

2017-12-12

## 【企業創新】運用職務再設計，促使中高齡者職場續航

### 邱滿艷 (國立臺灣師範大學 特殊教育系教授)

#### 壹、前言

「一例一休」的措施施行後，我們的社會對其影響的討論沸沸揚揚之際，讓我想起發生在70年代一個老東家與資深員工互動的感人故事（邱滿艷、陳由娣、呂沅峻、傅玉嫵、陳冠良，2015）。當時臺灣基礎工業正轉型為精密工業，有一家生產活塞連桿及金屬配件精密金屬工業公司，產品在業界頗受好評，業績很好。

一位該公司元老級的車床師傅，因一時忘了戴護目鏡，導致鐵屑原料噴出，傷了雙眼，影響視力，已無法勝任工作，原以為必須永遠退出職場，沒想到公司負責人考慮該名老員工是家庭的經濟主要來源，並未因此辭退該員工，而是尋找機械自動化顧問公司，尋求解決方案，因而共同研發出靠模組車床，讓操作者無需長期過度使用視力，就能製作出符合廠方要求的規格和產量的產品，效果出其的好，該中高齡員工得以延長職涯，公司也順勢將廠內許多工具機械朝半自動的方向改善，因而增加產量、提升品質、降低工安事件發生率。

#### 貳、透過職務再設計，看見中高齡就業者的績效

我國於1993年65歲以上老年人口佔總人口比率超過7%，已成為聯合國所定義的「高齡化社會」，並快速朝向「高齡社會」及「超高齡社會」（勞工委員會職業訓練局，2008）邁進，未來如何延長中高齡的職涯是一個大的議題。象徵著個人身份和經濟來源的工作價值觀仍然是許多年長者生活的重要部分，而年長者因個人和經濟原因而長期維持工作正變得越來越普遍（Finch & Robinson, 2003；Szymanski & Parker, 2010）。

在前段故事中，雖然我們看到了職場良好互動的元素，但亦很難忽略到中高齡員工身體各方面退化所產生的問題。由於老化的原因，常可發現中高齡員工有聽力、視力、呼吸、粗動作、維持專注力等生理層面的問題，而限制日常生活與職場的表現；也會伴隨有疲勞、肌肉酸痛和僵硬、憂鬱和焦慮等心理社會層面問題；更有些係需搭配醫療服務等，導致生產率下降及危險性增高的情形（國立臺灣師範大學復健諮商研究所，2014；Salthouse, 2012）。

職務再設計措施是一個排除職場的障礙的「利器」，透過物理環境的改善、就業機具的添置、輔具的提供、人力的協助，以及工作方法的改善，中高齡員工在職場將如魚得水般的發揮所長，得以延長其安身立命的職涯。相關研究亦呈顯了雇主幫年長員工進行職務再設計後的效益，包括：較願意接受不同的工作安排；可以對較欠缺經驗的員工提供協助；具有特殊經驗；比較可靠；較有多元性的想法；較為忠誠；工作態度較嚴謹；社交的連結較強；流動率較低；有更多的知識和技巧；準備度高和生產力較高等好處（Loy, 2017）。

#### 參、政府措施的協助倡議是重要影響因素

綜觀國內職務再設計服務的歷史，不難瞭解透過相關立法的規範，才能幫助更多的弱勢者（Lewis, 2015）。在國內，身心障礙者職務再設計措施始於1994年，而中高齡者的職務再設計措施，始於2012年的「中高齡者職務再設計中程計畫」，主要對象是貿易自由化影響產業之事業單位，至2015年的「推動中高齡者職務再設計計畫」（2015）則實施範圍擴大到所有進用單位。

雖然中高齡者職務再設計的政策較晚推出，但在積極推動下，已看到初步成效，依據勞動部勞動力發展署2017年6月12日「106年第一次職務再設計業務聯繫會報」的會議紀錄發現，2015年共計341家事業單位、1,657人申請補助；核定補助共計304家、1,243人。2016年共計456家事業單位、2,163人申請補助；核定補助共計404家、1,696人，顯示進用單位和人數有逐年增加的趨勢。然而，於檢討中，也發現職務再設計補助的類型太集中輔具與工作設備（2015年佔83%、2016年佔92%），申請人力協助及調整方法等職務再設計的方法只

