

新北市政府 106 年度自行研究報告

退 休 公 教 人 員 參 與 志 工  
現 況 分 析 與 精 進 作 為 一  
以 新 北 市 政 府 為 例

研 究 機 關：新 北 市 政 府 人 事 處

研 究 人 員：蔡 欣 宜 科 員、林 尹 培 科 員

研 究 期 程：106 年 1 月 1 日 至 106 年 12 月 31 日

新北市政府 106 年度自行研究成果摘要表

計 畫 名 稱	退休公教人員參與志工現況分析與精進作為-以新北市政府為例
期 程	106 年 1 月 1 日 至 106 年 12 月 31 日
經 費	無
緣 起 與 目 的	<p>一、有學者預言 21 世紀將是志工的世代，服務學習及存本轉換服務的觀念漸趨茁壯。目前志工組織以中高齡人口居多，又新北市政府公教人員每年都約有 1 千多人退休，如何促進退休人力再運用已是政府迫切待解決的課題。依據 105 年行政院人事行政總處「建構員工退休規劃資訊需求調查及協助機制」問卷結果顯示，退休規劃 25 個需求項目中，以運動健身居首，醫療照顧次之，健康檢查為第 3，其中志願服務需求排序在第 22 位，逾 50% 以上人員對志願服務相關訊息並無需求，參與意願也較低，導致政府推動退休人員參與志願服務不易。</p> <p>二、本研究目的以志願服務之參與動機及退休相關理論作為基礎，歸納出影響參與志願服務意願之關鍵因素，並藉由訪談方式從新北市政府運用退休公教志工的角度上，達到以下目的：</p> <p>(一)瞭解本府退休公教人員參與志工之現況及實務上可能面臨之問題。</p> <p>(二)透過相關理論，歸納出影響退休公教人員參與志願服務意願之因素。</p> <p>(三)提出新北市政府各機關學校於推動退休公教人員參與志工所扮演的角色及精進之道。</p>

<p>方 法 與 過 程</p>	<p>一、研究問題</p> <p>(一)探討新北市政府退休公教人員參與志工及運用志工單位之現況及困境。</p> <p>(二)探討參與志工活動之退休相關理論與參與志願服務意願之影響因素。</p> <p>(三)政府在推動公教志工志願服務中應扮演何種角色及如何精進公教志工措施。</p> <p>二、研究方法</p> <p>(一)文獻分析法。</p> <p>(二)深度訪談法。</p> <p>(三)個案研究法。</p> <p>三、研究流程</p> <p>(一)研究目的。</p> <p>(二)文獻探討。</p> <p>(三)現況分析。</p> <p>(四)結論與建議。</p>
<p>研 究 發 現 及 建 議</p>	<p>經訪談新北市政府退休公教志工及承辦退休公教志工業務人員後，發現新北市政府在推動退休公教參與志願服務意願之影響因素，除受其本身內在動機外，外在環境如社會對退休人員之觀感、社會輿論等因素，亦會影響退休公教人員參與志工的意願，研究針對訪談結果，歸納出新北市政府在推動退休公教人員從事志願服務時，扮演了以下角色，茲就研究發現與研究建議說明如下：</p> <p>一、研究發現</p> <p>(一)協助重新建立自我價值的「引導者」</p> <p>公教人員退休後，依角色理論、活動理論及社會參與理論，為避免陷入「無角色之角色」的泥淖，退休人員可藉由社會活動之參與，成功地角色轉換</p>

並改善退休後之生活品質，而透過志願服務之參與，可達到自我價值及維持自我認同，惟社會大眾對公教人員不友善的輿論，影響公教人員退休後參與志願服務的意願，此時新北市政府扮演了協助退休人員重新建立自我價值的引領者，讓他們不因社會輿論而喪失自我價值。

#### (二)即時且具有彈性的人力「媒合者」

在前述文獻探討中發現，志願服務地點之遠近，是影響退休公教志工從事志願服務意願的重要因素之一；另依訪談結果顯示，新北市大多數退休公教志工出於本身對志願服務之熱忱、對新北市的在地情感或受利他主義的影響下，較不會因服務地點之距離遠近而影響服務意願，但仍有少數退休公教人員會因服務地點的距離遠近而有所考慮是否參與志願服務，此時新北市政府扮演了志願服務之媒合者，因應退休人員不同的意願，安排他們到適當的地點從事志工。

#### (三)協助追求自我實現心理層面的「回饋者」

大多數退休公教人員相較一般退休人員，較不用為物質層面的生活溫飽而操心，就本研究之相關理論探討，退休人員追求的是心理層面的滿足，如成就感、自尊心及人際關係的聯繫感等，甚至是尋求自我實現及自我成長。此時新北市政府扮演了協助退休人員追求自我實現的回饋者，使退休人員獲得心理上的滿足。

#### (四)柔性公共服務的「發現者」

現今社會公民意識高漲，民眾期望政府提供優質的公共服務品質，而在政府有限的資源下，公共服務之提供，能在不涉及法規執行或公權力行使的

情形下，運用具有經驗的退休公教志工，可減少正式公務人員的工作壓力，並提升公共服務品質。未來新北市銀髮族志工是退休人力亟待發掘的一群，須多方發現這種柔性化公共服務的存在，並視實際情況來安排志工來協助。

#### (五) 志工專業能力的「培訓者」

退休人員對於擔任志工須具備哪些專業能力不一定清楚，使部分有意願擔任志工的退休人員不確定自己是否得以勝任志工的角色，依人力資本理論，訓練退休公教人員專業知識，可提高志願服務運用單位人力資本之投資；另從期望理論及交換理論而言，退休人員個人獲得相當之回報，及從中獲得學習成長、專業知識及人際關係，此時新北市政府提供培訓志工專業能力的課程給有意願擔任志工的退休人員。

## 二、研究建議

### (一)「引導者」-引導退休人員發揮固有專業能力及價值

退休人員在公務的推行上較有經驗及專業，機關可從現有工作上找出符合退休人員專業的部分，例如環保業務可以請具有環保專業的退休人員從事協助，引導他們發揮固有專業能力及價值，藉由其專業且豐富的公務經驗來協助同仁，使公務的經驗得以傳承，同時也可以提升其自我價值感，使其不因為退休就喪失對自己的價值定位。

### (二)「媒合者」-建置或強化志工媒合系統平臺

各機關視其人力所需，主動在退休公教人力資訊系統已建置的資料裡，找尋符合其需求的志工，強化退休人員與機關之間的媒合，更充分運用退休公教人力。

	<p>(三)「回饋者」-積極回饋以滿足志工心理滿足需求</p> <p>為了滿足志工心理層面需求，得辦理相關講座或活動供屆退或已退人員參與，另外市府現有健康檢查活動、其他健康方面的講座或資源，可以邀請退休人員參加，來持續維繫退休人員與本府的情感網絡。除此之外，各機關可針對該機關的志工進行表揚獎勵，藉由這些措施來增加志工心理層面的滿足感、歸屬感及參與志願服務的意願。</p> <p>(四)「發現者」-提供具有柔性且多元化的公共服務工作</p> <p>市府得檢視目前業務裡，哪些對於不用涉及法規或公權力行使的工作，例如引導民眾、環保志工、導覽志工或其他柔性公共服務，安排志工從事協助，搭起民眾與政府之間的橋梁，使市政服務更細膩化。</p> <p>(五)「培訓者」-提供基礎或特殊志工教育訓練</p> <p>新北市政府對於擔任志工的人員有提供「基礎訓練課程」及「特殊訓練課程」來培養志工基本能力，前者課程包括「志願服務的內涵」、「志願服務倫理」、「快樂志工就是我(簡易助人技巧)」、「志願服務經驗分享」、「志願服務法規之認識」、「志願服務發展趨勢」；後者課程則是依所在機關業務的不同而做不同的訓練。這些課程可以使有意願從事志願服務的退休人員得以勝任志工角色。對於由志願服務運用單位招募之退休公教人員，運用單位可針對退休公教人員有興趣之志工工作，提供相關課程資訊並予以協助。</p>
備	註

## 摘要

隨著服務學習、志願服務參與之觀念漸趨茁壯，又因退休公教人力資源再運用成為公部門關注之議題之一，如何有效運用退休公教人力，並將退休公教人力投入志願服務已是政府迫切待解決的課題。目前志工組織以中高齡人口居多，又新北市政府公教人員每年都約有 1 千多人退休，但公教人員退休後願意規劃將退休生活投入志願服務行列之參與意願較低，導致政府於推動退休人員參與志願服務不易。

本研究運用「文獻分析法」、「深度訪談法」及「個案研究法」，從分析志願服務相關理論及我國退休公務人員參與志願服務之發展為開端，進一步分析新北市政府推行退休公教參與志願服務之現況，從而探討退休規劃、心理因素與參加志願服務工作之間的關聯性，並針對新北市政府退休公教參與志工之人員、承辦退休公教志工業務人員進行深度訪談，歸納出本府扮演「引導者」、「媒合者」、「回饋者」、「發現者」、「培訓者」等 5 個角色，並進一步提出推行退休公教人員參與志願服務之研究政策建議，作為本府未來努力之方向。

**關鍵詞：**志願服務、退休公教志工、退休人力

# 章節目錄

摘要	I
章節目錄	II
圖目錄	IV
表目錄	V
第一章、緒論	1
第一節、研究動機與目的	1
第二節、研究範圍、問題與方法	2
第三節、研究流程與限制	3
第四節、名詞界定	4
第二章、文獻探討	6
第一節、志願服務與退休相關理論	6
第二節、志願服務參與動機相關之理論	8
第三節、退休及參與動機相關理論與退休公教人員參與志願服務意願之影響因素分析	11
第三章、我國退休公教人員參與志願服務之發展概況	14
第一節、臺灣志願服務從民間發展至公部門之概況	14
第二節、我國退休公教人員參與志願服務相關研究之探討	15
第三節、行政院人事行政總處規劃退休公教參與志願服務之發展	19
第四章、新北市退休公教人員參與志工現況分析	23
第一節、新北市志願服務之概況	23
第二節、新北市政府推動退休公教人員志願服務發展及現況	26
第三節、新北市政府人事處及所屬機關學校推動志願服務之情形	30
第四節、訪談結果與分析	34
第五章、結論	36
第一節、研究發現	36

第二節、研究建議.....	37
參考文獻 .....	39
附錄 1 .....	43
附錄 2 .....	45
附錄 3 .....	47
訪談大綱 .....	49
訪談稿 .....	53

## 圖目錄

圖 1-1：研究流程圖 .....	3
圖 2-1：期望理論 .....	8
圖 2-2：需求層次圖 .....	9
圖 4-1：人力資源管理資訊系統建置公教人員資料 .....	27
圖 4-2：新北市政府退休公教人員聯繫管道 LINE 群組 .....	29
圖 4-3：新北市政府人事處建置之退休公教人力資訊系統 .....	30
圖 4-4：新北市政府推動公教志工之流程圖 .....	33

## 表目錄

表 2-1：增強理論 .....	10
表 2-2：退休及參與動機相關理論與退休公教人員參與志願服務意願之影響因素表 .....	12
表 3-1：台灣地區志願服務發展 .....	14
表 3-2：人事總處規劃志願服務發展 .....	19
表 4-1：101-104 年新北市志願服務人力年齡統計.....	25
表 4-2：101-104 年新北市志願服務人力職業別分析.....	25

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

### 壹、研究動機

我國人口受到少子化、高齡化之衝擊及面臨青壯勞動力不足的困境，又因地方政府人事費偏高、人力不足及資源有限，因此如何有效地運用有限人力顯得相當重要，而退休公教人員於傳統觀念上，退休之老年人口一向被視為無生產力的依賴人口(劉梅君，1993)，然而從人力資源的角度來看，退休公教人員多具有完整之公務、職務歷練，以及擁有較高經驗、才智及專業性，為政府寶貴且重要的資源，尤其是公務人員退休後，未必有體力衰退情形，其人力資源必然須作某種方式的轉化，生理機能才不易致退化，這反映出「退休是社會戰場上的轉進」才能彰顯人力價值及生命意義(彭錦鵬，1989)。所以，如能有效地運用本府退休公教人員，使其重返公務職場擔任志工，以經驗傳承或於職場再付出，協助公共事務運行，並充分發揮退休人力之價值及展現個人生命的自我意義，方能達到真正雙贏的局面。

然依據 105 年行政院人事行政總處「建構員工退休規劃資訊需求調查及協助機制」問卷結果顯示，退休規劃 25 個需求項目中，其中志願服務需求排序僅在第 22 位，逾 50%以上人員對志願服務相關訊息並無需求，參與意願也較低，導致政府推動退休人員參與志願服務不易。為期有效運用退休人力，本文藉由訪談新北市政府退休公教志工及運用志工之業務承辦人，並從中探討影響志願服務參與意願之因素及新北市政府於推動公教志工所扮演之角色，以供參考。

### 貳、研究目的

基於上述研究動機，本研究以志願服務之參與動機及退休相關理論作為基礎，歸納出影響參與志願服務意願之關鍵因素，並藉由訪談方式從新北市政府運用退休公教志工的角度上，達到以下目的：

- 一、瞭解本府退休公教人員參與志工之現況及實務上可能面臨之問題。
- 二、透過相關理論，歸納出影響退休公教人員參與志願服務意願之因素。
- 三、提出新北市政府各機關學校於推動退休公教人員參與志工所扮演的角色及精進

之道。

## 第二節 研究範圍、問題與方法

### 壹、研究範圍

本研究為提供本府退休公教志工招募、志工推廣及運用之參考，並建議退休公教志工管理制度，爰以現職志工業務承辦之人員為訪談對象。另本府志願服務之推廣及訓練向來由本府社會局規劃與推動，其涵涉範圍為一般民眾、學生，亦包含軍公教人員。為使本文研究範圍更為明確，本研究之研究區域及對象，係以新北市「退休」之「公教人員」為研究對象(不包含現職公教人員)，探討新北市退休公教參與志工之現況，並進一步探究本府於推動退休公教人員參與志工所扮演的角色及精進之道。

### 貳、研究問題

本研究主要探討問題如下：

- 一、探討新北市政府退休公教人員參與志工及運用志工單位之現況及困境。
- 二、探討參與志工活動之退休相關理論與參與志願服務意願之影響因素。
- 三、政府在推動公教志工志願服務中應扮演何種角色及如何精進公教志工措施。

### 參、研究方法

有關退休公教參與志願服務之研究，多採用量化研究，且已獲得許多普遍性資料與共識，本研究以質性研究，針對新北市政府退休公教參與志願服務之管理、退休公教參與志工之意願進行探討，藉由與被研究者互動，獲得相關研究資料，主要研究方法如下：

#### 一、文獻分析法(Literature Analysis)

係指蒐集他人研究、數據、紀錄、法規、期刊學術論著資料及專書等，客觀分析其研究結果並提出驗證及假設，進而當作研究基礎，有時亦可由研究者的結論或實證分析數據尋求可參考資料。本研究蒐集退休公教人員相關期刊、論文、研究報告等相關資料，以瞭解退休公教人員的特性、參與志願理論之意願與動機，作為建構新北市政府推動退休公教問題分析與精進措施之基礎。

#### 二、深度訪談法(Depth Interview)

訪談係一種研究性交談，研究者透過口頭談話之方式從被研究者建構第一手資料的

一種研究方法(陳向明,2002)。本文採質性研究方式,依黃俊英(1996)指出,質性的研究樣本通常較小,研究者應該主要考量資料蒐集的質與量,而非樣本數的多寡。依據本研究蒐集的文獻分析,擬定半結構式訪談大綱,訪談對象係針對新北市退休公教志工人員3名及現職推動志工業務之本府人員3名作深度訪談,藉由與受訪者接觸訪談中,獲得受訪者對退休公教人員參與志工的看法及個人經驗,以作為本府未來推廣退休公教人員志工業務之參考。

### 三、個案研究法(Case Study)

個案研究法是「針對少數的情境或案例進行深入詳盡的研究,有時候甚至只對一個案例進行分析研究,其目的在對各案例中各種因素相互關係有一完全的了解」(黃俊英,1994)。本研究以新北市政府為案例進行分析,來了解退休公教人員參與志工的現況及如何精進作為。

