

壹、前言

面對環境的快速變化，新政策推動的緩慢造成產業經濟、甚至國家競爭力莫大的損失。例如：高齡少子化的雙重衝擊，惡化了產業人力供需缺口，不僅影響產業的發展（Hermalin, 1993），亦加劇了國家社會福利相關支出的負擔（Bloom & Sousa-Poza, 2010; Caldwell, Caldwell, & McDonald, 2002）。鑑此，《勞動基準法》（以下簡稱勞基法）於2008年5月14日公布，強制退休年齡由原來的60歲修正為65歲。然根據行政院主計處銓敘部之統計，直至2010年，一般雇員的平均退休年齡卻仍為56.6歲，顯而易見地，「高齡員工延退」新政策倡議（policy initiative）無法有效推廣，不僅增加勞動失業人口，亦增加政府社會福利財政負擔（Jones, Straughan, & Chan, 2008）。

制度學者認為，政策需對企業具有強制或規範力，方可強化企業採行新政策的機率（DiMaggio & Powell, 1983）。因此，企業公股程度被視為政府於新政策倡議下，影響企業行為的重要指標（Cremer, Marchand, & Thisse, 1989; Damanpour, 1991）。意即，當企業公股程度愈高，表其受到政府股東壓力較高，故傾向符合新政策，延展員工平均退休年齡。然而，實務現況卻與理論邏輯具有落差。政府由2008年倡議「高齡員工延退」新政策，至2010年，公股企業員工平均退休年齡（約55.2歲）遠比一般企業之平均雇員年齡（即56.6歲）為低。此現象隱含企業公股程度與採行「高齡員工延退」間之複雜關係仍待釐清。

探究各國企業因應「高齡員工延退」之做法發現，延緩高齡員工退休年限與組織目標具有衝突，例如：高齡員工之薪資與工作績效，可能造成組織財務與生產效率上的障礙（台灣經濟研究院，2014）。為能減緩新政策與組織目標之衝突，部分組織創造與採用不同的「高齡人力資源管理措施」，透過延續或創造高齡員工之價值。Taylor（2006）透過長時間的個案蒐集彙整出七項主要的「高齡人力資源管理措施」。首先，透過「工作環境改善」，可減緩高齡員工身體機能退化於工作上之不適，降低職業傷害，提升其工作品質；「彈性工時」可降低每週工作時數，以彈性薪資給付的方式，平衡高齡員工對於家庭、

健康與工作上的需求，延續高齡員工對於組織貢獻之年限。另外，為能創造高齡員工新價值，「跨業再聘僱」可提升組織獲得跨產業專才的機會；「新技能訓練」則可強化高齡人才新技能之建立；「師徒制編組」不僅可提升團隊成員截長補短之綜效，亦可強化隱性經驗之傳承；「任務轉換」可透過降低工作單調性，強化高齡員工之生產力；「轉職協助」則可提供高齡員工未來生涯轉職規劃，有助於組織發展新事業。由此可知，「高齡人力資源管理措施」不僅可因應「高齡員工延退」新政策，亦可強化組織績效（Backes-Gellner & Veen, 2013）。視「高齡人力資源管理措施」為企業因應「高齡員工延退」新政策所發展出的新制度（做法），本研究透過整合不同的觀點，詮釋企業公股程度與高齡人力資源管理措施間之複雜關係，作為「高齡員工延退」新政策推動建議之基礎。

採用社會與技術觀點（socio-technical perspective），本研究整合制度與技術創新視角，視場域中制度的演化是社會系統與創新技術系統相互協調、互動的結果（Damanpour, Szabat, & Evan, 1989）。首先，社會制度系統強調企業的行為與決策，受到場域中其他利益關係人與自身組織目標的影響。當企業感知新制度的社會效益與組織目標具有一致性時，會促使企業採行新制度的機率（DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991）。其次，創新技術系統則強調每個組織創新系統包含組織彈性與效率，兩者將影響組織採行新制度的時機與決策（Damanpour, 1991; Damanpour & Gopalakrishnan, 1998）。奠基於Rogers、Williams與West（1977）、Rogers（1983）以及Rogers與Daugherty（1995）將新制度演化區分為創始與擴散兩個階段，本研究整合社會系統與技術創新系統於企業創造或採用新制度之決策上認為，企業對於新制度的採用，為社會系統與組織特性所影響。整合社會與技術觀點，本研究認為，於新制度倡議初期，高齡人力資源管理各項措施尚未發展成熟，組織彈性有助於企業快速減緩外部環境變動對於組織所造成的壓力，創造各項「高齡人力資源管理措施」。另於制度倡議後期，高齡人力資源管理措施已發展成熟，具有營運效率的組織，則傾向於此階段採用「高齡人力資源管理措施」，以強化營運績效與社會正當性。據此，本研究發展出三階交互作用模式，釐清企業公股程度與高齡人力資源管理措施關係中，新制度發展階段（分為前期／後期）與企業創新能力（包