



文獻回顧

從社會繼續理論探討現今高齡人力資源再運用的策略

*陸憊憊

國立中正大學 成人及繼續教育學系

摘要

在人口高齡化及平均壽命延長等影響下，大多數高齡人口將面臨 20 年至 30 年以上的老年生活。漫長的退休生活對於高齡者本身容易產生負面影響，也造成人力資源的浪費，無形中亦加重整體社會的財務負擔，因此退休人力再運用之議題受到許多國家高度的重視。社會繼續理論認為人格和行為特質是由環境與社會交互影響所塑造而成，隨年齡增長普遍會出現持續性改變，個體如果能依照改變而適時改變並調適不同階段的生活，則能達到健康狀態。本文以文獻探討方法，從社會繼續理論觀點探討，當高齡者面對內在（生理狀態）及外在（社會環境）之高齡職場變化中，應如何適應調整自己，並針對現今狀況提出建議，期望高齡者有機會創造健康的成功老化。

關鍵詞：高齡人力資源、生理老化、心理老化、就業環境

1. 緒論

1.1 研究背景與重要性

近年來，隨著社會結構及經濟型態的快速變遷，人口出生率持續下降，且國人平均壽命逐年延長，國內中高齡人口之比率乃逐漸升高。關於「高齡長者」的研究中，甚少提及「人力資源再運用」相關之議題。隨著高齡少子化的現象逐漸浮上檯面，伴隨而來所出現許多社會議題，例如人才斷層，造成職場人力的短缺，因此這批創造經濟奇蹟的人都將面臨退休環境改變之各項衝擊及轉變。然而，透過深入瞭解並剖析全球面臨高齡社會的就業政策可發現，「高齡勞動力如何再運用」逐漸成為國家的重要發展政策一環，各國從國家財政、退休準備、經濟安全、健康促進等各個角度，研究並了解如何有效的運用並促進高齡者就業，已達成善用高齡人力資源之目的。

深入了解人口老化趨勢後，發現高齡人口比率快速增加所造成社會現象之重要性與相關影響將牽涉到國家社會中的各個層面，因此許多國際組織都相繼投入人口老化等議題之探討。聯合國 (United Nations, 2013; United Nations, 2017a) 研究報告中，近年來各國生育率明顯呈現下滑之情況，導致幼年人口比率持續降低；同時，各國死亡率也呈現下降的趨勢，因此工作年齡人口與老年人口

比率提高。全球高齡人口增長已是普遍現象，高齡人口正以一種前所未有的速度增加，全球人口老化相關問題將隨之產生，研究數據發現 1990 年至 2050 年之間，全球超過 60 歲以上的人口（如圖 1）將呈現倍數成長，部分國家高齡人口預計甚至將以兩倍速度成長，其中又以開發中國家之人口老化速度最快。尤其 80 歲以上超高齡長者(oldest old)占高齡人口比率呈現明顯增加的趨勢，預估將以 3 倍的速度快速成長（國發會人力發展處，2014；Population Reference Bureau, 2018; United Nations, 2015; US Census Bureau, 2016; WHO, 2015a; WHO, 2015b）。

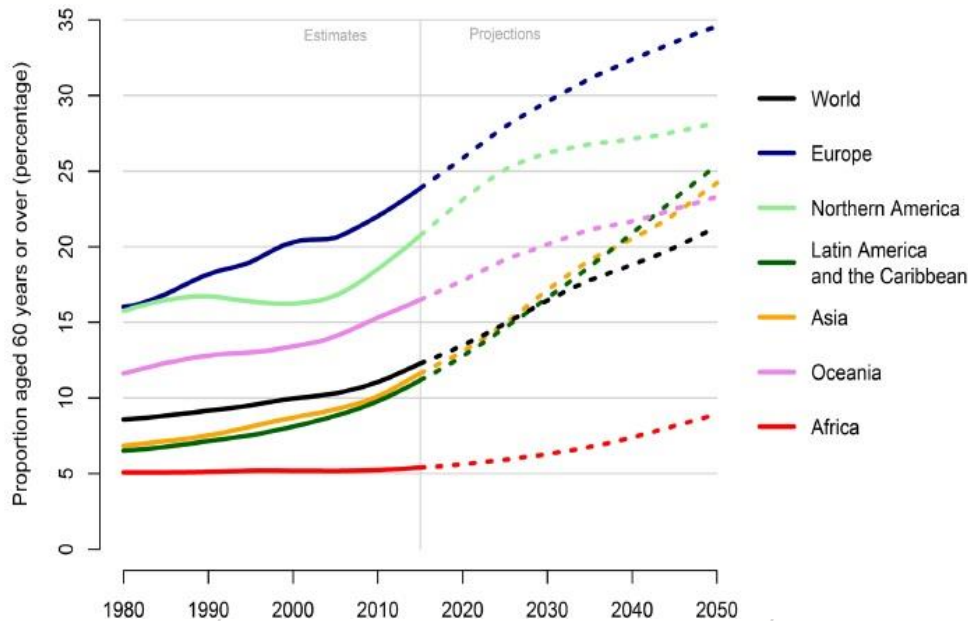


圖 1. 全球 60 歲以上高齡人口（依地區劃分）(United Nations, 2017)

