

Z世代的絕望與凝視—— 突破青年就業困境

張英陣

壹、Z世代的來臨

我國將青年年齡定義為18至35歲，有時可彈性延至45歲。但本文所關注的青年僅限於Z世代（Generation Z），又稱為「後千禧世代」（Post-Millennials）或「i世代」（iGen）。管理學界在2010年代初就開始關注Z世代的議題，因為許多主管發現X、Y、Z等不同世代的工作態度與價值有明顯的差異。許多學者專家依據Z世代的特質提出不同的名稱，皮優研究中心（Pew Research Center）的研究對往後此議題的探討有很大的影響力。起初，皮優研究中心的研究人員稱呼1980至1996年出生的千禧世代（又稱Y世代）之後的世代為「後千禧世代」，後來透過研究逐漸掌握該世代的特性，才在2019年正式命名為Z世代。所謂的Z世代一般被界定為出生於1997年至2012年間的人口群，也就是目前是15歲至30歲的年輕人（Dimock,

2019; Francis & Hoefel, 2018; Jayatissa, 2023; Rue, 2018）。這是第一批「數位原住民」（digital natives），自幼即浸淫於網際網路、智慧型手機與社群媒體的環境中。在此科技環境下成長，不僅塑造了Z世代的思考方式與社會互動，也深深影響了其價值觀、學習認知、消費行為與就業態度。

Z世代成長於高度連結（super-connected）的全球化社會，他們從小接觸大量資訊與多元文化，對差異性與多樣性表現出高度包容性。佩妮·露（Rue, 2018）認為，這是美國歷史上種族與族裔最為多元的一群人，他們普遍支持平權議題，對種族、性別與性傾向的界線抱持開放態度。崔西·法蘭西斯與賀蘭姐·費赫爾（Francis & Hoefel, 2018）更進一步將Z世代描述為追求「真實」的一代（the search for truth generation），他們拒絕被單一標準所定義規範，強調個體的真實表

達與自我塑造。這種「未定義的身分」(undefined ID)使Z世代在性別流動性、宗教與價值觀上展現出高度的彈性。

每個世代都有其特殊性，Z世代被形容為務實的理想主義者，既具社會意識，又重視現實成果。在經歷全球金融危機與社會不穩定的背景下，Z世代比千禧世代更謹慎與務實，傾向於尋求穩定的職業與經濟安全 (Francis & Hoefel, 2018)。然而，這種務實並不意味著冷漠，Z世代對於社會正義、平等與環境議題仍懷有強烈的責任感與行動意識，他們透過社群媒體展開跨國連結，參與各種公民行動，例如反威權體制、氣候變遷倡議等。這些行動展現出他們以數位技術為平臺實踐「對話式公民權」(dialogical citizenship)，強調對話、包容與合作，而非對立與衝突 (Rue, 2018)。

在學習與資訊處理方面，Z世代展現出截然不同的認知模式。佩妮·露提出「八秒過濾器」(8-second filter)概念，認為Z世代在面對龐大資訊時會迅速篩選、整合並轉換焦點，這並非注意力不足，而是一種高效率的選擇性專注。這樣的特質使他們能夠快速吸收知識，但也可能削弱深度閱讀與批判思考的能力 (Rue, 2018)。Z世代偏好視覺化、互動式的學習環境，強調即時性、共同合作與應用導向的學習經驗。他們期待教育體系能提供更靈活的數位資源與實務導向的課程，以

便迅速轉化為職場技能。

在消費行為上，Z世代重視體驗與價值誠信，而非單純的物質占有。對Z世代而言，消費不再僅是擁有產品，而是通往個人表達與社會參與的途徑。企業若欲吸引Z世代，必須強調品牌的真誠與倫理責任，因為這一代的消費者會關注企業是否真正踐行其所宣稱的社會責任。他們不僅要求品牌具備包容、多元與永續的形象，也期待企業能在政治與道德議題上有具體表現 (Francis & Hoefel, 2018)。換言之，Z世代的消費行為本身就是其道德與身分立場的延伸。

此外，Z世代的超認知特質 (hypercognitive traits) 使他們能夠同時處理虛擬與現實經驗。他們在網路社群中建構自我，也在現實互動中追求情感連結。然而，過度依賴數位互動可能導致「臨場的缺席」(absent presence)現象，即表面上的連結掩蓋了孤立與疏離 (Francis & Hoefel, 2018; Rue, 2018)。Z世代雖然能夠透過科技建立廣泛的社會網絡，但也面臨情緒脆弱與心理健康的挑戰。

貳、Z世代的社會環境脈絡

本文旨在探討Z世代的就業困境，在初步認識Z世代之後，我們還先得瞭解Z世代所處的社會環境對其就業的影響。

1989年柏林圍牆倒塌，象徵著歷史的大轉型，從此共產主義與社會主義走入歷史的灰燼，新自由主義（neoliberalism）開始主導全球的發展。1990年代開始，伴隨著經濟全球化，政治、社會與文化等也邁向全球化、高度連結的社會。歷史的潮流有時像波浪，後浪推前浪，而前浪逐漸消失；歷史也可能像鐘擺左右搖擺，有時左派意識形態主導時代，有時又擺向右派。就像福利國家的興衰一樣，第二次世界大戰後傾向左派的社會民主主義主導歐洲，福利國家因此興盛；1970年代以後，右派再度抬頭，福利國家相對衰微。可是新自由主義似乎沒有呼應波浪理論與鐘擺理論，從1980年代興起，至1990年代主導全球，新自由主義的影響力似乎沒有減緩的趨勢。而Z世代從一出生開始至成長與就業，截至到目前為止仍是處在新自由主義的漩渦裡，這樣的社會環境直接影響了Z世代的價值觀與行為。尤其是新自由主義造成愈來愈嚴重的貧富懸殊，讓年輕一代的絕望感加劇。

