

我國中高齡工作者職場處境調查： 企業中高齡友善文化、工作者心理 安全感及心理健康之探討

A Study on Employee-Friendly Workplace Culture, Job
Security, and Mental Health of the Middle-Aged and
Elderly

ILOSH



勞動部勞動及職業安全衛生研究所

INSTITUTE OF LABOR, OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, MINISTRY OF LABOR

我國中高齡工作者職場處境調查：企業
中高齡友善文化、工作者心理安全感及
心理健康之探討

**A Study on Employee-Friendly
Workplace Culture, Job Security, and
Mental Health of the Middle-Aged and
Elderly**

勞動部勞動及職業安全衛生研究所

我國中高齡工作者職場處境調查：企業中
高齡友善文化、工作者心理安全感及心理
健康之探討

**A Study on Employee-Friendly Workplace
Culture, Job Security, and Mental Health
of the Middle-Aged and Elderly**

研究主持人：胡佩怡、蕭晴惠

計畫主辦單位：勞動部勞動及職業安全衛生研究所

研究期間：中華民國 109 年 01 月 01 日至 109 年 12 月 31 日

本研究報告公開予各單位參考
惟不代表勞動部政策立場

勞動部勞動及職業安全衛生研究所
中華民國 110 年 6 月

摘要

本研究透過文獻分析、深度訪談等方法，瞭解我國中高齡友善文化之內涵以及職場年齡歧視之態樣，並以問卷調查與分析，獲得企業中高齡者對友善職場文化、職場年齡歧視的知覺，與其個人工作安全感、心理健康之間關係的研究結果。

深度訪談的對象以中高齡者就業較多的製造、營建、批發零售、住宿餐飲業等為範圍，藉由 12 位企業主管與 12 位中高齡員工的訪談，瞭解其對中高齡友善職場文化、職場年齡歧視，乃至於「中高齡者及高齡者就業促進法」的認知與意見。另外，以含括多個變項的問卷蒐集中高齡工作者對友善職場文化、職場年齡歧視的知覺或印象，以及其個人工作安全感、心理健康等狀態之資料，共得 300 份有效問卷，並進一步以相關、階層迴歸等方法進行分析。

一、研究結果發現：

- (一)基於文獻探討與深度訪談的結果，中高齡友善職場文化可綜合整理，分為：工作、氛圍、生活、健康，以及生涯等五個構面。
- (二)基於文獻探討、本研究採「人力資源管理面向」觀點，職場年齡歧視與不友善對待之態樣，除常見的招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱等八項；另外，透過深度訪談，可增加第九項，即：「世代認知」。
- (三)參與者對中高齡友善職場文化的知覺或感受，以工作構面、氛圍構面的分數較高，生涯構面較低；在年齡歧視的知覺方面，以調職、升遷、解僱等面向的負面感受比較嚴重。
- (四)在變數關係方面，工作安全感與心理健康的相關達顯著，但屬於低度；中高齡友善職場文化、職場年齡歧視與工作安全感、心理健康均有顯著相關，但對後者的解釋力過低；公平知覺、組織承諾兩者則對工作安全感、心理健康均能額外增加解釋力。
- (五)深度訪談發現，受訪主管或中高齡員工對「中高齡者及高齡者就業促進法」的認知大多顯得陌生、甚至未曾聽聞，顯示持續加強宣導的需求。

二、研究建議：

- (一)給政府主管機關的建議：持續強化「中高齡者及高齡者就業促進法」的宣導力道，並完善配套措施及簡化補助申請流程。
- (二)給企業的建議：積極推動中高齡友善職場文化，設計彈性工作制度，並以「代

間師徒制」打造混齡合作友善職場。

(三)給中高齡工作者的建議：專業能力與時俱進，保持健康心態與重新學習。

關鍵詞：中高齡工作者、年齡歧視、友善職場文化、工作安全感、心理健康

Abstract

This study used literature reviews and in-depth interviews to understand the form and content of employee-friendly workplace culture and age discrimination types towards the middle-aged and elderly in workplaces. In addition, this study used questionnaire surveys to understand the perception of employee-friendly workplace culture and age discrimination, and also identified the relationships between the two issues of job security and mental health.

The in-depth interviews covered the manufacturing industry, construction industry, wholesale and retail industry, and accommodation and catering industry where middle-aged and elderly people are more frequently employed. To understand the views and opinions about employee-friendly workplace culture, age discrimination, and the “Middle-aged and Elderly Employment Promotion Act”, a total of 12 business executives and 12 middle-aged and elderly employees were interviewed. In addition, this study completed 300 questionnaires to collect the views of the middle-aged and elderly on employee-friendly workplace culture, age discrimination, job security, and mental health. This study also explored the relationships among the variables by using correlation coefficient and regression analysis.

1. The findings of this study are as follows :

- (1) From literature reviews and in-depth interviews, this study integrated employee-friendly workplace culture into five dimensions. These include the dimensions of work, atmosphere at work, lifestyle, health, and career.
- (2) Based on literature reviews, this research adopted the age-discrimination types classified by the "human resource management orientation". Also, the eight common discrimination types are used; these include recruitment, selection, working conditions, promotion, transfer, rewards and punishments, training, and layoff. Through in-depth interviews, the ninth type of "generational awareness" was added.
- (3) The perception of participants for middle-aged or elderly has the following results. The average scores of work dimension and atmosphere dimension of employee-friendly workplace culture are higher, but the average scores of the career dimension are lower. The negative perception of age discrimination of the middle-aged and elderly in terms of transferring, promotion, and layoff is more serious than other types.
- (4) The regression results show that job safety has significant positive impact on mental health but are lowly correlated with each other. Both employee friendly workplace culture and age discrimination have significant positive impact on job safety and mental

health; however, the explanatory power of the latter is too low. Perceptions of fairness and organizational commitment can increase the explanatory power to job security and mental health.

- (5) According to in-depth interviews, most supervisors and the middle-aged and elderly employees are very unfamiliar or have never heard of the “Middle-aged and Elderly Employment Promotion Act”. Therefore, the act needs to have its promotion strengthened.

2. Research recommendations:

- (1) Recommendations to the government agencies: strengthen the promotion of the "Middle-aged and Elderly Employment Promotion Act", and improve the supporting measures of the Act and simplify the subsidy application process.
- (2) Recommendations to the industries: Continue to develop a friendly workplace culture. Use the "intergenerational mentoring system" to create a friendly workplace for mixed-age cooperation.
- (3) Recommendations to the middle-aged and elderly: continue improving the professional capabilities, and maintain a healthy attitude and continue to learn.

KeyWords: Middle-aged and elderly worker, Age discrimination, Employee-friendly workplace culture, Job security, Mental health

目次

摘 要.....	i
Abstract	iii
目次.....	v
圖目次.....	vii
表目次.....	viii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究主旨.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 我國中高齡勞動力及勞動參與狀況.....	5
第二節 我國中高齡者就業狀況.....	8
第三節 中高齡者及高齡者就業促進法.....	14
第四節 中高齡工作者之職場歧視態樣.....	15
第五節 中高齡工作者的工作安全感.....	27
第六節 中高齡工作者的職場心理健康.....	31
第七節 中高齡友善職場文化之價值與內涵.....	35
第八節 組織公平知覺與組織承諾.....	42
第九節 本章文獻綜整.....	45
第三章 研究方法.....	57
第一節 研究架構.....	57
第二節 研究步驟.....	58
第三節 研究方法.....	59
第四章 深度訪談研析.....	71
第一節 深度訪談對象及特性.....	71
第二節 深度訪談研析.....	72
第五章 問卷調查分析.....	93
第一節 填卷者基本特徵分析.....	93
第二節 工作現況分析.....	96

第三節 中高齡友善職場文化分析.....	100
第四節 中高齡歧視或不友善對待樣態.....	108
第五節 中高齡受僱者工作安全感.....	121
第六節 中高齡受僱者組織感受.....	125
第七節 中高齡受僱者心理狀況.....	132
第八節 各相關變數之關聯性分析.....	141
第九節 中高齡友善職場文化與年齡歧視對於工作安全感及心理健康之影響.....	143
第十節 本章小結.....	147
第六章 研究結果.....	150
第一節 中高齡友善職場文化.....	150
第二節 職場年齡歧視與不友善對待.....	151
第三節 深度訪談所得之結果.....	152
第四節 問卷調查所得之結果.....	155
第七章 結論與建議.....	164
第一節 結論.....	164
第二節 研究建議.....	165
後記.....	174
參考文獻.....	175
附錄一 調查問卷.....	184
附錄二 企業主管與中高齡員工深度訪談內容彙整.....	189
附錄三 實務手冊.....	251

圖目次

圖 1	中高齡及高齡從事部分時間、臨時性或人力派遣工作主要原因.....	11
圖 2	45~64 歲中高齡者於 45 歲後之第一次離職最主要原因.....	12
圖 3	友善職場的核心理念.....	38
圖 4	友善職場內涵概念.....	38
圖 5	聯合國歐洲經濟委員會(UNECE)友善年齡就業政策與實務架構.....	39
圖 6	本研究彙整之中高齡友善職場文化構面及內涵.....	55
圖 7	本研究初步建立之中高齡友善職場文化內涵理論架構.....	56
圖 8	本研究研究架構圖.....	57
圖 9	本研究研究步驟圖.....	58
圖 10	修正後之中高齡友善職場文化內涵理論架構.....	92
圖 11	填卷者性別分布.....	94
圖 12	填卷者年齡分布.....	94
圖 13	填卷者區域分布.....	95
圖 14	卷者教育程度分布.....	95
圖 15	填卷者婚姻狀況分布.....	96
圖 16	填卷者為家人生計提供經濟支援的狀況.....	96
圖 17	填卷者行業分布.....	97
圖 18	填卷者公司規模分布.....	97
圖 19	填卷者職務分布.....	98
圖 20	填卷者工作性質分布情形.....	98
圖 21	填卷者平均每周工作時數分布.....	99
圖 22	填卷者總工作年資分布.....	99
圖 23	填卷者在目前公司的工作年數分布.....	100
圖 24	填卷者個人月平均收入分布.....	100
圖 25	中高齡受僱者在目前工作職場受到年齡歧視的狀況.....	116
圖 26	中高齡受僱者目前工作職場的同事受到年齡歧視的狀況.....	117
圖 27	中高齡受僱者在工作生涯受到年齡歧視的狀況.....	117
圖 28	中高齡受僱者身邊其他人受到年齡歧視的狀況.....	118

表目次

表 1	我國百年人口重要指標.....	2
表 2	中高齡及高齡人力資源狀況.....	6
表 3	我國中高齡勞動力參與率.....	7
表 4	主要國家中高齡及高齡勞動力參與率.....	8
表 5	我國中高齡及高齡行業別就業人數.....	9
表 6	我國中高齡及高齡職業別就業人數.....	10
表 7	中高齡及高齡受僱者從事部分時間、臨時性或人力派遣工作情形.....	11
表 8	45~64 歲中高齡者於 45 歲後之前兩次離職原因.....	12
表 9	45~64 歲會擔心失業之受僱就業者擔心失業最主要原因.....	13
表 10	年齡歧視態樣文獻的分類方式.....	46
表 11	「工作安全感」與「工作不安全感」相關文獻綜整.....	46
表 12	職場心理健康相關文獻綜整.....	48
表 13	工作安全感與職場心理健康之關聯性相關文獻綜整.....	49
表 14	中高齡友善職場構面與內涵相關文獻綜整一覽表.....	50
表 15	組織公平知覺相關文獻綜整一覽表.....	52
表 16	組織承諾相關文獻綜整一覽表.....	53
表 17	本研究專家會議與會學者專家一覽表.....	59
表 18	訪談企業配置方式.....	62
表 19	本研究問卷調查樣本分配一覽表.....	64
表 20	本研究試訪對象配置建議表.....	68
表 21	深度訪談對象及特性.....	72
表 22	受訪者所知之年齡歧視態樣.....	78
表 23	填卷者居住縣市地區.....	94
表 24	中高齡友善職場文化指標項目.....	102
表 25	中高齡友善職場文化平均分數-按特性分.....	104
表 26	中高齡歧視或不友善對待指標項目.....	108
表 27	中高齡歧視或不友善對待狀況-按特性分.....	111
表 28	因年齡遭受歧視或不友善對待的狀況-按特性分.....	119

表 29	工作安全感量表.....	122
表 30	工作安全感-按特性分.....	122
表 31	組織承諾量表.....	125
表 32	組織承諾-按特性分.....	126
表 33	公平知覺量表.....	129
表 34	公平知覺-按特性分.....	130
表 35	工作滿意度量表.....	132
表 36	工作滿意度-按特性分.....	133
表 37	工作倦怠量表.....	136
表 38	工作倦怠-按特性分.....	136
表 39	心情溫度計量表.....	138
表 40	心理健康量表-按特性分.....	139
表 41	各相關變數之關聯性分析.....	143
表 42	中高齡友善職場文化、年齡歧視對工作安全感之影響.....	145
表 43	中高齡友善職場文化、年齡歧視對心理健康之影響.....	147

第一章 緒論

第一節 研究背景

我國已於 1993 年邁入聯合國定義之「高齡化社會」(Ageing Society)，65 歲以上的高齡人口占全國人口之比重已超過 7%，自此而後，政府各項政策之研擬及推動，人口老化問題成為重點考量要素，其中，由於出生數的急遽滑落，各項高齡化推計數據的時程都更加提前，勞動市場受人口結構變化之衝擊更加突顯。根據國家發展委員會所發布之《中華民國人口推計(2020 至 2070 年)》報告指出(如表 1 所示)[1]，2018 年 65 歲以上老年人口占比超過 14%，我國正式邁入高齡社會(Aged Society)，預計於 2025 年老年人口占比將超過 20%以上，成為「超高齡社會」(Super-aged Society)。我國由高齡社會轉為超高齡社會之時間僅 7 年，預估將較日本(11 年)、美國(15 年)、法國(29 年)及英國(51 年)為快，而與韓國(7 年)及新加坡(7 年)等國之預估時程相當。

此外，根據前揭人口預測中推估結果，65 歲以上老年人口所占比率將由 2020 年之 16.0%，持續增加至 2070 年之 41.6%；老年人口已於 2017 年超過幼年人口，預估至 2070 年，老化指數將高達 466.4，表示老年人口將為幼年人口之 4.7 倍；另外，我國人口年齡中位數於 2016 年超過 40 歲，進入不惑之年，2020 年為 42.7 歲，並將於 2034 年超過 50.0 歲，屆時全國人口約有一半為 50 歲以上之中高齡者；隨著老年人口於 2051 年開始縮減，年齡中位數亦將於 2062 年達 58.5 歲高峰後開始降低，預估 2070 年為 58.2 歲。每百位青壯年人口需扶養之依賴人口數，將由 2020 年之 40 人，增加至 2070 年之 102 人，超過青壯年自身人數。扶養比上升的主要因為扶老負擔快速增加，2020 年每 4.5 位青壯年人口扶養 1 位老年人口，至 2070 年降為每 1.2 位青壯年人口即需扶養 1 位老年人口[2]。若再加上近年來，除了存在年齡歧視等非友善勞動環境外，在投資理財業者及媒體宣傳的推波助瀾之下，廣大的中產階級皆有著「提早退休」的夢想，社會沉浸在以「提早退休」為事業有成之代名詞的價值觀之中。如此一來，不僅對於我國勞動市場的生產力或經驗傳承產生影響，勢將對於我國整體社會經濟發展產生嚴重考驗[3]。

表 1 我國百年人口重要指標

年別	人口數 (萬人)	出生數 (萬人)	死亡數 (萬人)	總生育率 (平均每位 婦女一生 生育子女 數)	零歲 平均餘命 (歲)	6-21歲 學齡人口 ¹ (萬人)	15-64歲 工作年齡 人口占比 (%)	65歲以上 老年人口 占比 (%)	扶養比
1970	1,468	40	7	4.00 ²	69.1 ^{2,3}	580 ²	57.4 ²	2.9 ²	74.2 ²
1980	1,787	41	8	2.52	72.1 ^{2,3}	618	63.6	4.3	57.3
1990	2,040	34	11	1.81	73.8 ²	613	66.7	6.2	49.9
2000	2,228	31	13	1.68	76.5	560	70.3	8.6	42.3
2010	2,316	17	15	0.90	79.2	474	73.6	10.7	35.8
2015	2,349	21	16	1.18	80.2	415	73.9	12.5	35.3
2019	2,360	18	18	1.05	80.9	366	72.0	15.3	39.0
2020	2,357	16	19	1.00	80.9	358	71.4	16.0	40.1
2021	2,354	16	19	1.01	81.0	352	70.8	16.8	41.2
2025	2,344	15	20	1.01	81.6	327	68.1	20.0	46.8
2030	2,320	15	22	1.10	82.3	301	65.2	24.0	53.4
2040	2,218	12	28	1.19	83.4	254	59.9	30.2	67.0
2050	2,037	11	33	1.20	84.3	225	54.1	36.6	84.9
2060	1,814	9	34	1.20	85.0	194	51.0	40.0	96.1
2070	1,581	8	33	1.20	85.6	168	49.5	41.6	102.0

資料來源：國家發展委員會，《中華民國人口推計(2020至2070年)》。

註：1. 6-21歲學齡人口為學年別之數據。

2. 不含福建省金門、連江兩縣之資料。

3. 由於1970年、1980年未公布兩性平均之零歲平均餘命數據，故上表係依據男、女性零歲平均餘命估算得之。

4. 表中2020年(含)以後數據為推估值(中推估假設)。

根據表1統計數據資料顯示，15-64歲工作年齡人口占比逐年降低，65歲以上老年人口占比則逐年上升，年齡中位數也逐年上升，在在顯示勞動力老化的趨勢，使得相關議題受到重視。影響中高齡人力資源運用的因素有許多，在不考量中高齡者個人因素的情形下，產業結構轉變、法令的限制和企業的意願與態度都是影響中高齡勞工就業、轉業和再就業的重要因素。而自2016年起，我國勞動人口每年以18萬人速度減少，人口紅利將於2028年結束，為維持產業競爭力，掌握中高齡人力資源，並打造更友善的年齡職場環境，將成為當前我國勞動力發展的重要課題。

換言之，隨著高齡社會的到來，中高齡者將成為勞動市場上的主流群體，在定位及政策設定上應有更具前瞻性的做法，以因應快速老化的勞動市場。如何將工作中的中高齡者留在勞動市場上，或鼓勵子女已成年之中高齡婦女二度就業，都是提高中高齡者勞動參與率之重要渠道，以補未來勞動力之不足。基於此，相關就業歧視法制的提出，藉

以認定中高齡歧視態樣，重建中高齡工作者心理安全感(下稱工作安全感)及心理健康，並建構中高齡友善文化職場，方能避免中高齡者成為怯志工作者，進一步活化人力資源。

第二節 研究主旨

本研究主要之研究目標，主要係透過多元的質性及量化研究方法，整理分析中高齡工作者之職場歧視態樣，並探討工作安全感及心理健康之關聯性，藉以建構中高齡友善職場文化之內涵與價值，研究所得結論可作為強化我國中高齡友善職場文化與改善中高齡歧視之依據，俾供政府相關單位及企業參考運用。

一、研究目的

本研究聚焦於「中高齡者及高齡者就業促進法」所定義的中高齡工作者(年滿 45 歲至 65 歲之工作者)。針對我國企業聘用中高齡員工之以下議題進行深入研析：

- (一)瞭解我國企業中高齡工作者有關的文化價值與歧視態樣，並探討不同產業間在中高齡 友善文化與中高齡歧視態樣上是否會有差異。
- (二)針對我國企業探討中高齡工作者在職場中的工作安全感，與中高齡工作者的心理健康是否會有關聯。
- (三)針對我國企業探討企業中的中高齡友善文化與中高齡歧視態樣，是否會與中高齡工作者的工作安全感與心理健康有影響效果。
- (四)針對產、官、學提出促進我國中高齡友善文化職場與改善中高齡歧視之具體政策建議與措施規劃方向。

二、工作項目

- (一)蒐集相關文獻至少 20 篇，藉此建立理論基礎，以理解中高齡友善文化之內涵與價值以及針對中高齡工作者之歧視態樣，並初步建立促進中高齡友善文化之內涵架構。
- (二)以具豐富經驗之企業為對象，透過訪談法，分別邀請企業主管與員工參與，至少 20 位，交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣之差異與員工的實際感受，進一步修改中高齡友善文化之內涵架構。
- (三)透過國內企業中高齡工作者之量表施測，探討中高齡友善文化與中高齡歧視態樣和工作安全感及心理健康之關聯性，以建立本土實證證據。

(四)針對促進我國中高齡友善文化職場與改善中高齡歧視之實務建議，並編撰相關實務手冊。

第二章 文獻探討

為建立本研究之理論基礎，以理解中高齡友善職場文化之內涵與價值，以及針對中高齡工作者之歧視態樣，並建立促進中高齡友善文化之內涵架構，本章蒐集相關文獻並根據文獻分析建構本研究之研究架構。本章首先就我國中高齡勞動力及勞動參與狀況及中高齡者就業狀況做一現況分析，接著針對 2020 年 12 月 4 日正式施行的《中高齡者及高齡者就業促進法》作一介紹，另外，本章蒐集中高齡工作者之職場歧視態樣、中高齡工作者的工作安全感、中高齡工作者的心理健康、中高齡友善職場文化之內涵與構面的相關文獻並進行綜整，在本章末將本研究之理論基礎架構進行初步建構。

第一節 我國中高齡勞動力及勞動參與狀況

一、中高齡人口數與勞動力

如表 2，2019 年我國中高齡及高齡人口為 1,048.9 萬人，其中 45-64 歲者人口為 6,99.1 萬人，中高齡及高齡人口較 10 年前的 98 年增加 214.9 萬人或 25.77%，其中勞動力為 472.9 萬人，增加 96.5 萬人或 25.64%，男、女性分別增加 19.33%與 36.21%，女性增加較快；中高齡及高齡非勞動力 576.0 萬人，其中 45-64 歲者為 255.3 萬人，2019 年中高齡及高齡非勞動力較 10 年前的 98 年增加 118.4 萬人[4]。

表 2 中高齡及高齡人力資源狀況

單位：千人，%

	民間 人口	勞動力				非勞動力	
		男	女	就業者	失業者		
2009 年	8,340	3,764	2,357	1,407	3,624	140	4,576
2015 年	9,716	4,497	2,716	1,781	4,412	85	5,219
2016 年	9,925	4,579	2,749	1,830	4,485	93	5,346
2017 年	10,121	4,638	2,773	1,865	4,551	87	5,483
2018 年	10,304	4,689	2,798	1,891	4,600	89	5,616
2019 年	10,489	4,729	2,812	1,917	4,642	87	5,760
45-64 歲	6,991	4,438	2,607	1,831	4,352	86	2,553
65 歲以上	3,498	291	205	85	290	1	3,207
2019 年較 2018 年 增減百分點	1.79	0.86	0.53	1.35	0.91	-1.55	2.57
2019 年較 2008 年增 減百分點	25.77	25.64	19.33	36.21	28.07	-37.56	25.87

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

二、我國中高齡勞動力參與狀況[4]

如表 3，我國 2019 年中高齡及高齡勞動力參與率為 45.09%，其中 45~64 歲為 63.49%，較 10 年前的 98 年上升 3.24 個百分點。2019 年 45~64 歲男、女性勞動力參與率分別為 76.46%與 51.13%，兩性差距為 25.33 個百分點，較 98 年縮減 5.15 個百分點，顯示 10 年間男女中高齡者勞動參與率之差距有逐漸縮小的趨勢[4]。

表 3 我國中高齡勞動力參與率

單位：%

	總計	性別				年齡					
		男		女		45~64					65 歲以上
		45~64 歲	65 歲以上	45~64 歲	65 歲以上	歲	45~49 歲	50~54 歲	55~59 歲	60~64 歲	
2009 年	45.13	75.65	11.95	45.17	4.40	60.25	76.62	65.43	49.95	31.75	8.05
2015 年	46.28	75.32	13.58	48.96	4.64	61.89	80.92	70.34	55.08	35.77	8.78
2016 年	46.14	75.48	13.66	49.88	4.28	62.42	81.68	71.44	55.67	36.35	8.61
2017 年	45.83	75.63	13.87	50.57	4.07	62.82	82.66	72.47	55.66	36.65	8.58
2018 年	45.50	76.24	13.15	50.77	4.43	63.21	83.96	73.54	55.63	36.70	8.43
2019 年	45.09	76.46	12.85	51.13	4.50	63.49	84.71	74.43	56.08	36.70	8.32
2019年較2018年增減百分點	-0.41	0.22	-0.30	0.36	0.07	0.28	0.75	0.89	0.45	0.00	-0.11
2019年較 2009年增減百分點	-0.04	0.81	0.90	5.96	0.10	3.24	8.09	9.00	6.13	4.95	0.27

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

如表 4，2019 年我國 45~49 歲者勞參率為 84.7%，與主要國家比較，高於美國之 83.0%與南韓之 81.1%，低於日本之 88.6%，50 歲以上各年齡組勞參率均低於各國，且差距隨年齡增長而擴大，我國 65 歲以上者勞參率為 8.3%，遠低於美日韓之 20%~34%，主要係較早退離勞動市場所致[4]。根據勞動統計資料，我國男性的平均退休年齡為 62.8 歲，比日本的 69.3 歲、韓國的 72.9 歲都早許多，甚至也比美國的 65.9 歲更早。尤其國內高等教育普及後，勞動市場出現「晚進早出」的現象，年輕人較晚進入職場，國人退休年齡卻比較早，導致中高齡勞動參與率偏低，如上所述近 10 年來中高齡勞動參與率有慢慢在提升，退休年齡也逐漸延後，中高齡勞參率有所改善，但還是不如日、韓、美等主要國家。

表 4 主要國家中高齡及高齡勞動力參與率

	單位：%			
	中華民國	南韓	日本	美國
45~49 歲	84.7	81.1	88.6	83.0
50~54 歲	74.4	80.1	87.7	79.9
55~59 歲	56.1	74.8	83.9	72.9
60~64 歲	36.7	62.1	72.0	57.5
65 歲以上	8.3	34.0	25.3	20.2

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

第二節 我國中高齡者就業狀況

一、就業行業別

如表 5，依據行政院主計總處「人力資源調查」結果，2019 年中高齡及高齡就業人數以製造業 108.6 萬人，占 23.40%最多，批發及零售業 78.3 萬人，占 16.86%次之，營建工程業 44.7 萬人，占 9.63%居第三，住宿及餐飲業 28.4 萬人，占 6.11%居第四，四者合計占 56.0%。與 10 年前的 98 年相較，中高齡及高齡就業行業別並無明顯變化[4]。

表 5 我國中高齡及高齡行業別就業人數

單位：千人，%

	98 年		108 年		增減 百分點	占該行業 全體就業 者比率
		結構比 (%)		結構比 (%)		
總計	3,624	100.00	4,642	100.00	0.00	40.36
農、林、漁、牧業	395	10.90	411	8.86	-2.05	73.48
工業	1,173	32.37	1,593	34.32	1.94	38.93
礦業及土石採取業	2	0.06	3	0.06	-0.01	63.33
製造業	797	21.98	1,086	23.40	1.42	35.43
電力及燃氣供應業	18	0.48	17	0.37	-0.11	55.69
用水供應及污染整治業	37	1.02	40	0.86	-0.16	47.68
營建工程業	320	8.83	447	9.63	0.80	49.24
服務業	2,056	56.72	2,638	56.82	0.10	38.51
批發及零售業	610	16.84	783	16.86	0.03	40.88
運輸及倉儲業	179	4.93	195	4.21	-0.72	43.41
住宿及餐飲業	238	6.56	284	6.11	-0.45	33.45
出版、影音製作、傳播及資訊服務業	44	1.22	64	1.38	0.16	24.44
金融及保險業	110	3.04	166	3.58	0.54	38.29
不動產業	23	0.63	41	0.88	0.24	37.61
專業、科學及技術服務業	88	2.41	113	2.44	0.02	30.05
支援服務業	106	2.91	155	3.35	0.44	52.27
公共行政及國防；強制性社會安全	163	4.50	169	3.64	-0.85	45.91
教育業	177	4.89	257	5.54	0.66	39.19
醫療保健及社會工作服務業	96	2.65	129	2.77	0.13	27.93
藝術、娛樂及休閒服務業	31	0.84	35	0.76	-0.09	30.52
其他服務業	192	5.31	246	5.30	-0.01	44.19

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

二、就業職業別

如表 6，依據行政院主計總處「人力資源調查」結果，我國 2019 年中高齡及高齡就業者從事之職業以生產操作及勞力工 56.2 萬人，占 33.66% 最多，服務及銷售工作人員 89.1 萬人，占 19.20% 次之，技術員及助理專業人員 75.6 萬人，占 16.29% 居第三。男性以生產操作及勞力工 117.2 萬人，占 42.55% 最多；女性則以服務及銷售工作人員 46.5 萬人，占 24.64% 較多[4]。

表 6 我國中高齡及高齡職業別就業人數

單位：千人，%

	總計	結構比 (%)	占該職業 全體就業 者比率 (%)	男性		女性	
				總計	結構比 (%)	總計	結構比 (%)
總計	4,642	100.00	40.36	2,754	100.00	1,888	100.00
民意代表、主管及經理人員	264	5.69	68.90	191	6.95	73	3.85
專業人員	390	8.41	27.02	189	6.88	201	10.63
技術員及助理專業人員	756	16.29	36.83	402	14.59	355	18.78
事務支援人員	395	8.51	30.37	82	2.97	313	16.60
服務及銷售工作人員	891	19.20	39.05	426	15.47	465	24.64
農林漁牧業生產人員	382	8.24	75.50	292	10.59	91	4.80
生產操作及勞力工	1,562	33.66	44.27	1,172	42.55	391	20.69

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

三、從事部分時間、臨時性或人力派遣工作狀況

依據行政院主計總處「人力資源調查」結果，如表 7，2019 年我國中高齡及高齡就業者從事部分時間、臨時性或人力派遣工作者計 34.4 萬人或占 7.42%，按性別觀察，女性從事部分時間、臨時性或人力派遣工作者計 16.8 萬人或占 8.78%，高於男性之 6.47%[4]。

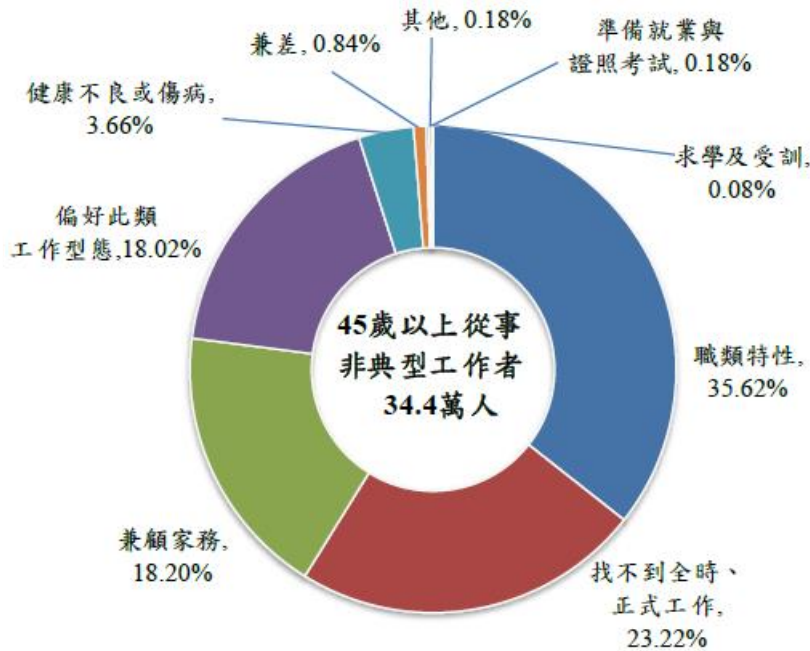
如圖 1，中高齡及高齡就業者從事部分時間、臨時性或人力派遣工作主要原因以「職類特性(係指該項工作多具有臨時性、短期等工作特質，如營建工)」12.3 萬人占 35.62%最多，「找不到全時、正式工作」8.0 萬人占 23.22%次之，「兼顧家務」與「偏好此類工作型態」分別為 6.3 萬人、6.2 萬人，各占 18.20%、18.02%居第三、第四[4]。

表 7 中高齡及高齡就業者從事部分時間、臨時性或人力派遣工作情形

單位：千人，%

	就業者	部分時間、臨時性或 人力派遣工 作者		部分時間 工作者		臨時性或人力 派遣工 作者	
			占就業者 比率 (%)		占就業者 比率 (%)		占就業者 比率 (%)
108 年 5 月	4,638	344	7.42	172	3.71	256	5.52
性別							
男性	2,723	176	6.47	62	2.29	144	5.29
女性	1,915	168	8.78	110	5.73	112	5.83
年齡							
45~49 歲	1,469	90	6.12	45	3.04	63	4.30
50~54 歲	1,311	93	7.12	42	3.19	77	5.85
55~59 歲	990	74	7.51	36	3.61	60	6.08
60~64 歲	580	57	9.75	29	4.97	38	6.59
65 歲以上	288	30	10.49	21	7.27	18	6.08

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。



資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

圖 1 中高齡及高齡從事部分時間、臨時性或人力派遣工作主要原因

四、滿 45 歲後離職情形

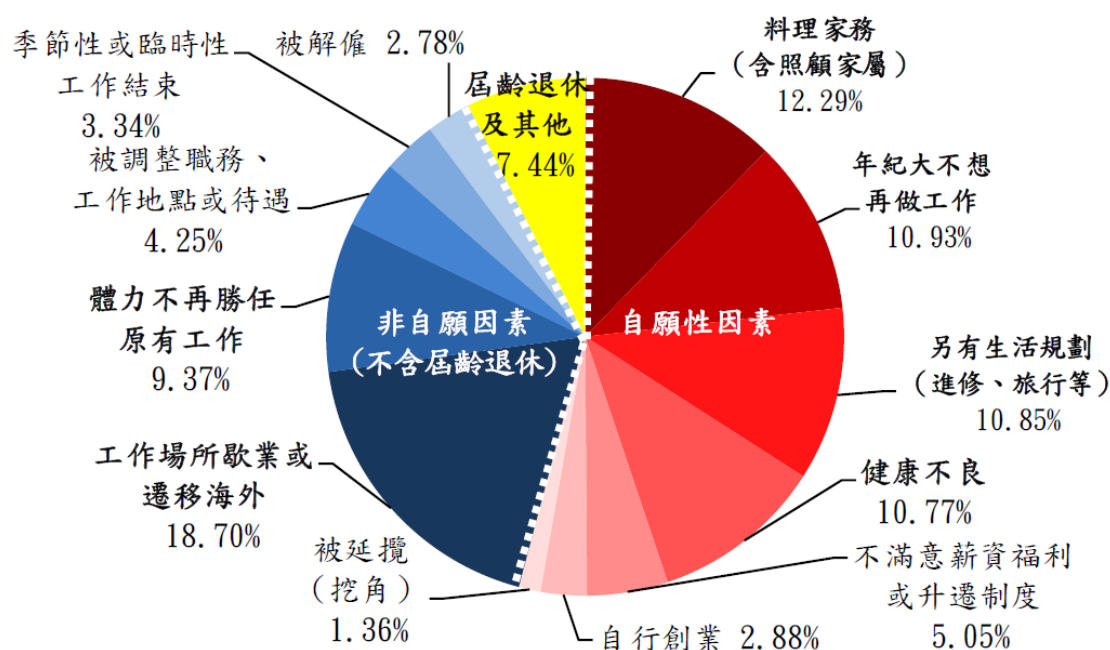
根據行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」(如表 8 及圖 2)，45~64 歲中高齡第一次離職最主要原因屬自願性因素者占 54.13%，其中「料理家務(含照顧家屬)」、「年紀大不想再做工作」、「另有生活規劃(進修、旅行等)」與「健康不良」者各約占 1 成；屬非自願性因素者(不含屆齡退休)占 38.43%，其中以「工作場所歇業或遷移海外」與「體力不再勝任原有工作」分占 18.70%與 9.37%居多，屬「屆齡

退休及其他」者占 7.44%。

表 8 45~64 歲中高齡者於 45 歲後之前兩次離職原因

	第一次離職		第二次離職	
	千人	%	千人	%
總計	1,976	100.00	302	100.00
自願性因素	1,069	54.13	163	53.93
非自願性因素	759	38.43	131	43.27
屆齡退休及其他	147	7.44	8	2.80

資料來源：行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」。



資料來源：行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」。

圖 2 45~64 歲中高齡者於 45 歲後之第一次離職最主要原因

五、受僱就業者擔心失業情形

根據行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」(如表 9)[5]，45~64 歲屬受僱身分之就業者計 274 萬 1 千人，其中會擔心失業者計 98 萬 8 千人或占 36.05%。會擔心失業之受僱就業者中，有 8 成 5 是因工作場所業務不振，主要認為經濟景氣不佳，致擔心失業最主要原因以「工作場所將歇業或遷移海外」計 30 萬人或占 30.35%居多，「工作場所對中高齡員工不友善」與「職位低易被汰換」分別為 24 萬 4 千人與 17 萬 9 千人或占 24.67%與 18.10%居次，三項原因合計占 7 成 3。至於其認為政府應提供之就業協助，以「修訂工時相關規定，提高彈性，使廠商願意多僱用中高齡勞工」占 66.99%居多，「提供職業訓練」與「加強求才、求職媒合」各占

49.96%與 47.10%居次。

表 9 45~64 歲會擔心失業之受僱就業者擔心失業最主要原因

單位：千人，%

	總計		工作場所將歇業或遷移海外	工作場所對中高齡員工不友善	職位低易被汰換	從事臨時性或人力派遣工作	工作部門(將)被裁撤	其他
	千人	%						
總計	988	100.00	30.35	24.67	18.10	9.96	6.58	10.36
男	604	100.00	30.56	25.28	16.72	10.25	6.95	10.24
女	384	100.00	30.02	23.69	20.26	9.50	5.99	10.54

資料來源：行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」

六、家庭照顧與負擔

根據行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」[5]，45 歲以上需照顧家屬者占 38.91%，不需照顧家屬者占 61.09%。按性別觀察，女性需照顧家屬之比率為 39.47%，略高於男性之 38.32%。就年齡層觀察，需照顧家屬之比率以 45~49 歲者 66.63% 最高，60~64 歲者降至 32.21%，65 歲以上者為 12.66%。就婚姻狀況觀察，需照顧家屬之比率以有偶或同居者 43.44% 最高，未婚者 35.43% 次之。就勞動力狀況觀察，需要照顧家屬之比率以就業者 51.47% 最高，失業者與非勞動力分別為 44.39% 與 28.11%。45 歲以上需負擔家屬生活費者占 39.18%，該比率與需照顧家屬比率相當，不需負擔家屬生活費者占 60.82%。按性別觀察，男性需要負擔家屬生活費之比率為 53.75%，約為女性 25.53% 之兩倍。就年齡層觀察，需負擔家屬生活費之比率以 45~49 歲者 69.94% 最高，60 至 64 歲者降至 27.84%，65 歲以上者為 10.88%。就勞動力狀況觀察，就業者需負擔家屬生活費之比率為 66.63%，失業者為 50.29%，非勞動力為 15.59%。

七、負擔家屬生活費之對象

根據行政院主計總處「103 年中高齡工作歷程調查」[5]，45 歲以上需負擔家屬生活費者，以需負擔「子女」生活費占 61.60% 居多，隨著少子化趨勢，較 100 年調查結果下降 9.68 個百分點；需負擔「(配偶)父母」生活費者占 47.63% 次之，需負擔「其他家屬」(如配偶、兄弟姐妹等)生活費者亦占 19.70%。按年齡層觀察，45~59 歲以需負擔「子女」生活費居多，需負擔「(配偶)父母」生活費次之；60~64 歲者則以需負擔「(配偶)父母」生活費居多，需負擔「其他家屬」與「子女」生活費次之。

第三節 中高齡者及高齡者就業促進法

因應人口老化趨勢及未來可能出現的勞動力短缺風險，《中高齡者及高齡者就業促進法》已於 2019 年 12 月公布，原預計 2020 年 5 月 1 日施行，期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等問題，鼓勵中高齡者投入勞動市場，讓中高齡及高齡勞動力受到重用，同時透過經驗傳承及世代合作，共創社會及經濟發展。由於新型冠狀病毒(COVID-19)疫情衝擊就業市場，因此暫緩實施。勞動部(下稱本部)在參考國內景氣信號及就業市場相關指標後宣布，行政院已指定此專法和相關配套¹於 2020 年 12 月 4 日正式上路。

依據本部說明，《中高齡者及高齡者就業促進法》具備 3 大特色及 6 大重點：特色方面包括「有彈性」，亦即放寬雇主以定期契約用高齡者增加勞雇雙方彈性；「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；「有補助」，針對「穩定就業措施」、「促進失業者就業」、「支持退休後再就業」及「推動銀髮人才服務」提供各項補助。

另外，我國中高齡者及高齡者就業主要面臨年齡歧視、體耐力下降及社會刻板印象等問題，因此專法明定禁止年齡歧視、提供穩定就業措施及促進失業就業，提升中高齡者及高齡者勞動參與，6 大重點如下：

一、禁止年齡歧視：該法第 12 條至第 17 條為禁止年齡歧視篇章，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，違者處新臺幣 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，否則處新臺幣 2 萬元以上 30 萬元以下罰鍰。該法也規定求職或受僱之中高齡者及高齡者發現雇主違反前述規定時，得向地方主管機關申訴。地方主管機關受理前項之申訴，由依就業服務法相關規定組成之就業歧視評議委員會辦理年齡歧視認定。再者，雇主不得因受僱之中高齡者及高齡者提出本法之申訴或協助他人申訴，而予以解僱、調職或其他不利之處分。

二、協助在職者穩定就業：該法第 18 條至 22 條為穩定就業措施內容，包括主管機

¹ 《中高齡者及高齡者就業促進法》的相關子法，包括「協助在職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法」、「促進失業中高齡者及高齡者就業實施辦法」、「支持退休中高齡者及高齡者再就業實施辦法」、「補助地方政府設置銀髮人才服務據點實施辦法」及「促進中高齡者及高齡者就業績優單位及人員獎勵辦法」等 5 子法及「中高齡者及高齡者就業促進法施行細則」也同步施行。

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 款得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。

- 三、促進失業者就業：該法第 23 條至 27 條為穩定就業措施內容，包括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。
- 四、支持退休者再就業：該法第 28 條至 32 條為支持退休者再就業內容，包括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。該法第 30 條更規定，雇主僱用依法退休之高齡者，傳承其專業技術及經驗，中央主管機關得予補助。
- 五、推動銀髮人才服務：該法第 33 條至 35 條為推動銀髮人才服務條文，說明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。
- 六、開發就業機會：該法第 36 條至 40 條為開發就業機會，說明透過公開表揚進用中高齡及高齡者績優單位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。

第四節 中高齡工作者之職場歧視態樣

一、年齡歧視的概念、成因與表現行為

有鑑於年金制度、退休制度與勞動市場改革的高度相關性，經濟合作發展組織在 2006 年及 2013 年針對接續提出「活躍老化」(active aging)或者「豐厚老化」(productive aging)的政策建議方向。即便政策方向試圖提高勞動參與，該組織發現中高齡工作者一旦失業，其週期相對較長，即便找到工作，也往往是低薪或低技術工作，處於不穩定的部分或定期契約工作就業狀態，因而將焦點再轉移到影響中高齡

者工作取得，或維持工作的個人及環境因素，也就是所謂的年齡歧視(ageism)各個面向的構成因素。

若採用 Butler 於 2008 年研究所得之定義，年齡歧視是一種系統性的刻板印象，純粹因年老而持有歧視態度。進一步細分，年齡歧視可以是一種對中高齡者的負面想法，也可以是一種態度或假設，以及刻板印象，上述皆用以支持差別對待行為，可以是明顯或隱含的差別對待，結果均造成中高齡者在勞動市場的邊緣化[7]。多數研究從三個面向來檢驗年齡歧視，包含情感(affective)面向、認知(cognitive)面向及行為(behavioral)面向[8]。而愈來愈多研究也從上述的個人層面，延伸到制度層面，再回到制度如何影響個人的討論，例如 Bodner 於 2009 年之研究發現儘管美國在州層級的立法禁止雇主年齡歧視，還是可以看到企業實務上還是有限制中高齡工作者訓練機會的作法[9]。而這與想法、認知及行為息息相關，也就是企業主普遍認為中高齡工作者難以訓練及缺乏彈性，或缺乏訓練所需要的基本能力，也對新技術不熟悉，因而訓練他們對企業而言是件缺乏效率的事[10]。企業主的想法也會逐漸被中高齡工作者所內化，逐步的形成自我的負面刻板印象，侵蝕他們的自信心，阻礙或降低求職意願[11]。

不過，雇主對中高齡工作者的觀感不全然是負面，也有正面觀感，以下進一步整理觀感及實際行為如下：

(一)對中高齡工作者的正面印象與觀感

研究發現，雇主對中高齡工作者的正面印象與「軟技巧」(soft skills)高度相關，亦即中高齡工作者有較好的社會應對，工作穩定度高，特別是在歐盟四國經理人的調查中，穩定度是有高度共識者[12]。照顧機構的從業人員中高齡者比例較高，在一項針對澳洲機構人資的調查中也發現與年輕護士相較，他們認為中高齡護士的穩定度較高[13]。另外，在工作經驗的積累下，中高齡工作者被認為有較強或較佳的工作倫理、好的人際溝通技巧、較高的組織忠誠度等[14]。

(二)對中高齡工作者的負面印象與觀感

在負面印象方面，最常被提及的是生產力與績效問題。中高齡工作者被認為不適任，或者績效不佳，多數雇主認為員工在 50 歲以後的工作表現就會遞減。而在負面印象的實際強弱程度，又有著下列解釋：

- 1.與文化因素高度相關，亦即在各國間有所差異。根據 Van Dalen 等人於 2009

年之研究對歐盟四國研究，相較於希臘、西班牙或英國，荷蘭雇主對於中高齡工作者生產力持負面觀點，缺工時也不認為他們可以是值得開發的資產[15]。

- 2.與就業狀態或身份相關，Berger 於 2009 年之研究發現，失業的中高齡工作者會被雇主認為是次佳的投資對象[16]，而 Truxillo 等人於 2012 年的研究更發現雇主年齡若低於 35 歲，其對中高齡工作者生產力更容易抱持負面觀點[17]。
- 3.與想法或認知相關，Finkelstein 等人於 2013 年研究指出經理人認為中高齡工作者工作表現上有生理或心理狀態欠佳的問題[14]，而 Kluge 與 Krings 於 2008 年的研究發現，53%的雇主認為中高齡工作者難以訓練，也認為他們對於挑戰度高的工作沒有興趣[18]。
- 4.雇主內化了中高齡工作者的刻板印象，成為提供中高齡工作者訓練上的障礙。而中高齡工作者能力欠佳，也沒有發展意願的想法之所以內化，亦是在社會及工作同事互動下的結果[19]。
- 5.與雇主認為中高齡工作者面對變動環境的調適能力、彈性及意願相關[20]。

(三)雇主對中高齡工作者的行為意圖

行為意圖意指個人可能會採取的若干特定行為，此部分會主要在招募、訓練過程發生影響。而「意圖」與「行為」的差異，在於前者調查時會問受訪者在特定情境下「他們會怎麼做」，而後者則是過去「他們曾經怎麼做」，以下是相關文獻的整理：

- 1.負面意圖：亦即當求職者年齡愈大時，在招募過程中企業主、人資主管的僱用意願即下降，構成一種遴選上的偏差。Krings 等人於 2011 年的實驗研究中發現，當商管碩士學生及企業人資手上持有兩份履歷，一份為年輕人，另一份為中高齡者，兩份除年齡外，所有條件都一致，包含技術、教育程度及工作沒有空窗期時，74%的商管碩士生會錄取前者，而企業人資主管的比例更高，達到 77%[21]。在推薦受訓部分，Lazazzara 等人於 2013 年的研究發現人資專業經理人傾向不推薦年齡在 50 歲以上的員工受訓[22]。
- 2.正面意圖：Gringart 等人於 2012 年的研究發現，照顧機構傾向僱用年齡較長的員工[13]，而 Lu 等人於 2011 年的研究則是發現如果招募者年齡較長，

較會考量面試者的可信度、穩定度及獨立工作能力，而傾向僱用較為年長的員工[23]。

若要回應對中高齡工作者的年齡歧視，好的作法是強化正面觀感，降低負面觀感對雇主的影響。而除上列原因，另外則有從制度層面考量，所得代間移轉的傳統國情及退休年金制度設計欠缺周延所影響。人口學者 Ryder 於 1988 年的研究中將老年收入來源分成三種：代間移轉、生命循環移轉及社會移轉。代間移轉是指由子女、孫子女等晚輩奉養長輩；生命循環移轉指依靠個人年輕時的積蓄；社會移轉則是指社會救助或具所得重分配效果社會保險老年給付[24]。近年來，由於我國民情較為特殊，雖然代間移轉觀念漸趨淡薄，但仍為老年安養重要之經濟支柱。而舊有的退休制度設計(法定退休年齡過早、退休金給付年齡過低)欠缺周全，都造成我國中高齡及高齡人力低度運用[25]。

二、中高齡職場歧視態樣的分類

(一)本部對於職場年齡歧視態樣之說明

根據本部對於「就業歧視」的定義，係指雇主以求職人或所僱用員工與執行特定工作無關之特質，來決定是否僱用求職人或受僱人的勞動條件，且雇主在該項特質上的要求是不平等、不合理的行為。換句話說，雇主或是事業單位在做招募、甄試、勞動條件、陞遷、調職、獎懲、訓練、福利或解僱條件時，不去考量求職人或受僱人的能力、條件或表現，而是考量與工作能力無關的「種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分」因素，因而造成求職人或受僱人因具有這些特質，而失去在工作上與其他人平等競爭的機會，這樣就是「就業歧視」[26]。

本部進一步對於「就業年齡歧視」的態樣提供了以下的類別說明[27]：

- 1.招募方面：某百貨公司招募電梯服務員 1 名，限 25 歲以下，此項招募廣告直接以年齡(25 歲)作限制，對年滿 25 歲之求職者有差別待遇。
- 2.甄試方面：某公司在甄試過程中，給予所有求職者筆試機會，但僅有未滿 30 歲者有機會進行面試，且某公司最後所僱用員工年齡也都在 30 歲以下。此項僱用措施直接以年齡(30 歲)作限制，對年滿 30 歲之求職者有差別待遇。
- 3.勞動條件方面：某公司採行無薪休假措施因應金融風暴，規定從事同一職

務之受僱者，40 歲以上者無薪假的天數較多，某公司此項措施直接在勞動條件上對年滿 40 歲之受僱者有差別待遇。

- 4.升遷方面：某公司規定受僱者必須年滿 35 歲方有資格升任組長。此項措施直接以年齡作限制，對未滿 35 歲之受僱者有差別待遇。
- 5.調職方面：某公司調動年滿 55 歲之受僱者前往新成立之部門推廣業務，並規定每人每年業績須達 100 萬元，否則考績會被打丙等。某公司之調職政策直接以年齡作限制，對年滿 55 歲之受僱者有差別待遇。
- 6.獎懲方面：某公司在懲戒為反工作規則情節重大之受僱者時，45 歲以上之受僱者記 1 次大過就解僱，45 歲以下之受僱者記 3 次大過才解僱。此項懲戒政策對年滿 45 歲之受僱者有差別待遇。
- 7.訓練福利方面：某公司每年都會選派員工赴美接受訓練，但只有「未滿 40 歲之員工」有機會被選任。某公司此項措施直接以年齡(40 歲)作限制，對年滿 40 歲之受僱者有差別待遇。
- 8.解僱方面：某公司進行裁員時先解僱年滿 55 歲之員工，某公司此項措施直接以年齡(55 歲)作限制，對年滿 55 歲之受僱者有差別待遇。

從以上的資料來看，我國主管機關對於中高齡年齡歧視態樣是以人力資源的各管理面向的行為來區分，包括招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱等八個面向。

(二)以「年齡」為標的要件的職場歧視態樣

綜合相關文獻，雇主因勞工年齡而在勞動契約履行期間給予差別待遇，進而導致年齡歧視，其方式可綜整為四類：1.直接年齡歧視、2.間接年齡歧視、3.指定年齡層、4.以年齡劃分族群。所謂「直接年齡歧視」，又稱為「表面歧視」，是指雇主透過顯而易見的方式對勞工進行年齡歧視，例如直接將年齡列為招募的條件，或是將年齡當作升遷、聘用等的限制條件。而「間接歧視」則是指雇主要求員工達成某些特定標準，而該標準雖是和工作無關，卻會因為員工的年齡導致難以完成或是很難達到，雇主透過這種貌似公平、實則不公的方法拒絕該求職者[32]；「指定年齡層」，是指雇主直接指定某職缺由某一特定年齡者擔任；「以年齡劃分族群」，即是營造關於某特定年齡層的刻板印象，例如有意無意的將較年長的勞工界定為動作慢且沒效率的一群[29]。

另外，Patel and Kleiner 於 1994 年的研究認為由於年齡的關係，雇主不願意再投入更多訓練資源到中高齡者身上，使得年齡較大的員工不容易調派到可以精進生產技術的部門，或是安置到非核心部門，而後因為訓練不足導致生產技術落後，進而形成惡性循環，最後漸漸被核心勞動市場分離出去。這時，在雙元勞動市場理論中的主要勞動市場和(勞動條件良好)次要勞動市場(勞動條件不佳)之間的分隔，稱之為「年齡的玻璃天花板」，年齡的玻璃天花板也是年齡歧視的方式與型態之一[30]。

(三)以進入與退出勞動市場之「流程」來區分之歧視態樣

以勞動者進入與退出勞動市場之流程，包括進入勞動市場前就業歧視、僱用歧視、後勞動市場後就業歧視三種[31]：

- 1.進入勞動市場前就業歧視(pre-market discrimination)：雇主僱用求職者之前，對於該職位的工作條件會有所限制，符合該職業所需技能與特質的求職者，雇主對於求職者必須給與面試的機會，除非該工作如需特定的工作技能與技術或涉及職業資格的問題，對於求職者的工作能力指標作為僱用標準而非以其他與工作不相關的因素(如年齡)作為僱用標準。
- 2.僱用歧視(employment discrimination)：勞動者進入勞動市場工作所遭遇到的歧視，通常包括升遷歧視、解僱歧視等。雇主對於受僱者的個人人格特質與工作態度有所偏見，進而使其在陞遷、薪資等方面受到歧視，甚至出現同工不同酬的情形產生，或非以公正客觀的角度進行考核。
- 3.後勞動市場就業歧視(post-market discrimination)：當受僱者退出勞動市場後，因個人特質、技能與體能等因素在社會安全保障、稅賦上，所遭受之不平等待遇。

(四)以歧視之「結構面向」來區分之歧視態樣相關文獻

若以歧視之「結構」面向來看，則包括差別影響歧視、差別待遇歧視、混合動機歧視三種，茲分述如下[32]：

差別影響歧視(disparate impact discrimination)：雇主的某些僱用措施，雖然表面上看似合理正當，但實際上卻會對中高齡、少數族裔、婦女或其他受特別保護團體的成員，產生不利影響的效果。

- 1.差別待遇歧視(disparate treatment discrimination)：雇主以直接而故意歧視的

方式，因求職者或受僱者的年齡、種族、宗教、膚色、性別、原始國籍等因素，而給予差別待遇。

2.混合動機歧視(mixed-motive discrimination)：雇主在做成某項僱用決定時，同時有合法與不合法的動機，如一中高齡受僱者因工作表現不佳而遭到解僱，若他有充分證據相信其所以會被解僱，並不是由於不合格的工作表現(合法之解僱理由)，而是由於年齡的緣故(不合法之解僱理由)，則是屬於混合性動機的差別待遇歧視。

(五)以「人力資源管理面向」來劃分的年齡歧視態樣

江琦玉 1996 年的研究針對年齡歧視在人力資源管理上造成的影響事項予以分類[33]：

- 1.僱用年齡之限制：最常見的是雇主僅以年齡為僱用之主要考量，而非以個人特質為主，而僱用 年齡的限制只有在善意的職業限制下才能被認為是合法的，而善意職業限制的理由多以安全的考量為主，尤其是關於公共安全的事項。
- 2.差別待遇：在差別待遇部分，則是指雇主以年齡為考量因素而對於受僱者施以差別待遇，此所謂差別待遇包含升遷、解僱、報酬、裁員、退休及其他工作條件。
- 3.升遷之歧視：係指受僱人於相同良好的工作表現下，因年齡之因素而未受合理之升遷或獎勵，即受僱者之未受升遷並非因為較差之工作績效。
- 4.解僱之歧視：在解僱之歧視方面，係指受僱者之所以被解僱並非因為較差的工作表現，而是因為年齡的因素。
- 5.裁員之歧視：在公司面臨裁員之問題時，其裁員之優先考量不應以年齡為主要因素，而應考量工作表現等其他相關因素。公司只有在證明其裁員係就工作表現之評價而為判斷時，方不構成裁員之年齡歧視。
- 6.強制退休：在強制退休部分，其強制退休之原因除已屆強制退休年齡外，應以其工作性質、體力及安全等考量，而非僅以年齡將屆而強制其退休。然此亦有例外之情形，若以年齡為考量因素係以善意職業限制為理由時，則此行為乃合法而非年齡歧視。例如以公共安全及利益為考量而強制屆齡不適任之空服員、駕駛員或消防員退休時，則不構成年齡歧視。

郭振昌於 2006 年的研究以人力資源管理面向為基礎，指出我國企業在實務上較容易出現之歧視態樣整理如下[34]：

- 1.就業歧視：指在應聘該職位所應具備的實質條件相同下，僅由於年齡原因而遭拒絕或者被解僱，失去就業機會。
- 2.職業歧視：某些勞工完全有能力可勝任工作，卻因年齡特徵而被限制或禁止進入這些職業，或者被擠到同一職業中較低職位。
- 3.晉升歧視：在某些職位，一旦勞動者達到一定的年齡，其晉升就會受到影響。
- 4.訓練歧視：隨著知識更新速度不斷加快，勞動者必須進行訓練，用人單位基於中老年人的學習能力及家庭等各方面的考慮，往往願意把訓練機會留給青年人，中老年勞動者獲得訓練的機會普遍比較少。
- 5.工資收入歧視：在其他條件相同的情形下，勞動者僅因年齡因素只能拿到比其他人的薪資，或者為了取得該職位，不得不降低自己的薪資水準。

三、我國中高齡工作者職場歧視態樣實證研究

陳伸賢於 1995 年的研究認為年齡歧視的出現來自企業人力運用的考量與中高齡者自身方面，形成的原因係因以下的考量[35]：

(一)企業經營政策方面：

- 1.薪資成本考量：中高齡工作者薪資水準高於平均薪資。
- 2.技術調適能力：中高齡工作者的職務需要再設計。
- 3.管理齊質性之考慮：同一企業內年齡異質性高，不易管理。
- 4.工作期限較短：以 60 歲退休計算，中高齡者至多工作 15 年。
- 5.文化適應的問題：中高齡者已定型，重新適應新文化較不易。

(二)中高齡者自身方面：

- 1.學習能力和工作表現將隨年齡增長而減低。
- 2.健康因素、動作較慢、不易變通，影響工作績效。
- 3.人格傾向較拘泥嚴謹，工作適應能力較弱。

陳志敏於 2008 年的研究針對我國企業人力資源部門及產業公會進行抽樣問卷

調查，了解企業在中高齡勞工運用的狀況、並調查企業對退休年齡延長、僱用(留用)中高齡勞工的看法。研究結果發現我國中高齡工作者的歧視主要出現在訓練歧視、職務輪調歧視、升遷歧視及僱用歧視等四種態樣。年齡、年資並不是企業晉升員工的主要參考因素。企業與工會在「退休年齡延長」及「留用中高齡勞工」的優先想法有差異，並建議應由政府主導建立獎勵與懲罰的法令環境，為中高齡勞工建立一個公平且沒有中高齡歧視的就業環境[36]。

黃登衛於 2010 年的研究則透過行政院主計處事業單位人力僱用狀況調查之原始資料，進行台灣勞動市場年齡歧視的現況與變遷之分析。藉由分析該報告的原始資料中雇主的僱用年齡條件，本研究得以探知在不同行業、職業之下雇主對勞工年齡的偏好，以及年齡限制會伴隨哪些其他的僱用條件一起出現，並藉由雇主的年齡條件上限與下限，找出因年齡形成的僱用門檻或玻璃牆。本研究發現，在台灣的勞動市場中，呈現去頭斬尾的現象：雇主所偏好的勞工年齡層為 30~44 歲，在此年齡層之外的青年以及中高齡勞工之就業機會相對較少；勞動市場的僱用條件最常見的組合為性別、年齡、教育程度；年齡限制比率相對較高的行業為營造業、水電燃氣業；有年齡限制之人數相對較多的行業為製造業；年齡限制比率相對較高的職業為服務工作人員及售貨員、技術員及專業助理人員、技術工、機械操作及組裝工；有年齡限制之人數相對較多的行業為非技術工及體力工、技術工、機械操作及組裝工。本研究透過比較 1996、2007 年邏輯斯迴歸分析(Logistic regression)的結果，得知職業、行業、廠商規模為影響職缺是否有年齡限制的因素。研究發現在 1996 年時影響職缺是否有年齡限制的因素為職業、行業；在 2007 年影響職缺是否有年齡限制的因素為行業、廠商規模。藉由邏輯斯迴歸的結果進一步發現在就業服務法禁止年齡歧視之後，屬於主要勞動市場的職業有較不限制年齡的趨勢、而規模較大的廠商比起規模較小的廠商，亦有較不限制年齡的趨勢。該研究同時發現，影響職缺是否具有年齡限制的因素是會隨時間而變遷，但同時亦可能受到法令修改或其他制度改變的影響[37]。

盧昱瑩在其 2006 年的研究中，以年齡歧視為理論架構，探討台灣職場中是否存在對於中高齡者的年齡歧視。透過訪問企業端的人資部門人員來觀察年齡歧視的發生原因，研究結果發現某些產業的確存在著年齡歧視，歸結其對於中高齡者的刻板印象如下：1. 中高齡者體力不佳：他們認為中高齡者因為年紀大，體力狀況無法負荷工作量，如果碰到要輪班或是值夜班的情形，中高齡者也多半有家庭要照顧而

無法輪班或值班。2.中高齡者不好管理：他們認為中高齡者通常工作經驗多，因此可能帶來前一個工作的工作習性，與新的工作契合程度不佳；再者，中高齡者因為年紀大，而通常主管的年紀都比中高齡者年紀小，因此可能造成主管不好意思管理，或是中高齡者倚老賣老、老油條等等的情形。3.中高齡者發展有限：有的人資專員認為，中高齡者因為年紀較大，因此能在公司服務的時間也有限制，因為中高齡者距離最低退休年齡較近，所以在招募時可能不想僱用中高齡者。總體而言，對中高齡者的年齡歧視依然存在於職場環境中，政府除了開辦施政措施之外，在改善年齡歧視上也要有相當的施政辦法，而媒體也該盡到告知社會大眾的責任，好讓閱聽人關注年齡歧視的問題[38]。

就實際有哪些產業可能發生上述的歧視態樣而言，文藻學校財團法人文藻外語大學 2017 年進行的研究發現，運輸業及倉儲業因為需長時間工作，且要熟記路線以及面對臨時意外狀況必須有很快的反應能力，僱用意願偏低；另外，資訊及傳播業也表示因為必須熟悉資訊相關軟體的操作等也比較不適合銀髮族從事該行業之工作。相對的，住宿餐飲業、營造業、醫療保健及社會工作服務業不管是 30 人以上或 30 人以下企業都有相當高的意願增僱中高齡者為基層員工；而在製造業，則是有較高的意願僱用中高齡者至公司任職主管或是顧問，將其寶貴的經驗傳承給年輕人，也可藉由這些主管的人脈幫助企業解決許多問題或找到必要外在資源或協助。就實際有哪些產業可能發生上述的歧視態樣而言，文藻外語大學在 2017 年的研究中發現，運輸業及倉儲業因為需長時間工作，且要熟記路線以及面對臨時意外狀況必須有很快的反應能力，僱用意願偏低；另外，資訊及傳播業也表示因為必須熟悉資訊相關軟體的操作等也比較不適合銀髮族從事該行業之工作。相對的，住宿餐飲業、營造業、醫療保健及社會工作服務業不管是 30 人以上或 30 人以下企業都有相當高的意願增僱中高齡者為基層員工；而在製造業，則是有較高的意願僱用中高齡者至公司任職主管或是顧問，將其寶貴的經驗傳承給年輕人，也可藉由這些主管的人脈幫助企業解決許多問題或找到必要外在資源或協助[39]。

四、中高齡職場年齡歧視之改善

至於如何改善年齡歧視，Lytle 與 Levy 於 2019 年的研究曾嘗試從兩個面向檢驗有效作法：其一是關於提供正確的老化資訊，提升大眾對於高齡的認識，給予正確的資訊後或許可以減緩年齡歧視；其二是提供正面的跨代接觸經驗，亦即在正確

資訊以外，加深正面的觀感。研究者進行結合兩種情境的線上調查，分別針對兩群，亦即 1,354 位大學生及 2,505 位一般參與者(年齡在 18 至 59 歲)施測，發現受訪者均能提升正確知識及降低負面觀感，有效緩和年齡歧視[40]。

葉俊廷、李雅慧在其 2013 年的研究訪談國營事業 8 位人力資源管理者，了解中高齡人力資源的特徵，並且以年齡管理的觀點分析改善中高齡員工歧視的策略。該研究主要有三項結論：(一)經驗豐富與關鍵知識及技術是國營事業中高齡員工的主要優勢，「年齡與老化」是工作表現之限制的主要原因；(二)國營事業中高齡人力資源發展的策略涵蓋就業與退休制度的調整、學習與訓練、經驗傳承、代間互助與學習、工作輪調，以及健康促進的方式；(三)國營事業中高齡人力資源發展策略符合年齡管理六個層面的意義，包含工作僱用、訓練與終身學習、生涯發展、健康預防與促進及職場設計、工作輪調，以及工作離職與退休轉換[41]。

Adams and Rau 於 2004 年研究發現，勞動者自我認定是工作與否的重要變數，顯示自我實現是老人參與勞動市場的重要考量。有鑑於此，一旦中高齡者在勞動市場上受到不友善的對待，或勞動市場缺乏彈性使其受僱機會降低，這些人便會投入志工活動，以尋求自我實現的機會。如何讓中高齡者繼續參與勞動市場，在尋求自我實現的同時，還能同時擁有有給工作，有能力持續納稅並繳納勞保費，應是未來政策方向的重點之一[42]。

就不友善對待而言，在促進法中所列態樣屬直接歧視(direct discrimination)部分較為外顯，有明確處分及明文規定，歧視最為困難認定的態樣則是間接歧視(indirect discrimination)，也是 Neumark 所言[43]，需要由雇主或受僱者同事的日常行為或刻板印象，致使受僱者遭受不利益對待或接受不利決定。其困難處不僅在於難以將這些行為或印象，與受僱者的不利益對待進行連結，同時在於這是一種充滿敵意的職場環境，中高齡者即便通過了甄試，進入職場，後續在一系列的進用、分發、配置、考績或升遷仍將持續面臨挑戰。也因而國際間中高齡工作者的研究重點不再僅限於歧視排除，日益朝向工作者是否能適切應付與解決工作任務的「工作能力(work ability)」概念，試圖讓中高齡工作者更具備調適環境的能力。

此處所謂的「工作能力」是一個動態的概念，涉及個人與環境的適配程度，個人資源涵蓋面向包括：健康與功能(生理、心理、社會)、教育與專業能力、價值觀與態度、動機信念等；環境面向則包括工作負荷(身體／心理方面)、工作社群之整合性與組織管理、工作環境暴露。個人與環境的適配性可能會因為個人身心狀態的

變化，隨著時間的流動而改變。企業實務層面則會涉及適切的將工作任務交給對的人，注意中高齡工作者的身心狀態與社會處境存有的特殊需求，開發其有利的就業競爭條件，才能發揮中高齡者的工作能力。其就業促進策略也因而需配合更動，著重考量如何使其在職場上能夠持續健康地工作並發揮潛能。

基於此，葉婉榆於 2013 年提出兼顧中高齡工作者工作品質、心理調適與健康的四個構面：(一)工作生涯與就業保障，包括僱用身分、收入、社會保護、工作與就業權利；(二)健康與福祉，包括疾病問題、安全健康風險暴露；(三)工作技能發展，包括從業資格取得、教育訓練、學習型組織、職業生涯規劃；(四)職場內與職場外生活的協調，包括工作、個人與家庭時間的平衡、社會基礎設施(如托育機構等)[44]。

另一方面，如前述在年齡歧視中許多是屬於隱性歧視，亦即表面上看不出明顯的歧視現象，但卻隱含歧視實情，例如徵聘啟事並無年齡歧視現象，但中高齡者的錄取率卻偏低，為減緩此一現象，「定額進用」是手段之一，例如在招募員工時，將部分定額保障名額提供予中高齡者。類似的概念目前在政府採購法第 98 條、自由貿易港區設置管理條例第 11 條、原住民族工作權保障法第 4 條第 1 項及第 12 條、身心障礙者保護法第 4 章，以及其他相關之地方法規中，均有採用「定額進用」的方式，有將中高齡定額進用率納入專法規範的國家則為日本、韓國。雖然中高齡定額進用率制度，確實可促進企業達到增加僱用中高齡者目的，但僱用品質不見得理想，韓國員工 300 人以上的企業才適用標準進用率，且依統計未達成率高達 34.08%；另外日本曾經有立法，未達成率卻也高達約 5 成，後來也取消，改以延後退休取代，顯然不易落實，可見要促進中高齡者的就業，採用強制的進用率並非良策，創造中高齡友善氛圍與文化才是長久之計。

回應年齡歧視的正面作法在於提高各年齡層彼此的認知、創建和維護多世代共融的職場。具體而言，在於營造職場代間學習的友善環境，進一步達到世代間的知識、經驗與技能的交流，方能因應高齡化所衍生的知識傳承問題。也就是說，透過職場代間學習才能瞭解彼此間的差異性，消除彼此的偏見與隔閡，真正處理年齡歧視的根源。進一步的提升社會資本，增進組織成員的學習能力，組織的能力才得以創新[45]。

五、本節小結

綜整本結研究文獻探討內容，可發現無論是主管或同事對於中高齡員工都有著

正面與負面的印象與觀感，在年齡歧視態樣方面，本研究依各文獻將其分類為以下幾種：以「年齡」為標的要件、包括直接年齡歧視、間接年齡歧視、指定年齡層、以年齡劃分族群等四類。另外，以進入與退出勞動市場之「流程」、則分為進入勞動市場前就業歧視、僱用歧視、後勞動市場就業歧視三階段。除此之外，以歧視之「結構面向」來區分，則可分為差別影響歧視、差別待遇歧視、混合動機歧視等三構面。再者，以「人力資源管理面向」來劃分，則以人力資源的各面向為歧視態樣劃分基礎，例如聘僱、升遷、薪資、福利、教育訓練等，本部提出的年齡歧視態樣包括招募等八個面向，與人力資源管理面向劃分方式較為接近。在歧視態樣實證研究方面，也發現年齡歧視的出現來自企業人力運用的考量與中高齡者自身方面的狀況。相關實證研究也發現台灣的勞動市場偏好，呈現去頭斬尾的現象，亦即青年及中高齡較不受到雇主的喜好，在產業別、職位別、企業規模上也有差異存在。至於如何改善年齡歧視，相關文獻也提出改善方法，例如提供正確的老化資訊及正面的跨代接觸經驗，同時也強調工作能力的重要性，亦即適切的將工作任務交給對的人，開發中高齡工作者有利的就業競爭條件。

第五節 中高齡工作者的工作安全感

一、工作安全感

安全感的概念來自 Maslow 於 1943 年所提出的需求層次理論(hierarchy of needs theory)，他認為驅策個人成長的動機是由多種層次與性質不同的需求所組成，分別是生理需求(physiological needs)、安全需求(security needs)、社會需求(social needs)、尊重需求(esteem needs)及自我實現需求(self-actualization)，Maslow 又將之區分為較低與較高層次的需求，第一層次的生理需求和第二層次的安全感需求屬於較低層次的需求，通常被統稱為基本需求。其中安全需求包括對人身安全、生活穩定、免遭痛苦、威脅或疾病、身體健康以及有自己的財產等與自身安全感有關的事物[46]。Maslow 在 1954 年出版的《動機與人格》(Motivation and Personality)一書中，進一步指出除了身體的安全需求外，員工的工作保障亦是安全需求的面向，是屬於心理安全層面，即員工希望在所屬組織中保有工作穩定性及持續性的工作安全需求[47]。

Herzberg 於 1959 年提出「雙因子理論」(two-factor theory)中，將可能導致工作不滿的因素稱為「保健因子」(Hygiene factors)，此部分大多與外在環境相關，包括

公司政策、工作條件、人際關係、安全感等；另外，將可能導致工作滿意的因素稱為「激勵因子」，此部分大多與工作本身相關，如成就、工作本身的挑戰性、晉升、個人與專業的成長等。安全感因素被歸類為「保健因子」，而員工能否持續受到僱用、工作是否穩定有保障，即是員工對於工作安全的感受與認知，亦是影響工作安全感的重要因素。

許多文獻對工作安全感的定義提出論述：Oldham, Kuli, Stepina and Ambrose 在 1986 年的研究中，將工作安全感定義為「員工可以持續留在同一個工作的知覺，包括工作穩定及工作年資保障的工作安全需求」，根據工作安全感的定義，提出「工作保障知覺量表(perceptions of job security)」，包含單一構面的 10 個題項來衡量工作安全感：如工作穩定、工作時數保障、免裁員保障、職位的保障、即使該職務消失仍能繼續任職的保障等[48]。

Meltz 在其 1989 年的研究中，則提出當一個人持續在一個組織中工作，而年資、薪資、退休金等沒有減少時，就會產生工作安全感，因此工作安全感廣義的定義，可視為員工在同一組織、從事同一工作，其薪資收入、年資保障、升遷機會、地位及退休金等與工作有關的權益未有減少的知覺[49]。

根據 Probst 2002 年的研究，認為工作安全感反映了員工對於自己在組織中的工作穩定性和工作連續性的主觀期望，並提出工作安全感之因果模型，該模型指出員工的組織年資、短期或長期僱用、是否加入公會、解僱政策及工作技術改變等因素，均會影響員工的工作安全感認知。而工作安全感會影響工作態度與工作結果，包括身心健康、工作滿意度、組織承諾、工作壓力等，而其中工作投入、文化價值與程序公平扮演干擾變數的角色[50]。Probst 在其後續研究中並發展出衡量員工「工作安全感指標」及「工作安全感滿意度量表」(Job Security Index, JSI ; Job Security Satisfaction scale, JSS)。其中工作安全感指標(JSI)共 18 題項，是用來衡量個人對於未來工作的穩定性與持續性的認知與評價；而工作安全感滿意度量表(JSS)共 20 題項，是用來衡量員工對於工作安全感知覺的滿意度[51]。

