

公務人力高齡化現象下的世代差異 及其影響^{*}

董祥開^a、陳敦源^b、王光旭^c

王婷虹^d、詹慶恩^e

《摘要》

一個人出生之背景年代，或多或少都會影響其對於事物的看法與觀點，職場中如何處理「世代差異」的問題，始終都是管理者必須面對的重要課題。在 2015 年以前，我國公務人員的平均年齡一直維持在 43 歲左右、初任公務人員年齡則約為 27 歲上下，而平均退休年齡也均未超過 56 歲。然而，從 2015 年後，因年金改革的規劃已逐漸浮現，平均退休年齡呈現逐年緩步上揚的趨勢；而自 2018 年中，年金改革已確定實施，平均退休年齡隨即出現明顯的升高。據推估，到 2031 年時，公務人員的平均退休年齡將會比現在增加約 7 至 8 歲。也因此，未來公部門中三代同堂的問題將日趨明顯；在我國文化仍相當重視長、幼、

投稿日期：110 年 10 月 26 日。

* 本研究為考試院「公務人力高齡化的培訓策略」研究計畫之部分成果，研究團隊感謝考試院熊忠勇參事及曾巧蓉小姐於研究執行期間的協助，讓本研究調查順利完成。研究團隊同時也感謝兩位匿名審查委員在本文投稿過程中提供諸多寶貴意見，讓本文更臻完善。惟本文文責由作者自負。

^a 國立政治大學公共行政學系副教授（通訊作者），e-mail: hkdong@nccu.edu.tw。

^b 國立政治大學公共行政學系教授。

^c 國立臺南大學行政管理學系教授。

^d 國立政治大學公共行政學系碩士。

^e 國立政治大學公共行政學系博士生。

尊、卑的情況下，未來是否會因此造成公部門管理或溝通上的問題，值得關注。

本研究採取「分層隨機抽樣」方式，針對 9,000 位公務人員進行問卷調查，調查進行之時間為 2019 年 9 月至 2019 年 10 月，共回收 8,243 份問卷，占總樣本數之 91.59%，其中完整填答之成功樣本共 7,549 筆，占總樣本數之 83.88%。研究結果發現，年改對年輕公務人員的工作士氣及熱忱影響較大，但中世代及資深世代對升遷減緩的感受較深。再者，不同世代間存有明顯的價值觀差異，年輕公務人員對於組織溝通是否順暢一事的認同度普遍較低，也會認為其主管會因為每個人的年齡不同來分配不同的工作，同時認為主管會有叫不動資深部屬的問題。最後，青世代及中世代認為職務輪調對其有實質且正面的幫助，且更看重與職涯發展有關的訓練及課程，而資深公務人員除與職涯有關的課程外，對於退休規畫及養生課程也有相當的需求。本研究根據上述發現提出相關管理及政策建議。

[關鍵詞]：世代差異、職場三代同堂、公部門人力資源管理、公部門高齡化

壹、研究背景

在 2015 年以前，我國公務人員的平均年齡一直維持在 43 歲左右，初任公務人員年齡則約為 27 歲上下，平均退休年齡也均未超過 56 歲，顯示初任與退休人員的年齡差距並未太大。但在 2015 年後，隨著年金改革的相關規劃，也讓公務人員的平均退休年齡有逐年升高的趨勢。

2018 年 7 月 1 日公務人員退休資遣撫卹法開始施行，其主要內涵包括：月退休金起支年齡延後、月退休金所得替代率降低等。雖然預期將改善、減緩現行退休給付制度對財政帶來的負擔，然也明訂了未來公務人員於 65 歲後退休方可領取月退休

金之規定。¹ 這樣的改變勢必讓公務人員平均退休年齡大幅上升，根據推估，到 2031 年時，公務人員的平均退休年齡將會比 2018 年增加約 7 至 8 歲（董祥開、簡繁綺、蘇佩文，2019）。因此，年金改革雖然可以紓緩財政負擔、減少有經驗、有專業的人因過早退休而形成人力缺口，但另一方面也會減緩新舊公務人力之汰換、降低新陳代謝速度。而退休年齡的延後，也將逐漸造成公部門人力高齡化。過去研究也發現，此種公務職場中「三代同堂」現象日趨明顯，例如王雪芳（2021）透過銓敘部公務人力統計年報針對我國公務人力結構進行分析，在比較 2010 年及 2020 年公務人力年齡分布後，發現公務人員核心主力年齡的結構範圍，有著更加平均分散之現象，說明目前職場上「三代同堂」的現象更勝以往。

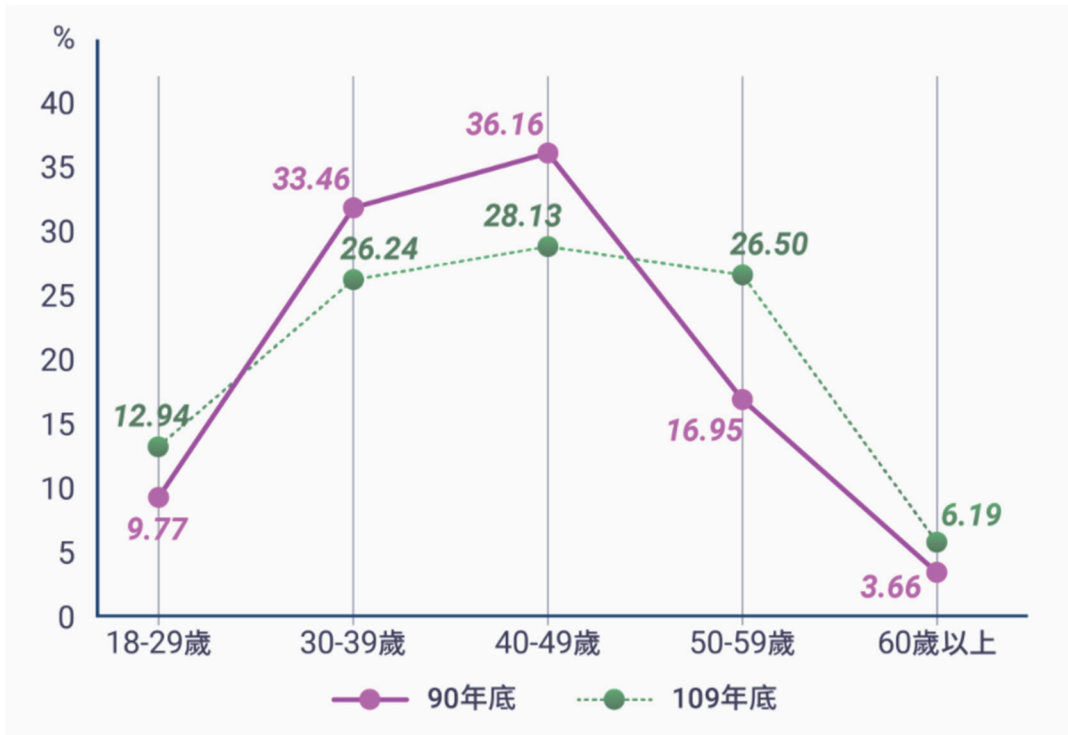


圖 1：2010 年與 2020 年之全國公務人力結構分布比較

資料來源：王雪芳（2021）。

¹ 公務人員退休資遣撫卹法第三十一條第一項第二款：「符合下列月退休金起支年齡規定，得擇領全額月退休金：二、中華民國一百十年退休者，應年滿六十歲，其後每一年提高一歲，至中華民國一百十五年一月一日以後為六十五歲。」

一個人出生之背景年代，或多或少都會影響其對於事物的看法與觀點。黃煥榮、蔡秀涓與張筵儀（2017）的研究發現，不同世代的公務人員無論在工作價值觀，或是行事作風上，都存有許多差異，由此可知公部門中確實存有世代差異的現象，而這些差異或多或少都對組織管理造成影響。因此職場中如何處理「世代差異」的問題，始終都是管理者必須面對的重要課題之一。特別是當年金改革後將造成退休年齡延後，組織中的新進與資深人員的年齡差距也將隨之拉大，且當職場中的「三代同堂」的現象出現在「職等相當的同事之間」以及「年輕主管領導年長部屬」時，其所帶來的管理問題可能將更為明顯。例如，年輕職員與年長職員的工作分配，究竟該如何拿捏？年輕主管對於年長部屬的命令指揮，是否會有「叫不動」的問題？畢竟我國相當重視長、幼、尊、卑的文化，在這樣的文化下，「年齡」仍是許多人心中權威的來源之一。因此三代同堂的情況是否會讓組織內世代差異問題更加明顯、溝通更為困難、工作價值觀更易發生衝突、管理更為不易呢？因此本研究認為此為公部門亟需面對與重視的議題。

本文首先檢視我國近年來公務人力之年齡變化，發現退休年齡有逐年延後之現象，也因此「三代同堂」的情況已得到證實。而「世代之間究竟有無差異、有何差異？」的問題，將是本研究之重心。我們同時回顧國、內外有關世代差異之研究，了解世代差異將會帶來哪些影響？再與實證資料結合，分析我國公部門不同世代的公務人員在哪些面向存有差異？最後再提出相關建議，希望讓公部門中的不同世代的公務人員能夠找出彼此之間的平衡點。

貳、文獻回顧

一、我國公務人員的高齡化現象

根據世界衛生組織的定義，「高齡化社會」係指該國家內 65 歲以上的人口占總人口比例達 7% 以上；「高齡社會」為達 14% 以上；達 20% 以上則可視為「超高齡社會」（林桓，2016）。一般而言，15 至 64 歲的人口可稱為「工作年齡人口」，日、韓等國將高齡者年齡界定為 55 歲以上（黃舜卿，2014）；我國則依照就業服務法第二條之定義，將中高齡者界定為年滿四十五歲至六十五歲之國民。不過儘管「工作年齡人口」泛指 15 至 64 歲，但事實上也不乏有 65 歲以上之勞動人口，

因此我國在 2019 年進一步制定中高齡者及高齡者就業促進法，當中的第 3 條便將「高齡者」界定為逾六十五歲之人。

不過相較於一般勞工，我國公務人員之勞動年齡，由於過去的公務人員退休法，抑或 2017 年新上路的公務人員退休資遣撫卹法皆將屆齡退休年齡訂為 65 歲。因此若要討論公務人員之高齡化現象，無法適用前述有關就業服務法或是中高齡者及高齡者就業促進法之定義，不過仍可針對公務人力之結構進行了解，從組織變遷趨勢之變化進行觀察。是故本文先就 50 歲與 55 歲作為分界，圖 2 呈現近十年我國公務人員 50 歲以上之比例、55 歲以上之比例、與平均年齡。結果可以發現，前兩者呈現逐年平穩上升之現象，從 2010 年的 27.4% 及 12.1%，到 2020 年的 33.3% 與 16.8%；至於平均年齡，則是在 2015 年時為近十年最低之 42.97 歲，其後便逐年提高，直到 2020 年到達 43.74 歲。由此可以看出，50 歲以上與 55 歲以上之公務人員比例，確實在我國公務人力中有逐漸增加之情形。

