

中高齡再出發 人力管理作為

企業對中高齡

鍾文雄 | 一零四資訊科技股份有限公司 資深副總經理暨人資長

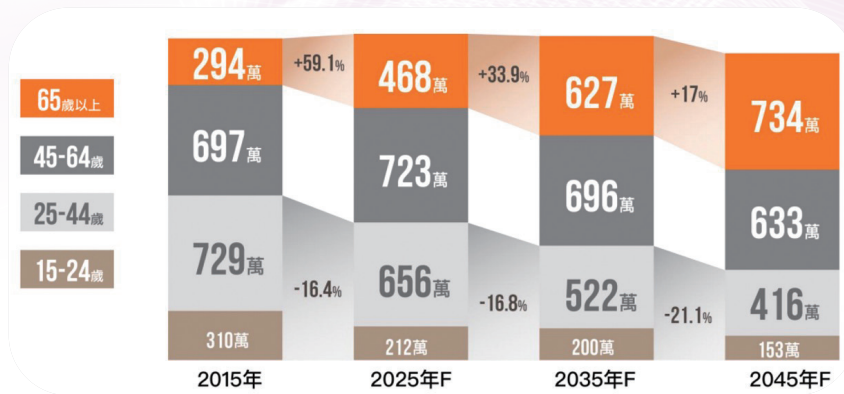


► 壹、前言

根據內政部在2023年的統計，台灣在未來10年將有378萬人陸續退休，將迎來最大退休潮，但新增的工作年齡人口卻只有181萬人，等於會出現約200萬人的落差。台灣正面臨逐年降低的新生兒出生人口，年輕人口數逐年下滑，中高齡與高齡人口數則逐年增加，依照國發會對台灣人口數的推估（如圖1），到2035年時65歲以上的人口達到627萬人，45～64歲的中高齡人口來到696萬人，25～44歲人口則是減少到522萬人，而15～24歲年輕人口則只有200萬人，未來國家整體勞動力的供給勢必難以支撐經濟發展的需

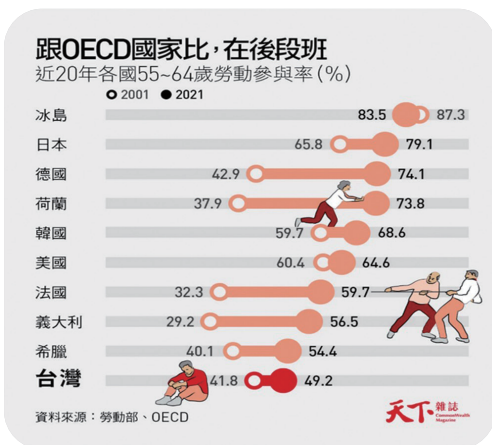
求，因此中高齡與高齡人才的運用將會是企業永續發展與國家競爭力的發展重點。

台灣目前法定退休年齡為65歲，只要在同一家公司工作滿25年，或是年滿55歲且工作滿15年、年滿60歲且工作滿10年，就符合《勞動基準法》的退休門檻。因此，根據2021年勞動部統計，台灣在50歲以上各年齡組，勞動參與率皆低於主要國家（見圖2）。以55至64歲勞動參與率為例，台灣為49.2%，南韓為68.6%、日本為79.1%；至於65歲以上高齡人口的勞動參與率，台灣為9.2%，更是遠低於南韓的36.3%與日本的25.6%。



▲ 圖1 2015~2045年台灣主要年齡人口數

資料來源：國發會人口推估 主要年齡人口數（2024年8月31日）



▲ 圖2 近20年各國55~64歲勞動參與率

資料來源：天下雜誌（2023年2月）[1]

根據經濟合作暨發展組織（以下簡稱OECD）的調查數據，在2001到2021年的20年間，荷蘭55~64歲的中高齡勞動參與率從37.9%提升到73.8%，提升了36%，讓荷蘭整體勞動參與率躍升成為全球前段班。荷蘭政府對於促進中高齡就業的傑出表現，主要是採取了三大行動方案如下：

一、荷蘭政府第一步著手提高退休年齡門檻，不但停止了優惠提早退休計畫，

並將退休制度從眾人分擔的「確定給付制（Defined Benefit, DB）」（如我國勞工保險的老年年金與國民年金給付制度），改為個人承擔的「確定提撥制（Defined Contribution, DC）」（如我國的勞工退休金新制）。

