

出國報告（出國類別：考察）

考察韓國中高齡就業政策 及相關措施計畫

服務機關：勞動部勞動力發展署
 勞動部勞動力發展署雲嘉南分署
姓名職稱：劉玉儀 組長
 許慧香 副分署長
 林志豪 技正
派赴國家/地區：韓國
出國期間：2025 年 8 月 24 日至 8 月 30 日
報告日期：2025 年 11 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，勞動部於 109 年 12 月 4 日施行「中高齡者及高齡者就業促進法」，營造友善中高齡者及高齡者就業職場，呼籲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。

韓國高齡化問題與本國相似，自 2000 年起進入高齡化社會，並於 2024 年 12 月邁入超高齡社會，相對於日本的 36 年和法國的 155 年，韓國不到 25 年的時間，以極快的速度邁入超高齡人口結構，其對於中高齡者及高齡者就業促進措施，值得作為本國借鏡。本署為提升我國對於中高齡及高齡人力再運用之服務與品質同步促進民間積極參與，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，規劃辦理 2024 年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韓國實地考察與交流，以促成仿效創新服務作法及吸取成功經驗之機會，進而達到促進中高齡及高齡者就業之目標。

本次交流單位包含：勞工發展基金會（Korea Labor and Employment Service）、韓國教育發展院（Korean Educational Development Institute）、韓國法制研究院（Korea Legislation Research Institute）、首爾僱傭勞動廳本廳（Ministry of Employment and Labor）、首爾 50+ 基金會（Seoul 50 Plus Foundation）、高麗大學（Korea University）、韓國工業大學（Korea Polytechnics）及成京食品股份有限公司（Sung Kyung Foods Co.,Ltd）。

目次

壹、 考察目的與過程	1
貳、 韓國中高齡者及高齡者就業現況與促進措施簡介	2
優先支援對象企業	5
參、 考察交流紀實	7
【勞工發展基金會 Korea Labor and Employment Service】	7
【韓國法制研究院 Korea Legislation Research Institute】	10
【韓國教育發展院 Korean Educational Development Institute】	12
【首爾 50+ 基金會 Seoul 50 Plus Foundation】	15
【成京食品股份有限公司 Sung Kyung Foods Co.,Ltd】	18
【高麗大學 Korea University】	20
【韓國工業大學 Korea Polytechnics】	23
【首爾僱傭勞動廳本廳 Seoul Regional Employment and Labor Office】	25
【團務會議】	28
肆、 心得與建議	30
伍、 附錄	34

壹、考察目的與過程

一、考察目的

- (一) 韓國高齡化問題與本國相似，自 2000 年起進入高齡化社會，並於 2024 年 12 月邁入超高齡社會，相對於日本的 36 年和法國的 155 年，韓國不到 25 年的時間，以極快的速度邁入超高齡人口結構，其對於中高齡者及高齡者就業促進措施，值得作為本國借鏡。
- (二) 透過考察韓國勞工發展基金會，將瞭解其在推動中高齡者就業與職訓方面的具體措施，如職業訓練、職涯諮詢及媒合諮詢等，並探討如何協助中高齡失業者重返職場；韓國教育發展院聚焦於其成人教育政策及中高齡學習資源的規劃，瞭解其如何透過教育支持中高齡者持續參與勞動市場；韓國法制研究院則提供法律政策面的探討，瞭解韓國在中高齡及高齡就業權益保障、延後退休等議題上的法制進展與實務應用；首爾僱傭勞動廳本廳，深入瞭解其在勞動市場政策設計與執行中的角色，包括針對中高齡者的就業輔導與企業輔導；首爾 50+基金會專注於 50 歲以上族群的第二人生規劃與職涯轉換，透過職能培訓、社會創業支持與社區參與等多元方案，協助中高齡者及高齡者再就業與社會參與；韓國工業大學職訓學院則透過產學合作與實務導向的訓練，提升中高齡者實作技能與職場適應力，展現職訓體系支持中高齡再就業的實際作法；成京食品股份有限公司，觀察企業如何實踐高齡友善職場，包括建構友善職場及世代合作文化建構。期藉由本次韓國交流，深入了解其多元機構在中高齡及高齡就業政策、職能培訓及法制配套等面向的策略與實踐模式，作為我國推動中高齡及高齡者就業促進政策與服務精進之參考依據。

二、過程

- (一) 時間:114 年 8 月 24 日(日)至 8 月 30 日(六)
- (二) 成員:本次出國人員為勞動部勞動力發展署劉玉儀組長、林志豪技正及雲嘉南分署許慧香副分署長外，為發揮公私部門協力推動中高齡及高齡者就業政策與執行之綜效，特偕同獲勞動部表揚之中高齡及高齡者就業促進績優單位代表與績優人員（名冊詳見附錄）共同前往交流，藉由實地參訪與經驗分享，深化政策推動與實務操作之連結。

(三) 考察行程

時間	時間	考察單位	備註
8/24(日)		臺北(桃園機場)－韓國(仁川機場)	
8/25(一)	14:00-16:00	勞工發展基金會	地點:勞工發展基金會、首爾中高齡就業支援中心
8/26(二)	10:00-12:00	韓國法制研究院 韓國教育發展院 首爾 50+基金會	地點:韓國法制研究院
	15:00-17:00	成京食品股份有限公司	地點:成京食品股份有限公司第三工廠
8/27(三)	10:00-11:00	團務會議	地點:Mayplace Seoul
	14:00-16:00	高麗大學	地點:高麗大學城北區
8/28(四)	15:00-17:00	韓國工業大學	地點:韓國工業大學職訓學院
8/29(五)	10:00-12:00	首爾僱傭勞動廳本廳	地點:首爾僱傭勞動廳本廳
8/30(六)		韓國(仁川機場)－臺北(桃園機場)	

貳、韓國中高齡者及高齡者就業現況與促進措施簡介

一、韓國人口結構變化趨勢

韓國自 2017 年起，65 歲以上人口已占總人口的 14.2%，正式進入聯合國定義的「高齡社會」。到了 2024 年 12 月邁入「超高齡社會」，即 65 歲以上人口占總人口的 20%以上，也就是說每五位國民中就有一位是高齡者，顯示韓國正面臨高齡化社會的嚴峻挑戰。此外，韓國的老年人口成長速度也極為迅速，依統計資料顯示，65 歲以上人口從 2000 年約 340 萬人，到了 2023 年已超過 943 萬人，占總人口的比重已達 18%以上。依韓國統計廳的預測，到了 2035 年，65 歲以上人口將超過 1,520 萬人，占比預計約達 30%。高齡化社會的轉變，將對韓國的社會福利制度、勞動力市場及醫療照護資源帶來巨大壓力。

此外，除了人口結構受高齡化帶來的影響外，少子化趨勢也對韓國工作年齡人口產生重大衝擊。韓國 15 至 64 歲的工作年齡人口自 2000 年約為 3,370 萬人，至 2023 年已下降至約 3,657 萬左右。根據韓國統計廳的預測，至 2035 年，工作年齡人口將進一步減少至約 1,953 萬人，工作年齡人口正以較快速度下降。面對這一挑戰，韓國政府積極推動各項政策，包括提升中高齡者的勞動力參與率、延長法定退休年齡等措施，以緩解少子化與高齡化對經濟與勞動市

場帶來的壓力。

二、促進中高齡者及高齡者就業政策

韓國政府面對快速高齡化的人口結構及超高齡社會來臨的背景，除了逐步討論延後退休年齡、鼓勵延續僱用制度及活化再就業機制外，亦積極推動「禁止就業年齡歧視及高齡者就業促進法」及「高齡者就業促進五年基本計畫」等措施。依據「禁止就業年齡歧視及高齡者就業促進法」，將中高齡者定義為 50 歲至未滿 55 歲，高齡者則為 55 歲或以上，此外，依措施目的不同，各措施年齡界定亦略有差異，例如職業訓練將年滿 40 歲未滿 60 歲之人定義為中壯年，提供不同一般求職者的個別化服務。韓國同時結合失業給付與職業再訓練制度，推廣「終身職業能力開發」及「生涯轉換支援」方案，協助中高齡勞工持續提升技能、維持健康工作狀態與穩定生產力；並透過鼓勵企業調整人力資本策略、建立世代共融的工作環境，確保勞工能在不同職涯階段持續參與勞動市場。相關措施如下：

（一）延長企業退休年齡：薪資制度調整與高齡就業保障

隨著韓國人口快速高齡化，勞動市場面臨挑戰，同時退休金制度的財務壓力逐年增加。為了應對這些問題，韓國政府積極調整退休年齡及相關制度，並希望透過政策引導企業合理延長高齡員工的就業年限，以維持勞動力穩定與經濟持續成長。

根據「國民年金法」，韓國法定年金請領年齡自 2013 年的 60 歲逐步延長，預計至 2033 年達到 65 歲。這項改革不僅反映人口結構的變化，也意在鼓勵高齡者延後退休，持續參與勞動市場。同時，政府也正與各界討論進一步延長法定退休年齡的可行性，以因應人口老齡化加速及高齡勞動力不足的問題。

在企業層面，為支持高齡員工的持續就業，政府對將退休年齡延長至 60 歲或以上的企業，提供一系列配套措施。包括薪資制度重組、工作內容重新規劃、彈性工時設計以及企業診斷與諮詢服務，協助企業優化高齡員工的工作環境。同時，政府提供補助，鼓勵企業僱用 60 歲以上的高齡勞工或退休再聘員工，確保其就業穩定，降低高齡者提早退出勞動市場的誘因。

這些政策措施的核心目標透過制度性延長退休年齡與配套就業保障，既提升高齡者的勞動參與率，也促進企業有效利用高齡勞動力的經驗與專業技能，最終達到勞動市場穩定與社會保障可持續發展的雙重效果。

