

第二章 文獻探討

本章首先利用國際組織的數據資料及研究發現來分析全球人口高齡化的趨勢，並進一步探討在高齡化的趨勢下，勞動力的參與及運用會有怎樣的影響？其次則是經由文獻的蒐集整理，探討在知識經濟時代中企業對於勞動力的需求有怎樣的轉變？中高齡專業人才的勞動供給又會受到哪些因素影響？末節則是分析中高齡專業人才再運用的研究與有關文獻，了解該議題發展的趨勢。

第一節 人口高齡化趨勢

由於科技和醫學的發展、營養的改善、公共衛生措施的改良以及生活水準的提高，人類生存機會大為提升，平均壽命逐年提高，老年人口也隨之增加；上個世紀因為擔心人口爆炸危機而曾在許多先進國家推廣的控制人口政策，以及婦女大量投入職場的趨勢，使得出生率逐漸降低，更進一步增加了老年人口所佔的比重，人口高齡化的趨勢早已浮現。這是無可避免的人口轉變，而且趨勢的延續也已經成了定局，這個世紀出生的新生兒已經列入了下半個世紀的中高齡人口統計數據當中，而上個世紀戰後嬰兒潮所產生的龐大人口到時也恐怕仍是高齡人口當中的一份子¹。

依照聯合國的定義，65歲以上之老年人口占總人口比率超過7%以上者即稱為「高齡化社會」，如65歲以上之老年人口佔總人口比率超過14%者則稱為「高齡社會」。根據此定義的標準，無論是根據歐盟或是經濟合作暨發展組織(以下簡稱OECD)國家的人口統計數據，早在1950年全球主要的先進國家都已經達到「高齡化社會」的標準。而在2010年之前，更將全面達到「高齡社會」的標準，最遲至2050年，全球主要先進國家將會有1/5以上的人口是由65歲以上的中高齡人口所組成。此種高齡化的趨勢在亞洲先進國家又比歐美先進國家更為迅速，以

¹參考OECD Factbook (2007): Economic, Environmental and Social Statistics
<http://puck.sourceoecd.org/vl=1642030/cl=11/nw=1/rpsv/factbook/data/01-02-01-T01.xls>

日本和韓國為例，雖然高齡化發生的時間較晚，然而當中高齡人口比率達到 7% 「高齡化社會」的標準，就開始呈現急遽攀升的現象，在很短的時間之內就會突破 14% 「高齡社會」的標準，預計到了 2050 年這兩個國家 65 歲以上的中高齡人口甚至會趨近 40%，遠遠超過其他 OECD 國家或是歐盟國家的中高齡人口比率（見表 2-1）。

表 2-1 65 歲以上中高齡人口佔總人口比率 單位：%

	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2020	2030	2040	2050
日本	4.9	5.7	7.1	9.1	12.1	17.4	23.1	29.2	31.8	36.5	39.6
韓國	3	2.9	3.1	3.8	5.1	7.2	11	15.6	24.3	32.5	38.2
歐盟	9.5	10.6	12.2	13.9	14.6	16.4	18.1	20.8	24.6	27.8	28.8
經濟合作暨發展組織	7.8	8.5	9.5	10.8	11.6	13	14.7	17.8	21.3	23.9	25.5

資料來源：OECD Factbook 2007: Economic, Environmental and Social Statistics

高齡化的主要原因就是預期壽命的提升，從1970年以來各國家與國際組織的預期壽命都有了顯著的上升，從70歲前期已經陸續增加到70歲後期甚至邁入80歲，韓國更是由62歲迅速增加到77歲；雖然人類壽命的延長有一天可能會達到生物學上的限制，但在目前科技與醫藥水準持續發展的情況下仍然未看見停止延長的跡象。因此，高齡及超高齡的人口勢必會持續累積，並增加中高齡人口所佔的比重(見表2-2)。

另一個激化高齡化趨勢的原因就是生育率降低所造成的少子化，並進一步造成人口結構的轉變。生育率的降低原因主要開始於已開發國家在戰後嬰兒潮後所引起的「人口過剩」焦慮，進而展開許多控制生育的措施，而後隨著婦女勞動參與率的提高、晚婚及節育的觀念普及，已開發國家與開發中國家人口成長已逐漸朝遞減的狀況前進²。根據聯合國的人口統計報告，2005-2010年間，全世界將有

² 王晶譯(2000)，Person,G原著，老年潮:人口老化的浪潮,將如何改變我們的世界”Gray down: how

75個國家的生育率會低於2.1的替代水準³，其中45個已開發國家的生育率平均更是只有1.6，不僅會繼續加深高齡化的趨勢，長期而言更有可能會造成人口負成長的結果⁴。

表 2-2 各國家預期壽命

單位：歲

	1970	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
冰島	74.3	76.7	77.6	78	78	80.1	80.2	80.6	81.2	81
義大利	72	74	75.5	76.9	76.9	78.1	79.6	79.8	79.9	79.7
日本	72	76.1	77.6	78.9	79.6	81.2	81.5	81.8	81.8	82.1
韓國	62.6	65.4	68.7	71.8	73.5	75.5	..	76.4	76.9	77.4
美國	70.9	73.7	74.7	75.3	75.7	76.8	77.1	77.2	77.5	..
經濟合作暨發展組織	70.3	72.7	73.9	74.9	76	77.3	77.6	77.8	78.1	78.3

資料來源：OECD Factbook 2007: Economic, Environmental and Social Statistics

世界人口高齡化與少子化的趨勢已經相當明顯，然而趨勢所代表的畢竟只是一種現象，問題的所在並非中高齡依賴人口比率增加了多少或是預期壽命又上升了幾歲。事實上，「中高齡依賴人口」的說法本身其實就是一種誤導，因為它是假設所有六十五歲以上的中高齡人口都已經不再工作，並依賴家人或社會福利政策維持生活所需，且二十到六十四歲之間的勞動人口則獲得充份就業。但是基本上這兩個假設都不正確，六十五歲以上的中高齡人口有許多仍繼續工作，且即便是已經退休，但維持生活所需的卻可能是自己先前的儲蓄；而所謂的勞動人口亦有可能未進入勞動市場繼續學業或是一時之間處於失業狀態。雖然研究指出人口高齡化趨勢必然會增加醫療給付與健康照護支出並加重社會福利財政負擔，也會帶來國民生產力衰退以及勞動力短缺的負面影響；但卻也有可能同時因為少子化

the coming age wave will transfer America and the world”，台北，聯經出版事業，頁 10-12。

³ Replacement-level fertility；確保人口能在長時間穩定維持的生育率，以一個女人一生中生育2.1個小孩為基準。

⁴ UN,(2007), World Population Prospects；The 2006 Revision，United Nations publication. p9-13.

參考網站：http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/wpp2006_highlights.pdf

的緣故而減少部分的教育經費，並將經費補貼於老人安養的支出，減輕財政上的負擔。同時，少子化也間接使得部分原先需要照顧子女的青壯年勞動力得到釋放，將照護子女的時間與精神重新投入勞動市場當中，填補了中高齡退休所空出的職缺，不僅能增加國家稅收與也能達到生產力提升的效果⁵。

從不同國家的中高齡人口的勞動參與率就可得知，對於中高齡人口何時該退出勞動市場並沒有絕對的標準，同樣是歐洲國家，冰島與義大利 55-64 歲中高齡人口的勞動參與率卻有著天壤之別，冰島 55-64 歲中高齡人口的勞動參與率從 1995 年開始有統計資料之後一直都居於 OECD 國家中的領先地位，並一直維持超過 80% 以上的水準，義大利的中高齡人口勞動參與率卻一直在 30% 左右的低度參與率徘徊。而一般而言，因為社會福利制度較為完善的緣故，因此歐盟國家平均的中高齡人口勞動參與率相對而言並不算高；日本與韓國這兩個亞洲國家則長期保持約為 60% 的中高齡人口勞動參與率。此外，由於長期以來就持續推動協助退休老人志願在社會機構服務，因此美國中高齡人口的勞動參與率也呈現逐步上升的趨勢⁶。(見表 2-3)。事實上，歐盟也一直積極促進成員國家中高齡者的勞動參與率，2002 年的斯德哥爾摩會議達成將在 2010 年將 55-64 歲高齡勞動參與率提高到 50% 以上的目標，同年的巴塞隆納會議更進一步定出將在 2010 年將平均退休年齡延後 5 歲的目標⁷。

表 2-3 各國 55-64 歲中高齡人口勞動參與率 單位：%

	1970	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005
冰島	85.1	84.2	85.6	87.2	83.3	82	84.8
義大利	28.6	23.9	33.4	32.6	28.4	27.7	28	28.9	30.3	30.5	31.4
法國	55.5	50.7	37.2	35.6	33.5	34.3	36.5	39.3	40.3	40.6	40.7
德國	49.6	42.2	35.5	36.8	37.4	37.6	37.9	38.6	39	41.8	45.5

