以接觸，在家裡透過網路也可以加入或參與這個平台。(F8)

(四)資源盤點

進行履歷盤點，針對求職者的證照與履歷進行盤點彙整，在中心網站設計表單讓求職者上網填，利用中心當一個資源平台，媒合企業與求職者。

同時針對企業所釋出職缺所需之工作履歷與證照，中心可進行職業訓練與媒合。

應該先看看企業有那些職缺，這些職缺有多少人力，專業證照有哪些，輔導求職者去看需要學什麼；如果想進去公司再學，第一個人家也不要，因為是老人，體能反應都不是很快的狀況下，進來再學，不同領域就算了，同領域就會被排擠。(F8)

人才培育中心還可以做資源盤點的工作，所有企業主盤點或者可以提供這樣服務的機構盤點，不一定要企業，很多 NPO 也可以進行資源盤點。

(F9)

(五)職業訓練

針對職業訓練，中心可與分署合作，針對真正有勞動意願之求職者設計履歷盤點中企業所需求證照，但為避免資源浪費或僅為了領取補助，可要求求職者應於一定時間或一定次數內考過特定證照，否則補助不給予以讓職業訓練有最有效的利用。

企業的訓練只是一個手段，把工作能量往上抬，先決條件是你有沒有勞動意願，如果有，那身體要健康，健康有勞動意願，就很 OK；怕的是要領企業救助生活補助，我只要領這個不要工作，就浪費公帑。(F8)

假設職業訓練培訓你一段時間，結果後面不去考試要不要退錢？考不過再看你成績，補考一次，這樣再考慮是否退回培訓的費用。(F8)

第七章 結論與建議

第一節 調查結論

一、勞工端-中彰投區 55-75 歲高齡人才就業狀況與需求

(一)勞動力參與輪廓

本次量化調查發現，中彰投區 55-75 歲的勞動力人口，以彰化縣(76.6%)的勞動力比例最高，其次為南投縣(60.9%)，再來是臺中市(51.3%)。各年齡層以 55-59 歲(80.4%)的勞動力比例最高，其次依序為 60-64 歲(66.2%)、65-69 歲(39.8%)與 70-75 歲(25.6%)；

男性(66.2%)勞動力人口較女性(51.0%)高，教育程度以國/初中(64.6%)、高中/職(63.3%)的比例較高，其次為專科(60.2%)與大學(52.2%)。在家庭照顧需求方面，55-75 歲的勞動力人口以沒有照顧需求(60.6%)與照顧家中長輩(60.3%)的比例較高，其次為照顧家中幼兒(54.9%)。

受訪者目前沒有在工作或沒有準備找工作的主要因為已退休的比例較高，占 47.8%；其次依序為照顧家人(35.2%)與料理家務(9.8%)。其中以女性目前沒有找工作的比例較高，占 63.1%。

質化調查發現，中高齡就業人口可粗略分二大部分，一部分為有經濟負擔者，一部分是不想與社會脫節，想貢獻心力者，對就業的需求較偏向部分工時之民眾。

有經濟負擔者，多數是要協助家中收入，有一定壓力，對於求職較為積極，但因體力問題，故多數希望從事部分工時的工作，時間機動性也較佳。

不想與社會脫節，想貢獻心力者求職者，職場規劃多數是以顧問職，較為偏好勞心工作形態，同時會較注重本身興趣來找尋工作。

比較勞動部統計處 2018 年全國中高齡行業別就業人數表發現，中彰投地區 55-75 就業人數從事的行業別，一級產業(農、林、漁、牧業)的比例高出 7.8 個百分點，二級產業比例相近，三級產業則少於 6.5 個百分點。

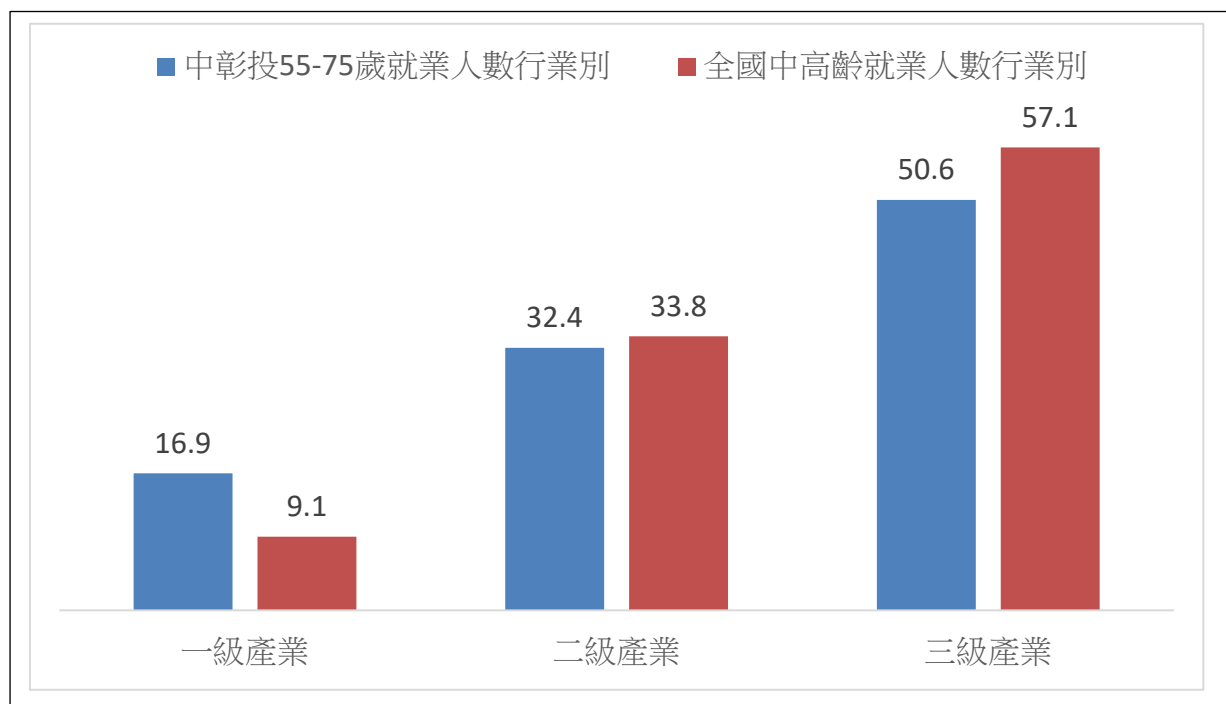


圖 7-1 全國中高齡與中彰投 55-75 歲就業人數行業別比較

(二)在職者工作現況與工作環境需求

受訪者的工作型態以正式員工(典型工作)的比例較高，占 46.2%；非典型工作占 25.5%，其中包括部分工時(14.5%)、承攬及外包(4.4%)、定期契約(3.8%)與勞動派遣(2.8%)。此外，有 28.3%為自行創業/自營工作者。

服務公司行業別以製造業的比例較高，占 25.5%；其次依序為農林漁牧業(16.9%)、批發及零售業(7.3%)、醫療保健及社會工作服務業(6.8%)、營造業(5.6%)與其他服務業(5.3%)。

目前工作職業以基層技術工及勞工的比例較高，占 17.6%；其次依序為行政主管、企業主管及經理人員(17.0%)、農林漁牧人員

(13.5%)、技術員及助理專業人員(12.8%)與服務及銷售工作人員(11.3%)。

平均每月薪資以未滿 23,800 元，屬於部分工時或承攬外包的比例較高，占 19.8%；其次依序為 23,801 元-未滿 3 萬元(19.4%)、3 萬元-未滿 4 萬(17.8%)；平均月薪資為 36,357 元。

在工作環境品質重視項目，整體而言(採複選計算方式)，受訪者重視的工作環境品質以工作環境安全的比例較高(63.4%)，其次為有提供勞保(勞工職災保護)(50.4%)與工作負荷量合理(38.0%)。排序第 1 項(採單選計算)則以工作環境安全的比例較高，占 32.0%，其次為有提供勞保(勞工職災保護)(24.8%)與彈性工時(17.4%)。

(三)求職者求職管道與遭遇困擾

受訪者主要求職尋找工作職務的管道以親友介紹/員工介紹的比例較高，占 47.7%；其次為報章雜誌求才廣告(38.5%)、民間人力銀行網站(14.4%)與公立就業服務機構(12.1%)。

有續留/重返職場規畫的受訪者，主要透過民間人力銀行網站與公立就業服務機構求職的比例，較沒有續留/重返職場規畫的受訪者高，分別占 22.5%與 14.6%。

受訪者在求職過程中遭遇的困擾以年齡限制的比例較高，占 67.2%；其次為本身技術不符合工作需求(12.1%)與工作機會被移工排擠(10.9%)與求職資訊/管道不足(8.0%)；此外，有 13.2%的受訪者表示求職過程中沒有遭遇困難。

質化調查亦發現，55 歲以上民眾找工作時，明顯感受到年齡歧視的壓力，如體力與能力易被受雇者疑慮，除非能找到特定不需要體力之工作，如房仲、保險或是旅遊導遊...等，這些工作需要最基本的電腦技能，但座談會受訪者(55 歲以上民眾)在電腦操作技能較為不足，影響找工作之成效。

(四)求職者工作技能準備

目前待業中或求職中的 55-75 歲民眾，53.4%表示沒有求職的就業準備，34.5%表示有參加職業訓練，10.3%有參加就業促進課程。

其中有參加職業訓練與就業促進課程的受訪者，皆以女性(分別為 37.4%與 13.1%)的比例較高。

質化調查亦發現，多數 55 歲以上民眾同意會因新工作需要，學習新技能(參與職業訓練)，但對受訪者來說，並不清楚要求職的工作需要哪些特定技能，希望更有效率的學習，課程為 2~3 個月時間都可以。