相關文獻也探討工作安全感的主觀性，如 Pearce 於 1998 年的研究認為所謂工作安全感，指的是員工對於其在特定組織中未來工作可持續性的心理主觀預期[52]。Greenhalgh 及 Rosenblatt 於 1984 年的研究中也指出工作安全感是一種對客觀工作環境的主觀感知，而不是工作本身的客觀條件[53]。另外，Davy、Kinicki 及 Scheck 於 1997 年的研究中指出工作安全感是一種可以持續留在同一個工作的主觀知覺，

可見工作安全感是一種主觀的知覺，而非針對工作本身的客觀條件[54]。

二、工作不安全感

與工作安全感相對的是「工作不安全感」，工作不安全感是一種對於未來不確定的持續性感受，存在於日常生活的主觀感受，與失去工作這種立即性的體現並不相同[55]。文獻對於工作不安全感的定義通常被分為整體(global)或多面向(multidimensional)的觀點來討論，整體的討論是以「能否能繼續保有該份工作」的角度來切入，如 Anderson 及 Pontusson(2007)定義工作不安全感為個人認為未來自將會失去工作的可能性[56]，Davy, Kinicki & Scheck 於 1997 年的研究也將工作不安全感定義為個人對於能否再繼續目前的工作產生威脅的感受[54]。van Vuuren & Klandermans 在其 1990 年的研究中亦是認為工作不安全感是未來能否繼續工作的一種擔心[57]。

另有相關文獻則認為工作不安全感不應僅侷限在能否保持該份工作，而是將工作相關聯的各個面向均考量進去，如工作未來發展、社會地位、人際關係、薪資所得等，都應包含在工作不安全感的範疇。例如 Greenhalgh 和 Rosenblatt 於 1984 年的研究中認為工作不安全感不應僅針對「可能失去工作」，失去工作相關特徵的威脅也可能造成員工工作不安全感，如薪酬降低、缺乏職涯發展、工作條件惡化、被降職等，員工所重視的工作特徵被損害同樣也會引發員工的不安全感[53]。Ashford, Lee & Bobko 於 1989 年依據 Greenhalgh 與 Rosenblatt 1984 年的研究，發現工作不安全感並非僅在被解僱及失去工作時才會產生，當員工知覺到未來工作存續不確定時，工作不安全感就會存在[58]。Mauno & Kinnunen 1999 年的研究也認為工作不安全感的範疇應包含職位升遷、職涯前景等其他面向[59]。

Hellgren, Sverke & Isaksson 在 1999 年則綜整了前述工作不安全感整體與多面向的解釋，將其區分為以下兩類：(一)量的工作不安全感(Quantitative job insecurity)：擔心失去工作的本身，也就是個人對失業的擔憂；(二)質的工作不安全感(Qualitative job insecurity)：擔心失去重要的工作特徵，如職涯發展、工作條件、薪資福利等[60]。

工作不安全感的構成要素還必須涵蓋個體的「無力感」，也就是無能力掌控環境變化的自覺。Greenhalgh & Rosenblatt 於 1984 年的研究指出工作不安全感是由威脅的嚴重程度(severity of threat)及無力感(powerlessness)兩部分所構成。威脅的本質包含失去現在的工作以及保有現職但失去工作特性等。威脅的來源則涵蓋(一)組織

重整；(二)組織衰退與縮編；(三)技術變革；(四)身體的威脅等四項。無力感加重威脅的程度，包括四個層面：(一)權威式的工作環境；(二)缺乏保障；(三)不清楚組織期望；(四)制式的解僱標準作業程序[53]。

Ashford, Lee & Bobko 在 1989 年發展出工作不安全感量表，其包含對整體及其他工作特徵的評量，共分為五個構面 57 個題目。其中，工作特性的改變有 17 個項目，工作異動有 10 個項目，而無力感則有 3 個項目來測量員工在組織裡是否有充分的能力、權力與知識可阻止或防止對自己不利的事件發生[58]。該研究將工作不安全感定義為「工作特徵改變的威脅感」及「工作異動的威脅感」之和，與「無力感」的乘積，公式如下：

(一)工作特徵改變的威脅感=工作特徵的重要程度 x 工作特性改變的可能性。

(二)工作異動的威脅感=工作異動之重要性 x 工作異動之可能性。

(三)工作不安全感=(工作特性改變的威脅感+工作異動的威脅感)x 無力感。

在工作不安全感的衡量上，Hellgren, Sverke & Isaksson(1999)發展出一個二構面量表，對員工主觀失業可能性的擔憂以及反映員工知覺僱用關係質量有損害的威脅，如組織內職涯發展機會、能力發揮、工作內容、前景等情況的知覺，來進行評量[60]。Blau 等人於 2004 年以 15 個題目所組成的三維量表來量測人力資本、工作條件與失業等三個構面的不安全感。其中，因人力資本改變所產生的工作不安全感反映了員工對影響其物質或經濟收入的威脅的感受；而因工作條件改變所產生的工作不安全感則是反映了員工對於與工作有關的情形或特性的威脅的感受[61]。

三、本節小結

「工作安全感」相對來說是「工作不安全感」，本研究整理了「工作安全感」與「工作不安全感」的相關文獻，可看出無論是「工作安全感」或「工作不安全感」皆是員工的主觀感受與認知，而非工作本身的條件。再者，「工作不安全感」的範圍可分為整體觀點與多面向觀點，整體觀點包括員工對失業本身的擔心，亦即員工對於是否可以持續留在同一個工作的知覺，多面向觀點則包括對於工作的各項特徵有所疑慮時，也會產生工作不安全感，例如薪酬降低、缺乏職涯發展、工作條件惡化、被降職等。至於工作安全感及工作不安全感的測量，也有相關文獻發展出不同維度的量表，例如 Oldham 等人的「工作保障知覺量表(perceptions of job security)」、Probst 的「工作安全感指標」、Ashford 等人提出「工作特徵改變的威脅感」及「工作異動

的威脅感」之和，與「無力感」的乘積等，本研究之問卷調查將採用 Oldham, Kuli, Stepina & Ambrose 於 1986 所發展出的「工作保障知覺量表」來衡量工作安全感。

第六節 中高齡工作者的職場心理健康

一、工作壓力與職場心理健康

一般來說，職場心理健康的定義為心理症狀(psychological symptoms)的降低或解除，例如降低因為工作而產生的焦慮(anxiety)、憂鬱(depression)感受，或者維持相當程度以上的工作滿意度。相對於前列較為狹義的定義，隨著正向心理學(positive psychology)的發展，心理健康的定義更加廣泛，正向心理學提倡「正面思考」對心理健康之重要性，Diener & Seligman 於 2002 年指出心理健康的人能夠良好處理自己的內心情緒，對周圍的環境也能以良好的認知與理解力去適應調整，挖掘內在的心理能量以作為對抗挫折、壓力、焦慮等挑戰的緩衝紓解機制[62]。Keyes(2002)則認為心理建康是指有正向的、積極的且運作功能良好能夠適應社會的一種狀態[63]。世界衛生組織(WHO)提出五項身心健康指標 WHO-5)，包括(一)我感覺快樂，心情舒暢；(二)我感覺寧靜和放鬆；(三)我感覺充滿活力，精力充沛；(四)我睡醒時感到清新，得到足夠休息；(五)我每天的生活充滿了有趣的事情等 5 個題項來測量心理健康的程度。

關於職場心理健康的議題，根據胡佩怡、王安智 2014 年的研究，將「職場心理健康」定義為「在具有工作壓力的情境下，不但能有效降低或解除心理症狀，且能把握壓力適應的機會，以從中獲得更多身心資源的心理狀態(psychological state)」。該研究並指出，職場心理健康包含三個重要的元素，分別為工作中的壓力源、壓力之下的心理症狀、壓力之下透過積極適應所獲得的額外身心資源[64]。

其中關於工作中的壓力源論述，以 Cavanaugh 等人於 2000 年所提出的「二因子壓力源模式」為代表，該模式將工作壓力源區分為「挑戰型壓力源」(challenge stressors)與「阻礙型壓力源」(hindrance stressors)。挑戰型壓力通常被視為是一種正向壓力因子，阻礙型壓力則被視為是一種阻礙個人發展的要求，並會干擾甚至妨礙個人的能力去達成目標。當壓力源為挑戰型壓力源時，涵蓋著成長的動力，除了讓人願意付出以迎接挑戰，努力完成角色內的份內工作外，甚至於願意額外奉獻去完成更多份外的任務，相對的，當壓力源為阻礙型壓力源時，不僅會使工作熱情逐漸

消磨，妨礙工作表現，即使連份內應該完成的工作都可能無法完成。研究也指出為增進員工的心理健康，組織應該設法減少工作環境中的阻礙型壓力源，亦應適度保留一定程度的挑戰型壓力源，藉以強化員工的成長動力，帶動工作績效[65]。

根據 Fox、Dwyer 及 Ganster 1993 年的研究，工作壓力源可區分為三大類，包括任務要求(task demands)、角色要求(role demands)、人際要求(interpersonal demands)，所謂的「任務要求」通常與工作內容與任務、勞動條件及硬體環境有關，「角色要求」則和所擔任工作所應扮演的角色以及其所應擔負的職責相關，而「人際要求」則與工作中同儕、主管等相關人員對自己所產生的壓力有關。另外，壓力源除了來自於工作本身，亦可能來自於環境因素或個人因素，環境因素包括政商經濟局勢、技術進步的威脅、組織的重大變革等；個人因素則包含家庭、婚姻、子女等相關面向的問題[66]。

在壓力之下的心理症狀方面，根據勞動部勞動及職業安全衛生研究所(下稱本所)所編纂的「職業壓力預防手冊」，工作壓力所帶來的影響包括生理層面、心理層面、行為層面等三個層面[67]：

- (一)生理層面：頭痛、腸胃不適、血壓變化等。
- (二)心理層面：易怒、憂鬱、職場疲勞、人際關係受影響、工作滿意度降低。
- (三)行為層面：睡眠問題、曠職、離職、工作效率降低。

香港職業安全衛生局也將職場的壓力來源分為工作壓力、工作環境、個人態度、人際關係、工作前途、工作與家庭失衡等原因，並說明當遇到工作壓力時，個人的心理、生理、以至行為都會出現徵狀[68]。

根據葉婉榆、胡佩怡 2012 年的研究，針對我國勞工心理衛生狀況進行調查，調查結果顯示，「學習新事物」、「工作保障」、以及「認知到職場上有提供壓力調適資源」方面隨著年齡增加而降低，而在自覺壓力強度、疲勞、與心理困擾面向，則是以中齡工作者(35~50 歲)比起較年輕和較年長者在上述面向的分數來得明顯較高，這可能和中齡工作者身為擔負父母奉養與子女養育的三明治世代²有所關聯[69]。

另外，王紫庭、洪耀釧、王素真 2016 年的研究中，針對 45 歲至 64 歲中高齡工作者進行調查中高齡工作者對於近一年內心理健康自評情形，結果顯示多數中高

² 三明治世代(Sandwich Generation)係指介於老中青三代之間，夾在中間的第二代，一方面要照顧年邁的第一代長者，又要照顧年少的第三代子女。這個世代的壓力主要來自財務以及生活壓力，他們擔心失業，怕付不出房貸或養不起子女，同時還要照顧年長者。

齡工作者自評心理健康狀況，以「輕微」及「中度」人數居多，且健康管理措施與感覺緊張不安、覺得憂鬱心情低落與難眠困難難以入睡易醒或早醒程度等心理健康自評結果，達到統計上顯著性差異[70]。

至於如何緩解或消除心理症狀、促進工作者的心理健康，具體作法為推動「員工協助方案」(Employee Assistance Programs，簡稱 EAPs)，員工協助方案是一套由組織提供員工或員工之家庭成員以解決個人困難的服務資源，其目的是運用專業技術，透過預防、確認和解決員工個人及生產力問題，以增進員工與工作組織之效能[71]。員工協助方案涵蓋之面向主要為「工作」、「生活」與「健康」三大層面，其中工作面係指管理策略、工作適應與生涯協助相關服務，生活面為協助員工解決可能影響其工作之個人問題，如人際關係、婚姻親子、家庭照顧、理財法律問題諮詢等々而健康面則是透過工作場所中提供的各項健康、醫療等設施或服務，協助員工維護個人健康，提升工作及生活品質。在我國的推過歷程，從早期 1980 年的「勞工輔導制度」，到 1994 年整合工業社會工作的概念，擴大了「員工協助方案」的服務內涵，到 2000 年政府透過各項輔導措施，積極支持企業推動「員工協助方案」，2010 年本部設置員工協助方案諮詢專線，並辦理宣導講座及專家入場輔導制度，支持企業推動員工協助方案。另外一個作為「工作與生活平衡」，透過實施「工作」、「家庭」與「健康」三大面向，包含工作自主與成就、家庭照顧與支持、身心健康與安全的相關措施，藉以提高工作者對工作與生活的抗壓性，維持健康身心狀態與成就自我實現。

二、職場心理健康與工作不安全感之關聯性

有關於工作安全感與職場心理健康之關聯性，過去已有許多研究，若以心理契約論(psychological contract theory)的觀點來看，工作不安全感是一種心理契約破壞後的結果。一般來說，心理契約包含良好的工作環境、任務與職業取向的吻合、安全與歸屬感、薪酬、價值認同、培訓與發展的機會、晉升等 7 個方面的期望。Robinson & Rousseau 1994 年的研究發現當員工內心認為目前的工作可能受到侵犯而不再安全時，心理契約被破壞後，就會出現相應的態度與情緒反應[72]。

Strazdins 等人 2004 年的研究結果也顯示工作不安全感會對員工的身體與心理健康造成傷害，且對工作滿意產生負向的影響[73]。

Keuskamp 2013 年的研究探討就業穩定與否與心理健康之關係，發現不穩定就

業的工作心理條件如工作不安定感、自主性低工作、工作量、教育程度、性別、經濟能力、工作滿意度、伴侶、非專業職業都會影響就業穩定程度[74]。

Kuhnert and Palmer 於 1991 年的研究發現，工作安全感是影響員工身心健康的重要因素，當員工知覺工作安全感受到威脅時，將對員工身心健康產生不良影響[75]。

Kuhnert 與 Vance 於 1992 年的研究也發現年齡較大的員工因工作能動性低，且肩負的家庭責任較大，故對於工作不安全感的知覺與反應會高於年輕工作者[76]。

Cheng 與 Chan 於 2008 年則針對影響工作不安全感及其反應作了整合性的分析，發現年齡會對工作不安全感及其結果變數(離職意願與心理健康)的關係產生干擾效果[77]。

Sverke & Hellgren 於 2002 年的研究認為工作不安全感對於心理所造成的傷害可能與失去工作相同，因為對於未來可能發生的事件其產生的焦慮感與壓力，與真實發生的事件所產生的焦慮感與壓力程度相同，甚至更嚴重[78]。

在 Severke, Hellgren & Näswall 於 2002 年的研究中則將工作不安全感對個人與組織所造成的影響以反應時間作分類，其中包含身體健康與心理健康被歸類對個人會有長期的影響，且相比之下，心理健康的影響程度較身體健康更高[55]。

工作不安全感反映了員工對於工作或工作重要特性受到威脅時的感知和擔憂，已逐步成為組織行為及職場心理健康研究領域中的一個重要構念。工作不安全感被視為工作中的一項重要壓力來源，並帶來身體、心理、情緒、行為上的效應，綜合以上研究，可發現工作不安全感對工作者身心健康帶來了負面的影響。

三、本節小結

綜整相關文獻，職場心理健康包含工作壓力源、壓力之下的心理症狀、壓力之下透過積極適應所獲得的額外身心資源等三大重要因素。其中「二因子壓力源模式」將工作壓力源區分為正面的「挑戰型壓力源」和負面的「阻礙型壓力源」，組織應該設法減少阻礙型壓力源，亦應適度保留一定程度的挑戰型壓力源，藉以強化員工的成長動力。文獻也指出工作壓力源可區分為任務要求、角色要求、人際要求等三類。而工作壓力所帶來的影響包括生理層面、心理層面、行為層面等三個層面，實證研究上也發現自覺壓力強度、疲勞、與心理困擾面向，中齡工作者(35~50 歲)比起較年輕和較年長者分數來得明顯較高，這可能和中齡工作者身為三明治世代有關。至於如何緩解或消除心理症狀、促進工作者的心理健康，具體作法為推動「員工協助

方案」，主要為「工作」、「生活」與「健康」三大層面，另外一個作為「工作與生活平衡」，包含「工作」、「家庭」與「健康」三大面向。至於於工作安全感與職場心理健康之關聯性，許多文獻都得到工作不安全感對工作者身心健康帶來負面影響的結論。

第七節 中高齡友善職場文化之價值與內涵

一、中高齡友善職場文化之重要性與核心價值

如前所述，隨著人口高齡化的趨勢，工作者的年齡結構逐漸高齡化，年輕勞動力不僅數量逐漸減少且新進員工技能有限，再加上法定退休年齡的延長，使得企業需要留住年長且更有經驗的員工。企業透過規劃適合中高齡勞動力的人力資源管理策略，創建適合中高齡員工需求及期望的友善年齡職場，以解決勞動力短缺的問題，並增進生產力，已成為企業不可忽略的經營策略之一[79]。

De Guzman 等人於 2014 年指出中高齡員工雖具有生理上的退化，但隨著年齡增大，其工作或生活上的經驗隨之增加，而中高齡員工所具有的經驗有時是比職場知識更為重要的。如何發展中高齡友善職場文化，使中高齡員工得以發揮所長，為企業貢獻己力，創造高附加價值，亦是企業應該重視中高齡友善職場文化的重要原由[80]。

根據美國退休人員協會 AARP(American Association of Retired Persons)於 2014 年的研究更指出，中高齡就業者認為企業中是否有生理性的友善設計，如彈性的工時以及福利保險，對其是否繼續就業有很大的影響，多數中高齡員工繼續就業是為了能夠獲得足夠的經濟來源，而且多為維持家庭生活所需，除此之外，良好的退休規劃以及有薪假亦是中高齡工作者所重視的，若要讓中高齡工作者持續穩定就業，並維持其生產力，良好的就業環境與相關配套措施是必要的[81]。

承上，中高齡者友善職場的推動，對於人口老化後勞動力短缺之緩解的確是必要的趨勢，一則因大多數中高齡者在身心上仍保有一定健康程度，友善職場措施可使高齡者保有工作，使其經濟獲得保障；一則因高齡人力具備豐富之經驗及專業知識、技能及決策，使勞動市場人材缺口得以填補，同時讓高齡者具備生活重心，達到「活躍老化」的目標，並可透過經驗傳承及世代合作，提升經濟[82]。

歐盟將 2012 年訂為「活躍老化暨世代間連結年」(2012 European Year for Active

Ageing and Solidarity between Generations, EY2012), 更訂出了 19 項後續推動指導原則, 在勞動市場的部分, 主要改革方向主要係透過對補貼雇主聘僱中高齡者及中高齡個人的能力培訓, 此外, 政府用禁止年齡歧視的立法來保障中高齡工作者被解僱或工資方面的保護, 讓雇主不能因年齡的緣故而解聘工作者。另一方面, 強調勞動市場的彈性化, 如彈性化工時、彈性工作安排等, 讓中高齡工作者有多樣化的就業機會選擇, 該 19 項指導原則的精神著重於中高齡者工作機會的增加與工作條件的改善, 呼應營造中高齡友善職場文化的趨勢與價值[83]。

郭建志、胡佩怡、徐嘉珮於 2017 年的研究中, 指出友善職場的核心理念為「貼近員工的需求」, 當企業能夠滿足員工在工作、生活與對待三個面向的需求時, 將有助於工作安全感的提升, 此處的工作安全感, 是指心理層面的安全感, 即員工在工作上感受到合理、無憂與尊重, 包含: 使工作合理, 具有適性、激勵; 使生活無憂, 具有彈性、支持; 使對待尊重, 表達善意及同理[84]。

根據本部勞動力發展辭典:「友善職場係指無歧視、重平等的工作環境, 且勞工與企業之間能彼此尊重、合作, 共同打造一個平權的就業場所, 藉此也可提升企業形象, 全面照顧勞工的需求, 避免失去優秀人才」。由以上文獻可看出「無歧視」、「重平等」、「安全健康」、「貼近需求」、「尊重差異性」為中高齡友善職場的核心價值與精神。

二、中高齡友善職場文化的內涵與架構

(一) 歐盟觀點

歐盟參採前述聯合國「活躍老化」的概念, 於 2012 年發表「活躍老化指數 (Active Aging Index, 簡稱 AAI)」, 並在「就業」、「社會參與」、「獨立、健康及安全生活」及「活躍老化潛力」的四大面向下, 通過 19 項推動指導原則, 交由歐盟各國政府參採, 與中高齡友善職場內涵相關者綜整如下[85]:

1. 持續職業教育及訓練: 無論性別及年齡均提供普及、可參與的教育訓練及技能發展, 允許他們可參與有品質的工作。
2. 健全工作條件: 提升工作條件及工作環境, 維護中高齡工作者的健康及福祉, 以確保工作者的終身就業能力。
3. 年齡管理策略: 配合工作者的年齡, 調整其職務及工作條件, 以避免提早退休情形。

- 4.提供中高齡工作者就業服務：對於想要留在勞動市場的高齡工作者，提供諮商、安置及重新融入的支持。
- 5.防止年齡歧視：確保中高齡工作者於勞動市場中的平等權，避免以年齡作為評估工作者是否適任的標準，在工作場所應避免以負面的年齡相關舊習及歧視態度對待高齡工作者，且應凸顯高齡工作者的貢獻。
- 6.友善的稅制及福利制度：檢視對中高齡者的稅制和福利制度，以保障中高齡的工作薪資，同時保有足夠的福利水準。
- 7.經驗的傳承：透過「師徒制」及「跨世代團隊」讓中高齡者的知識和技術成為資產。
- 8.工作與照護的協調：提供不分性別都適用的工作條件及假期安排制度，允許他們可以在需要時返家擔任在職的非正式照護者，亦可返回職場。

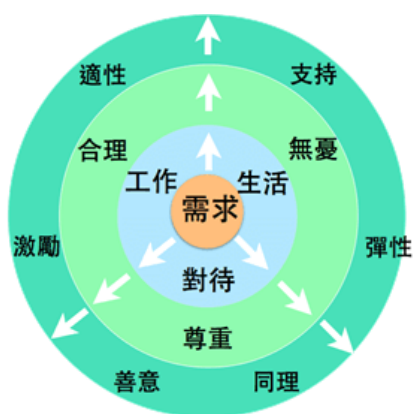
(二)本所「我國企業友善職場的內涵概念與推動架構之探討」

郭建志、胡佩怡、徐嘉珮在「我國企業友善職場的內涵概念與推動架構之探討」研究中，首先從個人層面推演至組織層面，將友善職場的意涵分為四大議題並蒐集相關文獻加以剖析，此四大議題包括「工作生活友善」、「勞動環境友善」、「多元需求友善」及「文化氛圍友善」，以下整理四大議題中與中高齡工作者相關之文獻[84]：

- 1.「工作生活友善」乃指組織應投入適當的資源以促進員工的工作及工作以外的生活之平衡。所謂工作生活平衡，意指員工的工作與生活上的衝突獲得調和，以避免將工作中的壓力帶回家庭生活，或是生活中的困擾、需求影響工作表現。
- 2.「勞動環境友善」係指從工作條件、工作職務設計、硬體設施及工作規範上配合不同需求的員工，營造更有利他們的工作環境；職場是由許多不同族群之員工所組成，考慮員工之多樣性，雇主在分配工作時應考量員工的個體差異，以提供一個全面性的員工友善職場。
- 3.「多元需求友善」包括個體層面及家庭層面，以個體層面而言，組織應順應員工個人特徵或需求制定相關政策及福利；以家庭層面而言，例如家庭友善措施能增加員工的資源，因應工作家庭的衝突。
- 4.「文化氛圍友善」係指組織的工作氣候，用來建設一個最基本的無歧視、足夠的正向支持並兼備包容多元差異的關懷氛圍。包括消弭職場常見的刻

板印象，以及弱勢族群協助、文化差異衝擊、組織社會支持等。

該研究續透過訪談人力資源主管、企業員工與相關領域專家學者，歸納友善職場的三個向度：「工作友善」、「生活友善」與「對待友善」，研究亦發現「對待友善」具有高度重要性，卻是較常被忽略的向度。友善職場的核心理念為貼近員工的需求，當企業能夠滿足員工在工作、生活與對待三個面向的需求時，將有助於工作安全感的提升，此處的工作安全感，是指心理層面的安全感，即員工在工作上感受到合理、無憂與尊重，包含「使工作合理」，具有適性、激勵；「使生活無憂」，具有彈性、支持；「使對待尊重」，表達善意及同理。至於友善職場的內涵概念，如圖 3、圖 4 所示。該研究最後也提出友善職場的實踐應具備企業經營取向與領導理念取向的兩個取向，而此兩個取向呼應著友善職場法規、績效、與文化的三個層次。



資料來源：郭建志、胡佩怡、徐嘉珮：國企業友善職場的內涵概念與推動架構之探討。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2017。

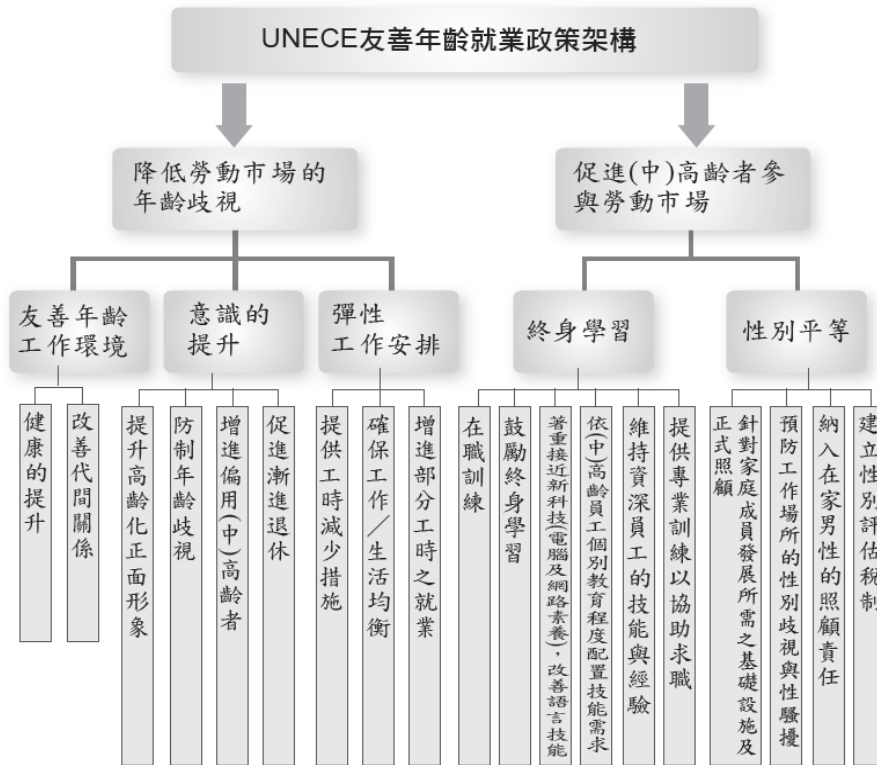
圖 3 友善職場的核心理念

圖 4 友善職場內涵概念

(三)聯合國歐洲經濟委員會(UNECE)

聯合國歐洲經濟委員會(UNECE，United Nations Economic Commission for Europe)於 2011 年建構了友善年齡就業政策與實務架構，包含了「降低勞動市場的年齡歧視」與「促進中高齡參與勞動市場」的兩大構面，前者則涵蓋了友善年齡的工作環境(健康的提升、改善代間關係)、意識的提升(提升高齡化正面形象、防治年齡歧視、增進僱用中高齡者、促進漸進式退休)、彈性工作的安排(提供工時減少措施、確保工作生活均衡、增進部分工時之就業)，後者包含終身學習(在職就業、鼓勵終身學習、著重接近新科技與改善語言技能、依據中高齡員工個別教育程度配置技能需求、維持資深員工的技能與經驗、協助專業訓練以協助求職)與性別平等(針

對家庭成員發展所需之基礎設施與正是照顧、預防工作場的性別歧視與性騷擾、納入在家男性的照顧責任、建立性別評估稅制)，如圖 5 所示[86]。



資料來源：郭振昌：臺灣地區中高齡者低勞參率及其人力充分運用之展望。國家與社會 2013；15：37-61。

圖 5 聯合國歐洲經濟委員會(UNECE)友善年齡就業政策與實務架構

(四)「員工協助方案」與「工作與生活平衡」觀點

因「員工協助方案」、「工作與生活平衡」與友善職場的內涵有所類似，接著從「員工協助方案」(Employee Assistance Programs，簡稱 EAP)與「工作與生活平衡」的觀點來看友善職場內涵與架構。

由本部網站所查得 EAP 之定義為「是企業透過系統化的專業服務，規劃方案與提供資源，以預防及解決可能導致員工工作生產力下降的組織與個人議題，使員工能以健康的身心投入工作，讓企業提升競爭力，塑造勞資雙贏」。EAP 的內涵包含「工作」、「生活」與「健康」三大層面，其中「工作面」係指管理策略、工作適應與生涯協助相關服務，「生活面」為協助員工解決可能影響其工作之個人問題，如人際關係、婚姻親子、家庭照顧、理財法律問題諮詢等；而「健康面」則是透過工作場所中提供的各項健康、醫療等設施或服務，協助員工維護個人健康，提升工作

及生活品質[88]。至於「工作與生活平衡」，本部提供的定義為「工作與生活上的衝突獲得調和，以降低工作中的壓力帶回家庭生活，或是生活中的困擾、需求影響工作表現」，並指出工作生活平衡的推動面向，可分為「工作面」彈性靈活的工作制度與環境、「家庭面」家庭照顧服務與支持及「健康面」身心健康促進活動[88]。

郭建志、胡佩怡、徐嘉珮將研究所得之友善職場、EAP 及工作生活平衡之各構面及內涵加以比較，發現友善職場在生活友善上和 EAP 數量相近，但在工作友善與對待友善上，則是友善職場所提及之範疇與實務多於 EAP；而與「工作與生活平衡」相較，友善職場的實務皆多於工作生活平衡的實務，可見友善職場的範疇與實務作為較 EAP 與工作與生活平衡更為寬廣[84]。

(五)區分為生理層面與心理層面之觀點

除了以上歐盟及郭建志等教授對於友善職場內涵及架構的看法外，另有相關文獻，認為友善職場文化的面向包含了「生理層面」與「心理層面」，生理方面的改善以創建適合中高齡員工之工作環境，如友善中高齡者的辦公室設計，或是提供員工健康照顧服務為主；心理方面之改善以鼓勵中高齡員工參與組織培訓，消除組織中的年齡歧視，組織應透過生理與心理面向的改善，以實現中高齡友善職場[89][90]。

(六)人力資源管理觀點

若干相關文獻則是以人力資源管理觀點出發，針對適用中高齡員工的各項管理措施進行整理分類，其內容亦可視為中高齡友善職場的相關內涵。如 2014 年美國人力資源管理協會(Society for Human Resource Management, SHRM)歸納 15 項適用中高齡員工的人力資源管理措施，包含：認可員工貢獻、彈性的工作安排、提供就業橋梁、健康照護、家庭照護支持、技能訓練、職涯和個人成長機會、多年齡層工作團隊、工作再設計、觀念良好的管理者、完善的退休計畫、消除年齡歧視、提供正向的組織文化、工作與職涯鑲嵌以及促進關鍵知識移轉。本研究將這 15 個項目其大致歸納為認同與尊重、工作安排、健康照護、家庭支持、技能訓練、職涯發展、跨世代合作幾個面向[91]。

Kooij 於 2010 年的研究亦從企業的人力資源管理觀點，以 SOC 模式(The Model of Selective Optimization with Compensation)發展出中高齡員工的四種人力資源管理構面及 22 項措施，亦即發展性、維持性、利用性和調節性措施。「發展性措施」的

定義為為了幫助中高齡員工在工作中成長；「維持性措施」的定義為在面對新的工作挑戰時，能夠幫助中高齡員工維持原本應有的工作表現；「利用性措施」的定義為在中高齡員工經歷衰退後，透過外在資源協助中高齡員工維持以往的工作表現水準；「調節性措施」的定義為在中高齡員工的衰退無法再次回復的狀態下，給予降低工作要求或負擔的工作任務[92]。

Armstrong-Stassen 於 2008 年的研究，同樣以人力資源管理為基礎研究中高齡友善職場，該研究將 27 項協助中高齡員工繼續留在職場或再次返回職場的人力資源管理措施分為「彈性工作選擇」、「訓練與發展」、「工作設計」、「認可與尊重」、「績效評估」、「薪酬及退休前」與「退休後選擇」七大面向，研究指出其中又以「認可與尊重」和「公平的績效評估」影響最大[79]。

林文政等人於 2016 年的研究則建立了我國中高齡相關的人力資源管理方案，將措施分為「提供未來發展的資源」、「提供現職工作上的資源」、「改變工作型態」、「友善的高齡工作環境」、「降低工作上的要求」及「提供工作外的資源」六大類，詳細內容則包含了減低工作壓力和工作要求、免除超時工作、部分工時、健康支持、半退休計畫、階段性退休計畫、現職工作的年度訓練、現職工作的新技能訓練、現職工作的既有技能訓練、平等的升遷或調任機會、挑戰性的工作任務、新技能發展、知識分享、參與決策制定、多種年齡層的工作團隊、消除對高齡員工的歧視、高齡員工被尊重的對待、賞識高齡員工的經驗、知識、技術與專業等 18 項措施[93]。

三、本節小結

由許多文獻來看，中高齡者友善職場的推動，對於人口老化後勞動力短缺之緩解的確是必要的趨勢，本研究綜整相關文獻，得到「無歧視」、「重平等」、「安全健康」、「貼近需求」、「尊重差異性」為中高齡友善職場核心價值之結論。本研究亦蒐集各文獻對於中高齡者友善職場意涵的論述，包括聯合國歐洲經濟委員會指出的「降低勞動市場的年齡歧視」與「促進中高齡參與勞動市場」兩大構面；又如本所將之區分為「工作友善」、「生活友善」與「對待友善」三大構面；此外，亦有「員工協助方案 EAP」的「工作」、「生活」與「健康」三大層面，以及「工作與生活平衡」分為「工作面」、「家庭面」及「健康面」三大構面。再者，也有文獻將中高齡友善職場文化構面區分為「生理層面」與「心理層面」；另外，亦有許多文獻是以人力資源管理觀點出發，針對適用中高齡員工的各項管理措施進行整理分類，其內容

亦可視為中高齡友善職場的相關內涵。本研究彙整各文獻之中高齡友善職場文化構面及內涵，包括工作構面、氛圍構面、生活構面、健康構面、生涯構面等五大構面。

第八節 組織公平知覺與組織承諾

一、組織公平知覺

Homans 是最早提倡分配公平的社會心理學者[94]，Homans 於 1961 年提出的「社會交換理論」將人與人之間的互動視為是出於自利的理性行為，彼此關係的建立是出於為自己得到利益的交換關係，人們都希望在交換關係中的付出可以得到相同的對待，這種對付出與報酬成比例的期待，即是分配公平的概念。換言之，該理論認為人與人之間的社會互動，會理性的計算得失而進行資源交換，即個人所付出的成本或代價與所獲得的報酬利益應是相等的。

Adams 於 1965 年提出公平理論(equity theory)[95]，其理論假設人們會設定一個目標作為比較對象，當自己本身的投入與報酬比率跟比較對象有差異時，這差異距會改變人們的態度而產生不公平的感覺，進而做出減少彼此差異的行為。這種差異包含主觀的感覺以及客觀的事實。人們對於自己投入的投入與報酬，希望能與其他人相等的期望，就是公平概念。所謂的投入包含時間、心力等，而報酬包含薪資、獎勵、肯定等內涵。

Thibaut 與 Walker 則是提出從法律的角度來看待公平議題[96]，聚焦在不公平事件的處理過程，提出程序公平(procedural justice)的概念，認為審判過程中的公平性會影響到人們對判決結果的認可，強調在審判過程中控制權的概念。當事人雙方在審判過程中，擁有陳述證據的權力與控制決策的權力，亦即程序控制和決策控制，就能讓雙方擁有公平感。該研究認為如何解決爭議問題的過程比處理爭議問題的解答更為重要。

Bies 與 Moag 在分配程序中必須考量人際間的互動，提出互動公平(interactional justice)的概念[97]。該研究認為人們在互動時會根據以下原則去衡量公平感受：(一)誠實(truthfulness)：互動過程中彼此應坦率、不欺騙。(二)尊重(respect)：在互動過程中保持禮貌，不惡意攻擊。(三)理由(justification)：對於決策造成不當結果，組織應給予解釋。(四)妥適(propriety)，避免提出不適當的問題或是存有成見。Greenberg 進一步將互動公平中的誠實原則、理由原則命名為資訊公平(informantional justice)，將尊重、妥適原則歸類為人際公平(interpersonal justice)。資訊公平係人們在程序中

獲得有用的資訊及合理的解釋時可以獲得公平感，而人際公平則在程序中表達對人們分配結果的尊重和行為合宜可以使其獲得公平感 [98]。

由以上文獻整理，公平的概念依性質分類大致可分為以下三種類型：(一)分配公平：指員工對於公平正義的產生，是比較對事物的投入與產出是否公平；(二)程序公平：指進行獎懲分配決策時，所依據的決策準則及方法是否有符合公平原則，以及在進行工作相關決策的過程中是否包含正式機制確保資訊蒐集及決策結果的正確性；(三)互動公平：員工在組織完成決策前是否被公平的對待，包含組織有無與員工相互溝通、考慮員工的意見或體恤員工的立場。

國外學者提出的組織公平實證研究的量表有 McFarlin 與 Sweeney 於 1992 年提出的實證研究採用兩個構面：分配公平和程序公平[99]；Niehoff 與 Moorman 於 1993 年進行的實證研究中採用的分配、程序、互動公平三個構面[100]；Colquitt 於 2001 年進行的實證研究採用分配公平、程序公平、人際公平、資訊公平等四個構面[101]。而在國內學者探討組織公平知覺最常使用的分類是分配公平、程序公平以及互動公平三個構面[102]，本研究亦採用此三個構面衡量中高齡工作者的公平知覺，以下將此三個構面的內涵說明之：

- (一)分配公平構面：分配公平用來衡量員工對於其工作進度、薪資水準、工作量、獎賞、工作責任與所感受到公平程度的認知，此構面強調員工對組織決策之結果及內容(例如責任承擔、工作量、薪酬分配)是否有感到公平的認知，是對決策結果的探討。
- (二)程序公平構面：用來衡量組織或是主管在制定決策時，是否以不偏頗的態度來訂定，同時是否會收集完整的資訊後再做決策，程序公平著重在程序與過程，意指組織成員對於決策的程序與過程中，員工是否有公平知覺的程度。
- (三)互動公平構面：用以衡量員工對於組織或主管在作決策前是否有體諒員工的處境，並且向員工解釋決策背後的含義，或是以真誠的心與員工溝通、參考員工的意見等，亦即在執执行程序或決定結果之時，上位者對待部屬的方式是否有表現出應有的尊重。

二、組織承諾

組織承諾的概念最早由 Whyte 於 1956 年提出，認為組織承諾為個人對組織的忠誠及貢獻度[103]。Porter 等人的研究中也認為組織承諾是一種態度的知覺，獲得

認同、投入、忠誠的觀念，該研究並描述組織承諾是意圖留在組織、認同組織的價值和目標及為組織利益願意付出額外努力，亦即對組織的一種附著。換言之，組織承諾為個人對於組織一種心理契約(psychological bond)的表現，為組織投入與留任組織的信念與傾向[104]。

也有由經濟層面來解釋的組織承諾定義，Hrebiniak & Alutto[105]指出個人組織承諾的高低是透過比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得的報酬如薪資、職位、職業自由及同事友誼而定。另外，依據 Farrell & Rusbult[106]的投資和意圖的概念，組織承諾的產生是對報酬與投入成本關係的滿意程度，以上研究即是以換取報酬的概念來定義組織承諾的觀點。

陸續有許多學者針對組織承諾提出相關看法與論述，較常用的組織承諾的概念為 Mowday 等人於 1979 的研究中所定義的組織承諾[107]，此概念包含三個特質：(一)為對組織目標與價值具有強烈的信仰與接受、(二)願意為了組織而付出額外的努力，以及(三)維持組織成員身分的強烈意願。

Meyer 與 Allen 綜整相關概念，將組織承諾分為三個構面：情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)、及規範性承諾(normative commitment)[108]：

- (一)情感性承諾：指員工對組織的情感依附、認同感與參與感。員工認為自己為組織工作是有意義的、或是從工作找到對組織認同感，他們就很有可能會有高情感性承諾。換言之，情感性承諾為個人心理上或情感上對組織有所認同、依附且投入於組織。
- (二)持續性承諾：通常持續性承諾的提升是因為員工已經為公司做了某些投資，或是公司提供某些附屬利益，而一旦員工離職他將損失這些既有了利益。Meyer 和 Allen 還相信，相對選擇較少的員工也會有較高的持續性承諾便是經濟利益上的考量，亦即組織成員願意繼續留在組織中，乃是因成本投入太多所致。
- (三)規範性承諾：規範性承諾較強的員工留在組織中是因為他們認為自己要繼續留任。如果員工的道德規範較高、或是曾經接受過組織的幫助並且認為自己應該回報，那他們就會有較高的規範性承諾。換言之，對於組織忠誠是一種因社會化經驗而產生需絕對遵守的價值觀。

本研究使用 Meyer & Allen 所發展的組織承諾量表中的「情感性承諾」來瞭解中高齡員工的組織承諾。

在組織承諾與工作不安全感的實證研究方面，Sverke 及 Hellgren 於 2002 年的研究中，發現組織實施裁員後，留任員工的工作不安全感會提升，而組織承諾及對組織的信任會日漸下降[109]。另外，Sverke 等人的研究也發現工作不安全感的產生，會造成員工組織承諾的降低[55]。Feather 與 Rauter 也認為當員工知覺到未來的工作可能失去保障時，會產生工作不安全感的感受，且會降低員工對於組織的組織承諾[110]。

盧瑞陽在其研究中認為組織的改變造成的動盪，會讓員工與組織間的心理契約遭到破壞，使員工產生工作不安全感情緒，進而降低對於組織的承諾[111]。蔡文賢以高雄某公司服務年資 10 年以上的女性人員為研究對象，發現工作不安全感對組織承諾有顯著的影響[112]。陳力男以我國空軍的職業軍人為研究對象，發現工作不安全感與情感性組織承諾有負向的關係[113]。王曉瑩的研究中亦發現工作不安全感與組織承諾兩者間存在顯著負向關係，其中工作特性改變之威脅感與工作無力感兩個因素對於組織承諾存在負向顯著影響[114]。

第九節 本章文獻綜整

本研究聚焦於「中高齡者及高齡者就業促進法」中所定義的中高齡工作者，期透過學術研究分析，針對促進我國中高齡友善文化與改善中高齡歧視提出實務建議，俾以作為政府相關單位及企業作為研擬相關政策或措施之參考依據。

本研究先透過相關資料研析及文獻探討，瞭解中高齡友善文化之內涵與價值以及針對中高齡工作者之歧視態樣，以獲得理論基礎，本節綜整前列文獻分析結果，初步建立中高齡友善職場文化內涵架構，後續將透過深度訪談與問卷調查獲得我國企業中高齡友善文化與中高齡歧視態樣和工作安全感及心理健康之關聯性的實證資料結果，最後綜整所有研究發現，藉以撰寫促進我國中高齡友善文化職場與改善中高齡歧視之實務建議，並編撰相關實務手冊。

一、職場年齡歧視態樣文獻綜整

綜整本研究文獻探討內容，可發現年齡歧視態樣的分類大致可分為以下幾種：以「年齡」為標的要件、以進入與退出勞動市場之「流程」、以歧視之「結構面向」來區分、以「人力資源管理面向」來劃分，本部提出的年齡歧視態樣與人力資源管理面向劃分方式較為接近(如表 10)。

表 10 年齡歧視態樣文獻的分類方式

分類基礎	研究者	分類方式
主管機關說明	本部	招募方面、甄試方面、勞動條件方面、升遷方面、調職方面、獎懲方面、訓練福利方面、解僱方面
以「年齡」為標的要件	鄭津津(2008) Decock(2005) Patel&Kleiner(1994)	直接年齡歧視、間接年齡歧視、指定年齡層、以年齡劃分族群
以進入與退出勞動市場之「流程」	焦興鎧(2009)	進入勞動市場前就業歧視、僱用歧視、後勞動市場就業歧視
以歧視之「結構面向」來區分	焦興鎧(1995)	差別影響歧視、差別待遇歧視、混合動機歧視
以「人力資源管理面向」來劃分	江琦玉(1996)	僱用年齡之限制、差別待遇、升遷之歧視、解僱之歧視、裁員之歧視、強制退休
	郭振昌(2006)	就業歧視、職業歧視、晉升歧視、訓練歧視、工資收入歧視

資料來源：本研究整理

二、工作安全感與職場心理健康及其關聯文獻綜整

(一)「工作安全感」與「工作不安全感」

「工作安全感」相對來說是「工作不安全感」，本研究整理了「工作安全感」與「工作不安全感」的相關文獻(如表 11)，可看出無論是「工作安全感」或「工作不安全感」皆是員工的主觀感受與認知，而非工作本身的條件。再者，「工作不安全感」的範圍可分為整體觀點與多面向觀點，除了員工對失業本身的擔心以外，還包括對於工作的各項特徵有所疑慮時，也會產生工作不安全感。至於工作安全感及工作不安全感的測量，也有相關文獻發展出不同維度的量表，本研究之問卷調查將採用 Oldham, Kuli, Stepina & Ambrose 於 1986 所發展出的「工作保障知覺量表」來衡量工作安全感。

表 11 「工作安全感」與「工作不安全感」相關文獻綜整

	研究者	論 點
工	Herzberg(1959)	其所提出的雙因子理論，將可能導致工作不滿、滿意的

		研究者	論 點
作 安 全 感			因素分別稱為「保健因子」與「激勵因子」。安全因素被歸類為「保健因子」，僱用、工作穩定是員工對於工作安全感的感受與認知，亦是影響工作安全感的重要因素。
		Oldham, Kuli, Stepina & Ambrose(1986)	將工作安全感定義為員工可以持續留在同一個工作的知覺，包括工作穩定及工作年資保障的工作安全需求，並提出「工作保障知覺量表」。
		Meltz(1989)	工作安全感可視為員工在同一組織、從事同一工作，其薪資收入、年資保障、升遷機會、地位及退休金等與工作有關的權益未有減少的知覺。
		Probst(2002、2003)	認為工作安全感反映了員工對於在組織中的工作穩定性和工作連續性的主觀期望，並提出工作安全感之因果模型，工作安全感會影響工作態度與工作結果，包括身心健康、工作滿意度等，並發展出「工作安全感指標」及「工作安全感滿意度量表」。
		Pearce(1998)	認為所謂工作安全感，指的是員工對於其在特定組織中未來工作可持續性的心理主觀預期。
		Greenhal & Rosenblatt(1984)	工作安全感是一種對客觀工作環境的主觀感知，而不是工作本身的客觀條件。
		Davy、Kinicki & Scheck(1997)	工作安全感是一種可以持續留在同一個工作的主觀知覺，而非針對工作本身的客觀條件。
工 作 不 安 全 感	整 體 觀 點	Anderson & Pontusson(2007)	工作不安全感為個人認為未來自己將會失去工作的可能性
		Davy, Kinicki & Scheck(1997)	工作不安全感定義為個人對於能否再繼續目前的工作產生威脅的感受
		van Vuuren & Klandermans(1990)	工作不安全感是未來能否繼續工作的一種擔心
	多 面 向 觀 點	Greenhalgh & Rosenblatt(1984)	1. 工作不安全感不應僅針對「可能失去工作」，失去工作相關特徵的威脅，也可能造成員工工作不安全感。 2. 工作不安全感是由威脅的嚴重程度及無力感兩部分所構成。
		Ashford, Lee & Bobko(1989)	工作不安全感並非只有在被解僱及失去工作時才會產生，當員工知覺到未來工作存續不確定時，工作不安全感就會存在。
		Hellgren, Sverke & Isaksson (1999)	將工作不安全感區分為(1)量的工作不安全感，擔心失去工作的本身；(2)質的工作不安全感，擔心失去重要的工作特徵。
	衡 量 方 式	Ashford, Lee & Bobko (1989)	發展出工作不安全感量表，包含對整體及其他工作特徵的評量。工作不安全感為「工作特徵改變的威脅感」及「工作異動的威脅感」之和，與「無力感」的乘積。
		Hellgren, Sverke & Isaksson(1999)	發展二構面量表，對員工主觀失業可能性的擔憂以及反映員工知覺僱用關係質量有損害的威脅來進行評量。
		Blau 等人(2004)	發展三維量表來量測人力資本、工作條件與失業等三個構面的不安全感。

資料來源：本研究整理

(二) 職場心理健康

職場心理健康主要和壓力有密切相關性，工作者的壓力源除了工作本身，亦有可能來自個人、家庭及生活，本研究針對職場心理健康相關文獻整理如表 12。壓力會造成生理層面、心理層面、行為層面出現相關症狀，影響身心健康，文獻也指出企業透過員工協助方案(EPAs)在「工作」、「生活」與「健康」的相關措施，可緩解或消除心理症狀、促進工作者的心理健康。另一方面，類似於員工協助方案的「工作與生活平衡」，則針對「工作」、「家庭」與「健康」提供協助，提升員工的身心健康。經專家會議建議，本研究問卷調查將採用世界衛生組織所提出的「WHO-5」(World Health Organization-Five Well-Being index)作為測量中高齡工作者心理健康程度之依據。

表 12 職場心理健康相關文獻綜整

研究者	論 點
胡佩怡、王安智 (2014)	「職場心理健康」為「在具有工作壓力的情境下，不但能有效降低或解除心理症狀，且能把握壓力適應的機會，以從中獲得更多身心資源的心理狀態。職場心理健康包含三個重要的元素，分別為工作中的壓力源、壓力之下的心理症狀、壓力之下透過積極適應所獲得的額外身心資源。
Cavanaugh 等人 (2000)	提出「二因子壓力源模式」，該模式將工作壓力源區分為「挑戰型壓力源」與「阻礙型壓力源」。研究指出為增進員工的心理健康，組織應該設法減少阻礙型壓力源，亦應適度保留一定程度的挑戰型壓力源
Fox, Dwyer & Ganster (1993)	工作壓力源可區分為三大類，包括任務要求、角色要求、人際要求，亦可能來自於環境因素或個人因素。
勞動及職業安全衛生研究所「職業壓力預防手冊」 (2008)	工作壓力所帶來的影響包括生理層面、心理層面、行為層面等三個層面，心理層面則會出現易怒、憂鬱、職場疲勞、人際關係受影響、工作滿意度降低等。
香港職業安全衛生局(2002)	將職場的壓力來源分為工作壓力、工作環境、個人態度、人際關係、工作前途、工作與家庭失衡等原因，當遇到工作壓力時，個人的心理、生理、以至行為都會出現徵狀。
葉婉榆、胡佩怡 (2012)	針對我國勞工心理衛生狀況進行調查，調查結果顯示，「學習新事物」、「工作保障」、以及「認知到職場上有提供壓力調適資源」方面隨著年齡增加而降低，而在自覺壓力強度、疲勞、與心理困擾面向，則是以中齡工作者(35~50 歲)比起較年輕和較年長者在上述面向的分數來得明顯較高。
王紫庭、洪耀釧、	針對 45 歲至 64 歲中高齡工作者進行調查，結果顯示多數中高

研究者	論 點
王素真(2016)	齡工作者自評心理健康狀況，以「輕微」及「中度」人數居多，且健康管理措施與感覺緊張不安、覺得憂鬱心情低落與難眠困難難以入睡易醒或早醒程度等心理健康自評結果，達到統計上顯著性差異。
鍾燕宜、胡佩怡(2018)	提出推動「員工協助方案」為緩解或消除心理症狀、促進工作者的心理健康的具體作法，員工協助方案涵蓋之面向主要為「工作」、「生活」與「健康」三大層面。

資料來源：本研究整理

(三)工作安全感與職場心理健康及其關聯

工作不安全感與工作者的心理健康的關聯性，過往已有許多文獻進行探討，茲整理如表 13。相關研究發現工作不安全感會對員工的身體與心理健康造成傷害。本研究以研究所得資料進行工作安全感及心理健康之關聯性的實證資料結果。

表 13 工作安全感與職場心理健康之關聯性相關文獻綜整

研究者	論 點
Robinson & Rousseau (1994)	該研究以心理契約論的觀為基礎，發現當員工內心認為目前的工作可能受到侵犯而不再安全時，心理契約被破壞後，就會出現相應的態度與情緒反應。
Strazdins 等人(2004)	該研究發現工作不安全感會對員工的身體與心理健康造成傷害，且對工作滿意產生負向的影響。
Keuskamp(2013)	該研究探討就業穩定與否與心理健康之關係，發現不穩定就業的各種工作心理條件都會影響就業穩定程度。
Kuhnert and Palmer (1991)	該研究認為工作安全感是影響員工身心健康的重要因素，當員工知覺工作安全感受到威脅時，將對員工身心健康產生不良影響。
Kuhnert 與 Vance(1992)	該研究發現年齡較大的員工因工作能動性低，且肩負的家庭責任較大，故對於工作不安全感的知覺與反應會高於年輕工作者。
Cheng & Chan(2008)	該研究發現年齡會對工作不安全感及其結果變數(離職意願與心理健康)的關係產生干擾效果。
Sverke & Hellgren (2002)	該研究認為雖然工作不安全僅是對於某些狀況擔憂，但對於心理所造成的傷害可能與失去工作相同，甚至更嚴重。
Severke, Hellgren & Näswall(2002)	該研究將工作不安全感對個人與組織所造成的影響以反應時間作分類，其中包含身體健康與心理健康被歸類對個人會有長期的影響，但相比之下，心理健康的影響程度較身體健康更高。

資料來源：本研究整理

三、中高齡友善職場文化內涵文獻綜整分析

綜整以上有關中高齡友善職場文化於文獻蒐集，整理歐盟、聯合國歐洲經濟委

員會、郭建志、胡佩怡、徐嘉珮、員工協助方案、工作與生活平衡、Müller-Camen, Croucher, Flynn & Schröder、Lagace、美國人力資源管理協會(SHRM)、Kooij、Armstrong-Stassen、林文政等組織或研究者的觀點如表 14。

表 14 中高齡友善職場構面與內涵相關文獻綜整一覽表

研究者/組織	友善職場構面	內涵
歐盟(2012)	1.持續職業訓練	普及、可參與的教育訓練及技能發展
	2.健全工作條件	提升工作條件及工作環境
	3.年齡管理策略	配合工作者的年齡，調整其職務及工作條件
	4.提供就業服務	提供諮商、安置及重新融入的支持
	5.防止年齡歧視	避免以年齡作為評估工作者是否適任的標準
	6.友善稅制及福利制度	保障中高齡的工作薪資，同時保有足夠的福利水準
	7.經驗的傳承	師徒制、跨世代團隊
	8.工作與照護協調	彈性工作條件與休假制度，兼顧家庭照顧責任。
聯合國歐洲經濟委員會(2011)	1.降低勞動市場的年齡歧視	友善年齡的工作環境 意識的提升 彈性的工作安排
	2.促進中高齡參與勞動市場	終身學習 性別平等
郭建志、胡佩怡、徐嘉珮(2017)	1.工作友善	工作設備 工作設計 員工培訓 生涯計畫 薪資福利
	2.生活友善	家庭協助 生活協助 健康促進
	3.對待友善	上對下 下對上 同儕間
員工協助方案(EAP)	1.工作面	管理策略、工作適應與生涯協助
	2.生活面	協助員工解決可能影響其工作之個人問題
	3.健康面	透過工作場所中提供各項健康、醫療等設施或服務

研究者/組織	友善職場構面	內涵	
工作與生活平衡	1.工作面	彈性靈活的工作制度與環境	
	2.家庭面	家庭照顧服務與支持	
	3.健康面	身心健康促進活動	
Müller-Camen, Croucher,Flynn & Schröder,2011 ; Lagace,2012	1.生理層面	改善創建適合中高齡員工之工作環境	
	2.心理層面	鼓勵中高齡員工參與組織培訓，消除組織中的年齡歧視	
人力資源管理觀點	美國人力資源管理(SHRM)	1.認同與尊重	友善中高齡的文化與氛圍
		2.工作安排	適合不同年齡的工作安排
		3.健康照護	員工健康的照顧與提升
		4.家庭支持	家庭相關面向的各項支援
		5.技能訓練	適性持續的教育訓練
		6.職涯發展	具發展性的職涯輔導
		7.跨世代合作	不同年齡層的合作與搭配
	Kooij(2010)	1.發展性措施	幫助中高齡員工在工作中成長
		2.維持性措施	面對新的工作挑戰時，能夠幫助中高齡員工維持原本應有的工作表現
		3.利用性措施	中高齡員工經歷衰退後，透過外在資源協助中高齡員工維持以往的工作表現水準
		4.調節性措施	中高齡員工的衰退無法再次回復的狀態下，給予降低工作要求或負擔的工作任務
	Armstrong-Stassen (2008)	1.彈性工作選擇	彈性工作安排與制度
		2.訓練與發展	適性公平的教育訓練
		3.工作設計	符合年齡狀況的工作內容
		4.認可與尊重	尊重與認同的文化
		5.績效評估	適性的績效考核
		6.薪酬及退休前規劃	具未來性的理財規劃
		7.退休後選擇	輔導員工規劃退休生活
	林文政等人(2016)	1.提供未來發展的資源	具發展性的教育訓練
		2.提供現職工作上的資源	現職工作上的支援機制
		3.改變工作型態	彈性的工作內容調整
		4.中高齡友善工作環境	考量年齡需求的工作場所

研究者/組織	友善職場構面	內涵
	5.降低工作上的要求	適性的績效考核制度
	6.提供工作外的資源	生活、家庭相關協助措施

資料來源：本研究整理

四、組織公平知覺文獻綜整

Homans 於 1961 年提出的「社會交換理論」，是最早提倡分配公平的社會心理學者，陸續有許多學者針對組織公平知覺提出不同構面的論述，包括程序公平、互動公平、資訊公平等，本研究蒐集 Thibaut 與 Walker、Bies 與 Moag、Greenberg、McFarlin 與 Sweeney、Niehoff 與 Moorman、Colquitt 等相關學者之論點與實證研究量表如表 15，本研究問卷採用 Niehoff 的量表以瞭解中高齡工作者的組織公平知覺。

表 15 組織公平知覺相關文獻綜整一覽表

研究者	論 點
Homans(1961)	「社會交換理論」將人與人之間的互動視為是出於自利的理性行為，彼此關係的建立是出於為自己得到利益的交換關係，人們都希望在交換關係中的付出可以得到相同的對待，這種對付出與報酬成比例的期待，即是分配公平的概念。
Adams(1965)	人們會設定一個目標作為比較對象，當自己本身的投入與報酬比率跟比較對象有差異時，這差異距會改變人們的態度而產生不公平的感覺，進而做出減少彼此差異的行為。
Thibaut 與 Walker(1975)	聚焦在不公平事件的處理過程，提出程序公平(procedural justice)的概念，當事人雙方在審判過程中，擁有陳述證據的權力與控制決策的權力，亦即程序控制和決策控制，就能讓雙方擁有公平感。
Bies 與 Moag(1986)	在分配程序中必須考量人際間的互動，提出互動公平的概念。該認為人們在互動時會根據誠實、尊重、理由、妥適等原則去衡量公平感受。
Greenberg(1993)	Greenberg 進一步將 Bies 與 Moag 提出的互動公平中誠實原則、理由原則命名為資訊公平，將尊重、妥適原則歸類為人際公平。
McFarlin 與 Sweeney(1992)	其所進行組織公平知覺實證研究的量表，採用分配公平和程序公平等兩個構面。
Niehoff 與 Moorman(1993)	其所進行組織公平知覺實證研究的量表，採用分配公平和程序公平、互動公平等三個構面。
Colquitt(2001)	其所進行組織公平知覺實證研究的量表，採用分配公平、程序公平、人際公平、資訊公平等四個構面。

資料來源：本研究整理

五、組織承諾文獻綜整

組織承諾的概念最早是由 Whyte 提出，陸續有許多學者由不同角度提出相關論點，本研究蒐集各學者的論述加以說明，如表 16，本研究之問卷係採用 Meyer 與 Allen 所發展量表中的情感性承諾來瞭解中高齡工作者的組織承諾，本研究另蒐集國內外有關組織承諾與工作安全感的相關研究，研究發現均支持組織承諾與工作安全感存在負向關係。

表 16 組織承諾相關文獻綜整一覽表

研究者	論 點
Whyte(1956)	組織承諾的概念最早是由 Whyte 提出，係認為組織承諾為個人對組織的忠誠及貢獻度。
Porter 等人(1974)	組織承諾是一種態度的知覺，意圖留在組織、認同組織的價值和目標及為組織利益願意付出額外努力，亦即對組織的一種附著組織承諾為個人對於組織一種心理契約(psychological bond)的表現，為組織投入與留任組織的信念與傾向。
Hrebiniak & Alutto(1973)	個人組織承諾的高低是透過比較自己對組織的貢獻，以及從組織所獲得的報酬如薪資、職位、職業自由及同事友誼而定。
Farrell & Rusbult(1981)	從投資和意圖的概念出發，組織承諾的產生是對報酬與投入成本關係的滿意程度，以上研究即是以換取報酬的概念來定義組織承諾的觀點。
Mowday 等人(1979)	組織承諾包含三個特質：(1)為對組織目標與價值具有強烈的信仰與接受、(2)願意為了組織而付出額外的努力，以及(3)維持組織成員身分的強烈意願。
Meyer 與 Allen(1991)	將組織承諾分為三個構面：情感性承諾(affective commitment)、持續性承諾(continuance commitment)、及規範性承諾(normative commitment)。
Sverkem 與 Hellgren(2002)	組織實施裁員後，留任員工的工作不安全感會提升，而組織承諾及對組織的信任會日漸下降。
Sverke 等人(2002)	工作不安全感的產生，會造成員工組織承諾的降低。
Feather 與 Rauter(2004)	當員工知覺到未來的工作可能失去保障時，會產生工作不安全感的感受，且會降低員工對於組織的組織承諾。
盧瑞陽(1997)	組織的改變造成的動盪，會讓員工與組織間的心理契約遭到破壞，使員工產生工作不安全感情緒，進而降低對於組織的承諾。
蔡文賢(2012)	以高雄某公司服務年資 10 年以上的女性人員為研究對象，發現工作不安全感對組織承諾有顯著的影響。
陳力男(2003)	以我國空軍的職業軍人為研究對象，發現工作不安全感與情感性組織承諾有負向的關係。
王曉瑩(2012)	工作不安全感與組織承諾兩者間存在顯著負向關係，其中工作特性改變之威脅感與工作無力感兩個因素對於組織承諾存在負向顯著影響。

資料來源：本研究整理

六、初步建立之中高齡友善職場文化內涵架構

綜整以上文獻探討，可由幾個方向來探討中高齡友善職場文化的範圍與內涵：

(一)由涵蓋範圍來看，中高齡友善職場文化大致包含以下面向：

- 1.工作面：係指企業提供中高齡員工彈性的工作內容安排與公平對待的制度。
- 2.生活面：係指企業協助中高齡員工照顧家庭長輩及子女的需要。
- 3.家庭面：係指企業支持中高齡員工家庭關係(夫妻及親子)的增進。
- 4.健康面：係指企業注重中高齡員工身心靈健康與均衡發展。
- 5.生涯面：係指企業關心中高齡員工的生涯規劃及終身學習。
- 6.組織文化面：係指企業營造友善中高齡員工的職場文化與氛圍。

(二)若由 5W 亦即人、事、時、地、物五個考量點來看，可整理出中高齡友善職場文化的考量點如下：

- 1.由「人」的考量點來看，中高齡友善職場文化所需考量的利害關係人包含政府、企業主、中高齡工作者的主管、中高齡工作者本身、中高齡工作者的家人、其他員工等。
- 2.由「事」的考量點來看，中高齡友善職場文化所需考量的範疇包含中高齡工作者的組織文化、薪資福利、教育訓練、身心健康、工作內容、生活休閒、職涯發展、績效考核、世代合作、家庭照顧、理財規劃等。
- 3.由「時」的考量點來看，中高齡友善職場文化所需考量的區間包含中高齡工作者在職期間與其退休後的規劃。
- 4.由「地」的考量點來看，中高齡友善職場文化所需考量的範疇包含中高齡員工工作地點及其家庭所在。
- 5.由「物」的考量點來看，中高齡友善職場文化包含中高齡工作者工作設備、公司休閒設施等。

綜整以上分析，本研究彙整之中高齡友善職場文化構面及內涵如下(如圖 6)：

- 1.工作構面：此構面係指企業透過營造彈性工作安排與公平對待制度之友善職場，支持中高齡員工在工作上獲得自主與成就，俾讓中高齡員工能發揮工作潛能與效率，提高企業生產力。構面內涵包含工作僱用、薪資福利、工作設備、工作內容、教育訓練、職涯發展、績效考核。

2. 氛圍構面：此構面指企業負責人、主管、不同年齡世代同事之間具有支持性的人際互動，內含上級對下屬、同仁之間、下屬對上級的融洽氣氛與互相尊重之文化，構面內涵包含主管態度、同儕人際、工作氣氛、溝通管道、世代合作。
3. 生活構面：此構面係指企業支持中高齡員工的家庭照顧責任，減低中高齡員工因照顧負荷耗費心力與時間，協助中高齡員工能專心工作，進而增進中高齡員工及其家屬對企業的認同感與向心力。構面內涵包含母性保護、家庭照顧、親子交流、休閒娛樂等。
4. 健康構面：此構面係指企業透過發展效率活力的健康促進措施及職場安全規範，達到促進中高齡員工身心健康與安全的目的，構面內涵包含生理健康、心理衛生、職場安全維護。
5. 生涯構面：此構面係指企業關心中高齡員工生涯發展階段所需扮演的不同角色，並其協助其面對角色轉換與環境變化的相關規劃，構面內涵包含退休規劃、理財規劃、終身學習。



資料來源：本研究整理

圖 6 本研究彙整之中高齡友善職場文化構面及內涵

對應中高齡友善職場文化內涵希望解決的職場年齡歧視，本研究透過文獻分析，職場年齡歧視係採用本部對於「就業歧視」所提供的八大態樣，包括招募、招募方面、甄試方面、勞動條件方面、升遷方面、調職方面、獎懲方面、訓練福利方面、解僱方面。

再者，有關中高齡工作者的工作安全感的部分，綜整各文獻的論述，可發現存在兩個層面，其一為對於失去此份工作的憂慮，擔憂是否能持續受到僱用以至於失業的不安全感，本研究將其稱為「工作的連續性」，另一層面非屬是否保有此份工作的擔憂，而是對於該份工作相關特徵可能受到影響的擔憂，包括薪酬或福利降低、缺乏職涯發展、工作條件惡化、被調職或降職等特徵，本研究將其稱為「工作的穩定性」。

本研究期以學術研究分析，以文獻探討、深度訪談、問卷調查等方式了解我國中高齡工作者之職場年齡歧視樣態，並探討年齡歧視對中高齡工作者帶來的工作不安全感，以及工作不安全感與中高齡工作者心理健康之關聯性；再者，本研究希望了解企業中的中高齡友善職場文化是否能改善職場年齡歧視，提升公平知覺及組織承諾以及，以及是否會對中高齡工作者的工作安全感與心理健康有影響效果，透過以上文獻探討，本研究初步建立之中高齡友善職場文化內涵理論架構如圖 7。

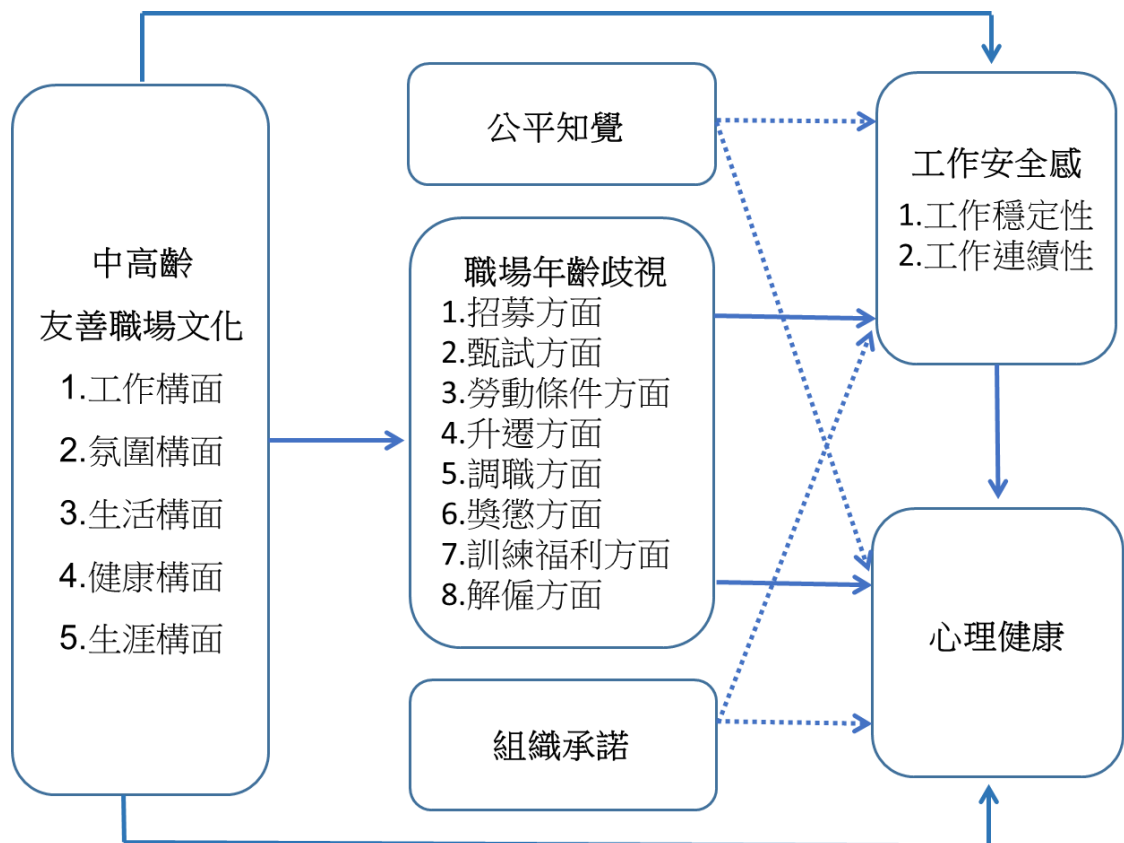
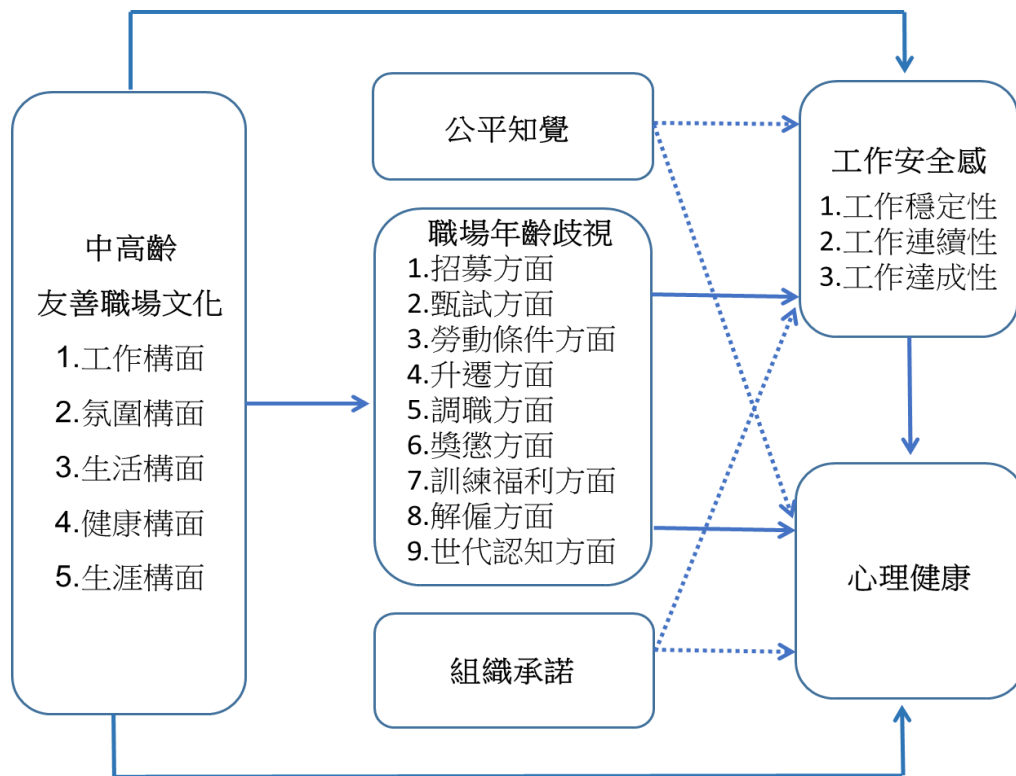


圖 7 本研究初步建立之中高齡友善職場文化內涵理論架構

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究聚焦於「中高齡者及高齡者就業促進法」所定義的中高齡工作者，首先瞭解我國中高齡工作者有關的文化價值與歧視態樣，並探討不同產業間在中高齡友善文化與中高齡歧視態樣上是否會有差異；再者，針對我國企業探討中高齡工作者在職場中的工作安全感與心理健康狀況，並找出兩者的關聯性；除此之外，針對我國企業探討中高齡友善文化與中高齡歧視態樣，是否會對其工作安全感與心理健康有影響效果。本研究期透過量化與質性研究，瞭解我國企業中高齡友善文化之內涵與價值以及針對中高齡工作者之歧視態樣，並獲得我國相關變數關聯性的實證資料結果，據以提出促進我國中高齡友善文化與改善中高齡歧視的實務建議。本研究之研究架構採用第二章文獻探討初步建立之理論架構(如圖 7)，再根據第四章深度訪談所歸納之重點，建立修正後中高齡友善職場文化內涵理論架構，如圖 8。