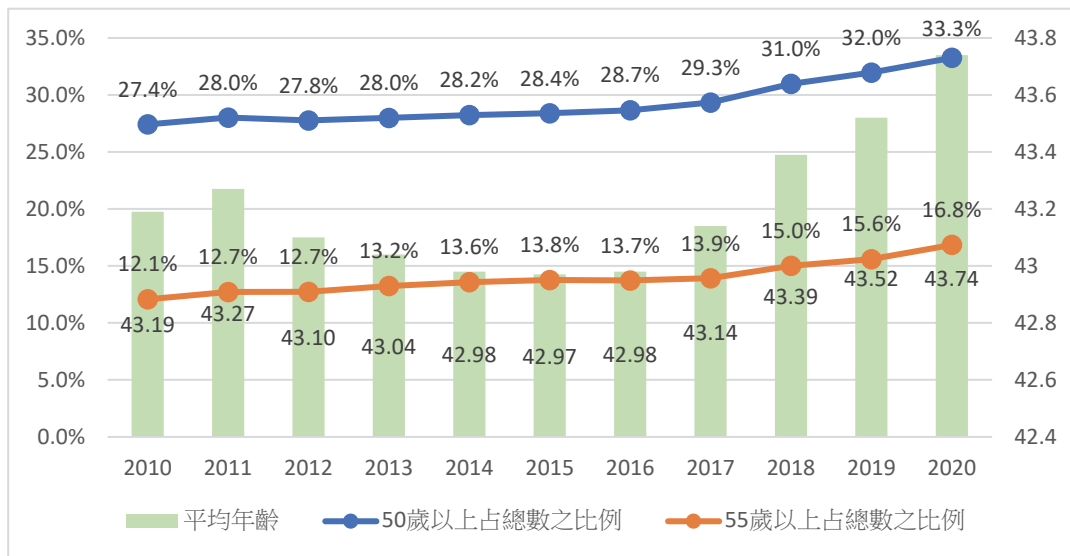


圖 2：公務人力 50 歲以上及 55 歲以上占總數之比例

資料來源：整理自銓敘部銓敘統計年報。

另一方面，我國公務人員平均退休年齡近年已有逐年增長的趨勢，圖 3 即顯示了近 12 年公務人員的退休人數及平均退休年齡，當中有數個時間點發生了退休人數及年齡之變化，本研究認為這些時期之所以會發生此種現象，或許與當時政府針對

年金相關政策或措施之調整有關。例如在 2008 年至 2010 年間，平均退休年齡界在 55.53 歲至 55.16 歲，而有「過早退休」的現象，於是政府自 2011 年 1 月 1 日開始實施「公務人員月退休金起支年齡延後方案」，將退休標準從 75 制調整到 85 制，從而使退休年齡逐漸上升。到了 2015 年，退休年齡已來到 55.72 歲；同時，該年度亦為近 12 年來退休人數最多，將近有 12,000 人退休。2016 年銓敘部開始進行年金改革草案的規畫，基於「退休可能會使未來收入減少」之預期心態，2016 年至 2017 年的退休人數有大幅減少的現象。最後在公務人員退休資遣撫卹法正式上路後，2018 到 2019 年的退休人數又從 6,427 人上升至 7,288 人。平均退休年齡方面亦自 2011 年開始皆呈現逐年上升的趨勢，甚至在 2016 年年金改革草案公布後，退休年齡從 2015 年的 55.72 歲大幅提升到 56.61 歲，到了 2019 年時，平均退休年齡已來到 57.51 歲。

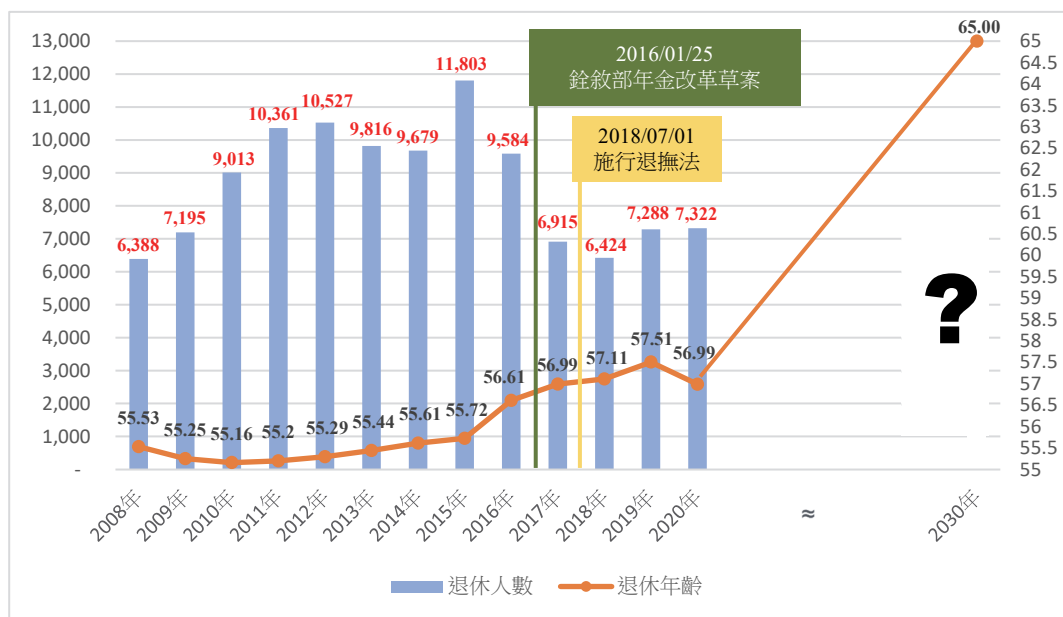


圖 3：公務人員退休人數與平均退休年齡

資料來源：整理修改自公務人員退休撫卹基金管理委員會基金統計年報、董祥開、簡榮綺、蘇嫻文（2019）。

公務人員退休資遣撫卹法明訂於 2026 年後月退休金起支年齡為 65 歲，同時設計過渡期條款做為緩衝，共計 10 年。2021 年後年資達一定要求，基本退休年齡至

少 55 歲，但法定起支年齡自 60 歲開始，每過一年增加一歲；到了 2026 年後，年資滿一定標準後至少需 60 歲才能退休，但法定起支年齡則拉升至 65 歲。因此到了 2031 年後，無論是基本年齡抑或是法定起支年齡，一律為 65 歲（銓敘部，2017）。在此種設計下，應可合理判斷為了能請領月退休金，未來平均退休年齡只會不斷地延後，到了 2031 年將有機會達到平均接近 65 歲的高峰。

除了單純檢視整體公務人員退休情況外，尚需進一步檢視各職等的退休狀況，了解未來年金改革後將對各職等公務人員造成何種衝擊。在一般認知中，由於公務人員陞遷與年資、年齡多半有所關聯，因此職等越高的人通常較為資深、也較為年長，故也會比職等較低的人還要晚退休，實際狀況也確實如此。董祥開、簡繁綺與蘇佩文（2019）在〈公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策〉一文中，引用銓敘部所提供的統計資料，發現公務人員職等越高，平均退休年齡也會越高，例如「簡任第十二職等以上」的公務人員平均退休年齡最高，介在 62 歲到 64 歲；「薦任第九職等」的公務人員平均退休年齡為 58.3 歲，而「委任第一職等到薦任第八職等」的平均退休年齡為最低，僅有 55 歲到 58 歲，詳如表 1。由此可知職等高低與退休年齡是連動的。

表 1：2013 年至 2018 年公務人員退休時之「職等」分布情況

職等	人數	百分比(%)	平均退休年齡
14	113	0.44%	63.57
13	177	0.69%	62.83
12	610	2.36%	62.79
11	928	3.60%	60.93
10	974	3.78%	60.60
9	3,738	14.49%	58.31
8	3,390	13.14%	57.09
7	7,886	30.57%	56.59
6	805	3.12%	56.17
5	6,591	25.55%	57.77
4	228	0.88%	58.51
3	304	1.18%	59.02
2	32	0.12%	57.44
1	19	0.07%	55.71

資料來源：董祥開等人（2019：75）。

在未來法定月退休金起支年齡一併拉到 65 歲的情況下，公務人員退休年齡將有所延後。然這樣的調整，對於高階公務人員（十二職等以上）而言的影響相對較小，因為高階公務人員的平均退休年齡原本就介於 62 到 64 歲，僅需再多工作 1 至 3 年即可退休。但對於九職等中階公務人員來說，就需要再延後 6 到 7 年才能退休；而對於九職等以下的公務員來說，他們本來多半會在 55 歲至 58 歲之間退休，但如今卻有可能會比原先規劃退休的時間再多工作將近 10 年（董祥開等人，2019）。因此延後退休年齡的政策對於不同官階的公務人員將造成不可避免之影響。

過去公務人員達一定年齡、且自行判斷可能無法陞到更高職位時，部分的人便會選擇退休，開放出職位以供組織新陳代謝。但此種情況在公務人員退休資遣撫卹法施行後，基於請領年金的考量，許多原本可能會退休的公務人員勢必將繼續留在職場，這樣的改變不但對本來規畫退休者的工作動機、工作心態造成影響，也可能延長公部門中人員晉陞的時間，造成年輕世代公務人員容易感到「陞遷無望」，而對工作動機與態度有所影響。

綜合上述，公務人力高齡化已變成公部門必然趨勢，將更常發生年長世代與年輕世代的公務員共存於同個職場的情況，當中也會面臨與年輕主管間的領導、指揮、命令，以及與年輕同仁溝通協調、團隊合作、工作分配的情境，值得針對公部門高齡化下的世代差異問題進行討論。

二、世代之意涵

世代（generation）意指在同個時代出生或生活的一群人，這群人的年齡較為相近，也因為經歷了共同的歷史事件，所以對某些議題具有較類似的想法、態度、價值觀或行為，而與社會中的其他年齡之群體形成明顯差異（Jurkiewicz, 2000; Jurkiewicz & Brown, 1998; Kupperschmidt, 2000）。有些學者在定義世代時，會認為「擁有共同經歷」是劃分世代的其中一項重要標準，例如 Mannheim（1970）指出，世代會在歷史、時間、社會上共享所謂的「共同位置」（common location），故同一世代的人會受限於特定的經歷與歷史事件，形塑出該世代獨特的思考模式與行動（Gilleard & Higgs, 2002）；或是 Smola 與 Sutton（2002）即認為正因為共同歷經了歷史上的同一重大事件，所以相同世代的人對事情的價值觀與態度會有較大的