（二）禁止就業年齡歧視與高齡者就業促進法及相關就業促進措施

1、禁止就業年齡歧視與促進中高齡就業法

過去，韓國部分企業存在年齡歧視而出現解僱或限制聘用高齡者的現象，導致中高齡及高齡者就業困難，為因應韓國人口迅速老齡化，勞動市場面臨高齡勞動力不足的挑戰，韓國於 1991 年制定了「高齡者就業促進法」，並於 2008 年修正及更名為「禁止就業年齡歧視與高齡者就業

促進法」，核心目的是禁止就業年齡歧視，透過支持與促進措施協助中高齡者及高齡者就業，成為勞動力市場的核心力量，以充分發揮其技能與經驗，進而維持國家經濟發展及勞動市場的穩定。

2、高齡者就業促進基本計畫

為應對韓國日益嚴重的高齡化社會及勞動力不足問題，於 2006 年通過「高齡者就業促進法」部分條文修正規定，韓國政府須每 5 年制定 1 次「高齡者就業促進基本計畫」，確保中高齡者及高齡者能夠在適合其能力的條件下持續參與工作，刻正推動「第 4 次高齡者就業促進基本計畫」，以「將高齡族群的熟練與經驗，轉化為未來成長的動力實施期間」為目標，強化「在職、轉職、社會貢獻」等所有領域支援，使得高齡族群能在勞動市場中成為核心人力，計畫施行期間為 2023 年至 2027 年，其重要措施說明如下：

- (1) 擴大辦理「繼續僱用高齡者獎勵金」：為鼓勵中小企業推動「持續聘用制度」，協助達法定退休年齡的勞工人繼續在主要職位上工作，並減輕中小企業留用高齡員工的相關成本，自 2020 年施行「繼續僱用高齡者獎勵金」制度。企業推動「持續聘用制度」（例如延長或廢除退休年齡及退休後再聘用等措施），並留用達法定退休年齡的勞工，可獲補助每人每月 30 萬韓元，自 2024 年起，獎勵年限由 2 年延長至 3 年，每留用 1 名勞工最高可獲得 1,080 萬韓元獎勵。
- (2) 支持職務與績效導向薪資制度改革：為減輕企業因延長退休年齡所面臨的成本壓力，鼓勵將薪資結構由傳統的年功俸制度，轉型為以職務與績效為核心的制度。並成立「相生薪酬委員會」，負責推動改革並提出具體建議，同時推動「薪酬體系建構套案」，提供企業客製化的薪酬改革諮詢服務。此外，對已實施改革的企業提供稅制優惠等獎勵措施。
- (3) 推動「中壯年明日中心」品牌建構：為強化品牌知名度及整合高齡就業服務體系，將原有機構如高齡者僱用資訊中心、高齡者人才銀行等整合，統一命名為「中壯年明日中心」，以取代過去名稱不一、結構繁雜的服務體系。同時，陸續成立「就業福祉+中心」，整合就業、福利與金融的部會資源，打造一站式綜合服務中心，針對不同需求提供客製化的高齡就業支援服務。
- (4) 開設新中壯年再就業／轉職專業訓練課程：為強化 40 歲以上中壯年族群在快速變化的勞動市場中再就業能力，針對轉職、創業、數位技能強化等多元需求，提供符合中壯年特性的教育訓練。課程設計考量中壯年階段的職涯特質、身心狀況及對新技術的適應需求，結合職涯規劃與實務操作，並配合區域與產業發展趨勢，建立綜合性的再就業與能力開發職業訓練課程。

- (5) 提供高齡者僱用支援金：為鼓勵優先支援對象企業(如下表)及中型企業僱用高齡勞工，並減輕其人力成本負擔，政府推動財政支援政策，依新增聘僱年滿 60 歲的勞工人數，每人每季補助 30 萬韓元。

優先支援對象企業

產業類別	常時使用的勞工人數
製造業	500 人以下
礦業、建築業、運輸及倉儲業	300 人以下
資訊與通信業	
事業設施管理、事業支援及租賃服務業	
專業、科學與技術服務業	
醫療保健及社會福利服務業	
批發及零售業	200 人以下
住宿及餐飲業	
金融及保險業	
藝術、體育及休閒相關服務業	
其他行業	100 人以下

- (6) 打造事業單位一站式支援服務：根據事業單位的需求，提供開發就業機會、提供職業訓練、就業諮詢等服務，中壯年明日中心提供企業在人力需求上的專業諮詢、符合職務需求的培訓及協助企業進行招聘活動，並與新增或繼續僱用高齡者獎勵金等支援措施相連結。
- (7) 導入再就業支援服務：自 2020 年 5 月起，依據「禁止就業年齡歧視與促進中高齡就業法」部分條文修正規定，凡僱用勞工人數達 1,000 人以上的事業單位，對年滿 50 歲且非自願離職或屆齡退休的勞工，須提供再就業支援服務，協助進行職涯規劃、轉職或創業，並委由僱傭勞動部所屬之勞工發展基金會協助事業單位落實，並對自願提供此項服務的事業單位，提供每位勞工最高 50 萬韓元的補助。
- (8) 推動企業建立沒有年齡歧視的工作環境：持續多元管道宣導禁止就業年齡歧視，以提高社會關注度，消除社會偏見導致的僱用年齡歧視，並調整現行年齡歧視救濟程序的實效性、便利性和迅速性，以確保勞工更容易、更有效地獲得救濟。
- (9) 大型企業僱用高齡者的努力義務：為了促進高齡者的就業，300 人以上企業須努力達到的高齡者僱用比例，該比例是根據事業單位的正式員工人數計算，如 300 人以上的製造業僱用比例為 2%，屬於「努力義務」，而非嚴格訂有罰則之強制性規定。

- (10) 推動「禁止就業年齡歧視與高齡者就業促進法」修訂：為了更系統地支持高齡者，政府正推動修訂，如定義高齡就業弱勢者、中壯年明日中心名稱法制化、強化再就業支援以及研議刪除對 300 人以上企業高齡者僱用比例的義務規定，改以獎勵方式推動。

三、參考資料

工資與職業資訊入口網 <https://www.wagework.go.kr/pt/index.do>

易法／生活法律資訊網 <https://www.easylaw.go.kr/>

參、考察交流紀實

【勞工發展基金會 Korea Labor and Employment Service】

一、參訪時間：114 年 8 月 25 日(星期一)下午 2 時至 4 時

二、接待人員：

Mr. Jong-pill Park 秘書長

Ms. Hye-Yeong Ryo 國際合作組組長

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(二) 單位簡介與主要業務簡介

韓國勞工發展基金會 (Korea Labor and Employment Service, KLES) 隸屬於僱傭勞動部 (Ministry of Employment and Labor, MOEL)，於 2006 年 11 月 30 日由僱傭勞動部、經濟社會發展委員會、韓國勞動組合總聯盟 (FKTU) 及韓國經營者總協會共同成立；2021 年 5 月 28 日，該基金會正式更名為 Korea Labor and Employment Service (KLES)。

KLES 以建立互惠互利的勞資關係為基礎，提供多樣化的勞動與就業服務，致力於促進企業與地方之間的勞動和諧、消除基於性別或僱用形態的職場歧視、支持終身職涯發展，並為 40 歲以上勞工創造就業機會。同時，KLES 亦積極推動國際間在勞動與就業領域的交流與合作，強化韓國勞動政策的全球連結與發展能量。

四、參訪重點議題

韓國勞工發展基金會 (KLES) 隸屬於僱傭勞動部，為推動中高齡及高齡者就業政策的核心機構。面對人口高齡化與勞動力結構轉變，該基金會透過設立「中壯年明日中心」提供職涯設計、再就業訓練、就業媒合及就業輔導等整合服務，協助中高齡勞工延續職業生命週期並提升勞動參與，同時支援企業推動繼續僱用制度與年齡中立的人力資源管理。此次參訪聚焦於了解韓國中高齡就業政策體系與 KLES 的實務作法，特別關注其在職能再培訓、企業輔導、地方合作及數位學習推動等面向的經驗，作為我國未來強化中高齡勞動力運用及就業促進政策的重要參考。

五、提問與交流

- Q1. 韓國目前在促進中高齡者及高齡者就業方面的主要法律與政策依據及內容為何？在改善年齡歧視部分有何作法？勞工發展基金會於其中所扮演的角色為何？
- A1. 韓國促進中高齡及高齡者就業的核心法律為「禁止就業年齡歧視與高齡者就業促進法」，該法明定禁止無正當理由的年齡歧視，並透過多項支持與促進措施，協助中高齡及高齡者持續參與勞動市場。違反禁止就業年齡歧視者經法院判決確定後，最高可處 500 萬韓元罰金，以確保高齡者的就業權益並促進國家經濟的穩定發展。在整體中高齡就業政策體系中，韓國勞工發展基金會（KLES）為推動中高齡及高齡者僱用服務的主要執行單位之一。
- Q2. 勞工發展基金會在促進中高齡者及高齡者就業方面目前推動哪些重點計畫與服務？相關計畫的適用對象及內容為何？
- A2. 為鼓勵中小型事業單位讓勞工在達到法定退休年齡後仍能留任原職位，政府提供高齡者繼續僱用獎勵金。留用符合條件的勞工，雇主每月可獲得 30 萬韓元獎勵，最長可領取 3 年，累計最高可達 1,080 萬韓元，並以每年支持留用 8,000 名勞工為目標。
- Q3. 勞工發展基金會如何協助中高齡及高齡勞工在職業訓練與技能提升上，習得新技能？
- A3. 勞工發展基金會在促進中高齡及高齡勞工的職業訓練與技能提升方面，刻正發展以「職涯設計」作為核心策略，旨在幫助勞工確認自身能力並了解市場需求，並依不同年齡與身分量身規劃職涯發展方案。

