

Z 世代公務人員離職原因之研究：組織行為觀點

黃榮護*、黃美如**

摘要

臺灣公部門 Z 世代公務人員的高流動現象已成為人才危機。此問題不僅源於內部結構僵化，更受到年金改革造成的社會汙名化的影響。因此，本研究旨在從組織行為觀點，整合世代理論、個人/組織契合度、與組織承諾理論，建構「價值觀差異→個人/組織不契合→情感承諾瓦解→離職」的連貫心理機制，以深入解析 Z 世代離職的本質。

本研究採用質化深度訪談法(N=5)，結果發現 Z 世代將公職視為避險手段，其核心追求為「內在成長」與「界線分明的工作生活平衡」。此價值觀與公部門的規範文化產生顯著不契合，具體表現為專業價值浪費、效率低落及經驗傳承缺乏。此不契合感直接侵蝕情感承諾；情感承諾的瓦解同時受到社會汙名化導致的身份難以認同的負向影響。最終，極低的持續承諾成本加速了他們將離職視為理性與實用主義的市場選擇。

本研究總結 Z 世代離職是由外部汙名化、內部價值衝突與實用主義共同驅動的連鎖反應。研究貢獻在於提供了本土的心理機制解析。建議公部門應將人力策略轉向「留心」，除了推動結構性薪資調整、優化考績公平性外，管理層更需正視社會觀感，實踐彈性工作安排與跨世代領導，以有效挽救年輕人才的社會身份認同與情感依戀。

關鍵字：Z 世代公務人員、離職原因、組織行為、個人/組織契合度、組織承諾、世代理論。

* 世新大學行政管理學系客座教授兼系主任，Email: jhhuang@mail.shu.edu.tw

** 世新大學行政管理學系碩士生

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2026/3/19。同意刊登：2026/5/19。(本論文發表於 2025 年 12 月 16 日《2025 Talent X 公共服務與人才未來論壇》)

壹、緒論

在臺灣社會的傳統認知中，擔任公務人員長期以來是穩定與高保障的代名詞，被譽為「鐵飯碗」。然而，這份傳統的職涯承諾，正隨著新世代的崛起和社會環境的劇變而面臨空前的挑戰。公部門的穩定性已不再是留住人才的絕對保障。

一、研究背景與問題確立

近年來，臺灣公務人員的流動率呈現出令人憂慮的趨勢。根據銓敘部統計，全國公務人員離職人數在 2022 年較前一年遽增 22.84%，創下近年新高（考試院，2023）。這股離職潮的特點在於，人力流失主要集中在任職年資 6 年以內的年輕資淺層級（考試院，2025，頁 4），直接衝擊了政府的行政經驗傳承與人力儲備。這種「人才失血」現象不僅導致部分機關業務承壓，更反映出公部門的人事管理制度與新世代價值觀產生了結構性的錯位（蘇偉業，2018）。

此問題的根源在於：Z 世代（Generation Z）或 Prensky（2001）所稱的「數位原住民」（Digital Natives），對職涯的價值觀已從追求「安穩」轉向追求「成長」、「自我實現」與「界線分明的工作與生活平衡」。當他們帶著這些價值觀進入傳統公務體系時，極易產生難以調和的衝突。

除了業務負荷與世代價值觀的內生性衝突外，公部門近年來面臨三大關鍵的機制性挑戰：

（一）工作內容與預期不符

新進公務人員普遍面臨工作內容與認知預期不符的深層挫折。此問題的根源在於公部門僵化的工作設計和考選分發制度的缺陷，導致年輕人的專業知識、技能與能力（KSAs）無法與實際職責達成有效契合。基層工作高度重複性、缺乏自主權與技能多樣性的特性，構成了對 Z 世代成長價值觀的實質性壓抑。這種「需求-供給契合度」的機制性赤字，直接侵蝕了新進人員的工作滿意度與投入感（黃一峯、陳建志，2021）。

（二）年改的系統性衝擊

外部制度變革的衝擊，尤其體現在年金改革對公務人員心理安全保障的影響。根據公務人員培訓暨保障委員會統計，2005 年至 2024 年保障事件累計受理 104,027 件，其中年金改革退撫給與事件佔 89.5%（93,134 件）（公務人員培訓

暨保障委員會，2024）。這項數據有力證明了制度的變革對公務人員群體的法律信賴保護原則與心理安全感造成了大規模的和系統性的損害。

（三）社會汙名化的外溢效果

此現象將公部門的留才挑戰從內部的管理問題延伸至外部的社會心理衝擊。汙名化的產生，源於近年來社會針對年金制度所展開的激烈辯論，導致公務人員群體在媒體與政治論述中被塑造成「階級特權者」或「國家財政的負擔」。這種負面標籤的廣泛傳播，對公務人員的社會形象與職業聲望（Organizational Prestige）造成了系統性的損害（Ashforth & Kreiner, 1999）。

