

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

屆退高齡中階主管繼續工作生涯可行性之研究

On the possibility of extending work-career for the quasi-retired and aging middle managers

計畫編號：NSC 89-2416-H-032-002-

執行期限：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

主持人：洪英正 淡江大學企管系

一、中文摘要

本研究旨在從策略性人力資源管理之觀點出發、就台灣勞動市場中屆退中階經理人繼續工作生涯時各種存在於工作當事人、人力資源管理部門之主管及相關之產業、企業組織及工作功能中之關係進行綜合探討，希望能以量化之問卷與質化之個案研究來澄清目前台灣高齡人力的應用與現況問題及未來可能的策略作為。

台灣自 1994 進入高齡化社會之林後，整個人口老化之速度加劇，復因人口政策、社會環境及產結構之遞擅，整個經濟發展上實已面臨勞動市場質與量、供與求之問題。更嚴謹言之則是如何事先針對組織員工高齡化時代與戰後嬰兒潮之「同屆團體」(cohort)瀕臨屆退之趨勢能預應式的規劃出可行之方案來，實為未來幾年內之當務之急。惟老年人力長久來予人一種「無可避免的撤退與脫離」的刻板印象 (Cumming & Henry, 1961; Glascock & Feinman, 1981)，令許多企業管理與用人階層充滿了「年齡主義」(ageism)即知覺上的歧視與偏誤。事實上歐美與日本企業早即面臨此一議題，因此發展出不少配合之作為例如退休資深志工計畫、退休經理服務團、和平團及運作主流等等 (徐麗君，民 77)，使得 Reed (1998) 所謂之「雙新年齡趨勢」(新科技與新年齡趨勢)已然成為目前各國都努力在規劃與思考的重點。

本研究透過專家座談 對電機、電信、電子業與服務業等產業之人力資源管理部門之主管與屆退中階高齡主管之問卷調查及特定企業之個案研究，試圖透過工作分析之觀點來釐清台灣目前老年人力之運用現況、可能存在之印象知覺及相關問題，並建構出未來組織應用高齡人力之流程

圖。

研究結果顯示台灣屆退高齡之人力對自我之評價趨向於負面，尤其在基本之流體能力與向新學習能力及崇尚科技之精神上尤易陷入自我貶抑 (self-disparagement) 之困境中。而人力資源主管除了反映出相似之知覺外，亦在人際形象能力與知識管理、顧客滿意等精神上對老人人力有較低之評價。

除此之外亦發現不同產業對老人人力之知覺亦有所不同，例如服務業對老人人力總體評價最低，其次為傳統製造業，再其次為高科技產業。

而在建構屆退高齡中階主管繼續工作生涯之方案上，專家座談與個案研究所顯示之「多元應用方案」顯示「顧問諮詢人力」、「臨時補充性人力」、「衛星式之外包人力」及「義務性公關人力」是企業目前所主張未來可採行之因應作法。

關鍵詞：老年人力、勞動市場、年齡歧視、年齡主義、工作分析

Abstract

This research tries to find the real competence of the quasi-retired and aging middle managers who were thought to be lack of learning passion, commitment, creativity, achievement motivation and so on. People used to get negative attitudes to the aging. So the terms "age discrimination" and "ageism" are popular concepts that can be found at any place and in any time including in the work-world. The aging workforce often face many unfair treatments like selection, performance-evaluation, career mobility, etc..

In this proposal we doubt the secular opinion about the aging, so we tries to clarify the relationship between job-requirements and age with a scientific technique named "job-

analysis”。And we also want to find the self-positioning and self-image of the aging workforce like their work-values and job-interesting. Otherwise we also believe that many mediators such as industrial, organizational and functional characteristics will have certain effects on the aging-workforce' career plan. So that's another destination the research wants to go.

The result we have found are that the aging work-force do have some self-disparagement in their self-image on physical competence, open minded and technical oriented. Especially the aging and the HR managers have significant differences on tow dimensions such as professional competence and spirit. We also find that HR managers express a negative evaluations on image of interpersonal relationship, professional spirit of knowledge management and customer satisfaction.

In different industries we have found that the service-sector gets the lowest appraise than the manufacture-sector and the high-tech sector on the productivity of the aging. Finally in this study we also construct a framework of career-extending program for the aging workforce. And we believe it would be helpful to the all corporate with the problems of quasi-retired employees.