此外，就服員認為部分中高齡求職者對於學習新的必要事務(如電腦)較為抗拒，可能是心理或生理壓力(如視力)，但若不學習，難以轉換到新工作，如何克服學習心態以及如何與年輕主管於職場相處是中高齡求職者應改變的地方。另外，有部分中高齡求職者會因為保險問題，為領取較高保險費而特意不去就業，待業期會拉長，如何與保險配合也是政府需考慮之處。

(五)預計退休年齡、留任意願與可能遭遇困難

受訪者預計退休年齡以 60-65 歲的比例較高，占 36.3%，其次為 66-70 歲(31.7%)與 70-75 歲(22.9%)；平均預計退休年齡為 69.43 歲。

44.4%的受訪者退休後有續留或重返職場的規劃，55.6%的受訪者表示沒有；沒有想再回職場工作的原因以已退休，無再工作意願的比例較高，占 57.6%，其次為體能衰退或健康不良(21.4%)與想從事自己喜歡的活動(18.5%)。

認為續留或返回職場可能會遭遇的困難以服務單位有性別或年齡限制的比例較高，占 40.4%，其次為體能無法配合全時工作(32.6%)、健康因素無法勝任工作內容(28.6%)；此外，有 14.7%的受訪者認為不會有困擾。

質化調查則發現，55 歲以上民眾屆齡後選擇退休的原因多數是體力不足、沒有其它新技能或舊技能以體力工為主，會想在繼續工作或是原工作留任的原因主要為有經濟壓力，不想造成子女負擔與社會脫節，技能不足者所找尋的工作多數以輕度勞力工作為主，而原工作留任的人多數以轉成幕僚或業務為主。

(六)希望從事工作性質、職務內容與工作條件

受訪者考慮選擇工作性質以與目前工作專業相關新工作的比例較高，占 34.2%，其次為原公司續聘(30.4%)與自行創業(16.1%)。

希望從事工作職務內容以行政經營的比例較高，占 19.0%，其次為技術服務(18.1%)、餐飲旅遊(13.2%)、農林漁牧(11.6%)與客戶服務(11.2%)。

未來工作重視條件因素以自身健康與體力狀況的比例較高，占 60.3%，其次為薪資待遇(26.1%)、工作距離遠近(23.7%)、工作內容具價值意義(20.3%)與部分工時工作(17.0%)。

(七)對中高齡者及高齡者就業促進法了解與意見

受訪者認為可以提高 55 歲以上勞工就業的措施以提供部分工時、彈性工時等就業機會的比例較高，占 62.6%，其次為開發適合 55 歲以上勞工重返職場的職訓種類(56.3%)、提供就業獎勵津貼，鼓勵 55 歲以上勞工進入職場(55.7%)。

質化調查發現，大部分受訪者認為「禁止年齡歧視政策」，僅會流於表面，但私下仍無法禁止，連 55 歲以上民眾也認為自己若身為雇主，也會以雇用年輕人為主。

此外，對於政府協助「穩定就業、雇用獎勵津貼與鼓勵創業」的措施，受訪者認為，除非政府給予公司補助，不然很難進行，對於 55 歲以上鼓勵創業，多數受訪者以自身經驗認為，銀行不會同意貸款，同時他們也沒有把握創業成功，順利還款。

對技術人員退休之受訪者來說，對於「經驗傳承」的同意度較高，但因為受訪者目前任職公司以中小企業為主，認為雇主有同樣需要傳承的想法不多，大企業比較有可能落實。

部分受訪者認為「原公司再雇用」後薪水變低，表示不太認同，原因豐富工作經驗價值不應該被抹滅，反應這也是年齡歧視的一種；而「彈性工時」措施則獲得所有受訪者認同。

(八)銀髮人才資源中心各項服務幫助程度

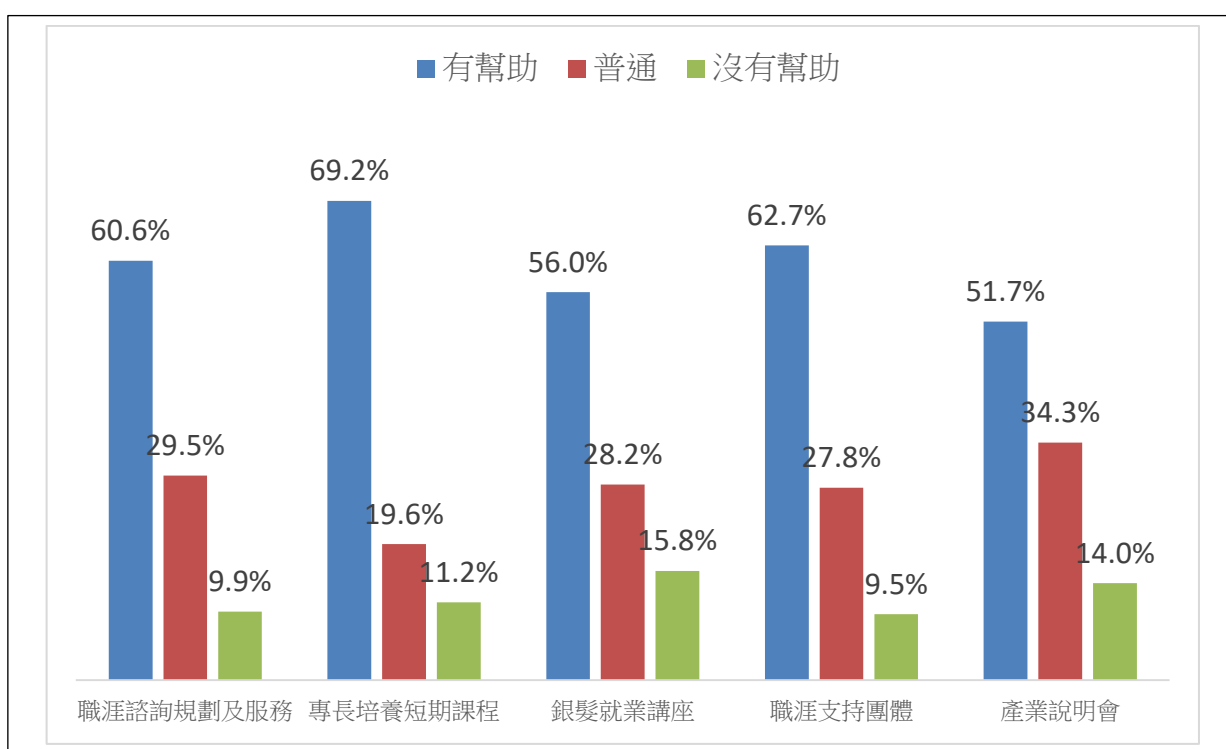


圖 7-2 銀髮人才資源中心各項服務幫助程度

69.2%的受訪者認為「專長培養短期課程」對於找工作有幫助，其次為「職涯支持團體」(62.7%)與「職涯諮詢規劃及服務」(60.6%)；而「銀髮就業講座」(56.0%)與「產業說明會」(51.7%)的幫助程度則較低。

質化調查發現，全數受訪者對於銀髮人才資源中心的各項服務皆表示認同，最受歡迎的是一對一諮詢，但會擔心諮詢者經驗是否能

找到符合他們期待的工作；部分受訪者反應有些一對一服務的就服員比較年輕，資歷不足，無法明確知道 55 歲以上民眾需求。

多數受訪者認為「職涯支持團體」很重要，尤其參加人際互動，需要增加心理建設，跟人互動多會比較活潑，思想比較活化；有受訪者表示會在相關臉書、LINE 進行工作心得分享與共同討論。

部分受訪者表示就業輔導中心有些民眾為了非自願離職去申請補助金，必須找三個工作申請蓋章才能分配新工作，但新工作內容可能不適合，希望未來可以做到一對一的諮詢。

(九)銀髮人才中心資訊來源與相關建議

受訪者希望得知銀髮人才資源中心相關資訊管道以里長/社區活動中心的比例較高，占 49.2%，其次為政府機關網站(輸入關鍵字：銀髮人才資源中心)，占 29.5%，以及公立就業服務機構，占 17.6%。

此外，對銀髮人才資源中心的規劃措施建議以加強宣導銀髮人才資源中心相關資訊的比例最高(37.5%)；其次為希望提供適合銀髮族體力之工作項目(13.5%)。

質化調查發現，多數受訪者皆認為社區佈告欄與里長告知是獲得銀髮人才資源中心資訊的重要管道，若能以第四台跑馬燈或在公視新聞上告知，效益會更大。

在就業服務管道與職業訓練接觸情形方面，未來若有提供雇主釋出職缺，民眾前往銀髮人才資源中心登記的服務；多數受訪者認為這樣會比較容易找到合適的工作。

部分有求職中心登記/就業網站尋找經驗的受訪者，反應之前求職經驗不佳，網站提供適合銀髮族的工作不多，且求職中心給予回饋很少，希望能做到職缺公開透明，符合銀髮族特性需求(例如不要離家太遠)。

二、事業單位端-中彰投區事業單位人力需求調查

(一)中彰投區事業單位概況

事業單位公司所在地區以臺中市(75.3%)的比例最高，其次為彰化縣(17.6%)與南投縣(7.1%)，產業別以三級產業(49.5%)的比例最高，其次為二級產業(48.3%)，再者為一級產業(2.2%)。

行業類別以製造業(46.7%)的比例最高，其次為營造業(12.0%)，再者為專業、科學及技術服務業(9.0%)、批發及零售業(7.6%)與運輸及倉儲業(6.1%)。

公司資本額以 8000 萬以上(28.1%)的比例最高，其次為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(21.6%)，再者為未滿 500 萬(17.5%)。正職人數以 10 人以上，未滿 30 人(26.9%)的比例最高，其次為未滿 10 人(25.8%)，再者為 100 人以上(22.6%)。兼職人數以未滿 10 人(83.1%)的比例最高，其次為 10 人以上(4.1%)。

