



「中高齡者及高齡者就業服務及職務再設計」案

德國考察代表團

成果分享會手冊

主辦單位



勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

執行單位



中華觀光人力資源暨資訊發展學會
The Association of Human Resource & Information Development for Tourism

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 參訪成果分享會

依據：

依本計畫需求書及契約辦理。

壹、緣起：

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。

貳、辦理單位

主辦單位：勞動部勞動力發展署。

承辦單位：中華觀光人力資源暨資訊發展學會。

參、時間

113年11月5日(14:00~16:30)

肆、地點

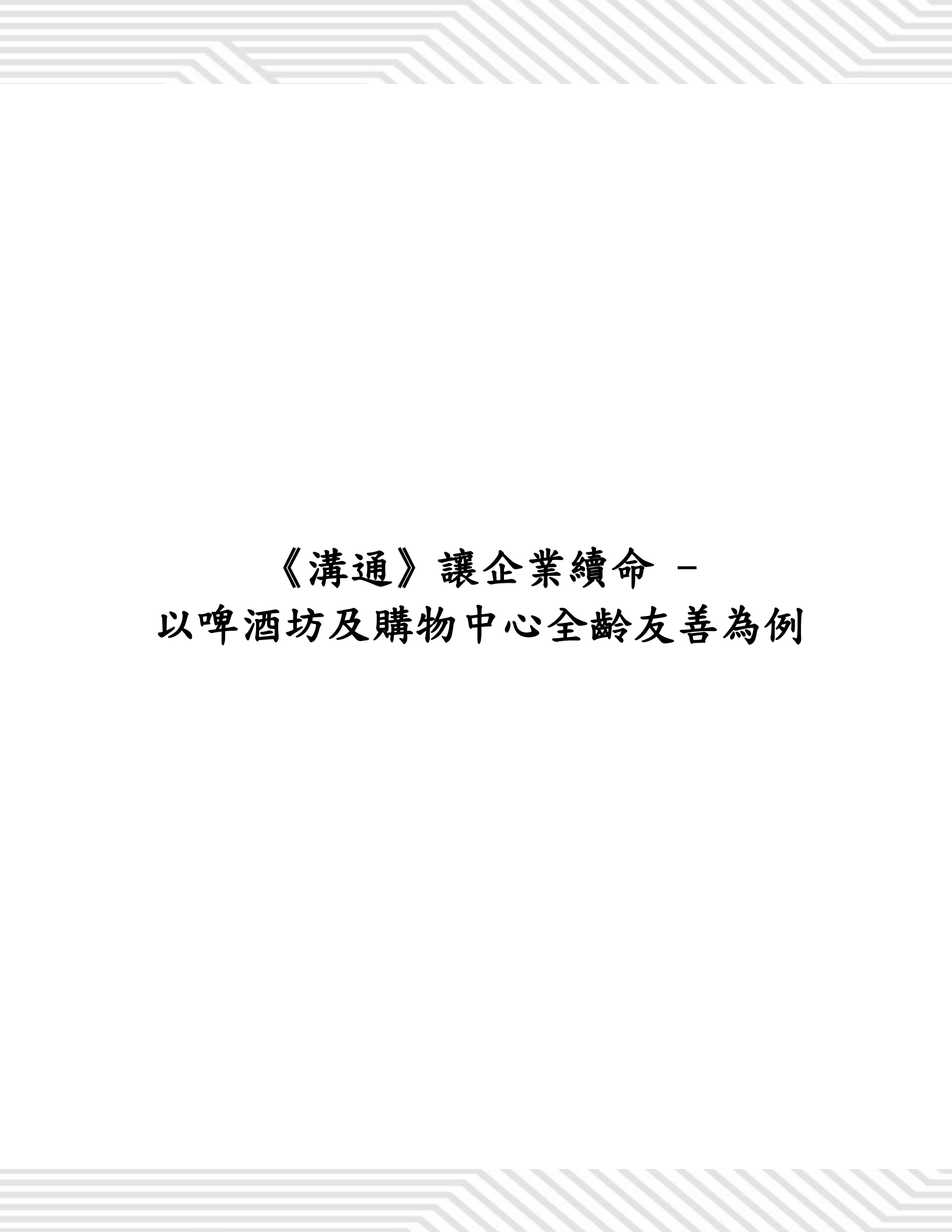
台北天成大飯店1樓天采廳

伍、 流程

時間	項目	說明
13:30 - 14:00	報到	嘉賓入場，發放資料手冊
14:00 - 14:10	活動開場與長官致詞	計畫主持人開場
		勞發署身特組長官致詞
14:10 - 14:15	影片撥放	德國考察參訪成果影片撥放
14:15 - 15:00	A 組：《溝通》讓企業續命-以啤酒坊及購物中心全齡友善為例	A 組代表:無印良品-林欣韻
	B 組：《用心》讓壯世代續力--以埃森老人協會及德國聯邦雇主協會聯合會為例	B 組代表:全家便利商店-邱廷旺
	對談與交流問答時間	林欣韻、邱廷旺、徐珊 現場 Q&A 及參與者發問交流
15:00 - 15:20	合影與休息	
15:20 - 16:05	C 組：《全面》讓壯世代續心--以 wipotec 及德國福斯為例	C 組:徠通科技-林忠賢
	D 組：《彈性》讓壯世代續航--以杜賽道夫工會及 SERTEC 為例	D 組:財團法人屏東縣私立椰子園老人養護之家-蔡秀蘭
	對談與交流問答時間	林忠賢、蔡秀蘭、張嘉齡 現場 Q&A 及參與者發問交流
16:05 - 16:10	分享會總結	活動總結並感謝來賓出席
16:10 - 16:30	茶會與交流	茶會及交流時間

陸、參訪團員簡介

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



《溝通》讓企業續命 -
以啤酒坊及購物中心全齡友善為例

《溝通》

讓企業續命-以啤酒坊及購物村全齡友善為例

德國交流考察 2024/9/24-10/2

本報告詳述了對德國兩家企業的參訪經驗，包括Ramsteiner Brauerei GmbH啤酒廠和Wertheim Village購物村。

這次考察重點關注中高齡及高齡者就業服務、職務再設計措施，以及德國特有的Mini Job制度。通過實地參訪，我們深入了解了這些企業如何實施友善中高齡員工的政策，以及德國技職教育體系的優勢。

A組報告 團長 何維敦、何千玉、林欣韻、曹婉英



Ramsteiner Brauerei GmbH簡介

Ramsteiner Brauerei GmbH是一家成立於19世紀的德國私營啤酒廠，同時經營咖啡烘焙廠和餐廳。該廠以生產多款啤酒聞名，特別是淡啤酒、深色「麵包啤酒」和小麥啤酒。該啤酒廠強調環保理念，致力於減少生產過程中的碳足跡。在中高齡就業方面，他們採取彈性工作時間和部分工時制度，並通過師徒制培訓計畫，確保中高齡員工能夠適應現代化設備與流程。

- 1 19世紀
啤酒廠成立
- 2 環保生產
致力減少碳足跡
- 3 現代化適應
實施師徒制培訓





德國的技職教育與師徒制

德國的技職教育「雙軌制」從國中教育開始，學生每週在職業學校學習理論課程2-3天，在企業實習2-3天。企業設計實習課程並支付基本薪資，政府則補助企業人才培育。高職畢業生可獲得應用科技大學合格證書，進入科大後可繼續進修取得「師傅級」認證。在啤酒廠，釀酒技術主要通過「師徒制」傳承。這種教育體系強調實踐與理論結合，培養出高素質的技術人才，是德國保持工業競爭力的重要因素。

1

國中階段
開始職業導向教育

2

高職階段
理論學習與企業實習並重

3

科大階段
可進修取得師傅級認證

啤酒廠的工作環境安全措施

德國啤酒廠非常重視工作環境的安全。由於釀酒過程中不可避免地會產生蒸氣，為了保護員工免受職業傷害，特別是高溫蒸氣引起的灼傷，啤酒廠制定了明確的安全流程。這包括在放氣或排蒸氣過程中的嚴格規範，避免蒸氣突然釋放。他們注重保持地面乾燥，並要求員工穿著防滑鞋，有效減少因高溫蒸氣和濕滑地面導致的滑倒事故；需要爬高的工作也透過分工由較年輕的員工執行。這些措施體現了德國企業對職業安全的高度重視。