共同性，而與不同世代形成明顯區隔。

像是國外多指稱第二次世界大戰以前出生者為「老兵世代」；二戰期間或之後的出生者為「嬰兒潮世代」（約 1960 年代以前）；1960 年代至 1980 年代出生者稱為「X 世代」；1980 年代至 1990 年代前期出生者稱「Y 世代」，且經歷了千禧年，故又稱為「千禧世代」（Smith & Clurman, 2007）。隨著時間推移，也開始出現「Z 世代」，其泛指在 2000 年前後五年間出生的人，由於他們的成長可說是伴隨著電腦、智慧型手機等的出現，又有「數位原住民」之稱（林添貴譯，2017）。

我國對世代的劃分，除了沿用國外的嬰兒潮世代、X 世代、Y 世代等分類外，也使用六年級生、七年級生、八年級生等名詞，其以民國出生年為劃分，例如民國 60 年至 69 年即被稱為「六年級生」，故每十年為一年級，以區分不同時間點出生的人；甚至使用水果來譬喻不同世代的人，例如以芭樂族、草莓族、水蜜桃族、柳丁族等詼諧的網路用語，² 來描繪不同世代的人之抗壓能力與獨有特徵。然黃煥榮等人（2017）亦做出提醒，國外對世代的劃分不見得適用於我國，應掌握自身的歷史文化以及公部門之特有狀況。以下分別介紹國內外世代差異相關之研究。

（一）國內研究

臺灣以「世代」為主題之研究，所討論的主題相當廣泛，從認同感、政治、教育等方面皆有所觸及（黃煥榮等人，2017）。不過與世代相關之學術研究中，以公務人員為主體之文章並不多，早期陳金貴（1998）的研究討論了如何進行公務人員的世代管理，指出兩個不同時間點的全國性大專學生，其在價值觀、生活目標、民眾與政府機關的關係等方面，有所差異，說明政府在對待公務員時，應重視訓練改進、調整領導與授權方式、應考量程序公平、運用參與管理等面向，並提出種種改革建議。

蔡秀涓（2004）使用次級資料進行實證研究，該次級資料研究對象為考試院暨

² 草莓族多形容抗壓性差的 1981 年後出生之「七年級」；芭樂族則主要用來形容能夠吃苦耐勞的五年級生；水蜜桃族則源自日本，形容七年級後段、八年級前段的人，雖有創意思考，但經不起碰撞；柳丁族則是近年網友用來形容被壓榨的八年級生（參閱 Knowing [2017 年 8 月 7 日]。八年級其實是「柳丁族」？3 分鐘帶你認識不同的水果世代，Line Hub，2021 年 10 月 26 日，取自 <https://today.line.me/tw/v2/article/1wwE53>）。

所屬機關具有公務人員身分者，欲了解世代因素是否會影響公務人員的工作價值觀，並將公務人員區分成嬰兒潮世代與 X 世代。結果發現兩個世代在工作價值觀上，僅有「薪酬晉升」有顯著差異，年齡越輕者越重視薪酬晉升，其餘無論在內在價值、權力名望、總體工作價值觀上，皆無顯著差異。施能傑（2009）根據銓敘部統計資料，對 2001 年至 2008 年間的全國行政機關、警察、衛生醫療機關（排除醫事人力）進行分析，了解公務人員的變化情況，結果發現管理階層與其部屬階層的年齡差距甚大，行政部門內平均差了 15 歲，工資差約一倍；而警察部門的高層、基層間的年齡差距更達 20 歲，工資差了將近兩倍。上述發現也點出了世代差異所帶來的管理困境，提醒政府部門須正視代間管理的重要性。

黃煥榮等人（2017）運用次級資料、對年輕世代與年長世代的焦點座談，蒐集他們在各個面向的看法與態度。結果發現，不同年齡層確實在與工作相關的行為與價值觀上，具有差異。包括年輕公務員進入職場動機多因為公職起薪高，創新意願較低，重視雙向溝通及團隊工作領導，認為現行考績制度有失公平，重視個人休假權益，希望從事有意義的工作與成就感等方面；相較之下，較年長公務員他們的工作動機則重視穩定與榮譽，公共服務動機也較年輕世代者強，偏重單向溝通的組織文化，工作時看重責任，即使非自身工作職權或要犧牲休假。整體來說，黃煥榮等人的研究確實點出了年輕世代與年長世代公務人員在工作價值觀方面的看法，點出政府未來在進行人力資源管理上，需要再去思考所徵選到的人才是否合適，以及永業制的適用度。

除了公務人員為研究對象外，國內也有部分研究針對全臺工作者，或是不同職業工作者加以探討，例如林惠彥與陸洛（2012）即使用「2005 年臺灣社會變遷研究調查」進行次級資料分析，了解全臺具代表性樣本之不同年齡層工作者之工作價值觀。結果發現，不管哪個年齡層，對於「外在工作價值觀」皆有相當的重視，不過對於 31-45 歲的員工來說，也相當重視「內在工作價值觀」，原因在於他們此階段在事業也小有成就，故轉為成就感、自我實現等面向。因此，作者也建議管理者應了解不同年齡層工作者之特性，滿足其工作需求，從而激發他們的工作潛力。

李允中（2012）以調查官為研究對象，將 1976 年作為分界，區分成「轉型世代」與「多元世代」，進而了解兩個世代的執法態度。結果發現，兩個世代在執法工作奉獻性上並無顯著差異，表示兩個世代都很努力在本職工作上，「一代不如一

代」的說法並不適用。該研究也發現，比起轉型世代，多元世代表現出更強勢的搜索態度，作者將此發現歸因於多元世代的出生環境強調更多的公平正義，而使執法官認為應更積極突破案情，而反應在強勢的搜索態度上。

林虹伶與朱益賢（2016）則以護理人員為研究對象，了解 5 年級、6 年級、7 年級的工作價值觀及其中的差異。結果發現，整體來說，5 年級員工與其他兩群人想法差異較大，例如 5 年級員工較追求工作穩定與規律，6、7 年級員工則更為重視合理與公平的工作內容。因此，作者建議在處理護理問題時，各世代應有更高的參與，而非較年長世代說一從一，反而不利於護理體系之健康。林翠蓉、張力與蘇繼霖（2016）以證券營業員為對象進行研究後發現，不同世代的營業員具有不盡相同的工作壓力，從而影響了其工作績效。例如新世代的工作壓力多為「周休教育訓練」以及「開發陌生客戶」；但舊世代則多呈現在「業務目標要求、客戶虧損、團隊業績競爭」等方面。最後作者也根據不同世代對工作需求的差異擬定了不同策略以因應之，並認為由於產業年輕化，可提出人力優退方案，以鼓勵老員工提早退休。

吳斯茜（2019）以「千禧世代」（出生於 1980~2000 年）的警察為對象，藉由警政署統計資料與相關文獻的爬梳，將重點置於嬰兒潮世代與 X 世代出生之警界高層，應有何種作為方能激勵千禧世代的警察，包括強調利他的組織文化、運用轉換型領導、鼓勵以新的觀點重新定義工作之「工作塑造」（job crafting）。

（二）國外研究

Jurkiewicz（2000）以兩個世代：X 世代（1961-1981 年出生）與嬰兒潮世代（1943-1960 年出生）的公務員為對象，檢驗不同世代的人對於不同的工作動機是否存在看法上的差異，並劃分了共 15 項與工作動機相關的因素。該研究針對美國中西部大都市區 241 名在公領域工作的員工（包括公務人員、消防、警察、營政人員等）進行調查，X 世代的人共有 63 名，嬰兒潮世代的人有 178 名。結果發現，15 項工作相關的動機中，只有三項呈現明顯差異，亦即嬰兒潮世代的人更看重「學習新事物的機會」及「確認上下班時不受壓力」，至於 X 世代則更看重「來自主管的自由」（freedom from supervisor）。雖然兩個世代有其差異之處，不過整體來說 Jurkiewicz 認為出生於 X 世代及嬰兒潮世代的人，彼此之間的相似性更多過於差異

性。

Bright (2010) 以世代序列 (generational-cohort) 的觀點，及工作層級、社會化觀點，來了解不同世代的公務人員對於工作機會的偏好。其以俄勒岡州 (Oregon) 的公務人員為研究對象，並分為：X 世代、嬰兒潮世代、退伍軍人 (veterans)。研究發現，世代確實是影響工作偏好的主因，且較年輕的人更渴望受到認同、喜歡具有意義的工作、負責任的領導，也更重視金錢上的機會 (monetary opportunities) 與職涯上發展的機會。至於較年長的人，則更能融入社會及組織結構，也傾向與同仁建立牢固聯繫，這些偏好也與「能獲得更高職位的機會」有關。故 Bright 的研究顯示不同世代在工作偏好上呈現不同面向的差異對工作抱持著不同的期望。

最後，Green 與 Roberts (2012) 則不以實證研究為導向，而是點出美國在嬰兒潮世代與 X 世代及千禧世代 (Millennial) 間的價值觀衝突，包括傳統領導理論與後現代價值觀。因此在價值觀衝突的現實下，為了提高公部門的就業吸引力，作者提供了若干人力資源管理的實務建議，特別是針對世代差異部分，強調在發展 X 世代及千禧世代員工時，應看重團體訓練、給予即時回饋 (而非年度績效評估)，同時更看重工作生活平衡，例如彈性工時、彈性辦公地點、或工作共享等方面；同時這些世代也需要給予年長公務員科技方面的技術教學，以善用這兩個世代本身在科技上的優勢。

三、高齡化下的世代差異可能造成什麼影響？

經過上述文獻檢閱，大致上可發現世代差異影響最深的便是不同世代間的價值觀，特別是許多管理領域的研究乃以不同世代的工作者為研究對象，故工作方面的議題是許多學者的關注重點，例如工作價值觀、工作動機與激勵，也同時也產生諸如溝通相處、領導、管理等問題，且有鑑於公部門人力逐漸高齡化，因此也須關注高齡化下的世代差異所帶來的影響。

(一) 工作相關議題

許多文獻都顯示不同世代的工作價值觀會有所差異，例如工作價值觀與動機方面，雖然有研究指出千禧世代的人較易受到內在激勵驅使 (吳斯茜，2019)，但也有文獻顯示年齡越輕的公務員越重視薪酬晉升 (蔡秀涓，2004)，此外，林惠彥與

