

社區化推動青銀共融 勞動力之思考及策略

陳嘉彌、王子兆

壹、長壽社會促成青銀共融的 勞動力

「長壽」是21世紀的偉大成就之一。1990年代人類的預期平均壽命是65歲，2025年將達74歲；臺灣在201個的調查國家與地區中位列42，排名在前1 / 5 (Worldmeter, 2025)。英國經濟學人Lynda Gratton和心理學者Andrew Scott早於2016年即著書預告人類將邁入「百歲人生」的世界，我們的生活、工作、經濟、學習和社交都將面對更多的變化及挑戰 (Gratton & Scott, 2016)。目前，World Population Review (n.d.) 預估2025年全世界百歲人瑞數將達62萬人，日本人數最多 (131,711)，其次中國 (41,002)。而根據國家發展委員會公布2022至2070年人口推估報告及其人口推估查詢系統 (<http://pop-proj.ndc.gov.tw>)，臺灣平均壽命已超過80歲，百歲人瑞達5,310人，

未來80歲以上將是人口增長中最快速的年齡層，臺灣的長壽社會已悄然成形。

長壽社會的現象之一是延長法定退休年齡，如美國、英國等國擬將未來全退休年齡延到67歲，日本更鼓勵勞動者延長到70歲。現代老人因健康堪用、經濟需求或特殊才能而續留職場，這將是社會普遍現象。特別是嬰兒潮世代 (1946~1964年) 已進入退休階段，由不同資訊來源發現，仍約有六~八成之間具有中、上教育程度的退休人有意願繼續從事「生產性」的工作 (王介村, 2023; 李瑞金、盧羿廷, 2005; 黃怡婷, 2025)。如果臺灣仍以目前65歲為退休年齡的標準，估計2030年嬰兒潮世代完全退出職場後 (第一批退休人口已進入85歲)，老齡社會將儼然成形。這不僅促使政府部門積極研議延後退休年齡與調整退休年金政策，也使企業與個人需正視未來職場中「年齡差異」共存的現象，學習如何與不同年齡層協同工作，以

因應人口結構轉變所帶來的挑戰與機遇。

職場中年齡差異現象既成為事實，那麼老少一起工作會有何適應和問題？簡言之，老少者觀念與溝通之落差、年齡歧視恐為主要因素（黃俐婷，2021；胡佩怡、蕭晴惠，2021）。老少年齡的差距如大到一個世代，雙方發生「代溝」的機率變高，相處與溝通的難度也會增大。然而，本質上，不同世代或年齡差異者的思考及行為固然存有差異，但也有各自的優點。例如，年長者（本文以「銀」代稱）擁有失敗、犯錯、冒險、奇異的豐富人生經驗，熟稔解決問題與專門技藝的技巧，以及歷經滄桑世事的同理心。這些是年長者經過歲月磨練所擁有的「無形資產」，能夠傳承給需要的人，使其免於重蹈前人覆轍，增加成功機會。同樣地，年輕者（本文以「青」代稱）擁有創意、創新的知識和技能，具有「初生之犢不知風險」的勇氣，重視友誼與團隊工作，及追求享受生活（命）的品質。這些特質正是年輕世代提供年長者學習與改變的優點。因此，有研究發現（Nature Aging, 2021; Visions for Europe, n.d.; Waight & Waight, 2025）：跨世代年齡差異者共存於社區與組織中一起工作，對雙方具有「互補、共贏」的機會和條件，更有助於社區中「创新型中小企業」快速地建立經營發展的基礎。

