

第四章、實證研究發現與分析

第一節 問卷調查

本章是將「行政院科技顧問委員組」委託成之約教授等人就「中高齡專業人才再運用議題研究：企業與政策法制面探討」此項議題所設計問卷與研究發現做再運用。針對企業在面臨高齡化與少子化的趨勢下，對於中高齡專業人才運用的相關議題加以調查。問卷分為兩部份，第一個部分是針對企業的人力資源運用意向加以調查，包括企業對於高齡化與少子化可能影響的評估、人才招募的情形、人才運用的方式、希望政府的協助等方向，總計14個問題。第二個部份則是調查企業基本資料，包含企業所屬行業別、員工人數、中高齡勞工僱用比率以及所處地區等6個問題。

調查對象包括電子產業以及非電子產業的傳統製造業、代理經銷與管理顧問公司。問卷採郵寄方式寄送，總計發出1755份問卷。至民國九十五年九月十五日為止總計回收有效問卷241份。

第二節 基本資料分析

回收的有效樣本共241家，其中電子產業111家，非電子產業包含傳統製造業、零售業以及管理顧問公司共130家。回收的有效樣本中，以「傳統製造業」91家為最多佔所有有效樣本的37.8%，其次為「管理顧問公司」33家佔有效樣本的13.7%，再其次為「電腦週邊/電腦系統」公司26家，佔有效樣本的10.8%。(詳見表4-1)

表4-1 受訪企業產業類別

		受訪家數	百分比
電子產業	電子製造	23	9.5%
	電腦週邊/電腦系統	26	10.8%
	光電通信	14	5.8%

	光學其他精密工業	12	5.0%
	半導體	16	6.6%
	MIS及軟體	8	3.3%
	網際網路	12	5.0%
	小計	111	46.0%
非電子產業	傳統製造	91	37.8%
	管理顧問公司	33	13.7%
	零售業	6	2.5%
	小計	130	54.0%
	總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

在受訪企業規模方面，主要的受僱員工人數多半在「30~49人」、「50~99人」以及「100~299人」這三個區間當中，有效問卷回收的比例分別佔了18.7%、19.9%以及19.5%。就企業的規模而論，回收的有效問卷的分部相當平均。(見表4-2)

表4-2 受訪企業規模

員工人數	家數	百分比
9人以下	19	7.9%
10~29人	36	14.9%
30~49人	45	18.7%
50~99人	48	19.9%
100~299人	47	19.5%
300人以上	38	15.8%
未答	8	3.3%
總計	241	100%

資料來源：本研究整理

再從受訪公司中受僱員工年齡層的分配以及運用中高齡勞工的情況觀察，「25-45歲」這年齡層的青壯年勞工仍然佔了最大的比例；而企業在僱用「19歲

以下」的勞工比例平均不到2%，也呼應了受教育年限延長使得青少年勞工進入職場時間延後所造成的現象。

至於在中高齡專業人才的進用方面，企業僱用「中高齡專業人才」佔全體僱用員工的平均比率為9%。對照「45-64歲」員工所佔企業僱用員工比率的平均數11%，可以看出企業在僱用中高齡勞工時，明顯倚重其所具有的專業能力。(見表4-3，4-4)

表4-3 受訪企業受僱員工年齡層比例

	最低比例	最高比例	平均數	標準差
19歲以下	0.00	33.00%	1.8164	4.42509
25-45歲	0.00	100.00%	84.9638	16.22252
45-64歲	0.00	70.00%	11.3674	12.05701
65以上歲	0.00	10.00%	0.3647	1.21786

資料來源：本研究整理

表4-4 中高齡專業人才佔全體員工比例

	家數	最小值	最大值	平均數	標準差
中高齡專業人才佔全體員工比率	222	0.00	60.00	9.0622	12.5666

資料來源：本研究整理

第三節 敘述性分析

面對高齡化與少子化的發展趨勢，總計有159家的受訪企業認為會對其人力資源的運用上產生影響，超過有效問卷的2/3，只有1/3的企業不認為高齡化與少子化的趨勢會對其人力資源運用產生影響。至於影響的層面方面，在認為中高齡與少子化對於企業人力資源運用會產生影響的企業當中，有超過57.2%的企業認為會帶來「內部人力中高齡化」的影響，36.4%的企業認為會造成企業「僱用成本增加」，33.3%的企業認為會使得「生產力下降」，27.6%的企業將「減少青壯

人力的運用」，只有17.6%的企業會「增加中高齡人力資源的運用」。可見注意到高齡化的企業在思考高齡化與少子化所可能引發的問題時，多半會注意到內部人力資源運用上的變化情形，但也各有約1/3的企業對於生產力的下降與僱用成本的提升感到擔憂。(見表4-5，4-6)

表4-5 高齡化與少子化是否會對企業人力資源運用造成影響

	是否高齡化與少子化會造成影響	
	家數	有效百分比
是	159	66.0%
否	79	32.8%
未答	3	1.2%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表4-6 高齡化與少子化可能對企業產生的影響

	次數	佔回答家數(159份)百分比
減少青壯人力的運用	44	27.6%
內部人力中高齡化	91	57.2%
僱用成本增加	58	36.4%
生產力下降	53	33.3%
增加中高齡人力資源的運用	28	17.6%
其他	3	1.8%
注：可複選，因此次數可能會高於回答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

在面對高齡化與少子化的影響時，一共有66家企業會運用「勞務或業務外包」的方式因應，佔所有認為會受到中高齡與少子化影響企業中的41.5%為最多，其次是有51家企業會採用的「增加自動化投資」，佔了32%，再其次分別是佔了29.5%的「引進外來人力」與28.9%的「增加運用中高齡人力」兩個選項。值得注意的

是，大多數的企業並不贊同利用「企業外移」與「結束營業」的手段，相反的比較傾向於改變企業內部僱用人力結構或改變生產流程來面對高齡化與少子化的影響。(見表4-7)

表4-7 企業如何因應高齡化與少子化之影響

	次數	佔回答家數(159份)百分比
企業外移	28	17.6%
引進外來人力	47	29.5%
結束營業	4	2.5%
增加自動化投資	51	32.0%
將勞務或業務外包	66	41.5%
增加運用中高齡人力	46	28.9%
調整管理流程	36	22.6%
其他	5	3.1%
注：可複選，因此次數可能會高於回答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

在專業人才進用的問題上，無論是根據受訪企業過去五年的招募經驗或者是自行評估未來的趨勢，都有近半的企業傾向於認定招募適格的專業人才會遭遇到困難。(見表4-8，4-9)。

在認為未來招募適格的專業人才可能會面臨困難的115家企業當中，72.1%的企業會考慮採用「進行勞務或業務外包」的手段，42.6%的企業會「引進外籍專業人才」，至於與中高齡專業人才進用相關的選項方面，有40%的企業會考慮「僱用已退休的專業人才」，另外也有22.6%的企業會採用「延長員工退休年齡」的措施，由此可見利用外部人力解決人力短缺的問題仍是目前企業界的主要策略。(見表4-10)

表4-8 企業過去五年進用適格專業人才的經驗

	家數	有效百分比
供過於求 容易招募	4	1.7%

供需尚能平衡	111	46.0%
人才難求 招募困難	120	49.8%
未答	6	2.5%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表 4-9 企業未來五年進用適格專業人才的可能情形

	家數	百分比
供過於求 容易招募	8	3.3%
供需尚能平衡	104	43.2%
人才難求 招募困難	115	47.7%
未答	14	5.8%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表4-10 專業人才短缺時企業的準備方向與因應策略

	次數	估認為招募可能發生困難 企業(115家)百分比
延長員工退休年齡	26	22.6%
僱用已退休的專業人才	46	40.0%
企業外移	26	22.6%
引進外籍專業人才	49	42.6%
進行勞務或業務外包	83	72.1%
其他	20	17.3%
注：可複選，因此次數可能會高於回答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

然而，如果不考慮未來招募適格專業人才是否有困難的情況下，基本上受訪的企業對於僱用或運用已退休的中高齡專業人才多半是採保留或支持的態度(見表4-11)，甚至有超過半數的企業願意在未來五年之內選擇僱用或運用已退休的中高齡專業人才(見表4-12)。而這些企業在運用或僱用已退休中高齡專業人才

時，對於安排中高齡專業人才從事「顧問性質」的工作有較高的偏好，至於「管理或監督工作」與「專案性工作」之間則並未有明顯的區別；主要的考量應該是依照企業所進用的中高齡專業人才其自身所具有的工作能力與經驗而定(表4-13)。

相同的情形也可見於企業在運用何種僱用方式的問題回答中，有45%的企業會採用「顧問諮詢」的方式僱用中高齡專業人才，同時43.5%的企業傾向用「正職全時」的身分對中高齡專業人才進行安置。至於近年來流行的人才派遣方式反而只有22家企業決定採用，僅佔了17.7%的比例(表4-14)

表4-11 對於僱用或運用已退休的中高齡專業人才的態度

	受訪家數	有效百分比
排斥	29	12.0%
沒意見	145	60.2%
支持	57	23.7%
未答	10	4.1%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表 4-12 在五年內是否會僱用或運用已退休的中高齡專業人才

	受訪家數	有效百分比
是	124	51.5%
否	108	44.8%
未答	9	3.7%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表4-13 企業會將已退休中高齡專業人才用於哪項工作

	次數	佔選擇僱用或運用已退休的中高齡專業人才企業(124家)百分比
管理或監督工作	50	40.3%
顧問工作	61	49.1%
專案性工作	51	41.1%
其他	18	14.5%
注：可複選，因此次數可能會高於填答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

表4-14 會企業採取哪種方式來僱用或運用已退休的中高齡專業人才

	次數	佔選擇僱用或運用已退休的中高齡專業人才企業(124家)百分比
Part-time方式	37	29.8%
人才派遣方式	22	17.7%
正職全時方式	54	43.5%
顧問諮詢	56	45.1%
注：可複選，因此次數可能會高於填答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

選擇在五年之內不會僱用或運用已退休的中高齡專業人才的企業，在回應僱用或運用已退休中高齡專業人才所面臨的最大困難與挑戰時，有80家受訪企業表示中高齡專業人才「價值觀念與企業文化不合」是最大的挑戰，比例高達74%；認為中高齡專業人才「僱用成本高」的企業有74家，佔總數的68.5%，認為中高齡專業人才「不易尋覓」與中高專業人才「再工作意願不高者」同樣有27家，各佔25%。(見表4-15)

由此可以看出，企業在考慮是否進用已退休的中高齡專業人才時固然欲借重其專業上的能力與其先前工作所累積的經驗，但中高齡專業人才在職場上所累積根深蒂固的價值觀念卻也容易使企業望而生畏。而有74家企業擔心僱用中高齡專業人才的僱用成本過高，也反映出之前提及有58家企業憂心中高齡趨勢會使得經營成本升高的現象。

表4-15 企業僱用或運用已退休中高齡專業人才所面臨的最大困難與挑戰

	次數	佔五年內不會僱用或運用已退休中高齡專業人才企業家數(108家)百分比
人才不易尋覓	27	25.0%
再工作意願不高	27	25.0%
觀念與企業文化不合	80	74.0%
僱用成本高	74	68.5%
其它	7	6.4%
注：可複選，因此次數可能會高於填答家數問卷數量		

資料來源：本研究整理

再就企業對已退休中高齡專業人才的需求面來觀察，有25家受訪企業認為在「一般青壯人才短缺」時才會考慮僱用或運用已退休中高齡專業人才，僅佔了10.4%。高達154家的受訪企業則表示「中高齡專業人才技術與專業符合企業需要」時會考慮僱用，占63.9%。而「需要政府提供協助或誘因」則有33家企業，佔13.7%。另外則有5家企業考慮優先聘用外來的專業人士，在無法引進外來專業人士的情況下，才會考慮僱用本國籍的已退休中高齡專業人才。（見表4-16）由此可以得知，多數的企業仍秉持著用人唯才的觀念，只要中高齡專業人才的技術與專業符合需要，企業仍會考慮給予再運用的空間。

在回答政府如何促進企業僱用中高齡退休專業人才的誘因時，「提供實質獎補助、降低成本」是最主要的誘因，共有75家企業佔總數的31.1%，其餘「提供人才資料」、「免除雇主法定投保責任」、「協助人才招募與晉用」則分別佔18.1%、12.0%與9.5%，並未有顯著的差異，可見如何降低僱用中高齡

專業人才的成本才是企業最關心的問題。(見表 4-17)

表 4-16 企業考慮僱用或運用已退休中高齡專業人才之條件

	家數	百分比
一般青壯人才短缺	25	10.4%
中高齡專業人才技術與專業符合企業需要	154	63.9%
無法引進外來專業人士	5	2.0%
需要政府提供協助或誘因	33	13.7%
未答	24	10.0%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

表4-17 企業僱用中高齡專業人才需要政府提供之協助或誘因

	家數	百分比
提供實質獎補助	75	31.1%
提供人才資料	29	18.1%
免除雇主法定法定投保責任	30	12.0%
協助人才招募與進用	23	9.5%
其他	3	1.2%
未答	81	33.6%
總計	241	100.0%

