

企業內老年人力運用之研究

黃英忠*
謝明吉*

摘 要

因應我國人口高齡化的趨勢，在老年人力運用的作法上，應該政府、企業、老人三方面協力配合，但目前國內之相關研究，均集中於政府及老人層面，本研究爲了彌補此一方面之不足，乃以企業經營的觀點來探討此一問題。

在本研究中，首先以企業雇用老人意願及老人再就業之意願爲基礎，提出一個老年人力運用之整體性架構，以整合各類相關文獻及資料，並說明整個老年人力運用之內容。

在實證研究部份，係利用問卷調查方式，以高雄地區之企業人事經理、企業外部已退休老人爲對象，分別調查其雇用再就業意願，以及對各項管理因素在看法上之差異。研究之結果得到下列發現：

1. 企業較願意雇用內部將退休老人繼續工作，而較不願雇用外部已退休之老人。
2. 企業雇用內部將退休老人繼續工作，傾向將其留任原來工作，而對外部已退休老人的雇用，最願意雇用顧問人員，顯示企業對老年人力運用，最喜歡利用其退休前的工作經驗。
3. 對老年人的激勵因素，以良好的同事關係最有效，金錢激勵被認爲最沒有效果。
4. 在工作時間安排上，企業和已退休老人皆較偏好全天性工作。
5. 在招募管道上，企業及已退休老人傾向於採用員工（親友）推薦，而不喜歡採用政府職業介紹之管道。

針對實證研究之結果，本研究最後分別對企業及政府提出建議以作爲我國老年人力運用和開發之參考。

關鍵詞： 人口高齡化、老年人力運用、就業意願。

*國立中山大學企業管理學系

壹、緒論

依據聯合國文獻，在分析世界各國的人口結構之標準而言，一個國家六十五歲以上的老年人口，若佔全國總人口百分之四以下者稱為『青年國』，在百分之四以上未滿百分之七者，稱為『成年國』，而超過百分之七以上者稱之為『老人國』；而又根據其資料顯示，世界各國的老年人口均有呈現逐年上升的趨勢（江亮演，民77）。以臺灣的情況而言，我國六十五歲以上的老年人口比例在民國七十八年時，佔全國總人口的5.8%，而根據專家估計，到了民國八十五年時將達到7.09%，亦即未來十年內，我國將達到聯合國界定的老人國水準，且估計到了西元2024年（民國103年），我國六十五歲以上的老年人口平均壽命也將突破80大關（徐立忠，民74），且除了老年人口比例增加之外，六十五歲以上的老年人就業，具有在工作方面的能力與意願。

然而，儘管有愈來愈多的老年人具有工作上的意願與能力，在實際就業上，仍面臨了一項困難——強迫退休年齡的限制。大多數的已開發國家均將老人的強迫退休年齡定為六十五歲（我國的強迫退休年齡勞工為六十歲，公務人員為六十五歲），造成了許多有工作意願及能力的老人，面臨繼續工作的障礙。Drucker(1981) 即曾提出反對退休年齡限制之看法，而主張提高或取消退休年齡限制。他以美國的狀況指出：『六十五歲退休年齡使得許多非常健康，非常有活力的人變成廢物』『也成為社會安全基金和雇主退休金制度下的沉重負擔』。B. Rosen和T. H. Jerdee (Ferries & Rowland,1988)也提到如果依現行辦法鼓勵準時或早期退休，容易加重社會責任；因此主張廢止強制退休。

的確，由於醫療技術和健康保健的進步，造成了人口高齡化的趨勢，在這種情況下，強令猶有工作能力與意願的老人退休，就福利的觀點而言不僅意謂著社會中的青少年人口必須負擔比例日益增高的老人生活，同時也將造

成政府在福利支出及企業雇主在退休金支出的沉重負擔。

然而，由於老年人在生理及心理上的一些缺點，在工作上，自然有許多方面不能和年輕人相提並論。因此，在探討老人人力運用時，必須考慮到下列問題：

(一) 在老人方面

雖然平均壽命的延長，老人在工作能力上仍有不及年輕人之處，因此老人在工作上，可能會面臨下列問題：

1. 在工作上，如何確保本身的工作機會。
2. 如何能有效地發揮工作能力。
3. 如何確保所得的安定。
4. 在就業與退休的過程中，如何在繼續工作與休閒之間做抉擇，以維護本身的生活價值。

(二) 在企業方面

企業在運用老年人力上將可能帶來管理上的困擾，企業在運用老年人力上，可能面臨的問題是：

1. 如何提振公司內全體員工的士氣（特別是年輕員工心態的調適）。
2. 如何促使老年員工有效發揮其能力，提高老年人的生產力。

因此在面對這日趨高齡化的社會，探討老人人力的運用時，必須同時從老人和企業兩方面來作整合的研究。

然而，目前國內有關老年人力運用之究，不論是理論探討，或實證調查均集中在福利的層面，以政府的觀點探討此一問題，而忽略了企業界對於老年人力運用的重要性。然而在整個老年人力運用的過程中，固然需要政府的協助與推動，卻也不能忽視企業在雇用與運作之環節；否則，若是一味維護老人的福利而忽視企業的需求與意願，在政策的推行上必定窒礙難行。因此，本研究擬以企業之層面為主，探討企業及老人的需求與意願，希望得到一個

較理想的管理方式，使得企業能更合理、有效的運用老年人力。

另一面，就企業未來的人力結構而言，為提供勞動市場未來所需要的人力，未來20至29歲的人口將有逐漸下降趨勢（表1）。因此，直接、間接必會影響到企業內未來勞動人口年齡之結構。屆時，企業內員工平均年齡將有逐年上昇之可能性存在。並且我們也知道，未來勞力缺乏已無可避免，如果能從老年的人力運用作妥善規劃，則將來老人也許能成為企業一項重要的人力資源。

表1 台灣地區20-29歲以下人口推計

年別	1986	2000	2011
20-29歲 人口數	3,894,993	3,784,648	3,363,962
百分比	20.12%	17.23%	14.35%

資料來源：行政院經建會編「中華民國台灣地區民國75年至100年人口推計」77年1月

綜合上述所論，本研究具有以下之目的：

(一) 建立企業內老年人力運用之整體性架構：

目前關於老年人力運用之研究，多侷限於老人需求及工作意願之研究，祇作局部性的探討，在本研究中，希望能建立一較有系統之老年人力運用架構，同時考慮企業層面之問題，希望能對老年人力運用之內容，作一番更深入且整體性之探討。

(二) 實證研究的探討：

企業對老人應如何運用與管理，在本研究中，分別以問卷方式探討企業及老人之需求和意願，以及對各種管理因素之看法，使得企業在運用及管理老人上，能切合實際之狀況。此外，根據實證研究之結果，本研究將分別對企業和老人提出建議，以協助雙方彼此協力配合，俾加強開發運用老年之人力資源。

貳、文 獻 整 理

一、老人的定義：

所謂的老人係指人生邁向老年期的人群，雖然此名詞常被引用，但在界定上，並沒有一個明確對於『老』的界定標準，一般所謂的『老』，大致可以由年齡、生理、心理、社會、功能的觀點來看。

所謂年齡的老是指一個人從出生以後所累積的歲數，年齡愈大，老化程度愈深，雖然由年齡可以大致知到一個人老化的程度，卻不能明確測量一個人真正的老化程度，即使是年齡相同的人，其老化的程度亦不完全相同。