一、貧富懸殊加劇的時代

新自由主義的核心理念強調追求利潤，講究競爭與效率，並相信市場是調節社會秩序的最佳機制，也堅信個人與家庭要為自己的生命負責。1978年鄧小平推動中國共產經濟的自由化，1979年柴契爾夫人（Margaret Thatcher, 1925-2013）

上任英國首相，1980年雷根（Ronald Reagan, 1911-2004）當選美國總統，新自由主義開始翻轉整個世界，並成為全球經濟思想與管理實務的最高指導原則（Harvey, 2005）。新自由主義之論述強調方法論的個人主義（methodological individualism），也是社會原子論的觀點，認為社會中最基本的構成是個人，而每個人都會追求個人的利益，就如同柴契爾夫人的名言，「世界上沒有社會這回事」（There is no such thing as society, TINA），只有個人與家庭。而每個人之所以會追求個人利益，是假設每個人都是理性的，所以社會也應該讓理性的個人具有自由選擇的權利去追尋個人的利益，這同時也意味著每個人要為自己的行為與福祉負責。新自由主義最為關鍵的觀點是，既然要讓理性的個人有自由選擇，最好的機制就是市場，任何阻礙市場運作的工會、政府都應該去除。即使是解決貧窮問題最好的方式還是透過市場機制，因為富人在市場上獲益，也會將其利益涓滴下來給窮人（張英陣，2014）。

事實上，涓滴理論只是個迷思，1990年代以後的經濟發展，由富人涓滴給經濟弱勢族群的資源相當有限，反而是在新自由主義的發展下造成更嚴重的貧富懸殊。這種社會的不公平不是個人和家庭不盡責任或不夠努力工作所造成，法國經濟學家湯瑪斯·皮凱提（Piketty, 2014, 2022）對

不平等的研究提供了一個宏觀、歷史與制度的分析框架，揭示財富與收入集中並非自然現象，而是長期社會、政治、法律及經濟制度交互作用的結果。在《平等簡史》一書中，皮凱提（2022）更進一步指出，不平等具有明顯的歷史政治性特徵。他強調，現代不平等與社會結構密切相關，包括貴族與精英的身分制度、殖民歷史、奴隸制遺緒以及現代法制與稅制設計。換言之，財富與權力的集中是制度性選擇與政治決策的產物，而非單純市場運作的結果。這種觀點對理解Z世代所面臨的財富困境提供一個重要的啟示，亦即青年無法透過薪資累積財富，住房與教育成本高昂，而資本收益主要掌握在少數頂層階級手中，均可視為制度性不平等的直接結果。皮凱提特別關注財富集中對世代間流動性的影響，財富集中不僅造成階級鴻溝，也直接影響下一代的機會結構。處在當代資本主義下，Z世代與上一代相比，在房地產、金融資產與教育資源取得上明顯處於劣勢。皮凱提強調勞動市場的不穩定性也是財富集中與不平等的重要因素。全球化、新自由主義政策與產業結構轉型使青年工作機會變得更加脆弱，非典型化工作、低薪與零工經濟普遍存在，導致收入不穩定與生活不安全，進一步加深世代間差距。社會不平等隱含著一個人若非含金湯匙出生，即使再怎麼努力都很難爬上更高的社會階層。這難道不是一個令人絕

望的社會環境嗎？

二、絕望的時代

美國經濟學者安·凱思（Anne Case）與安格斯·迪頓（Angus Deaton）在《絕望死與資本主義的未來》一書中，提出「絕望死」（deaths of despair）的概念，用以描述由於長期經濟、社會與文化壓力所引發的過量死亡現象（安·凱思、安格斯·迪頓，2020 / 2021）。這些死亡現象並非單純個人行為或心理問題，而是社會結構性因素累積所造成的結果。尤其是在美國，中下階層白人工人階級因為失去穩定工作、社會認同與向上流動的機會而陷入「絕望」。凱思與迪頓強調，絕望死是生活尊嚴與未來希望破滅的具體表徵，即當社會無法提供基本的安全、尊嚴與希望時，個體的生命和心理健康便會遭受破壞。雖然凱思與迪頓的研究對象主要是針對美國X世代與千禧年世代初期人口，而且作者也謙稱其研究結果主要是在解釋美國的社會現象，不敢推論至其他國家。可是《2025年全球幸福報告》指出，絕望已經是造成全球不幸福的重要原因（Helliwell et al., 2025）。造成絕望死的三個重要指標包含自殺、藥物濫用與酗酒，這些現象在臺灣與其他先進國家也都有逐漸惡化的趨勢。根據衛生福利部的統計，自殺已成為15至24歲人口的第二大死因，且自殺率從2014年每10萬

人5.1人，上升至2024年的每10萬人11.9人（衛生福利部，2025）；國外的數據也顯示，Z世代的自殺率比之前的世代更高（Henderson, 2025; Twenge, 2020）。

參、難以就業的世代？

蘇茜·威爾許（Suzy Welch）原是一位美國記者，現在任教於美國紐約大學管理學院，她近年來關注於Z世代的價值與就業議題。2025年9月24日，她在《華爾街雜誌》發表了一篇名為〈Z世代難以就業嗎？〉的文章，對於Z世代在職場上的期待、價值觀與雇主需求之間的落差提出了深入的批判性觀察。

