

出國報告（出國類別：考察）

赴德國考察交流中高齡者及高齡者 就業服務及職務再設計交流計畫

服務機關：勞動部勞動力發展署
 勞動部勞動力發展署中彰投分署

姓名職稱：何維敦 副組長
 傅晶如 副分署長
 許致軒 科長

派赴國家/地區：德國

出國期間：2024年9月24日至10月2日

報告日期：2024年12月

摘要

為解決我國勞動力規模縮減挑戰及翻轉社會刻板印象，建構友善職場，本部於 109 年 12 月 4 日施行「中高齡者及高齡者就業促進法」，提升各界關注中高齡者及高齡者就業議題，並透過獎勵中高齡者及高齡者就業績優單位及人員選拔表揚活動，建立標竿學習，激勵各界仿效，引導事業單位積極進用中高齡者及高齡者，鼓勵釋出更多工作機會，促進穩定就業，持續推升我國經濟成長。

另為提升我國對於中高齡及高齡人力再運用之服務與品質，本署積極參採國際經驗，汲取他國推動中高齡者及高齡者就業服務措施、策略分享、數據分析、公私協力合作及相關鼓勵機制，且為促進民間積極參與，持續鼓勵與肯定事業單位致力於建構中高齡者及高齡者友善職場及創造就業機會之貢獻，規劃 2023 促進中高齡者及高齡者就業暨世代合作績優單位及人員赴德國實地考察與交流，以促成仿效創新服務作法及吸取成功經驗之機會，進而達到促進就業之目標。

本次交流單位包含：浮士德啤酒廠（Brauhaus Faust KG）、WIPOTEC、法蘭克福市職業介紹局、威爾特海姆購物村（Wertheim Village）、杜賽道夫工商會（IHK-Düsseldorf）、埃森老人協會（MÄUSE FÜR ÄLTERE）、SERATEC Gesellschaft für Biotechnologie mbH、福斯汽車（Volkswagen）、德國聯邦雇主協會聯合會（Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände）、德國聯邦勞工暨社會事務部。

目次

| | |
|---|----|
| 壹、 考察目的與過程..... | 4 |
| 貳、 德國中高齡者及高齡者就業服務及職務再設計服務簡介..... | 5 |
| 參、 考察交流紀實..... | 10 |
| 【Brauhaus Faust KG 浮士德啤酒廠】 | 10 |
| 【WIPOTEC】 | 13 |
| 【法蘭克福市職業介紹局】 | 17 |
| 【Wertheim Village 威爾特海姆購物村】 | 20 |
| 【IHK-Düsseldorf 杜賽道夫工商會】 | 23 |
| 埃森老人協會【MÄUSE FÜR ÄLTERE (NPO)】 | 27 |
| 【SERATEC Gesellschaft für Biotechnologie mbH 中高齡員工分享】 | 30 |
| 【團務會議】 | 33 |
| 【Volkswagen 福斯汽車】 | 34 |
| 【Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 德國聯邦雇主協會聯合會】 | 36 |
| 【Bundesministerium für Arbeit und Soziales 德國聯邦勞工暨社會事務部】 | 41 |
| 肆、 心得與建議..... | 44 |
| 伍、 附錄..... | 52 |
| 一、 團員名冊..... | 52 |
| 二、 照片集錦..... | 53 |

壹、 考察目的與過程

一、 考察目的

- (一) 考量我國人口結構面臨高齡少子化趨勢，55 歲以上國民勞動參與率仍低於其他主要國家，退離勞動市場年齡亦相較其他國家早。德國自 2007 年邁入超高齡社會後，近 10 年間透過相關政策規劃，主動推動各項友善中高齡就業措施及作法，如運用職務再設計打造高齡友善就業場域、推動青銀共事混齡團隊工作模式等措施，有效協助中高齡者及高齡者延緩退休，足為我國借鏡。
- (二) 透過考察德國聯邦勞工及社會事務部，將瞭解該國中高齡就業與職訓計畫及協助各年齡層員工了解職業前景與職涯規劃等服務內容，並探討有關長期失業者相關就業政策或措施；德國聯邦雇主協會聯合會(BDA)代表德國超過 100 萬家企業和約 2,000 萬名員工的社會和經濟政策利益，致力於確保德國企業推動企業政策、中高齡再就業、企業內職務再設計能具規劃與成效；SERATEC 主要是生產研發檢驗器材的生物科技公司，他們強調在研發和生產中對年長員工的重視，並透過對年長員工的持續培訓，確保他們能夠適應公司技術的最新發展。期藉由考察交流德國就業服務及職務再設計相關部門，瞭解其對中高齡者及高齡者就業促進政策及推動模式，檢視國內中高齡者及高齡者就業促進措施，以增進中高齡者及高齡者就業服務效能。

二、 過程

- (一) 時間:113 年 9 月 24 日至 10 月 2 日
- (二) 成員:

本次出國人員為勞動部勞動力發展署何維敦副組長、許致軒科長及中彰投分署傅品如副分署長外，為發揮公、私部門協力就政策面與執行面推動中高齡者及高齡者就業之綜效，偕同獲勞動部表揚的促進中高齡者及高齡者就業績優單位代表與績優人員(名冊如附錄)前往交流。

(三) 考察行程

| 時間 | 時間 | 考察單位 |
|-----------------|-------------|--------------------------|
| 9/24(二) | | 臺北(桃園機場) - 德國(法蘭克福機場) |
| 9/25(三) | 09:00-10:30 | Brauhaus Faust 啤酒廠 |
| | 14:00-15:00 | Wipotec |
| 9/26(四) | 08:30-11:30 | 法蘭克福市職業介紹局 |
| | 14:30-16:00 | Wertheim Villag 購物村 |
| 9/27(五) | 10:30-11:30 | 杜賽道夫工商會 |
| | 14:00-16:00 | MÄUSE FÜR ÄLTERE (NPO) |
| 9/28(六) | 09:00-10:30 | 哥廷根工業區參訪中高齡就業環境 |
| | 11:00-12:00 | SERATEC 中高齡員工分享 |
| | 16:30-18:30 | 團務會議 |
| 9/29(日) | 13:00-15:00 | VW 福斯汽車 |
| 9/30(一) | 09:00-11:30 | 德國聯邦雇主協會聯合會 |
| | 13:00-17:00 | 德國聯邦勞工暨社會事務部 |
| 10/1、2 (二、三) | | 德國(法蘭克福機場) - 臺北(桃園機場) |

貳、 德國中高齡者及高齡者就業服務及職務再設計服務簡介

一、 德國人口結構變化趨勢：

德國自 1974 年，65 歲以上國民已占總人口數之 14.14%，進入聯合國定義之「高齡社會」，並於 2007 年已正式邁入「超高齡社會」，意即 65 歲以上國民超過 20%，每 5 位國民中有一位就是高齡者，面臨高齡化社會的挑戰，且人口老化速度仍持續加快，65 歲以上人口由 2003 年 1320 萬人，增加至 2023 年的近 2000 萬人，65 歲以上者佔總人口的佔比達到 25%，且依德國聯邦統計局人口預測顯示，2035 年，

65 歲以上人口將再增加 400 萬人，人口老化將連帶衝擊德國社會福利系統，並增加醫療資源的需求。

此外，除人口結構高齡化之衝擊外，少子化趨勢亦連帶影響德國工作年齡人口，15 至 64 歲工作人口由 2003 年約 5500 萬人，至 2023 年已下降至接近 5000 萬人。德國聯邦統計局預測，至 2035 年將再減少至 4740 萬人，工作年齡人口正快速下降，面對上述挑戰，也促使德國開始規劃相關對策，如提升勞動力參與率、延長工作年限來緩解高齡少子化所帶來的衝擊。

二、 促進中高齡者及高齡者就業政策:

德國政府在工作福利的理念下，除修法調高退休年齡、降低提早退休者請領年金之金額外，積極規劃如展望 50 後之就業促進措施、調整失業給付條件、配合資產調查的失業與殘疾失能給付制度，以及終身學習等辦法，鼓勵企業重新調整人力資本策略，確保勞工能健康工作，保有高生產力與技術，以避免其提早離開勞動市場。相關措施如下：

(一) 延後退休年齡：改革年金制度、縮減提早退休相關辦法

由於德國人口快速高齡化，連帶導致退休金制度逐漸不符負荷，聯邦政府在 2002 年通過號稱德國戰後最重要的社會改革-李斯特年金方案 (Riester Rente)，爾後在 2007 年修正了領取公共年金的法定退休年齡，從當時的 65 歲逐步調整到 2029 年的 67 歲，並自 2012 年 1 月生效，制度並考量未來人口發展趨勢，將領取公共老年年金年齡推遲至 69 歲。此外，企業年金的退休年齡也由 63 歲調整為 67 歲，自 2012 年起 67 歲以前退休者，每年減額 3.6%，但在 67 歲以後仍持續工作者，每滿 1 年加發 6% 的企業退休年金，相關規劃都能看見德國政府想將留任高齡勞動力的企圖。

另由於過往的失能給付及失業給付常被視為過渡至退休的方式，為避免勞動力提早退出，德國改革失業給付制度及緊縮失業給付。如原本失業者年滿 58 歲即可請領失業給付直至領取企業年金，無須透過就業服務機構登記失業尋職及接受所推介的工作。在 2008 年 benefit II 修正案中增列規定，如失業達 1 年以上沒有再找到工作，就必須到就業服務機構辦理失業登記，期間一但符合領取年金資格，不管是足額或減額年金，就會被迫去領年金。此措施雖與留用高齡勞工之目的相反，卻使得 2009 年後，55 歲至 58 歲的失業人口減少。配合失業給付之修正，亦逐步

廢除退休計畫的補助方案。德國期望透過公私年金和失業給付的改革措施，期能延後退休年齡，提高高齡者的勞動參與。

(二) 促進中高齡及高齡者就業措施

1、 展望 50 後 (Perspective 50plus)：

為協助 50 歲以上失業者重返職場，聯邦勞動暨社會事業部自 2005 年起實施為期 10 年、預算總額達 3.5 億歐元（折合臺幣約 120 億元）的全國性方案，透過地方組織與就業中心的合作，實施在地特色的職業訓練方案。2005 至 2010 年間計 466,922 人參與，成功協助 129,325 名勞工重返職場；2011 至 2015 年期間，計畫每年幫助 205,700 人。此方案重要改革內容如下：

- (1) 透過中高齡者的薪資補貼以解決其短期失業的問題，若新的工作較先前工作的薪資要低，政府提供最多 2 年薪資補貼。
- (2) 針對企業提供僱用補助方案，企業若聘用年滿 50 歲者，可補貼其勞動成本的 50%，最多 3 年。
- (3) 擴大對於中高齡持續職業訓練補助：凡年滿 45 歲以上之在職者，可申請職業訓練補助，失業之中高齡勞工則以領取教育券協助提升職能。
- (4) 鼓勵企業以定期契約僱用 52 歲及以上的中高齡勞工。為達此目標，雇主不需要像其他類型的定期契約一樣提供限定僱用期間的理由。

2、 展望 2025 (Perspective 2025)

德國政府考量人口高齡少子化變遷，規劃「展望 2025」計畫。該計畫指出，為了能持續增加技術勞工的供給，以增加技術勞工的數量及提升勞工具備能力二方向努力，讓勞工工作更長的時間、增加高價值工作工作量及提高勞工與工作之適合性（對的人配上對的職缺及時間）。

該計畫計有 10 個行動領域，其中第 4 個行動領域即以增加 55 歲以上勞工的勞動參與率為目標，包含避免勞工提早遠離職場，及保障中高齡者及高齡者就業機會。對於企業雇主推動「年齡管理」的概念，鼓勵企業提供健康管理、適合職場環境、彈性工時與工作位址，並可依勞工不同的生理狀況調整職

務或工作條件；由各就業中心提供雇主諮詢或補助，並依中高齡及高齡員工的特性及需求規劃教育訓練進修與職業訓練。

3、低技術及中高齡在職者訓練計畫（Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen，WeGebAU）

對於中高齡、高齡或低技術勞工提供教育訓練費用補助，並提供企業指派員工外訓之薪資補貼，其內涵包含補助 250 人以下之中小企業辦理外部在職訓練相關費用、低技術員工如參加職業訓練後取得證照或認證職業資格，補助其訓練費用及受訓期間之社會保險費。如為特定職業雇主指派其低技術員工參訓，亦可申請薪資補貼。

4、二度生涯計畫（Beruflicher Quereinstieg）

針對想要轉職或重返職場的中高齡者提供支援與資源，鼓勵「Quereinsteiger」（職業轉行者），即讓來自不同職業背景的個體加入新領域，特別是在需要人力的行業中。計畫的主要內容包括技能提升、短期再培訓和職業轉型資助，旨在幫助這些人更順利地融入新職位。例如，鐵路運輸業和教育領域透過短期培訓讓中高齡者取得所需技能，德國國鐵（Deutsche Bahn）甚至為培訓期間的學員提供高薪，吸引大量職場新人和轉行者。此外，州和聯邦政府也提供不同形式的資助，如培訓券和再教育補助，以降低轉職過程中的經濟負擔。總體而言，二度生涯計畫的重點在於讓職業轉行者更靈活地進入各行各業，並在工作短缺嚴重的領域中扮演關鍵角色。