資料來源：本研究整理

為因應少子化及高齡化社會，企業對於政府勞動力政策之期待方面，最主要的是「獎補助中高齡人才的運用或僱用」的政策，有132家受訪企業表示期待，佔總數的54.7%，而希望政府「增加教育訓練投資」則有122家，佔總數的50.6%，上述兩項政策的推動均受到過半數受訪企業的期待。至於期待政府「鬆綁勞動法規促進僱用彈性化」則有79家，佔了32.8%；「協助企業將勞務或業務進行跨國性外包」、「大幅開放引進專業人才」這兩項國際移工與跨國際產業合作的政策

也分別受到13.2%及10.7%的受訪企業期待。(見表4-18)

表4-18 對政府因應高齡化與少子化勞動力政策之期待

	家數	佔有效樣本(241家) 百分比
大幅開放引進專業人才	26	10.7%
獎補助中高齡人才的運用或僱用	132	54.7%
增加教育訓練投資	122	50.6%
協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	32	13.2%
鬆綁勞動法規 促進僱用彈性化	79	32.8%
其他	1	0.4%
注：可複選，因此次數可能會高於有效回收問卷數量		

資料來源：本研究整理

第四節 交叉分析

一、依產業別分析

與一般分析所得到的結論類似，除了代理經銷業之外，其他的產業都已經意識到高齡化與少子化可能的影響，電子業與傳統製造業更是有接近七成與八成的比率意識到可能的影響。且不論產業別，都一致認為「內部人力高齡化」會是最大的影響，而電子業與管理顧問業都有將近半數的企業擔心「僱用成本增加」，至於傳統產業則較為擔心「生產力下降」的問題。(見表4-19、4-20)

至於如何因應高齡化與少子化的影響，電子業與傳統製造業會先考慮運用「勞務或業務外包」或「增加自動化投資」，接著才會考慮「增加中高齡人力」。但管理顧問業則優先考慮「增加中高齡人力」的僱用，其次才是「勞務或業務外包」與「調整管理流程」。顯示產業會依照所需人力的不同而調整其因應對策。(見表4-21)

表4-19 高齡化與少子化是否會對不同產業別企業產生影響

	是(家數)	否(家數)	總計
電子業	69.9%(78)	30.1%(33)	111
傳統製造	77.8%(70)	22.2%(21)	91
代理經銷業	33.3%(2)	66.6%(4)	6
管理顧問業	51.5%(17)	48.5(16)	33

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-20 對高齡化及少子化對不同產業別企業所造成的影響

	減少青壯 人力運用	內部人力 高齡化	雇用成本 增加	生產力下 降	增加中高 齡人力	其他
電子業	27.5%(19)	66.7%(46)	49.2%(34)	33.3%(23)	30.4%(21)	0.02%(2)
傳統製造	27.9%(19)	58.8%(40)	30.9%(21)	42.6%(29)	16.2%(11)	1.5%(1)
代理經銷	100.0%(2)	100.0%(2)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)
管理顧問	26.3%(5)	53.6%(10)	47.4%(9)	26.3%(5)	0%(0)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-21 不同產業別企業如何因應高齡化及少子化之影響

	企業外移	引進外來 人力	結束營業	增加自動 化投資	勞務或 業務外 包	增加中高 齡人力	調整管 理流程
電子業	24.4%	27.9%	0.01%	31.3%	43.0%	23.2%	23.2%
	(21)	(24)	(1)	(27)	(37)	(20)	(20)
傳統製造	14.5%	33.3%	1.4%	39.1%	42.0%	29.0%	17.4%
	(10)	(23)	(1)	(27)	(29)	(20)	(12)

代理經銷	0% (0)	0% (0)	0% (0)	0% (0)	50% (1)	50% (1)	0% (0)
管理顧問	11.8% (2)	11.8% (2)	11.8% (2)	17.6% (3)	35.3% (6)	41.2% (7)	29.4% (5)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在面對現在與未來五年之類僱用專業人才的情勢時，多數的傳統製造業認為招募困難，而雖然半數左右的電子業與管理顧問業在目前招募尚能維持平衡，但是在未來五年內專業人才的招募卻有越來越困難的趨勢，相反的，傳統產業反而認為人才招募困難的趨勢會稍微和緩。但基本上，無論是目前或是未來五年內的招募，認為會遇到困難的企業都佔了40%以上。惟有代理經銷業對專業人才招募持續保持樂觀的態度。(表4-22、4-23)

表4-22 不同產業別企業目前僱用專業人才之狀況

	供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
電子業	2.5%(3)	55.6%(65)	41.8%(49)
傳統製造	1.1%(1)	33.3%(30)	65.6%(59)
代理經銷	0%(0)	83.3%(5)	16.7%(1)
管理顧問	3.1%(1)	50.0%(16)	46.9%(15)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-23 不同產業別企業未來五年僱用專業人才之狀況

	供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
電子業	4.3%(5)	48.6%(56)	46.9%(54)
傳統製造	2.4%(2)	42.4%(36)	53.3%(47)
代理經銷	0%(0)	83.3%(5)	16.7%(1)
管理顧問	6.5%(2)	38.7%(12)	54.8%(17)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

對於未來可能發生專業人才短缺的情勢，無論是電子產業、傳統製造業、代理經銷業或是管理顧問業都超過半數表示會以「勞務或業務外包」的形式來因應，傳統產業和管理顧問業會將「僱用已退休的專業人才」列為次要的考慮，而電子業則對於「引進外籍專業人才」有較高的偏好(表4-24)。

表4-24 不同產業別企業對未來專業人才短缺時的因應策略

	延長員工退 休年齡	僱用已退 休專業人 才	企業外移	引進外籍 專業人才	進行勞務 或業務外 包	其他
電子業	17.8%(13)	20.5%(15)	20.5%(15)	38.3%(28)	54.7%(40)	12.3%(9)
傳統製造	14.3%(10)	32.9%(23)	21.4%(15)	28.6%(20)	51.4%(36)	15.7%(11)
代理經銷	0%(0)	0%(0)	0%(0)	0%(0)	100%(2)	0%(0)
管理顧問	30.0%(6)	45.0%(9)	5.0%(1)	20.0%(4)	55.0%(11)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論是哪各產業，對於僱用中高齡專業人才基本上都抱持著無意見偏向支持的態度，而管理顧問業則保持一貫對中高齡專業人才較為支持的立場，顯示出高

於電子業與傳統製造業的支持度(表4-25)。至於未來是否可能僱用中高齡專業人才時，只有傳統製造業有明顯肯定會僱用的態度，電子業與管理顧問也都只有半數左右表示願意僱用，而代理經銷業更是有高達八成以上表明不願意僱用中高齡專業人才。(表4-26)

表4-25 不同產業別企業對僱用中高齡專業人才之態度

	排斥	沒意見	支持
電子業	15.0%(17)	62.8%(71)	22.1%(25)
傳統製造	8.0%(7)	65.9%(58)	26.1%(23)
代理經銷	0%(0)	100.0%(6)	0%(0)
管理顧問	15.6%(5)	50.0%(16)	34.4%(11)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-26 不同產業別企業未來是否可能運用已退休專業人才

	是	否
電子業	49.5%(58)	50.5%(59)
傳統製造	59.8%(52)	40.2%(35)
代理經銷	16.7%(1)	83.3%(5)
管理顧問	51.5%(17)	48.5%(16)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

至於會將中高齡專業人才用於何種工作，電子業、傳統產業與顧問業都表示「管理或監督工作」、「顧問工作」與「專業性工作」方面都可能有中高齡專業人才能夠發揮的空間，分布也相當的平均，只有電子業稍微傾向於將中高齡專

業人才安排從事「顧問工作」。(表4-27)

表4-27 不同產業別企業將中高齡專業人才用於何種工作

	管理或監督 工作	顧問工作	專案性工作	其它
電子業	24.0%(20)	34.9%(29)	26.5%(22)	26.5%(22)
傳統製造	30.7%(23)	29.3%(22)	30.7%(23)	9.3%(7)
代理經銷	33.3%(1)	66.7%(2)	0%(0)	0%(0)
管理顧問	30.8%(8)	30.8%(8)	34.6%(9)	3.8%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在僱用形式方面，電子業最主要還是會以「顧問諮詢」的方式運用中高齡專業人才，而傳統製造業與管理顧問業則偏向於以「正職全時」的方式僱用。此外，管理顧問業在運用中高齡專業人才的形式上呈現相當平均的分布，或許可以說明管理顧問業本身的產業性質就是以多樣性的策略解決企業問題為主要的工作內容，因此在人力運用上也呈現多樣的型態(見表4-28)。

表4-28 不同產業別企業會以何種形式僱用中高齡

	Part-time 方式	人才派遣方 式	正職全時方 式	顧問諮詢
電子業	28.5%(20)	11.4%(8)	32.85%(23)	41.4%(29)
傳統製造	22.9%(16)	10.0%(7)	35.7%(25)	31.4%(22)
代理經銷	0%(0)	33.3%(1)	33.3%(1)	33.3%(1)
管理顧問	18.2%(4)	22.7%(5)	31.8%(7)	27.3%(6)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在僱用中高齡專業人才可能會遇到的困難與挑戰上，電子業與傳統產業都認

為「僱用成本高」是最大的問題，但是重視的程度事實上不會與認為「觀念與價值觀與企業文化不合」有太大的差距。而管理顧問業與代理經銷業則認為，「觀念與價值與企業文化不合」才是雇用中高齡專業人才最大的困難。此外，回答是否認為中高齡專業人才「再工作意願不高」時，所佔比率最高的傳統產業也只有15.2%，代表無論是哪個產業對於中高齡再工作的意願事實上是給予肯定的(見表4-29)。至於在哪種情況下才會雇用中高齡專業人才，企業界的回答則是相當一致，每一個產業都已超過六成的比例指出只要「專業能力符合企業需求」就會予以僱用，且電子業在這個項目的比率更高達八成以上(表4-30)。

表4-29 不同產業別企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

	不易尋覓	再工作意願不高	觀念與價值與企業文化不合	僱用成本高	其它
電子業	14.6%(16)	14.6%(16)	33.0%(36)	36.7%(40)	0%(0)
傳統製造	10.1%(8)	15.2%(12)	31.6%(25)	36.7%(29)	6.3%(5)
代理經銷	20%(1)	0%(0)	40.0%(2)	20.0%(1)	0%(0)
管理顧問	9.4%(3)	6.3%(2)	62.5%(20)	21.9%(7)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表 4-30 不同產業別企業會在何種前提下僱用中高齡專業人才

	一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
電子業	11.4%(12)	80.9%(85)	1.9%(2)	5.7%(6)
傳統製造	13.4%(11)	64.6%(53)	3.7%(3)	18.3%(15)
代理經銷	16.7%(1)	66.7%(4)	0%(0)	16.7%(1)
管理顧問	6.3%(2)	65.6%(21)	3.1%(1)	25.0%(8)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

至於希望政府的政策協助方面，「提供實質的獎補助」是各個產業都迫切希望的，除了電子業的65.5%之外，傳統製造業、代理經銷業以及管理顧問業都超過七成的比例希望能獲得政府在中高齡專業人才的僱用上提供實質的獎補助(見表4-31)。

表4-31 在考慮僱用中高齡勞工時不同產業別企業需要政府提供的誘因

	提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它
電子業	65.5%(40)	26.2%(16)	24.5%(15)	16.3%(10)	3.0%(2)
傳統製造	71.8%(28)	25.6%(10)	30.8%(12)	28.2%(11)	2.6%(1)
代理經銷	100%(2)	0%(0)	0%(0)	50.0%(1)	0%(0)
管理顧問	75.0%(12)	25.0%(4)	37.5%(6)	18.8%(3)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

二、依企業員工人數分析

員工人數越多的企業認為高齡化及少子化會造成影響的比例越高，9人以下以及10-29人的企業都只有五成左右認為會產生影響，但300人以上的企業則有八成以上認為高齡化與少子化會產生影響(見表4-32)。

表4-32 高齡化及少子化是否會對不同員工人數的企業產生影響

	是	否	總計
9人以下	52.6%(10)	47.4%(9)	19
10-29人	52.8%(19)	47.2%(17)	36
30-49人	67.4%(29)	32.6%(14)	43
50-99人	74.5%(35)	25.5%(12)	47

100-299人	59.6%(28)	40.4%(19)	47
300人以上	84.2%(32)	15.8%(6)	38

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

除了9人以下的企業之外，其餘的企業都有過半數認為高齡化極少子化會造成企業「內部人力高齡化」，此外，隨著企業員工人數增加，覺得會「增加中高齡人力」的比例也隨之增加(見表4-33)。

