委託辦理「中彰投區中高齡及高齡者就業市場供需現況調查及展望」

第壹章　計畫背景說明

第一節　計畫概述—調查背景及目的

根據中央研究院（2011）的人口政策白皮書指出，未來 50 年我國 15 至 64 歲的工作人口將從 2010 年的 1,705 萬人降至 2060 年的 922 萬人。若將 15~64 歲勞動人口分為 15~44 歲和 45~64 歲兩群，2010 年兩群組占勞動人口總數的比例分別為 63.2%和 36.8%;但至 2060 年,所占勞動人口總數比例分別為 50.9%和 49.1%，可以看出 50 年的變化明顯勞動力高齡化的趨勢。兩趨勢不僅是工作人口大量減少，在減少的勞動人口中，高齡勞動人口比例擴增。

上述數據觀之，將來除勞動人口(尤其青壯年勞動力)補充日趨缺乏外，加以廠商目前仍偏好年輕人力，以及自動化生產技術將逐步取代基層人力下，如何營造一個對中高齡者的友善就業環境，成為政府的一大挑戰。然而，因近年國人重視健康條件，退休後餘命增長，近年 65 歲以上的就業人數也開始呈現顯著增加趨勢，甚至一些提早退休的中高齡族群的二度就業需求也日增，如何幫助這些在現行法制下已成為「退休者」的就業者，建構安全、老有所用的就業環境，政府在勞動政策上應順應人口統計因素和社會文化的變遷而及早回應政策環境的改變。

第二節　調查目的

鑒於上述緣由，勞動部勞動力發展署中彰投分署爰規劃本調查計畫，為回應分署在地執行業務之需求，調查目標以「重點區域」、「重點產業」為核心。勞動供給端方面，以中彰投分署轄內就業中心負責區域為劃分基礎，各挑選 1 至 2 個年齡結構與各該就業中心整體轄區近似之鄉鎮區；勞動需求端方面，考量中高齡者及退休者就業適性，國家未來發展重點產業，以及各該區域對中高齡人力運用較友善之產業，挑選數項重點產業進行調查規劃。

調查目的如下：

（一）掌握勞動部勞動力發展署中彰投分署轄區內中高齡者（含已退休）勞動人口且具進入職場動機之待業者之就業特性，並了解其相關需求及未來職涯規劃。

（二）瞭解勞動部勞動力發展署中彰投分署轄區內廠商進用中高齡者及退休者勞動力之現況，並了解其往後進用意願。

（三）透過轄區就業服務人員相關媒合經驗，彙整推介中高齡者就業所面臨的現狀及改善方向。

（四）彙整問卷與質化調查結果，同時參考世界先進國家中高齡者及退休者勞動環境及其相關政策，以及國內相關專家學者之意見，歸納數項政策意涵，並擬定其因應對策，供勞動部勞動力發展署中彰投分署執行業務之參考。

本調查針對中彰投地區 45 歲以上中高齡暨高齡者進行，分區依其人口數與規劃 900（經實際執行回收有效問卷 983 份）份有效回收問卷數，以各區一致以 150 份規劃人數抽出樣本，並從勞動供給和需求端進行質性座談與訪談，邀集各區就業服務人員舉辦座談會，並於初步完成調查時，召開專家學者的座談，完成期末報告同時並將舉開一場分享座談會。

本計畫人力包含計畫主持人 1 人和協同主持人 1 人，並聘任兼任研究助理 4 人，執行調查工作自 106 年 6 月起至同年 12 月 08 日止。

第貳章　中高齡勞動參與文獻分析

第一節　我國中高齡勞動力運用與就業

壹、從扶老比看臺灣高齡化就業政策的急迫性

將我國與歐盟整體和部分國家從 2013 年（我國勞動力人口最多反轉向下的前一年）至 2060 年的 50 年扶老比發展趨勢比較，發現 20 年內臺灣的扶老比尚未超越歐盟整體，也較瑞典和英國稍微高出約 2%。但 20 年後臺灣的急遽老化，扶老比例亦攀升，不但將於 2030 年後追趕上歐盟 28 國的扶老比平均值 39.01%， 2040 年時除了尚未超越扶老比最高的德國，但已將超越歐盟平均扶老比，2050 年之後即遠遠超越歐盟國家（如表 2-1），扶老比過高，對人力供需顯然是一個國力發展的嚴重問題，對經濟的影響甚鉅。

表 2-1　我國與歐盟部分國家之老人人口扶養比之比較　　（單位%）

國家/扶老比/年代	2013	2020	2030	2040	2050	2060
臺灣	16.2(2014)	22.6	37.2	**50.8**	**68.1**	**79.9**
歐盟 28 國	27.48	31.82	39.01	**45.91**	49.43	50.16
德國	31.32	35.81	**46.85**	**55.55**	**57.30**	**59.21**
瑞典	29.89	32.96	**35.46**	37.36	37.55	41.35
英國	26.37	29.46	**34.86**	39.12	40.60	42.73

資料來源：謝青雲（2014）。從歐洲高齡勞動政策初探臺灣未來中高齡勞動力之運用。就業安全半年刊。

若以每養一位 65 歲以上老人，對應的 20 至 64 歲工作人口的比例計算扶老，比依據保德信金融集團預估，到 2050 年，日本、韓國、台灣、香港、英國、美國分別為 1.27、1.39、1.51、1.82、2.16、2.53 位。台灣與日本和韓國社會較為接近，台灣在亞洲國家的扶老比在 30 年之後除了超越歐美，也與日、韓接近，但也顯示亞洲開發國家急遽老化的困境（經濟日報，2017）。

貳、中高齡勞動力參與率最近 4 年之性別比例差異

復依據行政院主計總處揭露 2013 年~2016 年臺灣地區中高齡勞動力參與率，表 2-2 可看出，女性部分 55 歲為一分界點，此一年齡層婦女之勞動力參與

率約與全國女性之勞動力參與率相近，但是 55 歲之後急遽下降，且即使男性亦有較大降幅之趨勢，但 55 歲以上女性勞動力參與率與 55 歲以上男性之比例差距明顯加大，倘若 55 歲為退休年齡的政策影響指標（指相關法令規定），似對於影響婦女的勞動力參與明確顯現。男性部分 60 歲為分界點，55~59 歲尚能維持 50%的勞動參與率，60 歲之後形成明顯下降，不足 50%，但是，2016 年男性 60~64 歲年齡開始有上升的跡象，其原因值得探究。

表 2-2　臺灣地區中高齡勞動力參與率最近 4 年之比例　　單位：%

項目別	2013 年			2014 年			2015 年			2016 年		
	總計	男	**女**	總計	男	**女**	總計	男	**女**	總計	男	**女**
總計	58.43	66.74	**50.46**	58.54	66.78	**50.64**	58.65	66.91	**50.74**	58.75	67.05	**50.80**
年齡												
45~64 歲	60.73	74.82	**45.61**	61.65	75.06	**48.69**	61.89	75.32	**48.96**	62.42	75.48	**49.88**
45~49 歲	79.56	91.32	**63.97**	80.21	91.00	**69.63**	80.92	91.74	**70.36**	81.68	91.70	**71.93**
50~54 歲	68.27	82.30	**50.49**	69.63	83.46	**56.11**	70.34	83.85	**57.15**	71.44	84.23	**59.00**
55~59 歲	53.21	68.64	**34.33**	54.41	69.43	**40.04**	55.08	70.62	**40.21**	55.67	70.60	**41.40**
60~64 歲	33.42	48.57	**19.32**	35.61	49.40	**22.60**	35.77	49.27	**23.08**	36.35	50.70	**22.90**
65 歲以上	8.34	12.82	**4.43**	8.68	13.31	**4.63**	8.78	13.58	**4.64**	8.61	13.66	**4.28**

資料來源：行政院主計總處（2017）。

參、雇主僱用中高齡員工的阻力

國內近幾年調查雇主僱用中高齡態度的傾向，在僱用和不僱用原因分別為：(楊靜利、翟本瑞、郭振昌，2013)

一、僱用原因：

（一）因經驗豐富而容易上手；

（二）處事圓融；

（三）遵守規範；

（四）工作專心；

（五）經驗純熟不易犯錯；

（六）工作穩定不易跳槽。

二、不願意僱用的原因：

（一）缺乏活力；

（二）觀念老舊不易溝通；

（三）健康狀況差；

（四）不易輪調。

吳惠林、杜英儀（2014）針對台灣地區的企業進行僱用中高齡意願調查，其調查將僱用對象分為基層員工與專業人員，並詢問企業僱用人力以年齡分為45-54 歲。基層員工包括，事務支援人員、服務及銷售工作人員、技藝有關工作人員、機械設備操作及組裝人員、基層技術工及勞力工。專業人員包括:主管及經理人員、專業人員、技術員及助理專業人員。其調查發現不願聘僱 55-64 歲基層員工之原因為沒有適合的工作內容（10.9%）、健康因素或體力不足（74.5%）、技能或學習能力不足（8.2%）、不易溝通（3.6%）、聘僱成本較高（2.7%）、影響青年工作機會（0.9%）。

而專業人員部分，廠商不願聘僱中高齡者（包括 45-54 歲與 55-64 歲兩年齡層）專業人員之可能原因，依序為沒有適合的工作（42.5%），勾選此一選項主要以資訊、通訊傳播業（75.0%）、運輸倉儲業（75.0%）、製造業（66.1%）；無法長時間工作（12.6%）勾選此一選項主要有批發零售業（16.5%）、製造業（16.9%）；體力不足（4.3%）勾選此一選項主要以營造業（2 家，13.3%）、專業科學及技術服務業（8.37%）。

由上述之原因可以看出，體力顧慮的因素皆佔了大部分的比例，但這些數字的背後亦顯示，企業的僱用型態仍趨向全職的工作時間為多數，在生理老化此一不可逆的因素作梗下，企業難以看到中高齡彈性人力運用的可能。

國外的研究，一些較偏向自由主義的國家，在全球化浪潮中，將重心放在關注企業如何增加組織競爭力，因此在體能和年齡雙重影響生產力的高齡勞動者，面對經濟衰退困境或急劇的競爭態勢中，往往成為最先被要求退出勞動市

場的對象。造成不利高齡勞動力就業或被迫提早退出勞動市場的成因，部分係受到全球總體經濟波動影響導致，而勞動需求之雇主的態度為何？許多國際研究有實質的闡述，較早期的調查發現（Casey, 1998），企業對於中高齡勞動力的僱用疑慮，包含：

（一）中高齡者的僱用成本高

（二）健康問題

（三）專業技能不足、落伍，生產力較少

（四）不願／不能學習新技能

（五）即將要退休，不值得再做人力資本的投資

較近期的研究，Harper & Laslet（2005）認為雇主基於對高齡者認知上的刻板印象而非高齡者實質的能力表現，這些包含

（一）動作較緩慢

（二）對科技的低適應力

（三）新技術提升能力不足

（四）過度小心

Harper, Khan, Saxena, & Leeson（2006）參考上述之文獻，再度針對雇主和大量勞動者進行有關高齡者的勞動狀況調查發現，

一、負面的意見反映為：

（一）較難訓練

（二）難以適應新科技

（三）過度小心

二、正面的意見反映為：

（一）比年輕人牢靠（忠誠）

（二）有生產力

（三）在人力投資上仍可回報價值

但 Harper et al.（2006）亦提到不同的調查可能因產業別或企業規模大小，對於中高齡正、負面印象有所差異。

第二節　主要國家中高齡就業措施的對象及其重點

以下介紹幾個主要國家有關年金請領或退休制度的改革，特別與年齡有關的內容。

壹、歐洲地區

部分工時工作與家庭照顧整合的方式是荷蘭和北歐國家的解決方案；例如在丹麥和瑞士許多婦女一面工作一面兼顧家務，荷蘭則 82%的中高齡婦女從事部分工時工作。不過，地中海國家則不同，例如葡萄牙則大部分中高齡婦女從事全時工作，從事部份時間工作的人主要原因是找不到全時工作，有家庭收入需要者會尋找全時工作，若從事部份時間工作，通常都會在低薪以及較無保障的勞動市場。歐盟提出部分工時的政策在於開拓更多婦女加入勞動市場，並得以解決她們的家庭需求。除了一些北歐國家，如荷蘭，部分工時在其他國家通常是低勞動地位、低薪、缺乏未來發展的工作。無疑的，這類工作是性別化的，且強化了婦女家庭經濟從屬地位（Thang，2011）。

一、德國

德國公部門為抑制勞動人口過早退休及鼓勵繼續停留在職場，政府方面以修法調高退休年齡、減少提早退休者請領年金的金額、調整失業給付的給付條件、搭配資產調查（Mean-test）的失業與殘疾失能給付制度與推動積極的勞動市場等方案。其中，與年齡有關的是 2012 年生效的公共年金改革，退休法定年齡男女皆從現有的 65 歲逐步調整到 2029 年的 67 歲才可以領取公共年金，且不排除將視未來人口發展結構,再調整領取公共老年年金年齡到 69 歲(Anxo, Ericson, & Jolivet, 2012)。

私部門方面，企業重新評估高齡勞動力的能力、經驗與專業知識，重新思考其人力管理策略，調整為維持一個具有健康、高生產力與技術勞動力的人力資本結構（Anxo, Ericson, & Jolivet, 2012）。

二、瑞典

瑞典對中高齡勞工的保護政策，相較於他國較早，該國於 1982 年制定就業保護法（EPA）將「後進先出」的企業裁員慣例納入法制，以保護年資較深的高齡勞工。基於保護高齡勞動力，明確的將退休年齡以法制訂定而成為約束企業的慣例。在年齡的規定中，勞工可以工作到 65 歲者，雇主必須讓員工在達此年齡方可強制其退休， 2001 年時瑞典再將強制退休年齡上調為 67 歲，並且同意雇主可以在勞工 67 歲以後改為定期契約僱用，此制度讓身體健康且有技術之高齡勞工可以繼續工作，瑞典亦考慮再將勞工可以工作的年齡給予提高到 69 歲或是更高（Anxo, Ericson, & Jolivet, 2012）。

對於退休年齡的強制規定，瑞典於 2009 年訂定反歧視法規時曾考慮到就業保護法的 67 歲退休年齡要將其刪除，以達反歧視的做法，但基於維持勞雇間信任關係有一重要法條為依循，最終仍保留強制退休年齡規定（Anxo, Ericson, & Jolivet, 2012）。

三、英國

英國的年金制度改革在 2011 年底的年金保險法修正通過，漸進的將可領取年齡逐步延長，在 2018 年底時，男女的退休年齡需同時達 65 歲始可領取公共年金，到 2020 年變更為 66 歲始可領取，並容許政府視各項因素的考量，可在 2034 年到 2036 年再調整到 67 歲，2044 年到 2046 年再次調高到 68 歲始可領取公共年金。而這項改革亦讓雇主對於勞工原本的 65 或 66 以後之年齡，只要勞工有工作能力與工作意願，雇主就不可以強制其退休。

此外，歐洲的一項研究文獻曾針對中高齡勞工有關知識、技能、學習、價值觀與態度等面向，以英國、挪威、芬蘭 27 家企業和其 45 歲以上員工為調查對象，研究發現，事實上，人力資源主管對於中高齡員工的在職教育訓練效益持否定的態度，因此寧可將教育訓練之資源留給較年輕的 45 歲以下員工。然而，該研究亦同時發現：（劉黃麗娟、馬財專，2014）

1.較高齡的員工與較年輕的員工皆同時擁有相同的專業能力，且專業能力的差異因素與年齡並無相關，其差異在於工作歷程、工作史與工作態度等因素。

2.勞工在工作中的學習能力在不同年齡層間，主要受學習場域、提供之學習方式影響，較低年齡層勞工學習方式以正式及系統化學習管道為主；較高年齡層勞工學習方式以非正式及非常規學習管道，因此會誤以塑造年輕勞工較熱愛學習的印象，而高年齡層勞工則傾向為指導者或教練的角色。

3.所有年齡層的勞工皆會面對新科技適應的挑戰，高年齡層勞工在記憶和學習速度上較弱，但在社會關係和人際互動較有優勢。

4.傳統中小企業要轉變為現代學習型組織，企業基層主管扮演關鍵的角色；第一線的主管需要投入更多，並發揮向上影響的效益。

5.高齡勞工若要維持工作中的彈性和生產力，端視企業是否有適當的政策和實務的運作，且勞僱雙方要有強烈的意願和共識，尤其是混齡的共識和共同努力。

貳、美國

現代中高齡勞工的不安全狀態遠較之前的世代要來的嚴重許多，這是美國與德國的不同世代中高齡勞工皆有的共同現象，需要對於中高齡或高齡勞動產生的共同協助，即是較早退休或工作喪失所可能帶來的經濟維繫的問題。美國在 1993 年 65 歲以上老年人口佔總人口比率正式超過 7%，此一人口老化趨勢，促使美國開始關切中高齡勞動參與，並積極透過「老人社區服務就業計畫」（Senior Community Service Employment Program，簡稱 SCSEP）的建制來協助其就業的機會（Women’s Bureau，2012）。

一、SCSEP 設計之內容（Women’s Bureau，2012）

（一）SCSEP 針對參與者雖有優先參加順序原則性之規範，但如果面對優先序位相同之參與者，而就業機會又有限時，受補助單位有權力依據評估結果決定由誰優先參加。因政府的資源及預算有限，目前美國各項就業促進津貼補助工具適用對象之認定方式，主要係採「身份」之方式認定；

但隨著社會快速變遷，就業弱勢者之態樣多且複雜，採身份別之認定方式有其侷限性，在訂定行政規則及其相關條件限制時難以周全。因此，對於就業弱勢者定義，「身份」可考慮作為原則性規範之基準，部分聲音提出應增加公立就業服務機構個案就業服務員的評估權限及強化其評估能力，使政府的資源能分配給最需要幫助之就業弱勢者。

（二）SCSEP 主要提供部分工時之工作機會，每週以工作時間 20 為規劃原則。因此如果以每天工作 8 小時之方式計算，則每月工作日數約為 10 日。

（三）SCSEP 所提供之工作地點並不限於公部門及非營利組織，甚至包括營利組織，並且認為參與營利組織之工作機會有利於後續安置至無補助就業，我國辦理之多元就業開發方案現正規劃轉型，多元就業開發方案補助之單位主要以民間團體、直轄市、縣市政府等非營利單位為主，建議未來規劃時可考慮納入營利組織，對後續就業安置應有正面之助益。

美國 Women’s Bureau （2014）為鼓勵中高齡美國婦女，在就業促進上期待：（1）婦女能獲得有計畫性的培訓；（2）以及符合中高齡婦女合宜勞動的工作；（3）工作場所工作的彈性化；（4）減低年齡歧視的存在。上述作法有可能提高中高齡婦女獲得高品質與自給自足的工資和福利，以及工作能力做出規定，在他們離開職場後能取得符合經濟安全之生活。

二、SCSEP 方案評估

儘管如此，根據對 SCSEP 的方案評估，發現有下列主要的問題待解決：（Kogan, D., Betesh, H., Negoita, M., Salzman, J., Paulen, J., & Cuza, H，2012）

（一）若欲求助此方案的弱勢者其就業障礙愈多，這些人欲獲得非公共補助薪資型的工作就愈困難，因而使得方案績效不易達標。

（二）雖然方案可僱用較優秀的人成為計畫內行政人力，但這些人力缺乏在工作指導技能、職業諮商的相關培訓，且對於社區社會服務或教育訓練資

源並不熟悉，因此，將參加 SCSEP 方案的就業者納為計畫人力仍需要提供足夠的專業訓練，方能勝任。

（三）支給最低薪資和部分時間工作的所得，通常無法使一些參與者維持生活基本開銷。

（四）許多參與者獲得 SCSEP 的有酬工作機會後，其他的福利支助可能依個別計畫規定被削減，反而阻怯參與者尋找非公共補助的一般性工作。

（五）當參與者離開 SCSEP 的支助後，通常進入的是一般勞動市場的工作屬於低薪和未有健康保險，反而導致這些人經濟自足目標無法獲得實現。

（六）並非所有參加 SCSEP 的人在離開 SCSEP 方案後會願意進入一般勞動市場就業，例如有些因已退休，或者個人健康因素不願再投入一般性工作，失去 SCSEP 希望協助參與者投入職場的目標。

上述的 SCSEP 檢討，與我國的多元就業開發方案晉用人力在計畫結束後，因留用限制，許多人在勞動市場的發展有限頗為類似。

參、亞洲地區

一、日本

（一）日本超高齡的現況

日本較亞洲各國明顯高齡化，退休金、醫療、長期照護等需求，不但是個人要關注的議題，也是公共政策必須儘早擘劃的領域。

日本在 2011 年 311 大地震以及隨之而來的海嘯，重創東北地區，也導致當地 90%以上 65 歲的高齡者死傷，但此災難並非全然負面，其對於日本社會顯示意涵在於高齡者用以令其存活下來和克服磨難的智慧和韌性、高齡者積極的勞動參與、以及其建立之強固社會關係，顯露了正向的價值（Muramatsu, & Akiyama，2011）。

日本許多老人從其祖先遺留下來的生活智慧，在面對歷史紀錄中三次大海嘯而能生存，東北地區許多老人之前務農或捕漁，或從傳統產業退休下來，仍然保有日本傳統勞動價值。這些老人若屬戰後嬰兒潮世代，他們在日本經濟快速起飛與經濟泡沫化之間的時期進入職場，目前正處在陸續退休階段，此世代之日本婦女多有參與勞動，比其前一世代的老人有較少子女，在 2030 年之前，這個世代的人會是日本老年人口的核心。此外，這個世代的人相較於其父母，其儲蓄不是為了下一代，因而也比較不會依賴其子女。因此，長期照顧的資源可能來自這一代自己的儲蓄（Muramatsu, & Akiyama，2011）。

日本超越其他國家提早高齡化，不僅如此，還同時面對人口減少，其高齡化在都市和鄉村地區皆相同的窘境，為此，他們在公共政策方面有幾個重要的預備：（Muramatsu, & Akiyama，2011）

1.大量增加長照支出；將殘障預防服務整合進入長照系統中，並且不斷發 掘維持老人功能和能力的有效方法。

2.重建與強化大地震之後的社會關係，讓臨時居住所的老人彼此互助。

3.提高老人勞動參與，讓其社會更能洞察老人社會的面貌，想像每三個人之中有一個人即是中老人的日本社會，日本正在透過一些政策鼓勵老人對社會投入生產力。

4.日本仍持續借鏡他國的經驗，拮取適合日本社會的元素而將其融入日本高齡化的文化和需求之中。

（二）中高齡婦女促進就業對策

針對婦女的勞動經驗，日本婦女亦面對大多數國家婦女共同的處境，因育嬰而離開勞動市場，通常日本婦女欲重返勞動是困難的。為解決此一困境，日本內閣在 2008 年~2009 年間 4 度提出相關因應對策，各階段對策與預算如下：（吳基安、賀麗娟、陳世昌、吳淑瑛，2009）

1.第 1 階段：「實現安心生活之緊急綜合對策」，預算 11.5 兆日元。

2.第 2 階段：「生活對策」，預算 26.9 兆日元。

3.第 3 階段：「生活防衛緊急對策」，預算 37 兆日元。

4.第 4 階段：「經濟危機對策」，預算 56.8 兆日元。

（三）高齡者的工作卡制度

工作卡制度亦為前述第 1 階段：「實現安心生活之緊急綜合對策」中的因應措施，屬於非正規僱用對策，此類對策主要目的在於協助欠缺正式職員經歷之求職者，包括過去在 5 年內有 3 年以上未能繼續工作者、無固定職業者、二度就業婦女、單親家庭婦女、應屆畢業青年、外來移民、高齡者、身心障礙者等。透過職涯諮詢及工作卡製作過程，除完整地紀錄學、經歷等外，並協助求職者進一步思考自己的專長、能力、特質及就業期待，並發掘求職歷程中可能存在之待加強課題或能力缺口，使求職者順利找到合適的工作（吳基安、賀麗娟、陳世昌、吳淑瑛，2009；Duell, N., Grubb, D., Singh, S., & Tergeist, P.，2010）

二、新加坡

（一）高齡族群工作動機

2011 年左右的調查發現許多新加坡人在退休後仍然有意願工作，藉由工作維持生活的活力因素中，最大的誘因仍在於經濟需求；新加坡 2005 年的調查發現，55-64 歲和 65-74 歲的人口需要工作收入支付其生活所需的比例各為 66.9%和 62%，75 歲以上的人因此原因者為 40.7%。想要再工作的其他因素尚有藉工作打發時間、跟社會還有接觸、希望可以在經濟上獨立、欲建立未來的財務安全、希望可以讓自己仍有些用處等，後者這些因素尤其在婦女身上可見到。

而老年需要依賴家庭經濟支持者，在年齡上若較高，婦女依賴的程度加深；而不分男女，教育程度愈低者屬依賴人口的現象明顯（Thang，2011）。

（二）高齡勞動者非典型工作風險與企業刻板印象

從事部分時間工作的人主要原因是找不到全時工作，有家庭收入需要者會尋找全時工作，若從事部分時間工作，通常都會在低薪以及較無保障的勞動市場。對於高齡婦女勞動另一個問題是短期工作對她們造成失業的風險，以及因年齡和性別雙重作用的歧視，此更加造成其經常轉換工作和找尋工作。

