

2017-12-12

【幸福職場】再談企業善用中高齡人力資源

雲朗觀光集團人資總監 朱建平

一、高齡化社會真的來了

十年前（2007年）當筆者還在人力銀行擔任顧問時，曾寫過一篇文章談-善用中高齡人力資源。回憶當時的時空環境，那篇文章就像一顆小石子丟到大海，幾乎沒有激起任何的漣漪。直到2014年，政府開始正視此議題，成立了銀髮人才資源中心。

根據內政部的統計數據顯示，臺灣人口老化指數在今年2月首度破百，達到100.18，意味著老年人口首度超過幼年人口。內政部推估，老年人口佔總人口比率將於明年超過14%，也就是說臺灣2018年將正式進入高齡社會，再過10年恐再超過20%，相當於每5人就有1名高齡者，屆時臺灣將與日本相同，成為超高齡社會的一員。

這些現象與趨勢究竟有何影響？除了吸引了許多企業與創業者紛紛投入銀髮相關產業外，筆者認為更重要的提醒是--少子化的趨勢已不可逆，若再漠視中高齡的人力資源，臺灣未來的勞動人力資源供給將嚴重不足。近年來，每當與從事人資工作的朋友齊聚閒聊時，缺工是大家最憂心忡忡的議題。除了少子化外，人才大量外移及年輕人不願意從事基層工作，也是造成缺工現象的主因；當臺灣人口結構明顯快速老化時，中高齡人力資源再利用，將是解決缺工又避免資源閒置的重要關鍵。

二、臺灣企業為何不願使用中高齡？

長久以來，「年齡」在就業市場篩選條件中扮演了相當關鍵的角色，學者研究發現主要因素包括：(一)僱用中高齡將負擔較高之退休成本(二)中高齡者部分技術或專業不足(三)中高齡者之身體機能較差(四)中高齡者過去豐富經驗導致無法放低身段(五)中高齡的學習能力較差等等。

為解決上述限制，臺灣政府長期致力於降低年齡再就業的限制門檻，包括勞退新制的實施，讓中高齡與其他受僱者的退休成本一致，以及將年齡放入就業服務法修正條款中，明確禁止企業將年齡作為招募甄選的門檻條件，從中央到地方縣市政府，設立就業與職訓單位，協助中高齡的培訓與再就業；然而，大多數的企業似乎依然不太買單。對於企業端，政府相關單位除了以法令規範與限制外，如何誘使企業願意主動協助內部中高齡員工轉型，及增加企業提高僱用中高齡勞工的意願，筆者認為才是最重要的兩大關鍵。

三、政府與企業可以如何做？

2016年公司得到國家人才發展獎，政府提供獎勵去新加坡參訪，筆者實際觀摩到：同樣以中小企業為主的新加坡，在面對勞工由成年進入中年階段，政府會因應未來產業與就業市場發展趨勢，給予勞工個人培養第二專長及轉型的訓練補助，並提供優渥獎勵與協助企業僱用中年轉業之人才，讓資深人才不致因年齡的增加而遭受雇主歧視或解僱，而在環境變遷下仍能讓勞動力供需無縫接軌。參訪中，詢問新加坡政府主責部門主管，他們是如何做到的？他的回答是：其實是向臺灣學習，只是政府給的更優渥、企業做得更落實。

的確，臺灣早就在做了；但個人經驗觀察，企業的關鍵在於「如何扭轉老闆的觀念與想法？」根據過去與一些中小企業人資主管互動，他們之所以未僱用中高齡勞工，並不是人資不願意僱用，也並未在制度中規範新進員工招募年齡的上限；只因為老闆或主管不希望新進員工年紀比他們大。再來就是一個普遍的刻板印象—年紀大了就不

願學習、不想改變了；其實這並非中高齡者的問題，而是人抗拒改變的天性，只要是人，都會喜歡習慣、抗拒改變；重要的是如何引導改變。

臺灣95%的企業是中小企業，其中大多數的老闆及主管都為四、五年級生，如何改變他們的想法，進而願意僱用中高齡新進員工呢？這應該是政府可以做的事。嘗試改變老闆與企業的想法：讓他們知道僱用中高齡勞工到底有何好處。除了解決人力缺口，中高齡勞工並非都是缺點；筆者過去曾有一段不短的時間在幫中高齡失業的朋友上課，常問他們：「你們覺得自己有何優勢特質？」他們回答：忠誠度高、穩定性佳、較願意吃苦耐勞、不計較薪資高低、負責任及抗壓性好等等；這的確是四、五年級世代的普遍特質，卻被老闆與主管忽略了；政府可以利用資源主導並配合媒體的造勢，主動幫這些願意大量僱用中高齡勞工的企業，不論是大企業或小企業，宣傳推銷使用中高齡勞工對企業的效益，相信會有更多的跟進者，願意來嘗試使用這樣的人力資源。接下來，分享筆者公司善待中高齡的一些實例。

辜振甫先生於西元1961年成立雲朗觀光，前身是中信觀光，至今已走過66個年頭，目前員工數將近1600人，這期間陸陸續續有許多員工屆齡退休，2008年因經營階層改組而改名雲朗觀光，到目前為止，仍還有將近四到五分之一的員工，是從中信時代工作至今的夥伴，他們都已進入所謂的中高齡階段。

過去九年以來，經營階層對這些資深員工相當珍惜重視，在走過第六個年頭時，董事長還特別親自設計製作了個人專屬獎牌，一一致贈，以表達對他們堅守崗位的感激之情；此般窩心舉動，深深打入這群銀髮員工的心坎底。接連幾年，員工們以達成公司業績目標及客人的高滿意度來回報公司。此群員工的忠誠度正如那888克純銀打造的獎牌閃耀動人。

再舉集團旗下的高雄翰品為例。兩百位員工中近四分之一超過45歲，對其中大多數的員工而言，這是他們的第一份工作，學校畢業後就在那裡端盤子、迎賓送客，學習最基本的待客之道，一直做到資深員工或主管，也成為人家的爸媽，甚至阿公阿媽；或許薪資並不高，但他們就是喜歡跟客人互動，許多常客都變成好朋友，逢年過節都會帶親朋好友來聚會，從客人那裡得到的滿意回饋，是這群資深員工最大的成就來源。曾經有段期間，因為某些主管的領導風格，造成員工分裂，彼此不合、互相較勁。公司主動委託外部顧問，用工作坊的方式，幫助這群資深員工調整心態，讓他們重新找回工作的意義與價值，後來新上任的總經理更用集團理念對待家人的方式，融合了不同族群、不同年齡層，讓他們建立團隊及有歸屬感；結果高雄翰品除了去年的業績超越目標外，還拿下集團今年員工幸福指數調查所有館中的第一名。

四、結語

老，是每個人必經的過程；善終，更是所有人的期待。「老吾老以及人之老」的大同世界，看似是一個夢想，但只要願意一齊努力，夢想就能實現；只要政府質量並重地投入更多心力在此領域，強化獎勵與宣導，鼓勵並發掘更多企業願意開發與運用中高齡人力資源，增進中高齡者提升自我的管道與資源，創造企業與中高齡者雙贏的局面。