

國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程 第十六屆碩士論文

高齡化社會下退休者專業回饋之  
媒合機制探討

A study on the Matching Mechanism to Acquire Retirees'  
Professional Feedback in Ageing Society

指導教授 蕭乃沂 博士

研究生 王郁涵 撰

中華民國一〇五年六月

## 謝 辭

匆忙趕著上課的時光，課堂上老師的諄諄教導、教誨，自己黑著眼圈專注於作業、報告及論文的清晨……，這一切都還猶如在眼前，沒想到轉眼間已到了寫謝辭準備畢業的時刻；我靜下心來看著紛亂的書桌，體會這一刻的到來，腦中一幕幕迴盪著這一路上曾經給予過我的感動、感謝、振奮、激勵及打擊的每一位貴人，感謝的陣陣漣漪在心中不斷擴大。

我的指導教授 蕭乃沂老師，是我這篇論文順利完成的重要人物，能夠成為他的指導學生真的十分榮幸，他總是用相當成熟且開放式的態度，不設限一定要用什麼角度、方式呈現或論述來指導我，協助並尊重我的意識，讓我能自由去構思我對自己論文的期許、目標及堅持，再不吝嗇的給予我專業的指導去修正或加強不足的地方，在接受指導的過程中，我常常感受到的不是壓力，而是和老師共同探索、學習學術研究的喜悅，這真是很棒的體驗！此外，就算再忙再累，他依舊時常關注與我主題高齡者相關的資訊並與我分享，讓我在這一路上不孤單、不迷失，他的專業成熟度及包容力是帶領學生培養獨立思維能力相當重要的基石，能夠遇見他真是十分幸運的事情。另外，在這過程中還要感謝我的兩位口委教授 成之約老師及 曾冠球老師，他們的專業見解及認真常令我捏把冷汗，但卻也因此讓我獲益許多，藉由他們的廣角能有效的大大提昇我論文盲點上的修正，真的很感激。

還要感謝我的父母，是他們教會我要懂得關懷別人，用寬廣的心看待世界，因而有了這論文主題的發想，且在這二年之中，不斷反覆與我對話交流、經驗分享，來協助我能更貼近論文主題高齡者的相關心得，無論在生活上或學業上，他們永遠給我最高的耐心和支持，沒有他們就沒有這論文的誕生及完成，謝謝我的父母。而我的另一半 錫宗在這二年的碩士課程中，亦是功不可沒，因為下課時間較晚的緣故，所以無論颳風下雨他總是將自己的事情排開，堅持準時出現在校園門口來接送我安全到家；且當電腦出現問題、軟體不知如何使用時，他仍竭盡心力的幫我將問題排除，總是當我的最佳後盾，讓我能專心一致、無後顧之憂的完成學業，對於他所做的一切，我的感謝之意實在難以言喻。

這些日子以來，要感謝的人真的很多，我的妹妹(詩雲)、一同做報告的同學們(立恩、妙萍、慧貞、美秋、亞欣、哲鋒)、一同談天吐苦水相互分享的朋友同事們(麗青、祥蓉、寶珍、淑琴、鳳憶)··等，都是這論文能順利完成的重要動力，謝謝你們。而在這論文完成的同時，我也看到了自己更多的不足，未來的路上還有好多要努力的部份，今後 郁涵將帶著這份受到支持及幫助的力量，繼續抱持感恩的心向前邁進、努力茁壯。

再次感謝這一切，謝謝你們！！

王郁涵 謹誌

民國 105 年 仲夏

## 摘 要

隨著醫療的進步使平均壽命延長，導致老年人口不斷增加；另一方面又因不孕症案例的不斷增加、養育成本過高、生活品質變差、雙薪家庭為主流、離婚率的攀升等原因顧慮，使得現今人們對於下一代的到來感到壓力重重，造成生育率的大幅下降，使少子化的現象愈來愈嚴重。在此兩個現象的交叉發酵後，造就現今高齡少子化社會結構的成形，並在校園方面、都市計畫上及老人津貼與福利支出的財政嚴重負擔之政治威脅··等相關嚴重情勢，引發了本研究的關注，故為達到良性循環美好境界的目標(而非探討再就業的領域問題)，將試圖建立一個具有世代對話功能平台的回饋媒合機制。

在藉著對退休者優劣勢的整理及國內外案例的參考後，先虛設本研究架構的完成，並設計出此架構之參與者，如退休者、青年、企業家及「明師高徒」計畫(國內目前唯一與本研究目標一致且值得參考之計畫，只是差別在於本研究所探討之範圍包括技術面和經驗面的傳承，但此計畫只針對技術上的傳承)承辦人等四種角色做問卷調查(共 108 份)及深度訪談(共 25 份)，再依所獲之結論來調整、確認並補足本研究架構的不足及不夠周全。

而交叉融合文獻回顧的結論及藉由研究方法所獲之各方結論，經由分析後將規納三大建議規畫納入修正，其中包括：

- 一、隱私性：雖然採用公開交談之方式，將得以讓更多人受益，但憂心有影響市場競爭、口水戰或擔憂引發不必要的關切及干擾等理由，故權衡之下決定將媒合機制設計為可選擇是否為隱私空間或開放空間交

談，期望能更有彈性並有安全感的提供使用者來做交流。

二、監督性：由於本研究之媒合機制能自行選擇是否為開放空間或隱私空間等方式進行交談，因此將增設「監督委員會」之成立，進一步對交談內容有一定程度的監督，用以來避免可能使機制失去客觀及公平之營運模式。

三、系統性：

1. 交談空間方面，應在媒合前先透過某機制把關確認並協助青年的提問內容，才能使對話有意義。
2. 高齡退休者受雇用的機率高低，受到行業的不同會有很大的影響，因此目前將此媒合機制調整為經驗分享組及實作分享組等雙軌制運作方式來因應此問題的產生，未來將透過監督委員會的協助創新、調整或新增運作模式任務，期望能改善此問題的產生。
3. 付費問題將影響其參與此機制的重要考量。故建議(1)將問題分為一般類、管理類及特殊專業三種對話空間，一般類將採小額收費，管理類及特殊專業將相對收費較高；(2)由政府對不同等級做不同程度的補助。期望能在政府與人民的共同努力、相互協助下，發揮此媒合機制所欲達成的目標，讓福利支出降低，並提高社會整體成長率。
4. 以「明師高徒」計畫為例來調整為本研究適用之方法：應加入民眾推薦的管道甚至更多參與管道，期望藉以找到更多、更符合本研究之專業退休者名單；應由師父依其經驗及適訓評估所給予的參考來挑選配合的青年，才是降低媒合失敗數及媒合成本的負擔。

因此，如上三大建議規畫內容及其它考量條件的納入，來完成修正後的媒合機制(於第四章第四節中)。

此外，更為因應行業不同產生的分享方式不同的調整，分別加入的「監督機制」及「結案傳承機制」後，將其運行方式設計採用「雙軌制」進行，即為經驗分享組及實作分享組(詳述於第四章第五節中)。最後，為了使此機制有更高的可行性，更納入新元素「誘因機制」的設計，其內容為在配對過程中，無論配對成功與否，需求者都將有機會獲得補助金、獎金、經驗值、列入公司雇用推薦名單、建議書或證書，而退休者亦將能獲得小額作答金、補助金、獎金、經驗值、列入推薦名單(示意圖可見於圖 4-6)；本研究媒合機制期望能藉此規則設計，提昇優良參與者能見度，並帶動相關參與者之共同積極參與，體現此機制之精神目標，讓更多人能有動機加入此機制的分享及獲得，期望藉以提高使用率，進而達成本研究欲見到的世代傳承、縮短世代鴻溝及提昇社會共同成長、良性循環的美好境界。



# 目次

目次	i
表次	ii
圖次	iii
第一章 緒論	1
第一節 研究背景及動機	2
第二節 專有名詞	5
第三節 研究目的與問題	7
第二章 文獻回顧	9
第一節 退休者專業回饋的迫切性	9
第二節 退休者專業回饋之情勢探討	24
第三節 退休者專業回饋之國內外案例	28
第三章 研究設計	37
第一節 研究架構	37
第二節 研究方法與流程	41
第三節 文件分析法	42
第四節 問卷調查法	43
第五節 深度訪談法	46
第四章 退休者專業回饋之媒合機制建立	56
第一節 必要性及預期效益	56
第二節 對明師高徒計畫的解析及運用	63
第三節 綜觀建議整理	73
第四節 修正後的媒合機制	79
第五節 配對過程之事務處理運作流程及回饋機制建立	84
第五章 研究結論	91
第一節 研究結論	91
第二節 實務上的政策建議	94
第三節 對後續研究者之建議	96
參考文獻	98
附錄一	103
附錄二	110

## 表次

表 1-1、回饋之媒合機制可能類別歸納-----	5
表 2-1、主要國家 65 歲以上人口占總人口比率-----	11
表 2-2、台灣與其他國家老化速度的比較-----	14
表 2-3、台灣與日本、韓國高齡化速度比較表-----	15
表 2-4、第十次國民生命表與特定死因除外國民生命表零歲平均餘命之比較--	17
表 3-1、針對退休者調查問卷之測量項目-----	45
表 3-2、受訪者基本資料-退休者-----	47
表 3-3、受訪者基本資料-企業家-----	50
表 3-4、受訪者基本資料-青年-----	52
表 4-1、明師高徒計畫執行成果表-----	70





## 圖次

圖 2-1、人口比率趨勢圖	13
圖 2-2、世界主要國家平均壽命	17
圖 2-3、勞動力發展署分佈圖	30
圖 2-4、勞動力發展署組織圖	31
圖 2-5、安可機構之營運架構示意圖	35
圖 2-6、研究思考架構	36
圖 3-1、修正前之媒合機制(研究架構)	40
圖 3-2、研究流程	41
圖 4-1、問卷結果之性別分佈圖	57
圖 4-2、問卷結果之意見分佈圖	58
圖 4-3、課程安排介面參考範本	69
圖 4-4、103 年度職類開訓比率圖	72
圖 4-5、104 年度職類開訓比率圖	72
圖 4-6、修正後的媒合機制	83
圖 4-7、A-經驗分享組運作圖	87
圖 4-8、B-實作分享組運作圖	90

# 第一章 緒論

「因風而起，因風而息；落葉歸根，成就大地。」如此生生不息，良性循環的美好境界，是我對此論文最貼近的想法，也是最大的期待，期許長者在跌跌撞撞的成長經歷後，得到的人生智慧結晶能傳承予後輩，讓社會得以推進、世代鴻溝得以消失，彼此的心靈能更加靠近的美好境界。

而近年來，樂活、銀髮、長期照護或少子化的相關議題，不斷環繞在身邊，且輿論、銀髮商機及醫療科技的推新等，亦都在各大頭條有了聳動的呈現；在選舉上，此議題更是候選人在政見上常見的發表及爭論不休的主題，在如此濃厚的氛圍下，引起了本研究的關注，故本研究從所學之社會科學領域角度發想，試圖建立一個具有世代對話功能平台的回饋媒合機制，而非探討再就業的領域問題。

這樣機制的建立讓退休者能齊聚在某一機構，對其個人不僅能有相互照顧、陪伴的功能，且退休者透過分享得以自立，亦能解決未來醫療體系、財政方面的過大負擔，更重要的是對於技術斷層、世代鴻溝及勞動力品質提昇等重大問題，能得到一定程度上的解渴；這些益處對於這些年一直努力扮演社會推動小小螺絲釘的我，十分憂心看到現今的社會日趨嚴重的充斥著相互爭奪、鬧爭不斷的惡性循環中，因此亦希望能藉此機制，建立雙方溝通平台，拉進世代距離，觸發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，一同為社會創造更為良善的美麗境界，因而引發本研究對創建一個讓「退休者專業回饋之媒合機制」有了強烈的動機。

## 第一節 研究背景及動機

聯合國在 2000 年關於全球人口老化的報告指出，發現目前人口數達 6 億人是 65 歲以上人口數，佔了全球人口的 10%，可知全球人口快速老化的問題，已是各國重視的議題，預估至 2050 年的其老年人口數將會增加為 20 億，比例提昇為 21%，再 50 年後將增加到近四倍，尤以 80 歲以上老人增加的速度更為加速，可能將有近五倍的成長量(劉慧俐，2007)，實在令人擔憂。

而聯合國在 2002 年曾針對全球性的社會高齡化提出國際策略，認為不論任何地區的國家，都應以高齡政策為首要考量，針對整合全球社會人口老化的過程來做因應，期望用更寬廣的生命過程演化觀點，及更高視野的社會觀來看待老年人的問題(劉宏鈺，2012)；此外，還需要再多加審查老年之相關政策，以確保高齡者能有安全及有尊嚴地變好，並得以持續參與社會，享有所有國民應有的權利。因此聯合國建議三項行動：高齡化於全球的發展(development for an ageing world)、老年期如何增進健康與安寧(advancing health and well-being into old age)、權能與支持的環境(ensuring enabling and supportive environments)，可成為達到更為適應老年世界政策的指引(劉慧俐，2007)；而世界衛生組織(WHO)也因了解社會老化的現象，於 2002 年提出活躍老化(active ageing)的概念，強調高齡者的身心健康與獨立自主是具有相當重要性的，認為應在社會參與和安全的層面，提升高齡者的生活品質(教育部，2013)。

而我國臺灣的狀況從 1993 年 65 歲以上老年人口占總人口比例達到 7%(羅秀梅，2014)，已正式進入聯合國界定之高齡社會，依行政院經濟建

設委員會 2004 年 7 月推估，估計在 13 年後，當第二次世界大戰 1949 年後出生的第一次嬰兒潮世代於 2014 年進入 65 歲，屆時老人人口將達 273 萬人，而至第二次嬰兒潮世代 2041 年時，老人人口將再進入另一高峰達 661 萬人。依推計結果 2017 年 65 歲以上老年人口與 15 歲以下幼年人口同為 320 萬人，自此以後 65 歲以上老年人口開始超過 15 歲以下幼年人口(劉慧俐，2007)。

人口老化會成為國際重要議題，是因為其威脅影響實為深遠，舉凡政治、經濟或社會安定性等，都將深受巨大動盪，例如在政治方面，必要的改革會被老年選民封殺而沒法實施，因為出於自利，會起而保衛本身的權益，其結果將會使國家負擔過重而產生影響；又在人口結構改變所產生的勞動力不足、都市計畫成本增加等嚴重影響，因此認為，除了需多加建立良好的醫療照顧體系或都市計劃設施外，人力資源品質的提昇及需求不足的問題是影響整體國家成長莫大的殺手，該如何由政府開發新的就業管道或方式，透過組織改造與職務或工作的再設計 (Work redesign)，鼓勵健康有活力且具有專業才能的(提早)退休者，透過重新分配或設計工作與職場環境，藉由某機制、機構的經驗交流及分享的方式，將專業性的智慧結晶留傳下來，讓勞動力體質的提昇進而升高國家整體競爭力等方向能有實質上的幫助，而非只解決再就業的問題。以上，作者亦期盼能因透過某機制、機構的窗口與下一代對話，進而有效改善兩代隔閡的情感溝通，藉以引發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，為社會創造更為良善的美麗國度，故此問題將是不可不重視的重要議題。

不過，改善人口老化的問題所可能觸及之相關問題十分廣泛，舉凡在地老化、福利政策、長期照護、銀髮社區··等皆是熱門議題，本研究在整理眾多專家、學者們關於此議題的研究上發現，大多學者皆較著重於老年社工的經營或同機構之專業回饋的情況，關於能運用人力資源再利用的方式(黃子偉，2004)較少著磨的情況甚為擔憂，此方式不但能提昇國家整體勞動品質，進而平衡勞動力日益不足的情況，又可減少人力資源的投入所需動用的成本與其收益、效益難以平衡的問題，故本研究決心將探討主題定調為如何將退休者所擁有的知識、常識和智慧的結晶，藉由合理且可行的再回饋媒合機制，將這些重要人生寶藏得以再創新意義，並能廣為全民所享用，提升社會整體效益。



## 第二節 專有名詞

為讓讀者在後續內容閱讀上能更容易融入本研究之論述，故在此小節中為讀者分別整理出重要名詞之定義、差異性及訴求內容目標，以加以確認本研究欲研究的核心範圍，例如其中的再回饋、再就業及再創業是三種改善勞動力問題的方式，其相同點是都能有效改善勞動力嚴重不足的問題，但其運用方式、適用角度及最終訴求目標有很大的差異及不同，詳細內容如下：

### 1. 退休者：

於本研究中將鎖定未滿 65 歲即退休(如文獻回顧第二節中提到軍公教人員因制度關係，雖身懷絕技卻亦只能早早退休者)或已滿 65 歲具專業退休者，而其回饋意願為，將其「主要專業」無論是透過媒合機制獲取報酬(A 類型)或無報酬的回饋(C 類型)，詳細分類如下：

表 1-1、回饋之媒合機制可能類別歸納：

回饋項目\報酬與否	報酬	無報酬
主要專業	A	C
嗜好	B	D

資料來源：蕭乃沂 教授



## 2. 傳承(Smriti)

將知識、財富、技能或思想，由長輩教授於下一代，這樣的過程即稱為「傳」，「承」則是恰好相反是由下一代接收長輩的分配而有所承擔(葉輝，2013)，藉由這傳承的過程將能延續人們的歷史及提昇我們的社會共同進化。

## 3. 無私奉獻

無私即為不求回報；奉獻即意謂給予及付出。因此此涵意是形容不求回報的付出。實際範例如火災現場消防員不顧危險進入災區搶救毫不相干卡在不平交道上的老婆婆等(汪芃、張茵惠，2013)。

## 4. 再回饋(或稱 反饋)：

在本研究的定義上，即為於退休後，願意付出時間、勞務去成就事情或將其專業傳承於下一代的一種方式，此方式不但能改善高齡少子化所帶來勞動力嚴重不足的狀況，亦能將其畢生專業、經驗分享予有需要的人，幫助整體國家整體競爭力的提昇，但目前我國少有此方式的機構或機制建立，而此方式亦是本研究探討主軸。

## 5. 再創業：

創業的最直接定義就是創造新事業，與一般的企業經營有所不同，不同點主要表現在資源之掌握與使用，創業乃是將資源運用於事業(經營模式)、產品、服務之創新，以創造財富，而一般企業之經營則將資源運用於效率之提昇、成本之下降，以節省成本或提升價值；而在本研究的定義上為退休者創造自己的事業第二春，此方式能部份改善高齡少子化所帶來勞動力嚴重不足的狀況，亦能提昇部份的國家整體競爭



力，但並非本研究所欲探討之方式。

#### 6. 再就業：

是指由就業轉失業的人員重新就業的狀態；而在本研究的定義上，即為退休者重新進入社會勞動市場就業的狀態，為最直接能於短期內改善少子化所造成的勞動力嚴重不足的狀況，目前我國在此方面有較多協助機構的建立，但並非本研究所欲探討之方式。

### 第三節 研究目的與問題

本研究在面臨老年化到來的眾多問題中，有理論提出藉由人力資源再利用的方式(黃子偉，2004)，能有效提高勞動品質，進而平衡勞動力日益不足的情況，而此概念扎實的引發我嘗試將世代傳承經驗分享的方式建立溝通平台，而非企圖探索再就業的問題，期望如此作為能有效開發退休者在顧問及技術指導方面的勞動力，另一方面可提昇下一代青年的勞動力品質，進而拉動整體國家競爭力；此外，亦能在拉進世代距離的同時，引發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，一同為社會創造更為良善的美麗境界，為了此研究方向，將初步把研究問題歸納為以下幾點，依此深入探討尋求解答：

1. 目前高齡少子化帶來的影響有哪些？是否有急於改善此情況的迫切性？
2. 有許多公司、企業會運用聘請顧問或約聘人員的方法，將退休者再度邀請進入公司體系為其服務，這又是因為這些退休者有哪些與別人有所不同的優勢呢？相反的，會有哪些阻力、劣勢的存在是需要

被協助或克服的？

3. 至今我國及各國是否有相似可達到或欲達到世代傳承理念的機構或計畫的成立？
4. 本研究可以依據哪些理論或機構為範例，重新建立一個可行機制或方案，給予有效的改善方針建議？



## 第二章 文獻回顧

人們總是習慣於既定的生活模式，認為 65 歲以上就該退休，亦或是在一些特殊條件的成立下，尚未滿 65 歲卻得以取得退休資格者，對社會而言就不再被需要的情況，而處於技術斷層、世代鴻溝嚴重且因高齡少子化社會已確定來臨的現今，若將具專業退休者於離開勞動市場後，透過某種機制將其專業藉由經驗傳承的方式，重新參與或從旁協助勞動市場績效的提昇，是否可行？因此，以下首先將透過對退休者專業回饋迫切性的確認，來了解此論文主題的被需要程度；二、對退休者專業回饋之情勢做探討，以做為日後訪談提綱及媒合機制的運作參考；最後，將整理退休者專業回饋之相關參考。以上三大文獻探討主題，來支持本研究欲創構媒合機制之依據。

### 第一節 退休者專業回饋的迫切性

為了解退休者將專業回饋於全民是否真有其迫切性，本研究將分別先就高齡化社會的現況做探討，以幫助我們了解並確認目前高齡少子化社會，已非預測狀況，而是現在進行式的社會型態；再來，將探討高齡少子化社會形成的原因，藉以加強論述會形成高齡化社會絕非偶然，是有長期各種因素所造成的，若不再有改善作為的提出，則此影響將會愈演愈烈，難以獲得緩解；最後，將進一步具體整理分析高齡少子化社會的影響，讓我們知道這影響的狀況，將是多麼不容輕忽！

## 壹、高齡少子化社會的現況

因醫療技術的提昇，生命期的延長是人類在 20 世紀最偉大的成就之一。在 1900 年，全世界人類的平均壽命約為 40 歲，至 2000 年人類的平均壽命已達 70 歲以上的差距，但這樣個體生命期的延長，卻帶來了整個社會人口的高齡化現象，這種人口結構的老化現象，是世界一致的發展趨勢，無論是已開發國家或開發中國家皆如此。

而行政院經濟建設委員會(2006)亦提出台灣由人口老化進入高齡社會估計約為 25 年左右，2004 年 65 歲以上老年人口占總人口比例為 9.4%，至 2017 年進入高齡社會時，65 歲以上老年人口占總人口比例為 13.6%，2026 年將再提高到 20%，即每五人中就有一位高齡者，又依據行政院經濟建設委員會(2006)「中華民國臺灣民國 95 年至 140 年人口推計」之中推計，臺灣人口於 2006 年至 2051 年推估期間，預計總人口成長率將由 2006 年之 3.02%逐年下降至 2018 年之零成長而後轉為負成長，至 2051 年降為負 13.9%，由此可知，目前人口老化之情勢已是相當嚴重的狀態。

另由以下之整理表格，亦可清楚看到其中之變化內容：

首先，從下表中可看出從 2004 年至 2013 年間，共 28 個主要國家 65 歲以上人口占總人口比率，而從表中數據可看出皆有人口老化不斷惡化的趨勢，相當令人憂心。

表 2-1、主要國家 65 歲以上人口占總人口比率

單位：%

國 別	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年
中華民國	9.5	9.7	10.0	10.2	10.4	10.6	10.7	10.9	11.2	11.5
菲律賓	3.8	3.9	3.9	4.0	4.1	4.1	4.2	4.3	4.3	4.3
泰國	7.1	7.3	7.5	7.7	7.8	7.9	8.1	8.3	8.6	9.2
馬來西亞	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.3	5.5
印度	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	5.2	5.3	5.5	5.6	5.7
新加坡	8.0	8.2	8.5	8.5	8.7	8.8	9.0	9.9	9.9	10.5
日本	19.5	20.2	20.8	21.5	22.1	22.7	23.0	23.3	24.2	25.1
南韓	8.7	9.1	9.5	9.9	10.3	10.7	11.0	11.4	11.8	12.2
中國大陸	7.6	7.7	7.9	8.1	8.3	8.5	8.9	9.1	9.4	9.7
南非	4.3	4.4	4.5	4.6	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.2
美國	12.4	12.4	12.5	12.6	12.8	12.9	13.0	13.3	13.7	14.1
加拿大	13.1	13.2	13.3	13.4	13.7	13.9	14.1	14.4	14.9	15.3
墨西哥	5.3	5.5	5.6	5.7	5.9	6.0	6.1	6.2	6.3	6.5
阿根廷	10.5	10.6	10.6	10.7	10.8	10.8	10.9	11.0	11.1	11.3
巴西	5.8	6.0	6.1	6.2	6.4	6.5	6.7	6.9	7.1	7.3
瑞典	17.2	17.3	17.4	17.5	17.8	18.1	18.5	18.8	19.1	19.4
芬蘭	15.9	16.0	16.5	16.5	16.7	17.0	17.5	18.1	18.8	19.4
挪威	14.7	14.7	14.6	14.6	14.7	14.9	15.1	15.4	15.7	15.9
英國	16.0	16.0	16.0	16.0	16.2	16.4	16.6	16.5	17.0	17.4
德國	18.6	19.3	19.8	20.1	20.4	20.7	20.6	20.6	20.7	20.8
奧地利	16.0	16.2	16.7	17.0	17.3	17.5	17.7	17.7	17.9	18.2
瑞士	15.3	15.4	15.6	15.8	16.0	16.3	16.9	17.2	17.4	17.6
法國	16.3	16.4	16.3	16.4	16.5	16.6	16.7	17.1	17.6	17.9
荷蘭	14.0	14.2	14.5	14.7	15.0	15.3	15.6	15.6	16.8	16.8
義大利	19.5	19.7	19.9	20.0	20.1	20.2	20.3	20.8	20.8	20.8

