

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

碩士論文

Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

高齡再就業銀色社會價值

High Revitalized Recycling Silver Company Value



朱思蕙

Sih-Huei Jhu

指導教授：紀信光 博士

Advisor: Hsin-Kuang Chi, Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June 2018

# 南 華 大 學

## 企業管理學系非營利事業管理碩士班 碩士學位論文

高齡再就業銀色社會價值  
High Revitalized Recycling Silver Company Value

研究生： 朱思蕙

經考試合格特此證明

口試委員： 黃曉翔

郭美貝

紀信光

指導教授： 紀信光

系主任(所長)： 郭傳昇

口試日期：中華民國 107 年 6 月 19 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理學系非營利事業管理碩士班研究生朱思蕙君在本系修業兩年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1. 在修業課程方面：朱思蕙君已修滿36學分，其中必修科目：非營利組織募款專題、研究方法等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。
2. 在論文研究方面：朱思蕙君在學期間已完成下列碩士論文：  
高齡再就業銀色社會價值

本人認為朱思蕙君已完成南華大學企業管理學系非營利事業管理碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：高齡再就業銀色社會價值，以參加碩士論文口試。

指導教授：紀信克 簽章

中華民國 107 年 05 月 31 日

## 謝誌

工作 10 年後選擇再繼續讀研究所是環境改變的動力，寫完這本論文絕對是不服輸的毅力。在寫論文時發現其實上課一點都不難，難是難在完成這本論文，此時此刻心情真的是雀躍的，覺得自己人生又成長一步，在工作上又多一份專業在支持著我繼續社會工作之路，真的是很棒的感覺。

撰寫論文的過程中，雖然遇到工作、家庭及身體因素，永遠都忘不了，寫的過程中必須吃著止痛劑才能坐下來，完成每次進度。也忘不掉工作、家庭及課業三頭燒的困境，不過一切都挺過來了。過程中，真的要謝謝我的父母，在我忙碌時，幫我帶 2 個寶貝孩子，讓我好好工作及課業；先生，則負責每晚的陪小孩睡覺。當然貴人不只這些，我的主管 - 林玉琴主任，讓我可以完成論文其中一位推手，我想沒有他支持，真的很難再繼續完成；我的同學，群組真的是一個鼓勵彼此的好方法，大家互相勉勵，報告進度，讓我知道我要快快加油跟上他們的腳步，特別是同學 - 妤璇，總是給我每階段資訊，讓我免於花費時間尋找。這份喜悅的榮耀，真的是許多人、事、物所成就出來的。並且感謝我的指導老師，在寫論文的過程中給我的叮嚀及修改。最後這本論文將獻給我的父母，您的女兒研究所畢業啦！

朱思蕙 謹致

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

中華民國 107 年 6 月

南華大學管理學院企業管理學系非營利事業管理碩士班

106 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：高齡再就業銀色社會價值

研究生：朱思蕙

指導教授：紀信光 博士

論文摘要內容：

為了讓社會大眾開始對於高齡的改觀，為了讓消費者了解老年人的價值，讓高齡活在當下可以不因年齡並產生自我價值。本研究針對高齡者再度就業，探討高齡再就業銀色社會價值，讓高齡就業者有真正有尊嚴、有價值，讓高齡者不再孤單，可以從周圍的社會互動連結產生自我信心及成就感。

本研究主要有 3 個結論：1.只要身體功能還尚可，不被職場辭退，高齡者還是希望持續工作，並抱持著一起努力持續營運的思維及帶給社會和家庭良好交流。2.當員工來到高齡時，其安全及放心是高齡者就業所重視之雙重需求，對於身心退化的機能產生同理、設法解決或使用替代方案，高齡者必發揮畢生的專才經驗產生績效。3.高齡者提供一己之力的同時亦能服務他人，所產生的愉悅及成就感、認同感是一種生活意義的建構。研究結果分別對政府、企業、社會大眾、高齡者及家屬給於相關建議。

關鍵詞：高齡者、高齡化、再就業、社會價值

Title of Thesis: High Revitalized Recycling Silver Company Value

Department: Master Program in Nonprofit Organization Management

Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2018

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Sih-Huei Jhu

Advisor: Hsin-Kuang Chi, Ph.D.

## **Abstract**

In order to let the public begin to make changes to the old age, in order to let consumers understand the value of the elderly, let the old age live in the present without self-worth due to aging. This study aims at re-employment of elderly people and explores the social value of silver for the re-employment of senior citizens. Older employees are truly dignified and valuable. Older people are no longer alone and can generate self-confidence and sense of achievement from the surrounding social interaction.

There are three main conclusions in this study: 1. As long as the physical function is still acceptable and the job is not dismissed, the elderly still hope to continue working and hold the thought of working together to continue operations and bring good communication to the society and the family. 2. When employees come to a senior age, their safety and reassurance are the dual demands of the employment of senior citizens. Equivalent to the function of physical and mental degradation, trying to solve or using alternative solutions, the elderly will have a lifetime experience in producing expertise. 3. The elderly people can provide services to others while providing their own strength. The resulting sense of joy and achievement and sense of identity are the construction of a meaning of life. The results of the study gave relevant advice to the government, enterprises, the general public, the elderly and their families.

**Keywords: Senior Citizen, Aging, Re-employment, Corporate Value**

## 目錄

準碩士推薦函.....	I
謝誌.....	II
中文摘要.....	III
英文摘要.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VIII
表目錄.....	IX
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
第二章 文獻探討.....	3
2.1 職場高齡者的人力資源.....	3
2.1.1 職場高齡者的定義.....	3
2.1.2 我國高齡人力現況.....	4
2.1.3 國外高齡人力運用情況.....	7
2.1.4 高齡者工作特質及貢獻.....	10
2.1.5 聘用高齡所需的適當機制.....	11
2.1.6 創造聘用高齡所需的適當工作環境.....	12
2.2 成功老化、活躍老化與生產老化的意涵.....	13
2.2.1 成功老化的意涵.....	13
2.2.2 活躍老化的意涵.....	19
2.2.3 生產老化的意涵.....	22

第三章 研究方法.....	23
3.1 研究對象.....	23
3.2 資料收集方式.....	24
3.3 資料處理與分析.....	25
第四章 研究結果與討論.....	27
4.1 高齡者面對職場的問題與思維特徵.....	27
4.1.1 協助熟悉技能.....	28
4.1.2 同舟共濟的思維.....	29
4.2 因應高齡者職場問題的策略.....	29
4.2.1 給於充足時間學習.....	30
4.2.2 人力協助與安全規劃.....	31
4.2.3 能力表現的優勢.....	33
4.2.4 人際關係的互動.....	33
4.3 共創高齡者的社會價值.....	34
4.3.1 藉由工作提升成就感.....	34
4.3.2 具有領導傳承的能力.....	35
4.3.3 社區互動的創造.....	35
第五章 結論與建議.....	37
5.1 結論.....	37
5.1.1 缺乏高齡者產業，提供高齡者持續工作.....	37
5.1.2 適宜的工作場域，提高高齡者工作表現.....	37
5.1.3 有意義社會互動，實現在地老化的目標.....	38
5.2 建議.....	39
5.2.1 政府.....	39



5.2.2 企業家.....	39
5.2.3 社會大眾.....	40
5.2.4 高齡者.....	40
5.2.5 家屬.....	41
參考文獻.....	42
一、中文文獻.....	42
二、英文文獻.....	44
附錄一 受訪同意書.....	45
附錄二 訪談大綱.....	46
附錄三 訪談逐字稿.....	47



## 圖目錄

圖 2.1 近 10 年中高齡勞動力參與率變動趨勢—按年齡別.....	4
圖 2.2 三階段人口趨勢—中推估.....	13
圖 2.3 成功老化模型.....	14
圖 2.4 選擇、最適化與補償模型.....	17
圖 2.5 活躍老化決定因素.....	21



## 表目錄

表 2.1 中高齡就業人數.....	5
表 2.2 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分〈101年〉 .....	5
表 2.3 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分〈104年〉 .....	6
表 2.4 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分〈105年〉 .....	6
表 2.5 各國老年人口變化比.....	8
表 2.6 高齡者具備的無形資產.....	11
表 2.7 成功老化的測量.....	15
表 2.8 成功老化測量面向.....	18
表 2.9 活躍老化面向.....	19
表 2.10 生產老化的意涵.....	22
表 2.11 受訪者對象.....	23
表 2.12 資料分析架構.....	26

# 第一章 緒論

本研究主要針對高齡再就業的社會價值做實施調查，以了解職場高齡的人力資源、高齡工作職場環境、成功老化、活躍老化與生產老化的意涵及高齡事業共創價值經營模式之研究。為達成研究目的，先進行相關文獻探討，瞭解其主要定義、理論與相關研究，作為本研究架構之理論與依據。本章節分為三個部分進行論述，第一節敘述本研究背景與動機；第二節確立本研究目的；第三節說明本研究之流程。

## 1.1 研究背景與動機

將邁入超高齡社會，高齡人口逐年增加轉變速度加快，幼年人口逐年減少，未來的平均工作年齡及勞動市場的年齡層亦呈現中高齡化。

人的大半輩子都在工作及家庭付出中度過，工作經驗及能力也是在勞動過程中漸漸增長、磨練、錯誤中獲得專有技術，即便是家庭主婦也有她對家庭產出的價值。隨著年齡的增長，各行各業將這些人力視為高風險問題族群，漸漸從職場中淘汰。也因受到職場人力老化與中高齡待業中人力影響，不但增加國家財政支出(European Commission, 2010; Eurorfound, 2008)、醫療及社會負擔,也連帶影響企業人力資源的發展及各種專業技術的傳承問題(李雅惠、葉俊廷, 民 99 ;Jana & Vlado, 2008 ;Villosio et al., 2008),甚至影響各行業欲想要持續就業的中高齡者的阻礙。(葉俊廷, 民 101; 彭璧文、潘柳青, 民 97)。

衛生福利部社會及家庭署於 2015 年提出《高齡社會白皮書》揭示我國人口結構從高齡化社會轉變到高齡社會花了 25 年；但從高齡社會邁入超高齡社會僅僅只有 7 年的時間。老化速度遠比日本、韓國等國家要快上許多。我國高齡人口中，有 8 成非失能者，而是健康或亞健康者，如何做好超高齡社會準備，其積極的策略有一：「翻轉政策新思維」：因對高齡有老弱殘

病窮的刻板印象，也因這樣消極負面的社會期待而自我弱化，忽略自己的能力及對社會的貢獻。面臨高齡的發展趨勢，應開始朝向正向積極的 aging 觀念，建立自我價值，達到「全人全照顧」的軸心取向。其二「事先預防優於事後補救」，隨著年齡增長，失能風險也逐漸增加，最佳積極作法就是維持身心靈的健康狀態。

在台灣有著 2 家為高齡者所開設的社會企業餐廳，讓社會大眾開始對於高齡的改觀，讓消費者了解老年人的價值，是活在當下可以不因年齡而產生自我價值。高齡者，真正有尊嚴、有價值，讓高齡者不再孤單，可以從周圍的社會互動連結產生自我信心及成就感。藉由這 2 家餐廳的探討，可以帶給政府與企業重視並關注的問題，也是本研究探討動機。

## 1.2 研究目的

本研究將探討高齡再進入職場的社會價值，對高齡者、工作場所及社會大眾的認知，以作為高齡再就業銀色社會價值的參考依據。

本研究目的有：

- (一) 探討高齡再進入職場的人力投入及工作環境之關係。
- (二) 了解高齡工作者對自己再創黃金歲月的價值及成就之重要性。

## 1.3 研究流程

本研究依研究動機確認研究目的後，以半結構式訪談進行資料收集的方法，有助於研究者獲取豐碩的研究資料，且在訪談過程中亦能讓受訪者積極參與，有助於了解受訪者的真實想法(周新富，民 96)。本研究探討「職場高齡的人力資源」、「成功老化、活躍老化與生產老化的意涵」及「高齡事業共創價值經營模式」之研究。

## 第二章 文獻探討

在社會高齡的趨勢下，重新思考老年人保有豐富的工作經驗及技術，並以傳承的概念來發展或運用老年人的人力資源，以翻轉社會大眾對於老年人所帶來的負面影響及期待自己未來老年再創黃金歲月的價值。

本研究先進行相關文獻探討，瞭解其主要定義、理論與相關研究，作為本研究架構之理論與依據。本章將針對三個構面進行相關文獻歸納整理，共分為三節，第一節探討「職場高齡的人力資源」意義及相關；第二節探討「成功老化、活躍老化與生產老化的意涵」；第三節探討「高齡事業共創價值經營模式」之研究。

### 2.1 職場高齡者的人力資源

#### 2.1.1 職場高齡者的定義

由於台灣高齡人口的比率逐漸增加，出生率則是逐年遞減。根據我國勞動部「就業服務法」第二條第四款，中高齡者意指：年滿四十五歲至六十五歲之國民（就業服務法，民 105）。「老人福利法」指年滿六十五歲以上之人（老人福利法，民 104）。葉婉榆（民 102）認為，「中高齡與高齡就業者」的稱謂，是指包含 45 至 65 歲為中齡，而 65 歲以上者為高齡。勞動力定義指年滿十五歲以上可以工作之民間人口，包括就業者及失業者在內，並未有年齡限制。然而以目前社會觀念仍顯示，高齡者所帶給企業除了生產力不如壯年時期來的好，也需承擔因老化所帶來的身體病痛，高齡者進而請假，影響內部工作流程；且公司避免支付退休金，易遭解雇的情形。再者，高齡員工容易被投射「老、弱、殘、冰」等負面認知，何謂「老、弱、殘、冰」，年紀大、身體弱、殘存的生產力、對新事物相近如冰；較少部分可認同高齡員工所帶給公司的正向發展。承如陳儒晰（民 103）認為，

高齡者往往被賦予兩極化的對待；一是視為值得學習與效仿的人生楷模或職場菁英，另一則視為佔據既有地位與資源而故步自封，自以為職場老手而不懂世代交替。

### 2.1.2 我國高齡人力現況

根據聯合國世界衛生組織的定義，六十五歲以上老年人口占總人口的比例達百分之七時，稱為「高齡化社會(Ageing Society)」；達到百分之十四時稱為「高齡社會(Aged Society)」；倘若老年人口比例達到百分之二十時，則稱為「超高齡社會(Super-aged Society)」行政院經濟建設委員會推計於2018年老年人口比率超過14%，我國將邁入高齡社會；2025年此比率將再超過20%，我國將成為超高齡社會之一員。

依據行政院主計總處「人力資源調查」顯示如圖2.1，近10年來中高齡各年齡組勞參率均呈成長，其中60~64歲者上升，又高齡就業人口也逐漸上升。但不難發現，低教育程度的年齡層，在邁向高齡的同時，就業率也會隨之下降，如表1。同時觀察到國民對於目前生活狀況各層面滿意度來看，年齡愈高者工作上的成就感滿足以大過於工作收入的經濟問題，也就是說他們對心理滿足與經濟發展開啟了不一樣的想法，如表2.1、表2.3、表2.4之呈現。

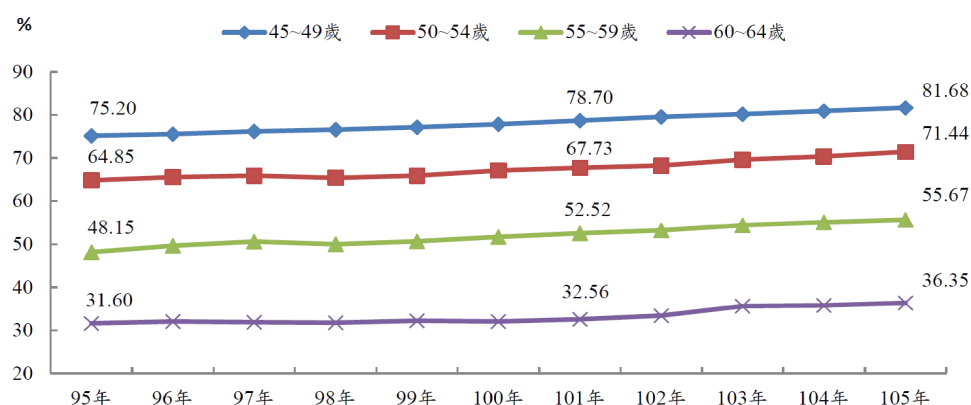


圖 2.1 近 10 年中高齡勞動力參與率變動趨勢—按年齡別

資料來源：行政院主計處總處「人力資源調查」

表 2.1 中高齡就業人數

單位：千人、%

年別	總計	性別		年齡				教育程度		
		男	女	45-49歲	50-54歲	55-59歲	60-64歲	國中及以下	高中(職)	大專以上
95	3,116	1,994	1,122	1,320	1,023	535	237	1,522	870	723
101	3,854	2,355	1,499	1,434	1,197	829	394	1,470	1,267	1,117
102	3,954	2,386	1,568	1,430	1,230	855	438	1,450	1,326	1,179
103	4,083	2,430	1,653	1,431	1,262	898	493	1,389	1,409	1,285
104	4,162	2,477	1,685	1,436	1,278	925	523	1,345	1,457	1,359
105	4,227	2,494	1,734	1,441	1,295	944	547	1,312	1,486	1,429
105年較104年增減%	1.57	0.68	2.89	0.36	1.29	2.08	4.67	-2.45	1.94	5.16
105年較95年增減%	35.68	25.08	54.53	9.15	26.58	76.36	130.97	-13.78	70.78	97.56

資料來源：行政院主計總處「人力資源調查」。

表 2.2 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分

民國101年8月

單位：%

項目別	總平均	男	女	20-29歲	30-39歲	40-49歲	50-64歲	65歲以上
<b>工作生活層面</b>								
工作收入	53	52.3	53.8	55	53.6	54	51.7	39.8
工作未來的穩定性及發展性	50.2	47.3	53.9	51.2	57	49	44.4	37.2
工作成就感	64.6	62.3	67.6	63.8	66.1	64.7	65	57.2
整體工作生活	67.6	65.1	70.9	67.7	68.5	67.2	67.2	66.5
沒有工作或從事家庭管理者狀況	59.6	55.7	62.1	58.4	52.7	53.3	56	69.4

資料來源：行政院主計處「人力資源調查」。



表 2.3 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分

民國104年7月

單位: %

項目別	總平均	男	女	20-29歲	30-39歲	40-49歲	50-64歲	65歲以上
<b>工作生活層面</b>								
工作收入	61.5	61.6	61.4	62.4	62.6	62.2	59.3	57.9
工作未來的穩定性及發展性	58.2	57	59.6	60.5	61.3	55.5	55.1	59.6
工作成就感	70.2	68.2	72.6	73.1	71.9	63.4	72	74.3
整體工作生活	73.6	73	74.5	78.4	71.5	68.8	76.8	77.3
沒有工作或從事家庭管理者 狀況	72.2	68.2	74.6	71.1	67.7	61	71.9	77.7