55-64 歲員工人數占比以 1-5% (30.1%)的比例最高，其次為 6-20%(22.0%)與 21%以上(20.3%)，此外，回答沒有 55-64 歲員工占 22.8%；65-75 歲員工人數占比以沒有(68.3%)的比例最高，其次為 1-5%(20.5%)。

(二)招募求才管道與 55 歲以上員工人數

事業單位招募正職人員最常用的前三項求才管道以民間人力銀行網站的比例最高，占 85.7%，其次依序為親友介紹/員工介紹(30.7%)、報章雜誌求才廣告(22.4%)、政府求職網站(如台灣就業通)(19.2%)與公立就業服務機構(例如臺中、沙鹿、員林或南投就業中心等)(17.9%)。

在 55-64 歲員工人數方面，22.8%的事業單位表示沒有僱用 55-64 歲員工，72.4%表示有僱用；其中人數為 1-5%占 30.1%，人數為 6-20%占 22.0%，人數為 21%以上占 20.3%。

有僱用 55-64 歲員工的行業別，以農、林、漁、牧業(100.0%)比

例最高，其次為支援服務業(87.3%)、製造業(82.7%)與營造業(76.1%)。(以樣本數大於 10 家為主要分析對象)。

在 65-75 歲員工人數方面，68.3%的事業單位表示沒有 65-75 歲員工，28.6%表示有僱用；其中人數為 1-5% 占 20.5%，人數為 6% 以上者占 8.1%。

有僱用 65-75 歲員工的行業別，以其他服務業(44.7%)比例最高，其次為營造業(36.0%)。(以樣本數大於 10 家為主要分析對象)。

(三)55 歲以上人員僱用比例、原因與職務性質

未來 1 年內若有人力需求，有 58.7%的事業單位有可能僱用 55 歲以上的人員，41.3%的事業單位表示可能不會考慮僱用；不考慮聘僱 55 歲以上人員的原因以沒有適合的工作內容比例最高，占 55.2%，其次為健康因素或體力不足(37.9%)、技能或學習力不足(17.1%)、工作效率考量(12.3%)與擔心無法接受新的工作方式及環境(9.1%)。

考慮聘僱 55 歲上人員原因以經驗豐富的比例最高，占 78.4%，其次為工作態度佳(35.5%)與流動率低(31.1%)。

表示未來 1 年內若有人力需求，有可能僱用 55 歲以上人員的事業單位，公司產業別為二級產業(64.8%)、正職人數為 100 人以上(71.3%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(71.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(73.1%)的比例較高。

若要聘僱 55 歲以上人員，事業單位表示比較有機會被任用職務性質以專業性工作的比例最高，占 56.0%，其次為勞動性(體力)工作(39.1%)與行政性工作(23.4%)。

質化調查則發現，傳統產業多數皆有勞動力不足的問題，如保全、採茶、醫療復健、工廠...等，需要雇用中高齡人員的機會較高，主要原因是年輕人就業意願低，但科技業、精密機械業...等產業的中高齡人數需求則較少。

高科技相關產業表示多數公司不會聘僱 55 歲以上低階人員，需要的是中高階主管，希望利用其人脈或以前之專業能力，考慮因素主要為符合公司企業文化與工作能力。

而傳統產業則不排斥聘僱 55 歲以上銀髮人力，因為人員編制不足，中低階層員工也會任用，但多數是輕勞動力之工作；考慮因素主要為符合公司企業文化、具有旺盛學習力與個性不能太倚老賣老，造成與年輕員工產生太大隔閡難以管理。

因應高齡化與少子化的來臨，事業單位的因應策略多數是 1.加速自動化流程，減低人力數量 2.產學合作，向下扎根，進行企業實習，保持引入新血，或給予獎助學金或住宿補貼吸引新進人員 3.不受限只雇用本科系學生，延伸至相關系所 4.申請外勞協助 5.產業外移至有相關人力供給地區 6.高齡技術人才延後退休，較特殊是保險業，以世襲制留住人才與引進新人。

(四)對中高齡者及高齡者就業促進措施認識程度

1. 針對 55 歲以上員工提供相關協助事項

有 41.4%的事業單位有針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項，58.6%的事業單位表示沒有；有提供相關協助事項的產業別為一級產業(100.0%)、資本額為 8000 萬以上(56.6%)、正職人數為 100 人以上(57.4%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(54.5%)、65-75 歲員工人數占比為 6%以上(65.9%)的比例較高。

事業單位針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目內容以「提供能力開發與教育訓練」的比例最高，占 56.7%，其次為「為了經驗傳承進行混齡編組（代間職場教學）」，占 55.3%，再者為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」，占 46.7%。

調查結果發現，針對 55 歲以上員工提供相關的協助項目中，事業單位認為幫助程度最大的項目以「提供能力開發與教育訓練」的

比例最高，占 31.3%，其次為「為了經驗傳承進行混齡編組」，占 30.6%，再者為「提供或灌輸員工做到退休之誘因與觀念」占 21.3%。

2. 對就業促進措施知悉度與申請意願

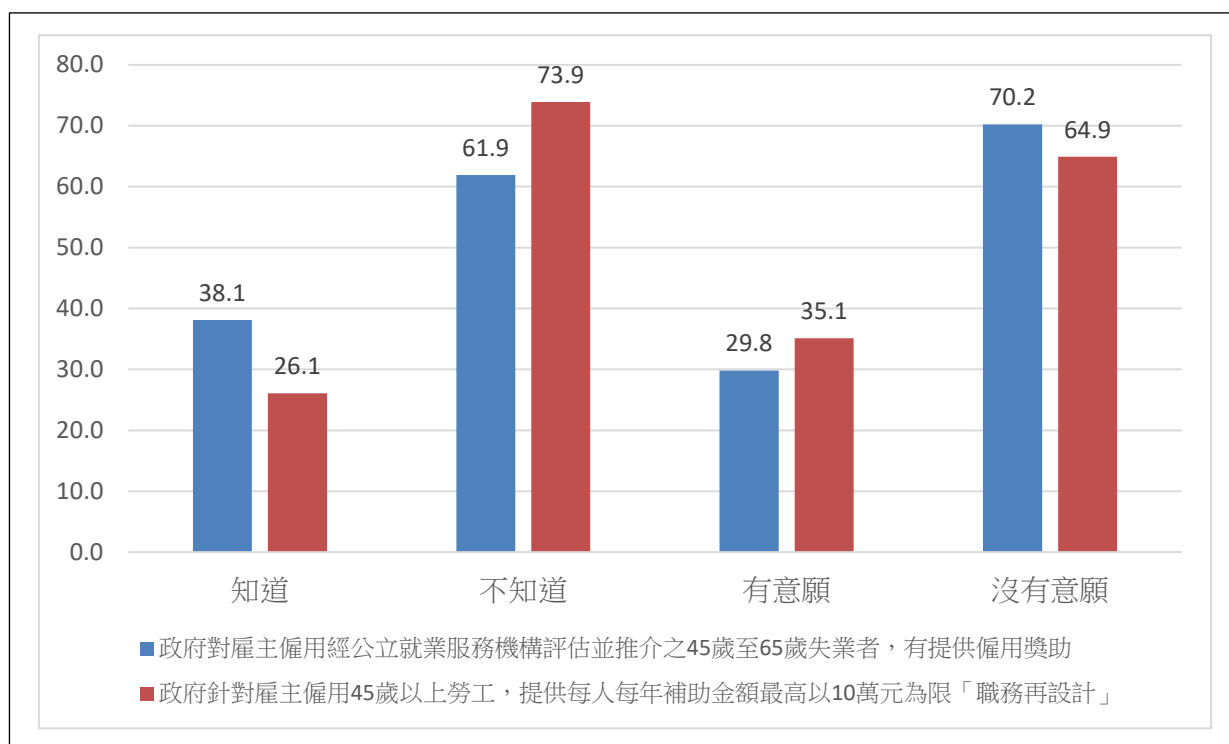


圖 7-3 事業單位對就業促進措施知悉度與申請意願

38.1%的事業單位知道政府對雇主僱用經公立就業服務機構評估並推介之 45 歲至 65 歲失業者，有提供僱用獎助，發給雇主每人每月新臺幣 1 萬 3,000 元(按月計酬)或每人每小時新臺幣 70 元(非按月計酬)，最長以發給 12 個月為限，61.9%的事業單位表示不知道該政策。

29.8%的事業單位有意願申請僱用獎助措施，70.2%的事業單位表示沒有意願；有意願申請的公司產業別為一級產業(90.9%)、資本額為未滿 500 萬(34.8%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(37.5%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(46.3%)的比例較高。

有意願申請僱用獎助措施的主要原因以「有需求會考慮」的比

例最高，占 41.5%，其次為「想瞭解後，再申請」，占 15.8%，再者為「有補助對企業有幫助」，占 15.5%。

沒有意願申請僱用獎助措施的主要原因以「沒有職缺」的比例最高，占 66.2%，其次為「人員足夠」，占 15.7%，再者為「需要的是專業人才，不會限定年齡」，占 15.0%。

26.1%的事業單位知道政府針對雇主僱用 45 歲以上勞工，為協助排除其工作障礙，提升工作效能，有提供每人每年補助金額最高以 10 萬元為限的「職務再設計」的措施，73.9%的事業單位表示不知道。

有 35.1%的事業單位有意願職務再設計措施，64.9%的事業單位表示沒有意願；有意願申請職務再設施措施原因以「有需求會考慮」的比例最高，占 60.5%，其次為「有補助對企業有幫助」，占 11.9%，再者為「想瞭解後，再申請」，占 8.5%。

沒有意願申請職務再設施措施原因以「沒有職缺」的比例最高，占 51.3%，其次為「人員足夠」，占 33.9%，再者為「不瞭解獎助內容，不會申請」，占 8.5%

3. 政府提供獎勵，鼓勵公司僱用 55 歲以上員工制度的誘因程度

有 38.7%事業單位對於政府提供的獎勵措施，增加貴公司僱用 55 歲以上員工，制度誘因的程度表示足夠(其中，37.0%的事業單位表示足夠，1.7%的事業單位表示非常足夠)，而 35.2%事業單位表示不足(其中，1.8%的事業單位表示非常不足夠，33.4%的事業單位表示不足夠)，另 26.1%的事業單位表示不知道/拒答。