從社會身份認同理論（Social Identity Theory）來看，當組織的社會威望遭受侵蝕時，員工對於該組織的情感依戀與自豪感將會同步降低。對於高度重視真誠性與社會價值的 Z 世代而言，這種汙名化會迫使他們面臨嚴重的內在矛盾：

（一）個人與職業身份的切割

訪談中發現，部分受訪者強烈感受到外部的歧視與負面觀感，導致他們為了維護個人聲譽與心理安全，而被迫在社會互動中隱藏其職業身份（例如不想讓親友知道自己考上了公職）。這種主動疏離組織身份的行為，是情感承諾被從外部侵蝕的具體表現。

（二）道德焦慮與角色衝突

即使最初懷抱公共服務動機進入公部門，汙名化也會使他們對自己角色的價值產生懷疑，加劇其在體系內面對僵化流程時的道德焦慮。

總之，社會汙名化使得年輕公務人員在加入公部門時，不僅失去了傳統的「高持續承諾」保障，更失去了「社會認同」的情感支撐。這種情感與社會價值的雙重負向衝擊，是導致 Z 世代情感承諾崩解，加速其尋求外部更具正面評價職涯的關鍵外溢效果（Wright & Davis, 2003）。

二、理論缺口與研究的必要性

雖然公部門的流動問題受到關注，但既有研究在方法與理論整合上仍存在明顯缺口：

(一) 方法的限制與質化視角的必要性

目前公務人員離職相關研究大多偏向量化分析(例如統計資料檢視離職意圖與滿意度等變項關係)，這種方法雖能詮釋變項的相關性與強度，卻無法深入說明 Z 世代在離職前對工作內容與組織文化的主觀感受、心理歷程與價值建構 (Guest, Bunce, & Johnson, 2006)。特別是年金改革等制度變革帶來的心理安全感崩塌與社會汙名化等議題，其對個人情感連結的微觀影響機制，必須透過質化深描 (Thick Description) 才能有效揭示。

(二) 理論的不足與整合性貢獻

價值觀差異雖被視為世代衝突的核心，但相關研究鮮少能整合「世代理論」、「個人-組織契合度」與「組織承諾」三大理論，並以 Z 世代主觀敘事資料實證探索三者之間的因果連動。本研究即著重於說明此理論與方法上的缺口，透過質化訪談建構 Z 世代公務人員離職的完整脈絡，將視角聚焦於組織行為觀點，深入解析其內部心理機制。

貳、理論架構

本研究的理論基礎建立於一個整合性的組織行為模型，旨在解析 Z 世代公務人員離職現象的心理機制。此模型主張離職行為為是一個連續的過程，由世代價值觀差異啟動，經由個人-組織不契合轉化，最終導致組織承諾的瓦解。

一、研究目的

基於實務困境與學術缺口，本研究確立以下核心目標：

(一) 確立價值觀差異

運用世代理論，釐清 Z 世代對「成長」、「安穩」、「意義感」與「工作生活平衡」的核心定義，確立其與公部門傳統期待的根本差異。

(二) 解析衝突機制

運用個人-組織契合度理論，探究價值觀衝突如何轉化為專業價值浪費、效率低落等具體不契合經驗，並侵蝕其工作意義。

（三）建構瓦解歷程

運用組織承諾理論，分析個人-組織契合低落如何導致情感承諾瓦解，並證實持續承諾的低成本如何加速其離職行為。

（四）提出實務建議

最終提出具體的人事管理策略，為公部門應對這場由內在價值與外在汙名雙重衝擊所驅動的人才危機提供實務建議。

二、理論基礎與連貫模型

本研究整合的三個核心理論概念構成了「價值觀→不契合→承諾瓦解」的因果鏈。

（一）起始點：世代理論與 Z 世代的價值觀

世代理論的深度應用不僅在於劃分出生年份，更在於解析 Z 世代價值觀的後現代特質。他們追求的「成長」具備強烈的工具理性，即技能累積是為了應對外部市場的不確定性，而非單純的組織晉升(Twenge, 2010)。這種對「成長自主權」的強調，與公部門僵固的「集體安排」形成了結構性對立。此外，Z 世代對工作生活平衡的「界線分明」需求，反映了在資訊爆炸時代下個人邊界（Personal Boundaries）的重塑，要求組織以制度化方式尊重其非工作時間（陳麗華、林育如，2019；Sinek, 2019）。

（二）中介機制：個人-組織契合度

個人-組織契合度作為中介機制（陳彥志、林靜宜，2016；林君憶，2018），其核心意義在於將宏觀的世代差異轉化為可體驗、可敘事的心理壓力。

1. 需求與供給的失衡的深化：衝突不僅是技能無法發揮，更是 Z 世代對「工作效率與意義」的需求無法得到滿足。公部門的繁文縟節、低效流程導致「工作異化」，使年輕人無法從工作中獲得成就感，這構成了需求與供給的深層赤字（Cable & Judge, 1996）。
2. 外部衝擊的滲透：外部社會汙名化透過損害公職的社會威望，滲透到個人-組織契合的感受中。當年輕人感知到社會對其職業的負面評價時，會加速其對組織文化的心理疏離，使原本的價值觀不契合問題更加嚴重（Wright & Davis, 2003）。