註：1. 「工作收入」、「工作未來的穩定及發展性」、「工作帶來的成就感」及「整體工作生活」

為目前有工作者之滿意度；「沒有工作或從事家管理者對目前狀態」為目前沒有工作者之滿意度。

2. 「參與社會活動」為最近一年有參與者之滿意度。

3. 陰影部分為經以卡方檢定變項(特性)有顯著相關者，滿意度再經 T 檢定後有顯著差異者。

資料來源：行政院主計處「人力資源調查」。

表 2.4 國民對日前生活狀況各層面滿意度—按性別、年齡分

民國105年6月

單位: %

項目別	總平均	男	女	20-29歲	30-39歲	40-49歲	50-64歲	65歲以上
<b>工作生活層面</b>								
工作收入	61.7	62.3	60.8	63.3	64.3	61.3	57.5	63.9
工作未來的穩定性及發展性	59.4	58	61.4	64.8	61.9	57.2	53.8	66.8
工作成就感	70	69.7	70.5	74	70	67.9	67.3	82.9
整體工作生活	74.3	73.3	75.5	77.8	72.9	72.3	73.5	85.9
沒有工作或從事家庭管理者 狀況	73.1	71.6	74	69.3	65.7	65.3	75	77.4

註：1. 「工作收入」、「工作未來的穩定及發展性」、「工作帶來的成就感」及「整體工作生活」

為目前有工作者之滿意度；「沒有工作或從事家管理者對目前狀態」為目前沒有工作者之滿意度。

2. 「參與社會活動」為最近一年有參與者之滿意度。

3. 陰影部分為經以卡方檢定變項(特性)有顯著相關者，滿意度再經 T 檢定後有顯著差異者。

資料來源：行政院主計處「人力資源調查」。

台灣在面臨高齡化社會的今日，政府實有必要重新審定「退休年齡」的規定，來因應時代的變遷（簡鴻儒，民 99）。同時鼓勵高齡者邁向「退而不休」的生活，將其降低社會成本及傳授經驗與知識、維持社會互動，達到良好的傳承與老年人力再運用，更能增強其生命價值。

本國有鑒於此，勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署特受命於民國 103 年 10 月 2 日成立全國首座「銀髮人才資源中心」，其目的讓銀髮人才發揮所長，提升其對社會參與及自我價值感；並藉由銀髮多元化資訊平台提供世代間經驗傳承，創造資源交流與互動，期能有效補足勞動力市場需求，推動銀髮勞動力再運用，以補充勞動力質、量、能之需求是政府首要目標。並在 2016 年銀髮人才資源中心和「日本公益社團法人全國銀髮人才中心事業協會」簽訂合作備忘錄，盼透過經驗分享、資訊交換、相互合作，學習日本如何創造有利銀髮族工作的環境。

雖是台灣老年人力再運用新興市場，但呼籲企業界人士及大眾社會破除對老人的迷思，應打破年齡的限制，多支持老年人，運用老年人力。促請政府機關，重視老年人力再運用，修改有關老人政策法規，以加強老人人力再開發運用之研究。

### 2.1.3 國外高齡人力運用情況

人口老化是世界不容忽視的重要現象。因應日益嚴峻的社會人口老齡化的問題，如表 2.5 各國老年人口變化比呈現。除規劃如何預防及延緩失能的方法外，更應推動如何活用高齡者人力，而美國、英國、日本、韓國等對於高齡重吉都有其因應之道對高齡者本身與國家均有正向之裨益，都是現今文明社會發展的重要課題。

表 2.5 各國老年人口變化比

國別	65歲以上人口所占比率到達年度(年)			轉變所需時間(年)	
	高齡化社會 7%	高齡社會 14%	超高齡社會 20%	7%→14%	14%→20%
中華民國	1993	2018*	2026*	25*	8*
日本	1970	1994	2005	24	11
韓國	1999	2018*	2026*	19*	8*
新加坡	1999	2019*	2026*	20*	7*
香港1)	1984	2013	2023*	29*	10*
美國	1942	2013	2028*	71*	15*
英國	1929	1976	2027*	47	51*
德國	1932	1972	2008	40	36
法國	1864	1991	2020*	127	29*
義大利	1927	1988	2007	61	19
澳洲	1939	2012	2034*	72*	22*

說明：\*表示為各國中推估結果，其他無\*表示為實際值。

註：1)特別行政區

資料來源：摘錄自各國發展委員會「中華民國人口推估(105年至150年)」報告。

(其中，中華民國-國家發展委員會「中華民國人口推估(105至150年)；

日本-日本國立社會保障人口問題研究所；韓國-韓國國家統計局

(National Statistical Office);美國-US Census Bureau;

英國、法國、德國及義大利-EUROSTT；新加坡、香港及澳洲-United Nations

### (一) 美國

歐美國家的美國(17.4%)、加拿大(11.4%)、英國(8.6%)也都高於我國，顯然在高齡勞動參與率方面，我國仍有很大的進步空間(楊培珊，2012)聯邦政府早於1967年就通過「就業年齡歧視法」(Age Discrimination in Employment Act, 簡稱 ADEA)，立法目的是禁止針對40歲以上者的就業歧視，鼓勵企業招募時需依據能力而非年齡。美國「就業機會平等委員會(Equal Employment Opportunity Commission, 簡稱 EEOC)」除了透過調解、訴訟以消弭職場僱用年齡歧視外，仍不斷以宣導或提供平等僱用相關

資訊之方式，搭配勞動部之中高齡鼓勵進用措施，強調高齡勞動參與對國家勞動力供給之重要性，藉以改變雇主態度。美國勞工統計局(BLS)指出，到2024年左右，37%的65~69歲長者將是勞動市場的高峰族群，遠高於1994年的22%。

## (二) 英國

在人權平等委員會(Commission for Equality and Human Rights, CEHR)的帶領下，於2006年推動就業年齡平等之立法，頒布「就業(年齡)平等條例」(Employment Equality(Age) Regulations)，除將強制退休年齡提高至65歲，亦要求雇主須就各自企業條件，對退休者65歲之後的就業意願積極回應。

## (三) 日本

根據行政院經建會人力規劃處「全球人口老化之現況與趨勢」報告指出2010年，日本成為全球老年人口所占比率最高之國家。並於2005年老年人口比例達到百分之二十，已為「超高齡社會(Super-aged Society)」。鑑於這波趨勢無可避免，日本在高齡就業問題開始重視，於2004年逐步修改「高齡者雇用安定法」的政策，並於2006開始實施，過程中由保障62歲高齡持續就業逐漸提高高齡者繼續就業之年齡，2013年更提高至65歲。

為活化高齡者人力運用，設立「銀髮人才資源中心」以市、町、村等的地方自治體為單位，有來至中央政府及「銀髮族人才資源中心聯合會」，作為提升高齡者就業之參考之一。結合民間資源設置「中高齡與高齡者人才運用中心」，提供各項就業服務、職業訓練服務及退休準備規劃的諮詢服務等。

## (四) 韓國

南韓2007年至2011年實施「第一期中高齡者就業促進基本計畫」，以延長中高齡者在主要工作之任職期間為主，就業勞動部提出僱用延長補助津貼，鼓勵公部門和大企業提高退休年齡，接受者就有資格獲得補助。

2011 年正式推出了所謂「雙獲」方案，該工作分享計畫，以促進不同世代經驗之傳承與合作。

2012 年至 2016 年的「第二期中高齡者僱用促進基本計畫」，主要推動的政策包括有：(1)加強支持不同世代間之工作分享 (2) 強化留任中高齡員工 (3) 加強退休準備和技能發展 (4) 擴大支持為提前再就業做準備 (5) 促進中高齡者對社會的貢獻和人才交流活動 (6) 完善制度和基礎設施。

#### 2.1.4 高齡者工作特質及貢獻

在高齡者隨著時間的工作經驗累積，無形中具備許多有益資產，如何思考因年齡、體力、生理機能的因素做調整，來達到最大利益。高齡者大多已不需負擔家庭經濟，但又不想成為依賴人口。陳儒晰（民 103）認為，工作目的應在於個體據以自我實現以滿足其生命意義與倫理價值。賀力行（民 101）認為，老人需要的不是同情的施捨而是平等的尊重，他們發揮自我價值而得到肯定中獲取的滿足感與成就感，遠勝於刻意的關照與恭維。馬斯洛的需求層次理論中也表示，人的需要，是從外部滿足逐漸轉化向內的滿足。透過自助再助他，發揮自我價值的肯定與成就感。陳儒晰（民 103）認為，規劃中高齡生命共同圈，倫理價值支持、生命意義建構團隊，協助其參與團體互助生活，分享生命智慧與心靈感受。

對於高齡人力的運用，多半還是保有舊社會框架的思維，認為不用再付出任何有關勞動的工作。卻也忽略容易增加社會醫療資源的比率。葉婉榆（民 102）認為，適切的「人力資源管理」是將適當的工作任務交給對的人，在發揮中高齡者的工作能力上，扮演關鍵的角色。

高齡銀髮族工作能力與經驗是社會的重要資產，透過共創雙贏的策略，將這些助益發揮在職場中，進而減緩人口老化所出現的問題，是值得深思。

表 2.6 高齡者具備的無形資產

學者	內容
曾進勤 (民 92)	企業如運用已退休高齡者，將有助於經驗與智慧持續進行傳承。
郭芳煜 (民 93)	豐富工作經驗、工作穩定性高及對職場動向的敏銳性等特質，其實可為企業的經營及生產力的提升帶來更好的業績與工作經驗傳承。
李藹慈 (民 93)	組織中資深的中高齡者具有扮演梁師指導的角色，企業如妥善運用，可給於組織成員在工作上與人生上的指引，進而使得知識或傳承的機會。
葉俊廷 (民 99)	中高齡再職場能力表現的優勢為：普遍擁有良好的工作倫理、工作經驗、工作領導以及關鍵技術等能力。其殊關鍵技術方面，屬於組織核心業務中的能力，較偏向現場操作的專業技能，且是需靠長期經驗的累積才可培養而成的。
葉俊廷 (民 99)	將中高齡員工的經驗製作成課程或教材的過程，以及透過師徒制的帶領方式皆可節省訓練經費。

資料來源：本研究整理

### 2.1.5 聘用高齡所需的適當機制

林雅文 (民 101) 認為，高齡化不是危機，而是發展新經濟的好時機。讓高齡者持續、有成就感的工作並創造快樂的環境，有助於貢獻國家、社會，相信是非常大的資產。石泐 (民 99) 認為，老人的知識、經驗和技術都是非常難能可貴的資源，如何善用這些銀髮人力，讓老人們「退而不休」，並且有貢獻能力的機會，端賴於社會大眾的再教育工作。

台灣人平均 57 歲退休，而平均餘命在 79 歲，中間近有 20 年時間，許多退休者還是有能力可以盡情的發揮，石泐 (民 99) 認為，隨著平均餘命的提高，許多老人是很有生產力的，若我們能善用這些銀髮的人力資源於

社會各個層面，則老人不但會重新獲得重視，其生活也將更有尊嚴。

### 2.1.6 創造聘用高齡所需的適當工作環境

透過企業給於量身打造的上班制度，可以提升高齡者相對意願：

#### (一)彈性工時

簡鴻儒（民 99）認為，「依體能狀況決定上班時數」、「彈性的津貼和福利」、「彈性的工作地點」、「彈性的工作方式」、「工作環境的品質」及「彈性的學習時間」皆為吸引高齡工作者再度就業之誘因。若企業願意付諸行動給於高齡者選擇工時性就業，同時符合高齡者體能的考量，彼此達到企業及高齡者的平衡，必能創造更多經濟及社會價值。

#### (二)友善環境

何德菁（民 102）認為，「企業若能將既定的工作模式透過職務再設計，做好職場安全及工作設備按高齡者需求調整，使工作效能提升，讓高齡者看到生產性和可行性，都有助於雙方。」讓高齡者有意願再投入職場透過工作環境改造、器具的輔助，讓高齡者發展有所依歸。

#### (三)團隊運作

高齡者工作內容的安排上必須考量到高齡者的個性、能力的差異及專長，必要時須要做到個別化的安排。對於新事物學習，給於充實的時間及耐心，透過不斷的重複練習。林佳諭（民 106）認為，「讓不同年齡層的工作團隊一起工作，借用高齡者經驗技術，參與決策的機會」，讓高齡者也能成為一位稱職的工作者或管理者。

## 2.2 成功老化、活躍老化與生產老化的意涵

健康老化是每個人最基本的期待，但隨著教育的提升，青壯年時期工

作所帶來的成就，對於老化漸漸有了更深一層的思考。甚至如果有技術技能的高齡者，更傾向在能力範圍內將技術保留。

面對年齡層開始轉變之時，如圖 2.2，國家不只需要思考如何增加出生率，更應該著重在高齡者如何邁向有意義的老化。

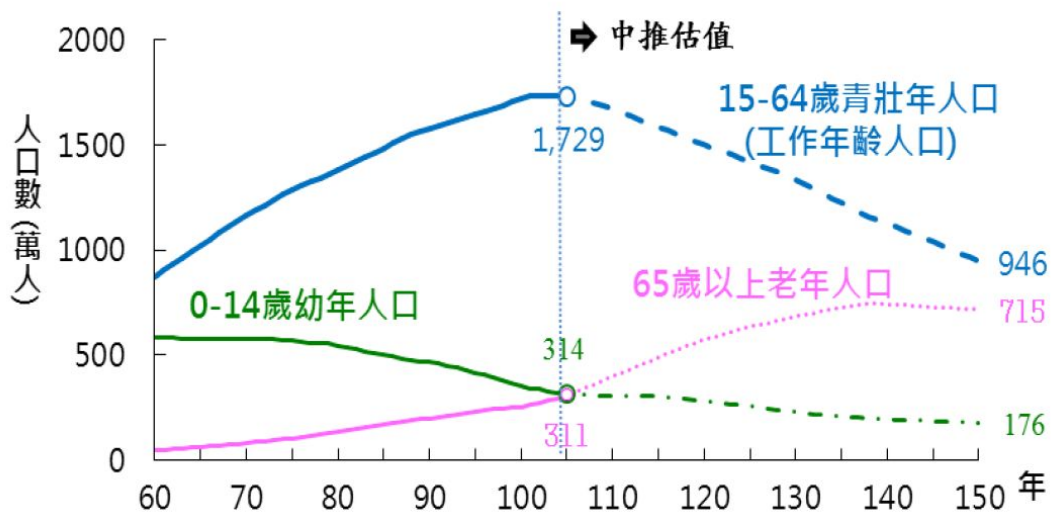


圖 2.2 三階段人口趨勢—中推估

資料來源：1. 60 年至 104 年為內政部為「中華民國統計年刊」。

2. 105 至 150 年為本報告。

## 2.2.1 成功老化的意涵

### (一) 成功老化的定義

石泐(2010)認為，生老病死為人生必經過程，尤其對於老化(Aging)的看法，常會因時空而有所差異，一般人總將老化與 4D 聯結在一起，包括疾病(Diseases)、失能(Disability)、失智(Dementia)與死亡(Death)。

Paul Baltes and Margret Baltes(1990)認為老化主要有三個導因：基因與環境、生活型態、病理因素，其將老化區分為三類，第一種類型是一般老



化，指無明顯疾病(Manifest Disease)；第二種類型是病態老化(Pathological Aging)，可說是最劣等的老化，個體承受疾病的侵害；第三種類型則是成功老化，如圖 2.3。

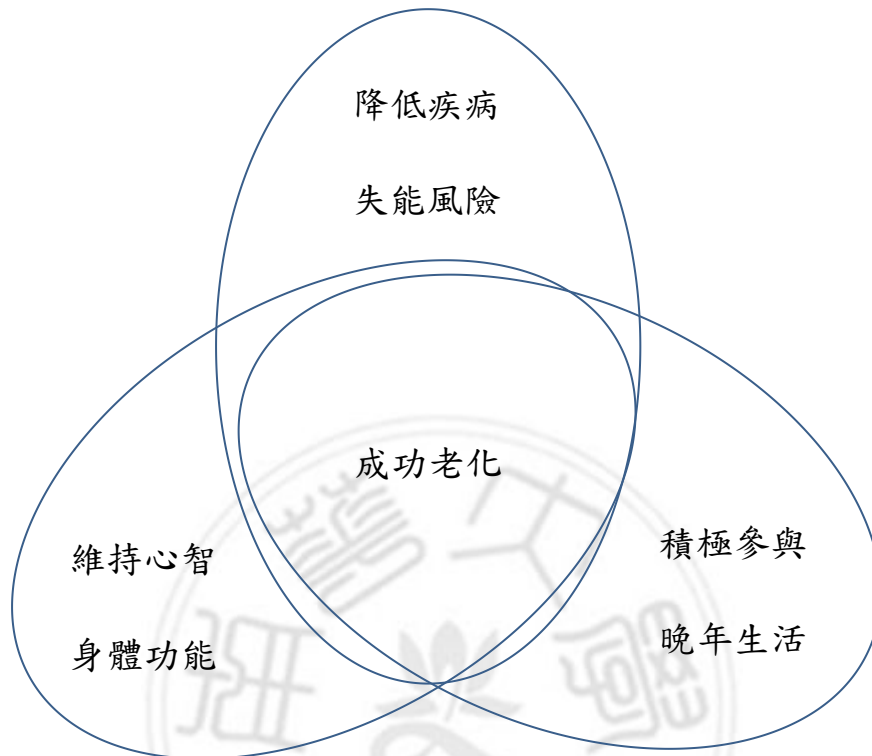


圖 2.3 成功老化模型

資料來源：Rowe & Kahn(1998)

## (二) 成功老化

人口老化已是全球積極面對的議題及問題挑戰，在老化的多元樣貌中，開始有諸多概念相近的老化解釋名詞，包含「成功老化」(Successful Aging)、「正向老化」(Positive Aging)、「有生產力的老化」(Productive Aging)、「健康老化」(Healthy Aging)、「活躍老化」(Active Aging)、「強健老化」(Robust Aging)、「超越老化」(Gerotranscendence)等。這些名詞中，「成功老化」最早被提出也最被廣泛引用，而於 Rowe and Kahn (1987) 首度發表〈成功老化〉一文，倡議「老」不等於「病」，並區隔「成功老化」、「一般老化」(Usual Aging)、「病態老化」(Pathological Aging) (陳麗光，民 90)，讓我們了解

