國立政治大學　社會科學學院

行政管理碩士學程第 21 屆碩士論文

不同世代公務人員工作投入與工作動機之差異－以年金改革認知為中介變項

The Variation of Different Generation on Job Involvement and Work Motivation: Using Perception on Pension Reform as the Mediator

國立政治大學 National Chengchi University

指導教授　董祥開 博士

研究生　藍令洋 撰

中華民國一一一年六月

DOI:10.6814/NCCU202200664

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

摘要

我國退休撫卹制度在民國 84 年 7 月 1 日，從恩給制改為共同提撥制並成立公務人員退休撫卹基金，由公務人員及政府共同提撥退撫經費，而隨著政治、經濟環境的更迭，退撫基金歷經數次改革。近幾年，人口結構更趨高齡化，退休人數持續累增，導致政府與退撫基金經費支出壓力遞增；退撫基金的長期不足額提撥，使政府與退撫基金財務收支面臨挑戰，為使基金能夠永續，在 107 年 7 月 1 日實施公務人員年金改革。這波改革有如海嘯般席捲而來，不論已退休、即將退休、在職的公務人員或初入公部門的新進人員，都受到這波浪潮不同程度的衝擊，也實質影響不同世代公務人員的工作動機與工作投入。因此本研究旨在藉由量化及質化分析，探討年金改革認知對公部門各世代公務人員的工作動機及工作投入產生之影響，期能在年金改革退休待遇減少，且未能以外在報酬激勵公務人員的情形下，找出提升工作動機及投入之可行方式。

本研究以法務部矯正署全體公務人員為研究對象進行問卷普查及深度訪談，研究結果顯示，第一，年輕與中間世代之工作動機及投入均顯著高於資深世代，其中主管職的工作動機與工作投入程度高於非主管職、已婚者的工作動機高於未婚者。第二，越年長的世代，年金改革公平認知程度越低，但年金改革內容認知程度越高，反之亦然。第三，年金改革公平認知對工作動機及工作投入呈現正向顯著影響，而年金改革內容認知對工作動機及工作投入呈現負向顯著影響。第四，年金改革公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」，在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」，此外，年金改革內容認知在世代與工作動機及工作投入之間不存在中介效果。本研究將依據上開研究發現進行討論，並提出實務及研究建議，作為未來政策修訂及學術之參考。

關鍵詞：年金改革、公平認知、內容認知、工作投入、工作動機

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

Abstract

The superannuation retirement system was turned into contribution plan, and the Public Service Pension Fund Management Board was established in July 1, 1995. From then on, public servants and the government need to contribute retirement fund together. The political and economic environment has changed a lot, especially the recent years, population structure got much older, and the number of retirement public servants got higher. This made retirement fund difficult to make ends meet, so the retirement system was forced to be reformed in 2018. The pensioner, public servants getting retired, the middle-aged and the newbies to the government were all influenced by the reform, and their work motivation and job involvement were negatively affected. Therefore, this research was aimed to explore the influence of pension reform awareness on different public servant generation through quantitative and qualitative research methods, and to find out some available strategies to motivate their work motivation and job involvement without material rewards.

The object of this research was the public servants who worked at Agency of Corrections, Ministry of Justice and the test instrument employed in this research was questionnaire and interview. Firstly, the results showed that the young and mid-aged generation's work motivation and job involvement were significantly higher than the elder generation; moreover, supervisors were higher than non-supervisors, and the married were higher than the unmarried. Secondly, the older the generation was, the lower fairness awareness was, but the higher content awareness was, and it was also true in the opposite order. Thirdly, fairness awareness had significant positive effects on work motivation and job involvement, whereas content awareness had significant negative effects on work motivation and job involvement. Fourth, fairness awareness had partial intermediary effect between generation and work motivation, and fairness awareness had full intermediary

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

effect between generation and job involvement as well. In addition, content awareness had no intermediary effect between generation and work motivation or job involvement. This research was aimed to discuss and to put forward practical suggestions as a reference according to the above findings.

Keywords：pension reform, fairness awareness, content awareness, job involvement, work motivation

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

目次

第一章　緒論 1

第一節 研究背景與動機 1

第二節 研究目的與問題 5

第三節 研究流程 6

第四節 名詞解釋 8

第二章　文獻探討 14

第一節 年金改革認知 14

第二節 年金改革相關研究 17

第三節 工作動機 19

第四節 工作投入 23

第三章　研究方法與設計 27

第一節 研究架構及假設 27

第二節 研究方法 29

第四章　資料分析與結果討論 42

第一節 樣本特性 42

第二節 信效度分析 44

第三節 各變項敘述統計 53

第四節 研究分析 61

第五章　訪談分析與結果討論 84

第一節 世代對年金改革認知之影響 84

第二節 世代對工作動機及投入之影響 89

第六章　研究結論與建議 92

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

第一節 研究發現與討論 92
第二節 實務建議及研究建議 100
參考文獻 106
附錄 1 113
附錄 2 120

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

表次

表 1-1 年金改革退休所得調降影響評估表-以新舊制年資 35 年為例 3
表 1-2 各世代退休制度權益比較表 13
表 2-1 工作動機相關研究發現 22
表 2-2 工作投入相關研究發現 25
表 3-1 法務部矯正署人數分布表 31
表 3-2 年金改革內容認知測量題項 32
表 3-3 分配公平量表原文及翻譯 33
表 3-4 程序公平量表原文及翻譯 34
表 3-5 互動公平量表原文及翻譯 35
表 3-6 工作投入題項 36
表 3-7 其他題項 37
表 3-8 訪談對象一覽表 40
表 3-9 訪談大綱表 41
表 4-1 分析樣本個人背景次數分配表 43
表 4-2 年金改革認知 Cronbach's α 表 45
表 4-3 工作動機 Cronbach's α 表 47
表 4-4 工作投入 Cronbach's α 表 48
表 4-5 分配公平因素分析結果 49
表 4-6 程序公平因素分析結果 50
表 4-7 互動公平因素分析結果 51
表 4-8 工作動機因素分析結果 51
表 4-9 工作投入因素分析結果 52
表 4-10 年金改革公平認知敘述統計 53
表 4-11 年金改革內容認知敘述統計（各題項） 55

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-12 年金改革內容認知敘述統計（總分）..... 56
表 4-13 年改前工作動機敘述統計..... 56
表 4-14 年改後工作動機敘述統計..... 57
表 4-15 年改前工作投入敘述統計..... 58
表 4-16 年改後工作投入敘述統計..... 59
表 4-17 回應年金改革之態度敘述統計..... 60
表 4-18 假設驗證方式說明表..... 61
表 4-19 世代對年金改革公平認知之 ANOVA 檢定..... 63
表 4-20 世代對工作動機之 ANOVA 檢定..... 64
表 4-21 世代對工作投入之 ANOVA 檢定..... 66
表 4-22 變項相關性分析..... 69
表 4-23 以工作動機為依變項階層迴歸模型表..... 73
表 4-24 以年改前後工作動機變化為依變項階層迴歸模型表..... 75
表 4-25 以工作投入為依變項階層迴歸模型表..... 78
表 4-26 以年改前後工作動機變化為依變項階層迴歸模型表..... 80
表 6-1 研究假設驗證結果表..... 92

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

圖次

圖 1-1 研究流程圖 7

圖 1-2 本研究世代劃分 11

圖 3-1 研究架構 28

圖 3-2 法務部矯正署組織系統圖 30

圖 3-3 中介變項之檢驗 39

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

第一章　緒論

我國史上最大一次的年金改革政策，就在 107 年 7 月 1 日有如海嘯般席捲而來，不論是已退休、即將退休、在職的公務人員或初入公部門的新進人員，都受到這波浪潮不同程度的衝擊，已退休者的退休給與大幅降減，即將退休及在職公務人員不僅要繳付更多退撫基金，退休後領得又更少，另據銓敘部退撫基金精算報告指出，提撥費率維持 12%之前提下，到 131 年度時，基金資產累積餘額將轉為負數（即破產之意），屆時勢必又必須面臨下一波改革。

在年金改革政策施行後，延後月退休金起支年齡的規定，讓資深公務人員必須多服務數年，才能夠支領月退休金，這也間接使公務新血的陞遷嚴重塞車；在這種退休給付被砍、在職須繳付更多退撫基金費用、陞遷延緩的多重不利條件下，還能夠期待公務人員像以往為國家盡心盡力的奉獻嗎？這乃是一大哉問。

雖然年金改革政策立意良善，係為使基金能夠永續發展，但對公部門內各世代公務人員的心理層面都造成了不同影響，而這些影響又將如何衝擊政府的運作，乃是政府必須重視的重要問題，故本研究旨在探討 107 年年金改革後，年金改革認知對公部門各世代公務人員的工作動機及工作投入產生什麼影響，以作為政府未來政策推行的參考。

國立政治大學 National Chengchi University

第一節 研究背景與動機

我國於 107 年 7 月 1 日起實施軍公教人員年金改革，其目的在於使年金能夠永續發展，避免臺灣「希臘化」。在年金改革之前，政府數度舉辦公聽會與利害關係人進行意見交流，但因改革幅度過大，且會溯及已退休的軍公教人員，導致現職與退休人員大力反彈，軍公教反年改團體的陳抗事件頻傳。

過去公務員的工作及薪俸保障制度號稱「鐵飯碗」，但在年金改革的浪潮下，似乎逐漸鏽蝕，不如以往具有吸引力，年金改革政策施行後，公務人員一旦退休，其

DOI:10.6814/NCCU202200664

退休所得將大幅降減，使老的公務人員不想退休；另一方面，在經濟不景氣大環境的驅使下，政府的福利不斷刪減，又碰上年金改革，使社會新鮮人更不願投入公部門。高齡化衝擊加上「老的不退，新的不來」的情形，使公務機關高齡人員的比例不斷上升，不但會出現人力代謝問題，陞遷延緩、福利及退休金受到刪減更可能影響公務人員的工作情緒。政府囿於法規限制及層級節制的結構，行動速度已受到影響，如內部人員年齡層越來越高，還跟得上快速變遷的環境嗎？在民意高漲的時代，有辦法即時回應民意需求嗎？還能夠以較新的思維及較靈活的方式治理國家嗎？這都是政府不得不面對的問題。

年金改革政策主要改革內容包含三大項：多繳、少領及延退，即是指提高退撫基金的提撥數額、減少退休金支領數額及延後月退休金起支年齡，同時廢止不合時宜之政策（如補償金、優惠存款），然而這些政策對即將退休或規劃退休的同仁均造成許多的衝擊，在職時不僅要多繳退撫基金，退休後領得又更少，相對剝奪感更是油然而生。

根據風傳媒報導（2018），年改早已打擊公務人員的士氣，更使公務機關瀰漫著「我不一定要做到最好，但我一定做滿 65 歲」的消極心態。對於在職的公務人員而言，年金改革過後退休金減少，工作的繁重程度及勞力性並沒有因此降低，且因資深公務人員受到年金改革影響無法退休，進而使年輕世代的陞遷受阻，不僅服務期間拉長且繳付更多退撫基金，未來退休後領得又更少，將嚴重影響工作士氣。

依銓敘部年金改革退休所得調降影響評估表所示（表 1-1），年金改革已大幅降減公務人員退休所得，薦任以上主管人員，其退休所得均降減 30%以上，如今年改才開始施行沒多久，公務人員就已出現這般心態，當月退休金所得替代率繼續遞減至 118 年，月退休金起支年齡逐年遞增到 65 歲，現職公務人員在職所領的薪水與退休金差距更大，其內心的反彈也就更劇烈。

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 1-1 年金改革退休所得調降影響評估表-以新舊制年資 35 年為例

單位:新臺幣 元

退休等級	職務別	改革前月退休所得（月退+18%）	改革後月退所得；替代率以本俸 2 倍為分母計算					
			第 1 年 75%（優存 9%）			第 6 年 70%（優存 3%）		
			扣減後所得	扣減金額	扣減額佔比	扣減後所得	扣減金額	扣減額佔比
委 5 功 10 520 俸點	主管	58,847	51,645	7,202	12.24%	48,202	10,645	18.09%
	非主管	55,061	51,645	3,416	6.20%	48,202	6,859	12.46%
薦 6 功 6 535 俸點	主管	63,054	53,138	9,916	15.73%	49,595	13,459	21.34%
	非主管	58,781	53,138	5,643	9.60%	49,595	9,186	15.63%
薦 7 功 6 590 俸點	主管	68,646	58,635	10,011	14.58%	54,726	13,920	20.28%
	非主管	63,441	58,635	4,806	7.58%	54,726	8,715	13.74%
薦 8 功 6 630 俸點	主管	75,828	62,633	13,196	17.40%	58,457	17,371	22.91%
	非主管	69,004	62,633	6,372	9.23%	58,457	10,547	15.28%
薦 9 功 7 710 俸點	主管	84,370	70,620	13,750	16.30%	65,912	18,458	21.88%
	非主管	75,562	70,620	4,942	6.54%	65,912	9,650	12.77%
簡 12 功 4 800 俸點	主管	100,843	79,613	21,231	21.05%	74,305	26,538	26.32%
	非主管	92,436	79,613	12,824	13.87%	74,305	18,131	19.61%

（表格續下頁）

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 1-1 年金改革退休所得調降影響評估表-以新舊制年資 35 年為例（續）

退休等級	職務別	改革前月退休所得（月退+18%）	改革後月退所得；替代率以本俸 2 倍為分母計算					
			第 11 年 65%（優存 0%）			第 16 年 60%（優存 0%）		
			扣減後所得	扣減金額	扣減額佔比	扣減後所得	扣減金額	扣減額佔比
委 5 功 10 520 俸點	主管	58,847	44,759	14,088	23.94%	41,316	17,531	29.79%
	非主管	55,061	44,759	10,302	18.71%	41,316	13,745	24.96%
薦 6 功 6 535 俸點	主管	63,054	46,053	17,001	26.96%	42,510	20,544	32.58%
	非主管	58,781	46,053	12,728	21.65%	42,510	16,271	27.68%
薦 7 功 6 590 俸點	主管	68,646	50,817	17,829	25.97%	46,908	21,738	31.67%
	非主管	63,441	50,817	12,624	19.90%	46,908	16,533	26.06%
薦 8 功 6 630 俸點	主管	75,828	54,282	21,547	28.42%	50,106	25,722	33.92%
	非主管	69,004	54,282	14,723	21.34%	50,106	18,898	27.39%
薦 9 功 7 710 俸點	主管	84,370	61,204	23,166	27.46%	56,496	27,874	33.04%
	非主管	75,562	61,204	14,358	19.00%	56,496	19,066	25.23%
簡 12 功 4 800 俸點	主管	100,843	68,998	31,846	31.58%	63,690	37,153	36.84%
	非主管	92,436	68,998	23,439	25.36%	63,690	28,746	31.10%

資料來源：銓敘部

在年改之前，許多年輕人願意投身公職或許是因為抱持著一份為大眾服務的熱忱，同時公務人員有一份相對穩定的薪水及退休給付，但在年金改革過後，「相對穩定的薪水」及「退休金」已不如以往，且還必須做到 65 歲才可支領全額月退休金，年金改革之後，公務人員的在職期間大幅延長，對於可依原制度退休的公務人員，退休年齡將從 55 歲延至 65 歲，未來即必須多做 10 年左右才能退休，其工作倦怠感勢必會提升（董祥開、簡粲綺、蘇姵文，2019）。

世界各國多已進入高齡化社會，我國亦不例外，而年金改革「延後月退休金起支年齡至 65 歲」及「所得替代率」這兩項政策，將使政府員工高齡化的情形更加嚴重，前者的目的在於使公務人員在即將退休時，能夠把自己最保貴的公務經驗傳承給年輕

DOI:10.6814/NCCU202200664

世代，同時也使公務人員能多做幾年，減緩退休經費的支出，但會使公務人員延遲至 65 歲退休；後者目的則是在公務人員退休後，減少其退休給與，緩解退撫基金的壓力，但是這項政策會使符合退休年齡者，寧願繼續支領在職薪水也不願退休，造成公務人力加速老化。在年金劇烈改革政策的衝擊下，已掀起一波又一波的浪潮，最令人擔心的是眼未見到，卻不斷醞釀在公務人員心理的暗流，哪怕拖垮政府的並不是退撫基金破產，而是公務人員只剩那沒有熱忱，沒有動機對工作投入心力的軀殼，筆者希望能以本研究作為開端，提出具體研究結果作為政策推行的參考。

第二節　研究目的與問題

看見在這一波改革浪潮下，年金改革政策雖然保住了退撫基金不破產，但卻可能對公部門造成更嚴重的無形影響，例如上述的延後月退休金起支年齡及所得替代率加劇公部門高齡化（包含衍生的人力代謝、政府回應性）、退休金大幅降減造成的工作倦怠（包含打擊工作士氣及產生相對剝奪感）...等，筆者是現職公務人員，先前在年金改革期間主辦退休及撫卹業務，內心有許多感觸，特別是看見許多同仁對於改革政策感到惶恐，深怕在改革中，成為被犧牲的那一群。當年改政策施行後，較資深的同仁擔心退休金大幅降減會不敷生活所需而不敢退休；年輕的同仁考量年金改革之後不僅要繳更多退撫基金，在退休後又領得更少，工作期間又必須拉長，不如趁著自己還有第二專長時辭職他就；還有同仁擔心當他們這一代在未來退休時會領不到退休金或領得又更少，雖然也有同仁持正面態度支持年金改革，但對於多數同仁的影響顯然已產生，身為公部門的一員，希望能夠透過本研究的進行，以提出具體成果，為公部門奉獻一己之力。

另外，與同仁互動過程中發現，他們對於年金改革政策認知程度的不同，會影響他們面對工作的態度，而且此種態度會依年齡不同而改變，故本研究將以「世代」、「工作投入」及「工作動機」、「年金改革認知」為研究變項進行研究，並擬定第一個研究目的為探討不同世代公務人員工作動機及工作投入之差異，第二個為探討不同世代公

DOI:10.6814/NCCU202200664

務人員年金改革認知之差異，第三個為分析年金改革認知對工作動機與工作投入之影響性，第四個為探討年金改革認知在世代影響工作動機及工作投入的過程中之影響性，爰根據上述四個研究目的，提出下列研究問題：

一、 不同世代公務人員工作動機及工作投入之差異為何？

二、 不同世代公務人員年金改革認知之差異為何？

三、 年金改革認知對公務人員的工作動機及工作投入之影響性為何？

四、 年金改革認知在世代影響工作動機及工作投入的過程中之影響性為何？

第三節　研究流程

本研究旨在探討年金改革認知對於不同世代公務人員的工作投入、工作動機之影響，並以法務部矯正署全體員工為研究對象，透過問卷調查法及深度訪談法探究公務人員工作動機及工作投入的變化，同時了解及分析不同世代回應年金改革方式的差異。

本研究共計有六章，本章為緒論，點出本研究的研究背景、研究動機及研究問題，並說明名詞解釋（含介紹年金改革政策的內容、說明政策對於公務人員退休金、退休年齡之影響及說明本研究對世代之定義）等。第二章為文獻探討，共有四小節，第一節為年金改革認知之定義及文獻，其中年金改革認知又分為公平認知及內容認知兩部分；第二節為年金改革相關研究成果；第三節為工作動機之文獻；第四節為工作投入之文獻。第三章為研究方法與設計，第一節為研究架構及假設，本研究不同於以往年金改革相關研究，特別納入年金改革內容認知，並結合年金改革公平認知，探討各世代公務人員工作動機及工作投入之差異；第二節為研究方法，本研究將分別以問卷調查法及深度訪談法進行。第四章為資料分析與結果討論，將結合理論與問卷調查結果進行分析討論。第五章為訪談分析與結果討論，將結合理論與訪談結果進行討論。第六章為研究結論與建議，將綜整上述討論與研究結果，提出具體可行之建議，作為未來政策推行及學術之參考，研究流程彙整如圖 1-1。

DOI:10.6814/NCCU202200664

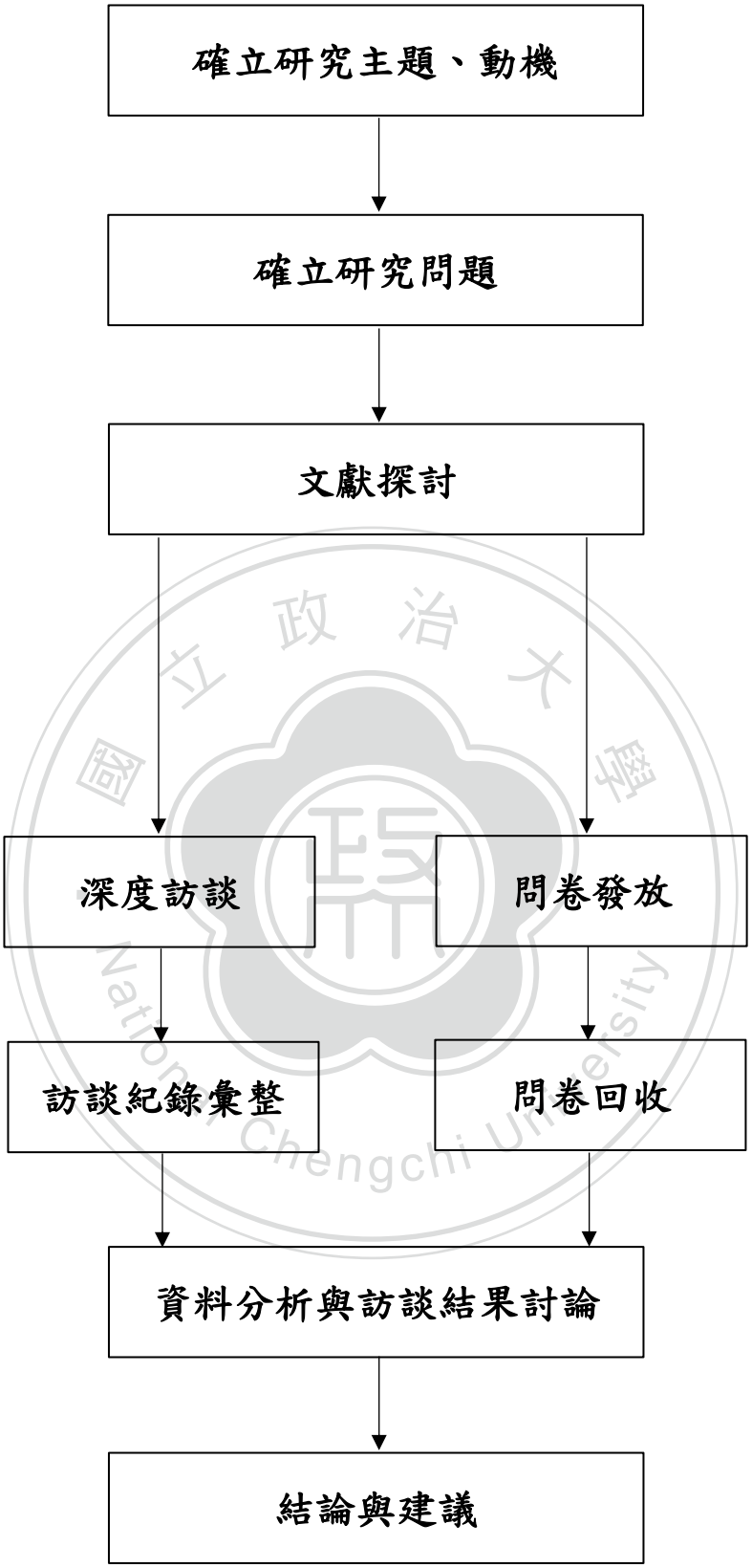

圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

第四節　名詞解釋

壹、 年金改革政策內容

為使基金能夠永續，我國在 107 年 7 月 1 日實施公務人員年金改革，其目的在於使退撫基金永續，讓退休的公務人員均領得到退休金，以保障其退休生活。年金改革主要三大方向為：多繳、少領及延退，意即增加退休金提撥數額、減少退休金支領數額及延後月退休金起支年齡。公務人員退休資遣撫卹法業經總統 106 年 8 月 9 日制定公布並於 107 年 7 月 1 日施行，改革主要內容分述如下：

一、多繳

「多繳」係指提高退撫基金提撥率，意即增加公務人員每月提繳退撫基金的數額，以縮減退撫基金因不足額提撥之財務缺口。在年金改革實施前，退撫基金提撥率為 12%至 15%，由政府負擔 65%，公務人員負擔 35%，以高考及格之公務人員（薦任第 6 職等本俸 1 級 385 俸點，俸額 27,270 元）為例，其每月應繳費用為 2,291 元（27,270×2×12%×35%=2,291），年金改革施行後，退撫基金提撥率修正為 12%至 18%，如提撥率逐年提高至提撥上限 18%，高考及格之公務人員每月應繳費用將從每月 2,291 元提高至 3,436 元（27,270×2×18%×35%=3,436），每月增加 1,145 元，每年增加 13,740 元。若換做是較資深的公務人員，其俸級也就較高，所計算出來應繳納的退撫基金數額也會大幅提高。提高退撫基金提撥率，不僅能增加退撫基金的收益，也能改善退撫基金收支不平衡的情形。

二、少領

「少領」係指對現職人員及已退人員逐步調降退休所得，本次年改政策增訂「所得替代率」機制，設定月退休金數額之上限，意即使退休金數額不能超過同等級現職人員薪水的一定比率。公務人員退休資遣撫卹法訂定之「所得替代率」，指的是公務人員退休後所領每月退休所得占最後在職同等級人員每月所領本（年功）俸（薪）額加計 1 倍金額之比率。而所得替代率百分比的高低依任職年資而定，任職年資越長者，

DOI:10.6814/NCCU202200664

所得替代率越高，其退休所得上限越高；反之，任職年資越短，其所得替代率越低，退休所得上限就越低，能領到的退休所得就愈少。

除了調降退休所得之外，更大幅降減優惠存款利率，支領月退休金人員之優惠存款利率自 110 年 1 月 1 日起歸零，支領一次退休金人員之優惠存款利率，自 107 年 7 月 1 日起從利率 12%逐年調降，自 114 年 1 月 1 日起年利率降至 6%。

另外還增設平均本俸機制，逐年調降退休金的計算基準，從最後在職前 5 年之平均俸額，漸進過渡至以最後在職前 15 年平均俸額為計算基準，意即退休金計算基準從「最後退休時本俸」改為「最後在職前 15 年平均本俸」，這種計算方式的改變，將大幅地降低退休金計算基準，稀釋退休所得。

另一方面，在降減退休金同時，政府也給予弱勢族群最低基本生活保障，凡是因年金改革致每月退休所得低於 3 萬 3140 元者，其退休所得即是 3 萬 3140 元，不再降減（111 年公務人員調薪，最低保障金額配合調整為 34,470 元，惟本研究在 111 年公務人員調薪前進行問卷調查及訪談，爰仍以調薪前之數額進行說明）。

三、延退

「延退」係指針對現職人員逐步延後月退休金起支年齡至 65 歲，並給予過渡期間保障。在修法之前，只要「任職滿 25 年且年滿 60 歲」或「任職滿 30 年且年滿 55 歲」即得支領全額月退休金，但修法之後，刪除了原訂的年資門檻，均改以退休年齡做為得否支領全額月退休金之資格，自 110 年 1 月 1 日起逐年調升月退休金起支年齡之門檻，意即 110 年月退休金起支年齡為 60 歲，逐年調升 1 歲至 115 年的 65 歲，同時訂有過渡期間機制，在修法過渡期間之內（119 年 12 月 31 日前），只要現職人員年資與年齡合計數大於或等於當年度指標數，且同時符合基本年齡（107 年至 109 年為 50 歲、110 年至 114 年為 55 歲、115 年至 119 年為 60 歲），即可請領全額月退休金，而在過渡期間（120 年 1 月 1 日）之後，月退休金起支年齡一律為 65 歲。延後退休這項政策，除了可舒緩退撫基金的支付壓力，對於機關的經驗傳承也有相當的助益。

DOI:10.6814/NCCU202200664

四、其他制度修正

本次年金改革同時針對現行制度中不合宜之措施進行檢討，包括廢止年資補償金及檢討遺族遺屬年金（原稱月撫慰金）制度，同時納入弱勢保障，84 年 7 月 1 日以前退休所得較低且高齡者設有特別保障，並增設育嬰留職停薪年資採計規範、職域轉換之年資保留及年資併計領取月退休金機制。