陸洛（2012）指出無論哪個年齡層都重視外在工作價值觀，不過在 31 至 45 歲區間的員工同時間也重視內在工作價值觀。因此，目前學者就哪個世代看重哪種工作價值觀之結論尚屬分歧。

除了世代差異本身對工作相關議題所帶來的影響外，由於 2018 年退撫法施行後，延後了公務人員的退休年齡，未來可請領的退休金也會縮減，因此也需要關注此種改變下帶來的影響。綜合上述，在工作相關議題方面，將關注在年金改革對於工作士氣與熱忱的影響，從中了解不同世代對這些面向的看法。

（二）溝通議題

由於每個世代有其思考方式與行事作風，而與其他世代形成明顯區隔，因此當不同世代的人接觸後，便容易發生想法與行為態度的分歧，從而衍生出溝通與相處的議題。例如黃煥榮等人（2017）發現較年長的公務員則偏重單向溝通的組織文化，較習慣上令下行的溝通方式；相對的，年輕公務員重視雙向溝通及團隊工作領導，顯現出兩個世代溝通模式之不同。此外，隨著網路的普及，許多新興用語也隨之而生，為了貼近一般民眾，不少公部門的廣告文宣也「從善如流」地跟上流行，例如海巡署長室的臉書專頁便大量使用「喂圖」或「迷因圖」（meme），³ 以求在宣傳公共事務上可以更「接地氣」，此種轉變也顯示出年輕人的表達方式已與過去呈現較大差異。

因此，當兩個世代的人共存在同一職場中，將會有更多元的想法相互激盪，然需要注意溝通相處問題，特別是在公務人力高齡化下，「三代同堂」的狀況會越發明顯，會不會更加頻繁發生諸如彼此溝通困難、無法理解彼此想法的情況，也是本研究關注的重點。

（三）領導議題

領導方面，部分研究發現不同的世代有其偏好的領導模式，例如 Jurkiewicz（2000）指出 X 世代則更看重「來自主管的自由」（freedom from supervisor），因此學者會建議針對不同世代的工作者，應使用不同的領導型態，如吳斯茜（2019）

³ 參閱海巡署長室臉書專頁（資料檢閱時間：2021 年 10 月 26 日，取自：<https://www.facebook.com/CGA4U/>）。

建議嬰兒潮世代與 X 世代出生之主管，運用轉換型領導來統御千禧世代；或是林虹伶與朱益賢（2016）也認為在處理職場事物時，各個世代應共同參與其中，而非集權式領導。

我國文化尊崇長幼有序，年齡被視作權威的來源之一。一般情況下年長領導帶領年輕部屬時，因為具備年齡方面的權威，而使年長領導之命令容易被年輕部屬接受；但當情況相反，由年輕領導帶領年長部屬時，是否將發生「難以使喚」的問題呢？關於此點，董祥開等人（2019）透過對公務人員進行訪談之結果，發現已有部分受訪者反應「新進公務員被差不多職等的老鳥使喚」，以及「年輕領導較難管得動年長部屬」等領導問題。因此，在領導議題上面，本研究更關心的是主管領導不同年齡或世代之議題，以及主管是否會因為年齡或世代的不同，而有工作分配失衡的狀況。

（四）管理議題

管理議題指的是組織或領導可以提供哪些管理措施，讓員工有更好的工作表現、降低工作倦怠，包括提供何種訓練方式，以及給予新的激勵手段。例如 Green 與 Roberts（2012）認為公部門在進行人力資源管理時，對於 X 世代及千禧世代的員工應發展有助於工作生活平衡之管理措施，例如彈性工時、彈性上班時間等方面，同時也建議這些世代的人須給予年長公務員新興科技上的指導。另一方面，成之約（2007）指出過去管理階層常假設中高齡人力不願意接受訓練，也認為專門為這些人設計相關培訓課程會形成資源浪費；但為因應現今職場環境與科技日新月異，以及年齡結構轉變之影響，人力資源的學習與訓練方式仍須適時革新（Tikkanen, Lahn, Withnall, Ward, & Lyng, 2002），皆說明不同世代所需的訓練方式有所不同，進而產生需求上的差異。

在未來退休年齡延後之措施下，員工需要工作得更久、更長，若數十年都作相同業務，難免會心生倦怠，故可能需要透過「職務輪調」等方式，使人員接受不同的工作刺激，而避免讓人員產生「十年如一日」的枯燥感。綜合上述，本研究認為需要對世代如何看待管理議題進行關注，因此將討論不同世代的公務員對前述管理措施的需求，包括對職務輪調的看法，以及訓練方式等。

參、研究方法

先前文獻回顧時即可看出，世代差異之研究多數仍以私人企業之員工，或是其他特定職業，例如護理師或警察等為研究對象。以公務人員為主體進行世代差異研究之文章，雖前後有陳金貴（1988）、蔡秀涓（2004）、施能傑（2009）、黃煥榮等人（2017）等學者開疆拓土，但皆是每隔數年才出現一篇針對公部門之研究，整體來說稍有不足。特別是在2018年的年金改革正式開始實行後，尚未有任何有關公部門世代差異的實證研究。本文採用「問卷調查」的方式針對公務人員進行大規模調查，以期能全面了解公務人員間的世代差異以及所面臨的管理議題。

一、研究架構與問卷題項

本研究首先釐清公部門基於何種標準區分「世代」，並依受訪者們的劃分標準，同時基於文獻檢閱，探討世代差異下可能帶來的各方議題。本研究架構如圖 4 所示：

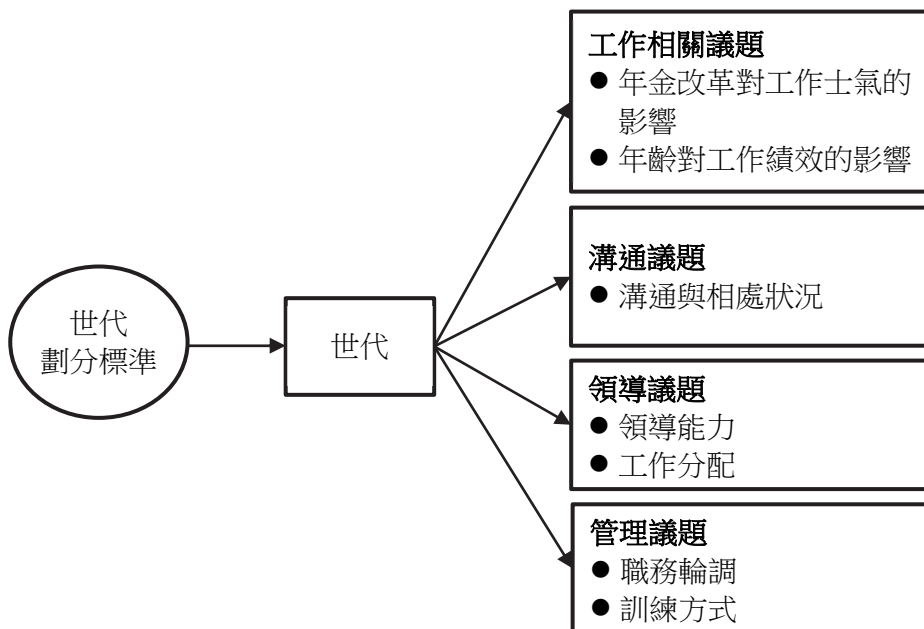


圖 4：研究架構圖

資料來源：自行繪製。

問卷設計上，由於要了解世代差異對後續四種議題的影響，需要對世代的標準進行界定。在公部門中，相當看重「年齡」與「年資」，因此詢問公務員認為「年齡達到幾歲屬於資深」的看法，藉此劃分公務人力的不同世代，故詢問受訪者：「您認為在公部門職場中，年齡到達幾歲可以算是『資深人員』？」

至於在四個議題的題項上，舉例分別如下所列，使用李克特六點量表，1 至 6 從非常不同意到非常同意詢問，數字越大表示同意程度越高。

- (一) 工作相關議題：如詢問受訪者「工作到 65 歲」以及「未來退休金減少」會不會降低工作熱忱及士氣；對於順暢陞遷的重視程度；近五年考績與工作表現的相符程度；年齡增長對工作表現的影響等面向。共六題。
- (二) 溝通議題：詢問受訪者認為不同世代間的價值是否有明顯差異、與不同年齡層的同事之相處情形，以及溝通情形。共三題。
- (三) 領導議題：詢問受訪者認為自己的直屬主管在領導不同年齡層之相關問題，例題包括：「我的直屬主管不會將年齡作為分派工作的考量」或是「我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況」等。共四題。
- (四) 管理議題：包括公務人員對職務輪調的看法，例如「我認為職務輪調可以增進專業能力」、「我認為職務輪調是必要的」；以及訓練單位在人力高齡化下應增設哪些課程、以及使用哪些訓練方式。職務輪調相關題目共四題，訓練相關題目則為兩題。

二、研究設計與方法

抽樣規劃及流程上分為兩個階段。第一階段，本研究根據全國公務人員在「性別」、「官等」及「年齡」等三個變項上之比例分布，委請銓敘部協助進行分層隨機抽樣，先共抽出 9,000 位受訪者後，再統計該 9,000 位受訪者之所屬機關，經確認這些受訪者共來自於 1,915 個不同機關，應將此 1,915 個機關視為最終樣本來源之依據。第二階段，則由考試院協助發文至該 1,915 個機關之人事單位，請該機關之人事人員在該機關中挑選出「符合第一階段所抽出樣本特徵」相同數量之受訪者並請其填寫問卷。本次問卷調查執行期間為 2019 年 9 月 23 日至 2019 年 10 月 15 日，共回收 8,243 份問卷，占總樣本數之 91.59%；性別、年齡、官等皆有填答之樣本計有 8,069 筆，占總樣本 89.66%，又完整填答之成功樣本共 7,549 筆，占總樣本數之

83.88%。

本次調查的受訪者平均年齡為 42.9 歲，樣本之官等、性別、年齡之分布，如表 2 所示，經根據「性別」、「官等」及「年齡」等三個抽樣架構分別檢測，樣本僅「官等」一項在 $\alpha=.05$ 時與母體有顯著差異，樣本中之薦任人員回覆較多（樣本回覆占 65.81%、母體應占 63.69%），簡任（樣本回覆占 5.03%、母體應占 5.57%）及委任（樣本回覆占 29.16%、母體應占 30.74%）回覆較少；而樣本在「性別」及「年齡」兩抽樣架構上皆與母體無顯著差異。實際檢視樣本及母體在「官等」上之回覆比例，差距亦皆在 3% 之內，顯示本研究回收樣本具備一定之代表性。