好的成功老化有助於正向接納老年生活，有效控制慢性病、延緩失能、維持身心功能、樂於參與家庭聚會、保有社會活動。

石泐（民 99）將國內學者對成功老化的測量，較採取全人的(Holistic 觀點，從老年生活的各個面向來評估適應老化的狀況。

表 2.7 成功老化的測量

Von Faber van der Wiel(2001)	以身體功能(Physicalfunctioning)、社會功能(Social functioning)、心理認知功能(Psycho-cognitivefunctioning)、生活福祉感(Well-being)四個面向來探討成功老化，老年人必須達到身體認知功能、社會接觸和適應能力三面向才是成功老化。
Paul Baltes Margret Baltes(1990)	「選擇、最適化與補償模型」(SOC 模型)，如圖 4 1. 選擇(Selection)：適度的選擇符合本身能力的活動，可以保持老年人自我控制的能力。 2. 最適化(Optimization)：利用過去的經驗，實現所選擇之活動的程度。 3. 補償(Compensation)：當老年人執行特殊活動的能力下降時，可以運用不同的技巧讓老年人心理上覺得自身能力沒有降低。
Rowe Kahn(1987)	降低疾病和失能風險(Low Probability of Diseases and Disease-related Disability)、維持心智身體功能(High Cognitive and Physical Functionalcapacity)、積極參與晚年生活(Activeengagement of Life)。
葉宏明、吳重慶、 顏裕庭（民90）	定義成功老化是指單純老化，沒有環境、疾病、生活型態的不良影響，也就是那些老當益壯，且在結構、功能上變化最小的個體。

表 2.7 成功老化的測量（續）

Vaillant	認為成功老化必須符合以下幾點要件：無主觀或客觀
----------	-------------------------

Mukamal (2001)	的生理失能、客觀心理健康在前四分之三、主觀生活滿意度在前三分之二、客觀社會支持在前四分之三。
Glass、Seeman Herzog (1995)	認為成功老化係指在身體功能、社會功能、心理功能、安適感等相關量表得分在全體受試者前三分之一者。
徐慧娟 (民92)	成功老化的定義應該具備文化的差異性，但目前國內對本土的研究尚不多見。
李百麟 (民98)	成功老化必須包括身體健康、心理健康、人際關係、休閒活動、經濟滿意度五部分。
林麗惠 (民95)	認為成功老化應具備六個條件，包括健康自主層面、經濟保障層面、家庭層面、社會及親友層面、學習層面、生活適應層面。
徐慧娟 張明正 (民93)	認為成功老化必須包括在生理上，日常生活功能(ADL)、工具性日常生活功能(IADL)皆無任何困難，或有困難但未達三個月；在心理健康方面無憂鬱症狀；在健康方面社會支持中高度以上、且至少投入一項生產力活動。
Depp Jeste(2006)	成功老化具有以下特徵，包括不抽菸、身體活動量大、較多社交活動、好的健康自我評價、較少的身體疾病、沒有憂鬱症、沒有認知功能障礙、沒有關節炎和糖尿病，因而要達到成功老化，有效的健康自我管理是必要的功課。
張俊一 (民97)	運動休閒的參與是達到成功老化的重要途徑，其可以維持身體機能、促進身體健康，且對心理健康、社交生活也有所助益。

表 2.7 成功老化的測量 (續)

黃富順 (民84)	認為要達到成功老化，首先在生理上要注意飲食，營養均衡、攝取有益健康的食物、避免肥胖、經常運動、不吸煙、不酗酒；在心理上要樂天知命、參與社交活動、培養對事物的好奇心、多使用腦力、保有對環境的控制與自主感；在情緒上要樂觀開朗、保持平靜溫和、不隨便動怒、具有平心靜氣的修養功夫
-----------	---

資料來源：石泱(民99)及本研究整理

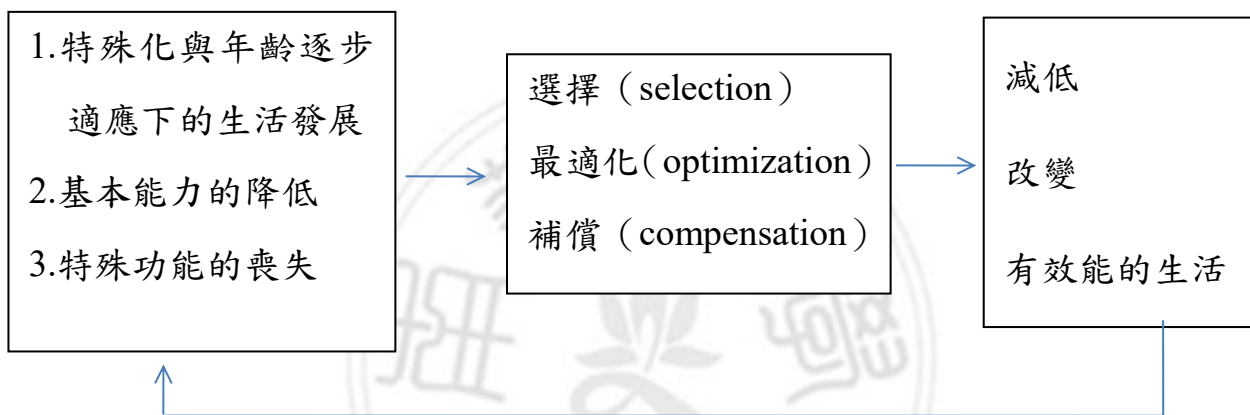


圖 2.4 選擇、最適化與補償模型

資料來源：Baltes & Baltes(1990)。

### (三) 達到成功老化的測量面向

在高齡社會的趨勢下，積極達成「成功老化」的目標是當今社會政策和高齡者必須主動面對的事件。追求生活品質不再只是中壯年人口的目標，尤其人口快速高齡化，生命週期的提高，那麼活得好又活得有尊嚴，是急迫需要關切的議題。Chou and Chi(2002)認為成功老化有四個面向，包括身體功能、情感狀態、認知功能及生產力，有助於高齡者邁向生命的價值，進而達到成功老化的生活。

表 2.8 成功老化測量面向

Garfein Herzog (1995)	認為測量老化有四個面向，包括身體功能、心理健康、認知功能及生產活動
von Faber&van der Wiel(2001)	認為老化有兩種測量取向：量化研究(Quantitative)與質化研究(Qualitative)，量化研究指老年人可被測量的客觀狀態，例如身體功能、心理功能、社會功能、心理認知功能；質化研究則是探討老年人主觀的認知的狀態，如適應、生理功能、社會參與等。
Chou Chi(2002)	認為成功老化有四個面向，包括身體功能、情感狀態、認知功能及生產力，其中身體功能、認知功能、生產力會隨著年齡的提高而降低，但情感狀態會隨著年齡的提高而增高。
Newman Arnold Naydeck (2003)	認為成功老化必須包括無任何慢性阻塞性肺病、心臟病及癌症，在日常生活功能無任何困難，簡易智能評估(Mini-MentalState Examination, MMSE)得分在前百分之八十者。
Roos Havens(1991)	指出成功老化係指老年人不需住在護理之家，十二年間對日間照護需求低於兩個月。
Seeman Berkman Charpentier (1995)	認為成功老化係指可以獨立執行五項身體功能。

表 2.8 成功老化測量面向(續)

Strawbridge Chohen、Shema Kaplan(1996)	提出符合十三項基本身體活動及五項體能表現功能才是成功老化。
Menec(2003)	認為成功老化必須涵蓋日常生活滿意度、快樂程度、功能、死亡率四個部分，這是較從社會面來測量成功老化。

資料來源：石泐（民 99）及本研究整理

### 2.2.2 活躍老化的意涵

歐盟將 2012 年定義為「活躍老化暨世代間連結年」(Solidarity between Generations)，希冀各國能進行社會對話與討論相應政策以便扭轉大眾對高齡化的刻板印象，促使老有所用(劉立凡、李懿珍，民 104)。

達到成功老化後進而提升心理健康且具有獨立生活能參與社會活動的能力，自我照護、減輕子女扶養負擔，並在生活中發揮生產力，促進高齡者維持自主性，是各國人民及政府的提倡推動主軸。

表 2.9 活躍老化面向

徐慧娟 張明正（民 93）	活躍老化是指身體健康、無憂鬱狀態、良好社會支持、積極投入生產力活動，其指出若以成功老化指標做為基礎的健康指標，活躍老化則是進階的健康指標。
世界衛生組織 (WHO)(2002)	「活躍老化」(Active Ageing)觀念，主張從健康、參與以及安全三大構面上，提昇高齡者之生活品質。如何透過活躍老化學習策略與學習需求分析，使高齡者重拾學習的樂趣，以預防其身心衰退，提昇其自信與滿足，乃為當務之急。

表 2.9 活躍老化面向（續）

<p>經濟合作暨發展組織 (OECD)(1998)</p>	<p>「活躍老化」指個人及家庭在工作、學習、休閒與擔當照顧一生中，能享有高度選擇彈性，公共政策透過消除既存限制以促成活躍老化，提供終身學習或醫療環境支持以增加個人的選擇，進而維持人們邁入老年期自主性。</p>
<p>Walker(2002)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高齡者積極參與的層面，不應侷限於有酬的工作，應廣泛地參與家庭、社區以及社會活動，並藉由饒富意義的參與過程，提升高齡者的幸福感。</li> <li>2. 活躍老化應包含社會中所有的高齡者，包括失能和無法獨立自主的高齡者。</li> <li>3. 採取預防觀點（預防疾病、失能、依賴、失去技能）建構活躍老化，強調協助所有年齡層的人，在人生全程發展歷程中，以積極態度看待老化的過程。</li> <li>4. 活躍老化推展宜強調代間公平對待與發展機會，活躍老化是所有人民共同關注的議題，而非只有高齡者。</li> <li>5. 活躍老化應包含權利和義務，在權利方面的訴求，包括社會保護、終身教育和訓練機會等；在義務方面則強調應將教育和訓練所獲得的利益，應用在其他層面並積極參與。</li> <li>6. 推展活躍老化的策略，包括政府由上而下的政策宣達，以及公民由下而上的自發參與。</li> <li>7. 活躍老化的政策制訂宜尊重國家的特殊性以及文化的差異性，以期發揮高齡化社會邁向活躍老化的政策方案與實務因地制宜之效果。</li> </ol>

資料來源：本研究整理

WHO 依據老年人的認知及權利使用的角度 從八個面向提出協助活躍老化的策略，如圖 5 所示。

(一)橫斷面上：包括性別與文化

1. 文化的價值與傳統：能以任何形式影響社會觀點以及老化的過程。
2. 性別：讓政策制定者可以從社會地位、飲食行為、教育程度及不同性別在工作及健康照護服務的角色，規劃兼顧兩性觀點的福利政策。

(二)縱貫面上：包括健康及社會福利、日常行為、個人因素、生活環境、社會環境及經濟等因素

1. 在健康及社會福利面向：可以從健康促進及疾病預防行為、醫療服務、長期照護及心理健康服務之使用來判別老化情形。
2. 在日常行為面向：適度運動、健康飲食、不抽菸、不飲酒、不藥物濫用，可以預防疾病及功能的衰退，並且延長壽命、提升生活品質。
3. 個人因素：指受基因、智力及認知功能的影響。
4. 生活環境面向：自然環境、居家安全、清潔的水、乾淨的空氣、安全的食物及老年人跌倒的問題。
5. 社會環境面向：包含社會支持、暴力傷害、教育及識字能力。
6. 經濟因素：關心老年人的收入、安全保護及工作條件。

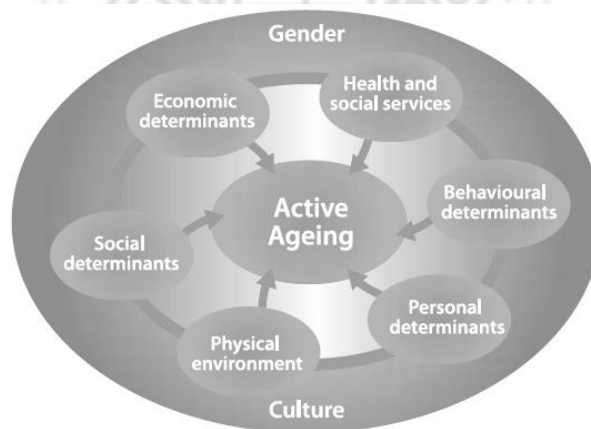


圖 2.5 活躍老化決定因素

資料來源：WHO(2002)



### 2.2.3 生產老化的意涵

石泐（民 99）認為，就老化的觀點而言，成功老化、活躍老化和生產老化其實就是一種身、心、靈和諧的狀態，讓高齡者可以在個人、家庭和社會當中適應良好，並且受到尊重、獲得尊嚴。鼓勵高齡者發揮所長，實現生命價值、成為高齡者最佳的感染力，最有效的成就感。

表 2.10 生產老化的意涵

Caro Bass Chen(1993)	生產老化是指個人身體與心理的成功老化，再加上積極的參與經濟與社會的生活，讓這些長者在社會上可以扮演貢獻者的角色
周玫琪 林萬億(民 97)	生產老化乃是因應人口老化的結果，透過不同類型的社會參與，提高老人的生活品質與自立能力，產生有形與無形的報酬，並同時對於社會與經濟發展產生貢獻與效益，促成個人與社會整體之雙贏局面，奠定社會永續與銀髮經濟的發展條件與基礎。
Kerschner Pegues(1998)	可藉由從事有酬的工作、志願服務、教育、運動、休閒旅遊、政治參與或倡導活動來達成
Burr、Caro、 Moorhead (2002)	若以公民參與來測量老人對於生產老化的指標，則老人從事最頻繁的為政治上的投票活動，最少的為參與政治性社團的志願服務工作。

資料來源：石泐（民 99）及本研究整理

## 第三章 研究方法

### 3.1 研究對象

研究對象是來自台中及嘉義的社會企業高齡餐廳進行研究。這 2 家餐廳以全台高齡者打造工作環境，與本研究主題息息相關。「台中夢想 125」，是一家不老食埕直接創造銀髮就業機會，聘請長輩為不老料理人、不老服務生，他們樂分享傳承古早味，更學習新技能用 IPAD 點餐，感受不老熱情看見銀髮就業不老活力；而嘉義「葫蘆 蘋果 貓 大齡食堂」亦是高齡者為廚師、招待員為工作人員的餐廳，透過運用長者能力，在鄰里社區開辦小食堂，再現勞動參與，並期待實現友善高齡勞動的尊嚴、自我滿足、獨立、參與和照顧合一的經營理想，朝向「永續經營」與「老有所用」的目標。

本研究先透過立意取樣選擇 2 間餐廳的 4 位管理者作為受訪對象。第二種採便利抽樣，接受訪談的結果，分別為 2 家單位安排的長者 5 位、管理者 4 位、一般民眾 4 位，家屬 2 位，共有 11 位女性，4 位男性。2 個餐廳分別以 A、B 表示，每位受訪者的代號則是 A1、A2、A3、A4、A5、A6、A7、A8 及 B1、B2、B3、B4、B5、B6、B7。

表 2.11 受訪者對象

受訪者	性別	年齡	對象
A1	女	62	長者
A2	女	63	長者
A3	女	63	長者
A4	女		管理者
A5	女		管理者
A6	女		家屬
A7	女		民眾
A8	男		民眾

表 2.11 受訪者對象 (續)

受訪者	性別	年齡	對象
B1	女	78	長者
B2	女	78	長者
B3	女		管理者
B4	女		管理者
B5	男		民眾
B6	男		民眾
B7	男		家屬

### 3.2 資料收集方式

本研究主要以半結構式訪談進行資料收集的方法，有助於研究者獲取豐碩的研究資料，且在訪談過程中亦能讓受訪者積極參與，有助於了解受訪者的真實想法（周新富，民 96）。在正式訪談前，先透過電話告知管理者的方式，確認可接受的受訪者、說明本研究的目的與訪談方式、討論正式訪談的題目，以及約定訪談的時間與地點。在確認相關訪談完後，即採半結構式訪談。訪談地點皆是受訪者服務餐廳。

訪談大綱朝向文獻探討的架構，其架構內容包含：職場高齡者的人力資源、成功老化、活躍老化與生產老化的意涵、高齡事業共創價值經營模式，以確實符合研究目的及根據。研究訪談對象分四類，12 題。其訪談題目如下：

#### 1. 從事『大齡食堂』長者

- (1) 你今年幾歲？為何想加入大齡食堂？
- (2) 你再進入職場，對於自己的期待是什麼？
- (3) 你再進入職場，面臨的問題是什麼？
- (4) 你對『大齡食堂』有何建議？

## 2.一般民眾

(1) 你如何看待高齡者再服務他人的想法？

(2) 你對於一間餐廳都是高齡者的接受度？

## 3.聘用高齡人力餐廳管理者

(1)對於高齡者的看法及觀點

(2)對於高齡者再投入職場的工作注意事項

(3)高齡者在從事工作時最常面臨的問題

(4)你們會繼續聘用高齡者嗎？若不會，為什麼？

## 4.家屬

(1)支持長輩再進入職場的想法？

(2)長輩進入職場對家庭的改變是甚麼？

## 3.3 資料處理與分析

本研究訪談資料的整理與分析過程，根據訪談錄音檔的內容謄寫成逐字稿，在閱讀逐字稿的過程中，標註可以回應研究目的及具有意義的語句，並將特定語句或段落內容化約成簡要的「代碼」，例如從受訪者A1和B1的逐字稿中分別擷取「學習」、「互相體諒」兩個代碼，這兩個代碼可以形成「在互相體諒的環境下高齡者願意再學習」的意義單元，依此原則歸納出另一個意義單元「高齡者就現有能能力發揮成就感」，將這兩個意義單元歸納至「規劃適合高齡者空間、運用其能力、發展智慧的能量共創雙贏價值」的次主題，而這個次主題可以符合「高齡再就業銀色社會價值」的主題架構。資料分析架構如表2.12呈現。

表 2.12 資料分析架構

對象	特定語句	代碼
高齡者	學習	A1、B1、B2
	互相體諒	A1、B1、
	接觸人事物	A1、A3、B1
	生意狀況	A1、A2、B1、B2
	怕拒絕/質疑	A1、B1
	面對老化	A3、B1
管理者	因老沒希望	B1、B2
	菜單字體放大	A1、A2、B1、B2
	工作環境考量	A1、A2、B2、B3
	好操作	A1、A2、B2、B3
顧客	規劃安全環境	B1、B2
	接觸人群	A1、B2
	延緩老化	A1、B1、B2
	對高齡者服務接受度高	A2、B1
家屬	就業對長輩自己影響多	A1、B2
	喜歡就好	A1、B2

## 第四章 研究結果與討論

### 4.1 高齡者面對職場的問題與思維特徵

以目前社會觀念仍顯示，高齡者所帶給企業除了生產力不如壯年時期來的好，也需承擔因老化所帶來的身體病痛。然而，高齡者就業特質，包括工作習慣與態度良好、職場經驗豐富、組織認同與團隊精神佳、人際關係與溝通純熟等；而不利其就業特質，則有身心機能降低、學習新知動機不足、觀念保守固執、因應變遷能力降低等。

