

臺北市就業服務處

108 年度青銀共事職務分析調查計畫 結案報告



執行廠商 : 思多葛市場研究股份有限公司



負責人與計畫主持人 : 彭孟慈總經理

協同計畫主持人 : 徐魁甲 組長

完成日期 : 108 年 12 月 11 日

目 錄

壹、調查主旨.....	1
一、調查緣由.....	1
二、調查目的.....	2
貳、文獻探討及名詞解釋.....	3
一、國際中高齡及高齡人口就業狀況.....	3
二、我國人口結構現況.....	5
三、青銀共事操作型定義.....	7
四、國外推動青銀共事案例.....	10
五、臺北市就業市場與銀髮人口工作狀況.....	34
六、小結.....	38
參、調查過程.....	39
一、訪談產業挑選.....	40
二、青銀共事職務清冊.....	47
三、焦點座談會.....	54
肆、調查結果.....	57
一、銀髮員工特質.....	57
二、青年員工特質.....	65
三、企業與銀髮員工對留用的看法.....	69
四、企業與銀髮員工對進用的看法.....	73
五、企業內青銀共事環境.....	80
六、目前企業已實施的青銀共事工作模式.....	88
七、青銀共事對企業帶來的效益.....	97
八、青銀共事工作模式上遭遇的問題.....	99
九、青銀共事遭遇問題採行的解決辦法.....	105
十、企業對未來政府推動企業運用銀髮員工措施建議.....	111
十一、企業內對未來政府推廣青銀共事看法與建議.....	117
十二、小結.....	120
伍、性別分析專章.....	124
一、女性銀髮員工特性.....	124
二、男性銀髮員工特性.....	127
三、不同性別對職務的偏好.....	128
四、多元性別對企業帶來的影響.....	129
五、兩性在青銀共事上遭遇問題.....	130
六、企業為促進性別友善提供的措施.....	131

陸、臺北市青銀共事職務分析.....	133
一、軟體/程式/系統工程師.....	135
二、硬體研發/測試工程師.....	145
三、資通訊顧問服務人員.....	151
四、法務人員.....	159
五、護理師.....	167
六、職業安全衛生管理師.....	175
七、電話客服人員.....	183
八、賣場銷售人員.....	191
九、餐飲服務人員.....	199
十、照顧服務員.....	209
十一、安全管理人員.....	215
十二、產品維修人員.....	221
十三、職業大客車駕駛.....	227
十四、現場技術人員.....	233
十五、環境維護人員.....	239
十六、小結.....	245
柒、結論及建議.....	251
一、結論.....	251
二、建議.....	254
捌、研究限制.....	258
玖、參考文獻.....	259
一、中文文獻.....	259
二、外文文獻.....	261
附錄一 108 年度青銀共事職務調查訪問問卷.....	267
附錄二 初步電訪回收職務個數.....	269
附錄三 職務調查清冊.....	273
附錄四 深度訪談代碼對照表.....	285
附錄五 焦點座談會會議記錄.....	287
附錄六 歷次審查會議之會議紀錄.....	347

表目錄

表 1	三階段年齡人口及結構-高、中及低推估	5
表 2	工作年齡人口結構-高、中及低推估	6
表 3	年齡管理津貼措施.....	31
表 4	六都 2018 年三階段年齡人口及結構.....	34
表 5	臺北市 2015 至 2018 年各年齡勞動參與率.....	35
表 6	臺北市 2014 至 2018 年就業市場職業分布.....	35
表 7	臺北市 2014 至 2018 年就業市場學歷分布.....	36
表 8	臺北市 2014 至 2018 年銀髮人口學歷分布.....	37
表 9	2018 年臺北市不同產業別從業人員占比.....	41
表 10	2018 年我國事業單位受僱銀髮員工受僱人數統計.....	42
表 11	2018 年我國事業單位銀髮員工進用人數統計.....	43
表 12	2019 年北區參與銀髮就業博覽會廠商行業別分布.....	44
表 13	訪談行業別彙整結果.....	45
表 14	完成訪談家數-依行業別分	46
表 15	青銀共事電話調查清冊.....	48
表 16	電話接觸結果.....	48
表 17	是否有青銀共事職務.....	49
表 18	青銀共事職務工作模式.....	49
表 19	未來推行青銀共事職務意願規劃.....	50
表 20	青銀共事職務分類.....	51
表 21	初步收斂訪談職務.....	51
表 22	調查職務彙整.....	53
表 23	焦點座談會規劃.....	54
表 24	焦點座談會出席人員.....	55
表 25	職能積木模型架構.....	133
表 26	軟體/程式/系統工程師職務分析簡表	135
表 27	硬體研發/測試職務分析簡表	145
表 28	資通訊顧問服務人員職務分析簡表.....	151
表 29	法務人員職務分析簡表.....	159
表 30	護理師職務分析簡表.....	167
表 31	職業安全衛生管理師職務分析簡表.....	175
表 32	電話客服人員職務分析簡表.....	183
表 33	賣場銷售人員職務分析簡表.....	191
表 34	餐飲服務人員職務分析簡表.....	199
表 35	照顧服務員職務分析簡表.....	209

表 36	安全管理人員職務分析簡表.....	215
表 37	產品維修人員職務分析簡表.....	221
表 38	職業大客車駕駛職務分析簡表.....	227
表 39	現場技術人員職務分析簡表.....	233
表 40	環境維護人員職務分析簡表.....	239
表 41	青銀共事職務職能總表.....	245

圖目錄

圖 1	美國 2014 至 2018 各年齡人口數.....	10
圖 2	美國 2014 至 2018 各年齡勞動參與率.....	11
圖 3	英國 2014 至 2018 年各年齡人口數.....	15
圖 4	英國 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率.....	15
圖 5	日本 2010 至 2018 年各年齡人口數.....	19
圖 6	日本 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率.....	19
圖 7	南韓 2014 至 2018 年各年齡人口數.....	24
圖 8	南韓 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率.....	25
圖 9	新加坡 2014 至 2018 年人口結構.....	29
圖 10	新加坡 2013 至 2018 年各年齡勞動參與率.....	29
圖 11	新加坡 WorkPro 計畫	30
圖 12	臺北市 2014 至 2018 年各年齡人口結構.....	34
圖 13	研究架構.....	39
圖 15	軟體/程式/系統工程師工作照	143
圖 16	硬體研發/測試工程師工作照	150
圖 17	資通訊顧問服務人員工作照.....	158
圖 18	法務人員工作照.....	165
圖 19	護理師工作照.....	174
圖 20	職業安全衛生管理師工作照-1	180
圖 21	職業安全衛生管理師工作照-2	181
圖 22	電話服務人員工作照.....	189
圖 23	賣場銷售人員工作照.....	198
圖 24	餐飲服務人員工作照.....	208
圖 25	照顧服務員工作照.....	214
圖 26	安全管理人員工作照.....	220
圖 27	產品維修人員工作照.....	226
圖 28	職業大客車駕駛工作照.....	232
圖 29	現場技術人員工作照.....	238
圖 30	環境維護人員工作照.....	243

摘要

一、研究目的

中高齡就業服務專法即將上路，社會各界也更加注重中高齡及高齡就業、混齡職場的議題，臺北市為推動青銀代間協作共事，遂透過本案，掌握臺北市企業內 15 種有「青銀共事」工作模式之職務名稱、職能分析和管理模式等，並蒐集美國、英國、日本、南韓和新加坡國家推動銀髮和青銀共事案例，以供未來臺北市推動高齡勞工就業促進、環境友善措施之參考。

二、研究過程

本案透過電話調查，訪查臺北市企業中青銀共事工作模式狀況，彙整具有青銀共事工作模式之職務，並製作成職務清冊，再透過本案深度訪談和焦點座談會等質化研究方法，依據臺北市產業結構收斂出 15 項既有青銀共事工作模式職務、核心職能、工作模式，以及企業在採取青銀共事工作模式中遭遇的問題和相關意見。

三、主要發現

本案調查結果如下：

1. 在先進國家青銀共事案例，職務再設計(彈性工時、工作分享)、鼓勵銀髮員工投入新事業與銀髮對青年員工技術傳承為較常見的青銀共事工作模式。
2. 目前企業青銀共事工作模式共有 12 種，依職務屬性採用不同的工作模式。
 - (1) 青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容。
 - (2) 青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工。
 - (3) 青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整雙方工作時數和時段並有固定交流時間。
 - (4) 銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。
 - (5) 青年員工擔任監督職，指導銀髮員工工作。

- (6) 銀髮員工與青年員工擔任相同職務，且形成互相指導關係。
 - (7) 銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作。
 - (8) 銀髮員工轉任後勤或行政單位。
 - (9) 銀髮員工退休後回任原有工作。
 - (10) 銀髮員工退休，受企業邀請擔任外聘顧問、講師或董監事。
 - (11) 銀髮員工退休後承接企業外包、專案業務。
 - (12) 銀髮員工退休後轉任關係企業或其他單位擔任主管。
3. 銀髮員工擔任青年員工監督職務，負責傳授青年員工技能(即師徒制)被視為青銀共事典型工作模式之一，然而，並非所有職務和環境都適合使用該類工作模式。
 4. 銀髮員工缺乏系統性教授技藝的能力，因此，在工作知識傳承上，多以實作或口述方式為主，較少以系統化教材進行授課。
 5. 任用主管對青銀共事接受度和管理能力影響青銀共事成敗與否。
 6. 保全、職業大客車駕駛具有職業年齡限制，影響企業進用銀髮員工意願。
 7. 青銀共事在我國為前瞻性的議題，各別職務採行的工作模式須考量各別企業營運方針和整體產業環境。

四、主要建議

總和本案研究發現，提出立即可行建議以及長期性建議：

1. 立即可行建議
 - (1) 建議政府媒合工作流程、人因工程等專業工作改良團隊與企業進行媒合，提供企業客製化輔導規劃。
 - (2) 建議政府以「青銀共事、混齡職場」為主題，針對任用主管、青年員工和銀髮員工提供混齡工作環境中，多世代員工工作環境介紹、共事準則或員工管理技術。

-
- (3) 建議政府提供專案、銀髮顧問團或實習生等專案計畫，鼓勵企業進用銀髮員工，促使銀髮員工與青年員工偕同工作。
 - (4) 媒合銀髮員工參與非營利組織、社會企業或新創產業中工作。

2. 長期性建議

- (1) 盤點我國行業規管法規的年齡限制的適用性。
- (2) 挑選特定產業作為我國政府推動青銀共事的示範。
- (3) 透過社會教育，破除銀髮員工 65 歲需要退休以及就業環境對銀髮員工的偏見。

摘要

1. Research purposes

As 〈The Act of Promotion elderly-aged Employment〉 is coming, the issues of the of elderly-aged and intergenerational cooperation become the crucial issue in our country. For elevating the labor force participation rate of the population of age 55 and above, Taipei, Department of Labor, Taipei City Government selected 15 jobs and studied those job's training, selection, compensation, performance appraisal, and management model in intergenerational cooperation. Besides, this study took United States, the United Kingdom, Japan, South Korea and Singapore as study cases to review of their employment policies for older worker.

2. Research methods

First, researcher took telephone survey to collect the company who hired the workers age 55 and above among past 3 months; second, researcher visits those company's older workers and their supervisor, or human resource officer for realizing the why those employer retaining or hiring those olders, and which problems they meet in workplace, and which help they need by government. Third, researcher held 3 focus discussions and inviting the government representative, labor scholar and older work's employer to discuss what government can do to encourage elderly-aged people to work, and how to promotion intergenerational cooperation.

3. Main findings

The main research results as follows:

1. Encourging employer for doing job redesign (including implement flexible working hours, job sharing, etc), or encouraging older work investing new career, becoming self-employment, doing part-time job or becoming mentor, consultant for teaching young worker could be the normal policy in United States, the United Kingdom, Japan, South Korea and Singapore.
2. According the study, there are 12 work models in intergenerational cooperation:

(1) Young worker do the same duties and job content as older worker.

-
- (2) Young worker and older worker hold the same position, but they are divided according to their characteristics and expertise.
 - (3) Young worker and older worker hold the same position, but adjust their working hours.
 - (4) Older worker becomes young worker's mentor for supervising and teaching young worker.
 - (5) Young worker becomes supervisor to manage older worker.
 - (6) Older worker and Young worker hold the same position and having mutual guidance relationship.
 - (7) Older worker and young worker become a working team or cooperate on a project basis.
 - (8) Older worker are transferred to administrative department.
 - (9) Older worker return to their jobs after retirement.
 - (10) Retired older worker was hired by the company to as consultants, lecturers or directors and supervisors.
 - (11) After retiring, older worker doing outsourcing or short-term project
 - (12) After retiring, older worker will be transferred to affiliated companies or other units as supervisors.
3. Mentorship is the typical working model of intergenerational cooperation. However, not all positions and environments are suitable.
 4. Older worker lack of the teaching ability ,they mostly focus on implementation or verbal methods instead of using systematic teaching materials.
 5. Corporate culture and the older worker's supervisors play the important roles in intergenerational cooperation.
 6. Security guard and professional truck have occupational age restrictions which effect the willingness of employer to hire older worker.

-
7. Intergenerational cooperation is a foreseeable issue for employer, even though older workers retain and hire is usual in workplace, and employer realize the problem of worker aging and the lack of workers could be possible in the future, most employers still sitting on the fence about this issue.

4. Recommendations

Following are the policy suggestions:

1. Immediately suggestions
 - (1) Government can cooperate with job design or human factors engineering experts and employer, and providing the resource to help enterprise implementing job redesign or flexible work.
 - (2) Government can hold “Multi-Generational Workforce” as the theme, and provide management introductions, lecture to supervisor, elderly-aged and youth people for teaching how to manage or work with multi-generational colleague.
 - (3) Government can provide project such as short-term work, interns, or organizing older worker consulting team help older worker engage in the social activity.
 - (4) Government can help older worker participate in non-profit organizations, social enterprises or new industries.
2. Long-term policy
 - (1) Rethink the applicability of age restrictions among regulations and laws.
 - (2) Select specific industries as a benchmarking for other industries to promote intergenerational cooperation.
 - (3) Crack the myth of older worker should be retire after 65 by social education.

壹、調查主旨

一、調查緣由

2018 年，行政院為排除投資障礙，解決產業五缺的缺工、缺才問題，以「留才、攬才、育才」作為三大政策方向，解決產業人才不足的問題，具體針對產業缺工問題，提出「媒合就業，開發勞動力；改善低薪，創造友善職場；產學雙贏，縮短學用落差」三大改善對策。其中在「媒合就業，開發勞動力」對策中，指出推動「世代團結」模式的職場技術傳承與青銀代間協作，針對中高齡及高齡勞動力方面，政府透過訂定法律、推動政策，讓中高齡及高齡工作者投入勞動市場(行政院，2017)。

2019 年，勞動部「中高齡者及高齡者就業法」3 讀通過，法案共 8 章 45 條文，包括禁止年齡歧視、補助雇主聘僱中高齡、高齡者及職務再設計、職訓、鼓勵退休者再就業等條文內容，活化我國中高齡及高齡人口就業市場。

隨中高齡就業服務專法即將上路，社會各界也更加注重中高齡及高齡就業、混齡職場的議題，臺北市為推動青銀代間協作共事，市府勞動局在 2017 年於臺北東區地下街成立銀髮人才就業諮詢站，就業服務處更在隔(2018)年以青銀共事為核心，主辦青銀總動員就業博覽會，該活動吸引 135 家綜合產業的優質企業到場徵才，提供 5,000 個以上優質工作機會，最高薪資平均為 4 萬 1,785 元，吸引中高齡及高齡民眾重回勞動職場(臺北市就業服務處，2018)。

為更進一步完善臺北市中高齡與高齡就業促進政策，推動友善中高齡與高齡就業環境，臺北市就業服務處特以「108 年青銀共事職務分析調查計畫」，藉由質性研究方法進行臺北市青銀共事職務分析，針對臺北市企業目前青銀共事工作模式和適用職務進行蒐集，並掌握青銀共事的實務需求、發展困境與解決辦法，協助臺北市就業服務處擬定未來策略或改善業務，為本計畫之緣起。

二、調查目的

本案藉由電話調查、深度訪談、焦點座談會和次級資料蒐集，掌握臺北市企業內有「青銀共事」工作模式之職務分析、管理模式等，以供未來臺北市推動高齡勞工就業促進、環境友善措施之參考。本案研究目的如下：

- (一) 蒐集 15 種臺北市「青銀共事」職務分析，包含職務屬性、工作內容、職能需求、薪資福利和工作績效等
- (二) 蒐集國際「青銀共事」模式，並分析比較其優缺點。
- (三) 藉由深度訪談、焦點座談會等質化意見調查，蒐集友善高齡企業在發展「青銀共事」中面臨的實務困境和解決辦法。
- (四) 提出未來臺北市政府推行「青銀共事」具體建議。

貳、文獻探討及名詞解釋

一、國際中高齡及高齡人口就業狀況

人口為國家構成的基本要素之一，人口數量及年齡結構的變化為決定國家發展的重要關鍵。經濟合作暨發展組織(Organization for Economic Cooperation and Development, 簡稱 OECD)於 2006 年發表《Live Longer, Work Longer》報告，以老人與就業為議題，闡述 OECD 國家所面臨的人口老化、老年勞動參與率低落、青壯年人口(18 至 64 歲)與老年依賴人口(65 歲以上)比例失衡等問題，並提出檢討與政策建議，該報告指出，各國若不改變既有勞動力政策，在未來人口快速老化的情形下，退出職場人數將多於新進入職場的人數，造成產業勞動力不足、缺工等狀況(OECD, 2006)。

2019 年，OECD《Working Better with Age》報告指出，2018 年，OECD 國家每 100 名工作人口需撫養 42 名 50 歲以上未就業人口，至 2050 年，100 名工作人口撫養 50 歲以上未就業人口數量提高至 58 人，勢必對 OECD 各國財政、社會福利造成負擔，在政府的財政壓力和勞動力市場缺口之下，已退休的中高齡及高齡人口重返職場工作已是國際趨勢，然而，中高齡及高齡人口所擁有的社會、生心理條件殊異將影響其收入和老年生活條件，擁有高人力資本、生心理條件的中高齡及高齡人口仍可透過培訓再就業，或從事低階工作獲得收入，反之，工作條件不佳、生理、心理條件差、無力負擔工作的高齡人口將陷入老年貧窮的困境，將加劇中高齡及高齡人口之間的貧富差距問題。

有鑑於此，如何妥適引入、再培訓中高齡及高齡勞動力進入職場，並說服雇主留用、再僱用高齡員工，進而打造適合中高齡及高齡員工的工作環境，乃是未來各國政府須面對的重大問題，為此，OECD 針對會員國中標竿國家進行個案研究，目前已完成挪威(2013)、法國(2014)、荷蘭(2014)、瑞士(2014)、波蘭(2015)、丹麥(2015)、美國(2018)、南韓(2018)、日本(2018)等國，其具體作法包含：延後或廢止法定中高齡及高齡員工退休年齡、制定禁止職場年齡歧視法令、提供中高齡及高齡勞工職業技能訓練、就業諮詢或媒合等就業輔導方案等措施，此外，考量到高齡人口的多樣性，部份國家亦推出針對中高齡及高齡人口的需求提出彈性的退休計畫，如階段性退休(Phased Retirement)。

相較於跨國組織、各國政府對中高齡及高齡就業議題的重視，部分研究指出，民間企業仍不重視未來將面臨的勞動力減少及老化議題。《經濟學人》在 2014

年發表「75歲是否為新的65歲-面對高齡勞動人力的挑戰」，內容針對480間歐洲企業高階主管進行調查，分析企業在中高齡及高齡就業的重視及因應現況，結果顯示：企業間普遍瞭解員工高齡化的問題，但對於因應的對策則較不積極(The Economist, 2014，引自中技社，2015)。此外，國際人力資源管理協會(Society for Human Resource Management, SHRM)針對會員企業進行的高齡就業議題調查，其結果顯示僅有19%的企業才開始正視勞動力高齡化的問題，6%的企業已經制定相關策略及作法，2%的企業規劃強化其制度及管理作為(SHRM, 2016)。OECD(2019)亦指出，儘管各國政府、企業已意識到中高齡及高齡工作者和混齡工作組合的價值，然而，在實際人力運用上，企業仍偏重留用企業內的高齡員工，對於重新僱用高齡員工的態度仍有保留，在不同企業規模上，部分大型公司雖已對企業內高齡員工採取因應措施，然而，在中小企業(SMEs)部分，雇主對高齡工作者留用和僱用仍有疑慮。根據過往文獻指出，雇主不願意僱用、留用中高齡及高齡受僱者之因素包含：中高齡及高齡工作者的僱用成本不符合經濟效益、中高齡及高齡工作者持有的技能不符合企業所需、中高齡及高齡工作者學習能力、生理限制可和工作年限低於青年員工等(OECD, 2006；OECD, 2019)，皆是企業不願意，進用中高齡及高齡工作者的原因。由於雇主對中高齡及高齡工作者的偏見，限制中高齡及高齡工作者的求職，以致於中高齡及高齡人口再就業時，僅能從事基層、條件不佳的工作，甚至直接終止就業。

基於目前就業市場對中高齡及高齡員工的就業限制，OECD(2019)提出三項改善方案，其一，提升中高齡及高齡者工作動機，如：降低中高齡及高齡者為領取公共資源(社會福利、退休金)而提早離開職場的誘因、鼓勵企業推行階段性退休，並結合工作收入和養老金制度，以促進中高齡及高齡工作者續留職場；其二，針對不同社會條件的中高齡及高齡人口提供對應的就業輔導資源，如：提供就業輔導、技能培訓課程等；其三，解決雇主在留用和僱用中高齡及高齡工人的障礙，其中，OECD(2019)指出，鼓勵雇主採取年齡管理(Age Management) (Naegele, 2006；OECD, 2019)。年齡管理由1990年歐盟提出，其核心概念為針對中高齡及高齡員工的生理狀況，調整其職務、工作條件，鼓勵中高齡及高齡員工續留職場，具體作法包含：促成中高齡及高齡員工能力轉移(Competence Transfer)給組織中較年輕的成員、組成混齡工作團隊，或是改善工作環境、提供工作輔具、降低工時或提供健康管理等員工福利等，讓中高齡與高齡以上工作者可續留職場，提升組織整體的效能與發展，以擴增組織的資產與經營效益。目前英國、新加坡、德國等先進國家政府已將「年齡管理」概念引入勞動政策內，並協助雇主在組織內推行年齡管理措施。

二、我國人口結構現況

自 1951 年以來，我國婦女生育率呈長期下降趨勢，限縮我國人口成長動能，根據國家發展委員會(以下簡稱國發會)人口推估報告，我國出生數未來將從 2018 年 19 萬人，減少至 2065 年 13 萬人。另一方面，在死亡率部分，由於我國生活水平與醫療技術、公共衛生等持續進步，國人健康養生觀念逐漸盛行，國人平均餘命穩定增加，預估未來各年齡別死亡情形均能持續改善。透過以 2018 年人口結構為基準所計算之標準化死亡率可知，2018 年粗死亡率為 7.5‰，預估至 2065 年將降為 4.9‰(國發會，2018)。

在生育率及死亡率下降趨勢下，我國人口快速老化，1993 年成為高齡化社會，2018 年，我國高齡人口過 14%，正式邁入高齡社會，根據人口推估，我國高齡人口 2026 年超過 20%，我國將邁入超高齡社會¹。截至 2018 年底我國三階段年齡人口結構，幼年人口(0-14 歲)占 12.9%，青壯年人口(15-64 歲)占 72.5%，老年人口(65 歲以上)占 14.5%，在國發會的推估中，若未來生育政策未見預期效果，則最嚴重(高推估)的情況下 2065 年三階段人口占比將轉變為 6.8%、48.6% 及 44.7%，且預估自 2043 年起至少 23 年的時間，老年人口均維持在 700 萬人以上規模，顯示高齡化造成社會經濟影響勢必為未來政府與各界及早正視的課題，見表 1。

表 1 三階段年齡人口及結構-高、中及低推估

項目 ²	2018 年		2065 年		2018-2065 年人數變動	
	人數 (萬人)	占總人口 比率(%)	人數 (萬人)	占總人口 比率(%)	人數 (萬人)	變動率 (%)
高推估						
幼年人口	305	12.9	218	11.6	-87	-28.7
青壯年人口	1,711	72.5	948	50.4	-763	-44.6
老年人口	343	14.5	715	38.0	372	108.4
中推估						
幼年人口	305	12.9	159	9.1	-146	-48.0
青壯年人口	1,711	72.5	862	49.7	-849	-49.6
老年人口	343	14.5	715	41.2	372	108.4
低推估						
幼年人口	305	12.9	108	6.8	-197	-64.4
青壯年人口	1,711	72.5	777	48.6	-933	-54.6
老年人口	343	14.5	715	44.7	372	108.4

資料來源：國發會(2018)。

¹ 根據聯合國世界衛生組織的定義，六十五歲以上老年人口占總人口的比例達百分之七時，稱為「高齡化社會(Ageing Society)」，達到百分之十四時稱為「高齡社會(Aged Society)」，倘若老年人口比例達到百分之二十時，則稱為「超高齡社會(Super-Aged Society)」。

² 幼年人口為 0-14 歲，青壯年人口為 15-64 歲，老年人口為 65 歲以上。

在工作年齡人口部分，青壯年人口自 2015 年達到最高峰後將呈現持續遞減的趨勢，預估將由 2018 年的 1,711 萬人，減少至 2065 年的 777 萬人至 948 萬人。

在年齡結構上，我國工作人口年齡層自 2007 年起，45 至 64 歲人數已超越 15 至 29 歲及 30 至 44 歲，成為我國工作年齡人口主要年齡層，而未來在高齡少子化趨勢下，預估 45 至 64 歲占工作年齡人口之比率將由 2018 年 41.2%，上升至 2065 年 43.4% 到 52.6% 之間，表示未來我國工作年齡人口將近 4 至 5 成屬 45 歲以上之中高齡及高齡年齡層(國發會，2018)。綜上所述，可知未來在工作人口減少，以及中高齡及高齡人口成為主要工作人口年齡層的趨勢下，若欲解決勞動力缺乏問題，勢必得正視高齡人口延長工作、再度就業等課題，而目前將工作中的中高齡及高齡者續留在勞動市場並與新進青年共事，為目前國際上企業與政府推動之重點人力政策之一(郭振昌，2014)，見表 2。

表 2 工作年齡人口結構-高、中及低推估

項目	2018 年			2065 年			
	人數 (萬人)	占總人口 比率(%)	占工作年齡 人口比率 (%)	人數 (萬人)	占總人口 比率(%)	占工作年齡 人口比率 (%)	
高 推 估	合計			948	50.4	100.0	
	15-29 歲	(同中推估)			241	12.8	25.4
	30-44 歲				296	15.8	31.3
	45-64 歲				411	21.9	43.4
中 推 估	合計	1,711	72.5	100.0	862	49.7	100.0
	15-29 歲	447	19.0	26.1	194	11.2	22.5
	30-44 歲	558	23.7	32.6	258	14.8	29.9
	45-64 歲	706	29.9	41.2	410	23.6	47.6
低 推 估	合計			777	48.6	100.0	
	15-29 歲	(同中推估)			148	9.3	19.1
	30-44 歲				220	13.8	28.3
	45-64 歲				409	25.6	52.6

資料來源：國發會(2018)

2019 年 11 月，行政院三讀通過勞動部提出的「中高齡者及高齡者就業促進法」(勞動部，2019)，其法案分別就政府、雇主兩端提出規範：在企業方面，該法案明訂雇主對於求職或受僱的中高齡者及高齡者，不得以年齡為由，在招募、進用、分發、考績或陞遷、薪資給付、退休、解僱等事項給予差別對待，此外，該法案納入年齡管理概念，雇主得以定期勞動契約僱用 65 歲以上勞工，若企業中已有勞工將滿 65 歲退休年齡，企業可於其退休前一年提供退休準備、調適、再就業的相關協助；在政府方面，該法案規定勞動部應針對企業對中高齡及高齡人才留用提供協助，而地方主管機關得成立銀髮人才服務據點，辦理媒合就業機會、訓練研習及勞動法令諮詢等事項。

在推動辦法上，「中高齡者及高齡者就業促進法」提出「一彈、一禁、三補助」概念，放寬雇主得以定期契約僱用 65 歲以上高齡勞工，禁止雇主年齡歧視，並補助企業進行職務再設計、留用高齡工作者，具體措施分為「禁止年齡歧視」、「開發就業機會」、「協助在職者穩定就業」、「促進失業者就業」、「支持退休者再就業」和「推動銀髮人才服務」六大措施，其中，在協助在職者穩定就業部分，該法案中指出：「雇主對於其僱用之中高齡及高齡者，得採同一工作分工合作或調整職務，以傳承技術及經驗，促進其世代合作，穩定就業」。為對應人口結構轉型，以及人口老化問題，我國政府將藉由推動職務再設計、世代合作等工作模式，促使高齡工作者得以新型態工作模式，持續發揮其工作能力，提高雇主留用、進用意願。

三、青銀共事操作型定義

(一)名詞定義

中高齡及高齡勞動力的界定上，國際組織、各國定義仍莫衷一是。根據 OECD 人口統計定義，高齡者泛指 65 歲以上人口，然而，在 OECD 勞動統計中，將 55 至 64 歲之間勞動力定義為高齡工作者(OECD, 2018, Martin, 2018)。另一方面，國際勞動組織定義(International Labour Organization, ILO)報告指出，55 至 64 歲為中高齡工作者，65 歲以上為高齡工作者；在其他國家方面，日本 1970 進入高齡社會以前法定退休年齡為 55 歲，1995 年，日本基於高齡化社會需求，遂制定〈高齡社會對策基本法〉，將退休年齡提高至 60 歲，2013 年再提高至 65 歲(張瑞雄，2011；ILO, 2018)。

我國方面，根據就業服務法第 2 條定義，中高齡者為「45 至 65 歲」人口，然而，在勞動力發展署銀髮人才資源中心的服務對象係以「年滿 55 歲以上」或「已退休者」者為主。考量本案研究目的及各國國情差異，本案係以「銀髮」指稱「55 歲及其以上人口」。

根據現有勞動力市場狀況，銀髮員工就業分為留用(Retain)和僱用(Hire)兩種樣態，留用為銀髮員工於原工作職務上持續就業，僱用為銀髮員工因退休或其他因素離開職場之後，經企業招募重回職場工作，無論銀髮員工採用哪一工作樣態，其勢必與不同年齡、世代(Generation)的工作者一起工作，而現有文獻中多以青銀混齡、混齡工作團體(Mixed Aged Group)、多世代混齡工作環境(Multi-Generational Workforce)指涉此種工作形式，其具體定義為「不同世代的工作者從事相同工作」。

不同世代反映了不同時期出生人的成長背景、價值觀和生命歷程差異，其差異展現於不同世代員工的工作技能、工作態度和工作期待等面向上：在工作場所中，老一代的員工可以憑藉多年的工作經驗而具備工作環境所需的歷史觀或視角；而年輕一代相較於銀髮員工，對於新技術或新媒體掌握度較高，但缺乏工作經驗。另一方面，年輕一代注重職涯發展，老一代則更注重收入與就業的保障(Čič & Žižek, 2017)，其價值觀、工作態度等差異將造成不同世代之間的衝突與對立，而管理者如何消弭青年員工、銀髮員工因年齡造成的隔閡，維持穩定和諧的工作環境，並運用年齡管理概念，依銀髮員工的工作需求，調整其工作內容、工作時間，以持續留用、進用銀髮員工，進而促成不同世代之間的技术、經驗傳承，打造世代共融的職場環境乃是未來人力運用的問題。

綜合前述文獻，青銀共事為企業結合銀髮員工與青年員工特性進行工作設計的一種工作模式，故本案以「55歲以上工作者與不同世代的工作者同時從事相同工作，且能互相指導、學習，促成世代間的經驗傳承」乃本案操作型定義。

(二)青銀共事工作模式

根據前述文獻可知，銀髮員工的工作經驗、職場智慧、人際能力與知識整合的能力為雇主亟欲保留的企業資產，且因應缺工環境，企業運用銀髮人力補足人力缺口已經為部分產業趨勢，在企業實務人力運用上，企業因應產業特性，結合銀髮員工、青年員工的工作條件差異和工作期待，採取不同的工作模式，其工作模式彙整如下(郭振昌，2014；鍾文雄，2017；郭振昌，2018；張淑卿，2018)：

1. 銀髮員工與青年員工從事相同工作內容

在企業實務上，儘管銀髮員工體力、學習等工作能力略遜於青年員工，然而，部分銀髮員工的工作能力仍可因應職務需求，故銀髮員工與青年員工共同擔任相同職務，並負責相同工作內容，其工作時間、績效考核標準未因年齡而有個別調整。

2. 青年員工與銀髮員工工作內容重組、互補

企業依青年員工、銀髮員工工作能力差異，調整青、銀員工工作內容，如：資訊業中，銀髮員工負責舊有系統維護，青年員工負責新興系統開發。

3. 銀髮員工轉任企業內技術教育、監督職，或擔任青年員工的指導者

銀髮員工將現有讓給青年員工，轉為擔任青年員工的監督、教育指導人員，以培育後進。

4. 銀髮員工與青年員工工作時間互補

不同世代員工因工作期許、生活需求而對工作時段、時間期望有所差異，企業透過調整工作時段、時間等方式調整人力配置，讓不同世代員工得以在自己希望的工作時段、時間進行工作，然而，企業仍會安排青、銀員工一起工作的機會，以促成青、銀髮員工互相交流技術與經驗。

5. 待退銀髮員工實施階段性退休，將工作時間、工作內容分給青年員工

已有退休規劃的銀髮員工與企業協調，透過減少薪資的方式，降低銀髮員工的工作時間、工作內容，轉由青年員工逐步承接銀髮員工的工作。

6. 銀髮員工和青年員工組成工作團隊或相互導師，彼此傳授工作技能

銀髮員工與青年員工組成互相導師，一起工作之餘，並互相傳授工作技能，如：青年員工教授銀髮員工處理電腦技術，銀髮員工則傳授青年員工工作技能，或是銀髮員工與青年員工組成工作團隊，雙方運用自己的長處偕同完成同一份任務。

7. 銀髮員工退休後，重回職場擔任原任職企業或其他企業的外聘技術指導、顧問或理監事兼職員工

銀髮員工退休，與原任職企業或其他企業簽屬定期契約，擔任技術指導、顧問、關係企業的理監事等。

8. 銀髮員工退休後，轉任自由工作者，承接專案活動或授課等

銀髮員工退休後，運用個人技能或再培訓成為自營業者，承接原有企業或其他企業的外包專案。

9. 企業輔導已屆退休銀髮員工創業或轉業

屆退銀髮員工轉任企業分部或擔任公司加盟店、經銷商，或創業，除沿用原先工作經驗以外，亦可擔任企業分部管理者，具代表性案例為日本 Curve 女性連鎖健身房運用銀髮員工拓展分店。

綜合上述青銀共事工作模式彙整，可分為組織內銀髮員工工作安排，或是運用短期、彈性人力進用銀髮員工兩種模式。在組織內員工工作安排包含：銀髮員工工時或薪資縮減並轉由青年員工承接其工作，銀髮員工轉調二線後勤職務、銀髮員工與青年員工組成工作團隊，運用青年員工補足銀髮工作者因時間、體力不足而產生的工作限制；在短期、彈性人力的運用上，銀髮員工從事兼職、自營作業者，或創業等彈性工時工作模式續留職場，並兼顧家庭生活的需求。

四、國外推動青銀共事案例

英國、美國、日本、南韓和新加坡為遭遇勞動力人口老化問題，但銀髮人口勞動參與率高於我國的國家，以下就上述國家銀髮就業推動政策，和該國在「引入銀髮員工，活動銀髮員工工作能力並達到技術、經驗傳承」目的之青銀共事案例進行整理。

(一)美國

在 OECD 國家中，美國為較晚進入高齡社會的國家，1942 年，美國 65 歲以上人口超過 7%，成為高齡化社會，然而，因美國廣納移民，故延緩其人口老化趨勢，直至 2013 年，美國 65 歲以上人口達 14.14%，正式進入高齡社會(詹火生，2015)。

2018 年，美國總人口為 3.2 億人，55 至 64 歲以上占 12.90%，而 65 歲以上人口為 15.81%，是可知 65 歲以上人口占比高於 55 至 64 歲人口約 3%，然而，銀髮人口占整體人口比例仍逐年成長，見下圖 1。

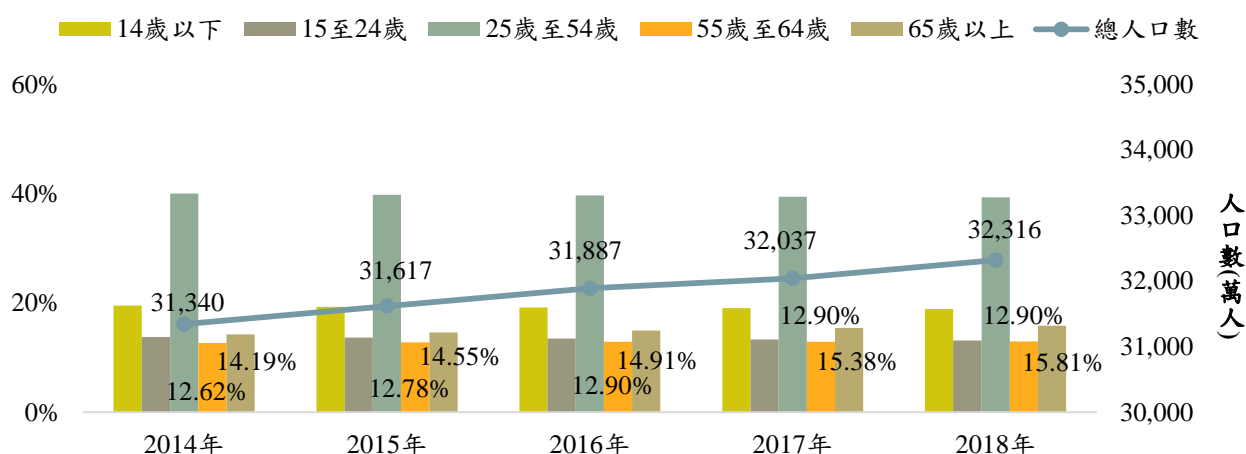


圖 1 美國 2014 至 2018 各年齡人口數

資料來源：美國普查局

在勞動參與率上，2018年美國55至64歲人口勞動參與率為64.95%，較2017年成長，另外，65歲以上人口勞動參與率亦近2成，整體而言，美國銀髮人口投入勞動力市場較高，見下圖2。

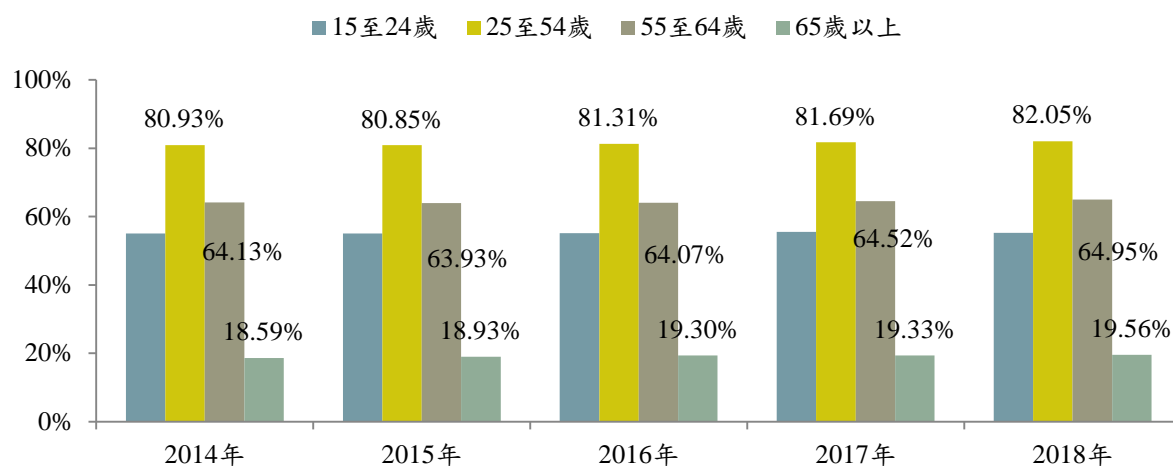


圖 2 美國 2014 至 2018 各年齡勞動參與率

資料來源：OECD

為鼓勵銀髮人口投入勞動力市場，改變就業市場對銀髮人口的年齡歧視即是首要之事，1967年美國通過通過就業年齡歧視法(Age Discrimination Employment Act, 簡稱 ADEA)³，禁止企業因年齡因素給予銀髮員工不平等待遇，該法主辦機關為聯邦政府下「平等就業機會委員會」(Equal Employment Opportunity Commission, 簡稱 EEOC)，適用對象包含 40 歲以上的個人，以及員工數在 20 名以上的企業。1983 年，美國政府修法改革退休養老制度，將請領社會安全金的年齡延後至 67 歲，並鼓勵民間企業採用確定提撥的退休金制度，由員工自行與企業協調每月薪水提撥比例，以降低企業承擔退休基金的風險。

在促進銀髮就業方面，以促進 50 歲以上銀髮人口福祉的民間非營利組織美國退休協會(American Association of Retired Persons, 簡稱 AARP)為較具代表性組織，AARP 提供銀髮員工保險、就業推介、就業博覽會等，定期出版以銀髮生活為主要的研究文獻，且積極促進與其他老人機構合作。2001 年，AARP 設立銀髮友善企業獎項(AARP Best Employers for Workers Over 50)，頒發僱用 50 歲以上勞工的企業，並分享獲獎者案例，以彰表揚。

³ U.S. DEPARTMENT OF LABOR, Age Discrimination。取自於 <https://www.dol.gov/general/topic/discrimination/agedisc>。檢索時間：2019 年 12 月 4 日。

2012年，AARP和熟齡生活促進組織(Experience Corps，簡稱Encore)共同合作，共同推動由Encore首創「世代對世代行動(Gen2Gen)」和安可典範人物計畫(Encore Fellows Program)。該計畫招募50歲以上銀髮者擔任社區志工，並與社區內的兒童、青少年結成生活夥伴，透過陪伴、閱讀或生活等方式，由銀髮者擔任兒童、青少年的人生導師，指引其人生方向，另外，該計畫設立「標竿獎(Purpose Prize)」，每年挑選數名持續活躍於社會、積極解決尋求社會問題的60歲以上銀髮人士進行表揚，以彰顯銀髮員工老而不退的活力，2019年獲得標竿獎共有5人，具體事蹟包含：救助敘利亞難民、教導社區貧困青少年、創設非營利組織救助流浪漢等(Gen2Gen, 2019)。根據熟齡生活促進組織，截至2019年11月為止，世代對世代行動計畫共有1,246名銀髮者參與，獲得協助的青少年、兒童累積數量達100萬名。

安可典範人物計畫則是Encore最為知名的案例，安可典範人物計畫與美國Intel、IBM合作，協助退休人員轉任至非營利機構或社區組織，持續發揮所長。以Intel為例，Intel屆退人員後可申請安可典範人物計畫，Encore計畫將申請人資料，並依照與Encore合作的非營利機構、社區組織提出的需求人才需求，依照其職務、文化適應性、技能需求和效益評估等多面向進行媒合，若媒合成功，申請人退休後，可直接轉任至非營利機構中擔任志工、董事或顧問，提供金融服務、作業流程改進、行政、績效或人事管理，IT或硬體設施規劃等服務，在費用上，Intel會提供一筆研究基金支持該計畫，工作時間由申請人和非營利機構自行協調，工作時數1,000小時，工作期程約在6至12月，獲得25,000美元，計畫結束後，若非營利機構有意持續進用該名退休人員，則改由非營利機構負擔其薪資。

根據安可典範人物計畫案例，原從事程式設計的銀髮員工退休後轉由零售業擔任物流管理，為商店的日常操作(包括運輸、接收等)規劃標準作業流程和應用程式，亦有銀髮者轉由教育機構擔任活動規劃和活動評估人員⁴，甚至有銀髮者轉任至市政府的科技諮詢委員，以協助政府規劃公共科技服務。透過安可典範人物計畫，非營利、中小型企業和社區組織不僅獲得寶貴的科技人才，亦可讓銀髮員工在發揮工作能力之餘，亦可達到社會公益的目的，係為雙贏的結果。

鑒於美國安可典範人物計畫的成功，該計畫進一步拓展至加拿大、智利、丹麥、義大利、南韓、英國、澳洲及荷蘭等國，並獲得各地組織正面評價。2014年，Encore創辦人馬克·費德門(Marc Freedman)提出「安可就業」概念，鼓勵退

⁴ 熟齡就業媒合平台 <https://encore.org/jeffrey-fox/>。資料擷取時間：108年11月16日。

休後的銀髮人員持續工作、或從事創業、社會公益性質等工作，持續發揮其才能。「安可就業」的概念獲得廣大迴響，並推廣至南韓等亞洲國家，並影響該些國家的銀髮人口促進就業政策。

在企業對銀髮人力的運用上，美國連鎖藥局 CVS Caremark 及其子公司 CVS 藥局(CVS/pharmacy)為銀髮人力運用的知名企業，CVS Caremark 為美國最大藥物零售商，2011 年，銀髮員工占 CVS Caremark 員工 17% 以上，有鑑於美國勞動力老化趨勢趨勢，遂制定無齡人才計畫(Talent Is Ageless Program)、資深藥劑師導師制(Senior Pharmacist Mentoring)和雪鳥計畫(Snowbird Program)以提高銀髮員工的進留用率。

CVS Caremark 於 2003 年提出無齡人才計畫與美國國家老齡理事會(National Council on Aging)、AARP 等非營利組織和政府部門等建立合作關係，以 50 至 99 歲銀髮人才為主要招募對象，由合作夥伴協助媒合銀髮人才，並送至由 CVS Caremark 和當地大學合作所規劃 4 到 6 周的 CVS 成功方案(CVS Success Development)培訓課程，提供新進員工訓練課程，其培訓資金、新進人員薪資來自 CVS 和合作夥伴共同負擔，培訓完畢後，新進人員則進入工作現場接受店長線上指導，待通過考核即可就業 (The Sloan Center on Aging & Work, 2011a)。

資深藥劑師導師制設立目的為 CVS Caremark 出於青年人力短缺，遂透過該計畫中，邀請資深藥劑師，尤其是退休藥劑師進入校園擔任中學生或高中生的指導老師，參與計畫的導師在培訓學生前，皆須受過指導技巧、跨文化溝通，導師倫理、人際和衝突處理等課程，通過課程後，導師可進入校學員擔任學生的指導者，協助學生學習醫藥領域知識，CVS Caremark 亦提供學生在藥局實習的機會，CVS Caremark 為補足資深藥劑師因指導學生造成的人力短缺，特增加藥局的線上人力以補足缺口。整體而言，透過資深藥劑師導師計畫，資深藥劑師可成為中學生醫學知識的啟蒙者，且資深藥劑師工作態度、工作倫理以可傳承至下一代，對美國醫藥人才培育帶來卓越效益(The Sloan Center on Aging & Work, 2012)。

在留用銀髮員工上，CVS Caremark 提出雪鳥計畫，協助年長藥劑師、美容顧問等職務可依季節轉移其他州的 CVS Caremark 分店，此計畫不僅提高銀髮員工的留用率，也帶動銀髮顧客對 CVS Caremark 的品牌忠誠度。基於 CVS Caremark 對進留用銀髮員工和人才培育的貢獻，2007 年，CVS Caremark 獲得美國高齡化學會(American Society on Aging, 簡稱 ASA) 老化和商業獎(Business and Aging Award) (The Sloan Center on Aging & Work, 2011b)。

富達投資(Fidelity Investments)為美國跨國金融服務公司，基於既有客戶老化後，對退休生活、財務保險等諮詢服務需求，遂制定退休服務人員配置方案(Retirement Services Staffing Model)，引入一批具有高技能、教育程度的銀髮電話服務人員，加入富達人壽的退休服務部門的(Retirement Services department)電話服務中心，以服務富達人壽的高齡客戶群。該批銀髮電話服務人員招募來源為家庭主婦、二度就業族等。皆以兼職、輪班等彈性工時，在電話服務尖峰時段提供補充人力，每班次工作時間約 4 小時。透過該計畫，電話服務中心員工組成由全青年工作者，改為青、混齡的工作環境，擴大話務服務對象範圍，而原全職的電話服務人員，改為 75% 為兼職人力，25% 為全職人力，擴大人力運用的彈性，然而，引入銀髮話務員工也提高企業的管理成本，原電話服務人員培訓時間約 8 周，每天 8 小時，引入兼職人力後，則需拉長至 16 周，而將正職員工改為兼職員工後，也意味一名全職員工的工作量將由 2 個以上的兼職員工分擔，不僅增加話務人員數量，也加深管理人員的工作負擔。整體而言，退休服務人員配置方案讓富達投資開始研究退休族、二度就業或其他潛在的人力特質，並找適合運用該些人力的管理方法(The Sloan Center on Aging & Work, 2011c)。

由以上可知，美國在推動銀髮員工就業時，亦看中銀髮員工對青年世代的技藝傳承、經驗分享和創新影響力，以妥善運用銀髮員工過去累積的人生經驗。

(二)英國

英國 1929 年進入高齡化社會，在 1975 年，65 歲以上人口占總人口比例超過 14%，進入高齡社會，是全球最早意識到高齡勞動者重要性國家之一。2018 年，英國人口估計有 6,643 萬人，55 至 64 歲人口為 11.99%，低於 65 歲以上人口 18.31%，見圖 3。

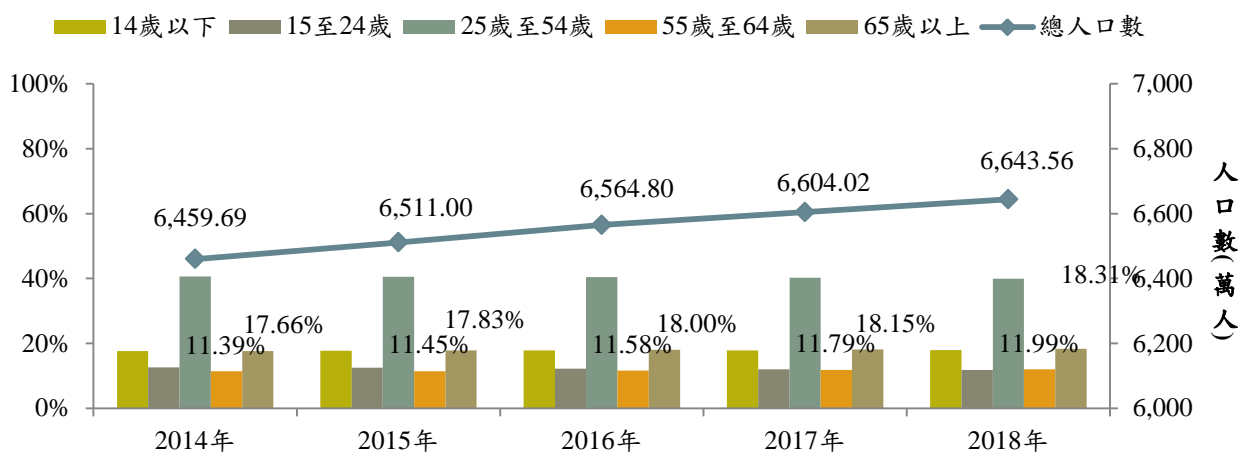


圖 3 英國 2014 至 2018 年各年齡人口數

資料來源：英國國家統計局

然而，在勞動參與率上，55 至 64 歲勞動參與率為 67.29%，反之，65 歲亦上人口勞動參與率僅有 10.65%，如何促進銀髮人口就業遂成為英國政府的重大問題。

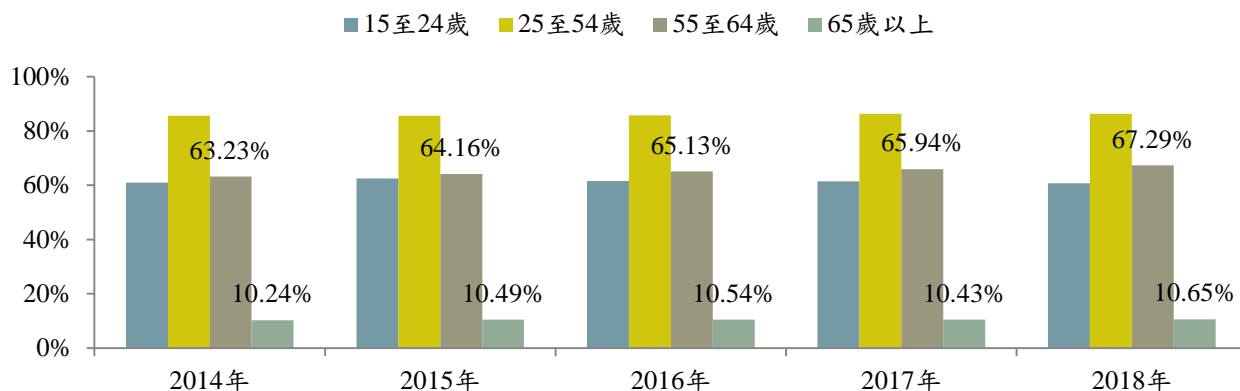


圖 4 英國 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率

資料來源：OECD

2001年，英國成立工作與年金部門(Department for Work and Pensions, DWP)，專責處理中高齡及高齡議題(Taylor, 2008)，以「延後退休年齡，延遲領取年金年齡、禁止就業年齡歧視及鼓勵回歸就業市場」為組織核心理念，2006年，DWP頒布「就業(年齡)平等條列」，要求企業積極回應銀髮員工的就業需求，2011年，DWP要求企業不得已退休年齡(65歲)強制要求退休，且允許退休後英國銀髮員工仍可再請領部分退休金下持續工作(高雅玲，2013)。

在銀髮就業促進上，英國政府開始鼓吹工作多樣性和工時彈性化，以及鼓勵企業採用漸進式退休，另外，英國政府也以社會教育方式提升銀髮者就業意願，並立法保護銀髮員工的就業權。

2010年，英國政府為降低青少年失業率，故仿效德國推行「師徒制」，政府編列預算補貼中小企業僱用學徒，但很多英國企業卻驅使這些學徒在缺乏技術內涵的職位上進行「培訓」，例如：連鎖超市 Morrisons 就利用政府補貼招攬了 52,000 名「學徒」，在收銀機櫃臺上進行長達半年以上的「培訓」，該計畫對培訓青年技藝的效果不彰，最後以失敗作收(The Economist, 2019；張源泉，2019)。

DWP 2013 發表的〈中高齡者僱用指南〉(Employing older workers-An employer's guide to today's multi-generational workforce)(DWP, 2013; 鍾文雄, 2017)，指出銀髮員工投入就業市場並不會排擠到青年員工的工作機會，反之，銀髮員工的工作經驗有助於提升企業營運，且在經驗傳承、培育新進員工和降低流動率具有顯著影響，在年輕員工和高齡員工的管理上，DWP 建議企業對高齡員工以彈性工時、部分工時等方式逐步進行階段性退休(Phased Retirement)，並引入導師、工作分享等工作模式傳授工作經驗給青年員工(DWP, 2013)。

2014年，DWP發布〈更豐富的工作生活：一個行動框架〉(Fuller Working Lives: a framework for action)(Department for Work and Pension, DWP, 2014)，向英國人民說明持後退休、持續工作的重要性，並在報告中羅列醫療、餐飲、教育等多產業進用銀髮員工的案例。

2017年，DWP發布〈全齡職涯夥伴關係行動方案〉(Fuller Working Lives: a partnership approach)，提出五大行動措施((DWP, 2017；楊雅婷，2018)：

1. 刪除法定退休年齡，積極改革退休金制度並推動彈性工作時間制度，以支持英國員工規劃全齡職涯。

根據 DWP 歸納，彈性工時分為工作分享(Job Sharing)、在家工作(Working From Home)、部分工時(Part Time)、壓縮工時(Compressed Hours)、彈性工時(Flexitime)、年休工時(Annualised Hours)、交錯工時 (Staggered Hours) 等，而階段性退休亦是彈性工時運用的其中一種類型。DWP 為鼓勵銀髮屆退員工主動向企業申請彈性工時、工作調整計畫，遂提供勞工規劃彈性工作、與雇主談判策略等工具指南，並明文規定，雇主除非因商業因素考量，否不得拒絕銀髮員工的申請，若員工和雇主產生糾紛，則可透過「諮詢、調解與仲裁服務處」(Advisory, Conciliation and Arbitration Service, 簡稱 ACAS) 予以協調，必要時將對違規者仲裁。

在彈性工時類型中，階段性退休將影響銀髮員工退休金的金額，若銀髮員工採用階段式退休且已屆領取政府退休金(State Pension)年齡⁵，則可採取「直接領取」或「延遲領取」兩種領取政府退休金的做法：直接領取政府退休金的銀髮員工可繼續工作，然而，若銀髮員工領取的政府退休金、工作收入等總領取金額大於個人免稅額，仍需繳稅；若選擇延遲領取，則銀髮員工日後領取退休金金額則會增加。除政府退休金以外，英國銀髮員工的退休金來源包含個人退休金(Personal pension)和工作退休金(Workplace Pension)，個人退休金為私人儲蓄性質，而工作退休金為雇主每月從員工薪資中固定提撥⁶，若銀髮員工若選擇減少工作時間，則可能工資減少而影響提撥金額，降低日後銀髮員工領取工作退休金的金額。

2. 委託英國社區事業協會(Business in the Community, BiTC)，進行銀髮人口就業案例研究及相關業務執行，如：鼓勵雇主聘用銀髮人才、提供再訓練課程、建置招募銀髮人才平台等。
3. 鼓勵雇主推動平等的工作場所待遇和價值，特別是特定族群，如：高齡、女性、護理人員、身心障礙者、黑人和少數民族等。
4. 推動成人技職系統改革計畫，以確保技能培訓系統適用於所有群族進修使用，包括因應新興科技產業興起，提供更好的技能開發及技能鑑定等，以鼓勵終身學習。另外，也推動 300 萬學徒計畫，進入企業實習，適用於所有年齡層，也包含銀髮人才在內。

⁵ 根據 DWP 資料，領取政府退休金年齡約 67 至 68 歲，是出生年而定，取自於 <https://www.gov.uk/government/news/proposed-new-timetable-for-state-pension-age-increases>。檢索時間：2019 年 12 月 4 日。

⁶ 英國 DWP 工作退休金相關規定取自於 <https://www.gov.uk/workplace-pensions>。檢索時間：2019 年 12 月 4 日。

5. 英國 DWP 設立銀髮人才就業專區，提供雇主、銀髮員工就業所需資源。

在雇主方面，DWP 成立 The Business Champion for Older Workers，向雇主說明聘用高齡工作者的好處，提供雇主指南(Age Action Alliance employer toolkit)，提供雇主留用、再培訓或僱用高齡工作者，以及如何規劃彈性工時，另外，針對運輸、零售、照護、醫療、金融服務、高等教育和餐飲業雇主提供管理高齡工作者的工具包。

由以上可知，英國政府近年的銀髮人口就業措施特色為「階段性退休」、「彈性工時」和「職務再設計」方式，鼓勵銀髮人口「延後退休」。

在民間方面，英國 B&Q 在 1989 年意識到銀髮員工在家具銷售、DIY 展示上的能力，因此，設立 2 家專門僱用 55 歲以上銀髮員工的分店，在工作安排上，2 家分店採彈性工時且兼職工作，每位受僱銀髮每 2 年一次勞動合約，在營運後，分店根據業務需要調整人力配置，並增加銀髮員工的教育訓練。在營運表現上，僱用銀髮員工分店的顧客滿意度、銷售利潤和員工流動率皆優於其他分店，其成功模式後推至英國國內分店和海外分店，並成為進用銀髮人力的典範案例 (Hogarth& Barth,1991)。

(三)日本

日本 65 歲以上人口於 1971 年正式達到 7%，為東亞地區最早進入高齡化社會國家，1994 年，日本 65 歲高齡人口達到 14%，成為高齡社會；2006 年，日本 65 歲以上人口首次超過 20%，正式邁入超高齡社會。出生率部分，2009 年，日本出生率僅在 1.37% 左右，其人口老化和少子化問題，導致日本整體人口數衰減，部分地區因人數過少而導致「滅村」。因應人口短缺之下產生的缺工問題，日本政府遂以促進銀髮就業方案作為解決日本勞動力匱乏的辦法(張瑞雄，2011)，見圖 5。

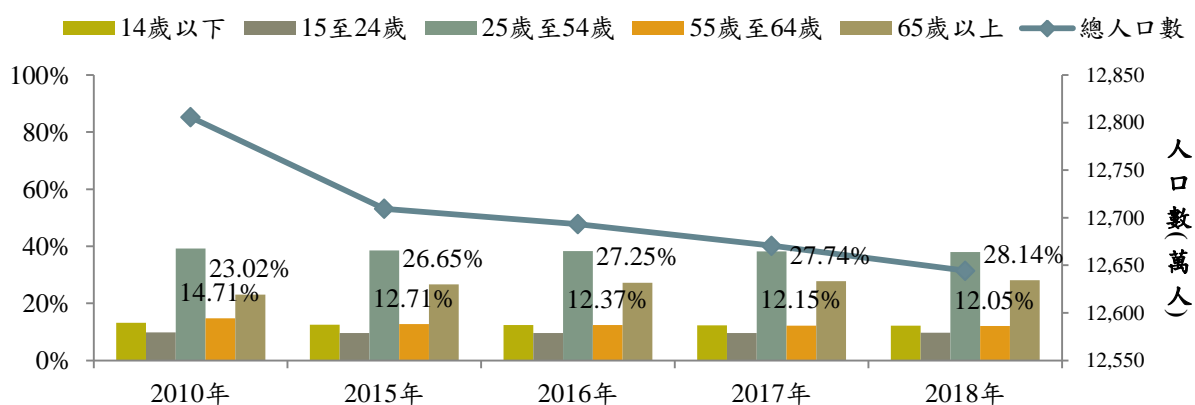


圖 5 日本 2010 至 2018 年各年齡人口數⁷

資料來源：日本政府統計整合窗口(e-Stat)

在勞動參與上，日本 55 至 64 歲勞動參與率為 77%，65 歲以上人口勞動參與率有 24.68%，其銀髮人口參與勞動比例為先進國家中名列前茅，見圖 6。

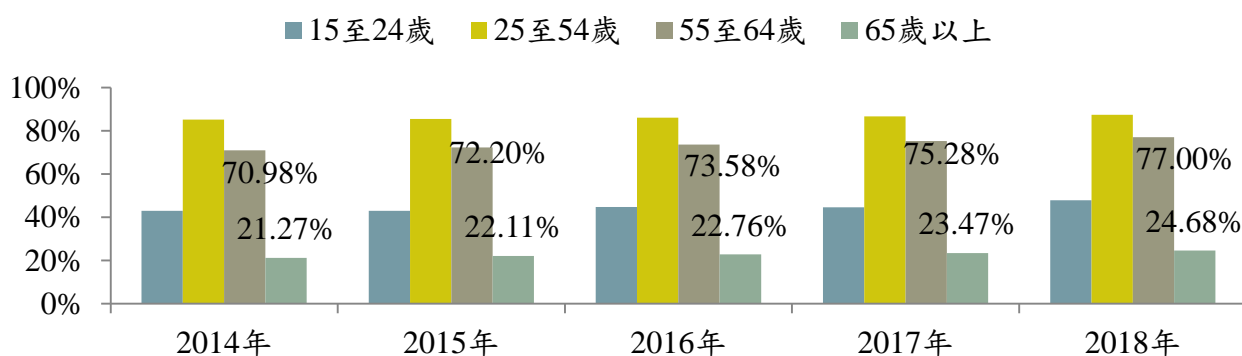


圖 6 日本 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率

資料來源：OCED

⁷ 2010 年與 2015 年人口資料出自於當年度國勢調查(人口普查),2016 至 2018 年為日本統計局基於 2015 年人口資料和其他相關指標推估

1971年，日本厚生勞動省制定〈高齡者僱用安定法〉，以規範企業、中央和地方政府在促進高齡就業應有的作為，2006年，日本修正〈高齡者僱用安定法〉，以階段性延後退休年齡，禁止企業招募時對年齡加以設限，如有年齡設限必要，則需額外說明，藉此立法保護銀髮工作者的就業權，該法仍持續修正，2012年，〈高齡者僱用安定法〉將退休年齡延後至65歲，且雇主對企業內已屆退休的高齡員工必須採取「延後退休年齡」、「延長僱用」、「廢止退休制度」等措施，未來〈高齡者僱用安定法〉的修正方向上，日本政府將持續延後退休年齡，直至完全廢止為止(詹火生，2015；戴琬真，2014；潘佩儒，2018)。

2012年，日本通過「高年齡者等職業安定對策基本方針」，針對雇主、地方政府雙方提出六大指針：在雇主部分，日本政府提出禁止年齡歧視、進行高齡工作者職務再設計，如：提供職業訓練、提供工具(輔具、加強照明設備)，或提供彈性工時、部分工時或特休等措施；在政府部分，除高齡勞動法令宣導以外，還與民間勞動力顧問團、民間企業共同開發訓用高齡工作者能力課程，並對僱用高齡工作者的雇主提供補助，協助中高齡及高齡求職者的職業生活規劃提供諮詢服務(厚生勞動省，2012)。2018年，日本政府修正「僱用保險法」，將65歲以上高齡員工納入就業保險範圍，2016年，日本內閣發表《福利及勞動白皮書》，提出「終生勞動」概念，未來將以打造適合銀髮工作的就業環境，鼓勵日本銀髮員工持續發揮所能。

除改善高齡工作者的就業環境、企業僱用高齡工作者意願以外，活用高齡工作者的工作能力強化企業效益，提升企業主動僱用高齡者意願亦是日本政府近年做法。1975年成立，日本政府公益法人「高齡者事業集團」於，並在1980年改名為「銀髮人才資源中心(SHRC)」，並以「自主、自立、共働(協作)、共助」為宗旨，並於往後數十年於日本各地開設中心，該地退休後或是當地60歲以上的居民，只要參加講習與繳交會費後便可入會。

不同於一般人力派遣平台，SHRC係以活化銀髮員工能力為主，積極開發銀髮員工能力並回饋於地方社會，以傳承銀髮員工技能和經驗。起初，銀髮人才資源中心有短期專案外包媒合、銀髮員工手作品展售服務，在銀髮人才中心平台上，常見的工作內容可分為以下7類(賴樹立，2013)：

1. 管理類：停車場管理或依循管理制度進行的設施管理。
2. 外務類：宣傳單等發送、抄電表或催收帳單。
3. 專門技術：補習班、家教、翻譯或會計。

4. 技術性類：拉門、屏風修補、木工、油漆工或裁縫等。
5. 事務類：文書管理事務、收件人抄寫或櫃檯人員。
6. 清潔類：公園清掃、樹木消毒或除草割草。
7. 服務類：家事援助、安親支援、安護服務或觀光導覽等。

近年來，銀髮人才資源中心提供高齡者事業規劃、企劃提案服務，即是配合當地地方發展，開設專屬銀髮員工的職訓課程，如：農業技能培訓、企業顧問培訓課程等（廖文志、成之約、王滢婷，2014）。

除開設銀髮員工專屬職訓中心以外，日本政府另鼓勵企業、創業者提出銀髮就業方案，而世代配對共事(原文：世代間ペア就労)為目前日本常見活化高齡者工作能力的模式。世代配對共事即是以銀髮員工搭配青年員工從事相同工作的工作模式，其源自於日本傳統產業(如：餐飲、手工藝)中的師徒制，透過銀髮且資深師傅，以一對一、做中學方式傳授技藝。

世代配對共事模式以沖繩縣為代表，自 2013 年，沖繩縣政府委託公益財團法人沖繩縣產業振興公社(原文：沖繩県産業振興公社)執行「持續就業技能活用就業促進事業」(原文：生涯現役スキル活用型僱用推進事業)，將傳統師徒制予以制度化，並形成專案，推行至一般企業中，鼓勵一般企業留用 55 歲以上高齡員工和進用 15 至 30 歲的年輕員工，並形成工作夥伴，共同共事 3 個月，透過高齡員工向青年員工傳授工作技能、雙方工作分享、能力互補等達到經驗傳承和人才培育目的。

在具體措施上，世代配對共事模式乃針對位於沖繩縣內、員工人數在 300 人以下的中小企業，且預定或已採用高齡僱用措施(如：廢止、延後退休年齡、任用高齡工作者等)、近 6 個月內沒有員工因公事而離職或遭解僱的企業作為補助對象，其計畫目的分為四種(沖繩県産業振興公社，2013)：

1. 人才育成：活化高齡者的高度技術或經驗，以培養青年人才。
2. 能力互補：以互補方式，解決高齡者體力負擔，而青年工作者可從透過實做中向高齡者學習。
3. 工作分享：配合不同世代對工作時間的需求進行配對，令雙方互補，但為但仍保留一段時間給青銀工作者以互相傳承經驗和技術。
4. 企業活化：透過不同世代意見或能力交流，產出新事物，促成企業活化。

在人力上，世代配對共事配對模式分為兩種：

1. 高齡員工(55歲以上)指導一名青年員工(15至30歲)，帶領青年員工認識工作環境，並傳授工作技能。
2. 由中高齡及高齡員工(55歲以上)帶領一名壯年員工(31歲至未滿55歲)，共同指導一名青年員工(15-30歲)，由中高齡及高齡員工傳授青年員工工作技能、產業知識以外，並加入壯年員工對青年員工直接指導，提升青年員工對工作環境的認知，同時訓練壯年員工的管理能力。

在流程上，係由企業向公益財團法人沖繩縣產業振興公社提出計畫書，待審核通過後即可執行，完成計畫後，每組配對可獲得28萬元的補助金，然而，若企業採用其他人力措施，如：僱用65歲以上員工、引入工作重新設計設計制度，或是加入中高齡員工參與世代配對方案，每完成一項措施則可另行申請50,000日元的補助費用(沖繩縣產業振興公社，2017；沖繩縣產業振興公社，2018)。

在推行效益上，根據平成30年(2018年)《終身工作技能活化與僱用推進事業》(原文：生涯現役スキル活用型僱用推進事業)報告書中，2018年沖繩縣共有38家企業參加，共計促成56對工作配對，在38家企業分屬產業別包含製造業、建築業、醫療福利業、批發及零售業和住宿和餐飲業等，參與工作配對的職務包含：線上技術人員(製造業，包含食品製造業、紡織業)、機械維修人員、事務人員、長照人員或看護、總務人員、業務人員、水電工、土木工程師、汽車工人等。

在世代配對模式上，多數企業多採一對一模式，由中高齡及高齡員工親身向青年員工介紹產業、工作環境、傳授工作技術，甚至帶領青年員工與其他員工互動，強化青年員工對職場和工作的責任感，部分配對案例中，同時納入壯年員工共同指導青年員工，由中高齡及高齡工作者擔任青年員工的主要指導者，壯年員工為青年員工的監督者，傳授青年員工工作技巧、器械、機具或服務等實務操作流程。

在38家企業的自我評估中，92%滿意世代配對模式對人才培育的影響，也助於提高員工的知識技能和整體士氣、企業降低流動率和提高業務效率，另外，55%業者表示未來會在企業內引入世代配對模式，32%表示已經引入世代配對模式，僅有8%未來不會引入，5%尚未決定。

在企業部分，儘管日本政府已將退休年齡延後至65歲，但多數企業多採用60歲退休，再以「退休後回聘」方式進用銀髮員工，然而，回聘後的銀髮員工

薪資大幅縮減，遂有「60 斷涯」的說法，而日本產業代表團體日本經濟團體聯合會指出，回聘後的銀髮員工因薪資待遇下降，故士氣低落，影響工作表現(日經新聞，2018)。

在少子化趨勢之下，日本產業缺工問題日益嚴峻，為此，日本部份企業已開始採用「延遲退休計畫」取代回聘計畫，減緩 60 歲員工薪資縮減比例，以促進銀髮員工的士氣，以本田汽車為例，本田汽車過去採用 60 歲員工退休後回聘計畫，回任員工薪資只有 59 歲的一半，2017 年起，本田汽車對集團內 4 萬名員工實行延遲退休計畫，持續留用銀髮員工，且 60 歲以後的薪資僅下降至 59 歲的 8 成，藉此鼓勵銀髮員工繼續發揮工作能力。

除本田汽車以外，明治安田生命保險公司過去採用「退休後回聘」制度，回聘員工僅能從事輔助行等工作，也因此降低工作收入，然而，根據明治安田生命保險公司推算，隨著泡沫經濟時代員工退休潮來臨，未來 20 年內，企業將損失 1,700 名員工，占總員工數 2 成，為保留企業內人力，明治安田生命保險公司自 2019 年 4 月起，將退休年齡從 60 歲延遲到 65 歲，並採用延遲性退休方式，不僅 60 歲以上薪資回升至 59 歲前的 7 至 8 成，並讓 60 歲以上員工擔任管理職、分店店長等重要職位，其薪資甚至超過 50 歲員工的薪資。透過延後退休年齡和延遲性退休制度，明治安田生命保險公司預計保留 700 人左右的勞動力，而短時間增加的人事成本，預計透過長期營收補足(日經新聞，2018)。

在企業進用銀髮員工方面，SUGI 藥房(スギ薬局)在 2015 年位於愛知縣的總部店面中，聘用 77 名平均年齡 69 歲的銀髮員工擔任兼職理貨員。考量銀髮員工的體力限制，銀髮員工在制服上皆會標上「年長店員」的識別記號，在工作內容上，銀髮員工負責搬運較輕型的貨物，然而，在計薪方面，銀髮理貨員和一般理貨員計薪方式不同，一般兼職理貨員為時薪制，而銀髮兼職理貨員採用計件制，係報酬乃根據一般兼職理貨員平均搬運一件貨物所需時間和薪資進行給付。透過按件計酬制，銀髮員工可避免與一般兼職理貨員領相同的薪水但工作效率低，導致薪資糾紛等問題，且按件計酬的工作時間較彈性，銀髮員工可根據身體狀況調整搬貨速度。

(四)南韓

2000年，南韓65歲以上占總人口7.2%，始進入高齡化社會，2017年，南韓歲以上人口超過14%，正式進入高齡社會，是目前先進國家中人口老化速度最快的國家(MOEL, 2018)，根據南韓僱用勞動部(Ministry of Employment and Labor, 簡稱MOEL)推估，預計於2026年成為超高齡社會，外，MOEL指出，若以韓國平均61.1歲的退休年齡進行推算，韓國於1955年至1963年出生的戰後嬰兒潮人口已屆退休年齡，預計有713萬人口逐漸退出就業市場，將造成產業缺工、技術斷層等問題(郭振昌, 2016; MOEL, 2018)

根據南韓統計廳統計，2018年南韓總人口為5,229.17萬人，55歲至64歲占14.92%，65歲以上15.52%，65歲以上人口約高於55歲至64歲，見下圖7。

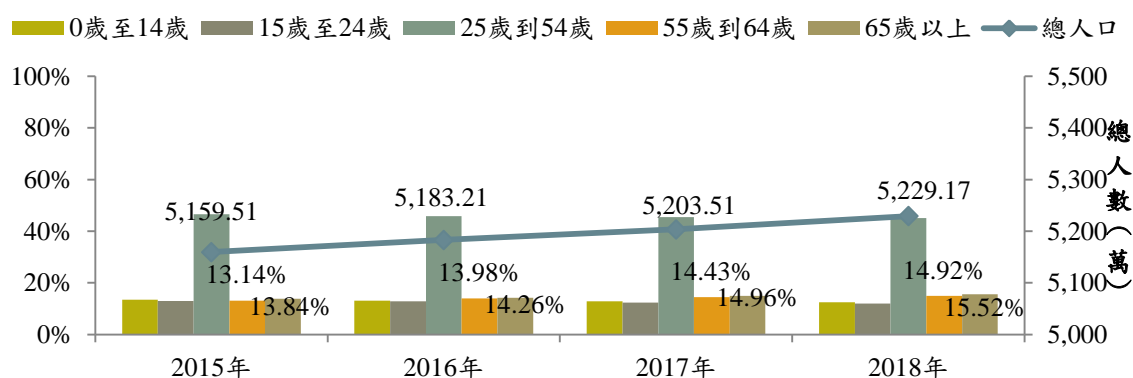


圖 7 南韓 2014 至 2018 年各年齡人口數

資料來源：南韓統計廳

勞動參與率上，2018年南韓55歲至64歲勞動參與率為69.15%，而65歲以上32.24%，相較於日本，55歲至64歲南韓高齡人口勞動參與率雖低於日本，然而，65歲以上勞動參與率上，南韓高於日本，足見南韓銀髮人口就業狀況普及。見下圖8。

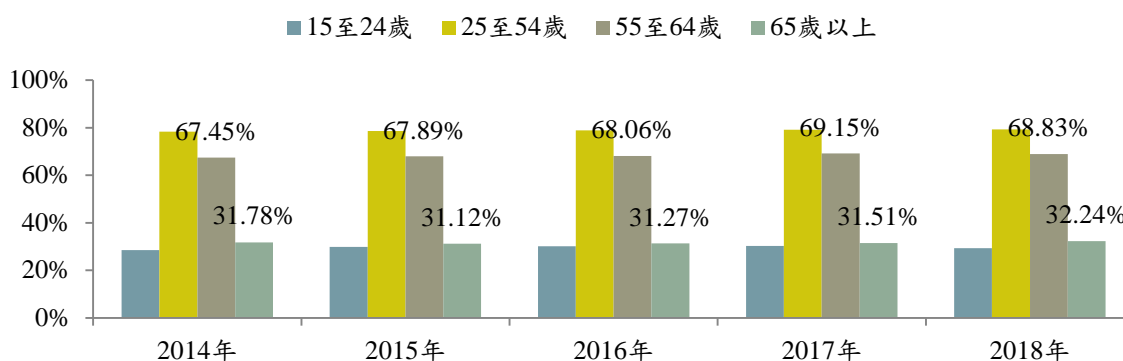


圖 8 南韓 2014 至 2018 年各年齡勞動力參與率

資料來源：OECD

於人口老化和戰後嬰兒潮老化趨勢，南韓政府 1991 年訂立定「高齡者就業促進法」且自 2007 年起，每 5 年針對該國高齡化人口和社會環境制定策略目標和計畫。(MOEL, 2013; 郭振昌, 2016; MOEL, 2018; 陸憊憊, 2018)。

第一期中高齡者促進就業基本計畫執行期間為 2007 至 2011 年，具體措施包含延後退休年齡推動薪資高峰計畫⁸、鼓勵企業進行職務再設計開發中高齡者友善的培訓計畫(The Aged Friendly Training Program)、退休人員退休人員再就業支持計畫(Re-Employment Support Program For Retirees)，此外，南韓和鼓勵企業與銀髮和青年簽訂年齡工作契約(Multi-Year Work Contract)，以定期契約方式進用員工，在整體環境上，第一期計畫以禁止年齡歧視為目標，立法禁止企業在招聘、僱用、培訓上給予不同年齡員工差別待遇，「高齡者就業促進法」修正為「中高齡者就業促進和禁止年齡歧視法」，以建立銀髮友善工作環境(MOEL, 2013; 郭振昌, 2016)。

第二期中高齡者促進就業基本計畫執行期間為 2012 年 2016 年，此階段乃因應南韓大量戰後嬰兒潮退休後產生的技術人力缺口，故加強支持世代間工作分享、擴大支持中高齡及高齡者繼續留在主要工作、鼓勵中高齡及高齡再就業和技能分享等措施為本期目標。

韓國於 2012 年至 2018 年開始實施的代間雙贏方案(Inter-Generational Win-Win Employment)，代間雙贏方案分為銀髮員工和青年員工兩部分，在銀髮員工部分，在 300 家中小型企業中，對年滿 55 歲屆退銀髮員工施行薪資高峰計

⁸ 薪資高峰計畫 (Peak Wage System)，即藉由勞資雙方協商，55 歲或以上且預計於 60 歲或以上年齡的銀髮員工藉由逐年減少薪資或縮短工時等方式，提高雇主留用銀髮員工意願，並由政府負擔勞工薪資縮減後部分差額，以及補貼企業進用 50 歲以上的求職者人力成本。

畫(Peak Wage System)，在工時上屆退銀髮員工工時皆較過去減少一半，並由政府提供銀髮屆退者薪資補貼，銀髮退休者擔任年輕員工導師和教練(Mentors And Instructors)，並補助中小企業以現場訓練方式培養企業內部講師、職務分析及研發訓練計畫等，以傳承中小企業，尤其是製造業的技術，MOEL 鼓勵企業引入薪資高峰計畫和調整工資制度，以配套保障中高齡及高齡勞工權益。在青年員工部分，透過逐年降低企業內既有銀髮員工薪資，並搭配工作分享計畫「工作分享」將剩餘的人事成本轉移至僱用 15 至 34 歲青年員工上，若企業同時促成銀髮工作者薪資高峰計畫、調整工資制度和僱用青年員工從事「工作分享」，則可以獲得政府額外補貼(郭振昌，2016；詹火生，2015)。

另一方面，韓國 2012 年建立 1600 位產業現場技術專家資料庫，邀請退休工匠、大師進入校園擔任「現場教授」(On-Site Professors)，以師徒制、短期授課或編制技術手冊等方式傳授技術 (MOEL，2015；郭振昌，2016)。另一方面，南韓政府推動青銀共創，2012 年補助 50 家企業，並提供創業辦公室，鼓勵企業運用銀髮工作者的工作經驗、資產，結合青年員工的創意開發新的經營模式。在第二階段中，南韓政府 2013 年，退休年齡延後至 60 歲，2016 年，將退休年齡延後至 65 歲，此外，在第二階段中，南韓政府透過文宣、企業案例，宣揚青銀共事的成功模式，並成立「代際共生委員」，以團體形式討論不同世代員工職場上如何透過薪資、績效或工時的調整，消弭世代職場對立(MOEL，2012；MOEL，2015)。

2015 年以後，南韓政府認知到銀髮人口就業困難之處在於銀髮員工沒有預先規劃退休後的就業生活，導致就業困難，因此，南韓政府推動終身職涯卡、第二職涯補貼和中高齡及高齡員工指南計畫，鼓勵仍在職的銀髮員工開始規劃退休後的工作規劃，避免銀髮員工退休後，囿於職場環境，僅能從事基層工作，另一方面，南韓政府針對數個缺乏青年勞動力產業，如：中小製造業(型塑、焊接)等產業所需職缺提供人才培訓計畫，或是鼓勵中高齡及高齡員工參與青創、創投，或至微型企業(5 人以下)公司工作內擔任實習生，而僱用銀髮員工的中小製造業、青創、創投或微型企業可獲得政府補貼薪資。除引導銀髮員工進入缺工產業工作以外，南韓制定補貼工作方案(Subsidized Jobs)，根據不同產業需求，制定銀髮諮詢團隊，以對中小企業、科技研發單位等提供技術指導。

除中央政府以外，韓國首爾政府亦有推動銀髮人口就業措施，2017 年，首爾政府提出「50+人才復興計畫(50+ Renaissance Project)」，並成立「50+基金會(Seoul 50+Foundation)」，連接首爾市各區的「50+學校(50+ Campus)」與「50+中心(50+Center)」，串聯首爾地區的銀髮就業資源，形成就業資源網。