中高齡職涯設計導向表

年齡	在職者	失業者/求職者
40+	幫助了解自我，學習管理個人職涯發展	協助回顧自身職涯，並規劃第二人生方向與準備方式，開啟新的職涯旅程
50+	回顧自身人生歷程，並規劃終身職涯發展藍圖	
60+	幫助在工作、生活與休閒之間找到平衡，追求更理想的生活方式	

(資料來源：勞工發展基金會官方網站)

Q4. 因應多元工作型態發展，勞工發展基金會對於適應產業變遷，如何與企業合作推動友善職場環境？

A4. 勞工發展基金會主要透過其營運的中壯年明日中心，以及再就業支援制度的相關計畫，協助企業履行對中高齡勞工的法律責任。中壯年明日中心為雇主提供技術諮詢、教育與指導，特別針對延長退休年齡後的人事與薪資管理、營運設施與工作環境改善，以及開發適合中高齡或高齡勞工的職務，促進其持續勞動參與。

Q5. 韓國現階段面臨與臺灣相同的高齡化問題，於促進中高齡者及高齡者「延後退休年齡」與對於體力隨著年紀逐年消退的中高齡者及高齡者所制定之薪資高峰制」(Wage Peak System)的推行上，其執行成效為何？執行上所遭遇的最大問題為何？

A5. 儘管韓國法定退休年齡已延後至 60 歲，但由於勞動市場普遍採用年功俸制度，員工薪資會隨著服務年資增加而逐年提高。此一結構使企業在延長退休年齡時，面臨人事費用大幅上升的壓力。為減輕企業因繼續僱用高齡員工所產生的薪資負擔，同時保障高齡勞工的就業機會，韓國政府推動了「薪資高峰制」。該制度依據員工的年齡、服務年資或薪資水準等條件，逐步調降薪資(詳第 22 頁問題五)，但前提是必須確保員工的僱用能延續至或超過特定年齡。政府也會對因制度實施而受影響的勞工提供補貼。然而，薪資遞減制度並未能徹底化解根深蒂固的年功俸制度所造成的高人事成本，仍是推動高齡者繼續僱用政策的主要障礙之一。鑑於此，韓國政府近年已將政策重點轉向「職務與績效導向的薪資結構重組」，並計畫將此項改革與「持續就業制度」的社會性討論相結合，形成更完整的政策推動方向。

六、參考資料

勞工發展基金會官網: www.nosa.or.kr

【韓國法制研究院 Korea Legislation Research Institute】

一、參訪時間：114 年 8 月 26 日(星期二)上午 10 時至 12 時

二、接待人員

Donggyun Kim 人口減少地方應對法制組組長

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別與照片



(二) 單位簡介與主要業務介紹

韓國法制研究院(Korea Legislation Research Institute, KLRI)隸屬於「經濟、人文社會研究會」(National Research Council for Economics, Humanities and Social Sciences, NRC)，是專門從事法制研究的國策研究機構，致力於支援國家的立法政策並提升法律文化。

每年發行約 300 種與立法相關的研究報告，針對政策議題提出立法對策，致力於建立更健全的法制基礎，領導國家立法政策的發展。KLRI 從勞動市場結構分析這些中高齡者的就業現況、退休與再就業過程，指出企業年功俸制度、退休制度及薪資結構等因素對中高齡勞動力的影響，並提出結構性改革建議。

四、參訪重點議題

本次參訪韓國法制研究院(KLRI)將聚焦中高齡勞工的法律保障與就業政策實務，包括防止年齡歧視的法律制度、健康促進與職場復健措施、政府提供的僱用誘因與企業義務，以及非典型就業者的保障制度。透過了解 KLRI 在法制研究、政策建議與制度設計上的角色，我們希望掌握韓國在中高齡勞動力就業促進、健康管理與社會保障方面的制度經驗，為我國相關政策提供借鏡。

五、提問與交流

Q1. 請問現行法律與政策措施如何保障中高齡勞工不受就業歧視，並如何引導企業落實平等就業？

- A1. 韓國已制定「禁止就業年齡歧視及促進中高齡者就業法」，明確規定禁止在招聘、晉升、薪資及解僱等過程中出現年齡歧視行為，並要求一定規模以上的企業應僱用一定比例的高齡員工，以保障其就業機會與勞動參與。政府除透過法律規範加以落實外，亦持續推動多元宣導，鼓勵企業建立年齡多元的就業環境。同時，相關單位與法制研究院也正持續就年齡歧視防制與高齡就業促進提出研究與政策建議，期能透過法制完善與制度創新，逐步消弭就業市場中的年齡歧視現象，並促進世代共融的勞動市場。
- Q2. 是否已就「中高齡者健康與勞動參與的關聯性」進行相關政策或法規的研究與建議？
- A2. 韓國法制研究院已就中高齡者健康與勞動參與議題提出政策建議，強調在高齡化社會中應兼顧健康促進與持續就業的雙重目標，隨著中高齡人口比例增加，若缺乏健康支持與職場適應機制，將影響其勞動參與與整體社會生產力。因此，建議政府應加強「工作健康促進」措施，包括定期健康檢查、職場復健計畫、慢性病管理與健康教育等，並建立跨部門合作機制，使勞動政策與公共衛生政策相互銜接。部分建議內容已被納入「禁止就業年齡歧視與高齡者就業促進法」及相關健康促進法規之修訂中，已形成具體制度。
- Q3. 是否推動「健康職場」或「職場健康促進計畫」？有無法律依據或補助？
- A3. 在韓國，企業正逐步推動「健康職場」制度，已立法要求雇主為勞工提供定期健康檢查，並對檢查結果進行後續管理，包括針對異常結果的員工提供職場復健、調整工作條件及實施健康促進活動。此外，政府提供職場健康促進活動的經費支援，同時提供技術支援與工作環境改善輔助，使企業的健康管理從單純安排檢查延伸為「檢查、健康促進與中高齡勞工工作力維持」的整體策略。
- Q4. 對於從事兼職、接案或自營作業者等非典型就業的中高齡勞工而言，在這種就業形態不穩定、勞雇關係弱化，甚至是不存在的情況下，韓國如何從制度上獲得保障？
- A4. 由於就業型態不穩定，韓國正透過強化社會保險提供基本保障。就業保險原則上僅涵蓋受僱員工，但中高齡非典型勞工，因自營或從事非受薪工作比例高，實際覆蓋率偏低，政策修正方向包括擴大非正規與自營工作者的投保範圍，並加強雇主遵守義務。整體而言，韓國透過就業保險、國家勞工災害補償保險與退休金制度逐步為非典型中高齡勞工建立保障網，但實際涵蓋與保障程度仍需進一步提升。

六、參考資料

韓國法制研究院官網：<https://www.klri.re.kr/>

【韓國教育發展院 Korean Educational Development Institute】

一、參訪時間：114 年 8 月 26 日(星期二)上午 10 時至 12 時

二、接待人員

Dr. Jinhee Kim 資深研究員

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(照片來源：高麗大學新聞)

(二) 單位簡介及業務介紹

韓國教育發展院 (Korean Educational Development Institute, KEDI) 是一個政府出資的研究機構，隸屬於國務總理（國務調整室）下的經濟人文社會研究會。韓國教育開發院成立於 1972 年致力於推動教育政策的科學研究與開發，目標是為韓國教育體系及終身教育的現代化與未來發展提供理論與實踐支持。

韓國教育發展院中長期發展目標如下：

- 1、引領學校教育創新變革的教育研究院。
- 2、實施公眾信賴的教育評估計畫的機構。
- 3、為實現社會價值政府資助之研究院健康計劃。

四、參訪重點議題

韓國教育發展院 (KEDI) 作為國家級教育政策研究與發展機構，長期致力於因應高齡化與產業結構轉型所帶來的人才挑戰。本次參訪重點在於了解 KEDI 如何結合教育政策研究與終身學習體系，透過學分銀行 (CBS) 制度推動成人與中高齡者再教育，並針對製造業、數位產業等人力短缺領域設計職能培訓方案；同時探討其與大學及企業合作推動技術再訓練、跨職能培育及企業內訓體系的成功經驗，以作為我國在高齡社會人力發展與教育革新上的交流與借鏡。

※本次參訪由 Dr. Jinhee Kim 資深研究員於法制研究院進行簡報及接受提

問之方式進行

五、提問與交流

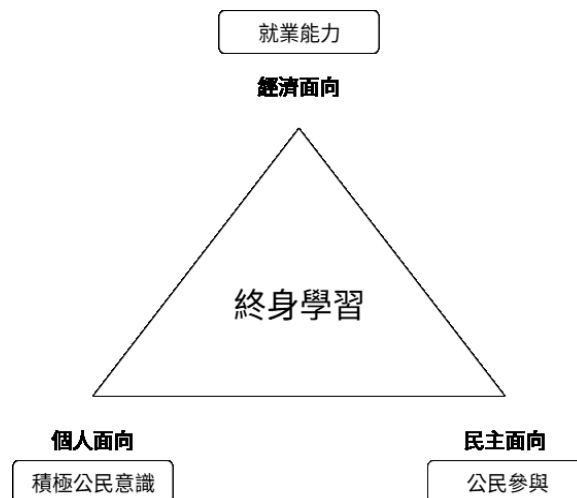
Q1. 韓國教育政策的制定環境具有哪些特徵與運作機制？

A1. 韓國的教育政策制定環境可視為典型的 VUCA（Volatility、不穩定；Uncertainty、不確定；Complexity、複雜；Ambiguity、模糊）情境。整體政策環境呈現高度的波動性與不確定性，政策方向常因社會變遷、政黨輪替及公共議題變化而迅速調整。同時，教育政策的形成涉及跨部會協調與多元利害關係人的參與，決策過程因此展現出高度的複雜性與模糊性。