威爾許（Welch, 2025）認為，當代企業仍以成就導向、進取心與工作為本等傳統職場價值作為衡量新進員工的主要標準。然而，其研究顯示僅約2%的Z世代自述具備這些特質，其餘多數更重視自我照顧、工作與生活平衡與利他主義的社會意義等非傳統價值。這不僅揭示世代差異，更指向既有職場文化與青年世代動機之間存在著很大的落差。她指出，將Z世代描述為「不投入」、「不忠誠」是一種道德上的誤解，而忽略了Z世代成長於高度不確定性的勞動環境，像是全球經濟波動、前幾世代勞工的失業經驗、職涯斷裂與組織承諾削弱，使Z世代自然質疑傳統勞動契約的有效性。換言之，Z世代對職

涯的選擇並非懶散，而是對結構性失靈的理性回應。

從批判管理研究（critical management studies）的觀點來看，威爾許所描述的是「價值配對失靈」，意即多數企業若仍僵固地以傳統價值篩選員工，只會排除高達98%的青年勞動者，流動率升高並削弱組織文化契合度。她提醒雇主需調整期待、理解Z世代的價值排序。但她也指出，Z世代需在職場中需要學習以不同的語言與行為詮釋其自身的價值觀，使其能被組織理解。除了世代的價值觀差異之外，我們要進一步瞭解影響Z世代就業的其他困境。

一、Z世代的孤獨感

當英國政府於2018年正式派任「孤獨部部長」（Minister for Loneliness）一職時，被當時許多西方國家的政府與全球主要媒體冷嘲熱諷。沒多久之後，人們開始理解到孤獨感在全球各年齡層都普遍提升，而且年輕人的孤獨感更加嚴重，影響年輕人就業，長期更將影響國家經濟發展。因此，這些國家與媒體再也笑不出來，甚至有些國家也想效法英國，在政府部門設立專責單位處理孤獨問題。

英國政府任命「孤獨部部長」象徵著孤獨不再被視為個人的情緒困境，而是攸關全民健康、社會運作、甚至影響國家經濟發展的重要公共政策議題（Pimlott,

2018; UK Government, 2018)。該職位的成立源自長期調查顯示，孤獨感對身心健康、死亡率、勞動參與與社會連結具有深遠的衝擊，而其影響並非僅限於高齡者，而是跨越所有年齡層。近年研究更凸顯出一項令人驚訝的趨勢，那是在全球各年齡族群之中，年輕族群的孤獨感最為嚴重。世界衛生組織發布的國際比較統計顯示，16至24歲年輕人的孤獨感比例高於所有其他年齡層，其孤獨自述率在多國達25至30%以上，有些國家甚至更高（World Health Organization, 2025）。類似趨勢亦出現在Statista的全球調查中，18至24歲族群為孤獨比例最高者，而55歲以上族群通常為最低（Melo, 2025）。

上述這些統計資料推翻了「孤獨是老年專屬議題」的刻板印象，指出孤獨正在年輕世代中迅速擴張，成為世代性的健康危機。英國孤獨部也因此將政策焦點擴及青年族群，指出孤獨感正侵蝕年輕人的學習、職涯準備與社會參與能力（Davies, 2023）。對Z世代而言，孤獨不再只是情緒不適，而是深度影響其身心功能、工作表現與職涯發展的核心議題，更涉及國家發展的根本。

孤獨感與社會隔離（social isolation）雖相關，但並非同義。前者是主觀經驗，後者是客觀的缺乏互動。對Z世代而言，兩者常呈現複雜的交織狀況，Z世代生活在全世界連線的社群媒體環境，日常互動頻

率可能高於以往任何一個世代，但孤獨感卻更強烈（Rue, 2018）。亦有研究指出，孤獨的關鍵不是互動次數，而是關係是否具有情感性的回應與「被重視」的感受。Z世代的孤獨感之所以特別顯著，與社群媒體互動的淺薄化、回饋不穩定與比較壓力息息相關，大量的網路連結卻缺乏深度，使社會隔離與連結共存，並共同擴大孤獨效應（Hawkey & Cacioppo, 2010）。

先前研究已指出Z世代的孤獨與心理困擾比例顯著高於之前的世代（Francis & Hoefel, 2018; Rue, 2018），而世界衛生組織的統計提供了全球性的實證支持。可是在強調連結、包容與多元的Z世代，何以孤獨反而成為普遍經驗？這種孤獨如何影響青年的就業？有研究指出，Z世代的孤獨部分源於完美主義與自我的壓力。完美主義因著「被在乎感」的降低而提升孤獨。被在乎感是孤獨的關鍵心理機制，當個人覺得自己對他人不重要或不具影響力時，即使社交頻繁也會感到孤單（Shafiq et al., 2024）。Z世代在社群媒體中的比較文化中長大，長期暴露於精緻化自我呈現的影像，使得自我價值的建立高度依賴外在認可，當回饋不穩或落差過大時，孤獨因而被觸發。Z世代雖擅長在網路線上溝通，但較少進行具情感厚度的面對面互動。許多青年自述在人際圈中「不缺人」，卻感覺「沒有人真正理解我」

(Rue, 2018)。

在孤獨與就業的關係上，英國政府多次提出警訊，孤獨對青年職涯的削弱效果，孤獨會降低自信、提升社交焦慮，削弱面試、人際合作與工作表現等重要職場能力（UK Government, 2018）。世界衛生組織亦指出青年孤獨與焦慮、憂鬱、注意力下降、倦怠與生理疾病高度相關，而這些因素皆會降低就業能力（World Health Organization, 2025）。孤獨甚至形成一種類似「職涯障礙循環」的結構，青年因孤獨而避免社交或挑戰新工作情境，導致職涯發展受阻，而失敗經驗又進一步提升孤獨感。

