

104 高年級 | 50+

中高齡就業 趨勢報告

2023.10



目錄

序言

研究說明

徵才趨勢

趨勢 1 中高齡求職者比例逐年遞增，加上求職積極，已為企業缺工潮注入新活水

趨勢 2 企業歡迎中高齡比例穩定攀升，缺工聘用中高齡的新意識抬頭、勢在必行

主要發現

發現 1 招募需求量大產業，中高齡**招聘友善率低**，需再加強

發現 2 企業需同理中高齡學習力及體力進行適能適性的職務再設計

發現 3 中高齡求職者首重**工作地點**甚於薪資，55歲以上更側重**職場氛圍**

政策建議

策略 1 全齡通用設計將成新顯學，超前佈署**跨世代職場管理**

策略 2 設計**分齡學習地圖**循序漸進，可讓中高齡成為企業生力軍

策略 3 落實「**3心6力5友善法則**」，啟動跨世代共融職場新世紀

政策建言 中高齡與高齡者就業促進法上路近三年，只有45.7%申請政府補助，建議疫後積極廣宣輔導

結論與展望

序言

臺灣將於2025年正式邁入「超高齡社會」，根據國家發展委員會的數據顯示，2023年人口年齡中位數為44.4歲，而到2030年時，人口年齡中位數將達48.4歲，25~44歲人口將比2023年驟減104萬，僅剩582萬，而45~64歲的中高齡人口則是增加12萬，達722萬，相信這些數字對企業來說，都代表著人力資源管理的壓力。

隨著人口逐漸高齡化，以及科技驅動產業轉型的影響，未來工作者將順應轉為延後退休，持續不中斷工作。為了平衡生活、健康勞動而工作的中高齡求職者，他們不再只是追求經濟收入提升，而是期待「持續與社會互動」以及「在職場的和諧氛圍」。面對少子化日趨嚴峻的缺工潮，企業為了吸引中高齡者就業，紛紛意識到需因應人力組成而改變，因此，著手設計調整工作型態與重新塑造合宜的職場文化，顯然都是2024年的當務之急。

《2023中高齡就業趨勢報告書》以最新的台灣人口勞動力數據為背景，除了運用「104人力銀行就業市場統計」，分析2020到2023間的中高齡就業趨勢變化，更擴大收集產業及就業市場的客觀意見，透過企業與求職者兩端點的回饋意見，歸納出值得參考的發現及對策。

2023年是一個重要的轉折年，各產業已意識到勞動力人口趨勢將改變未來職場，企業聘用中高齡人才的意願和評價都明顯提高，然而從招聘到職場安定、從企業行動到人才期待，在青銀管理的問題、政策影響的困境，都能發現兩端明顯落差。

在中高齡想工作、企業也願意用人的新未來，跨世代管理、青銀職場共融，我們試著提出紓解各產業困境的解方，這份《2023中高齡就業趨勢報告書》除了是一份趨勢研究報告，更是提供企業在導入中高齡人力的策略運用中，能依循實際案例的建議與參考。

研究說明

研究目的：

為瞭解企業聘用中高齡的現況與挑戰，以及中高齡求職者求職時所遇到的困難及在意的職務因素，找出勞資雙方期待及其差異，藉以建構友善中高齡職場，達到跨世代共融的新境界。

中高齡會員：依據中高齡者及高齡者就業促進法之定義，中高齡者指年滿四十五歲至六十五歲之人

研究期間：

2023 年 7 月 26日~ 8月 23日

成功樣本數：

《2023年企業聘用中高齡調查》，有效回收數共654家企業；在 95% 信心水準下，抽樣誤差為 $\pm 3.83\%$

《2023年中高齡求職者調查》，有效回收數共987位中高齡求職者，在 95%信心水準下，抽樣誤差為 $\pm 3.12\%$

徵才趨勢

趨勢

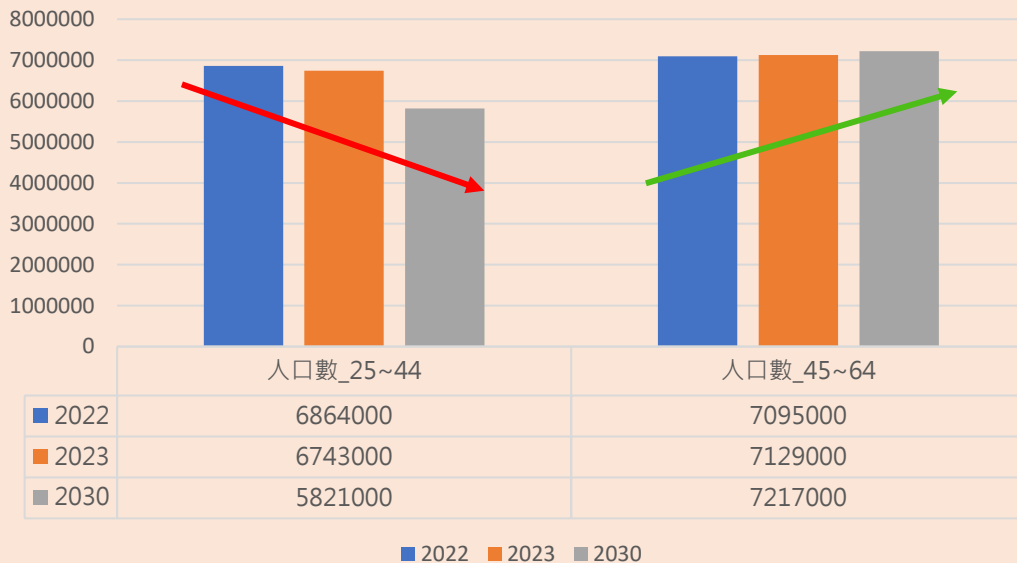
1

中高齡求職者比例逐年遞增，
加上求職積極，已為企業缺工潮注入新活水

根據國家發展委員會針對人口推估資料顯示一警訊：
25歲~44歲人口呈現劇烈下降的現象，而相較年輕人口大幅減少，
反觀45歲至64歲的中高齡人口則呈連續上升曲線，
2023年45歲至64歲人口已較25歲~44歲人口增加6% (近39萬)；
預估2030年將較25歲~44歲的人口增加24% (近140萬)

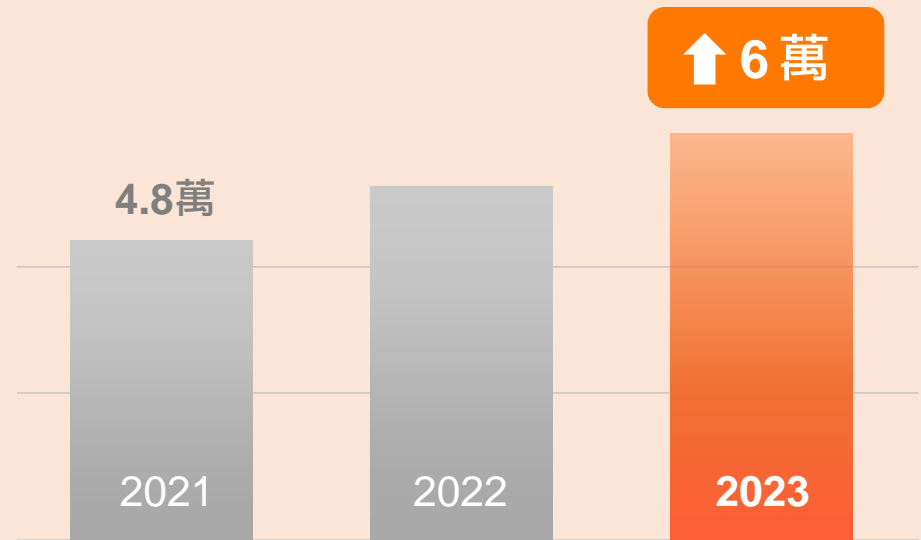
本次《2023年中高齡求職者調查》發現：
高達85%的中高齡者仍有找工作需求；
進一步調閱104人力銀行就業市場統計數據，
2023年中高齡平均每月主動應徵人數三年成長25%，
求職積極，可為企業缺工潮注入新戰力

人口結構趨勢變化



資料來源：國家發展委員會 中華民國人口推估 (2023.10)

中高齡應徵成長趨勢



資料來源：104人力銀行就業市場統計 (2023.01~2023.08月數據平均)

