

銀色風暴，不老契機

借鏡國際， 善用銀髮族的經驗與智慧

作者／臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 高雅玲 (MIC)



人口持續增長與老化

人口的分布、數量與結構牽動了人類的命運，近半世紀以來，人口總數的急速增長，為商業活動帶來了無限商機，也造成環境與資源的快速消耗與衝擊。

根據羅馬俱樂部在《成長的極限》中比較全球人口總數每增長 10 億人口的變化可以發現，全球人口在 1804 年時達到 10 億人後，歷經 123 年才增加到 20 億人口 (1927 年)，但僅花費 33 年在 1960 年到達 30 億人口大關。爾後，每隔 12、13 年的時間，全球人口就增加 10 億人，此一人口高速增長的速度在 2000 年左右達到高峰，直到 2025 年的總人口超過 80 億人之後，每增加 10 億人所需經歷的時間才又逐漸拉長。

如此看來，地球在可預見的未來，勢將更為擁擠，且環境汙染與資源消耗等問題，依然是許多國家關注的焦點。

世代衝突發生， 退休與否陷入兩難

隨著人口的快速增長，許多先進國家亦出現高齡化現象，而當社會人口結構漸趨向高齡化之時，也意味著勞動人口正趨減少，受扶養人數逐漸增加。

不僅我國如此，美國、日本以及部分歐洲國家，都發生相同的情形，以亞洲人口老化最嚴重的日本為例，從前日本政府在制訂政策時，並未顧及日後青年人口大減，以致無法負擔沉重的社福支出；當政府欲進行制度改革時，又擔心更改政策會在選舉時流失老人選票，使得世代衝突的問題逐漸被突顯出來。

然而，對許多中高齡工作者而言，「退休年齡該怎麼定義？何時才是適合退休的時候？」是心中長久以來的懸念。屆齡退休卻沒有足夠存款，或者尚未存到足以讓自己「安心」的金額，對於維繫社會安全的退休金不抱希望，憂心物價節節高升，生活壓力龐大，促

表 1. 世界人口總數成長每 10 億之時間變化

全球人口總數	年分	每增加 10 億人所需的時間 (年)	與前次增加 10 億人所需之時間差 (年)
10 億	1804	/	/
20 億	1927	123	/
30 億	1960	33	-90
40 億	1974	14	-19
50 億	1987	13	-1
60 億	1999	12	-1
70 億	2012	13	1
80 億	2025	13	0
90 億	2045	20	7

資料來源：UN · Donella Meadows, Jorgen Randers, Dennis Meadows, 《Limits to Growth: The 30-Year Update》，資策會 MIC 整理，2013 年 12 月

使許多人選擇延後退休。已到含飴弄孫年齡的銀髮就業族「退而不休」，對年輕人的就業市場造成衝擊，再加上年金與保險制度的改革等問題，及其可能帶來的各種經濟效應，皆成各界熱烈討論的議題。

依據我國目前勞委會每年所作的勞動調查結果可知，雖然勞工的平均退休年齡從 2006 年的 55.2 歲逐漸提高到 2012 年的 57.3 歲，卻仍比法定退休年齡 65 歲低了 7.7 歲 (圖 1)。更進一步分析則可發現，這群退休人士當中，約有六成的人是 55~64 歲的中高齡勞動力，真正超過法定年齡 65 歲而退休者僅占不到一成 (圖 2)。除此之外，公營企業的員工，因為工作穩定、福利佳，員工的平均年齡也高於私人企業，以 2012 年的資料相比，公營企業的員工平均年齡為 44.9 歲，私人企業為 38.8 歲，相差了 6.1 歲。由此可知，公營企業在可預見的未來，將有必要積極推動勞動新血的汰換。

55~64 歲的中高齡者工作者，不僅工作經驗豐富、犯錯率較低、穩定性高、處事較為圓融、較無家庭牽掛、工作專心、守本分、不計工作報酬、遵守工作規範等優點，也往往為企業主所推崇。因此，若欲改善

