

打造世代共榮的友善職場

成之約 | 政治大學 名譽教授及勞工研究所兼任教授



► 壹、前言

根據政府調查統計資料顯示，台灣0~14歲的人口比率呈現逐年下降的趨勢，而65歲以上的人口比率則相對呈現逐年增加的趨勢。結果，很顯然地，不僅老年人口比率逐年增加，台灣人口的平均年齡也呈現逐年增加的趨勢。

在「高齡化」與「少子女化」雙重因素的影響下，政府或甚至個別企業都將會面臨新生人力資源供給來源減少的困境與壓力。一般而言，企業可以藉由跨國性投資、要求政府開放移民引進人力或自動化生產等方式來因應人力資源短缺的問題。

然而，不論是哪種因應方式，基於「少子女化」幾乎已經成為許多國家共同的問題，再基於移民人力不可能會無限制開放引進的前提下，政府與企業似乎應該審慎思考是否應該要「順勢操作」，也就是順應「高齡化」趨勢，將「中高齡人力資源的開發與運用」列為企業與政府因應對策考量的重點。

儘管如此，觀察台灣與其他國家勞動參與率的比較，台灣中高齡勞動力從50~54歲之間就逐漸退出勞動市場，形成「早出」的現象（見表1）。導致中高齡勞工

提早退出勞動市場的原因有許多，個人意願、雇主意願或市場景氣等都可能是因素。無論如何，中高齡勞工的「早出」對台灣因應人口與勞動力高齡化都不是樂於見到的現象。因此，如何協助中高齡勞工續留職場，應該有其重要和必要性。

表1 主要國家勞動參與率（按年齡分）

項目別	中華民國	南韓	新加坡	日本	美國
總計	59.2	64.3	68.6	62.9	62.6
15~19 歲	9.0	7.6	15.7	20.9	36.9
20~24 歲	59.0	48.5	55.9	75.5	71.3
25~29 歲	91.4	76.9	88.5	91.0	83.1
30~34 歲	92.6	82.0	93.4	89.2	84.5
35~39 歲	90.8	80.0	92.3	88.1	84.0
40~44 歲	87.2	79.5	90.5	89.1	83.7
45~49 歲	85.4	80.8	89.1	89.4	83.8
50~54 歲	77.2	80.5	84.2	87.8	80.5
55~59 歲	61.0	77.5	77.1	85.2	73.7
60~64 歲	40.6	65.5	66.6	76.0	58.2
65 歲以上	9.9	38.3	31.5	25.7	19.2

資料來源：勞動部（2023）。

然而，中高齡及高齡勞工參與勞動市場比率的增長幅度卻不盡然符合預期。究其因，可能是多數企業對於年齡依舊存在著相當程度的偏見所致。據此，部分國家開始積極推動與落實中高齡者及高齡者的友善職場制度，希冀其有助於中高齡者與高齡者能續留或重新回到勞動市場。本文的主要目的即著重於如何打造一個世代共榮與年齡友善的職場，進而促進中高齡者與高齡者就業。

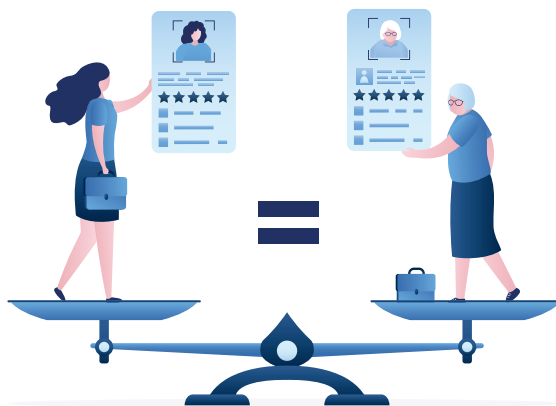
► 貳、年齡歧視與世代衝突

研究發現，具有固執心態的人更有可能認同刻板印象，並對50歲以上的人抱持著偏見，而這樣的偏見或刻板印象經常導致中高齡或高齡勞工無法續留或重返職場。50歲以上的人面臨的障礙和挑戰是眾所周知的，包括招聘歧視、缺乏訓練和發展的機會，及過早被辭退或退休[1]。