⁵ 高忠義譯(2000)，Posner,R.原著，老年、社會與法律經濟學”Aging and old age”。台北，商周出版，頁 66-71。

⁶ 白秀雄(1988)，高齡人力研究與規劃論集，台北市政府社會局，頁 4-6。

⁷ 周玫琪(2006)，高齡社會時代下我國高齡者就業對策，就業安全半年刊第五卷第二期，頁 11。

日本	63.3	61.3	60.5	62.9	63.7	62.8	62	61.6	62.1	63	63.9
韓國	..	61	59.9	61.9	63.6	57.8	58.3	59.5	57.8	58.5	58.7
美國	60.1	53.8	51.8	54	55.1	57.8	58.6	59.5	59.9	59.9	60.8
歐盟	46.6	43.9	38.7	38.5	36.4	38.3	39.3	40.7	41.9	42.9	44.5
經濟合作暨 發展組織	53.9	51.5	46.7	48	46.4	47.9	48.5	49.4	50.3	51	52

資料來源：OECD Factbook 2007: Economic, Environmental and Social Statistics

由於勞動市場機制是由雇主對勞動力產生需求、勞工提供勞動力，再加上政府的政策維繫勞動市場的供需平衡；因此如果要探討高齡化與少子化對於勞動力所帶來的影響，還是應該由於政府、雇主以及中高齡人口三方面來檢視。在政府政策方面，「退休年齡限制」、「老人津貼給付資格」是影響中高齡勞動力決定是否退休的主要因素，「對企業的獎補助」以及「就業媒合的協助」則會影響雇主雇用中高齡勞工的意願；雇主方面，「對中高齡勞工的偏見」與「對中高齡人口是否有歧視行為」則影響中高齡人口能否延續勞動生涯或再次進入勞動市場；至於在中高齡人口方面，「退休的決定」與「退休後再就業的意願」，則會直接影響到勞動力的供給⁸。

由於本研究的重點在於以企業需求為考量，因此，以下章節將先探討在目前人口高齡化與知識經濟環境背景下企業對勞動力的需求，再探討中高齡人口勞動力的供給所受到的影響因素。

第二節 企業對專業人才的需求面

一、企業對專業人力的需求情形

企業的人力需求可以從量和質方面加以分析，從量的角度而言，所代表的是某一時間投入勞動市場的所有人力數量；從質的角度而言，則表示某一時間或技

⁸ OECD(2006), OECE Observer:Live longer work longer ,OECE , p53。

術條件下投入勞動市場的人力種類或特質⁹。在高齡化與少子化的大環境下，企業與政府面臨人力短缺的問題時常將中高齡勞工視為景氣的「安定器」(stabilizer)¹⁰，在勞動力需求增加時作為增補的人力，在勞動力需求減少時則退出勞動市場隱藏失業問題。但對於此種人力需求我們往往將其視為企業對於人力「量」的需求，是補充性與替代性的人力；相對的，企業面臨知識經濟對創新、速度與技術的要求，生產技術與工作觀念的快速轉變之際，教育體系所訓練出來的學生往往只偏重理論而缺乏實務觀念已難以符合企業的需求，此時企業對於人力資源轉變成為對於「質」的需求，也就是對於專業人才的需求。

根據經建會 2005 年「科技人力中長期供需趨勢推估」報告顯示，不論是近程或中程，我國人力產出除了「基層人力」供給面布夫產業發展所需之外，「高級專業以及管理人才」也呈現不足的趨勢，雖然國內平均每年引進約 1 萬餘名國外專技人力，但仍不能滿足國內需求¹¹。

如果實際根據主計處「缺工及人力需求統計」的結果做分析，民國 89 年至民國 95 年在「主管及監督人員」這個項目當中，僱用年齡條件在 40-49 歲以及 50 歲以上所佔的比例幾乎每年都在該種類職務缺工人數的 10% 以上，94 年更是超過了 20%。雖然 93 年「主管及監督人員」僱用年齡條件在 40 歲以上的比例只有 7.5%，但該年僱用年齡條件為「不拘」的比例卻高達 51.89%；而廠商對於 40 歲以上「專技人員」的需求雖然不如對「主管及監督人員」的需求程度，但都有 6% 以上的比例，90 年之後對年齡需求不設定的「專技人員」職缺比例也都在 20% 以上(見表 2-4)。

以 95 年五月底的統計結果為例，工業及服務業廠商短缺員工總數為 160,684 人，「主管及監督人員」與「專技人員」分別佔其比例的 1.2% 與 14.6%，相當於

⁹ 沈增圻(1987)，技術變動對人力需求與勞資關係之影響，台北市，行政院經建會，頁 7。

¹⁰ 老人在就業市場上具調節勞動力供需均衡的功能，如景氣繁榮時，勞力需求增加，老人人力可補足部分勞動力供給的不足，如遇不景氣，勞力市場供過於求，則老人就暫時退出勞動市場。

¹¹ 李應元(2006)，我國人力資源問題分析與對策，台灣勞工雙月刊第二期，pp6-7。

25,387 人的專業人力需求，其中，僱用年齡條件在 40 歲以上的比例又分別為 14.4%與 7.6%，總計則為 2,059 人；如果假設年齡條件不拘的職務都能接受中高齡專業人才，則廠商對於中高齡專業人才的需求人數更會增加到 9,332 人(見表 2-4)。雖然與 2 萬多人的專業人力需求總數仍有一段落差，但如果中高齡專業人才能適時地填補這部份的人力需求，對企業的運作仍然會有相當大的幫助。

表 2-4 年齡別缺工人數佔該職務缺工人數百分比

單位：%；人

		89 年	90 年	91 年	92 年	93 年	94 年	95 年
主 管 及 監 督 人 員	20-29 歲	30.8%	14.9%	22.81%	24.47%	17.06%	17.44%	27.8%
	30-39 歲	47.2%	41.3%	44.05%	48.73%	35.06%	55.80%	61.8%
	40 歲以 上	19.0%	16.8%	11.77%	15.13%	7.50%	20.25	14.4%
	不拘	3.0%	27.0%	20.53%	11.68%	51.89%	32.39%	26.6%
	總計	3,978	3,801	4,684	1,888	2,000	2,557	1,928
專 技 人 員	20-29 歲	31.4%	34.9%	27.75%	24.83%	35.29%	34.37%	29.4%
	30-39 歲	34.0%	41.7%	35.32%	28.76%	36.08%	42.88%	40.9%
	40 歲以 上	15.0%	6.2%	7.44%	6.56%	6.9%	13.0%	7.6%
	不拘	19.8%	17.2%	29.01%	39.84%	33.35%	32.76%	37.6%
	總計	7,811	34,736	26,162	30,520	29,745	20,817	23,459

註：本表年齡條件係依職缺條件所需年齡範圍統計，因部分職缺不限單一年齡組，故各年齡組比率加總大於 100%。

資料來源：主計處，缺工及人力需求統計 90 年至 95 年。

<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=3316&CtUnit=947&BaseDSD=7>，瀏覽日期：2007/01/10

二、企業人力資源運用策略

由前面的段落當中已經可以得知企業對於專業人力的需求情形，但除了本研究所探討的中高齡專業人才的再運用之外，企業在人力來源及運用方式上仍有許多不同的選擇。國外學者曾以運用內部人力或運用外部人力作為區分，歸納出企業面對人力短缺時可能運用的各種策略；內部人力運用包含了「委任內部員工」、「離職員工再僱用」以及「繼續僱用」等三個策略；外部人力運用除了利用各種人才搜尋管道遴選出所需的正式員工之外，還包括了「暫時性勞工」、「業務或勞務外包」、「弱勢者的僱用」以及「外籍專業人才的運用」等幾種與傳統正職全時並以當地勞動力為主有所不同的人力資源運用策略¹²。其中，「業務或勞務外包」以及「外籍專業人才的運用」所需要的技能條件與中高齡專業人才的條件較為相近，容易成為企業在對專業人才有所需求時的選擇方案，因此，以下便以這兩種企業人力資源運用策略和中高齡專業人才做比較，試圖分析企業在運用這三種策略解決專業人力短缺時各有哪些優點與顧慮。

(一)、業務或勞務外包

在知識經濟時代，企業除了將重心放在核心知識的發展之外，有從外部取得其他知識的傾向。為了能更專注於核心知識，逐漸發展出一種由(1)「核心工作者」：專業人員、技術人員、管理人員等擁有專業知識資本者，為主要的價值創造者；(2)「契約承包商」：組織中非關鍵的工作交由此工作專長者或外部專業廠；以及(3)「伸縮性勞工」：兼職或臨時性工人所組成的專業分工型態¹³。

面對專業知識的提升，許多大企業開始將非核心但要求高度專業知識的工作委外由相關專業公司以專案形式來代工。由於外包的功能除了「取得專業知識，增加企業競爭力」、「轉移雇主法律責任，增加組織彈性」之外，更兼具了「降低

¹² Dessler,G.(2003), Human Resource Managenent 9th ed, Person Education,Inc. p99-117.

