

2017-12-12

【企業創新】企業轉型，打造中高齡幸福職場

張慶光 (樂齡生活事業股份有限公司 董事長暨總經理)

依據國發會在2016年所發表的人口推估報告，臺灣將在5到10年內進入人口負成長，15至64歲工作年齡人口預估將從2016年開始減少，推估至2211年，15至64歲工作年齡人口將減少722萬人至861萬人，減幅為41.7%~49.8%。臺灣將不再享有過去的人口紅利，也影響未來勞動人力的供給。

另一方面，高齡人口呈現大幅成長，依據2016年至2061年之推估結果，65歲以上老年人口所占比率將由13.2%增加為38.9%；老化指數將由98.8增加為406.9；由於工作年齡人口遞減，而高齡人口遞增，15至64歲青壯年扶養負擔將逐增加。

以上的推估報告，成為政府及社會對未來高齡社會憂慮的焦點。但筆者認為以現代的觀點而言，這樣的推演有以下幾點假設及迷思需要導正，才能針對人口老化所衍生之議題，擬定正確的對策。

一、65歲以上就代表「老」了嗎？

「老」應該指的是身心退化的指標，在100年前由於臺灣人的平均壽命不到40歲，50歲即被稱為半百老翁。但時至今日由於醫療水準提昇、生物科技發達及健康意識抬頭，臺灣人平均壽命已至80歲，以65歲來定義所謂的高齡者已不合時宜，且會有年齡歧視疑慮。有些年長者即使已8、90歲但仍然耳聰目明，活力充沛，不知老之將至。但是，社會大眾仍以年齡作為其生理功能之唯一指標，卻忽略其「功能年齡」。有些年輕人生活習慣不佳，身心都不健康，未老先衰，身份證上的年齡有何意義？

二、年紀大就無法勝任工作嗎？

過去農業及工業時期，許多工作需要體力付出，現在已進入資訊時代，知識經濟掛帥，許多工作更需要有經驗的年長者來指導，台積電董事長張忠謀年過80仍然帶領公司再創高峰，66歲的郭台銘仍然精力旺盛，不斷的擴展事業版圖。美國正在發起一項「反退休運動」(Retire Retirement)，把「退休」這個字給退休掉。未來終身學習，永不退休將成為趨勢。

三、年長者都想退休，不想工作？

依據日本《2016年版高齡社會白皮書》顯示，有3成60歲以上的人希望「能工作時就一直工作下去」，若包括「想工作到65歲、70歲」的人在內，60歲以上想工作的日本人超過7成。實際上，日本厚生勞動省統計，2015年日本65歲以上人口當中，勞參率為23%以上；韓國65歲以上的勞參率更高達31.4%；美國也有18.7%。反觀臺灣，65歲以上的勞參率僅8%，相對於其他國家，我們還有很大的增長空間。「活到老做到老」不僅能讓長者不與外界脫節，經濟獨立，反而可以活得更尊嚴。被需要感也可以激勵長者更重視身心健康。

四、高齡者不退休會占掉年輕人的工作

這是一般人最常有的迷思，事實上，若高齡者無法有穩定的工作收入，因為害怕坐吃山空降低消費，進而讓整體經濟衰退，工作量減少，年輕人的失業率反而會上升。一個正常發展的公司會不斷的有新產品及新領域的涉足，活水企業自然會有青銀皆有的新工作產生。另外，建立導師(Mentor)制度，讓資深員工成為新進員工的導師，減少組織融入障礙，並且促進代間的互信互賴，能讓年輕人更快在職場上發揮所長。另外，適度的職務設計、部份工時制度或彈性多元的工作方式亦可避免對年輕人職缺的衝擊。

若能打破以上的迷思，讓中高齡者再就業並延長其職場生涯，同時鼓勵及輔導中高齡者創業，不僅對個人、家庭、社會或國家都能減輕負擔，活化資深工作者的資歷成為新經濟體系的資產。

德國BMW公司的「為明天設計」(Today for Tomorrow)計畫，即是一個範例，目的在提高資深員工之生產力並延長員工的服務年資，以降低勞動力不足的衝擊。由生產線員工提出70多項職場改善的方案，包含設計、設備與