貳、社區宜預見青銀共融勞動力的趨勢

臺灣因空間密度高、人際關係緊密，職場與社區常高度融合，形成「職場即社區」的混合型結構。這挑戰了傳統對兩者的二元劃分，它不僅反映出臺灣獨特的文化與空間脈絡，且在思考人力資源應同時涵蓋職場與公共參與的整體空間與脈絡（蔡弘睿、張菁芬，2016）。當前，面臨因少子化及老齡化所產生人力短缺的問題，未來產業逐漸從「勞力密集」轉為「知識經濟」及「人工智能」的創新經營模式。特別是在社區型職場中，年輕的勞動力雖仍很重要，但因人口結構的少子化改變，年長者的勞動力與睿智資產便不可輕棄。銀髮族人力不只能填補職場勞動力的缺口，更能傳承圓熟的經驗智慧和技能，快速提升年輕勞動者的素質。相當多的實證研究指出銀髮族的智慧、生活經驗、專業技能、心理支持、友誼、諒解、同理心等，能夠傳承轉移到年輕世代的學習知能中。企業如重視銀髮族具有睿智及專業技能的優勢，鼓勵他們投入傳承和服務的工作，創造青銀人力共融的勞動職場環境，必能為社區中小企業增加豐沛的人力質量及永續的經營發展。

臺灣麥當勞是一個值得傳佈（diffusion）的範例。它自2015年起導入跨世代「肩並肩」制度，促進銀髮與青年

員工協作共學，2024年推出「Gen M正職服務員」專案，吸引中高齡人士加入，提供彈性排班與優渥福利。此多元人力策略提升中高齡就業率，擴大退休族群重新參與職場，並促進在地商圈消費與企業穩定。銀髮族群重返職場後，社會連結增強，跨世代互動也深化社區居民情感。麥當勞將成果納入ESG（Environment, Social, Government）報告，展現S（社會）中DEI（Diversity, Equity, Inclusion）的承諾（多元、平等、共融），並規劃未來與社區合作推動銀髮數位培訓與跨代共學，落實永續經營與不同族群共融的願景（王筱慈，2024；陳志豪，2024）。此外，部分縣市如屏東縣、嘉義縣、新北市等也在多個長照機構推動青銀共融的試點做法，整合大專青年與已退休的照顧人員共同參與服務有需求的高齡者，並由校際合作提供長照的職前訓練，藉此穩定基層照護的人力資源（劉育欣、陳語萱，2025；AnkeCare, 2020）。這些案例皆顯示社區中推動及實踐青銀共融勞動力是可行的做法和趨勢。

研究指出，若能在職場中善用青銀共融的人力資源，將能創造五項主要效益（George et al., 2024）：

（一）技術多元化：年輕與年長員工在技能上具有互補性，混齡團隊可提升整體的執行力與專業深度。

（二）心智開啟：跨世代交流提供多元視角，有助於打破既定思維模式，激發創意並促進企業成長。

（三）師徒角色互換：年長員工具備豐富經驗，年輕員工則擅長新技術，反向師徒制（reverse mentoring）促進相互學習，縮短技能落差。

（四）適切的入職歷程：反向師徒制幫助新進員工快速融入職場文化，發揮個人專長，提升表現與留任率。

（五）自我實現與超越：在青銀共事情境下，員工更容易覺察自身在工作與生活中的不足與盲點，進而促發自我反省與行為修正，培養同理、誠信與包容等正向品格。

整體而言，若能消除職場中的年齡偏見、建構包容年齡差異的文化，將更有助於打造高效的混齡工作團隊，並為企業創造更大的價值。因此，社區雇主或人資主管應認清在長壽社會的趨勢下，青銀勞動力需求增大的必然性。他們需要思考如何：鼓勵有價值的銀髮人才延後退休、建立知識與經驗的傳承機制、推動跨世代團隊組建，及打造吸引與保留各世代人才制度與環境的可行性策略，才可能解決勞動力不足的問題。要成功推動這些策略，