安全設備
防護裝備與警示標誌

防滑措施
防滑地面與安全鞋

蒸氣/高處控制
安全的蒸氣釋放系統



BIG EMMA
Brauhaus Kaffeerösterei



Ramsteiner Brauerei GmbH的永續發展措施

Ramsteiner Brauerei GmbH 遵循SDGs 永續發展原則，特別是在「麵包啤酒」的生產中體現。

使用30%來自當地麵包連鎖店的舊麵包，將大部分麥糟送給農民和西格爾巴赫動物園作為動物飼料，一小部分用於生產啤酒捲。這種做法不僅保護資源，還支持了當地社區，符合SDGs精神。通過這種創新的再利用方式，啤酒廠成功地將廢棄食材轉化為有價值的產品，展現了環保與經濟效益的完美結合。

舊麵包利用

30%用於麵包啤酒生產

麥糟再利用

作為動物飼料

創新產品

生產啤酒捲

Wertheim Village購物村介紹

Wertheim Village是一家位於法蘭克福附近的outlet購物村，隸屬於英國知名的比斯特系列。購物村擁有110多家精品店和多家餐廳、咖啡廳，周圍有4家度假旅館。

該購物村注重員工福利，提供彈性工時、彈性上班時間與彈性時薪，並致力為中高齡勞工打造友善的工作環境。透過人資串連各家店舖，定期舉辦活動凝聚共識加上充份的溝通交流與經驗傳承，以優質服務給旅客為共同目標。

規模

110多家店舖與餐廳

員工福利

彈性工時與時薪

員工休息室規劃

全齡政策

鼓勵工作成就感

透過溝通凝聚共識



Wertheim Village的禮賓服務

Wertheim Village提供世界頂級專業禮賓服務，這是歐美高端生活的象徵。管家（Butler）服務起源於中世紀歐洲，有七百年歷史。

在英國，管家的年薪可高達88萬新台幣。服務內容包括提供奢華服務、行李拆包打包、餐酒知識與葡萄酒專業、時間管理與活動宴會策劃等。這些服務還包括協助住客與購物村精品店聯繫包場、拆包、打包及餐飲服務。



行李服務

專業拆包打包



餐酒知識

葡萄酒專業



活動策劃

時間管理與宴會安排



Wertheim Village的員工結構與職缺

Wertheim Village目前有1100名員工，其中45歲以上員工佔20%，65歲以上佔5%。購物村的工作時間較長（週一至週六 10:00-20:00），加上交通距離市區遠，目前仍有65個待補職缺；主要職缺包括銷售人員、餐飲服務員和清潔人員..等。

購物村重視與內部商家保持良好溝通，近期並為員工打造舒適的休息區，提供微波爐和販賣機等設備。



1 員工總數
1100名 (原1500名)

2 45歲以上佔比
20%

3 65歲以上佔比
5%

4 待補職缺
65個

德國的時薪機制與Mini Job 制度

德國自2024年1月起，每小時法定最低工資為12.41歐元，2025年將調升至12.82歐元。彈性時薪根據工作時間長短，有13歐、15.5歐、15-18歐等不同標準。德國是全球最早推行Mini Job的國家，最初目的是將打黑工合法化。Mini Job收入在一定門檻以下不予課稅，今年起免稅門檻提高到450歐元。Mini Job者的健保和退休保險主要由僱主負擔，但近年開始要求Mini Job者也負擔部分退休金保費。

年份	最低時薪 (歐元)
2024	12.41
2025	12.82



結論與建議

德國的Mini Job制度雖然提供就業機會，但也可能導致低薪陷阱。但在缺工及非典工作型態興盛的現在，仍建議保留此制度，但可提高派遣、短期薪資，以保障就業平等。

台灣可以借鑒德國的技職教育經驗，強化實習制度和證照認證，以應對基層員工短缺的問題。同時改變「人人上大學」的觀念，重新重視技職教育的價值。

最後，企業應注重細節管理(如在適當時間進行清潔)，以提升整體顧客滿意度。感謝透過考察提供了寶貴的學習機會，讓我們能夠反思並改進台灣的勞動制度。

Mini Job改進

提高薪資，保障就業平等

技職教育

強化實習制度和證照認證

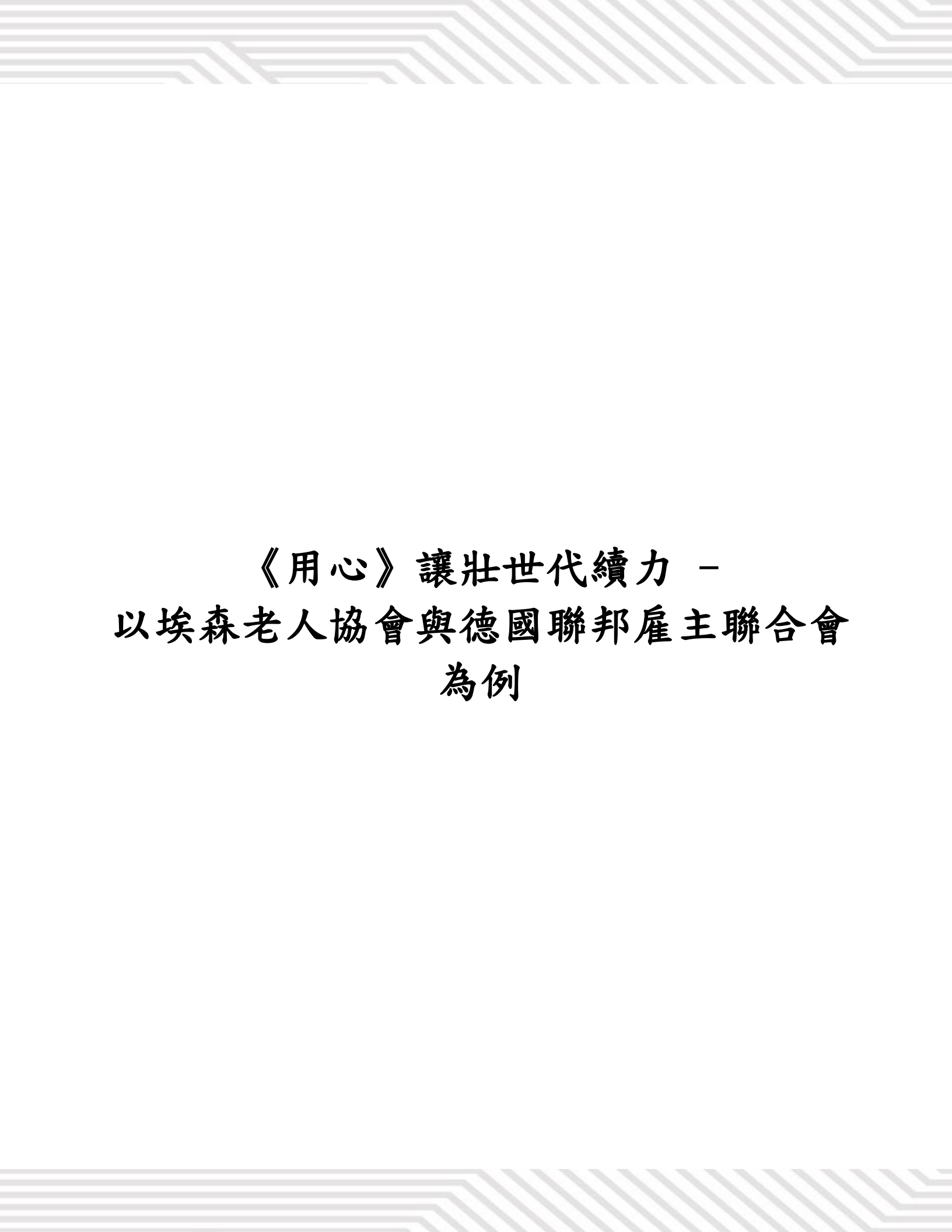
觀念轉變

重視技職教育價值

細節管理

提升顧客滿意度





《用心》讓壯世代續力 -
以埃森老人協會與德國聯邦雇主聯合會
為例

分享主題：

《用心》讓壯世代續力-- 以埃森老人協會與德國聯邦雇主 協會聯合會為例



全家便利商店 人力資源部
分享者：邱廷旺 | 資深招募經理

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)



協助退休者各項協助

- 協助收集或推動企業提供退休者再就業之職缺 (類似人力銀行的網站)
- 提供退休者退休生活主題的經驗之個人建議
- 不定期舉辦退休者再工作之分享會
- 舉辦埃森老人退休議題論壇，推動政府及團體重視老人議題