二、將法定退休年齡與國民平均壽命掛鉤，2018年經國會修法，自2025年起，國民平均壽命每增加1歲，法定退休年齡就相應提高8個月，2024年荷蘭的法定退休年齡是67歲。這意味著延緩退休年齡，不再需要經過繁瑣的立法程序，而是隨著平均壽命的增加而自動調整。除了荷蘭以外，丹麥、芬蘭與葡萄牙等國，也都採取相似的政策。

三、最後是保障工作時間與地點的彈性，荷蘭的「彈性工作法案（Flexible Work Act）」便保障員工改變工作時間、增減工時的權利。在2022年，荷蘭又通過「隨地工作法案（Working

Where You Want Act)」，給予員工要求在家工作的權利，除非影響公司重大利益，企業才得以書面回應，列出拒絕員工要求的原因，50 歲以上勞工通常會利用該法來減少工作時數[2]。

除了荷蘭以外，日本與英國在中高齡就業政策上也有值得學習之處，例如日本強調技能再培訓，在各鄉鎮建置中高齡人力銀行，將各類技術人力透過國際合作發展組織，輸出到發展中國家，促進國際人才交流、經濟合作與外交關係。英國則專注於健康職場與法律保障。

貳、政府積極推動促進中高齡人才就業政策

為解決企業人才短缺議題，鼓勵企業擴大任用中高齡人才，近年來政府推動「保持在經濟轉型中產業所需的人力和彈性」，以及「積極因應人口老化及少子化」等措施。勞動部於 2020 年 12 月 4 日實施《中高齡者及高齡者就業促進法》，其中就有禁止年齡歧視、協助在職者穩定就業、促進失業者就業、支持退休者再就業、推動銀髮人才服務、開發就業機會等 6 大重點。

勞動部在 2024 年 2 月起推展「55Plus 就業促進措施」，鼓勵、補助企業創建友善職場，也鼓勵、獎勵 55 歲以上之中高齡者及高齡者持續就業，陸續推動 13 項措施協助重返職場貢獻長才，每年協助至少 6 萬名中高齡及高齡勞工就業。為使企業 65 歲員工可以續留職場，勞動部也修正《勞動基準法》第 54 條第 1 項第 1 款

規定，明定勞雇雙方可協商延後強制退休年齡，明文將勞資協商列為法律，一方面可以讓資方鼓勵高齡勞工續留職場，另一方面亦能讓有意願繼續留在職場的高齡勞工，能有與資方協商的權益。雇主除有正當事由外，不得對逾 65 歲繼續工作之勞工有降低薪資給付及其他勞動條件等不利對待。

此外，立法院在 2024 年 7 月三讀通過《中小企業發展條例》的修法，將中小企業加薪減稅優惠延長 10 年，也刪除「經濟景氣指數達一定情形」的啟動門檻，並提高抵減率，從原本加薪費用加成減除 130%，提高至 175%，且無論全時或部分工時員工加薪都適用租稅優惠，另外增僱 24 歲以下、65 歲以上本國籍員工，薪資費用加成減除率為 200%。政府持續推動中高齡及高齡人才任用獎勵與補助措施（見表 1），有助於企業擴大任用中高齡及高齡人才。

表 1 中小企業增僱加薪減稅規定

項目	條件	加成減除率 (%)
增僱	增僱 24 歲以下、65 歲以上本國籍員工	200
加薪	調高本國籍基層員工薪資	175
規定	加成減除金額應納入最低稅負制計稅	