貳、 世代

一、世代的定義及劃分

世代係指在相同年代出生，具有相似的成長背景、文化、教育及價值觀的特定人群，而國內外對於世代的劃分有許多不同方式，而我國較常見的世代劃分大略分為三種：第一種是以「年級生」作為世代劃分，這種劃分法以民國出生年，每 10 年作為一個區間，分為「五年級生」、「六年級生」、「七年級生」、「八年級生」……「十年級生」（曾艾岑，2010；林政諺，2008；涂明珠，2007），例如「五年級生」指的是民國 50 年至民國 59 年間出生的人們；第二種是依出生年度區間將各年齡區分為 3 個世代，分別為「老年世代（1933 年至 1952 年出生）」、「中年世代（1953 年至 1962 年出生）」、「壯年世代（1963 年至 1976 年出生）」劃分（陳彥仲，2005）；也有論者以不同時代背景出生的人區分為 X 世代、Y 世代、Z 世代（希平方，2020），其中「X 世代」指在戰後嬰兒潮後，1960 年代中到 1970 年代末出生的人，該世代較懂得從工作和生活中取得平衡；「Y 世代」是指 1980 年代初期到 1990 年代末期（1996 年）出生的人，該世代的特性是較熟悉手機、網路、社群媒體等科技產品；而 Z 世代所指的是 1990 年代末期（1997 年）到 2010 年代初期出生的人，此世代更熟悉科技產品，且更為在意學業及事業。

另一方面，外國學者 Kupperschmidt（2000）對於世代也有類似的劃分法，其將世代區分為傳統世代（1940 年以前出生）、嬰兒潮世代（1940 年至 1960 年間出生）

DOI:10.6814/NCCU202200664

及 X 世代（1960 年至 1980 年間出生），由此可知，對於世代之劃分依據，多根據世代的出生年度及世代差異為標準。

二、不同世代的差異

不同世代生長的時空環境不同，可能導致不同世代有不同的文化及生活方式，Kupperschmidt（2000）及 Cordeniz（2002）研究發現，年紀較長的世代愈重視對權威的服從、對組織的忠誠及工作上的成就，年紀較輕的世代則越重視個人權益及利益的維護，這也代表不同世代對人事物可能產生不同的價值觀，當價值觀出現歧異時，也可能導致認知的不同。

三、本研究對世代之劃分

綜觀上述對於世代有諸多不同之劃分法，以及我國各世代退撫制度的演進，本研究認為較適合本研究之劃分方式，應採類似「年級生」的劃分方式，即以年齡區段作為劃分，並以公務人員屆齡退休年齡為基準，自 65 歲起，每 15 歲劃分為一個世代，爰將 65 歲至 51 歲、50 歲至 36 歲、35 歲至 20 歲分為資深、中間及年輕三個世代，如下圖 1-2 所示。

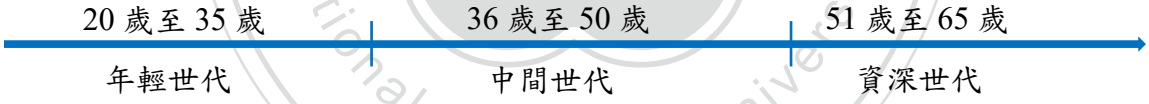

圖 1-2 本研究世代劃分
資料來源：本研究自行繪製

四、我國各世代公務人員退撫制度的演進

(一) 1995 年（民國 84 年）6 月 30 日以前—恩給制

我國早期私部門經濟環境較優渥，政府為廣納賢才，就給予公務人員較多的福利，而在退休制度方面亦是如此；恩給制係指政府為感謝公務人員在職期間的辛勞，而在退休後施予恩惠之意，退休給付由政府編列預算支應，公務人員在職時無須提撥任何經費，當辦理退休時再依其退休年資，核予一定基數的退休金。

DOI:10.6814/NCCU202200664

(二) 1995 年（民國 84 年）7 月 1 日至 2010 年（民國 99 年）12 月 31 日—75 制

由於時代環境變遷，公務人員薪資不斷提高及平均壽命延長，恩給制的退休制度造成政府沉重的財政負擔，為解決退撫經費不足的問題，政府自 1995 年 7 月 1 日起成立公務人員退休撫卹基金管理委員會（下稱基管會）掌管全國公務人員退撫經費，從恩給制改為儲金制，由公務人員與政府共同提撥退撫經費至基管會，並由基管會就所收費用進行投資收益，當公務人員退休時，再依年資核予一定基數的退休金，而公務人員的年資及年齡合計數須大於或等於 75，方可擇領月退休金，故俗稱 75 制。

(三) 2011 年（民國 100 年）1 月 1 日至 2018 年（民國 107 年）6 月 30 日—85 制

退撫基金在 2008 年受到金融海嘯的衝擊下，導致基金投資績效不佳，財務缺口越來越大，政府遂在 2011 年進行第一次的大幅度改革，其改革內容包含刪除 55 專案（公務人員於 55 歲辦理自願退休得加發 5 個基數的一次退休金）、提高退撫基金提撥費率（從 8%至 12%調高為 12%至 15%）、將月退休金起支標準延後（75 制改為 85 制）及增加公務人員退休再任者停發月退金及停止優惠存款之限制。

(四) 2018 年（民國 107 年）7 月 1 日以後—退撫新制

自 2018 年 7 月 1 日起，政府再度改革，本次改革幅度最大，改革內容包含提高退撫基金提撥費率（從 12%至 15%調高為 12%至 18%）、增設平均本俸制度、增設所得替代率機制，並增訂優惠存款及年資補償金落日條款等，其中對退休人員影響最大的乃是所得替代率機制及優惠存款落日，所得替代率將使月退休金大幅降減，優惠存款落日對早期退休的公務人員衝擊較大，因早期薪資較低，所計算出的退休所得亦較低，政府為吸引人才至公部門服務，才將優惠存款利率提高，如今優惠存款落日，雖設有最低保障金額機制，但對早期退休公務人員的退休給付亦是嚴重衝擊。

綜上，退撫制度從恩給制實施至今，每經過一次改革，退撫基金提撥費率即會提高約 3%、月退休金起支年齡即會延後，且退休給付及支領的限制則愈趨嚴格，縱使每次改革均訂有過渡期間條款，減少年改之衝擊，但對於不同世代的公務人員來說，其初任公職時會依當時退休法規而對退休給付產生不同期待，但當正值退休年齡時，

DOI:10.6814/NCCU202200664

制度又改變，年金政策的變革除會對公務人員退休規劃產生衝擊外，也可能傷害公務人員對退休的期待，茲整理各次退休制度變革如表 1-2。

表 1-2 各世代退休制度權益比較表

制度別	退撫經費提存		月退休金起支條件	退休給付限制	退休給付福利
	費率	比例			
恩給制 84.6.30 前	公務員無須撥繳	政府提撥 100%	任職 15 年及年滿 60 歲或任職滿 25 年	無	1. 年資補償金 2. 現金給與補償金 3. 一次退休金及公保養老給付得辦理優惠存款（年利率 18%）
75 制 84.7.1 起	本俸加計一倍 8%-12%	政府提撥 65% 公務人員提撥 35%	任職 15 年及年滿 60 歲或任職滿 25 年	無	1. 年資補償金 2. 現金給與補償金 3. 一次退休金及公保養老給付得辦理優惠存款（年利率 18%） 4. 55 專案
85 制 100.1.1 起	本俸加計一倍 12%-15%	政府提撥 65% 公務人員提撥 35%	任職 25 年及年滿 60 歲或任職滿 35 年及年滿 55 歲	1. 增加退休再任公職停止領受月退休金限制 2. 降低公保優惠存款本金額度 3. 55 專案落日	1. 年資補償金 2. 現金給與補償金 3. 一次退休金及公保養老給付得辦理優惠存款（年利率 18%）
107 年年改後	本俸加計一倍 12%-18%	政府提撥 65% 公務人員提撥 35%	任職滿 25 年及年滿 60 歲 至 115 年起須年滿 65 歲	1. 平均本俸 2. 優存落日（支領一次退休金則調降優存利率至 6%） 3. 增訂所得替代率 4. 廢止年資補償金 5. 刪除辭職申請發還公提退撫基金規定	1. 增加育嬰留職停薪購買年資 2. 增加職域轉銜規定 3. 增設離婚配偶請求權 4. 增設最低保障金額制度（樓地板）

資料來源:本研究製作

DOI:10.6814/NCCU202200664

第二章　文獻探討

本研究係以年金改革認知為中介變項，探討不同世代公務人員工作投入與工作動機之差異，並以認知途徑的過程理論為研究途徑，以 Adams 的公平理論為架構進行分析，探討公務人員在年金改革過後，未來產出大量減少（係指退休金），在未來投入無法減少的狀況下，對現職公務人員的在職工作投入是否會有影響（即是否會轉而減少在職的工作投入）。文獻回顧將分成四節，分別就年金改革認知、年金改革相關研究、工作動機及工作投入的概念加以說明。

第一節 年金改革認知

林育安（2010）認為：「認知是一種抽象的概念，是個人與他人在交互行為過程中所形成個人對他人與世界的看法，是對外界刺激透過心理歷程而對事物形成某種觀點」。王南琳（2003）更指出，認知是個人內在狀態的活動及動態過程，而每個人皆具有能夠影響他人行動方式之特質，當組織提供經濟性報酬，如薪資及福利等，成員會相對地付出以為回報，而這種類似交換的過程，久而久之則形成組織及成員間的認知。

本研究所欲探究的「認知」為公平認知與內容認知，Adams（1963）提出的公平理論中，認為員工會將自己的工作投入與工作結果的比率與他人進行比較，產生公平或不公平的認知，進而影響員工的行為，甚至影響工作績效，此即公平認知；而內容認知本研究將其定義為對於事物內容的理解或了解程度。

壹、 年金改革公平認知

一、公平認知

Adams（1963）所提出之公平理論中，對於公平認知提出較具代表性的見解，其認為員工的公平認知是影響工作績效的主因，員工會根據自己的工作投入與其所獲得的工作結果比率進行衡量，並與其他對象進行比較，這種對象包含組織內不同單位的人或是

DOI:10.6814/NCCU202200664

組織外的他人，如員工將所獲得的報酬與所付出的努力和與其相當地位的員工進行比較，兩者間酬勞比率差距越大，表示員工覺得越不公平，也就是說，員工會將工作投入及工作結果（即所獲得的報酬）與他人進行比較，產生公平或不公平的認知，如產生不公平的認知，就會設法減少這種不公平的感覺，可能的作法有 5 項：要求增加工作結果（增加工作報酬）、減少工作投入（降低工作績效）、轉換比較對象、改變他人的工作投入或工作結果，最嚴重將造成辭職的後果。

二、公平的理論

陳彥嘉（2014）引用學者 Austin（1979）提出的觀點：「公平不單指結果，也包含如何提供與以何種方式執行結果」，基此，公平可分為三個層面，分別為分配公平、程序公平及互動公平，分述如下：

分配公平的概念，即是 Adams（1963）所提出的公平理論，其認為員工對於工作投入與工作結果的比率與他人相比後產生不公平的認知，就是組織未能根據個人工作投入而公平分配工作結果（報酬）的後果，而後 Thibaut 與 Walker（1975）提出程序公平的概念，其認為組織在進行決策或協調程序所產生的結果，會影響員工對於該結果的滿意度，也就是說，員工的滿意程度將取決於程序是否公平，如程序越公平，將帶來越滿意的結果；Bies 與 Shapiro（1987）提出互動公平的概念，其認為互動公平是指在具有分配公平和程序公平的決策中，仍知覺受到不公平對待的一種感受，亦即在執行解決爭議的過程中，人們對於受到他人對待的態度或方式所知覺的公平性，此種公平係由人與人之間的互動而產生的一種公平感受。

三、年金改革公平認知

年金改革的公平認知是結合上述有關公平的理論，亦即在分配公平、程序公平及互動公平的層面中，探討公務人員對於年金改革的公平感受程度；本研究之分配公平是指在年金改革過後，公務人員對於個人付出與年金改革後退休給付比率所產生的公平感受程度，程序公平指公務人員在年金改革的過程中，政府是否有給予表達意見的機會並使公務人員能充分了解改革之內容，同時讓公務人員參與改革過程，以及年金

DOI:10.6814/NCCU202200664

改革的程序是否符合相關法令、法律及原理原則的規範，例如改革程序須公平、公正且公開；互動公平係指，在年金改革過後，政府是否對於公務人員展現出善意的關心、了解、解釋及溝通的態度，亦包含是否給予公務人員救濟的機會，使不服年金改革的公務人員有申訴的管道；而這些均為年金改革的公平認知。

四、年金改革公平認知的測量

本研究採用 Niehoff 與 Moorman（1993）及 Colquitt（2001）建置的組織公平認知量表，並配合本研究調整為年金改革公平認知量表，分為分配公平、程序公平及互動公平三個部分，細節將於研究方法章節詳細論述。

五、組織公平的相關應用

雖然過去鮮少文獻以年金改革公平認知作為變項進行研究，但卻有許多組織公平相關研究成果，組織公平的應用也極為廣泛，吳俊穎（2018）及楊濱燦、謝庭華（2003）指出組織公平對工作滿意度呈現正向影響，意即組織越公平，成員的工作滿意度就越高，且陳盈幸（2012）及游文杉等人（2013）研究發現，組織公平與工作士氣及工作投入呈現正向關係，當組織越公平，成員的工作士氣及工作投入程度就越高；吳國男（2017）則發現，組織公平也對組織效能呈現正向影響，而後徐名敬等人（2021）也發現，當組織越公平，成員對組織的認同度也會越高。另外，徐淑如等人（2021）納入組織信任進行研究，發現員工對組織政策的分配與程序正義會正向影響其對組織的信任，進而增加留任的意願。

雖然上述文獻的研究對象不盡相同，但從他們的結論可以得知，組織中成員的公平認知，不僅會影響自身的工作滿意度、工作士氣、工作投入、留任意願，更與組織效能、組織認同及組織信任息息相關，顯示組織公平會一連串地對個人到組織產生不同層面的影響，或許也是決定組織成敗的關鍵之一。

DOI:10.6814/NCCU202200664

貳、年金改革內容認知

本研究將年金改革內容認知定義為公務人員對於 107 年度公務人員年金改革政策內容的了解程度，過去雖然已為年金改革與公平理論認知研究提供相當的研究成果，例如陳彥嘉（2014）與翁上閔（2017）分別就「工作滿意度、年金改革公平認知及工作動機對工作績效的影響」及「年金改革公平認知、工作滿意及組織承諾相關性」進行研究，但這些研究中，均未考量公務人員對於年金改革政策內容的理解程度，然而對於事物的內容必須先有理解或了解，才會產生公平與不公平的認知程度，如未就內容認知加以研究，研究結果恐有偏頗之虞，故本研究納入「年金改革內容認知」，並採用「台灣政經傳播研究 2018 年文官定群追蹤網路調查」依公務人員退休資遣撫卹法所設計之年金改革問卷，同時配合時宜調整其敘述之文字，細節將於研究方法章節詳細論述。

在政策內容認知的其他領域方面，陳琇惠、黃俞禎（2015）曾就國保女性被保險人政策認知與政策順服進行研究，其研究將政策認知分為三類，第一為意義認知，係指政策精神之認知；第二為內容認知，指對政策內容之了解程度；第三為評價認知，係指個體判斷是否繼續接受政策的行為認知，而其研究發現，上述三種類的政策認知均對政策順服呈現正相關，也就是說，當政策認知程度越高，標的人口願意正面接受政策的程度就越高。另外，國外學者 Nosek 與 Riskind（2012）及 Nosek 等人（2011）研究亦發現，人類的認知，會對他們的觀念、判斷及行為產生影響。從上述文獻略可得知，公務人員年改政策內容認知的程度不同，可能對其行為、觀念等都會產生影響，顯見內容認知的影響性不容小覷。

第二節 年金改革相關研究

在地球另一端的美國各州也曾進行公部門年金改革，Michael Thom（2015）研究發現美國各州公部門年金改革的發生主因可歸納為三，第一為基金提撥率低、第二為

DOI:10.6814/NCCU202200664

給付成本提高、第三為各州財務負債增加，這也呼應了我國退撫基金所面臨的財務困境，黃志隆（2017）指出我國的公共年金制度未能考量到人口老化趨勢的影響，已經造成年金基金嚴重缺口，在這種情況下，年金改革政策勢在必行，同時也發現了改革會造成不同職業別、世代及身分的對立與衝突，故為了減少衝突與對立，黃志隆（2017）認為改革可從回收國家於社會保險和社會津貼的補貼，作為全民年金的基礎；但筆者認為，我國軍、公、教人員與勞工年金的提撥及給付制度不盡然相同，要如何公平的改革，應綜觀各制度之基金缺口及需求通盤考量，改革過程中都可能造成一些衝突與對立，而這也是除了填補基金缺口，更應該重視的問題。

Evgenia Gorina 與 Trang Hoang（2020）就美國各州公務人員退休制度改革政策進行研究，發現公務人員轉職比率會因為改革內容及公務人員教育程度不同而有所差異，其中的重要發現是退休福利刪減類型的政策，有使現職公務人員轉職比率提高的趨勢，這顯示了退休福利的刪減會影響在職公務人員的續任意願；而我國有關年金改革對公務人員之影響，翁上閔（2017）及陳彥嘉（2014）已就年金改革公平認知、工作滿足、組織承諾、工作績效及工作動機等變項之關係進行研究，並提出相關成果，他們發現公務人員的年金改革公平認知對工作滿足、工作滿足對組織承諾以及公平認知對組織承諾均具有正向關聯；年金改革互動及分配公平認知對工作滿足具有負向關係及程序公平與工作滿足有正向顯著相關；而有趣的發現是，年金改革公平認知對工作績效的影響並不顯著，陳彥嘉（2014）認為可能的原因是公務員仍受到政府「鐵飯碗」的保障，相對於私人企業來說，政府機關的薪資較為穩定且沒有績效壓力；而就生涯規劃來看，退休制度從 85 制（年資與年齡的合計數為 85，始符合支領月退休金資格）改為 90 制（年資與年齡的合計數為 90，始符合支領月退休金資格），並無明顯變化，對個人生涯規劃較不具有影響性，而本研究認為公務人員之績效難以客觀衡量，如以主觀方式請受訪者自評，亦可能受到本位主義等影響，產生不客觀之研究結果，故本研究未以工作績效作為研究變項。這些研究結果顯示，年金改革對於組織成員會造成心理或行為上的影響，均反映了年金改革對組織行為影響的重要性。

DOI:10.6814/NCCU202200664

雖然翁上閔（2017）與陳彥嘉（2014）的研究已對年金改革相關變項（如工作滿足感）進行探討，惟上述研究均在 107 年度年金改革政策施行前所進行，退撫制度於 107 年度前雖有數次修正，但修正幅度不大，對現職或退休公務人員的權益並未有巨大的影響，其所造成的衝擊，並未如本次年金改革般劇烈，其所得出的研究成果是否仍能解釋現在公務人員的組織行為，仍有待檢驗。

或許公務人員過去在特別權力關係的禁錮下，鮮少研究以公務人員為對象，且政府對公務人員心理層面的感受重視程度較低，我國相關研究也較為匱乏，直到近幾年強調人力資本的時代來臨，破除特別權力關係後，政府才逐漸重視公務人員，所以在本次年金大幅度改革過後，確有必要對於此議題再次進行較完整之研究。

第三節 工作動機

動機係指個體為獲取利益或為躲避不利益結果，耗費自身時間、精力、勞力等，以達成目標的行為，工作動機則是指個體在工作上為獲取利益或避免不利益結果發生，所付出努力的行為，Deci 與 Ryan（1985）認為工作動機可以分成兩個層面：內在動機與外在動機。內在動機係指個體因喜愛或是認同工作的本質，而發自內心產生意願主動完成工作上目標的動機，外在動機則是指因外在環境或制度(如獎酬、懲處制度)，使個體產生行為的動機。

個體的動機從學理上可分為認知途徑及非認知途徑（即行為改變途徑），其中認知途徑可再細分為內容理論及過程理論，內容理論包含 Maslow 的需求層次論、Herzberg 的激勵保健理論及 Alderfer 的 ERG（生存、關係、成長）理論；過程理論則包含 Vroom 的期望理論及 Adams 的公平理論，另行為改變途徑則是 Skinner 所提出的操作制約學習理論，即增強理論。

鄭鈞元（2016）引用國外學者建議，認為 Maslow 的需求層次論、Herzberg 的激勵保健理論對於工作產出的解釋力大多低於 20%（Selden & Brewer, 2000），故本研究將以過程理論中 Adams 的公平理論為架構，再經檢閱相關文獻後，將本研究工作動

DOI:10.6814/NCCU202200664

機定義為持續工作動機及工作成長動機二類，說明如下：

壹、持續工作動機

Armstrong-Stassen（2008）首度提出持續工作動機的概念，並將其定義為已符合法定退休條件的高齡員工，願意持續工作的動機。Kooij 等人在 2010 和 2014 年的研究中，將持續工作動機擴張至各年齡層的員工，而非單指組織中符合法定退休條件的中高齡員工。

而本研究旨在探討「各世代」公務人員工作動機之差異，若以符合法定退休條件的高齡員工來定義持續工作動機，所得出的研究結果可能會有所偏頗，爰本研究將持續工作動機定義為公部門各年齡層員工（不論是否已達法定退休條件），繼續在公部門工作之動機。

貳、工作成長動機

Dweck（1999）將工作成長動機定義為，個體會依據工作特性與工作成果產生不同的喜好與重視程度，當具有較高喜好與重視程度時，會較願意嘗試具有挑戰性的工作，並會不斷克服工作上的困難與阻礙，來達到工作上的目標與成就。另外 Kooij、Lange、Jansen 和 Dikkers（2013）發現工作成長動機越高時，會付出更多勞力與心力在工作上，且當員工認為自己在未來的時間較長時，其工作成長動機也會更強烈並會努力追求更好的發展；反之，如員工認為其在未來時間不足夠時，會將這種追求發展的動機轉化成經驗傳承的動機。

在本研究之工作成長動機係指，公部門員工願意嘗試具有挑戰性的工作，並會不斷克服工作上的困難與阻礙，以達成其工作目標之動機。

DOI:10.6814/NCCU202200664

參、影響工作動機之因素

影響工作動機的因素相當多，有研究指出當中高齡「員工年齡」逐漸增長時，其持續工作的動機也會隨著逐漸降低（Kooij et al.,2014），因為他們的體力及精力會隨著年齡增長而逐漸下滑，於是他們將工作重心放在當下，對於未來較不抱有高度的期待或希望，但這結果與李冠儒（2019）、顧世君（2019）及馮蜀蕙（2016）的研究發現恰好相反，他們發現年齡雖與工作成長動機呈現負相關，卻與持續工作動機呈現正相關，意即員工年齡愈大，愈不願意嘗試較有挑戰性的工作，但在組織持續工作的意願愈高，而「年齡」正是本研究劃分世代之基準（有如前述，本研究將世代依年齡分為三個世代：20 歲至 35 歲為年輕世代、36 歲至 50 歲為中間世代、51 歲至 65 歲為資深世代）。李冠儒（2019）、顧世君（2019）及馮蜀蕙（2016）的研究對象均為我國的私人企業員工，令人好奇的是，如研究對象換成公部門員工，會不會有不同的結果？當加入年金改革認知後又會有什麼變化？乃是值得深究之處。

另一方面，有研究發現「主觀幸福感」、「主管領導風格」及「人力資源管理措施」均對員工的工作動機有正向影響（鄭鈞元，2016；沈湘縈、張瑞顯，2018；鄭羽伶，2020）；值得注意的是，有論者指出不同的薪資（本薪、津貼、獎金）、福利條件（眷屬津貼、物價津貼、房租津貼、加班費等生活補助類型之給與）對工作動機具有更顯著的影響，因為薪資及福利乃是最實際也最需要的工作回饋（陳怡靜、陳詳衡，2011），而本研究所探究之標的乃公務人員未來薪資（即退休金），亦有論者稱之為遞延給付（意即工作期間付出的勞力，遞延於退休後再給付），減少在 20 年或 30 年以後才會領取的未來給付，是否也會提前影響在職人員的工作動機，亦是值得關注之處。

除上述員工年齡、主觀幸福感、主管領導風格及人力管理措施等因素會影響員工工作動機外，國外學者 Kooij（2013）等人更發現員工「未來時間」的長短也會影響到工作動機，所謂未來時間係指員工認為自己於現有職位或工作上，在未來所能繼續從事此份工作的時間，當員工認為自己未來時間較長時，其工作成長動機也會更強烈，

DOI:10.6814/NCCU202200664

反之，當員工認為自己未來時間較短時，其工作成長動機也較弱。國內外已有許多工作動機相關研究發現，綜整如下：

表 2-1 工作動機相關研究發現

研究者（年代）	研究發現
陳怡靜、陳詳衡（2011）	不同的薪資（本薪、津貼、獎金）、福利條件（眷屬津貼、物價津貼、房租津貼、加班費等生活補助類型之給與）對工作動機具有更顯著的影響
Kooij et. al（2013）	1. 工作成長動機越高時，會付出更多勞力與心力在工作上 2. 員工認為自己在未來的時間較長時，其工作成長動機也會更強烈
Kooij et. al（2014）	中高齡員工年齡與持續工作的動機呈現負相關
馮蜀蕙（2016）	員工年齡與持續工作動機呈現正相關 員工年齡與工作成長動機和追求機會動機呈現負相關
鄭鈞元（2016）	1. 教保服務人員的工作動機會與其創意教學表現具正相關性 2. 主觀幸福感與創意教學表現具正相關性
沈湘縈、張瑞顯（2018）	1. 領導風格對於工作動機、工作滿意與維繫承諾皆具正相關性 2. 工作動機與工作滿意對於維繫承諾具正相關性
鄭羽伶（2020）	1. 員工年齡越大，其持續工作的動機越強 2. 當中高齡員工對於組織的人力資源管理措施感到滿意時，更能增強員工未來時間觀對持續工作動機的正相關
顧世君（2019）	員工年齡與持續工作動機呈現正向顯著關係
李冠儒（2019）	1. 年齡與工作成長及追求機會動機成負向關係，但與持續工作動機成正向關係 2. 年齡與工作意義知覺成正向關係，工作意義知覺與工作動機成正向關係 3. 工作意義知覺在年齡與工作動機間具有中介效果

資料來源：本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

肆、工作動機之測量

本研究將採用 Armstrong-Stassen(2008)的持續工作動機量表及 Kooij 等人(2011)研究所設計之工作成長動機量表，並配合本研究調整題項，細節將於研究方法章節詳述。

第四節 工作投入

工作投入係指員工投入工作的程度，過去已有許多研究對工作投入提出相關成果，其中盧偉斯、林大椿（2018）及江彥儒（2019）分別對基層員警及各行業全職工作者進行研究，結果均顯示工作投入對於工作績效有正向影響，其重要性可見一般，茲就工作投入之定義、測量方式及相關研究成果說明如下：

壹、工作投入之定義

工作投入最早可追溯至 Lodahl 和 Kejner(1965)提出工作涉入(job involvement)的概念，他們認為工作投入是「個人認同工作重要性的程度」或是「工作在自我形象中的重要程度」，而後許多學者皆對工作投入提出不同見解。Kanungo（1979）認為工作投入是人在為了達到或滿足當前重要需求，進而做出的努力或付出，亦即工作結果能夠滿足需求的程度，所形成工作投入的程度。Kanungo（1982）提出更深入的概念，將工作投入分為投入「特定工作」與「一般工作」，他認為不同之處在於前者係指個人以滿足目前需要為前提下，所對工作保持的信念，而後者是指工作在個人生活中所佔的重要程度，而該程度會受到社會化程度影響。

而後 Kahn（1990）提出個人投入（personal engagement）的概念，係指「能將自我角色與工作角色相結合，使得個人在工作角色中可以有實質（physical)、認知上（cognitive)、與情感上（emotional）的自我表達」；然而，投入的個體可以在工作角色中保有自我，不必因為投入工作而犧牲自我，也不必為了保有自我角色而犧牲工作，意即員工可將精神投注在工作上，並透過工作展現自我。Kahn 更發現個人投入的程度會因為三個心理機制而有所不同：意義性、安全性、及可得性，其中「意義性」代

DOI:10.6814/NCCU202200664

表自己投入於角色扮演中所得到的成就感；「安全性」指個體在工作角色中能放心展現自我，不需擔心對自我印象、地位、或職涯有負面結果；「可得性」是指個體投入工作角色的同時，是否具備足夠的資源（如心理狀態及外在資源），讓個體完全投入工作角色。他進一步指出，當個體在這三個機制都滿足時，對工作就會有較高的投入程度（陳湘菱，2016）。