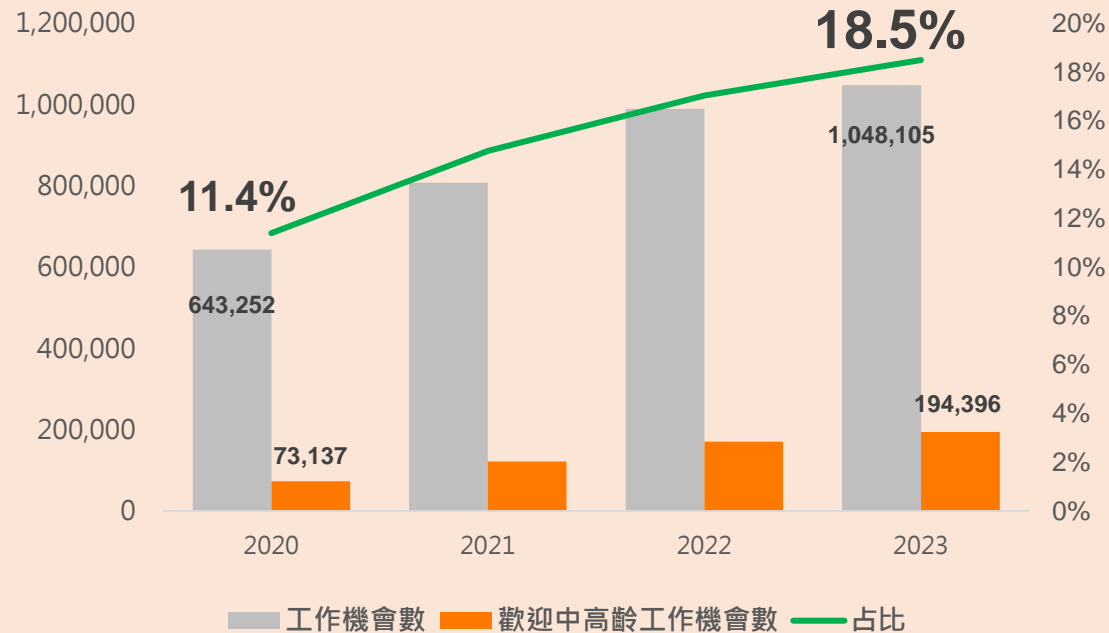
徵才趨勢

趨勢 2

企業歡迎中高齡比例穩定攀升，缺工聘用中高齡的新意識抬頭、勢在必行

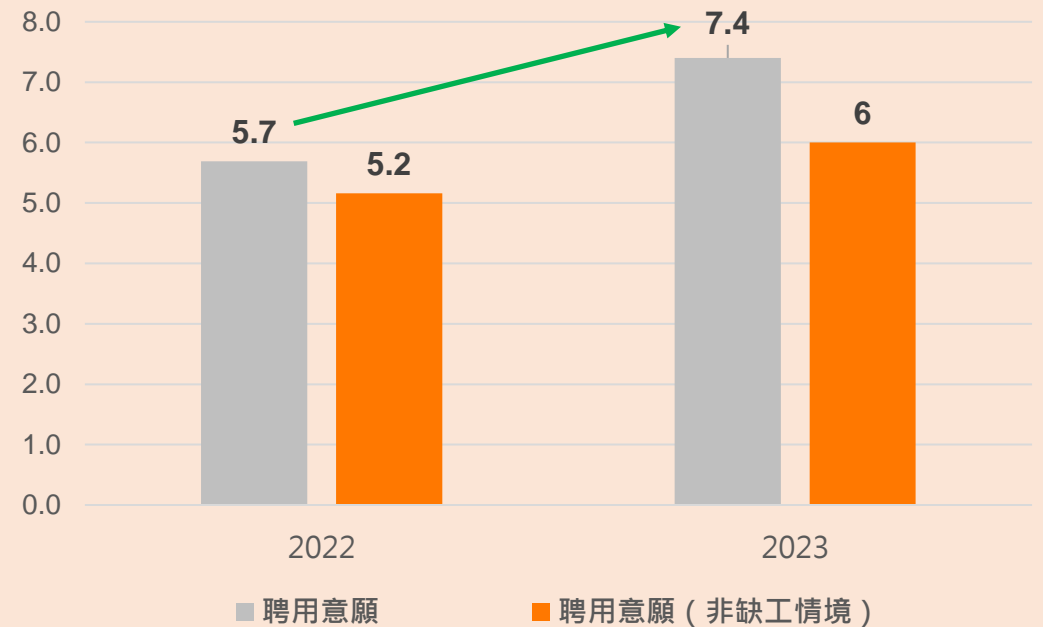
根據104人力銀行工作機會數統計，2023年平均每月工作數高達104萬個，10月單月工作數108萬個，再創歷史新高；

其中，勾選「歡迎中高齡」的工作機會數占比，可看見穩定成長上升趨勢，2023年企業歡迎中高齡工作機會數佔比成長至18.5%，是四年前的2.66倍。



資料來源：104人力銀行就業市場統計（統計至2023.08月）

本次《2023年企業聘用中高齡調查》發現：在缺工嚴峻的狀態，企業對於聘用中高齡的意識逐漸抬頭，願意聘用中高齡的意願分數相較2022年提升至7.4分；若企業在不缺工的情境，聘用中高齡的意願6分，仍比2022年不缺工的情境上升0.8分。