50+基金會主要服務對象為 50 至 64 歲的銀髮人口，提供就業諮詢、媒合和社交平台，另外，促進銀髮員工和青年員工從事創新、技術傳承等工作模式亦是 50+基金會的推動重點，其具體措施包含：

1.提出「安可就業」口號

根據研究指出，銀髮員工偏好的工作類型分為「志工服務型」、「貢獻型」、「混和型」和「謀生型」四種類型(蘇怡文，2017)，是可知，具備社會意義且可獲得報酬的工作受到銀髮員工的歡迎，因此，50+基金會鼓勵銀髮退休者參與具有「社會影響力」、「持續盈利」、「人生意義與成就感」工作，在具體協助措施上，50+基金會鼓勵銀髮員工創業，並提供銀髮員工創業所需資金、創新孵化器和共享辦公室，讓銀髮員工參與參與新創產業、公共事務、非營利組織，借重其工作經驗解決社會問題。

2.世代整合計畫

首爾市政府媒合屆退銀髮人員和大學創業社團組成青年導師運營小組，由銀髮人員輔導青年學生創業。

3.設立首爾 Encore 獎學金

挑選已退休但具有特殊專才的 50 歲銀髮員工組成顧問團，提供社會企業、非營利組織在 IT，會計和財務等專業諮詢服務，不僅提供社會企業、非營利組織在營運、金融上的輔導資源，亦可讓 50 歲以上的退休人員持續發揮其影響力。

4.提供銀髮員工就業培訓和工作媒合機會

50+基金會針對銀髮員工特性，提供旅遊，農業和中小型企業產業職缺，而有意就業的銀髮員工可參與 50+基金會開設的課程，課程內容包含：訓練銀髮員工面對企業應有的「工作態度」、提供電腦技術；工作技能方面等「工作重點」課程；以及教導銀髮員工如何與不同世代同儕或主管溝通的「溝通」課程，係透過職訓和就業媒合雙管齊下方式，協助銀髮員工適應新的工

作環境。

5. 支持市民以社會企業形式解決銀髮人力運用問題

50+基金會為促進青年人口共同參與解決銀髮人力運用問題，故提供社會企業設立、諮詢和輔導措施等誘因，鼓勵青年員工提案、創業，或成立社會企業，解決銀髮就業問題。

在眾多社會企業中，永遠年輕(EverYoung)是目前運用銀髮員工人力較為知名的社會企業案例。永遠年輕(EverYoung)創辦人認為網站內容審查具有固定邏輯、標準，且工作內容單一的特性，適合高耐性、體力略差的銀髮員工，故成立一協助各大社群平台進行內容審查、過濾網站內暴力與毒品等敏感資訊服務為主的社會企業，並專門僱用 55 以上員工，以活化銀髮員工的就業能力，至 2019 年為止，該企業共聘僱員工 450 人，最高年齡為 80 多歲。

在工作內容安排上，永遠年輕(EverYoung)因應銀髮員工的生理限制，故縮短員工的工作時間，每位員工每日工作 4 小時，每小時休息 10 分鐘，然而，因工時低於一般正常工作，故薪資亦隨之減少，此外，受僱於永遠年輕(EverYoung)的銀髮員工多具有工作經驗，故自我意識較高，不易說服，因此，永遠年輕(EverYoung)管理者提供大量教育訓練、社團活動機會，並舉辦聚餐制度，提高高齡員工對工作的認同感和再學習能力；在健康管理上，永遠年輕(EverYoung)在公司內設置設置血壓計，提供銀髮員工做健康管理，另外，永遠年輕(EverYoung)另提供孫子津貼，手足喪假等員工福利，以照顧銀髮員工的家庭需求。

(五)新加坡

1999 年，新加坡 65 歲以上人口超過 7%，進入高齡社會，2018 年，新加坡人口共 399.43 萬人，65 歲以上人口占 13.72%，占比尚未超過 55 至 64 歲族群，然而，根據估計，新加坡 65 歲以上人口將於 2021 年超過 14%，進入高齡化社會（經建會人力規劃處，2013），見下圖 9。

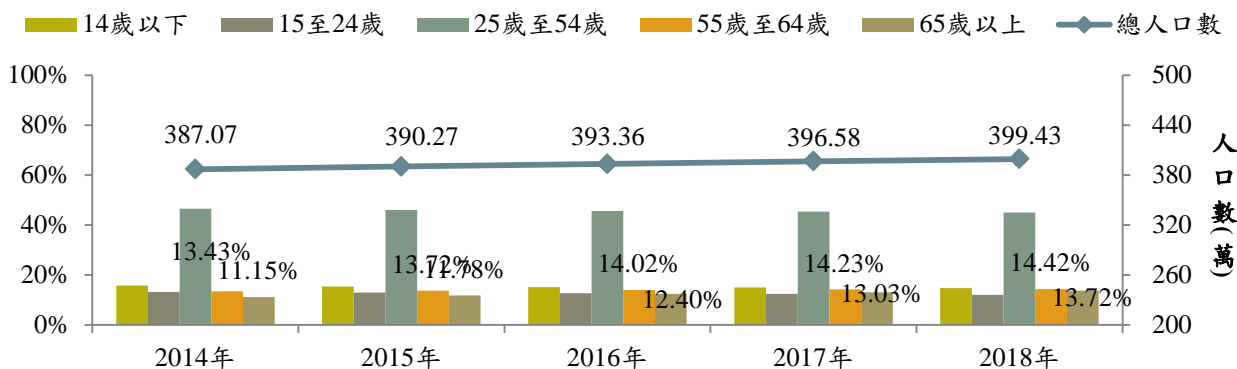


圖 9 新加坡 2014 至 2018 年人口結構

資料來源：新加坡統計局

在勞動參與率部分，2018 年，新加坡 55 至 64 歲參與率為 68.90%，其高於南韓、英國和美國，在 65 歲以上勞參率部分，為 27.80%，整體而言，新加坡高齡就業較為良好，見下圖 10。

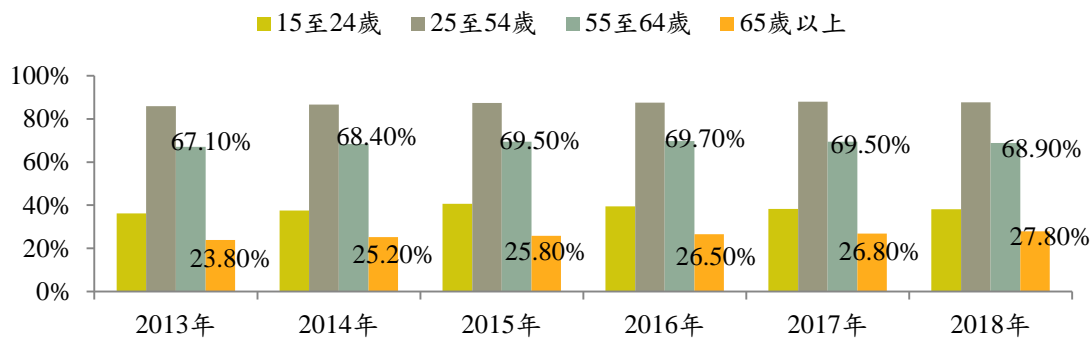


圖 10 新加坡 2013 至 2018 年各年齡勞動參與率

資料來源：新加坡人力部

2012 年，新加坡實施退休與重新僱用法(Retirement and Re-employment Act，簡稱 RRA)，強調雇主留用銀髮員工的責任，如果銀髮員工工作表現狀況良好，雇主則有必要持續留用到 65 歲(郭振昌，2015)。2013 年，新加坡人力勞動部(Ministry of Manpower，簡稱 MOM)因應勞動人力高齡化問題，研擬相關政策鼓勵雇主留用銀髮工作者，並提供工作指南和指導原則。

WorkPro 於 2013 年 4 月推出，並與新加坡人力勞動部和新加坡全國職工總會(NTUC)和新加坡全國雇主聯合會(SNEF)組成合作夥伴，旨在增加當地人力，培養先進的工作場所，加強新加坡勞動力的核心。2016 年，WorkPro 進一步鼓勵雇主實施年齡管理、工作再設計和生活工作方案等措施，參與企業資格為設立於新加坡民營企業與非營利組織(如：慈善組織、志工單位等)，以打造適中高齡及高齡員工的職場環境，參與 WorkPro 計畫的公司最高可獲得 425,000 星幣實施年齡管理(Age Management)、適合 50 歲員工的工作環境和工作流程再設計(Redesign Workplaces And Processes)和靈活工作安排(Flexible Work Arrangements，簡稱 FWAs)。

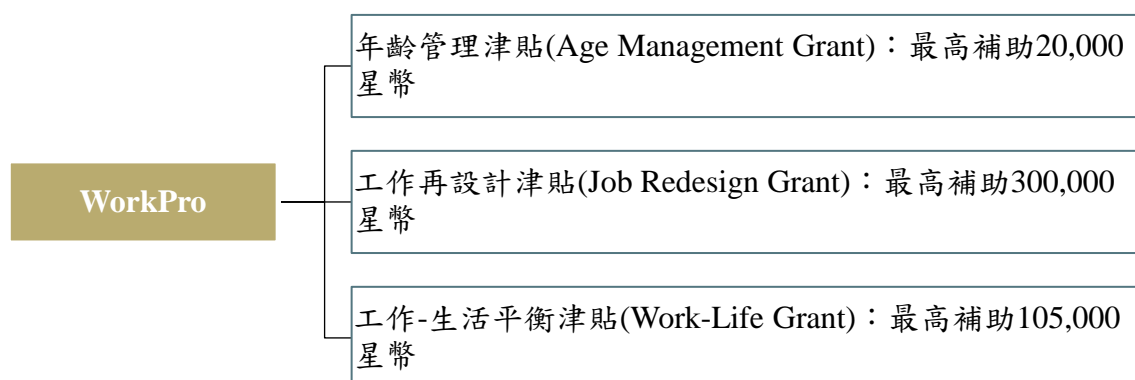


圖 11 新加坡 WorkPro 計畫

資料來源：新加坡人力部

1. 年齡管理津貼

年齡管理津貼發放目的在於提升企業年齡管理意識，並支持企業推動年齡管理措施，最高可獲得 20,000 星幣，欲申請年齡管理津貼的企業在 12 個月內達到以下目標：

- (1) 提供企業持續聘用 62 歲以上員工，或是鼓勵企業重新聘用高齡勞工，或提供 65 至 67 歲高齡勞工就業諮詢服務。
- (2) 和員工溝通宣導新加坡再就業政策。
- (3) 企業管理者或人資需至少參與一堂由 SNEF 或新加坡新躍社科大學(SUSS)開設的年齡管理、工作再設計或職場安全規劃課程。
- (4) 簽署 TAFEP 公平僱傭宣示(TAFEP Fair Employment Practices Pledge)。
- (5) 執行下列措施：

表 3 年齡管理津貼措施

項目	具體措施	備註
A. 績效管理 (Performance Management)	a-1. 實施新的薪酬計算標準，或是制定新的績效考核制度，企業可諮詢 NTUC 或 SNEF 後，依照組織需求後調整其計酬或考核標準。	a-1 和 a-2 為必要實施項目
	a-2. 對至少 5 名 50 歲以上員工實施上述薪酬或績效考核標準。	
B. 平等僱用 (Fair Employment)	b-1. 企業管理者或人資須至少參加一堂 NTUC 或 SNEF 等合作單位開設的「平等僱用」課程或工作坊	b-1 和 b-2 為必要實施項目，b-3-1、b-3-2 和 b-3-3 方案擇一
	b-2. 招募至少 3 名，或組織人力規模 10% 以上人數的 50 歲以上員工，並僱用至少 3 個月，須為不定期合約，或是 12 個月以上的定期合約。	
	b-3-1 方案： b-3-1a. 根據〈公平就業實踐守則及公平守則招聘〉制定員工守則，並發送給員工。 b-3-1b. 對在職員工進行問卷調查，瞭解員工對平等僱用和招募措施的看法。	
	b-3-2 方案： b-3-2a. 以平等僱用為議題，舉辦相關宣導活動或促進員工之間交流，如：張貼海報、寄送電子宣傳訊息、舉辦講習會) b-3-2b. 對在職員工進行問卷調查，瞭解員工對平等僱用和招募措施的看法。	
	b-3-3 方案： b-3-3a. 制定〈公平就業實踐守則及公平守則招聘〉指標 b-3-3b. 企業內 20% 員工，或至少 5 人提送〈公平就業實踐守則及公平守則招聘〉指標調查結果。 b-3-3c. 企業主管或人資根據〈公平就業實踐守則及公平守則招聘〉指標調查結果，參與至少一堂對應的課程。	
C. 管理多世代工作環境 (Managing a Multi-Generational Workforce)	c-1. 企業主管或人資至少參加一堂 NTUC 或 SNEF 等合作單位開設的「多世代工作環境管理」課程或工作坊。	c-1 為必要實施項目，c-2-1 與 c-2-2 擇一
	c-2-1. 制定 50 歲以上員工與其他年齡層員工的正式交流會或專案討論(如：康樂委員會、工作計畫交流會、團隊激勵訓練等)，	

項目	具體措施	備註
	<p>以促進不同世代員工之間的溝通和世代融合，不包含公司例會和休閒活動(如：員工旅遊、公司聚餐或舞會等)</p> <p>c-2-2.實施導師制，導師或受指導者其中一人年齡須在 50 歲以上，但受指導者須為本地人。如：50 歲以上員工搭配一名年輕員工進行 3 個月以上的在職訓練</p>	
D.員工安全、健康和福祉 (Worker Safety, Health & Well-Being)	<p>d-1.企業管理者或人資至少參加一堂 NTUC 或 SNEF 等合作單位開設的「員工安全、健康和福祉」課程或工作坊</p> <p>d-2-1.重新設計工作環境，提供輔具、移除、轉移工作風險等方式，或提供職場安全訓練課程，以降低 50 歲以上員工投入職場工作的風險。</p> <p>d-2-2.實施健康和保健活動(例如：營養、運動，疲勞管理)協助，或是提供慢性病、重大疾病，心理健康，醫療保健津貼或健康管理相關講座。</p> <p>d-2-3.取得安全商業環境計畫(BizSAFE)⁹ 等級 3 或職業安全衛生管理系統標準(SS506)¹⁰認證。</p>	d-1 為必要實施項目，d-2-1 至 d-2-3 擇一。
E.訓練和再訓練 (Training/ Re-training)	<p>e-1.企業管理者或人資至少參加一堂 NTUC 或 SNEF 等合作單位開設的「訓練和再訓練」課程或工作坊</p> <p>e-2-1.制定 50 歲以上員工職涯藍圖。</p> <p>e-2-2.企業內 20% 員工，或至少 5 人參與 24 小時的職業訓練課程，如：技術、軟體等就業技能培訓課程。</p>	e-1 為必要實施項目，e-2-1 和 e-2-2 擇一。
F.再僱用 (Re-employment)	f-1.企業管理者或人資須至少參加一堂 NTUC 或 SNEF 等合作單位開設的「再僱用」課程或工作坊。	f-1 為必要實施項目，f-2-1.和

⁹ 安全商業環境計畫(BizSAFE)為新加坡人力部的工作安全和健康理事會(Work-place Safety and Health Council)協助中小型企業(SMEs)建立工作場所安全和健康所制定的作業指南和評鑑標準，其針對企業在公安和員工健康的評鑑等級分為 5 個等級，以等級 5 為最高標準。

¹⁰ 職業安全衛生管理系統標準(SS506)為新加坡針對石化、半導體、設備製造廠等企業制定的職業安全管理標準系統規範和指引。

項目	具體措施	備註
	f-2-1.實施新加坡 4R(Recruit, Retain, Re-employ & Re-career) 方案。 f-2-2.聘用或回聘 67 歲以上員工(須為不定期合約，或是 12 個月以上的定期合約)。	f-2-2.擇一。

- (6) 實施健康與保險計畫(Health And Wellness Programme)，如：提供 50 歲以上員工健檢、健康管理等。
- (7) 依新加坡規定的格式，提供引入年齡管理後評估報告。
- (8) 提供至少 5 名 50 歲以上員工名單和其簽署的勞雇合約

2. 工作再設計(Job Redesign)

工作再設計津貼發放目的在於鼓勵企業為 50 歲以上勞工重新設計花費較少體力、符合 50 歲以上勞工生心理條件的職場環境，企業可參考 SNEF，NTUC 和 MOM 機構針對清潔業、保全業、零售業和餐飲業共同研發的工作再設計工具組(Job Redesign Toolkit)，規劃適合銀髮員工工作的職務。每個從工作再設計中獲益的 50-59 歲員工可獲得 10,000 星幣補貼，60 歲以上員工可獲得 20,000 星幣補貼，或是直接補貼工作再設計方案總成本 80% 金額，每家企業最高可獲得 300,000 星幣(NTUC，2014)。

3. 工作-生活平衡津貼

工作-生活平衡津貼分為 FWA 和工作共享獎勵津貼兩部分，FWA 津貼用來鼓勵符合勞、資、政針對僱用關係制訂的三方標準(Tripartite Partners)的企業任用一名員工從事彈性工作，工作期間至少 12 個月；而工作共享獎勵則是鼓勵企業內從事專業人士、經理、執行人員及技師(PMET)職務者從事工作分享，每年可獲得 3500 美元，最高可連續獲得 2 年，為協助企業規劃職務工作分享計畫，新加坡政府另提供工作分享實施指南(Job Sharing Implementation Guide)給企業參考。

在民間企業方面，新加坡知名社會企業銀泉(Silver Spring)成立於 2009 年係針對針對中高齡及高齡求職者提供職涯諮詢和工作媒合服務的公司，並成立以中高齡及高齡員工為主的咖啡廳 Chatters Cafe，招募一批人力資源或職涯輔導的背景和專業，且同樣屬於 60 歲左右的高齡就業者，渴望運用自己的專業和經驗回饋社會，幫助更多中年失業、生涯轉換、或退休後想再就業的工作者。

五、臺北市就業市場與銀髮人口工作狀況

(一)臺北市人口結構

就臺北市而言，截至 2018 年底人口數約為 266.86 萬人，三階段年齡占比依序為 13.63%、69.19%及 17.19%，其老年人口占比為六都中最高。

表 4 六都 2018 年三階段年齡人口及結構

單位：人、%

項目	人口數	0 至 14 歲	15 至 64 歲	65 歲以上
臺北市	2,668,572	13.63%	69.19%	17.19%
新北市	3,995,717	12.26%	74.23%	13.51%
桃園市	2,220,872	15.06%	73.54%	11.40%
臺中市	2,803,894	14.46%	73.38%	12.16%
臺南市	1,883,831	12.24%	72.73%	15.04%
高雄市	2,773,533	11.97%	73.02%	15.01%

資料來源：內政部戶政司全球資訊網。

進一步細看臺北市銀髮人口比例，2018 年，臺北市 55 歲以上人口占總人口 3 成左右，其中，55 至 64 歲占 14.81%，65 歲以上占 17.19%，見下圖 12。

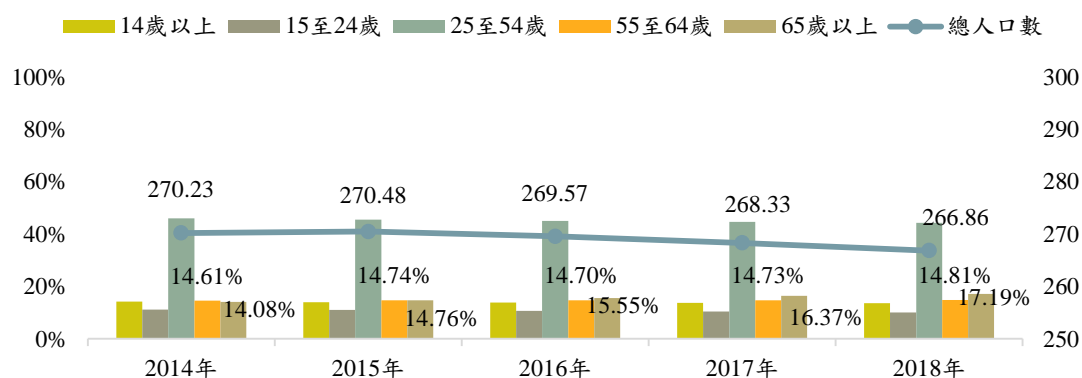


圖 12 臺北市 2014 至 2018 年各年齡人口結構

資料來源：臺北市統計處

根據臺北市政府民政局人口推估研究報告，臺北市的老年人口將在 2051 年來到 113 萬人，占比從 2018 年的 17.19% 增加至 2051 年的 41%，老化指數來到 347.5，約為 2018 年水準的 3 倍(余清祥，2016)。就業者年齡分布，根據行政院主計總處(2018)人力資源調查結果顯示，2017 年臺北市就業者年齡在 15-24 歲年齡層約占 5.73%、25-44 歲占 52.64%、45-64 歲占 39.51%、65 歲以上僅占 2.13%，

若以 55 歲作為區隔，則未滿 55 歲的就業者占 83.14%，55 歲以上者占 16.86%。換言之，臺北市就業者青壯年人口仍占 8 成以上，銀髮人口就業者不到 2 成，但隨高齡化趨勢發展，銀髮人口未來在就業人口占比預期會逐年增加。

(二)臺北市不同年齡參與率

在勞動參與率部分，2018 年臺北市 55 至 59 歲勞動參與率為 60.00%，60 至 64 歲勞動參與率為 35.80%，在 65 歲以上，勞動參與率降 5.80%，見表 5。

表 5 臺北市 2015 至 2018 年各年齡勞動參與率

年齡	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
15 至 19 歲	7.90%	7.70%	7.60%	9.80%
20 至 24 歲	44.90%	47.60%	50.00%	52.90%
25 至 29 歲	91.50%	91.70%	90.90%	91.00%
30 至 34 歲	89.60%	92.00%	91.50%	93.80%
35 至 39 歲	84.00%	85.90%	87.20%	88.10%
40 至 44 歲	86.70%	84.50%	85.10%	87.80%
45 至 49 歲	83.00%	83.70%	84.30%	85.30%
50 至 54 歲	73.00%	75.00%	73.90%	75.60%
55 至 59 歲	56.30%	57.30%	59.80%	60.00%
60 至 64 歲	34.80%	35.00%	35.20%	35.80%
65 歲以上	7.00%	7.20%	6.30%	5.80%

資料來源：臺北市統計處。

(三)臺北市就業人口從事行業別、年齡和學歷分布

在 2018 年臺北市就業人口行業別中，服務業從業人口比例占 81.01%，批發及零售業從業人員占總員工人數近 2 成左右，見表 6。

表 6 臺北市 2014 至 2018 年就業市場職業分布

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
農、林、漁、牧業	0.16%	0.16%	0.23%	0.23%	0.16%
工業	18.84%	18.90%	19.05%	18.87%	18.83%
礦業及土石採取業	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
製造業	13.06%	13.10%	13.11%	13.00%	13.00%
電力及燃氣供應業	0.63%	0.71%	0.86%	0.86%	0.93%
用水供應及污染整治業	0.48%	0.47%	0.55%	0.55%	0.54%
營造業	4.59%	4.63%	4.61%	4.31%	4.28%

	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
服務業	81.00%	80.94%	80.72%	80.89%	81.01%
批發及零售業	21.14%	21.10%	20.45%	20.20%	20.86%
運輸及倉儲業	4.28%	4.39%	4.37%	3.99%	3.89%
住宿及餐飲業	5.86%	5.65%	6.09%	6.19%	5.84%
資訊及通訊傳播業	6.57%	6.51%	6.40%	6.50%	6.69%
金融及保險業	8.79%	8.39%	8.51%	9.08%	9.18%
不動產業	1.19%	1.10%	1.17%	1.33%	1.40%
專業、科學及技術服務業	6.89%	7.29%	7.26%	7.28%	7.63%
支援服務業	2.85%	2.90%	2.89%	2.90%	2.88%
公共行政及國防；強制性社會安全業	4.91%	4.78%	4.53%	4.46%	4.20%
教育服務業	8.79%	8.39%	8.67%	9.40%	8.72%
醫療保健及社會工作服務業	4.59%	5.10%	5.31%	5.01%	4.82%
藝術、娛樂及休閒服務業	0.87%	0.86%	1.09%	1.10%	1.01%
其他服務業	4.20%	4.31%	4.06%	3.60%	3.89%

資料來源：臺北市統計處。

在學歷部分，2018 年臺北市就業人口學歷中，46.18% 為大學學歷，19.63% 為研究所以上學歷，見表 7。

表 7 臺北市 2014 至 2018 年就業市場學歷分布

年份	研究所	大學	專科	高職	高中	國中(初職)以下
2014 年	17.75%	44.45%	16.40%	12.04%	5.86%	2.69%
2015 年	18.51%	46.04%	15.69%	11.22%	5.57%	2.35%
2016 年	18.98%	46.56%	15.23%	10.55%	5.63%	2.34%
2017 年	19.59%	46.39%	15.05%	10.74%	5.64%	2.04%
2018 年	19.63%	46.18%	15.11%	10.83%	5.69%	2.10%

資料來源：臺北市統計處。

(四)臺北市銀髮人口學歷分布

在臺北市銀髮人口學歷上，55 歲至 64 歲銀髮員工學歷以大學和國中(初職)居多，65 歲以上擁有國中(初職)學歷者占 65 歲以上人口 4 成左右，整體而言，臺北市銀髮人口最高學歷多在專科以下，擁有大學以上學歷者占 2 成左右，然而，就臺北市就業人口約有 6 成 5 左右擁有大學以上學歷，見表 8

表 8 臺北市 2014 至 2018 年銀髮人口學歷分布

	2014 年		2015 年		2016 年		2017 年		2018 年	
	55 至 64 歲	65 歲以上	55 至 64 歲	65 歲以上	55 至 64 歲	65 歲以上	55 至 64 歲	65 歲以上	55 至 64 歲	65 歲以上
研究所以上	1.62%	0.90%	1.70%	0.96%	1.81%	1.02%	1.93%	1.07%	2.04%	1.14%
大學	24.62%	18.57%	24.68%	19.27%	24.88%	19.92%	25.11%	20.47%	25.32%	21.02%
專科	16.95%	8.37%	17.50%	8.88%	18.05%	9.50%	18.58%	10.11%	19.13%	10.73%
高職	19.40%	9.07%	20.07%	9.67%	20.64%	10.34%	21.07%	11.02%	21.50%	11.69%
高中	11.45%	11.53%	11.57%	11.39%	11.67%	11.29%	11.80%	11.18%	11.89%	11.11%
國中(初職)以下	25.96%	51.57%	24.48%	49.84%	22.95%	47.93%	21.52%	46.15%	20.11%	44.31%

資料來源：臺北市統計處。

是可知，根據就業市場現況，銀髮員工求職時遭遇的問題不僅在於雇主對銀髮員工年齡的質疑，銀髮員工擁有學歷相較於主流就業市場要求的學歷仍有存在落差，亦是造成銀髮員工在求職市場上無法與青年員工競爭的因素。

(五)臺北市青銀共事推動措施

臺北市就業服務處於 2017 年成立銀髮人才就業諮詢站，2018 年辦理跨國研討會，邀請韓國，比利時專家和學者針對銀髮勞工就業議題共同切磋，2019 年 9 月臺北市就業服務處針對銀髮員工再就業時遇到的就業保險、身體條件等限制提供協助，制定「臺北市銀髮『三顧』就業補助試辦方案」，從「顧經濟」、「顧健康」與「顧安全」之三顧策略，協助再就業，「顧安全」乃提供銀髮者再就業後的保險，「顧健康」為提供銀髮就業者健康檢查補助，顧經濟為願意僱用銀髮人口企業額外補助，並開發友善廠商。

六、小結

綜觀先進國家與我國對銀髮人力運用政策上，延後退休年齡、立法禁止年齡歧視、提供銀髮員工就業輔導為各國常見做法，在青銀共事部分，各國採行作法大抵可分為以下樣態：

- 1.透過工時、工作內容職務調整、提供工作機具設備輔具或打造無障礙空間引入銀髮人力，如：英國、新加坡和南韓。
- 2.強調銀髮員工的社會貢獻，促使銀髮員工投入新創公司、中小企業、社會企業或非營利組織中貢獻所長，如：美國、南韓、新加坡。
- 3.側重於銀髮員工對青年員工的技術傳承上，如：南韓、日本和新加坡引入師徒制等。其中，新加坡和南韓企業的師徒制同步引入漸近式退休制度，鼓勵屆退人員採用工作分享、減少工時等方式，轉任為青年員工的監督指導者，逐步培育青年員工。

然而，並非所有採行師徒制的國家皆可達到技術傳承、進用青年員工的目的，以英國為例，英國仿效德國施行師徒制，反遭致大量低技術、基層職務濫用。

在過往文獻中，針對日、英等國推行師徒制經驗提出反省：英國學徒制失敗原因在於學徒為英國社會常被視為學習成績欠佳者最後的選擇，因此，求職市場對學徒普遍帶有輕視的心態，亦造成學徒制在英國文化中不被歡迎，此外，英國就業市場環境對勞工不友善，英國雇主可以輕易解僱員工，故不易產生需長期鑽研特定專業技能的師徒制，這些因素使得英國在推動師徒制上的失敗。反之，日本師徒制得以推行在於具有深厚的職場倫理，自 1970 年代開始推行銀髮人力留用、僱用，至今，已有相當數量高齡且資深工作者，具有充沛人力資源、職場經驗，日本具有根深文化的職人文化，高度尊敬從業多年、具有技術的人員或匠師，亦有強烈保留技術的意識，遂成為推動師徒制或代間合作的基礎。(洪如萱，2009；張源泉，2019；The Economist, 2019)

參、調查過程

根據本案操作型定義，青銀共事為「55 歲以上工作者與不同世代的工作者同時從事相同工作，且能互相指導、學習，促成世代間的經驗傳承」，為掌握企業內青銀共事工作模式，以及目前已採用青銀共事之職務，本案於訪談前，透過電話調查訪查臺北市企業中青銀共事工作模式狀況，並且彙整具有青銀共事工作模式之職務，並製作成職務清冊，以供後續訪談使用。

其次，本案深度訪談和焦點座談會質化研究方式，蒐集臺北市目前已有青銀共事工作模式職務、所需核心職能和採取之工作模式，以及目前企業在採取青銀共事工作模式中遭遇問題和相關意見彙整，本案研究流程如下圖 13。

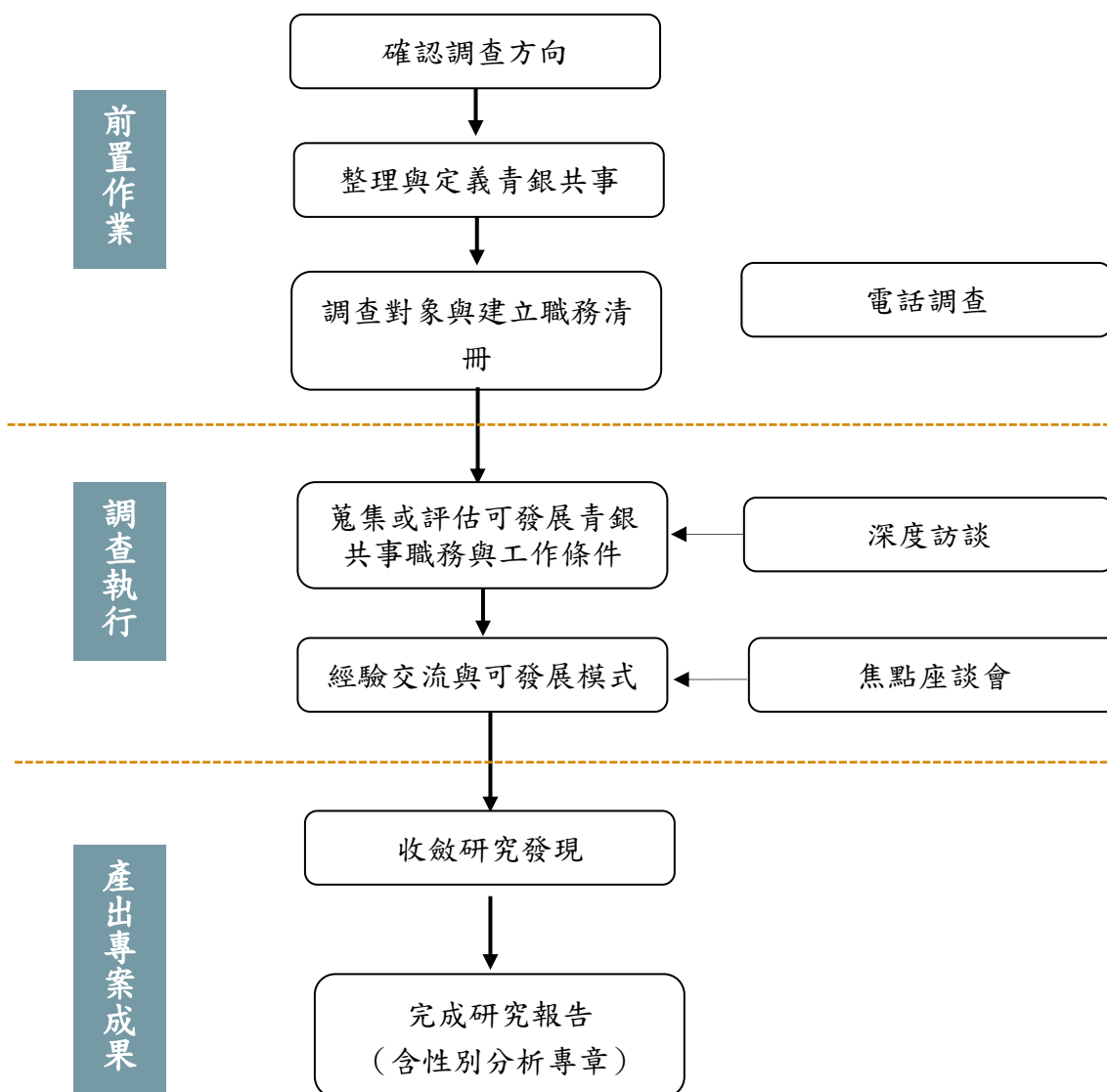


圖 13 研究架構

一、訪談產業挑選

(一)以臺北市產業結構、銀髮員工受僱、進用比例和銀髮友善產業為挑選指標

由於青銀共事職務散落於各產業別中，因此，在進行調查前，需針對各產業別現有青銀共事狀況進行瞭解並篩選。

篩選指標上，本案依標規指示，以臺北市產業別挑選並分配訪談數量，此外，本案探討主題包含「青年員工」及「銀髮員工」兩對象，根據前段文獻中，臺北市現有就業人口仍以青壯年人居多，55 歲以上銀髮員工仍為少數，且在就業市場中，銀髮員工因個人生理、求職條件，和就業市場偏好和法規限制等因素，致使其就業條件限制較多，為此，本案遂以「銀髮員工」人力運用和銀髮友善產業作為篩選產業的指標，在指標上，本案採用行政院主計處「107 年事業人力僱用狀況調查」之銀髮員工受僱、進用比例較高的產業，並結合 107 年有參與銀髮博覽會之銀髮友善廠商業別進行挑選。

(二)調查範圍

以營業地址設於臺北市為本案調查範圍。

(三)調查對象

以具有「55 歲以上工作者與不同世代的工作者同時從事相同工作，且能互相指導、學習，促成世代間的經驗傳承」企業為調查對象。

(四)訪談行業別挑選說明

本案訪談對象行業別挑選和數量上，以符合臺北市產業結構、我國事業單位內銀髮員工人數和進用銀髮員工比例較高的產業，以及銀髮友善產業指標三大指標進行篩選。

1.臺北市產業結構

在臺北市產業結構上，本以「從業人數」作為指標，根據臺北市 2018 年各產業別從業人員統計，工業部門從業人員占總就業人數 18.83%，服務業部門從業人數占 81.01%。

以部門別來看，臺北市工業部門以製造業人數最多，占臺北市總就業人數 13.06%，其次為營造業，占 4.28%，而服務業部門則以批發及零售業占

服務業就業人數最高，為 21.14%，而金融及保險業、資訊及通訊傳播業、專業、科學及技術服務業和教育服務業，住宿及餐飲業和醫療保健及社會工作服務業各占 5 至 10 % 左右。見下表 9。

表 9 2018 年臺北市不同產業別從業人員占比

產業別	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
工業	18.84%	18.90%	19.05%	18.87%	18.83%
礦業及土石採取業	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
製造業	13.06%	13.10%	13.11%	13.00%	13.00%
電力及燃氣供應業	0.63%	0.71%	0.86%	0.86%	0.93%
用水供應及污染整治業	0.48%	0.47%	0.55%	0.55%	0.54%
營造業	4.59%	4.63%	4.61%	4.31%	4.28%
服務業	81.00%	80.94%	80.72%	80.89%	81.01%
批發及零售業	21.14%	21.10%	20.45%	20.20%	20.86%
運輸及倉儲業	4.28%	4.39%	4.37%	3.99%	3.89%
住宿及餐飲業	5.86%	5.65%	6.09%	6.19%	5.84%
出版、影音製作、傳播及資訊服務業	6.57%	6.51%	6.40%	6.50%	6.69%
金融及保險業	8.79%	8.39%	8.51%	9.08%	9.18%
不動產業	1.19%	1.10%	1.17%	1.33%	1.40%
專業、科學及技術服務業	6.89%	7.29%	7.26%	7.28%	7.63%
支援服務業	2.85%	2.90%	2.89%	2.90%	2.88%
公共行政及國防；強制性社會安全業	4.91%	4.78%	4.53%	4.46%	4.20%
教育服務業	8.79%	8.39%	8.67%	9.40%	8.72%
醫療保健及社會工作服務業	4.59%	5.10%	5.31%	5.01%	4.82%
藝術、娛樂及休閒服務業	0.87%	0.86%	1.09%	1.10%	1.01%
其他服務業	4.20%	4.31%	4.06%	3.60%	3.89%

資料來源：臺北市政府主計處。

2.銀髮員工受僱、進用人數統計

在產業內進用銀髮員工比例反映該產業對銀髮人力運用狀況，然而，在現有公務統計上，僅有針對全國不同產業別內不同年齡受僱員工進行調查，尚無個別縣市政府個別統計，為此，本案以行政院主計處「事業人力僱用狀況調查」資料進行分析。

根據行政院主計處「107年事業人力僱用狀況調查」資料所示，我國工業及服務業僱用55歲以上員工比例為11.94%，工業部門內銀髮員工受僱人數占工業部門12.11%，並以礦業及土石採取業和電力及燃氣供應業比例較高，占該產業別總受僱員工人數30%以上。

服務業部門部分，服務業部門內銀髮員工人數占服務業部門總受僱人數11.82%，並以支援服務業中銀髮員工比例最高，為24.60%，見表10。除支援服務業以外，批發及零售業、運輸及倉儲業、出版、影音製作、傳播及資通訊服務業、醫療保健業、金融及保險業和不動產業內銀髮員工人數占10%至15%之間。見表10。

表 10 2018年我國事業單位受僱銀髮員工受僱人數統計

總計	總計	未滿20歲	20至未滿25歲	25至未滿35歲	35歲以下受僱員工人數占比合計	35至未滿45歲	45至未滿55歲	55至未滿65歲	65歲以上	55歲以上受僱員工人數占比合計
工業及服務業	7,933,035	1.23%	7.68%	28.12%	37.03%	30.08%	20.94%	10.48%	1.46%	11.94%
工業	3,394,266	0.69%	5.73%	27.91%	34.33%	32.67%	20.88%	10.64%	1.47%	12.11%
礦業及土石採取業	3,498	0.11%	3.89%	18.78%	22.78%	22.61%	22.16%	29.10%	3.34%	32.45%
製造業	2,860,987	0.72%	5.86%	29.41%	36.00%	33.69%	19.76%	9.33%	1.23%	10.56%
電力及燃氣供應業	31,773	0.08%	1.94%	19.28%	21.31%	28.06%	18.91%	30.87%	0.85%	31.72%
用水供應及污染整治業	33,331	0.16%	4.11%	20.49%	24.76%	30.64%	25.77%	17.16%	1.67%	18.82%
營造業	464,677	0.58%	5.31%	19.85%	25.74%	26.97%	27.59%	16.76%	2.95%	19.71%
服務業	4,538,769	1.63%	9.14%	28.28%	39.06%	28.14%	20.99%	10.36%	1.46%	11.82%
批發及零售業	1,699,846	1.79%	8.51%	26.88%	37.17%	29.72%	22.75%	9.30%	1.05%	10.35%
運輸及倉儲業	303,034	0.29%	4.12%	23.07%	27.48%	28.75%	26.02%	16.13%	1.62%	17.74%
住宿及餐飲業	494,866	5.91%	19.83%	34.13%	59.87%	20.32%	11.80%	7.09%	0.91%	8.00%
出版、影音製作、傳播及資通訊服務業	229,906	0.48%	6.96%	32.15%	39.60%	31.08%	18.74%	9.76%	0.81%	10.58%
金融及保險業	389,109	0.07%	4.00%	22.92%	26.99%	33.15%	27.93%	11.37%	0.56%	11.93%
不動產業	116,106	0.22%	3.17%	22.83%	26.22%	28.90%	29.83%	13.04%	2.00%	15.04%
專業、科學及技術服務業	274,409	0.58%	8.98%	32.36%	41.92%	29.72%	20.00%	7.28%	1.07%	8.36%
支援服務業	399,912	0.91%	7.76%	24.30%	32.97%	22.41%	20.01%	19.60%	5.00%	24.60%
教育業	71,831	0.48%	12.18%	38.98%	51.64%	25.75%	15.74%	6.11%	0.75%	6.86%
醫療保健及社會工作服務業	375,162	0.16%	8.83%	32.90%	41.88%	30.97%	16.86%	8.33%	1.96%	10.29%
藝術、娛樂及休閒服務業	70,159	1.70%	18.43%	38.93%	59.06%	20.60%	12.82%	6.22%	1.30%	7.52%
其他服務業	114,429	4.13%	12.32%	29.13%	45.58%	26.19%	20.63%	6.96%	0.64%	7.60%

資料來源：行政院主計處。

在進用人力方面，2018 年我國工業及服務業進用銀髮員工人數占總進用人數 4.39%，工業部門進用銀髮員工占總進用人數 3.77%，礦業及土石採取業和電力及燃氣供應業和用水供應及污染整治業進用銀髮員工比例超過 10%，服務業部門中，銀髮員工進用人數 4.75%，並以支援服務業進用最高，占 16.82%，運輸及倉儲業和金融及保險業進用比例超過 4%，見表 11。

表 11 2018 年我國事業單位銀髮員工進用人數統計

	總計	未滿 20 歲	20 至未滿 25 歲	25 至未滿 35 歲	35 歲以下受僱員工人數占比合計	35 至未滿 45 歲	45 至未滿 55 歲	55 至未滿 65 歲	65 歲以上	55 歲以上受僱員工人數占比合計
工業及服務業	2,235,096	5.28%	25.68%	38.15%	69.12%	18.39%	8.10%	3.90%	0.49%	4.39%
工業	823,091	2.63%	18.46%	44.74%	65.83%	21.91%	8.49%	3.40%	0.37%	3.77%
礦業及土石採取業	558	0.00%	14.70%	32.44%	47.13%	19.71%	19.18%	11.83%	2.15%	13.98%
製造業	676,548	2.93%	19.84%	47.67%	70.43%	21.06%	6.22%	2.10%	0.20%	2.29%
電力及燃氣供應業	2,458	0.85%	12.53%	42.15%	55.53%	23.60%	10.17%	10.41%	0.28%	10.70%
用水供應及污染整治業	7,289	0.66%	9.64%	30.21%	40.51%	27.26%	16.94%	12.55%	2.73%	15.28%
營造業	136,238	1.32%	12.23%	31.04%	44.59%	25.81%	19.27%	9.25%	1.08%	10.33%
服務業	1,412,005	6.83%	29.89%	34.31%	71.03%	16.34%	7.87%	4.19%	0.56%	4.75%
批發及零售業	502,748	6.42%	30.28%	38.34%	75.04%	17.04%	6.10%	1.65%	0.17%	1.82%
運輸及倉儲業	59,699	1.72%	18.30%	32.63%	52.65%	23.92%	16.06%	6.94%	0.43%	7.37%
住宿及餐飲業	253,049	18.75%	46.40%	21.01%	86.16%	8.42%	3.38%	1.79%	0.24%	2.04%
出版、影音製作、傳播及資訊服務業	51,062	2.31%	23.85%	45.28%	71.44%	20.29%	6.38%	1.74%	0.16%	1.90%
金融及保險業	62,928	0.23%	19.32%	38.58%	58.13%	24.58%	12.84%	4.25%	0.20%	4.46%
不動產業	33,073	0.61%	18.58%	52.60%	71.79%	16.73%	8.22%	3.08%	0.18%	3.27%
專業、科學及技術服務業	75,120	6.16%	28.82%	38.59%	73.57%	16.85%	6.90%	2.39%	0.28%	2.68%
支援服務業	220,877	1.50%	17.01%	30.20%	48.70%	19.18%	15.30%	14.52%	2.29%	16.82%
教育業	27,302	4.03%	34.66%	37.87%	76.55%	14.74%	6.58%	1.96%	0.17%	2.13%
醫療保健及社會工作服務業	73,110	0.51%	32.20%	40.96%	73.67%	16.91%	6.07%	2.79%	0.56%	3.35%
藝術、娛樂及休閒服務業	28,867	5.01%	40.21%	37.37%	82.59%	11.16%	4.42%	1.63%	0.20%	1.83%
其他服務業	24,170	13.52%	29.86%	31.23%	74.61%	14.63%	7.37%	3.10%	0.29%	3.39%

資料來源：行政院主計處。

3.銀髮友善產業

高齡員工的進用和留用狀況，以既有從業人員的年齡分布可一窺各產業別進用或留用銀髮員工現況，然而，一般企業進用或留用人力，需考量人力成本、組織條件、工作環境、法令年齡限制或產業發展等考量，遂導致企業雖對銀髮員工保持開放態度但無法普遍進用銀髮員工，為此，持銀髮友善態度、願意進用銀髮員工但目前尚無法大量進用銀髮員工的企業和產業別亦是本案訪談對象，惟目前尚無友善高齡指標之調查統計資料或公開資訊，本案遂以 2019 年北部地區各大以銀髮人口為主的就業博覽會參與廠商產業別進行彙整，根據彙整結果，製造業、批發及零售業、住宿及餐飲業、出版、影音製作、傳播及資通訊服務業和支援服務業為目前對銀髮員工較友善之產業。見下表 12。

表 12 2019 年北區參與銀髮就業博覽會廠商行業別分布

活動名稱	參與廠商主要行業別	主辦單位
108 年青銀就業總動員	製造業、批發及零售業、住宿及餐飲業、出版、影音製作、傳播及資通訊服務業、運輸及倉儲業、支援服務業	臺北市就業服務處
「中高齡、照顧服務業及部分工時徵才活動」	批發及零售業、醫療保健及社會工作服務業、支援服務業	新北市政府就業服務處與榮民服務處
OneMoreChance 中高齡	批發及零售業、住宿及餐飲業	臺北市就業服務處
台北人力銀行「中高齡總動員」就業博覽會	製造業、批發及零售業、住宿及餐飲業、出版、影音製作、傳播及資通訊服務業、支援服務業	臺北市就業服務處

除既有產業對銀髮人力具有需求以外，因應高齡世代來臨，其銀髮產業對以因應銀髮族需求而帶起的「營生、樂生、養生、後生、往生」6 大需求，其涵蓋產業別包含照護醫療、餐飲、製造、旅遊、影視娛樂、交通、家事服務和金融等，共計 16 項產業，其中，餐飲、照護醫療、休閒娛樂、交通運輸、教育或與養生產業係為我國數手可熱新興產業(廖文志、成之約、王澄婷，2014)。

由上述可知，製造業、批發及零售業、住宿及餐飲業、出版、影音製作、傳播及資通訊服務業、支援服務業、照護醫療、休閒娛樂產業為因應目前對銀髮員工較為友善，未來具有發展性的產業。

4.小結

根據臺北市從業人口結構，臺北市工業與服務業從業人數比例大約為2:8，在工業部門中，礦業及土石採取業、電力及燃氣供應業為目前我國銀髮員工受僱人數和進用人數比例最高產業，然而，考量臺北市現工業部門中，礦業及土石採取業、電力及燃氣供應業從業人員比例皆低於5%，是此，本案以製造業作為工業部門調查產業別。

在服務業部門中，批發及零售業為為臺北市從業人數，且銀髮人力僱用比例偏高，也較常參與銀髮就業博覽會，為銀髮員工友善的產業，故列入本案訪談。而住宿及餐飲業、醫療保健及社會工作服務業、出版、資訊及通訊傳播業占臺北市從業人數一定比例，且願意進用銀髮員工和參與就業博覽會，故對銀髮員工保持開放態度，因此，也列入本案訪談業別。運輸及倉儲業和支援服務業於臺北市從業人數整體比例偏低，但銀髮員工比例的受僱、進用人數較高，也有參與銀髮相關博覽會，因此納入調查。

反之，金融及保險業和專業、科學及技術服務業在臺北市從業人數較多，且銀髮受僱人數比例也較高，然而，金融及保險業和專業、科學及技術服務業在2019年較少參與銀髮就業博覽會，故不納入本次訪談產業。

綜合上述發現，本案訪談產業別彙整見下表13。

表 13 訪談行業別彙整結果

篩選指標			篩選結果
臺北市產業從業人數結構	各產業事業僱用、進用銀髮員工狀況	銀髮友善產業	訪談產業別
1.製造業 2.營造業 3.批發及零售業 4.金融及保險業 5.專業、科學技術服務業 6.教育服務業 7.住宿及餐飲業 8.資訊及通訊傳播業 9.醫療保健及社會工作服務業	1.礦業及土石採取業 2.電力及燃氣供應業 3.用水供應及污染整治業 4.支援服務業 5.批發及零售業 6.運輸及倉儲業 7.出版、影音製作、傳播及資訊服務業 8.醫療保健業 9.不動產業	1.製造業 2.批發及零售業 3.住宿及餐飲業、4.出版、影音製作、傳播及資訊服務業 5.支援服務業 6.醫療保健服務業 7.藝術、娛樂及休閒服務業	1.製造業 2.批發及零售業 3.住宿及餐飲業 4.醫療保健及社會工作服務業 5.資訊及通訊傳播業 6.運輸及倉儲業 7.支援服務業
資料來源：臺北市主計處	資料來源：行政院主計處「106年事業人力僱用狀況調查」	資料來源：本研究自行整理	

(四)調查時間

自 9 月 6 日至 10 月 25 日。

(五)完成訪談家數

本案以青銀共事職務從業人員為主要訪談對象，以人事主管、任用單位主管為輔，共完成 30 場訪談，受訪者所屬產業別如下表 14，受訪業者行業別與代碼對照參見附錄四。

表 14 完成訪談家數-依行業別分

產業別	產業別	108 年青銀總動參與廠商					自補名單深度訪談結果			總接觸數		
		電話接觸結果		深度訪談結果			受訪	拒訪	合計	受訪	拒訪	合計
		總名單數	具有青銀共事職務	受訪	拒訪	合計						
工業部門	製造業	37	20	3	15	18	4	2	6	7	17	24
	營建工程業	4	3	0	4	4	0	1	1	0	5	5
服務部門	批發及零售業	24	15	1	15	16	1	2	3	2	17	19
	運輸及倉儲業	6	3	0	6	6	3	7	10	3	13	16
	住宿及餐飲業	39	24	2	8	10	2	0	2	4	8	12
	出版、影音製作、傳播及資訊服務業	17	4	0	4	4	4	1	4	4	5	9
	金融及保險業	3	3	0	3	3	0	0	0	0	3	3
	不動產業	3	3	0	3	3	0	0	0	0	3	3
	專業、科學及技術服務業	2	2	0	2	2	0	2	2	0	4	4
	支援服務業	10	8	0	10	10	4	6	10	4	16	20
	藝術、娛樂及休閒服務業	2	1	0	2	2	0	0	0	0	2	2
	醫療保健及社會工作服務業	0	0	0	0	0	6	6	14	6	6	12
總計		147	86	6	72	78	24	27	51	30	99	129

二、青銀共事職務清冊

考量現有人力銀行、次級文獻或官方統計資料僅針對銀髮員工務需求進行研究，欠缺以「青銀共事」職務進行大規模調查，為此，本案遂以臺北市 2019 年「青銀就業總動員」參與廠商做為調查清冊來源，透過電話訪問方式，詢問企業是否有符合本案定義之「青銀共事」工作樣態，以及採用該工作樣態之職務名稱，以初步收集職務清冊。

(一)青銀共事工作模式定義

根據前段文獻中，部分產業雖已有進用銀髮員工意識，然而，「青銀共事」仍屬前瞻概念，企業對如何在工作環境中推行「青銀共事」工作模式尚未形成具體措施，為此，本案參考前段文獻及郭振昌(2014)研究結果，羅列以下 8 種工作模式，若該職務具有符合任一工作模式，即為本案定義青銀共事職務。

1. 青年員工和銀髮員工混齡工作環境
2. 銀髮員工讓位給青年員工後，並改當顧問、主管特助等職位或轉調企業其他部門
3. 銀髮員工採用漸進式/階段式退休制度，培育擬接其職的青年員工。
4. 銀髮員工退休之後再回聘擔任企業導師、講師或顧問
5. 銀髮員工與青年員工互為導師，互相學習與經驗交流
6. 公司在企業內部建置世代知識管理系統，由銀髮員工分享工作經驗
7. 公司依銀髮員工和青年員工專長進行工作重組或再設計，或調整績效指標
8. 公司依銀髮員工和青年員工需求調整工作時段，但仍保留重疊銀髮員工和青年員工的工作時間重疊，以傳承技術與經驗

(二)調查內容

問卷設計分為兩部分，首先，詢問是否有符合前段定義工作模式的職務，若有，則詢問職務名稱和採用的工作模式，若受訪者，則詢問未來施行青銀共事工作模式意願。調查問卷見附錄二。

(三)調查時間

自 2019 年 7 月 15 日至 8 月 19 日止。

(四)電話調查清冊

以 2019 年青銀總動員參與名單、臺北市就業服務處 2018 年臺北市政府菁業獎和勞動部 2018 年「工作生活平衡獎」獲獎廠商作為調查清冊，見表 15。

表 15 青銀共事電話調查清冊

產業別	108 年青銀總動員參與名單	其他來源 ¹¹	總計
製造業	36	7	43
營建工程業	3	1	4
批發及零售業	23	0	23
運輸及倉儲業	6	0	6
住宿及餐飲業	39	0	39
出版、影音製作、傳播及資通訊服務業	17	0	17
金融及保險業	1	3	4
不動產業	3	0	3
專業、科學及技術服務業	1	1	2
支援服務業	11	0	11
藝術、娛樂及休閒服務業	2	0	2
總計	142	12	154

本次電話調查共完成 111 家業者電話訪談，另有 37 家業者於結束調查截止日前仍無法確認該單位內是否有青銀共事職務，見表 16。

表 16 電話接觸結果

項目	完訪	拒訪	尚無回應	總計
家數	111	7	36	154

¹¹其他來源包含臺北市就業服務處 2018 年臺北市政府菁業獎和勞動部 2018 年「工作生活平衡獎」獲獎廠商名單。

(五)電話調查結果

根據完訪的 111 家業者中，有 86 家業者有青銀共事職務，見表 17。

表 17 是否有青銀共事職務

是否有青銀共事職務	家數	百分比
有	86	77.48%
無	25	22.52%
總計	111	100.00%

在青銀共事職務上，3 家業者無法告知哪些職務有從事青銀共事，故根據 83 家有回答青銀共事職務名稱資料，共計回收 217 個職務個數，各業者提供之職務數量參見附件二，職務名單參見附件三。

在電話訪談中，根據 86 家有青銀共事職務的業者進一步詢問該單位採用的青銀共事工作模式，經彙整結果，近 7 成以上業者有採用青銀共事，然而，在工作內容、工作時間上，青年員工和銀髮員工從事相同工作，沒有差異，此外，11.65% 業者另針對部分職務採用導師制，見表 18。

表 18 青銀共事職務工作模式

青銀共事工作模式	回答次數	百分比
青年員工和銀髮員工混齡工作環境	71	68.93%
銀髮員工讓位給青年員工後，並改當顧問、主管特助等職位或轉調企業其他部門	1	0.97%
銀髮員工採用漸進式/階段式退休制度，培育擬接其職的青年員工。	6	5.83%
銀髮員工退休之後再回聘擔任企業導師、講師或顧問	3	2.91%
銀髮員工與青年員工互為導師，互相學習與經驗交流	12	11.65%
公司在企業內部建置世代知識管理系統，由銀髮員工分享工作經驗	8	7.77%
公司依銀髮員工和青年員工專長進行工作重組或再設計，或調整績效指標	1	0.97%
公司依銀髮員工和青年員工需求調整工作時段，但仍保留重疊銀髮員工和青年員工的工作時間重疊，以傳承技術與經驗	1	0.97%
總計	103	100.00%

資料來源：本題複選，16 家業者有 2 種以上工作模式，有 5 家無法具體說明其青銀共事工作模式

另一方面，根據 25 家未有青銀共事業者回應，約有 36% 有意願在採用青銀共事，見下表 19。

表 19 未來推行青銀共事職務意願規劃

未來推行青銀共事職務意願	次數	百分比
沒有規劃	16	64.00%
有規劃	9	36.00%
總計	25	100.00%

(六)電訪回收職務收斂結果

綜整電話調查結果，青銀共事為一種人力運用模式，銀髮員工和青年員工偕同工作並傳授經驗的工作模式散見於各產業下中高階主管職務、專業、事務及基層技術和體力職務之間，差異甚大。

在採用的工作模式上，銀髮勞工具具有經驗、產業遠見之優勢，然而，其因高齡而帶來的生理限制，導致銀髮員工就業市場處於弱勢，另一方面，青年勞工具具有生理優勢，但缺乏工作經驗，故需旁人指導。因此，青銀共事職務和其工作模式之差異乃於如何將兩者的工作能力互相結合，並截長補短，而不同職務所牽涉之所需教育程度、職業訓練、工作經驗和生理條件等「技術層次」(skill level)之間具有差異，也意味在不同職務中，不同技術層次的職務之間對青年員工和銀髮員工要求的工作能力和採用的工作模式也會不同，如：專業人員需要較多的隱性知識、溝通技能，故該些職務採行的青銀共事多以師徒制、顧問或監督職等工作模式，而服務及銷售工作人員或技藝、機械設備操作及組裝人員等職務偏重體力工作，因此，運用工作時間搭配或以團隊分工等方式為較常見的青銀共事工作模式。

有鑑於此，本案將 217 個職務個數依其工作內容進行整併，獲得 56 種青銀共事職務，且依照行政院主計總處 2010 年 5 月公布的第 6 次修訂〈中華民國職業標準〉進行分類，見表 20。

表 20 青銀共事職務分類

職業分類	職務
主管及監督人員	6
專業人員	22
技術員及助理專業人員	10
事務支援人員	7
服務及銷售工作人員	4
技藝、機械設備操作及組裝人員	4
基層技術工及勞力工	4
總計	57

為使本案調查職務符合青銀員工求職偏好，本案彙整次級資料所歸納適合銀髮員工的職務進行篩選和評分，若該職務符合一個篩選指標，則得 1 分，符合 2 個指標，則得 2 分，並以此類推，總得分在 2 分以上職務見下表 21，其他職務計算方式見附錄二。

此外，比對本案訪談行業別及本次電話調查清冊，本次電話調查清冊尚缺乏醫療保健服務業及運輸及倉儲業業者，為此，本案另透過次級資料和業者訪談推薦等方式，另補入照顧服務員、護理師和職業大客車駕駛 3 種職務，見表 21。

表 21 初步收斂訪談職務

類型	序號	職務
主管及監督人員	1	店長/賣場管理人員
	2	飯店或餐廳主管
專業人員	3	顧問人員
	4	法務人員
技術員及助理專業人員	5	職業安全管理師
事務支援人員	6	電話客服類人員
	7	總務人員
服務及銷售工作人員	8	賣場銷售人員
	9	餐飲服務人員
	10	中式廚師
	11	安全管理人員
技藝有關工作人員	14	產品維護工程師
機械設備操作及組裝人員	12	現場技術人員
	13	機械加工技術人員

類型	序號	職務
基層技術工及勞力工	15	房務人員
	16	環境維護人員
專業人員	17	護理師
服務及銷售工作人員	18	照顧服務員
機械設備操作及組裝人員	19	職業大客車駕駛

根據標規所示，本案需針對 15 個職務進行職務分析，以下說明職務挑選標準。

主管及監督人員中，店長/賣場管理人員，以及飯店或餐廳主管與賣場銷售人員、餐飲服務人員在職務屬性、工作多有重疊，考量實務兩者差異，遂併至賣場銷售人員和餐飲服務人員。本次電話訪查中，軟體/程式/系統研發工程師和硬體研發/測試工程師等軟硬體工程師職務雖並非銀髮就業職務之首選，然而，根據訪談結果，部分製造業企業內部具有上述職務之銀髮員工，為避免本案調查職務所屬行業過度傾向服務業，故納入本案調查職務，另外，因應近年職安意識、長照和銀髮消費環境趨勢，故資深、銀髮護理師轉進其他產業，擔任企業內衛教指導、救護和管理工作，由於護理師具備醫療專業，持有終身執照，且有跨產業工作的能力，故納入本次調查職務。

在本次收斂職務中，與住宿及餐飲業相關職務包含餐飲服務人員、中式廚師和房務人員，為避免調查職務過度集中於住宿及餐飲業，因此，本案以住宿及餐飲業中人數較多的餐飲服務人員為本案調查職務。現場技術人員與機械加工技術人員兩者職務屬性相近，故挑選現場技術人員作為訪談職務。

另外，經訪談結果，照顧服務員和職業大客車駕駛為醫療保健服務業及運輸及倉儲業較多銀髮員工且有部分青年員工投入之藍領職務，故納入本案調查。總和上述發現，本案調查職務總整如下表 22。

表 22 調查職務彙整

職業分類		編號	職務
白領職務	專業人員	1	軟體/程式/系統工程師
		2	硬體研發/測試工程師
		3	顧問人員
		4	法務人員
		5	護理師
	技術員及助理專業人員	6	職業安全管理師
	事務支援人員	7	電話客服類人員
藍領職務	服務及銷售工作人員	8	賣場銷售人員
		9	餐飲服務人員
		10	照顧服務員
		11	安全管理人員
	技藝有關工作人員	12	產品維修人員
	機械設備操作及組裝人員	13	職業大客車駕駛
		14	現場技術人員
基層技術工及勞力工	15	環境維護人員	

三、焦點座談會

為收斂「文獻分析」和「深度訪談」各階段研究之成果，本案於完成深度訪談後，辦理3場焦點座談會，邀請專家學者對本案研究發現，未來推動青銀共事方式等亦即進行意見探討，執行過程說明如下。

(一)辦理目的

邀請我國學者、官方、產業代表和勞方共同檢視本案「文獻分析」和「深度訪談」各階段研究之成果，並對青銀共事推動政策提供具體推動建議。

(二)辦理時間

2019年11月7日至2019年11月11日，共3場。

(三)座談會規劃

3場焦點座談會主題分別為工業、服務業和勞資雙方，各場辦理時間如下表23。

表 23 焦點座談會規劃

序號	場次	時間	地點	主持人
1	工業	2019年11月7日 下午 2:00-4:00	思多葛市場	彭總經理 孟慈
2	服務業	2019年11月8日 上午 10:00-12:00	研究公司會	
3	勞資雙方	2019年11月11日 上午 10:00-12:00	議室	

(三)座談會出席人員

本案 3 場焦點座談會共邀請 25 名產、官、學界代表，各場次出席名單如下表。

表 24 焦點座談會出席人員

場次	序號	單位名稱	出席人數
工業	1	製造業者 A	8 人
	2	製造業者 B	
	3	製造業者 C	
	4	勞動學者 A	
	5	勞動學者 B	
	6	勞動學者 C	
	7	官方代表 A	
	8	官方代表 B	
服務業	1	服務業 A	9 人
	2	服務業 B	
	3	官方代表 A	
	4	官方代表 B	
	5	官方代表 C	
	6	勞動學者 A	
	7	勞動學者 B	
	8	官方代表 D	
	9	官方代表 E	
勞資雙方	1	雇主 A	8 人
	2	雇主 B	
	3	雇主 C	
	4	員工 A	
	5	員工 B	
	6	員工 C	
	7	官方代表 A	
	8	官方代表 B	

註：參與人員任職單位、姓名皆採予以匿名處理

(四)焦點座談會討論議題

焦點座談會討論題綱如下：

- 1.請您認為僱用青年勞工與銀髮勞工的優缺點各為何？
- 2.您認為青銀共事的工作優缺點為何？
- 3.青銀共事工作環境上會遇到那些管理層面問題？
- 4.您認為青銀共事的成功要素為何？如何在事業單位推廣青銀共事？
- 5.良好的青銀共事職場環境應具備哪些內部因素(如：企業文化、工作環境)或外部因素(社會環境、政府法規)
- 6.您認為政府在青銀共事應扮演何種角色？
- 7.根據本案彙整已具有青銀共事職務，請問那些職務未來可成為重點推廣青銀共事之職務？
- 8.根據本案收斂青銀共事工作模式，請問那些值得形成政策並推行？

肆、調查結果

以下就深度訪談、焦點座談會所獲得的調查資料，並根據青銀員工特質、青銀共事實務狀況和未來推行建議等面向進行彙整。

一、銀髮員工特質

以下歸納受訪者對銀髮員工的看法。

(一)近年銀髮員工整體人力素質近年逐步提升

根據受訪者觀察結果，近年臺北市銀髮人口素質、工作技能和規劃已有提升趨勢，此外，近年軍公教退休人口亦投入勞動力市場，成為臺北市銀髮就業人口另一來源。

10 幾年前的銀髮者做的工作只是一些基層服務業...就像是後場收碗、洗碗，他們不希望面對客人，但是這 10 年之後的銀髮者已經產生質的躍變...銀髮者可能是老師退休、軍人退休或教職員退休，所以他們知識份子比較高，所以他們也會希望之前從事不同行業，跳來餐飲工作等於從頭開始，希望在這個工作找到自己的成就感跟歸屬感(深-住宿及餐飲業-02)

現在的中高齡者最大的心態差異，我個人覺得是他們現在比較敢於嘗試，有些以前你叫他學另外東西，會說我不要...現在很多中高齡會覺得不希望只做某一個工作崗位(深-住宿及餐飲業-02)

有一些原本是有些軍公教退休，到現場想要轉職(深-製造業-03)

我們中高齡以上的勞參率，很大一部分是銀行業的 40 幾歲就退休了，軍公教的老師 50 幾歲就退休了，這一批的人都集中在臺北市裡面，所以就變成勞參率怎麼那麼低，這是結構的問題(焦-01-學者 C)

(二)銀髮員工敬業，職場倫理和工作穩定度獲得企業一致肯定

在深度訪談中，不同產業別的受訪者對銀髮員工的工作態度、服從性和工作穩定度皆抱持正面肯定。

我們滿喜歡用偏中高年齡的，因為穩定，不會遲到早退，一般來講身外事務不會那麼多，年經人可能爬不起來就不來了或男女朋友要幹嘛就不來了，小孩沒人顧就不來了(深-製造業-01)

...銀髮者可能全部生活重心就是在這個工作，他沒有其他的外交，可能就1個禮拜上1次課，其他百分之80-90時間都是在店鋪，所以我們很多店鋪銀髮者下班還會過來幫店長巡店，下班經過甚至只是去買個菜，就會拖著菜籃進來說碗沒有說，跟阿弟說收一下(深-住宿及餐飲業-02)

年長者穩定性很高，因為經驗豐富，像我們這種面對老人家或家屬也比較有耐性(深-住宿及餐飲業-04)

相較於年輕人來講，年長者工作穩定性會比較高一點，但是年輕人有的就是體力(深-批發及零售業-01)

好像我們同事跟經理都還蠻工作狂的，作息好像跟我們都不太一樣，好像半夜跟凌晨都在，好像什麼時候都找的到人的感覺(深-資訊服務業-03)

中高齡的人就是他的經驗比較豐富，相對他對工作的穩定度會比較高，圓融性也會比較好，因為他曾經受過歷練，所以會比較不一樣(深-支援服務業-01)

銀髮勞工顧名思義穩定性就是高，流動率很低，我想當然有他劣勢的地方，因為職場對於銀髮接納度都偏低，我自己觀察他們對於工作的堅持跟認真都會比年輕人好太多(深-醫療社工-02)

(三)銀髮員工對制度規章、作業流程服從性較高

銀髮員工服從性較高，能依循企業章程、標準作業流程規定步驟進行工作，為銀髮工作者優勢之一。

中高齡客服對電話這件事情，他會比年輕人好一點是因為他會用提綱挈領的方式，用步驟流程來講話(深-支援服務業-02)

他很期待說可以一個口令、一個動作，基本上他每一件事情都做得還蠻完美的，比如說：這個東西要這樣放、那個東西要這樣放，他不會兇你，但他會從頭講到尾，這樣放可能會倒，這樣車子可能會傾斜，都

是一些小動作，我覺得他會處理這樣的細節是因為他每一步都有再作計畫，但我覺得累的時候就會覺得囉嗦，但我還蠻敬佩他的，因為他工作還蠻敬業的，我覺得就是說，年齡層比較大的前輩，他可能注意小細節會非常謹慎，但甚至到一種吹毛求疵的態度(深-醫療社工-05)

(四)銀髮員工可緩和工作氣氛，降低員工流動率，為企業友善環境的指標之一

在受訪者經驗裡，銀髮員工具有維持工作環境、氣氛的能力，而根據部分從業人員的經驗，銀髮員工的存在亦可反映企業在營運、員工照顧方面是否良好，故可視為企業友善環境的指標之一。

就這一點主管能有些理解，也不要太去管他，他也不會太去管你，有時候需要一些老人分享經驗的時候請他出來，我覺得大家也是能相處，這個老員工不見得能夠被你管理、被你所用...所以這方面的事情應該是公司的最高的像董事長、總經理他們跟資深員工比較熟悉，他也讓這樣子貢獻度的員工繼續留下來，也是有情誼考慮在裡面。(深-製造業-05)

母雞帶小雞的狀況，已經退休的尤其是媽媽或阿姨對新進的比較年輕的，是看待自己後輩那樣，的確是會，我跟你講那些要注意，那些要怎麼弄，會耳提面命，會有這樣狀況，當然剛進職場會陌生害怕，如果有1個長輩一直跟我們講，心理面的踏實感會比較多，在我們穩定新進人員這件事情上會有幫助(深-批發及零售業-02)

會鬆一口氣吧，因為工程師通常會年齡不高，如果有一些年齡還蠻高的資深工程師會覺得好像未來還可以一直做下去(深-資訊服務業-03)。

(五)銀髮員工性格穩定，溝通技巧較好

在青銀混齡的工作相處上，銀髮員工的溝通技巧、服務態度和穩定性格為另一優勢，適合從事接觸、服務人群工作。

中高齡比較穩重、性格上比較不會像青年的勞工那麼衝動，相對上來說穩定性也是稍微高一些(深-製造業-03)

我們同事對一個事情有給意見，我個人會比較直接把我意見說出來，但是他們的話，說話會有一些藝術，在公司內部對於部門跟部門間溝通的時候，我覺得比較資深同事比較能夠掌握分寸。(深-製造業-04)

55 歲的工作人員相較之下，會比我更有一些職場上的經驗，如果以同職務來說的話，能力上不一定比我厲害，但是對於人與人處事經驗或跟老闆打交道經驗，一定比我好的(深-製造業-05)

年長者對客人的態度會比年輕人來得好...我覺得年長者的工作歷練畢竟比較多，可能看的人比較多，所以在說話表達方面會比較婉轉，不會那麼直接(深-批發及零售業-01)

其實年紀大的人它畢竟占少數，它就會告訴自己要融入，如果今天年紀大的和年輕的占一半一半，它可能就會有衝突，可是在這個職場上大家都是年輕人，年紀大的就告訴自己要融入(深-住宿及餐飲業-01)

物業管理派的，那個就會需要很多的 base knowledge，包含人際溝通、問題處理，還有社區裡面大大小小問題都要 handle，這年齡在中高齡就會有優勢(深-資訊服務業-01)

中高齡的客服比較希望是我先聽聽看你的想法，看對方怎麼回應再作應對(深-支援服務業-02)

銀髮工作者最重要的是親切，對我們餐飲工作來說這個特質是一定要的親切感，這是在現在年輕人身上完全看不到的(深-住宿及餐飲業-02)

因為我覺得好像我們言語上沒有什麼代溝，合作也滿愉快，我也瞭解他們的困難，他也瞭解我們需要幫助這些身心障礙者，所以常常會覺得一拍即合(深-醫療社工-02)

看筆事比例，中高齡的 40 歲、50 歲以下的多，50-60 歲可能個性、成熟度都比較穩定，50-60 歲的筆事率反而低(深-運輸及倉儲業-01)。

55 歲我一定會用，因為穩定性高，在外面有經驗，而且我很在乎他們在工作上的才能，我覺得 50 歲以上的人比較有責任感，他們願意為自己的事情負責。不然像現在他們，忘東忘西，東掉西掉，東西掉在客戶家(深-醫療社工-04)

(六)銀髮員工理解能力較好，但體力、記憶力衰弱仍是問題

在體力上，受訪者認為銀髮員工體力、視力和記憶力衰退為普遍狀況，較需要青年員工輔助，亦須較長的學習時間，然而，銀髮員工因工作經驗豐富，對新事物仍保有一定理解能力。

... 中高年紀的員工有一個好處，他學習力滿強的，但是有一個壞處，他記憶力不太好，今天教完你會，隔天回家了會忘記 (深-製造業-01)

... 因為經驗值夠，很容易舉一反三，我 30 幾歲又跑回去補習重新再去上進求了一張文憑，上課回來的時候都會說理解特好、記憶力特差 (深-製造業-01)

年齡上的差異很明顯的就是體力上的差異，年紀大的你不可能叫他去做太粗重的事情，畢竟礙於年紀上的關係，比較耗體力的是請會丟給年輕人去做(深-批發及零售業-01)

要請一位銀髮者?就像剛才講的，前面 3 天，年輕人 3 天時間就已經上手了，可是我對他的培訓，可能 3 天要變成 3 個禮拜，我必須吸收剩下 2 個多禮拜的成本(深-住宿及餐飲業-02)

剛講的，要值班要輪班...需要體能，年紀大的不能勉強...駕駛就很明顯，因為他有法令方面的健康要求(深-運輸及倉儲業-02)

可能心力部份，你叫我現在從頭到尾去跟一個案子，我大概沒有辦法(深-資訊服務業-01)

(七)銀髮員工偏好早班工作，但因生活需求，較難配合臨時加班

根據受訪者觀察，銀髮員工因個人作息關係，大多可接受早班工作，然而，銀髮工作者因有生活需求和體力限制，若需主管要求加班或輪班，則必須提早告知銀髮員工，以利銀髮員工提早準備。

如果他沒事都會說好，很好叫，你打電話問他在家嗎?來加班?他會說好...如果不缺錢，休息就是休息，就是要事先講可能前 2-3 天講他就願意，如果當天跟他講就不太願意(深-製造業-01)

技術人員都是要輪班，所以 55 歲以上他們通常聽到說要輪班，他就沒辦法接受，那工作上的需要，可能會考量體力能不能勝任負荷(深-製造業-02)

老一輩的人就是年長的人的話，多多少少大部分會有家庭的人，帶給公司的時間不是那麼充裕...有家庭的會比較沒有心力付出在公司上的感覺...他們很難比年輕人花更多時間保留在公司，除非他單身或其他原因可以這樣做，我覺得還可以拚一下，如果有其他考量沒辦法長時間待在公司的话，很難跟年輕人競爭(深-製造業-06)

有人只上4小時的班，而且堅持只作4小時，會說如果誰缺錢的話就把班先排給他們讓他們賺錢，他來只是消磨時間，我們都說姐姐是來交朋友的，因為她在家裡面也是無聊，在美國賣場裡面年紀最大有92歲，他每天上1小時的班(深-批發及零售業-02)

某日式餐飲公司的例子，銀髮者都上什麼時段知道嗎?凌晨4點到中午11點，為什麼?因為那個時段年輕人不上，要做早餐，年輕人爬不起來，銀髮者這個時段就變成他們，應該是說他的競爭力就剩這一塊(深-住宿及餐飲業-02)

年輕人絕對不喜歡開早班，年輕人喜歡晚睡不喜歡早起，這是普遍性的，但是老人家需要早起的...早班車一看大概年齡都50幾歲，相對也安全，因為早上起的來精神好，你早上精神不好哪敢來開車，這樣也對乘客不好，如果要把年輕人早上想睡覺硬叫來開車，結果打瞌睡還得了(深-運輸及倉儲業-01)

(八)銀髮員工在新科技(電腦技術、文書)學習時間較長

銀髮員工因過去教育過程沒有接觸過數位科技，因此，銀髮員工對科技產品、需電腦操作的文書工作較不易上手。

缺點部份可能就是電腦操作或文書處理部份，沒有這麼熟悉，可能我們在作文件編輯的時候有些特殊功能，比如截圖或作什麼樣的追蹤修訂，他們比較沒有辦法上手，就是會問一下這個功能從哪裡來(深-製造業-04)。

阿姨姊姊們學這些東西常常會搞錯...平板系統上面，有些人永遠記不住自己的員工編號，所以都要請人家幫忙打卡(深-批發及零售業-02)

...中高年紀，學習力沒有以前那麼好，懂的也沒有以前那麼多，如果能不去改換一個環境、不去改換一個新的東西，我不想要換只是想要用舊的，因為用起來繁複(深-製造業-01)

離職率第二高是對現場的電子科技不是排斥，但是沒辦法吸收(深-住宿及餐飲業-02)

居服員大概就是跟我們一樣年輕的一輩，就會遇到我們要把他教會，教會什麼？比如說每個月要寫一些服務紀錄的東西，要怎麼寫，寫這些東西的時候要知道一些政府的規定，不能亂寫，不能數字今天只做 1 次但是時間算不對，填了 3 次，服務員常常會發生這種錯誤，這錯誤可能來自於他對事情的理解，對我們講話他有沒有辦法聽的懂之類的，服務員更不可能去處理電腦或文書這件事情，但他們交回來的東西是我們處理電腦文書的依據... 這一塊就會產生需要花不少心思去教會他們，年齡上有差異的話，這種狀況會更明顯，20 幾歲的講一講、電腦按一按，這種狀況他就會理解(深-醫療社工-03)

有年紀的同仁針對 3C 產品是現在他們很害怕的(深-支援服務業-01)

(九)銀髮員工性格固執，較難以接受青年主管或同儕建議

銀髮員工雖具有豐富工作經驗，然而，其形成的既定觀念難以短時間改變，另外，部分銀髮員工自恃年齡，難以接受青年主管、青年同事的指導或監督，造成銀髮員工與青年主管、同事之間的紛爭。

除非你是從我這裡做到老的老師傅，不然應聘進來的老師傅我們都很擔心，因為他有他的主觀，你要去改變他的主觀有一點困難，就是在彎腰還有學習態度上會認為困難，尤其是有證照的，考上乙級證照或甲級證照的更難跟他講，他會說我吃的飯、我走的路比你多，所以這部份我們在技術上是碰到過摩擦(深-製造業-01)

中高齡他有一個比較麻煩的就是在溝通上，如果這個人他是比較固執的話，其實溝通上就會比較困難。(深-製造業-03)

缺點應該就是老人有時候想法，可能生活經驗堆疊起來，有時候會死板一點，在工作上這有時候也是個優點(深-製造業-04)

大部份銀髮者會離開要嘛真的因為身體健康，或職場上跟店長的衝突，衝突就是年輕店長在管理他們，銀髮者就是固執、講都講不聽或有他們的成見，會覺得店長怎麼可以這樣做，他們覺得很奇怪，大部份都是這樣子(深-住宿及餐飲業-02)。

銀髮者有一部份是禁不起罵的，他們的自尊就是講難聽一點在家是罵人的那一位，出來是被你罵，甚至於要被跟我女兒一樣年紀的人罵，所以他們會有自尊，第二個是被客人罵，客人會說你動作怎麼這麼慢，大部份這個要透過培訓，公司會下一些成本的培訓，讓他覺得起碼在第一線不會害怕(深-批發及零售業-02)

可是他們比較沒辦法接受年輕人講的新的方式，會覺得沒有安全感(深-支援服務業-02)

就是我講的很固執很難溝通，常常發生，但是迫於現實，你徵不到年輕人沒辦法，就不斷的跟年輕主管溝通，幫助他們度過初期的困難，通常我們的經驗大概過3個月、半年後大家會慢慢有一些妥協(深-醫療社工-02)

(十一)部分銀髮員工因擔心工作被取代，對同事抱持敵意或藏私

在訪談中，受訪者亦指出部分銀髮員工求職不易、懷才不遇等因素，對同事抱持敵意、冷漠的態度。

另外1名員工也是資深，但是他比較會有懷才不遇的感覺，他對新進的年輕人就會感覺被取代被競爭，他自己就是相對孤立，這樣的話會導致新進來那一批員工也不願意跟他接觸(深-製造業-04)。

但是餐飲工作會有個狀況，一間店舖如果只有1個銀髮者就相安無事，但一間店舖有2個銀髮者的時候，糟糕了，3個銀髮者的時候，慘了，就是整天一直吵...1個銀髮者可以做的很好，做一陣子可以做得非常好，但是又來1個銀髮者的時候，我講一個實況，在永安店有一個店舖本來有1個銀髮者工作，後來我又推薦1個銀髮者過去，原本的銀髮者會想盡辦法把這個銀髮者趕走...危機感，他會擔心他的工作會被取代(深-住宿及餐飲業-02)

二、青年員工特質

受訪者對青年員工看法條列如下。

(一)青年員工具有體力優勢，學習能力和反應力較強，可塑性高

受訪者指出，青年員工因年齡優勢，體力、學習能力等皆優於銀髮員工，因此，青年員工的可塑性較高。

年輕人的優點是創意，科技的運用、創意、不會受傳統的框架限制，可塑性也比較大，還有就是比較講求創新，這是優點。(深-製造業-02)

年輕人因為大學畢業就來，沒有經過職場的訓練，接受度就很慢，我覺得跟年齡沒有關，跟背景比較有關係，我覺得如果有一些職場的工作經驗，反而他的學習力比較高(深-醫療社工-04)

智能客服幫客戶快速處理，可是中高齡的人會陷入一種瓶頸，比較喜歡用步驟跟流程，處理事情的方式會比較慢，不像年輕人比較果決跟果斷(深-支援服務業-02)

(二)青年員工具有體力和經濟壓力，較能接受加班、輪班或晚班

青年員工體力優勢、可塑性高，此外，部分受訪者指出，青年員工因經濟壓力，故較能接受加班、輪班或晚班。

...年輕人比較好加班，比較好叫，因為我剛才講了年紀大是練身體所以會挑工作，看今天的班，是累的班就不太想加，但是年輕人為了要賺錢，累不累都一樣，有錢賺才是重點(深-製造業-01)

...只是在金錢需求上，年紀小的比年紀大的要求多(深-製造業-01)

...因為年紀輕的人說實在比較會花錢，有的人有卡債...可是因為年輕人出社會不是這麼久，存款不會這麼多，所以在金錢運用會希望賺錢機會大一點(深-製造業-01)