(三) 結果變項：組織承諾瓦解的推力

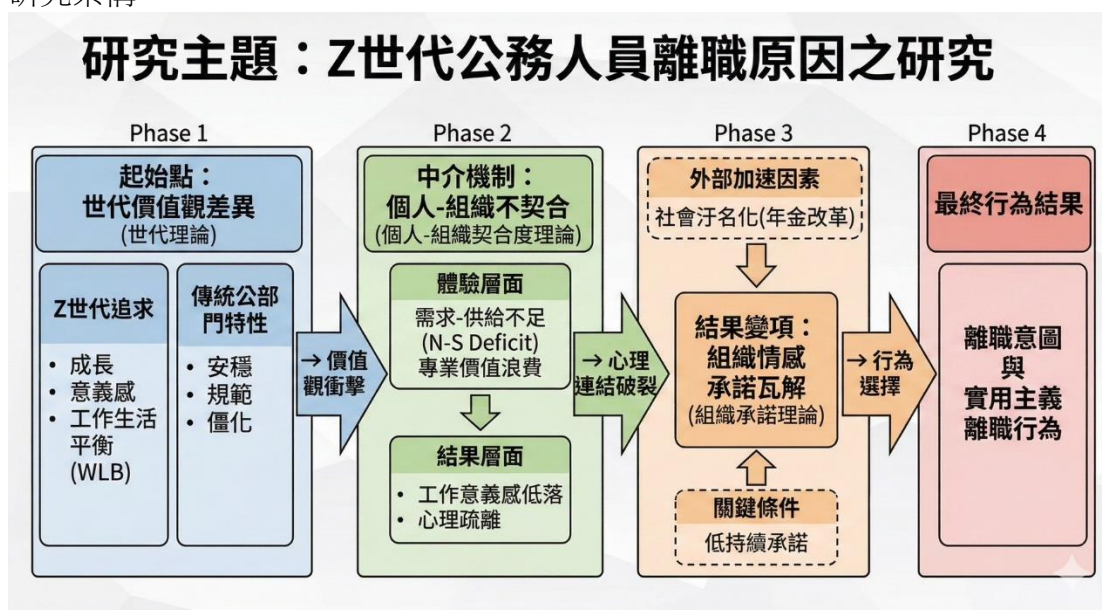
承諾瓦解是離職的最終心理推力，其中情感承諾的侵蝕具有多重路徑：

1. 情感承諾的脆弱性與社會認同：情感承諾的建立高度依賴於社會認同理論。汙名化直接損害了公務人員的社會身份（Social Identity），迫使員工為了維護個人聲譽而與組織切割（不想讓親友知道），從根本上破壞了對組織的驕傲感與情感依戀（Meyer & Allen, 1990）。
2. 情感承諾與組織公平性：個人-組織不契合也常體現在年輕人組織公平性（Organizational Justice）的感知。當公部門的考績、升遷制度缺乏透明度或被認為「輪流或固定」時，將嚴重損害 Z 世代對公平的期望，進而導致情感承諾崩解（黃英忠等人，2007）。
3. 情感承諾的理性計算：低持續承諾的意義在於避免未來的「沉沒成本」（Sunk Cost）。年輕人進行理性計算，認為留在缺乏成長的組織會「錯過市場上更好的機會」，故選擇在年資短、成本最低時離場（Becker, 1960）。

三、研究架構

本研究將依循此連貫模型，透過質化深度訪談，詮釋 Z 世代公務人員在各階段的主觀詮釋、關鍵轉折點與心路歷程，以實證解析公部門人才流失的組織行為機制。為呈現本研究的核心概念與主題之間的邏輯關係，製作研究架構（如圖 1）。

圖 1
研究架構



資料來源：本研究

參、研究方法

本研究旨在探究 Z 世代公務人員離職現象背後的主觀經驗、價值觀衝突的意義建構與情感承諾瓦解的歷程，此類議題如上所述難以透過量化數據完整詮釋，因此，本研究採納質化研究，以深度訪談法作為核心資料蒐集工具。

一、研究設計與方法

本研究採納現象學（Phenomenology）研究取向，不僅是為了獲取敘事，更著重於理解受訪者在其「生活世界」（Lifeworld）中，如何體驗、詮釋並建構個人價值觀與組織文化不契合的經驗。現象學取向要求研究者深入分析受訪者對於「成長」、「安穩」和「承諾」等概念的主觀意義，將離職視為一種「意義的斷裂」而非單純的行為。

二、研究對象與資料蒐集

（一）樣本界定與特性

研究對象鎖定在 Z 世代（約 1997 年後出生）、曾任或現任薦任職以下且服務年資 5 年內的公務人員。此條件確保樣本位於情感承諾與持續承諾的低點，是離職趨勢的關鍵群體。樣本區分為兩組：已離職者（提供離職決策的實質經驗）與有意離職的現職者（提供價值衝突的動態經驗）。