## 第三節 研究流程與限制

### 壹、研究流程

本研究流程如圖 1-1 所示：

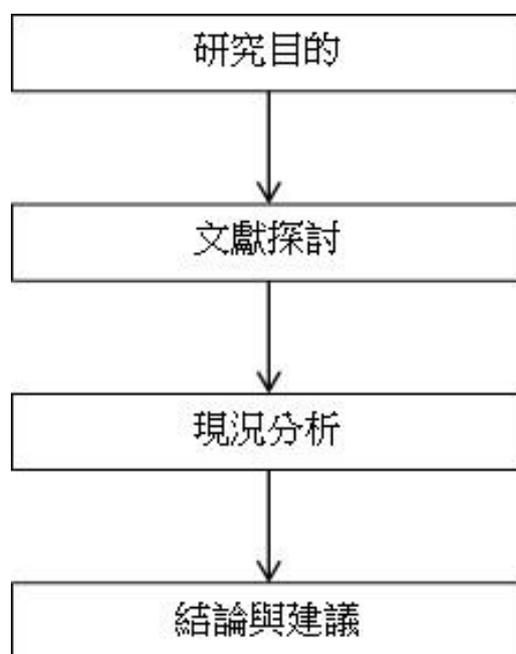


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：本研究自行繪製

## 貳、研究限制

為了提升退休公教人員參與志願服務，本研究嘗試搜集相關文獻及資料加以分析研究，並訪談相關公教志工及運用志工之業務承辦人，雖力求客觀完整，然礙於下列因素而有研究上之限制：

### 一、研究人力之限制

本研究會因業務調整而更換研究人員，而承接之研究人員需要一段時間才能略知目前之進度及架構，因此可能造成研究時間延長，此為研究人力之限制。

### 二、研究時間之限制

礙於時間不足，本文僅以文獻分析法及深度訪談法進行研究，未能採用調查研究法或實驗研究法等其他研究方法，來進一步量化及質化分析，以呈現更完整之研究，誠屬遺憾。

### 三、研究對象之限制

因人力及經費之限制，本研究僅以新北市政府作為研究對象。然而，退休公教人員、相關業務推動人員之動機及行為，除受社會文化等因素影響外，亦因機關所在地區環境、組織文化與氣候，乃至機關首長領導風格不同而有所差異。因此，所提建議未必能放諸四海皆準，仍需後續研究者由不同角度、研究對象進行分析，方能更臻完備。

## 第四節 名詞界定

以下針對志願服務、志願服務者、志願服務運用單位、公教志工及退休公教志工等予以解釋說明：

### 壹、志願服務

我國很早便有志願服務的概念，惟此名詞遲至近代方由歐美傳入，志願服務又稱義務服務，英文名詞為 Volunteering 或 Voluntary service，字根係有意志力(Volition)的概念，即強調志願服務必須是自發的。

一、聯合國認為，志願服務為「有組織、有目的、有方法地在調整與增進個人對環境的

適應，這樣的工作稱為社會服務。」

二、依社會工作辭典定義：志願服務是個人本濟世的胸襟，對社會提供精神或物質的力量，致力於改造或促進的服務。簡言之，就是以自己的所餘，去幫助別人的不足。

三、依我國志願服務法第3條規定：「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。」

綜上，志願服務係出於個人認知，自由意志選擇採取社會性的活動，不求實質回報，而追求個人成長、人際關係及心靈滿足，以助人、利他、服務、回饋的精神，為公益奉獻、時間及能力。

## **貳、志願服務者（以下簡稱志工）**

對社會提出志願服務者。

## **參、志願服務運用單位**

運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體。

## **肆、公教志工或公教員工**

依「行政院及其所屬各機關推動公教志工志願服務要點」（104年2月5日停止適用）第2點規定，係指經機關自行遴選，不占機關職缺，不以獲取報酬為目的，秉持誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等，志願協助機關辦理指定工作者。目的在有效地運用社會人力資源參與公共事務。以提昇服務品質及行政效能。現行「各機關推動公教員工參與志願服務實施要點」第2點規定，指現職或退休之公務人員、教職員、駐衛警察、工友(含技工、駕駛)及現職聘用、約僱人員。

## **伍、退休公教志工人員**

退休公教志工人員係指依「公務人員退休法」之退休公務人員，及依「學校教職員退休條例」之退休教育人員在各志願服務運用單位擔任志願服務者。

本研究所指退休公教人員是在新北市公教機構服務，並依公務人員退休法及學校教職員退休條例之退休公教人員。

## 第二章 文獻探討

退休人力再運用於公部門最為常見之情形即是將是類人力投入志願服務之行列，從退休公教人員角度觀之，參與志工既能幫助退休公教人員適應突然轉變的退休生活，能亦使其身心靈均能獲得滿足，延緩老化、提升退休人員形象等；從公部門方面來看，運用有經驗、具有專業性的退休公教人員從事公部門相關之志工工作，除可整合人力資源外，亦有助於提升公共服務品質。

本章擬從退休相關理論、志願服務參與動機行為、公部門運用志工之維繫措施及誘因等相關文獻研究，從中瞭解新北市志願服務推動可能面臨之問題。

### 第一節 志願服務與退休相關理論

近年來退休公教人員有年輕化之趨勢，如何面對退休後生活能過得更加充實，且退休後的身心狀態、體能、社會角色扮演上，與一般青壯年有異，對於為何人離開職場退休或年老後，能繼續回到社會擔任志工，不同的社會老年學理論提出不同的見解，茲就最常引用之理論分述（李紹華，2003；林語如，2009；林淑錦，2010；邱榮美，2014）：

#### 壹、角色理論(Roleless role)

Phillips(1957)提出角色理論，認為每個人因為自身的年齡、地位或身分而社會對其亦有不同的期望。一個人不是只擔任一種角色，更同時擔任多種角色。美國學者Burgess在1960年提出另一角色理論，指出老人排斥於社會之外的狀況，不參與社會活動，此現象稱為「無角色之角色」，一個人通常是角色、責任、權利互相伴隨，退休後所代表之角色喪失，其原來角色所擁有的社會地位、價值及角色模式亦同時改變，退休人員因生產力消失，難維持自我的認同和自尊心產生困難，因而陷入「無角色之角色」的泥淖裡，引發種種心理失調。惟每個人終其一生扮演著許多社會角色，這些角色會被有系統且有次序的組織，因此，退休人員如能做好調適，認真經營退休生活，仍能享有更好的生活適應。

#### 貳、撤退理論(Disengagement Theory)

係由Cumming及Henry(1961)提出，其研究成果發現，隨著老年人健康與體力之衰退，變得越來越少參與組織化的社會結構，逐漸撤離社交生活，且一般社會亦認為老人

自社會存在的角色撤離是一種必然普遍的過程，即撤退非老人單方面活動，係老年人本身和社會大眾雙方面之撤退。因此，撤退理論認為老人自我心態、社會角色喪失，係老化過程之必然結果，老人的退休生活應當平靜地接受從職場工作崗位撤離，此理論給強制退休年齡提供解釋，係因人之退休是為使其原有的工作崗位能新陳代謝，促使高齡人口退離就業市場，給年輕人受雇之機會。

### 參、活動理論(Activity Theory)

活動理論與撤退理論相對應，提倡學者包括 Havighust, Neutarten & Tobin(1963)、Moddiox(1964)與 Miller(1965)等人，此理論認為退休人員與一般人無異，具有正常的心理和社會需求，但由於退休人員逐漸從社會關係中抽離，造成心靈空虛，致使加速退休人員身心的衰退。活動理論主張，退休人員只要瞭解並接受退休及進入老年之事實，重新確認自我，可藉由其他替代性的活動彌補自我概念的減損、成就感降低等心理層面，如能使退休人員積極社會參與，能延緩老化，並對生活產生滿足感。

### 肆、持續理論(Continuity theory)

由美國社會學家 Atchley(1989)提出，提出退休係一個過程，退休者會經歷某些明確生理及情緒的階段。社會賦予退休者角色權利與義務，其中應盡義務包括：避免全職工作、安排自己的生活，靠自己的收入過生活而不依賴家庭與社區，義務性為組織與社區提供自己的知識、工作經驗及技術。Atchley 根據實證研究結果，對「退休調適階段」提出八個階段：退休前期、蜜月期、立刻退休期、休息放鬆期、醒悟期、在適應期、穩定期至終止期。因每個人退休時間不一致，階段論難與年齡結合，且內外因素不同，並非每個退休者均依照上述八個階段循序發展。退休調適階段論主要係分析人生各階段角色扮演，使退休者更加瞭解已退休生活，並獲得良好的生活適應。

### 伍、功能理論(Functionalism)

主張社會裡每一個部門或單位都具有存在的價值與功能，因此退休人員在社會體系運作中，亦有其價值及功能，退休對社會主要貢獻在於價值之傳承，提供其豐富之經驗及知識。

上述各個理論對於退休人員在離開職場後，其身心、角色方面是否能成功地從工作角色轉換至社會性角色，適應退休後的生活，取決於個體對環境的認知、自我心態之調

適，及如何面對退休後角色與生活型態之改變。

## 第二節 志願服務參與動機相關之理論

就探討政府部門人事單位推動退休公教人員參與志願服務政策而言，如無法對其動機(motive)之理解，於政策措施之制定與推動，將難以激勵退休公教人員參與志願服務，因動機係人類行為之內在驅力，其為個人表現某一行為的意願及內在的需求。對於志工參與志願服務的動機及原因，學者孫本初(2009)提出 7 項理論，分別是期望理論、交換理論、人力資本理論、社會參與理論、需求滿足理論、利他主義及社會化理論，李鍾元(1999)除上述理論外，提出目標設定理論及增強理論。又李少華(2003)將志工參與社會服務的原因分成三大理論，分別為動機理論(需求滿足理論)、經濟理論(期望心理、交換取向)及社會理論(利他主義、社會需求滿足、社會參與理論)，爰將各學者重點綜整分述如下：

### 壹、期望理論(Expectance Theory)

又稱「期望心理」，指個體基於對將來可能獲得報酬期望下所產生的行為。對於參與志工的人而言，這些期望包括從事志工所獲得的學習成長及擴展人際關係，亦可能是從可接受的訓練或實際參與服務過程中，學到的專業知識或技術等。通常參與志工人員的期望與實際所從事的工作間之差距愈小時，其流動率也愈小。

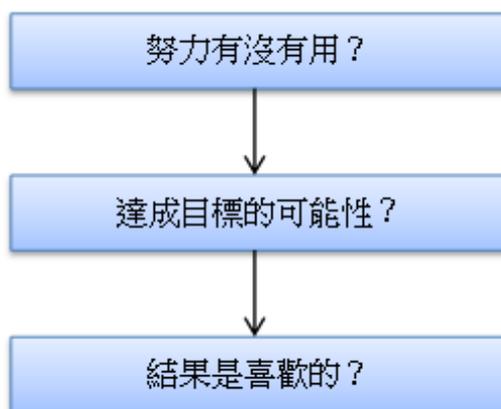


圖 2-1：期望理論

資料來源：Vroom，1964

## 貳、交換理論(Exchange Theory)

又稱「交換取向」，係認為個人行為是利益取向的，此種利益可以是物質、財物或精神上的利益，當其獲得之利益大於付出之時，人們通常會採取行動。基於此理論，一個機關能否吸引足夠的人參與志工服務之行列，與其是否能提供足夠或相當之回報給予志工，兩者之間呈現正相關。

## 參、人力資本理論(Human Capital Theory)

Becker (1964) 指出，所謂人力資本，係指人們利用教育與職業訓練來為自己做投資，以增加自己的能力與累積更多財富。對志願服務者而言，付出服務同時，如組織投入訓練機會，使其獲得專業、半專業的知識及技巧，將提高人力資本的投資。

## 肆、社會參與理論

志工服務是最普遍的社會參與方式，藉由參與的過程，可以滿足社會參與及實現社會責任，藉由社會接觸認識他人，追求歸屬感以避免孤獨。

## 伍、需求滿足理論(Need Fulfillment Theory)

依1954年Maslow所提出之需要層級理論，人之需求包括生理需求(physiological needs)、安全需求(safety needs)、愛與歸屬需求(love and belongingness needs)、自我尊重需求(self-esteem needs)以及自我實現的需求(self)(如圖2-2)，近年再加上自我靈性發展的需要(meta-motivation)，參與志願服務的人員通常在尋求自我實現、自我靈性成長之滿足，亦即為心理需求的滿足。

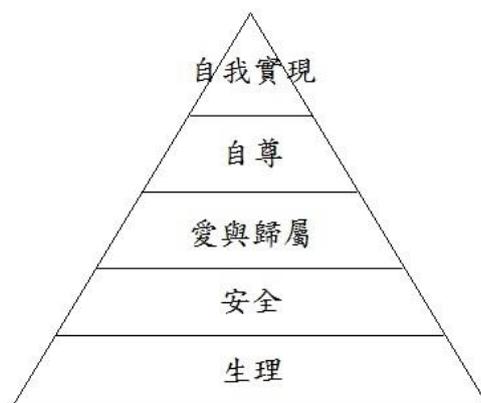


圖 2-2：需求層次圖

資料來源：Maslow，1954

## 陸、利他主義(Altruism)

利他行為指在不期待回收報酬之情形下，志願幫助他人的行為，也就是從別人所獲得的滿足中，得到自己付出服務的滿足，也是志工可以持續服務的主要動機，利他主義指出只要對需要幫助的人具有同理心，人類就會有利他性的助人行為。

## 柒、社會化理論(Socialization Theory)

社會化涵蓋人生各個階段的學習。社會化使某些價值觀、信仰與態度內化為個人思想行為的一部分。當人們認為參與志願服務工作是個人的責任及人生的一個角色時，參與志願服務工作即成為自然而然的行為。

## 捌、目標設定理論(Goal-setting Theory)

在限度內的目標愈難，可達表現程度越高，如目標越特殊，表現成就效果就越確實，此理論常被運用於設定志工工作目標。

## 玖、增強理論(Reinforcement Theory)

主要以 Skinner 的學習理論為依據，強調賞罰與學習對個人行為的影響，重點在探討工作人員被激勵的行為如何長久維持，利用增強、懲罰等方式以強化或修正人員之行為，使其對組織有利。

表 2-1：增強理論

正增強	負增強
提供正增強物來提高希望發生的行為	拿掉負增強物來減少不希望發生的行為
消弱	懲罰
拿掉正增強物來減少希望發生的行為	提供負增強物來減少不希望發生的行為

資料來源：修改自 Skinner，1938

由上述可知，參與志願服務之動機相當多元且複雜，能激勵及運用志工之策略，大抵包括行為外在修正的激勵及自我內在的激勵，如能充分瞭解上述影響心理動機及持續行為之因素，正確地運用策略，以期能有效地推動退休公教志工之召募及維繫。

## 第三節 退休及參與動機相關理論與退休公教人員參與志願服務

### 意願之影響因素分析

綜整以上退休理論及參與動機行為相關理論，其影響退休公教人員參與志願服務意願之影響因素可歸納出個人、組織及社會三個層面（表 2-2），茲分析如下：

#### 壹、個人層面

就個人層面，相關理論有期望理論、交換理論、需求滿足理論、利他主義、目標設定理論及增強理論等。此類理論主要運用於個人是否投入志工行列及影響志工持續參與服務之意願，其影響因素整理如下：

- 一、退休公教人員得從志願服務中，獲得學習成長、專業知識及人際關係等，並從中獲得物質上或心理上之報酬、回應及自我實現，而報酬、回應及自我實現足夠與否，將影響退休公教人員是否參與或繼續參與志願服務。
- 二、有效運用精神層面之激勵，可提高或強化個人參與服務之意願。
- 三、志願服務對個人而言是一種自我挑戰，在目標可達成之前提下，志願服務之目標設定愈難，個人可達表現程度愈高。

退休公教人員在生理、安全需求大多已獲得基本滿足的情形下，在從事參與志工服務活動中，退休公教人員較有意願參與志工服務以自我挑戰、激勵，獲得精神及心理層面的滿足及回饋，而機關可提供符合退休公教人員需求之機會。

#### 貳、組織層面

就組織層面，相關理論有人力資本理論及功能理論。此類理論主要運用於組織如何招募優秀的退休公教志工及提升其專業能力，其影響因素整理如下：

- 一、退休公教人員具有豐富之經驗及專業知識，能傳承經驗並適時給予建議。
- 二、妥善規劃退休公教人力並適時提供培訓之機會，可提高組織人力資本之投資。

退休公教人員因本身具有豐富之專業知識及公務經驗，機關組織如能適時培訓，該退休人力亦能成為組織有利之資本。

## 參、社會層面

就社會層面，相關理論有角色理論、撤退理論、活動理論、持續理論、社會參與理論及社會化理論等。此類理論主要運用於退休公教人員可藉由志工活動成功適應退休之角色及生活，其影響因素整理如下：

- 一、為維持退休公教人員自我認同及自尊心，退休後重新規劃角色及生活，並藉由參與社會活動，獲得良好之適應。
- 二、退休公教人員參與志願服務，除可滿足社會參與、實踐社會責任，亦可達成重新確認自我角色定位。
- 三、當志願服務觀念及信仰內在化後，志願服務成為自然而然的一種行為。