工作流程等。在計畫實施一年後發現其生產力提高70%，和年輕工人生產線相當，且零瑕疵品，而缺勤率也因而降低。

日本大阪有一家電力機械器具製造業-山本金屬製造股份有限公司，他們體認到公司最大資產在資深員工長期累積熟練的精細技術，因此他們在厚生勞動省高齡僱用補助金支援下，開放僱用65歲以上員工。員工在65歲屆齡時，可依個人意願，以聘僱人員的身分再僱用至99歲，目前最高齡者為75歲。在這樣的鼓勵下，高齡員工具有高度工作意願，且願意促成技能傳承，成為青壯年員工模範，人員流動率從而大幅減低。

另外，傳統服務業常會認為年長者無法勝任門市工作，但是丹麥卻有一家Netto超市，開設了三家「老人超市」，有5成以上的員工年齡超過50歲。他們發現此三家超市的人員曠職及請病假比例較一般超市低，客戶滿意度較一般超市高，原因在於年長客戶較喜歡由年長員工服務，因為較有耐心且講話較慢，相同年齡層談話較有共鳴也更具同理心。

由以上的案例可以看出僱用中高齡者並非如我們一般所認知，只是讓老人家打發時間，工作效率不高。事實上中高齡者除經驗豐富外，曠職率及離職率較一般年輕工作者低，且敬業態度、可靠度及EQ則較年輕族群高。僱用高齡者是能真正為雇主帶來實質效益的。

如何打造一個中高齡者能悠遊自在的工作的幸福職場，筆者認為應該注意以下幾點：

一、全員學習「老年學」以同理心消彌職場年齡歧視

以往職場少見中高齡的職員，年輕人常以為年長者食古不化，甚至學習緩慢會拖慢團隊的進度，就如「高年級實習生」電影所描述的一樣。若公司能給予團隊適當的「認識老化」課程，讓不同世代間互相了解、尊重，當能減少彼此間的磨合時間，也可讓年長者的經驗與年輕人的創新融合在一起。創造世代共融，青銀共榮的氛圍。

二、創造更有彈性的工作環境

對中高齡工作者而言，不全然因為薪資而工作，有些仍可能要負擔照顧家人的責任，有些可能因為身體狀況不適合長時間工作。企業若能設計彈性工時的工作，如一天工作四小時或一週工作三天，當能滿足中高齡族群的需求及減輕身體負荷。另外，在國外有愈來愈多的工作者選擇在家工作，或遠距工作，減少舟車勞頓也可兼顧家庭，對中高齡族群也是一個考慮的選項。

三、建立任務導向(task-based)的工作型態

過去企業習慣以時間導向(time-based)的工作型態來要求員工限時完成工作，對中高齡員工可能產生一些壓力，尤其在不熟悉的工作領域。建議對中高齡員工盡量以任務導向為目標，給予較充裕的時間去達成任務。而任務的設定可以單純化，除增進成就感外，亦可激發工作的動力。

四、建置終身學習的體制

為了讓中高齡員工可以持續發揮所長，企業對員工應持續的提供教育訓練，可以是類似師徒制混齡的工作群組，鼓勵群組內互相學習，年輕人可以教導資深者新的觀念及方法，年長者可以傳承自身的經驗給新進員工，這種雙向的學習互動，不僅可以增進不同年齡的感情，也可提昇學習效率。此外，職涯的橫向移動或現有工作內容的調整，也可促成組織內的「血液循環」，讓員工不會有工作倦怠，又能培養新的技能。

五、中高齡職務再設計與通用設計理念

由於中高齡因生理變化等因素而易造成工作困難，新北市政府就業服務處「中高齡者職場續航輔導計畫」持續推動「中高齡職務再設計」，依據個別需求，可申請提升工作效能與減輕身體負荷的硬體設備。此外，企業也可以考慮導入通用設計(Universal Design)於工作環境中，如可以調整高度的桌椅、更明顯易讀的標誌及文宣或可雙向開的門...等。目前國內已有自由空間基金會在推動「通用設計」建築標章，未來在國內可看到更多的友善建築設計。

隨著高齡化的腳步加快，退休年齡延後，未來在職場上將有愈來愈多的年長工作者，如何創造一個適齡的工作環境，讓資深員工可以發揮所長，是未來企業競爭的利基。

臺灣在明年即將正式進入「高齡社會」，我們必須體認60歲退休時代已結束，與其擔憂高齡者的照護問題拖垮經濟，不如正面思考如何活化高齡人力，讓高齡工作者可以在職場續航。