許多國際組織有關人口老化之報告都清楚點出，老化已是無可逆轉的世界大趨勢。與此同時，因醫療科技的進步，全球平均年齡都出現明顯延長之趨勢；推測未來全球的平均壽命預估將從 68.6 歲，增加到 76.2 歲，80 歲以上的「超高齡人口」也將大幅增加。全球人口平均壽命從 2015 年 71 歲，其中女性 73 歲、男性 68 歲；至 2019 年人口平均壽命增加至 72 歲，女性為 74.2 歲，男性 69.8 歲，未來全世界人口的平均壽命亦將持續增加。觀察各國統計數據發現，影響國家平均壽命長短的因素，主要包括收入、以及醫療環境等因素。推測未來全球的平均壽命預估將從 68.6 歲，增加到 76.2 歲，80 歲以上的「超高齡人口」也將大幅增加。（日本厚生勞動省，2018；Central Intelligence Agency, 2018; Population Reference Bureau, 2018; US Census Bureau, 2016; WHO, 2015b; WHO, 2019）。

許多國際組織有關人口老化之報告都清楚點出，老化已是無可逆轉的世界大趨勢。與此同時，因醫療科技的進步，全球平均年齡都出現明顯延長之趨勢；推測未來全球的平均壽命預估將從 68.6 歲，增加到 76.2 歲，80 歲以上的「超高齡人口」也將大幅增加。全球人口平均壽命從 2015 年 71 歲，其中女性 73 歲、男性 68 歲；至 2019 年人口平均壽命增加至 72 歲，女性為 74.2 歲，男性 69.8 歲，未來全世界人口的平均壽命亦將持續增加。觀察各國統計數據發現，影響國家平均壽命長短的因素，主要包括收入以及醫療環境等因素。

全球正面臨人口結構快速老化及平均壽命增加等社會現象，各國都在接受不同程度人口老化所帶來之挑戰。人口結構老化衍生出許多問題，例如，全球勞動市場結構的變化，青年勞動力將逐漸短缺，導致勞動力市場產生斷層。其次，平均壽命增加令高齡者的生活產生巨變，最為明顯是退休後生活的延長，若無完善之退休規劃，高齡者可能會出現健康及經濟等危機，從而造成家庭及政府之財政負擔。而這些現象皆可能影響一國社會經濟發展，因此各國政府都將其列為優先重要關注的議題項目之一。

1.2 研究動機與目的

不論是世界或是台灣，老年人口將逐漸攀升是不可擋的潮流，所以當到達退休年齡而離開工作職場，直到走到人生的終點將會有一段相當漫長的歲月。目前的各國的退休年齡仍然停留在早期所制定的相關法律之中，為因應人口老化的趨勢下，世界各國都在思索與面對如何運用高齡人力，使其再次成為有效之勞動力（張恒裕、謝佳宜，2015；彭子珊，2015）。

2014年國際老人聯盟(International Federation of Aging, IFA)舉辦第12屆全球高齡化議題研討會(Global Conference on Aging)中指出，各國對於高齡勞動力之定義相當困難，除了會涉及就業或勞動等相關法令，同時年金制度或社會安全保障等相關法令都將有所變動。因此，如何提升高齡人力資源之運用，須從多方面綜合分析，因此各國間尚未對其法令政策形成一定程度上之共識。不過，各國普遍認為能提升高齡人力資源再運用，將可促成「有智慧、可持續及包容性」成長的重要因素。研討會中亦指出，未來各國都將面對三個主要之挑戰，包括：勞工年齡老化之維護及促進其健康與工作能力、開發適合高齡人才之工作技能及就業能力、提供高齡者適當的工作條件及就業機會（林至美、申康，2014）。

許多國際資料顯示，全球勞動力持續增加，預估2020年將達36.43億人，增幅將呈現減緩趨勢，但勞動力將呈現高齡化；55歲以上高齡勞動力將占總勞動力的比率可達到15.56%，其中又以55~64歲之間勞動力比率之增幅最大，歐盟及OECD國家的勞動人口比例分別從46.2%及54.0%提升至51.8%及57.3%。1995年至2030年，OECD國家45至59歲勞動人口平均比例從26%上升至32%，而60歲及以上的勞動人口比例從5%上升至近9%。因此，企業需要雇用更多的45至59歲的工人和更多的退休年齡工人（即60歲及以上）。觀察各國勞動參與結構數據，可發現大部分的勞動力規模可能受到人口趨勢與各年齡層勞參率的影響，因此針對此現象將衍生出一個關鍵問題：企業將如何成功地適應其勞動力構成的重大轉變（成之約，2015；郭振昌，2013；勞動部，2015；勞動部，2018；ILO, 2013; OECD, 1998; OECD, 2015）。

高齡就業者在職場上通常具有相當的經驗，並經常擔負養家責任，是勞動市場上相當穩定的人力資源。尤其在台灣人口高齡人口比例急遽增加，幼童人口比例大幅減少，因此高齡少子化所造成的人口結構快速老化等現象導致青年勞動力減少及勞動力老化、進而造成社會與經濟將發生消費市場之萎縮，經濟活力之衰退、國內經濟規模及擴大內需之縮減等負面影響。在此趨勢中高齡者在勞動人口中的比例也將逐漸上升。此外，隨著平均壽命的延長，導致高齡者經濟上的需求大幅提升，

