發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185



前言

臺灣地區65歲以上的高齡人口去(2017)年底已占13.86%，今(2018)

年預期正式邁入高齡社會，即65歲以上的高齡人口超過14%。總統勞動政策6

Phoca PDF

發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185

大主張中支持青年與中高齡就業，倡議要推動就業與技術傳承的世代攜手合作，行政院產業缺工現況與策略中，訂定中高齡就業法，也要推動「世代團結」模式的職場技術傳承與協作。當年金改革所得替代率減少之後,

退休生活壓力增加，會延後退休，固然會提高中高齡者勞參率，但相對的，青年升遷受到影響，也會衝擊到已偏高的青年失業率，在倡議世代間團結時，該認真思考國際間推動有年的年長員工的薪資調整制度—即基於生產力/能力/績效而非依年資的敘薪制度。

壹、中高齡者負擔主要家計責任，為何勞動力參與率反而下降？

猶憶中央大學國鼎講座教授李誠曾示警，台灣已出現男性未滿五十五歲就「急退」的現象，且趨勢持續往下，有違外界認知的「常理」，呼籲政府正視「消失中的中高齡男性勞動力」，

勞動部說，經與專家學者初步討論，可能與企業成本考量鼓勵優退或予以資遣有關，但中高齡再找工作不易，因此未再就業，也可能是表面失業但實際有就業，沒有被調查到；俟後，李誠也說：他們正在50

幾歲的年齡，生涯或職涯正要更上一層樓，負擔也最重，上有父母，下有子女，卻被雇主或人力資源管理部門主管叫進辦公室，說要他們優退，也就是給他們比勞基法更優的一年薪資要他們自動辭退。或許他們是接近了退休年齡，但無法向周圍親友說出「被公司辭退」的話，多數只能說，「生涯另有規劃」、「自動辭職」，實際上是被雇主或人力資源部門逼著辭職。雇主與人資部門認為中高齡員工，年紀大了工作績效下降，體力衰退，反而因較多年資較高薪，貢獻與薪資不成正比，於是把他們辭退，以便聘請更年輕的勞動人口來代替中高勞動人口。

行政院主計總處調查指出，45歲後有做過工作者中，曾經離職者占3

Phoca PDF

成6

；其第一次離職原因屬非自願性因素

者（不含屆齡退休）占38.43%，其中5萬5千人，占2.78%

是被解僱；中高齡者非

自願離職轉換工作中，工作場所整頓人事被資

遣占3.56%，值得正視。我國的勞動基準法第54

條已規範：若非勞工年滿65

歲，雇主不得強制其退休。故已不需再透過立法來規範企業員工的退休年齡，只是未訂罰則，欲遏止該種行為，可考慮增訂罰則。

2017年我國15-24歲青年失業率高於全年齡平均失業率3.17倍，高於OECD國家平均的2.24

倍，如參照OECD活得愈久工作越久(live longer work

longer)

，倡議延後退休，會讓青年失業雪上加霜，故世代間共生團結與多世代員工管理似乎較為實際。

臺灣地區年齡歧視一直占就業歧視第二位；工業及服務業缺工廠商各職缺均不考慮僱用45

歲以上中高齡者，主要原因以「體力、反應

較差」占60.6%最多，其次為「不符所需職類技能」占32.5%

，再次為「不易溝通管理」占28.0%，「學習事務較慢」亦占26.0%

，「人事成本較高」占19.1%，「創新能力較差」占16.8%(可複選)。2017

年度新北市政府就業服務處中高齡者職場續航輔導計畫問卷報告分析與研究顯示，企業不願留用欲提早退離職場員工之考慮因素，經計算後之企業不願留用員工之主要原因與前所述之結果相近

Phoca PDF

，仍以生理因素(體能、健康)

因素居前，而後為工作效率、薪資較高等，高於人才新陳代謝與專業技能不符所需。顯見人事成本較高是廠商即使有職缺也不考慮僱用中高齡者原因之一。職是之故，讓企業願意僱用或留用中高齡者的誘因

，可以透過職務再設計處理

「體力、反應較差」、「人事成本較高」(如試行薪資高峰/調整制度--

意指：當年長員工因體力眼力等關係工作量減少，生產力或績效沒有之前好時，他的薪資就不能成長甚或減少其幅度最多10~20%

，改成部分工時的方式，其部分工作項目就移給年輕員工來辦理，藉由薪資與績效結合，改變以年資敘薪制度，以減

少僱用中高齡員工人事費之負擔，並與進

用年輕人連結)，或以年資敘薪改以生產力或績效敘薪)

；以職業訓練強化學習處理「不符所需職類技能」、「不易溝通管理」、「學習事務較慢」、「創新能力較差」等。因此，一定要有企業願意留任中高齡員工，並願意推動彈性工作安排與嘗試創新職務再設計作為前提要件之下，才能有效執行年長者就業政策。