生理的老是指人體構造上生理現象之老化，由於年齡的增長、過去的傷害和疾病，將會加速一個人的老化，使其在生理上的一些能力，如疾病的抵抗力、體力產生退化的傾向。

心理的老是指個人行為上的老化現象，它可以反映個人的成熟程度和對緊張壓力的調適程度，由於人生經驗的累積，個人在生理上對於新經驗的態度、變遷的適應能力，對生命的看法亦會有所不同。

社會的老指個人因年齡老化而導致個人在社會角色方面的改變，許多的研究指出老年人的許多心理和態度的改變，並非導因於體質生理上的改變，而是因為社會結構對老年人角色的要求與對青年人及中年人要求之不同所致。通常，老人會被要求退出於實際活躍競爭的舞台，而扮演一個退縮局外人的

角色。

功能的老是指因年齡增長所導致工作能力及效率的減低，如反應變得遲鈍、視力減退、耐力不夠等。

上述對於『老』的各項描述，事實上皆與年齡有關，因此對於老人的界定，通常皆以年齡為標準，然而以年齡來界定老人，則又面臨了另一項問題——幾歲以上的人，才是老人。關於這一點，我國法律上對於老人的年齡界定標準，有下列數項標準：

(一) 退休標準：

依據有關退休法令的規定，勞工的自願退休年齡為五十五歲，公務員的自願退休年齡為六十歲，勞工的退休年齡為六十歲，公務員的限齡退休年齡為六十五歲。

(二) 社會扶助標準：

依據民國三十九年政府公佈的社會救濟法之定義指出，年齡在六十歲以上者皆為老人，可以接受社會扶助。

(三) 老人福利法標準：

依據民國六十九年公佈之老人福利法規定：本法所稱之老人，係指年滿七十歲以上之人。

因此在法律上，對於老人之界定，即有五十五歲、六十歲、六十五歲、七十歲等多項標準，在本研究中，由於是偏向企業之層面，在老人方面之探討，自然以採用退休的標準較為恰當。而在年齡的界定上，則以五十五歲以上的老人為對象，對於已退休老人，則歸類為已退休老人探討，對於未退休者，則歸類為將退休老人探討。

二、老年人力運用之相關理論：

以往國內外學者大都從社會學或政府福利規劃層面來探討老年人力運用

的問題。然而如前所述，老年人力之運用，應顧及企業的層面；並且在因應人口高齡化的趨勢下，企業更不應處於被動的角色，反該主動地發掘並研究如何妥善地對老年員工，作最有效的管理與運用。因此在本研究中，將分別探討歐、美、日各國的相關研究，並以企業的角度提出一個整體性的老年人力運用架構，俾作為企業內老年人力運用研究的參考。

(一)個人需求對老人工作意願的影響：

老人的個人需求將會影響其退休後繼續工作之意願，這些需求包括

1. 健康需求：

老人退休之後，生活將自原本規律忙碌，轉為清閒安逸，運動量也大幅降低，而可能導致身體機能的衰退。對於有些老人而言可能會因為需要維護身心的健康（勞動有益健康），而希望能繼續工作。如 Lobb-Kasl(1972)在其研究報告之結論中曾經指出：『一個人在失業後的第六週，就開始危及其生理和心理健康。』同時，日本一家人壽保險公司亦做過統計，發現六十二歲以後逝世的老人，在退休一年半內去逝者超過半數（井上富雄，1989）。

2. 經濟需求：

退休代表經濟收入的減少，對於有些原本積蓄不多的老人，將會感到生活缺乏保障，而希望繼續工作，以維持經濟來源的穩定。許多國內之實證研究文獻（李臨鳳，民77；李瑞金，民74）指出：經濟狀況愈佳的老人，其工作意願愈低，而經濟狀況愈差的老人，其工作意願愈高。並且老年人在退休後繼續工作所得，是僅次於子女奉養的最主要經濟來源，其經濟生活也與其教育程度和退休前所從事的職業有非常密切的關係（詹火生，民79）。

3. 自尊需求：

有些老人希望維持工作上被尊重的感覺，因此希望繼續工作。有些研究顯示，工作地位愈高，工作滿意程度也愈高，因此也會有較高繼續工作的意願。Loether(1982) 在其『工作意義和退休調適』的研究中發現，對於專業人

員、企業經營者和自營者，當其工作中含有責任及自我管理性質（即自主性較大）時，繼續工作的意願也較高，而使人留戀目前的工作，最討厭退休。而 Blanner (1964) 研究指出退休對某些低技術工人而言，特別是高度機械化行業中的工人，如鋼鐵、機械業，他們對工作有疏離感，較喜歡退休。

4. 社會需求：

Blanner(1962) 認為退休後將喪失與原有大部份工作伙伴之友誼關係，有些老人希望能繼續工作，以維護此種社交關係。這種需求在低階員工中更為明顯。在工人階級中，已退休者對以前工作的滿意程度高於目前仍在工作者，表示退休者在退休之後，仍然會產生念舊的心理。在該研究中亦發現大多數對工作不滿意的老人，對於工作中『人際交往因素』相當重視。因此，即使老人對工作本身並不滿意，在退休之後，由於工作伙伴的喪失，也會使他們更加懷念過去的工作。

國內黃英忠（民79）結合前程發展理論和馬斯洛人性需求理論，認為許多人大約在六十五歲左右，當他們的生理與心理源力凋萎時，人們便進入了前程發展中的解脫階段，並準備退休。在即將屆臨退休之時，通常會經歷到減速期，接受較小的權力與職務，以準備退休；同時也必須接受和訓練自己成為一個顧問的角色，並重新適應新環境及工作。然後，他會設法將其原有的時間精力，轉移到其他用途（如重新適應家庭、工作、朋友及社會關係等），最後逐漸走上不可避免的退休一途，而重新開始馬斯洛的人性層次需求了。

(二) 個人特質對老人就業意願之影響：

1. 個人特質將形成老人在就業上的障礙：

Ward (1984) 認為老人本身的一些特質，可能會形成其就業上的障礙，這可以由兩方面來看：

(1) 老人就業上的障礙：

對老人而言由於本身之健康狀況不佳，技術能力較差或落伍，在社會中

又多屬教育程度較低的一群，形成老人在就業上的困難。

(2) 企業雇用老人的障礙：

對企業雇主而言由於下列因素，也使得企業雇主不願採用老人：

- a.體能因素：老人因體能較差，工作效率也較一般年輕人低。
- b.健康因素：老人較易生病，增加雇主的年金負擔及保險費用，且經常缺勤。
- c.心理因素：老人固執守舊，自主為是，較不願意接受公司新工作及訓練之安排。

2. 個人特質對老人就業意願之影響：

在國內的一些實證研究中，黃珍珍（民72），周惠玲（民73）都發現，有些老人的個人特質將會影響老人的就業意願。這些特質如下：

- (1) 性別因素：退休後的老人在就業意願上，男性比女性強烈。
- (2) 年齡因素：研究顯示，六十五歲以上之老人，在六十五到六十九歲之間其就業意願最強，幾乎是七十歲到七十四歲年齡組老人之一倍。
- (3) 教育程度：教育程度愈低，就業意願愈高，且較偏好有酬勞性質的工作，教育程度較高者則偏向義務性質的社會服務工作。
- (4) 健康狀況：自認為健康狀況較佳者，有較高的就業意願。
- (5) 生活滿意程度：生活滿意程度愈高的老人，也有較高的就業意願。