（二）抽樣策略

本研究採用立意抽樣，以獲取具有不同機關屬性與職務背景的豐富經驗。最終共訪談 5 位受訪者（n=5），其中 3 位（A、B、E）服務於中央機關，2 位（C、D）任職於地方政府；在離職狀態方面，3 位（C、D、E）已離職，2 位（A、B）正強烈地表達要離職。根據分析，研究在第 4 位受訪者之後已顯示趨近理論飽和（Theoretical Saturation）。根據質化研究方法文獻，針對高度同質性群體的核心經驗探索，約 6 到 12 個樣本已能揭示主要主題（Guest, Bunce, & Johnson, 2006），此規模足以支持核心理論的推演與經驗的建構，目標在於微觀心理機制的解析，故得以支持核心理論的推演與經驗的建構。

(三) 訪談執行

資料透過半結構式深度訪談獲取，訪談大綱緊扣三大理論模組（世代理論、個人-組織契合度、組織承諾），以及受訪之 Z 世代公務人員基於實務經驗的建議與反思，旨在循序漸進地引導受訪者描述其完整的職涯價值觀、衝突情境與心理轉變、與建議。

三、資料分析方法

本研究將逐字稿謄寫後，採用主題分析法（Braun & Clarke, 2006）進行系統分析。分析目標不僅是識別主題，更是將受訪者描述的關鍵衝突事件（如「搬石頭」、「公文標點符號」）與主觀情緒（失望、無助）提煉並準確對應到理論模型中的核心概念（如低需求與供給契合、情感承諾瓦解），以實證解析公部門人才流失的心理機制。分析的目標是：

- (一) 識別出 Z 世代公務人員在「成長」、「意義感」與「安穩」上的主觀詮釋模式。
- (二) 將受訪者描述的衝突事件，提煉並對應到個人-組織不契合的核心概念（如專業價值浪費、低需求-供給契合度）。
- (三) 建構情感承諾瓦解的經驗歷程，並以此驗證本研究所提出的連貫理論模型。

透過此嚴謹的質化設計，本研究期能為 Z 世代公務人員的離職現象，提供一個超越表面數據與具備心理機制解釋力的貢獻。

肆、研究結果分析

本研究透過深度訪談所蒐集的質化資料，將 Z 世代公務人員的離職現象解構成一個由價值觀差異啟動，經由不契合經驗轉化，最終以實用主義完成決策的連貫機制。

一、世代價值觀與職涯的核心定義

本段運用世代理論的視角，從訪談經驗中釐清 Z 世代公務人員的核心職涯價值觀。研究發現，Z 世代價值觀已產生結構性轉變，從追求外部保障轉向內在成長與自主權。

(一) 「安穩」與「工作生活平衡」的防禦性重塑

研究結果顯示，Z 世代對「安穩」的態度是一種防禦性與工具性的選擇，而非對組織的終身承諾。

1. 外部安穩的本質：規避風險與保護邊界，受訪者普遍將「工作穩定」視為規避職場高壓、高風險的避險機制（C01, E01），並將其轉化為對生活品質的底線要求。這種安穩的追求實質上是高度重視個人時間與 WLB 的權重。因此，Z 世代對工作生活平衡的要求極為明確且界線分明，強調時間與空間的明確切割，要求「下班之後不要碰工作的東西」（A10），這與公部門的隱形加班文化形成了不可調和的矛盾。
2. 工作生活平衡的支持需求與金錢接受度：工作生活平衡的實現需要家庭與角色的支持（C05），這反映了對外部社會支持的依賴。此外，當工作生活平衡因工作負荷而難以實現時，Z 世代展現出實用主義的傾向，表示「若有金錢的補償應該還好」（D05），顯示金錢補償可作為工作生活平衡缺失的一種權宜性替代。

(二) 「成長」與「意義感」的工具性內在追求

Z 世代的價值追求呈現強烈的工具性和實用主義色彩，並形成了與公部門傳統價值觀的顯著張力。

1. 成長的多元定義與體制限制：Z 世代對「成長」的定義超越了傳統「職等晉升」，更具體地表現為「可遷移技能的累積」和「人生選擇的幅度擴大」（C02）。然而，受訪者強烈表達了成長受限的挫敗感，認為公部門環境不佳、晉升誘因低，凸顯了 Z 世代的成長追求極容易被體制所限制。
2. 工作意義的異化與內在化：面對公部門的體制僵化，Z 世代普遍放棄了傳統「服務社會」的宏大目標，將工作意義的界定轉向內在的自我滿足或對機關功能性的貢獻（A07, B03）。部分受訪者（C03）更直接指出公部門工作意義的「異化」，需透過「像說故事一樣地賦予工作意義」來維持心理平衡，反映出其公共服務動機在現實中被行政瑣事所稀釋與侵蝕。