資料來源：104人力銀行·2022年企業中高齡聘僱與認知調查、2023年企業聘用中高齡調查

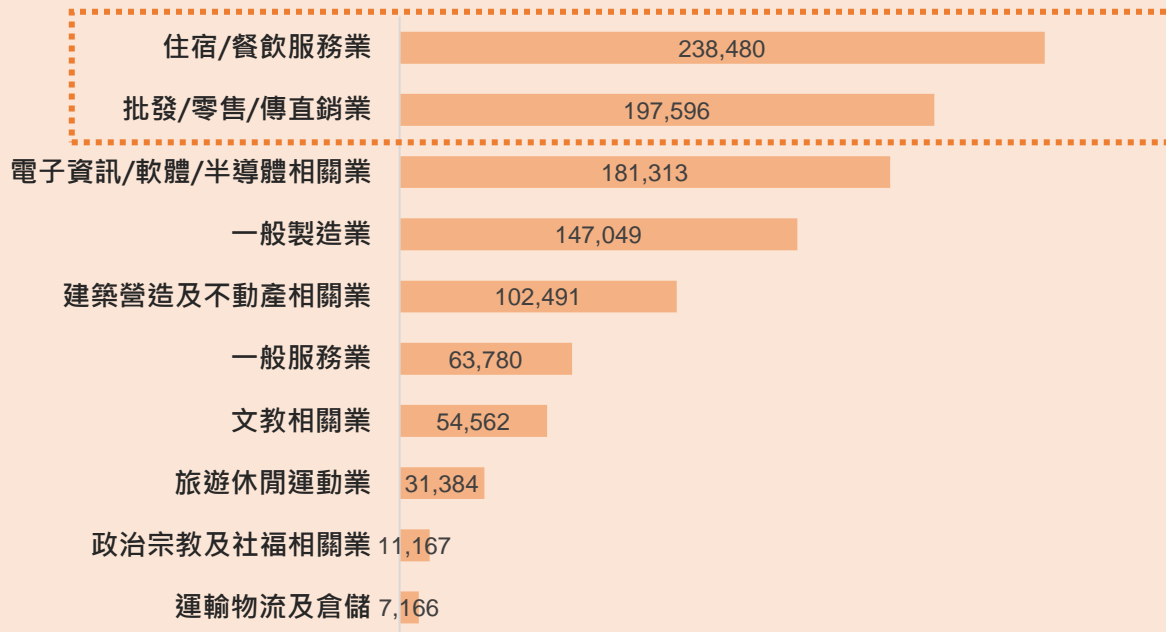
主要發現

發現 1

招募需求量大產業，
「中高齡**招聘友善率**」低，需再加強

2023年因疫後生活常規化，根據104人力銀行工作機會數統計，住宿／餐飲服務業、批發零售業開出大量工作機會，需要增補足夠員工以因應爆量商機。

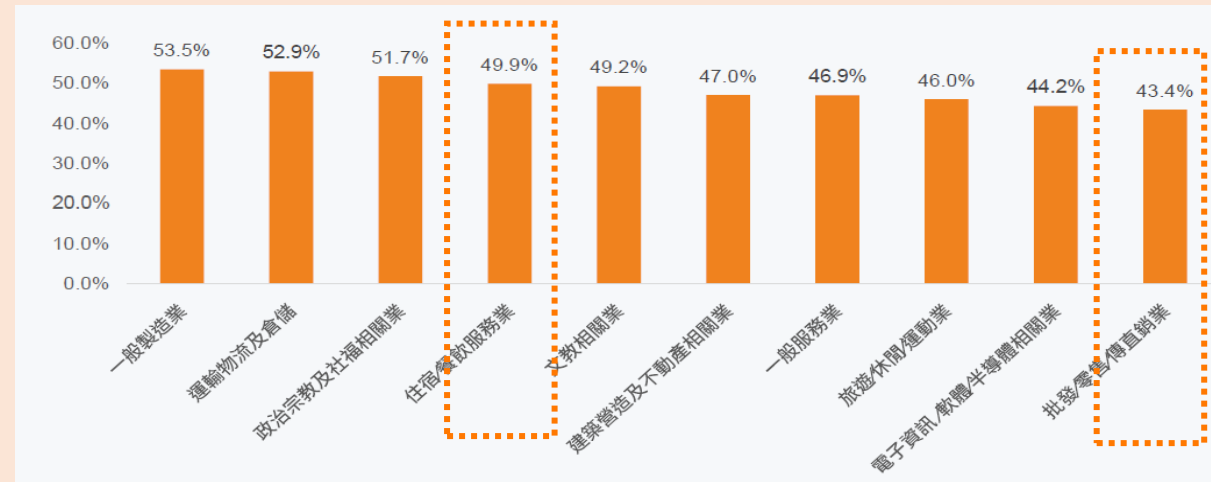
職缺需求人數排名



資料來源：104人力銀行就業市場統計 (2023.01~2023.08月數據平均)

觀察2023年招募需求量的產業，其中高齡的招聘友善率：住宿／餐飲服務業排名第4；而批發零售業則勉強擠進前十名，兩者友善率低於50%；可見最缺工產業具有中高齡招募友善作為的發展空間，值得關注及投入因應對策。

中高齡招聘友善率排名



資料來源：104人力銀行就業市場統計 (2023.01~2023.08月數據平均)



小辭典：招聘友善

企業於104人力銀行招募時，符合下列兩項行為，即為招聘友善企業：

1. 職缺刊登：企業於職缺歡迎身分選項，勾選「歡迎中高齡」項目；
2. 實際邀約中高齡求職者面試。

主要發現

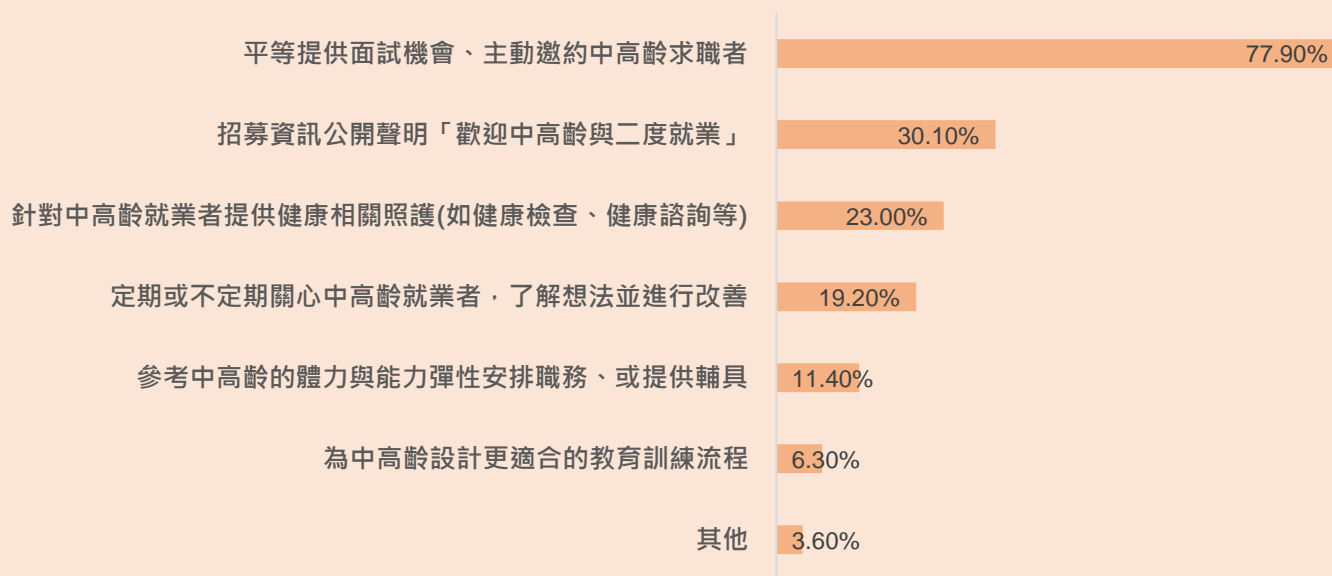
解方 1

企業提升主動邀約中高齡面談比率，可降低人力招募成本

根據《2023年企業聘用中高齡調查》數據，有78%的徵才企業表示，已做到平等提供中高齡面試機會，並會主動邀約中高齡求職者。

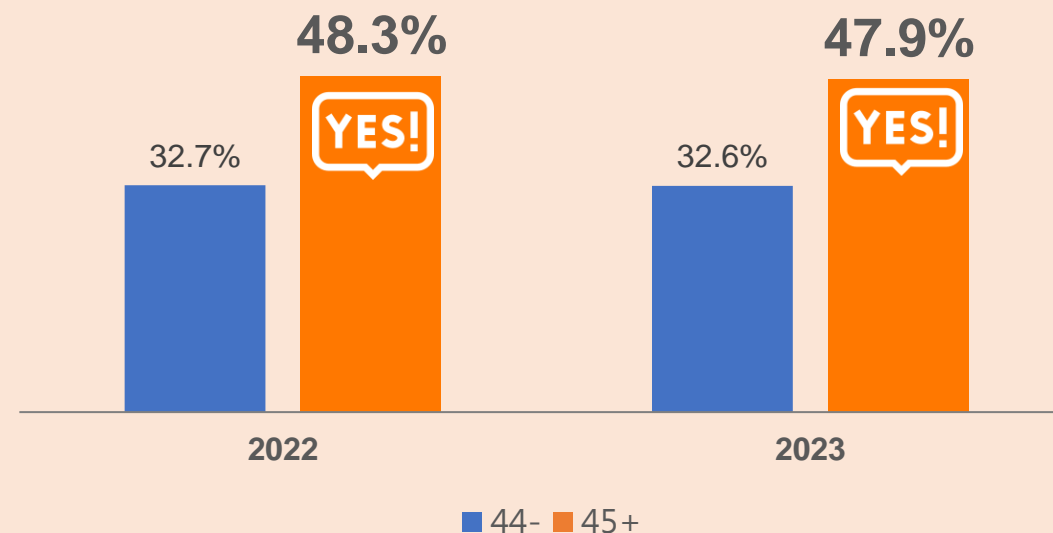
觀察104人力銀行就業市場統計，可看出45歲以上求職者邀約同意率較45歲以下高；表示在相同的邀約流程下，中高齡求職者的效率明顯優於45歲以下，邀約後平均同意率可高達48%。

徵才過程，中高齡友善作為排名



資料來源：104人力銀行·2023年企業聘用中高齡調查

邀約同意率



資料來源：104人力銀行就業市場統計 (2023.01~2023.08月數據平均)