¹³ 施純菁譯(1998)，Charles Handy原著，組織寓言：韓第給管理者的21個觀點”Inside organizations:21 ideas for managers”，台北，天下遠見出版，頁210-214。

企業成本」與「集中管理及調配不同專業工作者於適合之工作環境」的功能，因此，只要是固定流程、制式化操作的業務都可以進行業務外包的工作。

在美國，會計、稅務以及大部分的人力資源工作委外已經是普遍的現象，甚至如基礎研發、晶片設計或是財務分析等高階工作，也會因為成本的考量而委外執行¹⁴。在臺灣，根據勞委會的調查，企業在面對人力需求時，彈性運用人力資源的方式分別為：業務外包(21.48%)、約聘僱用(21.38%)、部分工作時間(12.40%)以及人力派遣(3.25%)，顯示出目前國內企業採用「非典型工作型態」的運用也已經非常普及¹⁵。雖然勞委會的調查結果並未顯示出其中有多少百分比會運用在專業能力需求較高的工作，但依照國內企業對於與國際接軌的重視程度，可以推測國內企業也將會逐漸加重專案性質工作外包的比例。

企業在專業人力的運用上，正職全時的工作型態已經不是唯一的僱用方式，業務外包的範圍也有由藍領漫延到白領、由勞力延伸至腦力的趨勢。業務外包原本就會對企業認為會花費較高成本的中高齡勞工產生排擠的作用，而這種白領工作外包的趨勢更使得具有專業知識技能的中高齡專業人才同樣也無法免於受到威脅。

然而，運用勞務或業務外包作為人力短缺時的解答也並非萬靈丹。業務外包最常見的原因是因成本考量而希望藉此降低員工人數，但事實證明，常常都只有文件的節省，卻沒有真正降低僱用成本。支付給業務外包公司人員的費用可能比付給自家員工的更貴，且可能發生的情況是，有些員工在被企業解雇之後，接受業務外包服務公司的聘用，之後以外部顧問的身分再度面對同一家公司，報酬或許更多，但對於公司的忠誠度卻是降低了¹⁶。根據國內研究者整理學者論述所得

¹⁴ 楊慧敏(2004)，業務外包下企業勞資關係和人力資源管理運用之探討—以承攬企業為對象，政治大學勞工研究所碩士論文。頁 26-30。

¹⁵ 吳柏燁(2004)，台灣人力派遣運作模式新探，中山大學人力資源管理研究所，頁 14。

¹⁶ 賴文珍譯(2002)，Ulrich,D.原著，人力資源管理的未來”Torow’s HR management : 48 thought leaders call for change“，臺北，商周出版，頁 20。

到的結論，業務外包對企業可能的風險可能有：1.企業可能喪失獨特技術；2.外包工作品質無法掌握；3.內部員工的抗拒造成公司困擾；4.企業文化不適應的問題；5.將原本績效不彰的部分業務外包將導致失敗的結果；6.轉包問題造成困擾；7.業務外包的過程中企業額外的損失¹⁷。

因此，如果企業未能有通盤的策略與考量，只是將外包作為節省成本的作法，而不對管理或財務上的問題作真正的檢討與改進，對於沒有指揮監督權力的外包公司的績效又怎能進行良好的管控。而如果浪費太多時間與人力在與外包公司的溝通以及監督，則又有違企業欲節省成本的初衷。

(二)、外籍專業人才

同樣可以被視為雇主解決專業人才需求的另一個人力資源策略則是外籍專業人才的引進。根據聯合國「2004 年世界經濟與社會調查」(World Economic and Social Survey 2004)所作的結論報告，對於許多面臨高齡化國家的政策建議可歸納出三點：1.重新評估退休年齡及退休津貼制度；2.增加工作年齡人口的勞動力參與率；3.增加短期工作移民¹⁸。其中，所謂的短期工作移民就是指外籍人力的引進。

根據國內研究者的歸納，僱用外籍專業技術人才對於移入國而言，除了「彌補本國勞動力短缺」的最初目的之外，更兼具了「活絡研發及經濟活動」、「增強企業主國內投資意願」、「促進社會多樣化及創造力」、「高階人才的網路僱用效果」、「增加稅收」等五個附加的正面效益¹⁹。當然，這些正面效益不只對移入國家產生作用，直接由外籍專業人才引進、指導與移轉新知識、新技術也會對企業帶來直接的升級效益。

¹⁷ 楊慧敏(2004)，業務外包下企業勞資關係和人力資源管理運用之探討-以承攬企業為對象，政治大學勞工研究所碩士論文，頁 32-33。

¹⁸ 中華民國臺灣地區就業市場情勢月報 2005 年第五期，行政院經濟建設委員會人力規劃處編印，頁 19。

¹⁹ 楊靜宜(2007)，外國專技人員來台工作政策與管理制度之研究，政治大學勞工研究所碩士論文，頁 34。

我國就業服務法第四十六條第一款也明確規範雇主得以僱用外國人從事「專門性或技術性之工作」，並於「外國人從事就業服務法第四十六條第一項第一款至第六款工作資格及審查標準」當中列舉了十一項專門性及技術性工作²⁰。然而，顧及本國人就業的權利，上述審查標準中的第五條說明外國人受聘僱從事前條工作，除符合本標準其他規定外，仍應符合下列資格之一：

- 1.依專門職業及技術人員考試法及其施行細則規定取得證書或職業資格，或取得中央目的事業主管機關規定之證書、證照或許可證。
- 2.取得國內外大學相關系所之碩士以上學位者，或取得相關系所之學士學位而有兩年以上相關工作經驗者。
- 3.服務跨國企業滿一年以上經指派來我國任職者。
- 4.經專業訓練，或自力學習，有五年以上相關工作經驗，而有創見及特殊表現者。

此外，有鑒於國內過去對於外籍專業人力的引進並無明確的政策立場，雖然未設限禁止，但也並未積極鼓勵，且在許可證的發給上，則是由多達 13 各不同的單位負責申請，相關管理法規更是多達 20 多種。不但各部會間無統一的資格審查標準，相互之間也並無妥善聯繫。因此，在 2004 年正式將外籍專業人才來台工作的管理機制由多元審核管道轉變為單一窗口管理方式。²¹雖然制度的施行時間未久，真正的成效也難以掌握，但是卻也有學者彙集各方的反應，歸納出單一窗口制度的諸項優點：1.申請窗口明確；2.勞動政策事權統一；3.有效查察管理；法規單一化；5.節省人力及經費支出；6.政府機關之互相連結；7.統計資料完整；8.外國人有查詢及申訴管道。²²由此可知，台灣目前在引進外籍專業人才的政策制定以及學界與業界的滿意度上都有著明顯的提升，自然也有助於企業在面臨人力短缺時外籍專業人

²⁰ 包含：1.建築及土木工程技術；2.交通事業；3.財稅金融服務；4.不動產經紀；5.移民服務；6.律師；7.技師；8.醫療保健；9.環境保護；10.文化、運動及休閒服務；11.學術研究；12.獸醫師；13.製造業；14.其他經中央主管機關會商中央目的事業主管機關指定之工作

²¹ 張秋蘭(2004)，外國專業人員在台僱用與管理機制之探討，就業安全半年刊第三卷第二期，頁 103-106。

²² 辛炳隆(2005)，外國專業人員來台工作單一窗口作業之成效分析，就業安全半年刊第四卷第二期，頁 5-7。

才的晉用。

在外籍專業人才的運用方面同樣也會有負面的影響因素存在，以工研院民國八十六年至民國八十九年配合行政院加強運用高級人才方案的計劃結果為例，在計畫結束後，歸納許多資深專業人才與博士後研究人才離職的原因有以下幾點：1.不適應本土文化；2.面臨實質減薪(或待遇問題)；3.個人與家庭因素；4.工作內容與本身興趣不合；5.管理環境²³。然而，這些專業人才並非全部都自小就在國外出生長大，有些是出國留學或工作後再回國工作，但不適應本土文化或管理環境卻是普遍的現象，顯見西洋式教育與工作環境與台灣依然有許多不同之處，甚至會成為專業人才選擇離職的主要原因之一。至於在企業人事成本方面，台灣的薪資待遇通常不如國外的水準，許多海外歸國的專業人才都是抱持著回饋的心態工作，但即便這些專業人才願意接受較低的薪資，但遴選所需要的成本、返國後的安置甚至於專業人才家屬的協助等都要花費許多額外的資源。

(三)、中高齡專業人才再運用

根據學者蒐集國內幾家商業與就業資訊雜誌對國內企業經營者及主管所做的調查分析，歸納出對選用新進職員所關注的前十項條件²⁴。與學者針對企業願意僱用中高齡者的原因所得到的調查結果做比較²⁵(見表 2-5)。兩相對照的結果可以發現，企業主管對於新進人員所要求的條件除了「學歷」以及「學習能力」外，其餘的八項條件幾乎涵蓋在中高齡再就業時讓企業願意僱用的優點當中，而中高齡者更多了「不計較報酬」、「可加入投資，增加資本」、「社會關係良好」以及「工作時間充裕，無家庭牽掛」等多項額外的優點，可見在去除了「年齡」的要素之後，中高齡者在工作態度以及專業的表現上應該是足以達到企業對於員工要求。

