

2017-12-12

## 【企業創新】代間師徒制打造混齡友善職場

陳嘉彌 (國立臺東大學 教育學系教授)

### 一、高齡者重進職場已成為一項趨勢

2015年有一部有關高齡者和年輕人在職場中共事的熱門影片，名叫「高年級實習生」(The Intern)。大家是否還記憶猶新?電影中，Ben是一位70歲的鰥夫，在嘗試各種「樂活的學習」活動後，仍感空虛。因此決定重入職場「學習」，一方面貢獻自己過往歲月的經歷與智慧，另一方面也「冒險」探索學習創新科技和人際關係。Jules則是一位30多歲的人母，身兼新創產業網路購物的經營者，她努力在家庭與事業間奮鬥。因為Jules的公司「創新」，所以敢聘用70歲的Ben做實習員工，並將他安置到Jules身邊擔任助理。電影當中的「代間互動」既娛樂也發人省思。

「高齡者重返職場」的實際案例為：香港社會服務聯會(2016)報導香港有間「銀杏館」，它的經營包括餐館、有機農莊、食品製造、餐飲外燴、食堂、長者樂隊及高齡者就業仲介服務等多元化的業務，這十多年來已聘用超過兩千多位的高齡者。以76歲的員工Patrick來說，退休後原本享受「吃、喝、睡、玩到飽」的人生，但經過一段時間後，發覺自己的思想及說話變為遲鈍，體重也增加，另一位71歲的員工Jessica認為退休後，偶有感覺到自己沒有用處或貢獻，好像是社會的遺棄者，兩人都想要改變生活，因此返回職場。根據銀杏館的行政總裁麥敏媚指出：銀杏館中，約八成是60歲以上的員工。由於高齡者的經驗豐富，處理問題能力高，能傳承經驗給下一代，因此促使銀杏館得以經營十餘年，以迄至今，其可被視為社會企業的典範之一。

另一個案例是在美國紐約州水牛城一間大學洗衣店裡，有位工作到100歲名叫菲力米娜羅通多(Felimina Rotundo)的阿嬤。她從15歲開始工作，每天幹活11個小時，每週工作6天，一直做到不能動為止。Rotundo阿嬤在100歲時接受美國「今日秀」網站(TODAY.com)記者Scott Stump(2015)的採訪時說到：「我不相信退休，我相信65歲還很年輕。如果我65歲退休，那以後該幹什麼？我一定會發瘋！我樂意工作，是因為我愛人們，想和人們在一起...每天起床，我對自己說『得去上班了』。上班對自己是好的，整天能和顧客聊聊天，幹點活，只要自己還扛得住，我就會一直做下去。」採訪後的次年，Rotundo阿嬤過世，享年101歲，過完熱愛工作的一生！

由上述案例中，我們發現「高齡者重進職場，成為一項趨勢」，尤其嬰兒潮世代已進入退休期的人，絕大多數受過良好教育、營養健康及懂得身心保養，他們有更好的條件或理由，意識到自己還有能力留駐(或延退、重返)職場中貢獻個人的心力。

### 二、代間師徒制是高齡者重返職場的另一種形式

高齡者能否「留駐、延退或重返職場」，關乎民智、政策、文化、職場設施、報酬等因素，目前臺灣社會無論在認知或實踐上，它仍是一個沒有共識的議題。從運用人力資源的角度，僱用或鼓勵高齡者重返職場雖有許多優點，如(1)幫助雇主獲取「企業社會責任(CSR)」的掌聲；(2)高齡者職涯經驗豐富，忠誠度高，人力安定；(3)高齡者能傳承經驗，幫助年輕員工的職涯及專業發展；(4)高齡者工資較低，但仍能滿足其經濟需求；(5)臨時人力調度具有彈性和方便性等，但「高齡者留駐、延退或重返職場」的主要目的不只在於填補不足的勞動力缺口，也在於吸取高齡者生命歷程中的專業經驗和圓熟智慧。高齡者不應退休而任意流失他們的「寶貴知能」，組織應將其留存及傳承給年輕的職工。例如，美國的500大企業當中的希爾頓飯店及渡假村(Hilton Hotels and resorts)、索尼公司(Sony)、惠普公司(Hewlett-Packard)、高樂氏公司(Clorox)及達美航空(Delta)等有名的公司，雖面臨嬰兒潮期退休職工的壓力，但也積極尋思將他們寶貴的智慧資產繼續留在組織內的方式(Eckmann & Frauenzimmer,

