

2017-12-12

## 【幸福職場】如何任用中高齡人才，創造組織價值

鍾文雄

一零四資訊科技股份有限公司 副總經理暨人資長

社團法人中華人力資源管理協會理事長

托育政策催生聯盟根據西元2016年經濟合作暨發展組織(OECD)，調查各國女性就業、生育率統計，臺灣在33國中敬陪末座，女性就業率約5成，平均每位女性總生育子女數僅1.2名，落後香港、南韓及新加坡等亞洲國家，與冰島女性就業率逾8成6、總生育率約1.8，及瑞典女性就業率逾8成、總生育率逾1.9相較，簡直望塵莫及。隨著臺灣人口老化的速度加快，在國家發展委員會的統計與預測中，推估我國65歲以上人口占總人口比率，到2018年將超過14%，成為高齡社會，於2032年甚至達到20%，成為超高齡社會。

因此近期政府推動的主要施政措施，便包括「保持在經濟轉型中產業所需的人力和彈性」，以及「積極因應人口老化及少子化」。對企業而言，若能妥善運用中高齡人力資源，延續對國家社會的勞動力供給，除了可以解決企業人力資源供應與社會安全問題以外，亦可延續企業的競爭力。

中高齡人力雖然在體力方面比不上年輕人，但是其工作經驗、人生歷練與智慧、嫻熟的人際能力與知識整合的能力，都是企業珍貴的財產，值得傳承、留存與延續聘任。

### 一、企業對於中高齡人才的運用上，通常會有以下幾種聘任方式：

#### (一) 專案任務外包

退休後承接公司委任的外包專案，如協助建構人才梯隊養成計畫、評估公司內外投資、提升生產品質的製程改善，或是進行新市場及新產品的市場調研計畫，透過專案任務計畫促成公司轉型。

#### (二) 退休後轉任顧問

中高齡員工退休後，可以定期的聘任方式，每月薪資打折後，擔任公司顧問或是關係企業的理監事。日本政府則建置中高齡人力銀行，將各類技術人力透過國際合作發展機制，輸出到發展中國家，促進國際人才交流、經濟合作與外交關係。

#### (三) 轉任高級講師或導師

筆者過去任職不動產業時，在日本企業見學的過程中，該公司便指派退休後續聘的高齡員工擔任總講師，由於該講師在其職涯發展中，歷練過不動產上中下游的業務工作，其業務整合經驗與能力值得後輩學習。另外資深主管及員工也可以成為新進同仁或是剛晉升主管同仁的導師，導師制度可以協助他們快速適應企業文化與職場生態。

#### (四) 擔任技術委員

以製造業而言，中高齡員工具備良好的設備操作經驗，能掌握公司原料及配料的關鍵技術，企業必須透過知識管理與技術文件的機制，將其經驗智慧文件化後留存公司，因此可以讓中高齡員工擔任技術委員，負責經驗與關鍵技術的傳承。

#### (五) 擔任高級教練

隨著教練(Coach)制度的引進，企業高階主管或技術人才退休後，可以邀請回公司擔任特定主管或研發技術人才的個別教練，如此可以加速中高階人才的學習與養成時間。

#### (六) 鼓勵與輔導創業

部分日本企業，對於有創業夢想的退休員工，會有輔導創業的機制，比如協助輔導或給予投資，在原公司或工廠附近開設洗衣店、日常用品店、物流快遞或餐飲連鎖店，或是協助創業成為公司的加盟店、經銷商或新創公

司，如此可以擴散公司的經營版圖，讓退休員工延續其價值，成為公司最佳的經營夥伴。

## 二、企業使用中高齡員工的好處如下：

### (一) 尊重員工差異化(Diversity) · 建立友善職場環境

當企業內部同時聘任不同世代的員工時，自然會形成跨世代的工作合作與互動溝通的融合模式，如此有助於降低職場上的歧視，讓員工體會到尊重個別差異可以提升組織的運作效率。

### (二) 提供不同世代相互成長機會

新世代人才善於使用新科技產品，中高齡人才則充滿了人生歷練及處事圓融，在職場上可以相互學習與成長，成為彼此的職場導師。

### (三) 促進工作與生活平衡

中高齡與新世代人才基於不同理由，如為了家庭、社交或進修等，均重視工作時間的彈性與自主性，在工作融合的過程中，有助於企業更重視員工的生活與工作均衡。

### (四) 促成職務再設計與彈性工作模式

因應人才任用方式的多樣化，中高齡員工的任用會促成企業朝向職務再設計、彈性工時、兼職工作、在家上班及工作分享等工作模式，如此將有利於各類型人才的充分運用。

### (五) 有利於經驗與智慧的傳承

中高齡人才在其職涯發展的歷程，累積了不少專業知識與智慧財產，透過知識管理的過程，可以建立專利智慧財產與技術文件，讓知識與經驗成為公司的核心競爭力，建立企業永續發展的基礎。