²³ 林慧蘭(2002)，我國海外高級科技人才返國工作動機與適應之研究—以工研院為例，政治大學勞工研究所碩士論文，頁 19-20。

²⁴ 陳聰勝(2002)，人力資源開發運用的理念與實施-提升國家競爭力的策略，台北市，五南圖書出版，頁 635。

²⁵ 曾敏傑、李漢雄(民 88 年)，中高齡工作表現與企業職務再設計，李漢雄，曾敏傑主編，中高齡勞工就業問題與對策，嘉義，中正大學勞工研究所，頁 176。

然而這兩項調查都只是針對企業一般性的勞工需求做調查，並未特別討論到企業對中高齡專業人力的需求是否會有所不同。因此，以下由國外的研究發現，進一步得知中高齡專業人才在知識經濟的環境下，更具有哪些優勢。

表 2-5 企業僱用職員僱用條件的比較

	企業新進職員所關注的條件	中高齡再就業時 企業願意僱用的優點
相 同 點	工作態度及敬業精神。 專業能力。 團隊合作。 品德操守。 穩定性。 工作能力。 工作經驗。 溝通協調能力。	工作經驗豐富立即可以任用。 處事較成熟、圓滑。 外務少工作專心。 穩定性高，不易跳巢。 較一般員工守規範。 不爭權奪利。 技術純熟，犯錯率低。
相 異 點	學歷。 學習能力。	可加入投資，增加資本。 不計較報酬。 社會關係良好。 工作時間充裕，無家庭牽掛。

資料來源：陳聰勝(2002)，人力資源開發運用的理念與實施-提升國家競爭力的策略，五南。

曾敏傑、李漢雄(1999)，中高齡工作表現與企業職務再設計，李漢雄，曾敏傑主編，
中高齡勞工就業問題與對策。

根據美國退休人員組織(American Association of Retired Persons，以下簡稱AARP)的研究，中高齡專業人員對於企業的價值主要在於：1.創造力；2.對組織

的承諾；3.較低的離職風險。然而，這裡所謂的創造力並非天馬行空的想像，而是經由「知識資本」的累積對處理事務產生融會貫通的方法，需要長期且多面向的實務經驗，因此可視為中高齡專業人力獨具的專業優勢²⁶。

至於組織的承諾與較低的離職風險則可以是一體兩面的概念。所謂的「組織承諾」指的是「員工對於達成公司目標所願意並且有能力貢獻的努力」。這裡的努力不只是完成分內的工作而已，更可以延伸解釋為員工願意為了達到公司目標無條件付出額外的時間以及心力，也就是將公司的目標內化成為自己的目標。依據Tower Perrin所做的研究顯示，對公司具有較高承諾的員工，在「顧客導向」、「公司資源的妥善運用」、「離職率較低」、「年度收益的增加」以及「銷貨成本的減少」等方面，相較於承諾度較低的員工而言都有顯著的差距²⁷。也就是說，一個承諾度較高的員工，會特別重視顧客的感受並妥善運用公司的資源，對於公司也有較高的認同感，表現在公司的財務成本方面則是年度收益的增加以及銷貨成本的減少。

員工對於公司的「承諾」雖然難以用量化的評斷標準去評斷，然而，與「承諾」有密切相關的「離職率」卻足以表現出中高齡員工對於工作的重視程度。在Tower Perrin的同一份報告中指出，受雇員工的離職率會隨著年齡增加而逐年降低一直到50歲的中後期達到職業生涯的最低點，隨後才陸續因為退休的緣故而急遽上升²⁸。相對而言，年輕的受雇員工因為有較多的工作選擇以及職業生涯也尚未確定的情況下，離職的機會比中高齡者為大，自然會增加雇主的新員工搜尋成本、訓練成本以及離職期間人力缺乏的損失。

至於雇主僱用中高齡者人事成本較高的疑慮，雖然僱用中高齡專業人才的確會因為職位較高、健保費率、退休金費率較高等因素而需要給付較多的薪資，但

²⁶ Perrin, T.(2005), The Business Case for WorkersAge 50+ : Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment, AARP, p33。

²⁷ 同註 26, p 33-39。

²⁸ 同註 26, p 40-41。

根據AARP的研究報告顯示，替代一位經驗豐富的勞工所需額外花費的成本卻往往會超過該職位勞工年薪的50%，這其中包含了職缺期間找尋新人的費用、職務空缺生產力下降的影響、新員工上任後教育訓練的費用，甚至於原勞工在任職最後一段期間無心於工作以及新勞工在適應期間尚未進入狀況所造成生產力的下滑都可以視為額外所需付出的成本²⁹。

然而對於企業僱用中高齡專業人才的一大隱憂在於『專業過時』(professional obsolescence)的危機。所謂的『專業過時』是指：「個體擁有的資訊、倫理、及技術已經落伍或不管用，無法勝任完成職務所需的必須程度，這與年齡的增長所可能造成能力衰退的情形並無確切相關，只是因為個體往往無法學習或應用新的資訊或技能，趕不上資訊與技術進步的速度。」³⁰。因此，在科技以及技術不斷創新的情況之下，即便是已經具有某方面的專業能力，如果無法保持終身學習的態度適應最新的趨勢，則隨著年齡的增長卻可能逐漸喪失其職場上的競爭能力，這也是中高齡專業人才與企業最需要避免的風險。

這三種不同的人力資源運用方式在運作上各有其明顯的優勢存在，如外包的彈性化運用、外籍專業人才最新的技術資訊以及中高齡專業人才的穩定性都是其他兩者不能取代的特色(見表 2-6)。然而，同是列舉比較並非表示這三這之間是不可相容的選項，事實上，企業在運用時也必然會依照最適合企業體質的方案去推行。此外，外包對於中高齡專業人才而言也是一種人力再運用的方法，單獨或合夥承包企業的專案，同樣可以提供企業專業的協助。

²⁹ 同註26，p 45-47。

³⁰ 張宏哲等譯(2000)，B.Ashford W.Lecroy&L.Lortie原著，『人類行為與社會環境』Human Behavior in Social Environment，台北，雙葉書廊出版社，頁 584-585。

表 2-6 企業人力資源運用策略的比較

	優點	缺點
外包	<ol style="list-style-type: none"> 1. 取得專業知識，增加企業競爭力； 2. 轉移雇主法律責任，增加組織彈性； 3. 降低企業成本； 4. 集中管理及調配不同專業工作者於適合之工作環境。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業可能喪失獨特技術； 2. 外包工作品質無法掌握； 3. 內部員工的抗拒造成公司困擾； 4. 企業文化不適應的問題； 5. 將原本績效不彰的部分業務外包將導致失敗的結果； 6. 轉包問題造成困擾； 7. 業務外包的過程中企業額外的損失。
外籍專業人才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 彌補本國勞動力短缺； 2. 活絡研發； 3. 促進多樣化及創造力； 4. 高階人才的網路僱用效果。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 生活適應問題； 2. 組織與管理文化適應問題； 3. 額外的人事成本支出。
中高齡專業人才	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創造力； 2. 對組織的承諾； 3. 較低的離職風險。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 專業過時的危機； 2. 觀念與組織不合； 3. 成本過高。

資料來源：同註 24、25、26。

第三節 中高齡勞工勞動供給面

根據內政部所公佈的「94年台灣老人狀況調查報告」的資料顯示，在「50至64歲」的中高齡人口當中，目前有工作者占52.92%，而如果將「主管及經理人員」與「專業人員」這兩項視為專業人才的職業項目，則其佔「50至64歲」中高齡從業人口的百分比為12.61%，單純以數量計算則全國「50至64歲」的中高齡專

業人才初步估計約有22萬7千人之眾。此外在所有「50至64歲」目前仍有工作的中高齡勞工中，目前尚無退休計畫者占63.34%，若只是以常態分配來計算，則也約有14萬3千多個中高齡專業人才仍有繼續工作的打算。至於在「65歲以上」中高齡人口的統計數據當中，目前有工作者占總人數的15.65%，「主管及經理人員」與「專業人員」這兩項的合計則約為4.61%，也相當於約有1萬6千個年過65歲的中高齡專業人才仍在工作崗位上貢獻心力³¹。對照起上一節企業對於專業人才的需求缺工狀況，中高齡專業人才所能供給的數量遠超過企業的需求。

雖然如此，面對高齡化與的趨勢日漸明顯，未來勞動供給與需求形式未必會如今日一般，因此仍然有必要探討決定中高齡勞工是否投入勞動市場的勞動供給因素，以因應未來可能發生的勞動短缺。

一、政府政策面的影響

早在1977年就有學者指出社會安全制度對個人的退休決定有重大的影響，社會安全給付愈高，則退出勞動市場的可能性就越高³²。因此，政府政策對勞動供給的影響自然以社會安全給付和退休制度最為重要。

人生之所以被區分為受教育、工作、退休三個明顯的時期是西方近代的一項創舉。在第二次世界大戰之前，即使是在工業社會當中，大部分的老年人都還在工作，只要他們的能力合乎要求，企業或雇主也會認定老年人具有相當的生產力，當時，退休所隱含的是一種負面的意義，暗示這個人已經失去了他的價值，喪失了繼續留在勞動市場的能力。

直到1950年代中期，由於老人津貼與健康醫療項目的擴張，使得人們對退休的態度有了轉變，退休被視為享受生命的階段，退休後的優閒生活反而成了多數人努力工作的目標。大部分的歐洲國家在1970年左右降低了退休年齡規定，

³¹ 內政部統計處，民國94年老人狀況調查結果摘要分析。

³² Leonesio, M.(1996), The Economics of Retirement: A Nontechnical Guide, Social Security Bulletin, p220.