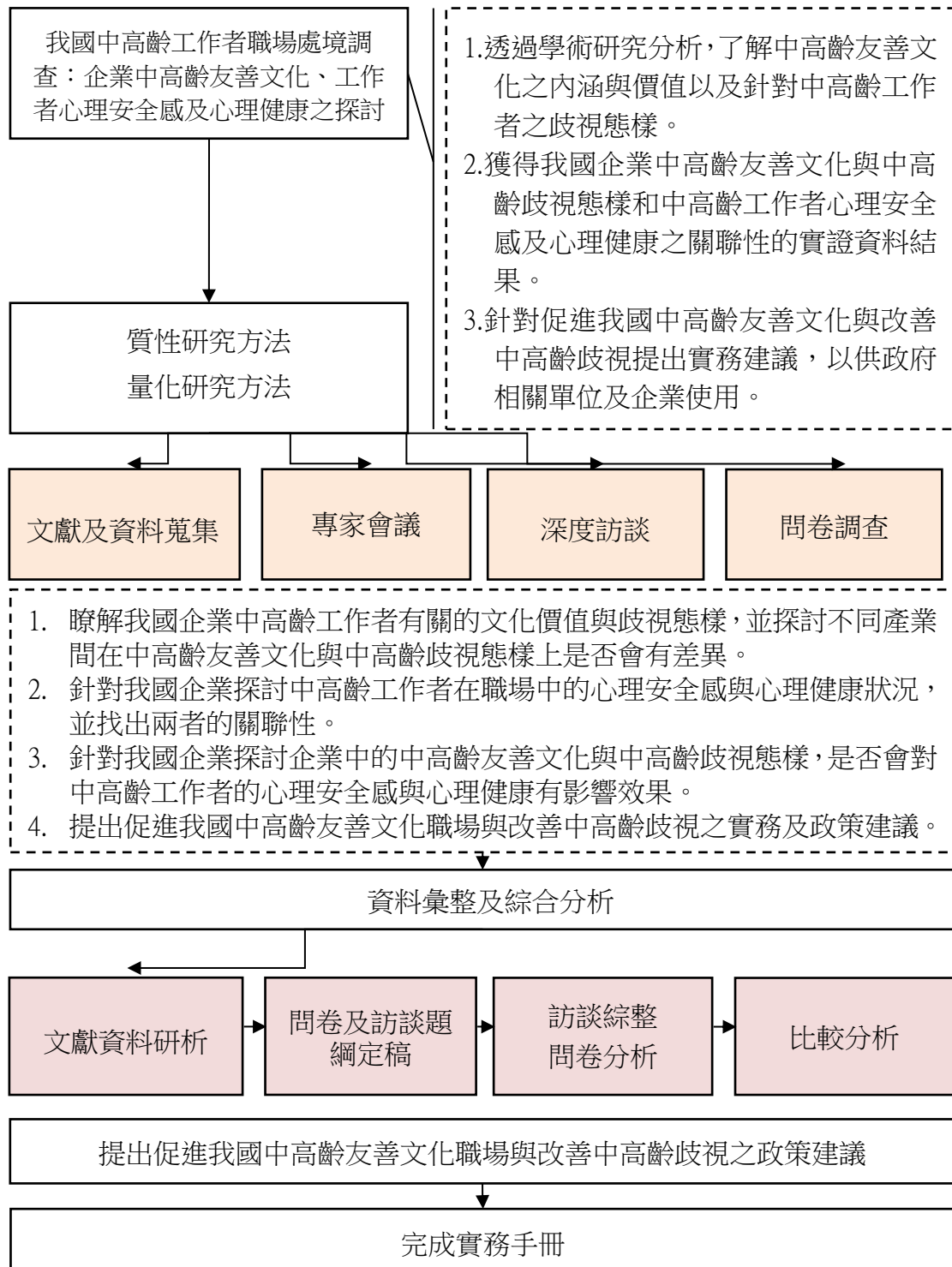


資料來源：本研究整理

圖 8 本研究研究架構圖

第二節 研究步驟

本研究步驟如圖 9。



資料來源：本研究整理

圖 9 本研究研究步驟圖

第三節 研究方法

一、文獻分析法及次級資料蒐集

本研究以「文獻分析法」，蒐集、整理、歸納、分析相關文獻資料，以系統化的方式處理、分析、整合成有組織性的資訊，俾以質性方式提供本研究研提政策建議之參考依據。文件分析內容包括以下項目，已陳述於本研究第二章：

- (一)利用行政院主計總處、本部、國家發展委員會現有之相關勞動統計次級資料，進行我國中高齡之人力運用現況以及勞動參與狀況分析。
- (二)蒐集、整理並分析國內外有關中高齡友善文化之內涵與價值以及中高齡工作者之歧視態樣等相關研究文獻。
- (三)蒐集、整理並分析國內外有關工作安全感、心理健康、兩者之關連性等相關研究文獻。

二、專家會議

本研究之專家會議分別於 2020 年 4 月 1 日、4 月 28 日、7 月 13 日召開，各邀請 5 位、6 位專家學者與會；三次會議與會專家學者儘量相同，分屬心理領域、人力資源管理、勞動領域、職場健康等相關領域，藉以強化研究方法的完整性與研究工具的專家效度，使質性與量化研究均能契合本研究之研究議題。與會學者及所屬領域如表 17。

表 17 本研究專家會議與會學者專家一覽表

所屬單位	職稱	所屬領域	參加場次
國立○○大學	心理學系	心理學	1、2、3
國立○○大學	心理學系	心理學	1、2、3
國立○○大學	心理學系	心理學	1、3
○○大學	心理學系	心理學	1、2
○○○○大學	心理輔導學系	心理學	2、3
○○醫學大學	公共衛生學系	職場健康促進	1
國立○○科技大學	人力資源管理與發展系	人力資源管理	1、3
○○大學	勞工關係學系	勞工關係	2

資料來源：本研究整理

第 1 場會議主要在審閱本研究研究方法之妥適性，包括以下結論：

- (一)本研究希望探討中高齡友善之文化價值與歧視態樣，並檢核其對工作安全感與心理健康的影響，建議文獻年代能新進一些，並且能以外國文獻為主。
- (二)深度訪談因僅邀請 10 家企業之主管及中高齡員工，在產業別的選擇上不宜過度發散，建議以中高齡者就業較多之產業為主，企業規模可分為大型企業及中小企業，訪談對象則以瞭解公司組織文化及人資制度的主管為主，訪談主題可將中高齡者及高齡者就業促進法或相關政策面的看法加入。
- (三)問卷調查抽樣規劃，建議以深度訪談所選擇的產業別為主，俾利分析重點能夠聚焦；另，原規劃為電訪方式，建議採面訪方式進行，較為精準；再者，有關心理健康與工作安全感的問卷內容，建議採用現有文獻的既有量表較具信效度。

第 2 場專家會議，延續第 1 場專家會議的討論內容，並針對以下議題進行進一步的討論：

- (一)深度訪談規劃：包括確認受訪產業別、受訪企業規模分類及訪談家數分配、企業主管及中高齡員工邀請方式、訪談進行方式等。
- (二)審議訪談題綱：訪談題綱分為企業版訪談題綱及中高齡員工版訪談題綱，本研究根據第一場專家會議相關建議設計訪談題綱，經會中討論後再根據專家學者所提出的意見進行修正，確認定稿版訪談題綱。
- (三)討論問卷內容初稿：會議中雖已針對問卷內容初稿進行討論與修正，惟因問卷內容與深度訪談之間有所連結，建議問卷內容待深度訪談完成後再進行細部調整。

第 3 場會議主要在審閱本研究問卷，包括以下結論：

- (一)有關中高齡友善職場文化題項，建議依研究架構之工作構面、氛圍構面、生活構面、健康構面、生涯構面等五大構面，每構面設計 3~5 個題目。
- (二)職場歧視或不友善對待，建議依研究架構之 9 個態樣，包括招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱、世代認知來設計題目。
- (三)詢問有沒有因年齡遭受歧視或不平等待遇的題項，建議除了詢問受測者自己目前的職場，也包括受測者過去的工作生涯、目前的同事、身邊其他人來詢問。
- (四)工作安全感可使用現有量表，例如 Oldham 的工作保障知覺量表(perceptions of job security)。
- (五)心理健康的部分，建議可納入工作倦怠、心情溫度計、工作滿意度等，也可使

用現有量表，請與會專家學者提供。

(六)建議再增加第六部分，包括「組織承諾」與「公平知覺」，也建議使用現有量表，也請與會專家學者提供。

三、深度訪談

(一)訪談對象

為交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣的差異與員工的實際感受，本研究規劃訪談對象為具中高齡員工僱用豐富經驗之企業內的「主管」與「中高齡員工」。

1.訪談企業規劃涵蓋以下兩類各半，獲取不同職場友善程度企業的樣貌。受訪主管部分透過去電公司進行聯繫邀約，邀約對象以能夠說明公司組織文化及中高齡政策的高階主管為主，訪談地點原則上在公司內：

(1)健康職場、友善職場得獎企業：以獲得本部「進用中高齡績優獎」獲獎企業為邀訪對象。

(2)一般企業：包含工業及服務業。

2.因訪談議題涉及職場歧視，為免受訪員工有壓力，中高齡員工透過產業工會或職業工會推薦進行聯繫邀約(不透過公司聯繫，訪談地點原則上在公司之外)。

(二)訪談方法

本研究採用半結構式深度訪談(semi-structured interviews)方式進行深度訪談。半結構式訪談是介於結構式與非結構式的訪談之間的一種初級資料(primary data)蒐集方式，研究者在訪談進行之前，必須根據研究的問題與目的設計「訪談題綱」，作為訪談指引方針，然在整個訪談進行過程，訪談者不必根據訪談提綱的順序來進行訪問工作，通常訪談者也可以依實際狀況，對訪談問題做彈性調整。每場次訪談過程約需 1~1.5 小時，全程製作逐字稿及訪談內容摘要。

(三)訪談對象配置規劃

考量中高齡工作者的工作情形會受到產業別、企業規模、性別的影響，訪談對象建議根據產業別、企業規模、性別進行考量，總計規劃完成 10 個企業，包含主

管和中高齡員工共計 20 份訪談報告(最後共實際完成 12 位企業主管、12 位中高齡主管的 24 份訪談內容)。

根據本部「107 年中高齡及高齡者勞動參與狀況」，中高齡就業人數及占比以「製造業」最多(22.9%)，「批發及零售業」次之(16.7%)，「營建工程業」(9.6%)、「農林漁牧業」(9.1%)居第三，住宿及餐飲業(6.2%)再次之，建議以此些行業別的企業為訪談主要對象。將產業別主要區分為工業(建議邀訪製造業、營建業)和服務業(建議邀訪批發零售業、住宿餐飲業)兩大類，以「上市櫃企業」、「中小企業」區分企業規模，並考量性別配置的平衡，初步配置如表 18：

表 18 訪談企業配置方式

產業/規模	上市櫃企業	中小企業
工業(製造業/營建業)	3	2
服務業(批發零售業/住宿餐飲業)	3	2

資料來源：本研究整理

(四)訪談題綱

1.中高齡工作者

- (1)基本資料(年齡、教育程度、婚姻狀況/扶養人數、是否為家計主要負責人)
- (2)工作類型(行業、職位、工作身分、職別、工作時數、年資)
- (3)過往求職、工作經驗(求職遭遇的困難、工作年資、過去從事的工作內容、轉職經驗、是否二度就業等)
- (4)隨著年齡來到中高齡階段，您是否能應付目前的工作？如有困難的話，是哪些困難？您是否希望工作內容或職務有所調整或是想離職換工作？規劃幾歲退休？
- (5)就您所知，您任職的公司是否有在優先聘用、職務設計、工作時數、工作環境、績效考核、教育訓練、機具輔助、心理輔導、家庭照顧或相關面向針對中高齡員工進行一些調整？
- (6)就您所知，目前您就職的公司對於中高齡員工在工作的各面向(教育訓練、升遷、績效考評、薪資福利、加薪幅度等)與年輕員工有無差異？差異所在是明文規定或不成文的文化？

- (7)就您所知道、聽過或看過，職場上因年齡受到的不公平對待有哪些情況？您認為中高齡員工應如何回應這樣的情況？您認為對於中高齡員工在心理層面或工作狀況會造成哪些影響？
- (8)就您在職場的經驗，您本身有受過因年齡帶來不公平對待的相關經驗嗎？您當時如何回應這樣的情況？您會因本身中高齡的身分擔心工作的問題嗎？會擔心哪些問題？若您有擔心的情形，您會採取甚麼樣的措施？
- (9)您知道政府即將開始實施「中高齡者及高齡者就業促進法」嗎？您認為該法對於中高齡勞工及公司的影響各為何？
- (10)您建議政府及企業針對中高齡者的就業還可各提供哪些協助？

2.企業主管

- (1)請教您在貴公司的現職及資歷。
- (2)請問公司的員工規模、中高齡員工數及占比。
- (3)公司有無在優先聘用、職務設計、工作時數、工作環境、績效考核、教育訓練、機具輔助、心理輔導、家庭照顧或相關面向為中高齡員工進行一些調整？(中高齡友善職場)
- (4)貴公司是否有處理過中高齡員工受到不公平待遇的相關經驗？貴公司如何處理？
- (5)貴公司知道政府即將開始實施「中高齡者及高齡者就業促進法」嗎？貴公司對於該法內容的瞭解為何？公司是否有針對該法規有進行相關討論或研究？是否已有因應措施？
- (6)貴公司認為該法的通過對於公司管理上有什麼樣的影響呢？對於中高齡員工又有何影響呢？並請教您對於中高齡者及高齡者就業促進法的意見？
- (7)若公司目前無第3題的相關措施，因應上述專法的施行，未來計畫研擬哪些因應措施？
- (8)您認為針對中高齡就業，政府還有什麼可以協助的地方？

四、問卷調查

(一)調查範圍與對象

- 1.調查範圍：本研究以中高齡工作者就業較多的產業為調查範圍，包括製造業、營建業、批發零售業、住宿餐飲業等產業。
- 2.調查對象：45-65 歲的中高齡受僱者，符合行政院主計總處人力資源調查統計定義之就業者條件。

(二)抽樣方式

本研究以滾雪球抽樣法進行，所謂「滾雪球抽樣法」係指透過接觸符合屬性的少量樣本，然後通過他們的網絡，滾雪球般一個介紹一個的接觸更多樣本，直至資料足夠為止。本研究藉由已經受訪填卷的少量中高齡受僱者，陸續推薦其他相同行業且符合條件者進行調查訪問，直至有效樣本足夠。

(三)調查方法及人力

本次調查採面訪方式進行，正式調查前，本研究召開訪員訓練會議，所有訪查員在調查執行前皆需接受 2 小時之課程，讓訪員充分瞭解本研究目的及執行方式，有助於提高調查成功率。訓練會議內容主要包含專案目的說明、問卷內容說明、邏輯條件以及須確認情況、方式說明、訪問技巧及應對狀況說明、訪問檢核規範等。

(四)樣本配置

依納入問卷調查範圍的產業(製造業、營建業、批發零售業、住宿餐飲業)依其中高齡就業人數核配樣本數，如表 19。

表 19 本研究問卷調查樣本分配一覽表

產業別	分配樣本數
製造業	125
營建業	91
批發零售業	50
住宿餐飲業	34
合計	300

資料來源：本研究整理

(五)有效樣本認定

每一份問卷每一選項均需選答始算完成，惟受訪者若在核心問項之回答有超過一半以上為不知道或拒答者應視為無效樣本。

(六)調查內容及量表編製與選取

為探討中高齡友善文化、中高齡歧視樣態和工作安全感、心理健康的關聯性，本研究問卷調查針對 45-65 歲受僱者訪問其基本資料、就業狀況、中高齡友善職場文化、職場歧視或不友善對待、工作安全感、心理健康、組織承諾與公平知覺等，且為聚焦分析範圍，將調查範圍限於中高齡受僱者就業較多之製造業、營建工程業、批發及零售業、住宿及餐飲業等四大行業。問卷架構如下列所示，問卷詳細內容請酌參附件 1。

- 1.基本資料：共 7 題，包括年齡、性別、居住縣市、教育程度、婚姻狀況、是否為主要家計負責人、需要為哪些家人提供經濟支援等。
- 2.就業狀況：共 9 題，行業別、目前工作擔任的職務、工作類型(全時或部分工時)、每週工作時數、是否為臨時性(短期契約)或人力派遣工作、公司員工人數、總工作年資、目前公司的工作年資、個人每月平均收入。
- 3.中高齡友善職場文化：量表參考郭建志、胡佩怡、徐嘉珮於 2017 年「企業友善職場的內涵概念與推動架構之探討」之研究內容、本部「員工協助方案之內涵 2019」、以及本部「工作生活平衡推動手冊 2019」編製而成。中高齡友善職場文化包括工作構面、氛圍構面、生活構面、健康構面、生涯構面等五大構面，共計 12 題，其中工作構面 3 題、氛圍構面 3 題、生活構面 2 題、健康構面 2 題、生涯構面 2 題。填答採用 5 點量表，由 1-非常不同意、2-不同意、3-無意見、4-同意、5-非常同意來表示目前職場的中高齡友善職場文化程度，得分愈高，表示該公司的中高齡友善職場文化程度愈高。
- 4.年齡歧視或不友善對待及相關經驗：
 - (1)有關職場年齡歧視認知的部分共計 9 題，量表取自本部所提供的 8 項歧視態樣，以及本研究由文獻探討與深度訪談分析所得之新增「世代認知」構面，9 項構面分別為包括招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱、世代認知等。填答採用 5 點量表，由 1-非常不同意、2-不同意、3-無意見、4-同意、5-非常同意來表示目前職場各種年齡歧視態樣的程度，得分愈高，表示該公司的年齡歧視的程度愈高。
 - (2)遭受年齡歧視或不平等待遇的經驗：包括受測者自己目前的職場、受

測者過去的工作生涯、目前的同事、身邊其他人遭受年齡歧視或不平等待遇的經驗，共計4題。

5.工作安全感：採用 Oldham [48]的工作保障知覺量表(perceptions of job security)，共計 7 題，分別詢問受訪者對於工作延續性、薪資和福利的確保、資遣風險、工作能力認可、部門裁撤後調職安排、心理感受、資遣後的就業安排等，填答採用 5 點量表，由 1-非常不同意、2-不同意、3-無意見、4-同意、5-非常同意來表示受訪者對於目前職場的工作安全感程度，除了資遣風險為反向題外，其餘題項得分愈高，表示受訪者的工作安全感程度愈高。

6.心理健康：分為工作倦怠、心情溫度計、工作滿意度等面向。

(1)工作倦怠：引用Kristensen、Borritz、Villadsen、Christensen於2005年所發展的工作相關倦怠量表[115]，共7題，前三題由1-非常輕微、2-輕微、3-有一些、4-嚴重、5-非常嚴重來表示受訪者的工作倦怠程度，分數愈高，代表工作倦怠程度愈高；後四題由1-從未如此、2-很少如此、3-有時如此、4-經常如此、5-總是如此來表示受訪者的工作倦怠程度，分數愈高，代表工作倦怠程度愈高。

(2)心情溫度計：心情溫度計的源起來自於美國心理學家Leonard R. Derogatis博士在1918年所設計的個人資料表(Personal Data Sheet)，演變至1948年的康乃爾醫學指數(Cornell Medical Index)，至1968年修訂為霍普金斯症狀清單(Hopkins Symptom Checklist)，直到1975年編輯為精神症狀量表(Symptom Check List 90-R, 簡稱為SCL-90-R)。台灣是由全國自殺防治中心李明濱教授與臺大醫院精神科團隊引進Leonard R. Derogatis教授所編著之SCL-90-R，藉此發展出從感覺、情感、思想、行為到生活習慣、人際關係、飲食等等較為廣泛的精神症狀學內容，且編撰出50題的簡式症狀量表(Brief Symptom Rating Scale，簡稱為BSRS-50)，再以此簡式症狀量表針對721位住院病患做篩檢，進一步簡化編製成為一種主觀自填的簡式健康量表(BSRS-5)，又稱為心情溫度計[116]，主要作為焦慮、憤怒、憂鬱、自卑與失眠等五個常見的精神情緒狀態之篩檢表，共計5題，由1-不會、2-輕微、3-中等程度、4-嚴重、5-非常嚴重來表示受訪者的情緒困擾程度，分數愈高，代表情緒困擾

程度愈高。一般來說，心情溫度計主要是做為協助個人了解心理健康程度的量表，心情溫度計具備有簡短、使用容易之特性，過往研究結果顯示心情溫度計即使在社區大規模調查中仍具有良好之信效度，故本研究以此量表得分作為中高齡受訪者心理健康之程度。

(3)工作滿意度：引用Cammann、Fichman、Jenkins、Klesh於1979年所發展的工作滿意度量表[117]，共計3題，填答採用5點量表，由1-非常不同意、2-不同意、3-無意見、4-同意、5-非常同意來表示目前工作滿意度的程度，得分愈高，表示工作滿意度的程度愈高。

7.組織承諾：引用 Meyer, Allen & Smith 於 1993 年所發展的組織承諾量表 [118]，該量表將組織承諾分為三個構面，分別為情感面向(Affective Commitment)、持續性承諾(continuous cooitment)、規範性承諾(normative commitment)，本研究採用情感面向的 6 個題項，填答採用 5 點量表，由 1-非常不同意、2-不同意、3-普通、4-同意、5-非常同意來表示組織承諾的程度，得分愈高，表示組織承諾的程度愈高。

8.公平知覺：引用 Niehoff 與 Moorman 於 1993 年所發展的公平知覺量表 [119]，該量表將公平知覺分為分配正義(Distributive justice)、正式程序正義(Formal procedures)、互動正義(Interactional justice)三個構面，本研究選擇每個構面中因素負荷量最大的兩題，加起來共計 6 題。填答採用 5 點量表，由 1-非常不同意、2-不同意、3-普通、4-同意、5-非常同意來表示公平知覺的程度，得分愈高，表示公平知覺的程度愈高。

(七)問卷前測試訪規劃

本研究於問卷初稿完成後進行試訪作業(pilot test)，透過本次前測試訪結果做為正式問卷修改依據。本研究共完訪 8 份有效樣本，以確保不同性別及年齡層的受訪者均能反應以確保問卷內容適宜。前測試訪採用便利抽樣(convenience sampling)方式，試訪對象配置如表 20 所示。

表 20 本研究試訪對象配置建議表

	男性	女性
45-54 歲	2	2
55-65 歲	2	2
總計	4	4

資料來源：本研究整理

(八) 量化資料分析方法

1. 次數分配

根據各題樣本比例進行比較選項間的差異，用下列 Z_1 檢定，利用下列公式檢驗兩選項間百分比 (P_1 和 P_2) 的差異，適用於名目、順序尺度資料種類：

$$Z_1 = \frac{\hat{P}_1 - \hat{P}_2}{\sqrt{\frac{1}{n} [(\hat{P}_1 + \hat{P}_2) - (\hat{P}_1 - \hat{P}_2)^2]}}$$

\hat{p}_1 ：第一某特徵估計百分比

\hat{p}_2 ：第二某特徵估計百分比

n ：回答某題之樣本數

2. 交叉分析

以各題與基本資料的交叉表來分析就業狀況與行業別、性別、年齡... 等特性間的相關。交叉表第一步採用卡方檢定，交叉表的卡方顯著水準小於 5% 時才認定兩變數間並非沒有相關，適用於名目、順序尺度資料種類。

$$\chi^2 = \sum_i \sum_j \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad \begin{cases} O_{ij} \text{ 為第 } i \text{ 列第 } j \text{ 行觀察次數} \\ E_{ij} \text{ 為第 } i \text{ 列第 } j \text{ 行期望次數} \end{cases}$$

第二步在有相關的交叉表內，以 Z -檢定找出有顯著差異的地方。檢視兩個獨立的次群體 (Subgroups) 對同一議題看法的百分比 (次群體 A 之百分比 P_a ，次群體 B 之百分比 P_b) 間差異，採 Z_2 檢定：

$$Z_2 = \frac{\hat{P}_a - \hat{P}_b}{\sqrt{\frac{\hat{P}_c(1-\hat{P}_c)}{n_a} + \frac{\hat{P}_c(1-\hat{P}_c)}{n_b}}}, \quad \hat{P}_c = \frac{x_a + x_b}{n_a + n_b}$$

其中 x_a 為次群體 A 選擇某選項人數

x_b 為次群體 B 選擇某選項人數

n_a 為次群體 A 回答該題總人數

n_b 為次群體 B 回答該題總人數

3.題與題間的相關分析

由於調查問卷內容尚未確認，因此以下將提出所有可能運用之題與題間的相關分析方式。

(1)兩變數皆為名目變數：以列聯表分析法進行分析，並以可能比卡方檢定(Likelihood Ratio Chi-square Test)檢定其關聯性之顯著性。

(2)兩變數皆為等比或等距變數：計算其皮爾森相關係數(Pearson Correlation Coefficient)或斯皮爾曼等級相關(Spearman Rank Correlation)，並檢定其關聯性之顯著性，或以迴歸分析法(Regression Analysis)估計迴歸方程式。

(3)應變數為等比或等距變數、自變數為類別變數：以T檢定或變異數分析(Analysis of Variance)檢定其關聯性。

4.單因子變異數分析 (One-way anova)

主要目的在檢定多個群體(三個及以上)平均數間($\mu_1=\mu_2=\mu_3 = \dots =\mu_K$) 是否有差異之統計方法。首先設立虛無假說(H0)及對立假說(H1)：

H0： $\mu_1=\mu_2 = \dots =\mu_K$

H1：至少有一 μ_i 值不同

接著計算 ANOVA 之 F 檢定統計量，如 F 檢定結果為顯著，則進行後續檢定(多重比較法)，本研究採用雪費(Scheffé)事後檢定法。

$$F = MMG / MMW$$

其中MMG表平均組間變異，MMW表平均組內變異。

5.迴歸分析

迴歸分析是一個分析變數和變數之間關係的工具，主要在探討自變數與依變數之間的線性關係，透過迴歸模型的建立，可以推論和預測研究者感興趣的變數。本研究以迴歸分析分別探討工作安全感對其心理健康之影

響；職場年齡歧視對於中高齡者工作安全感、心理健康之影響；加入中高齡友善職場文化後，職場年齡歧視對於中高齡者工作安全感、心理健康之影響等。

第四章 深度訪談研析

本研究蒐集相關文獻並綜整文獻內容後，建構中高齡友善職場文化之內涵以及中高齡工作者之歧視態樣，並初步建立促進中高齡友善文化之內涵架構(如圖 7)，以作為本研究之理論基礎。在初步建立之理論架構中，本研究假設中高齡友善職場文化可直接影響中高齡工作者的工作安全感與心理健康，亦可能透過中高齡友善職場文化的相關措施降低職場年齡歧視的負向影響，或提升中高齡工作者的公平知覺或組織承諾，進而影響其工作安全感與心理健康。另外，模型中也提出工作安全感對心理健康有影響效應的初步假設。

為進一步讓前述之中高齡友善職場文化內涵架構更為妥適，本章續以企業為對象，透過訪談法，分別邀請企業主管與該企業之中高齡員工參與，除瞭解企業之中高齡友善職場文化及年齡歧視之實際狀況，並交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣之差異與員工的實際感受，藉以進一步修改中高齡友善職場文化之內涵架構。本次訪談另針對 2020 年 12 月 4 日正式實施的《中高齡者及高齡者就業促進法》，詢問企業及中高齡員工的認知、因應措施與對該法的態度。

綜言之，本章彙整深度訪談相關研究發現，據以修正第二章透由文獻探討初步建立之中高齡友善文化內涵架構，接著於第五章透過問卷調查方法，完成 300 份中高齡工作者的有效問卷，進一步以實證分析方式驗證模型架構的各變數關係，最後研析質性與量化研究方法的相關發現以綜整研究結論，並提出本研究針對政府主管機關、企業雇主、以及中高齡工作者的相關建議，以作為未來強化中高齡就業促進的各項參據。

第一節 深度訪談對象及特性

為實際瞭解企業中高齡工作者有關的友善職場文化現況與歧視態樣，並交叉比對企業對於中高齡友善職場文化與中高齡歧視態樣的差異與員工的實際感受，本研究規劃訪談對象為具中高齡員工僱用豐富經驗之企業內的「主管」與「中高齡員工」。企業類型依第一次及第二次專家會議建議，依據產業別和企業規模區分為四類，分別為「製造/營建業、上市櫃公司」、「製造/營建業、非上市櫃公司」、「零售/餐飲、上市櫃公司」、「零售/餐飲、非上市櫃公司」，共完成 12 家企業 24 份訪談，訪談對象及特性如表 21。

表 21 深度訪談對象及特性

編號	企業類型	公司規模	主管職稱(代號)	員工職務(代號)	員工年齡	員工性別	員工年資 ³
A1	製造業(科技業)/上市	2100人	人事副理(A1-1)	生產線小組長(A1-2)	49	女	5年/30年
A2	製造業(傳產)/上市	3700人	人資經理(A2-1)	採購中階主管(A2-2)	56	男	31年/33年
A3	製造業(傳產)/上市	2000人	人資經理(A3-1)	行政助理(A3-2)	45	女	24年/24年
B1	製造業(傳產)/中小企業	170人	管理部經理(B1-1)	業務(B1-2)	56	男	1月/21年
B2	製造業(傳產)/中小企業	21人	秘書(B2-1)	會計(B2-2)	52	女	12年/33年
B3	營造業/中小企業	500人	人資經理(B3-1)	職安處中階主管(B3-2)	49	男	25年/25年
C1	餐飲業/上市	7600人	學習發展部襄理(C1-1)	餐廳員工(C1-2)	49	女	1.5年/10年
C2	住宿業/上市	200人	人資部副理(C2-1)	安全部中階主管(C2-2)	52	男	3年/20年
C3	零售業/上市	3200人	人資部協理(C3-1)	秘書(C3-2)	48	女	8年/25年
C4	餐飲業/上市	5600人	人才發展課副理(C4-1)	店員PT(C4-2)	50	女	12年/15年
D1	餐飲業/中小企業	600人	人資組長(D1-1)	店長(D1-2)	55	女	5年/30年
D2	住宿業/中小企業	23人	營運經理(D2-1)	房務(D2-2)	54	女	2年/18年

資料來源：本研究整理

第二節 深度訪談研析

在完成 12 家企業主管與 12 位中高齡員工的深度訪談後，經彙整訪談內容，交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣之差異與員工的實際感受，企業與中高齡工作者的回應大致上都很一致，以下為深度訪談得到的初步研究發現：

一、中高齡友善職場措施

(一)聘僱面向

大多數公司都表示沒有針對中高齡工作者有優先聘僱的制度，僅有一家受訪企

³ 員工年資：受訪員工在該企業之年資/工作總年資。

業將中高齡聘用名額當作店長的績效指標，且規定每一家分店的最低聘用名額

因為董事長有一個類似像使命的概念，他有去佈達採最低進用額，其實跟政府一樣，以餐廳來講的話，我們每一店至少要有一位中高齡，如果有超額進用的話，董事長還是希望鼓勵，店長的KPI在上面，每年都會有加分。那如果超額進用，或者是說這個店長本身就是跟中高齡比較處得來的，那他有一個優勢就是KPI分數會加很多。(受訪者D1-1)

公司大概去年開始就有公文下來，也是算是有點配合政府，希望我們每個店至少要有一位中高齡，所以我們在出缺勾選會盡量選歡迎中高齡。(受訪者D1-2)

另外，某些受訪企業會參與中高齡就業博覽會，希望能聘僱有經驗的中高齡人才，甚至是主管人才，但主管應徵者甚少。

...公司兩、三年來也有參加過蠻多場銀髮人才中心招募活動，因為飯店比較多基層人才需求，所以各個職務基層職缺都有。但就之前去參加徵才活動經驗，即使公司有意願聘僱中高齡的中階主管，但是參加銀髮中心辦的招募活動的求職者，很少是具豐富經驗的主管人才，大部分都還是僅有基層工作經驗者。(受訪者C2-1)

(二)職務設計面向

受訪公司幾乎都會根據工作現場視中高齡員工的狀況，透過適合的職務安排、職務調動的方式來調整

現場單位比較多是體力方面的工作，在職務設計上會根據狀況依照他的年紀、工作動作的負荷等進行一些調整，例如工作站要蹲的次數比較多，為了保護員工膝蓋、腰，所以輔具可能是讓機台可以上升不用彎腰等。(受訪者A3-1)

對中高齡員工盡量不安排需要體力的工作，主管會因人調整職務...(受訪者A1-2)

例如上次反應操作機器時，手會過肩，重負荷，公司廠務就來現場評估機具上是哪邊有問題，找出負責單位並請對方提出改善，想辦法找廠商改善，改良後也會再來驗收是否有效。(受訪者A1-2)

本來是在重體力的地方，例如機台旁邊的，那年紀大了就調到比如守衛室，或者調進來做一些行政作業，本來是貨車司機，調進來以後變成開托運單的，

然後或者是管理一些運輸項目...(受訪者A2-2)

一位現場的阿姨，大概也 60 歲，因為保麗龍製造過程有水氣，有一個製造區地板是常濕的，比較危險潮濕區，就會讓他避開。(受訪者B1-1)

我們職安也會針對工地去宣導中高齡，會限制 55 歲以上的勞工不可以做高風險的作業，重體力、高架作業。(受訪者B3-2)

二度就業的中高齡婦女雖然無餐廳經驗，但在家有廚房烹飪的經驗，那對於這些洗菜、切菜、煮火鍋料等都是比較熟悉的，就會安排在內場工作。那有的媽媽或大哥也許是比較善於跟客人互動，就可以做外場，協助做點餐送餐等工作。(受訪者C1-1)

我們最重的東西就是廚餘桶...以職務設計來講的話，店長一定會先把中高齡避開去處理廚餘桶...(受訪者D1-1)

(三)機具協助面向

許多公司都針對中高齡工作者提供對應年齡需要的輔具，例如放大鏡、放大尺、檯燈、大型電腦螢幕、升降推車、護腰等

會有一些產線工作需要做肉眼檢查產品，會提供放大鏡/燈...(受訪者A1-1)

公司針對中高齡也會做一些工作上的輔具幫助，但大多是工廠的部分，像是螢幕畫面要大一點。(受訪者B1-2)

自己有申請輔具台燈、放大鏡，比如看文件時等都會使用到。(受訪者B2-2)

隨著時代跟進，工程也有一些測量器具跟著進步，例如以前要用捲尺量距離，現在有工具用照的就可以馬上知道，對中高齡來說當然就更輕鬆。(受訪者B3-1)

...如果是後勤單位用電腦，那就可以申請比較大的螢幕之類的，讓眼睛比較舒服。(受訪者C2-1)

(四)工作時數面向

若干公司有依據中高齡工作者體力或需求安排工作時段的制度，例如，有受訪者表示公司會盡量不排中高齡員工晚班或夜班的工作時段

我們只有分早班、晚班，我之前遇過幾位中高齡大概都是偏早班比較多，

因為有的家裡有小孩要照顧，出來兼個工作。早班是 9 點到下午 1、2 點，早班需要備料。(受訪者 D1-2)

因為裡面女工大概都有家庭，嘉義地方有拜拜，主管不會強迫他們，可以讓外勞替補，特休也讓他們優先排，輪班的話，夜班雖然有夜班津貼，但一般他們有家庭，也都是上常日班，四點半下班。(受訪者 D1-2)

中高齡員工普遍還是喜歡安排在晚上 6 點以前的班。因為女性比例偏高的關係，就媽媽而言可以兼顧家庭的話都會希望 6、7 點前就下班。(受訪者 C1-1)

只要有提出要求，其實公司都能接受也樂意幫你安排你想要的時段，自己剛進去時也是不敢講，但其實公司都能協助你安排的。(受訪者 C1-2)

體力負荷的問題，會盡量不讓年紀大的輪大夜班。主要原因也是覺得年紀大的人經歷比較多，白天狀況比較多的時候能去處理，晚上大部份就是巡邏而已，反而讓年輕人做就可以。(受訪者 C2-2)

有些公司允許中高齡工作者可以以部分工時的方式保有工作。

在工作時數方面，針對部分高齡且體力工作者在工作現場會依其身體狀況採部分工時的規劃，但比例並不高。(受訪者 A2-1)

目前中高齡員工比較多的比例無法配合輪班，因為要照顧家庭...正職人員都是要用排班的方式，如果是不能配合排班，就會是兼職。(受訪者 C3-1)

中高齡在應徵時都會給全職的機會，但幾乎很少能待超過三個月，主要是工作環境的速度壓力、後來公司才調整建議中高齡員工先以兼職為主，若願意挑戰再轉正職。(受訪者 C4-1)

(五)教育訓練面向

大多數公司在教育訓練上對於不同年齡員工並沒有差別待遇，也有公司會提供中高齡一些技能精進的外訓課程

以前可能只是學會怎麼做，現在則增加一些 PLC(可程式化邏輯控制器)的基礎概念，就會讓中高齡員工外訓，搭載現有技能、經驗再加成。(受訪者 A3-1)

某些公司對於中高齡員工在學習時間及學習項目上有比較大的寬容，或對於中高齡工作者提供較長的訓練期，在訓練手冊的呈現上也會簡化流程。

原則上中高齡還是會在學習時間上有比較大的寬容期。主要是依現場工作的店主管去觀察調整，因為中高齡不一定動作慢，跟個人的特質有關...在剛開始訓練時會用比較低的強度讓他去慢慢熟悉工作的節奏跟上班的時數...之後才會往上增加...(受訪者 C1-1)

訓練手冊的話，因應年長員工的需求，會有類似手寫版的簡化作業流程提供。(受訪者 C2-2)

會針對個人學習的狀況去做調整，對年長一點的員工就是輔導期會比較長。(受訪者 C3-1)

若今天進來的是中高齡的員工，會看學習的狀況去評估現在這個工作站你要待多久讓你學這個東西，也會請員工做筆記，上班時可能會抽考...如果在這個工作站待了很久學習狀況仍然不佳，也會考慮安排不同的工作站讓他嘗試。(受訪者 C4-2)

...公司能做的就是把訓練時間拉長一些，讓對方有多一點時間適應...(受訪者 D1-1)

我自己接觸下來，訓練的時候腳步可能放慢一點，可是沒有所謂考核的優待...(受訪者 D1-2)

(六)績效考核及升遷面向

所有受訪公司及員工都表示績效考核及升遷並沒有因為年齡有所差異，都是一視同仁

(七)健康照顧面向上和心理輔導面向

大多數公司沒有相關制度或措施，較大型的少數公司聘有職業安全醫護、EAP 制度，或與外部單位(如「生命線」)合作，但是針對全體職員

公司有廠護，會對中高年齡員工隨時追蹤，例如有人血壓比較高，就會常常量並回傳，公司固定有醫生來駐診，全面員工都有，但針對有一定年紀的員工，例如有三高、心血管問題，都會特別叮嚀。(受訪者 A1-2)

公司與生命線合作，是全員皆享有的福利不是針對中高齡。(受訪者 A1-1)

公司一直都有 EAP 的心理輔導...主要是宣達如有任何家庭、婚姻、小孩等問題都可以去使用，也是匿名的。(受訪者 A3-1)

定期每季都會有職醫，有職醫來的時候，有一些同仁想跟職醫聊，比如他的身體狀況或心理壓力等，都可以透過這樣的管道。人力資源部也有員工身心狀況調查，他們都可以反應一些意見，我們也可以針對同仁的反應去做調整。
(受訪者 C3-1)

另外有些公司是以主管或人資部門關心的非正式方式來進行。

沒有特別的心理輔導制度，但主管會主動關心中高齡員工在工作上的狀況。

(受訪者 A1-2)

...就是說如果在工作職場上有遇到什麼狀況，他們都是有足夠資訊可以反饋給我們主管，所以基本上心理輔導這一塊，我們公司比較採就是說如果他們有主動提出，那我們會跟他們講意見表達的管道。(受訪者 D1-1)

(八)家庭照顧面向

尚無受訪公司針對中高齡工作者有家庭照顧的正式協助制度，但會准予員工相關假別

工作上比較困擾的地方是工作跟家庭的平衡，因為母親不能走路，白天自己在家，可能會因為家中狀況稍微晚點進公司，公司目前還是比較制式化的規定 8 點半到 5 點半上下班工時。(受訪者 A1-2)

家庭照顧的話，公司的中高齡員工通常都是做很久的資深員工，也會有自己的假，所以原則上想請自己的特補休都沒有問題，只要你工作安排好，都很自由。(受訪者 A3-2)

也有受訪中高齡員工表示因照顧家人帶來工作上拉扯的壓力，甚至需兼職其他工作來增加收入。

因為先生年紀大我 22 歲，身體出問題，我要負起照顧責任，所以目前休息時有兼著做直銷，希望能達到預期的收入。(受訪者 C1-2)

(九)職場氛圍面向

某些受訪企業很重視職場氛圍，認為尊重中高齡員工是必要的。

我比較著重在心理，公司要先給承諾，共存共榮的概念，我們不會任意讓你提早退休，那你就好好的帶新人，也沒有取代問題，中高齡事實上心理的安定蠻重要的，還有雇主、同仁對他有沒有尊重，都是重點。(受訪者 B1-1)

...必須讓這些中高齡在職場上有自我實現、被尊重的感覺...(受訪者 B3-1)
也有受訪企業實施「師徒制」,由中高齡員工擔任師父帶領年輕員工,年輕員工也會教導中高齡者電腦技能,公司亦會提供師父獎金津貼。

公司鼓勵師徒制,一個師傅配一個徒弟,徒弟大概都會做比較辛苦的工作,例如生管,年輕的電腦能力比較強,會教師傅電腦知識...師傅把徒弟當小朋友帶跟教,小朋友覺得應該幫師傅做這些事,互相幫忙,我覺得我們公司機制還可以,做比較久的帶新來的,會給獎金...(受訪者 B1-1)

公司有師徒制,像最近就快進入畢業季,很多年輕人就會到公司來,常遇到的狀況是,學生在校成績不錯,但在課堂學的東西跟實際到現場會有落差,師徒制就是希望讓工程經驗很老道的前輩能把他畢生的功力灌注在新進同仁...若是你帶的新人,評估 OK 可以繼續留下來工作的時候,就會發一筆輔導獎金(受訪者 B3-1)

二、中高齡工作者職場歧視或不公平待遇

(一)受訪者在現職遇到或處理過的年齡歧視狀況或不友善對待偏少,但很多受訪者都聽聞過職場年齡歧視狀況

從訪談的結果來看,受訪的企業和員工大多表達沒有遇過中高齡工作者被不公平對待的具體經驗,也有受訪者認為中高齡工作者通常在公司都是資深者,也有許多是主管,且能夠在該公司持續任職,應該是沒有受歧視的狀況才會繼續任職。進一步請受訪者說明曾聽過、看過或知道的年齡歧視狀況,可發現存在多種歧視態樣,許多狀況雖無表面上的直接歧視,但可視為具實質內涵的間接歧視,惟在訪談中並無發現文獻所述「獎懲」方面的年齡歧視。茲將訪談所得之相關年齡歧視態樣綜整如表 22。

表 22 受訪者所知之年齡歧視態樣

年齡歧視態樣	實 例
招募方面	1.要求無「老花眼、白內障」等中高齡特有之特徵。 <u>以前曾經有看過某家包裝公司在應徵人員時要求不能有老花眼、白內障之類的問題,雖然沒有直接寫明年齡限制,但會有老花眼、白內障的不就是年紀較大的人嗎?雖然沒有寫出年齡限制,但</u>

年齡歧視態樣	實 例
	<p><u>明顯就歧視中高齡，何況老花眼、白內障其實是可以矯治的。(受訪者 C1-2)</u></p> <p>2.徵聘啟事出現「年輕、青春」等字眼。</p> <p><u>就我所知，幾乎所有公司都知道不可以在徵聘啟事上寫上年齡限制，因為是公然違法，但我曾看過公關公司的徵人啟事是寫「歡迎有年輕創意、青春活力的你妳加入本公司！」像這樣的啟事我覺得應該也算有年齡歧視的意圖。(受訪者 B1-1)</u></p>
甄試方面	<p>1.若干服務業對於第一線服務人員在年齡、外型上有檯面下不可說的秘密標準，排除中高齡者。</p> <p><u>我之前有聽過同行的主管講過有某些高級飯店對於第一線服務人員有比較高的要求，在年齡及外型上都有不能說的秘密，當然在徵聘啟事上不會有明顯的規定，因為大家都知道那是違法的...(受訪者 D2-1)</u></p> <p><u>...也聽過中高齡被叫去面試是陪榜的啦，不可能會錄取，因為公司知道規定年齡是違法的，所以就叫中高齡的去面試作樣子。(受訪者 B1-2)</u></p> <p>2.徵聘啟事雖無明顯的年齡限制，但中高齡者即使可參加筆試，卻無面試機會，或根本完全沒有筆試或面試機會。</p> <p><u>...當然在徵聘啟事上不會有明顯的規定，因為大家都知道那是違法的，應徵者可能都可以參加第一階段的筆試，但只要超過 40 歲的人，根本就不會進到第二階段的面試名單裡面，直接淘汰，但這也只是人資單位的不成文規定，表面上也無法說他們有年齡歧視。(受訪者 D2-1)</u></p> <p><u>雖然有法律規範，但企業還是有很多的漏洞可以鑽，當然在應徵的時候不能因為年紀太大而不錄用，可是事實上在檯面下仍會不錄用。(受訪者 D1-2)</u></p> <p><u>我找工作投履歷時會特別找中高齡，不會去投一般求職者，如果沒有特別提出中高齡，我就有點覺得就算去了，他一定也會挑比較年輕的...(受訪者 D2-2)</u></p>
勞動條件方面	<p>在無薪假時期，企業為了成本，年資高、薪資高的中高齡者往往成為目標人選。</p> <p><u>有朋友是夕陽產業，待了 10 來年，但公司比較不穩定，從月</u></p>

年齡歧視態樣	實 例
	<p><u>休6天到月休8天到無薪假，進去到現在沒有調高薪資，因為年齡大也不敢換工作。(受訪者B2-2)</u></p> <p><u>...之前金融海嘯時，有某公司規定年資較深者的無薪假天數比較多，那是因為公司為了省成本，年資深的員工薪水都比較高，無薪假多，公司較省錢，且因為年資深的年紀通常都比較大，都是中高齡的啦，這樣應該所算是一種差別待遇。(受訪者D1-2)</u></p>
升遷方面	<p>將中高齡員工安排在不利於他們升遷的職位上。</p> <p><u>以前也有聽過家人說過他們公司會將中高齡員工安排在不利於他們升遷的職位上，家人說通常那樣的職位都是做很例行性的工作，沒出錯被視為理所當然，沒甚麼表現機會，當然升職不會有你的機會，即使中高齡員工想要調到比較有挑戰性、有升遷機會的工作，公司也不願意。(受訪者B1-2)</u></p>
解僱方面	<p>以公司發展方向為名裁員，看似中性，但被裁撤者大多是中高齡，因其方向為中高齡無法勝任之高科技。</p> <p><u>我知道曾有公司裁員時以「不具備雲端服務、大數據知識之員工」為裁員對象，理由當然好像是用一個中性的條件來過濾要裁掉的員工，並且光明正大地和公司的發展與未來連結，但後來裁掉的都是中高齡員工，表面上沒有年齡的針對性，但應該還是算是一種間接歧視。(受訪者A1-1)</u></p> <p><u>我記得以前看過一個新聞，某家航空公司無預警解僱十多名空服員，遭解僱的空服員都是同一職等層級中年齡及年資較高者，職等較高、座艙長級以上的主任空服員，遭裁比例更遠高於資淺空服員，而年輕、年資淺的空服員卻全數留用，那家航空公司說資遣員工是「成本考量」，但又提不出客觀裁員標準。(受訪者C4-1)</u></p>
調職方面	<p>年資深、薪水較高的中高齡者非自願被調至工作較簡單、薪資較低的工作。</p> <p><u>我之前的公司曾經因為中高齡員工年紀大了，年資深，薪水高，希望把他們調動至較輕鬆、但薪資較低的工作，但員工卻自認為自己各方面都還可以，尤其調過去薪水還會變少，根本不想調動，所以和公司不愉快。(受訪者B1-2)</u></p>
訓練福利方面	<p>中高齡者無出國進修受訓的機會，表面理由是顧及其需要照顧家庭，故派遣未婚無家累的年輕員工。</p>

年齡歧視態樣	實 例
	<p><u>我聽朋友(他本身已經 47 歲)說過他們公司每年都會選派員工到日本總公司接受一年訓練,回來後通常會有升遷機會,也會加薪,但歷來都只有未滿 40 歲之員工有機會被選上,他有私下問主管自己有沒有機會,主管當然是解釋他有家庭有小孩,怕他不放心家裡,所以還是讓年輕員工去,但他覺得是因為自己年紀大被忽視。(受訪者 A2-2)</u></p>
退休方面	<p>資深中高齡員工一旦達到可退休年資,即被公司結清年資辦理退休,之後再以較低薪資聘回擔任原職。</p> <p><u>以前聽朋友說過他們公司對於員工到達可退休年資時,但還不到強制退休年齡 65 歲喔,就會要求員工先結清年資辦理退休,然後再把老員工以原薪資用「打折」方式回聘,繼續做原來的工作內容,這對於公司來說可以節省成本,可是對員工很不公平,但員工也不敢說甚麼,想說年紀大了,有個工作就算了,要不然和公司鬧翻,出去也找不到工作。(受訪者 A1-2)</u></p>
世代認知方面	<p>1.不同世代、不同想法產生的相處問題。</p> <p><u>年輕員工在溝通上會比較直接,中高齡員工就會覺得比較受傷,即使話語上並沒有針對性,店長會跳出來做協調。例如用社群軟體聯絡,年輕人只會回個一兩個字,也比較不說請、謝謝等禮貌詞語,就會讓中高齡員工誤會對方是不是不高興,或是有時有一些事情忘了做,年輕員工會比較直接的說你這個怎麼沒做,對方就會比較受傷或覺得是不是在針對他。(受訪者 C4-1)</u></p> <p><u>我去幫他們上課的時候,我都會問一下,年輕店長跟一些做比較資深的正職的相處狀況,大部分是溝通不良與認知不同的問題。(受訪者 C4-1)</u></p> <p>2.可能倚老賣老、不願學習、大材小用留不住、不好管理。</p> <p><u>因為工作分配問題有衝突,因為我們不是很嚴格規定每個人負責什麼工作,大部分都是團體合作概念,但有些比較需要體力粗重的工作,年長的人身體負荷不來,可能會有倚老賣老的心態,覺得年紀大了,辛苦的工作你們年輕人去做就好,相處上就會有點對立感覺。(受訪者 B2-2)</u></p> <p><u>就我所知像我們營造業,有些小包商在招聘時會比較不喜歡找中高齡的工人,覺得不好管,有時會講不聽,感覺比較自以為是,</u></p>

年齡歧視態樣	實 例
	<p><u>體力又比較差，因為有時是用零工方式在招人，所以也沒有那麼注意就業歧視的法規，一般比較喜歡找 31-40 歲的青年人，中高齡的一班都是做熟了，變成班底。(受訪者 B3-2)</u></p> <p><u>像我從事人資工作這麼多年來，常常會有徵人的單位主管在過濾應徵者資料時，看到年紀比較大、資歷比較深的應徵者，會問我「資歷這麼深，會不會大材小用，可能一下子就走了」、「年紀和其他同事差距大，會不會處不來」、「經驗這麼豐富，會不會不願意學」、「年紀比我還大，不好管理」、「上有高堂、下有妻小要照顧，可能無法全心全意」的疑慮，這應該不算是一種歧視，但的確是刻板印象。(受訪者 B2-1)</u></p> <p><u>3.被年輕的主管不友善對待與故意刁難。</u></p> <p><u>曾經待過清潔公司主管，有一些年輕樓管會對阿嬤級的員工會比較不尊重。例如年紀大有些生活習慣就是吃飽飯會要稍微午睡一下，但樓管無法體會就沒比較不接受。(受訪者 C2-2)</u></p> <p><u>有認識一位朋友，近 70 歲還在職場工作，但他說其實常被比他年輕的主管欺負，動輒在工作上故意找碴，而私底下也沒有甚麼同事願意和他交朋友。他跟我說雖然老闆願意雇請中高齡勞工，但卻無端受到年輕同事的排擠、孤立，甚至任意差遣使喚其做事。(受訪者 C4-2)</u></p>

資料來源：本研究整理

(二)不公平對待的申訴管道

D1 企業談到曾有中高齡員工的離職單反映其訓練過程受到訓練員年齡歧視的狀況，不過該員工在其新進人員的回饋單上並無這樣的意見，此狀況顯示中高齡工作者面對不公平對待時，可能因為其在職身分而不敢表達，當其離職時才會沒有壓力的表達出來，妥適的年齡歧視申訴管道是未來應進一步探討的議題，管道應更人性化及兼具保護性。惟，此問題已在中高齡者及高齡者就業促進法有具體規範，該法第 15 條及第 16 條規定，求職或受僱之中高齡者及高齡者發現雇主違反前述規定時，得向地方主管機關申訴。地方主管機關受理前項之申訴，由依就業服務法相關規定組成之就業歧視評議委員會辦理年齡歧視認定。再者，雇主不得因受僱之中高齡者及高齡者提出本法之申訴或協助他人申訴，而予以解僱、調職或其他不利之處

分。

中高齡員工在離職單上反饋在訓練過程有被訓練員歧視是中高齡，但這個員工在新進人員回饋的部分並沒有提出，訓練員是有反應中高齡員工學習進度跟一般員工比起來偏慢，但因為公司對於中高齡員工標準會再放寬，所以店長也沒有講什麼。實地去瞭解發現中高齡員工的心態沒有調整好，因為退休前是小主管，所以會在現場覺得自己是長輩，對於主管的要求會爭辯或吼叫。(受訪者D1-1)

另外有一個是剛滿 40 歲的外籍配偶，在離職單上有反應說主管就是可能帶有歧視的意味，包括有一些很小的衝突。公司有試著要聯繫瞭解，但電話都直接轉語音完全聯繫不上他。詢問店長表示知道這位員工比較有一點小聰明，會不按照步驟執行，跟訓練員之間有些小摩擦。事後人資有提醒店長應該要即時介入調解或請公司協助。(受訪者D1-1)

一旦有新進同仁反應組長或年長員工很嚴厲，公司會先去瞭解及溝通，讓員工彼此有同理心，新人必須知道前輩是如何過來的，為什麼會要求這麼嚴格。也會讓年長同仁知道新進同仁是怎麼想的，是不願意達成，還是說話方式讓對方產生排拒感。(受訪者A3-1)

(三)不同世代的相處與認知是主要問題

雖然幾乎所有受訪企業和中高齡員工都表示沒有遇過中高齡年齡歧視的經驗，但都不約而同提到不同世代的相處問題，許多中高齡受訪員工也表示與年輕世代的相處造成職場的不開心和工作氣氛的不佳，也有多位主管提到處理不同世代的相處是主要的問題。

...還有就是跟年輕人的溝通，他的一個想法，然後你要否認他也不是，要完全接受好像也不是，就是怎麼去做溝通...(受訪者A2-2)

不同年齡員工在相處上隔閡一定是有的，倒是沒有什麼衝突或歧視的問題，如果有個性不合的狀況，會藉由現場觀察去做調整，沒有特別規劃申訴管道。(受訪者B3-1)

像是年輕的同仁對中高齡工作的速度或是年輕人講話也比較直接，後來有透過區督導介入這家店，去這家店時也有跟兩位同仁訪談，希望溝通這方面的問題。(受訪者C1-1)

以房務為例，比較多中高齡女性願意做，就現場來說，聽到年輕員工抱怨大姊們比較愛講話，例如聊天聊是非...(受訪者 C2-1)

在做教育訓練的時候怎麼樣促進不同年齡員工團隊合作、怎麼樣他們可以在各自的優點上發揮或是做為店長怎麼樣去管理跨世代的人，這個是公司應該要教他們的。(受訪者 C3-1)

在這間飯店沒有被歧視或不公平對待經驗，之前在別的飯店有，對方是櫃台人員，在工作上有互動，年輕人講話口氣會讓人覺得很不舒服，也不是嫌棄什麼，不曉得是他本身講話就這樣還是怎樣，處理方式就自己消化，並沒有特別反應。(受訪者 D2-2)

有聽過年齡較大的同仁反應比較沒那麼快，遇到個性較急的年輕主管或同仁，多少會有一些言語上的壓力，可能對方說話沒那麼客氣...(受訪者 A3-2)

...部分是不同世代相處上的不愉快，現在年輕人比較先看自己的權利，義務擺後面，講話比較直接，如果年輕人教年長者使用電腦，年長者反應慢，年輕人也不會好聲好氣。現在生產線上比較需要仰賴電腦，中高齡員工不是電腦能力不好而是比較慢，出錯率也比較高，在一個團隊裡，年輕人就會覺得好像在拖累他們，通常會發生在比較弱勢、個性溫和的資深員工，當事人通常不會來抱怨，反而是年輕人比較會抱怨。公司也很傷腦筋，因為是有沒有尊重、同理心，大多會透過宣導的方式規勸。(受訪者 B1-1)

工作分配上中高齡員工可能覺得互相是應該的，但年輕員工不一定這麼想，每個工作站別、生產線上總是有比較輕鬆跟不輕鬆的，理論上主管是可以調動，如果沒有調動，年輕員工也會抗議。(受訪者 B1-1)

甚至有公司因為世代衝突，要將不同世代區隔在不同工作區域，此乃是因為年輕人有時會覺得中高齡員工倚老賣老，另一方面，中高齡員工可能因為經驗較豐富，不經意流露指導性，讓年輕員工較不能接受。

之前有發生過不同年齡層員工的衝突，年長和年輕員工在平時因為生活經驗的差異容易成為兩個群體，產線工作又大多數是團隊合作的概念，沒有清楚的工作範疇劃分，就容易因工作分配問題有衝突，有些比較需要體力粗重的工作，年長的人身體負荷不來，可能會有倚老賣老的心態，覺得年紀大了，辛苦的工作你們年輕人去做就好，相處上就會有點對立感覺...近期則是因為公司生產需求有增加，所以劃分不同樓層處理不同的產品，也同時將兩個群體在工作

上盡量區分開來，避免衝突。(受訪者 B2-1)

也會建議中高齡同仁在相處上不要放太多父親和兒子的模式去相處，而是要以同事和同事的相處模式，職場上的互動是學習的過程(平輩間)，而非教導的過程(上對下)。(受訪者 B3-1)

年輕的同仁對中高齡員工工作的速度會有意見，年輕人講話也比較直接，在與新進中高齡員工訪談時就有發現這樣的問題...(受訪者 C1-1)

曾發生中高齡員工倚老賣老，讓其他同仁不願意搭班，會透過店長協助安撫。(受訪者 C4-1)

(四)女性中高齡者二度就業面臨的挑戰

女性受訪對象中，有幾位於婚後離開職場，待子女稍成長才在數年後回到職場，卻面臨到就業市場的挑戰，包括已脫離職場一段時間，加上年紀較大以致尋職不易。

會擔心年齡及學歷的問題，因為子女還在就學有經濟壓力，如果能在公司再待十年是最好的，但若大環境不好，公司一定不可能繼續僱用，可能會找新人替代自己。(受訪者 A3-2)

結婚前主要是文書類工作，因結婚離開職場，17年後二度就業...但因為店面的營業樓層太大，需要上下樓梯很頻繁，體力無法負荷造成身體出現狀況，也怕擔誤其他同仁的工作進度，所以離職。(受訪者 C1-2)

另外，因尚需照顧子女而限制工作時間或無法配合加班，必須從事非典型或部分工時工作，在工作內容的選擇上也受到限制，想從事行政或管理工作卻沒有機會，只能以餐飲、房務或作業員等勞力或兼職工作為主，顯示二度就業的中高齡女性工作者需要更有彈性的勞動環境與相關配套措施。

結婚前當過會計、倉管兩三年，因結婚離開職場，等小孩大一些再出來找工作...主要考慮工作時間要能配合照顧小孩，請假容易，可以隨時機動到學校處理小孩的緊急狀況，只能找兼職，正職工作會擔心太久沒工作跟不上變化，還有加班的問題。(受訪者 C4-2)

結婚後有一陣子沒有在工作，後來再出來工作做過手工、電腦刺繡、便當店，時間都不久，早餐店做比較久大概四、五年，都是只有半天早班，想找一個穩定正常時間的工作...(受訪者 D2-2)

(五)外籍移工與中高齡員工的替代性

某些受訪企業提到外籍移工與中高齡員工的替代性，受訪企業表示並非他們不想聘僱中高齡員工，但中高齡者的工作意願大部分不是很高，很多無法忍受勞力工作的辛苦，流失率非常高，但又限於技能不足，無法勝任其他工作，所以企業也只好聘任外籍移工。

中高齡者也有一些自己的考量，雖然工時不比服務業長，但工作環境可能不如他們的期待，比如不能使用手機、工作都是面對機器比較枯燥乏味，所以失業的人多，找不到員工的企業也多。(受訪者A1-1)

新聘的中高齡員工不少，陸陸續續至少 20 位以上，但定著力很低，也有只待幾個月的，其實感嘆雇主開職缺，但是中高齡不一定會來做，只能找外勞...(受訪者B1-1)

進來的中高齡大多不具相關經驗，能做的工作比較局限，比較是一線工作，以勞力為主，如清潔工作、搬運工作、指揮交通。這些員工的工作意願大部分不是很高，像剛進來的中高齡 18 位，不到一個月只剩下 9 個，因為無法忍受一線的工作，但又無法勝任其他工作，只好聘任外勞。(受訪者B3-1)

我覺得中高齡在求職常常把薪資壓低，不管是公司或個人，甚至自己把薪資的比行情低，來跟青壯年競爭，那進來之後，可能自己也不太缺錢，但文化或工作上沒辦法馬上進入狀態，壓力一來就離開了...(受訪者C1-1)

三、工作安全感

綜整受訪者對於工作安全感的解讀有多元面向與反應，以下歸納整理為數方向：有部分中高齡受訪者談到產生工作不安全感並非和工作本身有直接關係，而是因為家庭照顧因素，擔心可能對工作造成負面影響或讓主管有不佳的印象，甚且要兼職來補貼收入。

工作上比較困擾的地方是工作跟家庭的平衡，因為母親不能走路，白天自己在家，可能會因為家中狀況稍微晚點進公司，公司目前還是比較制式化的規定 8 點半到 5 點半上下班工時。(受訪者A1-2)

因為先生年紀大我 22 歲，身體出問題，我要負起照顧責任，所以目前休息時有兼著做直銷，希望能達到預期的收入。(受訪者C1-2)

針對工作多少會有點隱憂，如果沒有繼續在這邊做的話，可能也難保還會

有正職的機會...(受訪者 D1-2)

(一)也有受訪者提到中高齡在就業市場是劣勢，擔心可能須壓低薪資與年輕人競爭或屈就較低職位

...在應徵的時候，雖然自認為能力沒有問題，但礙於市場行情，還是會壓低價錢去跟年輕人競爭以得到工作機會。(受訪者 B1-2)

如果要重新找同業的工作，只能靠同行介紹，純粹靠應徵是沒有機會的。像同業別家公司的老主管，60 歲退休後只能找守衛的工作，即使他經驗很豐富，老闆還是會考慮年齡、退休等問題。(受訪者 B3-2)

(二)新科技與新技術的進步也是中高齡者工作不安全感的壓力來源之一，擔心自己因為跟不上科技進步的腳步而被淘汰

當科技技術在改變，自己沒有提升就會沒有競爭力，本身的能力要自己提升，也會跟公司說給我時間學，自己也會想要搞懂、想要去消化吸收。(受訪者 B2-2)

現在科技進步，年輕人學習的都很快，但是如果沒有辦法改變中高齡人自我學習設限的認知，他就會永遠一直覺得學不會...(受訪者 C3-1)

...中高齡員工必須要去做調整迎合，要能夠接受新工具或科技的應用。中高齡員工雖然有很多經驗，但針對年輕人的建議，不能直接否決，要去嘗試瞭解。(受訪者 B3-2)

目前碰到的困難是科技越來越發達，要重新去學新的東西，例如公司有網購，被要求要負責該項業務...(受訪者 B2-2)

(三)也有受訪者認為年齡雖帶來的工作不安全感，同時也帶來進步的動力，例如繼續唸碩士、參與職業訓練或考證照等

有在為未來需要再找工作做打算，想去上勞動部的職訓課程或考證照(食品類)，覺得可以增加自己的就業機會。(受訪者 A3-2)

但現在有很多新媒體、影音，自己比較不熟，需要再上課進修。(受訪者 A3-2)

之前也曾失業過，但覺得只要自己肯做、不在乎薪水是不是很高，其實都有工作做。而且自己要創造自己被利用的機會，所以持續有在考證照、讀碩士。

(受訪者 C2-2)

...大家基本上還是比較把機會留給年輕人，所以這幾年都有參加一些職業訓練，就是多充實、多學習其他的技能。(受訪者 D1-2)

(四)部分受訪者(尤其是旅宿業)提到因為近來新冠肺炎疫情的衝擊，很擔心工作穩定程度

...這次疫情關係旅宿業都不太好，休息比較多天，就想找個臨時打工的工作，但除了時間上很難去喬外，可能年齡上，還有沒有什麼專長就限制找工作的狀況。(受訪者 D2-2)

...有聽說製造業因為受這波疫情的影響，而針對中高齡員工資遣或要求退休的情形。(受訪者 C3-2)

(五)有受訪者表示公司有其他的關係企業或協力廠商，當中高齡員工退休或有需求時，可轉介至相關企業，此措施亦可提升中高齡員工的安全感

公司有百分百投資一家顧問公司，資深同仁如有意願可轉到顧問公司，提供相關經驗給中小企業參考，顧問公司的職缺都是公開的。此外，公司也有很多協力廠商，當退休的資深員工具有專業領域的知識，也會被聘請去協力廠商顧問。(受訪者 A3-1)

四、受訪企業主管與員工觀點不一致之說明

本研究在交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣之差異 與員工的實際感受後，發現有部分企業與員工說法或觀點不一致之處，以下為雙方觀點或說法不一致之綜整：

(一)A2 企業主管與員工在工作時數方面觀點不太一致，主管表示部分中高齡者依其狀況安排部分工時，但受訪員工並無提及有這樣的措施，有可能是受訪員工並沒有調整為部分工時的需要。

(二)A3 企業主管與員工在職務設計方面觀點不一致，主管表示該企業有相關因應措施，但受訪員工提到僅有生產線部分，一般行政工作並沒有相關措施，以本研究的瞭解，目前在中高齡職務設計上的確是以產線或勞力方面的工作較為普遍，辦公室行政工作較少見有相關措施。

(三)B1 企業主管與員工在職務設計、工作時數、工作環境、心理輔導等方面觀點均

不一致，主管說明該企業有針對中高齡員工提供友善措施，但中高齡受訪員工表示並不清楚公司的作為，可能與受訪員工的工作內容是業務性質，許多時間為外務工作，並不清楚生產端的相關細節。

(四)A3 企業主管與員工在機具輔助方面觀點不一致，主管說明因中高齡員工視力較差，有提供平板電腦作為輔助，但受訪中高齡員工表示該企業無提供相關友善措施，有可能是該受訪員工為行政助理，並無使用該項服務。

(五)C1 受訪員工則提及工作安排上會避免讓中高齡從事具危險性或體力負荷重的工作，主管也會主動幫忙，但這些措施應屬協助性質，而非正式或公開的友善制度。另外，C2 企業員工也有提到該企業有一些非正式的貼心安排，但並非制度面上的措施，如不會安排中高齡員工大夜班工作，一方面也是希望借重中高齡員工的經驗，留在白天處理較複雜的狀況。

(六)C4 企業主管和員工對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上不太一致，該企業主管表示在職務設計、教育訓練、機具輔助、心理輔導等面向有針對中高齡員工需求設計友善措施，但受訪員工對於所有項目均表示沒有，可能是公司宣導不足或該員工為兼職性質，對於公司的相關措施不夠瞭解所致。

(七)透過以上雙方觀點或說法不一致的探討，發現中高齡員工對於企業的友善措施或相關制度可能不是非常瞭解，企業應定期舉辦說明會或製作相關說明文件，擴大宣導效果，讓中高齡員工都能清楚自己的權益。另外，本研究也發現某些中高齡友善措施並非正式的制度，而是公司文化或不成文規定，亦或是主管個人的美意，建議企業未來應將中高齡友善措施予以規章化，形成有系統的制度，讓中高齡員工在需要時能有既定的申請流程，也能讓企業有標準作業流程可以依循。

五、中高齡者及高齡者就業促進法的影響及因應措施

(一)大多數受訪者都不太清楚中高齡者及高齡者就業促進法即將實施，政府在宣導方面必須加強力度

公司沒有特別去瞭解和討論，裡面看起來有很多補助，不是很清楚實際如何補助，有些項目如申請輔具補助，其實現在政府就有在做了。(受訪者 B1-1)

先前並不知道中高齡者及高齡者就業促進法，覺得法律是最低的標準，條文有提到可以給公司一些補助，覺得很不錯...(受訪者 B1-2)

先前沒有聽過該法。但對公司在聘僱中高齡員工的意願相信會有幫助，但也要看中高齡個人本身的專業跟能力。(受訪者 B2-2)

公司沒有特別注意到中高齡者及高齡者就業促進法，因為目前公司的狀況尚未迫切需要在這方面做太多著墨...(受訪者 B3-1)

大概有一些些理解，當然可能不夠深入或完整，那所謂因應的部分，目前公司沒有特別針對這個事情的推動或法令做因應。(受訪者 C2-1)

(二)部分受訪者對於該法規持肯定的態度，認為該法規的施行表示政府對中高齡者就業的重視，可以拉高就業市場對中高齡員工的需求

對中高齡員工而言，這個法是一種保障，起碼所有的主旨都是對中高齡求職者或在職者的利多保障。(受訪者 B1-1)

對中高齡員工來說，會感受到政府對這個議題的重視，但可能還沒有感受到實際的效益，也許在就業資訊面上可以多協助一點。(受訪者 C1-1)

...對中高齡求職者的幫助，多少有加分作用，覺得政府訂這個法規是為了保障中高齡就業者。(受訪者 C4-2)

(三)該法規雖規範不得有年齡歧視的狀況，但受訪者認為這可能只是表面上的規範，實質上若企業不想聘用中高齡者，可以用其他方式不著痕跡的規避罰則

在禁止年齡歧視部分，事實上只是招募平台不拒絕，面試的時候還是可以拒絕，所以這點覺得對雇主沒什麼衝擊。(受訪者 B1-1)

(四)某些受訪者認為我國中小企業佔大多數，該法對大型企業可能較有約束力，對於中小型公司約束效力有限，建議未來的配套措施及查核機制必須有周延的設計

我認為這個法對正常有規模的大公司有法律效用，也比較會遵守，但如果像傳統小公司其實沒有什麼法律效用。(受訪者 A1-2)

建議可以針對中小企業進行補助誘因，中小企業掌握的資源比較少，但比大型公司更樂意僱用中高齡員工，可以透過補助讓企業主動有誘因去媒合招募。(受訪者 B1-1)

(五)某些企業認為專法相關補助的申請流程過於龐雜，希望能簡化流程或更具便利性

今年也有申請中高齡的獎助，但有遭遇一些困難，如必須使用單一店家的銀行帳戶，無法像青年領航計畫使用虛擬帳戶...(受訪者C1-1)

有聽過企業對於中高齡者及高齡者就業促進法，但公司對於政府提出的一些相關補助，都傾向不去申請，主要是申請流程很複雜。(受訪者D1-1)

(六)某些受訪者建議要實施本法規，要給企業多一些誘因，例如試用期的薪資補貼等

我覺得公司會聘用中高齡，國家一定要給優惠條例，例如減稅或者有補貼，公司就是看在利益上才會比較願意去做。(受訪者A1-2)

建議中高齡媒合應該是直接把資源給企業，企業自己去媒合會比就服站介紹來的更精準，但是要有誘因提供給雇主，比較願意去打破刻板印象，比如說試用期間還有起碼的基本工資補助。(受訪者B1-1)

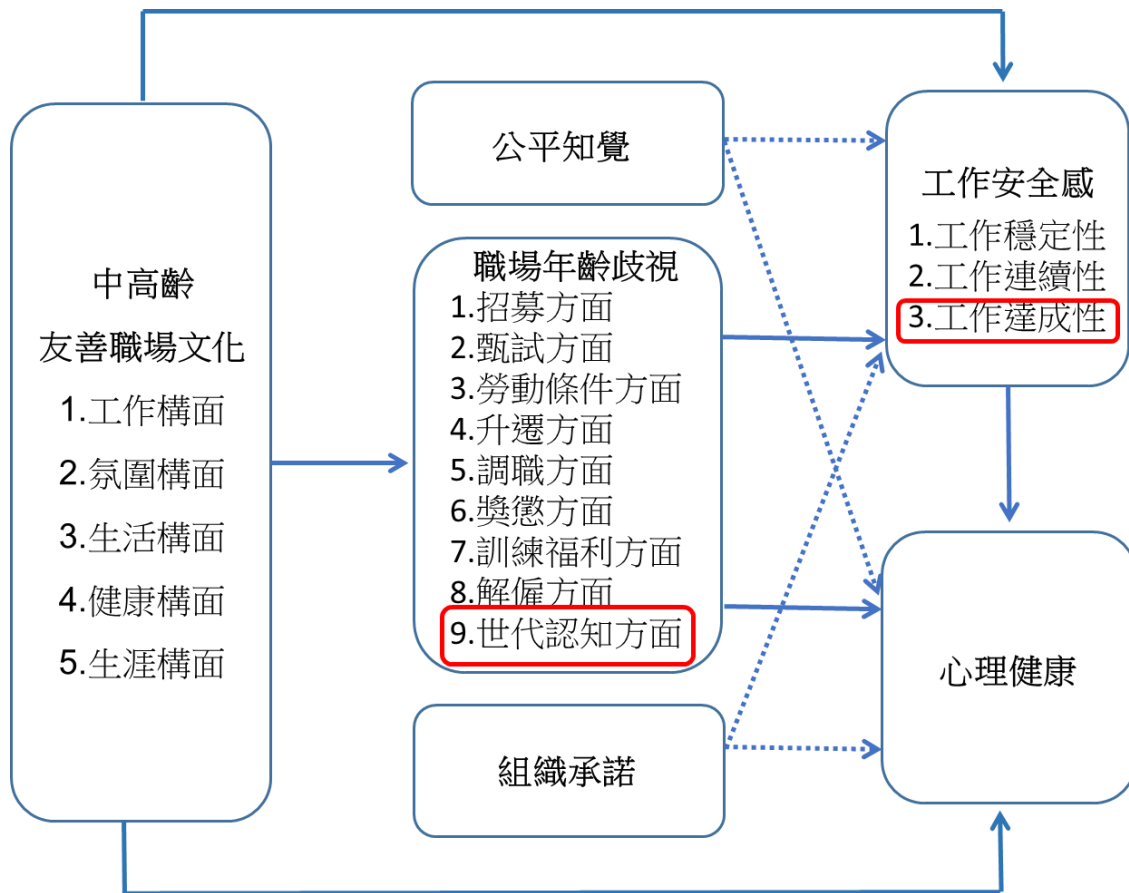
六、中高齡友善文化之內涵架構的調整

本研究根據企業與中高齡員工的深度訪談，交叉比對企業對於中高齡友善文化與中高齡歧視態樣之差異與員工的實際感受，依據綜整結果，修改中高齡友善文化之內涵架構之要項如下：