年輕比較有更多時間更多精力去應付工作或老闆要求的事情，就是體力還有時間部分(深-製造業-06)

大我 10 幾歲的護理師，她就是不上夜班，她說她年紀大不要上夜班，年輕人還好，我遇到的年輕妹妹對於輪夜班的接受度還不錯，還有要包班的，因為包班錢比較多...有些人想要錢多一點會願意包夜班，其實現在不想包夜班的就是有家庭的(深-住宿及餐飲業-04)。

年輕人的好處是體能比較好，因為他們跟駐衛警不一樣，必須接受派勤，派勤比如客戶那邊遭到入侵疑報，速度要快(深-資訊服務業-01)

我覺得年輕人只要一講到排班就馬上跳出來(深-醫療社工-02)

(三)青年員工在學習電腦技術、外語能力和文書處理上較具優勢

由於青年員工生長環境處為數位科技發展階段，其電腦技術、接觸國外資訊和文書處理能力皆優於銀髮員工。

年輕人學得快，特別是技術相關的東西，比如說現在都電腦化、無紙化，新進人員進來我教會你怎麼打卡上班，阿姨姊姊們學這些東西常常會搞錯。(深-批發及零售業-02)

年輕人進來，比方資深人員要上無線網路，資深人員教這一塊反而比較不好上手，老實講我們現在面臨網路問題越來越多，聽他們講的結果，那年輕表現還不錯(深-資訊服務業-01)

這個世代年輕人進來有一個好處，也許薪水會比較低一點，位階會比較低一點，但是會有成就感來自於新科技的擁抱，那一部份可以支撐某一部份的成就感(深-資訊服務業-01)

我們同一批新人學英文還蠻快的(深-資訊服務業-03)

年輕服務員跟年長服務員是會有一些差異，現在很多聯繫的事情要靠手機靠 line，甚至要讓服務員學習怎麼填列服務報表，怎麼樣去瞭解一些政府規定，這部份可能對年長服務員相對比較吃力，相對但是久了他們也都摸熟了(深-醫療社工-03)

(四)青年員工較重視薪資和工作權益

根據部分從業人員和任用主管經驗，青年員工因多具有教育背景，較重視個人權益，因此，青年員工相較於銀髮員工更重視工作薪資、工作福利和勞動權益。

她們就計較福利...她們很會查一些資訊覺得老闆這樣不對，老闆那樣不對，像我們這種年紀我們以前不會這樣，現在有時候都想算了，年輕人比較計較，像我們那位年輕人每個月都會拿月經假。(深-住宿及餐飲業-04)

比有一些工作我覺得要怎麼樣，他卻說你要幫我準備好，他認為是我要幫他把職場環境做好，比如說不能在工作區域吃飯，他會說那你要幫我把吃飯的地方準備好啊(深-醫療社工-04)

可能年輕人覺得要求是比較苛刻的，但年紀大的人在工作經歷上已經很多了，他可以欣然接受，但年輕的會比較要求公平正義(深-支援服務業-04)

(五)青年員工個人意識較強，較難配合團體作業或主管監督

在工作態度上，部分任用主管指出，青年員工注重個人需求甚於團體利益，且自我意識較強，因此，難以配合主管指令，或遵從團體規章。

我們會覺得工作的事情擺在自己上面，這是一個價值觀的取捨，也跟我們過往的養成教育有關，工作是可以優先於自己個人的喜好跟興趣，但現在的世代會覺得想要工作之外替自己生活有所安排，...所以有時候覺得事情該處理掉應該優先，必要時候會犧牲掉自己個人的部份，我們很容易配合到這一點，但是年輕世代比較不容易(深-製造業-05)

他們腦中會有一個組織邏輯就是我應該現在要做什麼，他們會有一個組織邏輯，但是不會反應出來，但是這方面店長就會覺得你們怎麼都在偷懶?但是不是偷懶，只是他們會把很多動作省略，會變成他們覺得最快速的方法(深-住宿及餐飲業-02)

就是 29 歲以下，我們花很多時間訓練他，學習散漫、不積極然後態度，我覺得可能社會都這樣(深-醫療社工-02)

我用的一個年輕人，也是這裡最年輕的，剛畢業，沒有服兵役，也是他第一份公司，我就跟他講一些職場倫理，說不要像時下年輕人怎麼樣怎麼樣，他卻回說，我就是這個年輕人啊，意思是叫我不要講了，而且他又不學，沒有最勤快的，叫他做甚麼都不要，而且自我感覺良好，認為自己做得很好，為什麼要聽主管的sop做，而且主管的sop也沒有比較好啊(深-醫療社工-02)

有時候把年輕的員工當作身心障礙者在訓練，就很傷腦筋，他的確有他很棒的，有講的資訊化能耐，天馬行空的創意，這些都很好，可是我們要花很大力氣把他變成一個可以工作的事情，真的過程對我們很辛苦，就是要花很多時間把他拉回來(深-醫療社工-03)

我以前告訴員工的sop我就認定他們會這麼做，沒想到他們又改了，變成自己的sop，我現在就要再重覆講之前講的流程，他們可能都會自己改掉，還覺得改得非常得好(深-醫療社工-04)

(六)青年員工的工作抗壓性較不足

部分任用主管認為，青年員工的忍耐挫折的能力較銀髮員工不足，無法適應高壓的工作環境。

現在還有多一個叫水蜜桃，因為裡面外面都一樣，外面軟裡面也軟，一個是不抗壓，一個是剖開裡外都一樣(深-製造業-02)

然後可能一成不變的工作對他們來講他們比較不喜歡，然後抗壓性也低(深-製造業-02)

現在年輕人比較沒抗壓性，自主性高，現在老人家也不太會罵人，以前學徒制都是打罵的，現在一生氣就不開了！現在司機比較大，現在司機不好請。(深-運輸及倉儲業-03)

(七)青年員工溝通技巧仍有成長空間

根據任用主管和從業人員觀察，青年員工缺乏說話技巧，處事態度較不圓融，也缺乏維持職場氣氛的能力，故容易造成職場人際糾紛。

...現在年輕人比較直接了當，他認為這是公事為什麼要婉轉的跟你講，不對就是不對。(深-製造業-01)

跟30歲以下相處起來會覺得比較累一點，比較累一點的意思就是跟他們相處好像要想出一些法子跟他們相處，而不是說做1個主管不管是工作上或私下聊天或吃飯的時候，他們會比較不像以前我們覺得不能讓場子冷，主管在跟我們講話就會很專心的聽，適時的回應答覆，不管是禮貌性或幹嘛，就是讓話題能夠延伸，但是跟30歲以下相處基本上不是這樣子，場子冷了他們也不會主動搭一些話之類。(深-製造業-05)

會吵起來或摔東西，都有碰過。(深-住宿及餐飲業-04)

她一來態度就很差，就跟工人說我現在命令你立即停工，我說你講這話什麼意思，我說她這也是主管說的，你可以跟他講現在先不要做，我先跟你主管討論，我現在命令你馬上立即停工，這樣的話誰能接受？後來我就趕快安撫那 2 個小朋友...你覺得這個行為不妥可以請他先停止然後跟主管聯絡，而不是用非常嚴厲口吻命令式，我覺得這樣不妥。(深-住宿及餐飲業-04)

年輕人有時候講話沒有經過大腦就直接講出來，如果有時候不小心碰到客人的點的話，可能就會...(深-批發及零售業-01)

(某青年員工)也是不講話，自己在那邊抽菸。有可能因為手機時代，大家都不用語言溝通都是用文字溝通，人與人之間相處可能這方面要加強，這可能是大環境。(深-運輸及倉儲業-01)。

(八)青年員工的職涯處於探索階段，流動率高

青年員工剛踏入社會，心性較不穩定，也處於自我探索的階段，故職場流動率高。

年輕人還有一個問題是心比較沒有那麼定，因為就是還在探索、摸索自己要的是什麼，所以工作可能流動性比較大(深-製造業-02)

年輕人就是比較容易待不住。(深-製造業-02)

年輕妹妹就會有很多規劃，比如她們會去打工留學，想去學語言，想去學什麼，他們的規劃會比較多。(深-住宿及餐飲業-04)

三、企業與銀髮員工對留用的看法

銀髮員工續留職場為運用銀髮人力另一樣態，以下就任用主管和從業人員意見歸納企業留用銀髮員工原因，以及在留用上面臨的問題。

(一)銀髮員工對工作留用看法

1.部分銀髮員工仍存有 65 歲就應該退休的觀念

在任用主管訪談中，部分受訪者多有留用銀髮員工的經驗，然而，銀髮員工多以「退休不願意再工作」為由，拒絕慰留。

今年有一個退休的65歲，他不想要再那麼累。(深-製造業-02)

台灣人就是想要提早退休，然後青少年本身供給又不足，所以會變成說人才的銜接上會有一些問題存在。(深-製造業-03)

就慰留呀。像我知道有些人會想要回去帶孫子，這種慰留通常半年一年可能有，但後來還是沒有用，因為離職的人就覺得說都六十幾歲了幹嘛還那麼辛苦。(深-製造業-03)

其實他們心態也是覺得該休息了，因為真的很辛苦。尤其一般同仁比較資深的是會轉換跑道，大部份退休的大概都不會的，因為真的很辛苦。(深-運輸及倉儲業-02)

某單位副總去年底退休，公司本來要留他...65歲，因為屆齡...公司反而希望他再多留1-2年傳承下去，因為他的經驗一定要傳承...一方面是個人意願，一方面是他覺得應該要建立這樣的榜樣(指年齡到就應該退休)，所以不接受挽留。(深-資訊服務業-01)

(二)任用主管對留用銀髮員工看法

1.留任且具有資歷的銀髮員工較容易管理新進員工

部分銀髮留用員工在任職企業工作數十年以上，已有一定表現、經驗和威望，較容易管理新進員工。

這些幹部幾乎百分之90-95可能都是內部升遷上來的，因為他瞭解線上的生態狀況，他很快可以應變...我們也試過從外面找儲備幹部，因為沒有經驗，陣亡率非常高...這些阿姨姐姐大哥們也不是省油的燈，他們有些已經退休了，事情怎麼這樣子做，...他們是hold不住的。(深-批發及零售業-02)

2.留用銀髮員工掌握的隱性知識、技術可協助企業做出決策

受訪者指出，部分員工參與過公司草創、建設期間等各項大小事，因此，掌握公司營運狀況，身上保留的隱形知識、技術和個人聲望成為公司不可或缺的資產。

他是老員工所以眉眉角角他都知道。(深-製造業-01)

表面上看起來對這份合約是一個不利的條件，但是比較資深的同仁可能過去的經驗或遇到的事情，他會知道這個不利的條件看起來不利，但是以過去的經驗會覺得這個事情發生的機率非常小，反過來帶來的利益反而會比較大，所以他們就會比較彈性的說這個機率可能只有百分之0.1 會發生，但是帶來的利益是非常大的，就會選擇ok 讓它過。(深-製造業-04)

在處理事情，人情世故會比較練達，工作上也很有經驗，就是自己的判斷比較精準，責任也願意承擔，覺得部門的事情做部門的主管就不會閃事情，該我做的事情就會主動接下來，想清楚該怎麼去做，透過組織的運作把事情有效率完成，就是老人的優點。(深-製造業-04)

舊技術又有年代的考量，有些舊技術現有資料已經找不到了，所以有些東西還是得去問人，有些找得到的話就自己上網去找。(深-製造業-06)

因為我們早期進來的同仁，一輩子只在這裡上過班，所以他們可能退伍就開始進到公司裡面來，早期這種型態比較多，所以他們同批同期的大概很多...現場工作經驗通常比較多，所以他的應變能力會比較強一點。(深-資訊服務業-01)

3.留任銀髮員擁有的工作經歷和資源可協助公司危機處理

留任銀髮員工具備公司內部的工作經驗，且多年工作經驗以累積一定資源和人脈，可在公司面臨問題時提供緊急協助。

因為所有東西的雛型都是從我這邊出去，我做這麼久了所以那些雛型我很瞭解，這些東西到我手上我很容易發現哪些有問題哪些沒有問題，可是他們沒有，他們只是來配合運作...所以當數據出現一些比較奇特、模擬兩可方式的時候他無法判斷A 或B，可是在我來講很容易判斷。(深-製造業-01)

我們的挑戰是系統新舊並存，所以馬路上還可以看到很多我們老的系統，做老的系統老實講是我們老的研發人員，他比較擅長。(深-資訊服務業-01)

HR 經驗也很多，處理勞資糾紛，我們集團最近幾年勞資糾紛還滿多的，之前遇到的那場知名勞動糾紛那些，那都很大挑戰。(深-資訊服

務業-01)

中高齡能夠在工作內涵當中，所謂的知識型的不是體力型的中高齡，你要他進來其實有幾個要用他的，比方說他的人脈，銀行或是報社這些出版業、保險，年紀越大越有價值，一個人跳槽把整批的顧客都帶走，所以這他這個東西到年紀越大越有價值。(焦-01-學者C)

4.從事基層職務的銀髮員工雖仍保有產能，但容易因未擔任管理職而遭受同儕質疑其工作態度

在受訪者觀察中，基層職務的留任銀髮員工具有一定產能，但可能因機會或性格使然而未擔任管理職，但亦有受訪者認為擔任基層職務的銀髮員工是因為缺乏工作積極度而未晉升主管職，進而質疑其工作能力。

他也會有一個簡單安身立命的地方，所以他應該有這種個性的特質在，所以他沒有很積極要求做一個主管，有可能是這個樣子，如果不是太惹事，他還是能夠做一些事情，大家相安無事。(深-製造業-05)

他年紀已經很大可是卻沒有晉升，其實大部分是比較個人的前提，有時候本身工作的價值跟態度就不會想再去扛更多責任。(深-醫療社工-01)

比較明顯是一個前輩，但是他一直都沒有升職加薪，就有去觀察他工作這麼久，為什麼還是保持一樣的職位？我就去觀察，因為老一輩的人已經懂得公司規則，所以能儘量偷懶就是偷懶，很明白就是這樣...老油條，知道公司做到什麼程度就夠了就做到那種程度，對於新技術像程式語言這種東西或技術...新的技術沒有去學習，...我們要開發新的東西反而用舊的技術或觀念去執行這套東西，對我們來說往往不符合我們所要的。(深-製造業-06)

不管是身障朋友或是企業，你看我們一般都有一種想法就是，當你快要退休的時候，你是不是沒有這麼用心，會有這種疑慮。(焦-01-業者A)

四、企業與銀髮員工對進用的看法

在企業進用銀髮員工部分，需考量任用主管對進用銀髮的看法，以及銀髮員工對工作的看法，以下分別彙整雙方意見。

(一)銀髮員工就業動機和可能遭遇問題

1.部分銀髮員工因退休金不足以支付生活費，因此有二度就業的需求

部分銀髮員工受退休金改革影響，尤其以軍公教人員，故有重回職場工作的需求，然而，軍公教受限於退休金限制，再就業時往往僅能領取較少的薪酬。

政府鼓勵銀髮者出來做最多的一件事就是年金改革 18%降下來，降下來那陣子我的生意量爆增，超多，來的學歷超高，老師、退休員警一堆，而且每個都是某某學校擔任教職 3-40 年，有一場在臺北市政府辦的，柯文哲在台上講話，台下已經在排隊了，排隊幹嗎？面試，每個來面試的履歷交出來都是某某大學，我說你們怎麼會要來工作？說退職金不夠，不是不夠，沒辦法靠退職金來養活，就出來工作，賺的這個錢就是拿來生活費，沒有用，這就是我們說的這一批人就是我們講的新時代的銀髮族，學歷高、之前的職務高、年紀也高。(深-住宿及餐飲業-02)

要 6 個月時間去受訓，這是一個問題，軍公教來基本上還有停俸的問題，如果他的薪資所得，駕駛薪資高一定會超過政府的規定，如果不可以超過基本工資 23100，可是開公車一定不只這個錢，我們公司也不可能只給你 23100，所以基本上來的意願不高。(深-運輸及倉儲業-01)

2.部分二度就業的銀髮員工就業動機為追求工作成就感和自我實現

部分促進銀髮員工就業因素為追求自我實現或社交，因此，工作是否能提供銀髮員工工作方面的成就感為重要因素。

我們有個阿伯，他在我們公司做了 17 年，知名國營企業退休，國營企業退休會需要工作嗎？根本不缺錢，那他來幹嗎？他就是來做身體健康，做心情爽的。(深-住宿及餐飲業-02)

像我也沒太多職業規劃，我 62 歲，我覺得我滿喜歡工作的，因為我本身學到護理，叫我退休真的不知道去哪裡。(深-住宿及餐飲業-04)

勞動筋骨，這個形容很棒，我覺得他們本身就喜歡園藝，可能把

那邊當自己家院子在整理，也很有成就感。(深-醫療社工-02)

年長的覺得有一份可以溫飽的工作就好了，他為什麼只要溫飽就好?因為他可能覺得人生已經到一個階段，他的需求層次不一樣。(深-醫療社工-03)

我就是用低薪聘高經歷的人，我年輕的時候，後來有人請我去其他醫院做，我就跟院長談，但其實是這個院長根本不想找人，所以才一直說找不到人，其實我當進來，根本沒有在乎薪水，因為我很尊敬總經理，他的夢想跟期待，他是有心要把社會福利做好，所以讓我很感動，我就願意一起來開創一片天，我就覺得很棒，我的意思是說，自我實現已經不像是年輕時的自我實現，而是說願意把我所學得，如何很快的回饋給這個社會跟後代。(深-醫療社工-04)

3.再就業銀髮員工多曾遭遇職場年齡歧視問題，因此對求職工作抱持退縮的心態

部分受訪者表示，曾聽聞企業以年齡因素拒絕進用銀髮員工，導致銀髮員工因體認到職場環境的不友善，故求職態度較為畏縮。

...在詢問的過程沒有讓我覺得想要爭取這個工作，你一開始就說我覺得你們可能不會用我，你想要打悲情牌嗎?怎麼可能因為你講這些話我就用你。(深-製造業-01)

很多婦女結婚以後生完小孩就脫離就業市場，一直到15、20年後再重返就業市場，她變得沒有競爭力，只能從朝向餐飲工作或這樣的工作做，我們手下也很多，比如會計做10幾年，資歷很好，什麼證照都有，我說你怎麼不再去找會計?她說人家一看到資歷、年紀，看到年紀就把我打掉了，所以她一直跟我說為什麼求職一定要寫出生年月日。(深-住宿及餐飲業-02)

當初我從智庫機構退休，那段時間蠻無聊的，那時候也找了很多公司，這年紀找工作很不容易，本來想先去找企業，需求端的企業，像我現在來的是提供端，因為我的背景，我以為我可以，但年齡真的是一個很大的障礙，我記得我去某知名軟體上市櫃公司面試，面試的時候都很OK，然後也差不多篤定，後來因為我英文沒有考好，他們也願意給我機會，後來不曉得為什麼看到我的年紀...，如果超過需要總經理特案才

可以，所以也不願意幫我推薦。(深-資訊服務業-02)

很多銀髮者其實現在有一批是很喜歡上課，他們上一上不到現場體驗，他們上很多課可是去應徵為什麼都沒有上?我會鼓勵他們你沒有做做看怎麼會知道?...那位大哥就是這樣，他就是一直上課，我跟他說你全部課程都上完了，怎麼還不敢出來應徵?他說很怕應徵過程被否定掉或是投履歷沒下文或怎麼樣，我跟他講最快的方法就是你找店長或是找人資，直接坐在他前面面試，他們就會有不一樣感覺，是最快方法。(深-住宿及餐飲業-02)

4.再就業的銀髮員工因認知就業不易，因此更珍惜工作機會

由於就業環境對銀髮員工仍不友善，因此，二度就業銀髮員工相當珍惜現有工作，對願意給予工作機會的企業忠誠度較高。

中高齡他本身就是工作比較不好找，所以他會比較珍惜現在的工作。(深-製造業-03)

我自己在幫子公司找中高階主管的時候，有55歲的，他們相對上積極度比其他人高很多，因為他們會珍惜這些機會。(深-製造業-03)

只是到後面銀髮者很多進來走不了，真正我們有統計過他會離開的原因是因為身體健康因素離開，職涯規劃已經沒有了。(深-住宿及餐飲業-02)

現在就比較不會計較，心態上就是比較感恩，感謝公司願意聘用我，很多事情也不太在意。(深-資訊服務業-02)

(二)企業或任用主管對進用銀髮員工看法

1.跨國企業受母國(日、美)企業環境影響，較不排斥使用銀髮員工

部分企業有外商背景，受外國企業文化影響，對銀髮員工接受度較高。

...我們公司是日本過來的日商公司，對這一塊在總經理之前給我們任務的時候就有說，大概3-4年前就說過銀髮力是未來重點，講句難聽一點的，年輕人我們已經沒有市場，我們搶不到，所以就轉一個方向從有經驗的銀髮者或銀髮力開始做招募或培訓部份...我要找的是資質好的人力、銀髮族，應該這麼說，我從銀髮族去挑我要的管理人才。(深-住宿及餐飲業-02)

美商，因為它也是以一個業務團隊為主的產業，所以你表現越好跟你年齡學歷沒有關係，只要你能賣得很好就有 performance，非常典型的外商企業文化。(深-批發及零售業-02)

2. 進用銀髮員工過去的工作經歷可對新公司帶來額外的助益

根據受訪者進用銀髮員工經驗，部分銀髮員工入職時，任用單位僅要求銀髮員工完成本分的工作，並未有其他期望，然而，在實際工作上，部分銀髮員工將過往的工作、生活經驗結合到現在的工作中，往往為任用單位帶來意料以外的幫助。

資訊的工程師，因為他本身經驗真的是還蠻豐富的，他有待過像顧問業等等。所以當時公司在找系統的時候，他倒是給資訊的同仁很多好的方向。(深-製造業-03)

以我們廚房的工作來講的話；可以省去有關技能面的熟悉度。(深-住宿及餐飲業-01)

某分店用到一個警政署警官退休的，..他就說沒關係我就是打發時間，班不用給我多，就是讓我去上班，...第一天上班就站門口，站得直挺挺，自從他去了之後，店鋪的安全上升很多，站櫃檯就很兇那樣，客人都不敢講話，三不五時就會有警察，因為他是老長官，他的下屬因為知道他在那裡工作就去那邊買便當，就會看到店鋪一堆警察在那邊買便當，每個跟他買還要先敬禮...我真的應該把它拍下來。(深-住宿及餐飲業-02)

老闆的時候這些都要會，可是當他有年紀遇到生意金融風暴的事業失敗之後，有可能沒辦法再起來了，...也有以前在五星級飯店當經理，因為年紀大退休下來工作，...他就來做保全，我們知道他的屬性，我們就安排他在比較高檔次的社區裡面當組長，游刃有餘。(深-支援服務業-01)

退伍軍人對役下來針對電子設備都那麼熟悉，...可是他很厲害，把他擺在車道，這個社區不管多少台車全部都記的清清楚楚，他會特別10點多比如值晚班10點多，這台車子要出去，他會先跟櫃台確認某某先生要出門嗎?他會看電視有進電梯，因為這個時間不該出門的出門，他會反應。(深-支援服務業-01)

中高齡夥伴很棒，我自己滿喜歡的，可能我喜歡所以覺得他們像個寶藏一樣，像有一些竹掃把是非常耗損的，有些中高齡就說老闆你不要再買了，他就自己拿2支壞的用鐵絲網一網，比買來的還棒，不然就是說鄉下有一塊地檢一些竹子回來，他們就會有一些特殊技能。(深-醫療社工-02)

我們單位借重這些從公務體系延攬過來的人才，去跟政府達到維繫一個良好的互動。(深-醫療社工-03)

3.仍有企業懷疑銀髮員工的工作能力，因此對進用銀髮員工態度保留

部分受訪者經驗中，曾聽聞其他單位考量銀髮員工的身體限制、訓練成本和職災風險等因素，而拒絕進用銀髮員工。

曾經有幾個要委託我們做的合約有寫過，不是每個合約都這麼寫，因為勞務要搬重物，年紀大的他不要，覺得危險性，因為搬重很容易閃到腰。...現在的承辦人也是年輕人，他想東想西你不知道，他編的合約我認為違反勞基法，可是問題是他有這樣的考慮，我們也沒辦法。(深-製造業-01)

其實很多 HUNTER 會告訴我說哪家公司主管就是不能超過幾歲，其實我覺得就業市場上這個年齡問題是普遍存在的。(深-製造業-03)

你是店長，同樣的我為什麼要找你?所以這樣的人員要進來就不簡單，所以他們要錄用機會不高，都變成是我們人資單位去面試的時候或有些銀髮者招募的時候覺得這個質不錯才會轉，店鋪才會接受...不喜歡進用原因不是因為他們不進用，是因為有他們的 KPI 壓力。(深-住宿及餐飲業-02)

...我們不會限定中高年紀，但是還是會希望減低，...所以有些地方矮有些地方高，要彎腰作業，所以如果超過 60 歲基本上不太敢用，因為反應差會有危險性，...有些隱藏性疾病我們無法確定，比如我們同事曾經有 2 個人心肌梗塞，還好來得及旁邊都有同事，因為有隱密性的地方，過一定年齡我們就會猶豫。(深-製造業-01)

幾乎是零，如果說退休的軍公教來謀職幾乎是零，到我們公司幾乎是零... 退休的軍公教換一個角度來講有一筆退休金，已經退休了在心態上需不需要來當駕駛? ... 因為駕駛有風險，風險高，碰到人怎麼辦? 你一天在路上時間，每天 10 幾個鐘頭，每天摩托車這麼多，風險很高。(深-運輸及倉儲業-01)

4. 企業考量人才培育成本，仍選擇青年員工為優先進用對象

銀髮員工訓練時間較長，但可塑性、可工作時間相對低於青年員工，因此，企業基於人力培育的投入成本和回收時間的考量，仍偏好以青年員工為優先進用對象。

如果是(銀髮員工)是新進員工，你可能 2 年就想退休了，對我而言不是不能退休而是 58 歲體力還好，所以 55 歲以前都會用，超過就會擔心跟衡量，除非技術 ok。(深-製造業-01)

今天一個 22 歲跟一個 45 歲的人，落差就 20 年，他還有 20 年可以學，學到你現在這個程度，你還有 20 年可以學嗎? 沒有，我一個企業如果用一個年輕人表示我有空間可以讓他學，他有時間可以在這邊耗，你都 45 歲了，我要跟你耗什麼? 你有時間讓我耗嗎?(深-製造業-01)

也許他覺得願意領比較低的薪水，只要給我工作做，但是綜合考量出來，還是會認為說，以長期培育來講，你中高齡還能再做多久?(深-製造業-02)

今天來 60 歲以上，我們就會很慎重，原因是你是 60 歲以上但是沒開過公車，我們會更審慎考量是否讓他進來，為什麼? 因為我培養你沒幾年，5 年你可能就要退休就開不了，我們會有這個考量，60 歲我們也很擔心，... 第一個沒有開過公車，然後年齡也快 60 歲了，我們也會慎重考慮。(深-運輸及倉儲業-01)

5. 銀髮員工因體力限制，容易在工作場合上發生意外，導致雇主進用銀髮員工時，需承擔員工的職災風險，降低雇主進用銀髮員工意願

受訪者指出，銀髮員工的體力、生理限制，反應力、回復能力遜於青年員工，一旦發生職災，企業須承擔更大的責任，造成企業對進用銀髮員工卻步的原因。

企業錄用銀髮族是一個風險，風險的意思是錄用那麼多銀髮族有10%，今天10%中只要有一個因為職災跌倒、受傷、不幸身亡，我這3年5年的努力全都沒了...因為工作職災難免，但是政府機關有一個狀況是只要發生職災，你們單位會被列入每年稽核廠商...你可能受傷又被現代媒體報導的話，我們公司作3年5年的努力會瞬間毀滅，而且可能上面經營者會直接說以後都不用了。(深-住宿及餐飲業-02)

6.部分任用單位主管基於管理需求，仍偏好進用年齡較輕、資歷較淺的員工

部分企業任用單位主管出於管理需求，因此，偏好進用年紀較輕、資歷較淺的員工，以任用主管管理，此外，青銀共事的工作環境將導致不同世代員工的工作衝突，增加任用主管的管理負擔，皆是企業任用主管出於管理而不願意進用銀髮員工的原因之一。

一般公司找人都會找他的年紀跟經歷比自己輕，然後資歷相對上比較淺一點，相對自己比較淺一點，跟管理是有關係的。(深-製造業-05)

一般主管不太會用比自己年齡大很多的。就是他以前都幹過主管，現在變成我的下屬，甚至搞不好之前的職稱都比我高，我怎麼帶的動他，也許這就是一些刻板印象。(深-製造業-02)

主管年齡如果不高，不會找一個比他大的人讓他管，我想不分行業別都有這種特性。(深-資訊服務業-01)

高階主管去挖人就會有強壓手段，可是你會面臨一件事情，排外情形就很大，除非這個中高年紀的員工他是很會做人際關係的，不然百分之90都會被排外，排外就會面臨一件事，做不住。(深-製造業-01)

他用了，有的時候我很不解，我猜他可能不喜歡長輩，指揮不動，我覺得有，但這樣的主管少數。(深-醫療社工-02)

7.部分產業因應產業自動化、智慧化而精簡人力，對進用銀髮員工意願不大

根據部分企業因應生產自動化和智慧製造趨勢，已有縮編人力的規劃，因此，在進用銀髮員工的意願不高。

產線在推自動化，那本來比如說有些產線可能十個人，可能最後因為很多機台設備已經取代人力了，那所有作業線都在做調整，那最後可能只需要三個人、五個人這樣子。(深-製造業-02)

服務業需要大量人員，...實際上，我們的角度是怎麼樣去設計我們流程，我們可能不需要這麼多的人力，去調整我們的工作模式，譬如我們可以用機器來取代一些人力的快速，那妳說都不提供人力，那就不是我們的模式，所以實際上這會牽扯到經營的一個模式。(深-住宿及餐飲業-01)

五、企業內青銀共事環境

企業內青銀共事工作模式施行狀況歸納如下。

(一)企業內有青銀共事工作模式的職務類型

歸納受訪者指出具有青銀共事環境的職務類別，其一為營運時間較久，銀髮員工留用且加入青年員工後，形成混齡工作環境，沒有特別限定哪一種職務，其二為顧問、白領技術職務較容易有銀髮員工和青年員工一起工作，其三為基層、低階技術職務中具有大量銀髮員工和少量青年員工，遂形成混齡工作環境。

每個單位都會有，譬如生產人員、業務..都會有...我覺得我們現在目前好像最多的就是資訊吧。(深-製造業-03)

...比較缺工的部份，就是在居家照護員、陪伴長照，現在一直引進外籍，因為他只是陪伴跟照護或是聊天，我覺得台灣，你有招募應該知道有些人心態放不下來，放不下身段...(深-批發及零售業-02)

他們的專業能力其實很強，但能不能彎腰是另外一件事，他們那種會想找顧問職，有一票人是這樣。(深-批發及零售業-02)

我們研發單位有些作測試的，做非高技術性的，但是還是需要一些熟悉人力，做實驗室的耐性測試那些人員，還有工廠裡面做品管的部份，QC 管理。(深-資訊服務業-01)

55 歲會再回來做以警衛居多...，退休以後如果想再上班，通常不太要求，所以駐衛警就是那種，但是相對薪水就比較低一點。(深-資訊服務業-01)

系統的後勤測試，軟體或功能面的測試，很容易會一起共事，因為比較不屬於體力型的工作，只要技能夠的話都能夠做這些事情。(深-支援服務業-02)

都有，真的沒有特別集中在哪一個。(深-醫療社工-01)

(二)已產生青銀共事工作模式的企業環境特色

根據訪談結果，青銀共事概念在企業中仍為陌生，且多數企業尚無年齡管理觀念，故為此，目前具有青銀共事工作模式的企業並非有意識推動，多為企業環境自然造成銀髮員工和青年員工偕同工作的狀況。為瞭解適合推廣青銀共事工作的環境特性，以下根據本次受訪、已青銀共事工作模式的企業特性進行歸納。

1.工作時間彈性，可排班

具有青銀共事職務的企業的工作時間較為彈性，可排班，工時也較其他單位縮短，任用主管對上下班時間的標準採人性化管理。

這間公司的上班時間是 9 點到 6 點，可以彈性 1 小時，8 點到 5 點。(深-製造業-04)

...輪流，一個月有 8 天就平均一下，有的休 3 天我休 2 天，下個月就你休 3 天我休 2 天，就輪流，大家都好溝通。(深-製造業-01)

彈性工時，8 點到 5 點或 9 點到 6 點。(深-製造業-05)

我們用的全部都叫正職人員，只是排班，廠商委託我作產品銷售才能夠有場次跟東西請你來上班...我沒辦法跟我的人員簽 full-time 給你一天 8 小時...管這個月只上了 20 個小時的班或上滿 40 個或上滿 120 個...服務業比較有機會提 4 個小時、8 個小時的班。(深-批發及零售業-02)

...可是公司對每個員工個人很好，比如說你今天要休假就休假，請 10 次假大概有 9 次假單是過的，只有 0.5 次，那 0.5 次是主管說你太常請假，不然的話 6 點上班，我 5 點 55 分打電話去說我要請假，主管會同意，人不夠他自己下去補。(深-製造業-01)

他們應該是兼職輪班。(深-資訊服務業-01)

part-time 這樣的工作有銀髮族在裡面，比如說我們校車的老師，就是早上 1 趟下午 1 趟就下班了，比如居家照服員有的還是有家庭的負擔，我們就有 part-time 的時間他可以配合，因為現實很缺人，我們就會做這樣彈性的調整，特別的是說為了銀髮族做分工拆解部份。(深-醫療社工-02)

2.工作大部分時間都在待命，不需要耗費太多體力

具有青銀共事職務的企業的工作內容不需消費太多體力、精神，適合體力較差，但耐性強的銀髮員工。

...因為我們不是全部 8 小時都是勞力，大概有百分之 50 是待命，百分之 50 是真正在付出勞力的狀況...你愛做什麼...注意工作來了就要去完成，原則上我們有這樣比較人性的管理。(深-製造業-01)

各個普遍接觸基層來講的話，他們在那邊大部份是休息，也不用站崗，跟當兵的站崗不太一樣，所以體力上沒有太大消耗...最主要是台灣的治安算不錯，也很少保全需要去追小偷。(深-資訊服務業-01)。

基本上我們這個工作是非常枯燥乏味的，因為就守著那個地方，坐在值班台，把櫃台顧好，遇到突發狀況按照 SOP 操作流程下去操作，可能來這個工作來了半年、8 個月還沒有遇過火警，也沒有遇過火警，那個都是要處理突發狀況的，養兵千日用在一時，可是往往都是搞不清楚，睡午覺的睡著了，警報響是警報響，都燒到屁股了。(深-資訊服務業-03)

3.企業成立時間久，營運規模大且產品線多元，需要不同屬性員工

部分成立時間較長，具有一定發展規模、且產品線多元或需服務不同族群的企業因應營運目的，需要不同屬性、背景和年齡層的員工，而青年員工和銀髮員工各自有擁有不同特性，因此，容易為該類企業進用。

分研發跟非研發部份，研發透過工作分配跟管理...工作內容是切割的，不同小組做的東西不一樣，所以不會叫老員工去開發一個新的無線，因為他從來沒有摸過無線的東西，這時候要訓練他也緩不濟急，老實講也強人所難，因為我們工作型態夠多元所以可以支撐這樣不同背景的組織，所以技術單位大概就這樣，我感覺來講還算相當和諧，如果讓新員工學老東西，他覺得這個老掉牙東西叫我去修這個幹嘛，對他來講沒辦法吸引他，這個就是新舊並存剛好很和諧的地方，因為我們的需求夠多元，規模也夠大。(深-資訊服務業-01)

清潔用品，有些年輕人真的沒有在洗衣服，可能都媽媽洗，可是阿姨會教他，有些產品類型是很明顯的，有些是反過來，年輕人會教年紀大的人，比如3C產品，給你一個iphone11或喇叭、無線喇叭，那種東西叫媽媽或阿姨介紹可能真的會跟年輕人求救，叫我們操作也會覺得有障礙，這跟我們賣場內商品五花八門有關係...，對這個產品的定位當初可能開始的族群是什麼，應用上面在我們團隊就會有延伸跟擴展作用。(深-批發及零售業-02)

4.企業針對工作內容有提供標準作業流程，方便銀髮員工依指令作業

部分職務中，企業有針對工作內容提供標準作業流程供員工參考，降低不同屬性員工生產成果之間的差異。

其實我們作業都有一定的SOP，...，不管你在哪一個維護單位，都有作業的SOP。(深-製造業-01)

我們的收銀流程和操作收銀機械相對比其他賣場單純。(深-批發及零售業-01)

我們公司的SOP比其他公司多很多，規範流程會多很多。(深-批發及零售業-02)

目前都是照SOP，因為我們是認為在外面學的不見得是正確的。(深-運輸及倉儲業-02)

我們餐飲工作來說SOP是最重要的，可能少一個流程這個品質就會不一樣。(深-住宿及餐飲業-02)

世代問題在我們這一行比較看不到是因為有一定的不管遇到什麼事都有SOP，那是固定不變的，至於說人和是個人修為跟程度，就是這樣。(深-支援服務業-01)

居家也會有，只是他的變化性比較大，一個是每個個案要做的服務不盡相同，這家要洗澡餵飯那家要多一個打掃，所以如果現在我是服務員，手上有三個案子，我每次去都要做不一樣的事情，sop還是會有基本的要求，可是還是有一些細節。(深-醫療社工-01)

5. 皆以工作表現作為考核依據，不因年齡、年資計薪

具有青銀共事職務的企業皆一致表示，工作表現為員工績效考核標準，年齡並不會影響考核結果。

...我們公司從來不用年資去核薪，都全部是用能力去核薪，每一年會做 1-2 次的考核，年終獎金全部來自考核，不是因為你年資 10 年領 2 個月，我們有年資 10 年領不到半個月，因為你待久了就叫別人去做你都不做，10 個有 9 個說你懶惰，5 個主管有 3 個把你的分數打成 C+ 甚至 D 去了，你認為我還要給你多少年終獎金？不開除你已經算不錯了。(深-製造業-01)

績效評核主要是看能力跟工作表現，所以是不分年齡的，沒有在看年齡，所以績效的評比就是看個人表現。(深-製造業-05)

薪資跟年資沒有絕對相關，跟表現有關。(深-批發及零售業-02)

不會(跟年齡有關係)，你今天乘客過站不停就會有相關的，怎麼會因為你是中高齡就有差別待遇呢？(深-運輸及倉儲業-01)

職能這一塊。所以不會針對年紀，這是一種歧視。(深-運輸及倉儲業-02)

我們有 50 幾歲的大姐，她覺得她跟其他人都一樣，其實你給她不一樣，她反而覺得……不見得是歧視，不能說是歧視，她反而覺得我沒有甚麼不同，那你給人家特別……反正我不會認同要有所不同。(深-住宿及餐飲業-01)

6. 部分企業採用團體表現作為員工表現考核依據

部分企業重視整體工作團隊的表現，因此，採用團體考績制取代個人考績至，有助於促進銀髮和青年員工之間彼此合作、傳授技能。

我們是打團體戰，所以很多人說這樣沒有業績壓力？我不會告訴你完全沒有業績壓力，因為業績做不到，我們業務單位很難跟廠商有交代，就沒有場次了，廠商不會再找我們，如果大家一起把這個場次目標達到的話，廠商自然而然覺得我們非常有價值。(深-批發及零售業-02)

7.提供完整員工教育訓練課程

本次受訪企業皆因應不同職務需求規劃相應的教育訓練課程，且不同年齡的新進員工上課內容沒有太大差異。

...原設計商請他們的技師來講課，講課就會發證書...我派種子教官來學，不可能全部都上，也沒那個時間，他們現在就在上，一個課程就是5天，一定是完成的時候開始上...我們去參加課程中有資深也有資淺的員工，也就是你表現不錯...(深-製造業-01)

我們一年有4次教育訓練是偏線上同仁的教育訓練，4次會有不同主題，主要範圍一定會cover到的部份就是一年1次，一定會有1次食品安全衛生，...跟職場安全相關...還有2次是專門主題定提供會員好的服務。(深-批發及零售業-02)

我們都有要上線前的SOP訓練，所以他只要有基本的知識就可以。譬如說維修只要是工科就好了。(深-運輸及倉儲業-02)

8.企業文化鼓勵員工主動反映問題，或設置討論、申訴平台

部分企業為鼓勵員工主動向上反映，設有開放討論平台或溝通專線，以即時蒐集員工的意見。

一些賣場的經驗值對外傳承，我們會給他們題目，讓員工自己分小組做出一些...用什麼話術可以把這樣東西推給什麼樣族群的人，他們會分享，除了每天工作上的分享，就會有例行的訓練在這樣的分享...(深-批發及零售業-02)

有排店長會議，就把店鋪的銀髮工作者可能4-5位、5-6位，請他們站在台上，我就會給他們議題，就請他們幫忙去說服店長為什麼要用我，我請他們去跟店長講，他們就會開始講。(深-住宿及餐飲業-02)

9.提供定期身體檢查、職安衛人員，或定期檢視工作環境的安全，必要時，會提供工作輔具

在福利方面，具有青銀共事職務的企業有提供員工定期身體檢查、職安衛人員，以隨時管理員工的身體狀況，亦有企業因應第一線員工需求，提供平底鞋、防切手套、移位機、洗碗機等工作輔具，以保護第一線員工的身體安全。

副理級以上主管，我們公司每一年都會有健檢，有車來照 X 光、抽血之類的，中高階主管只要是副理以上，副理就會 2 年 1 次安排到外面醫院做健檢，如果你是 40 歲以上每年會到外面做健檢。(深-製造業-05)

只會幫正職做體檢，兼職一般都沒有，但是日本是兼職、全部都做，一般做餐飲工作一定要做體檢，但是大部份體檢都是求職者自費，求職者自費只有剛進來做一次。(深-住宿及餐飲業-02)

健康檢查，第一個是健康檢查，45 歲以下是每 2 年 1 次，優於法令，法令是 40 歲以下是 5 年 1 次，40 歲到 60 歲每 3 年 1 次，60 歲以上是每年 1 次，45 歲以下每 2 年 1 次，45 歲以上每年 1 次。項目就比較多，另外，我們針對資深員工就是滿 45 歲服務滿 10 年，健檢項目就會除了一般性的選項然後就會增加一些心血管疾病，比如說電腦斷層，胃鏡大腸鏡檢查，另外超音波，針對腹部腦部，一個項目 6-7000 元，就是讓你每兩年一次的選擇去做比較高階的健檢。(深-運輸及倉儲業-02)

老闆有這樣子的想法，把第一線員工放在非常重要的位置... 只... 防切手套，因為我們曾經前年的工傷意外裡面，刀傷偏高，我們就想有什麼方法，大家一起集思廣益，在什麼樣的狀況下發生切到手，可以怎樣預防。(深-批發及零售業-02)

針對這些同仁，我們提供的鞋子，基本上不是高跟鞋，讓同仁在服務旅客時也可以保護自己的身體健康。(深-運輸及倉儲業-02)

設置所謂的護理站諮詢... 北中南都有設置一些休息地方... 裡面什麼按摩椅躺椅有放音樂，甚至有一些可以做運動舒壓的一些設施... 非上班時間所謂的有一個類放空的地方，如閱覽室啊，然後甚至有那個桌上足球。(深-運輸及倉儲業-02)

人力較多，有些營業好的店，會有一些洗碗機來消化。(深-住宿及餐飲業-01)

清潔人員的休息室的... 我們特別考慮一個空間可以有休息地方，但是年紀大是就業市場需求... 要求他要提供健檢的資料，去確保這些比較高齡清潔人員他的身體健康是沒有問題的。(深-運輸及倉儲業-02)

第一個我們真的關心身體狀況，所以我們也會提醒主管，都要健檢報告。(深-醫療社工-01)

因為我們本身有做輔具，所以用我們的專業來減輕大家的照顧負擔，比如說移位機等等我們都有。(深-醫療社工-03)

10. 中高階主管和整體企業對銀髮員工保持友善態度，願意給銀髮員工學習空間，其中，公益組織出於公益目的，對銀髮員工包容性更大

主管對銀髮員工進用抱持正面態度，且企業內其他單位員工亦能體諒銀髮員工的狀況，給予多一點的包容空間，是可知，從企業由上而下打造銀髮友善環境方能促使銀髮員工續留職場。

大家都知道你本來年紀就比較高，所以某一程度大家願意給你多一點空間跟時間。(深-製造業-01)

我們不會因為年齡去 lay off，跟企業文化有些關係。(深-資訊服務業-01)

我們跟老闆稍微說一聲，老闆也沒有什麼遲疑就同意了。所以我覺得是從公司本身的政策來講的話，就是不希望有歧視的行為，這個人只要專業、能力、性格可以跟公司能夠 MATCH 的話，公司就會進行任用。(深-製造業-03)

NPO 非營利組織畢竟還不是企業，所以我們有時候很講人情，我自己我們的管理上不管 SWOT、KPI 等等，我自己常在思考怎麼樣運用在組織，其實難度滿高的，也會造成行政的困擾，加上我自己的風格彈性空間很大，所以給所有主管的空間很大，都是給很多包容，所以比較沒有管理上的差異化...我們也覺得要照顧一般的同仁，不應該有差別的待遇，所以在過去的管理上應該可以說我們是包容度很高的。(深-醫療社工-02)

六、目前企業已實施的青銀共事工作模式

在混齡工作環境中，銀髮員工與青年員工因各自差異，故在工作分配上會不同於同齡工作環境，以下盤點本次受訪企業實務上採用的青銀共事工作模式。

(一)青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容

部分企業在工作內容的分配上，不會依照員工的年齡給予不同的分配。

一般任用...就業市場是OK的，在專業上...等，基本就會任用。(深-製造業-03)

我們分工的話，主要除了主管之外，大家的內容其實差不多，分工的話主要是看來源的部門不同、合約類型不同。(深-製造業-04)

我們這邊沒有，應該說有些東西舊維持舊技術，有些能變成新技術就變成新技術，不然的話你必須也要學舊技術，所以能創新就創新，不能創新就維持。(深-製造業-06)

我們那時候沒有，上班的護理人員就是均分個案負責...反正你只要有護士執照，剛進來training 幾個禮拜，就要自己一個人面對所有事情，所以不會因為年齡排比較輕鬆病人或比較少。(深-住宿及餐飲業-04)

所以我們沒有因為他的年紀特別去安排，我們比較任務導向的分工去排班。(深-醫療社工-02)

(二)青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工

部分企業在同一職務上，同時任用青、銀員工，並依照產品、客戶、工作環境或任務進行工作分工，如：銀髮員工負責舊系統維護、人際交涉，或工作內容簡單需要耐心的崗位，而青年員工則是負責新系統的研發、外勤、科技產品諮詢服務或需要輪班的工作。

出差會偏向於給年輕人去，但如果直接對客戶或老闆對老闆之間，會是年長者或主管級去面對。(深-製造業-06)

年輕人當然也有他的優點，他們對3C產品確實比年長者來的吃香...年輕的人可能還是會給他比較耗體力的工作...年紀大的基本上不會分配粗重的工作，像進來跟出去H公司都會有人看會員卡，或者是要看收據，會叫他們去做那種比較簡單的工作。(深-批發及零售業-01)

年輕世代就不會有這種問題，他們在這部份就學非常快，非食品類的比如今天 demo 到音響、耳 mic，這些對年輕人來講很快，3C 產品，但是這群小朋友很可愛，大部份被寶貝的還不錯，所以遇到要烹飪要煮的就要看人了，自己在家裡面曾經動手做的沒有問題，你就會遇到很多人不會用鍋子，不會煮飯，年輕世代的人，對於洗衣精等東西，他們介紹的很單純商品列表上面資料給他的東西，可能沒辦法延伸...35 歲以上 40 歲以上，他們就不單單只是商品表上面或是民生日用品資訊，他就會告訴你很多日常生活的應用，什麼好用，在什麼狀況之下很好用，之前有過什麼東西，這個東西比起那個又更怎樣，在銷售部份靈活度會更高一些。(深-批發及零售業-02)

通常我們都會把一些比較年長的夥伴放在後勤工作人員，是一個廚房的一個協助，因為其實像年紀比較大可能在切菜刀工上天生已經培養幾十年下來的經驗。(深-住宿及餐飲業-01)

...做到 5-60 歲對醫院的流程都很清楚了，這就會讓年紀比較長的人來做，相對的薪資就會比較低，這一定會的...中高齡也會有短期程的，比如說辦出院的。(深-住宿及餐飲業-04)

系統有分老系統跟舊系統，不同年代系統都有，比較新的東西讓新人去做，做的比較快，可是如果讓新人去處理老舊系統，他可能覺得，像我們研發單位也一樣，不同產品線，有些老員工很適合做這種，我舉個例子：這個電話是非常 LKK，讓新人來玩這東西覺得沒什麼成就感，沒什麼技術可言，可是讓老人去玩新東西，他會覺得麻煩，不如把 BU 切開、產品線切開，讓他好好把舊系統維護很好，不要接受太多新東西，這很符合我們很穩定的方式。(深-資訊服務業-01)。

在職場上是可以的，可是實際上有點出入，有年紀的就是人家講老人病，愛念、碎碎念、雜念，所以通常會把這樣的同仁安排在車道...當時他的教育時空背景沒有這個，所以他出社會工作接觸這個也不多，只要碰到電腦操作等等之類的，他就會退避...我們就會幫他轉換一個比較不需要用電腦，只要很單純做好一些安全的巡邏、管理、車輛進出看頭看尾的工作。(深-支援服務業-01)

當一個場地有一個40多跟塊60歲的人要協調，一定很簡單，2個人專長要互補... 年輕人不喜歡跟住戶講話，原因是什麼? 第一個他也不曉得要講什麼，經驗不足，第二住戶會來找保全不外乎食衣住行育樂，絕對不會有深入的問題... 從業人員也有以前在五星級飯店當經理，因為年紀大退休下來工作，如果整天去玩會坐吃山空，他就來做保全，我們知道他的屬性，我們就安排他在比較高檔次的社區裡面當組長，游刃有餘。(深-支援服務業-01)

說今天是遊戲軟體的公司，後勤的客服絕對不會找中高齡去測試，一方面講是因為他不會，第二方面對這個敏銳度不客，就會把中高齡派去客訴抱怨處理，處理情緒這塊，因為中高齡也比較圓融，對很多事情會先觀察，再下手，一般年輕人比較缺乏的部分... 速度型的，由年輕人來。(深-支援服務業-02)

任務性導向，主要都是我們一起跑，然後比較特別的是我們需要維修、包裝，但還是需要有外送的單，我的工作比較偏向到府服務。基本上每天都會派我去維修服務，重的床就會再搭其他同事，然後內部就是維修組長負責。(深-醫療社工-04)

(三)青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整雙方工作時數和時段並有固定交流時間

在需要輪班、排班的職務上，部分企業會依照青年和銀髮員工偏好的時段進行工作時段安排，然而，企業仍會保留固定工作時段，或是定期召開員工會議，讓員工之間互相交換工作心得。

中高齡的工時的確會比較少，他可能一天4小時的班，1個禮拜可能2或3天，就是作1天休1天，他有點是半來玩的，裡面也沒事。(深-批發及零售業-02)

退休的不一定，他很彈性，甚至有些人習慣不要這麼早，就是排下午或晚上的，早上還可以去作作運動、爬爬山，下午再來，這是他人生規劃的另外一個階段。(深-批發及零售業-02)

所以我們都會有4小時跟7.5個小時，就是會有一個overlapping的時間，所以他們來上班要嘛排7.5個小時要不然就排4小時。(深-批發及零售業-02)

如果是年輕人絕對不喜歡開早班，年輕人喜歡晚睡不喜歡早起，這是普遍性的，但是老人家需要早起的，所以我們第一班車，也不能這樣講，因為我們公司年齡都很大，早班車一看大概年齡都 50 幾歲，相對也安全，因為早上起的來精神好，你早上精神不好哪敢來開車，這樣也對乘客不好，如果要把年輕人早上想睡覺硬叫來開車，結果打瞌睡還得了。(深-運輸及倉儲業-01)

有些中高齡員工，他的小孩已經大的，相對在工作上其實是願意付出的，現在比較有問題的是，小孩可能在成長期中高齡，會以家庭為重，在經濟上只是一個補貼的角色，比較不會想在工作上有太大的突破，在工作表現上有差異，積極度比較不夠，但相反的，年輕人就可以彌補這一塊，像一般來講，工時這件事情，工時是 8 點到 4 點，那年輕人可能會排 4 點到 12 點，讓年輕人值晚班，中高齡就值早班，會考量到中高齡的身體狀況。(深-支援服務業-02)

倘若一家店年齡層差 2~30 歲是有可能的，因為現在 18 歲，90 年次的小朋友已經出來了！所以 18 歲~50 歲就差快二個世代，所以我們廚房的配置通常就 1~2 名人員，通常這種我們會讓她固定一個班，不用輪班，因為如果 4~50 歲的，我要上到晚上 10~11 點，體力以及兼顧家庭的部份，我們基本上一定要輪班，這種不能輪班的人，我們在應徵時就有人數上的限制。(深-住宿及餐飲業-01)

(四)銀髮員工擔任青年員工監督職務，負責傳授青年員工技能

部分企業採用師徒制，由資深的銀髮員工帶領青年員工工作，從旁給予指導，以協助青年員工快速適應工作環境。

輔導員制，輔導員的機制，然後讓年輕人他們也要接受公司的規範體制，在輔導員的協助之下，然後能夠在最快速的時間下能夠適應公司的文化跟制度。(深-製造業-02)

師徒制是就像以前的大家學那個工作什麼技藝，都是師父帶徒弟，早期的這個職場訓練都是這樣子，那由資深的老師傅帶年輕的徒弟就從基本功開始學，那才讓這個整個技術可以做傳承，所以師徒制是一個方式。(深-製造業-02)

資深的駕駛就會帶著，師傅帶著徒弟教他，教一陣子，站長再考核你可不可以開，雖然你開車沒問題，讓你去熟悉上線，看開一趟回來怎麼樣再去訪談，認為可以。(深-運輸及倉儲業-01)

我們主要是用討論的方式，舉例針對這份合約，他看了一點我看了一點之後會把問題挑出來，然後用討論的方式，主要是你為什麼對會這一份條文這樣的理解，我提出我的看法，也不算辯論，就是討論，討論完之後會有final版本。(深-製造業-04)

我就教他們每個輔具怎麼使用，重點是甚麼、注意事項是甚麼，要照顧者通通都要會用，我是提升他們這個概念，因為我自己本身是學醫療輔具出來的，但進來的人都不是。(深-醫療社工-04)

(五)青年員工擔任監督職，指導銀髮員工工作

另一種師徒制係由青年員工擔任督導職，負責指導銀髮員工工作。

主管是年輕者，來的是比較資深的，有的時候我們就會妥協，因為人不夠很辛苦，1比6個，1個老師要帶6個學生，缺1個的時候就1個要顧12個，壓力很大，所以一些年輕主管會試著妥協去用。(深-醫療社工-02)

年輕人投入居家服務或照顧服務的第一線工作還是很少，可是投入督導、居督工作算比較偏高，因為照顧人要幫他翻身拍背這件事情，年輕人不太想做，因為角色任務的不同，所以中高年齡還是會集中在直接照顧這一塊，我們是在管理這一塊，這個趨勢目前看起來不太會改變。(深-醫療社工-03)

師徒制有兩個階段，一個是新進人員因為人生地不熟，就會有一個指定的師傅去帶他，...我們給他的獎勵就是你把這個徒弟帶出來，就會有一個新的職務，只要這個新進人員待滿三個月，我們就在一個公開的場合裡面發紅包，但是這兩個人同時要寫心得報告，當然會有一些台面話但還是會有一些會寫出他們的想法，從裡面就可以去發現一些問題，那中高齡的部分就是先給一個徒弟，可能時間就會拉很長差不多一年，這個助理就是跟著你一年，讓助理來寫師傅怎麼教怎麼做...用獎勵的方式讓這些師徒把這些...他腦筋裡的這些跟年輕的講，讓年輕的技術員來寫作業標準書。(焦-01-業者A)。

(六)銀髮員工與青年員工擔任相同職務，且形成互相指導關係

銀髮員工與青年員工從事相同職務，且組成夥伴關係，在工作上互相指導。

對科技的部分比較不熟悉，包括 e-mail, excel 等...，讓一些年輕人去協助系統測試的方式，讓中高齡的人去加入群組，line，分享照片，email 或 google 表單等，讓年輕人帶領中高齡去學習科技產品的應用。
(深-支援服務業-02)

(七)銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作

以任務、專案編組等方式，讓銀髮員工與青年員工組成工作團隊，並賦予任務，銀髮員工和青年員工之間必須互相合作方能達成專案目的。

分工方式執行一個 case，所以需要跟其他團隊合作(深-製造業-06)

公司每天的展示品每天都在換，所以沒有辦法很精準計算你做多少業績、他做多少業績，當然是要整個團隊一起 promote... 團體戰的意思是說可能有對這商品銷售很好經驗或技能的這個人可能會教他，讓他也銷售很好，所以不會單看個人業績，就叫團體戰。我們這樣講好了。(深-批發及零售業-02)

因為我們幕僚 50 幾歲單位主管都很資深了，在公司是重要資產，所以通常他們負責預算專案，之後，跟年輕的員工一起來完成這個專案，這個經驗傳承就很重要在比較高技術含量的職位上，效益相對比較明顯。
(深-運輸及倉儲業-02)

因為他有這方面有專業，他找一些相對年輕的人進來，那有能力就可以做一些經驗傳承，又在我們要求的時間完成。在比較高技術含量的職位上，效益相對比較明顯。(深-運輸及倉儲業-02)

我現在抱著做一天少一天的感覺，透過一些 project，透過一些事情，都會帶著同仁，讓他們覺得說作這個事情很有意義，透過這個東西可以成長。(深-資訊服務業-02)

董事長覺得說一個員工在一家企業如果待上 10 年，他一定有他的經驗，那經驗要傳承是需要時間的，你要這個員工他本身願意拿出他的經驗…因為我們現在都會要求員工要寫作業標準書，就像你們調查的結果，他們能拿筆的人不多，可以拿鐵鎚的師傅…鐵鎚很重可是他可以拿得起來，比很輕可是他拿不起來…技師拿鐵鎚沒有問題，但是拿筆他要想很久他才知道說他腦筋裡的訊息要怎麼樣產生在這張紙上面…用獎勵的方式讓這些師徒把這些…他腦筋裡的這些跟年輕的講，讓年輕的技術員來寫作業標準書。(焦-01-業者A)

(八)銀髮員工轉任後勤或行政單位

從事第一線工作銀髮員工累積一定資歷後，轉任企業二線單位，擔任幕僚、行政職，並運用過去在第一線工作時累積的經驗，協助企業做成決策。

你教我越多你做的越少，以前我就是這樣子，以前不是不教，是不知道怎麼教，你打一張文要半個小時，我打一張文只要 2 分鐘，我跟你講完我早就打完了，我哪有那個時間跟你講…我就邊做我的事邊教他，我就下指導棋把他教到會，…，因為我只要下指導棋，真正我自己判斷不行了自己要收我就收。(深-製造業-01)

主管當然本身要以身作則，或特別針對他的特性、針對他欠缺的部份，自己本身做很多琢磨，這也是傳承，理論上主管在經驗跟為人處理上面都是很有經驗，甚至是最有經驗的，你也要做一個適時的傳承。(深-製造業-05)

資深夥伴上一直都有在培養接班人的計畫，每件事都有接班人計畫，不會說你離職了或退休了，這件事就帶走了！所以我們主管也好，所有事情，你就帶著底下人做，可能在退休前 5~10 年，它就在規劃它的接班人，就是要把它的經驗就是都傳遞下來。(深-住宿及餐飲業-01)

轉成行政，因為體力真的沒有辦法 6-70 歲體力。(深-住宿及餐飲業-04)

如果技術真的不錯，一般來講會是師傅教導。(深-製造業-01)

不管教育訓練怎麼教，沒辦法教所有產品，所以按照客戶裝的數量，如果少到一定程度，但是不會完全等於0，所以還是要有一些資深人員去處理這個事情...所以我們不會去做這樣的期待，就是他不處理的時候永遠要有人去做 back up。(深-資訊服務業-01)

機動或專職的夥伴，就是我們講師徒制，帶著他們做，所以他們陪同他，每一次交代一個工作指標。(深-醫療社工-02)

(九)銀髮員工退休後回任原有工作

銀髮員工退休後，受原公司或其他公司邀請擔任相同職務。

你要退休就退休，你想回來我有缺一樣用你，我有缺用誰都是用，用熟悉的我就不教，不熟悉的我就要教，也不是所有的退休人員都會用，因為有些不是很容易溝通的基本上不會讓他回歸，以目前為止來講百分之 90 願意回歸我們都會讓他回歸，不會不讓他回歸...回歸的不一定會做這個主管職位，如果你技術到達一個頂點，我非你不可就會回那個位置，可是如果有下面在等，你要回來我就會告訴你可以回來但是可能辦法當主管，因為這段時間我會升誰上來。(深-製造業-01)

我們很多是作了一段時間之後就退休了，因為就符合法今年齡，退休之後再回來，這是一種，另外一種是他在其他行業其他公司退休了，然後來。(深-製造業-02)

(十)銀髮員工退休，受企業邀請擔任外聘顧問、講師或董監事

銀髮員工退休後，受企業邀請擔任外部顧問、講師等兼職工作，或擔任企業董監事，從事授課、技術指導或經驗分享等工作。

很多一級主管，我還不算，一級主管很多是退休再進來，包括總經理、執行長、總執行長，那都是公司非常高層的人，日本我們有看到做法比較積極一點，非常鼓勵資深員工退休再回來當顧問...(深-資訊服務業-01)

顧問是另外一個層次，可能已經到了董監事的層次，顧問比較特殊是經營階層的去處理，比較不在我們 HR 會內人力的規劃。那主管和非主管都有。(深-醫療社工-01)

(十一)銀髮員工退休後承接企業外包、專案業務

銀髮員工退休後，企業為持續借用退休銀髮員工工作經驗，但不想增加內部人力編制，遂將企業內部份工作內容改為短期專案，外包給退休的銀髮員工。

...專門在幫我們寫軟體那個是free lancer，他就一人公司，他很會寫，就在配合我們這種中小企業，說大不大說小不小又有需要的，對他來講單純。(深-製造業-01)

這樣的人又是有經驗的人，所以他比較適合短期性工作，比方說有一個特別的案子、項目、project，短期性幾個月內就做完了，多則1年，總之就不是繼續性的。(深-製造業-05)

(十二)銀髮員工退休後轉任關係企業或其他單位擔任主管

銀髮員工退休後，其累積的人脈、資歷和經驗可挪用至其他相近產業，因此部分銀髮員工退休後，受原單位或其他單位延攬至擔任新公司的主管、負責人，其常見案例為：具有臨床工作、醫院行政管理經驗的護理人員退休後，受非營利單位、長照中心或企業邀請擔任主任、管理師或督導。

之前有關係企業，就是高階主管從這邊退休，然後到另外一家公司當營運主管這樣。(深-製造業-03)

我們機構主管職位本身有很多是公務體系退休下來的，或者是原本是從聯合醫院體系例如副院長職等退休下來的，被我們延攬過來，所以他就會在一些機構的管理制度上或未來發展願景上面給我們帶來一些東西。(深-醫療社工-03)

有的是從所謂主管階級退休下來，有的是以前在某某醫院擔任過護理長，擔任過督導，他也被我們退休之後延攬過來擔任類似的職務，護士也會有，護理人員也會有。(深-醫療社工-03)

我本來沒有打算要來的，...總經理後來就很興奮的跟我談，他的願景、期待跟規劃，我一聽就很喜歡，...他一直問我這方面的資訊，最後又問我說，要不要來工作，不要一直在家裡，我就說好啊，因為這裡沒有找到適合的主管，他就問我要不要來幫他把這裡弄好...，這是新的，我喜歡，對我而言，再成立一個門診中心是不錯的...我就一直在這裡。(深-醫療社工-04)

七、青銀共事對企業帶來的效益

以下就受訪企業在施行青銀共事的工作模式後，對企業帶來的影響結果進行盤點。

(一)銀髮員工的社會經驗協助青年員工適應工作環境

受訪者認為，銀髮員工的工作經驗、生活歷練可協助青年員工在職場上遭遇挫敗、壓力或突發狀況時，提供適當情緒安撫。

母雞帶小雞的狀況，已經退休的尤其是媽媽或阿姨對新進的比較年輕的，是看待自己後輩那樣，的確是會，我跟你講那些要注意，那些要怎麼弄，會耳提面命，會有這樣狀況，當然剛進職場會陌生害怕，如果有1個長輩一直跟我們講，心理面的踏實感會比較多，在我們穩定新進人員這件事情上會有幫助。(深-批發及零售業-02)

以我們餐飲工作來說，甚至他會變成是一個職場上心靈導師的職務，甚至我每次上課都會開玩笑說店鋪的銀髮者除了要幫忙打理店鋪還要當店長、員工的媽媽，所以我們很多店鋪都會有什麼媽、什麼姐，這些媽媽姐姐就會變成傾吐心聲的對象，差別在這裡。(深-住宿及餐飲業-02)

會鬆一口氣吧，因為工程師通常會年齡不高，如果有一些年齡還蠻高的資深工程師會覺得好像未來還可以一直做下去。(深-資訊服務業-03)

像他們有時候借製氧機、抽痰機，一天病患就走了，剛開始員工遇到這種事情也很驚恐，也都不說，但我後來發現就解釋給他們聽，讓他們釋懷，所以遇到製氧機一兩天退回來，我就叫他們不用問家屬原因...所以我會解釋給他們聽，哪些人會來借這種東西，健保有甚麼制度，後來員工慢慢瞭解這些原理，再來我教他們悲傷輔導...其實十月是我們的高峰，到過年前會越來越多，因為天氣變化，有非常多這種狀況，那我先幫他們打預防針，他們就比較能接受這些事情。(深-醫療社工-04)

(二)青年員工可提供銀髮員工電腦技術、體力、文書指導，或將新興產業趨勢提供給銀髮員工分享

青年員工對數位科技、正式文件的閱讀能力較銀髮員工好，因此，青年員工可提供銀髮員工指導，此外，青年員工資訊蒐集和外語能力也優於銀髮員工，因此，青年員工可向銀髮員工分享國際新聞趨勢或新技術指導。

相對的跟我們現在年輕人講話裡面可能有時候不加思索就講了一句話，可能比較容易犯下一些衝突，所以就這件事情，我是覺得雙方的互補性在這方面是最高的，然後第二個部份在生產力的部分，因為年輕人體力比較好，動作比較敏捷，行動力較強，那相對的，可能在中高年齡的人它的就業狀態下，它可能動作就會慢一點，行動力可能就沒有像一般年輕人這麼高。(深-支援服務業-02)

我們大概像您說的師徒制，像隔壁班老師，他在我們第一已經 30 年以上，很多年輕的夥伴跟著他就像師徒制，他也把他們帶得很好，他們的合作都滿多的傳承，我覺得那是很大的價值。(深-醫療社工-02)

(三)銀髮員工對建立職場秩序、工作倫理具有良好的示範效果

對企業而言，青年員工因缺乏工作經驗，較無法理解職場應有的工作態度、倫理和專業，但透過與銀髮員工的互動，青年員工可從銀髮員工身上學習職場應有的工作倫理、人生態度或處事方式。

我們中高年齡的人可以展現我們的優點給他們看，所以第一件事情，我們可以讓他瞭解說什麼叫做親恭有禮這件事情，然後還有第二件事情就是說，在某些專業上面的堅持，要不要做到，這是我們一般來講就是中高齡的人對於年輕人他可以做到的。(深-支援服務業-02)

但我覺得學校沒有教職場倫理，他們的父母可能都很年輕，比我們還小，怎麼去做榜樣，沒有所謂的家教，學校又不教，所以我覺得職場承擔很大的責任，就變成丟過來，職場要去訓練。(深-醫療社工-04)

八、青銀共事工作模式上遭遇的問題

青銀共事乃結合不同世代員工進行工作搭配，然而，青、銀員工因年齡、生長世代差異，導致雙方在工作時可能產生摩擦，以下彙整企業在青銀共事工作環境之下面臨到的問題。

(一)銀髮員工和青年員工因世代差異，雙方難以溝通造成世代隔閡

銀髮員工和青年員工因世代差異，產生的溝通障礙，相處衝突或隔閡為各產業有青銀共事環境時最普遍遭遇的問題。

年輕的管理幹部到她們店舖，我說你幫我教她，他用她的方式教她，結果年輕的管理幹部回來跟我說經理你可不可以幫我換一家店，我說為什麼？他說她實在太會唸了，一直唸一直唸，我都不知道我要做什麼她就一直唸一直唸，沒有辦法，但是你問她店裡的小朋友就說不會，她唸她的，我做我的，這樣想就會相安無事，因為他已經她們店的人，她會有一個狀況就是這是我培養出來的人，你給我一個人就是空降，我就會想辦法要嘛讓你自己走要嘛就進來同化。(深-住宿及餐飲業-02)

通常是資深的跟資淺的抱怨，資淺很少跟資深抱怨，因為站上管理都會講一些比較囉嗦的話，開車過程中你要教育他，但是有些話會有一些站上的管理、站長的個性或其他的都會講，我們聽到都是資深跟資淺的比較囉嗦抱怨比較多，資淺的不太會跟資深的抱怨。(深-運輸及倉儲業-01)

剛開始也覺得很痛苦，因為年輕人也不太鳥你，你就會覺得你不主動跟他們互動，你就只能一個人孤立在那裏，就會跟以前的人一樣。(深-資訊服務業-02)

應該是明面上不會很大，但是私底下兩個氛圍可以明顯感覺出來，之前公司有供餐，所以在供餐的時候就看得出來。(深-製造業-04)

我覺得現在年輕人很難教，她們流動性很大，選擇很多，她會覺得你是挑我毛病...她會覺得這是職場霸凌，現在最新的名詞就是職場霸凌，就會覺得學姐態度不好，學姐很兇，學姐欺壓她，會這樣想。(深-住宿及餐飲業-04)

(二)銀髮員工偏好傳統威權教育模式，或不知道如何將工作經驗系統性傳授，造成工作經驗無法順利傳授

部分銀髮員工雖有意願傳授工作經驗，然而，銀髮員工無法將工作知識，工作技能轉換為系統性教學教材，僅能用親身實作方式示範給青年員工，讓青年員工自身體會，此外，部分銀髮員工仍習於以傳統、威權心態對待青年員工，致使青年員工對銀髮員工的指導產生抵觸。

之前的工程師他問我甚麼問題，我就會說廢話，當然是這樣，他一下子就會很挫敗，問說，為什麼是廢話呢？後來我才發現，對不起，是我講太快了，比如說有關氧氣的部分，這個接頭要怎麼接，對我來說，是常識，怎麼可能有別的接法，我就很直接的反應說廢話，他就會愣在那裏，後來我才發現，對我來說理說當然的事情，對他們來說可能是全新的，而且他們是經過非常審慎思考之後才問的問題，比如說這樣我就調適了。(深-醫療社工-04)

他們過往的成長環境或就業的職場是屬於比較權威式的，但是因為隨著社會的開放，在年輕一輩的，我們所接受到的觀念是比較自由開放，更講求民主的，所以也許可能一些在機構決策的事情、對照護的想法方面，我想這部份會比方說年輕的一輩，我們希望看到的決策是公開透明，這也是社會本來就有的現象，年長一輩就覺得長官說什麼我就做什麼。(深-醫療社工-03)

一個員工在一家企業如果待上10年，他一定有他的經驗，那經驗要傳承是需要時間的，你要這個員工他本身願意拿出他的經驗…因為我們現在都會要求員工要寫作業標準書，就像你們調查的結果，他們能拿筆的人不多，可以拿鐵鎚的師傅…鐵鎚很重可是他可以拿得起來，比很輕可是他拿不起來，這是我們董事長一直以來的認知，他覺得技師拿鐵鎚沒有問題，但是拿筆他要想很久他才知道說他腦筋裡的訊息要怎麼樣產生在這張紙上面。(焦-01-業者A)。

銀髮者的管理在我們店鋪現場工作會有的問題就是，他畢竟還是承受之前的教育方式，所以他們很多管理方是沒辦法update 沒辦法更新，比如說以前是打罵或辱罵，你就會看到很多銀髮工作者的管理者現場是罵的方式，現在年輕人你罵他，他哪會理你，罵就走了，158 塊我換一個地方做就好了，我還在您這邊做？所以這是銀髮管理者現在最重要的問題，你跟他講、教育他，他知道，但是知道跟做不一樣，他們還是習慣打罵的方式，到後面我們會有一種狀況就是有銀髮管理者的店鋪，人員永遠補不足，而且會一直流失人員，店鋪的狀況會不穩定。(深-住宿及餐飲業-01)

(三)銀髮員工傳授的工作經驗因不合產業現況，受到青年員工挑戰

銀髮員工傳授的工作知識恐已不敷產業需求或脫離現場太久，導致傳授內容不合實務需求。

現場人員很簡單，你叫我弄掉就弄掉，叫我插上去就插上去，不行就是不行，你又不來跟我解釋，到最後我們問這個主管，你到底會不會？也不是說不會，可是某一程度上來講他說不出個所以然，因為他沒有完全在現場。(深-製造業-01)

系統開發會遵照，會回歸到以前沒有新的技術，一些舊的技術會在新的技術突破，但是想法會比較跳tone，我這邊因為依照年代不同，學到的是新的技術，但是老年人學到的是舊的技術，所以他會以舊技術的觀念去顛覆你的想法，但實際上是有衝突的，已經不符合時代。(深-製造業-06)。

如果(銀髮員工擔任)主管來講，他們畢竟有自己一些歷練了，這還可以接受，只能說有時候還是有些空降部隊…我覺得不能認同，畢竟對現場工作沒有那麼瞭解，為什麼職位可以比我們高…他畢竟不是從基層做起，沒有經歷過那些過程。(深-批發及零售業-01)

(四)部分銀髮員工會出於保護工作的心態，而不拒絕分享經驗

部分銀髮員工因自知就業不易，且為了為保留自己的工作價值，故不願意將所學所知傳授給青年員工。

負責的確實跟新進員工差很多，我覺得這應該都是他們心態調整的問題...剛好另外1名員工也是資深，但是他比較會有懷才不遇的感覺，他對新進的年輕人就會感覺被取代被競爭，他自己就是相對孤立，這樣的話會導致新進來那一批員工也不願意跟他接觸，時間久了，這兩個明顯的落差就會跑出來。(深-製造業-04)

他們比較會像在教導我們，會藏東西，會希望你自己想然後再討論。(深-資訊服務業-03)

...所有的中高階主管為何麼不願意傳承?因為怕把我教會就把我退掉...我們曾經一個技術不錯的主管因為這樣被開除，因為他不傳承。(深-製造業-01)

(五)部分銀髮員工較難接受青年員工監督，造成職場衝突

部分銀髮員工出於面子、自尊心因素，不願意接受年齡較小的青年主管指揮，造成任用主管管理上的困擾。

畢竟年長者在經歷這麼久時間活到這個年紀又從基層開始做，對年長者心理層面上是一種壓力，如果對年輕的人帶年長的人，就是年輕一輩照顧年長一輩，會有一點不知道怎麼去帶領。(深-製造業-06)

現在年輕人比較直接了當，他認為這是公事為什麼要婉轉的跟你講，不對就是不對，我50幾歲還被你唸能看嗎?就不要做了。(深-製造業-01)

有遇到有些人覺得自己比較年長，所以會覺得我比較年輕，所以講的事情不一定是對的，就是意見比較不容易被採納。(深-製造業-06)

這個老員工不見得能夠被你管理、被你所用，但是一定有人叫得動他，董事長、總經理其實對這些員工都很熟，因為他們都做這麼多年，所以有什麼事情老闆叫他們作都會滿勤快的，有時候還會跟小夥子一樣跑來跑去，因為董事長、總經理交代，這麼大的官，他們也覺得被需要，比較年輕的主管叫他做什麼事情，他們不會覺得被需要，會覺得自己沒有被好好對待。(深-製造業-05)

(六)青銀混齡工作環境增加任用單位主管在人員管理上的負擔

青銀共事中，任用主管的管理方法決定其工作模式的成功與否，但混齡工作環境中，主管不僅要瞭解不同世代員工的性格並投其所好，且擺平兩者之間的衝突，也增加任用主管在管理上的負擔。

因為像有些工作是比較需要體力的，那主管也會談說這個人畢竟是我要帶我要管的，這跟我部門的文化能不能 MATCH。(深-製造業-02)

管理上最大的問題就像剛剛業者 A 所提到的中間階層，我們通常在管理上面會講一句話，我是一個主管我絕對不希望我手下的人年紀比我大，因為會下不去，我就算在有想法他就是年紀比我大我怎麼辦，我們在實務上面驗證出來，這中間的主管真的是到了副總經理的層級縱然比他年輕，他還是不好意思去頂你，中間這個階層，他會覺得我走過的橋比你走過的路還要多，我覺得在中間階層碰到的問題會是比较多的，還有就是在企業裡頭對效力的要求。(焦-01-學者 B)

用了很多人家介紹進來的技術上不錯的人，結果進來之後說實在的用的上不多，困擾反而多了些，因為他覺得他是老師傅應該是叫人家下指導棋去做，可是下指導在現場發現不對又不願意改善，可是現場人員或技術搬運會反彈，因為聽你的話繼續做下去會我被罵不是你被罵，因為做的人是我，可能去那邊講有的沒的就把責任撇開，反過來就我很衰，因為我聽你的，因為聽你的之後也很難反駁為什麼你教的東西我做出來會變成這樣，所以大家會起這樣的衝突。(深-製造業-01)

(七)青銀員工從事相同職務時，不同世代的員工會比較雙方薪水而產生衝突

在青年員工和銀髮員從事相同工作時，儘管主管在考核上採用相同標準，然而，仍有部分銀髮員工會認為自己因年齡較大，需領受較高的薪水，亦有青年員工認為銀髮員工動作較慢，不應該與青年員工領相同的薪水，導致跨世代員工因薪水問題而產生不滿。

一般來說，中高齡的人可能會有比較心態，認為說我已經幾歲，你才幾歲，你就跟我領一樣的薪水，第一個是比較的心態，相對年輕人來說，會認為中高齡的工作績效其實是低的，執行力跟動作力都比較慢，為什麼中高齡的年紀可以跟年輕人領一樣的薪水。(深-支援服務業-02)

...一般的勞工是中高齡銀髮族或二度就業的來會說為什麼我賺的錢跟他一樣多...因為以前他們在外面就業可能領8千、1萬，都低很多，可是來我們這邊我們就是給他跟一般勞工的薪資...他怎麼做這麼少領跟我一樣多?我們就要花很多時間跟他們溝通...溝通之後這些一般的銀髮工作同仁都認同。(深-醫療社工-02)。

...我的同事也會講說為什麼領的比他少，我就跟他說你有做的人家多嗎?有些現場主管不方便講的，我們這些管理主管會直講，因為大家都只看到自己好沒看到自己不好，我們跟他們沒有利益關係，所以我們很容易挑明跟你講。(深-製造業-01)

(八)師徒制為青銀共事中最典型的工作模式，但其適用於具有認證制度、工會或完整教育體系的職務

師徒制為青銀共事中的典型工作模式之，其具備技能保存、人才培育的性質，頗受各方企業喜愛，但師徒制工作模式並非所有職務、工作環境都適用，若以師徒制較普片的日本、德國來看，但其推行成功原因在部分職業具有完整職業訓練體系、行會，以及整體社會文化重視職業技藝傳承，方能使師徒制成為可能。

德國或是澳大利亞的例子，他們的師徒制不是由各別企業去做，他們是由行業組，譬如說商會、工業會是由各行業的行業組的團體來負責，去訓練他們這個行業的未來會需要的勞動者。(焦-01-學者A)

日本工作的概念最好的就是在透過公會去界定它的工作標準，然後這個工作標準能夠推動到職場上面去，他們的師徒制又不是空的，是透過群體的力量來建構一套工作標準，那我們現在好像就是丟給各個企業自己想辦法，中小企業、微型企業他怎麼做啊?他怎麼建立那一套師徒制啊?其實我們知道這個青銀共事最大就是這一塊師徒，但是這一塊要有他的環境，德國和日本都有這一套環境，人家已經好多年了，不管是職校還是傳統的都在做這個，我們現在連建構一個公會或是一個什麼樣的...我們連結合公會然後連結合一些學校來建構一套職能內涵都沒做到，那這個我們要來談師徒制好遠喔!(焦-01-學者C)

(九)職業大客車、保全有職業年齡限制，影響企業進用銀髮員工意願

對於未來推動青銀共事的意願中，部分企業表示，職業大客車駕駛、保全的行業規管機關法規設有職業年齡限制，因此，企業在進用銀髮員工之餘，亦會考量銀髮員工的可工作年限，而降低近用銀髮員工意願。

我們公車司機規定只能到65歲，基本上司機都不會超過65歲。(深-運輸及倉儲業-01)

以在警政署的明文規範就是70歲，頂多可以接受保全人員的年齡是70歲，超過70歲的不用講。(深-支援服務業-01)

九、青銀共事遭遇問題採行的解決辦法

根據青銀共事在實務上遭遇的問題，以下彙整受訪者使用的解決辦法。

(一)企業高層的支持，以及任用主管心態、管理手法的調適

任用單位主管如何在日常工作中，調解青、銀員工糾紛，化解雙方歧見，打造共融工作環境等管理技術為影響青銀共事成功與否的關鍵因素，為此，部分企業高層在進用銀髮員工同時，也會與任用主管進行如何管理多世代工作環境方面的教育訓練，而任用主管在遭遇青銀員工衝突時，亦選擇自我調適，放下身段與雙方溝通，方能有效同時管理青、銀員工。

因為人與人怎麼摩擦我們沒辦法做，如果事後引起很大的問題，我們會希望當班主管做工作協調...技術上問題會交由當班主管去做協調，因為那是專業技術會去做人員的溝通協調。(深-製造業-01)

在做HR要做教育訓練，我在其他公司做教育訓練要做什麼?教主管怎麼去適應新世代的人員，我們家相反，要告訴年輕小朋友們怎麼去handle年紀比你大、資歷比你深、人生閱歷比你多的這些前輩，你怎麼跟他們溝通，所以常常我們在做教育訓練課程會跟老師說案例要調整一下。(深-批發及零售業-02)

盡可能用一些技巧性讓他覺得我們跟他是同一夥的，我常常跟保全講你們什麼事情都不用管，只要把櫃台顧好，剩下的我處理，第一個他們不用面對很多事，我常常把這個話掛在嘴邊，就是無時無刻讓他知道你有事情就找我，住戶可能當下跟你有些為難或幹嘛，都沒有關係。(深-支援服務業-01)

青銀共事我覺得最大的困難都是溝通，所以我們很多主管很重要的角色是扮演中間的潤滑劑去幫助他們溝通，讓他們做的很好。(深-醫療社工-02)

資訊部門，他們應該有三個、四個人有。對啦，我常聽到他們吵架，可是這時候就看主管怎麼去管理他們了... 中高齡的人也比較愛面子，所以變成就是在糾正這個動作的時候，可能儘量避免要當面，可能就是在私底下婉轉的告訴他... 還是要回到管理。(深-製造業-03)