卻未改變老年津貼的給付條件與給付水準，因此，選擇晚一年退休等於犧牲了一年的老年津貼，所造成的結果自然是具有老人津貼請領資格的中高齡勞工紛紛選擇退休。以德國和法國兩個社會主義傳統的國家為例，55-64 歲的中高齡人口參與率從 1970 年約 50% 的比率逐年下降到 35% 附近的水準(見表 2-3)，不但造成大量勞動人口的流失也造成政府財政的負擔。直到 1990 年代之後，各國才因為注意到高齡化問題的嚴重性，為了使中高齡人口繼續留在勞動市場當中，開始透過

1. 提高法定年金領取年齡；
2. 降低所得替代率；
3. 透過提高誘因與增加處罰；
4. 提高提早退休的資格。

等四種方法以減緩提早退休的趨勢(見表 2-7)³³。

表 2-7 各國因應高齡化趨勢政策

國家	方法	制度變革
澳洲	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰。	法定年齡自 60 至 65 歲； 延後領取五年可取得總額獎勵。
奧地利	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰； 降低所得替代率； 提高提早退休資格。	法定年齡自 60 至 65 歲； 提早退休者增加 2% 至 4.2% 罰金； 以 40 年平均收入替代收入最高的 15 年； 男性自 60 歲至 61.5 歲，女性由 55 歲逐步提高到 61.5 歲。
比利時	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰； 提高提早退休資格。	法定年齡自 60 至 65 歲； 公部門延長退休者可領較高年金； 由 30 年保險年資增加到 35 年方能退休。

³³ 周玫琪、蔡瑞明(2006)，延後退休年齡與促進高齡就業-我國應印高齡社會到來宜緊早進行準備與規劃，台灣勞工雙月刊第三期，pp82-85。

丹麥	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰；	60-62 歲退休年金減少約 10%，延長到 65 歲退休者可領較高年金，66 歲退休可增加 7%。
德國	提高法定年金領取年齡； 降低所得替代率；	女性至 60 提升到 62 歲； 透過物價指數逐漸降低年金替代率。
義大利	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰； 降低所得替代率； 提高提早退休資格。	男女性分別提高到 65 歲及 60 歲； 從 57 歲開始精算的價值減少； 降低退休時可領到的金額； 將加值的年金延後到 57 歲或是保險資格達 40 年。
英國	提高法定年金領取年齡； 提高誘因及增加處罰；	法定年齡自 60 至 65 歲； 65-70 歲退休可領較高年金。

資料來源：周玫琪、蔡瑞明(2006)，延後退休年齡與促進高齡就業-我國應印高齡社會到來宜緊早進行準備與規劃，台灣勞工雙月刊第三期，pp82-85。

由此觀之，以年齡做為判定勞工是否能夠繼續留在勞動市場的標準，多半是受到政府政策的影響所致。雖然說退休制度使得中高齡勞動力具有經濟景氣安定裝置的功能，並可成為企業組織內人力管理策略的有效手段，但是從負面的角度而言，此制度忽略了存在於中高齡人口中的異質性，難免會限制到某些中高齡人口的勞動意願。此外各國所設定的年齡卻也莫衷一是，50 至 65 歲的年齡之間雖然常被作為界定的標準，但選擇哪個年齡做為分界卻無一定的準則，更顯示出了年齡做為判斷依據的模糊性。綜觀勞動法規或是勞動市場的運作，均著重在實足年齡，而非「心理年齡」或是「社會年齡」，所辨識的是身份證上所登記的出生年月日，自然忽略了即便是同樣一個年齡，不同人之間心理老化與社會老化的程度也會有所不同³⁴。

³⁴ 蔡文輝(2003)，老年社會學，台北，五南圖出版有限公司，頁 46。

二、雇主歧視行為的影響

雖然雇主對中高齡勞工的偏見與僱用意願會影響中高齡人口是否能再回到職場，但偏見是屬與觀念上的意涵，雖然可能導致雇主不願僱用中高齡勞工，卻未必會對中高齡勞工的勞動供給意願產生實質影響。但中高齡勞工在職場上所遭受的年齡歧視(ageism)卻會直接影響到中高齡是否繼續留在勞動市場的決定。綜觀國內外學者的定義及分類，年齡歧視可區分為以下幾個類型：

- 1.僱用年齡限制 (age ceiling for hiring)
- 2.升遷限制 (promotion)
- 3.裁員歧視 (layoff)
- 4.解僱歧視(discharge)
- 5.強制退休 (mandatory retirement) ³⁵。

簡而言之，所謂的年齡歧視就是受僱者在相同的良好工作表現下，雇主以年齡作為僱用、升遷、裁員或解僱之優先考量因素，而非以個人特質為基礎。而這種以年齡為考量因素的只有在「善意的職業限制」(BFOQ, Bona fide occupational qualification)³⁶理由下，才會被視為合法，所謂的「善意的職業限制」則是指因為安全的考量而不得不以年齡做為體能與勞力適任與否的依據，尤其是關於公共安全的事項，如駕駛員、消防隊員等。

然而，那些為公司或企業設計人事政策，以及大部分實踐這些人事政策，有權力決定聘用或解僱特定勞工的人多半也接近或屬於中高齡的年齡，應不可能錯估或是否定與自己年紀相當的勞工所具有的工作能力。也有國內的研究指出，企業是否會僱用中高齡勞動力會受到企業本身特質、現有中高齡員工的工作績效、企業人力資源規劃以及主管的刻板印象所影響。若企業本身有僱用中高齡勞工的

³⁵ 潘柳青(1991)，勞動環境變遷與男性在職場上「優勢」迷思之探討:以中高齡男性為例，政治大學勞工研究所，頁48-49

³⁶ Darien,W (1989), Your Right at Work , John siley&Sons , Inc, p115-144。

經驗，多半會繼續僱用中高齡的人力³⁷。因此，導致企業排斥僱用中高齡勞工的刻板印象或許往往只是企業為了降低人事成本支出的理由，而歧視行為則是這種現象產生出來的結果。

雖然年齡歧視一直被視為一個重要的議題，但要證實卻有相當的難度，根據2000年一份針對歐盟國家50歲以上中高齡勞工的研究報告，在過去一年當中，親身經歷或是能證實工作場所有年齡歧視的比率只有4%左右，以個別國家來看，除了奧地利、荷蘭以及芬蘭超過10%之外，其他的歐盟成員國比率均在6%以下³⁸。可以得知，雖然年齡歧視的問題已經被廣泛地認識，但是或許是勞工已經接受這樣的事實又或許是舉證上的困難，年齡歧視的限制至今仍然難以落實。

台灣雖然於今年(2006)正式將有關「年齡」增列在就業服務法第五條的禁止歧視規定當中，但鑑於國外禁止年齡歧視的成果而言，是否能防止年齡歧視其實並不樂觀。因此，真正能解決年齡歧視問題的重大責任仍然在雇主身上，學者指出，如果企業能：1.在求才廣告與用人標準中不要有年齡有關的標準或限制；2.去除中高齡人力必須擔任高階職務的主觀看法；3.考量勞動人口年齡發展趨勢。則必然會對年齡歧視的改善有所幫助³⁹。

三、中高齡勞工勞動意願的影響

勞工身為勞動三邊關係之中的一份子，進出勞動市場的意願事實上深受政府政策以及雇主的影響，就進入勞動市場而言，如果能力不符合雇主需求依然可能會被排除再勞動市場之外；而就退出勞動市場而言，政府的社會安全制度也佔有相當大的影響地位。

隨著西方國家社會安全制度的落實，年金制度與社會福利的保障，提早退休的情況愈來愈明顯，不論是直接終止工作生涯或是透過部份工時逐漸適應與減緩

³⁷ 張振成(1994)，企業運用老年人力相關因素之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，頁8。