主要發現

發現

2

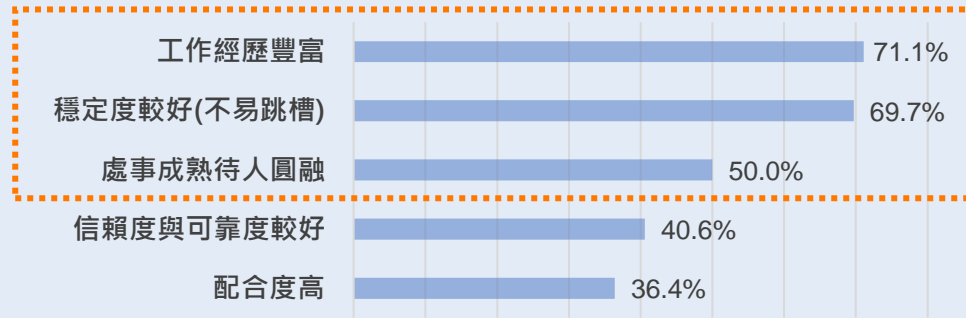
企業需同理中高齡學習力及體力進行適能適性的職務再設計

B

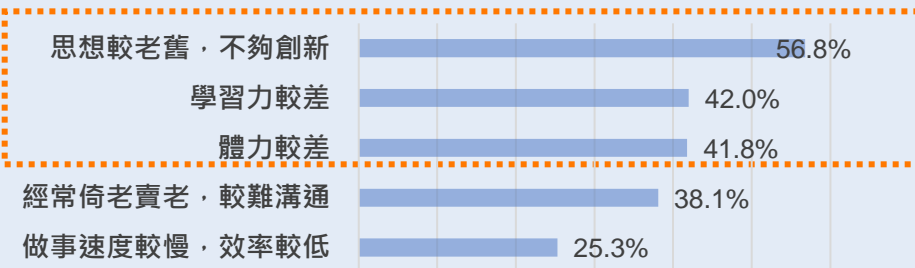
本次《2023年企業聘用中高齡調查》發現：70%企業在聘用中高齡時，皆可感受到其經歷豐富及穩度且圓融；而仍需克服的項目，前三名為：思想較老舊(57%)、學習力較差(42%)、體力較差(42%)。



優點



弱項



資料來源：104人力銀行·2023年企業聘用中高齡調查

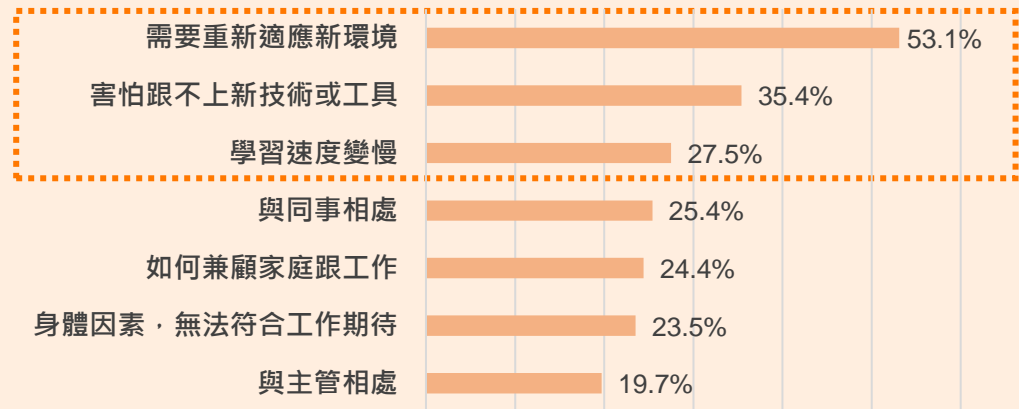
C

從《2023年中高齡求職者調查》可看見：中高齡求職者重返職場的憂慮，除了要適應新環境外，也擔心在學習新技術時的上手速度，正好與企業聘用經驗的弱項相呼應，呈現出在學習力和體力上的困境。