資料來源：經濟日報（2025 年 1 月 7 日）

參、企業任用中高齡人才的意願、職缺數與滿意度逐年成長

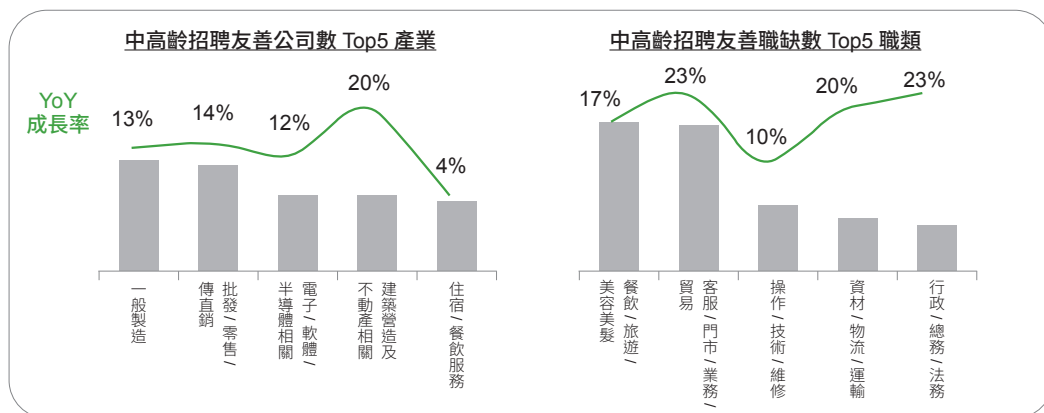
近年來在政府鼓勵措施與民間企業的擴大任用下，企業對於中高齡及高齡人才

的任用趨勢漸入佳境，根據 104 人力銀行的調查統計，2024 年企業招募需求大的產業及職類，友善中高齡的職缺占比相較 2023 年全數皆為成長，運用中高齡已經是企業招募人才的一環。其中產業別以建築營造及不動產相關產業有 20% 的成長、職類則以客服/門市/業務/貿易職類有 23% 的成長，成長幅度最多（見圖 3）。

受到企業持續建構友善職場環境與陸續開出職缺的影響，2024 年中高齡者平均每月主動應徵企業職缺人數，從 2022 年

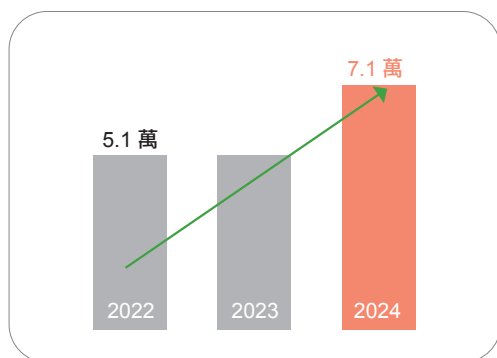
的 5.1 萬人，成長到 2024 年的 7.1 萬人，近 3 年成長 39%（見圖 4），成為企業招募新藍海。

至於企業對於任用中高齡人才是否感到滿意？根據 104 人力銀行的調查，2024 年企業運用中高齡表達滿意的有 65.4%，相較 2023 年的 58.7%，提升了 11%，表達不滿意的只有 1.8%，驟降了 70%（見圖 5），足見企業對於任用中高齡人才的滿意度與信心朝正向發展。



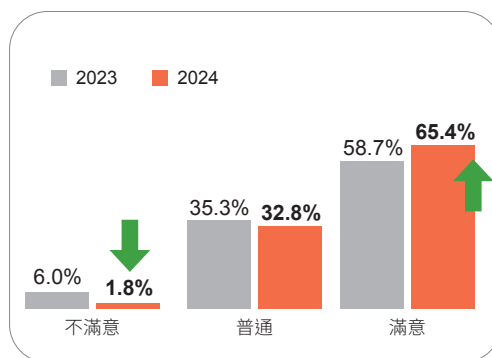
▲ 圖 3 中高齡招聘友善公司數與職缺數 TOP5 產業與職類

資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡就業趨勢報告」（2024 年 9 月）[3]



▲ 圖 4 2022~2024 年中高齡應徵企業職缺成長趨勢圖

資料來源：104 人力銀行就業市場統計（2024.01~2024.08 月數據平均）



▲ 圖 5 2023 與 2024 年企業任用中高齡人才的評價
資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡就業趨勢報告」（2024 年 9 月）

► 肆、企業對中高齡人力的管理與運用方式

近年來許多企業能夠以中高齡人才為特性，透過職務再設計與工時彈性等創新作法，建構中高齡友善職場環境。企業對於中高齡人才的任用方式通常會有以下 6 類：

一、退休後轉任顧問

中高齡員工屆齡退休後，可以採用 1 年或 2 年一期的定期聘任方式，每月薪資按原薪資打折後，轉任公司顧問或是關係企業的董監事。依照勞工退休金條例規定，退休後回聘的員工仍然可以享有公司按月提繳月薪資 6% 的退休金，也可以繼續參加勞工職業災害保險。