(三) 外部汙名化對核心價值的負向衝擊

研究結果證實 Z 世代的核心價值觀的實現，受到外部社會因素的負向加劇：

1. 社會汙名化的外部侵蝕：公務人員因年金改革等議題所導致的社會汙名化，對 Z 世代的職業自豪感構成嚴重打擊。受訪者隱藏職業身份的行為，證明了外部社會價值觀的負向變遷，直接從組織外部削弱了員工的社會身份認同與情感依戀基礎。
2. 成長的工具性與實用主義：Z 世代對「成長」的定義具強烈實用主義色彩，追求可遷移技能的提升和人生選擇自由度的擴大。當組織無法提供此類工具性成長時，其留任意願即會動搖。

二、個人-組織契合度衝突的經驗

本段運用個人-組織契合度理論，分析 Z 世代公務人員追求的價值觀與組織文化強調的規範之間所產生的具體不契合經驗，證實了這是導致離職意圖產生的關鍵中介機制。

(一) 個人-組織不契合的雙重赤字：專業與效率的衝突

研究發現，Z 世代的成長價值觀進入公部門後，遭遇了專業供給與文化價值的雙重衝突，導致顯著的低度契合：

1. 專業價值與成長供給的機制性浪費：衝突集中於專業技能與行政流程的錯位。受訪者因缺乏經驗傳承(D07)：「我自己去摸索，講一句老實話太危險了！」和工作重複性高(A13)，深感專業價值被消磨與浪費。D 受訪者親身經歷需「搬石頭」處理業務(D06)，這種權責與技能的錯位，強化了組織對專業的不尊重認知，導致強烈的工作停滯感。部分受訪者(C06)甚至選擇「不成長」作為對體制無力改變的消極抗議。
2. 官僚體系與效率的價值觀衝突：Z 世代對效率與創新的價值觀與公部門的流程僵化產生顯著衝突。冗長的流程(C08：「辦個活動流程需要蓋 10 幾個章」)和長官「不急」的態度，讓受訪者坦言感受到巨大的「消磨」(D09)，並使「為民服務的初衷」被行政瑣事所稀釋(D09)。這種不契合感直接引發了失望與無助的核心負面情緒，成為心理連結鬆動的起點。

(二) 心理感受：無助、失望與離職推力

價值觀與文化的不契合直接引發了 Z 世代的核心負面情緒，這些情緒成為情感連結鬆動的關鍵心理基礎：

1. 創新與跨世代領導的壓抑：組織文化往往壓抑了 Z 世代的創新。當長官傾向於將簡單事情「變得比較繁瑣」（E11）或上下層級「不溝通」時（D10），年輕人的創新最終會讓他們選擇「照章行事就好」（E10）。這反映出跨世代領導力的不足是加劇個人-組織衝突、扼殺創新動力的關鍵因素。
2. 核心負面情緒與心理耗竭：受訪者最常表達的心理感受是「失望與無助」（D11）和「無奈吧」（B13）。這種無法改變現狀的無力感，精確體現了個人-組織不契合對心理資源的耗竭。D 受訪者總結，這些負面感受「不至於憤怒，只是會強化想離開的心理」（D11）。這證明個人-組織不契合是透過持續的心理侵蝕，成為推動離職意圖的穩定且強勁的內在推力。

三、組織情感承諾瓦解與實用主義的離場

本段運用組織承諾理論，分析 Z 世代公務人員在經歷個人-組織不契合的挫折後，如何從心理疏離轉變為實際的離職行動，證實了情感承諾瓦解是核心推力，而持續承諾的低成本則是關鍵加速器。

（一）情感承諾的極端脆弱性與瓦解機制

研究發現，Z 世代對機關的情感承諾基礎薄弱，其瓦解過程快速且具體，強烈受到內部邊界被侵犯及外部汙名化的影響：

1. 歸屬感的低起始點與防衛性疏離：大多數受訪者坦言從未對組織有過強烈歸屬感（B14），且部分受訪者（C）採取「自覺地要降低減弱」歸屬感的防衛機制。這揭示了 Z 世代的情感承諾門檻極低，難以建立穩定連結，將工作視為工具性角色而非身份認同。
2. AC 瓦解的具體轉折點：情感承諾的破裂往往源於個人邊界的被侵犯：
 - （1）健康與個人犧牲：受訪者因眼睛健康受損後，主動意識到「沒必要讓自己這麼累」（A20）而讓歸屬感減弱。

- (2) 職責的強行排斥：E 受訪者因被「慣性地一定會把這個工作交給我」(E13) 而萌生去意，證明 Z 世代對職責內容的喜惡極度敏感，對不喜歡的工作會採取立即且堅決的排斥，直接導致情感切割。
3. 承諾挽救的缺席：大多數受訪者在決定離職前沒有對組織進行實質溝通，或認知到問題是結構性的（如薪水低，主管無能為力），因此「不認為溝通有用」(B17)。這種溝通的缺席反映了 Z 世代對體制已失去信任，情感連結徹底中斷。