主管真的不容易，因為比你資深比你老，不太容易指揮的動，年輕的有他的想法，群體性不會這麼主動直接，主管剛好是又承擔責任又不是最年輕的，就是什麼東西都歸你，所以說主管真的不容易。(深-製造業-05)

(二)建立工作標準作業流程、員工守則，讓員工共事時可遵照基本準則執行

對部分企業為避免青、銀員工因價值觀、工作標準等差異造成工作衝突、服務品質不一等問題，遂制定員工守則、工作流程，使雙方在工作上可保有基本依循規則。

清消流程，7道流程，所以他們會在不同的位置上扮演他們的角色。(深-醫療社工-02)

社會或生活習慣上確實有差異，這些差異只能透過不斷溝通，公司框架可能會有幫助。(深-批發及零售業-02)

我覺得我們花很多時間溝通，除此以外在員工守則上增加項目，我們不針對人，比如我們像這樣子開會的時候就告訴所有夥伴有一些新的規定，請大家一致配合，修改工作守則是對長輩有幫助的，他們的思維比較可以遵守規則。(深-醫療社工-02)。

(三)提供所有員工皆可參與的企業培訓課程和升遷管道

部分企業全體員工(正式，兼職)提供等同於相同的培訓制度，以及兼職轉正職、年資併計，鼓勵銀髮員工持續在企業內工作。

平行轉換，就是這個職級他做一做有興趣，要轉換成全職或正職的時候，舉個例子他可能做 10 年的兼職，但是已經有一定的經驗跟能力，因為小孩子長大了，你覺得有時間可以做全職，我們會把你 10 年的經歷考慮進來，把你轉換成正職的時候就不是從最基本的正職，就是把你的年資算計去，你已經有這樣的經驗了，不用像一進來我要從頭培訓，最主要是你是有一個戰鬥力的人員，我們叫平行轉移，但是這個平行轉移不是只有往上，你可能上面的做一做因為家庭因素要退下來轉成兼職也可以，我們就把時薪轉換變成平行的時薪。(深-住宿及餐飲業-02)

日商公司很在意的研修，我們每個月都會開課程，這個課程是只要店長推薦你來上就可以來上，這個課程可能是在職前研修，這些店鋪、總公司都會做，針對正職或全職，兼職也有但是兼職是店長覺得你比較好可以來上，這些成本是店鋪吸收，你來上課，很多是上課後會認同公司，可能做一做就會轉換。(深-住宿及餐飲業-02)

知識管理我們把他變成 SOP 了，譬如說對沒錯，他很會通常會要求資深的，能夠把一些過去經驗的那個，其實我們是有，曾經有做過，用獎勵的方式，我們叫提案改善，但我沒不限資深，通常有經驗透過獎勵機制把他留下來。所以我們知識管理我們把他規章化。(深-運輸及倉儲業-02)

(四)依銀髮員工需求，進行職務再設計或分工

企業考量銀髮員工的工作限制，因有提供工作輔具，如：洗碗機、防切器、將字體螢幕放大或工作簡化流程，以便銀髮員工適應工作；或根據銀髮員工的特性，進行工作內容的切割，如：安排銀髮員工從事不用使用科技能力的工作，或是安排銀髮員工從事待命性質的工作；亦有企業為吸引銀髮員工就業，故根據銀髮員工偏好彈性生活、無法長時間從事體力工作的特性，設計一工作時間減少且彈性的工作模式，藉此吸引銀髮人才。

我們公司去年已經投入大概1千多萬把設備全部更新，現在更新的介面屬於字體比較大...第二個是把以前方式做整合，就是介面比較簡單，但是因為現在的結帳方式太多、優惠活動很多，...很多銀髮工作人員就很痛苦...一卡住他們就會緊張...我們的做法通常是一開始進來的時候，銀髮者對於餐飲工作我們會把工作流程做變更，一般年輕人會從外場學，先做櫃台再來廚房，但是銀髮族反過來先進廚房再出來櫃台，等他進廚房對基本餐點製作還有認知，他再到櫃台就不會緊張。(深-住宿及餐飲業-02)

透過職務再設計，或許就是用一些方法，比如說像整個流程來做切割，哪些站點去做分工這樣子。只是說我們現在目前是用輪班的關係。(深-製造業-02)

有年紀的就是人家講老人病，愛念、碎碎念、雜念，所以通常會把這樣的同仁安排在車道...(深-支援服務業-01)

我們公司就會有專門為銀髮者開設的正職，我們叫做固定6小時，一天只上班6小時但是公司還是跟你簽合同，你還是正職但是薪水不可能像一般正職這麼高，...你月休數還是8-10天，但一天就上班6小時，你可以固定，你要上早就上早，要上晚就上晚。(深-住宿及餐飲業-02)

(五)提供銀髮員工與任用主管之間的交流平台

為化解任用主管對銀髮員工的排斥心態，部分企業安排銀髮員工與任用單位主管進行面對面交流，提升任用單位主管和人資對銀髮員工的認識

現身說法，就是你讓現場銀髮工作者直接到台上來，讓他們跟這些管理者講，我們那時候就有排店長會議，就把店鋪的銀髮工作者可能4-5位、5-6位，請他們站在台上，我就會給他們議題。(深-住宿及餐飲業-02)

基本上他們每天或下班的時候，他們的主管可能會開會，比如今天出了這個狀況，大家就討論一下你的想法是什麼，針對這個要怎麼處理，大家去討論，我們就公事。(深-製造業-01)

我們講open door privacy覺得有心裡不舒服可以直接打電話給總務室，任何一個部門主管都可以申訴。(深-批發及零售業-02)。

部門裡面有時候會有一些研究機會或研究會議，可能就請他們做一些不管經驗的分享之類的。(深-製造業-05)。

我們定期也會開會，做工作上的同步，我們會定期開會幫每個新員工說明公司業務作什麼，負責的業務作什麼，讓新人瞭解公司的狀況跟自己負責的項目。(深-製造業-06)

(六)透過非正式場合、聚餐或訓練課程，增進青、銀員工之間的感情

根據受訪者經驗，青銀共事常見問題為青、銀員工因世代觀念差異造成雙方在價值觀、工作和溝通上衝突，為此，受訪者以促進雙方溝通、建立常態性交流活動，促使雙方互相認識，進而化解歧見並培養出感情乃是最常見的做法之一。

回歸講到老人家怎麼跟年輕人建立好的感情，如果感情建立的好，很多事情可以迎刃而解，可以用一些軟實力去影響到她，或跟她談一些同理心問題，換個角度來講這些事情，她們也許比較容易接受...我可能私底下覺得她們勞累會買一些東西請她們吃，如果下班就帶她們去聚餐，上班的時候因為我們動作比較快就會主動協助。(深-住宿及餐飲業-04)

還好我的個性也蠻願意跟他們融合，而且有一顆真誠的心，還是有一些經驗，看到他們遇到的一些問題，就會想要給一些建議，很真誠的想解決他們的問題，但是姿態不能太高，其實我的小孩跟他們一樣大，所以我大概比較知道他們在想甚麼，就會嘗試跟他們溝通，前面也會碰一鼻子灰，有時候會覺得怎麼沒有回應，或者回應很冷，但我覺得是大家不熟，不信任，不瞭解你，對你還是有一點防衛，不知道你這個人怎樣，是不是老闆派來的，可能都會有。後來就是透過一些互動，我們主動，也盡量參與，瞭解他們，融入他們，融入兩個字很簡單，但是就是要去碰撞，要去接觸，去聽懂他們的話，參與他們，後來第二個月、第三個月，後來慢慢的熟悉，...我覺得我們自己心裡要建設，就把他們當成小孩子，本來講話就是會這樣，很直接，習慣就好了，我們就是要去瞭解、想辦法，慢慢就不一樣了，我大概三個月以內就融入了，慢慢四個月、五個月，慢慢他們會有一些活動都會請我去，唱歌、KTV 等等，當然有一些比較難的是，亂吃、亂喝這些，像中午共餐的話，體力還是沒辦法，要休息一下，除了這個之外，我融入的還不錯，像我們是銀髮族的，經驗比較豐富，我們要能夠瞭解他們，我們要想辦法融入他們，跟他們盡量打成一片，在工作上就比較順利一點。(深-資訊服務業-02)

我覺得就是多跟年輕人相處跟多跟年輕人對話，這是非常重要的，我自己在家裡算年紀比較大，還是有一些親戚小孩年紀比較小，小沒有幾歲但是我覺得跟他們溝通上，已經有一些差距，我覺得這可以用在職場上，就是你的周圍有比較年輕的同事的話，可能可以找時間，可能早上或中午、午茶時間大家多聊天多溝通，會有一些新的想法。(深-製造業-04)

覺得要有些機會要跟他們相處會有一些瞭解，好比說我們吃飯是一起去，4 個人做在同一桌，比如聊聊家庭狀況、看看現在時事或怎麼樣，可是有時候會發現不是每個話題都炒得起氣氛，可是有一些他們就有興趣，好比說去哪裡玩，旅遊的經驗或者什麼好吃的之類等等的東西，他對這個有點興趣，一講出來之後就會有些反應，慢慢的當主管就會記下來講這個比較有反應，對這個有反應的事情就會多加一些琢磨，吃飯的話題氣氛比較活絡，就覺得彼此關係比較近。(深-製造業-05)

十、企業對未來政府推動企業運用銀髮員工措施建議

對於政府未來推動青銀共事的辦法，以下彙整企業的看法與建議。

(一)銀髮員工培訓時間較長，進用成本較高，建議政府補貼企業培訓、健康檢查費用方面的費用

企業進用銀髮員工顧慮之一為銀髮員工所需學習時間較長，難以發揮即戰力，此外，銀髮員工生理限制，以及其可能面臨的潛在疾病問題，皆造成企業對進用銀髮員工卻步，為此，企業建議：政府應對於進用銀髮員工的企業提供短期經費支援，如：人力培訓、健康檢查費用等，以補貼企業人力方面的培訓成本，以提高企業進用意願。

現在店舖在銀髮者的好處給他們看，讓他們實際用用看才知道，真正到後面也是要銀髮者自己的表現，變成沒有辦法保障，但是如果補助，店長就有誘因，錄用一個年輕人158元，但是用銀髮者只要120元，我們把產能變成0.8來說，他做0.8的事，我可以多用2個銀髮者，用2個銀髮者去補1個年輕人的工作，或是把它切半就好，2個銀髮者做1個年輕人的工作，但是造成2個銀髮者的工作機會，銀髮者就更願意來做，至於政府當然不是無限制補助，不是補助多久就停。(深-住宿及餐飲業-02)

補助可以朝一些費用減免方向來思考，我們不一定要拿到錢，比如說像政府目前有一些就業安定基金或者是說像以前有身心障礙不足額會被罰錢，你可以從這各方面去思考怎麼樣企業能夠真的是受惠...像我們公司最近有一個政府採購法，就說我們沒有僱用原住民，可是問題是說原住民需要有保障，那中高齡人需不需要有保障?這是一個很奇怪的問題啊?那身心障礙不足，可是問題政府在看的時候是三個問題分開來看，為什麼不能一起看?(深-製造業-03)

人進來，主管意花時間training他要培育他，做完東西又不能留下來，所以那個設計只是一個誘因之一，稍微推動一下，也讓HR稍微有點名目跟老闆，如果這個人對我傳承有幫助...政府這邊又有些名目可以做共同推動。(深-資訊服務業-01)

我們日本公司規定 60 歲以上工作者，每年都會幫他做體檢，體檢費用是公司負責，但是目前台灣公司據我所知，只會幫正職做，兼職一般都沒有，但是日本是兼職、全部都做，一般做餐飲工作一定要做體檢，但是大部份體檢都是求職者自費，求職者自費只有剛進來做一次，之後被勞工局查到再做，就會變這樣。(深-住宿及餐飲業-02)

(二)建議政府提供銀髮員工就業鼓勵金，或是開設電腦技能培訓課程、職涯規劃講座，以鼓勵銀髮員工二度就業

根據本案訪談銀髮從業人員與任用單位主管意見，我國銀髮員工仍普遍有「65 歲以上就應該退休」的觀念，另外，銀髮員工對科技使用、電腦技術的陌生也是造成銀髮員工不易再就業的原因，因此，受訪者建議：政府可提供退休銀髮員工就業獎金，並開設科技、電腦技術上的培訓課程，或是職涯規劃講座，以提高銀髮員工進修和再就業的意願。

很多銀髮者其實現在有一批是很喜歡上課，他們上一上不到現場體驗，他們上很多課可是去應徵為什麼都沒有上？我會鼓勵他們你沒有做做看怎麼會知道？...那位大哥就是這樣，他就是一直上課，我跟他說你全部課程都上完了，怎麼還不敢出來應徵？他說很怕應徵過程被否定掉或是投履歷沒下文或怎麼樣，我跟他講最快的方法就是你找店長或是找人資，直接坐在他前面面試，他們就會有不一樣感覺，是最快方法。(深-住宿及餐飲業-02)

中高齡我覺得在職教育還是很重要，因為中高齡的人，像我們這種年紀除非你自己吸收，不然的話其實很多新的東西進不來。(深-住宿及餐飲業-04)

知道未來要有一個主要的專長，後來我去上了政府的 icap，勞動部的，有 11 天的課程...要在網路上發表一些文章，去演講，到處曝光，所以那時候我有去 icap 學習，拿到證書，這些東西都還蠻有用的，應用到我現在的工作。(深-資訊服務業-02)

提供一個比較完整的在職訓練，然後針對科技操作方面的課程，特別有需求。(深-支援服務業-02)

軍人也很多，這一批都這樣，這一批有很多還不錯，就是那種簽9年的軍士官剛退伍，這一批也是因為年改，反正領不到那麼多就提早退伍，退下來軍人有一塊我覺得還不錯，就剛剛講他有一個僱用獎助條例，但是就是你要錄用開始上班，每個月補助6千，3個月核發一次...補給來上班的，對企業沒差，因為他們40歲左右，是有產能的，學習力也好，就是鼓勵他出來求職，就變成另外發給他。(深-住宿及餐飲業-02)

(三)建議政府針對退休後二度就業銀髮員工提供社會保險

礙於我國勞退限制，退休後銀髮員工無法參與勞保，但考量銀髮員工較容易遭遇職災問題，因此，在職業方面的保險更為重要，為此，業者建議政府應提供由政府辦理的就業的相關保險，以分擔企業進用銀髮員工時可能遭遇的風險。

日本年金制度太好了，比台灣好太多，銀髮工作者像他剛剛的，勞保退了之後，他們還有一個社會責任險，這個社會責任險是公司承擔，求職者本身可以再買，買一個比較便宜的保費，等於額外再多增加在你身上社會責任險(深-住宿及餐飲業-02)

(四)建議政府針對任用主管開設銀髮人力管理課程，或提供與銀髮員工交流平台

在訪談中可知，任用主管對銀髮員工的態度和看法是影響銀髮員工是否順利就業、在職場上發揮所能的關鍵因素，然而，任用主管因青銀混齡環境不易管理，降低進用意願，為此，受訪者建議：政府可針對任用主管開設青銀混齡環境管理課程，或提供任用主管與銀髮員工面對面交流的機會，透過改變任用主管的觀念後，讓企業親身理解銀髮員工的優點，方能有效說服企業進用銀髮人力，進而推行青銀共事工作模式。

人資單位每個月都被 KPI 追，會有壓力，就是招不到人，我們就分析為什麼招不到人，完了之後就讓他去說明，說明之後，我說跟外面的人來說不一樣，這時候再 promote 這個計畫的時候就比較會認同，當然上面認同下面就比較好呼攏，就開始洗腦，中間的管理幹部就是透過教育，平行的叫教育，下面的叫洗腦，完了之後才會慢慢開始改變(深-住宿及餐飲業-02)。

讓企業可以看到一些成功案例，像國外的高等實習生的電影，他過去經營過公司、當過副總，到新創公司，不要只讓他送公文，其實讓他發揮很好。(深-資訊服務業-02)

現身說法，就是你讓現場銀髮工作者直接到台上來，讓他們跟這些管理者講，我們那時候就有排店長會議，就把店鋪的銀髮工作者可能4-5位、5-6位，請他們站在台上，我就會給他們議題。(深-住宿及餐飲業-02)

(五)建議政府協助企業媒合職務改造專家，藉由專業團隊的協助，為企業打造客製化的職務再設計服務

針對銀髮就業設計或輔具上，業者建議：政府除提供相關補助以外，工作流程規劃、工作再設計、工作輔具等涉及職務再設計的專業知識亦是企業急需的資源，因此，建議政府引入工作流程再設計、熟知人因工程的專家，或是提供購買工作輔具指南等專業建議，作為企業進行職務改造時的參考依據。

年紀大的假設行動不便，可是在我們家行動不便的人就沒辦法來上我們的班，你說不能久站，我們可以設計補助一種椅子，人少的時候看起來好像站著但實際上有支撐力坐墊，你補助我們那些東西或廠商願意幫我們工業設計用一個合理價格，我覺得那個ok，但是不能告訴我如果hire 60歲以上的人，每一個人要配一套，我樂意花錢跟公司爭取補助，但是你告訴我去哪裡買？不能叫我自己想辦法，因為這件事我沒辦法解決。(深-批發及零售業-02)

(六)服務業、長照產業為未來可推介銀髮員工投入的產業別，建議政府以文書作業、電話問候等簡易工作吸引銀髮員工重返職場

受訪者指出，服務業、長照產業為未來大量缺工的產業，且其工作可透過短期培訓即可上手，為未來銀髮員工建議投入的產業別，然而，考量銀髮員工對職場環境的陌生，建議安排銀髮員工至企業內從事文書作業、電話問候等簡易工作，培養銀髮員工的就業意識。

鼓勵年長的可以從事比如門市銷售或什麼，不要再去做勞力工作，倉儲物流不要，可是門市應該也會要搬東西，要看不同的。(深-批發及零售業-02)

現在被叫做雙老，老老照顧，我去年去國外參觀，我很驚訝，那些照顧者都 60 幾歲。(深-醫療社工-02)

問安這些工作，甚至關懷據點需要一些行政的人力，關懷據點的志工大部份來自於社區的婆婆媽媽，婆婆媽媽不太會打電腦，對於以前我們跟據點接觸的經驗就是每次遇到要核銷，大家就 3 條線，有些據點不會用就代表這些點需要行政專業人才，比方說高素質人力做這一塊相對比較容易。(深-醫療社工-03)

我就會比較建議發展長照周邊的志願服務的角色，讓他們到長照機構去從關懷性質的工作開始做，比如他們可以每個月固定的去溝通獨居長者或殘障單位做一些輪班性志工，讓他們稍微接觸這一塊。(深-醫療社工-03)。

(七)針對退休軍公教族群開設再就業、培訓專區，鼓勵退休軍公教再就業

受訪者認為，我國退休軍公教人士的人力素質高，且經二度培訓後，其工作產能不亞於青年員工，然而，目前我國政府尚未針對退休軍公教二度就業提供良好的規劃，為此，受訪者建議：政府應針對公務體系內退休人員提供二度就業、退休規劃、生活輔導等措施，以鼓勵軍公教銀髮退休員工進入職場。

軍公教他本身專長對企業來講他差異很大，可能可以透過銀髮族再訓練之後再回歸到職場上。不是說從一張白紙，軍公教算一張白紙直接進來，我看過很多，像軍人退伍之後大約五十幾歲、六十歲，大部份都進保全業。那只是說可不可以經過再教育訓練後，再回到一些其他的職場上、其他的公司再做選擇？像我覺得日本就做的不錯，像便利商店，我上次看過新聞，日本人叫銀髮族回春，他們像 70 幾歲的比比皆是，在便利商店工作。(深-製造業-03)

...政府的公共政策或行政政策上都有這部份，沒有建立好完善的橫向，勞動部、職訓局是一體的，光自己內部縱跟橫都搞得亂七八糟，何況跨部會，國防部每年多少退除役官兵、職業的士官、職業的軍官以及專業軍官班的高階將領者。(深-支援服務業-01)

(八)藉由社會教育，普及銀髮就業的觀念

根據受訪者經驗，我國銀髮員工仍有 65 歲退休的既定印象，係為銀髮員工有能力但缺乏工作意願的主要原因，為此，業者認為：建立銀髮就業的正面形象為未來政府應長期投入的措施。

供給端應該要多鼓勵，去強調人的健康還有各種環境文化關係，所以高齡就業應該是一個必要的常態，這個社會形象要先建立起來...要從傳播媒體裡面或哪種方面，或是置入行銷...我覺得這一塊是政府可以做的事情，因為沒有人會去做這一塊，這一塊如果觀念走更快一點來講的話，後面供給端最起碼壓力會小一點。(深-資訊服務業-01)

如何讓高齡者有健康的心態是非常重要的，政府可以透過一些推廣或活動讓大家都能有健康心態，高齡者就會是非常好的人力。(深-資訊服務業-02)

自信再造跟情緒管理這件事情，必須為他們作訓練的...讓他們知道說，跟中高齡共事的時候，要怎麼分享，拋下害羞或是懼怕長輩的念頭。(深-支援服務業-02)

我的想法就是要讓他們覺得這份工作的形象跟他們過往的生活形象、生活經驗上不會落差太大。(深-醫療社工-03)

十一、企業內對未來政府推廣青銀共事看法與建議

受訪者對政府未來推廣青銀共事工作模式看法與建議，茲彙整如下。

(一)部分企業對推行師徒、講師制抱持正面態度，認為有助於人才培育

受訪者對政府未來推動青銀共事工作模式抱持樂觀其成態度，並認為青銀共事中的師徒制、講師制度有助於培育青年員工，對企業技術保留、經驗傳承方面很有幫助。

法務的工作其實年齡不是一個很大的障礙，跟服務業比起來年齡不是太大的問題，主要比較現實面的問題是你有沒有相關經驗或你有沒有知識、足不足夠，如果青銀共事這是非常好的，因為同時新進來的可能比較年輕或剛畢業的人可以快速吸取在這個產業應該有的知識，是很好。*(深-製造業-04)*

很多退休人員回過頭當顧問，那一塊屬於知識類，因為見多識廣，很多東西看一下可以給意見，不見得是full time，但是量都不是太大，老實講量都不是太大，現在政府審查委員都是請資深幫忙審。*(深-資訊服務業-01)*

(二)部分企業對青銀共事工作模式抱持不置可否態度

部分受訪者對政府青銀共事工作模式一事看法保留，認為能找到符合企業需求的人力才是企業營運重點。

沒有概念，我們沒有想過這個問題...我們沒有特別限制或特別去推動一定要怎樣。*(深-製造業-02)*

我覺得對我來講重要的是部門運作能夠順利，這應該不是我會在意的事情。*(深-製造業-05)*

(三)建議政府鼓勵企業藉由短期專案、銀髮實習生方案等方式進用銀髮員工

由於銀髮員工與青年員工因世代差異，長期工作相處上，容易產生摩擦，為此，受訪者建議政府可鼓勵企業以短期專案或銀髮實習生方式，讓銀髮員工得以臨時性人力進入企業提供服務，亦可避免銀髮員工和青年員工工作衝突。

在政府角色應該可以試試看讓公司不要一開始就用要錄取這個人，而是用像實習生的方式...因只是一個短期的話，之後不用考量這麼多如果fire你還有後續的事情，相對的放在年齡層比較大的人身上，也是可以有類似的概念，在你進到那個族群的時候，可能一開始公司也可以有一個試用的方式。(深-製造業-04)

比較適合短期性工作...反而會造就一個利於彼此相處的境地，其實我還是可以用一個專案的方式讓你跟這樣子一個年紀長的人相處，甚至他有很多經驗是我沒有的可以跟他請教，因為他結束就離開，會造成我未來管理部門的困擾，假設這是一個常態性員工，他是我屬下，我跟他的應對態度之類的基本上要回到常態性狀況，他的身份比較特別，還是有專門知識跟經驗、年紀又比較大，年紀比較大的人我們可能沒辦法跟他相處如同我們跟年輕人相處。(深-製造業-05)

彈性工作這一塊應該很早以前就有了，只是說彈性工作要看產業別，因為餐飲工作沒有辦法彈性...或專案性質也許可行。(深-住宿及餐飲業-02)

銀髮員工優勢是在 domain 裡面可能經營一輩子，這個經驗能夠傳承下來，經驗裡面有業務有技術，不同單位用回聘回來用比較低的薪資，用比較低的工作時數，用顧問方式，就變成回來他有尊榮，要求也不像年輕的時候要養家活口這麼多。(深-資訊服務業-01)

(四)建議成立銀髮諮詢人才平台或顧問團隊，以借重其工作經驗輔助企業營運，並增加銀髮員工與青年員工交流機會

部分受訪者建議政府整合具有專業知識、特殊技能銀髮退休員工，並組成顧問諮詢團隊，讓銀髮員工以講座、諮詢或輔導長等顧問性角色參與企業營運。

指導者或監督者或講師的話，以年長者的經驗來說的話是可以學習的，像我們公司以前年長者或技術人員，現在不一定走技術路線，走偏向講師路線...內聘、外聘都有。(深-製造業-06)

根據這些銀髮族的專長跟年齡比較適合作一些諮詢性的工作，會比較適合他...組織一些團體讓這些銀髮族的人參與其中...應該是有一個類似提供諮詢的環境或單位...我覺得政府部門應該可以考慮不同專長分門別類，可以看到一些市場或社會上的需要，把他們專長做發揮。(深-製造業-05)

成立一個銀髮顧問公司或團隊，或式為銀髮員工設計一個職務，或是提供他們一個服務個案可以去輔導，怎麼讓他們去發揮最大的生產力，怎麼去應用、怎麼去發揮，可以去研究的。(深-資訊服務業-02)

創意性的思考或創意性的開發，像是講座可以讓中高齡去思考或是跟年輕人互動，或是基本的技能也可以學習，比如說我們講的一些電腦系統的操作、運作都可以，可以提升他們的生產力。(深-支援服務業-02)

十二、小結

(一)青、銀員工各有其優劣勢，可透過偕同工作，補足雙方不足之處，但銀髮員工因生理限制和傳統刻板印象影響，導致銀髮員工在就業市場仍處弱勢

根據受訪者意見，銀髮員工的優勢在於其隨著年齡累積的工作經驗和處事態度，可成為企業的即戰力，然而，現今銀髮員工受限於過往成長過程，其性格較為固執、且缺乏處理資訊能力的技術，導致銀髮員工對創新、創意方面的工作表現不若青年員工好，此外，銀髮員工因生理限制，其學習能力、反應力較弱，任用主管基於部門管理、人才培育成本、職災風險等多方面的考量，遂降低企業進用銀髮員工意願，導致銀髮員工在就業市場較為弱勢。

在青年員工部分，其受益於資訊科技和教育資源普及，在外語、資訊技術和最新產業資訊的掌握上多由於銀髮員工，但受限其年紀，職場倫理、工作態度、工作技能和性格尚未穩定，故過銀髮員工的示範和指導，協助青年員工建立工作應有的倫理和態度，以便青年員工快速適應工作環境。

(二)銀髮員工出於自我保護、不知道如何傳授技藝和傳統威權觀念影響，導致青、銀員工在共事上產生摩擦

青、銀員工之間的歧見不僅來自於世代差異，部分銀髮員工因自知就業不易，相當保護工作機會，故吝於分享工作經驗，亦有銀髮員工雖樂於分享工作經驗，但缺乏系統性傳授知識的能力，僅能用親身示範的方式讓青年員工自行體會，然而，銀髮員工在管理方面的認知仍停留在威權、長幼有序的觀念，因此，銀髮員工在管理青年員工上，仍以命令、強硬的態度對待青年員工，造成青年員工不滿，反之，若青年員工擔任部分主管，銀髮員工則會受到傳統倫理觀念影響，無法接受年輕主管監督管理，而引起反彈。

(三)企業樂於留用中高階主管或專業人力，但我國勞工仍普遍存有 65 歲以上必須退休的觀念

在留用銀髮員工方面，受訪者認為，現存中高階銀髮員工仍具備工作技能，且其工作經驗、資歷和聲望可承擔企業內部的重責，因此，企業樂於保留該些銀髮員工，但我國銀髮員工仍保有 65 歲應退休的觀念，多不願續留；另外，受訪者對基層職務銀髮員工看法較為兩極，部分受訪者認為基層職務銀髮員工具有特殊才能，僅是組織或個人性格使然，而沒有擔任管理職，亦有受訪者認為從事基層

職務的銀髮員工乃因其工作能力、工作態度不佳所致。

(四)大部分企業對銀髮員工進用保持開放態度，但亦曾聽聞其他單位對銀髮員工存有不友善態度，而銀髮員工自知就業不易，因此相當珍惜工作機會

受訪者對銀髮員工的進用大多抱持開放態度，然而，部分產業因應營運目的，或，或考量銀髮員工的體力、產能和可工作時間和可塑性，故對進用銀髮人力態度較為保留，另外，部分任用主管指出，多世代工作環境中，青、銀員工若未能和諧共處，將造成任用主管管理負擔，也造成任用主管對進用銀髮員保持工觀望態度。

在銀髮員工部分，銀髮員工在求職時多自知就業市場對銀髮者的不友善，因此，部分求職者因此對自己較沒有自信，然而，銀髮員工對於願意進用且善待銀髮員工的雇主皆保持感激且願意付出的工作心態，故流動率相對低於青年員工。

(五)根據訪談結果，目前企業共有 12 種青銀共事工作模式，對企業培育青年員工、穩定職場流動上具有幫助

本次調查結果共歸納以下 12 種青銀共事工作模式，根據企業反映，多肯定青銀共事工作模式對企業人才培育、人力運用和穩定人力流動率的效果，12 種青銀共事工作模式如下：

1. 青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容
2. 青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工
3. 青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整雙方工作時數和時段並有固定交流時間
4. 銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。
5. 青年員工擔任監督職，指導銀髮員工工作
6. 銀髮員工與青年員工擔任相同職務，且形成互相指導關係
7. 銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作
8. 銀髮員工轉任後勤或行政單位，負責企業內部制度、決策方面的工作
9. 銀髮員工退休後回任原有工作

- 10.銀髮員工退休，受企業邀請擔任外聘顧問、講師或董監事
- 11.銀髮員工退休後承接企業外包、專案業務
- 12.銀髮員工退休後轉任關係企業或其他單位擔任主管

(六)中高階主管支持、任用主管心態調適和管理技術改進，以及建立員工工作守則和溝通平台為目前企業解決青銀共事衝突的方法

因應多世代混齡工作環境，受訪者認為，高階主管的立場和任用主管管理技術和心態為關鍵因素，任用主管在瞭解不同世代員工狀況後，適時引入青銀共事的工作模式，以調整青、銀員工的工作內容，另外，部分任用主管建立員工守則、標準作業流程，讓青、銀員工共事時，仍有統一應遵循的標準，在管理上，任用主管以中立、就事論事的工作態度面對青、銀員工的衝突，若必要時，亦須進行獎懲。

除工作上的管理以外，部分企業透過設立非正式交流平台、申訴管道等，鼓勵青、銀員工表達意見，以第一時間解決員工之間的糾紛，此外，企業也透過部門聚餐、團體旅行等非正式工作場合，促進員工之間的感情，亦是增進青、銀員工感情、互相瞭解的方法之一。

(七)企業建議政府提供就業輔導資源進入企業內部，協助企業引入彈性工時、職務再設計，以及重新檢視職業年齡限制標準

在青銀共事推動建議上，業者建議政府除提供企業、銀髮員工等就業補助以外，另應提供輔導企業引入銀髮員工的作業辦法或指導手冊，或是媒合其他輔導資源，針對個別企業狀況，提供工作流程再造、職務再設計等措施，以協助企業打造適合銀髮員工的工作環境。

此外，考量我國逐漸放寬強制退休限制，部分具有年齡限制的職務(如：安全管理人員、職業大客車駕駛)的年齡限制標準應一併檢討，方符合政策趨勢。

(八)提供銀髮員工技能與工作態度培訓課程，並協助銀髮員工從事短期、簡易工作，以培養銀髮員工的就業意願

在銀髮的人力培訓上，業者建議：政府可提供電腦技能培訓課程，以及就業態度、混齡工作環境方面的講座課程，協助銀髮員工培養就業意識和工作技能，在工作媒合上，業者建議：政府可媒合銀髮工作者從事短期實習生、顧問，抑或電話問候、簡易文書作業等工作，逐步引導銀髮員工進入職場環境。

另外，鑑於近年我國軍、公、教退休趨勢，其具備高資歷、經歷等人力特質，為補足我國產業人力缺口的來源之一，為此，業者建議政府應活用軍公教退休人力，在軍公教人員退休前提供生活輔導資源，協助軍公教人員規劃退休生活，以提高軍、公、教人員退休後投入社會、持續工作的意願。

(九)透過社會教育，破除銀髮員工 65 歲需要退休以及就業環境對銀髮員工的偏見

本次研究結果可知，我國部分任用主管、企業對銀髮員工的仍存有既定偏見，另外，「65 歲退休」的觀念仍普遍存在於銀髮員工認知中，為此，業者建議政府應提供銀髮工作者的就業成功案例、強化銀髮員工就業的正面形象和社會意義，係以從社會教度角度改變企業和銀髮員工的觀念。

伍、性別分析專章

男性員工和女性員工的性別特質、就業偏好和就業目的等差異影響不同性別在青銀共事中扮演的角色，以下就本次受訪者對不同性別員工特性、遭遇困難和已推動的性別平等措施作說明。

一、女性銀髮員工特性

(一)女性銀髮員工在人際溝通較男性具有優勢

女性銀髮員工在交際能力，較男性銀髮員工具有包容、圓滑和耐心等特質，適合需情緒服務類型的工作

中高齡的性別，你可以發現女性的中高齡使用率比男性高，在電話客服這端，因為女性在情緒這塊比較會緩解客戶情緒... 中高齡與青年的女性並沒有太大的差異。(深-支援服務業-02)

...每個中控都會做，一般來講都女生做，女生做不是因為男生不好，而是女生比較坐得住...還有接聽電話的時候男生口氣會比較直接了當，電話接起來那些航空公司或長官聽到女生基本上不會破口大罵...原因是因為女生比較容易做溝通協調，女生在應對上不是說最好，但是因為瞭解所以有耐心去解釋。(深-製造業-01)

第一個可能是比女性來說，沒有那麼高的勞動性、抗壓性，很多年長的男性銀髮者，可能工作上到一半會暴躁會發怒，但是女性銀髮工作者就比較好，很奇怪...我很多店鋪都是媽媽阿姨，很少有大哥...大部份都是阿姨，可能是餐飲工作的特性就是這樣，因為餐飲工作需要細心、貼心、耐心，但是這些其實男性都沒有。(深-住宿及餐飲業-02)

(二)女性銀髮員工因生活需求，偏好可排班或彈性工時的工作

部分女性銀髮員工有照顧家庭的需求，在工作時段上，偏好可排班、彈性上班時間的工作。

很多媽媽帶小孩，小孩比較大了，她要一個比較彈性的工作時間，所以她5點以後不能上班，所以她就上早班...早上銀髮者比較多，真的很多。(深-批發及零售業-02)

(三)女性銀髮員工穩定度較高

女性銀髮員工穩定性較男性高。

女孩子流動率不會那麼高，女性幾乎沒有流動，只有1個。(深-運輸及倉儲業-01)

(四)女性銀髮員工大多具有照顧家庭的經驗，對餐飲、照顧類工作較能得心應手

女性銀髮員工多具有家務勞動、照顧家人的經驗，因此，在備餐、照顧類工作較能快速上手。

你看二度就業的婦女，她們在過往是家庭照顧者的角色，所以她對照顧這件事情已經有概念，她可能照顧過自己家人，相對投入這一塊，我們講備餐這件事情，如果今天個案有備餐需求，希望服務員弄4菜1湯，對於以前是家庭主婦的服務員來說，這相對於其他來說是簡單的事情，但對大學學校畢業來投入的人來說，他可能要去學，都會各有各的擅長或弱勢的項目。(深-醫療社工-03)

(五)顧客對女性銀髮員工的包容度較高

顧客對銀髮女性員工較具有同理心，因此，對女性銀髮員工的包容度較高。

看到那些媽媽們表現比年輕人還好，即便有時候他們講話不是很ok，但是消費者會覺得那是媽媽，所以可以接納(深-醫療社工-02)

某台灣餐飲公司、某日式餐飲公司漢堡都喜歡用中高齡，用的非常好，會看到那些媽媽們表現比年輕人還好，即便有時候他們講話不是很ok，但是消費者會覺得那是媽媽，所以可以接納。(深-住宿及餐飲業-02)。

(六)女性銀髮員工溫暖和樂於助人特質有助於解決工作環境的衝突

女性銀髮員工善於安撫、照顧特質，有助於緩和工作環境中的衝突。

科技業主管蠻喜歡用女孩子的，就是有一些潤滑作用，因為男生比較沒有那麼細心，然後如果他今天要用一個助理或女性工程師、PM的時候，通常女生被任用的機率還蠻高的。...之其實女性還蠻好的，要不

然就是都硬邦邦的都是男的，像軟體工程師、硬體工程師，所以如果有女的，那任用的機率就大增。(深-製造業-03)

通常這種社區還會配秘書，我通常把秘書擺在櫃檯，讓保全跟保全之間有一個潤滑，不過你把她當孫子或女兒也好，反正 60 幾歲看 20 幾歲孫女，50 幾歲看女兒，當然年輕秘書。(深-支援服務業-01)

店鋪的銀髮者除了要幫忙打理店鋪還要當店長、員工的媽媽，所以我們很多店鋪都會有什麼媽、什麼姐，這些媽媽姐姐就會變成傾吐心聲的對象，差別在這裡。(深-住宿及餐飲業-02)

(七)部分銀髮女性員工過於熱心的性格造成同事困擾

受訪者經驗中，女性銀髮員工過於關心他人的性格有時會造成其他人困擾。

曾經試過丟年輕的到那裡去，年輕的管理幹部到她們店鋪，我說你幫我教她，他用她的方式教她，結果年輕的管理幹部回來跟我說經理你可不可以幫我換一家店，我說為什麼？他說她實在太會唸了，一直唸一直唸，我都不知道我要做什麼她就一直唸一直唸，沒有辦法，但是你問她店裡的小朋友就說不會，她唸她的，我做我的，這樣想就會相安無事，因為他已經她們店的人，她會有一個狀況就是這是我培養出來的人，你給我一個人就是空降，我就會想辦法，要嘛讓你自己走要嘛就進來同化，這是很特別的。(深-住宿及餐飲業-02)

(八)部分女性銀髮員工因外型瘦弱而受到顧客刁難

根據受訪者經驗，曾有女性銀髮員工因外型瘦弱而遭到顧客欺負。

前一陣子有一個女的又瘦又小...女孩子來應徵，我們面試還怕她被欺負，不是被欺負，我怎麼問她？萬一你開低地板公車看到輪椅的，你要幫忙推輪椅推的動嗎？因為我們之前有一個女孩子就推不動，結果被人家投訴，她就推不動就請乘客幫忙推，女孩子很瘦弱推不動就請一個男的乘客幫忙推，結果這個殘障人士又不要乘客推，非要這個女駕駛推，女駕駛說推不動，結果 2 僵持在那邊，最後就打電話叫警察來處理這個事。(深-運輸及倉儲業-01)

二、男性銀髮員工特性

(一) 男性銀髮員工口語表達較直接，若應用不當則可能得罪顧客

根據受訪者的觀察，男性銀髮員工的表達方式較為直接，若處理不當則可能得罪顧客，故男性銀髮員工在顧客服務、情緒安撫上的表現不若女性銀髮員工好。

接聽電話的時候男生口氣會比較直接了當，電話接起來那些航空公司或長官聽到女生基本上不會破口大罵。(深-製造業-01)

男性在各方面回答會比較生硬，如果要作客服的話，除了有專業以外，必須要有溫度，以這件事情來講，女性會做得比較好。(深-支援服務業-02)

(二) 男性銀髮員工具有體力優勢

男性銀髮員工體力優於女性銀髮員工，因此，男性銀髮員工仍可從事需體力活動的工作。

男生通常都是做外圍，比較粗的...有園藝的，他們做的。(深-支援服務業-03)

其實在照顧上面，男性服務員有他的優勢，比方說機構一個體重很重的阿伯一定會有優勢，因為身體素質不一樣，所以在應付男性個案上面一定會需要他們的幫忙。(深-醫療社工-03)

(三) 男性銀髮員工耐性較女性銀髮員工不足

男性銀髮員工的耐心和耐性相較於女性銀髮員工低，因此，較無法適應需久坐、需要耐性或照顧服務的工作。

男生會抽菸這件事會變成坐不住，所以你會看中控室文生男生會比較多，就是比較斯文的人比較多，比較悍的坐不住，就是屁股是尖的就說走吧抽個菸，抽個菸一抽就10-20分鐘，現場就會缺人，要嘛就前面缺人要嘛就後面缺人，這會增加不抽菸的人壓力很大。(深-製造業-01)

男生就是比較孔武有力，你叫他做快，都會比女生好，可是你要叫他耐著性子做一些照顧者，會稍嫌不足。(深-醫療社工-02)

三、不同性別對職務的偏好

(一)女性銀髮員工偏好餐飲業、照顧、或服務方面的工作

在受訪者的觀察中，女性銀髮員工偏好餐飲、門市或賣場服務的工作，近年來，因照顧服務員近年薪資狀況不錯，不少有經濟壓力的女性銀髮員工亦從事照顧服務工作。

銀髮族，餐飲業還是女性居多，所以大部份女性銀髮族居多，男性部份，我覺得是人的特性。(深-住宿及餐飲業-02)。

居服現在就是中年，女性又比男性多...，可是居服員就會高一點，最多最多四十幾歲那一批，最多到五十幾歲。(深-醫療社工-01)

年齡相對第一個會比較中年的女性，第二個就是要負擔家計的，還蠻辛苦的一群女性，因為這一年之內居服的單價是高的，所以如果他要衝要多賺錢，可能就會考慮這個行業。(深-醫療社工-01)

其實居服也有男性居服，男女比大概全國，女生是92%，男生8%，這裡面有一些文化因素。(深-醫療社工-03)

(二)男性偏好司機、保全等工作時間較彈性的工作

根據受訪者觀察，男性銀髮員工偏好駕駛、保全等工作等工作時間較自由的工作。

那外勤我們還有其他的外勤。例如說我們還有做復康巴士，就會是另外一種族群的，男性居多，年紀比較平均一點...(深-醫療社工-01)

你會看到男性銀髮族跑去做什麼?保全、銀行保全，他們比較會往這一塊去，比較多的男性銀髮族不會往餐飲，為什麼?我有問過，他們還是覺得餐飲工作還是比較低、次等的工作，...，男生為什麼會喜歡去保全?閒閒沒事做，為什麼喜歡開計程車?時間自由，你仔細觀察路上一批，我不知道為什麼，現在一批大部份開計程車的都是。(深-住宿及餐飲業-02)

主持人：那復康駕駛部份應該都男性?受訪者：都男性。(深-醫療社工-02)

四、多元性別對企業帶來的影響

根據受訪者經驗，男性與女性員工各有其利基點，若能妥善運用不同性別員工的特質差異，則可使企業得以應付更多元的消費客群。

性別這件事情，我們有 demo 汽車輪胎，傳統印象會覺得那屬於男生的東西，可是賣場的回饋是女生賣的比男生好，她們會站在很危險，這個這麼危險已經沒有胎紋，當然要換，絕對站在家人安全的立場去說明，男生覺得是理性解釋，有時候促成買東西這件事要不理性，男生比較會去比 4 個輪胎差異多少錢，固特異牌子的性價比，可是女性會員會覺得安全要換，所以會感性訴求，的確這件事情有趣，還有買拖把都是男生，因為拖把很好用，就是人體力學的，你老婆不會受傷，買回去給媽媽用。(深-批發及零售業-02)

可能女性服務員跟她講跟她哄哄趕快吃飯，阿嬤可能不太聽，但如果男性服務員跟她哄，她可能就接受。(深-醫療社工-03)

五、績效考核標準

在績效考核上，無論哪一種性別，皆採取相同的績效考核標準。

怎麼會因為你是女性而有差別待遇？我們會有一些獎金，犯了錯就少給你，犯了錯就少給你。(深-運輸及倉儲業-01)

公司角度不會侷限任何從業同仁，應該這麼說，男女平等情況之下，只要就一切法律規定是合法的情況之下，業主只要 ok 我也 ok，不會說用男生成本高、用女生成本低，不是，現在一視同仁，現在 84 之 1 勞工局也有規定該有的東西都一樣，不管男生或女生。(深-支援服務業-01)

五、兩性在青銀共事上遭遇問題

(一) 男性銀髮員工和女性銀髮員工皆有照顧家庭的需求

根據受訪者的經驗，男性銀髮員工和女性銀髮員工皆有照顧家庭的需要。

因為有些家庭關係可能要帶小孩或什麼，當然不見得是女性開有的是男的，可能要回去陪小孩或太太。(深-運輸及倉儲業-01)

(二) 銀髮女性員工的體力限制較銀髮男性員工多

銀髮女性員工在體力工作上更需要青年員工協助。

體力，年紀大的尤其是女生，要扛重的東西比較沒辦法，可能要年輕人幫忙。(深-支援服務業-04)

(三) 部分銀髮女性員工曾為照顧小孩而中斷工作

部分女性銀髮員工過去因照顧小孩而中止工作，直至小孩成年後才重返職場，然而，部分女性銀髮員工二度就業時，仍會因中斷工作、年齡因素而僅能從事基層工作。

很多婦女結婚以後生完小孩就脫離就業市場，一直到15、20年後再重返就業市場，她變得沒有競爭力，只能從朝向餐飲工作或這樣的工作做，我們手下也很多，比如會計做10幾年，資歷很好，什麼證照都有，我說你怎麼不再去找會計？她說人家一看到資歷、年紀，看到年紀就把我打掉了。(深-住宿及餐飲業-02)

六、企業為促進性別友善提供的措施

部分企業針對女性需求，有特別設置防止顧客對女性員工性騷擾的保護，或是依法律規定，提供女性員工生理假，或是協助懷孕女性的工作內容調整(避免提重物、輪班)、設置哺乳室或留職停薪等。

女性保護，職安衛生管理人員對女性保護有特別要求，假設是員工懷孕，然後他告知主管就啟動這個機制，就會不能輪班不能提重物…都會特別來考慮。再來就是不法侵害，就我們常講的旅客言語..肢體暴力甚至性騷擾..，其實這些都是職安衛裡面，就剛剛講的。那安全部份就是傳統的，我就不特別提，第一個危害要降低避免員工受傷。(深-運輸及倉儲業-02)

哺乳室，我們公司有1個長駐的護士，所以會有一些基本上量測的設備，有體重計、血壓計都有，護士也很有經驗，有一些需要哺乳需要的女同事也有一些獨立空間讓她們可以擠奶...她可能要擠奶之類的，私密性也都維持住，依照法規的請假、每月例事都按規。(深-製造業-05)

性別部份HR該做應該都會做，比方該給的假、留職停薪，屬於法規部份應該全部都有，但是如果問有沒有做一些比較特別的，應該是沒有太特別的。(深-資訊服務業-01)

陸、臺北市青銀共事職務分析

根據電話調查結果，本案收斂 15 種職務作為職務分析，為進一步瞭解企業內青銀共事職務中，銀髮員工應具備的核心職能、其優劣勢，工作任務，以及企業對銀髮員工支持和可能採行的青銀工作模式，以下就不同職務的核心職能和採取的績效指標或分析。職務分析採用的職能積木模型架構說明如表 25。

表 25 職能積木模型架構

項目		說明
職務屬性		填寫職務所屬產業和職業
職務名稱		受訪企業於訪談或人力銀行中實際採用職務名
工作內容描述與職務特性		彙整受訪企業於訪談、人力銀行概述之工作內容。
核心職能	個人效能	1.動機職能
		2.行為職能
		3.知識職能
	基礎職能 (Person)	1.學術能力
2.職場能力		分為學術能力和職場能力，學術能力係指透過後天教育機構(如：學校)習得的能力，職場能力為促使個人得以在職場上取得表現的特質。
產業相關職能 (Industry)	1.產業通用能力 2.產業專門能力	分為產業通用能力和產業專門能力，前者為進入該產業應有的基礎知識、入門技能，產業專門能力為該產業從業人員皆須擁有的特定能力
職業相關職能 (Occupation)	1.職業專門知識 2.職業專門技能 3.職業專門要求 4.管理能力	分為職業專門知識、職業專門技能、職業專門要求和管理能力四類。職業專門知識為該職務要求的特定知識；職業專門技為該職務要求的特殊技能，通常可經由技術培訓課程習得；職業專門需求為具體技術專精程度之要求，管理能力泛指專案、商品、機具等業務管理能力，以及中高階管理者所需的員工監督、指派、激勵等人力管理技術，本案職務以第一線從業人員為主，故僅以專案、商品、機具等從事第一線業務所需能力為主。

一、軟體/程式/系統工程師

表 26 軟體/程式/系統工程師職務分析簡表

個人效能	動機職能	1.解決問題能力 2.積極主動
	行為職能	1.具責任感 2.抗壓性強
	知識職能	1.自我精進程式語言能力 2.邏輯分析能力
基礎職能	學術能力	資工、資管或網路相關科系
	職場能力	1.團隊合作、溝通協調能力 2.開發新專案、提案能力 3.思考具邏輯性、條理性
產業相關職能	產業通用能力	1.編寫程式語言 2.瞭解作業系統、網路、硬體協定
	產業專門能力	1.軟體工程系統開發 2.資料庫程式設計 3.資料庫軟體應用 4.軟體整合測試
職業相關職能	職業專門知識	1.平台操作及系統整合 2.使用者體驗(UE)、使用者介面(UI)、可使性(UX-usability)等等能清楚與開發人員溝通開發項目及解決問題 1. 有網站開發經驗，擅長使用第三方前端套件
	職業專門技能	1.精通 C、C#、C++ 語言 2.PHP、AJAX、JSP、HTML、JavaScript、CSS、Sass、Adobe Photoshop 證照
	職業專門要求	程式語言相關證照

(一)職務屬性

工程師(軟體開發及程式設計)

(二)職務名稱

軟體設計/研發/測試工程師

(三)工作內容描述

1. 電腦系統軟體、雲端 Web、HR 設計開發、修改、測試、維護和除錯，前端網頁語法撰寫。
2. 電腦資訊之傳輸，以及電腦軟體、資料庫、資料結構之維修與研發。
3. 確認軟體系統程式的目的與功能，協助引入企業或客戶資訊系統(如：ERP、財會系統)或程序開發及測試，並撰寫軟體程式技術書，並提供內部員工系統操作的教育訓練。
4. 維護後臺系統，確保資料的安全性。

(四)銀髮員工工作優勢

- 1.銀髮員工細心穩重的性格，可協助軟體專案開發中，找出團隊疏漏之處，若有其他產業工作經驗，亦可補足企業觀點上的不足

根據任用主管經驗，銀髮員工的性格穩重、心思細膩，可以針對專案疏漏之處提出建言，尤其曾在其他公司任職過的銀髮員工的建議往往可補足現在公司不足之處，因此，該類人員相當受到任用主管歡迎。

中高齡比較穩重、性格上比較不會像青年的勞工那麼衝動，相對上來說穩定性也是稍微高一些。(深-製造業-03)

資訊的工程師，因為他本身經驗真的是還蠻豐富的，他有待過像顧問業等等。所以當時公司在找系統的時候，他倒是給資訊的同仁很多好的方向。(深-製造業-03)

- 2.銀髮員工的服從度、工作穩定度較高，因此，銀髮員工對高流動率的科技業而言，為不可或缺的資產。

銀髮員工若具備符合企業需求的專業技能，加上銀髮員工珍重工作機會和偏好穩定的性格，往往成為企業內重要的人力資產。

進來的人格特質服從性會比較高一點。(深-資訊服務業-01)

我自己在幫子公司找中高階主管的時候，有 55 歲的，他們相對上積極度比其他人高很多，因為他們會珍惜這些機會。(深-製造業-03)

3.銀髮軟體工程師的工作能力、職涯發展過程和人生故事可供青年軟體工程師參考，為良好的職場學習教材

青年軟體工程師甫入職場，缺乏職場環境中應有的應對能力和工作倫理，透過向任職於相同職務的銀髮工程師請益其工作經驗、處事態度，或是聽取不同背景銀髮員工的人生經驗，有助於青年員工規劃未來的人生藍圖。

在他們的經驗上來講的話，就是真的可以去幫助些比較資淺的，就是年資比較淺的工程師。他們的一些想法、社會歷練，這個我覺得是比較好的。(深-製造業-03)

55 歲的工作人員相較之下，會比我更有一些職場上的經驗，如果以同職務來說的話，能力上不一定比我厲害，但是對於人與人處事經驗或跟老闆打交道經驗，一定比我好的。(深-製造業-06)

如果以上對下，年長者對年紀比較輕的人來說，多多少少大的會照顧小的，由上而推，大的會帶小的，基本上有些經驗會傳承給我。(深-製造業-06)

會松一口氣吧，因為工程師通常會年齡不高，如果有一些年齡還蠻高的資深工程師會覺得好像未來還可以一直做下去。(深-資訊服務業-03)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工對學習新技術、產業知識意願較低

根據任用主管觀察，銀髮軟體工程師偏好將過去的開發經驗運用於軟體開發案上，對學習新技術的意願較低，恐影響專案成果。

很明顯可以感受到他們對於學習新技術這一塊，比較興致缺缺...對於新的技術沒有去學習，而是把一樣的東西，我們要開發新的東西反而用舊的技術或觀念去執行這套東西，對我們來說往往不符合我們所要的。(深-製造業-06)

2. 銀髮員工性格較固執，不易接受新觀念，將增加團隊的溝通成本

軟體工程師須隨時更新技術能力和觀念，若銀髮員工保持固執、保守心態，而不願意接受新技術、概念，則將增加與任用主管、青年軟體工程師之間的溝通時間。

有些年長者偏向走 SOP 路線，雖然沒有說對與錯，有時候年輕人是對，但是老年人覺得照 SOP 走的話絕對沒有錯，所以溝通上要提出一些說服論點給年長者，我們想法不同就要去溝通。(深-製造業-06)

中高齡在職場上工作已經很久，本身要改變他們的觀念是有點困難。(深-製造業-03)

(六) 適合銀髮員工就業的企業環境

1. 外資企業對銀髮員工的態度較為友善

根據受訪者觀察，外資企業較看重員工的工作能力甚於年齡，因此，對銀髮員工的接受程度較高。

反而是有些外商他們不 care 你的年齡。(深-製造業-03)

2. 企業內部具有大量中高齡員工，對於二度就業或退休後回任工作的銀髮員工抱持較友善的態度

成立時間較長的企業內部往往保留大量銀髮員工，因此，任用主管對二度就業或回任的銀髮員工較能保持客觀和友善的心態。

像很多科技業，他們平均年齡大概只有三十出頭，像如果你們有去調查，像網路業：網科、手遊那種大約都三十幾歲。像我們公司來講平均年齡本來就稍微高一些，所以年齡對我們來講不是一個很大的問題。(深-製造業-03)

公司對資深員工也滿禮遇滿尊重的。(深-資訊服務業-01)

我們不會因為年齡去 lay off，跟企業文化有些關係。(深-資訊服務業-01)

3.部分大型企業因成立時間較長、新舊產品並存，因此，需要熟知舊技術且可理解新技術的員工相當受到企業歡迎

部分企業成立時間長達數十年，其營運範圍廣泛、產品線多元，且有提供長期保固等服務，因此，其業務內容不僅包含最新產品的研發，舊產品維護、保固和新舊系統的借接也是維持企業產品線的重要一環。因此，瞭解舊系統規格，且願意接受新技術並協助新舊軟體界接的銀髮員工將是維持企業營運的核心人力。

公司他本身資訊比較多樣，所以假設真的用一個中高齡的，一定就是找這種專長及需求是最接近的。(深-製造業-03)

我賣這個東西保固 1-3 年，很少看到 10 年前東西，可是我們不一樣，到現在看的東西搞不好是我們的老機器，但是教育訓練從來沒碰過，可能看都沒看過，所以我們挑戰最大是產品新舊並存，因為不可能新產品出來，客戶用好好的舊產品要丟掉...研發單位也一樣，不同產品線，有些老員工很適合做這種，我舉個例子，這個電話是非常 LKK 而且非常資深的，讓新人來玩這東西覺得沒什麼成就感，沒什麼技術可言，可是讓老人去玩新東西，他會覺得麻煩，不如把 BU 切開、產品線切開，讓他好好把舊系統維護很好，不要接受太多新東西，這很符合我們很穩定的方式。(深-資訊服務業-01)

4.中高階主管對進用銀髮員工保持開放態度，有助於未來部門管理中，任用主管可用較客觀的方式管理青、銀員工

任用主管對銀髮員工的看法決定其日後管理部門的作為，亦影響銀髮員工是否可在專案中發揮所長。

當然說我們本身是不會去做歧視，這是我覺得這是最大的一個宗旨。他的出發點就是不去做任何的歧視跟限制...我想在職場上 55 歲就已經很困難了，如果說不是找非主管職的話，就已經很困難了。所以當 58 歲的時候，當然只要我們跟老闆稍微說一聲，老闆也沒有什麼遲疑就同意了。所以我覺得是從公司本身的政策來講的話，就是不希望有歧視的行為，這個人只要專業、能力、性格可以跟公司能夠 MATCH 的話，公司就會進行任用。(深-製造業-03)

5. 企業提供新進員工教育訓練，並依照新進工作能力分配不同等級的任務，並隨時提供支援人力

無論銀髮或青年員工，企業皆提供教育訓練，並依工作能力分配不同的任務，此外，企業內也提供後援方案，以便第一線人員無法解決問題時，仍有其他輔助資源可供協助。

技術背景的人是白紙以外，其他部份如果是白紙反而會更好，會假設他完全沒有經驗...所以我們會按照不同等級設計他不同工作，這個設計沒有特別強調，因為假設他是新人上點3個月，就不會期待他一次去就把客戶事情全部解決掉，不會做這種期待，但是他需要的時候，後面會有人替他做即時支援，假設真的有問題就打電話回來，我們有24小時的技術服務同仁會在...是他不會處理的時候永遠要有人去做 back up。
(深-資訊服務業-01)

6. 部分成立已久的企業有提供無障礙設施、廠護和健康檢查等措施

部分企業設有無障礙設施、健康檢查等福利，提供銀髮員工身體管理方面的輔助。

無障礙的廁所，就是有一些扶手啊就是類似這些措。...公司也有廠護、還有定時的一些醫生的問診，還有健康檢查，這些都是可以幫助中高齡一些在塑造所謂的友善職場。(深-製造業-03)

(七) 績效評估

企業並未對不同年齡設有不同標準，皆以專案達成率為評估依據。

(八) 薪資待遇

約 40,000 元到 45,000 元，另有分紅，獎金等。

(九) 升遷管道

新入職者累積一定資歷後，經考核通過後即可勝任高級工程師、資深工程師至專案經理等。

(十)教育訓練

1.企業提供內部教育訓練課程

企業對新進員工皆會提供開設教育訓練課程，在工作上，企業也會依照各職務需求的職能提供內部或外部培訓課程。

...我們會針對他一些比較需要的技能、知識、熟悉這個環境，主管也會幫他做教育訓練。然後接下來我們的教育訓練有分：公司文化、專業、共通的課程去做教育訓練。像公司文化，就是希望他能夠瞭解公司文化，去融入公司文化，還有一些公司的理念。譬如說他是業務人員，他可能就會有業務方面的教育訓練，他是PM，他可能有PM方面的教育訓練。(深-製造業-03)

2.線上教育課程

企業內部有建置知識管理系統，員工可隨時登入系統，查詢新、舊技術的規格、維修等知識，

線上教育課程，因為我們課程算還蠻多的，所以有些訓練課程或資料都是存在雲端，那同仁必須登入進去，做教育訓練或者是查資料。(深-製造業-03)

我們現在是用科技去解決這一塊，會有不同分級，1級、2級、3級、4級到4A，總共算5級，嚴格講算5級，等於4級半左右...技術能力，因為他們要做逐級檢定，因為晉升一定要技術升級，公司會提供教育訓練，新舊怎麼傳承，就是透過教育訓練傳承。我們的教育是說要瞭解這個產品，所以去維修該做的事情要能夠做。(深-資訊服務業-01)。

IT產業都會嚴格要求開發的東西或技術相關的東西，都會留下一些文件紀錄。(深-製造業-06)

3.企業邀請內部專門人員或外部講師進行授課

企業邀請內部技術人員或外部顧問進行講課。

公司以前年長者或技術人員，現在不一定走技術路線，走偏向講師路線。(深-製造業-06)

(十一)青銀共事工作模式

1.銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作

在工作模式上，企業考量銀髮員工和青年員工各有所長，故實務上會以專案團隊方式，促成雙方合作。

我現在抱著做一天少一天的感覺，透過一些 project，透過一些事情，都會帶著同仁，讓他們覺得說作這個事情很有意義，透過這個東西可以成長。(深-資訊服務業-02)

由比較資深的帶資淺的一起去做，比較容易找到問題，比如說他碰到一個電腦主機不好用當機，資淺的他可能就找廠商過來或重開，可是資深的可能可以從系統的紀錄裡發現是什麼問題造成的，會避免這樣的事再發生，只是沒有辦法找出細節，可是年輕一輩的可能因為他學校學的，他就有辦法瞭解新的系統的一些特性。(深-資訊服務業-04)

2.銀髮員工退休，受企業邀請擔任外聘顧問、講師

部分銀髮員工退休後，不願意接受固定工作時間，反偏好彈性、自由的工作安排，故企業以講師、顧問等短期工作，邀請銀髮員工至企業內擔任專案開發經驗分享或技術顧問工作。

公司有需求的話，我就可以去輔導你，你要發展職能，我也可以輔導你，所以現在我就到處演講，公司也是努力幫我做很多舞台，國內就講了很多場。(深-資訊服務業-02)

公司以前年長者或技術人員，現在不一定走技術路線，走偏向講師路線。(深-製造業-06)

3. 銀髮員工退休後承接企業外包、專案業務

部分主要營業項目並非資訊的企業節省人力成本，並考量與銀髮員工之間的合作默契，遂於銀髮員工退休後，將軟體維護工作外包給銀髮員工，以維持其合作關係。

...專門在幫我們寫軟體那個是 free lancer，他就一人公司，他很會寫，就在配合我們這種中小企業，說大不大說小不小又有需要的，對他來講單純。(深-製造業-01)

可能早期會招募比較多的資訊人員來做開發以外，現在採用委外開發或購買現有的套裝軟體來做資訊系統的建置。(深-資訊服務業-04)



圖 14 軟體/程式/系統工程師工作照

二、硬體研發/測試工程師

表 27 硬體研發/測試職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.喜歡分析、解決問題 2.主動積極
	2.行為職能	1.壓力、情緒管理能力 2.善於說服他人
	3.知識職能	1.邏輯思考能力 2.快速學習能力
基礎職能	1.學術能力	電子、電機資訊、機械工程等相關科系
	2.職場能力	1.團隊合作 2.自我管理 3.溝通能力
產業相關職能	1.產業通用能力	1.熟悉電子電路硬體開發工作 2.英語能力 3.技術文件寫作能力
	2.產業專門能力	1.繪圖軟體 2.電路設計、模擬軟體使用能力 3.理解通訊協定和標準
職業相關職能	1.職業專門知識	1.電子學 2.電路學 3.工業電腦或主機板硬體設計、嵌入式產品電路等硬體設計能力
	2.職業專門技能	1.OrCAD 2.Allegro 3.Power PCB
	3.職業專門要求	1.電腦裝修技術士 2.嵌入式系統相關證照

(一)職務屬性

工程師(資訊軟體系統及研發類)

(二)職務名稱

硬體研發工程師、硬體工程師

(三)工作內容描述

1. 進行電子產品硬體系統的研發與設計。
2. 執行產品設計程序，並掌握設計進度。
3. 電子零組件調查、評估、驗證、承認等。
4. 產品相容性測試、性能評比、可靠度試驗等研發事務。
5. 負責產品技術轉移，並導入量產。
6. 提供其他部門相關技術支援。

(四)銀髮員工工作優勢

1.因產業較缺乏硬體研發/測試工程師，因此，若具有相關技術和產業經驗的人員相當受到歡迎。

相較於軟體工程師，因硬體工程師的求職人數較少，因此，具有產業經驗、技術並具有即戰力的員工相當受到企業歡迎。

有像最近有一些硬體工程師，我自己覺得是在市場上本來就有他的限制，限制就是說因為硬體工程師本來就很少。(深-製造業-03)

中高齡的優點當然是資歷、經驗多，專業能力也夠(深-製造業-04)

他跟我們的產業、他過去的經驗完全跟我們一模一樣，他有相對應的人脈或資源，那中高齡馬上就是即戰力。(深-製造業-04)

2.硬體工程師肩負與內部技術單位、產品管理者和外部研發單位協調能力，因此，銀髮員工的溝通能力有助於專案推動。

硬體研發/測試工程師需與內部單位和外部採購單位配合，而銀髮員工的人際、溝通能力優勢可展現於專案管理上。

這些資訊人員是著重在跟廠商的協調溝通、跟內部的協調，所以在新的知識的影響他可能不需要很快地去瞭解...那越資深的人對我們來講，我是認為越有好處的，因為他只需要溝通就好，溝通這個能力會因為他的年紀而更圓融的處理，所以新舊的差異對事業組來講，我是覺得資深的比較有益。(深-資訊服務業-04)

(五)銀髮員工工作劣勢

銀髮員工對環境環境的變動性接受度較青年員工差，組織適應性會企業進用銀髮員工的考量之一。

畢竟還是會有些文化適應的問題。另外一個比較不好的是因為中高齡在職場上工作已經很久，本身要改變他們的觀念是有點困難的，意思是說如果今天可能要去熟悉一個新的企業文化的話，難度會比較高一點點。(深-製造業-03)

很多東西都會塑造自己既有的過去的習慣、工作經歷，還有就是一些習慣所限制，那在接受特別是組織的變革，這方面的意願跟態度就會稍微低一點。(深-製造業-04)

(六)適合銀髮員工就業的企業環境

1.外資企業對銀髮員工的態度較為友善

根據受訪者觀察，外資企業看中員工的工作能力甚於年齡，因此，外資符合其工作條件的銀髮員工接受程度較高

反而是有些外商他們不 care 你的年齡。(深-製造業-03)

2.留用大量銀髮員工的企業對二度就業或退休後回任工作的銀髮員工抱持較友善的態度

員工內部整體平均年齡偏大的企業較理解，也具有管理銀髮員工的經驗，因此對銀髮員工的態度較為開放，也較願意給二度就業的銀髮員工機會。

像我們公司來講平均年齡本來就稍微高一些，所以年齡對我們來講不是一個很大的問題。(深-製造業-03)

3.就事論事的管理準則有助於銀髮員工發揮所長

任用主管客觀、就事論事的管理方式，不因年齡、年資論事，適合銀髮員工發揮所長。

科技業我覺得大部份就是能夠就事論事，...你說吵架在男生主管之間及同仁之間吵架也常見，那只是說你能不能去好好去管理這個團隊、管理這個專案才是重點。(深-製造業-03)

4.部分成立已久的企業有提供無障礙設施、廠護和健康檢查等措施。

部分企業設有無障礙設施、健康檢查等福利，提供銀髮員工身體管理方面的協助。

無障礙的廁所，就是有一些扶手啊就是類似這些措施。...公司也有廠護、還有定時的一些醫生的問診，還有健康檢查，這些都是可以幫助中高齡一些在塑造所謂的友善職場。(深-製造業-03)

(七)績效評估

依專案進度、產品品質和是否完成工作目標作為評估指標，部分重視企業社會責任單位亦會將員工的 CSR 納入考量。

(八)薪資待遇

35,000 至 60,000，部分企業提供分紅、績效獎金等。

(九)升遷管道

依其考核，可晉升資深、高級工程師，並往上成為專案、部門管理者，若無法晉升主管職，企業亦會協助轉調其他單位，以保留人才。

在我們軟體公司，如果你到了 40 還沒辦法到主管的話，會希望你轉業務部門或客服部門，轉業務部門的好處是，因為他在技術已經沒辦法突破了，所以轉到業務或客服因為他有技術能力，所以對於業務的行銷或客戶服務是有幫助的。(深-資訊服務業-04)

(十)教育訓練

1.企業提供內部教育訓練課程

企業對新進員工皆會提供內部開設教育訓練課程，之後再依照個人職務需求提供不同的進修課程。

...我們會針對他一些比較需要的技能、知識、熟悉這個環境，主管也會幫他做教育訓練。然後接下來我們的教育訓練有分：公司文化、專業、共通的課程去做教育訓練。像公司文化，就是希望他能夠瞭解公司文化，去融入公司文化，還有一些公司的理念。譬如說他是業務人員，他可能就會有業務方面的教育訓練，他是PM，他可能有PM方面的教育訓練。(深-製造業-03)

2.提供輔導員制度，協助新進員工適應職場

企業安排資深員工擔任新進員工的輔導員，協助新進員工融入工作環境。

輔導員制，輔導員的機制，然後讓年輕人他們也要接受公司的規範體制，在輔導員的協助之下，然後能夠在最快速的時間下能夠適應公司的文化跟制度。(深-製造業-04)。

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容

部分企業硬體工程師沒有依不同年齡給予差別分工。

一般任用。(深-製造業-03)

2.銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作

銀髮硬體工程師和青年硬體工程師參與同一專案，共同完成同一工作目標。

我們這邊算是滿大的，所以很多東西算是用分工方式執行一個 case，所以需要跟其他團隊合作。(深-製造業-06)

3.銀髮員工退休，受企業邀請擔任外聘顧問、講師或董監事

部分銀髮硬體工程師退休後，因技術能力受到企業肯定，仍會以短期講師、外聘人員等方式邀請至企業傳授工作技術。

公司以前年長者或技術人員，現在不一定走技術路線，走偏向講師路線。(深-製造業-06)



圖 15 硬體研發/測試工程師工作照

三、資通訊顧問服務人員

表 28 資通訊顧問服務人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.具求知慾 2.正向思考 3.具備觀察能力 4.樂於助人
	2.行為職能	1.抗壓性高 2.具說服力
	3.知識職能	1.解決問題能力 2.自我學習 3.掌握最新資訊科技趨勢
基礎職能	1.學術能力	資訊管理相關、資訊工程相關、應用數學相關
	2.職場能力	1.客戶導向 2.服務熱誠
產業相關職能	1.產業通用能力	1.使用者需求分析 2.資訊整理與分析的能力 3.表達技巧及簡報能力 4.技術、輔導文件書寫能力
	2.產業專門能力	1.軟、硬體功能、標準等相關知識 2.協助企業系統使用指導及問題排除 3.輔導產業的 knowhow 4.資安相關知識
職業相關職能	1.職業專門知識	1.系統運作、轉移相關知識 2.系統整合、測試相關流程 3.企業資料安全及使用者權限規劃 4.建置評估系統引入成效
	2.職業專門技能	1.C 語言 2.PHP 3.ERP 系統的運作及作業流程
	3.職業專門要求	ERP 軟體顧問師執照

(一)職務屬性

其他專業人員

(二)職務名稱

資訊管理師、資訊顧問人員、軟體專案經理

(三)工作內容描述

1. 企業資訊系統的規劃、建置和維護。
2. 管理系統的整合及 ERP 企業資源的規劃等專案之設計、協調、導入等
3. 資訊與通訊系統規劃及設計、軟硬體設備採購評估等。
4. 提供內部人員資訊技術教育、撰寫技術教學資料。
5. 與外部研發單位合作研發或導入符合企業需求的資訊軟體。

(四)銀髮員工優勢

1.資通訊顧問服務工作上需與內、外部人員溝通協調，而銀髮員工圓融的交際能力和願意協助他人的人格特質符合職務所需

資通訊顧問服務人員須根據內部人員系統的需求建置資訊系統，也須與外部合作單位技術合作，因此，銀髮員工圓融、樂於助人的特質有助於與內部、外部人員的溝通協調。

我的個性也蠻願意跟他們融合，而且有一顆真誠的心，還是有一些經驗，看到他們遇到的一些問題，就會想要給一些建議，很真誠的想解決他們的問題，但是姿態不能太高，其實我的小孩跟他們一樣大，所以我大概比較知道他們在想甚麼...像我們是銀髮族的，經驗比較豐富，我們要能夠瞭解他們，我們要想辦法融入他們，跟他們盡量打成一片，在工作上就比較順利一點。(深-資訊服務業-02)

百分之八十的 IT 人員都不善於溝通，他們比較專注於他們專業領域的研究...那這塊對於資深的跟年輕人相處的過程中，資深的比較不會發生這種問題，由資深的去帶資淺的是有助於減少開發過程中剛剛說的這種因為溝通不足產生的問題。(深-資訊服務業-04)

我在這家公司做的主要是資訊方面的推動，那在資訊推動的上面難免會牽涉管理上的問題...。導入一個系統，他可能會遇到各部門不同的意見，有些會反抗有些覺得很好，這個時候會產生衝突，那衝突管理上面資深的員工比較有能力去應對。(深-資訊服務業-04)

2. 銀髮員工過去累積工作經驗以及社會資源可協助新公司開發新產品

銀髮員工若有資訊產業相關工作經驗，則可借重其工作經驗或累積的人脈資源，協助新公司釐清問題，並提供有利協助。(深-資訊服務業-04)

因為我過去辦課程，覺得免費的活動，只要題目好、通路對，對大家有價值、地點又方便，就應該不是那麼難，他們有遇到這個困難，我就在這個地方發揮了一些價值，所以找到了好的通路，合作單位，評估一下發展的問題，找到了好老師、好通路跟好地點，果然就一炮而紅，透過我的專長找到立基點切入，不然老是因為自己有20、30年的經驗，沒有具體的表現，沒有人會在乎。(深-資訊服務業-02)

3. 資通訊顧問工作主要工作職責在於企業內部系統規劃，因此，資通訊顧問人員的任用主管重視員工的溝通協調能力甚於產品研發能力

資通訊顧問人員主要工作內容為協助企業引入資訊系統，第一線資訊軟體研發工作並非首要工作，因此，資通訊顧問人員需基礎資訊語言能力，但其溝通能力仍是決定其工作表現的重要職能。

我們不會去用一個完全剛畢業全新的人，因為我們所需要的是具備一定基礎的，不需要太艱深，但一定要基礎的，不管是軟體硬體、網路上面的能力，那越資深的人對我們來講，我是認為越有好處的...因為他的IT系統不管軟體硬體，或者是其他的網路，大部分是委外開發，所以這領域的IT工作人員其實不需要太複雜太艱深的技能，他需要的就是像 Maintain，或是有一般的基礎就可以，然後跟跨部門跟廠商的溝通...(深-資訊服務業-04)

...我們不會用太新的語言去開發系統，用比較常接觸到的比如C語言或PHP，我相信這些也是新的工程師他們本來就要學的基本技能。(深-資訊服務業-04)

4.銀髮員工的人生經驗可作為後進者學習

銀髮員工的人生歷程、求職經驗可作為同儕或青年員工學習對象。

我也常常回去我以前的單位，也讓他們知道我現在的狀況，也鼓勵他們像我年紀這麼大都可以，你們也可以找到新的工作。因為你有受傷過、有經歷過，所以會比較珍惜。(深-資訊服務業-02)

(五)銀髮員工劣勢

1.銀髮員工的年齡因素影響工作機會

職場對銀髮員工的偏見導致銀髮員工在求職過程多有波折，因此部分銀髮員工透過降低薪水方式的取得工作機會。

我當初以為我履歷拿出來超級棒的，洋洋灑灑的一大堆，但最後都不了了之，也沒有給我理由，通常會找我去談，都快要成功了，但都卡在年齡。(深-資訊服務業-02)

公司找人還是會找青年，因為考慮薪水的問題，像我來這邊可能比以前少，因為像我年紀大，必須要承認，必須把自己的身價降低，先拿到門票，再進去表現，如果展現出自己的價值就可以。(深-資訊服務業-02)

2. 資訊科技環境變化快速，銀髮員工須持續吸收知識方能勝任工作

資通訊顧問人員須對最新技術有一定的認識，儘管銀髮員工具有一定經驗，倘若沒有持續學習，將無法協助企業解決問題。

到了一定的年齡後，在處理資訊問題方面確實會有一些問題，雖然他有經驗，但在新的設備跟技術一直出來的情況下他還是會有沒辦法解決的問題。(深-資訊服務業-04)

(六)適合銀髮員工就業的企業環境

1.整體企業文化或中高階主管重視銀髮員工

企業文化重視銀髮員工，不因年齡隨意資遣銀髮員工。

當初老闆也不知道我有甚麼作用，所以想很久，大概一兩個禮拜，我原本也以為大概沒機會，後來老闆終於搞定，都在調整公司，要怎麼樣搭配我進來，我一直很珍惜這個機會。(深-資訊服務業-02)

我們不會因為年齡去 lay off，跟企業文化有些關係。(深-資訊服務業-01)

2.企業內資訊系統管理工作以系統維護為主，不以研發為首要工作

部分企業本身以維護舊有系統為主要營運項目，適合擁有基礎技術語言但無力學習最新技術的銀髮員工。

我們大部分用的還是傳統的軟體工具或設備，所以資訊人員還沒有很迫切需要用到的新的技術，所以剛剛說如果新的員工進來要怎麼傳承，這部分對我們可能不是那麼困難，我們用的不是最舊的不是最新的，是大部分的企業都在用的，所以這塊沒有什麼太大的問題。(深-資訊服務業-04)

(七)績效評估

1.資通訊顧問人員職績效來自於其提出的方案是否解決企業問題

資通訊顧問人員主要工作內容為依企業需求建置系統，因此，資通訊顧問人員提出的方案是否解決企業問題才是評核資通訊顧問人員的重點。

我們是需要能找出技術上面問題的人，因此，能不能解決公司問題才是重點，而不是成本上有沒有比較便宜，他還是要能力，不是任何事務只要花時間就能解決，大部分還是技術上的問題，那技術上的問題我是要有能力的人去解決他，那不管是資深或資淺的，沒有能力我就沒辦法聘用你。(深-資訊服務業-04)

(八)薪資待遇

30,000 至 60,000 元。

(九)升遷管道

資通訊顧問服務人員入職時可在企業內擔任顧問職，若表現優異，則可擔任內部團隊專案主管

那時候給我的 title 是顧問，比較像是 consultant，顧問反正就是協助他們在產品方面或內部方面的培養... 花了 10 個月左右，... 因為公司有一些問題，一些跨部門的問題。但後來我主要是教育的最高主管。(深-資訊服務業-02)

(十)教育訓練

1.安排資深人員帶領新進員工適應環境

部分企業有提供一對一專門輔導人員協助新進員工適應工作環境。

公司會有所謂的小天使、小主人，真得還蠻特別的。(深-資訊服務業-02)

2.參加外部職訓課程以快速瞭解企業的營運項目

由於資通訊顧問人員須根據企業組織、營運項目需求，規劃企業系統規劃工作，因此，新進員工可透過自習或參與職訓課程，瞭解企業營運項目。

但在服務業來講大部分還是用「人」去做客戶服務，所以產業型態不一樣，在資訊技術的應用就會有差異。(深-資訊服務業-04)

後來我去上了政府的 icap，勞動部的，有 11 天的課程，因為有人跟我建議，必須要有一些專長，要在網路上發表一些文章，去演講，到處曝光，所以那時候我有去 icap 學習，拿到證書，這些東西都還蠻有用的。(深-資訊服務業-02)

(十一)青銀共事工作模式

1.銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作

銀髮資通訊顧問人員透過參與專案方式，從做中學方式指導青年員工工作技術。

我現在抱著做一天少一天的感覺，透過一些 project，透過一些事情，都會帶著同仁，讓他們覺得說作這個事情很有意義，透過這個東西可以成長。(深-資訊服務業-02)

複雜的案子通常會看性質，由比較資深的帶資淺的一起去做，資深的去帶他的時候比較容易找到問題，比如說他碰到一個電腦主機不好用當機，資淺的他可能就找廠商過來或重開，可是資深的可能可以從系統的紀錄裡發現是什麼問題造成的，會避免這樣的事再發生。(深-資訊服務業-04)

老一輩的工程師很多都是沒有證照的，都是用經驗磨上來的，也就是說沒有太多學理上的基礎，也就是經驗上知道怎麼去處理，但沒有辦法從根本去解決問題，這個時候新的工程師可能有這個能力，知道說前輩告訴我是哪個方向的，從那個方向去找就很容易找到問題在哪裡，沒有那個方向的話大海撈針他很難去找到問題。(深-資訊服務業-04)

2.銀髮員工受企業邀請擔任外聘顧問、講師

部分銀髮資通訊服務人員透過公開講座、擔任企業外聘顧問等方式提供企業協助。

公司有需求的話，我就可以去輔導你，你要發展職能，我也可以輔導你，所以現在我就到處演講，公司也是努力幫我做很多舞台，國內就講了很多場。(深-資訊服務業-02)



圖 16 資通訊顧問服務人員工作照

四、法務人員

表 29 法務人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	思考、分析事情
	2.行為職能	1.主動積極 2.顧客導向
	3.知識職能	1.問題解決能力 2.持續學習
基礎職能	1.學術能力	法律學系為佳
	2.職場能力	1.契約審查及修訂 2.處理訴訟案件
產業相關 職能	1.產業通用能力	1.文書處理能力 2.外語能力
	2.產業專門能力	1.國內外法規 2.跨領域產業知識
職業相關 職能	1.職業專門知識	1.產業專業用語 2.合約運作細節和風險評估 3.證據蒐集與保存 4.合約、契約、訴狀、意見書撰寫能力
	2.職業專門技能	合約運作細節和風險評估
	3.職業專門要求	無特定職照

(一)職務屬性

法律服務人員

(二)職務名稱

法務專員、法務、法務人員

(三)工作內容描述

1. 協助企業或組織草擬、審查並處理相關法律文件、法律事件、保險簽約及其他財務交易事項。
2. 檢驗法律紀錄和相關文件。
3. 撰寫有關法律、貸款及保險等情況之報告。
4. 諮詢和代理有關之法律事件。

(四)銀髮員工工作優勢

1.法務工作涉及多部門協調工作，銀髮員工處事成熟，懂得運用技巧完成工作

在法務工作上需與多部門之間的溝通合作，適合較具備理解人情世故的銀髮員工進行多方交涉，以完成工作。

我個人會比較直接把我意見說出來，但是他們的話，說話會有一些藝術，在公司內部對於部門跟部門間溝通的時候，我覺得比較資深同事比較能夠掌握分寸。(深-製造業-03)

我們在處理事情，人情世故會比較練達，工作上也很有經驗，就是自己的判斷比較精準，責任也願意承擔，覺得部門的事情做部門的主管就不會閃事情，該我做的事情就會主動接下來，想清楚該怎麼去做，透過組織的運作把事情有效率完成，就是老人的優點。(深-製造業-04)

2.銀髮員工具備豐富的工作經驗，可協助企業審視合約風險

法務人員工作涉及合約擬定和審閱，以維護企業利益，因此，如何從文字細節中找出有損企業利益的細節有賴具備豐富工作經驗的銀髮員工協助判斷。

我們可能表面上看起來對這份合約是一個不利的條件，但是比較資深的同仁可能過去的經驗或遇到的事情，他會知道這個不利的條件看起來不利，但是以過去的經驗會覺得這個事情發生的機率非常小，反過來帶來的利益反而會比較大，所以他們就會比較彈性的說這個機率可能只有百分之 0.1 會發生，但是帶來的利益是非常大的，就會選擇 ok 讓它過。(深-製造業-03)