綜觀上述各項定義，本研究將工作投入定義為工作佔公部門員工個人生活中的重要程度及精神投注的程度。

貳、工作投入之測量

工作投入的測量最早可追溯至 Lodahl 與 Kejner（1965）所發表的量表，該量表以 2 個構面所組成，一為個體在心理對於工作的認同，另一為個體主動參與工作的程度，而後有許多研究以該量表為基礎，發展出不同的量表。Kanungo（1982）重新定義工作投入，並以 10 道題項建構工作投入問卷（Job Involvement Questionnaire，JIQ），而後廣為應用，具有極高之信度與效度（黃淑鳳，2019），故本研究採用 Kanungo（1982）所建構的量表，細節將於研究方法章節詳述。

本研究從公平理論角度切入（理論詳細內容已有如前述），推論現職公務人員會因為未來產出減少（因年金改革而減少退休金），而在退休後已無工作投入，無法減少未來工作投入的狀況下，會轉而減少在職期間的工作投入。理論上，對於年金改革內容越瞭解的現職公務人員，因越能認知到自身的未來產出（退休金）減少，其減少在職期間工作投入的可能性就越大。

參、影響工作投入之因素

影響工作投入有許多不同種的因素，李建皇（2020）發現領導風格與工作投入呈現顯著正相關，如領導風格以團隊為主，所有成員皆須參加團隊活動，當成員遭遇困

DOI:10.6814/NCCU202200664

難時，主管能給予即時協助，這種模式有助於員工工作投入程度的提升；黃淑鳳（2019）及江彥儒（2019）則分別指出工作幸福感與員工的工作類型均會影響工作投入的程度，幸福感愈高，員工愈投入其工作，又當面臨較具挑戰性的工作類型，員工的工作投入程度也會較高，有趣的是，盧偉斯、林大椿（2018）發現警察人員在服務10年時，他們工作投入程度會達到高峰期，顯見年資亦是影響工作投入的因素之一。吳岱樺（2006）及吳宗憲、黃浩瑋（2014）研究均指出當員工所獲得的薪酬能滿足他們的期望和需求時，即會對其工作產生投入的態度，且當物質誘因愈強，員工的工作投入程度也會愈高，如適時的給予加薪、績效獎金、記功等獎勵，有助於提升工作投入程度，由此可知薪資等因素均會影響工作投入，然而王世仁（2019）研究發現多數教師會因為年金改革減少他們的退休給付，選擇延後退休時間，拉長在職期間賺取更多薪水以備退休之用，同時利用延後退休時間拉長任職年資，換取得較高的退休金，這表示年金改革導致未來薪資減少（即退休金減少）已影響在職人員的工作及退休規畫，但是否會影響到在職人員的工作投入程度，仍值得深究；另外王世仁（2019）也發現教師年齡越低、年資越低、職位越低、學歷越低者，對年金改革的認同度相對變高，這證明了年齡（或世代）也會影響對年金改革的看法。國內外已有許多工作投入相關研究發現，綜整如下：

表 2-2 工作投入相關研究發現

研究者（年代）	研究發現
Michael K. Moch（1980）	1. 工作特性對工作投入程度具有重要的影響力 2. 工作自主權、工作身分與工作意義均會影響工作投入
吳岱樺（2006）	1. 薪酬能滿足員工的期望和需求時，員工便會對工作產生投入的態度 2. 離職經驗與工作投入具有正相關性（離職經驗愈豐富工作投入愈高）
Ajay Singh & Bindu Gupta（2015）	1. 工作投入與組織承諾、團隊承諾呈現正相關 2. 對組織越有向心力的員工，其工作投入程度越高，具有較高專業承諾的員工，對工作投入程度較低

DOI:10.6814/NCCU202200664

研究者（年代）	研究發現
張毓倫（2017）	1. 工作投入、工作滿意與組織承諾三者間均呈正相關 2. 工作投入對工作滿意有正向顯著影響 3. 工作滿意對組織承諾有正向顯著影響 4. 部分個人特徵在工作投入、工作滿意及組織承諾有顯著差異
沈明誼 （2018）	1. 教育訓練滿意度對工作投入具有顯著的正向影響 2. 工作投入對工作績效具有顯著的正向影響 3. 工作投入對教育訓練與工作績效之間產生調節效果 4. 工作投入對教育訓練與工作績效之間產生部分中介效果
陳怡昌、陳玲英（2018）	1. 角色認同、組織認同與工作投入對工作績效有顯著影響 2. 角色認同、組織認同對工作投入有顯著影響 3. 工作投入對組織認同與工作績效的關係有部分中介效果；而工作投入對角色認同與工作績效的關係也有部分中介效果
Selcuk Demir（2020）	1. 教師自我效能感越高，工作滿足、組織承諾及工作投入程度越高 2. 自我效能感對工作投入具有正向影響

資料來源：本研究自行整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

第三章　研究方法與設計

第一節 研究架構及假設

雖然過去曾就年金改革公平認知與工作滿意度及工作績效等相關變項進行研究，惟均未就年金改革「內容認知」加以探討，爰本研究特別納入此變項進行分析。

經前述文獻回顧發現，不同世代因為生長環境的不同，因此會產生不同的價值觀，年紀較長的世代，較重視對權威的服從及對組織的忠誠，而年紀較輕的世代則較重視個人權益，而價值觀的不同將進而影響個體對事物產生不同看法與感受，因此不同世代的工作動機與工作投入可能也會因此產生差異。

對於較年長的世代而言，他們進入公部門的時候所適用的退休制度多為「恩給制」或「75 制」，也就具有較多的舊制年資（84 年 6 月 30 日前之年資），在面對 107 年公務人員年金改革時，對於退休的期待落差感較大，所受到的權益影響也較大，可能會因此在公平的感受上產生較低程度的認知；另一方面，因較接近退休年齡，故有較高的動機了解年金改革政策，因此可能會具有較高程度的內容認知。

反之，對於較年輕的世代而言，他們進入公部門的時候適用的退休制度多為「85 制」，且多不具有舊制的年資，面對年金改革時，對於退休制度的期待落差感較小，權益受到影響的程度亦較小，又距離退休年齡較遠，對於年金改革的感受較不深刻，可能因此具有較高的公平認知；另一方面，較年輕的世代距離退休年齡多有 30 年左右，了解年金改革政策內容的動機較薄弱，因此可能會具有較低程度的內容認知。

在年改公平認知程度部分，承如前述，較資深的世代因為退休期待落差感較大，退休權益受到較大的影響，爰年金改革公平認知程度較低，又依公平理論所述，當員工產生不公平的認知時，會透過減少投入，以減少這種不公平的感受，因此可能進而導致他們的工作動機及工作投入程度降低。反之亦然，對於較年輕世代而言，具有較高程度的公平認知，又根據前述文獻顯示，公平認知與工作投入呈現正相關，因此可能產生較高程度的工作動機及工作投入。

DOI:10.6814/NCCU202200664

在年改內容認知部分，較資深的世代因距離退休年齡較近，爰了解年改政策內容的動機較強，因此可能會具有較高程度的內容認知，雖然前述文獻研究結果顯示，政策內容認知對政策順服呈現正向影響，惟會產生這樣的結果，可能係因該研究所探討之政策屬於對標的人口權益有正向影響之政策，而年金改革對整體公務人員權益多有負面影響，所以，當公務人員越了解政策之內容，對於權益受損的感受就越深刻，因此可能進而造成工作動機及工作投入程度的下降。

此外，公務人員在相同的年金改革制度下，資深世代與年輕世代會有不同的工作動機與工作投入，關鍵可能在於各世代有不同程度的年金改革公平認知與內容認知，而不同程度的公平及內容認知，將會進而影響工作動機與工作投入的程度，爰本研究將年金改革認知（包含公平及內容認知）作為中介變項進行分析。

綜上，本研究旨在探討不同世代公務人員工作動機與工作投入之差異，並以年金改革認知作為中介變項進行檢驗，經文獻檢閱及上述各變項間的作用關係，確立研究架構及研究假設如下：

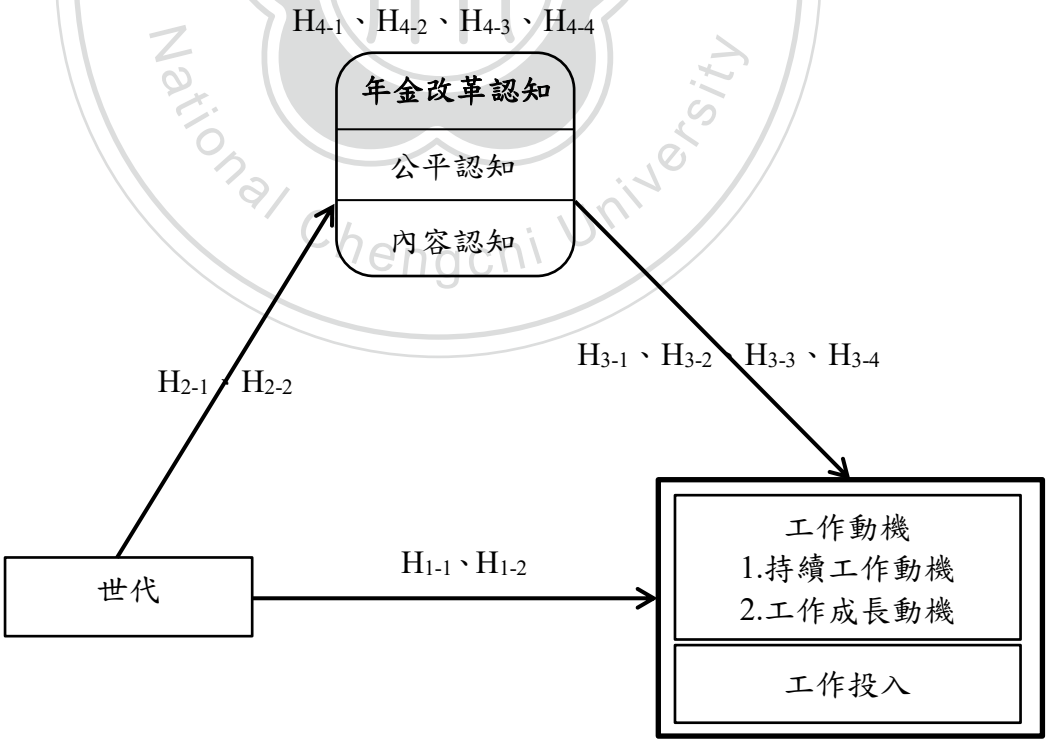

圖 3-1 研究架構
資料來源:本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

H_{1-1}：不同世代公務人員會有不同工作動機。

H_{1-2}：不同世代公務人員會有不同工作投入。

H_{2-1}：越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低。

H_{2-2}：越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高。

H_{3-1}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作動機愈高。

H_{3-2}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作投入愈高。

H_{3-3}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作動機愈低。

H_{3-4}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作投入愈低。

H_{4-1}：年金改革公平認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果。

H_{4-2}：年金改革公平認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果。

H_{4-3}：年金改革內容認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果。

H_{4-4}：年金改革內容認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果。

第二節 研究方法

本研究之研究對象為法務部矯正署全體員工，依法務部組織法第 5 條第 4 款規定略以，法務部矯正署負責規劃矯正政策，指揮、監督所屬矯正機關（構）執行收容人之戒護管理、教化輔導、衛生醫療、假釋審查、作業及技能訓練等事項，爰矯正署係我國矯正機關（監獄、看守所、戒治所、技能訓練所、少年觀護所、矯正學校）的上級主管機關，肩負各機關獄政推行成敗的責任，內部各單位（綜合規劃組、教化輔導組、安全督導組、後勤資源組、矯正醫療組及一條鞭之幕僚單位）均為不可或缺的要素，業務與幕僚組室各司其職並發揮專業，兩者相輔相成、通力合作，各組業務環環相扣，業務的執行攸關收容人的權益及我國獄政的安全，特別是在疫情肆虐的當下，矯正機關的防疫更牽動著國家及人民的生命財產安全。

除了矯正制度以外，推行上述繁重且複雜的矯正業務均有賴於各組室行政人員之努力，這些人員就像是一部大型機器的齒輪，當齒輪轉動才能夠帶動整個矯正體系的

DOI:10.6814/NCCU202200664

運作，而他們的工作動機與工作投入猶如齒輪的潤滑油，同時影響著整體運作的效能，如何提升工作動機與投入，將是矯正體系運作效能的關鍵之一。

本研究將普查法務部矯正署 121 位公務人員（其中簡任官等 24 人、薦任官等 84 人、委任官等 13 人），以問卷調查法的方式，探討不同世代公務人員工作動機及工作投入的差異，並以年金改革認知作為中介變項進行驗證，另為使研究結果更貼近受訪者之真實感受，同時補足量化研究的不足之處，再輔以深度訪談法，從年輕、中間及資深世代中找 10 位受訪者，訪問其對於年金改革的看法與感受，期能完整呈現研究成果，爰本研究採量化為主及質化為輔之方式，問卷調查法及深度訪談法同時進行，研究對象之組織架構及人數分布如下：

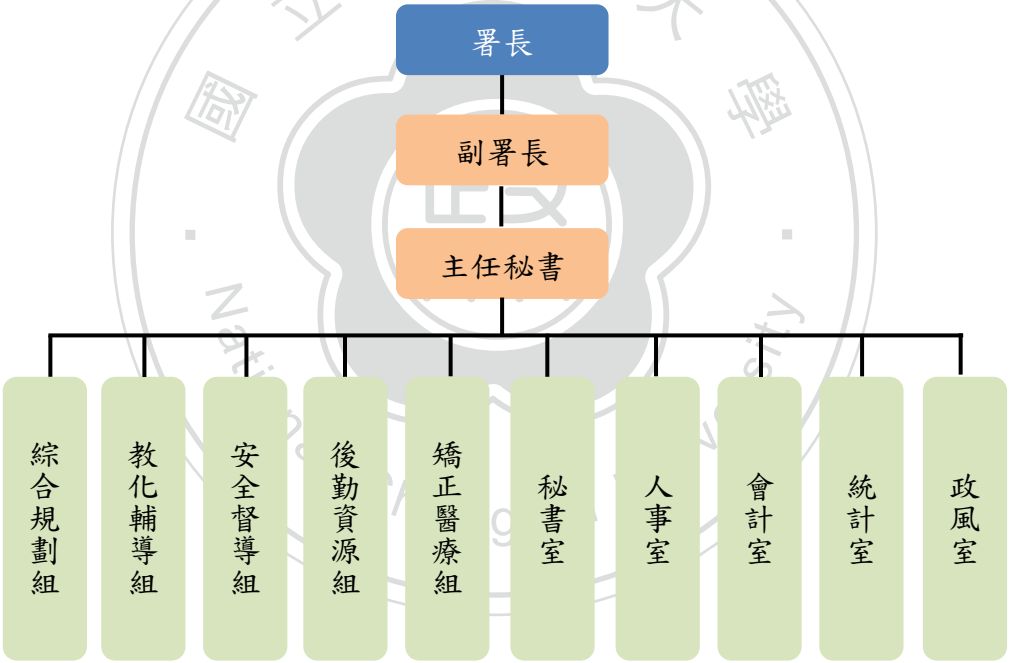

圖 3-2 法務部矯正署組織系統圖
資料來源：法務部矯正署網站及本研究整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 3-1 法務部矯正署人數分布表

單位	簡任	薦任	委任	小計
署長室	1			1
副署長室	2			2
主任秘書室	1			1
綜合規劃組	3	11	1	15
教化輔導組	3	16		19
安全督導組	3	15		18
後勤資源組	3	10	1	14
矯正醫療組	3	12		15
秘書室	1	4	4	9
人事室	1	5	1	7
會計室	1	6	1	8
統計室	1	3	2	6
政風室	1	2	3	6
合計	24	84	13	121

資料來源：本研究整理

壹、問卷調查法

問卷調查法係透過研究者設計之問卷，向受訪者收集意見、感受、反應及對知識的認識等資訊的一種方法，本研究參酌過去文獻所使用過信效度良好的問卷，再結合研究者辦理退休業務之實務經驗，改良調整問卷題項後進行施測。問卷發放對象為法務部矯正署 121 位公務人員，且為求研究的真實性及保護被調查對象的個人資料，本研究以不記名的方式進行資料搜集，題項分為五個部分，分別為年金改革認知、工作動機、工作投入、其他年改議題相關題項及人口統計資料題項，細節分述如下：

一、年金改革認知量表

（一）年金改革內容認知量表

年金改革內容認知量表係參考「台灣政經傳播研究 2018 年文官定群追蹤網路調查」依公務人員退休資遣撫卹法所設計之量表，由筆者配合時宜調整題目內容，再依照辦理退休業務之實務經驗及本次年金改革政策三大方向(多繳、少領、延退)之內容，設計難度分別為易、中、難之題項各 2 題，共計 6 道題目，並採用單選式選擇題配分，

DOI:10.6814/NCCU202200664

答對 1 題者給予 1 分，得分越高者，表示其對於年金改革內容具有較高認知，量表題項如下：

表 3-2 年金改革內容認知測量題項

題號	項目	測量題目	難度
1	題目	公務人員退休資遣撫卹法施行後，領月退者的優存制度，自 110 年 1 月 1 日起年利率將降到多少？	易
	選項	A. 9% B. 6% C. **0%**	
2	題目	平均本俸於過渡期之後，採計期間是最後在職前多少年？	易
	選項	A. 5 年 B. 10 年 C. **15 年**	
3	題目	軍公教年改正式上路的時間是？	中
	選項	**A. 107.7.1** B. 107.10.1 C. 108.1.1	
4	題目	年金改革主要有三大方向，分別是多繳、少領及延退，請問下列哪一項<u>**不是**</u>本次的改革內容？	中
	選項	A. **逐年降減公保一次養老給付** B. 提高退撫基金提撥費率 C. 廢止年資補償金	
5	題目	任職滿 35 年的公務人員退休後，最末年的所得替代率將降到多少？	難
	選項	A. 70% **B. 60%** C. 50%	
6	題目	改革通過之後政府保證的「樓地板」，現行退休金額是多少錢？	難
	選項	A. 32,010 元 B. 32,240 元 C. **33,140 元**	

資料來源：台灣政經傳播研究 2018 年文官定群追蹤網路調查及本研究調整設計

DOI:10.6814/NCCU202200664

（二）年金改革公平認知量表

本研究採用 Niehoff 與 Moorman（1993）建置的公平量表並整併 Colquitt（2001）建構公平量表之部分題項，惟兩者所用之公平量表均用於量測組織公平性，本研究將先以原文翻譯成中文後，再結合筆者辦理退休業務之經驗及年金改革之知識，修正文字用語，並加以調整成量測年金改革公平認知之量表，公平認知分為分配公平、程序公平及互動公平共 3 個部分，分別配置 5 道、6 道及 6 道題目。本量表採用「李克特式五點量表」，依非常同意、同意、普通、不同意及非常不同意之順序，分別給予 5 分至 1 分，量表題項如下：

表 3-3 分配公平量表原文及翻譯

題項	原文	來源	原文翻譯	結合年改翻譯
1	I feel that my job responsibilities are fair.	Niehoff & Moorman（1993）	我工作所負擔的責任是公平的	年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所負的責任程度」
2	Does the outcome reflect the effort you have put into your work?	Colquitt（2001）	結果有反應你在工作上付出的努力嗎?	年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所付出的努力」
3	Is your outcome justified, given your performance?	Colquitt（2001）	結果有合理的反映出你工作上的表現嗎?	年金改革結果有合理的反映公務人員「在工作上的表現」
4	I think that my level of pay is fair.	Niehoff & Moorman（1993）	我的薪俸等級是公平的	年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的
5	Overall, the rewards I receive here are quite fair.	Niehoff & Moorman（1993）	我所獲得的獎勵是公平的	總體看來，年金改革的結果對公務人員來說是公平合理的

資料來源：Niehoff & Moorman（1993）、Colquitt（2001）、本研究自行翻譯及調整

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 3-4 程序公平量表原文及翻譯

題項	原文	來源	原文翻譯	結合年改翻譯
1	Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.	Niehoff & Moorman（1993）	總經理以公正的方式做出工作決定	制定年金改革政策時，政府有以公平且公正的方式進行
2	My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.	Niehoff & Moorman（1993）	總經理在做工作決定前有確實了解每位員工所關心的事情	制定年金改革政策時，政府有確實地讓公務人員了解政策內容
3	To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information.	Niehoff & Moorman（1993）	總經理為了做工作決定，會蒐集精準且完整的資訊	制定年金改革政策時，政府有蒐集正確且完整的資訊
4	My general manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.	Niehoff & Moorman（1993）	當員工要求，總經理會說明決定內容並提供額外的資訊	制定年金改革政策時，公務人員能夠要求政府說明政策內容並提供額外有關年改的資訊
5	Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by the general manager.	Niehoff & Moorman（1993）	員工對總經理所做的決定能進行對抗或申訴	制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的
6	Have you had influence over the（outcome）arrived at by those procedures?	Colquitt（2001）	你能夠影響這些程序所得出的結果嗎?	公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果

資料來源：Niehoff & Moorman（1993）、Colquitt（2001）、本研究自行翻譯及調整

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 3-5 互動公平量表原文及翻譯

題項	原文	來源	原文翻譯	結合年改翻譯
1	When decisions are made about my job, the general manager treats me with kindness and consideration.	Niehoff & Moorman（1993）	當總經理做工作決定時，會以友善和體貼的態度對待我	制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受
2	When decisions are made about my job, the general manager is sensitive to my personal needs.	Niehoff & Moorman（1993）	當總經理做工作決定時，察覺我個人需求的敏感度很高	制定年金改革政策時，政府有考量公務人員的個人需求
3	When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee.	Niehoff & Moorman（1993）	當總經理做工作決定時，會以員工的角度考量我的權利	制定年金改革政策時，政府有考量到公務人員的權益
4	When decisions are made about my job, the general manager deals with me in a truthful manner.	Niehoff & Moorman（1993）	當總經理做工作決定時，會以誠懇的方式與我互動	制定年金改革政策時，政府以真誠的態度對待公務人員
5	When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me.	Niehoff & Moorman（1993）	當總經理做工作決定時，會提出合理的解釋	制定年金改革政策時，政府有向公務人員充分說明政策目的及意義
6	Has（he/she）refrained from improper remarks or comments?	Colquitt（2001）	他/她會避免發表不當的言論或批評	制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評

資料來源：Niehoff & Moorman（1993）、Colquitt（2001）、本研究自行翻譯及調整

二、工作動機量表

量表分為持續工作動機量表及工作成長動機量表二個構面，前者採用 Armstrong-Stassen（2008）研究所開發的量表，後者則採用 Kooij 等人（2011）研究所發展的量表，構面說明如下：

（一）持續工作動機

分為 3 道題項:「除非有無法預見的情況，我會持續留在這個組織繼續工作」、「如果能完全地自由選擇，我比較想要留在這個組織繼續工作」、「我期許能繼續在這個組織工作越久越好」，採用「李克特式五點量表」，依非常同意、同意、普通、不同意及

DOI:10.6814/NCCU202200664

非常不同意之順序，分別給予 5 分至 1 分，另為使受訪者對於題項的理解更貼近本研究施測的目的，爰將上述題目文字敘述中的「這個組織」修改為「公部門」。

（二）工作成長動機

本構面分為 4 道題項：「設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的」、「有挑戰性的工作對我而言是重要的」、「學習新事物對我而言是重要的」和「在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的」，採用「李克特式五點量表」，依非常同意、同意、普通、不同意及非常不同意之順序，分別給予 5 分至 1 分。

三、工作投入量表

本研究採用 Kanungo（1982）所建構的量表，並由本研究自行翻譯，共有 10 道題目；並以「李克特式五點量表」，依非常同意、同意、普通、不同意及非常不同意之順序，分別給予 5 分至 1 分，題項如下：

表 3-6 工作投入題項

題號	題目
1	對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作
2	對我而言，我的工作僅占我心中的一小部分（反）
3	我個人非常投入我的工作
4	工作是我生活中的全部
5	我所關心的事物，大部分都與我的工作有關
6	我和我現在的工作緊密相連且難以分割
7	我經常有與自己工作分離的感覺（反）
8	我個人的生活目標多以工作為導向
9	工作對我的生命而言具有重大意義
10	我喜歡把大部分的時間花在我的工作上

資料來源：Kanungo（1982）、本研究自行翻譯

四、其他題項

為能更全面了解受訪者對於年金改革的看法，筆者採用考試院公務人力高齡化的培訓策略設計之年金改革問卷題項（陳敦源、王光旭及董祥開，2019），調查受訪者

DOI:10.6814/NCCU202200664

對於大法官釋字 782 號的看法，主要係為了解在大法官釋憲之後，釋憲的結果是否會影響公務人員對年金改革的感受，或公務人員是否會因此而接受釋憲的結果。

另依公平理論中回應不公平的五種方式(「要求增加工作結果(即增加工作報酬)」、「改變他人的工作投入或工作結果」、「減少工作投入（降低工作績效)」、「轉換比較對象」及「辭職」)，再結合年金改革概念，由筆者自行設計問題題項，以探討各世代回應年改之方式，並以「李克特式五點量表」，依非常同意、同意、普通、不同意及非常不同意之順序，分別給予 5 分至 1 分，題項如下：

表 3-7 其他題項

題號	題目
1	大法官第 782 號解釋將**「退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金」**之規定宣告違憲，請問您是否認同?
2	承上題，大法官第 782 號解釋宣告**「年金改革政策並未違反信賴保護原則、不溯及既往原則、及比例原則」**，請問您是否認同?
3	我會以實際行動向政府爭取公務人員權益，以減少年金改革對公務人員的影響
4	我會試著了解國外(如日本、美國)公務人員的退撫制度，並比較我國年改後之退撫制度，以降低因年金改革引起的不公平感受
5	我可能會減少對工作的投入，以減少因年金改革引起的不公平感受
6	我會將公務人員退休制度與勞工退休制度進行比較，以減少因年金改革引起的不公平感受
7	我可能會選擇離開公部門（辭職或提早退休），以減少因年金改革引起的不公平感受

資料來源：題號 1、2：陳敦源、王光旭及董祥開（2019）

題號 3 至 7：本研究自行設計

五、人口統計資料題項

人口統計資料題項共分為 11 個項目，分別為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、官職等、職系、主管職、初任公職年度、最近一次陞遷年度及他領域工作經驗，說明如下：

DOI:10.6814/NCCU202200664

(一) 性別：分為男、女計 2 類，以生理性別區分。

(二) 年齡：請受訪者填寫西元出生年。

(三) 婚姻狀況：分為已婚、未婚，共 2 類。

(四) 教育程度：分為高中（職）、專科、大學、研究所（含以上），共 4 類。

(五) 服務年資：分為 5 年及 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26-30 年、31 年（含以上），共 8 類。

(六) 官職等：依委任第 1 至 5 職等、薦任第 6 至 9 職等、簡任第 10 至 14 職等分為 14 類。

(七) 職系：分為法制、司法行政、綜合行政、人事行政、廉政、統計、會計審計、資訊處理、社會行政、社勞行政、土木工程及其他等 11 類。

(八) 主管職：分為主管職或非主管職

(九) 初任公職年度：請受訪者填寫初任公職的年度。

(十) 最近一次陞遷的年度：請受訪者填寫最近一次陞任較高職務或主管職務之民國年。

(十一) 他領域工作經驗：分為具有其他領域工作經驗及不具其他領域工作經驗。

六、中介變項之測量

中介變項係指存在於自變項與依變項之間，能夠解釋自變項與依變項作用的第三個假設變項，意即中介變項能夠在自變項與依變項之間作用，加強或減弱自變項對依變項的作用程度。公務人員在相同的年金改革制度下，各世代會有不同的工作動機與投入，其關鍵可能在於各世代因具有不同程度的年金改革公平認知與內容認知，進而影響工作動機與工作投入的程度，亦即年金改革認知與工作動機及工作投入具有因果關係，爰本研究將年金改革認知作為中介變項，分析不同世代公務人員的工作投入與工作動機之差異，基此，將運用 Baron 與 Kenny（1986）提出的「四步驟法」，以階層迴歸進行以下檢驗：

DOI:10.6814/NCCU202200664

(一) 檢驗一：世代對於年金改革認知之迴歸分析

（二）檢驗二：世代對於工作動機及工作投入之迴歸分析

(三) 檢驗三：年金改革認知對工作動機與工作投入之迴歸分析

(四) 檢驗四：世代及年金改革認知對工作動機與工作投入之迴歸分析

如檢驗結果發現世代對於工作動機與工作投入的影響不再顯著，代表年金改革認知具有完全中介效果，但世代對於工作動機與工作投入的影響仍為顯著，效果呈現下降之結果（即係數降低），則為部分中介效果（如圖 3-3 所示）。