³⁸ OECD(2006)，OECE Observer: Live longer work longer, OECD, p 65。

³⁹ 成之約(2007)，中高齡人力資源運用的探討，台灣勞工雙月刊第五期，頁13。

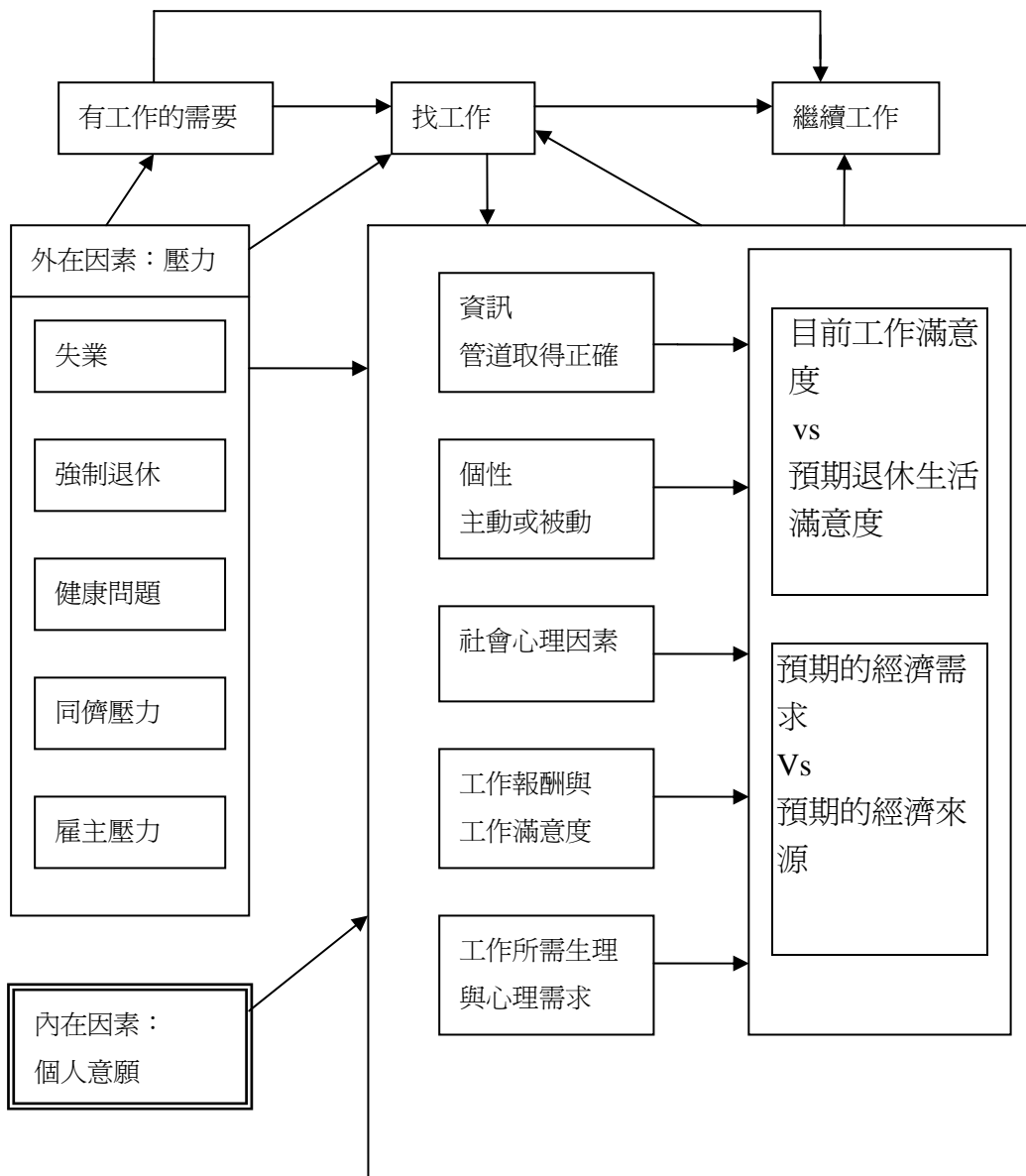
突然退休後的調適問題，就連老年經濟保障尚未周延的台灣，提早退休的年齡也已經來到 55 歲以下，足以顯現退休年齡的提早有著顯著的趨勢。

有學者指出，「經濟決定論」是提早退休發生的主要因素，面臨提早退休與否的勞動者對於「退休」與「繼續工作」的選擇形同在「年金給付」與「工作所得」之間做決定，繼續工作或是提早退休是面臨退休勞工效用最大化的權衡結果。換句話說，年金與社會福利制度的設計造成提早退休的主要誘因，優渥的退休金給付以及寬鬆的年金請領資格成為限制中高齡退休者工作動機的因素，在某些西方國家更加劇了代間移轉不公平所造成的衝突⁴⁰。

然而，退休與否的決定因素也並非只有經濟因素那麼簡單，社會學者發展出一套解釋個人退休決定的流程，說明了個人是因為內部與外部因素的總和影響而做出退休的決定，其中考量的因素包括了：「資訊取得是否正確」、「行為者個人特質」、「社會對於退休所抱持的態度」、「工作滿意度」以及「工作所需生理以及心理的需求」等內在因素，以及「失業」、「退休制度」、「健康問題」、「同儕壓力」、「雇主壓力」等外在因素的考量（見圖 2-1）。在排除了因為健康問題、失業或是強制退休制度等無法掌控的外在因素影響之後，繼續工作與否的決定就取決於綜合考量內部因素後對「未來經濟狀況」以及「工作與生活滿意度」的評估。當然，這也會因面臨退休的勞工自身的教育程度、職業地位、所得、健康狀況、社會保險身分以及社會支持網路而有所差異。

⁴⁰ Quinn&Burkhauser(1990), Passing the torch : the influence of economic incentives on work and retirement, Upjohn Institute for Employment Reserch,p 265.

圖 2-1：退休決定模式



資料來源：劉梅君(1993)，退休研究對中高齡人力資源運用的意義，政大勞動學報第三期，

頁 179-180。

第四節 中高齡人力運用有關研究

一、企業的需求面

事實上，企業對於中高齡人力的運用很少是企業主動的需求，以往通常是基於企業「社會責任」(social responsible)的考量而進用弱勢者以及中高齡勞工，或是當成經濟景氣的安定裝置，為調節勞動市場供需成為補充性或替代性勞動力；直到如今在高齡化與少子化的交互影響之下，年輕勞動力不易獲得才迫使企業重視對中高齡人力的需求⁴¹。其主要原因除了前面所提到雇主對於中高齡勞工的種種偏見與歧視之外，需要政府的支援與協助也是重要因素之一。

因此，學者對於中高齡人力運用企業需求面的探討，也多半集中在兩個重點：(1)消除雇主對於中高齡勞工的偏見；(2)政府對於僱用中高齡勞工的企業提供的協助。並進而達到鼓勵企業僱用中高齡勞工的目的。

(1)消除雇主對於中高齡勞工的偏見

學者Hale Noreen曾歸納出企業管理階層對中高齡勞工幾項根深蒂固的偏見但同時也對他所提出的偏見一一提出糾正⁴²。OECD也曾提出在企業界的普遍觀點都認為運用中高齡的勞動力有幾項困難，並對困難提出反思與建議⁴³(見表2-8)。

實際上，國內外還有許多同類型的研究也做過類似的分析，所列舉的偏見種類或許有所不同，但目的都無非是希望藉由否定企業對於中高齡勞工的偏見提高企業運用中高齡勞工的意願。然而，歧視與偏見之所以存在本來就往往缺乏立論的依據，而多屬於個人的認知與投射的反應，雇主即便了解自己對中高齡勞工存有偏見，但要徹底改變觀念進而僱用中高齡勞工仍然不是一件容易的事情。因

⁴¹ Flynn, G.(1997), Making a Business Case of Balance, Workforce , p 68-74.