西班牙	16.6	16.7	16.7	16.5	16.6	16.9	17.2	17.4	17.7	18.1
澳大利亞	12.8	13.1	13.0	13.2	13.2	13.3	13.6	13.8	14.2	14.4
紐西蘭	11.9	12.1	12.3	12.1	12.3	12.5	12.8	13.4	13.9	14.3

資料來源：內政部統計處，<http://www.moi.gov.tw/stat/national.aspx>

附註：1. 中華民國、泰國、南韓、中國大陸、瑞典、芬蘭、德國、紐西蘭人口為年底人口。

2. 美國、菲律賓、馬來西亞、印度、新加坡、南非、墨西哥、阿根廷、巴西、英國、澳大利亞人口為年中人口。

3. 菲律賓、印度、南非、墨西哥、阿根廷為摘取美國普查局網頁資料計算而得。美國自 2011 年起為摘取美國普查局網頁資料計算而得。

4. 瑞士人口 2009 年以前為年中人口，摘取美國普查局網頁資料計算而得，自 2010 年以後為年底人口。

5. 奧地利人口 2004 年以前為年中人口，摘取美國普查局網頁資料計算而得，自 2005 年以後為每年平均人口。每年平均人口=(一月一日人口+四月一日人口\*2+七月一日人口\*2+十月一日人口\*2+隔年一月一日人口)/8。

6. 日本人口為十月一日人口，法國、挪威、荷蘭、義大利和西班牙人口為一月一日人口，加拿大人口為七月一日人口。

7. 馬來西亞 2011 年以前資料為根據 2010 年普查資料調整，2012 年資料為初估或初步統計資料，2013 年為估計統計資料。

8. 德國及義大利 2011 年資料係普查後人口資料，法國 2012-2013 年資料為初估或初步統計資料。

9. 紐西蘭 2004-2006 年資料為依照 2006 年普查資料修正，2006 年以後資料為依照 2013 年普查資料修正。

附註：1. 中華民國、泰國、南韓、中國大陸、瑞典、芬蘭、德國、紐西蘭人口為年終人口。

2. 美國、菲律賓、馬來西亞、印度、新加坡、南非、墨西哥、阿根廷、巴西、英國、澳大利亞人口為年中人口。

3. 菲律賓、印度、南非、墨西哥、阿根廷、巴西為摘取美國普查局網頁資料計算而得。美國自 2011 年起為摘取美國普查局網頁資料計算而得。

4. 瑞士人口 2009 年以前為年中人口，摘取美國普查局網頁資料計算而得，自 2010 年以後為年終人口。

5. 奧地利人口 2004 年以前為年中人口，摘取美國普查局網頁資料計算而得，自 2005 年以後為每年平均人口。每年平均人口=(一月一日人口+四月一日人口\*2+七月一日人口\*2+十月一日人口\*2+隔年一月一日人口)/8。

6. 日本人口為十月一日人口，法國、挪威、荷蘭、義大利和西班牙人口為一月一日人口，加拿大人口為七月一日人口。

7. 馬來西亞 2011 年以前資料為根據 2010 年普查資料調整，2012 年資料為初估或初步統計資料。德國 2012 年資料為初估或初步統計資料。

8. 法國 2011-2012 年資料為初估或初步統計資料。

9. 紐西蘭 2003-2006 年資料為依照 2006 年普查資料修正。

而再從 1990 至 2009 年的總生育率來看，日本、新加坡、韓國、香港及台灣的人口比率的情況如下圖，我們亦可以發現總生育率皆是不斷下降的狀況，而台灣之人口總生育率相較於其它國家，更是顯得相當疲弱且不斷嚴重快速下滑的情形。

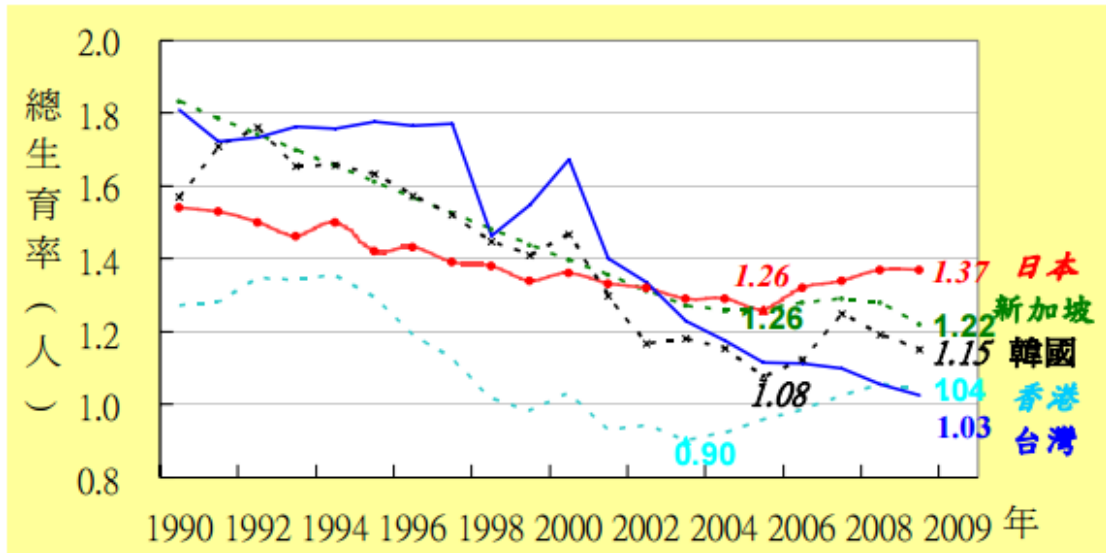


圖 2-1、總生育比率趨勢圖

資料來源：黃富順(2009)



又下表為黃富順於 2009 年採用行政院經建會 2007 年之數據資料所編製的，台灣與其他國家老化速度的比較表，從表中的觀察下可進一步看到台灣相對其他表中之 7 個國家的老化速度，是相當快速的：

表 2-2、台灣與其他國家老化速度的比較

國別	老化人口由 7% 至 15% 的年數	老人人口由 10% 至 20% 的年數
法國	131	76
瑞典	88	63
義大利	63	42
英國	51	74
德國	44	58
美國	66	63
日本	26	21
台灣	26	20

資料來源：黃富順(2009)

最後，我們再從黃富順 2009 年採用行政院經建會 2007 年的數據編製成的高齡化的速度比較表中，見證到台灣的人口老化狀況的惡化的快速程度，明白顯示此人口老化的社會趨勢已是不容輕忽的狀況了！

表 2-3、台灣與日本、韓國高齡化速度比較表

老人人口的比率	日本	韓國	台灣
4%-7%	20 年 (1950-1970)	18 年 (1982-2000)	9 年 (1985-1994)
7%-14%	24 年 (1970-1994)	17 年 (預估) (2000-2017)	23 年 (預估) (1994-2017)
14%-20%	12 年 (1994-2006)	9 年 (預估) (2017-2026)	8 年 (預估) (2017-2025)

資料來源：黃富順(2009)

從人口老化比率惡化狀況、總生育率快速下降及與其它各國的情況相比得到的結論資料上，可明顯觀察到我國目前人口老化之現狀是相當嚴重的，老化速度亦是十分快速的，高齡化社會問題的產生已迫在眉梢，需深入探討的迫切性亦是不容一刻延遲的重要。

## 貳、高齡少子化社會形成的原因

人口快速老化是世界各國人口結構普遍變遷的現象，而我國老年社會的表現，在此世界性的發展趨勢上，甚至在速度上，堪居全球之冠。我國老年人口於 82 年起達 149 萬人，老年人口比例已超過 7%，已達聯合國世界衛生組織所訂「老人國標準」(顧秀琴, 2007)，至 100 年底逾 252 萬 8249 人，占總人口 10.89%。又依據經建會人口中推計，106 年將超過 14%，成為高齡社會，114 年此比率將再超過 20%，成為超高齡社會，推估 149 年時老年人口將達 784 萬 3000 人，占總人口比率 41.6%，而台灣社會產生這些嚴重失衡的社會狀態原因有很多，主要呈現在「平均壽命延長」而產生高齡化社會及「生育率下降」產生的少子化社會兩種現象，故本研究依以下兩點做探討：

### 一、 平均壽命延長

內政部於 103 年 9 月 4 日(游青雲, 2014)表示，台灣每十年會舉辦一次戶口的普查並製成「國民生命表」，在最近一期的統計資料發現，國人的平均壽命是 79.12 歲，而其中男性的平均年齡比國人平均壽命少 3.16 歲，而女性則是多 3.35 歲，又與前一期的資料比較可知，男性生命歲數的增長數是 2.17 歲，而女性則是 2.84 歲。對於以上的事態，若政府再無相應之道，這樣國人平均壽命持續上升情況的發展趨勢將會不斷延續，實在令人擔憂！且不僅如此，從人口老化的數據上亦明顯顯示是持續增加的，男性方面在 65 歲的平均死亡年齡為 82.57 歲，而 65 歲的女性則是 85.83 歲，由此可知，人口結構確實已嚴重日趨高齡化。

表 2-4、第十次國民生命表與特定死因除外國民生命表零歲平均餘命之比較

死 因 別	兩 性		男 性		女 性	
	零歲平均餘命	差額	零歲平均餘命	差額	零歲平均餘命	差額
全國國民生命表	79.12	—	75.96	—	82.47	—
特定死因除外國民生命表						
惡性腫瘤	82.75	3.63	80.12	4.16	85.34	2.88
心臟疾病	80.34	1.23	77.26	1.31	83.59	1.13
腦血管疾病	79.92	0.80	76.79	0.83	83.23	0.76

註：零歲平均餘命差額=特定死因除外國民生命表零歲平均餘命-國民生命表零歲平均餘命。

資料來源：游青雲(2014)

與世界主要國家比較，男性與美國 2011 年的 76.30 歲最接近，但較其他歐美先進國家為低。女性與德國 2009 至 2011 年的 82.70 歲最接近，且較美國、英國略高。若與亞洲鄰近國家比較，我國國民平均壽命則高於印尼、菲律賓及中國大陸，低於日本、南韓及新加坡。

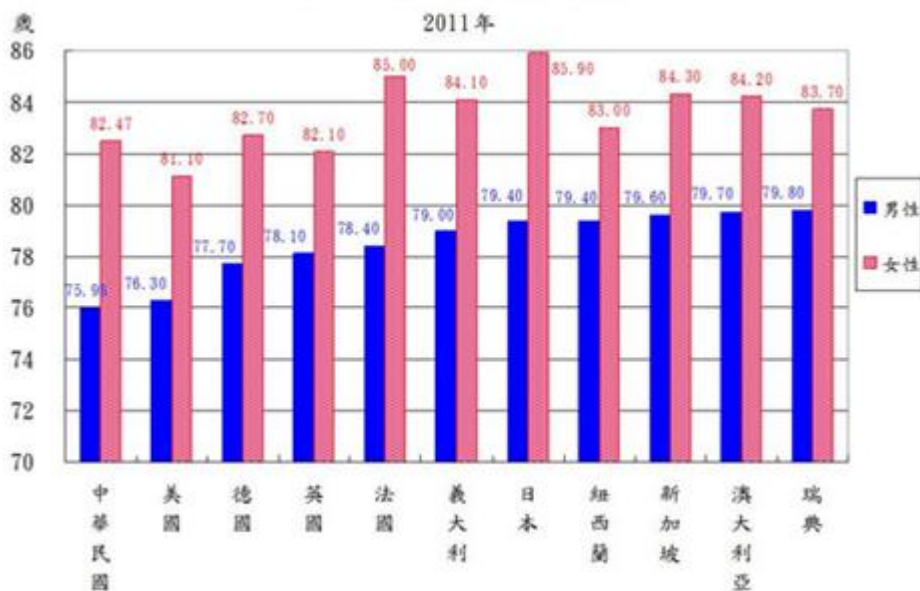


圖 2-2、世界主要國家平均壽命

資料來源：游青雲(2014)

## 二、 生育率下降

總和生育率的計算方法是某一時間點各年齡別婦女生育率的總和，是反映婦女一生中生育子女的總數，育齡一般以 15 歲至 44 歲或 49 歲為準，根據國際標準，每位婦女生育 2.1 個子女數是維持替代人口的水準，而目前世界的總和生育率約為 2.5，但是台灣婦女總生育率卻從 1950 年開始一路下滑，在 1984 年總生育率跌破 2.1 人的重要關卡，2003 年時驟減至 1.23 人，已經成為「超低生育率」國家之一，2008 年更來到歷史新低 1.05 人，勇得「生育率最低」的寶座，而 2014 年中情局世界概況估計台灣總生育率，更下降為 1.16(千華數位文化-警專金榜編輯小組，2016)，是全世界生育率第二低的國家，與香港相同 (1.11)，但略高於澳門 (0.93) 與新加坡 (0.79) 等國家，以此趨勢，生育率低落及年輕人口不足將會造成嚴重的社會問題。

而生育率的低落原因，本研究整理有以下五點：

### 1. 不孕症：

北醫大學醫學院曾啟瑞院長曾表示(彭杏珠，2009)，台灣在 20 至 39 歲的人口中，不孕症發生的比率，約是每 10 對夫妻中就有 1 對是有不孕症的情況，且此比率相較於譽有台灣國病的肝病比率為 1/2300 來說，不孕症的比率確實相當嚴重，不得不認真看待此問題的改善。

## 2. 養育成本過高：

台灣經濟研究院中國產經研究中心莊朝榮主任曾指出(彭杏珠，2009)，在養育費用、照顧、教導等成本不斷增加，肩上重擔愈趨沉重下，養育孩子早已不再是件簡單、單一的事情了；而戶政司劉保民科長更進一步量化估計，一個孩子從出生到大學畢業，大約要準備500萬元，若採取較為精緻的養育方法，栽培小孩讀到研究所，大約可能要花上1000多萬元，對於領取固定薪水的上班族來說，是相當沉重的負擔(彭杏珠，2009)；又行政院衛生署國民健康局2005年的資料顯示，在20至39歲的未婚人口中，「經濟條件不佳」是他們不願意結婚的主要原因；又目前已有1名子女的民眾當中，表示不想再生孩子的有51%，因為認為「經濟不足以負擔生養小孩」(45.8%)，且「孩子教育成本太高」(17.3%)，而政府在養育成本的補助或配套措施方面在謝君柔(2006)的研究可以獲得證實，實為不足以改善此問題(彭杏珠，2009)。

## 3. 生活品質變差：

在工商社會的演變影響之下，許多人口大量湧入都市，產生居住空間擁擠、高物價高房價的生活壓力及生活品質的劣化等，使得國人痛苦指數節節高昇，再加上社會治安、食安、詐騙問題頻傳，早已成為每個人對社會信任感低落，對於孩子的安危及教育方面頭痛不已，父母須付出比以往更多的關切及照護，進而影響生育率的下降。

#### 4. 雙薪家庭為主流：

根據內政部的資料顯示(彭杏珠，2009)，在 1956 年時每家戶平均人數是 5.67 人，過了 34 年於 1990 年時，每家戶平均人數跌至 4.81 人，2008 年更是嚴重降至 3.01 人，由此可知，台灣社會早已從過去的傳統三代同堂的情景，演變為小家庭、雙薪家庭為主流了。而照顧孩子的重責也由於時代的演變，讓原本祖父母照料的年代轉為父母自行肩負的時代了，進而大大提昇父母養兒的壓力來源，以致降低了生育率的成長。

#### 5. 離婚率攀升：

離婚率的逐年攀升，讓兒女從小籠罩在父母婚姻不和的印象中，且有些離異的一方可能也會灌輸子女「未必要結婚」的觀念，長大後就會對婚姻產生恐懼，從而影響台灣的生育率。

#### 6. 觀念的改變

因為教育的普及化，使女性的實現自我人生的概念增強，及母職與生育觀念的改變下，在工作與母職的角度扮演時，對女性產生了壓力和兩難的困擾，在取捨上認為心力與精神的付出是機會成本，若又在生育支援環境缺乏的情況之下，女性因生育將付出的直接成本、間接成本的高低，將影響其生育的意願。



## 參、高齡少子化社會的影響

隨著現代科技發達，醫療衛生進步，以致國人壽命日漸增長，又因種種因素使生育率不斷持續下降，產生了自 1993 年起 65 歲以上人口占總人口 7%，已達到聯合國世界衛生組織(WHO)所界定的「高齡少子化社會」，且經濟合作暨發展組織(OECD)分析亦可發現(陳亮恭、楊惠君，2015)，此狀況引發人口結構快速老化，它對社會的衝擊與影響是全面且深遠的，包括財政、經濟、政治、建築、醫藥、衛生、保健、福利、教育、消費、商業、家庭等幾乎無不受波及，以下就幾個案例做影響探討：

### 一、校園影響層面探討

少子化造成學生數的減少，在「學校經營方面」可看出其好處是可以落實小班小校，使學校經營精緻化、學校組織扁平化，讓學校、家長與社區互動頻繁，此外，教育經費亦可提升，改善資源分配不均的問題；又在「教師教學方面」，可以促進教師教學競爭，增加師生間的互動，且能有餘力重視學生個別差異，提升學生的學習效率，但憂心的是，學校可能將面臨裁併的可能、閒置設備管理及維護造成經營的負擔，且獨生子女漸多的情況，學生家庭背景的差異變大，亦會造成教師在教學上的壓力增大，又師資供過於求，教師人心惶惶，在學校組織的僵化性狀態下，將影響整體教育品質(陳怡婷，2006)。

## 二、都市計畫之影響探討

根據都市計畫法第一條：「為改善居民生活環境，並促進市、鎮、鄉街有計畫之均衡發展，特制定本法。」，可知都市計畫該為使用者量身訂作的，當一個地區某種年齡的人口數急劇增加或減少時，都市規劃就該針對屬性人口，增加合適的公共設施種類及數量，以及應特別著重於設施和空間相互配合、對應的關係，才能在面臨都市人口結構變遷之際有一個能因應改變而有所調整的公共設施計畫，維持都市運作效率，若不因應人口結構變遷引發不同的需求問題做調整，則將會影響都市運作的效率。

因此，在高齡少子社會下，未來將面臨的是社區設施需求再分配的問題及各種設施資源隨著人口結構轉變調整問題，如學校設施設置標準採就學學生數量調整，或其它相關設施調整為複合性使用設施(即將公共設施多目標使用)，及將各設施使用多目標化以因應其需求，由量的擴充轉為質的提昇(徐宇珩，2006)。

## 三、社會福利支出之負擔

社會福利支出增加的結果，最直接而龐大的壓力就是國家財政負擔的加重，而主要多用於養老金、健康照護及社會照顧等三方面，在已開發國家，政府在老年福利方面的承諾，約需花費國內生產毛額的9至12%(王晶，2000)。而日本在十多年前因為高齡社會的衝擊，政府支付年金給退休國民，以及醫療費用負擔的增加，使90年代後的政府支出不斷膨脹，甚至於2010年8月國債規模累積至904兆日圓(相當新台幣335兆)，此外，再因少子化關係，2050年日本人口

估計將會減至 8 千萬人。反觀台灣，我國歷年來中央政府總預算當中社會福利預算大約在 14%-16% 之間浮動，九十八年度社會福利預算共編列 3,275 億元，占歲出總額 17.9%（歷年最高），亦可看出未來將有與日本一樣財政困頓的可能。

如此情況，當不斷上升的支出和欲振乏力的稅收間出現缺口，這是人口老化傷害財政的結果，而少數的下一代，要擔負上一代所遺留的龐大債務，更讓人們不敢生小孩（陳世昌，2010），因此老年少子潮的結果，將使政府財政負擔加遽，造成國家財政上的大災難。

#### 四、政治上的威脅

社會上老年人口增加以後，這些高齡者自然關心他們的津貼與福利，而政府的施政為迎合越來越多的老人需求，必然在政策上加重老人津貼與福利方面的支出，這些情況不只影響政治，也影響經濟，因為出於自利，會起而保衛本身的權益，必要的改革會被老年選民封殺而沒法實施，其結果將會使國家負擔過重而傷害經濟。

這些新一代的老人健康良好且教育程度高，他們會結合成一個團體來影響國家的政策，要求更多的公共預算，這是顯而易見的現象，如果老年選民運用他們與日俱增的力量得遂所願，將來的景象將相當黯淡。（徐仁輝、袁孝平，2010）。

## 肆、小結

綜合以上對於高齡少子化社會的現況、產生原因及影響案例的探討整理後，我們可清楚知道在此高齡少子社會形態的產生下，所引發人口結構的改變，對社會的衝擊與影響是全面且深遠的，也明白解決這困境是當務之急，故本研究認為找出方法因應是有其嚴重迫切性的，也因而加重本研究欲找出因應之道的使命感。

## 第二節 退休者專業回饋之情勢探討

由於知識經濟時代的來臨，我們知道妥善運用知識技能的經驗累積，協助社會發揮創造力，對國家而言是創造價值的關鍵因素，對企業而言是提高組織績效的妙丹，對退休者本身能有利於身心發展與個人經濟安全，因此可知厚實的經驗是不可或缺的重要因子，實在是我們該重視再運用的部份。

舉例來說，在王家奉(2012)的論文研究中提出，軍、公、教為國家中間階層，是社會安定的主要力量，且其大多均受過管理智能的完整教育與訓練，並有過歷練各級主管職缺的經歷，在這些長年經歷無數的磨鍊下，對於組織的運作、人員、物資的管理、調度等均有一定的能力，但限於國家制度及軍隊為保持精壯等因素，以致於在正值壯年時期就必須辦理退休，實為可惜。此外，現行三軍官校學生晉任中校軍官最大役期二十四年，約於46-47歲就必須離開軍職過著退休的生活，又以2012年統計男性平均壽命約78歲來計算看來，這些受過訓練的強健人員不但將閒置30餘年外，

國家還要負擔他們月退休，實在可惜也造成國家財政負擔。

有鑑於此，我們可知藉由讓退休者再進入勞動市場，以改善勞動品質（而非退休者再就業）的問題，是值得探究的一件事，但是為何現今台灣政策中，尚無積極針對此人才的再回饋運用呢？是有什麼樣的問題、阻礙呢？因此以下本研究將針對重新回到社會將其專業再回饋的優勢及劣勢做幾點整理，除了欲得知其問題所在，亦期望做為後續建立再回饋機制的參考依據，整理如下：

以下為退休者進入市場的優勢整理：

1. 在充分運用退休人力，使其擔任適合工作及經驗傳承，提供企業人力資源的多樣化，以支援暫時性工作，即可提升生產效率與降低用人成本
2. 退休專業人才本身累積了許多的人脈與工作經驗，能夠為企業與社會提供專業的協助
3. 藉由具專業退休者的再度投入勞動市場，亦可解決日益不足的勞動力問題及勞動品質的提昇
4. 由於退休人力若能持續的投入，可減少企業營運成本、達成工作經驗傳承、增加人力運用彈性
5. 因職務設計將以工作適任性為考量為重，因此在人際關係部分，再就業有利於退休前、後人際關係維繫，並可獲取工作訊息，達到社會參與(唐毅興，2007)
6. 工作經驗豐富並且瞭解組織文化，對企業成長性有相當程度的益處



有以上整理可知，退休者再回饋是具有相當的需要性的；但實際上，在其真正踏入社會，是受到許多限制和困難，以下為其劣勢之內容整理：

1. 受限於就業管道與機會的不足，大多退休者是靠本身人際關係獲得工作機會，實在有限
2. 陳志敏(2009)曾在其研究中發現，台灣企業對中高齡勞工在外訓、輪調、晉升及就業都存在著年齡歧視的現象
3. 退休者再就業的個人因素裡，會受到面對自己不足的技能與新觀念的衝擊、立足點的不同以及身體開始退化等問題、阻力
4. 在環境因素上，需面對較年輕且經驗較少的主管
5. 在社會上對年齡、能力、學歷的歧視及就業制度的限制等
6. 企業較為期望僱用之年齡為 45~49 歲，對 50 歲以上的中高齡再就業者極為不利
7. 退休者期望工作是採部分工時、彈性工作，也較願意接受季節性工作，但企業目前仍以全日制的工作時制為主，傾向僱用短期契約工來彌補人力上的不足
8. 退休者期望企業教育訓練政策能配合自身的生涯發展規劃，不過，就企業角度而言，要求教育訓練是針對公司之需求而實施的，因此這訓練的部份，勞工與雇主尚無共識(余靜佳，2002)。