《用將心比心提供最急需的協助》

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

為多特蒙德、埃森、杜賽道夫及週邊地區的老年人提供工作機會、為已領退休養老金者提供支援與再就業經驗分享的扶助非營利組織。

主要資金：以協會永續營運提供支援

(1) 捐贈、志願者支持和贊助資助。

(2) 2024年註冊正式社團法人協會，可招募會員及募集會員年費資金。



德語習語“老鼠”的意思是錢，也是需要工作的人。

當退休者會來協會尋求工作，其工作動機非常強烈，只選擇自己有意願就會去做，不需做再就業的心理輔導。



2020年7月2日協會成立，初期由Wolfgang Nötzold(左-當時 68 歲)和 Cornelia Sperling(右-當時 64 歲)發起

“與養老金一起工作：資訊-建議-調解”

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

協會成立目的



養老金

生活基本支出



退休族群仍處於健康下，仍可賺取額外收入。



現行德國制度規定，自願申請養老金者，強調憲法精神，德國職業介紹所不再提供就業協助。

→ 成立協會提供就業諮詢站服務



協會主要功能

■ 協助收集或推動企業提供退休者再就業之職缺(類似人力銀行的網站)



■ 不定期舉辦退休者再工作之分享會



埃森的下一個日期：
下午 3 點至 5 點 · Weberplatz 會議中心 · Weberplatz 3 · 埃森
2024年9月20日 (慶祝活動)
2024年10月25日
2024年11月22日

■ 提供退休者退休生活的經驗之個人建議



B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

Q1: 協會在協助退休者重新進入職場，協會如何與企業合作?

■現行僅提供退休後再工作之職缺

„Mäuse für Ältere“ e. V. ist auch in Dortmund aktiv

Wir in Dortmund (DZ) und 3 Seiten in Dortmund-Lokal, Lokales (Münster)



●協會初期企業合作模式



●協會現今模式

- (1)協會網站免費刊登
 - (2)舉辦小型徵才活動
- ➔ 有興趣者自行與企業面試

■現行協會的課題

缺乏個案
資料庫

成效無法
追蹤

協會與職業介紹所不同，只提供企業職缺查詢，無須登記。求職過程與任職狀態，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，無法質化或量化分析。

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

Q2: 協會如何開發區域性退休者? 如何協助退休者克服職場挑戰及就業動機?

■透過舉辦退休後分享會及論壇活動



●退休後須工作者之動機:

渴望體驗
新事物

尋找適合
打發時間
的事物

因經濟需
求須增加
養老金

●協會提供協助:

- 1.找到志同道合夥伴及合適的工作機會。
- 2.透過每月定期性交流論壇，現階段每年各城市不同區域舉辦3~5次活動。

■輔導退休者職場挑戰及就業動機



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。

只會透過交流論壇，已再就業的退休者透過經驗分享大家現狀。

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

Q3: 協會未來發展方向?

■VHS埃森老人議題論壇

Die Volkshochschule Essen
informiert

Die Boomer krepeln die Ärmel hoch!

Neue Ideen zu Arbeit neben der Rente, Fachkräftemangel und Altersarmut in Essen



Foto: shutterstock

Seit einem Jahrzehnt ermutigt und unterstützt die Initiative „Mäuse für Ältere“ in Essen engagierte Rentner und Rentnerinnen dabei, auch nach ihrem Eintritt in den Ruhestand weiterhin aktiv zu sein.

Aktuell setzt sich die Initiative für eine offene Diskussion in der Stadt-Gesellschaft ein, um neue Strategien und Lösungsansätze in Bezug auf Arbeit neben der Rente, Fachkräftemangel und Altersarmut in Essen zu entwickeln.

VHS論壇

退休後工作

埃森地區

技術工人短缺

老年貧困

參與者包各城市老年人委員會、主管機關、職業介紹所，社福協會。

主管機關有接收到協會建議，已提供規劃後續政策參考。協會正等待政府具體積極回應。

■埃森老人協會十週年



20240920 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。

2024年成為正式註冊的社團法人協會，經德國政府的重視與認可，對未來協會能永續營運提供支援的注入。

B組 埃森老人協會(Mäuse für Ältere)

交流心得

埃森老人協會 啟發

從退休者角度
提供適切急需
的服務

從諮詢者角度
透過團體分享
提供協助

以待人之急者
作為提供資源
協助為先



B組 BDA 聯邦僱主協會聯合會



提升中高齡再就業做法

【從員工層面的推動】

- 促進中高齡者健康因素;
- 提供終身學習的資源。

【推動提高企業雇用之意願】

- 提高企業對內部人力未來結構變化之重視
- 延後員工退休意願
- 提高退休員工再留用
- 提供終身學習教育

《以眾人齊心尋求最適勞雇平衡》

B組 BDA德國聯邦僱主協會聯合會

為德國最大的工商僱主組織之一，目前有61個協會加入。

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推動政府及企業相關政策。

BDA與IHK為相似的單位，如同台灣『工商協進會』的角色，與IHK不同的地方為企業會員非強制性加入。



BDA為勞工和社會政策領域經濟的德國社會組織。



每年有1.5萬個企業諮詢案，定期舉辦年度僱主日。

B組 BDA德國聯邦僱主協會聯合會

- BDA 主要提倡社會市場經濟的基本價值：
自由與責任、輔助與團結。企業須表現出
信任度和持久性的價值觀。
- BDA從德國人口現狀,思考勞動力趨勢：

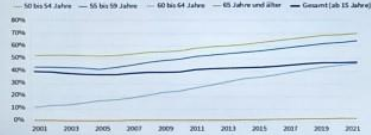


德國人口金字塔現行以邁入超高齡化人口結構。2030年德國退休者比進入勞動力市場的年輕人多出500萬，提前推動延長退休及退休再就業。德國現況與台灣類似，出生率低及高齡化相同。

Beschäftigungsentwicklung bei Älteren eine Erfolgsgeschichte

Abb. 1: Entwicklung des Anteils der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Altersgruppen

Anteil an der Bevölkerung ab 15 Jahren in Prozent



德國勞參率以60-64歲族群快速提升，自2001年10%提升至2021年40%，幾乎翻倍。因65歲以上者勞參率還普遍低，未來重心以65歲以上者推動延長工作。



主要與談者：

Tanja Gasan BDA 國際事務部部長(左)

Afrika博士 中高齡再就業與技職體系專家學者(右)

B組 BDA德國聯邦僱主協會聯合會

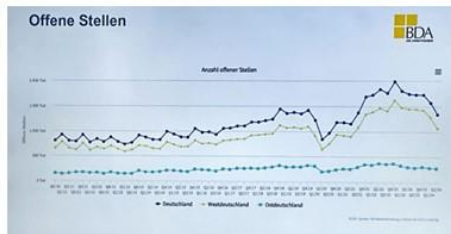
Q1: BDA 如何協助企業會員對應全球缺工的問題?

BDA 為輔助型組織，是德國僱主的企業夥伴。

透過各專案委員會議，匯集成員及專家的意見，將會員投票表達之立場，提供給聯邦政府、聯邦議會及提供給所有政治決策者進行探討。

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更重要的部分以提供政府政策的建議與方向。

以德國職缺變化2010~2024趨勢分析，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。



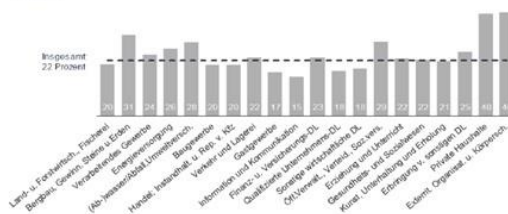
德國總體經濟受重大影響與挑戰，而IT及AI領域卻相對落後，因此勞動市場上需要成熟的專技人才，BDA提供企業各項如何推動縮短缺口之相關建議。

Q2: 目前企業會員在中高齡者接受度最高的產業為何? BDA如何推動?

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、文書、家事...為主(右圖)。

Beschäftigung Älterer nach Branchen

Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Ältere in den Wirtschaftszweigen
Anteil der 55- bis unter 65-Jährigen an den 15- bis unter 65-Jährigen in Prozent
30. Juni 2021



- BDA認為讓高齡者重返職場，從員工與企業角度來看：

(1) 員工角度

- 促進高齡者健康
- 運用輔具技術 (減少物理性負荷)
- 提供終身學習的資源

(2) 企業角度

- 企業對內部人力未來結構變化的重視度
- 推動企業對未來人力趨勢與需求來源進行評估
- 提高員工延後退休意願
- 強化員工忠誠度以延後其提早退休之意願

- 提供員工終身學習教育的資源
- 德國現行退休者無法享有公有的職業訓練服務
- 退休員工再留用之規劃
- 調整任務擔任負擔較輕或壓力較小的工作

Q3: 初期推動中高齡者再就業遇到阻礙? BDA與政府如何有效促進推動?