5、鼓勵企業推動友善中高齡職場環境

德國推動友善中高齡職場的政策，重點在於鼓勵企業改善工作環境，確保中高齡者能夠在健康、安全的條件下持續工作。這些政策包含彈性工作安排、針對性技能培訓以及健康促進計劃，以適應中高齡員工的需求。此外，企業被鼓勵創建一種「年齡多樣性」的文化，減少對年長員工的偏見，並重視他們的經驗和貢獻。

歐盟職業安全與健康機構（EU-OSHA）與德國合作，制定了整合性的健康與安全標準，來支持中高齡員工的工作延續性，確保工作場所有良好的設施以減少身體負荷。此外，德國

還推動終身學習和職業再培訓，使中高齡員工能夠跟上技術發展並保持競爭力

這些政策不僅幫助中高齡員工延長工作年限，也對應未來勞動力老齡化的挑戰，通過提高中高齡人口的就業率，減輕退休和社會保障系統的壓力。

參、 考察交流紀實

【Brauhaus Faust KG 浮士德啤酒廠】

一、參訪時間：113 年 9 月 25 日(星期三)上午 9 時至 10 時 30 分

二、接待人員：

Chris Winter

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) Brauhaus Faust 形象識別及照片



(二) 單位簡介與主要業務簡介

Ramsteiner Brauerei GmbH 位於德國,是一家以傳統釀造工藝聞名的私營啤酒廠。其創立基本理念是保護德國存在已久中型啤酒廠,並擁有啤酒多樣性。該廠成立於 19 世紀,歷史悠久,且致力於生產高品質的啤酒,從經典的拉格啤酒到更為濃郁的艾爾啤酒應有盡有。該啤酒廠開始強調環保理念,在生產過程中致力於減少碳足跡,並向聯盟成員持續推展。

該廠為私營中型啤酒廠合作夥伴(Brauring Kooperation)一員,通過聯合採購活動、活躍和公開的釀製技術經驗交流、聯合培訓和培養具有集體創造力的人才,各個會員啤酒廠作為獨立的公司提出不同培訓員工方案。啤酒廠通常會保留傳統工藝和技術,而這些技術往往由經驗豐富的中高齡員工掌握,這種傳統工藝的保護和傳承,也為年長員工提供了穩定的就業機會。

在中高齡就業措施方面,採取彈性工作時間和部分工時制度,以支持中高齡員工在啤酒廠能延續職業生涯。再者透過專門的培訓計畫,讓中高齡員工能夠適應現代化設備與流程,確保他們在生產線上仍能發揮其專長。

四、參訪重點議題

Ramsteiner Brauerei GmbH 作為傳統的釀酒產業，其產品的優劣與員工的專業技術與經驗息息相關，但專業技術有賴於時間的累積與持續不斷的學習，這正是廠內受僱的中高齡者及高齡者的優勢所在，他們多年的經驗幫助廠內產品仍能維持原有品質，並能作為新進員工的導師，協助單位持續培育新進勞動力，酒廠如何採取各項協助措施，幫助中高齡及高齡員工持續留任，並促進酒廠穩定經營成長，是值得作為未來政策參採的重要依據。

五、提問與交流

本場次參訪啤酒廠，分享者介紹廠內各項中高齡者及高齡者協助措施及分享個人對德國勞動市場的觀察，首先，德國與世界各先進國家相同，同樣面臨各產業缺工的情形，啤酒廠也不例外，且啤酒廠通常會有自己的釀造工藝和技術，才能產出不同風味別具特色的啤酒，為確保手藝能完整被傳承，公司內訂有專門的培訓計畫，在這培訓過程中，具備經驗的資深員工正是公司不可或缺的好幫手，為了幫助他們留下，公司內部也對應提供多項協助作法。

首先，在啤酒的釀造過程中有許多需要勞力處理的部分，諸如清洗原料、清洗後再移置在釀造桶內等體力負擔較重的流程，過往多以人力處理，但這些過程也造成中高齡和高齡員工的體能負擔，導致他們無法穩定留任或產生累積的職業傷害。為此，公司導入相關機械設備，透過相關管線的重新配置，減少搬運、抬舉的工作流程，有效減輕中高齡和高齡的體能負擔。再者，是工作環境的改善，過往工作場域中易有地面濕滑導致容易滑倒受傷的情形，公司在地面重新設計排水管道，並提供員工防滑雨鞋，確保他們不會受傷。

其次，是跨世代間的經驗傳承，公司內部會由資深員工負責培訓新進同仁，包含啤酒釀造過程中時程的掌握、原料品質判別、成品完成狀況，透過一對一師徒制進行教導和傳承。在處理過程中，如果有需要至高處搬運或移動物品需求時，則由青年提供協助，此外，新進機械設備的界面對中高齡和高齡員工而言會有障礙，也會透過青年協助中高齡和高齡員工使用，二者在職場內不單是師徒，也是合作關係。

再者，是在工時的彈性，廠內中高齡和高齡員工因年齡增長致體能無法負擔從事較長的工時，也會有就醫、照顧家庭和旅遊的需要，公司內部採取彈性的措施，由勞雇雙方針對工時、排班來進行協調，分享者強調，德國人十分重視工作與生活平衡，工作並非人生的全部，一如參訪當日，即有員工因看診需要而請假，雇主也不會因此就覺得員工無法符合需求，他們會知道這是生活所必需，也能理解這種處境。相較而言，德國在整體工作步調上，與其他國家重視速度、時效的程度來得緩慢，但他們對於產品品質的關注並不會因此而鬆懈，彼此間的分工十分明確，也會要求負責的部分要達

到最高的標準。

最後，分享者分享機械設備的導入是德國各產業不可避免的趨勢，因為各行各業都面臨人力短缺，且德國人力成本十分昂貴，也有很多企業雖然開出高薪，但仍會面臨無人可用的窘境，所以廠內十分歡迎中高齡和高齡員工持續留任，購置機械設備幫助他們更省力，同時幫助廠商解決人力需求，這也是勞雇雙贏的有效作法。

在產業人才培育方面，新興產業面臨諸多人才職缺上的問題。缺工情況是多面向的問題，產官學三方機構過去幾年學到了許多經驗，校方與企業的相互合作逐趨緊密，而整體貿易環境也應在此多下些功夫，德國政府了解應更加重視職業訓練，並在缺工的行業中給予年輕人更多機會，否則容易產生諸多問題，這也需要時間來解決。

參訪過程中，有交流關於啤酒廠通常會有自己的釀造工藝和技術，有專門的培訓計畫，培訓經費政府是有補助；德國職業訓練特色是網絡化、數位化與彈性化，以個人、社會夥伴以及國家，透過新的協商過程，共塑未來以人為本的勞動世界。數位經濟帶動新工作模式，確保工作者就業機會，須早期投資在工作者技能的提升和改善其個人前景發展，提供工作者不同專業培訓課程。

六、參考資料

Brauhaus Faust KG 浮士德啤酒廠官網: <https://faust.de/>

【WIPOTEC】

一、參訪時間：113 年 9 月 25 日(星期三)下午 2 時至 3 時

二、接待人員

Michael Chen, Senior Business Development Manager

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) WIPOTEC 形象識別及照片

WIPOTEC 



(二) 單位簡介及業務介紹

Wipotec 是一家專注於動態稱重和檢測技術的德國領先公司，該公司技術廣泛應用於製藥、食品和工業市場。他們的產品以高精度和可靠性著稱，並以市場為導向，能夠滿足複雜的品質控制需求；主要提供稱重和檢測解決方案涵蓋以下類別：檢重秤、金屬探測器、X 光掃描器、光學檢查、追蹤解決方案、標識系統、稱重感測器、稱重零組件等。

他們積極維持各年齡層員工年齡結構，讓中高齡員工佔全體員工的 24%，且積極改善工作環境便利各年齡層及特殊需求員工的工作需求。以下為該公司為中高齡員工提供的各項措施：

- 1、健康計劃：提供全面的健康計劃，包括體檢、運動計劃和健康講座。
- 2、工作環境優化：改進工作場所設施，提供符合人體工學的工作環境。
- 3、彈性工作時間：引入彈性工作時間和部分遠距工作選項，減少通勤壓力，能平衡工作和生活。
- 4、漸進退休計劃：提供漸進式退休，使員工可以逐步過渡到退休狀態。
- 5、終身學習機會：設計針對中高齡員工的培訓課程，更新他們的技能，讓他們保持競爭力。

四、參訪重點議題

Wipotec 為本次參訪過程中具備專業技術的企業代表，為滿足客戶不同專案需要，公司對於各項專業技術能力發展與傳承極為重視，並秉持著工程師實事求是與專注技術的精神發展各項技術，在整體的技術推展過程中，公司內部具備專業能力的資深中高齡者及高齡者扮演不可或缺的重要角色，公司內部已推動相關友善機制穩定其持續留任，其友善作法足為我國所借鏡。再者，公司內部建置完整教育訓練機制，透過職務進一步分析與拆解，要求員工將每個流程做到最好，並透過有系統的職務輪調培植各面向專業能力，培養人才獨立處理專案及解決客戶各類需要，其完善及有系統的職業訓練制度，可作為未來我國規劃職業訓練之參考。

五、提問與交流

- (一) 公司針對特殊員工需求所進行的工作環境改善或職務再設計可否列舉？是否有限制員工需求的範圍或資格(年資多久或年齡等)?可由員工提出申請?

回應：

此部分應先探討德國與我國制度的差異，按德國的法律桌椅跟輔具是全年齡通用設計，是基礎保護而非針對年齡，意即工作環境優化是要針對所有員工，通盤考量勞工的需求去做規範，如德國法令要求勞工徒手抬舉重量不得高於 20 公斤，超過公司就必須要有輔具等相關協助措施，是全齡友善環境，故離職率超低，政策不會對於年齡有特別的處遇，而是從勞工個人需求面來規劃，與我國為中高齡者及高齡者推動相關措施有些許不同。

公司在工作環境面的改善，引入彈性工作時間和部分遠距工作選項，減少通勤壓力，平衡員工的工作和生活，對於員工如有輪調職務或是調整工作環境的需要，可敘明理由向單位主管申請，經雙方討論後如評估確實有調整需要，公司會尊重單位主管意見進行職務輪調或工作環境的調整，公司內也有規範彈性工時機制，可以調整成原有工時的 50%或 80%，只有員工輪調的理由合理，並經與主管雙方協議就能進行輪調。對於減少工時產生的工作缺口，公司部門主管會去做人員的調配。

- (二) 可否說明漸進性退休制度為何?施行以來的成效和對公司的影響?推行時是否會造成勞工誤會公司要逼退他們?

回應：

德國已經是 67 歲才退休的國家，很多勞工在十多歲時即已透過技職教育體系培訓進入職場工作，到六十餘歲時已經至少工作四五十年，

所以一般員工大部分會想提前退休，而非延後退休，當然也沒有所謂逼退的問題。公司內也會有員工想退休後持續到公司工作，或是擔任專職或是擔任工作時數較短的工作以應付生活或生涯規劃所需，因其具備實務經驗且能滿足公司需要，所以公司都會尊重與支持。

另外，在社會年金給付部分，較提早退休的員工會面臨養老金打折，所以政府推動相關福利制度鼓勵延後退休。與歐盟國家相比，德國高齡勞參率比其他國家相對高很多，或許是因德國相對來說工作狂較多，像公司老闆已逾 70 幾歲仍天天到公司上班。

- (三) 公司內從事彈性工時或遠距工作人員佔比?近年比率是否有成長?其年齡層分布是否以中高齡居多?另面對因此增加的人事管理成本及員工所減少時數，公司如何克服減少衝擊?

回應：

公司並沒有特別統計彈性工時或遠距人員的佔比，只要勞工具備職缺所需的能力，不論其工作型式公司都十分歡迎，也不會特別去要求一定要是中高齡者。此外，公司也會持續引進新的員工，由較資深的員工進行不同世代的交流與傳承，促進經驗分享與師徒制的傳承。

另以德國培訓人才機制，很多大專生並不是在畢業後才找工作，而是在就學期間就做到各公司去做實習，通過各公司實習後，公司就會發給證書，像 Wipotec 是屬於機械製造類的證書，學生取得證書後可以自由選擇留任抑或是憑公司的證書去其他機械製造同行業公司就職。

- (四) 公司是否有運用政府資源協助中高齡改善工作環境或條件，或透過公部門進用中高齡、長期失業者、難民等弱勢族群?