Q2. 韓國終身教育政策的發展脈絡與主要推動方向為何？

A2. 韓國終身教育政策目前發展逐漸轉向四個主要方向：

- （一）政策焦點高齡化：國家終身教育振興院（NILE）負責出版發布的終身教育白皮書，今（2025）年發布的白皮書首次將「中壯年」的議題納入專章，反映政策焦點正式轉向高齡化與再就業。這與韓國「終身教育法」的第五期終身教育推進計畫（2023 - 2027）面對數位轉型與超高齡社會的目標一致，並由中央主導回歸到地方政府依地區特性主責。
- （二）終身學習政策理念：在全球視角中，其政策與理念主要依據經濟、個人及民主三個面向，這與韓國終身學習的三大目標—就業、公民參與與積極公民意識，及終身教育推進計畫（2023 - 2027）推動的「客製化、人人可享的終身學習」目標一致。



資料來源：Mary Beth Romö (2023) 及 한국 김진희 · 이로미 (2017)

- （三）高等教育轉型：韓國已將「大學作為終身教育平臺」的概念納入法律，並以成人學習者為主要對象設計相關課程。目前約有 200 所四年制大學及 130 餘所專科大學參與，提供彈性學制、學分認證及學習認證，吸引在職及二度就業者。但由於首都與非首都區域情況不同，非首都區更應

充分利用大學作為推廣終身教育的重要平臺。

(四) 政策工具系統化：終身教育白皮書與終身教育推進計畫（2023 - 2027）

把終身學習分為六大領域（補充學校、成人識字、職業教育、通識/文化藝術、公民參與…），並透過學習券、彈性修課、自學學位與學分承認等政策工具加以實施，以保障不同群體的學習權利，促進終身學習文化的落實。

Q3. 韓國教育發展院（KEDI）如何協助中高齡與高齡員工的職涯發展，尤其在跨職能能力培育方面？

A3. 目前韓國的終身教育體系正處於轉型階段，其主要目標是將終身學習納入國家人才與產業發展戰略，以應對人口高齡化與數位轉型挑戰。其措施包括提供專業職涯設計與能力重塑服務，如學習諮詢、職涯規劃、能力評估及再技能（re-skilling）課程，重點提升數位技能與跨職能能力；建立以大學為主體的終身學習平台，提供彈性學制、學分認證與非學位課程，並探索學習休假或休職制度以解決在職學習的時間限制；建構整合學習、工作經驗及資歷的一站式終身學習平台，提供客製化課程推薦與職涯規劃；推行針對性計畫以強化中高齡員工的數位與跨職能能力。實務經驗顯示，員工對彈性修課、學分認證及實務導向課程反應最為積極，這些措施有效提升再就業能力與跨職能能力，促進職涯轉型，並增強企業對高齡員工再培訓的接受度與滿意度。

Q4. 在過去的執行經驗中高齡勞工最需要或反應較佳的協助內容為何？

A4. 依據實務經驗及政策目標顯示，中高齡勞工對成人友善學習安排（如彈性修課、學習經驗認定制度）及實務導向的再技能或技能提升（upskilling）課程反應最為積極。這些措施已被證實能有效提升學習者的職務能力與再就業競爭力。同時，韓國正積極推動學習認證制度的社會應用，並將學習記錄與數位徽章（Digital Badges）連結，以增強企業將再培訓成果納入聘用與人事管理的接受度，從而促進職涯轉型與再就業。

六、參考資料

韓國教育發展院官網：<https://kedi.re.kr/eng/kedi/main/main.do>

【首爾 50+ 基金會 Seoul 50 Plus Foundation】

一、參訪時間：114 年 8 月 26 日(星期二)上午 10 時至 12 時

二、接待人員：

Ms. Sorang Kang 政策研究組組長

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(二) 單位簡介及業務介紹：

首爾 50+基金會是專門為「50 歲以上中高齡者」設立的公共機構，隸屬於首爾市政府，成立於 2016 年。基金會的目的在於支援「人生第二幕」的開展，讓 50 歲以上者能在退休後找到新的職涯方向、生活目標與社會角色，避免中高齡勞動力資源浪費與社會孤立問題。首爾 50+基金會定位在協助中高齡族群進行職涯轉型、社會參與、學習重啟與生活再設計，以回應人口高齡化及延後退休的社會趨勢。功能職掌如下：

- 1、職涯轉型與再就業支援：提供職涯諮詢、轉職培訓課程、就業媒合、創業指導等服務。
- 2、教育與學習推廣：設有「50+學院」及「學習中心」，提供涵蓋職能、健康、社會參與、科技素養等課程。
- 3、社會參與與志工平台：推動 50+世代投入志工服務、社會企業、NPO 參與或社會創新行動。
- 4、社群建立與心理支持：建立同齡社群網絡，提供心理諮詢、生活輔導、互助團體活動。
- 5、研究與政策建言：發佈白皮書、政策研究報告，提供高齡政策規劃之參考。

四、參訪重點議題

參訪重點聚焦於首爾市政府如何透過該基金會，推動中高齡就業與健康促進的整體策略，包括與首爾市政府及僱傭勞動部合作推行「延後退休」與「再僱用制度」，並透過「4050 職涯營」及「價值同行」等公共型就業方案，

協助中高齡者進行職涯轉型與再就業。同時，基金會強調的「健康職涯」理念，將健康管理融入職涯教育與培訓課程，並與產業界合作開發適合中高齡者的職位，以兼顧工作持續性與身心健康，展現其作為高齡社會創新平台的關鍵角色。

※本次參訪由首爾 50+基金會 Ms. Sorang Kang 組長於法制研究院進行簡報及接受提問之方式進行

五、提問與交流

Q1. 首爾 50+基金會如何推動「延後退休」與「再僱用制度」以提升中高齡者就業參與？

A1. 首爾 50+基金會透過與首爾市政府及僱傭勞動部合作，積極推動中高齡者延後退休與再僱用制度。基金會結合市府資源設計「4050 職涯營」及「價值同行」等計畫，提供 50 歲以上族群職涯轉型、再就業與創業培訓，協助其延長工作年齡並銜接新職涯。同時與企業合作舉辦就業說明會與媒合活動，特別在開發中高齡友善職位，促進回聘與持續就業，形成政府、基金會與企業三方協力推動高齡就業的實務模式。

Q2. 未來在制度層面上，有什麼推動中高齡者持續就業與職涯延續的規劃？

A2. 目前首爾 50+基金會的重點仍以實務推動為主，透過職涯培訓、再就業支持及公共型就業計畫協助中高齡者延續職涯。同時，基金會亦積極參與政策研究與制度設計，與首爾市政府及中央部門合作，推動將「職涯教育制度化」、「帶薪休假學習制度」及「公共型就業常態化」等議題納入政策討論，期望未來建立更完善的制度基礎，支持中高齡者持續就業與終身學習。

Q3. 職涯／創業支持課程是否納入健康管理教育？以提升學員就業與創業的整體支持能力

A3. 雖然課程的核心仍以職能提升與創業支持為主，但部分課程已開始結合健康教育，例如壓力管理、心理健康調適、慢性病自我照護及生活型態健康促進等內容，幫助學員建立正確的健康觀念與自我照護能力。透過這些健康模組課程，學員不僅能學習如何應對工作或創業過程中的壓力與挑戰，還能及早掌握慢性病或生活習慣風險，減少健康因素對再就業或創業持續性的限制。

Q4. 首爾基金會在協助中高齡再就業或轉職方面，有無大眾運輸業的案例？

A4. 首爾 50+基金會在中高齡再就業與職涯轉型上，已與多個產業合作，其中就包括大眾運輸業。基金會透過與企業人力資源部門合作，舉辦說明會、職位介紹及現場面試，媒合中高齡學員擔任客服、運輸輔助、行政支援等職位。同時，基金會在「4050 職涯營」等職涯培訓課程中，針對實務技能進行強化訓練，確保學員能快速適應職場需求，提升就業轉化率與工作持續性。

六、參考資料

首爾 50+ 基金會官網: <https://www.ihk.de/duesseldorf/>

【成京食品股份有限公司 Sung Kyung Foods Co.,Ltd】

一、參訪時間：114 年 8 月 26 日(星期二)下午 3 時至 5 時

二、接待人員：

Mr. Youngtae Chun 管理支援部門副總經理

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(二) 單位簡介及主要業務介紹

成京食品公司名稱源自於漢字「成」(實現之意)、「京」(首都之意)，意思是成為海苔的首都，以生產吸引消費者心靈的產品。在設備方面公司具備最新的衛生設備與嚴格的品質管理系統，所有產品皆經過嚴格檢驗，以確保乾淨、安全，符合出口標準與消費者期待。另外成京食品公司於 2025 年由勞工發展基金會主辦的「中高齡優秀案例徵選」中，因積極實踐中高齡友善僱用，榮獲韓國僱傭勞動部長官獎，表彰其作為聘用中高齡勞工的優良典範。

四、參訪重點議題

成京食品致力於營造尊重與支持多元人才的工作環境，特別在中高齡與女性員工的就業支持方面展現對社會責任的用心。該公司提供中高齡員工的友善工作制度，並關注女性在工作與家庭平衡上的需求。另在促進身心障礙者就業上力求共融，持續探索適合不同員工具體需求的職務安排與工作支持。科技輔助及職務適配亦為公司積極嘗試的方向，旨在提升各階段員工的工作效率與成就感，打造一個多元、包容且有成長機會的職場文化中高齡及婦女友善措施，其對策值得我國傳統製造業深思、仿效與參考。