對於高齡失業者再就業面臨到的問題，在尋求新工作所花費的時間更長，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。

Vorhandene Arbeitsmarktinstrumente aktiv für Ältere nutzen

- Arbeitslosenquote bei Älteren kaum erhöht – Wiedereinstiegchancen deutlich schlechter
- Ältere bei beruflichen Weiterbildungen und Maßnahmen zur beruflichen Eingliederung unterrepräsentiert
- Mentalitätswechsel in Arbeitsagenturen, Jobcentern und Unternehmen
- Arbeitslosengeld I einheitlich auf 12 Monate festlegen

BDA認為讓高齡者重返職場，從現在制度來看：

聯邦就業局各項培訓措施

退休者

高齡者比年輕人可運用的政府資源更少

推動立法

政策建議

政府失業救濟金

依據資格不同調整年限，領取期限12~24個月

時間越長重返職場意願越低

交流心得

德國聯邦雇主協會聯合會 啟發

勞動聘用與職務
設計的方向：
強調全齡、包容
與多樣性及企業
認同

德國國情



推動終身學習

透過技職教育和
企業推動終身學
習，提升中高齡
勞動者的能力



x2

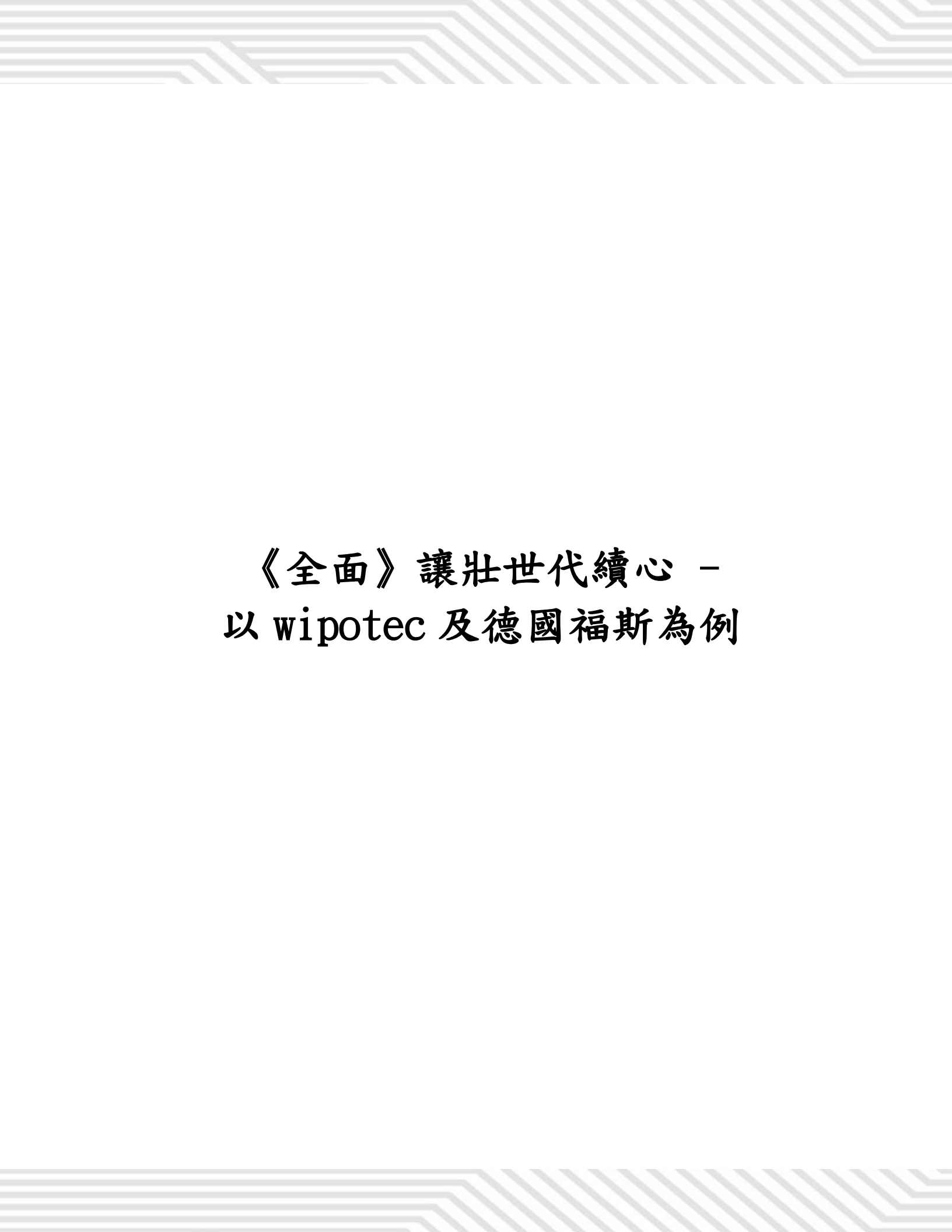
壯齡勞參率
翻倍成長

德國Mini-job彈性工時
的非典型勞動制度
有助提高企業增聘人力
意願，並且也鬆綁企業
解僱條件



德國Mini-job相關配套作
法，從稅務、保險及工時
限制的整合性設計，提高
中高齡者再就業之意願

彈性的職務與配套設計



《全面》讓壯世代續心 -
以 wipotec 及德國福斯為例



中高齡及高齡者就業及職務再設計德國考察代表團分享

《全面》讓壯世代續心~ 以wipotec及德國福斯為例



小組成員

組別	單位	姓名	職稱
C	勞動部勞動力發展署	許致軒	身心障礙者及特定對象就業組科長
	春日機械工業股份有限公司	李宜貞	課長
	誠諾工程技術股份有限公司	洪淑貞	經理
	徠通科技股份有限公司	林忠賢	管理部經理



前情提要~

馬斯洛層級需求理論(行為動機需求的層次)

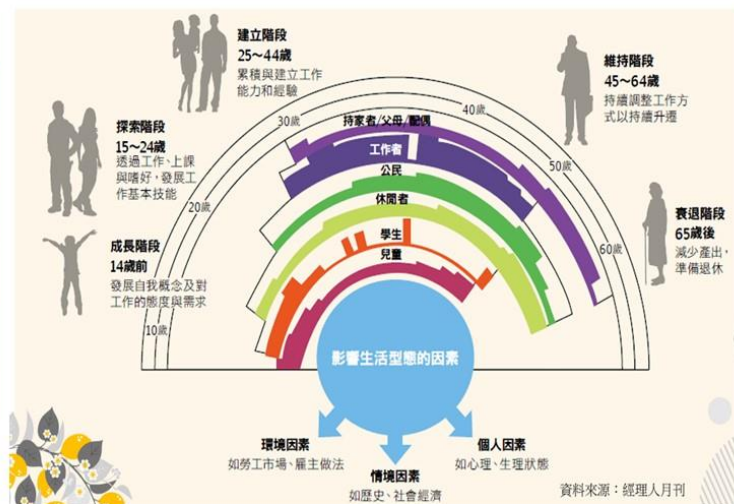
需求層級	企業具體作為
生理	提供具競爭力的薪資和福利
	提供舒適的工作環境
	彈性工作安排
安全	提供完善的勞工保險和健康保險
	建立安全的工作環境
	提供明確的工作說明和規範
愛與歸屬	提供穩定的工作機會
	建立良好的團隊合作氛圍
	舉辦員工聯誼活動
自尊	提供舒適的員工休息空間
	建立公平公正的績效評估制度
	提供晉升機會
自我實現	公開表揚員工的貢獻
	尊重員工的想法和意見
	提供員工學習和發展的機會
	賦予員工挑戰性的工作
	支持員工的創新想法
	創造一個能夠讓員工發揮自我價值的工作環境



前情提要~

生涯彩虹圖：用以彩虹的形狀來象徵個人在不同生命階段中所經歷的職業角色和發展任務。

生涯角色	主要任務
學生	獲取知識、發展技能
工作者	提升專業技能、取收入
家庭角色	照顧家庭、培養子女
社會服務者	參與社會活動與社會連結
休閒參與者	發展興趣愛好、享受生活





參訪企業(一)