佔極少數 ( 2015年佔0.9%、2016年佔0.3% )，或許後者的改善較不需經費，或許進用單位自行為中高齡員工進行職務再設計，仍不得而知，有待進一步探究。

#### 肆、軟體職務再設計應受到重視

針對上述中高齡員工職務再設計申請的樣態，進一步說明，就拿一般中老年人常有的聽力限制為例，如果進用單位有聽力受損的中高齡員工，當要考量為其做職務再設計時，通常會依員工聽力受損狀況與職場的要求，進行設計，這時，在硬體配備方面是較常被考慮到的，例如：透過提供助聽器、視覺或觸覺警示的裝置、語音辨識系統軟體、提供電腦 ( 輔助記事 ) 等。而軟體的職務再設計相較之下是較不會被想到的方法，例如：提供手語翻譯員、同步聽打服務、標準的文字訊息、減少背景的雜音、開會時不會多人同時發言、運用網路進行視訊會議及用錄音筆錄音於會後提供參考、安排兩位同事一組的編制等。

上段說明了軟硬體的職務再設計對當事人而言一樣重要，相對於硬體的配備而言，軟體的設計花費不高，以美國的經驗來看，與職務再設計資源網 ( Job Accommodation Network, JAN ) 合作的多個研究結果顯示，幾乎一半的職務再設計不需費用，或僅需很少的費用，而在計算非直接成本時，是相當有經濟效益的 ( 不需重新僱用或訓練員工 ) ( Schreuer, et al., 2009 ; Hendricks, et al., 2006 ; NCD, 2007 ) 而超過3/4與障礙相關之職務再設計的直接費用少於500美元，且多由僱用單位支付 ( Hartnett, Stuart, Thurman, Loy, & Batiste, 2011 )。而在國內與美國很不一樣的地方，是由政府編列預算，鼓勵進用單位為其中高齡的員工進行職務再設計，期望補助的作為能為中高齡的員工形塑友善、無障礙的職場，應是誘因更多才是，但倡議軟體面向的職務再設計應需加強。

#### 伍、結語

在少子化、高齡化的社會，中高齡職務再設計措施是重要措施之一，除此，各縣市亦推出各項配套，以促進中高齡員工在職場穩定工作，例如新北市的「中高齡者職場續航輔導計畫」的資源手冊，就提供包裹式的相關服務，包括：就業諮商/諮詢服務、與外部連結如年金諮詢、勞工法令諮詢，並提供各種管道鼓勵中高齡員工進修，另外，亦提供健康管理、家庭照顧、生活、財務及創業等資訊，站在全人的觀點，提供整合式的服務，期望在職的中高齡者，能多運用各種相關資源，讓自己的職涯更豐碩。

#### 參考文獻

##### 中文部分

邱滿艷、陳由娣、呂沅峻、傅玉嫵、陳冠良 ( 2015 )。從三個故事探討職務再設計。

就業安全半年刊，14(1)，85-92。

勞工委員會職業訓練局 ( 2008 )。高齡化時代的來臨— 中高齡者及高齡者的就業問題與因應策略。臺灣勞工，15，4-11。

勞動部(2015)。推動中高齡者職務再設計計畫。

國立臺灣師範大學復健諮商研究所 ( 2014 )。美國職務再設計諮詢網 ( JAN ) 常用策略 ( 摘述手冊 )。

略 ( 摘述手冊 )。

##### 外文部分

Finch, J., & Robinson, M. (2003). Aging and Late-Onset Disability: Addressing Workplace Accommodation. *Journal of Rehabilitation*, 69(2), 38-42.

Hartnett, H. P., Stuart, H., Thurman, H., Loy, B., & Batiste, L. C. (2011). Employers' perceptions of the benefits of workplace accommodations: Reasons to hire, retain and promote people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 34(1), 17-23.

Hendricks, D.J., Batiste, L.C., Hirsh, A., Schartz, H. and Blanck, P.(2006). Cost and Effectiveness of Accommodations in the Workplace: Preliminary Results of a Nationwide Study, *Disability Studies*

*Quarterly*, 25(4), retrieved from [http://www.dsqsds.org/articles/html/2005/fall/hendricks\\_etal.asp](http://www.dsqsds.org/articles/html/2005/fall/hendricks_etal.asp)

Lewis, S. (2015). Adapting OH to strengthen an ageing workforce. *Occupational Health*, 67(3), 22-23.

Loy, B. (2017). *Accommodation and Compliance Series: Employees who are aging*. USA: Job accommodation network. Retrieved from <http://askjan.org/media/lowcosthighimpact.html>

NCD (2007). *National Council on Disability, Empowerment for American with Disability: Breaking barriers to careers full employment*. Washington: National Council on Disability.

Salthouse, T. (2012). Consequences of Age-Related Cognitive Declines. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 201-226.

Schreuer, N., Myhill, W. N., Aratan-Bergman, T., Samant, D. & Blanck, P. (2009): Workplace accommodations: Occupational therapists as mediators in the interactive process. *Work*, 34, 149-160.

Szymanski, E. M., & Parker, R. M. (2010). Work and disability: basic concepts. In E. M. Szymanski & R. M. Parker (Eds.), *Work and disability: issues and strategies for employment outcomes for people with disabilities*. Austin: PRO-ED.