二、Z世代的凝視

在當前跨世代互動與職場溝通的研究中，「Z世代凝視」（Gen Z Stare）逐漸成為重要的文化符號。溝通的方式可以包含語言的溝通與身體語言（body language）的溝通，語言的溝通是我們最常用的說話表達的方式，但有時也會使用非語言的身體語言，像是眼神、表情與姿態是意義生成的重要方式，甚至可能比語言更能揭露內在的情緒。此外，沉默本身亦被視為一種「話語行為」（speech act），具有拒絕、界限、抗議、思考或延宕的意義。對Z世代而言，凝視就是一種沉默的非語言行動（Robinson, 2025a）。所謂Z世代的凝視是一種沉默

的停頓取代語言回應，無強烈表情的中性臉部呈現，以眼神維持互動，卻不透過語言表達情緒的溝通方式。

這種溝通方式蘊含清晰的表達策略，並非無禮，而是Z世代在資訊密度高、社會壓力大且互動環境容易被誤解的情境下，對身心負荷與自我暴露的精準印象整飭。凝視因此是一種「節能」（energy-saving）與「界限導向」（boundary-oriented）的沉默語言。與過去自拍文化強調笑容、修圖與完美相比，這種凝視反而像是一種反美學：不刻意取悅，不想給出多餘的解釋，單純以眼神回應世界（Lee, 2025; Stock, 2025）。

跨世代差異並非源自於生理，而是不同世代在不同政治、媒體與文化環境下被社會化的結果。Z世代長期在資訊變化迅速的數位環境中長大，在社群媒體因可見性造成的壓力之下，人際互動往往被充滿比較、監看與詮釋。因此，Z世代凝視可以視為是自我保護與視覺壓力的防衛。Z世代生活在無所不在的鏡頭與觀看中。他們既是觀看者，也是被觀看者，而雙向可見度帶來高度的心理負擔。因此，Z世代傾向以「中性臉」或凝視維持互動，避免露出過度情緒，使自己成為分析或評價的對象（Stock, 2025）。這既是心理防禦策略，也是身體的界限設定。就像是COVID-19雖已經告一段，可是很多年輕人仍喜歡戴著口罩，這與凝視一樣，是一

種微型印象整飭，目標是降低被詮釋、被評價或被攻擊的風險。

此外，Z世代對人與人溝通的節奏亦有其獨特的見解。就好像在課堂上老師對學生提問，會期待學生敏捷的即刻回應。而Z世代卻不接受這種速度規範，凝視在Z世代意味著溝通需要有思考的時間、情緒調節的空間、對資訊度負荷的節奏調整與對對方的要求進行判讀。因此，Z世代凝視代表對互動節奏的主權要求，Z世代透過沉默主張，「我需要思考，而不是立即反應」。

在傳統職場文化中，員工需透過語言與表情呈現服從與配合。然而，Z世代的凝視拒絕了這種外表可見的服從。沉默凝視某種程度是鬆動權力階層的微型抗拒（micro-resistance），它削弱主管以語言回應速度與情緒要求控制場面的能力，也挑戰「主管說什麼，下屬立即反應」的單向互動模式。管理階層的焦慮不是因為Z世代不配合，而是因為Z世代以新的身體語言拒絕情緒權力的支配。

在組織管理情境中，許多年紀較資深的主管將Z世代凝視解讀為無動機、不尊重、不配合、缺乏職場禮儀與情緒冷漠。事實上，許多企業管理者與老一輩將這樣的凝視解釋為員工不敬、缺乏軟技能或工作態度不佳。他們擔憂這會損害客戶關係、團隊合作或服務業的基本禮節。這種評價反映了一種根植於傳統職場文化

所期待的微笑、回應、主動溝通為專業的表徵。但是，這些誤解背後有其結構性的原因，Z世代的溝通方式與早期世代存在差異，不只是個人問題，而是世代文化和社會化方式的衝突。COVID-19疫情、線上教學、數位原生的成長背景等因素，都影響了Z世代習慣面對面的即時反應。對管理者而言，忽略這些背景只會加劇世代之間的誤解與勞動關係的緊張（Stock, 2025）。要理解青年，不可僅從表面行為評價，而須從其所處的文化、媒體、情緒與權力結構理解他們的沈默與凝視。Z世代不是不願意溝通，而是在尋找一種不被剝削、不被誤解且能維持自我主體性的新型溝通方式。

三、安靜離職

近年來，「安靜離職」（quiet quitting）概念在全球職場論述中迅速竄起，被視為Z世代工作文化中最具爭議性的現象之一。安靜離職並非真正離職，而是員工拒絕超額付出，只完成工作原本範疇內的任務，拒絕無償加班、拒絕情緒性勞動、亦拒絕將職場視為自我價值的唯一來源（張英陣，2025；Detert, 2023；Hare, 2022）。從人力資源的觀點來看，安靜離職可被視為「工作疏離」（work disengagement）的外顯形式之一，其本質牽涉員工動機、組織文化、心理安全感與社會結構變遷等多重脈絡（Afrahi et al.,

2022)。然而，安靜離職的真正意義，遠非單純的懶惰或敷衍，而是一種結構性回應，對不穩定的勞動條件、對剝削式管理模式、對資本主義績效邏輯的抗議，並同時展現Z世代對界限、自我照顧與工作生活平衡的堅持（Dillard et al., 2024）。