WIPOTEC 專注於秤重和檢測技術的領先公司，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，能夠滿足複雜的品質控制需求。

成立至今30年，全球員工人數超過1000人，其中德國總部超過850人。

企業理念：「創新、熱情」



Wipotec行為準則~社會方面

健康與安全

我們員工的健康和 safety 是首要任務。除了我們的產品品質和經濟成功之外，健康和 safety 也是同樣重要的企業目標。職業安全 and 健康保護是所有操作流程的一個組成部分，從一開始就與技術、經濟和社會因素一起考慮——甚至在規劃階段也是如此。我們的每位員工都致力於促進其工作環境的健康和 safety，並遵守職業健康 and safety 法規。管理團隊的所有成員都有義務指導和支持其員工履行此職責。

- 我們生產的機械和設備（例如 Wipotec 自動檢重秤）可永續確保日常使用的產品品質。我們的 X 光檢測系統保證食品品質，從而保護世界各地許多人的生命。
- 作為一家製造公司，我們的員工面臨許多職業健康 and safety 風險。其中包括各種操作程序相關的物理、化學和人體工學危害，以及生產過程中的其他潛在風險。
- 遵守有關事故預防 and 高安全標準的適用法律法規是我們公司的首要任務。我們公司的所有主管都意識到職業安全 and 使用適當工具的重要性，而這種意識在員工中得到了很好的建立。事故發生率極低也證明了這一點。
- 透過詳細的安全風險分析、控制和預防性維護，確定並最大限度地減少我們的營運對員工的影響。

人體工學 & 職災預防

- 定期向員工提供操作材料、有害物質和工作設備在工作場所造成的特定危險的指導。他們也接受有關應急計劃、消防和急救等普遍適用主題的進一步指導。
- 此外，我們也為相關員工配備合適的防護裝備。
- 此外，我們的員工在組織良好、符合人體工學且清潔的工作環境中工作。在可能出現損傷的區域進行預防性職業醫學檢查。
- 為了確保員工的健康，我們成立了健康與安全委員會以及正式的 health and safety 程序。
- 為了持續改善並及早發現潛在問題，我們定期檢查是否達到了與職業事故 and 疾病相關的目標。

工作條件 明亮空間與適合的溫度

- 我們以開放、寬容、欣賞和公平為基礎，提供安全的工作條件 and 健康的 work environment。我們非常重視所有建築物（包括大型組裝間）的明亮工作空間 and 氣候平衡條件。為了確保員工滿意度，我們努力實現盡可能最好的整體條件。
- 我們依賴管理階層和員工之間建立在信任基礎上的合作。在我們內部彼此之間以及與參與我們業務活動的其他人的交往中，我們培養了一種開放、寬容、欣賞和公平的文化。
- 我們的員工以及供應商員工的每週工作時間不得超過法定最長限制。

- 我們在法律規定的範圍內給予員工休假（包括產假、陪产假、喪假或其他緊急家庭原因的特別假以及年假）。
- 對於合約工，我們遵守同工同酬指令，該指令將臨時僱員與長期僱員置於平等的地位。由於我們的發展，我們能夠在很短的時間內僱用大多數臨時員工作為正式員工來應對訂單高峰。
- 我們依賴積極主動、有能力的員工，他們多年來一直忠於我們，並熱情地致力於我們的公司。
- 為了提高員工滿意度，我們提供超出最低法律要求的員工福利計劃。

工作生活平衡(日間照顧中心、物理治療等)

- 為了協調工作生活 and 家庭生活，我們與 Lebenshilfe eV 合作建立了內部日托中心。WipoFit 計劃促進員工的健康 and 流動性。除了健身計劃 and 物理治療外，Wipotec 還提供心理支持和系統整合輔導。
- 作為對當前高通勤率的補償，每月向員工發放與地區掛鉤的非現金代金券。
- 為了提高員工的流動性 and 工作與生活的平衡，我們提供彈性的工作時間 and 多種兼職模式。

<https://www.wipotec.com/en/responsibility/code-of-conduct>



Wipotec行為準則~社會方面

社會對話

無論是在現場還是在選擇業務夥伴時，遵守社會標準對我們來說都非常重要。

- › 雇主對工會活動和組織運作持開放態度。
- › 我們承認參與社會對話和集體談判的權利。因此，我們設立了一個代表員工利益的勞資委員會。
- › 考慮到勞動法規定的義務，員工代表不受歧視，可以在工作場所不受阻礙地履行其代表職能。
- › 管理階層和現場經理與員工代表以信任和建設性的方式合作。



重視 員工發展與終身學習

職業生涯管理和培訓

積極進取且合格的員工是成功的先決條件。因此，終身學習也成為雇主的責任，雇主為員工提供發展計畫和現代培訓機會。

- › 我們認為年輕人的培訓是一項特殊的責任。高水準的培訓和良好的熟練勞動力潛力不僅增強了我們自己的公司，而且增強了該地區的整體經濟吸引力。在過去的一個財年中，我們組織了大量的活動來培訓和發展我們的員工。其中包括對負責人力資源的員工進行技術和 IT 培訓、管理和領導。此外，我們也與應用科學大學和技術大學在許多技術科目上密切合作。
- › 在區域勞動市場最優秀人才的競爭中，我們提供更具吸引力的工作。作為回報，我們對培訓的投資、對大學的支持以及雙元製學習計畫的推廣得到了回報，我們能夠吸引許多合格的專家和具有巨大潛力的人才。

- › 透過提拔年輕人，Wipotec 也能夠滿足快速發展的公司對管理培訓生的需求。
- › 持續培訓對我們的長期員工也非常重要。這就是為什麼我們提供廣泛的職業和資格機會，我們與員工一起將其定義為年度評估會議的一部分。
- › 培訓課程為我們的經理、團隊領導者和小組領導者做好他們的角色準備。這些培訓課程不斷擴展並適應不斷增長的需求。
- › 在某些部門/領域，我們的員工有機會獲得與專案相關、基於績效的獎金。

與員工一同

<https://www.wipotec.com/en/responsibility/code-of-conduct>



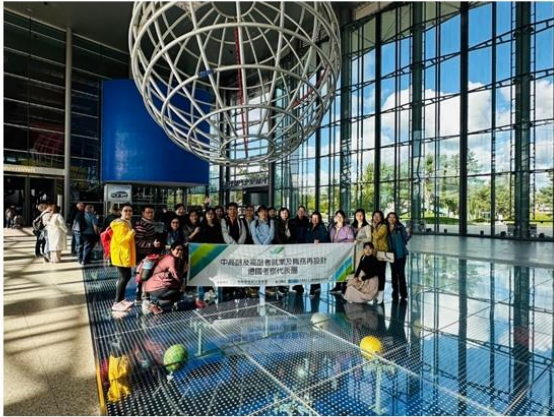
Wipotec友善中高齡相關措施

- (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。
(職能/物理治療師、護理師、心理師、醫師等)
- (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。
(不區分年齡、20公斤以上之物品就會使用機器/工具搬運)
- (3)彈性工作時間：彈性工作時間和部份遠距工作，減少通勤壓力，能平衡工作和生活。
除了工時銀行制度外亦有使用 minijob(清潔人員)、縮短工時(50%、80%)
- (4)漸進退休計劃：提供漸進式退休選項，使員工可以逐步過渡到退休狀態。
(主動提出或由主管評估後，提出討論進行工作調降或部門調動)
- (5)終身學習機會：針對員工安排相關培訓課程，更新他們的技能，讓他們保持競爭力。



參訪企業(二)

福斯汽車 (Volkswagen)



沃爾夫斯堡 (Wolfsburg) 汽車城

位於下薩克森邦沃爾夫斯堡的巨型工廠，是福斯集團的生產核心，也是福斯汽車的總部所在地。福斯汽車表示，該工廠的面積約有910個足球場大，雇用了大約7萬人。

8



Volkswagen員工福利~福利和工作與生活的平衡

財務安全

- 有吸引力的基本工資
- 特別付款 (例如利潤分享/獎金)
- 公司退休金計劃
- 員工車輛和自行車租賃
- 員工購買新車和近乎新車的條件
- 員工折扣 (企業福利)
- 工作票

彈性的工作時間模式

大眾汽車的工作時間受相關集體談判協議的約束，目前一般為每週 35 小時。當然，有時工作量可能會更大，或者會議時間可能比預期要長，或者您確實想留下來完成某件事，或者您只是偶爾想晚點或早點離開。這就是為什麼我們同意為員工提供基於信任的工作時間。