表 2：樣本之官等、性別、年齡分布概況

		未滿 35 歲	35 歲以上， 未滿 50 歲	50 歲以上	小計
簡任（派）	男	2	38	222	262
	女	1	47	96	144
薦任（派）	男	419	1,153	848	2,420
	女	677	1,421	792	2,890
委任（派）	男	275	505	232	1,012
	女	467	649	225	1,341
小計		1,841	3,813	2,415	8,069

註 1：母體為全國公務人力資料庫 2018 年之公務人員統計數據。

註 2：根據「性別」、「官等」及「年齡」等三個抽樣架構分別檢測，回收樣本僅「官等」一項在 $\alpha=.05$ 時與母體有顯著差異，樣本於「性別」及「年齡」兩抽樣架構上皆與母體無顯著差異。

資料來源：本研究自行整理。

肆、分析結果

一、世代的劃分：青世代、中世代、資深世代

本研究首先以「年齡」來了解公務人員對於工作環境中「資深人員」的定義，藉以區分公務人力之世代，結果如表 3。資料顯示，除了 30 歲以下的多數公務人員

認為年齡達 40 歲即可被稱為資深，其餘年齡層的公務人員，皆多以 50 歲為分界，認為 50 歲以後方屬資深人員。

表 3：年齡達幾歲可稱為「資深」之分布情形

幾歲可 稱為資深	受訪者 年齡 區間					
	整體人員	30 歲以下	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲以上
30 歲	146 (1.8%)	39 (4.1%)	39 (1.5%)	33 (1.4%)	29 (1.5%)	4 (2.1%)
35 歲	290 (3.7%)	81 (8.5%)	102 (4.0%)	65 (2.8%)	35 (1.8%)	7 (3.6%)
40 歲	1459 (18.5%)	306 (32.1%)	638 (25.2%)	328 (14.2%)	172 (9.0%)	15 (7.8%)
45 歲	1347 (17.0%)	159 (16.7%)	485 (19.1%)	430 (18.6%)	251 (13.2%)	20 (10.4%)
50 歲	2955 (37.4%)	261 (27.4%)	888 (35.0%)	955 (41.2%)	788 (41.5%)	63 (32.6%)
55 歲	1103 (14.0%)	67 (7.0%)	244 (9.6%)	352 (5.7%)	396 (20.8%)	43 (22.3%)
60 歲	501 (1.3%)	30 (3.1%)	105 (4.1%)	133 (5.7%)	195 (10.3%)	37 (19.2%)
65 歲	105 (1.3%)	11 (1.2%)	34 (1.3%)	21 (0.9%)	35 (1.8%)	4 (2.1%)

資料來源：本研究自行整理。

本文對不同年齡層之公務人員進行問卷調查，結果發現有較多數的受訪者認為「50 歲可稱得上是資深人員」。除此之外，從其出生年來看，20 歲至 35 歲者，約為 1985 年後至 2000 年之間出生；36 歲至 50 歲者，約為 1970 至 1984 年出生；而 51 歲至 65 歲者，約為 1955 至 1969 年出生，三者之分界約略與國外的「嬰兒潮世代」、「X 世代」、「Y 世代」之分類範圍有重疊之處，同時以我國歷史發展來看，1970 年可視作臺灣政治動盪不安的分界，例如臺美斷交、美麗島事件等發生；1985 則是國中課程標準之變動，以及幾年後 1987 的解嚴，造就了獨特的政治教育環境，也是因為這些重要事件，為不同世代出生的人們形塑了對社經環境之看法，而與其他世代形成差異。由此可發現，在我國公務人員的年齡分布上，以 15 年為一

個區間加以分類，不但能夠將所有的公務人員平均分為等三個世代，且其成長過程也約略擁有其獨特的共同經驗。因此，本研究將公務人力分成三個世代：未滿 35 歲稱為「青世代」、35 歲至 49 歲稱為「中世代」、50 歲以上稱為「資深世代」。

二、高齡化下世代差異帶來之影響

(一) 工作相關議題

1. 年金改革對工作各方面之影響

表 4 為三個世代對各題項之平均數差異檢定結果，從平均數來看，「工作到 65 歲」與「未來退休金減少」對於三個世代的工作熱忱與士氣的影響，後者打擊較大；至於對於三個世代各別影響為何，「工作到 65 歲」與「未來退休金減少」對青世代與中世代公務人員的工作熱忱與士氣之負面影響程度，明顯比資深世代更高，在年金改革減緩陞遷速度之同意度方面，中世代以及資深世代比青世代明顯更加認同年金改革會使陞遷速度變慢，說明這兩個世代更容易感受到年金改革將減緩陞遷速度。

表 4：世代對年金改革對工作各方面影響之分布與差異檢定

題項	世代	平均數	標準差	F 值
工作到 65 歲會降低我的工作熱忱及士氣。	青世代	4.65	1.38	74.464*** 青>資深 中>資深
	中世代	4.73	1.45	
	資深世代	4.26	1.68	
未來退休金減少會降低我的工作熱忱及士氣。	青世代	5.08	1.20	77.304*** 青>資深 中>資深
	中世代	5.05	1.31	
	資深世代	4.64	1.53	
年金改革會使陞遷速度變慢。	青世代	4.76	1.18	33.771*** 中>青 資深>青
	中世代	5.02	1.15	
	資深世代	5.01	1.19	

註：* $p < .05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究自行整理。

2. 年資與年齡對於績效表現之影響

表 5 說明各世代對於年資與年齡對於績效表現之平均數差異檢定結果。在「年資較長的人，會在工作上有較佳的表現」之看法上，三個世代間意見呈顯著差異，資深世代最同意此看法（3.90），其次為中世代（3.55），第三為青世代（3.41），說明越資深的人越認為年資與工作表現呈現正向關係。在「近五年考績與我的工作表現相符」之看法上，同意度由高到低為資深世代（4.15）、中世代（4.12）與青世代（4.02），中世代及青世代對「考績與表現相符」認同度明顯低於資深世代。

在「年齡影響工作表現」此一變項上，正值表示年齡越大工作表現有正面影響；負值表示年齡越大工作表現有負面影響。平均數由高至低分別為青世代（-0.25）、資深世代（-0.30）與中世代（-0.34），且只有青世代與中世代間呈顯著差異，說明中世代比青世代更容易認為年齡增長會讓工作表現變差。

表 5：世代對年資與年齡對績效表現之分布與差異檢定

題項	世代	平均數	標準差	F 值
以自身經驗來看，我認為年資較長的人，會在工作上有較佳的表現。	青世代	3.41	1.25	101.514*** 資深>中>青
	中世代	3.55	1.19	
	資深世代	3.90	1.15	
我近五年整體的考績結果，與我近五年的工作付出相當	青世代	4.02	1.27	4.554* 資深>青 資深>中
	中世代	4.12	1.41	
	資深世代	4.15	1.41	
整體來說，請問您覺得年齡增長會如何影響工作表現？	青世代	-0.25	0.98	5.271** 青>中
	中世代	-0.34	0.97	
	資深世代	-0.30	0.97	

註：* $p < .05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究自行整理。

（二）溝通議題

此部分分為三個面向：價值觀、相處狀況、溝通狀況，結果如表 6。首先在「我認為目前工作單位的不同世代間，存有明顯差異」之同意度上，三世代之平均

數呈明顯差異，資深世代最同意此看法（4.62），其次為中世代（4.54），第三為青世代（4.42），越資深的公務人員將越發感受到世代價值觀存有明顯差異。

「我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快」的問題上，三世代平均數呈明顯差異，資深世代最同意此看法（4.70），其次為中世代（4.58），第三為青世代（4.46），說明越資深的公務人員將越認為與不同年齡層的同事都可以有愉快的相處關係。

最後，「在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題」上，三世代平均數呈明顯差異，資深世代最同意此看法，其次為中世代，第三為青世代，顯示青世代不如中世代以及資深世代所認為的那樣溝通順暢。

表 6：世代對溝通議題之分布與差異檢定

題項	世代	平均數	標準差	F 值
我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。	青世代	4.42	1.03	20.277*** 資深>中>青
	中世代	4.54	0.98	
	資深世代	4.62	0.98	
我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。	青世代	4.46	0.90	35.455*** 資深>中>青
	中世代	4.58	0.86	
	資深世代	4.70	0.90	
在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。	青世代	4.14	1.05	79.829*** 資深>中>青
	中世代	4.36	0.98	
	資深世代	4.54	1.00	

註：* $p < .05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究自行整理。

（三）領導議題

領導議題主要詢問受訪者是否認為其直屬主管會因為年齡而在分配工作與對待上有所差別，其結果如表 7 所示。首先，在「我的直屬主管不會將年齡作為分派工作的考量」上，平均數由大至小排序為資深世代（4.34）、中世代（4.21）、青世代（4.19），且資深世代的同意程度明顯比青世代與中世代還要高。

在「我的直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁」上，平均數由大至小排序為資深世代（4.22）、青世代（4.11）、中世代（4.10），且資深世代的同意程度明顯比青世代與中世代還要高。

在「我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況」此問題上，雖然以實際的平均數值來看，多數不認為在組織中有嚴重的此類情形（低於 3.5），但不同世代間仍存在顯著差異，青世代感受到有此現象的程度最高（3.39），其次為中世代（3.26），最不認為有這種現象的則為資深世代（2.80），說明在青世代眼中，直屬主管叫不動資深部屬的情況還是較為明顯。

表 7：世代對領導議題之分布與差異檢定

題項	世代	平均數	標準差	F 值
直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。	青世代	4.19	1.27	10.418*** 資深>青 資深>中
	中世代	4.21	1.20	
	資深世代	4.34	1.16	
直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。	青世代	4.11	1.32	7.527** 資深>青 資深>中
	中世代	4.10	1.24	
	資深世代	4.22	1.20	
直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。	青世代	3.39	1.42	122.714*** 青>中>資深
	中世代	3.26	1.34	
	資深世代	2.80	1.24	

註：*p < .05；**p < 0.01；***p < 0.001。

資料來源：本研究自行整理。

（四）管理議題

1. 職務輪調

職務輪調係指「組織定期或定期地在部門或跨部門間，進行人員水平職務調整」。由於公務人力高齡化下會使人員在職時間拉長，若數十年都進行同一份工作，難免會心生厭倦，故職務輪調可讓人員接觸不同的職務內容，以產生激勵效果。故本研究詢問公務人員對於職務輪調之相關看法，結果如表 8。

專業能力方面，平均數由高至低分別為青世代（4.42）、中世代（4.35）、資

深世代（4.24），且三者彼此之間具顯著差異，表示越年輕的人，越認為職務輪調可增進專業能力。工作樂趣方面，平均數由高至低為青世代（4.06）、中世代（3.94）、資深世代（3.90），且因達顯著統計，青世代明顯比中世代及資深世代更明顯認同可增加工作樂趣。