(三) 在角色期望方面：

社會上一般人對老人工作所抱持的態度，也可能影響到老人的就業意願，若是一般人對老人的工作能力抱持肯定的態度，則老人將表現出較高的就業意願。反之，則老人將表現出較低之就業意願。

1. 一般社會大眾對老人工作能力之看法：

根據美國一個民意調查機構對老人和一般社會大眾所做的調查（徐麗君，民74），在與老人工作能力有關的一些屬性方面，如聰慧警覺（聰明且具有

警覺性），開明適應（易接受別人意見）及工作能力上，一般社會大眾均對老人的工作能力抱持否定態度，因此退休後的老人若想繼續工作，便極可能因受到他人排斥，而降低其繼續工作之意願。然而，白秀雄（民69）研究卻顯示出我國社會一般大眾均較肯定老人的工作能力；亦即，在我國的老人，若想繼續工作，所可能遭遇的壓力，將遠較歐美為小。

2. 專家學者對老年人工作的看法：

由於專家學者經常是社會中的意見領袖，他們的看法較為客觀，對於大眾的判斷及政府的作為，亦可能產生引導作用。因此專家學者對老年人工作的看法，對老年人繼續工作的影響，亦可能有直接或間接的作用。在社會學上，專家學者對老年人工作的探討，主要可導源於下列兩個理論，茲分述於下：

(1) 撤退理論(Disengagement Theory)：

顧名思義，撤退係主張老年人應儘快的從其原有的工作崗位上撤退下來。該理論係由 E. Cumming 和 W. Henry 共同提出（張潤書，民78），他們以一群身體健康，經濟上亦能自足的老人為研究對象，發現這些老人都有自社會中退出的傾向，而認為撤退並不是社會逼迫老人單方面的行動，而是老人和社會雙方面共同期望的撤退(mutual withdrawal)，Cumming認為撤退可以促成社會的穩定和均衡，對整個社會是有益的，撤退理論最大的弱點是有些後續研究找不到足夠的證據支持其論點（沒有發現老人有撤退的傾向）。

(2) 活動理論(Activity Theory):

活動理論主張老年係中年期的延續，認為老年人應繼續工作，延續未退休前的生活模式。該理論由 R. S. Caran 等人提出，在1950年代非常流行（張潤書，民78）他們在研究中發現活動量(activity)與一個人的生活滿意度有正面相關。他們認為老年人仍然具有不變的社會需求，而社會需求則是生活滿意的主要來源。藉由工作，可以維持其活動量，維護生活上的滿意程度。活動

理論遭到的批評主要來自體力因素（雖然活動可保持原有之生活滿意程度，但老人由於體力衰退，未必能維持原有之活動量），以及對活動的定義（活動量並非全來自於工作，老人可藉由聚會、散步、訪友等日常活動，維持其活動量，促進生活滿意）。

在我國之江亮演教授（民77）綜合兩者，提出一折衷之論點。他以社會學中的角色理論指出，每個人因其身份、地位、年齡的不同，社會會對他有不同的期望，因此使他扮演不同的角色。退休老人介於撤退與活動兩者之間的情況，乃是從社會組織與生產主流中負重要責任的主要角色，轉變為輔助性的角色。就社會角色的逐漸轉變而言，在退休初期採取活動方式，繼續維持參與社會活動，以延緩老化過程，到了晚年年老體衰不宜於行，則不得不採撤退方式。

以上之討論，係就老人之層面探討各項影響老人就業意願之因素，而下面之討論則是與企業有關，探討在運用老年人力的各種做法及理論。

（四）退休前輔導計劃：

退休對有些老人而言，是辛勞工作的結束，可開始享受一生奮鬥的成果。但對有些老人而言亦可能因無所事事而感到生命沒有意義。為了避免退休對老年員工產生不良的影響，有些公司會採行一些員工退休前輔導計劃，以幫助員工在退休後作良好的調適，降低其沮喪和頹廢。一份由美國管理學會(American Management Association, AMA)所作的調查報告(1982)指出，在美國大約有30%的公司有正式的退休前輔導方案，而其他尚未實施的公司，大半均認為有採取該計劃之必要，且將在二、三年內實施，這些退休前輔導計劃，按照被採用之次數，依序如下：

1. 社會安全福利說明（實施退休前輔導計劃公司有97%採用此輔導）
2. 休閒時間輔導（86%）
3. 財務與投資輔導（84%）

4. 健康輔導 (82%)
5. 生活調適輔導 (59%)
6. 心理輔導 (35%)
7. 輔導在公司外求職業或創業 (31%)
8. 輔導在公司內繼續工作 (4%)

(五) 企業對老年員工的管理：

關於企業應如何運用老年人力之探討，在歐美方面並不受重視，少被提及，反而在日本方面之學者，曾提出一些較具體、有系統的探討。

1. 企業界採用老人的困難：

土井正己（1987）認為就公司的角度言，高齡員工在某些行為特質上，會對公司的管理上帶來困擾如：

- (1) 對公司的依存意識強。
- (2) 缺乏活力，無朝氣。
- (3) 對年功型工資和管理職位的依戀感強。
- (4) 對環境的變化採消極、迴避的態度。
- (5) 對自己的事情（工作）無法處理。
- (6) 在工作上無法自我啓發，也不願自我啓發。
- (7) 周圍的人有把高齡者當作『半個人』（工作能力低、技術與知識落伍的人）看待的傾向。

2. 開發老年員工的職務：

由於上述原因，日本企業研究會提出了一些老年員工適合職務的開發方法（土井正己，1987）

- (1) 選擇適合老年人的職務：檢討每件工作與職務的內容，把部份原先由年輕人擔任的職務，換成由老年人擔任。對於某些長時間單調固定反覆的工作改由老年人擔任。

- (2) 改善工作者的環境、條件、方法：爲了避免老年員工因身心機能降低導致生產力降低，可以利用機械化、自動化、輔助儀器等工具強化其工作之效率。
- (3) 再次分配職務：依照各人的技能或專長，以及目前工作之表現，以決定是否需要對老年員工重新分配工作或職務。
- (4) 職務再設計：改變職務的內容、範圍和條件、環境，以達成生產效率之要求。
- (5) 職務調查：透過現場管理者向老年員工進行職務調查，蒐集全公司的意見，以記錄適合老年員工的工作；另一方面，亦可得知老年員工所希望的工作。
- (6) 外調：外調到可以活用老年員工能力的相關公司或新公司（經驗輔導）。
- (7) 設計新職務：設計一些可以使老年員工活用其專門能力的職務（專門職、專任職），並使其擔任。
- (8) 開拓公司外部工作：透過親友關係、徵人廣告、人力銀行或職業介紹所輔導老年人到公司外部其他機構工作，或鼓勵及協助老年人自行創業。

3. 中高齡資深職員盤存制(Career Inventory)

所謂『中高齡資深職員盤存制』是由荻原勝(1985)所提出，這是一種爲了使企業內的中高齡員工，能自我省察其知識，技能是否能配合目前的環境，以及如何適應競爭環境所設計的一種制度，由人事部門或高層主管，每三到五年就對企業內中高齡員工，實行一次定期的面談，以促使其了解並決定本身日後的能力發展。