高齡者在高齡本身，除達到可以維持生活，其實也看重本身、單位、社會的眼光，高齡者藉由自身保有的能力，發揮在自己的拿手技藝中，達到在社會立足的價值，進而得到自我滿足及成就感。

#### (一) 身體功能的影響

訪談過程成中，因著年齡的增長與身體功能逐漸退化的變化，高齡者在記憶、體力、視力、肌力和反應力，都會表現出低於水準的效益。

訪談內容：

現在在外面找工作確實不好找，尤其年紀也比較大了，要用體力的話，人家都會說：你有辦法做嗎？(A1)

你知道餐飲業他本身就是.....就是閒暇~沒有事做的時候你不能坐下來。  
(A1)

我覺得手腳有點慢，因為那時候可能趕時間。(A7)

他們反應我們腳比較不方便，所以可能有時候.....像廁所可能有輔助手把，就是盡量是平的路，不要有坡度，也不要高低階。(B3)

他們會說他們我們的腳、腰會不舒服，不能久站。(B3)

有的長輩可能對那個.....記憶力不大好，會有時候... 譬如有時候水會忘了倒阿，或則是碗筷會忘記擺阿，就是記憶比較容易忘記啦！(B3)

高齡者會反應出來的是他們.....體力的問題，可能沒有辦法一天 8 個小時所以他們比較適合部分時間的一些工作。(B4)

因高齡者退化的關係，在工作過程中都需要注意安全問題，避免造成工作意外，受訪者也表示再出來工作對於職場我沒有排斥，我就是希望能夠接受我，另也有受訪者談到會比較擔心的第一個是他的體力，到底有沒有辦法持續勝任還有他的健康是不是會符合突發的狀況，這個部分他們安全性，首先必須要去注意的部分。(B4)

#### 4.1.1 協助熟悉技能

隨著時代變遷，餐館比比皆是，子女的貼心及嘗鮮，讓高齡者下廚已是少之又少的機會。對於餐廳聘用高齡者，工作人員的角色相較於較為是協助的方式在進行。

訪談內容：

他對 3C 產品不熟，但是你可以用陪伴的方式帶領他去操作 3C。(A4)

我們要去陪在他所有操作的類似餐點的點菜，或是類似所有的工作說明。(A5)

#### 4.1.2 同舟共濟的思維

高齡者有穩定的價值及態度，對於忠誠感的重視，對於單位有著向心力的表現。訪談過程中呈現，高齡者都會擔心『生意』的來客量，是一般年輕工作者較於不同的觀念。

訪談內容：

我就希望我們的這個不老夢想，他可以一直一直得成長上去，最大的期望就是這樣子。就是期待他蒸蒸日上。(B1)

來這裡是沒有怎麼樣，就是因為這裡大齡食堂剛開不久嘛，就擔心這裡的生意，ㄟ.....要是沒有生意的話，我們會擔心。(B2)

訪談過程中，高齡者表達觀察到餐廳的改變，會更加期待工作地點能讓大眾所皆知，這裡喔？其實.....就是希望他能夠更好啦！但是.....我們再這個後面阿，前面來來往往，看不到我們裡面再做甚麼，對！就是說想.....前幾天他們有弄一個布條，比較醒目，大家會比較知道我們裡面其實蠻值得近來瞧瞧的。別有洞天啦！有的看有的坐有的吃喝，很不錯！希望大家支持啦！（A1）

#### 4.2 因應高齡者職場問題的策略

工作行業中，較常擔心的是招募員工，在高齡產業中，較為不是優先考量的要素之一，因高齡者將工作視為自家經營的態度，善盡個人的工作



職責並多一份極盡努力持續單位營運的思維；而此種優勢所展現出的特質既可扮演指導者亦可扮演合作夥伴的角色，進而將各項能力進行運作。

#### 4.2.1 給於充足時間學習

高齡者因為身心機能的退化，能力上稍顯年輕人不足，但只要做好相對方案措施，讓高齡者作為輔助，降低挫敗感，反而是提升高齡者持續做下去的因素之一。在受訪者的經驗中提到因為我們.....我是一個比較不會煮東西的人，但是我們有很多很厲害的，他們去研發出來的食材，或則是作品，要做的東西你給我時間，我會幫你做得很好。(A1)

高齡者工作確實具有一定的優勢和劣勢，如果能用心觀察，適時調整，大膽改變，給於時間，大致上可以解決多數問題，以下是訪談者做出的訪談整理：

長輩要點平板介面，那我們就會把字體調大，那比如說可能在東西的拿取上，我們怎麼設計上讓他比較好拿取，或者是說在品管的部分或倉儲的部分我們要怎麼樣結合長輩，讓長輩好操作，用他好操作的方式。(A4)

給他一個再學習再複習的方式，引導他就是在拿起他的筆記來看，然後花時間耐心的讓他去完成。(A1)

就是在我們這邊的長輩，會覺得是給他一個舞台就很能展現，但是要幫她作好舞台的設計，再把她推上台。(A4)

比如說在菜單有一些設計上，我們如果要讓他高齡者有些參與，可能就是

要能辦於他們辨識的菜單一些菜名、他們的一些數量的登記、在收銀機的部分在收銀的部分，為了能讓他們可以獨立做這樣子的收銀，價錢不能訂得太複雜，然後不能有那麼多找零少一塊錢兩塊錢他會增加他們計算的一個困難度。(B4)

就是一些被忘記的部分再發掘然後重新再運用，我覺得高齡者還是可以繼續發展智慧的能量部分。(B4)

#### 4.2.2 人力協助與安全規劃

職場環境的規劃與設計，在高齡者工作的過程中，有安全的設備及空間、體恤的心與能力去進行各種工作的執行，配合年輕人力的輔助效益一同完成任務亦能注意職場意外事故的發生。受訪過程中，同理心及環境的支持提供也是極為重視的。像 A1 表達：「來到這裡最大的好處就是我們這些的小姐就是都會說：如果有空就要坐喔！有空就坐著，有空就坐著，很體恤我們啦！」

在職場面對高齡者的問題，加以解決，使工作過程中盡可能避免意外發生，亦能發揮高齡者最大優勢，受訪者做出以下表述：

不是說只是依照我們想像管理者想像來設計我想要的東西要他去執行，我覺得用這樣的方式可以提升就是大家在高齡就業上面一些會面臨到的困境或則是會排斥的問題。(A4)

一些無障礙得空間，以及他工作時間的長度，還有工作流程的設計，我覺得這是我們自己在開始招募高齡者來工作的時候，我們會先優先去思考的事情。(A5)

環境的部分一般來講當然防滑的部分，對高齡者來講特別的注意到這個部分。尤其包含在廚房的設備或者是他需要端菜的過程，所以怎麼樣更利用一些一些工具一些推車，讓他可以而且要可以更方便讓他不會推著又滑倒或者是東西倒下去這個部分都是在器具上我覺得會需要去作一些巧思的安排。(B4)

還會聘用一般性的員工來做一個配搭。因為需要一些協助，剛聽到體力的部分所以可能一些炒比較大鍋他們可能就是做不動或者是要搬一些重物的部分。(B4)

長者在裡面還有其他的工作人員在做輔助或則是安全的教導，這個是任何職場上是非常必備的要素之一。(B5)

客觀硬體環境上，無障礙設施的規劃，特別是長輩在廚房的工作安全，應該是在長輩到場提供服務之前必須先考慮的。(B6)

### 4.2.3 能力表現的優勢

高齡者能力，固然有些隨體力遞減而衰退，但有些則隨歲月消逝而增長，所以年齡與能力關係並非絕對，基於工作所需能力尚包含情意層面的合作、人際、溝通、習慣、態度等，係經由一生知識與歷練累積逐漸形成之綜合性素養，因此中老年人宜對自我持肯定態度，於重返職場可針對優勢專長適切發揮。

訪談內容

專才專用。因為我廚房比較可以，口才不好。(A2)

有些是本身就他們自己本身就有一個廚房概念了，但是他把廚房經驗及菜單它拿出來分享，拿出來教導我們。那我就是會盡量做到最好的。(A1)

長輩他們其實工作能力也很強，然後對一些料理阿也是愈做愈有心得，然後愈做愈得到人家的讚賞，他們也會有成就感，然後就會.....做起來就會忘記他們的疼痛了。(B3)

### 4.2.4 人際關係的互動

對高齡就業者而言，有企業或團體願意接納他/她，就會有歸屬感、覺得有價值、受尊重、生活有重心、還可繼續學習，不會與社會產生疏離感等，身心也會更健康。如同 B1 表示：「接受了我，所以我就非常的感謝，然後我就開始來這邊，覺得很安慰。就是非常的期待，但是就是害怕被人家拒絕。」受訪者 A2 也曾遇過：「因為後來是管理者換人啦！比較不同理念。我是有感到這個難處，所以我想我就停止那個工作。」

因年齡相近的關係，彼此的對話較少隔閡，也較了解相近年齡的身體狀態，相較容易溝通，並且成為老來伴，成就另一種效益。受訪者 A1 說明：

「因為我本身想要來就是說這裡都雇用年齡相當的，比較年長的一些長輩嘛，出去外面的話，會穿插一些年輕的，或是像我們的，但是在團體裏面，就是說有時候閒暇的時候，總是會比較有隔閡，年輕人會講他們年輕人自己的話，我們的話，有時候跟你講.....對！想說這邊年紀比較相當，互相體諒。」以及受訪者 B1 也表示：「在這邊也是交到就是很多好朋友，比如說○美，我們就是幾乎天天 LINE 來 LINE 去，阿大家就互相的談心，然後有甚麼事情大家都談一談，就會非常的開心，交換了很多的事情」。

### 4.3 共創高齡者的社會價值

#### 4.3.1 藉由工作提升成就感

提供一個舞台，將舞台的硬體設備都準備好，再把高齡者推上舞台，展現銀髮活力的生命價值，發揮自我價值從中得到肯定，獲取滿足與成就感。

訪談內容：

投入這個工作後來發覺，長輩他們其實工作能力也很強，然後對一些料理阿也是愈做愈有心得，然後愈做愈得到人家的讚賞，他們也會有成就感。

(B3)

老有所用，老有所終，讓長者在他光輝的餘年的話，發揮他生命的價值。(B5)

餐廳在營運之外，也能提供社區關懷的功能，例如附帶提供照顧者的支持團體，除了有機會提高實質的營收，讓在職場工作的長輩有「被需要」的

感覺，也能盡到非營利單位的社會責任。(B6)

#### 4.3.2 具有領導傳承的能力

高齡者以豐富的廚藝為基礎，提供一個發揮銀髮的舞台，讓他們具備的經驗領導或指導他人的優勢能力，進而同儕間良性互動。

訪談內容：

會！有一些細節，我就是會幫他們邊看啦！哪一種理想，就一些改變，我們做的細節需要去改變的。然後有，最近他們是希望推出新的菜色啦！所以用我的肉燥飯，肉燥，我做的肉燥。(A2)

以前沒有碰的那個煮大鍋菜的那個，那個那個方法，而且裡面還有一個○霞大姊，他還勸~我還請教他怎麼炒菜，他都教我也很樂意，就這樣子。(B1)

學到很多關於煮菜方面的技巧，連添飯也學一個技巧出來，裝便當也有一個技巧，不要壓扁了，不要壓得很緊。(B2)

#### 4.3.3 社區互動的創造

「老人」總會讓人聯想到「社會問題」，藉由古早味美食，拉近人與人的距離，搭起對話的橋樑，培養生命的意義，帶給民眾重新體認生命價值觀。透過大齡廚師的老有所用，生命精彩綻放，是高齡族群翻轉對老人刻板印象，提升健康身心，建立長者在社區安心老化的高齡友善環境，減少照護及資源的比例，亦能聚集不同世代背景帶動生命能量，落實『老有所學、老有所用、老有所養、老有所終』達到彼此支持與互助的多贏策略。

訪談內容：

高齡者來運用他的他的過去的經驗然後再繼續跟年輕人做一些搭配然後就是創造雙贏的價值。(B4)

讓高齡者持續接觸社會與人群，接收外來訊息，有機會延緩老化速度，避免社會地位及家庭地位的被邊緣化。(B6)

綜合上述研究結果，高齡者再就業必然不會像壯年期身體狀況佳，反應快等表現，但高齡者「在互相體諒的環境下願意再學習」並且去展現「現有能力發揮成就感」的優勢；職場提供「規劃適合高齡者空間、運用其能力、發展智慧的能量共創雙贏價值」等皆獲得正向結果，達到「高齡再就業銀色社會價值」。

## 第五章 結論與建議

本研究針對高齡再就業銀色社會價值之觀點，其對高齡者工作進行分析。進而瞭解高齡者就業的過程所面對的問題、解決方式及展現的優勢。希冀透過高齡再就業銀色社會價值的分析，做為未來提供政府、企業做為參考。

### 5.1 結論

#### 5.1.1 缺乏高齡者產業，提供高齡者持續工作

行政院經濟建設委員會推計將於 2018 年老年人口比率超過 14%，我國將邁入高齡社會。依據行政院主計總處「人力資源調查」顯示，近 10 年來中高齡各年齡組勞參率均呈成長，其中 60~64 歲者上升，又高齡就業人口也逐漸上升。

高齡是每個人必經的歷程，而身體的退化也其較為明顯特徵。目前民眾仍抱著高齡者因為年齡及身體因素而會降低工作表現及產出，卻忽視高齡者有隨著時間的工作經驗累積，無形中具備許多有益資產。本研究訪談發現，只要身體功能還尚可，不被職場辭退，高齡者還是希望持續工作，並抱持著一起努力持續營運的思維及帶給社會和家庭良好交流。呼籲企業界人士及大眾社會破除對老人的迷思，應打破年齡的限制，多支持老年人，運用老年人力。

#### 5.1.2 適宜的工作場域，提高高齡者工作表現

陳儒晰（民 93）認為，高齡者願意花費大半輩子待在公司裡，不全然是因為經濟報酬或找不到更好的工作，最主要的原因即在於信任組織，且願意為工作目標來付出心力。如何透過思考觀察因年齡、體力、生理機能的因素做調整所需設備及不斷修改工作工具，激發創造不同的工作



模式、流程，以營造高齡職場環境，在這過程中，生活有所價值，亦能維持或強化高齡者自立生活能力，也締造其成就感，使工作過程中發揮舊有經驗廣納新知充實社交圈，來達到最大利益。

經訪談得知，當員工來到高齡時，其安全及放心是高齡者就業所重視之雙重需求，如受訪者 A1 表示來到這裡真的是很歡喜啦！環境也好，大家的互動也都蠻好的，互相體諒啦！畢竟都是比較年長的啦，有的人畢竟都會腰酸背痛甚麼的啦！啊就大家都會體諒啦！以及受訪者 B1 表示：這個環境是很好了！對於身心退化的機能產生同理、設法解決或使用替代方案，高齡者必發揮畢生的專才經驗產生績效。

### 5.1.3 有意義社會互動，實現在地老化的目標

台灣在面臨高齡化社會的今日，政府實有必要重新審定“退休年齡”的規定，來因應時代的變遷（簡鴻儒，民 99）。同時鼓勵高齡者邁向「退而不休」的生活，重新思考老年人保有豐富的工作經驗及技術，以傳承的概念來發展或運用老年人的人力資源，以翻轉社會大眾對於老年人所帶來的負面影響及期待自己未來老年再創黃金歲月的價值。

研究發現，高齡者提供一己之力的同時亦能服務他人，所產生的愉悅及成就感、認同感是一種生活意義的建構。如受訪者 A1 呈述：「來到這裡整個心境都不一樣了。每天是快快樂樂地來上班，快快樂樂地回去。那以前到後期的時候根本不想去那個地方上班。」以及受訪者 A2 的分享：「恩！成就感！就是不會把時間浪費在閒閒沒事做(哈哈)來這邊生活變充實了。」運用職場環境讓高齡者持續發揮智慧的能量、接觸社會大眾不同年齡層級，接收世代訊息，激發自我成長，延緩老化速度，共創多贏價值。

## 5.2 建議

### 5.2.1 政府

因應日益嚴峻的社會人口老齡化的問題，除規劃如何預防及延緩失能的方法外，更應推動如何活用高齡者人力。

勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署特受命於民國 103 年 10 月 2 日成立全國首座「銀髮人才資源中心」，其績效及普遍性仍不足。

除政策的改變外，從教育著手也是方法之一，如何讓青年學子接納高齡者在職場上工作、了解高齡者的經驗等，另高齡者工作經驗的分類，建構不同行業甚至可以產生新產業的發展，是面臨高齡化社會的國家，刻不容緩的積極作為。

### 5.2.2 企業家

並非所有類型的工作都跟年齡及應變反應有相當大的關聯，高齡者對於工作經驗、社交能力、維持公司運作思維都有相較於青年勞工較多的優勢價值。如企業能提供如下：

- (1)彈性工時：高齡者選擇工時性就業，同時符合高齡者體能考量，彼此達到企業及高齡者的平衡，必能創造更多經濟及社會價值。
- (2)友善環境：讓高齡者再投入職場透過工作環境改造、職場安全、投入輔助工具有效提升生產價值，都讓高齡者發展有所依歸。
- (3)團隊運作：高齡者工作內容的安排上必須考量到高齡者的個性、能力的差異及專長，必要時須要做到個別化的安排。對於新事物學習，給於充實的時間及耐心，透過不斷的重複練習或和青年勞工組成的團隊合作增加優勢條件，高齡者在就業

意願也相對提高。

葉婉榆（民 92）認為，適切的「人力資源管理」是將適當的工作任務交給對的人，在發揮中高齡者的工作能力上，扮演關鍵的角色。突破高齡限制，建立職場友善環境，發揮高齡人力資源價值，並且增加更多所謂世代融合的傳承。呼籲企業界人士破除對高齡的迷思，打破年齡的限制，提供多種就業工時及薪資，多支持提高高齡勞動率，運用老年人力。

### 5.2.3 社會大眾

在每個人都必經高齡的歷程，每個人都不想被社會邊緣化。會藉由自身能力或社會回饋等方式在整體社會脈絡裡，站一席之地。而工作是最能展現自己能力其中之一的呈現，除能謀生或賺取薪資外，更重要可從工作歷練中達到更有意義的生活目的，進而開創自我實現價值。