1.企業刻板印象中仍認為中高齡較年輕勞工成本高而生產力低

但並非中高齡員工皆如此刻板印象，優勢部分，依據新加坡公平就業三方聯盟的研析發現，若能有效的管理，混合多世代員工工作具有許多益處，並給個人和組織帶來許多機會。

2.中高齡尤其婦女期望再工作可以是部分時間工作或彈性的工作，但這樣的工作將導致雇主需要重整工作結構和流程。

根據調查，中高齡偏好的工作環境特性主要有三項：(1)部分時間工作或能彈性安排工作時間；(2)工作地點要離家近；(3)工作環境少壓力且友善。

（三）近期主要促進中高齡之政策

1.退休及二度就業法案（Retirement and Re-employment Act）

新加坡於 2012 年通過「退休及二度就業法案」，取代原有之「退休年齡法案」，新訂法案規定雇主在僱用員工時，不可以其年齡為理由，拒絕資格符合的求職者，特別是已達最低退休年齡（62 歲）的求職者（林淑慧、馬財專，2014）。

2.為中高齡婦女量身訂作的彈性工作方案（Flexi-Works）

新加坡政府為實施彈性工作方案（Flexi-Works），編列了 300 萬美元的經費，用以補助企業僱用 35 歲以上婦女，從事彈性或部分時間工作，每家企業最多 10 萬美元可用來進行職務再設計、顧問諮詢、招募、訓練、以及相關的設備等。主要有以下 2 個策略：（林淑慧、馬財專，2014）

（1）3R 策略：首先，透過婦女工作博覽會招募與協助婦女踏入職場；接著辦理婦女職訓課程，提升婦女工作能力，重新適應職場環境；最後，藉由提供配合該策略的公司補助，以及發起私部門的托育計畫等，將婦女留

在職場。

（2）協助婦女二度就業計畫：由新加坡人力部與人資發展局（Workforce Development Agency）共同策劃，提供企業補助，希望協助弱勢族群（包括中高齡婦女），重新返回職場。

三、韓國

壹、因應高齡化來臨的勞動力政策

早於 21 世紀初期，韓國有鑒於高齡化來源，開始推動有利於老年人力續留於勞動市場的措施，這些國家政策，依據廖為仁、林欣霓、楊靜宜等幾位曾擔任勞動部勞動力發展署相關職務的政府部門人員赴韓考察報告（2010），主要措施

一、企業僱用延長強制退休年齡者或僱用再就業之退休員工薪資補助措施

自 2006 年起，在企業任職超過 54 歲以上且企業採用薪資高峰制度之員工，可獲得補助津貼，以彌補所得損失。此制度設計目的在於推廣老年人就業，同時，政府對於聘用多數高齡員工、增聘新進老年工作者、與在退休年限後仍續聘銀髮族的企業，將給予相關補助，以增加雇主聘請老年員工的吸引力。整體而言，針對銀髮族就業促進津貼細部規定包括：

（一）大量高齡員工就業促進津貼：當企業僱用 55 歲以上的員工人數超過標準就業率規定（根據每季資料中，平均每月老年員工數佔總員工數的比例）、且聘期達 1 年以上，可獲得老年員工薪資補助，每位補助韓幣 5 萬元整，為期 5 年。

（二）新進高齡員工就業促進津貼：雇主聘用依職業中心紀錄失業超過 3 個月以上的高齡或次高齡（50~54 歲）員工，且在聘用 3 個月前或 6 個月後無裁員紀錄，將可在高齡或次高齡員工任職半年期間獲得每月韓幣 30 萬元補助，半年後再獲得 6 個月的韓幣 15 萬元補助（如 500 人以下的製造業，可獲得 12 個月的補助金，每月韓幣 30 萬元整）。如最新保險年度中企業僱用新進高齡員工數超過 100 人，將只針對超額的 30%給予補助。

（三）退休員工續聘津貼：當雇主設定 57 歲以上為退休年齡，但仍續聘年屆退休員工達 18 個月以上，或聘用退休員工達 3 個月（須在聘用 3 個月前或再度聘用 6 個月後無裁員紀錄），每月可獲得續聘補助，每人韓幣 30 萬元，為期 6 個月（中小型企業可達 12 個月）。

二、協助企業運用高齡人力

（一）銀髮族就業保障諮詢補助：配合薪資高峰補助津貼，政府將提供就業保障諮詢予老年就業員工、職業工會或企業聯合會。凡申請諮詢服務將獲得補助，諮詢範圍包含改善薪資結構（如採用薪資高峰制度）、發展適合銀髮族的職業或工作、促進老年工作者的健康與安全與增加高齡員工的就業保障。本津貼將給付 80%的諮詢費用，每家公司限額為韓幣 3 千萬元、單一具有規模的工會或企業聯合會限額為韓幣 1 億元。

（二）當人力供應總數不可避免地下降時，企業必須線性發展以增加生產力與效能。尤其依人口預測，從 2016、2020 年起，勞動人口與總人口將分別下降，企業必須充分利用年長工作者以維持競爭力。

（三）標準就業率系統強制規定，超過 300 人以上的公司僱用老年人的比率不得低於老年員工僱用比率。

三、促進婦女經濟參與政策

韓國近幾年促進婦女就業所提政策值得同為亞洲國家，且婦女勞動參與文化近似之台灣參考，雖然朴謹惠已下台，其在位其中推出之婦女政策頗為務實（以下引自 Republic of Korea , 2010）：

（一）「2010 韓國婦女動能」（Dynamic Women Korea 2010）

韓國政府自 2000 年意識到面臨低出生率和老少的社會，必須要開發有用的人力資源，早在 2004 年提出了一個國家五年發展計畫，期程含括 2006-2010 年，稱之為「2010 韓國婦女動能」（Dynamic Women Korea 2010），其計畫策略在於透過擴大婦女在各個不同產業的就業機會，以及發展韓國婦女的勞動力，以便能強化婦女的經濟活動。此一政策的主軸在於透過不同的政策工具和社會環境的營造，協助婦女不再因家庭和工作的衝突中斷其職業生涯，並在地區設

立婦女發展區域委員會執行各項計畫。

1.職業技能培力：為強化婦女的職業能力，提供給負擔家計婦女工作技能訓練方案、婦女導向的社會服務、有助於提升工作技能的教育課程。

2.設立 77 個新的婦女再就業中心。

（二）「2015 韓國婦女動能」（Dynamic Women Korea 2015）

「2015 韓國婦女動能」的政策主軸在於因應韓國未來的產業發展政策下，培植婦女人力資源做準備，其政策人口背景在於因應婦女較高教育人口的增加、戰後嬰兒潮世代的退休、以及因國際婚姻的外來移入婦女進入韓國社會等。主要政策方向在於協助婦女以整體生命週期的觀點發展其能力，主要可歸納為下列幾個方向：

1.建立年輕女性勞動者的就業能力。

2.為工作和家庭雙負荷的職業婦女建立職業生涯支持系統。

3.為中高齡婦女擴大就業機會。

4.伴隨經濟發展，擴增婦女參與機會。

5.加強和調整婦女發展政策之量能。

（三）婦女再就業中心（Women Reemployment Centers）

婦女再就業中心是專為職涯曾中斷婦女的就業支持機構，專為家庭主婦、中高齡婦女、身心障礙婦女、外國移入婦女等設立之就業服務支持系統。服務資源並非獨特且重新備置，而是整合現有其他就業資源，使得財政之運用較有效率。婦女再就業中心提供客製化服務，在考量婦女個人獨特的中斷勞動市場狀況，以個案方式協助婦女重新投入經濟參與。 政策推出兩年內，2009 年成功協助案例從 67,519 人就業至 2010 年增加為全年 101,980 人，兩年總人數為 169, 499 人；成功比例從 2009 年的 51.8%擴增至 2010 年的 62.1%（Republic of Korea , 2010）。

第參章　調查研究設計

第一節　文獻分析（Document Analysis）

本計畫將透過文獻分析，蒐集、整理、歸納、分析中高齡與高齡勞動力就業與勞動市場等相關文獻及次級數據資料，以有系統的方式處理、分析、整合成有組織性的資訊。初步文獻的彙整範疇將包括：

壹、國發會、主計總處、勞動部等相關部會中高齡與高齡勞動力就業研究報告及統計、調查資料。

貳、先進國家有關中高齡與高齡勞動力漸進退休措施之做法與經驗之期刊、論文或出版品。

藉由次文獻與次級資料之分析，整理與歸納值得我國中高齡與高齡勞動力就業促進計畫增進之參考。

第二節　勞動供給方問卷調查

壹、量化問卷調查

一、調查區域：以勞動部勞動力發展署中彰投分署各就業中心轄區負責區域為劃分基礎，各挑選 1 至 2 個年齡結構與該就業中心整體轄區近似之鄉鎮區轄區內現年 45 歲以上至 69 歲之中高齡和高齡人口，如下：

（一）臺中就業中心：大里區人口 67,826 人及霧峰區人口 22,397 人。

（二）豐原就業服務站：豐原區人口 54,324 人。

（三）沙鹿就業中心：清水區人口 27,531 人及梧棲區，人口 17,484。

（四）彰化就業中心：和美鎮人口 29,128 人及鹿港鎮人口 26,737 人。

（五）員林就業中心：田中鎮人口 14,241 人及北斗鎮人口 10,826 人。

（六）南投就業中心：原需求書所列埔里鎮總人口數僅 8.3 萬人，南投市總人口數有 10.2 萬人，且南投市有南崗工業區以及隣近彰化和臺中市的霧峰工業區，因此以南投市人口為調查對象。南投市 45~69 歲人口數截至 106

年 5 月人口 35,080 人。

二、調查對象及方式：

各就業中心轄區預計有效回收樣本數共 900 份，本計畫之抽樣將以考量人口數預估之抽樣比例（以 900 份為分子，區域 45 歲~69 歲人口數為分母，以 69 歲為界係參酌前述各國政策所訂），估算各區分別需抽出之人數和家數，為達成高回收率的目標，大部分樣本將採立意抽樣。依據上述人口分佈，各地區的樣本分配如表 3-1。

表 3-1　問卷調查各區樣本分配

區域	人口數	樣本數
北屯區	90,841	260
豐原區	54,324	155
沙鹿區	26, 308	75
清水區	27,531	79
和美鎮	29,128	83
鹿港鎮	26,737	76
田中鎮	14,241	41
北斗鎮	10,826	31
南投市	35,080	100
總數	**143,543**	**900**

(三)調查方向：受訪者背景、對再投入勞動市場之想法、願意再投入勞動市場之動機、可接受就業型態、再就業之阻力、職場困難、期待企業之友善做法和政府協助之期待等（如附表一）。

貳、質化焦點座談

除了以結構式問卷進行中高齡與高齡者就業意向調查，並以半結構之議題，進行質化焦點座談。

一、座談受邀對象：上述各就業中心轄區各辦理 1 場次焦點團體座談，共 6 場

次。每場次邀請 5 名量化問卷調查對象(含 2 名退休者)。本研究設計由於採用焦點團體座談法蒐集資料，一般進行質性研究較無考量樣本規模的問題，其重點在於參與座談者所能提供資料的完整與豐原性而定，因此，本研究採理論性抽樣（theoretical sampling）選擇參與座談對象，亦即被選擇的對象符合資訊需求或能提供可貴及有用資料的特性（Krathwohl, 2000）。

二、座談議題：對再投入勞動市場之想法、願意再投入勞動市場之動機、可接受就業型態、再就業之阻力、職場困難、期待企業之友善做法和政府協助之期待等。

焦點團體座談具有深度資料蒐集的優點，藉由團體的互動，可以協助受訪者深入描述對所要討論主題的個人認知及評價（張紹勳，2000）。焦點團體座談通常較適合以 7 至 10 人進行問題的探索可以補充問卷調查結構化的選項反映不到的背後思維或目的，群體的異質性儘量不要太高，以免成員對問題回答的退縮（Krathwohl, 2000）。

焦點團體座談問項的設計可以非結構性或結構性問題，非結構性問題較適合由較專業的主持者主導座談，優點是可發掘出人意表的資料，但資料分析不易；而結構性問題的優點是當樣本特定時較適合，且資料分析和歸納較容易（Krathwohl, 2000）。

三、焦點團體座談大綱

座談題綱層次如表 3-2，經邀集 6 場次座談後，為保護參與座談人員之個人隱私，參與者皆以代號標示，以表 3-3。

表 3-2　焦點座談研究層次與內容

資料內容分析		現職	退休者
現況檢視	**層次一**：中高齡者(含退休者)勞動人口且具進入職場動機之待業者之就業特性為何?其相關需求及未來職涯規劃有哪些?		
	層次二：轄區就業服務人員相關媒合協助經驗有何問題?在推介中高齡者就業現狀有何改善之方向?		
	層次三：請問貴公司有沒有針對 45 歲以上中高齡者提供下列協助事項？以及其實施和效益為何？ 1.提供或灌輸員工工作到退休之誘因與觀念 2.中高齡員工可以申請職務或工作內容調整 3.中高齡員工可以提出減時或減量的工作安排 4.導入自動化設備或進行工作環境改善 5.提供能力開發與教育訓練 6.為了經驗傳承進行混齡編組 7.提供中高齡者兼職機會 8.提供婦女再就業職缺 9.員工可提早退休的優退制度或方案		
	層次四：1.業界如何進一步與政府中高齡者人力政策緊密合作，促進產業人才的供需平衡？ 2.政府在激勵企業和中高齡兩方的人力運用措施具體應為何？		

表 3-3　委託辦理「中彰投區中高齡及高齡者就業市場供需現況調查及展望」座談會與會者資料與編碼

豐原區					
與會者編碼	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗（例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
林 OO－２	54	高職	已婚	御仁公司-輪仔部_班長、台豐輕量鋼管-成品技術員	有工廠希望我過去上班，但是家裡因素考量先待業
沈 OO	51	大學	已婚	技術、研發	
羅 OO	49	高職	分居	職業婦姆	拉麵廚師
林 OO－１	53	高工	已婚	源鄉園藝有限公司、園藝工作	工地臨時工
劉 OO	61	國小	已婚	CNC、高週波、短期工作	待業中

台中區					
與會者	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗（例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
沈 OO	60	國小	已婚	開雜貨店、 農委會-田媽媽餐廳	打零工、擔任志工
許 OO－１	47	高職	已婚	紡織業-生產管理、 行政助理、 超商店員	待業
杜 OO	46	專科	離婚	銀行-襄理、 保險、 品管	衛生局約僱員

紀 OO	64	高職	已婚	木工機械-管理職、 建築業-建教合作	油漆工程
陳 OO	64	國小	已婚	紡織業-作業員	打零工 (eg.假日洗碗工)

沙鹿區					
與會者	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗 （例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
劉 OO－１	48	高中	已婚	開聯結車	開聯結車
劉 OO－２	60	高職	已婚	汽車駕訓班教練、考驗員	全職志工
阮 OO	47	高職	已婚	服飾業主管	全職志工
厲 OO	70	大學	已婚	中華電信骨幹副工程師	全職志工
吳 OO	49	大專	已婚	會計、業務助理	全職志工
蔡 OO	55	專科	已婚	護理人員	家管

鹿港區					
與會者	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗 （例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
王 OO	63	國小	已婚	家管	家管

施 OO	53	大學	未婚	精密五金業-國際貿易業務經理、 皮件家具業-採購經理	待業
連 OO	66	大學	已婚	1. 鐵路局、公路局、台汽公司監工員、工務員、幫工程司(64.1-90.6 台汽民營化資退) 2. 彰化縣政府勞工處就業服務員(94.4-105.11 屆齡退休)	彰化縣美港溪社區大學教務組長兼伸港分校主任(106.1-迄今)
張 OO	64	國中肄業	已婚	車床	待業
劉 OO	51	高職	未婚	化工公司(清潔用品)-業務行助、	鍛造業-行政助理、會計

員林區					
與會者	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗（例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
詹 OO	56	國中	離婚	餐廳外場人員、自助餐	餐飲業
劉 OO	47	高職	已婚	建設公司、會計、銷售人員	物流、理貨事務小姐
李 OO－1	48	高職	未婚	半工半讀(鞋廠)、大賣場	計程車司機
李 OO－2	50	高職	已婚	公計(自營)、計程車業	計程車司機
黃 OO	51	專科	已婚	人事管理、主管職	還算穩定

南投區					
與會者	年齡	教育程度	婚姻狀況	以前工作經驗（例如公司是做什麼的、工作職務是什麼）	現在工作狀況
陳 OO－1	50	高職	喪偶	作業員、廠務、助理、公家單位臨時人員、以工代賑臨工	承攬失業者職業訓練、促進弱勢中高齡就業行政作業
陳 OO－2	52	高工	已婚	日商製造科專員	照顧身心障礙者、協助就醫
蕭 OO	63	碩士	已婚	土地登記代理人、國外領隊	台灣產業促進會理事長
莊 OO	62	大學	喪偶	堆高機工作人員、家服員	待業
許 OO	56	碩士	已婚	新聞採訪	社工師、大學兼任講師、

第三節　勞動需求方質化個案調查

壹、調查產業：由勞動部勞動力發展署中彰投分署與本計畫團隊共同擇定 3-5 項具中高齡者及退休者就業適性之產業。

經初步整理中部縣市產業分佈之資料如下：

一、臺中市主要產業：二級產業部分以機械（含設備）製造業、金屬製品製造業、塑膠製品製造業、汽車及其零件製造業所占比例較高。三級產業部分以批發及零售業、餐飲業、住宿業、運輸及倉儲業吸納之勞動人口較多（臺中市政府研考會，2015）。

二、彰化縣主要產業聚落：彰化縣的二級產業以機械設備、汽車零組件、自行車工業、金屬化工(水五金)、紡織、鞋襪、農業與食品加工為主。三級產

業以括批發零售及餐飲業(商業)、運輸倉儲及通信業為主（彰化縣政府主計處，2011）。

三、南投縣主要產業：南投縣主要二級產業集中在南崗工業區占大部分，以金屬、機械零件、運輸工具、電子器材、化學材料、紙製品、非金屬家具業為主，依據南投縣政府主計處（2017）106 年統計通報，南投縣在近 5 年間工業部門增加幅度略高於服務業部門，導致工業部門家數所占比率提高約為 19%，而服務業部門則降為 81.02%，服務業部門以住宿及餐飲業 5 年間增加 26.7%最多。

依據勞動部勞動力發展署中彰投分署統計各就業中心 105 年職缺所屬的熱門行業，實與區域之產業分佈相關，除了電子零組件製造業較偏好年輕勞力，金屬製品製造業、機械設備製造皆是中部地區對中高齡勞動力尚稱友善之行業。

表 3-4　105 年中彰投分署各就業中心熱門行業(中類)

排名	台中		豐原		沙鹿	
	行業	人數	行業	人數	行業	人數
1	餐飲業	3,336	電子零組件製造業	4,320	金屬製品製造業	2,163
2	電子零組件製造業	2,795	機械設備製造業	2,919	機械設備製造業	1,369
3	機械設備製造業	1,722	金屬製品製造業	1,908	食品及飼品製造業	1,162
4	日常用品批發業	1,650	餐飲業	1,322	塑膠製品製造業	1,113
5	工業原料零售業	1,527	電腦、電子產品及光學製品製造業	1,105	餐飲業	893
6	金屬製品製造業	1,503	日常用品零售業	912	其他製造業	582
7	保全及偵探業	1,480	住宿業	686	其他運輸工具製造業	531
8	陸上運輸業	1,115	日常用品批發業	491	紙漿、紙及紙製品製造業	404
9	電腦、電子產品及光學製品製造業	876	其他製造業	473	紡織業	364
10	企業總管理機構及管理顧問業	851	塑膠製品製造業	462	就業服務業	364

排名	彰化		員林		南投	
	行業	人數	行業	人數	行業	人數
1	金屬製品製造業	3,370	金屬製品製造業	2,219	住宿業	2,204
2	電子零組件製造業	1,487	食品及飼品製造業	1,477	金屬製品製造業	1,281
3	紡織業	1,380	橡膠製品製造業	1,325	食品及飼品製造業	1,235
4	塑膠製品製造業	996	紡織業	1,292	餐飲業	971
5	電力設備及配置製造業	952	塑膠製品製造業	875	日常用品零售業	766
6	橡膠製品製造業	794	紙漿、紙及紙製品製造業	746	運動、娛樂及休閒服務業	626
7	汽車及其零件製造業	772	機械設備製造業	649	橡膠製品製造業	593
8	機械設備製造業	724	其他運輸工具製造業	602	紙漿、紙及紙製品製造業	465
9	餐飲業	630	其他金屬製造業	578	日常用品批發業	416
10	基本金屬製造業	521	電子零組件製造業	565	機械設備製造業	413

資料來源：勞動部勞動力發展署就業服務資訊系統

貳、調查對象及方式：

一、設籍於中彰投分署轄區員工人數需在 5 人以上事業單位，負責人力招募、訓練之主管。

二、採取質化訪談，各產業至少成功訪談 3 家指標性廠商，總計至少成功訪談 15 家廠商。

三、擇定產業為：照顧服務業、餐飲旅宿業、汽車零件業、金屬製品製造業、機械製造業。

四、訪談議題（如附表二）：基本資料、該事業單位於不同階層職務中高齡者及退休者運用現況（現行組織管理、工作設計）、未來運用其人力之可能性、對於中高齡者及退休者人力運用的觀感及困難、政府促進措施之激勵效果評估等。

五、訪談對象之匿名編碼

表 3-5　受訪廠商匿名編碼表

產業類別	編碼	所屬就業中心	區域	公司總人數(人)	中高齡人數(人)	中高齡佔公司人數比率	受訪日期
照顧服務業	A01	台中就業中心	台中(大里)	10	5	0.50	8/10/2017
	A02	員林就業中心	彰化(員林)	30	30	1.00	9/11/2017
	A03	南投就業中心	南投(埔里)	60	18	0.30	10/2/2017
餐飲旅宿業	B01	台中就業中心	台中(西屯)	250	20	0.08	8/10/2017
	B02	豐原就業服務站	台中(豐原)	301	9	0.03	8/18/2017
	B03	南投就業中心	南投(仁愛)	60	40	0.67	9/14/2017
汽車零件業	C01	豐原就業服務站	台中(神岡)	190	70	0.37	8/17/2017
	C02	彰化就業中心	彰化(花壇)	940	298	0.32	8/21/2017
	C03	彰化就業中心	彰化市	279	95	0.34	9/25/2107
金屬製品製造業	D01	南投就業中心	南投(南投市)	140	50	0.36	8/22/2017
	D02	彰化就業中心	彰化市(快官)	75	15	0.20	9/12/2017
	D03	員林就業中心	彰化(北斗)	52	9	0.17	9/26/2017
機械製造業	E01	沙鹿就業中心	台中(大甲)	330	110	0.33	8/17/2017
	E02	南投就業中心	南投(南投市)	311	45	0.14	9/14/2017
	E03	南投就業中心	南投(南投市)	180	29	0.16	10/16/2017

第四節　辦理「就業服務人員」座談會議

經上述之問卷調查與質化座談、訪談，從勞動市場供需兩端蒐集中高齡者就業與僱用意向資訊外，為得知並彙整供需兩端媒合方面所遭遇的問題，辦理一場次就業服務人員座談會，重點方向如下：

壹、參與座談對象：邀請勞動部勞動力發展署中彰投分署轄區內具推介中高齡者就業經驗之就業服務人員 8 名，包含分署所屬人員 5 名，以及臺中市、彰化縣政府相關單位人員

貳、座談議題如表 3-6。

表 3-6　就業服務人員座談研究層次與內容

資料內容分析		就業中心	縣市政府
現況檢視	**層次一**：中高齡者(含退休者)勞動人口且具進入職場動機之待業者之就業特性為何?其相關需求及未來職涯規劃有哪些?		
	層次二：轄區就業服務人員相關媒合協助經驗有何問題?在推介中高齡者就業現狀有何改善之方向?		
	層次三：請問貴轄企業有沒有針對 45 歲以上中高齡者提供下列協助事項？以及**有無相關政策的對應**為何？ 1.提供或灌輸員工工作到退休之誘因與觀念 2.中高齡員工可以申請職務或工作內容調整 3.中高齡員工可以提出減時或減量的工作安排 4.導入自動化設備或進行工作環境改善 5.提供能力開發與教育訓練 6.為了經驗傳承進行混齡編組 7.提供中高齡者兼職機會 8.提供婦女再就業職缺 9.員工可提早退休的優退制度或方案		
	議題：1.業界如何進一步與政府中高齡者人力政策緊密合作，促進產業人才的供需平衡？ 2.其他執行過程需要改善事項為何？		

第五節　辦理專家學者座談會議

於期末審查會議前，依初步問卷調查與質化座談、訪談調查結果，辦理一場次專家學者座談會。辦理目的係收斂各界意見，俾利完成結案報告初稿。規劃重點如下：

壹、參與座談對象：邀請本案議題相關專家學者 5 名。

貳、專家腦力激盪的實踐。

參、討論議題

一、議題一：中高齡者（現職、待業與退休者）勞動人口，年齡、體力、教育程度、資訊技能、移動能力等特徵，形成限縮進入職場選擇工作類型的主要決定因素，突破的方向有哪些?

二、議題二：企業與勞動力對於民間就業服務與公立就業服務兩系統，因組織屬性的不同，或長期的社會印象，形成的刻板品牌識別(高階或專業技能與基層操作人力)，在推介中高齡者就業現況多有差別，有何改善之方向?