二、專案任務設計與外包

退休後承接公司委任的外包專案，如協助建構人才梯隊養成計畫、導入各項管理系統、評估公司內外部投資、提升生產品質的製程改善，或是進行新市場及新產品的市場調研計畫，透過專案任務計畫促成公司人才與組織轉型。例如，104 人力銀行聘任高年級與中高齡人才擔任顧問、講師與引導師，運用過來人的經驗價值，規劃與設計適合中高齡者的學習課程、健康休閒活動與工作任務，5% Design Action 從 2017 年便開始推動「高年級設計師」，讓中高齡瞭解自己不僅是商品的使用者與消費者，更是相關活動的設計師。

三、擔任技術委員傳承關鍵技術與專業知識

以製造業而言，中高齡員工具備良好的設備操作經驗與專業技能，能掌握公司

配料與製程的關鍵技術。企業必須透過知識管理與技術文件的管理機制，搭配技術傳承的訓練課程，將其實務經驗與智慧文件化後留存公司，可以讓中高齡員工擔任技術委員，負責經驗與關鍵技術的傳承。

四、擔任高階主管與關鍵人才教練

隨著教練（Coach）與導師（Mentor）制度的引進，企業高階主管或技術人才退休後，可以邀請回公司擔任特定主管或研發技術人才的個別教練，加速高階與關鍵人才的學習與養成時間。

五、採用漸進式退休模式

對於必須照顧長輩或調養身心健康的中高齡員工，可以在預定退休的前幾年，與公司達成協議，透過每週工作天數與工作時數的縮短，兼顧家庭生活、身體健康與工作間的平衡。

六、鼓勵與輔導創業

在日本有些企業對於有創業夢想的退休員工，會有輔導創業的機制，比如協助輔導創業或給予財務投資，在原公司或工廠附近開設洗衣店、日常用品店、物流快遞或餐飲連鎖店。或是提供創業資金，成為公司的加盟店、經銷商或新創公司，如此可以擴散公司的經營版圖與事業規模，讓退休員工延續其工作價值，成為公司最佳的經營夥伴。

另外在勞動關係與工時制度上，建議可以採取的 4 項彈性措施如下：

一、跨境跨域的工作地點

身處資訊科技快速發展的時代，對於高技術人才的任用，可以任用在海外上班的人才，透過跨國通訊軟體的使用與溝通，交付日常工作任務與進行跨部門、跨國境的合作。

二、提供彈性與部分工時制度

不管是在職場續航或是退休後返回職場的中高齡人才，比較合適的工時制度是依照中高齡員工個人健康因素與照顧家庭的需求，給予彈性工時與部分工時的選擇。如國內有便利超商可以提供一小時碎片工時的班表，餐飲旅館業提供一班4小時的班表，如老爺酒店在2024年4月啟動的「壯幫手募集計畫」，這都有助於中高齡及高齡者投入職場工作。

三、規劃工作分享（Job Sharing）制

國內部分企業的客服與電銷人員，考量長期的工作壓力與人手不足，逐漸採用工作分享制，每週5天的工時可以由2人各自分攤2天或3天，或是上午與下午各4小時的工作時間，分別由2人來承擔。這做法除了可以擴大任用多元人才以外，也可以紓解缺工的困境。

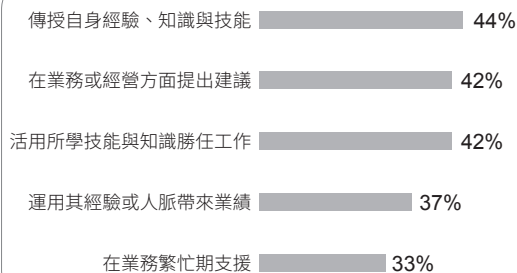
四、任用兼職員工

有些人才會因為求學、進修、照顧家人或是想增加經濟收入，而必須兼職、兼差，過去企業人才管理的思維會不允許員工兼職、兼差。在企業面臨大缺工的時代，只要公司做好資訊安全管理與工作任務的指派交付，像專案顧問、講師、行銷、企