公教人員退休後，需透過社會參與活動將角色重新界定，而參與志願服務可引導、幫助退休公教人員快速地適應退休生活。

表 2-2：退休及參與動機相關理論與退休公教人員參與志願服務意願之影響因素表

層面	相關理論	理論應用內涵	退休公教人員參與志願服務意願之影響因素
個人	期望理論	對於未來可能獲得報酬期望下所產生之行為。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 退休公教人員心理上之報酬、回應及自我實現足夠與否，將影響其是否繼續參與志願服務。</li> <li>2. 有效運用精神層面之激勵，可提高或強化個人參與服務之意願。</li> <li>3. 志願服務對個人而言是自我挑戰，在目標可達成之前提，目標愈難，個人可達表現程度愈高。</li> </ol>
	交換理論	獲得利益大於付出時，個體採取行動。	
	需求滿足理論	人生而有需求，並有追求自我實現及滿足之動機。	
	利他主義	不期待回收任何報酬，自願幫助他人。	
	目標設定理論	目標設定愈難，可達表現程度愈高。	
	增強理論	強調賞罰與學習對行為之影響。	
組織	人力資本理論	利用教育與職業訓練來增加自己的能力與累積更多財富。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 退休公教人員具有豐富之經驗及專業知識，能傳承經驗並適時給予建議。</li> <li>2. 妥善規劃退休公教人力並適時提供培訓之機會，可提高組織人力資本之投資。</li> </ol>
	功能理論	每一個單位或部門均有其存在之價值及意義。	
社會	角色理論	退休後為避免陷入無角色之角色的泥淖。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 為維持退休公教人員自我認同及自尊心，退休後重新規劃角色及生活，獲得良好之適應。</li> </ol>

撤退理論	退休後，人逐漸從原有的身分與地位撤離。	<p>2. 退休公教人員參與志願服務，可滿足社會參與、實踐社會責任及重新確認自我角色定位。</p> <p>3. 當志願服務觀念及信仰內在化後，志願服務成為自然而然的一種行為。</p>
活動理論	為重新確認自我，可藉由其他替代性活動彌補。	
持續理論	社會賦予退休者角色權利及義務。	
社會參與理論	退休角色轉換，須藉由參與改善生活品質。	
社會化理論	社會化涵蓋人生各個階段的學習。	

資料來源：本研究自行整理

### 第三章 我國退休公教人員參與志願服務發展概況

志願服務從早期傳統由民間自發性、社團性質之義工、志工發展至今，除民間之外，近 30 幾年公部門亦有計畫的推廣，而行政院人事行政總處也從 1990 年代開始有系統的研討運用退休公教人員人力資源並積極規劃其投入志願服務之行列。

#### 第一節 臺灣志願服務從民間發展至公部門之概況

志願服務議題近幾十年備受各國政府關注，1985 年聯合國宣布每年 12 月 5 日為國際志工日，1997 年決議將 2001 年訂為國際志工年，成立志願服務組織(United Nations of Volunteer, UNV)。而我國志願服務於傳統上參與者多半由學生或家庭主婦居多，其發展上依據學者林勝義(2001)就台灣地區志願服務發展區分為 4 個階段：

表 3-1：台灣地區志願服務發展

階段	年代	時期
第一階段	1980 年代	拓荒期
第二階段	1991~1995 年	萌芽期
第三階段	1995~2000 年	建立期
第四階段	2001 年~	整合期

資料來源：本研究自行整理

第一階段，1980 年代，是志願服務拓荒期，民間的社會福利機構與志工人數不多。

第二階段，1991 年至 1995 年，是志願服務萌芽期，民間社會福利及志工人數逐漸增加。

第三階段，1995 年至 2000 年，是志工制度建立期，志願服務蔚為風尚。

其中最具有意義的是1995年6月28日頒布施行「廣結志工拓展社會福利工作一祥和計畫」，激發社會大眾秉持施比受更有福之理念，鼓勵具有服務熱忱者參加志願服務，共同為協助社會福利工作及增進社會祥和奉獻心力。

第四階段，2001年開始，是志願服務整合期。1月4日立法院通過公布「志願服務法」，將其作為全體志願服務的法源基礎，涵蓋各個領域的志願服務。2002年內政部社會福利部建置「內政部志願服務資訊網」，提供志願服務資訊整合、志願服務工作媒合、資訊與統計數據查詢、公布研習訓練等服務，並建置「志願服務整合系統」作為志工管理與運用單位工作者之管理平台。2013年5月31日修正公布「志願服務法」，理由係為達到整合轄內志願服務之人力、物力及財力等資源及其業務協調與溝通意見，規定「中央主管機關應至少每五年舉辦志願服務調查研究，並出版統計報告」，以加強聯繫與溝通；且為擴大適用範圍，將義警、義交、義消、守望相助及災害防救、民防組織等團體成員納入適用範圍。民國2014年6月18日再度修正「志願服務法」，主要係修正志工應有的義務內容。

志願服務後慢慢由社團形式自主性走入公共部門協同共事的關係，係自1963年警政部門或義警、1970年地方法院聘用榮譽觀護人(李少華，2003)。1981年-1987年陸續頒訂「臺灣省推行志願服務實施要點」、「臺灣省優秀志願服務人員獎勵規定事項」、「臺灣省加強推行志願服務實施方案」及「臺灣省社會福利志願服務工作人員平安保險實施要點」，使志願服務開始有系統推展。1988年學校推展「學校義工制度」，之後陸續頒訂法規要點，惟上開重點仍在社會福利的服務與支援文教單位。

## 第二節 我國退休公教人員參與志願服務相關研究之探討

我國近年參與志願服務越來越受關注，有關參與志願服務期刊、論文及委託研究已有不少的文獻資料，本節將歷來論述分為兩部分，一係從退休公教志工角度出發，探討志工參與動機、持續參與及參與障礙等；另一個則從運用志工之單位，蒐集推動退休公教志工業務之概況及實務。

### 壹、退休公教志工志願服務的動機、參與行為及參與障礙等相關研究

對於公教志工論文之論述，目前學界多從退休公教人員參與之動機、參與之行為級

障礙作探討，以期能有效瞭解退休公教人員參與志願服務之原因，並運用於退休公教之招募及維繫上，其相關理論分述如下：

- 一、盧慶華(2008)《苗栗縣退休公教人員志願服務參與障礙之探討》，利用問卷調查分析發現退休公教所面臨志願服務障礙包括心理、訊息、交通及時間障礙，其中首要課題在於減低交通障礙，退休公教表達對於離家較遠的志願服務參與意願不高。另因不同背景之退休公教人員會面臨不同障礙，故建議在招募退休志工時，應先有目標群體的設定，招募單位應對不同群體提供不同支援性協助。
- 二、林語如(2009)《影響國民中小學退休教師參與學校志工行為意向因素之研究》，針對退休教師之方式進行問卷調查，以瞭解退休教師參與志工之意向及對2004年4月教育部國教司推動的「退休菁英風華再現」計畫(係結合關懷弱勢學童與退休教師人力運用兩大目標，鼓勵國中小退休教師重返校園輔導學生，讓具有教學專業之退休教師發揮所長)進行深度分析及研究，並針對該計畫提出修正建議(服務工作內容可以更加彈性、擴大頒發感謝狀之對象及降低退休教師交通補助或教材編輯費等)，以供相關部門及學校參考。
- 三、林淑錦(2010)《公教退休人力資源再運用—以臺灣北部地區為例》，利用問卷調查發現公教人員退休後參與志願服務之比例不高，指出退休人力資源運用之限制係政府本身無完善規劃、決策單位缺乏創意及執行人員不積極所導致，並提出可參酌美國退休人員協會成立全國「志工人才庫」，善用志願服務資源等建議。
- 四、邱榮美(2014)《高雄市退休公教人員社會參與之研究》，其研究主要探討退休公教人員退休決定因素、社會參與層面、社會參與歷程與期望，並建議政府應運用多元管道加強宣導，鼓勵退休人員社會參與、參與社會各項活動，使其進一步體認並認同社會參與類型活動中志願服務的重要。
- 五、鄔筱婷(2014)《高雄市退休公教人員志願服務參與動機與參與行為之研究》：研究提出年齡越高之退休公教人員，並未隨年齡之增加及體力之衰竭，而減少志願服務的參與及投入。目前退休公教志工年齡多集中於55-65歲之間。

文獻指出，在退休公教人員參與志願服務方面，退休公教人員參與志願服務相較其他行業而言，比例較低，且對於服務地點距離偏遠，或交通不便之區域，參與服務意願不高；而能參與志願服務之原因，多以「有助於自我成長」原因為主；在參與志願服務之媒介方面，能參與且持續志願服務之志工，其管道多為朋友介紹；選擇服務類型多為

社會服務；而服務障礙以「時間障礙」為主要。

## 貳、從志願服務運用單位角度論運用退休公教志工之相關論述

退休公教志工之推廣及招募上，對於其運用單位實際之執行上，經常受限於推廣者之經費、組織、承辦該項業務之意向，且退休公教運用單位並不像一般的社會福利機構及單位有較完善的經費、編制及訓練，使得退休公教志工運用單位於招募及維繫成效上，面臨不少困難，因此關於公部門志願服務之研究，亦是近 20 年來退休公教志工之重要議題之一，其主要論述如下：

- 一、林勝義(1990)《建立社教機構義工制度之研究》，係教育部的委託研究報告，主要在探討社教機構建立義工制度的可行途徑，並提出社教機構運用義工應各自發展特色。
- 二、簡秀昭(1997)《公部門志願服務工作者管理之研究》以中部地區之文教機構、醫療院所及社會服務單位為樣本，主要發現公部門招募志工之目的在於補充志工的流失，且發現 60 歲以上參與志願服務之人口較少。
- 三、周佑民(1997)《公務機關志工制度之研究—以台北市所屬各機關為例》發現志工政策在主要問題有執行者意向，志工承辦人責任劃分、人員訓練、經費、組織、人際關係等及志工參與志願服務的期望與實際服務之落差，且提出公部門運用志工並未對退休公教志工調整或設計新的工作，提出公部門在運用志工上，確實依業務來規劃、延攬退休公教人員擔任志工。
- 四、張英陣(2001)《公部門運用志工之現況研究報告》，係行政院青輔會之委託研究報告，研究提出志工管理過程遭遇的困難為志工招募不易、教育訓練機會不足、志工督導體系未建立、服務品質參差不齊、志工維繫困難、志工經費有限、資源整合不易、績效考核制度未建立、高層支持不夠等問題。
- 五、李少華(2003)《從志工制度談公教退休人力資源利用之研究》採用質性研究，以嘉義縣政府運用退休公教志工單位承辦人及嘉義縣退休公教人員為研究對象，進行深度訪談，針對政府部門對退休人員擔任志工之激勵措施、公部門志工機會創造及志工參與意願強化等研究面向，來探討公部門如何招募志工，在管理上有無針對退休人員規劃適合渠等工作的職務，以吸引退休人員重返公部門服務。
- 六、劉易晴(2003)《知識時代公部門退休人力資源運用之研究—以台中市公教退休人員

為例》針對台中市退休公教人員進行問卷調查，發現有 7 成以上公教退休受訪者同意影響公部門對退休人力資源運用主要限制在於政府本身無完善規劃，且認為公部門對運用退休人力資源是消極且有欠考慮的。

- 七、林秀眉(2003)《基隆市公部門志願服務管理制度之研究》透過實地訪問及現況研究，並經實證研究探討有關(1)實施志願服務法的省思(2)政策推動志願服務之探討(3)志工參與志願服務團隊隊數探討(4)志工流動率高低迷思。並從管理的角度，對志工人力資源的主要面向，招募、甄選、訓練、工作設計與獎勵分別提出相關建議。
- 八、林介士(2006)《我國中、小學退休教師從事志工之研究—以彰化縣為例》採用質性研究，針對 22 名退休教師及 5 位志工政策制定與執行之現職人員進行訪談，提出近年以來有大量提前退休之趨勢，對於退休後之規劃，將扮演對生命餘年關鍵性之影響，公部門須妥適研訂志工職務需求，配合志工專長，使渠等人員能於服務中學習並獲得成長。另提出退休教師為避免因退休後被社會邊緣化，透過志願服務的過程表達對社會責任的參與，經由關懷他人的同時喚醒他人對社會的關懷，並藉由社會接觸追求歸屬感。
- 九、蔡祈賢(2013)〈從志願服務論加強公教志工之運用〉一文，主要論述公部門對志工之運用，並提出加強公教志工之策略有：(1)加強宣導參與志工之意義與價值。(2)各機關鼓勵同仁參與志工。(3)建立公教志工銀行。(4)各機關宜多進用公教志工。(5)營造志工支持環境，提供學習機會。(6)擴大表揚恢弘善行事蹟。
- 十、2015 年行政院人事行政總處《公教人員參與志願服務模式及其推動策略效能之評估研究-結案報告》：人事總處藉由探討相關文獻並分析美國、英國及新加坡等國家推動參與志願服務之策略及實務；同時藉由回收 600 份之問卷調查後之意見作為基礎，辦理北、中、南及東 4 場焦點團體座談，最後再邀請專家學者辦理 2 場焦點團體座談，以瞭解對退休公教志工之推廣及運用的建議及看法。
- 十一、吳維茜《政府人事部門執行退休公教人員參與志願服務之研究》從政府人事單位執行退休公教參與志願服務政策之研究，以政策執行的角度檢視志願服務政策的執行過程，了解是否按照政策付諸實施，驗證政策的可行性，並以政策目標、政策執行者、標的團體、資源等四個政策執行力影響因素，以及志願服務參與動機，歸納退休公教人員參與志願服務政策遇到的問題包括：機關性質差異影響政策執行、志願服務業務權責不明、媒合功能徒具形式、現行政策難以回應退休人員參與志願服

務的參與動機因素，並進一步指出各機關人事單位多半以本機關需求為出發點，僅落實志願服務意願和資訊公告的工作，並非都有進一步協助同仁媒合，或是提供與創造志工工作機會。

綜合以上所述，對於公部門退休公教人員參與志願服務之運用研究，發現退休公教志工運用單位是否能有重視且確實執行是相當的重要，受限於經費及資源不足固然一直是推廣或招募退休公教人員擔任志工之原因之一，但退休公教志工運用單位於業務之權責分工、規劃上及消極態度，亦是影響退休公教是否加入或持續參與志工的重要因素。

### 第三節 行政院人事行政總處規劃退休公教參與志願服務之發展

志願服務發展從民間慢慢發展至公部門協同，而行政院人事行政總處(原行政院人事行政局，以下簡稱人事行政局及人事總處)發現一般公務人員退休年齡層偏低，是類退休人力其實如果妥善的運用，將有助於公部門的運作並且提升退休人員的形象，因此人事總處開始有系統地規劃退休公教人員參與志願服務之相關規定及推動措施，其發展概況如表 3-2 所示：

表 3-2：人事總處規劃志願服務發展

時間	規定
1993 年	輔導退休公教人員參與社會志願服務作業要點
1996 年	行政院所屬各機關實施志願服務要點
2001 年	行政院及其所屬各機關推動公教志工志願服務要點
2003 年	行政院人事行政局公教志工志願服務媒合系統
2005 年	銀髮公教志工人力資訊系統推動計畫
2012 年	強化退休公教志工人力運用機制之推動原則
2015 年	各機關推動公教員工參與志願服務實施要點
2016 年	志願服務業務單一窗口化

資料來源：本研究自行整理

## 壹、逐漸重視退休公教人力資源(1993)

由人事行政局於 1993 年辦理「長青座談」中，該座談將退休人員參與志願服務，納入重點宣導項目之一，並於同年訂頒「輔導退休公教人員參與社會志願服務作業要點」，足見政府有關單位已逐漸重視運用退休公教人力資源。

## 貳、落實志願服務法(1996)

為落實志願服務法之施行，特於 1996 年頒訂「行政院所屬各機關實施志願服務要點」，該要點頒訂之目的係為更有效地運用公教志工及退休人員參與志願服務，正式作為各機關內部擴展民眾參與志願服務之依據，為因應該要點之訂頒，自中央部會或地方政府應訂相同志願服務方案，使用志工之機關須將實施成果報行政院人事行政局轉行政院調查，且為促進各機關積極實施志願服務，將各機關實施志願服務成效，列為人事業務績效考核的重要項目，並按年度追蹤執行成效。同年並依據該要點訂定「行政院暨所屬各機關推動公教退休人員志願參與公共服務實施計畫」，各機關學校應主動協助輔導退休公教人員媒合或參與公共事務，人事行政局亦積極辦理相關推廣活動，以瞭解各機關推動情形。