五、提問與交流

Q1. 成京食品如何打造多元包容的職場環境？

A1. 公司推動多元、平等與包容政策，致力打造尊重且接納不同背景、年齡及性別員工的友善工作環境，說明如下：

- (一) 積極聘用中高齡人才：公司打破年齡限制，積極招募 40 歲以上求職者，50 歲以上員工約占 20%。許多中高齡員工憑藉豐富經驗與敬業精神，擔任關鍵管理與技術職務，成為團隊穩定的中堅力量。
- (二) 人性化工作節奏：公司實施「工作 50 分鐘，休息 10 分鐘」制度，幫助員工恢復體力，提升專注與生產效率。這對中高齡員工特別友善，若能提供高腳椅供員工使用，能進一步減輕體力負擔且不影響效率。
- (三) 支持女性員工發展：女性員工約占總人數 70%，公司提供彈性部分工時選項，讓兼顧家庭的女性能安心工作，並保障全職員工的權益與職涯發展，營造長期發展的友善職場環境。

Q2. 成京食品如何促進身心障礙者就業？

A2. 成京食品展現高度共融精神與社會責任，其中第二工廠員工約 50 人，其中身心障礙者佔半數多為智能障礙者，形成互助共榮的工作社群。不僅提供就業機會，還設計結構化的培訓計畫，前兩週由外部專業機構進行基礎學習，後兩週回廠內由資深員工帶領實作，協助障礙員工掌握工作技能並建立自信。此做法有助促進身心障礙者融入職場，展現企業化共融與支持的具體落實。

Q3. 如何協助中高齡勞工排除工作障礙？

A3. 成京食品巧妙運用科技工具降低工作門檻，例如引進「自動包裝海外打版包膜機」，將複雜的包裝流程標準化，簡化為機器操作，使中高齡員工能安排在發揮專注與細心特長的崗位，不僅提升工作勝任度，更讓員工獲得成就感，展現科技輔助與職務適配的良好實踐。

六、參考資料

成京食品股份有限公司官網: <http://sgkim.co.kr/?redirect=no>

【高麗大學 Korea University】

一、參訪時間:114 年 8 月 27 日(星期三)下午 2 時至 4 時

二、接待人員

Prof. Wan-bum Song 教授

Prof. Pro. Soo-Young Lee 特任教授

Dr. Geun-Young Shin 博士

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



**KOREA
UNIVERSITY**



(二) 單位簡介與主要業務

高麗大學成立高齡社會研究所，目的在於為了解決超高齡社會的各種問題，需要一個能夠集結大學智慧、提出「未來超高齡社會」願景，並創造解決當前問題之智慧的中樞性整合研究機構。

另外高麗大學第二任高齡社會研究院院長尹錫俊(音譯)教授提到：根據最近發表在(Lancet)期刊上的一篇論文，預測到2030年，韓國男女的預期壽命將成為全球最高的長壽國家。但回顧社會現狀，當長者健康惡化時，包含照護的問題、社會公共年金不足、相關社區基礎設施匱乏等，面臨的社會支援條件非常不足。同時還面臨全球最嚴重的低出生率問題。如果繼續這樣發展，社會將同時面臨對高齡人口不足的社會支援體系，以及勞動人口絕對不足的雙重困境。在這樣的背景下，高麗大學高齡社會研究院於2022年成立，希望能夠進行扎實且有根據的研究與實踐，積極面對高齡社會的挑戰。

四、參訪重點議題

瞭解高齡研究院在中高齡人口老化問題上的研究分析與改善對策，包括國民年金、長期照護保險制度及東亞老齡化社會比較等領域。同時，探討中高齡勞工在職場面臨的挑戰，以及研究院所執行的就業政策、職涯輔導與相關實務措施分析。此外，參訪亦進行台韓中高齡議題的比較分析，藉由檢

視高麗大學的研究成果與政策實踐，提取對台灣中高齡勞動與社會支持制度具有借鏡意義的策略與做法。

五、提問與交流

Q1. 韓國中高齡就業面臨哪些挑戰？高齡社會研究院在政策與實務面未來有何研究方向？

A1.

(一) 韓國中高齡就業方面的主要問題，包括以下幾個面向：

- 1、韓國法定退休年齡為 60 歲，但年滿 65 歲才能領取退休年金。目前政府正在與各界溝通將法定退休延長到 65 歲，以因應人口高齡化及勞動力短缺問題。此外，亦推動退休後再由企業重新僱用，以調降工資，減輕企業僱用成本，增加繼續僱用意願。
- 2、韓國中小企業佔約 80%，大企業佔約 20%，青年對大企業有一定偏好，延後退休年齡可能阻礙年輕人就業，因此政府鼓勵企業重新僱用退休高齡勞工並給予長達 3 年的繼續僱用補助。國家設有諮詢輔導及職涯規劃機構，如中壯年明日中心協助中高齡勞工再就業。
- 3、韓國企業多採年功俸制度，工資依年資增加，但部分高齡勞工生產力下降，導致企業成本考量下，而要求中高齡勞工提早退休，韓國政府正推動薪資與生產力的薪資結構改革。
- 4、雖有政府補助中高齡勞工職訓，但因部分企業不願投資中高齡員工，實際使用率偏低。因此，政府應積極推動職訓體系，如透過韓國工業大學的開設再就業的職訓課程促進中高齡者就業。

(二) 韓國政府積極將 AI 與終身教育納入中高齡勞工的職訓與福利政策中，推動 AI 技能培訓、再教育與就業轉型，並支持高齡教育和弱勢群體就業能力提升。此外，政府結合產官學資源發展 AI 相關產業與人才，透過大學終身教育等管道，強化中高齡者的數位能力與職場競爭力，這些是未來推動的改善與調整方向。

Q2. 對於青年跟中高齡者的共好，世代合作、青銀共創有沒有什麼策略？

A2. 韓國透過推動世代共生方案來促進年輕與中高齡勞工的就業共好，該方案由總統府直接指導。目前在韓國面臨的主要挑戰包括兩大衝突點：一是老年福利的負擔問題，若由年輕世代負擔，將引起年輕人的反彈；二是職位的世代競爭問題，尤其在大企業和政府高層單位，中高齡勞工希望延長工作年限，而青年同時期望爭取工作機會，導致衝突。在中小企業，由於人力不足，則較少出現世代競爭問題。此外，韓國政府還透過調整退休年齡、薪資高峰制、以及給予企業補助等政策，促進企業在不同世代間更合理地分配職位與福利，力求減少世代衝突並增加就業彈性。

Q3. 中高齡員工職業訓練效率不足的原因與對策？如何透過職務分工與產業特性提升中高齡人力價值？

A3. 台灣 GDP 已超越韓國，因為台灣比較會投資在高附加價值的產業，在高階技術領域中，中高齡者很難跟青年競爭，所以應該引導中高齡者選擇不用競爭的領域，如讓這些豐富經驗的中高齡人員負責管理職務，管理組織、管人、管錢，企業要做的是好好活用所有的人跟錢，活用這些中高齡者來做管理職，促進再就業，要活用他們的經驗來做管理。此外，汽車造船是韓國固有的製造業領域，第一線技術人員很容易獲得再就業的機會，高附加價值的領域在台灣比較盛行，所以台灣韓國是有差異的。

Q4. 韓國對中小企業推動中高齡勞工投資與培訓的政策措施有哪些？

A4. 韓國政府提供多項政策協助中小企業投資中高齡勞工。包括補助中高齡職業訓練課程經費，不過該補助長期以來多由大企業利用，中小企業因人力及時間不足參與度較低。面對第四次工業革命帶來的挑戰，韓國積極推動 AI、大數據等數位技能培訓，以協助中小企業與中高齡員工提升技術水平，避免被機器人或 AI 取代。此外，政府亦為中小企業提供就業支持，如女性休假替代人力安排、企業拓展補助，減輕人力壓力並促進職場穩定。

Q5. 韓國薪資高峰制度實施成效如何？面對挑戰的政策調整方向是什麼？

A5. 薪資高峰制度於 2016 年起實施，旨在透過在退休年齡 58 歲後逐年減薪 10%，以控制高齡員工薪資負擔，促使企業續聘高齡勞工。然而，由於此制度目前已出現數個法院判決，如果企業沒有配套調整工作內容，單純調降薪資，可能涉嫌違反年齡歧視，因薪資變動必須與職務調整相符，導致該制度推行不順、多數企業減少採用。面對這些挑戰，建議未來應根據勞工實際貢獻與職務能力調整薪資，避免薪資單純依年資增長，以確保勞工與企業雙方利益，調薪措施須符合勞工同意程序。

六、參考資料

高麗大學高齡社會研究所官網：

<https://kuia.korea.ac.kr/kuia/index.do>

【韓國工業大學 Korea Polytechnics】

一、參訪時間：114 年 8 月 28 日(星期四)下午 3 時至 5 時

二、接待人員

Ms. Kyung Ah Moon 教務企劃處處長

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(二) 簡介及主要業務

韓國工業大學是韓國政府為了培養高技能人才、提升國民職業能力而設立的全國性職業教育機構。學校成立於 1973 年，遍佈韓國各地，總共有 8 個地區本部與 30 多個校區，主要提供：高中畢業後的 2 年制專業課程(學位/準學士)、短期職業訓練課程(包含就業支援、再就業訓練)、在職者培訓與中高齡者支援課程。致力於青年就業、女性再就業、以及中高齡職涯轉型。

韓國工業大學致力於建立因應未來勞動市場的職業能力發展體系，透過量身打造的支援與強化現場實務性，不斷提升教育訓練的品質。面對第 4 次工業革命的到來，積極發展 AI 領域課程，並爭取國家補助最新設備。以實習教育推動實務型的學士制度，並採用小組指導教學模式，一位教授指導的學生最多不超過 15 人，包含就業後的諮詢及關懷，所培育的學生成功就業率超過 80%，就業持續率達 90.5%。