三、議題三：面對勞動人口高齡化，企業可行的相關因應對策為何？例如

（一）提供或灌輸員工工作到退休之誘因與觀念

（二）中高齡員工可以申請職務或工作內容調整

（三）中高齡員工可以提出減時或減量的工作安排

（四）導入自動化設備或進行工作環境改善

（五）提供能力開發與教育訓練

（六）為了經驗傳承進行混齡編組

（七）提供中高齡者兼職機會

（八）提供婦女再就業職缺

四、議題四：企業界如何與政府中高齡者人力政策緊密合作，促進產業人才

的供需平衡？政府的作為應如何？

第六節　資料分析方式

壹、焦點座談資料分析方法

質性資料分析方法將以相關理論架構和主辦單位的需求為基礎，第一步將歷次的焦點團體座談與談者發表之口頭意見整理成逐字稿，以建立訪談的書面記錄資料。逐字稿的建立原則在於「詳盡確實」，以將受訪者的意思表達原貌完整呈現（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005）。

研究者的訪談錄音檔內容，將轉譯為文本逐字稿，並進行資料分析的工作。經由研究者本人對文本資料編碼，並從受訪者敘述的文字中，歸納產生次類別(subcategories)與類別。深入訪談後所蒐集的資料將採用主題分析法（thematic analysis）分析所蒐集到的資料，以系統性分析的方法，試圖從零散、雜亂無章的素材中歸納與研究問題有關的主題；也就是主題分析法想要找出一個特定現象的意義，以及該現象如何被經驗，研究者必須回歸文本，理出感覺並「看見」真正的涵義（高淑清，2002）。本研究以高淑清（2001）提出的「整體－部份－整體」的詮釋循環解析步驟，逐一進行新住民訪談及焦點座談蒐集到之資料之文本分析。

資料分析的目的在於有系統地搜尋和組織研究者所蒐集到的資料，以增加研究者對資料的理解，並進而展現研究者對研究的發現。本研究資料分析的過程以高淑清（2008）所提的主題分析架構（圖 3-1）為藍本，以下便將資料分析所進行的七個程序分述如下：

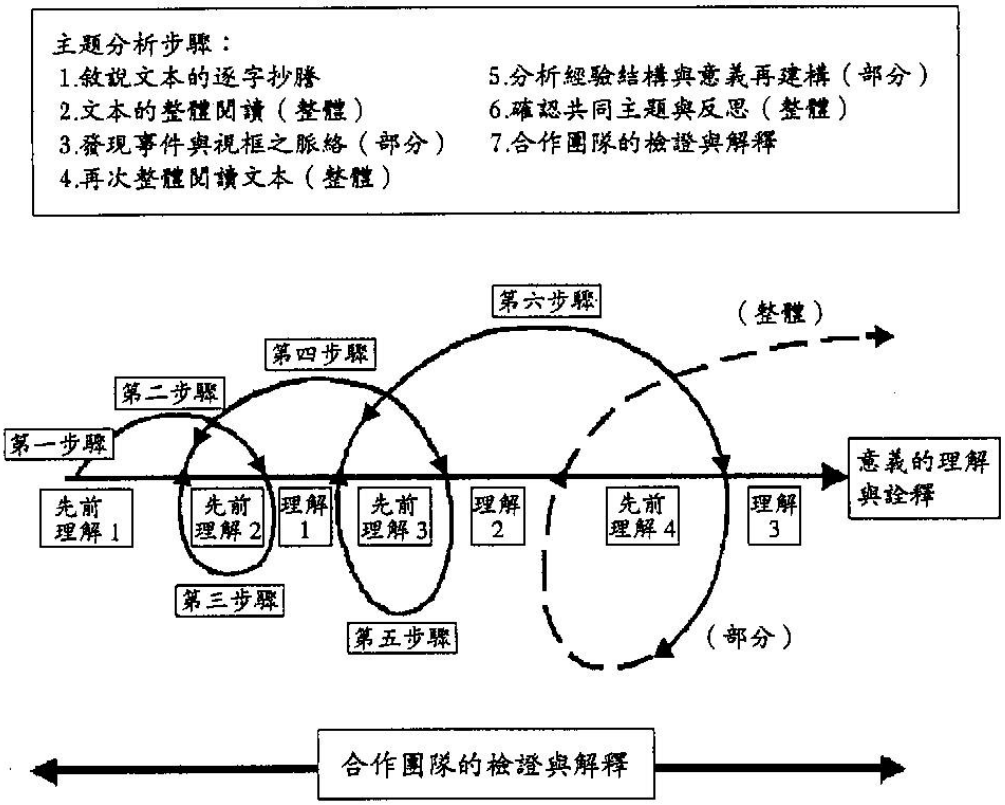


圖 3-1　主題分析的概念架構圖

資料來源：高淑清（2008）質性研究的 18 堂課─首航初探之旅，頁 144）

貳、研究倫理

研究倫理有如職業道德，是從事教育研究者專業精神與專業態度的重要表徵，如缺乏研究倫理的規範，研究的結果可能會危害教育學術的發展，也可能影響教育的實際，研究者不可不慎。在研究過程中，必須從以上各單位及團體所列的研究倫理規範，大致可以將研究倫理歸納為以下四大項：(1) 研究設計之初，審慎考慮人性尊嚴的研究價值：在形成研究問題時，要以同時以科學研究價值與人性尊嚴作為衡量研究價值的標準，如果兩者發生衝突，要確定研究的結果對於當事人母群，有重要的直接，間接的助益。在此部分必須尊重受訪事業單位的意見，並將研究的資料回饋給受訪單位，作為中高齡勞工未來聘用之參考；(2) 研究實施的過程，遵守意願、安全、私密、誠信的原則：研究實施時，尤其是企業隱私上之需求，必須要直接向當事人人告知研究的性質，並尊重其參與的意願。在研究過程則要確實考慮是否會響研究對象的身心問題，並應維持在「最低傷害可能」的範圍之內，如超過此一範圍，必須慎重考慮並

以書面方式告知研究對象。同時，不得欺騙研究對象，但如確屬不可避免，必須於事後予以委婉補救、說明。(3) 要客觀、正確分析及報導研究結果：研究進行時要採用最適當的分析方法，針對蒐集到的所有資料進行分析，不可刻意選擇或捨去實際的資料。分析之後，客觀詮釋資料所代表的意義，並詳實報導分析的結果，不可刻意隱瞞或遺漏，客觀呈現研究結果。透過事業單位之回應資料，作為分析脈絡的主軸，進行事業單位對中高齡勞工聘任上的思考與問題；(4) 尊重智慧財產，分享智慧財產：報導的資料要確實正確無誤，如在出版後發現有報導錯誤情形，應補救更正。本研究將力求在問卷調查，焦點座談與深入訪談等相關資料之真確性，避免判斷上所可能產生之誤差。

實際操作部分如下：

(1) 訪談確定前皆已獲得受訪者了解對談議題，並先提供議題內容，以及確定受訪意願。

(2) 訪談及座談開始前，皆有告知參與座談和受訪者，訪談過程除了克盡倫理守則，受訪內容不呈現個別的研究資料，也不洩露研究者身分。

(3) 針對受訪事業單位、個人除了進行匿名化處理之外，更在其受訪逐字稿中，去除有關連結上的相關個別化資料。

(4) 針對焦點座談內容，依據問卷調查之議題架構，一一進行量化與質化內容之對應，不偏向單方資料之說明。

參、質性效度三角檢證

本研究採用三角檢測(triangulation)方式，求證各個單獨的觀測與該研究發現之間是否一致，以作為研究的信效度檢證。而三角檢測又可分為五個種類，分別為(1) 資料來源的三角檢測，資料來源可分為人員、時間、地點等；(2) 方法的三角檢測，指運用觀察、訪談與文件分析等方法；(3) 研究人員的三角檢測，指同時有兩人以上的研究員進行同一個研究；(4) 理論方面的三角檢測，不過此法因採不同的理論易產生衝突故問題較多；(5) 資料型式的三角檢測，如運用質的文字、紀錄資料、與量化資料（張芬芬譯，2006)。

為考量本研究的研究方法、研究目的及可行性，採取方法操作上的三角檢

測方式來檢視透過問卷調查、不同團體焦點座談會議及深入訪談蒐集供給端事業單位上所呈現的在方法及位置上多元各方意見，進行交叉比對進而產生有效的檢證與分析過程。

肆、問卷調查資料分析方法

一、問卷資料處理程序

（一）問卷審核

將完成編碼及鍵入工作的問卷，由助理負責問卷審核的工作，以確保調查對象準確及調查問項填答完整。對回收之問卷資料進行檢查篩選，調查資料在訪問或登錄過程中若有遺漏達 50%以上，將以無效問卷視之，予以刪除。

（二）資料檢誤

將依問卷內容，設計 SPSS 電腦程式檢查，以檢出(a)不合規則 (b)不合常態，及(c)不合邏輯三大有問題之資料，加以修正。經過電腦檢誤所發現錯誤，可利用電腦自動更正者，即逕予更正；需由人工加以核對研判再更正者，由電腦列印錯誤資料清單，交由人工輸入處理更正。最後，將對所篩選出有效問卷之樣本，進行編號，以便日後核對之用。

（三）缺漏值之修補方式

若調查資料在訪問或登錄過程中有缺漏情況，將利用 SPSS 統計軟體中的 ”Define Variable” 對話視窗，重新對遺漏值進行編碼，本研究將以 ”99” 代表遺漏值（missing value）。

（四）資料之運算與統計分析將依委託單位之需求，除運用一般描述統計方法之次數分配、百分比，並以不同類組差異檢定檢測研究內容呈現之差異現象，以達分析目的。

二、問卷調查與焦點座談對應分析

（一）先就問卷設計內容進行量化資料統計分析。

（二）依研究目的發展分析架構。

（三）萃取焦點座談逐字稿內容，並與量化分析結構進行對應說明。

第肆章　問卷、座談與訪談資料分析

第一節 中彰投地區中高齡暨高齡者問卷調查與座談分析

壹、中高齡暨高齡者回收樣本區域分佈

本次中高齡暨高齡者問卷調查，由於相關議題調查成果已相當豐富，依據勞動部勞動力發展署中彰投分署考量能夠貼近各區就業服務單位在地執行業務之需求，本 調查目標以「重點區域」、「重點產業」為核心。

基於上述之原則，勞動供給端的調查，以中彰投地區就業中心負責區域為劃分基礎，各挑選 1 至 2 個年齡結構與該就業中心整體轄區近似之鄉鎮區；勞動需求端方面，則考量中高齡者及退休者就業適性，挑選數項重點產業進行質性訪談。

勞動供給端的問卷調查主要透過各區現場徵才活動、中高齡參與比例較高之社區大學、各區社會福利非營利機構，以及各地區社區發展協會等做為蒐集問卷之管道，本項調查總計回收 983 份有效樣本，如表 4-1 顯示，6 個就服中心轄區原預定各回收 150 份，為確保計畫預定之回收樣本可以達目標數，各區運用多重管道蒐集，因此，實際回收份數各區皆較原預定超出，超出部分占預收份數之 9.6%。

表 4-1　回收有效問卷各區分佈狀況

中心	區	區回收	預定回收	實際回收
臺中	大里	125	150	174
	霧峰	49		
沙鹿	梧棲	101	150	164
	清水	63		
豐原	豐原	84	150	154
	潭子	70		
彰化	和美	104	150	158
	鹿港	54		
員林	員林	60	150	173
	北斗	113		
南投	南投	128	150	160
	埔里	32		
總計			900	983

貳、中高齡暨高齡者基本特性分析

一、中高齡暨高齡者性別分佈

本次調查有效 983 份樣本，男性 314 人占 31.9%；女性 669 人占 68.1%（如表 4-2）。由於本次調查以非營利社福機構或社區團體進行群體抽樣，樣本性別結構偏向女性居多，此項資料顯示中高齡女性參與社團的特性在性別角色偏重照顧者的現象依然牢不可破。

表 4-2　中高齡暨高齡者樣本性別分佈

性別	人數	%
男	314	31.9
女	669	68.1
總計	983	100.0

有啊，就是跟我一起退休的，他現在在家裡面種田啊，我就去找他聊天啊，不然就在家裡，你說要去哪裡，我真的不知道要去那裏，然後平常時間人家都在上班，我也不知道要去哪裡。（陳○○－2，男）

二、中高齡暨高齡者年齡分佈

本次調查 983 個樣本的年齡分佈，最小 45 歲，最大 70 歲，樣本平均年齡 55.5 歲。將年齡以 65 歲為界分為二組，兩組別的分佈狀況如表 4-3 所示，即使針對中高齡者聚集活動進行集群抽樣，抽到的樣本仍然大部分為 65 歲以下。

表 4-3　中高齡暨高齡者樣本年齡分佈

年齡	人數	%
45~65	905	92.1
66 以上	78	7.9
總計	983	100.0

將 983 份樣本的年齡以 5 歲級距重新分組，回收組別為 45~50 歲，占全體樣本的 25.4%；51~55 歲，占全體樣本的 28.3%；56~60 歲，占全體樣本的 22.9%；61~65 歲，占全體樣本的 15.5%；66 歲以上比例為 7.9%。樣本年齡組分佈可看出，60 歲為社會參與的分水嶺，即使這些樣本多在待業狀態，但參與社區或社

團活動在 60 歲以上呈現明顯下降，尤其 66 歲以上年齡者急劇下降（如表 4-4）。

表 4-4　中高齡暨高齡者樣本年齡組分佈

年齡	人數	%
45~50	250	25.4
51~55	278	28.3
56~60	225	22.9
61~65	152	15.5
66 以上	78	7.9
總計	983	100.0

三、中高齡暨高齡者教育程度分佈

983 個樣本的教育程度分佈，以高中（職）程度最多，455 人占 46.3%；其次，國中以下（231 人，23.5%），兩類教育程度總共占 69.8%，將近七成（如表 4-5）。中高齡暨高齡者教育程度偏低，與台灣 50~60 年代高等教育不普及的時代背景有關，而目前 70~80 年代出生的青年，因高等教育發展使得大學教育程度分佈高達八成以上的狀況，導致許多企業雇主偏愛年輕且大學學歷的青年勞動力。

表 4-5　中高齡暨高齡者樣本教育程度分佈

教育程度	人數	%
國中(含)以下	231	23.5
高中(職)	455	46.3
專科	161	16.4
大學	109	11.1
碩士以上	27	2.7
總計	983	100.0

四、中高齡暨高齡者婚姻狀況分佈

983 份中高齡暨高齡者樣本婚姻狀況，大多數為已婚，有 796 人占全體樣本的 81%；其次是離婚/鰥寡，占全體樣本的 11.4%；未婚僅有 75 人，占全體樣本的 7.6%（如表 4-6）。

表 4-6　中高齡暨高齡者樣本婚姻狀況分佈

婚姻	人數	%
1.未婚	75	7.6
2.已婚	796	81.0
3.離婚/鰥寡	112	11.4
總計	983	100.0

五、中高齡暨高齡者家庭照顧類型分佈

調查之 983 份樣本的家庭照顧類型分佈，皆無老人、孫子女、殘障者要照顧的人所占比例最高，占全體樣本的 45.3%；其次是有老人要照顧，占全體樣本的 33.3%；而有孫子女要照顧的人也有 30.1%；需要照顧殘障者的比例最低，僅有 5%。

表 4-7　中高齡暨高齡者樣本家庭照顧類型（複選題）

類型	人數	%
有老人要照顧	327	33.3
有孫子女要照顧	296	30.1
有殘障者要照顧	49	5.0
以上皆無	445	45.3

六、中高齡暨高齡者工作狀態分佈

本次調查有效983份樣本，以在待業但無收入狀態者496人最多，占全體樣本的40.5%；其次為已退休有領退休金但無工作者242人，占24.6%；有全職工作者184人，占18.7%；兼職（含打臨工）者僅有6.2%（如表4-8）。

表 4-8　中高齡暨高齡者樣本工作狀態分佈

意願	人數	%
已退休領退休金無工作	242	24.6
待業中無收入	496	40.5
有全職工作	184	18.7
兼職（含打臨工）	61	6.2
總計	983	100.0

（一）全職工作者月薪分佈

上述184位有全職工作者，再詢問月薪狀況，如表4-9顯示，分佈比例多集中在22,001- 24,999元（15.2%）到35,000- 39,999元（10.3%），分佈呈現低平的鐘型分佈（接近低平的常態分配），除了50,000元或以上在右側呈現高突的百分比例；而9其他多屬不固定。雖然此次調查多集中在中高齡暨高齡者聚集的社團，但抽樣以便利性方式進行，且抽樣規模僅有983位，並未具有足夠的代表性，因此不能真正呈現當前中彰投地區中高齡全職工作者的月薪分佈實況。

表 4-9　中高齡暨高齡者全職工作者月薪分佈

人數	家數	%（以 184 為分母）
(1) 22,000 元或以下	17	9.2
(2) 22,001- 24,999 元	28	15.2
(3) 25,000- 29,999 元	31	16.8
(4) 30,000- 34,999 元	35	19.0
(5)35,000- 39,999 元	19	10.3
(6)40,000- 44,999 元	16	6.3
(7)45,000- 49,999 元	10	5.4
(8)50,000 元或以上	25	13.6
(9)其他	3	1.6
總計	184	100.0

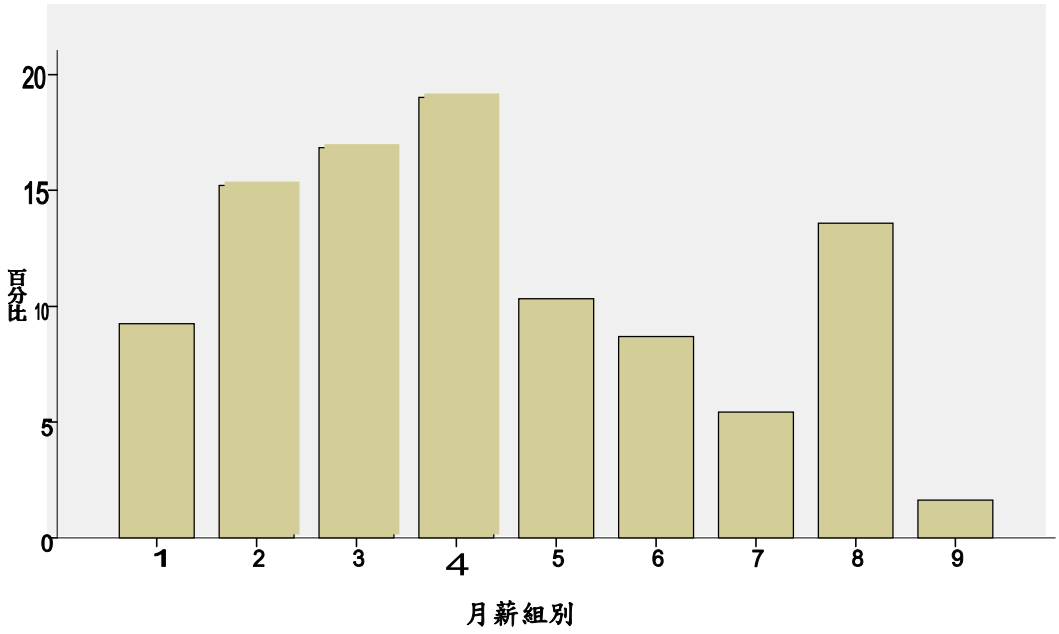


圖 4-1　中高齡暨高齡者全職工作者月薪分佈圖

（二）兼職工作者月薪分佈

61位有兼職（含打工）工作者，詢問月薪狀況，如表4-10顯示，分佈比例多集中在22,000元或以下（50.8%，如表4-10），分佈呈現向低薪傾斜的分佈型態分配（如圖4-3），除了50,000元或以上在右側呈現高突的百分比例；而9其他多填寫「不固定」。雖然此次調查多集中在中高齡暨高齡者聚集的社團，但抽樣以便利性方式進行，且抽樣規模僅有983位，並未具有足夠的代表性，因此不能 真正呈現當前中彰投地區中高齡全職工作者的月薪分佈實況。

表 4-10　中高齡暨高齡者兼職（含打工）工作者月薪分佈

人數	家數	%（以 61 為分母）
(1) 22,000 元或以下	31	50.8
(2) 22,001- 24,999 元	9	14.8
(3) 25,000- 29,999 元	10	16.4
(4) 30,000- 34,999 元	7	11.5
(5)35,000- 39,999 元	1	1.6
(6)40,000- 44,999 元	0	0.0
(7)45,000- 49,999 元	1	1.6
(8)50,000 元或以上	1	1.6
(9)其他	1	1.6
總計	61	100.0

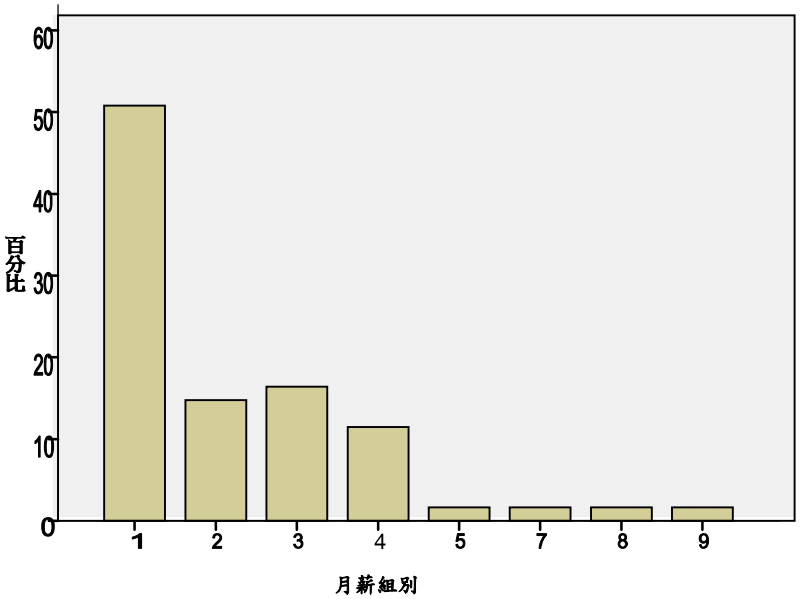


圖 4-2　中高齡暨高齡者兼職（含打工）工作者月薪分佈圖

七、中高齡暨高齡者的工作職類

（一）目前有工作者的職類

調查中高齡暨高齡者目前若有工作者其從事的職類，總計有 246 人填答，表 4-11 顯示，職類分佈以專業技術或知識工作者最多，54 人占有填答者的 5.5%；其次是服務及銷售工作人員，51 人占有填答者的 5.2%；第三是技藝有關工作人員、機械設備操作，47 人占有填答者的 4.8%。填答其他的人，所從事的工作多是早餐、清潔等工作。

表 4-11　中高齡暨高齡者目前工作的職類分佈

職類	人數	%
5.專業人員（專業技術或知識）	54	22.0
2.服務及銷售工作人員	51	20.7
1.技藝有關工作人員、機械設備操作	47	19.1
7.自營作業者（自己經營）	31	12.6
3.事務支援人員	20	8.1
4.技術員及助理專業人員	19	7.7
8.其他	16	6.5
6.民意代表、主管及經理人員	8	3.3
總計	246	100.0

（二）未來想要再工作的職類

針對目前沒有工作若未來想要再工作有意願的工作職類為何，調查結果如表 4-12 所示，採複選填答，選「服務及銷售工作人員」最多有 274 人，占全體樣本的 27.9%；其次是選擇「自營作業者（自己經營）」有 178 人，占全體樣本的 18.1%；第三是希望可以從事「專業人員（專業技術或知識）」有 133 人，占全體樣本的 13.5%；第四是希望可以從事「事務支援人員」有 120 人，占全體樣本的 12.2%;而目前中高齡在偏傳統的製造產業中仍為主要人力的「技藝有關工作人員、機械設備操作」仍有 101 人勾選，占全體樣本的 10.3%，大約一成，顯見仍有中高齡接受生產作業的工作。但屬於專業技術、知識或管理

工作，勾選者顯得偏低。

表 4-12　中高齡暨高齡者未來想工作的職類分佈 （可複選）

職類	人數	%（983 為分母）
2.服務及銷售工作人員	274	27.9
7.自營作業者（自己經營）	178	18.1
5.專業人員（專業技術或知識）	133	13.5
3.事務支援人員	120	12.2
1.技藝有關工作人員、機械設備操作	101	10.3
4.技術員及助理專業人員	84	8.5
6.民意代表、主管及經理人員	24	2.4

八、中高齡暨高齡者想要再工作意願分佈

（一）整體樣本工作意願分佈狀況

調查之 983 份樣本的想要再工作意願分佈，填答有意願者 393 人，占全體樣本的 40%；其次是非常有意願有 276 人，占全體樣本的 28.1%，明顯有意願的兩類樣本合計占了 68.1%，將近有七成之多，而稍有意願的人也有 21.9%；沒有意願者為 10.1%（如表 4-13）。

表 4-13　中高齡暨高齡者想要再工作意願分佈

意願	人數	%
非常有意願	276	28.1
有意願	393	40.0
稍有意願	215	21.9
沒有一點意願	99	10.1
總計	983	100.0

（二）中高齡暨高齡者不同性別工作意願之差異狀況

以 T 檢定檢測中高齡暨高齡者想要再工作意願男女的差異，考驗結果，t 值=1. 51，p=.827，p 值顯示，中高齡暨高齡者不同性別的工作意願並未有

顯著差異（如表 4-13-1）。

表 4-13-1　中高齡暨高齡者不同性別工作意願的差異分析

構面	1.男性（n=314）		2.女性（n=669）		t 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作意願	2.93	.968	2.83	.923	1.51	.827