劃、設計與資訊系統開發等任務，是可以考慮任用身兼二份工作的人才。

► 伍、企業任用中高齡人才的期待、觀點與挑戰

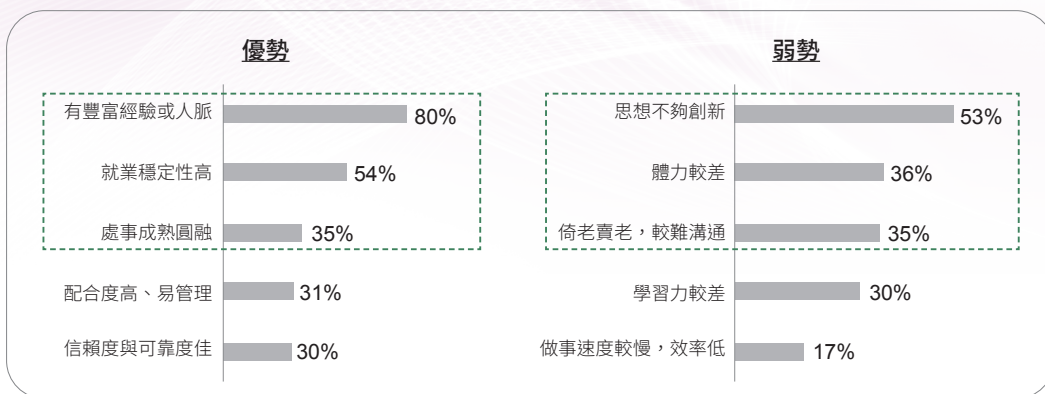
至於目前台灣企業對於中高齡人才的任用現況與面臨的挑戰，以及如何看待中高齡人才的優劣勢呢？根據104人力銀行「2024年企業聘用中高齡調查」發現：44%企業對新聘中高齡人才時，會看重其工作經驗，期待中高齡人才運用自身豐富經驗、知識及技能，協助團隊成員及對公司提出良好建議（見圖6）；呼應OECD指出一家公司50歲以上的員工比一般企業多出10%，整體生產力將提高1.1%，其中提高的生產力包含中高齡人才直接生產力及間接生產力，如協助團隊成員。



▲ 圖6 企業對新聘任中高齡的期待

資料來源：104人力銀行「2024年企業聘用中高齡調查報告」（2024年9月）[4]

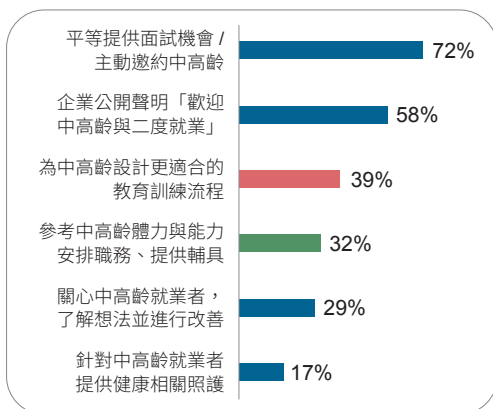
本次調查也發現有80%的企業在聘用中高齡人才時，感受到其經歷豐富，其次穩定度、待人處事也是中高齡人才的強項。而仍需克服的前3項為：思想不夠創新（53%）、體力較差（36%）、難溝通（35%）（見圖7）。



▲ 圖 7 企業認為中高齡人才的優弱勢

資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

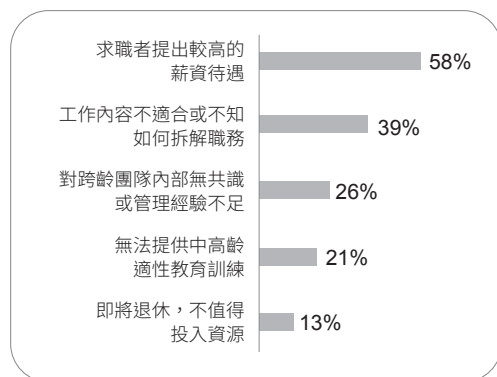
如果我們轉換角度，就中高齡人才而言，他們在求職時，通常會關注企業提供哪些友善中高齡者的措施。根據「2024 年中高齡求職者調查報告」，有 72% 的中高齡者希望企業平等提供面試機會，58% 的中高齡者期待企業公開聲明歡迎中高齡者就業，有 39% 中高齡者期待企業能提供合宜的教育訓練，32% 中高齡者希望企業依據體力與能力安排職務或提供輔具，29% 的中高齡者希望企業展現關心，瞭解想法並進行改善，最後是希望企業提供健康照護措施（見圖 8）。