管理階層對此現象的負面評價往往展現出世代之間的偏見。蓋洛普的調查顯示，多數主管將安靜離職視為缺乏投入、缺乏責任感或工作態度低落，甚至視之為企業績效下滑的威脅（Gallup, 2025）。而組織的領導者如果仍是在強調傳統的忠誠、加班文化與積極辛勤努力的價值，往往無法理解消極參與與心理界限的正當性（Harter, 2023）。老一世代的管理理念源自一套重視「全心投入」的工業化管理思維，將員工的情感與時間視為可無限制壓榨的資源。此觀點忽略了勞動環境的結構變遷，包括遠距工作擴張、績效監控加劇、隱性工時增加、以及疫情後長期的心理疲乏。對許多主管而言，安靜離職象徵組織控制力下降，但對Z世代來說，它更多地象徵工作者重新掌握自身節奏與自我的主體性。

對Z世代而言，安靜離職並非消極的表現，而是一種積極的界限行動。吉姆·德特特（Detert, 2023）認為，安靜離職更貼近於一種「校準式貢獻」（calibrated contributing），即員工根據所交付的工作職掌調整自身努力，使之符合公平合理的

期望。從人本主義管理學的角度論證，適度的安靜離職能促進心理健康、減少倦怠、並強化個體對工作的自主性感。在Z世代的文化脈絡中，不過度努力本身即是一種價值，一種對抗過勞文化與資本主義情緒勞動規範的策略。他們強調工作不是人生的全部，反而更重視生活品質、自我發展、人際連結與心理健康（Dillard et al., 2024）。研究也顯示，組織不公平、缺乏支持與過度要求，是導致Z世代提高安靜離職意圖的重要預測因子。因此，Z世代的安靜離職並非反工作，而是反剝削；不是放棄，而是選擇有界限地投入；不是低承諾，而是拒絕讓工作占據生命的全部空間（Zhong et al., 2023）。

在安靜離職之外，相關文獻從多元角度描繪了新的職場行為的樣態，使我們得以更全面理解Z世代的工作倫理。像「安靜藏私」（quiet constraint）是指員工因不信任組織或擔憂功勞被吞沒，而選擇保留知識、技能或人脈，不主動分享。此現象反映組織心理安全感不足，也象徵Z世代拒絕在缺乏保障的情況下無償奉獻。「安靜崩潰」（quiet breakdown）揭示當代勞動者沈默的心理壓力與崩解。員工在外表維持功能，但內在耗盡，無力表達困境或求助；這與職場心理健康污名、情緒勞動與績效壓力息息相關，也提醒管理者，安靜行為不一定等於穩定，可能隱含深層的倦怠與焦慮。而「安靜蓬勃」

(quiet thriving) 則指出員工透過調整工作方式、強化界限、尋找內部資源而增進福祉 (Dillard et al., 2024)。此概念呈現一種不張揚的個人成長與積極適應，與「安靜離職」相較，其焦點不是撤退，而是重整與調適。另一項新的Z世代職場趨勢為「辦公室青蛙」(office frogging)，即員工如青蛙般頻繁跳槽於不同的工作、專案或組織，以追求更佳待遇、學習機會或生活品質 (Robinson, 2025b)。「跳躍」象徵Z世代拒絕傳統職場中的單一路徑，展現其多元性、興趣驅動與對自主性的強烈需求。對管理者而言，這被視為缺乏忠誠度；但從Z世代的角度來看，它是一種資源最大化策略，亦是面對不穩定勞動市場的求生工具。

安靜離職以及相關現象揭示的不僅是勞動者態度的變化，更是職場權力關係的重新分配。傳統組織長期依賴未被補償的情緒勞動、隱性工時與無條件忠誠，但Z世代透過界限與沉默做出抵抗，使職場重新討論何謂合理的期待。這種轉變具有組織治理的意涵，因為它挑戰管理者將「過度付出」視為常態的規範，迫使組織重新理解工作者的主體性與心理需求。更重要的是，安靜離職的擴散凸顯了心理安全、組織正義與制度支持的重要性。研究顯示，當員工感受到尊重、公平與支持時，其投入度與幸福感即顯著提高，安靜離職行為也明顯下降 (Gallup, 2025; Zhong et

al., 2023)。

然而，我們也不宜將安靜離職過度浪漫化。當組織文化不健康、員工被迫以沉默自保，而非能自由談論界限、壓力與需求時，這反映的不僅是個人選擇，更是制度性失衡。安靜離職可能是合理的界限，也可能是無法表達的倦怠；安靜蓬勃可能意味自我照顧，也可能是組織支持不足導致的自力救濟；安靜崩潰則提醒社會工作與心理衛生系統需要介入，以防止功能性失調與更嚴重的情緒耗竭。職場責任不應落在個人，而應由組織共同承擔。

肆、Z世代對職場的期待

Z世代逐步成為全球勞動力的生力軍，其對職場的期待引發管理、教育與社會領域的廣泛關注 (Seemiller & Grace, 2017)。作為高度數位化與社會變遷環境下成長的一代，Z世代的職涯觀不僅反映價值與認同轉型，也牽動勞動契約、組織承諾與職涯永續性等議題。近期研究顯示，Z世代最重視薪資、公平報酬、支持性工作環境，以及彈性工作安排 (Novel & Tresna, 2025)。然而，在看似直接清晰的偏好背後，實際蘊含更深層的世代理想、經濟不安與關係矛盾。

Z世代強調薪資回報，常被批評為「過度務實」。調查指出，超過八成Z世代將薪資視為求職首要決定因素。此一

取向或許反映經濟現實，而非物質主義的偏移，在全球化競爭加劇、租房與通膨壓力提升、工作不穩定普遍化的背景下，薪資彷彿成為保障未來生活與安全感最直接的象徵（Novel & Tresna, 2025; Standing, 2016）。然而，薪資的高度工具性期待也可能使勞動關係趨於純粹的利益交易，提高世代對工作的不耐與快速流動性，削弱長期承諾的可能性。這種經濟保守與勞動不安並存的現象，成為Z世代職涯經驗的首要矛盾。