表4-33 高齡化及少子化對不同員工人數企業造成的影響

	減少青壯 人力運用	內部人力 高齡化	僱用成本 增加	生產力下 降	增加中高 齡人力	其他
9人以下	30.0%(3)	30.0%(3)	50.0%(5)	40.0%(4)	0%(0)	0%(0)
10-29人	25.0%(5)	50.0%(10)	50.0%(10)	35.0%(7)	10.0%(2)	0%(0)
30-49人	16.7%(5)	60.0%(18)	26.7%(8)	43.3%(13)	16.7%(5)	6.7%(2)
50-99人	29.4%(10)	55.9%(19)	47.1%(16)	35.3%(12)	14.7%(5)	0%(0)
100-299人	20.7%(6)	65.5%(19)	27.6%(8)	44.8%(13)	24.1%(7)	0%(0)
300人以上	39.4%(13)	54.5%(18)	30.3%(10)	12.1%(4)	27.3%(9)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不論企業員工人數多寡，會選擇使用「勞務或業務外包」來因應高齡化及少子化影響的企業都佔了最大比例，而隨著企業員工人數增加，運用「引進外來人力」作為因應策略的企業比例也跟著增加，顯示規模較大的企業越容易運用外籍人才(見表4-34)。

表4-34 不同員工人數企業如何因應高齡化及少子化之影響

	企業外移	引進外來 人力	結束營業	增加自動 化投資	勞務或業 務外包	增加中高 齡人力	調整管理 流程
9人以下	33.3%(3)	11.1%(1)	11.1%(1)	33.3%(3)	33.3%(3)	33.3%(3)	22.2%(2)
10-29人	31.6%(6)	21.1%(4)	10.5%(2)	21.1%(1)	47.4%(9)	21.1%(4)	21.1%(4)
30-49人	16.7%(5)	26.7%(8)	0%(0)	30.0%(9)	36.7%(11)	23.3%(7)	23.3%(7)
50-99人	18.9%(7)	32.4%(12)	0%(0)	32.4%(12)	40.5%(15)	24.3%(9)	24.3%(9)
100-299人	20.0%(6)	30.0%(8)	0%(0)	40.0%(12)	50.0%(15)	16.7%(5)	16.7%(5)
300人以上	3.1%(1)	40.6%(13)	3.1%(1)	28.1%(9)	37.5%(12)	21.9%(7)	21.9%(7)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

員工人數在100人以下10人以上的企業似乎對於招募適格專業人才感到較為困難，尤其10-29人的企業感到困難的比例更達65.7%，相對的，9人以下以及100人以上的企業超過五成以上覺得目前人才的供需尚能平衡。至於對未來五年內的預期也是呈現與現在相似的情形(見表4-35, 4-36)。

表4-35 不同員工人數企業目前進用適格專業人才之狀況

	供過於求容易招募	供需尚能平衡	人才難求招募困難
9人以下	5.3%(1)	52.6%(10)	42.1%(8)
10-29人	2.9%(1)	31.4%(11)	65.7%(23)
30-49人	0%(0)	48.8%(21)	51.2%(22)
50-99人	4.3%(2)	38.3%(18)	57.4%(27)
100-299人	0%(0)	57.4%(27)	42.6%(20)
300人以上	0%(0)	56.8%(21)	43.2%(16)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-36 不同員工人數企業未來五年僱用專業人才之狀況

	供過於求容易招募	供需尚能平衡	人才難求招募困難
9人以下	0%(0)	58.8%(10)	41.2%(7)
10-29人	5.7%(2)	34.3%(12)	60.0%(21)
30-49人	4.9%(2)	39.0%(16)	56.1%(23)
50-99人	6.7%(3)	46.7%(21)	46.7%(21)
100-299人	2.2%(1)	54.3%(25)	43.5%(20)
300人以上	0%(0)	50.0%(18)	50.0%(18)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論員工人數多寡，都有接近五成或五成以上比例的企業會運用「進行勞務或業務外包」；而300人以上的企業有接近六成的比例會「引進外籍專業人才」；至於在中高齡專業人才的運用方面，300人以下的企業有三成到四成左右會「僱用已退休專業人才」，300人以上的企業則不到一成，但會以「延長員工退休年齡」作為因應的企業比例會隨員工人數的上昇而增加(見表4-37)。

表4-37 不同員工人數企業對未來專業人才短缺時的因應策略

	延長員工退休年齡	僱用已退休專業人才	企業外移	引進外籍專業人才	進行勞務或業務外包	其他
9人以下	11.1%(1)	44.4%(4)	33.3%(3)	11.1%(1)	55.6%(5)	0%(0)
10-29人	14.8%(4)	29.6%(8)	22.2%(6)	40.7%(11)	63.0%(17)	3.7%(1)
30-49人	16.7%(5)	40.0%(12)	20.0%(6)	20.0%(6)	53.3%(16)	13.3%(4)
50-99人	16.7%(5)	33.3%(10)	20.0%(6)	23.3%(7)	46.7%(14)	13.3%(4)
100-299人	18.8%(6)	31.3%(10)	6.3%(2)	28.1%(9)	56.3%(18)	21.9%(7)
300人以上	22.2%(6)	7.4%(2)	18.5%(5)	59.3%(16)	48.1%(13)	7.4%(2)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

9人以下企業對於僱用中高齡專業人才有22.2%表示排斥，但多數企業是表示沒有意見的，至於10人以上表示支持的企業比例則有隨著人數增加而減少的趨勢（見表4-38）。

表4-38 不同員工人數企業對僱用中高齡專業人才之態度

	排斥	沒意見	支持
9人以下	22.2%(4)	66.7%(12)	11.1%(2)
10-29人	8.3%(3)	55.6%(20)	36.1%(13)
30-49人	12.5%(5)	60.0%(24)	27.5%(11)
50-99人	10.6%(5)	61.7%(29)	27.7%(13)
100-299人	13.0%(6)	63.0%(29)	23.9%(11)
300人以上	8.1%(3)	75.7%(28)	16.2%(6)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

30人以上的企業有五成以上表示未來五年可能運用已退休專業人才，至於9人以下的企業則有六成以上表示並不會運用已退休專業人才（見表4-39）。

表4-39 不同員工人數企業未來五年是否可能運用已退休專業人才

	是	否
9人以下	33.3%(6)	66.7%(12)
10-29人	48.6%(17)	51.4%(18)
30-49人	54.8%(23)	45.2%(19)
50-99人	52.2%(24)	47.8%(22)
100-299人	65.2%(30)	34.8%(16)

300人以上	52.6%(20)	47.4%(18)
--------	-----------	-----------

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論員工人數多寡，會將中高齡專業人才運用於何種工作上並沒有顯著的差異，顯示出員工人數並不會影響企業將中高齡專業人才用於何種工作(見表4-40)。

表4-40 不同員工人數企業會將中高齡專業人才用於何種工作

	管理或監督工作	顧問工作	專案性工作	其它
9人以下	28.6%(4)	35.7%(5)	28.6%(4)	7.1%(1)
10-29人	26.7%(8)	46.7%(14)	23.3%(7)	3.3%(1)
30-49人	31.3%(10)	28.1%(9)	25.0%(8)	15.6%(5)
50-99人	35.3%(12)	20.6%(7)	32.4%(11)	11.8%(4)
100-299人	29.4%(10)	38.2%(13)	29.4%(10)	2.9%(1)
300人以上	19.4%(6)	32.3%(10)	32.3%(10)	16.1%(5)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

多數比例的企業會運用「正職全時」以及「顧問諮詢」作為僱用中高齡勞工的方法，但員工人數多少似乎不會影響企業以何種方式僱用(見表4-41)。

表4-41 不同員工人數企業會以何種形式僱用中高齡

	Part-time 方式	人才派遣方 式	正職全時方 式	顧問諮詢
9人以下	23.1%(3)	23.1%(3)	38.5%(5)	15.4%(2)

10-29人	20.0%(5)	16.0%(4)	20.0%(5)	44.0%(11)
30-49人	27.3%(9)	9.1%(3)	30.3%(10)	33.3%(11)
50-99人	31.3%(10)	9.4%(3)	37.5%(12)	21.9%(7)
100-299人	14.3%(5)	8.6%(3)	40.0%(14)	37.1%(13)
300人以上	20.0%(5)	16.0%(4)	24.0%(6)	40.0%(10)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

員工人數在30人以下的企業有五成以上認為中高齡專業人才「觀念與價值與企業文化不合」，但隨著員工人數增加，認為觀念不合的比例也會逐漸下降，300人以上的企業只有22.2%認為會有觀念不合的情形；至於員工人數在300人以上的企業比較擔心的問題是中高齡專業人才「僱用成本高」的問題(見表4-42)。

表4-42 不同員工人數企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

	不易尋覓	再工作意願不高	觀念與價值與企業文化不合	僱用成本高	其它
9人以下	11.8%(2)	0%(0)	58.8%(10)	29.4%(5)	0%(0)
10-29人	9.4%(3)	12.5%(4)	50.0%(16)	21.9%(7)	6.3%(2)
30-49人	7.3%(3)	7.3%(3)	39.0%(16)	46.3%(19)	0%(0)
50-99人	7.0%(3)	14.0%(6)	34.9%(15)	37.2%(16)	7.0%(3)
100-299人	22.5%(9)	12.5%(5)	32.5%(13)	30.0%(12)	2.5%(1)
300人以上	19.4%(7)	16.7%(6)	22.2%(8)	38.9%(14)	2.8%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論員工人數多寡，認為在「技術符合企業需要」的前提下會僱用中高齡專

業人才的企業都佔了六成以上，員工人數在100-299人以及300人以上的企業更有78.0%以及84.8%的比例要求中高齡專業人才的技術符合企業需要。至於「政府提供協助或誘因」以9人以下的企業最為需要，員工人數越多反而越不需要政府提供協助或誘因，員工人數在100以上的企業只有不到一成的比例會將政府的協助或誘因視為僱用中高齡專業人才的前提(見表4-43)。

表4-43 不同員工人數企業在何種前提下會僱用中高齡專業人才

	一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
9人以下	0%(0)	66.7%(12)	0%(0)	33.3%(6)
10-29人	18.2%(6)	60.6%(20)	3.0%(1)	18.2%(6)
30-49人	13.2%(5)	71.1%(27)	5.3%(2)	10.5%(4)
50-99人	10.9%(5)	69.6%(32)	4.3%(2)	15.2%(7)
100-299人	12.2%(5)	78.0%(32)	0%(0)	9.8%(4)
300人以上	6.1%(2)	84.8%(28)	0%(0)	9.1%(3)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

員工人數在100人以下的企業有八成左右的比例希望政府能「提供實質獎補助」，至於員工人數在100人以上的企業雖然需要政府能提供獎補助的比例較低，但也都在五成以上高於其他政府所能提供的誘因(見表4-44)。

表4-44 不同員工人數企業需要政府提供哪些誘因

	提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它
9人以下	77.8%(7)	11.1%(1)	44.4%(4)	0%(0)	0%(0)

10-29人	85.7%(12)	42.9%(6)	35.7%(5)	28.6%(4)	0%(0)
30-49人	80.0%(16)	20.0%(4)	20.0%(4)	20.0%(4)	0%(0)
50-99人	83.3%(20)	16.7%(4)	29.2%(7)	20.8%(5)	4.2%(1)
100-299人	56.3%(9)	50.0%(8)	18.8%(3)	37.5%(6)	6.3%(1)
300人以上	66.7%(14)	28.6%(6)	38.1%(8)	23.8%(5)	4.8%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

30人以下的企業有接近六成的比例認為政府應該開始「鬆綁勞動法規促進僱用彈性化」佔最高的比例，而30人以上的企業則希望政府應該開始「獎補助中高齡人才的運用或僱用」；除了9人以下300人以上的企業之外，認為政府應該「增加教育訓練投資」的比例佔了55%以上(見表4-45)。

表4-45 不同員工人數企業認為因應少子化及高齡化社會，政府勞動力政策應該開始做哪些事

	大幅開放引進外來專業人才	獎補助中高齡人才的運用或僱用	增加教育訓練投資	協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化
9人以下	8.3%(1)	8.3%(1)	41.7%(5)	16.7%(2)	58.3%(7)
10-29人	14.8%(4)	22.2%(6)	59.3%(16)	25.9%(7)	59.3%(16)
30-49人	5.3%(2)	60.5%(23)	55.3%(21)	15.8%(6)	36.8%(14)
50-99人	13.3%(6)	55.6%(25)	57.8%(26)	17.8%(8)	28.9%(13)
100-299人	9.3%(4)	60.5%(26)	60.5%(26)	11.6%(5)	44.2%(19)
300人以上	14.3%(5)	62.9%(22)	42.9%(15)	17.1%(6)	34.2%(12)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

三、依企業所在區域分析

認為會受到高齡化及少子化影響的企業越往南比例有越上升的趨勢，基隆台北只有五成左右的企業認為會受到影響，高屏地區則接近九成，似乎表示越往南部高齡化有越明顯的趨勢(見表4-46)。