- (一)在職場年齡歧視的工作面，大多數受訪者提到不同世代的認知與觀感問題，根據文獻分析，年齡歧視態樣可分為「直接歧視」與「間接歧視」兩類，直接歧視的部分較為外顯，有明確處分及明文規定，年齡歧視最為困難認定的態樣則是「間接歧視」，係指雇主或受僱者同事的日常行為或刻板印象，讓中高齡員工處在不友善觀感的職場環境，例如年輕員工有意無意的視年長的員工界定為動作慢且沒效率的一群等。本研究在訪談過程中發現大多數受訪者皆提到年輕員工對中高齡員工的認知有時讓他們感到壓力與挫折，故將其列為年齡歧視與不友善對待態樣之一，屬於間接歧視的範疇，故新增「世代認知方面」，此處的「認知」係指世代之間的刻板印象造成的間接歧視。
- (二)工作安全感方面，目前將工作安全感區分為工作穩定性與工作連續性，經訪談發現，中高齡員工對於因新科技及新技能帶來的壓力感受也很深，以至於擔憂自己無法跟上因時代進步代來的技術或科技更新，故新增「工作達成性」面向，此處的「工作達成性」係指對於自己因無法跟上新科技及新技能的腳步而無法

達到工作要求的不安全感。

(三)中高齡友善職場文化面向，如圖 10，前述新增的「世代認知方面」應屬於氛圍構面，「工作達成性」歸納在「工作構面」，故維持原來的五大面向，無修正。



資料來源：本研究整理

圖 10 修正後之中高齡友善職場文化內涵理論架構

第五章 問卷調查分析

在完成深度訪談質性研究，並依據深度訪談綜整結果修改第二章文獻探討所得之中高齡友善文化之內涵架構，以作為本研究之理論基礎。本章續以量化分析之問卷調查方法瞭解中高齡員工之中高齡友善職場文化、職場歧視或不友善對待、遭受年齡歧視或不平等待遇的經驗、工作安全感、心理健康、組織承諾、公平知覺等情形，並根據前述研究發現作為編製問卷之依據，希望透由量化方式進一步探討中高齡友善文化內涵架構之下列相關變數之關係，以建立本土實證證據，並依據質性與量化研究結果提出相關研究結論與研究建議：

- 一、中高齡受僱者在職場中的工作安全感與其心理健康的關聯性。
- 二、職場年齡歧視如何影響中高齡受僱者之工作安全感及心理健康。
- 三、中高齡友善職場文化是否可改善職場年齡歧視對中高齡工作安全感及心理健康之影響。

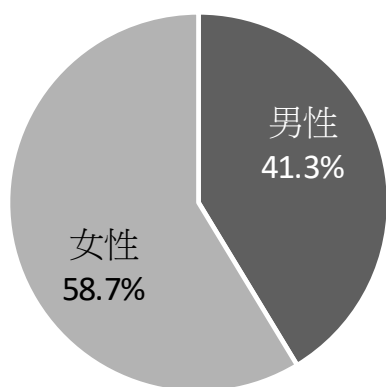
除此之外，本章也針對各變數進行個人屬性的交叉分析與差異性分析，包括性別、年齡、居住區域、職務別、公司規模、產業別等。

本次問卷調查延續深度訪談，以中高齡受僱者就業較多的產業為調查範圍，包括製造業、營建業、批發零售業、住宿餐飲業等四項產業，共計完成 300 份有效問卷。

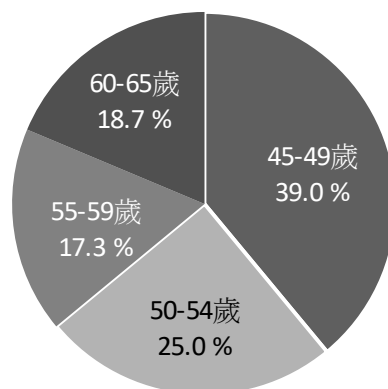
第一節 填卷者基本特徵分析

一、性別及年齡

回卷的中高齡受僱者共計 300 位，其中以女性居多占 58.7%，男性占 41.3%。以年齡觀察，年齡為 45-49 歲者占 39.0%、50-54 歲占 25.0%、55-59 歲者占 17.3%、60-65 歲占 18.7%。(見圖 11、圖 12)



資料來源：本研究整理
圖 11 填卷者性別分布



資料來源：本研究整理
圖 12 填卷者年齡分布

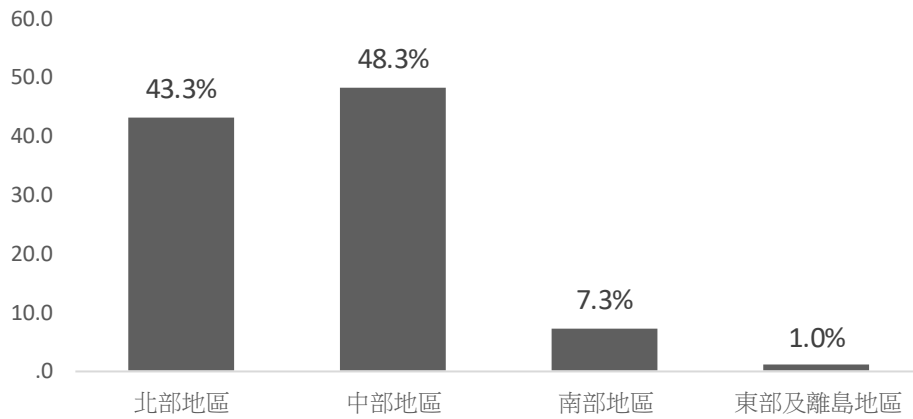
二、縣市及區域

填卷者居住的縣市以臺中市居多占 21.0%、彰化市次之(19.7%)、桃園市再次之(16.3%)。以區域來看，填卷者居住區域以中部地區占比最高(48.3%)、北部地區次之(43.3%)、南部地區(7.3%)、東部及離島地區占比最低(1.0%)。(見表 23、圖 13)

表 23 填卷者居住縣市地區

縣市	次數	百分比	縣市	次數	百分比
新北市	50	16.7	雲林縣	8	2.7
臺北市	21	7.0	嘉義縣	0	0.0
桃園市	49	16.3	屏東縣	2	0.7
臺中市	63	21.0	臺東縣	0	0.0
臺南市	13	4.3	花蓮縣	1	0.3
高雄市	6	2.0	澎湖縣	0	0.0
宜蘭縣	1	0.3	基隆市	3	1.0
新竹縣	6	2.0	新竹市	1	0.3
苗栗縣	14	4.7	嘉義市	1	0.3
彰化縣	59	19.7	金門縣	0	0.0
南投縣	1	0.3	連江縣	1	0.3
			總計	300	100

資料來源：本研究整理

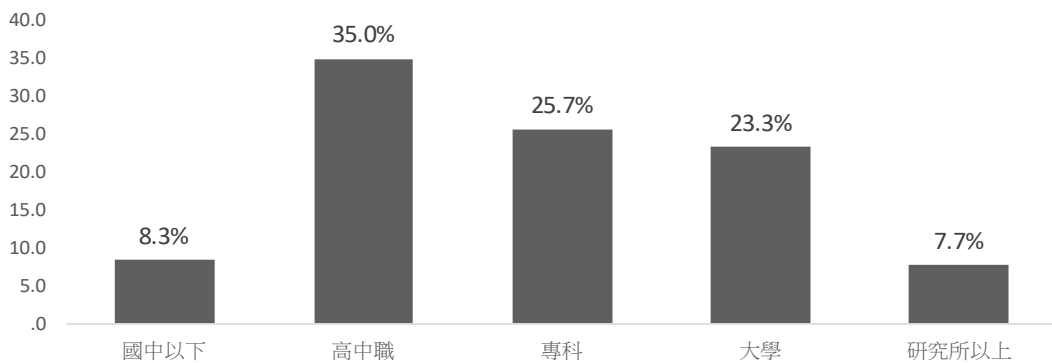


資料來源：本研究整理

圖 13 填卷者區域分布

三、教育程度

填卷者的教育程度以高中職的占比較高(35.0%)，專科、大學次之(分別為 25.7%、23.3%)，研究所以上、國中以下的占比較低(分別為 7.7%、8.3%)。(見圖 14)

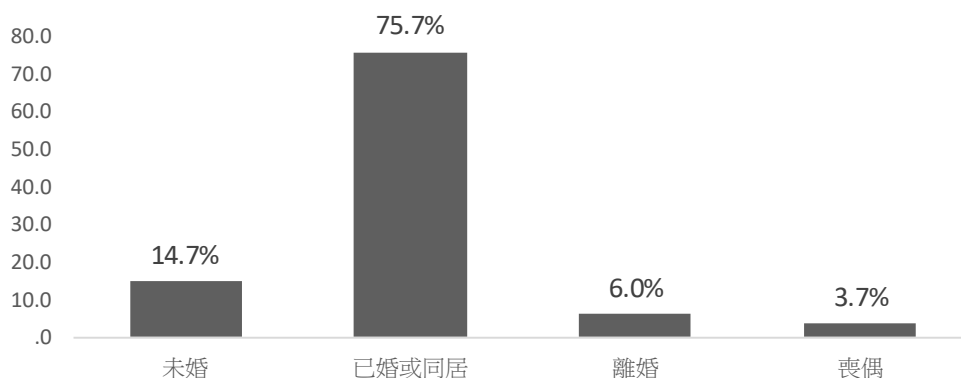


資料來源：本研究整理

圖 14 填卷者教育程度分布

四、婚姻狀況

填卷者的婚姻狀況為已婚或同居的占比較高(75.7%)，未婚次之(14.7%)，喪偶、離婚的占比較低(分別為 3.7%、6.0%)。(見圖 15)

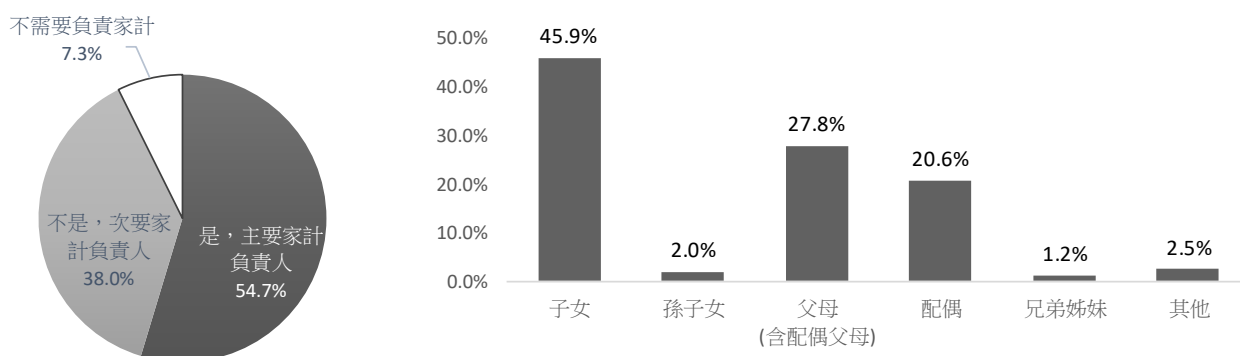


資料來源：本研究整理

圖 15 填卷者婚姻狀況分布

五、為家人生計提供經濟支援的狀況

填卷者有 54.7% 是主要家計負責人，38.0% 為次要家計負責人，7.3% 不需要負責家計，總計有 92.7% 填卷者需要為家人生計提供經濟支援，提供的對象以子女占比為 45.9% 較高、父母(含配偶父母)占比次之(27.8%)、配偶占比再次之(20.6%)。(見圖 16)



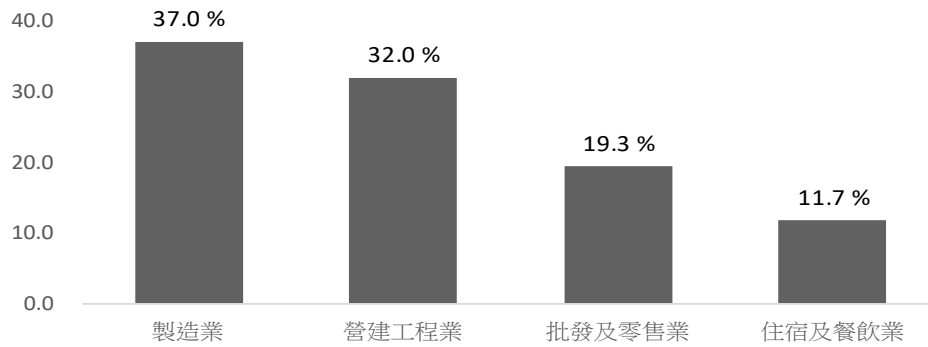
註：長條圖表示需要為家人生計提供經濟支援的填卷者所提供支援對象之比例
資料來源：本研究整理

圖 16 填卷者為家人生計提供經濟支援的狀況

第二節 工作現況分析

一、行業

填卷者的行業以製造業的占比最高(37.0%)，營造工程業次之(32.0%)、批發及零售業、住宿及餐飲業的占比較低(分別為 19.3%、11.7%)。(見圖 17)

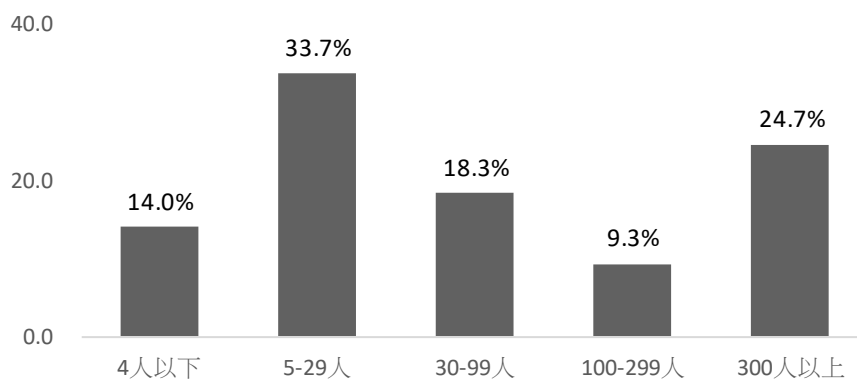


資料來源：本研究整理

圖 17 填卷者行業分布

二、公司規模

填卷者所在公司的員工規模以 5-29 人的占比較高(33.7%)，300 人以上次之(24.7%)、30-99 人、4 人以下再次之(分別為 18.3%、14.0%)、100-299 人占比最低(9.3%)。(見圖 18)

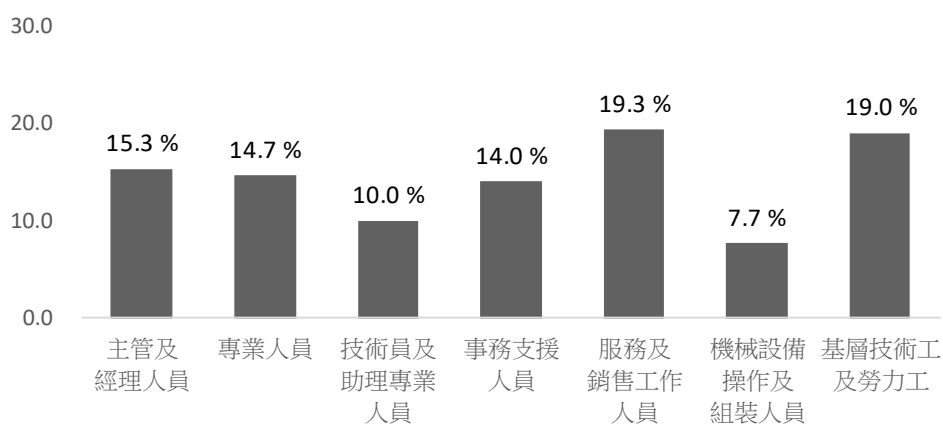


資料來源：本研究整理

圖 18 填卷者公司規模分布

三、擔任職務

填卷者所擔任的職務以服務及銷售人員的占比較高(19.3%)，基層技術工及勞力工占比次之(19.0%)、主管及經理人員、專業人員、事務支援人員占比再次之(分別為 15.3%、14.7%、14.0%)。(見圖 19)



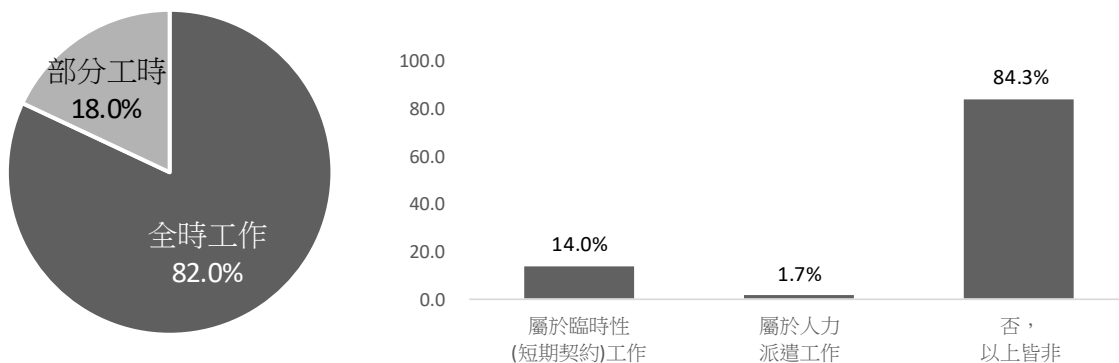
資料來源：本研究整理

圖 19 填卷者職務分布

四、工作性質

填卷者工作性質為全時工作占比為八成二，部分工時的占比為一成八。有 14.0% 屬於臨時性(短期契約)工作、1.7%屬於人力派遣工作、84.3%不屬於上述工作性質。

(見圖 20)



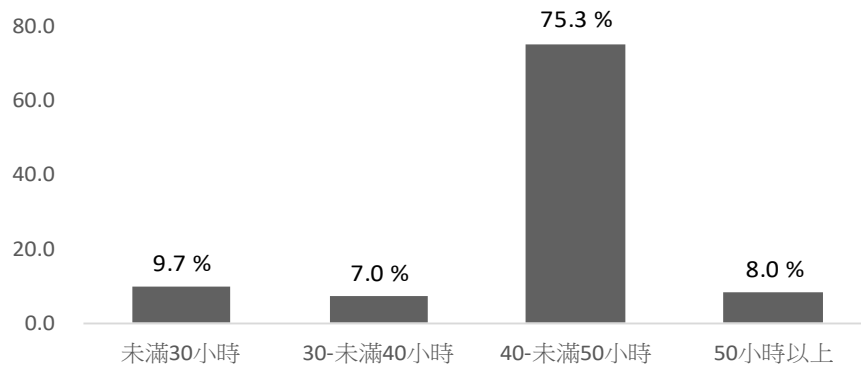
註：長條圖表示部分工時之填卷者分別屬於臨時性(短期契約)工作、人力派遣、以上皆非的比例

資料來源：本研究整理

圖 20 填卷者工作性質分布情形

五、平均每周工作時數

有超過七成五的填卷者平均每周工作時數為 40-未滿 50 小時、將近一成平均每周工作時數未滿 30 小時。(見圖 21)

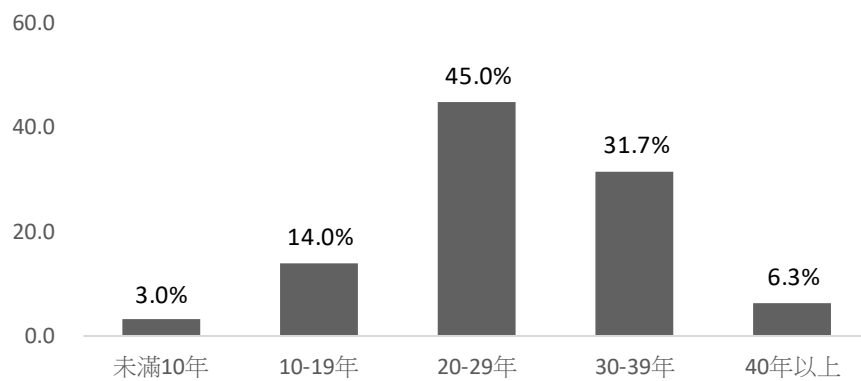


資料來源：本研究整理

圖 21 填卷者平均每每周工作時數分布

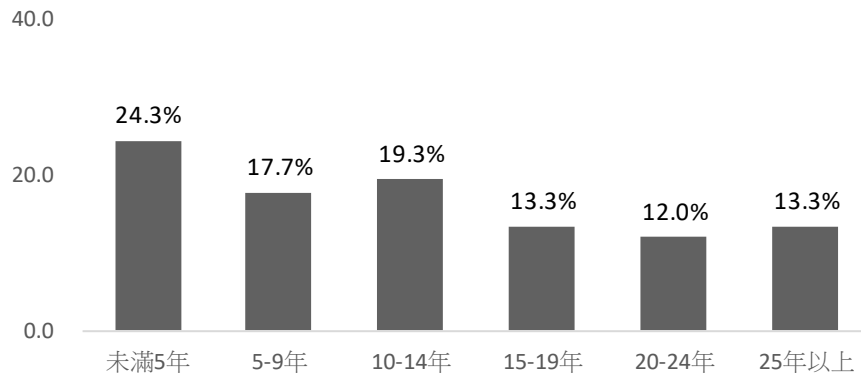
六、工作年資

填卷者的總工作年資以 20-29 年占比最高(45.0%)、30-39 年占比次之(31.7%)、10-19 年占比再次之(14.0%)，此外，有 3.0%的填卷者總工作年資未滿 10 年。以在目前公司的工作年數來看，以未滿 5 年占比較高(24.3%)、10-14 年的占比次之(19.3%)、5-9 年的占比再次之(17.7%)。(見圖 22、圖 23)



資料來源：本研究整理

圖 22 填卷者總工作年資分布

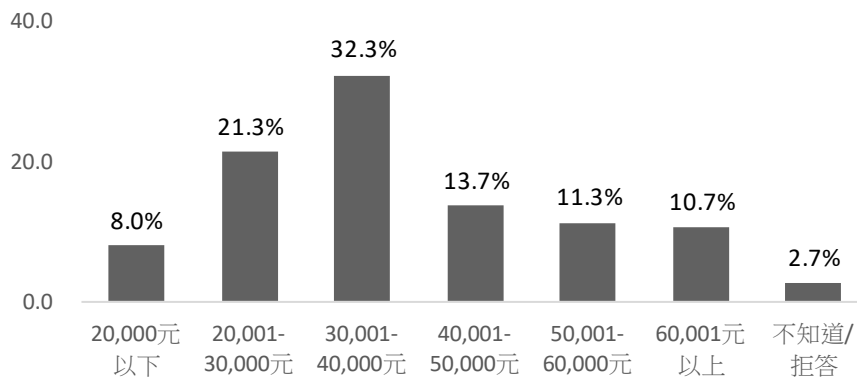


資料來源：本研究整理

圖 23 填卷者在目前公司的工作年數分布

七、個人月平均收入

填卷者的個人月平均收入以 3-4 萬元占比最高(32.3%)、2-3 萬元占比次之(21.3%)、4-5 萬元、5-6 萬元、6 萬元以上、2 萬元以下再次之(占比分別為 13.7%、11.3%、10.7%、8.0%)。(見圖 24)



資料來源：本研究整理

圖 24 填卷者個人月平均收入分布

第三節 中高齡友善職場文化分析

中高齡友善職場文化指標可分為工作、氛圍、生活、健康、生涯等構面，各構面以 2-3 題詢問中高齡受僱員工任職公司的狀況，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。表 34 將表示「非常同意」和「同意」合併來看，在工作構面，中高齡受僱者對於「公司提供給員工的教育訓練機會「不會」因年齡而受到限制」題項表示認

同的比例較高(56.3%)；在氛圍構面，中高齡受僱者對於「公司重視中高齡員工的工作經驗及意見」題項表示認同的比例較高(50.0%)；在生活構面，中高齡受僱者對於「公司會特別協助中高齡員工兼顧家庭照顧責任」題項表示認同的比例較高(37.0%)；在健康構面，中高齡受僱者對於「公司會為中高齡員工營造安全與健康的職場環境」題項表示認同的比例較高(45.0%)；在生涯構面，中高齡受僱者對於「公司有提供適合中高齡員工的退休規劃課程」題項表示認同的比例較高(25.3%)。整體來說，以工作構面獲得較高比例的認同，生涯構面認同比例較低。

此外，以回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各構面題項分數根據題項數進行平均，分別得到中高齡友善職場的整體及工作、氛圍、生活、健康、生涯等構面之分數。

整體來看，中高齡友善職場文化平均分數為 3.1 分，標準差為 0.65 分。從各構面來看，工作構面、氛圍構面的平均分數較高，皆為 3.3 分；健康構面、生活構面次之，分別為 3.1 分和 3.0 分；生涯構面平均分數較低，為 2.7 分。(見表 24)

表 24 中高齡友善職場文化指標項目

中高齡友善職場之指標項目	認同比例*	平均數	標準差
整體	-	3.1	0.65
工作構面	-	3.3	0.72
1.公司願意雇用中高齡員工	49.7%	3.3	0.86
2.公司配合中高齡員工需求調整工作條件、職務設計等面向	39.3%	3.1	0.86
3.公司提供給員工的教育訓練機會「不會」因年齡而受到限制	56.3%	3.4	0.88
氛圍構面	-	3.3	0.67
4.公司營造不同年齡員工合作的良好氛圍	48.3%	3.4	0.88
5.(反)公司主管對中高齡員工有負面刻板印象	28.3%	3.1	0.88
6.公司重視中高齡員工的工作經驗及意見	50.0%	3.3	0.89
生活構面	-	3.0	0.82
7.公司會特別協助中高齡員工兼顧家庭照顧責任	37.0%	3.1	0.85
8.公司提供適合中高齡員工的休閒娛樂環境或活動	29.3%	2.9	0.90
健康構面	-	3.1	0.84
9.公司辦理適合中高齡員工的健康促進活動	33.3%	3.0	0.90
10.公司會為中高齡員工營造安全與健康的職場環境	45.0%	3.3	0.90
生涯構面	-	2.7	0.90
11.公司有提供適合中高齡員工的退休規劃課程	25.3%	2.8	0.95
12.公司有提供適合中高齡員工的理財規劃課程	21.3%	2.7	0.92

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例

從性別來看，男性表示所任職公司在中高齡友善職場文化的生活構面、健康構面的平均分數略高於女性，顯示中高齡友善職場文化在女性的生活構面、健康構面有需加強之處。從年齡來看，60-65 歲受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的生涯構面之平均分數高於其他年齡受僱者所任職的公司。

從區域來看，不同區域的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的生涯面向之平均分數有差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，中部地區的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的生涯面向之平均分數高於北部地區。

從產業別來看，不同產業的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的整體分數、工作構面、生活構面、健康構面之平均分數有差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，住宿及餐飲業的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場的整體、工作構面、生活構面、健康構面之平均分數皆高於批發及零售業和

製造業。

進一步去看各產業不同性別受僱業對於中高齡友善職場的看法，餐飲及住宿業的女性受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的整體、工作構面、生活構面、健康構面、生涯構面之友善程度高於其他類型受僱者，而製造業的女性受僱者認為整體、工作構面、生活構面、健康構面、生涯構面之友善程度最低。

此外，各產業不同年齡受僱者對於中高齡友善職場文化看法在整體、工作構面、生活構面、健康構面、生涯構面有所差異，以中高齡友善職場的整體分數來看，45-50 歲住宿餐飲業、60-65 歲住宿餐飲業受僱者的分數較高，45-50 歲批發零售業、50-55 歲製造業、50-55 歲批發零售業、55-60 歲營造業受僱者的分數較低；以工作構面來看，55-60 歲住宿餐飲業受僱者的分數較高，50-55 歲批發零售業、55-60 歲營造業受僱者的分數較低；以生活構面來看，45-50 歲住宿餐飲業受僱者分數較高，50-55 歲製造業受僱者分數較低；以健康構面來看，55-60 歲住宿餐飲業受僱者分數較高，50-55 歲批發零售業受僱者分數較低；以生涯構面來看，60-65 歲住宿餐飲業受僱者分數較高，55-60 歲營造業受僱者分數較低。(見表 25)

表 25 中高齡友善職場文化平均分數-按特性分

	整體	雪費 事後比較	工作 構面	雪費 事後比較	氛圍 構面	雪費 事後比較	生活 構面	雪費 事後比較	健康 構面	雪費 事後比較	生涯 構面	雪費 事後比較
總計	3.1		3.3		3.3		3.0		3.1		2.7	
性別												
(1)男性	3.2		3.3		3.3		3.1		3.3		2.9	
(2)女性	3.1		3.2		3.2		2.9		3.1		2.7	
年齡												
(1)45-未滿 50 歲	3.2		3.3		3.2		3.1		3.2		2.8	
(2)50-未滿 55 歲	3.1		3.3		3.3		2.9		3.0		2.6	
(3)55-未滿 60 歲	3.0		3.1		3.3		2.8		3.0		2.6	
(4)60-65 歲	3.2		3.4		3.3		3.2		3.3		3.0	
教育程度												
(1)國中以下	3.1		3.3		3.2		3.0		3.1		2.5	
(2)高中職	3.1		3.3		3.2		3.0		3.1		2.8	
(3)專科	3.2		3.3		3.3		3.0		3.2		2.8	
(4)大學	3.1		3.2		3.3		3.0		3.0		2.6	
(5)研究所以上	3.3		3.3		3.5		3.2		3.3		2.9	
區域												
(1)北部地區	3.0		3.2		3.2		2.9		3.1		2.5	(2)>(1)
(2)中部地區	3.2		3.3		3.3		3.1		3.2		2.9	
(3)南部地區	3.0		3.1		3.3		2.8		3.0		2.7	
(4)東部及離島地區	3.3		3.8		3.7		3.0		3.3		2.3	

表 25 中高齡友善職場文化平均分數-按特性分(續 1)

公司規模	整體	雪費 事後比較	工作 構面	雪費 事後比較	氛圍 構面	雪費 事後比較	生活 構面	雪費 事後比較	健康 構面	雪費 事後比較	生涯 構面	雪費 事後比較
(1)4 人以下	3.1		3.2		3.3		3.0		3.0		2.8	
(2)5-29 人	3.1		3.3		3.1		3.0		3.1		2.8	
(3)30-99 人	3.1		3.2		3.3		2.9		3.1		2.5	
(4)100-299 人	3.0		3.1		3.2		2.9		3.0		2.5	
(5)300 人以上	3.3		3.4		3.4		3.1		3.3		2.9	
產業別												
(1)製造業	3.0	(4)>(1)	3.2	(4)>(1)	3.3	2.9	(4)>(1)	3.0	3.0	(4)>(1)	2.7	(4)>(1)
(2)營建工程業	3.1	(4)>(3)	3.3	(4)>(2)	3.2	3.0	(4)>(3)	3.2	3.2	(4)>(3)	2.7	(4)>(3)
(3)批發及零售業	3.0		3.2		3.2	3.0		3.0	3.0		2.7	
(4)住宿及餐飲業	3.5		3.6		3.5	3.5		3.5	3.5		3.1	
性別*行業別												
(1)男性*製造業	3.3		3.3		3.4	3.2		3.3	3.3		3.0	
(2)男性*營造業	3.1		3.3		3.3	3.1		3.2	3.2		2.7	
(3)男性*批發零售業	3.1		3.2		3.2	3.0		3.1	3.1		2.9	
(4)男性*餐飲住宿業	3.5		3.7		3.6	3.5		3.5	3.5		2.8	
(5)女性*製造業	2.9		3.1		3.2	2.7		2.9	2.9		2.5	
(6)女性*營造業	3.1		3.4		3.2	3.0		3.2	3.2		2.7	
(7)女性*批發零售業	3.0		3.2		3.2	3.0		3.0	3.0		2.6	
(8)女性*餐飲住宿業	3.5		3.6		3.4	3.5		3.5	3.5		3.2	

年齡*行業別	雪費 事後比較		工作 構面		雪費 事後比較		氛圍 構面		生活 構面		雪費 事後比較		健康 構面		生涯 構面		雪費 事後比較	
	整體	事後比較	工作 構面	雪費 事後比較	氛圍 構面	雪費 事後比較	生活 構面	雪費 事後比較	健康 構面	生涯 構面	雪費 事後比較	健康 構面	生涯 構面	雪費 事後比較				
(1)45-50 歲*製造業	3.1	3.2	3.2	3.1	3.2	3.1	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.2	2.9					
(2)45-50 歲*營造業	3.1	3.3	3.3	3.1	3.1	3.0	3.1	3.2	3.0	3.2	3.2	2.7						
(3)45-50 歲*批發零售業	2.9	3.1	3.1	3.1	3.1	2.8	3.1	2.8	2.8	2.8	2.8	2.6						
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	3.5	3.7	3.7	3.5	3.5	3.6	3.5	3.6	3.6	3.6	3.6	3.1						
(5)50-55 歲*製造業	2.9	3.1	3.1	3.2	3.2	2.6	3.2	2.8	2.6	2.8	2.8	2.2						
(6)50-55 歲*營造業	3.4	3.7	3.7	3.5	3.5	3.3	3.5	3.5	3.3	3.5	3.5	2.9						
(7)50-55 歲*批發零售業	2.9	2.9	2.9	3.1	3.1	2.8	3.1	2.8	2.8	2.7	2.7	2.5						
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	3.3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.3	3.5	3.3	3.3	3.3	3.3	3.0						
(9)55-60 歲*製造業	3.0	3.1	3.1	3.3	3.3	2.8	3.3	3.0	2.8	3.0	3.0	2.6						
(10)55-60 歲*營造業	2.9	2.9	2.9	3.3	3.3	2.8	3.3	2.9	2.8	2.9	2.9	2.4						
(11)55-60 歲*批發零售業	3.1	3.3	3.3	3.2	3.2	2.8	3.2	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8						
(12)55-60 歲*住宿餐飲業	3.4	3.9	3.9	3.1	3.1	3.2	3.1	3.7	3.2	3.7	3.7	2.8						
(13)60-65 歲*製造業	3.1	3.2	3.2	3.3	3.3	3.1	3.3	3.1	3.1	3.1	3.1	2.9						
(14)60-65 歲*營造業	3.2	3.3	3.3	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.1	3.2	3.2	3.0						
(15)60-65 歲*批發零售業	3.3	3.5	3.5	3.3	3.3	3.4	3.3	3.5	3.4	3.5	3.5	3.0						
(16)60-65 歲*住宿餐飲業	3.5	3.7	3.7	3.5	3.5	3.4	3.5	3.6	3.4	3.6	3.6	3.2						

資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：方框代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以(組別序號)>(組別序號)表示。

第四節 中高齡歧視或不友善對待樣態

一、中高齡歧視或不友善對待樣態

本研究針對中高齡歧視或不友善對待樣態透過表 38 所呈現的 9 個題項，分別作為招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解雇、世代認知等面向的測量指標，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。表 36 將表示「非常同意」和「同意」合併來看，中高齡歧視或不友善對待的指標題項中，對於「公司的中高齡員工調職機會與年輕員工不同」表示認同的比例最高(38.7%)，「當公司經營困難時，會選擇優先解雇中高齡員工」比例次之(38.3%)，「公司對於中高齡員工的獎懲條件會比其他年齡層嚴苛」比例最低(19.3%)。

此外，將同意的程度轉換成分數，以回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到中高齡歧視或不友善對待之平均分數。

整體來看，中高齡歧視或不友善對待平均分數為 3.0 分，標準差為 0.68 分。從各面向來看，中高齡受僱者目前任職公司在調職、升遷、解雇面向的中高齡歧視或不友善對待狀況較其他面向嚴重。(見表 26)

表 26 中高齡歧視或不友善對待指標項目

中高齡歧視或不友善對待之指標項目	認同比例*	平均數	標準差
中高齡職場歧視平均分數	-	3.0	0.68
1.公司招募員工的公告有年齡限制【招募】	27.3%	2.9	0.91
2.公司會因求職者為中高齡而不願任用【甄試】	34.0%	3.0	0.92
3.當公司經營困難時，會選擇優先讓中高齡員工放無薪假【勞動條件】	32.3%	3.0	0.91
4.公司的中高齡員工在升遷上比較沒有機會【升遷】	37.0%	3.1	0.91
5.公司的中高齡員工調職機會與年輕員工不同【調職】	38.7%	3.2	0.87
6.公司對於中高齡員工的獎懲條件會比其他年齡層嚴苛【獎懲】	19.3%	2.7	0.86
7.以相同職務員工來說，中高齡員工比較沒有機會參與教育訓練課程【訓練福利】	31.3%	3.0	0.89
8.當公司經營困難時，會選擇優先解雇中高齡員工【解雇】	38.3%	3.1	0.92
9.公司不同年齡層員工會因相處溝通的問題而不愉快或相互排擠【世代認知】	25.0%	2.9	0.85

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例

從性別來看，女性所任職公司在中高齡歧視或不友善對待的「升遷」面向平均分數略高

於男性，顯示中高齡女性在職場的升遷較男性更容易受到年齡歧視或不友善對待。

從教育程度來看，不同教育程度的中高齡受僱者在中高齡歧視或不友善對待的招募和世代認知面向的平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，其中，教育程度為高中職的受僱者認為所任職公司在中高齡歧視或不友善對待的招募面向平均分數顯著高於國中以下教育程度者；教育程度為國中以下者認為所任職公司在中高齡歧視的世代認知面向平均分數顯著高於專科教育程度者。

從聘僱類型來看，不同聘僱類型的中高齡受僱者在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、升遷面向、訓練福利面向的平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，臨時性受僱者認為所任職公司在中高齡歧視或不友善對待整體分數、升遷面向、訓練福利面向平均分數顯著高於非臨時性或人力派遣的聘僱類型者。

從職務來看，透過變異數分析不同職務的中高齡受僱者在中高齡歧視或不友善對待整體分數、升遷面向、調職面向、訓練福利面向、世代認知面向的平均分數有顯著差異。然進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，不同職務的中高齡受僱者在整體分數、升遷、調職、訓練福利、世代認知面向平均分數的兩兩比較並無顯著差異。

從平均月收入來看，不同月收入者對於所任職公司在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解雇等面向之平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，六萬元以上收入者認為所任職公司在中高齡職場歧視或不友善對待整體分數之平均分數低於兩萬元以下和二至三萬元收入者，在升遷面向的平均分數低於二至三萬收入者，在調職面向的平均分數低於二至三萬收入、五至六萬收入者，在獎懲面向的平均分數低於兩萬以下收入者，在訓練福利面向的平均分數低於兩萬以下、二至三萬、三至四萬收入者，在解雇面向的平均分數低於三至四萬收入者，顯示收入高者可能為主管職，在中高齡歧視或不友善對待各構面可能歧視的狀況較少。

從行業別來看，不同行業別者對於所任職公司在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解雇等面向之平均分數皆無顯著差異；進一步各行業不同性別、不同年齡層的受僱者對於所任職公司在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解雇等面向之平均分數亦皆無顯著差異。

從公司規模來看，不同公司規模在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、升遷、獎懲、訓練福利、解雇、世代認知面向之平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，員工規模為 300 人以上的公司在中高齡歧視或不友善對待的整體分數、獎懲、訓練福利、解雇、世代認知等面向的平均分數低於員工規模 5-29

人的公司，在升遷面向的平均分數低於員工規模 5-29 人、30-99 人、100-299 人，結果說明規模較大的公司在中高齡歧視或不友善對待各面向可能有較少的狀況。

從公司區域來看，不同區域的公司在中高齡歧視或不友善對待的甄試、勞動條件、獎懲、解雇、世代認知等面向之平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，發現北部地區在中高齡歧視或不友善對待的甄試面向平均分數高於中部地區，勞動條件面向的平均分數高於南部地區，解雇面向的平均分數高於中部和南部地區。(見表 27)

表 27 中高齡歧視或不友善對待狀況-按特性分

	歧視 分數	事後 比較	招募	事後 比較	甄試	事後 比較	勞動 條件	事後 比較	升遷	事後 比較	獎懲	事後 比較	訓練 福利	事後 比較	解僱	事後 比較	世代 認知	事後 比較
總計	3.0		2.9		3.0		3.0		3.1		3.2		3.0		3.1		2.9	
性別																		
(1)男性	3.0		2.8		3.0		3.0		3.0		3.1		3.0		3.1		2.9	
(2)女性	3.0		2.9		3.0		3.0		3.2		3.2		3.0		3.1		2.8	
年齡																		
(1)45-未滿 50 歲	2.9		2.8		3.0		2.9		2.9		3.1		2.9		3.0		2.8	
(2)50-未滿 55 歲	3.0		3.0		3.1		3.1		3.2		3.2		3.0		3.2		2.9	
(3)55-未滿 60 歲	3.0		2.9		2.9		3.0		3.1		3.2		3.0		3.0		3.0	
(4)60-65 歲	3.0		2.9		3.0		3.0		3.2		3.2		3.1		3.1		2.9	
教育程度																		
(1)國中以下	3.0		2.5		2.6		3.0		3.4		3.4		3.2		3.2		3.3	
(2)高中職	3.1		3.1		3.1		3.0		3.2		3.2		3.0		3.1		2.9	
(3)專科	3.0		2.8		3.0		3.1		3.1		3.2		2.9		3.1		2.7	
(4)大學	2.9		2.8		3.0		3.0		2.9		3.0		2.9		3.0		2.8	
(5)研究所以上	2.9		2.8		3.1		2.8		2.9		3.0		2.7		2.9		3.0	
工作性質																		
(1)全時工作	3.0		2.8		3.0		3.0		3.1		3.1		3.0		3.1		2.8	
(2)部分工時	3.1		3.1		3.2		3.0		3.2		3.3		3.0		3.1		3.0	
聘僱類型																		
(1)臨時性工作	3.2		3.1		3.3		3.1		3.5		3.4		3.3		3.4		3.0	
(2)人力派遣工作	3.0		2.6		3.0		3.0		3.0		2.8		2.8		3.2		3.4	
(3)否，以上皆非	2.9		2.8		3.0		3.0		3.0		3.1		2.9		3.0		2.8	

表 27 中高齡歧視或不友善對待狀況-按特性分(續 1)

職務	歧視分數	事後比較	招募	事後比較	升遷	事後比較	調職	事後比較	獎懲	事後比較	訓練福利	事後比較	解僱	事後比較	世代認知	事後比較
(1)主管及經理人員	2.8	2.7	2.8	2.8	2.8	3.0	2.6	2.7	2.6	2.7	2.7	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8
(2)專業人員	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2	2.7	2.7	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1	2.7	2.7
(3)技術員助理專業	3.1	3.0	3.0	3.2	3.3	3.5	2.7	2.7	2.7	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0	2.8	2.8
(4)事務支援人員	2.8	2.7	2.8	2.8	2.9	3.0	2.6	2.6	2.6	2.6	2.6	3.0	3.0	3.0	2.6	2.6
(5)服務及銷售工作	2.9	2.9	2.9	2.9	3.1	3.0	2.7	2.7	2.7	2.9	2.9	3.1	3.1	3.1	2.8	2.8
(6)機械操作及組裝	3.3	3.0	3.4	3.4	3.3	3.4	3.0	3.0	3.0	3.4	3.4	3.7	3.7	3.7	3.3	3.3
(7)基層技術工及勞工	3.1	2.9	3.0	3.0	3.3	3.3	2.9	3.2	2.9	3.3	3.2	3.1	3.1	3.1	3.2	3.2
收入																
(1)20,000 元以下	3.2	(1)>(6)	3.2	3.2	3.3	(2)>(6)	3.3	(1)>(6)	3.1	(2)>(6)	3.3	(1)>(6)	3.2	(3)>(6)	3.2	3.2
(2)20,001-30,000 元	3.1	(2)>(6)	3.1	3.1	3.3	3.3	2.9	2.9	2.9	(5)>(6)	3.1	(2)>(6)	3.2	3.1	3.1	3.1
(3)30,001-40,000 元	3.0	2.9	3.1	3.1	3.1	3.1	2.8	2.8	2.8	3.0	3.0	(3)>(6)	3.2	2.8	2.8	2.8
(4)40,001-50,000 元	2.9	2.8	3.1	3.1	2.9	3.1	2.7	2.7	2.7	3.0	3.0	3.0	3.0	2.9	2.9	2.9
(5)50,001-60,000 元	3.0	2.8	2.8	2.8	3.2	3.4	2.4	2.4	2.4	3.0	3.0	3.0	3.0	2.8	2.8	2.8
(6)60,001 元以上	2.5	2.6	2.6	2.6	2.5	2.6	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.5	2.5	2.6	2.6	2.6
(7)不知道/拒答	3.0	2.8	2.4	2.4	3.4	3.5	3.1	3.1	3.1	2.9	2.9	3.3	3.3	2.8	2.8	2.8
行業																
(1)製造業	3.0	2.8	3.0	3.0	3.2	3.2	2.7	3.0	2.7	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1	2.8	2.8
(2)營建工程業	2.9	2.9	3.0	3.0	2.9	3.1	2.7	2.9	2.7	2.9	2.9	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
(3)批發及零售業	3.0	2.9	2.9	2.9	3.3	3.2	2.8	3.0	2.8	3.0	3.0	3.2	3.2	3.2	3.0	3.0
(4)住宿及餐飲業	3.0	2.9	3.2	3.2	3.0	3.1	2.8	3.0	2.8	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1	2.9	2.9

表 27 中高齡歧視或不友善對待狀況-按特性分(續 2)

性別*行業別	歧視 分數	事後 比較	招募 比較	事後 比較	事後 甄試	事後 比較	勞動 條件	事後 比較	升遷 比較	事後 比較	調職 比較	事後 比較	獎懲 比較	事後 比較	訓練 福利	事後 比較	解僱 比較	事後 比較	世代 認知	事後 比較	
(1)男性*製造業	2.9	2.8	3.1	2.9	3.0	3.1	3.0	3.1	2.7	2.9	3.0	3.0	2.8	2.9	3.1	3.0	2.8	2.8	2.8	2.8	
(2)男性*營造業	3.0	2.9	3.0	3.0	2.9	3.1	3.0	3.1	2.7	2.9	3.0	3.0	2.7	2.9	3.0	3.0	3.1	3.0	3.1	3.1	
(3)男性*批發零售業	3.1	2.8	3.0	3.0	3.1	2.7	3.5	3.1	2.8	3.1	3.3	3.0	2.5	3.1	3.1	3.0	3.0	3.1	3.1	3.1	
(4)男性*餐飲住宿業	2.9	2.7	2.7	3.1	3.3	3.1	3.1	3.3	2.6	3.0	3.3	3.2	2.6	3.0	3.0	3.2	3.2	3.0	2.7	2.7	
(5)女性*製造業	3.0	2.9	3.1	2.9	3.0	2.9	3.1	3.2	2.8	2.9	3.2	2.9	2.8	3.0	2.9	2.9	2.9	2.8	2.8	2.8	
(6)女性*營造業	2.9	2.8	2.9	2.9	3.0	3.1	2.9	3.2	3.3	3.0	3.2	3.0	2.8	3.0	3.0	3.1	3.1	2.9	2.9	2.9	
(7)女性*批發零售業	3.0	3.0	3.1	2.9	3.3	3.0	2.9	3.2	3.3	3.0	3.2	3.0	2.8	3.0	3.0	3.1	3.1	3.0	2.9	2.9	
(8)女性*餐飲住宿業	3.0	3.0	3.0	3.1	3.1	3.0	3.1	3.1	3.1	3.0	3.1	2.9	3.0	2.9	2.9	3.2	3.2	2.9	2.9	2.9	
年齡*行業別																					
(1)45-50 歲*製造業	2.9	2.7	3.1	2.9	3.0	3.1	2.9	3.0	3.0	2.7	3.0	2.8	2.7	2.8	2.8	3.1	3.1	2.7	2.7	2.7	
(2)45-50 歲*營造業	3.0	3.0	3.2	3.0	2.9	3.2	3.0	3.2	2.9	2.8	3.2	2.9	2.8	2.9	2.9	3.1	3.1	2.9	2.9	2.9	
(3)45-50 歲*批發零售業	2.8	2.6	2.7	2.6	3.0	2.7	2.6	3.1	3.0	2.7	3.1	2.8	2.7	2.8	2.8	3.1	3.1	2.8	2.8	2.8	
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	2.9	2.9	2.9	3.2	2.9	2.9	3.2	3.1	2.9	2.8	3.1	3.0	2.8	3.0	3.0	2.8	2.8	2.8	2.8	2.8	
(5)50-55 歲*製造業	3.0	2.9	3.2	3.0	3.3	3.2	3.0	3.3	3.3	2.5	3.3	3.0	2.5	3.0	3.0	3.3	3.3	2.6	2.6	2.6	
(6)50-55 歲*營造業	2.9	2.9	3.0	3.0	2.8	3.0	3.0	3.1	2.8	2.7	3.1	2.7	2.7	2.7	2.7	2.8	2.8	2.9	2.9	2.9	
(7)50-55 歲*批發零售業	3.3	3.1	3.2	3.3	3.6	3.2	3.3	3.3	3.6	2.9	3.3	3.3	2.9	3.3	3.3	3.5	3.5	3.3	3.3	3.3	
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	3.1	2.9	2.9	3.1	3.1	2.9	3.1	3.3	3.1	3.1	3.3	3.0	3.1	3.0	3.0	3.3	3.3	2.9	2.9	2.9	
(9)55-60 歲*製造業	3.0	2.8	3.0	3.0	3.2	3.0	3.0	3.2	3.2	2.7	3.2	3.0	2.7	3.0	3.0	3.0	3.0	2.9	2.9	2.9	
(10)55-60 歲*營造業	2.9	2.7	2.6	2.9	3.0	2.6	2.9	3.1	3.0	2.8	3.1	2.9	2.8	2.8	2.9	2.7	2.7	3.1	3.1	3.1	

	歧視 分數	事後 比較	招募 比較	事後 比較	甄試	事後 比較	勞動 條件	事後 比較	升遷	事後 比較	調職	事後 比較	獎懲	事後 比較	訓練 福利	事後 比較	解僱	事後 比較	世代 認知	事後 比較
(11)55-60 歲*批發零售業	3.2	3.4	3.1	3.4	3.3	3.3	2.9	3.1	3.4	3.1	3.1	3.4	3.1	3.1	3.1	3.4	3.1	3.1	3.1	
(12)55-60 歲*住宿飲食業	3.1	3.3	3.7	2.7	3.0	3.3	2.7	3.0	3.3	3.3	3.3	3.3	2.7	3.0	3.0	3.3	3.3	3.0	3.0	
(13)60-65 歲*製造業	3.1	3.1	3.2	3.3	3.3	3.5	2.7	3.3	3.3	3.5	3.5	3.3	2.7	3.2	3.2	3.1	3.1	3.0	3.0	
(14)60-65 歲*營造業	3.0	2.7	2.7	2.9	3.2	3.1	2.6	2.9	3.2	3.1	3.1	3.2	2.6	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	3.2	
(15)60-65 歲*批發零售業	2.9	3.0	3.3	2.6	3.3	3.1	2.8	2.6	3.3	3.1	3.1	3.3	2.8	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.8	
(16)60-65 歲*住宿飲食業	3.0	3.0	2.7	3.4	3.0	3.1	2.6	3.4	3.0	3.1	3.1	3.0	2.6	2.9	2.9	3.6	3.6	2.9	2.9	

表 27 中高齡歧視或不友善對待狀況-按特性分(續完)

	歧視 分數	事後 比較	招募 比較	事後 比較	勞動 條件	事後 比較	升遷 比較	事後 比較	調職 比較	事後 比較	獎懲 比較	事後 比較	訓練 福利	事後 比較	解僱 比較	事後 比較	世代 認知	事後 比較
公司規模																		
(1)4 人以下	2.9	(2)>(5)	3.0	3.0	3.0	3.0	(2)>(5)	3.0	3.0	2.8	2.8	(2)>(5)	2.9	(2)>(5)	2.9	(2)>(5)	2.9	(2)>(5)
(2)5-29 人	3.1		3.0	3.2	3.2	3.3	(3)>(5)	3.2	3.2	2.9	2.9		3.1		3.2		3.1	
(3)30-99 人	3.0		2.7	3.0	3.0	3.2	(4)>(5)	3.2	3.2	2.6	2.6		3.1		3.3		2.9	
(4)100-299 人	3.1		3.0	3.0	3.0	3.3		3.3	3.3	2.8	2.8		3.3		3.1		2.8	
(5)300 人以上	2.8		2.8	2.8	2.8	2.7		3.0	3.0	2.5	2.5		2.6		2.9		2.6	
區域																		
(1)北部地區	3.1		2.8	3.1	3.1	3.2		3.3	3.3	2.7	2.7		3.1		3.3	(1)>(2)	2.9	
(2)中部地區	2.9		2.9	3.0	3.0	3.0	(1)>(2)	3.1	3.1	2.8	2.8		2.9		2.9	(1)>(3)	2.9	
(3)南部地區	2.8		3.0	2.5	2.5	3.1		3.0	3.0	2.5	2.5		2.8		2.7		2.5	
(4)東部及離島地區	2.5		2.3	3.0	3.0	3.0		3.0	3.0	2.0	2.0		2.3		2.3		2.0	

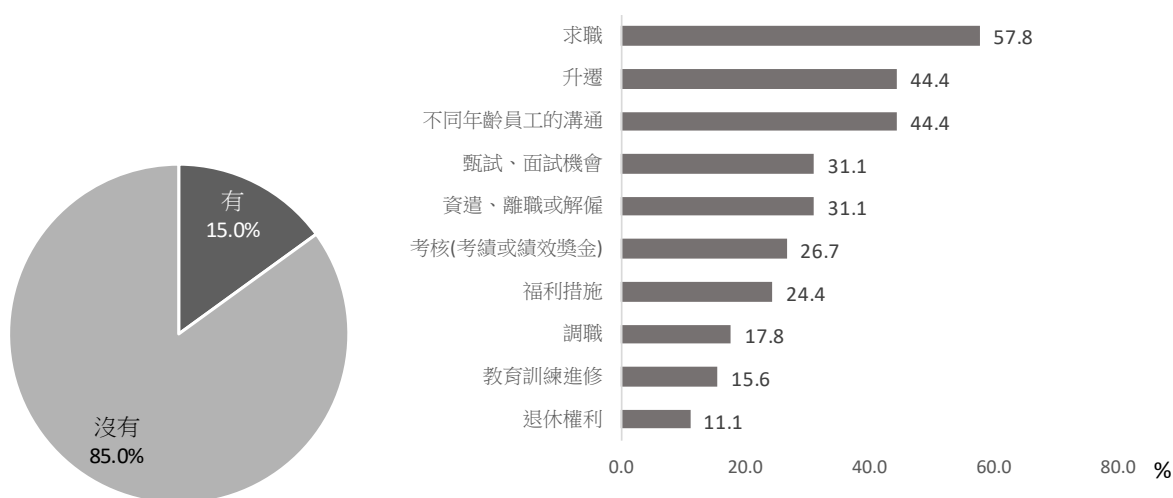
資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：方框代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以(組別序號)>(組別序號)表示。

二、受到職場中高齡歧視或不友善對待的經驗

如圖 25，中高齡受僱者自陳在目前工作職場上曾因年齡受到歧視或不友善待遇的占比為一成五，沒有因為年齡而受到歧視或不友善待遇的占比為八成五。曾在目前工作職場上因年齡受到歧視或不友善對待的 45 人中，最常遭受不友善對待的工作面向為「求職」(57.8%)、其次為「升遷」、「不同年齡員工的溝通」(占比皆為 44.4%)、再其次為「甄試、面試機會」、「資遣、離職或解僱」(占比皆為 31.1%)。

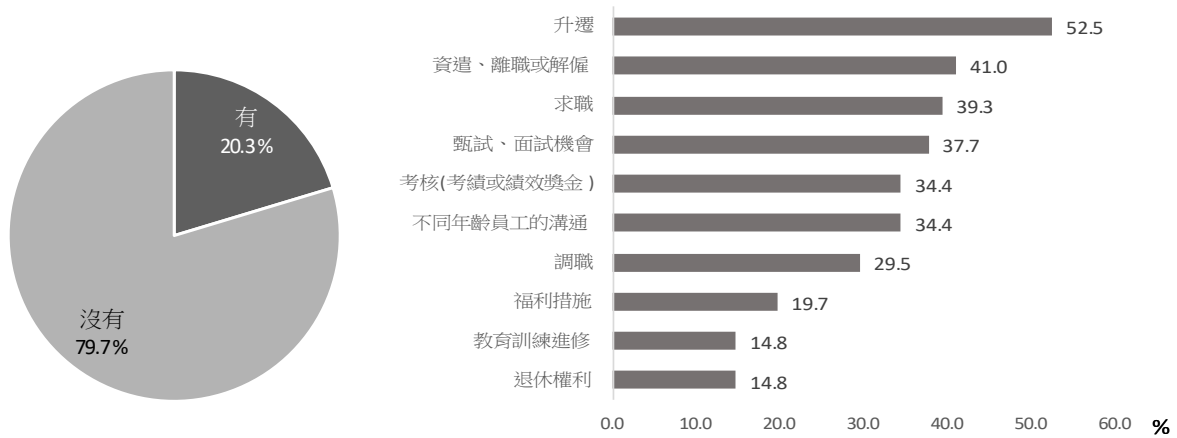


註：長條圖表示填卷者受到各面向年齡歧視或不友善待遇的比例

資料來源：本研究整理

圖 25 中高齡受僱者自陳在目前工作職場受到年齡歧視或不友善對待的狀況

如圖 26，中高齡受僱者自陳目前工作職場的同事曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比為二成左右，沒有同事因為年齡而受到歧視或或不友善對待的占比為八成左右。在目前工作職場上有同事因年齡受到歧視或或不友善對待的 61 人中，最常遭受或不友善對待的工作面向為「升遷」(52.5%)、其次為「資遣、離職或解僱」、「求職」(占比分別為 41.0%、39.3%)、再其次為「甄試、面試機會」(占比為 37.7%)。

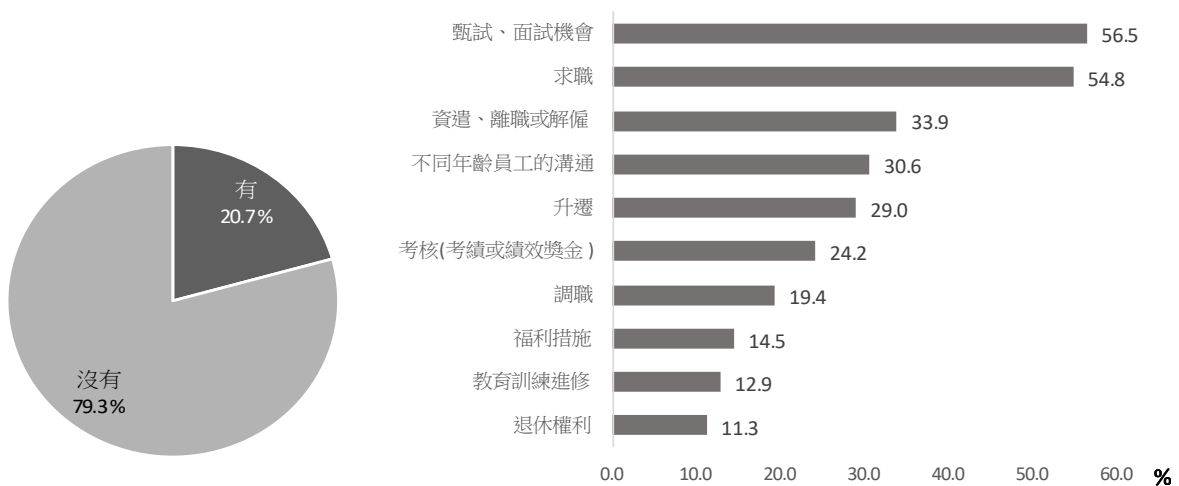


註：長條圖表示填卷者的同事受到各面向年齡歧視或不友善對待的比例

資料來源：本研究整理

圖 26 中高齡受僱者自陳目前工作職場的同事受到年齡歧視或不友善對待的狀況

如圖 27，中高齡受僱者自陳在工作生涯曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比為二成左右，沒有因為年齡而受到歧視或或不友善對待的占比將近八成。在工作生涯曾因年齡受到年齡歧視或不友善對待的 62 人中，最常遭受年齡歧視或不友善對待的工作面向為「甄試、面試機會」、「求職」(占比分別為 56.5%、54.8%)、其次為「資遣、離職或解僱」、「不同年齡員工的溝通」(占比分別為 33.9%、30.6%)、再其次為「升遷」、「考核」(占比分別為 29.0%、24.2%)。



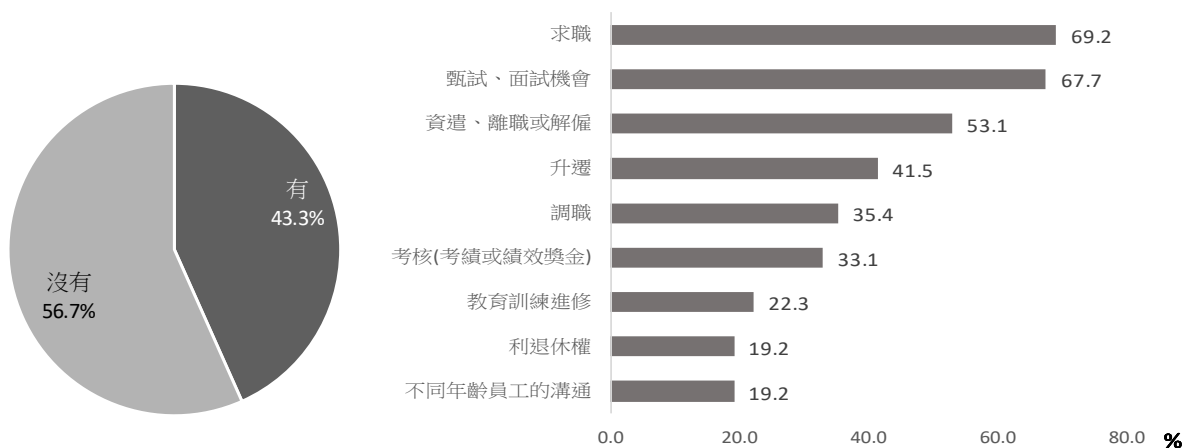
註：長條圖表示填卷者在工作生涯中受到各面向年齡歧視或不友善對待之比例

資料來源：本研究整理

圖 27 中高齡受僱者自陳在工作生涯受到年齡歧視或不友善對待的狀況

如圖 28，中高齡受僱者有聽過身邊其他人曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比為四成三，身邊其他人沒有因年齡受到年齡歧視或不友善對待的占比將近五成七。身邊有其他

人曾因年齡受到歧視或不友善對待的 130 人中，最常遭受歧視或不友善對待的工作面向為「求職」、「甄試、面試機會」(占比分別為 69.2%、67.7%)、其次為「資遣、離職或解僱」(占比為 53.1%)、再其次為「升遷」、「調職」、「考核」(占比分別為 41.5%、35.4、33.1%)。



註：長條圖表示填卷者聽過身邊其他人受到各面向年齡歧視或不友善對待之比例

資料來源：本研究整理

圖 28 中高齡受僱者聽聞身邊其他人受到年齡歧視或不友善對待的狀況

以下探討不同個人特質及公司特性者因年齡受到歧視或不友善對待之狀況(如表 28)。從性別來看，不同性別中高齡受僱者在目前職場因年齡受到歧視或不友善對待的占比有顯著差異，女性為 19.9% 高於男性(8.1%)；女性中高齡受僱者表示身邊其他人因年齡受到歧視或不友善對待的占比為 47.7%，顯著高於男性中高齡受僱者的 37.1%。

從工作性質來看，部分工時的中高齡受僱者不論是在目前工作職場的自己或其他同事、自己工作生涯、身邊其他人因年齡受到歧視或不友善對待的占比皆高於全時工作。從聘僱類型來看，從事臨時性工作的中高齡受僱者在目前工作職場的自己或其他同事、自己工作生涯中曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比皆高於其他聘僱類型者。

從職務來看，擔任專業人員、基層技術工及勞力工作的中高齡受僱者在目前工作職場曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比較其他職務高，分別為 27.3%、24.6%；擔任機械設備操作及組裝人員、基層技術工及勞力工作的中高齡受僱者在工作生涯曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比較其他職務高，分別為 39.1%、33.3%。

從平均月收入來看，平均月收入為二萬元以下的高齡受僱者，自己在目前工作職場曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比較其他收入者高，為 33.3%。

從公司特性來看，不同行業、公司規模、區域別的中高齡受僱者，不論是在目前工作職場的自己或其他同事、自己工作生涯、身邊其他人因年齡受到歧視或不友善對待的

占比透過卡方檢定結果皆無顯著差異。

進一步從各行業不同性別的中高齡受僱者來看，在目前工作職場曾因年齡受到歧視或不友善對待的占比以營造業、批發零售業的女性較高，分別為 26.8%、25.0%；批發零售業、餐飲住宿業的男性較低，皆為 0%。而在目前工作職場的其他同事、自己工作生涯、身邊其他人因年齡受到歧視或不友善對待的占比，透過卡方檢定結果顯示無顯著差異。

此外，進一步從各行業不同年齡層的中高齡受僱者來看，不論是在目前工作職場的自己或其他同事、自己工作生涯、身邊其他人因年齡受到歧視或不友善對待的占比透過卡方檢定結果皆無顯著差異。

表 28 因年齡遭受歧視或不友善對待的狀況-按特性分

單位：%					
	樣本數	填卷者在目前工作職場有遭受歧視或不友善對待	填卷者目前同事有遭受歧視或不友善對待	填卷者工作生涯中有遭受歧視或不友善對待	填卷者聽過身邊其他人有遭受歧視或不友善對待
總計	300	15.0	20.3	20.7	43.3
性別					
男性	124	8.1	16.1	16.1	37.1
女性	176	19.9	23.3	23.9	47.7
年齡					
45-未滿 50 歲	117	16.2	24.8	23.1	43.6
50-未滿 55 歲	75	14.7	17.3	21.3	41.3
55-未滿 60 歲	52	15.4	17.3	21.2	42.3
60-65 歲	56	12.5	17.9	14.3	46.4
教育程度					
國中以下	25	28.0	36.0	32.0	52.0
高中職	105	14.3	21.0	16.2	38.1
專科	77	11.7	15.6	22.1	44.2
大學	70	12.9	17.1	20.0	42.9
研究所以上	23	21.7	26.1	26.1	56.5
工作性質					
全時工作	246	10.6	15.9	17.9	40.7
部分工時	54	35.2	40.7	33.3	55.6
聘僱類型					
屬於臨時性工作	42	35.7	42.9	38.1	57.1
屬於人力派遣工作	5	20.0	20.0	20.0	40.0
否，以上皆非	253	11.5	16.6	17.8	41.1

	樣本數	填卷者在目前工作職場有遭受歧視或不友善對待	填卷者目前同事有遭受歧視或不友善對待	填卷者工作生涯中有遭受歧視或不友善對待	填卷者聽過身邊其他人有遭受歧視或不友善對待
職務					
主管及經理人員	46	6.5	8.7	6.5	30.4
專業人員	44	27.3	20.5	25.0	50.0
技術員助理專業人員	30	10.0	23.3	20.0	40.0
事務支援人員	42	14.3	21.4	14.3	47.6
服務及銷售人員	58	3.4	17.2	13.8	41.4
機械操作組裝人員	23	21.7	30.4	39.1	60.9
基層技術工勞力工	57	24.6	26.3	33.3	42.1
平均月收入					
20,000 元以下	24	33.3	37.5	37.5	58.3
20,001-30,000 元	64	20.3	23.4	21.9	46.9
30,001-40,000 元	97	11.3	18.6	18.6	41.2
40,001-50,000 元	41	14.6	14.6	22.0	39.0
50,001-60,000 元	34	8.8	17.6	17.6	47.1
60,001 元以上	32	6.3	12.5	9.4	31.3
不知道/拒答	8	25.0	37.5	37.5	50.0
行業					
製造業	111	12.6	20.7	16.2	40.5
營建工程業	96	18.8	21.9	27.1	47.9
批發及零售業	58	19.0	20.7	24.1	44.8
住宿及餐飲業	35	5.7	14.3	11.4	37.1
性別*行業別					
男性*製造業	44	6.8	18.2	6.8	29.5
男性*營造業	55	12.7	18.2	23.6	45.5
男性*批發零售業	14	0.0	7.1	14.3	21.4
男性*餐飲住宿業	11	0.0	9.1	18.2	45.5
女性*製造業	67	16.4	22.4	22.4	47.8
女性*營造業	41	26.8	26.8	31.7	51.2
女性*批發零售業	44	25.0	25.0	27.3	52.3
女性*餐飲住宿業	24	8.3	16.7	8.3	33.3
年齡*行業別					
45-50 歲*製造業	39	15.4	25.6	20.5	35.9
45-50 歲*營造業	43	23.3	25.6	32.6	58.1
45-50 歲*批發零售業	18	16.7	33.3	22.2	50.0
45-50 歲*住宿餐飲業	17	0.0	11.8	5.9	17.6
50-55 歲*製造業	30	16.7	20.0	16.7	43.3
50-55 歲*營造業	21	4.8	9.5	14.3	28.6

	樣本數	填卷者在目前工作職場有遭受歧視或不友善對待	填卷者目前同事有遭受歧視或不友善對待	填卷者工作生涯中有遭受歧視或不友善對待	填卷者聽過身邊其他人有遭受歧視或不友善對待
50-55 歲*批發零售業	16	25.0	25.0	43.8	56.3
50-55 歲*住宿餐飲業	8	12.5	12.5	12.5	37.5
55-60 歲*製造業	22	9.1	13.6	13.6	45.5
55-60 歲*營造業	19	21.1	26.3	31.6	52.6
55-60 歲*批發零售業	8	25.0	12.5	12.5	12.5
55-60 歲*住宿餐飲業	3	0.0	0.0	33.3	33.3
60-65 歲*製造業	20	5.0	20.0	10.0	40.0
60-65 歲*營造業	13	23.1	23.1	23.1	38.5
60-65 歲*批發零售業	16	12.5	6.3	12.5	43.8
60-65 歲*住宿餐飲業	7	14.3	28.6	14.3	85.7
公司規模					
4 人以下	42	21.4	19.0	26.2	45.2
5-29 人	101	17.8	22.8	19.8	37.6
30-99 人	55	16.4	23.6	30.9	49.1
100-299 人	28	14.3	25.0	17.9	46.4
300 人以上	74	6.8	13.5	12.2	44.6
區域					
北部地區	130	16.9	22.3	26.2	47.7
中部地區	145	15.2	19.3	17.9	40.0
南部地區	22	4.5	18.2	9.1	40.9
東部及離島地區	3	0.0	0.0	0.0	33.3

資料來源：本研究整理

註：灰色網底表示藉由檢定結果顯示不同特質者在該題項的比例不完全相等。

第五節 中高齡受僱者工作安全感

一、工作安全感

工作安全感量表包含 7 個題項，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。將回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到工作安全感之平均分數。整體來看，工作安全感平均分數為 3.2 分，標準差為 0.64 分，各題項中以「只要我願意，我深信自己有能力為這個公司工作」分數較高，「如果我被現在的公司資遣，公司會幫我介紹另一份工作」得分較低。

進一步將表示「非常同意」和「同意」合併來看(反向題為不同意+非常不同意的比

例)，中高齡受僱者在工作安全感表示認同的比例為 51.67%。(見表 29)

表 29 工作安全感量表

	認同比例*	平均數	標準差
工作安全感	51.67%	3.2	0.64

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例，反向題為(不同意+非常不同意)的比例

不同性別、年齡、教育程度、工作性質、聘僱類型的中高齡受僱者，其「工作安全感」分數皆無顯著差異。

從職務來看，不同職務的中高齡受僱者，其「工作安全感」平均分數有顯著差異，但進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則發現無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從平均月收入來看，不同月收入者的「工作安全感」平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，大抵來看平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者在「工作安全感」平均分數高於收入 2-3 萬、3-4 萬元者。

從行業別來看，不同行業別的中高齡受僱者的「工作安全感」平均分數無顯著差異。

進一步從各行業別不同性別的受僱者來看，其「工作安全感」平均分數無顯著差異。

進一步從各行業別不同年齡層的受僱者來看，其「工作安全感」平均分數有顯著差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從公司規模來看，不同公司規模的中高齡受僱者的「工作安全感」分數有所不同。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，任職公司的員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者在「工作安全感」分數高於員工規模 30-99 人者。

從區域來看，不同區域中高齡受僱者的「工作安全感」分數無顯著差異。(見表 30)

表 30 工作安全感-按特性分

	工作安全感平均分數	F 值	P 值	雪費事後比較
總計	3.2			
性別				
(1)男性	3.3	1.987	0.160	-
(2)女性	3.2			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	3.2	0.228	0.877	-

	工作安 全感平 均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(2)50-未滿 55 歲	3.3			
(3)55-未滿 60 歲	3.2			
(4)60-65 歲	3.3			
教育程度				
(1)國中以下	3.1	0.933	0.445	-
(2)高中職	3.3			
(3)專科	3.3			
(4)大學	3.2			
(5)研究所以上	3.4			
工作性質				
(1)全時工作	3.3	2.098	0.149	-
(2)部分工時	3.1			
聘僱類型				
(1)臨時性工作	3.0	2.920	0.055	-
(2)人力派遣工作	3.2			
(3)否，以上皆非	3.3			
職務				
(1)主管及經理人員	3.5	2.477	0.024*	-
(2)專業人員	3.3			
(3)技術員助理專業人員	3.1			
(4)事務支援人員	3.3			
(5)服務及銷售工作人員	3.3			
(6)機械操作及組裝人員	2.9			
(7)基層技術工及勞力工	3.1			
收入				
(1)20,000 元以下	3.1	4.563	0.000***	(6)>(2)
(2)20,001-30,000 元	3.1			(6)>(3)
(3)30,001-40,000 元	3.2			
(4)40,001-50,000 元	3.3			
(5)50,001-60,000 元	3.5			
(6)60,001 元以上	3.7			
(7)不知道/拒答	3.2			
行業				
(1)製造業	3.3	2.325	0.075	-
(2)營建工程業	3.2			
(3)批發及零售業	3.1			
(4)住宿及餐飲業	3.4			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	3.5	1.824	0.082	-