長期以來，年齡歧視在整個社會的各個地方都存在，包括在工作場所和其他重視年輕人並被視為優於年長者的地方。60歲以上的人近80%都經歷過某種形式的年齡歧視，因此，為老一輩挺身而出並盡可能停止負面刻板印象是非常重要的[2]。

一、什麼是年齡歧視？

年齡歧視（Ageism）是一種基於年齡對人群或個人進行歧視或偏見的形式。可能會出現幾種不同形式的年齡歧視，包括對年長者的偏見、專門歧視年齡的制度政



策和支持社會中年齡歧視循環的陳規定型觀念。年齡歧視與任何其他形式的偏見或歧視類似，可能會對相關人員產生負面影響[2]。

年齡歧視通常被認為比種族主義（**Racism**）和性別歧視（**Sexism**）更容易被社會接受，但就像這些問題一樣，年齡歧視不可能在一夕之間就能獲得解決。然而，這並不意味對年齡歧視應該視而不見。組織和個人可以採取許多措施來解決問題並挑戰年齡歧視。如此，不僅可以改善個人的福祉，還可以幫助創造一種更開放的文化，在這種文化中，陳規定型觀念的影響力較小，歧視也相對較少[3]。

二、年齡歧視的類型（Types of ageism）

就像性別歧視和種族主義一樣，年齡歧視可以有多種類型，從一對一互動中的不尊重到系統性的不平等[3]：

- （一）人際年齡歧視（**Interpersonal ageism**）：發生在個人之間。想像一下，一位主管因員工的年齡而拒絕給員工新的任務。如果員工是年長者，這種輕蔑的語言會讓員工感到羞辱、沮喪和被低估；它還可能導致自我導向的年齡歧視。
- （二）自我導向的年齡歧視（**Self-directed ageism**）：是指一個人內化了對老化或自己年齡層的負面態度；這會產生一種深深的自我懷疑感和對自己的整體負面看法。個人可能開始相信自身最美好的時光已經過去，

或者正在成為家庭的負擔。也許當個人遺失一件物品或忘記一個名字時，會將其歸咎於自身的年齡。或者可能將久坐的生活習慣歸咎於個人的年齡，這只會強化個人自我導向的年齡歧視，並讓其他人更有理由相信這些刻板印象。

- （三）制度性年齡歧視（**Institutional ageism**）：是指社會規範、實踐和規則對年長者的不公平。堅持要求員工在特定年齡退休的工作場所是制度性年齡歧視的一個例子。在某些情況下，年齡歧視在機構中根深蒂固，以至於很難被發現。例如，在醫學領域，年長者在健康研究和臨床試驗中的代表性往往不足。在心理健康領域，專業人員可能較少接受有關如何與老年患者合作的訓練。

工作場所的年齡歧視是最常見的一種，這通常是因為有些雇主認為年輕人比年長的人工作效率更高更有效，投資回報率也更高；年齡歧視會影響從財務安全到心理健康的方方面面。根據2020年的一項調查，78%的老年勞工在工作中目睹或經歷過年齡歧視。美國退休人員協會（**American Association of Retired Persons**）報告稱，美國55歲以上的員工中，有20%曾遭受年齡的歧視。美國退休人員協會也發現，58%的受訪者在50歲時開始在工作場所經歷年齡歧視[2]。

值得注意的是，在整個就業過程中的任何時候，年齡歧視都是非法的，包括發



布工作資訊、面試、招聘和訓練過程、分配工作任務、晉升、裁員和福利等[2]。

年齡歧視也可能與性別歧視和種族主義結合在一起，產生複雜的後果。例如，有色人種、老年、女性在個人生活中面臨年齡、種族和性別歧視，以及在住房和醫療保健等領域的制度化劣勢。年齡歧視的態度、想法和行為不僅會傷害個人的感情，讓個人覺得自己被低估，還會對個人的身心健康、自我價值感、社交生活甚至財務產生重大影響[3]。

員工之間也存在年齡歧視，年輕員工因年齡而對年長員工抱持成見或歧視。當Z世代被要求描述如何看待老年人時，出現了一系列負面含義：「沮喪」、「自私」和「不尊重」等等。然而，如果回想一下Z世代認為老年人如何看待他們，類似的負面詞彙就會浮現出來：「有權利（**entitled**）」、「頑固」、「煩人