表4-46 不同區域企業是否感受到高齡化及少子化造成的影響

	是	否	總計
基隆台北	53.4%(39)	46.4%(34)	73
桃竹苗	66.1%(41)	33.9%(21)	62
中彰投	71.2%(47)	28.8%(19)	66
雲嘉南	84.6%(11)	15.4%(2)	13
高屏	88.9%(16)	11.1%(2)	18
總計	154	78	232

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

除雲嘉南以及中彰投兩個區域之外，其他區域認為高齡化與少子化可能產生最大的影響都是「內部人力高齡化」；雲嘉南及中彰投地區則認為影響最大的則是「生產力下降」(見表4-47)。

表4-47 高齡化及少子化對不同區域企業造成的影響

	減少青壯 人力運用	內部人力 高齡化	僱用成本 增加	生產力下 降	增加中高 齡人力	其他
基隆台北	29.5%(13)	63.6%(28)	36.4%(16)	18.2%(8)	27.3%(12)	0%(0)
桃竹苗	22.0%(9)	56.1%(23)	39.0%(16)	22.0%(9)	22.0%(9)	2.4%(1)

中彰投	21.7%(110)	50.0%(23)	37.0%(17)	54.3%(25)	10.9%(5)	4.3%(2)
雲嘉南	36.4%(4)	45.5%(5)	27.3%(3)	63.6%(7)	0%(0)	0%(0)
高屏	33.3%(5)	66.7%(10)	40.0%(6)	26.7%(4)	13.3%(2)	0%(0)
總計	41	89	58	53	28	3

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

桃竹苗地區對於「引進外來人力」有比較高的偏好，基隆台北以及中彰投則有四成以上會運用「增加自動化投資」以及「勞務或業務外包」，至於雲嘉南與中高屏地區的企業有過半數以上會選擇運用「業務或勞務外包」來因應高齡化及少子化之影響(見表4-48)。

表4-48 不同地區企業如何因應高齡化及少子化之影響

	企業外移	引進外來人力	結束營業	增加自動化投資	勞務或業務外包	增加中高齡人力	調整管理流程
基隆台北	13.5%(5)	13.5%(5)	2.7%(1)	40.5%(15)	40.5%(15)	27.0%(10)	32.4%(12)
桃竹苗	22.0%(9)	44.0%(18)	0%(0)	29.3%(12)	31.7%(13)	31.7%(13)	9.8%(4)
中彰投	11.6%(5)	32.6%(14)	0%(0)	41.9%(18)	39.5%(17)	23.3%(10)	15.4%(11)
雲嘉南	44.4%(4)	44.4%(4)	11.1%(1)	33.3%(3)	55.6%(5)	11.1%(1)	22.2%(2)
高屏	7.1%(1)	21.4%(3)	0%(0)	14.3%(2)	64.3%(9)	28.6%(4)	14.3%(2)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

除了基隆台北認為目前適格專業人才供需尚能平衡之外，其他地區均有半數以上的企業認為人才難求招募困難；至於對未來五年內的預估，基隆台北地區的企業則超過半數覺得人才招募會變的困難，至於中彰投、雲嘉南以及高屏地區則有幾家企業覺得招募會變的比較容易，但基本上多數企業仍人會人才招募困難

(見表4-49, 4-50)。

表4-49 不同地區企業目前進用適格專業人才之狀況

	供過於求容易招募	供需尚能平衡	人才難求招募困難
基隆台北	1.4%(1)	50.0%(36)	48.6%(35)
桃竹苗	1.6%(1)	45.2%(28)	53.2%(33)
中彰投	3.0%(2)	45.5%(30)	51.5%(34)
雲嘉南	0%(0)	50.0%(6)	50.0%(6)
高屏	0%(0)	44.4%(8)	55.6%(10)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-50 不同地區企業未來五年僱用專業人才之狀況

	供過於求容易招募	供需尚能平衡	人才難求招募困難
基隆台北	2.9%(2)	45.7%(32)	51.4%(36)
桃竹苗	0%(0)	50.0%(30)	50.0%(30)
中彰投	6.3%(4)	41.3%(26)	52.4%(33)
雲嘉南	8.3%(1)	50.0%(6)	41.7%(5)
高屏	5.9%(1)	47.1%(8)	47.7%(8)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不分地區別，運用「進行勞務或業務外包」的企業仍然佔最大比例；而基隆台北地區有四成以上的企業會以「僱用已退休專業人才」來因應未來專業人才的短缺(見表4-51)。

表4-51 不同地區企業對未來專業人才短缺時的因應策略

	延長員工退休年齡	僱用已退休專業人才	企業外移	引進外籍專業人才	進行勞務或業務外包	其他
基隆台北	21.3%(10)	42.6%(20)	6.4%(3)	34.0%(16)	55.3%(26)	6.4%(3)
桃竹苗	11.9%(5)	14.3%(6)	28.6%(12)	38.1%(6)	61.9%(26)	9.5%(4)
中彰投	17.0%(8)	34.0%(16)	21.3%(10)	25.5%(12)	46.8%(22)	17.0%(8)
雲嘉南	20.0%(2)	20.0%(2)	20.0%(2)	20.0%(2)	50.0%(5)	20.0%(2)
高屏	18.2%(2)	18.2%(2)	18.2%(2)	36.4%(4)	54.5%(6)	9.1%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

基隆台北地區有三成以上對於僱用或運用中高齡專業人才表示支持，桃竹苗與中彰投地區也都有兩成以上的比例，但越往南部表示支持的比例有變少的趨勢，雲嘉南地區表示支持的比例甚至不到一成(見表4-52)。

表4-52 不同地區企業對僱用或運用中高齡專業人才之態度

	排斥	沒意見	支持
基隆台北	4.2%(3)	63.9%(46)	31.9%(23)
桃竹苗	19.4%(12)	54.8%(34)	25.8%(16)
中彰投	10.9%(7)	67.2%(43)	21.9%(14)
雲嘉南	9.1%(1)	81.8%(9)	9.1%(1)
高屏	11.8%(2)	70.6%(12)	17.6%(3)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

基隆台北地區有六成以上的企業表示再未來五能可能會運用已退休專業人

人，高屏地區則有六成以上的企業表示反對；中高齡再運用的意願上呈現越往南部的企業未來五年可能運用已退休專業人才的比例越低的趨勢(見表4-53)。

表4-53 不同地區企業未來五年是否可能運用已退休專業人才

	是	否
基隆台北	66.2%(47)	33.8%(24)
桃竹苗	53.2%(33)	46.8%(29)
中彰投	45.3%(29)	54.7%(35)
雲嘉南	50.0%(6)	50.0%(6)
高屏	38.9%(7)	61.1%(11)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

基隆台北與高屏地區有四成以上會將中高齡專業人才運用於顧問工作上，中彰投以及雲嘉南地區則四成以上會將其運用在專案性工作上，至於桃竹苗地區則對於運用中高齡專業人才的方式並沒有顯著的偏好(表4-54)。

表4-54 不同地區企業會將中高齡專業人才用於何種工作

	管理或監督工作	顧問工作	專案性工作	其它
基隆台北	35.0%(21)	43.3%(26)	15.0%(9)	6.7%(4)
桃竹苗	27.7%(13)	31.9%(15)	25.5%(12)	14.9%(7)
中彰投	21.3%(10)	25.5%(12)	42.6%(20)	10.6%(5)
雲嘉南	33.3%(3)	11.1%(1)	44.4%(4)	11.1%(1)
高屏	23.1%(3)	46.2%(6)	30.8%(4)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

除了雲嘉南地區有六成以上會以Part-time方式、以及基隆台北地區有四成以上以顧問諮詢僱用中高齡專業人才之外，其他地區對於以何種方式僱用中高齡專業人才並沒有顯著的區別(表4-55)。

表4-55 不同地區企業會以何種形式僱用中高齡專業人才

	Part-time方式	人才派遣方式	正職全時方式	顧問諮詢
基隆台北	20.0%(11)	7.3%(4)	29.1%(16)	43.6%(24)
桃竹苗	25.0%(11)	15.9%(7)	29.5%(13)	29.5%(13)
中彰投	14.9%(7)	17.0%(8)	38.3%(18)	29.8%(14)
雲嘉南	62.5%(5)	12.5%(1)	25.0%(2)	0%(0)
高屏	27.3%(3)	9.1%(1)	27.3%(3)	36.4%(4)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

基隆台北、雲嘉南以及高屏地區的企業以認為中高齡專業人才「觀念與價值與企業文化不合」所佔的比例超過四成為最多，桃竹苗以及中彰投地區則以認為「僱用成本高」是僱用中高齡專業人才主要困難與挑戰的企業佔的比例較高(見表4-56)。

表4-56 不同地區企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

	不易尋覓	再工作意願不高	觀念與價值與企業文化不合	僱用成本高	其它
基隆台北	12.1%(8)	13.6%(9)	42.4%(28)	28.8%(19)	3.0%(2)
桃竹苗	19.6%(11)	8.9%(5)	30.4%(17)	35.7%(17)	5.4%(3)
中彰投	6.6%(4)	11.5%(7)	36.1(22)	44.3%(29)	1.6%(1)

雲嘉南	10.0%(1)	10.0%(1)	50.0%(5)	30.0%(3)	0%(0)
高屏	11.1%(2)	16.7%(3)	38.9%(7)	27.8%(5)	5.6%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不論企業所在的地區為何，認為在中高齡專業人才的「技術符合企業需要」的前提之下才會僱用的比例為最高，且比例都在六成以上，基隆台北、桃竹苗以及高屏地區更有超過七成的比例(見表4-57)。

表4-57 不同地區企業在何種前提下會僱用中高齡專業人才

	一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
基隆台北	10.4%(7)	74.6%(50)	1.5%(1)	13.4%(9)
桃竹苗	9.4%(5)	75.5%(40)	1.9%(1)	13.2%(7)
中彰投	13.1%(8)	65.6%(40)	3.3%(2)	18.0%(11)
雲嘉南	18.2%(2)	63.6%(7)	0%(0)	18.2%(2)
高屏	5.3%(1)	78.9%(15)	5.3%(1)	10.5%(2)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不分地區的企業都有很高的比例希望政府「提供實質獎補助」，除了高屏地區的61.5%之外，其他地區的企業比例都在七成以上(見表4-58)。

表4-58 不同地區企業需要政府提供哪些誘因

	提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它
--	---------	--------	------------	-----------	----

基隆台北	77.8%(21)	37.0%(10)	29.6%(8)	18.5%(5)	3.7%(1)
桃竹苗	77.4%(24)	12.9%(4)	35.5%(11)	29.0%(9)	6.5%(2)
中彰投	76.9%(20)	46.2%(12)	23.1%(6)	19.2%(5)	0%(0)
雲嘉南	71.4%(5)	0%(0)	42.9%(3)	42.9%(3)	0%(0)
高屏	61.5%(8)	23.1%(3)	23.1%(3)	15.4%(2)	0%(0)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

除了桃竹苗地區的企業之外，其他地區的企業均以認為政府應該開始「增加教育訓練投資」的比例超過五成為最高，高屏地區更是超過了七成；桃竹苗地區的企業則是以希望政府開始「獎補助中高齡專業人才的運用」所佔的比例超過六成為最高(見表4-59)。

表4-59 不同地區企業認為因應少子化及高齡化社會，政府勞動力政策應該開始做哪些事

	大幅開放引進外來專業人才	獎補助中高齡人才的運用或僱用	增加教育訓練投資	協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化
基隆台北	10.3%(6)	48.3%(28)	53.4%(31)	12.1%(7)	43.1%(25)
桃竹苗	16.4%(9)	60.0%(33)	40.0%(22)	10.9%(6)	38.2%(21)
中彰投	9.8%(6)	52.5%(32)	60.7%(37)	23.0%(14)	41.0%(25)
雲嘉南	9.1%(1)	54.5%(6)	54.5%(6)	18.2%(2)	54.5%(6)
高屏	5.9%(1)	35.3%(6)	76.5%(13)	23.5%(4)	23.5%(4)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

四、依目前僱用中高齡勞工比例分析

無論目前企業僱用中高齡勞工的比例為多少，均一致認為高齡化及少子化會對企業產生影響，且大致上來說，目前僱用中高齡勞工比例越高的企業對於高齡化與少子化的影響感受越深。目前並未僱用中高齡勞工的企業只有半數左右覺得會受到影響，相對的，目前僱用中高齡勞工比率超過30%的企業則有高達八成以上同意高齡化與少子化會造成影響(見表4-60)。

表4-60 高齡化及少子化是否會對不同中高齡僱用比的企業造成影響

		是	否	總計
無僱用		52.0%(26)	48.0%(24)	50
有僱用中高齡勞工企業	1%-9%	59.7%(43)	40.3%(29)	72
	10%-19%	72.3%(47)	27.6%(18)	65
	20%-29%	57.5%(19)	42.5%(14)	33
	超過30%	83.3%(15)	16.7%(3)	18

”
組

資料來源：本研究整理註：括號中為填答家數

除了目前沒有僱用中高齡勞工的企業之外，目前有僱用中高齡勞工的企業對於高齡化與少子化的影響多半預期會造成「內部人力高齡化」的結果。且僱用比例超過30%的企業更有將近七成的比例對此感到認同。而目前沒有僱用中高齡勞工的企業對於造成影響的預估結果也較為分散(表4-61)。