他的優點就是過往工作確實很有經驗，看合約的東西，年輕人看不太懂，他一下就可以講出一些合約的道理，字面上你看不出的意義搭配他過往的經驗，這些東西給年輕人還是有很大幫助。(深-製造業-04)

3. 銀髮員工的人生經歷為青年員工學習效仿或警惕的對象

銀髮員工過去的社會經驗可以協助青年員工職涯或生活上的參考來源。

對我自己如果從比較年長同事那邊得到他的故事或他的經歷，這些我當然不會百分之百的作，但是聽完他的經驗之後，我自己會分析在這段經驗裡邊有哪一些是跟我現狀有關的而且符合我的價值觀，對我來講這就是好的經驗就可以拿出來用，相反的可能在他的時代是好的經驗但是跟現實狀態已經有一點距離的時候，我就會知道這個在現在不適用，對我來講這就是一個不適用的經驗，對我來講不是不好的，只是這個不能用，所以對我來講都是好的經驗。(深-製造業-03)

(五) 銀髮員工工作劣勢

1. 銀髮員工對電腦操作或文書處理技術較不熟悉

法務人員需處理大量文書工作，然而，銀髮員工對電腦文書軟體的操作技術較不熟悉，因此需要青年員工從旁給予協助。

電腦操作或文書處理部份，沒有這麼熟悉，可能我們在作文件編輯的時候有些特殊功能，比如截圖或作什麼樣的追蹤修訂，他們比較沒有辦法上手，就是會問一下這個功能從哪裡來。(深-製造業-03)

2. 若銀髮員工對青年員工保持敵意，不願意分享經驗，將影響部門內的氣氛

法務人員相當重視過去工作經驗，對銀髮員工不願意分享經驗、與其他同儕互動，勢將影響部門內的工作氣氛。

另外1名員工也是資深，但是他比較會有懷才不遇的感覺，他對新進的年輕人就會感覺被取代被競爭，他自己就是相對孤立，這樣的話會導致新進來那一批員工也不願意跟他接觸，時間久了，這兩個明顯的落差就會跑出來...應該是明面上不會很大，但是私底下兩個氛圍可以明顯感覺出來，之前公司有供餐，所以在供餐的時候就看得出來。(深-製造業-03)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.任用主管以員工是否具備法務專業能力和經驗作為用人標準

企業內的法務工作仰賴法務人員的專業涵養和專業能力，而非年齡，因此，具備一定資歷和法律知識的銀髮員工可勝任法務工作。

年齡不是太大的問題，主要比較現實面的問題是你有沒有相關經驗或你有沒有知識、足不足夠...法務類型工作是重專業涵養跟專業的能量。(深-製造業-03)

2.部門內部定期舉辦研討會議，有助於銀髮員工貢獻所能

企業內部設有定期研究會議供銀髮員工與青年員工交流經驗，作為銀髮員工展現工作能力的平台。

管要理解銀髮族有很多經驗，他需要更多的是尊重...所以有些工作的安排跟設計上，他可能是受尊重而且好像是來指導的氛圍下面，這樣的方式把這個工作技巧的PO出來，這樣對銀髮族來講會比較願意做一些投入，...部門裡面有時候會有一些研究會議，可能就請他們做一些不管經驗的分享之類的。(深-製造業-04)

3.任用單位主管主動維持部門內氣氛

任用主管主動協調部門內的工作氣氛，扮演不同世代員工之間的橋樑。

所以我覺得要有些機會要跟他們相處會有一些瞭解，好比說我們吃飯是一起去，4個人做在同一桌，比如聊聊家庭狀況、看看現在時事或怎麼樣，可是有時候會發現不是每個話題都炒得起氣氛，可是有一些他們就有興趣，好比說去哪裡玩，旅遊的經驗或者什麼好吃的之類等等的東西，他對這個有點興趣，一講出來之後就會有些反應，慢慢的當主管就會記下來講這個比較有反應，對這個有反應的事情就會多加一些琢磨，

吃飯的話題氣氛比較活絡，就覺得彼此關係比較近，有這樣關係之後在工作上面的相處會變得比較沒有這麼拘束，當然工作上面主管還是主管，所以要把主管定義好又跟他們保持一定很好的關係，能夠做到這一點的主管肯定是一個非常成功的主管。(深-製造業-04)

4.部分大型企業提供中高階主管、銀髮員工健康檢查方面的福利

部分大型企業向中高階主管和銀髮員工提供定期健康檢查。

對副理級以上主管，我們公司每一年都會有健檢，有車來照 X 光、抽血之類的，中高階主管只要是副理以上，副理就會 2 年 1 次安排到外面醫院做健檢，如果你是 40 歲以上每年會到外面做健檢。(深-製造業-04)

5.部分企業有設置職安護理師、基本健康量測儀器和設置哺乳室

部分企業單位內設有職安護理師，和體重計、血壓計等健康量測儀器，另外，部分企業依法規提供哺乳室、生理假等。

現在的話就會有哺乳室，我們公司有 1 個長駐的護士，所以會有一些基本上量測的設備，有體重計、血壓計都有，護士也很有經驗，有一些需要哺乳需要的女同事也有一些獨立空間讓她們可以擠奶，還有更文雅一點的說法嗎？她可能要擠奶之類的，私密性也都維持住，依照法規的請假、每月例事都按規。(深-製造業-04)

(七)績效評估

部門主管依個別法務人員是否完成工作目標進行評核。

績效評核主要是看能力跟工作表現，所以是不分年齡的，沒有在看年齡，所以績效的評比就是看個人表現，未來獎金的發放固然跟工作表現是有關的。(深-製造業-03)

法務部的標準就是我個人觀念跟標準，就是把我的觀念要求抓到了，就等於抓到了部門工作上的標準到怎麼樣的程度，容錯率我覺得沒有做到位就是要做到位。(深-製造業-04)

(八)薪資待遇

38,000 元到 47,000 元。

(九)升遷管道

法務人員可依年資、經歷晉升資深法務助理、法務專員、資深專員、法務部門主管、法務副理、法務經理等。

(十)教育訓練

1.企業內部定期舉辦交流會議，由不同法務人員分享自己的專案經驗

部分企業內部定期舉辦法務交流會議，每位法務人員輪流上台報告，並與其他法務人員交流意見，會議資料皆會保存於公司內部資料庫。

我們2個禮拜兩岸法務都會開法務會議，每次每1個人都會報告自己的工作項目，輪流1個禮拜由每1個人做專題，跟工作有關的部份，收集資料做成PPT在開會的時候報告，大家有問題就做交流，這個東西在我們公司內部網站交流都有留存。(深-製造業-03)

2.企業內部設有知識庫，員工可隨時登入資料庫查詢資料

部分企業內部設有知識庫供員工學習或查詢資料。

我們有1個知識庫的地方，...全公司都可以去看，這東西已經推行很多年。(深-製造業-03)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容

部分任用主管對銀髮法務人員與青年法務人員的工作內容安排上，沒有太大差異。

剛好我們的部門有一些可能55歲左右，差不多年紀比較長的，負責的確實跟新進員工差不多，但個性不太一樣。(深-製造業-04)

2.銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。

部分任用主管會邀請資深、屆退的銀髮法務人員參與公司內部研討會，向青年員工分享工作經驗，藉此保留銀髮員工的工作知識。

我覺得就是主管要理解銀髮族有很多經驗，他需要更多的是尊重，所以在工作的安排跟設計上，要讓銀髮員工感受到受尊重而或是來指導，鼓勵銀髮員工把工作技巧的分享出來，這樣的安排下，銀髮族會比較願

意投入，也可以讓經驗很好的傳承，這部份就是要有些巧思，比方說部門裡面有時候會有一些研究機會或研究會議，可能就請銀髮員工做一些經驗分享，通過這樣子的方式，這樣安排之下，銀髮員工會覺得在部門當中還是有一些地位，雖然是待退，但是還是拿公司薪水，透過這種方式可以對公司有一些貢獻度。(深-製造業-04)

3.銀髮員工退休後承接企業外包、專案業務

部分銀髮員工具有特殊的工作經歷，故退休後，受原公司邀請擔任短期但需要特殊經歷的專案顧問。

這樣的人又是有經驗的人，所以他比較適合短期性工作，比方說有一個特別的案子、像是 project 性質，短期性幾個月內就做完了，多則1年，總之就不是繼續性的...但是比較資深的就適合專案短期性的事情 for 一個目的，比如說在打官司你是有經驗的，請他來合作，之後短期性做完就離開。(深-製造業-05)

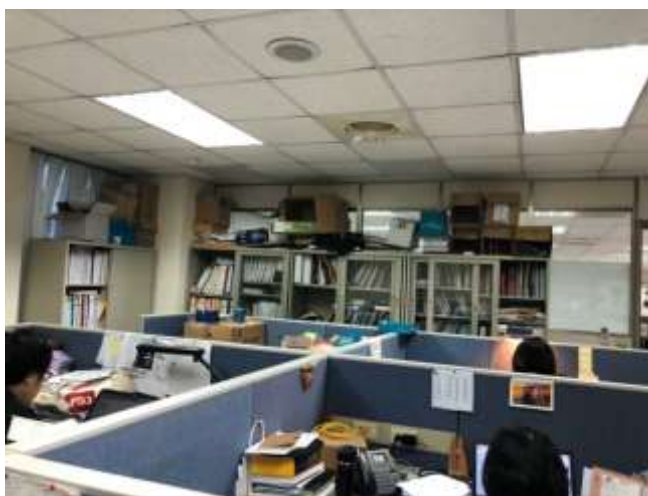


圖 17 法務人員工作照

五、護理師

表 30 護理師職務分析簡表

個人效能	動機職能	<ol style="list-style-type: none"> 1.細心謹慎 2.同理心 3.責任心 4.觀察與判斷力
	行為職能	<ol style="list-style-type: none"> 1.服從性高 2.服務熱忱 3.壓力調適 4.危機應變能力
	知識職能	<ol style="list-style-type: none"> 1.溝通協調能力 2.自我成長
基礎職能	學術能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.專科以上護理相關科系畢業 2.護理師普考、高考及格
	職場能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.遵守醫療倫理 2.管理能力
產業相關職能	產業通用能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.一般臨床護理能力(打針、服藥等) 2.家屬衛教諮詢宣導能力 3.醫事法、衛生安全法規等醫療相關法規
	產業專門能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.醫療器材的使用與維護 2.個案管理與安撫 3.輔助單位人員(醫師、社工)處理個案需求
職業相關職能	職業專門知識	<ol style="list-style-type: none"> 1.護理技術創新及研究能力 2.疾病通報與防治能力 3.個案身體評估能力 4.醫療行政(記錄病人用藥、個案追蹤)
	職業專門技能	依任職單位需求 <ol style="list-style-type: none"> 1.醫院：一般護理，內外科或其他專科護理技能 2.居家照顧：病人返家照顧指導、訪視、資源轉介、家屬諮詢 3.一般事業單位：工作者健康風險評估、健康照顧、健康監測、健康管理和員工健康促進
	職業專門要求	<ol style="list-style-type: none"> 1.大專以上護理科系畢業證書 2.高考、普考護理師執照 3.執業地區護理師公會會員資格 4.勞工健康服務護理人員安全衛生教育訓練證書

(一)職務屬性

醫療服務人員

(二)職務名稱

護理師、護理人員，若在一般事業單位內，則稱呼為職業安全衛生護理師。

(三)工作內容描述

護理師工作場合分為一般醫院、照顧中心與事業單位，其工作內容分為臨床工作、研究教學、個案管理和行政等部分，並依任職場需求調整其工作內容，如：一般醫院以臨床、研究教學和個案管理居多，照顧中心以護理教學、個案管理和行政工作居多，臨床工作較少，而事業單位中，護理師以健康檢查、衛教宣導、行政工作為主，整體而言，護理師工作內容條列如下：

1. 基本醫療護理專業照護技術，如：測量生命徵象、發藥、換藥等。
2. 感染管制預防概念及技術之操作。
3. 個案疾病徵兆、異常或急症症狀觀察、評估、處置及記錄。
4. 醫療環境設備使用與維護。
5. 關懷、陪伴與尊重長者。
6. 處理服務對象緊急疾病及意外受傷等就醫協助
7. 協助個別服藥與醫院諮詢溝通
8. 提供服務對象及家長衛教服務與諮詢
9. 規劃衛生管理及辦理中心健檢
10. 環境管控及防疫管理

(四)銀髮員工工作優勢

1. 我國健康意識提升，護理師成為炙手可熱的職業，故具有護理經驗的銀髮護理師成為企業急欲尋求的人才

因應我國長照產業和整體職業安全意識提升，各產業對醫護人員需求增加，護理師成為各產業搶手的人才。

護理師的缺沒有像現在這麼大，現在是因為護理師缺太多，不得不只能用 4-50 歲、5-60 歲、6-70 歲的。(深-住宿及餐飲業-04)

護理人員他的薪水各方面條件可以更好，現在護理人也很搶，光醫院就不夠了，長照也很搶，現在連職業安全也在搶著要，學校機構更不用說，所以他們現在是待價而沽。(深-醫療社工-01)

2. 銀髮員工豐富的工作經歷和人格特質適合擔任護理工作

銀髮員工工作經驗豐富，且具有耐心、穩定的特質，適合從事護理工作。

我覺得年長者穩定性很高，因為經驗豐富，像我們這種醫療的面對老人家或家屬也比較有耐性。(深-住宿及餐飲業-04)

3. 銀髮員工具備豐富醫藥和傳染病防治經驗

銀髮員工因過去工作經歷，故累積一定醫藥、疾病防治的知識和經驗，可協助單位進行流行病、傳染病的預防工作。

我當時就講發錯藥的事情，因為我不是主管，所以我講了其實沒有人會買單，她們就不覺得這個很重要，因為我們養成教育的關係，而且做這麼久了，所以對某些事情很堅持，她們(指青年護理師)覺得無所謂，比如說水杯一起用，沒有分開，這樣很容易感染，比如流感 4-50 個都感染都流感，她們覺得這就是感冒，跟杯具無關，或者是病人吃飯吃一半，另外的病人想吃就把那一半給他吃，類似這種不可思議的事情，可是她們都會這樣做。(深-住宿及餐飲業-04)

4. 銀髮員工在自我進修的積極度較佳

銀髮員工自知學習效率相較青年員工不佳，因此，願意投入更多更多時間在學習。

年紀大的會比較小心翼翼，就比如說我朋友的例子，他是護理師，... 他們護理師是服務客人還有員工，他跟我說他就是不斷的提醒自己要比他們更努力，比如說我們反應不過來的東西，人家學了半個小時就 OK，我們就是要用更多時間來學習，在這方面要自我警惕。(深-住宿及餐飲業-04)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工囿於體力限制，體力工作部分已轉由外籍看護負責

護理師工作之一為提供臨床照護服務，然而，銀髮員工因體力不佳，無法單獨作業，須與外籍看護偕同工作。

體力上面只要工作是外勞，我們 60 幾歲體力沒有辦法，我們多是做其他，體力上面多半是外勞取代，所以年紀不會造成太大影響，可是我們這種年紀如果還在醫院應該很少了。(深-住宿及餐飲業-04)

至少我上班 2 個護理師加 1 個安養院，都用人力抱，所以我們教外勞怎麼用大腿肌肉，用怎樣的高度比較適合，沒有輔具。(深-住宿及餐飲業-04)

2.銀髮員工因體力限制，較無法從事夜班工作

銀髮員工的身體條件限制，無法負荷夜班工作。

大我 10 幾歲的護理師，她就是不上夜班，她說她年紀大不要上夜班，年輕人還好，我遇到的年輕妹妹對於輪夜班的接受度還不錯，還有要包班的，因為包班錢比較多。(深-住宿及餐飲業-04)

3.銀髮員工對電腦文書軟體操作不熟悉

銀髮員工的電腦技術較不熟練，在處理文書工作上可能會遭遇困難。

如果當管理者頂多就是文書職，比較像是護理師或護理長，可是用電腦他們好像沒有比較厲害，這可能就是缺點。(深-醫療社工-06)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.從事臨床工作時有提供工作輔具

部分單位提供移位機等工作輔具，輔助銀髮員工工作。

因為我們本身有做輔具，所以用我們的專業來減輕大家的照顧負擔，比如說移位機等等我們都有。(深-醫療社工-03)

2.從事單位中行政部門或門診工作

部分單位內部設有行政單位，適合無法體力不佳、無法輪班的銀髮員工。

轉成行政，因為體力真的沒有辦法 6-70 歲體力，像我們年輕時候一個病人可以直接抱起來，已經很難了，現在安養中心護理師的年紀都比較偏大，就是這個原因。(深-住宿及餐飲業-04)

3.擔任非醫療體系下的護理師或護理相關工作，儘管薪水可能略低於醫療體系，但工作時間較固定，適合體力有限的銀髮員工

一般事業體的護理師工作時間較醫療體系穩定，且不需要輪班，但其薪水亦低於醫療體系。

我是醫療系統出來的，本來就比社福單位要高，那為什麼我要來，我的穩定性很高，反觀二度就業，你來，為什麼你會來，因為你能接受這個薪水才會來，第二，他會來，因為穩定性高，因為工作不會這麼忙碌，要是這些 55 歲以上的人，體力會很有限，無法做醫院忙碌的工作，再來，醫院不可能假日都放假，我們是很穩定的朝九晚五...用這個薪水聘副院長資歷的人，算是公司賺到了。(深-醫療社工-04)

(七)績效評估

由督導人員對護理師的護士素質(工作紀律、工作時間或出缺勤等)和護理工作(專業知識行為、病人照顧)等面向進行考核。

(八)薪資待遇

護理師薪資水準因任職單位而異，不須輪班、從事臨床照顧的的單位薪資低於需要輪班和需要第一線照顧病人的單位，整體而言，護理師薪資約 30,000 元到 70,000 元之間。

(九)升遷管道

1.依照醫療體系內的升遷系統

醫院體系內的護理師若具備一定資格，可晉升護理長、督導，若具有醫院管理能力，則可晉升醫院行政職。

第一線的護理人員，當然上面會有所副護理長或護理長或督導這樣的職務。(深-醫療社工-03)

護理長出生，再去學醫院管理，就做到醫院副院長。(深-醫療社工-04)

2.擔任長照機構一線護理師或管理人員

部分護理師轉至從事長照產業擔任一線護理師、督導或管理職。

護理人員主要是第一個是在臨床上直接針對住民的照顧管理，就是在第一線的護理人員，當然上面會有所副護理長或護理長或督導這樣的職務，這些護理人員，其實他們也不是從管理職退下來，剛好有機會到我們管理職的職缺上面，他們在一線退休下來的話，他可能就進入到我們這邊一線的服務。(深-醫療社工-03)

3.擔任一般企業內職業安全衛生護理師

部分企業內設有職業安全衛生職務，因工作時間相較醫院單純，因此，亦有護理師取得職安衛相關執照後轉任至一般企業內擔任職業安全衛生護理師。

通常其實醫院工作是相對忙碌的，又要輪班，我們這邊相對單純...醫護室保健室，相對他們工作比較單純就，他是一個就擬有計畫透過系統去推動就會懂，把成果做一個紀錄。當然，我們剛講我們有2位職做一個健康促進執行，當然還有一些所謂的健康促進活動，如戒菸啊，減重，因為這三高的問題，另外年底都有所謂流感預防，打預防針了，就是公司整體性的活動，都會透過護理師來推動...所以在醫院工作一陣子的護理師他們通常都會希望到我們這邊來。這個特質是可以容易轉換，因為他還是以專業為出發。(深-運輸及倉儲業-02)

(十)教育訓練

1.護理師入職皆有資深人員帶領適應環境

在護理師訓練中，資深護理師帶領適應工作環境，協助新進護理師適應工作環境，並帶領新進護理師快速熟悉工作流程。

我們養成教育裡面通常沒有這種顧問職位，都是護理長或 leader 或學姊教你，都是這樣子...可是我們的經驗傳承沒有非常制式的，就是學姐教學妹。以前單位有一張新進人員 training 的內容，譬如：教打針，可是我打針方式跟你可能不太一樣。(深-住宿及餐飲業-03)。

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容

銀髮護理師入職後與其他青年護理師從事一線工作，不因年齡而有其他差異。

反正你只要有護士執照，剛進來 training 幾個禮拜，就要自己一個人面對所有事情，所以不會因為年齡排比較輕鬆病人或比較少。(深-住宿及餐飲業-04)

所以我們沒有因為他的年紀特別去安排，我們比較任務導向的分工去排班。(深-醫療社工-02)

2.銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。

銀髮護理師入職後，擔任青年護理師的管理者，如：護理長、督導等，除負責一線工作以外，也身兼督導後進的角色。

年輕學妹進來，我們就肩負教學跟監督責任。(深-住宿及餐飲業-04)

3.銀髮員工擔任後勤、行政或工作時間較穩定的部門工作

銀髮護理師體力不佳，無力負擔輪班工作，但銀髮護理師對醫院、企業的組織熟悉，因此轉為擔任較不需要輪班的部門工作。

門診病人很多，可是體力耗費沒有很大，可是需要的是你的經驗，做到5-60歲對醫院的流程都很清楚了，這就會讓年紀比較長的人來做，

相對的薪資就會比較低，這一定會的。(深-住宿及餐飲業-04)

4.銀髮員工退休後轉任關係企業或其他單位擔任職業護理師或管理職

因護理師為各產業亟欲尋求的人才，部分銀髮護理師因具有行政管理經驗，因此，自醫療體系退休後，長照，安養單位或其他一般企業會邀請該些資深護理師擔任一般護理師、管理職，或協助企業規劃新事業部門。

之前待過的護理之家有請我再回去當護理長跟負責人。(深-住宿及餐飲業-04)

我們機構主管職位本身有很多是公務體系退休下來的，或者是原本是從聯合醫院體系，例如：副院長職等退休下來的，被我們延攬過來，所以他就會在一些機構的管理制度上或未來發展願景上面給我們帶來一些東西。(深-醫療社工-03)

主管階級退休下來，有的是以前在某某醫院擔任過護理長，擔任過督導，他也被我們退休之後延攬過來擔任類似的職務，護士也會有，護理人員也會有。(深-醫療社工-03)

我本來沒有打算要來的，...總經理後來就很興奮的跟我談，他的願景、期待跟規劃，我一聽就很喜歡，...他一直問我這方面的資訊，最後又問我說，要不要來工作，不要一直在家裡，我就說好啊，因為這裡沒有找到適合的主管，他就問我要不要來幫他把這裡弄好，所以我就先來把這邊穩定下來再去接這個案子，因為這是新的，我喜歡，對我而言，再成立一個門診中心是不錯的...我就一直在這裡。(深-醫療社工-04)



圖 18 護理師工作照

六、職業安全衛生管理師

表 31 職業安全衛生管理師職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.認真可靠 2.主動積極 3.親和力
	2.行為職能	1.態度積極 2.主動發現問題 3.正直誠實
	3.知識職能	1.數理解讀能力 2.問題推論能力 3.持續學習
基礎職能	1.學術能力	安全衛生、公共衛生相關學系
	2.職場能力	1.跨部門溝通協調能力 2.應變能力 3.自我管理
產業相關職能	1.產業通用能力	1.安全衛生法規重點規範及其他職場上的法令需求 2.瞭解國內外安全衛生管理最新趨勢
	2.產業專門能力	1.安全衛生觀念教育宣導能力 2.工作安全與評估工具使用方法 3.工作場所衛生安全、裝備督導
職業相關職能	1.職業專門知識	1.瞭解企業內單位、個人的安全衛生責任 2.瞭解企業組織架構、資源 3.規劃事業單位內安全衛生推動計畫 4.事業體內工作危害鑑別、風險評估和風險控制
	2.職業專門技能	1.擬定事業單位安全衛生政策和管理規章 2.提供事業單位內安全衛生策略、程序等技術諮詢 3.建立安全衛生管理審核方法與績效指標
	3.職業專門要求	1.職業安全管理師 2.職業衛生管理師 3.職業安全衛生管理員

(一)職務屬性

技術員及助理專業人員

(二)職務名稱

職業安全衛生管理員、安全衛生人員、工廠安全衛生人員

(三)工作內容描述

1. 建立、修訂及執行專案相關安全衛生政策、計畫、程序書及標準。
2. 擬定各項安全衛生管理辦法，並負責安全衛生系統管理相關業務。
3. 執行安全衛生督導及稽核。
4. 收集、分析並解釋與職業疾病、災害有關的統計資料。
5. 檢視新的機械裝置或設備的計畫與說明書，以確保其符合安全規範。
6. 檢視作業設備安全，建議作業設備安全規定，並因應勞工作業需求提供個人防護器具。
7. 調查工業事故、傷害與職業災害，找出成因並擬定改善建議，追蹤改進情況。
8. 規劃、執行員工教育訓練(如：安全法規、災害環境監控與安全設備的使用)。
9. 檢視員工安全計畫的適切性，和是否充足。
10. 規劃及實施勞工作業區域作業環境檢測。
11. 提供企業工作安全規定諮詢、技術指導和推動工作

(四)銀髮員工工作優勢

1.職業安全衛生管理師需具備跨部門協調能力，符合具有一定資歷、溝通能力不錯的銀髮員工

職業安全衛生工作為事業單位內的職安規劃、推動，以及協助不同部門建立職業安全系統，適合具有一定工作資歷且可跨部門協調的銀髮員工。

工作經驗大概5年以上，那對我們而言，會比較容易就可以直接上線，因為幕僚單位要比較可以單打獨鬥，他不是只要做好自己就好，他要面對眾人的需求，去溝通、協調好讓他們能夠到所謂的初期的目標。
(深-運輸及倉儲業-02)

她一來態度就很差，就跟工人說我現在命令你立即停工，我說你講這話什麼意思，我說她這也是主管說的，你可以跟他講現在先不要做，我先跟你主管討論，我現在命令你馬上立即停工，這樣的話誰能接受？後來我就趕快安撫那2個小朋友...你覺得這個行為不妥可以請他先停止然後跟主管聯絡，而不是用非常嚴厲口吻命令式，我覺得這樣不妥。
(深-住宿及餐飲業-04)

2.具備職業安全管理工作經驗的銀髮員工可協助企業擬訂相關措施，並將經驗傳授給青年員工

具有職業安全管理經驗的銀髮員工可協助擬訂企業職業安全規劃措施，亦可透過專案，將經驗傳給青年員工。

因為我們幕僚50幾歲單任主管都很資深了，在公司是重要資產，所以通常他們負責預算專案，之後，跟年輕的員工一起來完成這個專案，這個經驗傳承就很重要。(深-運輸及倉儲業-02)

3.銀髮員工的工作經驗，可協助企業避開工作場所中的潛在工作風險

銀髮員工基於過去的工作經驗，對現場工作環境安全的評估更為敏銳，因此，可協助不同部門人員避開工作場合中的工作風險。

觀察安全的意識，意識是說，不是說你自己安全，是對這個團隊提供一些安全的建議，讓同仁避免發生受傷。所以就是我講資深的一個評估。(深-運輸及倉儲業-02)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工的體力限制影響銀髮員工的工作能力

部分企業的職業安全衛生管理師須配合第一線工作需要而輪班，部分銀髮員工因體力限制，較難配合企業輪班。

要值班要輪班...需要體能，年紀大的不能勉強。(深-運輸及倉儲業-02)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.任用主管在挑選人才上，看重工作資歷甚於年資

任用主管在選擇人才偏重過去的工作經驗作為挑選人才的標準，而非以年齡論斷，適合銀髮員工發揮所長。

我們的結論就是我們沒有特別限制，就是一切以他過去的資歷、經驗取勝。(深-製造業-02)

2.企業對銀髮員工提供身體方面的福利

部分企業顧慮銀髮員工狀況，故對銀髮員工提供身體照顧方面的額外的照顧服務。

我們基本上是不會特別這樣，就是剛講的那個，不會針對年紀大或資深，我們就是在健康上提供多一點照顧，在考核上我們公司是分不同等級，用職等來分。(深-運輸及倉儲業-02)

3.企業在公司內部設置休息室、閱覽室等休憩場所

部分企業在企業內部設有休息室、運動室等供員工紓壓、休息的場所。

北中南都有設置一些休息地方...裡面什麼按摩椅躺椅有放音樂，甚至有一些可以做運動舒壓的一些設施...非上班時間所謂的有一個類放空的地方，如：閱覽室啊，然後甚至有那個桌上足球。(深-運輸及倉儲業-02)。

(七)績效評估

1.依照職務工作說明書規定的任務指標進行評核

任用主管根據工作說明書中的工作任務評核員工表現。在績效評核上，企業依照不同職等的評分標準評核員工表現，年資並非考核重點。

...工作說明書裡面相關工作有沒有做做完，他在職務上有沒有被記缺失。(深-運輸及倉儲業-02)

2.團隊合作表現亦是評核標準

部分職務有跨組織合作的工作需求，因此，員工對工作的積極度和配合度也會納入評核標準。

基本上就不是用所謂的量化是用所謂職能項目，譬如：工作的調整，積極度，對組織的配合，因為是跨組織配合的專案。(深-運輸及倉儲業-02)

(八)薪資待遇

43,000 至 50,000 元

(九)升遷管道

職業安全管理師表現優良者晉升事業單位內營運單位主管，從事二線擬定職業安全推動計畫、組織規章等工作。

現場部分督導政策擬定這些，最年輕的大概就30幾歲，其實，我們通常都希望都是從基層上來，或者是外面找的都要有工作經驗。(深-運輸及倉儲業-02)

線上直接做督導直接主管做督導或是做巡車，那我們算是一級單位，我們做稽核，比較高階的稽核就是做比較高階的文件審查或者是公司政策擬定，有些執行就是現場去處理。(深-運輸及倉儲業-02)

(十)教育訓練

1.企業將工作內容制定為標準作業流程，並鼓勵員工主動出增進工作效能的改善方法

企業保留資深員工的工作經驗，且鼓勵員工分享個人經驗或針對工作流程提出改善辦法，待企業彙整後，統一製作標準作業流程，並推廣至部門中。

知識管理我們把他變成 SOP 了，譬如說對沒錯，他很會通常會要求資深的，能夠把一些過去經驗的那個...我們叫提案改善，但我沒不限資深，通常有經驗透過獎勵機制把他留下來。所以我們知識管理我們把他規章化，針對一些制度，或者是維修做一個建議，建議以後才那我們就推廣。(深-運輸及倉儲業-02)

(十一)青銀共事工作模式

1.銀髮員工與青年員工組成工作團隊，或以專案合作

企業安排工作經驗豐富的銀髮員工和青年員工一起負責同一專案，以做中學的方式進行經驗傳承。

我們幕僚 50 幾歲單任主管都很資深了，在公司是重要資產，...之後，跟年輕的員工一起來完成這個專案，這個經驗傳承就很重要...因為他有這方面有專業，他找一些相對年輕的人進來，那有能力就可以做一些經驗傳承，又在我們要求的時間完成。在比較高技術含量的職位上，效益相對比較明顯。(深-運輸及倉儲業-02)



圖 19 職業安全衛生管理師工作照-1



圖 20 職業安全衛生管理師工作照-2

七、電話客服人員

表 32 電話客服人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.主動積極 2.自信心
	2.行為職能	1.應對不明狀況 2.壓力容忍
	3.知識職能	1.遵守政策和程序 2.團隊合作能力
基礎職能	1.學術能力	科系不拘
	2.職場能力	1.口語表達技巧 2.國、台語說讀寫技能 3.溝通和人際關係的技能
產業相關職能	1.產業通用能力	1.電話溝通技巧 2.基本通訊工具使用能力 3.清楚傳達資訊能力
	2.產業專門能力	1.與不同背景顧客溝通能力 2.說服顧客
職業相關職能	1.職業專門知識	1.將組織規範應用實際狀況 2.判斷顧客問題
	2.職業專門技能	1.維護顧客關係 2.處理投訴 3.處理顧客問題
	3.職業專門要求	無特殊證照要求

(一)職務屬性

接待員及服務台事務人員

(二)職務名稱

話務人員、客戶服務人員、客服

(三)工作內容描述

1. 負責接聽客戶服務專線，並協助客戶訴怨解決問題。
2. 確保客服功能正常運作並持續改善提升。
3. 接聽電話客服專線。
4. 處理客訴案件。
5. 幫助顧客解決問題。
6. 提供產品相關資訊及申辦資料流程協助。
7. 提供產品後續服務。
8. 記錄顧客來電內容。
9. 反應顧客需求至相關部門。
10. 透過與顧客互動過程中發現公司運作盲點與問題，積極提出改善建議。
11. 掌握環境變化與公司發展需求，主動豐富化客服功能的內涵。

(四)銀髮員工工作優勢

1.銀髮員工工作社會經驗豐富，性格圓融，為電話服務工作不可或缺的特質

銀髮員工具有較多的工作經驗，其反應在銀髮員工待人處事、工作穩定性表現上，有助於銀髮員工在電話服務上的表現。

中高齡的人就是他的經驗比較豐富，相對他對工作的穩定度會比較高，圓融性也會比較好，因為他曾經受過歷練，所以會比較不一樣，所以我們要怎麼樣在中高齡或是銀髮族裡面讓他們可以穩定就業。(深-支援服務業-02)

2.銀髮員工的同理心特質，在電話客服工作上具有優勢

銀髮員工相較於年輕人具有耐心，因此，銀髮員工聆聽顧客需求中，能較青年員工展現其同理心，對協助顧客反映問題和抱怨處理。

中高齡的人會去同理對方的感受，可是一般年輕人比較不會去同理，會比較不一樣，對人的這一塊，中高齡在客服這塊是相對有優勢的。(深-支援服務業-02)

年輕人比較勇於表達自己的想法，通常遇到抱怨的時候，會急於想要解釋自己被誤解的部分，可是中高齡的客服比較希望是我先聽聽看你的想法，看對方怎麼回應再作應對。(深-支援服務業-02)

跟他們(指客戶)接觸的時候如果他們碰到什麼問題，可以開解他的話他們會很感恩，其實只要體諒到那一刻他的心情，他們都會蠻感動的。(深-支援服務業-04)

3.銀髮員工較青年員工遵守電話服務的標準作業流程作業

銀髮員工較青年員工遵守客服中心制定的服務流程，有助於顧客運用企業資源解決問題，也穩定電話服務品質的一致性。

中高齡客服對電話這件事情，他會比年輕人好一點是因為他會用提綱挈領的方式，用步驟流程來講話。(深-支援服務業-02)

4.銀髮員工的工作能力、專業表現可作為青年員工榜樣

銀髮員工在電話服務上的正面表現可供後進青年員工看齊，另外，銀髮員工服從企業規章和服務品質的態度而展現出的專業性，亦是青年員工仿效的對象。

中高年齡的人可以展現我們的優點給他們看，所以第一件事情，我們可以讓他瞭解說什麼叫做親恭有禮這件事情，然後還有第二件事情就是說，在某些專業上面的堅持，要不要做到，這是我們一般來講就是中高齡的人對於年輕人他可以做到的。(深-支援服務業-02)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工體力限制影響工作效率

銀髮員工因體力限制，故銀髮員工的動作、行動力表現略遜於青年員工。

中高年齡的人他的就業狀態下，他可能動作就會慢一點，行動力可能就沒有像一般年輕人這麼高。(深-支援服務業-02)

體力，年紀大的尤其是女生，要扛重的東西比較沒辦法，可能要年輕人幫忙。(深-支援服務業-04)

2.銀髮員工對科技工作較陌生

銀髮員工對 e-mail、電腦文書處理軟體較不上手，影響銀髮員工的工作績效。

相對年輕人來說，會認為中高齡的工作績效其實是低的，執行力跟動作力都比較慢，...比如說可能針對科技的部分比較不熟悉，包括 e-mail，excel 等。(深-支援服務業-02)

3.銀髮員工對新事物的接受能力、學習能力和意願較低

銀髮員工對新科技或新工作模式的適應能力較差，以致影響工作效率。

他們會覺得說，我去工作就是求一份溫飽，他們就不會再往前進步，所以會用固有的工作模式來做現在的工作，可是因為世代已經不同，包括工作模式都在變更，他們可能沒有感覺到，所以就用原有的工作方式來做，可是有可能處理時間變慢，我簡單講，google 表單就可以在線上做統計跟問卷，可是很多中高齡的人還是習慣用紙本，紙本做完之後再回來做統計，其實很花時間，可是他們比較沒辦法接受年輕人講的新的方式，會覺得沒有安全感。(深-支援服務業-02)

(六)適合銀髮員工工作的企業環境

1.企業依照銀髮員工和青年員工的特質進行分工

部分企業考量銀髮員工具備圓融、耐性和敏銳度等特質，遂安排銀髮員工處理客訴、需要安撫顧客的工作。

遊戲軟體公司的後勤的客服絕對不會找中高齡去測試，一方面講是因為他不會，第二方面對這個敏銳度不足，就會把中高齡派去客訴抱怨處理，處理情緒這塊，因為中高齡也比較圓融，對很多事情會先觀察，再下手，一般年輕人比較缺乏的部分...速度型的，由年輕人來。(深-支援服務業-02)

做行銷的時候會按照產品，這個產品比較適合年紀大的人來介紹，老闆他其實會分，這個就變成上司要去觀察不同年齡層適合介紹哪一款，可以用產品來區分。(深-支援服務業-04)

2.任用主管根據銀髮員工的生活需求進行彈性排班

由於銀髮員工具有照顧家庭的需求，部分企業考量銀髮員工身體狀況、家庭需求排班。

有些中高齡員工，他的小孩已經大的，相對在工作上其實是願意付出的，現在比較有問題的是，小孩可能在成長期中高齡，會以家庭為重，在經濟上只是一個補貼的角色，比較不會想在工作上有太大的突破，在工作表現上有差異，積極度比較不夠，但相反的，年輕人就可以彌補這一塊，像一般來講，工時這件事情，工時是8點到4點，那年輕人可能會排4點到12點，讓年輕人值晚班，中高齡就值早班，會考量到中高齡的身體狀況。(深-支援服務業-02)

(七)績效評估

依不同客服中心制定的關鍵績效指標進行評核。

(八)薪資待遇

正職人員約 30,000 至 34,000 元，部分公司採用業績制，依客服人員表現分紅。

(九)升遷管道

表現優異的話務人員可擔任單位內組長，或晉身督導、經理等管理職。

(十)教育訓練

話務人員皆會進行職前訓練，在職中也會提供情緒管理、產品服務等相關教育訓練。

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工

企業考量銀髮員工善於圓融、善於安撫但不諳科技的特質，故安排銀髮員工擔任客訴處理工作，在青年員工方面，則運用青年員工熟悉科技產品的特質擔任科技商品的客服工作。

遊戲軟體公司的後勤的客服絕對不會找中高齡去測試，一方面講是因為他不會，第二方面對這個敏銳度不足，就會把中高齡派去客訴抱怨處理，處理情緒這塊，因為中高齡也比較圓融，對很多事情會先觀察，再下手，一般年輕人比較缺乏的部分...速度型的，由年輕人來。(深-支援服務業-02)

2.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整工作時數工作時段

企業考量銀髮員工偏好早班、照顧家庭需求，便安排銀髮員工從事早班工作，反之，青年員工偏好晚班、有經濟壓力需求，則安排至晚班工作。

有些中高齡員工，他的小孩已經大的，相對在工作上其實是願意付出的，現在比較有問題的是，小孩可能在成長期中高齡，會以家庭為重，在經濟上只是一個補貼的角色，比較不會想在工作上有太大的突破，在工作表現上有差異，積極度比較不夠，但相反的，年輕人就可以彌補這一塊，像一般來講，工時這件事情，工時是8點到4點，那年輕人可能會排4點到12點，讓年輕人值晚班，中高齡就值早班，會考量到中高齡的身體狀況。(深-支援服務業-02)

3.銀髮員工與青年員工擔任相同職務，且形成互相指導關係

部分企業為增進青銀之間的交流以及銀髮員工的科技能力，遂安排青年電話服務人員與銀髮電話服務人員一起參與企業客戶服務系統測試工作，青年員工指導銀髮員工學習如何使用新通訊軟體技術。

讓一些年輕人去協助企業系統測試，讓中高齡的人去加入群組，line，分享照片，email 或 google 表單等，讓年輕人帶領中高齡去學習科技產品的應用，這時候兩方都可以作交流跟教學。(深-支援服務業-02)



圖 21 電話服務人員工作照

八、賣場銷售人員

表 33 賣場銷售人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.活潑外向 2.樂於服務
	2.行為職能	1.體力 2.具服務熱忱 3.服從性高
	3.知識職能	自我學習
基礎職能	1.學術能力	科系不拘
	2.職場能力	1.團隊合作能力 2.自我形象管理 3.口齒清晰
產業相關職能	1.產業通用能力	1.商場環境維護 2.檢貨、理貨能力 3.庫存管理 4.商品包裝、陳列及促銷品換檔工作
	2.產業專門能力	顧客接待與需求服務
職業相關職能	1.職業專門知識	介紹商品特性、使用方法與限制
	2.職業專門技能	商品銷售能力
	3.職業專門要求	無特定執照

(一)職務屬性

商店銷售有關人員

(二)職務名稱

賣場人員、門市服務人員、賣場銷售人員

(三)工作內容描述

1. 負責介紹及銷售門市商品。
2. 提供顧客之接待與需求服務(如：電話諮詢、調貨、修改、包裝及退換貨處理)。
3. 負責商品進貨入庫、銷售管理及庫存管理。
4. 負責商品包裝、陳列及促銷品換檔工作。
5. 維持店櫃週遭之整潔。
6. 收集、建立顧客資料檔。

(四)銀髮員工工作優勢

1.銀髮員工的工作經驗較多，表達能力較好，有助於商品展售的表現

銀髮員工見多識廣、社會經歷豐富，因此，待人處事態度較青年員工圓融，因此，在商品的展售、解說上較青年員工具有說服力。

年長者對客人的態度會比年輕人來得好...年長者的工作歷練畢竟比較多，可能看的人比較多，所以在說話表達方面會比較婉轉，不會那麼直接。(深-批發及零售業-01)

2.銀髮員工的生活經驗可提供多元的商品銷售手法

銀髮員工豐富的生活經驗展現商品銷售的話術或手法上，透過銀髮員工結合生活經驗和商品的解說方式，可誘發顧客購買商品的慾望。

中高年齡層，至少 35 歲以上 40 歲以上，他們就不單單只是商品表上面或是民生日用品資訊，他就會告訴你很多日常生活的應用，什麼好用，在什麼狀況之下很好用，之前有過什麼東西，這個東西比起那個又更怎樣，在銷售部份靈活度會更高一些。(深-批發及零售業-02)

在酒的族群裡面年紀最小的可能就 20 出頭或 18 歲剛滿，可是像我們家的打過工，對酒類有興趣研究所以可以跟人家侃侃而談，你要烈酒或什麼酒，也有 18 歲在團隊裡面，去排班也會遇到 18 歲的人，同樣的這個族群裡有退休的高階主管，對紅酒、烈酒品味有投資一點，平常就有在喝。(深-批發及零售業-02)

3. 銀髮員工對新進員工的關懷可降低員工流動度

銀髮員工願意照顧新進員工，給予新進員工提點，有助於新人適應環境，進而降低員工的流動率。

媽媽或阿姨對新進的比較年輕的，是看待自己後輩那樣，的確是會，我跟你講那些要注意，那些要怎麼弄，會耳提面命... 當然剛進職場會陌生害怕，如果有 1 個長輩一直跟我們講，心理面的踏實感會比較多，在我們穩定新進人員這件事情上會有幫助。(深-批發及零售業-02)

4. 銀髮員工的銷售經驗可供青年員工學習

銀髮員工將自己的工作經驗分享給青年員工，而青年員工透過學習銀髮員工的銷售手法、話術，增進自己在商品展售的表現。

會互相分享一下，甚至於有一些像我剛剛講的，年紀輕的小朋友就會去聽，比較願意學習的就會聽阿姨媽媽們怎麼介紹，... 年輕小朋友如果運用這部份用的好的話，其實借力使力。(深-批發及零售業-02)

(五) 銀髮員工工作劣勢

1. 銀髮員工體力劣勢

銀髮員工因體力限制，故無力負擔較重的體力工作，故較少負擔粗重、需搬運的工作，大多安排至不需要體力、較簡單的工作。

說年輕人跟年長的人都各有自己優缺點，可能差異性體力上我覺得比較明顯... 年紀大的基本上不會分配粗重的工作，像進來跟出去 H 公

司都會有人看會員卡，或者是要看收據，會叫他們去做那種比較簡單的工作。(深-批發及零售業-01)

2.銀髮員工出於照顧家庭需求，在工作時間和時段的安排上限制較多

部分銀髮員工為照顧家人，偏好早班時段或彈性工作時間，較無法配合公司長時間工作。

也有很多媽媽帶小孩，小孩比較大了，她要一個比較彈性的工作時間，所以她5點以後不能上班，所以她就上早班。(深-批發及零售業-02)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.工作時間為彈性工時和排班制

在工作時間安排上，部分有提供半日班、全日班或假日班供員工選擇，適合需負擔家務或是有生活需求的銀髮員工。

4小時或8小時，以台灣來講是11個小時，所以我們都會有4小時跟7.5個小時，就是會有一個overlapping的時間，所以他們來上班要嘛排7.5個小時要不然就排4小時。(深-批發及零售業-02)

也有很多媽媽帶小孩，小孩比較大了，她要一個比較彈性的工作時間，所以她5點以後不能上班，所以她就上早班，類似這樣，假日有其他大人在，假日就可以配合...二度就業媽媽，多半二度就業看家裡狀況，大部份是早班比較多然後假日班...退休的不一定，他很彈性，甚至有些人習慣不要這麼早，就是排下午或晚上的，早上還可以去作作運動、爬爬山，下午再來，這是他人生規劃的另外一個階段。(深-批發及零售業-02)

2.企業重視第一線員工安全，願意聆聽第一線員工的工作需求

賣場服務人員須負擔商品的上架、擺設工作，但銀髮員工體力限制，較容易受傷，因此，重視第一線員工安全，且願意投資防止員工受傷的工作輔具的企業環境對銀髮員工的工作安全較有保障。

老闆有這樣子的想法，把第一線員工放在非常重要的位置，我們這些所有的場次、所有的業績全部都是靠這群人來營造，只要他們有任何需求...剛提到的防切手套，因為我們曾經前年的工傷意外裡面，刀傷偏高，我們就想有什麼方法，大家一起集思廣益，在什麼樣的狀況下發生切到手，可以怎樣預防，只要值得投資，買手套保護大家的手指頭，是不是刀傷意外就可以減少...下次要怎樣才能燙傷預防或減少，讓大家集思廣益的去想怎樣讓自己的工作變得更流暢、更順、更安全，這是大家一起努力的目標。(深-批發及零售業-02)

3.企業建立員工工作守則，維持工作環境秩序

青銀共事的工作環境中，不同世代的員工會因為觀念差異發生衝突，為此，已建立員工守則、維持工作環境秩序的企業有助於銀髮員工適應工作環境。

有年輕的有年長的，每個人想的不一樣，公司就要站在中間規定一條線不能超越，就能幫助這種不同觀念或不同世代都遵守，不要踰矩。(深-批發及零售業-02)

4.企業內部設立溝通管道，鼓勵員工發表意見

部分企業設有員工協助專線，當員工在一線工作遇到問題時，可以直接向上反映，且不需擔心事後影響。

我們講open door privacy覺得有心裡不舒服可以直接打電話給總務室，任何一個部門主管都可以申訴。我們公司的SOP比其他公司多很多，規範流程會多很多，我們提供給員工很多管道，不用擔心打電話，我的權利被剝削或怎樣，即便你不需要公司幫你處理，我們也有員工協助專線，也可以打電話去訴苦一下，但是什麼事都不會發生。(深-批發及零售業-02)

(七)績效評估

部分企業採用以團體的銷售表現考核人員績效，以鼓勵員工之間互相交流銷售經驗。

團體戰的意思是說可能有對這商品銷售很好經驗或技能的這個人可能會教他，讓他也銷售很好，所以不會單看個人業績，就叫團體戰。
(深-批發及零售業-02)

(八)薪資待遇

賣場服務人員平均薪資為 28,000 至 32,000 元，部分企業將商品知識建立程資料庫，賣場服務人員可透過內部資料庫自行進修，待考核通過後，即可獲得加薪。

內部有一套學習制度...自己可以看或在電腦上面學，只要學習時間達到標準，主管就會安排測試跟安排線上實習...如果他的表現又非常好，下一次調薪的時候自然而然他就會在名單上面。(深-批發及零售業-02)

(九)升遷管道

表現優良的賣場服務人員可向上擔任賣場經理、副理、主任等管理職。

前 13 家賣場有 13 個經理、13 個副理，每 1 個賣場平均有 2 個主任，這些幹部幾乎百分之 90-95 可能都是內部升遷上。(深-批發及零售業-02)

(十)教育訓練

1.企業內部有針對商品知識、食品衛生和職場安全提供定期教育訓練課程

因賣場銷售人員負責第一線商品展示、銷售工作，部分企業為增加員工對商品的理解、食品衛生規範和職場安全宣導，因此，企業內部定期提供線上教育訓練課程，以隨時更新員工的知識。

我們一年有 4 次教育訓練是偏線上同仁的教育訓練，4 次會有不同主題，主要範圍一定會 cover 到的部份就是一年 1 次，一定會有 1 次食品安全衛生...再來是職場安全...再來說商品展售部份。(深-批發及零售業-02)

2.提供員工交流平台，員工之間的經驗交流

企業為鼓勵員工之間互相學習，因此會定期舉辦交流會，讓員工各自展現、分享自己的銷售手法供其他同儕切磋學習。

我們會給他們題目，讓員工自己分小組做出一些比如這群人是洗衣服、衣品類東西賣得非常好，他們就把他們經驗拿來跟其他同仁分享。
(深-批發及零售業-02)

(十一)青銀共事工作模式

1.銀髮員工與青年員工組成工作團隊

部分企業安排銀髮員工和青年員工組成工作團隊，共同負責同一部份商品的銷售工作。

公司每天的展示品每天都在換，所以沒有辦法很精準計算你做多少業績、他做多少業績，當然是要整個團隊一起 promote... 團體戰的意思是說可能有對這商品銷售很好經驗或技能的這個人可能會教他，讓他也銷售很好，所以不會單看個人業績，就叫團體戰。我們這樣講好了。(深-批發及零售業-02)

2.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整雙方工作時數和時段並有固定交流時間

部分企業的賣場服務工作為排班制，企業考量青年員工和銀髮員工各有偏好的工作時段，遂依其偏好安排工作時間，但仍保留一段共同合作時間。

4 小時或 8 小時，以台灣來講是 11 個小時，所以我們都會有 4 小時跟 7.5 個小時，就是會有一個 over lapping 的時間，所以他們來上班要嘛排 7.5 個小時要不然就排 4 小時。(深-批發及零售業-02)

2.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工

門市銷售工作需對應到不同屬性的產品或客群，企業依照青年員工和銀髮員工具有的特質差異安排不同工作內容、商品等，以活用青、銀員工的特質。

年輕人當然也有他的優點，他們對 3C 產品確實比年長者來的吃香... 年輕的人可能還是會給他比較耗體力的工作... 年紀大的基本上不會分配粗重的工作，像進來跟出去 H 公司都會有人看會員卡，或者是要看收據，會叫他們去做那種比較簡單的工作。(深-批發及零售業-01)

今天 demo 到音響、耳 mic，這些對年輕人來講很快，3C 產品，但是這群小朋友很可愛... 你就會遇到很多人不會用鍋子，不會煮飯... 對於洗衣精等東西，他們介紹的很單純商品列表上面資料給他的東西，可能沒辦法延伸... 35 歲以上 40 歲以上，他們就不單單只是商品表上面或是民生日用品資訊，他就會告訴你很多日常生活的應用，什麼好用，在什麼狀況之下很好用，之前有過什麼東西，這個東西比起那個又更怎樣，在銷售部份靈活度會更高一些。(深-批發及零售業-02)



圖 22 賣場銷售人員工作照

九、餐飲服務人員

表 34 餐飲服務人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.貼心 2.親和力 3.性格隨和 4.謹慎細心
	2.行為職能	1.主動積極 2.抗壓性強 3.反應快 4.體力好
	3.知識職能	做事有條理
基礎職能	1.學術能力	高中職以上，不拘科系
	2.職場能力	1.團隊合作能力 2.外表整潔 3.口語表達能力 4.衝突處理能力
產業相關職能	1.產業通用能力	1.餐飲服務能力 2.餐具刀叉相關知識
	2.產業專門能力	1.餐點解說能力 2.餐前準備(備料)能力 3.服務顧客用餐能力 4.餐後服務能力
職業相關職能	1.職業專門知識	1.瞭解企業文化 2.職業安全衛生相關規範 3.食品安全衛生相關法規
	2.職業專門技能	1.廚房、收銀和其他設備使用方式 2.器皿保養清潔、環境維護 3.上菜、撤菜流程 4.庫存管理能力
	3.職業專門要求	無特定證照需求

(一)職務屬性

其他餐飲服務人員

(二)職務名稱

廚房人員、內外場人員、餐飲服務生

(三)工作內容描述

1. 接受顧客點單、跑單、擺盤、送餐及聯繫內外場。
2. 負責客人帶位、倒水、點餐等工作。
3. 用餐環境清潔、收拾碗盤與器具清洗。
4. 餐廳結帳、收銀等。
5. 第一線顧客安撫，處理客訴。

(四)銀髮員工工作優勢

1.部分銀髮員工過去具有煮飯技術或餐飲服務經驗，對餐飲服務工作較易上手

部分銀髮員工因過去有在餐廳工作，或是料理家務的經驗，因此，受到餐飲業者的喜愛。

年紀比較大可能在切菜刀工上天生已經培養幾十年下來的經驗，所以我們個分店如果有一些年長人力比較需求，我們都蠻歡迎二度就業婦女，或是有一些餐飲經驗的，或者本身有在廚房料理的。(深-住宿及餐飲業-01)

2.銀髮員工的親和力較佳，適合服務客群的工作

銀髮員工的親和力佳，因此，在顧客招待上，服務態度較青年員工更為優秀，受到任用主管和顧客的肯定。

所謂知識貢獻就是說他可能是其他不同領域，應該說銀髮工作者最重要的是親切，對我們餐飲工作來說這個特質是一定要的親切感，這是在現在年輕人身上完全看不到的。(深-住宿及餐飲業-02)

老的好，我們被客戶說我們早班收銀是最好的，晚班的說真的很不想來吃。(深-住宿及餐飲業-03)

3.銀髮員工的工作穩定度較好，是餐飲服務人力的重要來源

餐飲服務業的人員流動率高，而銀髮員工對工作的高忠誠度，若非身體因素，否不輕易離職的特性，成為餐飲服務業喜愛進用銀髮員工的原因之一。

他的穩定度高，穩定度高誠如我剛剛講的，他們會離開原因真的是因為身體因素，逼不得已他做到因為身體健康因素才離開。(深-住宿及餐飲業-02)

4.銀髮員工的敬業態度、主動能力較青年員工好

銀髮員工的工作主動性、積極度較高，願意主動處理餐廳內瑣碎事務，是店長管理餐廳時的重要助力。

店鋪銀髮者下班還會過來幫店長巡店，下班經過甚至只是去買個菜，就會拖著菜籃進來說碗沒有說，跟阿弟說收一下，他們會這樣，真的這是我們在餐飲工作很看重的隱藏的實力。(深-住宿及餐飲業-02)

我們老一輩的55歲以上，只要閒著有時間就會作，就是這樣。(深-住宿及餐飲業-03)

5.銀髮員工培訓時間較長，後期的工作表現和成長能力仍相當可觀

銀髮員工初期工作學習能力略低於青年員工，因此，企業需投入較多的教育成本教導銀髮員工，然而，待熟悉工作技能後，銀髮員工的成長能力、對企業的貢獻度頗受任用主管的肯定。

正常成年人貢獻的值是1，可是銀髮者再怎麼努力做出來可能只有0.8，這是初期進來0.8，但是工作3年5年之後可能會變成大於1的效果，所以我們公司是放在3年後或5年後的成長值。(深-住宿及餐飲業-02)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工的性格固執，不容易接受新事物

銀髮員工的已形成的既定觀念較難改變，遂在服務現場上，可能因觀念

差異而與任用主管發生衝突。

年紀比較大的人進來，但是困難點是這個人觀念要正確，一般年紀大的人比較固執，所以我覺得不是這麼容易，這個主管容易接受新東西，如果你中間的過程沒有更新，這樣的一個人...(深-住宿及餐飲業-01)

大部份銀髮者會離開要嘛真的因為身體健康，或職場上跟店長的衝突，衝突就是年輕店長在管理他們，銀髮者就是固執、講都講不聽或有他們的成見，會覺得店長怎麼可以這樣做，他們覺得很奇怪。(深-住宿及餐飲業-02)

2.銀髮員工是否有足夠體力應付餐飲服務工作任用主管重要考量

餐飲服務工作需要長時間活動，然而，銀髮員工的體力、活動力較青年員工不佳，因此，任用主管在僱用銀髮員工上，首要考量銀髮員工體力是否可以應付餐廳工作。

身體健康最重要，所以有時候真的有些找不到工作，可能是膝蓋或什麼問題，我們面試中心在3樓，所以有時候我都會看，如果他爬樓梯已經不穩或來面試的過程他爬上來ok不ok，他們就會說很累很喘，我會說因為餐飲工作每天都要走，你受得了嗎?(深-住宿及餐飲業-02)

3.銀髮員工對科技產品的陌生增加銀髮員工工作壓力

銀髮員工對科技產品不易上手，因此，收銀工作上，偶有發生不熟悉收銀系統，導致降低人員服務效率，除招致顧客抱怨以外，也降低銀髮員工的工作自信心。

部份離職率第二高是對現場的電子科技不是排斥，但是沒辦法吸收...是因為現在的結帳方式太多、優惠活動很多，有些銀髮者在工作，客人跟他說要用line pay，他說幹嘛吓我，他們說為什麼不能收現金，你給我多少我找你多少，很多銀髮工作人員就很痛苦，因為有的用信用卡，有的不用簽單有的要簽單，他們會搞混，甚至於導入的同時間有很多大量的優惠活動，大量優惠活動就是要掃條碼，掃條碼有時候會卡在那邊，卡在那邊電腦介面就會卡住，一卡住他們就會緊張，一緊張面對客人他們可能輕鬆自在，但是面對螢幕他們就會害怕。(深-住宿及餐飲業-02)

4.銀髮員工仍習慣用傳統威權心態管理新進員工，造成世代之間的衝突

部分銀髮員工擔任管理職時，仍習於使用打罵管理方式帶領新進員工，以致新進員工和銀髮員工發生衝突。

管理方是沒辦法 update 沒辦法更新，比如說以前是打罵或辱罵，你就會看到很多銀髮工作者的管理者現場是罵的方式，現在年輕人你罵他，他哪會理你，罵就走了，158 塊我換一個地方做就好了，我還在你這邊做？所以這是銀髮管理者現在最重要的問題，你跟他講、教育他，他知道，但是知道跟做不一樣，他們還是習慣打罵的方式，到後面我們會有一種狀況就是有銀髮管理者的店鋪，人員永遠補不足，而且會一直流失人員，店鋪的狀況會不穩定，除非這個銀髮者有辦法慢慢改變。(深-住宿及餐飲業-02)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.提供機器、工作輔具，或簡化工作流程以協助銀髮員工工作

鑒於餐飲工作的繁重和人力短缺問題，部分企業為打造適合銀髮員工工作的環境，遂透過設置洗碗機、自動點餐 APP，或是簡化收銀手續、放大螢幕字體等措施，協助銀髮員工對工作快速上手。

我們的角度是怎麼樣去設計我們流程，我們可能不需要這麼多的人力，去調整我們的工作模式，譬如我們可以用機器來取代一些人力的快速... 它不是取代人力，是補找不到人的缺口，我還是需要這麼多人，是說有這 APP 之後，有些機器可以不用人力，我可以少請人力，可能本來 10 個人，現在只要 7 個人，但是我不會因為用了這樣子，然後就叫人離職，不會這樣子。(深-住宿及餐飲業-01)

人力較多，有些營業好的店，會有一些洗碗機來消化，沒有分青銀，也沒有分專一工作。(深-住宿及餐飲業-01)

我們來講 POS 機的操作，我們公司去年已經投入大概 1 千多萬把設備全部更新，現在更新的介面屬於字體比較大，有一部份是為了銀髮族專門做的，第二個是把以前方式做整合，就是介面比較簡單。(深-住宿及餐飲業-02)

2.在銀髮員工工作現場安排輔助人力，以隨時支援銀髮員工

企業考量銀髮員工在第一線服務現場可能遭遇人力不足或其他問題，遂在工作現場配置一基層主管，以隨時支援第一線銀髮員工。

一般會配置1個值班，有什麼問題就請值班處理，我們都會配置1個值班，就是配置1個小主管，值班身分的pay會多一點點。(深-住宿及餐飲業-03)

3.提供銀髮員工工作面臨的問題設計教育訓練課程

企業根據第一線人員會面臨到的問題，提供解決方法，並納入培訓教材中，以供銀髮員工學習。

是被客人罵，客人會說你動作怎麼這麼慢，大部份這個要透過培訓，公司會下一些成本的培訓，讓他覺得起碼在第一線不會害怕，第二個在客人部份會教他們說看到客人快生氣，就說不好意思稍等一下，就趕快請人家幫忙，通常客人看到你笑笑的就不會生氣。(深-住宿及餐飲業-02)

4.提供銀髮員工向上晉升、擔任管理職的機會

部分企業為鼓勵銀髮員工投入工作，針對挑選表現優良、累積一定資歷的銀髮員工拔升為分店的總管理者，負責所有店鋪的經營工作。

很多銀髮者不希望做這樣工作，不希望被定義成這一塊，甚至有一些會希望有目標有想法，在我們公司提供他們升遷管道，做一做之後會有往上晉升的機會，所謂往上晉升是你做久了會熟練，很多年輕的進來變成你在教他們，教育久了就會有你的知識...你做一做之後可以把這個知識跟工作經驗變成你自己的資產，有這個資產之後，我們這個店鋪就委任給你，讓你去經營，我們是直營公司，我是信任你就把這個工作，這間店鋪投資1-2千萬交給你經營，反過來他們對於經營就更會有方法。(深-住宿及餐飲業-02)

5.針對銀髮員工的工作特性和生活需求重新設計職務

考量銀髮員工的生活需求，部分企業設計一縮短工時、彈性上下班時間但薪資降低的工作機會，以吸引銀髮員工進入企業工作。

我們公司就會有專門為銀髮者開設的正職，我們叫做固定6小時，一天只上班6小時但是公司還是跟你簽合同，你還是正職但是薪水不可能像一般正職這麼高，但是你月休數還是8-10天，但一天就上班6小時，你可以固定，你要上早就上早，要上晚就上晚，我們今年推出的。
(深-住宿及餐飲業-02)

(七)績效評估

餐廳服務滿意度外部指標為顧客反應、顧客評價、客訴量或顧客滿意度，內部則由人資或任用主管依表現、出勤狀況做考核，不因年齡採用不同的考核標準。

我不會因為你資深，考核就不同，不會因你年紀大，考核就不同。
(深-住宿及餐飲業-01)

(八)薪資待遇

正職人力薪資為 23,800 到 45,000 元，部分企業有提供全勤、三節獎金；兼職人員時薪約 158 元以上。

(九)升遷管道

1.兼職人員轉為正職工作，並向上擔任領班、店長或後勤管理者

兼職餐飲人員可轉為正職、並擔任餐廳領班、副理或店長等管理職務。

服務員，訓練員，再來就是值班，我講的是我們 part-time，正職要從公司訓練出來全部都是值班的職位。(深-住宿及餐飲業-03)

他可能做 10 年的兼職，但是已經有一定的經驗跟能力，因為小孩子長大了，你覺得有時間可以做全職，我們會把你 10 年的經歷考慮進來。(深-住宿及餐飲業-02)

2.部分企業提拔表現優良的銀髮員工成為分店店長，負責全店的經營管理

部分分店從銀髮第一線餐飲服務人員中，挑選表現優良且具有經驗的銀髮員工為分店店長。

你做一做之後可以把這個知識跟工作經驗變成你自己的資產，有這個資產之後，我們這個店鋪就委任給你，讓你去經營，我們是直營公司，我是信任你就把這個工作，這間店鋪投資1-2 千萬交給你經營，反過來他們對於經營就更會有方法。(深-住宿及餐飲業-02)

(十)教育訓練

1.企業每月開設進修課程，提供職前訓練、經營管理課程

部分企業將第一線餐飲服務設計標準作業流程，並在職前訓練中教與新進人員，此外，部分企業每月亦會開設進修課程，提供銀髮員工自我進修的機會。

...我們每個月都會開課程，這個課程是只要店長推薦你來上就可以來上，這個課程可能是在職前研修，這些店鋪、總公司都會做，針對正職或全職，兼職也有但是兼職是店長覺得你比較好可以來上，這些成本是店鋪吸收，你來上課，很多是上課後會認同公司，可能做一做就會轉換，甚至於有些管理課程，他會慢慢進階式一步步上去。(深-住宿及餐飲業-02)

SOP 一定要，SOP 都是公司給的，SOP 都是公司制定的，一般餐飲業不管哪一個，包含社會上很多工作，SOP 都是公司制定，我們按照 SOP 做教育訓練，熟能生巧就會有速度。(深-住宿及餐飲業-03)

2.企業每月開設進修課程，提供職前訓練、經營管理課程

企業蒐集銀髮員工第一線工作遇到的問題和解決辦法，並製作課程工銀髮員工學習。

是被客人罵，客人會說你動作怎麼這麼慢，大部份這個要透過培訓，公司會下一些成本的培訓，讓他覺得起碼在第一線不會害怕，第二個在客人部份會教他們說看到客人快生氣，就說不好意思稍等一下，就趕快請人家幫忙，通常客人看到你笑笑的就不會生氣。(深-住宿及餐飲業-02)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整兩者的工作時數工作時段

部分企業依照銀髮員工工作時間需求安排上班時間，並以青年員工去補足銀髮員工無法工作的時段。

因為我們廚房的一個工作，它沒辦法太多年紀大的人，一定要青銀搭配在一起，因為畢竟反應也好，……倘若一家店年齡層差 2~30 歲是有可能的，因為現在 18 歲，90 年次的小朋友已經出來了！所以 18 歲~50 歲就差快二個世代，所以我們廚房的配置通常就 1~2 名中高齡，這種我們會讓她固定一個班，不用輪班，因為如果 4~50 歲大多要上到晚上 10~11 點，體力以及家庭的部份就很難兼顧。但我們基本上一定要輪班，這種不能輪班的人，我們在應徵時就有人數上的限制。(深-住宿及餐飲業-01)

2.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工

餐飲服務人員雖於職前訓練中，皆須學習所有的工作技能，然而，任用主管仍會依照銀髮員工的工作特性作任務分配。

他沒有其他工作，他就是接客人、外面的收碗、引導客人，...我們的工作流程會改變，...你一定都要學，但是很多銀髮者來了做久了都會，只是其他崗位的動作比較慢，我們就讓他做專一的位置，差別在這裡。(深-住宿及餐飲業-02)

3.銀髮員工轉任監督職或行政單位

企業為保留優秀銀髮員工的工作技能，遂提供內部升遷管道，或是鼓勵銀髮員工帶領青年員工從事接班人計畫，以保留銀髮員工的工作經驗。

你做一做之後可以把這個知識跟工作經驗變成你自己的資產，有這個資產之後，我們這個店鋪就委任給你，讓你去經營，我們是直營公司，我是信任你就把這個工作，這間店鋪投資 1-2 千萬交給你經營，反過來他們對於經營就更會有方法。(深-住宿及餐飲業-02)



圖 23 餐飲服務人員工作照

十、照顧服務員

表 35 照顧服務員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.樂於服務 2.同理心 3.誠實 4.耐心
	2.行為職能	1.個案家屬溝通 2.其他醫護人員溝通
	3.知識職能	1.團隊合作能力 2.自我管理
基礎職能	1.學術能力	科系不拘
	2.職場能力	1.國、台語能力 2.文書處理能力 3.遵守醫療倫理
產業相關職能	1.產業通用能力	1.基礎護理、衛教知識 2.身體照顧服務知識
	2.產業專門能力	1.急救知識 2.病人看護知識
職業相關職能	1.職業專門知識	1.個案管理能力 2.個案健康狀況評估
	2.職業專門技能	1.簡易醫療器具(如：抽痰器、血壓計)操作能力 2.個案清潔與沐浴 3.輔導個案維持或增進日常生活活動能力 4.家務和庶務服務 5.個案營養管理
	3.職業專門要求	1.照顧服務員訓練結業證明書 2.高中(職)以上學校護理、照顧相關科(組)畢業 3.照顧服務員職類技術士證

(一)職務屬性

服務及銷售工作人員

(二)職務名稱

照顧服務員、居家照顧服務員

(三)工作內容描述

1. 在醫療機構、社會福利機構或居家照顧病患。
2. 為病患翻身、捶背、擦拭身體、更衣、扶持上下床及散步等等。
3. 照顧病患飲食、服藥及打點滴等等。
4. 整理病床、送洗病患衣物。

(四)銀髮員工工作優勢

1.照顧服務人員通過政府培訓課程並通過檢定後即可就職，對學經歷要求不高

照顧服務人員入職時皆須具備培訓合格證明，因此，二度就業、有意轉職的銀髮人員可藉由參與課程，通過考試後即可進入照顧產業。

*中年婦女因為他學歷背景可能比較低，不太可能再回到辦公室的環境，所以這樣的工作他的背景是可以適合的，只要體力可以去受過訓。
(深-醫療社工-01)*

2.銀髮員工過去的工作經驗可運用於工作

部分銀髮員工具有業務、餐廳或家務工作或看護經驗，可適應同時負責不同個案，或病患生活照顧(如吃飯，擦澡)的需求。

以前工作背景就是業務，常在外面跑，居服員的工作型態也是常在外面跑，今天早上跑2個案家，下午跑2個案家，...以前可能從事廚師行業，對備餐就非常駕輕就熟，以前可能甚至是在醫院曾經待過，過過看護，或以前曾經幫隔壁鄰居顧了10年。(深-醫療社工-03)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.照顧工作需耗費體力，因此，銀髮員工的體力因素為首要考量

照顧工作為第一線接觸病人的工作，在工作上，需協助病人翻身、起坐等工作，若銀髮員工體力不足，則可能影響工作，甚至發生職災。

居服員就會要，因為如果超出他體力負荷就會衍生職災的問題(深-醫療社工-01)

2.銀髮員工較難拿捏醫療倫理和服務的界線，需旁人提點

銀髮員工對照顧工作的專業性、服務界線認知較不足，多透過過去的生活經驗應付工作需求，可能導致工作表現有違專業需求，故需任用主管隨時提點。

是老年人他有自己的經驗跟自己的人生觀念，會比較固執一點。(深-醫療社工-01)

對他來講東西比較沒那麼快吸收進來，他會比較停留在自己的感覺，包括過去做事的感覺...舉例如果他去幫忙洗澡，他就有自己洗澡的方式，那只要不超越我們認為不可以的範圍，其實用自己的方式是ok，更何況居服員是自己出去單打獨鬥...去人家家裡，環境都不一樣，個案不一樣要服務的內容也都不一樣，每個居服員做事習慣的方式也都不一樣，所以那個別化相對都會比較高。(深-醫療社工-01)

可能他成長背景習慣了，可能覺得沒關係，順道幫個忙，他觀念可能這樣子，所以我們要調整他的觀念，有時候我們會教導服務員今天讓人家尊重你是一個專業的話，那你就要把專業分際先出來，今天要有能力跟家屬明確的說為什麼這件事情不能你叫我做我就做，你叫我遛狗我就遛狗，說為什麼不能這樣...(深-醫療社工-03)

3.銀髮員工對科技工具、文件或政府法規的理解能力較弱

由於照顧工作需和社工、家屬等多單位溝通，且督導出於管理需要，惠要求照顧服務員學習填報服務表，然而，銀髮員工對溝通工具、文書處理軟體或政策法規規定等較不易上手，需花費較多的學習時間。

聯繫的事情要靠手機靠line，甚至要讓服務員學習怎麼填列服務報表，怎麼樣去瞭解一些政府規定，這部份可能對年長服務員相對比較吃力，相對但是久了他們也都摸熟了。(深-醫療社工-03)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.企業保障銀髮照顧服務員，另有投團體保險

部分企業為因應銀髮員工的體力限制，除一般社會保險以外，另有投保團體保險以保障銀髮員工。

還好有團保，...可是就是職災問題，畢竟年紀大反應力有限制。(深-醫療社工-01)

2.提供照顧服務員從事臨床工作時所需的工作輔具

部分企業考量銀髮照顧服務員搬移病人時，恐因施力不當而造成傷害，遂提供移位機等輔具，協助銀髮照顧服務員工作。

因為我們本身有做輔具，所以用我們的專業來減輕大家的照顧負擔，比如說移位機等等我們都有。(深-醫療社工-03)

3.企業定期舉辦員工活動，促進員工之間的感情

部分企業為增進員工之間感情，定期辦理烤肉、員工旅遊等團體活動。

員工旅遊或節慶活動或尾牙這些東西都是大家一起，像中秋節烤肉，我們也把服務員邀請回來，大家一起同樂同歡，所以年齡有差異，但彼此感情上會隨著你在工作的持續互動，會產生一些工作上的情感、夥伴關係。(深-醫療社工-03)

(七)績效評估

依個案服務滿意度、督導訪視結果及相關工作統計進行考核。

(八)薪資待遇

照顧服務員計薪方式分為月薪制和時薪制，月薪制約 30,000 至 33,000 元，居家照顧員多以時薪計算，約 200 元以上，若有相關執照則有額外加給。

我們本身有一些在制度上面對服務員有一些激勵，比方說我們會有簽約或薪資加給，服務員都是時薪，居家都是時薪，可能你今天去考一個證照在幫你多加證照加給，跟我們簽約，時薪再多給一些加給，工作時數達到什麼樣狀態再給你一個交通加給。(深-醫療社工-03)

(九)升遷管道

資深居服員可晉升督導、單位主管或機構負責人

(十)教育訓練

任用主管會定期召開內部檢討會議，與銀髮照顧服務員討論個案狀況。

定期把居家服務員找來開會，我們年輕的輔導員要跟年長的服務員開會討論。(深-醫療社工-03)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工擔任監督職，指導銀髮員工工作

在照顧工作上，青年員工因具有學經歷，大多擔任管理職，而銀髮員工因二度就業關係，故多從事第一線照顧服務工作，形成青年主管帶領銀髮員工的狀況。

主管是年輕者，來的是比較資深的，有的時候我們就會妥協，因為人不夠很辛苦，1 比 6 個，1 個老師要帶 6 個學生，缺 1 個的時候就 1 個要顧 12 個，壓力很大，所以一些年輕主管會試著妥協去用，當然我覺得這也是年輕主管要學習的歷程...(深-醫療社工-02)

年輕人投入居家服務或照顧服務的第一線工作還是很少，可是投入督導、居督工作算比較偏高，因為照顧人要幫他翻身拍背這件事情...所以中高年齡還是會集中在直接照顧這一塊，年輕在管理這一塊，這個趨勢目前看起來不太會改變。(深-醫療社工-03)



圖 24 照顧服務員工作照

十一、安全管理人員

表 36 安全管理人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.親和關係 2.主動積極 3.個人品格操守 4.觀察力強
	2.行為職能	1.壓力容忍 2.高度警覺心 3.體力好
	3.知識職能	1.自我提升
基礎職能	1.學術能力	不拘科系
	2.職場能力	1.溝通協調能力 2.危機處理能力
產業相關職能	1.產業通用能力	1.人員出入建物或處所的管理 2.車輛進出指引能力 3.識別可疑人員及行為
	2.產業專門能力	1.對異常事件採取反應措施 2.運用溝通及人際關係技巧，包括清楚說話與提問 3.遵守機密性、隱私權與安全原則
職業相關職能	1.職業專門知識	1.使用生物辨識設備與系統 2.使用監控電子通報設備 3.維護維護保全系統及安全資訊 4.犯罪預防能力
	2.職業專門技能	1.設置監控資料與資訊 2.針對資料與資訊內容採取反應措施
	3.職業專門要求	1.汽、機車駕照 2.保全人員講習合格證書 3.沒有前科紀錄

(一)職務屬性

保全及警衛人員

(二)職務名稱

保全、系統保全、保安服務工作人員、警衛

(三)工作內容描述

1. 依班表巡邏建築物與周遭環境，確保門窗安全。
2. 回應警報器並且調查引起警鈴的原因。
3. 保護被保全之人或物的安全。
4. 由監視器畫面監看出入份子，以確保建築物安全。
5. 給予意圖不良人士或入侵者警告，必要時使用武力。
6. 提供客戶全方位的大樓綜合管理服務，如：收發信件。
7. 保護所運送之貴重物品或金錢安全抵達目的地。

(四)銀髮員工工作優勢

1.具有當兵經驗的銀髮員工受到企業歡迎

對安全管理業者而言，職業軍人退伍者在體能、財務狀況優於其他銀髮求職者，且對維安意識較強，因此，相當受到企業歡迎。

最討喜的類似像軍中退下來的，那種人最受歡迎，體能好反應又好，他又有退休金，所以薪水的財務壓力比較小一點，如果到銀行去，銀行保全也會幫忙做一些接待招呼。(深-資訊服務業-01)

2.銀髮員工的工作經驗可協助處理社區日常事務

安全管理人員需處理社區日常生活、不同客戶之間的溝通等工作，適合已有一定社會經驗的銀髮員工。

需要很多的 base knowledge，包含人際溝通、問題處理，還有社區裡面大大小小問題都要 handle，這年齡在中高齡就會有優勢... (深-資訊服務業-01)

3.安全管理人員工作不需長時間消耗體力，適合體力有限但耐性佳的銀髮員工

對企業而言，安全管理人員在職務需求上多要求一定體力，然而，在實務工作上，安全管理人員多為待命型工作，因此不需要長時間耗費體力，適合體力有限但可久站、有耐性的銀髮員工。

55 歲、60 歲應該都還 ok，因為保全現在給人家感覺是一個勞力的工作，但是他的勞力跟真的去做工地需要體力的活，其實還是不太一樣，最主要是台灣的治安算不錯，也很少保全需要去追小偷。(深-資訊服務業-01)

保全業的時間這麼長，就在一個地方，年輕人你說能坐得住的很少。(深-支援服務業-01)

4.對業者而言，銀髮員工若有服務業、軍職的工作經驗，有助於提升銀髮員工從事安全管理工作上的表現

安全管理人員的業務範圍涉及住戶一切大小事情，因此，對企業而言，若銀髮員工過去具有服務業、軍職等背景，其工作經驗運用在安全管理工作上可得到額外的效益。

...以前在五星級飯店當經理，因為年紀大退休下來工作，如果整天去玩會坐吃山空，他就來做保全，我們知道他的屬性，我們就安排他在比較高檔次的社區裡面當組長，游刃有餘...他花了短短半年時間讓裡面住戶大大小小，連哪隻狗要生，哪隻貓要幹嘛都撩若指掌。(深-支援服務業-01)

不是所有退伍軍人對役下來針對電子設備都那麼熟悉，因為有的從頭到尾從年輕到老都帶兵，也沒有做過什麼文書作業，從頭到尾都殺，可是他很厲害，把他擺在車道，這個社區不管多少台車全部都記的清清楚楚，他會特別 10 點多比如值晚班 10 點多，這台車子要出去，他會先跟櫃台確認某某先生要出門嗎？他會看電視有進電梯，因為這個時間不該出門的出門，他會反應。(深-支援服務業-01)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.安全管理人員有從業年齡不得超過 70 歲

根據現有的法規，安全管理人員年齡不得超過 70 歲，限制銀髮員工的工作時間。

以在警政署的明文規範就是 70 歲，頂多可以接受保全人員的年齡是 70 歲，超過 70 歲的不用講。(深-支援服務業-01)

2.銀髮員工不諳於使用電腦技術

銀髮員工過去較少接觸過資訊教育，因此，對電腦科技抱持陌生且拒絕的心態。

當時他的教育時空背景沒有這個，所以他出社會工作接觸這個也不多，只要碰到電腦操作等等之類的，他就會退避。(深-支援服務業-01)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.企業已對安全管理人員建立完整的教育訓練制度

由於安全管理人員的流動率高，故企業為協助新進人員快速上手，故建立完整新進的教育訓練課程，以協助新進人員上手。

因為保全是人力比較缺乏的，所以一天到晚在應徵，缺員人力幾乎永遠補不滿，在這情況之下只要他願意進來，願意接受訓練大概都 ok，公司非常注重教育訓練。(深-資訊服務業-01)

2.社區內的的安全管理工作工作性質較單純，適合銀髮員工

安全管理的工作地點因客戶需求而定(如銀行、商辦等)，然而，一般住戶、社區內的安全管理工作較為單純，不需要耗費太多體力，適合體力較差的銀髮員工。

現在做警衛的體力也不會負擔太重，... 各個普遍接觸基層來講的話，他們在那邊大部份是休息，也不用站崗，跟當兵的站崗不太一樣，所以體力上沒有太大消耗。(深-資訊服務業-01)

社區保全相對年齡會比商用保全高一點。(深-資訊服務業-01)

所以以社區警衛、駐衛警來講，對中高齡來講應該是比較大的缺口，比較大的就業機會。(深-資訊服務業-01)

3.任用主管隨時聆聽第一線人員需求，且願意協助第一線人員處理糾紛

由於安全管理人員須面對不同住戶之間的衝突，因此，若任用主管願意聆聽第一線人員需求，協助處理用戶糾紛等問題，有助於銀髮員工適應工作環境。

...我們的同仁，車道的跟櫃台的年紀差快10歲，車道的年紀在65歲，櫃台的年紀在54歲左右，我才40幾歲，所以我會投其所好，以前當兵當久了會投其所好，為什麼？會知道這個人屬性是什麼，盡可能用一些技巧性讓他覺得我們跟他是同一夥的，我常常跟保全講你們什麼事情都不用管，只要把櫃台顧好，剩下的我處理，第一個他們不用面對很多事，我常常把這個話掛在嘴邊，就是無時無刻讓他知道你有事情就找我，住戶可能當下跟你有些為難或幹嘛，都沒有關係。(深-支援服務業-01)

(七)績效評估

以工作的態度來做優先考量，若在職期間，有取得相關證照，則會視其情況來調整薪資。

(八)薪資待遇

28,000 至 35,000 元，因執勤的單位、持有的執照予以調薪。

商用保全通常要求素質會比較高一點，社區當然有不同等級，像帝寶那種團隊很多都是特勤出身，薪水可能就很高，相對在體能跟各方面要求會比較多，一般談的社區保全就是一般住的房子，一般社區大概就比較不要求。(深-支援服務業-01)

(九)升遷管道

第一線基層人員若表現良好，則可晉升保全組長、總幹事或公司幹部督導

會問他需不需要公司給你更好的在職訓練？就會安排走總幹事這條路，安排去職訓局或協會上總幹事課程，去考取總幹事證照，報備內政部核可來從事管理服務人相關工作。(深-支援服務業-01)