⁴² 成之約(1999)，中高齡勞工就業的障礙與突破，李漢雄等編，中高齡就業問題與對策，中正大學勞工研究所出版，頁 92。

⁴³ Casey, B.(1997), Maintaining Prosperity In An Ageing Society: the OECD study on the policy implications of ageing-- Incentives and Disincentives to Early and Late Retirement, p4-14

參考網址：<http://www.oecd.org/dataoecd/22/5/2428694.pdf>

此，另外有學者轉而探討中高齡勞工所具有的優勢並歸結出幾類適合中高齡勞工從事的職務類型，希望能喚起雇主對中高齡勞動力的重視。如學者就曾提出，當價值觀改變，傳統父權思想再減弱，勞雇之間的契約關係轉變為互惠模式時，中高齡勞工重視勞雇之間相互扶持與照顧的態度與特質，反而能成為企業長期人力資源方案的選擇⁴⁴。

表 2-8 雇主中高齡勞動力之偏見與反思

	偏見	反思
Hale Noreen	(1).生產力不如青壯勞工	(1).年齡與生產力無關
	(2).中高齡勞工貢獻的時日不多	(2).對任何年齡而言，在職訓練都是需要昂貴成本的
	(3).增加雇主健康保險與其他福利負擔	(3).有些福利支出無可避免的確實是會隨著年齡增加
	(4).與同僚間人際關係有問題	(4).中高齡與青壯年並無差異
	(5).只想輕鬆坐等退休	(5).退休與否還有其他的考量
	(6).缺勤率高，且容易發生意外	(6).中高齡勞工發生意外的比率並不會比較高，雖然當意外發生後需要更長的時間復原
	(7).財務狀況不錯，因此提早退休或接受優渥資遣也無所謂	(7).提早退休或接受優渥資遣是個人的規劃問題
經濟合作暨發展組織	(1).年功薪制的基礎下，所需成本高於年輕勞工	(1).比起年輕勞工所需投入的訓練費用，訓練有素的中高齡勞工領取的薪資並不特別昂貴
	(2).健康的問題使得出勤率下降以及生產力下滑	(2).相反的，中高齡勞工比年輕勞工更不容易缺勤
	(3).缺乏學習新知的意願	(3).願意繼續工作的中高齡者

⁴⁴ 成之約(1999)，中高齡勞工就業的障礙與突破兼論我國中高齡勞工就業促進政策，勞工行政第129期，頁8。

		學習態度不會低於年輕勞工
	(4).不預期中高齡勞工能長期 留任	(4).更願意長期留任

資料來源：成之約，中高齡勞工就業的障礙與突破，1999。Bernard Casey，1997

此外，Hom以及Cattell將智力分成「流動智力」(fluid intelligence)與「固定智力」(crystallized intelligence)，指出所謂的「流動智力」是指一種「以生理為基礎的認知能力，也是一種沒有標準答案之智力測驗所測得的智力」，舉凡對新事務的快速辨識、記憶以及理解的能力均屬於流動智力；而「固定智力」則是指「以學得的經驗為基礎的認知能力，或是經由固定標準答案之智力測驗所得的智力」，所以凡是運用既有知識與學得技能去吸收新知識獲解決問題的能力均屬於固定智力⁴⁵。因此，流動智力的發展與年齡大小有密切的關係，通常在 20 歲時發展到最高峰，之後便開始隨著年齡的增長遞減；相反的，固定智力是以經驗為基礎，因此在一般的情況下，隨著年齡的增長與經驗的累積，固定智力也會逐漸地提升。

經濟學家David Galenson也曾就員工工作的創新能力提出了類似於前述「流動智力」與「固定智力」的概念，即「概念創新」(conception innovation)以及「經驗創新」(experimental innovation)。所謂「概念創新」指的是「打破既有的固定模式，創造出新的工作型態」，而「經驗創新」則意味著「在既有的工作型態基礎上予以擴充、發展」。雖然「概念創新」的發生並不侷限於年輕人，但往往都是發生在個人工作生涯的前半段，且多半屬於藝術與數理等比較純理論的領域；相對而言，「經驗創新」則需要更多的經驗累積，在熟練的技術與豐富的專業技術下才會發生，而涵蓋的領域則包含了大部分的社會科學以及醫學方面⁴⁶。此外心理學家Dean Keith Simonton更提出了「實踐的創造力」(practical creativity)的概

⁴⁵ 張春興(1991)，現代心理學，台北，東華書局出版。

⁴⁶ Galenson, D(2004), A Portrait of the Artist as a Very Young or Very Old Innovator: Creativity at the Extremes of the Life Cycle, National Bureau of Economic Research,p4-5.

念，指出個人創造力在最後的發展階段著重的焦點已不再是發明新的事物，而是「對於實際生活經驗的融合、再思考以及重新組織」，也就是運用更圓融的方式，結合先前所累積不同領域的經驗去處理實際面對的問題⁴⁷。

綜合上述學者所賦予創造力新的概念可以得知，有價值的創造力不僅僅是經由天賦的思考能力創造出新的理論與思考邏輯，更重要的是能夠在實際面對問題的時候，運用融會貫通的方式結合自身的經驗解決問題。而這種解決實際問題的「創造力」則通常需要時間累積不同領域的實際經驗方能夠獲得，也正好說明了中高齡專業人才所具有的優勢。

此外Richard Posner也曾針對「生產力的巔峰時期做研究」，依「早發性與晚發性」、「持續性與不持續性」兩組判斷標準區分四種不同類別的工作性質，分別是「早發性，持續顛峰狀態」、「晚發性，持續顛峰狀態」、「早發性，不持續的顛峰狀態」、「晚發性，不持續的顛峰狀態」，並列舉了幾種具代表性的職業作為參考⁴⁸(見表 2-9)。而中高齡的專業人才基本上可以歸類在「晚發性、不持續性」的類別當中，因為這類型的工作本來就需要較多的時間累積較多的經驗、人際網路、以及圓融的人格特質方能勝任，也就是需要長時間「固定智力」的累積，但比起審判之類的工作則又需要時常面對環境情勢快速轉變，因此也需要依靠更多的「流動智力」，當流動智力隨著年齡的損耗而無法應付快速的變遷時，也代表該名員工無法繼續勝任其工作，因此將其歸類在「不持續性」的類別當中。

表 2-9 不同職業的年齡週期

	早發性	晚發性
不持續性	如：數學研究、棒球	如：企業管理
持續性	如：繪畫、音樂創作	如：審判

表格來源：高忠義譯(2001)，Posner 原著，老年、社會、法律經濟學。商周出版，頁 231。

⁴⁷ Perrin, T (2005), The Business Case for Workers Age 50+:Planning for Tomorrow's Talent Needs in Today's Competitive Environment, AARP, p 45-47。

⁴⁸ 高忠義譯(2001)， Posner原著，『老年、社會與法律經濟學』"Aging and old age"台北市，商周出版。頁 228-252。

國內也有研究者應用職業分類模式分析現有的職業資料，在考量中高齡者的身心機能條件下，篩選出中高齡適合的職業類別。並將職群歸類為(1).「經營與管理導向」職群：屬於有利於高教育程度的高齡者。(2).「操作與技術性導向」職群：屬於高齡者亦可勝任。(3).「重體力與危害場所導向」：屬於不利於高齡者⁴⁹。都說明了在知識經濟時代，即便能力可能會隨著年齡而衰退，但中高齡專業人才仍然大於許多職務對於能力的要求，甚至更適合從事某些專業工作，因此企業將來在職務安排時更應注意這些職務的特性，擴大這些類型職務在面臨人力缺乏時能優先考量到中高齡人力的運用。

(2) 政府對於僱用中高齡勞工的企業提供的協助

有學者根據日本的經驗歸納出政府對於僱用中高齡勞工的企業提供的協助主要可分為 1.「鼓勵僱用」；2.「多樣化就業型態促進」；3.「對於高齡期僱用就業之支援」；等三個主要推動工作項目。在「鼓勵僱用」部份，以日本中高齡之僱用獎助金制度為例，可分為「繼續僱用制引進獎助金」、「高齡期就業準備獎助金」、「高齡者多數僱用獎勵金」、「高年齡者僱用環境整備獎勵金」、「特定求職者僱用開發助成金」等五種⁵⁰。其分成獎助金與助成金兩種型態，分別針對表現優良以及符合條件的企業不同性質的獎勵，可以看得出不僅是維持最低限度的僱用，更希望能鼓勵增加僱用的人數。

而國內學者也有相關的見解，如「修改勞保條例中的退休後再加保資格」、「補貼企業僱用中高齡的費用(如獎助僱用、職務再設計、工作環境的改良、招募成本)」並「協助企業提昇中高齡者的生產效率」，都有助於鼓勵企業增加對中高齡勞工的需求。此外，持續追求經濟發展，獎勵投資或是適度地限制外籍人才引進也都是可行的方案⁵¹。

⁴⁹ 林毓堂(1996)，從職業分析資料探討中高齡適任之職業，國立台灣工業技術學院管理技術研究所工業管理學程碩士論文，頁 80。

⁵⁰ 黃悖勝(1999)，日本中高齡就業促進的法制設計，李漢雄等編，中高齡就業問題與對策，中正大學勞工研究所出版，頁 39-40。

⁵¹ 藍科正(1999)，論中高齡就業輔導政策，李漢雄等編，中高齡就業問題與對策，中正大學勞工研究所出版，頁 111。

至於「多樣化就業型態促進」的政策協助，另有學者也曾列舉六種西方國家在運用中高齡人力資源時的對策，希望能提供國內在政策制定時的參考⁵²：

(1).階段性退休(phased retirement)

該制度的設計是提供退休者逐年減少工作時數，已逐步退出勞動市場，薪資通常是依照工作時數的比例計算，福利津貼則或是繼續或是按比例分配，有些採行此制的單位也提供部分的年金給付。

(2).領受養老金者聯營(annuitant pools)