Keywords: the aging workforce, labor market, age discrimination, ageism, job analysis

二、緣由與目的

人口結構的變遷對社會、經濟、政治及文化等等各層面所造成的重大影響早已引起許多學者專家的重視與研究，事實上由這些學者專家所提出的諸多理論與看法，也早為政府各決策部門所廣為引用與參考。例如就美國為例，舉凡人口結構之變遷對出生率、死亡率、離婚率、自殺率、失業率、及勞力低度運用率等之影響，早已成為許多學者專家相繼共襄盛舉、投入研究之議題，如Clogg and Shockey(1985)；Lee, Arhtar and Rodgers(1988)等。而老年人力或高齡人力的運用正是此一潮流下之核

心議題之一。我國台灣地區已於民國八十三年正式成為老年國家，而根據行政院經建會(民 82)的研究報告指出台灣地區人口老化之趨勢將逐漸加劇，至民國八十二年為止 65 歲以上之老年人口已達 6.9 %，預估於民國九十年台灣地區六十五歲以上的人口數將佔 8.6 %，而民國一百年則將高升至 10.2 %。則這種人口結構的劇烈轉變必然對台灣地區的勞力市場造成明顯的衝擊，使得學者 Clogg and Sullivan(1983)等所稱的「勞力低度運用者」

(underemployment)將會大量增加，而造成勞力市場供需的不穩定情況。隨著整體人口老化現象之浮現，就管理之角度言企業組織中高齡化人力的常態化，乃意味著「內部傳承」、「自動化」、「人力的重新定義與安置」及「人、事配合的再研究」等議題勢必成為未來經營管理的主要重點，並且對企業的成敗恐佔有極關鍵之影響力。是故在這樣的一個前提認知下，如何事先針對組織高齡社會的即將到來，站在策略性人力資源管理的角度上，規劃出一組客觀的工作規範及一套可行的繼續工作生涯方案來，並對老年人力運用上之種種問題包括屆退高齡中階主管、人力資源主管等所存在之刻板印象、產業對老年人力評價，進行質與量之綜合研究是為本研究之主要目的。

三、結果與討論

本研究以便利取樣之方式以四種國內知名之電機、電子、電信及服務業廠商為問卷調查對象。合計共有受試者屆退高齡中階主管樣本 182 份、人力資源(含用人單位)主管 78 份，經篩選後屆退高齡中階主管樣本 155 份、人力資源(含用人單位)主管 53 份，有效率分別為 85.2 % 與 67.9 %。

根據本研究所列之四個研究問題經統計分析可以得著許多結論，茲舉數例已說明之：

- 1、本研究發現屆退高齡中階主管與人力資源主管在老年人力之專業能力與專業精神之評價上有顯著差異，

如圖一所示。

- 2、就屆退高齡中階主管言，本研究發現其總體工作意願尚屬強烈，回答傾向同意或同意繼續工作生涯之比例約為 76 %，此外則有 18 % 反應不再進入受薪之勞動市場中。而表示有繼續工作生涯意願之受試者其所追求之工作價值則以內在性之目的價值為主，包括利他、智性的激發、成就感及人際和諧為追求標的。
- 3、不同之產業其對於屆退高齡中階主管即老年人力之評價亦有所不同。其中總體評價以服務業最低，其次為製造業，評價最高者為科技產業，如圖二所示。
- 4、本研究透過個案探討也發現企業目前傾向採用多元之繼續工作生涯之模式，但不同模式的共同特徵主要包括：(1) 外部化：繼續之生涯方案傾向將員工定位為外圍契約性工作者 (2) 臨時性：繼續之生涯方案傾向將員工定位為臨時性之工作者 (3) 間接性：繼續之生涯方案傾向將員工定位為間接人力 (4) 擴大性：繼續之生涯方案傾向將員工定位為組織規模擴大時所增聘之人力。
- 5、研究也發現企業若採行繼續工作生涯時之多元雇傭方案時，根據本研究所建構之工作規範內容，可以發現今日企業界在整個用人作業上以越來越具備全方位思考之能力，經過預試後因素分析之結果共發現四組工作規範因素，包括 (1) 專業能力 (2) 專業態度 (3) 專業精神 (4) 專業倫理。每一因素下又各自闡述不同內容之概念。一個頗值玩味之結果是國內之屆退高齡中階主管人員仍持有一定程度之撤退觀，由此在國公營事業者尤然，顯示台灣老人人力之應用確實存在著一些「自我貶抑」之成分，這可由高齡工作者對自己之評價中略窺一二。例如研究中發現屆退高齡中階主管在所

有四個規範因素都停留於評價為「普通」之定錨點上，這可能與我國傳統上「安享餘年」、「含飴弄孫」及「別『老歹命』」等觀念有關，此外也與國人心理上對老人固定之「刻板印象」有關，總覺得「老而無用」、「老之不死謂之『賊』」等等，這些頗值觀察之心態尤顯著於人力資源管理部門之主管之中，這也驗證了本研究的假設之一，即存在於管理階層的「年齡主義」、「年齡歧視」仍是目前一種頗為普遍之知覺或心態（別忘了屆退高齡中階主管本身亦是管理階層之一）這種現象反映出台灣老人人力之應用還存在著一定的「內在障礙」，是未來實施策略性人力資源管理所首先必須調整的。