四、參訪重點議題

韓國政府高度重視中高齡就業問題，透過韓國工業大學促進再就業，包括針對 40 至 60 歲設計的「新中年課程」，涵蓋傳統產業與高科技技能，如 AI 和冷凍空調維修。政府設有就業保險與補助方案，支持中高齡及女性再就業者，並鼓勵企業聘用中高齡者。該校職業訓練體系多元，包括國家補助的兩年制學位課程、非學位短期訓練，及針對工作經驗豐富者的技師課程。

以韓國工業大學為核心職訓單位，與企業密切合作，課程緊扣產業需求且結合實習，有助於高完成率和就業率，並透過遠距教學與分校共用設備，縮小城鄉差距。訓練成效透過技能測驗、證照、就業率及雇主滿意度等多方

面評估，整體顯示韓國中高齡職訓政策成效良好，對提升中高齡者就業能力與穩定性具顯著幫助，值得作為我國借鏡。

五、提問與交流

Q1. 韓國政府目前針對中高齡就業有哪些政策與支援措施？

A1. 韓國政府高度重視中高齡就業，透過三大面向提供支持中高齡就業：

- (一) 推動專為 40 至 60 歲中高齡者設計的「新中年課程」，課程涵蓋傳統產業技能與 AI、冷凍空調維修等實務訓練。
- (二) 除中高齡者與女性再就業者可獲補助外，亦提供企業聘用中高齡勞工之補助機制。
- (三) 將「經歷學習認證制度」納入國家政策，並透過「中壯年明日中心」協助職涯規劃，促進職場經驗轉化為學習成果與再就業動能。

Q2. 職業訓練是否會依不同產業與職務類別採取差異化設計？

A2. 韓國的中高齡職訓採產業導向與職能導向雙軸設計，課程設計會依據產業別與職能需求調整內容，也會依照地區性產業特色進行客製化訓練。如依製造、資通訊、生技與服務等類別規劃不同難度的模組化課程，並因地制宜結合在地產業與就業機會，調整訓練科目與實務場域以強化就業銜接。課程同時兼顧硬技能（如設備維修、智慧製造、AI 應用、資料分析、品質管理與職業安全）與軟實力（如職場溝通、跨域合作、數位素養與職務再設計），並透過企業合作與就業追蹤，形成「訓練—實作—就業」的銜接機制，以提升再就業成效。

Q3. 韓國公私立職訓機構對中高齡再就業的成效如何？是否能對接企業需求？

A3. 韓國職訓以公立體系為主，私立機構雖有但規模與資源相對有限，整體影響力與成效普遍較低；公立機構（如韓國工業大學）與企業合作緊密，課程設計導向就業需求，並設有實習與共同開課機制，使多數中高齡學員受訓後能順利再就業。整體而言，透過 MOU、實習與課程共開等連結，訓練內容與企業用才需求可有效銜接，有助降低訓後學用落差與「訓後失業」風險，提升再就業率與留任穩定度。

六、參考資料

韓國工業大學官網：<https://www.kopo.ac.kr/index.do>

【首爾僱傭勞動廳本廳 Seoul Regional Employment and Labor Office】

一、參訪時間:114 年 8 月 29 日(星期五)上午 10 時至 12 時

二、接待人員

Kyunghee Kim 就業支援綜合課課長

三、單位簡介與主要業務介紹

(一) 形象識別及照片



(二) 單位簡介與主要業務介紹

- 1、隸屬於韓國僱傭勞動部之所屬機構，設有包括就業支援總括科、失業給付科、國民就業支援科、企業支援科、職業能力開發科等科別，其業務內容說明如下：
 - (1) 就業支援總括科：主要透過電子系統處理相關工作協助求職者，提供辦理求職登記，輔導民眾就業，並進行企業與求職者的媒合。此外，也會安排一對一的就業諮詢，協助求職者增進就業能力，包含教育訓練、履歷與申請書撰寫的指導。
 - (2) 失業給付科：提供失業給付以維持失業者基本生活保障，將依雇主繳交之離職確認書，審核 是否符合資格並核發補助金。
 - (3) 國民就業支援科：若是低收入者，將由就業中心直接輔導；若非低收入者，則將由委託外部民間機構提供輔導。同時，也提供相關資源，以提升民眾的就業意願。
 - (4) 企業支援科：則以企業為服務對象，提供補助評估，以引入必要的協助與資源支持，包括留職停薪相關的措施。
 - (5) 職能開發科：韓國提供「國民明日學習卡」制度，提供 300 萬至 500 萬韓元的學習卡，持卡民眾可至任一職訓機構選擇課程，效期 5 年。

補助比例依個人條件及課程性質而定，如為缺工或重點產業的課程會有較高的補助比例，甚至全額補助，該科室同時也負責職訓機構的管理與監督。

- 2、就業福祉+中心：有別於一般的就業中心，僱傭勞動廳陸續提供一站式服務機構，結合就業、職訓、福利與金融的一站式綜合服務中心，針對不同需求提供客製化協助，並有外部專家進駐，各區中心會當地就業特性，針對服務對象不同，提供針對女性、金融、健康等綜合領域的支援。

四、參訪重點議題

參訪重點議題包括韓國如何透過多元的就業支援體系，為求職者、失業者及企業提供綜合性協助。此外，將深入了解針對低收入者與一般民眾的就業輔導措施，以及企業如何獲得補助與資源支持來應對經濟挑戰。韓國的職能開發體系如「國民明日學習卡」計畫，如何促進民眾參與職業訓練並提升技能，並探討一站式就業福祉中心如何整合就業、職訓、福利與金融服務，根據地區與族群特性提供客製化支援，提升整體就業服務效能。

五、提問與交流

Q1. 韓國如何促進弱勢族群就業？

- A1. 韓國政府積極推動多項政策，為弱勢族群提供支持，尤其針對需照顧家庭成員或無法全職工作的族群。政府透過獎補助措施，如鼓勵企業實施遠距工作、居家辦公和彈性職務制度，以協助員工平衡工作與家庭責任。對於積極實行彈性職務的企業，政府提供補助並在人事管理上提供資源支持，協助企業順利導入並管理彈性工作安排。此外，勞工發展基金會（KLES）為企業提供專業諮詢，推動中高齡人事管理規範，並舉辦就業博覽會及提供就業諮詢服務，協助弱勢群體提升就業機會。政府還設立了 38 個「中壯年明日中心」，專門幫助中壯年族群規劃職業生涯，並透過一站式就業服務中心提供求職者媒合、面試輔導等綜合支持，協助弱勢群體順利再就業。此外，為協助女性二度就業，韓國設有「替代人力銀行」，以短期與彈性用工支援企業即時需求，讓育兒與照顧者得以用更彈性的方式重返職場，並逐步銜接常態工作。

Q2. 在韓國促進中高齡就業最有效的政策或法規，及未來精進規劃？

- A2. 為了協助高齡勞工繼續留在職場，韓國政府推出了一系列促進中高齡就業的獎補助政策。首先，對於雇主聘用中高齡員工，提供僱用獎助和繼續僱用補助，鼓勵企業增加對中高齡勞工的聘用。此外，韓國規定規模達到 300 人以上的企業，必須僱用一定比例的中高齡勞工，並且對特定職業類別有優先僱用要求。這些規定涵蓋了公私部門，旨在提升中高齡勞工的就業機會。然而，相較於身心障礙者相關法規對未達法定進用比例的企業設有罰則，中高齡勞工的定額進用制度卻未有代金或罰則規定，所以實際執行效果有限。

Q3. 在臺灣部分失業者可能僅為領取失業補助而快速離職，韓國是否也有類案例？

A3. 韓國也面臨相似的問題，但失業補助的發放，還需要符合相關審核標準，審查文件包含由雇主提供的離職確認書，該確認書雇主需在勞工離職後的次月 15 日內提交，並且僅在符合審查的情況下才能領取失業補助。此外，若勞工重新就業後適應不良，政府會透過首爾 50+基金會提供輔導，藉由做多 6 次的輔導課程來幫助勞工順利過渡。即便勞工成功就業後，政府仍會持續追蹤並提供後續輔導，確保其長期穩定就業。這樣的措施旨在減少失業補助濫用的情況，並協助失業者更有效地重新融入勞動市場。

Q4. 韓國鼓勵企業僱用中高齡員工，在企業方面獲得了哪些回饋與反應？

A4. 韓國政府自 2020 年起推動繼續僱用高齡者獎勵金，旨在鼓勵企業新僱及繼續聘用中高齡勞工。根據該計畫規定，企業最多可獲得 1,080 萬韓元的補助，最長補助 3 年。根據 2024 年的成效評估顯示，中高齡員工的僱用比例較推行前增加了 23%。企業表示這項補助計畫，不僅幫助企業增加僱用中高齡勞工，還在用人及人力資源配置方面提供了實質的支持，並且對企業的穩定運營產生了正面影響。

Q5. 友善僱用中高齡的企業是否有鼓勵機制？

A5. 在韓國，政府透過多項獎勵措施來支持和激勵企業僱用中高齡員工。如僱傭勞動部為鼓勵企業僱用 60 歲以上的員工，提供企業每增聘 1 名 60 歲以上的勞工每月可獲得 30 萬韓元的補助。此外，保健福祉部亦推動「健康友善企業認證制度」認證，這些企業不僅能夠獲得相關補助，還能在政府參與標案中獲得加分，及提供各種輔導和諮詢服務，從而進一步激勵企業積極僱用中高齡勞工。

六、參考資料

首爾僱傭勞動廳本廳官網: <https://www.moel.go.kr/index.do>

【團務會議】

一、會議時間：114 年 8 月 27 日(星期三)上午 10 時至 11 時

二、會議人員

本次參訪所有團員。

三、討論議題

韓國參訪單位非常重視參訪流程，為能按原定時程如期進行與結束，所有參訪與詢答均需在原定時程內完成，為尊重雙方時間時程結束後，訪問暫告一段落，並請理解參訪單位對於非業主管範疇的內容，將不予回應。。因此，請團員共同討論後續參訪單位關注議題，釐清問題的重要性與必要性，並將相關類似問題整併，以便在有限的時間內有效詢問及瞭解相關事項，達成參訪目地。