(二) 離職的理性計算：低持續承諾與市場實用主義

Z 世代的離職決策表現出極強的實用主義與理性計算，持續承諾的低門檻起到了決定性的加速作用。

1. 持續承諾的低門檻優勢：對於年資短的 Z 世代來說，他們感知到的實質離職成本極低 (A27, C15)。「房價與存款的巨大落差」(C13) 成為促成最終決策的關鍵轉折點，這證明在缺乏情感連結時，市場的薪資與機會是主導 Z 世代離職的最終推力。
2. 避免沉沒成本的理性離場：Z 世代將離職視為一種積極的、理性計算的決定。E 受訪者 (E16) 的詮釋最具前瞻性：離職被視為避免未來「沉沒成本」的最佳時機，是對職涯的理性控制。
3. 離職決策的積極意義建構：Z 世代將離職轉化為對更好人生的投資，並以「for money，這就是底氣」(C16) 或「往上爬」(A28) 來賦予意義。這種積極的意義建構，是 Z 世代面對組織失敗時，重建自我價值和身份認同的一種重要方式。

四、基於實務的建議與反思

本段整合 Z 世代公務人員基於自身離職經驗所提出的結構性與管理性建議，旨在提供具體、可行的策略，以修補個人-組織契合缺陷並提升 Z 世代員工的留任意願。

(一) 結構性改革的迫切性：穩固實用主義的基礎

受訪者的建議集中於解決薪資、員額與公平性等結構性痛點，要求組織必須先滿足 Z 世代實用主義的基礎需求。

1. 薪資與員額的留才底氣：幾乎所有受訪者都將薪資待遇低列為首要痛點（C17, D17），認為「香蕉只能夠請到猴子」。建議應優先提高基層職務的薪資水平，並檢討公務人員加班費計算方式，以減輕相對剝奪感（B29）。同時，解決人力編制不足（A40）導致的業務過重問題，是降低離職壓力的直接推力。
2. 制度公平性的重建：Z 世代對公平性極度敏感。建議應改革考績制度（B30），取消強制比例，並應考慮引入下屬匿名評判長官的雙向機制（A41），以確保決策的公正性，強化年輕員工對管理階層的信任。
3. 通勤與居住成本的實質補償：鑒於 Z 世代追求工作生活平衡的界線分明，通勤時間長與租屋成本高是加速離職的實質因素。建議政策應在「就近性」上提供支持（C21），或以金錢/住宿補助（D21）作為一種實質的留才誘因，以抵消其在生活上的額外成本。

（二）組織文化與人力資源的「賦能」轉型

在非薪資方面，建議集中於打破僵化、賦予彈性與促進成長，以修補 P-O Fit 的缺陷，挽救情感承諾。

1. 主管領導力：從「管人」轉向「育人」：主管應轉變為「聆聽傾聽」的角色（A30），多與年輕部屬進行職涯導向的溝通（B24）。主管需創造支持性環境，明確分工、權責清楚，並「幫助員工處理事情，而不是阻力」（D18），以彌補公部門經驗傳承機制的不足。
2. 工作內容的彈性與成長性：
 - （1）專案制與輪調的優化：建議機關應增加專案參與（A35, E20），並將專案優先賦予給有企圖心的人。輪調機制雖然可降低工作的單調乏味感，但執行時需尊重個人專業與意願（A33）。
 - （2）程序與效率的提升：建議應「捨棄一些不必要不重要的報表」（C20）和「減少一些的公文量」（E20）。透過行政流程的「瘦身」，將行政資源

釋放出來，讓年輕人感受到工作效率提升，減少「無意義工作」對其工作意義的侵蝕。

3. 人事部門 (HRM) 的角色深化：人事部門應從傳統的行政功能，轉變為人才發展的促進者。建議人事室應主動調查新進職員的進修需求 (B25)，並在新人報到時「帶新人就是認識一下各個單位的主管、同事」(A31)，以促進橫向聯繫和組織社會化，提升新進人員的情感連結。

伍、結論

一、研究發現：Z 世代離職的連鎖反應機制

本研究透過質化深度訪談，成功建構並驗證了 Z 世代公務人員離職的「價值觀 → 不契合 → 承諾瓦解」連貫心理機制。研究結果明確支持本論文所採用的世代理論、個人-組織契合度與組織承諾理論所構成的理論架構。

(一) Z 世代價值觀的結構性轉向 (世代理論的實證)

Z 世代將公職的「安穩」視為規避外部高壓的防禦性動機，而非終身承諾。其核心訴求已轉向成長的工具性與實用性 (追求可遷移技能、人生自由度)，以及對工作生活平衡的界線分明需求。這種價值觀的改變，導致他們在面對體制僵化時，將工作意義轉向內在的自我滿足，凸顯了公部門工作意義的「異化」現象。