面對著老年少子化社會帶來的勞動人口不足的未來，存在著得以改善的多項優點，但卻因面臨著立場上的不同，而產生無法達成共識、平衡的嚴重問題難以排解，例如在年齡歧視之議題上，國際勞工組織或其他各國已開始重視其嚴重性，但我國禁止年齡歧視的勞工保護及促進中高齡再就業法令等相關措施，比起部分國家不甚完備。一般勞工在工作場所面臨之差別待遇問題，大多是僱用、升遷、工資給付及解僱時發生，且職場中亦

會發生非屬於性騷擾之騷擾歧視，在中高齡或是高齡者的工作平等問題，比起性別、身心障礙及非典型勞工來說，有明顯勞工法令保護不足的態樣存在，若雇主使用間接年齡歧視，則勞工較難以主張權益受損。

其中，我國中高齡勞工於工作中主要面臨的不平等問題，包括工資的給付、工作型態的要求改變、職場中的給予安全保護以及退休前後該有的保障等，工資給付與工時的合理推算，主要應依據勞工的工作必要因素來做為衡量的標準，若僅以「年齡」作為依據標準，將恐涉及歧視，而雇主雖有經營自由的主張權利，但也須負擔社會的正義公平，提供中高齡勞工職場的安全保護或職務再設計的相關協助措施，以更有利於提升中高齡勞工的產能。

而政府加強主導建立獎勵與懲罰的法令環境，應為中高齡者設立一個較為公平且無歧視的環境，協助其就業的多元、漸進、終身學習的政策規劃原則(鐘琳惠，2008)，並衡量、參考或採納是可否適用「解僱最後手段原則」之理論，來減少勞工退休後遭到不平等待遇的可能(高昱詰，2013)，此外，政府亦應積極加強友善勞動市場的提供，推行非典型工作的運用以增加高齡者就業機會，並給予完全退休的緩衝時間；而企業亦可藉由職務再設計的方式，來提高高齡者的工作環境與效率發揮，並配合在職訓練，提升組織整體勞動力素質，亦或能藉由非典型工作的運用(如透過本研究欲提出之「回饋媒合機制」)，獲得其所需之專業建議來源，增加勞動品質及效率；而退休者本身也必須加強個人的專業能力或回饋能力；由勞資政三方共同配合，以面對、因應未來高齡社會的挑戰與衝擊。



在以上現有制度及研究建議整理後，本研究發現，在現有的勞動市場制度、規範下，能改善我們因高齡化社會而產生人口結構上極度不平衡的勞動缺口來說，這效果、動能實在有限，故更加激發作者欲構建一個讓能退休者於退休後，不再是不被社會所需要的長者，而是能與社會、與下一代在某個平台上，重新對話、重新分享的嶄新人生。

### 第三節 退休者專業回饋之國內外案例

因本研究最終目的，是為找出一個機制建構使退休者得以將其專業、能力再回饋，故為能具體提出機制的建議，本研究將就此機制之需求，做以下探討分析。關於國內再回饋機制研究參考範例，本研究選擇「勞動部勞動力發展署」的一個明師高徒計畫為研究對象，此計畫能提升青年專業技術能力，透過師父教導（以下簡稱師徒制）傳承工作技能及經驗，促進其就業，這樣的計畫設計與本研究欲達成「世代傳承」的效果，有不謀而合的效果，因此將此計畫納入本研究之研究對象，期望能藉著學習此計畫的媒合機制，找出本研究欲建構的機制模式。

至於國外案例的部份，將選擇以國外再創業為主要角色的「ENCORE」機構做研究，此機構主要是透過收費的方式，協助進行高階人力的媒合，是目前美國在於使高齡者積極再投入市場，為相當成功的案例機構，因此本研究認為，一來要能誘發高齡者再回饋社會，是需要給予不同的理念及困難排除的可能方式做後盾，二來期望參考其經營模式，做為本研究建構機制的靈感來源依據。綜合國內外的案例探討後，期望能有效達成本研究媒合機制建構的完整性、可行性及創造性，以下將針對此二個機構做更詳

盡的內容整理。

## 壹、國內目前退休者「再回饋」之政策參考

### 一 勞動力發展署「明師高徒」計畫

#### 一、勞動力發展署組織發展及使命

勞動力發展署成立於民國 70 年 3 月 2 日，其原名為職業訓練局，其主要業務為職業訓練、技能檢定及就業輔導等，而民國 80 年代之後，因為傳統產業外移、結構性失業問題，為解決社會弱勢族群所受之衝擊，便加入「社會福利」任務，此外，因為 103 年 1 月 9 日三讀通過勞動部暨所屬機關組織法，因此正式改制「勞動部勞動力發展署」。

為因應勞動環境的變遷，勞動力發展署將其業務分類如下：

1. 設置「職能標準及技能檢定組」，主要是在建立國家職能標準平台，作為學校教學指引。
2. 成立「跨國勞動力事務中心」，主要協助外國人來台就業事項。
3. 成立「勞動力發展創新中心」，協力創新創業的相關人才培育，創造就業機會。
4. 設置北基宜花金馬分署(管轄區為臺北市、新北市、基隆市、宜蘭縣、花蓮縣、金門縣、連江縣)、桃竹苗分署(管轄區為桃園縣、新竹市、新竹縣、苗栗縣)、中彰投分署(管轄區為臺中市、彰化縣、南投縣)、雲嘉南分署(管轄區為臺南市、嘉義市、嘉義縣、雲林縣)、高屏澎東分署(管轄區為高雄市、屏東縣、臺東縣、澎湖縣)等 5 個四級機關(如下圖)，提供職業訓練、就業服務、技能檢定及創業協助等資源。

5. 推動、統籌辦理全國技能檢定、技術士證核發與管理等業務。

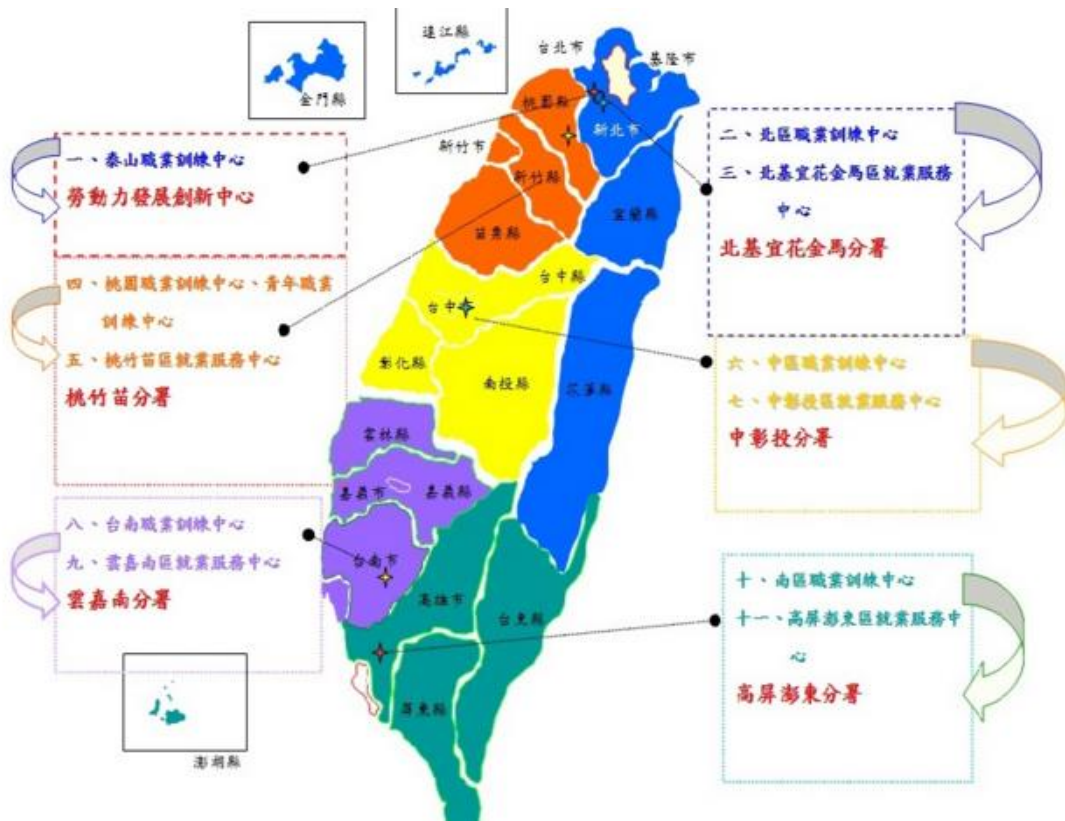


圖 2-3、勞動力發展署分佈圖

資料來源：勞動力發展署官網，

<http://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201112070005>

其組織圖如下：



圖 2-4、勞動力發展署組織圖

資料來源：勞動力發展署官網，

<http://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201111160015>

## 二、「明師高徒」計畫

此計畫於 102 年 10 月 2 日由勞動力發展署所設立的，其主要計畫理念宗旨為提升青年專業技術能力促進其就業(此計畫要點內容見於附錄一)，它透過師父教導(以下簡稱師徒制)傳承工作技能及經驗；而勞動部勞動力發展署(以下簡稱本署)為主要辦理單位，其主要任務包括預算之編列、管控、擬訂、規劃、修正、解釋及分析檢討；而其分署為其執行單位，主要任務為宣導、執行、研習、受理申請、審查資格、配對及核定、核發補助款、協助訓練綱要完成、申訴之處理、適訓職類評估及等事項(勞動力發展署，2015)。

本計畫主要是針對年滿十五歲以上二十九歲以下，非在學之未就業青年為主要訓練對象，在經過對青年的適訓評估、喜好職類及學習歷程的條件議定後，再進行青年與所選擇之師傅做配對，一位師傅最多僅能訓練二位青年，此外，其每月訓練至少達時數一百小時以上，並對其補助一年且可延長一年，而在配對成功後，應於三十日內接受分署輔導協助，共同完成訓練綱要、簽訂訓練契約，並提出徒弟結訓認定標準，經分署核定後，始得實施訓練；此外，亦應配合分署參與教育研習、訓練查核及成效評估，若皆符合規定，分署即應依核定訓練綱要及實際訓練徒弟人數，補助師傅指導費每名徒弟每月補助新臺幣(以下同)五千元及徒弟訓練津貼每月補助一萬元。若訓練補助期間有以下情形之一：如 1. 師傅以其他名義(目)試圖詐欺或圖利的意識，向徒弟收取訓練費用，2. 非由師傅親自訓練、指導，3. 用不實收據或附件申報經費領取補助，4. 同一計畫重複請領補助，5. 試圖逃避或妨礙本署(分署)，定期或不定期的訪視、輔導或評估績效，經函告限期改善，仍不配合辦理等，則分署將終止訓練之實施。



## 貳、國外目前退休者「再回饋、再創業」之政策參考

### -Encore.org

Encore.org(原名公民創投)成立於1997年,原名為Civic Venture,是一個活化60歲以上高齡人口為目標的社會企業,從事許多促進高齡社會參與的活動。其中在各城市招募高齡志工投入小學相關的教育與輔導課程計畫,後來轉成為AARP(美國退休者協會)的志工團體Experience Corps。Civic Venture隨後陸續推出了許多的專案,其於2005改名為encore.com。

此機構是由社會企業家馬克·弗里德曼所創,他是位著名的社會企業家,思想領袖和作家,其認為隨著年齡的增長,會讓人變得更有智慧及同理心,因而更加懂得連結不同想法,組織不同事物,進而解決更為複雜的問題,此外,亦增提出高齡者們或許常會記不得事物的擺放位置,但卻可能有解決重大事端的能力,這些思想的傳遞受到相當大的回應,也帶起了一股銀髮機構的多元設立風潮。

而在馬克的領導下,Encore.org率先創新方案,並在美國的超越引發了越來越多的移動挖掘人才,去與有經驗的人合作,並致力於重新定義以後的生活,從退休自由的20世紀理念正在從工作提高到一個新的人生階段,提供了工作的自由和以新的方式推動,藉此解決我們最棘手的社會問題的人力資源,此作為改變美國的老齡化-21世紀最顯著人口變化之一,而其資金來源主要是通過基金會的支持,是有一定穩定性的營運機構。

而 Encore.org 的副主席瑪希·艾波赫 (Marci Alboher) 亦是《下半生職場指南》(The Encore Career Handbook: How to Make a Living and a Difference in the Second Half of Life) 和《安可職涯》(Encore Career) 一書之作者，在書中她指出下半生職場應選擇傾向有意義的工作，且認為中年職場人將開始思索傳承一事，對於「難道(這一生)就這樣了嗎？」的心情是為最普遍、常見的情緒表現，因而將傾向選擇超越個人幸福快樂的事情，且認為結合個人理念、公益與收入的生涯發展是相當有意義的，並在書中建議許多高齡者未來可從事之行業，如：成癮戒治輔導員、職涯規劃師、長者權益維護及老年學專家、病人權益代表、社區公共衛生人員、身心健康顧問、居家設施改裝專家、社會諮商服務、悲傷輔導師、兒童照護員、教牧輔導員、社會工作者、瑜加教練、兼任教授、教師、代課老師、課後輔導人員及閱讀老師等，此建議對本研究機制之架構上，有很大的益處(瑪希·艾波赫，2014)。

為了使安可願景成為現實，Encore.org 已開發並管理一個創造性的方案組合，運用講故事，媒體關係，以及研究等方式，開始授予美國各地的 40 所社區學院，主要在於幫助個人準備在以後的生活返回學校，並於安可事業中發揮關鍵作用，又使用電源個人的故事和其他通信技術挑戰老化有關傳統思維，創造以後的生活新的敘事，是個體的更新來影響社會氛圍、思維，此外，還運用創造性的方式來挖掘經驗的力量來改善年輕人的生活及兩代關係，並充分利用安可人才，為子孫後代創造更為完善的未來。



又除了如上述之推行、行銷理念外，作者於研究安可機構網路資訊、新聞報導及安可職涯書中提到之相關資訊後，將其營運架構以如下之示意圖表示，而此示意圖將為後續本研究初版之媒合機制的參考架構：

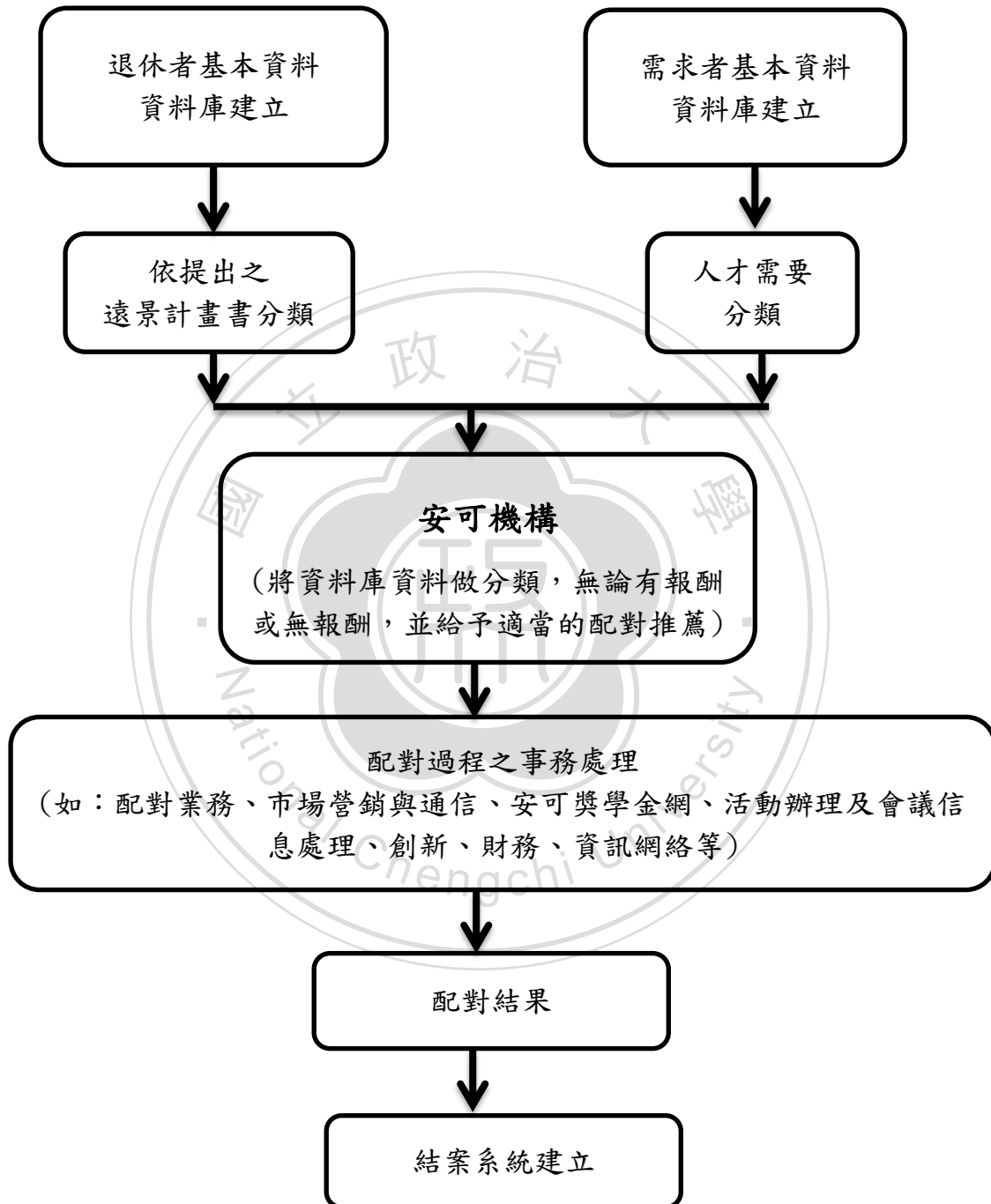


圖 2-5、安可機構之營運架構示意圖

資料來源：作者自製

## 參、小結

此媒合機制之中心思想將參考「ENCORE」的經營推動理念，期望能達到廣為推行並是眾所期盼的存在；而具體推動的媒合機制流程架構及回饋機制運作方式，將參考「勞動部發展署-明師高徒計畫」，讓本機制能成為更有參與率及運用率的媒合機制，綜合以上，整理出思想架構示意圖如下：

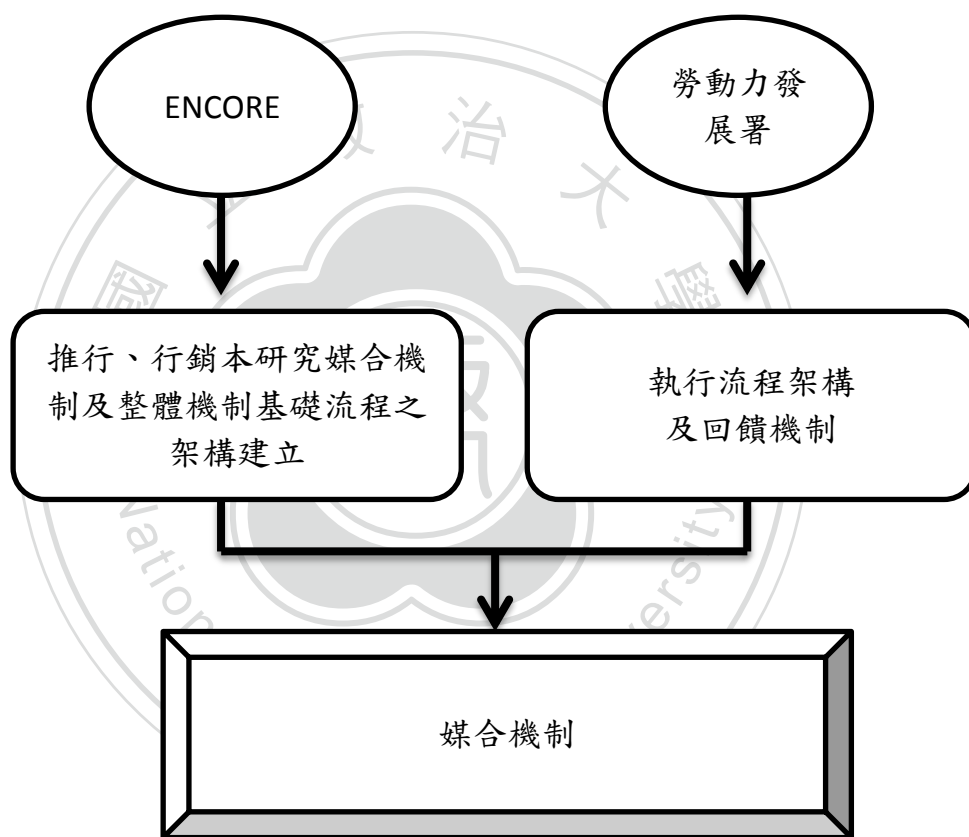


圖 2-6、研究思考架構

資料來源：作者自繪

## 第三章 研究設計

在各議題的文獻探討參考後，作者依本研究之目標調整成以下初步的媒合機制架構圖，並將依照此媒合機制的發想來做以下研究方法的設計，因此研究方法的設計即是為達到修正本研究媒合機制的效果而設定的，以下將有更為詳細的說明。

### 第一節 研究架構

以下為本研究的媒合機制組織分工設計(如圖 3-1)，其設計方式主要是參考「勞動力發展署」的架構做為初步機制構想；此外後續之資料蒐集方式皆是為修正本研究架構為主軸來進行的：

#### 一、 資金來源：

由於期望此機制能藉由公私協力之方式構成，故資金來源問題設定將由政府出資 50%，其餘由企業認領，而企業將能獲得稅賦優惠或相關資訊的協助等。

#### 二、 退休者的基本資料庫建立：

此研究為建立高階人員或經驗老道者之退休者再回饋機制，故對於基本資料的選擇條件將包括其嗜好、工作經歷、操行、犯罪記錄、醫療記錄（身、心）、家庭成員及期望待遇等，以此條件篩選出符合本媒合機制之退休者名單，但因為此設立條件涉及個資問題，因此本研究建議應由政府主導較為妥當。

#### 三、 需求者的基本資料庫建立：

此需求者資料庫的條件設立，如上述高齡者基本資料庫建立條件相同以外，將再加入其尋求之專業範圍為何，如：技術指導、成癮戒治輔導員、職涯規劃師、長者權益維護及老年學專家、病人權益代表、社會公共衛生人員、身心健康顧問、居家設施改裝專家、社會諮商服務、悲傷輔導師，兒童照護員、教牧輔導員、社會工作者、瑜加教練、照顧服務員、講師、兼任教授、教師、代課老師、課後輔導人員、閱讀老師顧問、作家邀稿、等(范瑋倫 譯，2014)。

#### 四、 將資料庫資料做分類

由於再回饋社會的方式有許多種，本研究將只探討有報酬或無報酬的回饋為主要研究目標(定義可見第一章專有名詞說明)，並給予適當的配對推薦，初步構想將包括再回饋事業處及無報酬回饋事業處。

五、 配對過程之事務處理(如：配對業務、法律事務、機制營運、困難排除及市場分析等)

將依配對過程之需要，初步設立五個分處協助其業務的順利推行，如：業務處(主動尋求相關高齡者名單並與之接洽、協助退休者得以依其所願的方式參與此機制、為高齡者謀取最大福利··等)、法務處(相關法務協助或為政府建議可行方案)、行政處(維持機制相關運行，如秘書室、會計室、資訊室··等)、輔導處(主要協助再回饋事業處或無報酬回饋事業處困難排除之相關協助)及分析處(為機制本身或事業處所需的市場相關分析，藉以平衡機制的多元運行順暢)等