我國勞動力不足，平衡退休金、醫療保險等國家財政的支出，則可借鏡其他國家的做法，像是推動終生學習 (Life Long Learning)、就業延長 (Working Longer)、延後退休 (Retiring Later) 與退而不休 (Being Active After Retirement) 等對策，並逐步改革現行的退休制度與年金發放方式，採用延後退休年齡、推動漸進式退休制度、工作職場的再設計、中高齡人才的技能養成與工作媒合等多管齊下的方式，以期能創造讓銀髮族能再度貢獻社會的制度與環境。

借鏡國際作法，弭平世代衝突

若欲促進中高齡工作者勞動力之發揮，除了逐漸延後退休年齡之外，其他國家的經驗亦可做為借鏡：

1. 提升中高齡工作者之工作誘因：

英國設計特殊的退休金制度，允許高齡工作者一邊工作一邊領取部分退休金，鼓勵他們繼續留在職場。

2. 提升中高齡工作者之工作技能：

新加坡透過補助中小企業雇用中高齡專業人才訓練成本的方式，提升中高齡工作者的技能；法國補助企業每年花費 1.2% 的薪資提供中高齡雇員接受在職訓

練。德國的做法則是全額補助 50 歲以上受雇於 100 人以下中小企業之勞工，參加公司外部訓練的費用。

3. 強化中高齡工作者之工作媒合：

韓國成立「中高齡人力銀行」，執行中高齡勞工就業選擇 (Older Workers' Job Selection) 及中高齡勞工就業配額 (Older Workers Employment Quota) 的控制，並促進雇主與 55~64 歲中高齡勞工的媒合，成立中高齡就業中心；日本設立「高齡者雇用促進專員」，主動拜訪企業，瞭解企業對中高齡專業人才需求，並蒐集待退或年屆退休中高齡專業人才資訊，主動媒合。

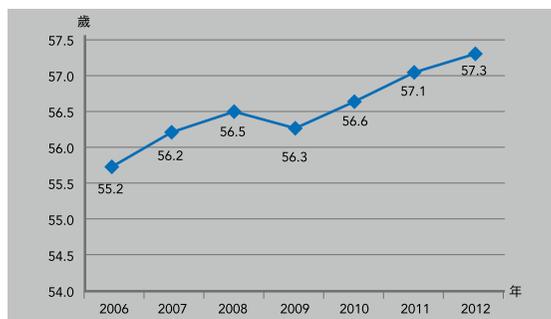
4. 提升業者聘僱意願：

韓國補貼繼續雇用超過 55 歲勞工，且高齡勞工人數符合行業規定比率之企業（製造業達 4%、工商服務業達 17%、房地產業達 42%，其他行業則一律為 7%）；在德國，企業雇用 50 歲以上勞工可獲得最長 3 年、最高 50% 的工資補助；而新加坡則是減少雇主雇用中高齡者所負擔的勞工醫療福利成本，鼓勵企業聘僱中高齡工作者。

5. 創造公平的就業環境：

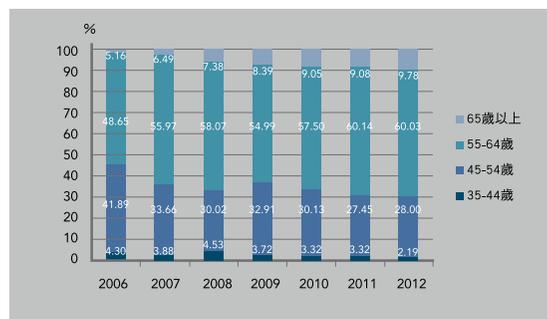
日本由政府立法，減少就業市場中的年齡歧視，如：

圖 1. 歷年勞工平均退休年齡



資料來源：勞委會，受雇員工動向調查統計，資策會 MIC 整理，2013 年 12 月

圖 2. 各退休年齡層歷年變化



資料來源：勞委會，受雇員工動向調查統計，資策會 MIC 整理，2013 年 12 月

高齡者雇用制度、高齡者雇用安定法、勞動基準法等，規定自 2001 年 10 月起，除某些特殊行業可以設定年齡標準，其他未列行業皆不得設定年齡限制；新加坡提供企業「工作再設計補助金」(Job Redesign Grant)、「訓練補助金」(Training Grant)、「支援再雇用方案」(Re-Employment Support Scheme) 等補助。