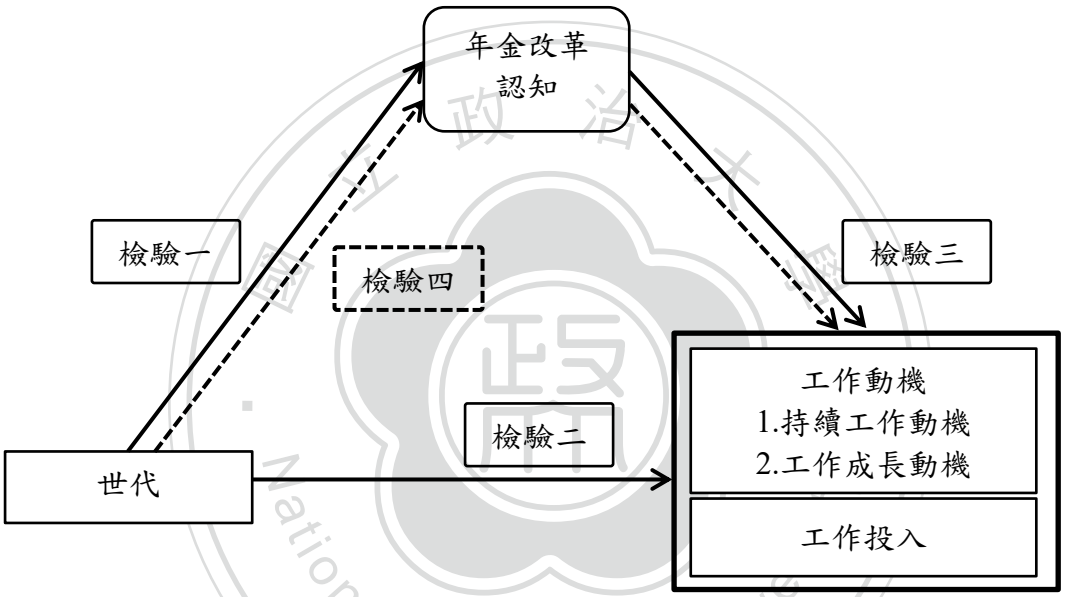

圖 3-3 中介變項之檢驗

資料來源:本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

貳、深度訪談法

本研究將再以半結構式訪談進行，以預擬之訪談大綱，結合研究者辦理退休業務的實務經驗與受訪者進行訪談，過程中保持較開放式的提問方式，留給受訪者較大的回應空間，並加以了解其內心對於年金改革政策的真實感受，補足問卷所無法調查的想法。

一、訪談對象

本研究係為探討不同世代公務人員對於年金改革的看法，並以不同性別、年資及年齡加以分類，從矯正署 10 個組室中選出 10 位受訪對象，20 歲至 35 歲擇 3 位（年資 10 年以下）、36 歲至 50 歲擇 3 位（年資 11 至 20 年），51 歲至 65 歲擇 4 位（年資 21 年以上），而各年齡層任一性別至少 1 位，如下表所示，因部分受訪者具特殊姓氏，爰進行去識別化處理，並將年輕、中間及資深世代以代號 A、B、C 編碼，並以官等較高、年資較長者排序在前。

表 3-8 訪談對象一覽表

受訪者名稱	官等	性別	年齡	年資
受訪者 A1	薦任	女	33	9 年
受訪者 A2	薦任	男	33	8 年
受訪者 A3	薦任	男	29	7 年
受訪者 B1	簡任	男	44	14 年
受訪者 B2	薦任	女	43	14 年
受訪者 B3	委任	男	38	12 年
受訪者 C1	簡任	男	65	42 年
受訪者 C2	簡任	女	62	40 年
受訪者 C3	簡任	男	55	24 年
受訪者 C4	薦任	女	52	21 年

資料來源：本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

二、訪談大綱

訪談大綱分為四個部分，第一部分為詢問受訪者對年金改革的基本認知，第二部為詢問其工作動機與工作投入之改變，第三為外在行為之改變，第四為其他對於年金改革之看法，訪談大綱表如下：

表 3-9 訪談大綱表

項目	題項內容**(題目序號對應附錄 2 訪談大綱之題號)**
年金改革認知	4. 請問您認為年金改革公平嗎？哪裡公平？哪裡不公平？ 1. 請問您知道的年金改革政策有哪些？
工作動機與工作投入	5. 請問年金改革後，您在心理層面會如何應對？（例如減少對政府的期待或降低對政府的信任感…等）為什麼？ 6. 請問年金改革政策（多繳、少領、延退）如何影響您對工作的熱忱？會因為年改降低付出嗎？為什麼？
外在行為	2. 請問年金改革後，您對於財務規劃方面，會如何應對？（例如減少開銷或增加投資…等）為什麼？ 7. 請問您會如何向政府表達您對年金改革的想法？為什麼?（例如參與社會團體發聲…等）
其他	3. 請問您對大法官第 782 號解釋宣告，最近一次年金改革政策內容，除退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金的部分「違憲」之外，其餘部分均「合憲」有什麼看法？ 9. 請問您認為年改過後，在未來的退休給付會更有保障嗎？為什麼？ 8. 「退休金多領，但數年後將導致全部人都領不到」 和「退休金少領（依照現行替代率規定），但能夠支領終身」，您會如何選擇？為什麼？

資料來源：本研究自行整理

DOI:10.6814/NCCU202200664

第四章　資料分析與結果討論

第一節 樣本特性

為達成驗證研究假設的目標，本研究採用統計分析軟體 SPSS 進行資料分析，分析方式包含：次數分配、信效度分析、描述統計、ANOVA 變異數分析、階層多元迴歸、階層迴歸中介效果檢驗，並試圖透過上開方式檢驗世代、工作投入與工作動機之關聯性，再將年金改革認知納入模型進行中介效果分析，證明是否具有中介效果。本章共分為四小節，首先檢視樣本分布及特性，其次分析研究變項之信效度；接續為各變項描述統計分析結果；最後一節則進一步討論變數之間的關係及驗證假設是否成立。

本研究的分析樣本為法務部矯正署全體公務人員，母體人數計有 121 人，問卷全數發放，回收有效樣本數計有 114 人，經卡方檢定顯示，卡方值為 1.174，p-value 為 0.556（p>0.05），表示母體與樣本沒有顯著差異，樣本具有代表性，可用樣本推論母體情形。

本研究以個人背景做為控制變項，個人背景則包含性別、年齡、婚姻、教育程度、服務年資、官職等級、職系、主管職、初任公職年度、最近一次陞遷年度、其他領域工作經驗，下表 4-1 將針對樣本的組成分布進行說明，以了解調查樣本的特性。

在「性別」方面，男性共 58 人（50.9%），女性共 56 人（49.1%），性別分布人數相當。在「年齡」方面，以 36 至 50 歲（中間世代）樣本占最多數，共 44 人（38.6%），其次為 20 至 35 歲（年輕世代），共 41 人（36%），而 51 至 65 歲（資深世代）人數最少，共 29 人（25.4%）。在「婚姻狀況」方面，已婚者共 60 人（52.6%），未婚者 54 人（47.4%），兩者分布相當。在「教育程度」方面，大學樣本占最多數，共 78 人（68.4%），其次為研究所以上，共 31 人（27.2%），而專科共 4 人（3.5%）、高中職以下僅 1 人（0.9%）。在「服務年資」方面，以服務 6 至 10 年樣本數占最多，共 35 人（30.7），其次為 5 年以下，共 24 人（21.1%），而服務 31 年以上占第四多數，共

DOI:10.6814/NCCU202200664

14 人（12.3%），最少數為 16 至 20 年，共 2 人（1.8%）。在「官等」方面，薦任樣本占最多，共 83 人(72.8%)，其次為簡任，共 18 人(15.8%)，最少為委任 13 人(11.4%)。在「職系」方面，以司法行政樣本占最多，共 73 人（64%），最少為其他職系（土木、醫事），共 4 人（2.6%）。在「職務」方面，主管職共 19 人（16.7%），非主管職共 95 人(83.3%)。在「初任公職年度」方面，以 100 年至 106 年樣本占最多，共 49 人(43%)，並以 107 年為最少，共 7 人（6.1%），在「最近一次陞遷年度」方面，以未陞遷占最多，共 54 人(47.4%)，最近 1 至 5 年陞遷共 39 人(34.2%)，6 至 10 年共 9 人(7.9%)，10 年以上共 12 人（10.5%）。在「其他領域工作」方面，以未具他領域工作經驗占較多數，共 69 人（60.5%），具有他領域工作經驗共 45 人（39.5%）。

表 4-1 分析樣本個人背景次數分配表

人口變項	類別	次數	百分比
性別	男性	58	50.9%
	女性	56	49.1%
年齡	年輕世代（20 至 35 歲）	41	36%
	中間世代（36 至 50 歲）	44	38.6%
	資深世代（51 至 65 歲）	29	25.4%
婚姻狀況	已婚	60	52.6%
	未婚	54	47.4%
教育程度	高中、職（含以下）	1	0.9%
	專科	4	3.5%
	大學	78	68.4%
	研究所（含以上）	31	27.2%
服務年資	5 年及以下	24	21.1%
	6-10 年	35	30.7%
	11-15 年	15	13.2%
	16-20 年	2	1.8%
	21-25 年	12	10.5%
	26-30 年	12	10.5%
	31 年（含以上）	14	12.3%
官等	委任	13	11.4%
	薦任	83	72.8%

DOI:10.6814/NCCU202200664

人口變項	類別	次數	百分比
	簡任	18	15.8%
職系	法制	4	3.5%
	司法行政	73	64%
	綜合行政	11	9.6%
	人事行政	9	7.9%
	廉政	4	3.5%
	統計	4	3.5%
	會計審計	6	5.3%
	其他	3	2.6%
職務	主管職	19	16.7%
	非主管職	95	83.3%
初任公職年度	83 年(含以前)	24	21.1%
	84 年至 99 年	34	29.8%
	100 年至 106 年	49	43%
	107 年	7	6.1%
距離最近一次陞遷年數	未陞遷	54	47.4%
	1 年至 5 年	39	34.2%
	6 年至 10 年	9	7.9%
	10 年以上	12	10.5%
其他領域工作經驗	有	45	39.5%
	無	69	60.5%

n=114

資料來源：本研究自行繪製

國立政治大學 National Chengchi University

第二節 信效度分析

壹、信度分析

信度（reliability）主要係用於了解施測量表所得測量結果的可靠程度，本研採用 Cronbach's α 值進行問卷各題項之間的相關及一致性分析，學者 Devellis （1991）認為，當檢驗結果 α 值為介於 0.7 至 0.8 間，即表示具有不錯（respectable）之信度，當 α 值介於 0.8 至 0.9 之間，則表示具有相當好之信度（very good），以下茲就年金改革公平認知、工作動機及工作投入之主、次構面進行信度分析。

DOI:10.6814/NCCU202200664

年金改革公平認知部分，如表 4-2 顯示，主構面 Cronbach's α 值達 0.94，而在分離出次構面後，分配公平、程序公平及互動公平構面 Cronbach's α 值均達 0.8 以上，顯示各主、次構面均具有優異的「內部一致性信度」，惟其中在程序公平構面的「制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的」及「公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果」等二題項，Cronbach's α 值分別為 0.553 及 0.546，刪除該二題項後，雖然 α 值會分別提升至 0.833 及 0.828，但考量此構面僅有 6 題，刪除後可能會影響該構面的調查結果，考量主構面與次構面 Cronbach's α 值均達 0.94 及 0.8 以上，均已達到良好之標準，為維持資料完整性，爰不進行題項刪除。其中互動公平構面雖然刪除「制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評」題項，α 值會提升到 0.906，但考量本子構面僅有 6 題，且該構面其他題項並未就政府的言論加以探討，刪除題項後可能會影響構面之完整性，考量整體和互動公平構面的 α 值，均已達到良好之標準，為維持資料完整性，爰本研究不進行刪題，維持目前的題項分布及數量。

表 4-2 年金改革認知 Cronbach's α 表

主構面	問卷題項	校正項目總分相關係數	刪除後 Cronbach's α
年金改革公平認知 Cronbach's α=0.940	分配公平 Cronbach's α=0.891		
	年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所負的責任程度」	0.757	0.863
	年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所付出的努力」	0.744	0.867
	年金改革結果有合理的反映公務人員「在工作上的表現」	0.845	0.845
	年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的	0.678	0.882
	總體看來，年金改革的結果對公務人員來說是公平合理的	0.673	0.883

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-2 年金改革認知 Cronbach's α 表(續)

主構面	問卷題項	校正項目總分相關係數	刪除後 Cronbach's α
年金改革公平認知 Cronbach's α=0.940	程序公平 Cronbach's α=0.841		
	制定年金改革政策時，政府有以公平且公正的方式進行	0.685	0.803
	制定年金改革政策時，政府有確實地讓公務人員了解政策內容	0.697	0.799
	制定年金改革政策時，政府有蒐集正確且完整的資訊	0.618	0.816
	制定年金改革政策時，公務人員能夠要求政府說明政策內容並提供額外有關年改的資訊	0.646	0.810
	制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的	0.553	0.833
	公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果	0.546	0.828
	互動公平 Cronbach's α=0.887		
	制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受	0.825	0.852
	制定年金改革政策時，政府有考量公務人員的個人需求	0.784	0.855
	制定年金改革政策時，政府有考量到公務人員的權益	0.803	0.852
	制定年金改革政策時，政府以真誠的態度對待公務人員	0.752	0.860
	制定年金改革政策時，政府有向公務人員充分說明政策目的及意義	0.653	0.878
	制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評	0.499	0.906

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

在工作動機方面，如表 4-3 檢測結果顯示，持續工作動機、成長工作動機等二個次構面 Cronbach's α 值分別為 0.912 及 0.886，各題項 α 值均在 0.731 以上，顯示各個題項的信度均達良好。且若將全部 7 項題目合併後，整體工作動機的 Cronbach's α 值亦達 0.884，顯示就整體而言，工作動機的量表題目信度均達良好，具有優異的「內部一致性信度」。

表 4-3 工作動機 Cronbach's α 表

主構面	問卷題項	校正項目總分相關係數	刪除後 Cronbach's α
工作動機 Cronbach's α=0.884	持續工作動機 Cronbach's α=0.912		
	除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作	0.802	0.893
	如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作	0.848	0.854
	我期許能繼續在公部門工作越久越好	0.825	0.873
	成長工作動機 Cronbach's α=0.886		
	設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的	0.755	0.853
	有挑戰性的工作對我而言是重要的	0.766	0.848
	學習新事物對我而言是重要的	0.758	0.851
	在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的	0.731	0.862

資料來源：本研究自行整理及繪製

另外在工作投入方面，如表 4-4 顯示，在工作投入主構面 Cronbach's α 值達 0.925，具有優異的「內部一致性信度」，雖然「我經常有與自己工作分離的感覺」題項 α 值為 0.528 略為偏低，刪除該題項信度有再上升的空間，但考量本構面 Cronbach's α 值達 0.925，已達良好之標準，為維持資料的完整性，爰本研究不進行刪題。

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-4 工作投入 Cronbach's α 表

主構面	問卷題項	校正項目總分相關係數	刪除後 Cronbach's α
工作投入 Cronbach's α=0.925	對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作	0.787	0.913
	對我而言，我的工作僅占我心中的一小部分（反）	0.612	0.923
	我個人非常投入我的工作	0.740	0.915
	工作是我生活中的全部	0.665	0.919
	我所關心的事物，大部分都與我的工作有關	0.708	0.917
	我和我現在的工作緊密相連且難以分割	0.760	0.914
	我經常有與自己工作分離的感覺（反）	0.528	0.927
	我個人的生活目標多以工作為導向	0.836	0.910
	工作對我的生命而言具有重大意義	0.777	0.913
	我喜歡把大部分的時間花在我的工作上	0.718	0.917

資料來源：本研究自行整理及繪製

貳、效度分析

本研究運用因素分析法進行效度檢測，Kaiser 提出「取樣適切性量數」(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy, KMO)之概念，以 KMO 值的高低來判斷進行因素分析的適合度，當 KMO 值越大，同時達到顯著之水準（$p<0.05$）時，即代表分析變項之間的共同因素越多、相關性也就越大。當 KMO 值大於 0.9 時，即表示此變項非常適合進行因素分析，介於 0.8 至 0.9 之間，表示適合進行因素分析，介於 0.7 至 0.8 之間，表示尚可進行因素分析，介於 0.6 至 0.7 之間，表示勉強可做因素分析；介於 0.5 至 0.6 之間，表示不適合做因素分析；當 KMO 值小於 0.5 則表示非常不適合做因素分析（吳明隆，2013）。

本研究將分別就年金改革公平認知各子構面、工作動機及工作投入依序進行效度分析，在因素萃取及轉軸方法方面，藉由「主成分分析法」（principle components

DOI:10.6814/NCCU202200664

analysis ）及「直交轉軸法」（orthogonal rotations）之「最大變異法」（varimax）進行因素分析檢測其所有子題之歸類是否符合本研究預期，茲分析如下：

在年金改革公平認知部分，由於本研究係採用 Niehoff 與 Moorman（1993）建置的公平量表並整併 Colquitt（2001）建構公平量表之部分題項，其中 Niehoff 與 Moorman（1993）所建構之量表即以分配公平、程序公平及互動公平三個子構面進行分析，且具有良好之效度，雖然在 Colquitt（2001）所建構的公平量表分為分配公平、程序公平、互動公平及資訊公平等四構面，但本研究所欲檢測之變項與資訊公平無涉，故僅整併該量表分配、程序及互動公平之題項，基此，為維持各子構面之特性，爰本研究將分別檢測上開分配公平、程序公平、互動公平各子構面之效度。

在分配公平方面，經因素分析檢定如表 4-5，KMO 值為 0.814，且 Bartlett 球型檢定的卡方值為 383.723 (自由度為 10)，統計結果達顯著(p=0.000<0.05)，代表分配公平題組各題項間的相關性高，適合進行因素分析，再進一步檢視因素分析結果，由該構面題組萃取出的因素為一個，符合研究預期，分配公平的因素負荷量介於 0.776 至 0.917 之間，此構面所有題項分布與理論預期吻合，且因素負荷量均大於 0.6，故表示此量表具備建構效度。

表 4-5 分配公平因素分析結果

題目敘述	分配公平
年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所負的責任程度」	.866
年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所付出的努力」	.853
年金改革結果有合理的反映公務人員「在工作上的表現」	.917
年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的	.780
總體看來，年金改革的結果對公務人員來說是公平合理的	.776
特徵值	3.193
特徵值變異百分比	63.850%
因素分析結果概要說明	KMO=0.814；x^2=383.723、p=0.000

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

在程序公平方面，經因素分析檢定如表 4-6，KMO 值為 0.804，且 Bartlett 球型檢定的卡方值為 282.045 (自由度為 15)，統計結果達顯著(p=0.000<0.05)，代表程序公平題組各題項間的相關性高，適合進行因素分析，再進一步檢視因素分析結果，由該構面題組萃取出的因素為一個，符合研究預期，程序公平的因素負荷量介於 0.668 至 0.823 之間，此構面所有題項分布與理論預期吻合，且因素負荷量均大於 0.6，故表示此量表具備建構效度。

表 4-6 程序公平因素分析結果

題目敘述	程序公平
制定年金改革政策時，政府有以公平且公正的方式進行	.814
制定年金改革政策時，政府有確實地讓公務人員了解政策內容	.823
制定年金改革政策時，政府有蒐集正確且完整的資訊	.768
制定年金改革政策時，公務人員能夠要求政府說明政策內容並提供額外有關年改的資訊	.755
制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的	.675
公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果	.668
特徵值	3.4
特徵值變異百分比	56.662%
因素分析結果概要說明	KMO=0.804；x^2=282.045、p=0.000

資料來源：本研究自行整理及繪製

在互動公平方面，經因素分析檢定如表 4-7，KMO 值為 0.871，且 Bartlett 球型檢定的卡方值為 454.368 (自由度為 15)，統計結果達顯著(p=0.000<0.05)，代表互動公平題組各題項間的相關性高，適合進行因素分析，再進一步檢視因素分析結果，由該構面題組萃取出的因素為一個，符合研究預期，互動公平的因素負荷量介於 0.597 至 0.908 之間，此構面所有題項分布與理論預期吻合，故表示此量表具備建構效度。

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-7 互動公平因素分析結果

題目敘述	互動公平
制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受	.908
制定年金改革政策時，政府有考量公務人員的個人需求	.884
制定年金改革政策時，政府有考量到公務人員的權益	.893
制定年金改革政策時，政府以真誠的態度對待公務人員	.847
制定年金改革政策時，政府有向公務人員充分說明政策目的及意義	.747
制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評	.597
特徵值	4.036
特徵值變異百分比	67.273%
因素分析結果概要說明	KMO=0.871；x^2=454.368、p=0.000

資料來源：本研究自行整理及繪製

在工作動機方面，經因素分析檢定如表 4-8，KMO 值為 0.792，且 Bartlett 球型檢定的卡方值為 582.304 (自由度為 21)，統計結果達顯著(p=0.000<0.05)，代表工作動機題組各題項間的相關性高，尚可進行因素分析，再進一步檢視因素分析結果，由該構面題組萃取出的因素為二個，符合研究預期，持續工作動機的因素負荷量介於 0.857 至 0.917 之間，成長工作動機的因素負荷量介於 0.777 至 0.905 之間，此構面所有題項分布與理論預期吻合，且因素負荷量均大於 0.6，故表示此量表具備建構效度。

表 4-8 工作動機因素分析結果

題目敘述	持續工作動機	成長工作動機
除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作	.857	
如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作	.917	
我期許能繼續在公部門工作越久越好	.903	
設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的		.842
有挑戰性的工作對我而言是重要的		.905
學習新事物對我而言是重要的		.804

DOI:10.6814/NCCU202200664

題目敘述	持續工作動機	成長工作動機
在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的		.777
特徵值	1.451	4.149
特徵值變異百分比	20.723%	59.268%
因素分析結果概要說明	KMO=0.792；x^2=582.304、p=0.000	

資料來源：本研究自行整理及繪製

在工作投入方面，經因素分析檢定如表 4-9，KMO 值為 0.909，且 Bartlett 球型檢定的卡方值為 741.733 (自由度為 45)，統計結果達顯著(p=0.000<0.05)，代表工作投入題組各題項間的相關性高，非常適合進行因素分析，再進一步檢視因素分析結果，由該構面題組萃取出的因素為一個，符合研究預期，因素負荷量介於 0.592 至 0.881 之間，此構面所有題項分布與理論預期吻合，故表示此量表具備建構效度。

表 4-9 工作投入因素分析結果

題目敘述	工作投入
對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作	.840
對我而言，我的工作僅占我心中的一小部分（反）	.675
我個人非常投入我的工作	.798
工作是我生活中的全部	.733
我所關心的事物，大部分都與我的工作有關	.774
我和我現在的工作緊密相連且難以分割	.816
我經常有與自己工作分離的感覺（反）	.592
我個人的生活目標多以工作為導向	.881
工作對我的生命而言具有重大意義	.835
我喜歡把大部分的時間花在我的工作上	.782
特徵值	6.036
特徵值變異百分比	60.362%
因素分析結果概要說明	KMO=0.909；x^2=741.733、p=0.000

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

第三節 各變項敘述統計

本節將討論本研究所欲探討的變項之資料分布情形，本研究將世代視為自變項，將工作動機及工作投入視為依變項，並以年金改革認知（包含公平認知與內容認知）視為中介變項，檢測其中介效果，以下將分別詳細敘述依變項、中介變項及其他年改相關題項之描述性統計。

壹、 年金改革認知

本研究將年金改革認知分為公平認知與內容認知，其中公平認知又再分為分配公平、程序公平及互動公平三個子構面（如表 4-10 所示），首先就「分配公平」構面而言，以「年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的」為最高（2.13），並以「年金改革結果有合理的反映公務人員『在工作上的表現』」為最低（1.86）。其次為「程序公平」構面，以「制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的」為最高（2.61），並以「公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果」為最低（1.75）。第三為「互動公平」構面，以「以制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評」為最高（2.52），並以「制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受」為最低（1.68）。就前述三個構面來說，在分配公平、程序公平及互動公平各構面上，114 位受訪者對於 17 個題項的同意程度均低於中間值，且各構面加總平均分別為 1.99、2.22 及 1.98，又以互動公平構面為最低，顯示大多數受訪者年金改革公平認知程度偏低，且在互動公平上感受最為明顯。

表 4-10 年金改革公平認知敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所負的責任程度」	114	1	4	2.01	.897
年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所付出的努力」		1	4	1.92	.822
年金改革結果有合理的反映公務人員「在工作上的表現」		1	4	1.86	.830
年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的		1	4	2.13	.955

DOI:10.6814/NCCU202200664

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
總體看來，年金改革的結果對公務人員來說是公平合理的		1	4	2.01	.945
分配公平加總平均（5 題加總平均）	**114**	**1**	**4**	**1.99**	**.744**
制定年金改革政策時，政府有以公平且公正的方式進行		1	5	2.01	1.060
制定年金改革政策時，政府有確實地讓公務人員了解政策內容		1	4	2.16	1.110
制定年金改革政策時，政府有蒐集正確且完整的資訊		1	4	2.26	1.022
制定年金改革政策時，公務人員能夠要求政府說明政策內容並提供額外有關年改的資訊	114	1	5	2.54	1.242
制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的		1	5	2.61	1.340
公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果		1	5	1.75	1.012
程序公平加總平均（6 題加總平均）	**114**	**1**	**4**	**2.22**	**.849**
制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受		1	4	1.68	.847
制定年金改革政策時，政府有考量公務人員的個人需求		1	4	1.73	.924
制定年金改革政策時，政府有考量到公務人員的權益		1	4	1.81	.911
制定年金改革政策時，政府以真誠的態度對待公務人員	114	1	4	1.82	.934
制定年金改革政策時，政府有向公務人員充分說明政策目的及意義		1	5	2.34	1.135
制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評		1	5	2.52	1.169
互動公平加總平均（6 題加總平均）	**114**	**1**	**4**	**1.98**	**.794**
整體年改公平認知加總平均（17 題加總平均）	**114**	**1**	**4**	**2.07**	**.729**

資料來源：本研究自行整理及繪製

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

在年金改革內容認知部分，共有 6 道題項，如表 4-11 所示，以「公務人員退休資遣撫卹法施行後,領月退者的優存制度,自 110 年 1 月 1 日起年利率將降到多少？」題項答對人數最高（77 人），並以「年金改革主要有三大方向，分別是多繳、少領及延退，請問下列哪一項**不是**本次的改革內容？」答對人數為最低（38 人），顯示 114 位受訪者對於年金改革優惠存款落日等大方向的政策較為了解，而對於細節性事項（例如，公保一次養老給付、退撫基金提撥率、年資補償金）之規定較不了解，可能和本研究受訪者年齡分布有關，本研究年輕世代（20 至 35 歲）與中間世代（36 至 50 歲）占 74.6%，資深世代（51 至 65 歲）占 25.4%，年輕世代及中間世代距離退休年齡約有 15 年以上，也許渠等對於年金改革政策的細節較未深入研究。

表 4-11 年金改革內容認知敘述統計（各題項）

題項	觀察值	答對人數	答錯人數
公務人員退休資遣撫卹法施行後，領月退者的優存制度,自 110 年 1 月 1 日起年利率將降到多少？	114	77(67.5%)	37(32.5%)
平均本俸於過渡期之後，採計期間是最後在職前多少年？		75(65.8%)	39(34.2%)
軍公教年改正式上路的時間是？		67(58.8%)	47(41.2%)
年金改革主要有三大方向，分別是多繳、少領及延退，請問下列哪一項**不是**本次的改革內容？		38(33.3%)	76(66.7%)
任職滿 35 年的公務人員退休後，最末年的所得替代率將降到多少？		67(58.8%)	47(41.2%)
改革通過之後政府保證的「樓地板」，現行退休金額是多少錢？		56(49.1%)	58(50.9%)

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

就內容認知總分而言，最低值為 0，最高值為 6，中間值為 3，經敘述統計分析結果顯示（如表 4-12），內容認知平均值為 3.33，稍高於中間值，本研究 114 位受訪者對年金改革內容具有中度認知。