## 參、加強推動退休公教人員從事志願服務 (2001)

1996 年頒訂「行政院暨所屬各機關實施志願服務要點」實施後，行政院配合 2001 年元旦訂頒的「志願服務法」遂將之修訂，該要點第 6 點規定，為加強推動退休公教人員從事志願服務，得採下列方式招募之：

- 一、各機關應主動調查屆齡或自願退休公教人員擔任志工之意願，並蒐集志工機關之工作需求，建立資料提供資訊交換。
- 二、各機關應將依前款建立之資料，送該地區退休公教人員協會予以轉介，或送請需用志工機關參考遴用。
- 三、各直轄市政府及縣(市)政府應積極輔導退休公教人員協會建立退休公教人員人事資料，形成退休人員人力銀行，強化其媒合及轉介之功能。

## 肆、建立公教志工媒合運用窗口(2003)

人事行政局規劃「行政院人事行政局公教志工志願服務媒合系統」，並於同年 12 月 30 日啟用，以作為提供運用單位間對公教志工需求整合的運用窗口，其志願服務的

類別亦相當多元。

## 伍、整合退休公教志工人力資源(2005)

加強推廣退休公務人員從事志願服務，除 2005 年 5 月 31 日發布修正「行政院及所屬各機關推動公教志工志願服務要點」外，同年 12 月 31 日訂定發布「銀髮公教志工人力資訊系統推動計畫」，規劃建置銀髮公教志工人力銀行網站，提供各機關、學校與退休公教人員媒合之作業平台，整合退休公教志工人力資源，並於 2010 年建置完成，正式上線。

## 陸、完善志願服務運作機制(2012)

為有效轉化退休公教人力資源的價值，並建構完善的志願服務運作機制，分別於依「政策面」、「宣導面」及「績效面」等三個主要構面，釐訂加強運用志工之相關建議措施，引導各機關推動退休公教人員參與志願服務，特於 2012 年 10 月 19 日行政院人事行政總處研訂「強化退休公教志工人力運用機制之推動原則」。且於同年 1 月 1 日依照「銀髮公教志工人力銀行管理要點」的說明，建置志工人力供需管道媒合系統「銀髮公教志工人力銀行」，提供更為便利的網路平台媒合系統，協助各機關(構)、學校、民間非營利組織與退休公教人員獲得志願服務相關資訊，並將離退人員填寫參與服務意願及資料調查表登錄於網站。

## 柒、簡化作業程序(2015)

2015 年 2 月 15 日函頒「各機關推動公教員工參與志願服務實施要點」並停止過去「行政院及其所屬各機關推動公教志工志願服務要點」的適用，新的實施要點最大特色係刪除各個機關將志願服務成果陳報各主管機關彙整的規定，各機關無需於每年 2 月底前將成果送至人事行政總處備查，亦不再列入各機關人事業務績效考核評分項目之一。

## 捌、業務單一窗口化(2016)

2016 年 1 月 24 日，人事總處為期志願服務業務單一窗口化，於 2 月 1 日廢止所推動的「銀髮公教志工人力銀行資訊系統推動計畫」及「銀髮公教志工人力銀行管理要點」，且「銀髮公教志工人力銀行」系統亦停止適用。

雖然人事行政總處逐漸將網路平台媒合系統及其他回歸於相關部門及機構，但並不意味人事總處不再重視退休公教志工業務，如志工媒合需求性質之業務、統計查詢、運

用及管理，可至衛生福利部志願服務資訊網查詢，將銀髮公教志工人力銀行資訊系統之查詢、媒合志工等功能，統一回歸於衛生福利部，以期業務權責分明及推動志願服務業務窗口單一化。此外，人事總處於 105 年度仍要求各縣市運用退休公教人力之運用單位提出其公教人員參與志願服務之具體作法，並編印《各機關推動公教員工參與志願服務標竿案例》供各機關推行實務之參考學習。

## 第四章 新北市政府退休公教人員參與志工現況分析

志願服務法於 90 年頒布施行至今已逾 14 年，國內志願服務工作日漸蓬勃發展，依據衛生福利部統計，截至 104 年 12 月底全國已有 94 萬餘人投入志願服務工作領域。中央各目的事業主管機關含文化、教育、環保、醫療等各領域登記有案之志願服務團隊數已達 2 萬 1,356 隊，志工人數達 94 萬 4,038 人(男性 30 萬 9,539 人、女性 63 萬 4,499 人)，其中志工人數以教育類人數最多，衛生福利人數次之；志工年齡分層以 18-29 歲人數最多(佔 25%)；65 歲以上志工 16 萬 5,263 人(佔 18%)；104 年總服務人次達 4 億 2,833 萬 1,051 人次，服務時數達 7,493 萬 2,277 小時。新北市政府志工服務除依志願服務法外，主要係依據 100 年核定之「新北市政府推行志願服務實施計畫」辦理，其執行機關為新北市政府社會局及各目的事業主管機關及志願服務運用單位；在退休公教人員部分，新北市政府人事處推動退休公教參與志願服務亦已行之有年，且效果顯著。本章擬介紹新北市政府志願服務之概況及人事處推動公教人員參與志願服務之規劃與辦理情形。

### 第一節 新北市志願服務之概況

自志願服務法公布迄今，新北市政府為擴大市民參與志願服務，遂訂定「新北市志工培力計畫」，倡導志願服務理念，並鼓勵社區與市民共同投入志願服務工作，使新北市結合政府與民眾的力量，推動福祉，創造溫暖及活力。目前新北市政府運用志願服務之目的事業主管機關共有 23 個局、處、會，分別為民政局、經濟發展局、城鄉發展局、文化局、農業局、地政局、勞工局、交通局、警察局、秘書處、財政局、教育局、衛生局、研究發展考核委員會、消防局、環境保護局、原住民族行政局、觀光旅遊局、客家事務局、水利局、法制局、工務局及社會局，服務之類別多樣化。依據新北市政府社會局出版《104 年直轄市及縣市重要統計指標應用分析報告-新北市志願服務概況》報告，截至目前為止之統計分析，新北市志願服務發展效益無論在服務團體數、人數及服務時數等各方面均有逐年上升之現象，茲就該局出版之統計分析報告整理如下：

## 壹、新北市志願服務團隊數、人數呈現逐年成長

近年來新北市透過多元化的宣導措施，積極地傳達志願服務精神，使新北市志願服務團隊數、志願服務人數及服務時數呈現逐年成長的趨勢。新北市持續倡導志願服務之理念及鼓勵機關學校、法人或經政府立案之團體申請志願服務團隊備案及備查之情形下，101 年為 928 隊、102 年為 968 隊、103 年 998 隊，至 104 年年底，志願服務團隊數已達 1049 隊，其中以新北市政府社會局最多，計有 372 隊；教育局所轄團隊數次之，計有 331 隊，其中 299 隊為新北市各高中(職)及國民中學。整體而言，104 年志願服務團隊成長率甚至較 103 年高出 5.11%。新北市志願服務人數 101 年志工總人數為 103,048 人、102 年人數為 110,282 人、103 年為 119,781 人、104 年則為 121,995 人，同樣為逐年增長。

## 貳、新北市志願服務人力性別分析

依據研究，從事志願服務以女性居多，新北市亦然，新北市除了消防救難類及工務局所轄工務服務類之志願服務團隊，男性志工高於女性外，新北市女性志工從 101 年至 104 年比例為 75.13%、74.96%、77.54%、77.52%，兩性志工比例歷年呈現女多於男性比例。新北市志願服務人力性別比例有差距，據新北市政府社會局社區發展與婦女福利科之分析，可能源於志願服務時間多為平日白天，男性受限於工作時間，致無法投入志願服務之行列。

## 參、新北市志願服務人力年齡層分析

依新北市政府社會局之統計(如表 4-1 顯示)，新北市志願服務人力年齡層比例最高為 55-64 歲區間，此段區間人數有部分為退休人員，依據行政院主計總處 104 年受僱員工動向統計結果員工退休年齡平均為 58.1 歲，新北市民於退休後，有多的時間從事志工活動，值得注意的就是 65 歲以上的高齡志工人數，呈現穩定的成長，顯示愈來愈多高齡者願意投入志願服務，截止 104 年底，65 歲以上志工總人口數為 27,726 人，佔 65 歲以上人口數 6.5%，未來新北市銀髮族志工亟待發掘。

表 4-1：101-104 年新北市志願服務人力年齡統計

	101	102	103	104
未滿 12 歲	111	72	146	162
12-17 歲	909	643	928	1,018
18-29 歲	3,697	5,121	4,321	3,869
30-49 歲	27,407	26,331	27,925	25,981
50-54 歲	19,698	21,722	21,705	21,757
55-64 歲	32,726	35,972	39,265	41,482
65 歲以上	18,500	20,421	25,491	27,726

資料來源：引自《104 年直轄市及縣市重要統計指標應用分析報告-新北市志願服務概況》

#### 肆、新北市志願服務人力職業別分析

據新北市政府社會局統計分析(如表 4-2)，新北市志願服務人力職業別組成主要為家庭管理，104 年占志願服務人力總數的 52.46%，公教員工與學生所占人數最少，但在工商界人士與退休人員人數，則每年皆有一定成長，尤其是在退休人員方面，101 至 103 年每年均固定成長約兩千人左右，至 104 年較 103 年成長 859 人，顯示愈來愈多退休人員於退休後在生涯規劃上，願意投入志願服務之行列。

表 4-2：101-104 年新北市志願服務人力職業別分析

	101	102	103	104
工商界人士	15,200	15,549	17,344	17,859
公教員工	4,335	4,562	4,650	3,439
退休人員	11,770	13,706,	15,719	16,578
家庭管理	53,835	57,019	61,608	64,010
學生	2,691	2,291	4,847	3,021
其他	15,217	17,155	15,613	17,088

資料來源：引自《104 年直轄市及縣市重要統計指標應用分析報告-新北市志願服務概況》

新北市推廣志願服務除上述 101-104 年統計成果外，為強化志工知能，建立正確的服務方式外，依據新北市政府社會局統計：105 年辦理 284 場基礎訓練，參訓人次 1 萬 2,968 人次；945 場特殊訓練，參訓人次 3 萬 498 人次；1,899 場在職訓練，參訓人次 4 萬 6,279 人。並為新北市制定共同編列基準提供志工福利措施，如誤餐費及交通費(每人每次不得超過 100 元，每年 24 次)、聯誼或慶生活動(每年每位志工預算 300 元)及志工意外事故保險(每人每年以 100 元計)等。新北市政府社會局依據新北市志願服務獎勵辦法，每年定期辦理績優志工及績優團隊之選拔及表揚，分別授予金、銀、銅獎章及獎狀，鼓勵志工之無私奉獻。另發展「多元志工」，鼓勵青少年、退休人員、企業及家庭加入志願服務的行列，以達公民參與，落實志願服務之精神。

## 第二節 新北市政府推動退休公教人員志願服務發展及現況

新北市政府人事處前於 100 年 7 月配合人事行政局調查新北市退休公務人員參與志願服務情形，據統計資料顯示，截至 99 年新北市政府改制前退休公務人員擔任志工人數僅 11 人。改制以後，隨著新北市政府人事處積極宣導退休公教人員參與志願服務，退休公教人員參與志願服務人數有明顯之成長，同時為配合新北市政府社會局招募佈老志工，積極鼓勵退休公教人員能規劃退休後生活，新北市政府人事處特於 102 年 11 月規劃「將屆退休人員協助方案」及「參與佈老志工」實施計畫(如附錄 1)，將新北市政府所屬各機關屆退人員(以下簡稱屆退人員)納入招募對象，讓新北市政府所屬人事機構宣導並鼓勵屆退人員參與本計畫，每 6 個月調查該年度或次一年度屆退人員報名參與志工服務之意願，將有意願者送新北市政府人事處彙整，並將上開調查表彙整後轉交新北市政府社會局，由該局廣續安排授課事宜，並媒合取得結業證書者服務對象。

在新北市政府人事處宣導推廣下，104 年 4 月新北市政府人事處為期能妥適運用退休公教人力，促進退休人員樂在生活及奉獻服務的精神，亦能提升公教人員之正面形象，開始積極推廣退休公教人員參與志工，新北市政府人事處特訂定「新北市政府退休公教人力運用規劃方案」，鼓勵退休公教人員參與志願服務，該方案規劃內容區分為四大階段逐步推動：

## 壹、第一階段—建置退休公教人力運用系統

新建具有查詢、篩選及統計分析公教退休人員相關資料等功能之系統，以作為辦理各項活動時提供地區性、年齡及興趣等項之名冊；另透過系統之分析功能，依需要篩選可用之志工人力，藉以縮減作業時間，提升行政效能。

### 一、系統建置

- (一)系統之資料來源係利用人力資源管理資訊系統(以下簡稱資訊系統)，包含現職及退休公教人員資料(如圖 4-1)

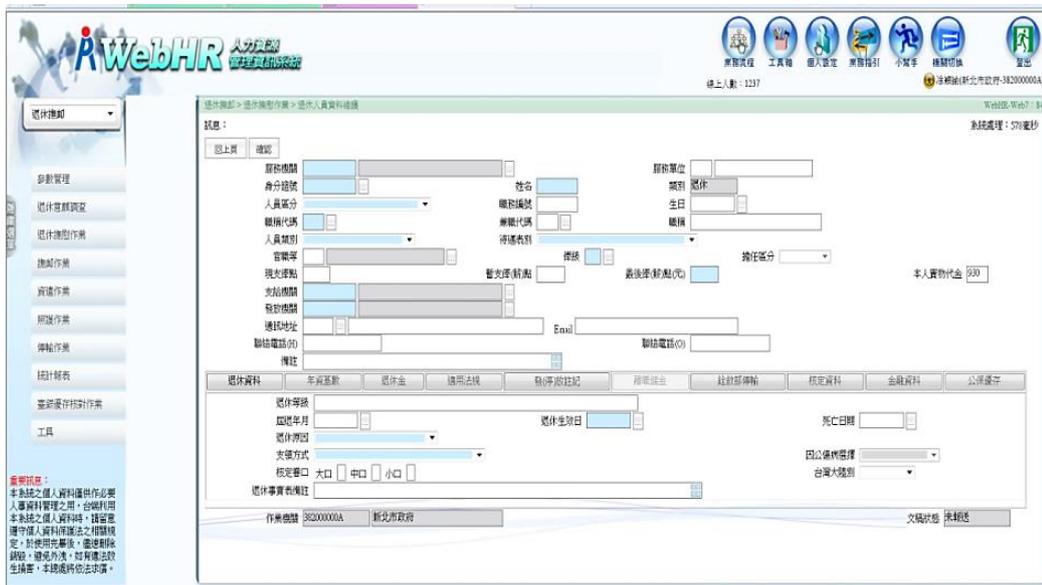


圖 4-1：人力資源管理資訊系統建置公教人員資料

- (二)規劃介接資訊系統內有關本府退休公教人員資料，隨時更新最新資料，以利資料統計分析及使用。

### 二、運用系統之內容項目

- (一)資訊系統內原始資料(可由資訊系統導入)：

退休公教人員之退休時服務機關、職稱、職系、日期、年齡及居住地等。

- (二)編輯調查資料(需另於系統內建置)：

由各機關人事單位調查所屬退休公教人員現行有無擔任志工、興趣專長及有無擔任志工之意願等資料，並於欄位中勾選。

- (三)分析功能：

透過下列資料篩選鍵，統計分析退休公務人員及教育人員相關數據(如人數、所佔比例)，並產製名冊：

- 1、人數統計(可區分公務人員及教育人員)。
- 2、性別分析(依身分證號分析)。
- 3、主管非主管分析(依退休時所任職位分析)。
- 4、年齡分布(按年齡層統計分析)。
- 5、居住地分布(按通訊地址分析，分為本市各區及外縣市)。

(四)運用系統編輯勾選，以瞭解退休人員是否有擔任志工之意願，並建立退休人員志工資料庫：

- 1、同仁退休時：各機關應詢問其是否有意願擔任志工、專長及興趣，並至運用系統中欄位勾選。
- 2、已退休同仁：擔任志工者應至運用系統中欄位勾選，以利未來人力運用。

### 三、建置運用系統之效益

藉由系統之建置，獲得下列效益：

- (一)辦理各項活動時，如選舉之投開票所人力招募、文化節、球類競賽、節慶慶典等活動時，可以地區性(居住地)、年齡或興趣等列出名冊，作為人力運用之參據。
- (二)透過運用系統之分析篩選功能，可依需要篩選需用人力，大量縮減人工篩選分析之時間，提升行政效能。

## 貳、第二階段—建立退休人員 e 化聯繫管道

### 一、建立 e 化聯繫管道

配合退休人員三節慰問金及月退休金發放期程，請各機關學校人事單位以電話慰問關懷退休人員時，簡單詢問退休人員有無使用手機或 LINE，以加入市府聯繫群組，即時得知市府活動資訊並共襄盛舉(如圖 4-2)。