（**annoying**）」和「膚淺（**superficial**）」。

然而，儘管雙方都存在負面關聯，但是在一項民調中，69%的Z世代受訪者對世代衝突的發展感到擔憂。一方面，Z世代明白老年人看待他們的方式並不完全公平，但他們仍然以完全相同的方式看待老年人，卻同時感受到跨世代緊張關係日益加劇的擔憂。這意味著，儘管擔心世代間衝突的存在，企業卻沒有採取太多措施來加以應對；事實上，甚至是讓這樣的衝突永久化[4]。

► 參、代溝與世代包容

根據前述的現象，毫無疑問，世代之間存在著「代溝（**Inter-generational gap**）」可能是導致年齡歧視的關鍵因素。「代溝」是指將一世代與下一世代區分開來的思想、信念和意識形態；這些可以涵蓋政治、商業、種族和流行文化的信念[5]。

代溝是由年齡和世代成長時的世界狀況所造成的。例如，儘管有相似之處，但那些在二戰期間長大的人的信念和看法，可能與在20世紀60年代長大的人有所不同；而代溝總是會存在著，因為每個世代成長的時期不同，當時的社會經濟環境會在不經意間改變個人的看法，進而影響世代之間的價值、利益與需求[4]。

世代之間的衝突與摩擦會影響員工的生產力嗎？答案可能是肯定的。根據調查發現，25%的員工在工作中遇到生產力低落的情況。對於年輕世代來說尤其如此；37%的Z世代和30%的Y世代員工表示，他們生產力較低似乎是因為與年齡較長的管理者的摩擦所致。與管理階層年長超過12年的員工相比，資淺員工工作效率降低的可能性高出近1.5倍，而對工作極度不滿意的員工則高出近3倍[6]。

世代包容（Intergenerational inclusion）不僅可以化解代溝，更是協助跨越世代鴻溝、建立理解、協作和共同目標的橋樑。經驗豐富的嬰兒潮世代與精通技術的Z世代分享他們數十年的智慧，同時X世代將他們的務實態度與Y世代的無限樂觀精神融為一體。這種觀點的相互作用為創新、解決問題和成長創造了肥沃的土壤[6]。

世代包容的實踐可以補足員工與管理階層的年齡差距，並為各世代員工創造更好的生產力；其中包括創造一種讓各世代員工都能輕鬆「融入」的組織文化，確保管理者能夠熟練地領導多樣化世代的團隊，並在全公司範圍內致力於僱用、培養和留住員工，無論其年齡如何。這些做法對每個人都有好處，且對年輕員工來說尤其重要。世代包容的實踐可以將Z世代員



工生產力低下的比率從37%減少至18%。除了更高的生產力之外，具有世代包容實踐的公司的員工對自己工作的滿意度也會提升，離職傾向也會降低許多[6]。

麥肯錫的研究顯示，對於重視多樣化（Diversity）的企業而言，隨著時間的推移，在盈利能力方面超越同行的可能性越來越大；而對於那些不重視多樣化的企業來說，懲罰則是越來越嚴厲。[7]根據波士頓顧問集團（Boston Consulting Group）的一項研究發現，多樣化得分高於平均水準的組織的創新收入更高；證明了多樣化對營運績效的實際影響[8]。

世代包容涉及利用不同年齡層的獨特優勢和觀點，打造一個更具活力和創新的工作場所。該理論植根於認知多樣化的概念（Concept of cognitive diversity），該概念認為，由於更廣泛的觀點和解決問題的方法，多樣化的團隊往往會產生更好的結果[6]。

學術研究支持這一說法，《哈佛商業評論（Harvard Business Review）》的一項研究強調，年齡多樣化的團隊往往比同質化的團隊更有創造力，解決問題的能力也更高。這與創新的經濟理論（economic theory of innovation）一致，該理論強調多樣化的投入對於突破性創新至關重要[9]。

世代包容包括承認和重視不同年齡層的個人的獨特貢獻，從嬰兒潮世代到Z世代，忽視這種多樣化可能會導致錯失創新機會、阻礙生產力並削弱員工敬業度[6]。



據此，為縮短代溝與促進世代包容，鼓勵多世代團隊合作是一種策略。創造明確的文化價值觀也是非常重要，例如強調工作品質的重要性，而不是工作地點（辦公室與遠距）的重要性。整合適用於所有人的多種溝通管道、組織指導計畫與強調尊重高於一切（Respect above all）也是有用的工具[5]。