在面談的過程中，主管除了審核員工目前之能力；同時，亦指導其謀求提昇及適應能力之道。而日後則根據面談的結果，考核其努力的程度。

4. 對老年員工薪資體制之探討：

- (1) 擴大按勞計酬制：日本學者荻原勝(1985)認為，隨著年齡的增高爲了達到激勵的效果，應逐漸強調按能力計酬的方式。
- (2) 固定薪資的改變：就個人薪資的來源可以分爲固定（年齡及年資薪資）和變動（能力薪資）的部份，爲了達到激勵的效果，荻原勝認爲可以採行五十歲最高薪、五十五歲後遞減的方法縮減老年員工的固定薪資。透過固定薪資的減少，刺激老年員工對變動薪資（能力薪資）的需求而達到激勵的目的。

另外就 Milkovich & Bondreau(1988)的理論而言，本研究認爲對於老年人力的運用與管理，一方面需要配合老人的工作能力與意願給予其合適的工作，另一方面則是運用適當的激勵因素，刺激其工作績效。土井正己的看法乃是由工作方面，去增強老人的工作績效，因此便較集中於探討工作與設備、工作設計、職務分配等方面之改善。而荻原勝之看法則較著重管理上之激勵祇是眾多激勵因素中之一，對於老人而言若是其工作之動機，並非爲了經濟因素，而是爲了如前所述的維持現有的工作地位、友誼關係，甚至祇是爲了排遣寂寞，則金錢誘因便很難達到激勵的效果，若是如此則荻原勝的看法，便有修正的必要。

三、企業內老年人力運用架構

根據上述文獻之探討，本研究以企業的層面爲主，提出一個企業內老年人力運用的架構如圖 1。

在本架構中最主要的部份爲老人再就業意願及企業雇用老人意願，此兩部份爲達成企業內老年人力運用之基本條件，若是老人不具有再就業意願或企業本身不具有雇用老人意願，則難以達成老年人力運用之目的。在此架構中，企業必須有雇用老人意願而提供老人工作機會，使得有工作意願之老人

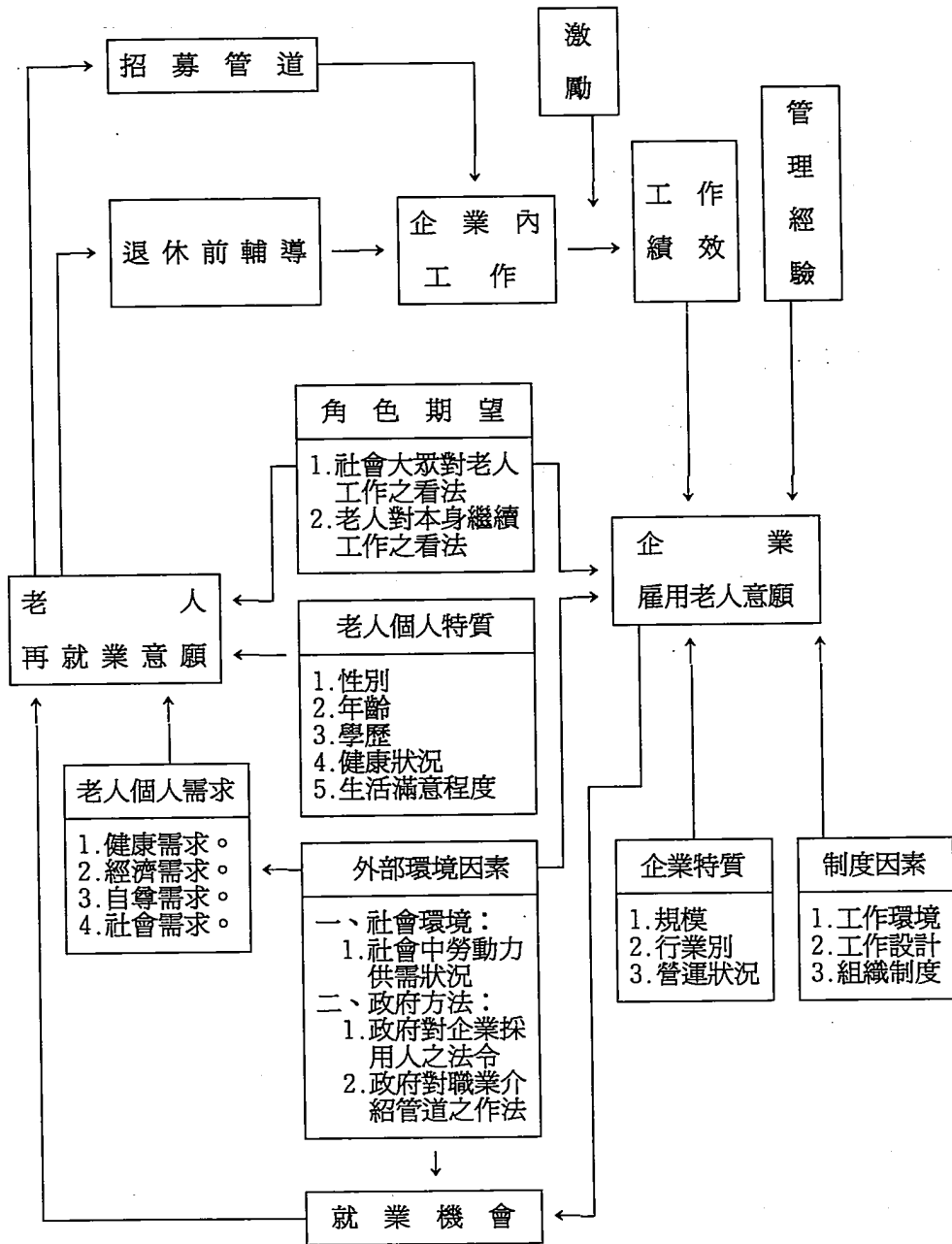


圖 1：老年人力運用之架構

進入企業內工作，而根據其工作上之表現，將再影響企業雇用其他老人之意願。

(一) 老人的就業意願

老人之就業意願受到下列因素影響：

1. 老人的個人需求。
2. 老人的個人特質。
3. 角色期望：社會上對於老人繼續工作所抱持的態度以及老人本身對繼續工作所抱持的態度。
4. 老人所面臨就業機會、選擇之多寡與好壞。

(二) 企業雇用老人意願：

企業對老人的雇用意願受到下列因素影響：

1. 來自老人的因素：
 - (1) 老人的特質
 - (2) 角色期望：企業內部員工對老人繼續工作所抱持的態度。
2. 企業本身因素：
 - (1) 企業特質
 - (2) 制度性因素：企業在工作環境、工作設計、及現有之制度是否適合採用老人。
 - (3) 管理者的管理經驗。
 - (4) 現有公司內老年員工的工作績效表現。

(三) 就業機會：

而在就業機會方面，雖然來自企業界，同時也受到外部環境的影響，這包括：

1. 政府的作法：
 - (1) 政府是否致力於老人就業管道（老人人力銀行、職業介紹所）的通

暢，以維護老人的就業機會。

(2) 政府的法令與政策是否願塑造一個適合老人工作之環境。

2. 社會環境因素：

整個社會環境是否有利於老人再就業。如勞動市場人力缺乏程度，因老人在勞動市場供需失調時，具有調節作用，當勞動市場人力欠缺時，將可能增加老年人的就業機會。

(四) 招募：

在本研究之左上方部份依退休與否將老人區分為企業內部將退休老人及企業外部已退休老人。有工作能力及意願的已退休老人，可經由招募（求職）方式，再進入企業內工作；而對於企業內將退休老人，可經由退休前輔導，在退休後繼續留在公司內工作，配合其意願與能力，企業使其從事原來的工作或予調任其他適合老人之工作。