在職場上看到高齡者不在是用排斥或輕視的態度，而是接納、耐心、發掘的行動來鼓勵高齡者，不只是高齡者受益，也是為自己的未來高齡鋪路。

### 5.2.4 高齡者

隨著科技創新發佈、醫療的進步及政府『預防延緩失能』的口號，不斷的宣傳下，未來的高齡者將邁向是積極、多元、提升活力健康並呈現獨立、自立生活的品質。

如何將自己的工作經驗傳承或專業分享，協助年輕人增強專業知能與充實實務經歷，可運用社群網絡、代間學習或公司顧問等合作思維，轉化工作價值發展互惠情境。實現『成功老化、生產老化、活耀老化』

的目標是高齡者可以主動面對的任務進而影響其他高齡者。

### 5.2.5 家屬

減少高齡者快速退化，家庭進而有成員成為照顧者，雙方所帶來彼此金錢、身心壓力負面情緒，演變成社會事件，是社會及家庭所不樂意面臨的。用支持、鼓勵、關懷的方式，面對高齡者『退而不休』的精神，除展現高齡者生命價值外亦能提升家庭關係，使高齡者、家庭及社會朝向正向生活能量的延續。



## 參考文獻

### 一、中文文獻

1. 衛生福利部社會及家庭署（民 103）。高齡社會白皮書
2. 郭芳煜（民 93）。目前中高齡者就業問題與措施。社會發展季刊，第一百一十期。
3. 簡鴻儒（民 99）。退休老年人力再開發研究。明新學報，第三十六卷第一期，171 - 189 頁。
4. 李藹慈（民 93）。高齡社會中高齡人力資源的開發與運用。載於中華民國成人及終身教育學會(主編)，高齡社會與高齡教育，87 - 116 頁。台北市：師大書院
5. 曾進勤（民 92）。從充權的觀點談高齡人力資源開發運用以 - 高雄市長青人力資源中心為例。社區發展季刊，第一百零三期，261 - 274 頁。
6. 周新富（民 96）。教育研究法。台北市：五南。
7. 葉俊廷（民 99）。職場老化的因應策略：中高齡者能力轉移的實施。中正教育研究，第九卷第二期，89 - 127 頁。
8. 陳儒晰（民 103）。運用靈性智慧支持中高齡者就業之可行策略。育達科大學報，第四十三期，41 - 62 頁。
9. 石泐（民 99）。成功老化、活躍老化與生產老化對我國老人福利政策的省思。社區發展季刊，第一百三十二期，234 - 251 頁。
10. 林雅文（民 101）。台日銀髮商機之發展條件探討：高齡化與生活型態的比較分析。
11. 賀力行（民 101）。時間銀行高齡政策在新竹市未來發展趨勢之分析。亞洲高齡全人健康及產業發展期刊，第二期，89 - 96 頁。

12. 葉婉榆 (民102)。邁向高齡社會工作者安全健康與就業品質之初探：國際議題發展和對我國之啟示。福祉科技與服務管理學刊，第一卷第三期，23 - 31頁。
13. 銀髮人才資源中心：<https://swd.wda.gov.tw/page4.aspx?p=1>。
14. 王重詔 (民100)。銀髮族的再就業規劃。逢甲大學經營管理碩士在職專班。
15. 陳麗光 (民100)。成功老化的多元樣貌。台灣老年學論壇，第九期
16. 劉立凡、李懿珍 (民104)。人口老化與活耀老化政策，城市發展半年刊，第十九期。
17. 何德菁 (民102)。樂齡族群活躍老化與在就業需求。中國文化大學。
18. 葉俊廷、李雅惠 (民103)。我國國營事業中高齡人力資源發展策略：年齡管理的觀點。社會發展研究學刊，第十四期，26 - 47頁。
19. <https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=166&pid=1357>

## 二、英文文獻

1. Baltes, P. B. & Baltes, M. M.(1990). ◦ Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation.  
In P. B. Baltes, ◦ & M. M.
2. Baltes(eds.) ◦ Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Science,  
PP.1-34. NewYork: Cambridge University Press.



## 附錄一 受訪同意書

敬愛的受訪者，您好：

首先非常感謝您撥冗接受訪問，與我分享您多年在長期照顧服務工作中擔任實務工作者的寶貴經驗，真的十分感謝。本人目前在撰寫碩士論文《高齡再就業銀色社會價值》，本人明白台灣在社區整體照顧服務體系中高齡產業發展，相當『薄弱』的階段，關於研究這樣的題目，訪問對象受限居多，但希望在極少數的長者及單位中，可以訪談到給於社會或公司行號對長者的改觀及共創價值，故希望您接受我的採訪。

本同意書目的在徵求您的同意，訪談過程將全程錄音，本人將謹遵守研究論理，對於您個人或貴單位任何辨識線索做隱匿、更改或刪除，請您放心。訪談過程中，您可以決定回達到甚麼程度或拒絕回答，並有權利隨時要求終止錄音。若您事後覺得有任何不妥之處，歡迎您與我聯繫，我將依您的想法予以修正。在此對於耽誤您的時間感到不好意思，亦不甚感激。

祝您：工作順心 身體安康

南華大學 企業管理學系非營利事業管理碩士在職專班

指導教授 紀信光

研究生 朱思蕙

敬上

參與者：\_\_\_\_\_ (簽名)

研究生：\_\_\_\_\_ (簽名)

年 月 日



## 附錄二 訪談大綱

### 1. 從事『大齡食堂』長者

- (1) 你今年幾歲？為何想加入大齡食堂？
- (2) 你再進入職場，對於自己的期待是什麼？
- (3) 你再進入職場，面臨的問題是什麼？
- (4) 你對『大齡食堂』有何建議？

### 2. 一般民眾

- (1) 你如何看待高齡者再服務他人的想法？
- (2) 你對於一間餐廳都是高齡者的接受度？

### 3. 聘用高齡人力餐廳管理者

- (1) 對於高齡者的看法及觀點
- (2) 對於高齡者再投入職場的工作注意事項
- (3) 高齡者在從事工作時最常面臨的問題
- (4) 你們會繼續聘用高齡者嗎？若不會，為什麼？

### 4. 家屬

- (1) 支持長輩再進入職場的想法？
- (2) 長輩進入職場對家庭的改變是甚麼？

### 附錄三 訪談逐字稿

訪談(A1)

研究生：阿姨，您好！

高齡者：您好！

研究生：那我想問您今年幾歲？

高齡者：62歲！

研究生：62歲，好！我可以請問您在夢想 125 這邊是擔任甚麼角色嗎？

高齡者：我目前是在廚房當.....我們有 2 個角色，一個是不老服務生；一個是不老料理的，我們都會互相輪流，有時今天是這個不老服務生；明天是不老料理的，大家都互相學習，有甚麼有不方便的時候，我們就每個人都熟悉。

研究生：所以你是擔任 2 個角色的身分，都可以學習到！

高齡者：對對對！

研究生：我可以問一下為什麼當初這間夢想 125 你會想要加入這裡，做這樣子的服務？

高齡者：嗯.....因為..我會知道這個訊息是，有一次這裡剛開業的那天吧！電視有報導，電視有報導然後我剛好下班回去，我通常會看新聞，可是我都用聽，我就聽到不老夢想今天開業，然後雇用的一些長輩都是平均年齡好想說 68 歲吧，我馬上轉頭...哇！我趕快就把那個資料寫下來了，因為現在在外面找工作確實不好找，尤其年紀也比較大了，要用體力的話，人家都會說：你有辦法做嗎？這樣子！因為本來的地方我就想，在那個地方也待一段時間了，我也想轉換一個環境，所以我就試著說，因為我想說人家都開業了嘛，可能也不缺人，可是我會想，我一

定要來這裡問看看，我就把電話甚麼都找好了，我就打電話過來問，然後我們的館長就跟我約說，叫我來面試這樣子。對！因為我本身想要來就是說這裡都雇用年齡相當的，比較年長的一些長輩嘛，出去外面的話，會穿插一些年輕的，或是像我們的，但是在團體裏面，就是說有時候閒暇的時候，總是會比較有隔閡，年輕人會講他們年輕人自己的話，我們的話，有時候跟你講.....對！想說這邊年紀比較相當，互相體諒，來這邊應該可以試看看。

研究生：所以你之前的工作是.....從事怎樣的工作？

高齡者：我在這個工作之前是餐飲業的。

研究生：也是餐飲業的~那~你覺得在之前的那間餐飲店跟到這邊最大的不同是甚麼？除了平均年齡差不多，那不管是體力上或者是工作的內容上有甚麼不一樣嗎？

高齡者：因為我想要離開那裏的最大因素是，因為你知道餐飲業他本身就是.....就是閒暇~沒有事做的時候你不能坐下來。

研究生：對！

高齡者：所以我在那裏工作了六~七年，我的整個腳都已經就是不行了，就是因為這樣所以我就一直在找一直在找，但是也是碰了很多釘子。對！然後就是來到這裡最大的好處就是我們這些的小姐就是都會說：如果有空就要坐喔！有空就坐著，有空就坐著，很體恤我們啦！對對！所以說來到這裡真的是很歡喜啦！環境也好，大家的互動也都蠻好的，互相體諒啦！畢竟都是比較年長的啦，有的人畢竟都會腰酸背痛甚麼的啦！啊就大家都會體諒啦！你今天哪裡比較不舒服，跟你同班的都會說：來來來！我做我做，你去休息，我來用！都會這樣子啦！

研究生：最大差別就是之前餐飲業就是要把自己的事情完成，比較是各做各的！

高齡者：對對對！甚至於，曾經說，曾經在那裏遇到，年輕的工讀生，你不能問3次，他就會說你下次不能再問我了，甚至於說，我不知道跟她說甚麼，他說我以後不要跟你講話了。我都會覺得說有那麼嚴重嗎？

研究生：年齡的隔閡！

高齡者：對對對！來到這裡整個心境都不一樣了。每天是快快樂樂地來上班，快快樂樂地回去。那以前到後期的時候根本不想去那個地方上班。已經到了一個彈性疲乏了。所以急著想要換一個工作的跑道。對啊！就是剛好就被我聽到這個訊息了！對啊！聽我們裡面同事講說，這個訊息在很早之前就已經釋放出來，但是我沒有看到，對對！那天就恰巧被我聽到了！

研究生：所以你加入這裡多久了？

高齡者：我12月來上班的，這裡是11月15還是16開業，前年的12月1日我正式在這裡上班。

研究生：105年的12月？

高齡者：106年的12月.....105年12月，對對對！然後他們是11月十幾號開幕的嘛，對對！但是在這之前他們有些人是有，我聽說他們有一些工作做，比如說打掃，事前的準備工作，那些我沒有參與到啦！他們也蠻辛苦的啦！像這個環境聽他們說，真的是~整個菜園...你現在看到是漂亮的，之前是一片荒蕪，然後都要整地整理的，前面的是就是人家說得前人種樹後人乘涼，對啊！我來真的是沒有參與到他們前面那一段的日子，也沒有訊息，後來才進來的。

研究生：所以你加入這裡對這裏或對自己有甚麼期待嗎？

高齡者：我就希望我們的這個不老夢想，他可以一直一直得成長上去，最大的期望就是這樣子。然後能夠就是永續的在這裡的一些長輩在這裡服務，然後畢竟出來外面的話，你才會接觸到人群，你接觸到人群你才會互動，對我們自己會比較好！對對！就是說..就是說，我們的主事者也是很用心啦！這一塊經營得更好。對對對！我們都期望啦！

研究生：我可以問一個比較私人問題就是，這裡有領薪資嗎？

高齡者：我們是有的！

研究生：那跟之前的你的那間店比起來，薪資是有落差的嗎？

高齡者：我們這裡都照勞基法走，之前那裏是不照勞基法走。

研究生：嗯嗯！

高齡者：我這樣跟你講，你知道有些外面的餐飲業是不給你福利的，比如說勞健保那些，他們是不會給的，對！這邊是完全照著勞基法在走的，福利該有的都有幫我們設想到。

研究生：都有設想到~

高齡者：對對對對！

研究生：你會待在這裡很久嗎？

高齡者：喔！我都說你們都不要趕我走，我就是要做到你們不要我(哈哈  
哈哈~)

研究生：所以你在這裡做是很快樂的？

高齡者：很快樂啊！對啊！對啊！真的啊！

研究生：那你覺得你這樣子來了將近快一年多，你覺得你自己面臨到的問題，困擾你的有那些？

高齡者：困擾喔？我是覺得沒有困擾，因為我們.....我是一個比較不

會煮東西的人，但是我們有很多很厲害的，他們去研發出來的食材，或則是作品，要做的東西你給我時間，我會幫你做得很好。對對！

研究生：所以你會去參與研發的那塊嗎？

高齡者：嗯~有些是本身就他們自己本身就有一個概念了，但是他把它拿出來，拿出來教導我們。那我就是會盡量做到最好的。

研究生：所以你是每天來這邊？

高齡者：我們是一個禮拜5天，一例一休，對對對！排班，我們會排班。

研究生：這裡是每天營運，但是人員是排班的？

高齡者：星期一是館休，再來的六天我會再休一天。

研究生：嗯嗯！排班的方式。那你覺得你來這裡一年多對這裡有甚麼建議嗎？

高齡者：這裡喔？其實.....就是希望他能夠更好啦！但是..我們再這個後面阿，前面來來往往，看不到我們裡面再做甚麼，對！就是說想.....前幾天他們有弄一個布條，比較醒目，大家會比較知道我們裡面其實蠻值得近來瞧瞧的。別有洞天啦！有的看有的坐有的吃喝，很不錯！希望大家支持啦！

研究生：好！今天謝謝你。

訪談(A2)

研究生：阿姨請問您今年幾歲？

高齡者：我~還不滿 63 歲！

研究生：還不滿 63 歲？

高齡者：對！2 月 2 月 15 號就到了。

研究生：2 月 15 就 63 歲。那你在這裡多久了？

高齡者：我一年又一個月了。

研究生：一年又一個月了，那.....

高齡者：應該算 2 個月，11 月來的嘛，11 月到 1 個月，對對！一年一個月。

研究生：那你為什麼當初會加入夢想 125？

高齡者：當初想要再工作啦！因為想還不滿退休年齡。

研究生：那你在這~這邊之前，就是你還沒來夢想 125 之前，你有再工作嗎？

高齡者：有！我在前一個工作將近 13 年。

研究生：那是從是甚麼樣的工作？

高齡者：恩~那個我們的工作比較特殊，是.....ㄟ.....服務女遊民，服務女遊民，服務女性遊民。

研究生：所以你是裡面做.....？

高齡者：因為我也不是專業，沒有讀到甚麼社工學分，只是我們的修女以教友的身分說，有愛心就可以了啦！不要有專業啦，就一邊做一邊學。

研究生：那你後來為什麼會轉換跑道？就是來夢想 125？

高齡者：因為後來是管理者換人啦！比較不同理念。我是有感到這個難處，所以我想我就停止那個工作。

研究生：那個工作跟你的年齡會有關係嗎？你離職的原因跟你的年齡是有關係的嗎？

高齡者：沒有沒有，因為後來她是比較專.....比較需要社工人員在白天工作，晚上.....因為我們有夜間收容個案，那個...管理者等於那個...夜間輔導員他就.....臨時說他不做了，他要.....她先生生病他要去照顧，所以講了三天就要不做，所以我馬上接晚上的工作，後來就晚上我有 2 年的工作。本來以前白天我們都要去外面訪街友，就是到處找，每個禮拜有一天晚上要去看他們，10 點以後才去。

研究生：所以因為管理者的理念不同，那你為什麼來到這邊？

高齡者：因為剛好有一個.....我先生的大姊，他年紀比較大，我想把她帶出來，所以我就把他帶到我們社區的一個據點，讓他去有一個課程，他就去參加，參加的其中一個同學就是她在這邊工作，他這樣講我才知道，不然沒有聽說有這個地方。

研究生：所以你就怎麼進來的？那個過程？

高齡者：要來應徵阿！

研究生：所以你在夢想 125 是擔任甚麼樣的角色？

高齡者：剛開始是 2 個部門都要，商品區跟廚房區，後來他們就有一點規劃到說，就是.....怎麼講？

研究生：比較專職.....

高齡者：對對！專才專用。因為我廚房比較可以，口才不好(哈哈哈哈哈)

研究生：所以你的廚藝很厲害囉？

高齡者：廚藝是..對啦！就年輕到現在阿。

研究生：都會煮。那你會協助同事去研發一些產品嗎？一些餐點？

高齡者：會！有一些細節，我就是會幫他們邊看啦！哪一種理想，就一



些改變，我們做的細節需要去改變的。然後有，最近他們是希望推出新的菜色啦！所以用我的肉燥飯，肉燥，我做的肉燥。

研究生：所以你覺得在你這邊，你的專才得到了發揮？

高齡者：哈哈！我不曉得耶！

研究生：你的拿手廚藝，在這邊有發揮出來這樣子！

高齡者：對，有時候他們還要自助式的餐點，也是有需要不同的菜色。

研究生：你都可以幫他們？

高齡者：哈哈！還好啦！就是希望能夠幫到一點忙啦！

研究生：那你來這裡工作的心情是如何？

高齡者：應該都是開心的。

研究生：都是開心的。你怎麼來這邊？

高齡者：我都機車代步。

研究生：摩托車代步！那家裡的人對你來這邊他們是甚麼樣的想法？

高齡者：他們都不會有意見，我做甚麼他們都不會有意見。

研究生：那你覺得你來到這裡，對你對你自己的期待是甚麼？

高齡者：自己的期待，應該是能夠再延長一段時間(哈哈哈哈哈)，我就做到我的腳不能站好了。

研究生：做到你的腳不能站，在這之前你都很想來這裡做。

高齡者：對！我還有去當志工。

研究生：你這裡沒有排班的時候，會去當志工。

高齡者：對對！

研究生：所以你也是一個禮拜來？

高齡者：我們最少要四次，四天。

研究生：所以你沒有排班你就去當志工。

高齡者：對！我去一個老人關懷據點

研究生：也是去煮嗎？

高齡者：對啊！不是，剛開始不是煮耶！因為會太累，我只負責買菜跟協助，主廚是另外一個。

研究生：所以據點那邊，你就是負責買？

高齡者：買跟協助處理。

研究生：那你覺得你有面臨到甚麼問題嗎？整個狀況之下？

高齡者：工作上可以，就是有時候看到沒有生意也是會替他們擔心。

研究生：會去參與提供行銷的意見嗎？怎麼樣去宣傳阿甚麼的？

高齡者：我沒有參與這個。之前要去發傳單

研究生：會去發傳單。所以也會替他們擔心他們生意不好。可是你擔心的那個點是甚麼？

高齡者：當然是他們要很大的開銷阿

研究生：所以你們來這裡是有收入的？

高齡者：有有！一個小時，最低工資。

研究生：有最低工資！那勞健保呢？

高齡者：我勞保退了，他們有的人有給，需要的有給，我的健保在我女兒那邊。

研究生：那你會給這間餐廳甚麼樣的建議嗎？

高齡者：建議喔！能不能.....現在也推出了啦！因為我們之前沒有單價的東西，所以.....因為有人會說：ㄟ~怎麼不能單買碗粿，怎麼不能單買雞湯，不能單買飲料，飲料是可以啦！對啊！以前是套餐式的。