	工作安 全感平 均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(2)男性*營造業	3.2			
(3)男性*批發零售業	3.1			
(4)男性*餐飲住宿業	3.5			
(5)女性*製造業	3.2			
(6)女性*營造業	3.2			
(7)女性*批發零售業	3.2			
(8)女性*餐飲住宿業	3.4			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	3.3	1.796	0.035*	-
(2)45-50 歲*營造業	3.1			
(3)45-50 歲*批發零售業	3.1			
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	3.5			
(5)50-55 歲*製造業	3.3			
(6)50-55 歲*營造業	3.5			
(7)50-55 歲*批發零售業	2.8			
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	3.3			
(9)55-60 歲*製造業	3.3			
(10)55-60 歲*營造業	3.1			
(11)55-60 歲*批發零售業	3.2			
(12)55-60 歲*住宿餐飲業	3.3			
(13)60-65 歲*製造業	3.2			
(14)60-65 歲*營造業	3.0			
(15)60-65 歲*批發零售業	3.5			
(16)60-65 歲*住宿餐飲業	3.4			
公司規模				
(1)4 人以下	3.2	3.116	0.016*	(5)>(3)
(2)5-29 人	3.2			
(3)30-99 人	3.1			
(4)100-299 人	3.3			
(5)300 人以上	3.5			
區域				
(1)北部地區	3.2	1.866	0.135	-
(2)中部地區	3.3			
(3)南部地區	3.3			
(4)東部及離島地區	3.3			

資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不全相等。

註 2：[方框]代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以(組別序號)>(組別序號)表示。

註 3：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

第六節 中高齡受僱者組織感受

一、組織承諾

組織承諾量表包含 6 個題項，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。將回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到組織承諾之平均分數。整體來看，組織承諾平均分數為 3.4 分，標準差為 0.62 分，各題項中以「我很樂意這輩子都在這個公司工作」、「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數較高。

進一步將表示「非常同意」和「同意」合併來看(反向題為不同意+非常不同意的比例)，中高齡受僱者在組織承諾表示認同的比例為 66.33%。(見表 31)

表 31 組織承諾量表

	認同比例*	平均數	標準差
組織承諾	66.33%	3.4	0.62

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例，反向題為(不同意+非常不同意)的比例

不同性別、年齡、教育程度、工作性質、聘僱類型的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數皆無顯著差異。

從聘僱類型來看，不同聘僱類型的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數有顯著差異，進一步透過 scheffé 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，非臨時或派遣工作的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數高於臨時性受僱者。

從職務來看，不同職務的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數有顯著差異，進一步透過 scheffé 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從平均月收入來看，不同月收入的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數有顯著差異。進一步透過 scheffé 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數高於月收入 2 萬以下以及月收入 2-3 萬者。

從行業別來看，不同行業別的中高齡受僱者對於「組織承諾」平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，營造工程業的中高齡受僱者之「組織承諾」平均分數高於批發及零售業。

各行業別不同性別的中高齡受僱者對於「組織承諾」平均分數有顯著差異。然進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

各行業不同年齡層的受僱者對於「組織承諾」平均分數有顯著差異。然進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從公司規模來看，不同公司規模的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數有顯著差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，任職公司的員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者在「組織承諾」分數高於員工規模為 4 人以下，及 5-29 人者。

從公司區域來看，不同區域的中高齡受僱者，其「組織承諾」平均分數無顯著差異。(見表 32)

表 32 組織承諾-按特性分

	組織承諾 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
總計	3.4			
性別				
(1)男性	3.5	3.379	0.067	-
(2)女性	3.3			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	3.4	0.300	0.826	-
(2)50-未滿 55 歲	3.4			
(3)55-未滿 60 歲	3.5			
(4)60-65 歲	3.3			
教育程度				
(1)國中以下	3.2	1.777	0.133	-
(2)高中職	3.3			
(3)專科	3.4			
(4)大學	3.5			
(5)研究所以上	3.4			
工作性質				
(1)全時工作	3.4	3.184	0.075	

	組織承諾 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(2)部分工時	3.3			
聘僱類型				
(1)臨時性工作	3.1	5.138	0.006**	(3)>(1)
(2)人力派遣工作	3.2			
(3)否，以上皆非	3.4			
職務				
(1)主管及經理人員	3.6	2.316	0.034*	-
(2)專業人員	3.5			
(3)技術員助理專業	3.6			
(4)事務支援人員	3.4			
(5)服務及銷售工作	3.3			
(6)機械操作及組裝	3.3			
(7)基層技術工及勞	3.2			
收入				
(1)20,000 元以下	3.1	5.821	0.000***	(6)>(1)
(2)20,001-30,000 元	3.3			
(3)30,001-40,000 元	3.3			
(4)40,001-50,000 元	3.4			
(5)50,001-60,000 元	3.6			
(6)60,001 元以上	3.8			
(7)不知道/拒答	3.2			
行業				
(1)製造業	3.4	3.668	0.013*	(2)>(3)
(2)營建工程業	3.5			
(3)批發及零售業	3.2			
(4)住宿及餐飲業	3.3			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	3.5	2.099	0.044*	-
(2)男性*營造業	3.5			
(3)男性*批發零售業	3.2			
(4)男性*餐飲住宿業	3.4			
(5)女性*製造業	3.3			
(6)女性*營造業	3.5			
(7)女性*批發零售業	3.2			
(8)女性*餐飲住宿業	3.3			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	3.4	1.742	0.043*	-
(2)45-50 歲*營造業	3.5			
(3)45-50 歲*批發零	3.1			
(4)45-50 歲*住宿餐	3.3			

	組織承諾 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(5)50-55 歲*製造業	3.5			
(6)50-55 歲*營造業	3.7			
(7)50-55 歲*批發零	3.0			
(8)50-55 歲*住宿餐	3.2			
(9)55-60 歲*製造業	3.4			
(10)55-60 歲*營造	3.5			
(11)55-60 歲*批發	3.2			
(12)55-60 歲*住宿	3.7			
(13)60-65 歲*製造	3.4			
(14)60-65 歲*營造	3.1			
(15)60-65 歲*批發	3.4			
(16)60-65 歲*住宿	3.4			
公司規模				
(1)4 人以下	3.2	8.993	0.000***	(5)>(1)
(2)5-29 人	3.2			(5)>(2)
(3)30-99 人	3.4			
(4)100-299 人	3.5			
(5)300 人以上	3.7			
區域				
(1)北部地區	3.3	1.808	0.146	-
(2)中部地區	3.5			
(3)南部地區	3.4			
(4)東部及離島地區	3.9			

資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：方框代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以 (組別序號)>(組別序號)表示。

註 3：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

二、公平知覺

公平知覺量表包含 6 個題項，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。將回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到公平知覺之平均分數。整體來看，公平知覺平均分數為 3.2 分，標準差為 0.8，各題項中以「我的工作時間安排是公平的」分數較高，而對於「我的主管在分配工作時，

對所有員工都一視同仁」的得分較低。

進一步將表示「非常同意」和「同意」合併來看，中高齡受僱者在公平知覺表示認同的比例為 39.71%。(見表 33)

表 33 公平知覺量表

	認同比例*	平均數	標準差
公平知覺	39.71%	3.2	0.8

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例，反向題為(不同意+非常不同意)的比例

不同性別、年齡、教育程度、工作性質、聘僱類型、職務的中高齡受僱者，其「公平知覺」平均分數皆無顯著差異。

從平均月收入來看，不同月收入者對於「公平知覺」平均分數有顯著差異。進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者在「公平知覺」分數高於 4-6 萬元收入者。

不同行業別、各行業別不同性別、不同年齡層的中高齡受僱者在「公平知覺」的平均分數皆無顯著差異。

不同公司規模、不同區域的中高齡受僱者，其「公平知覺」的平均分數皆無顯著差異。(見表 34)

表 34 公平知覺-按特性分

	公平知覺 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
總計	3.2			
性別				
(1)男性	3.3	2.093	0.149	-
(2)女性	3.1			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	3.1	0.549	0.649	-
(2)50-未滿 55 歲	3.2			
(3)55-未滿 60 歲	3.2			
(4)60-65 歲	3.3			
教育程度				
(1)國中以下	3.1	0.313	0.869	-
(2)高中職	3.2			
(3)專科	3.2			
(4)大學	3.1			
(5)研究所以上	3.3			
工作性質				
(1)全時工作	3.2	0.095	0.759	-
(2)部分工時	3.1			
聘僱類型				
(1)臨時性工作	3.1	0.378	0.686	-
(2)人力派遣工作	3.2			
(3)否，以上皆非	3.2			
職務				
(1)主管及經理人員	3.4	1.653	0.132	-
(2)專業人員	3.2			
(3)技術員助理專業人	3.1			
(4)事務支援人員	3.2			
(5)服務及銷售工作人	3.2			
(6)機械操作及組裝人	2.8			
(7)基層技術工及勞力	3.1			
收入				
(1)20,000 元以下	3.2	3.155	0.005*	(6)>(4)
(2)20,001-30,000 元	3.1			
(3)30,001-40,000 元	3.1			
(4)40,001-50,000 元	2.9			
(5)50,001-60,000 元	3.3			
(6)60,001 元以上	3.6			
(7)不知道/拒答	3.2			
行業				

	公平知覺 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(1)製造業	3.2	0.462	0.709	-
(2)營建工程業	3.1			
(3)批發及零售業	3.1			
(4)住宿及餐飲業	3.3			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	3.4	1.674	0.115	-
(2)男性*營造業	3.1			
(3)男性*批發零售業	3.4			
(4)男性*餐飲住宿業	3.0			
(5)女性*製造業	3.0			
(6)女性*營造業	3.2			
(7)女性*批發零售業	3.0			
(8)女性*餐飲住宿業	3.4			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	3.3	1.358	0.167	-
(2)45-50 歲*營造業	2.9			
(3)45-50 歲*批發零售	3.1			
(4)45-50 歲*住宿餐飲	3.3			
(5)50-55 歲*製造業	3.0			
(6)50-55 歲*營造業	3.6			
(7)50-55 歲*批發零售	2.9			
(8)50-55 歲*住宿餐飲	3.2			
(9)55-60 歲*製造業	3.2			
(10)55-60 歲*營造業	3.1			
(11)55-60 歲*批發零	3.1			
(12)55-60 歲*住宿餐	3.8			
(13)60-65 歲*製造業	3.2			
(14)60-65 歲*營造業	3.1			
(15)60-65 歲*批發零	3.4			
(16)60-65 歲*住宿餐	3.4			
公司規模				
(1)4 人以下	3.3	1.103	0.355	-
(2)5-29 人	3.1			
(3)30-99 人	3.1			
(4)100-299 人	3.1			
(5)300 人以上	3.3			
區域				
(1)北部地區	3.1	1.714	0.164	-
(2)中部地區	3.3			
(3)南部地區	3.0			

	公平知覺 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(4)東部及離島地區	3.3			

資料來源：本研究整理

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：方框代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以(組別序號)>(組別序號)表示。

註 3：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

第七節 中高齡受僱者心理狀況

一、工作滿意度

工作滿意度量表包含 3 個題項，藉由「非常不同意」到「非常同意」的五點量表進行測量。將回答「非常不同意」轉換為 1 分、「不同意」2 分、「無意見」3 分、「同意」4 分、「非常同意」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到工作滿意度之平均分數。整體來看，工作滿意度平均分數為 3.5 分，標準差為 0.7，各題項中以「整體而言，我對我的工作感到滿意」分數較高。

進一步將表示「非常同意」和「同意」合併來看(反向題為不同意+非常不同意的比例)，中高齡受僱者在工作滿意度表示認同的比例為 63.9%。(見表 35)

表 35 工作滿意度量表

	認同比例*	平均數	標準差
工作滿意度	63.9%	3.5	0.7

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例，反向題為(不同意+非常不同意)的比例

不同性別、年齡、教育程度、工作性質、聘僱類型、職務的中高齡受僱者，其「工作滿意度」平均分數皆沒有顯著差異。

從平均月收入來看，不同月收入的中高齡受僱者對於「工作滿意度」的平均分數有顯著差異。進一步透過 scheffé 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從行業別來看，不同行業別的中高齡受僱者，其「工作滿意度」平均分數無顯著差異。進一步看各行業別不同性別的中高齡受僱者在「工作滿意度」的平均分數

無顯著差異。

各行業不同年齡層的受僱者對於「工作滿意度」的平均分數有顯著差異。但進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

從公司規模來看，任職不同公司規模的中高齡受僱者，其「工作滿意度」平均分數有顯著差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，任職公司員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者，其「工作滿意度」分數高於員工規模 4 人以下和 5-29 人者。

從公司區域來看，不同區域的中高齡受僱者，其「工作滿意度」平均分數無顯著差異。(見表 36)

表 36 工作滿意度-按特性分

	工作滿意度 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
總計	3.5			
性別				
(1)男性	3.5	2.871	0.091	-
(2)女性	3.4			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	3.4	1.149	0.329	-
(2)50-未滿 55 歲	3.5			
(3)55-未滿 60 歲	3.5			
(4)60-65 歲	3.5			
教育程度				
(1)國中以下	3.4	1.287	0.275	-
(2)高中職	3.4			
(3)專科	3.4			
(4)大學	3.6			
(5)研究所以上	3.5			
工作性質				
(1)全時工作	3.5	1.150	0.284	-
(2)部分工時	3.4			
聘僱類型				
(1)臨時性工作	3.2	2.856	0.059	-
(2)人力派遣工作	3.3			
(3)否，以上皆非	3.5			
職務				
(1)主管及經理人員	3.6	1.121	0.350	-

	工作滿意度 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(2)專業人員	3.5			
(3)技術員助理專業人員	3.4			
(4)事務支援人員	3.4			
(5)服務及銷售工作人員	3.5			
(6)機械操作及組裝人員	3.4			
(7)基層技術工及勞力工	3.3			
收入				
(1)20,000 元以下	3.2	4.438	0.000***	-
(2)20,001-30,000 元	3.4			
(3)30,001-40,000 元	3.4			
(4)40,001-50,000 元	3.3			
(5)50,001-60,000 元	3.8			
(6)60,001 元以上	3.9			
(7)不知道/拒答	3.3			
行業				
(1)製造業	3.5	2.229	0.085	-
(2)營建工程業	3.5			
(3)批發及零售業	3.3			
(4)住宿及餐飲業	3.6			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	3.7	1.461	0.181	-
(2)男性*營造業	3.5			
(3)男性*批發零售業	3.3			
(4)男性*餐飲住宿業	3.5			
(5)女性*製造業	3.4			
(6)女性*營造業	3.4			
(7)女性*批發零售業	3.3			
(8)女性*餐飲住宿業	3.6			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	3.4	2.000	0.015*	-
(2)45-50 歲*營造業	3.4			
(3)45-50 歲*批發零售業	3.1			
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	3.4			
(5)50-55 歲*製造業	3.6			
(6)50-55 歲*營造業	3.8			
(7)50-55 歲*批發零售業	3.0			
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	3.4			
(9)55-60 歲*製造業	3.6			
(10)55-60 歲*營造業	3.5			

	工作滿意度 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(11)55-60 歲*批發零售業	3.3			
(12)55-60 歲*住宿餐飲業	4.0			
(13)60-65 歲*製造業	3.6			
(14)60-65 歲*營造業	3.2			
(15)60-65 歲*批發零售業	3.7			
(16)60-65 歲*住宿餐飲業	3.8			
公司規模				
(1)4 人以下	3.3	5.194	0.000***	(5)>(1)
(2)5-29 人	3.3			(5)>(2)
(3)30-99 人	3.6			
(4)100-299 人	3.5			
(5)300 人以上	3.7			
區域				
(1)北部地區	3.4	0.798	0.496	-
(2)中部地區	3.5			
(3)南部地區	3.5			
(4)東部及離島地區	4.0			

資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示藉由單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：方框代表經 Scheffé 雪費事後比較，存在組別間顯著差異，差異狀況以(組別序號)>(組別序號)表示。

註 3：*表示 $p < 0.05$ ** 表示 $p < 0.01$ ***表 $p < 0.001$

二、工作倦怠

工作倦怠量表包含 7 個題項，前 3 個題項由「非常輕微」到「非常嚴重」的五點量表進行測量，後 4 個題項藉由「從未如此」到「總是如此」的五點量表進行測量。將前 3 個題項以回答「非常輕微」轉換為 1 分、「輕微」2 分、「有一些」3 分、「嚴重」4 分、「非常嚴重」5 分的方式計分，後四個題項以回答「從未如此」轉換為 1 分、「很少如此」2 分、「有時如此」3 分、「經常如此」4 分、「總是如此」5 分的方式計分，再將各題項的分數進行平均，得到工作倦怠之平均分數。整體來看，工作倦怠平均分數為 2.4 分，標準差為 0.62。進一步將表示「嚴重」和「非常嚴重」的選項合併以及表示「經常如此」和「總是如此」的選項合併來看的方式計分(反向

題為從未如此+很少如此的比例)，中高齡受僱者在表示有嚴重的工作倦怠狀況比例為 17.2%。(見表 37)

表 37 工作倦怠量表

	認同比例*	平均數	標準差
工作倦怠	17.2%	2.4	0.62

資料來源：本研究整理。

*認同比例=(同意+非常同意)的比例，反向題為(不同意+非常不同意)的比例

從性別來看，不同性別中高齡受僱者在「工作倦怠」平均分數無顯著差異。

從年齡來看，不同年齡層的中高齡受僱者，其「工作倦怠」平均分數有顯著差異，進一步透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。

不同教育程度、工作性質、聘僱類型、職務、收入的中高齡受僱者，其「工作倦怠」平均分數皆沒有顯著差異。

從行業別來看，不同行業別、各行業別不同性別、不同年齡層的中高齡受僱者在「工作倦怠」的平均分數皆無顯著差異。

任職於不同公司規模、不同區域的中高齡受僱者，其「工作倦怠」平均分數皆無顯著差異。(見表 38)

表 38 工作倦怠-按特性分

	工作倦怠 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
總計	2.4			
性別				
(1)男性	2.4	0.571	0.450	-
(2)女性	2.4			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	2.5	2.684	0.047*	-
(2)50-未滿 55 歲	2.4			
(3)55-未滿 60 歲	2.3			
(4)60-65 歲	2.3			
教育程度				
(1)國中以下	2.3	1.137	0.339	-
(2)高中職	2.4			
(3)專科	2.5			
(4)大學	2.3			
(5)研究所以上	2.5			
工作性質				
(1)全時工作	2.4	0.409	0.523	-
(2)部分工時	2.4			

	工作倦怠 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
聘僱類型				
(1)臨時性工作	2.4	0.505	0.604	-
(2)人力派遣工作	2.1			
(3)否，以上皆非	2.4			
職務				
(1)主管及經理人員	2.4	0.277	0.948	-
(2)專業人員	2.5			
(3)技術員助理專業人員	2.3			
(4)事務支援人員	2.4			
(5)服務及銷售工作人員	2.5			
(6)機械操作及組裝人員	2.3			
(7)基層技術工及勞力工	2.5			
收入				
(1)20,000 元以下	2.5	1.305	0.255	-
(2)20,001-30,000 元	2.4			
(3)30,001-40,000 元	2.5			
(4)40,001-50,000 元	2.5			
(5)50,001-60,000 元	2.3			
(6)60,001 元以上	2.2			
(7)不知道/拒答	2.5			
行業				
(1)製造業	2.4	1.008	0.389	-
(2)營建工程業	2.3			
(3)批發及零售業	2.5			
(4)住宿及餐飲業	2.4			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	2.5	0.584	0.769	
(2)男性*營造業	2.3			
(3)男性*批發零售業	2.5			
(4)男性*餐飲住宿業	2.5			
(5)女性*製造業	2.4			
(6)女性*營造業	2.4			
(7)女性*批發零售業	2.5			
(8)女性*餐飲住宿業	2.4			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	2.6	1.325	0.186	-
(2)45-50 歲*營造業	2.5			
(3)45-50 歲*批發零售業	2.4			
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	2.6			
(5)50-55 歲*製造業	2.4			
(6)50-55 歲*營造業	2.3			
(7)50-55 歲*批發零售業	2.7			
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	2.4			
(9)55-60 歲*製造業	2.4			
(10)55-60 歲*營造業	2.2			
(11)55-60 歲*批發零售業	2.4			
(12)55-60 歲*住宿餐飲業	2.0			

	工作倦怠 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(13)60-65 歲*製造業	2.2			
(14)60-65 歲*營造業	2.2			
(15)60-65 歲*批發零售業	2.5			
(16)60-65 歲*住宿餐飲業	2.3			
公司規模				
(1)4 人以下	2.6	1.985	0.097	-
(2)5-29 人	2.5			
(3)30-99 人	2.3			
(4)100-299 人	2.4			
(5)300 人以上	2.4			
表 48 工作倦區域				
(1)北部地區	2.4	0.225	0.879	-
(2)中部地區	2.4			
(3)南部地區	2.4			
(4)東部及離島地區	2.1			

資料來源：本研究整理

註 1：灰色網底表示單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

三、心情溫度計

心情溫度計量表包含 5 個題項，藉由「不會」到「非常嚴重」的五點量表進行測量，將回答「不會」轉換為 5 分、「輕微」4 分、「有一些」3 分、「嚴重」2 分、「非常嚴重」1 分來計分，再將各題項的分數進行平均，得到心情溫度計之平均分數。整體來看，中高齡受僱者心情溫度計平均分數為 4.1 分，標準差為 0.73 分。

進一步將表示「不會」和「輕微」的選項合併的方式計分，中高齡受僱者心理狀況為健康的比例為 95.06%。(見表 39)

表 39 心情溫度計量表

	心理健康比例*	平均數	標準差
心情溫度計	95.06%	4.1	0.73

資料來源：本研究整理。

*心理健康比例比例=(不會+輕微)的比例

不同性別、年齡、教育程度、工作性質、聘僱類型、職務、收入、任職公司規模、區域的中高齡受僱者，其「心理健康」平均分數皆沒有顯著差異。

從行業別來看，不同行業的中高齡受僱者在「心理健康」平均分數無顯著差異。

進一步去看各行業內不同性別受僱者，其心理健康平均分數亦無顯著差異。

進一步去看各行業內不同年齡層的受僱者，在「心理健康」平均分數有顯著差異。而透過 *scheffé* 雪費事後檢定比較兩兩平均數的差異，則無顯著差異，可能是組別間的差異量不足所致。(見表 40)

表 40 心理健康量表-按特性分

	心理健康 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
總計	4.1			
性別				
(1)男性	4.1	1.535	0.216	-
(2)女性	4.0			
年齡				
(1)45-未滿 50 歲	4.1	2.059	0.106	-
(2)50-未滿 55 歲	3.9			
(3)55-未滿 60 歲	4.1			
(4)60-65 歲	4.3			
教育程度				
(1)國中以下	4.3	1.467	0.212	-
(2)高中職	4.0			
(3)專科	4.0			
(4)大學	4.2			
(5)研究所以上	3.9			
工作性質				
(1)全時工作	4.1	0.186	0.667	-
(2)部分工時	4.1			
聘僱類型				
(1)臨時性工作	4.0	0.057	0.944	-
(2)人力派遣工作	4.2			
(3)否，以上皆非	4.1			
職務				
(1)主管及經理人員	4.1	0.592	0.736	-
(2)專業人員	4.1			
(3)技術員助理專業人員	4.0			
(4)事務支援人員	4.1			
(5)服務及銷售工作人員	4.0			
(6)機械操作及組裝人員	4.2			
(7)基層技術工及勞力工	4.1			
收入				
(1)20,000 元以下	4.3	1.731	0.113	-
(2)20,001-30,000 元	4.1			
(3)30,001-40,000 元	3.9			

	心理健康 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(4)40,001-50,000 元	4.2			
(5)50,001-60,000 元	4.2			
(6)60,001 元以上	4.1			
(7)不知道/拒答	3.7			
行業				
(1)製造業	4.1	1.295	0.276	-
(2)營建工程業	4.1			
(3)批發及零售業	3.9			
(4)住宿及餐飲業	4.1			
性別*行業別				
(1)男性*製造業	4.0	1.290	0.255	-
(2)男性*營造業	4.2			
(3)男性*批發零售業	4.1			
(4)男性*餐飲住宿業	4.4			
(5)女性*製造業	4.1			
(6)女性*營造業	4.1			
(7)女性*批發零售業	3.9			
(8)女性*餐飲住宿業	4.0			
年齡*行業別				
(1)45-50 歲*製造業	3.9	1.731	0.045*	-
(2)45-50 歲*營造業	4.1			
(3)45-50 歲*批發零售業	4.1			
(4)45-50 歲*住宿餐飲業	4.3			
(5)50-55 歲*製造業	4.1			
(6)50-55 歲*營造業	4.1			
(7)50-55 歲*批發零售業	3.6			
(8)50-55 歲*住宿餐飲業	3.5			
(9)55-60 歲*製造業	4.1			
(10)55-60 歲*營造業	4.0			
(11)55-60 歲*批發零售業	4.1			
(12)55-60 歲*住宿餐飲業	4.5			
(13)60-65 歲*製造業	4.3			
(14)60-65 歲*營造業	4.5			
(15)60-65 歲*批發零售業	3.9			
(16)60-65 歲*住宿餐飲業	4.3			
公司規模				
(1)4 人以下	4.0	0.433	0.785	-
(2)5-29 人	4.1			
(3)30-99 人	4.2			
(4)100-299 人	4.1			

	心理健康 平均分數	F 值	P 值	雪費 事後比較
(5)300 人以上 區域	4.0			
(1)北部地區	4.1	0.827	0.480	-
(2)中部地區	4.0			
(3)南部地區	4.2			
(4)東部及離島地區	4.3			

資料來源：本研究整理。

註 1：灰色網底表示單因子變異數分析結果顯示不同特質者在該題項的平均數不完全相等。

註 2：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

第八節 各相關變數之關聯性分析

本研究依研究架構如圖 8 所示，中高齡友善職場文化、年齡歧視兩者為具有中介關係的獨變數，公平知覺、組織承諾兩者為隨伴探討的獨變數，工作安全感、心理健康兩者則為具有中介關係的依變數。

本研究先以散佈圖檢視變數間可能的線性關係之後，隨即運用 Pearson 相關技術，就參與研究之中高齡者在六個研究變數—即中高齡友善文化、中高齡歧視、公平知覺、工作安全感、組織承諾、心理健康上的得分，計算兩兩之間的相關係數並彙整為一個係數矩陣，如表 41 所示。

以下就表 41 所呈現之結果，提出相關的分析與說明：

- 一、在被假定為具中介關係的中高齡友善職場文化、年齡歧視兩者之間，相關係數 $r=0.27$ (去除方向後)雖達顯著水準，但屬於低度相關。這一點相當值得注意，一方面，這意味著中高齡友善文化透過職場年齡歧視的中介而影響依變數的觀點應予保留，另一方面來說，則應積極觀察並評估中高齡友善文化對依變數的直接影響的程度。換言之，討論兩個獨變數分別對依變數的作用強度，是一個必要的考慮。
- 二、在被假定為具中介關係的工作安全感、心理健康兩者之相關係數 $r=0.17$ ，雖達顯著水準，但屬於低度相關。獨變數透過工作安全感來影響心理健康的中介模型並未受到清楚的支持，換言之，討論兩個依變數分別如何受到獨變數的作用，變成一個必要的考慮。
- 三、工作安全感與主要獨變數中高齡友善職場文化的相關係數 $r=0.69$ 、解釋變異量為

47.61%，與職場年齡歧視 $r=0.38$ (去除方向後)、解釋變異量 14.44%，僅前者之 30.33%；這顯示中高齡友善職場文化對工作安全感的作用遠高於職場年齡歧視，即使職場年齡歧視可能在中高齡友善文化與工作安全感之間具有部分的中介作用，其強度也相當薄弱。

四、工作安全感與伴隨探討的獨變數公平知覺之相關 $r=0.63$ 、解釋變異量 39.69%，與組織承諾 $r=0.52$ 、解釋變異量 27.04%，兩者與依變數之間為中度相關，且其解釋變異量 39.69%、27.04% 都倍數高於職場年齡歧視 14.44%，其研究架構與預測關係的角色都值得後續研究的關注。

五、心理健康與主要獨變數中高齡友善職場文化的相關係數 $r=0.15$ 、解釋變異量僅 2.25%，與職場年齡歧視 $r=0.17$ (去除方向後)、解釋變異量 2.89%；與這兩個變數之間的關係如此低落，意味著心理健康很可能不是中高齡友善文化或職場年齡歧視的適當效標。進一步的證據可見諸中高齡友善文化對工作安全感的解釋變異量 47.61%，是對心理健康 2.25% 的 21 倍以上，職場年齡歧視對工作安全感 14.44%，是對心理健康 2.89% 約 5 倍之多，這說明了中高齡友善文化與職場年齡歧視對心理健康的作用，不如對工作安全感敏感。且既然如此，討論兩個獨變數是否經由中介關係而影響了中高齡者的心理健康水準，也就缺乏基於實徵上的必要性。

六、其次，心理健康與伴隨探討的公平知覺 $r=0.24$ 、解釋變異量 5.76%，與組織承諾 $r=0.29$ 、解釋變異量 8.41%，兩個伴隨探討的獨變數對心理健康雖為低度相關，但解釋變異量仍倍數於職場年齡歧視的 2.89%、或者中高齡友善文化的 2.25%。換言之，公平知覺、組織承諾兩者對心理健康的影響不大，但卻仍遠高於中高齡友善文化與職場年齡歧視，再次呈現以心理健康為其效標的不盡現實之處。

七、儘管研究架構中並未如此，但假若視公平知覺、組織承諾為效標，進一步考慮中高齡職場友善文化、職場年齡歧視的作用，可發現中高齡友善文化與公平知覺的相關 $r=0.65$ 、解釋變異量 42.25%，遠高於職場年齡歧視 $r=0.23$ (去除方向之後)、解釋變異量 5.29%，約近 8 倍，顯示年齡友善的職場氛圍對公平知覺的作用，比具體而言是否存在職場年齡歧視或者其強度有多高，都更具有預測力。但在組織承諾方面，兩者之間的差異則相當微小，相關係數分別為 $r=0.42$ 、 $r=0.45$ (去除方向之後)；兩者彼此的關係薄弱，但可能同時作用於組織承諾。

以上的觀察與分析顯示，變數之間的關係似乎不如基於現象考察或文獻探討所推斷並提出來的架構那般；其次，中高齡友善文化藉由職場年齡歧視而影響依變數的途徑，

或者獨變數藉由工作安全感影響心理健康的觀點，均不具實徵證據或基礎；這樣，在後續的迴歸分析中，分別討論兩個獨變數及其交互作用對兩個不同效標的預測力，可能更貼近本回研究資料上所呈現出來的特徵。

表 41 各相關變數之關聯性分析

各層面變數	中高齡友善 職場文化	年齡 歧視	公平 知覺	組織 承諾	工作 安全感	心理 健康
中高齡友善職場文化	1.00					
年齡歧視	-0.27*	1.00				
公平知覺	0.65*	-0.23*	1.00			
組織承諾	0.42*	-0.45*	0.49*	1.00		
工作安全感	0.69*	-0.38*	0.63*	0.52*	1.00	
心理健康	0.15*	-0.17*	0.24*	0.29*	0.17*	1.00

資料來源：本研究整理。

註：* 表示 $p < 0.05$

第九節 中高齡友善職場文化與年齡歧視對於工作安全感及心理健康之影響

本節依據圖 8 之研究架構，進一步透過迴歸分析瞭解以下之變數相關影響關係：一、中高齡工作安全感對於心理健康之影響；二、中高齡友善職場文化、年齡歧視、公平知覺、組織承諾對「工作安全感」之影響；三、以及中高齡友善職場文化、年齡歧視、公平知覺、組織承諾對其「心理健康」之影響，以瞭解各變數之間的影響關係。

一、中高齡工作安全感對於心理健康之影響

參考表 41 各相關變數之關聯性分析，「工作安全感」與「心理健康」兩效標變項之相關係數為 0.17，雖達顯著，但解釋變異量 R^2 不足 3%，顯然不需探討經由「工作安全感」影響「心理健康」的中介作用。

二、中高齡友善職場文化、年齡歧視對其工作安全感之影響

迴歸分析結果如表 42 所示，模型 1(M1)呈現各項人口統計變數對「工作安全感」之影響，結果顯示公司規模對「工作安全感」有顯著的正向影響，亦即當中高

齡受僱者任職的公司規模愈大，工作安全感愈高。

模型 2(M2)呈現將人口統計變數納入模型後，「中高齡友善職場文化」對「工作安全感」之影響為顯著， ΔR^2 為 43.11 %，說明「中高齡友善職場文化」對於「工作安全感」有正向的影響效應，換言之，當中高齡受僱者的工作職場中高齡友善文化程度愈高，其工作安全感愈高。

模型 3(M3)呈現在考慮人口統計變數後，同時在迴歸模型中加入「中高齡友善職場文化」變數和「年齡歧視」變數，結果顯示「年齡歧視」對於「工作安全感」有顯著負向影響效應，「中高齡友善職場文化」對於「工作安全感」則呈現正向影響效應。比較 M3 和 M2 模型，可知在考量「年齡歧視」的影響後，發現 ΔR^2 只有 3.12 %，顯示在「中高齡友善職場文化」的前提下，增加「年齡歧視」，不會增加太多解釋變異量，換言之，「年齡歧視」對於「工作安全感」的作用薄弱。

模型 4(M4)則同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」等變數，並加入中高齡友善職場文化和年齡歧視的「交互作用項」，發現 ΔR^2 只有 0.01 %，解釋變異量並無增加，換言之，此模型不足為取。

模型 5(M5)同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」及兩者的交互作用變數後，再加入「公平知覺」變數，發現 ΔR^2 為 5.12 %，約為之前 M4 整體解釋變異量 51.90% 的 10%，相當可觀。

模型 6(M6)則同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」及兩者的交互作用變數、「公平知覺」後，再加入「組織承諾」變數，發現 ΔR^2 為 4.02 %，相較於 M5 之整體解釋變異量的 56.89%，增幅超過 7%。

對「工作安全感」而言，預測變項「中高齡友善職場文化」作用最大，另一預測變項「年齡歧視」僅能增加 3.12% 之整體解釋變異量，相較於「公平知覺」(5.12%)、「組織承諾」(4.02%)，甚至更低，其次，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」的交互作用變數並無法增加解釋變異量。

表 42 中高齡友善職場文化、年齡歧視對工作安全感之影響

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
人口統計變項						
性別	-0.07	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02
年齡	0.04	0.01	0.01	0.01	0.01	-0.01
教育程度	-0.03	-0.02	-0.03	-0.03	-0.02	-0.03
工作性質	0.11	0.03	0.00	0.01	0.00	-0.01
聘僱類型	0.13	0.00	-0.02	-0.02	-0.00	-0.02
職務	-0.04	-0.02	-0.02	-0.02	-0.01	-0.01
月平均收入	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
行業	0.03	-0.05	-0.04	-0.04	-0.03	-0.02
公司規模	0.58*	0.04*	0.03*	0.04*	0.04	0.03
區域	0.11	0.05	0.03	0.03	0.03	0.03
中高齡友善職場文化(A)		0.68***	0.63***	0.41**	0.33***	0.31***
年齡歧視數(B)			-0.18***	-0.30*	-0.29**	-0.22**
(A)*(B)交互作用項				0.07	0.04	0.06
公平知覺					0.24***	0.19***
組織承諾						0.13**
R ² (%)	7.21	50.32	53.44	53.45	58.57	62.59
調整後 R ² (%)	7.18	49.21	51.84	51.90	56.89	61.78
F 值	2.18*	25.81***	26.99***	25.07***	28.21***	27.48***
模型比較 ΔR^2 (%)	-	43.11	3.12	0.01	5.12	4.02

資料來源：本研究整理

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

三、中高齡友善職場文化、職場年齡歧視對其心理健康影響

迴歸分析結果如表 43 所示，模型 1(M1)呈現各項人口統計變數對「心理健康」之影響，並無任何人口統計變數會對中高齡受僱者心理健康有顯著影響。

模型 2(M2)呈現將人口統計變數納入模型後，加入「中高齡友善職場文化」， ΔR^2 為 3.04%，增加 3.04% 的解釋變異量，「中高齡友善職場文化」對「心理健康」之影響雖達顯著，但效果有限。

模型 3(M3)呈現在考慮人口統計變數，同時在迴歸模型中加入「中高齡友善職場文化」變數，再加入「年齡歧視」變數後， ΔR^2 為 2.95%，增加更多的解釋變異量，幾乎與「中高齡友善職場文化」相當，這也顯示對「心理健康」而言，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」兩者的作用都值得注意，此點與「工作安全感」的結果相當不同。

模型 4(M4)則同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」等

變數，再加入中高齡友善職場文化和年齡歧視的「交互作用項」，發現 ΔR^2 只有 0.04 %，幾乎不起作用，此模型可不予考慮。

模型 5(M5)同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」及兩者的「交互作用項」後，再加入「公平知覺」變數， ΔR^2 為 5.06 %，超過兩個預測變項，顯示「公平知覺」對於「心理健康」影響更大。

模型 6(M6) 同時納入人口統計變數、「中高齡友善職場文化」、「年齡歧視」、兩者的「交互作用項」及「公平知覺」變數後，再加入「組織承諾」， ΔR^2 為 4.07 %，亦超過兩個預測變項，顯示「組織承諾」也對「心理健康」影響更大。

結果有三點值得注意：(一)「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」並不是「心理健康」適合的預測指標、(二)相較於「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」兩個預測變項，「公平知覺」與「組織承諾」對於「心理健康」的預測力更高、(三)「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」兩者的「交互作用項」對於「心理健康」並無解釋力。

綜上所述，(一)「工作安全感」對「心理健康」不具中介作用、(二)就「工作安全感」而言，「中高齡友善職場文化」是一個重要預測變項，而「年齡歧視」作用就相當薄弱，兩者的「交互作用項」不具影響力，「公平知覺」與「組織承諾」可有效提升解釋變異量、(三)對「心理健康」而言，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」的作用都相當有限，兩者相合的解釋變異量只有 6 %，兩者的「交互作用項」不具影響力，兩者的解釋變異量都比不上「公平知覺」與「組織承諾」的解釋變異量。

依據陳家聲等人於 2004 年的研究[120]，影響員工心理健康的主要因素可分為與工作有關及與生活有關等兩方面，在與工作有關的問題上，多數與公司永續經營的問題、工作升遷、生涯規劃、工作輪調、公司外移與人員外派、擔心失業、缺乏有關資遣與退休金的資訊等；而與生活有關的問題，主要可分為情感問題與人際關係問題：情感問題，如婚外情、婚姻適應、婆媳問題、交友問題等等；人際關係方面，如上司與部屬的溝通問題，同儕相處問題及親子溝通問題等，可見影響心理健康的因素範疇廣泛，未來可再持續增加相關變數的探討。

表 43 中高齡友善職場文化、年齡歧視對心理健康之影響

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
人口統計變項						
性別	-0.11	-0.09	-0.10	-0.10	-0.09	-0.09
年齡	0.07	0.06	0.06	0.06	0.05	0.02
教育程度	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.00
工作性質	0.14	0.12	0.09	0.08	0.07	0.03
聘僱類型	0.08	0.05	0.03	0.03	0.04	0.01
職務	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
月平均收入	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
行業	0.00	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.02
公司規模	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	-0.03
區域	0.01	-0.01	-0.03	-0.02	0.02	-0.02
中高齡友善職場文化(A)		0.17*	0.15*	0.21*	0.24*	0.20*
年齡歧視數(B)			-0.13*	-0.13*	-0.14*	-0.15*
(A)*(B)交互作用項				0.06	0.09	0.04
公平知覺					0.22**	0.21**
組織承諾						0.25**
R ² (%)	3.25	6.29	9.24	9.28	14.34	18.41
調整後 R ² (%)	3.18	6.09	9.11	9.24	13.89	17.92
F 值	0.74	5.24*	6.68*	6.58*	8.27**	9.64**
模型比較 ΔR ² (%)	-	3.04	2.95	0.04	5.06	4.07

資料來源：本研究整理

註：*表示 $p < 0.05$ **表示 $p < 0.01$ ***表示 $p < 0.001$

第十節 本章小結

本研究問卷調查以中高齡受僱者就業較多的製造業、營建業、批發零售業、住宿餐飲業為調查範圍，共完成 300 份問卷，調查結果及綜整分析彙整如下：

- 一、在中高齡友善職場文化方面，結果顯示中高齡受僱者對於目前任職的中高齡友善職場文化中工作構面的平均分數較高，生涯構面平均分數較低。
- 二、在中高齡職場歧視方面，結果顯示中高齡職場歧視在調職、升遷、解雇面向的歧視狀況較其他面向嚴重。調職面向有 38.7% 受訪者認同有中高齡職場歧視，升遷面向有 37.0%，解雇面向有 38.3%。
- 三、在受到職場中高齡歧視的經驗方面，中高齡受僱者在目前工作職場上曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為一成五，最常遭受不平等待遇的工作面向為「求職」；目前工作職場的同事曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為二成左右，最常遭受不平等待遇的工作面向為「升遷」。中高齡受僱者在工作生涯曾因年齡受到歧

- 視或不公平待遇的占比為二成左右，最常遭受不平等待遇的工作面向為「甄試、面試機會」。中高齡受僱者有聽過身邊其他人曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為四成三，最常遭受不平等待遇的工作面向為「求職」、「甄試、面試機會」。
- 四、在性別差異分析上，在中高齡友善職場文化的「生活構面」、「健康構面」，職場年齡歧視的「升遷」面向、在目前職場因年齡受到不平等待遇占比、以及心理健康程度等項目，女性中高齡受僱者都不如男性，顯示加強女性中高齡受僱者的相關協助有其必要。
- 五、在工作安全感方面，各題項中以「只要我願意，我深信自己有能力為這個公司工作」分數較高，「如果我被現在的公司資遣，公司會幫我介紹另一份工作」得分較低。另，中高齡受僱者在組織承諾表示認同的比例為 51.67%。
- 六、在工作滿意度方面，各題項中以「整體而言，我對我的工作感到滿意」分數較高。另，中高齡受僱者在工作滿意度表示認同的比例為 63.9%。
- 七、在組織承諾方面，各題項中以「我很樂意這輩子都在這個公司工作」、「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數較高。另，中高齡受僱者在組織承諾表示認同的比例為 66.33%。
- 八、在公平知覺方面，各題項中以「我的工作時間安排是公平的」分數較高，而對於「我的主管在分配工作時，對所有員工都一視同仁」的得分較低。另，中高齡受僱者在公平知覺表示認同的比例為 39.71%。
- 九、在工作倦怠方面，中高齡受僱者在表示有嚴重的工作倦怠狀況比例為 17.2%。
- 十、在中高齡受僱者心情溫度計方面，中高齡受僱者心理狀況為健康的比例為 95.06%。
- 十一、中高齡受僱者的中高齡友善職場文化、年齡歧視、工作安全感、心理健康、公平知覺與組織承諾的相關分析如下：中高齡友善職場文化與工作安全感相關係數為 0.69，中高齡友善職場文化與心理健康相關係數為 0.15；年齡歧視與工作安全感相關係數為 0.38，年齡歧視與心理健康相關係數為 0.17；兩獨變項對兩效標的預測力以中高齡友善職場文化的預測力更高，依變項以工作安全感較為敏感，為更適合的效標；公平知覺與組織承諾對效標也有相當預測力，可在研究架構上加入此兩變項予以討論。
- 十二、中高齡友善職場文化與年齡歧視對於工作安全感及心理健康之影響
- (一)「工作安全感」對「心理健康」不具中介作用。
- (二)就「工作安全感」而言，「中高齡友善職場文化」是一個重要預測變項，而「年

齡歧視」作用就相當薄弱，兩者的「交互作用項」不具影響力，「公平知覺」與「組織承諾」可有效提升解釋變異量。

(三)對「心理健康」而言，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」的作用都相當有限，兩者相合的解釋變異量只有 6%，兩者的「交互作用項」不具影響力，兩者的解釋變異量都比不上「公平知覺」與「組織承諾」的解釋變異量。

第六章 研究結果

第一節 中高齡友善職場文化

本研究透過文獻整理，綜整包括歐盟、聯合國歐洲經濟委員會、本所、員工協助方案(EAP)、工作與生活平衡、人力資源管理觀點等文獻，並綜整深度訪談所得之相關結論，彙整中高齡友善職場文化內涵及相關構面如下：

一、工作構面

內涵：此構面係指企業透過營造彈性工作安排與公平對待制度之友善職場，支持中高齡員工在工作上獲得自主與成就，俾讓中高齡員工能發揮工作潛能與效率，提高企業生產力。

相關構面：包含工作僱用、薪資福利、工作設備、工作內容、教育訓練、職涯發展、績效考核。

二、氛圍構面

內涵：此構面係指企業負責人、主管、不同年齡世代同事之間具有支持性的人際互動，內含上級對下屬、同仁之間、下屬對上級的融洽氣氛與互相尊重之文化。

相關構面：包含主管態度、同儕人際、工作氣氛、溝通管道、世代合作。

三、生活構面

內涵：此構面係指企業支持中高齡員工的家庭照顧責任，減低中高齡員工因照顧負荷耗費心力與時間，協助中高齡員工能專心工作，進而增進中高齡員工及其家屬對企業的認同感與向心力。

相關構面：包含母性保護、家庭照顧、親子交流、休閒娛樂等。

四、健康構面

內涵：此構面係指企業透過發展效率活力的健康促進措施及職場安全規範，達到促進中高齡員工身心健康與安全的目的。

相關構面：包含生理健康、心理衛生、職場安全維護。

五、生涯構面

內涵：此構面係指企業關心中高齡員工生涯發展階段所需扮演的不同角色，並其協助其面對角色轉換與環境變化的相關規劃。

相關構面：包含退休規劃、理財規劃、終身學習。

第二節 職場年齡歧視與不友善對待

透過本研究文獻之整理，將年齡歧視與不友善對待態樣分類為以下：以「年齡」為標的要件、以進入與退出勞動市場之「流程」、以歧視之「結構面向」來區分、以「人力資源管理面向」來劃分：

一、以「年齡」為標的要件的歧視態樣

包括雇主透過明顯的不公平方式對待員工的「直接年齡歧視」；另外，還有雇主要求員工達成某些特定標準，但卻是員工的年齡無法完成或是很難達到的「間接歧視」；「指定年齡層」則是指雇主直接指定某職缺由某一特定年齡者擔任；「以年齡劃分族群」的歧視則是營造關於某特定年齡層的刻板印象，讓人有不好的印象或想法。此外，還有由於年齡的關係，雇主不願意投入訓練資源到中高齡者身上，造成勞動條件良好和勞動條件不佳之間的分隔，稱之為「年齡的玻璃天花板」。

二、以進入與退出勞動市場之「流程」來區分之歧視態樣

包括「進入勞動市場前就業歧視」，雇主不以該職業所需技能或求職者工作能力作為僱用標準，而以年齡替代之；再者，「僱用歧視」通常是指勞動者進入勞動市場工作所遭遇到升遷歧視、解僱歧視等；「後勞動市場就業歧視」則是指當受僱者退出勞動市場後，因個人特質(如年齡)、等因素在社會安全保障、稅賦上，所遭受之不平等待遇。

三、以歧視之「結構面向」來區分之歧視態樣

包括雇主的某些僱用措施，雖然表面上看似合理正當，但實際上卻會對中高齡等族群產生不利影響的效果，稱為「差別影響歧視」；另外還有雇主以直接而故意歧視的方式，因求職者或受僱者的年齡等因素而給予差別待遇的「差別待遇歧視」；再者，「混合動機歧視」是指雇主在做出僱用決定時，同時有合法與不合法的混和動機，例如某中高齡員工被解僱可能並非完全是表現不佳，還隱含年齡因素。

四、以「人力資源管理面向」來劃分的年齡歧視態樣

許多文獻以人力資源管理的各個面向來闡述年齡歧視的態樣，包括本部將年齡歧視區分為招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱等八個面向。

本研究深度訪談及問卷設計係以「人力資源管理面向」劃分的年齡歧視態樣為主，採用我國主管機關提出的八項年齡歧視態樣(招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱)，並透過深度訪談的整理分析，另增加第九面向-「世代認知」面向。綜言之，透過文獻探討及深度訪談結果，本研究將職場年齡歧視區分為九大態樣，包括「招募方面」、「甄試方面」、「勞動條件方面」、「升遷方面」、「調職方面」、「獎懲方面」、「訓練福利方面」、「解僱方面」、「世代認知方面」。

另外，有關我國歧視態樣實證研究方面，也發現年齡歧視的出現來自企業人力運用的考量(例如薪資成本、管理齊質性、工作期限等因素)與中高齡者自身方面的狀況(例如學習能力、健康因素、適應能力等因素)。相關實證研究也發現台灣的勞動市場偏好，呈現去頭斬尾的現象，雇主所偏好的勞工年齡層為 30~44 歲，亦即青年及中高齡較不受到雇主的喜好，在產業別、職位別、企業規模上也有差異存在，規模較大的廠商比起規模較小的廠商有較不限制年齡的趨勢。

第三節 深度訪談所得之結果

本研究聚焦於中高齡勞工就業較多之製造業、營造工程業、批發零售業、住宿餐飲業等四個行業，共完成 12 家企業主管與 12 位中高齡員工共 24 份深度訪談，訪談相關結論歸納如下：

一、在中高齡友善職場文化方面

經整理分析訪談內容，交叉比對企業對於中高齡友善職場文化與員工的實際感受，企業主管與中高齡工作者的回應大致上都很一致，無顯著的差異，惟也發現受訪公司都沒有針對中高齡友善職場文化搭配完整的正式制度，幾乎都是以企業文化、主管私下關懷來形塑中高齡友善職場文化。以下是主要發現：

- (一)在聘僱方面，並無發現受訪企業有優先聘僱中高齡工作者的制度，惟某些企業表示會透過參與中高齡就業博覽會的方式，希望能聘僱有經驗的中高齡人才，特別是主管人才；所有受訪企業對於中高齡者都抱持歡迎的態度，且認為錄取

與否與工作能力及職務需求有關，不會因年齡而歧視。

- (二)在職務設計方面，並無受訪企業建置中高齡工作者職務設計的正式規章制度，幾乎都是主管自己透過適合中高齡的職務安排、職務調動、時段安排的方式來調整。
- (三)在工作條件方面，相關中高齡友善措施是本次訪談中最为普及的部分，許多受訪企業都有因應措施，例如不排除中高齡員工晚班或夜班、減少中高齡員工重度勞力的工作、中高齡員工可因需要改以部分工時的方式繼續工作；另外在輔助工具上，大多數企業都會針對中高齡工作者的需求來提供。
- (四)在教育訓練面向，幾乎所有公司在教育訓練上對於不同年齡員工都沒有差別待遇，某些公司對於中高齡員工有相關友善措施，例如允許較長的學習時間及較簡單的學習項目。
- (五)在升遷及績效考核方面，所有受訪企業及受訪員工都表示在此面都是依據實際情況來評比，沒有因年齡而有所差別。
- (六)在心理輔導方面，大多數公司沒有提供 EAP 相關諮商措施，而是以主管或人資部門私下關心的非正式方式來進行，只有少數公司聘有職業安全醫師或與外部單位合作(例如「生命線」)。
- (七)在家庭照顧面向，本次訪談中尚無發現有受訪公司針對中高齡工作者有家庭照顧的正式協助制度，但會准予員工相關假別，部分受訪員工也表示很怕因照顧家人會影響工作表現，呈現三明治世代的疑慮。
- (八)在中高齡工作者遭受職場歧視或不公平待遇方面

從訪談的結果來看，受訪的企業和員工大多沒有遭遇過中高齡工作者被歧視或不公平對待的具體經驗，探究原因，一方面是因為受訪者通常都很資深，或已擔任主管職位，且能夠在該公司持續任職，應該是沒有歧視情形才會繼續任職。但詢問其是否聽過、看過或知道年齡歧視的狀況，有約一半的受訪者都指出他們的親友曾遭遇過或他們自己曾聽過的相關經驗(這和問卷調查有四成三填卷者表示有聽聞過職場年齡歧視的狀況比率相去不遠)，包括招募方面、甄試方面、勞動條件方面、升遷方面、解僱方面、調職方面、訓練福利方面、退休方面、世代認知方面都有相關案例，惟在訪談中並無發現文獻所述「獎懲」方面的年齡歧視，且許多狀況雖無表面上的直接歧視，但卻隱含實質歧視內涵的間接歧視，這可能因為企業知道年齡歧視涉及違法，也會引起輿論撻伐，影響企業形象，所以較不會有明顯的直接歧視。

受訪者提出的具體歧視案例包括徵聘啟事出現「年輕、春青」等字眼、要求不得有老花眼之類的條件；在甄試方面，雖然給予中高齡應徵者面試或筆試機會，但僅是陪榜的性質，根本不可能錄取；在勞動條件上，有企業在無薪假期間，為了節省成本，薪水高的中高齡者必須有更多的無薪假；在升遷方面，中高齡員工被安排在無法呈現突出表現的例行工作，當然也不可能有升職機會；在解僱方面，公司以高科技發展方向為名裁員，裁掉的都是不擅長高科技的中高齡員工；在調職方面，年資深、薪水較高的中高齡者非自願被調至工作較簡單、薪資較低的工作；在訓練福利方面，出國進修受訓的機會都是留給年輕人，中高齡者苦無機會；在退休方面，中高齡員工一旦達到可退休年資，公司就要求其結清年資辦理退休，之後再以較低薪資聘回擔任原職；在世代認知方面，包括對於中高齡員工的刻板印象，像是倚老賣老、不好管理、三明治世代無法全心於工作等。

二、工作安全感

- (一)依據受訪中高齡員工的訪談內容，可發現新科技與新技術的進步是中高齡者工作不安全感的主要壓力來源，尤其是近年來數位科技及人工智慧的快速成長，對於中高齡員工來說，要適應或學習這些知識及技術並不簡單，很多中高齡員工擔心自己因為跟不上科技進步的腳步而被淘汰。
- (二)有部分員工將對於工作的不安全感轉變為正向的力量，希望透過在職訓練、繼續進修學位、考取證照的方式來促使自己進步，提升職場競爭力。
- (三)許多中高齡員工是夾在未成家子女、高堂父母之間的三明治世代，尤其是高齡父母的照顧更可能造成中高齡員工工作的拉扯壓力，常因父母須就醫或身體不適而必須臨時請假，有部分受訪員工即有這樣的困擾，其對於工作的不安全感並非來自工作本身，而是來自自身的家庭照顧需求，繼而擔心對工作造成不良的影響，而產生工作不安全感。
- (四)本研究進行中，因為新冠肺炎造成許多行業的萎縮，亦有部分受訪中高齡員工擔心因為疫情造成工作不保或收入不穩定。

有關中高齡工作者的工作安全感，綜整文獻論述與深度訪談，可歸納為三個層面，其一為對於失去此份工作的憂慮，擔憂是否能持續受到僱用以至於失業的不安全感，本研究將其稱為「工作的連續性」，另一層面非屬是否保有此份工作的擔憂，而是對於該份工作相關特徵可能受到影響的擔憂，包括薪酬或福利降低、缺乏職涯

發展、工作條件惡化、被調職或降職等特徵，本研究將其稱為「工作的穩定性」。另外，因擔憂自己無法跟上因時代進步帶來的技術或科技更新，而產生工作不安全感，稱之為「工作達成性」面向。

三、「中高齡者及高齡者就業促進法」之影響及因應措施

- (一)大多數受訪者，無論是企業主管或是中高齡員工都不知道「中高齡者及高齡者就業促進法」即將實施，也對於法規內容也不甚了解，企業也都沒有針對該法規實施後規劃相關因應措施，未來若該法正式施行，政府在宣導方面必須加強力度，並搭配完善配套措施，並簡化行政流程，讓法規精神落實於具體行動，才能提升成效。
- (二)部分受訪者認為該法的施行表示政府對中高齡者就業的重視，應可以提升中高齡者在勞動市場的地位；相對於正面意見，也有受訪者認為該法規也只是表面上的規範，實質上企業若對於中高齡者有偏見，可以用其他方式不著痕跡的規避罰則，且因為我國以中小企業為主，限於公司規模與成本考量，很多人事制度無法完善，該法規對大型企業可能較有約束力，對於中小型公司約束效力有限。

第四節 問卷調查所得之結果

本研究問卷調查以中高齡受僱者就業較多的製造業、營建業、批發零售業、住宿餐飲業為調查範圍，共完成 300 份問卷，希望瞭解中高齡受僱者對於中高齡友善職場文化、職場歧視或不友善對待、遭受年齡歧視或不平等待遇的經驗、工作安全感、心理健康、組織承諾、公平知覺的認知與經驗，以及相關變數的關聯性。以下為調查結果彙整分析：

一、在中高齡友善職場文化方面

- (一)整體分析：中高齡友善職場文化平均分數為 3.1 分。從各構面來看，工作構面、氛圍構面的平均分數較高，皆為 3.3 分；健康構面、生活構面次之，分別為 3.1 分和 3.0 分；生涯構面平均分數較低，為 2.7 分。
- (二)差異性分析：
 - 1.男性所任職公司在中高齡友善職場文化的生活構面、健康構面的平均分數略高於女性；

- 2.60-65 歲受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的生涯構面之平均分數高於其他年齡受僱者所任職的公司；
- 3.中部地區的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的生涯面向之平均分數高於其他地區；住宿及餐飲業的中高齡受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場的整體、工作構面、生活構面、健康構面之平均分數高於其他產業。

(三)交叉分析：

- 1.行業與性別之交叉分析：餐飲及住宿業的女性受僱者認為所任職公司在中高齡友善職場文化的整體、工作構面、生活構面、健康構面、生涯構面之友善程度高於其他類型受僱者；而製造業的女性受僱者認為整體、工作構面、生活構面、健康構面、生涯構面之友善程度最低。
- 2.年齡與行業之交叉分析：以中高齡友善職場的整體分數來看，45-50 歲住宿餐飲業、60-65 歲住宿餐飲業受僱者的分數較高；45-50 歲批發零售業、50-55 歲製造業、50-55 歲批發零售業、55-60 歲營造業受僱者的分數較低。

二、在中高齡職場歧視方面

(一)整體分析：調查結果顯示整體來看，中高齡職場歧視整體平均分數為 3.0 分，從各面向來看，中高齡受僱者目前任職公司在調職、升遷、解雇面向的年齡歧視狀況較其他面向嚴重。

(二)差異性分析：

- 1.從性別來看，女性所任職公司在中高齡職場歧視的「升遷」面向平均分數略高於男性，顯示中高齡女性在職場的升遷較男性更容易受到不公平對待或年齡歧視。
- 2.從教育程度來看，教育程度為高中職的受僱者認為所任職公司在中高齡職場歧視的招募面向平均分數高於其他教育程度者；教育程度為國中以下者認為所任職公司在中高齡職場歧視的世代認知面向平均分數高於其他教育程度者。
- 3.從聘僱類型來看，臨時性受僱者認為所任職公司在中高齡職場歧視整體分數、升遷面向、訓練福利面向平均分數高於其他聘僱類型者。
- 4.從職務來看，機械設備操作及組裝人員認為所任職公司在中高齡職場歧視

整體分數、訓練福利面向、世代認知面向平均分數高於其他職務者；機械設備操作及組裝人員、基礎技術工及勞力工認為所任職公司在中高齡職場歧視升遷面向的平均分數高於其他職務者；技術員及助理專業人員任為所任職公司在中高齡職場歧視的調職面向之平均分數高於其他職務者。

- 5.從平均月收入來看，不同月收入者對於所任職公司在中高齡職場歧視的整體分數、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解雇等面向之平均分數有顯著差異。兩萬元以下收入者認為所任職公司在中高齡職場歧視整體分數、勞動條件面向、升遷面向、獎懲面向、訓練福利面向之平均分數高於其他收入者；五至六萬收入者認為所任職公司在中高齡職場歧視的調職面向平均分數高於其他職務者；三至四萬收入者認為所任職公司在中高齡職場歧視的解雇面向平均分數高於其他職務者。
- 6.從公司規模來看，員工規模為 300 人以上的公司在中高齡職場歧視的整體分數、升遷、獎懲、訓練福利、解雇、世代認知等面向的平均分數低於其他員工規模的公司。
- 7.從公司區域來看，不同區域的公司在中高齡職場歧視的甄試、勞動條件、獎懲、解雇、世代認知等面向之平均分數有顯著差異。北部地區在甄試、勞動條件、解雇、世代認知的面向平均分數較高，中部地區在獎懲面向平均分數較高。

(三)交叉分析：無論是行業別與性別、年齡與行業別，皆無顯著差異存在。

三、在職場年齡歧視的經驗方面：

- (一)曾在目前工作職場上因年齡受到歧視或不公平待遇的 45 人中，最常遭受不平等待遇的工作面向為「求職」、其次為「升遷」、「不同年齡員工的溝通」、再其次為「甄試、面試機會」、「資遣、離職或解雇」。
- (二)目前工作職場的同事曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為二成左右，最常遭受不平等待遇的工作面向為「升遷」，其次為「資遣、離職或解雇」
- (三)中高齡受僱者在工作生涯曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為二成左右，最常遭受不平等待遇的工作面向為「甄試、面試機會」、「求職」
- (四)中高齡受僱者有聽過身邊其他人曾因年齡受到歧視或不公平待遇的占比為四成三，最常遭受不平等待遇的工作面向為「求職」、「甄試、面試機會」。

(五)在職場年齡歧視的經驗方面之差異比較，不同性別中高齡受僱者在目前職場因年齡受到不平等待遇的占比有顯著差異，女性高於男性。從工作性質來看，部分工時的中高齡受僱者在目前工作職場無論是自己或其他同事、自己工作生涯、身邊其他人因年齡受到不平等待遇的占比皆高於全時工作。從職務來看，擔任基層技術工及勞力工作的中高齡受僱者在目前工作職場曾因年齡受到不平等待遇的占比較其他職務高。從平均月收入來看，平均月收入為二萬元以下的中高齡受僱者，自己在目前工作職場曾因年齡受到不平等待遇的占比較其他收入者高。進一步從各行業不同性別的中高齡受僱者來看，在目前工作職場曾因年齡受到不公平待遇的占比以營造業、批發零售業的女性較高。

四、在工作安全感方面

(一)整體分析：工作安全感平均分數為 3.2 分。從各題項來看，其中以「只要我願意，我深信自己有能力為這個公司工作」分數較高，對於「如果我被現在的公司資遣，公司會幫我介紹另一份工作」的同意度較低，顯示中高齡受僱者有意願希望在現職公司繼續工作，也有自信可以做好，但對於被公司資遣後的後續安排，普遍認為公司不會幫忙。

(二)差異性分析：

- 1.從工作性質來看，全時工作的中高齡受僱者認同「只要我願意，我可以保有現在的工作」之程度較部分工時的中高齡受僱者高。臨時性受僱者、人力派遣工作者認同「只要我願意，我可以保有現在的工作」的分數低於其他聘僱類型者。
- 2.從職務來看，主管及經理人員的「工作安全感」、「只要我願意，我可以保有現在的工作」、「公司不會削減我工作的薪資和福利」的分數高於其他職務者；機械設備操作及組裝人員的工作安全感平均分數低於其他職務者。
- 3.從平均月收入來看，平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者在「工作安全感」及各相關題項分數高於其他收入者。
- 4.從行業別來看，製造業的中高齡受僱者在「(反)如果公司面臨經濟困境，我將是先被資遣的人選」分數高於其他行業，批發零售業中高齡受僱者的分數低於其他行業。
- 5.從公司規模來看，任職公司的員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者在「工

作安全感」、「公司不會削減我工作的薪資和福利」、「只要我願意，我深信自己有能力為這個公司工作」分數高於其他員工規模者。

6.從公司區域來看，南部、東部及離島地區的中高齡受僱者在「如果公司面臨經濟困境，我將是先被資遣的人選」分數較高，北部地區的分數較低。

(三)交叉分析：

1.製造業男性受僱者在「如果我目前的職務被公司裁撤，公司會提供我其他的職務」分數較高，批發零售業男性、營造業女性在「如果我目前的職務被公司裁撤，公司會提供我其他的職務」分數較低。

2.批發零售業 60-65 歲受僱者在「工作安全感」分數較高，批發零售業 50-55 歲受僱者分數較低。

五、在工作滿意度方面

(一)整體分析：整體來看，工作滿意度平均分數為 3.5 分，標準差為 0.7，各題項中以「整體而言，我對我的工作感到滿意」分數較高。另，中高齡受僱者在工作滿意度表示認同的比例為 63.9%。

(二)差異性分析：

1.從平均月收入來看，平均月收入五至六萬元、六萬元以上的中高齡受僱者在「工作滿意度」、「整體而言，我對我的工作感到滿意」、「(反)一般而言，我不喜歡我的工作」、「一般而言，我喜歡在這裡工作」得分高於其他收入者。

2.從行業別來看，住宿及餐飲業的中高齡受僱者在「整體而言，我對我的工作感到滿意」分數最高，製造業、營建工程業次之，批發及零售業最低。

3.從公司規模來看，任職公司的員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者在「工作滿意度」、「(反)一般而言，我不喜歡我的工作」、「一般而言，我喜歡在這裡工作」分數高於其他員工規模者。

(三)交叉分析：

各行業不同年齡層的受僱者對於「工作滿意度」、「整體而言，我對我的工作感到滿意」分數有顯著差異。住宿餐飲業 55-60 歲受僱者在「工作滿意度」分數較高，批發零售業 50-55 歲受僱者分數較低；住宿餐飲業 55-60 歲受僱者在「整體而言，

我對我的工作感到滿意」分數較高，45-50 歲批發零售業受僱者分數較低。

六、在組織承諾方面

(一)整體分析：整體來看，組織承諾平均分數為 3.4 分，標準差為 0.62 分，各題項中以「我很樂意這輩子都在這個公司工作」、「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數較高。另，中高齡受僱者在組織承諾表示認同的比例為 66.33%。

(二)差異性分析：

- 1.從性別來看，男性中高齡受僱者在「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數高於女性。
- 2.從教育程度來看，大學教育程度的中高齡受僱者在「(反向題)我不覺得自己對這個公司有情感上的牽繫」、「(反向題)我不覺得自己是這個公司的一份子」分數高於其他教育程度者。
- 3.從工作性質來看，全時工作的中高齡受僱者認同「(反向題)我不覺得自己對這個公司有情感上的牽繫」之程度較部分工時的中高齡受僱者高。臨時性受僱者在「組織承諾」及其他相關題項的分數低於其他聘僱類型者。
- 4.從職務來看，主管及經理人員在「組織承諾」的分數最高，基層技術員及勞力工分數最低。
- 5.從平均月收入來看，平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者在「組織承諾」及各題項目分數高於其他收入者。
- 6.從行業別來看，營造工程業的中高齡受僱者在「組織承諾」、「(反向題)我對這個公司沒有強烈的歸屬感」、「我不覺得自己對這個公司有情感上的牽繫」分數較高，批發及零售業較低。
- 7.從公司規模來看，任職公司的員工規模為 300 人以上的中高齡受僱者在「組織承諾」及其他相關題項分數高於其他員工規模者。
- 8.從公司區域來看，東部及離島地區的中高齡受僱者在「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數較高，南部地區的分數較低。

(三)交叉分析

- 1.各行業別不同性別的中高齡受僱者對於「組織承諾」、「(反)我對這個公司沒有強烈的歸屬感」、「這個公司對我來說，具有很多的意義」分數有顯著差異。製造業男性、營造業男性、營造業女性受僱者在「組織承諾」分數

較高，批發零售業男性、女性受僱者分數較低。

2. 各行業不同年齡層的受僱者對於「組織承諾」分數有顯著差異。營造業 50-55 歲、住宿餐飲業 55-60 歲受僱者在「組織承諾」分數較高，批發零售業 50-55 歲受僱者分數較低。

七、在公平知覺方面

(一) 整體分析：整體來看，公平知覺平均分數為 3.2 分，標準差為 0.8，各題項中以「我的工作時間安排是公平的」分數較高，而對於「我的主管在分配工作時，對所有員工都一視同仁」的得分較低，顯示中高齡受訪者認為在任職公司的工作分配仍可能有一定程度的不公平現象。另，中高齡受僱者在公平知覺表示認同的比例為 39.71%。

(二) 差異性分析

1. 從職務來看，主管及經理人員對於「我的主管在分配工作時，對所有員工都一視同仁」的分數最高，機械設備操作及組裝人員分數最低。
2. 從平均月收入來看，平均月收入六萬元以上的中高齡受僱者在「公平知覺」及相關題項分數高於其他收入者。
3. 從公司規模來看，任職公司員工人數為 4 人以下的中高齡受僱者表示「當主管做出與我有關的決定時，他對我提供合理的說明」分數較高、員工人數為 300 人以上者次之。
4. 從公司區域來看，東部及離島地區的中高齡受僱者表示「我的主管在做工作分派前，會確定所有員工的意見都被聽到了」分數較高，南部地區的分數較低。

(三) 交叉分析：不同行業別、各行業別不同性別、不同年齡層的中高齡受僱者在「公平知覺」相關題項的分數皆無顯著差異。

八、在工作倦怠方面

(一) 整體分析：工作倦怠平均分數為 2.4 分，標準差為 0.62，中高齡受僱者在表示有嚴重的工作倦怠狀況比例為 17.2%。

(二) 差異性分析

1. 從年齡來看，45-未滿 50 歲的中高齡受僱者表示「工作倦怠」、「上班前只

要想到又要工作一整天，我就覺得沒力了」、「上班時我會覺得每一刻都很難熬」的分數較其他年齡層高。

- 2.從教育程度來看，研究所以上、專科教育程度的中高齡受僱者在「我的工作令人情緒上心力交瘁」的分數高於其他教育程度者。
- 3.從聘僱類型來看，臨時性受僱者表示「工作一整天後，我覺得精疲力盡」的分數高於其他聘僱類型者。人力派遣工作者表示「(反)不工作的時候，我有足夠的精力陪伴家人或朋友」的分數高於其他聘僱類型者。
- 4.從公司規模來看，任職公司員工人數為 4 人以下的中高齡受僱者在「(反)不工作的時候，我有足夠的精力陪伴家人或朋友」分數較高，員工人數 300 人以上者，分數較低。

(三)交叉分析：不同行業別、各行業別不同性別、不同年齡層的中高齡受僱者相關題項的分數皆無顯著差異。此外，各行業別不同年齡層的受僱者在「上班時我會覺得每一刻都很難熬」的分數有顯著差異，批發零售業 50-55 歲受僱者分數較高，住宿餐飲業 60-65 歲受僱者分數較低。

九、在中高齡受僱者心情溫度計方面

(一)整體分析：中高齡受僱者心情溫度計平均分數為 4.1 分，標準差為 0.73 分。另，中高齡受僱者心理狀況為健康的比例為 95.06%。

(二)差異性分析

- 1.從性別來看，男性中高齡受僱者表示「(反向題)睡眠困難，譬如難以入睡、易醒或早醒」分數高於女性，男性中高齡受僱者睡眠困難的情況較少，此項評估指標的心理健康程度高於女性。
- 2.從年齡來看，60-65 歲中高齡受僱者表示「(反向題)覺得緊張或不安」分數高於其他年齡層，60-65 歲中高齡受僱者較其他年齡層覺得緊張或不安的程度較低。
- 3.從職務來看，機械操作及組裝人員、服務及銷售工作人員表示「(反向題)覺得容易苦惱或動怒」分數低於其他職務者，說明職務操作及組裝人員、服務及銷售工作人員較其他職務者覺得苦惱或動怒的程度較高。
- 4.從平均月收入來看，平均月收入二萬元以下的中高齡受僱者在上述項目分數高於其他收入者，說明月收入二萬元以下的中高齡受僱者較其他收入者

容易覺得苦惱或動怒的程度較低。

(三)交叉分析

- 1.從行業別來看，不同行業的中高齡受僱者在心理健康平均分數及各題項的分數並無顯著差異。進一步去看各行業內不同性別受僱者，在「(反向題)覺得憂鬱、心情低落」的分數有顯著差異，餐飲住宿業的男性中高齡受僱者分數較高，批發零售業的女性中高齡受僱者分數較低。
- 2.「心理健康平均分數」以住宿餐飲業 55-60 歲、營造業 60-65 歲受僱者的分數較高，住宿餐飲業 50-55 歲受僱者分數較低。

十、相關變數之關聯性分析

中高齡受僱者的中高齡友善職場文化、年齡歧視、工作安全感、心理健康、公平知覺與組織承諾的相關分析如下：中高齡友善職場文化與工作安全感相關係數為 0.69，中高齡友善職場文化與心理健康相關係數為 0.15，年齡歧視與工作安全感相關係數為 0.38，年齡歧視與心理健康相關係數為 0.17，兩獨變項對兩效標的預測力以中高齡友善職場文化的預測力更高，依變項以工作安全感較為敏感，為更適合的效標。

十一、中高齡友善職場文化、年齡歧視對工作安全感與心理健康之影響

- (一)「工作安全感」對「心理健康」不具中介作用。
- (二)就「工作安全感」而言，「中高齡友善職場文化」是一個重要預測變項，而「年齡歧視」作用就相當薄弱。
- (三)對「心理健康」而言，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」的作用都相當有限，兩者相合的解釋變異量只有 6%，兩者的「交互作用項」不具影響力，兩者的解釋變異量都比不上「公平知覺」與「組織承諾」的解釋變異量。

第七章 結論與建議

第一節 結論

一、中高齡友善職場文化內涵

透過文獻探討，並綜整深度訪談所得之相關結論，彙整中高齡友善職場文化相關內涵如下(見圖 6)：

- (一)工作構面：包含工作僱用、薪資福利、工作設備、工作內容、教育訓練、職涯發展、績效考核等構面。
- (二)氛圍構面：包含主管態度、同儕人際、工作氣氛、溝通管道、世代合作等構面。
- (三)生活構面：包含母性保護、家庭照顧、親子交流、休閒娛樂等構面。
- (四)健康構面：包含生理健康、心理衛生、職場安全維護等構面。
- (五)生涯構面：包含退休規劃、理財規劃、終身學習等構面。

二、職場年齡歧視與不友善對待態樣

透過文獻整理以「人力資源管理面向」來劃分職場年齡歧視與不友善對待態樣。本研究深度訪談及問卷設計係以「人力資源管理面向」劃分的年齡歧視態樣為主，採用我國主管機關提出的八項年齡歧視態樣(招募、甄試、勞動條件、升遷、調職、獎懲、訓練福利、解僱)，並透過深度訪談的整理分析，另增加第九面向-「世代認知」面向。綜言之，透過文獻探討及深度訪談結果，本研究將職場年齡歧視區分為九大態樣，包括：(一)「招募方面」、(二)「甄試方面」、(三)「勞動條件方面」、(四)「升遷方面」、(五)「調職方面」、(六)「獎懲方面」、(七)「訓練福利方面」、(八)「解僱方面」與(九)「世代認知方面」。