表4-61 高齡化及少子化對不同僱用中高齡勞工比企業造成的影響

	減少青壯人力運用	內部人力高齡化	僱用成本增加	生產力下降	增加中高齡人力	其他

無僱用		32.2%(10)	32.2%(10)	38.7%(12)	25.8%(8)	16.1%(5)	0%
有僱 用中 高齡 勞工 企業	1%-9%	31.1%(14)	51.1%(23)	42.2%(19)	26.6%(12)	17.7%(8)	4.4%(2)
	10%-19%	24.4%(12)	59.1%(29)	42.8%(21)	36.7%(18)	14.2%(7)	0%
	20%-29%	15.7%(3)	42.1%(8)	36.8%(7)	47.3%(9)	10.5%(2)	5.3%(1)
	30%以上	18.8%(3)	68.8%(11)	25.0%(4)	31.3%(5)	37.5%(6)	0%
	總計	25.0%(32)	55.4%(71)	39.8%(51)	34.3%(44)	17.9%(23)	2.3%(3)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不論僱用中高齡勞工的比例為何，「勞務或業務外包」是因應高齡化及少子化影響時最主要的策略，僱用中高齡勞工比例在20%-29%的企業更是有超過七成的比例表示將以「勞務或業務外包」來因應高齡化及少子化的影響。目前有僱用中高齡勞工的企業當中，以「增加中高齡人力」來因應高齡化及少子化影響的比例佔了1/4左右，而僱用中高齡勞工比例在30%以上的企業其增加中高齡人力的比例則比僱用比例低於30%的企業稍高，此外目前並無僱用中高齡勞工的企業則有五成以上考慮以「增加中高齡人力」作為因應的對策，反而遠高於其他人力資源策略的使用(表4-62)。

表4-62 不同僱用中高齡勞工比企業如何因應高齡化及少子化之影響

		企業外移	引進外來 人力	結束營 業	增加自動 化投資	勞務或業 務外包	增加中高 齡人力	調整管理 流程
無僱用		29.1%(7)	8.3%(2)	8.3%(2)	25.0%(6)	25.0%(6)	54.1%(13)	25.0%(6)
有僱 用中	1%-9%	11.1%(5)	34.4%(15)	2.2%(1)	34.4%(15)	37.8%(17)	22.2%(10)	28.8%(13)
	10%-19%	18.0%(9)	24.0%(12)	0%	42.0%(21)	38.0%(19)	22.0%(11)	20.0%(10)

高齡 勞工 企業	20%-29%	5.3%(1)	52.6%(10)	0%	21.1%(4)	73.7%(14)	21.1%(4)	10.5%(2)
	30%以上	12.5%(2)	25.0%(4)	0%	31.3%(5)	50.0%(8)	37.5%(6)	18.8%(3)
	總計	13.3%(17)	32.0%(41)	0.7%(1)	35.2%(45)	45.3%(58)	24.2%(31)	21.8%(28)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用中高齡勞工的企業半數左右認為供需尚能平衡，但也有接近半數比例的企業認為人才難求招募困難，其中僱用中高齡勞工比例在10%-29%的企業有六成左右對於目前適格專業人才的招募覺得供需尚能平衡；而僱用比例在30%以上、1%-9%的企業以及沒有僱用中高齡勞工的企業卻有比較高的比例感覺到人才招募的困難，分別佔了總數的72%、52%以及64%。

但是對於未來五年適格專業人才招募的預期方面，雖然僱用中高齡勞工比例在10%-29%的企業仍然有半數以上覺得供需尚能平衡或是容易招募，但是預期將會變得困難的比例卻有明顯的上升；至於僱用中高齡勞工比例在30%以上、1%-9%的企業以及沒有僱用中高齡勞工的企業則傾向於預期適格專業人才的招募雖然還是偏於困難，但供需狀況卻會比現在平衡(表4-63、4-64)。

表4-63 不同中高齡勞工僱用比企業目前進用適格專業人才之狀況

		供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
無僱用		4.0%(2)	32.0%(16)	64.0%(32)
有僱 用中 高齡 勞工 企業	1%-9%	1.4%(1)	46.4%(33)	52.1%(37)
	10%-19%	0%	56.9%(37)	43.1%(28)
	20%-29%	3.2%(1)	61.3%(19)	35.5%(11)
	30%以上	0%	27.8%(5)	72.2%(13)

	總計	0.5%(2)	51.1%(94)	48.4%(89)
--	----	---------	-----------	-----------

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-64 不同中高齡勞工僱用比企業未來五年僱用專業人才之狀況

		供過於求容易招募	供需尚能平衡	人才難求招募困難
無僱用		4.4%(2)	33.3%(15)	62.2%(28)
有僱用 中高齡 勞工 企業	1%-9%	4.2%(3)	46.4%(33)	49.3%(35)
	10%-19%	1.6%(1)	53.2%(33)	45.2%(28)
	20%-29%	6.2%(2)	46.9%(15)	46.9%(15)
	30%以上	0%	33.3%(6)	66.7%(12)
	總計	3.3%(6)	47.5%(87)	49.2%(90)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在面對未來專業人才短缺時，進行「勞務或業務外包」的策略還是企業的主要選擇，無論企業僱用中高齡勞工的比例多少或目前並未僱用中高齡勞工的企業，選擇運用外包的企業都佔了一半以上，「引進外籍專業人才」與「僱用已退休專業人才」則是其次的選項，僱用中高齡勞工比例在1%-9%的企業偏好「引進外籍專業人才」，僱用比例在10%-19%的企業則傾向於「僱用已退休專業人才」，至於在未僱用中高齡勞工以及僱用比例在20%以上的企業則沒有顯著的差異。此外，有三成僱用中高齡勞工比例在10%-19%的企業會選擇「延長員工退休年齡」作為未來專業人才短缺時的因應策略(見表4-65)。

表4-65 不同中高齡勞工僱用比企業對未來專業人才短缺時的因應策略

	延長員工 退休年齡	僱用已退 休專業人 才	企業外移	引進外籍 專業人才	進行勞務 或業務外 包	其他

無僱用		11.1%(4)	30.5%(11)	19.4%(7)	25.0%(9)	61.1%(22)	5.5%(2)
有僱用中 高齡 勞工 企業	1%-9%	13.6%(6)	22.7%(10)	13.6%(6)	38.6%(17)	50.0%(22)	11.4%(5)
	10%-19%	30.9%(13)	35.7%(15)	14.3%(6)	21.4%(9)	57.1%(24)	11.9%(5)
	20%-29%	16.6%(4)	41.7%(10)	8.3%(2)	37.5%(9)	58.3%(14)	4.2%(1)
	30%以上	8.3%(1)	33.3%(4)	33.3%(4)	33.3%(4)	58.3%(7)	8.3%(1)
	總計	19.8%(24)	32.2%(39)	14.9%(18)	32.2%(39)	55.4%(67)	9.9%(12)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用中高齡勞工的企業對於僱用中高齡專業人才的態度多半表示沒意見，而支持僱用中高齡專業人才的比例也高於排斥僱用中高齡專業人才，其中僱用比例在20%-29%的企業更是沒有一家表示排斥僱用中高齡專業人才；而目前沒有僱用中高齡勞工的企業當中，有接近三成表示排斥僱用中高齡專業人才，高於支持的比例也遠高於其他有僱用中高齡勞工企業表示排斥的比例(見表4-66)。

目前有僱用中高齡勞工的企業超過半數都表示未來會運用已退休的專業人才，但目前沒有僱用中高齡勞工的企業則有將近七成表示未來不會運用已退休的專業人才(見表4-67)。可見目前未僱用中高齡勞工的企業或許對於退休專業人才能存有負面的刻板印象。

表4-66 不同中高齡勞工僱用比企業對僱用中高齡專業人才之態度

		排斥	沒意見	支持
無僱用		27.6%(13)	55.3%(26)	17.1%(8)
有僱	1%-9%	5.7%(4)	80.0%(56)	14.3%(10)

用中 高齡 勞工 企業	10%-19%	13.8%(9)	49.2%(32)	36.9%(24)
	20%-29%	0%	67.7%(22)	33.3%(11)
	30%以上	16.7%(3)	50.0%(9)	33.3%(6)
	總計	8.6%(16)	64.0%(119)	27.4%(51)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-67 不同中高齡勞工僱用比企業未來是否可能運用已退休專業人才

		是	否
無僱用		32.0%(16)	68.0%(34)
有僱用 中 高齡 勞工 企業	1%-9%	52.9%(36)	47.1%(32)
	10%-19%	59.4%(38)	40.6%(26)
	20%-29%	63.6%(21)	36.4%(12)
	30%以上	55.6%(10)	44.4%(8)
	總計	57.4%(105)	42.6%(78)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前未僱用中高齡勞工的企業也許是沒有實際僱用經驗的緣故，因此會將中高齡勞工安置在哪種工作呈現比較平均的分布，「管理或監督的工作」、「顧問工作」以及「專案性工作」的比例相差不遠；僱用比例在1%-9%與20%-29%的企業傾向於安排於「顧問工作」、僱用比例在10%-19%的企業有近半數會將中高齡專業人才運用於「管理或監督工作」。至於僱用比例在30%以上的企業則偏好運用在「專案性工作」上(見表4-68)。

表4-68 不同中高齡勞工僱用比企業會將中高齡專業人才用於何種工作

		管理或監督 工作	顧問工作	專案性工作	其它
無僱用		40.9%(9)	50.0%(11)	40.9%(9)	0%
有僱用 中高齡 勞工 企業	1%-9%	35.0%(14)	50.0%(20)	22.5%(9)	10.0%(4)
	10%-19%	48.8%(21)	30.2%(13)	41.9%(18)	11.6%(5)
	20%-29%	38.1%(8)	66.7%(14)	47.6%(10)	9.5%(2)
	30%以上	40.0%(4)	30.0%(3)	50.0%(5)	20.0%(2)
	總計	41.6%(47)	44.2%(50)	37.2%(42)	11.5%(13)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在僱用方式上目前沒有僱用中高齡勞工的企業一樣是很平均地運用「part-time方式」、「人才派遣」、「正職全時」以及「顧問諮詢」等各種方式；目前有僱用中高齡勞工的企業則以運用在「顧問諮詢」佔了較高的比例，僱用中高齡勞工比例在1%-9%以及20%-29%的企業，分別有接近五成以及五成以上運用此種方式；僱用中高齡勞工比例在10%-19%以及30%以上的企業則有四成會運用「正職全時」的形式運用中高齡專業人才(見表4-69)。

表4-69 不同僱用中高齡勞工比企業會以何種形式僱用中高齡

		Part-time 方式	人才派遣方 式	正職全時方 式	顧問諮詢
無僱用		18.2%(4)	27.3%(6)	31.8%(7)	27.3%(6)
有僱	1%-9%	25.6%(11)	4.7%(2)	34.9%(15)	46.5%(20)

用中 高齡 勞工 企業	10%-19 %	24.4%(11)	22.2%(10)	42.2%(19)	33.3%(15)
	20%-29 %	36.0%(9)	16.0%(4)	24.0%(6)	64.0%(16)
	30%以 上	30.0%(3)	20.0%(2)	40.0%(4)	30.0%(3)
	有僱用	28.1%(34)	14.9%(18)	36.4%(44)	44.6%(54)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前未僱用中高齡勞工的企業當中，超過半數認為「觀念與價值與企業文化不合」是阻礙企業僱用中高齡專業人才的主要因素，不僅高於其他的選項也高於其他有僱用中高齡勞工的企業在該選項的比例，顯見對於中高齡勞工的刻板印象仍然是這些企業不願僱用的主要因素；而僱用中高齡勞工比例在20%-29%與30%以上的企業也有48%以及41%的比例將這個因素列為主要困難與挑戰；至於僱用中高齡勞工比例在1%-9%以及10%-19%的企業則認為「僱用成本高」是僱用中高齡專業人才最大的困難，分別佔了45%與53%。此外，僱用中高齡勞工比例超過30%的企業當中，有24%認為「中高齡人才不易尋覓」遠高於其他企業的在該選項的比例，顯示出當企業需要較多的中高齡勞工時媒合管道仍顯得缺乏(見表4-70)。

表4-70 不同中高齡勞工僱用比企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

		不易尋覓	再工作意願 不高	觀念與價值與 企業文化不合	僱用成本高	其它
無僱用		11.6%(5)	4.7%(2)	55.8%(24)	34.9%(15)	0%
有僱 用中 高齡 勞工	1%-9%	15.0%(9)	18.3%(11)	31.7%(19)	45.0%(27)	3.3%(2)
	10%-19%	13.2%(7)	17.0%(9)	41.5%(22)	52.8%(28)	1.9%(1)
	20%-29%	12.0%(3)	4.0%(1)	48.0%(12)	32.0%(8)	8.0%(2)