► 肆、因應年齡歧視與促進世代共榮的作法

為因應年齡歧視對於中高齡與高齡勞工可能產生的影響，許多研究或文獻提出許多建議，認為組織或企業可以從以下幾個面向有所作為，而這些作為對於建構年齡友善職場具有相當大的參考價值。

為協助中高齡與高齡勞工進入與續留職場，有學者建議可以透過多樣化、公平與包容（Diversity, Equity & Inclusion, DE&I）文化與制度的建構來達到前述目的，並主張至少要著重於下列有關措施的推動與執行[1]：

一、瞭解不同世代員工的需求：人力資源和高階領導團隊應該掌握每個業務部門內員工的年齡結構，以瞭解不同團隊如何按年齡劃分。年輕世代和老一輩的需求和期望截然不同。

二、傳達企業或組織的立場：公開宣布企業的年齡歧視政策，並在公告欄或內部網路上詳細張貼，及將其納入企業的員工手冊，凸顯企業對於年齡歧視的重視程度。

三、高階領導的重視：高階領導者必須有意識地肯定和認可中高齡與高齡員工的價值，無論是在向員工傳達的內容和方式上。

四、要求所有員工的參與：實施溝通和多樣化訓練，確保各階層員工能夠認識到年齡偏見和相關的騷擾和歧視，並授權他們立即舉報。對管理人員進行訓練和指導，使其瞭解什麼會引發年齡歧視與如何避免這種歧視。

五、消除年齡的刻板印象：創造積極和包容的文化，將年齡視為其他受保護的特徵（例如性別、種族和身心障礙）一樣嚴肅的議題。人力資源部門需要與業務部門的不同負責人合作，解決任何可能導致排斥或歧視的現有偏見。

六、確保機會平等：確保所有人力資源實務有效且公平地應用於所有員工，包括年長員工；確保良好的人才管理實務，消除與評估和績效管理相關的潛在年齡偏差和成見。透過針對高齡化

的具體計畫，邀請年長員工退休後回任，或僱用退休人員進行短期專案，為半退休人員提供兼職或季節性職位。

七、促進健康福祉：為中高齡與高齡員工提供職業健康和福祉的支援，人力資源團隊需要調整他們的福利政策，以滿足年長員工的潛在需求。對於體力需求較高的工作，提供符合人體工學的調整和技術解決方案，以維持年長員工的生產力。

八、鼓勵彈性工作安排（Flexible Work Arrangements）：積極、公開地推動彈性工作安排制，彈性工作不僅可以作為留任工具，還可以協助中高齡與高齡員工有效地重返工作職場。

九、促進多世代團隊合作：支持跨部門多代團隊合作的干預措施，確實可以減少年齡歧視觀念，並改善組織中的跨年齡協作和尊重。

十、認知識與經驗：讚揚長期員工的忠誠度，創建量身訂製的服務年資獎勵計畫，以表彰年長員工的工作和貢獻。為中高齡與高齡員工提供頭銜和角色，讓他們貢獻自己的專業知識，為他們創造機會與更多基層同事或新員工進行指導和分享他們的知識和經驗。

十一、支持發展和再訓練：不斷評估中高齡與高齡員工的職涯和進步機會，確保年長員工有多元化的工作和學習新技能的機會。



更有學者進一步指出，工作場所年齡的友善性（Workplace age-friendliness）是指組織透過根據其能力和需求接受和對待中高齡勞工的組織文化來維持中高齡勞工的就業能力的程度。在勞動力高齡化和工作壽命延長的背景下，衡量工作場所對年齡友善的程度變得越來越重要，有鑑於勞動市場中高齡勞工比率的增加，在年齡包容的工作環境中，可以對組織生產力、績效和創新產生正面的影響[10]。

雖然年齡友善文化原則上可以適用於任何年齡的勞工，但工作場所的年齡友善文化主要針對中高齡勞工的文化。這種觀點有兩個主要原因：首先，文獻提供的證據顯示，中高齡勞工的利用率相當低，而且與工作相關的年齡刻板印象對中高齡勞工的影響明顯大於其他年齡組的勞工[11]。因此，在認識到年輕群體在工作中