同時，會議中安排透過分組討論，從各參訪單位的心得與訪問摘要中綜整資訊，各組負責撰寫書面說明。若有不明或難以說明的事項，將由團隊翻譯協助向參訪單位釐清。綜整完成後，各組依序發表報告，其他組可對疑問部分提出詢問或參與討論，有助於減少誤解並從更全面的角度提出多元意見，以確保參訪心得的準確與完整。

韓國在中高齡者就業政策方面，注重提升退休年齡、禁止年齡歧視與促進持續就業，並透過專門培訓及獎補助措施支持中高齡就業，進一步營造世代共融的友善職場環境。透過不同行業績優者由不同面向觀察，作為未來規劃建構更全面友善中高齡者及高齡者職場環境的參考。

【參訪成果成享會】

一、會議時間：114 年 9 月 25 日(星期四)下午 2 時至 4 時

二、會議人員

本署與所屬分署及地方政府從業人員，計 66 人參加。

三、分享議題

(一) 從福利到投資:如何將 50+變成國家的人才池

1、分享人：高雄捷運股份有限公司黃浚欽經理

2、摘要：透過整合法制、政策、健康與企業誘因，形成完整的支持鏈，便能將中高齡者從「不安—想工作—無去處」導向「可探索—可學習—可上工—可持續」，把早退與技能落差的風險轉化為人才紅利，在超高齡社會中持續提升勞動參與並維持產業競爭力。

(二) 從「單項補助」到「職涯生命週期管理」~韓國高齡人力第二曲線的成功方程式

1、分享人：徠通科技股份有限公司林忠賢經理

2、摘要：企業打造全齡友善職場應以「主動創造」為核心，運用科技降低人力依賴與體力負荷，讓現有員工更高效而非一味補足人力。同時，將舒適安全的環境視為生產力基礎，並透過工作分解與重組，使不同特質

的員工都能勝任多數任務，提升調度彈性。企業在運用職務再設計補助時，也應把重點放在調整工作方法與自主改善，才能真正打造包容、彈性且高效的職場。

(三) 《提升》中高齡續航力—以參訪教育發展院及首爾僱傭勞動廳本廳經驗為核心

- 1、 分享人：玖鼎電力資訊股份有限公司洪崇欽課長
- 2、 摘要：產官學需共同制定中高齡與高齡者任用的未來戰略，包括將任用比例納入 ESG 報告揭露與獎項評比、銀行金融貸款評估指標，以及跨部會合作強化企業評鑑制度，同時提高補助、降低門檻。學界則需提出方法論，借鏡日韓成功與失敗的案例，協助企業將中高齡任用視為永續的重要推動力。臺灣與韓國面臨相似挑戰，沒有唯一的最佳解，惟有持續參考鄰國做法並動態調整，才能找到最適合我國的解方。

(四) 第二曲線-高齡人力的再創價值—臺灣與韓國中高齡政策與職訓化比較分析-工業技術大學 x 高麗大學研究院參訪成果

- 1、 分享人：屏東縣私立耆安居家長照機構劉偉凡主任
- 2、 摘要：韓國在面對高齡化時展現積極的制度創新，強調延後退休與青年就業的平衡、能力導向薪資制度以避免年齡歧視、加強中高齡的 AI 與數位培訓，以及建立替代人力銀行以支持女性再就業，同時推動雙向導師制度促進世代合作。我國可借鏡這些作法，透過政策整合與落實，朝向打造更具包容性的中高齡友善職場邁進。

肆、心得與建議

- 一、隨著人口快速高齡化，中高齡勞工的持續就業與延緩退休已成為多數國家的重要政策課題之一。韓國透過「禁止就業年齡歧視及高齡者就業促進法」，並結合法制規範、個別化服務模式、職能培訓、企業友善就業及薪資與社會保障措施，形成完整的中高齡就業體系，與我國差異分析如下：

（一）政策與法制框架

1、法制基礎與推動模式的對比啟示：

韓國以「法律義務」結合「誘因補助」來推動中高齡就業，例如規定一定規模以上企業須聘用一定比例中高齡勞工，然因缺乏罰則，而成效有限。相對而言，我國「中高齡者及高齡者就業促進法」的架構完整，透過「鼓勵、補助與遵循」並進，具備高彈性，有利於快速推廣到中小企業。

韓國透過公法人性質的「勞工發展基金會」（KLES）及其下所設的「中壯年明日中心」，成功地將政策執行從傳統政府體系中分離出來，以更靈活、更具市場親和力的方式服務中高齡族群。我國則是整合中央與地方政府資源，由勞動部輔導及補助地方政府佈建銀髮服務據點，其比較如下表所示。

我國與韓國推動模式比較表

面向	韓國（KLES/明日中心）	我國（銀髮中心/據點）
治理模式	成立公法人基金會（KLES）佈建中壯年明日中心，淡化官方色彩以提高企業與勞工信任度。	勞動部及縣市政府，設立銀髮人才資源中心/服務據點。
服務對象與目標	服務年齡從 40 歲開始，目標為預防性職涯轉型。	服務年齡主要聚焦於 55 歲以上，政策重心為續留職場、促進失業者重返職場及延緩退休。
核心理念	提供中高齡者全方位就業支援，強調職涯生命週期管理。	提供中高齡者全方位就業支援，並試辦推廣創新服務模式及倡議輔導友善職場與世代合作之。

- 2、國家級智庫的角色：韓國法制研究院（KLRI）屬於國家級國策法制智庫，專責立法政策研究與法規資訊整合，對延長退休年齡、彈性退休、反年齡歧視與就業保障等結構性議題提出研究建議並支撐決策。我國目前由行政院負責法規統整、跨部會協調與審查，重大議題時啟動院層級專案會報或跨部會會議統合決策。

（二）服務模式與職能培訓

- 1、一站式綜合服務模式：面對中高齡就業議題，韓國透過韓國勞工發展基

金會（KLES）佈建「中壯年明日中心」，以去官僚化的友善介面提升參與率，鎖定 40 歲以上族群提供職涯設計及就業媒合等就業服務，且刻正發展職涯設計，依據不同年齡層與身分別，針對 40+／50+／60+ 等生命階段與在職、待業、退休預備等身分，提供對應的職涯設計、能力培育與轉銜支持，以提升參與率與就業穩定度，此外，韓國也陸續成立「就業福祉＋中心」一站式綜合服務樞紐，除了擴大整合就業、職訓、福利與金融資源，並引入外部專家強化女性、金融與健康等面向的客製化支持。

- 2、制度化職涯營的實用性：首爾 50+基金會的「4050 職涯營」針對中年轉職者設計的三階段訓練銜接模式，包含是探索（10 小時），旨在認識新興職務；其次是實戰（40 小時），提供場域實習和專題演練；最後是技術實作（≥250 小時），以就業成功為明確目標，進行技術實作與職能檢核。這種設計能有效地將學員的探索意願導向可就業的能力，並大幅減少「學用落差」；其成功的關鍵在於實踐了「企業共課＋保證面試」的模式，即由培訓機構與產業公協會或企業共同參與設計和執行職業訓練課程的模式，確保訓練內容緊密貼合需求，並由專責人員進行一對一追蹤。在媒合階段，將安排企業 HR 進校園說明，並在隔壁教室進行現場面試，透過這種一站式流程，顯著提升了「從培訓到找到工作」轉化效率，並降低企業招募時間成本。

首爾 50+金會 4050 職涯營服務流程

流程階段	主要內容	責任單位/夥伴
入口與盤點	個案諮詢、職能測評、生涯規劃	50+校園/合作中心
訓練 I (探索 10h)	產業趨勢、新職務體驗	50+x公協會
訓練 II (實戰 40h)	場域實習、專題演練	企業/公協會
訓練 III (實作≥250h)	技術實作、職能檢核	校園x企業共同開課
媒合與就業	HR 說明＋現場面試、小型就業博覽會	企業/就服體系
公共型橋接	價值同行、津貼＋保險	市府/承辦單位
就後追蹤	1 對 1 個管、健康與職涯雙顧	50+x醫療/衛教夥伴

（資料來源：首爾 50+基金會官方網站）

- 3、實務導向的職訓體系：韓國工業大學（Korea Polytechnics）以國家級技職教育機構身份，提供實務導向的課程，強調 70%實作加上 30%理論

的教學模式，並採用小班制教學，每位教授指導的學生不超過 15 人，以提供高度指導性與就業後的諮詢。並特別針對 40 歲至 60 歲勞工的「新中年課程」，提供如冷凍空調、汽車維修、電器技術等實用技術的再就業訓練，為確保訓練內容能持續貼近業界需求，學校積極透過與企業簽訂 MOU、共同開課等方式深化產學合作，並將追蹤企業滿意度納入課程成果評估，藉此滾動式調整教學內容，形成學校、企業與學員三方良性回饋循環。