表 4-12 年金改革內容認知敘述統計（總分）

項目	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
內容認知總分	114	0	6	3.33	1.728

資料來源：本研究自行整理及繪製

貳、工作動機

本研究將工作動機分為持續工作動機及成長工作動機二個子構面，在問卷施測時再分別針對年金改革前後進行調查，年改前工作動機情形如表 4-13 所示，首先就「持續工作動機」構面而言，以「除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作」為最高（3.94），並以「我期許能繼續在公部門工作越久越好」為最低（3.51）。其次就「成長工作動機」構面而言，以「在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的」為最高（4.21），並以「有挑戰性的工作對我而言是重要的」為最低（3.67）。就上述二個構面來說，在持續工作動機及成長工作動機各構面上，114 位受訪者對於 7 個題項的同意程度均高於中間值，持續工作動機構面加總平均為 3.69、成長工作動機構面加總平均為 3.94，整體加總平均 3.83 高於中間值，顯示受訪者在年金改革前具有中高程度之工作動機。

表 4-13 年改前工作動機敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作		1	5	3.94	.905
如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作	114	1	5	3.62	1.140
我期許能繼續在公部門工作越久越好		1	5	3.51	1.162
持續工作動機加總平均（3 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.69**	**.968**

DOI:10.6814/NCCU202200664

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的	114	1	5	3.82	1.035
有挑戰性的工作對我而言是重要的		1	5	3.67	1.028
學習新事物對我而言是重要的		1	5	4.05	.861
在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的		1	5	4.21	.722
成長工作動機加總平均（4 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.94**	**.758**
整體工作動機加總平均（7 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.83**	**.714**

資料來源：本研究自行整理及繪製

年改後工作動機情形如表 4-14 所示，首先就「持續工作動機」構面而言，以「除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作」為最高（3.14），並以「我期許能繼續在公部門工作越久越好」為最低（2.50）。其次就「成長工作動機」構面而言，以「在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的」為最高（3.49），並以「設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的」及「有挑戰性的工作對我而言是重要的」併列最低（2.96）。就上述二個構面來說，持續工作動機及成長工作動機各構面上，114 位受訪者在年金改革前對於 7 個題項的同意程度均高於中間值，而年金改革後 7 題同意程度均明顯降低，其中更有 4 題低於中間值，且持續工作動機構面在前改前加總平均高於中間值，年改後加總平均為 2.77（較年改前減少 0.92），低於中間值，成長工作動機構面加總平均為 3.19（較年改前減少 0.75），整體加總平均為 3.01（較年改前減少 0.82），顯示受訪者的工作動機在年金改革後有明顯下降的趨勢。

表 4-14 年改後工作動機敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作	114	1	5	3.14	1.136
如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作		1	5	2.66	1.218
我期許能繼續在公部門工作越久越好		1	5	2.50	1.221
持續工作動機加總平均（3 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**2.77**	**1.100**
設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的	114	1	5	2.96	1.189

DOI:10.6814/NCCU202200664

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
有挑戰性的工作對我而言是重要的		1	5	2.96	1.132
學習新事物對我而言是重要的		1	5	3.35	1.167
在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的		1	5	3.49	1.041
成長工作動機加總平均（4 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.19**	**.979**
整體工作動機加總平均（7 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.01**	**.890**

資料來源：本研究自行整理及繪製

參、工作投入

本研究在問卷施測時分別針對年金改革前後的工作投入程度進行調查，年改前工作投入情形如表 4-15 所示，以「我個人非常投入我的工作」為最高（3.93），並以「工作是我生活中的全部」為最低（2.75），此差異可能係受訪者在工作時具有較高的投入程度，惟渠等對於生活與工作的重心仍各有兼顧。就工作投入構面來說，114 位受訪者對於 10 個題項的同意程度，其中有 8 道題項高於中間值，加總平均為 3.05 高於中間值，顯示受訪者在年金改革前具有中度之工作投入。

表 4-15 年改前工作投入敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作		1	5	3.68	1.092
對我而言，我的工作僅占我心中的一小部分（反）		1	5	3.35	1.212
我個人非常投入我的工作		1	5	3.93	.919
工作是我生活中的全部	114	1	5	2.75	1.266
我所關心的事物，大部分都與我的工作有關		1	5	3.11	1.158
我和我現在的工作緊密相連且難以分割		1	5	3.12	1.206
我經常有與自己工作分離的感覺（反）		1	5	3.64	1.040
我個人的生活目標多以工作為導向		1	5	3.14	1.211
工作對我的生命而言具有重大意義		1	5	3.28	1.194
我喜歡把大部分的時間花在我的工作上		1	5	2.88	1.364
整體工作投入加總平均（10 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**3.05**	**.754**

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

年改後工作投入情形如表 4-16 所示，以「我經常有與自己工作分離的感覺(反)」為最高（3.11），該題已完成反項題轉換，故其題意為「我很少有與自己工作分離的感覺」，另以「我喜歡把大部分的時間花在我的工作上」為最低（2.05）。114 位受訪者在年金改革前對於 10 個題項中有 8 題的同意程度高於中間值，而年金改革後僅 1 題同意程度高於中間值，且年改後加總平均為 2.54（較年改前減少 0.51），顯示受訪者的工作投入在年金改革後有明顯下降的趨勢。

表 4-16 年改後工作投入敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作		1	5	2.67	1.062
對我而言，我的工作僅占我心中的一小部分（反）		1	5	2.68	1.125
我個人非常投入我的工作		1	5	2.99	1.117
工作是我生活中的全部	114	1	5	2.09	1.027
我所關心的事物，大部分都與我的工作有關		1	5	2.50	1.015
我和我現在的工作緊密相連且難以分割		1	5	2.43	1.072
我經常有與自己工作分離的感覺（反）		1	5	3.11	1.087
我個人的生活目標多以工作為導向		1	5	2.31	1.014
工作對我的生命而言具有重大意義		1	5	2.54	1.122
我喜歡把大部分的時間花在我的工作上		1	5	2.05	1.046
整體工作投入加總平均（10 題加總平均）	**114**	**1**	**5**	**2.54**	**.826**

資料來源：本研究自行整理及繪製

肆、 公務人員回應年金改革之態度

本研究為能更徹底了解公務人員對年金改革的看法及感受，納入考試院公務人力高齡化的培訓策略設計之年金改革問卷題項（陳敦源、王光旭及董祥開，2019），試著了解他們對於大法官釋憲結果的看法，結果顯示，公務人員對大法官宣告「退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金」之規定違憲表示認同，同意程度（3.46）高於中間值，且對於大法官宣告「年金改革政策並未違反信賴

DOI:10.6814/NCCU202200664

保護原則、不溯及既往原則、及比例原則」之同意程度（2.11）低於中間值，表示受訪者仍認為年金改革政策有違反信賴保護、不溯及既往及比例等原理原則，並沒有因為大法官的釋憲結果而改變他們對年金改革的看法。

此外，本研究為了解公務人員在產生不公平的認知下，會以何種方式來回應年金改革，以公平理論為基礎設計下列題項，其中以「我可能會減少對工作的投入，以減少因年金改革引起的不公平感受」為最高（3.36），以「我可能會選擇離開公部門（辭職或提早退休），以減少因年金改革引起的不公平感受」為次高（3.09），且均高於中間值，並以「我會將公務人員退休制度與勞工退休制度進行比較，以減少因年金改革引起的不公平感受」為最低（2.68），由此可知，公務人員在面對年金改革時，如果產生不公平的感受，在沒有辦法要求政府增加「產出」（即薪水，或退休金）的情況下，多會選擇「減少投入」或「離職」，而這對政府來說，可能是種警訊。

表 4-17 回應年金改革之態度敘述統計

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
大法官第 782 號解釋將「退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金」之規定宣告違憲，請問您是否認同	114	1	5	3.46	1.270
承上題，大法官第 782 號解釋宣告「年金改革政策並未違反信賴保護原則、不溯及既往原則、及比例原則」，請問您是否認同		1	5	2.11	1.059
我會以實際行動向政府爭取公務人員權益，以減少年金改革對公務人員的影響		1	5	2.96	0.986
我會試著了解國外(如日本、美國)公務人員的退撫制度，並比較我國年改後之退撫制度，以降低因年金改革引起的不公平感受		1	5	2.94	1.075
我可能會減少對工作的投入，以減少因年金改革引起的不公平感受		1	5	3.36	1.183

DOI:10.6814/NCCU202200664

題項	觀察值	最小值	最大值	平均值	標準差
我會將公務人員退休制度與勞工退休制度進行比較，以減少因年金改革引起的不公平感受		1	5	2.68	1.009
我可能會選擇離開公部門（辭職或提早退休），以減少因年金改革引起的不公平感受		1	5	3.09	1.152

資料來源：本研究自行整理及繪製

第四節 研究分析

為能有效回應本研究所列研究問題，本節將針對各個假設進行因果關係的驗證，各假設所運用的分析方法如表 4-18 所示，工作動機、工作投入及年金改革認知均以平均數進行分析。

表 4-18 假設驗證方式說明表

研究假設	分析方法
H_{1-1}：不同世代公務人員會有不同工作動機	ANOVA 階層迴歸分析
H_{1-2}：不同世代公務人員會有不同工作投入	ANOVA 階層迴歸分析
H_{2-1}：越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低	ANOVA 階層迴歸分析
H_{2-2}：越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高	ANOVA 階層迴歸分析
H_{3-1}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作動機愈高	相關分析 階層迴歸分析
H_{3-2}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作投入愈高	相關分析 階層迴歸分析
H_{3-3}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作動機愈低	相關分析 階層迴歸分析
H_{3-4}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作投入愈低	相關分析 階層迴歸分析
H_{4-1}：年金改革公平認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果	中介效果階層迴歸分析
H_{4-2}：年金改革公平認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果	中介效果階層迴歸分析
H_{4-3}：年金改革內容認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果	中介效果階層迴歸分析

DOI:10.6814/NCCU202200664

研究假設	分析方法
$H_{4\text{-}4}$：年金改革內容認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果	中介效果階層迴歸分析

資料來源：本研究自行整理及繪製

壹、世代對年改認知的影響

本研究自變項「世代」係屬兩組以上之類別變項，「年金改革認知」屬於連續變項，故採取單因子變異數分析（Analysis of Variance, ANOVA）以驗證三者平均數之差異，如表 4-19 所示。分析結果發現，年輕世代的年金改革公平認知最高（2.19），中間世代次之（2.14），而資深世代的公平認知程度最低（1.78），且各世代間的年金改革公平認知程度呈現顯著差異（$F=3.116$，$p<0.05$），再經 Scheffe 法進行事後檢定（Post Hoc），年輕世代的年金改革公平認知程度顯著高於資深世代，意即資深世代的公平認知程度顯著低於年輕世代，故本研究 $H_{2\text{-}1}$「越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低」之假設成立。

原因可能為，越年長的世代，因為所具有的舊制年資（84 年 7 月 1 日前）較長，而舊制年資和年資補償金、優惠存款利息息息相關，特別是在年金改革後，年資補償金在 108 年 7 月 1 日落日，優惠存款利息自 110 年 1 月 1 日起歸零，資深世代的退休給與降減的程度較多，所受到的衝擊較大，另一方面，資深世代進入公部門所適用的退休制度多為恩給制或 75 制，相較於 107 年的年金改革而言，相對的優惠，故資深世代對於退休期待的落差感也越大，故可能導致公平認知的程度較年輕世代與中間世代低。

就年金改革內容認知而言，以資深世代為最高（4.24），中間世代次之（3.07），並以年輕世代為最低（2.98），且各世代間的年金改革內容認知程度呈現顯著差異（$F=5.867$，$p<0.01$），再經 Scheffe 法進行事後檢定（Post Hoc），資深世代的年金改革內容認知程度顯著高於年輕世代，同時資深世代的年金改革內容認知程度亦顯著高於中間世代，故在 ANOVA 分析階段，本研究 $H_{2\text{-}2}$「越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高」之假設成立，後續將再以階層迴歸分析進行進一步之檢驗。

DOI:10.6814/NCCU202200664

資深世代的年改內容認知程度顯著高於年輕世代原因可能為，越年長的世代，距離退休的時間點越近，會越關心和自身權益相關的退休知識，而年輕世代初入公部門，距離退休多有 30 年以上，且年輕世代可能認為未來勢必會再進行改革，故其較無意願了解退休知識，故資深世代內容認知程度會較年輕世代與中間世代高。

表 4-19 世代對年金改革公平認知之 ANOVA 檢定

有效樣本數=114						
		N	平均值	標準差	F 值	Scheffe 法
年改公平認知	年輕世代	41	2.19	.749	3.116**	年輕世代>資深世代*
	中間世代	44	2.14	.726		
	資深世代	29	1.78	.647		
年改內容認知	年輕世代	41	2.98	1.620	5.867***	資深世代>年輕世代*** 資深世代>中間世代**
	中間世代	44	3.07	1.591		
	資深世代	29	4.24	1.806		

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01
資料來源：本研究自行整理及繪製

貳、 世代對工作動機的影響

「世代」係屬兩組以上之類別變項，「工作動機」屬於連續變項，故仍採取單因子變異數分析（Analysis of Variance, ANOVA）以驗證三者平均數之差異，如表4-20所示，結果發現在年金改革前，資深世代的工作動機最高（4.03），中間世代次之（3.77），年輕世代最低（3.75），惟各世代間並無顯著差異。資深世代工作動機較年輕世代與中間世代高，可能原因為，資深世代任職年資較長，而任職年資長的公務人員，每年考績晉升的俸級越高，其所獲得之薪水就越多，且在年金改革前，資深世代所具有的恩給制年資較長，繳付退撫基金的年限相對較短，退休給與亦較高，可能因此使其具有較高程度之工作動機。在年金改革後，中間世代工作動機最高（3.25），年輕世代次之（3.02），資深世代最低（2.62），且世代間的年改後工作動機呈現顯著差異（F=4.797，p<0.01），再經Scheffe法進行事後檢定（Post Hoc）發現，中間世代年改後工作動機顯

DOI:10.6814/NCCU202200664

著高於資深世代。可能原因為，在年金改革政策之下，資深世代所受到的權益影響較大（舊制年資補償金、優惠存款利息刪減），對於退休期待的落差感也較大，也因此影響資深世代的工作動機。另外中間世代年改後工作動機為最高，可能原因為該世代所具有的舊制年資不長，受到年金改革的影響較小所致，而年輕世代工作動機為第二低，可能原因為該世代初入公部門年資較短淺，如選擇轉換跑道至私部門，所付出的機會成本較小，對年輕世代來說，公部門的職業並非唯一選擇，可能因此導致該世代的工作動機較中間世代低。此外，在工作動機變化方面，各世代均有明顯的下降趨勢，以資深世代下降程度為最高（-1.4138），年輕世代次之（-0.7282），並以中間世代為最低（-0.5195），且世代間在工作動機的變化上呈現顯著差異（F=7.437，p<0.01），經Scheffe法進行事後檢定（Post Hoc）發現，資深世代在工作動機下降的程度，顯著大於年輕世代及中間世代。有如前述，資深世代在年金改革所受到的權益影響最大，且資深世代的年金改革內容認知程度高於年輕世代與中間世代，換句話說，資深世代對於自身權益減損之感受較為明顯，可能因此造成其工作動機下降的程度高於年輕與中間世代。

表 4-20 世代對工作動機之 ANOVA 檢定

有效樣本數=114						
		N	平均值	標準差	F 值	Scheffe 法
年改前工作動機	年輕世代	41	3.75	.784	1.528	-
	中間世代	44	3.77	.684		
	資深世代	29	4.03	.638		
年改後工作動機	年輕世代	41	3.02	.918	4.797***	中間世代>資深世代***
	中間世代	44	3.25	.844		
	資深世代	29	2.62	.802		
工作動機變化	年輕世代	41	-.7282	.98964	7.437***	資深世代>年輕世代** 資深世代>中間世代***
	中間世代	44	-.5195	.91711		
	資深世代	29	-1.4138	1.0888		

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

參、世代對工作投入的影響

「世代」係屬兩組以上之類別變項，「工作投入」屬於連續變項，故仍採取單因子變異數分析（Analysis of Variance, ANOVA）以驗證三者平均數之差異，如表4-21所示，結果發現，在年金改革前，資深世代的工作投入程度最高（3.44），中間世代次之（2.95），年輕世代最低（2.87），且世代間呈現顯著差異（F=5.847，p<0.01），經Scheffe法進行事後檢定（Post Hoc）發現，資深世代工作投入均顯著高於年輕世代及中間世代。有如前述，資深世代因具有較長的工作年資，考績晉升的俸級較高，其所獲得之薪水就越多，且在年金改革前，資深世代所具有的恩給制年資較長，繳付退撫基金的年限相對較短，退休給與亦較高，可能因此使資深世代在工作投入方面顯著高於年輕與中間世代。

在年金改革後，中間世代工作投入最高（2.67），年輕世代次之（2.48），資深世代最低（2.41），惟各世代間年改後的工作投入程度並無顯著差異，雖然以ANOVA初步檢驗未顯著，後續將再以迴歸分析進行檢驗。但在工作投入變化方面，各世代均有明顯的下降趨勢，以資深世代下降程度為最高（-1.031），年輕世代次之（-0.3951），並以中間世代為最低（-0.2818），且世代間在工作投入的變化上呈現顯著差異（F=11.401，p<0.01），經Scheffe法進行事後檢定（Post Hoc）發現，資深世代在工作投入下降的程度，顯著大於年輕世代及中間世代。有如前述，資深世代的退休權益在年金改革後所受到的影響最大，且該世代對年改內容認知程度亦較高，對權益受損的感受程度較為明顯，可能因此使資深世代在年改後的工作投入下降程度，顯著大於年輕與中間世代。

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-21 世代對工作投入之 ANOVA 檢定

有效樣本數=114						
		N	平均值	標準差	F 值	Scheffe 法
年改前工作投入	年輕世代	41	2.87	.782	5.847***	資深世代>年輕世代*** 資深世代>中間世代**
	中間世代	44	2.95	.835		
	資深世代	29	3.44	.364		
年改後工作投入	年輕世代	41	2.48	.721	1.041	-
	中間世代	44	2.67	.890		
	資深世代	29	2.41	.860		
工作投入變化	年輕世代	41	-.3951	.70283	11.401***	資深世代>年輕世代*** 資深世代>中間世代***
	中間世代	44	-.2818	.50591		
	資深世代	29	-1.0310	.87305		

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

資料來源：本研究自行整理及繪製

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

肆、 年金改革認知對工作動機與工作投入的影響

本研究中介變項「年金改革認知」、依變項「工作動機」及「工作投入」均屬連續變項，為探究三者間的關係，將運用皮爾森相關積差分析（Pearson Correlation）驗證三者間的線性相關。在先前敘述性統計結果顯示，年改前後工作動機及工作投入變化之平均數均為負值，為使統計結果更臻準確，爰將前開平均數以平方計算後，再進行相關分析，統計結果如表 4-22。

一、年金改革認知與各變項之相關性

在年金改革「公平認知」方面，與「年改後工作動機」呈現顯著中度正相關，與「年改後工作投入」呈現顯著低度正相關，與「工作動機變化」、「工作投入變化」呈現顯著低度負相關，意即公平認知程度越高時（表示覺得年金改革越公平），年改後的工作動機、工作投入也就越高，同時工作動機及工作投入變化也就越低（表示工作動機及投入減少的程度越小）。

在年金改革「內容認知」方面，與「年改後工作動機」及「年改後工作投入」呈現顯著低度負相關，與「工作動機變化」及「工作投入變化」分別呈現顯著低度正相關及顯著中度正相關，意即內容認知程度越高（表示對年金改革政策越了解），在年金改革後的工作動機、工作投入程度就越低，且工作動機及工作投入變化程度就越大（表示工作動機及投入減少的程度越大），可能原因係受訪者對年金改革政策越了解，表示他們更能認知到自身權益受損，故工作動機與工作投入程度就會降低，在年金改革後，對於年改政策的感受更為明顯，導致其工作動機及工作投入明顯減少。

另一方面，年金改革「內容認知」與「年改前工作投入」呈現顯著低度正相關，意即內容認知程度越高，年金改革前的工作投入程度也就越高，可能係因年金改革前對於政策的感受較不深刻所致。

二、年金改革前：工作動機及工作投入與各變項之相關性

在「年改前工作動機」方面，與「年改後工作動機」呈現顯著低度正相關，與「工作動機變化」及「年改前工作投入」呈現顯著中度正相關；另與「工作投入變化」呈

DOI:10.6814/NCCU202200664

現顯著低度正相關，意即年改前工作動機越高，年改前工作投入及年改後工作動機也就越高，且工作動機與工作投入的變化也就越大（表示工作動機及投入減少的程度越大），年改前工作動機與工作動機變化及工作投入變化均呈現正相關，原因可能為，年改前工作動機與工作投入普遍較年改後高，且年改後工作動機及工作投入普遍下降所致。

在「年改前工作投入」方面，與「年改後工作投入」呈現顯著中度正相關，與「工作投入變化」呈現顯著低度正相關，意即年改前工作投入程度越高，年改後工作投入程度也會越高，工作投入減少的程度就越大。年改前工作投入與工作投入變化呈現正相關，原因可能為，年改前工作投入普遍較年改後高，且年改後工作投入普遍下降所致。

三、年金改革後：工作動機及工作投入與各變項之相關性

在「年改後工作動機」方面，與「工作動機變化」及「工作投入變化」分別呈現顯著高度與中度負相關，與「年改後工作投入」呈現顯著中度正相關，意即年改後工作動機越高，年改後的工作投入也就越高，工作動機與工作投入變化程度就越低（表示工作投入減少的程度越小）。年改後工作動機與工作動機變化及工作投入變化呈現負相關，原因可能為，年改後工作動機及工作投入普遍較年改前低，且年改後工作動機及工作投入普遍下降所致。

在「年改後工作投入」方面，與「工作投入變化」呈現顯著中度負相關，意即年改後工作投入程度越高，工作投入減少的程度越小。年改後工作投入與工作投入變化呈現負相關，原因可能為，年改後工作投入普遍較年改前低，且年改後工作動機及工作投入普遍下降所致。

四、工作動機變化與各變項之相關性

在「工作動機變化」方面，與「年改前工作投入」呈現顯著低度正相關，與「年改後工作投入」呈現顯著中度負相關，與「工作投入變化」呈現顯著高度正相關，意

DOI:10.6814/NCCU202200664

即工作動機變化程度越大（表示工作動機減少程度越高），其年改前工作投入程度及工作投入變化程度就越高(表示工作投入減少程度越高)，年改後工作投入程度越低。

表 4-22 變項相關性分析

	有效樣本數=114							
變項	1. 公平認知	2. 內容認知	3. 年改前工作動機	4. 年改後工作動機	5. 工作動機變化	6. 年改前工作投入	7. 年改後工作投入	8. 工作投入變化
1.公平認知	1							
2.內容認知	-.074	1						
3.前工作動機	.043	.070	1					
4.後工作動機	.488***	-.316***	.167*	1				
5.工作動機變化	-.385***	.346***	.491***	-.710***	1			
6.前工作投入	-.025	.180*	.526***	.012	.335***	1		
7.後工作投入	.309***	-.193**	.111	.611***	-.439***	.558***	1	
8.工作投入變化	-.326***	.434***	.371***	-.653***	.824***	.360***	-.524***	1

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

資料來源：本研究自行整理及繪製

伍、 年金改革認知的中介效果檢驗

本研究欲了解中介變項對自變項及依變項之影響程度，將以普通最小平方法（OLS）階層迴歸分析方法，並運用 Baron 與 Kenny（1986）提出的「四步驟法」驗證本研究假設。第一步驟先檢驗「自變項（世代）」對「中介變項（年改公平認知、內容認知）」的影響（模型 1、2）。第二步驟檢驗「自變項（世代）」對「依變項（工作動機、工作投入）」的影響（模型 3）。第三步驟檢驗「中介變項（年改公平認知、內容認知）」對「依變項（工作動機、工作投入）」的影響（模型 4）。第四步驟同時納入「自變項（世代）」及「中介變項（年改公平認知、內容認知）」對「依變項（工作動機、工作投入）」的影響（模型 5），如影響不再顯著，則為完全中介效果；如影響仍具顯著，但其標準化係數呈現下降之結果，則為部分中介效果。

DOI:10.6814/NCCU202200664

本研究在納入控制變項（性別、婚姻狀況、主管職、官等、其他領域工作經驗、最近陞遷情形）後，檢驗世代、年改公平認知、年改內容認知對工作動機、工作投入是否還存在影響，以期回應前述研究問題。此外，本研究將世代、官等、最近陞遷情形皆編碼成虛擬變項。首先是世代，以「資深世代」為基礎投入多元迴歸模型；其次是官等，以「簡任」為基礎投入多元迴歸模型；最後是陞遷情形，將最近有陞遷的受訪者合併為一個變數「有陞遷」。

一、年金改革認知的中介效果（依變項為工作動機）

在「世代、年改公平認知、內容認知－工作動機」之階層多元迴歸分析中（如表4-23所示），第一階段主要驗證「世代對年改公平認知的影響」。此階段模型解釋力為10.3%（$F=2.699$，$p<0.05$）。結果發現官等及世代皆達統計上的顯著水準。在此當中，委任對簡任官等呈現正向顯著影響（$\beta=0.415$，$p<0.01$），也就是說委任的年改公平認知顯著高於簡任。其次，年輕世代對資深世代亦呈現正向顯著影響（$\beta=0.283$，$p<0.1$），也就是說年輕世代的年改公平認知顯著高於資深世代。綜合前述ANOVA檢定結果，不同世代對年改公平認知的看法有顯著差異，其中年輕世代的年改公平認知程度亦顯著高於資深世代。故本研究$H_{2\text{-}1}$「越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低」之假設成立。

第二階段主要驗證「世代對年改內容認知的影響」。此階段模型雖未具有解釋力（$F=1.419$，$p>0.1$），但「世代」仍呈現顯著的影響。不論是年輕世代（$\beta=-0.365$，$p<0.05$）、還是中間世代（$\beta=-0.328$，$p<0.05$）對資深世代皆呈現負向顯著影響。亦即，年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低。雖綜合前述ANOVA檢定結果，不同世代對年改內容認知的看法有顯著差異，其中資深世代的年改內容認知程度亦顯著高於年輕及中間世代，但此階段的迴歸模型因不具有解釋力，故本研究$H_{2\text{-}2}$「越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高」之假設不成立。有鑑於此，年改內容認知在世代與工作動機之間的中介效果檢驗無法進入下一階段，故本研究$H_{4\text{-}3}$「年金改革內容認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果」之假設不成立。

DOI:10.6814/NCCU202200664

第三階段主要驗證「世代對工作動機的影響」。此階段模型解釋力為 11.3%（F=2.605，p<0.01）。結果發現婚姻狀況、主管職及世代皆達統計上的顯著水準。在此當中，婚姻對工作動機呈現負向顯著影響（β=-0.192，p<0.1），也就是說未婚的公務人員，其工作動機會比已婚的公務人員來得低，可能原因為已婚者在結婚後增加家庭的開銷（例如，買車、買房或育嬰等），因此會具有更高的工作動機，努力工作以增加陞遷的機會，進而賺取更多薪水。再者，主管職對工作動機則呈現正向顯著影響（β=0.224，p<0.05），亦即主管的工作動機顯著高於非主管，可能原因為主管職係機關長官從眾多人選中擇優陞任，而機關長官多會挑選具較豐富之資歷、較具有責任感及領導能力之人員擔任，因此主管職之工作動機較非主管職高。最後，年輕世代（β=0.467，p<0.01）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（β=0.463，p<0.01），也就是說年輕世代及中間世代的工作動機皆顯著高於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大，綜合前述 ANOVA 檢定結果，不同世代對工作動機的看法有顯著差異，其中中間世代的工作動機顯著高於資深世代。故本研究 $H_{1\text{-}1}$「不同世代公務人員會有不同工作動機」之假設成立。

第四階段主要驗證「年改公平認知、年改內容認知對工作動機的影響」。此階段模型解釋力為 31.8%（F=6.842，p<0.01）。結果發現年改公平認知及內容認知皆達統計上的顯著水準。在此當中，年改公平認知對工作動機呈現正向顯著影響（β=0.469，p<0.01），亦即，年改公平認知程度越高，工作動機越高。再者，年改內容認知對工作動機則呈現負向顯著影響（β=-0.285，p<0.01），也就是說，年改內容認知程度越高，工作動機會越低。綜合前述相關分析結果，工作動機與年改公平認知呈現正相關；而與年改內容認知則呈現負相關。故本研究 $H_{3\text{-}1}$「公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作動機愈高」、$H_{3\text{-}3}$「公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作動機愈低」之假設成立。年改內容認知對工作動機呈現負向影響，可能係因受訪者對於年改內容越了解，對於自身權益減損的感受就越深刻，進而使其工作動機下降。

