發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472



台灣地區2021年中高齡者失業率2.52%

，失業原因中，以關廠歇業或業務緊縮占最多

，為62.33%，其次為對原有工作不滿意的自願性失業17.96%

；第三為季節／臨時性工作結束12.17%；65歲以上高齡者失業率0.82%

，則主要為關廠歇業或業務緊縮季節占74.87%

，其次為季節／臨時性工作結束占20.1%

Phoca PDF

，故年長員工特色為低失業率，但以關廠歇業或業務緊縮等非自願性失業居多。最近企業面臨缺工與高齡、少子女化等等多重的壓力下，人力資源管理與發展策略上，似宜以國際上倡議的多元共融、彈性工作模式多加運用年長員工予以因應。

茲分別以美國與英國的發展經驗，分述如下：

壹、美國AARP基金會的多元共融策略

越來越多證據顯示，多元化的管理層和員工團隊，與業績有正面關係：麥肯錫公司的一份報告發現，「管理團隊多元化排名前四分之一的企業，較尾四分之一的企業賺取高於平均水準的盈利機率高25%

。」同一份報告亦指出，在年齡、種族和文化多元方面，「排名前四分之一的企業的盈利能力，較尾四分之一的企業高36%。」

職位空缺接近歷史最高水準，企業正在爭先恐後地填補職位空缺。但在競爭中，一個關鍵的解決方案隱藏在眾人的視線中：年長的員工。

根據美國退休人員協會(American Association of Retired Persons, AARP)的一份報告，超過 78% 的年長員工曾在工作場所看到或直接經歷過年齡歧視。最重要的是，50 歲以上的員工中有 64% 認為雇主認為他們的年齡是被僱用的不利因素，而 65 歲以上的員工中有 79%

認為他們的年齡，會影響他們獲得工作的機會。

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

年齡偏見使年長員工難以在勞動市場取得工作機會。考慮到僱用和留住年長員工的強大商業案例，這種態度在經濟上幾乎沒有意義。知識和專業知識——工作績效的主要預測因素——工作時間越長，永續性越高，有利於年長的員工，他們比年輕的同事，更有可能工作更多年。他們經常在許多其他衡量員工成功的關鍵指標上，優於年輕同事，例如缺勤率、人員流動率和人際交往能力更強。

除了作為強大的個人貢獻者之外，年長者還為他們的團隊帶來了認知多樣性，從而提高了組織績效。一項研究發現，在使用混合年齡工作團隊(mixed-age work teams)的公司中，年長員工和年輕員工的相對生產力更高。另一個發現：團隊內的年齡多樣性，與參與複雜決策任務的團隊的績效，呈正相關。公司內部的年齡多樣性，也可以降低員工流動率。

對於堅信必須將年齡作為其整體 DEI (Diversity、Equity和Inclusion，多元、平等與包容)策略面向的公司，AARP基金會長Lisa Marsh Ryerson(2022)指出，他們可以採取幾個步驟來增加員工隊伍中的年齡多樣性：

一、提供“重返工作崗位”(“returnships”)

Returnships 是為已經離開工作崗位幾年，或更長時間的成年人，提供的全職帶薪實習。重返工作崗位的人，可能已經退休，現在想要或需要重返工作崗位，以重新開始或改變職業。也許他們已經休假來照顧年邁的父母，或養家糊口。重返工作崗位幫助人們重返有償工作，同時讓雇主有機會使他們的