(五) 管理措施：

在本架構之右上方為管理層面，對於老人之工作績效表現，在管理上除了給予老人適任的工作之外，主要係配合老人的需求，運用適當的激勵工具，以提昇其工作績效。

(六) 本理論架構的意義：

由此架構中，可以得到下列之啓示：

1. 在老年人力運用方面，政府所扮演的角色主要為增進老人的就業機會，這說明了政府必須塑造一個良好的社會環境，以及必須透過法令及各種措施（作法），來增加老年人的就業機會。
2. 對於企業而言，在運用老年人力上必須由兩方面相互配合，才能達到最佳的效果。其一是配合老人的需求予以分配適當之工作，其二是運用適當的激勵因素，使老人有更高的工作動機。
3. 企業對老年人的管理知識和經驗將會影響企業雇用老人的意願，因此

政府及學術界應多從事此一方面之研究，探討及分析老年人適任的工作及管理激勵方式，以提高企業界雇用老人之意願。

針對上述之理論架構，本研究將進行實證研究，以進一步探討之。

參、實證研究的設計

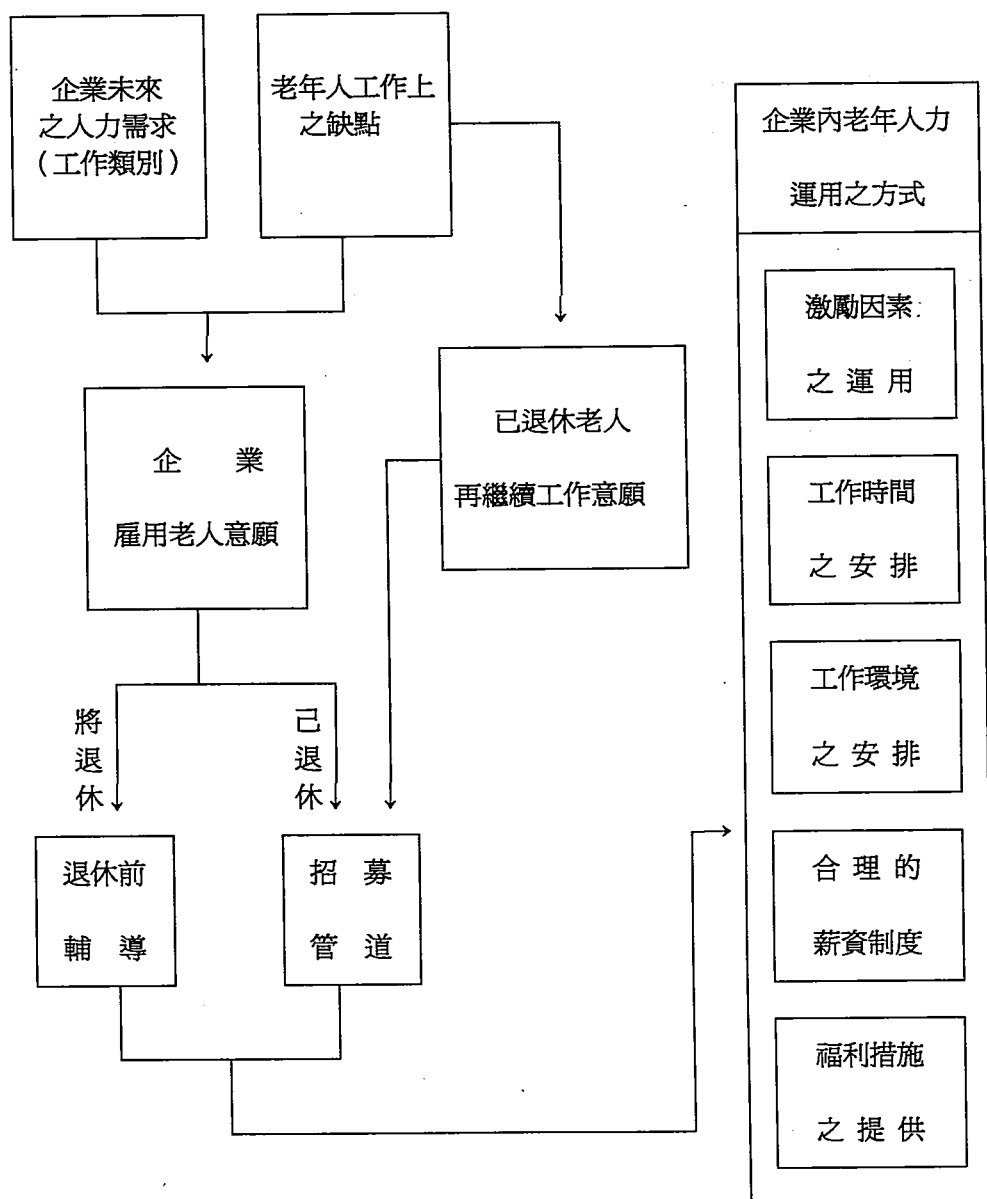
一、實證研究架構

在前述文獻探討中，所提出老年人力運用之架構，由於所涉及之範圍及層面太多，在實證研究方面，因考慮到時間及能力的限制，而較偏向管理層面，將該架構予以簡化，而得出本研究之實證研究架構，如下圖所示：（見圖2）

在本架構中，仍然以企業雇用老人之意願及老年人再繼續工作之意願為重點。外在環境因素、如未來人力之供需狀況將可能影響企業雇用老人之意願（因老年人力運用具有調節勞動市場供需之作用）。此外，老人在工作上的一些能力限制（缺點）亦將可能影響企業雇用老人之意願及老人繼續工作之意願，而在本研究中，對於老年人則以55歲以上之已退休老人為對象，對於將退休之企業內部員工，企業可經由退休前輔導計劃，輔導企業內有繼續工作能力與意願的將退休老年員工留在企業內工作。而對於企業外部之已退休老人，若是企業具有招募之意願，可以透過招募管道之利用，尋求一些合適的已退休老人進入企業內工作。而對於這些老人，企業必須提供一套有效的管理方式，以發揮其工作能力。在這些管理因素中，主要的是給予其有效的激勵誘因，提供適合其能力與意願的工作條件（工作時間、工作環境及薪資給付），以及提供合理的福利措施。

二、研究假設：

為驗證上述研究架構中，各變項彼此之間的差異關係，本研究提出下



資料來源：作者自製

圖 2：企業內老年人力運用之實證研究架構

列差異分析之研究假設：

1. 企業未來人力需求、老年人工作缺點與雇用老人意願無顯者相關。
2. 企業對老人之雇用意願，在未退休者方面將顯著地大於已退休者。
3. 企業雇用老年員工的意願對生產操作工將小於顧問人員。
4. 企業對於各種退休前輔導計劃採用之意願，以輔導在外求職小於繼續原來公司工作。
5. 企業已退休老人對各種招募／求職管道種類之利用傾向，以對外招募小於內部員工推薦。
6. 企業已退休老人都對老人激勵因素，將較不偏重同事關係、主管贊賞，而較偏重金錢激勵。
7. 已退休老人之再繼續工作意願在個人特質上，勞力工作者將小於知識人員。