（三）不同年齡組別在工作意願之差異狀況

依據前述將樣本之年齡以 5 歲為級距分為五組，進行組別在工作意願的差異分析（ANOVA 變異數分析），工作意願自非常有意願~沒有一點意願，分別給予 4、3、2、1 的數值，分析結果如表 4-13-2，因為年齡的不同，的確在工作意願有非常明顯的差異（F 值=49.28，p<.001）。

就各組調查的平均數而言，隨著年齡的增長意願減弱，66 歲（含）以上的 78 位高齡者平均值僅達稍有意願（2.00）。而事後比較發現，45 歲~50 歲都比其他各組的工作意願高；51~ 55 歲也比後面的高齡工作意願高，其餘依序皆相同狀況。

表 4-13-2　不同年齡組別在工作意願之差異數分析

年齡	人數	平均數	標準差	F 值	事後比較
(1) 45~50 歲	250	3.24	0.74	49.28***	1＞3 1＞4 1＞5 2＞3 2＞4 2＞5 3＞4 3＞5 4＞5
(2)51~ 55 歲	278	3.10	0.79		
(3)56~60 歲	225	2.74	0.96		
(4)61- 65 歲	152	2.41	0.88		
(3)66 歲（含）以上	78	2.00	1.08		

***p＜0.001

（四）家庭照顧責任類型在工作意願的差異分析

家庭照顧責任指在本次問卷調查中詢問四個選項： (1)有老人要照顧；(2)有孫子女要照顧；(3)有殘障者要照顧；(4)以上皆無，採複選，將前項只要有勾選任何一項皆列為有家庭照顧責任，與勾選取後一項皆無，進行獨立樣本T檢定檢測中高齡暨高齡者想要再工作意願是否在家庭照顧責任的有無而差異，考驗結果，t 值=-1. 36，p=.001，p 值顯示，中高齡暨高齡者不同家庭照顧類型的工作意願有顯著差異（如表 4-13-3），再從平均數比較，無照顧責任者比較接近有意願（2.90 接近 3）。

表 4-13-3　中高齡暨高齡者不同照顧責任工作意願的差異分析

構面	1.有（n=445）		2.無（n=538）		t 值	P 值
	平均數	標準差	平均數	標準差		
工作意願	2.82	.994	2.90	.892	-1.36**	.001

**P<.01

（五）中高齡暨高齡者想要再工作的原因分析

1.經濟因素為首要

中高齡暨高齡者需要有薪工作最首要因素仍在於經濟考量，若子女尚在就學或剛剛進入社會，許多中高齡因為房貸、撫養親屬等生活所需，非常需要經濟來源支持家庭。

（1）家計主要支持者

因為我也很早就進入職場了，現在也是工廠關了我也沒辦法啊，只好辦退休了，因為這個年齡層小孩不是很大，還沒到結婚的階段，還在讀書嘛，所以這就是我經濟壓力的原因，所以我必須要再找工作（台中，許OO）

（2）分擔家人經濟負荷

像我們這種勞工年輕要多賺點錢當老本比較不可能，如果要仰賴年輕人，跟人家伸手就會覺得不好意思，我就會想說我們多少做一點，至少可以自己有生活費 （台中，陳OO）

（3）家庭生命週期進入子女不需要照顧的階段

一般而言，女性勞動者最容易在家庭生命週期處在婚孕階段，尤其家中有3歲以下小孩時退出職場，當子女皆進入就學階段，中年婦女開始考量再度投入職場，然而此時通常會發現技能早已過時。

我大概是從小朋友出生以後就沒有再踏入職場，我算起來蠻幸運的就是一直當家庭主婦照顧小朋友，到這兩年小朋友長大了，但是我已經回不去職場了，（沙鹿，吳OO）

當初會當保母是因為我孩子還小，我沒辦法出去工作，小孩一起帶這樣，然後現在小孩已經大學、專科了，我就可以走出來這樣。（豐原，吳OO）

2.找出人生的意義

工作除了給人工具性的價值，例如薪資，並給予人們內在的價值，例如個人的人生意義、或個人的存在價值。

一開始一定會比較失志，因為雙重打擊會失志，一開始那幾年都這樣不知道要做什麼，找不到工作可以做，後來因為在政府機關工作這個有做起來，就漸漸有比較穩定了，心中才有比較踏實的感覺 （台中，杜 OO）

但是我身涯規劃裡面我相信我還會再去轉向職場，因為我女兒已經上大學了，所以我比較沒有壓力，心理上總會覺得少一塊，我想再進入職場想要繼續工作（沙鹿，阮 OO）

我個人是 62 歲的時候退休離開職場，當了 6～7 年的志工，基本上那種付出的心情就是一種不服老的心態，每天的工作有時候經常超過 13 小時，（沙鹿，厲 OO）

3.排解多餘時間的無聊

許多中高齡已不需要照顧兒女或孫子女，加上子女多已外出工作，需要藉由工作填補空出來的時間，而不會無聊。

第一個是經濟雖然沒有那麼大的壓力，但還是有壓力，因為要活那麼久，這段時間怎麼過，所以無聊，就是說他時間多出來嘛（南投，蕭 OO）

我是很穩定，我是因為小孩大了，我是想說要出來跟人接觸，之前就是沒有工作，專心帶小孩，我是覺得接觸會比較活潑不會枯燥乏味，因為在家裡久了真的是會自怨自艾。(員林，劉 OO）

4.維持社會參與和人際的接觸

中高齡者即使不再工作或者待業中，有部分的人係從參與志工再尋求可能的工作機會，他們並非都不想工作。

這個問題蠻大的，我自己在縣府婦女服務中心，我之前在生命線當主任，我都有在帶志工，我就會發現白領階級的中高齡他們不缺錢，可是他們需要有一些社交，需要有一些再自我肯定的那樣的一個場域（南投，許OO）

我跟厲00一樣是從社區的志工開始，透過志工加強自己的某一些技能之後再去參與更多的活動，搞不好以後我們還有其他的機會做不一樣的連結，而不是單純的從事勞力的工作。（沙鹿，吳００）

（六）照顧責任影響工作意願，進而限制工作型態的重要因素。

1.照顧長輩：尤其女性中高齡因為要照顧年邁公婆，且公婆的觀念多不願意進入日間照顧機構，造成有工作意願的待業女性中高齡，可接受的工作型態受到限制。

*我心態上也會很不平衡的想說我也沒做輸外勞啊，不過他就只願意請外勞，他會覺得外勞可以從早上做到晚上 11 點，我是沒辦法這樣啦，**因為我們有家庭**，但是如果 8 小時還可以，我都做別人剩的"（豐原，劉OO）*

我是因為自己的身體不適，再加上家裡的長輩需要照顧，所以我就提早退休，我原本是護理人員，所以其實我要找工作是沒什麼困難的，但是礙於家庭的關係我必須要待在家裡，因為這樣我就離開了職場，離開職場現在已經5～6年了，我一直很想要回歸職場，但是因為放心不下長輩所以就還是沒出去，我一直有在想說有沒有什麼代工可以帶回來做，（沙鹿，蔡OO）

2.協助子女照顧第三代

我是因為要帶孫子，所以想要一個白天固定的工作，可以配合帶孫子這樣。…我還要養兩個欸，我要養女兒跟孫子。（員林，詹OO）

（七）中高齡暨高齡者再工作的尋職管道

1.男性傾向靠人脈

這個是蠻意外的，因為我那時候去找很多工作嘛，都沒有要用我，然後在FB上就有跟一些朋友講我要找工作，他們就說你退休了就在家裡休息幹嘛找工作，我就說不要，很無聊欸，快瘋掉了，如果得憂鬱症怎麼辦，他們就說要幫我問看看，然後就跟我講有這個缺，問我要不要去做看看（南投，陳○○－２）

2.女性多社團經驗或左隣右舍的推介

林老師：你洗碗的那種零工是誰跟你講的？
陳OO：都是認識的餐廳。（台中，陳OO，女）

也曾經這樣同時兩邊都在叫剛好DOUBLE到，因為我都做臨時的，我想說應該要把握那間新的，因為多一間多一個機會（豐原，劉OO，女）

林老師：可是原來最原始是你的隔壁誰跟你說的對不對？
莊○○：就是返鄉協會的一個會計小姐，他叫我去就業站登記多元。（南投，莊OO，女）

3.一直有工作經驗或有專業技術者較易透過企業徵才管道取得工作

具備製造業生產線經驗者，即使遇到關廠歇業或人力縮減，仍然可以再就業。或者有專業證照，願意不斷嚐試者，比較能獲得機會。

許OO－1：生管，所以這種機會算是很小，你必須之前曾經有經驗，你這個年齡層，老闆或許在，因為我也有透過518、1111求職網，然後要寫你的履歷，老闆一定會篩選嘛，才有這種機會。
林老師：所以你是透過數字銀行去找到這個工作機會？
許OO－1：對。（台中，許OO）

我這段時間也有透過就業中心介紹我工作，我有去做的心得跟大家分享一下，我離職後去一家公司，這家公司說起來跟我還是遠親，他們也是很缺人，我進去後看他的管理方式，他老闆是跟我講如果真的會做薪水60000也是有的（台中，林OO－2）

在這11年當中我認真地去考證照，我考了汽車乙級證照、導遊證照、就業服務乙級證照、領隊證照，還有許多其他證照，所以我退休之後很多之前認識的朋友找我合作外勞仲介，還有國內旅遊公司也找我帶團，還有大葉大學的陳老師找我去當教務組長兼主任，於是我就欣然前往擔任教務組長，這些年我的經歷我總結出了一句話，別人沒有的專長你有，你就勝過別人，如果人家有的能力但是你優於他，那你就有立足之地。（鹿港，連OO）

九、可接受的工作型態

（一）全體樣本分佈

983份樣本調查可接受的工作型態分佈，本題採複選，仍以填答「全職」437人最多，占全體樣本的44.5%；其次是「時薪人員」有357人，占全體樣本的36.3%；而可接受創業者231人，占全體樣本的23.5%，超過二成；

勾選「按件計酬」有 150 人，占全體樣本的 15.3%；「派遣」最少，不到一成的人可接受（8.7%，如表 4-14）。

表 4-14　中高齡暨高齡者可接受的工作型態（可複選）

工作型態	人數	%
全職	437	44.5
時薪人員	357	36.3
創業	231	23.5
按件計酬	150	15.3
派遣	86	8.7
完全不想工作	80	8.1

（二）性別的差異分析

以中高齡暨高齡者的「性別」分別與打接受工作型態進行卡方考驗，結果如下：

1.「全職」與「性別」卡方考驗結果 χ^2 =15.295，p <.000，顯示中高齡暨高齡者可接受「全職」之工作型態，不同性別間有顯著差異。再檢視不同性別有勾選全職的比例，發現男性組的比例較高，代表男性接受全職工作較女性多。

2.「時薪人員」與「性別」卡方考驗結果 χ^2 =54.787，p <.001，顯示中高齡暨高齡者可接受「時薪人員」之工作型態，不同性別間有顯著差異。且從 χ^2 和 p 值看來，其差異很明顯，再從不同性別有勾選時薪人員的比例，發現女性組的比例較高，且是各類型工作中比例差異最多的類型。

3.「派遣」與「性別」卡方考驗結果 χ^2 =.127，p =.412，顯示中高齡暨高齡者可接受「派遣」之工作型態，不同性別間並沒有差異，而且不論男、女性的可接受比例都偏低。

4.「按件計酬」與「性別」卡方考驗結果 χ^2 =2.267，p=.078，p 值顯示中高齡暨高齡者可接受「按件計酬」之工作型態，不同性別間並沒有差異。

5.「創業」與「性別」卡方考驗結果 χ^2 =3.882，p <.05，p 值顯示中高齡暨高齡者可接受「創業」之工作型態，不同性別間有顯著差異。檢視不同性別有

勾選創業的比例，發現男性組的比例較高，代表男性接受創業工作較女性多。

表 4-14-1　中高齡暨高齡者可接受工作型態的性別差異分析

			性別		Ci-square
			男性	女性	P值
工作型態	1.全職	人數	168/314	269/669	15.295***
		(百分比)	(53.5%)	(40.2%)	P<.001
	2.時薪人員	人數	62/314	295/669	54.787***
		(百分比)	(19.7%)	(44.1%)	P<.001
	3.派遣	人數	26/314	60/669	.127
		(百分比)	(8.3%)	(9.0%)	P=.412
	4.按件計酬	人數	40/314	110/669	2.267
		(百分比)	(12.7%)	(16.4%)	P=.078
	5.創業	人數	86/314	145/669	3.882*
		(百分比)	(27.4%)	(21.7%)	P<.05

*P<0 .05　*** P<0.001

（三）中高齡與高齡者的差異分析

以中高齡與高齡者兩組可接受工作型態差異進行卡方考驗，結果如下：

1.「全職」與「年齡組別」卡方考驗結果 χ^2 =46.373，p <.000，顯示中高齡與高齡者可接受「全職」之工作型態，不同年齡組別間有顯著差異。再檢視不同組別有勾選全職的比例，發現 45~65 歲中高齡組的比例為該組別的 47.6%，而 66 歲以上的高齡組比例僅有 7.7%，差異將近 40%。

2.「時薪人員」與「年齡組別」卡方考驗結果 χ^2 =1.709，p =.117，顯示中高齡暨高齡者可接受「時薪人員」之工作型態，不同組別間並沒有顯著差異。但從兩個年齡群組各別的勾選比例，兩群組接受時薪人員的比例分別有接近四成和接近三成。

3.「派遣」與「年齡組別」卡方考驗結果 χ^2 =5.917，p <.01，顯示中高齡暨高齡者可接受「派遣」之工作型態，不同年齡組別間有顯著差異。再檢視不同組別有勾選全職的比例，發現 45~65 歲中高齡組的比例為該組別的

9.4%，而 66 歲以上的高齡組比例僅有 1.3%。然而，即使組別間有差異，且 65 歲以下的中高齡尚有近 10%的人可接受派遣，但整體來看，派遣的工作型態被接受度是最低的。

4.「按件計酬」與「年齡組別」卡方考驗結果 χ^2 =2.987，p=.07，p 值顯示中高齡暨高齡者可接受「按件計酬」之工作型態，不同年齡組別間沒有顯著差異。

(5)「創業」與「年齡組別」卡方考驗結果χ^2 =6.742，p <.01，p值顯示中高齡暨高齡者可接受「創業」之工作型態，不同年齡組別間有顯著差異。檢視不同組別有勾選創業的比例，發現45~65歲中高齡組的比例為該組別的24.5%，而66歲以上的高齡組比例為11.5%，相對創業的鬥志已減低。

表4-14-2　中高齡暨高齡者可接受工作型態的年齡組別差異分析

			年齡組別		Ci-square
			中高齡	高齡	P值
工作型態	1.全職	人數	431/905	6/78	46.373***
		(百分比)	(47.6%)	(7.7%)	P<.001
	2.時薪人員	人數	334/905	23/78	1.709
		(百分比)	(36.9%)	(29.5%)	P=.117
	3.派遣	人數	85/905	1/78	5.917**
		(百分比)	(9.4%)	(1.3%)	P=<.01
	4.按件計酬	人數	40/905	110/78	2. 987
		(百分比)	(12.7%)	(16.4%)	P=.07
	5.創業	人數	222/905	9/78	6.742**
		(百分比)	(24.5%)	(11.5%)	P<.01

*P<0 .05　*** P<0.001

（四）焦點座談具體反映

1.時薪人員、短期工作或按件計酬對女性的吸引力較大，原因多在於兼顧家庭照顧責任，例如，以下係由女性供給端座談與會者所提，

我會覺得臨時的如果在住家附近也不無小補，只要可以做4、5個月也很好啊，有時候我是覺得工作就是做得有高興就好了 （豐原，劉OO）

我的工作是早班跟晚班，兩班的，我是早上6點上班到差不多10點下班，晚上也是大概5點上班到差不多8點下班，早上4個小時，下午3個小時，這樣我家裡才兼顧的到，我還要幫我先生送便當，所以我家裡要兼顧到才可以幫先生送便當，因為我的習慣是中午就是要吃飯，我就順便煮然後送過去，所以我時間是比較屬於彈性的。（員林，劉OO）

我一直很想要回歸職場，但是因為放心不下長輩所以就還是沒出去，我一直有在想說有沒有什麼代工可以帶回來做（沙鹿，蔡OO）

2.派遣，大部分的勞動者的確比較排斥，但企業也未必都喜歡派遣

有的工廠不見得委託給人力派遣，就像你講的人力派遣會抽成，他也會對公司抽成，有些工廠其實不願意這麼做，他還是希望自己找員工，才可以篩選自己找的人是怎麼樣，然後提供什麼樣的協助。（豐原，黃OO）

原因在於派遣人力多屬短暫應急，無法為單一企業累積技能和工作經驗，

我們在職場上會碰到這種人，因為營造公司現在都會拜託人力仲介去找人，人力仲介出來的人都是什麼都會做，但是就不精。（台中，紀OO）

3.創業的原因

由於中高齡目前仍難以找到理想中的工作，選擇創業者多依賴原有的人脈合夥創業。而由於政府以往扶植非營利組織的補助方案，例如多元就業開發方案、失業者職業訓練，較有能量和有心經營的組織領導者，也走向以非營利組織創業的路。

所以我們這種中高階級目前我看到最多都自行創業，合夥、朋友創業之類的，你如果說要找外面的工作，那幾乎是不可能的（豐原，沈OO）

幫助我們有工作，理事長也跟我講能救一個是一個，我也是抱著這種精神跟他在一起，因為我知道我們中高齡的盲點，因為沒人要啊，真的是沒有人要啊，就剩下這個缺要我而已，所以我們協會在辦一些家事清潔的一些活動，當然也要當事者本身願意，有的中高齡很懶惰，像這樣的機會，因為我們這種家事清潔也照顧很多人，我的人生因為這個從黑白變彩色的，因為他很認真工作，所以可以得到客戶的肯定，所以我不管他有在我們這邊工作，還是他自己去做個體戶，我都是覺得不錯啦(南投，莊OO）

十、中高齡暨高齡者願意接受的工作時間類型

983 份樣本調查願意接受的工作時間類型分佈，本題亦採複選，以填答

「常態班(日班)」566 人最多，占有意願工作樣本的 62.7%；其次是「部分時間工作」有 528 人，占有意願工作樣本的 58.5%；前兩項的接受比例都在一半以上。而「輪班」不論二班或三班，中高齡暨高齡者的接受意願皆不高，都在 10%以下，甚至不到 5%（如表 4-15）。

表 4-15　中高齡暨高齡者可接受的工作時間類型（可複選）

時間類型	人數	%
常態班(日班)	566	62.7
部分時間工作	528	58.5
輪班(兩班)	58	6.4
輪班(三班)	26	2.9

註：扣除完全不想工作的 80 人，分母以 903 計算

十一、中高齡暨高齡者認為再繼續工作的助益

調查之 983 位中高齡暨高齡者認為再繼續工作的助益分佈，本題採複選，認為「幫助家庭經濟」的最多有 608 人，占全體樣本的 61.9%；其次是「提高中高齡社會價值」有 491 人填答，占全體樣本的 49.9%，接近一半的人如此認為;第三是「改善社會對中高齡工作的觀感」,299 人填答,占全體樣本的 30.4%;第四是「為年輕人工作態度做榜樣」，158 人填答，占全體樣本的 16.1%；認為可以「幫助產業發展」也有超過一成 11.29%（如表 4-16）。勾選其他的助益大致上為買房子、還貸款、打發時間、與人群融入避免與社會脫節、養活自己、純粹生活等等，此部分與前述「中高齡暨高齡者想要再工作的原因分析」一致。

表 4-16　中高齡暨高齡者認為再繼續工作的助益（可複選）

助益	人數	%(983 為分母)
1.幫助家庭經濟	608	61.9
2.提高中高齡社會價值	491	49.9
5.改善社會對中高齡工作的觀感	299	30.4
3.為年輕人工作態度做榜樣	158	16.1
4.幫助產業發展	110	11.2
6.其他	27	2.7

十二、中高齡暨高齡者認為用人單位如何協助中高齡迅速適應工作

（一）問卷調查結果

調查之983位中高齡暨高齡者認為用人單位如何協助中高齡迅速適應工作分佈，本題亦採複選，比例最高的大多與中高齡工作負荷和工作量的適宜性有關，其中認為應「安排適合中高齡的職位」的最多有580人，占全體樣本的59%；其他如「為中高齡者的工作量進行調整」（占全體樣本的44%）、「縮短工作時間或工作時間彈性化」（占全體樣本的39.1%）等。而認為「提供中高齡員工教育訓練」為第二高比例的人填答項目，有486人填答，占全體樣本的49.4%，但最近對企業進行輔導的「進行職務再設計(提供工具讓工作好做)」只有19.6%的人，不到二成的人勾選，如表4-17。

表4-17　對雇用中高齡的企業協助迅速適應工作的期待（可複選）

選項	人數	%（983為分母）
2.安排適合中高齡的職位	580	59.0
5.提供中高齡員工教育訓練	486	49.4
1.為中高齡者的工作量進行調整	433	44.0
3.縮短工作時間或工作時間彈性化	384	39.1
6.提供定期健康檢查	364	37.0
7.提供安全衛生與健康管理關懷	229	23.3
4.進行職務再設計（提供工具讓工作好做）	193	19.6
8.為了經驗傳承或員工成長進行混齡編組	163	16.6
9.幫助克服人際關係困難	157	16.0
10.其他	12	1.2

（二）希望企業協助具體的意見

1.雇主願意改善設備朝自動化發展或機械輔助對中高齡員工才有益處

有部分的製造業雇主願意花費成本和心思改善生產設備，這些雇主認知少子化現象明顯之後，自動化才能提升產能，也才能克服一部分中高齡員工的體力負荷。但是，仍有許多企業依然停留在勞力生產的層次。

自動化有分很多種啦，像我以前那家公司生產軟管，他改成自動化，我是在那邊組裝機械的，所以才會從設計到操做什麼都會，所以他改成自動化後就變成有一

個師傅負責校正尺寸這種技術性的，然後另外兩個負責比較勞力的要修管，師傅那種技術性的自然薪水必較高啊，所以我就是做這一方面的，技術性的當然公司跟老闆要有那種互動，大家願意朝自動化的方向來走，這樣才可能自動化，現在為了節省勞力，大部分的公司現在都自動化了。(豐原，沈OO)

我們公司也會添購這樣的機器，或是請比較年輕的員工或是外勞來幫忙。(沙鹿，劉OO)

針對這個問題，就我跟企業接觸的經驗來看，企業會比較傾向使用機械來代替，他們會覺得人力一定是少，還有產業的特性問題是比較困難的，或是說比較需要耗體力的，現在的年輕人就算有能力，但是也不會願意去做，所以他們會傾向使用機械化代替。(沙鹿，陳OO)

鍛造的部分那種環境也是很辛苦的，也不容易找到新人，現在一般他們的員工都是比較老的，可以做得他們都很珍惜，他們也許會想要說有一些比較省力的，他們會去做，但是人力的思考他們還是可以用機械代替就用機械代替，而不是說用一個形式去延長它們中高齡的員工的工作。(彰化，陳OO)

2.與工作時間有關的因素，需要雇主願意釋出兼職、彈性或代工的工作

因為如果你們肩、腰因為計程車已經受損，還要再投入製造業，你體力絕對輸給那些年輕人。除非你要做PART TIME，他們未來會開放PART TIME的缺，包裝方面可能會有PART TIME的。(員林，黃OO)

我是覺得針對中高齡或是帶小孩的婦女的工作機會其實很少，像在臉書裡面我就有看到有廠商發文章找家庭代工的，那下面的留言都是兩三百個在求職，雖然薪水是比較少的，但是時間就是很彈性的安排。(彰化，施OO)

3.企業面對勞動力老化，欲任用中高齡員工，需要有分類的做法

中高齡要回歸職場上班，有時候是因為公司的制度關係比較需要勞動付出體力的，在我們這種年齡的時候是沒辦法負荷，所以公司應該要去分類，把比較適合這些年齡層的工作性質分類出來，然後就針對這些年齡來應徵，當然如果年輕人願意來做這種比較輕鬆的工作也是可以，所以公司行號應該要去分類把這個年齡分開，針對不同的年齡層來應徵，這樣中高齡也比較容易有目標比較好找到工作。*(沙鹿，劉OO－1)*

4.混齡編組可以促成經驗傳承，有些公司向來就具備這樣的文化。

我們對所有主管還有資深員工本身就有一個使命，員工進來要當作你的家中小孩晚輩來看待，教育訓練是每個主管的責任，這是我們建大開始的開宗明義，所以我們員工如果做得不好是主管的責任，不是員工的責任，所以技術傳承的部份我們已經推動很多了，老鳥帶菜鳥是天經地義的事，以前早期做那種用件計薪的，

如果沒有人帶，沒有人教，怎麼可能會，這個部份我覺得是本來就應該要做的。(沙鹿，蔡OO)