事業單位表示政府提供提高貴公司僱用 55 歲以上員工的措施為「獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼」的比例最高，占 67.7%，其次為「補助 55 歲以上員工勞工保險費用」，占 52.0%，再者為「提供企業租稅優惠」，占 31.6%，降低 55 歲以上員工提撥勞退準備(23.5%)與支援企業提供 55 歲以上勞工教育訓練(23.0%)。

4.政府訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」知悉度

34.7%的事業單位知道政府有訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」，65.3%的事業單位表示不知道；表示知道政府有訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」的事業單位，其公司資本額為 8000 萬以上(56.6%)、正職人數為 100 人以上(59.1%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20% (44.6%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(40.0%)的比例較高。

(五)對於屆齡退休人力繼續留任的僱用意願

事業單位表示「若有需求會選擇適合者留用」退休員工的比例最高，占 29.7%，其次為「不會」，占 27.4%，再者為「已有留用案例」，占 21.8%。

「不留用退休員工」主要考量因素以「不利人才新陳代謝」的比例最高，占 19.9%，其次為「營運成本增加」，占 18.7%，再者為「企業內規限制」，占 18.3%與生產力不足(18.0%)

表示「若有需求會選擇適合者留用」的公司，55-64 歲員工人數占比為 1-5%(37.4%)、沒有 65-75 歲員工(31.1%)的比例較高；表示「已有留用案例」的公司，55-64 歲員工人數占比為 6-20%(30.9%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(38.4%)的比例較高；而表示「不會留用」的公司，沒有 55-64 歲員工(41.8%)、沒有 65-75 歲員工(34.3%)的比例較高。

公司留用退休員工的主要作法以「維持原來的工作不變」的比例最高，占 49.5%，其次為「工作內容與職稱改變，如轉為顧問、講師或監督人員等」，占 47.7%，再者為「工作時間改變，改為部分工時或不需上下班打卡」，占 10.4%。

(六)使用公立就業服務機構服務比例

事業單位表示公司曾使用過公立就業服務機構提供的服務項目以「求才服務」的比例最高，占 49.5%，其次為「都沒有使用過」，占 43.4%，再者為「員工訓練」，占 13.4%。

事業單位認為協助 55 歲以上勞工續留職場或延緩退休，政府可以提供協助項目以「補助企業留用退休員工」的比例最高，占 67.1%，其次為「提供 55 歲以上勞工彈性工時或縮短工時」，占 48.1%，再者為「修改退休年金給付方式，延後請領者可增加年金給付」，占 45.4%。

(七)預防員工在職失能相關作為

事業單位表示公司預防員工在職失能，落實職場安全管理提供相關措施以「定期檢測工作環境衛生」的比例最高，占 79.0%，其次為「定期檢測機械設備安全」，占 67.6%，再者為「定期辦理操作人員教育訓練」，占 65.1%。

提供職業健康促進關懷措施內容以「員工定期健康檢查(全額補助)」的比例最高，占 49.0%，其次為「健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)」，占 43.0%，再者為「以上皆無」，占 23.9%。

(八)銀髮人才資源中心各項服務需求程度

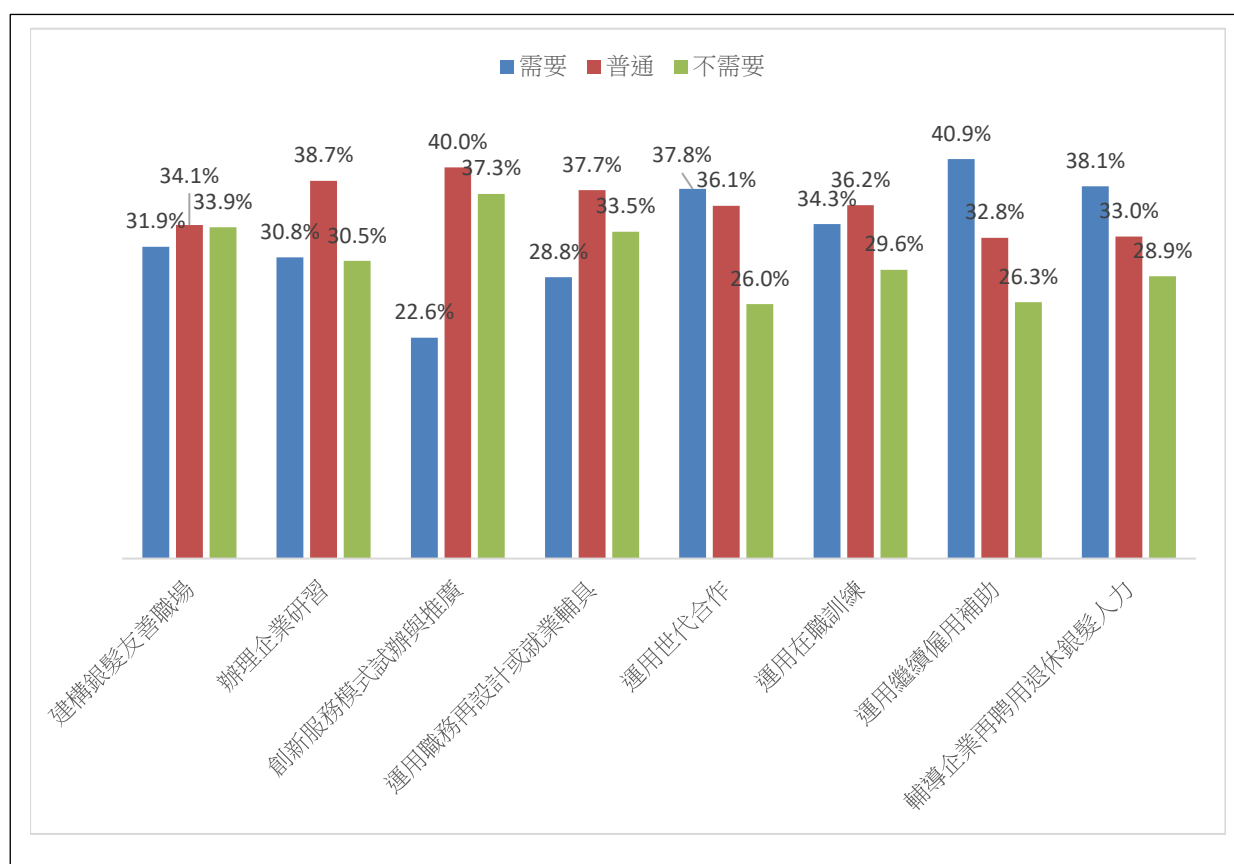


圖 7-4 銀髮人才資源中心各項服務需求程度

40.9%的事業單位需要「運用繼續僱用補助」的比例較高，其次依序為「輔導企業再聘用退休銀髮人力」(38.1%)、「運用世代合作」(37.8%)、「運用在職訓練」(34.3%)、「建構銀髮友善職場」(31.9%)與「辦理企業研習」(30.8%)；而「運用職務再設計或就業輔具」(28.8%)與「創新服務模式試辦與推廣」(22.6%)的需求程度則較低。

需要「輔導企業再聘用退休銀髮人力」的事業單位，65-75 歲員工人數占比為 1-5%(40.0%)的比例較高；需要「運用世代合作」的事業單位，以 65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(53.7%)的比例較高；需要「運用在職訓練」的事業單位，以 55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(41.7%)的比例較高。

此外，需要「建構銀髮友善職場」的事業單位，55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(37.9%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(41.5%) 的比例較高；需要「辦理企業研習」的事業單位，以 55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(33.7%) 的比例較高。

顯示事業單位 55-64 歲、65-75 歲員工人數比例愈高者，對於銀髮人才資源中心各項服務需求程度也愈高。

(九)銀髮人才中心相關建議

質化調查發現，多數事業單位受訪者對銀髮人才資源中心各項服務持認同態度，但建議政府可以法制化以利企業遵守。

在「經驗傳承」方面，多數受訪者認同經驗傳承，但需視退休人員專業能力是否符合公司需求與核心利益，同時也會擔心是否產生世代競爭的問題，需要花更多心力來處理。

在「雇主雇用獎勵津貼」方面，部分受訪者認為雇用獎勵津貼有幫助，部分受訪者認為幫助不大，主要是因產業不同，但希望訂出法條後不要管束太多讓企業綁手綁腳。

在「彈性工時」方面，部分受訪者認為彈性工時有需求就歡迎而且配合，大部分有輕度勞力工作職缺的企業表示歡迎，但仍有部分企業認為會因產業不同而造成差異；對於「開發適合工作」方面，多數企業仍有疑慮，擔心造成公司成本增加與不知如何開發，以及為了增加工作職缺而開發不適合公司的職務。