研究生：那現在有單買！可以外帶。那你在這邊會不會得到其他的成就感？

高齡者：恩~成就感！就是不會把時間浪費在閒閒沒事做(哈哈)來這邊

生活變充實了。

研究生：謝謝接受我的訪問！



訪談(A3)

研究生：阿姨您好！

高齡者：ㄟ~您好！

研究生：請問您今年幾歲？

高齡者：我 63 了內

研究生：您 63 歲看不出來。

高齡者：真的厚~是！

研究生：當初你怎麼會加入這邊？

高齡者：就剛好去世貿寫了養生餐，○○小姐媒合過來的。

研究生：嗯嗯！寫了養生餐。

高齡者：去世貿學了養生餐。

研究生：喔！學養生餐

高齡者：養生餐那邊都會介紹工作嘛！

研究生：嗯嗯嗯！

高齡者：剛好○○過去媒合了我們。就想說這個地方是一個很好地方，就應徵了。

研究生：就應徵過來。那您在這邊是擔任甚麼角色？

高齡者：商品區。

研究生：商品區，嗯嗯！

高齡者：因為我從事服裝嘛，阿服裝就從年輕做到老，做三十幾年了，剛好要退休。剛好有這塊地方，非常好的園地。我很愛她了(呵呵)

研究生：你很愛這個園地！

高齡者：嗯！是！

研究生：你為什麼會離開原來的職場加入這邊？

高齡者：因為人老了嘛~總是要有退休的時候，剛好有養生餐，去學了養生餐，認識○○這麼好的地方，就這樣進來了！

研究生：你來這邊一個禮拜是來幾天？

高齡者：嗯~不一定耶！就看工作上的需求，有些時候 2 天，有些時候 3 天。

研究生：嗯嗯！

高齡者：就不一定時間這樣。

研究生：不一定！

高齡者：大家輪班

研究生：那你怎麼來到夢想 125，交通工具是？

高齡者：我坐公車 GRT

研究生：嗯！來到這邊！

高齡者：住世貿兒子那邊，那剛好又有兒子那塊可以住，哇！趁這個機會跟兒子互動，實在太好了！

研究生：所以你不是台中人？

高齡者：我竹南的。

研究生：嗯！所以你是竹南搬過來跟兒子住

高齡者：是！就名正言順地進來(呵呵呵)

研究生：所以兒子結婚了？

高齡者：還沒。

研究生：就也順便照顧兒子，你照顧他

高齡者：不是兒子照顧我，互相照顧，差不多是這樣了，互相。

研究生：互相照顧。你加入這邊對你自己的期待是甚麼？

高齡者：喔~對自己期待喔！平凡過日子阿。

研究生：嗯！平凡過日子。

高齡者：嗯！對！

研究生：那你覺得在這裡有平凡過日子嗎？在這裡

高齡者：很好啊！在這裡

研究生：反而多了很多愉快

高齡者：多了很多事情耶！看到不一樣了。

研究生：那你會因為來這邊之後，一些想法跟觀念的改變嗎？

高齡者：也會喔！趕快接觸，接處人老的事情，反而覺得順理成章，沒甚麼好害怕的。然後人本來就是這樣，就會老，面對它，去接受它，很快樂！

研究生：很快樂！在這裡很快樂！那~嗯~你覺得在這裡，你覺得你比較擔心的是甚麼？

高齡者：擔心？以目前來講，我工作上還ok，我沒有擔心。

研究生：在這裡沒有擔心。那你在這邊會面臨到甚麼問題嗎？

高齡者：面臨到甚麼？

研究生：面臨到比如說，跟客人之間的~的~的溝通阿，或者是跟同仁的溝通或者是你自己的身體狀況！

高齡者：應該不會！因為這個服務業，我已經從事三十幾年了，人與人之間本來這個都很正常，唇跟舌都會去咬到，所以這個沒甚麼好擔心的。

研究生：嗯嗯嗯！

高齡者：面對然後我們坦然的相處的這樣，應該沒有甚麼好擔心的。

研究生：都沒甚麼擔心，所以對你來講，整體的狀況是好的？

高齡者：對對對非常好！

研究生：所以你不太擔心未來年老的這塊。

高齡者：不會啦！我就說提早認識！事情的發生都會提早來認知

訪談(A4)

研究生：我可以請問您在夢想 125 是擔任甚麼樣的管理角色？

管理者：我現在的職位是企劃

研究生：嗯嗯！所以是規劃這邊所有的.....

管理者：應該是說，目前的相關對外的一些行銷活動，當然還是支援一些內部的管理。

研究生：你對於高齡者的看法跟觀點是甚麼？

管理者：高齡者的觀點跟看法是甚麼？現在我覺得...會有一些轉變吧！就是在我們這邊的長輩，會覺得是給他一個舞台就很能展現，但是要幫她作好舞台的設計，再把她推上台。

研究生：嗯嗯！所以對於你.....你來這邊多久了？

管理者：我在這邊工作 6 個月了！

研究生：6 個月！所以你覺得在你這你投入的 6 個月裡面，你覺得高齡者再進入職場的工作注意事項有哪些？

管理者：嗯~工作的注意事項？是指長輩自己要的注意事項還是我們在這邊職場的注意事項？

研究生：職場的。

管理者：在這個職場的注意事項，我覺得分 2 個性，2 個啦！一個是長輩自己的一些陪伴跟心理建設，比較軟性的部分，那其實就是要...要有點耐性然後要設計完整個解說的方式，比如說在這個職位上他要心理建設，然後要告訴他大概這個工作職場的工作範圍他大概可以到哪邊，我覺得這個是初步的。那再來可能會有漸進式的挑戰他的能力，這件事情，我覺得不要小看長輩，我覺得要勇於挑戰長輩，即便他拒絕你，但我覺得長輩還是可以值得挑戰的。那在硬體的部分，我覺得對長輩來要創造一個友善的空間，比如

在職場的老人退化後進而會影響到的，嗯~比如說可能台階阿然後或者是說字體的大小，那我覺得都是你怎麼去體貼這些長輩去幫助他可以更好這個職場上可以精進，比如說他對 3C 產品不熟，但是你可以用陪伴的方式帶領他去操作 3C，比如說我們館內的比如說，長輩要點平板介面，那我們就會把字體調大，那比如說可能在東西的拿取上，我們怎麼設計上讓他比較好拿取，或者是說在品管的部分或倉儲的部分我們要怎麼樣結合長輩，讓長輩好操作，用他好操作的方式。對！而不是說只是依照我們想像管理者想像來設計我想要的東西要他去執行，我覺得用這樣的方式可以提升就是大家在高齡就業上面一些會面臨到的困境或或是會排斥的問題。

研究生：那對於高齡者在從事工作的時候最常面臨的你聽到他們反映的問題是甚麼？

管理者：我覺得高齡者的問題是.....記憶力的問題然後再來是他們會比較容易陷入在想像的框架裡面會很抗拒挑戰

研究生：你怎麼去改善這些，就一個工作職場來講，我們怎麼去改善，比如說他有記憶力不足或者是想法被受限的時候，我們怎麼去改善他？

管理者：應該是在我們職場裡面，比如說在長輩的製餐阿或則在商品區的販售上，我們會~之前的同事會搭配到請長輩寫他自己記得起來的筆記，所以我們會提供筆記本給他，那他手寫之後然後讓他會自己去複習，當他遺忘怎麼操作的時候，並不會直接當下跟他講說長輩怎麼操作，而是會給他一個再學習再複習的方式，引導他就是在拿起他的筆記來看，然後花時間耐心的讓他去完成，而不是說已經直接新的介入，我覺得直接新的介入長輩會



有一些過度的依賴，他就會覺得以後就你來就好了不需要他，但是我覺得這樣子的方式，其實是可以鼓勵長輩自己去嘗試解決問題，納在這樣的過程裡面可以再進而提升他熟悉的過程，然後再來是.....第二個問題是記憶力..

研究生：框架

管理者：在這裡的框架，其實我們會在陪伴長輩的過程裡面會去慢慢地觀察他，適合擺在怎麼樣的位子，他對甚麼樣的東西比較感興趣，回到人的根本，那在他有興趣的地方去挑戰他，我覺得一而再再而三去嘗試，那漸進式的來把賦權的方式，把權力附在他身上，或是把責任附在他身上，進而挑戰的時候，其實我覺得是可以讓他們去做打破的框架說，跳脫他們只是來工作，但是進而到他們可以嘗試去管理或是他們可以自動自發的去做一些事情。

研究生：嗯！針對這些長者或則是工作人員有作一些工作上的比如說在職訓練啦！或者是一些請外面的講師來指導這些嗎？

管理者：目前的話~外師是比較少因為現在整個館舍裡面，營運的狀況趨於穩定，近期新品測試的時候，其實是有請到外師作結合創新指導，後面就會用調整成長輩可以操作模式下去進行，那定期的在.....定期的在職訓練會有一個月一次這樣子的會議，是在周.....是在館內的現況下，其實長輩的狀況還算穩定，就是在學習上面。

研究生：所以這個會議是長輩可以進來的會議？

管理者：對對對對！就是專門開設給長輩的參與會議，比如說像之前的新品發布或者是說我們館內有變動，那也會同步把團體的預訂或者是一些活動的資訊更新給他們，也會跟他們說明辦這個活

動的原由是甚麼，讓她們在第一線接待的時候，他們知道館內發生甚麼事情？

研究生：那如果就你們來講，你們會繼續聘用高齡者嗎？

管理者：現階段弘道這個場域他本來就是提供給長輩就業的一個平台，那當然也是稱之為試驗平台，嗯~進而學習，也沒有一個整體制度這麼符合長輩，這些長輩來到這邊也是跟我們一起成長，也是彼此的磨合，然後規劃這樣子的空間，所以目的就是為了他們產生這個平台的，所以當然還是會以高齡者就業為優先考量。

研究生：那你覺得這間店跟高齡者有共創怎麼樣的價值出來？

管理者：在這個空間幾個方式，其實在商品的情況下，我覺得以現下這樣的產品來講，其實品項是適當洽中，那我覺得長輩在招待.....接待的禮儀上面，其實我們也是除了基本禮儀我們會跟她們溝通外，他們也會很勤奮的來館的民眾主動介紹，那我覺得是發揮長輩一些.....怎麼講.....他可以很有耐心的不斷講重複的話，那我覺得他可以很熱情的去接待，即便他每天的工作事務都是一樣的，那品項商品說法都是一樣的，但是他可以保有很大的熱情，然後在這樣一個館舍裡面的商品，我覺得在商品的長輩也是包裝得很好，那就餐館區的長輩就是我們現下發展的餐飲，其實會以他們熟悉的調味的方式來製作，那當然有時候他們可以自行發揮的，比如我們其中有一個品項是餐點裡面搭配的小菜，那長輩就會運用現在館內戶外的空間種植甚麼樣的菜，或是現下時令上有甚麼餐.....就是蔬果適合的，那他們就會自己拿來發揮，他們自己調味，那這個品項事實上是放手讓他們自己去挑戰嘗試，那比如說之前調整出的工作坊體驗課，也會跟他們一起討論說，這樣子的一個課程，

我們的講解規劃可以是麼樣，那你這個時候會怎麼說怎麼做，那我們會憑藉著長輩累積起來的經驗，然後再這樣子一個課程DIY的製作或者是說餐飲上面的設計會參考他們的經驗。所以我覺得應該會有很少外面的餐飲的空間，或者是長輩就業的職場上，可以願意這麼投入在這個當中去陪伴他們，跟他們一起共創，就是參考他們的東西再來藉以發揮而不是說從上到下指揮式的方式來建構這樣的職場生態。

研究生：謝謝你今天接受我的訪談，謝謝。



訪談(A5)

研究生：我想請問一下，你對高齡者的看法跟觀點？

管理者：我覺得就是他們生命累積了非常的就是長跟久，那他們就是一定在生命裡面就是經驗或者生命的厚度一定是非常的豐富，那他們經歷過的東西也是非常的多采多姿，好的或不好的應該都非常多，所以我對於高齡者來講，我都會覺得他們應該是一個非常有故事或是非常有厚度的一群人。

研究生：那你對於高齡者再投入職場的工作注意事項，你會有哪些建議？

管理者：嗯~因為高齡者本身他其實就算是如果說他已經被裝滿了，那我覺得他要在工作的話，那職場應該會有他基本的環境，他還是有它營運的目標，那還有同儕，同事之間的互動相處，那我覺得怎麼把自己倒空，怎麼重新學習，我覺得是一件很重要的事情，而且怎麼聽進去別人給他的建議，然後而且也願意當沒有人採用他的建議的時候，他也不會覺得很失落，也不用一直覺得讓大家都去關注他的心情，我會覺得很重要。

(有人來訪約 5 分鐘)

研究生：所以你剛講的是高齡者面臨的問題嘛？

管理者：就是再就業的話他可以要怎麼調整或是改變他自己，剛的問題是這樣嗎？

研究生：我剛的問題是，投入職場單位的工作事項，對單位來講~

管理者：單位的注意事項，我們自己的單位？如果高齡者要來工作的話？

研究生：對對對！任何軟體硬體設備的注意事項。

管理者：我覺得在他身體老化的部分，我們要去陪在他所有操作的類似餐點的點菜，或是類似所有的工作說明，他的字體跟他的 一些無障礙得空間，以及他工作時間的長度，還有工作流程的設計，

我覺得這是我們自己在開始招募高齡者來工作的時候，我們會先優先去思考的事情。

研究生：那在環境上呢？

管理者：環境上的話，就是比較.....無障礙的部分，因為他們在膝關節或是再一些就是會比較退化或是沒辦法久站，所以在他的工作場域當中，怎麼讓他可以更友善，還有以及我們出餐流程或是工作流程，讓他其實是順手的，所以讓他在整個工作當中不會覺得一直好像會過度勞累的方式，其實就是讓他省力，然後還是可以完成工作，增加他的工作成就感。

研究生：那對於高齡者在從事工作時，你遇到或者是他們跟你提..反應得面臨的問題是甚麼？

管理者：嗯~面臨的問題.....其實.....其實.....嗯.....我覺得自己現在印象比較深刻其實是常常會忘記出菜的流程，就是過程，會漏掉一些，但不會是他反映出來的問題，而是我看到的問題，然後.....所以.....然後另外我覺得他們比較少去提到他們有的問題。

研究生：嗯嗯~他們比較少提到包括身體功能的部分？

管理者：有，身體不方便或是不舒服，打電話請假，但是他算是很少數。我們這邊工作同仁有一位是男性，確實在他膝關節退化跟他之前工作其實是有相關，所以當每次邀請他工作的時候，他都會說他腳不舒服，他也確實因為他腳的不舒服而請過一段時間的長假，其他的長輩就還好。

研究生：那對於這樣的高齡者，或者是單位..... 嗯..... 給於在職訓練或是講師進入來再做指導的部分嗎？

管理者：目前..... 其實我們會針對工作流程的話，都還是以我們自己

內部管理者去設計教育課程，然後帶領他們熟悉流程，那~我們自己要朝向去規劃..在未來整體營運規畫希望他們有更多自主性參與，然後是可以跟市場性去對話的一些營運方式，所以就有朝著想要去外聘一些講師來，去分享有一些高齡者他們確實有再就業，他們就業方式確實跟整個市場是蠻有對話性的，這是未來的目標。

研究生：那對於單位跟長者，從你接觸開始，你覺得它們有共創一些社會價值在嗎？

管理者：共創的社會價值....我覺得應該是有吧！因為我自己.....  
嗯.....這好抽象的問題喔！我在想到底...可以在問具體一點嗎？就是社會價值

研究生：就是帶給民眾或長輩觀念的轉變？民眾對於長輩再服務得一些.....藉由進來你們用餐然後帶給他們對於長者一些觀念改變，然後或者長者進來服務開始，對於他們自己.....不管他對於家庭對他自己本身有一些改變在？

管理者：我們自己有一些..... 嗯..... 剛來的某位大姊，他剛來的時候本來還沒開始進入職場工作，他覺得他63歲已經是非常老了，然後女兒兒子也覺得他非常老了，所以不要讓他多出門工作，可是他來這邊看到不老夢想的一些展覽之後，以及高齡長者在拍婚紗照，他會覺得還蠻多跟他一樣年紀的還在工作，所以頓時之間他覺得他還蠻年輕的，沒有老的感覺。

對！然後關於來這邊的民眾他其實自己是嗯.....他都會在自己的家人啦爸爸媽媽來，來這個空間，其實看到其他長輩，就是他們會特地特地帶他爸爸媽媽來，來看這邊長輩年紀其實一樣，他們還是持續在工作，服務大家，所以我會覺得說.....

我雖然沒有直接問他們，就是他們的改變是甚麼，但，有問他今天怎麼會特別問怎麼想來這？是路過嗎？他說沒有，是特地來，帶他媽媽來。蠻多家庭都會這樣子的。

研究生：你們會繼續聘用高齡者嗎？

管理者：會啊！其實我們還蠻持續期待然後繼續這樣子用，因為我覺得還蠻不錯，穩定性高，像○○今天生病，但如果年輕人生病可能就不會想要來了。他這樣生病還願意上班這樣子，我覺得就是相對高齡者在就業上對我自己來講，我會覺得，我自己有時候好累喔！我不要來好了，可是長輩生病他們還是蠻想要來的。我們這裡曾經有休息一個禮拜去做空間整理，那他們..休息時間他們都在感冒，然後當休息完回來上班，就會覺得可以不要在休息了嗎？

研究生：所以這邊也是帶給他們有第二個家的感覺？

管理者：對啊！

研究生：好~謝謝。

訪談(A6)

研究生：您好！我想請問一下說你支持媽媽在進入職場的想法是甚麼？

家屬：嗯~因為他本身的個性就是比較外向，也不能是說是很活潑，就是他比較喜歡跟人接觸，然後他我覺得他對於可能就是一定年紀之後可能對於家庭的心力就不會不會把重心都放在家庭上，可能就想發展一些跟自己有關的東西這樣，所以，原則上我們家是比較就比較 OPEN 這樣，就是就是父母對我們教育也是就是不會干涉太多，對！所以我們也不會太去干涉他的，就是他想做甚麼大概都 OK 這樣。

研究生：嗯嗯！所以當初他跟你說要來這邊工作，你們是可以接受的？

家屬：沒有甚麼太大，就是想說不要太累就好

研究生：就是跟他提醒不要太累這樣就可以了？

家屬：對！

研究生：那你覺得媽媽進來這邊之後跟以往她的嗯~在工作的時候那種家庭的改變有嗎？不管是她的.....