有新休假

您是否曾經想過暫停工作，騰出時間陪伴自己、家人和朋友，或建造一棟房子、最終完成一個專案、做志工或環遊世界？透過我的休假 [Meine Auszeit] 計劃，大眾汽車提供三到六個月的自費休假，在此期間您仍可獲得工資的 75%。為此，大眾汽車公司會在您休假期間預先向您支付費用。當您返回時，您可以在 9 至 18 個月的完整工作時間內免除 25% 的工資，以平衡您的帳戶。之後，您將再次收到全額工資。

該計劃的優點是您不必在休假前進行昂貴的儲蓄，因此您的時間更加靈活，可以更好地規劃您的財務。



靈活性

行動辦公室

我們希望為您提供職業和私人生活之間的最佳平衡。這就是為什麼您可以與經理同意在某些日子進行遠端工作，例如在家中。根據法定和集體商定的規定，您可以在早上 6 點至晚上 10 點之間隨意安排和分配工作時間。當然，移動工作的基本要求是您的職責允許。

彈性退休

靈活地規劃和開始您的退休生活—我們為您提供絕佳的機會，讓您提前享受退休生活，並更安全地規劃您生活中令人興奮的新專案。

退休金規定

法定養老保險的變化使得購買額外保險變得越來越明智。企業退休金計劃是其中的重要組成部分。除了您的薪水之外，大眾汽車還為您提供有吸引力的公司退休金計劃，我們為基本退休金和所謂的第一筆繳款退休金 (Beteiligungsrente I) 提供資金。除此之外，您還有機會透過將部分總薪資遞延至第二筆繳款退休金 (Beteiligungsrente II) 來增加您的公司退休時間資產債券 (Zeit-Wertpapier)

您可以使用時間資產債券提前退休，從而減少工作時間。為此，您可以從持續或一次性收入中創建時間資產。您的收入越多，就越早可以在達到退休年齡之前直接享有帶薪休假。

<https://www.volkswagen-karriere.de/en/working-at-volkswagen/benefits-and-work-life-balance.html> 9



Volkswagen員工福利~福利和工作與生活的平衡

休閒與家庭

假日和休息日

在大眾汽車，所有遵守僱傭條件框架協議的員工每年均可享有30天的帶薪休假。

個別規定適用於某些員工群體。例如，接受職業培訓和大學學習的學生每週工作5天，可享有22天的假期；而作為實習生，如果受僱時間超過6個月，每年可享有20天的假期。

為了讓您能夠充分享受年終假期，您可以在12月24日至31日享受全天下假期。



家長研討會

有了孩子往往會從根本上改變生活。因為我們希望為準父母提供支持，所以我們定期提供資訊活動。在這些活動中，我們提供有關產假和育嬰假以及大眾汽車如何特別支持實現工作與生活平衡的資訊。

您還有機會在活動中與其他在大眾汽車工作的準父母分享資訊並建立自己的個人網絡。



加班補償

我們的彈性工作時間模式可讓您獨立安排您的工作時間。如果您的工作時間超過了以每週35小時計算的標準每天7小時，您可以透過休息幾個小時甚至一整天來彌補這段時間。然而，出於健康和安全的考慮，你不應該養成故意累積加班然後請假的習慣。



親子辦公室

我們也在大眾汽車的一些工廠提供特殊的親子辦公室，例如漢諾威的軟體開發中心。如果孩子需要在短時間內得到照顧，並且無法選擇移動工作，這些辦公室可以為孩子們提供玩耍、睡覺或做作業的場所，而他們的父母則可以參加正常的辦公室日常工作並繼續處理他們的事情。



兒童保育

確保您在工作時孩子得到良好照顧對我們來說非常重要。在我們位於漢諾威、埃姆登和卡塞爾的工廠，我們在工作場所附近提供托兒服務，這意味著若靠近工廠入口，要麼實際上在大眾汽車工廠內。平日的托兒時間從九小時（卡塞爾）至13小時（漢諾威&艾姆登）。

兒童假期護理

您可以在學校假期期間透過我們的假期托兒計畫讓您的孩子得到照顧。根據地點的不同，該計劃在復活節、夏季和秋季假期期間提供一週的監督。孩子們在一周內可以參觀生產設施、公司消防部門、印刷廠等令人興奮的遊覽，還可以享受教育活動和遊戲以及有關可持續發展主題的戶外活動和項目。還提供餐點。



照顧親人

照顧家人的需要常常發生在您最意想不到的時候。必須在盡可能短的時間內做出改變生活的決定並組織護理。為此，您可以立即請假，最多十天。如果您想自己照顧親戚，您可以部分或全部請假較長時間。

我們也舉辦資訊活動，以幫助更好地規劃和應對這項挑戰。



Volkswagen員工福利~福利和工作與生活的平衡

發展與職業

- 入職計畫的完美開始
- 透明且個人化的發展路徑
- 專業和跨學科研討會和語言課程
- 透過學位可以進行個人和自主學習
- 超過11,000個不同的資格課程
- 透過全球任務出國的機會
- 眾多專業和跨學科社區
- 女性管理者輔導計劃

Work2Work 計劃

因健康、年齡或其他因素而能力下降的員工提供新的工作機會。目前，有數百名員工在沃爾夫斯堡約130個不同區域從事Work2Work工作。

健康與福祉

醫療保健

對於所有職業健康問題以及急診和緊急護理，我們的大眾汽車工廠設有多個健康中心和門診診所，配備專業的公司醫生和職業健康工作人員。我們大眾汽車健康部門的同事也提供有關出國出差、疫苗接種和急救訓練的建議。

社交輔導

大眾汽車的社交輔導是一項關懷和自願的建議服務，旨在為所有員工提供有針對性的、個人的和專業的支援。特別是在工作場所，保密框架是有效建議的基本要求。

社會教練的任務是透過支持、建議和陪伴，並在必要時與內部和外部專家服務聯絡，幫助處於個人和社會問題中的人們，例如精神和社會心理壓力、成癮和財務緊急情況。

磋商的目的是澄清情況並制定可能的個別解決方案。如有必要，可以商定具體措施並啟動進一步的援助。

醫療保健規定

大眾汽車「體檢」計畫旨在幫助所有員工長期保持健康。該計劃包括最先進的體檢程序，不僅可以確定您目前的健康狀況，還可以識別可能的健康風險。

大眾汽車體檢包括各種診斷和體檢以及與公司醫生對檢查結果進行徹底的諮詢和討論。

人體工學優惠

除了符合人體工學的工作站之外，在大眾汽車，我們還提供大眾汽車工廠復健中心和健身房的治療師提供的人體工學建議和支援。這些內容提供了一些建議，例如針對螢幕工作正確調整桌椅的基本原則，或如何在進行久坐工作時保持活躍和活動。



福斯汽車 (Volkswagen)

中高齡再就業和工作友善政策包括以下幾個方面：

- (1)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。
- (2)知識管理和接班計劃：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。
- (3)再就業機會：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。
- (4)健康和職場福利：關注員工的健康，提供包括健康檢查和體能活動在內的多項福利，以促進員工的身心健康。

12



工廠作業現場比一比 (Wipotec VS 台灣)



空間明亮 透氣通風 用點區隔

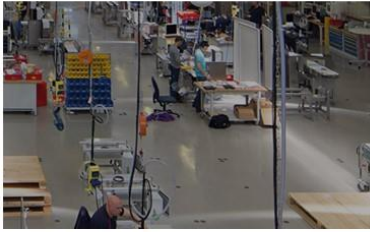


符合照度要求 畫線區隔

因現場不得拍照，圖片來源~網路或示意圖



Wipotec友善職場相關工作輔具



組裝使用人體工學椅



減壓墊/電動升降桌



油壓升降台車



電動拖板車

因現場不得拍照，圖片來源~網路或示意圖



Wipotec友善職場相關措施



2014年，開設了該州第一家公司自有的兒童日間照顧中心。

由公司提供場地，委託BFL Lebenshilfe gGmbH經營，共招收55名兒童（包括兩歲以下兒童和殘疾兒童）

員工優先錄取，剩餘名額開放給週遭居民

<https://www.lebenshilfe-westpfalz.de/kinder/kindertagesstaetten/wipo-wichtel>



工廠作業現場比一比 (Volkswagen VS 台灣)



組裝使用人體工學椅



明亮清潔 ↑ 較老舊 ↓



站立組裝



因現場不得拍照，圖片來源~網路或示意圖



新北市汐止區「財團法人福智文教基金會附設新北市澄心職場互助教保服務中心」是全國首間私人設立的**職場互助教保服務中心**，也是全國第1家加入準公共教保服務機構的教保中心