支持性與良好氛圍的工作環境對Z世代亦具有高度吸引力。由科技媒介塑造的互動模式，使他們既渴望歸屬與合作關係，又對人際衝突與階層權威具有敏感與抗拒。研究指出，Z世代偏好多元與包容的組織文化，但對主管與團隊關係的期待更高，若缺乏即容易失去動機（Novel & Tresna, 2025）。呈現關係需求與脆弱性共存的現象，對情感支持的依賴提升了對工作安全感的追求，但也使其更易遭遇挫折、迷惘與社會比較焦慮。支持性環境因此不僅是偏好，更是維繫心理韌性的重要基礎。

Z世代對彈性工作的追求，象徵著對生活主體性與彈性的重視。研究顯示，彈性工時與工作地點是其主要職涯期待之一，旨在維繫工作與生活的平衡。然而，高度自主的期待也與組織對監控性與回報績效的結構要求產生摩擦。例如遠距工作

雖提升自由度，卻可能削弱工作關係與整合感，引發新型孤立與信任危機（Francis & Hoefel, 2018; Novel & Tresna, 2025）。這反映Z世代在主體性與連結性之間的均衡尚未穩固。

此外，工作意義亦成為Z世代強調的重要面向。他們追求能自我發展、有成就感的工作，而不願被侷限於單調重複的任務。這一傾向反映高層次心理需求的擴張，但也可能造成理想過高與容忍度不足。他們強調工作的自我實現，但當工作無法立即提供認同感，離職可能成為快速反應。此種快速更迭的職涯與挑戰導向的「辦公室青蛙」可能是可以產生動能，也可能造成持續性的方向迷惘。

值得注意的是，現有研究顯示，Z世代的職涯期待並未必顯著提升工作動機（Novel & Tresna, 2025）。這說明了職場期待與實際投入之間存在落差。Z世代在追求滿足的同時，也承受高標準的自我要求與過度比較，反而易感失望與倦怠。當理想無法實現時，可能轉以詭過結構不公或組織缺失，而缺乏面對職涯現實挫折的心理調適策略。

Z世代擁有較高教育與資訊取得能力，但面對的是更強烈的不平等與競爭。他們的職涯期待並未脫離新自由主義人力資源管理框架，反而更緊密地內化績效導向、個人責任化的職場邏輯。薪資、彈性、成就與心理安全的高度需求，揭示了

Z世代既被鼓勵做自己，又被要求對自己負責的雙重期待。因而，個人主體的強化與不確定感的提升同步發生，成就了強韌且焦慮的勞動世代。

Z世代的職場期待也隱含重要的世代正義議題，既承襲上一代不穩定工作結構的風險，又需背負對未來社會貢獻與自我成功的期許。據報導，愈來愈多的Z世代不想在正式的組織裡工作，部分年輕人因對傳統白領工作的失望，轉而追求成為富人家庭的私人工員，因為這些工作通常提供極具吸引力的薪資和福利，例如高薪、豐厚的津貼和優渥的待遇（黃嫵，2025）。當組織將其定義為「難以管理的一代」，或許忽略了其職涯態度是結構塑造的結果，而非個人特質異常的原因。因此，比起試圖教化或矯正Z世代，理解其期待背後的社會處境與不確定性來源，更能提供具有符合職場倫理的世代對話契機。

伍、結語：心理諮商或社會團體工作

Z世代的就業困境在於不同世代之間的價值差異，Z世代的凝視不僅是式世代溝通模式的差異，也反映了世代價值的差異。特別是Z世代的凝視經常被老一代的資深主管看成是不敬業的表現。而Z世代的絕望肇因於政治意識形態與資本結構

所造成的不平等，進而影響到工作的動機與態度。要解決這樣的困境不能僅是單方面浪漫化的尊重某一個世代的價值，而是需要不同世代之間的相互包容與學習，誠如2025年世界社工日的年度主題，「強化世代之間的團結以維繫永久的福祉」（Strengthening Intergenerational Solidarity for Enduring Wellbeing）。因此，要理解Z世代的凝視與解決Z世代的絕望，社會工作應該採取更具有集體取向、世代互動與社會行動的方法來解決Z世代就業困境。政府所提供的免費心理諮商僅能處理一小部份的問題，重新找回社會團體工作的方法或許更適合面對當前Z世代的凝視與絕望之挑戰。

2023年8月1日起，衛生福利部提供15歲到30歲年輕族群心理健康支持方案，針對有心理諮商需求的年輕人，每人三次免費心理諮商，有些地方政府還會增加免費心理諮商的次數。2024年8月1日起更擴大為「15-45歲青壯世代心理健康支持方案」，這也顯示政府已經關注到青壯世代所面臨的心理壓力，也期待此一方案能對青壯世代有所助益。不過，免費心理諮商還只是處理當代社會的表面病症，對於找尋病根可能得另循途徑。如前述的Z世代的絕望、孤獨感、安靜離職等恐怕不只是心理的問題，而是涉及更深層的生命價值和工作意義的精神層面，這是屬於靈性的議題。我們相信Z世代不是難以就業的世

代，因此除了免費的心理諮商之外，需要再思考其他宏觀、中距與微觀面向的解決方式。

在宏觀層面，我們瞭解Z世代的焦慮、孤立與絕望感並非個人脆弱或心理特質不足，而是深植於新自由主義制度結構與政策安排的不平等後果。皮凱提認為，若不平等要得到有效控制，必須透過制度性干預，包括以累進稅制對高收入與高財富者徵收高稅率，以限制資本過度累積；運用遺產稅防止財富世襲化，使社會流動性得以維持；以公共教育與社會保障，提供普遍且公平的資源，縮小階級差距；深化民主化政治參與，以確保稅制與公共政策反映廣大民眾利益，而非僅服務精英。透過這些政策，皮凱提期待未來的社會能邁向民主、生態與多元文化的社會主義（Piketty, 2022），即以民主參與和公平再分配為核心，建立永續且充滿希望的社會結構，讓青年世代有機會獲得穩定生活與未來發展的機會。