三、中高齡友善職場文化、年齡歧視、工作安全感與心理健康的相關情形

問卷調查透過相關變數之關聯性分析，探討中高齡受僱者的中高齡友善職場文化、年齡歧視、工作安全感與心理健康的相關情形。所得之結論如下：中高齡友善職場文化與年齡歧視兩獨變項對工作安全感與心理健康兩效標的預測力以中高齡友善職場文化的預測力更高，依變項以工作安全感較為敏感，為更適合的效標。

四、中高齡友善職場文化、年齡歧視對工作安全感與心理健康之影響

- (一)就「工作安全感」而言，「中高齡友善職場文化」是一個重要預測變項，而「年齡歧視」作用就相當薄弱，兩者的「交互作用項」不具影響力，「公平知覺」與「組織承諾」可有效提升解釋變異量。
- (二)對「心理健康」而言，「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」的作用都相當有限，兩者相合的解釋變異量只有 6%，兩者的「交互作用項」不具影響力，兩者的解釋變異量都比不上「公平知覺」與「組織承諾」的解釋變異量。

五、研究過程中的發現

- (一)「工作安全感」對「心理健康」的中介作用不存在。
- (二)「工作安全感」相較於「心理健康」是更好的預測指標。
- (三)「公平知覺」與「組織承諾」能提升對「心理健康」的預測力，甚至超過「中高齡友善職場文化」與「年齡歧視」。
- (四)深度訪談發現受訪企業並無針對中高齡友善職場文化搭配完整正式制度，而以企業文化、主管私下關懷來形塑中高齡友善職場文化。
- (五)深度訪談發現受訪者對於「中高齡者及高齡者就業促進法」之認知不足。大多數受訪者受訪時，無論是企業主管或是中高齡員工都不知道「中高齡者及高齡者就業促進法」即將實施，也對於法規內容也不甚了解，企業也都沒有針對該法規實施後規劃相關因應措施。

第二節 研究建議

一、給政府主管機關的建議

有關《中高齡者及高齡者就業促進法》的討論與建議如下：

我國《中高齡者及高齡者就業促進法》已於 2019 年 12 月公布，原預計 2020 年 5 月 1 日施行，由於新型冠狀病毒(COVID-19)疫情衝擊就業市場，因此暫緩實施。本部在參考國內景氣信號及就業市場相關指標後宣布，行政院已指定此專法和相關配套於 2020 年 12 月 4 日正式上路。《中高齡者及高齡者就業促進法》有六大重點，包括禁止年齡歧視、協助在職者穩定就業、促進失業者就業、支持退休者再就業、推動銀髮人才服務、開發就業機會等。具體而言，專法重點有彈性、有禁止、有補助等特色，彈性指的是雇主可用彈性放寬雇主用定期契約聘用高齡勞工；禁止就是禁止企業對高齡者、銀髮人才有差別對待；補助，針對「穩定就業措施」、「促進失

業者就業」、「支持退休後再就業」及「推動銀髮人才服務」提供各項補助。

(一)《中高齡者及高齡者就業促進法》的推動顯示政府對於中高齡及高齡勞動力的重視，以下為本研究對於專法的觀察：

- 1.該法在年齡歧視部分訂有歧視定義、態樣與罰則，相關內容在《就業服務法》第5條第1項已有所規範，惟按行政罰一事不二罰的原則，原則上不會受到2次以上的處罰。
- 2.日本在2020年2月份通過《高年齡者僱用安定法》修正案，除沿用原本的法條內容，還增列多項對高齡人士工作友善的內容，包括廢除屆齡退休制度、將退休年齡延後為70歲。此外，企業對65歲至70歲的職員，有轉介至其他公司、提供彈性工作內容、與離開公司創業的前職員合作、安排參加NPO活動等多項義務，未來各大企業必須至少選擇其中一項，作為政策實行。相較我國《中高齡者及高齡者就業促進法》對於企業偏向道德宣示、採用補助或獎勵的執法方向，日本政府賦予企業較多的規範力量。因我國專法於本研究即將完成前始正式實施，未來可視施行的成效予以進一步的檢討。

(二)對於推動《中高齡者及高齡者就業促進法》的建議

- 1.持續強化專法的宣導力道：我國面臨高齡社會衝擊勞動力市場，政府推動此法，立意固然是良善，但是是否有充分的宣導為政策成功與否的關鍵因素。受新冠肺炎疫情影響，本研究進行期間專法延後實施，故受訪對象無論是受訪主管或中高齡員工對於專法大多非常陌生，許多受訪者甚至沒有聽過此法規。為使企業及中高齡工作者能充分瞭解，加強宣導力度變得重要，雖然專法延後於2020年12月4日實施，但此段期間包括績優單位表揚、專法宣導活動、建置高齡人才資料庫等既定行政作為仍賡續推動，建議未來持續加強宣傳力度，利用多元管道宣導，如辦理講座及工作坊、拍攝微電影、新媒體宣傳手法等，讓企業和中高齡工作者充分明瞭此法規的精神與內容。
- 2.完善專法配套措施及簡化補助申請流程：目前專法的相關子法配套措施已完成法制程序，檢視包括「協助在職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法」、

「促進失業中高齡者及高齡者就業實施辦法」、「支持退休中高齡者及高齡者再就業實施辦法」、「補助地方政府設置銀髮人才服務據點實施辦法」及「促進中高齡者及高齡者就業績優單位及人員獎勵辦法」等各子法之申請流程及行政措施面均較為複雜，如前述，本研究少數受訪對象對於專法有些許瞭解者，也表示補助申請流程似乎有點複雜，能夠流程與手續予以簡化，建議政府除簡化申請流程外，亦可成立單一受理窗口與諮詢櫃台，協助企業進行申請。另外，有多位受訪者提到針對專法，大企業可能比較可行，但中小企業難度較高，建議未來在中小企業的輔導方面可能需要加強。

3.導正對於中高齡者的刻板印象並形成社會友善氛圍：本研究多位受訪對象認為政府推動此法，是宣示對於中高齡就業的重視，也都予以肯定，建議政府藉由此法的實施擴大廣宣效果，形成中高齡及高齡者就業受到重視與支持的社會友善氛圍，並導正企業對中高齡勞工的刻板觀念。目前本部勞動力發展署每年都會辦理績優人員及世代合作獎的活動，本部每年也會辦理職場平權教育訓練，並提供工作與生活平衡補助，都是很好的措施，建議可將中高齡員工使企業獲得績效提升或傑出成果的實際案例加以廣泛流傳，或建立中高齡人力運用績優廠商認證制度及稅制/獎金措施，長期下來應可以改善企業對於中高齡勞工的觀感。

二、給企業的建議

中高齡就業促進確實可以補齊勞動人力缺口，但如果企業只願提供年輕人不願意做的職缺，如此並無法真正落實經驗傳承、有效運用人力的目標。本研究透由文獻分析發現中高齡就業促進之主要目的不應僅在於填補不足的勞動力缺口，而在吸取中高齡工作者生命歷程中的專業經驗和圓熟智慧，並且營造中高齡友善職場文化及氛圍，在尊重與珍惜的風氣下，屏除對於中高齡工作者的刻板印象，讓中高齡工作者的劣勢極小化、優勢極大化，如此才能有加乘效果。以下為相關討論及提供企業的相關建議：

(一)針對中高齡友善職場文化搭配完整正式制度積極推動，以發揚優質的企業中高齡友善職場文化，消弭年齡歧視，提升員工組織承諾與公平知覺，俾以增進中高齡員工之工作安全感與心理健康

以下提供相關建議，俾供企業參採：

- 1.加強中高齡友善職場措施：本研究發現目前企業雖已開始響應中高齡友善職場的觀念，並推動若干友善措施，但很多公司對於中高齡員工的友善措施僅止於公司不成文的文化或主管的美意，也就是沒有具體的制度，建議企業針對中高齡友善措施應制定系統化的制度，並舉辦說明會或提供正式說明文件，讓全體人員週知並遵循；另外，在中高齡友善措施內涵方面，研究結果發現大多數公司均較著重在「工作構面」的友善措施，如提供輔具、職務設計、工作內容調整等，但在其他面向則有待加強，特別是在「生涯構面」的協助措施最為缺乏，亦是問卷調查得分最低的項目，建議企業強化中高齡員工的生涯規劃輔導，例如提供退休規劃輔導、理財規劃課程等。
- 2.消弭職場年齡歧視：無論是過往文獻或本研究實證結果都顯示年齡歧視對於中高齡員工的「工作安全感」、「心理健康」有著負向的影響，若要提升中高齡員工的工作安全感與心理健康，企業應致力於消弭職場年齡歧視，根據本研究問卷調查結果，在調職、升遷、解雇面向的年齡歧視狀況較其他面向嚴重，此三面向與主管權責與考核制度有很大的關聯，建議企業應針對此兩方面強化作法，一是針對所有主管宣示公司當局對於中高齡員工的重視與珍惜，可透過舉辦相關主管研習活動來倡議中高齡員工的價值，二是檢討現行考核制度，應強調績效導向，儘量減少因年齡因素造成的不公平機會。
- 3.強化中高齡員工組織承諾：無論是過往文獻或本研究實證結果，都發現組織承諾對於工作安全感與心理健康有著正向的影響，若能提升中高齡員工對於組織的向心力，將有助於提高其工作安全感與心理健康，建議企業由四個面向來加強中高齡員工的組織承諾，一是呼應前段所言，提供支持性的友善工作環境，企業應從中高齡員工的需求出發，建置各項政策與措施，營造適宜的工作環境；二是做好員工職業生涯管理，讓員工確定個人在公司的發展目標，並對員工提供相對應的培訓機會，使員工的職業發展目標與公司的發展目標相契合，激發員工實現自我的動力；三是信任與尊重，透過暢通的溝通管道，與員工建立相互信賴的關係，給予員工歸屬感；四是定期瞭解中高齡員工的想法，企業應設計定期回饋機制，適時瞭解中高齡員工的想法，並針對其狀態提供進一步的關懷協助措施。

4.提高中高齡員工公平知覺：本研究實證結果發現公平知覺對於中高齡員工的工作安全感與心理健康有正向的影響，過往文獻將公平的概念依性質分為分配公平、程序公平、互動公平等三個面向，當員工感覺企業決策、制度與資源分配上是具有透明化與公平性時，就會產生積極正面行為，此舉不但有益於企業政策推動與生產力提升，對於員工本身之工作安全感與心理健康亦有所提升，因此建議企業所採行的薪資、招募、績效評核、升遷、訓練等相關制度應具備一致性跟互補性的做法，並且要求在員工公平知覺中扮演重要角色的主管貫徹並落實制度的公平精神，如此將能有效降低中高齡員工因企業決策所產生的不公平感。

(二)以「代間師徒制」打造混齡合作友善職場，緩解世代認知差異或相處紛擾

綜整本研究之研究發現，企業忌憚違反勞動法規或輿論撻伐，直接的職場年齡歧視並不多見，較多的狀況是所謂的間接歧視，其中世代認知差異所帶來的壓力在多位受訪者中屢被提及，問卷調查結果也顯示世代溝通與相處的確是中高齡工作者在職場中常會遇到的主要課題。另一方面，本研究多位受訪主管也都表示中高齡員工最寶貴的就是其豐富的經歷，許多企業希望能透由中高齡員工經驗的傳承，讓公司順利永續經營。

基於世代合作及經驗傳承的重要性，建議企業可思考建立「代間師徒制度」(Intergenerational Mentoring)，此制度為職場中能夠保留、傳承高齡者寶貴智慧資產的重要方法之一，由年長具有豐富經驗的人擔任師傅(mentor)的角色，長期陪伴經驗較少的年輕人一同成長，二者年齡差距為隔代以上者。企業可鼓勵群組內互相學習，年輕人可以教導資深者新的觀念及方法，中高齡者可以傳承自身的經驗給新進員工，這種雙向的學習互動，不僅可以增進不同年齡的感情，也可提昇學習效率。若企業要實施「代間師徒制度」，中高齡者應接受「師傅訓練」，換言之，企業應提供中高齡者擔任師傅一職的相關培訓課程。根據陳嘉彌的研究，培訓內容主要包括：1.代間師徒制度的整體目標介紹；2.代間師傅之角色、功能、表現技巧及限制；3.年輕世代的身心、生活環境、人格特徵、行為表現及挑戰；4.認識多元文化的差異、調適及創造；5.與年輕人的溝通技巧；6.與徒弟互動的內容、形式及注意事項等[121]。師徒互動時間過密過長或過短，都無法產生師徒互動及建立關係的正向效果[122]。陳嘉彌也提及師徒互動時間，基本上每週不超過 2 次，每次不少於 2~3 個小時。另

外，代間師徒制的方案設計，有 3 種師徒配對的基底：1.一對一模式：1 位高齡者配對 1 位年輕者；2.一對多模式：1 位高齡者配對至多 5 位年輕者；3.多對多模式：3 位高齡者配對至多 5 位年輕者。3 種模式中，最佳者為一對一模式，最經濟者為一對多模式，至於該採用何種模式，可依企業實際情況來設計。

(三)推動彈性工作制度，緩解中高齡者之三明治世代家庭照顧難題

本研究中高齡受訪員工提及因需照顧家人，導致必須常常臨時請假或無法配合加班，繼而擔心會影響工作表現，甚至擔心工作不保而產生不安全感。另外，在問卷調查方面，受訪者對於中高齡友善職場文化中的生活構面得分也不及工作構面高，確實許多台灣中高齡者是因為照顧長輩，在缺乏彈性工作條件的狀況下，被迫提前退出職場，並非體力或技能不足遭淘汰。

建議企業可建立「非典型就業模式」，增加彈性工時、工作方式選項，讓勞工不是只能在「提前退休照顧父母」與「維持全職工作」之間二選一。日本豐田汽車(Toyota)在 2016 年推出彈性的「在宅勤務」制度(home office)，年資 5 年以上員工，可選擇一周只到公司 2 小時，其他時間在家工作。Toyota 是採階段式的執行，一開始只有以育兒階段的員工為對象，而且就算在家工作，每天至少還是要到公司 4 個小時；執行一段時間沒有太大問題之後，在 2015 年 4 月，再將對象擴大到只要有 1 歲以下小孩的員工都可以在家工作，而且一個禮拜只要到公司 2 個小時即可，最後才變成所有的員工都適用。我國國情不同，或許無法做到如 Toyota 的程度，但增加工作的彈性，對於身為三明治世代的中高齡員工來說，將是可以續留職場穩定工作的契機。

(四)女性中高齡工作者友善職場文化的強化

從本次問卷調查的實證研究結果來看，在性別差異分析上，無論在中高齡友善職場文化的「生活構面」、「健康構面」，職場年齡歧視的「升遷」面向、在目前職場因年齡受到不平等待遇占比、以及「心理健康」程度等項目，女性中高齡工作者都不如男性，顯示加強女性中高齡工作者的相關協助有其必要。首先，在中高齡友善職場文化的「生活構面」、除一般性的中高齡友善措施外，建議企業深入瞭解女性中高齡員工的需求，為其設計專屬方案，在「健康構面」，女性身體結構不同於男性，尤其女性中高齡工作者面臨更年期的辛苦，在身體與心理上需要更多的關懷，建議

企業也能為其設計對應的友善方案；在心理健康方面，許多女性中高齡工作者除了工作壓力外，較男性中高齡工作者尚須承擔更多照顧長輩、教養子女的重責大任，另外也同時面臨更年期的種種症候群，難免產生心理壓力，建議企業在推動中高齡友善職場文化時，能將女性中高齡工作者的心理健康列入專屬適性項目，並增加公婆相處、子女教養、更年期適應、女性壓力舒緩等項目，落實性別友善職場。

三、給中高齡工作者的建議

本研究從中高齡員工的受訪內容中發現中高齡者因年齡增加而產生的身體及心理改變，包括視力退化、體力及記憶力變差、新的資訊難以記住、學習新技能能力較差、速度慢，學習的過程需要較多的協助等，可能影響雇主對其的觀感，甚而造成年齡的歧視。另外，根據本研究的文獻分析，企業對於運用中高齡者的疑慮，除了成本考量外，主要仍在於價值觀與企業文化不合，以及專業能力是否合乎企業需求等二個主要因素，為消弭企業對於中高齡者的疑慮，以下為給中高齡工作者的建議：

- (一)專業能力與時俱進：在時代變遷迅速下，身為中高齡勞工唯有不斷吸收新知識學習新技能、多方嘗試不同性質與類型之工作，並多方吸收產業發展及職場脈動資訊，才能持續在職場取得一席之地。
- (二)保持健康心態與重新學習：建議中高齡勞工能將身段放柔軟，準備好面對主管比自己年輕的事實，中高齡者應對自己多點信心，對事物保持好奇和學習的心態，只要自己心態健康，主管或同事即使是年輕人也會樂意教導。另外，中高齡者通常經驗豐富，卻也因此容易堅持己見，建議中高齡者放下過去經驗，敞開心胸重新學習。

四、研究限制與未來研究建議

(一)研究範圍之行業別限制

本研究因限於人力、物力及研究期間限制，無論是深度訪談或問卷調查均僅聚焦於中高齡者就業較多之製造業、營建工程業、批發及零售業、住宿及餐飲業等四大行業，未能觸及其他產業，建議未來可再針對其他產業之中高齡就業相關議題進行探討。

(二)《中高齡者及高齡者就業促進法》因疫情延後實施之限制

本研究進行期間為新冠肺炎疫情發酵之際，《中高齡者及高齡者就業促進法》原訂於 2020 年 5 月 1 日正式施行，由於新型冠狀病毒(COVID-19)疫情衝擊就業市場，因此暫緩實施，本部在參考國內景氣信號及就業市場相關指標後宣布，行政院已指定此專法和相關配套於 2020 年 12 月 4 日正式上路。爰此，本研究在訪談過程中發現無論是企業主管或中高齡員工，對於此法規都非常陌生，更無發現有公司針對此法擬定因應策略，建議未來在此法正式施行後一段時日後再針對此議題進行深入探討。

(三)受訪對象設定之限制

本次訪談對象係針對企業主管及中高齡工作者，且議題觸及職場歧視等敏感議題，因考量受訪中高齡員工在回答時心裡會有壓力，故本研究透過職業工會或其他管道找尋受訪企業之中高齡工作者，而非透過企業主管指派，惟中高齡現職者在該企業大多已有多年資歷，部分受訪者為主管階級，即使非主管職位，亦是資深者，能持續在該企業任職，大多無所謂職場歧視情事，否則早已離職，故訪談結果顯示幾乎所有受訪中高齡工作者都未有遇到職場年齡歧視的狀況，但進一步詢問其親友遭遇或聽聞過其他中高齡受到職場歧視的情形，有高達五成受訪者均有提供案例，顯示職場年齡歧視確實存在。建議未來可將受訪對象擴大包含在職者、失業者或待業者，應可得到更多職場年齡歧視的真實資訊。

(四)受訪對象選擇之限制

本研究深度訪談共有 12 位企業主管及 12 位員工，其中受訪主管幾乎都是人資部門主管，在受訪員工的部分，則有 7 位員工為非主管職，另 5 位擔任生產線基層小組長或中階主管以員工身分受訪，因許多中高齡員工在公司皆有一定資歷，特別是本研究聚焦之 4 個行業，故部分受訪員工擔任主管職，但無高階主管。另外，因人資主管對於事業部門的實際運作情形未必有所瞭解，部分受訪員工雖擔任主管職，但能由另一面向提供職場真實面的說明，特別是在不同世代認知與溝通的困難上提供相關資料，另也請其提供其親友遭遇或聽聞過其他中高齡受到職場歧視的情形，以補強訪談資料，惟其主管身分可能造成訪談內容的限制，建議未來在篩選受訪對象時能單純以非主管職為限。

(五)模型變數之限制

本研究探討中高齡友善職場文化、年齡歧視、公平知覺、組織承諾等變數對於中高齡工作者之工作安全感、心理健康之影響，探討變數有限，以至於模型在解釋能力上仍有可再加強之處，尤其心理健康模型的解釋變異量不高，可能影響員工心理健康的因素可分為工作或生活兩方面，牽涉層面廣泛，然因受限於研究時間與研究人力，建議未來再進一步增加可能影響中高齡工作者心理健康的因素探討。

(六)填答者對於問卷題意解讀之限制

本研究問卷調查詢問填答者有關年齡歧視或不友善對待相關經驗之題項，包括「目前的工作職場上，您自己有沒有因年齡遭受歧視或不友善對待」、「在目前的工作職場上，您的同事有沒有因為年齡遭受歧視或不友善對待」、「您自己在工作生涯上，有沒有曾經因為年齡遭受歧視或不友善對待」、「您有沒有聽過身邊其他人曾經因為年齡遭受歧視或不友善對待」，題目文字未明確標明為「中高齡」之年齡歧視，因本研究問卷調查採面訪方式，由研究團隊培訓之訪員在旁協助說明，且問卷之標題已明確標明研究主題為中高齡歧視，填答者應可充分瞭解題意，惟仍不能完全排除有填答者誤解題意，將各年齡階段之歧視或不友善對待皆涵蓋進去，此為研究限制之一。

後記

本研究計畫主持人為胡副研究員佩怡，並由本所張組長玉燕、李研發替代役助理研究員文陽及黃研發替代役助理研究員韋翔共同參與。

另外感謝致理學校財團法人致理科技大學蕭副教授晴惠，林教授國榮、許副教授雲翔及成教授之約等協助辦理。以及李副教授志鴻、郭教授建志、陳副教授叡瑜、董老師泰琪、王專門委員雅芬、許科長致軒及廖研究員慈瑋等協助審稿。

研究執行期間，問卷調查及深度訪談部分受到勞資各方單位提供諸多建議，使本研究更臻於完善，謹此一併致謝。

參考文獻

- [1] 國家發展委員會：中華民國人口推計(2020 至 2070 年)。臺北，國家發展委員會；2020。
- [2] 內政部：人口政策白皮書—少子女化、高齡化及移民。臺北，內政部；2013。
- [3] 陳玉芳：高齡化社會二度就業的國際潮流。臺灣勞工 2013；2：102-108。
- [4] 勞動部：108 年中高齡及高齡者(45 歲以上)勞動參與狀況。臺北，勞動部；2020。
- [5] 行政院主計總處：中高齡工作歷程調查。臺北，行政院主計總處；2015。
- [6] yes123 求職網：中高齡勞工危機與銀髮族照護調查； Available from：
https://m.yes123.com.tw/member/white_paper/article.asp?id=20191021121213
- [7] Butler L. Using a balanced approach to bibliometrics: Quantitative performance measures in the Australian Research Quality Framework. *Ethics Sci Environ Polit* 2008; 8: 83–92
- [8] Bal A C, Reiss AE, Rudolph CW, Baltes BB. Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *The Journals of Gerontology* 2011; 66(6): 687–698.
- [9] Bodner, E. On the origins of ageism among older and younger adults. *International Psychogeriatrics* 2009; 21(6): 1003–1014.
- [10] Dennis H, Thomas K. Ageism in the Workplace. *Generations* 2007; 31(1): 84.
- [11] Loretto W, White P. Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal* 2006; 16(3): 313–330.
- [12] Van Dalen, HP, Henkens K, Schippers J. Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees. *Population and Development Review* 2010; 36(2): 309–330.
- [13] Gringart E, Jones B, Helmes E, Jansz J, Monterosso L, Edwards M. Negative stereotyping of older nurses despite contact and mere exposure: The case of nursing recruiters in Western australia. *Journal of Aging & Social Policy* 2012; 24(4): 400–416.
- [14] Finkelstein LM, Ryan KM, King EB. What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2013; 22(6): 633–657.
- [15] Van Dalen HP, Henkens K, Schippers J. Dealing with older workers in Europe: A comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy* 2009; 19(1): 47–60.
- [16] Berger ED. Managing Age Discrimination: An Examination of the Techniques Used When Seeking Employment. *The Gerontologist* 2009; 49(3): 317–332.
- [17] Truxillo DM, McCune EA, Bertolino M, Fraccaroli F. Perceptions of older versus younger

- workers in terms of Big Five facets, proactive personality, cognitive ability, and job performance. *Journal of Applied Social Psychology* 2012; 42(11): 2607–2639.
- [18] Kluge A, Krings F. Attitudes Toward Older Workers and Human Resource Practices. *Swiss Journal of Psychology* 2008; 67(1): 61–64.
- [19] Maurer TJ, Barbeite FG, Weiss EM, Lippstreu M. New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology* 2008; 23(4): 395–418.
- [20] Yang Y. Is adjustment to retirement an individual responsibility? Socio-contextual conditions and options available to retired persons: the Korean perspective. *Ageing & Society* 2012; 32(2): 177–195.
- [21] Krings F, Sczesny S, Kluge A. Stereotypical Inferences as Mediators of Age Discrimination: The Role of Competence and Warmth. *British Journal of Management* 2011; 22(2): 187–201.
- [22] Lazazzara A, Karpinska K, Henkens K. What factors influence training opportunities for older workers? Three factorial surveys exploring the attitudes of HR professionals. *The International Journal of Human Resource Management* 2013; 24(11): 2154-2172.
- [23] Lu L, Kao SF, Hsieh YH. Attitudes Towards Older People and Managers' Intention to Hire Older Workers: A Taiwanese Study. *Educational Gerontology* 2011; 37(10): 835–853.
- [24] Ryder NB. Effects on the family of changes in the age distribution. *Economic and Social Implications of Population Aging. Proceedings of the International Symposium on Population Structure and Development, Tokyo, 10-12 September 1987. United Nations publication; ST/ESA/SER.R/85: 98-120.*
- [25] 吳惠林、杜英儀：改善我國中高齡與高齡者勞動參與之因應對策。臺北市：行政院勞動部；2014。
- [26] 勞動部：什麼是就業歧視？ Available from：
<https://www.mol.gov.tw/service/19851/19854/19875/14729/>。
- [27] 勞動部：就業年齡歧視究竟有哪些態樣？ Available from：
<https://www.mol.gov.tw/service/19851/19854/19875/14727/>
- [28] 鄭津津：我國禁止就業年齡歧視法制之現況與未來。台灣勞工雙月刊 2008；9：19-28。
- [29] Decock G. The personal experiences of age discrimination by older people in the European Union. *International Symposium on Age Discrimination, held on 5 September 2005, London. Session 1- Age Discrimination: experiences and definitions.*

- [30] Patel B, Kleiner B. New Development in Age discrimination. *Labor Law Journal* 1994; November: 709-717.
- [31] 焦興鎧：98 年度防治就業歧視業務研討會。台北：行政院勞工委員會職業訓練局；2009。
- [32] 焦興鎧：勞工法與勞工權利之保障-美國勞動者法論文集(一) 1995：344-355。
- [33] 江琦玉：從年齡歧視探討中高齡勞動者就業問題--兼論反年齡歧視立法之必要性(碩士論文)，臺北：中國文化大學；1995。
- [34] 郭振昌：從中高齡者人力運用談就業服務法中禁止年齡歧視之規定。臺灣勞工雙月刊 2006；2：20-27。
- [35] 陳伸賢：台灣地區中老年人力資源之探討。職業與訓練月刊 1995；13 卷 3 期：70-81。
- [36] 陳志敏：台灣中高齡人力資源運用與就業歧視之探討(碩士論文)。桃園：國立中央大學；2008。
- [37] 黃鐙衛：台灣就業年齡歧視現況與變遷的實證分析(碩士論文)。嘉義：國立中正大學；2010。
- [38] 盧昱瑩：年齡歧視為中高齡勞工就業殺手(碩士論文)。臺北：國立臺灣大學；2006。
- [39] 文藻外語大學：年齡歧視態樣及銀髮友善職場環境之關鍵因素調查報告。高雄，勞動部勞動力發展署高屏澎東分署；2017。
- [40] Lytle A, Levy S. Reducing Ageism: Education About Aging and Extended Contact With Older Adults. *The Gerontologist* 2019; 59(3): 580–588.
- [41] 葉俊廷、李雅慧：我國國營事業中高齡人力資源發展的策略：年齡管理的觀點，社會發展研究學刊 2013；14：26-47。
- [42] Adams G, Rau B. Job seeking among retirees seeking bridge employment. *Personnel Psychology* 2004; 57: 719–744.
- [43] Neumark D, Burn I, Button P. Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment. *National Bureau of Economic Research* 2019; NBER Working Paper No. 21669.
- [44] 葉婉榆：邁向高齡社會工作者安全健康與就業品質之初探：國際議題發展和對我國之啟示，福祉科技與服務管理學刊 2013；1(3)：23-34。
- [45] Kunze F, Boehm S, Bruch H. Age Diversity, Age Discrimination, and Performance Consequences - A Cross Organizational Study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* 2009.
- [46] Maslow A. A theory of human motivation. *Psychological Review* 1943; 50(4): 370-396.

- [47] Maslow A. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row Inc; 1954.
- [48] Oldham GR, Kulik CT, Stepina LP, Ambrose ML. Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal* 1986; 29(3): 599-608.
- [49] Meltz NM. Job security in Canada. *Industrial Relations* 1989; 44(1): 149-160.
- [50] Probst TM. The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors. In J. M. Brett & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research*: 141-168. Upper Saddle River, NJ: Lawrence Erlbaum; 2002.
- [51] Probst, T. M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 451-467.
- [52] Pearce, JL. Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organization behavior* 1998; Vol. 5: 31-46.
- [53] Greenhalgh L, Rosenblatt Z. Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review* 1984; 9: 438-448.
- [54] Davy J, Kinicki A, Scheck C. Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. *Journal of Vocational Behavior* 1991, 38(3), 302-317.
- [55] Sverke M, Hellgren J, Näswall K. No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences *Journal of Occupational Health Psychology* 2002; 7: 242-264.
- [56] Anderson C, Pontusson J. Workers, worries and welfare states: Social protection and Job insecurity in 15 OECD countries, *European Journal of Political Research* 2007; 46: 211-235.
- [57] van Vuuren CV, Klandermans PG. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In: Drenth PJD, Sergeant JA (eds) *European Perspectives in Psychology*. Chichester, England: Wiley; 1990.
- [58] Ashford S, Lee C, Bobko P. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal* 1989; 32: 803-829.
- [59] Mauno S, Kinnunen U. The effects of job stressors on marital satisfaction in Finnish dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior* 1999; 20: 879-895.
- [60] Hellgren J, Sverke M, Isaksson K. A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and*

- Organization Psychology 1999; 8: 179-195.
- [61] Blau G, Tatum D, McCoy K, Dobria L, et al. Job loss, human capital job feature, and work condition job feature as distinct job insecurity constructs. *Journal of Allied Health* 2004; 33(1): 31-41.
- [62] Diener E, Seligman, M. Very happy people. *Psychological Science* 2002; 13: 81-84.
- [63] Keyes C. The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior* 2002; 43(2): 207-222.
- [64] 胡佩怡、王安智：建構職場心理健康管理模式。新北市，勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2014。
- [65] Cavanaugh MA, Boswell WR, Roehling MV, Boudreau JW. An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology* 2000; 85(1): 65-74.
- [66] Fox M, Dwyer D, Ganster D. Effects of stressful job demands and control of physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal* 1993; 36: 289-318.
- [67] 勞動及職業安全衛生研究所：職業壓力預防手冊。新北市：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所；2008。
- [68] 香港職業安全衛生局：工作壓力。香港：安全及健康通訊第 28 期；2016。
- [69] 葉婉榆、胡佩怡：我國勞工心理衛生狀況調查。新北市：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所；2012。
- [70] 王紫庭、洪耀釧、王素真：中高齡工作者對職場健康管理與健康促進活動之需求--以高雄市某家工廠為例。 *華醫學報* 2016；45：39-53。
- [71] 鍾燕宜、胡佩怡：我國企業員工協助方案實施現況及改善策略之研究。新北市：勞動部勞工安全衛生研究所；2018。
- [72] Robinson SL, Rousseau DM. Violating the psychological contract Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior* 1994; 15: 245-259.
- [73] Strazdins L, D'Souza RM, Linn LL, Broome DH, Rodgers B. Job strain, job insecurity, and health: Rethinking the relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* 2004; 9: 296-305.
- [74] Keuskamp JA, Dingemans BJ, Lehtinen T, Sarneel JM, Hefting MM. Tea Bag Index: a novel approach to collect uniform decomposition data across ecosystems, *Methods Ecol* 2013; *Evol.*, 4: 1070-1075..
- [75] Kuhnert KW, Palmer DR. Job Security, Health, and the Intrinsic and Extrinsic

- Characteristics of Work. *Group & Organization Management* 1991; 16(2): 178-192.
- [76] Kuhnert KW, Vance RJ. Job insecurity and moderators of the relation between job insecurity and employee adjustment. In J. C. Quick, L. R. Murphy, & J. J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Stress and wellbeing at work: Assessments and interventions for occupational mental health* 48-63. Washington DC: American Psychological Association; 1992.
- [77] Cheng GH, Chan DK. Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology* 2008; 57: 272-303.
- [78] Sverke M, Hellgren J. The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: an international review* 2002; 51(1): 23~42
- [79] Armstrong-Stassen M. Organizational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal* 2008; 18(1): 36-53.
- [80] De Guzman AB, Amrad HN, Araullo RC, Cheung HB. A structural equation modeling of the factors affecting an age friendly workplace. *Educational gerontology* 2014; 40(6): 387-400.
- [81] AARP. What Matters to Older Workers? Available from https://18674.presscdn.pagely.netdna.ssl.com/wp-content/uploads/2013/06/AARP_JOBS_INFO_full_size.pdf
- [82] 郝鳳鳴：中高齡者及高齡者就業促進：在地營造友善就業環境。經濟部產業人才發展資訊網 2019， Available from <https://www.italent.org.tw/ePaperD/36/ePaper20191000003>。
- [83] 陳昭君：活躍老化與中高齡者就業—芬蘭經驗的討論(碩士論文)。嘉義：國立中正大學；2012。
- [84] 郭建志、胡佩怡、徐嘉珮：國企業友善職場的內涵概念與推動架構之探討。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所；2017。
- [85] 中正大學人文與社會科學研究中心：活躍老化 2017， Available from：http://tih.ccu.edu.tw/aged-society/core-concept?c_id=1。
- [86] 郭振昌：臺灣地區中高齡者低勞參率及其人力充分運用之展望。國家與社會 2013； 15：37-61。
- [87] 勞動部：員工協助方案之內涵 2019， Available from：<https://wlb.mol.gov.tw/Page/Content.aspx?id=59>。
- [88] 勞動部：工作生活平衡推動手冊 2019， Available from：<https://wlb.mol.gov.tw/Page/Content.aspx?id=24>。
- [89] Müller-Camen M, Croucher R, Flynn M, Schröder H. National institutions and employers'

- age management practices in Britain and Germany: Path dependence and option exploration. *Human Relations* 2011; 64: 507-530.
- [90] Lagace DC. Does the endogenous neurogenic response alter behavioral recovery following stroke? *Behav Brain Res* 2012; 227: 426-432.
- [91] Paullin C. The Aging Workforce Leveraging the Talents of Mature Employees. *Effective Practice Guideline 20*, Affiliation: SHRM Foundation 2014. Available from : https://www.researchgate.net/publication/274707176_The_Aging_Workforce_Leveraging_the_Talents_of_Mature_Employees
- [92] Kooij DTAM. Motivating older workers a lifespan perspective on the role of perceived HR practices. (Doctoral thesis), Amsterdam: Vrije Universiteit; 2010.
- [93] 林文政、周俐君、吳孟津、黃延慶：高齡員工相關人力資源管理方案量表之建立 2016。 Available from : <http://ncuhrmhrindex.blogspot.tw/2016/07/armstrongstasse-n-2008-kooij2010-shrm.html>
- [94] Homans GC. *Social behavior: Its elementary forms*. NY: Harcourt, Brace and World; 1961.
- [95] Adams JS. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 1965; 2: 267-299.
- [96] Thibaut J, Walker L. *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum; 1975.
- [97] Bies RJ, Moag JS. Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* 1986; 43-55.
- [98] Greenberg J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates; 1993.
- [99] McFarlin DB, Sweeney PD. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 1992; 35(3): 626-637.
- [100] Niehoff BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 1993; 36(3): 527-556.
- [101] Colquitt J. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 2001; 86(3): 386-400.
- [102] 蘇中信、陳俊言：從組織公平因素結構探討台灣組織公平的發展。高苑學報 2018；

23 : 40-54 。

- [103] Whyte W. The organization man. Garden City, NY: Double-day Anchor Books; 1956.
- [104] Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 1974; 59(5): 603-609.
- [105] Hrebiniak LG, Alutto JA. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 1973; 18: 556-572.
- [106] Farrell D, Rusbult CE. Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior & Human Performance* 1981; 28(1): 78-95.
- [107] Mowday RT, Steers RM, Porter LW. The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior* 1979; 14: 224-247.
- [108] Meyer JP, Allen NJ. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Review* 1991; 1(1): 61-89.
- [109] Sverke M, Hellgren J. The nature of job insecurity: Understanding employment Uncertainty on the Brink of a new Millennium, *Applied Psychology: An International Review* 2002; 51(1): 23-42.
- [110] Feather NT, Rauter KA. Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2004; 77(1): 81-94.
- [111] 盧瑞陽：組織改變與工作不安全感對組織行為後果之影響(碩士論文)。國立台灣大學。台北：國立台灣大學；1997。
- [112] 蔡文賢：社會支持/工作滿意度對工作不安全感/組織承諾調節作用研究-以半導體封測公司為例(碩士論文)。高雄：國立高雄應用科技大學；2012。
- [113] 陳力男：組織變革中情緒智力對員工行為之影響－以空軍組織精減為例(碩士論文)。台北：東吳大學；2003。
- [114] 王曉瑩：人力精簡方法對組織承諾之影響-以員工工作不安全感為調節變(碩士論文)。桃園：國立中央大學；2012。
- [115] Kristensen TS, Borritz M, Villadsen E, & Christensen KB. The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress* 2005; 19: 192-207.
- [116] 李明濱：心情溫度計。台北市：台灣自殺防治學會；2009。
- [117] Cammann C, Fichman M, Jenkins D, Klesh J. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor 1979.

- [118] Meyer JP, Allen NJ, Smith, CA. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* 1993; 78(4): 538-551.
- [119] Niehoff, BP, Moorman RH. Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 1993; 36(3): 527-556.
- [120] 陳家聲、吳就君、張德聰、張素凰、楊蓓：職場心理健康促進系統模型的建構。人力資源管理學報 2004；第四卷第一期：29-47。
- [121] 陳嘉彌：代間師徒制打造混齡友善職場。新北市：新北市政府；2018。
- [122] 陳嘉彌：師徒式教育實習之理論與實踐。台北市：心理出版社；2003。

附錄一 調查問卷

一、基本資料

請問您是民國幾年出生的？ _____年

請問您的性別？ _____

請問您居住的縣市？ _____

請問您的教育程度？

- (01) 不識字或自修 (02) 國小及以下 (03) 國(初)中
 (04) 高中 (05) 高職 (06) 專科
 (07) 大學 (08) 研究所及以上

請問您的婚姻狀況？

- (01) 未婚 (02) 已婚或同居
 (03) 離婚 (04) 喪偶

請問您是否為主要家計負責人？

- (01) 是，主要家計負責人 (02) 不是，次要家計負責人
 (03) 不需要負責家計(跳答至第 8 題)

需要為以下哪些家人的生計提供經濟支援呢？(可複選)

- (01) 子女 (02) 孫子女 (03) 父母(含配偶父母)
 (04) 配偶 (05) 兄弟姊妹 (06) 其他(請說明) _____

請問您目前從事工作的行業是什麼？

- (01) 製造業 (02) 營建工程業
 (03) 批發及零售業 (04) 住宿及餐飲業
 (05) 其他(請說明) _____

請問您目前工作擔任的職務是什麼？

- (01) 主管及經理人員 (02) 專業人員
 (03) 技術員及助理專業人員 (04) 事務支援人員
 (05) 服務及銷售工作人員 (06) 機械設備操作及組裝人員
 (07) 基層技術工及勞力工 (05) 其他(請說明) _____

請問您目前工作的性質是屬於全時或部分工時工作？

- (01) 全時工作
 (02) 部分工時(指較場所單位規定全時勞工正常上班時數有相當程度縮短者)

請問您平均「每週」工作時數為 _____ 小時？

請問您的工作是否為臨時性(短期契約)或人力派遣工作？

- (01) 屬於臨時性(短期契約)工作
 (02) 屬於人力派遣工作
 (03) 否，以上皆非

您所工作的公司員工人數約

- (01) 4 人以下 (02) 5~29 人 (03) 30~49 人
 (04) 50~99 人 (05) 100~149 人 (06) 150~199 人

□(07)200~249 人 □(08)250~299 人 □(09)300 人以上

請問您自開始工作以來，總工作年資為幾年？_____年

請問您在目前的公司工作幾年？_____年

請問您個人每個月工作的平均收入大約是多少？

- | | |
|----------------------|----------------------|
| □(01)20,000 元以下 | □(02)20,001-29,999 元 |
| □(03)30,001-39,999 元 | □(04)40,001-49,999 元 |
| □(05)50,001-59,999 元 | □(06)60,001-69,999 元 |
| □(07)70,001-79,999 元 | □(08)80,001-89,999 元 |
| □(09)90,001-99,999 元 | □(10)100,001 元以上 |
| □(65)其他(請說明)_____ | □(98)不知道/拒答 |

二、中高齡友善職場文化

請依據您任職的公司狀況回答下列問題

題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
公司願意僱用中高齡員工(工作構面)					
公司配合中高齡員工需求調整工作條件、職務設計等面向(工作構面)					
公司提供給員工的教育訓練機會「不會」因年齡而受到限制(工作構面)					
公司營造不同年齡員工合作的良好氛圍(氛圍構面)					
公司主管對中高齡員工有負面刻板印象(氛圍構面)					
公司重視中高齡員工的工作經驗及意見(氛圍構面)					
公司會特別協助中高齡員工兼顧家庭照顧責任(生活構面)					
公司提供適合中高齡員工的休閒娛樂環境或活動(生活構面)					
公司辦理適合中高齡員工的健康促進活動(健康構面)					
公司會為中高齡員工營造安全與健康的職場環境(健康構面)					
公司有提供適合中高齡員工的退休規劃課程(生涯構面)					
公司有提供適合中高齡員工的理財規劃課程(生涯構面)					

三、職場歧視或不友善對待

請依據您在工作上的狀況回答下列問題

題 項	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
公司招募員工的公告有年齡限制(招募)					
公司會因求職者為中高齡而不願任用(甄試)					
當公司經營困難時，會選擇優先讓中高齡員工放無薪假(勞動條件)					
公司的中高齡員工在升遷上比較沒有機會(升遷)					
公司的中高齡員工調職機會與年輕員工不同(調職)					
公司對於中高齡員工的獎懲條件會比其他年齡層嚴苛(獎懲)					
以相同職務員工來說，中高齡員工比較沒有機會參與教育訓練課程(訓練福利)					
當公司經營困難時，會選擇優先解僱中高齡員工(解僱)					
公司不同年齡層員工會因相處溝通的問題而不愉快或相互排擠(世代認知)					

在目前的工作職場上，【您自己】有沒有因「年齡」遭受歧視或不友善對待

- (01)有，在哪些工作面向遭受不平等待遇?(可複選)
- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> (01)求職 | <input type="checkbox"/> (02)甄試、面試機會 |
| <input type="checkbox"/> (03)福利措施 | <input type="checkbox"/> (04)升遷 |
| <input type="checkbox"/> (05)調職 | <input type="checkbox"/> (06)考核(考績或獎金) |
| <input type="checkbox"/> (07)教育訓練進修 | <input type="checkbox"/> (08)資遣、離職或解僱 |
| <input type="checkbox"/> (09)退休權利 | <input type="checkbox"/> (10)不同年齡員工的溝通 |
| <input type="checkbox"/> (11)其他_____ | |
- (02)沒有

在目前的工作職場上，【您的同事】有沒有因為「年齡」遭受歧視或不友善對待

- (01)有，在哪些工作面向遭受不平等待遇?(可複選)
- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> (01)求職 | <input type="checkbox"/> (02)甄試、面試機會 |
| <input type="checkbox"/> (03)福利措施 | <input type="checkbox"/> (04)升遷 |
| <input type="checkbox"/> (05)調職 | <input type="checkbox"/> (06)考核(考績或獎金) |
| <input type="checkbox"/> (07)教育訓練進修 | <input type="checkbox"/> (08)資遣、離職或解僱 |
| <input type="checkbox"/> (09)退休權利 | <input type="checkbox"/> (10)不同年齡員工的溝通 |
| <input type="checkbox"/> (11)其他_____ | |
- (02)沒有

【您自己】在工作生涯上，有沒有曾經因為「年齡」遭受歧視或不友善對待

- (01)有，在哪些工作面向遭受不平等待遇?(可複選)
- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> (01)求職 | <input type="checkbox"/> (02)甄試、面試機會 |
| <input type="checkbox"/> (03)福利措施 | <input type="checkbox"/> (04)升遷 |
| <input type="checkbox"/> (05)調職 | <input type="checkbox"/> (06)考核(考績或獎金) |
| <input type="checkbox"/> (07)教育訓練進修 | <input type="checkbox"/> (08)資遣、離職或解僱 |
| <input type="checkbox"/> (09)退休權利 | <input type="checkbox"/> (10)不同年齡員工的溝通 |
| <input type="checkbox"/> (11)其他_____ | |

□(02)沒有
 您有沒有聽過身邊【其他人】曾經因為「年齡」遭受歧視或不友善對待

- (01)有，在哪些工作面向遭受不平等待遇?(可複選)
- | | |
|--------------|----------------|
| □(01)求職 | □(02)甄試、面試機會 |
| □(03)福利措施 | □(04)升遷 |
| □(05)調職 | □(06)考核(考績或獎金) |
| □(07)教育訓練進修 | □(08)資遣、離職或解僱 |
| □(09)退休權利 | □(10)不同年齡員工的溝通 |
| □(11)其他_____ | |
| □(02)沒有 | |

四、工作安全感

請依據您在工作上的感受回答下列問題

題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
只要您願意，您可以保有現在的工作					
公司不會削減您工作的薪資和福利					
如果公司面臨經濟困境，您將是先被資遣的人選					
只要您願意，您深信自己有能力為這個公司工作					
如果您目前的職務被公司裁撤，公司會提供您其他的職務					
在您的工作上，您是安心無虞的					
如果您被現在的公司資遣，公司會將幫您介紹另一份工作					

五、心理健康

【工作倦怠】

題 項	非常輕微	輕微	有一些	嚴重	很嚴重
你的工作令人情緒上心力交瘁嗎?					
你的工作讓你覺得快要累垮了嗎?					
你的工作讓你覺得挫折嗎?					
題 項	從未如此	很少如此	有時如此	經常如此	總是如此
工作一整天後，你覺得精疲力盡嗎?					
上班前只要想要又要工作一整天，你就覺得沒力了嗎?					
上班時你會覺得每一刻都很難熬嗎?					
不工作的時候，你有足夠的精力陪伴家人或朋友嗎?					

【心情溫度計】

題 項	不會	輕微	中等程度	嚴重	非常嚴重
睡眠困難，譬如難以入睡、易醒或早醒					
感覺緊張或不安					
覺得容易苦惱或動怒					
感覺憂鬱、心情低落					
覺得比不上別人					

【工作滿意度】

題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
整體而言，我對我的工作感到滿意					
一般而言，我不喜歡我的工作					
一般而言，我喜歡在這裡工作					

六、組織承諾與公平知覺**【組織承諾】**

題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
我很樂意這輩子都在這個組織工作					
我真的感到這個組織的問題就像是我自己的一樣					
我對這個組織沒有強烈的歸屬感					
我不覺得自己對這個組織有情感上的牽繫					
我不覺得自己是這個組織的一份子					
這個組織對我來說，具有很多的意義					

【公平知覺】

題 項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
我認為我的工作量相當公平(分配正義)					
我的工作時間安排是公平的(分配正義)					
我的主管在做工作分派前，會確定所有員工的意見都被聽到了(正式程序)					
我的主管在分派工作時，對所有員工都一視同仁(正式程序)					
當主管做出與我有關的決定時，他會考慮我個人的需求(互動正義)					
當主管做出與我有關的決定時，他對我提供合理的說明(互動正義)					

附錄二 企業主管與中高齡員工深度訪談內容彙整

一、A1(製造業/上市公司-矽○股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

A1 企業為科技製造業的上市公司，主要營運項目為半導體封測，在科技業算是比較有歷史的公司，所以相對的中高齡員工數的占比也較高。因公司地理位置關係，上班大部份需要交通工具，早期僱用的員工大多是週邊的居民，但受少子化影響有缺工的情形，同時也漸有居住在較遠地區的員工。公司員工規模為 2,100 人，其中 45-65 歲中高齡員工的占比約 16-17%，主要分佈在工程、產線人員及主管等職務，主管不僅只是因為年資比較久，也會從外面招聘中高齡主管。

2. A1 企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在職缺應徵面向上，並沒有中高齡員工優先聘用的規定。
- B. 在職務設計面向上，職務安排上，若產線的站別是比較需要專注力的工作，就會安排中高齡人員擔任。
- C. 在機具輔助面向上，部分產線工作需要肉眼檢查產品，會提供中高齡員工放大鏡/燈，協助其工作更順利，大約 1-20 年前就開始實行。
- D. 在工作時數面向上，針對中高齡員工如有需求則會有工時上的調整，例如實際工作 10 個小時中間休 2 小時，是做二休二，可能會調整成 3 班制，縮短工時減輕中高齡員工的負擔。
- E. 在績效考核面向上，比照一般員工，沒有特別做調整。教育訓練面向比較是針對職務需求調整，而非因年齡而有所不同。心理輔導面向，公司有與生命線合作，是全體員工皆享有的福利。
- F. 在活動規劃面向上，會為中高齡員工特別設立適合的獎項，某些和體力有關的活動活動，例如籃球比賽，就會區分中高齡組和年輕組。
- G. 中高齡員工在不同職場所累積的經驗，對其自身未來或整個公司或是新進員工都會有實質上的幫助。也有已經退休一段時間，然後公司再雇回來做相同職位的經驗，主要在產線工作比較多，例如產線小主管。只要他們願意，公司很大的比例都會僱用。因應產線的缺工問題，工作站點會朝自動化發展，減輕員工的工作量。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

A1 企業受訪主管表示針對性別/年齡/種族/宗教等歧視，A1 企業有專責公開的申訴管道。該公司並沒有中高齡不公平待遇的處理經驗，也很少有歧視的問題，大多是主管對員工教學方式會因為世代不同而有所差異，要花比較多心力帶動。

公司年資久，一開始加入公司到現在的員工，大家都相處久沒問題，對新進員工也友善。公司也有外籍員工，因工作上語言需求都是菲律賓籍，也有聘僱原住民，族群間相處不太會有問題。(受訪者 A1-1)

大部份都是主管對員工的教學方式會有一些不同而已。現場實際的工作教學比較像師徒制，有時會因為世代的不同，在工作態度與學習上的積極態度都會有所不同，但年長員工的家庭成員中也會有年輕一輩的孩子，他們也能夠了解現在年輕人的問題，會知道要花比較多的心力帶動，目前公司也有聘用一些社會新鮮人，中高齡的前輩有些也等於是新鮮人爸爸媽媽的年紀了。(受訪者 A1-1)

A1 企業受訪主管有聽過以公司發展方向為名進行裁員，表面上沒有年齡的針對性，但因裁員標準是高科技知能，裁掉的都是中高齡員工，可能為間接歧視。

另外，我知道曾有公司裁員時以「不具備雲端服務、大數據知識之員工」為裁員對象，理由當然好像是用一個中性的條件來過濾要裁掉的員工，並且光明正大地和公司的發展與未來連結，但後來裁掉的都是中高齡員工，表面上沒有年齡的針對性，但應該還是算是一種間接歧視。(受訪者 A1-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 A1 企業的影響及其因應措施

受訪主管表示，對公司而言，該法的推動對於管理沒有影響，在聘僱上對年齡採開放態度，主要取決於求職者是否適合。對中高齡員工而言，透過政府補助能加速企業聘僱中高齡員工或提供在職工作上的協助。

目前尚未有很深入的了解，但對於政府推動促進就業方面的政策公司都樂意配合。法令的通過對公司管理上沒有影響。以公司來說，都是保持開放的態度，主要都是取決於求職者要不要這份工作。針對中高齡員工的影響是政府有補助當然會加速企業想要去聘僱中高齡員工或提供在職中高齡員工工作上的協助。(受訪者 A1-1)

普遍半導體產業還是有缺工的情形，以產線人員和設備維護工程師為主。年輕人比較不想做這類的工作，但中高齡者也有一些自己的考量，雖然工時不比服務業長，但工作環境可能不如他們的期待，比如不能使用手機、工作都是面對機器比較枯燥乏味，所以失業的人多，找不到員工的企業也多。(受訪者 A1-1)

(4)針對中高齡就業，A1 企業希望政府提供的協助
建議政府協助前端輔導轉職，透過課程或參訪實作，讓中高齡員工熟悉工作項目及環境。

建議針對中高齡就業，政府可協助前端輔導與轉職的部份，讓中高齡求職者順利進到下一個職場。可以開與實際工作面相關的課程，如中高齡求職者到公司參訪，讓他們了解第一線工作的狀況及未來工作的環境。(受訪者 A1-1)

3. A1 企業中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

49 歲女性，大學教育程度，離婚有子女，為主要家計負責人。總工作年資 30 年，在 A1 工作 5 年，全時工作者，為生產線的小主管。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

A1 企業受訪員工表示年紀大記憶力衰退，現在是透過便條紙協助，但對退休年齡、退休生涯規劃沒有想法。

從高中畢業開始工作，目前在 A1 公司五年多，前一份工作是屬於產品工程研發類的工作，更之前也是在 A1 工作 12 年，同樣是產線部分的工作。(受訪者 A1-2)

隨年齡增長記憶力比較衰退，但工作上還可以，自己多記錄便條紙就不會忘。對職務調整沒有想法，覺得做習慣就好。不敢想退休，有母親要養。(受訪者 A1-2)

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 在職務設計面向上，A1 企業受訪員工表示公司針對中高齡員工會盡量不安排需要體力的工作，主管會因人來調整職務。
- B. 工作時數面向、工作環境面向、教育訓練面向上，A1 企業受訪員工表示公司沒有因年齡而有所調整，產線員工有分 12 小時或三班制，看員工當初怎麼應徵，除非真的不適應才會協調調整。中高齡員工通常都是日班比較多，因為生活比較正常，可以跟家人相處。績效考核面向，每個月都會評比，主要看表現決定，無關年齡。
- C. 在機具輔助面向上，A1 企業受訪員工表示不限定中高齡員工才能使用，只要員工有反應工作很不好做，例如人員負荷超過一定的重力，就會申報給工安廠務來評估並改善，改良後也會驗收是否有效。
- D. 在心理輔導面向上，A1 企業受訪員工指出公司會主動關心中高齡員工在工作上的狀況，也會檢查視力，如有人年紀大老花眼，有些東西字很小，就會購買放大鏡讓員工方便工作。
- E. 在員工健康面向上，A1 企業受訪員工也說明公司有廠護(駐廠護理師)，也固定有

醫生來駐診，會對員工的健康隨時追蹤，例如有人血壓比較高，就會常常量並回傳，針對中高齡員工，如果有三高、心血管問題，都會特別叮嚀。

F. 在公司對中高齡員工的角色認定上，A1 企業受訪員工認為中高齡員工比較像公司穩定的力量，對於公司的產能、產出、品質比較穩定，做事比較按部就班、沉穩，做的東西品質可信度比較高，半導體行業品質比速度重要。

(4)職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

A1 企業受訪員工認為公司是產線類型的製造業，比較不會因為年齡影響工作，且中高齡員工願意照公司 SOP(標準作業流程)執行，對半導體製造業而言適合度高。若是傳統勞力密集的製造業或服務業，比較可能因為年齡而受到不公平對待。

公司對於員工在教育訓練上，是照客戶固定的 SOP 去做，沒有什麼會因年齡而有所不同。對於中高齡員工在升遷、績效考評、薪資福利、加薪幅度與年輕員工沒有差異。

(受訪者 A1-2)

中高齡員工對半導體製造業來說，是蠻好的一群，在工作上比較會按部就班照公司 SOP 去做。中高齡的員工比較知道如何溝通，年輕一輩比較不會溝通，但有時候年輕人會提出一些在工作上操作的不錯建議，主管覺得不錯就會幫忙跟公司提出，公司也會回饋績效考核加分。(受訪者 A1-2)

沒有遇到因年齡帶來不公平對待的經驗，公司是產線類型製造業，比較不會因為年齡影響工作。如果是傳統勞力製造業，就可能因年紀大體力無法負荷而被請走。服務業也比較容易遇到，因為工作必須接觸客人，年紀稍微大一點，能力也沒比較好，就會被公司想辦法調到別的部門，讓他覺得自己不適任，員工就會自己離職。(受訪者 A1-2)

A1 企業受訪員工曾聽過其他公司對於一達到可退休年資的員工(未到 65 歲)就要求其辦理退休、結清年資之後再以較低的薪資聘回擔任原工作，以減輕成本負擔，這應該算是對於中高齡的一種不公平對待。

以前聽朋友說過他們公司對於員工到達可退休年資時，但還不到強制退休年齡 65 歲喔，就會要求員工先結清年資辦理退休，然後再把老員工以原薪資用「打折」方式回聘，繼續做原來的工作內容，這對於公司來說可以節省成本，可是對員工很不公平，但員工也不敢說甚麼，想說年紀大了，有個工作就算了，要不然和公司鬧翻，出去也找不到工作。(受訪者 A1-2)

A1 企業受訪員工認為在其公司中高齡跟年輕員工的相處大致還好，如遇有問題，主管也會立刻調整：

公司主管在帶新進員工，不管年齡，都會因人而異去固定關心狀況或學習程度。如果真的不適合，就會看看有沒有辦法幫忙調去別的部門做調整，產線領班也會因為員工能力跟反應去調配工作內容。(受訪者A1-2)

不同年齡的員工在相處上都還好，現在產線上外籍勞工有多一些，也有建教學生，學生跟較年長員工相處也還好，老手們也都會去帶他們，如果學生反應誰比較兇，我們也會幫他換一個。(受訪者A1-2)

(5)工作安全感：

A1 企業受訪員工會擔心因家人照顧因素帶來工作上的影響，但目前的公司性質不太可能做彈性調整，所以希望尋找與年齡無關的行業，比方藝術類工作。

工作上比較困擾的地方是工作跟家庭的平衡，因為母親不能走路，白天自己在家，可能會因為家中狀況稍微晚點進公司，公司目前還是比較制式化的規定 8 點半到 5 點半上下班工時。(受訪者A1-2)

覺得因為公司是半導體工作性質，要考慮大方向，不可能為了部分人去做調整彈性工時。(受訪者A1-2)

會擔心如果離開現在工作，很難找到下一個工作，未來想找藝術類的工作，覺得藝術跟年紀沒關係。(受訪者A1-2)

(6) A1 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

A1 企業受訪員工表示先前沒有聽過中高齡者及高齡者就業促進法，但認為很多產業的門檻是 35 歲，超過 35 歲，就業機會就大幅減少。

我們自己上班覺得 40 歲就是高齡，因為台灣從 20 年前開始，只要超過 35 歲，就不會給你進去了，從以前就這樣，覺得不管什麼產業都差不多。當初再回來是長官叫我回來，所以沒遇到這個...我們的相關產業很多都是卡 35 歲。(受訪者A1-2)

A1 企業受訪員工也認為該法對正常有規模的大公司有法律效用，也比較會遵守，但如果像傳統小公司其實沒有什麼法律效用。此外，受訪員工認為覺得公司會聘用中高齡員工都是基於利益，所以國家應該要給優惠措施，例如節約減稅或是補貼。

我認為這個法對正常有規模的大公司有法律效用，也比較會遵守，但如果像傳統小公司其實沒有什麼法律效用。(受訪者A1-2)

我覺得公司會聘用中高齡，國家一定要給優惠條例，例如節約減稅或者有補貼，公司就是看在利益上才會比較願意去做。(受訪者A1-2)

(7) A1 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助希望政府可以規範中高齡受僱者的工作時數。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善職場文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 1，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上大致都是一致的，雙方都認為該企業在職務設計、工作時數、機具輔助上對於中高齡員工都有符合需求的相關措施，但在優先聘僱、工作環境、績效考核、教育訓練、心理輔導、家庭照顧方面，對於中高齡員工則無適性的友善措施，而與其他員工一視同仁。特別是在家庭照顧方面，中高齡員工會面臨工作時間不夠彈性而有分身乏術的困境。

附表 1 A1 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	○	○
C. 工作時數	○	○
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	X	X
G. 機具輔助	○	○
H. 心理輔導	X	X
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	○	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. A1 企業的中高齡友善文化中，認為中高齡員工在不同職場所累積的經驗，對其自身未來或整個公司或是新進員工都會有實質上的幫助，例如產線小主管想要回到公司繼續工作，公司很大的比例都會僱用。而受訪的中高齡員工正是採此種模式重新回到公司工作。受訪員工也認為中高齡員工是公司穩定的力量，對於產能、產出品質有所助益。

(2) 中高齡歧視態樣

- A. A1 企業大部份的爭議點是現場實際類似師徒制(實習生)的工作教學，有時會因為世代認知的不同，在工作態度與學習上的積極態度都會有所不同，若遇有問題，就需要第一線主管協助處理。另外，因 A1 企業是產線類型的製造業，所有工作都有公司的標準作業程序，中高齡員工願意照公司標準作業程序(SOP)執行，對半

導體製造業而言適合度高。

- B. 有聽過以公司發展方向為名進行裁員，表面上沒有年齡的針對性，但因裁員標準是高科技知能，裁掉的都是中高齡員工，可能為間接歧視。
- C. 透過訪談也發現有其他公司對於達到可退休年資的中高齡員工就要求其辦理退休、結清年資之後再以較低的薪資聘回擔任原工作的歧視樣態。

二、A2(製造業/上市公司-正○股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

A2 為傳統製造業的上市公司，公司營運超過 50 年。員工規模將近 3,700 人，中高齡及高齡員工占比約四成，員工在公司工作的平均年資為 13 年。對於員工的職涯規劃有一套完整的訓練及升遷制度。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，不會特別針對年齡設限，但會考慮員工在公司的職涯發展可塑性。
- B. 在職務設計面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整，但員工在公司年資、年齡漸長，職務上可能依其能力進行調整。
- C. 在工作時數面向上，部分中高齡者依其狀況採部分工時。
- D. 在機具協助面向上，配合員工需求而提供，不限中高齡員工使用。
- E. 公司沒有特別為中高齡員工規劃的工作職場，認為一視同仁就是一種最公平的對待。在員工經驗傳承的面向，公司要讓員工感到安心，就不會擔心被取代，也就會願意對後進同仁進行經驗傳承。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

A2 企業受訪主管沒有處理過因年齡而受到不公平待遇的相關經驗，目前公司人力運用上比較大的問題是年輕世代不願意進到該產業，導致中高齡員工比例偏高，未來將進一步檢討人力應用的問題。

(3) 中高齡者及高齡者就業促進法對 A2 企業的影響及其因應措施

A2 企業受訪主管表示公司對於中高齡及高齡者就業促進法有初步瞭解，認為對於公司本身影響不大，目前已部分實施退休後再聘用制度。

對於該法第 29 條雇主對於所僱用之中高齡員工提供再就業的相關協助不解，認為

企業有其核心職能，輔導企業內工作轉換是企業需求，但輔導其他職能應是社會需求，而不應由企業承擔。

(4)針對中高齡就業，A2 企業認為政府可提供的協助

A2 企業受訪主管建議鼓勵進用的措施可局部替代，如多僱用較高比例的中高齡員工可抵身心障礙或原住民勞工任用 1%的限制。

A2 企業受訪主管認為政府協助企業永續發展最重要，人力資源除了重視中高齡就業外，更重要的是營造均衡的就業環境，讓更多年輕人有效的投入勞動市場，才會更有利中高齡就業。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

56 歲已婚男性，專科教育程度，為主要家計負責人，工作性質屬全時工作，目前擔任採購中階主管，負責公司建廠、設備的採購業務，現在首重越南的建廠案。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

A2 受訪員工為資深員工，從年輕開始在公司內經歷不同職務歷練，認為公司對員工有完整的職涯規劃，工作負荷沒問題，做為主管必須思索如何與不同世代的年輕同仁溝通。已經可看到未來幾年的工作，規劃 65 歲退休。

這個工作是第二份工作，在公司 31 年，從年輕開始，在不同職位間調動過，早期進公司是調度開托運單，待了 5 年，再轉到採購，又調到庶務組長、生管組長、儲運組長、廠務課長，再調到總公司當採購，在總公司這邊大概 14 年。(受訪者 A2-2)

現在工作是採購，講白了就是憑一點經驗，然後出一張嘴，跟人家談價格，看是否能夠因為這樣子降低公司的成本，目前的年齡應該沒問題，因為講真的是靠經驗、了解或者一些分析能力，然後才能夠去跟人家談。(受訪者 A2-2)

目前工作負荷覺得還好，有時候會遇到一些問題的癥結點找不到答案才會煩惱。還有就是跟年輕人的溝通，他的一個想法，然後你要否認他也不是，要完全接受好像也不是，就是怎麼去做溝通，或者改變現況的工作，這是行政部門面臨到的問題，那現場應該就不會有這個問題，現場是比較屬於勞力，那行政大部分就勞心。(受訪者 A2-2)

(3)中高齡友善職場及文化

A. 在教育訓練面向上，公司有比較完整的教育訓練系統，在電腦 ERP 上面都有各種工作的 SOP 或上課教材。當職務有調動時，公司會要求去上課，電腦上的教材隨

時是開放的。公司會去幫我們做一些教育訓練、考核評比，就像六年輪調一樣，這些是比較針對整體員工。

- B. 在職務設計面向上，目前沒有針對中高齡員工有特別的規劃，除非說因為體力負荷不了，會視現場的情況做一些職務的調動，例如本來是重體力的機台工作，會調到守衛室或者做一些行政作業；本來是貨車司機，調進來變成開托運單的，或者管理一些運輸項目，就看當時的情況而定，如果說員工有意願，或者說我們考慮說這個真的體力有問題的，還是會做調整。

(4) 職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

A2 企業對於員工的對待不因年齡而異，此外，該公司中高齡員工相對年資高、職務高，較不易因年齡而被歧視。

目前感受不出在教育訓練、打考績、薪資福利等，公司沒有說因為你是老一點的還是年輕一點的就有所不同。(受訪者 A2-2)

其實在 A2 公司不太有年齡歧視的問題，因為既然是中高齡表示在公司裡面有一段時間，會有比較高的職務，所以被歧視的問題就不大。廠部也許比較可能有重新就業的中高齡，但廠房溫度、還有自我體力的評估，這些人要進到這些工作場所可能就比較困難一點，有些年輕人都不想進來，那年老的怎麼會進來。(受訪者 A2-2)

我是沒有遭遇過年齡歧視的問題，因為我現在是中階主管。年輕的時候也沒有感受到，其實這也和個人表現跟做人態度有關吧。(受訪者 A2-2)

受訪 A2 企業員工表示曾聽過其他公司只有未滿 40 歲未婚員工有機會被選上赴國外進修受訓，主管雖解釋是顧及中高齡員工有家庭需照顧，但對於中高齡員工並不公平，屬於年齡歧視。

我聽朋友(他本身已經 47 歲)說過他們公司每年都會選派員工到日本總公司接受一年訓練，回來後通常會有升遷機會，也會加薪，但歷來都只有未滿 40 歲之員工有機會被選上，他有私下問主管自己有沒有機會，主管當然是解釋他有家庭有小孩，怕他不放心家裡，所以還是讓年輕員工去，但他覺得是因為自己年紀大被忽視。(受訪者 A2-2)

(5) 工作安全感

A2 企業受訪員工對於自己的職涯發展有其規劃(越南建廠)，也認為公司能提供員工安定感及可預見的發展。

沒有覺得有工作不安全感的問題，現在的工作已經可以看到這兩三年應該是投入越南建廠的採購工作，這個項目完成應該是兩三年後。(受訪者 A2-2)

對於退休生活還沒有想法。退休以後要做什麼這個才是煩惱，真的不知道退休要做什麼，因為就算撐到65歲還是要面臨同樣的問題。(受訪者A2-2)

(6)A2 受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

A2 受訪員工之前並不知道有中高齡者及高齡者就業促進法這個法規。

A2 受訪員工認為對公司而言，如果中高齡員工退休後，還要繼續回到公司工作，對於公司的人力補替就無法即時，人力的流動就會停滯，這個做法會造成公司的一點壓力或負擔。A2 受訪員工認為對中高齡員工而言，可透過像顧問或者是用講師的方式去做一個經驗傳承。

(7) A2 受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

A2 受訪員工建議政府針對中高齡求職者瞭解其需求，並協助其利用自身優勢謀求工作機會。

有很多65歲退休的家庭，忽然間沒有這個收入，反而是造成社會的負擔，所以應該針對這一些人挑出來，瞭解其需要並協助其利用自身職能或知識，然後獲取生活費的工作。(受訪者A2-2)

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表2，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，該公司幾乎在各項目上均無針對中高齡員工需求所設計的友善措施，除了工作時數方面，主管表示部分中高齡者依其狀況採部分工時，但受訪員工並無提及。

附表2 A2 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	X	X
C. 工作時數	○	X
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	X	X
G. 機具輔助	X	X
H. 心理輔導	X	X
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

B. A2 企業沒有特別為中高齡員工規劃調整，該企業認為一視同仁就是一種最公平的對待。在員工經驗傳承的面向，強調要讓員工感到安心，就不會擔心被取代，也就會願意對後進同仁進行經驗傳承。中高齡員工也受到重用，有機會負責海外擴廠，讓員工預見未來職涯的發展，令人感到安心。

(2)中高齡歧視態樣

A. A2 企業受訪主管表示沒有處理過因年齡而受到不公平待遇的相關經驗，目前公司人力運用上比較大的問題是年輕世代不願意進到傳統產業，導致中高齡員工比例偏高，未來將進一步檢討人力流動的問題。

B. 該公司因年輕人不願意進到傳統產業，中高齡員工比例較高，中高齡員工在公司年資相對也較高，也會有較高的職務，所以被歧視的問題不大。

C. 曾聽過其他公司只有年輕未婚員工有機會被選上赴國外進修受訓，主管雖解釋是顧及中高齡員工有家庭需照顧，但對於中高齡員工並不公平，屬於年齡歧視。

三、A3(製造業/上市公司-中○股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

A3 為傳統製造業的上市公司，員工規模約 2,000 人，中高齡及高齡員工占比約四成，員工在公司工作的平均年資為 13 年，平均年齡 43 歲。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱面向上，不會特別針對年齡設限，主要以經驗、技術為主。

B. 在職務設計面向上，現場單位多是體力方面的工作，職務設計上會依其年齡、工作動作的負荷進行調整。

C. 在工作時數面向上，一視同仁，沒有輪班制。

D. 在工作環境面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整。

E. 在機具協助面向上，輔具的研發出發點是為了中高齡員工，但實際上的執行會是全部員工受惠，公司希望可以透過產線優化讓同仁減輕身體上的負擔，在職涯發展上能夠走得更長遠。相關輔具如透過機械拉高車體讓員工可以站著安裝或者是座椅的協助讓員工減輕腰部的負擔。產線優化過程主要是透過現場同仁討論提出讓工作受益的輔具申請，公司一直不斷在推動 QCC(Quality Control Circle)，讓員工將思考如

何節省時間、成本、體力成為工作及生活的一部分，藉由政府相關競賽的獎助，讓公司可以獎勵員工。

F. 在教育訓練面向上，考量同仁未來生涯規劃，漸漸導入一些退休的理財規劃、興趣養成這些課程，但沒有限定參與課程的年齡。此外，公司辦了很多跨世代的溝通課程，強調在職場中要如何面對新興世代，讓其瞭解新興世代的反應要傳達的訊息，以達成友善互動。

G. 在心理輔導面向上，沒有特別針對中高齡員工，主要宣達如果有任何家庭、婚姻、工作等問題可以去使用，是匿名的。

公司有百分百投資一家顧問公司，資深同仁如有意願可轉到顧問公司，提供相關經驗給中小企業參考，顧問公司的職缺都是公開的。此外，公司也有很多協力廠商，當退休的資深員工具有專業領域的知識，也會被聘請去協力廠當顧問。(受訪者 A3-1)

公司在經驗傳承的規劃上，在員工退休的一、兩年前，會請其將既有工作站的工作挪給其他次資深的同仁，讓其有時間可以進行工作教導及傳承。(受訪者 A3-1)

公司內部一直不斷在優化，如安全衛生一直有職醫不斷建議如何優化，在輔具的部分即使政府沒有補助公司還是會持續做，訓練的部分也是，公司協助員工規劃退休生活，員工就會感到愈有保障愈安心去面對未來的職涯。(受訪者 A3-1)

(2) 中高齡不公平待遇的處理經驗

A3 企業受訪主管表示沒有接過年齡歧視等相關投訴，若遇有世代相處問題，會用加強雙向溝通的方式，讓雙方了解彼此的立場。

目前沒有接過相關申訴，公司可以擁有那麼多工作年資長的員工，其實某種程度上就是相對平等對待的環境。(受訪者 A3-1)

在不同世代相處上溝通方式在教育訓練中會不斷傳達。一旦有新進同仁反應組長或年長員工很嚴厲，公司會先去瞭解及溝通，讓員工彼此有同理心，新人必須知道前輩是如何過來的，為什麼會要求這麼嚴格。也會讓年長同仁知道新進同仁是怎麼想的，是不願意達成，還是說話方式讓對方產生排拒感。(受訪者 A3-1)

(3) 中高齡者及高齡者就業促進法對 A3 企業的影響及其因應措施

公司對中高齡者及高齡者就業促進法還沒有關注，看過法規後認為對於公司的強制規範不多，反而是鼓勵性質較多。但公司在面臨選擇時，為了永續發展，仍會偏向選擇年輕人。

此法對公司的影響不大，因為公司一直針對中高齡員工工作很多措施，鼓勵繼續留任，

所以法規對於公司員工的影響也不大，但應該還是有鼓勵作用，如對中高齡員工來說，會覺得政府鼓勵其繼續工作，公司也願意僱用，在公司內不會營造 65 歲就要退休的風氣。(受訪者 A3-1)

此法的實施表示政府鼓勵青年就業也鼓勵中高齡就業，但事實上一個企業的職缺是固定的，若遇到兩個技能相同的員工來求職，一個是青年，一個是中高齡，應該聘僱哪一位呢？雖然中高齡員工是寶，他們經驗豐富，但在選擇上，為了企業永續發展，在能力相當的前提下還是會選擇年輕人。(受訪者 A3-1)