回應：

公司在招募員工無需政府協助，會利用校園招募招募新的員工。在進用族群的選擇上，公司關注的是員工是否具備公司所需的技能，其知能是否能滿足公司的需要，族群並不是關注的重點。且公司內部訂有系統的教育訓練及人才培訓機制，整套機制培訓約需 2 年期程，透過系統化的培訓，逐步培養人才具備獨自處理專案的能力。

至於公司是否進用難民部分，依公司的實務經驗較少遇到類似的求職者，依個人觀察，德國政府基於人道考量對難民採開放的態度，在政策上提供難民一定金額的社會救助，還有相關語言訓練、生活訓練等協助措施幫助他們留在德國，因為這些福利相當好，所以難民的就業意願往往低於一般求職者，也較傾向依賴社會福利或協助措施過日，自身尚無強烈的就業意願。且實務上在德國邊界處，亦有他國國民為偽裝德國

難民領取年金，在進入邊界前丟棄護照，入境後再佯裝成難民的情形，這情形正逐年增加。依德國政府統計，政府提供難民的社會救助金額逐年成長，也造成德國政府不少的財源負擔。

分享者也分享個人看法，近年來德國廣納各國難民，及受越來越多德國人不婚育生子的影響，造成純種德國人的比例越來越少，取而代之像是土耳其人、烏克蘭人等移入難民的比率持續提升，雖然難民對德國財政造成負擔，但在某些面向，確實也補充國內部分勞動力需求，究竟德國開放難民政策是好是壞，短期內可能很難看出影響，也無法從單一面向來論斷，值得未來持續關注。

六、參考資料

WIPOTEC (官網: <https://www.wipotec.com/en>)

【法蘭克福市職業介紹局】

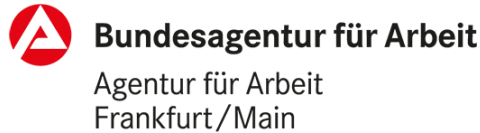
一、參訪時間：113 年 9 月 26 日(星期四)上午 8 時 30 分至 11 時 30 分

二、接待人員

公關部 Macro Konnerth

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別與照片



法蘭克福職業介紹局的標誌通常包含經典的 "Agentur für Arbeit" 紅白配色，搭配圓形設計和 "A" 字母的簡約圖形，象徵支持和協調的角色。

(二) 單位簡介與主要業務介紹

德國職業介紹局 (Agentur für Arbeit, 或稱 Arbeitsamt) 致力於促進就業、平衡勞動力市場以及提供求職和招聘支援，功能如下：

- 1、職涯諮詢與職缺媒合：依求職者個人專業與經歷提供適合職缺，如專業知能不符合市場職缺需求，提供職業訓練諮詢、求職履歷撰寫、面試準備等相關協助。
- 2、失業補助、職業訓練、心理輔導：協助失業者申請失業金，提供失業者參與職業訓練，並提供心理輔導服務重建自信心。
- 3、雇主服務：提供雇主徵才、為企業擬定招募策略、協助雇主為員工設計在職訓練。
- 4、教育與培訓：提供包含職業性向測評、職場實習、職業訓練課程。
- 5、整合轄區資源協助弱勢對象就業：與轄區企業、非營利組織合作支持身心障礙者、長期失業者等弱勢對象就業、提供在地職業訓練。

- 6、定期公布政策資源與勞動市場情勢：整理並發布最新的勞動市場數據、行業趨勢以及薪資指標，並向求職者和雇主提供有關勞動法規、稅收政策以及社會福利制度的相關資訊。

四、參訪重點議題

職業介紹局性質類似我國公立就業服務機構，提供區域內失業者個別化就業服務，法蘭克福職業介紹局位於法蘭克福區市中心，掌握法蘭克福及鄰近城鎮職缺機會，且該市因交通方便，所觸及失業者人數亦為鄰近城鎮最高，參訪該單位將有助於了解德國第一線就業服務情形，及如何協助中高齡、高齡等弱勢對象就業推動政策，作為未來協助政策規劃之參據。

五、提問與交流

- (一) 新聞揭露德國近期規劃採取週休三日，即每週工作 4 日以提高企業生產力，職業介紹局是否曾推介過相關企業？推介後員工留任狀況如何？是否可分享相關經驗？

回應：

目前週休三日並非強制性規範，依行業別或職業別差異會有不同情形，某些行業可能行業特性或社會需要而無法推動，且目前並無相關成效分析或統計，政策是為了鼓勵雇主推動。再者，週休三日推動與否還涉及各行職業勞方工會代表、資方代表間是否對此機制有共識，也和薪資有關，並需先確認雙方協商結果是否一致，不會有所衝突，稍有不甚恐會引發罷工等情形。在國內推動此機制前，可能還需視各行職業特性，及勞雇雙方代表是否已取得共識，才有辦法全面展開施行。

- (二) 依近年來職業介紹局服務經驗，勞工從事彈性工時或遠距工作情形是否有成長？對於從事彈性工作的年齡層是否有進一步分析？主要年齡層為何？

回應：

自從 COVID-19 後，德國雇主對於彈性工時或遠距工作的接受度已有提升，勞工和雇主可以雙方協商工作時間與方式，經同意後就能以部分工時工作，以職業介紹局為例，70%彈性工時的員工都是女性，因其有家庭照顧需要而申請彈性工時，男生如有照顧幼兒需要，也可申請彈性工時，視其情形可協助減少 50%~80%工作時間，也有每週僅工作 20-25 小時的情形，工作情形是很有彈性的。

另外依法蘭克福職業訓練局的服務經驗，近 10 年來在就業市場中，中高齡者及高齡者就業人口並不會較其他年齡層來得高，另外在從事彈性工作的族群中，中高齡者及高齡者也不會比其他年齡層來得高，主要係因中高齡者及高齡者多半有年金保障，在經濟有一定保障情形下，其就業意願不見得

較高，而有意願從事彈性工作者，主要是希望仍能維持社會參與。

(三) 德國政府如何協助及促進中高齡者及高齡者就業？

回應：

德國政府透過各地職業介紹局提供職涯諮詢、職業媒合等服務，及提供免費技能培訓提升技能，各地方政府也能依照失業者個案情形，決定是否提供就業獎勵或補助，來協助中高齡者及高齡者就業。且在勞工失業後，政策上也會有失業保險金或失業救助金的保障。德國在勞工就職期間，勞工和雇主皆需繳納失業保險金，在勞工失業後，如過去 30 個月中有 12 個月投保紀錄，政府會提供失業保險金，其補助期間則需視勞工投保狀況和年齡而定，55 歲以下失業者依其投保年資，最長可補助 12 個月，而超過 55 歲以上且投保年資較長者，依其投保年資和年齡，最長可提供 15 至 24 個月，每年德國政府支付失業保險金約 4400 萬歐元，而德國政府為避免失業者長期依賴失業保險金降低就業意願，及降低失業保險金對財政的負擔，近期也規劃研擬調整失業保險金相關機制。

另外，對於已用完失業保險金或不符合失業保險金資格之失業者，政策上也有提供失業救助金，係依照標準生活費來發放（2024 年為 502 歐元），但申請者必需證明其經濟困難，且應參加職業介紹局推動的就業促進措施或推介職缺，如職業訓練、公共工作。

依法蘭克福職業介紹局服務經驗，在推介中高齡者及高齡者給雇主時，並不會因年齡受到歧視，因德國事業單位較在意的是求職者是否具備職缺所需的專業能力，及是否有就業意願，只要符合職缺所需，雇主都十分樂意進用，因目前產業缺工的情形是很嚴重的，且雇主為了確保每位求職者在到職後能儘速融入，在單位內都會推動系統化教育訓練或師徒制，協助員工在到職後儘速培植所需專業能力，符合事業單位需要，也有助於穩定中高齡者及高齡者就業。

(四) 德國政府如何開發 55 歲以上非勞動力？

回應：德國 55 歲以上的非勞動力，多半為符合公民金的退休者，在每月有年金收入的情形下，及德國人普遍物質慾望不高的前提下，通常會選擇運用每月年金穩定渡日，其重返職場再就業意願不高，且德國憲法也規定政府不能強制要求人民要工作，所以在政策上並不會強制要求 55 歲以上勞動參與情形要達多少，而是務實強調勞工個人的自主性，尊重勞工是否有就業需求與意願。

六、參考資料

法蘭克福職業介紹局官網：<https://www.arbeitsagentur.de/vor-ort/frankfurt-am-main>

【Wertheim Village 威爾特海姆購物村】

一、參訪時間:113 年 9 月 26 日(星期二)下午 2 時 30 分至 4 時

二、接待人員

(一)ANDREAS KUBE- ASSISTANT DESTINATION MARKETING MANAGER

(二)ALINE SOMMER- HR BRAND SERVICE COORDINATOR

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) Wertheim Village 形象識別及照片



(二) 單位簡介與主要業務介紹

威爾特海姆購物村坐落於風景如畫的陶伯河谷葡萄酒產區，位於浪漫大道（Romantic Road）之上，在遊客服務中心亦可見到葡萄酒銷售展示區。2003 年開業以來，在此，古老傳統、創新品牌與周到熱情的德式待客之道融會貫通，為賓客呈現融合之美。

購物村距活力四射的法蘭克福僅需 50 分鐘，既擁有寧靜平和的景緻供來賓欣賞，也提供令人為之一振的絕佳購物體驗。超過 110 家精品店、全年可享建議零售價基礎上低至 4 折的驚喜優惠。超乎想像的時尚氛圍、眾多口碑餐廳及咖啡館與世界頂級的專業禮賓服務在此相得益彰、珠聯璧合。該購物村隸屬於比斯特系列（The Bicester Collection），創始於 1995 年，在過去數十載歲月中重新定義全球大品牌零售行業，將購物與

飯店度假、音樂會及體育賽事等娛樂項目等完美結合，為全球顧客提供優質服務體驗。

為服務全世界遠道而來的客戶們，他們提供員工彈性、靈活的工作時間，特別針對中高齡員工，幫助他們保持工作與生活的平衡物業主提供彈性工時、彈性上班時間、彈性時薪並提供友善休息場域及職缺給中高齡，另也鼓勵各購物村中高齡員工成為導師，將他們的專業經驗和服務知識傳授給年輕一代，並加強跨世代合作。

四、參訪重點議題

該購物村產業性質含括服務業及批發零售業之特性，且多有進用中高齡者及高齡者從事彈性工時職缺，為了解該購物村如何善用中高齡及高齡人力，及對其工作性質、環境或薪資條件是否有特別協助措施或對應作法，來吸引這群中高齡者及高齡者持續留任，甚或傳承經驗予青年世代，促進青銀世代合作與交流。

五、提問與交流

- (一) 了解 Wertheim Village 提到旅館有提供世界頂級專業禮賓服務，身為飯店業者想瞭解禮賓服務內容?

回應：「在歐美，擁有英式管家即是頂級生活的表徵」。管家 (Butler) 起源於中世紀的歐洲，距今已有七百年歷史，是個古老而備受尊敬的行業，飯店看準高端商務客對服務的高度需求，在英國，管家的年薪很高，其服務包含依住客需求提供奢侈/奢華服務，管家 (Butler) 的行為與儀態規範，托盤訓練、行李拆包打包、餐酒知識與葡萄酒專業等、時間管理與活動宴會策劃，綜合上述包括住客與購物村精品店聯繫包場、拆包打包及餐飲服務。

- (二) 友善中高齡及高齡者、退休人員之現況及職缺，及其為這些人員進行之職務再設計措施。

回應：購物村目前約 1,100 名員工，45 歲以上員工大約 20%，65 歲以上約 5%，職缺大部分為門市銷售人員、餐飲、清潔，由於購物村工作時間長(周一~周六 10:00~20:00)，且交通距離市中心較遠，購物村除積極進用遼近區域之中高齡者及高齡者外，為吸引市中心的中高齡者及高齡者來此地就業，特別於上下班時段規劃市區交通車，協助及鼓勵無交通工具之求職者求職，凡有就業意願之中高齡者及高齡者皆十分歡迎，目前尚餘 65 個職缺，在工作時間部分，允許雇主與勞工自行協商工作時段，也有 Minijob 職缺吸引求職者從事彈性工時的工作。購物村內較資深的中

高齡者及高齡者，要同時兼負新進人員導師角色，指導服務銷售技巧與客戶禮儀應對。此外，他們有提供一個很溫馨舒適的休息區給員工休息，內有提供微波爐、點心飲料投幣式販賣機給員工補充體力。