除了公部門希望能夠運用中高齡工作者的經驗與智慧之外，私人企業也相當重視這些寶貴的資深員工。不同於以往的高齡者，逐漸邁入退休階段的嬰兒潮世代大多健康狀況良好、耳聰目明、思路清晰，若能將其技術、知識與經驗傳承下去，將可創造個人、企業與國家社會三贏的局面。其可能借鏡國際企業的做法如下：

1. 建立知識庫與人才庫

BOSCH 公司要求具有關鍵知識且即將退休的員工，將自身的專業知識及技能鍵入公司的人才資料庫中，以便為日後的專案計畫找尋相關領域的顧問人選，並藉由深度訪談的方式，把資深員工的知識與經驗記錄下來。國際種苗大廠孟山都 (Monsanto) 於 1991 年

起，由中央資料庫記錄退休員工的個人職能與可工作的工時，視企業需求徵召退休的資深員工回鍋任職，為公司省下訓練成本及人力仲介的介紹費。

2. 設計彈性工時

國際藥廠亞培公司，則是提供高齡員工週休三日或一年多休 25 天的彈性工作方式，減輕其體力上的負荷。

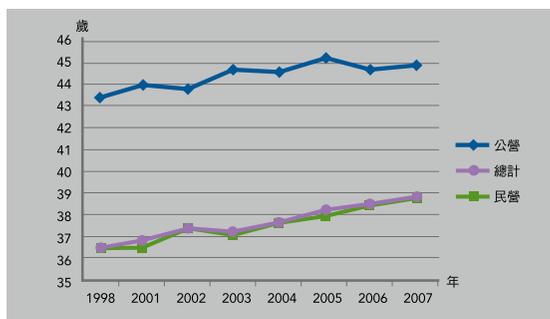
3. 以退休者為師

日本橫濱橡膠則是透過新的事業體 (YBAC, YOKOHAMA Business Association Corporation) 吸納日本橫濱橡膠關係企業的 65~70 歲退休員工，提供她他們創造工作第二春的機會。YBAC 的主要工作是幫助新進員工盡快進入狀況，提供金錢也買不到的寶貴經驗。而瑞典 Elmhults Konstruktions 與荷蘭 Hazenberg Bouw 公司則是建立導師與學徒制度，鼓勵待退人員培訓接班人。又如，德國漢莎航空針對 45 歲以上員工設計「特別訓練計畫」(Added Experience Program)，讓資深員工在學習中亦可以分享個人實務經驗，使長期累積起來的工作經驗與智慧得以傳承。

「只要健康許可，以後大家必須工作到 75 歲！」這是被尊稱為「現代管理學之父」的彼得•杜拉克在其著作《下一個社會》中的鄭重指陳，也是許多臺灣銀髮族的心聲，臺灣目前的嬰兒潮世代不僅是年齡結構上的優勢族群，在其成長與就業的歷程中擷取了大量的社會資源，享受到臺灣經濟成長的果實。

人口結構轉型是一個複雜的課題，如何在運用銀髮族勞動力的同時，又能給予青年世代充分自由與創新的機會，減輕青年族群的經濟負擔，創造社會整體效益的極大化，是政府與社會應該共同省思的課題，有待跨世代族群一同來面對。

圖 3. 公、民營企業之員工平均年齡歷年變化



資料來源：勞委會，受雇員工動向調查統計，
資策會 MIC 整理，2013 年 12 月