但在工作士氣方面，雖然平均數由高至低為中世代（3.94）、資深世代（3.90）、青世代（3.80），但未達統計顯著，說明三個世代在此題的看法上並未具有顯著差異。最後，詢問到「職務輪調是必要的」時，平均數由高至低為青世代（4.25）、中世代（4.20）、資深世代（4.10），且青世代與中世代的同意度明顯比資深世代還要高，但青世代與中世代間的看法並未達顯著。

表 8：世代對職務輪調之看法分布與差異檢定

題項	世代	平均數	標準差	F 值
職務輪調可以增進「專業能力」。	青世代	4.42	1.15	11.033*** 青>中>資深
	中世代	4.35	1.19	
	資深世代	4.24	1.23	
職務輪調可以增加「工作樂趣」。	青世代	4.06	1.24	8.033*** 青>中 青>資深
	中世代	3.94	1.29	
	資深世代	3.90	1.28	
職務輪調可以提高「工作士氣」。	青世代	3.80	1.25	1.659
	中世代	3.75	1.30	
	資深世代	3.80	1.29	
我認為職務輪調是必要的。	青世代	4.25	1.23	7.877*** 青>資深 中>資深
	中世代	4.20	1.27	
	資深世代	4.10	1.28	

註：* $p < .05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究自行整理。

2. 訓練課程與方法

(1) 公務人力高齡化下對整體訓練課程的需求

表 9 說明不同世代在公務人力高齡化下，對訓練課程的需求。在青世代中，需

求最高的是「退休生涯規劃」（39.9%），次高的是「高齡友善課程」（29.9%），第三為「數位科技應用」（28.9%）；中世代中，需求最高的是「退休生涯規劃」（40.1%），其次為「工作第二專長」（28.2%），第三為「養生保健」（26.8%），對資深世代，需求最高的是「退休生涯規劃」（40.8%），其次為「養生保健」（34.2%），第三為「工作業務相關」（27.4%）。整體來說，三個世代都對「退休生涯規劃」的需求最為重視，但在第二及第三需求，三個世代則有不同的側重層面。

與前述對整體訓練課程需求相比，三個世代需求也發生了相當的轉變。青世代在認知到公務人力高齡化的現象後，對於訓練課程的需求有所轉變，轉往退休生涯規劃，同時也對數位科技也有較多的需求，且對於高齡友善課程也有更多的重視。中世代對退休生涯規劃及養生保健更為重視，也從對「工作第二專長」之需求可看出中世代對職涯轉換的可能性。最後，資深世代的訓練課程需求，則無發生太多變化，僅有需求的順序改變，退休生涯規劃從第二重要變成最重要。

表 9：公務人力高齡化下不同世代之訓練課程需求

	工作業務相關	工作第二專長	退休生涯規劃	高齡友善課程	金融理財規劃	數位科技應用
青世代	379 (20.3%)	467 (25.0%)	746 (39.9%)	560 (29.9%)	495 (26.5%)	541 (28.9%)
	第二、第三外語專長	情緒管理	養生保健	社會新知	心靈成長	人文關懷
	281 (15.0%)	332 (17.7%)	396 (21.2%)	167 (8.9%)	176 (9.4%)	88 (4.7%)
	工作業務相關	工作第二專長	退休生涯規劃	高齡友善課程	金融理財規劃	數位科技應用
中世代	811 (20.9%)	1093 (28.2%)	1556 (40.1%)	900 (23.2%)	1004 (25.9%)	995 (25.6%)
	第二、第三外語專長	情緒管理	養生保健	社會新知	心靈成長	人文關懷
	470 (12.1%)	700 (18.0%)	1041 (26.8%)	296 (7.6%)	442 (11.4%)	207 (5.3%)
	工作業務相關	工作第二專長	退休生涯規劃	高齡友善課程	金融理財規劃	數位科技應用
資深世代	671 (27.4%)	468 (19.1%)	999 (40.8%)	527 (21.5%)	603 (24.6%)	532 (21.7%)
	第二、第三外語專長	情緒管理	養生保健	社會新知	心靈成長	人文關懷
	213 (8.7%)	423 (17.3%)	838 (34.2%)	237 (9.7%)	363 (14.8%)	196 (8.0%)

資料來源：本研究自行整理。

(2) 公務人力高齡化下對訓練方法的需求

表 10 為公務人力高齡化現象下，不同世代傾向接受哪些訓練方法。青世代最希望使用「體驗學習」（30.4%），其次為「團隊訓練」（22.7%），第三為「講授法」（21.8%）。中世代的前三名需求與青世代相同，但順序不太一樣，第一名同樣是「體驗學習」（30.3%），但其次為「講授法」（25.1%），第三才是「團隊訓練」（21.2%）。最後，資深世代需求最高的是「體驗學習」（29.2%），次高的是「講授法」（27.6%），第三則為「視聽教學法」（22.6%）。

整體來說，無論是年輕世代或年長世代都對「體驗學習」的需求最高，且對訓練方式之需求大同小異，唯資深世代多了「視聽教學法」，整體而言青世代與中世代更傾向以團隊方式訓練，資深世代則以靜態為主。

表 10：公務人力高齡化下不同世代之訓練方法需求

	講授法	視聽教學法	個案研究法	模擬法	示範法	角色扮演	團隊訓練	體驗學習	研究講習
青世代	408	311	300	114	188	211	424	568	131
	(21.8%)	(16.6%)	(16.0%)	(6.1%)	(10.1%)	(11.3%)	(22.7%)	(30.4%)	(7.0%)
	分組研討	同儕學習	座談會	籃中演練	評鑑中心法	多媒體訓練法	遠距學習法	虛擬實境法	
	192	290	292	215	31	174	113	133	
	(10.3%)	(15.5%)	(15.6%)	(11.5%)	(1.7%)	(9.3%)	(6.0%)	(7.1%)	
中世代	974	663	660	199	393	339	821	1175	380
	(25.1%)	(17.1%)	(17.0%)	(5.1%)	(10.1%)	(8.7%)	(21.2%)	(30.3%)	(9.8%)
	分組研討	同儕學習	座談會	籃中演練	評鑑中心法	多媒體訓練法	遠距學習法	虛擬實境法	
	426	620	698	259	35	413	308	206	
	(11.0%)	(16.0%)	(18.0%)	(6.8%)	(0.9%)	(10.6%)	(7.9%)	(5.3%)	
資深世代	675	552	416	77	246	161	438	714	245
	(27.6%)	(22.6%)	(17.0%)	(3.2%)	(10.1%)	(6.6%)	(17.9%)	(29.2%)	(10.0%)
	分組研討	同儕學習	座談會	籃中演練	評鑑中心法	多媒體訓練法	遠距學習法	虛擬實境法	
	319	343	494	115	16	319	219	106	
	(13.0%)	(14.0%)	(20.2%)	(4.7%)	(0.7%)	(13.0%)	(9.0%)	(4.3%)	

資料來源：本研究自行整理。

三、不同官等下的世代差異

前述為整體公務人力下的世代差異概況，可以發現在某些面向上，不同世代的想法確實有些差別。不過，若以官等來區分，亦即以簡任、薦任與委任來分別觀察，相同官等下三個世代的看法，又會有何種呈現呢？唯考量本研究意旨、前述文獻檢閱與整體公務人力世代差異分析結果，皆較關注於工作價值觀與領導統御方面，故以下討論，將僅聚焦在溝通議題以及領導議題上。

表 11 為各個官等下，青世代、中世代與資深世代之人數與有效百分比。在簡任中，資深世代人數最多（318 人，78.3%）、青世代最少（3 人，0.7%）；薦任與委任的中世代人數最多，分別為 2,575 人（48.5%）以及 1,154 人（49.0%）。

表 11：各官等下三個世代分布

官等	世代	人數	有效百分比%
簡任	青世代	3	0.7
	中世代	85	20.9
	資深世代	318	78.3
	小計	406	100.0
薦任	青世代	1,098	20.7
	中世代	2,575	48.5
	資深世代	1,640	30.9
	小計	5,313	100.0
委任	青世代	742	31.5
	中世代	1,154	49.0
	資深世代	457	19.4
	小計	2,353	100.0

資料來源：本研究自行整理。

在溝通議題方面的分析結果，詳細內容可見附錄一。「不同世代間的價值觀有明顯差異」之認同度上，差異主要存在於簡任與薦任上，皆呈現出中世代與資深世

代，明顯比青世代更加認為不同世代的價值觀存有明顯差異（ $F=7.512$ ， $P< 0.001$ ； $F=11.372$ ， $P< 0.000$ ），同為委任的三個世代間的看法，則未呈現顯著差別。

接著，在「跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快」之認同度上，看法間的差異同樣顯現在簡任與薦任上，簡任方面，三個世代間的看法明顯有所差別（ $F=13.975$ ， $P< 0.000$ ），且中世代簡任以及資深世代的簡任，明顯比青世代簡任更加認為可以跟不同年齡層的同事於愉快相處。薦任也是如此，三個世代間的看法存有顯著差異（ $F=20.885$ ， $P< 0.000$ ），且越資深的薦任人員越認為可以跟不同年齡的同事相處愉快。至於委任中，三個世代間的看法則無明顯差別。

最後，「我與不同年齡層的同事溝通不會有問題」的同意程度上，三個官等間的世代看法皆呈現明顯差異。簡任中，簡任中世代與資深中世代明顯比簡任青世代更同意與其他年齡層的同事溝通無礙（ $F=12.247$ ， $P< 0.000$ ）；薦任中，越資深世代的薦任公務員則有越發同意的趨勢（ $F=48.686$ ， $P< 0.000$ ）；委任中，委任中世代與委任資深世代，也明顯比委任青世代更同意此種說法（ $F=8.580$ ， $P< 0.000$ ）。

至於在領導議題方面，詳細分析結果可參考附錄一。首先，在「主管不會將年齡作為分派工作的考量」之同意程度上，世代差異僅顯現在薦任中，三個世代間的同意程度呈現明顯差別（ $F=5.144$ ， $P< 0.001$ ），且薦任青世代與薦任中世代的同意程度，明顯比薦任資深世代還要低，說明主管可能因年齡分配工作之情形，較有可能發生在薦任的青世代以及中世代中。不過，當問到「主管對待不同年齡的部屬會一視同仁」的題目時，薦任及委任不管哪個世代的同意程度都較低，且薦任中世代以及委任中世代的平均數來看，也有較低的同意度，分別為 4.11 及 4.05，但三個官等下不同世代之意見並未呈現明顯差異。