行政院主計總處的調查資料也顯示，各業廠商調升經常性薪資參考因素主要為生產力和生產績效表現較佳。台灣地區每五年齡組的薪資狀況，45到49歲達最高點，50

歲之後開始下降，受僱就業者績效敘薪制僅占3.03%

，很明顯的，雇主

不希望用中高齡者，也不希望依年資

敘薪，以免增加成本，50

Phoca PDF

歲之後就會軟硬兼施希望中高齡者離開，中高齡的薪資制度該不該將以年資敘薪改以依生產力或績效敘薪？本文擬分別探討幾個國家的相關制度與發展後，再初步評估在台灣這種制度的可行性及其配套措施。

貳、主要國家如何推動年長者薪資調整制度？

一、南韓

南韓工商協進會(KCCI)曾經調查：企業員工約有6

成贊成薪資高峰制度，如減薪在20%以內，有八成員工可以接受；南韓就業勞動部（The Ministry of Employment and Labor,

MOEL）的民意調查也顯示：73%

贊成薪資高峰制度，其理由依序為促進高

齡者就業安定56.3%、青年有更多工作機會37.6%、可減輕企業負擔35%

。南韓政府估計，公營事業實施薪資高峰

制約可創造出6千至8千個工作機會，故已高達91.69%

公營事業有實施，估約創造4,400

個就業機會；另南韓研究實施薪資

高峰制，企業減最高薪資者10%的1%薪水，可創造青年6萬個工作機會。

自2013年引入法規將退休年齡延長至60歲以來，接近10家員工數超過5

人的公司中，有7

Phoca PDF

發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185

家採用“薪資高峰”或激勵性支付系統。政府推行薪資高峰制度，讓員工在退休前接受數年的減薪

，以減少退休年齡延長

的企業經濟負擔。根據韓國雇主聯合會的調查

，在2013年至2016年期間，272間公司中，將近68%

已採納薪資高峰制度或進行其

他薪資支付制度的重大調整。有超過300名員工的公司中，超過79

%的公司已經改變了薪資支付制度，而員工不到300人的數字為63.1%。超過300

名員工的企業中，超過一半（52.2%）實行了薪資高峰制，31.3

%的企業實行了激勵制度，28.4

%的基本薪資制改變了。對於員工不足300

人的，基本薪資支付制度最為流行，佔35.6%，其次是獎勵制度佔23.1

%，薪資高峰制度佔22.5

%。三分之一的受訪者表

示，薪資支付制度的變化將為員工提供動力，27.7

%的受訪者則希望隨著變化降低與勞動相關的法律風險。

二、新加坡

在過去，新加坡年長員工在嚴格的基於年資薪資制度(seniority-based wage

system)

下

缺乏

Phoca PDF

發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185

薪資上的

競爭力，政府、雇主和工會三方一直致力於推動增加靈活的基於績效薪資制度(performance

-based wage system)，員工的薪資將取決於其工作價值，而與年齡無關；新加坡政府在

1999年將退休年齡從60歲提高至62

歲時提出的。在該規定

下，雇主可以在延長員工退休年限時為其減薪

最高10%

。新加坡薪資調整制度，人力部的

數據顯示，目前幾乎所有滿62歲的員工都獲得重新僱用。而在2015年，65至69

歲年齡段的新加坡人中，有

超過四成依然在工作，這個比例大大高於2006年的24%；目前98.5%

的企業已經不再

這樣做，因此，人力部認為有必

要取消這一規定。因此，政府於2017年7

月再次提高重新受雇年齡上限，隨

著重新受雇年齡上限調高至67歲，政府也宣佈從2017年7月1

日起，取消允許雇主為年滿60歲員工減薪的法律規定。

三、美國

2016年11底南韓就業勞動部(MOEL)和勞動基金會(KLF)

舉行薪資制度改革國際研討會時，美國W.E.Upjohn就業研究所的總裁Randall W.

Phoca PDF

Eberts說，基於職務支薪(job-based pay)是美國典型的薪資制度，越來越與市場薪資掛鉤，引入績效本位薪資(performance-based pay)的公司也在急劇增加中。這種趨勢與增加勞動力市場靈活性的趨勢相同，最近經濟環境的變化和隨之而來的各種就業形式的出現，增加了市場薪資對薪資設定的影響。根據最近的一項研究，一個更加靈活的勞動力市場有助於創造就業機會，基於績效支薪的傳播，對未來的業績有積極的影響。但他表示，透過工會談判降低薪資的發生率導致了薪資不平等，因為儘管透過集體談判確定薪資有助於縮小高等和低等員工之間的薪資差距，但這種影響由於員工參加工會比率減少已經逐漸式微。