▲ 圖 8 中高齡人才希望企業提供的友善措施

資料來源：104 人力銀行「2024 年中高齡求職者調查」（2024 年 9 月）[5]

「2024 年企業聘用中高齡調查」也呈現 58% 的企業在聘用中高齡求職者時，面臨薪資期望較高的挑戰，其次是職務再設計、組織內部管理以及團隊的共識問題（見圖 9）。

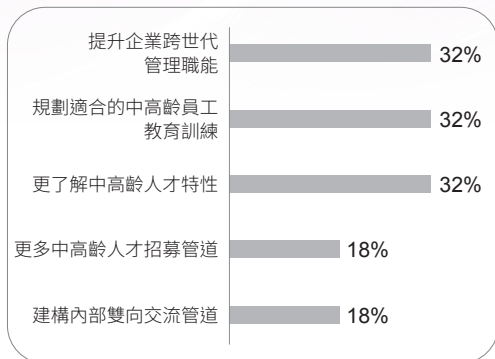


▲ 圖 9 企業認為新聘用中高齡人才會遇到的挑戰

資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

近年來企業雖然逐漸擴大任用中高齡人才，從調查數據看到仍有 50% 的企業沒有特別針對即將退休的員工改變管理制度，調查中詢問企業對於聘用中高齡人才最需要協助的項目，前兩名分別為提升企業跨世代管理職能及規劃合適的教育訓練課程，這呼應了企業在推動中高齡人才聘用過程中

遇到的內部共識挑戰。接下來是希望更瞭解中高齡人才特性、中高齡人才招聘管道與如何建構內部雙向交流管道（見圖 10）。



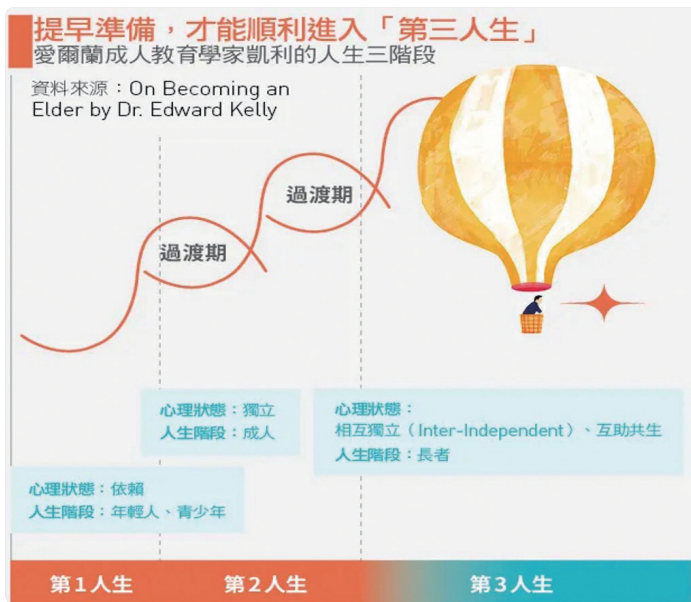
▲ 圖 10 企業認為聘用中高齡最需要協助的項目
資料來源：104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」（2024 年 9 月）[4]

◎ 陸、提早準備才能順利進入第三人生

愛爾蘭成人教育學家凱利（Edward Kelly）提出「第三人生（Third Act）」概念，第三人生和第三歲月（Third Age）不同，每

個人只要活得夠久，都會有第三歲月；但不是活得夠久的人，都會有第三人生，因為這兩者最大差別，就是能不能再次成長、心境成熟、擺脫世俗眼光，發展出真正的興趣，並且能助人、傳承、貢獻自己，這樣才叫開創第三人生。唯有提前準備，才能在漫長的熟齡歲月中開創第三人生[6]。

凱利說明「因此，第一人生是依賴、第二人生獨立，第三人生才是相互獨立（Inter-Independent）的互助共生階段。但如何從第二人生成功轉換至第三人生，是現代長壽人的一大挑戰」。「人類的生理狀態會退化，但心理狀態會持續提升，因此如何達成生理、心理平衡，才是第三人生最大關鍵」，除了心境獨立與個人成長，最重要的是必須理解，人與人之間是相互聯繫的存在，在社會中彼此協助、產生貢獻（見圖 11）。