家屬：嗯~沒有耶！因為他後來的工作就還蠻就是他放比較多重心在他工作上面，所以等於說這個工作對他來說還算比較輕鬆，就是他是 parttime 這樣子，所以不會那麼累，所以對我們改變沒有沒有甚麼太大改變。

研究生：對他自己改變比較多。

家屬：對~應該是對他自己

研究生：那我會想問一下說，可能對於人家會覺得說年紀這麼大了，然後還出來工作，有一種就是「老歹命」那種的觀念在，我不知道說對您來講您的想法？



家屬：我們嗎？.....(沉默中)，喔！可是，因為我們家的環境，就是一般，然後我們可能小孩的經濟能力也就是就是自己有工作，但是也不是那麼能夠是 cover 父母的生活，甚麼的。就是幫忙，但是可能沒有那麼好的能力，所以就是他們也都一直習慣有在勞動，所以我們沒有太多這種想法。

研究生：就是說入老了就一定在家享福，或者是甚麼事情都不要做

家屬：嗯~他們~我爸媽都是比較靜不下來那種，他們比較喜歡活動這樣，對~！

研究生：所以就是有一點收入然後又可以活動對他來講，對你們家來講你們都接受這樣子的媽媽的生活圈這樣子。

家屬：嗯嗯嗯！

研究生：好，謝謝您！

家屬：拜拜！

訪談(A7)

研究生：您好！我想請問一下您對於那個如何看待高齡者在服務他人的想法？

民眾：.....(思考中)，剛開始我會覺得找老人家來服務，會不會影響到服務品質？那實地接觸之後，當然不能比擬年輕人，但是我覺得老人家有受訓跟沒有受訓差很多，這是我後來的感覺。

研究生：嗯嗯~所以您有接觸過沒有受訓的長者跟有受訓的長者？

民眾：應該是說我接觸的部分是我第一次接觸的感覺跟實際上我接觸二三次之後的感覺不一樣。

研究生：嗯嗯。

民眾：剛開始我我接觸的時候，我會覺得怪怪的，因為我們畢竟比長者還要年輕，你讓老人家服務覺得~應該是我們要反過來，剛開始會怪怪的，後來覺得不對！我是來消費的，我是消費者的心態，那長者他是服務人員，他是來上班的，所以我就沒有把他當成是一般的年輕人的服務員，所以後來我就改觀了！

研究生：嗯嗯！那你會對於這麼年紀這麼大了再出來工作的一些負面想法比如說，他可能會覺得說「老歹命」或者是年紀這麼這麼大了這間餐廳還要雇用他的這樣子的想法你對於這樣的想法你會覺得說，有甚麼想要導正過來的嗎？

民眾：.....(思考中)，你是針對單位還是針對老人家？

研究生：民眾

民眾：我..一般民眾的話，我會覺得跟民眾說，第一個：能夠在餐廳服務的老人一定是篩選過，第二個：一定有受訓，第三個：老人要給他機會，他才不..有動！生命就是要流動，他有動他不會生病，然後他會覺得生...未來的那個路跟生命是有希望的，我年紀

這麼大了，我還有能力賺一點點小錢，即便是這些小錢不是要幫助家人，可是我自己覺得是備受尊重是有價值的。

研究生：嗯嗯！

民眾：我會告訴這些民眾，要給老人家機會，有一天我們會成為那個老人家。

研究生：嗯嗯！

民眾：那你給老人家機會那就是在對我們未來...替我們鋪路，再來就是說，如果老人家能夠出來服務民眾，他有接觸人群，第一個他不會憂慮不會焦慮，再來他會愈來愈健康，再來就是不是社會不是國家想要給老人家一個比如說樂齡學習也好，包括有一個工作經驗也好，這個不是不是要造成那個我們社會資源的浪費，是因為國家想要讓這些老人家不要生病，你如果生病你不用看醫生，生病要去看醫生，就會浪費一些醫療資源，那如果讓老人家有一個正面的行動自如嘛還有思維有接觸，那他自然就會變比較健康。他就會去轉環他目前那種，我老了不中用了，我在家沒有用沒有辦法做事的這種想法，我會告訴就是沒有接觸長者的服務員這種心態我會這樣去告訴消費者。

研究生：嗯嗯！那我可以再回過頭來，就是當你踏進這間餐廳的時候，那時候你看到都是高齡者的接受度跟那時候整個第一次踏入這樣子看到都是高齡者你的...都在服務你那時候的想法？

民眾：一個當然就是覺得尷尬，尷尬就覺得年輕人給老人家服務，第二個我覺得手腳有點慢，因為那時候可能趕時間，第三個有時候服務過好，我會有點壓力，就有點像是我去慈濟醫院，我很不喜歡那些慈濟的志工，因為有些私人東西我不想讓人知道，其實其他都還好，我第一次的感覺。

研究生：所以到現在你的接受度是.....

民眾：因為我覺得給自己機會，給我自己機會去適應老人家，給老人家機會讓他來再服務我們，第三個一個重要的點，如果我不舒服，我會跟這裡的真的年輕人的工作單位我會跟他建議，請他們在幫那個就是這些老人家在做一點教育。

研究生：嗯嗯嗯~

民眾：我覺得這是需要的。

研究生：嗯嗯嗯~

民眾：其實我剛開始都會有這種想法了，一般民眾應該也都有這種想法。

研究生：嗯嗯！對對！好謝謝你接受我今天的訪問！



訪談(A8)

研究生：您好！我想請問一下你剛踏進這間餐廳的時候都是長者都是高齡者的時候你的想法，你的印象是甚麼？

民眾：喔！好有活力這樣子的感覺，就一般我們...因為像我老師她老公也是~嗯~可能洗腎這樣子，所以每次看到就比較沒有活力這樣子，可是一踏進這邊就覺得好像每個人都很有精神，很有活力，感覺還蠻不錯的。

研究生：還蠻不錯！那你對高齡整間都是高齡者在服務的接受度是甚麼是多少？

民眾：其實~1分到10分的話，應該會有8分這樣子。

研究生：那你對於長者這樣子出來，然後擔任服務生或者是餐館區的主廚的那個部分，你覺得你~他再出來這樣子服務別人的時候你有甚麼，你自己的想法？

民眾：想法就~感覺還蠻不錯的，覺得嘍~他們雖然年紀蠻大的，可是至少還會願意起來動，然後覺得自己也會也跟著很有精神這樣子。

研究生：你會被他們影響？

民眾：對對對！一定會的！

研究生：所以你剛進來的時候有沒有其他比較負面的想法？

民眾：負面的~倒是不會耶！

研究生：倒是不會，所以你你可以接受整間餐廳都是長者？

民眾：嗯！可以啊！那像我小時候我阿公也是都有開麵店這樣子，所以呢其實都還蠻習慣這樣子的。

研究生：都~都還蠻習慣。所以在這整個從嗯~點餐到送餐到招待，你覺得這樣子他們跟一般的年輕服務生會有很大的落差嗎？

民眾：因為，我覺得就會多了有一種親切感，對啊！像平常如果像比較

像美式餐廳都是年輕人嘛，那他們可能就是單純的點餐然後送餐這樣子，可能也不會再多說一點話。那像這邊的話有時候還可以聊個天啊，這樣子！感覺也還不錯。

研究生：嗯嗯！所以你來這邊的話看到這些長者，除了增加活力，ㄟ！你會想要去推廣告知你的朋友說其實會有這樣子的餐廳，然後讓他們願意來？

民眾：嗯！其實會的！而且其實以後是老人長照也是一個很重要的一個方向。對啊！那搞不好我們再過可能十幾二十年後，換我們對~端盤子阿甚麼這樣子。

研究生：好！那謝謝謝謝你！

民眾：好！謝謝！



訪談(B1)

研究生：阿姨請問你今年幾歲？

高齡者：ㄟ~78歲

研究生：你覺得你來食堂之後為什麼想要加入這個食堂？

高齡者：因為自從我的另一半，我的先生過世以後，我就覺得，我女兒他們是覺得我只有一個人這樣也會很孤獨，而且又會有很多傷心事的事忘不掉，所以我女兒就幫我找到這個大齡食堂，大齡食堂的主任就接受了我，所以我就非常的感謝，然後我就開始來這邊。覺得很安慰。

研究生：那你覺得你~恩~自己來到這裡之後你對你自己在食堂的期待甚麼？

高齡者：ㄟ.....當然我有很多的期待，在這邊可以交到很多的朋友看到就是看到見識到很多的事情，而且在這邊有很多的溫馨，也相互體諒，然後呢也學到了就是說，以前沒有碰的那個煮大鍋菜的那個，那個那個方法，而且裡面還有一個○霞大姊，他還勸~我還請教他怎麼炒菜，他都教我也很樂意，就這樣子。

研究生：恩~那你覺得妳溫馨的事情是甚麼啊？

高齡者：恩~我在這邊也是交到就是很多好朋友，比如說○美，我們就是幾乎天天賴來賴去，阿大家就互相的談心，然後有甚麼事情大家都談一談，就會非常的開心，交換了很多的事情。以前在家裡就是只有面對著先生2個人，也沒有甚麼接觸外面，來到這邊接觸到這種另外好像是~另外一個世界，覺得非常的恩.....開心。

研究生：那你覺得你來這邊除了開心跟交到很多朋友以外，你會覺得你面臨到的問題是甚麼？

高齡者：恩~其實也沒有，聽到比我年長的，看到它們也是有很多的辛酸，看到他們好想有一些，有的就是恩~智力退化的，有的就是中聽，有的就是走路不方便，阿.....人生的旅程好像也很坎坷，就是看到這些，本著日行萬步，鍛鍊自己。

研究生：那你恩~就是每天走來食堂嗎？

高齡者：有機會我都會走，但是我女兒又不忍心讓我這樣走，他有時候也是帶我，帶來帶去的。還有就是這邊的恩~同事呢？恩~要怎麼講比較好

研究生：這邊的工作人員嗎？

高齡者：擔心我們會走路會碰到碰到一些危險。一直要帶著我，我就說：謝謝啦！我還是要走。

研究生：所以這裡是有提供車子讓你坐的？

高齡者：對！這裡有提供車子讓我坐，但是我想說我還走，我就要走這樣子。

研究生：所以你覺得有車子這件事情，對長者來講是方便的嗎？

高齡者：恩~當然是方便的，但是因為我還可以走路，所以我想說也不要再麻煩工作人員。

研究生：恩恩！可是如果工作人員要帶你，你還是會讓他們接送？

高齡者：嗯！會！就是說，比如是晚上，比較晚的時間，我當然一定接受。白天我就想說~就謝謝了。

研究生：所以你是每天來這邊？

高齡者：沒有！我只有星期三跟星期四，但是呢因為有時候就是~在這邊呆呆地坐著也不好，(呵呵地笑)所以我就想說，有時候就是只有一個早上而已。

研究生：所以有生意的時候你覺得對你來講或是有事情忙的時候對你還



講你待在這邊.....

高齡者：比較有意思

研究生：比較有意思

高齡者：對對！也比較充實

研究生：也比較充實

高齡者：對

研究生：所以你會去推薦你的親朋好友用餐嗎？

高齡者：是的，我一定會的！因為那天剛好我先生做百日的追思禮拜那個師母就問我，我就趕快把我的名片給他，我說，可以來這邊訂餐品嚐看看。

研究生：恩~所以你來這邊不是只有工作幫忙這樣子，所以你還可以那個間做行銷員。(高齡者笑了)，幫忙行銷食堂

高齡者：當然是希望是這樣。(高齡者笑了)

研究生：所以你覺得你來到這邊.....你來多久了？

高齡者：恩~應該是有2個月了吧！

研究生：來2個月了

高齡者：嗯！對

研究生：一開始你聽到這樣的訊息女兒給你這樣的訊息的時候，你對這樣有排斥嗎？還是你就是...

高齡者：我沒有排斥，我就是希望能夠接受我

研究生：所以你一聽到這樣的訊息，會是希望說我是有意願來的

高齡者：嗯！

研究生：所以希望這裡可以讓你進來

高齡者：是阿！是啊！對阿，就是非常的期待，但是就是害怕被人家拒絕(高齡者笑了)

研究生：所以那個心情有點像放榜？

高齡者：對對

研究生：學校放榜

高齡者：所以聽到接受我，我就非常的高興。

研究生：所以你來這裡2個月也是可以適應了。

高齡者：可以可以，我非常可以適應。但是我就是期待這邊可以愈做愈好。因為這裡的工作人員，比如說○姿，我覺得他是非常盡責的一個工作人員。

研究生：這裡的工作人員很盡責，你所謂的盡責是甚麼？

高齡者：比如說禮拜一禮拜二是休息，禮拜三來是時候我看到，地上非常的乾淨，我就會想到說，ㄟ，最後一天是哪一位工作人員。

研究生：所以對於比較髒亂的時候也會提醒工作人員嗎？

高齡者：當然不好意思啦！希望他們要自覺

研究生：所以一進來環境很乾淨對你來說，你今天來工作心情會比較…

高齡者：心情就會覺得比較好

研究生：會比較好這樣子

高齡者：對對對

研究生：那你對這裏這間食堂你來2個多月了你對這間會有甚麼建議嗎？

好的或壞的

高齡者：恩….

研究生：或是提出甚麼意見？

高齡者：要怎麼說呢？這個環境是很好了！但是也是期待慢慢得更好、更乾淨。其實已經很乾淨了啦！大家都非常的盡責，工作人員都很盡責，比如說~恩~要怎麼講？

研究生：沒關係，所以你希望來客率是可以再提升的

高齡者：對！對

研究生：妳自己會給於甚麼建議嗎？除了你自己在外面幫忙協助行銷然後宣傳這裡，你會提供工作人員，你會想到怎麼去行銷這間店，或者是你妳你，有我們可以去，我們這間店可以去那裡做行銷。

高齡者：恩~因為對這個我可能也是比較沒有甚麼經驗，但是能夠希望在我的朋友，我的周圍的朋友，我會提供他們建議他們來這邊嘗試。

研究生：恩恩

高齡者：嚐嚐看這樣子

研究生：所以你對這裡的餐點的想法是？

高齡者：我覺得就是說~我也沒有甚麼好建議的，恩~青菜要多一點。

研究生：青菜再多一點？

高齡者：對！這樣子。因為這裡煮的都是很清淡的，應該都不錯了！

研究生：所以這裡賣的東西你都吃過了？

高齡者：ㄟ~應該都吃過了。應該只有牛肉，因為我不吃牛肉，但是我女兒有說是，可能是那次沒有那麼軟啦！

研究生：嗯嗯嗯~

高齡者：所以味道沒有那麼足。

研究生：嗯嗯嗯

高齡者：就這樣子而已。

研究生：這裡的餐點你也可以接受這樣子的烹調方式？

高齡者：嘿！對！還有就是一個建議，青菜要洗乾淨一點(高齡者大笑)

研究生：青菜要在洗乾淨一點。

高齡者：不要隨便，因為那個畢竟是我們也要吃大家也要吃，對身體非常重要。我只有強調這點。(高齡者大笑)因為我比較龜毛。

研究生：所以這裡煮的東西你都可以。

高齡者：可以

研究生：所以你覺得你吃可以所以你也會推薦外面的人過來吃這樣子。  
所以在這整間店的人員阿或者是產品、食材對你來講除了剛剛的青菜的乾淨度以外，然後人員的環境清潔要再做更好的進步以外，對這間食堂你還有甚麼期待嗎？

高齡者：就是期待他蒸蒸日上

研究生：就是期待蒸蒸日上

高齡者：愈做愈好

研究生：所以對你來這裡你是可以持續的？然後不間斷地為服務嗎？

高齡者：當然可以。在我健康的情況之下，我都可以

研究生：那因為你也看過其他長者，這間食堂對於食材、人事以外，你看到其他長者的部分，你對於你的健康，會不會因為看這家長者你更加的讓自己更健康，或者是看這些長者或者看到比你健康的長者，生活上又甚麼改變？或這你有想說怎樣讓自己更好，身體方面？

高齡者：因為我女兒他是個醫生，他也是常常建議我怎麼樣做怎麼樣做，所以我除了來這裡以外，我都我都還有去學太極，我有學太極，在家裡我是沒有空這的，我就是東摸摸西摸摸，看看書寫寫字，我是天天都會寫字，因為一天能夠寫 300 個字，雖然很少，但是不知道可以減少多少熱量，我忘記了，所以我都會寫字。

研究生：你都會寫字？

高齡者：對！這樣子。

研究生：所以你來時食堂之前跟來食堂之後，有做生活上其他不同的改變嗎？

高齡者：我以前只有跟我先生 2 個人，自從他過世以後，我來到，我女兒就不讓我自己台中，來這邊以後呢？我生活也是很規律，我就是會跟他去，陪他去買菜，買我女兒去買菜，然後禮拜六我們都會去我先生樹葬的地方澆澆水，墓園澆澆水，禮拜天就會去教會這樣子。

研究生：所以這些事你來到嘉義之後的改變？

高齡者：對！改變就是這樣子

研究生：之前的生活種西都是在先生身上？

高齡者：對！我就是陪他運動，陪著他，天天陪著他。

研究生：來到這邊中心就會分散到很多地方去？

高齡者：對！已經分散到很多地方去。

研究生：所以心情上也是有很大的改變？

高齡者：嗯！對！就是無盡的想念。

研究生：就是還是會想念先生的部分，但是來到食堂或者接觸其他事務之後跟那個自己在獨處的那個時候的想法會比較那個會比較那個…

高齡者：對！因為來到這邊，有工作人員，有長者有同事有朋友這樣子，我就會暫時的忘掉。所以幫助非常的大。對我的幫助非常大。

研究生：希望這間食堂可以帶給你很多不一樣，以前人生不一樣的體驗這樣子。我剛聽到你可以跟這裡的同事在賴，你還滿跟得上時代。

高齡者：我們 2 個不會加，我們還拜託○緯幫忙加。

研究生：所以你跟很多位嗎？

高齡者：沒有！只有○美一位，因為他小我一歲。

研究生：就是你覺得比較談得來的。希望你來這邊展現不一樣的人生。

高齡者：謝謝你們！真的非常感謝。



訪談(B2)