最後，在「直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況」上，簡任下的三個世代間看法並未呈現顯著差異，原因或許是簡任青世代人數較少（僅有 3 名）導致；薦任中，三個世代間的看法呈現顯著差異（ $F=76.192$ ， $P< 0.000$ ），且越屬於青世代的薦任公務員越有容易感到主管無法叫資深部屬做事之趨勢。委任中三個世代的看法亦呈現明顯差異（ $F=38.382$ ， $P< 0.000$ ），委任青世代與委任中世代，明顯比委任資深世代更加同意主管叫不動資深主管。

伍、結論與建議

一、結論

公務人員退休資遣撫卹法在 2018 年 7 月 1 日正式上路，未來的公務人員的退休年齡將有所延後，根據推算，到了 2031 年，平均退休年齡會比現在增加 7 到 8 歲，公務人力高齡化之現象在未來也將不可避免，「三代同堂」的狀況也會漸趨明顯。當處於不同世代的職員共處在同一職場上，不同觀點的討論之下將能為工作帶來新的啟發，但也須正視之間可能發生的衝突與差異。本研究乃基於此種背景下，了解公務人力高齡化下的世代差異將帶來何種影響。

根據文獻檢閱，本研究將世代差異的影響分為四個議題：工作相關議題、溝通議題、領導議題以及管理議題，且以 35 歲及 50 歲為分界，將公務人力分為青世代、中世代及資深世代，從中探討世代在四個議題中是否有所差異。結果發現分述如下。

（一）工作相關議題：青世代與中世代較在意工作年限延長及退休金減少、中世代及資深世代對升遷減緩感受較深

對青世代及中世代而言，認知到工作到 65 歲以及未來退休金減少時，會更容易降低其工作士氣及熱忱；對中世代與資深世代的影響則在陞遷速度上，更會感到年金改革對陞遷速度的影響。對於青世代與中世代主要影響面向在退休年齡延後及退休金減少對工作士氣的影響，原因可能是因為，由於以一份初入職場的薪水而言，公部門的起薪普遍優於私部門，加上公部門時常帶給大眾福利保障完善的印象，事實上有一部份的人加入公部門的原因是基於薪水及福利上的誘因，包括穩定的升遷、健全的退休制度等。但年改後需面臨退休金減少及工作年限延長等問題，對於當初因前述外在激勵因子而選擇進入公部門的人而言，自然更加容易感到不滿。正如「公平理論」（equity theory）所描述的，當付出相同、但回饋變低時，人們將可能做出相對應的調整，例如降低工作投入程度以平衡內心不公平的感受。

另外對於中階與資深公務員方面，相較於新進與年輕公務人員因剛步入公部

門，尚屬基層，陞遷並非立即所受到關注之事；但對於這些中階及資深公務員來說，卻會因為過去看到其前輩都「應該差不多在某些時候升遷」，但自己卻無法依樣畫葫蘆，而產生焦慮與不安。

此外，在年資及年齡如何影響工作表現上，儘管三個世代或多或少都認為年齡會對工作表現有些微負面影響，但對青世代而言，這樣的負面影響沒有這麼深，反倒是中世代比青世代更會覺得年齡越大會讓表現變差一點。會有如此的呈現，可能原因在於中世代公務員已有部分爬升至中階主管，一邊接受來自更上層長官的命令，但一方面又需花時間帶領下屬，如「三明治」般被夾在中間左右為難，因此將可能更明顯感受到因年齡而可能帶來的問題，諸如體力下降等。另一方面，青世代跟資深世代公務員在看待「年資、年齡與工作表現」之問題上，兩者看法是差不多的。可能原因為公部門普遍工作性質多屬文書工作，重視經驗與知識的累積，對於青世代公務員而言，多屬初入公部門不久之人員，年資較長者理應具備較豐富的經驗與知識，加上年齡所帶來的權威正當性，因此對年資與工作表現之關係較有正面態度。至於資深世代公務員，同樣認為年齡或多或少對工作表現有負面影響，但影響不是很大。

最後，也需注意績效評定問題，青世代明顯比中世代與資深世代更容易感受到考績結果與工作表現不相符的問題。公部門的考績制度長期被詬病，主管傾向給予年長或年資較深的公務人員「甲等」之考績，新進或年輕公務人員不管再努力，也只能獲得「乙等」（魚凱，2016），長久下來，對年輕公務人員的工作動機也將形成負面影響。

（二）溝通議題：不同世代間存有明顯的價值觀差異，年輕公務人員對於組織溝通是否順暢一事的認同度較低

世代差異可說是顯現在價值觀與溝通相處上。無論哪個世代都認為世代間存有迥異的價值觀，而且資深世代更是如此認為。不過，儘管世代間價值觀不同，仍然可以建立良好相處關係，溝通也很順暢。但值得注意的是，越年輕的公務人員，越不若資深公務人員那般認為相處愉快、溝通無礙。可能原因是，在職場中若涉及合作而有分配工作的時候，礙於年紀與年資的差異，年輕公務人員較難直接與資深公務員表達自身想法，或是拒絕資深公務人員所交代的事情，因此在資深公務人員來

看，會覺得年輕公務人員是「樂意」接受，但在年輕公務人員的立場來說，卻可能不是這麼回事。因而出現年輕公務人員對於不同年齡層間的相處是否無礙、溝通是否順暢等方面，同意度比中世代及資深世代明顯較低的情況。

（三）領導議題：年輕公務人員較認為主管會因為年齡不同來分配工作，也認為主管有叫不動資深部屬的問題

整體而言，「直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況」的答題情況上，青世代及中世代的平均數皆在 3 左右（「稍微同意」至「稍微不同意」間），而資深世代的平均數在 2.8（「不同意」至「稍微不同意」）間，說明目前職場中「主管叫不動資深部屬」的情況尚未頻繁發生。可能原因為公部門仍是層級節制的組織，主管掌握發號施令的權力，此種來自管理位階的權威仍稍優於年齡之權威性。不過當比較三個世代之意見看法的差別時，青世代會比起其他兩個世代更加認同他的主管會因為年齡來分配工作，也較容易認為主管會對不同年齡層的部屬有不同的對待方式，同時，也更容易認為主管會有叫不動資深部屬的情事發生。從結果來看，本研究發現公部門中，直屬主管有可能因為年齡與年資而發生領導統御的問題，且青世代公務員感受更為如此。也因此，可能基於上述原因，青世代公務員在看待直屬主管是否有很好的領導能力時，分數比中世代或是資深世代在看待直屬主管的領導能力有明顯較低的結果，表示主管未來應注意不同年齡層間的工作分配與命令指揮，否則可能會影響主管在部屬心中的觀感。

（四）管理議題：職務輪調對青世代及中世代有更正面的效果，且更看重與職涯發展有關的課程；資深世代雖同樣重視工作相關業務的課程，但也同樣重視退休與養生

三個世代在管理議題上有明顯不同的看法。在職務輪調方面，針對職務輪調可達成何種效果上，「增加工作樂趣」及「提高工作士氣」兩個題項之同意程度多半落在 3（稍微不同意）與 4（稍微同意）間。受訪者的認同度稍低之原因，或許是因為工作輪調表示需要辦理過去較無經手過的業務，因此對於人員來說勢必要多花時間熟悉新業務，在初期可能發生工作效率較低的狀況，從而影響「可以提升工作士

氣」及「工作樂趣」之看法。但對於青世代在提升「專業能力」跟「工作樂趣」的效果更加強烈，同時也更加認為職務輪調有其必要性。可能原因是，青世代公務員在公部門的資歷尚淺，工作經驗也較沒那麼豐富，未來公務職涯也有較多的可能性，因此如果可以進行更多的職務輪調，對職涯也有相當的幫助。但對於資深世代公務人員來說激勵效果較小，原因在於一旦職務輪調便要學習新的工作內容，需重新適應，因此對他們來說不見得會願意放棄已然熟悉的工作事務。

至於在訓練課程與方法上，面臨公務人力高齡化現象時，未來公務人員對養生保健與退休規劃的需求也有對應地增加，且值得一提的是，青世代對於高齡友善的課程需求程度增加，也說明青世代已漸漸對公務人力高齡化的現象有所感知，而試圖因應此種未來而提前作準備。

（五）世代差異仍存在於各別官等中

除了對整體公務人力了解其世代差異外，本研究尚進一步以官等做區分，了解不同官等下三個世代間看法是否有所不同，且聚焦在溝通議題以及領導議題上。結果發現，即便是在相同官等之下，世代差異仍舊存在。在溝通議題上，簡任及薦任的三個世代間的看法較容易出現差異；而主管對待不同年齡層部屬之領導統御問題，多發生在薦任以及委任身上，故整體來看，薦任中所存的世代差異問題比其他官等較為明顯，可能原因在於該官等為整體公務人力的主要組成，每個世代間都有一定的人數，因此儘管同為薦任，但不同世代間將感受到更明顯的價值觀差異、溝通相處問題以及直屬主管對待不同年齡之差別待遇。

值得一提的是由於目前我國 35 歲以下之簡任官本就數量不多，根據 2018 年之銓敘部公務人力統計表，未滿 35 歲之簡任共計 10 人。然本研究係針對所有公務人員進行抽樣調查，成功回收的樣本中有 3 名簡任青世代。儘管可能因為符合本特性之公務人員樣本數本身較少，但仍可反應簡任青世代所面臨到與不同年齡層同事之相處及溝通問題，從而說明年輕領導的處境。故本研究仍進行平均數差異性分析，比較三個世代中，各官等人員在領導議題與溝通議題上的看法。

二、研究建議

面對世代差異的挑戰，本研究試圖從個人需求層面與組織管理層面提供若干建議：

(一) 個人需求層面

1. 分眾化與職能導向的訓練課程及訓練方法

三個世代對訓練課程之需求不盡相同，但在認知到人力結構高齡化的趨勢下，不約而同地皆認為應增設「退休生涯規劃」之相關課程。此外，金融投資的課程也受到重視，不過資深世代也相當重視養生保健與工作相關業務之訓練課程，故訓練單位也應基於不同世代對不同訓練內容的需求，分眾化設計，從而貼近不同世代公務人員之課程需求。不過，在課程方面是否應有多元化上，本研究發現無論是青、中、資深世代，對於「社會新知」、「心靈成長」以及「第二、第三外語」等課程的需求度較低，因此可以考慮減少這些課程的開課頻率，而將相關資源投注在真正有需求的課程上，也可避免資源浪費。