Phoca PDF

勞動力多樣化，使其看起來更像他們的組織所服務的社區。

二、與可以幫助招聘各個年齡層人才的組織合作

為了

實現年齡

多元化的員工隊伍

，公司必須將世代間多元化，作為其

股權策略和目標的核心

。與幫助年長者獲得在當今勞動市場上被僱用所需技能的組織合作，是加強組織努力實現年齡多樣化勞動力的一種方式。這種夥伴關係，可以為年長員工的人才庫提供現成的途徑。

AARP

基金會有幾個勞動力計畫，為年長的低收入成年人，提供在當今工作場所取得成功所需的工作技能和信心。AARP 基金會從 Google.org 獲得的 1,000

萬美元新贈款，將資助年長者數位技能準備Digital Skills Ready@50 +

計畫，以培訓弱勢年長者——尤其是服務欠缺社區中的女性和有色人種——掌握在當今以技術為重點的領域，取得成功所需的技能工作場所

，因此當公司需要員工時，他們已經做好了工作準備。

與 AARP

基金會等組織合作，可以為尋求年長員工的公司，提供一系列候選人供挑選，從而大大擴大他們

Phoca PDF

的招聘範圍。

三、提供激勵措施，以幫助員工更長時間工作

公

司可

以提供多種激勵措施，來幫助年長員工更長時間工作。一些年長員工可能希望漸進退休(gradual retirement)

，而不是突然離開工作場所，或者他們可能希望重新培訓，以迎接新的挑戰。提供彈性的工作時間表、休假或看護選擇，可以使在工作場所，待得更久更有吸引力。其他雇主發現，允許全職員工轉向兼職，但仍投資於他們的福利，這為這些員工提供了延後退休的額外動力。

四、取消學徒計畫的年齡限制

在某些公司，學徒制是員工發展的關鍵部分，並且對誰有資格申請可能有年齡限制。培養具有年齡包容性的勞動力的一種方法，是取消此類計畫的所有年齡限制。從那裡開始，組織不僅應該鼓勵年長的申請人，申請這些訓練計畫，還應該招募他們，以便不斷投資於發展他們的技能。

透過遵循以上這些策略，公司和組織可以獲得年齡多樣化、多世代人的勞動力的許多好處，並幫助填補在當前經濟中，長期缺乏的職位空缺。

貳、英國實踐活躍老化之彈性工作做法與成功案例

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

依據經濟合作暨發展組織(OECD) 2021年最新版本高齡勞工記分牌(older workers scoreboard)資料顯示，英國55-64歲中高齡者就業率為65.3%(OECD平均為60.8%)，性別就業率差距為8.6%，其中部分時間工作者占30.9%，高等教育程度者占39.4%，參訓率為43.1%，而60-64歲仍在職的留任率為51.2%，另外65-69歲就業率23.9%，70-74歲為9.4%。

一、彈性工作和退休選擇

工作場所的彈性對所有人都有好處，可以提高工作效率和工作滿意度，降低員工流動率。

彈性或兼職工作可以成為退休的良好橋樑。彈性的工作可以幫助就業者以更漸進的方式進行調整，或者花更多的時間做其他事情（例如興趣或照顧責任）。

在要求彈性工作時，英國Acas（諮詢，調解和仲裁服務Advisory, Conciliation and Arbitration Service）為雇主和受僱者提供有關權利和責任的指導。Acas為雇主和受僱者提供有關工作場所關係和就業法，各方面免費和公正的訊息和建議。

Acas支持雇主和受僱者之間的良好關係，這是企業成功的基礎。

但是當出現問題時，Acas透過提供調解，來解決工作場所的問題。

Acas還為雇主提供高價值、高品質的訓練和量身定做的建議。

Acas

Phoca PDF

的專業知識基於每年與雇主和受僱者的數

百萬次聯繫，Acas由獨立的理事會管理，包括雇主和受僱者組織的代表以及就業專家。

工作場所的有效關係

和良好實踐，有助於組織取得成功，並促

進經濟增長。Acas

為良好實踐，提供專家和公正的建議，並在關係出錯時，尋求解決方案的支持，公民諮詢還為談

判彈性的工作時間提供指導。經估計，每花費1英鎊的Acas，對經濟有13英鎊的貢獻。

要求彈性工作的權利

彈性工作有許多形式。 它可以彈性工作場所，例如居家工作或契約類型，例如臨時契約。

其他常見的選擇包括：兼職工作，彈性工作時間，工作分擔和輪班工作等等。

關鍵點

申請彈性工作應以書面形式，說明申請的日期以及是否已提交任何先前的申請。

申請和上訴必須在收到申請後的三個月內予以考慮和決定。

雇主必須有合理的商業理由拒絕任何申請。

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

員工只能在12個月內提出一項申請。

二、彈性工作的類型

彈性工作有不同的方式：

1、工作分擔Job sharing

兩個人做一份工作，並分攤時間。是一種將全職職位分為兩個兼職職位的安排。然後，兩位工作人員分擔總體職責和責任。他們的技能和每個員工，希望工作的時間必須適切配合，並滿足組織的需求。薪酬和福利按每個工作時間的比例分攤。如果難以創建單個兼職職位，或者兩個人希望兼職工作，則可以考慮此類工作分擔方式。