企業	30%以上	23.5%(4)	17.6%(3)	41.2%(7)	35.2%(6)	5.8%(1)
	總計	15.0%(23)	15.7%(24)	39.2%(60)	45.1%(69)	3.9%(6)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

不論目前有無僱用或僱用中高齡勞工的比例為何，「技術符合企業需要」是所有企業在僱用中高齡專業人才時最重要的考量前提。比例最低的屬目前沒有僱用中高齡勞工的企業，但也有七成以上，而目前有僱用中高齡勞工的企業則超過八成對該選項表示認同。其次則是「需要政府提供協助或誘因」，在沒有僱用中高齡勞工的企業、僱用中高齡勞工比例在20%-29%以及30%以上的企業當中，都有1/4以上認為在政府提供協助或誘因的前提下會有提高僱用中高齡專業人才的意願(見表4-71)。

表4-71 不同中高齡勞工僱用比企業在何種前提下會僱用中高齡專業人才

		一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
無僱用		8.9%(4)	71.1%(32)	2.2%(1)	26.7%(12)
有僱用中高齡勞工企業	1%-9%	9.8%(6)	90.1%(55)	0%	8.2%(5)
	10%-19%	11.3%(6)	83.0%(44)	3.8%(2)	9.4%(5)
	20%-29%	16.7%(4)	75.0%(18)	12.5%(3)	25.0%(6)
	30%以上	25.0%(4)	75.0%(12)	0%	25.0%(4)
	總計	13.1%(20)	84.3%(129)	3.3%(5)	13.1%(20)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論僱用中高齡勞工的比例多少，政府「提供實質獎補助」都有最高的誘因，

目前未僱用中高齡勞工的企業以及僱用比例在1%-9%的企業都有八成以上的企業希望政府「提供實質獎補助」，僱用中高齡勞工比例在20%-29%的企業也有76%的比例表示同樣的需求；相反的，僱用中高齡勞工比例超過30%的企業反而只有半數認為需要政府「提供實質獎補助」，雖然仍高過該群組對於其他的選項的期望，但比起其他的群組卻有較大的落差。此外，目前有僱用中高齡勞工的企業當中，高達四成左右的比例表示希望政府「提供人才資料」，說明建立人才資料庫對於協助中高齡人才的運用確實有其必要性(見表4-72)。

表4-72 不同中高齡勞工僱用比企業需要政府提供哪些誘因

		提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它
無僱用		83.8%(26)	29.0%(9)	48.4%(15)	38.7%(12)	0%
有僱用中高齡勞工企業	1%-9%	80.0%(28)	42.8%(15)	25.7%(9)	25.7%(9)	0%
	10%-19%	58.6%(17)	37.9%(11)	41.4%(12)	27.6%(8)	6.9%(2)
	20%-29%	76.5%(13)	47.1%(8)	64.7%(11)	5.9%(1)	0%
	30%以上	50.0%(6)	41.7%(5)	8.3%(1)	16.7%(2)	25.0%(3)
	總計	69.6%(64)	42.3%(39)	35.9%(33)	21.7%(20)	5.4%(5)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前沒有僱用中高齡勞工的企業、僱用中高齡勞工比例10%-19%以及30%以上的企業這三個群組認為政府應該「增加教育訓練投資」，且所佔的百分比都超過50%，在中高齡勞工僱用比例10%-19%的群組更是高達七成以上。僱用中高齡勞工比例在1%-9%以及20%-29%的企業則多數認為政府應該開始「獎補助中高齡人才的運用或僱用」，比例分別是66%以及57%，僱用中高齡勞工比例超過30%的企業也在該選項中有超過一半以上的認同。此外，在沒有僱用中高齡勞工、僱

用中高齡勞工比例在10%-19%以及20%-29%這三個企業群組當中，則分別有49%、45%以及50%的企業認為政府應該開始「鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化」以因應高齡化及少子化的趨勢(見表4-73)。

表4-73 不同中高齡勞工僱用比企業認為因應少子化及高齡化社會政府勞動力政策

		大幅開放引進外來專業人才	獎補助中高齡人才的運用或僱用	增加教育訓練投資	協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化	其它
無僱用		11.6%(5)	37.2%(16)	51.2%(22)	30.2%(13)	48.8%(21)	0%
有僱用中高齡勞工企業	1%-9%	12.8%(9)	65.7%(46)	48.6%(34)	14.2%(10)	37.1%(26)	0%
	10%-19%	8.9%(6)	44.8%(30)	71.6%(48)	10.4%(7)	44.8%(30)	0%
	20%-29%	10.7%(3)	57.1%(16)	39.3%(11)	7.1%(2)	50.0%(14)	0%
	30%以上	11.7%(2)	52.9%(9)	58.8%(10)	23.5%(4)	23.5%(4)	0%
	總計	10.9%(20)	55.2%(101)	56.2%(103)	12.5%(23)	40.4%(74)	0%

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

四、依目前僱用中高齡專業人才比例分析

無論企業目前是否僱用中高齡專業人才，每個群組都有半數以上的企業表示高齡化及少子化會造成影響，除了目前沒有僱用中高齡專業人才的企業之外，其餘的群組都有六成以上的企業表示會造成影響，僱用中高齡專業人才比例在30%的企業更有八成以上表示同意(見表4-74)。

表4-74 高齡化及少子化是否會對不同中高齡專業人才僱用比企業造成影響

	是	否	總計
無僱用	54.1%(33)	45.9%(28)	61

有僱 用中 高齡 專業 人才 企業	低於9%	64.5%(60)	35.5%(33)	93
	10%-19%	65.8%(25)	34.2%(13)	38
	20%-29%	60.0%(12)	40.0%(8)	20
	超過30%	83.3%(15)	16.7%(3)	18
	有僱用	66.3%(112)	33.7%(57)	169

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

「僱用成本增加」以及「生產力下降」是目前有僱用中高齡專業人才的企業認為高齡化及少子化會帶來最主要影響，各佔了37%與33%；此外，目前無僱用、僱用中高齡專業人才比例在10%-19%以及30%以上的企業則都有超過半數認為「內部人力高齡化」的影響較大；無僱用以及僱用中高齡專業人才比例在20%-29%的企業則有超過半數認為「僱用成本增加」是最主要的影響。值得注意的是，隨著僱用中高齡專業人才比例的提高，有意願「增加中高齡人力」的企業比例也會隨之提高(見表4-75)。

表4-75 高齡化及少子化對不同中高齡專業人才僱用比企業造成的影響

		減少青壯 人力運用	內部人力高 齡化	僱用成本 增加	生產力下 降	增加中高齡 人力	其他
無僱用		39.3%(11)	50.0%(14)	57.1%(16)	50.0%(14)	7.1%(2)	3.6%(1)
有僱 用中 高齡 專業 人才	1%-9%	31.1%(19)	6.6%(4)	34.4%(21)	32.8%(20)	14.8%(9)	1.6%(1)
	10%-19%	28.0%(7)	56.0%(14)	44.0%(11)	36.0%(9)	16.0%(4)	4.0%(1)
	20%-29%	27.3%(3)	27.3%(3)	54.5%(6)	27.3%(3)	27.3%(3)	0%

企業	30%以上	6.3%(1)	56.3%(9)	25.0%(4)	37.5%(6)	37.5%(6)	0%
	總計	26.0%(30)	26.0%(30)	36.5%(42)	33.0%(38)	19.1%(22)	1.7%(2)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

「勞務或業務外包」是企業因應高齡化及少子化趨勢的主要策略，除了僱用中高齡專業人才比例在30%以上的企業群組之外，其他群組的企業都有30%以上會運用「勞務或業務外包」的方式因應人力的短缺，僱用中高齡專業人才比例在10%-19%以及20%-29%的企業更是有超過半數會運用此種方式；「增加自動化投資」則是令一個頗受企業喜愛的選項，無論是否僱用中高齡專業人才，都有三成以上的企業表示會以此因應高齡化及少子化之影響(見表4-76)。

表4-76 不同中高齡專業人才僱用比企業如何因應高齡化及少子化之影響

		企業外移	引進外來人力	結束營業	增加自動化投資	勞務或業務外包	增加中高齡人力	調整管理流程
無僱用		22.5%(7)	9.7%(3)	6.5%(2)	35.5%(11)	38.7%(12)	25.8%(8)	32.3%(10)
有僱用中高齡專業人才企業	1%-9%	14.8%(9)	34.4%(21)	3.3%(2)	32.8%(20)	34.4%(21)	36.1%(22)	23.0%(14)
	10%-19%	15.4%(4)	19.2%(5)	0%	38.5%(10)	55.4%(14)	23.1%(6)	26.9%(7)
	20%-29%	0%	23.1%(3)	0%	30.8%(4)	53.8%(7)	15.4%(2)	7.7%(1)
	30%以上	25.0%(4)	37.5%(6)	0%	31.3%(5)	18.8%(3)	31.3%(5)	12.5%(2)
	總計	14.8%(17)	30.4%(35)	1.7%(2)	33.9%(39)	39.1%(45)	30.4%(35)	20.9%(24)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前並未僱用中高齡專業人才以及僱用中高齡專業人才比例在1%-9%與30%以上的企業超過半數以上覺得目前進用適格專業人才感到困難，僱用比例在

30%的企業感到困難的比例更是超過七成；相對的，僱用中高齡專業人才比例在10%-19%以及20%-29%的企業則分別有61%與76%的比例覺得目前供需尚能平衡，顯示進用中高齡專業人才比例過低或是太過依賴中高齡專業人才都會對人才的招募感到困難(見表4-77)。

表4-77 有僱用中高齡專業人才企業目前進用適格專業人才之狀況

		供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
無僱用		4.8%(3)	38.7%(24)	56.5%(35)
有僱 用中 高齡 專業 人才 企業	1%-9%	2.2%(2)	45.2%(42)	52.7%(49)
	10%-19%	0%	60.5%(23)	39.5%(15)
	20%-29%	0%	76.5%(13)	23.5%(4)
	30%以上	0%	29.4%(5)	70.6%(12)
	有僱用	1.2%(2)	50.3%(83)	48.5%(80)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

至於對於未來五年進用適格專業人才的預期，雖然在無僱用以及僱用中高齡專業人才這兩個群組當中仍然有超過六成的比例認為感到困難，但總企業家數已經有所下降；相反的，僱用中高齡專業人才比例在10%-19%與20%-29%的企業則轉而預測未來五年進用適格專業人才將會比現在困難(見表4-78)。

表4-78 不同僱用中高齡專業人才比例的企業未來五年進用適格專業人才之狀況

		供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
無僱用		3.5%(2)	36.8%(21)	59.6%(34)
有僱	1%-9%	5.4%(5)	47.3%(43)	47.3%(43)

用中 高齡 專業 人才 企業	10%~19%	2.9%(1)	48.6%(17)	48.6%(17)
	20%~29%	0%	61.1%(11)	38.9%(7)
	30%以上	0%	37.5%(6)	62.5%(10)
	總計	3.8%(6)	48.1%(77)	48.1%(77)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

面對未來專業人才短缺時，無論是否有僱用中高齡專業人才或僱用中高齡專業人才的比例為何，表示會進行「勞務或業務外包」都佔了最多數，除了僱用比例超過30%的企業之外，其餘群組的比例都超過了50%，僱用中高齡專業人才比例在20%-29%的企業更一致表示會進行「勞務或業務外包」；至於目前有僱用中高齡專業人才的企業有也有1/3以上表示願意以「僱用已退休專業人才」因應未來專業人才短缺的問題，比起目前尚未僱用中高齡退休人才的企業意願高出許多(見表4-79)。

表4-79 不同僱用中高齡專業人才比例的企業對未來專業人才短缺時的因應策略

		延長員工 退休年齡	僱用已退休 專業人才	企業外移	引進外籍專 業人才	進行勞務或 業務外包	其他
	無僱用	9.5%(4)	26.2%(11)	21.4%(9)	28.6%(12)	54.8%(23)	7.1%(3)
有僱 用中 高齡 專業 人才 企業	1%-9%	14.1%(9)	32.2%(20)	17.2%(11)	36.0%(23)	56.0%(36)	9.4%(6)
	10%-19 %	39.1%(9)	52.2%(12)	13.0%(3)	26.1%(6)	52.2%(12)	8.7%(2)
	20%-29 %	20.0%(2)	20.0%(2)	10.0%(1)	10.0%(1)	100.0%(10)	0%
	30%以 上	21.4%(3)	28.6%(4)	21.4%(3)	14.3%(2)	42.9%(6)	21.4%(3)
	總計	21.1%(23)	34.9%(38)	16.5%(18)	29.4%(32)	58.7%(64)	10.1%(11)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用中高齡專業人才的企業對僱用中高齡專業人才多半是沒意見並傾向於支持的態度，僱用中高齡專業人才比例在10%-19%與20%-29%的企業更有四成以上表示支持僱用中高齡專業人才；至於目前並未僱用中高齡專業人才的企業則是唯一一個排斥僱用中高齡專業人才比例高於支持僱用中高齡專業人才的群組，表示排斥的比例也遠高於目前有僱用中高齡專業人才企業表示排斥的比例（見表4-80）。