另外在訓練方法上，三個世代皆較偏向透過「講授法」及「體驗學習」進行學習，前者是講師透過口頭方式傳授知識；後者為藉由適當的活動設計，讓學習者藉一系列的活動進行體驗與反思。因此訓練單位未來在設計訓練課程時可多藉由這兩種授課方式，讓學習效果能夠有效發揮。

2. 建立「年齡友善」的職場環境

本研究所指的年齡友善，並非僅指「對高齡友善」，原因在於職場不是只有單一世代，而是不同世代共存。因此在多元世代下，建立起對每個年齡皆友善的職場環境，良好的工作氣氛方能永續。故對資深世代公務員來說，也應存有相當的自覺，減少「倚老賣老」的發生機率；另一方面，青世代與中世代公務員也不應自我設限，而是主動向資深前輩討教，增進互動頻率。

(二) 組織管理層面

1. 建立職務輪調相關正式制度，且納入考績評定環節

隨著因退休年齡延後帶來的工作時間拉長，若每年都處理相同的事務，更容易形成工作疲乏與倦怠。本研究發現職務輪調確實能達成「增加專業能力」及「增加工作樂趣」之效果，且對於青世代與中世代公務人員的成效更佳。儘管工作激勵效果較有限，但若配合考績評定，對於這兩個世代公務員在未來陞遷也有相當的幫助，亦有助於激發其職務輪調動機。

事實上，我國目前已設有相關激勵措施以提升公務人員參與職務輪調的意願。例如《公務人員陞任評分標準表》便將「職務歷練」列入評量項目。詳細規範包含：(1)符合「強化人事人員職務歷練作業規定」之陞任職務條件者，或(2)處室內遷調，服務同一科三年以上遷調者，即可加分。前者加 5 分，後者可加 3 分（若跨科、處、室遷調，可再加 1 分）。但是每個機關是否真有開放職務輪調，難以得知，故應確立職務輪調在公部門中的落實。

2. 推行師徒制，鼓勵不同世代公務人員的參與

師徒制係由資深且具專業的公務人員，帶領新進人員在工作能力、心態調適上的幫助、輔導、與支持。對於新進人員來說，若有前輩可從旁指導，將可更快對業務上手，且若不適應職場環境時，也有傾吐的對象；對資深人員來說，也有與新進人員互動的機會，可降低未來工作可能產生的摩擦。雖然師徒制的缺點亦有相當的討論，如師傅平時業務繁忙，可能徒增人員負擔等問題，但整體而言師徒制的設立將有助於不同世代的溝通相處。

參考文獻

王雪芳（2021）。我國近二十年公務人員人力結構分析，2021年12月5日，取自：

https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42918&type=20C1A3DAF6A74FCE。

成之約（2007）。中高齡人力運用的探討。《台灣勞工雙月刊》，5，8-17。

吳斯茜（2019）。探討千禧世代警察工作價值觀及激勵之道。《警察行政管理學報》，

15, 73-84。

李允中 (2012)。性別及世代差異對於調查官執法態度之影響。**犯罪與刑事司法研究**, 18, 61-88。

林虹伶、朱益賢 (2016)。不同世代血液透析護理人員工作價值觀之差異研究。**科技與人力教育季刊**, 2 (3), 15-34。

林桓 (2016)。邁向高齡社會之公共服務發展趨勢。**國土及公共治理季刊**, 4 (1), 3-7。

林添貴 (譯) (2017)。**Z 世代效應：改變未來企業經營的六股力量** (Koulopoulos, T., & Keldsen, D. 著)。臺北：時報出版社。

林惠彥、陸洛 (2012)。工作價值之群體差異—全台代表性樣本分析。**台灣管理學刊**, 12 (1), 99-116。

林翠蓉、張力、蘇繼霖 (2016)。證券營業員工作壓力、工作滿意度與工作績效之關係：以不同世代差異為例。**會計與財金研究**, 9 (2), 105-125。

施能傑 (2009)。公務人力年齡結構分析及對人力資源管理的意涵。**文官制度季刊**, 1 (3), 1-24。

陳金貴 (1998)。公務人員世代差異管理的探討。**公務人員月刊**, 19, 10-19。

魚凱 (2016)。一個基層公務員的告白：菜鳥再努力，考績也是乙…這個政府，往往分不清人才還是奴才，2020年08月05日，取自：商周
<https://www.businessweekly.com.tw/careers/blog/18484>。

黃舜卿 (2014)。人口結構老化下之我國高齡者就業政策探討。**台灣經濟論衡**, 12 (7), 109-125。

黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀 (2017)。**公部門面對世代差異之人力資源運用策略**。考試院考銓研究報告，未出版。

董祥開、簡繁綺、蘇姍文 (2019)。公務人力高齡化現象下之人力資源管理對策。**文官制度季刊**, 11 (3), 71-103。

銓敘部 (2017)。公務人員年金改革內涵介紹 (三讀通過版)。2019年8月1日，取自：<http://b006.tcpa.edu.tw/ezfiles/6/1006/img/448/140770949.pdf>。

蔡秀涓 (2004)。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所

屬機關為例。東吳政治學報，18，41-67。

- Bright, L. (2010). Why age matters in the work preferences of public employees: A comparison of three age-related explanations. *Public Personnel Management*, 39(1), 1-14.
- Gilleard, C., & Higgs, P. (2002). The third age: class, cohort or generation? *Ageing & Society*, 22(3), 369-382.
- Green, D. D., & Roberts, G. E. (2012). Impact of postmodernism on public sector leadership practices: Federal government human capital development implications. *Public Personnel Management*, 41(1), 79-96.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378-404.
- Smith, J. W., & Clurman, A. S. (2007). *Generation ageless: How baby boomers are changing the way we live today... and they're just getting started*. NY: Harper Collins.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Tikkanen, T., Lahn, L. C., Witbnall, A., Ward, P., & Lyng, K. (2002). *Working life changes and training of older workers*. Brussels, Belgium: European Commission.

附錄一：各官等下不同世代對溝通議題之平均數差異分析

題項	官等	世代	平均數	標準差	F 值
我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。	簡任	青世代	2.67	2.08	7.512** 中>青 資深>青
		中世代	4.55	0.71	
		資深世代	4.71	0.72	
	薦任	青世代	4.43	1.04	11.372*** 中>青 資深>青
		中世代	4.56	0.99	
		資深世代	4.61	0.97	
	委任	青世代	4.41	1.02	1.603
		中世代	4.49	0.97	
		資深世代	4.51	1.04	
我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。	簡任	青世代	2.67	2.08	13.975*** 中>青 資深>青
		中世代	4.84	0.71	
		資深世代	4.90	0.72	
	薦任	青世代	4.46	0.87	20.885*** 資深>中>青
		中世代	4.60	0.88	
		資深世代	4.69	0.88	
	委任	青世代	4.47	0.93	1.518
		中世代	4.54	0.85	
		資深世代	4.52	1.05	
在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。	簡任	青世代	2.33	2.31	12.247*** 中>青 資深>青
		中世代	4.65	0.80	
		資深世代	4.75	0.84	
	薦任	青世代	4.13	1.04	48.686*** 資深>中>青
		中世代	4.37	0.99	
		資深世代	4.52	0.99	
	委任	青世代	4.15	1.05	8.580*** 中>青 資深>青
		中世代	4.31	0.96	
		資深世代	4.39	1.09	

註：*p<.05；**p<0.01；***p<0.001。

附錄二：各官等下不同世代對溝通議題之平均數差異分析

題項	官等	世代	平均數	標準差	F 值
直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。	簡任	青世代	3.00	2.00	2.994
		中世代	4.30	1.12	
		資深世代	4.46	1.12	
	薦任	青世代	4.20	1.27	5.144** 資深>青 資深>中
		中世代	4.22	1.20	
		資深世代	4.33	1.15	
	委任	青世代	4.18	1.27	0.286
		中世代	4.17	1.21	
		資深世代	4.22	1.22	
直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。	簡任	青世代	3.00	1.73	2.587
		中世代	4.28	0.99	
		資深世代	4.37	1.10	
	薦任	青世代	4.12	1.32	2.430
		中世代	4.11	1.23	
		資深世代	4.19	1.19	
	委任	青世代	4.11	1.32	1.023
		中世代	4.05	1.26	
		資深世代	4.15	1.28	
直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。	簡任	青世代	2.00	1.00	2.113
		中世代	3.06	1.18	
		資深世代	2.82	1.21	
	薦任	青世代	3.41	1.42	76.192*** 青>中>資深
		中世代	3.25	1.34	
		資深世代	2.82	1.24	
	委任	青世代	3.37	1.42	38.382*** 青>資深 中>資深
		中世代	3.31	1.34	
		資深世代	2.70	1.25	

註：*p<.05；**p<0.01；***p<0.001。

The Generational Differences and Impacts of Aging Civil Service

Hsiang-Kai Dong^a, Don-Yun Chen^b, Guang-Xu Wang^c,
Ting-Hung Wang^d, Ching-En Chan^e

Abstract

Discrepancy in opinion exists among different generations. It is always a challenge for managers to deal with the “generation gaps” in the workplace. Before 2015, the average age of our civil servants was around 43 years old, that of the newly recruited about 27, and the average retirement age was never over 56. However, since the discussion and planning of pension reform started in 2015, the average retirement age has gradually increased. At the time that the pension reform was actually implemented in 2018, the average retirement age showed a significant increase to over 57. By 2031, it is estimated that the retirement age of our civil servants will increase by 7 to 8 years. As a result, the issue of “three generations under the same roof” will be much more critical. Given the respect for seniority in our culture, whether such a phenomenon leads to managerial or communication problems in the public sector is worth studying.

This research used stratified random sampling to conduct a survey on 9,000 civil servants between September and October of 2019. We received

^a Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University. (Corresponding Author)

^b Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

^c Professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan.

^d Master of Arts, Department of Public Administration, National Chengchi University.

^e Ph.D. Student, Department of Public Administration, National Chengchi University.

8,243 responses. Among those, 7,549 responses were complete, resulting in a valid response rate of 83.88%. Results of our analyses showed that the pension reform had much greater impacts on work morale and enthusiasm for the younger generation, while it had greater impacts on the feeling about slower promotion for the middle and senior generations. In addition, younger civil servants not only indicated that their communication with the senior civil servants was not smooth, but also noticed that their supervisors tend to allocate work based on subordinates' age. More problematic, young supervisors sometimes may not effectively manage or control their senior subordinates. Also, we found that young and middle-aged civil servants regarded job rotation as a useful work setting, and they in general valued courses related to career development more than other courses. However, senior civil servants cared more about courses related to their career, health, and retirement plans. Managerial and policy recommendations were also discussed in this paper.

Keywords: generation gap, three generations under the same roof, human resource management in the public sector, aging in civil service