在「建立銀髮友善職場名冊，提供媒合運用」方面，部分受訪者認為還是要依職缺需要，可提供企業多元人才需求面向。

三、勞工端與事業單位端供給需求差異分析

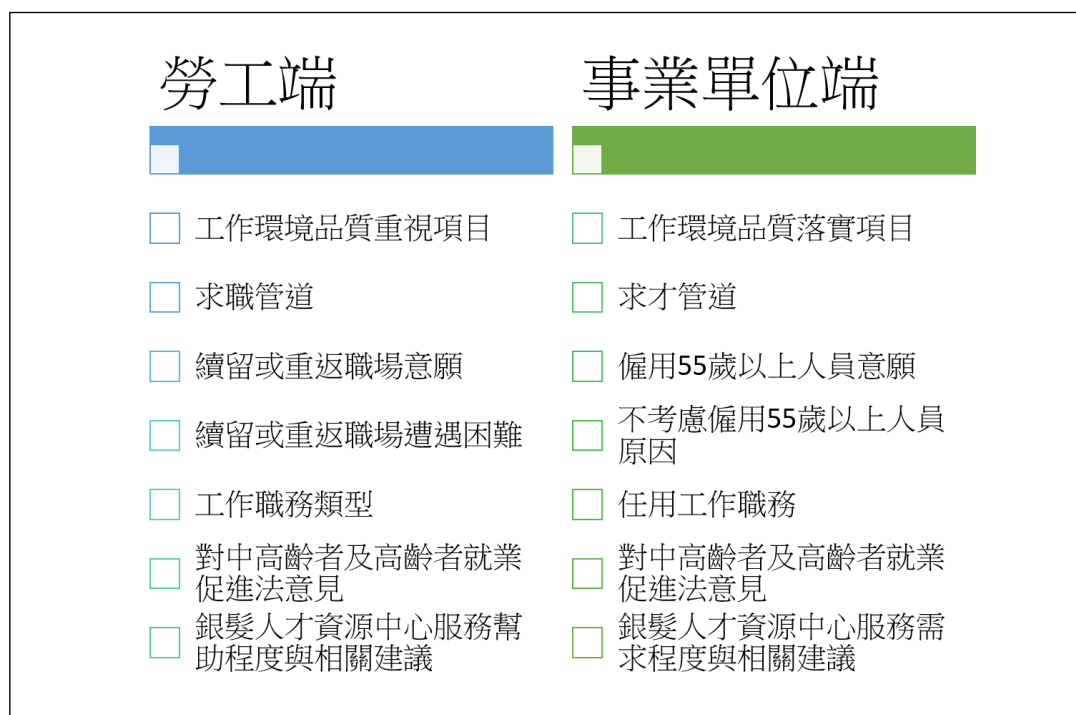


圖 7-5 勞工端與事業單位端供給需求差異分析

(一)工作環境品質重視項目 V.S.工作環境品質落實項目

勞工端重視的工作環境品質項目主要為工作環境安全、有提供勞保(勞工職災保護)、工作負荷量合理與彈性工時，而事業單位落實職場安全管理提供措施主要為定期檢測工作環境衛生、機械設備安全與辦理操作人員教育訓練，顯示勞工端與事業單位端在工作環境品質的項目部分無明顯落差。

但在員工定期健康檢查(全額補助)、健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)等，事業單位有提供的比例較少。

(二)求職管道 V.S.求才管道

勞工端主要求職管道為親友介紹/員工介紹、報章雜誌求才廣告(、民間人力銀行網站與公立就業服務機構，而事業單位主要求才管

道則以民間人力銀行網站為主，其次為親友介紹/員工介紹、報章雜誌求才廣告，政府求職網站與公立就業服務機構的使用比例較低，顯示 55-75 歲勞工在求職管道與事業單位求才管道呈現落差。

(三)續留或重返職場意願 V.S.僱用 55 歲以上人員意願

勞工端平均預計退休年齡為 69.43 歲，44.4%退休後有續留或重返職場的規劃，而未來 1 年內若有人力需求，58.7%的事業單位有可能僱用 55 歲以上的人員，顯示整體供給需求部分無明顯落差，但會僱用的行業別與職缺內容則有明顯差異。

(四)續留或重返職場遭遇困難 V.S.不考慮僱用 55 歲以上人員原因

勞工端認為續留或返回職場可能遭遇困難主要為服務單位有性別或年齡限制、體能無法配合全時工作、健康因素無法勝任工作內容，而事業單位不考慮聘僱 55 歲以上人員原因則以沒有適合的工作內容、健康或體力因素考量、技能或學習力不足、工作效率考量與擔心無法接受新的工作方式及環境。顯示勞工端較為擔心年齡限制與體能、健康因素受限，與事業單位考量的工作內容、工作技能與工作效率有明顯落差。

(五)工作職務類型 V.S.任用工作職務

勞工端希望續留或重返職場的工作性質主要為與目前工作專業相關新工作、原公司續聘與自行創業，工作職務內容則以行政經營、技術服務、餐飲旅遊、農林漁牧與客戶服務比例較高；工作重視條件因素則以自身健康與體力狀況、薪資待遇、工作距離遠近、工作內容具價值意義與部分工時為主。

而事業單位 55-64 歲、65-75 歲員工人數占比較高者，會任用 55

歲以上人員的比例也愈高，主要任用職務為專業性工作、勞動性(體力)工作與行政性；整體而言，供給需求端在工作職務方面無明顯差異，但在職缺人數與行業別需求方面可能有落差。

(六)對中高齡者及高齡者就業促進法意見

1.彈性工時

勞工端對彈性工時、部分工時的需求與認同度較高，而事業單位則認為需視產業需求釋出職缺，形成供需方面的落差。

2.禁止年齡歧視政策

勞工端認為禁止年齡歧視政策流於表面，私下仍無法禁止，而事業單位端則因行業別、工作職務需求與企業文化，仍有 41.3%的比例不考慮僱用 55 歲以上人員，形成供需方面的落差。

3.穩定就業、雇用獎勵津貼

勞工端認為開發適合 55 歲以上勞工重返職場的職訓種類、提供就業獎勵津貼，鼓勵 55 歲以上勞工進入職場(55.7%)，對於協助勞工就業有幫助；而事業單位則認為獎勵/補助企業僱用 55 歲以上勞工津貼與支援企業提供 55 歲以上勞工教育訓練對於企業提高僱用比例有幫助，顯示政府在穩定就業、雇用獎勵津貼方面符合勞工與事業單位的需求。

但僅 38.1%的事業單位政府有提供僱用獎助，29.8%有意願申請；僅 26.1%的事業單位知道「職務再設計措施」，35.1%有意願申請，顯示事業單位在中高齡者及高齡者就業促進法相關措施的知悉度偏低，且因行業別的職缺人數需求不同，會影響申請意願。

4.鼓勵創業

勞工端對於 55 歲以上鼓勵創業措施沒有信心，擔心銀行不會同

意貸款，也沒有把握創業成功，順利還款，顯示勞工對於政府的「青銀共同創業」政策措施知悉度與瞭解度仍有待加強。

5.經驗傳承

技術人員退休之勞工對於經驗傳承認同度較高，但反應大型企業較易落實，而中小企業則可能有執行上困難，已有 41.4% 的事業單位針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項，主要為提供能力開發與教育訓練以及經驗傳承混齡編組(代間職場教學)，且具有成效，顯示事業單位已有進行經驗傳承的措施，但行業別不同與公司規模大小則有執行上的差異。

6.原公司再雇用

有續留或重返職場意願的勞工，34.2% 選擇與目前工作專業相關新工作，30.4% 希望原公司續聘；而事業單位則表示若有需求會選擇適合者留用(29.7%)與已有留用案例(21.8%)。顯示供需兩造對於原公司再雇用皆有需求與期待，且事業單位會以維持原來的工作不變、工作內容與職稱改變，以及工作時間改變作為彈性處理措施。

(七)對銀髮人才資源中心相關意見

勞工端對於銀髮人才資源中心的服務以「專長培養短期課程」、「職涯支持團體」與「職涯諮詢規劃及服務」的需求較高，而事業單位則以「運用繼續僱用補助」、「輔導企業再聘用退休銀髮人力」、「運用世代合作」、「運用在職訓練」、「建構銀髮友善職場」與「辦理企業研習」的需求較高，但勞工端需求程度較事業單位高出甚多，顯示事業單位對於銀髮人才資源中心能提供的具體服務與效益宣導仍有待加強。

第二節 調查建議

一、短期建議-銀髮人才資源中心定位與功能

(一)組織定位

「中彰投區銀髮人才資源中心」，成立宗旨為調查中彰投地區銀髮就業市場供需，建構區域銀髮人才運用專業服務及友善職場環境，改善中高齡及高齡者的勞參率，輔導銀髮族群持續投入職場，以因應「高齡社會」及「超高齡社會」對勞動力市場影響。

因此，連結地方銀髮人才服務資源、分配與提供，加強地方政府銀髮人才服務據點及區域產官學界銀髮服務資源之連結與合作，是中彰投區銀髮人才資源中心的主要功能，協助各就業中心推動銀髮就業服務措施，強化轄區資源連結整合，建立合作平台，延伸服務觸角，拓展銀髮就業服務能量。銀髮人才資源中心定位圖如下：

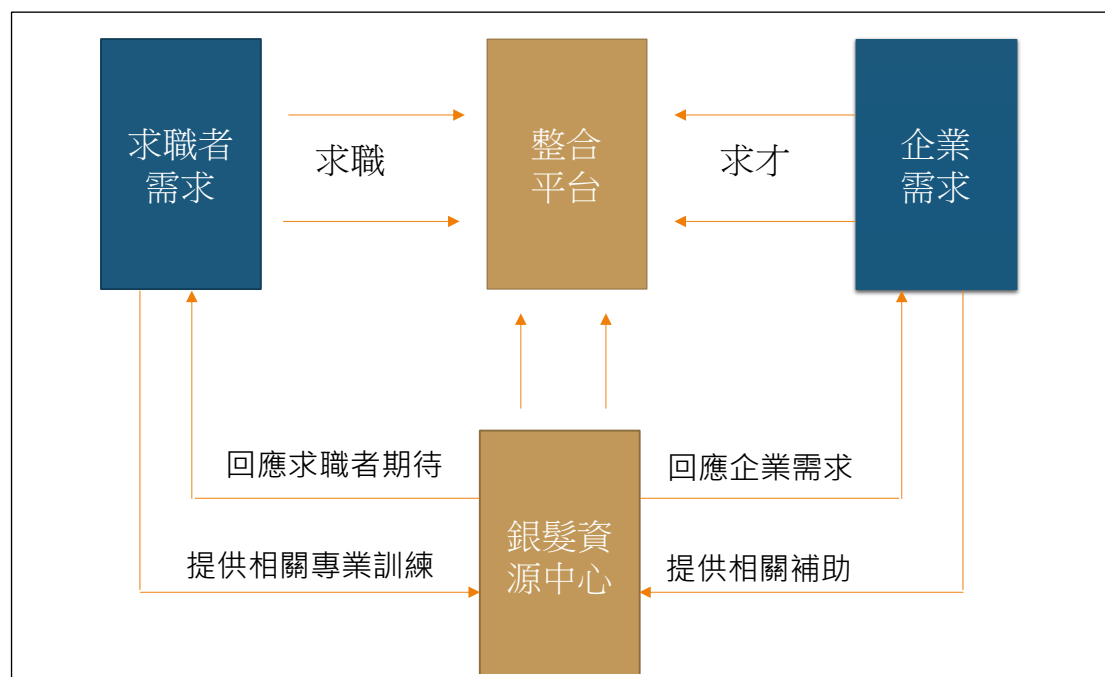


圖 7-6 銀髮人才資源中心定位

1.銀髮人才資源中心定位為「整合平台」，建議為下列三個方向：

- (1)成為資訊提供者，銀髮產業的平台媒合
- (2)成為資源分配者，針對不同族群的求才求職客制化與資源分配
- (3)成為資源提供者，針對中部地區成立據點培育銀髮人才輔導團隊，中央下放地方資源妥善運用，合適分配給各地區據點。