但不同產業的管理不同，有阻礙者大多在於世代的習性差異，產生排斥。

關於混齡編組這個，不同公司不同職業都不太一樣，我們護理界這邊關於傳承，老一輩的都做得要死要活，可是年輕人都要學不學的，這樣的一個落差會有些人看不過去，然後很多護理人員就會比較早退休，因為看不下去這些年輕人，這也是社會的缺失，國家的損失。

5.職務再設計對中高齡有益處，但因工作場所動線的因素或因工作流程限制，需要再克服。

因為位置不夠啦，也沒地方放，學理沒錯啦，我們也想過這個問題，像我們那個包裝的，我們有想過讓他們改成坐著，但站著和坐著哪個人比較容易工作，我們也是有設計椅子要給他做啊，我們也是有可以坐就不要站的想法啊，但是有時候實際上不時這樣，所以我是覺得主管因素很重要啦，主管本身整個 lay out、工作流程、來因線這個他是最熟的，他最熟的由他看有沒有辦法再設計，我們現在這邊說得太學理了啦!這裡講的天馬行空，實際上完全不一樣，你現在錢給他買那台機器，搞不好擺在那邊對他來講是廢物。(員林，黃OO)

現在是這樣，或許有些東西你們可能認為有輔助，但是現場實際工作下來，他的輔助真的是有限，不像新竹貨運他們大宗的比較多一點，我們可能涵蓋的就是大、中、小不同物品，所以那種比較重的要依賴輔助工具又覺得有點障礙，我們那邊的女生就只有我一個，其他都是男生，就員林的點，當然我的力量有限就是要請男生來協助。(員林，劉OO)

十三、中高齡暨高齡者對於留在工作或再度外出工作的想法比較

本項調查中高齡暨高齡者對於留在工作或再度外出工作的想法，主要從個人的自我工作概念、對社會評價的想法、對雇主的評價、家人支持（包含經濟和照顧需求）等幾個面向進行調查；年齡類別依期初審查決議分為 45~65 歲和 66 歲以上兩群；總共 17 個題項，填答選項為非常同意、同意、無意見、不同意、完全不同意五個尺度，計分分別為 1、2、3、4、5，各題項平均數愈高代表同意該題問項程度愈高。

（一）中高齡與高齡者的差異比較

以獨立樣本 T 檢定中高齡與高齡者的差異，檢定結果顯示（如表 4-18）

1. 平均數題項的差異

45~65 歲的中高齡對於留在工作或再度外出工作的困難原因，平均超過無意見而較接近同意的依平均數高低依序是「老板會顧慮企業活力或形象」（3.61）、「我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人」（3.83）、「老板會嫌棄聘僱成本較高」（3.48）、「我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人」（3.45），其餘項目平均皆在 3 以下。

66 歲以上的高齡者對於留在工作或再度外出工作的困難原因，平均超過 3 以上的項目多達 12 項，3.5 以上至意見較接近同意的（4.0）依平均數高低依序是「老板會顧慮企業活力或形象」（3.92）、「以我這個年齡的人工作難找」（3.83）、「社會普遍認為我這個年齡的人不適合再工作」（3.78）、「以我這個年齡的人工作難找」(3.65)、「老板會嫌棄聘僱成本較高」(3.55)。

兩群組認為再持續工作的困難大部分在於雇主的對僱用中高齡的態度，包括成本考量、形象等。

2.兩群組的差異

表 4-18 打 V 的部分代表兩群組對留在工作或再度外出工作困難原因看法有明顯差異的題項，大部分的選項 66 歲以上的平均數高於 45~65 歲，除了「需要幫忙照顧小孩/家中老人」、「因為沒有足夠技能」、「教育程度不夠」三項（以黑體字表示），66 歲以上高齡者可能父母不在或第三代已進入學校階段，較無照顧需求，但 66 歲以上高齡者較 65 歲以下中高齡認為沒有技能和教育程度不足的問題並未那麼嚴重，可能與不同時代教育環境有關。

表 4-18　中高齡與高齡者對於留在工作或再度外出工作的想法差異分析

題項	45~65 歲 平均數	66 歲以上 平均數	差異
1. 不確定自己從工作可以得到什麼	2.46	2.68	
2. 再工作已覺得疲倦了	2.56	3.08	
3. 我對自己勝任工作沒有太大自信心	2.28	2.59	
4. 以我這個年齡，現在的工作大多還是年輕人的天下	2.86	3.28	
5. 我對再工作已經沒有興趣了	2.21	3.03	V
6. 以我這個年齡的人工作難找	3.60	3.65	
7. 社會普遍認為我這個年齡的人不適合再工作	3.06	3.78	V
8. 我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人	3.45	3.83	
9. 老板會顧慮企業活力或形象	3.61	3.92	
10.需要幫忙照顧小孩/家中老人	**3.35**	**3.23**	V
11.老板會嫌棄聘僱成本較高	3.48	3.55	
12.家人不支持我外出工作	2.50	2.99	
13.身體（健康/殘障）的因素	2.66	3.14	
14.因為沒有足夠技能	**2.93**	**2.82**	
15.教育程度不夠	**2.78**	**2.72**	
16.子女已長大可幫忙賺錢，不需我外出工作	2.35	3.24	V
17.家庭收入足夠，不需要我外出工作賺錢	2.26	3.21	V

（二）中高齡與高齡者不同工作狀態的差異比較

以前述中高齡與高齡者不同工作狀態進行留在工作或再度外出工作困難原因看法的比較，不同工作狀態包括「已退休領退休金」、「待業中無收入」、「全職」、「兼職(打臨工)」等四種狀態。以變異數分析(ANOVA)檢定中高齡與高齡者工作狀態間的差異，檢定結果顯示（如表 4-19）

1.平均數題項的差異

（1）已退休領退休金：明顯各題項的平均數都比較高，其中平均數超過 3.5 以上~意見接近同意（4.0），依平均數高低依序是「老板會顧慮企業活力

或形象 」（3.75）、「以我這個年齡的人工作難找」（3.74）、「我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人」（3.62）、「老板會嫌棄聘僱成本較高」(3.53）、 「社會普遍認為我這個年齡的人不適合再工作」（3.48)。

（2）待業中無收入：平均數超過 3.5 以上~意見接近同意（4.0），依平均數高低依序是「老板會顧慮企業活力或形象 」（3.73）、「以我這個年齡的人工作難找」（3.67）、「我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人」（3.64 ）、「老板會嫌棄聘僱成本較高」（3.52）。

（3）全職：完全沒有任何項目平均數超過 3.5 以上~意見接近同意（4.0），平均數最高的為「老板會嫌棄聘僱成本較高」（3.39）。但，平均數最低的「我對自己勝任工作沒有太大自信心」，是該群組中最低的項目，僅 1.92，代表一直在工作的人，從工作中的確能累積自信心。

（4）「兼職(打臨工)：亦完全沒有任何項目平均數超過 3.5 以上，平均數最高的為「老板會顧慮企業活力或形象」（3.39）。但，平均數最低的「我對再工作已經沒有興趣」，是所有群組中最低的項目，僅 1.90，代表雖然在兼職或偶有工作的人，仍然對工作有興趣。

2.群組間的差異

表 4-19 差異的部分註明群組間有明顯看法不同的狀況，除了「需要幫忙照顧小孩/家中老人」、「老板會嫌棄聘僱成本較高」兩項差別不顯著，但從上述各組平均數的分析可以得知，此項是多數群組之間認為比較會有工作阻礙的原因，而「身體（健康/殘障）的因素」組別間差異無法判別。然而整體而言，已退休且有領退休金者明顯認為再回職場有許多的阻礙；而目前仍有工作者，不論全職與否，再工作動機較明顯。

3.中高齡者認為阻礙再工作原因的具體看法

（1）中高齡者認為雇主會嫌棄僱用成本的狀況，例如，

問題是說我們個人當然是有意願就業，但是企業方面會考慮比較多，第一沒多久我們就要退休了，企業認為經濟價值不夠而不太划算（豐原，沈OO）

（2）難以找到適合的工作，工作類型易受限

我也很想出去賺啊，就找不到適當的工作啊。以前我也是有在上班，現在小孩大了，我想說就讓年輕人去上班，我就在家幫忙帶孫子，現在孫子長大了，要再出來找工作真的很難找，第一太過粗重的工作我們也沒辦法做了，第二老闆也會想要先應徵年輕人，所以我們這個年紀的很難找工作，（豐原，沈OO）

*可是我開始找工作才發現沒有人要用我，他說我太老了不要了（南投，*陳○○－２）

所以我這個年紀了，工廠沒辦法請我，我還是多少有打一些零工，有零工就多少做，洗碗也好啦，不然我們這種 60 幾歲的人家也不願意請。（台中，陳○○）

（3）資訊能力不足難以被接受

這是現代中高齡很大的致命傷，社會不斷要求企業要技術升級，要創新，但很吊詭的是，中高齡勞動者在企業眼裡，有很高的比例是無法跟上科技發展腳步的一群。

你看有沒有可憐，….，第一個他都在做家事嘛，所以他的電腦不夠好，我覺得這個是中高齡很大的問題，真的是非常優秀，他的人緣、處理事情，他跟你一樣，你那個位置能夠請你去，我覺得比那個年輕人更好，因為我們年紀比較大的做事比較圓融、圓滑（南投，蕭○○）

*我講一個例子，那時候我在工廠的時候，因為我也是現場的主管，有個作業員大概已經在公司待了差不多 30 年，但是他國小畢業而已，後來公司開始進行機器汰換，全部都是電腦，全部都是螢幕觸控，完了，他看不懂。（南投，*陳○○－２）

（4）脫離職場太久，技能過時而不被接受

在結婚前我當的是會計和業務助理，在這方面我是比較熟識，但是已經脫離職場大概有 20 年真的沒有人要你，現在的會計跟以前可能差很多了，因為政府他沒有提供一個可以讓我們重新接受訓練的機會，我們以前念的很辛苦考的證照到這個年代已經都沒有用，就算你有珠算好幾段、會計乙級都沒有用，那個時代的辛苦到現在回頭看覺得蠻辛酸的，覺得這個社會是在屏除我們不要我們（沙鹿，吳○○）

表 4-19　中高齡與高齡者不同工作狀態再工作想法的差異分析

題項	1 已退休領退休金	2 待業中無收入	3 全職	4 兼職(打臨工)	差異
1.不確定自己從工作可以得到什麼	2.67	2.50	2.22	2.33	1>3 2>3
2.再工作已覺得疲倦了	2.88	2.52	2.51	2.34	1>2; 1>3 1>4
3.我對自己勝任工作沒有太大自信心	2.41	2.40	1.92	2.23	1>3 2>3
4.以我這個年齡,現在的工作大多還是年輕人的天下	3.12	2.96	2.46	2.70	1>3 2>3
5.我對再工作已經沒有興趣	2.72	2.18	2.09	1.90	1>2; 1>3 1>4
6.以我這個年齡的人工作難找	3.74	3.67	3.33	3.33	1>3 2>3
7.社會普遍認為我這個年齡的人不適合再工作	3.48	3.10	2.70	3.00	1>2 1>3
8.我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人	3.62	3.64	3.04	3.10	1>3; 1>4 2>3; 2>4
9.老板會顧慮企業活力或形象	3.75	3.73	3.33	3.39	1>3 2>3
10.需要幫忙照顧小孩/家中老人	3.40	3.33	3.33	3.25	
11.老板會嫌棄聘僱成本較高	3.53	3.52	3.39	3.23	
12.家人不支持我外出工作	2.90	2.49	2.24	2.39	1>2; 1>3 1>4
13.身體（健康/殘障）的因素	2.84	2.73	2.51	2.51	---
14.因為沒有足夠技能	2.93	3.08	2.50	2.90	1>3 2>3
15.教育程度不夠	2.65	2.96	2.45	2.76	2>1 2>3
16.子女已長大可幫忙賺錢，不需我外出工作	2.94	2.26	2.27	2.16	1>2; 1>3 1>4
17.家庭收入足夠，不需要我外出工作賺錢	2.79	2.18	2.21	2.16	1>2; 1>3 1>4

註：有差異者其 $p<.05$; $p<.01$; 或 $p<.001$

十四、促進中高齡人口就業，政府方面應該做的努力

（一）問卷調查結果分析

調查之 983 位中高齡暨高齡者認為，促進中高齡人口就業，政府方面應該做的努力意見分佈，本題採複選，比例較高的為法令層面的選項「修訂工時相關規定，提高彈性工作，使廠商願意多僱用中高齡勞工」（983 人中有 717 人勾選，占全體樣本的 72.9%）；另一項為「修訂保障中高齡者工作的法令」（983 人中有 566 人勾選，占全體樣本的 57.6%）。

與職場發展有關的「提供職業訓練」，65.4%受訪者認為政府應該努力做，才能促進中高齡人口就業，此項與調查中高齡暨高齡者期待企業協助其適應職場的事項頗為一致。

屬於就業服務的部分，認為應「加強求才、求職媒合」為首要，有 513 人，超過全體樣本一半的 52.2%；超過四成的人認為應「提供求職補助金」（430 人勾選，占全體樣本的 43.7%）；而「提供人力幫助中高齡適應工作和人際關係心理諮商」（378 人勾選，占全體樣本的 38.5%）和「輔導業者改善工作方法或引進、調整設施及設備」（374 人勾選，占全體樣本的 38%）也有接近四成的比例，後者實為目前正在進行輔導業者申請職務再設補助的方案。

至於創業協助的部分，與前面詢問有關未來可接受工作題項也具一致性，認為「提供微型鳳凰創業貸款」（占全體樣本的 25.5%）也大致在二成左右的人勾選。

表 4-20　促進中高齡人口就業政府應該做的努力（可複選）

選項	人數	%（983 為分母）
1.修訂工時相關規定，提高彈性工作，使廠商願意多僱用中高齡勞工	717	72.9
5.提供職業訓練	643	65.4
2.修訂保障中高齡者工作的法令	566	57.6
6.加強求才、求職媒合	513	52.2
3.修改勞基法及勞保條例中的退休制度	483	49.1
7.提供求職補助金	430	43.7
10.提供人力幫助中高齡適應工作和人際關係心理諮商	378	38.5
4.輔導業者改善工作方法或引進、調整設施及設備	374	38.0
8.輔導業者重新設計或開發新的職務	338	34.4
9.提供微型鳳凰創業貸款	251	25.5

（二）座談內容分析

1.期盼政府提供訓練，讓中高齡勞動力可以重返職場

要去做所謂適合中高齡做的工作，也是要從教育訓練開始學起，政府應該提供更多這種教育訓練給我們去學習，就是學習面向可以更多、更廣，目前我能想到就是這樣（台中，杜００）

現在很多中高齡都是退出職場太久，我們希望可以提供一個平台，讓這些退出職場的人再重新進入職場時可以有一個銜接訓練，對雇主來說銜接會比較好，對這些二度或三度進入職場的的信心重建會比較好一點（沙鹿，吳００）

2.訓練方式需要重新思考符合中高齡的適性訓練方式和內容

如果要推廣二度就業就要教一些技能，要認真的教，不是隨便講講，才會有用啊。（彰化，劉００）

林老師：剛剛你提到有一些過去是管理職或是其他的，然後他要轉職之後，剛剛有提到他可能需要一點專業訓練，我沒有聽清楚，是沒有適合的課程給他?還是他認為不需要所以不願意?

劉經理：應該是說他沒有適合的課程。（專家學者，劉經理）

3.對中高齡的就業服務必須以全方位的思維設計諮詢和服務方式

如果政府在這一塊能夠有個很好的規畫的話，我相信有很多中高齡的人很願意再出來工作，但是如果要出很大的勞力讓他身體沒辦法負荷的話，那當然沒辦法去勝任這個工作，那只是造成他身體越來越差，病痛越來越多，那個不行，就是要有一個規劃讓中高齡出來工作，可以工作也可以把身體顧好，這個是很重要的一點（南投，陳○○－２）

企業要用人如果要比較有技術、知識層次高的那種就要找數字銀行，如果是要找一般操作的哪種就要找就業服務中心，所以如果許ＯＯ－１是透過就業服務中心找工作可能就沒辦法找到那麼多適合層次比較高的工作，如果企業界要找比較有技術的人，從就業服務中心找是非常難找的，（南投，主持人）

4.企業仍然擔心僱用成本的問題，尤其退休金的部分一定要有解決辦法。

怕接下來要負擔退休金等等的，因為他未來要馬上退休了，他不願意再增加這樣的成本，所以曾經試過，但是沒辦法，我們也去面試過、應徵過中高齡在我們的餐廳裡面，但是他只能做洗碗工，有些廚師下來的可以去做內場，因為我們是丼飯需要炸的海鮮那些，他可以去做炸手，目前只有這兩個，但是外場是真的都沒有辦法。（專家學者，林經理）

（三）濫用志工取代人力需求的現象

志工的運用是正面的、受肯定的、具備以服務從中學習的精神，長期以來，許多已退休的個人，或凝聚中高齡長者的社團，紛紛以志工服務為職志，也為許多無法有多餘經費聘用人力的單位執行了許多額外的服務。然而，從這次深入中部各個社區的調查中發現，許多中高齡人力，甚至年齡尚未進入中高齡，因為工作機會取得訊息不足、因為沒有足夠的就業服務資源、或者許多複雜而相互影響的因素，諸多社區中的可用勞動力被志工服務的迷失帶動，被廣泛使用，甚至被濫用。之所以稱為濫用，係因為其提供服務本質實為勞務，且已具備取代本應由機構內正式人力執行的工作，卻被想要從社會參與過程，提升自己人生價值的志工人力取代。

*我都會覺得**政府帶頭叫這種不用付薪水的人工作**，他就叫替代役來工作，大家都在說工作量太多，政府卻不多請人，就叫替代役來做這些工作，替代役就像雜役什麼事都做，其實有很多部門可以再多請一點人下去做，結果都沒有請，都叫志工來做，這是我在政府部門看到的現象。（臺中，杜００）*

*我今年也有跟勞動力發展署這邊提案，就是用老師這個概念去出發，但是他的回覆就是**你本來就是志工，為什麼我要付錢，他只有補助基本車馬費一個人一天***

*100元，但是100元他要做很多的工作，志工在社區裡面能夠多得到什麼福利嗎？也是沒有，他說你本來就是做志工在做服務的，政府已經一年給你 20 萬，包括你的講師費、餐費、訪視費，我們別的社區的一年也不超過 30 萬，**一個禮拜要做 5 天，你說要人力回歸這個真的是有困難點，我們老規老但是還是有能力**，我做了 5 年的全職志工，我覺得政府現在喊的口號是要中高齡回歸職場，可是他有沒有想到，以前說是草莓族但現在他們不是草莓族，可是要找工作還是四處碰壁，（沙鹿，吳００）*

*我跟厲 00 一樣是**從社區的志工開始，透過志工加強自己的某一些技能之後再去參與更多的活動，搞不好以後我們還有其他的機會做不一樣的連結**，而不是單純的從事勞力的工作，在我們那邊有一個食材廠去我們社區招募洗菜的歐巴桑，我們那邊的志工大概有 20 幾位，他們的年紀都是中高齡，一問起來都沒有人要過去，**不是大家不缺錢，**是因為去那邊的工作超乎他們的體力負荷，（沙鹿，吳００）*

*針對志工這一塊，像是學校的那種志工是對小朋友對我們的未來給予協助，可是其他有很多的志工其實是應該領薪水的而不是做志工，他**們的工作**其實就是一般員工的工作，不應該要由志工來做，應該要給予薪水的。（沙鹿，蔡００）*

*老師剛剛提到我本身是要有價值的，我是要被尊重的，所以當我在我有心的一個領域裡頭，我找不到能夠被肯定或稍微能夠被往上捧這樣的職位的時候，尤其是男性，他寧可不做，可是當志工，在整個過度渲染之後，其實志工就覺得他最大，因為他沒有領錢，他的操守、情操是最高的，因為其實我自己在生命線做志工就發現有這樣的一個價值偏差，然後**社會就一窩蜂覺得志工是最高尚的**。（南投，許００）*

第二節 需求端訪談資料分析

壹、事業單位僱用中高齡員工意向分析

在願意聘任基層人員的部分，有多數受訪單位指出，在基層人力的部分較有可能使用到中高齡勞工，但也必須是在製程上有符合勞動工作條件之內容，否則真的不容易聘任。但一旦聘任之後，其配合職務現場的能力很好，而且不會隨意請假，場參與過程相當珍惜自己得來不易的工作機會，在就業穩定性上有相當大的聘任誘因，此部分跟青年就業的參與狀態差距甚大。

*第一個考慮就是**工作經驗**。(A０３－1)*

***社會經驗豐富**，我覺中高齡的經驗學習很值得我們一些年輕的社會新鮮人學習，因為以飯店業來講人才流動非常快，但是以中高齡來講他們求的是穩*

定，剛好是公司要的，而公司主要評估求職者是在身體健康這一塊。(B０１)

*我們想說聘請這**附近的人員的話穩定性比較高**，再加上這附近的人都是中高年齡層的，所以主要就是為了要穩定性這樣。其他比如是**待人比較和樂**不容易生氣，不太抱怨，比較有自己做事的一套方式。(B０３)*

***穩定，配合度高**，這是我用中高齡的主要原因。(C０１)*

*第一個會考量的因素是**穩定度**。(C０２－１)*

*中高齡的很少會有問題，他來到**現場眼色比較好**，遇到事情會知道怎麼處理事情....不會隨便亂請假，他珍惜他的工作機會。(C０２－２)*

*因為我們是傳統的產業，所以在用人方面不是我們特別偏愛中高齡，是因為找不到年輕人，然後可能中高齡的**穩定性**會比較好。(C０３)*

部分受訪事業單位，多因在工作製程內容有適合中高齡勞工的特質，所以特別喜愛中高齡勞工，多因在工作態度、工作穩定性、加班配合度及勞動薪資之要求較能符合事業單位所需，所以願意提供工作機會給與中高齡勞工。

*工作穩定，不像年輕人常常要請假，然後中高齡的抗壓性也會比較好。第一個可能他**要有專業**，可能他過去累積經驗或他有一些專業可以對我們有幫助的，第二個也是他的**穩定性**，就是他工作狀況投入的穩定，因為傳統產業最怕員工不穩定，常常請假或工作不認真，這樣也很容易造成危險。(D０2)*

*中高齡很穩定，在家也是閒著，基本上他們的**工作態度都很好**。(D０３)*

***流動率很低**，因為年輕的可能會做不住而且配合度也不佳，有時候假日晚上工作可能需要加班，年輕人會希望休假而不願意加班。(E０１)*

*他們比較追求一個穩定性，而且他們對於一些情緒上面的管理跟工廠運作的一個制度來講**熟悉度都比較是 OK 的**，再來他們歷練多可能接觸的性質也會比較廣泛，這也是他的優勢所在，其實以正常台灣製造業來講體力不會是他們最大的一個負荷。(E０２)*

*看到的就是**穩定性**，而且他們絕對是**吃苦耐勞**的一族。(E０３)*

相對的，而在不願意聘任的部分，多因製程工作內容上並無法提供位置，以及考慮中高齡勞工所能工作的時間年限不多、工作過程的效能及積極性以及創造性與可塑性不高等因素，容易產生倚老賣老的情況，以及有部分中高齡勞

工因為家庭因素的限制而無法配合事業單位的加班，配搭上體例逐漸下滑的狀態，無疑是讓中高齡就業參與上雪上加霜，上述因素多為中高齡勞工在職場阻卻的主要因素。

中高齡若要做這樣的工作可能需要一些輔具或可能聽到要搬重物或久站就不願意來上班了。心態上不一樣，在加班的配合度上他們意願也不會太高。其他的原因是門面的問題，有一些中高齡連面試都隨便穿就來，如果是高階主管的職缺，他們還會打理，所以大部分中高齡來面試門面的觀感就會有些落差。(B０２)

*有些老人家在**個性上會比較龜毛一點**，不是你跟他說什麼他就做什麼，他們會有一些自己的想法。其他**缺點的話就是體力沒有像年輕人這麼好**。老人家就會覺得每天把分內的工作完成就好，但是他們不曉得一家公司要生存下來有多困難，不是說他們只要做好份內的工作就可以了。(B０３)*

*比較年長的同仁**太過倚老賣老**。(C０１)*

*因為男生可能在**中高齡的階段薪水要求會比較高**一點，他會覺得要從頭開始薪資待遇不滿意，我們現場大部分都是基本工資。另外在面試時就會問能不能配合加班，有些只是想找份工作，**他沒有想要加班什麼的**，沒有真的想要賺錢，那他的配合度就會比較差，這種的我們就不會接受。(C０３)*

***66 歲以上就會考慮，因為我們會認為他是屬於體力上負荷是比較有問題的**。(D０１)*

*畢竟年紀大了，可能動作沒有那麼靈活，或就是**安全性**的問題，因為我們傳統產業很注重工安的問題。靠人力眼力去檢查，那這個可能他們也不太適合。(D０２)*

*因為**視力不好**、**體力不好**，他們就會離職。(E０１)*

*他們最大的阻礙是如何讓他們適應新的體制，資深的員工和中高齡**不能與時俱進**是在目前比較有問題的部分。(E０２)*

***體力下滑**的問題，就變得沒有那麼耐操了，因為那個要搬重物，還有比較容易倚老賣老。(E０３)*

相對而言，在專業人力的部分，除非是中高齡勞工個人擁有高度專業的能力，剛好能為公司所用，否則在專業人力的區塊，更是不可能去聘任中高齡勞工。事業單位裡面的中高齡勞工，皆多為年輕時就進入公司服務的員工，隨著時間的推移，現在變成是中高齡勞工。除非公司有相關需求，他們可能透過獵