2008)。反觀國內，新北市政府也於今年三月開始推動「中高齡者職場續航輔導計畫」，參與此計畫部分的中小企業人資主管也表示認同中高齡員工經驗傳承的必要性。

「代間師徒制(Intergenerational Mentoring)」的理念和作法是社會及職場中能夠保留、傳承高齡者寶貴智慧資產的重要方法之一，它與一般人所認知的傳統師徒制/學徒制(Apprenticeship)的概念及作法不大相同，其指的是「由一位年長具有豐富經驗的人擔任師傅(mentor)的角色，長期陪伴一位經驗較少的年輕人一同成長，二者年齡差距為隔代以上者」(陳嘉彌，2015)。「歐盟」(European Union)指出「代間師徒制」是有效發揮「老年人力資源再應用」的策略，也是解決「高齡少子化」問題的方法之一(The Danish Lead Partner, 2011)。從現代的企業人力觀之，此策略已形成「跨代職工(Intergenerational Workforce)」- 無聲世代(1925-1945)、嬰兒潮世代(1946-1964)、X世代(1965-1980)、Y世代(1980-2000)及Z世代(2000之後)一同在職場工作的必然趨勢(Generations United, 2009)。美國太平洋研究評估學院(The Pacific Institute for Research and Evaluation，簡稱PIRE)研究科學家 Kirsten T. Thompson和其團隊(2014)指出代間師徒制更能幫助年輕世代及高齡者從其互動過程中各自獲得如下受益：

(一) 年輕世代的收穫：1.個人層面：增進自我認知、個人發展及成就、改善工作表現及降低離職率。2.社會層面：促進人際關係、團體正向態度及公共服務意願。

(二) 高齡者的收穫：1.個人層面：提升身心福利、健康感受及自尊和自信，並減少沮喪和死亡率。2.社會層面：增進人際社交連結感。

高齡者「留駐、延退或重返」職場，固然有其經濟需求的因素，但更重要的是要提昇其社會心理及自我實現/奉獻(或自我超越)的需求。代間師徒制無疑可滿足高齡者的需求，也可營造出友善的混齡職場。

### 三、代間師徒制的應用基本策略

首先要確定「本位代間師徒制」的概念。不同的企業、組織、社區或單位應根據自身的目的，設計符合自己所需要的「代間師徒制」做法，此為任何個體推動代間師徒制的首要基本作法。

其次，代間師徒制的方案設計，有3種師徒配對的基底：(1)1對1模式—1位高齡者配對1位年輕者；(2)1對多模式—1位高齡者配對至多5位年輕者；(3)多對多模式—3位高齡者配對至多5位年輕者。3種基底模式中，最佳者為1對1模式，最經濟者為1對多模式。

再者，高齡者參與代間師徒制擔任師傅角色，需要接受「師傅訓練」。它的內容主要包括：(1)概述活力老化代間師徒制；(2)代間師傅之角色、功能、表現技巧及限制；(3)年輕世代的身心、生活環境、人格特徵、行為表現及挑戰；(4)認識多元文化的差異、調適及創造；(5)與年輕人的溝通技巧；(6)與徒弟互動的內容、形式及注意事項等。整個培訓課程至多1天時間即可完成。

最後是師徒互動時間，基本上每週不超過2次，每次不少於2至3個小時。師徒互動時間過密過長、或過疏過短，都無法產生師徒互動及建立關係的正向效果。整個師徒互動期間，至少需6個月時間方能見到成效。研究發現，師徒互動時間如長達1年，效果即明確顯現出來(陳嘉彌，2003)。

### 四、結論

未來，高齡者重返職場將是普遍的現象。除前述案例外，許多有名的老牌藝人，如克林特伊斯特伍德(Clinton Eastwood, Jr)在60多歲時還拍攝《火線大行動》(In the Line of Fire)動作片；豬哥亮60多歲重返演藝職場，創造另一個人生高峰，直到過世。這些高齡者雖在職場中看似為個人事業「打拼」，但更重要的是他們利用自己的圓熟智慧及精湛的專業知能，做了許多「提攜、傳承、引導」年輕世代學習和發展的工作，這是老年人力資源的最大價值。代間師徒制並非複雜難懂的理念及策略，但是推動者或實施者卻需要透過文獻閱讀及親身實踐，才可能抓到內中的精髓，更重要的功課是將「師徒制」內化為其組織內的DNA，才可能創造一個「跨代職工」一起工作的友善職場。

## 參考資料

### 中文部分

香港社會服務聯會(2016)。[星期四脈搏]薑愈老愈辣。取自：<http://www.hkedcity.net/edv/watch/569309a3316e833c52000000>

陳嘉彌(2003)。師徒式教育實習之理論與實踐。臺北：心理。

陳嘉彌(2015)。學校本位代間師徒制方案模式與挑戰。臺灣教育，695，34-38。

### 外文部分

Eckmann, H., & Frauenzimmer, S.(2008). Conversations. Inside Supply Management, 22-27.

Generations United (2009). Generations in the workplace: A workbook for engaging the best talent of all ages. Westport, CT: MetLife Mature Market Institute.

Stump, S. (2015). 100-year-old Felimina Rotundo works 11-hour days, 6 days a week to keep active.

Retrieved from <http://www.today.com/series/secrets-of-success/100-year-old-felimina-rotundo-works-11-hour-days-6-t51226>

The Danish Lead Partner (Ed.) (2011). Elder people learning to be mentors for young people. Denmark, VIA University College.

Thompson, K. T., & PIRE team (2014). Intergenerational mentoring and the benefits of mentoring for older adults. Louisville, KY : PIRE Louisville Center.