例如退休金不足等現象。同時，老化問題所衍生出來的健康狀況可能是高齡者應該思考回到職場找尋人生的第二春。社會繼續理論認為高齡者減少任何社會互動，都可能造成健康或身心等問題，高齡者的任何活動都可能是過去經驗的延續，而高齡者在老化過程中，不論選擇何種與過去經驗相連結之活動，都有機會產生適應生活改變之能力。本研究之目的透過社會繼續理論的觀點並透過相關文獻分析高齡人力如何從內部（本身）及外在（社會現象）之調整及適應，進而有效的再次運用高齡勞動力，達到成功及健康的老化過程。根據上述目的，本研究問題如下：

- (1) 高齡人力資源所面對有關自身問題之探討為何？因應之道為何？
- (2) 高齡人力資源所面對有關來自外在因素困境之探討為何？因應之道為何？

2. 文獻探討

2.1 社會繼續理論(Social Continuity Theory)之觀點

社會繼續理論是 1970 年代中期，由專精於社會老年學(Social Gerontology)的美國社會學學者亞契利(Atchley, 1971)所提出。社會繼續理論主要關注於個體所做事情及其心理功能之間的關係，而不著眼於個體參與各種職業的程度，是一個長期關注高齡者於社會中及心理適應之理論。

每個人之成長過程，個體的思想、行為及社會關係，都是持續性的，並不應該因年齡之增長而有劇烈之改變。故，Atchley 認為高齡者不會因生理老化而改變其思想、行動、生活模式或人際關係，因此在晚年之生活特徵更應該類似於青年時期，不同的是高齡者的中心人格特徵及核心價值變得更顯著和突出，例如一些人經常是被動的、退縮的，不會因為退休而變得更為活躍。相對的某些人參加許多社會組織、社會運動或宗教社團活動，也不會在退休後或移居他地時全部停止活動。社會繼續理論強調個體透過將過去的事物與未來的變化聯繫起來並尋求連續性的概念，並相信人類生長過程中的每一個階段，都呈現高度的連續性，並且受到生理、心理和社會的交互作用，而生命之連續性可分為內部及外部：內部之連續主要來自於個體的個性特徵，例如個性特有的氣質，情感和體驗；外部之持續性則主要來自於環境，物質和社會環境，包括個體所參與的角色以及所執行的工作（李宗派，2004；黃富順、楊國德，2016；Atchley, 1971; Atchley, 1989; Cech & Martin, 2012; Diggs, 2008; Hocking & Meltzer, 2016）。

人口結構的改變將造成勞動職場的環境轉變，平均年齡的增加意味著大多數高齡者面對退休生活的時間逐漸延長。退休被認為是人生歷程中的一大轉變，尤其目前的退休制度屬於二分法，清楚切割出兩種截然不同的生活型態，而這生活型態可能意味著一種消極及充滿不確定的負面生活將開始。然而，社會繼續理論提供另一種新思維。其理論認為個體的人格特性不會因進入老年期而有太大的改變；高齡者雖生理退化，但是人格並未產生任何明顯之轉變。高齡者通過並應用曾經熟悉的知識，技能和策略，試圖於晚年生活中保持和維持與青壯年時期相同或類似的心理狀態和社會模式。最後，高齡者透過不同面向的延續，例如自我與人格、環境，人際關係、生活形態、社會角色等方面，達到成功適應老化之最終目的。

2.2 高齡人力再運用之反思

現今社會環境及人口結構的變遷，身處曾經是戰後嬰兒潮中的人迎來屬於他們的退休生活，但這退休潮可能發生家庭或政府的財政危機。此外，高齡少子化的發生，造成產業結構的改變，大批優秀人才離開職場，青年勞動力出現斷層。因此，各國陸續推動並開發高齡人力成為新的勞動力，促使高齡族群有機會積極參與社會，持續就業貢獻所學，並緩解經濟壓力。近幾年，為順應並瞭解高齡者重回職場之趨勢，研究「高齡人力資源再運用」相關之議題日益增多，但卻甚少專門提及高齡人力重回職場之因素，僅只於文中約略提及。然而影響高齡人力重回職場的因素有很多，而這些因素可能導致高齡人力再次重回職場之阻礙及限制，其因素大致可分為來自高齡者自身的危機，例如健康狀況不佳、心理無法調適等現象外（吳惠林，2014；紀佳芬、陳進隆，1999；黃富順，2004；黃富順、楊國德，2016；Ilmarinen, 2005；Eurostat, 2010），以及來自於社會輿論的異樣眼光，例如政策的制定與執行、職場環境的歧視等負面觀感（王智仁，2018；高雅玲，2013；焦興鎧，2013；詹火生等，2006；詹火生，2015；衛生福利部，2018；Jones & Urasawa, 2013；Oka, 2008；OECD, 2015）。