(二) 個人-組織不契合的雙重侵蝕

Z 世代的「成長價值」與公部門「規範文化」的衝突，具體體現為多面向的不契合經驗：

1. 專業價值與效率的機制性浪費：機關在經驗傳承、流程效率與權責分配上的不足 (如「搬石頭」的荒謬感)，構成「需求-供給契合度」的赤字，使年輕人深感專業能力被浪費。
2. 心理無助與情感連結的破裂：這種無法改變現狀的衝突，引發了「失望與無助」的核心負面情緒，是個人-組織不契合導致心理疏離的關鍵證據，並直接持續性地磨損他們對「為民服務」的初衷。

(三) 承諾瓦解與離職的理性計算 (組織承諾理論的結果)

Z 世代的離職是由情感承諾瓦解所驅動，而持續承諾的低成本則扮演了加速器：

1. 情感承諾的極端脆弱性：Z 世代對機關的情感承諾基礎薄弱，且其瓦解受到外部社會汙名化（損害職業自豪感）的雙重侵蝕。離職的轉折點常源於具體的個人邊界被侵犯（如健康受損或被強行指派不喜歡的職務）。
2. 低持續承諾的加速效應：Z 世代普遍因年資短而感知到極低的持續承諾成本。這種低門檻，使得「避免未來沉沒成本」成為一種理性的計算，加速了離職行動的實踐。離職最終被詮釋為「為金錢與底氣而戰」的積極、實用主義選擇。

（四）實務建議：結構性改革與跨世代領導力的轉型需求

研究發現，Z 世代的建議直指公部門的結構性痛點與管理失效，要求將人力策略從「留職」轉向「留心」：

1. 結構性改革與經濟保障：建議應提高基層職務的薪資水平、檢討加班費制度，以消除 Z 世代的相對剝奪感。同時，應增強職涯彈性與流動性（如縮短轉調年限），並提供居住與通勤的實質補助，以穩定年輕人的生活基礎。
2. 制度公平性與領導力轉型：應改革考績制度（取消比例限制）、引入下屬匿名評判主管的機制，確保決策的公正性。主管應轉變為「聆聽傾聽」的角色，多與年輕部屬進行職涯導向的溝通與指導，以挽救其情感承諾。
3. 優化工作內容與文化賦能：應優化經驗傳承機制、增加專案參與、工作輪調（需尊重意願），並簡化流程，減少「無意義工作」。同時，應提供彈性工時與居家辦公等柔性支持，以修補個人-組織契合的缺陷，滿足 Z 世代對效率與工作生活平衡的需求。

二、研究建議

本研究基於 Z 世代公務人員離職的核心機制（價值觀衝突、個人-組織不契合與情感承諾瓦解），提出以下具體的改革建議：

（一）人事政策法制層面：強化結構性保障與經濟底氣

人事主管機關應正視 Z 世代的市場價值觀與心理安全危機，從結構上進行根本性改革，以滿足其對公平性的期望並降低持續承諾的負面影響。

1. 重建法律信賴與心理安全感：應將遵守法律值得信賴保護原則提升至政策的最高指導原則。為保障公務人員對國家公權力行為所產生的合理信賴，機關

於修正或廢止法規時，應充分考量公務人員的信賴利益之保護，這是修復年金改革對公務人員群體心理安全保障造成系統性損害的首要基礎。

2. 結構性優化待遇與福利（強化持續承諾機制）：應正視年輕人將薪資待遇低視為離職核心動機的現實。建議應優先提高基層職務的薪資水平，使其具備市場競爭力，並立即檢討公務人員加班費制度，將計算標準提升至與《勞動基準法》齊平的倍率，以有效減輕 Z 世代的相對剝奪感。
3. 增強職涯流動性與通勤居住支持：鑒於 Z 世代傾向避免「沉沒成本」，建議可考慮縮短限制轉調年限，以增加跨機關商調彈性。同時，應研擬針對新進人員的居住或租賃津貼，以提供實質的持續承諾支持，解決其通勤成本高昂的困境。
4. 改革考績與管理評鑑制度（重建情感承諾信任）：應檢討現行考績比例限制，並建議試辦「下屬匿名評鑑主管」的雙向機制。此舉旨在提升管理行為的公正性，使主管對年輕人的管理風格負起責任，從而提升組織公平性，強化年輕員工對管理階層的信任。

（二）人事管理層面：從「控制」轉向「賦能」與「成長供給」

機關應從「控制」轉向「賦能」，調整組織文化，滿足 Z 世代對成長和意義感的需求。

1. 實踐跨世代領導，扮演「聆聽者」：主管應轉變為「聆聽傾聽」的角色，多與年輕部屬進行職涯導向的溝通。應避免以僵化的流程壓抑創新，而是將年輕人的想法視為組織文化的改良者，從而挽救其情感承諾。
2. 優化成長需求與知識傳承機制：人事室應積極爭取員額以減輕業務量，並應明確劃分權責與分工，建立完善的師徒制或引導機制，確保新進人員在第一年能獲得清晰的業務指導，避免專業價值被浪費。
3. 提升組織柔軟度，鼓勵彈性與專案成長：應鼓勵以專案制（需尊重意願）和工作輪調賦予年輕人挑戰機會，並可將專案優先賦予給高職等或有企圖心的人，以滿足其成長心態。同時，提供彈性工時的優化選擇，並在可行範圍內推動居家辦公，以滿足 Z 世代對工作生活平衡的「界線分明」需求。