(三) Minijob 之聘任制度彈性工時、彈性上班時間、彈性時薪內容。

回應：德國自 2024 年 1 月起生效的每小時法定最低工資為 12.41 歐元，2025 年起則將調升至 12.82 歐元，職缺類型包括迷你工作、兼職和派遣，彈性時薪依據時間長短不同分為 13 歐、15.5 歐、15~18 歐。德國是全世界最早推行迷你工作的國家，最初是為了將打黑工合法化，以便管理；之後成為促進就業手段，納入《Agenda 2010》。德國規定，迷你工作者收入在一定門檻以下，不課稅，迷你工作者的健保和退休保險主要由僱主負擔；近年來因老年貧窮受到關注，今年起德國要求迷你工作者負擔一部分退休金保費，但可以申請不必繳。

六、參考資料

Wertheim Village 威爾特海姆購物村官網: WertheimVillage.com

【IHK-Düsseldorf 杜賽道夫工商會】

一、參訪時間：113 年 9 月 27 日(星期五)上午 10 時 30 分至 11 時 30 分

二、接待人員：

企業服務部門 技術工人保障顧問 Stephan Jager

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) IHK-Düsseldorf 形象識別及照片



(二) 單位簡介及業務介紹：

杜塞爾多夫工商會 (IHK Düsseldorf, Industrie- und Handelskammer Düsseldorf) 是德國北萊茵-威斯特法倫州杜塞爾多夫地區的商業代表機構，亦為德國最大的工商會之一，負責支持杜塞爾多夫市及鄰近 Mettmann 地區的超過 95,000 家企業。IHK Düsseldorf 的主要任務是代表當地產業、商業企業及服務提供者的利益，並提供廣泛的服務，包括對初創企業、現有企業以及擴展至國際市場企業的諮詢支持。此外，該工商會還在職業教育中發揮關鍵作用，管理學徒計劃並提供各類教育資源，幫助培養高技能的勞動力。

杜賽道夫工商會是當地重要的商業組織，致力於促進杜賽道夫當地企業發展和推動經濟增長。其職責和功能在於促進當地經濟成長，支持地區企業的發展，幫助創業和小型企業增長；提供有關經濟法律、稅務和商業規範的指導；提供專業培訓和教育服務，幫助提升員工技能和企業管理；同時向會員提供市場資訊、商業建議和業務機會。

杜賽道夫工商會提供平台以促進會員之間的聯繫和合作，並可諮詢專家意見和支持，幫助企業解決經營中的各項挑戰；支持會員企業在市場上

進行產品推廣和建立品牌。舉辦各類會議與活動，組織商業會議、研討會和展覽，以促進企業交流和產品展示空間；支援當地企業技術創新和科技研究項目，推動地區經濟發展。

該工商會體認到中高齡員工在企業中的價值，並積極鼓勵企業採取包容性政策來促進這一群體的就業。為了幫助中高齡員工保持職業競爭力提供各種培訓機會幫助他們提升技能，適應現代職場的需求。

四、參訪重點議題

了解杜塞爾多夫工商會與企業會員之間之合作關係，及其所扮演的角色與提供的功能，另探究其於服務企業會員過程或經驗中，企業單位對於中高齡及高齡員工的看法、職缺釋出情形、協助措施及相關作法之辦理成效，及面對全球性產業缺工，工商會是否有具體可行建議供我國參酌。

五、提問與交流

(一)對於中高齡及高齡員工的健康照顧福祉，除了企業自行投入資源(資金)外，工商會曾對德國政府提供哪些建議並被採納?另對於會員提供之協助，成效如何及最顯著者為何?

回應：杜塞爾多夫工商會是依照德國法律設立的半官方機構，所有在該地區經營的企業（無論大小）都必須成為會員。該工商會的目標是促進區域經濟的繁榮，並代表企業的利益，與政府、學術界和其他經濟機構保持密切合作，其為當地做出的貢獻如下：

1、企業服務與支持：

(1)創業諮詢：杜塞爾多夫工商會提供專業的創業指導，幫助創業者了解創業過程中的法律、財務和行政要求，並提供有關市場調查和商業計劃的建議。

(2)法律與稅務諮詢：工商會定期為企業提供有關商業法、稅務和勞動法等方面的諮詢，幫助企業解決運營中的法律問題。

(3)出口與國際貿易支持：工商會幫助當地企業拓展國際市場，提供貿易政策、出口流程的諮詢服務，並組織國際商展和企業洽談會。

2.職業教育與培訓：

(1)雙軌制職業教育：杜塞爾多夫工商會積極參與德國的雙軌制教育系統，與當地企業合作，推動學徒計劃。工商會負責職業教育的監督和考核，確保學員能夠在企業中接受實務培訓，並在職業學校學習理論知識。

(2)再教育與技能提升：工商會為在職人員和失業者提供技能提升課程和再教育培訓，幫助勞動力適應市場需求的變化，並推動終身學習文化。

3.經濟發展與創新：

(1)促進當地經濟發展：工商會定期與當地政府和企業代表舉辦經濟論壇，討論並規劃經濟發展策略。杜塞爾多夫工商會還推動創新項目，尤其在

數位化和可持續發展方面，幫助企業在現代經濟中保持競爭力。

(2)創建商業網絡：工商會為當地企業提供平台，促進商業合作與聯繫，通過舉辦研討會、商業論壇和企業見面會等活動，幫助企業建立有效的商業網絡。

4.國際化支持：杜塞爾多夫作為一個國際化的經濟樞紐，工商會為當地企業提供專業的國際貿易支持，並與世界各地的工商會保持密切合作，協助企業進行跨國投資與貿易。工商會也支持外國企業在杜塞爾多夫設立業務，提供市場進入策略、法規指南和聯繫本地合作夥伴的資源。

5.代表企業利益：

(1)政策倡導：杜塞爾多夫工商會代表當地企業與政府進行溝通，向政府提供經濟政策建議，確保商業環境的穩定與有利於企業的發展。

(2)社會責任倡導：工商會積極倡導企業社會責任，推動企業參與社會公益活動，並鼓勵企業採用可持續的經營模式，支持環境保護和社會公平。

(二)面對全球缺工問題，工商會如何協助各會員解決缺工問題?是否有能提供三個案例作分享。

回應：

德國與世界各國相同，同樣面臨產業缺工的困境，其中專業人才的短缺將衝擊產業未來的提升與發展，所以工商會特別關切專業人才短缺的情形，持續掌握其職缺變化，依照工商會估算，2023年專業人才短缺5.3萬人，預測到2033年將倍增10.8萬人，工商會建議各會員應即早做好因應，並提出下列建議方案呼籲會員據以推動：

- 1.人才保障是企業競爭優勢的關鍵，應透過培訓持續確保現行企業中人才持續留任，及具備未來企業發展所需知能，促進延長其職業生涯與延緩退休，該等人才之留任亦能有助於企業經驗傳承。
- 2.開發不同族群之潛在勞動力來滿足人才需求，過往德國有豐富專業人才，但在未來人才短缺之衝擊，工商會建議會員應試著開發或進用不同族群之勞動力，如境外移民、難民、女性或身心障礙者等多元族群，並可透過專業培訓培養其能符合職缺所需之專業技能，補充企業發展所需勞動力。
- 3.透過有策略性招募解決人力問題。如與學校合作培植學生成為專業人力，或進用與開發在地之中高齡者、高齡者或婦女等多元族群，利用地緣優勢鼓勵投入，並透過系統化技能訓練，培植其具備符合職缺能力之專業知能。



(三)德國育兒福利與社會福利措施舉世聞名,面對少子化、人口老化的議題,如何協助會員跨越此問題,是否有具體且有成效之措施?

回應:

工商會為鼓勵企業推動工作與生活平衡,主動提供友善職場環境, IHK 杜塞爾多夫工商會與杜塞爾多夫婦女和職業能力中心以及梅特曼區 (Competentia) 合作推動先峰企業文化證書,頒發給來自杜塞爾多夫和梅特曼地區以家庭和以人為本的公司,該認證對於企業增加現有和未來員工的吸引力具有持久的影響。依獲得認證的單位的實務經驗,無論企業規模是小型、中型或大型,都能在獲得認證後,取得區域內勞工的認同,亦有助於其招募所需勞動力。

以 2022 年為例已認證 28 家,如 KADOIMO 汽車製造業為身障提供電動輪椅移動輔具,易於行動;如 ABB AG 做世代合作交流,並將企業優良事蹟公告讓各企業仿效及跟進。另外推動認證制度所需經費,其中 80% 經費由政府支應,20% 由合作企業提供,未來預估每年將再成長 10 間,期盼吸引更多單位主動投入。

另工商會分享,德國境內亦有定額進用身心障礙者規定,凡企業員工人數 20 人以上,就要有 5% 為身障者,未足額進用需繳納罰款,以最近統計,每年政府罰款企業約有 9,000 萬歐元,做為推動身心障礙者訓練之用,政府也已經推動相關措施訓練身心障礙者,未來也會鼓勵會員積極身心障礙者。

六、參考資料

IHK-Düsseldorf 杜賽道夫工商會官網: <https://www.ihk.de/duesseldorf/>

埃森老人協會【MÄUSE FÜR ÄLTERE (NPO)】

一、參訪時間:113 年 9 月 27 日(星期五)下午 2 時至 4 時

二、接待人員

Wolfgang Nötzold

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) MÄUSE FÜR ÄLTERE 形象識別及照片



(二)單位簡介與主要業務

MÄUSE FÜR ÄLTERE 為中高齡人的扶助組織，於 2014 年 9 月由 Cornelia Sperling (當時 64 歲) 和 Wolfgang Nötzold (當時 68 歲) 二位退休者所成立，他們依實務所見，考量轄區退休者還有工作需要，特別成立此組織，為感興趣的中高齡人提供有關「就業與退休金」主題的資訊和建議，並發展涵蓋埃森的合作夥伴網絡，包含當地的「老年人工作圓桌會議」、區議會的高級代表、志工機構、社會協會、60plus 中心。；另外也透過手工藝商會、工商會、協會和企業網絡、就業機構和就業中心向埃森及週邊地區的企業和雇主提供服務，從而提升中高齡就業機會和勞動力市場的多樣性。

組織每月召開一次會議，邀請各方共同參與討論，對於退休者就業相關議題交換意見，也定期研擬建言向當地行政機關提出建言，與地方相關組織建立緊密的合作夥伴關係。

四、參訪重點議題

本次參訪透過座談會方式分享有關埃森老人協會為多特蒙德、埃森、杜賽道夫及週邊地區的中高齡者提供有關「就業與退休金」主題的資訊和建議，了解協會如何與其他非營利組織、政府機構和社會企業合作提供就業機會和勞動力多樣性，促進轄區有意願再就業之退休者重返職場，另探究於推動過程中遭遇的困難，或可作為仿效學習的成功經驗或作法，期待可借鏡學習埃森老人協會所提供之協助與服務，提升政府單位、社福團體與企業共創友善的中高齡就業環境。

五、提問與交流

(一)協會如何開發區域性退休者？目前服務之中高齡者人力資料庫有多少？最主要及最多的服務項目是什麼？是否有服務個案管理機制？又如何歸類及盤點現有的人力資料庫，以提供後續媒合、轉介或資源提供的客製化服務？如何協助退休者克服職場挑戰及就業動機，例如體力下降或數位技能不足？

回應：

協會分享退休後仍在工作的人們，動機原因截然不同，有的渴望體驗新事物、有的尋找有用的方式來打發時間或出於經濟需要增加養老金，不管是什麼原因，在協會都可找到志同道合及合適的工作機會。且通常退休者主動參與協會活動或到協會尋求工作，其工作動機非常強烈，基本上無須再進行就業的心理輔導。

另外，為了擴大協會觸及族群，透過每月定期性的交流論壇，及每年也會在城市不同的地區舉辦 3~5 次活動，增加更多對此議題有興趣的退休者、社會團體。而在交流論壇中，也會邀請再就業的退休者分享自身經驗，藉以鼓勵轄區內有就業意願的退休者重新投入職場。

有關協會的媒合成效，目前尚未有建立任何回饋機制，當求職者與企業聯繫之後，就回歸到企業與個人之間的問題，現階段都缺少求職者的回饋與成效統計。這將是協會後續想做的議題，想了解退休求職者更多後續工作狀態、發展或求職問題。現行有 1300 個註冊會員，但不能表示成效。因協會與職業介紹局不同，協會提供的服務是勞雇雙方資訊的傳遞與揭露，實際透過協會找到工作未有無任數據登記可以追蹤。

(一) 協會如何與企業合作促進僱用退休者？

回應：

初期協會透過早期的報紙或 DM 的一職缺電話與企業確認收集適合職缺，再提供來協會詢問的求職者。與企業合作的方式主要以提供免費的職缺刊登為主，無論職缺是 Mini-job 或正式工作都能刊登。而看到職缺訊息的退休者，只要對工作機會有興趣，由本人自行與企業面試取得的工作機會。