（三）企業友善僱用與通用設計

- 1、通用設計思維的典範：韓國在推動友善僱用中高齡者方面，已有企業積極實踐通用設計（Universal Design）理念。透過導入自動化設備（如軌道運輸系統、自動打包機）以及優化工作環境（如全區空調、減壓墊），有效降低各項職務的體力負荷與操作難度。此作法不僅提升中高齡者的工作可行性，也同時擴大企業的人力來源，包括女性與身心障礙者，並帶動整體生產效率提升；在我國，也已有事業單位以「通用設計×職務再設計×自動化」的思維進行工作現場優化，例如導入升降／軌道搬運設備、半自動包裝機、視覺化標示系統，並透過動線與照明改善、設置減壓墊與可調式工作台，降低搬運負荷與久站所造成的壓力。與通用設計的核心精神一致，能同時照顧中高齡者、女性及身心障礙者等多元勞動力，擴大可用人群，並透過標準化作業流程（SOP）與即時監控系統提升良率與安全性，達成友善職場的目標。
- 2、能力提升與數位轉型：為強化中高齡勞工的就業適應力，擴大學習對象與強化學用連結。具體作法包括：將數位基礎訓練明確擴及 55 歲以上族群，內容聚焦常用裝置操作、雲端協作、線上會議與資安防護等核心能力，並以分級與彈性時段降低參與門檻；提供從入門到進階的模組化課程與輔導，協助學員將工具應用於日常工作；同時，針對參與職業訓練的中高齡者，增設基本數位素養課程，將訓練模式由偏重理論調整為實作導向與實習支援，透過情境任務與小型成果作業，縮短學用落差。

（四）薪資結構與社會保障

- 1、薪資制度改革的挑戰：韓國多數企業採行年功俸制度，導致部分中高齡勞工薪資與實際產出脫鉤，使成本考量的企業多以自願離退、優退優離等方式提前迫使中高齡勞工離開職場。為緩解企業人事成本壓力，韓國曾推動薪資高峰制度（Wage Peak System），在屆齡前數年逐年調降薪資，獲得繼續僱用的保障，但因實務上涉及年齡歧視等爭議，實務推行困難。當前焦點正轉向以「薪資與生產力連動」或「能力導向薪資」為核心的改革路徑，透過職務價值評估、績效與技能級距掛鉤，以及中高齡人力再運用與職務調整，使薪酬更貼近實際貢獻，有效留任核心人才。
- 2、公共型工作的橋接作用：開發公共服務型的「價值同行」職缺，作為 60-67 歲族群的第二職涯橋接方案；透過社福、環保與文化教育等場域的

短期任務與團隊專案，結合基礎訓練與在職學習（on-the-job），並提供交通、餐食等津貼與必要保險；參與者在真實服務中累積可量化時數、成果檔案與推薦紀錄，基金會同步提供媒合與後續轉銜（兼職、短工時或回聘）管道，形成「貢獻→作品集→再就業」的循環，銜接第三人生持續工作與社會參與

- 3、女性就業的替代人力機制：韓國為支持女性二度就業，設有「替代人力銀行」，支應產假、育嬰與家庭照護等用人空窗，中央部會制定適用對象、補助條件與僱用指引，並提供企業採用替代人力的獎勵與成本分擔；地方就業服務網絡與合作機構負責招募、培訓與即時媒合，採短期、彈性班表及部分工時等多元型態，讓有照顧責任者可循序恢復工時與資歷，同時維持企業營運不中斷，不僅降低突發缺勤的人力風險與內部加班成本，也促進彈性職務的常態化與女性二度就業的人才回流，形成從補位、留任到轉正的可持續路徑。

二、參酌韓國推動經驗，我國中高齡政策的核心應定位為「強化人力資本與產業競爭力的國家投資策略」，結合制度化培訓與科技賦能機制，將有助於重新定位中高齡勞動力，使其成為兼具人力資本與專業技術的關鍵資源，進而形塑更具包容性與永續性的全齡職場體系。本次參訪建議之精進方向如下：

- (一) 提前職涯規劃與能力提升：將政策重心由失業後協助就業，轉向預防性職涯規劃與能力培育。在勞工仍具學習與轉職意願的階段，預先防範中年失業與技能落差，協助更新職業技能，提升中高齡勞動力貢獻，並推動包容且永續的全齡職場。
- (二) 推動三階段職業訓練與學習歷程認證系統：仿效韓國首爾市 50+基金會推動的「4050 職涯營」，採用三階段模式進行職業訓練：幫助勞工深入了解新興職位及產業趨勢，並通過實地場域實習或專題演練，將學到的理論知識轉化為實際操作技能；同時，建議推行學習歷程認證系統，通過學分銀行、專業認證、與學校合作設計的課程，以及數位學習歷程等方式，將中高齡勞工的職場經驗與非正式學習轉化為正式履歷或認證，從而為其提供更多學習激勵與職業發展機會。
- (三) 強化科技賦能與職務再設計：加強推廣通用設計及職務再設計，降低的職務體力門檻與操作複雜度，透過自動化設備與設施規劃創造友善工作環境，讓所有員工都能適應大部分就業環境。這不僅有助於擴大人力資源，還能提升生產效率與留任率。推動中高齡勞工的技能再培訓，提升其在新興科技領域的競爭力，確保他們能持續發揮關鍵作用。同時推動中高齡勞工的數位素養提升，增強其在日常工作及新興科技領域中的競爭力。
- (四) 強化高齡就業支持與延後退休制度：協助高齡者參與具公共服務性質工作，並持續倡議緩退休及再就業，及支持企業延長中高齡員工的工作年限。此外，提供替代人力與育兒設施等支持，並推動彈性工時制度，亦是促進女性再就業，並支持其持續勞動參與。

伍、附錄

一、團員名冊

分組	單位	姓名	職稱
A	勞動部勞動力發展署 身心障礙者及特定對象就業組	劉玉儀	身特組組長
	中華汽車工業股份有限公司	黃嘉樞	人才資源部部長
	高雄捷運股份有限公司	黃浚欽	經理
	台灣松下電材股份有限公司	莊蕙馨	人事專員
	泓格科技股份有限公司	吳美岱	資深經理
B	勞動部勞動力發展署 雲嘉南分署	許慧香	雲嘉南分署 副分署長
	里仁事業股份有限公司	劉智菁	經理
	財團法人中華民國佛教慈濟 慈善事業基金會	呂媛琪	處主任
	柏文健康事業股份有限公司	邱繼葳	經理
	徠通科技股份有限公司	林忠賢	管理部經理
C	勞動部勞動力發展署 身心障礙者及特定對象就業組	林志豪	技正
	中華精機廠股份有限公司	江家妤	協理
	玖鼎電力資訊股份有限公司	洪崇欽	課長
	維利金屬工業股份有限公司	江語喬	人事專員
	國合科技股份有限公司	王俞雯	管理部經理
D	社團法人彰化縣 大愛長照服務關懷協會	林秀如	執行長
	苗栗縣私立永一幼兒園	陳賢孝	負責人
	耆安股份有限公司附設 屏東縣私立耆安居家長照機構	劉偉凡	人事專員
	民眾醫院	黃綦玉	人事室主任
	福業國際股份有限公司	劉政容	人事經理

二、照片集錦

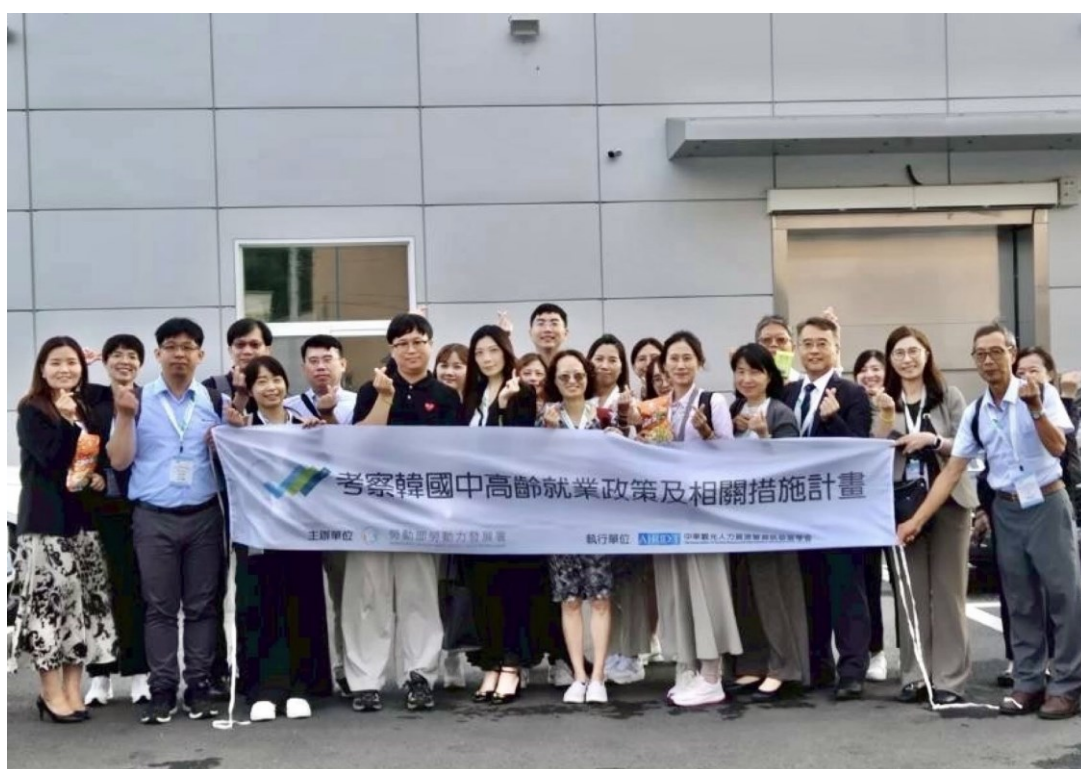
(一) 參訪團與勞工發展基金會(KLES)接待人員合照



(二) 參訪團與法制研究院(KLRI)·韓國教育發展院(KEDI)及首爾 50+基金會接待人員合照



(三) 參訪團與成京食品股份有限公司接待人員合照



(四) 參訪團與高麗大學接待人員合照



(五) 參訪團與韓國工業大學接待人員合照



(六) 參訪團與首爾僱傭勞動廳本廳接待人員合照