六、 配對成功

配對成功後之合約、相關費用分攤或回饋機制管理等問題

七、 結案系統建立

在配對成功後的一年、三年或五年，需要追縱其配合狀態，做成記錄並為日後機制改善之依據。

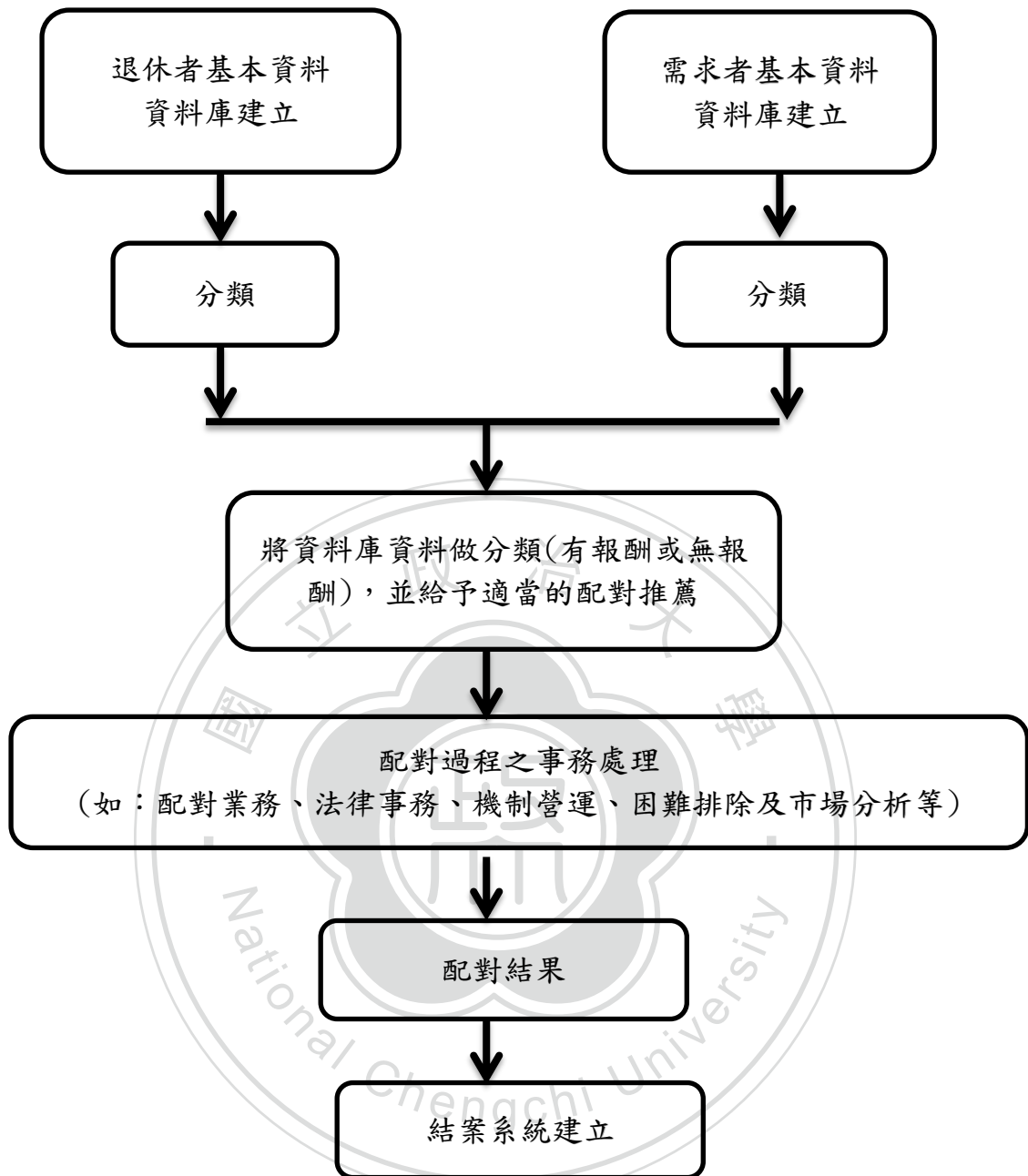


圖 3-1、修正前之媒合機制(研究架構)

資料來源：作者自製

## 第二節 研究方法與流程

本研究為因應機制的需要，主要以量化及質化並行的探討方式進行，具體執行方式為文件分析法、問卷調查法及深度訪談法等，期望透過較多元、客觀且全面的觀察方式，獲得結論建構出較為合理的媒合機制，能為解決世代傳承、兩代鴻溝、技術斷層及少子高齡化社會所面臨的勞動力嚴重不足而需提昇勞動力品質，而非企圖探索再就業的問題，此外亦期望藉以引發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，為社會創造更為良善的美麗國度。

以下為目前的研究流程整理：

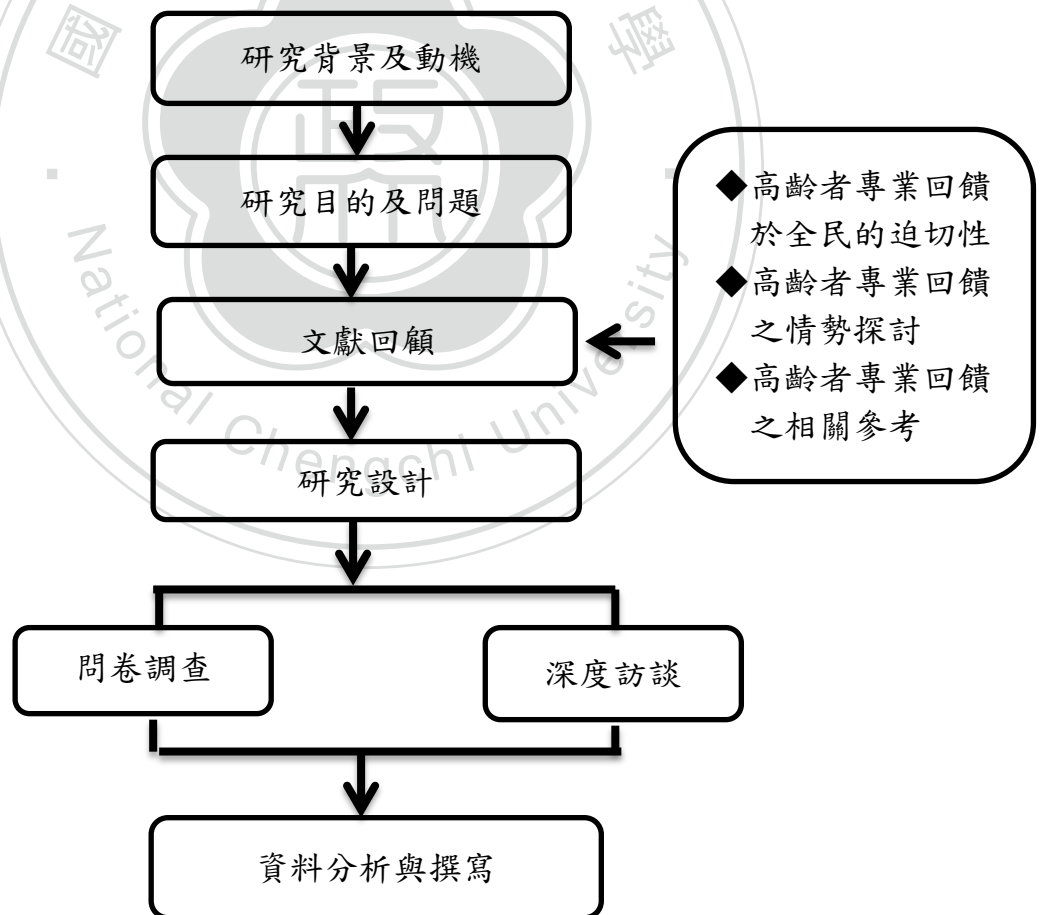


圖 3-2、研究流程

資料來源：作者自製



### 第三節 文件分析法

文件分析法是以官方出版品、章程規約、摘錄、引述、報告文獻等資料做整理歸納、分析的過程，而前輩的研究結論也許會有不符現況趨勢或因某些因素限制而無法完整的部份等，都可再經過整理歸納而產生客觀的界定、評鑑，來檢視其是否可以再次應用於現實社會，或是否為社會大眾也較為容易接受的想法，並加以證明說明的方法，來確定其資料的確定性及結論，以做為研究論述的有力依據。

而為因應本研究媒合機制建構之依據需要，將採用此法針對「勞動力發展署明師高徒計畫辦法」(其分析詳見於第四章第二節)及「encore.org」(其分析內容詳見於第二章)的資料探討、分析結論為參考依據，其相關資料來源包括官網公開資訊、新聞評論、規範要點及書籍等，若尚不夠完備的部份，將再行採用深度訪談法補足，來加以建構本研究之媒合機制。

## 第四節 問卷調查法

問卷調查法主要的目的是希望透過許多個人的想法及意見回應，來推測社會的意見趨勢為何，且能進一步有效分析被調查者的個人資料(自變數，如性別、年齡、行業、教育程度等)與心理事實(依變數，如意願、意見等)之間的關係，通常會採用問卷法(郵寄、mail、電話調查、親自調查)或晤談法(即口頭調查，將事先預設好的題目，親自面對面進行調查)等搜集方式，又於調查時，應多加注意回收及回答率的問題、填答者是否為認真作答、樣本的取樣方法及樣本的代表性等問題，才能讓問卷得到預期的有效效果。

因本研究的研究動機是為協助高齡者於退休後能再回饋其經驗，一來能藉以改善高齡社會所帶來勞動力不足的問題，二來能減少技術斷層、世代隔閡的距離，因此本研究的主要研究對象為高齡者，故將對其做問卷調查法，了解普遍目前此主要對象的意願及意見趨勢為何，以做為本研究媒合機制的主要修正參考。

### 一、研究對象及施行方法

為了解目前社會此主要對象的意願及意見趨勢為何，因此本研究採用多角度、客觀的方式，期望能聽取各方意見，故將問卷對象分為以下四種，包括銀髮相關的政府機構「銀髮人才資源中心」之附近居民(因其附近之四號公園在1949年國民政府撤退來台時，設為台北市之疏散地區，因此人口劇增，且目前為雙和地區最大的公園，此外又洽好座落於此機構附近，因而作者接受此中心同仁之建議，選擇此區域做為問卷對象之一)、某一

退休者相關之慈善機構志工、薪資所得較高地區之大安森林公園、及親友推薦等，皆符合本研究對象之退休者或屆退休者進行問卷調查，此類對象未來或現在都將可能有機會參與此媒合機制，故將其設為問卷對象。

而調查時間則選擇平日及假日各二天來進行；由於本研究之問卷提問，與本研究媒合機制有關，為方便填表人了解，故將採面訪問卷之方式，逐一邀請並確認問卷第一部份的基本資料是符合本研究之研究對象後，為其提供本研究架構流程圖及問卷紙本，並解釋本研究之主題、目的，再繼續問卷的答題，期望透過為其解說及引導方式，能盡可能真實呈現其真實想法，另於完成問卷後亦將有小禮物做為答謝。

而調查樣本數是依 Gorsuch(1983)建議樣本數最少為題項數的 5 倍，例如問卷題目有 10 題，正式問卷則至少要 50 份進行因素分析，將不會使誤差過大(吳明隆、涂金堂，2009)；而本研究針對研究架構提問設計之題數為 8 題，本應預計為 40 份即可，但為盡可能得到較多建議，故最後順利收到來到「銀髮人才資源中心」附近居民 12 份、某一慈善機構志工 26 份、薪資所得較高地區之大安森林公園 34 份及親友推薦 36 份，共 108 份問卷。

## 二、問卷內容

問卷內容是依據目前文獻探討之研究整理所獲得的相關資訊(正式問卷見於附錄二)，將問卷設計將分為二部份：第一部份為填表人的資本資料(是否退休、年齡、工作業別、從事此行業多久等問題)，而第二部份是尋問可對本研究有直接、間接需要的答題。而此調查問卷總題數共有 8 題，

計 1 頁(含封面說明)，問卷題項將有選擇題及開放題目為主。

表 3-1、針對退休者調查問卷之測量項目

問卷大項	題數	測量項目	回答方式
第一部份	6	填表人基本資料	選擇題
第二部份	2	填表人對本研究機制參考 意見	問答題

資料來源：作者自繪

茲將針對問卷题目的設計緣由及說明如下：

1. 第一題至第四題的題問分別為性別、退休與否、年齡及學歷的確認，是為確認填寫人是符合本研究之調查對象，將會由發放問卷者親自做確認是否發放此填寫人的依據
2. 第五題的題問為工作業別，其可為填寫人前一個或目前退休前之工作業別，期望補強本研究可能疑漏之行業別認列
3. 第六題的題問為「您從事此行業已有多久？」，此題問是為確認其是有至少五年以上經驗，才足以符合本研究「專業」回饋之需求對象
4. 第七題及第八題的提問是「退休後，若有其他組織想再運用您的專業，無論是有報酬或無報酬的方式，您是否願意參與？」及「有什麼因素會讓您決定參與或不參與？」，此兩個提問是為了解對於本研究欲建立的媒合機制的看法及意見，因此此題設計為開放性的問答題，希望能對整體研究架構修正有幫助

## 第五節 深度訪談法

深度訪談法(in-depth interview)是質化研究常使用的一種資料蒐集方式，主要是運用訪談者及受訪者間的對話，做意見的交換，(畢恆達，1996；李美華、孔祥明、林嘉娟、王婷玉譯，1998；袁方編，2002)，來了解研究對象對於某議題較為廣泛且深入的真實想法及看法，且此法分為三種類型，1. 結構性訪談：由訪問者先將問題設計好，再依其提問順序做訪談，而受訪者通常只能對從中做選擇，無法隨心所欲的提出自己的觀點和感受。2. 無結構性訪談：此方法為開放式的問答，因此受訪者將不會被受限於什麼樣的既定答案，可以自由發揮，暢所欲言的說出自己的想法、看法。3. 半結構性訪談：即訪問者會先設計好其一系列的提問，但是可以針對談話的回應內容，隨時調整欲追問或刪掉不需繼續的相關提問，通常能獲得許多意外的收獲。

而本研究將於文件分析法及問卷調查法分別得到結論整理、分析後，配合本研究媒合機制之需要，將進一步對機制關係人，包括退休者、青年、雇主及明師高徒計劃承辦人做深度訪談，藉以補足並確認前二項研究方式所無法得知之訊息，因此深度訪談法亦將是本研究方法中，最為重要的一環，期望能透過這些方式、角度得到本研究媒合機制所需的建構元素，增加其完整性及可執行性。

## 壹、退休者

為進一步深入了解並歸納分析退休者個人意見及想法，做為本研究機制建構的意見參考，因此將對退休者做進一步的訪談其真實想法，期望達到的效應有 1. 了解目前社會此主要對象的意願及意見趨勢為何。2. 進一步歸納退休者個人意見及想法；而訪談方式主要是在對退休者做問卷調查時，發現有較為不同意見者，於當下對此退休者做進一步的深度訪談(主要針對如下表中的第二部份)，或是透過親友介紹而得以與其有訪談的機會，其相關內容共整理七位受訪者的意見，分別為公務員及金融業同仁為主，並將其對話錄音整理為逐字稿加以了解分析，而得出結論。

表 3-2：受訪者基本資料-退休者

資料來源：作者自製

編號	行業別	年資	職稱
A	台北國稅局文山稽徵所	34 年	主任
B	公務員	25 年	科長
C	出版社-正中書局	25 年	員工
D	土木工	15 年	工頭
E	金融業(業務管理部)	15 年	副理
F	金融業(財務部 會計)	25 年	科長
G	金融業(財務部 出納)	25 年	科長
H	金融業(風控室)	13 年	處長



表 3-1 針對退休者調查問卷之測量項目

問卷大項	題數	測量項目	回答方式
第一部份	6	填表人基本資料	選擇題
第二部份	2	填表人對本研究機制參考 意見	問答題

資料來源：作者自繪

茲將針對問卷題目的設計緣由及說明如下：

1. 第一題至第四題的題問分別為性別、退休與否、年齡及學歷的確認，是為確認填寫人是符合本研究之調查對象，將會由發放問卷者親自做確認是否發放此填寫人的依據
2. 第五題的題問為工作業別，其可為填寫人前一個或目前退休前之工作業別，期望補強本研究可能疑漏之行業別認列
3. 第六題的題問為「您從事此行業已有多久？」，此題問是為確認其是有至少五年以上經驗，才足以符合本研究「專業」回饋之需求對象
4. 第七題及第八題的提問是「退休後，若有其他組織想再運用您的專業，無論是有報酬或無報酬的方式，您是否願意參與？」及「有什麼因素會讓您決定參與或不參與？」，此兩個提問是為了解對於本研究欲建立的媒合機制的看法及意見，因此此題設計為開放性的問答題，希望能對整體研究架構修正有幫助

## 貳、企業家

在經濟學中，生產要素指所有用於生產商品或提供服務的資源，內容包括土地（或自然資源）、勞動、資本和企業精神，而針對企業家精神，不同的經濟學家有不同的理解，主要認為是有效發揮資源利用效益的管理能力，或開拓新市場與新商機的冒險精神，又其效用是在有效增進土地、勞動與資本的利用價值，創造額外的社會福祉(彭明輝，2013)，因此對於雇用雇員的標準，是取決於創造其最大效能為主要考量。

此外，實務上亦有許多領域如小學學校、製造業、金融業等皆有雇用退休者之情況，因此此處本研究將媒合機制的需求者，設定為雇用退休者之企業家做深度訪談；另外，本研究亦在文獻回顧的第二節中，對高齡者進入市場的優劣勢做過整理，為更加確切證實這些文獻的意見在實務上是否有差異，或是否有切合本研究主題之其它需加強考量的重要意見，以做為加強本研究媒合機制的可行性上的支持力量。

綜合以上因素，本節將融入此次深度訪談結論及文獻回顧第二節結論，做以下結論整理分析，期望藉由此研究結論，提升本研究媒合機制的可運行性，進而達成本研究欲改善世代技術斷層、兩代鴻溝及高齡社會產生勞動力不足而需提昇勞動力品質的問題，並藉以引發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，為社會創造更為良善的美麗國度。

訪談對象是邀請作者在職公司之各部門主管，及透過介紹於各行各業主管或雇主等進行深度訪談；而訪談內容採用開放回應之申論題的半結構性訪談，即訪問者先設計好其一系列的提問，但是可以針對談話的回應內

容，隨時調整欲追問或刪掉不需繼續的相關提問，通常能獲得許多意外的收獲，並將交談內容以錄音訪談或填寫訪談表等方式進行，總共有效受訪者為六名，分別包含公務員、一般公司及金融業同仁等，並將其意見整理為加以了解分析。

表 3-3：受訪者基本資料-企業家

資料來源：作者自製

編號	行業別	年資	職稱
A	基隆市警察局	14 年	組長
B	無藏跨界整合茗業有限公司	10 年	經理
C	設計業(行銷企劃)	8 年	負責人
D	台北市政府教育局	12 年	人事室主任
E	金融業(財務部)	10 年	副總經理
F	金融業(資訊部)	10 年	經理

而研究內容方面，本研究依提出的研究問題及文獻探討之資料整理為參考，發展出研究架構，期望結合研究架構來回應研究問題，而訪談的提問共有三題，首先對其基本資料是否符合本研究雇主或是否有用人權條件的確認，其後主要針對於一般員工及高齡者的雇用時，其考量及標準是否有不同來加以了解，提問提綱如下：

1. 請問您目前在什麼單位服務？你的經歷？職稱？
2. 請問當您在選擇雇用員工時，什麼條件是您最重要的考量呢？
3. 若雇用的對象是高齡退休者，您的考量會有什麼不同嗎？為什麼？

茲將針對問卷题目的設計緣由及說明如下：

1. 第一題的提問，主要是確認其是否符合本研究雇主的條件，並期望藉受訪者的該行業之經歷分享，期望給予本研究媒合機制建議分享。
2. 第二題及第三題的提問，主要是欲區分在雇用員工時，是否為高齡者是有其影響的，並確認其影響的程度，以做為本研究基於協助退休者再回饋的問題排除之需要。

參、工作年資 5-10 年之青年

臺灣於 1993 年正式進入聯合國界定之高齡社會，也就是 65 歲以上老年人口占總人口比例達到 7%(羅秀梅，2014)，而作者在擔憂身旁長輩於退休後，生活頓失重心將影響其身心發展外，亦擔心作者自身和朋友們為未來前程的茫然失落，因此期望此機制除了能為高齡者於退休後，有第二舞台發揮所長外，亦能與青年們透過機制平台有相互交流、分享的管道，將世代斷層的技术及心靈都連結起來，攜手一起為國家社會共同福祉前進，因此本研究機制將不只納入雇主的雇用、交流平台建立，亦將提供青年欲尋求解答的機制參與，期望能於此機制中獲得工作業務或生活的困惑解答，故亦對青年做深度訪談，了解其對於此機制之看法及期待為何。

訪談對象是邀請作者在職公司之同仁，及透過介紹於各行各業符合本研究對象者等進行深度訪談；而訪談內容同樣亦採用開放回應之申論題的半結構性訪談，即訪問者雖設計了提問，但是將針對談話的回應內容，隨時調整欲追問或刪掉相關提問，此法通常能獲得許多意外的收獲，此外，亦將交談內容以錄音訪談或填寫訪談表等方式進行，總共有受訪者十一名，

身份包含公務員、學校及金融業同仁等，並將其意見整理為加以了解分析。

表 3-4：受訪者基本資料-青年

資料來源：作者自製

編號	行業別	年資	職稱
A	金融業	8 年	科長
B	中研院數學研究所	6 年	組員
C	交通部航港局	5 年	科員
D	士林戶政	11 年	課員
E	金融業(固收部)	5 年	專員
F	勞動基金運用局	10 年	視察
G	松山家商	6 年	出納組長
H	立法院外交及國防委員會	5 年	科員
I	新北市政府警察局	7 年	股長
J	國南舉安全局特勤中心 中興警衛室	5 年	警務員
K	金融業(風控室)	5 年	副科長

本研究依提出的研究問題及文獻探討之資料整理為參考，發展出研究架構，期望結合研究架構來回應研究問題，而訪談的提問共有三題，首先對其基本資料是否符合本研究青年就業 5 年以上條件的確認，提問提綱如下：

1. 請問您目前在什麼單位服務？服務多久？職稱？你的經歷？
2. 若你能透過某一組織、管道，去尋問你在工作上或生活上的問題和難題，無論是需支付費用或不需支付費用的方式，你會想去參與嗎？為什麼？
3. 有什麼因素會讓您決定參與或不參與呢？

茲將針對問卷題目的設計緣由及說明如下：

1. 第一題的提問，主要是確認其是否符合本研究青年的條件，並期望藉受訪者的該行業之經歷分享，期望給予本研究媒合機制的建議分享。
2. 第二題的提問，是針對青年對本研究媒合機制的需求原因，及付費與否是否會影響其參與本研究媒合機制。
3. 第三題的提問，是確認其參與本研究媒合機制是否還有其它可能因素。





#### 肆、「明師高徒」計畫承辦人

在尋找相關資訊時，發現勞動力發展署有一項「明師高徒」的計畫，此計畫之實際案例有竹編國寶邱師傅技傳歸國大學生，及草編工藝師李師傅於103年5月中旬與徒弟小妍配對開訓，傳授自己所有的技巧與要領給徒弟小妍等案例，發現與本研究欲達到的世代傳承目標理念一致，因此進一步與此計畫承辦人-葉科長做深度訪談。

而本研究依提出的研究問題及文獻探討之資料整理為參考，發展出研究架構，期望結合研究架構來回應研究問題，而訪談的提問共有六題，主要將針對此計畫的媒合機制及目前運作成效的狀態做深入了解，提問提綱如下：

1. 請問您目前的職稱？業務項目？年資多久？
2. 目前明師高徒計畫已有多少成功案例？哪幾個行業最多成功案例呢？您知道是如何決定什麼行業能參加此專案？
3. 在業務執行中，您感到最困難的地方是什麼呢？大多媒合幾次才會成功？結案後有什麼回饋機構的處理機制嗎？
4. 目前明師高徒計畫中，師父和徒弟是如何媒合的呢？媒合中最常遇到的問題是什麼？就業中心主要扮演的角色及功用為何？
5. 在明師高徒計畫執行中，民眾常反應什麼問題？您都如何回應？

茲將針對問卷题目的設計緣由及說明如下：

1. 第一題的提問，主要是確認此受訪者的身份、經驗是否真是本研究需要之對象，並期望藉受訪者的經歷分享，期望給予本研究媒合機制的建議分享。
2. 第二題的提問，主要是欲確認此計畫目前的績效狀況，及此計畫的目標是否與本研究需要深入了解的計畫一致，並期望其分享建議，而讓本研究媒合機制的營運方式，有更明確的依據。
3. 第三題的提問，是欲確認目前此計畫的營運方式有遇到什麼樣的問題，及其監督、回饋機制是否何運作的，以做為本研究媒合機制之運作參考。
4. 第四題的提問，主要針對此計畫的媒合配對過程中，所遇到的問題、狀況分享，及與其科室配合的就業中心，在此媒合過程中是扮演什麼角色，期望藉以了解其媒合機制的實施流程及相關法規，以做為本研究運作的參考依據。
5. 第五題的提問，主要欲此提問了解此計畫的外部性，藉以反思此計畫目前需修正的地方，可做為本研究建立機制運作的參考。