4. 程序「瘦身」與人事部門的角色深化：建議簡化流程（如減少不必要的報表與公文量），將行政資源釋放出來。人事部門應轉變為人才發展的促進者，主動調查進修需求，並協助推動跨業務合作的專案，增強團隊的情感連結。

（三）後續學術研究建議

1. 深化個人-工作契合與個人-組織契合的探討：未來研究應區分 Z 世代離職是源於「不喜歡工作內容」（個人-工作契合）還是「不適應組織文化」（個人-組織契合），以提供更精準的對策。
2. 比較研究與汙名化影響的監測：建議進行比較研究，對比留任者與轉投國營企業者的價值觀差異。同時，應設計工具持續監測社會汙名化對公務人員情感承諾的動態影響。

參考文獻

- 公務人員培訓暨保障委員會（2024）。公務人員 113 年統計年報。
https://www.mocs.gov.tw/pages/law_list.aspx?Node=449&Index=4
- 考試院（2023）。考試院統計報告（2023 年 10 月）。考試院。
- 考試院（2025）。考試院第 14 屆第 27 次會議紀錄。考試院。
- 林君憶（2018）。組織氣候、個人－組織契合度與員工態度之關聯性研究－以公部門為例〔未出版碩士論文〕。國立政治大學。
- 陳彥志、林靜宜（2016）。個人－組織契合度對工作投入與離職意圖影響之研究。人力資源管理學報，16（1），47－70。
- 陳麗華、林育如（2019）。世代價值觀與組織承諾之關係探討：以公部門員工為例。公共行政學報，（64），1－38。
- 黃一峯、陳建志（2021）。世代差異與留才策略：工作價值觀點的探討。國家菁英季刊，14（3），67－82。
- 黃英忠、黃仲儀、洪嘉鴻（2007）。工作特性、組織公平性、組織承諾與組織公民行為之關係研究。人力資源管理學報，7（4），1－28。
- 蘇偉業（2018）。我國政府內部人力市場行為之初探：個人利益與組織利益之權衡。文官制度季刊，10（1），21－58。
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective,

- continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1 – 18.
- Ashforth, B., & Kreiner, G. (1999). How can you do it? Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *The Academy of Management Review*, 24(3), 413 – 434.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32 – 40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77 – 101.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person – organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294 – 311.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? *Field Methods*, 18(1), 59 – 82.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1 – 6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Sinek, S. (2019). *The Infinite Game*. Portfolio Penguin.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1163 – 1175.
- Wright, P. M., & Davis, G. S. (2003). The role of employee fit in strategic human resource management. *Personnel Psychology*, 56(1), 1 – 28.

A Study on the Causes of Turnover Among Generation Z Civil Servants: An Organizational Behavior Perspective

Jung-Hu Huang*、Mei-Ju Huang**

Abstract

The high turnover rate among Generation Z civil servants in Taiwan's public sector has escalated into a critical talent crisis. This issue stems not only from rigid internal

* Visiting Professor and Chair, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University. Email: jhhuang@mail.shu.edu.tw

** Master's Student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

The paper was published under two double-blind reviews. Received: March 19, 2026. Accepted: May 19, 2026. (This paper presented at the 2025 Talent X Forum on Public Service and the Future of Talent, December 16, 2025.)

structures but is also compounded by social stigmatization resulting from pension reforms. Therefore, from the perspective of organizational behavior, this study integrates generational theory, person-organization fit, and organizational commitment theory to construct a coherent psychological mechanism: "value differences → person-organization misfit → collapse of affective commitment → turnover," aiming to deeply analyze the essence of Generation Z turnover.

Adopting a qualitative in-depth interview approach ($N=5$), this study finds that Generation Z views public service primarily as a risk-hedging mechanism, with their core pursuits centered on "intrinsic growth" and a "clearly bounded work-life balance." These values exhibit a significant misfit with the normative culture of the public sector, manifested specifically in the underutilization of professional skills, low operational efficiency, and a lack of experience mentoring. This sense of misfit directly erodes affective commitment, the collapse of which is further exacerbated by the negative impact of identity alienation caused by social stigmatization. Ultimately, exceptionally low costs of continuance commitment accelerate their redefinition of turnover as a rational and pragmatic market choice.

This study concludes that Generation Z turnover is a chain reaction co-driven by external stigmatization, internal value conflicts, and pragmatism. The contribution of this research lies in providing a localized analysis of these psychological mechanisms. It suggests that the public sector should pivot its human resource strategy toward "mindful retention." Beyond implementing structural wage adjustments and optimizing performance appraisal fairness, management must confront public perceptions and actively practice flexible work arrangements alongside cross-generational leadership to effectively restore the social identity and affective attachment of young talents.

Keywords: Generation Z civil servants, causes of turnover, organizational behavior, person-organization fit, organizational commitment, generational theory