影響高齡人力資源再運用之內在因素

影響高齡人力資源是否有機會或願意重返職場的因素有很多，「老化」是眾多因素之中最主要的原因之一。大多數高齡者之生理與心理功能都會在老化過程漸漸轉變，例如健康狀況、體能變化、教育程度、思考方式等。就生理老化(physiological aging)而言，隨著年齡增長，高齡者本身身體免疫系統將會有所下降，導致健康狀況亦越趨不佳、認知功能失調或認知遲緩、慢性病增加、及其他各項生理功能都將陸續退化進而無法修復，例如肌肉的減少與鬆弛、甚至發生萎縮之現象、心血管等循環系統的退化與硬化，導致高血壓方面之疾病、呼吸系統退化，造成肺部與呼吸道方面之疾病、免疫系統功能下降，產生自體免疫系統疾病。在心理老化(psychological aging)，高齡者退休後，社會角色方面種種變化，包括社會角色的賦予與轉變、家庭人際關係、社區參與之變化等。因此，高齡者的心理狀況常伴隨著各種社會現象而產生變化，例如社會功能的弱化，好比孩子離巢、退休、喪偶、接近死亡等許多不同以往之生活事件，進而引起高齡者的憂鬱、焦慮、憤怒等負面心理反應。因結束規律的工作生活，高齡者開始享受輕閒的生活而導致發生無所適從，感到無所事事，感覺空虛等情緒。人際關係的淡化，造成社交範圍縮小或消失，產生孤獨感（台灣新社會智庫，2015；健康村，2013；黃富順、楊國德，2016；葉婉榆，2013；潘志泉，2012；劉立凡，2016；簡文仁，2017）。不論是生理或心理之變化，都將影響高齡者本身對自身能力產生一定程度之困惑，進而導致對重返職場產生懷疑。

老化所產生之改變常因個別差異而有所不同，常發生個體年齡越大，個體間差異越大，而這種現象通常以不同的速度、出現在不同的生命週期中並發揮其影響性。高齡者因生理功能之逐漸老化而產生種種不同之退化或轉變，也許可以從其他方面提升其功能，以期彌補缺憾。許多國際組織為了促進高齡者的持續就業或再就業，對於高齡人力在職場上的貢獻進行了許多探討，如芬蘭學者Ilmarinen (2001; 2005)綜合了許多老化心理學研究歸納後提出建言，認為在老化過程應鍛鍊並提升多面向之心理素質，例如觀察力、理解力、自我控制、更明確的自我承諾、對雇主的忠誠、應變判

斷、社交能力、以及更純粹的學習動機等心理素質，以利於迎接重回職場中各項挑戰。這些正向心理素質結合了工作技能與工作經驗的累積。許多人認為高齡者因為生理功能之退化，容易於工作職場上受傷，但文獻發現，就業率的提高和歐盟勞動力的老齡化可能會導致整體事故率下降；相較於高齡者及年輕者發生事故傷害之比例，高齡者發生事故的比例較低，但當意外發生後，高齡者受傷害的程度往往比年輕者嚴重，復原時間也偏長。然高齡者的生產力與工作貢獻度未必遜於甚至可能優於許多年輕工作者，若能為這群人營造安全健康的工作環境，可能為企業創造更高的價值（葉婉榆，2013；Eurostat, 2010）。

一些實證研究顯示，教育程度是影響高齡人力是否能重回職場的因素之一；研究發現高齡勞動力之供應主要集中在教育程度愈高與健康狀況愈好的高齡長者。此外，教育程度高代表高人力資本(human capital)，因此有利於高齡者掌握資訊並抓住就業機會；而健康狀況對高齡就業者的影響在70歲以上時更為突顯(Haider & Loughran, 2001; Ozawa & Lum, 2005; Parnes & Sommers, 1994)。除了教育程度外，學習一直是高齡者難以重回職場的因素之一，普遍認為高齡者學習意願低或因大腦退化已無學習新知之可能性等因素，但實證研究推翻了這些看法。研究高齡者在學習過程中大腦結構變化，發現高齡者對於學習仍具有可塑性，而且發現高齡者對於一般知識的廣度勝過年輕人，年輕人雖思緒敏捷，但易犯錯誤，且對於矯正錯誤較不在意；反觀高齡者在自己答案不確定時，較能提高警覺並吸收新知，修正自己錯誤的知識，對接收新知更有熱忱(Chang et al., 2014; Metcalfe et al., 2015; Shibata et al., 2017)。個人經濟狀況亦會決定高齡者是否願意留在職場，實證研究指出，高齡者願意留在職場有兩大原因：經濟狀況較不佳會讓部分高齡者有動機與意願繼續工作，但也有部分高齡者就業是考慮如「自我實現」、「希望自己能對家庭和社會有貢獻」等非經濟因素，因此經濟因素並非是構成高齡者願意留在職場的唯一因素，但卻也是種多外在條件中的關鍵因素（衛生福利部，2014）。