表4-80 不同中高齡專業人才僱用比企業對僱用中高齡專業人才之態度

		排斥	沒意見	支持
無僱用		22.0%(13)	62.7%(37)	15.3%(9)
有僱用 中高齡 專業 人才 企業	1%-9%	7.6%(7)	68.4%(63)	24.0%(22)
	10%-19%	10.5%(4)	44.7%(17)	44.7%(17)
	20%-29%	0%	57.9%(11)	42.1%(8)
	30%以上	11.8%(2)	58.8%(10)	29.4%(5)
	總計	7.8%(13)	60.8%(101)	31.4%(52)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前已有僱用中高齡專業人才的企業超過半數表示未來可能運用已退休專業人才，雖然僱用中高齡專業人才比例在20%-29%的企業表示可能僱用的比例略小於表示未來不會僱用的比例，但是在家數上其實相去不遠；相對的，目前並無僱用中高齡專業人才的企業卻有高達六成以上的比例表示未來不會運用已退休的專業人才（見表4-81）。

表4-81 不同中高齡專業人才僱用比企業未來是否可能運用已退休專業人才

		是	否
無僱用		38.3%(23)	61.7%(37)
有僱用 中高齡 專業 人才 企業	1%-9%	63.7%(58)	36.3%(33)
	10%-19%	55.3%(21)	44.7%(17)
	20%-29%	47.4%(9)	52.6%(10)
	30%以上	58.8%(10)	41.2%(7)
	總計	59.4%(98)	40.6%(67)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用中高齡專業人才的企業將中高齡專業人才用於何種性質工作並沒有太大的區別，「管理或監督工作」、「顧問工作」或是「專案性工作」都各有40%左右的企業運用；而目前未僱用中高齡專業人才的企業則比較傾向將中高齡專業人才運用在「顧問工作」上(見表4-82)。至於以何種形式僱用中高齡專業人才，目前並未僱用中高齡專業人才的企業偏好以「顧問諮詢」的方式僱用，佔總數的45%，而目前有僱用中高齡專業人才的企業則以「正職全時」以及「顧問諮詢」的方式佔多數，都將近有四成的比例(見表4-83)。

表4-82 不同中高齡專業人才僱用比企業會將中高齡專業人才用於何種工作

		管理或監督 工作	顧問工作	專案性工作	其它
無僱用		26.7%(8)	46.6%(14)	36.7%(11)	10.0%(3)
有僱用 中高齡	1%-9%	44.4%(28)	52.4%(33)	30.2%(19)	6.3%(4)
	10%-19%	56.5%(13)	17.4%(4)	39.1%(9)	17.4%(4)

專業 人才 企業	20%-29%	37.5%(6)	37.5%(6)	37.5%(6)	6.3%(1)
	30%以上	11.1%(1)	22.2%(2)	55.6%(5)	11.1%(1)
	總計	42.9%(48)	40.2%(45)	34.8%(39)	8.9%(10)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-83 不同中高齡專業人才僱用比企業會以何種形式僱用中高齡

		Part-time 方式	人才派遣方 式	正職全時方 式	顧問諮詢
無僱用		32.3%(10)	22.6%(7)	22.6%(7)	45.2%(14)
有僱 用中 高齡 專業 人才 企業	1%-9%	24.2%(16)	13.6%(9)	37.9%(25)	37.0%(24)
	10%-19%	13.0%(3)	13.0%(3)	53.2%(12)	30.4%(7)
	20%-29%	55.6%(5)	33.3%(3)	33.3%(3)	44.4%(4)
	30%以上	30.0%(3)	10.0%(1)	30.0%(3)	70.0%(7)
	總計	24.8%(27)	14.8%(16)	39.4%(43)	38.5%(42)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

半數目前沒有僱用中高齡專業人才的企業認為「觀念與價值與企業文化不合」是僱用中高齡專業人才最大的困難，然而對於目前有僱用中高齡專業人才的企業而言，「僱用成本高」才是主要的困難，所佔比例超過有僱用中高齡專業人才企業的四成以上(見表4-84)。

表4-84 不同中高齡專業人才僱用比企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

	不易尋覓	再工作意願 不高	觀念與價值與 企業文化不合	僱用成本高	其它

	無僱用	17.3%(9)	9.6%(5)	50.0%(26)	40.4%(21)	0%
有僱用中高齡專業人才企業	1%-9%	12.3%(9)	12.3%(9)	35.6%(26)	45.2%(33)	4.1%(3)
	10%-19%	9.7%(3)	16.1%(5)	41.9%(13)	48.4%(15)	0%
	20%-29%	0%	0%	61.5%(8)	30.7%(4)	15.4%(2)
	30%以上	10.5%(2)	21.1%(4)	31.6%(6)	42.1%(8)	5.3%(1)
	總計	10.0%(14)	12.9%(18)	38.1%(53)	43.2%(60)	4.3%(6)

資料來源：本研究整理註：括號中為填答家數

無論目前是否僱用中高齡專業人才，有高達八成以上的企業表示只要「技術符合企業需要」就會僱用中高齡專業人才；另外有20%目前並未僱用中高齡專業人才的企業則表示「需要政府提供協助或誘因」，也略高於目前有僱用中高齡專業人才企業「需要政府提供協助或誘因」的比例（見表4-85）。

表4-85 不同中高齡勞工僱用比企業在何種前提下會僱用中高齡專業人才

		一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
無僱用		7.3%(4)	80.0%(44)	1.8%(1)	20.0%(11)
有僱用中高齡專業人才企業	1%-9%	10.4%(7)	95.5%(64)	0%	16.4%(11)
	10%-19%	20.7%(6)	79.3%(23)	6.9%(2)	3.4%(1)
	20%-29%	13.3%(2)	53.3%(8)	20.0%(3)	40.0%(6)
	30%以上	27.8%(5)	66.7%(12)	0%	11.1%(2)
	總計	15.4%(20)	82.3%(107)	3.8%(5)	15.4%(20)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

「提供實質獎補助」是政府可以提供企業的最大誘因，就無目前沒有僱用中

高齡專業人才的企業以及目前有僱用中高齡專業人才的企業而言，分別有76%以及67%的比例表示需要政府「提供實質獎補助」。另外目前並未僱用中高齡專業人才的企業當中，有高達五成的企業希望政府「免除雇主法訂投保責任」，目前有僱用中高齡專業人才的企業則近四成希望政府能夠「提供人才資料」（見表4-86）。

表4-86 不同中高齡勞工僱用比企業需要政府提供哪些誘因

		提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它
無僱用		76.3%(29)	36.8%(14)	50.0%(19)	28.9%(11)	2.6%(1)
有僱用中高齡專業人才企業	1%-9%	80.0%(36)	37.8%(17)	31.1%(14)	28.9%(13)	0%
	10%-19%	42.8%(6)	28.6%(4)	50.0%(7)	28.6%(4)	7.1%(1)
	20%-29%	63.6%(7)	45.5%(5)	36.4%(4)	0%	0%
	30%以上	50.0%(7)	42.8%(6)	21.4%(3)	35.7%(5)	21.4%(3)
	總計	68.3%(56)	39.0%(32)	34.1%(28)	26.8%(22)	4.9%(4)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論企業目前是否僱用中高齡專業人才，希望政府推動「增加教育訓練投資」政策的企業都佔了五成以上；而目前有僱用中高齡專業人才的企業當中，有57%的企業希望政府「獎補助中高齡人才的運用或僱用」仍佔了最大多數；至於目前並未僱用中高齡專業人才的企業則比較希望政府能夠「鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化」（見表4-87）。

表4-87 不同中高齡專業人才僱用比企業認為因應少子化及高齡化社會，政府勞動力政策應該開始做哪些事

		大幅開放引進外來專業人才	獎補助中高齡人才的運用或僱用	增加教育訓練投資	協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化	其它
無僱用		10.9%(6)	38.2%(21)	56.4%(31)	30.9%(17)	43.6%(24)	0%
有僱用中高齡專業人才企業	1%-9%	10.8%(10)	64.1%(59)	52.2%(48)	15.2%(14)	35.9%(33)	0%
	10%-19%	8.3%(3)	44.4%(16)	72.2%(26)	8.3%(3)	55.6%(20)	0%
	20%-29%	6.3%(1)	50.0%(8)	50.0%(8)	0%	68.8%(11)	0%
	30%以上	16.7%(3)	55.6%(10)	55.6%(10)	16.7%(3)	27.8%(5)	0%
	總計	10.3%(17)	56.4%(93)	55.8%(92)	12.1%(20)	41.8%(69)	0%

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

五、依目前是否僱用外籍中高齡專業人才分析

無論目前是否僱用外籍中高齡專業人才，企業多數都同意高齡化與少子化會產生影響，且目前有僱用外籍專業人才的企業更有近八成的比例表示會受到影響，其比例也遠高於目前未僱用外籍專業人才的企業認為會受到影響的比例(見表4-88)。

表4-88 高齡化與少子化是否會對僱用外籍中高齡專業人才企業產生影響

	是	否	總計
僱用	76.9%(20)	23.1%(6)	26
未僱用	63.3%(119)	32.7%(69)	188

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論目前是否僱用外籍中高齡專業人才，都有超過五成比例的企業擔心會造成「內部人力高齡化」的影響，此外，也有半數目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業預期會發生「雇用成本增加」的情形(見表4-89)。

表4-89 高齡化及少子化對有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業造成影響

	減少青壯 人力運用	內部人力 高齡化	雇用成本 增加	生產力下 降	增加中高 齡人力	其他
僱用	18.2%(4)	54.5%(12)	50.0%(11)	27.3%(6)	18.2%(4)	0%
未僱用	30.0%(37)	54.5%(67)	39.0%(48)	35.0%(43)	16.3%(20)	1.6%(2)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業中，有近五成的比例會採用「增加自動化投資」來因應高齡化極少子化之影響，其次則有43.5%的企業會以「勞務或業務外包」來因應；至於目前未僱用外籍中高齡專業人才的企業仍然是以運用「勞務或業務外包」的方式佔最多數(見表4-90)。

表4-90 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業如何因應高齡化及少子化之影響

	企業外移	引進外來 人力	結束營 業	增加自動 化投資	勞務或業 務外包	增加中高 齡人力	調整管理 流程	其他
僱用	21.7%(5)	21.7%(5)	8.7%(2)	47.8%(11)	43.5%(10)	26.1%(6)	4.3%(1)	8.7%(2)
未僱用	15.3%(20)	29.0%(38)	1.5%(2)	32.0%(42)	40.4%(53)	29.0%(38)	26.0%(34)	2.3%(3)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

在適格專業人才的進用上，無論目前是否僱用外籍中高齡專業人才的企業都有半數認為人才難求招募困難，其中目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業認為

困難的比例又高於目前並未僱用外籍中高齡專業人才企業的比例(見表4-91)。而對於五年內進用適格專業人才的預期上，目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業覺得困難的比例有增加的趨勢，而目前未僱用外籍中高齡專業人才的企業則維持與目前差不多的看法(見表4-92)。

表4-91 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業目前僱用適格專業人才之狀況

	供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
僱用	0%	38.5%(10)	61.5%(16)
未僱用	2.2%(4)	47.8%(89)	50.0%(93)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-92 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業五年內僱用適格專業人才之狀況

	供過於求容易 招募	供需尚能平衡	人才難求招募 困難
僱用	4.0%(1)	28.0%(7)	68.0%(17)
未僱用	3.9%(7)	47.2%(85)	48.9%(88)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論目前是否僱用外籍中高齡專業人才，有半數以上的企業表示會以「進行勞務或業務外包」作為專業人才短缺時的因應策略，此外，目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，也有近四成表示會運用「引進外籍專業人才」與「僱用已退休專業人才」的方式解決專業人力短缺的問題(見表4-93)。

表4-93 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業對未來專業人才短缺時的因應策略

	延長員工 退休年齡	僱用已退休 專業人才	企業外移	引進外籍 專業人才	進行勞務或 業務外包	其他
僱用	21.7%(5)	39.1%(9)	17.4%(4)	39.1%(9)	52.2%(12)	4.3%(1)
未僱用	18.1%(25)	31.2%(43)	17.4%(24)	28.1%(39)	57.2%(79)	9.4%(13)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

雖然超過半數的企業對於僱用中高齡專業人才表示沒意見，但目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業也有近半數表示支持僱用中高齡專業人才，並且沒有一家表示反對(見表4-94)。而不論目前是否有僱用外籍中高齡專業人才，未來可能運用已退休中高齡專業人才的比例仍高於不願意運用的比例(見表4-95)。

表4-94 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業對僱用中高齡專業人才之態度

	排斥	沒意見	支持
僱用	0%	52.0%(13)	48.0%(12)
未僱用	13.6%(25)	65.2%(120)	21.2%(39)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-95 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業未來是否可能運用已退休專業人才