企業在面對中高齡不可避免的老化現象時，需要多一些同理，善用優勢，重新設計可降低缺點影響的職務內容，即可塑造適能適性職場環境。



擔心



資料來源：104人力銀行·2023年中高齡求職者調查

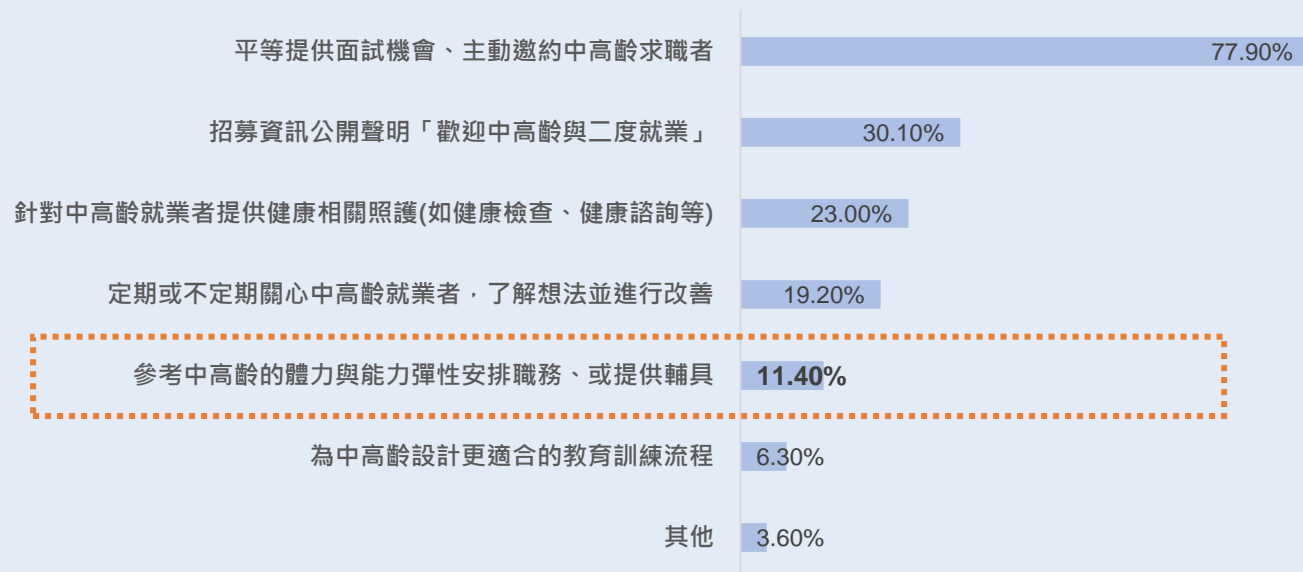
主要發現

解方 2

企業盤點職務內容，拆解不同職務單元後重新組建適性協作模式

B

瞭解中高齡求職者的特性後，企業首重開始盤點公司內部職務，找出可進行職務再設計的職務，才能透過不斷試誤發掘最佳實務。

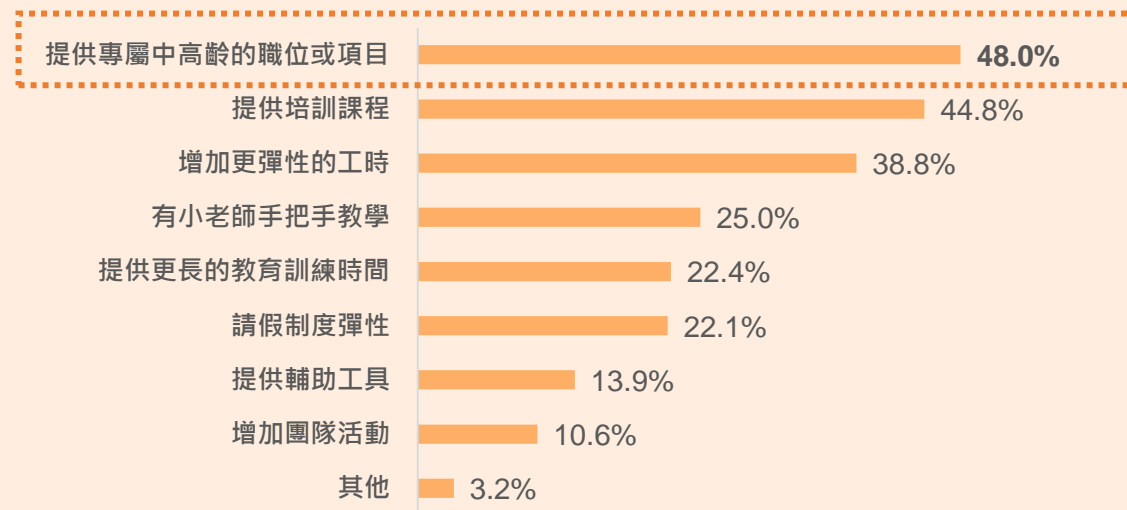


資料來源：104人力銀行·2023年企業聘用中高齡調查

C

對比企業較少著墨的彈性職務安排，中高齡求職者對於適性職務的期待，遠高於企業的想像，成為最期待首選。

《2023年中高齡求職者調查》可看見：
48%中高齡求職者期待企業可以參考中高齡的體力與能力彈性安排職務，或提供輔具，其次才是教育訓練課程的協助(45%)。

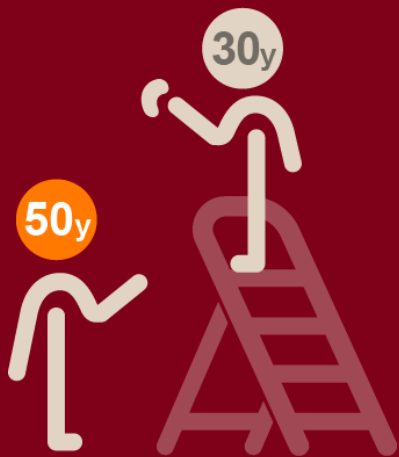


資料來源：104人力銀行·2023年中高齡求職者調查

門市

台灣無印良品

藉由分區工項，減少中高齡人才爬高、蹲站及搬重，重視SOP程序及團隊內青銀協作與分工。



餐飲

石二鍋

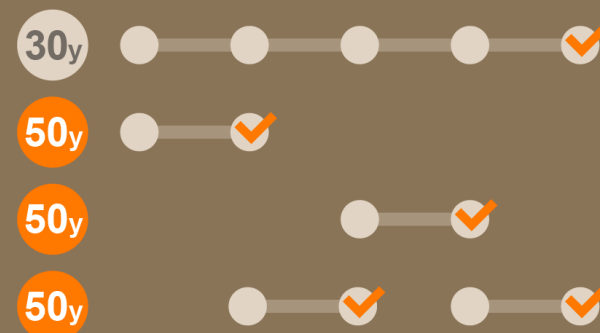
工作以「速度」和「複雜度」標準，將內場工作站和外場服務都分類在四個象限中，找出適合中高齡人才易上手的職務、依序學習。



旅宿

老爺酒店

將一人工作任務拆解後再重組，將重複性高、簡單、可獨力完成的部分房務工作和部分餐飲服務交給中高齡夥伴共同完成。



主要發現

發現

3

中高齡求職者首重「工作地點」甚於薪資，55歲以上更側重「職場氛圍」

《2023年中高齡求職者調查》數據顯示：

中高齡求職者對於工作價值重要度，前三名分別為：工作地點(58%)、工作內容(39%)、薪資水平(37%)；所有中高齡求職者求職時，皆優先考量「工作地點」，隨著年齡增長，「工作內容」及「薪資水平」的排序則有不同變化。本次調查特別發現到：55歲~64歲族群，在意工作團隊的氛圍是否友善大於薪資水平，顯示中高齡人才對於軟性條件的價值取向已有別於傳統實質條件；值得企業參考並融入友善職場的構成元素。

	平均	45歲~49歲	50歲~54歲	55歲~64歲
TOP 3 工作地點	58.1%	57.1%	57.6%	59.1%
工作內容	38.5%	39.5%	43.6%	34.3%
薪資水平	36.9%	49.6%	38.8%	26.9%
公司福利制度	30.9%	41.6%	32.0%	22.9%
工作環境與流程對身體狀態是否合適	28.3%	25.2%	31.2%	28.3%
工作團隊氛圍友善中高齡	27.8%	16.0%	25.6%	37.4%
公司形象是否中高齡友善	19.9%	12.2%	20.8%	24.6%
刊登在人力銀行的職缺，勾選「歡迎中高齡」	18.9%	12.2%	15.6%	25.7%
職涯發展 / 晉升機會	9.8%	19.7%	10.0%	2.9%
公司有年紀相仿員工	3.0%	0.4%	4.4%	3.7%
公司提供生活促進課程	1.8%	1.3%	2.0%	2.0%
其他	1.2%	2.1%	0.4%	1.1%

主要發現



解方

3

友善職場，建議企業分齡設計，
滿足多元發展期待

根據《2023年中高齡求職者調查》發現：不同年齡層的求職者，對於工作價值的認知及期待皆有所差異；因此企業需仔細思量各階段特性，協助克服困難，滿足主要期待，可有效提升工作成就感。

45歲~49歲

重要順序為：

1. 工作地點 (57.1%)
2. 薪資水平 (49.6%)
3. 公司福利制度完善 (41.6%)

關注：經濟報酬

50歲~54歲

重要順序為：

1. 工作地點 (57.6%)
2. 工作內容 (43.6%)
3. 薪資水平 (38.8%)

關注：兼顧工作內容及薪資

55歲~64歲

重要順序為：

1. 工作地點 (58.7%)
2. 工作團隊氛圍友善中高齡(43.7%)
3. 職缺有勾選歡迎中高齡(33.3%)