三、問卷設計：

本研究分別針對企業和已退休老人，設計這份問卷問題如表 2、每一項題目均採Likert 5分尺度量表計分。

四、資料蒐集方法：

在本研究中，係以問卷發放的方式蒐集資料，在樣本之來源上，則分為企業、已退休老人二個群體。

- (一) 在企業方面，係對於高雄地區之196家企業之人事經理寄發問卷。於79年2月寄出，回收45份，有效問卷21.43%。
- (二) 在已退休老人方面，由過去之研究，發現老年人對於問卷有回收甚低之現象，因此考慮採用直接訪談的方式，當場要求受訪之老人答覆或填寫問卷，訪談之地點包括高雄市仁愛河畔、老人公園、市立圖書館

表 2 問卷設計之內容

企業部份	已退休老人部份
1. 企業雇用老人意願 2. 留任將退休老人意願 3. 調任將退休老人意願	1. 已退休老人再工作意願 2. 從事類似退休前工作意願 3. 從事其他適合老人工作意願
人力需求和雇用意願之關係： 1. 專門技術人員 2. 行政佐理人員 3. 技術員工 4. 生產操作工 5. 顧問人員 6. 臨時工	
退休前輔導之採用狀況： 1. 運用休閒時間之輔導 2. 維護身體健康之輔導 3. 財務及投資之輔導 4. 調適退休後生活之輔導 5. 退休前的心理輔導 6. 輔導員工在公司外繼續工作 7. 輔導員工在公司內繼續工作	
招募管道之利用傾向： 1. 發報招募 2. 張貼海報 3. 員工推薦 4. 政府介紹 5. 其他機關 6. 聯絡過去已退休之員工	求職管道之利用傾向： 1. 發報招募 2. 張貼海報 3. 員工推薦 4. 政府介紹
對老人工作上缺點之看法： 1. 經常生病缺勤 2. 工作能力低 3. 倚老賣老，固執己見 4. 缺乏積極進取精神 5. 技術及知識落伍	對老人工作上缺點之看法： 1. 經常生病缺勤 2. 工作能力低 3. 倚老賣老，固執己見 4. 缺乏積極進取精神 5. 技術及知識落伍

表2 問卷設計之內容（續）

對激勵因素效果之看法： 1. 在工作上的滿意程度 2. 主管的讚賞 3. 同事間的良好關係 4. 工作環境及設備的良好配合 5. 獎金激勵 6. 良好的福利措施	對激勵因素效果之看法： 1. 在工作上的滿意程度 2. 主管的讚賞 3. 同事間的良好關係 4. 工作環境及設備的良好配合 5. 獎金激勵 6. 良好的福利措施
對工作時間的提供意願： 1. 全天性工作 2. 半天性工作 3. 兼差性工性	對工作時間的偏好： 1. 全天性工作 2. 半天性工作 3. 兼差性工性
對工作環境的提供意願 1. 老人獨自工作環境 2. 老人共同工作環境 3. 不分年齡工作環境	對工作環境的偏好： 1. 老人獨自工作環境 2. 老人共同工作環境 3. 不分年齡工作環境
對合理薪資的看法： 和一般員工比較	對合理薪資的看法： 和一般員工比較
對福利措施的提供意願： 1. 勞工保險 2. 疾病及意外給付 3. 宿舍住宿服務 4. 昇遷獎勵	對福利措施的偏好： 1. 勞工保險 2. 疾病及意外給付 3. 宿舍住宿服務 4. 昇遷獎勵

及中正文化中心等地，於79年2月共收取20份。

五、資料分析方法：

（一）T-Test：

1. 企業、已退休老人對於招募／求職管道在利用傾向上的組間差異。

（二）相關分析：

1. 企業未來人力需求與雇用老人意願之關係。
2. 企業、已退休老人特質與工作意願之關係。

（三）ANOVA分析：

1. 分別對企業、已退休老人分析其在老人工作上缺點、激勵因素、工作時間選擇、工作環境選擇、福利提供等，各問題內之看法是否有差異。
2. 企業對於雇用各種類型員工在意願上之差異。
3. 企業對於各種退休前輔導計劃採用意願之差異。
4. 企業、已退休老人對各種招募／求職管道利用傾向的組內差異。
5. 企業、已退休老人之特質對雇用老人／繼續工作意願之差異。

六、研究限制

由於一般老人不識字者多，且對問卷回答能力較低，故在本研究中，對已退休老人的問卷調查受到很大限制，只能逐一予以說明並請作答，每一份問卷之完成均頗費時，因而使得已退休老人之樣本似嫌過低，此為本研究之最大限制。

肆、實證研究的結果與討論

一、企業未來人力需求與雇用企業外部已退休老人的關係：

由表 3 之相關分析結果可知：

表 3 未來人力需求與雇用意願之關係

項 目	未 來 需 求		雇 用 意 願		相關係數
	Mean	S. D	Mean	S. D	
1. 專門技術人員	-0.36	1.23	-0.40	1.17	0.46*
2. 行政佐理人員	-0.52	0.97	-0.64	1.12	0.60*
3. 技術員工	-0.45	1.17	-0.64	1.25	0.41*
4. 生產操作工	-0.48	1.37	-0.79	1.07	0.23*
5. 顧問人員	-0.52	0.99	-0.24	1.16	0.48*
6. 臨時工	-0.71	1.17	-0.43	1.23	0.74*

註：*表達到 $P < 0.05$ 顯著水準

對於未來人力供需與雇用企業外部已退休老人之關係，除了生產操作員工外，其他類型的員工在需求與雇用意願之相關性均達顯著水準。這表示老年人力具有調節勞動市場供需失調的功用，但對生產操作員工因體能緣故，則不具有此種調節作用。並且企業對已退休之老人較願意雇用顧問人員，可能因希望利用其豐富的經驗和成熟的智慧。

二、企業之退休前輔導計劃：（見表4）

表 4 企業在退休前輔導計劃之採用狀況及採用意願

退 休 前 輔 導	目 前 採 用 狀 況		採用該計劃之意願	
	家 數	百分比(%)	Mean	S. D
1. 運用休閒時間輔導	1	2.4	-0.29	0.89
2. 維護健康輔導	1	2.4	-0.19	0.94
3. 財務管理輔導	1	2.4	-0.33	0.85
4. 生活調適	2	4.8	-0.29	0.89
5. 退休前心理輔導	8	19.0	-0.07	0.92
6. 外部求職輔導	1	2.4	-0.26	0.83
7. 繼續工作輔導	13	31	0.24	0.85
組內ANOVA 分析	F=2.14* P=0.0485*			

（一）企業在退休前輔導計劃之採用狀況：由次數統計之結果，得知企業目前採用最多的是輔導員工在退休後繼續留在公司中工作（佔31%），其次為退休前的心理輔導（佔19%），這種情形正好和前述美國AMA的研究結果相反，這可能因我們在文化上較西方更重視老年員工的工作經驗所致。

由ANOVA分析之結果達顯著水準，在各種差異中，發現企業較願意採用之退休前輔導計劃仍是輔導員工繼續留在公司內工作。這可以說明了我國對於老人工作能力較肯定，在文化上，我國和日本較相似，日後在老年人力運用上，應該較為類似日本方面的作法。