# 第四章 退休者專業回饋之媒合機制 建立

依據本研究架構之媒合機制所需，將有退休者、青年、雇主及計畫承辦人等四種參與本研究機制及給予機制運作建議之對象，而本研究機制主軸分為兩部份(詳述於第二章第三節)來協助機制的建構，一為必要性及預期效益(即機制理念架構建立)，此部份的依據來源將針對機制參與關係人退休者、雇主及青年做意見上的探討分析；其二為明師高徒計畫的檢討分析(即流程架構及回饋機制)，此問題將藉由對「勞動力發展署-北基宜花金馬分署」之綜合規劃科科長(為明師高徒計畫承辦人)做深度訪談，了解目前此計劃之媒合運作方式，以做為本研究機制運作之參考。

## 第一節 必要性及預期效益

### 壹、退休者

因本研究的研究動機是為協助退休者能再回饋其經驗，故將對其做問卷調查法及深度訪談法，期望達到的效應有 1. 了解目前社會此主要對象的意願及意見趨勢為何。2. 進一步歸納退休者個人意見及想法，以做為本研究媒合機制的主要修正參考，以下為結論分析。

本問卷共有 108 份有問卷，其中如下圖顯示男性有 51 份，女性有 57 份，因此此問卷是在性別平均的狀態所得到的意見結論；而學歷方面可統計得出受訪者為碩士畢業者有 12 人、大學畢業者有 61 人、高中畢業為 23 人及高中以下是 12 人；而領域方面，共訪問到 20 種工作業別的退休者，其中分別最多的業別分別為公務員有 20 份、金融業有 19 份及服務業有 16 份，從以上資料整理後的比例可看出，此問卷結論亦符合本研究「專業回饋」之退休者，故可知此問卷之結論、建議對本研究是相當具有參考價值的。

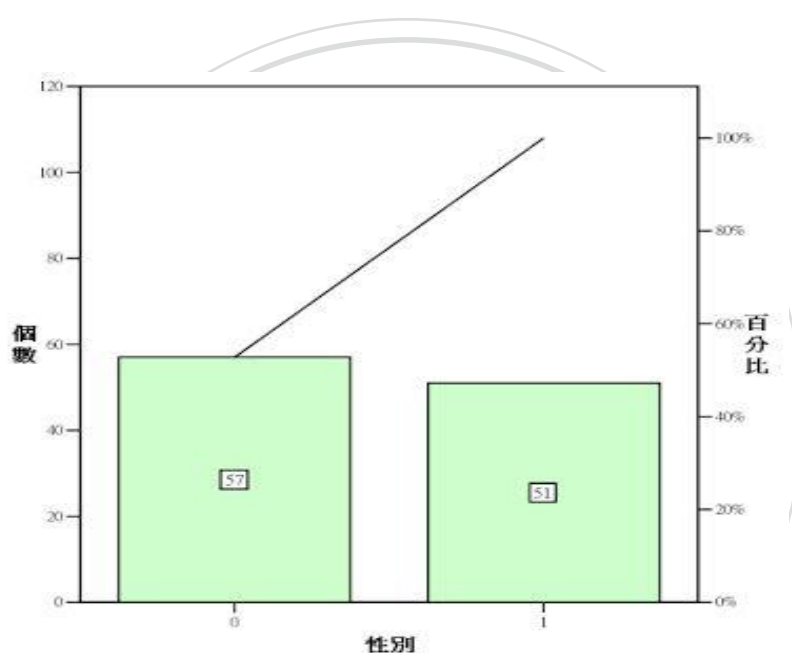


圖 4-1、問卷結果之性別分佈圖

資源來源：作者自繪

而對於受訪者是否願意參與本研究機制，有 79 位表示願意，29 位表示不願意，因此可得知本研究機制之理念是獲得相當程度之肯定的。至於會影響其參與的因素，統計出有 26 位認為能「貢獻自己所長」是具有意義的事，有 18 位擔心「時間」上的投入是其困擾所在，有 9 位認同「傳承」的是社會所需要去延續的，8 位擔憂其「身體健康狀態」是否能支持其參與本機制，此外，亦有 8 位認為要「看問題而定」，才決定是否願意

提供協助。

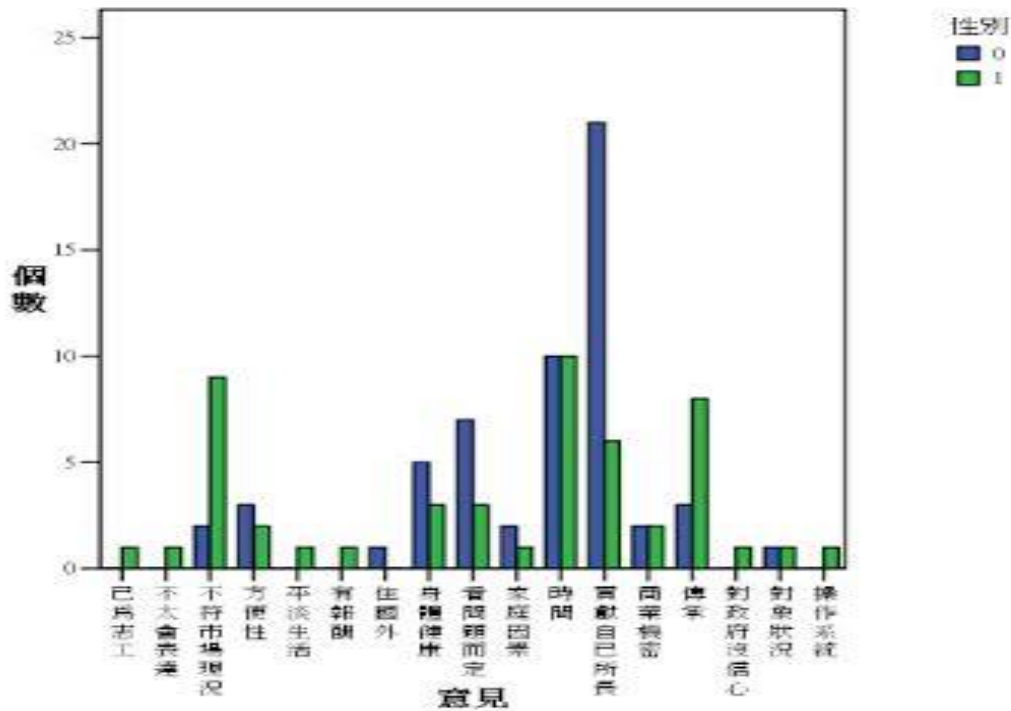


圖 4-2、問卷結果之意見分佈圖

資料來源：作者自繪

又進一步與退休者詳談發現，退休者對本研究媒合機制是相當推崇的，有受訪者就曾表示：「其實我覺得年紀愈大他會比一般年輕人差異是在，他的體力還有他的記性，不然他的經驗是會比現在剛出社會的年輕人多很多，因為畢竟是一個長時間的累積……(B4：13-15)」，但即使如此認為，其對於參與本研究媒合機制還是有些擔憂和顧慮的，原因在於退休者認為與青年在交談時，往往得到不堪滿意的回應態度或難以得到共識，進而認為會參與本研究媒合機制之青年應該是少數，可知目前世代溝通問題產生某種程度的心理障礙和不確定性。關於此部份本研究將有有兩項作為來解決此疑慮，一為將針對青年做深度訪談，了解其真實想法是否如退休者所擔憂有不好學、不想與人溝通之情勢，因此青年之意願狀況將於後續詳述；此外，其二本研究將於活動宣導上，加強喚醒退休者之傳承意識，及引發

青年好學、上進的角度去推動，期望能藉以調整世代失衡的關係與氛圍。

再者，有退休者給予本研究經驗上的憂心提醒，認為有些行業會有進入本研究機制之障礙，或要有幾年經驗才有辦法做討論分享，因此在確認媒合前，應先把關並確認、協助青年的提問，才能使對話有意義；另一方面退休者亦感到因時日的變遷，有些行業在作法上難免會有些不同，認為給予的分享將不符實際，針對此問題本研究認為未必絕對如何，例如出版業來說，以前出版業使用鉛字做印刷，也許現在因為成本考量，不再使用鉛字印刷，本以為早已落伍的技術、事物，時至今日卻成了客製化鉛字印刷精品業的一項賣點且價格不斐，因此認為既使不符實際的經驗分享，卻能透過世代交流、世代衝擊，找出一條創新、轉型的新出路，這亦是本研究所期望能帶動的效果之一，是值得期待的。

如某一受訪者表示：

..未來的工作環境和我們以前不太一樣，因為我們幾十年的工作經驗，可是因為時代的背景跟這個行業的生態有很大的改變..(B6：20-21)

亦有些退休者認為退休就是人生的下一階段，跟工作是無關的，也不想再從事同一行業相關，故本研究認為在推廣活動設計上，需加入足以喚醒退休者對於傳承的共同意識；又有退休者表示：「有些老年人會思想偏激呀！..如果他這輩子過的很好，和過的不好的，言論上會有很大的差異..(B1：32-34)」，因此建議在納入此機制的人選，應判斷其是否較為客觀思維，或避免別有意圖的可能，打壞了此媒合機制的美意，故引發本研究認為該有「監督委員會」的成立，來避免可能使機制失去其客觀、公平之營運模式。



綜合以上結論，我們可知對於退休者目前參與本研究媒合機制的意願趨勢，顯示是相當樂意的，且「貢獻自己所長」是大多數人的想法，故本研究將此媒合機制將依此理念做主要主旨定調，因此在媒合方式、監督機制方式及活動、課程上的設計，將以此理念為主要設計主題，而以上經驗分享的結論，亦將是本研究媒合機制之重要修改的參考依據、主軸，期望能達到本研究欲改善的目標效果。

## 貳、企業家

企業家雇用雇員的標準，是取決於創造其最大效能為主要考量，而其認為雇用退休者的理由，從與企業家的訪談意見整理可確知，退休者最大的優勢即為其有豐富的經驗，可以整合、統合較多的議題和趨勢現象，並以圓融且技術純熟的方式提高效能，達到所欲成就的目標，此意見與文獻回饋第二節之探討結論提到，專業退休者的再投入市場，可提昇勞動品質，且其累積許多的人脈與工作經驗，能為企業與社會提供專業的協助等；此外，亦與文獻回顧第三節的「encore」國外範例中，其創辦人馬克提到，隨著年齡的增長，會讓人變得更有智慧及同理心，因而更加懂得連結不同想法，組織不同事物，進而解決更為複雜的問題，因此，經過以上結論確認，退休者再受雇用是有其獨到被需要的理由，此確認讓本研究更加肯定此媒合機制的方向，及其建立是有其一定程度之意義的。

而在另一方面，於意見整理後發現高齡者的受雇用機率的高低，受到行業的不同會有很大的影響，例如有些行業如混凝土、機動車等，是需要透過實地解說引導，才能達到其經驗分享的效果，此分享在後續對明師高徒計劃承辦人訪談時，亦有提到相同的建議，且目前明師高徒計劃亦是針

對實地解說的方式進行的，因此可確認此建議的存在性不容忽視，故為此本研究媒合機制之建構，將調整為經驗分享及實作分享等雙軌制的機制運作方式來因應此問題的產生。

又有些行業會隨著時代潮流而有所不同的因應做法，或隨著科技進步，所使用的工具、法條或規則都會改變，擔心其經驗無可分享之意義，此部份的進入障礙與文獻回顧第二節中提到的，退休者若再進入勞動市場，將會面臨到新觀念的衝擊，及本研究於此章第一節訪談退休者意見整理中提到，有些退休者擔心因時日的變遷，在作法上的會有所不同，認為給予的分享將不符實際等，以上結論整理皆有一致的問題，因此本研究意識到此問題，無論在哪個角度、角色，皆是其擔憂之重點，而除了本研究於此章第一節所回應的，認為如出版業的例子來看，以前用的鉛字印刷，於今成了印刷精品業的情勢來說，找出結合傳統及時下潮流的新創新作為的目標，亦應是本研究媒合機制目標之一，因此將納入本研究之結案記錄作業後的市場趨勢分析中的一項重要使命。

#### 參、工作年資 5-10 年之青年

目前台灣已正式進入聯合國界定之高齡社會，作者除擔憂此現象所產生對於長輩生活頓失重心而影響其身心發展，及作者自身和朋友們的未來前程的茫然外，經前述從對退休者的訪談中，亦可得知其擔憂青年的不好學、不上進、難以溝通等問題，因此期望在此針對青年的深度訪談後，能了解青年對本研究媒合機制的看法，及確認其是否有如退休者所顧慮之情事。

而從訪談意見的結果看來，無論在公部門或私部門，青年都認為有此機制的需要且熱於參與，對於此機制的需要給予本研究相當大的鼓舞，此外，此訪談意見可證明，退休者對於青年是否上進、高傲或不願尋問的疑慮，經本研究的訪談結論中，是可以不必過於擔心的。

但在訪談意見中青年提出認為加入本研究媒合機制的前提，需在一些顧慮獲得確認後，才有實際加入本研究機制的作為，一為隱私空間的相關建立：其認為有些問題可能將涉及隱私或商業機密的相關分享、討論，應是要有隱私方面的保障，而作者亦認同此建議，故將在本研究機制的設計中，加入隱私空間的機制建立，其確切運作模式說明，將於後續詳述，藉以期望能降低世代交流的可能障礙。

又其二為付費問題：首先，認為若非急迫性問題，是可以以時間上的付出自行找尋解答，是可以代替這花費的，但相對的，若為急迫性問題，則認為合理的小額花費，自然不構成問題。此部份作者提出兩點建議：1. 將問題分為一般類、管理類及特殊專業三種對話空間，一般類將採小額收費，管理類及特殊專業將收費較高；2. 由於此媒合機制最終目的之一，是為改善技術斷層及世代交流問題，因此由政府對不同等級做不同程度的補助，將能藉由改善技術嚴重斷層問題，進而有助於社會整理競爭力的推動，是極具意義的。

## 第二節 對明師高徒計畫的解析及運用

將人才的智慧透過制度及流程的建構變成組織的智慧，來解決問題及提昇決策效率是相當重要的，制度的良窳將決定決策的品質，也關係到競爭力展現，因此引發本研究對機制的建立來改善高齡社會問題的動機，而由於本研究欲探討之主軸為藉由世代傳承進而拉進人與人間的距離，期望能創造更良善互動的美麗境界，而非企圖探索再就業的問題，因此選擇對目前台灣唯一為解決世代傳承為目標的明師高徒計畫做學習範本，能更加具體、有依據的完成本研究媒合機制的建構。

壹、以明師高徒計畫為例，找出自我主張

此計畫為勞動部組改後最新的計畫且於 102 年 10 月 2 日開始執行(其計畫要點於附錄一)，計畫承辦人表示：「平常可以看到下鄉行程主管、長官全省跑跑跑，會派一些代表來跟長官互動溝通……長官要我們看能不能把這些優異的技藝，將這些技藝傳承下來。(A:2-7)」，由此可知設立此計畫主要期望能將優質的技術透過此計畫的運作經驗，傳承給 15-29 歲非就業非就學之青年，而其計畫技術傳承的理念與本研究想法一致，只是差別在於本研究所探討之範圍包括技術面和經驗面的傳承，但此計畫只針對技術上的傳承，故本研究將學習其技術面媒合的方式為參考依據，再依本研究之需要做設計調整，以下將詳述此計畫與本研究的差異及調整的想法。

在參與計畫對象的部份，師父端方面的名單來源，是由職業工會，木工職業工會、營造職業工會、模版職業公會等，及舉辦活動推廣或機關

廣告而來，本研究將學習此由工會尋找師父名單的管道，但由於本研究主要對象為退休者，而一般來說技術類的師父都較為年輕，直接採用恐怕無法符合本研究的需要，但仍然應可透過工會找尋已退休的師父名單，故此方式將納入本研究媒合機制活動推廣的參考，此外，本研究認為找師父的方式，應加入民眾推薦管道，許多民眾都有過裝潢過、維修過或朋友經驗分享的名單，這些口碑品質保障的自營者，常常是生意滿檔的一個接一個，也許根本無需加入工會尋找工作機會，但這些師父大部份才是真正的好手，因此認為若能開放此管道，將更能找到符合需要的個人自營者的師父名單。

目前此計畫職業類別規劃主要他們是依據：(1)有創業及就業機會，(2)具市場價值，(3)是不是有各分署的特色等，依規定目前共有 30 種職類別(包括手工藝品、傳統技藝、插畫漫畫、裝潢木工、廚師、機動車維修 等)可供申請，其中有些職類根本沒人申請，其原因不但沒有去詳細了解或推動，也沒有做歲後盤點，本研究認為此計畫只做了形式上的處理，未進一步從出找出問題點，實為可惜，因此本研究機制中的行政程序，將會納入此職類分析趨勢報告的執行，修正納入之職業類別，藉以提昇此媒合機制之效率。

而此計畫的申請標準中，除了要歸屬於規定的職類別裡才能申請外，還需有相關專業佐證的資料，例如現在政府推的證照制度，有甲級、乙級證照，或曾經比賽或展覽作品的佐證，此部份本研究認為可納入作品照片即可，未必要參與比賽或展覽的，因為大多師父還是以營利為主，因此是否參與比賽會展覽，應不是其主要看重的事，這樣能廣納之師父將會受限。



此外，目前計劃是統一依五年年資為可申請條件，並應為受僱於十人以下事業單位或自營作業者，關於以上規定本研究認為依年資做限制難以真正區別師父的專業程度，且因本研究主要目的是為改善技術斷層之問題，此規定將影響部份技術難以納入本研究媒合機制的疑慮，因此此限制將不在本研究中做考量。而關於目前規定申請者應為受僱於十人以下事業單位或自營作業者，對此承辦人表示：

當初也有人反應，為什麼要十人以下……因為我們認為人數多的，規模多一點，十人以上就算有些規模有本事了，他可以自行培訓，就不需要政府的經費補助才是(A：28-31)

而補助金於要點中規定，師父教一個給付五千元，徒弟則給付一萬元，目前最多一個師父帶二個，補助款的撥款要滿三個月，第四個月才一起按月核撥，所以沒滿三個月，連同師父一個月都不核撥。針對此點計畫承辦人就其經驗分享認為，三個月的無補助金核撥，確實會影響參與此計劃的開訓率，而此問題亦是未來修法改善方向，其考慮將前三個月不撥款的條約取消，期望能藉此提升開訓率，達成此計劃之宗旨目標。而關於此問題，本研究認為三個月不撥款條約取消有其合理性及必要性，因為來參與此計畫的青年皆為失業之狀況，若有三個月不撥款的限制，將增加其參與此計畫的困難，此外，亦將有違當初建立此計畫欲協助青年有一技之長進而得以就業的美意；但若無任何罰責或限制，又將導致計畫被無限度濫用，浪費國家資源，因此本研究認為應取消三個月不撥款的條約，但應另增設罰責去避免開訓三個月內即離訓之情事，以維持運作的效率及目標。



綜合以上考量，又本研究為使監督機制及實行運作的方便配合、提昇效率等目的，將依年資及專業做等級分類，並建立教學內容制式系統化，如此不僅能免去各師父教學課綱不一、徒弟學習績效不彰、行政作業成本過高及便於監督其成果流程之問題，亦能有系統的建立監督及輔導運作機制與以輔佐，期望能提高世代傳承的效率目標。又依青年徒弟端來說，此計劃要求若休學的青年即不能參加此方案，本研究認為尚能就學對青年來說，是件重要的人生道路之一，因此該讓徒弟有適度選擇權，只是或許能將其中途放棄合約之情事，處以一定罰責給予約束即可，因此此條件，本研究之媒合機制將不會納入，只會建議於罰責增設中。

貳、以明師高徒計畫執行經驗為例，找出本研究媒合機制運作方式

目前此計劃的媒合方式，是由青年透過就業中心依適訓評估、教學大綱和實地面試媒合的方式來選擇師父，但卻容易造成離訓率過高的問題，因此本研究認為，應由師父依其經驗及適訓評估結果來挑選青年，這樣一方面可將面試媒合之成本降低、成功機率提高外，亦能提昇其學習效能，此外，再配合本研究前述媒合機制設計將把師父年資做等級分類，又教學內容亦制式系統化的設計，能讓師父有更明確的依據選擇合適的青年做培訓，如此一來，不僅能提昇學習效能，亦能完成監督機制的建立及結案記錄的完整等，一舉數得。針對此媒合方式過程，承辦人經驗表示：

*像視覺藝術系的，大多都是做美編的，師父就會認為你沒相關科系，怕他教不來，……像有個青年，每次都選不適合或沒相關科系的，每次媒合都不成功還一直來……(A：223-226)*

而此計畫之業務人員是用採購法招標配合的，計畫的初審、行政、宣導、活動方面的業務，多半透過這樣委外人力來協助辦理，而簽核、核銷帳務部份才由分署來做，承辦人表示：「唉喲，忙死了，……做明師計畫的是5人……因為跟以往的計劃不一樣，……從簽約日、開訓日開始算，所以大多都跨年，這計劃還針對青年一個月電訪二次，如果300對，你看一年要做多少電訪，實訪前三個月每個月去一次……(A:147-150)」。本研究發現目前對於採購法招標人員的人員選用標準，似乎沒有針對此計劃所需的專業性或適用性做條件選用，因此即達不到所期望之效果，其流動率也很高，在業務的銜接上產生了不少成本，本研究將於機制上的監督委員會業務中，納入此問題的處理。

而監督機制方面目前計劃針對青年一個月做電訪二次，和前三個月每個月一次的面訪，之後按季做面訪，而在稽核過程，若發現有訪視異常時，將依內規做相對應的處理，發現第一次時將以口頭提醒，第二次則會發放正式公文警告，第三次就會申請撤案，大多師父都會自己撤案，因為如果是被撤案的，就會列為黑名單，三年內都不能再參與此計畫，而本研究認為除此之外，該有明文罰責之修定做約束，才不至於又流於形式，沒有實質約束力。

而複查的部份，目前是邀請分署科長級以上的五位同仁擔任複查委員會之委員，於委外人員初審後交由此委員會做複查是否通過標準，可參與此計劃之申請，明年開始將聘請外部學者來擔任，藉以提高客觀性、有依據性的，作者亦將學習並納入本研究媒合監督機制中。

在結訓後的資訊回饋、調整機制方面，目前計劃大部份只能修法來做調整，法規以外的問題會尋問承辦單位，但大多都是各分署自行決定，因此同一類似案例做法上會因不同分署，而有不同，此部份本研究建議，應於每個個案發生結案後，將其內容公告於各分署做參考，有較為統一的處理方式，對於日後經驗分析及掌握上亦較為有益。

關於活動推廣的辦理，目前每年都會配合工會宣導，舉辦計劃推廣說明會，一般活動都安排於上半年，期望將推廣活動完成後，下半年能順利完成參與計劃媒合簽約事宜，通常會舉辦4-6場活動，目前效果顯著，是值得參考之活動辦理機制。而課程的設計上，主要期望能協助青年於計劃結訓後，能降低其進入勞動市場就業的障礙，因而安排專家學者來開設有關3C操作或公共議題方面的課程，並於每三個月回訓一次；此課程安排上，首先本研究認為只是安排既定的通識課程，對青年進入就業市場的幫助將十分有限，因此除了一般性通識課程的辦理外，應更加針對不同行業及等級所需之專業課程來做相對應的配套處理，才能真正達到其效果；此外，對於課程的進行方式，可採用線上學習及面授課程學習的方式並進(如下圖為某一公司所架構之軟體樣式為例)，將更能達到其學習效果，並進而提昇青年之就業率。

圖 4-3、課程安排介面參考範本

資料來源：某公司網頁

參、看明師高徒計畫執行成效，找出可供本研究媒合機制之運作完整性的參考

此計畫一年的費用共耗資 4000 多萬元，包含人事行政費用、補助金、保險費··等，但此計劃沒有截止日期及預算不足而不再接案之情事，因此本研究認為應予以慎重考量，該視行政人員之編列，給予適當的執行數量及費用掌控才是；而依目前的費用從 102 年 10 月開始運作至今 2 年的執行時間來看，績效結算從 103 年開始算來，至 104 年 8 月底止，其狀態如下表，而針對此表之探究及分析，將詳述如下：