協會與企業合作主要以免費提供企業刊登職缺及透過活動來倡議並不定期的辦理小型徵才活動，希望能建立口碑服務，一些企業也會認同支持，

主動聯繫提供職缺。

(三)協會在促進中高齡員工就業方面，德國目前最有效的政策或法規是哪些？未來有無修正或改進的方向？協會在註冊社團法人協會後的改變與未來發展方向？

回應：

因現行德國制度規定，一旦開始申請領取養老金之退休者，德國職業介紹局將不再提供就業協助，而協會的目的就是在協助這群退休者，因此成立協會建立就業諮詢站，透過有意義的活動或交換意見，分享他們的過去經歷、夢想、尋求再就業歷程及失敗經驗，幫助他們重返職場。此外政府也有持續推動相關政策或法規，其政策效益建議由政府主管機關回應較為妥適。

至於協會未來發展方向，訪談當日創辦人開心的分享，在今年四月 VHS 論壇討論有關埃森地區退休後工作、技術工人短缺和老年貧困的想法。參與者包含各城市老年人委員會、政府主管機關、職業介紹局，社福協會。埃森老人協會經由此活動，讓政府單位收集到現場問題，尤其是就業協助的部分，將他們的心聲可形成後續政策規劃參考，現在協會正等待政府的具體積極回應，在協會十週年活動，協會透過 ARD/ ZDF、WDR 和 arte 雜誌露出，目前有許多其他城市正啟動與退休金合作的倡議。

協會也在今年正式註冊為社團法人協會，獲得德國政府的重視與認可，未來協會能有政府資源的支援和注入，可望協助協會持續經營成長。

六、參考資料

MÄUSE FÜR ÄLTERE 官網: <https://maeusefueraeltere.de/>

【SERATEC Gesellschaft für Biotechnologie mbH 中高齡員工分享】

一、參訪時間：113 年 9 月 28 日(星期六)上午 11 時至 12 時

二、接待人員

SERATEC 林靜玲 女士(QC 人員)

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) SERATEC 形象識別及照片



(二) 簡介及主要業務

SERATEC 是一家專注於開發和生產生物技術產品的德國公司。總部位於德國哥廷根，起初是一家大學的研究衍生公司。該公司專注於開發、製造和銷售快速免疫層析測試 (Rapid Immunochromatographic Assays)。其核心研究領域包括即時檢測 (Point-of-Care Testing, POCT) 和法醫生物學 (Forensic Biology)。公司與德國知名大學及馬普學會合作，開發創新產品，並確保高品質的生產標準他們致力於提供先進的生物檢測解決方案，用於醫療診斷和科研；SERATEC 的產品在全球 50 多個國家銷售，適用於定性和定量快速測試，如人體體液的檢測，特別是法醫應用。公司自 2006 年起通過 ISO 9001 和 ISO 13485 認證，並提供全面的售前與售後技術支持。

他們強調在研發和生產中對年長員工的重視，並透過對年長員工的持續培訓，確保他們能夠適應公司技術的最新發展外，也能愉快的持續投入工作。該公司以僱有 Minijob 之員工，在德國 Minijob 是一種特別的就業形式，其主要特點是就工作時數、報酬等，有一定的限制，同時也讓員工有較大的彈性。

四、參訪重點議題

- (一) SERATEC 進用中高齡及高齡者、退休人員之現況，及其為這些人員進行之職務再設計。
- (二) 退休人員以 Minijob 之聘任制度重新投入職場之原因、誘因及對個人帶來之影響與對企業帶來之影響力。

(三) 德國 Minijob 聘任及工時銀行 (Arbeitszeitkonto) 制度。

五、提問與交流

隨著智能化發展，機器人及自動化生產取代人力。SERATEC 在此環境下，如何協助中高齡及高齡員工進行工作調整或再設計？如何使其適應新的工作流程？過程中曾經遇到什麼問題與如何跨越？

回應：

SERATEC 於德國的廠區主要著重在研發及製程最後階段的包裝與 QC，生產線則設於中國大陸，因此德國廠較少有自動化設備。德國廠區研發部門主要以年輕研究人員為多數，包裝與 QC 則以中高齡及高齡者、退休後再就業者為多。

本次接待之林靜玲女士為退休後以 Minijob 這個制度重新再投入職場之工作者，主要負責產品 QC 工作。該公司將製程進行工作流程再造，為了減少員工負擔，公司拆解工作流程為各項細部執行步驟，每位員工只需負責單一步驟的工作，幫助他們能較快上手職務，且對生理或心理的負擔也較少，員工無需學習整套工作流程，也降低員工從事此工作的門檻和壓力。此一機制的推展，也幫助公司在用人上有更大的彈性，除了既有的全職工作者外，也進用 Minijob 人員在產線中協助，使整個產線做最有效率的人力調度，同時也兼顧作業品質。

接待者林靜玲女士於德國多年來的工作經驗與近距離觀察，德國人相當重視假日與休閒生活之品質，喜歡從事戶外或聚會活動，對於退休者來說，如僅依賴退休金過生活，退休後的生活品質多少會受到影響。因此，對於中高齡或高齡者或退休者，以 Minijob 這項制度重新投入職場，會是很好的選擇，不僅降低其體力負荷及工作壓力，更保有時間運用的彈性空間，除了原有之退休金外，還能多一份收入。

此外，德國政府亦提供 Minijob 工作者在稅賦上的優待，且無論工作年資，其全年休假日數與全職人員相同，對於中高齡及高齡者或退休者能善用工時銀行的制度來提前完成年度工作時數，兼顧工作與生活平衡。工作不僅能為退休工作者帶來額外的收入，還能保持積極的心態和社交聯繫。許多退休人士選擇在退休後繼續以某種形式參與工作，這可以幫助他們保持活力和滿足感，持續維持健康良好身心；善用兼職或短期合約工作，可以自由安排工作時間，同時享受退休生活。如果是轉換到新的職業或行業，更能探索新興趣或熱情，退休後是追求新興趣的好時機，如果對以前沒有機會嘗試的行業或工作感興趣，這是個機會轉向新領域。可以參加相關課程、工作坊或在線培訓，提升自己的能力。

今（2024）年起，Minijob 的月收入上限為 538 歐元（2024 年 1 月起由 520 歐元提高到 538 歐元）。如果月收入超過這個金額，就不再符合 Minijob 的標準，可能需要轉換為其他形式的工作合約。Minijob 工作者的收入通常是免稅，但工作者需要交納固定比例的社會保險費用。雖然 Minijob 的收入較低，但工作者仍應該簽訂正式的勞動合同，確保有基本的法律保障，並且不低於德國最低工資標準。Minijob 通常具有較大的靈活性，適合需要兼職或短期工作的人，如學生、退休人員或需要額外收入的人。

六、參考資料

SERATEC Gesellschaft für Biotechnologie mbH 官網: <https://www.seratec.com/>

【團務會議】

一、會議時間：113 年 9 月 28 日(星期六)下午 4 時 30 分至 6 時 30 分

二、會議人員

團長、副團長暨本次參訪所有團員。

三、討論議題

德國參訪單位十分重視參訪流程能按原定時程如期進行與結束，相關參訪與詢答皆需在原定時程內進行，時程結束後即不再接受訪問與回答，就其非業管內容亦會直接拒絕回應，故彙集團員共同討論後續參訪單位後續關注議題，釐清各項問題重要性順序、必要性，並將相關問題予以彙整、整併，期能在有限時程中詢問及了解相關關切事項，達成參訪目標。

會議中另就團務會議前各參訪單位的心得、訪問摘要分組討論，請各組就參訪單位回應內容予以綜整提具摘要書面說明，如有參訪過程不甚了解或無法明確說明之事項，可洽本團翻譯聯絡德國參訪單位予以釐清，或列為後續參訪德國勞動部詢問議題。

經各組綜整說明後，由各組依序進行報告，再由其他組別就疑義或不明處提出詢問，或進行整體的討論，進而減少個人對參訪單位主觀誤解，並能以較全面性、綜觀性角度提出不同看法，來兼顧參訪心得的妥適性與完整性。並透過不同單位之介紹，讓不同行業的績優單位和人員，皆能有效了解各參訪單位的友善作法，作為未來規劃對應措施的參考，更全面建構友善中高齡者及高齡者職場環境。

【Volkswagen 福斯汽車】

一、參訪時間：113 年 9 月 29 日(星期日)下午 1 時至 3 時

二、單位簡介與主要業務介紹

(一) Volkswagen 形象識別及照片



(二) 單位簡介及主要業務介紹

福斯汽車 (Volkswagen AG)，簡稱 VW，是一家全球領先的汽車製造商，最初由納粹德國政府設立，目的是生產「人民的汽車」(德語：Volkswagen)，讓普通家庭也能買得起汽車。其總部位於德國下薩克森州的沃爾夫斯堡 (Wolfsburg)。該公司不僅是德國工業的象徵，還是全球汽車產業的佼佼者，擁有多個知名汽車品牌，涵蓋從經濟型車輛到豪華車以及卡車等領域，它以多品牌戰略、技術創新和市場拓展為核心，在燃油車與電動車領域均具有領導地位。

福斯汽車 (Volkswagen) 致力於支持中高齡員工的職業發展。VW 為年長員工提供多種支持措施，包括靈活的工作安排和專業培訓，以確保他們能夠在快速變化的勞動力市場上繼續發揮重要作用。此外還實施健康促進計畫，幫助年長員工保持良好的健康狀態，從而提高工作效率並延長其職業生涯。

三、參訪重點議題

福斯汽車身為德國知名車廠，同時也為具備專業技能發展與培訓體系的傳統製造業，其廠內聘有多名中高齡或高齡員工，在德國面臨高齡化和缺工的衝擊下，車廠如何透過各項措施協助中高齡和高齡員工留任，避免

技術斷層與充實製造所需勞動力，及如何促進青銀不同世代在製造上分工合作，其對策值得我國傳統製造業深思、仿效與參考。

四、提問與交流

此次參訪福斯汽車屬於機械製造業的公司，考察當日適逢假日無法參觀廠房，爰由服務人員介紹該公司提供的各項友善中高齡措施如下：

- (一) 漸進式退休計劃：提供靈活的退休選項，允許員工逐步減少工作時間，以更平穩地過渡到退休生活。此項由員工逐漸減少工作時間以過渡到退休生活，公司分享因為有很多員工過往專注於工作，而一旦面臨退休後的生活常發生茫然不知所措、不適應突然空閒下來情形，若無適當的生涯規劃，更容易導致對退休者身心健康的危害加劇，故公司推廣員工在退休前，逐步減少工作時間，以協助其過渡到退休生活。
- (二) 終身學習與知識管理及接班計劃：設計針對中高齡員工的培訓課程，更新他們的技能，讓他們保持競爭力；另為確保經驗豐富員工的知識能夠有效傳承，實行積極的知識管理和接班計劃，公司分享在參與傳承經驗過程中，資深員工能了解自身的價值所在，其留任意願也會普遍提高。
- (三) 重視員工的健康：提供全面的健康計劃，包括體檢、運動計劃和健康講座等，確保中高齡員工不會因為健康因素而離職，分享者亦分享透過即早檢查，公司內部亦會同步檢視相關病因是否與工作環境有關，作為未來環境優化的參考，避免相關職業傷病再次發生。
- (四) 優化工作環境：改進工作場所設施，提供符合人體工學的工作環境。德國法律桌椅跟輔具是全年齡通用設計，是基礎保護而非針對年齡，例如：東西超過 20 公斤就需輔具搬運，是全齡友善環境，例如福斯汽車旗下的奧迪（Audi）工人坐著工作的時間比過去還久，分享者也分享，只要工人做起來輕鬆，相對而言產品的品質就會提升，對公司和員工來說是雙贏。
- (五) 退休員工再就業：公司鼓勵退休員工重新進入職場，提供兼職或顧問職位，利用他們的專業知識和經驗進行新進人員培訓，於產能有臨時擴增需求時，亦能做為充實的勞動力來源，分享者分享，自福斯公司退休的員工，因已工作多年且多半會在公司附近置產居住，公司的釋出的兼職職缺，對他們很有吸引力，每日工作時數不會太長，又能有一定收入，能作為退休後另一個生活的重心。

六、參考資料

Volkswagen 福斯汽車官網: www.volkswagen.com

【Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 德國聯邦雇主協會聯合會】

一、參訪時間：113 年 9 月 30 日(星期一)上午 9 時至 11 時 30 分

二、接待人員

- (一) Tanja Gasan BDA 國際事務部部長
- (二) Afrika 博士（研究中高齡再就業及技職體系）

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) BDA 形象識別及照片



(二) BDA 簡介及主要業務

BDA 為德國最大的工商雇主組織之一，成立於 1949 年。該組織代表德國各行各業的雇主，致力於捍衛企業的利益並促進經濟的發展。BDA 旨在影響勞動市場政策、勞動法規及經濟政策，並在政府、立法機構及其他相關機構中發聲，為雇主提供有關勞動關係及經濟發展的專業意見，目前有 14 個跨部門協會及 47 個聯邦協會，共 61 個協會加入，代表德國超過 100 萬家企業和約 3,050 萬名員工的勞工，其成員包括來自各行業的雇主協會、商會及大型企業。該組織不僅在國內發揮影響力，也積極參與歐洲層面的雇主協會網絡及政策討論、社會和經濟政策利益推動政府及企業相關政策。BDA 還與工會等社會夥伴進行協商，協作推動勞動關係的改善和企業運營環境的優化。BDA 與 IHK 為相似單位，與 IHK 不同的地方為企業會員屬自願加入，其主要業務如下：