人頭方式至接去挖腳中高齡勞工。或者是在部分服務業部分擁有專業的團隊，以及在製造業擁有高度的專業技能得以帶動組織團隊的改變，以及能協助該產業得到發展之考量下，才有可能產生中高齡勞工聘任。

*因為我們的學員年齡層是大概 75~80 歲左右，那這些中高齡（老師）的來跟他們做互動，**可能話題上會比較契合**，也比較瞭解他們的需求，而且這些 40~50 歲的本身也是為人父母為人子女，在照顧上也會更貼心。(A０１)*

*中高齡因為他們以前經歷過比較物質缺乏的年代，所以一旦有工作經驗他們會**特別認真會全力以赴，穩定性也比較高**，流動性比較小。(A０１)*

*我們都需要有證照代表專業，像是居服員、保母等，我們現在跟政府承接的居家服務跟產學服務都是政府的方案，如果沒有專業證照也不能核銷，最主要的原因是比較穩定，也**比較肯做，刻苦耐勞**。(A０２)*

管理職的都會去挑他過去的經驗。(A０３－１)

*我們願意聘用最主要是因為他的**專業**，主要因為他在餐飲這一部份從最基層的服務、訓練、領導都有他的一個專業在。(B０１)*

*基本上工作職能就已經很不錯了。之前**在業界就已經有相當的經驗**，借助他之前在其他比較大的知名品牌展店、管理上的經驗，協助我們公司做調整。(B０２)*

*處理事情**專業度夠、經驗也夠**。(C０１)*

在區域及產業缺工脈絡的發展下，許多地區人力相當匱乏，因此在勞動人力上並沒有太多選擇的空間。這些地區便較可能去聘任中高齡的勞工。至於在產業類別所產生的導引上，也有發生製造業對於中高齡勞工進用的比率較其他產業為高的現象。

我們公司各種位置都是缺人的，因為我們是屬於傳統產業，一般要進來的人如果工作態度、工作能力基本上 ok，我們就會讓他進來，因為有時候不是我們在挑人，是別人在挑我們。(D０１)

我們這裡比較交接地帶，第一個我們這裡找人很不好找，因為比較偏僻，年輕人都要去市區，而且傳統製造業的會計其實不是很好做，他細心度要夠而且他雜事很多。通常年輕人待不住，第一個就是工作很辛苦，第二個比較偏僻。(D０２)

經驗為主，專業技能部分也是必須。(E０１)

中高年齡主管在處理一些人際溝通的方面還有一些事情的一些延伸性的問題，他們確實會比較具有優勢，中高年齡層他們比較可以變通，因為他們經驗值累積這方面確實是比較足夠。(E０２)

只要中高階主管一定都是中高齡以上的，我們非常仰賴他們的專業、經驗、決策跟管理。(E０３)

否則在專業人員要聘任中高齡勞工的機會遠比基層人員要小的多。其實這部分皆來自事業單位自我設限的思維。因為在訪談中，受訪企業所提出中高齡勞工所存在的阻力缺失基本上是基層勞工，例如體力不好及觀念限制上，才可能存在的問題。唯一較為可能的困境是在於中高齡專門技術人員，其所擁有的專業技能是否能為事業單位所用？以及在磨和之後是否有員工得以施展的參與空間。

*有可能**體力上會比較差**一點，有些人可能會**比較主觀或是固執**一點，這可能在帶領上比較不順從的狀況。(A０１)*

***文書的操作需要電腦的技巧會發現比較缺乏**的，或是他們年紀比較大，會發現在工作實務上跟他溝通上是比較困難的...專業人員中高齡的部分在溝通會有一種倚老賣老的感覺。(A０３－１)*

*在**主觀上的意識較多**，初期溝通上會需要磨合。(B０２)*

*來我們公司**適應能力不好**，不知道是不是因為年紀大還是什麼原因。(C０１)*

*也是**體能比較不足**，還有可能就是一些觀念上，外面有些吸引力就跑掉了。某種程度來講就是他沒辦法發揮所長，會有點格格不入這種感覺。(C０２－２)*

*老師傅都會有怪毛病...**老師傅個性都比較奇怪**，有時候進來的師傅即使技術在好，人的部分做不到也沒用。(D０１)*

把別的公司的習性給帶進來，要事先溝通。(D０２)

***溝通上面的困難**。專業人員比較有自己的意見，要磨合。(E０１)*

***很僵化**，中高齡一定會有這樣的問題，進來之後因為有把自己以前的一些思維全部帶進來，跟這裡就會有文化上的衝擊，應該說專業人員因為他們都有**堅持自己的經驗跟以前的文化**，然後是很強烈的。(E０３)*

貳、運用員工混齡工作和工作指導之效益和阻力

多數受訪事業單位都會運用混齡編組方式，期待中高齡勞工能夠對於資淺員工能有進行工作指導等經驗上的傳承。使得工作技能與經驗都能得到良好的傳承。

一、效益

基本上，多數事業單位都會透過混齡編組來進行人員的經驗傳承，以及透過關心及輔導讓所有勞工皆能取得較為穩定的就業。當然這部分也須經過篩選，透過類似師徒制的混齡教導，讓技能得以更加熟成。

*我們現在每個月都有請服務員回來，分享照顧過程中有什麼好的方法或遇到什麼挫折之類的，其他人也可以提供意見，**互相分享開導**。(A０2)*

*通常都是**一對一**，但是那個導師制不是固定的，因為我們是三班輪班制。(A０3－1)*

*中高齡員工本身有其專業的話，會告訴這些新人業界是怎麼做的，什麼樣是正確的，什麼樣是錯誤的，他會透過私底下這樣的**COACHING 培養團隊**的氣氛，也讓大家更有知識一起成長。(B０2)*

*好處就是**比較有人情味**，他們會很關心你，譬如說外勞回家，他們還會拿一些東西送他，只是有時候他們的習慣性會很強，比較難改變這樣，譬如說吃飯的時候會想要帶一些回家這樣。(C０3)*

*我們有做混齡工作和工作指導，就有推專案計畫，而且剛好有一批這樣的年輕人進來，那一批**年輕人到目前都很穩定，可能跟混齡工作有關**。(D０1)*

*基本上我們有新人來，我們都會請組長**1 對 1 教**，可能就會請比較熱心的中高齡員工來教(D０3)*

*我們其實**傳統製造業還是比較偏向師徒制**的一個學習的方式，還是會比較借重中高年齡者或經驗比較久的人來做一個教學。(E０2)*

二、阻力

有時候真的會碰到溝通上的問題，因為不同的年齡可能是不同的世代，彼此之間存在著較難跨越的世代藩籬與觀念。此外，還有會因中高齡勞工所具有的特質，如倚老賣老、僵固化及不服從的個性，容易進而造成在混齡編組上的

問題。

*我們會考量現在年輕的這些主管是否有辦法去領導這些中高齡的，先前失敗的例子就是**沒辦法溝通**，真的會有溝通上的問題。(B０１)*

***資淺員工可能年紀太輕、歷練太少**，會比較年輕氣盛一點，需要溝通。(B０２)*

*比較會有倚老賣老的狀況。比較固執不服從，常會拘泥於他過去的一套，**溝通上就有阻礙**。(C０１)*

*中高齡有一些女性他們比較會碎碎念，容易有一些流言蜚語，可能會傳來傳去就跟原來說的話不一樣，有些之前比較年輕的就受不了，怎麼這邊**流言八卦這麼多**，會有一些人來投訴反應，我們就會再跟主管去做協商這樣，有幾個年輕人是因為這樣離職的。(C０３)*

*如果混齡的**年齡層落差太，他們在溝通上面就會有很大的問題**，彼此講話的方式不喜歡年輕人就容易提離職。(E０２)*

三、新進中高齡員工之適應職場及工作執行

多數受訪事業單位亦指出，多會安排舊有有耐心的員工來針對新進中高齡員工進行業務及工作內容及職能上的指導，並透過員工聚會進行知識與技能之分享，透過這些機制之操作期待較能有效取得他們之間的溝通協助。並經由這些協助以便利中高齡員工得以盡快進入工作狀態，才能立即提升其在公司的生產效能與適應狀況。

我都會跟他們講原則上一進來就先依照公司規定這樣的一個方式，當然你熟悉了之後會有自己工作上的一個模式，在不影響原則下，你自己去做一些變通是允許的。在輪班制度上通常都會先溝通協調好，其實我覺得我們這邊的同仁也都還蠻好的，都會互相體諒。(A０３－1)

現在派工作的流程是這樣的，他打電話來的時候，督導會先登記然後過濾，然後會去探訪，評估一下症狀的程度以及需要的服務，像是只需要備餐的就會先派剛拿到證照的，讓他們累積經驗，第一次上班督導也會陪同去介紹個案的狀況。(A０２)

會盡量找年紀差不多的來帶他們，因為有些年輕人職場倫理也不是很好，我們也怕中高齡者內心受傷，所以在找人來帶這個部分，我們會有特定人選，我們會選資深有耐心的、差不多同年紀的。然後我們每個月會有一個員工的

聚會進行知識的分享，那些中高齡阿姨的出席率都非常高，所以我覺得帶領他們的這個主管心態很重要，再加上我們在旁邊有稍微輔導協助。(B０１)

同部門的人盡量能夠給予協助，當然人資這邊還是要適時的關懷。(B０２)

設計就是讓那個新人先在線外一段時間才進來線內，或者在計算效益的時候先排除新人。(C０２－2)

許多受訪者指出體力也是一件必須要考量的事情，畢竟中高齡員工因為年齡因素，導致有些工作在如何安排上必須進行思考。事業單位如能透過漸進式的職場適應之安排，慢慢地導入新的學習，中高齡員工應比較能夠在這樣的安排去得到良好的適應。

導線組裝主要就是重複性的工作，熟悉就好了。我們還會配合他們的體力來調整他們的工作別，因為有些在面試的時候會說沒辦法搬重物，那我們在分發的時候就會跟單位主管說明這件事情，把他安排到不需要搬重物的組別。(C０３)

一進來就讓他從簡單的慢慢去適應，然後再慢慢學新的東西，現場的主管再觀察他工作的態度和可能觀察你的反應。(D０１)

新進中高齡的訓練這一塊確實因為在分群上面沒有辦法去分得很好，所以執行面會有困難。(E０２)

有舊人帶新人。(E０１)

一定會做 TRAINING，只是第一個他要先不要怕，因為其實我們遇到非常多的求職者他是會害怕的。(E０３)

四、退休員工留用之效益和阻力及在地因素之考量

（一）效益

基於留住有用的人才，與對於工作場域與專業技術之熟悉，根本不必在發費時間進行訓練之思考角度下，幾乎所有受訪單位都相當願意留用由公司所產生的退休人力。

如果說他是個人才的話當然還是會希望繼續留用。(A０１)

是有轉 PARTTIME 的情形，可是我們這些人屆齡退休都很想好好去快樂。(A

０３－1)

留任主要是因為他的經驗，他認識了很多會員，客人會覺得有家的感覺，所以我覺得任用他對我們是加分的，他都知道客人特別的喜好，甚至非常會行銷我們飯店。(B０１)

不用再重新訓練，因為他就是一個舊員工，只是對外形式上他是新員工，可是實質上他什麼都會。(C０１)

會一直留用，第一個一定要那個員工有那個意願再回來，第二個就是要有職缺，他們工作又是熟悉的，體能也要還可以，這樣就會再回來。專長的也有，像品保都會再請一些中高齡，而且是在客戶問題處理的這一端，一些比較專業人員的這個部分就會再把他找回來。(C０２－2)

如果真的技術性需要在傳承的且配合度高，如果他真的想要，領完勞保我們可以跟他商量說他領完再回來。(C０３)

我們人力是缺乏的，會願意再用回流的老師傅，是因為他的技術。有些申請退休再回來的，他想先領到錢啊，退休金先入袋為安，回來後變成契約工就必須要保職災險，這種領時薪的工作時間就要看現場調配，可以比較彈性一點。屬於比較支援性的，這是其中一種，另外一種是那工作沒人要做，所以退休後又叫來做。(D０１)

很穩定了，然後也沒什麼狀況，也有一定的專業跟管理的能力。(D０２)

我們在技術性的部分基本上都是固定人員在訓練，中高齡會做一些比較非技術性的，非技術性的工作對他們會比較單純，因為中高齡還是會有一些狀況，像是坐久了會想睡覺，那個我們可以諒解，因為畢竟年紀有了體力、視力比較不好。(D０３)

（二）阻力

中高齡勞工在事業單位端仍有許多單位對中高齡有既有的觀念，導致在聘任過程上都將他們阻卻在外，尤其是傳統製造業產業類別。而這些類別在學術分析上卻應是最能吸納中高齡勞工就業之區塊，進而導致中高齡勞工的就業參與連結產生困境。

但是老師傅都會有怪毛病，就我接觸這幾個的經驗，老師傅個性都比較奇怪，雖然技術好，但人的部分不好也沒用。(D０１)

以傳統產業可能這一塊比較難，通常還是需要一個傳統就是待 8 個小時，因

為我們可能有一些小事要處理，我們不像貿易商就是聯絡，我們還有很多得彼此協助的部分。(D０２)

（三）在地因素

部分受訪公司因為地處較為偏遠的區域，所以在招募人力上相當不易，為避免因為非當地的員工容易產生流動的狀況下，容易產生訓練資本的浪費，所以傾向以在地因素做為拋木上的重要考量。其他較為都會區域之產業似乎較無此方面之考量。

我們大部分都是這邊的，因為有的時候要配合加班，所以住這附近的會比較好配合。(C０３)

參、公司發展自動化或資訊科技化在僱用中高齡員工之考量

多數事業單位對於因應生產自動化或科技化發展，其所引發中高齡勞工參與的問題，抱持著相當樂觀的態度。其主因來自於科技介面的部分皆可透過高科技輔具的協助促使中高齡員工在勞動參與過程上不會產生問題。甚至也對於職務再設計的導入也多有參與之興趣，認為這部分資源的使用將會對於其聘任中高齡員工會更有信心。

我們可能主管比較會接觸到這塊，我們員工廚房一個領班 40 幾歲，我們需要什麼菜需要上系統去點選，他本來完全都不會，之後我再面試他的助理另外一個 30 幾歲的負責教會他，後來就真的教會他，那個領班也是對電腦不排斥啦，透過一些教導和持續學習的態度，還是有辦法啦。(B０１)

有經費的協助那會更好，需要一些輔具去協助他本身職能上的困難或提升，如果能讓獎助金一開始就進來讓企業採購輔助設施，讓輔助設施在這等待人來時就可以用，而不是人來了經費才慢慢補助，其實那有點緩不濟急。(B０２)

我相信有些長者很好學，並不會因為年紀增長而退化或跟不上時代，我覺得是我的話，我會看這個人的能力，我不會看他的年紀。(C０１)

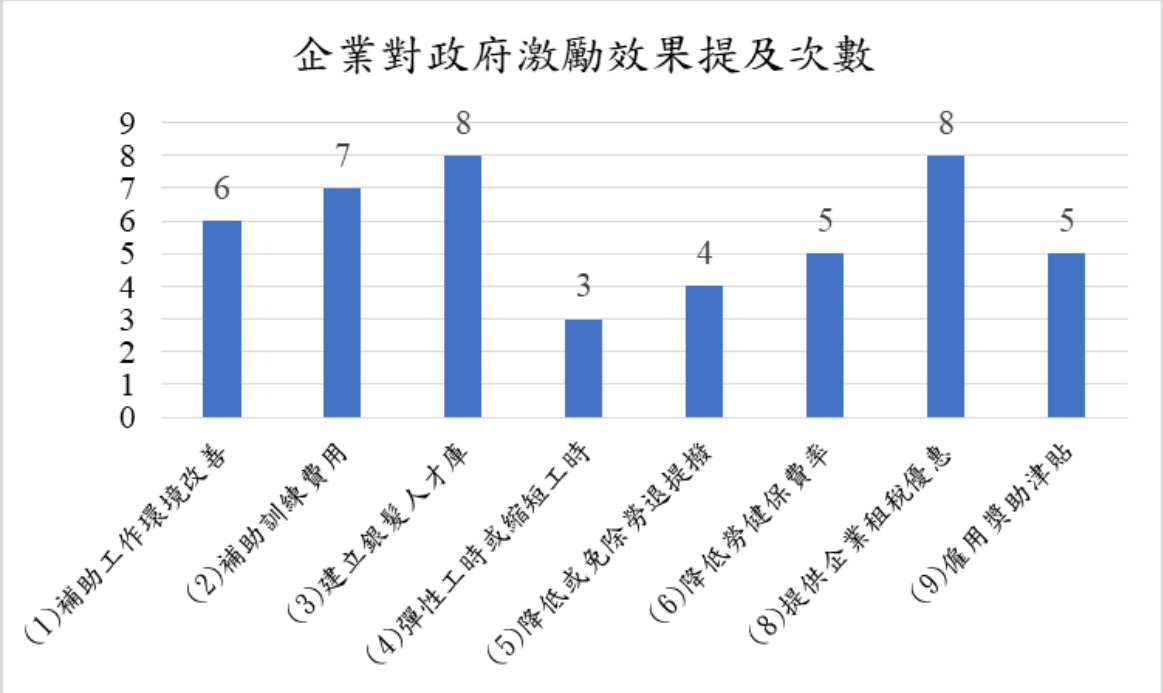
自動化對中高齡的影響是還好，因為現在都是中文介面，而且我們都會做一些防呆，所以基本上現在自動化都沒有什麼問題。(D０３)

有些不會用電腦，或不會操作，會提供這樣的訓練，但也要看他們學不學得來。(E０１)

中高齡在適應自動化上不會有太大的困難，因為我們把操作介面設計成直覺性的操作。(E０２)

肆、公司僱用中高齡員工之激勵效果分析

	總數	A01	A02	A03	B01	B02	B03	C01	C02	C03	D01	D02	D03	E01	E02	E03
(1)補助工作環境改善	6			v		v		v					v		v	v
(2)補助訓練費用	7	v	v		v		v	v					v		v	
(3)建立銀髮人才庫	8	v	v				v	v	v			v			v	v
(4)彈性工時或縮短工時	3				v	v				v						
(5)降低或免除勞退提撥	4	v		v									v	v		
(6)降低勞健保費率	5				v		v			v				v		v
(8)提供企業租稅優惠	8			v	v	v	v	v		v	v				v	
(9)僱用獎助津貼	5					v			v		v	v		v		



（1）補助工作環境改善(A０３－２)(B０２)(C０１)(D０３)(E０２)(E０３)

對於自我職場工作環境之改善上，有諸多事業單位都認為有其重要之誘因。尤其是在製造業，有需多事業單位的工作環境不佳，導致許多中高齡員工無法長期忍受不良之工作環境，比如在炎炎夏日卻缺乏空調設計的職場，會使員工甚至在工作過程中產生危害。也有部分的事業單位在了解有這部分的補助資源之後，願意申請來改善其職場就業環境。

工作環境改善裡面可以補助我們中高齡使用那些工作的輔具。(A０３－２)

補助工作環境的改善在中高齡進來公司前先做好，相對的中高齡流動率就不會那麼高，中高齡來工作的意願也會增加，而不是一直在適應逼自己做沒辦法的工作。(B０２)

我覺得改善環境很重要，像我們辦公室有冷氣吹嘛，可是現場工作人有要搬重物、走動，但他們都沒有冷氣可以吹，他們常汗流浹背蠻辛苦的，所以如果我們有聘用中高齡可能因為年紀大比較撐不住。(C０１)

我們有去調查離職的原因，大部分的人都說因為環境太熱，我上次有跟經濟部工業局，他們有針對3K產業做一些補助，後來也是我講的，他們派來的都是學者，就學術和產業落差太，進說一些不切實際的，不如補助錢讓我們去找顧問公司。(D０３)

補助工作環境改善很不錯，因為我覺得他真的是針對實際面去做這件事情，因為你為了要拿這個經費，你必須真的要去做工作環境的檢討。(E０３)

（2）補助訓練費用(A０１)(A０２)(B０１)(B０３)(C０１)(D０３)(E０２)

有需多事業單位指出，員工訓練成本相當昂貴。不管事職前訓練或在職訓練都必須要花費許多的成本來進行訓練，就以強化其相關技能。對於政府如果願意補助訓練費用的政策誘因，會讓他們更可以申請此資源來協助中高齡勞工強化其技能，或有需中高齡勞工根本缺乏此從業技能，其實都必須要有更為紮實的職前訓練，都會增加事業單位對中高齡勞工的聘僱意願。

要成為我們的老師，是必須要有一些訓練的時數，那如果說政府有補助多少時數多少錢的話，我想這些中高齡的人才以前也應該沒有接觸過這樣子的產

業，也就是說沒有這樣的經驗，這個是需要重新訓練的。(A０1)

我們教育訓練費用大概一年100萬左右，有些是自辦訓練，有些是外訓，有些阿姨也都跟我們玩得很開心，有些同仁說這些阿姨怎麼都沒看過，我說這就是我們辦這個訓練的目的，因為有些人就不知道是這些阿姨在幕後默默耕耘，像員工觀摩參訪其他同業飯店，那些阿姨也都會一起參加。(B０1)

針對那些來一下就做不住的，培訓他們的成本也是蠻重的。(C０1)

藉由這種訓練補助的部分，可以來刺激或是激勵他們有去學習的意願。(B０3)

我們訓練費用基本上都是內部自己培訓，但還是希望不管是找外面的訓練或內部自己的訓練都有政府的一個預算支應。(D０3)

（3）建立銀髮人才庫(A０1)(A０2)(B０3)(C０1)(C０2－2)(D０2)(E０2)(E０3)

部分事業單位指出，經常會發生想要用中高齡勞工，但不知道如何去尋找到中高齡勞工的問題。他們認為如果能夠建立一個較為完整的銀髮人才資料庫(目前為止在高雄市及新北市有設立)，這樣的銀髮人才資料庫會促使他們更有管道與意願去從資料庫尋找合適之中高齡勞工道他們單位來工作。

建立銀髮人才庫，這個是有需要的，很常我們想要聘用但我們不知道要去哪裡找。(A０1)

對，尤其像是一些身心障礙者，因為現在政府要求還蠻嚴格的，每個企業主要足額進用，如果沒有足額的話，他也不給你解釋的機會就是先罰再說了。(B０3)

建立銀髮人才庫是如果有建立這樣的資料庫，像我們公司這種願意聘用中高齡者的，我們就可以從中找人。(C０1)

這個當然立意很好，但是就業中心推薦的通常是自己找不到的。其實就業中心推薦的還是會跟一般徵才的流程一樣，都是約來面試。(C０2－2)

我們這個月可能需要5個臨時工好了，如果政府還有人才庫，對我們來講就更方便了。(D02)

我們有跟就服站配合，其實就會持續提供人才。(E０2)

他看起來就是一個POOL，但他是個PENLAN POOL，我不這麼認為。(E０3)

（4）彈性工時或縮短工時(B０１)(B02)(C０３)

透過變形工時來處理可以增加事業單位之用人彈性，這部分亦可事業單位增加其使用中高齡勞工之意願。有部分的中高齡員工的確有配合家庭之需求，如果事業單位端可以有更多彈性工作上的選擇或安排，將會更切合中高齡勞工就業參與實際需求之安排。

我們飯店是用4周變形工時(B０１)

我覺得我們的業別目前是可以，但是不知道中高齡意願度大不大，因為我們彈性的部分可能是叫中高齡在公司最忙的時候出來工作協助，像這麼短時間的工作，如果不是住在公司附近的人，他的意願度不會很高。(B02)

彈性工時或是縮短工時未來是可以考量的，因為現在有些人配合家庭，如果有彈性的工時是會比較好處理，就業意願會比較高。(C０３)

（5）降低或免除勞退提撥(A０１)(A０３－１)(D０３)(E０１)

從降低事業單位的用人成本上來考量，有部分企業認為降低或免除勞退提撥是事業單位認為相當重要的思考。這部分當然還是要建立在政府補助上，因為退休金的維繫仍是相當重要。除此，還有也認為應該在職災風險之規避及補助上給予更可能產生風險的中高齡有更多的保障。

我覺得勞健保和勞退的部分，好像是在公司的營運管轄上面是一個很大的支出。(A０１)

有需要啊，因為這樣他們進來的意願就會提高。(A０３－1)

我是覺得應該把這一筆錢加強在職災那個方面，我覺得不要再浪費到勞退提撥了，因為雇主也是負擔6%嘛，6%應該把他加強在因為退休沒有勞保這個部分，因為他退休金都領完了啊，我公司還是願意拿錢出來，可是我認為應該放在加強職災險這個部分，體能、安全性這個部分，中高齡體能、注意力會造成職災風險提高，所以把那筆錢移到職災那個部分比較合理。(D０３)

（6）降低勞健保費率(B０１)(B０３)(C０３)(E０１)(E０３)

從降低勞動成本上來審視，有部分事業單位保費上的協助可以減低公司在財務上的負擔。因為勞健保是不可規避的重要保障，如有欠缺，將在未來生病或職災過

程產生諸多困擾。

勞健保的部分，就是自費額的部分有優惠給員工嘛，這個還蠻 OK 的。(B０３)