有些學者針對年長者對高齡化態度做出一系列之調查研究，研究結論中清楚指出高齡者普遍對老齡化持積極態度，尤其對於生理外觀、心理認知、社會參與、經濟安全等種種高齡社會之看法，台灣高齡者遠比其他年齡族群（從青少年、大學生，到工作成人、企業主管）更加正面。同時，研究發現高齡者的正向老化態度與其老年後持續就業的意願及幸福感有正向關連，而與其憂鬱症狀有負向關連，例如當高齡者年齡越長，社會支持減少，對衰老的積極態度相對會較少，進而提高抑鬱等症狀，若當控制了社會支持和社區參與之後，發現高齡者受到的社會支持越大，社區參與度（例如高齡就業等機會）提升，高齡者之態度呈現更加積極，同時幸福感及健康亦將提升。（陸洛、高旭繁，2009；陸洛、高旭繁，2010；Lu et al., 2010; Lu, 2012）。

綜上所述，老化所帶來的生理及心理面向之改變具有相當程度之個別差異。高齡族群中，可能仍有許多身心能力和年輕人相當或差別不大者，雖然隨著老化過程進而陸續發生體能衰退等生理退化現象，然而，高齡者經過時間累積之經驗都有助於因應職場的挑戰，尤其在觀察、判斷、自我控制力等方面需要長時間提升、積累及培養。

影響高齡人力資源再運用之外在因素

隨高齡少子化的來臨，人口結構產生變化，並造成勞動市場人力結構的轉變，因此各國逐漸開始重視高齡勞動力，若能善用高齡人力資源，將成為社會無形之資產而非社會之負擔，進而願意善用高齡勞動力，使其為社會經濟創造更高價值及效益。目前世界各國所關注高齡人才資源再運用之議題，包含高齡經濟安全、高齡失業問題之解決及職務再設計、退休後就業以及從高齡人力資源運用等多元化議題，而這些議題普遍存在著不同程度上的關聯。

衛生福利部(2018)的「老人狀況調查報告書」中，「就業狀況」部分發現，在尋求再就業之困境呈現，95.49%左右的 55~64 歲有嘗試再求職過程曾遭遇過困難，主要的原因為「年齡限制」，占 72.24%，其次為「勞動條件不理想」、「年齡歧視」、「找不到想要做的職業類別」。其次，有關「經濟狀況」調查部分發現，55~64 歲平均每月生活費為 1 萬 5,191 元，65 歲以上則為 1 萬 2,743 元。就經濟狀況滿意度而言，55~64 歲及 65 歲以上對目前的經濟狀況感到滿意，分別為 43.77%及 39.14%，其中就教育程度比較分析發現，教育程度愈高「滿意」比率隨之提高。觀察就業者退休規劃部分，55~64 歲有酬工作者，有退休年齡規劃的占 31.87%，平均希望 64.65 歲退休；而 65 歲以上有酬工作者，有退休年齡規劃占 7.93%，平均希望 71.58 歲退休。以從業身分觀察，受政府僱用者有退休年齡規劃最高，占 59.85%。觀察未就業者再就業期望與協助需求部分，未就業者再就業意願而言，55~64 歲未就業者希望能再就業占 23.32%；65 歲以上未就業者有再就業意願，占 6.61%。最後，有關「老年生活的期望與規劃」調查部分發現，大多數受訪者對老年生活擔心問題為「健康問題」、「生病的照顧問題」、「經濟來源問題」。故，對於年長者而言，經濟問題會成為是否可以享受理想退休生活之依據。在整體生活滿意度，資料呈現有工作者「滿意」占 86.13%，較沒有工作者高。

近年來，人口結構改變產生高齡化現象已然成為不爭之事實，而這些現象都將直接或間接影響勞動人口結構。隨著國家福利制度之發展及制定，尤其在社會福利及勞動體制相互影響下，產生許多關於高齡勞動的重要議題。各國政府針對高齡化社會議題在不斷推敲演練中，衍生出許多不同領域及層次的社會議題、觀點及論述。調查研究發現，高齡者的持續就業經常面臨許多歧視，例如年齡歧視(age discrimination)、被迫提前退休、工作環境條件不適應等許多潛在障礙。尤其，企業組織雇用高齡人力意願偏低是形成職場環境不友善之主要的原因之一。大多數雇主不願意僱用高齡者都有其原因：有些雇主認為高齡求職者本身技能不足，學習新知識意願偏低等因素，因此無法符合企業之需求。有時並非勞動者不適任工作，而是雇主不願支付年資較長者之較高的薪資與龐大的退休金，另有部分雇主對高齡者之年齡有刻板的印象，認為高齡者體能差、反應慢、工作效率不佳、工作態度難以改變等，而忽略他們豐富的工作經驗、工作穩定性高及對職場動向的敏銳性等特質（李藹慈，2004；郭芳煜，2005）。

就現今社會制度而言，現行相關政策對於超過 65 歲以上仍繼續工作者，但並未提供任何有利於聘用企業高齡者之誘因。就現行法規而言，「就業服務法」雖並未針對就業年齡有任何限制，且明文禁止年齡歧視，但實際上，檢舉年齡歧視之案件常因舉證不易往往無法成案。此外，「就業服務法」仍須與相關法規相互配合使用，尤其常與「勞動基準法」相互配合；在「勞動基準法」第 54