1、政策倡導與立法影響

BDA 在德國和歐洲的政策討論中發揮重要作用。該組織積極參與與勞動法規、社會保險、稅收政策等相關的立法過程，並向政府、立法機構提供有關雇主和企業需求的建議。BDA 也在涉及勞動市場改革和

勞動力需求的公共討論中發聲。

2、 勞動市場與雇傭關係

BDA 提供專業意見，幫助企業了解和應對勞動市場的變動，尤其是在工資、勞動條件和雇傭法規等方面。它還與工會進行談判，促進勞資協商，以達成平衡雇主與員工利益的協議。

3、 培訓與教育

作為雇主的代表，BDA 為其成員提供培訓、資訊及指導服務，幫助他們應對勞動市場的變化。這些服務涵蓋勞動法規、經濟趨勢、企業管理等領域，旨在提高企業管理者的知識和能力。

4、 社會政策與企業責任

BDA 積極參與推動德國社會政策的發展，尤其關注職場安全、工人福利、勞動力多樣性等議題。它鼓勵企業履行社會責任，並促進可持續的企業發展。

5、 國際合作與歐洲政策

作為歐洲雇主代表的一部分，BDA 積極參與歐洲雇主聯合會（BusinessEurope）等國際性機構，並代表德國企業參與國際政策討論，尤其是歐盟的勞動市場政策及規範。

四、 參訪重點議題

本次參訪透過與 BDA 交流，瞭解 BDA 對於企業協助，以提供勞動市場動態、勞動法規及團體協商政策、職業訓練與數位創新、歐洲國際事務動態、社會政策與安全、社會經濟與稅務財務議題及未來趨勢資訊，提供企業會員作為營運之參考。BDA 為企業推動中高齡再就業政策，透過專業培訓、職業指導和企業合作，提升技能，協助尋求適合的職務，也鼓勵企業採取靈活的工作安排，依個案需求調整工時，減緩工作壓力，適應中高齡者以提升就業供給與多元性就業。以深入探究 BDA 如何推動與協助企業與中高齡者達到雙贏的作法，提供未來政策與計畫執行上作為優化與效法之依據。

五、 提問與交流

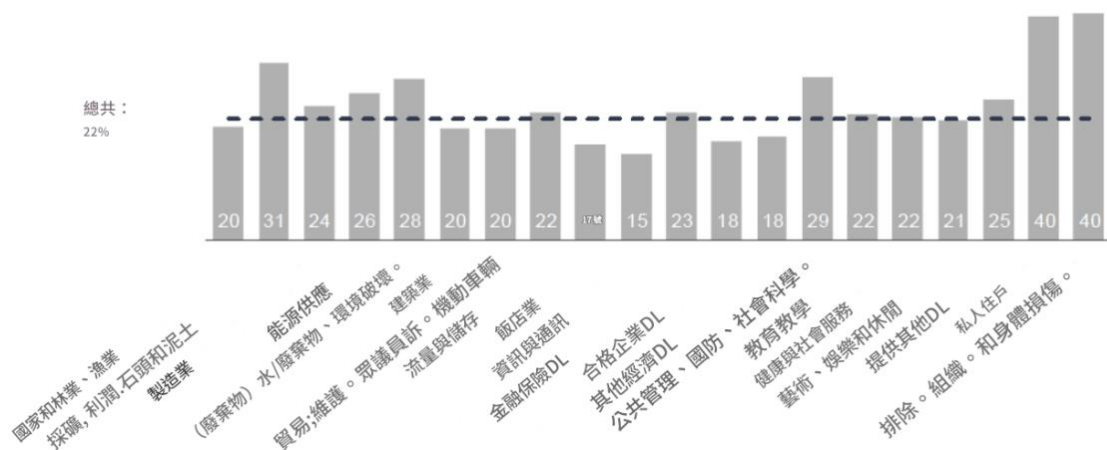
(一) BDA 目前企業會員在中高齡者接受度最高的產業是如何推動？企業會員採用彈性工時的比率大約是多少？又其中有生產線(製造業)與無生產線(例如服務業)的企業採彈性工時的比率分別大約是多少呢？

回應：依據 BDA 提供資料顯示在德國現行的 55~65 歲員工佔 22%，其中以任職職務多以農業、清潔、行政文書、家事…為主(下圖)，通常以低勞務、低體力的工作為主。

按部門劃分的老人就業狀況



經濟部門中需繳納社會保險的老人
55歲至65歲以下人口占15歲至65歲以下人口的比例
2021年6月30日



資料來源：聯邦就業局統計

(二) 人才永續及收益向上是企業重視的兩大需求，企業會員會希望政府如何協助企業人才續留職場？又對於重返職場者如何施予專業培訓？政府及企業主的分工機制為何？

回應：

BDA 認為讓中高齡者重返職場，重要的是如何提高及影響中高齡者再就業的意願，需以員工的角度來去規劃，包含健康、結合數位科技減輕工作負擔或是持續培訓確保競爭力等面向都需顧及，確保能持續與社會維持參與，證明自身價值，所以事業單位如需借重中高齡的人力資本，就需要主動推動包含促進高齡者健康、運用輔具技術(減少物理性負荷)及提供終身學習的資源等友善措施，才能有效提高單位內中高齡者及高齡者持續留任的意願。

另 BDA 依服務會員經驗，分享推動提高企業僱用中高齡者及高齡者之意願，主要關鍵有四項：

- 1、企業對內部人力未來結構變化的重視，德國同樣面臨人口高齡化的衝擊，事業單位亦面對缺工的衝擊，BDA 建議企業會員要因應業務推行需要，需持續對未來人力趨勢進行評估，包含員工年齡架構、技術水準、工作年齡等，即早做好因應協助措施。
- 2、因德國技職體系訓練出來的員工在年滿 60 至 63 歲即可申請退休，BDA 建議會員可強化員工忠誠度以提高延後退休意願，在員工屆齡退休前開發多元的工作機會，如擔任管理或顧問職務，透過工作機

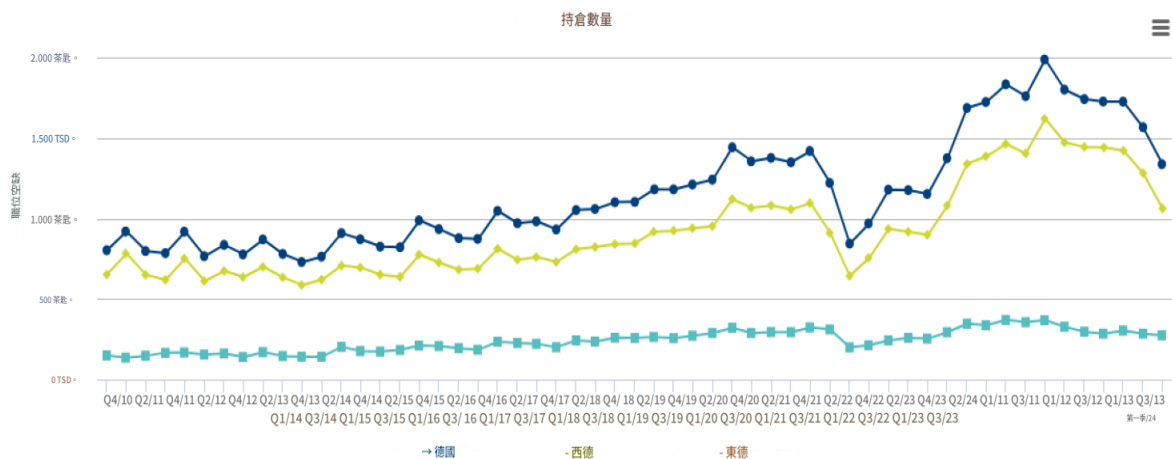
會的輪調，提升持續就業的意願。

- 3、德國法定強制退休年齡為 67 歲，勞雇雙方可合意協商退休年齡，並無僱用年齡限制，BDA 建議會員規劃退休員工再留用措施，鼓勵勞資雙方協議延後退休年齡，或進行工作方法調整，調整任務擔任負擔較輕或壓力較小的工作，減輕其工作負擔。
- 4、德國已領取退休年金之退休者無法享有公立職業訓練資源，導致其於退休後缺乏培訓技能管道，BDA 建議會員可提供終身學習教育，持續提升其專業知能，協助員工於退休前做好再就業準備。

(三) 中高齡及高齡者在工作上有體能、時間或數位落差的侷限，「工作分享」似乎是個好的突破點。工作分享在台灣的勞動市場只有 3.5%，相對其他國家 30-40%較低。想請問是否有成功案例可以分享?這些成功模式如何複製或擴散給其他企業會員?對於友善僱用中高齡或高齡者的企業，政府是否有推認證機制?倘若有，實施方式及效益如何?

回應：BDA 專家回饋提到 BDA 主要為輔助企業的組織，是德國雇主的企業夥伴。透過各專案委員會議，匯集成員及專家的意見，提供給聯邦政府、聯邦議會及提供給所有政治決策者進行政策執行之參考。BDA 對於企業協助以提供勞動市場動態及未來趨勢做為企業營運之參考，而非直接協助企業如何做，BDA 更重要的部分為提供政府政策的建議與方向。例如，提供企業會員了解德國職缺變化趨勢作為企業人力結構調整的方向(如下表)

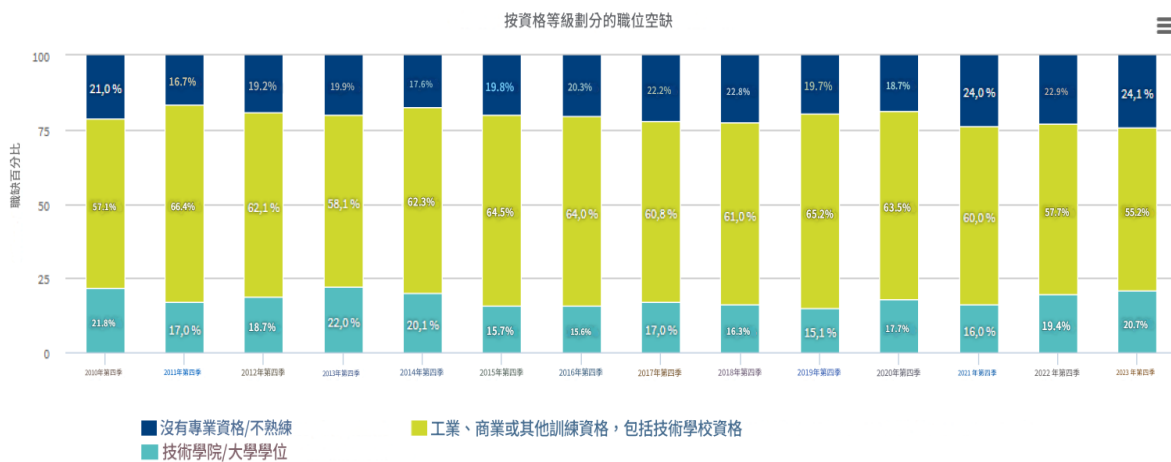
職位空缺



BIAB 資料來源：IAB 就業調查 | (2023年暫定數據)

在 BDA 德國職缺 2010~2024 趨勢分析資料分析，提到 2023Q1 為職缺高峰，之後需求持續下滑，主要受疫情及俄烏戰爭影響，因能源高漲、中國強勢出口，汽車產業面臨極大壓力，德國總體經濟受重大影響與挑戰，而 IT 及 AI 領域卻相對落後，因此勞動市場上需要成熟的專技人才，BDA 提供企業各項如何推動縮短缺口之相關建議。當企業有缺工需求，對於中高齡員工自然接受度會提高，尤其是上述成熟的專技人才。

按資格等級劃分的職位空缺



BIAB 資料來源：IAB 就業調查 | (2023年暫定數據)

(四) 為了鼓勵雇主僱用中高齡或高齡者穩定就業或重返職場，政府大多會祭出各種獎補助措施，對於一次性或一段時間的獎補助企業會員是否買單？

回應：

BDA 初期推動中高齡者再就業遇到阻礙及與政府如何合作有效促進推動。BDA 分享德國高齡失業者再就業所面臨到的問題，主要為求職期過長。BDA 嘗試通過與聯邦職業局相關單位溝通需要調整相關就業措施來改善相關困境。BDA 認為讓高齡者重返職場，從現在制度來看，聯邦就業局對於為高齡者所提供的各項培訓措施對比年輕人的資源確實更少，退休者則無法獲得協助資源，這也是現行問題所在。