三、對招募（求職管道）之利用傾向：（見表5）

表 5 對招募／求職管道利用之差異

招募／求職管道	企 業		已 退 休 老 人		T TEST	
	Mean	S.D	Mean	S.D	t值	P
1.登報招募	0.12	1.35	-0.26	1.69	-0.357	0.723
2.海報招募	-0.43	1.15	-1.11	1.20	2.101*	0.040*
3.員工／親友推薦	0.93	0.78	0.68	1.53	0.830	0.410
4.政府介紹	0.40	1.01	-0.89	1.05	4.588*	0.0001*
5.其他機關團體介紹	0.10	0.96				
6.聯絡過去已退休員工	0.50	1.04				
組內ANOVA 分析	F=7.78*		F=7.47*			
	P=0.0001*		P=0.0002*			

(一) ANOVA分析之結果：

1. 企業對於各種管道之利用傾向，其差異達顯著水準。
2. 已退休老人對於各種求職管道之利用傾向，其差異達顯著水準。
3. 由平均數觀之，顯示企業和老人一樣，均最可能採用員工推薦（親友介紹），這可能是因我國的企業，在規模上皆屬於中小型企業，管理者與員工均保持良好密切的關係，由員工推薦是一種簡單有效的管道。

(二) T-Test之結果：

1. 比較企業及已退休老人在招募（求職）管道利用傾向之差異，發現在張貼海報、政府介紹之管道，兩者之T-Test分析結果有顯著差異。即對於老人而言，在求職管道之採用上，比企業更不願使用看海報洽詢、政府介紹之管道。這可能因老人之社會和安全需求較高，較願意到有熟人之場所工作。

四、對老年人工作上缺點之看法：（見表6）

表 6 對老人工作上缺點看法之差異

老人工作上缺點	企 業		已退休老人	
	Mean	S. D	Mean	S. D
1. 經常生病缺勤	-0.12	0.99	0.35	1.27
2. 工作能力低	-0.24	0.98	0.25	1.16
3. 固執	-0.02	1.00	-0.50	1.24
4. 不積極	0.31	0.84	1.40	0.79
5. 技術及知識落伍	-0.02	0.84	0.75	1.29
組內ANOVA 分析	F=2.01		F=0.483*	
	P=0.094		P=0.0014.0485*	

*表達到 $P < 0.05$ 之顯著水準

由ANOVA分析之結果可知：

1. 企業對老人各項工作上缺點之看法，其差異並未達顯著水準。
2. 已退休老人對老人各項工作上缺點之看法，其差異達顯著水準。

老人工作之缺點多為不積極或技術知識落伍，這和一般老人在心理

和生理的發展有關，因此老年人力資源運用應著重知識技能的再開發，以及激勵措施的運用。

五、對激勵因素效果之看法：（見表7）

表 7 對激勵因素效果在看法上之差異

激 勵 因 素	企 業		已退休老人	
	Mean	S. D	Mean	S. D
1. 工作上滿意程度	0.69	0.78	0.79	0.98
2. 主管讚賞	1.05	0.70	0.53	1.26
3. 同事關係	0.90	0.73	1.32	0.95
4. 環境及設備	0.64	0.76	0.89	0.74
5. 金錢激勵	0.79	0.92	-0.21	1.18
6. 福利提供	0.74	0.86	1.05	1.03
組內ANOVA 分析	F=1.05		F=4.97*	
	P=0.189		P=0.0004*	

註：*表達到 $P<0.05$ 顯著水準

由ANOVA分析之結果可知：

1. 企業對各種激勵因素效果之看法，其差異並未達顯著水準。
2. 已退休老人對各種激勵因素效果之看法，其差異達顯著水準。

其中老人較重視之激勵因素，為同事關係和福利提供，多為馬斯洛理論中較低層次的需求。這和企業的看法（偏重主管讚賞和同事關係）稍有不同。這也說出已退休老人在工作動機上，可能為排除寂寞之緣故。

六、對工作時間提供之看法：（見表8）

表 8 對工作時間選擇之差異

工 作 時 間	企 業		已退休老人	
	Mean	S. D	Mean	S. D
1. 全天性工作	0.43	1.06	0.84	0.90
2. 半天性工作	-0.26	1.08	0.84	1.01
3. 兼差性工作	0.02	1.20	0.74	1.24
組內ANOVA 分析	F=4.05*		F=0.06	
	P=0.02		P=0.940	

註：*表達到 $P<0.05$ 顯著水準

由ANOVA分析可知：

1. 對企業而言，對於各項工作時間之提供意願，其差異達顯著水準。企業對老人較願提供全天性工作。由此可見企業仍能重視老人的工作能力。
2. 對已退休老人而言，對於各項工作時間選擇，在偏好之程度上，其差異並未達顯著水準。

七、對於工作環境提供和合理薪資之看法：

無論就企業界或已退休之老人，均無顯著差異

八、對各項福利措施提供之看法：（見表9）

表 9 對各項福利措施提供之看法差異

福 利 措 施	企 業		已退休老人	
	Mean	S. D	Mean	S. D
1. 勞工保險	1.02	0.81	1.26	0.87
2. 疾病及意外給付	0.50	0.89	1.11	0.88
3. 宿舍	-0.07	0.97	0.21	1.23
4. 昇遷	0.05	1.03	-0.63	1.12
組內ANOVA 分析	F=1200*		F=13.68*	
	P=0.0001*		P=0.0001*	

註：*表達到 $P<0.05$ 顯著水準

由ANOVA分析之結果可知企業和已退休老人對各項福利措施之提供意願，其差異都達到顯著水準。兩者都最重視勞工保險，然後是疾病和意外給付。可見老人對生理需求的重視較高，並且也強調其安全的需求。

九、企業／個人特質對雇用／繼續工作意願的差異：

(一) ANOVA分析之結果(表10)：對於各項人口特質作ANOVA分析，發現除了已退休老人在繼續工作之意願上有差異之外，企業之各種特質對老人之雇用意願並沒有造成顯著之差異。已退休老人退休前為教育、研究人員者和自己開業者，其再就業意願較高。這可能因其工作性質較不受限於年齡和體能之故。

表 1 0 已退休老人特質與再繼續工作意願之關係

已退休老人特質	N	繼 續 工 作 意 願	
		Mean	ANOVA分析
1. 教育、研究人員	3	2.00	F=3.54* P=0.025*
2. 公營非勞力人員	1	-2.00	
3. 民營非勞力人員	5	-1.20	
4. 勞力工作人員	4	0.00	
5. 自己開業	6	1.33	
6. 軍警人員	1	-1.00	

註：*表達到 $P<0.05$ 顯著水準

(二) 由相關分析之結果發現：(表 1 1)

表 1 1 其他特質與雇用／工作意願之關係

企 業 特 質	企 業 特 質		雇用已退休老人意願	雇用將退休老人意願
	Mean	S.D	相關係數	相關係數
1. 管理者的管理經驗	0.55	0.66	-0.069	-0.074
2. 現有公司內老年員工之表現	0.24	0.62	0.134	0.412*
3. 一般同事與老年員工之共事意願	0.31	0.72	0.089	0.195