條中明文規定，年滿 65 歲者雇主得強制勞工退休，致 65 歲以上高齡者如有意願繼續就業，雇主得依法令不予繼續僱用，不利高齡者就業。目前台灣對於高齡人力資源再運用普遍仍有許多障礙。從工作場域角度而言，對於高齡者普遍存在退休制度鼓勵提早退休、產業結構不利於高齡者就業、職場環境不友善、不同世代勞動之不友善等問題。從社會觀念角度來看，仍存在著對於長者外出工作存有負面觀感、以及個人觀念與家人反對等因素。由上所述，現階段存在著種種複雜之外在因素均不利於我國高齡者勞動參與率（吳惠林，2014；林美娟，2013；林海清，2016；馬財專、張琇華，2013；馬財專、林淑慧，2016；范蓓怡，2007；勞動部勞動法令查詢系統，2017；勞動部勞動法令查詢系統，2019；詹火生，2015）。

數份政府委託研究報告中，建議有關高齡人口就業議題，可透過增修法令，藉以大幅調整高齡人口就業政策與改革退休制度相關規定，除了可以保障高齡人口就業機會與權益，更有助於減輕個人或家庭經濟負擔。就個人退休生涯規劃方面，延後退休及漸進式退休（或稱為部分年金制度，partial pension system, PPS）被列為可能性的退休選項。延後退休是希望調整退休年齡，而漸進式退休是建議雇主在勞工完全退休之前，採取漸進方式安排其個人退休前之工作改變，這兩種退休方式皆是結合退休與工作的新型模式，其作法包括了雇主變更勞工職務上之轉換或工作時間減少、報酬降低、提供訓練課程等方式，避免高齡者遽然退出勞動市場，導致適應不易。因此，雇主亦可藉此留住部分高齡技術員工傳承經驗、提供及創造適於高齡者再就業之機會，藉以舒緩高齡者失業壓力，導致收入來源頓失等；高齡者可以用多餘時間規劃工作轉換，開創另一人生方向。政府可強化禁止就業年齡歧視之法規、推動延後或漸進式退休之政策、設計規劃職務再訓練之課程等一系列策略，以期可解決人口結構高齡化所衍生的勞動力不足問題（吳惠林，2014；詹火生等，2006；詹火生，2015）。

許多的誤解，都來自對彼此之不了解，不同世代因價值觀及成長的背景不同，而產生世代間的個別差異。隨著高齡少子化的社會現象越來越明顯，造成勞動人口結構之改變，因此不同世代之間應該要能彼此協助合作及互相學習，讓不同世代間之勞動者彼此之間不是處於年齡、性別等其他不同條件而造成的世代間「對立與衝突」之關係。因此，除了一系列的法規策略外，在社會教育部分，可藉由加強宣導高齡者工作經驗所累積之價值，除了可以改變社會對高齡員工工作能力較差等之刻板負面印象之外，亦可增加高齡者受僱機會。同時，藉由不同世代間之交流，達到青銀共創之和諧職場環境（吳惠林，2014；詹火生等，2006；詹火生，2015；楊培珊，2012）。不少國際相關的研究文獻發現，實證研究結果並不支持青年和高齡者就業的替代性之假設現象，反而於研究觀察中發現其時彼此之間具有些微的互補性。為了解就業展望之趨勢，針對經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Co-operation and Development, OECD）會員國之青年與高齡者就業狀況的長期研究顯示，較年長者在勞動市場上處境較佳並不是建立在損害青年人利益的基礎上，而是建立在彼此協助學習的良性互動之間。以 OECD 國家為例，2010 年 20~24 歲青年勞動者與 55~59 歲高齡勞動者的就業率相關係數為 0.53，呈明顯的正相關，也即增加高齡者的就業機會與是否影響青年就業並不存在必然關係（Gruber et al., 2009; Kalwij et al., 2009; Munnell & Wu, 2012; Jones & Urasawa, 2013; OECD, 2015）。台灣亦有類似的調查，其調查結果呈現，以 1978~2012 年期間，20~24 歲青年勞動者與 55~59 歲高齡勞動者的就業率及 15~24 歲青年勞動者與 55~64 歲高齡勞動者的就

業率，計算其相關係數，分別為 0.91 與 0.87，亦呈現明顯正相關（楊靜利等，2013）。因此，高齡者與青年的就業應是互補搭配，共同學習及成長，而非處於對立及競爭的環境及社會氛圍，以期達到雙贏之局面。

綜上所述，年齡限制和雇主雇用意願低落是高齡人力再運用之普遍因素。此外，大部分的雇主普遍對高齡人力資源有其刻板及負面印象，包括效率低、接受新知意願低、教育程度低等負面印象。長久以來，我們對待高齡族群都以「貼標籤」(labeling)的方式，片面認定他們是弱勢無能者。但隨著醫療技術的進步，老年人的健康狀態大體上維持得不錯，加上長者的智慧及經驗，仍然可以對經濟社會有很大的貢獻。其次，面對人口快速老化，人口結構之改變，許多大型或跨國企業因種種需求及考量而積極佈局於中國大陸或東南亞等等未開發或開發中國家，期望有源源不絕的年輕勞動力。但留在國內的企業雇主，則必須積極面對勞動力老化的現實，除了自動化、機械化之外，如何調整心態，提供高齡者友善的工作環境，是未來必經之趨勢。