(4)針對中高齡就業，A3 企業認為政府可提供的協助

A3 企業受訪主管認為企業只要有做相關措施就能夠得到補助，在啟動階段是最好的幫助。會期待中高齡者及高齡者就業促進法的實施細則，因為公司在這些面向付出的資金很高，尤其是在輔具的部分。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

45 歲已婚女性，專科教育程度，為次要家計負責人，工作性質屬全時，擔任行政助理工作，屬於一般職員。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

資深員工，從年輕開始在公司一直負責同樣的工作，工作上駕輕就熟，但對於新工具的使用較不熟悉。希望 55 或 60 歲以上再退休，退休後想找同性質的工作或賣場收銀，目前年資快 25 年，擔心若大環境嚴峻會被要求退休。雖然公司有提供相關退休規劃課程，但還是想多瞭解退休金規劃的部分。

這個工作是畢業後第一份工作，在公司工作 24 年，當初因為離家近又是大公司就來試試看。目前工作內容主要負責廠區教育訓練活動的安排，要去瞭解每個年度同仁對教育訓練的需求，在工作上大致駕輕就熟，但現在有很多新媒體、影音，自己比較不熟，需要再上課進修。(受訪者 A3-2)

覺得 55 歲或 60 歲以上再退休，退休後也還會再找其他工作機會，希望找跟目前工作型態類似的工作或者是賣場收銀員。因為公司有安排一些退休規劃課程，因為自己年資快 25 年，會擔心若大環境不好，就會有被退休的可能，所以會想多瞭解一些，如退休金規劃等。(受訪者 A3-2)

有感受到公司福利慢慢減少，因為大環境不佳，不得不調整，如以前免費交通車有

好幾條線，現在則是使用者付費。(受訪者A3-2)

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 在優先聘僱面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- B. 在職務設計面向上，因為所在的單位非生產線，所以沒有感受到特別的安排，都還是照以往的工作方式。
- C. 在工作時數面向、工作環境面向上，沒有因年齡而有所調整。
- D. 在機具輔助面向上，在辦公室的部分沒有，大部分在生產線。自己的狀況是有些老花，如看分機表會比較吃力，但都是可以自己調整解決，沒有特別期望公司做什麼協助。
- E. 在教育訓練面向上，有開設內容較針對中高齡的課程，如退休生活規劃，但不會限制參與年齡。
- F. 在心理輔導面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- G. 在家庭照顧面向上，公司的中高齡員工多數為資深員工，有自己的假，只要工作安排好，請假都沒問題。

(4)職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

公司對於員工的對待不因年齡而異，自己和年輕員工相處並無問題，但有聽過年紀較大的員工因為反應比較慢而受到言語壓力。

公司在教育訓練、升遷、績效考評、薪資福利等，沒有因為年齡而有差別對待。(受訪者A3-2)

自己目前在工作上剛好在中間位置，需要帶新人也面臨前輩要退休，如何做經驗傳承及在互動上會有一些壓力，不論是新人或資深員工都需要人關心。以前自己比較任勞任怨，現在新人會比較重視生活品質，但溝通上態度很好，如果真的需要配合也都會幫忙。(受訪者A3-2)

有聽過年齡較大的同仁反應比較沒那麼快，遇到個性較急的主管或同仁，多少會有一些言語上的壓力，可能對方說話沒那麼客氣，但也沒有惡意。(受訪者A3-2)

(5)工作安全感

A3 企業表示因為年齡和學歷會擔心工作問題，認為大環境不好可能會被年輕員工取代，再求職覺得服務業比較有機會，想要透過職訓或考證照，增加自己的就業機會。

會擔心年齡及學歷的問題，因為子女還在就學有經濟壓力，如果能在公司再待十年是最好的，但若大環境不好，公司一定不可能繼續僱用，可能會找新人替代自己。(受訪者A3-2)

者A3-2)

覺得一般公司不會想用快到退休年齡的人進來公司服務，所以認為若需要再就業，會往服務業去找比較有機會。有在為未來需要再找工作做打算，想去上勞動部的職訓課程或考證照(食品類)，覺得可以增加自己的就業機會。(受訪者A3-2)

(6) A3 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

A3 企業受訪員工之前不知道有中高齡者及高齡者就業促進法這個法規。

A3 企業受訪員工認為該法規比較能保障中高齡員工屆齡退休的權益，不會硬性要求員工在沒有預期退休的時候退休。對中高齡員工而言，是一個保障條款，也能鼓勵中高齡再度就業。

(7) A3 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

A3 企業受訪員工希望政府透過諮詢管道協助中高齡再度就業者瞭解自己過去的工作經歷、專業技術能夠找到哪些類型的工作，而非浪費以往經驗，只能選擇服務業的勞力工作。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 3，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，除了職務設計方面，主管表示有相關因應措施，但受訪員工提到僅有生產線部分，一般行政工作並沒有相關措施。

附表 3 A3 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	○	X
C. 工作時數	X	X
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	○	○
G. 機具輔助	○	○
H. 心理輔導	X	X
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

B. A3 企業認為企業能提供中高齡員工退休後施展專業的場域，讓其在經驗傳承上有

所貢獻，並透過輔具協助優化產線，減輕中高齡同仁身體上的負擔。

C. A3 企業也認為公司應協助中高齡員工規劃退休生活，員工就會感到愈有保障，安心去面對未來的職涯，也會更有向心力。

D. A3 企業產線工作有透過輔具協助員工，教育訓練課程內容也有針對中高齡進行規劃，這些對中高齡員工都是友善的表現。

(2)中高齡歧視態樣

A. A3 企業目前沒有接過相關申訴，公司可以擁有高比例的資深員工，其實某種程度就是靠著相對公平對待的環境。在不同世代相處上溝通方式在教育訓練中也以不斷傳達與宣導來宣示公司的態度。

B. A3 企業對於員工的對待雖不因年齡而異，但仍有年紀較大的員工因為反應比較慢而受到言語壓力，職場的友善氛圍仍有部分需要持續營造。

四、B1(製造業/中小企業-詠○科技股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

B1 公司為緩衝包材製造業屬中小企業，員工規模 170 人，中高齡員工約 30 位，扣除外勞後占比約 20%，60 歲以上 2-3 位，其餘多集中在 45-50 歲，主要是負責產線工作。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱面向上，這三年來新聘的中高齡員工陸陸續續至少 20 位以上，但定著力很低，公司聘的藍領白領都有，白領多一點點。白領中高齡員工會面臨的問題是公司文化適應或無法馬上進入工作狀況，壓力一來就離開。藍領中高齡員工面臨的問題是本身沒有準備好，工作穩定度低。

B. 在職務設計面向上，採用職務調動方式調整，如原本是司機年齡較大後夜間開車吃力，就轉倉庫，因為搬運的是保麗龍，較重平衡而非力氣。

C. 在工作時數面向上，中高齡員工大多有家庭，通常上日班，四點半下班，夜班雖然有津貼，但主力放在外勞，公司沒有強制要求，因為每個人需求不一樣，只要大家沒有意見就比較彈性。

D. 在工作環境面向上，會針對中高齡員工的需求進行調整，如生產現場因保麗龍製造過程有一個區塊會有水氣，比較危險潮濕，就會避開安排中高齡。

- E. 在績效考核面相、薪資面向上，如果是一直在公司的中高齡員工，薪水會隨年資同步成長，若是新進的中高齡員工，會因為其本身在面試時會刻意壓低期待待遇，讓雇主較願意僱用。
- F. 在教育訓練面向上，主要採師徒制，一個師傅配一個徒弟，徒弟大都會做比較辛苦的工作，例如生管、料倉盤點，年輕的電腦能力比較強，會教師傅電腦知識，兩邊都得利，相互幫忙，公司針對師傅會發給獎金。
- G. 在機具輔助面向上，公司認為年齡增長對工作的影響沒有想像中大，對於中高齡員工沒有特別規劃輔具。
- H. 在心理輔導面向上，公司要先給中高齡員工承諾，共存共榮的概念，不會任意要求提早退休，中高齡員工就有安全感會好好帶新人，也沒有所謂取代問題。
- I. 對中高齡員工而言，心理的安定蠻重要，還有雇主、同仁對他們的尊重也很重要。會透過公司早會強力宣導鼓勵現場單位去用中高齡員工，因為一般來說現場單位會比較排斥中高齡員工，刻板印象認為年紀大較難教、反應慢、體力較差，即使現場單位的主管自己也是中高齡，也還是有這樣的認知。
- J. 公司實施師徒制，對於中高齡「師傅」有獎金津貼，年輕徒弟亦會教師傅電腦技能。
公司也鼓勵師徒制，總是要傳承，一個師傅配一個徒弟，徒弟大概都會做比較辛苦的工作，例如生管，年輕的電腦能力比較強，會教師傅電腦知識，他們工作地點有辦公室跟生產製造單位，那現場噪音、高溫，年輕人去的次數比較高，包括料倉盤點，兩邊各有利，師傅把徒弟當小朋友帶跟教，小朋友覺得應該幫師傅做這些事，互相幫忙，我覺得我們公司機制還可以，做比較久的帶新來的，會給獎金。(受訪者 B1-1)

(2) 中高齡不公平待遇的處理經驗

受訪主管沒有處理過因年齡而遭遇不公平待遇的經驗。受訪主管在公司曾見過不同年齡相處上的不愉快，因應生產線仰賴電腦，造成中高齡員工速度比較慢，在團隊中年輕員工會覺得拖累進度，會來抱怨的都是年輕員工，被抱怨的通常會是較弱勢、個性較溫和的資深員工，公司會採用宣導的方式來規勸年輕員工。

公司沒有處理過歧視相關事宜的經驗，部分是不同世代相處上的不愉快，現在年輕人比較先看自己的權利，義務擺後面，講話比較直接，如果年輕人教年長者使用電腦，年長者反應慢，年輕人也不會好聲好氣。現在生產線上比較需要仰賴電腦，中高齡員工不是電腦能力不好而是比較慢，出錯率也比較高，在一個團隊裡，年輕人就會覺得好像

在拖累他們，通常會發生在比較弱勢、個性溫和的資深員工，當事人通常不會來抱怨，反而是年輕人比較會抱怨。公司也很傷腦筋，因為是有沒有尊重、同理心，大多會透過宣導的方式規勸。(受訪者 B1-1)

工作分配上中高齡員工可能覺得互相是應該的，但年輕員工不一定這麼想，每個工作站別、生產線上總是有比較輕鬆跟不輕鬆的，理論上主管是可以調動，如果沒有調動，年輕員工也會抗議。(受訪者 B1-1)

另外，受訪主管也提到就他所知，雖然幾乎所有公司都知道不可以在徵聘啟事上寫上年齡限制，但仍有些公司會在啟事文字上標榜「年輕、青春」等文字，這也可能涉及年齡歧視。

就我所知，幾乎所有公司都知道不可以在徵聘啟事上寫上年齡限制，因為是公然違法，但我曾看過公關公司的徵人啟事是寫「歡迎有年輕創意、青春活力的你/妳加入本公司！」像這樣的啟事我覺得應該也算有年齡歧視的意圖。(受訪者 B1-1)

(3) 中高齡者及高齡者就業促進法對 B1 企業的影響及其因應措施

針對中高齡者及高齡者就業促進法，B1 企業沒有特別去瞭解和討論，對於補助項目不是很清楚實際的申請方式。認為該法實施對於公司沒有特別影響，但認為對中高齡員工來說是一種保障。

先前公司沒有特別去瞭解和討論，裡面看起來有很多補助，不是很清楚實際如何補助，有些項目如申請輔具補助，其實現在政府就有在做了。(受訪者 B1-1)

對公司沒有特別的影嚮，在禁止年齡歧視部分，事實上只是招募平台不拒絕，面試的時候還是可以拒絕，所以這點覺得對雇主沒什麼衝擊，但未來這個趨勢一直往下走，也不會歧視中高齡了，因為根本找不到工人。(受訪者 B1-1)

對中高齡員工而言，這個法是一種保障，起碼所有的主旨都是對中高齡求職者或在職者的利多保障。(受訪者 B1-1)

針對如果員工申訴，雇主需要提出沒有歧視的證明，這個舉證就不好做，因為現在所有的勞資爭議，資方都要舉證，所以雇主平常就要做很多文件證據的保留。覺得這個主要是對雇主的宣示，實務上真的發生歧視要走到訴訟，那真的浪費力氣。(受訪者 B1-1)

第 20 條企業一般應該都會做，也很樂意做，有時候要資深員工傳承，他們也會自我保護(指留一手)，所以雇主真的希望可以青銀合作，相對也要讓員工有足夠的安全感。像公司早會上，老闆都會主動宣示，比如說今年特別有疫情，也宣示說不裁員、不放無

薪假，如果工作變少，就從廠內去整頓，機器該保養去保養，加強的加強，會對員工就業穩定作宣示。包括包裝機自動化後，中高齡員工也會擔心，老闆也會告訴他們自動包裝機是要擴充產能，不是要取代現有員工，人力是需要存在。(受訪者 B1-1)

(4)針對中高齡就業，B1 企業認為政府可提供的協助

B1 企業建議政府針對中小企業提供補助誘因(如試用期的基本工資補助)，使其願意聘僱中高齡員工。

建議可以針對中小企業進行補助誘因，中小企業掌握的資源比較少，但比大型公司更樂意僱用中高齡員工，可以透過補助讓企業主動有誘因去媒合招募。(受訪者 B1-1)

建議中高齡媒合應該是直接把資源給企業，企業自己去媒合會比就服站介紹來的更精準，但是要有誘因提供給雇主，比較願意去打破刻板印象，比如說試用期間還有起碼的基本工資補助。(受訪者 B1-1)

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

56 歲已婚男性，研究所教育程度，目前在 B1 公司擔任業務，為全時工作者，是次要家計負責人，在公司工作年資 1 個月，總工作年資 21 年。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

B1 企業受訪員工過往工作經驗皆是業務領域，曾做到管理職，再次求職起初想找管理職工作，但無機會發揮所長，故投入社區服務。

過往工作經驗一直是業務工作，工作地點主要在高雄，大概 20 年左右，後來轉內勤做管理職。從高雄退下回到嘉義，發現就業機會差很多，因為已經做到管理職，那時候都是找管理職的工作，很難找也很少，找了大概一兩年就不想找，覺得沒有機會發揮所長，故轉而投向社區服務，擔任社區營造協會總幹事(無給職)，後來因為任期關係，且考慮老年要花費的費用，所以透過就服中心重新找工作，原本想要去創業，但接到經理電話說有業務的工作，應徵的是太陽能業務，覺得雖然產品有差異但都是與人接觸，先前對太陽能的瞭解是從消費者的角度，沒辦法接觸到更深，也想試試看自己的能力，驗證自己寶刀未老。(受訪者 B1-2)

工作負荷我自己覺得沒問題，跟過去業務工作差不多，大部分都是在外面，在公司的時間不多，也有同事或主管對太陽能有涉略可以請教，包括協力廠商都可以討論。會想要工作到 65 歲退休。(受訪者 B1-2)

(3)中高齡友善職場及文化

在機具輔助面向上，公司針對中高齡會做工作上的輔具幫助，但大多是工廠的部分，像是螢幕畫面會大一點，因受訪員工工作內容為外勤業務，對於相關措施並不清楚。

其他部分就不是很清楚，但透過每周一晨會老闆的發言中提到工廠的部分有輔具幫助，有感受到公司在照顧中高齡員工也是蠻用心的。(受訪者 B1-2)

(4)職場年齡歧視樣態、不公平對待經驗

B1 企業受訪員工在公司沒有遭遇因年齡而被不公平對待的經驗，認為公司蠻禮遇自己，且基於過往工作與年輕人互動經驗，所以相處上沒有問題。

就自己的經驗來說覺得公司的對待沒有差異，公司蠻禮遇自己。在與年輕人相處上完全沒有問題，過往的工作經驗，辦活動的對象都是年輕人，都要去接觸了解年輕人在想什麼、流行什麼，所以相處上沒有問題。(受訪者 B1-2)

過去有的經驗是當中高齡在努力的時候，有些年輕人可能會說，年紀都那麼大了還那麼努力幹什麼，是有聽過這樣的話，但認為是每個人人生規劃不同，沒有太在意。(受訪者 B1-2)

B1 企業受訪員工提到之前的公司曾將中高齡員工調動至較輕鬆簡單、但薪資較低的工作，但員工自認可以勝任現職，故與公司產生不愉快，但鑒於現實考量也只能屈服。另外，受訪者也聽聞過將中高齡員工安排在不利於他們升遷的職位上，即使表達想調至有挑戰、升遷機會的職位也未得到允許。

我之前的公司曾經因為中高齡員工年紀大了，年資深，薪水高，希望把他們調動至較輕鬆、但薪資較低的工作，但員工卻自認為自己各方面都還可以，尤其調過去薪水還會變少，根本不想調動，所以和公司不愉快。(受訪者 B1-2)

以前也有聽過家人說過他們公司會將中高齡員工安排在不利於他們升遷的職位上，家人說通常那樣的職位都是做很例行性的工作，沒出錯被視為理所當然，沒甚麼表現機會，當然升職不會有你的機會，即使中高齡員工想要調到比較有挑戰性、有升遷機會的工作，公司也不願意。(受訪者 B1-2)

也聽過中高齡被叫去面試是陪榜的啦，不可能錄取，因為公司知道規定年齡是違法的，所以就叫中高齡的去面試作作樣子。(受訪者 B1-2)

(5)工作安全感

B1 企業受訪員工認為業務工作是能力的展現與年齡無關，但因過往求職經驗，認為中高齡在求職市場是劣勢，雖然自身能力沒有問題，但基於年齡和市場行情，會壓低

薪資與年輕人競爭工作機會。

以目前的工作來說不會擔心，業務就是要去爭取案子進來，所以是能力展現，跟年齡完全沒有關係。但在這個工作之前，中間也有求職碰壁過，當然會擔心因為年齡受阻，以台灣社會來說，中高年齡在求職一定是非常吃虧，這個是社會現況大家都知道。(受訪者B1-2)

在應徵的時候，雖然認為能力沒有問題，但礙於市場行情，還是會壓低價錢去跟年輕人競爭以得到工作機會。(受訪者B1-2)

(6) B1 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

B1 企業受訪員工認為法律是最低標準，最主要是雇主對於僱用中高齡員工的觀念要改變。

先前並不知道中高齡者及高齡者就業促進法，覺得法律是最低的標準，條文有提到可以給公司一些補助，覺得很不錯，但最主要還是老闆的觀念要改變，如果老闆的觀念還是認為要年輕的好、年輕的乖，那年紀大的就業機會還是不多。(受訪者B1-2)

(7) B1 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助 政府對中高齡可以提供的協助就是拉高就業市場對中高齡員工的需求。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 4，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知有相關落差，在職務設計、工作時數、工作環境、心理輔導等項目，主管說明該企業有針對中高齡員工提供友善措施，但中高齡受訪員工表示並不清楚公司的作為，但在機具輔助項目，受訪員工則認為公司有提供相關的協助，可能與受訪員工的工作內容是業務性質，許多時間為外務工作，並不清楚生產端的相關細節。

附表 4 B1 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	○	X
C. 工作時數	○	X
D. 工作環境	○	X
E. 績效考核	X	X

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
F.教育訓練	X	X
G.機具輔助	X	○
H.心理輔導	○	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	○	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. 老闆或高階主管對於員工就業穩定的宣示、對於中高齡員工貢獻的肯定，有助於安定中高齡員工的心，公司要先給中高齡員工承諾，共存共榮的概念，不任意要求提早退休，中高齡員工就有安全感會好好帶新人，進行經驗傳承。
- C. 公司實施師徒制，一位中高齡員工帶領一位新進員工，公司提供師傅獎金津貼。

(2)中高齡歧視態樣

- A. B1 企業雖沒有明顯的年齡歧視狀況，但有不同年齡相處不愉快的情形，因應生產線仰賴電腦造成中高齡員工速度比較慢，在團隊中年輕員工會覺得拖累進度而來抱怨，通常會發生在較弱勢、個性較溫和的資深員工，公司採用宣導的方式來規勸溝通。
- B. 某些公司會在啟事文字上標榜「年輕、青春」等文字，這也可能涉及年齡歧視。
- C. 某些公司將中高齡員工調動至較輕鬆簡單、但薪資較低的工作，但員工自認可以勝任現職，故與公司產生不愉快，但鑒於害怕失業也只能屈服。
- D. 某些公司將中高齡員工安排在不利於他們升遷的職位上，即使表達想調至有挑戰、升遷機會的職位也未得到允許。

五、B2(製造業/中小企業-府○事業有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

B2 公司為醬料、肉品等食品製造業屬中小企業，員工規模 21 人，中高齡員工有 6 位，年齡介於 45-55 歲，占比約 3 成。職位包含食品包裝、會計、倉管、司機。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，公司只有 1 位中高齡員工是從年輕做到現在，其他都是中高齡身分進來公司，如果是產線員工，大部分是沒有相關經驗，因為工作門檻比較低，甚至家庭主婦或沒有工作經驗都可以，生產線女性較多；公司中高齡男性員工通常之

前會有工作經驗，只是屬性非常多元。

- B. 在職務調整面向上，對公司而言有些工作也比較適合中高齡去做，如食材的處理，年輕人沒有經驗也做不來，反而有些阿姨平常自己在家裡做菜，有相關經驗可以幫助工作，所以公司不需要特別去為中高齡員工進行職務調整，除了體力問題外。
- C. 在工作時數面向上，生產線是從早上八點到下午四點左右收線，剩下是整理時間，上下午各休息 15 分鐘，中午休息 1 小時，一直站在產線的時間不是太長，然後也比較能配合員工需要回家煮晚餐的時間。
- D. 在工作環境面向上，並沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- E. 在教育訓練面向上，因為公司規模不大，需要的專業知識沒有很多，所以中高齡員工通常在產線上經驗傳承就足夠，不太需要特別的教育訓練，也不會針對中高齡員工進行特別的規劃。
- F. 在家庭照顧面向上，目前公司同仁並沒有提出相關需求，自己家庭大都有其他的資源，所以不用公司擔心。
- G. 在體力負荷面向上，比如說倉管需要搬貨，在招聘時就會特別先說明需要搬多重的東西，讓求職者自己評估，所以能夠來上班也做得久的，體力上就沒問題。
- H. 在機具輔助面向上，最近有申請職務再設計的輔具(油壓升降推車)，希望可以減輕中高齡員工搬運東西的負擔，但遇到的困難是覺得申請不容易，政府作業流程比較慢。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

B2 企業受訪主管表示公司在福利上對員工一視同仁，不會因年齡而有所不同；在職務分配上是主管職權，可視情況彈性調整，所以沒有處理過員工因年齡而遭受不公平待遇的經驗。

公司目前沒有處理過因為年齡而遭受不公平待遇的事件，多數員工覺得不公平就是職務、福利分配，公司福利都一視同仁，至於職務分配不均，主要是主管的責任，如果員工覺得負擔的工作量太多會跟主管反應，就是屬於主管的職權再去做調整。(受訪者 B2-1)

不同年齡層員工曾因工作分配而產生衝突，公司會請生產線主管處理，但大多只能暫時緩和，無法實質解決問題。公司目前因應生產量增加，故將兩群不同年齡層的員工的工作環境區分開來，避免衝突。

之前有發生過不同年齡層員工的衝突，年長和年輕員工在平時因為生活經驗的差異

容易成為兩個群體，產線工作又大多數是團隊合作的概念，沒有清楚的工作範疇劃分，就容易因工作分配問題有衝突，有些比較需要體力粗重的工作，年長的人身體負荷不來，可能會有倚老賣老的心態，覺得年紀大了，辛苦的工作你們年輕人去做就好，相處上就會有點對立感覺。(受訪者 B2-1)

以公司立場是請主管自己去處理，因為公司介入太多也不是好事，他們會有小組長，上面有部門主管，頂多到部門主管介入處理，通常情緒問題都是主管處理，大多是當下事情暫緩而已，沒有真的解決實質問題，所以一段時間就會又有小事情重複發生，也有吵到在生產線哭起來的狀況，如果狀況浮到檯面上一定會有人憤而離職。近期則是因為公司生產需求有增加，所以劃分不同樓層處理不同的產品，也同時將兩個群體在工作上盡量區分開來，避免衝突。(受訪者 B2-1)

受訪主管指出人資單位對於中高齡應徵者立場較中立，反而是徵人單位主管對於中高齡會有相關的負面刻板印象，造成用人疑慮，例如擔心其不願學習、不好相處、家庭負擔重無法全心工作等。

雖然對中高齡直接的不公平對待比較少，倒是對於中高齡的刻板印象蠻多的，像我從事人資工作這麼多年來，常常會有徵人的單位主管在過濾應徵者資料時，看到年紀比較大、資歷比較深的應徵者，會問我「資歷這麼深，會不會大材小用，可能一下子就走了」、「年紀和其他同事差距大，會不會處不來」、「經驗這麼豐富，會不會不願意學」、「年紀比我還大，不好管理」、「上有高堂、下有妻小要照顧，可能無法全心全意」的疑慮，這應該不算是一種歧視，但的確是刻板印象。(受訪者 B2-1)

(3) 中高齡者及高齡者就業促進法對 B2 企業的影響及其因應措施

受訪主管先前不知道有這個法規，認為該法對公司管理的影響不是太大，因為公司沒有特別針對中高齡有歧視。相關補助對企業進用中高齡當然有幫助，但認為相關資訊不夠透明也不好找到，申請程序又太複雜。

施行細則寫得太細也不好，例如有一條是說鼓勵經驗傳承，讓中高齡跟一般員工同時做一份工作，但是又不能剝奪中高齡的勞動條件，但這對企業主來講會有疑慮，為什麼要負擔雙倍成本去請一個缺的工作。因此施行細則寫得太明確，公司無法彈性調整時，就會乾脆放棄中高齡。(受訪者 B2-1)

對中高齡員工的影響不是太大，因為多數中高齡員工根本就不知道這個法令，而且政府單位法令介入太深的話，對中高齡員工不是什麼好事情，有時候太多保護，反而讓企業主進用時覺得綁手綁腳，意願反而降低。(受訪者 B2-1)

(4)針對中高齡就業，B2 企業認為政府可提供的協助

B2 企業建議加強資源整合，比如現在生育補助就是做得很好、很明確，大家都知道要透過什麼管道申請，可是中高齡就業目前不論是要求職的中高齡員工或者是企業要徵才、申請相關補助，都沒有比較明確的資訊可以取得。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

52 歲女性，高職教育程度，離婚，為主要家計負責人，在 B2 公司擔任會計工作共 12 年，屬於是一般職員，近年因應公司轉型，也負責網路購物平台的後台管理、出貨、客服。工作時間為上午八點半到下午五點半。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

目前是第二份工作，皆是做會計，當初重新求職時沒有擔心年齡的阻礙，而是相信自己的專業。會計工作上可負荷，雖因應公司營運方式改變而增加新的工作項目，但認為是一種學習。不會想換工作，擔心需要重新適應新環境和人和問題，尚未規劃退休年齡及生涯。

高職剛畢業是在氣體行做了 20 幾年會計，後來公司歇業才轉換跑道。轉換跑道時是 40 歲，重新求職沒有太擔心因為年齡影響到求職的路，要相信自己的專業，本身對食材也蠻了解，剛好看到職缺就過來這邊。(受訪者 B2-2)

目前還是很能應付工作，會計有一段時間會是很忙，但各司其職，所以都能順利完成。目前碰到的困難是科技越來越發達，要重新去學新的東西，例如公司有網購，被要求要負責該項業務，公司的祕書會把完整的配套措施做好，再慢慢交付予相關工作，覺得也是一種學習。(受訪者 B2-2)

不會想要換工作，也怕要重新適應新環境還有人和的問題都是要考量的。沒有規劃幾歲退休，覺得退休也不知道要做什麼，至少在公司還派得上用場。(受訪者 B2-2)

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 公司給任何員工都有蠻大的空間，也都會給時間去學習，所以中高齡員工不會有什麼很大的困難點。工作內容也會因性質不同安排不同年齡的員工，公司的取向是希望中高齡員工對於被交予的任務按程序執行，要求品質，而非速度。
- B. 在優先聘僱面向、職務設計面向、工作時數面向、工作環境面向、績效考核面向、教育訓練面向、心理輔導面向、家庭照顧面向，公司並沒有因為員工年齡而有不同的措施。

C. 在機具輔助的部分，公司有協助申請輔具檯燈、放大尺。

公司生產線上要求的不是速度而是品質，有很多肉品都是純手工，需要經驗。二樓是做肉品，比較傾向家庭主婦，對於油膩的東西比較不排斥，中高年齡層比較適合。三樓是醬料區，因為是放輸送帶，所以比較強調速度一些，會以年輕員工為主。(受訪者 B2-2)

(4)職場年齡歧視樣態、不公平對待經驗

B2 企業受訪員工沒有因為年齡而遭受歧視或不公平對待的經驗，但周遭朋友有因為年齡不敢換工作，而被要求放無薪假或薪資沒有調整的狀況。

有朋友是夕陽產業，待了 10 來年，但公司比較不穩定。從月休 6 天到月休 8 天到無薪假，進去到現在沒有調高薪資，因為年齡大也不敢換工作。(受訪者 B2-2)

(5)工作安全感：擔憂科技技術的進步影響自己的競爭力

因為每天都是做差不多同樣的事情，現在因為網購工作，要記很多新的東西，有時候會忘記，老闆也很能諒解。認為當科技技術在改變，自己沒有提升就會沒有競爭力，本身的能力要自己提升，也會跟公司說要給我時間學，自己也會想要搞懂、想要去消化吸收。(受訪者 B2-2)

(6)B2 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

先前沒有聽過該法。但對公司在聘僱中高齡員工的意願相信會有幫助，但也要看中高齡個人本身的專業跟能力。

(7)政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助沒有想法。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 5，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，該公司幾乎在各項目上均無針對中高齡員工需求所設計的友善措施，僅在機具輔助方面，主管和中高齡員工皆表示該企業提供相關友善措施，如油壓升降推車、檯燈、放大尺等，但受訪主管同時也提到向政府申請相關輔具的行政流程較為緩慢。

附表 5 B2 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
B.職務設計	X	X
C.工作時數	X	X
D.工作環境	X	X
E.績效考核	X	X
F.教育訓練	X	X
G.機具輔助	○	○
H.心理輔導	X	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

B. B2 企業在福利上對員工一視同仁，不會因年齡而有所不同，在職務分配上由主管職權視情況調整，工作內容也會因性質不同安排不同年齡的員工，公司的取向是希望中高齡員工對於被交予的任務按程序執行，要求品質，而非速度。

(2)中高齡歧視態樣

A. 不同年齡層員工因工作分配而產生衝突，影響工作進度，所以採取分區工作避免衝突的方式。

B. 因為年齡不敢換工作，而被要求放無薪假或多年薪資沒有調整的狀況。

六、B3(營造業/中小企業-麗○營造股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

B2 公司為營造業，屬中小企業，員工規模 537 人，中高齡員工(45-65 歲)占比約 36%，55 歲以上不到 15%，外業和內業都有中高齡員工，外業比較多一些。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱面向上，沒有特別針對中高齡進行優先聘僱，但中高齡員工工作穩定性並不高。

在工地現場，公司員工比較是站在管理、監看的立場去執行作業，實際上運作的是再往下游的廠商。因此，職務是靠經驗的累積，大部份都是相關科系(土木系、營建系、水利系)，這類工作一方面考量學力、另一方面是看經驗的累積，做得越久經驗就愈多，也就愈知道如何去管理現場工作人員。因此，即使是中高齡也是相關科系或是有相關工作經驗者。(受訪者 B3-1)

例外狀況是公司有申請外籍勞工，因為規定在申請外勞前要做本勞的招募，進來的中高齡就大多不具相關經驗，能做的工作比較局限，比較是一線工作，以勞力為主，如清潔工作、搬運工作、指揮交通。這些員工的工作意願大部分不是很高，像剛進來的中高齡 18 位，不到一個月只剩下 9 個，因為無法忍受一線的工作，但又無法勝任其他工作。(受訪者 B3-1)

- B. 在職務設計面向上，沒有特別針對年齡進行調整，因為工作性質較偏向管理職。
- C. 在工作時數面向上，不會因為中高齡而有所調整。
- D. 在工作環境面向上，工地相對而言是比較危險的，會有現場的障礙未拆除，比如鋼筋水泥還沒有運走，但會注意工地現場要明亮，也會有安全鞋等相關安全設備的配置，是全員都有的配備，跟中高齡就沒有關係，因為這是基本條件。工地如果需要上下樓層都會有施工電梯。
- E. 在績效考核面向上，不會因為年齡而進行調整。
- F. 在教育訓練面向上，不會因為年齡而進行調整，但常請經驗豐富的工作人員做經驗分享的內部教育訓練。初進公司的三個月到半年，公司會透過師徒制來進行經驗傳承，希望能讓工程經驗老道的資深同仁將畢生功力灌注在新進同仁身上，若輔導的新人通過評估繼續留下工作時，會發給輔導獎金。
- G. 在機具輔助面向上，有考量中高齡員工視力比較差，可能看圖會比較吃力，可以藉由平板、電腦來放大，透過相關的設備輔助。
- H. 在心理輔導面向、家庭照顧面向上沒有年齡差異。因為公司福利都很好，國內/外旅遊，電影票、關係企業現金券、免費健康檢查、團保、獎金等，對於中高齡跟年輕員工都是一樣的。

公司希望員工能夠老中青三代都有，認為中高齡員工經驗豐富，只要將他們的經驗貢獻給公司，在科技產品的學習上如有困難，會請其他同仁代勞協助。由於公司成立至今一直都在成長階段，人才一直都是處於缺乏的情況，只要工作表現、技能經驗沒問題，就不用擔心被取代，反而希望借重這些人的經驗，培養更多一樣具專業技能的同仁，提高整體公司的能量。(受訪者 B3-1)

- I. 實施師徒制，由中高齡員工帶領新進員工，特別是針對沒有經驗的社會新鮮人。

公司有師徒制，像最近就快進入畢業季，很多年輕人就會到公司來，常遇到的狀況是，學生在校成績不錯，但在課堂學的東西跟實際到現場會有落差，師徒制就是希望讓工程經驗很老道的前輩把他畢生的功力灌注在新進同仁。(受訪者 B3-1)

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

公司的中高齡員工都比較資深，超過一半都是主管，較不會因為年齡被排擠，反而要學習如何與年輕人溝通。

不同年齡員工在相處上隔閡一定是有的，倒是沒有什麼衝突或歧視的問題，如果有個性不合的狀況，會藉由現場觀察去做調整，沒有特別規劃申訴管道。(受訪者 B3-1)

現在年輕人領悟力高也比較靈活，若沒有經驗又用自己的思維去處理事情，在工地現場是很危險的。工地現場雖然會透過 Line 聯繫，但只是通訊的工具無法解決問題，很多時候還是要面對面討論才會清楚。(受訪者 B3-1)

也會建議中高齡同仁在相處上不要放太多父親和兒子的模式去相處，而是要以同事和同事的相處模式，職場上的互動是學習的過程(平輩間)而非教導的過程(上對下)。(受訪者 B3-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 B3 企業的影響及其因應措施

公司沒有特別注意到中高齡者及高齡者就業促進法，因為目前公司的狀況尚未迫切需要在這方面做太多著墨，反而遇到的問題是年輕人投入公司的情況不是很理想，雖然工地相關設施和環境已經不差，但因為工作性質，招募上還是很困難。

公司在兩年前訂有一個規則，員工 65 歲退休後若公司還有需要該員工時，公司會透過定期契約的方式，讓員工繼續留在公司工作，但通常不會留太久，還是要維持人才的流動性。

對中高齡就業而言，此法影響不大。以營造產業來說，要招募經驗非常豐富的新進同仁不太容易，40 歲以上大多是主管級，不太挖的動，穩定度很高。而且與其為了一個職位去外面找人進來，不如自己從頭開始培養，一方面工作經驗有增長，一方面也熟悉公司系統、瞭解公司文化。(受訪者 B3-1)

(4)針對中高齡就業，政府可提供的協助

針對在職中高齡員工，政府應該要協助勞保制度的改革。

針對再就業的中高齡，政府應該針對一些適合中高齡再就業的產業，協助吸納中高齡的勞動力。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

49 歲男性，研究所畢業，已婚，為主要家計負責人，從第一份工作開始便在 B3 公司，目前是職安處中階主管。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

資深員工，從年輕開始在公司內經歷不同職務歷練，認為工作負荷尚可，有感受到記憶力和體力變差，規劃 65 歲退休。

從工程師開始跟著公司起承轉合，一開始是在外面的工地工程，105 年才到總公司負責安全跟品質，在工地現場工作經驗約 10 餘年。

認為目前的工作可以應付，但開始有感覺自己是中高齡，是部門內年紀最長的。45 歲以後有感覺到記憶力較差，以前可以一次處理 5~10 件事，現在會忘記，盡量寫筆記紀錄或手機記行程來克服這個問題。此外，每個月會到工地做督導，會覺得體力變差。目前評估大概依照法規 65 歲退休，覺得目前的職位大概就是最佳的位置，退休後想去做義工。

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，不會針對年齡進行調整，但公司比較屬於是中高齡企業，仍會擔心生產力的問題。工地外包廠商的員工年齡會比較高，比如說清潔工、臨時工會有 70 歲，年輕的勞工屬於電器類、裝修類，但結構、模板、鋼筋等體力工部分，年紀會比較大，約 45~60 歲。
- B. 在職務設計面向上，職安會針對工地去宣導中高齡的工作安全，會限制 55 歲以上的勞工不可以做高風險的作業、重體力、高架作業(也是法令規定)，但其他工作則不會受到年齡限制。
- C. 在工作時數面向、工作環境面向上，不會因為員工年齡而進行調整，但遇有特殊狀況需要工作到深夜，則會安排年輕員工一起協助
- D. 在績效考核面向、教育訓練面向、心理輔導面向、家庭照顧面向上等，都是一視同仁的。
- E. 在機具輔助面向上，以營造業來講並沒有相關措施。

中高齡的外業工程師在工地現場可能面臨的問題是執行灌漿作業，會延續到晚上 12 點，甚至跨夜，對於體力會有影響，但發生頻率不高，此時就需要年輕員工在職務上的協助，主管會看年紀調整。(受訪者 B3-2)

(4)職場年齡歧視樣態及不公平對待經驗

公司目前中高齡員工大多是資深員工且占比高，不擔心有年齡歧視的問題，但公司未來若年輕人變多，且若有年輕主管時，就有可能會發生。

自己沒有因為年齡而受到不公平對待的經驗。公司成立超過 25 年，所以十年以上的

員工幾乎超過一半，中高齡員工佔比較多，目前不會擔心有年齡歧視的問題，當然未來年輕人較多的時候，會不會發生就不知道，例如年輕的主管爬上來時就有可能會發生。
(受訪者 B3-2)

與年輕同仁相處狀況，認為中高齡員工必須要去做調整迎合，要能夠接受新工具或科技的應用。中高齡員工雖然有很多經驗，但針對年輕人的建議，不能直接否決，要去嘗試瞭解。(受訪者 B3-2)

有聽聞某些營造業小包商因為對於中高齡的刻板印象(自以為是、體力較差等)，較不喜歡找中高齡的工人。

就我所知像我們營造業，有些小包商在招聘時會比較不喜歡找中高齡的工人，覺得不好管，有時會講不聽，感覺比較自以為是，年紀大體力又比較差，因為有時是用零工方式在招人，所以也沒有那麼注意就業歧視的法規，一般比較喜歡找 31-40 歲的青年人，中高齡的一般都是做熟了，變成班底。(受訪者 B3-2)

(5)工作安全感：認為若再求職，年齡會是問題，且無法獲得相同等級的職位

B3 企業受訪員工認為自己目前雖然已是主管，但若要重新找工作，因為年齡的問題，必須靠他人介紹，若純粹靠應徵是沒有機會的。

如果要重新找同業的工作，只能靠同行介紹，純粹靠應徵是沒有機會的。像同業別家公司的老主管，60 歲退休後只能找守衛的工作，即使他經驗很豐富，老闆還是會考慮年齡、退休等問題。營造業還算是比較好的，因為從上到下都缺人，管理階層缺人的話聘僱年齡可以往上拉到 40 幾歲，但超過 50 歲幾乎沒有機會。(受訪者 B3-2)

(6) B3 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

先前沒有聽過中高齡者及高齡者就業促進法，認為此法對於中高齡員工是一種保護；法規立意雖良善，但對企業來說，永續營運必須重視生產力，企業不會願意花費大把心力栽培中高齡員工，因為不久後就準備要退休，以成本效益來說太低。

(7) B3 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助建議政府本身先保障中高齡員工的任用比例，以身作則，企業才會跟進。

以台灣來講，任何法規都是要政府單位去帶動，政府應該要以身作則，提高中高齡員工的任用比例，私人企業才會跟著做，藉由政府單位執行後的優點分享，企業才會做。就像薪資要提高時，政府單位要先提高，企業才會跟進。(受訪者 B3-2)

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1)中高齡友善文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 6，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，該公司幾乎在各項目上均無針對中高齡員工需求所設計的友善措施，僅在機具輔助方面，主管說明因中高齡員工視力較差，提供平板電腦作為輔助，但受訪中高齡員工表示該企業無提供相關友善措施，有可能是該受訪員工並無使用該項服務。

附表 6 B3 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A.優先聘僱	X	X
B.職務設計	X	X
C.工作時數	X	X
D.工作環境	X	X
E.績效考核	X	X
F.教育訓練	X	X
G.機具輔助	○	X
H.心理輔導	X	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. B3 企業認為中高齡員工經驗豐富，期待他們將經驗傳承給公司，在科技產品的學習上如有困難，也願意請其他同仁代勞協助，公司有師徒制，由中高齡員工帶領新進員工。由於公司成立至今一直都在成長階段，人才一直都是處於缺乏的情況，只要工作表現、技能經驗沒問題，公司希望借重中高齡員工的經驗，協助培養更多具專業技能的同仁，提高整體公司的能量。

(2)中高齡歧視態樣

- A. B3 企業的中高齡員工都是資深員工，超過一半是主管，較不會因為年齡被排擠，反而要學習如何與年輕員工溝通，不要帶入家庭長輩角色，而是以平輩朋友的方式相處。
- B. B3 企業中高齡員工大多資深且占比高，目前不擔心有年齡歧視的問題，但未來公司年輕人變多，且若有年輕主管時，就有可能會發生相關問題。
- C. 某些營造小包商因為對於中高齡的刻板印象(自以為是、體力較差等)，較不喜歡找中高齡的工人。

七、C1(餐飲業/上市公司-王○餐飲股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

C1 企業為餐飲業上市公司，約 270 家店面、7500 位員工左右，公司旗下有不同消費層次的品牌。餐飲服務比較是勞力密集，學生打工的部份比較多，然後計時的比例也比較多，7000 多位員工中大概 80% 都是 30 歲以下的同仁。中高齡員工占比是 1%，約 70 人，65 歲以上 2 人，女性、兼職比例較多。45-50 歲二度就業者較多，多半為孩子上高中大學所以出來工作。50 歲以上多是原本從事其他行業，退出職場後就很難找到原本職類的工作，為了經濟需求就從服務業的工作入手。最久的中高齡員工年資約 7、8 年，早期的中高齡員工是某些可以適應兩頭班而留下來的，而非公司在這麼早之前就開始推動中高齡就業，惟目前的中高齡員工中有 15-20 位是透過刻意媒合而進用的員工。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱的面向上，今年針對中高齡員工的比例有特別著墨，公司知道少子化是未來趨勢，現在不採用中高齡員工的話，未來可能面臨人力不足問題，公司也無法在過程中慢慢讓工作環境變成可接納中高齡員工，或是營造對他們友善的職務設計。

針對集團餐廳不同的屬性，先鎖定比較平價的品牌，開始中高齡員工的招募。原先在平價品牌工作的中高齡員工也較多，因為是屬於工作流程比較簡單的，速度要求比較低，與過去生活烹飪經驗比較有連結，工作時間從早上 10 點到晚上 10 點中間都可以排班，不像一般餐廳就是兩頭班，中間就是休息時間。所以公司這一兩年比較在平價品牌上將中高齡的就業比例去多做一些著力。(受訪者 C1-1)

B. 在職務設計面向上，餐廳的工作本來就是偏向勞力密集，不容易像工廠一樣做職務再設計，但是因為人選的經驗、屬性，可以在安排職務時找到比較合適的工作位置。

二度就業的婦女雖然無餐廳經驗，但在家有廚房烹飪的經驗，對於洗菜、切菜、煮火鍋料等都是比較熟悉的，就會安排在火鍋店的內場工作。那有的媽媽或大哥也許是比較善於跟客人互動，就可以做外場，協助做點餐送餐等工作。(受訪者 C1-1)

C. 在工作時數面向，針對中高齡員工會先從比較低的工時開始再慢慢往上加，排班會依照分店的需求來安排，盤點需求的時段與地點，在人員招聘上會配合應徵者可以接受的時段、交通地點去媒合合適的職缺，所以應徵者錄取的地點會在可接受的區域內，時間也是可以配合的。

對於中高齡員工來說，計時任用的好處是在剛開始上手時可以用比較低的強度慢慢熟悉工作的節奏，不會一開始就是要站 8 個小時，這樣對一開始的學習跟體力是很大的挑戰。所以前 2 周大都會排 4 個小時的工時，之後才會往上增加，等於是一個月後才會排到正常的時數約 4-6 小時，一週 4-5 天班。(受訪者 C1-1)

中高齡員工普遍還是喜歡安排在晚上 6 點以前的班，因為女性占比偏高的關係，就媽媽而言可以兼顧家庭的話都會希望 6、7 點前就可以下班，早上早點來是沒關係的。(受訪者 C1-1)

D. 在工作環境面向上，基本上無太大差別，主要是在工作站的安排為主，中高齡員工可以先做準備類的工作，以用時間換取速度的工作站為主，若速度不夠快可以早一點來做放冰箱累積起來，藉由時間來減輕壓力。

E. 在績效考核面向上，對於一般員工和中高齡員工是一致的標準。

F. 在教育訓練面向上，原則上中高齡員工在學習時間上有比較大的寬容期，主要是由現場工作的店主管去觀察調整。

G. 在機具輔助面向上，針對擺盤有提供大字版的說明/標準，但大部份都是過渡時期使用。

H. 在心理輔導面向上，特別針對新進中高齡員工到職的第一周至滿三個月，人資都會致電關心，也會與店主管聯絡。

因為協助找了中高齡進來，也會希望員工能好好留下來。每間店的店主管也會有不同的帶店風格與特質，個案也是每個人狀況都不同，至少在中高齡員工剛進去的時候，能了解在工作站的學習進度如何、跟同仁相處如何等。如果有一些狀況或問題的話，也會知道是個案本身的問題還是該店的環境不適合放中高齡員工在這家店。

(受訪者 C1-1)

I. 在家庭照顧面向上，沒有特別規劃。

(2) 中高齡不公平待遇的處理經驗

公司 80% 員工都是 30 歲以下，和 45 歲以上的中高齡族群有很大的世代差異，常見的是不同世代員工言語上的互動會讓對方覺得不舒服，C1 企業受訪主管認為職場上基本的相互尊重很重要，如此才能讓不同世代的同仁和平共處。

年輕的同仁對中高齡員工工作的速度會有意見，年輕人講話也比較直接，在與新進中高齡員工訪談時就有發現這樣的問題，而且狀況一直持續著，但中高齡員工的心態也滿健康的，對年輕人的態度也有蠻大的包容。後來有透過區督導介入這家店，去這家店

時也有跟兩位同仁訪談，希望溝通這方面的問題。(受訪者 C1-1)

無法要求不同年齡層員工一定要相處得很融洽，但應該要有職場上基本的互相尊重，不要將家庭生活的角色套用在工作上。公司會想導入中高齡也是希望在職場上面兩個年齡族群可以習慣一起工作，未來有更多的中高齡進來時能相處得更融洽一點。(受訪者 C1-1)

不同世代的相處問題，通常由店經理肩負調和的角色，包含職務調整或溝通協調，也會透過與雙方訪談，例如規勸中高齡者不要將家庭角色套用在職場互動上，但店主管通常也是年輕人，需要智慧去處理工作團隊組合的相處問題。

平價的店經理年紀也約在 30 歲上下，通常能夠當店經理，心態上多半會比較成熟一點。店經理也會在年輕人和中高齡間扮演調和的角色，包含職務的調整或溝通協調。普遍來說，中高齡員工的工作熟悉穩定度是很好的，出勤準時、基本上不太請假，而年輕族群就比較不穩定。因此中高齡員工是門店不可或缺的角色，店經理需要去想要怎麼排出組合，也是需要一點歷練的。(受訪者 C1-1)

(3) 中高齡者及高齡者就業促進法對 C1 企業的影響及因應措施

C1 企業已有注意到相關法規，認為除年齡歧視罰責外、其他大部份只有講原則，宣示性質較大。對公司而言，因為本來針對就業服務法就有在宣導不能有職場歧視，所以影響不大，但對於補助的申請流程，認為應該要提高便利性，對中高齡員工而言，可感受到政府對中高齡議題的重視，但仍需加強宣導，並協助多提供就業資訊。

公司本來在就業服務法這塊就還蠻要求也有在宣導不能歧視，所以對公司的影響不大。相關的配套措施，不管是獎助或職務再設計跟身障的方式應該是一樣的，所以公司對於流程是清楚的。今年也有申請中高齡的獎助，但有遭遇一些困難，如必須使用單一店家的銀行帳戶，無法像青年領航計畫使用虛擬帳戶。畢竟公司在申請時也不是為了補助款，也許補助款能讓公司在未來推動更順利，但是重點是找到合適的人，不會因為補助款而放低條件。(受訪者 C1-1)

對中高齡員工來說，會感受到政府對這個議題的重視，但可能還沒有感受到實際的效益，也許在就業資訊面上可以多協助一點。(受訪者 C1-1)

(4) 針對中高齡就業，C1 企業認為政府可提供的協助

C1 企業受訪主管認為要讓中高齡融入公司比較屬於職場文化的問題，而非政府能夠介入協助的部分。但如透過像新北市中高齡者職場續航中心，合作起來相對有比較實際具體的作為，是推動中高齡就業不錯的方式。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

49 歲女性，大專教育程度，已婚為家中次要負責家計者。目前在 C1 公司平價餐廳擔任兼職工作，主要負責外場送餐，回答客人問題，每週上班五天，九點半上班，晚上七點下班。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

因結婚離開職場，中年後二度就業發現餐飲業有比較多中高齡的工作，文書行政的工作因年齡而沒有機會。認為餐飲業對中高齡來說，若營業樓層太大，需要頻繁上下樓梯，體力無法負荷。目前工作相對簡單，無須上下樓梯，體力上可負荷。還沒有想幾歲要退休，視體力負荷狀況而定。

結婚前主要是文書類工作，因結婚離開職場，17 年後二度就業，二度就業後第一份工作也是 C1 企業的一個品牌，工作時間為上午十點到下午三點，約待一年半，工作內容在內場負責出菜前的生食擺盤，但因為店面的營業樓層太大，需要上下樓梯很頻繁，體力無法負荷造成身體出現狀況，也怕擔誤其他同仁的工作進度，所以離職。(受訪者 C1-2)

離職後有試著找比較不耗體力的工作，大約花了 2 個多月投履歷找小公司行政方面的工作，但都完全沒有回應，可能是因為年紀的關係讓公司不想考慮。之後又投身餐飲服務業的工作，主要也有沒辦法配合工作時間，所以在中高齡就業博覽會上再次遇到當時面試的主管，所以再回到 C1 企業的另一個平價品牌工作。(受訪者 C1-2)

現在工作相對簡單，因為是平面樓層，體力上也比較能應付得來。突然客量太大時，就會完全沒辦法去上廁所、喝水，但這樣的狀況不會是經常性的，大約久久才會遇一次。(受訪者 C1-2)

目前還沒有辦法想自己幾歲要退休，這份工作是屬於勞力的，所以只能今年想明年、明年再問也許答案就會不一樣了，主要就是看體力負荷的狀況。未來生涯規劃想和兒子一起投入直銷產業，快速累積收入。(受訪者 C1-2)

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 在職務設計面向上，不會讓中高齡員工做危險的、體力上負荷重的工作，如果店主管看到中高齡員工在做，也會主動幫忙或請其他員工來幫忙，這個部份公司做得很徹底。
- B. 在工作時段面向上，只要有提出要求，公司都能接受也樂意協助安排想要的時段。

- C. 在績效考核面向上，兼職的員工不需要考核。
- D. 在教育訓練面向上，公司對中高齡員工比較有耐心，也會問中高齡員工的看法。
- E. 在機具輔助面向上，餐飲業沒有特別針對中高齡員工設計。
- F. 在心理輔導面向上，公司人資會電話關心錄取進來的中高齡員工目前的工作及適應狀況，這樣的關心對中高齡員工繼續留下來多少會有些幫助，如果在工作上有些問題也是可以藉此反應，公司會瞭解並協助處理。
- G. 公司會詢問中高齡員工的建議，雖然不一定會採用，但覺得是一種被尊重的感覺或是覺得自己是重要的，就能建立信心想要在公司留得長久。

(4) 職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

C1 企業受訪員工自己沒有因年齡而被不公平對待的經驗，且認為中高齡若還留在職場上大部分都是主管，所以身邊朋友沒有相關的經歷。但有看過其他公司的徵人啟事雖沒有年齡要求，但會要求不能有老花眼等中高齡的特質。

以前曾經有看過某家包裝公司在應徵人員時要求不能有老花眼、白內障之類的問題，雖然沒有直接寫明年齡限制，但會有老花眼、白內障的不就是年紀較大的人嗎？雖然沒有寫出年齡限制，但明顯就歧視中高齡，何況老花眼、白內障其實是可以矯治的。
(受訪者 C1-2)

(5) 工作安全感

C1 企業受訪員工擔心家庭經濟和家人照顧責任的問題，故以兼差來增加收入。

因為先生年紀大我 22 歲，身體出問題，我要負起照顧責任，所以目前休息時有兼著做直銷，希望能達到預期的收入。(受訪者 C1-2)

(6) C1 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

受訪員工認為不同行業別的差異很大，建議法條應該根據不同行業有一些附加條件，以保留彈性。

對公司來說，中高齡員工可說是負擔，因為還要花時間照顧中高齡員工，但若僱用中高齡員工在公司繼續留任，政府可以有所獎勵，公司也會比較有動機願意花力氣去安排跟調整。

(7) C1 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

建議政府針對待業的中高齡提供職涯發展規劃的協助

讓中高齡員工知道還有哪些職缺需要中高齡員工，根據求職者過去生活或工作經驗

進行建議。記得之前應徵 C1 公司時，就服站的人員就有協助聯繫及鼓勵去嘗試，對中高齡求職者來說也是一種助力。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 7，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上大致都是一致的，例如在優先聘僱、工作時數、教育訓練、機具輔助、心理輔導上，該企業有提供中高齡相關友善措施，但在工作環境績效考核、家庭照顧上則無相關特別的友善措施，僅在職務設計上，主管並無說明該企業有相關措施，但受訪員工則提及工作分配上會避免讓中高齡從事具危險性或體力負荷重的工作，主管也會主動幫忙，但這些措施應屬非正式的協助，而非正式制度。

附表 7 C1 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	○	○
B. 職務設計	X	○
C. 工作時數	○	○
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	○	○
G. 機具輔助	○	○
H. 心理輔導	○	○
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X 代表該公司無該項友善措施，○ 代表該公司有該項友善措施。

- B. C1 企業基於擔憂未來人力不足的考量，已開始加強中高齡員工的增聘，該企業的中高齡員工工作穩定度佳、出勤準時，而年輕族群就相對不穩定，但 C1 企業內年輕員工占大多數，店主管需要去思考要如何安排最佳組合，讓世代合作順暢。
- C. C1 企業主管會詢問中高齡員工的建議，雖然不一定會採用，但覺得是一種被尊重的感覺，增加中高齡員工對 C1 企業的向心力。

(2) 中高齡歧視態樣

- A. 常見的是不同世代員工言語上的互動會讓對方覺得不舒服，主管會建議中高齡員工不要將家庭生活角色套用在職場互動上。店主管肩負調和年輕人和中高齡員工的角色，包含職務調整或溝通協調，但職場相互尊重仍是最重要的。
- B. 受訪員工有看過其他公司的徵人啟事雖沒有年齡要求，但會要求不能有老花眼等中

高齡的特質，也是一種年齡歧視。

八、C2(住宿業/上市公司-板橋凱○大飯店)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

C2 企業為住宿業上市公司，員工由各分館自行招募徵選，C2 分館近幾年才成立，正職員工數約 200 人、兼職員工會依住房率來調整。45 歲以上中高齡員工占比約 15% 左右，年齡多在 45-55 歲之間。職務分布上中階以上主管有部分比例，因為經驗比較充足，另一部份是在職場轉換後對房務工作比較有興趣的同仁，另餐廳內場廚師也有小部分是中高齡員工，因為經驗成熟。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，職缺上不會針對中高齡招募，但如果有適合職務會提供工作機會，對於適合的人才並不會做年齡限制，公司兩、三年前也有參加過蠻多場銀髮人才中心招募，因為飯店比較多基層人才需求，所以各個職務基層職缺都有。但就之前去參加徵才活動經驗，即使公司有意願聘僱中高齡的中階主管，但是參加銀髮中心辦的招募活動的求職者，很少是具豐富經驗的主管人才，大部分都還是僅有基層工作經驗者。
- B. 在職務設計面向、工作時數面向上，公司不會針對中高齡員工進行職務或時數做調整，但覺得這不只是因為中高齡，而是一般人當面臨健康、家庭的需求，都可以跟單位去做溝通，沒有針對特定年齡層做明確規範或調整。
- C. 在工作環境面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- D. 在機具輔助面向上，之前跟銀髮中心聯繫時，有宣導這樣的觀念，但目前沒有聽到有員工提出這樣的需求，如果有機會可以多了解，因為是未來趨勢，但哪些類型的輔具可以協助，目前沒有相關資訊可進行評估。大概就是後勤單位需要用電腦，可以申請較大的螢幕，讓眼睛比較舒服。
- E. 在績效考核面向、教育訓練面向上，都是一視同仁。新進員工訓練主要是針對企業文化、公司制度面，課程設計難易蠻適中，中高齡員工和一般員工不太會有差距。
- F. C2 企業受訪主管教育訓練跟徵才是相呼應，在徵選人才本來就是針對適合的人，不會針對年齡做區別，但有些工作的確到某個年齡就會做不了，在徵選上面就企業

角度本來就會去思考，要應徵的人也會評估自己適不適合，不適任不是因為年齡，而是工作能力的關係。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

目前公司沒有遇過因年齡而遭受不公平待遇的處理經驗。遇到最多的是不同世代溝通的問題，但不會是歸因在年齡，團隊裡面都會有因工作想法不同而產生工作上需要調整的部分，主管有義務去領導和溝通協調，讓團隊繼續運作

年輕跟中高齡員工工作特質或表現差異上，以房務為例，比較多中高齡女性願意做，就現場來說，聽到年輕員工提過姊姊們比較愛講話，例如聊天，或可能因自己原有的工作觀念，而有較多的指導傾向，但覺得這跟個人特質比較有關係。房務遇到最多的是溝通的問題，但不會是歸因在年齡，團隊裡面都會有因工作想法不同而產生工作上需要調整的部分，不是因為年齡就一定會產生什麼事情，或一定不會產生什麼事情，而是在工作團隊中遇到狀況，主管就有義務去領導跟溝通協調，讓團隊運作下去。但要強調，每一天都要處理團隊工作的事情，所以不想聚焦在「因為年齡而產生」，這樣對年齡不同的人來說不公平。(受訪者 C2-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 C2 企業的影響及其因應措施

C2 企業受訪主管針對中高齡者及高齡者就業促進法有些瞭解，但不夠深入。認為對公司管理的影響，初步是觀念的改變，在相關配套措施下，企業會意識到如何協助中高齡員工在職場中降低障礙。

大概有一些理解，當然可能不夠深入或完整，那所謂因應的部分，目前沒有特別針對這個事情的推動或法令做因應。(受訪者 C2-1)

對於公司管理上的影響，初步是企業在觀念上的改變，政府推動此法宣示因應高齡化社會，重視中高齡人才已是不可逆的趨勢，在相關配套措施，企業也應該意識到如何協助中高齡勞動力，在職場中降低他們工作上的障礙。

公司針對政府推動的獎助措施、教育訓練、輔具的申請補助，只要有資訊評估是否適合或現在可以做，就樂於配合推動。

(4)C2 企業認為針對中高齡就業，政府可提供的協助

希望主管機關能提供一些適合住宿業中高齡員工的輔具或講座活動。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

52 歲男性，專科教育程度，已婚，為主要家計負責人。總工作年資 20 年，在 C2 工作 3 年，全時工作者，為安全部中階主管，管理 18 位年齡平均 30-35 歲的員工。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

軍校畢業後主要工作經歷為飯店業、百貨公司/購物中心的安管、物管，約 10 來年，因為做太久有點累了，便轉換跑道到旅遊業當導遊近 8 年，後來覺得年紀大了，還是回歸自己比較熟悉、穩定的工作，所以又再回到飯店業。轉換跑道上沒有什麼體力的考量，因為本身是軍校畢業，體力條件比較好，飯店業不比旅遊業輕鬆，平均一天須走到 20,000 步。

工作要求上都可以應付，比較有挑戰的部份是工作範疇變大，所有的安全系統建構都在管理範圍內。做為主管在溝通上會自我修正，不同年代有所差異，年輕人比較不知道怎麼應變，因此必須改變溝通的方式。

目前沒有想過退休問題，覺得這是 60 歲以後的事。跟女兒聊到 65 歲會退休，可能會繼續讀書去考證照，因為喜歡挑戰自己。因為現在的工作愈來愈是整合性的工作，像安全部門，也包含公共事務，認為自己的想法需要跟著時代做調整。

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 在職務調整面向上，沒有特別針對中高齡做調整，依每個人的學經歷、本質學能去調配業務。但基於體力負荷問題，會盡量不讓年紀大的輪大夜班。除了體力問題，主要原因也是因為中高齡員工經歷較多，可以在白天狀況比較多的時候去處理，晚上大部份就是巡邏而已，反而讓年輕人做就可以。
- B. 在教育訓練的面向上，單一訓練不論年齡都是一樣的。針對職業技能的部份會分開來，包含出錯時訓誡員工也要分開，不同年齡有不同處理方式。在訓練手冊上，會因應年長員工的需求，會有類似手寫版的簡化作業流程提供。

(4)職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

在飯店業沒有遇到年齡歧視或不公平對待的問題。過去有當過清潔公司主管，就會遇到樓管對阿嬤級高齡員工言語上比較不禮貌的狀況。

(5)工作安全感

不太會擔心沒有工作的問題，認為自己要創造自己的價值，所以有持續進修，在工作上擔事情做不完，會透過表格化追蹤進度。

不太會擔心沒有工作的問題，之前也曾失業過，但覺得只要自己肯做、不在乎薪水

是不是很高，其實都有工作做。而且自己要創造自己被利用的機會，所以持續有在考證照、讀碩士。(受訪者 C2-2)

在工作上主要擔心事情做不完，怕進度落後。解決方法會請助理提醒，每個禮拜每項工作進度都會表格化追縱，也會有工作時程的紀錄，隨身帶著，隨時修正進度。(受訪者 C2-2)

(6)C2 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

受訪員工認為透過法規的宣導可以減少企業的年齡歧視，對公司而言，政府可透過獎助辦法建立職場導師制度，進行經驗傳承。

C2 企業受訪員工認為該法對於中高齡員工不見得有實質效益，因為上有政策下有對策，要實施後才會發現問題，逐漸修正才會更好。優點的部分是透過政策宣導可以減少年齡歧視。

對公司來說，可以建立職場導師的制度，作為經驗傳承的方式，政府的獎助辦法也可以產生誘因。

(7)C2 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

目前政府對於弱勢團體有保障員額、進用員額，希望針對中高齡員工也可用累加方式進行，例如公司員工數 100 個要有 1 個身障員工，200 以上除了 1 個身障員工需要再加 1 個中高齡員工，並排除業主、主管階級。針對增額進用的企業，政府可以提供薪資補助或獎勵。此外，建議政府在辦理職業訓練時，可提供中高齡者保障名額。

雖然現在規定聘僱時不能限制性別年齡，但薪資規範沒有明確定義，會有同工不同酬的問題。認為企業應推動證照制度，並按學經歷、證照等提供薪資加給，也讓員工有升遷的動力。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 8，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上大致都是一致的，該公司在大部分的項目上皆無提供中高齡員工友善措施，僅在職務設計上，受訪員工提及該企業有一些非正式的貼心安排，但並非制度面上的規定，如不會安排中高齡員工大夜班工作，一方面也是希望借重中高齡員工的經驗，留在白天處理較複雜的狀況。

附表 8 C2 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A.優先聘僱	X	X
B.職務設計	X	○
C.工作時數	X	X
D.工作環境	X	X
E.績效考核	X	X
F.教育訓練	X	X
G.機具輔助	X	X
H.心理輔導	X	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. C2 企業在徵選人才是針對適合的人，不會針對年齡做區別，但有些工作的確到某個年齡就無法勝任，要應徵的人也會評估自己適不適合，不適任不是因為年齡，而是工作能力的關係。

(2)中高齡歧視態樣

- A. C2 企業遇到最多的也是世代溝通的問題，但不會完全歸因於年齡，團隊裡面都會有因工作想法不同而產生工作上需要調整的部分，主管有義務去領導和溝通協調，讓團隊持續順暢運作。
- B. 受訪者有看過管理人員對高齡員工言語上比較不禮貌的狀況。

九、C3(零售業/上市公司-三○家購股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

C3 企業為零售業上市公司，700 多家門店，員工約 3200 人，中高齡員工占比 12.5%，門店人員的中高齡占比較總部低一些。招募工作是透過各區人事同仁協助，而非由單店店長負責招募。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，無中高齡優先的措施，主要是以人格特質參考，需要比較熱情、有辦法應對人群的特質，中高齡求職者若具備這樣的特質與經驗，並不會因為年齡而不僱用。
- B. 在職務設計面向上，公司的作業流程是制式的，從迎賓、關懷顧客、做推銷、結帳服務到送客，這些作業不會因為員工的年齡而做特別調整，但是可以因為員工對某

個工作項目比較不熟悉的部份做加強輔導。

- C. 在工作時數面向上，沒有因員工年齡而做調整。一般進來的正職人員都是要用排班的方式，如果不能配合排班，就會安排兼職。
- D. 在教育訓練面向上，考核時間上對所有同仁的要求基本上是一致，比較多會是針對個人學習的狀況去做調整。對年長一點的員工的輔導期會比較長。
- E. 在機具輔助面向上，一般公司會有機具輔助大部份是針對身心障礙工作者，在勞工安全的部份公司有提供護腰，不會因為是中高齡特別再去做更多，因為認為這樣的輔具已經足夠，如果身體狀況不適合，本來就不應該安排在那樣的工作環境。
- F. 在心理輔導面向上，當然定期每季都會有職業安全醫師，員工可以透過這樣的管道來處理。人力資源部也有員工身心狀況調查，可以反應一些意見，也可以針對同仁的反應去做調整，但這些都不會特別針對中高齡員工而調整。
- G. 對員工來說，企業能夠做的是人、硬體設備跟流程的結合。以現在科技進步，年輕人學習的都很快，但是如果沒有辦法改變中高齡員工自我學習會設限的認知，就會永遠一直覺得學不會。
- H. 若意識到社會有很多中高齡員工，公司應該從流程上去簡化，如電腦操作變得相對簡單，或者要更注意中高齡員工身體的安全，那公司在勞安的規範上就會再更齊全。

(2) 中高齡不公平待遇的處理經驗

C3 企業受訪主管表示目前台灣社會職場上並沒有嚴重的年齡歧視問題，可是有時候當學界或是政府把這件事情放大來看時，反而不是一件好事。

C3 企業受訪主管也指出不同年齡員工互動的問題，不單純是年齡導致，來自不同家庭的人相處尚本來就會有問題，不應該把問題只限縮在於中高齡，而是去思考在做教育訓練時如何促進員工團隊合作、讓其在各自的優點上發揮或是店長如何去管理跨世代員工，這才是公司應該要教導的。

(3) 中高齡及高齡就業促進法對 C3 企業的影響及其因應措施

C3 企業受訪主管知道有這個法令，但相關實施細節還沒有出來。

C3 企業受訪主管表示公司從不會因為法規而去決定做或不做，針對中高齡員工公司本來就有規劃，例如健檢項目比一般員工多，教育訓練的調整、教學方法、如何簡化工具、內部創業的鼓勵以及如何輔導等都跟法令沒有關係，但企業本來就有在做了。

C3 企業受訪主管認為對中高齡員工的影響不大，該法的宣示意味較大。

(4)針對中高齡就業，C3 企業認為政府可提供的協助

C3 企業受訪主管建議政府開設課程教育中高齡者如何與年輕人工作，讓自己能保持開放的態度。有時候很多年輕人怕跟中高齡工作就是怕他們會固守自己原有的知識，希望年輕人來配合他，所以應該多安排一些心理層次、調劑身心健康的講座課程，或者由政府提供企業心理諮商服務來討論跨世代的合作，如何從中彼此融合。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

48 歲女性，大學教育程度，已婚，不需要負責家計。總工作年資 25 年，在 C3 工作 8 年，全時工作者，擔任中階主管。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

C3 企業受訪員工剛畢業時在紡織業擔任生管，工作數年後轉至零售商品部門，中年再次求職時沒有擔心，因為認為自己累積相關工作經驗。自認可應付目前的工作狀況，不太感受到困難，比較困擾的地方是老花眼看文件比較麻煩。對於退休年齡沒有特別想法，因為先生已退休，所以是在等一個適當的時機，對於退休生活已有規劃。

(3)中高齡友善職場及文化

- A. 公司在工作環境面向、績效考核面向、教育訓練面向、心理輔導面向上，沒有針對中高齡員工而有所調整。
- B. 在聘僱面向上，不排斥中高齡員工，但也不會因為是中高齡而優先聘僱。
- C. 在工作時數面向上，若是全職員工則需要排班，如有其他需求可提出協調，但無關年齡。
- D. 在機具輔助面向上，如果員工有提出需求，公司會提供輔具，但無關年齡，例如換大螢幕。

(4)職場年齡歧視樣態、中高齡不公平對待經驗

C3 企業受訪員工自己在公司沒有因年齡而被不公平對待，也沒有聽說公司有發生過相關事件。有聽說製造業因為受這波疫情的影響，針對中高齡員工資遣或要求退休的情形。

但也認為中高年齡員工要獲得尊重，不應該倚仗年齡而要求差別待遇，這反倒是一種不公平，中高齡者應保持年輕心態，學習新事物。

(5)工作安全感

C3 企業受訪員工不會因為中高齡身分而擔心工作的問題，因為沒有工作對家庭經濟影響不大。

(6) C3 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

C3 企業受訪員工先前不知道有中高齡者及高齡者就業促進法，認為對公司的影響不大。有規模的公司對於歧視本來就有相關規範，但認為規模小的公司就算有法律規範，也有其因應之道。

C3 企業受訪員工認為對中高齡員工而言，還是要提升自己的能力才能對就業有幫助。

(7) C3 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

C3 企業受訪員工建議政府針對求職的中高齡員工進行職前教育訓練，例如針對零售業可透過職前訓練，讓中高齡者熟悉機器的操作。

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 9，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，該企業幾乎在工作各項目上均無針對中高齡員工需求所設計的友善措施，相關措施(例如輔具)都是針對全年齡，僅主管表示在教育訓練上，內容方面並無針對中高齡員工有特別的設計，僅是輔導期較長，減輕他們的學習壓力。另外在健檢項目上，中高齡員工較一般員工有更多項目。

附表 9 C3 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	X	X
C. 工作時數	X	X
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	○	X
G. 機具輔助	X	X
H. 心理輔導	X	X
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	○	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

B. C3 企業認為對員工來說，企業能夠協助的是人與硬體設備跟流程的結合。現在科技進步，年輕人學習的都很快，但是如果沒有辦法改變中高齡員工在學習上自我設

限的認知，就會一直覺得學不會。

- C. C3 企業也認為公司對於資深員工應該看重，珍惜他們的經驗與資歷，並幫助他們發揮。

(2)中高齡歧視態樣

- A. 不同年齡員工互動的問題，不單純是年齡導致，不應把問題限縮在於年齡，而是要思考如何透過教育訓練促進員工團隊合作，讓其在各自的優點上發揮或是做為店長如何去管理跨世代的員工，才是公司應該要教導的。
- B. 中高年齡員工要獲得尊重，不應該倚仗年齡而要求差別待遇，這反倒是一種不公平，中高齡者應保持開放心態，持續學習。
- C. 受訪者有聽說製造業因為受這波疫情的影響，針對中高齡員工資遣或要求退休的情形。

十、C4(餐飲業/上市公司-安○食品服務股份有限公司)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

C1 企業為餐飲業上市公司，約 280 家店面、5600 位員工(包含正職、兼職)左右，45-65 歲中高齡員工占比約 19%，其中 45-60 歲約 850 位，60 歲以上約 200 位，中高齡員工中以女性居多。門店多是 25-35 歲的店長，加上跨世代組合的員工。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱的面向上，針對中高齡求職者，營運部都會給全職的機會，但幾乎很少能待超過三個月，主要是工作速度的壓力、久站(每天平均是 8 小時)，體力消耗較大，或因休息時間不固定影響慢性疾病的服藥。後來公司調整建議中高齡員工先以兼職為主，若願意挑戰再轉正職。而且兼職會以離家近的店面為主，但轉正職後就會希望能支援其他店面。
- B. 在職務設計面向上，工作區分為 10 個工作站，例如準備區、炸物區、控制區、飲料區、組裝區、收銀區等。會先根據中高齡員工的狀況讓其到適合的工作區，再慢慢讓多元學習。
- C. 在工作時數面向上，大部分中高齡員工比較想做早班且較能接受固定時段，不太能接受變動的班表。

- D. 在工作環境面向上，沒有針對中高齡員工特別調整。
- E. 在績效考核面向上，沒有針對中高齡員工特別調整。
- F. 在教育訓練面向上，中高齡者在學習 POS 系統(Point of Sales，銷售點終端)不比年輕人，會多花時間輔導。
- G. 在機具輔助面向上，不會要求中高齡員工搬過重的東西，會請年輕員工協助，也會提供推車。目前公司正朝向更新設備的方向，如廚房確認餐點的螢幕放大，藉由出餐單減輕需要記大量餐點的困擾。
- H. 在心理輔導面向上，中高齡員工大多會感到工作能力不如年輕人，比如東西記不起來、需要久站、無法熟練等，公司會多鼓勵與輔導，或進行職務調整。
- I. 在家庭照顧面向上，公司無特別政策。
- J. 公司針對店長的訓練，重視在面對不同年齡員工的心態調整和如何教導員工的部分。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