在中距層面，主流的組織管理應逐漸邁向組織治理，讓員工有更多參與決策的機會，避免員工被認為是組織機械式的工具或小螺絲釘。傳統的組織領導將員工當成資源或工具的人力資源管理，現在應要轉向重視全人發展的人性尊嚴管理。在兼顧經濟、社會與環境的三重底線（Triple Bottom Line）時，讓Z世代的員工真正感受組織是一個人性化的社群，每個人的價

值一樣受到肯定，工作不再只是謀生的工具，而是可以和生命的價值整合（張英陣，2025）。

在微觀層面，因為新自由主義的影響，社會工作有去「去社會化」與「去政治化」的趨勢（許雅惠、張英陣，2024），在專業方法的運用上也偏重社會個案工作。近來，社會工作專業重新重視關係在社會工作實務的重要性，因此社會團體工作逐漸再受到關注。此現象讓我們回想到1930年代社會團體工作的起源，有一大部分是來自於對青年服務而產生的專業方法。在臺灣的許多社會工作服務方案中，往往將團體工作委託給心理諮商專業，而社工本身較少運用社會團體工作。面對Z世代青年的就業困境，或許應該重拾起社會團體工作的專業方法。

在社會工作專業發展的歷史中，社會團體工作是對青年議題的回應而發展出來的專業方法，包含睦鄰運動中的「俱樂部」（clubs）與女青年會（YWCA）與男青年會（YMCA）等青年服務機構所運用的團體工作。早期社會團體工作的重點即在於透過同儕支持、集體學習與參與式民主，協助青年面對社會轉型下的身分危機、結構性不平等與就業不安。當Z世代今日面臨深度孤獨、絕望與價值困惑，我們需要重返社會團體工作的初衷，以「社會關係、民主參與、集體行動」促成青年自我發展與社會改革。

世界衛生組織指出，全球18至24歲族群是孤獨比例最高的年齡層，而孤獨感會削弱其自信、韌性與就業能力（World Health Organization, 2025）。在此脈絡下，社會團體工作提供了避免個人責任化的重要替代路徑。因為，團體本身即是一種社會連結的再社會化場域，透過共同經驗的分享、互惠式的支持與同儕回饋，能降低青年在求職過程中的無力感。並在團體動態過程中，建立社會連結，共享他人的經驗，有助於重建對自身能力與社會的連結（Shapiro, 1992）。

Z世代的就業困境並非缺乏技能，而是價值落差造成的世代之間溝通的失靈。誠如威爾許所指出，僅極少數的Z世代符合企業傳統期待的價值信念（Welch, 2025）。社會團體工作能在此提供對話的空間，理解成員對於價值意義的詮釋，青年可在團體中探索自身職涯意義，並學習如何以雇主聽得懂的語言表達其對工作與生活平衡、心理安全與個人意義的追求。這是一種典型的團體「共同建構意義」歷程（Papell & Rothman, 1966），這有助

於青年將個人的需求轉化為可被組織理解的職涯實踐策略。Z世代的安靜離職與Z世代凝視現象揭露了青年在職場中面對權力與情緒規範時的無聲抗拒。這些不只是職場抗拒態度，而是深層的結構性失靈（Dillard et al., 2024）。社會團體工作可採傳統的社會改革或社會行動模式，在團體中互相充權，以民主的方式共同抗拒不合理的組織管理模式。

社會團體工作起源於對青年的品格培育、集體生活與民主教育，提供了大量以團體為中心的實踐行動。在這樣的環境下，團體不是一處心理治療的場域，而是一種生活共同體，透過集體活動學習合作、責任與民主，是一種「生活即教育」的理念（Gardella, 2022; Nadel & Scher, 2022），這正是今日社會工作最需重新召喚的專業方法。

（本文作者為國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系兼任教授）

關鍵詞：Z世代、Z世代凝視、絕望死、安靜離職、社會團體工作

參考文獻

Lee, C. (2025年8月20日)。〈我們都誤會Z世代凝視了？你以為的無禮，也許是Z世代的新語言！〉。2025年11月23日檢索自 <https://www.harpersbazaar.com/tw/life/relationship/a65825394/what-is-gen-z-stare/#z>