表 4-1、明師高徒計畫執行成果表

年度\狀態	開訓	離訓	結訓	就業
103 年	333	141	181	91
104 年	298	62	X	X

資料來源：數據由計畫承辦人提供、作者自繪表格

對於結訓數的運算，承辦人表示：

我們算的比較寬，一、屆滿後找到工作的，二、展延沒過或沒申請展延，但還繼續跟師父做的，我們就把他算就業，都這樣算了，還是很難看……(A：58-60)。

在分析後發現了幾個現象，其分析如下：

1. 離訓率高：

有近一半的離訓率，依承辦人的經驗分享認為原因有二：

- (1) 因一個月只補助一萬元，且目前中途離訓並沒罰責問題，因此若青年有經濟壓力，就無法繼續受訓。
- (2) 與師父配合不來，因自營者不是一般公司，對於環境考量及師父教導的方式不合等。

而透過以上的分享資訊，本研究認為若青年結訓後，能給予相對能力之證書，且依其學習能力而定，而非依一年結訓年限為準，對此問題之改善應有幫助；而若能將撥款限制放寬，將罰責的部份另外修定，亦可改善中途離訓率的問題

2. 就業率低：

因為一開始此計畫之訴求為技術傳承，因此在協助就業上的作為，較少



有所作為，而本研究認為應由就業中心協助，將此計畫資訊推廣予失業者，並建議勞動部將參與青年年齡之限定放寬，讓更多人能參與此計畫。

總合來說，平均四對才有一對是真正能結訓的，因為沒有中途離訓的罰責，因此可看出這中途產了許多重新媒合的成本，讓本研究更加認知罰責的重要性；又依成本考量看來，此計劃目前耗費了成本卻達不到效益，亦無相關趨勢及技術傳承方面的作用產生，因此引發本研究機制的架構中，不僅將納入罰責及監督系統外，亦會將技術面的機制教學系統化，才能便於趨勢分析及傳承整理的作用進行。

又由 103 年及 104 年的開訓比率來看(如下圖)，前三大開訓職類皆為寵物美容、機動車及混凝木工，而其中寵物美容業皆為排行第一與第二開訓率的，但此行業歷史甚短，是因應目前潮流而興起之新興行業，對於此計劃欲解決技術斷層之問題，是有違背的，因此認為此計劃的活動推廣方向，應做調整以符合計劃所附予之使命；此外，有些職類開訓率較低的原因，經計劃承辦人經驗分享，認為有些職類如視覺藝術系、插畫漫畫..等，需要具有美編相關背景較為適點，因此本研究建議可設計相關課程協助其進入有興趣之行業修習。



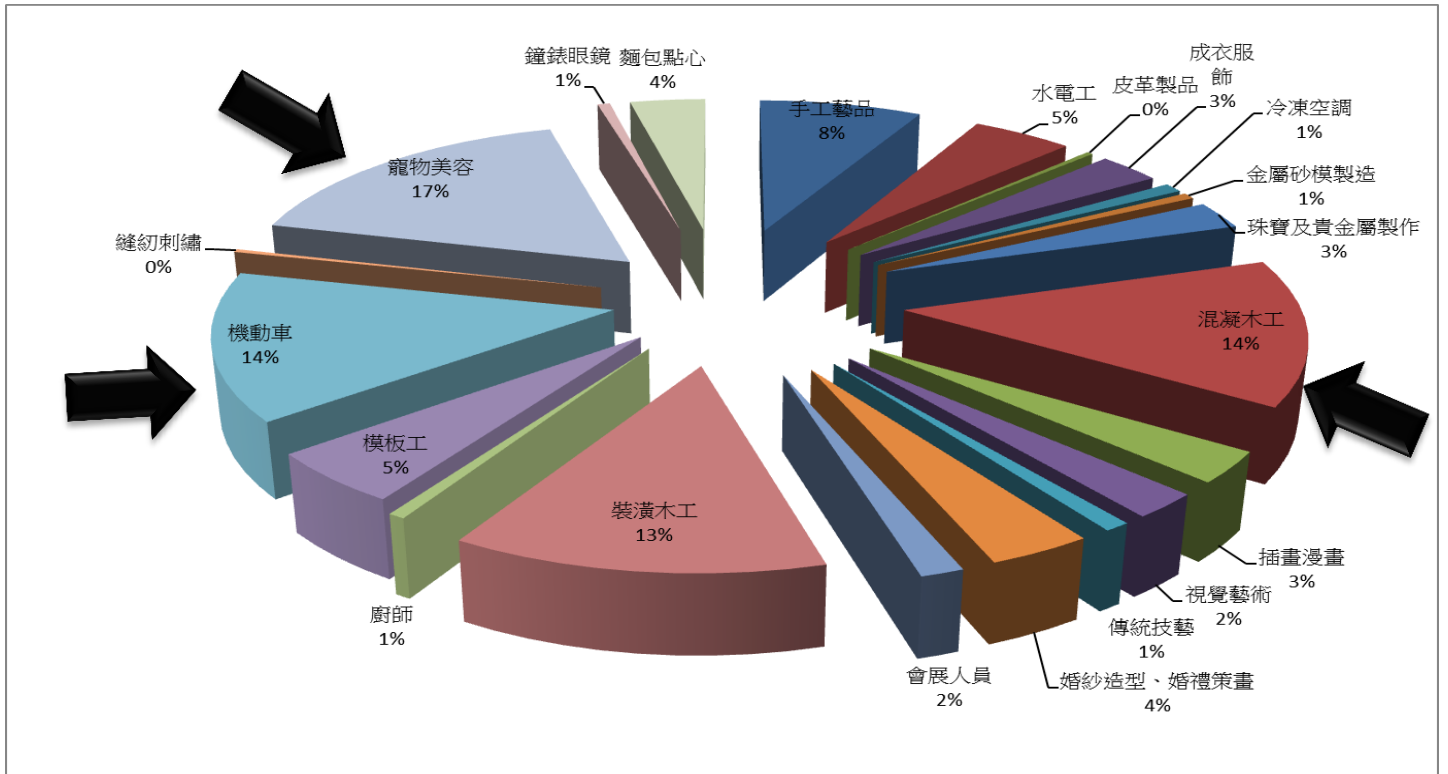


圖 4-4、103 年度職類開訓比率圖

資料來源：作者自繪

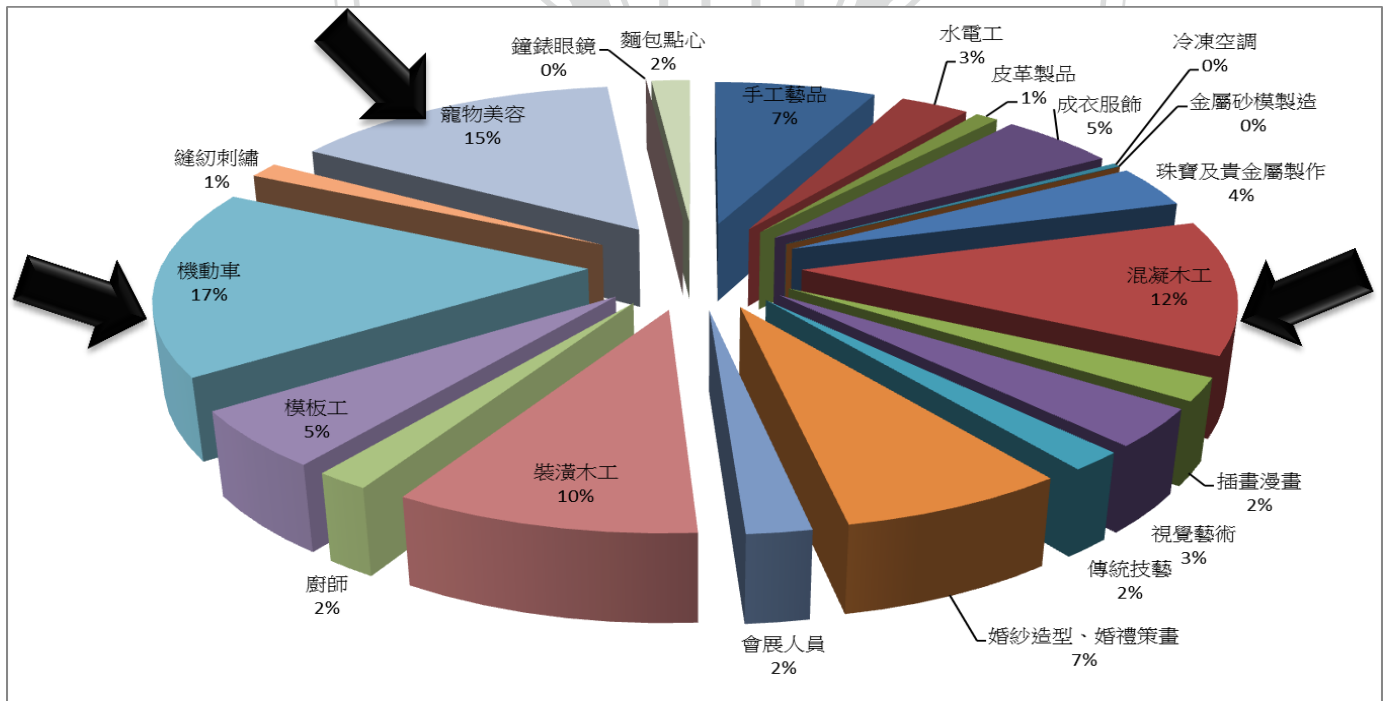


圖 4-5、104 年度職類開訓比率圖

資料來源：作者自繪

除了上述承辦人提供之數據分析此計畫績效外，作者認為從計畫宗旨所訴求的改善技術斷層之目的，來對照此兩年的執行狀態看來，不僅沒有市場趨勢分析做計畫調整機制做提昇，亦沒有檢視達成技術斷層的成果做改善依據，更沒有廣納更具專業性卻沒有加入此計畫的師父之多元管道，而造成此計畫在兩年的成本耗費後，執行成果不彰且與計畫欲達成之理念不夠吻合，這些種種的重要調整方針勢必是將來需積極改善、提昇的主要方向。

#### 肆、確認其它機構與本研究主題相關性

作者原先計畫將參考台北人力銀行之媒合機制做修正，但在經過此計畫承辦人的分享，發現台北人力銀行之媒合機制與此計畫媒合方式無異，因此將不再進一步對台北人力銀行之媒合做探討。此外，原欲尋找非營利組織，探討其媒合機制是否會因官方及私人機構而有所不同，但經作者自行搜尋及與此計畫承辦人確認，發現目前並無相關非營利組織的成立，因此亦將不納入非營利組織的相關探討及說明。

### 第三節 綜觀建議整理

「encore.org」發起人馬克曾對高齡者說：「你或許不記得把鑰匙擺哪去了，不過卻可能有解決重大勞資糾紛的本事。」，又退休受訪者亦分享過「其實我覺得年紀愈大他會比一般年輕人差異是在，他的體力還有記性，不然他的經驗是會比現在剛出社會的年輕人多很多……(B4:13-15)」，此外，青年和雇主亦有一致的需求認同感，故本研究可確知此媒合機制有

一定程度的被需要性。

又經過必要性及預期效益分析(對退休者、雇主、青年做訪談確認)，及明師高徒計畫的檢討分析(針對計畫承辦人訪談確認)的研究結果整理後，基於整體機制運作上的考量，決定機制流程設計，將直接納入三大建議機制修正的導入，其中包括隱私性、監督性及系統性的規劃，以期能降低參與困難，讓機制的可行性及被需要性能獲得更大的認同及採用，詳述如下：

#### 一、隱私性：

無論是對退休者做問卷調查，或是對青年做深度訪談，其研究結果後得知，退休者認為有些回應可能涉及商業機密，或容易引發不必要的市場競爭或口水戰；又青年反應不願意自己的提問或討論，被其它同事或主管查察，擔憂引發不必要的關切及干擾。而本研究雖認為討論的內容，若能採用公開交談之方式，將得以讓更多人受益，但其反應之顧慮不無道理，因此認同應於媒合機制納入可選擇是否為隱私空間或開放空間交談，期望能更有彈性並有安全感的提供使用者來做交流。

#### 二、監督性：

由於本研究之媒合機制能自行選擇是否為開放空間或隱私空間等方式進行交談，因此將增設「監督委員會」之成立，進一步對交談內容有一定程度的監督，用以來避免可能使機制失去客觀及公平之營運模式。

而在研析明師高徒計畫中的三個月不撥款條約問題時，認為取消此條約是有其合理性及必要性的，但應另增設罰責去避免開訓三個月內離訓之約束，才得以避免計畫被無限度濫用，浪費國家資源；又在訪視異常內規

機制上，第一次異常將口頭提醒，第二次發放正式公文警告，第三次將撤案，但作者依然認為若無明文罰責之修定約束，將流於形式，毫無實質約束力。而此外，在計劃之業務人員任用上，是用採購法招標配合的，雖然透過委外人力的方式協辦，可有效降低成本、提昇效率，但在選用人員時，卻沒有針對其專業性或適用性做任用依據，將反而使投入的成本達不到預期的效益，錯失人才的有效運用，十分可惜！

### 三、系統性：

不同的角色在關切的事情和層面都不太一樣，因此本研究為求客觀性、完整性，在研究對象上設計了四種將參與此媒合機制之角色做研究訪談，也獲得了相當多的建議與疑慮分享，讓本研究得以更加周全的完成研究，其中在整體系統性上的分享是本研究收獲最多的調整依據，以下將就不同角色給予的建議做詳述：

1. 退休者認為關於交談空間方面，應在媒合前先透過某機制把關確認並協助青年的提問內容，才能使對話有意義，此外，更應協助雙方在經過世代交流及衝擊下，找出創新、轉型的新願景，因此本研究將建立「監督委員會」，來扮演此二點重要協助的角色。又無論是對退休者或青年做訪談時，發現此兩者間對於交流上信心明顯不足，彼此認為對方是不願分享或不願尋問的疑慮反應，雖說在本研究的結論中發現，並無此疑慮的可能性，但礙於時間與成本有限，因此保守回應下，本研究將於活動宣導上，仍然將加強喚醒退休者之傳承意識，及引發青年好學、上進的角度去推動。
2. 雇主認同高齡退休者最大的優勢即是有豐富的經驗，可以整合、統合較多的議題和趨勢現象，並能施以圓融且技術純熟的作為來降低衝突，進而提昇整體績效的正面展現，達到所欲成就的目標，此意見為文獻回饋

第二節的結論相當吻合，但其擔憂表示高齡退休者受雇用的機率高低，受到行業的不同會有很大的影響，如混凝土、機動車等，是需要透過實地解說引導，才能達到其經驗傳承的效果，或如資訊業的程式工程師亦有時代工具的不同，有其分享的困難度。有鑑於此，故將此媒合機制調整為經驗分享組及實作分享組等雙軌制運作方式來因應此問題的產生，而未來將透過監督委員會的協助創新、調整或新增運作模式任務，期望能改善此問題的產生。

3. 青年除前述之隱私性問題外，認為付費問題將影響其參與此機制的重要考量，對此作者認同青年尚於事業起步階段，所得實在有限，此付費問題將影響甚大是可體諒並感同深受的，但本研究之媒合機制主要作用，一方面期望能幫助高齡退休者得以藉由此機制，運用其過往累積的豐富經驗自給自足，降低高齡社會帶來的社會成本；又另一方面，期望能藉由此媒合機制達到世代交流、傳承的效果，運用相關分享的方式，不僅能為社會共同提昇盡一分心力，亦能改善世代鴻溝、對立的情況。因此作者提出兩點建議作為：(1)將問題分為一般類、管理類及特殊專業三種對話空間，一般類將採小額收費，管理類及特殊專業將相對收費較高；(2)由政府對不同等級做不同程度的補助。期望能在政府與人民的共同努力、相互協助下，發揮此媒合機制所欲達成的目標，讓福利支出降低，並提高社會整體成長率。

4. 本研究之媒合機制運作依據，是對於明師高徒計畫了解及對其承辦人的深度訪談後，將其內容歸納了幾個對此計畫的學習及參考運作方式的調整重點整理、解析，詳述如下：



(1)以明師高徒計畫為例，找出自我主張：

在看過明師高徒計畫書並與承辦人確認後，了解在整體目標上，此計畫是一個只針對技術上的傳承的計畫，但本研究之媒合機制所涵蓋的傳承，不單只是如此，還包括經驗的傳承，因此將學習此計畫技術面的媒合方式，再依本研究之需要做整體的設計調整；又此計畫的師父名單來源是由各行業之工會所提供或舉辦活動推廣而來，而一般技術類師父大部份都是從年輕做學徒而來，因此年紀上的分佈相對較為年輕，與本研究主要對象退休者不盡相同，因此直接採用恐無法符合本研究之需要，取捨之下本研究將仍透過工會找尋名單，只是對象鎖定為已退休的師父名單，為本研究之所用，此外，應加入民眾推薦的管道甚至更多參與管道，期望藉以找到更多、更符合本研究之專業退休者名單，進而讓世代傳承的目標能順利達成。

而此計畫的職業類別的規劃上，檢視後發現有些職類是零動態的，作者認為任何訊息都該被試圖了解並協助推廣或改善，才能真正有效提昇整體效率；又於計畫的一項規定表示，其申請條件要求師父應為受僱於十人以下事業單位或自營作業者，但因本研究認為其身份為何，不是判斷其是否具有一定專業性的可能因素，故此限制將不在本研究中做考量。

(2)以明師高徒計畫執行經驗為例，找出本研究媒合機制運作方式：

目前此計畫的媒合方式，是由青年透過就業中心依適訓評估、教學大綱和實地面試的媒合方式來選擇師父的，但認為對行業性質及適合人選特質等方面專業評估者該是師父本身，因此應由師父依其經驗及適訓評估所給予的參考來挑選配合的青年，才是降低媒合失敗



數及媒合成本的負擔；又在計畫結訓後的資訊回饋、調整機制方面，目前只能採用修法來做調整，而法規以外的問題則由各分署自行決定，此做法將導致作業難以統一行事，對於日後的經驗分析及機制運作調整上將有相當層面的負面影響，故認為應將特殊案例制成範例，公告於各分署佈告欄上做為參考、討論的依據。此外，目前計畫每三個月會安排專家學者針對 3C 操作或公共議題來講課，但作者認為針對不同行業及等級所需，應有其相對應的配套課程以因應其學習，無論是採行線上學習或面授課程學習的方式，才得以達到各行業青年之實質成長。

至於法律及財政的支持問題，由於承辦人曾透過經驗分享表示：「因為他沒有截止日期，所以像今年預算都不夠，還去別組借 1000 萬，沒有截止日期，也沒有說預算沒了就不收，……。(A：154-156)」，且目前政府財政有嚴重的困頓問題，因此本研究認為，此媒合機制的長期營運狀況下，為免財政壓力過大，又能讓營運效率有效獲得監督，故藉由公私協力之方式來構成此媒合機制，並將資金來源問題設定由政府出資 50%，其餘由企業認領，而企業將能獲得稅賦優惠或相關資訊的協助等，可相對降低整體的社會成本及此媒合機制運行的障礙。

雖然目前尚無採用公私協力方式來完成此相關計畫的推行，但本研究參考蔡鎰仲(2016)的論述，其曾提到現今有不少案例，是依據促參法來協助民間參與公共建設，雖然其中有此案例因為履約相對人的技術與能力問題，而產生爭議，甚至衍生政府出面接手，付出更多成本，有違公私協力之目的，但這些問題是可引進競爭性對話(如相關原則之遵守、行政機關自行甄選、締約等待期間、津貼給予的協調等)程序，達到有效改善此爭

議的發生，並成為行政機關選擇最適合之合作夥伴，還能落實監督國家的機制，故本研究將設計以公私協力方式來做為此媒合機制的運行方式，期望能達到全體社會共同經營、維護並提昇本研究媒合機制之良好運行。

## 第四節 修正後的媒合機制

本研究的機制宗旨是，期望能透過媒合機制的建構，將退休者的經驗傳承進而提昇勞動力品質，而非探索再就業問題，因此本研究於第三章研究設計中，構思一個媒合機制，並對其進行可行性之驗證及修正，因此此機制的組織分工設計方式，主要是參考目前台灣唯一以解決世代傳承為主軸之「明師高徒計畫」，其媒合機制及建議參考架構而來，此外亦結合對退休者採用問卷及深度訪談、企業家訪談、青年訪談及國外 encore 組織的推行行銷方式探討等所獲意見結論的總合，有了以下本研究媒合機制之建立，其示意圖及解析如下：

### 一、 資金來源：

如前述，計畫承辦人曾表示目前計畫專款早已不敷使用，且目前政府財政有嚴重的困頓問題，又若一味藉由社會福利來支出各項計畫執行，本研究認為只是不斷債留子孫，造成社會負擔並將拖累社會整體經濟的成長，故本研究認為藉由公私協力之方式來構成此媒合機制，而資金來源問題設定由政府出資 50%，其餘由企業認領，並提供企業能有稅賦優惠或相關資訊的協助等，以期達到全體社會共同經營、維護並提昇本研究媒合機制之良好運行。

## 二、 退休者的基本資料庫建立：

此研究為建立高階人員或經驗老道者之退休者再回饋機制，故對於基本資料的選擇條件，本研究依照心理學的角度出發，認為至少條件該包括嗜好、工作經歷、操行、犯罪記錄、醫療記錄(身、心)、家庭成員及期望待遇等，以此條件篩選出符合本媒合機制之專業退休者名單，但因為此設立條件涉及個資問題，因此本研究建議應由政府主導較為妥當。

## 三、 需求者的基本資料庫建立：

此需求者資料庫的條件設立，如上述高齡者基本資料庫建立條件相同以外，將再加入其尋求之各行業專業範圍為何，如：百大行業、技術指導、成癮戒治輔導員、職涯規劃師、長者權益維護及老年學專家、病人權益代表、社會公共衛生人員、身心健康顧問、居家設施改裝專家、社會諮商服務、悲傷輔導師，兒童照護員、教牧輔導員、社會工作者、瑜加教練、照顧服務員、講師、兼任教授、教師、代課老師、課後輔導人員、閱讀老師顧問、作家邀稿……等(范瑋倫 譯，2014)。

## 四、 將資料庫資料做分類

由於再回饋社會的方式有許多種，本研究將只探討有報酬或無報酬的回饋為主要研究目標(定義可見第一章專有名詞說明)，並給予適當的配對推薦，初步構想將包括再回饋事業處及無報酬回饋事業處。

此外，因透過問卷及深度訪談的結論後發現，有些職類是較難以透過經驗分享、溝通而能達到傳承的目標，因此將再進一步依其職類分為「經驗分享」及「實作分享組」。

## 五、 配對過程之事務處理

在文獻探討及受訪者分享整理後，本研究將依配對過程之需要，初步設立八個分處協助其業務的順利推行，如：業務處(主動尋求相關高齡者名單並與之接洽、協助退休者得以依其所願的方式參與此機制、為高齡者謀取最大福利··等)、法務處(相關法務協助或為政府建議可行方案)、行政處(維持機制相關運行，如秘書室、會計室、資訊室··等)、輔導處(主要協助再回饋事業處或無報酬回饋事業處困難排除之相關協助)、分析處(為機制本身或事業處所需的市場相關分析，藉以平衡機制的多元運行順暢)、監督委員會(此機制將分為A-經驗分享組及B-親自指導組兩小組，而A之權責為確認是否涉及商業機密、不實言論(吹牛)、不當言詞或是否有需要協助課程及活動，又B之權責為技術流程設計修正、審查並監督進度、確認是否有不符合規定之事宜、修正及更新所需流程以及是否有需要協助課程及活動等)、學務處(各行業所需之相關課程輔助)及活動處(各項推廣活動之設計及舉辦等相關事宜)。

## 六、 配對結果

配對過程中，無論配對成功與否，需求者都將有機會獲得補助金、獎金、經驗值、列入公司雇用推薦名單、建議書或證書，而退休者亦將能獲得小額作答金、補助金、獎金、經驗值、列入推薦名單(示意圖可見於圖4-6)，本研究媒合機制期望能藉此規則設計，提昇優良參與者能見度，並帶動相關參與者之共同積極參與，體現此機制之精神目標，

此外，推薦成功後之顧問雇用洽談及協助合約簽訂問題、相關費用分攤及回饋機制管理等問題，都將於確定配對結果後，重回「配對過程之事務處理」中去協助辦理其後續事項。

七、 結案系統建立(成立相關專業學者團將經驗編列成冊)

在配對成功後的一年、三年或五年，需要追縱其配合狀態，做成記錄並為日後機制改善之依據，如：職類別的使用效率分析及修正、技術斷層目標的達成率、行業創新轉行分析…等，並期望能達到經驗傳承的目標。