澄心教保中心開幕，新北市長侯友宜（中）、教育部次長林騰蛟（左三）、福智文教基金會執行長郭基瑞（左二）一同合影。（記者陳奕助攝）



托兒設施

新興建者

最高補助新臺幣300萬元

已設置者，改善或更新

每年最高補助新臺幣50萬





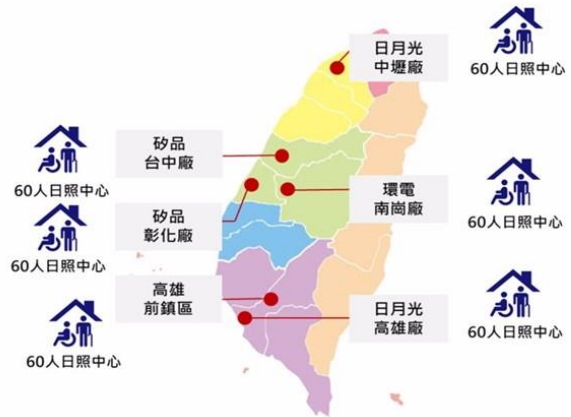
【台灣也不錯】
中華汽車幼兒園已開辦25年



中華汽車開辦幼兒園超過25年，透過實際行動，滿足員工的子女托育需求。攝影：羅曉世

<https://www.parenting.com.tw/article/5096638>

日月光集團
2019年設置幼兒園
2024年起將設置員工長者日照中心



<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20231107002695-260410?chdtv>
18



【台灣也不錯】
少數企業自主辦理內部「Karakuri 省力裝置改善競賽」或「人因工程改善競賽」協助同仁排除工作障礙
多數企業還是依賴「職務再設計補助」，針對中高齡、身心障礙者進行礙排除。

中華三【零】長青啟航計畫 為中高齡員工開創職涯新舞台

中華汽車鼓勵員工自主提案共同打造人性化職場

為打造友善身心障礙者及中高齡者的職場環境，推廣職務再設計服務，勞動部每2年辦理職務再設計創意競賽。日前該競賽舉辦第七屆頒獎典禮，今年度中華汽車再次脫穎而出；其中車椅課零件取拿省力及安全提升改善榮獲全國第一名，乘裝課頂座補熱熔膠手部按壓疲勞度低減改善獲得佳作。

2015年中華汽車第一次參加勞動部職務再設計競賽就勇奪冠軍，之後每屆均參與並獲獎。中華汽車楊梅廠廠長陳清棋表示，「職務再設計，是中華汽車一直在做的事，我們鼓勵同仁從工作中發現問題、自主提案，讓工廠持續朝人性化生產推進，這些提案全是同仁無價的巧思，同仁運用磁力、重力、槓桿原理等，與公司共創友善又人性化的職場。而公司也相當支持同仁組隊參與職務再設計創意競賽，透過比賽過程，讓改善方案更精益求精。」

中華汽車創立50多年，因台灣人口結構逐漸邁入高齡化，且員工留任率高，員工平均年齡達43.4歲，20年以上資歷的員工近45%，年齡51歲以上的員工約占33%，因此中高齡員工職業生涯延長與退休生活規劃，成為中華汽車在意的議題。陳廠長指出，「如何協助老員工排除工作障礙，是公司的責任」；2021年，楊梅廠落實了400件以上改善提案，減少負重600公噸、減少彎腰15萬次、減少步行50萬步，逐步協助同仁減輕職場工作疲勞度，達到延長工作年齡的目的。

8 職務再設計創意競賽

中高齡者及高齡者職務再設計 優勝

廣點輪

林忠賢、李寶霖、朱智璋 / 德通科技股份有限公司
李采園 / 勞動部勞動力發展署中彰投分署中彰投區銀髮人才資源中心
蔡依璿 / 財團法人彰化縣私立基督教喜樂保育院
(中彰投區職務再設計專案單位)

公司現行出貨作業方式因層架擺放與作業方式高地差導致重複不良姿勢作業、需點收配件無明確提示與擺放位置等問題。以摩天輪為發想，運用易利管製作收納層架，每一層並搭配滑軌可以拉出放置與檢視，且透過旋轉設計，讓每一層收納的平台都能轉到適當位置，並透過不同顏色區別不同客戶。





盤點壯世代友善職場措施政府資源~

事業單位改善工作環境及促進職場勞工身心健康補助作業要點

補助類型：

- (一) 工作環境改善類
 - 1、工作環境及製程設施之改善
 - 2、危害性作業之防護設施或器具補助
- (二) 職場勞工身心健康促進活動或措施類
 - 新興職業疾病預防或特殊族群**健康保護**之健康管理措施與健康促進活動

附表一 補助對象分類與條件

分類	條件
甲	勞工人數在299人以下，且一年內曾接受本署委託設置之勞工健康服務中心或其他相關計畫現場訪視輔導者。
乙	本署勞工健康服務專案輔導計畫之中高齡勞工健康服務或健康伙伴合作示範企業、勞動部勞動及職業安全衛生研究所人因工程改善輔導之示範企業。
丙	本署專案輔導計畫推動中之健康家族或安衛家族之核心企業、健康伙伴合作企業。
丁	勞工人數在299人以下，且依勞工健康保護規則之規定，已僱用或特約從事勞工健康服務醫護人員辦理職場健康服務者。

註：本表之勞工人數，係以投保單位每年申請補助當月之前一個月勞工保險投保人數計。

附表五 職場勞工身心健康促進活動或措施類之補助範圍

身心健康議題	補助項目說明
重複性作業促發肌肉骨骼疾病預防	人因性危害預防課程之講師鐘點費及教材、文宣 預防肌肉骨骼疾病的護(輔)具與措施
異常工作負荷促發疾病預防	健康促進、壓力紓解及因應相關課程之講師鐘點費及教材、文宣 工作壓力相關諮詢服務之專家諮詢服務費
執行職務遭受不法侵害預防	建立職場暴力預防文化與因應(含自我防衛、人際溝通或緊急應變)相關課程之講師鐘點費及教材、文宣 工作壓力相關諮詢服務之專家諮詢服務費 個人簡易防護設備(警報、防身物品)
特殊族群健康保護	未滿十八歲 依據其工作(作業)特性實施相關健康保護課程之講師鐘點費及教材、文宣
	女性勞工母性保護 依據其工作(作業)特性實施母性健康保護相關課程之講師鐘點費及教材、文宣 女性勞工母性保護相關諮詢服務費、適性評估之專家出席費 工作生產線上的調整(提供座具)
	特別危害健康作業 依據其作業特性實施相關健康保(防)護課程之講師鐘點費及教材、文宣 委託第三方職業安全衛生相關專業機構實施呼吸防護具密合度測試之檢測服務費
中高齡	職務再設計、工作能力強化相關課程之講師鐘點費及教材、文宣
職災勞工	職災勞工復工所須之心理諮詢服務費、職務再設計或工作調整諮詢之專家諮詢服務費

註：



盤點壯世代友善職場措施政府資源~

企業聘用運動指導員補助方案

企業聘用運動指導員

每家企業最高可補助運動經費

新臺幣 **105** 萬元

運動好人才 企業動起來

求職求才 運動補助
媒合服務 人才培育

企業補助方案

輔導諮詢服務

線上線下媒合

運動名人/大使講座
科技體適能檢測

運動指導員
增能課程

國民體適能指導員
資格檢定及強化精進課程

活動網頁：
運動好人才 企業動起來
<https://isports.sa.gov.tw/apps/SGM/index.aspx>

洽詢方式：
計畫專管中心
02-77378089

主辦單位：教育部體育署 執行單位：中華民國全國中小企業總會



盤點壯世代友善職場措施政府資源~

全國職場安全健康週活動



2024全國職場安全健康週貴賓合影儀式。

配合國際勞工組織（ILO）之倡導，政府將昨(28)日「世界職業安全衛生日」當週訂為「全國職場安全健康週」，提醒企業、工作者及社會大眾維護職場安全衛生與勞工身心健康的重要性，並鼓勵事業單位積極營造友善工作環境，共同合作提升我國整體職業安全衛生水準。

參與家數(有呈送計劃書)

單位性質	111	112	113
政府機關(構)	135	120	116
事業單位	393	393	326
各級學校	110	157	76
其他團體	14	12	13