關注：工作團隊氛圍友善

人才
特性

導入
策略

調薪資
有升遷

職務再設計

打造友善
雇主品牌

政策建議

策略

1

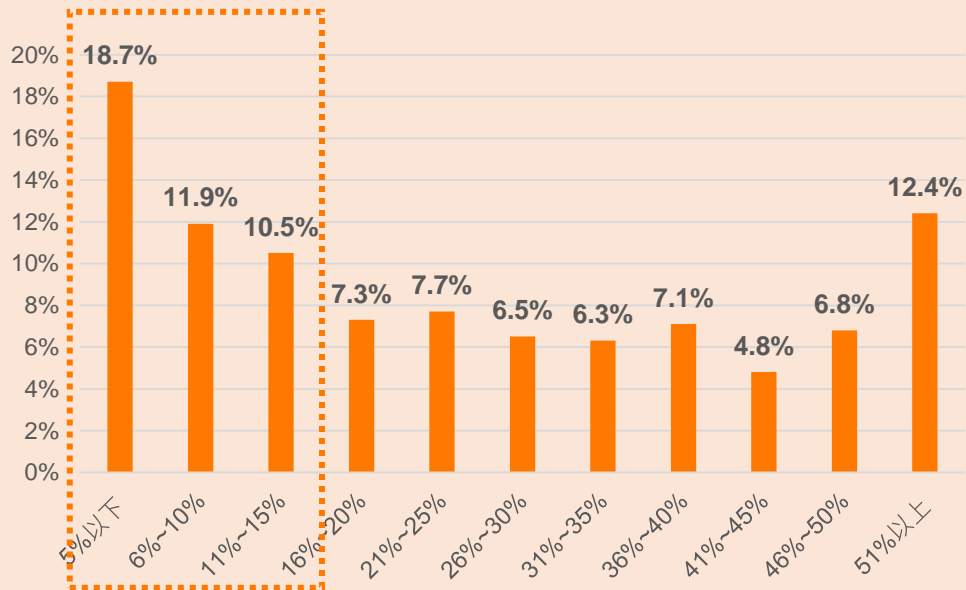
全齡設計將成顯學， 超前佈署跨世代職場管理

高達90%參與調查企業皆有實際聘用中高齡；而員工的組成比例，中高齡占比有兩極表現：

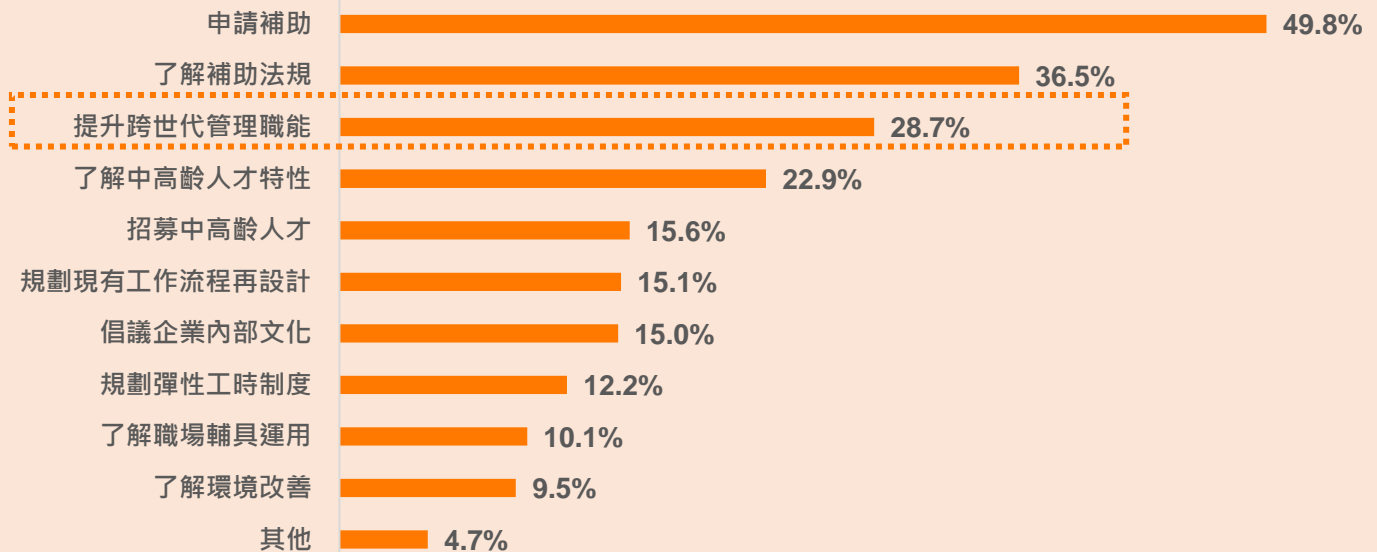
- 不超過5%：占19%
- 低於15%：占41%
- 超過51%：占12%

此數據代表企業面臨員工年紀差距拉大的問題，在任用中高齡時也因此需要特別協助設計跨世代管理職能 (29%)；

全職中高齡占比



企業任用中高齡需協助項目排名



統一超商



青銀合作發揮專長，
讓中高齡專注銷售與熟客經營、
年輕夥伴則安排體力與3C相關工作

麥當勞



肩並肩團隊合作，
不同年齡層互相學習成長，
定期舉辦員工座談會

老爺酒店



將心比心，
對內安排壯世代系列講座

台灣無印良品



實施青銀共事教育訓練與交流座談，
以通用設計優化全齡工作場域

全家便利商店



鼓勵門市組成跨齡團隊，
創造友善的工作氛圍

一零四資訊科技



打造知識擴散/經驗傳承的舞台，
讓中高齡人員的經驗可以被內部延續，
創造更多價值，打造青銀共創。

政策建議

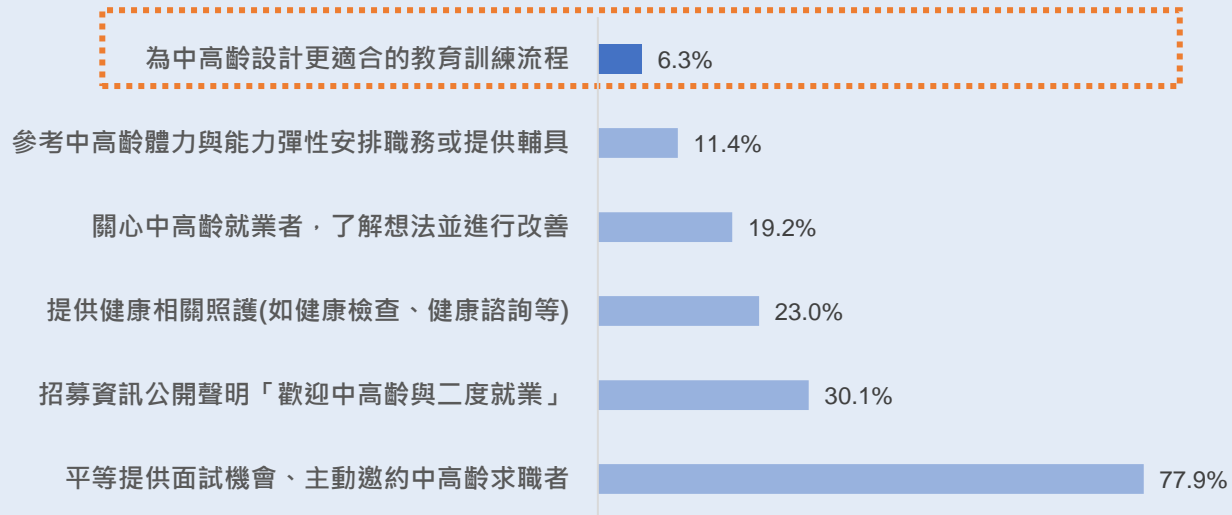
策略

2

設計分齡學習地圖，循序漸進無痛接軌
企業營運，就可讓中高齡成為企業生力軍

隨著高齡化腳步，企業的友善作為，停留在表達聘用意願，是無法在缺工競爭下勝出（78%企業都已落實），展望青銀共生的職場，企業應再積極投入過往較少著墨的教育訓練流程（僅6%企業採行）。

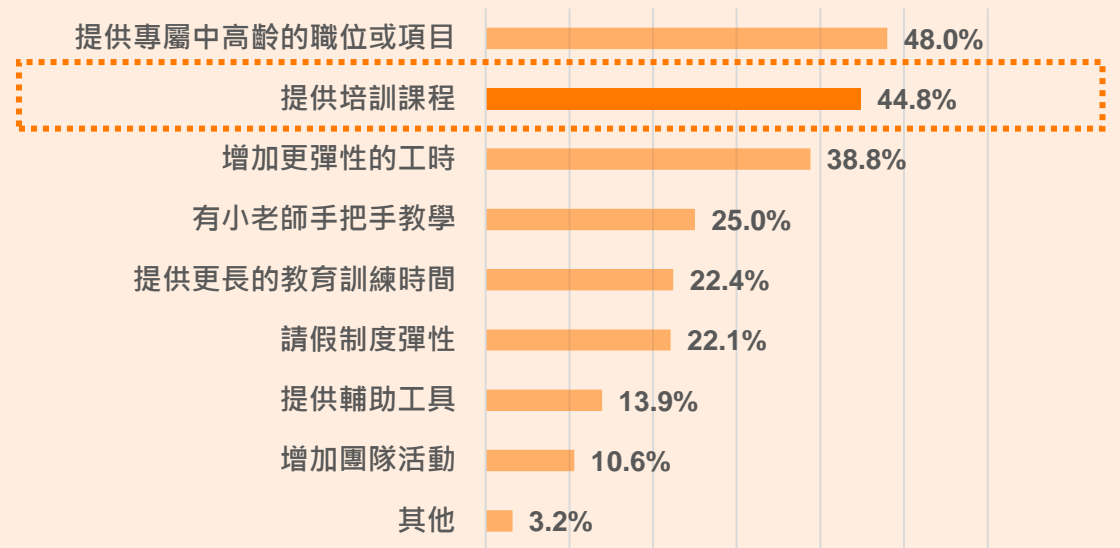
企業中高齡友善作為排名



資料來源：104人力銀行·2023年企業聘用中高齡調查

建議可針對各年齡層員工設計不同學習地圖，透過「時間密集度」及「學習深度」來規劃合宜的內部教育訓練課程；透過專屬的學習計劃，可讓中高齡減輕不安感，可循序漸進照著計劃吸收工作要點，充分賦能後即可順利銜接營運需求。