註：*表達到 $P<0.05$ 顯著水準

企業對現有公司內老年員工之印象與雇用將退休老人意願在有顯著性之正相關。由此可見企業可能對將退休之老年員工，依其工作表現而留任。

十、企業雇用不同類別老人意願之差異

由表 1 2 可知企業較願意雇用內部將退休員工，而較不願意雇用外部已

退休老人，這可能是由於下列之原因：

表 1 2 企業雇用意願與老人工作意願之差異

	雇用／工作意願	
	Mean	S. D.
1. 企業雇用已退休老人意願	-0.524	0.953
2. 企業雇用將退休老人意願	0.38	0.88

(一) 員工福利之考慮：企業為照顧將退休員工之生計與需求，因此較願意提供給內部將退休之員工繼續工作之機會。

(二) 減輕用人之風險：將退休員工在公司中具有多年的工作經驗，對於本身的工作亦有相當程度之了解，雇用將退休的員工留在公司內工作，可以減輕因雇用外部人員所產生不適任工作之風險。

(三) 企業雇用外部老人之困擾：企業雇用外部已退休老人工作，可能面臨下列之困擾：

1. 勞基法對勞工的保障：依照勞基法之規定，企業雇用老人仍須予以計算退休金，企業可能為了成本上之考慮，而不願意雇用外部已退休老人工作。
2. 企業在雇用外部已退休老人後，若因其績效表現不佳，不願繼續雇用，依勞基法之規定仍須給予三個月之遣散費，對企業而言，可能認為風險太大，而不願雇用已退休之老人。

伍、結論與建議

一、結論

上述之研究，大致上可以區分為兩個主要部份：

(一) 老年人力運用之整體性架構：整合現有關於老年人力運用之理論及研究，對整個老年人力運用的內容作一番廣泛且有系統之探討。除了分別闡明企業雇用及老人就業意願之相關因素外，亦可說明在整個老年人力運用方面，企業及政府應努力方向。對政府而言，必須重視法令、措施與老年人力運用政策之配合，塑造一個使老人適合工作的環境。對企業而言，可以由工作本身及激勵因素方面的配合，提昇老年人的生產力。

(二) 實證研究部份：以企業管理老人的觀點，探討企業及老人的意願、看法及需求，透過實證之調查，找出管理及運用老人之可行作法。經過統計分析之結果，得到下列發現：

1. 企業較願意雇用內部將退休老人繼續工作，而不願雇用外部已退休老人，且在工作性質方面，亦顯示企業較喜歡利用老人過去之工作經驗。
2. 在招募管道方面，企業及已退休老人皆較喜歡利用員工／親友介紹管道，而政府職業介紹之管道較不能被老年人接受，顯示政府在職業介紹服務之品質及宣導仍有待加強。
3. 在激勵因素方面，良好的同事關係對提昇老人的生產力被認為最有效，而金錢激勵的可能較不易達到激勵的效果。
4. 在人力開發方面，由於老人的缺點是較不積極，且知識和技術較為落後，政府和企業都應重視老人的教育訓練，如老人大學，或日本富士通對老年員工的進修計劃，以及經濟部的「銀髮計劃」等，都是政府和企業界所應共同攜手的當務之急。

二、後續研究建議

本研究可能是國內首先以企業的觀點探討老年人力運用的研究，即使在國外，相關之研究亦甚少。在受限於時間、人力等因素的限制下，本研究在

樣本資料的蒐集，祇做地區性，小規模的樣本資料蒐集，使得研究結果在概化上，可能受到限制。後續之研究，可以從下列三個方向發展：

- (一) 更大規模的樣本調查：由於本研究受到地區性樣本之限制，且樣本資料之回收亦少，因此日後之研究，有必要作一更大規模之調查，以驗證本研究在概化上之準確性。
- (二) 管理方面更深入的研究：後續之研究，可以針對企業內各種管理因素的運用，如激勵因素、工作設計等方面，在作法上作更深入具體之探討，使得企業對於老年人力運用方面，獲得更深入且完整之了解。
- (三) 服務業方面之研究：由於目前台灣服務業的蓬勃發展，可能給老年人帶來更多合適的工作機會，後續之研究，可以針對服務業內的老年人力運用作研究，去分析及尋找適合老人的工作，以增加其工作機會。

參考文獻

一、中文部分

- 土井正己，人事、勞務的管理，先鋒企業管理發展中心，台北，民76。
- 井上富雄，時間存摺，台北：上硯出版公司，民78。
- 白秀雄，台北地區老人福利問題調查及對策研究報告，台北市政府，民69年。
- 江亮演，老年福利與服務，台北：五南圖書出版公司，民77。
- 李臨鳳，我國退休老人再就業問題之研究，台灣大學社會研究所碩士論文，民77。
- 李瑞金，台北市退休老人生活調適及生活態度之研究，台北市政府研考會，民74。
- 周惠玲，台北市老人福利需求與生活滿足之研究，台北市政府研考會，民73。
- 徐立忠，老人問題與對策，台北：桂冠圖書公司，民74。
- 徐麗君，蔡文輝，老年社會學，台北：巨流出版社，民74。
- 陳瑞益譯，井上甫著，新時代的勞資關係，台北：中國生產力中心，民78。
- 黃英忠，從前程發展的理念探討中老年人口的運用，發表於中老年人口運用與企業發展研討會，民79。
- 黃珍珍，台中市北屯區老人健康需要—心理與社會層面的探討，台北市政府，民72。
- 董定遠譯，荻原勝，新人事管理，台北：尖端出版公司，民78。
- 張潤書，何信全，台北市老人人力運用之研究，台北：台北市政府研考會，民78。
- 經濟部中小企業處，國內外退休人才運用計劃，民77。
- 詹火生，高齡人口的福利需求，收錄於老人福利服務專輯，台北市政府社會局，民79。

二、英文部分

- Blanner, R. *Alienation and Freedom*. Chicago:University of Chicago Press, 1964.
- Drucker, P.F. *Toward the Next Economics and Other Essays*. New York : Harper and Row, Publishers, 1981.
- Ferris, G.R. and K.M. Rowland. *Research In Personnel And Human Resources Management*. JAI Press, Inc. 1988:37-71.
- Lobb, S. and S.V. Kasl, Some medical aspects of unemployment. *Industrial*

Gerontology. No.12, Winter, 1972:12.

Loether, H.J. *Problems of Aging*, Belmont, Cal.: Dickenson Publishing Company 1982.

Milkovich, G.T. and J.W. Boudreau. *Personnel/Human Resource Management*. Business Publications inc., 1988, P.164.

Ward, R.A. *The Aging Experience*. New York: Harper and Row Publishers, 1984.

Consensus, Preretirement education programs. *Personnel*. May~June 1982: 6-10.

A STUDY OF THE AGED EMPLOYMENT IN BUSINESSES

Ing-Chung Luung
*Ming-Chi Hsieh**

ABSTRACT

Responding to the trend of more aged people in Taiwan, there were many aged manpower studies from the viewpoint of social welfare, but few from the viewpoint of business which is important for the employment of the aged. In this paper, we propose an integrated framework of the aged employment which is based on both the willingness of business to employ the aged and that of the aged to work again. Then we also have an empirical study to examine their willingness and the difference of their recognition in employment requirements. The results show that:

1. The businesses would like to continue to employ their own aged employees, rather than employ the retirees from outside.
2. The businesses tend to retain their aged employees for original jobs, and like to employ external retirees only for consulting services.
3. Good co-worker relationship is the most efficient factor of motivation.
4. Both the businesses and the aged prefer the employment of full time jobs.
5. The businesses prefer to recruit the aged through their employee's recommendation, rather than through the government's allotment.

Implications and suggestions are also delineated.

Key Words : Aging population, Manpower utilization of aged people, Employment willingness.

*Department of Business Management, National Sun Yat-Sen University