因為像是那種退休之後再就業的，如果他的勞健保和勞退可以比較優惠的話，公司的負擔就會比較輕，這樣公司就更願意請這些人回來。(C０３)

勞健保率這個部分可以調整，就是實質上的協助。(E０３)

（7）提供老人減薪法源(C０１)(C０３)(A０３－２)

在此部分有完全正反兩極的論述，部分事業單位認為中高齡員工績效本來就可能比較不好，工時的參與也可能比較沒辦法，所以減薪才可能符合聘任的效益。而部分事業單位卻認為，中高齡員工經驗豐富反而應該是要加薪而非減薪，公司也不會認為以此減薪方式來完成中高齡勞工的聘任。

一般來都會同工同酬，而且年紀大經驗更多應該要加薪而不是減薪欸，因為他會認為我的經驗這麼多。(A０３－２)

公司角度來講，因為同樣的錢可以去請年輕或學習力更好的，如果聘請中高齡所付出的成本那麼大卻達不到想要的績效，我覺得減薪對於公司面來說是不錯的。(C０１)

因為他們這樣子可能比較像部分工時，工時已經縮短了，那薪水應該也要變得比較少一點，因為主要是如果公司的負擔可以比較沒那麼重，那公司是有意願的，而且他對工作內容也是本來就熟悉了。(C０３)

（8)提供企業租稅優惠(A０３－２)(B０１)(B０２)(B０３)(C０１)(C０３)(D０１)(E０２)

多數事業單位指出目前企業營運的相關成本很高，因此有許多事業單位在談及提供租稅優惠的部分，都認為是促進事業單位願意提供中高齡勞工工作機會的重要政策誘因。如果無法提供雇用獎助或薪資補貼的補助，那租稅優惠亦不失為是一個良好的鼓勵進用之激勵途徑。

機構最方便的就是這一項租稅優惠啊。(A０３－２)

租稅優惠可以降低企業成本(B０１)

租稅優惠是當然的，可以減免營利事業所得稅嘛！(C０１)

就是公司如果有一些補貼，雇用意願會比較高(C０３)

我覺得這個要有實質的鼓勵中高齡繼續工作，如果不給錢，那就是減稅啊。(D０１)

租稅這部分我覺得倒是可以跟身心障礙者作一個連結辦理，把他做一個範疇，例如說身心障礙者去包含著高年齡可能是七十歲或幾歲以上，納入身心障礙者進用的名額，我認為如果是這樣子的方式來做一個思考的話，應該會協助中高年齡層在企業找到比較 ok 的工作應該是會比較有用。(E０２)

（9）僱用獎助津貼(B０２)(C０２－２)(D０１)(D０２)(E０１)

有關僱用獎助在中高齡勞工就業所產生的協助，其實早在各種不同的就業政策上都可以看出其所存在的效應。基本上，許多事業單位都指出，此策略是良好的誘因，也對企業具有最佳的實質協助。相對的，亦有事業單位指出雇用獎助是短暫性的津貼補助，以及申請程序太過複雜等問題困境，導致該事業單位並未想進一步去使用中高齡勞工。如過在申請的行政流程上得以重新梳理，讓流程更加簡化，將會有更多事業單位願意進用中高齡勞工。

僱用獎助津貼的部分其實他是有時效性的，那只是短期性的誘因而非長期性的進用，我們不會因為雇用獎助而多去聘用中高齡。(B０２)

雇用獎勵津貼，最實質的，可以試試激勵企業超額雇用中高齡獎勵。(D０１)

雇用獎助這個是有幫助啦，只是跟補助訓練費用一樣就是程序太複雜、太囉嗦。(C０２－2)

有這些優惠的措施就會吸引他，因為剛來一定都不能適應，不管是人、工作、周圍，但是他會想到補助 5000，6 個月後還 6000，12 個月後 7000，他想到那個就做得下去了。(D０２)

伍、產業類別對於中高齡勞工之聘用思考

一、照顧服務業

照顧服務業因為中高齡勞工所具備社會經驗的累積與應對訓練都具有其重要的優勢，以及就業穩定性較高與工作較為刻苦耐勞。上述相關特質都促使照顧服務業的聘任上，會給予中高齡勞工相對的工作機會。

話題上會比較契合，也比較瞭解他們的需求.....照顧上也會更貼心中高齡.....到我們這裡服務的話也可以營造一個家的感覺(A01)

專業人員目前是沒有這個職缺，那如果未來我們公司規模愈來愈大的話，也不排除聘請中高齡，因為現在年輕一輩的好像很多的品格方面、基礎的生活態度...等，好像都比較缺乏訓練，等於說聘請這些年輕的人員我們還需要針對這些基本的東西重新教導他，這是我在帶領實習生的過程觀察到的(A01)

(屆齡退休階段)如果說他是個人才的話當然還是會希望繼續留用。(A01)

最主要的原因是比較穩定。比較肯做啦，刻苦耐勞。(A02)

(工作時間)彈性的(A02)

照顧服務員經驗的累積是很重要的，通常中高齡就代表他可能在外面的就業市場有累積他的一些經驗，這樣子如果到我們機構來，對我們來講是助益比較大(A03)

中高齡的會選擇他們願意上大夜班，若其他人經過協調之後 OK，我們就會讓他上大夜班，就盡量減少他在體力上的付出。(A03)

二、餐飲旅宿業

餐飲旅宿業的分析上，發現相當需要中高齡勞工的專業能力與經歷。在招待顧客的過程中較具社會經驗，只要身心是健康的，皆會受到業者的青睞。然而不同的工作流程必須要給予積極融入的機會。此外，中高齡勞工比較能配合產業需求進行加班以及良好的工作態度。高就業穩定性與工作過程和青年的配合上，亦能帶動世代融合與技能傳承。至於在不願意聘任的原因，多因餐廳門面問題，以及特殊重要節慶未能配合彈性加班。

餐飲部的經理，他的年紀已經接近 60 歲了，可是我們還是願意聘用最主要是因為他的專業(B01)

在基層我們主要在意的是他的身體狀況，如果他身體狀況 ok 且有心想學習，完全沒有經驗也是沒關係的(B01)

覺得他社會經驗豐富....中高齡來講他們求的是穩定....中高齡適應能力還是蠻強

的(Ｂ０１)

*技術層面要求必較高的，例如廚房部分，比較不會有...**沒辦法融入我們飯店系統...一些取代性、替代性較高的**，例如房務這種，就**比較會有這個問題**(Ｂ０１)*

*我們在評估任用中高齡的部分是給蠻多機會的,在條件要求上還是在健康這個部分，再來就跟正職一樣會考慮到他的住所到飯店距離，因為我們周邊車流量很大也蠻危險的，所以我們比較不喜歡找住比較遠的，我們**會考慮到交通這個部分**，再來就是要**配合我們要排班**，排班是否可以接受。(Ｂ０１)*

*餐飲業的旺季是在夏天或是特殊節慶，而**中高齡在特殊節慶時其重心通常會在家人**，他們會選擇在家陪伴家人而不願於特殊節慶時出門工作。(Ｂ０２)*

*(基層的部分會不想要聘用中高齡)比較主要的原因是**門面的問題**，有一些中高齡連面試都隨便穿就來，如果是高階主管的職缺，他們還會打理，所以大部分**中高齡來面試門面的觀感就會有些落差**。(Ｂ０２)*

*(中高齡)**工作態度是非常棒**的，有一些可能都是有一番成就，而現在是退休打工的心態，但是工作表現仍是很棒，你可以感受出來他之前的工作價值觀還在，我覺得那塊**其實可以給一些年輕的同仁比較正向的影響**(Ｂ０２)*

*餐飲服務業比較現實的一點是大部分會傾向要年輕的族群,第一個原因是因為他是重體力的工作而且會長時間，也有**加班的需要**，**中高齡可能因為家庭因素就不能配合**(Ｂ０２)*

*這個業別的特性，因為這個業別特性是**入行門檻低**.....但不諱言**這個工作會很累**(Ｂ０２)*

*我們想要有一個比較固定的員工，不想要流動率很高的，因此我們想說聘請這附近的人員的話穩定性比較高，因為離家比較近可能騎車兩三分鐘就可以到了，再加上這附近的人都是這個年齡層的，所以**主要就是為了要穩定性這樣**(Ｂ０３)*

三、汽車零件業

汽車零件業的分析發現，因為中高齡勞工的高度配合性及傳統在地的所產生的就業穩定性。不適合原因在於無法長期久站，以及可能要求較高的勞動薪資，其原因可能因為薪資未能符合期待而容易產生流動。部分汽車零件業指出，因為進入門檻較低，所以成為中高齡參與的就業空間。

*我覺得中高齡可能**做事情比較傳統吧**，**做事情都會交代清楚**，會把程序都做完，年輕人配合度就比較低，要加班不加班的，**中高齡者配合度就比較高**(Ｃ０１)*

*因為傳統認為男生要養家活口，**中高齡男性對於這樣薪資並沒辦法支撐家裡的開銷**，所以主要是**薪資問題**，我們之前也都有嘗試要用男生，可是離職原因他都寫薪資過低，就我們離職分析來看是如此(C01)*

*面談時就工作的屬性、方向性都確定 ok 的話，**進來的定著率、穩定度會高很多**(C02)*

*因為受限於基層的工作屬性，不管是清潔人員或直接現場人員，因為我們產品大型而且所有工作屬性都是站立式，其實他們進來**比較不能適應的就是可能在長期站立的體能上比較沒辦法馬上適應**(C02)*

***公司文化**上還是有點不同，畢竟我們還是歷史比較悠久的公司，大家這邊都待比較久了，中高齡或比較資深有專業經驗的，他們在這邊要**找到比較自己可以發揮的空間受限也會比較多**，講白點會有點格格不入(C02)*

*傳統產業而且都是在**地化的員工**，那個**員工的穩定性真的是很高**(C02)*

***這個市場我們所能夠吸引到的，或願意在這邊停留下來的就是這些中高齡**(C02)*

***傳統的產業**，所以在**用人方面不是我們特別偏愛中高齡，只是可能中高齡的穩定性會比較好**(C03)*

***留任率婦女會比較多**，男生可能在中高齡的階段薪水會比較高一點，他會覺得要從頭開始薪資待遇不滿意，我們現場大部分都是基本工資，一**般婦女要二度就業的要求就不會那麼高**(C03)*

四、金屬製品製造業

在高度缺工的勞動市場中，金屬製品製造業其實是相當嚴重的人力供給不足。因製造業的監測及作業環境並非良好的工作環境，要找到能習慣製程需求和適應工作環境的人是最重要的思考。所以對中高齡勞工都相當認可，因為工作意願及工作投入較高，且抗壓性亦比較足夠。部分事業單位認為只要認真肯學習，這些工作技術的跨越門檻並不高，很適合提供機會給中高齡勞工。然而亦有部分事業單位因為製程具有高度危險性，有些視力不佳的中高齡勞工很容易發生問題，因此未能提供工作機會給中高齡勞工，深怕在製造過程產生重大職災。

***屬於傳統產業**，一般要**進來的人如果工作態度、工作能力基本上 ok**，我們就*

*會讓他進來，因為**有時候不是我們在挑人，是別人在挑我們**(Ｄ０１)*

*如果現有員工是 66 歲以上的資深員工，我們不會時間到了就要他走，除非他自己提出說他要退休，不然我們不會主動要他走，**因為人不容易找，而且要找習慣這樣的環境跟作業模式的更難找**(Ｄ０１)*

*老師傅都會有怪毛病，就我接觸這幾個的經驗，老師傅個性都比較奇怪，所以那個東西都要特別注意，有時候**進來的師傅即使技術在好，人和部分做不到也沒用，這我們還是會注意**(Ｄ０１)*

*(二度就業)看現場調派啦，因為**他不一定跟以前工時完全一模一樣，他可能會比較彈性一點**..... 因為我們現在有月薪跟時薪，契約工本身是時薪制的。(Ｄ０１)*

*第一個可能他**要有專業**，可能他過去累積經驗或他有一些專業可以對我們有幫助的，第二個也是他的**穩定性**，就是他**工作狀況投入的穩定**，因為**傳統產業最怕員工不穩定**，常常請假或工作不認真，這樣也很容易造成危險(Ｄ０２)*

***怕他安全的問題**.....有些老人家可能會貪圖方便....然後可能會被夾到、壓到手指，這個對我們來講就是會比較擔心，或就是不讓他去做這份工作，做一些其他簡單的工作，就是**工作要另外再規劃**。(Ｄ０２)*

*不是一定啦，我們就是依照年紀安排他適合的工作，有時候我們剛好缺這一塊是不適合中高齡，我們不是不願意，只是**我們的工作型態、工作內容可能是比較有危險性的，可能我們會比較趨向於給年輕一點的**。(Ｄ０２)*

*第一個我們這裡**找人很不好找**，因為比較偏僻，年輕人都要去市區，而且傳統製造業的會計其實不是很好做，他細心度要夠而且他雜事很多。(Ｄ０２).*

***懂得放下然後從頭來學**，雖然過去經驗很豐富，可是到這裡來就是從頭學，當然他也會給我一些建議，我們都是可以溝通的，因為真的雙方溝通那個磁場有時候也蠻重要的.....但是他**肯學**，而且主要的是我們公司的工作他能夠做好，我覺得這是最重要的，這個**溝通是人跟人之間要怎麼去協調**，但是工作內容就我們公司的工作就是這樣，就是麻煩妳時間內要完成。(Ｄ０２)*

中高齡學習力反而比較快....因為他是有心要來做這份工作的，今天我都已經這個年紀了，我來做這份工作當然要把他做好，就算是現場的工作也是，他就會很認真去做好，或主管交代的事情，他就會趕快記得要怎麼做。(D０２)

如果要留用就是可能他已經很穩定了，然後也沒什麼狀況，只是因為他年齡到了得退休，他退休完之後，我們通常還是會繼續留用。(D０２)

退休不要待的目前有1位，但是因為他是體力的部分，他體力可能不太能負荷，加上他的配合度也不是很好，這個是我們想要不續用的原因。(D０２)

這種行業如果做的習慣，其實流動率不高，所以幾乎都是老員工。(D０３)

我們這種算是3K產業所以我們就很簡單，你只要肯做，你可以接受這種環境的溫度願意做，我們就會讓你進來做，我們在技術性的部分基本上都是固定人員在訓練，中高齡會做一些比較非技術性的，非技術性的工作對他們會比較單純，因為中高齡還是會有一些狀況，像是坐久了會想睡覺，那個我們可以諒解，因為畢竟年紀有了體力、視力比較不好(D０３)

五、機械製造業

至於在機械製造業的聘用思考及障礙上，事業單位認為中高齡勞工較容易吃苦耐勞，比較容易容忍不佳的工作環境。因此機械製造業最注重的是工作穩定性的問題，亦因機械製造業能提供較高的勞動薪資，因此也指出中高齡勞工因為工作需求性高，部分低階工作的中高齡勞動者亦比較能容忍機械製造業中相對較為低薪資的工作類別。

他們的流動率很低，因為年輕的可能會做不住而且配合度也不佳，有時候假日晚上工作可能需要加班，年輕人會希望休假而不願意加班，主要這兩個原因(Ｅ０１)

傳統產業都是在地人(Ｅ０１)

中高齡運用他們的優點在於他們比較追求一個穩定性，而且他們對於一些情緒上面的管理跟工廠運作的一個制度來講熟悉度都比較是OK的(Ｅ０２)

有一個很特殊的情況就是當公司可能要進行改變，若他們還是一直在抗拒沒有辦法跟著公司改變，那這個應該是最大的一個因素，如果他有願意去學習跟著公司一起成長，相信沒有公司會願意隨隨便便把員工就拋棄或當作物品一樣(Ｅ０２)

中高齡也比較能接受基本工資的薪資(Ｅ０３)

*職務再設計的部分，那時候就會跟主管溝通好，看到的就是穩定性，而且他們絕對是**吃苦耐勞的一族**(ＥＯ３)*

透過上述的歸納與分析，可以進一步將各產業類別在聘用中高齡勞工的思考整理於下列表格之中。

表 4-1　不同產業類別聘用因素比較

產業類別	聘用因素比較
照顧服務業 (A)	● 話題上會比較契合，也比較瞭解被服務者的需求 ● 年輕人不需耗費較多時間訓練 ● 穩定、肯做、刻苦耐勞 ● 擁有豐富經驗的累積 ● 願意配合輪班制度
餐飲旅宿業 (B)	● 專業 ● 需要身體狀況優良、想學的心 ● 社會經驗豐富、適應力良好、穩定 ● 部分取代性替代性高的工作，易有無法融入情況 ● 特殊假期（旺季）因重心偏向家人，較無法配合排班 ● 門面問題，觀感上有明顯落查 ● 工作態度是非常棒的，可以給年輕同仁較正向的影響
汽車零件業 (C)	● 較傳統，做事交代清楚、按照程序執行 ● 配合度較高 ● 中高齡男性常因薪資問題選擇離職、 中高齡婦女留任率因二度就業要求不高較高 ● 體能恐無法適應 ● 公司文化，於專業人員上亦有格格不入的情況 ● 因為產業性質找人不易
金屬製品製造業 (D)	● 屬於傳統產業，不是企業在挑人而是受雇者在挑企業（只要肯做接受環境即可），找人不易 ● 工作穩定、抗壓性也比較好 ● 專業，累積豐富經驗、工作投入狀況穩定 ● 需要考量安全性問題，體力、視力比較不佳，要另行工作規劃 ● 因工作型態及工作內容具有危險性，仍傾向找年輕人 ● 懂得放下後從頭學，可以融合過往經驗，又肯學 ● 中高齡學力反而比較快 ● 認真努力做好交代的事情 ● 可以帶給年輕人一種新的想法
機械製造業 (E)	● 中高齡流動率較低 ● 傳統產業都是在地人 ● 穩定度、熟悉度較ＯＫ ● 容易抗拒跟公司一起改變 ● 吃苦耐勞的一族 ● 較容易接受基本工資

第伍章 結論與建議

第一節　結論

壹、中彰投分署轄區內中高齡者勞動人口具進入職場動機之待業者就業特性

一、中高齡暨高齡者的基本背景特性

高比例集中在高中職學歷、實質和自覺體力已大不如年輕人。

二、人力資本累積

（一）男性以往多在製造業體系，若持續在產業工作，目前多已達可退休年資，屬於此部分的中高齡勞動力，企業多會珍惜並依賴其工作經驗與技術，大多以勸告暫時延退的方式僱用；但亦有部分企業實施先退休再回聘的方式僱用。另有一部分中高齡男性勞動力，早期在製造業體系工作，若早早退出勞動市場，通常因體能限制，而這類中高齡勞動力企業比較因其技能與現在職場脫節而無僱用意願，或者有些企業為年資長的技術職員工進行職務再設計以留住員工的觀念較為淡薄。

（二）女性以往有工作經驗者，若因結婚照顧小孩退出勞動市場，通常其技能水準和類別在其欲再重返勞動市場時已脫節甚大，因而容易被迫走入低薪、純粹勞力、沒有保障的次級勞動市場尋找工作；若持續有工作的婦女，因企業因素被迫轉職，即使能夠再就業，也需要新雇主願意給予短期的再訓練方能勝任。

三、移動能力

（一）中高齡男性相較女性的移動能力和意願比較高，但高齡化之後，台灣各地勞動力在地化就業的現象顯現，例如從參與社區發展活動出發而獲得工作機會或在附近工業區就業的男性。

（二）婦女能夠接受的通勤時間約 20 分鐘以內，以機車為工具，形成此特性背後最大因素來自於家庭照顧責任，包括上一代更老人口的照顧、下一代孫子女的照顧、以及家務責任，因而限縮移動範圍以及可就業之型態。

四、資訊能力

資訊能力是現在的企業普遍的要求，亦是導致企業偏好僱用年輕勞動力的重要因素，若鼓勵企業實施自動化，也出現部分中高齡沒有辦法適應，企業必須將生產線的動作再細部化，運用非常簡化的 SOP，中高齡方能依照 SOP 操作。但亦有企業生產方式無法非常簡化，中高齡者遇需要資訊應變能力缺乏時，自動化為其失業主因。

貳、中高齡暨高齡者再就業規劃

一、再就業意願

本次調查雖然七成以上集中在目前已退休無業或待業中之中高齡及高齡者，但明顯有再工作意願的樣本多達約七成，因此，代表中高齡人口並非不具工作意願，而是再工作意願的內容不同。

（一）中高齡與高齡者可接受「全職」之工作型態，不同年齡組別間有顯著差異。可接受全職工作的比例，45~65 歲中高齡組的比例與 66 歲以上的高齡組比例差異將近 40%；65 歲形成一個明顯再就業界限。

（二）中高齡暨高齡者可接受「創業」之工作型態，不同年齡組別間也有顯著差異。45~65歲中高齡組的比例為尚有24.5%，而66歲以上的高齡組比例為11.5%，相對創業的鬥志已減低。

二、再就業因素

（一）經濟考量為首要

導致中高齡留任或再投入就業市場，多數且主要因素為，當前年輕勞動力低薪導致無力再負擔中高齡父母生活所需，中高齡必須接續負擔自己這一代的生活所需。部分中高齡係因為尚有貸款，以及子女仍在就業階段或生活能力不足，從全職需求亦可看出男性中高齡較女性更有經濟需求的傾向。

（二）內在與人際的因素

中高齡及高齡者即使已完成撫養子女的責任，仍有追求工作帶給個人的人

生意義、參與價值，另外，藉由工作得以與社會接觸，結交朋友、或排遣多餘的時間。

（三）婦女多因為家庭生命週期已到不具有照顧責任時，希望可以有經濟收入及勞動參與的滿足。

三、偏好的工作類型和時間

中高齡若能有工作機會仍以「全職」偏好最多，其次是「時薪人員」；而可接受創業者超過二成；「派遣」是最沒有意願的工作型態。

工作時間類型，六成以上可接受「常態班(日班)」，其次是「部分時間工作」也有近六成可接受；但「輪班」不論二班或三班，中高齡暨高齡者的接受意願皆不到一成。

四、再就業意願不同特徵的差異

（一）年齡的影響明顯

中高齡及高齡者對於再就業有明顯的差異，其中中高齡 45 歲~50 歲都比其他各年齡組的工作意願高，因此，年齡的確是一個很重要的身、心理影響就業意願的因素。

（二）性別影響

中高齡暨高齡者可接受「全職」之工作型態，不同性別間有顯著差異，男性接受全職工作較女性多。中高齡暨高齡者可接受「時薪人員」之工作型態，不同性別間也有顯著差異，且差異很明顯，從不同性別有勾選時薪人員的比例，發現女性組的比例較高，且是各類型工作中比例差異最多的類型。

參、中彰投分署區內廠商進用中高齡者及退休勞動力之現況與進用意願

一、僱用意願

（一）基層人力必須符合製程條件

在企業願意聘任基層人員的部分，有多數受訪單位指出，在基層人力的部

分較有可能使用到中高齡勞工，但也必須是在製程上有符合勞動工作條件之技術內容，否則不容易接受。

（二）中高齡的工作態度受到肯定

事業單位多因接單後的時間管理需要人力穩定方能掌握及時交件的契約要求，工作製程之所以特別喜愛中高齡勞工，多因其在工作態度、工作穩定、加班配合度及勞動薪資之要求較能符合事業單位所需，因此願意提供工作機會給與中高齡勞工。

（三）企業規模聘任中高齡勞工之思考

事業單位之規模的確是影響是否得以提供中高齡勞工工作機會的重要影響因素。有多數受訪較具規模的企業，願意提供工作機會給與中高齡勞工，但是規模較小的事業單位則較無法提供較多的職缺給與中高齡。雖然在照顧服務業都有聘任較高比例的中高齡勞工，但因規模通常較小，所以整體聘任總數多不及其他相關產業的人數。尤其是在汽車零件產業，因企業規模及高度人力密集特質，促使其中高齡勞工聘任比率雖非最高，但卻占了最多人數的中高齡勞工聘任。較令人在分析上感覺較具差異化的是，餐飲旅宿服務業，餐飲服務業其工作流程中許多工作皆適合中高齡勞工的參與，值得細部分析的是，較為大型的四、五星級的餐飲旅宿業皆在中高齡勞工的聘任比率甚低，反而是在中型規模的餐飲旅宿業較願意來聘任中高齡勞工，但所聘任的大多數為女性中高齡勞工。

（四）產業類別聘任中高齡勞工之差異

在照顧服務產業，因為高度缺工且產業服務特質，促使照顧服務產業對於中高齡勞工的聘任相當友善且積極。但僅限於第一線服務人員，內部專業人員的部分則並未有此現象。汽車零件業及金屬製品製造業因為服務及製程過程都需要高度的人力支援，工作內容也適合中高齡勞工，在基層服務人力上亦對中高齡勞工之聘任提供相當多工作機會。相對的，在機械製造業因為製程中，不管第一線人員或其他專業人員部分都較無法提供工作機會給中高齡勞工。然機

械製造業因區分多種機械製造，有部分製程類別(如搬運設備)需要中高齡勞工，則相對聘任較多。如同在企業規模所進行的分析是餐飲旅宿服務業存在著高度的差異，原本餐飲服務業其工作流程中許多工作皆適合中高齡勞工的參與，反而是在一般規模的餐飲旅宿業較願意來聘任女性中高齡勞工。