補助金、獎金、經驗值累積、列入推薦名單、建議書或證書

小額作答金、補助金、獎金、經驗值累積及列入推薦名單

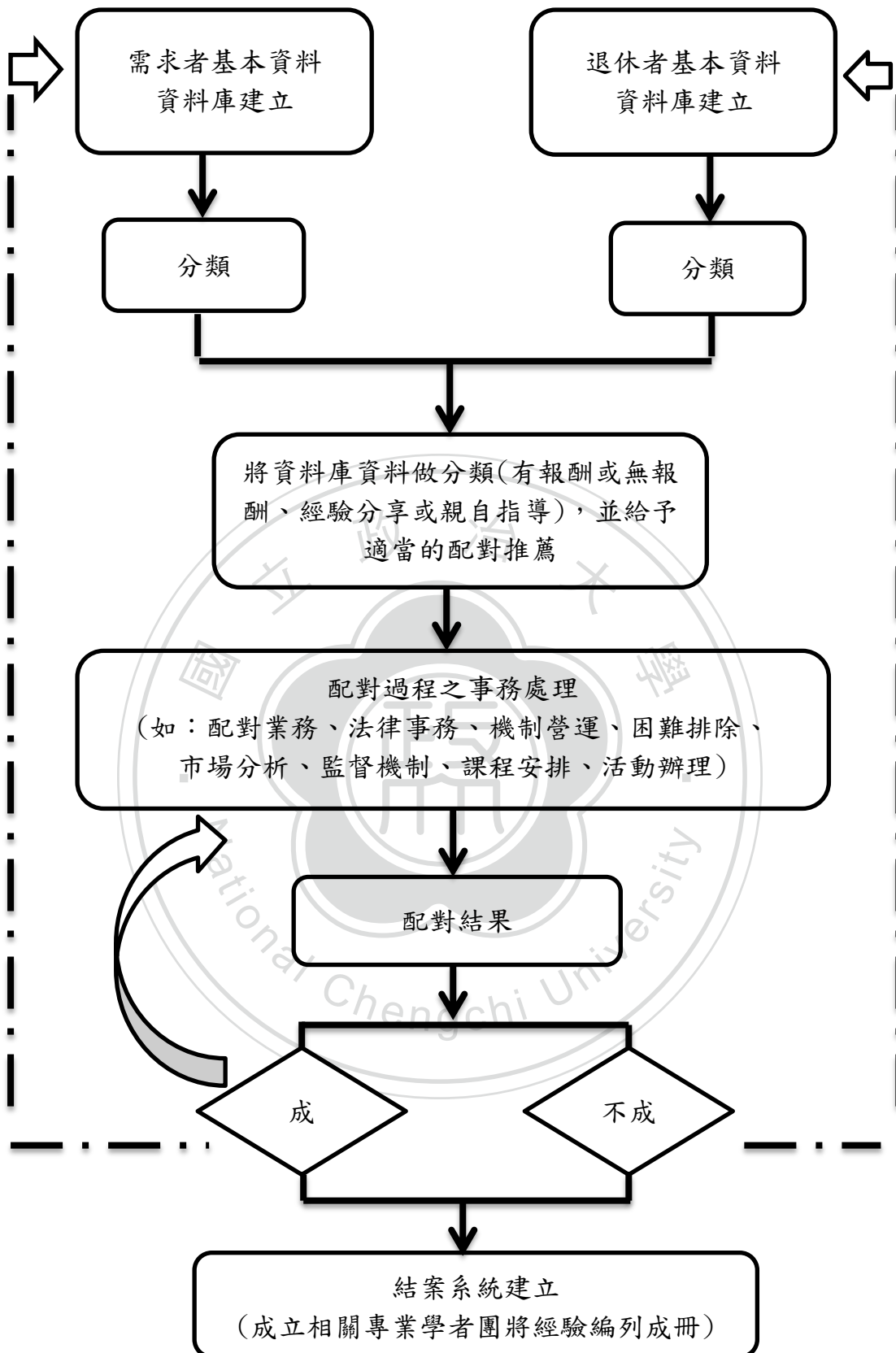


圖 4-6、修正後的媒合機制

資料來源：作者自製



## 第五節 配對過程之事務處理運作流程及 回饋機制建立

在針對退休者、企業家、青年及明師高徒計劃承辦人訪談的意見統合後，發現由於考量不同行業能提供經驗分享的方式，有很大的差異，因為本研究媒合機制將採行雙軌制，分別為 A-經驗分享組(如圖 4-7)及 B-實作分享組(如圖 4-8)，期望透過理論及實務的結合，提高本研究媒合機制的可行性，其運作示意圖如下：

### 壹、「A-經驗分享組」(如圖 4-7)機制內容

#### 一、青年(企業家)提問：

在與 11 位青年訪談確認後發現，本研究皆得到正面迴響，青年們皆表示，若有此機制的產生，對日後自我提昇的將很有幫助，因此作者認為在活動推廣上多加用心，將能得到許多青年的熱烈參與；而綜合 6 位的雇主意見表示，各行業需要退休者的可能性不一，因此若能找出退休者對其產業的優勢，雇主們將十分樂於參與此機制，並列入用人參考管道。又目前國內已有明師高徒計畫推廣中，且實施結果可知，目前確實有許多青年是需要此機制協助的。因此綜合以上意見，本研究確信於需求方的參與率，在經過活動推廣的訴求、大力宣導下，應是能有效廣納民眾參與此機制運作的。

而在此媒合過程中，青年要做提問時，必須先針對其需要(包括經驗分享組或實作分享組)，若選擇為經驗分享組的範疇，則在此分享組之媒合空間中，找尋適當的職類別與期望分享的方式來做提問(無論是否給付費用)，並選擇三位退休者之一與自身問題答案較符合之退休者來做進一

步配對交談；而若配對成功，將需支付小額提問金，而在支付的同時將有經驗值的回饋，經驗值累積至一定程度將能獲取補助金、獎金及列入公司雇用推薦名單中，如此不但能增加自身實力、提昇自身競爭力外，亦能透過此機制的積極表現，提昇其它受雇機率。

## 二、退休者回應：

本研究對退休者做其參與此媒合機制之意願做問卷調查發現，108份有效問卷中，有七成退休者(79位)表示願意參與，且於問卷調查後，並對8位退休者進行深度訪談，得到的回應皆是表示樂於參與的；此外，依國外 ENCORE 之實際成功案例可看出，退休者對於退休後能參與此類似機制，是帶有一定程度之期待的，因此認為在活動推廣的訴求明確，且大力宣導下，應是能有效廣納退休者參與此機制運作的。

而當參與經驗分享組之退休者看到自己職類的青年提問後，可以有三位退休者做回應留言，由青年選出與自己所需意見最相符的退休者留言，給予其小額作答金，並享有經驗值的獲取，經驗值達一定標準時，機制亦將給予額外補助金或獎金以資鼓勵，若無被選擇留言之退休者，雖無小額作答金之獲得，機制將依然給予較低的經驗值以資鼓勵；又經驗值累積至一定程度將能獲取補助金、獎金及列入推薦名單中，如此不但能增加自身實力、提昇自身競爭力外，亦能透過此機制的積極表現，提昇其它受雇機率。

### 三、整合配對：

在青年及退休者紛紛依其職類之提問及答覆後進行交談配對，並提供其一週交談的空間(此空間可選擇是否為隱私空間)、延長交談機制(再付一筆小額作答費可延長一週，並能再得到3倍經驗值)。

### 四、結案記錄：

透過專家學者團監督、建議及校正將其經驗整理編列成冊，並進行必要趨勢分析及回饋機制運作分析等

### 五、監督委員會：

監督委員對經驗分享組之權責應為確認是否涉及商業機密、不實言論(吹牛)、不當言詞或是否有需要協助課程及活動安排等，給予監督、分析及問題提出。

### 六、專家學者團：

應為各領域之專家學者來共同給予監督、建議及校正，將結案記錄、經驗編列成冊，期望達成技術、經驗傳承的效果

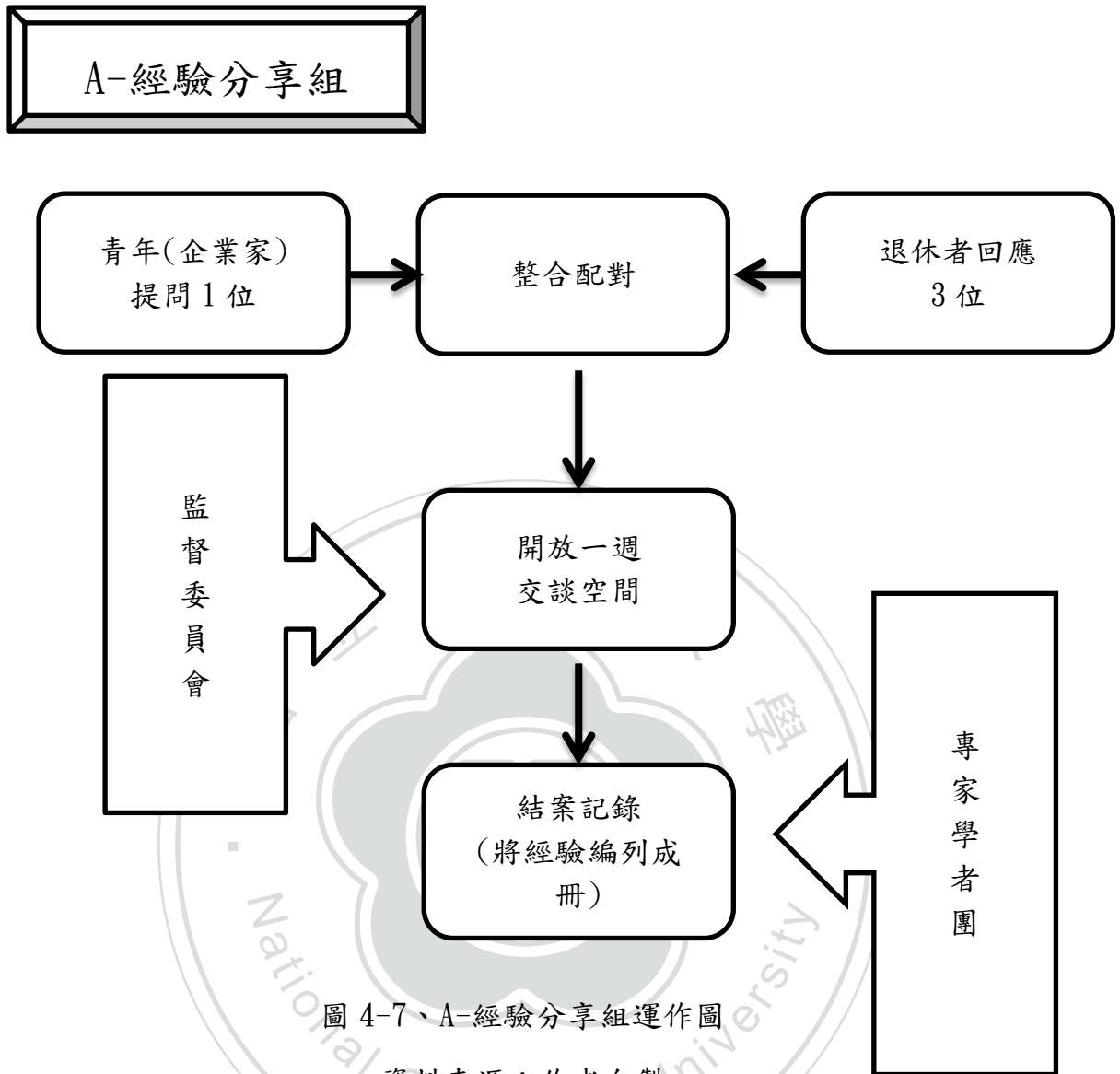


圖 4-7、A-經驗分享組運作圖

資料來源：作者自製

貳、「B-實作分享組」(如圖 4-8)機制內容

一、退休者：

在透過本身對其行業的專業經驗及青年的適性評估報告後，選擇 3 位青年進行面試媒合，再從中挑選認為最適合的教學人選。

二、青年(企業家)：

被退休者挑選到願意給予指導之青年(雇主)，將安排與退休者進行面試媒合，配對成功後將配合專業退休者的指導及本媒合機制制定的教學方式進行培訓。

三、整合配對：

協助退休者及 3 位青年(雇主)面試媒合配對完成後，即安排現場考察指導的相關事宜(包括給予證書或建議書)、注意事項、受訓期間考察、協助問題排除、居中協調及配合課程的提醒等。

四、現場教學或考察指導：

將不同技術方面行業，設立不同教學系統化制度，如土木工程階段教學約分為如下內容：

- 第一階段 整理、認識工具及材料
- 第二階段 色彩學、架構學習
- 第三階段 職場倫理、歷史概況
- 第四階段 天花板、牆壁
- 第五階段 桌、椅、櫃……………等

，如此作為不僅能有效將師父及青年做等級之分，方便做適當的教學傳承，

日後欲修正教學方針也才有依據適時做調整；此外，在評估、認定其能力亦有一定程度的公信力。

#### 四、結案記錄：

透過專家學者團監督、建議及校正將其經驗整理編列成冊，並進行必要趨勢分析及回饋機制運作分析等

#### 五、監督委員會：

針對 B 組之權責應為技術流程設計修正、審查並監督進度、確認是否有不符合規定之事宜、修正及更新所需流程以及是否有需要協助課程及活動等

#### 六、專家學者團：

應為各領域之專家學者來共同給予監督、建議及校正，將結案記錄、經驗編列成冊，期望達成技術、經驗傳承的效果



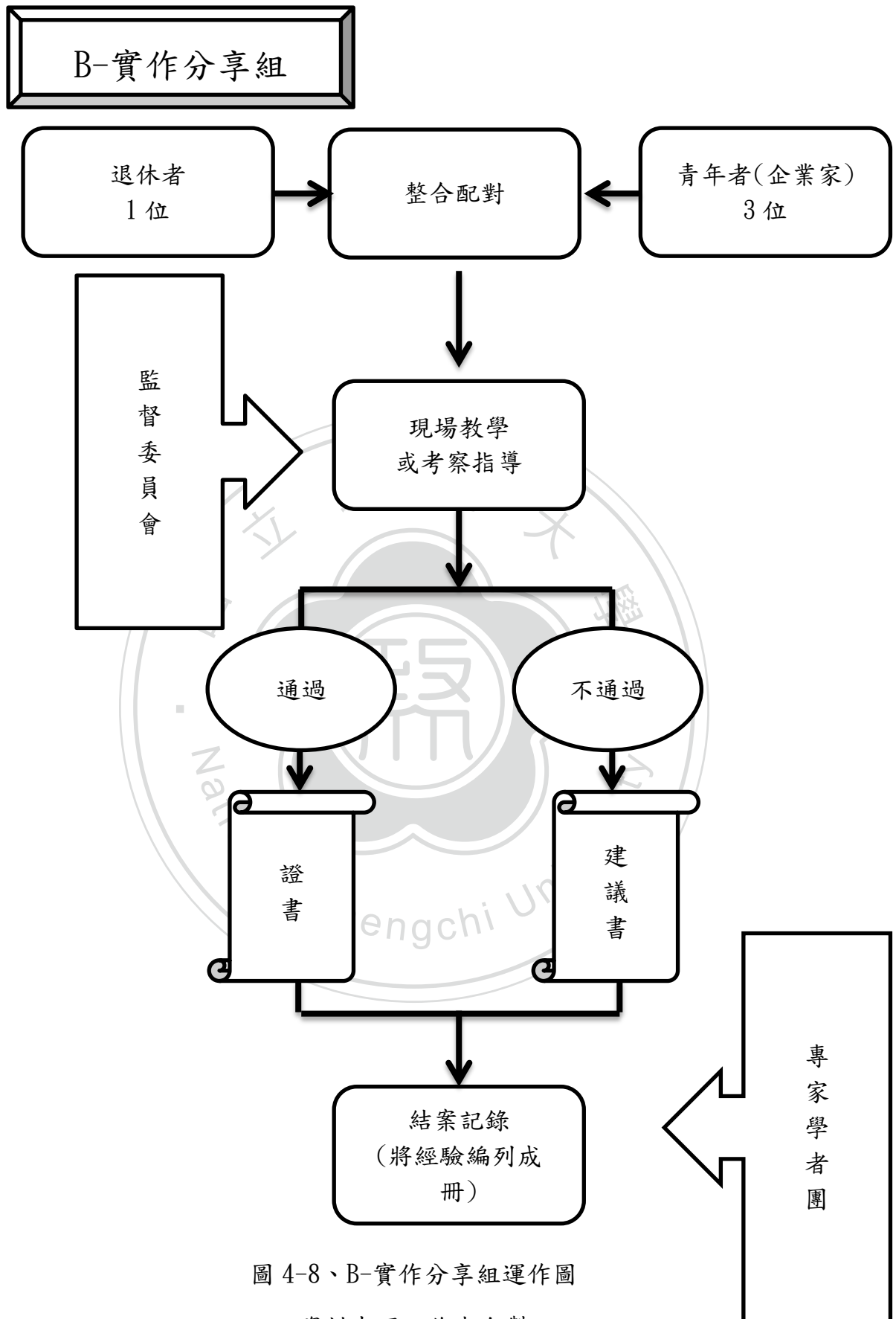


圖 4-8、B-實作分享組運作圖

資料來源：作者自製

# 第五章 研究結論

## 第一節 研究結論

我來自三代同堂的傳統大家庭，從小常聽著長輩們訴說著他們的過往和這大家庭的環境變遷，每次都聽得入迷；就學後的國文老師也常用說書者的角色，帶領我們進入那未曾經歷過的時空隧道，我想傳承就是這樣吧！透過將知識、智慧的分享，來延續人們的歷史及提昇我們的社會共同進化，我期望能在未來這一切推進的過程中有一絲自我參與的空間。而我對這論文最貼近的想法及期待，是期望能達到如「因風而起，因風而息；落葉歸根，成就大地。」般如此生生不息，良性循環的美好境界，在長者跌跌撞撞的成長經歷後，得到的人生智慧結晶傳承予後輩，讓社會得以推進，世代鴻溝得以消失，彼此的心靈更加靠近的美好境界。

在隨著醫療的進步使平均壽命延長，導致老年人口不斷增加；另一方面又因不孕症案例的不斷增加、養育成本過高、生活品質變差、雙薪家庭為主流、離婚率的攀升等原因顧慮，使得現今人們對於下一代的到來感到壓力重重，造成生育率的大幅下降，使少子化的現象愈來愈嚴重。在此兩個現象的交叉發酵後，造就現今高齡少子化社會結構的成形，並在校園方面引發學校經營及教學上的品質影響，在都市計畫上面臨社區設施需求再分配的改善比重問題的加重，此外，尚有近來特別受到選舉時，各候選人爭相關注的社會福利支出的問題，因而延伸出老人津貼與福利支出的財政嚴重負擔之政治威脅··等層面；由此可知，對於此高齡少子化社會的到來，是一件相當嚴肅且具迫切性面對分析以因應的重要議題。

高齡少子化的議題有許多重要角度、方式值得去深入探究，而在廣納此議題的相關學說，並依個人欲尋求解決之道的理想後，認為藉由世代傳承的方式(而非探討再就業領域)，來提昇勞動力品質進而改善勞動力已不足的絕對趨勢，是相當值得深入探究的主題，期望能降低高齡少子化所對社會帶來的衝擊外，亦能為退休者個人創造新的第二人生，因此進一步對退休者在目前社會的定位上做了優劣勢的整理，發現退休者本身累積相當多的人脈與工作經驗，能為企業及社會提供專業協助，且其工作經驗豐富又了解組織文化，對企業的成長性將十分有益處，此外，亦可解決勞動品質的提昇；但受限於就業管道與機會的不足，及新觀念、新環境的衝擊與自身身體退化等問題，將會對其於社會定位上的提昇感到相當程度的阻力。

有鑑於此，將視野向外延伸，深入搜集、整理與此相關議題方向之國內外案例，期望能為本研究找出可參考的方式來獲得可能解套。而在眾多相關政策及機構的了解後，認為有一國內案例「明師高徒」計畫，是唯一與本研究目標一致且值得參考之對象，此計畫為勞動力發展署於102年10月2日所設立之計畫，其旨在針對技術上的傳承，是透過師父指導傳承工作技能及經驗，以提昇青年專業技術能力的計畫，至今已實際運作二年多了，其宗旨與本研究相符，只是欲達到傳承的範圍有所差異，本研究的目標尚包含經驗上的傳承，但目前此計畫的執行方式，該是作者可好好探究、學習的案例。此外，國外案例「encore.org」亦是近年來在美國相當成功的銀髮機構，其認為隨著年齡的增長，會讓人變得更有智慧及同理心，因而更加懂得連結不同想法，組織不同事務，進而解決更為複雜的問題；雖此機構主要是協助高齡者再就業、再創業的，與本研究欲達成再回饋之方向有所不同，但不影響本研究對其理念的認同及學習，因此此想法亦成為

本研究之必要性、預期效益(詳細內容於第四章第一節)的主要理念來源及媒合機制運作架構建立的參考。

由以上的探討整理做依據後，作者藉以虛設本研究架構的完成，並設計出此架構之參與者，如退休者、青年、企業家及「明師高徒」計畫承辦人等四種角色做問卷調查(共 108 份)及深度訪談(共 25 份)，再依所獲之結論來調整、確認並補足本研究架構的不足及不夠周全。最後，在交叉融合文獻回顧的結論及藉由研究方法所獲之各方結論，進一步分析後將規納三大建議規畫納入修正，其中包括隱私性、監督性及系統性，進而成為修正後的媒合機制(於第四章第四節中)；此外，更為因應行業不同產生的分享方式不同做調整分別加入「監督機制」及「結案傳承機制」，將運行方式設計採用「雙軌制」進行，即為經驗分享組及實作分享組(詳述於第四章第五節中)；又為了使此機制有更高的可行性，更納入新元素「誘因機制」的設計，讓更多人能有動機加入此機制的分享及獲得，期望藉以提高使用率，進而達成本研究欲見到的世代傳承、縮短世代鴻溝及提昇社會共同成長效率的目標心願。

這樣機制的建立對退休者個人不僅能有相互照顧、陪伴的功能，亦能解決未來醫療體系、財政方面的過大負擔，更重要的是對於技術斷層、世代鴻溝及勞動力品質提昇等重大問題，能得到一定程度上的解渴；除此之外，這些年一直努力扮演社會推動小小螺絲釘的我，相當憂心看到現今的社會日趨嚴重的充斥著相互爭奪、鬧爭不斷的惡性循環中，因此希望能藉此機制，建立雙方溝通平台，拉進世代距離，而非單就再就業問題做探討，來引發人們既存於心中那無私奉獻、分享的心，一同為社會創造更為良善的美麗境界。

## 第二節 實務上的政策建議

### 壹、媒合機制納入明師高徒計畫之可能性

在媒合機制整合方面，目前本研究之媒合機制分為經驗分享組及實作分享組兩種，其中實作分享組的運行架構，是參考明師高徒計畫修正而成的，因此有類似性質存在，只是做法上本研究有整體系統化的設計及相關配套措施的協助，將有力於其結構的提昇並更能有效達成其宗旨目標；而承辦人曾明確表示，明師高徒計畫目前執行二年的時間，在法規、作法上有許多不弄完善且配套措施不足之情勢皆尚在修正中，因此本研究建議將明師高徒計畫與本研究之實作分享組做人事、預算及運作流程之結合，將能有效節省成本並能兼具整體體質提昇的深度、廣度及高度，這亦將會是社會成長推動的一大福音。

### 貳、媒合機制之設立方式

在目前社會中，有三種影響社會的主要力量，分別為政府部門(第一部門)、私部門(第二部門)及非營利組織(nonprofit organization 簡稱 NPO, 亦即為 第三部門)，而其中非營利組織是指非以營利為目的的組織，其設立目標大多為支持或處理公眾所關注的議題或事件，管理學大師 Peter F. Drucker 曾說：「非營利組織是一種點化人類的媒介，他們的共通性在於 提供社會變遷，造就脫胎換骨的人類。」；對照本研究媒合機制的設立目標，與非營利組織的目標是一致的，因此認為是比較適合採用非營利組織方式做運作。



此外，再進一步確認發現，要發展非營利組織有四項重點任務，在一一分析後，更加確信本研究媒合機制採用非營利組織方式設立的可行性，詳述如下：

(一) 訂定明確的公益宗旨：

本研究媒合機制的建立是為改善高齡社會產生的問題、技術斷層及世代鴻溝的種種問題，因此公益的宗旨目標十分明確。

(二) 持續做組織價值的風險評析：

此媒合機制有設立監督委員會及結案後續分析整理，因此亦符合此項任務。

(三) 確認支持會重並鼓勵參與：

本研究對退休者做 108 份問卷調查結論顯示有高達 73% 之意見表示為相當樂意參與此媒合機制，此外，媒合機制之其它相關參與者(青年、雇主)的訪談結果顯示亦有近 8 成以上是期待參與本媒合機制的，由此可確認，此媒合機制是受到支持及肯定的；且此媒合機制亦有納入「誘因機制」來鼓勵參與，故可知本研究之媒合機制亦符合此項任務。