DOI:10.6814/NCCU202200664

為驗證本研究假設 H_{4-1} 年改公平認知的中介效果，前述已分別驗證世代對年改公平認知的影響、世代對工作動機的影響、年改公平認知對工作動機的影響，三者皆呈現顯著影響。故本研究接續將世代、年改公平認知同時納入模型 5 進行分析，驗證其對於工作動機的影響效果是否發生變化。

第五階段主要驗證「世代、年改公平認知對工作動機的中介效果」。此階段模型解釋力為 28.3%（$F=5.457$，$p<0.01$）。結果發現年輕世代（$\beta=0.341$，$p<0.05$）、中間世代（$\beta=0.386$，$p<0.01$）對資深世代的影響仍然顯著，但年輕世代對資深世代的影響從 0.467 下降為 0.341、而中間世代對資深世代的影響則從 0.463 下降為 0.386。由此表示年改公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」。故本研究 H_{4-1}「年金改革公平認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果」之假設成立。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-23 以工作動機為依變項階層迴歸模型表

有效樣本數 ＝114					
研究變項	依變項				
	年改公平認知	年改內容認知	工作動機		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制變項					
性別（女性）	-.068	-.002	.045	.081	.075
婚姻（未婚）	-.074	.035	-.192*	-.111	-.160
主管職（主管）	.094	-.117	.224**	.128	.182*
委任官等對簡任官等	.415***	-.109	.077	-.027	-.107
薦任官等對簡任官等	.209	-.061	.044	.078	-.048
他領域工作經驗（有）	.089	.001	.132	.109	.093
最近陞遷情形(有陞遷)	.169	.039	.071	-.022	-.005
自變項					
年輕世代對資深世代	.283*	-.365**	.467***	-	.341**
中間世代對資深世代	.174	-.328**	.463***	-	.386***
中介變項					
公平認知	-	-	-	.469***	.443***
內容認知	-	-	-	-.285***	-
R^2	.174	.109	.184	.372	.346
Adj-R^2	.103	.032	.113	.318	.283
F值	2.699**	1.419	2.605***	6.842***	5.457***

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01
註：官等變項比較組：簡任官等；世代變項比較組：資深世代。
資料來源：本研究自行整理及繪製

二、年金改革認知的中介效果（依變項為工作動機變化）

在「世代、年改公平認知、內容認知－年改前後工作動機變化」之階層多元迴歸分析中（如表 4-24 所示），第一階段主要驗證「世代對年改公平認知的影響」、第二階段主要驗證「世代對年改內容認知的影響」，分析結果如前述。

第三階段主要驗證「世代對年改前後工作動機變化的影響」。此階段模型解釋力為 15.4%（F=3.292，p<0.01）。結果發現主管職、他領域工作經驗及世代皆達統計上的顯著水準。在此當中，主管職對工作動機變化則呈現負向顯著影響（β=-0.252，p<0.05），表示非主管職年改前後的工作動機變化較大，亦即主管年改前後的工作動

DOI:10.6814/NCCU202200664

機變化顯著低於非主管，換句話說，擔任主管職者工作動機減少的程度較低，可能原因有如前述。再者，他領域工作經驗對工作動機變化亦呈現負向顯著影響（β=-0.241，p<0.01），表示不具有他領域工作經驗者年改前後的工作動機變化較大（即工作動機降低的程度較大），亦即具有其他領域工作經驗者的年改前後工作動機變化（即工作動機降低程度）顯著低於未具他領域工作經驗者，原因可能為相較於私部門而言，公部門具有相對優渥且穩定之保障，故具有其他領域工作經驗者，在轉換工作跑道至公部門後，即便經歷年金改革，其工作動機降低的幅度仍較低。最後，年輕世代（β=-0.428，p<0.01）、中間世代對資深世代呈現負向顯著影響（β=-0.364，p<0.05），也就是說年輕世代及中間世代的工作動機變化皆顯著低於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大。綜合前述 ANOVA 檢定結果，不同世代對工作動機的看法有顯著差異，其中資深世代的工作動機變化顯著高於年輕與中間世代，與迴歸檢定之結果相符。資深世代工作動機的變化程度均大於年輕及中間世代，表示資深世代在年金改革後，工作動機降低的幅度均較年輕及中間世代大，可能原因為資深世代在年金改革受到之權益減損程度最高，且對於退休制度之期待落差感較大所致。

第四階段主要驗證「年改公平認知、年改內容認知對工作動機變化的影響」。此階段模型解釋力為 27.3%（F=5.723，p<0.01）。結果發現他領域工作經驗、年改公平認知及內容認知皆達統計上的顯著水準。在此當中，他領域工作經驗對工作動機變化呈現負向顯著影響（β=-0.218，p<0.05），表示不具有他領域工作經驗者年改前後的工作動機變化較大，亦即具有其他領域工作經驗者的年改前後工作動機變化顯著低於未具他領域工作經驗者，可能原因有如前述。其次，年改公平認知對工作動機變化呈現負向顯著影響（β=-0.307，p<0.01），亦即，年改公平認知程度越高，工作動機變化越低。最後，年改內容認知對工作動機變化則呈現正向顯著影響（β=0.298，p<0.01），也就是說，年改內容認知程度越高，工作動機變化會越大。

為驗證本研究假設 $H_{4\text{-}1}$ 年改公平認知的中介效果，前述已分別驗證世代對年改公平認知的影響、世代對工作動機變化的影響、年改公平認知對工作動機變化的影響，

DOI:10.6814/NCCU202200664

三者皆呈現顯著影響。故本研究接續將世代、年改公平認知同時納入模型5進行分析，驗證其對於工作動機變化的影響效果是否發生變化。

第五階段主要驗證「世代、年改公平認知對工作動機變化的中介效果」。此階段模型解釋力為 21.7%（F=4.124，p<0.01）。結果發現年輕世代（β=-0.349，p<0.05）、中間世代（β=-0.316，p<0.05）對資深世代的影響仍然顯著，但年輕世代對資深世代的影響從-0.428下降為-0.349、而中間世代對資深世代的影響則從-0.364下降為-0.316。由此表示年改公平認知在世代與工作動機變化之間存在「部分中介效果」。

表 4-24 以年改前後工作動機變化為依變項階層迴歸模型表

有效樣本數 ＝114					
研究變項	依變項				
	年改公平認知	年改內容認知	年改前後工作動機變化		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制變項					
性別（女性）	-.068	-.002	-.040	-.063	-.059
婚姻（未婚）	-.074	.035	.093	.012	.072
主管職（主管）	.094	-.117	-.252**	-.170*	-.226**
委任官等對簡任官等	.415***	-.109	-.157	-.095	-.041
薦任官等對簡任官等	.209	-.061	-.098	-.137	-.040
他領域工作經驗（有）	.089	.001	-.241***	-.218**	-.216**
最近陞遷情形（有陞遷）	.169	.039	-.090	-.022	-.043
自變項					
年輕世代對資深世代	.283*	-.365**	-.428***	-	-.349**
中間世代對資深世代	.174	-.328**	-.364**	-	-.316**
中介變項					
公平認知	-	-	-	-.307***	-.279***
內容認知	-	-	-	.298***	-
R^2	.174	.109	.222	.331	.286
Adj-R^2	.103	.032	.154	.273	.217
F值	2.699**	1.419	3.292***	5.723***	4.124***

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

註：官等變項比較組：簡任官等；世代變項比較組：資深世代。

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

三、年金改革認知的中介效果（依變項為工作投入）

在「世代、年改公平認知、內容認知－工作投入」之階層多元迴歸分析中（如表 4-25 所示），第一階段主要驗證「世代對年改公平認知的影響」、第二階段主要驗證「世代對年改內容認知的影響」，分析結果如前述，又第二階段模型未具有解釋力（F=1.419，p>0.1），故本研究 H_{2-2}「越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高」之假設不成立。有鑑於此，年改內容認知在世代與工作投入之間的中介效果檢驗無法進入下一階段，故本研究 H_{4-4}「年金改革內容認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果」之假設不成立。

第三階段主要驗證「世代對工作投入的影響」。此階段模型解釋力為 16.5%（F=3.485，p<0.01）。結果發現主管職、他領域工作經驗及世代皆達統計上的顯著水準。在此當中，主管職對工作投入呈現正向顯著影響（β=0.353，p<0.01），亦即主管的工作投入顯著高於非主管，與上述世代對工作動機的影響結果相符，可能原因已如前述。再者，他領域工作經驗對工作投入呈現正向顯著影響（β=0.249，p<0.01），亦即具他領域工作經驗者的工作投入顯著高於未具他領域工作經驗者，與上述世代對工作動機的影響結果相符，可能原因已如前述。最後，年輕世代（β=0.318，p<0.1）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（β=0.259，p<0.1），也就是說年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大。雖前述 ANOVA 初步檢定結果，不同世代對年改後工作投入的看法無顯著差異，但經迴歸分析檢驗發現，年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代。故本研究 H_{1-2}「不同世代公務人員會有不同工作投入」之假設成立。

第四階段主要驗證「年改公平認知、年改內容認知對工作投入的影響」。此階段模型解釋力為 22.8%（F=4.712，p<0.01）。結果發現婚姻狀況、主管職、他領域工作經驗及年改公平認知與內容認知皆達統計上的顯著水準。在此當中，婚姻對工作投入呈現負向顯著影響（β=-0.209，p<0.05），也就是說已婚的公務人員，其工作投入較未婚者高，亦即未婚的公務人員，其工作投入會比已婚的公務人員來得低。其次，主管

DOI:10.6814/NCCU202200664

職對工作投入呈現正向顯著影響（β=0.294，p<0.01），亦即主管職工作投入顯著高於非主管職。再者，他領域工作經驗對工作投入呈現正向顯著影響（β=0.227，p<0.01），亦即具他領域工作經驗者的工作投入顯著高於未具他領域工作經驗者。此部分與上述世代對工作動機的影響結果相符。最後，年改公平認知對工作投入呈現正向顯著影響（β=0.264，p<0.01），亦即，年改公平認知程度越高，工作投入越高。年改內容認知對工作投入則呈現負向顯著影響（β=-0.172，p<0.05），也就是說，年改內容認知程度越高，工作投入會越低。綜合前述相關分析結果，工作投入與年改公平認知呈現正相關，而與年改內容認知則呈現負相關。故本研究 $H_{3\text{-}2}$「公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作投入愈高」、$H_{3\text{-}4}$「公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作投入愈低」之假設成立。

為驗證本研究假設 $H_{4\text{-}2}$ 年改公平認知的中介效果，前述已分別驗證世代對年改公平認知的影響、世代對工作投入的影響、年改公平認知對工作投入的影響，三者皆呈現顯著影響。故本研究接續將世代、年改公平認知同時納入模型 5 進行分析，驗證其對於工作投入的影響效果是否發生變化。

第五階段主要驗證「世代、年改公平認知對工作投入的中介效果」。此階段模型解釋力為 21.1%（F=4.014，p<0.01）。結果發現年輕世代（β=0.250）、中間世代（β=0.217）對資深世代的影響已不顯著，由此表示年改公平認知在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」。故本研究 $H_{4\text{-}2}$「年金改革公平認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果」之假設成立。

DOI:10.6814/NCCU202200664

表 4-25 以工作投入為依變項階層迴歸模型表

有效樣本數 ＝114					
研究變項	依變項				
	年改公平認知	年改內容認知	工作投入		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制變項					
性別（女性）	-.068	-.002	-.015	.004	.002
婚姻（未婚）	-.074	.035	-.273	-.209**	-.255**
主管職（主管）	.094	-.117	.353***	.294***	.330***
委任官等對簡任官等	.415***	-.109	.152	.097	.051
薦任官等對簡任官等	.209	-.061	.108	.133	.057
他領域工作經驗（有）	.089	.001	.249***	.227***	.227**
最近陞遷情形（有陞遷）	.169	.039	-.013	-.073	-.054
自變項					
年輕世代對資深世代	.283*	-.365**	.318*	-	.250
中間世代對資深世代	.174	-.328**	.259*	-	.217
中介變項					
公平認知	-	-	-	.264***	.243***
內容認知	-	-	-	-.172**	-
R^2	.174	.109	.232	.290	.280
Adj-R^2	.103	.032	.165	.228	.211
F值	2.699**	1.419	3.485***	4.712***	4.014***

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01
註：官等變項比較組：簡任官等；世代變項比較組：資深世代。
資料來源：本研究自行整理及繪製

四、年金改革認知的中介效果（依變項為年改前後工作投入變化）

在「世代、年改公平認知、內容認知－年改前後工作投入變化」之階層多元迴歸分析中（如表 4-26 所示），第一階段主要驗證「世代對年改公平認知的影響」、第二階段主要驗證「世代對年改內容認知的影響」，分析結果如前述。

第三階段主要驗證「世代對年改前後工作投入變化的影響」。此階段模型解釋力為 22%（F=4.537，p<0.01）。結果發現主管職、他領域工作經驗及世代皆達統計上的顯著水準。在此當中，主管職對工作投入變化呈現負向顯著影響（β=-0.251，p<0.05），表示非主管職年改前後的工作投入變化較大（即工作投入降低的程度較大），亦即主

DOI:10.6814/NCCU202200664

管職年改前後的工作投入變化顯著低於非主管(即主管職工作投入降低的程度較小)。再者，他領域工作經驗對工作投入變化亦呈現負向顯著影響（β=-0.180，p<0.05），表示未具有他領域工作經驗者年改前後的工作投入變化較大，亦即具有其他領域工作經驗者的年改前後工作投入變化顯著低於未具他領域工作經驗者(即具有其他領域工作經驗者工作投入降低程度較小)，此部分與上述世代對工作動機變化的影響結果相符，可能原因已如前述。最後，年輕世代（β=-0.534，p<0.01）、中間世代對資深世代呈現負向顯著影響（β=-0.521，p<0.01），也就是說年輕世代及中間世代的工作投入變化皆顯著低於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大。綜合前述 ANOVA 檢定結果，不同世代對工作投入變化有顯著差異，其中資深世代的工作動機變化較高，與迴歸檢定之結果相符。

第四階段主要驗證「年改公平認知、年改內容認知對工作投入變化的影響」。此階段模型解釋力為 30.1%（F=6.398，p<0.01）。結果發現主管職、官等、他領域工作經驗、年改公平認知及內容認知皆達統計上的顯著水準。在此當中，主管職對工作投入變化呈現負向顯著影響(β=-0.16，p<0.1)，表示非主管年改前後工作投入變化較大，與第三階段驗證結果相同，薦任官等對簡任官等呈現負向顯著影響(β=-0.238，p<0.1)，表示簡任官等的工作投入變化（即降低的程度）顯著高於薦任官等，亦即薦任官等工作投入變化低於簡任官等，他領域工作經驗對工作投入變化呈現負向顯著影響（β=-0.176，p<0.05），表示不具有他領域工作經驗者年改前後的工作投入變化較大，亦即具有其他領域工作經驗者的年改前後工作投入變化顯著低於未具他領域工作經驗者，其次，年改公平認知對工作投入變化呈現負向顯著影響（β=-0.221，p<0.05），亦即，年改公平認知程度越高，工作投入變化越低。最後，年改內容認知對工作投入變化則呈現正向顯著影響（β=0.373，p<0.01），也就是說，年改內容認知程度越高，工作投入變化會越大。

為驗證本研究假設 $H_{4\text{-}2}$ 年改公平認知的中介效果，前述已分別驗證世代對年改公平認知的影響、世代對工作投入變化的影響、年改公平認知對工作投入變化的影響，

DOI:10.6814/NCCU202200664

三者皆呈現顯著影響。故本研究接續將世代、年改公平認知同時納入模型5進行分析，驗證其對於工作投入變化的影響效果是否發生變化。

第五階段主要驗證「世代、年改公平認知對工作投入變化的中介效果」。此階段模型解釋力為 24.3%（F=4.618，p<0.01）。結果發現年輕世代（β=-0.482，p<0.01）、中間世代（β=-0.490，p<0.01）對資深世代的影響仍然顯著，但年輕世代對資深世代的影響從-0.534下降為-0.482、而中間世代對資深世代的影響則從-0.521下降為-0.490。由此表示年改公平認知在世代與工作投入變化之間存在「部分中介效果」。

表 4-26 以年改前後工作動機變化為依變項階層迴歸模型表

有效樣本數 ＝114					
研究變項	依變項				
	年改公平認知	年改內容認知	年改前後工作投入變化		
	模型1	模型2	模型3	模型4	模型5
控制變項					
性別（女性）	-.068	-.002	-.045	-.065	-.058
婚姻（未婚）	-.074	.035	.091	.000	.078
主管職（主管）	.094	-.117	-.251**	-.160*	-.233**
委任官等對簡任官等	.415***	-.109	-.169	-.195	-.093
薦任官等對簡任官等	.209	-.061	-.111	-.238*	-.073
他領域工作經驗（有）	.089	.001	-.180**	-.176**	-.163*
最近陞遷情形（有陞遷）	.169	.039	-.100	-.039	-.069
自變項					
年輕世代對資深世代	.283*	-.365**	-.534***	-	-.482***
中間世代對資深世代	.174	-.328**	-.521***	-	-.490***
中介變項					
公平認知	-	-	-	-.221**	-.183**
內容認知	-	-	-	.373***	-
R^2	.174	.109	.282	.356	.310
Adj-R^2	.103	.032	.220	.301	.243
F值	2.699**	1.419	4.537***	6.398***	4.618***

註：*p<0.1，**p<0.05，***p<0.01

註：官等變項比較組：簡任官等；世代變項比較組：資深世代。

資料來源：本研究自行整理及繪製

DOI:10.6814/NCCU202200664

陸、小結

前述迴歸結果顯示，H_{1-1}「不同世代公務人員會有不同工作動機」驗證結果為，年輕世代（β=0.467，p<0.01）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（β=0.463，p<0.01），也就是說，年輕世代與中間世代工作動機均顯著高於資深世代，此假設與預期結果相符。H_{1-2}「不同世代公務人員會有不同工作投入」之驗證結果為，年輕世代（β=0.318，p<0.1）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（β=0.259，p<0.1），亦即，年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代，且年輕世代對資深世代的影響較大，此假設與預期結果相符，而資深世代不論是在工作動機或工作投入方面，均顯著低於年輕世代及中間世代，綜合前述各項分析結果推論，可能原因有二，一為資深世代在年金改革中所減損的權益最大，以年金改革前之退休制度而言，具有較長的舊制退休年資，其優惠存款利息會越高，並得依原公務人員退休法規定，支領舊制年資的一次補償金或月補償金，但年金改革後，優惠存款利息在 110 年 1 月 1 日起歸零，年資補償金也在 108 年 7 月 1 日刪除，資深世代的退休給與硬生生地受到刪減，另一方面，資深世代距離退休時間點較近，也有較高意願了解和自身退休金權益息息相關的年金改革政策，故具有較高程度的年金改革內容認知，然具有較高程度的內容認知，表示其對於年金改革刪減公務人員退休福利的感受程度就越深刻，可能也因此使資深世代的工作動機與投入降低。然而，對年輕世代與中間世代而言，雖然這兩個世代的退休權益亦受到影響，包含延後月退休金起支年齡至 65 歲、平均本俸機制、所得替代率及退撫基金提撥率的提高等，除每月退撫基金繳付的數額提高，也必須延長繳付退撫基金費用的年限，多工作 10 年左右才領得到月退休金，又因為平均本俸機制稀釋了退休金的計算基準，再加上所得替代率的限制，導致退休金數額更少，但年輕世代與中間世代距離退休年齡尚有 15 年至 35 年以上，可能因此使這兩個世代對年金改革內容的認知程度較低，亦間接使其工作動機與投入受到較少的影響。

依據 ANOVA 檢定及迴歸分析結果，H_{2-1}「越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低」驗證結果為，各世代間的年金改革公平認知程度呈現顯著差異（F=3.116，

DOI:10.6814/NCCU202200664

$p<0.05$），再經 Scheffe 法進行事後檢定（Post Hoc），年輕世代的年金改革公平認知程度顯著高於資深世代，年輕世代對資深世代亦呈現正向顯著影響（$\beta=0.283$，$p<0.1$），意即年輕世代的年改公平認知顯著高於資深世代，此假設與預期結果相符。在 H_{2-2}「越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高」檢定結果部分，雖然 ANOVA 檢定結果顯示，資深世代的年金改革內容認知程度顯著高於年輕世代及中間世代，但在「世代對年改內容認知的影響」之迴歸分析中納入控制變項（性別、婚姻狀況、主管職、官等、其他領域工作經驗、最近陞遷情形）後，雖然年輕世代（$\beta=-0.365$，$p<0.05$）及中間世代（$\beta=-0.328$，$p<0.05$）對資深世代皆呈現負向顯著影響（即年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低），但該模型未具有解釋力（$F=1.419$，$p>0.1$），故此假設不成立。

假設 H_{3-1}、H_{3-3} 是有關年金改革公平認知、內容認知對「工作動機」之關聯性，假設 H_{3-2}、H_{3-4} 是有關年金改革公平認知、內容認知對「工作投入」之關聯性，驗證結果均與本研究假設相符。依據相關分析結果顯示，年改公平認知與工作動機、工作投入分別呈現顯著中度及低度正相關，年改內容認知與工作動機、工作投入呈現顯著低度負相關，再根據迴歸分析檢驗，年改公平認知對工作動機呈現正向顯著影響（$\beta=0.469$，$p<0.01$），即年改公平認知程度越高，工作動機越高。而年改內容認知對工作動機則呈現負向顯著影響（$\beta=-0.285$，$p<0.01$），即年改內容認知程度越高，工作動機會越低；另一方面，年改公平認知對工作投入呈現正向顯著影響（$\beta=0.264$，$p<0.01$），即年改公平認知程度越高，工作投入越高。而年改內容認知對工作投入則呈現負向顯著影響（$\beta=-0.172$，$p<0.05$），即年改內容認知程度越高，工作投入會越低，故 H_{3-1}－H_{3-4} 之假設均與本研究預期結果相符。

另外，在上述變項影響的過程中，年改公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」，在加入年改公平認知前，年輕世代（$\beta=0.467$，$p<0.01$）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（$\beta=0.463$，$p<0.01$），也就是說年輕世代及中間世代的工作動機皆顯著高於資深世代，但加入年改公平認知後，結果發現年輕世代（$\beta=0.341$，

DOI:10.6814/NCCU202200664

p<0.05）、中間世代（β=0.386，p<0.01）對資深世代的影響仍然顯著，但年輕世代對資深世代的影響從 0.467 下降為 0.341、而中間世代對資深世代的影響則從 0.463 下降為 0.386，表示年改公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」。而年改公平認知在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」，在加入年改公平認知前，年輕世代（β=0.318，p<0.1）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（β=0.259，p<0.1），也就是說年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代，但在加入年改公平認知後，結果發現年輕世代（β=0.250）、中間世代（β=0.217）對資深世代的影響已不顯著，表示年改公平認知在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」。故 $H_{4\text{-}1}$「年金改革公平認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果」及 $H_{4\text{-}2}$「年金改革公平認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果」之假設與預期結果相符。

最後，年改內容認知在世代與工作動機及投入之間，雖然在「世代對年改內容認知的影響」之迴歸模型分析中，「世代」對內容認知呈現顯著影響，且不論是年輕世代（β=-0.365，p<0.05）、還是中間世代（β=-0.328，p<0.05）對資深世代皆呈現負向顯著影響（即年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低），但因該迴歸模型不具有解釋力（F=1.419，p>0.1），有鑑於此，「年改內容認知在世代與工作動機之間」及「年改內容認知在世代與工作投入之間」的中介效果檢驗無法進入下一階段，故 $H_{4\text{-}3}$「年金改革內容認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果」及 $H_{4\text{-}4}$「年金改革內容認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果」之假設不成立。

DOI:10.6814/NCCU202200664

第五章　訪談分析與結果討論

第一節 世代對年金改革認知之影響

壹、 世代對年改「公平認知」之影響

根據前述迴歸分析結果發現，在年改公平認知方面，「年輕世代」對「資深世代」呈現正向顯著影響（$p<0.1$），表示年輕世代的年改公平認知顯著高於資深世代，也就是說，越年輕的世代認為年金改革越公平，越資深的世代認為年金改革越不公平，符合研究假設與預期。

基此，本研究搭配後續訪談資料，提出資深與年輕世代對年改公平認知產生不同觀點的可能因素：

一、對於退休制度期待的落差感不同

對於較年輕的世代而言，他們進入公部門所適用的退休制度，與 107 年年金改革後的制度較接近，然而較資深的世代進入公部門時所適用的退休制度多為恩給制及 75 制，有較資深的受訪者表示，在進入公部門時他們就已認定應該是用當時的退休制度辦理退休，所以對退休就會抱持著相應的期待，但卻在即將退休時改成另外一種制度，他們認為政府說改就改，不但讓他們措手不及，除了新的退休制度和當初進入公部門的退休制度落差太大，致減損他們對退休的期待之外，而且還違反信賴保護原則。

> 年改最大的就是信賴保護原則，當我們剛擔任公務人員的退休制度就是這樣子，現在做這樣的改革，每個公務員心理的感受一定差很多。（受訪者 C2）

> 很多人剛考上，就認定說我以後應該是用哪一套退休制度，會預想我工作多少年，可以領到多少退休金，然後我現在繳了幾成，可以拿回幾成。雖然我沒辦法決定自己要繳多少，但我知道這個幅度，繳回多少可以拿回

DOI:10.6814/NCCU202200664

多少，我才願意做這件事情，繼續在政府上班，政府中途忽然改變，這樣就沒有信賴保護原則了。（受訪者 B3）

我覺得我已經為國家做了 30 年、40 年，退休金被改成這樣，我覺得信賴保護原則已經失去了。（受訪者 C4）

在特別權力關係式微後，多數公務人員認為自己和政府不再是以往處於單向「服從」的地位，而是認為自己和政府的關係比較像是處於平等地位的「契約關係」，當考上國家考試進入公部門，即和政府簽訂了合約，未來所有的權利義務，就應該依照當下訂好的規則去執行，而不能說變就變，如果要變更權利義務，也必須得到公務人員的同意或認可，當政府未得到公務人員的同意下就進行改革，即是一種「違約」的行為。

我們考上國家考試進入公家機關，就像是和政府簽訂了合約，當時怎麼訂遊戲規則，就應該怎麼走，現在年金改革就像是保險公司經營不善，為了公司永續經營，就降低我已經簽訂的保單內容，而且是擅自變更合約，我們不得不接受。公務人員當初辦退休的時候，拿到的退休核定公文就像和政府簽訂的保險契約，那現在已經退休了，政府又再改變合約內容，這樣當然是違反溯及既往。（受訪者 B2）

特別權力關係已經式微了，其實現在有點像是一個契約關係，特別權力關係當然是政府說一就一，說二就二，但契約關係應該是要有一個討論、合意，也要和公務人員有一個共同認知，如果是一個契約關係，也要得到對照的認可，這個改革才能夠進行下去。（受訪者 C3）

二、退休金降減幅度不同

以原公務人員退休制度而言，資深世代具有越長的舊制退休年資，其優惠存款利息會越高，並得依原公務人員退休法規定，支領舊制年資的一次補償金或月補償金，但年金改革後，優惠存款利息在 110 年 1 月 1 日起歸零，年資補償金也在 108 年 7 月

DOI:10.6814/NCCU202200664

1 日刪除，又增加所得替代率的機制，使他們的退休金大幅降減。然而較年輕的世代因不具有舊制年資，原來即無優惠存款之利息，爰權益受到衝擊的程度較小。

此外，退休金的大幅降減，也讓較資深的世代擔心未來所領到的退休金，無法支應生活所需，受訪者有提及日本下流老人之遭遇，因退休金無法支應市區的養老機構，只好搬到郊區，或甚至選擇犯罪入監服刑，才有人照顧。由此可知，退休金降減所影響到的不只是「公平」的感受程度，也實質影響公務人員的退休生活。

> 公務員的 18%沒有了，多了退休金的天花板，當然也有樓地板、延後到 65 歲退休了，所有的退休金都減少了，年金改革對公務員的影響太大，像我快要屆齡退休的人，這個一改下去，一到 65 歲就要屆齡退休，退休金又這麼少，要是身體不健康，醫療的花費是很可觀的。（受訪者 C2）