可能會遇到自己的年齡劣勢的同時，並且在不排除他們需求的情況下，工作場所年齡友善性的含義是為高齡化提供支持，作為建設性地將中高齡與高齡勞工納入組織的一部分。其次，加強中高齡友善文化可以向不同世代的勞動者傳達正面的訊息，從而培養整個工作壽命期間的持續就業能力，並加強工作場所世代之間的關係和協作[10、12]。

► 伍、結語

隨著人口和勞動力高齡化的發展，當越來越多的中高齡與高齡勞工續留職場，總體或個體勞動市場人力資源組成結構越來越多樣化（Diversified），不同世代的價值觀與需求不盡相同，對於勞資關係與企業人力資源管理自然而然構成一定程度的挑戰。

面對職場多世代的发展趨勢，企業顯然面臨多世代人力資源管理和促進世代共榮的挑戰，而這些挑戰大致上包括[13]：

- 一、如何建構打破年齡或世代框架的工作團隊，避免產生以世代或年齡組成工作團隊？
- 二、如何強化世代之間的交流，以增強多世代或跨世代對彼此優點和缺點的瞭解？
- 三、傳統主義者重視個人和物質上的成功，以及重視彈性工作安排與更快的晉升機會；自己動手的人則重視社會活動、個人自由和工作職場的參與，以及工作與生活平衡。據此，如何瞭解價值觀的差異以持續推動組織向前發展，至關重要。

四、Y 世代喜歡利用社群媒體或其他數位科技進行溝通，嬰兒潮世代和 X 世代則喜歡面對面交流或透過電話和電子郵件進行溝通，如果處理不當，這些溝通差異可能導致嚴重的組織紛爭。

雇主應該如何加以因應？直言之，雇主必須提供一個彈性的工作環境，以適應不同年齡層或世代不同的工作風格和態度。除此之外，雇主應重視溝通，但是要具備使用多種溝通管道和方法的能力。更重要的是，為多世代間創造知識分享的環境與空間，不僅有利於世代傳承，更有利於促進青銀共融與共榮。



參考文獻

1. Shoobridge, Gonzalo(2023), DE&I: Best Practices To Embrace Older Employees In Your Workplace, Available at <https://www.linkedin.com/pulse/dei-best-practices-embrace-older-employees-work>.
2. Florin, Parker Y. (2021), Ageism and Discrimination against the Elderly, Available at <https://florinroebig.com>.
3. Reid, Sheldon(2024), Ageism and Age Discrimination, Available at <https://www.helpguide.org/articles/aging-issues/ageism-and-age-discrimination.htm>.
4. Stern, Ken (2024), A Generational View on Ageism, available at <https://www.linkedin.com/pulse/generational-view-ageism-ken-stern-7urze>.
5. Hayes, Adam (2024), Generation Gap: What It Is and Why It's Important to Business, available at <https://www.investopedia.com/terms/g/generation-gap.asp>.
6. Scarpaleggia, Simona (2024), Embracing the Power of Intergenerational Inclusion: A Strategic Imperative for Business Leaders, available at <https://www.linkedin.com/pulse/embracing-power-intergenerational-inclusion-strategic-scarpaleggia-cndne>.
7. Dixon-F, Sundiatu et.al. (2020), Diversity Wins: How Inclusion Matters, McKinsey & Company Report, Available at <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.
8. Lorenzo, Rocío et.al. (2018), How Diverse Leadership Teams Boost Innovation, Boston Consulting Group, Available at <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.
9. Reynolds, Alison & Lewis, David (2017), Teams Solve Problems Faster When They're More Cognitively Diverse, Harvard Business Review, Available at <https://hbr.org/2017/03/teams-solve-problems-faster-when-theyre-more-cognitively-diverse>.
10. Eppler-Hattab, Raphael et.al.(2020), Development and Validation of a Workplace Age-Friendliness Measure, Innovation in Aging, 4(4): 1~13.
11. Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2017). Ageism and the older worker: A scoping review. The Gerontologist, 58, e1–e14. doi:10.1093/geront/gnw194.
12. Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. In R. J. Burke, C. I. Cooper & A. G. Antoniou (Eds.), The multi-generational and aging workforce: Challenges and opportunities (pp. 3–36). Edward Elgar.
13. Postelnjak, Mariya (2023), 10 Effective Strategies for Managing a Multigenerational Workforce, available at <https://www.contactmonkey.com/blog/managing-multigenerational-workforce>.