另外，高齡失業者可領取更長的失業救濟金，依據資格不同調整年限，領取期限達 12 個月，甚至長達 24 個月，也可能影響其降低重返職場的意願。因此，需要透過政策與立法進行調整。

六、參考資料

德國聯邦雇主協會聯合會官網: <https://arbeitgeber.de/>

【Bundesministerium für Arbeit und Soziales 德國聯邦勞工暨社會事務部】

一、參訪時間：113 年 9 月 30 日(星期一)下午 1 時至 5 時

二、接待人員

(一)禮賓處處長 Dirk Baller

(二)勞動市場政策基本問題、勞動市場研究、國際勞動市場政策主任 Stephan Schmid

(三)退休政策主管 Johann Jesper Lund

(四)國際職業政治事務主管 Kevin Schabiner

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) Bundesministerium für Arbeit und Soziales 形象識別及照片



(二) 單位簡介及主要業務簡介

德國聯邦勞工暨社會事務部(Bundesministerium für Arbeit und Soziales，簡稱 BMAS) 是德國聯邦政府負責勞動和社會事務的主要機構，在促進就業、保障社會福利、提升職業安全及推動社會融合等方面發揮著重要作用，其主要任務是制定和實施與勞動市場、社會保障、職業培訓及勞動條件相關的政策。BMAS 的業務範圍廣泛，主要包括以下幾個方面：

1、勞動市場政策：BMAS 負責勞動市場的發展與監管，旨在促進就業、減少失業及提高就業質量。部門推出了多種措施以支持求職者，尤其是年輕人和中高齡者的就業機會，包括職業介紹、再就業培訓以及創業支持。

- 2、社會保障：BMAS 負責德國的社會保障體系，包括養老金、失業保險、健康保險和殘疾保險等。部門制定政策以確保社會保障制度的可持續性，並不斷改革以適應人口老齡化和社會變遷的挑戰。
- 3、職業安全與健康：BMAS 在職業安全與健康方面扮演著重要角色，負責制定相關法律法規，確保工人在工作環境中的安全和健康。部門推動工作場所的健康促進計畫，並加強對企業的監督和指導。
- 4、性別平等與多樣性：BMAS 致力於促進性別平等和多样性，制定政策以消除職場中的性別歧視，並鼓勵女性參與勞動力市場。部門還支持家庭友好的工作環境，推動靈活的工作安排，促使家庭與工作平衡。
- 5、社會融入：BMAS 關注社會弱勢群體的融入問題，包括移民、難民和長期失業者。部門推出了一系列計畫，以促進這些群體的就業和社會參與，幫助他們更好地適應德國社會。
- 6、職業教育與培訓：BMAS 負責職業教育與培訓的政策制定，旨在提高勞動力的技能和素質。部門支持職業學校與企業的合作，推動雙元制職業教育體系的發展，以滿足市場需求。

四、參訪重點議題

德國聯邦勞工暨社會事務部作為德國勞動政策推動主管機關，在德國與其他歐洲國家同時面臨人口高齡化與缺工議題之衝擊下，官方如何透過規劃相關政策解決前開衝擊，都是十分值得探討，並可作為我國未來政策規劃之參據，包含在勞工面向值得關注的議題包含對於中高齡者及高齡者該如何協助其重返職場？在職時該如何協助？退休後如何鼓勵重回勞動市場？而在雇主面向，德國官方如何去鼓勵雇主進用？雇主對中高齡者及高齡者的接納程度？或與雇主間之合作關係。另在勞動市場面向，德國近年來中高齡者及高齡者勞動參與狀況大幅提升，官方是否有初步規劃出可能的原因，或是可能造成勞參率提升最有效的政策為何？相關議題都可作為我國未來因應勞動人口老化衝擊之參考。

五、提問與交流

- (一)德國目前最有效促進中高齡就業政策為何？Minijob 是否為提升中高齡勞動參與最有效的政策？
- (二)對於友善僱用中高齡或高齡者的企業，政府是否有推認證機制？倘若有，實施方式及效益如何？
- (三)為了鼓勵雇主僱用中高齡或高齡者穩定就業或重返職場，政府大多會祭出各種獎補助措施，想請問這種一次性或一段時間的獎補助企業會員是否買單？
- (四)德國相關就業促進措施未依年齡或身分不同而有所差異，此機制是否會對中高齡者及高齡者產生影響？

(五)如何運用難民投入旅宿業等高勞動負擔行業？

綜合性回應：

就前開我國於參訪前所擬具提問，因德國官方安排參訪時程有限，故未及逐題回應，改依我國關切議題及其能回答議題製作簡報綜合性回應，說明德國勞動市場變化、提供勞雇雙方協助措施及實際職缺媒合情形，說明如下：

- 1、依近期德國與 26 個 OECD 國家討論結果，未來中高齡和婦女勞動力會下降是未來的趨勢，推估有 40 萬人會在 67 歲法定退休年齡前退休。另外專業人力的退休也會是另一個重要議題，德國專業技術的人力有 6 成是 50 歲以上，未來他們退休後可能會對勞動市場產生衝擊。
- 2、近年來德國 60-64 歲中高齡勞動力參與率持續提升，但自 65 歲以上勞動力參與率開始驟降，並隨年紀增加而下降，影響其勞動參與的主要原因為健康因素和專業能力是否符合職缺需要。
- 3、德國中高齡者或高齡者在失業後很難進入就業市場，且職缺會隨年齡增加而減少，為鼓勵企業進用勞工，補助雇主僱用勞工的薪資，最長 36 個月。另也提供補助雇主釋出短期實習工作機會（不超過 6 個月）。在勞工部分，如退休後欲重新投入職場，政策上也會提供相關繼續教育訓練課程（不超過 6 個月），以確保其專業知能合於事業單位需求。
- 4、允許雇主與退休者簽訂定期契約確保勞雇雙方彈性，一般未退休勞工只能與雇主簽訂不定期契約。
- 5、德國的就業促進措施為全勞工適用，不會特別針對中高齡者、高齡者或是特別的身分而有不同的作法，但依照執行經驗，獎勵措施對 55 歲以上失業者造成的效益和影響，較青年來得高。
- 6、為提高 65-69 歲高齡者勞參率，促進延緩退休，德國近期已規劃研擬延長失業救濟金期限至 16 個月或 24 個月，以確保失業高齡者仍能維持一定時數的勞動參與，避免成為非勞動力。
- 7、德國企業普遍面臨缺工問題，迫切需要人力，不會因為年齡而不進用，其關切重點為勞工是否具備職缺所需專業能力。德國認為應積極提升社會大眾對中高齡者及高齡者就業相關意識，沒有歧視就不會有就業問題。
- 8、Minijob 有助於活絡勞動市場工作機會，不論是中高齡者及高齡者都很適合，可視為部分就業的輔助措施，但很難直接論斷其為最有效的政策。
- 9、德國對於難民提供技職訓練或證照培訓，只要難民經培訓後具備職缺所需之專業知能，即可從事相關職務。

六、參考資料

德國聯邦勞工及社會事務部官網: <https://www.bmas.de/DE/Startseite/start.html>

肆、心得與建議

一、強化彈性工時法令與相關權益保障

德國透過 Minijob 機制活絡了整個勞動市場，也為德國中高齡者及高齡者開發了許多職缺機會，在所有行業中都有 Minijob 職缺，最多是在餐飲、零售、家政，以及農場季節性農忙，如保姆、清潔員、送報員、餐飲外場等；Minijob 每週工時約 10 小時，工作時間對於中高齡者及高齡者具有較大的彈性、每週工時 20 小時稱為部分工時、40 小時則為全時工作。目前德國總勞動人口中，每六個人就有一個是從事 Minijob，其中約有 40% 的人打工一陣子後獲得雇主信任，成功地找到全職工作。我國仍有部分事業單位不願進用中高齡者及高齡者，但從德國經驗來看，部分工時的推動除能充實企業人力缺口，亦可讓雇主透過實際進用了解中高齡者及高齡者的長處，有助於扭轉雇主的歧視與偏見，讓其更願意釋出適合中高齡者及高齡者的工作機會。

此外，Minijob 工作者的時薪仍受到該行業勞資團體協約的約束，相較於全職工作者，Minijob 工作者收入只是按工時和工作量去換算，應有的勞動權益保障（如休假、薪資待遇等）並無明顯的差異。但我國對於部分工時工作者之勞動權益保障尚有不足，僅於「勞動基準法施行細則」第 13 條規定，「勞工工作時間每日少於 8 小時者，除工作規則、勞動契約另有約定或另有法令規定者外，其基本工資得按工作時間比例計算之」。及於本部「僱用部分時間工作勞工應行注意事項」第 3 點規定，「部分工時勞工：謂其所定工作時間，較該事業單位內之全部時間工作勞工之工作時間，有相當程度縮短之勞工，其縮短之時數，由勞雇雙方協商議定之」。依上開法規，部分工時勞工只要符合勞動基準法勞工之定義，即享有與全時勞工相同權益。但仍有雇主誤認「部分工時工作」不能享有與全時勞工同等之權益，導致部分工時勞工勞動條件低落，也降低中高齡者及高齡者從事的意願，建議可參考德國機制，讓全時工作勞工與部分工時勞工在各項勞動權益上都有平等的待遇，並參採其他國際勞工法令，明確定義包含差別待遇之禁止、工作時間臨時增加之調整、工作職務分割、團體協約之優先性等部分工時勞工權益事項，

而非所有事項由勞雇雙方協商議定，進一步優化勞工從事部分工時的權益保障，方可有效提高勞工從事部分工時之意願。

如能讓彈性工時制度更具實務上的彈性，並符合企業端與個人的彈性需求，相信對於勞雇雙方可以達到雙贏，也能對於目前產業缺工的狀態獲得緩解，為缺工問題帶來正面的效果與新的契機。

二、全齡人才培育政策

隨著全球化和數位化的快速發展，競爭格局發生顯著變化，新的工作型態相繼出現，企業和工廠在培訓員工方面面臨不斷增長的需求與挑戰。尤其在中高齡勞動力的就業服務上，如何提升專業人士和企業員工的數位知識與技能，靈活調整運營模式和開發新服務流程，並有效應用數位化及知識管理系統，已成為當前亟待解決的問題。

考察過程中，我們發現德國一貫採用全齡人才培育政策，如德國法規「促進繼續職業訓練措施 (§81 ff. SGB III)」：與工作相關和交叉工作的培訓（通常不超過 6 個月）；資助的目的是獲得認可的培訓職業資格(包括再培訓)；其他擴大資格的措施（例如進一步的專業培訓）；又參考「人才活化和專業整合措施 (§ 45 SGB III)」：提供失業者職能評估，就業獎勵措施或津貼(通常不超過 3 個月)；提供雇主失業者企業實習津貼（不超過 6 週）；「一體化補助金 (§ 88 ff. SGB III)」：54 歲以下的失業者，每月薪資補貼最多可達 50%，持續時間長達 12 個月；55 歲以上的失業者，每月薪資補貼最多可達 50%，持續時間長達 36 個月；針對身心障礙者的單獨規定。

因此，為了應對不斷變化的國際科研發展，我國政府可以借鑒德國在中高齡就業服務方面的成功經驗，建立國際技職合作管道，促進跨國合作，以培養符合市場需求的高技能人才；同時，加強教育體系與中高齡勞動力市場需求的連結，提升其專業素養與技能。

面對產業數位轉型及中高齡勞動力市場的快速變化，我國政府亦可參考德國各邦設置的「能力培訓中心」職業訓練制度，推動職訓體系與地方大學及產業公會的緊密合作，共同規劃符合地方產業特性及企

業需求的職訓內容，特別是針對中高齡者的職業技能提升，具體做法包括：

- (一) 借鑒德國示範的人才培訓計畫和歐洲學徒聯盟的做法，強化我國產學合作，縮短學用之間的差距，特別針對中高齡者的技能需求進行調整。
- (二) 政府可制定主要的人才培育戰略，並進入企業內部進行宣傳教育，增強企業對中高齡勞動力參與職業培訓的意願。
- (三) 設立「區域產學合作基金」，推動針對中高齡者的實習計畫，提供資金支持，幫助他們重返職場。
- (四) 促進職業訓練機構（包括企業和工廠）及跨學科之間的聯繫，促成跨領域合作，特別是在工業 4.0 背景下，對於需要多種技能的中高齡新職位進行跨學科訓練的重要性愈加突顯。
- (五) 提供針對企業或工廠不同培訓主題的學習模組，支持職業訓練師應用多種教學方法，確保中高齡者在訓練現場的實際需求得到滿足，這些學習模組包括行動導向、任務導向、過程導向及團體行動導向等。