四、德國

IG Metall位於德國北萊茵 - 威斯特法倫的集體談判地區部負責人Richard Rohnert認為，2004年達成的新集體薪資協議（ERA）對德國的薪資公平起了重要作用。根據以前的薪資協議，薪資是以“人”為基礎的，按年齡、資格、服務年限等劃分為不同薪資群組，這樣的協議不利於婦女、青年和新進員工。這樣的不公平現象已經消除了，因為薪資是透過新集體薪資協議（ERA）下的基於“職務”評估('job'-based evaluation)來決定的。

五、日本

日本勞動政策與培訓研究所的研究員Itaru

Phoca PDF

發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185

Nishimura表示，日本的薪資制度自20世紀90

年代末以來一直在迅速發生變化，日本正在從典型的資歷和技能薪資體系(seniority- and skill-based wage

system)

轉向更重視工作績效。過去日本在趕上西方先進國家時，只要提高產品質量和生產效率，企業就能實現穩定增長，並能夠支付薪資制度造成的高薪資成本，並保持正常薪資的同時保持不變。不過，隨著全球競爭日趨激烈，他們已經無法再保持這種狀態。所謂的“基於角色的薪酬”('role-based

pay')

，其中薪資是根據角色和績效來確定和調整的，而不是透過技能等級和正常薪資的上漲來穩步提高，這種情況正在各公司之間蔓延。特別是實行嚴格的績效薪資加薪制度，包括削減一定工作水平以上員工的薪資，防止薪資成本持續上漲。

透過該座談會發現，儘管薪資制度各有不同，但各國都在根據經濟環境的變化改革和完善薪資制度。還發現他們的薪資制度正在轉向以職務和績效為基礎的制度。

美國、德國和日本薪資制度的主要特點和變化摘要表

分類	美國	德國	日本
現行薪資制	職務為基礎的薪酬	職位為 基礎的薪酬+ 基於技能的薪酬	年資和基於技能的薪酬

Phoca PDF

主要薪資制定方法	集體談判，市場定價	集體談判 （行業層級）	集體談判（企業層級）
最近重要的變化	市場薪資的強大影響，績效薪酬的擴散，減少了集體談判簽訂的影響	ERA （基於績效的薪酬法規定）	角色薪酬的傳播不透過正常的薪資上漲，而是由績效相關的薪資上漲
改變的背景	更加靈活的勞動力市場，更多樣化的就業，工會會員資格的下降	終結了產業層面討價還價的危機，需要消除現有協議中不公平的因素（女性，老年人，低技能人群，新進員工等）	拓展績效型人力資源管理模式，應對全球競爭，防止薪資成本不斷上漲

資料來源：http://www.moel.go.kr/english/poli/poliNewsnews_view.jsp?idx=1314

參、臺灣地區年長者薪資調整制度可行嗎？

中高齡者薪資遞減制度在

臺灣的產業體制實施可行性高嗎？若用生產力/

Phoca PDF

績效評估取代只依年資敘薪，在台灣有可能輔導企業協助他們導入這樣的制度設計嗎？有何需要特別注意的地方？

針對薪資遞減制度主要還是需要勞資協商才可能執行，可預期薪資遞減對於臺灣就業市場來說並不是容易接受的事情，但對於提高資遣費或退休金勸退中高齡者，直接失業而面臨中年失業的狀況，或許以縮短工時、減少薪資的遞減制度，可以減緩中高齡者失業的衝擊。但這些都是需要逐步的透過勞資協商緩慢進行與改變的，而非立即立法要求改變。

肆、亟需思考相關適當配套措施

基於員工績效或生產力敘薪確實符合雇主合理的僱用成本，但是我國員工低薪問題一直遭詬病，再倡議中高齡者減薪可能會有歧視中高齡者之嫌，除非如南韓勞雇政三方真能不斷對話，有效協商與溝通，產生共識，倡議薪資高峰制與用就業保險經費的補貼與基於績效而非年資的薪資制度等，暫不適合於中高齡者就業專法立法規範，或可以鼓勵讓有意願者先行試辦，可如新加坡有部分基本薪後再以績效核薪，其

占比則透過勞資協商；或代之以漸進/

階段性退休制度的彈性工作安排--部分工時領取部分薪資與部分年金。

此外，如果員工退休後，他們公司實行薪資高峰制或轉換他們的兼職工作，在他們的平均薪資所產生的下降可能導致退休薪資計算的減少。因此，亦可參考南韓就業勞動部擴大提前支付退休薪資，因員工從薪資高峰制或他們切換到兼職的工作,平均薪資的下降,

以防止退休薪資的任何減少。2015年9月3日，MOEL

Phoca PDF

作出的修訂施行令和含有這些特徵的員工退休福利保障法施行細則(the Enforcement Decree and Enforcement Regulations of the Employee Retirement Benefit Security Act)初步公告，並表示這些修正案在2015年第四季生效。

作者 郭振昌　為　台北海洋科技大學健康照顧社會工作系

Phoca PDF

發佈：2018-04-27, 週五 17:47
點擊數：18185

副教授兼系主任退休、職場社會工作師

Phoca PDF