社區需善用「智慧融合力」(Wisdom Synergy)的資源,才能激發創意並有效解決人力流失的挑戰。

參、「舊理論－新概念」創造社區青銀共融的創新及價值

「智慧融合力」是結合社區內老年人與年輕人的智慧共同打造一個「適性且穩定」的生活環境。智慧融合力是建基於Raymond Cattell (1905-1998)的智慧理論。1960-70年代,心理學家Raymond Cattell倡導將智力區分為「流體智慧」(Fluid Intelligence)與「晶體智慧」(Crystallized Intelligence),認為二者是構成個體整體認知能力的重要維度;在高齡社會脈絡下,這二者被重新詮釋為智慧融合力的後設概念。「流體智慧」指在全新情境中能快速識別模式、抽象推理與解決陌生問題的能力,其與先備知識無關,強調大腦運作效率、訊息處理速度與彈性思考;通常在20-30歲左右達到高峰,之後隨年齡增長而逐漸下降。「晶體智慧」是指將既有知識、經驗與語言能力應用於解決問題的能力,隨著學習與經驗累積而穩定增長,即使在晚年仍可提升,代表智慧從年輕時擅長吸收新知識、快速理解新事物,慢慢轉變成善於運用累積的知識和經驗來解決問題 (Cattell, 1963)。

上述Cattell的智慧理論看似陳舊,但它卻能對長壽社會下的社區穩定及發展激發出新的概念與想像。基本上,晶體智慧反映個體累積的知識、語言能力與專業經驗,可視為「經驗與知識」的認知表徵;流體智慧則是在陌生情境下快速加工新資訊、抽象推理與問題解決的能力,等同於學到「新知識與技能」的動力與潛能。年輕時,流體智慧高峰,能促進學習與創意;中年,流體智慧穩定,晶體智慧迅速成長,展現整合與判斷力;老年時,流體智慧雖逐漸退化,但晶體智慧因經驗與知識累積而更深厚,展現成熟與洞察力。結合不同的智慧能顯著提升「創新力」、「價值貢獻」與「永續發展」的機會 (Hong & Page, 2004; Sternberg & Lubart, 1995)。從社區角度,充分善用和連結年輕人與老年人的流體智慧及晶體智慧,其所形成的「智慧融合力」能夠(圖1):

- (一) 知識分享與傳承,老年者以案例與策略思維引導,青年人則透過敏捷學習與試錯精神實踐(價值);
- (二) 問題視角多元化,流體思維激發創新點子,晶體智慧則提供可行架構與風險評估(創新);
- (三) 以人為本推動創新,透過跨齡合作提升社區韌性,應變與發展(永續);

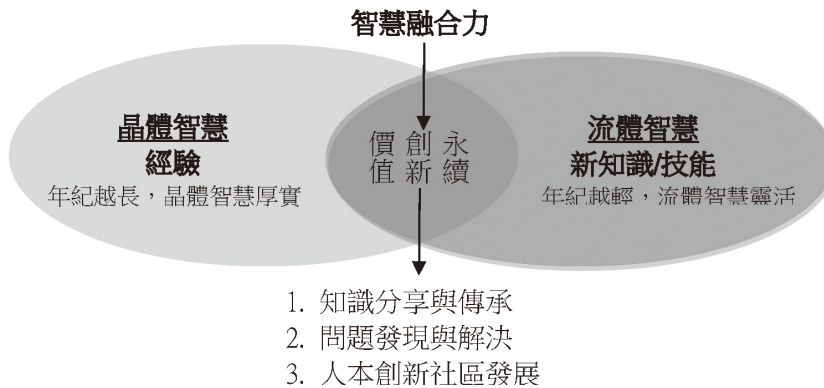


圖 1 社區內「智慧融合力」之共型與利益

資料來源：作者繪製。

(四) 流體智慧及晶體智慧二者交集越大，亦即社區內之智慧融合力越大時，對其創造之「價值、創新及永續」的利益也越大；反之，亦然。

當代社會已將面臨跨世代合作與社群創新的挑戰，重新詮釋「晶體智慧」與「流體智慧」理論，將能提供嶄新的理解框架。年輕人通常擁有較高的流體智慧，善於創新與適應變化；年長者則具備深厚的晶體智慧，能以沉穩的判斷與整合力提供方向與價值。當青銀世代在社區與職場中互動合作，二者的智慧能互補激發創意、促進知識傳承，並強化社群韌性與凝聚力。這種「舊理論—新觀點」的應用，不僅具備心理學與組織行為的理論支持，也為社區發展、人才培育與永續經營提供