此方案是針對自己公司的退休人員，重新僱用使其擔任暫時性全職或兼職的工作。有時公司會重新設計工作使受雇之退休人員能長期地從事非全時工作。完全的退休福利仍可繼續，受僱者領受一般的薪資，為該薪資水準要小心控制以免超過社會安全所得的限制。

(3).契約性工作(contract work)

採行此制者特別是銷售業、技術顧問公司、人事顧問業等，受雇之中高齡者是獨立之契約工作者，收入來自於服務費。

(4).再訓練(retraining)

針對招募訓練有素的員工不易且成本較高的情況下，公司對 45-60 歲有意願繼續就業的內部員工實施再訓練，以延續中高齡員工的職業生涯。

(5).多種彈性工作安排與職務設計(multiple flexible work arrangements and job redesign)

在員工與顧客以建立長期關係的行業如：金融、保險、房地產仲介等企業當中。由於其薪資與福利較不受年功薪制的影響，因此工作較為彈性，對於中高齡員工是否離退有較小的影響。

(6).兼時性受雇(part-time employee)

即所謂的部份工時工作，薪資計算依照工作時間計算，而福利也比全職性的工作要少。

⁵² 劉梅君(1999)，退休研究對中高齡人力資源運用的意義，政大勞動學報第三期，國立政治大學勞工研究所，頁 189-190。

以上六種多樣化就業型態，不僅鼓勵企業中高齡人力的運用不局限於正職全時的工作型態，同時，在運用時由於謹慎地安排薪資額度，因此中高齡勞工也同時能夠接受年金制度的保障。

然而必需注意的是，有學者指出對於長期聘僱的勞工而言，勞動彈性化與聘僱安全是一種正面的結合，但對於臨時性的聘僱關係而言，其人力資本的投資常常被企業所忽視⁵³。因此，這種彈性的僱用型態不應該被視為補充性或替代性的人力運用，不僅在景氣循環出現人力短缺時才予以僱用，而是在平日就維持中高齡人力的運用，以維持並提升其符合企業需求的專業技能。

至於在「促進雇主與中高齡勞工媒合方面」，早在民國 77 年就有學者建議將「建立中高齡人力銀行」列為有效運用中高齡專業人才的基本步驟⁵⁴。也有學者在探討國內公營事業民營化的問題與對策時，針對民營化後內部員工的就業安全策略曾提出「轉化離退職的中高齡人員為專精顧問群」的對策。該文作者指出，許多公營事業在民營化之前執行「再生計畫」階段，已有相當多多優秀人才流失，這些人才無論是自行創業或另謀高就，都是可以進一步運用的優秀人力資源。因此有必要建立國內各公營事業民營化之後，離退職人員中未再就業者，依照學經歷背景、專長及專業的專精程度，建立可供運用的人才資料庫⁵⁵。

事實上，資訊不充分對勞工和雇主或是政府而言都不是容易解決的問題，公立就業服務機構往往被認為只媒介基層人力，因此不受企業青睞。但如果能主動要求勞工於退休前填寫個人人力資料的表格並建立資訊網，或許能提供企業更多有關於中高齡人力的資訊⁵⁶。

⁵³ 成之約(1999)，中高齡勞工就業的障礙與突破兼論我國中高齡勞工就業促進政策，勞工行政第 129 期，頁 12。

⁵⁴ 白秀雄主編(1988)，高齡人力研究與規劃論集，台北市，台北市政府社會局，頁 21,頁 28。

⁵⁵ 陳聰勝(2002)，人力資源開發運用的理念與實施-提升國家競爭力的策略，台北，五南圖書出版，頁 533-535。

⁵⁶ 藍科正(1999)，論中高齡就業輔導政策，李漢雄等編，中高齡就業問題與對策，中正大學勞工研究所出版，頁 124。

二、勞動供給面

所謂的勞動力所指的是有意願且有能力從事工作的人口。因此，勞動供給面自然要從能力以及意願這兩個角度探討。中高齡勞工的能力由於是和雇主的需求密切相關，在上一段的部份已經討論過，因此，本段的重點將是探討中高齡勞工的勞動意願。

中高齡的個人勞動參與意願多半與可支配所得、健康狀況、教育程度等條件息息相關。因此本段也主要針對這幾個因素探討其對勞動供給面的影響。

曾經有學者指出，由於缺乏完善的退休金給付制度及因為年資累積所得到的高薪資的關係，使得台灣的勞工遲遲不肯離開職場，而呈現中高齡者勞動參與率居高不下的狀況。不過由於該研究的期間是從 1970 到 1990 年間，因此與現今的勞動情勢未必相同⁵⁷。雖然如此，但仍可有此研究得知，當遇其退休後所得不如繼續工作時，中高齡勞工會傾向於繼續工作，而這也是多數決定繼續提供勞動力的專業人才最主要的考量因素。但基本上，薪資水準越高的中高齡勞工由於年金收入預期較高或者是累積了相當多的儲蓄，往往渴望提早退休享受休閒生活⁵⁸。

雖然健康狀況不佳是許多中高齡勞工決定退休的主要因素，但根據Richard Posner的觀點，多數勞工的能力比起目前白領與專業性質工作所需求的能力高出很多，甚至能力的衰退要到很老年才會低於工作所需求的能力，其主要選擇退休的原因在於與年輕勞工相比，同樣的工作需要花費更多的努力，也會感受到較大的壓力⁵⁹。因此，如果能針對職務進行再設計，或以多樣的僱用方式重新安排工作內容，事實上也會減少因健康因素離職的中高齡勞工。

教育程度的高低對於中高齡者再就業意願之影響有兩種相對的觀點：其一、

⁵⁷ Raymo and Cornman(1996), Trends in labor force status across the life course in Taiwan: 1970-1990, p 359-383。

⁵⁸ 劉梅君(1999)，退休研究對中高齡人力資源運用的意義，政大勞動學報第三期，國立政治大學勞工研究所，頁 181。

⁵⁹ 高忠義譯(2001)，Posner原著，『老年、社會與法律經濟學』"Aging and old age"台北，商周出版，頁 114-116。

教育程度高使中高齡者思想開放，學習能力較強也容易接受新的觀念，因此在自我滿足的期許之下，有較高的再就業意願；相反的，教育程度低的勞工，由於往往具有經濟上的壓力，也有相當高的再就業意願⁶⁰。可以看出雖然教育程度會對中高齡勞動參與意願產生影響，但影響的勞工類型以及再就業的行業卻會有相當大的差異。

由以上幾點可以得知，個人化的差異很難單獨觀察出與勞動參與意願的關連性，雖然都能夠獲得看似合理的解釋，但卻無法以此去推斷具有相同教育程度、可支配所得或是健康狀況相似的中高齡者的再就業意願。因此有學者指出，勞動參與與否是個人追求最大效用下的選擇，政府無需介入，若硬要鼓勵勞動參與不一定符合中高齡勞工之意願。然而鼓勵雇主進行職務再設計、擴大終身學習觀念的推廣、並促進有意願工作的中高齡勞工與企業的媒合仍是可以努力的方向⁶¹。

第五節 本章小節

高齡化與少子化無疑是進行中且無可避免的趨勢，然而，對於勞動力的參與率的影響則是政府、雇主以及勞工三方面交互影響的結果。高齡化的趨勢以及知識經濟的發展突顯出中高齡專業人力的重要性，在與其他人力資源運用方式比較時，比起業務外包不但對於企業組織更有向心力、工作成效更容易獲得重視，且企業獨特機密外洩的風險也比較低；而與外籍專業人才比較方面，在文化適應、本土管理風格的適應以及人事成本也都佔有優勢。但事實上，企業運用外包所能得到的彈性、企業僱用外籍專業人才時所能夠獲得的最新技術資訊也同樣是中高齡專業人才難以提供的。

雖然本研究將勞務或業務外包與中高齡專業人才再運用至於相互比較的地

⁶⁰ 劉建良(1999)，中高齡受僱者退休後再就業意願的決定因素，中正大學勞研所碩士論文，頁12。

⁶¹ 藍科正(1999)，論中高齡就業輔導政策，李漢雄等編，中高齡就業問題與對策，中正大學勞工研究所出版，頁112。

位，但這是基於促進企業再運用或繼續僱用中高齡專業人才的角度而言。換個方向思考，外包的模式也同樣可以是運用中高齡專業人才的機會，有學者就建議，如能協助將中高齡專業人才組織起來，成立顧問公司或是接受企業委託處理專案的公司，也勢必能夠提供企業專業的協助。

中高齡專業人才所具有的優勢自然需要企業方面重新重視，至於雇主的偏見與歧視，則只能建議雇主從實際工作成效來對中高齡專業人才進行評價。至於政府的角色方面，雖然鼓勵勞動參與未必能有成效，但是如果能夠維持並促進中高的專業能力、鼓勵企業增加對中高齡專業人才的運用並設法促進中高齡勞工及雇主雙方面的媒合，則必定有助於企業運用中高齡專業人力。