

第五章、結論與建議

無論從中高齡人口所佔年齡結構、預期壽命、平均退休年齡等各個面像來看，台灣當前均已經呈現高齡化的趨勢。面對高齡化與少子化的趨勢，企業已經逐漸感受到人力短缺與人才招募困難的壓力；而從統計資料當中也可得知，台灣目前有相當充沛的中高齡專業人力可供企業運用，這些中高齡專業人力都具有相當濃厚繼續工作的意願；但是企業往往偏好於採用業務或勞務外包的方式，又或者是尋求外籍專業人士的協助，中高齡專業人才通常不會是優先的考量，雖然企業未必對僱用中高齡專業人才表示反對，但大多數仍持保留的態度，顯示如何促進企業運用中高齡專業人才現階段仍有很多努力的空間。

與其他的人力資源運用方式相比，業務或勞務外包所提供的彈性化優勢、成本可能較為低廉的專業人力，以及外籍專業人才所帶來最新的技術與觀念對企業的確具有相當大的誘因；但是外包所可能導致企業獨特技術外洩的隱憂、內部成員可能的反抗、工作品質無法掌握的隱憂，以及外籍專業人才對管理方式及本地文化的適應不良或是外籍專業人才生活照顧所需增加的額外成本，卻也是企業在運用這些人力資源策略時必須提防的。更何況，人口高齡化是全球性且預期是會持續深化的趨勢，業務或勞務外包總有一天也會面臨本地青壯年人力短缺的問題而不得不使用中高齡人力，且外籍專業人才也無法完全填補企業對於專業人力缺口。因此，業務或勞務外包以及外籍專業人才的運用是可以解決企業當前專業人力短缺的燃眉之急，但是在人口高齡化的趨勢之下，中高齡專業人才的運用終究是企業無可避免的人力運用方式。

企業對於運用中高齡專業人才的顧慮，主要仍在於「價值觀與企業文化不合」、「僱用成本高」以及「專業能力是否合乎需求」等三個主要焦點；由「有僱用中高齡勞工的企業認為中高齡勞工價值觀與企業不合的比例」相當程度低於「目前未僱用中高齡勞工企業認為中高齡勞工價值觀與企業不合的比例」來看，事實上可以將這個觀念視作是雇主先入為主的偏見；但是「僱用成本高」卻是許

多目前有僱用中高齡勞工企業所直接反應的問題。因此，如能降低雇主僱用中高齡勞工的成本，似乎能夠立即地增加雇主僱用的意願。

就新加坡與日韓的經驗來看，實質的獎補助政策也的確是增加企業再運用中高齡勞工意願的主要手段。以日本為例，「高齡者工作場所改善資金融資制度」、「僱用多數高齡者褒獎金」以及「高齡者僱用確保補助金」三項補助計畫無論是以促進改善工作環境、增加企業中高齡者的僱用或是延長僱用的年限，這三項補助金的發放的條件都有針對企業內部是否設定強制退休年齡或延長退休年齡進行審查，促使企業繼續僱用中高齡勞工的意願。此外，「僱用多數高齡者褒獎金」的制定則是用來取代「高齡者僱用率制度」，更是要以企業自願性、積極性的增加中高齡者的僱用取代強制性的規範。

然而值得注意的是，單純的僱用獎助並無法真正達到使企業主動且持續僱用中高齡專業人才的目的，往往在補助期限結束，企業就會結束這些因補助而得以接受僱用的勞工，而造成接受補助勞工的二度失業。此外，以公眾的稅收去補助特定的企業似乎也有失公平。因此，僱用獎助政策短期間雖然有其實用性，能作為刺激勞動參與率提升的政策手段，但卻並非是促進企業主動運用中高齡專業人才的治本之道。

至於使中高齡勞工的「專業能力符合企業需求」，表現在政府政策就是「增加教育訓練投資」，一方面是改善現有職業訓練制度不符企業需求的缺失，另一方面則可經由補貼雇主鼓勵員工參加進修課程。而這部份同樣也能在日本、韓國及新加坡的政策當中找到借鏡。新加坡以政府優惠與補貼形式如：「課程費用補貼」、「缺勤補助」、「工資補助」等方式激勵雇主，讓中高齡者有機會能夠接受訓練，使得中高齡專業人才能夠繼續維持並提昇符合企業要求的專業技能，也同樣能夠增加企業運用中高齡專業人才的意願。

除此之外，許多企業贊同或表示希望政府協助的措施都能從日本、韓國以及

新加坡三個國家當中尋得借鏡。以企業偏好於運用業務或勞務外包以解決人力短缺的問題而言，新加坡政府鼓勵並培訓中高階專業人才的創業精神以化解其轉業危機；以及韓國退休專業人員以外包形式營造出中高齡人口的高勞動參與率。這兩項方案都指出中高齡專業人才在退休後或面臨轉業危機時，運用自身所累積的豐富經驗與社會資本，以專案的形式包下企業的業務或是以外部顧問的形式指導企業解決問題，或許是中高齡專業人力再運用的一條可行之道。