圖 4-2：新北市政府退休公教人員聯繫管道 LINE 群組

## 二、提供專屬建言管道

設置專屬電子郵件信箱，作為退休公教人員為市府重大施政提供監督及提醒管道，以 LINE 或簡訊提供活動訊息時，一併轉知渠等人員可透過專屬信箱提供建言，達到相互傳遞訊息與溝通之功能。

## 參、第三階段—運用各機關樂齡活動，搭起退休人員聯誼橋梁

- 一、配合市府各機關所辦之樂齡活動，洽談保留部分梯次供退休人員參加，俾利搭起聯誼橋梁。
- 二、活動內容規劃：搭配各機關辦理之活動為主(如文化局博物館之樂齡日、民政局媽祖節、環保局低碳活動或觀光局深度生態導覽等)。
- 三、活動經費：採退休人員自行負擔部分費用(如餐費)，其餘所需費用則依各機關學校退休公教人員參加人數，平均分攤並由業務費項下支應。

## 肆、第四階段—退休公教志工之招募與培育

- 一、蒐集各機關、學校志工需求。
- 二、每年年初請社會局提供新年度志工聯合招募期程及訓練課程時間，每半年請各機關學校配合提供志工需求(時段、地點、服務項目等)。
- 三、透過聯繫管道(LINE 群組或發送簡訊)、慰問信函、辦理活動或講座時，提供相關招募志工資訊。

### 第三節 新北市政府人事處及所屬機關學校推動志願服務之情形

新北市政府人事處從改制前僅有 11 名退休公務人員參與志願服務，發展至 106 年 6 月已約有 1420 名退休公教人員投入志願服務，除因新北市政府人事處近幾年大力推動宣導志願服務之精神及理念外，更因其規劃之「新北市政府退休公教人力運用規劃方案」，使新北市政府人事處即時掌握退休人力再運用外，並透過退休意願調查、各式各樣的機關或關懷措施及積極之訊息轉知，讓此類退休人力能投入志願服務的行列，使得推動有顯著之成果。

#### 壹、建置退休公教人力資訊系統，即時掌握或協助媒合可用之退休公教人力

依據 104 年 4 月新北市政府人事處訂定「新北市政府退休公教人力運用規劃方案」，新北市政府人事處特於新北市政府公務雲下之人才資料庫下建置「退休公教人力資訊系統」(如圖 4-3)，透過建立退休人員資料，配合各機關需求，協助媒合可用之退休志工人力。

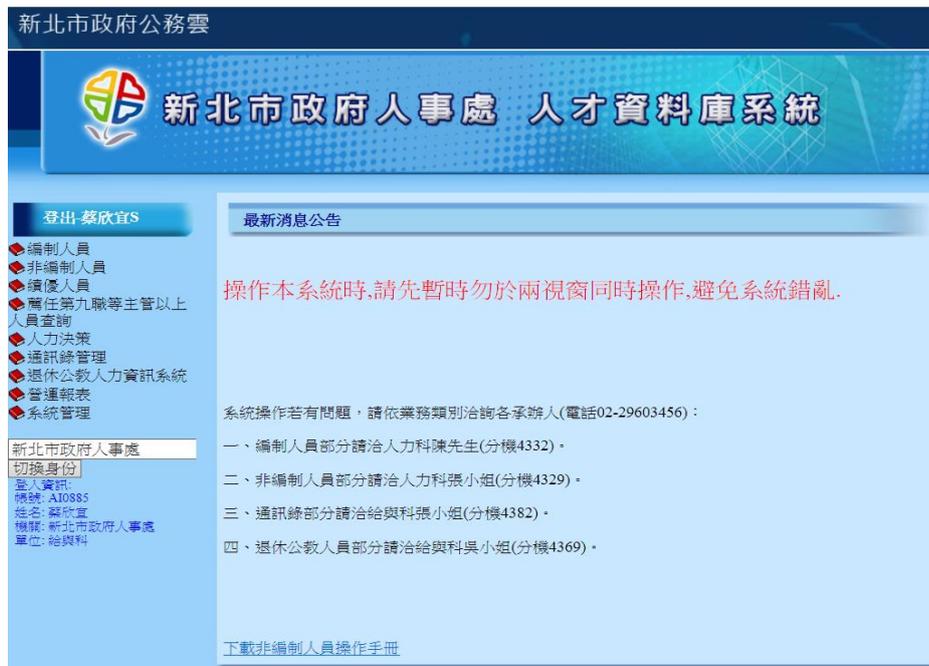


圖 4-3：新北市政府人事處建置之退休公教人力資訊系統

截至 106 年 10 月底止，已建置 1 萬 8 千多筆資料，為瞭解本府退休人力情形，並

作為規劃退休人力再運用研議之參考，退休人員之性別、退休年齡、服務年資等作各項退休人力資源再運用之分析。

## 貳、新北市政府人事處志工招募辦理情形：

### 一、對公教員工參與志願服務之意願調查

本處為瞭解各機關(含學校)同仁參與志願服務情形，每年均定期辦理意願調查。截至106年11月底止，已加入志願服務之同仁約有1,486人；另遇有機關提出志工需求，隨即提供名單，截至106年6月底止，計有83個志工需求。

### 二、建立瞭解公教員工參與志願服務之機制

- (一)藉由瞭解同仁各項需求，規劃不同階段的關懷措施，如新手爸媽關懷與支持、打造心靈小綠洲、樂齡Double A-銀髮族樂活與樂學等活動，宣導參與社會志願服務，以提升自我價值。
- (二)各機關人事單位辦理講座、讀書會及退休人員聯誼餐敘等活動時，宣導社會局聯合志工招募訊息及本市高齡照顧存本專案。
- (三)於同仁辦理退休時，即詢問擔任志工意願，並請其填具「新北市政府即將退休公教人員加入e化聯繫管道及擔任志工意願調查表」(如附錄2)，由人事單位協助登錄本府首創之「退休公教人力資訊系統」，提供志工媒合作業之資料。

### 三、對公教員工參與志願服務之鼓勵措施

- (一)各機關依據「新北市志願服務獎勵辦法」，分別訂定志工獎勵要點，針對持續從事志願服務達一定時數者，得酌予補助誤餐及交通費、編列獎勵金等。社會局並於每年12月統一辦理志工表揚大會，由各機關推薦志工人選接受表揚，讓獲選人員獲得更多成就感及榮耀感，以促使志工業務能永續經營，另各機關亦視志工推動情形辦理表揚作業。
- (二)為吸引更多同仁加入志工，部分機關推出極受歡迎之獎勵方法，例如客家事務局舉辦之研習或活動，倘有名額限制，志工得優先錄取；本市客家文化園區演藝廳表演如為索票節目，將保留百分之一名額予客家事務局志工；文化局正式志工得優先參加該局舉辦之相關藝文活動、研習會議或講座之權利。
- (三)配合三節慰問信函或活動之舉辦，邀請或鼓勵退休公教員工參與志願服務之辦理情形：本處及各機關學校配合每年三節慰問金發放期程，寄送慰問信函，

邀請退休公教員工投入志願服務，並提供本市志願服務推廣中心網址以供參考。

- (四)結合退休公教團體辦理觀摩、推廣志願服務業務：如教育局積極推動「退休菁英風華再現」，結合退休教師聯誼會召集退休教師擔任補救教學教師，攜手幫助弱勢學童跨過學習的鴻溝。另各機關邀請退休人員回娘家，包含城鄉發展局退休同仁「勇伯」，每週四皆到府協助都市計畫書圖諮詢及土地使用分區規定導覽解說等業務。金山區公所退休人員「阿崇哥」，自 102 年起每週兩日到該公所提供新進同仁業務諮詢、經驗分享。

新北市政府人事處的推動公教志工之流程圖(圖 4-4)，係目前新北市政府人事處推動公教志工之依據，其主要以「新北市政府退休公教人力運用規劃方案」為基礎慢慢發展而來，利用退休公教人力資訊系統建置退休人員資料、於機關學校需要時隨時掌握退休人力，為維繫志工及退休人員情感，常利用活動邀請退休人員參與，又於活動時積極宣導志願服務之理念，兼顧招募退休公教志工之目的及聯繫情感。是以，新北市政府人事處推動公教員工參與志願服務之具體措施，以「擁抱志工情，服務無期限」-新北市政府人事處及所屬機關學校推動志願服務作法，獲得人事總處 105 年各機關推動公教員工參與志願服務標竿案例特優獎，足見其執行落實面已有相當成果。

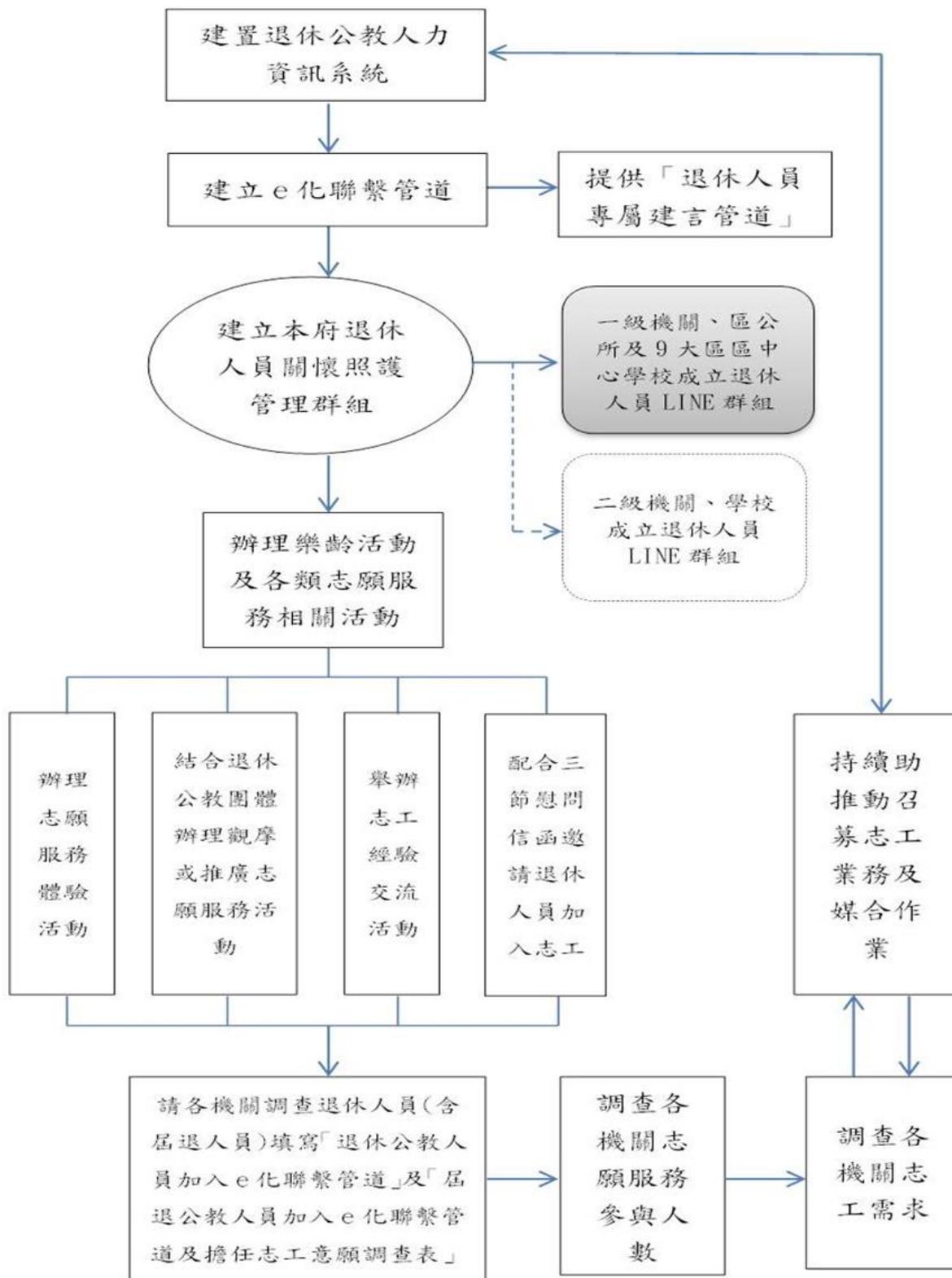


圖 4-4：新北市政府推動公教志工之流程圖

資料來源：引自行政院人事處行政總處《各機關推動公教員工參與志願服務標竿案例》

## 第四節 訪談結果與分析

### 壹、樣本取得與描述

本研究採「深度訪談法」探討新北市政府推動退休公教人員參與志願服務的現況，其中針對承辦人員的訪談問卷是根據「強化退休公教志工人力運用機制之推動原則」所設計而成，訪談對象如下：

訪談對象類別	服務單位	志工年資
志工 A	新北市板橋地政事務所	4 個月
志工 B	新北市政府環境保護局	2 年
志工 C	新北市土城區公所	3 年
承辦退休公教志工業務人員 A	新北市政府高灘地工程管理處	1 年
承辦退休公教志工業務人員 B	新北市政府衛生局	1 年
承辦退休公教志工業務人員 C	新北市政府環境保護局	5 個月

### 貳、訪談要旨

#### 一、對新北市政府提供的志工相關福利要求不多

訪談發現，志工對於物質上的福利較不重視，他們追求的是心理上的成就感。例如：

**我不會主動去問當志工有什麼福利，我的初衷就是回饋同仁而已。(志工 A)**

#### 二、志工服務地點的遠近對服務意願的影響較低

大多數志工出於服務的熱忱，比較不會因為服務地點的距離影響服務意願。例如：

**我是環保、導覽志工，本來就可能會去比較遠的地方，所以志工服務地點的遠近不會影響我去的意願。(志工 B)**

#### 三、社會輿論影響退休人員參與志工之意願

目前社會大眾的言論對於公教人員較不友善，使得退休人員覺得不被尊重，進而影響參與志願服務的意願，承辦志工業務的人事人員在招募志工上也遇到阻礙。例如：

**多多少少會，雖然當志工不要求回報，但至少要有基本的尊重，現在社會輿論普遍**

對公教人員不尊重，會降低我當志工的意願。(志工 B)

因為公務人員認為被不友善的對待時，當志工的意願會降低，認為何必再為不友善得對方付出時間和心力。(承辦人 A)

#### 四、年金改革影響退休人員參與志工之意願

年金改革降低退休人員退休後所得，使得原本所規劃的退休生活被改變，進而影響參與志願服務的意願，承辦退休公教志工業務人員在招募志工上也遭遇阻礙。例如：

年改後收入減少很多，像我可能就減少 3 萬，這對我的生活來說改變很大，對我原本願意繼續投入的時間或金錢就會影響很大。(志工 B)

如果年金改革通過之後，所得替代率比較低的話，他們可能對於金錢的安全感會比較低，所以可能會另外找賺錢的工作，而不是從事退休志工的服務。(承辦人 A)  
都沒錢了誰還想當志工。(承辦人 B)

65 歲其實已經是偏向老化的年齡了，那有的人 65 歲健康下滑的很快，就像我自己的長輩，65 歲就開始健康下滑了，所以你要在 65 歲之後再讓他們從事志工的意願其實不會很高。還有就是因為可能他的退休規劃異動了，例如他原本的退休經費是足夠安養他之後的生活，所以他可以作志工，那如果退休年改反而退休金變少了，那他必須再去兼職或再去從事工作，那時間上可能就沒辦法擔任志工了。(承辦人 C)

#### 五、對於自身能力與專業有所懷疑

角色轉變難免會懷疑自己是否可以勝任。例如：

一開始多少難免會擔心自己不能勝任，畢竟是沒有從事過的角色。(志工 B)

有點擔心無法勝任。(志工 C)

起初對於志工業務內容不確定，不知道過往的經驗或能力是否與業務相符。(承辦人 A)

如果從來沒受過志工訓練的人應該就會懷疑。(承辦人 C)

## 第五章 結論

### 第一節 研究發現

本研究針對退休公教志工及承辦退休公教志工業務人員進行訪談，歸納出新北市政府在推動退休公教人員從事志願服務時，扮演了以下角色：

#### 壹、協助重新建立自我價值的「引導者」

公教人員退休後，依角色理論、活動理論及社會參與理論，為避免陷入「無角色之角色」的泥淖，退休人員可藉由社會活動之參與，成功地角色轉換並改善退休後之生活品質，而透過志願服務之參與，可達到自我價值及維持自我認同，惟社會大眾對公教人員不友善的輿論，影響公教人員退休後參與志願服務的意願，此時新北市政府扮演了協助退休人員重新建立自我價值的引領者，讓他們不因社會輿論而喪失自我價值。