了具體策略與實踐基礎，展現出創新與價值共生的可能性。

肆、社區內推動青銀共融勞動力的可行策略

影響推動青銀共融勞動力的複雜因素很多，包括：延後退休年齡制度、年長者的再工作意願、年輕者工作忠誠度、雇主意願、企業考量成本與績效等等。儘管有不少的干擾因素，但仍有研究發現，政府相關單位、社區內企業主或人資主管能即刻推動的四項可行性策略。

一、支持維繫嬰兒潮世代職工續留職場

嬰兒潮世代中較高教育程度的銀髮族，具有面對變動的全球化適應的條件和

能力。企業主留住有意願及有價值的老年職工，亦即留住重要的人力資產及肯定他們的貢獻回饋價值。企業主可思考合宜的工作支持方式，例如彈性工時、職務再設計等，以協助其持續參與及激勵其價值貢獻。勞資雙方透過協商，可行的做法有：

- (一) 提供「分階段」的退休計畫，符合退休條件的員工可以漸進方式減少工作時間、或降職減責的方式，逐步降低工作的壓力。
- (二) 採納師徒制（mentoring）能協助年齡差異者進行雙向專業傳承及訓練，減少年輕者因工作不適應因素的離職率，並創造老年職工的勞動價值（AB Staff, 2023; Collinson & Hodin, 2023）。

二、建立組織內師徒制文化

採用「師徒制」能加速青銀勞動力相互共融，讓師徒親見工作現場的實際現象及結果，分享現場情境脈絡的資訊，清楚理解「原由」（why）與「過程」（how），提供雙方更多互學的管道，包括：專業觀察、實做、溝通、創意思考、正確決斷、團隊合作、人際關係、社會責任等技能。現代的師徒制與參與者的年齡無關，只要跟有經驗或有創新知能的人學習，都能得到實質的收穫。因此，企業建

立內部的師徒制文化有助於促進青銀勞動力的融合及效益（Kanungo, 2025; Waight & Waight, 2025）。可行的做法，例如：

- (一) 採用「智慧勞動力模式」（Wisdom Workforce Model），它是一種融合跨世代人才與師徒制度的策略性概念，強調透過年齡多元的團隊合作與知識交流，打造永續且具創新力的職場環境。此模式不僅鼓勵資銀髮族重新投入職場，延續其經驗與價值，也促進年輕世代的成長與技能發展。此方式同樣適用於社區組織之情境中。
- (二) 透過結構化的師徒制度，年長者擔任師傅角色，傳承組織智慧與文化，同時獲得成就感與社會參與；年輕員工則在其指導下快速適應職場、提升職涯規劃。此模式有助於解決勞動力短缺、提升組織韌性與創新能力，並促進世代間的理解與合作。此方式同樣適用於社區組織之情境中。

三、重視社區內不同族群的職涯發展

在長壽社會背景下，社區內如初入職場的青年族群、中壯年熟齡族群、正面臨退休抉擇的銀髮族群，以及兼顧家庭照

願責任的中年照護者等多元族群，其職涯發展已非單一路徑，而是貫穿一生、需要不斷更新與調適的動態過程（陳嘉彌，2021）。為滿足不同族群的需求，未來長壽社會勢將朝向「學習－工作－學習」的多重階段職涯模式，工作一段時間休息進修，再重入職場工作，再一段時間休息進修，或再轉換工作，反覆循環至完全退休為止（陳嘉彌，2021；Gratton & Scott, 2016）。

因此，未來社區內企業都將面對勞動力「多重階段職涯模式」的趨勢。若能將此理念落實於給薪或無薪的工作安排（如學習假）、跨部門輪調、定期職涯諮詢與個人化學習地圖等制度中，將有助於打造員工持續成長的職涯規劃，降低離職率，並吸引更多優秀人才。同時，透過在家辦公、彈性工時與數位培訓平臺等創新措施，讓不同年齡層的人才能依其生涯節奏、家庭需求與自主選擇，靈活整合學習、工作、報酬與退休的機制，進而為企業創造更多的人力紅利，促進社區穩定與永續發展。要真正實現並滿足社區內各族群的職涯需求，仍需仰賴政府主管機關的政策擘畫、社區居民的積極參與，及企業樂意創造友善職場機會，三方協力合作才能真正實現及滿足社區內各個族群的生涯需要。