2、居家辦公Working from home

有可能在家或在正常工作地點以外的任何地方，完成部分或全部工作。是指員工定期從家裡面，而不是雇主的場所執行全部或部分職責。組織可以認為居家工作是偶爾約定的日子，每週組合家庭和辦公室工作或全職安排。

3、兼職Part time

工作時間少於全職工作時間，通常工作時間較短。涵蓋受僱者簽訂工作契約的任何安排，以滿足

Phoca PDF

相關工作類型的典型全職工作時間。例如，員工只在週一到週三工作。該組織相信所有這些職位，將以兼職形式提供，除非現場管理階層進行的嚴格審查後，證明這是不切實際的方式。

4、壓縮工作時數Compressed hours

全職工作時間，但工作時間更短。是指員工透過工作安排，而在較短的時間內，完成通常的全職工作時間，這意味著他們的工資沒有減少。例如，將五天工作壓縮為四天，或者將十天工作壓縮為九天。

5、彈性工作時間Flexitime

員

工選

擇在約定

的期限內，何時開

始和結束工作，但是得工作某些“核心

時間”，例如每天上午10點到下午4

點。允許員工在一定限度內，選擇何時開始和結束工作。員工必須在核心時間內工作，並且必須在四周/

一個月的期間內工作約定的時數。他們的出勤時間，將在每個期末記錄並累計。從一個會計期到另一個會計期，員工可以承擔超過[X]

小時的赤字。在下一個會計期間應補足時數。超過時數可用於減少核心工作時間以外的出勤率，

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

或者在任何會計期間最多[X]

個完整日期，可以額外休假（彈性休假），並須與受僱者的直屬主管達成協議。

6、年度工作時數Annualised hours

使全年都能彈性運用。員工一年中必須工作一定時間，但他們在工作時有一定的彈性。員工有時會每周定期工作“核心工作時間”，並且他們可以彈性地工作剩下的工作時間，或者在工作中有額外的需求。通常，時數將分為已設定的時數和未分配的時數，此時員工可根據需求（並涵蓋計畫外工作和員工缺勤）進入工作崗位。支薪將分12期/

個月支付，或是可能允許在實際完成工作後才能付款，與在其他付款有關的期間內作出安排。

7、交錯的工作時間Staggered hours

員工與其他員工有不同的開始、結束和休息時間。

8、分階段退休Phased retirement

退休年齡已逐步取消，年長員工可以選擇何時退休。這意味著他們可以減少工作時間和從事兼職工作，同時兼領部分薪資與部分退休金。

9、加班時間

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

是指除了通常的全職工作時間之外的工作時間。加班可以達成協議，組織可以從更長時間工作的員工中受益。

這是自願的，員工如果願意

可以拒絕加班。加班費將按週一至週六的[基本費率的一倍半]

支付，如果是周日[或公眾假期]，則按基本費率加倍支付。

組織的需求

組織致力於提供一系列適當的彈性工作模式。但是，員工和管理階層需要切合實際，並認識到並非所有彈性的工作選項都適合所有角色。

如果提出彈性的工作安排，組織將需要考慮若干標準，包括（但不限於）以下內容：

- 與擬議安排相關彈性工作模式的費用
- 擬議安排對其他工作人員的影響
- 對監督的需求和影響
- 部門的現有結構
- 人力資源的可用性

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

特定角色任務的詳細訊息

角色的工作量

是否要求進行與身心障礙有關的合理調整(職務再設計)