2.求職者需求部分：透過質量化調查，了解不同求職者期待與需求項目，提供相關專業訓練與求職問題解決方案，以符合企業求才需求。質化調查發現，多數受訪者對於銀髮人才資源中心與職訓中心差異容易產生混淆，建議應做功能定位與區隔說明。

3.企業需求部分：透過質量化調查，了解不同事業單位求才需求，提供相關補助與問題解決方案，提高企業單位僱用 55 歲以上員工比例。

(二)組織功能

1.宣導與倡儀中高齡者及高齡者就業促進法各項措施

調查發現，僅 34.7%的事業單位知道政府有訂定「中高齡者及高齡者就業促進法」，65.3%的事業單位表示不知道，而公司 55 歲以上人員愈多者，知道的比例也愈高，反之則知悉度偏低，建議加強事業單位知悉度、了解度與對公司具體效益為何。

因本次調查並未探討勞工端對於中高齡者及高齡者就業促進法的知悉度，建議未來應同步加強 55 歲以上民眾，甚至是 50 歲以上民眾對於此法的知悉度與了解程度，提高中高齡者及高齡者對於續留或重返職場應具備工作技能與職場觀念。

2.強化職涯發展知能與訓練機制，開發符合銀髮人才新職能

質化調查發現，55 歲以上民眾找工作時，明顯感受到年齡歧視的壓力，如體力與能力易被受雇者疑慮，除非能找到特定不需要體

力之工作，如房仲、保險或是旅遊導遊...等，但這些工作需要基本電腦技能，目前 55 歲以上民眾在電腦技能較為不足，影響找工作成效。

建議新職能發展設計時應注重銀髮人才所需的職業類型與性別會有較大的關聯性，如女性偏好會計類工作，但現在都是需要電腦作業，目前 55 歲以上民眾對於電腦技能不足，需要列入優先加強部份，以便快速投入職場。

其次是對銀髮族再投入職場的心態教育，建議銀髮人才資源中心輔導就業除了職務設計，職場條件之外，應協助就業者建立心態，如如何被年輕人管理與相處，如何用開放的心態接受新觀念。

3.針對求職端與求才端對銀髮人才資源中心期待與服務需求進行媒合

量化調查發現，未來 1 年內若有人力需求，有 58.7%的事業單位有可能僱用 55 歲以上的人員，以公司產業別為二級產業(64.8%)、正職人數為 100 人以上(71.3%)、55-64 歲員工人數占比為 6-20%(71.4%)、65-75 歲員工人數占比為 1-5%(73.1%)的比例較高。

若要聘僱 55 歲以上人員，事業單位表示比較有機會被任用職務性質以「專業性工作」的比例最高，占 56.0%，其次為「勞動性(體力)工作」，占 39.1%，再者為「行政性工作」，占 23.4%。

建議應理解銀髮人才不同求職動機與目的，是為了經濟壓力還是為了自我實現，目前希望的工作形態、可接受的時間與距離，才能給予較好之協助。在求才端應對企業成本考慮因素感同身受，如因應臺灣勞健保限制，是否能接受部分工時之高齡員工。

職業媒合時可參考日本、韓國、美國與其他先進國家 NGO 的作法，銀髮人才資源中心可與民間求才管道、政府就業中心合作，提供民眾多元求職管道選擇。

(三)勞工與事業單位供需差異與問題解決方案

1.落實健康關懷相關措施

勞工端與事業單位端在工作環境品質的項目部分無明顯落差，但在員工定期健康檢查(全額補助)、健康檢查說明會或健康關懷與促進(各項篩檢宣導)等，事業單位有提供的比例較少，由於 55 歲以上勞工的工作表現、效率與身心健康有關聯，建議未來應協助企業落實健康關懷與促進措施，並加強求職勞工對於身心健康的正確照護觀念。

2.增加友善連結與提供多元求職管道

由於 55-75 歲勞工在求職管道(以親友介紹/員工介紹、報章雜誌求才廣告)與事業單位求才管道(以民間人力銀行網站為主)呈現落差，建議銀髮人才中心可主動與民間人力銀行網站合作，提供 50+ 或 55+ 人才專區，讓企業求才時可以有更多彈性選擇，此外，增加友善連結，彙整傳統媒體求才資訊、政府相關就業資訊在銀髮人才中心網站，提供求職者多元的求職管道資訊，並提高求職者使用銀髮人才中心就業資訊的比例。

3.勞工端與事業端人力資源盤點

勞工端退休後續留或重返職場與事業單位僱用 55 歲以上人員的比例並無明顯落差，但會僱用的行業別與職缺內容則有明顯差異，建議應進行履歷盤點，針對求職者的證照與履歷進行盤點彙整，在中心網站設計表單讓求職者上網填，利用中心當一個資源平台，媒合企業與求職者。同時針對企業所釋出職缺所需之工作履歷與證照，中心可進行職業訓練與媒合。

4.勞工端與事業端職業媒合規劃

勞工端認為續留或返回職場可能遭遇困難主要為服務單位有性別或年齡限制、體能無法配合全時工作、健康因素無法勝任工作內容，而事業單位不考慮聘僱 55 歲以上人員原因則以沒有適合的工作

內容、健康或體力因素考量、技能或學習力不足、工作效率考量與擔心無法接受新的工作方式及環境。顯示勞工端較為擔心年齡限制與體能、健康因素受限，與事業單位考量的工作內容、工作技能與工作效率有明顯落差。

勞工端希望續留或重返職場的工作性質主要為與目前工作專業相關新工作、原公司續聘與自行創業，工作職務內容則以行政經營、技術服務、餐飲旅遊、農林漁牧與客戶服務比例較高；工作重視條件因素則以自身健康與體力狀況、薪資待遇、工作距離遠近、工作內容具價值意義與部分工時為主。

而事業單位 55-64 歲、65-75 歲員工人數占比較高者，會任用 55 歲以上人員的比例也愈高，主要任用職務為專業性工作、勞動性(體力)工作與行政性；整體而言，供給需求端在工作職務方面無明顯差異，但在職缺人數與行業別需求方面可能有落差。

建議銀髮人才中心可與轄區企業合作，了解轄區不同特性企業需求，協助媒合人才；此外，可與民間求職網站、政府就業機構與就業服務中心合作，提供多元管道的求職平台，讓求職者有多元工作可選擇。

5.提供短期研習與提供職業訓練課程資訊

調查結果發現，目前待業中或求職中的 55-75 歲民眾，53.4% 表示沒有求職的就業準備，34.5% 表示有參加職業訓練，10.3% 有參就就業促進課程。其中有參加職業訓練與就業促進課程的受訪者，皆以女性(分別為 37.4% 與 13.1%)的比例較高。顯示 55 歲以上待業中或求職的勞工，對於求職所做的準備仍有不足，建議未來銀髮人才中心可辦理短期研習營，透過 3-5 天的課程研習，讓求職民眾對於未來想從事的工作職務內容、環境與行業別有更多的深度瞭解後，再進一步前往職訓中心或就業服務處選擇適合進修的職業訓練課程。

此外，就服員認為部分中高齡求職者對於學習新的必要事務(如

電腦)較為抗拒，可能是心理或生理壓力(如視力)，但若不學習，難以轉換到新工作，如何克服學習心態以及如何與年輕主管於職場相處是中高齡求職者應改變的地方。另外，有部分中高齡求職者會因為保險問題，為領取較高保險費而特意不去就業，待業期會拉長，如何與保險配合也是政府需考慮之處。

建議針對職業訓練，中心可與分署合作，針對真正有勞動意願之求職者設計履歷盤點中企業所需求証照，但為避免資源浪費或僅為了領取補助，可要求求職者應於一定時間或一定次數內考過特定証照，否則補助不給予以讓職業訓練有最有效的利用。

6. 中高齡者及高齡者就業促進法

(1) 彈性工時

勞工端對彈性工時、部分工時的需求與認同度較高，而事業單位則認為需視產業需求釋出職缺，形成供需方面的落差，建議未來可透過企業人力資源盤點，提供職缺內容讓求職勞工了解，提高媒合率。

(2) 禁止年齡歧視政策

勞工端認為禁止年齡歧視政策流於表面，私下仍無法禁止，而事業單位端則因行業別、工作職務需求與企業文化，仍有 41.3% 的比例不考慮僱用 55 歲以上人員，形成供需方面的落差，建議未來可優先針對可能僱用行業別與公司進行深度訪談，提供落實策略與具體效益給其他企業參考。

(3) 穩定就業、雇用獎勵津貼

政府在穩定就業、雇用獎勵津貼方面符合勞工與事業單位的需求，但事業單位的知悉度與申請意願仍有待加強，建議未來應先針對不知道政府僱用獎助的行業別或事業單位進行倡儀與宣導，辦理企業說明會，邀請轄區事業單位參加。