▲ 圖 11 愛爾蘭成人教育學家凱利的人生三階段圖

資料來源：天下雜誌 666 期【「第三人生再度燦爛」寫給 50 歲後的你：最好的日子還在後頭」（2019 年 1 月 28 日）[8]

至於要如何開始準備？凱利引用歐洲最富盛名的管理思想家、管理學大師韓第（Charles Handy）的S形曲線（sigmoid curve）：提前做出改變[7]。

► 柒、政府與企業如何協助中高齡員工安心退休

當我們逐漸邁向第三人生階段前，政府與部分企業也開始啟動對員工安心退休的協助。立法院於 2024 年 7 月 15 日三讀通過《中高齡者及高齡者就業促進法》修正條文，其中第 29 條規定雇主對於所僱用之中高齡者及高齡者，得於其符合勞基法第 53 條或第 54 條第 1 項第 1 款前 2 年勞工，提供退休準備、調適或再就業之相關協助措施。勞動部從服務端擴大提升退休再就業準備服務量能，因應本次修法併同調整措施的適用對象，強化納入對勞工

職涯諮詢、心理調適或職能評估等服務內涵，協助中高齡者瞭解未來退休後職涯方向，落實支持退休後再次就業，並配合修法將已發佈的「中高齡及高齡人力運用指引」每 2 年定期更新，以利企業運用。

與此同時，部分企業因應大退休潮的來臨，開始思考與規劃如何讓中高齡人才在退休前便瞭解與認知，退休前後即將面臨的職涯發展、工作模式、家庭關係與生活、健康管理、財務投資、保險、醫療保健與人際互動的轉變，盡早做好各項準備。目前已有企業成立樂齡發展部、志工社、中高齡及高齡事業群等組織，推動員工退休前後的學習與志工活動，如 104 資訊科技便發展出員工安心退休的 8 大學習主題（見圖 12），透過數位與實體課程，讓員工可以按照自己的退休規劃與個人需求進行選修，搭配員工協助服務方案



▲ 圖 12 104 高年級 安心退休的 8 大學習主題
資料來源：104 高年級 中高齡人力銀行（2024 年 8 月）

(Employee Assistance Programs, 簡稱 EAPs), 協助中高齡員工做好退休前後的準備功課。

► 捌、結論與建議

近年來我們看到批發零售業、旅宿與餐飲業, 有許多任用中高齡人才的成功案例, 觀察有二個成功的關鍵因素, 首先是企業推動有創意的職務再設計與輔具措施, 從工作流程中拆解出適合中高齡工作者的項目, 讓中高齡者可以分階段適應工作。其次是透過彈性與部分工時制度的實施, 讓中高齡者可以按照個人需求與體能狀況, 決定自己的工時班表。

與其他國家相較下, 台灣中高齡勞動參與率仍有很大的開發與運用空間, 對於高齡、少子缺工如此重大的社會議題, 政府與企業應該將此議題當成是產業變革、社會變遷的重大議題來看待。如能統整產官學資源, 透過政府法令與政策的制定與企業持續建構中高齡友善職場, 讓中高齡人才可以在彈性、輕鬆、自在、安全與穩定的環境下提高勞務, 相信台灣未來幾年的中高齡勞參率有望持續提升, 為企業緩解缺工的困境, 達成企業永續發展的目標。

參考文獻

1. 天下雜誌 766 期「55 歲就不工作, 「早退島」台灣比希臘糟! 如何活用高年級生力軍?」(2023 年 2 月 7 日)。
2. 55 歲就不工作, 「早退島」台灣比希臘糟! 如何活用高年級生力軍? 天下雜誌 766 期(2023 年 2 月 7 日)。
3. 104 人力銀行「中高齡就業趨勢報告」(2024 年 9 月)。
4. 104 人力銀行「2024 年企業聘用中高齡調查報告」(2024 年 9 月)。
5. 104 人力銀行「2024 年中高齡求職者調查報告」(2024 年 9 月)。
6. 面對第三人生, 你準備好了嗎? 教育部樂齡學習網-退休準備專區-好文分享。
7. 【第三人生再度燦爛】寫給 50 歲後的你: 最好的日子還在後頭 天下雜誌 666 期(2019 年 1 月 28 日)。
8. 天下雜誌 666 期「【第三人生再度燦爛】寫給 50 歲後的你: 最好的日子還在後頭」(2019 年 1 月 28 日)。