中高齡期待措施排名



資料來源：104人力銀行·2023年中高齡求職者調查

統一超商



降低中高齡入門障礙，提升其優勢價值，讓人才適性適所，透過專屬的樂齡學習計畫表，賦能和用能同時並進

麥當勞



打造個人化培訓學習進度，提供「充電時間」，隨時可停下腳步充電來熟悉職務內容

老爺酒店



訓練制度為每位中高齡配置一位專屬訓練輔導員，觀察中高齡體能與學習速度調整內容

台灣無印良品



打造個人化培訓學習進度，提供「充電時間」，隨時可重新回顧來熟悉職務內容

全家便利商店



提供中高齡專屬線上課程、友善的學習進度，門市夥伴能一步步耐心帶領無經驗的同仁，逐步上手

一零四資訊科技



運用線上系統進行知識管理，規劃完整「中高齡員工學習發展地圖」，區分從新手、生手、熟手到高手的四階學程

政策建議

策略

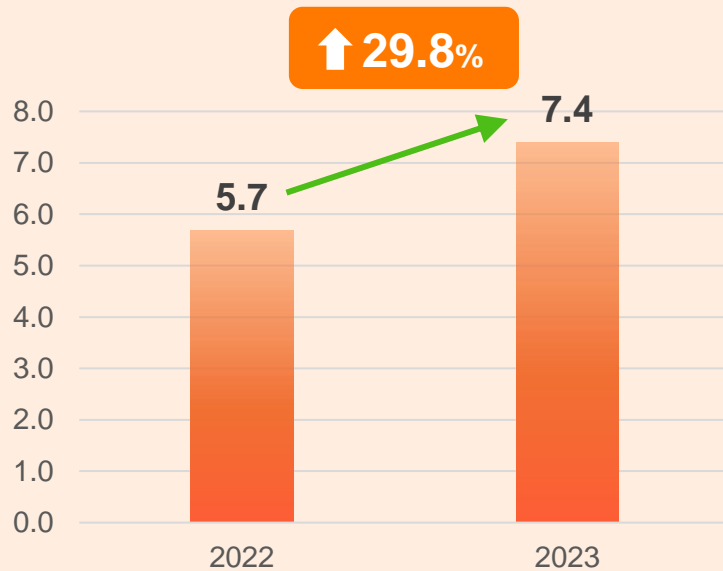
3

落實「3心6力5友善法則」，
啟動跨世代共融職場新世紀

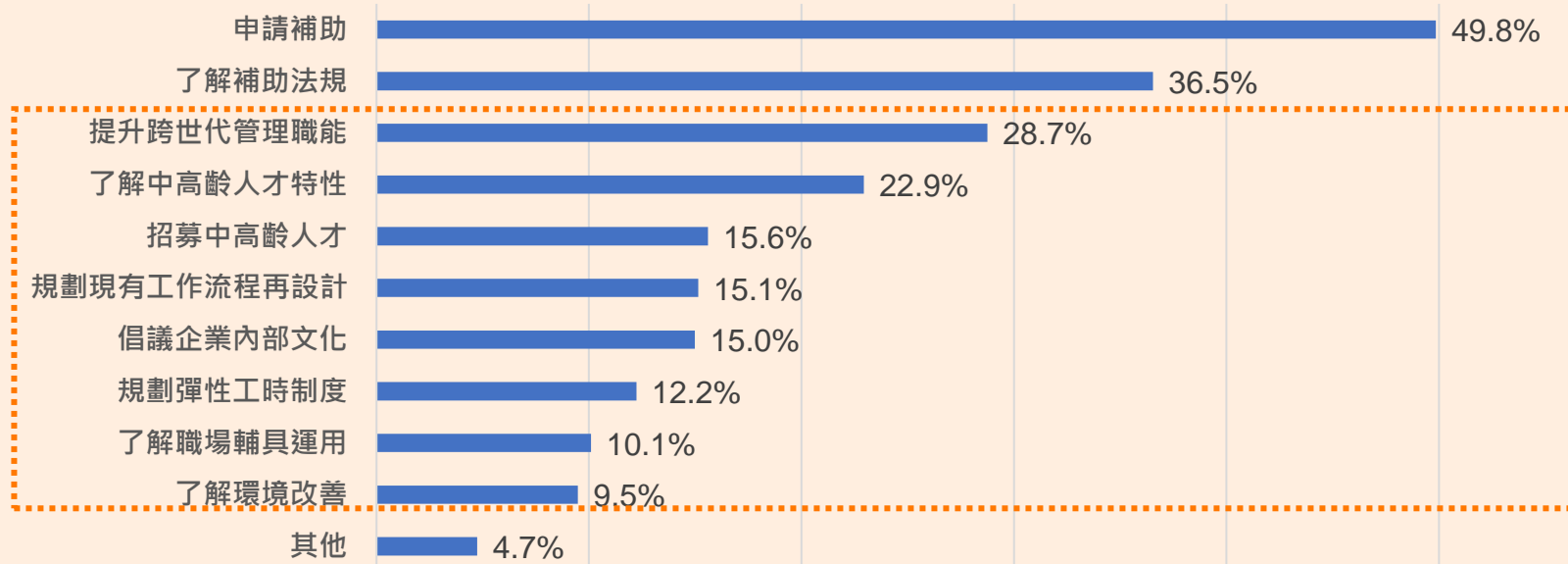
從本次調查可發現企業任用中高齡意願較去年成長30%，除了需瞭解政府法令(37%)及相關補助(50%)外，看得出來在整體制度規劃時，是需要許多協助的，範圍從上而下，從流程前端到後端等，都有不同程度的挑戰。

因此，本次調查104高年級50+特別設計了「3心6力5友善法則」，協助企業打造永續的基石。

企業聘用中高齡意願



企業任用中高齡需協助項目排名



政策建議

策略

3

落實「3心6力5友善法則」， 啟動跨世代共融職場新世紀

① 同理心

同理因年齡帶來生理退化所遭遇之困境，
結合6力與5友善提供協助

② 上下一心

從最高管理層擴及HR、中階管理人員、
基層員工，全體齊心理解、打造友善環境

③ 真誠心

將口號化為行動，主動投入與促進中高齡
人力應用，並定期提升內部就業環境

3心

中高齡六大生理退化

- #肌力 #耐力 #視力
- #聽力 #心智能力
- #動作控制能力

6力

面對這些生理退化所產生的職場挑戰，由
企業主動提供彈性策略，幫助中高齡工作
效能up!

企業友善五大構面

- #招聘 #對待 #工作
- #生活 #環境

5友善

不只職場工作友善，更針對其他面向做出
行動，留住人才。

運用友善指標
將友善發展到全方位面向

政策建議

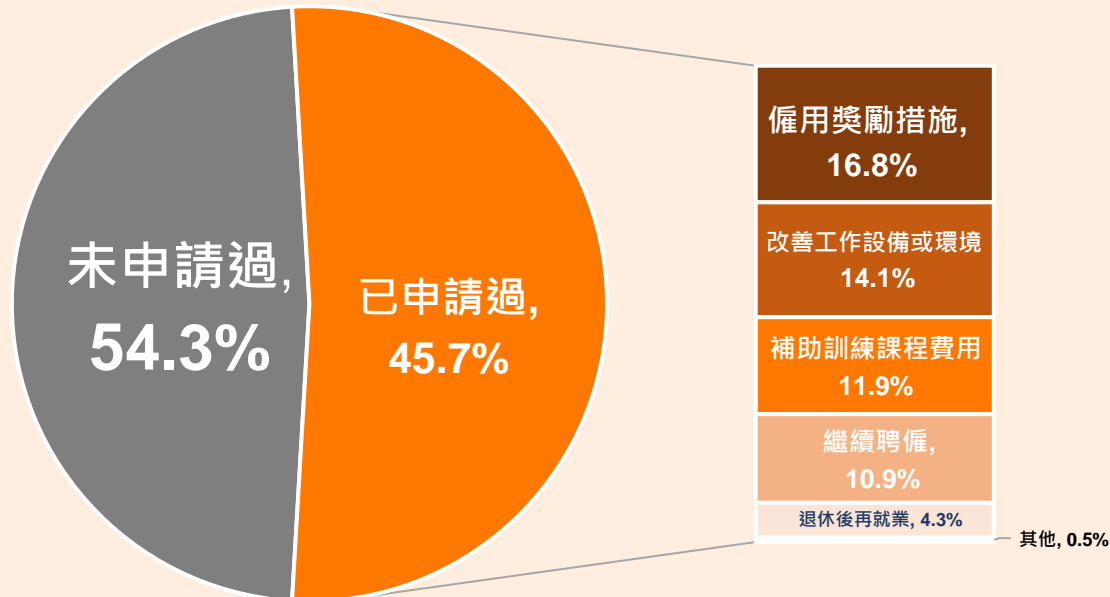
建言

1

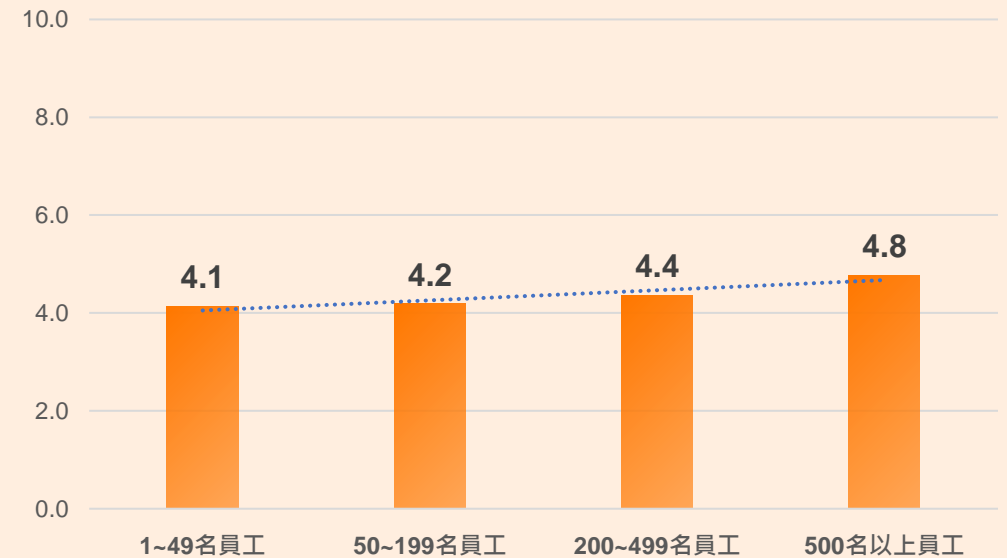
中高齡與高齡者就業促進法上路近三年，只有45.7%申請政府補助，建議疫後積極廣宣輔導