三、終生學習人才培訓政策

隨著經濟結構和生產型態的轉變，職業類型也隨之變化，這要求教育制度必須作出相應調整。如何使教育體系能夠迅速響應人力市場的需求，培養適合各行各業的人才，已成為當前社會面臨的一項重要課題。這不僅關乎個人的職業發展，更涉及整體經濟的持續增長和社會的穩定。在此背景下，職業教育扮演著至關重要的角色，尤其是在針對中高齡勞動力的職業培訓上，這樣的需求愈顯迫切。

隨著科技的進步和產業的升級，許多傳統職業逐漸消失，而新興職業層出不窮，這種變化促使我們重新思考教育的角色和使命。終生學習概念必須深植人心，職業教育體系必須不斷調整課程內容和教學方法，以確保能夠適應快速變化的勞動市場需求。職業教育不僅應該提供專業知識和技能的培訓，還需著重於培養學生的創新能力和適應能力，使其能夠在未來的工作環境中靈活應對各種挑戰。

在這個過程中，職業訓練師的角色尤為重要。他們不僅是知識的傳遞者，更是學生職業生涯的引導者和支持者。隨著競爭結構的變化，

台灣的職業訓練師專業和工作條件也需要隨之調整。這些訓練師本身也必須接受專業培訓，以確保他們能夠提供高品質的教學和指導。他們負責前線的教學工作，教授學徒必要的專業知識和實用技能，並在教育與實踐的交界中，既是顧問也是設計師，為學徒提供終身學習的基礎訓練，確保國家和企業的經濟體系在競爭激烈的環境中穩定發展，使人才得以適才適所，滿足勞動市場的多樣需求。

德國在職業訓練法律和制度方面相當成熟，這一制度的成功之處在於其國家監管的統一性，確保了各地職業訓練的標準化和高質量。與多數國家不同，德國的職業訓練師制度由立法機關進行監管，這樣的制度設計不僅提高了職業訓練的有效性，也保障了學徒的權益。職業訓練師在教授專業知識和技能的同時，還需培養學徒的獨立思考能力、行動能力及問題解決能力，並促進學徒的合作和溝通技巧，以保障職業訓練的質量和實用性。

為了提升職業訓練的效能，建議可採取以下幾點措施：

- (一) 參考德國職業訓練法的相關規範，推動我國職業訓練制度的變革，以適應中高齡勞動力的需求。這包括調整課程設置，使其更符合當前市場需求，並加強對技能型人才的培養。
- (二) 制定完善的配套法律，保障企業在職業訓練中的參與權益，激勵企業主動投入資源進行職業培訓。
- (三) 鼓勵職業學校主動對接企業需求，設立獎勵方案，以保障企業的利益，促進校企合作，實現資源共享。
- (四) 各相關機構應盤點並更新各行業的技術能力，培養相應的職業訓練師資，並彈性設定訓練的時程與內容，以便更好地服務中高齡勞動力，幫助他們順利再進入職場。
- (五) 這些措施將有助於提高職業訓練的質量，促進中高齡勞動力的就業機會，並有效適應不斷變動的勞動市場環境。

四、務實推動在職訓練

德國的技職體系舉世聞名，在過去為企業培植許多優秀人力，但這群技術工人因年齡老化而逐漸退出勞動市場，連帶影響事業單位短缺技術工人，為提升單位內中高齡者的專業能力，德國企業持續推動終

身學習與在職訓練不斷精進其職能，以因應未來經營需要。

而在本次參訪中，我們更進一步了解事業單位職業訓練過程，德國本於專注技術的精神，採有系統穩定及長期的規劃課程，首先在訓練前先行拆解每項技能所需的每個程序，每位參訓者對於單一程序需訓練到完全熟練並能獨自操作後，才能進行下個階段的訓練，整套訓練課程期程至少需要為期 1 至 2 年，以確保受訓品質和專業能力符合需求。

但相較於我國而言，多數企業基於效率或成本考量，多期望相關職業訓練能在有限時程內，以最小投入金額或時間成本完成訓練目標，也連帶壓縮訓練課程內容與品質，講師被迫需壓縮或刪減課程內容，改採重點式教學，另對參訓學員而言，訓練後僅能了解該項課程大綱或部分重點，缺乏一定實踐和經驗，這種速食訓練容易導致職業訓練流於形式，對提升員工能力的效果十分有限，也造成政府或公司資源的浪費。建議未來各分署企業輔導團輔導事業單位辦理職業訓練，或是事業單位申請辦理在職訓練課程補助時，可加強輔導並與雇主溝通，請其參考德國完整訓練機制務實規劃與推動訓練課程，以確保政府資源使用效應，及促進受訓人才職業知能穩健成長提升。

五、工作流程調整與工作環境優化

在這次參訪過程中，我們發現德國事業單位習慣將工作職務拆解成單一細項，上班時勞工只需專精且熟練此一工作事項，相關勞力或體力的負擔則運用機械設備協助完成。在參訪過程中分享者也分享實例，如以簡報製作來說，德國也會拆解成好幾個部分的分工，簡報風格設計是由一個人處理，簡報內容撰寫是另外一個人負責，而正式簡報又是不同人，這在德國是很普遍的事，每人各司其職專注做好自己的職掌，而這種分工方式也對勞工而言所造成的心理負擔較小，無需同時兼負或學習多項工作職務技能，也因為職務單純，對於公司在未來徵才時較容易廣納更多元的族群，十分適合中高齡者、高齡者或相關弱勢對象投入，只要求職勞工有就業意願和技能，並透過公司內有系統化的培訓和友善措施的協助就能穩定工作，也能緩解公司人力短缺的狀況。反思我國

事業單位以中小企業居多，公司在人力有限情形下，往往要求人員需同時兼負多項業務，對同仁產生莫大的生理和心理負擔，也因此造成公司人力頻繁異動。建議事業單位可思考參考德國機制，進一步盤點梳理職務內容，將工作任務單純化，並購置相關機械設備降低勞工的體能負擔，也可申請本部職務再設計服務，透過各領域專家學者實地訪視，提供工作流程調整、調整工作方法、就業輔具等各項職務再設計服務，協助改善中高齡或高齡勞工負擔，主動營造友善的環境，才能有效促進他們穩定留任延緩退休。

再者，在工作環境面向也有較健全的法規保障勞工，如在搬運部分，德國法令規範雇主不能要求勞工徒手搬運超過 20 公斤物品，超過時就必須要提供輔具或相關協助措施，但依我國《職業安全衛生設施規定》第 155 條規定，「雇主對於物料之搬運，應儘量利用機械以代替人力，凡 40 公斤以上物品，以人力車輛或工具搬運為原則，500 公斤以上物品，以機動車輛或其他機械搬運為宜；運輸路線，應妥善規劃，並作標示。」從前述法規中，我國對於勞工搬運的要求相較於德國來得寬鬆，在用語中亦無對雇主有強制規範，包含「儘量使用機械代替人力」或「以機械搬運為宜」等用語，法規在性質上較屬宣示性規定，雇主如未遵守亦無相關罰則，也較難引起雇主的關注和重視。但在我國的物流、倉儲或是照顧服務產業中，都會有很多需要搬運的動作，長年來也因為部分雇主的忽視，導致許多就職的勞工因日積月累的搬運造成職業傷害，連帶促使其被迫提早離開職場，也讓這些行業缺工的情形日趨嚴重，背負著勞動條件不友善的負面標籤，縱使該行業不斷推出高額薪資或獎金招募人才，也無法提升勞工投入的意願。為了改善此一現象，建議應參採德國機制，從法規面制定相關規範全面保障勞工工作條件，唯有降低工作對勞工所帶來的傷害，才能有效保持勞工持續工作的意願，就如本次參訪中德國參訪單位所分享的理念，健康是影響中高齡者及高齡者持續工作的重要因素，有好的工作環境和條件，自然就會有勞工願意工作，這也是我國未來政策應努力推動與精進的方向。

六、就業安定政策措施

因應疫情等重大事件對勞動市場的衝擊，我國在就業安定政策方面面臨前所未有的挑戰。特別是針對中高齡勞動力的就業服務，更需要具體而周全的政策措施，以確保這一群體的就業穩定與生活品質。隨著台灣社會逐漸邁向高齡化，如何有效地整合資源，提供中高齡勞工適切的職業培訓與再就業機會，成為當前政策制定的重點。

目前，我國的短工補償制度主要以「就業保險失業率」作為啟動的門檻。然而，這一制度在無薪假或減薪的情況下，卻無法即時反映出勞工收入短少的現實，導致啟動的時機延誤，進而影響到勞工的生活保障。參考德國的「短工津貼」制度，建議將我國的短工補償制度調整為：當企業因重大停工事件導致員工工時縮短或薪資減少達到一定程度時，即可啟動補償。這樣的調整不僅能夠及時保護受到影響的勞工，還能有效減少因失業所帶來的社會成本。

從更廣泛的角度來看，就業政策的目標應不僅限於協助少數受到財政危機影響的失業者，還應該著眼於提升整體經濟的韌性。針對中高齡勞動力，應考慮到他們在勞動市場中的特殊需求和挑戰。例如，許多中高齡勞工面臨的問題包括技能過時、職位競爭激烈以及健康狀況的變化。為了應對這些挑戰，政府應該提供針對性的職業培訓計畫，幫助這些勞工提升技能，以適應新的工作環境，並促進他們的再就業機會。

此外，國家政策的長期目標應該是提升國家整體的競爭力。在就業安定政策層面，應該採取結構性改革的方式，全面改造就業保險制度與勞動市場政策，而非僅僅依賴短期性的補助措施。這包括建立更加靈活的勞動市場，鼓勵企業創造更多符合中高齡勞動力需求的工作機會，並促進跨世代的工作環境，以便不同年齡層的勞工能夠互相協作，共同提升工作效率和創造力。

在這個過程中，政府與企業之間的合作至關重要。政府應該鼓勵企業主動參與中高齡勞動力的職業訓練計畫，並提供獎勵措施以吸引企業投入資源。此外，建立健全的職業介紹服務機制，幫助中高齡勞工

尋找合適的就業機會，也應成為政策的重點之一。這不僅能提高中高齡勞工的就業率，還能讓他們在工作中找到成就感，進而提升生活品質。

總之，面對快速變化的勞動市場，我國的就業安定政策需要不斷與時俱進，以有效服務中高齡勞動力這一特殊群體。通過結構性改革、完善的職業培訓、以及政府與企業的密切合作，我們能夠為中高齡勞工創造一個更加穩定和可持續的就業環境，確保他們的生活保障與社會參與，進一步促進整體社會的繁榮與和諧。

伍、 附錄

一、 團員名冊

| 組別 | 單位/職稱 | 姓名 |
|----|-----------------------------|-----|
| A | 勞動部勞動力發展署訓練發展組/副組長 | 何維敦 |
| | 台北天成大飯店/人資經理 | 何千玉 |
| | 和德昌股份有限公司/資深經理 | 曹婉英 |
| | 臺灣無印良品股份有限公司/部長 | 林欣韻 |
| B | 勞動部勞動力發展署中彰投分署/副分署長 | 傅晶如 |
| | 全家便利商店股份有限公司/資深招募經理 | 邱廷旺 |
| | 財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會/執行長 | 詹麗珠 |
| | 惠嘉電實業股份有限公司/管理處副總 | 董翠菁 |
| C | 勞動部勞動力發展署身心障礙者及特定對象就業組/科長 | 許致軒 |
| | 春日機械工業股份有限公司/課長 | 李宜貞 |
| | 誠諾工程技術股份有限公司/經理 | 洪淑貞 |
| | 徠通科技股份有限公司/管理部經理 | 林忠賢 |
| D | 佛教慈濟醫療財團法人花蓮慈濟醫院/主任 | 劉曉諭 |
| | 佛教慈濟醫療財團法人花蓮慈濟醫院/高級專員 | 李宜芳 |
| | 財團法人臺灣基督教門諾會附設花蓮縣私立善牧中心/執行長 | 朱玉貴 |
| | 財團法人屏東縣私立椰子園老人養護之家 /主任 | 蔡秀蘭 |

二、 照片集錦

(一) 參訪團與 Brauhaus Faust KG 浮士德啤酒廠接待人員合照



(二) 何副組長維敦代表致贈禮品(法蘭克福市職業介紹局公關部 Macro Konnerth)



(三) 參訪團與 WIPOTEC 接待人員合照



(四) 參訪團與 Wertheim Village 威爾特海姆購物村接待人員合照



(五) 何副組長維敦代表致贈禮品(IHK 杜賽道夫工商會 顧問 Stephan Jager)



(六) 參訪團與埃森老人協會成員合影



(七) 參訪團與 SERATEC 接待人員合影



(八) 參訪團於福斯汽車合影



(九) 參訪團與德國雇主聯邦協會聯合會接待人員合影



(十) 何副組長維敦代表致贈禮品(德國聯邦勞工暨社會事業部 禮賓處處長 Dirk Baller)