英國工作暨年金部 ( DWP ) 於2014年公布「全齡職涯行動方案」 ( Fuller Working Lives, a Framework for Action )，針對英國境內民間企業決策者進行問卷調查與實地訪問，瞭解其對全齡 ( 尤其是50歲以上 ) 職涯的看法與實際作法 ( Employer Attitudes to Fuller Working Lives ) 進行調查，其結果如下(註)。

1. 有三分之一的企業決策者表示，組織提供「彈性工作」的選項來支持中高齡工作者續留職場，87%的受訪者認為中高齡工作者沒有「適任度」的問題。
2. 76%的企業決策者表示，留任或聘用中高齡工作者對組織最大的好處是他們所擁有的「經驗」，超過六成的受訪者同意，中高齡工作者相對穩定、可靠、在內部 ( 之於夥伴 ) 或外部 ( 之於客戶 ) 都是值得信賴的對象。
3. 在績效方面，68%的企業決策者認為，中高齡工作者與年輕世代的工作產出並無二致，甚至有21%的比例表示中高齡工作者表現更好。
4. 隨著工作經歷與人際互動的技能累積，中高齡工作者較易於管理，54%的企業決策者指出，這些正向特質使中高齡工作者能夠帶領或指導年輕世代的員工。

## 三、企業聘任中高齡員工面臨的挑戰：

即使國外諸多調查報告均證任用中高齡人才的好處，但是衡量國內產業現況，我們面臨的挑戰仍需加以突破。

### (一) 企業存在對中高齡人才的「年齡歧視」

「年齡歧視」是讓職場更有效率與工作融合的最大障礙，一般企業主管仍然認為中高齡人才在新科技運用、體力負荷、學習發展與創新思維上有其限制，同樣的薪資待遇企業寧願聘任年輕人，年齡歧視不僅危害個人，更是延續勞動力與推動長壽革命的重大挑戰。

### (二) 企業實證結果與政策宣導的強化

近年來政府雖然持續推動聘任中高齡人才的鼓勵措施，然而國內對企業績效與勞動力延續的實證調查，比較欠缺。類似主題的調查結果，應該可以讓企業更放心去增聘中高齡人才。比如韓國政府便編列預算，便利用電視、廣播、新聞媒體、海報等大肆宣導遊說「世代間一起工作」的好處及利多。(註)

### (三) 政府法令與制度的配套措施

政府正積極鼓勵與輔導企業任用中高齡人才，建議對於中高齡人才的任用比例、自主延後退休的獎勵措施，或是針對已退休仍具勞動意願者的調查與列管，都應該有更積極的配套制度及措施，如此可以整合與擴充中高齡勞動力的供需訊息，有助於未來中高齡人才的媒合。

前述所提的英國工作暨年金部 ( DWP ) 於2013年發表的「中高齡者僱用指南」 ( Employing older workers-An employer' s guide totoday' s multi-generational workforce ) 中指出，不應將「聘用或留任中高齡者」視為與年輕人求職的對戰 ( battle ) ；相較於完全退離職場，中高齡工作者更樂於接受兼職或彈性的工作型態，漸進性地降低工作強度與時數，直至真正的退休，即所謂的「階段式退休」 ( phasing retirement ) 。同時中高齡工作者也願意透過教育訓練、師徒制度或工作分享，逐漸將技能與經驗傳承給年輕世代。新北市政府就業服務處「中高齡者職場續航計畫」便持續鼓勵企業以改善工時或職務再設計等方式，善用公司現有的中高齡勞工，使其穩定工作續留職場，未來亦可配合社會趨勢，結合教育訓練，促使中高齡員工具有多元能力與觀念升級，和新世代接軌。善用中高齡人才將會是企業人才培育與永續經營的助力。

註:資料來源:勞動部勞動力發展署105年度「代間工作分享行動實驗計畫」報告