由於事業單位會因行業別的職缺人數需求不同影響申請意願，

建議可優先針對有 55 歲以上員工的事業單位進行宣導，提供相關補助措施的說明與預期效益。

(4)鼓勵創業

勞工端對於 55 歲以上鼓勵創業措施沒有信心，擔心銀行不會同意貸款，也沒有把握創業成功，順利還款，顯示勞工對於政府的「青銀共同創業」政策措施知悉度與瞭解度仍有待加強。

建議政府應針對有計畫自行創業者，提供創業課程，鼓勵合作創業，書寫計畫書申請通過後政府再擔保向銀行借款，或透過投資方式進行，但不建議補貼方式；其次是政府鼓勵銀髮族群先以 NGO 的型式經營集體的銀髮創業，服務地區民眾。

參考德國高齡就業促進策略，高齡人士雖較具有創業與管理企業的豐富生活與職場經驗，但長年的工作經驗卻不必然代表高齡人口便具有創業與經營企業的必備 know-how，德國各地工商協會皆有提供高齡人口的創業諮詢與相關終生教育課程，以提高其創業的成功機率。同時與具專業能力、可分擔風險以及必要時可獨立承接企業的夥伴共同創業，是較建議高齡人口的創業方式。

(5)經驗傳承

41.4%的事業單位有針對 55 歲以上員工提供相關的協助事項，主要為提供能力開發與教育訓練以及經驗傳承混齡編組(代間職場教學)，且具有成效，顯示事業單位已有進行經驗傳承的措施，但行業別不同與公司規模大小則有執行上的差異，建議未來可針對沒有提供協助事項與公司有 55 歲以上人員的事業單位優先進行宣導，以及就業促進法的相關補助，提高企業落實代間職場教學的比例。

(四)銀髮人才資源中心宣導策略

1.職涯諮詢規劃與服務-提供一對一的諮詢與輔導

量化調查發現，69.2%的 55-75 歲民眾認為「專長培養短期課程」對於找工作有幫助，其次為「職涯諮詢規劃及服務」(60.6%)與「職

涯支持團體」；而質化調查則發現，部分受訪者反應有些一對一服務的就服員比較年輕，資歷不足，無法明確知道 55 歲以上民眾需求。

建議未來除了提供求職建議及診斷雇主是否對年長工作者是友善的，也提供就業、自我工作者、彈性工作地點、及如何面對失業等資訊；此外，可以邀請輔導高齡就業具豐富經驗的就服員擔任種子講師，訓練 55 歲以上的專業退休人士成為諮詢師，協助 55 歲以上民眾找到適合的工作，主要內容為找出中高齡者的工作障礙，提高面試技巧，獲得轉業課程，以轉換過時或過時的資格融入現代認證，發展資訊科技和數字技能。

2.宣導與倡議-50+銀髮人才資源中心會員

質化調查發現，受訪者認為「職涯支持團體」很重要，尤其參加入際互動，需要增加心理建設，跟人的互動多了，會比較活潑，思想比較活化一點。有受訪者表示會在相關臉書、LINE 進行工作心得分享與共同討論。

參考韓國 50 Plus 基金會中，50+平台中有各種社團舉辦活動，讓有共同興趣的人聚集在一起，有意願加入的人都能自由參與，給 50+ 世代一個社會互動的平台，避免孤獨也有了互相分享社群資訊的平台。

建議未來可透過社群媒體(臉書 FB、LINE)，以及里長/社區活動中心，加強銀髮人才資源中心資訊推廣，邀請目前或未來可能會有需求的 50 歲以上民眾加入會員，成為人才資料庫，透過平台參加職涯團體活動，分享資訊與心得，並進行企業與人才的媒合。

建議若有順利再就業的成功案例，可在銀髮人才資源中心官網上刊登影片分享，影片可邀請 50 或 55 歲以上會員擔任志工進行拍攝，落實中心理念與加強會員黏著度。

此外，高齡人口透過學習新式媒體與科技，可避免被社會淘汰的，也可確保在就業市場的工作機會，建議未來可推動或資源連結相關終

身學習計畫包括：協助高齡人口認識使用新媒體與科技(如：使用網路銀行、FB、LINE 及收發 Email)、鼓勵進入社區大學或其它類似教育機構就讀、以及提供職場的在職教育。企業在其提供給員工的培訓課程設計上，應考量到高齡員工的學習需要，並可提高工作配置的靈活性來提高員工的學習意願。

3.建構銀髮友善職場-教育雇主了解年長工作者的價值

量化調查發現，需要「建構銀髮友善職場」的事業單位，其資本額為 1000 萬以上，未滿 3000 萬(35.1%)、正職人數為 30 人以上，未滿 100 人(42.7%)、55-64 歲員工人數占比為 21% 以上(37.9%)、65-75 歲員工人數占比為 6% 以上(41.5%)的比例較高。

顯示公司內部 55-64 歲與 65-75 歲員工人數占比愈高者，愈需要建構銀髮友善職場，建議未來可針對 55 歲以上員工人數較多之事業單位與團體組織優先推動銀髮友善職場典範(列入友善銀髮企業資料庫)，除了在銀髮人才資源中心官網上優先刊登企業求才訊息外，也提供有需求的民眾進行就業媒合。

參考美國高齡就業促進策略發現，許多州、地方勞動力機構，社區大學和年長者倡導者已開始開展教育雇主和產業協會的活動，傳遞關於僱用和留用年長工作者的好處。致力於教育雇主、並建立夥伴關係以改善就業機會的州，包括亞利桑那州，阿肯色州和愛荷華州。例如，亞利桑那州制定了“成熟勞動力計畫”。它具有“批准書”以識別對年長工作者友好的企業，並通過該州所有的“一站式就業中心”進行試點計劃，以將企業與老年工人聯繫起來。

4.輔導企業再聘用退休銀髮人力

量化調查發現，需要「輔導企業再聘用退休銀髮人力」的事業單位，資本額為 8000 萬以上(47.2%)、正職人數為 100 人以上(46.1%)、

65-75 歲員工人數占比為 1-5%(40.0%)的比例較高；顯示員工人數愈高，對於輔導企業再聘用退休銀髮人力的需求亦愈高。

質化調查發現，因應高齡化與少子化的來臨，事業單位的因應策略多數是(1)加速自動化流程，減低人力數量(2)產學合作，向下扎根，進行企業實習，保持引入新血，或給予獎助學金或住宿補貼吸引新進人員(3)不受限只雇用本科系學生，延伸至相關系所(4)申請外勞協助(5)產業外移至有相關人力供給地區(6)高齡技術人才延後退休，較特殊是保險業，以世襲制留住人才與引進新人。就服員則認為對於中高齡求職者的職務再設計，輔具利用非常重要，如何協助中高齡人才退居顧問職輔導也相當重要。

建議未來在輔導企業單位再聘用退休銀髮人力部分，應該讓公司理解不論是留用或是晉用中高齡人才，公司本身應做哪些改變，例如加強員工體檢、改善職場環境，可同時提高年輕員工與銀髮人力的工作環境品質，增加向心力。

(五)勞工與事業單位供需分析-因果循環圖

利用系統動力學圖之概念，找出勞工端與事業單位端在彼此需求的差異，透過因果循環圖呈現動態模型如下：

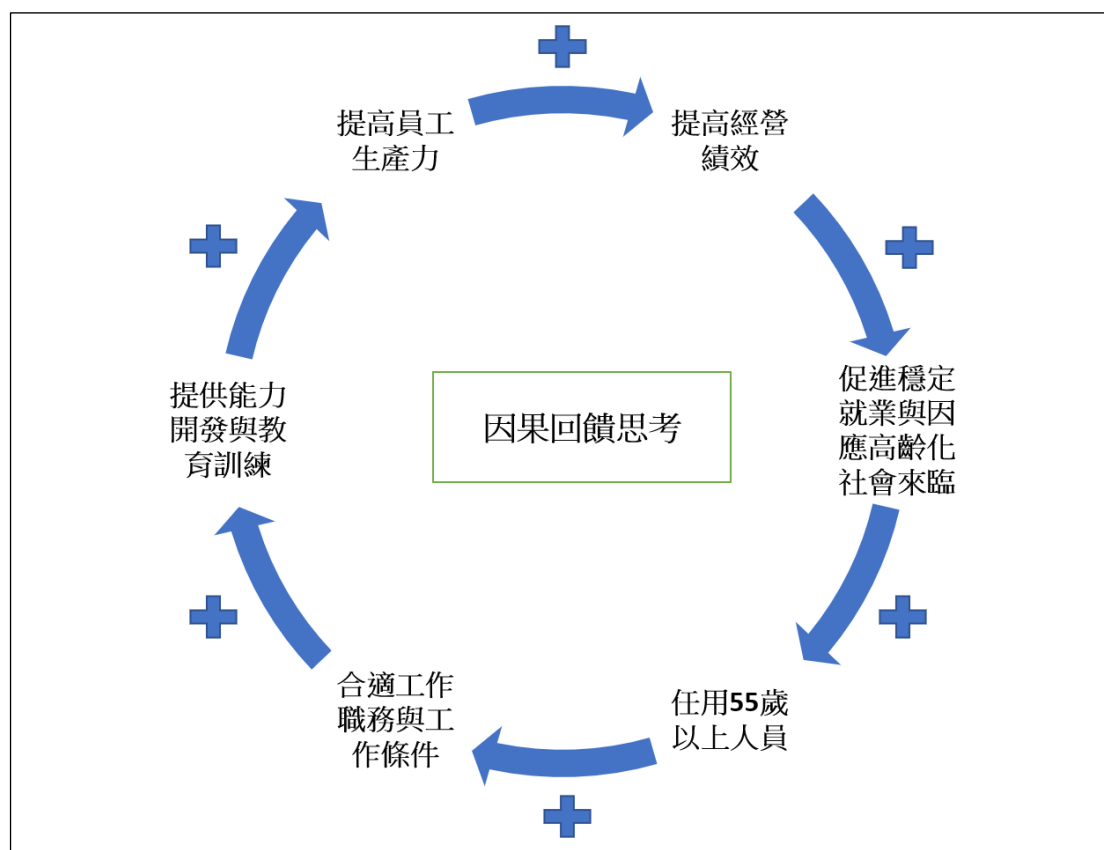


圖 7-7 勞工與事業單位供需分析-因果循環圖

在正向因果循環方面，事業單位僱用 55 歲以上人員，透過人力資源盤點與媒合，找到合適工作職務與工作條件，提供員工能力開發與教育訓練，可以提高員工生產力，亦可進一步提高經營績效，達到促進穩定就業與因應高齡化社會來臨。