研究生：好！請問你今年幾歲？

高齡者：過這個年 78 歲！

研究生：78 歲！好，那你來食堂是擔任甚麼角色？

高齡者：擔任甚麼腳色喔？嗯~~端菜、撿菜、洗碗都可以

研究生：都可以厚！

高齡者：比較笨拙煮。

研究生：對你來說，你為什麼會加入這個食堂？為什麼會來這邊做服務？

高齡者：就是我們在常樂園那邊，常樂園有設這個大齡食堂，然後我們來參觀，覺得這裡不錯，就來了！

研究生：一個禮拜來幾天？

高齡者：一個禮拜來一次。

研究生：一個禮拜來一次？

高齡者：每個禮拜三。

研究生：每個禮拜三來一次這樣子？

高齡者：恩！

研究生：好，你來這邊之後有沒有對自己有甚麼，就是你來這邊之前你在~~還沒來食堂之前你在哪裡？

高齡者：在常樂園啊！

研究生：在常樂園嘛？

高齡者：嗯嗯！

研究生：那在常樂園那邊是每天去嗎？

高齡者：沒有，不一定

研究生：那你來到這邊你覺得你來這邊有甚麼不一樣嗎？

高齡者：嗯~~學到很多關於煮菜方面的技巧，連添飯也學一個技巧出來，

裝便當也有一個技巧，不要壓扁了，不要壓得很緊。

研究生：那你來這邊對自己有甚麼期待？

高齡者：就是多多少少烹飪方面，看他們滷豬腳，做甚麼梅干扣肉，我偶爾去看看，看怎樣才會煮的好吃，有時候也要看看，要學一下。

研究生：嗯嗯！就做一些學習這樣子。那你來這邊之後覺得有遇到甚麼問題嗎？在這裡或身體方面這樣子？

高齡者：來這裡是沒有怎麼樣？就是因為這裡大齡食堂剛開不久嘛，就擔心這裡的生意，ㄟ.....要是沒有生意的話，我們會擔心。

研究生：嗯！沒有生意會擔心。你有介紹過，你的朋友來這邊用餐嗎？

高齡者：因為這邊就是我們王○○老師那個長青的同學有2位來，有來這裡吃，我有跟他們聊過天，希望他們常來，有一對夫婦住在附近的。

研究生：那你現在還有去長青學苑嗎？

高齡者：有啊！現在寒假啊！3月就開學了。

研究生：3月開學你就會去，所以你~基本上的生活也規畫得很好。就是有常樂園、有長青學苑，然後現在又來食堂，你還有去其他的地方嗎？

高齡者：有！去繳月費的歌友會

研究生：歌友會，是唱歌的？

高齡者：嗯！對，就是8點到12點有空才去，那個自由的，一個月400元而已，跑3個地方，長青、常樂、這裡啊。

研究生：還有歌友會嘛，這樣子四個地方，所以你生活都安排得很好，不會很無聊。

高齡者：不會不會！尤其是過完年後也滿充實的，來這裡看一看也很高



興。

研究生：你對這間食堂你有甚麼建議嗎？

高齡者：就是覺得來了以後離我們常樂園有一點遠，要是能夠離我們常樂園近的話，就不用麻煩開車帶我們過來，這麼遠。

研究生：所以你是做車子過來的？

高齡者：對對！

研究生：所以如果今天車子今天對你說也是一個很重要的交通工具對不對？

高齡者：對對

研究生：如果今天沒有車子的話，你還會想來嗎？

高齡者：就沒有那麼方便。往常樂園附近的那邊的我們會比較常去。

研究生：家裡的人也會過去看一看這樣子！

高齡者：對對。

研究生：謝謝訪談。

訪談(B3)

研究生：我想請問你對高齡者的看法跟觀點是甚麼？

管理者：想說他們可能.....有的會不喜歡接觸人群然後可能身體也不大好，整天就是躺著或則就是不想出門，然後會覺得身體都是疾病了，怎麼會....好像在看日子這樣子，比較沒有目標啦！覺得人生好像到這個歲數就是這樣了，然後對未來也沒有甚麼希望，可能會對小孩..比較在乎會小孩會不會回來看他們阿或則是小孩子都離開他了，就是失去依靠啦！

研究生：對於高齡者再投入職場工作的注意事項妳覺得有哪些？

管理者：我覺得就是他們腳比較不方便，所以可能有時候... 像廁所可能有輔助手把，就是盡量是平的路，不要有坡度，也不要有高低階。然後..... 你剛說工作的注意.....？

研究生：對！

管理者：可能不能讓他們端太多東西，湯湯水水量要少一點，然後火，就是廚房的火要幫他們注意，不要讓火... 或熱湯.. 都要很注意。

研究生：好！你對於高齡者在這邊從事的工作時候，最常聽到他們面臨的問題是甚麼？

管理者：面臨的問題就是他們會說他們的腳、腰會不舒服，不能久站，然後可能對.. 那個沒有識字可能不知道怎麼介紹菜單，然後有的就是比較害羞啦！就是客人有時候問，他們會不知道怎麼回答，然後有的長輩可能對那個..... 記憶力不大好，會有時候... 譬如有時候水會忘了倒阿，或則是碗筷會忘記擺阿，就是記憶比較容易忘記啦！阿有的是會很緊張，就是客人來了，他會急著..... 怕招待不週吧！

研究生：嗯！那..... 在這邊你們整個營運的去針對長者坐那些改變，或則是提供甚麼樣的嗯..... 提供他們方便再服務的.. 那些規範或是一些福利？

管理者：福利~嗯.. 像長輩來這邊的話我們都有車子交通接送，包括晚上要回去我們都是載到家裡，就是到宅接送，讓就是他們晚上不要再走出來外面等，就是會到家裡再叫長輩出來。然後.. 規劃的話..... 我們也有冷氣的設備阿，就是讓長輩夏天的話不會覺得汗流夾背。

研究生：所以你的冷氣室裝設在.....？

管理者：廚房也有阿，然後用餐區也有。還有餐車讓他們推，讓他們不要端著走。然後...就是還有做菜單阿，菜單幫他們把字放大，連上面餐點的特色都有出來，那如果他們不會講，客人看了也比較了解我們賣的東西。然後我們也有長者譬如我們有出國去旅行，然後長者只要來服務一天.....一個禮拜有超過3次以上的話，他們可以免費去日本玩。

研究生：所以這是他們來食堂的一個誘因？

管理者：對！然後如果不去玩的，公司也會提供就是小額的金額，讓他們樂意的再一次的投入職場，接觸人群。

研究生：所以這些提供的整個過程，你有沒有發現還要再做改變的或修正？

管理者：可能就是.....他們.....都還好啦！就是沒生意的時候會擔心啦！長輩就是覺得說，啊來~沒有生意，因為我們有供餐，有來的長輩他們的午餐或式晚餐都是由食堂供應，所以他們都怕食堂沒生意的話，這樣他們會覺得有吃飯又有錢領，他們也會很不好意思。所以希望社會大眾多多的支持，因為他們真的很擔心我們食堂的營運。

研究生：所以就目前來講整個內部就是規劃的...邊走邊修正，那現在最大問題還是在於來客率，是不管是單位或則是長者會去擔心的部分？

管理者：對對對！因為他們真的會擔心。

研究生：想請問妳們會再繼續聘用高齡者嗎？

管理者：ㄟ~會啊！就是希望愈多人參與越好啊！因為就是投入這個工作後來發覺，長輩他們其實工作能力也很強，然後對一些料理阿

也是愈做愈有心得，然後愈做愈得到人家的讚賞，他們也會有成就感，然後就會.....做起來就會忘記他們的疼痛了。

研究生：最後我請問一下，這裡平均年齡？整個是用？有幾位長者在這邊服務？

管理者：平均年齡差不多 80 歲，人數大約 12 位！

研究生：用甚麼樣的方式？

管理者：長輩輪班，然後..因為我們有一個日照中心，日照中心就是去上課的長輩，他們早上就是輪流過來我們食堂服務，早班跟晚班！

研究生：那有沒有非日照的長者，是專門來這裡做服務的？

管理者：目前的話，有一位阿姨，他有..三四的話會過來，只是我們還是希望有更多一點的長輩投入。

研究生：所以現在還沒有對外徵聘這樣的高齡工作人員？

管理者：都沒有耶！因為還是從日照中心的長輩過來。

研究生：但是如果有人來詢問願意來，你們還是可以提供這樣的就業機會？

管理者：會啊！而且我們很希望，長輩也會很高興，有多多的新血加入。

研究生：好~謝謝你接受我的訪問！

訪談(B4)

研究生：請問對於高齡者的觀點和看法？

管理者：好！一般對高齡者來講，大家會覺得他可能就是已經老了，沒有用或則是對人生充滿著沒有希望，不過在我們的服務的過程裡面，還是會發現在高齡者的部分，他們還是充滿的熱情跟一些潛力，所以其實如果我們可以好好運用這個部分把她過去的能力，還有就是一些被忘記的部分再發掘然後重新再運用，我覺得高齡者還是可以繼續發展智慧的能量部分。

研究生：那對於高齡者再就業，單位應該要注意的事項有哪些？

管理者：高齡者就業對一個聘用單位來講，可能會比較擔心的第一個是他的體力，到底有沒有辦法持續勝任還有他的健康是不是會符合突發的狀況，這個部分他們安全性，首先必須要去注意的部分。第二個可能就是跟他們家屬的部分溝通，因為家屬可能對高齡者就業意見還比高齡者本身多，所以可能要让高齡者家屬知道說其實我們這樣的就業可能跟一般的競爭性就業還是有差別的，在工作內容甚至工作薪資跟福利制度上 是有一些有一些差異的沒有辦法完全跟那些正常就業環境做一些比較的，第三個部分他們一些工作內容的安排上必須考量到高齡者一些個性跟他們一些能力的差異，在這個部分其實有一些要做到一些個別化的安排。

研究生：那對高齡者本身面臨的問題他們所常反應的有哪些？

管理者：你指的是高齡者就業過程裡面？

研究生：對！就業過程他面臨的問題？

管理者：他們自己會面臨的問題可能第一個想到的是交通的問題，在交通的部分會需要一些協助，因為這個部分一個自主性可能會有

一些限制，可是在那個部分有克服的話也許他們到工作職場的部分只要在做一些設計，對他們來講還是很順利的可能就 首先看到就是交通的問題，那第二個高齡者會反映出來的是他們體力的問題，可能沒有辦法一天 8 個小時所以他們比較適合部分時間的一些工作。

所以他們比較適合部分時間等一些工作一個模式第三個就是他們面臨工作必須不能夠太複雜，是他們去有辦法去承受他們所以可以去自己去獨立完成的部分。第四個應該是感覺上人際關係的部分所以他們其實可能也會覺得好像說誰做的在配合工作上不是那麼的順利所以他們自己會反應在是有點類似同事關係的一種關係相處應對。

研究生：那在單位接受高齡者進來服務的時候，相較於其他一般餐廳不管是在內部的設備或者是裝潢上需要有一些特殊或者是比較相較於外面餐廳不一樣的地方嗎？

管理者：會有一些不同的是，剛剛提到就是高齡者的特性有些關係，包含比如說在菜單有一些設計上，我們如果要讓他高齡者有些參與，可能就是要能辦於他們辨識的菜單一些菜名、他們的一些數量的登記、在收銀機的部分在收銀的部分，為了能讓他們可以獨立做這樣子的收銀，價錢不能訂得太複雜，然後不能有那麼多找零少一塊錢兩塊錢他會增加他們計算的一個困難度，再來就環境的部分一般來講當然防滑的部分，對高齡者來講特別的注意到這個部分。尤其包含在廚房的設備或者是他需要端菜的過程，所以怎麼樣更利用一些一些工具一些推車，讓他可以而且要可以更方便讓他不會推著又滑倒或者是東西倒下去這個部分都是在器具上我覺得會需要去作一些巧思的安排。再燈光

的部分，一般餐廳講究的燈光美氣氛佳，那相對於可能會比較昏暗對高齡者來講會是一個比較不利燈光的部分可能它的氣氛要朝向比較明亮的方式一些設計。

研究生：那單位會再繼續聘用高齡者來工作嗎

管理者：我們當我們單位來講高齡者的單位其實在我們開創出是適合高齡者的部分的話我們還是很樂意的去又這樣子的高齡者來運用他的他的過去的經驗然後再繼續跟年輕人做一些搭配然後就是創造雙贏的價值所以我們還是很樂意提供高齡者運作的過程。

研究生：那再運作的過程，整間餐廳是只有長者還是會有其他的年輕人力進入？那為什麼年輕人如果有的話年輕人力進入是為什麼？

管理者：目前不能講有年輕人，目前主要是高齡人力以外，就是還會聘用一般性的員工來做一個配搭。因為需要一些協助，剛聽到體力的部分所以可能一些炒比較大鍋他們可能就是做不動或者是要搬一些重物的部分不過未來會嚮往年輕人再進來可能包含那些所謂的大學生打工族的部分也希望說讓這家餐廳可以吸引不同的顧客，所以如果透過大學生跟所謂的打工族，年輕學生的打工族，也許可以吸引年輕人來，那這樣子做到更多一個所謂世代的融合。

我們希望高齡餐廳不是就只有高齡者本身來消費而是更多的年輕人他也可以來了解說，所謂的『老有所用』，對老人的一些社會參與意義跟價值所以我希望年輕人來第二個年輕人來的目的是希望說可以產出新的火花，高齡者本身有他一個傳承古早味，那再加入年輕人們年輕人的創意，怎麼樣把這兩個合併在一起，我們是希望發揮更大的價值效果，所以在未來的時候，我們其實會融入年輕學子大學生的一些類似建教合作的方式來吸引大

齡食堂。





訪談(B5)

研究生：請問你進入一家餐廳，都是高齡者在服務，你的接受度？

民眾：我的接受度是很高的，因為我覺得老有所用，老有所終，讓長者在他光輝的餘年的話，發揮他生命的價值，其實提升自我，這個是實現我們所謂的馬斯洛的理論，最高原則實現自我，非常肯定的肯定的在這塊。

研究生：那你如何看待高齡者在服務他人的想法？

民眾：其實.....他們.....如果他們願意再重新走入社會，其實對社會大眾不難想像是一個好的福利，為什麼呢？因為藉由動的過程中，延緩減緩他們的失能狀態之外，而且還有一件事情，如果我們餐廳把安全，比如說用火或桌桌角角的椅子，比如說拖地的時候地面有沒有潮濕的部分，讓他們來保持安全的話，我相信長者都非常樂意的在進行這塊，而且在這邊，不僅重新學習，再溫習他的夢想、他的技能之外，而且可以交友，交到更好的朋友，這個是雙福...雙向福利的一個好的機制啦！

研究生：那就你今天進來這家餐廳，你有看到這家餐廳跟其他外面餐廳有甚麼不一樣的地方或則是他有特別針對長者做那些改變嗎？

民眾：其實..如果看這家餐廳的話，其實很明顯的，在改變上在光度上他打的是很明亮，因為在光明昏暗的地方會使長者容易的受傷，而且在火，比如說在廚房方面的話，是做得非常好，不只是長者在裡面還有其他的工作人員在做輔助或則是安全的教導，這個是任何職場上是非常必備的要素之一。

研究生：謝謝你接受我的訪談。

訪談(B6)

研究生：請問您如何看待高齡者再服務他人的想法？

民眾：高齡者再就業，一方面是人力資源的再利用，使仍然有工作能力的長輩還能在職場上提供一己之力，既能服務他人，也能在個人經濟上得到相當程度的回饋；二方面讓高齡者持續接觸社會與人群，接收外來訊息，有機會延緩老化速度，避免社會地位及家庭地位的被邊緣化。因此，就仍然有工作意願、且具備工作能力的高齡者而言是具有正面意義的。

研究生：請問對於一間餐廳都是高齡者提供服務的接受度？

民眾：至於仍具備工作意願，但是工作能力已經有退化跡象的長輩，以「社會福利」的立場出發，只求長輩願意做，至於做得對不對、好不好，就不是考量的重點。這樣的情形在長輩再進入職場的初期，或許是可以被接受的，但是久而久之，或許並不是每位與高齡者接觸的人都能接受。畢竟，消費者可以為了感動去買一杯咖啡或是一個便當，即使長輩最後交給消費者的，並不是當初想買的，不過，可能也有些人不見得願意接受這樣的狀況，甚至有些職場也不允許這樣的事情發生。這或許是高齡者再就業時，雇主必須考慮的事情。

至於餐廳以高齡者擔任工作人員，就消費者的立場來說，能吃到傳統味道的料理，也能有機會試著學習和長輩聊天、溝通的方式，相信對一般消費者來說，都有機會接受。但是在客觀硬體環境上，無障礙設施的規劃，特別是長輩在廚房的工作安全，應該是在長輩到場提供服務之前必須先考慮的。附帶一提，如果餐廳在營運之外，也能提供社區關懷的功能，例如附帶提供照顧者的支持團體，除了有機會提高實質的營收，讓在職場工作的長輩有”被需

要”的感覺，也能盡到非營利單位的社會責任。

研究生：謝謝您接受我的訪問。



訪談(B7)

研究生：請問支持長輩再進入職場的想法？

家屬：剛開始社工說要讓爸爸去餐廳服務時，我是反對的。因為....因為...想說都有年紀了，在家幾乎甚麼事都不讓他做了，對啊！都不讓他做了，還讓他去餐廳端盤子，這要是讓其他的兄弟姊妹知道，我一定會被罵得臭頭，對啊！一定被罵，想說我怎麼會同意讓他去那個地方，怎麼不讓他在家就好。社工還跑來跟我溝通，也邀請我去食堂看看環境，原本我一直說不要不要！我不會同意的！後來爸爸就說他想去看看，而且社工也一直邀請，你也知道，知道老人家都不好意思拒絕，所以就找一天帶我爸爸去看！在現場，社工就開始講解長者在這邊的服務狀況以及安全的把關，我發現.....我發現就是跟一般餐廳不一樣，他真的有思考的老人的部分，跟我原本想的餐廳都不一樣，真的！當天社工又再一次跟我說明這間店的理念和想法，我就回去想也和爸爸討論，後來.....就是.....想了想說其實老人除了來日照，其他時間也很少出門，多了一個食堂去就當運動，接觸接觸人群也好。而且他們是排班的，選擇自己想來的時間，然後爸爸又還能動，所以就說，好啦！讓他來看看。

研究生：長輩進入職場對家庭的改變是甚麼？

家屬：嗯.....其實也還好，就是多了爸爸會說的話題。嗯..如果是對家庭是還好，但是對他自己應該比較多一些。因為原本假日日照就沒開，爸爸就會睡比較晚，阿起床也沒甚麼事做，就一直中午吃飯看個電視又去睡了！現在來餐廳，早上就會早起也比較有事做，很像有比較好的生活！對啊！

我們子女是覺得爸爸做事他喜歡就好，我們不會勉強他。而且他不知道是喜歡來還是不好意思請假，有時候我們都會跟他說，不然你請假在家休息，怕你太累！爸爸都說不要！我覺得爸爸讓我很佩服，如果今天是我們，我們就會想.....好啦不然請假一天（哈哈哈哈哈）。不錯啦！他們辦這個，我們都很放心啦！

研究生：好！謝謝接受我的訪談。