此外研究中也發現不同產業之人力資源主管對老人人力也因產業屬性之不同也有不同之評價結果，如圖二所示。之所以高科技產業對老人人力較為樂觀，其理由可能在於「知識為主」、「腦力密集」的緣故，年齡所帶來之體力衰退反應遲滯比較不至影響工作績效；反之屬於勞力密集與直接面對市場之製造業、服務業則對老人人力之評價較差，

至於屆退高齡中階主管繼續工作生涯之可能方案，從專家座談與企業個案之研究顯示企業組織絕大多數仍處於模糊生澀之啟蒙階段，對於老年人力之運用多數處於一種「欲迎還拒」的保留態度，即便是願意對這方面進行思考，也都採取一種較為「非正式」的人力運用態度。例如個案研究中就顯示一種將屆退人力以「外包式衛星人力」之構想，希望退休員工能成為組織外圍之協力團隊，透過業務之銜接與關係之連結來達到互補互利之目的。比較積極的一種作法則是一種「內部創業制下之特許加盟人力」，以公司直接投資之方式來規劃公司屆退高齡人力之應用。

環視目前存在於台灣老人人力運

用之問題還是以「知覺」上之偏差為主,原因之一自然是因為台灣畢竟邁入高齡社會為時不久,加上傳統上「老耆老矣」之觀念使得高齡工作者也不易自我肯定的繼續工作、營生,反倒都有一種負面傾向之眼光來定位自己之工作能力。本研究澄清了這一方面之若干問題,也試著提出一些目前可採行之建設性建議。

四、計畫結果自評

本研究經一年之努力,大抵按原先期許之目標完成,惟因樣本之取得,亟待企業廠商之配合,故分析資料之獲得甚為不易。

就學術上之貢獻言,本研究承續過去這方面之研究結果,對於台灣高齡人力之「知覺」現況進行新一波之檢視,也建立了一些新的瞭解,尤其從人力資源管理部門之眼光出發尤具意義,因為研究結果也顯示的確高齡人力進入勞動市場之主要障礙即在乎對高齡人力之「負向評價」,尤其以服務業為甚。

綜合而言可以發現台灣高齡人力繼續生涯之勞動市場正處於一種混淆之景況,能力上之負向評價、持續增加之繼續生涯的意願及產業結構之改變,將使得未來一段時間呈現一種多元分歧之面貌,直到「知覺與觀念」的改變與統一,台灣老人人力之運用才有機會進入一個更積極與活潑的新里程。本研究就理論開發與實務瞭解上,相信有其階段性之貢獻,未來也將進一步持續此一研究之脈動,加強對台灣老年人力市場的觀察與分析。

五、參考文獻 (部分文獻)

院內政部(民國 83) 老人狀況調查報告。

行政院主計處(民國 87) 人力資源統計月報,十月份。

中國時報(民 81) 志願告老者是急遽增加,五月十九日。

白秀雄(民 77) 高齡人力的開發與運用,編於高齡人力研究與規劃論集,1-10,台北:高齡人力研究規劃小組。

何智綺(民 84) 退休老人再就業之可行性分析—以台北市為例,中興大學公共政策研究所碩士論文。

洪淑媚(民 86) 大學生對老人態度之研究,師範大學家政教育研究所碩士論文。

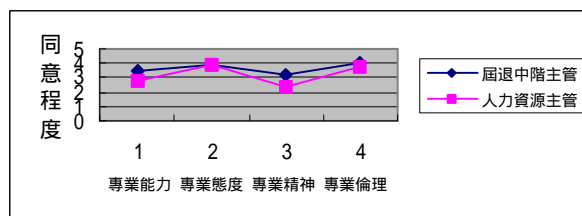
徐麗君(民 77) 老年服務面面觀,福利社會第七期。

Arvey,R.D.,Miller,H.E.,Gould, R. & Burch,P. (1987). Interview validity for selecting sales clerks, Personnel psychology,40,1-13.

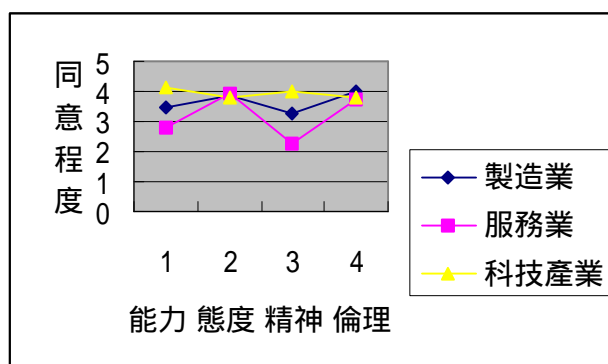
Atchley,R.C.(1994). Social forces & aging, California: Wadsworth publishing company.

Blocklyn, P.L. (1987). Consensus on the aging workforce, Personnel, August, 16-19.

Buonocore,A. J. (1992). Senior employees offer untapped capabilities, Management Review, Jul, 19-51.



圖一屈退高齡中階經理人與人力資源主管之能力評價差異圖



圖二不同產業對高齡人力之評價結果