反之，事業單位若無法透過人力資源盤點，找到適合 55 歲以上的人才，並進行協助事項加以訓練，則會呈現負向因果循環，無法解決勞工端與事業端因為各項環節供需不平衡，所產生的問題。

二、長期建議-相關政策建議

(一)擬訂建立銀髮人才就業促進政策方案，提升人力價值

建議政府在訂定銀髮人才就業促進政策方案時，應將設定的退休年齡逐年上拉，給予企業適應時間，不要一次到位，專法逐步修訂到最後目標，同時在過程中，公務單位協助企業如何符合政府需求，如何進行職業再設計，如何改善職場環境的安全，初期補助相對重要，也可減輕企業壓力。

建議未來政府在規劃時，應注意銀髮求職者特性不同給予不同規劃，對於如有經濟需求者或想再貢獻能力者，職業的分流與職業評估非常重要。

(二)加強型塑銀髮人才友善職場環境，引領工作創新

建議政府應該在法規上修訂讓企業有配合需求及動機，如設定合適指標，同時以專業為導向，但不應直接將身心障礙者的職務再設計原理與目的套用於銀髮人才就業上，應以銀髮就業者目前生理與心理差異進行處理。

銀髮人才資源中心可擔任引導角色，與有意願配合的企業合作或規劃實驗方案或實驗據點，進行世代交流進行，或是利用閒置公有空間，釋出讓年輕人去經營，同時要求裡面需有銀髮族群員工，符合青銀合作與世代交流的理念。

(三)轄區企業或組織與政府銀髮人力政策合作，促進產業人才供需平衡

建議參考德國高齡就業促進策略方案中的合作伙伴策略，聯邦層級的主要合作夥伴是：勞動和社會事務部，237 Jobcentres 或地方當局，工作、技能和培訓學院（杜伊斯堡-埃森大學和學院, IAQ），

及應用經濟學院，主要負責對該計畫進行國家的評估。在地方層級，主要夥伴包括小型或微型企業；大公司和中小型公司（SME），培訓提供者，商會和手工藝品製造商，顧問和中介人，慈善機構，教會機構，職業介紹所，衛生保險提供者。

質化調查發現，就服員認為應該對於大量晉用中高齡之企業單位給予協助與佳獎，並加強宣導與鼓勵；此外，可因應各地區人口特性與職業特性，給予中高齡專法一些彈性，不能一體適用。

建議更多部會橫向聯繫，例如各部會對於銀髮族群的定義不同，獎勵與補貼適用性不同，農保、漁保、勞保健保等不同險種影響，並將求職者工作類別，勞健保減免，賦稅的優惠等，列入更完整的政策規劃。

參考文獻

一、中文資料

中華民國勞動部全球資訊網 (2020 年 12 月 4 日)，《中高齡者及高齡者就業促進法》配套子法。

資料來源：勞動部(2019)，中高齡者及高齡者就業促進法簡報。

勞動部勞動力發展署中彰投分署(2020 年 10 月 21 日)，《中彰投分署銀髮人才資源中心計畫》。

勞動部勞動統計(2018a)，2018 年國際勞動統計。

勞動部統計處(2018b)，2018 年中高齡及高齡者勞動參與狀況。

國家發展委員會(2018)，「中華民國人口推估（2018 至 2065 年）」

東森財經新聞(2020/10/07)，三分之一老人仍須工作！韓國恐邁入「超高齡社會」。
取自

<https://fnc.ebc.net.tw/FncNews/world/126052>

AARP 樂齡會(2020 年)，適合年長職工的高需求職業。取自

<https://chinese.aarp.org/self/#workandjobs>

遠見雜誌 (2019 年 12 月 07 日)，美嬰兒潮世代不退、不休，多代同堂成職場趨勢，取自

<https://technews.tw/2019/12/07/us-multigenerational-coworkers-become-workplace-trends/>

經濟部工業局，產業人才發展資訊網 (2019 年 10 月 5 日)，德國產官攜手共同打造中高齡人才專屬就業舞台。取自

<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20191000001>

草根影響力新視野(2019 年 9 月 19 日)，英國年輕人失業率與年長者相等。取自

<https://grinews.com/news/%E8%8B%B1%E5%9C%8B%E5%B9%B4%E8%BC%95%E4%BA%BA%E5%A4%B1%E6%A5%AD%E7%8E%87%E8%88%87%E5%B9%B4%E9%95%B7%E8%80%85%E7%9B%B8%E7%AD%89/>

世界日報 顏伶如 (2018 年 10 月 21 日)，銀髮族不退休 他們要工作到不能動。

取自

<https://www.worldjournal.com/5924184/article-%E5%B0%81%E9%9D%A2%E6%95%85%E4%BA%8B-%E9%8A%80%E9%AB%AE%E6%97%8F%E4%B8%8D%E9%80%80%E4%BC%91-%E4%BB%96%E5%80%91%E8%A6%81%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E5%88%B0%E4%B8%8D%E8%83%BD%E5%8B%95/>

關鍵評論，王思晴(2018 年 9 月 27 日)，首爾政府「50+人才復興計劃」，發掘中高齡者的潛力與價值。取自

<https://www.thenewslens.com/article/104691>

聯合報 記者江睿智/德國報導(2018 年 7 月 12 日)，重返職場 3 年新資政府出！

德國這樣鼓勵中高齡就業。取自

<https://vision.udn.com/vision/story/12329/3248842>

經濟部工業局，產業人才發展資訊網 (2018 年 6 月 8 日)，英國全齡職涯伙伴關係 開創銀色大未來。取自

<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20180600010>

經濟部工業局，產業人才發展資訊網 (2017 年 9 月 12 日)，韓國高齡人力資源政策(上)

<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20170900003>

經濟部工業局，產業人才發展資訊網 (2017 年 12 月 6 日)，韓國高齡人力資源政策(下)

<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20171200003>

經濟部工業局，產業人才發展資訊網 (2014 年 8 月 19 日)，德國如何將人口高齡化的危機轉為契機。取自

<https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20140800013>

郭振昌副教授(2014 年)，2014 年銀髮勞動力發展政策與現況研析——以英國、韓國、新加坡等國為例。取自

https://www.google.com/search?q=%E8%8B%B1%E5%9C%8B+%E9%AB%98%E9%BD%A1%E5%B0%B1%E6%A5%AD&rlz=1C1GCEU_zh-TWTW898TW898&oq=%E8%8B%B1%E5%9C%8B+%E9%AB%98%E9%BD%A1%E5%B0%B1%E6%A5%AD&aqs=chrome..69i57.12881j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8#

賴宛琳、楊虔豪 (2013 年 7 月 5 日)，看雜誌封面故事--台、日、韓「銀髮風暴」，下一步怎麼走？取自

<https://www.watchinese.com/article/2013/5215>

台灣老年學論壇，林沛瑾 (2012 年 2 月)，日本與英國的中高齡就業政策。取自

<http://bbc035r.web3.ncku.edu.tw/var/file/169/1169/img/3720/567109187.pdf>

二、外文資料

OECD (2020). The average effective age of retirement in 1970-2018 in OECD countries. Retrieve from

<https://www.oecd.org/els/emp/average-effective-age-of-retirement.htm>

OECD (2020). The Average effective age of retirement versus the normal age in 2018 in OECD countries. Retrieve from

<https://www.oecd.org/els/emp/average-effective-age-of-retirement.htm>

OECD (2020). Perspective 50plus – Employment pacts for older workers in the regions, Germany. Retrieve from

<https://www.oecd.org/employment/leed/39954250.pdf>

<https://www.oecd.org/cfe/leed/37729545.pdf>

OECD (Oct 14, 2018). Working Better with Age: Korea. Retrieve from

https://www.oecd-ilibrary.org/employment/working-better-with-age-korea_9789264208261-en

Centre for aging better (2020/7/7). Back on track: Improving employment support for over 50s jobseekers. Retrieve from

<https://www.ageing-better.org.uk/publications/back-track-improving-employment-support-over-50s-jobseekers>

Centre for aging better (2020). Supporting Over 50s Back to Work. Retrieve from

<https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2020-07/supporting-over-50s-back-to-work.pdf>

U.S. DEPARTMENT OF LABOR (2020). CURRENT STRATEGIES TO EMPLOY AND RETAIN OLDER WORKERS. Retrieve from

<https://www.urban.org/sites/default/files/publication/31531/411626-Current-Strategies-to-Employ-and-Retain-Older-Workers.PDF>

U.S. DEPARTMENT OF LABOR (2020). National Employ Older Workers Week.

Retrieve from

<https://www.dol.gov/agencies/eta/seniors/national-employ-older-workers-week>

NCOA(2020). Senior Community Service Employment Program (SCSEP). Retrieve from

<https://www.ncoa.org/economic-security/matureworkers/scsep/>

GOV.UK (Feb, 2017). Fuller Working Lives: a partnership approach. Retrieve from

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/587654/fuller-working-lives-a-partnership-approach.pdf

GOV.UK (June, 2014). Fuller Working Lives: a framework for action. Retrieve from

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/458861/fuller-working-lives.pdf