3. 結論與建議

1945 年二次世界大戰結束，產生了帶動台灣經濟奇蹟的「戰後嬰兒潮(1946-1964)」，70 多年後，嬰兒潮轉為退休潮。隨著歲月的流逝，台灣經濟發展的參與者，退居幕後並安享晚年生活。這群參與者退休潮的出現，意味著台灣人口結構改變轉捩點的開始。大量勞動人口急速退出市場，除了退休給付制度面臨重大挑戰外，政府或企業都將面臨人力資源供給來源減少的困境。

即便目前勞動市場呈現人才斷層現象，高齡人力重回職場會受到許多阻礙，不論是從高齡者內在（生理狀態）問題或外在（社會環境）環境影響。就高齡者自身而言，老化亦是一個複雜之演化過程，其過程都會受許多其他因素所影響，包含個人、環境、乃至整個社會。隨著個體年齡的增長，其生理和心理亦將隨之成長及發展。高齡者隨著年齡增長，高齡者本身的生理與心理功能都會在老化過程漸漸轉變。就生理功能方面，高齡者可能因老化導致生理不適、認知功能失調及慢性病增加等其他各項生理功能都將陸續退化進而無法修復。在心理方面，可能因為種種不順利之生活事件所引起的憂鬱、焦慮、憤怒等負面心理反應。此外，退休後，社會角色方面產生變化，包括社會角色的賦予與轉變、家庭人際關係、社區參與等轉變可能對高齡者產生影響。因此，不論是生理或心理之變化，都將影響高齡者本身對自身能力產生困惑，進而導致對重返職場產生懷疑。此外，目前高齡人力資源面對有關來自外在環境之困境，大多是因現行法令政策、退休制度對高齡人力之不友善及歧視導致高齡者難以重回職場。高齡者體力限制及新觀念技能的衝擊，加上產業界提供退休再就業的管道及機會不足，讓高齡者再就業受到較大的限制。因此，高齡人力資源應從整體通盤討論，而不應將討論單單侷限於高齡者本身之身體健康狀況和衰退方面或職場環境及法令政策之不足。

Atchley 的社會繼續理論提供有關退休後調整生涯規劃之新思維，促使人們開始思考高齡者該如何在退休生活中利用過去的觀念、想法和經驗調整做出適應性選擇，試圖保持與過去生活的內部和外部連續性，進而適應正常衰老帶來的變化。從社會繼續理論的觀點，以切割的方式看待高齡階段中的各種現象（例如社會參與的減少、健康與生活方式的轉變等），是過度的簡單化且片面化的

看待生命歷程。反而是更應考慮個體間的差異（例如個性、價值觀和需求等）。因此高齡者的生命價值應重新被檢驗及重視，尤其高齡少子化社會快速來臨，各國國家出現青年勞動力減少之趨勢，為解決此現象而陸續規劃並實施各項政策與措施，並提供高齡勞動者多元化的生涯發展選擇與所得來源，以適度增加勞動人口，維繫經濟與社會發展之動能。依據社會繼續理論觀點，針對高齡人力如何有效再運用，本文從三方面提出以下建議：

政府

- (1) 重新思考現今退休政策。目前退休政策多屬二分法，工作生活或退休生活，二者只能擇其一，而漸進式退休及延後退休不同於目前退休政策；漸進式退休及延後退休是讓個人於屆齡退休時，透過工作內容或職務、工時等調整，逐漸進入完全退休的狀態。
- (2) 重新審查「就業年齡歧視法」。高齡者在工作場域中，常遇到及最怕遇到的問題為職場中年齡歧視(age discrimination)。因此，如何弭平或降低不同世代間爭議與年齡歧視是各國制定高齡人才資源再運用相關策略及法規時首要思考的方向。
- (3) 推動工作職務再設計(job accommodation)方案。高齡者的身體狀況有別於一般青年勞動者，為鼓勵高齡人才願意再次回到工作職場，貢獻本身的專長，便有必要針對高齡者的生心理狀況與需求進行職務再設計措施。透過政府有效的介入與輔導協助企業提供友善的工作環境，除了使高齡者更加願意繼續或回到工作職場，傳承自身經驗，更可協助企業留住優秀高齡人才。
- (4) 協助企業機構組織高齡人才銀行。政府組織高齡人才銀行，收集大量高齡人才之資料，協助企業機構開設及提供多元化就業訓練及課程等服務，並進一步協助企業機構及高齡者媒合就業或創業。尤其目前臺灣面臨許多傳統產業人才產生斷層，除了建立基本高齡人才資料庫外，更應該為擁有特殊及專業高齡人才，專門建立專業高齡人才資料庫，以提供業界及學界找尋相關領域的顧問人才使用，進行經驗的傳承。