(四) 具有改弦異張的重整勇氣：

在整理相關資訊、文獻時發現，台灣目前雖有許多與高齡相關的機構設立，也有許多關注銀髮族的社會福利措施，但其主要訴求皆是改善高齡者身心發展或生活品質為主，但相當嚴重的世代傳承(包括經驗及技術等)、世代鴻溝，及過多的社會福利可能產生的財政困難進而拖垮社會整體成長率等問題，目前尚未有明確的政策或機構協助這方面的改善；而本文所提到的「明師高徒」計畫，雖訴求的是為技術傳承而努力，但執行至今二年多，不但績效不彰，在各項配套措施上尚存有大符改善的空間，且只針對技術方面的傳承，對於世代傳承的目標效果有限，因此認為本研究媒合機制的出現，將會是改善這些問題



的重要對策。

此外，在政治、經濟與社會等複雜的網絡中，僅有公部門已無法提供所需的各項需求與服務，必須透過公、私協力夥伴關係來強化社會服務功能，提高公共價值及民主的公共性意涵，並共同建立互動的網絡連結，期貨達到資源的流通、合作，進而提昇經濟與效率。趨勢上如此，本研究媒合機制運行上，更是應採公私協力及非營利組織的公益設立方式，且由於本研究媒合機制之退休者人選設定為「專業退休者」，因此條件將包括其嗜好、工作經歷、操行、犯罪記錄、醫療記錄(身、心)、家庭成員及期望待遇等(詳述於第三章第一節)，其中的犯罪記錄、醫療記錄(身、心)、家庭成員三項，將涉及個人隱私問題，因此作者認為該由政府做資料提供及把關，以避免觸及個資法問題，而由公私部門共同監督、執行的方式進行，並依非營利組織的設立標準，以確切達成本研究媒合機制設立理念的目標。

### 第三節 對後續研究者之建議

由於現今是個資訊爆發，技術日新月異的時代，隨著時間的流逝，所有的市場動態，將隨之改變、提昇，而作者礙於時間、成本有限，未能將所有可能性皆納入其中，且未來的變遷亦未能料想得到，因此有許多延伸問題和修正未能確切展現其中，但相信本研究的媒合機制已是一個初步開端，期望日後有興趣之學者，能繼續延續並加入各種元素，如在研究過程中，受到受訪者經驗分享的原故，基於擔心不同行業傳承其技術、經驗的有效方式會有所差異，因此本研究如前述，將配對方式分為經驗分享組及

實作分享組兩種，但除此之外，有些管理經營類、組織分析類、趨勢調查類或大數據解析類等，其經驗的傳承也許在目前本研究所設計的媒合機制運作中，能真正達到其目標的效果有限或難以分享，因此建議日後可於配對方式、媒合方式及整體運作上的再更新升級調整，進而因應某此行業傳承的困難，或讓整體效果更加提升的可能作為。

此外，除了機制建立的其它方式，如進一步深入探討理論與現實運行上的差異、推動的困難度所在，及媒合機制中四種參與者各自的其它困難排除等；亦或是將此媒合機制的運行方式做為解決其它社會議題的參考方式，如整合現有多個類似目標的相關機構、整合教育體系過於龐雜不夠有效率的問題、調整各部室間溝通及互動上的問題等，期望能藉由更多深入的研究共同完成改善社會各項重大議題之信念，讓社會更加進步，讓所有不同階段、不同階層的人們都能更加融洽且良善，此願景亦是作者心之嚮往的未來。

## 參考文獻

千華數位文化，警專金榜編輯小組(2015)。105年史上最強！警專乙組歷年試題超級詳解(含國文、英文、數學乙、中外歷史、中外地理)，2015年。取自：

<https://books.google.com.tw/books?id=HudLCgAAQBAJ&pg=PT106&lpg=PT106&dq=%E4%B8%AD%E6%83%85%E5%B1%80+%E4%BC%B0%E8%A8%88%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%B8%BD%E7%94%9F%E8%82%B2%E7%8E%87%E4%B8%8B%E9%99%8D%E7%82%BA1.16&source=bl&ots=dxAjfwY0eJ&sig=qMF-rGhK6QRk1irXtNv9206GMjw&hl=zh-TW&sa=X&ved=0ahUKEwiBs0a-gYbMAhUJ15QKHZ6VBWIQ6AEIHZAB#v=onepage&q=%E4%B8%AD%E6%83%85%E5%B1%80%20%E4%BC%B0%E8%A8%88%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%B8%BD%E7%94%9F%E8%82%B2%E7%8E%87%E4%B8%8B%E9%99%8D%E7%82%BA1.16&f=false>。(瀏覽日期：105年4月11日)

王晶(譯)(2000)。Peterson, P.G(1999)著。老年潮。台北：聯經。

王家奉(2012)。台灣中高年齡退休人員再創業之研究-以揚榮國際有限公司為例。國立政治大學社會學所碩士學位論文，未出版，台北。

王國珍(2008)。中高齡退休專業人力再運用—供給面之探討。國立政治大學社會學所碩士學位論文，未出版，台北。

內政部統計處網站，2016，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>。

(瀏覽日期：105年4月6日)

內政國際指標，2016，<http://sowf.moi.gov.tw/stat/national/list.htm>。

(瀏覽日期：105年4月6日)

內政統計資訊服務網，2006，<http://www.moi.gov.tw/stat/index.asp>。

(瀏覽日期：105年4月6日)

- 立法院第 8 屆第 1 會期內政委員會(2012)。為落實人口政策檢討 現行高齡社會所採對策專題報告，104 年 4 月 2 日。取自：  
<http://npl.ly.gov.tw/do/www/FileViewer?id=517>。(瀏覽日期：105 年 4 月 6 日)
- 行政院經濟建設委員會(2006)。主要國家因應人口老化社會福利政策之研究，2006 年 12 月(編號：(95)060.809)。取自：  
[file:///C:/Users/A03049/Downloads/%E4%B8%BB%E8%A6%81%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E5%9B%A0%E6%87%89%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E8%80%81%E5%8C%96%E7%A4%BE%E6%9C%83%E7%A6%8F%E5%88%A9%E6%94%BF%E7%AD%96%E4%B9%8B%E7%A0%94%E7%A9%B6\\_%E5%85%A8%E6%96%87\\_.pdf](file:///C:/Users/A03049/Downloads/%E4%B8%BB%E8%A6%81%E5%9C%8B%E5%AE%B6%E5%9B%A0%E6%87%89%E4%BA%BA%E5%8F%A3%E8%80%81%E5%8C%96%E7%A4%BE%E6%9C%83%E7%A6%8F%E5%88%A9%E6%94%BF%E7%AD%96%E4%B9%8B%E7%A0%94%E7%A9%B6_%E5%85%A8%E6%96%87_.pdf)。(瀏覽日期：105 年 4 月 6 日)
- 何佩娟 (2006)。我國人口變化與未來國小教育發展關係之研究以宜蘭縣為例。佛光人文社會學院碩士論文，未出版，宜蘭。
- 汪芄、張茵惠(2013)。【書評介紹】英雄的成因：一窺無私奉獻行為背後的科學 2013 年。取自：<http://case.ntu.edu.tw/blog/?p=15397>。(瀏覽日期：105 年 5 月 30 日)
- 余靜佳 (2002)。企業僱用與中高齡勞工就業傾向特性之研究。長榮管理學院碩士論文，未出版，台南。
- 科尼斯·格根與瑪麗·格根(Kenneth and Mary Gergen)夫婦(2012)。積極老齡化通訊(The Positive Aging Newsletter)，72。取自：  
[http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/GlobalPANewsletterCHINESE/Issue\\_No\\_72\(traditional\\_Chinese\).pdf](http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/GlobalPANewsletterCHINESE/Issue_No_72(traditional_Chinese).pdf)。(瀏覽日期：104 年 10 月 6 日)
- 范瑋倫(2014)。安可職涯(初版)(瑪希·艾波赫)。新北：好人出版。
- 高昱喆 (2013)。我國中高齡勞工工作平等法律問題。國立中正大學碩士

- 論文，未出版，嘉義。
- 徐宇珩(2006)。我國高齡化社會都市發展策略之研究。中國文化大學碩士論文，未出版，台北。
- 徐仁輝、袁孝平(2010)。公共議題經濟學(初版)(Miller、Benjamin、North)。台灣：智勝。
- 唐毅興(2007)。退休勞工再就業工作狀況之探討-以台塑石化煉油廠僱用人員為例。國立中正大學碩士論文，未出版，嘉義。
- 陳世昌(2010, 8月17日)。日本失落20年，台灣會嗎？聯合報，A3版。
- 陳怡婷(2006)。人口少子化對國民小學教育發展影響之研究。臺北市立教育大學碩士論文，未出版，台北。
- 陳志敏(2009)。台灣中高齡人力資源運用與就業歧視之探討。國立中央大學碩士論文，未出版，桃園。
- 陳亮恭、楊惠君(2015)。2015無齡世代-迎接你我的超高齡社會，2015年。取自：<http://topic.commonhealth.com.tw/2025book/>。(瀏覽日期：105年4月11日)
- 彭杏珠(2009)。8大因素造就台灣少子奇蹟，遠見雜誌2009年12月號第282期。取自：[http://store.gvm.com.tw/article\\_content\\_15560\\_3.html](http://store.gvm.com.tw/article_content_15560_3.html)。(瀏覽日期：105年4月11日)
- 彭明輝(2013)。彭明輝：台灣的「企業家精神」。民國102年11月26日。取自：<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/30/article/787>。(瀏覽日期：105年4月12日)
- 湯明哲(2011)。制度還是人才重要？，民國100年4月13日。取自：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5002855#sthash.ck8XXU3W.dpuf>。(瀏覽日期：104年10月9日)

黃子偉 (2004)。日本少子高齡化社會之高齡者創業的研究。淡江大學碩士論文，未出版，新北。

黃富順(2009)，高齡化社會的挑戰與因應，2009年。取自：

<https://moe.senioredu.moe.gov.tw/ezcatfiles/b001/img/img/28/294079371.pdf>。(瀏覽日期：105年4月8日)

游青雲(2014)。國人平均壽命持續延長 男性 75.96 歲 女性 82.47 歲，2014年，取自：<http://www.fingermedia.tw/?p=265399>。(瀏覽日期：105年4月11日)

勞動力發展署訓練發展組(2013)。明師高徒計畫，2013年11月28日。取自：

<http://www.wda.gov.tw/home.jsp?pageno=201310280008&acttype=view&dataserno=201311280002>。(瀏覽日期：105年4月11日)

葉輝(2013)。琴台客聚：傳承的學問，2013年7月26日。取自

<http://paper.wenweipo.com/2013/07/26/OT1307260011.htm>。(瀏覽日期：105年5月19日)

瑪希 艾波赫、譯 范瑋倫(2014)。安可職涯：40到70，熟齡世代打造最熱血的工作指南，2014。取自：

<http://www.knowledger.info/2015/07/08/the-encore-career-handbook-how-to-make-a-living-and-a-difference-in-the-second-half-of-life/>。(瀏覽日期：105年4月11日)

蔡鎰仲 (2016)。論促進民間參與公共建設法的選商程序—以法國公私協力契約中的競爭性對話程序為借鏡。國立臺北大學碩士論文，未出版，台北。

劉宏鈺(2012)。社區高齡者學習與健康關係之評析：以嘉義縣長青活力站為例，2012年7月3日。取自：



<http://www1.pu.edu.tw/~TACS/journal22/22004.pdf>。(瀏覽日期：  
105年4月12日)

劉慧俐(2007年)。人口老化的趨勢與對策，民國96年7月。取自：

<http://www.kmuh.org.tw/www/kmcj/data/9604/5.htm>。(瀏覽日期：  
105年4月12日)

謝君柔(2006)。少子化浪潮下大台北地區不願生育女性觀念之研究。國立臺灣大學碩士論文，未出版，台北。

羅秀梅(2014)。台南市退休公教人員人格類型對再工作型態影響之研究。台南應用科技大學碩士論文，未出版，台南。

顧秀琴(2007)。公務人員退休後再就業之研究-以台北市政府交通局為例。國立政治大學碩士論文，未出版，台北。

鐘琳惠(2008)。臺灣中高齡失業勞工再就業需求與政策因應之研究。國立暨南國際大學博士論文，未出版，南投。

## 附錄一：

### 明師高徒計畫

中華民國 102 年 10 月 2 日勞職訓字第 1020505389 號令訂定發布

中華民國 103 年 5 月 19 日勞動發訓字第 1031805007 號令修正發布

中華民國 103 年 7 月 4 日勞動發訓字第 10318099751 號令修正發布

一、勞動部（以下簡稱本部）為提升青年專業技術能力，透過師徒教導之訓練（以下簡稱師徒制）傳承工作技能及經驗，促進其就業，特訂定本計畫。

二、本計畫主辦單位為勞動部勞動力發展署（以下簡稱本署）；執行單位為本署所屬分署（以下簡稱分署）。

三、本署之任務如下：

- （一）本計畫預算之編列、執行及管控。
- （二）本計畫之擬訂、規劃、修正及解釋事項。
- （三）本計畫整體執行管控、成效統計分析及檢討。
- （四）建置維運本計畫師徒交流平台專區。
- （五）本計畫訓練職類及受理師傅申請期間之公告。

四、分署之任務如下：

- （一）本計畫預算之編列、執行及管控。
- （二）本計畫訓練職類之調查及規劃。
- （三）本計畫訓練之管控、查核、成效檢討及成果交流。
- （四）本計畫之宣導、執行、教育研習、受理師傅申請、審查師傅資格、師徒配對及核定、補助款之核發、協助完成師徒訓練綱要及關懷輔導等事項。
- （五）本計畫申訴之處理。
- （六）師徒交流平台專區相關資料之登錄及管理。

(七)評估青年適訓職類及推介青年參訓。

五、本計畫所稱師徒制，指透過經驗豐富之資深師傅(以下簡稱師傅)帶領參訓青年(以下簡稱徒弟)學習技能，以師徒緊密之教導互動，協助徒弟於實務訓練環境建構職涯發展及就業能力。

本計畫訓練期間由師徒雙方依訓練職類、學習歷程等條件議定，且每月訓練時數應達一百小時以上。

為推動師徒制訓練，本計畫於訓練期間內最長補助一年。但經分署評估技術養成需延長訓練者，最多得延長一年。

六、本計畫訓練對象為具中華民國國籍，且年滿十五歲以上二十九歲以下，非在學之未就業青年。

前項訓練對象之年齡，依登入本計畫交流平台報名日為計算基準；報名成功之有效期限自報名完成當日起至當年度十二月三十一日止。

符合第一項規定之青年，且有意願參與本計畫者，應登入本計畫交流平台報名參訓。但參加本計畫中途自行離訓或經退訓達二次(含)者，自第二次離(退)訓日起二年內(含當年)不得參加本計畫。

七、本計畫辦理之訓練職類，應以就業或創業機會明確，需長期學習養成者，並具有勞動市場價值者。

符合前項條件之職類由本署與各分署依轄區產業需求及特色規劃，並由本署核定後公告。

八、師傅應符合下列條件：

(一)十人以下事業單位之雇主、受僱勞工或自營作業業者。

(二)具備前點訓練職類專長，且實際工作五年以上。

(三)具備下列資格之一：

1. 具有與專業領域相關專業或技術，參加本計畫時仍從業於專業領域且績效優良或有具體貢獻者。

2. 曾任國際級或國家級重要專業競賽選手、教練或裁判者。
3. 曾獲頒國際級或國家級重要專業技能獎項者。
4. 具不易羅致之特殊專長或技能，持有作品或證明者。
5. 具有新興就業機會之特別領域專長，經長期學習且持有證明者。

九、符合前點條件者，應檢具下列文件，向主要訓練地點所在地之分署提出申請：

- (一)個人申請表。
- (二)從業年資證明。
- (三)前點各款之相關證明文件。
- (四)經公告職類之中央目的事業主管機關或各產(職、企)業工會等團體或各級學校之推薦書(無者免附)。
- (五)其訓練地點及使用設備係為事業單位所有者，應另檢附事業單位同意書(自營作業者免附)。
- (六)其他於執業期間或在專業領域服務具體事蹟證明、作品或服務機關出具服務成績優良證明或足資證明服務優良之文件等(無者免附)。
- (七)其他有助審查之文件。

前項應備文件未備齊者，分署得通知限期補正；屆期未補正者，視為未申請。

第一項申請期間由本署公告之。

十、分署於申請人文件備齊後，組成專家遴選小組進行資格審查；必要時通知申請人到場說明。

十一、申請人經分署資格審查通過後，需完成本計畫相關教育訓練，始由分署將其資訊登入本計畫交流平台。

本計畫師傅資格有效期限為二年，並自分署將相關資訊登入本計畫交流平台當日(含)起算。

師傅有下列情形之一者，分署得廢止其資格，並將相關資訊於本計畫交流平台下架：

- (一)違反本計畫師傅之義務，情節重大。
- (二)受有期徒刑以上刑之宣告確定，而未諭知緩刑或未准易科罰金。
- (三)訓練不當或不能勝任指導工作。

十二、徒弟應符合下列各款條件：

- (一)具備第六點規定之資格。
- (二)需經由師傅遴選決定。

師傅與徒弟有下列情形之一，應自行迴避不得配對：

- (一)師傅及徒弟曾為或現為配偶、三等親等內之血親、一親等內之姻親。
- (二)師傅現與或曾與徒弟訂有婚約。
- (三)師傅現為或曾為徒弟之法定代理人。

一名師傅最多訓練兩名徒弟。但有特殊情形經分署同意者，不在此限。

十三、師傅與徒弟經依前點規定配對成功後，應於三十日內接受分署輔導協助，共同完成訓練綱要、簽訂訓練契約，並提出徒弟結訓認定標準，經分署核定後，始得實施訓練。

前項作業逾期未完成者，視為配對不成功；同一訓練綱要不得向其他政府機關(構)提出申請補助。

十四、師傅於訓練期間，應辦理事項如下：

- (一)師傅應依訓練綱要親自督導訓練及批閱徒弟訓練雙週誌，並定期檢核學習或訓練成效。
- (二)提供徒弟技能訓練、職涯指導及促進工作態度。
- (三)不得將與訓練目的無關之任務交予徒弟執行，且所託付之任務應切合徒弟之能力。
- (四)無償提供訓練設施、設備供徒弟使用。但師徒議定由徒弟應自行準備

者，不在此限。

(五)對於訓練設施、設備之使用，應對徒弟說明操作程序並示範後，始得讓徒弟進行操作。

(六)徒弟有離(退)訓之事實，應自離(退)訓日之次日起五日內告知分署。

(七)應配合分署參與教育研習、訓練查核及成效評估，項目如下：

1. 參與本計畫教育研習及交流。

2. 接受電話訪問、郵寄問卷、實地訪查及就業調查等相關訪查事宜。

3. 預告或不預告之訪視評核活動。實地訪視評核時，師傅並應參與說明。

十五、徒弟於訓練期間，應辦理事項如下：

(一)應接受師傅之指導、遵守相關作業及管理規範，並確實完成訓練範疇內所託付之任務。

(二)應遵照師傅說明示範方式，操作使用所提供之訓練設施及設備。

(三)應填寫訓練雙週誌，並與師傅依訓練綱要定期檢核成效。

(四)於參訓期間因故離(退)訓，應於離(退)訓生效日之十五日前告知師傅及分署。

(五)於參訓期間受僱用，應於受僱用日之次日起十日內告知師傅及分署。

(六)應配合分署參與教育研習、訓練查核及成效評估，項目如下：

1. 參與本計畫教育研習及交流。

2. 接受電話訪問、郵寄問卷、實地訪查及就業調查等相關訪查事宜。

3. 預告或不預告之訪視評核活動。實地訪視評核時，徒弟並應參與說明。

4. 於訓練結束後配合就業追蹤調查事項。

十六、分署應依核定訓練綱要及實際訓練徒弟人數，補助師傅指導費及徒弟訓練津貼，補助標準如下：

(一)師傅：指導每名徒弟每月補助新臺幣(以下同)五千元，其餘訓練費用



不予補助。

(二)徒弟：每名徒弟每月補助一萬元。徒弟於訓練期間由分署投保勞工保險。但訓練期間受僱用者，由僱用單位依法投保勞工保險。

十七、訓練綱要經核定後，必要時得於不增加補助經費及不低於原核定訓練規格之原則下，敘明理由並檢附相關文件，經師徒及分署同意後，始得依變更事項辦理。

十八、訓練補助期間如有下列情形之一，分署應終止訓練之實施：

(一)師傅以其他名義(目)向徒弟收取訓練費用，而有圖利或詐欺等事實者。

(二)非由師傅本人督導訓練。

(三)以不實資料或浮報經費申領補助。

(四)同一計畫重複向政府機關(構)申請補助。

(五)規避、妨礙或拒絕本署或分署，定期或不定期訓練之訪查、輔導或訓練績效評估，經本署或分署函告限期改善，仍不配合辦理。

(六)其他違反法規、本計畫或辦理不善之情事，經本署或分署限期改善，屆期未改善。

(七)違反第十二點第二項或第三項規定。

(八)未依核定之訓練綱要實施訓練，情節重大。

分署依前項第一款至第六款終止訓練者，並得視其情節，不予核發、撤銷或廢止原核定補助。已核發者，依責任歸屬追繳已撥付師傅或徒弟之補助款；並自作成處分日或司法機關判決確定日起三年內不予補助本計畫。師傅或徒弟經書面通知限期繳回補助費用，屆期仍未繳回者，依法移送強制執行。

十九、師傅應依下列規定檢具資料，經分署審查通過後受領補助款項：

(一)指導費得按月申請(當月十日前，逾時併入下次申請)。惟訓練期間內

前三個月之費用於第四個月當月十日前申請。

(二)應檢送之核銷文件：

1. 請款領據。
2. 訓練雙週誌(影本)。
3. 參訓徒弟名冊。
4. 匯款帳戶資料

徒弟應依下列規定檢具資料，經分署審查通過後受領補助款項：

(一)訓練津貼得按月申請(當月十日前，逾時併入下次申請)。惟訓練期間內前三個月之訓練津貼於第四個月當月十日前申請。

(二)應檢送之核銷文件：

1. 請款領據。
2. 訓練雙週誌。
3. 匯款帳戶資料。
4. 訓練成果(作品或其他得展現訓練成果之證明等，於結訓時繳交)。

二十、訓練補助期滿後，徒弟應展現訓練成果，並接受分署實地訪查及輔導就業或創業。徒弟之就業情形及訓練成果將作為師傅之訓練成效，並由分署登入於師徒交流平台專區。

二十一、徒弟於訓練期間內前三個月中途離(退)訓，師傅之指導費及徒弟之訓練津貼不予核發；自第四個月起如有中途離(退)訓者，依每月實際參訓日數佔當月訓練日數之比例支給。

二十二、本計畫之督導及考核，依勞動部勞動力發展署及所屬分署推動辦理職業訓練補助要點規定辦理。

二十三、本計畫所需經費由就業安定基金預算支應津貼或補助之發給或終止，得視經費額度調整，並公告之。

## 附錄二：

### 問卷設計

您好！

我是政治大學研究生，因關懷高齡少子化對社會及退休者深具影響，故特以此問卷調查民眾對此議題的看法及需要，期望得出的結論能為社會進步進一份力。

本次問卷將全供學術研究之用，您的身分與填答內容絕對不會被洩露，您可以放心填答。答案沒有所謂的對與錯，僅表達個人之意見。您的寶貴意見將對本研究有極大的助益，感謝您於百忙中抽空填寫此問卷。問卷填答完畢後，請交還原發放問卷人員。

敬祝您 萬事如意

研究者： 王郁涵 敬上

#### 【第一部份-基本資料】

1. 性別：男 女
2. 是否已退休：是否（尚有多久退休：\_\_\_\_\_）
3. 年齡：35歲以下 35~45歲 46~55歲 56~65歲以上  
65歲以上
4. 學歷：高中以下 高中 專科/大學 碩士(含)以上
5. 工作業別：(前一個或目前退休前)  
金融業 製造業 貿易業 電子業 傳產業  
生技業 教育業 服務業 建築業 裝潢業  
水電業 搬運業 觀光業 批發業 零售業  
其它
6. 您從事此行業已有多久？\_\_\_\_\_

#### 【第二部份-對本研究機制參考意見】

7. 退休後，若有其他組織想再運用您的專業，無論是有報酬或無報酬的方式，您是否願意參與？  
原因：\_\_\_\_\_
8. 有什麼因素會讓您決定參與或不參與呢？  
原因：\_\_\_\_\_