> 聽到退休前輩提到，一個月大概少了將近 3、4 萬塊，從前輩狀況了解，想要用退休金來支應退休生活，絕對會有影響。所謂的少領，也是要能維持公務員退休生活的所需，我們看到日本的下流老人的狀況，他們剛退休開始，退休金是足夠支應他們的生活環境所需，但人年紀越大開銷越大，他沒辦法支應市區的養老機構，他們就必須往郊外去，他更悲慘的是他支付不起生活所需，所以乾脆犯罪被關，才有人照顧，就像我們監所一樣。（受訪者 C3）

三、 在改革過程中的處境不同

對資深世代而言，他們除了權益受到較大減損之外，在年金改革政策制定時，亦沒有被公平的對待，在年金改革過程中，他們沒有表達意見的立場，意見也沒有辦法影響年金改革的結果，政府也不採納他們的意見，所以最後只能夠接受這項改革。可能也因此導致較資深世代的年金改革公平認知程度低於年輕世代；對年輕世代而言，他們距離退休年齡較遙遠，權益受響程度較小，對改革的感受較不深刻；而資深與年輕世代在面對年金改革時的處境不同，可能也會因此產生不同的公平認知。

DOI:10.6814/NCCU202200664

政府最大，你怎麼表達都沒有用，它不發錢到你的戶頭，你一毛錢都拿不到阿，它制度這樣要給就給，不給就不給，有什麼好講的，狗吠火車，不會有效果的。（受訪者 C2）

公務員對政府的影響有限，因為公務員人數不是那麼多。（受訪者 B1）

公務人員團體或是一些退休人員都有去發聲，但政府他聽不見，他一意孤行，想怎麼做就怎麼做，沒有因為公務人員的力爭而改變。（受訪者 C4）

四、對於年金改革的接受程度不同

對較年輕的世代而言，一方面距離退休尚有 30 年以上，對於年改的感受程度較不深刻，一方面因不具有舊制年資，受到年改的衝擊相對比較小，也能體認到改革的迫切性，爰較能接受年金改革，且認為改革是較公平的。

現在改對我們來說沒有很大的感受,是因為我們不是適用舊制的人，那舊制的人和新制的感受會不一樣，能夠確保這個制度可長可久，我覺得改革是需要的，我們也必須要體認到退撫基金不夠這件事，但這改革的幅度跟它改革的措施都可以更完善。（受訪者 B1）

我是覺得年金改革可以改，但不要改得這麼劇烈，畢竟我也知道現在的狀況，政府還是要想個辦法去解決問題，漸進式的解決，可以慢慢去修正，如果不改，政府一定沒有辦法負擔所有人的退休金。（受訪者 A3）

貳、世代對年改「內容認知」之影響

在年改內容認知方面，雖然 ANOVA 檢定結果顯示，資深世代的年金改革內容認知程度顯著高於年輕世代及中間世代，但「世代對年改內容認知的影響」迴歸模型不具有解釋力（F=1.419，p>0.1），惟其中年輕世代（p<0.05）及中間世代（p<0.05）對

DOI:10.6814/NCCU202200664

資深世代皆呈現負向顯著影響，即年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低。

基此，本研究仍搭配後續訪談資料，發現資深與年輕及中間世代對年改內容認知產生不同觀點，可能的因素為他們距離退休的時間點不同，對年輕世代而言，距離退休還有 30 年左右的時間，對資深世代而言，退休年齡在即，退休的權益與其息息相關，且須多了解年改的內容，才能夠在各種退休方案中選擇最適合自己的，爰資深世代之年金改革內容認知程度較年輕與中間世代高。

經彙整訪談資料，年輕世代對年金改革內容的細節較不了解，但對於多繳、少領及延退之三大政策方向具有一定程度的了解。

我知道大概是讓公務人員越繳越多，越領越少，還增加退休的年齡，調高到 65 歲了。（受訪者 A2）

可以領到月退的時間往後延、所得替代率減少、提撥比較多的退撫基金比例。（受訪者 A1）

討論度比較高的就是 18%會逐漸退場，退休年齡和所得替代率都有改變，還有兼職也是，退休後再兼職好像會影響到月退休金。（受訪者 A3）

另一方面，較資深世代不僅對年金改革多繳、少領及延退的三大政策方向更有概念，且對於政策內容的相關細節較有深入研究，甚至會和前輩討論年改之議題或是自行試算未來所能領到的退休金，顯示其對於年改內容認知了解的動機高於較資淺的世代。

退休年齡延後、退撫基金繳納數額提高、所得替代率逐年減少，聽到退休前輩提到，一個月大概少了將近 3、4 萬塊，現職公務人員可能體會不出來，但對退休人員就體會很深。（受訪者 C3）

申請退休資格條件變更、法定起支月退休金條件變更、調降退休金計算基準、調降所得替代率和改革政策溯及既往。目前粗估，照年改前我的月退休金應該會有 4 萬多，年改之後應該不到 4 萬了。（受訪者 B2）

DOI:10.6814/NCCU202200664

第二節 世代對工作動機及投入之影響

根據前述「世代對工作動機的影響」迴歸分析結果發現，年輕世代（p<0.01）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（p<0.01），意即年輕世代及中間世代的工作動機皆顯著高於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大；另外，在「世代對工作投入的影響」迴歸分析結果發現，年輕世代（p<0.1）、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響（p<0.1），也就是說年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代，其中年輕世代對資深世代的影響較大，均符合研究假設與預期。

基此，本研究搭配後續訪談資料，提出資深與年輕世代對工作動機及投入產生不同程度之差異的可能因素：

一、 受到年金改革影響程度不同

有如前述，較資深的世代因具有較多舊制年資，在年改中被降減的退休給付較多（優惠存款利息、年資補償金），而年輕世代與中間世代，進入公部門之時間點多在退撫基金成立後，不具有舊制年資，所以受到年改的影響幅度較小，雖然可能因為延後退休政策導致他們必須多服務 10 多年，但他們對退休的迫切性較低，對年改的感受也較不深刻，工作投入及工作動機可能也因此受到較少影響。

有受訪者認為，在職時有繳付退撫基金，退休後領取退休金是政府應該給公務人員的合理保障，且退休金屬於薪資的一部份，只是遞延在未來給付，所以減少退休金等同於減少薪資的給付。因此，可能也會影響工作動機與投入的程度。

> 年金改革一定會影響我的熱忱，對我這個年齡層來講的話，我們下半輩子就要自己想辦法，就沒辦法繼續再靠政府，政府也不是唯一的選擇，我覺得多多少少都會因為年金改革降低付出。（受訪者 C4）

> 我覺得基本上退休金是屬於，我在工作期間有繳退撫基金，所以應該得到的給付，應該是政府後續要給我的一個保障，退休金也算是我薪資的一部份，如果我以後拿到的報酬只剩下 50%，或是只有剩下 70%了，那我為什麼花我原來這麼多的力氣去做現在在做的事情？（受訪者 B3）

DOI:10.6814/NCCU202200664

然而，也有較年輕世代的受訪者認為，年金改革後退撫基金越繳越多，退休以後越領越少，因此影響其工作成長動機。

我認為我的工作熱忱多多少少會受到影響，畢竟我們現在越繳越多，以後還越領越少，以後可能做好自己的工作就好，不會想要多出力的感覺，做好本分就好。（受訪者 A2）

二、 在年金改革中關注的層面不同

就資深世代而言，他們最關心的事情莫過於退休金是否能夠支應未來的退休生活。然而，對年輕世代而言，距離退休尚有 30 多年，退休對他們來說遙不可及，對他們來說，眼下最重要的事情是完成現在手上的工作，以及現在的薪資是否能夠足以支應他們的生活所需。

對我來說工作熱忱，不全然是金錢的需求，金錢的需求，對我來說已經夠我生活了，所以年金改革對工作熱忱沒有直接的影響。（受訪者 A3）

三、 其他影響工作動機與投入的因素

訪談結果發現，年輕世代認為雖然金錢會影響他們的工作動機與投入，但更重要的是，在工作上有沒有獲得「成就感」，如有獲得成就感，就會提高他們對工作的付出。亦有年輕世代的受訪者表示，對於工作付出的程度，取決於「所做的事情是否對國家有幫助」，而非僅取決於所獲得的報酬。

我覺得影響工作熱忱這件事，經濟絕對是占一部分，會影響工作熱忱的更大一部份是你在工作上取得的成就感。（受訪者 A1）

當一個公務員要做的是對國家有幫助的事情，我就覺得我的工作是有意義的，就會提升對工作的付出。(受訪者 A3)

此外，值得注意的是，其中有資深世代的受訪者表示，工作動機與投入和年金改革是可以切割開來的，其工作上的付出不會因年金改革而改變，原因係出自其對於公職之「使命感」，當領有政府所發給的俸給，就必須有相應的付出，必須對自己的工作負責。原因可能為該二位受訪者擔任主管職，而具有較強的責任感。

DOI:10.6814/NCCU202200664

我是認為工作熱忱和年金改革是兩件事，雖然會影響公務人員的權益，但工作熱忱，或是可以說是使命感或契約關係，既然我領了政府的薪水，就應該要有一個相當的付出，這個基本上不至於會改變。（受訪者 C3）

雖然會減低我對政府的期待和信任，可是就工作這件事，我到覺得對我的影響不會這麼大，其實金錢是支撐你工作的因素之一而已，工作你還有對工作的使命，選擇了這份工作，就應該要全心去投入這份工作，那你當公務員就是要幫人民做事情，我覺得如果沒有熱忱了就要離開公部門，我覺得對其他同仁或是對民眾，才是一件公平的事情，既然待在這裡了，就要對自己的工作負責，我不會因為退休金變少，或是我要做很久，就影響到我對事情的態度。（受訪者 B1）

另外，亦有資深世代的受訪者表示，即將退休的同仁多已工作了數十年，在工作上可能會產生彈性疲乏的狀態，所以建議政府能夠和民間團體合作，規劃待退人員的休閒活動，讓他們在下班之後也能夠透過參與活動保持身心的活力，另一方面，政府也能夠結合民間社會資源的力量，開設相關課程或發給獎學金，鼓勵公務人員精進自己，隨時學習新知，以降低工作所帶來的倦怠。

臨退人員工作數十年可能也疲倦了，可讓臨退的人先去民間團體參加一些活動，在工作之餘才會有活力，又能在退休後有一個團體可以銜接退休生活，政府也可以和民間團體合作，因為政府力量是有限的，民間力量是無窮的，有的民間團體還有一些課程或能申請出國留學獎學金，都能鼓勵大家能再精進自己，充實自己，一方面也可以減少工作的疲倦感。（受訪者 C1）

DOI:10.6814/NCCU202200664

第六章　研究結論與建議

本研究採用量化為主，質化為輔的方式，以法務部矯正署 121 位公務人員為研究對象進行問卷普查，同時從各世代中選出 10 位受訪對象，20 歲至 35 歲擇 3 位（年資 10 年以下）、36 歲至 50 歲擇 3 位（年資 11 至 20 年），51 歲至 65 歲擇 4 位（年資 21 年以上），而各年齡層任一性別至少 1 位，以半結構式訪談進行，透過深度訪談的方式，補充問卷調查不足之處。本章將就前二章節量化分析及訪談的結果進行討論，並根據研究發現，同時參考我國人事制度之文獻，提出在現行制度下，符合人事法規之實務建議，最後說明本研究之限制及未來可持續研究之方向。

第一節 研究發現與討論

本研究問卷共計回收 114 份有效樣本，回收率 95.7%，經統計分析軟體 SPSS 進行資料分析，採用次數分配、信效度分析、描述統計、ANOVA 變異數分析、階層迴歸分析等方法，檢驗世代對工作動機、工作投入及年金改革認知的差異，及年金改革認知在世代對於工作動機與工作投入之間的中介效果，相關檢定結果整理如表 6-1。

表 6-1 研究假設驗證結果表

研究假設	驗證結果
H_{1-1}：不同世代公務人員會有不同工作動機	成立
H_{1-2}：不同世代公務人員會有不同工作投入	成立
H_{2-1}：越年長的世代，對年金改革公平認知程度越低	成立
H_{2-2}：越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高	不成立（模型不具解釋力）
H_{3-1}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作動機愈高	成立
H_{3-2}：公務人員年金改革公平認知程度愈高，工作投入愈高	成立
H_{3-3}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作動機愈低	成立
H_{3-4}：公務人員年金改革內容認知程度愈高，工作投入愈低	成立
H_{4-1}：年金改革公平認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果	成立
H_{4-2}：年金改革公平認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果	成立

DOI:10.6814/NCCU202200664

研究假設	驗證結果
$H_{4\text{-}3}$：年金改革內容認知在世代影響工作動機的過程中，具中介效果	不成立 （模型不具解釋力）
$H_{4\text{-}4}$：年金改革內容認知在世代影響工作投入的過程中，具中介效果	不成立 （模型不具解釋力）

資料來源：本研究自行整理及繪製

壹、 年輕與中間世代之工作動機及投入均顯著高於資深世代

工作動機方面，在前述 ANOVA 分析結果中，年金改革前，資深世代的工作動機最高，中間世代次之，年輕世代最低，但各世代並無顯著差異；在年金改革後，中間世代工作動機最高，年輕世代次之，資深世代最低，資深世代的工作動機明顯下降，從高於中間值變為低於中間值，且年改後各世代的工作動機出現顯著差異，經 Scheffe 法進行事後檢定（Post Hoc）發現中間世代年改後工作動機顯著高於資深世代。

在迴歸分析結果中，發現年輕世代、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響，意即年輕世代及中間世代的工作動機皆顯著高於資深世代，又以年輕世代對資深世代的影響較大。

工作投入方面，ANOVA 分析結果顯示，在年金改革前，資深世代最高，中間世代次之，年輕世代最低，世代間呈現顯著差異，並經 Scheffe 法進行事後檢定（Post Hoc）發現，資深世代工作投入顯著高於年輕世代及中間世代，而在年金改革後，雖然資深世代工作投入程度大幅下降，但各世代間並無顯著差異。

在迴歸分析結果中，年輕世代、中間世代對資深世代呈現正向顯著影響，意即年輕世代及中間世代的工作投入皆顯著高於資深世代，又以年輕世代對資深世代的影響較大。

由上述結果可得知，資深世代在年金改革前的工作動機及工作投入平均數皆高於中間與年輕世代，在年金改革後，不論是工作動機或投入，資深世代的平均值明顯低於中間與年輕世代，顯示年金改革可能是造成這種差異的主因之一，再根據前述的訪

DOI:10.6814/NCCU202200664

談結果發現，資深世代認為退休金屬於薪資的一部份，應遞延在退休後給付，且減少退休金等同於減少薪資的給付，又依據前述的公平理論，當員工產生不公平的認知時，為了減少這種不公平的感受，其中一種做法即為減少投入，爰本研究推論：資深世代因具有較長的舊制年資，依年改前的退休制度，也會有較多的優惠存款，且能夠領得到年資補償金，當 107 年的公務人員年金改革將優惠存款及年資補償金之給付項目刪除，具有較長舊制年資的資深世代，就會受到較大的影響，對於退休期待也會產生較大的落差感，在未來的產出（退休金）大量減少，又無法減少未來投入的情形下，轉而減少在職時的投入，也因此使資深世代的工作動機及工作投入低於中間及年輕世代。

貳、 人口變項對於工作動機與投入的影響

一、主管職的工作動機與工作投入程度高於非主管

在前述「世代對工作動機的影響」及「世代對工作投入的影響」迴歸模型中，發現人口變項中的「主管職」對工作動機呈現正向顯著影響，也就是說主管的工作動機顯著高於非主管，在工作投入方面，主管職對工作投入亦呈現正向顯著影響，即主管的工作投入亦顯著高於非主管。

依據現行公務人員陞遷法（下稱陞遷法）第 7 條規定：「各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數……必要時，得舉行面試或測驗。如係主管職務，並應評核其領導能力。」基此，各主管機關會依上開規定訂定陞任評分標準表，考評擬陞任主管人員之年資、考績及獎懲等。又依陞遷法第 9 條規定：「各機關辦理公務人員之陞遷，應由人事單位就具有擬陞遷職務任用資格人員，分別情形，依積分高低順序或資格條件造列名冊，並檢同有關資料，報請本機關首長交付甄審委員會評審後，依程序報請機關首長就前三名中圈定陞補之；如陞遷二人以上時，就陞遷人數之二倍中圈定陞補之。」也就是

DOI:10.6814/NCCU202200664

說，就陞遷的程序而言，各機關會先按年資、考績及獎懲項目積分高低先予造冊，再送請機關首長就前三名人員圈選陞任人選（如陞任人數為 2 人以上，則機關首長就陞任人數之兩倍中圈選）。

從上述的陞遷程序可發現，年資較長、考績較優秀者會排序在前，而考績即是工作表現的展現，亦即工作表現越好的人，也就具有較大的陞遷機會，除此之外，機關首長在圈選時，也會挑選較積極、主動、具有責任感及領導能力的人選進行陞任。有鑑於此，本研究推論：主管人員係各機關首長從年資較長、工作表現較好的人選中擇優陞任，且多會選擇較具責任感、工作動機及投入程度較高的人員陞任，也因此使主管職的工作動機及投入程度高於非主管職。

二、已婚者的工作動機高於未婚者

在上述「世代對工作動機的影響」迴歸模型中，婚姻對工作動機呈現負向顯著影響，意即未婚公務人員的工作動機會低於已婚者，換句話說，已婚公務人員的工作動機高於未婚者。在訪談中有受訪者表示，結婚後必須負擔家庭的支出，例如小孩的教育費，而目前薪水僅剛好足以支應現在的生活，有鑑於此，本研究推論：可能因為已婚者在結婚後增加家庭的開銷（例如，買車、買房、育嬰或教育費等），為了能夠賺取更多的薪俸以支應生活所需，因此會具有更高的工作動機，努力工作以增加考績甲等或陞遷的機會。

三、具他領域工作經驗者具有較高程度的工作動機及工作投入

在「世代對年改前後工作動機的影響」迴歸模型分析結果發現，他領域工作經驗對工作動機變化呈現負向顯著影響，顯示不具有他領域工作經驗者在年改前後的工作動機變化較大（即工作動機降低的程度較大），換句話說，具有其他領域工作經驗者的年改前後工作動機變化(即工作動機降低的程度)顯著低於未具他領域工作經驗者。另一方面，在「世代對工作投入的影響」迴歸模型分析結果發現，他領域工作經驗對工作投入呈現正向顯著影響，換句話說，具有他領域工作經驗者的工作投入顯著高於未具他領域工作經驗者，有鑑於此，本研究推論：產生此種現象，可能係公部門的薪

DOI:10.6814/NCCU202200664

資、福利及待遇等相對於私部門而言，有較穩定的保障，所以曾經在私部門工作者轉換跑道至公部門服務，薪資待遇等水平相對提高，爰間接助長工作動機及工作投入的程度。

參、 越年長的世代，年金改革公平認知程度越低

在「世代對年改公平認知的影響」迴歸模型分析結果發現，年輕世代對資深世代呈現正向顯著影響，也就是說，年輕世代的年改公平認知顯著高於資深世代，且 ANOVA 檢定結果亦顯示，年輕世代的年改公平認知程度高於資深世代；綜合前述訪談結果發現，除了退休金大幅降減和對退休期待落差感過大，讓資深世代感到不公平外，在年金改革過程中，資深世代沒有受到公平的對待，意見也沒有辦法影響年金改革的結果，也使資深世代不公平的感受更為深刻。有鑑於此，本研究推論：雖然在年改過程中各世代都會受到衝擊及影響，但因資深世代具有較多舊制年資，依原制度得領取的優惠存款、年資補償金均在年金改革後被刪除，且即將面臨退休的人又因所得替代率機制導致退休金大幅降減，相較於年輕及中間世代，受到衝擊的程度較高，也因此讓資深世代產生較大的不公平感受，造成年改公平認知程度較低。

肆、 越年長的世代，年金改革內容認知程度越高

前述 ANOVA 檢定結果顯示，資深世代的年改內容認知程度顯著高於年輕及中間世代。雖然「世代對年改內容認知的影響」迴歸模型，因加入人口變項後進行分析，其結果不具有解釋力，使「越年長的世代，對年金改革內容認知程度越高」之假設不成立，但在該模型中，「世代」仍呈現顯著的影響。不論是年輕世代或是中間世代，對資深世代皆呈現負向顯著影響。亦即，年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低。

綜合前述訪談結果顯示，年輕世代對年金改革內容的細節較不了解，但對於多繳、少領及延退之三大政策方向具有一定程度的了解，而資深世代不僅對年金改革的三大

DOI:10.6814/NCCU202200664

方向更有概念，且對於政策內容的相關細節較有深入研究，甚至會和已退休的前輩討論年改之議題，或是預先試算未來所能領到的退休金，表示資深世代對於了解年金改革的內容具有較高的動機。有鑑於此，本研究推論：資深世代的年改內容認知程度高於年輕及中間世代，主要係因他們距離退休的年齡較近，退休的權益與退休後的生活息息相關，且越了解年改的內容，就越能夠在各種退休金方案中，找出最划算且最適合自己的方案，爰使資深世代的年金改革內容認知程度高於年輕與中間世代。

伍、 年金改革公平認知程度越高，工作動機及投入程度越高

在「年改公平認知對工作動機的影響」迴歸模型中，年改公平認知對工作動機呈現正向顯著影響，亦即，年改公平認知程度越高，工作動機越高；前述相關分析結果中，年改公平認知與工作動機亦呈現正相關。在「年改公平認知對工作投入的影響」迴歸模型中，年改公平認知對工作投入呈現正向顯著影響，也就是說，年改公平認知程度越高，工作投入越高。前述相關分析結果中，年改公平認知與工作投入亦呈現正相關。

此外，在「年改公平認知對工作動機變化的影響」迴歸模型分析結果中，年改公平認知對工作動機變化呈現負向顯著影響，亦即，年改公平認知程度越高，工作動機變化越低（即下降的程度越低）。且在「年改公平認知對工作投入變化的影響」迴歸模型分析結果中，年改公平認知對工作投入變化呈現負向顯著影響，亦即，年改公平認知程度越高，工作投入變化越低（即下降的程度越低）。

有鑑於此，本研究推論：年金改革公平認知程度越高，表示越認同也越能接受這項改革，其工作動機及工作投入程度也較高，且在年金改革前後工作動機及工作投入變化的程度較小，表示受到年金改革影響的程度較小。

DOI:10.6814/NCCU202200664

陸、 年金改革內容認知程度越高，工作動機及投入程度越低

在「年改內容認知對工作動機的影響」迴歸模型結果中，年改內容認知對工作動機呈現負向顯著影響，也就是說，當年改內容認知程度越高，工作動機會越低。相關分析結果亦顯示，年改內容認知與工作動機呈現負相關。在「年改內容認知對工作投入的影響」迴歸模型結果中，年改內容認知對工作投入呈現負向顯著影響，也就是說，當年改內容認知程度越高，工作投入就會越低。相關分析結果亦顯示，年改內容認知與工作投入呈現負相關。

此外，在「年改內容認知對工作動機變化的影響」迴歸模型結果中，年改內容認知對工作動機變化呈現正向顯著影響，也就是說，當年改內容認知程度越高，工作動機變化就會越大（即在年改後下降程度越大）。而在「年改內容認知對工作投入變化的影響」迴歸模型結果中，年改內容認知對工作投入變化亦呈現正向顯著影響，也就是說，當年改內容認知程度越高，工作投入變化也會越大（即在年改後下降程度越大）。

有鑑於此，本研究推論：年改內容認知對工作動機及工作投入呈現負向影響，係因公務人員對年金改革政策內容越了解，即越明白退休金刪減了哪些項目，對於自身權益減損的感受就越深刻，進而使其工作動機及工作投入下降。

柒、 公務人員的「使命感」有助於增長工作動機與投入

經過前述敘述性統計結果發現，工作動機及工作投入在年金改革後有明顯下降的趨勢；且根據迴歸分析結果，年金改革內容認知越高，工作動機及工作投入程度越低，年金改革公平認知程度越高，工作動機及工作投入程度越高，即表示年金改革政策讓公務人員退休金的減少，確實會減少其工作動機及投入，且當公務人員對於權益減損內容認知程度越高，其感受亦會越深刻，或是在年金改革過程中的分配、程序及互動公平程度較低，都將使工作動機與工作投入程度下降。

DOI:10.6814/NCCU202200664

但在訪談結果發現，有較資深的受訪者表示，工作熱忱和年金改革是兩件事，雖然會影響公務人員的權益，但當領有政府的薪水，就應該要有相當的付出，選擇了這份工作，就應該要全心去投入這份工作，他們認為金錢只是支撐工作的因素之一，而除了金錢以外，能夠支撐他們工作的因素，還有對工作的使命。由此可知，在少數的公務人員心中，工作動機與工作投入和年金改革不一定畫上等號，雖然年金改革可能讓他們的權益受損，但他們對於工作的付出不會因為年金改革而改變，因為他們對於從事「公職」這件事情產生了「使命感」，且認為領有政府發給的俸給，就應該有相對的付出，才是負責任的態度，惟前述統計結果顯示，在年金改革後工作動機及投入仍有普遍下降的趨勢，可能係因具有這類想法的公務人員占比較低所致。

捌、 年金改革認知的中介效果

一、年改公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」

在「世代、年改公平認知對工作動機的中介效果」迴歸模型結果中，加入了年改公平認知後，年輕世代及中間世代對資深世代的影響仍然顯著，但年輕世代對資深世代的影響及中間世代對資深世代的影響均有下降情形，表示年改公平認知在世代與工作動機之間存在「部分中介效果」。也就是說， 越年長的公務人員確實促使低年改公平認知的產生，繼而影響公務人員的工作動機。

二、年改公平認知在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」

在「世代、年改公平認知對工作投入的中介效果」迴歸模型中，加入了年改公平認知後，年輕世代、中間世代對資深世代的影響已不顯著，由此表示年改公平認知在世代與工作投入之間存在「完全中介效果」。也就是說，越年長的公務人員確實促使低年改公平認知的產生，繼而影響公務人員的工作投入。

三、年改內容認知在世代與工作動機及工作投入之間不存在「中介效果」

在前述 ANOVA 檢定結果顯示，資深世代的年改內容認知程度顯著高於年輕世代及中間世代，但再進一步納入控制變項（性別、婚姻狀況、主管職、官等、其他領域

DOI:10.6814/NCCU202200664

工作經驗、最近陞遷情形)，進行「世代對年改內容認知的影響」之迴歸分析，雖然結果顯示年輕世代及中間世代對資深世代皆呈現負向顯著影響(即年輕世代與中間世代的年改內容認知皆比資深世代來得低)，惟因迴歸模型未具有解釋力，故無法繼續檢驗年改內容認知之中介效果。

第二節 實務建議及研究建議

壹、 實務建議

本研究旨在探討 107 年年金改革對各世代公務人員工作動機及工作投入產生的影響，並期望能夠找出在「物質」報酬以外，能夠提升工作動機及工作投入的可行方式，而在前述量化分析結果當中，本研究發現除年金改革公平認知會影響工作動機、工作投入外，「主管職」、「已婚者」、「具有他領域工作經驗者」對工作動機與投入均有正向的影響，另根據訪談結果發現，「使命感」亦是在年金改革政策下，能夠支撐公務人員工作動機與投入的關鍵因素之一。基此，本節嘗試就上一節的研究發現，提出實務上可行之具體建議，以作為公務機關在人力資源管理上之參考。

一、強化高齡者人力資源管理措施

依據上述研究結果顯示，在年金改革後各世代的工作投入及工作動機均有明顯的下降趨勢，其中以資深世代下降程度最大，又在高齡化的驅使下，各機關資深世代人員比例將越來越高，而在年金改革後，如何激發高齡公務人員的工作熱忱將會是政府必須面臨的重要課題，基此，建議政府可參考考試院（2018）委託研究中，對公務人力高齡化人力資源管理所提出的對策，以減緩工作投入及工作動機降低的速度，例如強化各世代公務人員之間的互動學習，讓年輕、中間及資深世代的公務人員在相同場域進行學習，透過團隊合作的方式，增進各世代對彼此的了解與認同，凝聚各世代公務人員的整體向心力；另可鼓勵有經驗的資深公務人員擔任導師，透過建立師徒制增進不同世代間相互交流，使較資淺的公務人員能快速熟悉業務狀況，同時也能讓較資