(十)教育訓練

安全管理人員工作前須接受教育訓練，每個月必須有 4 個小時在職訓練。

上班之前要有一定時數受訓教育，還要發證照。(深-支援服務業-01)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依員工特性、專長分工

在第一線安全管理的人員調度上，任用主管依照銀髮員工和青年員工的特性(如性格、工作技能)做工作分配。

在職場上是可以的，可是實際上有點出入，有年紀的就是人家講老人病，愛念、碎碎念、雜念，所以通常會把這樣的同仁安排在車道... (深-支援服務業-01)

當然在做人員調度也知道，明知道這裡要用電腦，你調一個不會用電腦的來，不是自找麻煩?所以盡可能去配可以合這裡的人，當一個場地有一個40多跟塊60歲的人要協調，一定很簡單，2個人專長要互補。性。(深-支援服務業-01)



圖 25 安全管理人員工作照

十二、產品維修人員

表 37 產品維修人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.好奇心 2.解決問題能力
	2.行為職能	1.主動積極 2.自我管理 3.團隊意識 4.細心謹慎 5.手指靈巧
	3.知識職能	1.瞭解產品市場狀況 2.掌握產品最新知識
基礎職能	1.學術能力	機械、工程和電子科技相關科系畢業
	2.職場能力	1.表達能力 2.問題分析 3.檢測技巧
產業相關職能	1.產業通用能力	1.維修工具使用 2.產品檢修、維護 3.製作維護、維修登記報表
	2.產業專門能力	1.產品製作原理 2.零組件知識
職業相關職能	1.職業專門知識	1.故障點診斷概念 2.生產設備組裝知識
	2.職業專門技能	1.維修設備操作能力 2.產品故障排除
	3.職業專門要求	1.製造業：數位電子技術士、配電線路裝修 2.醫療保健及社會工作服務業：長期照顧輔具供應人員資格訓練 3.其他執照：家具木工、門窗木工、裝潢木工、建築工程管理、建築物室內裝修工程管理、農業機械修護、升降機裝修、機器腳踏車修護、汽車修護、機械加工、機電整合等職類技術士證

(一)職務屬性

技藝有關工作人員

(二)職務名稱

產品維修人員、維護技術員、維修工程師、維修檢測工程師

(三)工作內容描述

1. 負責設備或產品的安裝、架設、保養、維護及客訴問題改善等工作。
2. 規劃保養維修作業計畫，以提供客戶滿意的售後服務制度。
3. 配合客戶維修時間，至客戶端進行定期檢查及保養。
4. 提供顧客產品維修的內容與報價。
5. 負責公司產品相關檢驗測試工作。
6. 負責公司產品維修工作。
7. 編寫不良品維修手冊。
8. 提供維修技術問題之分析與諮詢。
9. 負責維修器具、零件的管理、保養與維護。
10. 負責異常狀況之追蹤處理。
11. 負責合約客戶之教育訓練，提供正確產品使用及保養的知識。

(四)銀髮員工工作優勢

1.銀髮員工工作紀律佳，出勤狀況良好

產品維護工作需配合顧客需求工作，而根據受訪者經驗，銀髮員工的出勤狀況較年輕人穩定，較不會有臨時請假、早退等狀況，較不容易發生臨時請假導致企業出現人力缺口的問題。

我們滿喜歡用偏中高年齡的，因為穩定，不會遲到早退，一般來講身外事務不會那麼多，年輕人可能爬不起來就不來了或男女朋友要幹嘛就不來了，小孩沒人顧就不來了，但是中高齡員工，小孩子幾乎都大了，就會比較偏重自己的工作。(深-製造業-01)

2.部分銀髮員工仍保有工作體力，有技術能力，仍可從事一線工作

根據受訪者經驗，銀髮員工不見得體力較差，且握有技術能力，因此，仍可從銀髮求職者中挑選符合企業需求的銀髮員工。

不會有落差，我們會挑，不是45歲以上就是老弱殘兵，有些人體力還不錯，也不是45歲以上的人就不能做技術上的工作，我們技術人員平均年齡都是40歲以上。(深-製造業-01)

3.銀髮員工較珍惜工作

銀髮員工因在外工作過，較有工作經驗，因此，相較於青年員工，銀髮員工對工作機會較珍惜，也願意服從主管指令。

年長因為跑過很多職場，會珍惜這個工作，只要我要求，他們就會改好、做好，但是一個沒有在外面經歷過的，他們就比較不會珍惜。(深-醫療社工-04)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工因隱藏疾病或反應力下降等問題而可能遭遇職災

部分產品維護工作需配合客戶、現場環境走動，銀髮員工因年齡較大，反應力、體力下降，且可能有隱藏疾病，可能在工作場合中發生職災。

所以有些地方矮有些地方高，要彎腰作業，所以如果超過60歲基本上不太敢用，因為反應差會有危險性，還有55歲或60歲以上有些隱藏性疾病我們無法確定，比如我們同事曾經有2個人心肌梗塞，還好來得及，旁邊都有同事。(深-製造業-01)

2.部分銀髮員工因資歷較深，對產品處理擁有一定能力，故處事態度較為強硬，導致銀髮員工與青年員工發生衝突

銀髮員工儘管握有技術能力，但性格固執，處事態度較不圓融，容易造成職場衝突。

他就很執著，因為做久了現在又70幾歲，他是一個非常老的老員工，不爽就罵了，就是只要不合他意，沒跟他配合好他就罵了，因為他是老員工所以眉眉角角他都知道，但他的處理態度就不會這麼圓融，因為他年紀大。(深-製造業-01)

因為他有他的主觀，你要去改變他的主觀有一點困難，就是在彎腰還有學習態度上會認為困難，尤其是有證照的，考上乙級證照或甲級證照的更難跟他講，他會說我吃的飯、我走的路比你多，所以這部份我們在技術上是碰到過摩擦。(深-製造業-01)

3.部分銀髮員工因自持資歷，較難接受青年主管的監督管理

部分銀髮員工因自持年齡和經歷，較不服從青年主管監督管理，增加任用主管的管理困難。

中高年紀的員工現在找工作，其實很難去找也很難常態性的待在一個行業裡面，第一個說實在的，我覺得腰不夠軟，我40幾歲50幾歲，我5字頭的去你公司，你們公司主管都7字頭或8字頭，我怎麼會給你唸？生你都生的過了，我還要給你唸，怎麼做的下去。(深-製造業-01)

(六)適合銀髮員工的企業環境

部分產品維修工作為待命制工作，僅需針對產品有狀況時提供服務，適合體力較差的銀髮員工。

為我們不是全部8小時都是勞力，大概有百分之50是待命，百分之50是真正在付出勞力的狀況。(深-製造業-01)

(七)績效評估

企業不以年資計薪，而是根據員工的實際工作表現來計算薪資，或是提供進修的機會，若有證照則會給予額外薪資加給。

...我們公司從來不用年資去核薪，都全部是用能力去核薪，每一年會做1-2次的考核，年終獎金全部來自考核。(深-製造業-01)

我們去參加課程中有資深也有資淺的員工，也就是你表現不錯，我剛才講過所有應聘不是取決於你的能力。(深-製造業-01)

(八)薪資待遇

30,000 至 36,000 元

(九)升遷管道

表現優良的員工可擔任擔任工廠班長、副領班、領班、組長等職位。

班長，就是領班，副領班。(深-製造業-01)

(十)教育訓練

1.企業建立產品維修的標準作業流程，並製作為教材

企業針對產品維修工作皆有提供標準作業流程做為訓練教材，新進人員皆須通過內部考核後方能上線工作。

上線前的 SOP 訓練，所以他只要有基本的知識就可以。譬如說維修只要是工科就好了，目前都是照 SOP，因為我們是認為在外面學的不見得是正確的。(深-運輸及倉儲業-02)

有一些教育訓練，其實我們作業都有一定的 SOP，公家機關現在都是這樣，不管你在哪一個維護單位，都有作業的 SOP，有一個新進人員的 SOP，有一個新進人員的教育訓練，進來的時候要看地方看環境，比如車載部份剛好一個蘿蔔一個坑，所以某一部份新進員工來站，新進員工有 7 天學習期，7 天之後才能上線，這 7 天就是跟著現場人員運作。(深-製造業-01)

我們在教學上，有 ppt，也有影片，我都是用 ppt 或實務教學，用講義等，... 今天看影片，明天就要實際操作，不同牌子也是全部教，第一次我都是叫他們看影片，跟他們解說，這是第一輪，教的時候我會告訴他們一些實務經驗跟背景，大概一個半月，第二個就是排每個課程，比如有四個不同廠商的產品，我就排四天課程，四個人教，... 大家輪流教，就是這樣子訓練他們。(深-醫療社工-04)

2.部分產品製造商有提供教育訓練課程

企業會從員工中挑選適合人選參與產品供應商開設的教育訓練課程。

我派種子教官來學，不可能全部都上，也沒那個時間，他們現在就在上，一個課程就是 5 天，一定是完成的時候開始上。(深-製造業-01)

先瞭解這個人對機械工程的興趣，如果有興趣，第一，有意願，也有基本的的能力，就讓他先主要負責這一塊，我們再請一位比較資深的師

傅，請他先來教，他教完後，讓他再去練，然後我們再請更高階一點的師傅來教，就讓他再練一段時間。(深-醫療社工-04)

(十一)青銀共事工作模式

1.銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。

銀髮員工擔任青年員工的監督者，負責指導青年員工如何修復產品。

我就教他們每個輔具怎麼使用，重點是甚麼、注意事項是甚麼，要照顧者通通都要會用，我是提升他們這個概念。(深-醫療社工-04)。

2.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但依雙方的工作專長分工

企業依青年員工和銀髮員工的工作特性進行互補。

這個年紀大一點可是準時上下班、從不遲到，...只要在搬行李的時候，他最多1分鐘只能搬10件...這個年輕的遲到早退，幾乎都會遲到，可是只要一進來，半個小時可以搬100件行李，...他剛好抵他缺的部份，在尖峰期異常的時候...這2個就當1個人用好了。(深-製造業-01)



圖 26 產品維修人員工作照

十三、職業大客車駕駛

表 38 職業大客車駕駛職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.個性穩定 2.熱於助人 3.細心
	2.行為職能	1.體能 2.表達能力 3.抗壓性
	3.知識職能	1.判斷交通風險 2.評估緊急狀況能力
基礎職能	1.學術能力	科系不拘
	2.職場能力	1.獨立作業 2.乘客服務 3.安全動機管理
產業相關職能	1.產業通用能力	1.公路運輸相關管理規定 2.行車路線規劃能力 3.車輛控制知識與法規
	2.產業專門能力	1.大型客車駕駛技術 2.大型客車安全控制能力 2.大型客車設備簡易保養 3.大型客車緊急故障處理 4.其他運輸輔助系統(如：GPS)使用
職業相關職能	1.職業專門知識	1.適應各類道路或交通問題(車禍、天候問題) 2.駕駛自我責任認知
	2.職業專門技能	1.大型客車駕駛技術 2.自我身體、精神條件評估
	3.職業專門要求	1.普通大客車駕照 2.職業大貨車駕照 3.公路局職業考照合格者

(一)職務屬性

大客車及貨車駕駛人員

(二)職務名稱

遊覽車、客運、公車其他大型客車駕駛

(三)工作內容描述

1. 駕駛大貨車、重型車輛及其他車輛，進行載運貨品、原料或乘客之工作。
2. 駕駛大貨車或其他重型大車，將貨品、原料或乘客運送至目的地。
3. 裝卸貨品，並固定貨品，確保運送過程安全。
4. 交付貨物並進行簽收。
5. 定期檢修車輛。
6. 發生交通事故時作事故報告

(四)銀髮員工工作優勢

1.銀髮員工社會經驗豐富，性格穩定，較能接受上級管理，其汽車肇事率也較低

由於駕駛工作為排班制，故人員的出勤、接受調度的能力相當重要，而銀髮員工的處事成熟，性格穩定，服從性高，對企業而言較好管理。

年紀大成熟度、處事都相對比較穩定。(深-運輸及倉儲業-01)

我個人的認知是中高齡比較好管理。(深-運輸及倉儲業-03)

看肇事比例，中高齡的40歲、50歲以下的多，50-60歲可能個性、成熟度都比較穩定，50-60歲的肇事率反而低。(深-運輸及倉儲業-01)

2.銀髮員工的經驗豐富，可提供青年員工職業規劃方面的建議

透過銀髮員工的經驗傳承，青年員工可縮短職業探索時間，更快速建立自己的生涯規劃。

老人它有這些社會歷練，人家說；經驗就是學問，經驗就是智慧，它因為有經驗對這些狀況...老人可以讓年輕人少走很多冤枉路，以前我爸爸知識沒那麼多，沒辦法教我，我懂這麼多，就可以教兒子，本來我5年才摸索出來，你年輕的時候我教你，你就少這5年，等於節省5年去摸索這行業的各方面，經驗的傳承那是很重要的。(深-運輸及倉儲業-03)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.職業大客車駕駛依法年齡不得超過 65 歲，限制業者進用銀髮員工意願

因法令限制職業大客車年齡不得超過 65 歲，業者因顧慮銀髮求職者可工作的年限，故對進用銀髮員工的意願較保留。

如果說同樣面試，今天來 60 歲以上，我們就會很慎重，原因是你是 60 歲以上但是沒開過公車，我們會更審慎考量是否讓他進來，為什麼?因為我培養你沒幾年，5 年你可能就要退休就開不了，我們會有這個考量，60 歲我們也很擔心。(深-運輸及倉儲業-01)

65 歲以上就不能開營業大卡車，所以現在駕駛年齡都偏高，確實駕駛很辛苦，年輕人都不願意來從事這一塊，就以前的到現在都差不多 50 多了!(深-運輸及倉儲業-03)

2.大客車駕駛的工作時間較長，且有交通風險問題

由於職業大客車駕駛須長時間工作，對有照顧家庭需求的銀髮員工來說就不適合。

公車駕駛是工時長、風險高的行業，雖然薪資很好，但不是每個人都可以適應，因為長時間你的家庭沒辦法兼顧。(深-運輸及倉儲業-01)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.職業大客車駕駛工作性質單純

職業大客車工作內容，僅需負責車輛維持、定時出勤等工作，適合不愛與人交際，偏好簡單工作的銀髮員工。

駕駛不一樣，心態也不一樣，駕駛把我管好就好，開車很獨立，把我這輛車開好就好就有錢賺。(深-運輸及倉儲業-01)

(七)績效評估

職業大客車駕駛的評估指標包含行車稽核、肇事率和服務評鑑。

...獎勵方案，就是有獎金，你只要都沒犯錯全部給你，犯了錯就是按照工作規則，犯了什麼錯少給你，比如你沒有出車禍就有零肇事獎勵，過站不停可能扣分，1分100塊，還給你打一支服務的獎金，一個是沒有肇事的獎金，你只要沒碰車，我們公司還有年終績效獎金，剛剛講的服務乘客，如果有民眾投書駕駛，我們就會獎勵，年底我們就會評比，分數高，你的年終就會比較多。(深-運輸及倉儲業-01)

(八)薪資待遇

起薪 25,000 元，加上獎金、小費、佣金可到 30,000 至 40,000 元。

待遇不好，現在景氣不好，以前好的時候，10~12 萬都有，本薪是很少，起薪 25,000，其它靠獎金、小費、佣金，景氣好的時候；不好的時候 3~4 萬。(深-運輸及倉儲業-03)

(九)升遷管道

因駕駛具有年齡限制，故 65 歲以上則會從第一線退下，轉為清潔、洗車或汽車維修工，僅有少數駕駛能轉任為站長、調度員。

駕駛當調度員是有的，但是駕駛當站長，他也算，大概 50 歲而已，這個駕駛比較特殊，因為以前是軍人，不管怎樣他位階有管理經驗，他是來當駕駛後來提升到當站長，是這樣子，看他以前當軍人有管理經驗，所以才從駕駛當到站長，其他普通駕駛叫他當站長，他也沒那個膽，真的。(深-運輸及倉儲業-01)

(十)教育訓練

職業大客車駕駛入職後，須接受短期培訓和考核，考核通過才能上路，工會亦會針對各類駕駛辦理勞工教育課程。

不管從外面來開車的，我們都 2 天的教育，教育之後在公司就 2 天教育，教育完了就到站上，一到站上站長就派資深的駕駛去輔導他。(深-運輸及倉儲業-01)

我一定會叫他跟著老司機跑，老司機有機會就跟在旁邊看，就像以前的師徒制。(深-運輸及倉儲業-03)

一年要做一次教育訓練，這教育訓練很簡單，就是技術的養成，這種課堂上，大家比較沒興趣，既然是法規，我們就做。(深-運輸及倉儲業-03)

我們都是很嚴謹的，總經理親自帶來相關委員面試，總經理來面試，面試完了再經過董事長的親自見面約談，見面約談完之後才開始上課，上2天，上完2天之後由董事長親自主持這2天的結訓，有的時候可能只有2個駕駛，2個駕駛坐在那邊結果我們公司所有主管都到，加起來有含董事長有9個到10個，就坐在那邊陪著那2位駕駛，詢問駕駛這2天上課的情形到底收到什麼樣的心得，如果以前在別家就會問你有什麼新的知識心得或新的不一樣，是這樣子，很嚴謹的。(深-運輸及倉儲業-01)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整雙方工作時數和時段並有固定交流時間

根據受訪者經驗，銀髮員工偏好早班工作，可解決青年員工不願意從事早班導致早班駕駛缺工的狀況，也降低早班工作的肇事率。

如果是年輕人絕對不喜歡開早班，年輕人喜歡晚睡不喜歡早起，這是普遍性的，但是老人家需要早起的，所以我們第一班車，也不能這樣講，因為我們公司年齡都很大，早班車一看大概年齡都50幾歲，相對也安全，因為早上起的來精神好，你早上精神不好哪敢來開車，這樣也對乘客不好，如果要把年輕人早上想睡覺硬叫來開車，結果打瞌睡還得了。(深-運輸及倉儲業-01)

2.銀髮員工擔任青年員工監督職務，傳授青年員工工作經驗。

資深銀髮員工帶領新進員工熟悉駕駛工作，並適應道路環境。

所以資深的駕駛就會帶著，師傅帶著徒弟教他，教一陣子，站長再考核你可不可以開，雖然你開車沒問題，讓你去熟悉上線。(深-運輸及倉儲業-01)

3.銀髮員工轉任監督職或行政單位

部分具有資歷、管理經驗的駕駛可轉任成為站點的管理者。

我們現在有 68 歲當站長，本來 65 歲要退休，現在時間到了，他 68 歲快 69 歲了，他一樣當站長，因為他熟悉站上的運作而且熟悉這麼久，所以他滿 65 歲到退休年齡的時候，他也願意繼續當下去，公司也願意讓他繼續當站長，現在 69 歲了，還是一樣... 這個駕駛比較特殊，因為以前是軍人，不管怎樣他位階有管理經驗，他是來當駕駛後來提升到當站長。(深-運輸及倉儲業-01)



圖 27 職業大客車駕駛工作照

十四、現場技術人員

表 39 現場技術人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.謹慎細心 2.主動積極
	2.行為職能	自我管理
	3.知識職能	1.好奇開放 2.追求卓越
基礎職能	1.學術能力	高中職以上，科系不拘
	2.職場能力	1.團隊意識 2.應對不確定性
產業相關職能	1.產業通用能力	1.控制生產 2.監控生產效率
	2.產業專門能力	1.機台／設備的操作 2.日常檢查及異常狀況初步研判
職業相關職能	1.職業專門知識	1.機械母機的操作 2.機械設備／產品的維修與保養 3.組合裝配機件及安裝與校驗機械
	2.職業專門技能	依產業別而定
	3.職業專門要求	依產業別而定

(一)職務屬性

技術員及助理專業人員

(二)職務名稱

各類技術人員

(三)工作內容描述

1. 根據生產程序，從事電子設備/產品組裝、機器操作、產品包裝、生產線事務運作等工作。
2. 負責生產線機器、設備之操作，並維持機台正常運作。
3. 進行製造現場的產品組裝、檢驗、包裝出貨等作業。
4. 與其他現場人員進行協調，以符合生產及程序標準。
5. 填寫生產報表，以檢視與生產目標的距離。
6. 完成主管交辦有關生產產品、程序事宜。

(四)銀髮員工員工優勢

1.銀髮員工工作穩定性強，適合流動率較高的製造業工作

銀髮員工的工作穩定度較高，較不輕易換工作，適合流動率高的現場工作。

穩定性會比較強，年齡到了比較不會隨意變換工作。(深-製造業-07)

2.銀髮員工累積一定工作技能，工作表現較佳

銀髮員工線上作業時間較長，累積一定工作經驗，有助於維持產品工作品質。

資深的當然會比較好，因為他們已經學習了那麼多年，所以資深的會稍微好一點。(深-製造業-07)

3.銀髮員工在工作場合上多方照顧青年員工，促進職場環境的和諧

多數銀髮員工願意關懷職場上的青年員工，有助於穩定工作氣氛。

29 歲以下進來就是跟我們接觸就會感覺好像自己家裡的小孩，所以我發現，我發現到的有些剛進來的年輕人，有些同事就 50 幾歲看到就像自己的孩子，親密的稱呼這我兒子這我女兒，然後就漸漸變成他的乾女兒他的乾兒子這樣。(深-製造業-07)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工因體力限制，無法從事輪班工作

現場技術人員須配合產線輪班，若銀髮員工體力不足，則無法勝任工作

所以 55 歲以上他們通常聽到說要輪班，他就沒辦法接受，那工作上的需要，可能會考量體力能不能勝任負荷。(深-製造業-01)

因為我們的就是一個蘿蔔一個坑，如果你常常請假的話，工作就變成要其它人去 cover 然後會造成其它人困擾。(深-製造業-07)

2.銀髮員工的記憶力較青年員工不佳，需不斷複習技術方能保持工作能力

銀髮員工的記憶力較差，須透過教育手冊或領班提醒，以保持工作能力。

妳到了 50 幾歲的話，第一個學習力會比較差，然後記憶力會比較差，然後會比較慢，然後可能今天明天學了，因為我們是做二休二，休息兩天回來，他可能又要再重新來複習過。(深-製造業-07)

3.銀髮員工對電腦技術的學習效率較青年員工低

銀髮員工對電腦軟體較無法快速上手，也提高銀髮員工對電腦技術的學習時間。

文書處理年輕人也比較快，因為他們現在上學有接觸電腦，50 幾歲就可能在那方面，專業上會比較差一點。(深-製造業-07)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.企業透過分工、工作切割等職務再設計等方式規劃銀髮員工工作

考量銀髮員工體力、反應力較差的狀況，企業透過站點分配、流程切割等方式，將銀髮員工調至適合其工作能力的崗位。

都是可以透過職務再設計，或許就是用一些方法，比如說像整個流程來做切割，哪些站點去做分工這樣子。只是說我們現在目前是用輪班的關係。(深-製造業-02)

我們有所謂的排程，就是機台排程，就是我們會找那個反應力比較快，可以舉一反三，如果說有些人只能做一件事情，他沒有辦法去分心同時去做兩件事以上的話，我們可能就他就只能做機台生產。(深-製造業-07)

2.企業提供作業手冊供銀髮員工學習

為解決銀髮員工記憶力較差等問題，企業遂提供工作手冊或現場紀錄等文字手冊供銀髮員工複習。

是，提供給年紀大的溫習或紀錄這樣子，我們公司都有 SOP 或紀錄。(深-製造業-07)

(七)績效評估

現場技術人員考核指標包含出勤(請假)率、紀律、檢驗不良或退貨、5S、加班配合度，實際指標仍依業者管理需求調整。

可是出勤其實占比不太大。(深-製造業-01)

(八)薪資待遇

27,000 至 40,000 元，另有輪班、加班津貼等。

3 個月前就是現在進來到 3 個月後，你只能領到 2 萬 7 甚至最多到 3 萬，你可能有些證照，我給你加一點點證照津貼也好或技術津貼也好，就是我認為你有這樣的能力，要給你 4 萬塊很簡單，但是這 3 個月要給我看到你的確有這樣的能力，要有 4 萬塊的成效才願意給你。(深-製造業-01)

(九)升遷管道

擔任工廠班長、副領班、領班等，若技術能力無法提升，則可能轉調至其他單位。

班長，就是領班，副領班。(深-製造業-01)

你如果你的技術能力沒辦法跟的上或甚至進步的話，那可能就不適合這個單位，那可能就要調動到其他單位去。(深-製造業-02)

...大部份是老師傅，因為有一定危險性跟勞安，如果技術可以就往技術方面走，如果技術不行就往勞務面走。(深-製造業-01)

(十)教育訓練

1.企業安排資深人員帶領新進人員學習機器操作方式，待新進人員須通過考核後方能上線

新進員工皆有資深人員帶領認識環境和學會操作機器，待通過考核之後，才能正式上線工作。

我們有所謂的新人適應期，你在這期間，我們會找比較資深的人員帶著你去學習機台，那這三個月最基本的就是要先學會總機台，然後我們要考證照。(深-製造業-07)

2.企業在新進員工人員正式上工時，仍會安排後備人員以便支援

新進員工正式上線時，企業仍會安排後備人員監督其工作表現，並在需要時予以協助。

你證照考過以後，我們就是會放你獨立去操作這個機台，基本上小老師就可能你有問題的話，他 support 支援你而已，他就不再帶著你做測試的一些工作的內容。(深-製造業-07)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工和銀髮員工擔任相同職務，但調整工作時段

根據受訪者觀察，銀髮員工和青年員工在工作時段上各有偏好，因此，企業依兩者需求，遂安排青年員工上日班，銀髮員工上晚班。

會，因為他們年輕人會比較上日班，第一個生活正常，然後第二個就是他們要出去玩...我們上夜班的話，我們第一天休假不可能直接出去玩，累了體力也不行，上日班的話，等於第二天休假他是整整完整休兩天，那對我們夜班來講其實我真正休假只有休一天因為第一天休假都在睡覺，有一天休假在補眠，那年輕人要出去活動出去玩，他們會比較傾向向日班。(深-製造業-07)



圖 28 現場技術人員工作照

十五、環境維護人員

表 40 環境維護人員職務分析簡表

個人效能	1.動機職能	1.仔細 2.要求完美
	2.行為職能	1.負責任 2.服從指示命令
	3.知識職能	1.獨立完成客戶要求
基礎職能	1.學術能力	科系不拘
	2.職場能力	1.運算能力 2.客戶接洽能力 3.估價能力
產業相關職能	1.產業通用能力	1.清潔作業流程 2.清潔工作安全知識 3.垃圾分類知識 4.環境維護
	2.產業專門能力	1.簡易清潔劑製作能力 2.簡易清潔用具製作能力 3.消滅病蟲鼠害、廢棄物清理 4.環境作業消毒、防治、檢疫作業
職業相關職能	1.職業專門知識	1.不同材質清潔保養知識
	2.職業專門技能	1.不同材質清潔保養技術 2.特殊清洗溶劑使用方式
	3.職業專門要求	具有病媒防治業執業許可執照、樹木修剪技術教育訓練證明(修剪訓練證)尤佳

(一)職務屬性

基層技術工及勞力工

(二)職務名稱

清潔工、大樓保養員

(三)工作內容描述

依據顧客以及環境需求，進行工作區域清潔打掃，及資源回收、垃圾之分類整理和園藝維護，以維護環境區域整潔。

(四)銀髮員工工作優勢

1.銀髮員工基於豐富的生活或家務勞動經驗，對環境管理工作較新進員工可快速上手

銀髮員工多有家事管理、清潔等生活經驗，因此，對清掃工作、環境管理工作較能得心應手。

這工作年輕人比較不接受，尤其又沒做過家務的，會有一眉眉角角。(深-支援服務業-03)。

像有一些竹掃把是非常耗損的，有些中高齡就說老闆你不要再買了，他就自己拿2支壞的用鐵絲網一網，比買來的還棒，不然就是說鄉下有一塊地檢一些竹子回來，他們就會有一些特殊技能。(深-醫療社工-02)

(五)銀髮員工工作劣勢

1.銀髮員工的體力限制影響為任用單位顧慮因素之一

環境管理工作需耗費大量體力，因此，銀髮員工是否有充足體力為任用主管考量重點。

我們大概年紀來看，講體力，實際上就是有較明顯差異。(深-運輸及倉儲業-02)

(六)適合銀髮員工的企業環境

1.部分企業為協助無法持續就業、弱勢銀髮員工維持生活，遂安排銀髮員工轉為從事清潔工作

部分任用主管考量銀髮員工因職務本身具有從業年齡限制，或是想協助單位內的弱勢銀髮員工就業、續留職場，遂將單位內的銀髮員工調職，轉為從事環境管理工作。

就會跟我們同仁講可能年紀上的關係，是不是要轉換到承接的工地，我們也會接一些工地的保全，或者轉換跑道到清潔這邊來。(深-支援服務業-01)

所以我們就決定開創新的事業就直接聘僱，所以我們去接政府的勞務委外的案子，包含清潔、園藝、會議室管理還有醫院管理。(深-醫療社工-02)

2.責任制、彈性上下班時間適合有家庭生活的銀髮員工

環境維護工作多為責任制，完成工作後即可下班，適合有家庭生活的銀髮員工。

通常上班是7~8點，7點上班就4點下班，8點上班就5點下班，像我們是責任制的，就工作做好，打掃乾淨完了，就可以休息了！再來就是公設、回收，一大早該做就是固定的，下午就是特殊的，擦擦門，還有一些該補的，就分配時間做。(深-支援服務業-03)

3.任用單位主管就事論事、親身指導的管理風格

環境管理工作係以客戶評量為主，因此，能客觀反映業主意見並親身指點的主管有利於銀髮員工理解工作表現上的不足。

如果你站在比較年輕的立場，卻站在主管的角度去帶他的話，必須要讓他覺得說你講得話有份量，當然不是用兇的，就是跟他講說哪邊不乾淨，或是哪邊沒做好，實際上做給他看，怎樣才算做好，我覺得這是我比較習慣用的方法，或者是被業主點出來的時候，不要帶有情緒的去跟他講，理性的跟他去溝通。(深-醫療社工-05)

4.部分企業提供休息空間供環境維護人員休息，並定時追蹤健康狀況

部分企業考量環境維護人員多為銀髮員工，因此，設有人員休息室供使用，此外，考量銀髮員工的身體狀況，企業亦會追蹤銀髮員工的健康紀錄，以確保銀髮員工的身體狀況。

年紀大的就是那些清潔人員，他們工作需求，我們通常對清潔人員，就是線上的清潔人員我們都有提供一個專門清潔人員的休息室的一個空間，目前大概是這樣，我們特別考慮一個空間可以有休息地方，但是年紀大是就業市場需求...我們在職安衛裡面也有要求他要提供健檢的資料，去確保這些比較高齡清潔人員他的身體健康是沒有問題的。(深-運輸及倉儲業-02)。

(七)績效評估

環境維護人員績效來自於是否完成客戶需求。

還需要檢查他們有沒有做好，要給案主交代。(深-醫療社工-05)

(八)薪資待遇

23,100 至 35,000 元

(九)升遷管道

在有層級制度的清潔單位中，可晉升至監督職。

(十)教育訓練

環境維護人員透過資深人員帶領資淺人員做中學為主。

剛來的時候，有提醒她該注意的地方，該做的，盡量不要讓住戶有什麼意見，有意見，就去改善，但是，因為公設的東西沒辦法，一大早來，收垃圾，補衛生紙，地板，最重要的；廁所地板盡量在你們上班前做好。(深-支援服務業-03)

(十一)青銀共事工作模式

1.青年員工與銀髮員工擔任相同職務和工作內容

環境維護工作多以區域分工，因此，青年員工與銀髮員工個別負責不同工作區域並獨立作業。

這朋友來的時候；一樣，分開，那像地下室那麼大片，我們就一起合作，就不是每天，一個月找一天一起打掃地下室，我們就不衝突，配合的很好。(深-支援服務業-03)

所以我們沒有因為他的年紀特別去安排，我們比較任務導向的分工去排班。(深-醫療社工-02)

2.青年員工擔任監督職，指導銀髮員工工作

部分青年員工擔任銀髮員工的監督者，負責指導銀髮員工從事環境維護工作。

有時候你很年輕，就要帶50、60歲的人去打掃，有時候50、60歲也是身心障礙者，...也是可以成長的地方。(深-醫療社工-05)



圖 29 環境維護人員工作照

十六、小結

以下就本次調查 15 種青銀共事職務之工作內容、能力需求、適合銀髮員工工作環境、升遷和薪資標準等進行彙整，見表 41。

表 41 青銀共事職務職能總表

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
1	軟體設計/研發/測試工程師	1.從事電腦系統軟體設計開發、修改、測試、維護和除錯。 2.撰寫軟體程式技術書，提供內部員工系統操作的教育訓練。	1.資工、資管或網路相關科系畢業為佳。 2.精通 C、C#、C++ 語言 3.擁有 PHP、AJAX、JSP、HTML、JavaScript、CSS 等證照	1.成立時間久，擁有大量銀髮員工。 2.企業規模大，產品線多元。 3.具有完善的職業安全衛生措施。 4.提供完整教育訓練系統。 5.中高階主管對銀髮員工保持友善態度。	新入職者累積一定資歷後，經考核通過後即可勝任高級工程師、資深工程師至專案經理等。	依專案達成率為考核標準，薪資約 40,000 元到 45,000 元，另有分紅，獎金等。
2	硬體研發/測試工程師	1.進行電子產品硬體系統研發與設計。 2.執行產品設計程序並掌握設計進度。 3.電子零組件調查、評估、驗證、承認和產品相容性測試、性能評比、可靠度試驗等研發事務。 4.負責產品技術轉移，並導入量產。	1.電子、電機資訊、機械工程等相關科系為佳。 2.可使用 OrCAD、Allegro、Power PCB 等技術。 3.電腦裝修技術士。 4.嵌入式系統相關證照。	1.成立時間較久，擁有大量銀髮員工的企業。 2.企業規模大，產品線多元 3.提供無障礙設施、廠護和健康檢查等措施。 4.中高階主管對銀髮員工保持友善態度。	依其考核，可晉升資深、高級工程師，並往上成為專案、部門管理者，若無法晉升主管職，企業亦會協助轉調其他單位，以保留人才。	專案進度、產品品質等專案達成率指標，薪資約 35,000 至 60,000 元，部分提供分紅、績效獎金等。
3	資通訊	1.企業資訊系統的規	1.資訊管理相關、資	1.企業內資訊系統管理工	資通訊顧問服務	根據提供解決方案對

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
	顧問服務人員	<ul style="list-style-type: none"> 1. 劃、建置和維護。 2. 資訊與通訊系統規劃及設計、軟硬體設備採購評估等。 3. 提供內部人員資訊技術教育、撰寫技術教學資料。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 訊工程相關、應用數學科系為佳。 2. 瞭解 C 語言、PHP。 3. 瞭解 ERP 系統的運作及作業流程。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 作以系統維護為主，研發並非首要工作。 2. 整體企業文化或中高階主管重視銀髮員工。 	<p>人員入職時可在企業內擔任顧問職，若表現優異，則可擔任內部團隊專案主管。</p>	<p>企業、客戶的幫助度進行考核，薪資約 30,000 至 60,000 元。</p>
4	法務人員	<ul style="list-style-type: none"> 1. 協助企業或組織草擬、審查並處理相關法律文件、法律事件、保險簽約及其他財務交易事項。 2. 檢驗法律紀錄和相關文件。 3. 撰寫法律、貸款及保險等情況報告。 4. 諮詢和代理有關之法律事件。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 法律學系為佳。 2. 合約運作細節和風險評估能力。 3. 證據蒐集與保存能力。 4. 合約、契約、訴狀、意見書撰寫能力。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 任用主管以員工是否具備法務專業能力、相關經驗作為用人標準。 2. 部門內部定期舉辦研討會議。 3. 提供中高階主管、銀髮員工健康檢查的福利 4. 設置職安護理師、基本健康量測儀器和設置哺乳室。 	<p>法務人員可依年資、經歷晉升資深法務助理、法務專員、資深專員、法務部門主管、法務副理、法務經理。</p>	<p>依部門主管根據員工是否完成工作目標進行評核，薪資約 38,000 元到 47,000 元。</p>
5	護理師	<ul style="list-style-type: none"> 1. 基本醫療護理專業照護技術，如測量生命徵象、發藥、換藥等。 2. 個案疾病徵兆、異常或急症症狀觀察、評估、處置及記錄。 3. 處理服務對象緊急疾病及意外受傷等就醫協助。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 專科以上護理相關科系畢業。 2. 護理師普考、高考及格。 3. 執業地區護理師公會會員資格 4. 勞工健康服務護理人員安全衛生教育訓練證書(僅事業單位內的護理師須持有此 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 臨床工作上提供相關輔具。 2. 從事醫療單位中行政部門或門診工作。 3. 事業單位內的護理師或護理相關工作。 	<ul style="list-style-type: none"> 1. 依照醫療體系內的升遷系統。 2. 擔任長照機構一線護理師或管理人員。 3. 擔任事業單位內職業安全衛生護理師。 	<p>由督導人員對護理師的護士素質(工作紀律、工作時間或出勤等)和護理工作(專業知識行為、病人照顧)等面向進行考核，薪資約 30,000 元到 70,000 元之間。</p>

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
		4.提供服務對象、家屬衛教服務與諮詢。 5.環境管控及防疫管理。	證照)。			
6	職業安全衛生管理師	擬定各項安全衛生管理辦法，並負責安全衛生系統管理相關業務。	1.安全衛生、公共衛生相關學系為佳。 2.取得職業安全管理師、職業衛生管理師或職業安全衛生管理員職照。	企業對銀髮員工提供身體方面的福利。	表現優良者晉升事業單位內營運單位主管，協助制訂職業安全計畫等後勤工作。	依照職務工作說明書規定的任務指標和團隊合作表現進行評核，薪資約 43,000 至 50,000 元。
7	電話客服人員	負責接聽客戶服務專線，並協助客戶訴怨解決問題。	1.科系不拘，無特殊證照要求。 2.國、台語說讀寫技能。 3.口語表達能力。	1.企業依照銀髮員工和青年員工的特質進行分工。 2.任用主管根據銀髮員工的生活需求進行彈性排班。	可擔任單位內組長，或晉身督導、經理等管理職。	依不同客服中心制定的關鍵績效指標進行評核，正職人員約 30,000 至 34,000 元，部分公司採用業績制，依客服人員表現分紅。
8	賣場銷售人員	1.商品介紹及銷售。 2.商品進貨入庫、銷售管理及庫存管理。 3.商品包裝、陳列及促銷品換檔工作。	1.商品銷售能力。 2.自我形象管理。 3.口齒清晰。	1.工作時間為彈性工時和排班制。 2.企業重視第一線員工安全，願意聆聽第一線員工的工作需求。 3.企業建立員工工作守則，維持工作環境秩序。 4.企業內部設立溝通管道，鼓勵員工發表意見。	表現優良的賣場服務人員可向上擔任賣場經理、副理、主任等管理職。	根據團體的銷售表現、產品知識方面進行考核，平均薪資為 28,000 至 32,000 元。
9	餐飲服務人員	1.接受顧客點單、跑單、擺盤、送餐及聯	1.高中職以上，不拘科系。	1.提供機器、工作輔具，或簡化工作流程。	1.兼職人員轉為正職工作，並向	外部指標為顧客反應、顧客評價、客訴

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
		繫內外場。 2.用餐環境清潔、收拾碗盤與器具清洗。	2.無特定證照需求	2.工作現場安排輔助人力。 3.依服務現場面臨的問題設計教育訓練課程。 4.提供銀髮員工向上晉升、擔任管理職的機會。 5.提供符合銀髮員工的工作特性和生活需求的職務。	上擔任領班、店長或後勤管理者。 2.表現優良的銀髮員工成為分店店長。	量或顧客滿意度，內部則由人資或任用主管依表現、出勤狀況做考核，正職人員薪資為 23,800 到 45,000 元，有提供全勤、三節獎金；兼職人員時薪約 158 元以上。
10	照顧服務員	1.在醫療機構、社會福利機構或居家照顧病患。 2.協助病患翻身、捶背、擦拭身體、更衣、扶持上下床及散步等等。 3.照顧病患飲食、服藥及打點滴等等。 4.整理病床、送洗病患衣物。	1.照顧服務員訓練結業證明書。 2.高中(職)以上學校護理、照顧相關科(組)畢業。 3.照顧服務員職類技術士證。	1.企業除依法投保勞保以外，另加保團體保險。 2.提供照顧服務員從事臨床工作時所需的工作輔具。	資深居服員可晉升督導、單位主管或機構負責人。	依個案服務滿意度、督導訪視結果及相關工作統計進行考核，平均薪資分為月薪制和時薪制，月薪制約 30,000 至 33,000 元，若為時薪，則以一小時 200 元以上，有相關執照則有額外加給。
11	安全管理人員	1.巡邏建築物與周遭環境。 2.保護被保全之人或物的安全。 3.觀看監視器畫面，確保出入安全。 4.給予意圖不良人士或入侵者警告，必要時使用武力。	1.汽、機車駕照。 2.保全人員講習合格證書 3.沒有前科紀錄。	1.企業已對安全管理人員建立完整的教育訓練制度。 2.社區內的的安全管理工作工作性質較單純，適合銀髮員工。 3.任用主管隨時聆聽第一線人員需求，且願意協助第一線人員處理糾紛。	第一線基層人員若表現良好，則可晉升保全組長、總幹事或公司幹部督導。	以工作的態度來做優先考量，若在職期間，有取得相關證照，則會視其情況來調整薪資，平均薪資為 28,000 至 35,000 元，因執勤的單位、持有的執照予以調整。

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
		5.提供住戶全方位的大樓綜合管理服務。				
12	產品維修人員	負責設備或產品的安裝、架設、保養、維護及客訴問題改善等工作。	1.機械、工程和電子科技相關科系畢業。 2.所需職照依產品需求而異，如：機械維修業要求數位電子技術士、配電線路裝修等；醫療輔具製造業要求長期照顧輔具供應人員資格訓練等。	部分產品維修工作為待命制工作，僅需針對產品有狀況時提供服務，適合體力較差的銀髮員工。	表現優良的員工可擔任擔任工廠班長、副領班、領班、組長等職位。	平均薪資為 30,000 至 36,000 元，若有證照則會給予額外薪資加給。
13	職業大客車駕駛	1.駕駛大貨車或其他重型大車，將貨品、原料或乘客運送至目的地。 2.定期檢修車輛。	1.普通大客車駕照。 2.職業大貨車駕照。 3.公路局職業考照合格者。	1.工作性質單純，可依銀髮員工需求調整班表。	駕駛具有年齡限制，故 65 歲以上則會從第一線退下，轉為汽車維修工或站長、調度員。	根據行車稽核、肇事率和服務評鑑進行評核，起薪約 25,000 元，加上獎金、小費、佣金等項目，可達 30,000 至 40,000 元。
14	現場技術人員	根據生產程序，從事電子設備/產品組裝、機器操作、產品包裝、生產線事務運作等工作。	高中職以上，科系不拘。	1.企業透過分工、工作切割等職務再設計等方式規劃銀髮員工工作。 2.提供作業手冊供銀髮員工學習。	擔任工廠班長、副領班、領班等，若技術能力無法提升，則可能轉調至其他單位。	根據含出勤(請假)率、紀律、檢驗不良或退貨、5S、加班配合度進行考核，實際指標仍依業者管理需求調整，平薪資約 27,000 至 40,000 元，另有輪班、加班津貼等。
15	環境維護人員	依據顧客以及環境需求，進行工作區域清	1.科系不拘。 2.具有病媒防治業執	1.責任制、彈性上下班時間。	在有層級制度的清潔單位中，可	環境維護人員績效來自於是否完成客戶需

序號	職務	工作內容簡述	能力需求	適合銀髮員工企業環境	升遷管道	考核方式與薪資
		潔打掃，及資源回收、垃圾之分類整理和園藝維護，以維護環境區域整潔。	業許可執照、樹木修剪技術教育訓練證明(修剪訓練證)尤佳。	2.提供休息空間供休息。 3.企業定時追蹤健康狀況。	晉升至監督職。	求，平均薪資為23,100至35,000元。

柒、結論及建議

綜合本案文獻分析、深度訪談和焦點座談會結果，歸納以下研究發現，並提出若干點建議。

一、結論

(一)職務再設計(彈性工時、工作分享)、鼓勵銀髮員工投入新事業與銀髮員工對青年員工技術傳承為先進國家中常見的青銀共事工作模式

根據文獻分析結果，先進國家因應勞動力老化問題，鼓勵企業引入年齡管理方案，透過漸進式退休、薪資高峰制度等，逐步降低銀髮員工的工作時數但鼓勵銀髮員工持續工作，以延續銀髮員工的工作生涯。

在先進國家推動銀髮員工的技術傳承上，部分國家鼓勵銀髮員工擔任原產業技術顧問職，或轉由輔導、創立新創產業，以促進銀髮員工投入工作，另外，部分國家將師徒制結合漸近式退休制度，屆退人員採用工作分享、減少工時等方式，轉任為青年員工的監督指導者，逐步培育青年員工。

(二)目前企業採行的青銀共事工作模式共有12種，依職務屬性採用不同的工作模式

根據本次訪談結果，本案共彙整 12 種青銀共事工作模式，並根據 15 種不同職務屬性觀其採行模式：具專業人士、經理、執行人員及技師等職務採用的青銀共事工作模式以團體工作、專案，以及講師制度居多，部分企業看中銀髮員工工作資歷，亦有聘請退休銀髮員工但任其他單位主管或新事業體的管理者；基層服務性或體力工作類型的職務以工時重組方式引入青、銀員工，而技術性的藍領職務以師徒制、專案合作方式傳授工作技能。

(三)銀髮員工擔任青年員工監督職務，負責傳授青年員工技能(即師徒制)被視為青銀共事典型工作模式之一，然而，並非所有職務和環境都適合使用師徒制

在本案職務分析結果可知，專業人士、執行人員及技師特性者適合推行師徒制，但根據國外文獻中可知，師徒制的成功與否也需考量其環境因素，如：該職務背後是否具有完整的訓練制度、企業或國家文化對專業人士、經理、執行人員及技師的態度，以及企業或國家對技藝保存的重視程度。

(四)在師徒制中，銀髮員工偏好權威、長幼有序的傳統管理觀念，以及缺乏系統性教授技藝的能力，造成青年員工的牴觸

在師徒制中，銀髮員工負責將工作技能、工作經驗傳授與青年員工，以達到企業內經驗傳承的目的，然而，由於我國早期教育不普及，現有銀髮員工多未接受過高等教育，因此，難以將自身的工作技能、知識系統化紀錄並轉化為教材，因此，目前銀髮員工多以口述、實作等方式，將技藝傳授與青年員工。

然而，在實務上，銀髮員工偏好權威的教學性格，加上世代差異產生的代溝，和新興產業趨勢致使銀髮員工的工作技能不見得完全符合產業現況，倘若青、銀員工之間無法成功磨合，將導致師徒制無法發揮傳承的作用。

(五)任用主管對青銀共事接受度和管理能力影響青銀共事成敗與否

本次受訪和焦點座談會意見皆一致指出：任用主管的看法也是決定企業是否進用銀髮員工和推行青銀共事的重要意見來源，因此，任用主管心態乃是決定青銀共事是否成功的關鍵因素。

人資單位因長期接觸招募工作，較能理解整體就業市場勞動力老化和缺工問題，因此，對進用銀髮工作者願意保持開放態度。

任用主管作為單位管理者，負責人員管理、帶領青、銀員工從事日常業務，同時負責員工獎懲、績效考核等，當青、銀員工發生衝突時，任用主管需負責從中協調，必要時亦須執行懲處工作，故任用主管角色在青銀共事中的重要性不言而喻。然而，對任用部門主管而言，銀髮員工的學習時間、工作效率和發展性仍遜於青年員工，部分任用主管對進用銀髮員工仍保持觀望態度，若引入青銀共事工作模式，多世代混齡環境造成的人員管理問題將增加任用主管工作負擔，是可知，若要引入青銀共事工作模式，任用主管的心態和管理技術將是關鍵因素。

(六)現行法規限制企業推動青銀共事工作模式或引入銀髮人力

根據本次調查職務，保全、職業大客車駕駛業者有意願引入銀髮人口，然而，因規管法規中對上述職務設有工作年齡限制，造成企業進用銀髮員工時的限制。

(七)青銀共事在我國為前瞻性的議題，各別職務採行的工作模式須考量各別企業營運方針和整體產業環境

本次受訪企業皆為部分職務中擁有青銀共事的工作模式之業者，然而，深入瞭解其推動原因可知，該些工作模式多出自於企業因應日常業務需求、人力運用與企業二代接班等因素，而發展出「青銀共事」的工作模式，並非為推行「青銀共事」而產生特定的工作模式或職務，此外，根據本次受訪企業的特性來看，其企業環境具有工作環境、工作內容、績效考核和整體企業文化等獨特的環境因素，方能使「青銀共事」工作模式在企業營運中可行。

由以上可知，本次歸納之 12 種青銀共事工作模式雖為目前企業中已有採行的工作模式，然而，針對特定職務採行的工作模式上，企業須考量產業特性、營運需求、人力成本方能決定採用哪一形式，此外，其企業內整體環境亦決定該種工作模式是否能成功，故本次根據 15 種職務中採行的青銀共事工作模式大多為受訪企業內的個別案例，其是否可推行至其他業者或產業，仍需進一步探討。

二、建議

(一)立即可行建議

1.媒合企業與工作輔導專業團隊，並提供企業工作再設計方面的專業資訊，將青銀共事工作模式引入企業

根據本案調查結果，青銀共事工作模式的推行需考量整體企業環境、職務屬性和參與人員對青銀共事的意識。儘管業者對青銀共事多抱持正面態度，然而，企業對政府提供的補貼興致不高，對青銀共事的引入也抱持可有可無心態，因此，以補貼做為誘因的辦法恐難以吸引業者主動引入青銀共事，為此，建議有關單位應以提供青銀共事「輔導資源」站，成立專精於工作流程、職務再設計或人體工學、勞動環境法規的「輔導團」進入企業做一對一診斷，並提供輔導資源，如提供訂製客製化工作輔具服務、協助開設人力輔導課程或購買工作輔具建議等，為有意引入銀髮人力和青銀共事的企業提供客製化輔導和資源協助，減少企業自行摸索的時間。

2.以「青銀共事、混齡職場」為主題，針對任用主管、青年員工和銀髮員工三方分別開設講座或傳授管理技術之課程

在青銀共事工作模式中，任用主管、銀髮員工和青年員工皆各有其職責，任用主管需掌握管理技術、體認不同世代員工的狀況而適時分配工作，而青、銀員工在不同工作模式中，將扮演指導者、被指導者或偕同工作的角色，若雙方缺乏對青銀共事的共識，將阻礙企業內青銀共事的推行。

為此，本案建議有關單位針對任用主管、銀髮員工和青年員工三方提供「青銀共事、混齡職場」相關培訓制課程；在任用主管方面，建議政府提供年齡管理、多世代工作環境管理守則等培訓課程；在銀髮員工方面，建議政府提供銀髮員工可提供代間工作的特性、青年員工的特性，以及銀髮員工擔任師傅之角色、功能、表現技巧及限制和與青年員工互動時應注意事項；在青年員工方面，則可提供介紹銀髮員工的特性和差異、應注意的事項和管理銀髮員工技巧等課程。

3.鼓勵企業以專案、銀髮顧問團或實習生等方式，促成銀髮員工進入企業，與青年員工偕同工作

根據企業反映，有專業技能、人脈或資歷的銀髮工作者適合從事諮詢性質工作，然而，貿然引入銀髮員工，將造成企業組織人員的不安與衝突，以短期專案、實習生、顧問等短期身分為業者較能接受的方案。

在內部部分，建議參考日本「世代配對共事模式」和我國產業經驗，由企業內屆退專業技術人員與企業內青年員工組成專案夥伴關係，共同執行同一項專案，其專案目的不限於技術傳承，亦可透過執行日常業務，讓銀髮和青年員工可在工作中互相學習，亦是促成青、銀員工交流的機會。

在引入外部人員方面，專案、銀髮顧問團或實習生等短期人力運用為業者較能接受的模式，建議政府可運用現有銀髮人才資料庫中，依不同銀髮員工的專才並主動媒合至企業內部，以協助銀髮員工進入職場。

4.媒合銀髮員工參與非營利組織、社會企業或新創產業中工作

根據美國和南韓經驗，部分銀髮員工再就業的目的再於自我實現，其工作經驗的回饋對象不限於原產業或特定企業，公益性、社會企業等單位亦為銀髮員工貢獻所能的對象，為此，建議有關單位可針對公務體系中的屆退人員進行專業能力的盤點，或與臺北市大型企業合作，將公務組織內退休軍公教人員，或企業內專業人士媒合至非營利組織、社會企業、新創事業或中小企業媒合，將其工作經驗傳承給中小企業或社會公益性單位，將銀髮員工的工作經驗傳承至其他產業中。

(二)長期性建議

1.盤點我國現有法令與就業法規對推動青銀共事和進用銀髮員工限制

根據本案調查結果，青銀共事工作模式涉及彈性工時、薪資和退休金等，此外，部分存有年齡限制職務造成銀髮員工續留職場時間有限，也降低企業進用銀髮員工意願，為此，建議有關單位針對部分有就業年齡限制的職務進行檢討，並研議修正從業年齡限制的必要性。

2.挑選特定產業作為推動青銀共事的示範案例

青銀共事乃產業因應高齡化和少子化因素，導致產業缺工、技術斷層，進而產生的一種人力運用模式。在先進國家推動銀髮與青銀共事經驗中，英國向運輸、零售、照護、醫療、金融服務、高等教育和餐飲業雇主提供進用銀髮員工的指導指南，而新加坡則對清潔業、保全業、零售業和餐飲業雇主提供工作流程和職務再設計指導書，是可知，擇定產業別推動銀髮就業或青銀共事模式為常見的作法，日本雖無針對特定產業，然而，整體注重技藝傳承和尊重匠師等社會環境，致使師徒制得以在日本產業中可普遍推行。

在我國方面，本案透過訪談 7 個產業別從業人員、任用主管或人資，共蒐羅 15 種具有青銀共事職務和 12 種青銀共事工作模式，其職務類別橫跨專業人員至基層工作，並可知：工作內容是否適合全年齡工作者、任用主管心態、企業文化至整體產業對青銀混齡環境的共識俱是影響企業是否採用青銀共事工作模式和採用類型，亦為決定青銀共事成敗的因素。

然而，根據本次訪談的 7 個產業中，其產業環境、工作內容差異甚大，且從業人員對銀髮員工的進，留用，與青銀共事推動看法不一，此外，本次獲得的青銀共事職務採取的工作模式多取決於企業營運方針、內部環境和企業內是否有適合從事青銀共事員工、人選等眾多因素，該些職務及其採行的工作模式可推及其他產業仍有待商榷。

為此，本案建議：有關單位以人力老化嚴重、產業缺工、技術斷層或對青銀混齡環境接受度較高等指標挑選產業，並根據該產業內職務進行盤點，從中擇選特定職務作為推動青銀共事的首批推動對象，以做後續產業學習標的。

3.透過社會教育，破除銀髮員工 65 歲需要退休以及就業環境對銀髮員工的偏見

我國企業、一般人員概念中，「65 歲退休」的觀念仍普遍存在於銀髮員工認知中，為此，建議政府以從社會教度角度改變企業和銀髮員工的觀念，具體推廣目標包含如何教育銀髮員工保持退而不休的觀念、銀髮工作者的就業成功案例和代間協作對企業、青年員工的正面效益，以彰顯青銀共事對產業、青年員工和銀髮員工的社會意義。

捌、研究限制

(一)各企業採行的青銀共事工作模式仍須考量企業文化、組織型態和企業營運方針，故本案15種職務歸納之青銀共事工作模式僅為本案受訪企業之現況。

(二)本案羅列之15種青銀共事職務為目前已有青銀共事工作模式之職務，然，本案青銀共事為「55歲以上工作者與不同世代的工作者同時從事相同工作，且能互相指導、學習，促成世代間的經驗傳承」，部分職務雖具有不同世代員工技術傳承、偕同工作模式，然而，礙於其從業人員年齡皆未滿55歲，故不列入職務分析。

玖、參考文獻

一、中文文獻

1. NTUC(2014)。邁出第一步(Getting Started)。取自於：
https://www.ulive.sg/images/Getting_started.pdf。檢索日期：2019年12月4日。
2. 日經新聞(2018年4月2日)。不少日企開始為60歲以上員工加薪。取自於：
<https://zh.cn.nikkei.com/career/employment/29275-2018-04-02-05-00-20.html>。
檢索時間：2019年12月4日。
3. 辛炳隆(2019年3月14日)。促進中高齡就業 多管齊下。經濟日報。取自於
<https://udn.com/news/story/7238/3696006>。檢索日期：2019年11月16日。
4. 周玖琪(2008)。從確保中高齡者就業機會與提升工作能力探討日本職務再設計的立法變革與作法。《就業安全半年刊》，2，10-19。
5. 林沛瑾(2011)。企業的中高齡人力資源運用經驗—以「特力屋」為例。國立成功大學老年學研究所碩士論文。
6. 洪如萱(2009)。從華人關係主義看師徒制對職業適應的影響：以日式連鎖餐廳 SKYLARK 為例。載於中興大學行銷學系(主編)。《2009 服務業行銷研討會論文集》(329-353 頁)。台灣：中興大學行銷學系。
7. 高雅玲(2013)。「借鏡國際，善用銀髮族的經驗與智慧」，《思潮(Think Wave)》。第11期，頁16-19
8. 國家發展委員會(2018)。《中華民國人口推估(2018年至2065年)》。臺北：國家發展委員會。
9. 張淑卿(2018)。日中高齡勞工職務再設計之探討。取自於
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=5249&pid=173952>。檢索日期：2019年11月16日。
10. 張源泉(2019)。《德國師徒制之現代化轉型及其社會建構》。《教育研究集刊》，(65:2)。39-76。
11. 張瑞雄(2010)。日本高齡者就業的現象與問題，《臺灣勞工季刊》，24期，頁

- 78-83。
12. 郭振昌(2014)。中高齡者與銀髮人才人力運用的新方向--代間工作融合模式初探，*就業安全*，13卷2期，頁18-26。
 13. 郭振昌(2015)。高齡社會與社會政策：新加坡熟齡勞動力發展政策的經驗與啟示，*國立空中大學社會科學學報*，22期，頁78-106。
 14. 郭振昌(2016)。南韓中高齡者就業專法分析初探，*臺灣勞工季刊*，46期，頁8-15。
 15. 郭振昌(2018)。活躍老化理念下年長者人力運用芻議，*就業安全*，17卷2期，頁6-13。
 16. 陳嘉彌(2017)。代間師徒制打造混齡友善職。新北市政府：中高齡者職場續航輔導計畫。擷取自：<https://www.facebook.com/notes/中高齡者職場續航/企業創新代間師徒制打造混齡友善職場/750333618477845/>。檢索日期：2019年11月16日。
 17. 陸德德(2018)。從生產老化觀點初探英美日韓四國高齡勞動力政策之運用。*福祉科技與服務管理學刊*，6(4)。401-416。
 18. 勞動部(2019年11月15日)。立法院三讀通過〈中高齡者及高齡者就業促進法〉，保障中高齡者及高齡者勞動權益，建構友善就業環境。勞動部新聞稿。取自於：<https://www.mol.gov.tw/announcement/2099/42672/>。檢索日期：2019年11月16日。
 19. 黃巧婷(2008)。美國禁止就業年齡歧視機制實施之現況。*就業安全*，7(2)。86-91。
 20. 楊靜利、翟本瑞與郭振昌(2013)。我國青年與中高齡勞動力就業問題之探討，*行政院研究發展考核委員會委託報告*，臺北：研考會。
 21. 詹火生(2015)。延後退休可行性方案之研究。勞動部2015年委託研究。
 22. 廖文志、成之約、王滢婷(2014)。都會區銀髮人才資源適任工作類別。台北市。勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署銀髮人才發展與就業整合計畫業務委外計畫。
 23. 臺北市就業服務處(2018年8月18日)。107/8/18(六)台北人力銀行「青銀

- 總動員」就業博覽會。臺北市就業服務處活動花絮，臺北：臺北市就業服務處。
24. 劉世南(2011)。高齡社會的來臨：為年的台灣社會規劃之整合計畫。取自於 <http://ir.lib.ncku.edu.tw/retrieve/132741/5010411008-000001.pdf>。檢索日期：2019年11月16日。
 25. 賴樹立(2013)。「日本社團法人全國銀髮人才資源中心的體制與功能」，台灣勞工訊季刊，第15期，頁91-96。
 26. 戴琬真(2014)。活用高齡人力：以日本「銀髮人才資源中心」為例。經濟前瞻，155，頁21-25。
 27. 鍾文雄(2017年12月12日)。如何任用中高齡人才，創造組織價值。新北市人力網。取自於 <https://ilabor.ntpc.gov.tw/ckeditor/showFile/416553939?serverName=e0414bf1-3cc9-4ee4-bec6-a9b9b4fc0da9>。檢索日期：2019年11月16日。
 28. 蘇怡文(2017)。韓國高齡人力資源政策(下)。取自於 <https://www.italent.org.tw/ePaperD/7/ePaper20171200003>。檢索時間：2019年12月4日。
 29. 全國法規資料庫。就業服務法。
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawSingle.aspx?pcode=N0090001&flno=2>
 30. 全國法規資料庫。勞動基準法施行細則。
<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=N0030002>
 31. 銀髮人才資源網。
<https://www.taiwanjobs.gov.tw/internet/index/difference/middle/middle06.aspx>

二、外文文獻

1. 50+ Renaissance Plan，取自於 <http://english.seoul.go.kr/policy-information/welfare-health-security/comprehensive-plan-50-assistance/50-renaissance-plan/>。檢索時間：2019年11月18日。
2. Anderson, G. Oscar(2019).**Mentorship and the Value of a Multigenerational Workforce**. Washington, DC: AARP Research。取自於 <https://doi.org/10.26419/res.00270.001>。

3. Čič, Ž. V., & Žižek, S. Š.(2017). **Intergenerational Cooperation at the Workplace from the Management Perspective**. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(3), 47-59.
4. **Department for Work & Pensions(DWP)(2013).Employing older workers: An employer’s guide to today’s multi-generational workforce**. Department for Work and Pensions。取自於 <http://www.dwp.gov.uk>。檢索日期：2019 年 11 月 15 日。
5. **Department for Work & Pensions(DWP)(2014), fuller-working-lives-a-framework-for-action**。取自於 <https://www.gov.uk/government/publications/fuller-working-lives-a-framework-for-action>。檢索日期：2019 年 11 月 18 日。
6. **Department for Work & Pensions(DWP)(2017).Fuller working lives: A partnership approach**。取自於 https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/587654/fuller-working-lives-a-partnership-approach.pdf。檢索日期：2019 年 11 月 18 日。
7. **Encore(2019a)**。Intel Encore Fellows Program。取自於 <https://encore.org/our-team/>。檢索日期：2019 年 11 月 16 日。
8. **Encore(2019b)**。IBM Encore Fellows Program。取自於 <https://encore.org/fellowships/ibm/>。檢索日期：2019 年 11 月 16 日。
9. **Gen2Gen(2019)**。About the AARP® Purpose Prize® Award。取自於 <https://www.aarp.org/about-aarp/purpose-prize/>。檢索日期：2019 年 11 月 16 日。
10. Hogarth, T., & Barth, M. C.(1991). Costs and benefits of hiring older workers: a case study of B&Q. *International Journal of Manpower*, 12(8), 5-17.
11. International Labour Organization(2018)。What about seniors?。取自於 https://www.ilo.org/stat/Publications/WCMS_629567/lang--en/index.htm。檢索日期：2019 年 11 月 16 日。
12. Martin, J. P.(2018) **Live longer, work longer: The changing nature of the**

- labour market for older workers in OECD countries**。取自於
<http://ftp.iza.org/dp11510.pdf>。檢索日期：2019年11月16日。
13. **Ministry of Employment and Labor(2012). 2012 Employment and labor policy in Korea** . Seoul, Korea: International Cooperation Bureau, Ministry of Employment and Labor.
 14. **Ministry of Employment and Labor(2015).MOEL sets out to support inter-generational win-win employment**。取自於
<http://m.moel.go.kr/EngNewsView?seq=1146>。檢索日期：2019年11月18日。
 15. **Ministry of Employment and Labor(2018).2018 Employment and Labor Policy in Korea**。取自於
https://www.moel.go.kr/english/pas/pasPubli_view.jsp?idx=1502。檢索日期：2019年11月16日。
 16. Naegele, G., & Walker, A.(2006). **A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions**, Dublin.
 17. **OECD(2006). Living Longer, Work Longer. Ageing and Employment Policies**.
 18. **OECD(2018a). Employment Outlook 2018**。取自於
https://www.oecd-ilibrary.org/sites/empl_outlook-2018-8-en/index.html?itemId=/content/component/empl_outlook-2018-8-en。檢索時間：2019年11月18日。
 19. **OECD(2018b).Working Better with Age: United States**。取自於
http://www.oecd.org/els/emp/United%20Kingdom%20Key%20policies_Final.pdf。檢索日期：2019年11月16日。
 20. **OECD(2018c).Ageing and Employment Policies Working Better with Age: Japan**。取自於
<http://www.oecd.org/els/emp/Working-better-with-age-Japan-EN.pdf>。檢索日期：2019年11月16日。
 21. **The Economist.(2019). German education and training: Einneuer Deal?**取自於
<http://www.economist.com/news/europe/21578656-germanys-vaunted-dual-educ>

- ation-systemits-latest-export-hit-ein-neuer-deal。検索日期：2019年11月16日。
22. **The Sloan Center on Aging & Work (2011a)**。CVS Caremark Talent is Ageless。取自於
http://capricorn.bc.edu/agingandwork/database81/browse/case_study/24042。検索時間：2019年12月4日。
23. **The Sloan Center on Aging & Work (2011b)**。Senior Pharmacist MentoringI。取自於
http://capricorn.bc.edu/agingandwork/database81/browse/case_study/24038。検索時間：2019年12月4日。
24. **The Sloan Center on Aging & Work (2011c)**。Fidelity Retirement Services Staffing Model。取自於
http://capricorn.bc.edu/agingandwork/database81/browse/case_study/24076。検索時間：2019年12月4日。
25. **The Sloan Center on Aging & Work (2012)**。CVS Caremark Snowbird Program。取自於
http://capricorn.bc.edu/agingandwork/database81/browse/case_study/24047。検索時間：2019年12月4日。
26. 沖縄県産業振興公社(2013).**沖縄県世代間スキル継承型、雇用促進事業のご案内**。取自於
http://www.nishihara-sawafuji.jp/?action=common_download_main&upload_id=1188。検索日期：2019年11月16日。
27. 沖縄県産業振興公社(2017).**沖縄県世代間スキル継承型雇用促進事業助成金交付要綱**。取自於
http://okinawa-ric.jp/documents/2017_04_11_sedaikansukirujigyou//H29世代間スキル継承型雇用促進事業補助金交付要綱.pdf。検索日期：2019年11月16日。
28. 沖縄県産業振興公社(2018).「今すぐできる働き方改革を考える」。取自於
http://okinawa-ric.jp/work-style_reform201910.pdf。検索日期：2019年11月16日。

29. 沖繩県産業振興公社(2019).生涯現役スキル活用型僱用推進事業事業報告書。取自於
<https://www.pref.okinawa.jp/site/shoko/koyo/h30syougaijenekiskillhoukoku.html>。檢索日期：2019 年 11 月 16 日。
30. 厚生労働省(2012)。高年齢者等職業安定対策基本方針。取自於
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-559.pdf。檢索日期：2019 年 11 月 18 日。
31. 蔡怡琳(2018 年 12 月 13 日)。50 後如何重回職場？南韓經驗：放下舊包袱，「刻意」找機會。取自於 <https://50plus.cwgv.com.tw/articles/index/13480>。檢索日期：2019 年 12 月 4 日。
32. 美國普查局(United States Census Bureau)。
<https://www.census.gov/topics/population/age-and-sex/data/tables.2014.html>
33. 熟齡就業媒合平台 Experience Corps。<https://encore.org>。
34. 英國國家統計局
<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates>。
35. 日本政府統計整合窗口(e-Stat)。<https://www.e-stat.go.jp/about>
36. 新加坡人力部統計資料。
<https://stats.mom.gov.sg/Pages/EmploymentTimeSeries.aspx>
37. 新加坡統計局。<https://www.singstat.gov.sg/>
38. 行政院主計處「107 年事業人力僱用狀況調查」。
<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=44715&ctNode=3107&mp=1>
39. 臺北市統計資料庫查詢系統。
<https://statdb.dbas.gov.taipei/pxweb2007-tp/dialog/statfile9.asp>
40. 南韓統計廳(Statistics Korea)。<http://www.kostat.go.kr/eng/>
41. 楊紫微(2017)。善用銀髮力量 日本知名連鎖藥房請老人執貨 不計時薪慢慢做。取自於：<https://www.hk01.com/即時國際/98991/善用銀髮力量-日本知名連鎖藥房請老人執貨-不計時薪慢慢做>。檢索時間：2019 年 12 月 4 日。

附錄一 108 年度青銀共事職務調查訪問問卷

編號(訪員自填)：	公司名稱：
受訪者職稱/姓名：	受訪者 e-mail：
受訪者電話：	受訪者傳真：

A. 請問 貴公司現在有哪些職務同時僱用 29 歲以下的青年員工和 55 歲以上的銀髮員工且雙方有進行工作互動？該些職務的工作模式符合下列代號哪一項敘述？若無符合上述兩項條件，請跳至 B-1。

一、職務名稱(答完後請接 C 大題)

編號	職務名稱	工作模式(填入代號，若無符合敘述，請以文字說明)	請問職位是否相同
1			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
2			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
3			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
4			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
5			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
6			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
7			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
8			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
9			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同
10			<input type="checkbox"/> (1)相同 <input type="checkbox"/> (2)不相同

工作模式代號說明

代號	工作模式	代號	工作模式
1	青年員工和銀髮員工混齡工作環境	5	銀髮員工與青年員工互為導師，互相學習與經驗交流
2	銀髮員工讓位給青年員工後，並改當顧問、主管特助等職位或轉調企業其他部門	6	公司在企業內部建置世代知識管理系統，由銀髮員工分享工作經驗
3	銀髮員工採用漸進式/階段式退休制度，培育擬接其職的青年員工。	7	公司依銀髮員工和青年員工專長進行工作重組或再設計，或調整績效指標
4	銀髮員工退休之後再回聘擔任企業導師、講師或顧問	8	公司依銀髮員工和青年員工需求調整工作時段，但仍保留重疊銀髮員工和青年員工的工作時間重疊，以傳承技術與經驗

B-1.請問 貴公司未來是否規劃在同一職務僱用 29 歲以下的青年員工和 55 歲以上的銀髮員工且雙方進行工作互動?

(1)沒有規劃(跳至 C 大題) (2)有規劃(續答 B-2)

B-2.請問貴公司預計採用何種工作模式?

B-3.承上題，請問哪些職務會採取上述工作模式?

C.最後，感謝您參加台北市就業服務處青銀總動員博覽會，未來將辦理相關焦點座談會，透過企業經驗交流與產官學討論探討青銀共事可行模式，請問貴單位是否有意願參加，將優先進行邀請。

(1)有意願收到相關資訊與邀請 (2)沒有意願。

附錄二 初步電訪回收職務個數

	公司名稱	回收職務個數
1	點○○股份有限公司	2
2	海○○股份有限公司	4
3	天○○股份有限公司	1
4	葛○○股份有限公司	1
5	昇○○股份有限公司	5
6	福○○農產股份有限公司	1
7	雙○○股份有限公司	1
8	金○○股份有限公司	2
9	山○○股份有限公司	5
10	國○○股份有限公司	1
11	台○○份有限公司	1
12	○灣○○股份有限公司	3
13	永○○○介股份有限公司	3
14	頂○○股份有限公司	1
15	台○○股份有限公司	2
16	大○股份有限公司	6
17	漢○股份有限公司	1
18	歐○○科技股份有限公司	1
19	仙○○餐旅管理有限公司	1
20	統○○活事業股份有限公司	3
21	統○○技股份有限公司	1
22	正○○事務所	1
23	勤○○事務所	6
24	美○○股份有限公司	1
25	盈○○有限公司	2
26	中○○股份有限公司	2
27	格○○股份有限公司	2
28	錢○○有限公司	1
29	東○○份有限公司	1
30	揚○○股份有限公司	5
31	欣○○股份有限公司	2
32	鑫○○份有限公司	4
33	人○○股份有限公司	3

	公司名稱	回收職務個數
34	台○○有限公司	2
35	三○○有限公司	3
36	食○○有限公司	4
37	肉○○股份有限公司	3
38	安○○股份有限公司	4
39	研○○有限公司	2
40	邁○○有限公司	1
41	統○○份有限公司	6
42	車○○股份有限公司	2
43	來○○份有限公司	2
44	香○○有限公司	3
45	安○○股份有限公司	3
46	中○○份有限公司	1
47	禾○○有限公司	2
48	香○○有限公司	1
49	新○○有限公司	1
50	信○○股份有限公司	1
51	板○○股份有限公司	5
52	鼎○○有限公司	1
53	永○○股份有限公司	5
54	中○○股份有限公司	1
55	元○○股份有限公司	1
56	欣○○有限公司	2
57	耀○○有限公司	4
58	薩○○股份有限公司	8
59	金○○有限公司	1
60	炎○○限公司	8
61	正○○有限公司	5
62	亞○○有限公司	1
63	春○○股份有限公司	4
64	台○○股份有限公司	3
65	兆○○股份有限公司	2
66	城○○有限公司	5
67	福○○股份有限公司	2
68	鼎○○股份有限公司	3

	公司名稱	回收職務個數
69	老○○股份有限公司	3
70	洛○○股份有限公司	3
71	洋○○股份有限公司	1
72	燦○○份有限公司	2
73	京○○股份有限公司	2
74	統○○股份有限公司	2
75	美○○有限公司	1
76	三○○份有限公司	1
77	東○○股份有限公司	1
78	互○○有限公司	3
79	恆○○股份有限公司	2
80	台○○股份有限公司	3
81	新○○國際企業股份有限公司	6
82	雄○○股份有限公司	4
83	乒○○有限公司	5
	總計	217

註：3名受訪者無法提供相關職務名稱

附錄三 職務調查清冊

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
主管及監督人員	1	行政管理人員	鑫○○股份有限公司	行政管理人員			1	
	2	現場工地工程師/工地監工	雙○○股份有限公司	現場工程師				
			中○○股份有限公司	現場工程師				
	3	廣告/行銷企劃主管	五○○有限公司	行銷主管			1	
	4	店長/賣場管理人員	兆○○股份有限公司	門市經營主管			1	1
			揚○○股份有限公司	加盟教學督導				
	5	飯店或餐廳主管	食○○有限公司	餐廳經理			1	1
			食○○份有限公司	餐廳經理				
	6	儲備幹部	三○○有限公司	儲備店長				
			來○○有限公司	儲備幹部				
揚○○股份有限公司			倉儲儲備主管	儲備店經理	儲備幹部			
安○○股份有限公司			營運儲備幹部					
海○○股份有限公司			儲備幹部					
專業人員	7	硬體研發/測試工程師	新○○企業股份有限公司	硬體研發工程師			1	
			研○○有限公司	硬體工程師				
			新○○企業股份有限公司	硬體工程師				
			大○○股份有限公司	硬體設計師				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
	8	軟體/研發工程師	耀○○股份有限公司	軟體工程師			1	
			新○○企業股份有限公司	軟體工程師				
			大○股份有限公司	軟體開發工程師				
			歐○○股份有限公司	研發工程師				
			耀○○股份有限公司	軟體工程師				
			新○○企業股份有限公司	軟體工程師				
			大○股份有限公司	軟體開發工程師				
			兵○有限公司	應用工程師				
	薩○○有限公司	軟體開發師						
	9	財務分析/財務人員	台灣樂天皇朝有限公司	財務專員			1	
			福○○股份有限公司	財務人員				
			統○○華股份有限公司	財務人員				
			永○○銀行股份有限公司	會計人員				
	10	顧問人員	勤○○事務所	財務諮詢顧問			1	1
			勤○○事務所	管理顧問				
			勤○○事務所	風險諮詢顧問				
	11	查帳/審計人員	正○事務所	查帳人員			1	
			勤○○事務所	審計人員				
	12	職業安全管理人員	炎○股份有限公司	品管人員			1	1
			薩○○有限公司	生管助理				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
	13	法務人員	勤○○事務所 正○股份有限公司	法律諮詢顧問 法務			1	
	14	專案管理師	勤○○事務所 欣○股份有限公司	專案管理師 專案管理師			1	
	15	產品行銷人員	統○股份有限公司 香○有限公司	廣宣人員 行銷人員			1	
	16	房產研展分析師	台○股份有限公司	房產研展分析師				
	17	Android 研發工程師	乒○有限公司	APP 設計				
	18	工業工程設計師	乒○份有限公司	工業工程				
	19	材料研發人員	炎○股份有限公司	研發人員(產品:pvc)			1	
	20	服飾設計師	薩○○有限公司	服飾設計師			1	
	21	商品開發人員	雄○有限公司	產品企劃			1	
	22	雲端技術開發工程師	乒○有限公司	雲端工程師				
	23	網站行銷企劃	統○有限公司	電子商務部/網路行銷			1	
	24	稽核人員	人○股份有限公司	稽核人員			1	
	25	機構工程師	新○○企業股份有限公司	機構工程師				
	26	藥師	統一○股份有限公司	藥師			1	

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
	27	消防工務工程師	禾○股份有限公司	工程師			1	
	28	市場開發人員/業務	山○股份有限公司	業務專員			1	
			台○股份有限公司	業務人員				
			格○股份有限公司	企業設備金融業務人員				
			邁○股份有限公司	業務人員				
			鼎○股份有限公司	業務人員				
			香○有限公司	業務代表				
			台○股份有限公司	業務人員				
			互○有限公司	營業管理				
			食○股份有限公司	業務人員				
			薩○○有限公司	業務				
			炎○股份有限公司	外銷業務人員	外銷業務管理師			
			正○股份有限公司	業務				
			雄○股份有限公司	業務				
			亞○股份有限公司	店鋪開發人員				
技術員及助理	29	採購人員	昇○股份有限公司	採購人員				
			薩○○有限公司	採購				
			正○股份有限公司	採購				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
專業人員			新○○企業股份有限公司	採購人員				
	30	電機工程技術員	台○股份有限公司	技術員			1	
			新○○企業股份有限公司	電力工程師				
			東○股份有限公司	工程師				
	31	機械加工技術人員	金○○企業股份有限公司	技術員			1	1
			台○股份有限公司	技術員				
	32	融資/信用業務人員	板○有限公司	法人金融業務行員	個金人員			
			永○股份有限公司	個金業務人員	法金業務人員			
	33	船務/押匯/報關人員	薩○○有限公司	船務押匯				
	34	空調冷凍技術人員	台○股份有限公司	技術人員				
35	不動產經紀人	信○股份有限公司	不動產經紀人					
36	水電及其他工程繪圖人員	禾○股份有限公司	設計師					
37	投資分析師	盈○有限公司	投資分析師					
事務支援人員	38	會計/出納/記帳人員	城○股份有限公司	會計人員			1	1
			安○股份有限公司	財務管理部-會計人員				
			統○股份有限公司	會計人員				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
			安○股份有限公司	會計人員				
			台○股份有限公司	會計人員				
			永○股份有限公司	會計人員				
			昇○股份有限公司	會計人員				
			大○股份有限公司	會計專員				
			統○股份有限公司	會計人員				
			炎○股份有限公司	會計人員				
			肉○股份有限公司	會計人員				
	39	行政人員	元○股份有限公司	行政人員			1	
			洋○股份有限公司	行政人員				
			京○股份有限公司	行政專員				
			點○股份有限公司	行政人員				
			台○有限公司	行政人員				
			統○股份有限公司	行政人員				
			鑫○股份有限公司	行政管理人員				
			耀○股份有限公司	行政人員				
			春○股份有限公司	行政人員				
			薩○○有限公司	行政人員				
			昇○股份有限公司	行政人員				
			台○股份有限公司	內勤人員				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
			三○股份有限公司	店務助理				
			恆○股份有限公司	行政助理				
	40	OP/旅行社人員	山○有限公司	OP			1	
			山○有限公司	團控	線控			
			山○有限公司	票務專員				
			雄○股份有限公司	OP				
	41	人力資源人員	食○股份有限公司	人資專員			1	
			板○股份有限公司	人力資源人員				
			永○股份有限公司	人力資源人員				
			福○○股份有限公司	人力資源人員				
	42	飯店櫃台接待人員	老○股份有限公司	櫃台人員			1	
	43	電話客服類人員	葛○股份有限公司	客服人員			1	1
			統○股份有限公司	客服專員				
			盈○有限公司	客服諮詢專員				
			仙○有限公司	總機				
			國○股份有限公司	電話行銷				
	44	總務人員	大○股份有限公司	總務人員			1	1
			正○股份有限公司	總務				
			炎○股份有限公司	總務人員				
	服務	45	餐飲服務人員	海○股份有限公司	餐廳外場人員			1

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
及銷售工作人員			安○股份有限公司	正職服務人員				
			春○股份有限公司	餐飲服務人員				
			兆○股份有限公司	餐廳外場人員				
			錢○企業股份有限公司	正職服務人員				
			欣○股份有限公司	廚房外場人員				
			洛○股份有限公司	餐廳外場人員				
			鑫○股份有限公司	餐廳外場人員				
			人○股份有限公司	外場人員				
			錢○股份有限公司	廚房外場人員				
			欣○股份有限公司	餐廳外場人員				
			洛○股份有限公司	餐廳外場人員				
			人○股份有限公司	外場人員				
			城○股份有限公司	餐廳外場人員				
			鼎○股份有限公司	餐廳外場人員				
			欣○股份有限公司	廚房內場人員				
			鑫○股份有限公司	廚務助手	廚房內場人員			
			台○有限公司	廚房內場人員				
			人○股份有限公司	廚房內場人員				
			春○股份有限公司	食品工廠備貨人員				

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
			海○股份有限公司	餐廳內場人員				
			城○股份有限公司	餐廳內場人員				
	46	門市/店員/專櫃人員	天○股份有限公司	門市人員			1	1
			漢○有限公司	門市店員				
			美○有限公司	展示專員				
			統○股份有限公司	門市人員				
			來○超商股份有限公司	門市人員				
			安○股份有限公司	門市人員	商店銷售人員			
			台○有限公司	門市全職人員				
			燦○實業股份有限公司	門市人員				
			美○耐股份有限公司	門市人員				
			三○家購股份有限公司	門市人員				
			互○股份有限公司	服務專員				
			格○○○股份有限公司	門市人員				
			昇○昌股份有限公司	營業員				
			統○○事業股份有限公司	門市正職				
			三○○股份有限公司	早晚班門市人員				
			城○○○股份有限公司	收銀人員				
			車○股份有限公司	門市專員				
			47	中式廚師	點○股份有限公司	廚師		

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務	
			昇○股份有限公司	廚師					
			錢○企業股份有限公司	正職熱炒人員					
			春○股份有限公司	食品工廠廚務人員					
			老○股份有限公司	廚師					
	48	保全人員/警衛	大○股份有限公司	安勤人員			1	1	
			中○股份有限公司	樓管總幹事					
	技藝、機械設備操作及組裝人員	49	產品維護工程師	金○股份有限公司	機械維護技術員			1	1
				香○科技有限公司	維護工程師				
50		現場技術人員	研○股份有限公司	技術員				1	
			福○股份有限公司	作業員					
			新○股份有限公司	作業員(技術員)					
			耀○股份有限公司	現場作業員					
			金○股份有限公司	現場作業人員					
			炎○股份有限公司	作業人員					
			中○股份有限公司	現場技術人員					
			欣○股份有限公司	現場技術人員					
			正○股份有限公司	現場技術人員					
恆○股份有限公司		技術人員							
51		水電工	海○股份有限公司	水電工			1	1	

職業分類	編號	職務名稱	受訪企業	職缺名稱 1	職缺名稱 2	職缺名稱 3	銀髮員工適合職務	1111 人力銀行銀髮員工偏好職務
	52	打版師	薩○○有限公司	打版師				
基層技術工及勞力工	53	房務人員	鼎○股份有限公司	房務人員			1	1
			老○股份有限公司	房務人員				
			洛○股份有限公司	房務人員				
			城○股份有限公司	房務人員				
			炎○股份有限公司	房務人員				
	54	環境維護人員	車○股份有限公司	車輛清潔人員			1	1
			頂○股份有限公司	病媒防治事業服務技術師				
	55	按摩師	雄○股份有限公司	按摩師				
	56	倉儲物流人員	揚○股份有限公司	倉儲物流人員				1
			燦○股份有限公司	物流人員				

附錄四 深度訪談代碼對照表

部門	產業別	代碼
工業	製造業	深-製造業-01
		深-製造業-02
		深-製造業-03
		深-製造業-04
		深-製造業-05
		深-製造業-06
		深-製造業-07
服務業	批發及零售業	深-批發及零售業-01
		深-批發及零售業-02
	運輸及倉儲業	深-運輸及倉儲業-01
		深-運輸及倉儲業-02
		深-運輸及倉儲業-03
	住宿及餐飲業	深-住宿及餐飲業-01
		深-住宿及餐飲業-02
		深-住宿及餐飲業-03
		深-住宿及餐飲業-04
	出版、影音製作、傳播及資訊服務業	深-資訊服務業-01
		深-資訊服務業-02
		深-資訊服務業-03
		深-資訊服務業-04
	支援服務業	深-支援服務業-01
		深-支援服務業-02
		深-支援服務業-03
		深-支援服務業-04
	醫療保健及社會工作服務業	深-醫療社工-01
		深-醫療社工-02
		深-醫療社工-03
		深-醫療社工-04
		深-醫療社工-05
		深-醫療社工-06

附錄五 焦點座談會會議紀錄

一、工業產官學焦點座談會

(一)會議資訊

時 間：108 年 11 月 07 日下午 14：00 至 16：00

地 點：思多葛市場研究股份有限公司

(二)座談會討論題綱

- 1.請您認為僱用青年勞工與銀髮勞工的優缺點各為何？
- 2.您認為青銀共事的工作優缺點為何？
- 3.青銀共事工作環境上會遇到那些管理層面問題？
- 4.您認為青銀共事的成功要素為何？如何在事業單位推廣青銀共事？
- 5.良好的青銀共事職場環境應具備哪些內部因素（如企業文化）或外部因素（社會環境、政府法規）
- 6.您認為政府在青銀共事應扮演何種角色？
- 7.根據本案彙整已具有青銀共事職務，請問那些職務未來可成為重點推廣青銀共事之職務
- 8.根據本案收斂青銀共事工作模式，請問那些值得形成政策並推行？

(三)座談會出席名單

場次	序號	出席名單
工業	1	主持人 H
	2	製造業者 A
	3	製造業者 B
	4	製造業者 C
	5	勞動學者 A
	6	勞動學者 B
	7	勞動學者 C
	8	官方代表 A
	9	官方代表 B

(四)座談會逐字稿

以下會議內容：

主持人：我想我們現在就不耽誤大家的時間，開始之前就先請副座跟我們大概介紹一下這個案子。

官方 A：我想告知今天來參加的學者專家這個法一讀已經通過了，因為我那天聽勞發局跟我說一讀已經過了，我想立法的原因老師們應該都很清楚，那我們為什麼會提這個案子就是因為比 107 年還早 106 年我們就進入中高齡社會，我們占 14% 的高齡人口，不論是在求職者的立場來講我都覺得高齡就業真的是非常的重要，尤其是現在的高齡就業者已經占了高齡很大的一部分，這群人可能跟以前的高齡人口又不一样了，因為這群人基本上是非常有活力的，你看在外面趴趴走的人都是這群人，我們就叫他做戰後嬰兒潮，那這群人他們可能是在經濟起飛之下成長過來的，又跟以前的高齡人口部一樣，所以在這樣子很多的背景之下，台北市就業服務處基本上在研究這些中高齡地勤的時候，應該是要從 106 年進入高齡社會在 107 年的時候，我們辦了一場國際性的研討會，我們邀請了比利時、日本、韓國、新加坡的專家跟學者來跟我們分享，這整個在其他國家針對高齡社會進入之後，他們的因應措施，其實在 107 年的時候，就開始著手要針對這個高齡議題要做一些回應，一直到辦完研討會之後市長又針對我們台北市高齡的勞動力運用的部分，其實我們發現從 55 歲以後勞動力的參與率就往下降，從 50 幾降到 30 幾，65 歲 Down 到更低，那因為我們台北市有一個更重要的原因就是我們高齡的勞動就業率基本上又是六都的最低，市長就覺得這個問題非常的嚴重，每每大家跟他提到你們對高齡求職者到底做了什麼，市長就哇哇叫，台北市年輕人就業是也是六都最高，那我們高齡的參與率也是最低，所以也是這兩個問題一老一小都沒有辦法達到很好的成績，所以市長就非常的焦慮，所以他就把這些議題告訴我們說，你們就應該去搞清楚這些問題，該怎麼做就怎麼做啊，所以我們在 106 年成立了一個銀髮就業諮詢站，然後 107 年辦研討會，在市長一職緊迫盯人的狀況下，我們在今年九月就推了一個要促進高齡者就業，鎖定 55 歲以上的人口我們推了一個三顧方案，三顧就是顧健康、顧安全、顧經濟，用三顧方案的方式，希望來提高高齡的就業率，說到最後也是實物上金錢的補助，我們顧安全就是希望說，他們再次出來就業的時候有保險，那健康的部分因為他們年紀大，

所以如果他們是進勞動市場的話，就請他們去做健康檢查有給補助，還有一個顧經濟的部分，我們有提供如果願意僱用中高齡的這些企業，那我們也有提供一些相關的訓練費用的補助，也希望透過這幾個顧健康、顧安全、顧經濟這三個方案這三個措施，來讓我們的企業...同樣的我們也開發友善企業，也希望說我們的企業能多運用中高齡的就業人口，高齡相對的就是少子化，我們可以說服企業就是說，年輕人進來的會越來越少，因為我們少子化的關係，那退休的人會越來越多或是說高齡的人會越來越多，65歲退休基本上在政策討論上都還有一些討論的空間，就是因為這種種的時代背景之下，然後又加上數位化的關係，那現在又有數位經濟的關係，種種錯綜複雜的問題導致我們必須要重視這個問題，青銀的部分就是說我們目前在中高齡就業市場，我們是一個高齡社會已經很久了，但目前又因為是以前可能是年輕人很多中高齡的少，那現在可能要換過來了可能中高齡的會多一點點或是跟好差不多，所以現在混齡職場的狀況可能會比以前還更明顯一點，所以我們才認為這個青銀共事的議題是大家應該要開發的，那我們在講青銀共事的部分，我想老師應該也知道，目前開發最成功的應該是德國，德國有一個很好的師徒制，所以在德國的師徒論引領之下，德國的青銀共事在職場上的現象推動的非常成功，所以我們也期待在透過青銀共事分析的過程，是不是也可以讓我們在這些職務上有更多的了解，也讓我們在就業服務處發開友善的廠商在開發一些職缺的時候，讓我們更多的空間更多的思考，我想這是我們在委託思多葛幫我們做這個方案的時候，這些政策背景，那在這個過程當中，我們在推動這個研究案的時候，我們也提出來透過很多質化的分析，然後每一個廠商，然後有鎖定一定要訪問多少人，那這個質化的分析也期待說，在執行的過程中我們也可以先看到一些東西，然後我們在聚集一些焦點，放到今天來跟大家討論，那等等思多葛這些會幫我簡單的說一下，我們這一次整個在方案執行的過程到目前整理出來的結果，這是我簡單針對我們這一次對這一個案子的說明。

主持人：(調查結果報告)

業者 C：我剛剛稍微看了一下書面上的議題，因為我們台灣大部分都是中小型的企業，目前這個要在我們中小型企業裡面推動的話，說真的剛開始一定會有一些難度沒有那麼的容易，因為我們公司是製造業是做醫療用品的，也沒有所謂的真的像什麼技術上面的...像我們公司也是面臨到55歲以上的老員工即將要退休，我們也是蠻傷腦筋的，之前我們是有考慮

到用外籍的員工，但是外籍的員工他們其實比較不穩定，就是時間到了他們就必須要回國，所以這個樣子我們公司就沒有繼續這樣子做了，當然現在少子化沒有那麼的明顯，願意下工廠來上班做這些基層的年輕人說實在也不多了，在技術上我們是做平車的部分，那平車的部分我們就是做一些護具或是腰帶等等之類，那這個不是一個隨便沒有經驗的人就可以來勝任的工作，那我們現在也是慢慢去找這些有經驗的人但是不容易找到，現在年輕人都會想要往服務業比較光鮮亮麗，那像工廠的話真的是...說實在我們也會擔心這一塊是不是也要慢慢用進口來取代...