健康和安全問題

資格

通常至少有26

週就業服務期間的受僱者，都有法定權利要求彈性工作。但是，也有組織認為，無論服務年限長短，所有領域和任何級別的員工都有權提出彈性工作的申請。

三、第一集團的經驗

第一集團（'First Group

'）是英國民營公共

交通供應商，每年有數十萬乘客。其

英國巴士部門擁有超過23,000名員工。它還營運英國灰狗巴士Greyhound UK與鐵路。

分階段退休：該公司的彈性退休金選擇

Phoca PDF

計畫，允許年齡在55至75

歲以下的高齡員工，能夠領取部分退休金，彈性地減班，使用他們的退休金收入補充他們的減薪

。

該計畫的引入是為了幫助保留有價值的年齡在50歲以上年長員工（約佔40

%），消除退休後陡峭“懸崖邊緣”(cliff

edge，意指全時工作至全然退休之生涯具大變動)

的影響。第一集團也吸引了其他公司的員工參與該計畫。該計畫網站開放，使參與成員能夠依個自需求，建立客製化彈性模式，基於他們現有的或修訂的計畫，選擇退休年齡。

有些人覺得保留年齡較大員工，可以阻止年輕受僱者的機會。也有人擔心政策可能“迫使”人們繼續工作。其實，該計畫啟動前，已交付給每家營運分公司與工會討論，並確保參與計畫員工的權益。

四、JD

Wetherspoon酒吧公司的經驗：擁有超過900

個服務據點，遍布英國，客戶群非常廣泛。

該公司在2006

JD

Wetherspoon

Phoca PDF

的經驗發現：它有利於透過提供彈性的工作時間，以吸引不同的年齡層。這使得員工在工作和家庭或其他承諾和業務之間的平衡，以支應其核心時段。舉例來說，午餐時間是一個特別繁忙的時段，並也發現一些年長員工可能會尋找部分時間工作，一個星期幾個小時 -
在這些特定時段適應性強，也可快樂地工作。年長員工從事兼職酒吧工作管理職位，受各級企業的歡迎，酒吧就反應：僱用年長員工特別穩定，低缺席率，強烈的職業道德和對業務的承諾，也可在各個層次協助培訓新進員工，JD Wetherspoon有一些年長員工已經晉升到經理級了。

五、年長者與年輕人就業機會競合關係

有一種很普遍的誤解，認為增加長者就業機會，會阻礙對年輕人的就業機會。然而，由英國財政研究所(the Institute for Fiscal
Studies)2013
年的一份研究報告的結論是"沒有證據顯示年齡較大的勞工長期從勞動市場排擠出年輕人('no evidence of long-term crowding-out of younger individuals from the labor market by older workers')；且國民保險申請1%約不到30億英鎊，但多增加1%
名目國內生產毛額，創造180億，即效益為6
倍。大部分的年長員工僅願意延長工作一至二年，並採分階段退休退休(phrased
retirement)而不是一次驟然離開職場。英國60%以上50
歲以上員工希望從事部分時間工作，40%
留在原工作，但工作方式彈性化，可協助處理企業世代接班問題，年長員工可以透過部分時間或彈性工作，以訓練、教導、工作分享(training, mentoring,
job-sharing)等方式，支持技能轉移給年輕員工。

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

蓬勃發展的企業，來自全國各地各個行業，報告指出共同採用年輕和年長員工的好處如：

全英國麥當勞有1,200個據點，總員工85,000
人，其中有千位以上員工超過60歲，在那些同時僱用60
歲以上的員工，以及年輕
員工的業績與顧客滿意度較一般分店有更高的20
%，因溫和友善，有耐性，跨世代工作安排，又可允許家庭成員與朋友共事，增加親切感。

南威爾士Forgemasters公司(註：生產汽車齒輪、軸、輪圈、集線器等)沒有退休年齡 –
不但沒有減少年輕員工發展機會，銀髮員工經驗豐富，技術精湛當訓練員，對公司的學徒訓練計畫培養新員工的過程中，得到了極大的改善，並可作導師mentor，與跨世代的工作分享。

年長員工的就業，在主要業務領域已有顯著變化，在各行業的許多年長員工提前退休，因為他們無法獲得彈性或兼職工作。幸運的是，已有很多雇主分享有效管理高齡化勞動力明顯的商業利益 - 留住年長員工的技能，同時也帶來年輕員工的成長。

Phoca PDF

發佈：2022-07-20, 週三 15:25
點擊數：7472

作者 郭振昌　為　台北海洋科技大學退休副教授

Phoca PDF