常見的是不同世代員工的互動讓對方覺得不舒服，如中高齡員工倚老賣老，年輕員工溝通較直接，使用社群軟體溝通易造成誤解。已建構完善的處理機制，主要透過店經理協調年輕員工和中高齡員工，包含職務調整或溝通協調。

曾發生中高齡員工倚老賣老，讓其他同仁不願意搭班，會透過店長協助安撫。(受訪者 C4-1)

新進年輕員工在溝通上較直接，雖然沒有針對性，但中高齡員工可能因此受傷，例如使用社群軟體溝通，年輕人較少說「請」、「謝謝」等禮貌詞語，易讓中高齡員工誤會對方是不是不高興，就容易產生誤會，久了就會有問題。通常會透過店經理協調，再不行就由區經理、營運經理或護理健康小組介入處理。(受訪者 C4-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 C4 企業的影響及因應措施

C4 企業受訪主管表示公司有注意相關法案，對公司而言，因為一直很重視中高齡員工，所以影響不大。對中高齡員工而言，有基本的保障，能知道自身權益。

該主管認為此法對公司沒什麼影響，因為公司一直很重視中高齡員工，假設輔具未來能做得更好或更貼近餐飲業需求，會有興趣合作，可以先瞭解業者的需求，試推幾間店，評估效益，經費補助倒是其次。

該主管也認為法令至少能提供基本的保障，讓中高齡者知道自身的權益。

(4)針對中高齡就業，C4 企業受訪主管認為政府可提供的協助

C4 企業受訪主管建議政府多辦理職場體驗，就業中心或銀髮中心讓求職者先進行

職場體驗，再決定是否要應徵此項工作。

也建議政府透過媒體多向社會宣導中高齡就業觀念，設計中高齡就業的廣告，例如讓中高齡者知道自己可以再進入職場、各個企業可以提供的職缺是什麼，打破退休就只能在家的傳統觀念。

3. 中高齡員工訪談摘要整理

(1) 基本資料

50 歲女性，專科教育程度，已婚為家中次要負責家計者。目前在 C4 門市擔任兼職工作，主要負責掌控出餐，每週上班五天早班，一天約 8 小時。

(2) 求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

C4 企業受訪員工婚前從事文書工作，因結婚離開職場，二度就業考慮小孩照顧及加班問題，以兼職工作為主，認為公司有名氣，工作上會比較有保障。爬樓梯送餐對於中高齡而言是體力負擔，目前工作環境中有同齡者，營造良好工作氛圍。

結婚前當過會計、倉管兩三年，因結婚離開職場，等小孩大一些再出來找工作，原先沒有特別鎖定哪個行業，主要考慮工作時間要能配合照顧小孩，請假容易，可以隨時機動到學校處理小孩的緊急狀況。只能找兼職，正職工作會擔心太久沒工作跟不上變化，還有加班的問題。(受訪者 C4-2)

會到 C4 應徵，主要是因為離家近，公司也比較有名氣，會感到比較安心。進公司三年後有考慮轉到內勤工作，但考慮小孩的情況覺得還是兼職比較適合自己，現在則是因為年紀大了覺得不用和年輕人爭，工作環境也很熟悉，就沒有想要轉換工作。(受訪者 C4-2)

因為送餐需要爬樓梯，這部分有比較吃力，有時會請年輕同仁協助，大家相互幫忙。(受訪者 C4-2)

目前沒有規劃退休或轉換跑道，因為工作得很開心，早班有好幾個媽媽一起工作。(受訪者 C4-2)

(3) 中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，沒有特別針對中高齡進行聘僱，但在一般招募上有寫歡迎「二度就業」的訊息。
- B. 在職務設計面向上，新進員工從準備區開始循序漸進學習，每個工作站的學習時間是學習狀況而進行調整，無關年齡。
- C. 在工作時段面向上，兼職員工應徵時會詢問想要的工作時段，時段是固定的不太會

跳動，中高齡員工以早班較多，但也有因為白天有工作而選擇打烊班的。

D. 在績效考核面向上，不太清楚。

E. 在教育訓練面向上，沒有特別區分中高齡員工，每個工作站的流程都會教沒有區分，兼職也有教育訓練、升遷管道。

F. 在機具輔助面向上，沒有特別針對中高齡員工設計，POS 機(Point of Sales，銷售點終端)的螢幕也都蠻大的。

G. 在心理輔導面向上，公司沒有特別關心中高齡員工，但中高齡員工會互相關心。

(4) 職場年齡歧視樣態或不公平對待經驗

C4 企業受訪員工沒有因為年齡而被不公平對待的經驗，與年輕員工相處融洽，認為中高齡員工要調整自身心態，認清自己在工作上所扮演的角色。在講求速度的工作過程，可能會因為時間的壓力而未修飾口氣，造成互動上的隔閡，需要主動即時修補。

C4 企業受訪員工認為中高齡自己心態要做調整，認清自己的角色，不能因為年長別人就一定要尊敬你或讓你，大家應相互尊重。

自己在工作上比較是控制流程的角色，客人較多時講話會比較急，口氣沒有修飾可能會讓對方感受不好，事後擔心對方受傷，會再補一句說剛剛沒有在兇你喔。(受訪者 C4-2)

C4 企業受訪員工表示有聽聞過高齡員工被年輕主管及年輕同事排擠、任意差遣的狀況。

我有認識一位朋友，近 70 歲還在職場工作，但他說其實常被比他年輕的主管欺負，動輒在工作上故意找碴，而私底下也沒有甚麼同事願意和他交朋友。他跟我說雖然老闆願意雇請中高齡勞工，但卻無端受到年輕同事的排擠、孤立，甚至任意差遣使喚其做事。(受訪者 C4-2)

(5) 工作安全感

C4 企業受訪員工不擔心目前兼職工作的問題，公司針對久任員工的獎勵措施，能提升員工的黏著度，並增強於員工的工作安全感。C4 企業受訪員工領到公司給的工作滿 10 年獎金很有成就感，會想再領 15 年、20 年、30 年的獎金，對公司很有向心力。

(6) C4 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

C4 企業受訪員工認為此法對中高齡求職者的幫助，多少有加分作用，覺得政府訂這個法規是為了保障中高齡受僱者。

(7) C4 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

建議政府針對一些中高齡員工較適合的行業(如餐飲業)，針對新進員工可以有一些中高齡保障名額，對企業而言亦有助於人力穩定度。

若是依自己在餐飲這塊經驗的話，可以建議中高齡新進員工有一些保障名額，覺得中高齡比較穩定，只要時間上可以、你的工作、你的心態是開朗的，其實在這邊的工作是很穩定的，對公司來說也不需要一直換人，不用一直重新訓練新人。(受訪者 C4-2)

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

- A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 10，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上不太一致，該企業主管表示在職務設計、教育訓練、機具輔助、心理輔導等面向有針對中高齡員工需求設計友善措施，但受訪員工對於所有項目均表示沒有。

附表 10 C4 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A. 優先聘僱	X	X
B. 職務設計	○	X
C. 工作時數	X	X
D. 工作環境	X	X
E. 績效考核	X	X
F. 教育訓練	○	X
G. 機具輔助	○	X
H. 心理輔導	○	X
I. 家庭照顧	X	X
J. 其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. 公司很重視不同年齡員工的相處，尤其是對店長的訓練著重在如何面對不同年齡員工的心態調整和如何教導員工。
- C. 公司針對久任員工的獎勵措施，能提升員工的黏著度，並增強於員工的工作安全感。

(2) 中高齡歧視態樣

- A. 較常見的狀況是不同世代員工的互動讓對方覺得不舒服，如中高齡員工倚老賣老，年輕員工溝通較直接，使用社群軟體溝通易造成誤解。應建構完善的處理機制，主要透過店經理協調年輕員工和中高齡員工，包含職務調整或溝通協調。

- B. 中高齡員工要調整自身心態，認清自己在工作上所扮演的角色。在講求速度的工作過程，可能會因為時間的壓力而未修飾口氣，造成互動上的隔閡，需要主動即時修補。
- C. 有聽聞過高齡員工被年輕主管及年輕同事排擠、任意差遣的狀況。

十一、D1(餐飲業/中小企業-捷○餐飲集團)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

D1 企業為餐飲業，旗下有多個餐飲品牌，員工規模將近 600 人，中高齡員工占比約 8%，兩三年前約 3-5%，近兩年公司有特別針對中高齡進行聘用，不論是現場營運或後勤部分中高齡比例都有再往上拉一點。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

D1 企業受訪主管表示該公司董事長有一個社會責任的使命，也希望店長學習跨世代溝通，去佈達每一個店面不論是計時或正職人員至少要有一位中高齡員工，採最低進用額，如果有超額進用或跟中高齡員工相處融洽，店長 KPI(Key Performance Indicators，關鍵績效指標)分數會加很多。

- A. 在聘僱面向上，基本上因為門店有綁 KPI (Key Performance Indicators，關鍵績效指標)，人資部門會協助門店進用中高齡員工，跟銀髮中心有合作，進行實作面試，有開缺的店長就來看中高齡應徵者如何操作實際在職場上會遇到的一些動作、器材，再加上面談讓店長評估應徵者是否符合門店所開的職缺。
- B. 在職務設計的面向上，現在暫時是沒有針對中高齡員工進行調整，因為是連鎖餐廳基本上工作內容都蠻容易可以達成。
- C. 在工作時數面向上，中高齡員工彈性會比年輕人好，且穩定度較高。但中高齡員工比較多數不願意做到比較晚，大部分希望可以五六點就下班，好處是很穩定、具規律性，所以就工作時數來說中高齡員工對門店來說反而是加分。
- D. 在工作環境面向上，基於職安，無關年齡，一律都不准員工自己去處理很重的東西，一定要推輔具，或兩兩一組去處理。另外，店長一定避開讓中高齡員工要去處理廚餘桶等重物。
- E. 在教育訓練面向、績效考核面向上，對於中高齡員工有適度放寬，中高齡會再多一

倍時間，讓他們重複去熟悉。工作站的考核跟比如說新人訓練的部分一般新人兩週就可以學好，中高齡員工可能就是會延長到兩週到八週，訓練項目會比較少，訓練時間會比較長，但是有時中高齡學習狀況不見得糟，工作上沒什麼太大的問題。

- F. 在機具輔助的面向上，有些中高齡員工比較害怕站收銀台，因為現在的支付工具很多，公司就會利用顏色去教導他們，跟 POS 機(Point of Sales，銷售點終端)的廠商稍微做一個討論在機械操作上的輔助。
- G. 在心理輔導面向上，沒有特別的去找中高齡員工來聊，但員工關係的訊息是有佈達如果在工作職場上有遇到什麼狀況，都是有足夠管道可以反饋給我們。
- H. 在家庭照顧面向上，公司暫時都沒有比較碰觸到，還算是蠻好請假，所以沒有聽到有人抱怨。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

曾處理過兩件員工因年齡而遭遇不公平待遇的經驗，分別是中高齡員工與訓練員的互動及與主管的互動，但都是透過離職單反饋，而無法及時介入瞭解和處理。

中高齡員工在離職單上反饋在訓練過程有被訓練員歧視是中高齡，但這個員工在新進人員回饋的部分並沒有提出，訓練員是有反應中高齡員工學習進度跟一般員工比起來偏慢，但因為公司對於中高齡員工標準會再放寬，所以店長也沒有講什麼。實地去瞭解發現中高齡員工的心態沒有調整好，因為退休前是小主管，所以會在現場覺得自己是長輩，對於主管的要求會爭辯或吼叫。(受訪者 D1-1)

另外有一個是剛滿 40 歲的外籍配偶，在離職單上有反應說主管就是可能帶有歧視的意味，包括有一些很小的衝突。公司有試著要聯繫瞭解，但電話都直接轉語音完全聯繫不上他。詢問店長表示知道這位員工比較有一點小聰明，會不按照步驟執行，跟訓練員之間有些小摩擦。事後人資有提醒店長應該要即時介入調解或請公司協助。(受訪者 D1-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 D1 企業的影響及其因應措施

D1 受訪主管有聽過企業對於中高齡者及高齡者就業促進法，但公司對於政府提出的一些相關補助，都傾向不去申請，主要是認為申請流程很複雜。

D1 受訪主管表示公司本身的相關制度很健全，所以對公司影響不大。目前有規劃將職務拆解，讓中高齡員工去做適合的部分，例如完成前端重複性的工作，後面給一般員工，整體速度就會加快。

D1 企業受訪主管表示針對法規的罰則並不擔心，因為公司所有店長都非常清楚的

知道在年齡上不能有歧視，也會提醒店長面對年輕人與中高齡員工的溝通，只要是店鋪的管理者，一輩子都是要學習，如果真的不知道如何介入，公司的輔導角色可以去做個中間緩衝或協助。

(4)針對中高齡就業，D1 企業認為政府可提供的協助

D1 企業建議政府加強政策宣導，指導企業建立「顧問制」進行中高齡員工經驗傳承，並精簡各項補助申請流程。

建議政府在中高齡就業的部分，應該要宣導消弭大眾對於中高齡的觀感，例如速度慢、反應不好。此外，建議公司可以用顧問制的方式去聘用中高齡員工傳承經驗，年輕人可以比較不用在職務上做摸索，企業能進展地比較順利。(受訪者 D1-1)

政府希望由中高齡促進案讓企業主喜歡用中高齡員工，最直接最實惠就是補助流程要很精簡。(受訪者 D1-1)

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

55 歲女性，大學教育程度，已婚有子女，為次要家計負責人。總工作年資 30 年，在 D1 工作 4-5 年，全時工作者，為餐廳店長。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

總工作年資 30 幾年，畢業後在貿易公司當上班族，後來自己開日式料理、咖啡簡餐店約 20 年，因為開店成本越來越高，在聘僱員工或經營上越來越困難，所以就結束店面，重新求職。

我都還是找餐飲業，在投履歷時都找連鎖店兼職的工作，一方面也是覺得自己年紀比較大，感覺連鎖店待遇福利比較齊全一點。剛好公司在嘉義開第一家門店，也願意進用中高齡人員，所以就順利應徵上，正式工作前的訓練大概一個禮拜，上班比自己開店輕鬆多，工作上也可以負荷，因為自己本來就是做餐飲的，後來公司調派到桃園店做店長。(受訪者 D1-2)

當店長會比較像以前自己開店，要負一些責任，主要是人員的流動比較大的問題，店內大概 7~10 個員工，有一個正職大概 30 幾歲，其他都是學生兼職。在嘉義時門店則有聘僱一位中高齡員工。(受訪者 D1-2)

(3)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱面向上，公司去年開始要求每間門店至少要聘僱一位中高齡員工，所以在出

缺時會盡量勾選中高齡。

- B. 在職務設計面向、工作時數面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整，但針對中高齡大多是開兼職缺，時數也較短，約每天四小時。
- C. 在工作時段面向上，門店只有分早班、晚班，中高齡員工大都是偏早班較多，會依照其需要安排工時。
- D. 在教育訓練面向、考核面向上，訓練時針對中高齡員工腳步可能放慢一點，可是沒有所謂考核優待，但會配合他們實際學習的狀況，調整步伐。
- E. 在機具輔助面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整，因為湯湯水水總是有重量，但沒有到很重，沒有相關輔具。
- F. 在心理輔導面向上，沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- G. 餐飲業的步調較快，即使有針對中高齡員工進行調整，但在適應上還是普遍會有問題。如果餐廳規模夠大，可以有專門的職缺只負責後端，不用在前線工作，對中高齡員工會比較合適。
- H. 公司年輕員工比例很高，公司對中高齡都沒有任何的不友善，幾乎都是一視同仁的。

(4) 職場年齡歧視樣態、不公平對待經驗

D1 企業受訪員工表示公司在績效考核、薪資福利上不會因年齡而有不公平的對待，較困難的點是如何讓中高齡員工適應餐飲業快速的運作模式，因公司有中高齡雇用 KPI，勢必要多增加人力協助，成本也會因此增加。

在中高齡人力運用過程中，比較容易產生問題的地方是員工要能夠適應快速的運作模式，因為在現場沒有辦法設計一個專門的工作給中高齡員工，公司能作的就是把訓練時間拉長一些，讓對方有多一點時間適應。中高齡員工操作 POS 機(Point of Sales，銷售點終端)，速度可能會比較慢，出菜記憶力可能會比較不好，影響出餐的速度，若是為了配合公司雇用中高齡政策，勢必要多增加人力協助，成本就會增加。(受訪者 D1-2)

D1 企業受訪員工曾聽過金融海嘯時，有某公司為了省成本，薪資較高的中高齡員工的無薪假天數較多。

印象中看過一個新聞，但不知算不算年齡歧視，之前金融海嘯時，有某公司規定年資較深者的無薪假天數比較多，那是因為公司為了省成本，年資深的員工薪水都比較高，無薪假多，公司較省錢，且因為年資深的年紀通常都比較大，都是中高齡的啦，這樣應該所算是一種差別待遇。(受訪者 D1-2)

1. 工作安全感：

D1 企業受訪員工表示會擔心未來沒有正職的工作，以參加職訓來加強自己的技能。
針對工作多少會有點隱憂，如果沒有繼續在這邊做的話，可能也難保還會有正職的機會，大家基本上還是比較把機會留給年輕人。所以這幾年都有參加一些職業訓練，就是多充實、多學習其他的技能。(受訪者 D1-2)

(6) D1 企業受訪員工認為中高齡者及高齡者就業促進法的影響

D1 企業受訪員工表示之前沒有聽過該法規，只知道公司有聘僱中高齡的政策。

D1 企業受訪員工認為因不同行業別需求不同，有些行業如果沒有那麼強的意願僱用中高齡者，可能要看政府的配套措施強度，如果有高額補助會讓資方比較願意進用中高齡。另一方面，對中高齡員工來說，有法律的保障非常好。

(7) D1 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

雖然專法通過後，對中高齡者更有保障，但業者仍可能以不同方式規避，政府仍需多加宣導，營造社會上對於中高齡就業的友善氛圍，

雖然有法律規範，但企業還是有很多的漏洞可以鑽，當然在應徵的時候不能因為年紀太大而不錄用，可是事實上在檯面下仍會不錄用。(受訪者 D1-2)

政府可透過宣導讓社會氛圍慢慢可以接受中高齡就業。因為日本就是比較高齡化的社會，感覺該國服務從業人員高齡的很多，我們台灣感覺是有比以前好一點。(受訪者 D1-2)

4. 中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1) 中高齡友善文化

- A. 比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 11，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知大致一致，有些針對中高齡的友善措施，例如在工作環境上，主管表示會避免讓中高齡員工擔任搬運重物的工作，又如教育訓練，中高齡員工的訓練項目較少，訓練時間亦較長，需要科技知能的工作，也會有相關人員輔助中高齡員工。

附表 11 D1 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A.優先聘僱	○	○
B.職務設計	X	X
C.工作時數	X	X
D.工作環境	○	X
E.績效考核	○	X
F.教育訓練	○	○
G.機具輔助	X	X
H.心理輔導	X	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

- B. D1 企業已佈達每一店面無論是計時或正職人員至少要有一位中高齡員工，採最低進用額，如果有超額進用或跟中高齡員工相處融洽，店長的績效分數可獲得加分，這是受訪企業中唯一看見有中高齡最低進用名額政策的公司。
- C. D1 公司表示較困難的點是如何讓中高齡員工適應餐飲業快速的運作模式，因公司有中高齡最低雇用名額政策，因應中高齡在工作上有動作較慢的狀況，勢必要多增加人力協助，成本也會因此增加。

(2)中高齡歧視態樣

- A. 該公司曾處理過兩件員工因年齡而遭遇不公平待遇的經驗，分別是中高齡員工與訓練員的互動及與主管的互動，但都是透過離職單反饋，而無法即時介入瞭解和處理，這也顯示中高齡員工在面臨不友善對待時可能不敢反映，申訴管道及方式需要再思考更人性化及兼具保護性。
- B. 受訪者曾聽過金融海嘯時，有某公司為了省成本，薪資較高的中高齡員工的無薪假天數較多，形成不公平的情形。

十二、D2(住宿業/中小企業-西○飯店)

1.企業簡述

(1)產業類型、員工規模、中高齡員工數及占比

D2 為住宿業中小企業，屬於集團中的平價品牌，員工數 23 人，中高齡員工有 7 位，大部份介於 45-55 歲，工作內容集中在房務、工務、餐廳主廚，中高齡員工占比約 30%。

2.企業主管訪談摘要整理

(1)中高齡友善職場及文化

- A. 在聘僱面向上，沒有特別針對中高齡進行設計，樣看部門需要哪方面的人才，主要是論技能而非年齡。像房務這種比較偏勞力的工作，則主要看求職者是否具有相關經驗，不會在年齡上設限。
- B. 在職務設計面向、工作時數面向、工作環境面向上並沒有特別針對中高齡員工進行調整。
- C. 在機具輔助的面向上，對於飯店業的中高齡員工，如房務，需要那些機具輔助並不熟悉。
- D. 在教育訓練面向上、績效考核面向上，未對於中高齡員工進行調整，而是一視同仁。
- E. 在心理輔導面向上，主要透過平日的互動及工作場合氛圍的營造來進行，並沒有特別針對中高齡員工有相關措施。
- F. 在家庭照顧面向上，則無特別著墨。

(2)中高齡不公平待遇的處理經驗

D2 企業受訪主管沒有處理過中高齡不公平待遇的經驗。比較常遇到的是房務工作同仁會反應工作分配不均，因為飯店的房間數量及大小會按一定比例配置，有時無法平均分配，需要主管去做一些協調。另外，D2 企業很看重中齡員工的經驗。

不同年齡員工的互動上，主要看公司怎麼去營造工作場合的氛圍，目前以台北店來說，工作氛圍是都挺好的，不管是年輕人還是中高齡員工，雖是同一職務，但彼此互動都蠻好的。在營造工作環境氛圍上，主管很重要，從單位主管、中階主管、部門主管都是，因為主管可以去決定這個環境想要塑造怎麼樣的氛圍，假如主管願意去營造友善的氛圍，對員工來說，也覺得喜歡這樣的工作場所。(受訪者 D2-1)

若是穩定度的話，不論是在工作職位上能停留的時間還是工作品質上，中高齡員工反而是比年輕人好。所以公司都是蠻尊重中高齡員工，也會依靠他們的經驗，針對突發狀況也會請教他們，這都是一種學習。例如清潔保養，有些汙漬不是一般洗潔劑就可以處理，中高齡員工可能在別家飯店剛好有這個經歷，就可以提供處理的建議。(受訪者 D2-1)

D2 企業受訪主管曾聽過某些高級飯店對於第一線服務人員在年齡及外型上都有限制，雖然這些都不會呈現在徵聘啟事上，而是以檯面下的方式進行。

我之前有聽過同行的主管講過有某些高級飯店對於第一線服務人員有比較高的要求，在年齡及外型上都有不能說的秘密，當然在徵聘啟事上不會有明顯的規定，因為大家都知道那是違法的，應徵者可能都可以參加第一階段的筆試，但只要超過 40 歲的人，

根本就不會進到第二階段的面試名單裡面，直接淘汰，但這也只是人資單位的不成文規定，表面上也無法說他們有年齡歧視。(受訪者 D2-1)

(3)中高齡者及高齡者就業促進法對 D2 企業的影響及其因應措施

D2 企業受訪主管先前對於中高齡者及高齡者就業促進法並沒有特別去瞭解及討論。以公司的立場來看，若該法的發展與身障法一樣需要保障員額，企業一定會去做配合。但是以目前傳統服務業來說，根本不用政府特別去規劃，飯店業只有前台的部份會有比較多年輕人，後台大部份都是資深長輩，因為年輕人不願意從事後台工作。

此外，以飯店業來說，中高齡員工需要用什麼樣的設計與輔具，公司並不熟悉，也不知道要怎麼規劃，希望政府可以針對中高齡友善措施提供企業相關諮詢的服務。

(4)針對中高齡就業，政府可提供的協助無。

3.中高齡員工訪談摘要整理

(1)基本資料

54 歲喪偶女性，高職教育程度，是家計主要負責人，在飯店擔任房務工作，非主管，是全時工作早上九點上班五點下班。工作總年資 18 年，在 D2 工作 2 年。

(2)求職、工作經驗、工作負荷、生涯規劃

D2 企業受訪員工婚後離開職場，後來二度就業，都是兼職性質的部分工時，後來才在目前的飯店找到穩定的全職工作。近來受到疫情影響放了無薪假，希望可以找其他工作，但限於年齡和專長而受到限制。

剛畢業時在汽車座椅絨布製造工廠當廠務助理，工作內容是寄送報表、申辦勞保作業，偏文書作業，第二年在餐廳當櫃台，結婚後有一陣子沒有在工作，後來再出來工作做過手工、電腦刺繡、便當店，時間都不久，早餐店做比較久大概四、五年，都是只有半天早班，想找一個穩定正常時間的工作，所以到其他飯店做一年房務，後來換來 D2 飯店，搭大眾交通工具上下班比較方便。(受訪者 D2-2)

這一兩年開始有感覺年齡上的限制，這次疫情關係旅宿業都不太好，休息比較多天，就想找個臨時打工的工作，但除了時間上很難去喬外，可能年齡上，還有沒有什麼專長就限制找工作的狀況。

(3)中高齡友善職場及文化

A. 在聘僱面向上，不清楚公司有沒有優先聘僱中高齡，當初因為有相關經驗很順利就

進來了。

- B. 在工作時數面向上，不會因中高齡而有所不同。
- C. 在工作環境面向上，有時候要搬床或換床，主管會請男生去做，不會叫中高齡員工去做。
- D. 在員工訓練面向上，不太清楚是不是對中高齡員工有不一樣的標準，因為自己來是馬上就上手，沒有特別感覺。
- E. 在輔具方面上，房務工作沒有什麼需求，房務工作在清理浴室馬桶或是洗手台比較花時間，但沒有特別需要輔具。
- F. 在心理輔導面向上，不會特別有什麼心理輔導，主管隨時都會跟員工聊天，不會刻意再做這些。

(4) 職場年齡歧視樣態、不公平對待經驗

D2 企業受訪員工在目前的職場沒有遇過因為年齡而被歧視或不公平對待的經驗，之前的工作遇過年輕員工不禮貌的對待，年輕人講話比較直接，互動上較容易受傷。

在這間飯店沒有被歧視或不公平對待經驗，之前在別的飯店有，對方是櫃台人員，在工作上有互動，年輕人講話口氣會讓人覺得很不舒服，也不是嫌棄什麼，不曉得是他本身講話就這樣還是怎樣，處理方式就自己消化，並沒有特別反應。(受訪者 D2-2)

另外，D2 企業受訪員工認為求職上，雇主會比較偏好年輕員工，因為可塑性較強，所以在投履歷時會特別找中高齡職缺，但發現幾乎都是餐飲業比較多，工作時間長、工作時間很晚，搭乘大眾交通工具不便，也無法配合家庭生活。

例如看一些求職上的條件，有的寫一般就業者、二度就業者，有的會寫中高齡，自己在找工作投履歷時會特別找中高齡，不會去丟一般求職者，如果職缺沒有特別提中高齡，就會覺得雇主一定會挑比較年輕的，可塑性比較強。現在針對中高齡，看到幾乎都是餐飲業比較缺人，工作時間很長，必須到很晚，搭大眾交通工具不便。但不會特別為了得到工作而壓低薪資，還是會報一般的價格。像房務雖然沒有什麼比較特殊的技巧，但還是要打掃經驗比較能上手。(受訪者 D2-2)

(5) 工作安全感：

D2 企業受訪員工認為若要轉職，年齡是最大障礙，也擔心疫情影響工作穩定。

目前是不會擔心工作不穩定的問題，但是怕要另外再找工作時，不管是不是一樣型態的工作，年齡都會是個障礙。還有現在因為疫情衝擊，也會擔心現在工作穩定程度，平常是還好，沒有特別覺得有壓力。(受訪者 D2-2)

(6)中高齡者及高齡者就業促進法的影響

D2 企業受訪員工不知道有中高齡者及高齡者就業促進法，覺得該法類似獎勵公司僱用身障者，覺得要看企業本身能不能配合或能不能接受。

D2 企業受訪員工覺得該法對中高齡在就業上幫助不大，主要還是看企業主對營運方向或各方面考量，是否願意僱用中高齡員工。

(7) D2 企業受訪員工認為政府和企業對於中高齡者就業可提供的協助

D2 企業受訪員工建議政府增加中高齡專長職業訓練，但也會擔心就算拿到證照，也可能礙於年齡或工作經驗的問題，進入職場還是只能做最基層的工作。

4.中高齡友善文化與歧視態樣訪談綜整

(1)中高齡友善文化

A. 經比對受訪主管與受訪中高齡員工，如附表 12，發現兩者對於該企業在中高齡友善職場文化的認知上是一致的，該公司幾乎在各項目上均無針對中高齡員工需求所設計的友善措施。因該企業為旅館業，中高齡員工大多擔任房務工作。

附表 12 D2 公司與受訪員工對於中高齡友善職場文化回應之比較

中高齡職場友善項目	主管	中高齡員工
A.優先聘僱	X	X
B.職務設計	X	X
C.工作時數	X	X
D.工作環境	X	X
E.績效考核	X	X
F.教育訓練	X	X
G.機具輔助	X	X
H.心理輔導	X	X
I.家庭照顧	X	X
J.其他	X	X

資料來源：本研究整理

註：X代表該公司無該項友善措施，○代表該公司有該項友善措施。

B. 以穩定度來看，不論是在工作職位上能停留的時間還是工作品質上，中高齡員工反而是比年輕人好。公司尊重中高齡員工，也會依靠他們的經驗，針對突發狀況也會請教他們，都是一種學習。

(2)中高齡歧視態樣

A. 比較常遇到的是房務工作同仁會反應工作分配不均，因為飯店的房間數量及大小會按一定比例配置，有時無法平均分配，需要主管去做一些協調。

B. 年輕人說話比較直接，互動上比較容易受傷，受訪者之前在別家飯店工作時有相關

經驗。

- C. 受訪者聽聞過某些高級飯店對於第一線服務人員在年齡及外型上都有限制，雖然這些都不會呈現在徵聘啟事上，而是在檯面下進行。

附錄三 實務手冊

促進我國中高齡友善文化職場與改善中高齡歧視
實 務 手 冊

勞動部勞動及職業安全衛生研究所
中華民國 110 年 4 月

目 錄

壹、前言.....	1
貳、中高齡工作者之職場年齡歧視與不友善對待態樣及範例.....	1
參、中高齡友善文化職場之營造.....	8
肆、結語.....	16

壹、前言

根據國家發展委員會於 2018 所發布之《中華民國人口推計(2018 至 2065 年)》報告指出[1]，2018 年我國 65 歲以上之高齡者占比已達 14.5%，正式進入「高齡社會」(Aged Society)，老年人口占比超過 14%，預計於 2026 年老年人口占比將超過 20%以上，成為「超高齡社會」(Super-aged Society)，人口老化問題可見一斑。換言之，隨著高齡社會的到來，中高齡者將成為勞動市場上的主流群體，在定位及政策設定上應有更具前瞻性的做法，以因應快速老化的勞動市場。如何掌握中高齡人力資源，打造更友善的年齡職場環境，將工作中的中高齡者留在勞動市場上，或鼓勵子女已成長之中高齡婦女二度就業，以彌補勞動力之不足，維持產業競爭力，將成為當前我國勞動力發展的重要課題。

本實務研究聚焦於《中高齡者及高齡者就業促進法》所定義的中高齡工作者(年滿 45 歲至 65 歲之工作者)，第一部分整理分析中高齡工作者之職場歧視態樣，並提供相關範例，提供企業在推動反歧視之中高齡友善職場時有所依循，避免發生相關歧視情事；第二部分闡述中高齡友善職場文化之各構面內涵，並說明推動實務之具體建議，另提供《中高齡者及高齡者就業促進法》及其子法之相關規範及獎補助措施，提供企業在推動中高齡友善職場文化及防止職場年齡歧視之參考依據。

貳、中高齡工作者之職場年齡歧視與不友善對待態樣及範例

職場年齡歧視態樣非常多元，有直接明顯的、也有間接隱晦的，過往在很多文獻有不同的闡述，以下蒐集相關資料，以各種面向說明職場年齡歧視態樣各種分類，並提供對應的年齡歧視相關範例，以提供企業在推動反歧視之中高齡友善職場時有所依循，避免發生相關歧視情事。

(一)主管機關提供之職場年齡歧視說明

根據本部對於「就業歧視」的定義，係指雇主以求職人或所僱用員工與執行特定工作無關之特質，來決定是否僱用求職人或受僱人的勞動條件，且雇主在該項特質上的要求是不平等、不合理的行為。換句話說，雇主或是事業單位在做招募、甄試、勞動條件、陞遷、調職、獎懲、訓練、福利或解僱條件時，不去考量求職人或受僱人的能力、條件

或表現，而是考量與工作能力無關的「種族、階級、語言、思想、宗教、黨派、籍貫、出生地、性別、性傾向、年齡、婚姻、容貌、五官、身心障礙、星座、血型或以往工會會員身分」因素，因而造成求職人或受僱人因具有這些特質，而失去在工作上與其他人平等競爭的機會，這樣就是「就業歧視」[2]。

【範例】

本部對於「就業年齡歧視」的八大態樣提供了以下的類別說明[3]：

1. **招募方面**：某百貨公司招募電梯服務員 1 名，限 25 歲以下，此項招募廣告直接以年齡(25 歲)作限制，對年滿 25 歲之求職者有差別待遇。
2. **甄試方面**：某公司在甄試過程中，給予所有求職者筆試機會，但僅有未滿 30 歲者有機會進行面試，且某公司最後所僱用員工年齡也都在 30 歲以下。此項僱用措施直接以年齡(30 歲)作限制，對年滿 30 歲之求職者有差別待遇。
3. **勞動條件方面**：某公司採行無薪休假措施因應金融風暴，規定從事同一職務之受僱者，40 歲以上者無薪假的天數較多，某公司此項措施直接在勞動條件上對年滿 40 歲之受僱者有差別待遇。
4. **升遷方面**：某公司規定受僱者必須年滿 35 歲方有資格升任組長。此項措施直接以年齡作限制，對未滿 35 歲之受僱者有差別待遇。
5. **調職方面**：某公司調動年滿 55 歲之受僱者前往新成立之部門推廣業務，並規定每人每年業績須達 100 萬元，否則考績會被打丙等。某公司之調職政策直接以年齡作限制，對年滿 55 歲之受僱者有差別待遇。
6. **獎懲方面**：某公司在懲戒為反工作規則情節重大之受僱者時，45 歲以上之受僱者記 1 次大過就解僱，45 歲以下之受僱者記 3 次大過才解僱。此項懲戒政策對年滿 45 歲之受僱者有差別待遇。
7. **訓練福利方面**：某公司每年都會選派員工赴美接受訓練，但只有「未滿 40 歲之員工」有機會被選任。某公司此項措施直接以年齡(40 歲)作限制，對年滿 40 歲之受僱者有差別待遇。
8. **解僱方面**：某公司進行裁員時先解僱年滿 55 歲之員工，某公司此項措施直接以年齡(55 歲)作限制，對年滿 55 歲之受僱者有差別待遇。

除了以上 8 項本部所提出的年齡歧視態樣外，在實證研究上發現許多企業的年輕員工對中高齡者的認知讓中高齡員工感到壓力與挫折，世代之間的相處與溝通因為認知差異或對中高齡者的刻板印象，形成另一種間接歧視，我們將其歸納為第 9 項年齡歧視，

稱之為「世代認知」面向。

世代認知方面：中高齡員工被認為倚老賣老、不願學習；或被認為上有高堂、下有妻小須照料的三明治世代，無法全心投入工作；年輕主管認為中高齡員工格格不入，不好管理，而予以排斥。

(二)以「年齡」為標的要件的職場歧視態樣

綜合相關文獻，雇主因勞工「年齡」而在勞動契約履行期間給予差別待遇，進而導致年齡歧視，其方式可綜整為以下四類：

1. **直接年齡歧視：**所謂「直接年齡歧視」，又稱為「表面歧視」，是指雇主透過顯而易見的方式對勞工進行年齡歧視，例如顯而易見的方式對勞工進行年齡歧視，直接將年齡列為招募的條件，或是將年齡當作升遷、聘用等的限制條件。

【範例】雇主在該公司新進會計人員徵聘啟事上寫明「限 35 歲以下者應徵」即屬於以顯而易見的方式對勞工進行年齡歧視，此即「直接年齡歧視」，亦即將年齡限制明顯的表示在徵聘啟事上。

2. **間接年齡歧視：**「間接歧視」則是指雇主要求員工達成某些特定標準，而該標準雖是和工作無關，卻會因為員工的年齡導致難以完成或是很難達到，雇主透過這種貌似公平、實則不公的方法拒絕該求職者[4]。

【範例】某工廠在招募組裝人員時，限制應徵人員不得有「老花眼」，雇主表示徵聘啟事上有說明因為組裝工作需有較佳的眼力，罹患老花眼者無法勝任該項工作，且並無寫明年齡限制相關條件，應該不算是年齡歧視，但「老花眼」幾乎是中高齡者才會有的身體特徵，便是對中高齡者的應徵機會造成不利，此做法屬於間接年齡歧視。

3. **指定年齡層：**「指定年齡層」，是指雇主直接指定某職缺由某一特定年齡者擔任。

【範例】某飯店主管基於年輕女性較容易受客人歡迎，且認為女性特質較適合第一線的接待工作，故規定櫃台接待人員僅能由 20-30 歲女性擔任，此舉不僅觸犯了年齡歧視，同時也屬於性別歧視。

4. **以年齡劃分族群：**「以年齡劃分族群」是指營造關於某特定年齡層的刻板印象，例如有意無意的將較年長的勞工界定為動作慢且沒效率的一群[5]。

【範例】某公司主管認為該單位某位年長員工動作慢且學習能力差，是因為年紀太大的關係，非但沒有指導其改進方式或給予相關訓練，反而心生厭惡，在開會時常常有意無意嘲諷「年紀大了就變成米蟲」、「老人癡呆」、「腦殘」等字眼，讓該位員工心情低落，進而有憂鬱傾向，然因害怕尋職不易，亦不敢離職。

5. **年齡的玻璃天花板**：「年齡的玻璃天花板」是指由於年齡的關係，雇主不願意再投入更多訓練資源到中高齡者身上，使得年齡較大的員工不容易調派到可以精進生產技術的部門，或是安置到非核心部門，而後因為訓練不足導致生產技術落後，進而形成惡性循環，最後漸漸被核心勞動市場分離出去。這時，在雙元勞動市場理論中的主要勞動市場(勞動條件良好)和次要勞動市場(勞動條件不佳)之間的分隔，稱之為「年齡的玻璃天花板」，年齡的玻璃天花板也是年齡歧視的方式與型態之一[6]。

【範例】職場中，僅因為年齡因素而無法順利升遷的無形人為障礙稱為年齡的玻璃天花板，例如某公司辦理儲備幹部訓練時，完全排除 45 歲以上員工的參與機會，使得中高齡族群因無法接受儲備幹部訓練而沒有升遷的機會，這已涉及年齡歧視；另外，更有某些企業以其他不相關的理由限制女性中高齡者的升遷，美其名是體諒他們以家庭為重，卻不問她們的受訓意願，這不僅涉及年齡歧視，亦涉及性別歧視。

(三)以進入與退出勞動市場之「流程」來區分之歧視態樣

以勞動者進入與退出勞動市場之流程，包括進入勞動市場前就業歧視、僱用歧視、後勞動市場後就業歧視三種[7]：

1. **進入勞動市場前就業歧視(pre-market discrimination)**：雇主僱用求職者之前，對於該職位的工作條件會有所限制，符合該職業所需技能與特質的求職者，雇主對於求職者必須給與面試的機會，除非該工作如需特定的工作技能與技術或涉及職業資格的問題，對於求職者的工作能力指標作為僱用標準而非以其他與工作不相關的因素(如年齡)作為僱用標準。

【範例】某些企業應徵人員時，雖然在徵聘啟事上沒有明示，但甄試時對於年齡、外型上有檯面下不可說的秘密標準，完全排除中高齡者。例如某百貨公司徵聘專櫃銷售人員，徵聘啟事上並無明顯的年齡限制，但面試主管在事先溝通時即達成不可明說的共識，要以年輕貌美或年輕帥氣為錄取標準，並希望該百貨公司以高顏質、時尚的帥哥美女打出名號，即使前來面試的中高齡者具有豐富的專櫃銷售經驗，卻因年齡大而無法被錄取。

2. **僱用歧視(employment discrimination)**：勞動者進入勞動市場工作所遭遇到的歧視，通常包括升遷歧視、解僱歧視等。雇主對於受僱者的個人人格特質與工作態度有所偏見，進而使其在升遷、薪資等方面受到歧視，甚至出現同工不同酬的情形產生，或非以公正客觀的角度進行考核。

【範例】某公司特意將公司裡的中高齡員工都安排在處理瑣事的職位上，例如買衛生

紙、買便當、寄文件的庶務人員，該類工作無法有所表現或突顯績效，薪資上也有上限，不利於他們的職位升遷與薪資成長，形同「冷凍」，因為主管認為中高齡員工佔住重要位置，會影響公司的發展，主管並未詢問他們的意願，也不論其對職涯的期待與規劃，此已涉及年齡歧視。

3. **後勞動市場就業歧視(post-market discrimination)**：當受僱者退出勞動市場後，因個人特質、技能與體能等因素在社會安全保障、稅賦等政府政策上，所遭受之不平等待遇。

【範例】某貨運公司主管基於對於中高齡員工的負面刻板印象，持續刁難某位接近 60 歲的中高齡員工，常常要求該名員工超負荷的工作負擔或不合理的工作時間，並且將相關失誤全部怪罪在該名員工身上，並且有意無意孤立該名中高齡員工，讓該中高齡員工渡日如年，在無法繼續工作的狀況下只好離職，因屬自願離職，在離職後無法領到政府的失業補助，此例即是因年齡歧視造成中高齡者在政府政策上遭受不平等待遇。

(四)以歧視之「結構面向」來區分之歧視態樣相關文獻

若以歧視之「結構」面向來看，則包括差別影響歧視、差別待遇歧視、混合動機歧視三種，茲分述如下[4]：

1. **差別影響歧視(disparate impact discrimination)**：雇主的某些僱用措施，雖然表面上看似合理正當，但實際上卻會對中高齡、少數族裔、婦女或其他受特別保護團體的成員，產生不利影響的效果。

【範例】某公司在行銷專員徵聘啟事上出現強調「年輕、活力」等字眼，希望來應徵的人能為公司帶來新的氣象，且主管認為年輕人較懂得新的行銷手法，尤其像 IG、Line@、Google 關鍵字行銷等新媒體，中高齡者恐怕會有障礙，不適合這樣的工作，且主管認為徵聘啟事並無明顯的寫出年齡限制，應該不算年齡限制，然實際上卻會對中高齡者產生不利影響的效果，這也涉及年齡歧視。

2. **差別待遇歧視(disparate treatment discrimination)**：雇主以直接故意歧視的方式，因求職者或受僱者的年齡、種族、宗教、膚色、性別、原始國籍等因素，而給予差別待遇。

【範例】某旅行社受新冠肺炎疫情影響，只得讓員工放無薪假，且在無薪假時期，主管為了節省較多的成本，讓年資高、薪資高的中高齡者的無薪假天數較年輕員工多，依年齡用不同的標準來分配無薪假日數，這也涉及年齡歧視。

3. **混合動機歧視(mixed-motive discrimination)**：雇主在做成某項僱用決定時，同時有合

法與不合法的動機，如一中高齡受僱者因工作表現不佳而遭到解僱，若他有充分證據相信其所以會被解僱，並不是由於不合格的工作表現(合法之解僱理由)，而是由於年齡的緣故(不合法之解僱理由)，則是屬於混合性動機的差別待遇歧視。

【範例】某公司經營遇到瓶頸，不得不以裁員來調整公司的人事成本，裁員時以「不具備公司未來發展方向的雲端服務、大數據知識之員工」為裁員對象，這樣的裁員標準看似以中性的條件來過濾要裁掉的員工，但結果裁掉的都是對於雲端服務、大數據知識、資訊技能有障礙的中高齡員工，表面上裁員標準雖沒有年齡的針對性，但可說是一種含有合法與不合法動機的混合動機歧視。

(五)以「人力資源管理面向」來劃分的年齡歧視態樣

江琦玉 1996 年的研究針對年齡歧視在人力資源管理上造成的影響事項予以分類[8]：

1. **僱用年齡之限制**：最常見的歧視狀況是雇主僅以年齡為僱用之主要考量，而非基於職務需求或特性，而對年齡為特定之限制或規定。僱用年齡的限制除法律有明文規定從其規定外，只有在具體合理的營運需求或真實職業資格，才能被認為是合法的。

【範例】法規規定報考計程車職業駕照者，須年滿 20 歲，最高年齡不可超過 65 歲，駕駛持照年齡則延長至 70 歲，超過 70 歲者不得擔任計程車駕駛，此非屬年齡歧視。但若公司應徵外務人員，僅限 40 歲以下有汽車駕照者始可應徵，則屬年齡歧視。

2. **差別待遇**：在差別待遇部分，則是指雇主以年齡為考量因素而對於受僱者施以差別待遇，此所謂差別待遇包含升遷、解僱、報酬、裁員、退休及其他工作條件。

【範例】某公司主管對於中高齡員工到達可退休年資時(但尚未達到強制退休年齡 65 歲)，會將員工找來，以恩威並施的口氣說明公司經營困難，該員工的薪水太高，請他體諒公司的難處，進而要求該員工先結清年資辦理退休，然後再將該員工以原薪資「打折」方式回聘，繼續做原來的工作內容，以節省公司成本，中高齡員工害怕失去工作，也只能隱忍，按照主管的命令申請退休，並接受打折的薪水，此為退休面向的年齡歧視。

3. **升遷之歧視**：係指受僱人於相同良好的工作表現下，因年齡之因素而未受合理之升遷或獎勵，即受僱者之未受升遷並非因為較差之工作績效。

【範例】某公司即將晉升業務經理，A、B 兩位人選表現一樣良好，但 A 已 58 歲，B 則只有 40 歲，公司高層討論後決定晉升 B 員，原因僅是 A 年齡太大，離退休不遠，且年紀大較沒有活力，年紀大也容易倚老賣老，對於公司的發展不利，此種僅以年齡的負面刻板印象當作升遷的評斷標準已涉及年齡歧視。

4. **解僱之歧視**：在解僱之歧視方面，係指受僱者之所以被解僱並非因為較差的工作表現，而是因為年齡的因素。

【範例】某公司 A(56 歲)、B(32 歲)兩員工同時承作某 CASE 不慎犯下錯誤，使公司蒙受巨大損失，兩人應負相同責任，公司最後卻裁決解僱 A 員、B 員僅記過，主管的解釋是因為 A 員年紀大，已經沒有發展潛力，加上主管認為 A 年紀大了也比較沒有學習能力，犯下錯誤要改正會有困難，難保不會再犯，這些理由歸咎下來讓他們覺得 A 留在公司對於公司不利，而 B 是年輕人，應該給予改正機會，未來還有發展潛力，這種對於中高齡者的不公平待遇，實屬年齡歧視。

5. **裁員之歧視**：在公司面臨裁員之問題時，其裁員之優先考量不應以年齡為主要因素，而應考量工作表現等其他相關因素。公司只有在證明其裁員係就工作表現之評價而為判斷時，方不構成裁員之年齡歧視。

【範例】某公司經營不佳，需進行裁員，解僱條件為年滿 60 歲之員工，公司的解釋是 60 歲以上的員工生產力消退，造成公司的經營困難，為使公司起死回生，只好忍痛將公司裡沒有生產力的員工裁員，主管認為此為公司必要的重整策略，非年齡歧視，但該公司統一將年齡大的員工歸類為沒有生產力造成公司衰敗為唯一的解僱條件，而不看其個別表現之優劣，已明顯涉及年齡歧視。

6. **強制退休**：在強制退休部分，其強制退休之原因除已屆強制退休年齡外，應以其工作性質、體力及安全等考量，而非僅以年齡將屆而強制其退休。然此亦有例外之情形，若以年齡為考量因素係以職業資格限制為理由時，則此行為乃合法而非年齡歧視。

【範例】以公共安全及利益為考量而強制屆齡之計程車駕駛退休時，不構成年齡歧視。但若某公司想要節省成本，強迫尚未達到退休年齡之中高齡員工辦理自願退休，改聘薪資較低之員工，則屬年齡歧視。

郭振昌於 2006 年的研究以人力資源管理面向為基礎，指出我國企業在實務上較容易出現之歧視態樣整理如下[9]：

1. **就業歧視**：指在應聘該職位所應具備的實質條件相同下，僅由於年齡原因而遭拒絕或者被解僱，失去就業機會。

【範例】某公司徵聘啟事雖無明顯的年齡限制，看似無違反年齡歧視要件，但中高齡應徵者即使可參加第一關的筆試，卻毫無後續第二關的面試機會，僅是陪榜性質，更遑論獲得聘任，造成中高齡者錄取率偏低，這是該公司粉飾效果，僅是表面上的公平，在實質面及結果面上已涉及年齡歧視。。

2. **職業歧視**：某些勞工完全有能力可勝任工作，卻因年齡特徵而被限制或禁止進入這些職業，或者被擠到同一職業中較低職位。

【範例】年資深、薪水較高的中高齡員工完全沒有被諮詢意願，且未犯相關過錯，而被公司非自願的調至工作較簡單、薪資較低的工作，藉以節省人事成本，即使該員工具備良好能力，公司也未加以考量，僅以年齡高及薪水高影響公司成本為由而予以調職，此已涉及年齡歧視。

3. **晉升歧視**：在某些職位，一旦勞動者達到一定的年齡，其晉升就會受到影響。

【範例】某公司對於已滿 60 歲的員工有不列入晉升候選名單的不成文規定，人事法規雖沒有相關的明文規定，但年紀大的中高齡被排除在升遷候選名單已是公司的文化，原因是年齡太大，對於工作較沒有熱情，沒有發展潛力，也容易對年輕同事倚老賣老，且離退休不遠，擔任主管會影響公司未來的穩定發展，所以一旦達到 60 歲就只能等退休，此已涉及年齡歧視。

4. **訓練歧視**：隨著知識更新速度不斷加快，勞動者必須進行訓練，雇主基於中高齡者的學習能力及家庭等各方面的考慮，往往願意把訓練機會留給青年人，中高齡者獲得訓練的機會普遍比較少。

【範例】某公司裡只有未滿 40 歲未婚員工有機會被選上赴國外進修受訓，主管雖解釋是顧及中高齡員工有家庭需照顧，認為將他們外派國外受訓會造成他們的困擾，美其名是體諒員工的責任，卻不問中高齡員工的受訓意願與職涯期望，此舉對於中高齡員工並不公平，屬於年齡歧視。

5. **工資收入歧視**：在其他條件相同的情形下，勞動者僅因年齡因素只能拿到比其他人低的薪資，或者為了取得該職位，不得不降低自己的薪資水準。

【範例】某公司應徵保全人員，A 與 B 同獲錄取，A (30 歲)薪資為 32,000 元，B (53 歲)則被告知薪資只有 30,000 元，B 因急需工作養家，也只能答應，同工不同酬，僅是因為年齡因素，而非視其學經歷或相關條件，此已涉及年齡歧視。

參、中高齡友善文化職場之營造

綜整相關文獻及資料，可歸納中高齡友善職場文化為五大構面，包含工作構面氛圍構面、生活構面、健康構面、生涯構面，各構面內涵如下(如圖 1)：

1. **工作構面**：此構面係指企業透過營造彈性工作安排與公平對待制度之友善職場，支

持中高齡員工在工作上獲得自主與成就，俾讓中高齡員工能發揮工作潛能與效率，提高企業生產力。構面內涵包含工作僱用、薪資福利、工作設備、工作內容、教育訓練、職涯發展、績效考核。

2. **氛圍構面**：此構面係指企業負責人、主管、不同年齡世代同事之間具有支持性的人際互動，內含上級對下屬、同仁之間、下屬對上級的融洽氣氛與互相尊重之文化，構面內涵包含主管態度、同儕人際、工作氣氛、溝通管道、世代合作。
3. **生活構面**：此構面係指企業支持中高齡員工的家庭照顧責任，減低中高齡員工因照顧負荷耗費心力與時間，協助中高齡員工能專心工作，進而增進中高齡員工及其家屬對企業的認同感與向心力。構面內涵包含母性保護、家庭照顧、親子交流、休閒娛樂等。
4. **健康構面**：此構面係指企業透過發展效率活力的健康促進措施及職場安全規範，達到促進中高齡員工身心健康與安全的目的，構面內涵包含生理健康、心理衛生、職場安全維護。
5. **生涯構面**：此構面係指企業關心中高齡員工生涯發展階段所需扮演的不同角色，並其協助其面對角色轉換與環境變化的相關規劃，構面內涵包含退休規劃、理財規劃、終身學習。

1. 工作構面	• 工作僱用、薪資福利、工作設備、工作內容、教育訓練、職涯發展、績效考核
2. 氛圍構面	• 主管態度、同儕人際、工作氣氛、溝通管道、世代合作
3. 生活構面	• 母性保護、家庭照顧、親子交流、休閒娛樂
4. 健康構面	• 生理健康、心理衛生、職場安全維護
5. 生涯構面	• 退休規劃、理財規劃、終身學習

中高齡友善職場文化構面及內涵

政府為提升中高齡者勞動參與，建構中高齡友善就業環境，本部推動制訂《中高齡者及高齡者就業促進法》，法案經總統於 2019 年 12 月 4 日公布，原訂 2020 年 5 月 1 日實施，因新冠肺炎疫情暫緩實施，經本部評估國內景氣信號及就業市場相關指標後，行政院指定於 2020 年 12 月 4 日施行。該法之相關子法，除施行細則外，尚包括「協助在

職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法」、「促進失業中高齡者及高齡者就業實施辦法」、「支持退休中高齡者及高齡者再就業實施辦法」、「補助地方政府設置銀髮人才服務據點實施辦法」及「促進中高齡者及高齡者就業績優單位及人員獎勵辦法」等 5 項子法。配合日後專法及相關子法的實施，企業可多面向強化中高齡友善職場文化的建構，幫助中高齡員工面對職場的挑戰，各構面的實質內涵及建議採行的相關措施如下：

一、工作構面：

1. **工作僱用：**鼓勵企業多僱用中高齡員工，去除刻板印象，借重中高齡者的豐富經歷與熟練技能，協助其適性發展、發揮所長，為中高齡本身及企業加值，創造雙贏。

【小提醒】根據《促進失業中高齡者及高齡者就業實施辦法》規定，(1)聘用中高齡者擔任臨時工作之用人單位，政府得發給臨時工作津貼；(2)聘用失業中高齡者之用人單位，政府得補助其用於中高齡者職場學習、再適應津貼及行政管理及輔導費；(3)雇主僱用失業之中高齡者可獲得政府之相關獎助。

2. **薪資福利：**

根據《中高齡者及高齡者就業促進法》，雇主對求職或受僱之中高齡者，不得以「年齡」為由予以包含薪資給付或各項福利措施之差別待遇。

【小提醒】求職或受僱之中高齡者發現雇主違反規定時，得向地方主管機關申訴，並由依就業服務法相關規定組成之就業歧視評議委員會辦理年齡歧視認定，求職或受僱之中高齡者若因相關情事致受有損害，雇主應負賠償責任。

3. **工作設備及工作內容：**雇主應協助中高齡者排除因老化過程所致身體與心智能力下降之工作障礙，包括進行改善工作設備及工作條件、提供就業所需輔具及調整工作方法等措施，以增進其工作效能。

【小提醒】依據《協助在職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法》，雇主針對中高齡者改善其工作設備或機具、提供其就業輔具、改善其工作條件、調整其工作方法、改善職場工作環境等項目，政府得予以補助，補助金額按雇主為所僱用之中高齡者申請人數，每人每年以新臺幣 10 萬元為限。

4. **教育訓練：**雇主應提供適合中高齡者的教育訓練，透過適應教學內容和適性學習方法，增進其專業能力，提升其工作技術知識技能及就業能力，持續提升中高齡者穩定就業之競爭力。

【小提醒】依據《協助在職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法》，雇主自行或

委託辦理僱用之中高齡者職業訓練，得向中央主管機關申請補助訓練費用。例如雇主指派所僱用之中高齡者者參加外部職業訓練，得向中央主管機關申請訓練費用最高百分之七十之補助。

5. **職涯發展**：雇主應透過各式方法協助中高齡者落實職涯發展目標，例如與中高齡員工進行面談，瞭解員工職涯需求，或提供內外訓練系統的協助等，引導員工達成職涯目標。

【小提醒】雇主可透過職涯測評及諮詢，幫助中高齡者評估自身的能力與潛能，並提供多元適性的內部職缺供中高齡員工選擇，讓中高齡者在一定範圍內可擁有可自由轉換職涯的軌道，開創更為寬廣的職涯之路。

6. **績效考核**：雇主應以更彈性的方式設計創新、適性的績效考核機制，以激勵中高齡者的工作熱情，提振其績效表現，某種程度上或可抵減雇主聘用中高齡者面臨的難題(生產力降低，卻因年資深而領高薪)

【小提醒】雇主不願意留用中高齡員工的主要原因，除了體能衰退因素之外，就屬資深之中高齡者生產力降低卻又領取較高薪資，雇主可仿效美國、新加坡等國家之「依績效敘薪制度」，而非傳統以「年資」敘薪的方式，但前提是勞雇雙方必須充分協商，且雙方取得共識。另外，在升遷上，女性主管占比本就較低，女性中高齡工作者在升遷上可說是弱勢中的弱勢，建議企業在規制定升遷制度時，能針對不同性別、不同年齡設計適性的績效評核標準。

二、氛圍構面：

在「氛圍構面」中，共包含「主管態度」、「同儕人際」、「工作氣氛」、「溝通管道」、「世代合作」五個子項，此構面的相關內涵無法以具體的行政命令或措施來「規定」公司的中高齡友善職場文化，而是端賴企業建立的組織文化及風氣，Lytle 與 Levy 於 2019 年的研究曾從兩個面向來營造中高齡友善職場文化的氛圍[10]：

- **提供正確的老化資訊**，提升企業所有人員(尤其是主管)對於年齡老化的認識，給予正確的資訊；
- **提供正面的「跨代接觸」經驗**，亦即在正確資訊以外，增加代間融合機會，加深彼此的正面觀感。

換言之，營造中高齡友善職場文化的正面作法在於提高各年齡層彼此的認知、創建和維護多世代共融的職場。具體而言，在於營造職場代間學習的友善環境，進一步達到世代間的知識、經驗與技能的交流，方能因應高齡化所衍生的知識傳承問題。也就是說，

透過職場代間學習才能瞭解彼此間的差異性，消除彼此的偏見與隔閡，形成代間的友善氛圍，進一步提升社會資本，增進組織成員的學習能力，組織的能力才得以創新。

以下綜合本構面的五個子項，提出「認同老化活動」、「代間合作模式」的相關資料，作為企業在推動中高齡友善職場文化的參考：

1. 認同老化活動：認同老化活動旨在提供企業所有員工從「認識老化」到「認同老化」，瞭解每一個人都會慢慢老去，當年齡達到一定程度，無論在生理上或心理上都有一定的變化，透過各種「懂老」活動，建立企業成員對於老化的正面認知與看法，去除刻板印象，形成尊重與認同的共榮氛圍。

【小提醒】企業可辦理多元的活動讓組織成員從認識老化到認同老化，亦可營造公司重視中高齡員工的價值內涵，方式包括辦理專題講座、小型討論會、跨世代下午茶時間、桌遊活動、團康遊戲、溝通課程等，相關活動建議由專業人士帶領，以確保認同老化活動帶來的是正確的觀念與資訊，並建議設計回饋時間，讓成員分享心得或感言。

2. 代間師徒模式：企業可建立「代間師徒制度」，鼓勵群組內成員互相學習，年輕人可以教導資深者新的觀念及方法，中高齡者可以傳承自身的經驗給新進員工，這種雙向的學習互動，不僅可以增進不同年齡層的感情，也可提昇學習效率。若企業要實施「代間師徒制度」，中高齡者應接受「師傅訓練」，換言之，企業應提供中高齡者擔任師傅一職的相關培訓課程。內容主要包括：(1)代間師徒制度的整體目標介紹；(2)代間師傅之角色、功能、表現技巧及限制；(3)年輕世代的身心、生活環境、人格特徵、行為表現及挑戰；(4)認識多元文化的差異、調適及創造；(5)與年輕人的溝通技巧；(6)與徒弟互動的內容、形式及注意事項等[11]。

【小提醒】根據《協助在職中高齡者及高齡者穩定就業實施辦法》，為促進中高齡者智慧、經驗與技術之傳承，政府補助雇主辦理跨世代合作與交流，世代合作推動方式如下：

- (1)人才培育型：由中高齡者或高齡者教導跨世代員工，培養成為其職務之接班人。
- (2)工作分享型：由不同世代共同合作，發展職務互補或時間分工，但雙方應有共同工作時段。
- (3)互為導師型：結合不同世代專長，雙方互為導師，共同提升營運效率。
- (4)能力互補型：依不同世代職務能力進行工作重組、工作規劃或績效調整。

另，主管機關對推動世代合作項目著有績效之雇主，得公開表揚，頒發獎座)及獎金。

三、生活構面：

1. **母性保護**：政府已藉由多項法令之頒布期能確保妊產婦之母性職場保護措施，雇主應遵循相關法規及參考專家建議，藉由考量性別差異及妊娠等因素對健康風險之影響，實施必要的母性健康保護活動及相關管理，對於有需要的中高齡女性員工亦應提供相關保護。

【小提醒】中高齡女性工作者仍有妊娠生產之可能，雇主應建立母性健康保護計畫，將懷孕、產後或仍持續哺乳的中高齡女性員工納為保護對象，依計畫進行名單調查、風險辨識、個別醫療諮詢與配工復工各步驟，依性別工作平等法提供包括安胎休養請假、產假、流產假、育嬰留職停薪、家庭照顧假、哺(集)乳時間及空間、工作時間調整等措施，並形成標準作業流程。

2. **家庭照顧**：家庭照護友善措施旨在提供中高齡員工照護家庭成員、維持工作家庭平衡所需之協助，藉以分擔中高齡員工經濟壓力、促進中高齡員工與親屬之關係，並維持中高齡員工身心之健康。

【小提醒】中高齡者被稱為三明治世代，夾在高堂、子女之間，除了子女外，中高齡者的父母、甚至於配偶，往往年事已高，特別需要照護，雇主可提供相關友善措施協助中高齡安心照顧家人，例如舉辦高齡照護講座，提供相關資訊；簽訂特約長照機構或診所，給予中高齡員工優惠；提供中高齡員工一定時日的孝親假或子女照顧假；另外，可擴大醫療團保範圍至父母、配偶及子女。再者，因女性在家庭照顧上，往往比男性承擔夠多責任，建議企業深入瞭解女性中高齡員工的需求，為其設計適性的專屬方案。

3. **親子交流**：雇主應提供中高齡員工相關親子交流措施，增加中高齡員工與子女的相處機會，同時也應協助中高齡員工建立正確的親子溝通知能，並提供相關子女照顧假別，使中高齡員工可以無後顧之憂。

【小提醒】雇主可舉行家庭日等親子活動增加中高齡員工與家人之互動；亦可辦理親子教育與溝通研習，強化中高齡員工與子女溝通的技巧；另外，中高齡員工的子女往往面臨升學選系的關鍵，雇主可辦理大學系所介紹及就業前景等相關活動，協助中高齡員工指導子女選填志願。再者，女性在子女教養上，往往比男性承擔夠多責任，建議針對女性中高齡員工提供更為客製化的親子交流專屬措施。

4. **休閒娛樂**：雇主應提供中高齡員工多元的休閒娛樂活動，包括旅遊活動、社團參

與、興趣培養、福利假期等，協助中高齡者員工培養興趣，讓中高齡者員工能夠透過休閒娛樂活動來調整自身狀態，以最佳狀態回到工作崗位。

【小提醒】 雇主可提供中高齡員工每年固定的旅遊補助，或簽訂特約旅行社合作，提供中高齡員工優惠價格；亦可成立各式適合中高齡員工的社團，並協助員工營運社團；再者，提供中高齡員工一定額度的興趣課程補助，依照自身興趣至外部單位上課；另外，中高齡員工每年生日，雇主可給予生日假期。

四、 健康構面：

1. **生理健康：**中高齡者將面臨一些特殊的慢性病或身體老化的變化，雇主應設計中高齡的健康醫療諮詢，並定期提供健康檢查及辦理健康醫療講座，引導中高齡工作者重視身體健康的意識、並具備健康養生的知識。

【小提醒】 雇主應提供中高齡者健康方面的檢查評估，替中高齡者員工把關健康狀況，公司可在公共空間放置健康檢測設備(如血壓器、體脂體重計等)，或為中高齡員工提供相對應適合的健康檢查項目(例如心血管、糖尿病、骨質疏鬆、更年期、攝護腺等)，亦可聘請護理師追蹤中高齡者員工健康狀況，另可與特約醫師合作，提供中高齡員工相關健康諮詢及醫療服務。另外，女性中高齡工作者常面臨更年期的辛苦，在身體與心理上需要更多的關懷，建議企業也能為其設計對應的友善方案。

2. **心理衛生：**職場心理健康的三大關注焦點，包括工作壓力、工作疲勞與工作過勞，此三者對於中高齡員工的情緒、態度、身心健康、工作績效都會產生很大的影響，雇主應協助中高齡員工進行自我照護及心理健康的覺察，提供心理或壓力諮詢的服務管道，以維護其中高齡員工心理之健康。

【小提醒】 雇主可採用 Quick[12]提出的三級介入機制協助中高齡員工提升職場心理健康，「初級介入」措施以預防為主，例如彈性工作制度；「次級介入」係針對中高齡高風險對象，例如壓力舒緩課程；「三級介入」則針對已有職場心理健康問題的中高齡員工，例如專業心理諮商輔導等。另外，雇主可與外部心理衛生機構合作，提供員工免費的心理諮詢方案，或可內聘諮商心理師，協助員工處理心理相關議題。另外，許多女性中高齡工作者除了工作壓力外，較男性中高齡工作者尚須承擔更多照顧長輩、教養子女的重責大任，另外也同時面臨更年期的種種症候群，難免產生心理壓力，建議企業在推動中高齡友善職場文化時，能將女性中高齡工作者的心理健康設計專屬適性項目，並增加公婆相處、

子女教養、更年期適應、女性壓力舒緩等項目，落實性別友善職場。

3. **職場安全維護**：雇主應提供安全的工作環境，避免讓中高齡員工因工作造成職業傷害與工安意外。雇主應建立工安專責制度，並與外部專業組織合作，透過定期檢查相關工安問題，提供中高齡員工安全的工作環境。

【小提醒】雇主應成立工安專責單位，例如工安室或工安委員會，建立企業的工安稽核制度，並引進外部專業單位協助定期檢查及提供改善建議；雇主亦應建立工安通報機制，提供員工通報工安問題的管道，另應定期舉辦相關急救訓練與災害演練，以確保工作環境安全無虞。

五、生涯構面：

1. **退休規劃**：中高齡員工年齡漸長，逐漸接近退休，雇主應協助中高齡員工調整心態，鼓勵中高齡員工進行退休生涯規劃，維繫與社會良好互動關係，完善經濟生活，保持健康身心，避免形成社會照護負擔，也可發展老人人力資源，促進經濟發展之利。

【小提醒】雇主應協助中高齡員工於退休前審視自己的嗜好、專長、體力、經濟狀況，打造專屬適合自己的退休計畫，以開創充實有意義的退休生涯。雇主可將即將退休的中高齡員工為納訓對象，先實行意願問卷調查再依需求情形開設退休規劃相關課程，訓練內容可包括健康促進、養生調理、退休財務、心理調適、家人相處與臨終規劃等課程，俾協助員工及早規劃因應。另外，雇主亦可於員工屆退前某特定年數(例如退休前五年)施以個別訪談，了解員工退休準備度及需求訪查，針對實際需求給予相關協助。

2. **理財規劃**：中高齡者被稱為三明治世代，常須負擔父母、子女的相關費用，亦多為家中經濟支柱，雇主應協助中高齡員工建立投資理財規劃觀念，提供理財專家諮詢服務協助中高齡員工做好個人與家庭的財務管理，讓其知道如何有效運用家庭所得，使中高齡員工的各項人生理財目標得以按照計畫實現，達到經濟安定的目標。

【小提醒】為協助中高齡員工做好理財規劃，雇主可以引進外部專業資源，可辦理集體式的理財教育課程，也可以採一對一的個別家庭理財規劃諮詢及健診，外部資源之引進可以用專案合作型式，也可以以特約顧問方式配合，項目可包括提供理財投資規劃諮詢、稅務處理諮詢、債務問題諮詢、風險保障諮詢等。

3. **終身學習**：現今社會需要的是跨領域的 T 型人才，雇者應提供中高齡員工多元

的終身學習機會，鼓勵踴躍參加各項跨領域學習活動，並積極連結外在資源，以充實中高齡員工身體與心理相關知能、提升工作能量與組織績效，進而達到營造良好學習風氣、友善職場環境之目的。

【小提醒】除了專業的相關訓練體制外，雇主應建構多元學習型組織，並編列充足的預算及提供獎勵措施，積極營造終身學習的環境，例如可定期辦理團體終身學習活動、專書閱讀推廣活動、導入各式網路學習平台(例如經濟部中小企業處「中小企業網路大學校」學習平台)等多樣性活動，亦可舉辦學習競賽及年終績效考核等激勵項目，拓展中高齡員工多元學習管道，

肆、結語

中高齡工作者在職場中的經驗，面臨著年齡歧視、提前退休、工作環境條件不佳等障礙，對於中高齡工作者的負面刻板印象在職場中也是常見的現象，總認為中高齡員工因為老化造成記憶力變差、動作反應變慢，或在人格特質上被認為會倚老賣老、不願學習等狀況，讓許多中高齡員工在勞動市場中成為弱勢的一群。

政府為落實尊嚴勞動，提升中高齡者勞動參與，保障經濟安全，鼓勵世代合作與經驗傳承，維護中高齡者就業權益，建構友善就業環境，並促進其人力資源之運用，特制定《中高齡者及高齡者就業促進法》及相關子法，除了宣示政府對於中高齡工作者的重視，正視中高齡員工的優勢，也提出相對應的策略，並在相關制度和策略上，規範良好的就業環境與措施，給予相關支持、補助與獎勵。

本實務研究因應《中高齡者及高齡者就業促進法》及其子法的推動，希望提供企業有關年齡歧視態樣的相關訊息，除了以學理分類外，並以實際範例說明可能發生的狀況，讓企業不會因認知差異而衍生年齡歧視情事，以致產生爭議或受到裁罰；另一方面，實證研究也發現，中高齡友善職場文化的推動可降低職場年齡歧視，也會增進中高齡工作者的工作安全感及心理健康，有助於其穩定就業。本實務研究依據中高齡友善職場文化五大構面(工作構面、氛圍構面、生活構面、健康構面、生涯構面)，提供每一構面所包含之各項內涵的原則與目標，並提出具體的建議作法，另搭配《中高齡者及高齡者就業促進法》以及相關子法的規範內容及補助或獎勵資源，作為企業在推動中高齡友善職場文化時的參考依據，協助企業成功營造具實質內涵的中高齡友善文化職場，創造企業與中高齡工作者雙贏局面。

參考資料

- [1] 國家發展委員會：中華民國人口推計(2018 至 2065 年)。台北市，國家發展委員會；2018。
- [2] 勞動部：什麼是就業歧視？ Available from：
<https://www.mol.gov.tw/service/19851/19854/19875/14729/>。
- [3] 勞動部：就業年齡歧視究竟有哪些態樣？ Available from：
<https://www.mol.gov.tw/service/19851/19854/19875/14727/>
- [4] 焦興鎧：勞工法與勞工權利之保障-美國勞動者法論文集(一) 1995：344-355。
- [5] Decock G. The personal experiences of age discrimination by older people in the European Union. International Symposium on Age Discrimination, held on 5 September 2005, London. Session 1- Age Discrimination: experiences and definitions.
- [6] Patel B, Kleiner B. New Development in Age discrimination. Labor Law Journal 1994; November: 709-717.
- [7] 焦興鎧：98 年度防治就業歧視業務研討會。台北市：行政院勞工委員會職業訓練局；2009。
- [8] 江琦玉：從年齡歧視探討中高齡勞動者就業問題--兼論反年齡歧視立法之必要性(碩士論文)，台北市：中國文化大學；1995。
- [9] 郭振昌：從中高齡者人力運用談就業服務法中禁止年齡歧視之規定。臺灣勞工雙月刊 2006；2：20-27。
- [10] Lytle A, Levy S. Reducing Ageism: Education About Aging and Extended Contact With Older Adults. The Gerontologist 2019; 59(3): 580-588.
- [11] 陳嘉彌：代間師徒制打造混齡友善職場。新北市：新北市政府；2018。
- [12] Quick JC. Occupational health psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. Professional Psychology: research and practice 1999; 30(2): 123-128

國家圖書館出版品預行編目資料

我國中高齡工作者職場處境調查：企業中高齡友善文化、工作者心理安全感及心理健康之探討 = A study on employee-friendly workplace culture, job security, and mental health of the middle-aged and elderly/蕭晴惠, 胡佩怡著. -- 1 版. --

新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所, 民 110.06

面；公分

ISBN 978-986-5466-54-1(平裝)

1.勞工就業 2.高齡勞工

412.53

110006075

我國中高齡工作者職場處境調查：企業中高齡友善文化、工作者心理安全感及心理健康之探討

著(編、譯)者：蕭晴惠、胡佩怡著

出版機關：勞動部勞動及職業安全衛生研究所

22143 新北市汐止區橫科路 407 巷 99 號

電話：02-26607600 <http://www.ilosh.gov.tw/>

出版年月：中華民國 110 年 6 月

版(刷)次：1 版 1 刷

定價：350 元

展售處：

五南文化廣場

台中市區中山路 6 號

電話：04-22260330

國家書店松江門市

臺北市松江路 209 號 1 樓

電話:02-25180207

- 本書同時登載於本所網站之「研究成果／各年度研究報告」，網址為：<https://laws.ilosh.gov.tw/ioshcustom/static-page/page-01#content>
- 授權部分引用及教學目的使用之公開播放與口述，並請注意需註明資料來源；有關重製、公開傳輸、全文引用、編輯改作、具有營利目的公開播放行為需取得本所同意或書面授權。

GPN: 1011000726

ISBN: 978-986-5466-54-1



勞動部勞動及職業安全衛生研究所

INSTITUTE OF LABOR, OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH, MINISTRY OF LABOR

221新北市汐止區
橫科路407巷99號
TEL 02-26607600
FAX 02-26607732



www.ilosh.gov.tw

ISBN 978-986-5466-54-1

00350



9 789865 466541

GPN : 1011000726 定價:新台幣350元