主持人：你進口是？

業者 C：我是說國外的產品，進來以後加以包裝或是說進一些半成品，然後我們在用有一些有技術性的人員把它結束掉，就您剛講的這個部分，確實我們還蠻傷腦筋的。

主持人：就您剛講平車的時候，會面臨比較高齡的員工要退休，也補不進新的人，那還有哪些職務上，會有這樣子的狀況？

業者 C：我們除了就是平車部門還有就是包裝部門也是會有這樣的狀況，因為就是現在年輕人他真的願意來做一些基層生產這邊的工作，真的很少甚至越來越少，變成我們傾向是不是要找外籍的員工來從事這方面的工作。

主持人：那待會兒再請教您，那先請業者 B。

業者 B：那我公司主要是在做連接器的產業，那在大陸那邊會是我們主要的工廠，所以台灣只有少部分，那台灣這邊的年齡層也是屬於偏 45 歲以上的人口居多，所以我們公司內部比較傾向於用青年人的部分，那青年的部分也是有像剛剛整理出來的那些狀況，其實是非常明顯的，像我本身是 75 年次的其實算是年輕的，可是像我對於在 78 年次或是 79 年次或是更年輕一點的人，溝通上就會有一些問題，我就會覺得說差兩、三年而已，很多都變成就是獨生子女的關係，加上資訊發達各個環境之下，講白話一點那些年輕人在職場上的倫理可能不像以前比較有觀念，那像現在我們有在任用一些中高齡的部分，在資訊人員主管方面我們有任用中高齡的員工，甚至在一些專業職的上面這些中高齡的人員是比較有優勢的，所以我們在職務上面不排斥去做分類，譬如說在這個單位的業務人員都是偏年輕的，年輕人當然有他的好處，有衝勁有熱情可以幫公司到處去闖，可是相對來講當他們變成沒有一個有經驗的老人帶他們的時

候，反而就是相對來講會在組織上面或是在業績表現上，並沒有想像或是預期中的好，所以我們還蠻認同這個中高齡混齡的相輔相成，來去解決企業上面的問題經營狀況，因為才剛開始還有針對在整個大環境之下，其實中小企業不管是在經營上面，像我們做製造傳產面臨到就是錢的問題，你公司如果沒有賺錢，那你怎麼樣有辦法再去做這些理念的調整，就算真的很想好了，可是資源有限就會相對的傾向於年輕的一代...

主持人：那想請教一下，偏 45 歲以上的員工比較多，那從事工作上面他可覺得他年齡比較大，有沒有去做一些工作上的轉換？怎麼樣去跟像是 70 幾年次的人去做互相的搭配，除了在業務部門之外...

業者 B：比較明顯像是資訊方面，以資訊來講好了，中高齡人員進來已經是主管級了，所以他下面帶的幾乎都是年輕人，就是一個上到下，但是我們看到他的表現行為上他也很樂於跟我們年輕一代的人甚至是跨部門的年輕人的溝通都是很開放式的，當時我們在應聘他的過程當中，他的經驗上來講，其實我們賦予他的薪資水平可能沒有他過往來的高，但是他也樂於接受，所以我在想說，中高齡的勞動參與可以成功讓他加入市場的話，應該也有他工作的區域性或是地域性的產業其實也有點關連，因為他願意接受我們這樣的新資主要是離他家很近，這是一個他願意投入的一個部分，加上他也知道年紀慢慢的增長，所以當我們在跟他開薪資條件的時候，他就願意接受，我相信這是他們會願意加入這個市場，跟公司一起的原因。

主持人：那接下來是業者 A。

業者 A：我們公司裡面現在有泰勞、7 年級、8 年級然後 3 年級跟 5 年級 4 年級的比較少，現在講到的是這個世代不同了，之前董事長會覺得說 8 年級的不好溝通因為責任感比較沒有，5 年級的你講了他會記起來也會去執行，所以變得我們的感覺就是，老闆都願意接受青銀共事，反而是中間這一階層的人接受度比較差，因為他們覺得真正在執行管理的人員是他們受到衝擊的也是他們，當你去跟他溝通事情的時候，年輕的不能講老的又講不聽，所以受到壓力的就是中間的這些主管，那董事長就會覺得以企業主來講，政府推動一個政策就要有一個配套，董事長覺得說一個員工在一家企業如果待上 10 年，他一定有他的經驗，那經驗要傳承是需要時間的，你要這個員工他本身願意拿出他的經驗...因為我們現在都會要求員工要寫作業標準書，就像你們調查的結果，他們能拿筆的人不

多，可以拿鐵鎚的師傅...鐵鎚很重可是他可以拿得起來，比很輕可是他拿不起來，這是我們董事長一直以來的認知，他覺得技師拿鐵鎚沒有問題，但是拿筆他要想很久他才知道說他腦筋裡的訊息要怎麼樣產生在這張紙上面。

主持人：那後來怎麼留下這些作業技術的人員？

業者 A：後來我們就去推了師徒制，用獎勵的方式讓這些師傅把這些...他腦筋裡的這些跟年輕的講，讓年輕的技術員來寫作業標準書。

主持人：那用怎樣的獎勵方式？

業者 A：我們現在做的是職務的升級，我們去學校找學生，但是男生沒有當兵基本上不太容易進入職場，現在雖然當兵很短但是還是要去，女生又沒有駕照，譬如說她住在 30 公哩以外，可是她讀書的時候有交通車，她來上班的時候就不一定有交通車，所以她要怎麼到我們公司來，變成是我們後來的一些問題，交通上面的問題也是，我們曾經遇過一個小女生，如果她要來上班要轉兩趟車要一個小時以前就出門一個小時是交通時間喔！前面還要家人送，所以執行上面就很困難。

主持人：那剛剛說到經驗的傳承，怎麼去把它留下來，師徒制是怎麼樣去執行？

業者 A：我們的師徒制有兩個階段，一個是新進人員因為人生地不熟，就會有一個指定的師傅去帶他，那這個師傅不見得就是中高齡，就是原來職務的去帶他，我們給他的獎勵就是你把這個徒弟帶出來，就會有一個新的職務，只要這個新進人員待滿三個月，我們就在一個公開的場合裡面發紅包，但是這兩個人同時要寫心得報告，當然會有一些台面話但還是會有一些會寫出他們的想法，從裡面就可以去發現一些問題，那中高齡的部分就是先給一個徒弟，可能時間就會拉很長差不多一年，這個助理就是跟著你一年，讓助理來寫師傅怎麼教怎麼做。

學者 A：那這裡也有報告說萬一他傾囊相授，萬一這個年輕人留下來了做的也不錯，那這個師傅會不會...

業者 A：我們會規劃一年就是因為這個師傅可能在一年以後要退休了...

學者 A：所以他就不用擔心說，技術給你學會你把我的飯碗搶走了。

業者 A：我們目前碰到的退休人員都願意這樣子，但是問題是這個徒弟可以接收的狀況...其實有的時候我們會覺得說，大家都會覺得那些 4、5 年級的毅力很好，然後 7、8 年級的好像就不能講不能罵，但事實上有時候要看你怎麼跟他講，你的態度是什麼，大家來自不同的成長環境，你跟他說話的方式，你要用他們的語言去跟他們講，所以到最後我們就讓師傅去改變一些他們說話的方式，然後徒弟的接受度就會高一些...

主持人：那他們怎麼改變的？

業者 A：因為有時候徒弟會講一些那種電腦語言，那師傅不見得會聽得懂，它可能就是一個音一樣但是師傅就是從小就是教他這個字就是這樣寫，他就會這樣去糾正人家，但後來跟他們解釋這個字就是這個字...其實人跟人相處重點是有沒有感情有沒有緣份，如過這兩個人有感情有緣份，他寫他看不懂他會去問，他一定能溝通，所以有時候我會覺得我們多慮了，他們兩個可以溝通就好了，那我們在做的就是企業傳承嘛，包含我們的企業主跟他的下一代也一樣是在做傳承，那父子之間沒有代溝嗎？還是有的嘛，更何況是來自兩個不同家庭的人，那一定會有代溝的嘛，或是給他們些鼓勵一起去旅行讓他們兩家人都認識是一個比較好的方式，剛副座有講到一個是不是可以實際的做一個法令，我們現在僱用人數在 67 人以上會有一個身障...那如果你沒有僱用的話你是不是就要繳基本工資，那是不是在中高齡聘僱的地方...你是用鼓勵的方式不是懲罰嘛，就是跟身障朋友有點區別...

主持人：因為學者 B 等等要先走，所以我們先請學者 B...

學者 B：第一個議題談到僱用青年勞工對銀髮...，青年還是比較有創意變動的配合度比較高，但是最大的缺點就是他們的環境變動太大，因為他不知道下個十年會變成什麼樣子，我覺得這是跟上一個世代的勞動者所面臨到的勞動情境有非常大的改變，過去的勞動者他的技能二十年不改變一樣可以勝任的很好，可是現在的年輕人不是，他們隨時處於一個會相對變動的地方，如果是銀髮的勞工相對的就比較穩定，但是他們對於電腦的熟悉程度相對不是那麼的好，他們一起共事的優缺點在哪裡？就是經驗的傳承，就像恆智公司剛剛有提到的，但是他們比較著重在他們現有的技術人才的技能跟重整，不是另外在創造一個新的，那個經驗的傳承至少來講有些真的確確實實是需要經驗的，譬如說你們看到的法務人員，那個就真的是需要經驗，有經驗的法務人員話講出來你就知道那個當事

人有沒有騙你，那個是沒有時間的累積是沒有辦法達到這一點的，所以他們最好的是一個經驗的傳承，一個是給銀髮勞工帶來一些新的刺激，因為自己一個人要去摸電腦很難，但是如果我有一個年輕人帶我很快進入到年輕人可以有的...像是遨遊在網路的世界，或許他很快就可以跟的上，我覺得他們彼此很重要的的是在這一點，最大的缺點是他們在勞雇的關係有非常大的差異，那個有時候講話很直...我舉的例子...上星期我在高雄辦一個國際會議，那明年要轉到日本去辦，那日方留下來一起去參加旅行的人就對我們一起去的工作人員很熱情的邀約，我那個學生就很直接，他就覺得我們也不可能去，他就很直接的回答達說我們明年不會去，我在旁邊聽了就覺得說...我就忍不住在結束的時候把他拉到旁邊去跟他講說，我們回話的時候可以委婉一點，你可以告訴他說我有時間的時候我一定去，這就是人際關係嘛，他們就直接覺得說，我不能我就要很直接很清楚的讓你知道，我覺得這是世代之間在某些溝通上面最大的問題會在這個溝通上面，他的那個直接是你無法想像，直接到我無法忍受，所以對於勞動之間的基本觀念，我覺得可能會帶來一些衝突、口角等等的一些問題產生，那好有它好的一面，因為彼此之間生長的环境差異太大，我們每一個人觀念的形成都跟我經歷過的环境有關，到後來我都不跟我的學生講這些了，因為他們聽不進去，他們一生下來早就是有飛機沒有高速公路早就是高鐵了，在去跟他講當時高速公路建築的時候怎麼樣沒有意義，那個情境如果相互之間可以體諒是最好的，我覺得這是碰到的最大的情況，能不能讓世代之間對他們所組的勞動論相互的體諒，我覺得這一點是我們在建立銀髮族跟青年勞工共事很重要的一個前提，彼此之間有認識有知道到之後一起共事，我覺得那個或許容易一點，然後管理上最大的問題就像剛剛業者 A 所提到的中間階層，我們通常在管理上面會講一句話，我是一個主管我絕對不希望我手下的人年紀比我大，因為會下不去，我就算在有想法他就是年紀比我大我怎麼辦，我們在實務上面驗證出來，這中間的主管真的是到了副總經理的層級縱然比他年輕，他還是不好意思去頂你，中間這個階層，他會覺得我走過的橋比你走過的路還要多，我覺得在中間階層碰到的問題會是比较多的，還有就是在企業裡頭對效力的要求，可能在銀髮的這些人上面，要配合的效率可能沒有辦法到那麼完全，我覺得要相互的了解要相互的體認，可能我覺得會是比较好的，如果我們有意願要推動這個的話，要雙方都能夠了解，重點是要知道說，我知道這個年紀比我長那麼多的人他可以在我的工作上面給我什麼樣子的幫助，新世代的人很容易知道這個人可

以帶給我什麼好處，至於說政府要什麼...我剛剛看到說，政府在這邊要扮演什麼樣的角色，立法要放進去嗎？這是最容易的一件事情，可是這個能不能實物上我們也可以很容易看的到說透過身障者...不是說多少比例，那有的企業就會覺得說，我寧願繳錢啊！所以我覺得說立法不容易達到我們所想要的，就是我們整個社會如何重視所謂的，上一代的他們一定有一定的勞動成果，或者是他們一定有一定的幫助，我舉一的例子，日本沖繩的師徒制，我會覺得是在日本社會才會有的，因為他們很重是那種達人，那個達人的精神一定要累積一段時間，那個時間是你年輕人做不到的，所以有這樣子的一個達人來帶我，我當然就很感謝，那就是所謂的有老鳥的師傅帶你的菜鳥，我們看到過去國外的例子是很多可參考的，不同的國家他們處理的方式是不太一樣的，你看到美國或是英國他們是不會直接用一對一的方式，他可能只是提供一個工作的情境而已，我比較是認為相互體認世代之間的了解，要真正落實是一個非常重要的前提。

學者 A：原先我在看我們這個報告的時候，其實有兩件事情，我們這一次這個活動一方面是主力是促進中高齡勞工的就業，就是希望他們留在職場上久一點不要那麼快就跑走了，因為跑走了以後要在就業其實是很難嘛，另外一塊就是怎麼讓青銀之間有更好更緊密的一個分工合作，我就先談第一塊因為後面那一塊要談其實很有限，怎麼青銀合作？他們之間的價值觀然後各自的期待或是規劃，年輕的對他自己職涯的規劃，以及老的對他自己可能預備要退休的規劃可能都很不一樣，我很難想像可能等等要請學者 A 老師...先看到第一塊應該是這樣說好了，其實任何職場都已經是青銀職場了只是程度的問題比重的問題，譬如說我們國公民事業單位就是年紀大的人居多，我記得有一年我去菸酒公賣局，大概十幾年前他們說他們平均的年齡年資都 50 幾了，那根本都是中高齡了嘛，但是後來他們也有發現這是一個大問題，是一個很大很大的斷層，因為一旦他們退休了根本補不上來，然後有那個經驗傳承的問題，其實青銀共事它不是一個現況問題，它是每天都在職場上存在的問題，那所以我們在開這個話題的時候，顯然就不是傳統...就是在談說讓老的把他的經驗傳承，所有的企業不是都是這樣嗎？年輕的僱用進來後就希望老的可以經驗傳承，然後帶領他們希望他們可以安定下來，我記得以前這個法在訂的時候是把青銀共創好像...共事這件事情是說...他們可以創業，我記得是這樣子的一個概念...

主持人：那是一開始的時候...

學者 B：是由這些有經驗的甚至有人脈的甚至有資金的這一群...不管他是不是退休了或是他還在企業工作或是他曾經在職場裡面叱吒過也很的得意過身體也很健康，所以你一下要他退休自己也覺得很可惜，那由他們不管是提供專業或是人脈上面或是資金上面，那年輕人可以幹嘛呢？現在都是網路世代嘛，網路的操作或是透過網路的行銷或是廣告等等，那這個不僅是我們這個世代非常不在行非常不內行的，透過這個東西包括老一代的也許對市場的判斷解讀也許比年輕人更有經驗，我本來看到這個法的草案談共創這一塊被拿掉了，其實那時候我有批判...那剛剛談的都是比較傳統的，本來那個職場上都會這樣做，企業碰到老的技术斷層之後，請年輕人進來就是希望這些師傅們可以趕快傳承，把這些經驗可以快點讓年輕人學起來他就不擔心了嘛，他退休了年輕人可以接棒，我想那以前都是這樣做了那不是什麼新的東西，所以我們今天談這個青銀共事到底有什麼新的工作模式，這是需要再更多的經驗，這個經驗值需要再慢慢的累積，我不知道是不是因為我學殊才淺，這一塊的經驗我是真的沒有，我今天來很期待聽到企業在這一塊上面的分享，那回頭來看我們希望中高齡可以在職場上待久一點這件事情，就像剛剛講的那三顧：顧健康、顧安全、顧經濟，那雇建康這件事就很重要了，因為我看到的數據裡面有一大群中高齡以上，他後來沒有辦法繼續做下去就是因為健康因素，那健康因素就是因為他早年的時候，譬如說他長年都是做體力工重體力負荷的工作，他不可能做到 60 或是 65，我們以前的勞保老年給付的起始點對特定的產業它是特別早，55 歲就可以開始領退休金了，我覺得那一塊其實要預做準備協助他們，譬如說我們現在看到在 7-11 物流業裡面，都是一個人徒手搬重物的東西，他怎麼可能會做的久，我們希望他們要做的久，就必須是他還在職場的時候，就要有很多預防的措施，甚至是高科技的話，他們不是體力負荷是精神負荷以及過勞的問題，因為他們行業就是這樣我們很難去幫他說，你不要工作時間那麼長，但是我們有一件事情是可以做到的，這也是我繼年下來跟勞委會勞動部做那個職場平衡發現到的事情，我們的...(01:00:53)衛生法有規定說，職場多少人數以上你就要有職護，護理師很好找但是他不會找一個全職的醫生在那裡，即使有這個醫生...譬如說我們在苗栗的裕隆汽車廠，他們就有那個廠護還有那個醫生還有一個診所在那個地方，那我發現他們做的那個健康促進都是很傳統的，就是像三高這些慢性病，但也沒有關

係這也很重要，可是問題是檢查出來之後你要幹嘛？我發現他們都是告訴你，你有高血壓是高危險群要多注意要減重喔！就這樣結束了，問題是我為什麼不能減重，公司也都有健身房，但是我就是工作量太大工作壓力太大，我根本沒有辦法放輕鬆，所以你告訴我我有問題可是整個就業的環境是緊繃的，其實你告訴我那些東西是沒有用的，我們每次去我都會跟他們說，你要拿著這個東西跟你的老闆講，你不做這些重大的調整這個問題就會繼續存在，搞不好就有同仁很年輕就暴斃就過勞死了，如果已經是做到技術中高階了他們其實很擔心這些技術高階的人會斷層，可是你們一定要回頭去跟他們談這個問題，一定要想辦法去解決這個問題，而不是只是告訴他們你的指數已經超標了紅字了而且很嚴重了所以你要注意了，可是工作環境就是那麼緊繃你叫他怎麼辦，就像我們當老師也是一樣，我們常常看老師們一個一個走掉，不走的就神經出問題了，我們社會學界這幾年走了好多人喔！都比我還年輕真的是壓力太大了，我現在看剛剛回來五年內的也都精神不對，升等的壓力在那個地方啊！每個都是 30 幾歲不到 40 歲整個人都垮下來這樣子，我看了都很難過，總之就是我剛剛談的工作環境要健康才能夠走的遠不健康你怎麼走的遠，竹科那個地方如果他 40 幾歲已經累積到了一桶金，他大概就要退休了對不對，因為有可能用不到了，竹科那個壓力很大...

學者 A：所以有句話嘛，用的到的是財產，用不到的是遺產...

學者 B：其實在我們那個世代竹科已經就是壓力很大了，我聽到的可能是他們 40 歲就已經退休了，因為可能已經受不了了，壓力太大了...

學者 A：以台北市來講什麼樣的行業它其實對於勞動力的耗損非常非常重的，這應該要做一個研究，然後呢，針對性的要下去做預防，才能夠讓這個勞動力維持在那個地方，同樣的剛剛講到三顧裡面的顧安全，其實顧安全不只是保險的問題，剛剛講到的交通跟他們的動作沒有那麼的靈活，我們也都知道在過去的研究裡面，發生職災的其實是一的倒 U 字型的... 意思就是剛進職場的操作不熟悉的，他就很容易發生職災，還有一個年紀大的他的反應力不是那麼的靈敏，那如果是這樣的話，我們職場的設計就要特別費心，如果我們這個職場中高齡的員工多的話，這個職場的安全設計... 這個我想我們勞發處還是研究所那邊這些年在這些事物上面有列出來很多... 我覺得這件事情是很重要的，這個健康跟安全上面能夠防範這些中高齡的人不要出事情，健康不要壞掉然後部要出事情，那

他們就有機會繼續做下去，他就不會說再就業是一件吃力不討好的事情，另外有件事情就是韓國這個做法是可以考慮的，也許我們現在這樣講公會會罵人，韓國是這樣，他們也意識到說...因為我們一般來講職場上你的所得跟你的年紀是成正比的，如果你一直都在這個職場裡頭，你不可能到40幾歲老闆說我不給你加薪，如果不加薪你就可能會想要離開嘛，那當然就會一直往上去到一點一點之後，老闆就會受不了了，我給你的錢跟你的效率跟貢獻開始有問題了，他就不會想要僱用你了，那所以韓國的做法就是，到了一定的年齡之後就下來，他們也同意了公會也同意，因為不同意的話老員工就會被遣散了嘛，所以這件事情我是希望他們盡量不要離開原來的職場，慢慢退休也可以，可是我們慢慢退休就會回到我們勞保設計的裡頭，我們是65歲領勞保的年金，那問題是如果他撐不到65歲怎麼辦？譬如說我50幾歲我的體力已經負荷不了，那我跟老闆講可能老闆也同意了，我可能是從一天8小時變成一天6小時或是5小時或是4小時，那我的薪水可能就是拿到相對應的薪水，那可是我生活上我還是需要怎麼辦，我又不能透過這個勞保給付來補充那個不足，所以這個當中還是有銜接的問題，那是最好就是我剛說的，就是我還是全職工作...這跟你剛剛那個不太一樣...那些中高齡的員工希望不要被資遣或是提早退休，他願意在薪水上面跟你做一個協商，我可以少領一點，譬如說我本來是要6萬塊錢，我現在5萬塊錢也可以，利用這種方式來替他們繼續在職場上面工作，意思就是說這樣老闆會覺得他們虧太大，但是有一些高階的是無可取代的，就是說工作不可替代性很高的那當然不能這樣子做，所以公會在這裡面會扮演一個很重要的角色，你不能是個別去跟勞工談喔...我覺得你太高了喔...

官方 A：但是這樣影響到退休金耶！

學者 A：可是我們退休金不是用60個月，那才5年而已呀！那還好影響很有限，它不是用全額去計算嘛，最高的5年嘛...

主持人：就往前推5年嘛...

學者 A：不是往前推，就是你在職的...也許就是你在職的前5年來計算，問題是如果不這樣做的話，那就有員工會被...掉，我們是要員工大家一起做到最後，還是有一些能力比較差的優先被解雇了，就這是一個價值選擇的問題，我看到韓國是他們是同意這樣子做，工人跟工人之間的團結，同一個世代的...

主持人：最主要是他們公會同意...

學者 A：因為他們就是大量的沒有工作，因為年輕人偏移嘛，另外一個就是要留下來同時還有另一個在職的訓練、健康跟體能的問題，譬如說有一些輔助，像年紀大的話眼力不好體力也不好，眼力不好這是一個無可逆轉的事情，那退職再就業就很難講...

學者 B：就是現在有沒有不管他轉職或是...

官方 A：現在的中高齡就業專法裡面可以用一個是定期契約的方式...

學者 A：你們也可以私下...不用法啊！雙方同意就可以了！

官方 A：那個是簽訂定期契約的方式！

業者 A：現在就是卡在中間主管，有一些人不同意啊！

學者 A：中間主管不願意用這定期契約的方式...

業者 A：有很多身障朋友也是他的部門主管...因為變成是他旁邊的這一群人要去照顧他，有時候是那一種狀態...

學者 A：你是說中階主管自己不想用定期契約跟公司繼續簽約嗎？

業者 A：不管是身障朋友或是企業，你看我們一般都有一種想法就是，當你快要退休的時候，你是不是沒有這麼用心，會有這種疑慮...

主持人：因為想要退休了嘛...

學者 C：還有另外一個問題，我們國家的勞基法希望是定期契約，如果你定期契約簽的是他有必要而且是持續的話，他視同不定期契約，他把你併成不定期契約...

官方 A：現在就是中高齡專法已經去把這一個勞基法定期契約跟不定期契約排除了...

學者 C：他最主要是那一段排除是他要退休之後再回來，他如果在職場裡頭的話就不行了...回聘的時候是排除的...

學者 A：如果是還不到 65 歲的話是真的沒有辦法這樣子做，除非是雙方有和議，那日本的話就是鼓勵協助中高齡自己開一家公司，就是有這個上下游的關係，用這種方式去解決這個問題的一個做法，我大概就是講這些東西，

不過剛剛許經理有提到年輕人不愛來嘛，我就在想一件事情，我是不知道公司現在是不是都需要穿制服？

業者 A：我們是沒有穿制服，就是在平車部分它是需要有技術性的，現在的年輕人就算他讀的是職校他念的是相關科系，可是他不見得畢業以後會到相關的職場上工作，所以我們就會面臨到說，找不到現在願意來我們公司有技術性的人來工作，到現在變成說我們現在一直在沿用超過 55 歲的老員工，那他們也一直在提醒我們，你們是不是需要去找年輕的一代來做這個事情。

學者 A：我有一次在天下雜誌看到說，像我們中部是很多做引擎的工作也都是技術本位的，中間有幾個老闆說，我都出價薪水都 5 萬多年輕人還是不來，那我不曉的說你們公司的狀況是怎樣？

業者 A：我們公司的狀況其實是在北部，北部的製造業我覺得會比...就以我們公司的這個產業，會比在中南部吃虧，因為基本上在北部薪資會比較高，再來就是員工對於法規的認定，他們就是跟著勞工局怎麼規定我們就是怎麼做，因為我妹妹他們也是在南部開公司，他們就比較人性化一點，基層員工對於老闆跟主管的服從度會比北部來得高，所以我覺得我們公司現在面臨的就是有技術性的，就像剛剛講的有錢我好像不見得找的到員工...

官方 A：現在的年輕人我開到 5 萬多還是找不到人...勞工條件跟工作環境的關係，年輕人不能理解工廠的工作模式，他看到個就是一個優渥的生長環境，就像老師說的，他出生就是在冷氣房，他們不能理解...

業者 A：這個就又要討論到現在的大學太多，現在每一個人都是大學畢業，我大學畢業我憑什麼要進工廠？老的一代去跟他們溝通也會有一些問題，可是老一代的講話方式可重一點還是怎麼樣，他們沒有辦法接受隔一天就不來上班了，他們也不會跟你講但是隔一天就真的不來了，很傷腦筋。

學者 A：我最後講一件事情，日本沖繩它的模式，很重要的一件事情，我看見德國或是澳大利亞的例子，他們的師徒制部是由各別企業去做，他們是由行業組，譬如說商會、工業會是由各行業的行業組的團體來負責，去訓練他們這個行業的未來會需要的勞動者，我們政府現在有很多什麼促進青年就業輔導方案，我們有很多不合格的企業，他們根本沒有資格來

收實習來收見習，因為這些實習跟見習變成是廉價勞工，政府是補貼他們的薪水...

主持人：青年領航那個？

學者 A：他們的那個就不是...是由這個行業組他們來挑，他們挑的標準就是，你這家公司究竟有沒有合格有沒有足夠量的師傅，如果師傅不夠，對不起我也不能讓你通過，因為他們的想法就是，我們做這件事情是為了要讓這個行業的未來儲備未來的幹部，所以非常的嚴謹，那台灣是沒有一個有這樣的做法，很糟糕。

主持人：謝謝學者 A，那接下來請學者 C。

學者 C：第一個我想回應一下背景的說明，剛剛副座有提到台北市勞工調查資料，其實台北市很特殊，我之前有幫台中市做過類似的調查，他們的問題也是我們青年的失業率不高啊！其實這個是兩碼子事情，第一個台北市是一個都會，它的青年失業率高是因為外地來求職的人很多，如果你把這個會流動性的或是外地來求職的這一個部份的人力資料加進來的話，其實它並不是這麼一回事兒，青年失業率高而且它變成都市地區都比較高其實是正常...

主持人：不要覺得那是個很重的問題...

學者 A：他本來就是來這裡找工作嘛...

學者 A：那他們怎麼做這個調查？

學者 C：他們其實是以戶籍為主...

學者 A：因為你們外面來台北市求職的多，所以相對的來說你這個地方就會形成不容易找到工作，因為一堆人擠在這一邊嘛，苗栗也來台北找台中以北的都來台北找...

學者 A：但是數據上的資料在整個失業率上面我們還有請主計處來說明，你這個資料怎麼調查出來...

學者 C：我以前是用他的戶籍跟他求職的地點兩個去做對照，你就知道說我是從苗栗來找的，我是從別的地方來找的，你這樣去弄出來就不見得是原來所呈現的數據...

官方 A：大都會青年失業率高還有一件事情是，台北市的父母親條件不錯，我找不到好的我就暫時不要去工作。

學者 C：所以類似背景的資料都要進來，第二個它的中高齡以上的勞參率是第一，其實很簡單我們中高齡以上的勞參率，很大一部分是銀行業的 40 幾歲就退休了，軍公教的老師 50 幾歲就退休了，這一批的人都集中在台北市裡面，所以就變成勞參率怎麼那麼低，這是結構的問題，所以你把結構性的問題拿來做一個調整，根本不可能嘛，沒有對症下藥嘛，那是不是不用談個體？我剛剛談的是總體面的問題，是不是不用談個體當然不是，它當然也是有個體的需求，因為現在確實是老化社會，要想辦法去解決，因為我們勞動力的流失是很可怕的速度，這些都應該要去解決，但是這是個體面的問題，其實最難的中高齡就業是低階的，剛剛(焦-01-學者 A)所說的，很多都去當保全或是清潔人員，那現在我老師退休了去當清潔人員或是去當保全，它本身就有供需的問題，第二個問題要注意到的是供需，什麼樣的人在找什麼樣的工作，你不能總括說你就是 50 幾歲，所以我就是統一提供你一些再就業，但是基本上它有結構性的問題，這一些沒有參與到市場的這一些潛在勞動力來說，他期待的工作跟你所提供的它必須要相符，如果不相符也是一種問題，這是第一個結構面我們必須把它弄清楚的，那再來我們就談到個體，我們這個案子看起來跟個體的內容比較多，很多談到環境、工作、職場怎麼促進這些企業主，我覺得這裡要分成三個面向來談，一個就是工作內涵的面向，工作內涵到底是什麼？我們要把它界定有幾的東西要出來喔！我想中高齡能夠在工作內涵當中，所謂的知識型的不是體力型的中高齡，你要他進來其實有幾個要用他的，比方說他的人脈，銀行或是報社這些出版業、保險，年紀越大越有價值，一個人跳槽把整批的顧客都帶走，所以這他這個東西到年紀越大越有價值，所以這是第一個我們要看看他人脈的問題，第二個就是資金，剛(焦-01-學者 A)有提到，當初我們在講共創，其實中高齡有一部分的再就業他是有創業金的，他不見得就是我去找這個工作去受雇的，有一部分是創業型的，那創業型的東西很多是我們平常沒有想到的，譬如說像三井，三井他每一家店訓練出來的師傅就通通出去展店，那個其實他到一定的年紀他反而更有價值，所以這一種就是跟人脈有關跟資金有關，再來就是跟經歷有關，剛莊總有提到的他經歷在管理階層的需求，像這樣子的話他經歷就有關，我們獵頭嘛，獵頭通常就把他背景通通篩一圈，這個也是構成我們幫他推薦工作很重要

的一件事情，至少有三件事情：人脈、資金經歷再來就是大家所提到的技術，那技術有各個層次，那我們還可以再細談，有的是做研發的，像剛剛所說到的車平的，車平的這一部分剛剛就說我們公司就需要，那車平為什麼呢？因為它就是要技術否則你做不好，像這一些都是我們在談到第一個工作內涵的時候所需要的，第二個當然就是誘因，剛談到很我職場安全職場的輔具，甚至老年人在走路的時候需要的走道旁邊要設欄杆等等，這些你工作職場上所需的就屬於業務義務職場環境的建構，那這一部分也談到賦稅，政府在這有一部份的誘因是屬於政策性的誘因，有一部份是屬於法規性的誘因等等的，像工作與生活平等啦！友善職場的獎勵啦！再來就是個人需求，老年人有的是打發時間，他薪水不要太高其實進來有他的作用，所以他個人的這一部份的需求，其實是要納入考量的，離家裡比較進他就比較願意去那工作，那以前我在新北市有做過一個銀髮族的職場的開發，那個調查出來很離譜喔！做什麼導覽啊！解說啦！然後什麼志工啊！問他為什麼要工作？他就說因為要打發時間、交朋友、社交、活動筋骨，都是這個樣子的嘛，所以台北市你有創造出這種職位對他再就業會有幫助的嗎？這當中就談到有三種青年跟銀髮共事的型態，一個就是以青年為主中高齡的為輔，像這個就是美國經常用志工的原因，志工的誘因是不一樣的，我不知道這個再就業是不是一定要領薪水...

官員 A：如果是用勞參率的話可能就會...

學者 C：如果說像美國的話，我們到醫院去看美國志工是時間銀行，我存進去我服務人家多少小時，我到我需要的時候就提多少小時人家來服務我，其實這一套非金錢的制度，它這個時間銀行的概念在美國是做的很好的，他進來就是為了我以後可以提存，再來就是他們這些志工進來的時候，其實他是在賺保險，我們政府也不要付那麼多的...制度上我覺得保險是最重要的，讓這些老人中高齡進來可以有好的保險，那我們現在是注意到他職場的安全，這一些職災的保險其實我覺得不夠，在美國它提供的某一些醫療保險，因為保險這東西是一家失火十家來救嘛，本來就是一個風險的分擔，老年人怕的是風險沒有人分擔，所以你給他一個風險分擔，政府用一點錢但你可以促成他相當大的誘因進來，所以這個政府去妥善的利用這個保險的誘因來讓中高齡願意，他不是來賺薪水他是來賺保險的，像我們到美國的醫院去當志工，他就拿到保險啦！

業者 A：他拿到的是什麼樣的保險？

學者 C：他有一個社福部門，給的一個社會安全保險，那如果你去擔任志工，它的醫療給付都到了一定的水準，而且它有一個另外共計的制度，所以他到裡面去當志工其實他賺保險是遠超勝於他薪水的需要，像這個是我們從美國觀察它制度當中在這一塊中高齡進職場很重要的一些誘因，所以像這一種個人需求的部分，其實是有必要再去好好的去做一個討論，如果這一些前提都已經很清楚的被界定好，那最後就是我們剛剛講的我們政府應該要做什麼，一個是環境的改善，那這個政府責無旁貸，怎麼去創造一個安全的環境，我剛所講的安全、經濟，那個安全包括生活的安全，像剛剛的醫療保險就是一個生涯的安全，還有一些就是健康的概念，或者我們有很多的平台是需要做出來的，當然其他的制度什麼的，稅制啊！創造日本的師徒制啊！這些都是政府可以去做的，剛剛學者 A 所說的，人家是集合整個公會的力量，大家來做這個師徒制的或是你可以做到什麼樣的招募到這些實習生這些見習生，我覺得日本工作的概念最好的就是在透過公會去界定它的工作標準，然後這個工作標準能夠推動到職場上面去，他們的師徒制又不是空的，是透過群體的力量來建構一套工作標準，那我們現在好像就是丟給各個企業自己想辦法，中小企業、微型企業他怎麼做啊？他怎麼建立那一套師徒制啊？其實我們知道這個青銀共事最大就是這一塊師徒，但是這一塊要有他的環境，德國和日本都有這一套環境，人家已經好多年了，不管是職校還是傳統的都在做這個，我們現在連建構一個公會或是一個什麼樣的...我們連結合公會然後連結合一些學校來建構一套職能內涵都沒做到，那這個我們要來談師徒制好遠喔！你丟給任何一家公司那個公司他們怎麼做啊？他會動口不會動手，你根本就做不起來，所以我們剛剛講醫院的志工是一個，一個是我看到的就是長照，長照現在全世界走的是你老年人先互助，所以它用中高齡去協助高齡，中高齡不是完全都不能動啊！他對於長照他自己也有需求啊！就是共餐制推了很久，那共餐制是為什麼呢？因為我也要吃嘛，我弄一份然後大家都可以一起吃部是很好嗎，像這一種東西就是中高齡可以再投入的然後青年可以協助的，你需不需要一些核心幹部呢？這個都是屬於社會企業的東西，或是政府所做的一些工作，或者一些政府去推動的社會的再創造的工作機會，不要一定要把他界定在一定要到公司裡頭，其實這一塊政府可以做的相當相當多，當然最後一種型態就是技術承傳，剛有提到一個問題為什麼老的一定要教新的要教年

輕的，中間有很多代溝的問題，那這個就是需要去克服的問題，那日本還是用群體的力量來解決這中間師徒的內涵，那這個是我們國家推動...我們推工作卡好像也沒有推到用公會的參與，我個人覺得平台很重要，政府就擔任一個平台把所有可以集結起來的人，把資訊都串連再一起，能夠形成一個共同的職人內的標準，這都是政府要去做的事情，那這樣子要推這個青銀共事才有可能啦！那這邊我們問的幾個問題，青銀共事有什麼有缺點啊？我想大家談的也就是這一些，優缺點它必需要優點被發揮缺點被避免嘛，我想也就不必再多說，至於管理層面上會不會有問題，因為有的會有問題有的又沒有問題，你一定要把他離出哪些有問題變成沒問題然後去學習，這些都不是一個很容易的事情，譬如說我看見報社的幾個總編，時間到了就把他們資遣然後再聘回，那它就是節省它的人事成本啊！這個東西你一定要說是管理階層會如何如何，又一直談到青銀，老年人是不是占了位置，或者是年輕人是不是真的排斥老年人，然後老年人不喜歡帶年輕人，我覺得這個樣派太多，但學者 A 舉了一個很重要的內涵，就是我們青銀共事早就存在職場了，我們要把它分類出來是什麼樣子的青銀共事，像我看見日本的什麼拉麵店，一個老師傅帶好幾個徒弟最後把他們帶出成各方拉麵的大師，像這樣子的一個青銀共事，它是某一種型態的，它是有專業技能還有品牌的有它獨樹的價值，他有他個人的價值在裡面，這是屬於一類，那這一類你要推青銀共事我覺得太容易了，這根本招牌不必打他們就自己來了，那有一些行業就不是那麼容易推青銀共事了，所以像是體力勞動的，你一定要把銀髮族塞到這種體力勞動的，他再怎麼樣也共事不起來，我想說這樣對政府的按圖索驥他會比較好找的到，不過在這裡面我想還是回到這個政策的基本，如果真的要解決台北市的銀髮族，大概結構要搞清楚你是屬於哪一層的銀髮族，這樣會比較清楚到底政策的措施應該做什麼。

官方 A：回到剛剛我說的市長會說：我們為什麼中高齡的就業率勞參率那麼低？其實台北市經濟上無虞的、有錢有閒的人很多，那些人他不一定要去勞參可是他當志工，你說這些當志工的對台北市整個提昇有沒有幫助？當然有幫助啊！你說我們中高齡對台北市的貢獻不能夠只從勞參率去看，我們有很多高素質的志工，他是每天做的，他每天都到醫院去當志工，那為什麼你看的時候只看 65 歲以上的勞參率只剩下個位數字了，你不要只看那一個呀！因為很多 65 歲以上如果身體狀況也很好的，他做的事情是這個社會需要的啊！去當長照人員或是剛剛說到的初老去照顧

老老這些事情重不重要？當然非常重要啊！他自己也健康他每天出去保持跟社會的互動，他自己也健康也讓那些不健康的人受到了照護，所以我們為什麼只要看勞參率然後來說我們的中高齡對社會的貢獻，其實我不覺得這是對的一個觀點...我怎麼想我都覺得我可以做很多事情啊！我不一定要受雇嘛。

主持人：那來賓們還有沒有什麼需要補充的？

官方 A：我想很感謝大家對這議題的討論，那也感謝老師們在這邊給我們包括結構性的建議，幫我們解決了一些沒有辦法去回答市長的問題，從另外一個角度來看，高齡就業的部分其實安全的環境是很重要的，所以在職安法的部分，其實我們這一次不安全的部分，我們在商業保險部分我們有協助就是說，讓新進入企業者先去買保險，讓他們在未來這份工作的當中比較安心，就是你剛進來的時候我們會有一個 2500 塊的補助給你去買保險，在這個政策實施的部分還是有討論的空間，那在其他的部分青銀共事的模式是什麼模式，基本上就像老師提到的，它可能有一些是以青年人為主有一些是以老年人為主，那這個部分未來我們會在我們的政策要去開發我們中高齡的職缺我們可以去告訴企業應該怎麼做，那同樣的剛剛在(焦-01-學者 A)有提到的還有吳老師有提到的一個觀點，就是雙方溝通的問題，其實這個真的很難，我不知道我們在未來是不是可以試著去做做看，因為現在年輕人的問題，包括觀念的問題、態度的問題其實也是在青年就業上面很大的一個問題，因為面是他的都是年紀比較大管理階層的人，然後年輕人就是比較直接也很坦率，在這一部份態度方面，我們回去再想想看，怎麼樣讓青銀的這個態度和觀念的部分，可以做到代溝不要...最起碼有一個溝通的管道，這個我們回去可以做一些些的討論，那至於就是說老師剛剛給我們的一些指教，那我們都會寫在紀錄裡面，我們回去也會把這一些東西整理出來做一些政策的建議，希望未來可以...雖然老師說這些是結構上的問題，老人家不工作年輕人也不工作這是一個結構上的問題，但我們也是會列管到年底的時候，我們會跟市長做簡報，所以這一個部分我們還是會做商討的，那今天就謝謝各位給我們的一些意見。

學者 C：不過我剛剛講的那四個指標：人脈、資金、經歷、技術，以上面這一些如果找出青銀共事的這一些符合的工作，那裡面你就按照這四個開始評估，譬如說我們出來是產業顧問，產業顧問他應該是在技術面，他在

青銀共事裡面技術面評分最高，經歷評分高不高分？也高分！他兩個都高，資金需不需要？產業顧問可能中間值或是偏低，那至於人脈可能在法務部人員部分他的人脈就很重要，他的經驗就很重要，因為法務部人員經驗跟人脈都很重要，像這個你可以給予不同的評分，那這個評分完了以後再按照產業不同，譬如說製造業他是屬於那一類的製造業再給他做一些評分，那你這樣就可以有一個全數了，那最後就變成我的核心重點是什麼，這個叫什麼？專家決策系統當中會評出來說，各項指標它的評分高低，兩兩相比哪一個比較優越，然後最後你會找出，我現在最關鍵的產業是什麼要推動的是什麼，你就可以做分類了。

學者 C：我也想到一件事情，剛剛提到就是說九零後的 2000 年後的他們整個的價值觀跟生活型態還有休閒型態，其實跟我們很不一樣，所以人力資源管理這件事情，其實對很多企業來講，是需要一些培訓的課程，如果我們就服處可能需要辦一些這樣子個課程。

主持人：因為我們明天還有下星期還有各兩場座談會，那最後我們這個總結資料會放在網路上，到時候在請各位老師可以上網參考，那最後非常謝謝大家參與我們的座談會。

二、服務業產官學焦點座談會

(一)會議資訊

時 間：108 年 11 月 08 日下午 14：00 至 16：00

地 點：思多葛市場研究股份有限公司

(二)座談會討論題綱

- 1.請您認為僱用青年勞工與銀髮勞工的優缺點各為何？
- 2.您認為青銀共事的工作優缺點為何？
- 3.青銀共事工作環境上會遇到那些管理層面問題？
- 4.您認為青銀共事的成功要素為何？如何在事業單位推廣青銀共事？
- 5.良好的青銀共事職場環境應具備哪些內部因素（如企業文化）或外部因素（社會環境、政府法規）
- 6.您認為政府在青銀共事應扮演何種角色？
- 7.根據本案彙整已具有青銀共事職務，請問那些職務未來可成為重點推廣青銀共事之職務
- 8.根據本案收斂青銀共事工作模式，請問那些值得形成政策並推行？

(三)座談會出席名單

場次	序號	出席名單
服務業	1	主持人 H
	2	服務業 A
	3	服務業 B
	4	官方代表 A
	5	官方代表 B
	6	官方代表 C
	7	勞動學者 A
	8	勞動學者 B
	9	官方代表 D
	10	官方代表 E

(四)座談會逐字稿

以下會議內容：

主持人：首先謝謝各位產官學者來參加焦點座談會，我想在會議開始之前先說明，我們是接受臺北市政府就業服務處的委託，就業服務處今天也有兩位代表參加，我先請林祕書先跟各說明一下。

官方 D：謝謝主持人，謝謝參與的官方代表、學者和兩位業者。我們就服目前有兩個困境，第一個困境就是說我們台北市這邊的人口老化指數是六都裡面最高的，勞參力也偏低，在 54 歲之前還沒那麼明顯，但在 55 歲之後很明顯，第二就是在去年輕年就業率部份在統計數在及媒體報導也是有偏低的部份，這就是我們就業服務處來說我們發現的困境。台北市長也非常重視台北市民的就業率，市長在這個月也做了裁示，要我們參照鄰近的國家，新加坡韓國日本部份，怎樣讓老人願意出來工作，所以這是目前面臨的一個挑戰，針對目前這個狀況之下，我們有一些因應，在 107 年我們也辦了一個國際論壇想，我們邀請了新加坡比利時日本南韓的學者或是官方民間團體代表，針對討論結果，我們發現終身學習是必然的，是現在進行式要發展的狀況，除此之外，一些銀髮族出來就業這件事，他除了不只是一個經濟學勞動，他可能涉及到一些健康狀況，或者是社會支持、自願投入的狀況，因應這樣狀況之下，我們在今年的九月份就服處這邊，依前 2 年服務的狀況跟各國的討論結果之下，台北市政府這邊今年九月份也特別推出了台北市銀法三度就業補助的試辦方案，就是請老人家他們出來工作部分，從經濟考量健康部份安全部份，目前從這 3 個方向去做一個策略，協助這些銀髮者能夠健康勞動安全勞動，以維持他基本的生活及在職場上繼續發揮他的影響力跟他勞動的價值，除此以外開拓一個職場的友善環境以及人才資料庫平台，也想發展台北市一個多元的工作模式，除了現行僱用長時間固定的工作之下，是不是還有其他工作的模式可能去發展，因這高齡化，未來青銀共事一定會成為一個常態，如何讓青銀可以好好的共事，他的優點及缺點以及他該注意什麼事項以及政府在這邊可以投入什麼作為，我們就從這一塊想要去瞭解，所以才有青銀這樣的案子，希望瞭解台北市的產業裡面有那些模式，調查出來之後能夠做為我們台北市未來規劃方向。

主持人：(調查結果報告)。我們今天邀請產官學三方一起參與，我們先請業者就議題先提出討論。

業者 A：大家好，這個是個很有趣的的議題，我今年 51 歲，再四歲，我就達到，這次來對我自己有很大的獲益，台北市有做這麼好的規劃這是一個很好的措施，在業者立場來看，主持人來訪談我們公司的時候，我們大概有近 1300 百位員工，當中我們超過 55 歲的勞工大概有蠻高的，大概有超過 100 以上，我沒有細算，當然這跟產業也有關係，就是因為我們第一本身就是扶助弱勢的單位，我們有服務長照等等，尤其在長照，我們長期僱用不到人，基本上都是缺額的狀態，因為人員不容易募到狀態下，所以就是走向所謂的中高齡的僱用，我們也發現一些的問題，這調查後也發現一些有利的趨勢，我自己覺得說利大於弊，這是我自己的經驗，我們現在的三個辦公室的的一線主管，幾乎都超過 55 歲，還有退休再回任的，都是各辦公室主任，有 2 位是回任，有 2 位都是超過 60，我發現超過 55 歲的工作夥伴就是主管，他們在做事上非常有原則有規則，對組織管理、行政方面的話是可以幫助青年人建立一個好的工作習慣，就像這個調查，確實青年人有很多優點，創意或是數位科技，可是他們在上班的部份問題蠻多的，人際互動上也非常少，平常跟手機跟電腦打交道，根本少了一些跟人交流，這些種種不利青年，我親眼看到的是五十五歲以上的工作伙伴他們有良好的社會經驗團隊合作的一個價值觀工作能力等等都是他們的優勢，所以我們在大環境的狀況下，中高齡又具有那麼多的有利條件下，年輕人我們也樂意僱用，但其實我們僱用的人力幾乎都往中高齡。當然剛也有講到中高齡的夥伴不是只有優點而已，像這個調查，工作配合上他們有很多固有執的部份，我想年紀大的難免都會這樣，所以變成說，我必須花很多時間招開裡面的會議，然後做些調整，就是幫他們拉進距離，讓青銀可以好好的共事，不然這種狀況下我常發現我們中高齡主管常常抱怨年輕人，年輕人就是愛理不理的，或是有些沮喪，這是我們公司的一個狀況，我是覺得說，我非常喜歡僱用中高齡伙伴，這是我自己感覺。

業者 B：各位先進大家好，我們是公車業，跟一般企業不太一樣，公司主要成員就是三分之二以上都是公車駕駛，道路交通管理法規定 65 歲以上不能開公路，所以我們有年齡上的限制，公司有三分之一是技工部分，職員跟技工這部份我們用中高齡沒有問題，我們目前很多人都超過六十五歲繼續留在公司服服務，只是看他退休後有沒有意願，其實就我們公車

業來說，整個台北市來講，雙北來講，我們公車業缺員蠻大的，造成我們工時很長，這個是普遍性的問題，老闆他們也沒辦法處理這個問題，因為是雙北市根本沒有大客車駕訓班，都要自己去外面花錢訓練，半年3個月的架訓班訓練拿到普通大客車駕駛執照，再等大概3個月之後才可以拿到職業大客車執照，也就是要等半年才能進入這個市場，這些經過國考考試進來，可能對道路交通不熟悉，沒開過駕駛經驗，所以在進來時候我們做行前教育訓練，之後我們有資深駕駛引導他們進入這個職場，試開1-2趟之後我們才會讓他們上線，所以就我們公司來講不要有年齡上的限制，可是就一般來講，其實我覺得因為勞基法規定六十五歲雇主強迫勞工退休，可是也可以不強迫他退休，雇主在觀念上沒有導正，我們就跟老闆說，這人表現好，我們就繼續留下，沒有規定一定要他走，好還是可以用不能用，可是雇主對法規上免可能有一些誤解，這可能是要再宣導的部分，我個人是這樣覺得。再來是說就業，其實每一個年齡層都有每個年齡層的問題，像40幾歲的人來我們公司我們很歡迎，尤其有經驗的，可是我們在跟他溝通的時候我們就很怕，因為年紀大自尊心比較強一點，所以在溝通上可能要很有耐心，年輕人直來直往講的很清楚，他不會聽道理，他只要知道答案是什麼，他只要結果你跟他講過程沒有用，中高齡他可能過程很緩慢的，再來是說每個人需求不一樣，年輕人比較沒有經濟壓力，也沒有抗壓性或對就業市場不熟悉，過完年之後就換新工作，通常年輕人比較多，中高齡狀況會比較少一點吧，因為他比較有經濟壓力。他也換聽那家公車業者福利好，一打聽到朋友講就去然後又回來，跳槽機率也蠻高的。前2天我們有一個駕駛來，64年次的40幾歲了，他是說他不需要長時間工作，距離不要太長，昨天我們就安排跟車，跟一趟車他就說他不要做了，一趟來回要三個小時的時間他受不了，一天至少要開3班，上班就是十個小時，所以他受不了不要做。40歲有經驗其實他可以勝任這樣的工作，但他覺得他沒辦法適應，年輕人反而是年輕人開車問題危險駕駛，就是我們規定是開40公里，他開45公里這就是年輕人，他30幾歲為了搶生意，因為客人載越多，他的業績越高，所以我們也會很擔心，可是你教育他其實不一定有用，所以任用年輕人我們是會有很大的困擾。如果由資深的優良駕駛或是犯錯的駕駛來做親深的說法，像有一個老駕駛他就是緊急煞車，車內一故退休老師他就摔傷了，當場談2萬元和解，但他不願意啊，退休老師沒事跟你上法庭，老師求償70幾萬，駕駛後來崩潰賠40萬，打了2年的官司，駕駛就來做現身說法在教育上比較用處，雖然教育很重要，

但我們很難把駕駛集合起來，最多再出車前幾分鐘請他們來看最近發生案例的錄影帶，看完就有深刻印象，不要犯這過錯，就我們公司來說肇事率比較高的再進來我們公司前 5 年是比較高的，年齡來說是 40-45 歲肇事率比較高一點，因為資深比較有經驗一點就比較放鬆一點。

主持人：想請教一下，年輕員工跟高齡員工司機在工時或是班次上面有沒有差別？

業者 B：沒有差別，因為每天每調班次公司都有規定，成本概念，一人一天要開三趟車，一趟來回 3 小時，3 趟 9 小時，有些路線不賺錢，1 班 2 小時，就開 4 趟 8 小時，這個錢不高，大概 4 萬，司機為了賺錢要求開第 5 班，因為會塞車，大概會超過 10 小時，要開司機個人，勞基法一例一休之下，有些駕駛想賺錢加班，有些駕駛周休 2 日，看駕駛需求。

主持人：我們再請教業者 A 有提到說中高齡年紀五十五歲以上員工占 10-15% 左右，那跟青年員工工作模式上面可不可以我們分享一下？在長照人員跟清潔人員等，她們一起共事的工作情況。

業者 A：我們稱這總共事叫協同工作，我們日照的機構來說是師徒制的概念就是資深帶年輕的，這個當中而來說，也蠻多的困擾，我們覺得也是溝通上的困擾，因為我們資深的教保員跟社工他們有專業、有經驗，可是他們在社會上的接觸偏少比較鋒利，當實際的大學社工相關系畢業來的時候，有的一個月就要離開辭職，我們也很困擾，所以我們就會要求一些老師工作上一些協調，一個班級是三個老師，一個資深帶 2 位後進的，那這樣的模式當然也有好的，我覺得比例大概 4 個班會有 1 個班會出問題，青銀共事磨合的一個困擾，所以我們會有組長介入去幫助他們，度過磨合的困難，當然也有轉班拆開來的做法也都有，就是盡量幫助這些青年夥伴的加入，在我們的輔具產業或清潔綠化美化這部分我們也是協同工作，反而比較沒有遇到這樣的一個問題，因為基本上從事園藝從事清潔勞務工作的夥伴，本身就是弱勢族群，當他在幫助身心障礙的時候發現成效非常好，但在這之前我也跟主持人報告過，在之前我們也花很多時間跟他們溝通，比如說中高齡員工他最常說為什麼他做那樣的工作跟我領一樣的錢之類的問題，基本我們就是基本工資以上，我們也不會因為身障、精障他有產能不足的現象所以降低他薪資我們不會這樣做，所以一般勞工就會抗議也有員工抗議完就走了，所謂中高領夥伴，因為中高齡夥伴沒辦法接受我做了 10 成的工作你只做了 5-6 成就跟我領一樣的

錢，她過不去，為了這個也跟中高齡夥伴開會，有一些勸導柔性的訴求，比如說其實沒有一個家庭希望有一個這樣特殊的孩子，今天我們都很幸運沒有，那我們可以幫助他多好，溝通一下有幫助，中高齡的夥伴很可愛就回家把糖果吃不完東西餅乾帶來給這些身心障礙的孩子，我們發現整個大轉彎，效果非常好，所以我們記一直持續增加僱用中高齡夥伴來幫助身心障礙夥伴，所謂協同工作這樣。

主持人：謝謝業者 A，接下來請學者 A。

學者 A：我想說就先來表達幾點的淺見。第一個我想剛剛看到執行單位所歸納的政策，我有些政策建議要再評估一下，業者的反應可能在最後的報告裡要去呈現，有些政策可能要評估一下他的利弊得失，比如說有業者對於政府說要實施中高齡的就業保障名額，剛剛我們都了解這個對中高齡在就業上面有點像身障者的保障名額，但是這個我相信一般我們在國外事實上很少對中高齡做實施，實施的對象大概就是身心障礙、少數民族，但我們看到韓國他是鼓勵性的措施，不採取強制性的做法，我們可以為了鼓勵企業去用中高齡的設計一些鼓勵性的方案，能夠提高中高齡的就業率。不過現在有另外一個弔詭的問題，因為我們看起來中高齡的就業專法應該會通過，但是大家去思考到的一個問題就是，在打破中高齡在就業上的年齡歧視似乎一個積極性的做法，但是要反過來思考的一個面向，年齡歧視他不是只有對中高齡，有可能是對青年的歧視，即便是在法律的實施上，也要小心青年會不會提出年齡歧視的訴求，我們有太多措施或做法獨厚中高齡的話，其實青年會有一些反抗或不一樣的聲音，當然這種聲音會多強烈也是很清楚，因為各位都很清楚看到其實目前整體在已開發國家裡會有低薪或工作不穩定的，都是一些青年，青年的反彈其實也是在將來中高齡就業促進專法後要去思考的一個議題，這大概提供政府單位做一個參考。我們都知道少子化高齡化社會即將來臨，中高齡人力的開發和運用勢必是一個很重要的政策或措施，但是要擔心一下獨厚中高齡會引起青年的反彈，我覺得這是世代之間某種程度上一定會存在的衝突，我並不是反對這些促進專法，只是說有些政策或法律面的實施總是要去做一些評估或預防，屆時會不會導致這些青年的，尤其這些失業青年的抗議或不滿。當然在已開發國家我們青年失業率沒那麼嚴重，我們青年失業率在倍數上面算是高，但比起很多的已開發國家從青年失業的問題，在絕對數字上來講不是那麼嚴重，而且我也不太擔心青年的失業問題會是如何，因為剛剛秘書有談到台北市的青年失業率算

高，其實因為台北市他就是服務業為主，有時候就涉及到青年對這樣的工作他願不願意去做的問題，所以剛剛兩位業者也提到有些工作其實青年就是不願意去做，明明那工作的職缺很多，但他對於選擇工作上卻時有一些的考量，或許比較辛苦的、相對來講要付出比較多體力的，他可能在選擇上就是不願意，寧可到餐廳或超商，但你讓他去做長照他就是不願意。但我覺得總體上來講並不太擔心，因為台北市相對來講是服務業，服務業就是比較嚴重的缺工的問題，只是說在這樣的服務性的工作，青年的選擇會是如何，要做或不做，不做他可能就是繼續尋尋覓覓。坦白講，從另一個角度來看，有時候政府機關當然為了保障勞工的工作，把派遣轉為正式僱用的員工，當然這是在政府部門，可是我覺得有時候，有些事情將來在政策上面，不要太操之過急，原因是我們現在還是提供了企業在進用派遣人力上的一個空間，但是那個適度的規範還是要考慮，因為很多年輕人是從派遣轉為正職的，如果你一定要強迫他不能用派遣的話，對他來講就沒有一個去選擇的空間，就像我們今天這些外送的平臺，可是問題就是說現在這種就業的型態是年輕人喜歡的，他寧可去花比較彈性的時間，因為Y世代的員工他基本上不想為固定的雇主服務，他也不想特定的工作時間特定的工作地點去工作，他就是需要追求彈性，搞不好的平時有工作下了班去送外送，當司機也好，對他來講一人身兼數職他有額外的收入，你要把它變成僱用其實彈性的空間就失去了，我覺得我們有些的政策好像就是擺盪在管制不管制之間，比如我們看到這些外送平台的外送員發生問題我們就要加強管制，因為過去不管制，應該意識到說有第三條路就是重新管制，當然這是後話，跟青銀共事無關，只是想到說在少子化跟高齡化的因應下我們希望中高齡勞工的就業促進，在操作上可能不要操之過急，不要太over，太over的結果可能會影響到青年他們一些發展。所以在台北是以服務業為主，青年在就業上可能要思考怎麼讓他們有彈性的空間，不用一味的把他綁在僱用模式下，我們知道服務業的工作來講相對是比較低薪的，他希望有些額外收入的時候，一旦變成僱用他就不能去兼職，兼職會受到很多的限制，這個部分其實都是藥在政策上要因地制宜，台北是跟其他地方比較不一樣的就是服務業的就業人口應該比率高於全台其他縣市。回歸到今天討論的議題，我想研究團隊還有很多文獻上大概都已經看到真的好像也沒什麼更好的一些方法，但我們今天重點是青銀在職場上的合作或共識，我覺得青銀的共識初步有兩個，初步規劃有兩種的情境，一種情境是年輕人是資淺的員工，中高齡是資深的員工，所以我們看到就是要求資深員

工搭配資淺員工做傳承甚至要指導，年輕人也只能接受因為他做不了主，他是新進員工資淺員工，在職場上就是一個金字塔結構，對新進員工他就是一個年輕人，上面這些中高齡資深的員工，你要安排他怎麼去共事怎麼去互動，你沒辦法反對，我們也知道資深員工帶資淺員工那種模式根本沒辦法改變，除非他不喜歡不習慣，我的意思是說這個東西其實我們基本上要擔心的就是如何讓資深員工心態上、管理的思維上或態度上，去做調適，因為你要面對的是一些 Y 世代的年輕人，你說有沒有規則可言其實有，就像我今天在學校面對的都是年輕人，要用年輕人當助理其實就是要跟他說清楚講明白，要不要加班講清楚，我每次跟我的學生在當助理的時候就跟他說對不起我沒有加班費，所以你每天做八小時或七點五小時也沒關係，禮拜六禮拜天絕對不會找你過來，反正在工作時間你就把該完成的工作做好，說清楚講明白遊戲規則，因為他也可以選擇，要接受不接受就講明白，不要臨時產生突發狀況，他覺得干擾他生活的規律性或他的安排，我覺得我們談的這些青銀共事青銀合作對年輕人來講像這些老傢伙占著位置不走，他沒辦法反抗，因為職場就是這樣的金字塔結構，他的上面就是中高齡。其實在這種中高齡人力資源的開發和運用上，另外一個情境是比較嚴重的問題，就是這些中高齡是新進者，我重回職場，或者我轉換職場到另外一個地方，我是一個新進員工，過往經驗大家也可以看到麥當勞有很多新進的中高齡員工在前面點餐，那我覺得他壓力蠻大，因為顧客一定會給他壓力，比如工作緩慢，後面的經理也會給他壓力，後面的店長也好督導也好都是年輕人，我覺得中高齡在人力資源或青銀在職場上共事或合作，很難去處理的問題就是年輕人是主管，中高齡是新進員工，這個東西對中高齡來講，即便他願意去做，對中高齡他的壓力是很大的，顧客會給他壓力，經理或老闆會給他壓力，大家都嫌你動作緩慢，我們目標上都希望是青銀共事，思考上看看能不能去做個實驗，尤其是在台北市都是一些服務業，我們去協調麥當勞，乾脆這個店就是中高齡在當管理者跟新進員工，在門口就跟他說這是銀髮或中高齡員工專門的店，你要進來你就要接受相對來講服務的效率或工作比較遲緩一點，當然我相信麥當勞會覺得說這樣會不會影響當我的生意，我覺得政府就補助一點吧，我們等於是在創造另一種模式，不一定要鼓勵大家青銀合作，青銀合作是一個目標但青年有他的商店，銀髮族有它的商店，有沒有可能，搞不好銀髮族很高興跑道都是中高齡員工或管理階層的店，我們常講說中高齡勞工其實他有他憂事就是他能夠說這些銀髮族相同的語言，大家都能夠想互容忍，當然這很像把

他分離的感覺，我只是覺得坦白講我們今天創造中高齡的就業機會或是鼓勵中高齡人力資源的運用，真的要把他擠到年輕人當主管的場域裡去嗎？還是就單獨是一個中高齡工作的場域？我們之前不是有身心障礙的特例子公司嗎？我也提出來中高齡也可以，就是一個單獨的生產線一個服務的場域，我覺得將來中高齡會越來越多，中高齡去服務中高齡有什麼不行？為什麼一定要混齡？混齡其實調適的過程中相對來講就要花很多的時間，我覺得一個政府可以做的就是要混齡的話，雙方都一起去接受再教育，教育不是只針對中高齡或是只針對青年，既然要混齡工作就混齡來教育，打破對於年齡的偏見，中高齡對年輕人會有年齡的偏見，年輕人也對中高齡會有年齡的偏見，那如何去打破在混齡的場域裡對年齡的偏見，我覺得是政府可以再去思考的問題，其他你說我們要怎麼去促進就業，或是措施方案，那都是有必要的，任何措施方案所涉及到的都是在青銀共榮共事或合作的職場裡，你會碰到的就是相互間對年齡存在的偏見。我們怎麼去打破跨世代間對於年齡的偏見，教育還是很重要，那我覺得就是政府在這方面多出點力、多出點錢，今天要混齡工作那就混齡來接受磨練，看想出什麼課程，禮拜六禮拜天參加訓練，給什麼樣的誘因，我覺得這樣的結果那個進步一定是緩慢的，效果一定是緩慢的，坦白講促進中高齡就業或鼓勵青銀共事一定要花時間的，我覺得要促進雙方的合作混齡的教育是比較重要的，我們都對中高齡做訓練希望他改變態度，我們也對青年希望他改變，那乾脆把這些人綁在一起訓練，要怎麼樣分工合作，可以去請教一下訓練專家，大家一起去登山露營之類的，反正在實際的互動體驗過程中可以打破年齡的偏見或氣是，政府一定有資源可以做這樣的事，因為企業會考慮到我辦這些訓練要放假日花錢，企業就不願意辦，企業不願意辦的結果就沒辦法達到我們想透過教育訓練打破年齡歧視。其實你要問我更具體的方法我也想不出來，但我覺得要如何打破跨世代間年齡的歧視或界限，唯一能夠做的大概就是教育訓練，其他立法是來做的話不盡然能產生一些效果，那麼多國家關於年齡歧視的法案都行之有年，但這種狀況和問題依舊存在，那我相信人家做了二三十年都還會有問題，那我覺得我們花二三十年做思維或是價值觀的改造比較實際一點，我比較傾向於從這個方向去著手。第一個就是不盡然一定要青銀合作，青銀獨立工作在促進就業上會不會更有效果一點？第二個就是如果真的要青銀合作，要打破年齡世代間的界限的話，我覺得政府能做的就是在教育訓練上投入更多的資源，這種錢相對來講不能吝嗇，因為你不給企業就不做，尤其我們很多的中小企業也

未必會花錢做這種教育訓練的工作。主要還是這兩點供大家做參考，因為凡事不能強求，那只好順藤摸瓜，未必一定要有青銀合作，青銀分離是不是也是一種思考的方向，當然題目是在說青銀合作，我會認為青銀合作不是唯一的選擇，不知道跟勞動部的政策方向，因為勞動部現在都強調混和。

官方 B：我還是要強調一下，中高齡就業方案青銀共事只是其中一種。

學者 A：因為你們過去都在強調身障者訓練都要混和，過去你們長官都強調那是唯一的選項。

官方 C：我也看過好像郭教授以前也有，只是現在時間很趕我都找不到以前的資料，因為他也是我前長官。

學者 B：像剛剛官方 B 講的這也是可能的一個方式不是唯一的，那時候會這樣倡議的背景是因為你要延退的話年輕人一定會不高興，現在很多國家也是把他延退到 67 歲甚至到 70 歲，甚至把退休的年齡都取消掉，但我們台灣是沒有這樣的一個推法，我們青年失業率大概是高於平均 3.1 倍，跟 OECD 的二點多倍是相差蠻多的，只是說業者在人力運用上一個可能的方式。那另外主持人這邊已經有整理出一些資料，我就依照台北市現行、以及你們所觀察到的一些資料，大概做一些回應。第一個部份就是在第八頁這邊，提到青銀共事的一個職務，我覺得在專業技術人員那裡，當共事的時候那個講師這一塊變成他來教導，這個也可以。那另外在這邊提到第二欄事務人員，那個長照，像剛剛方總也有講，就是長照裡幾乎很少年輕人員願意過來做，所以這邊把長照當做青銀共事的職務，既然青年來的會很少，這樣的模式容不容易推？現在很明顯中高齡做的還是最多，長照就很耗體力，又是中高齡在做，變成是職務再設計的一些運用會不會比跟年輕人搭配更好？那接下來就是第三列這邊所提到青銀共事的工作形式裡，編制內的第四點，剛剛大家提到導師的關係都是資深的帶年輕的，比較是接班人的制度，但是現在國際上所強調的是互惠導師，互惠導師其實不是只有中高齡去教導年輕人，年輕人也可以教導中高齡者，年輕人教導中高齡者是在創意和資訊能力上，所以所謂導師關係可以強調他是互惠的。接下來在第九頁這邊，像二的括號三，剛剛也有提到就是你有年齡限制的時候，因為現在是高齡社會然後逐漸要形成超高齡社會，所以很多法規包括就業年齡還有保險年齡，都限定到 65 歲其實是很有問題的，除了剛剛公車業，是交通法規限定，所以

這個其實在高齡社會裡勞動部可以去透過跨部會的協調或是政務委員再去做這樣的放寬，因為有一些工作真的是年輕人不願意做的，只有中高齡的一直做，那你現在中高齡社會超高齡社會，像我們現在 65 歲以上的工作者已經差不多 30 萬了，那以後一定會增加，限定到 65 歲其實真的會有問題，包括保險，現在勞保也都是 65 歲，很多國家都沒有年齡限制，這種的話勞動部本身可以去思考。那當然像專員那邊的法規就是立法院已經通過了，等於說高齡者就可以用定期的契約，這樣的放寬當然是蠻好的一種方式，年齡的上限不管在就業還是保險都要放寬，當然這不只台北是，是中央這邊要搭配的，所以我是覺得到後面的報告彙整這些焦點座談的資料，可以再有一個部份就是說相關的配套措施這邊去強調。再來就是三之括號二，這邊有提到中高齡員工的人事成本高，工作能力對企業效益難以在短時間驗證，所以現在很多國家敘薪依照年資來敘薪而是按照生產力，那當然像新加坡就還是有他基本的一個薪水，不是從頭到尾都用生產力敘薪，還是有個基本薪的保障，大概某一個階段後再按照你的生產力來敘薪，現在有很多國家都這樣。像之前我們在新北市，他們中高齡的審議委員會在討論的時候，三十個代表幾乎很多都同意，當然現在談起來，像之前聽到說聯合報的公會的理事長跟他們員工在談，說他們不太同意，所以這個就是觀念要溝通，不然的話有些人就會認為說我寧可用這種薪資的彈性制度來替換我被你逼退，或者有些講好聽一點是優退跟全退，這種歷史實在太多了，就是因為你超過 55 歲以後，你的生產力不但沒有提高，你的薪資變成要提高，這樣對業者來講說實在也是不公平，所以就是你要去接受略微減少薪資，工時也可以略微減少，這樣一個彈性的做法，是不是也可以去做。那再來底下第五點這邊提到說退休重回職場沒有辦法投勞保、職災保險，其實現在職災應該還可以，只是說勞保跟就保那一塊不行，剛剛提到法規那邊應該要去修正。接下來第十頁提到業者對青銀共事的彙整，跟陳老師那邊的看法一樣，就是雖然這是業者的看法，你呈現出來之後，但是後面的綜合結論跟建議的時候也要做一些回應，你評估的結果是不是這邊會發生問題，而不是只有呈現業者的看法，因為變成說你們是研究團隊，研究團隊也要有相關的回應相關的看法，那這個業界的看法我倒是蠻好奇，業界怎麼會主動提，如果說中高齡的來提那沒有話講，怎麼是業界他會主動來提，現在全世界只有南韓有這樣的定額僱用制，而且是限定在三百個員工以上的大企業才適用，但是大概依照經驗跟資料，還有三四成沒有辦法達到，那日本之前中高齡就業促進法是規定百分之六，後

來大概有一半達不到，所以現在已經改成說持續僱用，所以八成以上選擇持續僱用就已經把那個法廢掉了，所以在這種情況之下我們要去干預雇主的僱用權限，這樣其實不太可行，國際上的話南韓也只有三百人以上的大型企業才可以，還有三四成達不到，這種其實都有一些數據，那邊第三點提到說中高齡的試用和實習方案，那個職學應該中高齡的這一塊也可以吧？所以如果已經有的就不用把他當做建議事項。那個名稱是職場學習，因為現在勞基法已經沒有用那樣的稱呼，所以大概主要的從第八頁到第十頁，已經發現跟已經呈現出來大概提供這樣的看法，那像剛剛年齡限制的一個問題，像我聽到內政部警政署，台北市中高齡服務再設計的一個案子，他們兩個清潔人員都七十歲了，一個七十一個七十二歲，看他們蠻辛苦的，所以我建議書裡面說他們一定要輔助，台車一定要輔助，等於說可以升降的台車。變成有一些的工作真的是沒有人要做，變成是中高齡才會去做，其中一個案例，他也從桃園過來的，因為他們七點就要開始打掃，五六點就要從桃園過來真的是很辛苦，那你說中高齡他願意做但年輕的真的不會願意做這種事，變成說政府可以協助的，我就極力爭取一定要有台車給他們。我本來是問業者說妳怎麼沒有給他台車，他說因為上個月才來。那我想初步就這些看法，謝謝。

主持人：謝謝，謝謝學者 B。那確實剛剛學者 B 有提到我們現在是初步把業者的訪談結果先羅列出來，我們在最後提出報告的時候會再評估他是不是已經有在執行，那接下來是請勞發局。