至於在中高齡專業人才與企業媒合管道方面，日本的「人才銀行」專職負責具有管理性與專門性知識技能的中高齡者的職業諮詢、職業介紹以及僱用諮詢等服務，更設立了「高齡者僱用促進員」，主動蒐集待退或年屆退休中高齡專業人才資訊，解決企業對於中高齡專業人才來源取得不易的困擾，也會是政府在思考如何增進公立就服機構功能時的良好借鏡。

人口高齡化是一個長期且逐漸加深的趨勢，每個人都已經是後幾十年高齡人口統計的一部份，因此，促進中高齡者的再運用不僅關係著這一代的中高齡者更是關係到自身以及下各世代的勞動供需問題。

然而要如何促進企業對於中高齡專業人才的再運用，本研究最後提出幾點建議：

1. 減少雇主對中高齡勞工的偏見與歧視

雖然就業服務法當中已經納入了年齡歧視的規定，但依照國外的施行結果，可看出事實上未必有實際的功效。因此，如果能以宣導的方式，將中高齡專業人才受到企業再運用使企業獲得績效提升或傑出成果的實際案例加以廣泛流傳，必定可以改善企業對於中高齡專業人才的觀感；同時亦可編製優良企業名冊，表揚主動積極僱用中高齡專業人才的企業，使僱用中高齡專業人才的企業獲得良好的社會形象。

2. 降低雇主僱用中高齡者的負擔

政府對於鼓勵企業運用中高齡專業人才，第一步或許能夠從獎助或補助企業繼續僱用企業內部中高齡待退或年屆退休專業人才開始，一則可免除中高齡專業人才價值觀念與企業文化不合的疑慮，同時也節省企業媒合以及搜尋的時間及成本。

此外，也可運用協助企業職務再設計、並放寬非典型工作型態的方式，降低雇主在僱用中高齡勞工時候的負擔以及增加運用中高齡勞工時的彈性，使雇主願意增加中高齡專業人才的運用。

3. 維持並增進中高齡專業人才的專業能力

加強中高齡專業人才的在職訓練、轉業訓練以及第二專長訓練。但有鑒於以往公立職業訓練機構所培訓出的人才往往不符合企業需求，造成訓練成本的浪費，也未必能達到促進就業的功效，因此公立的職業訓練機構應經常調查了解企業所需技能，並針對中高齡專業者的特性設計專門課程，以確保訓練課程的實用性；此外，透過獎補助企業對於中高齡專業人才的職業訓練亦能有效地促使中高齡勞工維持企業所需的技能，提高企業願意再運用的意願。

4. 協助企業與中高齡專業人才的媒合

由於長期以來均認為會運用公立就業服務機構者多半屬於技術等級偏低的勞工，因此企業與專業人才運用公立就服機構的比例並不高。雖然日本「銀髮人才中心」以及「高齡者僱用促進員」的設立值得作為參考借鏡，但短時間公立就服中心的人力或許無法負荷，因此，在初始階段可以透過民間團體推動並建立中高齡專業人才的資料庫，但長期而言，仍是希望公立就業服務機構也能夠肩負起媒介各種人才的功效。

雖然本研究是以企業需求為考量，然而，中高齡專業人才是否有意願繼續就業卻也是影響企業運用的因素之一。就法規的設計而言，已經施行的勞工退休金

條例第 24 條規定「勞工得請領退休金」之要件為「勞工年滿 60 歲」，並且在勞工年滿 60 歲或開始請領退休金後仍有受僱工作獲致工資之事實，雇主仍需依法為其提繳退休金；以及已領取勞工保險老年給付的中高齡者再投入工作時，雖不能加入勞保，但可投保職業災害保險這兩項規定，都具有鼓勵勞工續留勞動市場的積極意涵。然而，除了以課雇主投保與提繳退休金的責任之外，更希望政府與企業能夠推動「漸進式退休」的設計，透過部份工時的方式逐漸降低退休中高齡勞工的工作時間或是以顧問的形式協助企業處理非例行性的問題，一方面能使得企業減輕優秀人力突然喪失的損失，同時也能紓緩中高齡者在工作與退休之間心理的不適。

然而，無論是從企業或是中高齡者的角度，都要體認到高齡化已經是全球性且不可逆的趨勢，改變對於中高齡者的態度才能真正解決將來可能面臨勞動力短缺的問題，這並非是指無限延後退休的年齡限制或是無限提高雇主僱用中高齡者的比例，而是最基本的希望在中高齡者還有工作能力與意願時，不會因為年齡的因素而被任意地排除在勞動市場之外，並以最適合的形態發揮所長。