#### 貳、即時且具有彈性的人力「媒合者」

在前述文獻探討中發現，志願服務地點之遠近，是影響退休公教志工從事志願服務意願的重要因素之一；另依訪談結果顯示，新北市大多數退休公教志工出於本身對志願服務之熱忱、對新北市的在地情感或受利他主義的影響下，較不會因服務地點之距離遠近而影響服務意願，但仍有少數退休公教人員會因服務地點的距離遠近而有所考慮是否參與志願服務，此時新北市政府扮演了志願服務之媒合者，因應退休人員不同的意願，安排他們到適當的地點從事志工。

#### 參、協助追求自我實現心理層面的「回饋者」

大多數退休公教人員相較一般退休人員，較不用為物質層面的生活溫飽而操心，就本研究之相關理論探討，退休人員追求的是心理層面的滿足，如成就感、自尊心及人際關係的聯繫感等，甚至是尋求自我實現及自我成長。此時新北市政府扮演了協助退休人員追求自我實現的回饋者，使退休人員獲得心理上的滿足。

#### 肆、柔性公共服務的「發現者」

現今社會公民意識高漲，民眾期望政府提供優質的公共服務品質，而在政府有限的

資源下，公共服務之提供，能在不涉及法規執行或公權力行使的情形下，運用具有經驗的退休公教志工，可減少正式公務人員的工作壓力，並提升公共服務品質。未來新北市銀髮族志工是退休人力亟待發掘的一群，須多方發現這種柔性化公共服務的存在，並視實際情況來安排志工來協助。

### **伍、志工專業能力的「培訓者」**

退休人員對於擔任志工須具備哪些專業能力不一定清楚，使部分有意願擔任志工的退休人員不確定自己是否得以勝任志工的角色，依人力資本理論，訓練退休公教人員專業知識，可提高志願服務運用單位人力資本之投資；另從期望理論及交換理論而言，退休人員個人獲得相當之回報，及從中獲得學習成長、專業知識及人際關係，此時新北市政府提供了培訓志工專業能力的課程給有意願擔任志工的退休人員。

## **第二節 研究建議**

依據上述研究發現，有關新北市政府推行退休公教人員參與志願服務研究政策建議如下：

### **壹、「引導者」-引導退休人員發揮固有專業能力及價值**

退休人員在公務的推行上較有經驗及專業，機關可從現有工作上找出符合退休人員專業的部分，例如環保業務可以請具有環保專業的退休人員從事協助，引導他們發揮固有專業能力及價值，藉由其專業且豐富的公務經驗來協助同仁，使公務的經驗得以傳承，同時也可以提升其自我價值感，使其不因為退休就喪失對自己的價值定位。

### **貳、「媒合者」-建置或強化志工媒合系統平臺**

各機關視其人力所需，主動在退休公教人力資訊系統已建置的資料裡，找尋符合其需求的志工，強化退休人員與機關之間的媒合，更充分運用退休公教人力。

### **參、「回饋者」-積極回饋以滿足志工心理滿足需求**

為了滿足志工心理層面需求，得辦理相關講座或活動供屆退或已退人員參與，另外市府現有健康檢查活動、其他健康方面的講座或資源，可以邀請退休人員參加，來持續維繫退休人員與本府的情感網絡。除此之外，各機關可針對該機關的志工進行表揚獎勵，

藉由這些措施來增加志工心理層面的滿足感、歸屬感及參與志願服務的意願。

#### **肆、「發現者」-提供具有柔性且多元化的公共服務工作**

市府得檢視目前業務裡，哪些對於不用涉及法規或公權力行使的工作，例如引導民眾、環保志工、導覽志工或其他柔性公共服務，安排志工從事協助，搭起民眾與政府之間的橋梁，使市政服務更細膩化。

#### **伍、「培訓者」-提供基礎或特殊志工教育訓練**

新北市政府對於擔任志工的人員有提供「基礎訓練課程」及「特殊訓練課程」來培養志工基本能力，前者課程包括「志願服務的內涵」、「志願服務倫理」、「快樂志工就是我(簡易助人技巧)」、「志願服務經驗分享」、「志願服務法規之認識」、「志願服務發展趨勢」；後者課程則是依所在機關業務的不同而做不同的訓練。這些課程可以使有意願從事志願服務的退休人員得以勝任志工角色。對於由志願服務運用單位招募之退休公教人員，運用單位可針對退休公教人員有興趣之志工工作，提供相關課程資訊並予以協助。

## 參考文獻

### 壹、中文部分

#### 一、期刊

- 呂育誠，(2016)。運用退休人力應採行的人事管理考量及配套措施。*公務人員月刊*，227，頁 23-32。
- 呂明泰，(2016)。公部門退休精壯人力再運用的法制困境與突破。*公務人員月刊*，227，頁 44-57。
- 林勝義，(2001)。國內志願服務教育訓練之評鑑。*社區發展季刊*，93，頁 211-215。
- 周志龍，(2016)。退休公務人力再運用政策與機制討論。*公務人員月刊*，227，頁 2-11。
- 陳金貴，(1995)。公共部門建立公共志工組織的探討。*人事月刊*，20(5)，頁 13-23。
- 張瓊玲，(2016)。退休人力再運用。*公務人員月刊*，227，頁 33-43。
- 彭錦鵬，(2016)。退休公務人力的運用與限制。*公務人員月刊*，227，頁 12-22。
- 蔡祈賢，(2013)。從志願服務論加強公教志工之運用。*人事月刊*，329，頁 12-13。
- 劉梅君，(1993)。退休研究對中高齡人力資源運用的意義。*政大勞動學報*，3，頁 169-195。

#### 二、書籍

- 沈昆興，(2002)。*地方公務人力管理專論*。臺北：商鼎文化。
- 行政院人事行政總處編印，(2016)。*各機關推動公教員工參與志願服務標竿案例*。臺北：行政院人事行政總處。
- 孫本初，(2009)。*新公共管理*。臺北：一品文化出版社。
- 陳向明，(2002)。*社會科學質的研究*。臺北：五南圖書出版公司。
- 黃俊英，(1994)。*企業研究方法*。臺北：東華書局。
- 黃俊英，(1996)。*行銷研究*。臺北：華泰出版有限公司。
- 新北市政府社會局編印，(2017)。*新北市社會事業統計年報*。新北：新北市政府社會局。

新北市政府社會局社區發展與婦女福利科，(2016)。104年直轄市及縣市重要統計指標應用分析報告—新北市志願服務概況。新北：新北市政府社會局社區發展與婦女福利科。

蔡漢賢主編，(2000)。社會工作辭典(第四版)。臺北：內政部社區發展雜誌社。

### 三、專門或研究報告

李鍾元，(1999)。我國文化義工制度之評估與展望。臺北：行政文化建設委員會。

行政院人事行政總處，(2015)。公教人員參與志願服務模式及其推動策略效能之評估研究結案報告。臺北：行政院人事行政總處。

呂建德、葉秀珍、魏書鵠，(2010)。退休人力資源活化策略。臺北：行政院研究發展考核委員會。

林勝義，(1990)。建立社教機構義工制度之研究。臺北：教育部社會教育司。

林萬億，(1993)。現行公務機關義工人力運用情形之探討。臺北：行政院研究發展考核委員會。

張英陣，(2001)。公部門運用志工之現況研究報告。臺北：行政院青年輔導委員會。

### 四、學位論文

李少華，(2003)。從志工制度談退休公教人力資源利用之研究。嘉義：南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。

邱榮美，(2014)。高雄市退休公教人員社會參與之研究。屏東：國立屏東教育大學社會發展學系碩士論文。

吳維茜，(2016)。政府人事部門執行退休公教人員參與志願服務之研究。臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

周佑民，(1997)。公務機關志工制度之研究—以臺北市所屬各機關為例。臺北：國立中興大學公共政策研究所碩士論文。

林秀眉，(2003)。基隆市公部門志願服務管理制度之研究。臺北：國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

林介士，(2006)。我國中、小學退休教師從事志工研究—以彰化縣為例。嘉義：國立中正大學政治研究所碩士論文。

林語如，(2009)。影響國民中小學退休教師參與學校志工行為意向因素之研究。臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

- 林淑錦，(2010)。 *公教退休人力資源再運用—以臺灣北部地區為例*。臺北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 陳美玉，(2010)。 *退休人員參與家庭教育中心志工服務之個案研究*。臺東：國立臺東大學教育學系文教行政碩士在職專班碩士論文。
- 劉易晴，(2003)。 *知識時代公部門退休人力資源運用之研究—以台中市公教退休人員為例*。臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 鄔筱婷，(2014)。 *高雄市退休公教人員志願服務參與動機與參與行為之研究*。高雄：高雄醫學大學醫學社會學與社會工作學系碩士論文。
- 盧慶華，(2008)。 *苗栗縣退休公教人員志願服務參與障礙之探討*。新竹：玄奘大學教育人力資源與發展學系碩士論文。
- 簡秀昭，(1997)。 *公部門志願服務工作者管理之研究*。臺北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

## 貳、英文部分

- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183-190.
- Burgess, E. W. (1960). *Aging in western societies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: National Bureau of Economics Research.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brudney, J. L. (1990). *Fostering Volunter Programs in the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cumming, E., & Henry, W. (1961). *Growing old: The process of disengagement*. New York: Basic Books.
- Havighust, R. J., Neutarten, B. L., & Tobin, S. S. (1963). *Disengagement, personality and life satisfaction*. In P.F. Hanen(Ed.), *Age with a future*(pp. 419-425). Copenhagen, Denmark: Munksgaard.
- Locke, E. A. (1968). 「Toward a Theory of Task Motivation and Incentives」

- Organizational behavior and human performance, (3)2: 157-189.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Phillips, B. S. (1957). A role theory approach to adjustment in old age. *American Sociological Review*, 22(2), 212-217.
- Skinner, B. F. (1938). *The Behavior of Organisms*. New York: Appleton Century Crofts.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

### 參、網路資源

- 衛生福利部志願服務資源網，〈我國推展志願服務的具體成效〉，2017.12.18 取自於  
<https://vol.mohw.gov.tw/vol2/content/unit3>

## 新北市政府人事處協理社會局宣導「佈老志工」實施計畫

102.11.13

### 壹、目的

為響應市長朱立倫倡導市政工作的「群我、團體」理念、落實跨領域合作、共同推動市政工作，並使本府屆退人員能對佈老志工之推動及對老人照護有更深入認識並積極參與，特訂定本計畫。

### 貳、實施對象

本府所屬各機關屆退人員(以下簡稱屆退人員)。

### 參、實施項目

一、函知所屬人事機構，請其宣導並鼓勵屆退人員參與本案：

- (一)意願調查。
- (二)媒合受訓班期及時程。

二、開辦屆退人員研習專班，內含 1 堂本案相關宣導課程。

三、本處辦理各項訓練，適時於開課前或休息時間播放宣導投影片。

### 肆、實施方式

一、宣導並鼓勵屆退人員參與本案：

- (一)參與意願調查以每六個月函知所屬為原則，每次調查以本年度或明年度屆退人員為對象，由所屬人事機構轉知並鼓勵上開人員踴躍報名，填具意願調查表送本處彙整。
- (二)本處將上開調查表彙整後轉交社會局，由該局賡續安排授課事宜，並媒合取得結業證書者服務對象。

二、開辦屆退人員研習專班，內含 1 堂本案相關宣導課程。

- (一)邀請社會局業務相關人員進行課程講授。
- (二)課中發放參與申請書，俾利有意願學員填具後逕擲交社會局。

三、本處辦理各項訓練，適時於開課前或休息時間播放宣導投影片。藉由投影片的播放，將本案廣為週知並使觀念融入各專業課程內容中。

### 伍、附則

本計畫如有未盡事宜，得隨時補充或修正之。

新 北 市 政 府 即 將 退 休 公 教 人 員 加 入 e 化 聯 繫 管 道 及 擔 任 志 工 意 願 調 查 表			
親愛的同仁，恭喜您即將退休，準備開始人生另一樂章了！ 為關懷與照護您退休後的生活，想藉由以下個人資料的蒐集， 邀請您加入本府 e 化聯繫管道及參加志願服務， 提供您更多生活上的樂趣與選擇。			
<b>一、基本資料：</b>			
姓名		退休機關	
教育程度	<input type="checkbox"/> 碩士以上 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 其他		
出生年月日	年 月 日	退休日期	年 月 日
現居地址			
聯絡電話		E-mail	
手機號碼		Line-ID	
<b>二、加入 e 化聯繫管道意願：</b>			
本府如舉辦樂齡活動或相關講座，是否有意願瞭解相關資訊或參加活動： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			
是否同意加入本府退休公教人員 LINE 群組瞭解活動資訊： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否(若否，請填下題)			
若不欲加入本府退休公教人員 LINE 群組，是否同意本府以簡訊或郵件轉發活動資訊給您： <input type="checkbox"/> 是(我想要收到 <input type="checkbox"/> 簡訊 或 <input type="checkbox"/> 電子郵件 或 <input type="checkbox"/> 紙本信件) <input type="checkbox"/> 否			
有興趣之活動或講座類型(可複選)	<input type="checkbox"/> 休閒旅遊 <input type="checkbox"/> 衛生健康 <input type="checkbox"/> 運動舞蹈 <input type="checkbox"/> 藝術欣賞與創作 <input type="checkbox"/> 歷史人文 <input type="checkbox"/> 社會服務 <input type="checkbox"/> 農業園藝 <input type="checkbox"/> 生態保育 <input type="checkbox"/> 投資理財 <input type="checkbox"/> 數位資訊 <input type="checkbox"/> 法律新知 <input type="checkbox"/> 其他_____		
<b>三、擔任志工意願：</b>			
有無意願擔任志工	<input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無(無意願者，以下免填)		

是否受過志工訓練	<input type="checkbox"/> 是 一般訓練__小時 專業訓練__小時 <input type="checkbox"/> 否	語言能力	<input type="checkbox"/> 國語 <input type="checkbox"/> 閩南語 <input type="checkbox"/> 客語 <input type="checkbox"/> 原住民語 <input type="checkbox"/> 英語 <input type="checkbox"/> 日語 <input type="checkbox"/> 其他
服務意願及專長分類	<input type="checkbox"/> 社會服務 <input type="checkbox"/> 勞工福利 <input type="checkbox"/> 衛生保健 <input type="checkbox"/> 教育文化 <input type="checkbox"/> 交通安全 <input type="checkbox"/> 環境保護 <input type="checkbox"/> 生態保育 <input type="checkbox"/> 觀光旅遊 <input type="checkbox"/> 經濟發展 <input type="checkbox"/> 體育發展 <input type="checkbox"/> 法律服務 <input type="checkbox"/> 其他_____		
可服務地區	<input type="checkbox"/> 板橋區 <input type="checkbox"/> 三重區 <input type="checkbox"/> 中和區 <input type="checkbox"/> 新莊區 <input type="checkbox"/> 永和區 <input type="checkbox"/> 新店區 <input type="checkbox"/> 土城區 <input type="checkbox"/> 蘆洲區 <input type="checkbox"/> 樹林區 <input type="checkbox"/> 汐止區 <input type="checkbox"/> 三峽區 <input type="checkbox"/> 淡水區 <input type="checkbox"/> 鶯歌區 <input type="checkbox"/> 五股區 <input type="checkbox"/> 泰山區 <input type="checkbox"/> 林口區 <input type="checkbox"/> 瑞芳區 <input type="checkbox"/> 深坑區 <input type="checkbox"/> 石碇區 <input type="checkbox"/> 坪林區 <input type="checkbox"/> 三芝區 <input type="checkbox"/> 石門區 <input type="checkbox"/> 八里區 <input type="checkbox"/> 平溪區 <input type="checkbox"/> 雙溪區 <input type="checkbox"/> 貢寮區 <input type="checkbox"/> 金山區 <input type="checkbox"/> 萬里區 <input type="checkbox"/> 烏來區		
備註	1. 本調查內容將依個人資料保護法相關規定，對蒐集之資料進行妥善保管與合理利用。 2. 您如欲修改或停止提供個人資料，請洽原服務機關人事室辦理。 3. 本府退休公教人員專屬建言管道現已成立，如您對本府施政有所建議或提醒，歡迎寄信至 <a href="mailto:peo1190500@ms.ntpc.gov.tw">peo1190500@ms.ntpc.gov.tw</a> ，將由專人為您處理。		

本人簽名：

填表日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

## 強化退休公教志工人力運用機制之推動原則

為協助各機關積極運用退休公教志工人力，以減少政府人力成本支出並提升行政效能及政府服務品質，特就政策面、宣導面及績效管理面，策訂以下推動原則：

### 一、政策面

- (一)機關首長重視志願服務人力及業務，並視預算編列狀況審酌補助交通費及誤餐費。
- (二)檢討機關業務，創新適合機關屬性之志工服務項目，或彰顯地方特色，發展符合當地之志工服務項目。
- (三)辦理機關各項活動時，可請志工協助，一方面使活動盡善盡美；另一方面增加志工對機關向心力與機關業務瞭解。

