

深受台灣年輕人喜愛的台灣無印良品股份有限公司（以下簡稱MUJI無印良品）來台近20年，近年同樣受到高齡化趨勢影響，展開推行完整的中高齡人力晉用政策，由人才育成委員會成立「50+友善小組」，以完整的內部溝通計畫與貼心的職務新創措施，讓中高齡人力發揮職場優勢，在這次活動中拿下大型企業的「績優單位獎」，成為企業表率。

打造全齡友善職場 無印良品善用銀髮人才經驗鼓勵共同成長



MUJI無印良品從成立以來，即設立人才育成委員會。人資總務部長林欣韻表示，人才育成委員會以各個部門的部級主管為當然成員，每三個月至半年召開一次會議，擬定公司未來人才發展與運作的方向跟策略，「50+友善小組」的組成即是因應勞動市場變化策略小組之一。

MUJI無印良品員工平均年齡為30歲，面臨高齡化趨勢公司也開始思考因應措施。林欣韻解釋，這些年公司一直在思考是否要籌組中高齡專責單位，「但公司內部中高齡比例並不高，太刻意成立單位，可能對於其他年齡層而言，相對不太友善」，因此改成以「全齡為主」的友善小組，針對不同年齡層會有的不同的課題，就像是20歲、30歲、甚至50歲會遇到的問題也大不相同，從中再細分不同的主題，開辦活動講座、課程，來契合不同年齡層的需求。

消弭刻板印象 壯世代員工發光發熱

「50+友善小組主要從2022年9月開始展開」林欣韻表示，小組第一次開會時，不只是中高齡夥伴想加入，聘僱中高齡夥伴的門市店長也想加入，希望透過內部溝通對工作方向有更清楚的認識。舉例來說，2023年5月召開的「50+友善小組」座談會上，來自各門市的夥伴們聚集在一起，由中高齡夥伴分享求職經過、近期工作經驗，也有聘僱中高齡夥伴的門市店長來分享經驗，讓門市中還沒有中高齡夥伴的店長可以理解中高齡夥伴的特長。透過更多的認識，減少對中高齡同仁的認知偏誤，消弭刻板印象。

過去對於中高齡求職者的刻板印象，不外乎是體力差、能力定型等。林欣韻表示，在這幾年聘僱中高齡夥伴的過程中，發現很多投入服務業的中高齡者，由於過

福利待遇一視同仁 中高齡主管暢談升遷經驗

MUJI無印良品在聘用中高齡夥伴時，並不會因為年齡而有薪資差距。林欣韻強調，中高齡夥伴在MUJI無印良品擁有完整的升遷管道，在2023年12月的50+友善小組座談會上，將會討論中高齡夥伴留任與職涯發展，以及蒐集職務再設計的相關建議兩大主題，希望加入這些實際在第一線夥伴的經驗，彙整出客觀意見與想法、並思考未來可能性。

她也強調，這次座談會將會邀請3年前、51歲時才加入MUJI無印良品的中高齡夥伴分享職涯經驗，如何透過個人在工作上的發現與成長，晉升成為門市主管。讓新進中高齡夥伴了解公司在升遷管道上是不分年齡、給予同樣公平的機會，讓中高齡夥伴安心在MUJI無印良品的友善職場上，開創第二個工作旅程。



▲ 公司設計以「側開式附輪物流箱」來承裝商品，利用箱體下方的輪子使搬運過程更便捷。改良後的物流箱讓中高齡員工補貨更省時省力

去沒有從事服務業的經驗，服務業對他們來說，反而是一個全新的開始與嘗試。對於擁有食、衣、住、行全方位商品的MUJI無印良品而言，這些夥伴在相對擅長的商品類別中，找到發揮的領域。在體力部分，也可以從每日3至4小時的短工時開始適應工作環境與節奏，逐步調整。

5年前MUJI無印良品從1,300位員工僅7位中高齡員工、不到1%的員工占比，到了2023年8月，中高齡員工共有117位，人數占比逾8%，導入聘僱中高齡員工的門市數量占比近8成。

為了讓中高齡夥伴更快融入職場，MUJI無印良品也開始優化工作道具與設備。林欣韻舉例，服務業在補貨時，通常需要搬運重物，這對體力與肢體能力開始退化的中高齡夥伴來說是一個生理上的挑戰，但公司設計以「側開式附輪物流箱」來承裝商品，利用箱體下方的輪子更方便搬運移動商品，遇到商品要補貨或移動陳列，也可以用側開箱體的方式，減少需要將上方商品一一搬下才能補貨的問題，較傳統補貨作業更為省力。

中高齡夥伴過去所累積不同的職場經驗，也能在現有職場持續的發揮。林欣韻分析，多數中高齡夥伴擁有柔性跟委婉的待客技巧，顧客對應方式較年輕人更圓融，工作準時且責任感、出勤狀況良好。更特別的是，中高齡夥伴在銷售商品時，可以帶入過去的生活經驗，與客戶有更多共鳴。曾有過去從事飯店業的中高齡夥伴在職場上展現優秀的外語能力，這些都是在原本聘僱時沒有預期到的驚喜。