DOI:10.6814/NCCU202200664

深的世代向年輕世代學習數位科技應用等知識；或是改善硬體設備與提供工作輔具以建立「年齡」友善的辦公環境，公務人員隨著年齡增加，身體機能將可能逐漸退化，進而影響工作效率，爰各機關得透過改善硬體設備，使電腦設備更易於高齡公務人員使用，或提供放大鏡、護眼藍光螢幕等設備；機關亦可透過職務內容再設計、實施彈性工時及工作分擔，以增加高齡公務人員的工作效率，降低高齡公務人員在工作的體力及勞力負荷，並於業務許可的範圍內，在彈性工時的規範上給予更大的彈性，除現有彈性上下班時段之外，亦得在整體總工作時數不變的原則下，適度放寬每周工作天數的限制，同時可適度調整各世代公務人員的工作分擔，讓較需要經驗之溝通協調類型等工作，交由資深世代負責，庶務類型之工作則交由較資淺的人員協助處理，各世代在此過程中也可進行交流與學習，將經驗傳承的效益最大化。另外機關亦可與民間團體合作，開設多元課程或舉辦社團活動，讓高齡公務人員在工作之餘能夠保持身心活力，同時降低工作倦怠感。

二、強化年輕與中間世代的快速陞遷機制

在年金改革政策中，「延退」及「所得替代率機制」將可能導致公務人員「不能退」及「不敢退」，因為在年改後月退休金的起支年齡延至 65 歲，導致符合資格的公務人員不能退休，且公務人員即使符合月退休金支領條件或符合展期、減額月退休金支領條件，但因所得替代率機制使退休金大幅降減，造成在職俸給與退休俸給落差過大，也對退休生活造成一定程度的衝擊，可能因此使公務人員對退休有所卻步，而退休年齡從 55 歲延至 65 歲，也使資深世代的公務人員無法如期退休，進而影響年輕世代及中間世代的陞遷管道，且未來必須多做 10 年左右才能退休，其工作倦怠感勢必會提升（董祥開、簡粲綺、蘇姵文，2019）。基此，對於年輕與中間世代而言，可嘗試參考英國文官的快速發展方案，建立優秀文官的快速陞遷機制，或是在現行公務人員陞遷法之法制下，適度放寬任現職不滿一年不得辦理陞任之規定，讓年輕與中間世代表現優秀的公務人員，透過快速陞遷機制增加主管職或較高階職務的職務歷練，同時訂定主管人員之固定任期機制，讓相同職等或相同陞遷序列的主管人員與非主管人

DOI:10.6814/NCCU202200664

員間能夠相互流動，增加公務人員擔任主管職務之機會，透過歷練主管職務一方面能夠增進公務之視野，同時亦能落實職務輪調機制，達到工作豐富化與擴大化之效，避免工作倦怠，並進而強化工作動機與工作投入程度。

三、建立健全的跨機關文康活動

少子化是目前各國普遍面臨的重大國安問題，報考國家考試人數的減少，也將影響公務人力的新陳代謝。又根據上述研究結果發現，已婚者的工作動機及工作投入程度高於未婚者，換句話說，婚姻對工作動機及工作投入均有正向的影響作用。進入公部門之後各機關規模不一，基層單位的人數較少，也因此影響公務人員認識未來另一半之機會，有鑑於此，建議建立健全的跨機關文康活動及未婚聯誼，擴大文康活動的成效，增加公務人員認識未來另一半的機會，以期提高結婚率，進而增進工作動機與工作投入。另一方面，政府除了提高公務人員的生育補助及育嬰留職停薪津貼、增設公設民營托嬰中心或放寬育嬰留職停薪申請條件外，各機關亦得研擬提高生育率的誘因方案，例如增設友善設施（哺乳室、托嬰場所）、育嬰友善時段（哺乳時段、育嬰休息時段）以建立友善職場，讓公務人員能夠兼顧工作與家庭，增加生育動機，緩解我國少子化之問題。

四、建立公務人員多元進用管道

公務人員任用法第 2 條規定：「公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合」，揭示了我國公務人員任用制度為「初任與升調並重」。「初任」指遴選本機關以外具有法定任用資格之人員擔任定有官職等之職務，其管道包含自行遴用非現職人員及任用考試分發人員；「升調」係由原任較低（官）職等職務之公務人員，予以調升較高（官）職等職務。而初任係機關辦理公開甄選，遴選本機關以外之人員，屬外補進用管道，且透過外補得羅致外界優秀人才至機關任職，並易於引進新觀念、新技術；升調係屬內升，得以拔擢績效或表現優異的現職人員，二者均為我國任用制度不可或缺之重要措施，且必須兼籌並顧而不可偏廢（考試院，2009）。

DOI:10.6814/NCCU202200664

而根據上述研究結果發現，具有他領域工作經驗者的工作動機及工作投入高於未具他領域工作經驗者，換句話說，具有其他領域的工作經驗對工作動機及工作投入均有正向的影響作用。有鑑於此，可參考考試院（2009）規劃之文官興革方案，建立政務、常務人員及契約用人三元管理法制體系，使契約用人制度成為政府招募員工的管道之一，並建構公私人才交流制度，讓私部門的優秀人才在公部門任職，公部門同時薦派優秀文官到私部門交流，汲取可用的經驗，有助於將新思維注入公部門，活絡公部門的整體運作。

五、未來得採取漸進式改革並廣納標的人口意見

公務人員退休資遣撫卹法在 107 年 7 月 1 日施行，平均本俸機制、所得替代率及延後月退休金起支年齡等改革均同步生效，均分別設有相關過渡期間之緩衝機制，在「平均本俸」部分，只要依原公務人員退休法規定，在 107 年 6 月 30 日前符合請領月退休金資格人員，即不適用平均本俸，其退休金計算基準仍依最後在職之本俸或年功俸計算，反之，在年改前如未符合請領月退休金資格人員，則自 107 年 7 月 1 日起以在職前 5 年平均本(年功)俸作為退休金計算基準，自 109 年起為在職前 6 年平均，往後每年增加一年之平均，至 118 年以最後在職前 15 年的平均本（年功）俸作為退休金計算基準；在「所得替代率」部分，不論在年改前或在年改後退休者，均自 107 年 7 月 1 日起按任職年資計算所得替代率數額，並逐年扣除超過所得替代率數額之退休金，以任職 35 年在年改前已退休的公務人員為例，自 107 年 7 月 1 日起所得替代率為 75%，之後逐年降低至 118 年之 60%。

依上述量化分析結果發現，公務人員的年金改革分配、互動、程序公平認知程度均低於中間值，而訪談結果發現，部分受訪者認知到退撫基金面臨破產問題，心理是接受改革的，且認為改革是需要的，但普遍認為在改革過程中公務人員的地位較弱勢，渠等意見較沒有辦法影響年金改革的結果，且改革的力道較劇烈，對公務人員衝擊較大。有鑑於此，本研究建議政府未來在進行改革政策時，與改革對象進行充分溝通，建立政府與公務人員之溝通平臺，讓執政者聽得見基層的心聲，另應本於照顧國民的

DOI:10.6814/NCCU202200664

意旨，在相互尊重的原則下進行改革，同時在整體大環境的許可下，採取更漸進式的改革，減緩改革的衝擊，例如參考文官興革方案中「取消退休年資採計上限」之建議，讓任職 40 年以上公務人員的年資得以全數採計為退休年資以計算退休給與，一方面降低年金改革對退休金之影響，另一方面亦能鼓勵公務人員久任，有助於公部門的經驗傳承，以達到雙贏的局面。

貳、研究建議

一、尋找非物質的激勵方式

在高齡化及少子化的衝擊之下，我國年金面臨不得不改革的情形，依前述量化分析結果顯示，公務人員在年金改革後，工作動機及工作投入程度有明顯的下降趨勢，但在訪談中發現，亦有少數受訪者表示，在他們的心中，雖然年金改革可能使權益受損，但這不必然會影響工作動機與工作投入，因為他們認為服公職是一種「使命感」，必須要善盡職責，才是負責任的表現。

另陳冠彰（2009）研究指出，員工使命感與工作投入呈現正相關，亦即員工的使命感越高，其工作投入程度越高，這也呼應了本研究受訪者之回應，這也表示，具有越高程度使命感的公務人員，在年金改革過程中工作動機及工作投入受到影響的程度就越小。使命感就像是公務人員對工作的信念，而這種信念較不會受到外在環境變遷的影響，然如何激發公務人員對工作的使命感，提升他們對工作的信念，黃詩雯（2014）研究已發現，對警察人員實施發展性的訓練，有助於增強其對工作的使命感，但警察人員與一般公務人員不論是在組織文化、工作型態及工作性質上均較不相同，且目前也鮮少研究以公務人員為對象，探討激發使命感之相關議題，而在經濟不景氣導致政府不斷刪減公務人員福利的大環境下，找出這種「非物質性」的激勵方式，將會是未來研究的重要議題。

DOI:10.6814/NCCU202200664

二、研究限制

雖然本研究發現年金改革對公務人員的工作動機及工作投入都有一定程度的影響，但年金改革並非影響工作動機及投入的唯一因素，又本研究的受訪者為法務部矯正署的全體公務人員，雖然員工的進用方式與一般行政機關相同，多以考試分發及內部陞遷為主要進用管道，但矯正署的機關性質較特殊，且在組織文化及領導風格等層面上與一般行政機關較不相同，故本研究結果尚較難推論適用至全國公務人員，如未來能夠納入中央各部會或地方政府的公務人員進行研究，應能有較全面的研究成果；雖然本研究已納入深度訪談之研究方法，期能補足問卷調查所不足之處，但受訪者的背景相似，亦可能產生代表性之問題，爰建議未來得以焦點團體分析法進行相關議題的質化研究，對各類型的公務機關將有更深入淺出的了解；另本研究係在公務人員年金改革後進行之橫斷面研究，對於受訪者的感受變化欠缺較長期性的觀察，爰建議未來得透過縱貫性或長期性研究，並在政策施行前後分別進行問卷調查，了解受訪者在感受上的變化，應能有更完整及周延的研究成果。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

參考文獻

中文文獻

王南琳（2003）。**薪資公正、升遷公平與心理契約違背之關係探討－以醫師為例**。中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

王世仁（2019）。**年金改革對教師公平認知、滿意度與退休規畫關係之研究**。康寧大學資訊傳播研究所碩士論文，未出版，臺北。

江彥儒（2019）。**工作要求對於工作投入度與工作績效之影響：以轉換型領導為調節變項**。私立東吳大學心理學系碩士論文，未出版，臺北。

考試院（2009）。**考銓報告書**。臺北市：考試院。

考試院（2009）。文官制度與專技考試詞彙，2022 年 4 月 24 日，取自：https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3435&s=25346

考試院（2018）。**公務人力高齡化的人力資源管理對策**。臺北市：考試院。

李冠儒（2019）。**中高齡員工年齡與工作動機關聯性之研究—探討工作意義知覺之中介效果**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

李建皇（2020）。**工程師領導風格、工作投入與職場幸福感之研究**。南臺科技大學企業管理系人力資源管理碩士班碩士論文，未出版，臺南。

沈湘縈、張瑞顯（2018）。從工作滿意度及工作動機探討領導風格與維織承諾之研究，**管理資訊計算期刊，7（2）**，頁 57-68。

沈明誼（2018）。**教育訓練滿意度、工作投入與工作績效關係之研究**。國立中正大學企業管理系碩士論文，未出版，嘉義。

吳明隆（2013）。**SPSS** 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計（第 3 版）。臺北：易習圖書。

吳岱樺（2006）。離職經驗與薪酬對工作投入影響之探討，**文大商管學報，11（2）**，頁 91-108。

吳宗憲、黃浩瑋（2014）。促參承辦人工作動機和團隊關係對其工作態度的影響研

DOI:10.6814/NCCU202200664

究，**行政暨政策學報，（58）**，頁 87-120。

吳國男（2017）。國民中學組織公平、教師工作價值觀與組織效能關係之研究，**學校行政，112**，頁 59-101。

吳俊穎（2018）。**組織公平、心理契約違背及工作滿意度關係之探討-以某科技公司員工為例**。國立高雄師範大學事業經營學系碩士論文，未出版，高雄。

希平方（2020）。新聞常讀到的 X、Y、Z 世代 代表今年的 Generation C 是什麼意思？，2020 年 1 月 24 日，取自：https://udn.com/news/story/6904/5056781

林政諺（2008）。**不同世代初任軍官工作價值、工作特性與工作投入之研究**。國防大學政治作戰學院社會工作研究所碩士論文，未出版，臺北。

林育安（2010）。**軍人課稅後的公平認知、工作滿意與組織承諾之探討**。中華大學研究所碩士論文，未出版，新竹。

風傳媒（2018）。軍公教年改衝擊在哪裡？可能產生這五大後遺症！，2020 年 11 月 2 日，取自：https://www.storm.mg/lifestyle/491884?mode=whole

涂明珠（2007）。**不同世代國中教師工作價值觀與工作投入關係之研究**。輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文，未出版，新北。

翁上閔（2017）。**年金改革公平認知、工作滿足與組織承諾之關係**。國立臺中科技大學企業管理系碩士班碩士論文，未出版，臺中。

徐名敬、劉震宇、蔡智勇、戴賢明（2021）。陸軍聯合兵種營「組織公平」對「組織認同」之影響：人口統計變項之調節效果，**危機管理學刊，18（2）**，頁 11-24。

徐淑如、戴基峯、康晉維（2021）。資訊安全政策的組織正義知覺對員工職場行為意圖之影響：組織信任的中介效果，**電子商務學報，23（2）**，頁 179-226。

陳彥仲（2005）。**臺灣地區都市層級間遷移選擇之研究—兼論選擇者之性別差異及世代差異**。成功大學都市計畫研究所碩士論文，未出版，臺南。

陳彥嘉（2014）。**公務員工作滿意度、年金改革公平認知及工作動機對工作績效影響之研究**。義守大學管理學院管理碩士班碩士論文，未出版，高雄。

DOI:10.6814/NCCU202200664

陳冠彰（2009）。**志工人員參與動機、使命感對工作投入之影響—以鳳凰志工為例**。臺南科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，臺南。

陳怡靜、陳詳衡（2011）。薪酬對大學生工作意願影響之研究，**中華管理評論國際學報，第 14 卷第 3 期**，頁 1-19。

陳盈幸（2012）。體育行政人員知覺組織公平與工作士氣關係之研究，**國立臺灣體育運動大學學報，1**，頁 57-74。

陳湘菱（2016）。**人才管理措施、自我人才辨識、心理契約、及員工投入關係之探討**。國立中興大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，臺中。

陳敦源、王光旭、董祥開（2019）。**公務人力高齡化的培訓策略**。考試院專題研究報告，未出版。

陳怡昌、陳玲英（2018）。工作投入在組織認同、角色認同與工作績效間關係之中介效果研究－以台南市小學教師為例，**全球商業經營管理學報，10 期**，頁 57-69。

張毓倫（2017）。**工作投入、工作滿意與組織承諾之關聯性研究- 以南部公務人員為例**。國立高雄應用科技大學財富與稅務管理系碩士在職專班論文，未出版，高雄。

曾艾岑（2010）。**不同世代教師工作價值觀與幸福感相關研究**。屏東教育大學社會科教學碩士班碩士論文，未出版，屏東。

黃淑鳳（2019）。**員工協助方案、幸福感與工作投入關聯性之研究—以某公部門為例**。國立中正大學企業管理碩士在職專班碩士論文，未出版，嘉義。

黃志隆（2017）。臺灣年金改革基礎的重構：新社會公民地位之社會平等觀點，**社會政策與社會工作學刊，1 期**，頁 197-236。

黃詩雯（2014）。**如何增進組織中員工使命感**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

陳琇惠、黃俞禎 （2015）。國保女性被保險人政策認知與政策順服之研究，**當代**

DOI:10.6814/NCCU202200664

社會工作學刊，7，頁 1-27。

游文杉、林勁宏、陳文進（2013）。國中體育教師知覺組織公平與工作投入關係之研究，**屏東科大體育學刊，2**，頁 59-69。

楊濱燦、謝庭華（2003）。工作滿意、組織公平與組織公民行為關係之研究，**文大商管學報，8（1）**，頁 39-54。

董祥開、簡粲綺、蘇姵文 （2019）。公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策，**文官制度季刊，11（3）**，頁 71-103。

鄭鈞元 （2016）。工作動機與主觀幸福感對教保服務人員創意教學表現之影響：階層線性模式分析，**幼兒教保研究期刊，1（16）**，頁 1-29。

鄭羽伶（2020）。**中高齡員工年齡、未來時間觀、人力資源措施滿意度與持續工作動機間的關係—調節式中介模型的作用**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

盧偉斯、林大椿 （2018）。人格特質、工作投入及工作績效關係的探討－以高雄市政府警察局為例，**警察行政管理學報，14 期**，頁 41-60。

顧世君（2019）。**年齡與持續工作動機及工作成長動機的關係－以轉換型領導及交易型領導風格為調節變項**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

英文文獻

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Ajay Singh & Bindu Gupta (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An international journal, 22*(6), 1192-1211.

Austin, W. G. (1979). Justice, freedom and self-interest in intergroup relations. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 20–37.

Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal, 18*(1), 36-53.

Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, *1*(2), 199–218.

Baron, Reuben M. and David A. Kenny (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51* (6), 1173–1182.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400.

Cordeniz, J. A. (2002). Recruitment, retention, and management of generation X: A focus on nursing professionals. *Journal of Healthcare Management*, *47*(4), 237-249.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications.* Sage Publications, Inc.

Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Boston: Springer Science & Business Media.

Evgenia Gorina & Trang Hoang (2020). Pension reforms and public sector turnover. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *30*(1), 96-112.

DOI:10.6814/NCCU202200664

Kanungo, R.N. (1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Journal of Applied Psychology*, 86, 119-138.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The HealthCareManager,19*(1), 65-76.

Kooij, Jansen, Dikkers, & Lange. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 31*(8), 1111-1136.

Kooij, Lange, Jansen, Kanfer, & Dikkers. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 197-225.

Kooij, Lange, Jansen, & Dikkers. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress, 27*(1), 88-105.

Kooij, Jansen, Dikkers, & Lange. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2192-2212.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied psychology*, *49*(1), 24.

Michael Thom (2015). The drivers of public sector pension reform across the U.S. states. *American Review of Public Administration*, *47*(4), 431-442.

Michael K. Moch (1980). Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships. *Organizational behavior and human*

DOI:10.6814/NCCU202200664

performance, 25, 15-31.

Niehoff, B. P., & R. H. Moorman. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Managemnt Journal*, *36*(3), 527-556.

Nosek, B.A., Hawkins, C.B., & Frazier, R.S. (2011). Implicit social cognition: From measures to mechanisms. *Trends in Cognitive Sciences*, *15*(4), 152-159.

Nosek, B.A., & Riskind, R.G. (2012). Policy implications of implicit social cognition. *Social Issues & Policy Review*, *6*(1), 113-147.

Selden, S.C., & Brewer, G.A. (2000). Work motivation in the senior executive service: Testing the performance theory. *Journal of Public Administration Research and theory, 10*(3),531-550.

Selcuk Demir (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research, 85*, 205-224.

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*.Hillsdale college, N.J. and New York.

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

附錄 1

<不同世代公務人員工作動機與工作投入之差異—以年改認知為中介變項之研究>

調查問卷

親愛的同仁　您好：

首先感謝您的協助與參與，同時謝謝您平日的辛勞與貢獻。本問卷主要目的在了解大家對於年金改革的感受，研究結果將可做為日後政府施政之參考依據。

本問卷的填答資料不記名僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填寫。問卷分為八部分，請您逐題完整填答。再次感謝您在百忙之中的鼎力協助，不勝感激。

敬祝

平安健康　工作順利

政治大學「行政管理碩士」
研究生　藍令洋　敬上
電話：(03) 318-8306
電子郵件：108921002@nccu.edu.tw

第一部分

說明： 請依個人目前實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所負的責任程度」。					
2.年金改革結果有公平地反映，公務人員在工作上「所付出的努力」。					
3.年金改革結果有合理的反映公務人員「在工作上的表現」。					
4.年金改革後，公務人員的退休等級和退休給與是成比例且公平的。					
5.總體看來，年金改革的結果對公務人員來說是公平合理的。					

DOI:10.6814/NCCU202200664

第二部分

說明： 請依個人目前實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.制定年金改革政策時，政府有以公平且公正的方式進行。					
2.制定年金改革政策時，政府有確實地讓公務人員了解政策內容。					
3.制定年金改革政策時，政府有蒐集正確且完整的資訊。					
4.制定年金改革政策時，公務人員能夠要求政府說明政策內容並提供額外有關年改的資訊。					
5.制定年金改革政策時，公務人員對年改政策進行申訴或對抗是被允許的。					
6.公務人員的意見能夠影響年金改革政策的結果。					

第三部分

說明： 請依個人目前實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 制定年金改革政策時，政府有適切考慮到公務人員的感受。					
2. 制定年金改革政策時，政府有考量公務人員的個人需求。					
3. 制定年金改革政策時，政府有考量到公務人員的權益。					
4. 制定年金改革政策時，政府以真誠的態度對待公務人員。					
5. 制定年金改革政策時，政府有向公務人員充分說明政策目的及意義					
6. 制定年金改革政策時，政府有避免發表不當的言論或批評。					

DOI:10.6814/NCCU202200664

第四部分

說明： 請您試著回想**年金改革前**，您對於下列問題的實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作					
2. 如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作					
3. 我期許能繼續在公部門工作越久越好					
4. 設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的					
5. 有挑戰性的工作對我而言是重要的					
6. 學習新事物對我而言是重要的					
7. 在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的					
8. 對我而言，最重要的事情，就是投入現在的工作					
9. 對我而言，我的工作僅佔我心中的一小部分					
10. 我個人非常投入我的工作					
11. 工作是我生活中的全部					
12. 我所關心的事物，大部分都與我的工作有關					
13. 我和我現在的工作緊密相連且難以分割					
14. 我經常有與自己工作分離的感覺					
15. 我個人的生活目標多以工作為導向					
16. 工作對我的生命而言具有重大意義					
17. 我喜歡把大部分的時間花在我的工作上					

DOI:10.6814/NCCU202200664

第五部分

說明：請您就**年金改革後**，對下列問題的實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 除非有無法預見的情況，我會持續留在公部門繼續工作					
2. 如果能完全地自由選擇，我比較想要留在公部門繼續工作					
3. 我期許能繼續在公部門工作越久越好					
4. 設定且達成更高的工作目標對我而言是重要的					
5. 有挑戰性的工作對我而言是重要的					
6. 學習新事物對我而言是重要的					
7. 在工作上充分運用自己的技術與能力對我而言是重要的					
8. 最重要的事情，就是投入現在的工作					
9. 對我而言，我的工作僅佔我心中的一小部分					
10. 我個人非常投入我的工作					
11. 工作是我生活中的全部					
12. 我所關心的事物，大部分都與我的工作有關					
13. 我和我現在的工作緊密相連且難以分割					
14. 我經常有與自己工作分離的感覺					
15. 我個人的生活目標多以工作為導向					
16. 工作對我的生命而言具有重大意義					
17. 我喜歡把大部分的時間花在我的工作上					

DOI:10.6814/NCCU202200664

第六部分

說明：請您就下列問題的實際感受，在適當的空格中打「V」。	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1. 大法官第 782 號解釋將「退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金」之規定宣告違憲，請問您是否認同?					
2. 承上題，大法官第 782 號解釋宣告「年金改革政策並未違反信賴保護原則、不溯及既往原則、及比例原則」，請問您是否認同?					
3. 我會以實際行動向政府爭取公務人員權益，以減少年金改革對公務人員的影響。					
4. 我會試著了解國外(如日本、美國)公務人員的退撫制度，並比較我國年改後之退撫制度，以降低因年金改革引起的不公平感受。					
5. 我可能會減少對工作的投入，以減少因年金改革引起的不公平感受。					
6. 我會將公務人員退休制度與勞工退休制度進行比較，以減少因年金改革引起的不公平感受。					
7. 我可能會選擇離開公部門（辭職或提早退休），以減少因年金改革引起的不公平感受。					

National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

第七部分

說明：請依個人對於年金改革的了解，在適當的空格中打「V」。
1. 公務人員退休資遣撫卹法施行後，領月退者的優存制度，自110年1月1日起年利率將降到多少？ ☐ 9% ☐ 6% ☐ 0%
2. 平均本俸於過渡期之後，採計期間是最後在職前多少年？ ☐ 5年 ☐ 10年 ☐ 15年
3. 軍公教年改正式上路的時間是？ ☐ 107.7.1 ☐ 107.10.1 ☐ 108.1.1
4. 年金改革主要有三大方向，分別是多繳、少領及延退，請問下列哪一項**不是**本次的改革內容？ ☐ 逐年降減公保一次養老給付 ☐ 提高退撫基金提撥費率 ☐ 廢止年資補償金
5. 任職滿35年的公務人員退休後，最末年的所得替代率將降到多少？ ☐ 70% ☐ 60% ☐ 50%
6. 改革通過之後政府保證的「樓地板」，現行退休金額是多少錢？ ☐ 32,010元 ☐ 32,240元 ☐ 33,140元

DOI:10.6814/NCCU202200664

第八部分 個人資料

1.性　　別: □男　　□女　　□其他（請說明）_____

2.年　　齡:西元_____年生（請填寫出生西元年）

3.婚姻狀況: □已婚　　□未婚　　□其他（請說明）_____

4.教育程度: □高中（職）　□專科　□大學　□研究所（含以上）

5.服務年資: □ 5 年及以下　□ 6-10 年　□ 11-15 年　□ 16-20 年
□ 21-25 年　□ 26-30 年　□ 31 年（含以上）

6.官職等級: □ 委任第 1 職等
□ 委任第 2 職等
□ 委任第 3 職等
□ 委任第 4 職等
□ 委任第 5 職等
□ 薦任第 6 職等
□ 薦任第 7 職等
□ 薦任第 8 職等
□ 薦任第 9 職等
□ 簡任第 10 職等
□ 簡任第 11 職等
□ 簡任第 12 職等
□ 簡任第 13 職等
□ 簡任第 14 職等

7. 職系: □法制　□司法行政　□綜合行政　□人事行政　□廉政
□統計　□會計審計　□資訊處理　□社會行政　□社勞行政
□土木工程　□其他（請說明）_____

8. 是否為主管職: □是　□否

9. 初任公職年度: 民國_____年（請填寫初任公職民國年）

10.最近一次陞遷的年度(含陞任較高職務或主管職務，如未陞遷請填無):
民國_____年（請填寫民國年）

11. 請問您是否有其他領域之工作經驗: □是　□否

本問卷至此已全數填答完畢，請務必檢查是否有遺漏之處，再次感謝您

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU202200664

附錄 2

<不同世代公務人員工作動機與工作投入之差異—以年改認知為中介變項之研究>

訪談大綱

親愛的同仁　您好：

首先感謝您的協助與參與，本研究訪談目的在於了解大家對年金改革的看法與感受，因此採半結構式深度訪談，研究結果將可做為日後政府施政之參考依據。

為保障受訪者權益，本研究採匿名性及去識別化處理，研究者於訪談過程將全程錄音，再轉譯為逐字稿，內容僅供學術研究之用，絕不對外公開。

再次感謝您在百忙之中的鼎力協助，不勝感激。

政治大學「行政管理碩士」
研究生　藍令洋　敬上
電話：(03) 318-8306
電子郵件：108921002@nccu.edu.tw

訪談題目：

1. 請問您知道的年金改革政策有哪些？
2. 請問年金改革後，您對於財務規劃方面，會如何應對？（例如減少開銷或增加投資…等）為什麼？
3. 請問您對大法官第 782 號解釋宣告，最近一次年金改革政策內容，除退休人員再任私立學校教師薪資超過法定基本工資則不得續領月退休金的部分「違憲」之外，其餘部分均「合憲」有什麼看法？
4. 請問您認為年金改革公平嗎？哪裡公平？哪裡不公平？
5. 請問年金改革後，您在心理層面會如何應對？（例如減少對政府的期待或降低對政府的信任感…等）為什麼？
6. 請問年金改革政策（多繳、少領、延退）如何影響您對工作的熱忱？會因為年改降低付出嗎？為什麼？
7. 請問您會如何向政府表達您對年金改革的想法？為什麼?（例如參與社會團體發聲…等）
8. 「退休金多領，但數年後將導致全部人都領不到」 和「退休金少領（依照現行替代率規定），但能夠支領終身」，您會如何選擇？為什麼？
9. 請問您認為年改過後，在未來的退休給付會更有保障嗎？為什麼？

DOI:10.6814/NCCU202200664