### 二、宣導面

- (一)廣為蒐集、宣導志工志願服務個案，並透過多元辦理志願服務相關教育訓練，使公教人員於退休前逐步瞭解、熟悉志願服務。
- (二)結合依志願服務法辦理志願服務會報時間，安排辦理志願服務績優之標竿參訪機關（構）。
- (三)運用各種管道廣為宣導，如與退休人員電話、書信聯繫時，適時徵詢擔任志工之意願，並提供相關志願服務工作機會之管道洽詢。

### 三、績效管理面

- (一)結合民間組織或運用本機關（構）成立之志工團隊，協助機關建構志工人力運用管理制度、人力資料庫、督導體系、辦理教育訓練、媒合及整合志工資源等，以強化志工管理。
- (二)結合機關退休公教人員協會，設置志工辦公室或休息室，增強志工人員對於機關的認同感及相互聯繫。
- (三)定期辦理「志工服務滿意度調查」或「志願服務狀況調查」，作為問題的發掘及後續改進、推動之依據。

- (四) 訂定志工評鑑考核辦法，每年定期由志工與服務機關共同評鑑考核，並檢討運用情形，以淘汰不適任之志工。
- (五) 明確訂定志工工作手冊，清楚界定志工工作內容，以釐清志工與專職人員工作範圍。
- (六) 製作識別標示，以建立志工之專業度、責任感及提升機關正面形象。
- (七) 訂定獎勵機制，如全勤獎、服務時數前三名獎，並於機關相關集會、公開場合予以表揚；必要時，得由行政院人事行政總處研議擴大辦理之可行性，以激勵其參與熱忱，並增加其參與志願服務之榮譽感。
- (八) 推動志工業務績優之承辦人員，應適時予以獎勵，以資鼓勵。

# 「退休公教人員參與志工現況分析與精進作為—以新北市政府為例」

## 志工訪談大綱

### 一、個人基本資料

- (一) 退休前的服務單位與內容為何？
- (二) 退休時年齡及年資？

### 二、對參與志工單位的認知

- (一) 請問您如何知道現在志工服務單位的志工需求？
- (二) 參與志工服務之年資？
- (三) 現階段參與志工的服務類別有哪些？現階段每月參與志工服務的時數？
- (四) 您參加的志工單位對於參加志工的條件有無限制？
- (五) 為何對這些類型的志願服務產生興趣？
- (六) 假如退休後回原單位擔任志工是否願意？理由為何？

### 三、參與志工服務的動機

- (一) 退休後最初參與志工的主要因素為何？
- (二) 加入志工服務後，您對自我的期許為何？
- (三) 在參與服務過程中，對志工服務單位所提供的各種資源是否有利於自我成長與自我成就的滿足？
- (四) 實際參與現行志願服務工作後，是否符合當初加入志工時的期待？

### 四、持續志工服務意願的因素

- (一) 有何特別因素，使您繼續服務？
- (二) 在服務過程中，是否曾有事件或因素，使您有離開的想法？如何克服？
- (三) 以您多年的志工服務經驗，您覺得有哪些因素會造成志工的流失？
- (四) 您覺得年金改革法案通過後是否會影響退休後參與志工服務的意願？
- (五) 您是否願意繼續擔任新北市政府退休公教人員之志工？

### 五、對新北市政府志工運用的認知？

- (一) 您是否知道新北市政府有提供志工相關福利或措施？
- (二) 對於新北市政府所提供的志工相關福利及獎勵措施，您是否感到滿意？

- (三)以新北市行政區域廣闊，志工服務的地點是否會影響您去較遠的地方服務的意願？
- (四)是否感受到政府對志工運用的積極性激勵？
- (五)對於退休公教志工的運用上，請您提供寶貴的意見，作為未來新北市政府推動退休公教志工規劃之參考？

# 「退休公教人員參與志工現況分析與精進作為—以新北市政府為例」

## 承辦退休公教志工業務人員訪談大綱

### 一、人事基本資料

- (一)請問您推動退休公教人員參與志願服務多久？
- (二)您知道新北市政府推動退休公教人員參與志工政策目標為何？
- (三)請問貴單位是否有運用退休公教志工？所從事之工作性質為何？

### 二、推動志願服務之狀況

#### (一)政策面

- 1. 您覺得本府推動人才資料庫中的退休公教人力資訊系統運用上有何困難或關於系統之具體建議？
- 2. 您覺得機關首長是否重視推動退休公教志工？
- 3. 在推展退休公教業務時，是否有視預算編列狀況審酌補助交通費及誤餐費？
- 4. 您在推動退休公教業務，是否有創新適合機關屬性之志工服務項目，或彰顯地方特色，發展符合當地之志工服務項目？
- 5. 辦理機關各項活動時，是否有請志工協助或辦一些活動增加志工對機關向心力與機關業務瞭解？
- 6. 您覺得年金改革法案通過後，對退休公教志工或推展退休公教志工業務有何明顯的影響？
- 7. 您覺得退休人員回任原機關擔任指導性工作之志工是否可行？
- 8. 對於新北市政府推動退休公教人員參與志願服務政策面是否有其他建議？

#### (二)宣導面

- 1. 是否積極推動或蒐集、宣導志工志願服務個案，並透過多元辦理志願服務相關教育訓練或活動，使公教人員於退休前逐步瞭解、熟悉志願服務？
- 2. 除了書信、電子郵件、電話或本府 Line 群組外，是否有其他管道徵詢退休

人員擔任志工意願？

3. 您覺得有何方法可以提升志工招募之效益？

(三)績效管理面

1. 貴單位是否有不適任志工？是否有訂定志工評鑑考核辦法，每年定期由志工與服務機關共同評鑑考核，並檢討運用情形，以淘汰不適任之志工。
2. 貴單位透過何種方式增強志工人員對於機關的認同感及相互聯繫？
3. 請問貴單位在鼓勵屆退和退休公教人員參與志願服務相關措施為何？有何看法？
4. 您如何看待同一志工同時參與不同志願服務單位之情況？
5. 您在推動志工業務方面曾遭遇那些困難？如何解決？
6. 您覺得如何降低志工流失或流動率？
7. 您覺得邀請退休公教人員參與志願服務，新北有何因素，如幅員廣大導致不願至較遠的地區服務或其他特殊因素導致退休公教志工意願降低或拒絕參與？

## 志工 A 訪談

### 一、個人基本資料

(一) 退休前的服務單位與內容為何？

新北市板橋地政事務所，工作內容是地籍登記校對。

(二) 退休年齡及年資？

64 歲、年資 24 年。

### 二、個人基本資料

(一) 請問您如何知道現在志工服務單位的志工需求？

在新北市板橋地政事務所退休前就知道原機關有志工需求。

(二) 參與志工服務之年資？

4 個月。

(三) 現階段參與志工的服務類別有哪些？現階段每月參與志工服務的時數？

在服務台引導民眾。每個禮拜 4 小時，每個月共 16 小時。

(四) 您參加的志工單位對於參加志工的條件有無限制？

沒有什麼特別的要求。

(五) 為何對這些類型的志願服務產生興趣？

因為我本來就在板橋地政事務所上班，同仁對我都很好，所以他們問我要不要回去當志工，我就答應了。

(六) 假如退休後回原單位擔任志工是否願意？理由為何？

願意，我原本就在原單位當志工了。

### 三、參與志工服務的動機

(一) 退休後最初參與志工的主要因素為何？

因為覺得同事對我很好，所以就想回去當志工。

(二) 請問你起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定自己是否可以勝任志工的角色？

不會，因為我原本就在那邊上班，然後想說如果有不會的地方，也是學習的機會，所以不會怕自己不能勝任。

(三) 加入志工服務後，您對自我的期許為何？

在那邊每天有個代書來跟民眾解說，我覺得他解說得很詳細，我想學習他服務的熱忱。

(四) 在參與服務過程中，對志工服務單位所提供的各種資源是否有利於自我成長與自我成就的滿足？

是沒有提供什麼資源，但成就就剛剛所說的，我自己可以進一步學習，那因為我們在裡面也有在看案件，所以在專業上其實也有學習到，也算是一種成長。

(五) 實際參與現行志願服務工作後，是否符合當初加入志工時的期待？

應該符合，因為我就是想說在地政事務所回饋同仁及學習，所以其實當初也

沒什麼期待。

#### 四、持續志工服務意願的因素

(一) 有何特別因素，使您繼續服務？

我現在剛做四個月，覺得自己身體還可以，小孩也都大了，不需要我照顧，所以就想說可以去學習。

(二) 在服務過程中，是否曾有事件或因素，使您有離開的想法？如何克服？

都沒有。

(三) 以您目前的志工服務經驗，您覺得有哪些因素會造成志工的流失？

沒有。

(四) 您覺得年金改革法案通過後是否會影響退休後參與志工服務的意願？

我覺得不會，因為我本身是學佛的，我對於我們的薪水很滿足了。

(五) 請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，是否會影響你當志工奉獻的意願？

不會，我其實自己心裡也早知道有這種情況，所以不會影響我當志工的意願。

(六) 您是否願意繼續擔任新北市政府退休公教人員之志工？

願意。

#### 五、對新北市政府志工運用的認知

(一) 您是否知道新北市政府有提供志工相關福利或措施？

有，同仁有跟我說有時候會舉辦志工旅遊。

(二) 對於新北市政府所提供的志工相關福利及獎勵措施，您是否感到滿意？

滿意，我不會主動去問當志工有什麼福利，我的初衷就是回饋同仁而已。

(三) 以新北市行政區域廣闊，志工服務的地點是否會影響您去較遠的地方服務的意願？

不會，我還是會去。

(四) 是否感受到政府對志工運用的積極性激勵？

應該是有吧，但大部分的我還不是很清楚。

(五) 對於退休公教志工的運用上，請您提供寶貴的意見，作為未來新北市政府推動退休公教志工規劃之參考？

應該沒有吧，因為去做志工就當志工，他叫我們做什麼工作我們就做了。

## 志工 B 訪談

### 一、個人基本資料

- (一) 退休前的服務單位與內容為何？  
新北市政府環境保護局貢寮區清潔隊長。
- (二) 退休年齡及年資？  
53 歲、年資 30 年。

### 二、個人基本資料

- (一) 請問您如何知道現在志工服務單位的志工需求？  
在退休前就有得知相關訊息了。
- (二) 參與志工服務之年資？  
2 年。
- (三) 現階段參與志工的服務類別有哪些？現階段每月參與志工服務的時數？  
導覽志工、環保志工。不固定，一個月大概 8 到 16 小時，像導覽的可能 1 個小時而已。
- (四) 您參加的志工單位對於參加志工的條件有無限制？  
要有領隊執照，不過滿好考的。
- (五) 為何對這些類型的志願服務產生興趣？  
環保志工跟我退休前所做的業務相關，所以比較有興趣。
- (六) 假如退休後回原單位擔任志工是否願意？理由為何？  
願意，看原單位有需要什麼樣的志工，如果我有符合的話，可以去那服務。

### 三、參與志工服務的動機

- (一) 退休後最初參與志工的主要因素為何？  
希望自己能多做志願服務，發現志同道合的人。
- (二) 請問你起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定自己是否可以勝任志工的角色？  
一開始多少難免會擔心自己不能勝任，畢竟是沒有從事過的角色。
- (三) 加入志工服務後，您對自我的期許為何？  
希望自己能志願服務這方面，將來作一個榮譽志工。
- (四) 在參與服務過程中，對志工服務單位所提供的各種資源是否有利於自我成長與自我成就的滿足？  
通常提供的資源有訓練，例如照顧老人時要注意哪些方面。但整體來說我覺得還需要再加強，因為資源其實有限，所以講實在話，其實沒什麼資源可以提供。
- (五) 實際參與現行志願服務工作後，是否符合當初加入志工時的期待？  
有，擔任志工讓我不會在退休生活無所事事。

### 四、持續志工服務意願的因素

- (一) 有何特別因素，使您繼續服務？

因為當志工這個行業，可以讓我們在離開家裡孤單的一個人去到一個團體，變成改變自己，透過大家志願服務的關係，學習到互助、學習到情感的交流，我覺得滿好的。

(二) 在服務過程中，是否曾有事件或因素，使您有離開的想法？如何克服？

有時候例如當環保志工，被服務的對象會覺得是應該的，這時候會有挫折感，希望被服務的對象將心比心，不要讓志工感到灰心。我到現在還是沒辦法克服這個挫折。

(三) 以您多年的志工服務經驗，您覺得有哪些因素會造成志工的流失？

第一個是他們原來的生活環境有改變，例如家裡有事情。第二個是他們原來的熱忱減低了。第三個是可能被其他志工排擠，因為他去做時候可能沒有盡心盡力，久了別人就覺得他可有可無，他自己也會覺得自己不去也沒差了。

(四) 您覺得年金改革法案通過後是否會影響退休後參與志工服務的意願？

會，因為他們原本預期退休後收入沒有這麼大的改變，所以還會想去做志工，但年改後收入減少很多，像我可能就減少3萬，這對我的生活來說改變很大，對我原本願意繼續投入的時間或金錢就會影響很大。

(五) 請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，是否會影響你當志工奉獻的意願？

多多少少會，雖然當志工不要求回報，但至少要有基本的尊重，現在社會輿論普遍對公教人員不尊重，會降低我當志工的意願。

(六) 您是否願意繼續擔任新北市政府退休公教人員之志工？

目前是願意。

##### 五、對新北市政府志工運用的認知

(一) 您是否知道新北市政府有提供志工相關福利或措施？

我們有意外險，還有自強活動、表揚獎勵。

(二) 對於新北市政府所提供的志工相關福利及獎勵措施，您是否感到滿意？

是覺得還算滿意。

(三) 以新北市行政區域廣闊，志工服務的地點是否會影響您去較遠的地方服務的意願？

我是環保、導覽志工，本來就可能會去比較遠的地方，所以志工服務地點的遠近不會影響我去的意願。

(四) 是否感受到政府對志工運用的積極性激勵？

很低，我們對於退休軍公教志工人員的推廣還需要加強，因為比例太低，不只新北市，在全國比例也是低。

(五) 對於退休公教志工的運用上，請您提供寶貴的意見，作為未來新北市政府推動退休公教志工規劃之參考？

建議多辦理類似退休關懷講座，加強對於退休公教人員擔任志工的獎勵及宣導，告訴他們這方面的生涯規劃可以讓他們退休生活銜接下來，不會一下子改變太大。

## 志工 C 訪談

### 一、個人基本資料

(一) 退休前的服務單位與內容為何？

臺北縣土城市公所人事室主任。

(二) 退休年齡及年資？

52 歲、年資 31 年。

### 二、個人基本資料

(一) 請問您如何知道現在志工服務單位的志工需求？

到中和區公所辦事情時得知的。

(二) 參與志工服務之年資？

3 年多。

(三) 現階段參與志工的服務類別有哪些？現階段每月參與志工服務的時數？

在社福課服務，幫忙受理案件、協助老百姓繕寫表格。每個禮拜 4 小時，每個月 16 小時。

(四) 您參加的志工單位對於參加志工的條件有無限制？

好像要先受一般訓練，再受一些特殊訓練，太細節的我不太了解。

(五) 為何對這些類型的志願服務產生興趣？

因為我退休十幾年，孩子也都在工作了，我先生是公務人員還沒退休，大概在 108 年退休，我想說在家也是閒著，就去做志工看看。

(六) 假如退休後回原單位擔任志工是否願意？理由為何？

不太願意，因為交通比較不方便，不過主要還是要看做什麼樣的工作，比較想要可以發揮自己專業的工作。

### 三、參與志工服務的動機

(一) 退休後最初參與志工的主要因素為何？

退休生活太無聊了。

(二) 請問你起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定自己是否可以勝任志工的角色？

有點擔心無法勝任。

(三) 加入志工服務後，您對自我的期許為何？

因為我以前是做人事業務，覺得業務性質算滿單純，直到做志工才知道原來地方政府要處理這麼龐大、這麼複雜的業務，所以希望可以多少了解一點。

(四) 在參與服務過程中，對志工服務單位所提供的各種資源是否有利於自我成長與自我成就的滿足？

其實我一個禮拜只有當志工 4 小時，所以其實沒什麼感覺，只是知道原來地方政府要辦這麼多業務。

(五) 實際參與現行志願服務工作後，是否符合當初加入志工時的期待？

我當初其實也只是找事做而已，沒有期待什麼鴻圖大展。

#### 四、持續志工服務意願的因素

(一)有何特別因素，使您繼續服務？

沒什麼特殊原因，就打發時間而已。

(二)在服務過程中，是否曾有事件或因素，使您有離開的想法？如何克服？

還好，沒什麼事件讓我想離開。

(三)以您多年的志工服務經驗，您覺得有哪些因素會造成志工的流失？

沒有欸，像我們社福課的都沒什麼離開，其他單位或其他人我不是很清楚。

(四)您覺得年金改革法案通過後是否會影響退休後參與志工服務的意願？

我是覺得不怎麼會影響吧，雖然覺得年改很無奈。

(五)請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，是否會影響你當志工奉獻的意願？

有一點影響，就覺得無奈。

(六)您是否願意繼續擔任新北市政府退休公教人員之志工？

目前是會啦，除非有其他家庭因素影響，例如帶孫子之類的。

#### 五、對新北市政府志工運用的認知

(一)您是否知道新北市政府有提供志工相關福利或措施？

有啦，可能會幫志工慶生或是一日遊。

(二)對於新北市政府所提供的志工相關福利及獎勵措施，您是否感到滿意？

算還不錯啦。

(三)以新北市行政區域廣闊，志工服務的地點是否會影響您去較遠的地方服務的意願？

會，太遠的地方絕對不可能。當初我當人事主任時，即將要輪調，就怕被調到太遠的地方，所以就選擇退休了，所以太遠的地方我不會去當志工。

(四)是否感受到政府對志工運用的積極性激勵？

我覺得沒有欸，很少像中和區公所這樣已經推動志工 30 年這麼久的了，大部分感覺其實都只是應付中央政策而已。

(五)對於退休公教志工的運用上，請您提供寶貴的意見，作為未來新北市政府推動退休公教志工規劃之參考？

如果由人事室去主辦，其實很困難，而且人事人員異動頻繁，退休人員也不認識人事人員了，那怎麼推動？慈濟、法股山也是有在推志工，退休公教人員如果要做志工，可能會選慈濟那種，對外也可以說自己是慈濟人，未必會選公務機關。而且未來要到 65 歲才退休，當志工的意願可能不高。