	是	否
僱用	54.2%(13)	45.8%(11)
未僱用	51.4%(95)	48.6%(90)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業多半將中高齡專業人才用於「專案性工作」或「管理或監督工作」各佔了38.5%以及34.6%。目前未僱用外籍中高齡專業人才的企業則傾向於運用在「顧問工作」(見表4-96)。至於在僱用的形式方面，目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業有半數以上會以「正職全時方式」僱用，其次則是運用「顧問諮詢」的方式；至於未僱用外籍中高齡專業人才的企業則以「顧問諮詢」的方式僱用為最多，同樣也佔了四成左右的比例(見表4-97)。

表4-96 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業會將中高齡專業人才用於何種工作

	管理或監督工作	顧問工作	專案性工作	其它
僱用	34.6%(9)	23.1%(6)	38.5%(10)	3.8%(1)
未僱用	29.1%(39)	36.6%(49)	26.1%(35)	8.2%(11)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-97 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業會以何種形式僱用中高齡專業人才

	Part-time方式	人才派遣方式	正職全時方式	顧問諮詢
僱用	27.8%(5)	5.6%(1)	50.0%(9)	44.4%(8)
未僱用	27.0%(30)	17.1%(19)	34.2%(38)	40.5%(45)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

無論目前是否僱用外籍中高齡專業人才，同樣都有四成以上企業將「僱用成本高」視為僱用中高齡專業人才最大的困難。至於目前未僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，也有四成以上認為「觀念與價值與企業文化不合」是企業僱用中高齡專業人才的阻礙(見表4-98)。而不論是否有僱用外籍中高齡專業人才，均有

超過七成以上的企業認為只要「技術符合企業需要」，則企業就會加以僱用，而目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，認為在「無法引進外來專業人才」才會增加僱用中高齡專業人才的比例反而遠低於其他選項(見表4-99)。

表4-98 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業僱用中高齡專業人才之困難與挑戰

	不易尋覓	再工作意願不高	觀念與價值與企業文化不合	僱用成本高	其它
僱用	17.4%(4)	26.1%(6)	26.1%(6)	43.5%(10)	4.3%(1)
未僱用	12.5%(19)	12.5%(19)	42.1%(64)	44.1%(67)	3.3%(5)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

表4-99 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業何種前提下會僱用中高齡專業人才

	一般青壯人才短缺	技術符合企業需要	無法引進外來專業人才	需要政府提供協助或誘因
僱用	23.8%(5)	76.2%(16)	14.3%(3)	33.3%(7)
未僱用	11.8%(18)	82.4%(126)	1.3%(2)	11.8%(18)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，以認為政府應該「提供實質獎補助」所佔的比例最高，佔總數的63.1%，另外也各有44.4%的企業認為政府應該「提供人才資料」並「協助人才招募與進用」。至於目前未僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，則是有七成以上希望政府「提供實質獎補助」所佔的比例最高(見表4-100)。

表4-100 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業需要政府提供哪些誘因

	提供實質獎補助	提供人才資料	免除雇主法訂投保責任	協助人才招募與進用	其它

僱用	61.1%(11)	44.4%(8)	27.8%(5)	44.4%(8)	0%
未僱用	72.8%(67)	39.1%(36)	37.0%(34)	21.7%(20)	5.4%(5)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，以希望政府「增加教育訓練投資」與「鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化」的比例最高，各佔65.2%。反而只有不到一成的企業認為政府應該「大幅開放引進外來專業人才」。至於目前並未僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，以認為政府應該「增加教育訓練投資」與「獎補助中高齡人才的運用或僱用」的企業所佔比例最高，各有超過五成的企業表示認同(見表4-101)。

表4-101 有(無)僱用外籍中高齡專業人才企業認為因應少子化及高齡化社會，政府勞動力政策應該開始做哪些事

	大幅開放引進外來專業人才	獎補助中高齡人才的運用或僱用	增加教育訓練投資	協助企業將勞務或業務進行跨國性外包	鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化	其它
僱用	8.7%(2)	39.1%(9)	65.2%(15)	21.7%(5)	65.2%(15)	0%
未僱用	11.6%(21)	52.4%(95)	52.4%(95)	16.0%(29)	37.0%(67)	0.6%(1)

資料來源：本研究整理 註：括號中為填答家數

第五節 研究發現

(一)敘述性分析

- 一、雖然目前企業界僱用中高齡勞工的比率仍然不高，但大部分都是屬於中高齡的專業人才的運用。
- 二、勞務或業務外包是企業面對專業人才短缺時最常運用的人力資源策略，其次則是引進外籍專業人才，可見企業偏好運用外部人力解決對人

力的需求。

三、企業在僱用中高齡時最大的顧慮是中高齡專業人才的觀念與企業文化不合。

四、對於政府的政策作為，企業認為實際的獎補助對企業僱用中高齡專業人才最有幫助。

(二)交叉分析

(一)、產業別交叉分析

一、除了零售業之外其餘三個產業都意識到高齡化可能的影響，電子業與傳統製造業更是有接近七成與八成的比率意識到可能的影響。

二、電子業與傳統製造業會先考慮運用勞務或業務外包或增加自動化投資，接著才會考慮增加中高齡人力運用。但管理顧問業則優先考慮增加中高齡人力的僱用，其次才是勞務或業務外包與調整管理流程。顯示產業會依照所需人力的不同而調整其因應對策。

三、雖然半數左右的電子業與管理顧問業在目前招募尚能維持平衡，但是在未來五年內專業人才的招募卻有越來越困難的趨勢，相反的，傳統產業反而認為人才招募困難的趨勢會稍微和緩。

四、無論是電子產業、傳統製造業、零售業或是管理顧問業都超過半數表示會以勞務或業務外包的形式來因應人力短缺的情形。

五、未來是否可能僱用中高齡專業人才時，只有傳統製造業有明顯肯定會僱用的態度，電子業與管理顧問業也都只有半數左右表示願意僱用，而零售業更是有高達八成以上表明不願意僱用中高齡專業人才。

六、管理顧問業在運用中高齡專業人才的形式上呈現多樣的型態。

七、電子業與傳統產業都認為僱用成本高是最大的問題，而顧問業與零售業則認為，觀念與價值與企業文化不合才是僱用中高齡專業人才最大的困難。

八、政府對於企業僱用中高齡專業人才提供實質的獎補助是各個產業都迫

切希望的，除了電子業的65.5%之外，傳統製造業、零售業以及管理顧問業都超過七成的比例。

(二)、企業員工人數交叉分析

- 一、員工人數較多的企業認為高齡化及少子化會造成影響的比例較高，300人以上的企業有八成以上認為高齡化與少子化會產生影響。
- 二、隨著企業員工人數增加，願意「增加中高齡人力」以及「引進外來人力」的比例也隨之增加。
- 三、300人以下的企業有三成到四成左右會「僱用已退休專業人才」，300人以上的企業則不到一成，但會以「延長員工退休年齡」作為因應的企業比例會隨員工人數的上昇而增加。
- 四、隨著員工人數增加，認為中高齡專業人才「觀念與企業文化不合」的比例會逐漸下降，員工人數在30人以上的企業比較擔心的問題是中高齡專業人才「僱用成本高」的問題。
- 五、「政府提供協助或誘因」以9人以下的企業最為需要，員工人數多的企業較不需要政府提供協助或誘因。
- 六、30人以下的企業認為政府應該開始「鬆綁勞動法規促進僱用彈性化」，而30人以上的企業則希望政府應該開始「獎補助中高齡人才的運用或僱用」；10-300人之間的企業認為政府應該「增加教育訓練投資」。

(三)、企業所在地區交叉分析

- 一、認為會受到高齡化及少子化影響的企業越往南比例有越上升的趨勢。
- 二、除了基隆台北地區的企業多數認為目前適格專業人才供需尚能平衡之外，其他地區均有半數以上的企業認為人才難求招募困難。
- 三、運用「進行勞務或業務外包」的企業仍然佔最大比例；而基隆台北地區的企業比較會以「僱用已退休專業人才」來因應未來專業人才的短缺。
- 四、對於僱用或運用中高齡專業人才表示支持的企業越往南部表示支持的比例越少。

(四)、企業僱用中高齡勞工比例交叉分析

- 一、無論目前企業僱用中高齡勞工的比例為多少，均一致認為高齡化及少子化會對企業產生影響，僱用中高齡勞工比例越高的企業對於高齡化與少子化的影響感受越深。
- 二、目前未僱用中高齡勞工的企業當中，超過半數認為「觀念與價值與企業文化不合」是阻礙企業僱用中高齡專業人才的主要因素，不僅高於其他的選項也高於其他有僱用中高齡勞工的企業在該選項的比例。
- 三、此外，僱用中高齡勞工比例超過30%的企業當中，有24%認為「中高齡人才不易尋覓」遠高於其他企業的在該選項的比例，顯示出當企業需要較多的中高齡勞工時媒合管道仍顯得缺乏。

(五)、企業僱用中高齡專業人才比例交叉分析

- 一、隨著僱用中高齡專業人才比例的提高，有意願「增加中高齡人力」的企業比例也會隨之提高。
- 二、進用中高齡專業人才比例過低或是太過依賴中高齡專業人才都容易對人才的招募感到困難。
- 三、目前有僱用中高齡專業人才的企業願意以「僱用已退休專業人才」因應未來專業人才短缺的問題的比例，比起目前尚未僱用中高齡退休人才的企業意願高出許多。
- 四、目前沒有僱用中高齡專業人才的企業認為「觀念與價值與企業文化不合」是僱用中高齡專業人才最大的困難；對於目前有僱用中高齡專業人才的企業而言，「僱用成本高」才是主要的困難。
- 五、無論企業目前是否僱用中高齡專業人才，希望政府推動「增加教育訓練投資」政策的企業都佔了五成以上；而目前有僱用中高齡專業人才的企業當中，希望政府「獎補助中高齡人才的運用或僱用」仍佔了最大多數；至於目前並未僱用中高齡專業人才的企業則比較希望政府能夠「鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化」。

(六)、企業僱用外籍中高齡專業人才交叉分析

- 一、目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，認為在「無法引進外來專業人才」才會增加僱用中高齡專業人才的比例反而遠低於其他選項。
- 二、目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，以希望政府「增加教育訓練投資」與「鬆綁勞動法規、促進僱用彈性化」的比例最高。反而只有不到一成的企業認為政府應該「大幅開放引進外來專業人才」。

從受僱員工年齡層的分配以及運用中高齡勞工的情況觀察可以得知，受教育年限延長使得青少年勞工進入職場時間延後所造成的現象已經呈現。雖然目前企業界僱用中高齡勞工的比率仍然不高，但大部分都是屬於中高齡的專業人才的運用，可見中高齡專業人才比起一般中高齡勞工是有其就業的優勢存在。

然而，雖然企業界普遍認為中高齡趨勢會對企業的人力結構產生影響，並且對未來適格專業人才的招募感到憂心，但對於是否再運用中高齡人力卻仍保持觀望的態度。事實上，以目前僱用中高齡勞工人數偏低或是過高的企業覺得招募困難的比例高於適度運用中高齡勞工的企業比例，這樣的現象來看，適度的運用中高齡勞工事實上會有助於人才的招募。

多數未僱用中高齡勞工的企業覺得，中高齡專業人才的價值觀與企業文化不同是僱用中高齡專業人才最主要的困難，但這個觀念卻會隨著僱用中高齡勞工的比例增加而下降，顯現出這個疑慮或許只是一種先入為主的偏見，而並非實際僱用經驗所得到的結論。事實上，僱用中高齡勞工比例較高的企業擔心的問題主要還是在成本過高的考量。

當前企業界對於人力短缺時仍偏好利用勞務或業務外包，甚至運用海外專業人才的意願也與運用中高齡專業人才的意願不相上下。在僱用海外專業人才的成本通常會高於本地人力的情況下，可見得企業對於運用中高齡專業人才有相當程度的排斥。

而且企業界也普遍同意，只要中高齡專業人才的專業能力符合企業需求，還是會願意予以僱用。目前有僱用外籍中高齡專業人才的企業當中，以希望政府「增加教育訓練投資」的比例最高，反而只有不到一成的比例認為政府應該「大幅開放引進外來專業人才」。因此，如何開發並維持中高齡專業人才的專業能力以符合企業需求，進而改變企業界對中高齡專業人才的觀點是未來政府與勞資雙方努力的重點。

在高齡化與少子化的趨勢下，中高齡人力在企業人力的比重增加會是可以預期的趨勢，且年齡對於工作表現的影響也不如以往，因此企業不應再將僱用中高齡人力視為畏途，也不應將僱用中高齡人力視為人事成本的浪費，而應該將其視為人力資源策略的因應方式。但這不表示政府就應該袖手旁觀，在企業對中高齡勞工的負面觀點尚未釐清之前，獎補助政策以及雇主法定投保責任負擔的減輕是可以多加利用的，經由增加企業對中高齡專業人才的僱用以改變企業所存有的偏見，但長期而言，則應該增加教育訓練維持並促進中高齡者專業能力並協助企業與中高齡專業人才媒合的方向努力。