官方 A：我這邊的話大概就是兩點簡單分享。剛剛學者 A 提到的就是青銀共事管理裡提到如果主管是年輕人銀髮族是新進人員產生的問題，老師剛剛這樣講的時候其實我真的是心有戚戚焉，銀髮中心從 103 年到現在有 5 年了，我們服務了一萬多個民眾，就親自來到我們銀髮中心接受服務的，在這個服務的過程中我們發現很多銀髮族他們其實非常的優秀，不管是在整個的條件上，雖然有些人順利的進入職場，但我們發現他們就業是不夠穩定的，我們後續追蹤發現其實很大的問題是他們沒有辦法接受年輕的主管，他們常常離職後回來跟我們分享就是說他的主管可能年紀和他的小孩一樣大，竟然會來罵他管他，他就覺得沒有辦法接受，可能是面子放不下的問題，所以五們在推銀髮族就業的時候我們發現這是個蠻大的問題，就是當銀髮族重新進入職場的時候面對年輕的主管可能年紀跟你小孩一樣大、你還要接受他的管理的時候，我覺得對銀髮族心態的調整是很難的，所以我們一直覺得銀髮族要怎麼樣在職場能更穩定就業，

我一直覺得心態的調整是很重要，我們發現了這點也一直試著去幫銀髮族上課，或者去找一些專業的職涯諮詢老師來做銀髮族心態調整的這塊，但是我要說心態調整是非常非常難的一件事，並不是跟老師溝通以後或上個一兩堂課就可以解決的，可能是要花一兩年兩三年的時間去解決的問題，所以這也是我們銀髮中心在推銀髮族就業的時候他們沒有辦法穩定的一個原因，這是第一個我想要分享的。第二個我想要分享的就是說你要讓一個銀髮族在職場感覺到友善然後穩定就業的話，一個友善的工作環境很重要，但是這個友善的工作環境並不是一個單位的主管就能營造下來，我可以舉個例子，就是我們銀髮中心在剛開始成立的時候，都是由我們的外管人員去拜訪各個單位的人事主管，我們就發覺當我們的外管人員去和人事主管溝通的時候，這個人事主管可能就願意進用銀髮族，讓銀髮族有能夠進到公司的機會，但是當這個銀髮族進到公司以後他可能不是在這個人事主管底下工作，他可能是在業務單位的主管底下工作，那如果這個業務單位的主管，或是這個雇主，他其實並沒有想要進用銀髮族的意願的時候，這個職場環境並不是那麼友善的，那這個銀髮族可能就會離職了，因為我們一直覺得如果你要讓銀髮族在職場體驗到友善的感覺的話，這個企業裡的key man很重要，其實就是雇主。當這個雇主願意進用銀髮族願意提供友善的環境的時候，他會要求他的人事人員、業務主管，要求整個公司的環境或氣氛都是友善銀髮族的，這樣的一個氛圍對銀髮族才比較容易穩定就業，這是我的分享，謝謝。

主持人：謝謝官方 A。接下來請來賓發言。

官方 D：可能大家分享的話有些東西比較深一點，那我就覺得其實很高興雖然這是一個台北市自己的研究計畫，從我們一開始的緣起來說的話其實就是要呼籲專法的政策上面，所以他有很多的促進中高齡及高齡者就業的方法，青銀共事是其中的一個，那他就是在第三頁裡有提到的他的一個定義或者說是期待，當時也是擔心說中高齡專法公布的話是不是造成不同世代尤其是年輕世代的反彈，所以這個專法可能不會只有談中高齡，他要帶來一個合作的法條在裡面，是在第二十條的定義，那他裡面也有提到說將來執法的一些措施，那二十二條就是說要訂一些相關的補助的部分，但是就是台北市呼應政策很快在做這樣的研究案，來做為未來可能推動的一些參考，但是這裡面可能有一些定義我就覺得要再去釐清。這個裡面要談的是中高齡就業，還是銀髮公司，這裡面有很多是中高齡勞

工的定義，如果按照就服法的話是45歲，但是青銀共事，我有看研究計畫裡面是55歲，所以這裡面有一些在研究主軸的部分可能要再清楚，那如果我自己對這個研究的想法跟期待來說，我們其實對45歲以後的勞動力跟就業的部分要重新去思考，可能45歲也許是幼稚園班，到55歲到65歲甚至將來70歲，我不知道以後還是有可能，其實在台北市這樣的研究資料裡面，本來你們都是只看到三十歲到五十五歲，其實如果你們真的要去關注中高齡就業，應該是從四十五歲，甚至再細緻化一點，可能連性別都要考慮進去，因為現在談婦女勞參率的部分也是中高齡的婦女比較會因為家庭照顧的關係，比較期待部分工時。所以如果是我對台北市這個研究的建議，我覺得這個分析的部分應該要著重在中高齡以上的年齡層的分析，才會去說在青銀共事這部分講到到底要在哪個部分去做一些加強推動。其實這不是45歲到55歲我們沒做，他本來就不符合中高齡就業的作為。所以這可能是在看這樣的資料裡面，我覺得後面很多東西不管是中高齡的就業保障名額好像都是在談中高齡就業，不是青銀共事，那其實剛剛方總跟朱主任你們的分享我第一個觀感就是你們這兩個企業都是對中高齡非常友善的企業，所以可能在推中高齡就業比較沒什麼問題，我的看法，如果要導入青年的這塊進去到底是為什麼？是說年輕人的一些活力或者是他的專長，要引進他的能力？那其實中高齡就業做久了都會覺得中高齡他很穩定很有經驗，可是這同時也會讓這個企業的文化一直認為說我的長照的工作就一直是這樣，反而缺乏可能是現代科技化的改變的東西，所以少了一點可以改變企業的...。所以為什麼要做青銀共事這件事我覺得可能企業有自己的想法，是為了進用還是為了組織的改造這樣。那所以這裡面在第一個談的青年勞工跟銀髮勞工優缺點剛剛學者A也有提到，可是我個人比較不喜歡談優點跟缺點，因為中高齡有它特質，青年也有它的特質，年輕人就是喜歡彈性自由，不是缺點只是特質，可能因為我們自己是做弱勢族群的部分，當我把這些人划成怎麼樣的時候，其實就相對對另一群人有一點點歧視或排擠的狀況，所以這是在整個資料的部分就是小小的建議。那其實在後面的建議的部分，因為現在看起來不是最後研究的政策建議，他可能是一個彙整，也許最後要回歸到這個研究想要給台北市什麼東西，那也許你們要做到那麼大的建議，在中央的制度面跟地方，因為我自己在青銀共事的期待，將來是在實務面發揮，用什麼方法去推這個模式，而不是在談中高齡就業、怎麼樣幫助中高齡就業的制度，所以後面不管是在青銀共事的一個型式、資料的歸納都談到中高齡，那因為來參加會

議之前，研究計畫裡面你們也是特別對銀髮勞工講55歲，但有些東西跳到中高齡，甚至中高齡及高齡就業促進法他其實也有關心高齡，在這裡面都沒有去看到對高齡的。當然這個是要慢慢來，剛剛郭老師所提到的退休年齡這件事，我以前也有聽過，因為你一下要把退休年齡往後拉的話會造成社會很大的衝突，那曾經有國家是逐步，他可能規定三年內就是要達到退休年齡或什麼，他是用逐步的方式，但是這在政策面上也許他看當時的一個規劃跟想法，可能影響層面很大，所以那個東西可能也是很重要但不是在我們就業促進的部分，可能在實務面可以去著墨。那其實針對剛剛老師提到政策建議的部分，我也是針對這個政策建議，那是在高齡的定額運用的部分，因為身障的定額在我們那邊，其實在國際委員CRBB對我們台灣其實是不贊成定額進用的，因為定額進用其實就是你給他一些保障，那在專法的討論中這些都已經被討論過，那其實日本後來好像是取消，政府也擔心這樣的定額進用會造成剛剛郭老師提到的，雇主的進用員工選擇權可能就干預到他，那因為他現在覺得他做的到，做不到的話一天到晚跟我們抗議說他要繳罰款，找不到身障者、為什麼要罰款之類的，這個政策面上其實都討論過，所以他適不適合做一個政策上的建議可能需要去考慮，那第三個部份是在試用的部分，雖然有很多方式是補助你在職場上面的學習，或者是說補助型計畫，可以用多元或怎麼樣，他們自己去做一個共事的工作模式或實驗計畫，那種甚至將來所謂的青銀共事或是職務再設計的補助都有，那是用員工的話基本上員工就是以人為本，沒有什麼試不試用這件事。接下來就業媒合平台的部分，不知道是地方還是中央，如果就我們的話，有個銀髮資源網也會回到我們這邊，因為有個網站針對銀髮需要的很多資源的話是可以，但是媒合平台的話可能也是回到我們剛剛所講的，你把一群人當做一個特別的，中高齡所有的工作都可以做，甚至年輕人也可以去應徵那種工作，不是說那種工作保留給身障的或是保留給中高齡，那其實在我們台灣當然就有中高齡的專區裡面資訊方面的一個提供，所以在這媒合平台的部分其實有很多討論，婦女、身障的媒合平台也有討論過，那你就把一群人弄成一個媒合平台的話就回到我們剛剛前面所講，把一群人獨立起來其實相對是讓他做社會的隔離，不是讓他融入社會。其他部分比較像執行面的就看台北市不管是在訓練、或者是跟企業雇主的一個溝通，那如果說將來在所謂的青銀共事，在政府方面我自己想的是在企業那部份我們可以怎麼去做，企業所遇到的問題，在青銀共事裡面不只要看世代還要看同一個工作他的工作年資，因為搞不好是那個年輕的做那

件事做很久了，因為它是有兩個面向，一個是在於這個職務所做的年資跟經驗，然後去試出不同的青銀共事的模式，那我們是鼓勵多元化的模式而不是選擇一種模式，我想我大概簡單回應到這裡，那感謝今天有機會來這邊學習。

主持人：謝謝。那接下來請官方 C。

官方 C：我分享一下我們在實務上的經驗，其實我們新北在去年就試圖找很多廠商想做青銀共事，其實我們不管是運用我們的企業輔導團甚至是我們自己開發的友善廠商，大家都會很擔心，可能就像人資主管他們很樂見這件事，但業務主管就會很擔心，就是我的年資、年齡或者能力到底能不能夠去帶領這些資歷比我久的中高齡，我們去年在跟很多企業談的時候他們對這部份的意願都沒有很高，但我們還是希望說再去試試看這部分，因為青銀共是我覺得在未來也是個趨勢，畢竟現在勞動力的缺口這麼大，但是我們目前發現說像剛剛陳老師提到說，一個中高齡的就業場域好像是目前比較可行的一個方式，就是說可能從這樣的場域再去延伸，其實像我們之前去做一些企業輔導的時候，確實像統一超商他們有弄一些專門高齡的示範商店，這樣一個成效目前是比较看得到，那我們在推青銀共識的場域確實有一些困難，所以我們現在再做這個部分的話還是比較偏向在中高齡就業，可能我們就希望先從我們的企業端這邊去做一些倡議跟僱用，那甚至就是我們自己新北有一個續航措施，或是在這一塊我們真的先做比較倡議的方式，進場去協助這些企業，到底怎麼樣改善他們的流程，或者說真的要進用這些青年與中高齡一起共事的時候，他們怎麼樣去合作，只是我們必須要去承認在實務上雇主這邊他還是會希望可能再幫我找找看有沒有比較年輕的，我們在徵才場域上也會遇到類似這樣的問題，因為中高齡可能來會覺得以我的資歷跟經歷我可能希望的薪資是在這部分，那其實就像剛才主任說的一個心態的問題，他可能沒去考慮到說這些經驗跟資歷是他對前一個公司的付出，今天要換到一個新的場域需要新的適應跟調整，所以我們在推這個部份的話走一個比較倡議的方式，因為友善職場是中高齡他們比較需求的，其實我們之前 106 年也做一些公平審議的一些研究，企業端當然會希望我們有一些定額或保障的措施，但我們實際上有在看說因為這塊是針對比較特定的一些族群，那今天中高齡是每個人都會遇到這件事，他到底屬不屬於弱是要不要用這一塊？是很需要去做一些研究的，所以在目前的狀態上我們覺得要推青銀共事，它是一個趨勢，但怎麼樣讓雇主先有一些心態上

的翻轉，我怎麼樣覺得中高齡是我的一些資產，其實我們也有跟一些單位去做交流，會發現目前 104，他們比較是走一些高齡的就業專區，就是可能我去做一些高齡人力的再運用，讓他們有一些價值可以被這些企業看到，那才可能讓企業有一些他們覺得可以進用的可能，所以我們大概目前新北走的是這樣的模式。

主持人：謝謝官方 C。那我先分享一下大家剛剛有提到說我們試探討青銀共事還是做中高齡就業措施的研究，議題裡面我們當然希望去做整個青銀共事，整個委託案的內容，那在我們訪查的過程確實各位有提到，年輕的主管不喜歡他的員工是比他年紀大的，所以中階主管反彈的力道相對比較大，當然剛剛各位專家有提到，雇主，也就是負責人，到底用怎麼樣友善的環境去給這些銀髮的員工去推青銀共事這一塊，在我們訪談裡確實有提到，就是說老闆支持這件事，可是中階主管是抗拒的，像剛剛蔡科長也有提到。那第二件事是青銀共是到底用什麼樣的方式去推，或者說只有哪些產業適合，像我們訪科技業的時候他們就提到說他們產線裡面，線上的作業員是沒有辦法運用年紀大的，他們員工的平均年齡是在 35 歲，所以全部其實是偏年輕的，那我們就問他青銀共事這個議題，因為未來人口老化的時候勞動人口也是跟著老化，所以運用的時候不會有年輕的工程師進來，他說不會啊他還是要找台政清交的，因為他的履歷進來也都是這些人，老的人在產線上沒有辦法去運用，那我說少子化跟人口老化你可能會缺工的問題，他說不會他用 AI 來處理，取代原本的工作。所以在青銀共事這邊待會各位可以給我一些回饋，就是說是不是他也是適用在某些產業跟職務上，不是全面性的都能夠去推導青銀共事這個概念，因為有些行業跟職務就有他先前的困難。那第二個是剛剛老師講的，就是老化的員工，原本我進到公司工作可能三十歲，可是我一直都沒有離職做到五十五歲離開，所以我是既存在這個型態裡面，他就從原本都是年輕的員工到最後變成混齡，最後因為你面臨退休所以公司引進了青年的人進來，變成青銀共事的架構，另外一種是高齡者的二度就業再就業，他可能是退休再進入到職場，那這個可能就會比較有青銀共事要去推的情況。我們現在盤點的情況其實相當的複雜，就是說要怎麼去界定，就是剛剛專委有建議的，我們要把它界定 45 歲以上的初老、中老、老老，不同的去看，確實有他的困難，就是說我們目前在做職務分析的這塊，那在政策建議的部分我們在最後研究彙整也會參考各位的意見，那最後官方 D 這邊有沒有針對...？

官方 D：今天非常感謝兩位業界的業者 A 跟業者 B 這邊，分享你們公司在進用青年跟銀髮這個部份的工作模式跟輔導的狀況，讓我們瞭解說青年在職場上遇到什麼樣的問題，然後長者的部分是什麼樣的狀況，然後企業是用什麼樣的方式去協助這些人可以去續留或穩定的在職場上服務下去，很感謝提供這樣的經驗。那剛剛專委這邊的話非常感謝您的建議，確實要請公司這邊，因為在我們的案子裡是要針對 29 歲以下 55 歲以上的跨世代勞工在相同職務的代間合作部分，等於是相關未來的報告的部分，裡面有提到中高齡的部分你們這邊再幫我做一個整裡，然後業界相關的建議幫我們做出一個比較具體的措施進來，那今天特別感謝專委這邊提醒說可能這個報告裡面，確實時程上來說比較趕，沒有辦法讓與會的代表在之前可以做一些準備，非常抱歉就是一個匆忙的會議這樣，那就是非常感謝今天大家的一個出席，幫我們提供這麼寶貴的建議，那我們會就您這邊一個結案的部分在執行面或政策面做一個發展的部分。

主持人：謝謝官方 D，我想最後還是感謝各位今天的參與。那如果各位有在我們的紙本上面留存意見的話也可以留下來給我們做參考，謝謝各位。

三、勞資關係焦點座談會

(一)會議資訊

時 間：108 年 11 月 11 日上午 10：00 至 12：00

地 點：思多葛市場研究股份有限公司

(二)座談會討論題綱

- 1.請您認為僱用青年勞工與銀髮勞工的優缺點各為何？
- 2.您認為青銀共事的工作優缺點為何？
- 3.青銀共事工作環境上會遇到那些管理層面問題？
- 4.您認為青銀共事的成功要素為何？如何在事業單位推廣青銀共事？
- 5.良好的青銀共事職場環境應具備哪些內部因素（如企業文化）或外部因素（社會環境、政府法規）
- 6.您認為政府在青銀共事應扮演何種角色？
- 7.根據本案彙整已具有青銀共事職務，請問那些職務未來可成為重點推廣青銀共事之職務
- 8.根據本案收斂青銀共事工作模式，請問那些值得形成政策並推行？

(三)座談會出席名單

場次	序號	出席名單
服務業	1	主持人
	2	雇主 A
	3	雇主 B
	4	雇主 C
	5	勞工 A
	6	勞工 B
	7	勞工 C
	8	官方代表 A
	9	官方代表 B

(四)座談會逐字稿

以下會議內容：

主持人：首先歡迎大家參加這次的座談會，我們公司是接受台北市政府就業服務處的委託，針對青銀共識這樣的工作樣態進行相關的研究，今天在我們會議開始之前，先請委託單位跟我們做一個專案背景的報告。

官方 B：謝謝各位來參加 108 年青銀共識調查的職務分析，根據我們臺北市的就業統計，我們台北是目前面臨中高齡人口的參與率偏低，就業率偏低，比如說 55 歲至 59 歲的勞動參與率為 59.8%，60 至 64 歲的勞動參與率為 31.2%，跟鄰近的國家像新加坡、韓國、香港和日本相比都偏低，青年就業率也是一直都偏低，有可能因為台北市是都會區，市長一直很重視青年跟中高齡人口就業的問題。那我們勞動部 2019 年也提出了中高齡者及高齡者就業促進法的草案，就是雇主對於其僱用之高齡及中高齡者得採同力工作、分工合作或調整職務，以傳承技術及經驗，促進世代合作穩定就業，政府一直很重視青年跟中高齡就業的問題，所以我們才會今年委託思多葛市場調查股份有限公司來協助我們調查這個青銀共識的職務分析調查計畫，很高興各位勞資雙方的先進來參加今天的會談，也很希望你們能提供我們是政府寶貴的意見。

主持人：謝謝官方 B。我想接著我們這個案子就針對青銀共識，(調查結果報告)。接下來我們開始討論之前，哪位要先發表意見？如果沒有的話我們先請勞工 B 這邊發表意見。

勞工 A：其實我看到這個關於青銀共事的問題，因為我們協會當初其實蠻多中高齡的去做展覽的導覽，我們協會比較特別的是我們不是邀請他們作志工，我們給這些高齡者是有薪水的，以時薪來講大概是 158 元，那我覺得有人對政府的建議是實施中高齡保障名額、鼓勵企業進用中高齡員工，我是覺得不太可行，因為我是知道現在有對身心障礙人士一定的名額保障，可是很多企業在實務上並不會這麼做，因為它其實罰款的程度會比他僱用一個高齡者的成本來的低，因為企業是追求盈利的單位，公司存在的必要是賺錢，對於每個員工他的 KPI 壓力會比較大，所以我可能會建議說比較適用 NGO 組織，因為 NGO 組織可能不是以追求盈利最大化為目標，如果可以在 NGO 組織進行一些人事名額相關的保障或是僱用中高齡人力的薪資補助，因為我覺得企業可能會發生像身心障礙這樣的，因為在實務上比較不可行。那在青年跟中高齡的工作，我覺

得遇到一個蠻大的問題是像剛剛主持人說的，會有一些代間的衝突，以亞洲人來講像韓國日本，我們僱用中高齡者來工作，會發現有些時候高齡者會用上對下、長對幼的方式，我們是同事但高齡者就會用我是主管或我是老闆的態度去指導比較年輕的人，這時候往往就會產生一些衝突，因為新一代二三十歲的人概念會比較像是說我們是同一階層的概念，那為什麼你用一個老闆或長官的態度來指導我？那再來是我們協會僱用的高齡者有些年紀都比較大，所以對於新科技的運用或是一些記的事情有時候會忘，或多或少會產生一點點的衝突。我們會盡量建議年輕的朋友跟年紀比較大的同仁，用一些比較傳統的方式，用簡訊或是 Line 來確認共同的工作事項，或是我們會比較傾向用紙本、寄信或文件的方式來跟我們高齡的員工來說，但因為現在高齡者使用 Line 也越來越多，所以也有其他的方式，因為我們有很多不同的小組，那三十四歲的可能不記得他哪個專案的成員年紀比較大，我們就會各自創 Line 的群組，那每個專案經理可能在每個星期一早上會收到可能這位爺爺或者這位奶奶他們這周主要的工作目標是什麼，作一個工作進度的管理，也會減少一些代間的衝突。那我們另外的問題就是高齡者有些可能六十幾歲，有照顧第三代的需求，很常四五點就要去接小朋友，所以我可以建議說職務上的設計，他可能沒辦法像傳統的八小時朝九晚五，可能需要兩班制或三班制的形式，那另外如果他們可以有更彈性的工作，像我們有一位大哥，他是有幫我們做網站的維護，他的正常上班跟下班時間不太一樣，他大概早上六點就開始上班，因為我們協會有導入微軟一個計算工時的程式，他可以不用來到我們協會工作，可以在家裡從六點開始工作，可能到早上十點，變成他的工作型態也不一定要像我們正職同仁，就是可以提供一些新的科技讓中高齡者他工作的時數是有辦法自由化跟自主管理。

主持人：那他跟年輕人在工作上的差別呢？

勞工 A：主要的差別是我們每周工程師會跟他們去討論說，因為我們是關注高齡的議題，所以比如我們上周有看到網路媒體的報導之類的，我們希望把他作一些相關的延伸，或是我們會找到一些還蠻有趣的新聞，我們會跟這個爺爺講說，我們這周想投這個相關議題 facebook 的 po 文，你可以幫我們多找一些素材嗎然後幫我們 po 在粉絲專頁上，因為這位爺爺在科技的掌握度上比同齡者高非常多。

主持人：那他原本是從事什麼樣的工作？

勞工 A：他原本是空軍退伍，因為他在行政院做事，蠻特別的，然後空軍退伍後好像有自己創業，65歲之後好像原本自己創的業就結束了比較有空，其實我們之前有辦一些大型活動他主動來應徵，他也樂於去學一些新的科技。然後他是有做家事服務，因為他本身對長照或是高齡這個議題非常有興趣。

主持人：好，謝謝勞工 A 今天來。那我們剛剛有說明我們是受就業服務處的委託，針對青銀共事的議題去作相關的研究跟調查，今天的焦點座談是最後一場，前面我們辦理了服務業跟工業，產官學我們都有找不同人對於青銀共事衍生的管理方式或工作模式做探討。那剛剛高齡化產業先發言，針對在協會裡青銀共事可能面臨的問題跟管理模式，那因為我們這案子主要還是想去探討說未來有哪些職務適合去作推動，那您在輔導服務業其實有非常多年的經驗，服務業裡有很多的職務或行業別使用中高齡員工的人數比較多，主要是因為有些工作年輕人流動性大，中高齡相對比較穩定，那勞工 B 這邊要不要針對這個來跟我們說明一下？

勞工 B：其實麥當勞從 2000 年開始僱用中高齡員工，這個給台灣商業服務業一個非常好的示範，但中高齡的相對需要比較長的時間教育，這是我們觀察到不同的地方，麥當勞開始啟用的時候，台灣非常多商業服務業，以餐飲業為主力開始去進用更多的中高齡勞動力，除了放在前台外在後台也是很穩定的力量，我們有很多中小型的餐飲事業，譬如我舉八方雲集的例子，大家看到他可能是早上十點半開始賣餐，但事實上可能八點半就有第一波的員工進去了，大部分都是中高齡的勞動力。

主持人：是在中央廚房產線還是？

勞工 B：在各店，我們的中央工廠配送到店的是皮和餡料，所以早上進去的就是早上包的下午賣，下午包的晚上賣，所以已經形成很好的循環，一個非常快速和新鮮的循環，其實妳看，我們的豬肉是從早上十點，八方雲集淡水的工廠就已經在進物料，物料會一直進到下午兩點，然後整個到下午八點都是我們的產線，每天會處理十噸麵和十噸的高麗菜，非常有效率，晚上八點的時候物流車進廠，到了晚上十二點的時候物流姍姍陸續出去就已經配送解貨完成，第二天一大早，其實有的店很早，因為有的媽媽跟老闆講說可不可以六點或六點半，他就進來包水餃了，因為

她速度不快，我們要求的是三貼兩水五十四分鐘但他達不到，他說我願意花更長的時間，那沒有問題，我們很多的加盟者覺得中高齡勞動力是穩定的勞動力，如果周邊有這樣的媽媽工可以提供給他們，他們的人進來十點半就可以開始賣了，其實我們來看部分工時一個小時一百多塊，可以形成穩定的狀態，可以讓五們維持一天的運轉，因為年輕人他可能喜歡去招呼客人、煎鍋貼煮水餃，可是他不喜歡早上一大早起床去包水餃。

主持人：這個是八方雲集所有的店都這樣嗎？

勞工 B：當然也有一些加盟者很打拼自己賺，但大部分我們還是希望社區中的媽媽工可以形成很好的狀態。除了這個之外，我們現在有第一波的人退休，那這個的話事實上高階人力的退休會給予新進人力的夥伴很好的領導，變成說我們現在剛剛上市，他目前的經理就是已經從其他公司退休的經理，一個日商，是日本最大的餐飲集團，透過從外資的餐飲集團歷練的高級主管，那因為他退休了，我們可以用相對一般企業負擔的起的薪資，因為如果說是外資企業的高階主管，年薪會到五六百萬，那他們基本上六萬左右就可以用到有外資公司經歷的。像我之前也擔任香港一個集團的顧問，他也是一個餐飲事業群，也僱用一個在台灣退休的高階主管，引入他為顧問，那他專門幫我們做的就是興建和開發。

主持人：他們年紀大概多大？

勞工 B：大概六十五歲，我遇過更年輕退休的大概就六十歲，事實上以平均壽命來講他還有很長可以貢獻的時間，起碼可以貢獻十年沒有問題，你看現在 Ricky 黃，因為他本身也是香港人，我們是香港企業僱用他，對他來講他非常高興，沒想到自己退休後在台灣肯德基退休後，反而回到他的母國企業，其實我們在他還沒退休前就已經去找他了。

主持人：所以您剛剛講就是說在餐飲服務業蠻多是退休後在另外一個企業回聘他擔任顧問，主要是運用他在過去在展店或管理上的 know-how。

勞工 B：各方面，market 的經驗。

主持人：那公司跟他在相處上面會有一些管理的衝突嗎？

勞工 B：我們觀察起來還好，反而是一些前線，由於他訓練周期的拉長，就是說年輕人他學習力更快，他會比較計較，就是說我們兩個拿的薪水是一

樣的但你的訓練比較久或我的動作比你快，就是那種心裡面不平衡的，到了高階我覺得是比較不會，顧問或總經理僱用進來的比較不會，不會對現有的職場生態造成衝擊，我們這種二零四零年代的反面比較願意去挖寶。

主持人：那中階可能因為他上面的員工是銀髮員工的情況，因為我們前幾場有討論，一般年輕的主管不喜歡上面的員工年紀比他大，所以我在聘用的時候優先找年紀比我小的進來，因為我很難控制年紀比我大的人，無論他是不是有 know-how，這部分勞工 B 您的觀察？這個在服務業應該也常見，怎麼去克服在管理上的問題？

勞工 B：因為服務業很容易創業，進入門檻很低，反而是創業的自己有年齡的這個顧慮，為什麼會觀察到有這個狀況是因為我之前有帶創業團隊，發現他們很難去僱用年紀比他們大的，公司整個都是二字頭的，問他為什麼，說顧問可以，可是如果要進來公司每天相處，是老闆自己心裡有障礙，而且他們對中高齡人力會有一些錯誤的見解，我會舉我的例子，比如說我五十多歲你會覺得我老嗎？他們會說顧問不會，但有些人可能五十歲就顯老了，我說其實你還是要看人，關鍵來是那個資歷，所以我會鼓勵他們用比自己年齡大比自己有資歷的人，當然也有個案遇到倚老賣老，就是經驗比較多就教訓年輕人，那當然我覺得在青銀共事的時候是要相互理解，過去的經驗不一定代表在未來也一定有用，過去的有經驗者應該用新的眼光去看新的發展，所以我覺得創業者更明顯一點，當然如果已經卡位到中高階主管的位子，他自己也要克服這樣的問題。像國內有個茶飲料連鎖，他專門在最近去僱用一些年紀比較大的，而且特別從領域差異大比如說 IT 產業或金融產業轉職進來的，我們在這個茶飲公司就有一個好的個案，譬如金融業進來的就一直用著金融業那一套，很多事情就要講求規定，對我們來講雖然講求 sop，但是現場和人的互動也很重要，現場就已經是如此了，在總部全部都是年輕人，你是六十歲的他們都是三十歲的，你不能一直都用硬梆梆的一套，後來他調適也很難。反而 IT 產業那一位非常好，所以我是覺得還是要看個案本身的狀態，但我覺得不妨用更開放的心態去看，未來青銀共是我覺得已經是不可避免的發展趨勢，因為更健康的高齡者成為勞動力的來源，我們也要去正是這件事會對企業現有的架構會產生的衝擊。

主持人：謝謝勞工 B，接下來我請雇主 A 發言。

雇主 A：我先講一下我之前的案例，我之前是跟新北市銀髮中心合作，我們應徵了一批大概五十五歲以上的中高齡，那我先講企業要承擔的一個風險，剛好有一天一位中高齡在上工的同時就發生職災，剛好燙傷，但是燙傷他的勞保都已經退掉了，就只剩保險的部分，所以那個部份是我們公司有額外多做，因為當初在找中高齡的時候我已經有跟公司談了，希望除了就業者以外公司再給他一些額外的保險，真的是備而不需，如果沒有那個保險這件事情發生後我們應該再也不敢用銀髮者，因為銀髮者他們的知識跟經驗都比較多，所以在發生職災第一時間公司承擔的成本跟風險比較大，因為他上班第一天就發生這樣的事情，然後他剛好是在醫院店，年輕的管理者第一時間慌張也不知道怎麼處理，只是說你去沖水，沖完水後就二度灼傷，灼傷完產生他一個半月都沒辦法上班，他本身的經濟也有壓力，他一個月沒上班造成家裡的負擔，所以他那個時候有透過相關部門去申訴，希望得到補償，後來是好險我們額外有幫他加保，等於算是意外幫他保的比較高，有得到保障，後來這件事情才解決。之後我有找他聊問他願不願意繼續服務，他就說這個工作太危險了，我就說這是企業會承擔的一個風險，像剛剛勞工 A 有講說公司畢竟是營利事業單位，很多時候就像剛剛講到部分工時調到 158，我同樣店長都是一個管理者，我到底 158 要用一個銀髮還是一個青年的，但是我一直在作銀髮這塊，後面我才想到一個問題，未來的銀髮者就是我們現在這一批，再來我們這一批會遇到的就是年輕的管理者就是更年輕的來，所以這個問題會再重複 cover，所以在我們公司做的就是，因為我們是教育單位，我們每年都會再從頭作一次洗腦的動作，就是跟管理者介紹銀髮者的好處，但是因為我們一直長期作這塊，上個月我們董事長跟我們說，那你們青年這塊做到了什麼？因為一直在作銀髮者反而把青年的問題放在後面，可是未來青年的問題又會出現，是同樣的循環，為什麼我會這樣講就是剛剛前面有提到現在很多青年者在管理團隊的時候運用的是比較新的管理方式，跟銀髮者的管理方式就會產生衝突，現在已經出現這個問題，就是他沒有辦法做溝通，沒有辦法跟比他年紀大的人溝通，所以在我們公司芳，我們總經理就說我們在做教育著重銀髮之外也要著重青年這塊，但是青年以忘我們的教育體系就是 sop，但現在青銀共事，我們在公司實施最大的衝突點就是青年會計較為什麼他跟我工資一樣但作的事情不一樣，那有很多面，包括我們公司也花很大的成本去作 pos 機設備的改變、服務動線跟場所的改變，那這些改變對銀髮者來說可能會增加他很多的就業意願，最大的問題就是真的需要很長的時間教

育。我舉一個最簡單的例子，我們現在有一批銀髮者，如果現在到店鋪去做事的話，前面初期的時間是全部算我們教育單位的，店鋪當然好，願意用，因為不算他的錢他非常開心，給我幾個我願意用，但我們是有時限不是無限期，可能一個月我要進行考核，我要把這個人給你了，他們就會開始挑剔，就會說再給一個月的時間，就會出現這個銀髮者他可能時間比較慢，我每次去訪店的時候都會問說這個銀髮者給了你什麼，就是態度、禮貌上讓他終於覺得自己是個店長，現在年輕人看到店長不會叫店長，想說年紀差不多就直接叫名字。到後面這個店長，應該說我們一直在做銀髮者這一塊的時候，我剛剛一直在反思就是青年，現在政府有很多政策比如青年就業計畫，但很多這種計畫都被大的財團包走了，比如說飯店業，整班到我們飯店業工作，就變成最低工資，運用這種人力，反而我們餐飲業都是剩下的淘汰出來的，所以就會有以前叫作青年旗艦計畫，所以就是沒有好的青年的工作者，這也是一個問題。反而現在銀髮者，我們講優點，青年的優點是學習力快，但現在最大的問題是抗壓性，而且餐飲工作對他們來說絕對不是首選，寧願去做別的工作，所謂餐飲就是已經出社會工作一陣子了我在退下來做餐飲，所以我們日本公司方面就做一個栽培計畫，就是從你畢業開始我贊助你學費，出社會後至少在我們公司服務三年四年才能去找別的工作，我們日本母公司家是這樣做的。那台灣我們那時候想要作的時候就出現很多問題，牽扯到一些學貸的問題或什麼的，一直沒有在做這一塊，所以我們長期以來平均勞動力年紀一直上升，到現在平均一間公司一定會有 55 歲以上員工，至少一間分店會有，之前我有聊過一間公司有一位銀髮者員工沒有問題，但一間公司有兩位到三位就會出現問題，而且這個問題不是只有矛盾，甚至會計較跟爭寵，然後甚至會打小報告，我們去訪店他們會跟你講，換下個人又怎樣怎樣，講完之後把他們當面叫過來說你們兩個有沒有什麼問題，銀髮者又說很好阿沒有問題，所以很多時候也不是說店長不用，是要避免處理人的這個問題，現在年輕人討厭處理人的問題，所以乾脆避免就不要用他。其實因為我們也是在上課，就是銀髮族來上課我們也會跟他們講，第一個就是你們的心態，當你心態上沒有辦法放棄以前的想法的時候就會產生衝突，尤其現在勞改基金的問題，很多高學歷的人都退下來，高學歷的人退下來，比如說老師，一輩子都在教人，他回到社會工作反過來被年輕人教，他們就會覺得你教的跟我在學校教的有差異，學校教要長幼有序，可是職場教我要做什麼做什麼，就會有很多的差異，當然我們上次跟銀髮中心合作，面試了五十幾位，我們錄

取了十五位，最後剩下來的大概是十位，其實以合格率來講是蠻高的，但是這十位裡面大概還有五位在延長受訓，就一直算我們這邊的費用，沒關係之後我會收回來。其實餐飲員工來說就是熟悉熟練就好，那至於他們以前的經驗，在職場上熟悉熟練之後你把你的經驗帶來，甚至於我剛剛說的案例他，他可能做了三個月熟悉之後在現場還是叫他老師，他們還是會覺得有受到尊重願意去做，很多官校退伍的軍人九年十二年退下來，來我們這邊也是，一開始不能適應，到後面也是慢慢去改變，所以這是我們員工的部分。那我真的覺得有個重點是，公司在承擔銀髮族的風險絕對比年輕人要高，如果可能發生一件或幾件，公司以後都不敢用了，我們因為那個銀髮族勞保局已經行為對象，他去查一間公司還查四五間分店，所以對公司會產生一些，所以就是我們會承擔一些風險，這是我們公司的一個狀況。

主持人：那剛剛有提到工作模式上怎麼去運用？

雇主 A：工作模式的話，像我們有銀髮族的店鋪的話，比如說銀髮族就是不要站內場，以外場服務為主，其實現在已經在變了，之前面試的銀髮族來我希望只作收碗洗碗，但現在是你有沒有可以讓我有更有挑戰的，甚至有些 55 歲以上的來聽完我們的簡報來問說我想要嘗是你們公司的某某職位有沒有這個機會，我就跟他說有，看你要不要做，所以現在銀髮族已經跟之前的不一樣，他們有所謂第二次的憧憬，可能更希望得到成就感跟事業感，甚至他們覺得我的管理上不輸年輕人，那公司願不願意給我機會。那可能日商公司在意的是培訓，所以我們在作培訓針對銀髮族也會有額外的，就是我剛剛講的上課，那上課也是洗腦，也是從第一堂課就是從心態這樣慢慢去改變，那其實效益是很慢的，從開始到現在願意接受的店長本來只有五分之一，現在慢慢擴展到三分之一或一半以上，可能真的找不到年輕人，然後銀髮者進來要承擔的人事成本太高了，所以之前我是有提說政府是不是有辦法補助比如說一個小時三十塊或幾塊，那可能就會增加他們的意願，或是說有辦法擴大其他的保險或就業方案。

主持人：謝謝，那接下來請雇主 B 發言。

雇主 B：我們公司是比較屬於傳統產業，專業性比較沒那麼高，所以導致我們缺工蠻嚴重的，其實我們公司比較希望高齡者來我們公司上班，我覺得這應該是由就業服務中心這邊先教會比較中下階層的銀髮族，像我們公司

常會應徵比較基本的，包裝員工、設備工程師，所未設備工程師聽起來很漂亮，可事他也只是簡單的操作機器，半個月就可以入門的東西，但是每次履歷來的都是協理、經理副總，站在我的立場我怎麼可能會要這些人，我要的履歷室打掃阿姨、作業員，但在我們的履歷上都看不到這些人，這些人要教他們怎麼去投履歷，他們連電腦都不會用，那現在也沒有報紙這種東西，以我的觀察這些人最後都跑到人力資源中心，反而為了這些人我們公司最後都找人力資源中心的來面試，所以我覺得一開始是要請這些高齡的銀髮的，教他們如何去投履歷，我只是要作業原但每次都來資歷非常豐富的協理或副總。

主持人：：他們是退休嗎？

雇主 B：都是五六十歲，有些可能是被裁員，但是這種我們不會要用他，我就是要簡單的作業員，要不然我們公司的工作非常希望銀髮族來，我們公司的工作非常單調，年輕人待不久，那這些基層的銀髮族他可能企圖心不會那麼高，做一些工作的安排他不會計較那麼多，這是我自己的一些看法。

主持人：好，謝謝雇主 B，那剛剛說要協助技能比較不高的這群人撰寫履歷跟投履歷的技巧，不過如果他有小孩的話小孩應該會幫他投，有一群人是這樣。那確實在就業博覽會的時候有些雇主提到說有些來應徵的二度就業的人，投履歷或找工作的態度上沒有看到他想去工作的決心，這是一個點。那另外就是真正進來後在工作場域裡，你們怎麼去調配銀髮或中高齡員工的工作？那他大概做了哪些的事情？

雇主 B：其實我們工作比較單調，不會像有些師徒制衝突性那麼高，都是基本的，年輕人跟老年人工作都一樣，所以說我這塊不是有衝突性是找不到人，假如說專業的才會有師徒，反而太單調太基本不會有這個問題。

主持人：那你們會發現說年紀大的比較好用嗎？

雇主 B：因為工作單調，所以年紀大的會覺得對他們剛剛好，我們那個也不是要用體力活，就是很簡單比如包裝，在桌子上手動一動包裝東西，那我剛剛講因為設備工作比較單調比較基層，那些銀髮族他們認為他們的學歷就只能坐在這個工作，也不會想要往上，所以不會有衝突的問題。

主持人：謝謝雇主 B：，接下來請勞工 C 發言。

勞工 C：我本身在某日式餐飲店是擔任工讀生，比如以阿姨們為例的話，像我們是早上四五點開始就要洗菜，其實這些工作要在兩個小時內做完，對我自己來說我覺得是非常快然後是有壓迫感的，因為六點馬上就要作出餐，因為阿姨們一進來的時候公司對衛生會有一個 sop，可是像阿姨們在家裡會做事會洗菜，他們會覺得有些經驗會比較快比較方便，像我們店長，公司每個月會派稽查人員來，比如說你要一直反覆的提醒不要這樣作要這樣做，就是要多次溝通，還有一個是阿姨可能迫於經濟上的壓力，讓他做這個做那個，他會做但私底下會抱怨，但他不敢反映給店長知道。還有一個就是青銀共事我覺得阿姨們會希望我們這些年輕人尊重他們，有時候在忙的時候比如 12 點到 1 點的尖峰時間，出餐的時候我們也希望阿姨能夠快一點，其實阿姨們都很願意做很願意學，但他們真的會比較慢一點，那我們裡面就有個比較年輕的同事，比較閒的時候就會叫阿姨說有空的話把碗洗一洗，我會覺得那我們就用比較委婉的方式，但那位同事就是比較直接，阿姨就當下洗完但隔一周也跟我抱怨說那個年輕的怎麼這樣對我講話。那還有一點是我覺得青銀共是應該從店鋪的店長或是上位的經營者開始做起，像有些店長他可能對於上面的教導比較受用，我覺得如果從上位者做起我們這些年輕人比較有可能會效法。

官方 A：不好意思我臨時插入。因為我之前其實有跟訪過雇主 A 的部分，剛剛勞工 C 講的部分在之前的跟訪已經有蠻大的回饋，那我想說現在座談會經理這邊有沒有辦法針對他提出的狀況有一些回饋？因為我們焦點座談可能大家聚在一個議題上討論會比輪流發言更有激盪。

雇主 A：其實我們贊同他說的，上位者要做出改變，因為我本身在公司的領導階層裡是做教育這塊的，我們每個月會有會議，不管營業部門怎麼要求我一定跟他說一年要給我兩次讓我來做宣導跟傳達的部分，宣導傳達最重要的是要讓銀髮者現身說法，是最快的，我會讓他做一個模擬比如說今天下面都是你的應徵者，那你要怎麼用，那這個我會拍成視訊，銀髮者來就業給他們看。第二個最重要的就是在教育的這塊，現場一定會要求他一定要快，我們公司也一樣，在這個時候我們會反過來跟現場員工說，你們的工作流程為什麼不能反過來？比如說你們要快，是不是店長可以到櫃檯去服務客人？那你把比較重複性單調的工作，比如包漢堡，這些對阿姨比較簡單，你只是時間到了把他拿起來組裝送出去，反而這一塊的事情他們會做的比年輕人好。可是現在很多的年輕人是他們很喜歡待在廚房，因為不用接觸客人，所以我們公司是反過來作，鼓勵店長

去櫃檯甚至去外場收碗，那銀髮者可能是在備餐區或廚房區或是出餐的部分。因為銀髮者遇到最大的困難就是 pos 機，他們會害怕，尤其是在點那個機器的時候，現在又 Line pay, Apple pay 跟信用卡，各個公司的優惠活動，一次來的時候可能第一時間看到就呆住了，客人就說怎麼動作那麼慢，其實年輕的工作者就會覺得你動作慢害我被罵，所以我們就反過來請店長，你們比較熟練去服務客人，廚房裡的東西阿姨伯伯大哥去顧，他們可能做得比年輕人好多了，什麼食材過期、可能一根蔥挑的只剩一點而已，這些反而是他們另外一塊的部分。那第三我非常認同林先生講的就是在上面的人支不支持這塊是很重要的，像我們一開始在做其實遇到很大的困難，甚至有些店長直接在會議上問我說你有辦法讓銀髮者的產力跟年輕人一樣嗎？那我就跟他講說你講的產力是哪一塊？是現場服務還是要隱型的產力？像服務態度，甚至是和客人聊天，像我今天早上去看，在忠孝東路七十幾歲的阿伯，我今天早上一看到他他啤酒就要拿出來了。應該說會做餐飲工作的銀髮工作者會有兩大塊，一種是不缺錢想要來學經驗學資歷甚至於跟年輕人溝通，那第二方面是他缺錢，缺錢的銀髮者他可能願意在餐飲工作貢獻更多的時間，至於更高端的話變成他們要的是他的經驗跟他的想法，像李小姐講的，可能需要他很多的經驗，至於像我們公司在從事銀髮這塊的時候，因為日本的公司在高齡化更快，我上禮拜才從北海道回來，跟大家分享北海道影一間叫湯咖哩，只接本地人不接外客，如果有去日本旅遊就知道現在藥妝店都請會中文的，很多都是大陸留學生或台灣留學生，很多人說大陸服務不好其實是環境的關係，我們在那裏遇到的大陸人很有禮貌很熱情，那這批未來回到大陸就會把他們的服務再往上提，所以是環境造成的一個關係，銀髮者可不可以改變其實可以，只是要改變他的同時時間是一部分成本，另一部分是他們需要尊重，但他們的尊重不是說你要尊重我年紀大，是要尊重我在人生歷練比你高我會教你一些東西，所以你們應該也會遇到這些銀髮者在公司變成你們的媽媽，他們都會幫助你，很多銀髮者離開後還會回來看你。現在比較衝擊就是體力的問題，所以我們公司在制度上有改變，我們導入一個一天只要上班六小時，這個銀髮族很愛，但因為這個工作導入的時候就會跟學生族群重疊，學生也喜歡六小時因為他下課作六小時剛好，所以兩個就互相去搶，變成六小時店長又拿來用年輕人，會有這樣的問題。

主持人：那我想請問一下雇主 B 剛剛提到因為工作比較單調所以找不到從 104 直接應聘的人，來的都是比較高階的人力沒有辦法僱用他，可是那這樣服務業你怎麼去找到你要的人呢？

雇主 B：現在外送市場一大堆年輕人搶著做，我前陣子還看到有阿公阿嬤做外送，我整個傻住了，因為他說沒有人要用他只好做外送。那再來就是學經歷對餐飲工作來說不會有影響，我們看重是他後期，我們之前有舉過我們有退休警官來這邊，前三個月也是...。

主持人：是應徵嗎還是從就業博覽會？

雇主 B：就業博覽會媒合最多，現在銀髮者也很聰明，他們知道投履歷不會上，所以政府應該有作過調查，只要是銀髮族的就服會入場人數一定比青年高，而且會高兩到三倍以上，那天我們攤位大概收了一百五十幾份，所以銀髮族也知道他們投履歷沒有人會看，現在能跟人資直接見面就見面，至於經歷什麼的，可能傳統產業會有這樣的問題，但他們是擔心說來了做不久所以不用，但現在來做這一塊的他們應該都不缺錢，只是想有個工作做然後打發時間賺點生活費，甚至有些銀髮者說你們不用給我太多給最低就好，我只是來這邊認識朋友，一個月賺個一萬塊夠他買菜，甚至於花的可能比賺的還多，這是銀髮者的好處，但是初期真的會遇到像固執這塊，而且他們喜歡打小報告，但是他們跟你講的目的不是希望你跟店長講，只是希望你站在他這邊，就是這樣而已。

主持人：那我想請問一下，因為剛雇主 B 提到，因為他們公司因為工作比較... 所以其實他比較早提到直接從 104 去應聘，因為來的是比較高階的人，可是像服務業，你怎麼去找到你要的人？而不是...

雇主 B：現在有個狀況，很慘，我前陣子還看到有阿公阿嬤在做外送...我整個傻住了...我就停在路邊問，阿姨：妳要不要來我們公司應徵？她說沒有人要用她，只好這樣子，第二個就是學經歷對餐飲工作者來說，不會產生什麼影響，我們看的是她的後期，我們之前有請過之前是甚麼副總、經理的，可是這些人你們真的會用嗎？有的是有這些經驗的也不會來應徵，他們前面三個月就會是這樣，因為沒人教她，就在那自己摸...

主持人：自己應徵嗎？還是就業博覽會？

雇主 B：就業博覽會。現在銀髮者很聰明啦！他們知道投履歷沒有人會理，所以他們也很聰明，他們知道投履歷沒有人會理，他們也很聰明啦！所以你們知道政府有做過調查，只要銀髮族的，就業博覽會的入場人數一年比一年高，而且會高 2...3 倍以上，像上個月 10/8，我們攤位收了大概 150 幾封履歷，我們的人忙到爆，其實銀髮族也知道他們投履歷沒有人會看，最快的方法就是能和人資單位直接見面就見面，見面的同時；就會知道說會不會被錄用，至於精力、體力方面，可能完全產業會有這樣的問題，他們擔心來了也做不久，所以不用你，但是很多這一塊的，他們應該是不缺錢，他們只是想要有個工作做，打發時間，賺個生活費，班也不需要給太多，有的甚至會要求你不要給我太多班，給我最低時數就好了！我只是來這邊交朋友，一個月一萬多，夠他買菜，甚至有的花的還比他賺的多，像我們那個阿伯；每個月...我都想當他員工了！每個月表現好有獎勵，還都可以出國，他是把它當成兼職在經營，這是銀髮族的好處，但是初期會有遇到，就是互補這一塊，他們喜歡拿小包，然後在那邊跟你講，但他跟你講的目的；不是要你去跟店長講，就是希望有人可以在那裡，就是這樣而已，差別在這裡。

官方 A：那我可以再追問一個問題嗎？在餐飲服務業中工作天數或性質上面接觸的人比較多，那想要請問雇主 B；您剛說因為您們工作比較單一化，那在青跟銀的接觸上面會比較少，那再加上他們的工作項目可能又比較簡單，就是在工作環境或氛圍方面會比較有隔閡，就是說公司在推動上面怎麼去經營？青銀世代的相處。

雇主 B：其實就像我剛講的；我們工作是比較單調比較基層的，我們應徵比較...因為他們對自己沒有那麼大的期望，所以說我反而在工作的安排上；他們不會要求更高的職位，更高的薪水，反而比較好教育，你給他太高，他反而會說；我又什麼都不會，不用給這麼多，所以我們反而不會有這種問題，那至於說年輕人在銀髮族之間，我覺得其實工作大部份在應徵跟教育的過程，但因為我們的工作實在太簡單了！所以幾乎沒有這個問題。

官方 A：所以在工作上的磨合期是比較少的，因為工作室是人，跟篩選當時已經篩選過了！

雇主 B：不會有什麼升遷的問題，他反而覺得說我好好做這份工作就好了！每個月有固定薪水，他就蠻滿足了！

官方 A：那我可以問一下；因為我們這裡有勞工 A，就是二位經理都有提到說銀髮族他們對於升遷沒有那麼高的追求慾望，那這比例算高嗎？還是沒有相關的選項？

勞工 A：我覺得看個人，每個高齡者的個性，譬如說：像我們遇到的可能之前是中高階主管，那退休之後，也許在退休 5 年之間，做了一些以前在工作時所不能做的，譬如他去旅遊，也許到了 65 歲、70 歲的時候，他會嚮往以前有工作的生活，他反而會很想去找一個工作來做，那就看是否要僱用中高齡的單位，至於說會不會追求更高的位置；那就看各自每人的態度，有些高齡者之前可能是上將、中校之類的，退休之後反而沒這種類型的管理工作，反而認為一天有 3...4 小時固定的工作，他有機會去跟其他人聊天，有固定的生活模式，對他來說就夠了！那 55...60 歲的；他們的需求可能又不太一樣，他們算是中年就業的情況，會希望自己的工作可以更進一步，那我相信對於 65...70 歲的來說；擔任工作管理者對他們來說；就沒有那麼重要，工作對他來講是生活的一部份，有寄託，這部份就以個人、年齡會有差距，我們協會在 3 年前就做過一個調查，調查說：目前僱用高齡的有多高齡？我們有發現到說；有一家公司；它總共僱用了 30 位超過 65 歲以上的高齡者，就蠻好奇；怎麼會有一家公司僱用那麼多高齡者，它其實是一家台電的下游廠商，專門去修高壓電塔，我們問他說怎麼僱用那麼多高齡者？就是颱風、地震的緊急搶修，一般這工作很累，時間也不固定，所以它們都招不到年輕人，所以它們就找之前退休的高齡者，因為有經驗，我們那時也蠻訝異的，才發現僱用者是一家台電的下游廠商，搶修高壓電塔的，是蠻驚訝的！

雇主 B：現在最大問題是；你不主動打電話去的話；永遠都不會有人來應徵，我每次接到這種人；他永遠不會來應徵，會來應徵的；都是一些學經歷很可怕的...

雇主 A：還是經理下次可以試著面試看看...看他們的動機...

雇主 B：我們有嘗試過一次啦！馬上就...

雇主 A：他...不是在挑戰你，他是在挑戰整個商業...他們的態度跟想法，我們很難理解，認知也有困難。

主持人：那我們請雇主 C 發言。

雇主 C：我們公司在做的是接受委託包裝，做一些出貨的動作，那有時候我們也會有一些約聘也好，或是...也是屬於一些中間人，我覺得我們公司高齡的已經做了 30...40 年，他們也不想更換，他們也有好處，他們相處非常愉快，有聊不完的話題，而且加班都衝第一個，年輕人都不用想，但是我覺得缺點就是在因為他們已經做很久，有缺人；年輕人請不到，不來應徵，他們就叫人來補，一個說補坑這樣，但我覺得這樣也沒有不好，那缺點就是；他們的年紀已經很大，他們很容易在一些時候做一些...對...譬如說他們可以知道怎麼做更快，或是怎麼做；就是不會被抓到，然後可以加班吧...應該是這樣子，就是良率沒有那麼高，可是有時候；就是年輕人，我覺得缺點是在他們的抗壓性比較低，老人怎麼罵都沒有關係，就是主管來罵你的時候，怎麼罵都沒有關係，那年輕人只要罵一罵，隔天就會丟辭呈，我覺得我們差是差在這裡，那可是相比起來，我覺得老人可能...因為我們的工作沒有那種報告可以打，跟當主管的，也很像一家人，對我們稍微年輕一點的也照顧我們，會買早餐，跟下班的時候會發現他們會有一些虛報，加個半小時，加一加不一定都 1 小時這樣，卡時間都卡的好好的，沒有做不好啦！只是在斤斤計較上會比較厲害一點。

主持人：好。謝謝雇主 C。那剛有提到說在職場...應該是說僱用中高齡，銀髮員工的時候，有沒有什麼好處跟界線？請顧問這邊幫我們分享一下，以輔導的一些餐飲服務業、服務業也好，那在店面場域上面，去因應銀髮員工有想法的措施，或者是剛講的政策性的...因為營造上職場及做了那些測試？可以有一些經驗的分享。

勞工 B：就是基本上來講的話；就是一些可以接受中高齡的就業者來講的話；原因很簡單，因為真的找不到年輕人，所以像民間有一些服務其實是表達一個...其實門市是第一線，表達一個不知怎麼用，其實人是第一線，長期對工讀而言，只是我都不知怎麼用，而是我們必須要參與更多，這個基礎人才的良方，包含中高齡的就業問題，當然，你說在工作場域上面，要經過一些就是再設計，譬如說，像剛剛說的，第一項工程，第二項工程，所以基本上來講，如何在我一定要中高齡勞者，我會第一天把他放到市場，因為在教育訓練中心再培育，我們看過非常多不論是零售餐飲服務業，在任用中高齡服務者的時候；在教育訓練上面要經過更長期的設計，包含我覺得說包括剛剛所提的一些問題，其實，我認為...不是中高齡的狀況，因為人際相處，本身就會有很多問題存在，但是拉長

中高齡...其實我很高興也非常讚譽中高齡的晉用政策，因為其實如果說我們的服務產業沒有這個穩定的勞動力的話，現場其實會發生很大的問題，因此，以內部的程序來講的話；延長我們這個培訓的時間，而且剛剛也提到一個部份，對於所有進到產業，其實他不是沒有，是進入的比較慢而已，我舉麥當勞的例子，我就曾經看過二週調到櫃檯裡面，他來了第三天，就不舒服了！為什麼呢？因為我們市場外，可是在尖峰時刻，你想想看，那個速度是非常非常快的，全部都踩滿了！就他特別慢，一溜煙過去，就他慢了...這一看，喔...是中高齡的勞動者，店長就叫他到後台，那個就是我們覺得說；如何把正常的培訓制度留多一點，如何在尖峰時刻讓他到後台，這樣可能就不會直接面對那個壓力，其實站櫃檯，尤其在人多的時候，是一個非常強的工作，有些它其實還在很陌生的狀況，對於操作收銀機，那這個不像年輕人那麼容易就可以掌握，納在尖峰時刻，店長也要用心啦！這是科技，所以那個時候麥當勞，另外規劃讓另外一組就業的進入...不能夠在工作順暢中，本來就是會產生一些初期適應不良的狀況，那我也想說...我反而是看到更年輕的中高齡的投入，但是他真的可以放下身段嗎？我很懷疑，他一開始根本不願身段放這麼低，甚至一開始不熟悉業務，你怎麼去操作？我們二個班次，共 120 位，OK 便利店用了大概 45 位，三個月後 0，有的工作真的叫你按部就班，不是簡單按個鈕，我們也曾經透過人力派遣公司，也讓我們覺得說有很深的無力感，但是現在面臨台灣失業人口，如果中高齡就業人口可以運用，培訓、流程，我們必須自己有完善的制度，心態上也必須要有調整，營造一個好的環境。

主持人：那剛大家談的都是就業環境、觀念，去看中高齡就業市場狀況，我們之前訪談 IT 人員，他們都是很年輕做到 5...60 歲，可是已經沒有這麼精的技術，就去做紀錄人員，因為他有很好的經驗，那服務業、餐飲業，在這類工作上面有沒有什麼差別？

勞工 B：之前我們就看到有一些，不好意思說哪一家，做了 10 幾年了！他們不像新興的網路科技公司，沒有辦法再用舊式目標達標，剛畢業的 20 幾歲就很難理解，不否認有些工作更適合年輕人，在學校就有學習到一些知識，那你叫一個 30...35 歲的，就真的沒辦法，你可以職場非常現實的一面，很多工作必須要提早規劃，如果在工作上要青銀共同，就必須要去調整工作態樣，可以從配班表去做，55 歲的員工，25 歲的員工，

去 1+2 的分類安排，這樣子的一個方式，很快就可以上手，職務上的設計是會有成效的。

雇主受訪者：餐飲業其實已經開始做了！已經有在做一些職務上的切割，就是你們的狀況，沒有那麼急迫性要去做的工作，如果你認為說你的工作，是適合中高齡者，那在學習時間方面，是可以拉長的，他的員工有可能 10 年後都已經不受用，如果覺得不適任，就是說輔導他，物流不會啦！就是一些很單純的教育訓練，當下就可以清楚的，沒有那麼複雜，也都是口述，缺點就是由上面的主管來佈達，再發出去，等他們上手。

勞工 B：聽起來就是他們上手後，等他們知道了，會做了...那個時間可能會比較長一點，歷經很多了！

雇主 A：這些工作就是被交代...

雇主 B：：有沒有一些方法，讓中小企業在教育訓練這塊能讓銀髮族更快上手？

雇主 A：其實對服務業來講的話，就算是商業服務業，勞動部相關規定，有很多補助...

勞工 B：其實也不能光靠補助，像麥當勞是最早僱用二度就業的，從 1984...1996，已經 20 幾年，我覺得要重新去看待中高齡就業，現在大家的平均壽命也提高了！也不是學歷高，從事的工作就很高階，像麥味登中央廚房有一個很無聊的工作，就需要高學歷。

雇主 C：我是覺得就是年輕的，我們現在很清楚說老人在哪裡啊？反而是希望說來的人是可以用的，勞動環境是需要改善的，像餐飲業，青銀共事普遍，去盤點人力，退休者是很值得開發的對象，媒合很重要，我覺得這是一個關鍵。

勞工 A：我回饋一下，我們實體店面其實都有和里長接觸，辦微型的就業徵才，可能就沒有那麼...我想這是之後可以努力的方向。

雇主 C：很多人有一點年紀，都會想要工作...

雇主 A：其實中高齡相對工作穩定性較夠，他有一定的年紀，也可以帶領年輕夥伴，讓年輕人可以有學習的方向。

主持人：那最後大家還有沒有針對今天討論的議題要補充的？包含了讓銀髮員工進入到職場，不論是透過招募的方式，另外就是青銀一起工作的時候，

怎麼樣讓他們能夠共融，和平的相處，那大家也提供了一些案例跟經驗，那不知道有沒有要補充的？

雇主 A：我認為最保險的...像我知道有一些公家機關，或是一般的勞工，他退休的時候，在請領退休金的時候，他就不能再投保勞保，只能去投保職災，像這方面有沒有什麼方式？包括政府有沒有有一些關於保險的一些法案或經費，這方面的補助我覺得要解決，那如果透過補助的話；為中高齡就業者，如果晉用中高齡者，另外再多一份保險，像吉野家，可是有些人沒有這樣的概念。

官方 A：所以今年就是因應中央中高齡者的法案，台北市的部份有一個”三顧”方案，如果你們搜尋 Google 關鍵字”三”，一二三的”三”照顧的”顧”，會有相關資訊，但寧願希望比較特別有商業整合的部份。

雇主 A：就是如果你是中高齡者，出去工作，就會有額外一些保險？

雇主 B：自己保的喔？

官方 A：對。它就是可以補助一人 2,500。

官方 B：就是經濟部...它是個人自己要去申請，是個人，額外的。

官方 A：他只要自己去保，因為我們那個窗口不是對企業，那如果有公司要做，也是可以，更好。

勞工 A：那其實長者的意外險每年都有在繳，就補助他，看對沒有保的，看這能不能是誘因。

雇主 A：提供像智慧式的，他還會再額外保險，那是為什麼日本的社福比較好的原因，很多日本的銀髮族都因此獲得保障，那台北市應該是跟商業保險合作。

官方 A：它直接補助個人，它沒有限說你跟哪一家保險合作。

雇主 A：政府還是保有那個權利，像台北市有經費，直接補助，還是會有一點不太一樣。

官方 A：就保險來說，地方政府，我們只能以財源，盡可能讓重返職場的，因為你已經沒辦法再保勞保，只能保職災險，總是要想辦法降低他們在職場

上的風險性，只能從這方面去鼓勵他們，對自己的安全做一些保障，提高誘因，所以今年是試辦，明年再看看成效如何。

主持人：那我們請台北市就業服務處，也就是我們的委託單位，官方 A 這邊來幫我們致詞。

官方 A：不好意思，今天早上去看醫生，所以比較晚參與會議，那今天參與半段的會議，謝謝各位給了很多寶貴的意見及議題的互相激盪，這次也謝謝思多葛研究，訪談也是很辛苦，花了很多時間，那就不耽誤大家中午用餐的時間，謝謝！

主持人：那就非常謝謝大家今天的參與。

附錄六 歷次審查會議之會議紀錄

期初會議紀錄

一、會議時間：108 年 7 月 15 日（星期一）下午 2 時 30 分

二、會議地點：臺北市就業服務處會議室

三、主持人：游處長淑真
儀

紀錄：廠商人員黃滄

四、出席人員：

本處：郭委員振昌、李委員庚霈、龔委員桂蘭、王站長述芬、謝課長欣怡、張課員鑑源、許碩潔、謝慶慶

廠商：思多葛市場研究股份有限公司

五、議題討論與主席裁示

案由：請廠商於期初會議提出本案執行計畫、執行期程、深度訪談規劃、焦點座談會規劃及預期績效等。

(一) 委員意見

龔委員桂蘭

1. 請廠商針對「青銀共事」之模式，以及「青年勞工」和「銀髮勞工」指涉對象提出具體說明。
2. 本案研究目的為針對 15 種落實「青銀共事」之職務分析，請廠商說明如何於受訪前掌握 15 種職務有落實「青銀共事」職務及受訪廠商清冊。
3. 國際案例分析部分應對應本案調查業別作為文獻蒐集和分析對象，建議納入「日本」作為分析案例。
4. 建議廠商執行調查時，進一步調查受訪廠商是否採用「青銀共事」模式，並了解其採用或不採用原因，以及未來政府可供協助之處，供未來委託單位制定政策之參考。
5. 建議 15 種職務分析中應包含「白領」和「藍領」職務。
6. 建議職務分析結果以表格方式呈現，並檢視報告、簡報內錯漏字問題。

郭委員振昌

1. 根據廠商於簡報中提供臺北市產業結構資料，營造業於臺北市產業家數占 11.65%，總家數排名第四，然本次受訪廠商並未列入營造業，請廠商說明本次調查廠商業別之挑選標準。

2. 本案研究目的為針對 15 種落實「青銀共事」進行職務分析，建議廠商參考國外「青銀共事」相關文獻，以及我國勞動部統計資料，交叉比對並篩選出符合本案調查需求「青銀共事」職務。
3. 建議訪談大綱第四條「公司對不同性別的高齡就業的職場友善環境規劃」中，「高齡」一詞修改為「中高齡」與「高齡」，並增加開放題項。
4. 建議廠商聯繫受訪廠商時，應事先告知訪談過程會有錄音、繕打逐字稿等需求。
5. 建議廠商簡報中深度訪談規劃章節「追問」一詞修改為「視計畫需求增加題目」。
6. 國際案例分析部分，建議廠商另增「日本」作為分析案例之一。
7. 建議廠商於執行企劃書中初擬焦點座談會「資方代表」邀約名單。
8. 焦點座談會討論議題第七題「如何處理青銀共事的管理問題」建議修改為「請問貴單位在落實青銀共事措施上會遇到那些問題？如何處理？」
9. 本案職務調查分析架構中採用 ETA 職能積木模型，建議廠商於分析架構上另增人格特質、態度和倫理等個人特質分析。

李委員庚霈

1. 建議廠商應擴充受訪廠商清冊數量，以利後續調查進行。
2. 請廠商界定青銀共事中「青年勞工」指涉的年齡層為何？
3. 根據廠商提供之受訪廠商清冊中，製造業受訪廠商多屬資訊科技業，建議新增「金屬製品製造業」和「食品製造業」名單，並參考員工人數規模擇定受訪廠商。
4. 建議深度訪談大綱及焦點座談會討論議題另增「青銀共事職務之分工模式」題項。

主持人

1. 請廠商說明本案「青銀共事」操作定義，以及本案調查 15 種「青銀共事」職務清冊和擇定依據。
2. 焦點座談會官方代表建議邀請本處以外之人員。
3. 根據需求說明書所示，本案 15 個職務分析應包含兩間以上廠商訪談資料。
4. 請廠商於會議開始前一天提供會議資料予受邀人員參考。

(二) 廠商回應

1. 將檢視報告、簡報之錯漏字，並進行修正。
2. 未來會議前將先行提供資料供委託單位及受邀人員參考
3. 本案「青銀共事」職務定義為「同一職務同時擁有 29 歲以下和 55 歲以上勞工（青銀混齡），並具有代間協作、傳承等工作特性」。後續將以此標準篩選符合本案調查職務。
4. 本次職務清冊將以就服處提供 108 年青銀博覽會名單，以及後續自行蒐尋等方式，羅列並篩選符合本案調查目的之受調查廠商，其次，以電話訪問方式

收集受調查廠商目前落實「青銀共事」職務，最後根據訪問結果，進一步彙整出已落實「青銀共事」15種職務清冊。

5. 國際案例將納入日本進行分析。
6. 分析架構將納入個人特質面向，並分為「自我概念、特質（能力、性格）和動機」三類，最終分析結果將以分析表方式呈現。
7. 深度訪談訪談大綱和焦點座談會討論議題將依據委員意見修正，並另增開放問題。
8. 請就服處提供108年青銀總動員博覽會參與廠商名單，以及所屬業別、職缺和聯絡方式等資料，以利後續調查進行。

六、臨時動議：無

七、散會：下午4時30分

大綱審查會議記錄

一、會議時間：108 年 7 月 25 日（星期四）下午 2 時 30 分

二、會議地點：臺北市就業服務處團體諮詢室

三、主持人：游處長淑真

紀錄：廠商人員黃瀟儀

四、出席人員：

本處：郭委員振昌、龔委員桂蘭、王站長述芬、謝課長欣怡、張課員鑑源

廠商：思多葛市場研究股份有限公司

五、議題討論與主席裁示

案由：確定本案調查樣本、研究方法、研究架構，以及深度訪談與焦點座談會大綱。

(三) 委員意見

郭委員振昌

10. 根據本次職務清冊盤點結果，共有 6 個職務為藍領職務，建議廠商擴大職務的多樣性，以符合臺北市產業環境。
11. 請廠商說明如何在深度訪談紀錄表中呈現被觀察職務的青銀共事模式。
12. 目前廠商提供國際案例僅呈現英、日兩國，請廠商於後續增補，新加坡部分可參考該國年長員工管理津貼(Age Management Grant)作法。
13. 焦點座談會擬邀名單學者代表中，鄭清霞教授的研究領域為年金制度與管理、社會保險等，與本案研究目的較無直接關係，建議另擇其他人選。
14. 焦點座談會部分，建議增加「業者對目前青銀共事職務的工作搭配模式」問題。
15. 關於分析架構個人特質部分，建議參考勞動力發展署核心職能架構：動機職能(Driving Competencies, 簡稱 DC)、行為職能(Behavioral Competencies, 簡稱 BC) 和知識職能(Knowledge Competencies, 簡稱 KC)進行分類。

龔委員桂蘭

7. 本案研究目的為青銀共事職務分析，並定義銀髮員工為 55 歲以上員工，但目前所蒐集文獻、訪綱題目仍多出現中高齡以及其他指涉 45 歲以上勞工之用詞，請研究團隊再次確認本案研究對象定義，並確認文獻與訪談題目用字一致性。
8. 請廠商說明青銀共事職務和青銀共事工作模式差別為何，以及如何釐清青銀共事與青銀混齡工作模式差別？
9. 本案羅列 17 項職務清冊，並與 1111 人力銀行中高齡職務和其他探討中高齡

職務文獻進行比對，並提出該職務受僱員工數。然而，青銀共事職務與中高齡就業職務為不同屬性之職務，請廠商說明比對原因和受僱員工統計資料來源。

10. 本案深度訪談問題乃參考本案需求說明書規定設計，然而，其用詞（如核心職能）與問題（如薪資福利、青銀共事等）因過於抽象或廣泛，恐造成受訪者難以回答。
11. 根據廠商提供的現有國外文獻，係涵蓋各國個案與模式，然而，根據本案研究目的，廠商應蒐集國外青銀共事之模式，方可提供委託單位後續政策推動之參考，請廠商說明如何於文獻中擇選適用於臺北市需求之國外青銀共事模式。
12. 焦點座談會規劃第三場規劃中提及：將依深度訪談結果決定擬邀勞資雙方代表人選，請廠商具體說明擇選方式。
13. 請廠商說明深度訪談與焦點座談會問題之「未來政府推動青銀共事之措施」中，其「措施」為何？

王站長述芬

5. 請廠商說明各職務的深度訪談對象是否包含該職務人資主管？
6. 根據職務清冊所列職務，其職務分類之間不夠清楚，且同質性過高，請廠商再行調整。

主持人

1. 本案「批發及零售業」、「營造業」、「金融及保險業」和「製造業」，然而，根據廠商提供深度訪談清冊，「批發及零售業」業者名單數量過多，恐造成調查結果偏誤，請廠商擴大深度訪談業者名單數，並增加受訪業別多元性，以符合臺北市產業結構。
2. 深度訪談題項中，個人特質（如態度）等相關問題並未納入問題，請廠商修正。

(四) 廠商回應

9. 將針對就服處提供「108年青銀博覽會」名單進行全盤電話調查，並根據電話訪談結果，取得已推行青銀共事之廠商（及職務）、目前無推動青銀共事但未來有意想推動廠商名單，作為後續深度訪談、焦點座談會名單來源。
10. 國外文獻擇選依據將同時考量該國產業結構和其青銀共事模式對臺北市適用性後，方納入報告中。
11. 關於焦點座談會與深度訪談「未來政府推動青銀共事之措施」題項，修正為「了解業者推動青銀共事可能遭遇的困難和需要的協助」。

六、臨時動議：無

七、散會：下午 4 時 30 分

大綱審查會議 書面審查意見

一、 龔委員桂蘭

龔委員桂蘭 108 年 7 月 30 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 7 月 31 日回復意見	龔委員桂蘭 108 年 7 月 31 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 8 月 1 日回復意見
<p>p7 二訪談對象的倒數 2 行,依據標規所需,本案訪談對象為實際從事青銀共事職務之任職人員,以及該事業或有該職務需求之人資部門主管或任用單位主管。</p> <p>問題:既已有青銀共事的任職人員,為何同公司的人資主管或部門主管只是有「該職務需求的」?</p>	<p>感謝委員意見。本案訪談對象係以青銀共事的任職人員或單位主管(或人資)為主要受訪人,若同一事業單位內有意願或未來有青銀共事職務需求但目前尚未落實單位,研究團隊將徵詢其意願後邀請該單位主管進行訪談。</p>	<p>依據標規第 2 頁,「選定事業單位,訪談對象應為實際從事青銀共事職務之任職人員,且得包含人資部門主管或任用單位主管。」至貴公司所寫如下:「依據標規所需,本案訪談對象為實際從事青銀共事職務之任職人員,以及該事業或有該職務需求之人資部門主管或任用單位主管。」</p> <p>個人解讀標規,認為訪談對象應為同一事業單位實際從事青銀共事職務之任職人員及其人資主管或單位主管。如貴公司所表達是加訪同一事業單位內有意願或未來有青銀共事職務需求但目前尚未落實之單位,那就不能寫為是標規所需,建</p>	<p>感謝委員意見,已刪除「依標規所需」。修正處 P8。</p>

龔委員桂蘭 108 年 7 月 30 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 7 月 31 日回復意見	龔委員桂蘭 108 年 7 月 31 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 8 月 1 日回復意見
		議文字酌修，並再與台北市政府就服處確認需求。	
p8 三訪談對象來源第二行「請見表 2」應改為「請見表 1」。	感謝委員意見,修正處見 P8 第一段。	已修改，無意見。	
表 2 的表頭「...研究..目的」研究目的中間的空格應刪除	感謝委員意見,修正處 P9 表 2 表頭。	已修改，無意見。	
<p>1.p10 表 3 訪綱 1 問任職人員之主管或人資主管,該公司未來發展是什麼?是否妥適,目的為何?</p> <p>2.另訪綱 2 的「雇用」應改為「僱用」。</p>	<p>感謝委員意見,該題設計目的為了解事業目前營運狀況和發展方向,以理解該事業基礎資料。</p> <p>修正處見 p10 表 3「青銀共事職務分析」第 2 題</p>	<p>1. 據知除非是事業單高層之營業主管,方能回答營運狀況和發展方向,人資主管身為後勤,生產主管負責生產,是否願意回答,或由其回答是否能得知真實狀況,仍請再酌。</p> <p>2. 已修改，無意見。</p>	<p>感謝委員意見。根據研究團隊過去研究經驗,事業單位人力運用規劃與該事業單位發展方向相關,而人資主管需掌握該事業單位整體營運策略,方能招募符合公司需求的人才,故研究團隊建議保留該題,以掌握該事業單位推行青銀共事的背景因素。</p>
<p>1. p17 表格內第四格,「階段是退休搭配部分工時」,其中「是」應改為「式」。</p> <p>2. 另查如「跨世代</p>	<p>感謝委員意見,問卷題項已調整用字以求口語易懂,問卷題項部分,在參考我國現有文獻後,刪除「跨世代親友合擔」、「薪資高</p>	<p>已修改，無意見。</p>	

龔委員桂蘭 108 年 7 月 30 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 7 月 31 日回復意見	龔委員桂蘭 108 年 7 月 31 日審查意見	思多葛市場研究股份有限公司 108 年 8 月 1 日回復意見
<p>親友合擔」是英國、新加坡模式,「薪資高峰/調整制」為韓國模式,一般人資主管應不瞭解,以電話說明並讓其瞭解顯有困難。</p>	<p>峰/調整制」等我國較無發展模式,修正處見 P17。</p>		
<p>1.p16 附件一及 p17 附件二問卷對廠商及勞工的說明,建議文字再予潤飾,不太通順,且第一段顯無法將臺北市就服處調查的目的說明白; 2.另對廠商說明部分,要用「鑒」或「鑑」,請予統一; 3.最後「委託單位」及「執行單位」,請予以齊頭。</p>	<p>感謝委員意見,修正處見 P17-21。</p>	<p>1.兩份問卷的文字說明仍請再酌,例如: 「有鑒台北市高齡化和青年就業問題,2018 年我國行政院提出推動「世代團結」模式的職場技術,以傳承與青銀代間協作,讓中高齡者投入勞動市場,.....」上開寫法易生誤解,行政院提出推動「世代團結」模式的職場技術,並非只鑒於台北市高齡化和青年就業問題。 2.已修改,無意見。 3.已修改,無意見。</p>	<p>感謝委員意見,修正處見 P21 和 P23 卷頭語。</p>

二、 郭委員振昌

郭委員振昌 108 年 7 月 31 日審查意見 審查意見	思多葛市場研究股份有限公司回復意見
頁 17 最後一行"薪資高峰/調整制"需說明，否則不易理解	感謝委員意見，問卷題項已調整用字以求口語易懂，問卷題項部分，在參考我國現有文獻後，刪除「跨世代親友合擔」、「薪資高峰/調整制」等我國較無發展模式，修正處見 P17。

結案報告審查會議紀錄

一、會議時間：108 年 11 月 26 日（星期二）下午 3 時 30 分

二、會議地點：臺北市就業服務處第三團體諮詢室

三、主持人：游處長淑真

紀錄：廠商人員黃瀟儀

四、出席人員：

本處：成委員之約、劉委員梅君、龔委員桂蘭、葉委員靜宜、謝課長欣怡、張課員鑑源

廠商：思多葛市場研究股份有限公司

	委員意見	思多葛回應
劉委員梅君	<ol style="list-style-type: none"> P119「就業保險」一詞建議改為「社會保險」，避免混淆。 p198 短期性建議第一點內文「鼓勵銀髮員工轉任其他產業擔任技術顧問職」，考量銀髮員工的技術、經歷具有乃根植於原有產業，為此，建議修改為「鼓勵銀髮員工續留原產業發展」較符合銀髮員工所需。 	<ol style="list-style-type: none"> 感謝委員意見，相關字詞以調整，請見 p112。 感謝委員意見，結論語句已調整，見 p241。
成委員之約	<ol style="list-style-type: none"> 中高齡再就業的考量因素，包含是否有足夠再就業的誘因、企業對中高齡員工是否重視，和在工作的工作時間、工作內容等，以及工作是否能讓銀髮員工自我實現因此，銀髮員工再就業時，整體社會環境的友善程度將是主要考量，若以個別職務無法反映此種需求，為此，建議受託單位根據深度訪談資校，歸納「中高齡友善環境」經具備的因素，供中高齡員工求職時的參考依據。 本案文獻探討羅列各國政府推動中高齡就業的推進辦法，然而，企業如何運用中高齡員工的實務 	<ol style="list-style-type: none"> 感謝委員意見，銀髮友善企業因素已再作修正，見 p83-p90。 感謝委員意見，以補入美國 CVS、富達投資(P13-14)、日本本田汽車、明治安田生命公司和 SUGI 藥房案例(P22)。 感謝委員意見，已增補各職務銀髮友善措施，請見 P131-240。

	委員意見	思多葛回應
	<p>做法亦是重要因素，建議受託單位增補企業進用銀髮員工做法，供委託單位參考。</p> <p>3. 職務分析目的為「提供銀髮員工重返職場時的參考依據」，建議受託單位補入銀髮友善企業有提供的措施與銀髮員工參考。</p>	
龔委員桂蘭	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請受託單位補充英國「階段性退休」的實務辦法。 2. 受託單位援用 1111 人力銀行數據，請委託單位說明該份調查的樣本，並考量該資料的適用性。 3. 15 類職務分析的資料與實務具有落差，以電話類客服人員、照顧服務員為例，在學歷、產業專門能力要求條件過高，建議受託單位再行確認。 4. 在資料徵引，部分引用產業與內容不符，如任職於住宿餐飲業的從業人員提到護理師、出版資訊業從業人員提到保全。 5. 請受託單位補充企業內「進用」、「留用」的補充辦法。 6. 報告中錯漏字、語意不清和斷句部分，以及徵引政府資料部分請受託單位再行校對。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員意見，英國「階段性退休」措施請參見 P16。 2. 感謝委員意見，經討論後，已移除 1111 人力銀行數據。 3. 職務分析部分受訪者提到的職能部分另有與勞動部勞動力發展署的職能導向課程品質認證(iCAP)做二次確認，為求職務分析符合銀髮員工所需，研究團隊已檢視資料適用性，並補入銀髮友善企業的特性和提供的銀髮福利措施。 4. 感謝委員意見，引用對象已重新檢視。住宿餐飲業受訪者為任職於飯店業的職安護理師，過去曾擔任長照中心、護理中心護理師。資訊服務業為 c 保全，為我國最大保全公司，已於 2019 年轉為資訊服務公司。 5. 感謝委員意見，國外企業留用、進用案例已補入，請參見
葉委員靜宜	<ol style="list-style-type: none"> 1. 請受託單位於性別分析專章中補充「男性銀髮員工」的特性，以避免報告過度側重「女性」特質。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員意見，性別章節已增列男性銀髮員工特質，請參見 P126。
游處長淑真	<ol style="list-style-type: none"> 1. 報告內文錯漏字、斷句和語意不順和引用錯誤問題，請受託單位再行檢視。 2. 報告引用 1111 和 104 等人力銀行 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 感謝委員意見，以檢視報告內文錯漏字、斷句等。 2. 感謝委員意見，經討論後，已移除 1111 和 104 人力銀行資

	委員意見	思多葛回應
	<p>資料部分，因資料缺乏可驗證性，請受託單位參酌是否有必要引用。</p> <p>3. 請受託單位說明 P50 青銀共事工作模式來源。</p> <p>4. 請受託單位請於職務分析中，補充各該青、銀共事職務所需之原素，並重新檢視職務名稱之適宜性。</p> <p>5. 本次職務分析中並未列入參訪照片，請受託單位提供。</p> <p>6. 請受託單位於國外文獻中，補充企業進用銀髮員工之案例。</p> <p>7. 請受託單位評估是否將受訪廠商名單揭露如報告中。</p> <p>8. 請受託單位依 4 位委員意見進行修正。</p>	<p>料。</p> <p>3. 本案電話調查所羅列之 8 種青銀共事工作模式乃出於郭振昌教授於 2014 年出版之〈中高齡者與銀髮人才人力運用的新方向--代間工作融合模式初探〉歸納我國已採用代間工作模式。</p> <p>4. 感謝委員意見，研究團隊已檢視資料適用性，已於 15 個職務中，補入銀髮友善企業的特性和提供的銀髮福利措施。</p> <p>5. 照片部分，已徵得受訪者同意並補入報告內文。</p> <p>6. 感謝委員意見，以補入美國 CVS、富達投資(P13-14)、日本本田汽車、明治安田生命公司和 SUGI 藥房案例(P22)。</p> <p>7. 感謝委員意見，本次受訪廠商、座談會出席人員姓名皆已匿名處理。</p> <p>8. 感謝委員意見。</p>

結案報告書面審查紀錄

	委員意見	思多葛回應
成委員之約	建議承辦單位將各職務的重點加以表格化，以方便運用	感謝委員意見，已補入，見P238-243。
龔委員桂蘭	建議請該公司再仔細校對，內文中仍有多處有錯字及贅字	感謝委員意見，報告內容已重新審閱。