## 承辦退休公教志工業務人員 A 訪談

### 一、人事基本資料

(一)請問您推動退休公教人員參與志願服務多久？

1年多。

(二)您知道新北市政府推動退休公教人員參與志工政策目標為何？

不知道，但應該是希望退休公教人員可以利用他們的經驗參與志工，把他們的經驗傳承下去。

(三)請問貴單位是否有運用退休公教志工？所從事之工作性質為何？

有。介紹濕地，我們有鹿角溪的濕地是人工去維護的，志工去了解濕地的由來及裡面的生物，然後跟小朋友或民間團體作介紹。

### 二、推動志願服務之狀況

(一)政策面

1. 您覺得本府推動人才資料庫中的退休公教人力資源系統運用上有何困難或關於系統之具體建議？

沒有用過這個系統，所以不知道有什麼困難。

2. 您覺得機關首長是否重視推動退休公教志工？

算重視吧，因為可以結合我們濕地做推廣，把環境教育的理念推廣給民間。

3. 在推展退休公教業務時，是否有視預算編列狀況審酌補助交通費及誤餐費？這點我不知道。

4. 您在推動退休公教業務，是否有創新適合機關屬性之志工服務項目，或彰顯地方特色，發展符合當地之志工服務項目？

濕地志工應該就算是符合我們的機關特性，因為我們機關特性是高灘性質的一般土地範圍，所以濕地的保育和維護還滿能彰顯我們機關的特色。

5. 辦理機關各項活動時，是否有請志工協助或辦一些活動增加志工對機關向心力與機關業務瞭解？

有請他們來講怎麼安排退休的生活、可以參與什麼活動，不知道這算不算？

6. 您覺得年金改革法案通過後，對退休公教志工或推展退休公教志工業務有何明顯的影響？

多多少少會影響，因為如果年金改革通過之後，所得替代率比較低的話，他們可能對於金錢的安全感會比較低，所以可能會另外找賺錢的工作，而不是從事退休志工的服務。

7. 請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，你覺得是否會影響退休公教人員當志工的意願？

會，因為公務人員認為被不友善的對待時，當志工的意願會降低，認為何必再為不友善得對方付出時間和心力。

8. 你覺得退休公教人員起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定是否可以勝任志工的角色？

我猜應該會，因為起初對於志工業務內容不確定，不知道過網的經驗或能力是否與業務相符。

9. 您覺得退休人員回任原機關擔任指導性工作之志工是否可行？

我覺得可行，因為他們在退休前已經久任這個工作很久，已經有很多的經驗，他們可能利用這些過往的經驗來教導新進人員，協助解決困難。

10. 對於新北市政府推動退休公教人員參與志願服務政策面是否有其他建議？在政策規劃方面，希望建議一些誘因，可以讓他們有意願去參加志願服務，我覺得可以從金錢或精神方面下手。

## (二) 宣導面

1. 是否積極推動或蒐集、宣導志工志願服務個案，並透過多元辦理志願服務相關教育訓練或活動，使公教人員於退休前逐步瞭解、熟悉志願服務？

退休的員工在退休之前會有意願調查表讓他們填，然後會填興趣是什麼，我們也會成立 LINE 的群組，有相關的活動或志願服務的一些項目都會丟給他們看，如果他們有興趣的話就會去參加。

2. 除了書信、電子郵件、電話或本府 Line 群組外，是否有其他管道徵詢退休人員擔任志工志願？

我們有另外一個科室是負責濕地相關的業務，所以他們也會去找相關退休的人員來擔任志工。

3. 您覺得有何方法可以提升志工招募之效益？

就像剛剛講的，要增加一些誘因，讓他們從中獲得一些滿足吧。

## (三) 績效管理面

1. 貴單位是否有不適任志工？是否有訂定志工評鑑考核辦法，每年定期由志工與服務機關共同評鑑考核，並檢討運用情形，以淘汰不適任之志工。

目前沒有遇到過不適任的志工，也沒有訂定志工評鑑考核辦法。

2. 貴單位透過何種方式增強志工人員對於機關的認同感及相互聯繫？

人事室在這方面沒有特別的加強，但是在營運企劃科有志工的課程，然後定時開會去討論相關的意見和交流。

3. 請問貴單位在鼓勵屆退和退休公教人員參與志願服務相關措施為何？有何看法？

通常都是口頭跟他們說可以用退休後的閒暇時間來參與志工服務，會感覺到生活更有意義和充實，也可以把自己的知識傳遞給大家知道。

4. 您如何看待同一志工同時參與不同志願服務單位之情況？

我覺得同一志工同時參與不同的志願服務單位沒什麼不好，因為這對志工本身可以多了解各方面的事物，也可以盡他的力量去幫助需要幫助的人，同時也可以拓展他們視野。

5. 您在推動志工業務方面曾遭遇哪些困難？如何解決？

通常會遇到困難就是排課程的部分，他們也可能有其他事情要忙，所以沒辦法配合我們的時間來講授課程。解決辦法是可能在年初時就安排課程時間，

或是多詢問幾位志工，協調安排適當的時間。

6. 您覺得如何降低志工流失或流動率？

要對於機關有認同感，讓他們互相聯繫，凝聚彼此的情感，才可以降低他們的流動率。

7. 您覺得邀請退休公教人員參與志願服務，新北有何因素，如幅員廣大導致不願至較遠的地區服務或其他特殊因素導致退休公教志工意願降低或拒絕參與？

我想到的是時間方面，如果志工服務需要很長的時間，他們就會不想花這麼多時間在上面，如果是短期的可能意願會比較高。

## 承辦退休公教志工業務人員 B 訪談

### 一、人事基本資料

(一)請問您推動退休公教人員參與志願服務多久？

1 年。

(二)您知道新北市政府推動退休公教人員參與志工政策目標為何？

欸我不知道欸。

(三)請問貴單位是否有運用退休公教志工？所從事之工作性質為何？

有，擔任櫃檯人員。

### 二、推動志願服務之狀況

#### (一)政策面

1. 您覺得本府推動人才資料庫中的退休公教人力資源系統運用上有何困難或關於系統之具體建議？  
很少使用，沒有建議。
2. 您覺得機關首長是否重視推動退休公教志工？  
沒有重視。
3. 在推展退休公教業務時，是否有視預算編列狀況審酌補助交通費及誤餐費？  
有。
4. 您在推動退休公教業務，是否有創新適合機關屬性之志工服務項目，或彰顯地方特色，發展符合當地之志工服務項目？  
有，我們局有長照志工、毒品志工。地方特色的話沒有。
5. 辦理機關各項活動時，是否有請志工協助或辦一些活動增加志工對機關向心力與機關業務瞭解？  
有，就聯誼活動、在職訓練，在職訓練是我們衛生局的企劃科負責。
6. 您覺得年金改革法案通過後，對退休公教志工或推展退休公教志工業務有何明顯的影響？  
當然有啊，都沒錢了誰還想當志工。
7. 請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，你覺得是否會影響退休公教人員當志工的意願？  
會。
8. 你覺得退休公教人員起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定是否可以勝任志工的角色？  
不會，因為可以再學。
9. 您覺得退休人員回任原機關擔任指導性工作之志工是否可行？  
可行的。
10. 對於新北市政府推動退休公教人員參與志願服務政策面是否有其他建議？  
沒有。

#### (二)宣導面

1. 是否積極推動或蒐集、宣導志工志願服務個案，並透過多元辦理志願服務相關教育訓練或活動，使公教人員於退休前逐步瞭解、熟悉志願服務？  
有，就請他們填意願表而已。
2. 除了書信、電子郵件、電話或本府 Line 群組外，是否有其他管道徵詢退休人員擔任志工志願？  
沒有。
3. 您覺得有何方法可以提升志工招募之效益？  
我覺得沒辦法。

### (三)績效管理面

1. 貴單位是否有不適任志工？是否有訂定志工評鑑考核辦法，每年定期由志工與服務機關共同評鑑考核，並檢討運用情形，以淘汰不適任之志工。  
沒有。考核方法我不清楚。
2. 貴單位透過何種方式增強志工人員對於機關的認同感及相互聯繫？  
哈，聯誼活動啊。
3. 請問貴單位在鼓勵屆退和退休公教人員參與志願服務相關措施為何？有何看法？  
這題可以不要回答嗎。
4. 您如何看待同一志工同時參與不同志願服務單位之情況？  
有，有聽說，這種應該算他很會安排他的時間，所以我覺得不是什麼問題。
5. 您在推動志工業務方面曾遭遇哪些困難？如何解決？  
困難通常都是招募不利，也不知道怎麼解決。
6. 您覺得如何降低志工流失或流動率？  
不知道，增加預算？
7. 您覺得邀請退休公教人員參與志願服務，新北有何因素，如幅員廣大導致不願至較遠的地區服務或其他特殊因素導致退休公教志工意願降低或拒絕參與？  
不知道。

## 承辦退休公教志工業務人員 C 訪談

### 一、人事基本資料

(一)請問您推動退休公教人員參與志願服務多久？

大概 5 個月吧。

(二)您知道新北市政府推動退休公教人員參與志工政策目標為何？

這個我認為是妥善的運用退休人力資源。

(三)請問貴單位是否有運用退休公教志工？所從事之工作性質為何？

有，就像濕地導覽志工、服務台的志工，我們都有在運用。

### 二、推動志願服務之狀況

#### (一)政策面

1. 您覺得本府推動人才資料庫中的退休公教人力資源系統運用上有何困難或關於系統之具體建議？

我覺得還不錯，超好用的，因為你去 WebHR 建置資料完後，它會導入系統、產出 Excel，然後產出全部的退休人員名單，然後你可以去作篩選，然後你可以去發現你的資料建置完不完全，或是去更新，或是你突然要聯絡哪一位退休人員，然後只要進那個系統就可以查詢啦。我覺得非常好用。

遇到的困難是在 Update 的時候，系統隔一兩天還沒更新，可是後來發現是資訊那邊的問題，後來我去資訊報修，就有修復了。包括它曾經出現一個不是退休人員的資料，我有請資訊幫我刪掉。

2. 您覺得機關首長是否重視推動退休公教志工？

我覺得我們的首長滿重視的，因為退休人員會定期舉辦餐敘，那我們人事主管會去參加，而且我們機關首長也會撥空參加，其實他很重視我們的退休人員。

3. 在推展退休公教業務時，是否有視預算編列狀況審酌補助交通費及誤餐費？

我們會看他們的業務狀況、參與的時數，如果是整天的話，就會提供餐盒，半天的話就沒有提供。

4. 您在推動退休公教業務，是否有創新適合機關屬性之志工服務項目，或彰顯地方特色，發展符合當地之志工服務項目？

目前我們都是搭配業務部門那邊作推廣，或是用 LINE 群組宣傳。

5. 辦理機關各項活動時，是否有請志工協助或辦一些活動增加志工對機關向心力與機關業務瞭解？

目前沒有欸。

6. 您覺得年金改革法案通過後，對退休公教志工或推展退休公教志工業務有何明顯的影響？

我覺得志工人會變少，因為 65 歲其實已經是偏向老化的年齡了，那有的人 65 歲健康下滑的很快，就像我自己的長輩，65 歲就開始健康下滑了，所以你要在 65 歲之後再讓他們從事志工的意願其實不會很高。還有就是因為可

能他的退休規劃異動了，例如他原本的退休經費是足夠安養他之後的生活，所以他可以作志工，那如果退休年改反而退休金變少了，那他必須再去兼職或再去從事工作，那時間上可能就沒辦法擔任志工了。

7. 請問目前社會輿論普遍對公教人員較不友善，你覺得是否會影響退休公教人員當志工的意願？

會。

8. 你覺得退休公教人員起初要擔任志工時，是否會對於自身能力與專業有所懷疑，不確定是否可以勝任志工的角色？

有些會，有些不會，如果從來沒受過志工訓練的人應該就會懷疑。

9. 您覺得退休人員回任原機關擔任指導性工作之志工是否可行？

我覺得可行，可是要有誘因，因為如果他有技術性的專長，那其實他在外面也可以被別人聘用為顧問之類的，但需要什麼誘因我目前沒有想到。

10. 對於新北市政府推動退休公教人員參與志願服務政策面是否有其他建議？

我覺得它的推動原意是好的，因為可以減少不少經費，但它的推動應該會有它的困難，要考慮很多方面的因素，因為外力因素太多。

## (二) 宣導面

1. 是否積極推動或蒐集、宣導志工志願服務個案，並透過多元辦理志願服務相關教育訓練或活動，使公教人員於退休前逐步瞭解、熟悉志願服務？

有欸，只要參與活動時，我們都會順便推動，請他們有空參與志工服務，或是也可以帶家裡小朋友、另一半來都可以。

2. 除了書信、電子郵件、電話或本府 Line 群組外，是否有其他管道徵詢退休人員擔任志工志願？

沒有欸。

3. 您覺得有何方法可以提升志工招募之效益？

我覺得主要就是要主管支持吧。

## (三) 績效管理面

1. 貴單位是否有不適任志工？是否有訂定志工評鑑考核辦法，每年定期由志工與服務機關共同評鑑考核，並檢討運用情形，以淘汰不適任之志工。

我覺得這點比較不適合，因為它已經不是公務人員了，你再考核它，它參加的意願就更不高了。但還是要看機關、職務屬性來判斷，例如社會局如果有志工是要接觸受虐兒或家暴婦女，總是要有一些把關，免得他們二度傷害。

2. 貴單位透過何種方式增強志工人員對於機關的認同感及相互聯繫？

就是前面所提到的餐敘，我們人事主管、機關首長都有參加。

3. 請問貴單位在鼓勵屆退和退休公教人員參與志願服務相關措施為何？有何看法？

我們局長會先跟每位退休人員在他們退休那天親自接見，頒贈他們退休紀念品，然後都會跟他們聊他們的退休規劃、關心他們有沒有什麼安排，會順便跟他們說有空可以回來擔任志工。

4. 您如何看待同一志工同時參與不同志願服務單位之情況？  
我覺得鼓勵這種情，因為一個人可能不只一種專長，可以讓他們盡量發揮。
5. 您在推動志工業務方面曾遭遇哪些困難？如何解決？  
就直接被拒絕，解決方式也只能尊重他們意願。
6. 您覺得如何降低志工流失或流動率？  
我覺得不要再刪減退休金和延長退休年齡了，年金改革真的有降低退休人員擔任志工的意願。
7. 您覺得邀請退休公教人員參與志願服務，新北有何因素，如幅員廣大導致不願至較遠的地區服務或其他特殊因素導致退休公教志工意願降低或拒絕參與？  
距離因素有關，因為就有人是住台北市，你要讓他到新北市的萬里，交通不便又很遠，就會降低他們意願。就像我們工作如果地點較遠，意願也不高。