二、運用員工混齡工作和工作指導之效益和阻力

（一）效益

事業單位大多透過混齡編組進行人員的經驗傳承，以及透過關心及輔導讓所有勞工皆能取得較為穩定的就業。

（二）阻力

最容易產生混齡工作的阻力係因為不同世代，彼此之間存在較難跨越的世代藩籬與觀念溝通的問題。此外，還有因中高齡勞工所具有的特質，如倚老賣老、僵固化及不服從的個性，使混齡編組容易有員工相處的問題。

三、退休員工留用之效益和阻力及在地因素之考量。

（一）效益

由於留住有用的人才，對於工作場域與專業技術之熟悉，可以節省花費時間進行訓練，此為受訪單位願意留用由公司產生的退休人力的主要考量。

（二）阻力

事業單位端對中高齡有既有體弱、生產力低的觀念，導致在聘任過程將中高齡阻卻在外，尤其傳統製造業產業。

四、企業發展自動化或資訊科技化在僱用中高齡員工之考量

若事業單位對於因應生產自動化或科技化發展的態度是正面的且有意願，通常科技介面的部分可透過高科技輔具的協助促使中高齡員工在勞動參與過程上不會產生問題。甚至也對於職務再設計的導入也多有參與之興趣，認為這部分資源的使用將會對於其聘任中高齡員工會更有信心。

五、公司僱用中高齡員工之激勵效果分析

從受訪企業提供的意見彙整中，發現企業主要反應最有激勵效果的兩項是：(3)建立銀髮人才庫和(8)提供企業租稅優惠；其次是(2)補助訓練費用；第三是(1)補助工作環境改善。雖有部分企業認為(9)僱用獎助津貼有激勵效果，但只有約 5 家企業有提出這個項目，甚至有些企業認為仍需視中高齡的生產力而定。

肆、就業服務人員相關媒合經驗與推介中高齡者就業所面臨的現狀及改善方向

一、『品牌』區隔形成的就業服務侷限

目前公立就業服務機構已有設立專區輔導中高齡，但是企業比較急迫需要之人力若屬於技術職，或專業職位，多不會尋求公立就業服務中心，而是透過民間就業服務機構的網路求才系統；反之，具備這類專業技術和知識的中高齡勞動者亦多偏好透過民間機構求職，因此公、私立就業媒合形成一種品牌區隔現象，即低階人力朝公立就業服務系統獲取資源，較中高階人力需求走向民間人力銀行或甚至於獵人頭管道。這樣的品牌識別很難讓以往有技術知識者，透過政府資源獲得轉換跑道，重新出發的協助。

二、促進中高齡暨高齡者就業作為期待的項目

期待政府促進中高齡暨高齡者就業的作為，大致以法令保障最多人期待，而與就業服務工作有關作為，依序分別下列最為殷切：

（一）與職場發展有關的「提供職業訓練」，六成五的中高齡受訪者提出此項需求建議，認為政府應該努力為中高齡規劃相關措施。此項與調查中高齡暨高齡者期待企業協助其適應職場的事項頗為一致。

（二）屬於就業服務的部分，認為應「加強求才、求職媒合」為首要，有超過全體樣本一半的中高齡提出此項期待。而超過四成的人認為應「提供求職補助金」。

（三）中高齡暨高齡者期待公立就業服務系統的服務人員，能夠具備足夠人生的經驗才能了解、同理他們的需求。

第二節　建議

壹、促進中高齡暨高齡者就業短期策略

一、針對中高齡特性

（一）協助中高齡婦女就業

1.中高齡女性具有社群聯結特性，公立就業服務機構協助企業尋找潛在人力時，可與地區之社團多做連結。

2.由於中高齡婦女偏好服務業或兼職、短期工作，針對中高齡婦女職訓課程，建議仿傚新加坡促進中高齡婦女就業的做法，加入1~2小時的形象整理課程，協助她們在求職過程和進入職場時，塑造雇主對中高齡婦女的正面形象。

（二）設置兼職和短期工作專區

因應中高齡偏好兼職、短期工作的特性，為促進中高齡就業，需要特別針對這些族群開發此類工作，並邀集個別廠商徵才，若廠商理解某些場次皆針對中高齡徵才，廠商較能針對此類勞動者特性設計職缺，並且較能便於中高齡求職，一方面可避免令中高齡應徵者聯想歧視的問題，另外亦能形成鼓勵中高齡者投入勞動市場之風氣。

（三）中高齡創業

1.中高齡個人創業的協助

針對中高齡有意願創業部分，並未有特別專屬中高齡創業的補助或輔導，建議針對中高齡較年輕人偏好創業且較小心的特性，規劃輔導方案。

2.針對團體創業的協助

中部有許多社區甚活躍，也能聚集許多充沛的基層人力，但由政府媒合代工，礙於法律的規劃有其困難，若地區非營利組織有意發展代工型態，類似社會企業的經營模式似為可發展的的事業；或者許多社區亦已開始從農業技術和服務出發，建議從培力觀點，吸納農業的工作場域，加入製造相關或與食品加工相關的技能內容，輔導以社區為主體的集體創業單元，不再強調個人創業輔

導。

（四）延展外展人員開拓彈性工作機會的量能

許多中高齡待業者曾在以往具備製造業生產線經驗,即使遇到企業關廠歇業或人力縮減而失業，仍然可以再就業，但這類中高齡轉業過程（包括轉換不同產業、轉換不同職業），有些企業反映較具技術的待業者，通常不會藉由公立就業服務系統,因此不願釋出職缺給公立就業中心，而有技能者不太能接受公立就業中心多偏向低階的職缺,因此不太願意運用政府服務資源求職。

近幾年各區就業中心外展人員勤跑企業開發工作機會的成效,已見到許多廠商有用人需求時願意藉由就服中心媒合而獲得補充人力。但是，目前大部分廠商職缺仍多以全職工作僱用，但從調查發現，中高齡欲從事短期工作卻傾向不使用就服中心資源的現象，因此，就服中心配置許多外展人員，在工廠、公司間穿梭，或可收集一些短期、或是兼職工作，促進中高齡社區的在地適性工作。

二、因應中高齡的訓練需求

（一）以工作重設計的概念規劃中高齡的專業訓練

訓練方式需要重新思考符合中高齡的適性訓練方式和內容，本研究從企業用人需求面向分析了許多企業需要更嚴肅和慎重的面對勞動力高齡化人口發展趨勢，包括工作重設計、輔具應用等皆是企業未來要面對的課題，同樣的，政府為促進中高齡投入職場的職業訓練，也必須從符合中高齡就業特性著手。

1.善用企業工作崗位訓練量能加入培訓中高齡勞動力行列

建議針對願意僱用中高齡的企業，讓其人資部門提出職缺需求，並由政府向外徵求企業的專班訓練計畫，經過提案審查通過後，由企業提供訓練及後續之人才任用，並推介給類似的產業。

2.仿傚青年旗鑑計畫的操作模式，由企業用人單位對中高齡晉用人員進行一對一的工作崗位訓練，提供中高齡者有系統的訓練模式。

3. 3C課程若配合中高齡與高齡就業者的訓練，必需要求進入3C師資庫的老師一定要具備所擔任訓練課程的產業背景，或者在相關產業具有一定年資的人力資源部門專業經驗。

4.創業課程要加入資金來源的規劃

例如，如何與銀行往來，如何申請政府創業貸款補助之企劃撰寫。

（二）用職涯發展的概念規劃職業訓練

目前勞動部訓練計畫規定，失業者在 1 年內或 2 年內不可重複參加訓練 2 次，但此項規定與中高齡或高齡者應用其生活經驗與生活智慧令其重回職場或終生學習的宗旨不合，即使結訓者有短暫就業仍可參訓，但在技術不專精的情況下貿然倉促就業，非但對中高齡者求職會有障礙，等待適合之中高階訓練班再參訓、再轉職，對人生已屆遲暮的中高齡並非合適。因此，對於中高齡的職業技能訓練，應該重視以職涯發展的系統設計，規劃初階、中階、進階屬性的課程，且必須非常具有職場人力需求導向之職類，讓其可在 2 年內以進階的方式培養技能。

三、善用社區在地人力

此次調查發現，台灣當前各地有許多具有特色的社區，此類社區發展協會或一般的非營利組織，大多數企業尚未意識到其存在或甚至接觸，企業缺人時候多以刊登報紙或透過員工找人，或者較善於運用政府資源者即透過就業中心求才，但是很多企業雇主都未意識到透過這些活躍社區諸多充沛的可用人力，建議公立就業服務機構多與社區結合，當企業有缺工需求時可以比較快速找到人力。

貳、長期促進中高齡暨高齡者就業策略

一、公立就業服務必須用新思維對中高齡暨高齡勞動力進行訓練和諮詢服務

公立就業服務系統已開始設置中高齡的輔導專區，應如何輔導仍需要有全面性的思維，非僅侷限在讓中高齡者蒐尋現有職缺後，目的只是媒合工作。全面性的服務必須從釐清職涯目標、盤點現況和既有以及所缺資源，重

要的是從中高齡的經驗出發。目前公立就業體系年輕的就業服務人員，有些服務人員剛從學校畢業，雖然具備事務處理能力，未必具有對產業生態和職場文化的理解，更遑論對人的全方位服務，在中高齡質疑服務人員的人生的經驗、諮詢輔導能力、同理不同世代能力的情況下，如何能讓中高齡在諮詢服務過程取得信任，必須再檢視。針對此部分，建議：

（一）在就服中心為中高齡設立駐點服務員，進行深度職涯諮詢輔導

中高齡勞動者不同於年輕勞動力，通常中高齡者在以往的就業經驗和人生歷練中已有既定的認知和模式，他們通常比較會信任和依賴專家，因此建議由具備企業用人職務經驗的專家，並擁有諮詢證照者加入駐點諮詢中高齡的輔導服務。

（二）設置小團體職涯諮詢取代一般的失業者就業研習

依據中高齡者愛面子和需要被尊重的特質，各就業中心從人力資料庫裡面選擇有就業意願合適的中高齡，告知小團體諮詢的意義、流程、規範，並需要以嚴謹的約定，藉由同儕的約束壓力，規範出席、個人目標的改善和達成，旨在建立自我管理的習性和觀念，進行職場觀念轉移，而從旁協助的個管員擔任觀察員全程要協助團員紀錄學習狀況，包括態度等等，此類的小團體職涯諮詢目的在於達到高度的就業和穩定就業，在過程中不傷到中高齡者自尊的狀態下，以這類細緻的職涯諮詢，方能建立中高齡者正確的職場觀念。

（三）府際就業服務方案的整合

中部地區不同縣市政府資源不同，台中就業中心與台中市政府就業服務處的競合關係，或彰化就業中心與彰化縣政府勞工處的競合關係，需要不斷被盤點，對於中央有做，地方也同樣在執行重疊的方案應儘量避免。建議分署多著墨規劃方案發展、以及領頭進行方案實驗。

（四）鼓勵企業推動中高齡者專屬生產線的計畫

德國BMW車廠為體現其BMW汽車座右銘——為明天設計（Today for Tomorrow），推出全球第一座以資深勞工為主的工廠，阿公線的實驗計畫，將

公司退休以後的員工徵求他們的意願再找回來，公司將工作現場的動線、環境的顏色、光線全部修改，把阿公線的員工現場工作的機具全部因應其身高、體重、眼力做職務再設計，並搭配養管理，增加中高齡的肌力、眼力等等；提供運動顧問，避免職業傷害；第三個是提供心理諮詢，最後才是針對能力有缺漏需要提升部分給予訓練，目前各分署只進行職務再設計的推廣，對部分中高齡而言只有杯水車薪。

ＢＭＷ表示，這是同時也。該公司特別想留住上年紀的珍貴技工；希望能在二○一一年時，將老人工廠計畫進一步擴及所有德語系國家裝配線，包括設置休息室與一座健康飲食餐廳。ＢＭＷ董事會說，有鑒於技術工人荒，老人工廠計畫更顯重要；該公司強調，不應該失去這些老員工們過去多年來所累積的經驗。根據德國工商會數據，德國目前短缺四十萬名技術勞工。

參考文獻

中文部分

中央研究院（2011）。人口政策白皮書。臺北市南港區中央研究院。

王文科（2000）。質的教育研究法，台北：師大書苑有限公司。

台中市政府民政局網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://www.civil.taichung.gov.tw/np.asp?ctNode=28550&mp=10201D

行政院主計總處（2017）。統計專區，擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=2824。

林金定、嚴嘉楓、陳美花（2005）。質性研究訪談模式與實施。身心障礙研究，第 3 卷第 2 期，頁 122-136。

林淑慧、馬財專（2014）。提升中高齡婦女勞動參與政策之可行性研究。行政院性別平等處委託研究報告。

吳基安、賀麗娟、陳世昌、吳淑瑛（2009）。日本就業政策及補助金制度研修報告。

吳惠林、杜英儀（2014）。改善我國中高齡與高齡者勞動參與之因應對策。勞動部委託研究報告。

南投市戶政事務所網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://nthr.nantou.gov.tw/

南投縣政府主計處（2017）。106 年統計通報。

高淑清（2008）。質性研究的 18 堂課—首航初探之旅。麗文文化。

楊靜利、翟本瑞、郭振昌（2013）。我國青年與中高齡勞動力就業問題之探討，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。

經濟日報（2017）。亞洲扶老情況嚴重 三件事可做。9 月 21 日報導

廖為仁、林欣霓、楊靜宜（2008）。韓日婦女就業促進相關措施考察報告，行政院勞工委員會職業訓練局。

彰化縣政府主計處（2011）。彰化縣人力資源調查摘要分析。

彰化縣北斗鎮戶政事務所網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://house.chcg.gov.tw/peitou/03search/sea_b3_01.asp

彰化縣田中鎮戶政事務所網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://house.chcg.gov.tw/tienchun/03search/sea_b3_01.asp

彰化縣政府民政局網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://house.chcg.gov.tw/changhua/03search/sea_b3_01.asp

彰化縣鹿港鎮戶政事務所網站（2017）。擷取時間：2017 年 6 月 1 日，http://house.chcg.gov.tw/lukang/03search/sea_b_01.asp

張紹勳（2000）。研究方法。台中：滄海書局。

臺中市政府研考會（2015）。臺中市產業發展策略計畫」期末報告書。

謝青雲（2014）。從歐洲高齡勞動政策初探臺灣未來中高齡勞動力之運用。就業安全半年刊。103 年第 2 期。

劉黃麗娟、馬財專（2014）。促進中高齡者及銀髮族之穩定就業—論「在職職業訓練機制」之初探。就業安全半年刊，42-48。

英文部分

Anxo, D., Ericson, T., & Jolivet, A. (2012). Working longer in European countries: Underestimated and unespected effects. *International Journal of Manpower, 33*(6), 612-628.

Duell, N., Grubb, D., Singh, S., & Tergeist, P. (2010). Activation Policies in Japan. OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 113, OECD Publishing. Retrieved:2015/8/20, http://dx.doi.org/10.1787/5km35m63qqvc-en

Harvey, L., Locke, W., & Morey, A. (2002). *Enhancing Employability, Recognizing Diversity*. London: Universities UK.

Heijde, C.M. & Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of emplyability. *Human Resource Management, 45,* 3, 449-476.

Kogan, D., Betesh, H., Negoita, M., Salzman, J., Paulen, J., & Cuza, H. (2012). Evaluation of the Senior Community Service Employment Program (SCSEP). The U.S. Department of Labor Employment and Training Administration Office of Policy Development and Research.

Krathwohl, D. R. (1997). *Methods of Educational & Social Science Research*. New York: Longman.

Muramatsu, N. & Akiyama, H. (2011). Japan: Super-aging society preparing for the future. *The Gerontologist, 51*(4), 425-432.

Republic of Korea (2010). Institutional support for women's economic activities. Country experiences presented at the ECOSOC Annual Ministerial Review.

Thang, L.L.(2011).Populationa ageing, older workers and productivity issues: The case of Singapore. *Journal of Comparative Social Welfare, 27*(1), 17-33.

附表一：中高齡及高齡者調查問卷（供給端）

各位小姐/先生您好：

勞動部勞動力發展署中彰投分署為充分瞭解中高齡及高齡者就業狀況，特別進行本項調查。**如果您是 45 歲以上之中高齡及高齡者**，您的每一個意見都非常寶貴，都可成為政府規劃或修正促進中高齡及高齡者就業相關措施的依據，而確實回應中高齡及高齡者的就業需求。

填答採匿名方式，請依最符合您的實際情況在□上打 v，謝謝您的協助！

主辦單位：勞動部勞動力發展署中彰投分署 委託單位：國立中正大學社會企業研究中心

綜合規劃科 陳忠佑先生 林淑慧 副教授; 馬財專教授 敬上

聯絡電話：04-23592181 轉 聯絡電話：05-2720411 轉 32302

中華民國 106 年 7 月

問卷編號：_____ （中高齡者卷）

一、基本資料

1.您的戶籍/居住在： 臺中市 □(1)大里區 □(2)霧峰區 □(3)豐原區 □(4)潭子區 □(5)梧棲區 □(6)清水區

彰化縣 □(7)和美鎮 □(8)鹿港鎮 □(9)員林市 □(10)北斗鎮

南投縣 □(11)南投市 □(12)埔里鎮

2.性別： □(1)男性 □(2)女性

3.年齡：_____歲

4.教育程度： □(1)國中(含)以下 □(2)高中(職) □(3)專科 □(4)大學 □(5)碩士以上

5.您的婚姻狀況： □(1)未婚 □(2)已婚 □(3)離婚/鰥寡

6.您目前(**可複選**)： □(1)有老人要照顧 □(2)有孫子女要照顧 □(3)有殘障者要照顧 □(4)**以上皆無**

7.您現在的平均每月薪資大約是多少錢：(**1~4 請勾選 1 個答案**)

□(1)已退休，領退休金無工作 □(2)待業中，無收入

現在□(3)**有全職工作，一個月薪水大約** (4)□**兼職（含打臨工）一個月薪水大約**

□(1)NT$22,000 或以下 □(2)NT$22,001-24,999 □(3)NT$25,000-29,999

□(4)NT$30,000-34,999 □(5)NT$35,000-39,999 □(6)NT$40,000-44,999

□(7)NT$45,000-49,999 □(8)NT$50,000 或以上 □(9)其他(請註明)：_____

8.您目前工作的職類是：（**目前沒有固定工作的請跳答 8-1 題，這題不回答**）

□(1)技藝有關工作人員、機械設備操作及勞力工

□(2)服務及銷售工作人員　　□(3)事務支援人員

□(4)技術員及助理專業人員　　□(5)專業人員（專業技術或知識）

□(6)民意代表、主管及經理人員　□(7)自營作業者（自己經營）

□(8)其他（請註明）：_____

8-1.若您想要再工作的職類是：**（目前有工作者請跳答下一題）**

□(1)技藝有關工作人員、機械設備操作及勞力工

□(2)服務及銷售工作人員　　□(3)事務支援人員

□(4)技術員及助理專業人員　　□(5)專業人員（專業技術或知識）

□(6)民意代表、主管及經理人員　□(7)自營作業者（自己經營）

□(8)其他（請註明）：_____

二、再就業狀況

9.您想要再工作的意願如何？**(請勾選一個答案)：**

□(1)非常有意願 □(2)有意願 □(3)稍有意願 □(4)沒有一點意願

10.如果還有適合的工作，您可接受的工作型態**(可複選)：**

□(1)**完全不想工作** □(2)全職 □(3)時薪人員 □(4)派遣 □(5)按件計酬 □(6)創業

11.您願意接受的工作時間類型有那些？**(可複選)**

□(1)常態班(日班) □(2)部分時間工作 □(3)輪班(兩班) □(4)輪班(三班)

12.您個人認為再繼續工作的助益為何？**(可複選)**

□(1)幫助家庭經濟　□(2)提高中高齡社會價值　□(3)為年輕人工作態度做榜樣

□(4)幫助產業發展　□(5)改善社會對中高齡工作的觀感　□(6)其他_____

13.您認為，公司雇用中高齡的人，要如何協助中高齡迅速適應工作？**（可複選）**

□(1)為中高齡者的工作量進行調整　□(2)安排適合中高齡的職位

□(3)縮短工作時間或工作時間彈性　□(4)進行職務再設計(提供工具讓工作好做)

□(5)提供中高齡員工教育訓練　□(6)提供定期健康檢查

□(7)提供安全衛生與健康管理關懷　□(8)為了經驗傳承或員工成長進行混齡編組

□(9)幫助克服人際關係困難　□(10)其他(請註明)_____

三、請根據下列陳述，依據　您個人**對於留在工作或再度外出工作的想法**，在□中勾選**1個**答案。	完全不同意	有點不同意	無意見	有點同意	非常同意
Q1.不確定自己從工作可以得到什麼	1	2	3	4	5
Q2.再工作已覺得疲倦了	1	2	3	4	5
Q3.我對自己勝任工作沒有太大自信心	1	2	3	4	5
Q4 以我這個年齡，現在的工作大多還是年輕人的天下	1	2	3	4	5
Q5.我對再工作已經沒有興趣了	1	2	3	4	5
Q6.以我這個年齡的人工作難找	1	2	3	4	5
Q7.社會普遍認為我這個年齡的人不適合再工作	1	2	3	4	5
Q8.我覺得主管/老板會嫌棄我們這個年齡的人	1	2	3	4	5
Q9.老板會顧慮企業活力或形象	1	2	3	4	5
Q10.需要幫忙照顧小孩/家中老人	1	2	3	4	5
Q11.老板會嫌棄聘僱成本較高	1	2	3	4	5
Q12.家人不支持我外出工作	1	2	3	4	5
Q13.身體（健康/殘障）的因素	1	2	3	4	5
Q14.因為沒有足夠技能	1	2	3	4	5
Q15.教育程度不夠	1	2	3	4	5
Q16.子女已長大可幫忙賺錢，不需我外出工作	1	2	3	4	5
Q.17 家庭收入足夠，不需要我外出工作賺錢	1	2	3	4	5

四、**您認為，若要促進中高齡人口就業，政府方面應該做那些努力？（可複選）**

□(1)修訂工時相關規定，提高彈性工作，使廠商願意多僱用中高齡勞工

□(2)修訂保障中高齡者工作的法令

□(3)修改勞基法及勞保條例中的退休制度

□(4)輔導業者改善工作方法或引進、調整設施及設備

□(5)提供職業訓練

□(6)加強求才、求職媒合

□(7)提供求職補助金

□(8)輔導業者重新設計或開發新的職務

□ (9)提供微型鳳凰創業貸款

□ (10)提供人力幫助中高齡適應工作和人際關係心理諮商

□(11)其他(請說明)_____

五、您有沒有其他的文字補充意見?

_____

_____

問卷到此結束，誠摯感謝您於百忙中惠賜卓見，謝謝！

附表二

企業僱用中高齡人力調查題綱

編號：

一、公司(機構)基本資料

1.公司所屬行業為：

□(1)機械製造業　□(2)汽車零件製造業　□(3)金屬製品業
□(4)照顧服務業　□(5)餐飲/旅宿服務業

2.員工人數：(指投保**勞保**人數)

□(1)5 人以下　□(2)6~25 人　□(3)26~50 人　□(4)51~100 人
□(5)101 人~500 人　□(6)501 人以上

3.貴公司目前僱用中高齡員工人數_____人

二、貴公司僱用中高齡員工的意向為何？

主計總處職業分類標準：

1.**基層員工**包括:事務支援人員、服務及銷售工作人員、技藝有關工作人員、機械設備操作及組裝人員、基層技術工及勞力工。

2.**專業人員**包括:主管及經理人員、專業人員、技術員及助理專業人員。

（一）請問貴公司想僱用　45-65 歲/ 66 歲以上**基層人員**的原因為何？

（二）請問貴公司不想僱用 45-65 歲/ 66 歲以上**基層人員**的原因為何？

（三）請問貴公司想僱用　45-65 歲/ 66 歲以上**專業人員**的原因為何？

（四）請問貴公司不想僱用 45-65 歲/ 66 歲以上**專業人員**的原因為何？

參考例子：

(1)改善社會中高齡就業率　(2)提高中高齡家庭收入
(3)運用中高齡紮實技術　(4)幫助產業人才發展
(5)協助傳承良好工作態度　(6)溝通困難/倚老賣老/過度熱心

三-1、請問貴公司是否會運用中高齡員工與資淺員工（尤其是新進年輕員工)做混齡工作和工作指導嗎？考量的 **效益** 和 **阻力** 因素為何？

三-2、請問貴公司假若有新進的中高齡員工，是否會讓其他員工協助他們儘快適應職場以及工作的執行？

四、請問貴公司是否會留用退休員工（例如轉為顧問、師傅，或…等)？考量的 **效益** 和 **阻力** 因素為何？是否會考量在地因素？

五、因為少子化以及服務業的人力吸引，貴公司若發展自動化或資訊科技化，僱用中高齡員工的人力適應和再提升考量為何？

六、就貴公司的狀況，請您評估下列政府措施對於公司僱用中高齡員工的激勵效果如何？

(1)補助工作環境改善

(2)補助訓練費用

(3)建立銀髮人才庫

(4)彈性工時或縮短工時

(5)降低或免除勞退提撥

(6)降低勞健保費率

(7)提供老人減薪法源

(8)提供企業租稅優惠

(9)僱用獎助津貼

七、貴公司對運用中高齡人力期待政府的作為(協助)還有那些建議？