政府頒定中高齡及高齡者就業促進法，自2020年12月正式施行至今已快接近三年，期望透過僱用獎勵措施鼓勵企業聘用中高齡，實際詢問對企業意願的影響度，發現隨著員工規模越大，影響聘用意願越高，但整體平均仍只有4.2分，著實無感。

企業申請政府中高齡補助項目



政府中高齡補助對不同規模企業聘用影響 (滿分10分)



政策建議

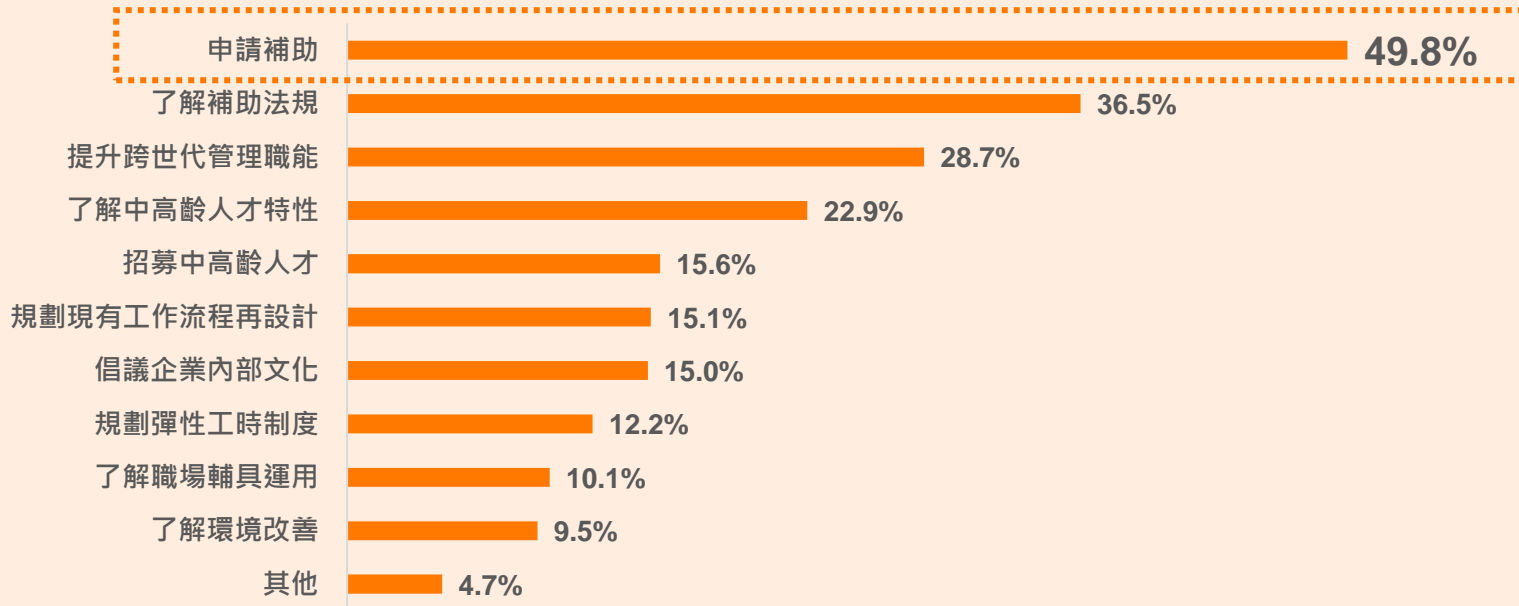
建言

2

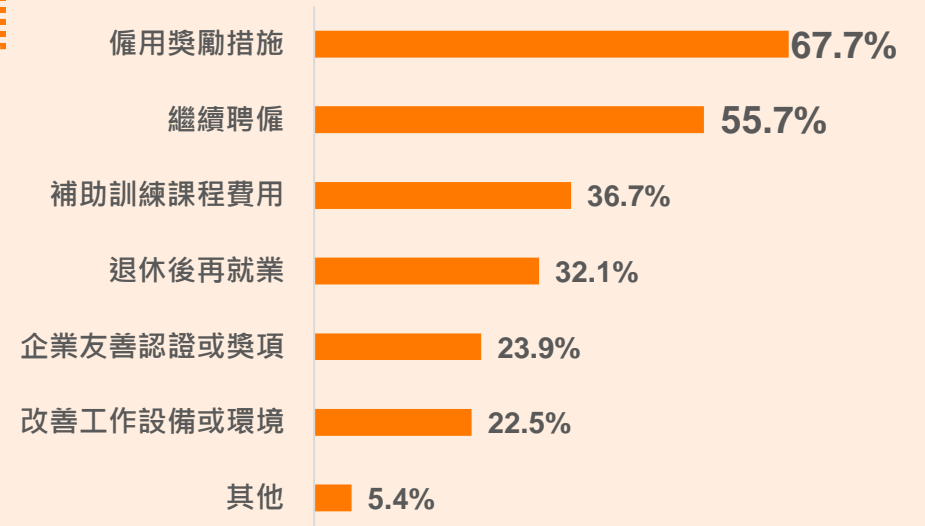
建議政府補助方面，可以強化僱用獎勵措施與繼續聘僱，增強有感度

雖然企業對補助措施無感，但詢問企業在聘用中高齡上最需要協助的項目，前兩名為協助申請補助及協助了解補助法規規則，表示企業仍在意補助相關措施，卻不知道如何申請，儼然成了聘用意願度無法上升的最大阻礙。建議政府在持續提供企業協助時，可提供說明具體協助或輔導，讓更多企業及中高齡人才可受惠於政策，持續在職場上發揮價值。

企業任用中高齡需協助項目排名



企業針對政府中高齡補助有興趣項目



結論與展望

人口趨勢改變，職場也隨之變化，未來職場管理將更多跨代溝通，不同年齡層的目標與期待不同，需要有更多元的制度管理並且對內對外都需要形塑友善。

為解決缺工問題，許多企業已開始「歡迎中高齡」，不得不放下過去經驗，調整出對中高齡人才有吸引力的「選、育、用、留」規劃。若還沒開始導入中高齡人力的企業，更需要把握時間，在邁入高齡化社會之前，調整企業的人力策略。

「人去適應工作職務的時期已過，未來是工作流程來適應人的時代」

從2023年中高齡就業趨勢報告可以歸納，企業導入中高齡五步驟：

Step 1. 起手式：從招募公開「歡迎中高齡」開始；

Step 2. 重點放在軟體的改善，尤其以文化氛圍教育為重點；

Step 3. 職務工作內容的拆解與再設計；

Step 4. 善用輔具、規劃分齡合宜的培訓計畫；

Step 5. 堅持並持續優化：實踐「3心6力5友善」法則，無論是彈性工時或是福利制度執行，都需要傾聽各場域回饋聲音，並給予正向回應。

在這些調整中，企業成功的關鍵，就是要有效掌握中高齡工作者的優勢能力，發揮出其擅長的價值，降低在工作中的挫折，以實現更長期的成功。從經濟發展的角度來看，更多中高齡的投入職場，整體勞動競爭力就能有效提升，而工作職場的友善，就是吸引中高齡就業的最重要關鍵，也是讓他們價值再發光的基石。

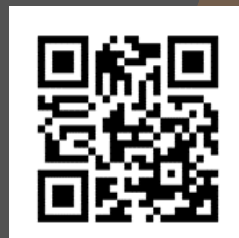
諮詢

我們致力於促進中高齡就業，
透過【**50+嚴選人才服務**】幫助企業看見中高齡的優勢，
讓中高齡的價值再發光！



嚴選人才服務

【**歡迎企業共同響應**】



企業共同響應

地址：新北市新店區寶中路119號3樓

電話：+886 2 29126104# 9652 林小姐

郵件：50plus@104.com.tw

網站：<https://senior.104.com.tw/50talent>