盤點壯世代友善職場措施政府資源~

職務再設計
工作好助力

勞工部最高補助10萬元

服務對象

- 雇主
- 勞工 (身心障礙者、中高龄與高齡者)

五大協助項目

- 改善職場工作環境 (如工作桌高度調整等)
- 改善工作設備或機具 (如省力裝置調整改善等)
- 提供就業輔具 (如擴視機、支援類輔具等)
- 改善工作條件 (如職增進適應輔導、彈性工作安排等)
- 調整工作方法 (如工作重組簡化工作流程等)

服務七步驟

- 提出申請
- 資格審查
- 實地訪視
- 核定補助
- 執行改善
- 核銷撥款
- 追蹤輔導

詳情請至職務再設計官網

**提供勞工友善職場環境
優質企業快來申請！**

工作與生活平衡補助計畫

受理至6月30日止

工作悠活 | 家庭樂活 | 健康快活

熱門補助項目

- 員工紓壓
- 友善家庭
- 員工關懷

勞動部
Ministry of Labour



啟示與建議

德國企業友善職場措(設)施規劃：以「人」為出發點

- 1、員工具備及保有在職場任職的能力
 - (1)入職前取得工作之相關證照或訓練
 - (2)針對工作現有及未來能力進行培養
 - (3)主管或個人視體能負荷提出工時調整或工作調換
 - (4)關注同仁心理/精神狀態是否能勝任工作
- 2、在意工作與生活平衡
- 3、對於高齡者會有較完善的退休前的協助或計劃

台灣外數企業：以「事」為出發點

在意的是員工的效率與方便管理。

24



啟示與建議(政策面)

(1)目前政府僅要求50人以上之公司，才需要有特約/聘用職業安全護理師，並進行職安四大計畫，以維護員工健康。

建議可以透過勞動檢查單位去進行措施查核與輔導，針對可改善部份，搭配政府職務再設計補助或是工作生活平衡補助、事業單位改善工作環境及促進職場勞工身心健康補助等，減少勞工於工作時之相關體力或心理之負荷，以延續工作。

(2)對於企業申請人力資源提升計畫補助，可要求企業必須開設相關人因工程之課程並設定開課比率(可比照關鍵就業力指定師資，由各分署現有之職務再設計審查委員進行授課)，讓更多之員工了解哪些工作作業部份可以提出職務再設計。

(3)針對職務再造組之所有得獎單位，需辦理相關之職場觀摩或參與分享會，讓更多企業/團體能夠學習，讓知識擴散。

(4)工作生活平衡獎 目前為2年舉辦一次，建議可以改成每年舉辦，讓更多企業可以觀摩學習

25



啟示與建議(政策面)

- (5)目前搬運重物，法令規範40公斤以上才要求需使用機具、設備，建議法令可以調降重量，以減少員工體力負荷。
修法前可增加預算，藉由職務再設計補助去協助購買相關機具。



- (6)政府各項營造友善職場資源(如：勞動部工作生活平衡補助、職業訓練、職務再設計等；衛福部國健署健康職場、體育署運動企業、心理健康司心理康支持方案等等)可建立共通之網站平台，讓企業可以遵循。

- (7)補助雇主辦理哺(集)乳室、托兒設施或措施，可以增加托老設施或措施




啟示與建議(企業端)

- (1)藉由企業輔導團或職務再設計計畫補助進行職務再設計，減少員工體力負荷。
- (2)員工體檢時搭配「異常工作負荷過勞量表」、「勞工自覺「肌肉骨骼症狀調查表」、「壓力指數測量表」等進行檢測，以了解同仁狀況。
- (3)建立更開放且多元的溝通管道，除了建立性別友善外，更要營造富有DEI/CRPD的工作氛圍。
- (4)收集及提供同仁政府/民間機構各項免費心理或是社福資源，以減少同仁之不安。



一個人走得快，一群人可以走更遠
站著工作比較快，坐著工作可以比較久
用效率賺錢比較快，用心對待才能長期發展



《彈性》讓壯世代續航 -
以杜賽道夫工會及 SERTEC 為例



《彈性》

讓壯世代續航 以杜賽道夫工會及SERATEC為例

椰子園長照機構 蔡秀蘭 主任 (分享者)
門諾會善牧中心 朱玉貴 執行長
花蓮慈濟醫院 劉曉諭 主任
花蓮慈濟醫院 李宜芳 高專



IHK Düsseldorf
杜賽道夫工商會

背景介紹

- 依法設立的**半官方**機構
- 該地區無論企業大小皆須入會
為**95,000**家企業服務
- 促進區域經濟的繁榮
- 與產官學保持密切合作



諮詢服務



尋找人才



留用與發展



特色一

推動績優企業認證制度

(80%經費政府支應、20%企業自籌)



求職時
重要考量



2022年**28家**通過認證
(每年成長10家)

特色二

「雙軌制」(DUAL SYSTEM)職業訓練

工商會為在職人員和失業者設計再教育培訓計畫與透過終生學習文化，來幫助企業及求職者有一個共好的平台。

專業教育



實務培訓





背景介紹

- 開發和生產生物技術產品
- 提供先進生物檢測技術
- 採用MINIJOB制度





MINIJOB

1. 月收入上限**538**歐元
2. 享有部分社會保險
3. 享有稅賦優惠
4. 工作時間安排具彈性



工時銀行 ARBEITSZEITKONTO

將加班或未使用的工作時間累積起來，並在需要時以休假或減少工時的方式進行調整



員工分享



圖左：SERATEC 林靜玲女士

圖右：勞發署中彰投分署 傅晶如副分署長

善用「**高年級**」優勢，創造多贏!!

林靜玲 女士

- 工作流程再造
- **MINIJOB**及工時銀行
- 兼顧**工作、生活、健康**
- 政府提供稅賦誘因



少子化 + 人口老化

2024年



2045年



2070年



圖片來源：國家發展委員會



他山之石，可以攻錯

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

1

多樣化勞動力運用

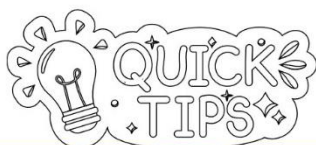
- ① 鬆綁並吸引外籍人士填補缺口
- ② 提供不同群體支持服務
如：女性、身心障礙等



2

工時政策更趨彈性

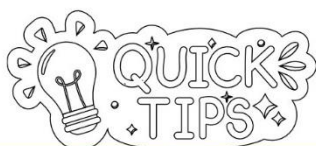
- ① 讓彈性工時有彈性，吸引更多族群
- ② 參考德國工時銀行，終極目標是在兼顧勞雇需求之彈性下，提供員工工作安全及自主性



3

提供企業聘僱壯世代誘因

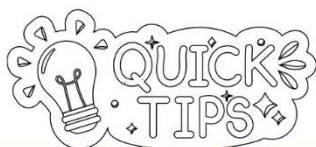
- ① 提供**用人成本或租稅**上合理調整
- ② 搭配工時制度之鬆綁



4

提供壯世代**續航**誘因

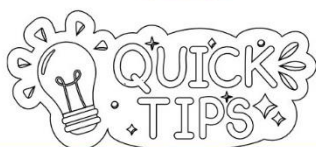
- ① 友善工作環境與工時制度
- ② 友善**保險或稅賦**措施



5

制定保障壯世代持續就業政策

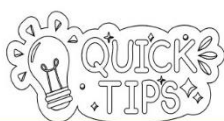
- ① 諮商、安置、重新融入的機會與管道
- ② 提供**心理與專業重建**措施，使之擁有續航所需職能



6

創建壯世代就業經驗分享平台

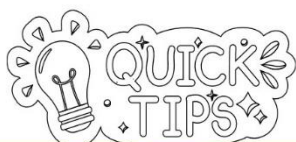
- ① 提供職務再設計實務推進輔導團並結合**產官學**到廠服務
- ② 辦理**標竿學習**企業參訪 (大廠帶小廠)
- ③ 辦理**成功續航者**分享



7

有效之職能訓練與輔導制度

- ① 多元培育、設置多軌輔導制度
- ② 公開上任著度、滿意度等，作為協助壯世代續航重要參考，並提供符合需求之實務訓練



大缺工時代



《彈性》

讓壯世代續航

企業迅速調整人力資源配置，更靈活地應對市場變化



感恩

成就我們德國行的每一位

主辦單位  勞動部勞動力發展署
WORKFORCE DEVELOPMENT AGENCY, MINISTRY OF LABOR

執行單位  中華觀光人力資源暨資訊發展學會
The Association of Human Resource & Information Development for Tourism