四、培育千禧世代的工作質量表現

至2020年，千禧世代（1981–1996年出生）約占勞動力市場的半數，正值職涯高峰；而嬰兒潮世代（1946–1964年出生）則逐步進入退休階段，形成快速退出勞動市場的趨勢，對整體人力供給造成顯著影響（林國榮，2023；國家發展委員會，2022）；千禧世代及其之後的人力質量對少子化之勞動市場更形重要。然而，千禧世代的價值觀與其父母大不相同，他們的職涯選擇順序是：重視工作和生活的平衡→晉升領導者的機會→彈性的工作安排→明確的目標感→參加專業發展訓練方案（TriSearch, n.d.）。為順應千禧世代對職涯的期待及需求，企業主可採行之作法，包括：

- （一）打造彈性與平衡兼具的職場文化
- （二）建立具激勵力的薪酬與獎勵制度
- （三）規劃明確且多元的職涯成長機制
- （四）導入高效且公平的績效管理制度
- （五）推動跨世代共融的師徒培育模式
- （六）深化企業使命感與社會參與價值

社區成員越早強化千禧世代的工作表現與職涯素質，除穩定其所居住之社區與

發展外，更將有助於他們年長進入長壽社會中，延續其勞動參與、展現更高的適應力與創新潛能，促進國家及社會的永續發展。

伍、總結

百歲人生的長壽社會已是大勢所趨。活的越久，活的要越年輕，相對地工作時間也會越長，延後退休時間也理所當然。儘管自動化與人工智慧逐漸成為企業營運的核心工具，但「人力資源」仍是不可取代的關鍵資產，尤其是具備經驗、判斷力與人際協作能力的成熟勞動力，是解決「少子、高齡化社會」問題的重要資產之一。未來職場的年齡結構將更為多元，青

銀共融不只是社會理想，更是企業與社區維持穩定、追求永續發展的現實需求。

因此，社區中應積極開發「智慧融合力」的潛能，重視青銀共融勞動力的策略性資源。這不僅是因應人口老化的必要回應，更是打造社區韌性、促進社會參與、提升整體生產力的關鍵途徑。唯有以在地社區化方式推動不同世代間合作與共融，才能真正實現「活得久，活得好，也活得有價值」的長壽社會願景。

（本文作者：陳嘉彌為國立臺東大學體育學系榮譽教授；王子兆為空軍航空技術學院兼任講師）

關鍵詞：長壽社會、超高齡社會、青銀勞動力、師徒制、晶體智慧

📖 參考文獻

- AnkeCare (2020)。〈青銀共創高齡照護產業 慈濟與屏科大簽署策略聯盟備忘錄〉。<http://www.ankecare.com/article/639-18843>
- 王介村 (2023年7月17日)。〈大退休危機 / 戰後嬰兒潮378萬人將退 大浪來襲迎接勞保年金緊縮時代?〉。《公視新聞網》。<http://news.pts.org.tw/article/646673>
- 王筱慈 (2024年5月13日)。〈ESG職場共融組首獎 開創多元化人力池，台灣麥當勞寫DEI典範〉。《ESG遠見》。<https://esg.gvm.com.tw/article/53497>
- 李瑞金、盧羿廷 (2005)。〈嬰兒潮世代婦女老年生活準備之初探與因應〉。《社區發展季刊》，110，111-127。
- 林國榮 (2023)。〈高齡化趨勢對我國勞動市場的影響〉。《台灣勞工季刊》，76，1-14。
<http://www.mol.gov.tw/2578/21000/65303/>
- 胡佩怡、蕭晴惠 (2021)。《我國中高齡工作者職場處境調查：企業中高齡友善文化、工作者