- 安·凱思、安格斯·迪頓 (Case, A., & Deaton, A.) (2021)。《絕望死與資本主義的未來》(許瑞宋譯)。星。(原著出版年：2020)
- 張英陣 (2014)。〈「後」現代李爾王〉。《社會政策與社會工作學刊》，18 (1)，45-88。
- 張英陣 (2025)。〈靈性與關懷的管理〉。《社區發展季刊》，191，209-220。
- 許雅惠、張英陣 (2024)。〈去政治化的社會工作：新自由主義的影響〉。《社區發展季刊》，186，49-66。
- 黃嫻 (2025年11月14日)。〈Z世代新目標，當富豪家庭的私人雇員〉。2025年11月23日檢索自 <https://technews.tw/2025/11/14/young-generation-prefer-to-work-for-wealth-family/>
- 衛生福利部 (2025年9月24日)。〈全國自殺死亡資料統計〉。2025年11月11日檢索自 [file:///C:/Users/user/Downloads/歷年全國自殺死亡資料統計暨自殺通報統計\(更新至113年\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/歷年全國自殺死亡資料統計暨自殺通報統計(更新至113年).pdf)。
- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2022). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2), 3-16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>
- Davies, M. (2023, May 04). Five years on from the first minister for loneliness. Retrieved November 20, 2025, from <https://reengage.org.uk/latest-news/five-years-on-from-the-first-minister-for-loneliness/>
- Detert, J. (2023). Let's call quiet quitting what it often is: Calibrated contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-3.
- Dillard, N., Cavallo, T., & Zhang, P. (2024). A return to humanism: A multi-level analysis exploring the positive effects of quiet quitting. *Human Resource Development Review*, 24(2), 127-156. <https://doi.org/10.1177/15344843241305655>
- Dimock, M. (2019, January 17). Defining generations: Where millennials end and generation Z begins. Retrieved January 6, 2026, from <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.
- Gallup (2025). *State of the workplace: Understanding employees, informing leaders*. Gallup.
- Gardella, L. G. (2022). Origins of social group work: Local stories from around the world. *Social Work with Groups*, 46(4), 285-288. <https://doi.org/10.1080/01609513.2022.2149086>
- Hare, N. (2022, September 1). What is "quiet quitting" and how should leaders respond? Retrieved May 20, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leadersrespond/>
- Harter, J. (2023, May 17). Is quiet quitting real? Gallup. Retrieved May 20, 2025, from <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

- Harvey, D. (2005). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press.
- Hawkey, L., & Cacioppo, J. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218-227. <https://doi:10.1007/s12160-010-9210-8>
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., De Neve, J.-E., Aknin, L. B., & Wang, S. (Eds.). (2025). *World happiness report 2025*. Wellbeing Research Centre.
- Henderson, T. (2025, October 2). Suicide claims more gen Z lives than previous generation. *Stateline*. Retrieved November 10, 2025, from <https://stateline.org/2025/10/02/suicide-claims-more-gen-z-lives-than-previous-generation/>
- Jayatissa, K. A. D. U. (2023). Generation Z: A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-186. <https://doi.org/10.4038/sljssh.v3i2.110>
- Melo, M. F. (2025, April 30). One in four young people in the world feels lonely. (Translated by Anna Fleck). Retrieved November 23, 2025, from <https://www.statista.com/chart/31243/respondents-who-feel-fairly-or-very-lonely/?srsltid=AfmBOooeZEFsLm5RjeYmpO8OXpvjC68PLcU6bxXZKbd9ZkBESHLYGWFw>.
- Nadel, M., & Scher, S. (2022). Linkages: Settlement houses, summer camps, and the origins of social group work. *Social Work with Groups*, 46(4), 289-302. <https://doi.org/10.1080/01609513.2022.2113250>
- Novel, N. J. A., & Tresna, P. W. (2025). The perspectives of generation Z on the future work and workplace. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 14(2), 539-554.
- Papell, C. P., & Rothman, B. (1966). Social group work models: Possession and heritage. *Journal of Education for Social Work*, 2(2), 66-77. <https://doi.org/10.1080/00220612.1966.10778680>
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century* (A. Goldhammer, Trans.). Harvard University Press.
- Piketty, T. (2022). *A brief history of equality* (S. Rendall, Trans.). Harvard University Press.
- Pimlott, N. (2018). The ministry of loneliness. *Can Fam Physician*, 64(3), 166.
- Robinson, B. (2025a, July 16). The gen Z stare: What it means and what's underneath it at work. Retrieved November 23, 2025, from <https://www.forbes.com>
- Robinson, B. (2025b, September 18). 'Office frogging': Gen Z's career trend disrupts employer expectations. Retrieved November 23, 2025, from <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2025/09/18/office-frogging-gen-zs-career-trend-disrupts-employer-expectations/>
- Rue, P. (2018). Make way, millennials, here comes gen Z. *About Campus: Enriching the Student Learning Experience*, 23(3), 5-12. <https://doi.org/10.1177/1086482218804251>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2017). *Generation Z: A century in the making*. Routledge.

- Shafiq, M., Tahir, R., & Zafar, F. (2024). Perfectionism, mattering and loneliness in young adults of Gen-Z. *Heliyon*, *10*(2), e10538. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e10538>
- Shapiro, B. Z. (1992). Social action, the group, and society. *Social Work with Groups*, *14*(3-4), 7-21. https://doi.org/10.1300/J009v14n03_02
- Standing, G. (2016). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury.
- Stock, N. (2025, July 20). *Yes, gen Z Is staring at you. But why?* New York Times. Retrieved November 23, 2025, from link.gale.com/apps/doc/A848315157/AONE?u=anon~a51ab325&sid=googleScholar&xid=0567f50e
- Twenge, J. M. (2020). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less happy-and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- UK Government. (2018, January 17). PM commits to government-wide drive to tackle loneliness. Retrieved November 23, 2025, from <https://www.gov.uk/government/news/pm-commits-to-government-wide-drive-to-tackle-loneliness#:~:text=We%20very%20much%20welcome%20that%20government%20has,public%20to%20create%20a%20world%20less%20lonely>
- Welch, S. (2025, September 24). Is gen Z unemployable? Hiring managers prize achievement, learning and work. Today's youth value pleasure and individuality. *The Wall Street Journal*. Retrieved November 11, 2025, from <https://www.wsj.com/opinion/is-gen-z-unemployable-288d2ec9>
- World Health Organization. (2025). *From loneliness to social connection: charting a path to healthier societies*. <https://www.who.int/publications/i/item/978240112360>
- Zhong, X., Al Mamun, A., Masukujaman, M., Rahman, M. K., Gao, J., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *Scientific Reports*, *13*(1), Article 15438. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>