- 心理安全感及心理健康之探討》。勞動部勞動及職業安全衛生研究所。http://www.ilosh.gov.tw/media/pfaf3qul/ilosh109-r308.pdf
- 國家發展委員會（2022）。《中華民國人口推估（2022年至2070年）》。
- 陳志豪（2024年9月20日）。〈全齡友善，職場平權：在麥當勞的具體實踐〉。《經濟部產業人才發展資訊網電子報》。http://www.italent.org.tw/ePaperD/9/ePaper20240900011
- 陳嘉彌（2021）。《不同世代面臨百歲人生的反應與挑戰之研究》（MOST 108-2410-H-143-005-SS2）。國科會。http://srda.sinica.edu.tw/file/1dbf620a-cc43-4481-a0c2-e74102b49cef
- 黃俐婷（2021）。〈年齡歧視與大學生代間學習的探討〉。《社區發展季刊》，176，339-350。
- 黃儀婷（2025）。〈好好退休去！不是等著被照顧，而是問：「我還能做什麼？」戰後嬰兒潮世代的老後新態度〉。《安可人生》。http://ankemedia.com/2025/42135
- 劉育欣、陳語萱（2025）。〈青銀共融的效益與弔詭：自主性、理解與發展之探討〉。《社區發展季刊》，189，28-40。
- 蔡弘睿、張菁芬（2016）。〈探究社區根本的價值與能量：從英國的社區培力與發展經驗探討臺灣的社區培力機制〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6（2），27-54。
- AB Staff. (2023, June 7). *Wisdom of age: Intergenerational entrepreneur mentorship*. AgeBrilliantly@. http://agebrilliantly.org/wisdom-of-age-intergenerational-entrepreneur-mentorship/
- Cattell, R. B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. *Journal of Educational Psychology*, 54(1), 1-22. https://doi.org/10.1037/h0046743
- Collinson, C., & Hodin, M. (2023, October 17). *Best practices for engaging a multigenerational workforce*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2023/10/best-practices-for-engaging-a-multigenerational-workforce
- George, A. S., Baskar, T., & Srikanth, P. B. (2024). Bridging the generational divide: Fostering intergenerational collaboration and innovation in the modern workplace. *Partners Universal International Innovation Journal*, 2(3), 198-217. https://doi.org/10.5281/zenodo.12348084
- Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury.
- Hong, L., & Page, S. E. (2004). Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 101(46), 16385-16389. https://doi.org/10.1073/pnas.0403723101
- Kanungo, D. (2025). Generational wisdom: A framework for leveraging multigenerational strengths in modern organizations. In C. Radu (Ed.), *Contemporary perspectives on organizational behaviour* (Chapter 8). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1009298

- Nature Aging. (2021). Strengthening intergenerational connections. *Nature Aging*, 1(4), 323. <https://doi.org/10.1038/s43587-021-00061-3>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1995). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity*. Free.
- TriSearch. (n.d.). *Understanding the millennial workforce: Trends, values, and impact*. <https://www.trisearch.com/understanding-the-millennial-workforce-trends-values-and-impact>
- Visions for Europe. (n.d.). *Future-proofing organizations: The untapped potential of intergenerational collaboration in turbulent times*. <https://visionsforeurope.eu/v4e-articles/future-proofing-organizations-the-untapped-potential-of-intergenerational-collaboration-in-turbulent-times/>
- Waight, J., & Waight, C. (2025). Intergenerational mentoring and intergenerational learning: A scoping review. *International Journal of Human Resource Development: Practice, Policy and Research*, 9(1), 19–30. <https://doi.org/10.2478/ijhrd-2025-0003>
- Worldmeter. (2025). *Life expectancy of the world population*. <http://www.worldometers.info/demographics/life-expectancy/#countries-ranked-by-life-expectancy>
- World Population Review. (n.d.). *Centenarians by country 2025*. <http://worldpopulationreview.com/country-rankings/centenarians-by-country>