企業機構

- (1) 接受工作職務再設計之方案。職務再設計是藉由一系列重新規劃及改善高齡工作環境，提供高齡人才有再次適才而用的機會，進而讓高齡者能夠再次發揮本身潛能與潛質。企業機構接受政府有效的介入與輔導，改善職場工作環境之硬體設施（如工作輔具及設備、重新設計職場工作環境與改善工作流程等）及其他因生理問題所衍生之問題（如工作時間、工作職務上重新規劃及調整等）提供高齡人才得以在友善的工作環境中，安全且安心的工作。
- (2) 高齡人才銀行之建構及設置。企業透過高齡人才銀行開設多樣且具有針對性的職業訓練，並建立高齡人才資料庫，透過資料庫企業將更易於尋找適合之高齡人才，提供工作機會。同時，企業亦可透過高齡人才銀行，協助屆臨退休者及高齡者諮詢退休生活規劃及退休準備規劃等多元化服務。

高齡就業者

- (1) 高齡者除了隨時加強自身的工作技能及調整心態外，更應適應社會變遷，改善生活方式，強化及面對個人解決問題的能力。
- (2) 高齡者應該經常保持終生學習的態度並持續培養專長，重新培養新的興趣、發覺新的潛力並再次體會與養成再學習及接收新事務之習慣。
- (3) 退休之前提早做好後續再就業之規劃、建立良好的工作態度與專業能力，並積極經營產業人脈關係，有助重返職場工作。
- (4) 透過參與志願服務工作的機會，建立新的人際關係，增加社會互動之需求，同時，透過服務人群，將其智慧與經驗貢獻社會。

每個人的老年期並非是人生的終點，是年輕期的經驗和知識的延伸，亦是構成生命的必要部份。高齡者的各項努力都是為了維持一生中所創造的自我認同感。退休並非是消極及負面生活的開始，而是積極並創造更高效能的第二人生。為改善此種社會現象，政府及大家應該了解，勞動市場是開放性的，唯有高齡者及雇主放下成見，才有可能改善就業困境，台灣高齡勞動力的活化與觀念的推廣，協助高齡者開發第二專長，再創新職涯，鼓勵企業錄用高齡人才，重視高齡勞動力的價值及優勢。同時，高齡可以改變形象，增加競爭力開創人生的第二春，讓自己的老年退休生活更加充實。

參考文獻

1. Atchley, R. C. (1989). A Continuity Theory of Normal Aging. *The Gerontologist*, 29(2), 183-190.
2. Atchley, Robert C. (1971). Retirement and leisure participation: Continuity or crisis?. *The Gerontologist*, 11(1_Part_1), 13-17.
3. Cech, D. J. & Martin, S. (2012). Theories Affecting Development. In K. Falk & C. M. Hart, *Functional Movement Development Across the Life Span (Third Edition)* (Chapter 2, 14-44). St. Louis: Elsevier.
4. Chang, L.H., Shibata, K., Andersen, G. J., Sasaki, Y., & Watanabe, T. (2014). Age-related declines of stability in visual perceptual learning. *Current Biology*, 24(24), 2926-2929.
5. Diggs J. (2008). The Continuity Theory of Aging. *Encyclopedia of Aging and Public Health*, 233-235. 2019年9月5日取自 DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-387-33754-8_103
6. Eurostat (2010). Health and safety at work in Europe (1999-2007) -- A statistical portrait. 2019年9月5日取自 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5718905/KS-31-09-290-EN.PDF/88eef9f7-c229-40de-b1cd-43126bc4a946>
7. Gruber, J., Milligan, K. and Wise, D. A. (2009). Social security programs and retirement around the world: the relationship to youth employment. 2019年9月5日取自 <http://www.nber.org/papers/w14647.pdf>
8. Haider, S. & Loughran, D. (2001). Elderly Labor Supply: Work or Play? Santa Monica, CA: RAND.

9. Hocking, C., & Meltzer, P. (2016). Theoretical models relevant to gerontological occupational therapy practice. In K. Barney & M. Perkinson (Eds), *Occupational Therapy with Aging Adults* (pp. 41-51). St. Louis: Elsevier.
10. Ilmarinen, J. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546-552.
11. Ilmarinen, J. (2005). *Towards a longer worklife: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: FIOH Bookstore.
12. Jones, R. S. and Urasawa, S. (2013). Labour Market Policies to Promote Growth and Social Cohesion in Korea. *OECD Economics Department Working Papers*, No. 1068, OECD Publishing.
13. Kalwij, A., Kapteyn, A., & Vos, K. D. (2009). Early Retirement and Employment of the Young. Netspar Discussion Paper No. 03.
14. ILO (2013). Employment and Social Protection in the New Demographic Context. Proceedings of the International Labour Conference, 102nd Session. International Labour Office, Geneva. (內文並未引用此參考資料)
15. Lu, L. (2012). Attitudes towards aging and older people's intentions to continue working: A Taiwanese study. *Career Development International*, 17(1), 83-98.
16. Lu, L., Kao, S. F., & Hsieh, Y. H. (2010). Positive attitudes towards older people and well-being among Chinese community older adults. *Journal of Applied Gerontology*, 29(5), 622-639.
17. Metcalfe, J., Casal-Roscum, L., Radin, A., & Friedman, D. (2015). On Teaching Old Dogs New Tricks. *Psychological Science*, 26(12), 1833-1842. 2019年9月5日取自 <https://doi.org/10.1177/0956797615597912>
18. Munnell, A. H., & Wu, A. Y. (2012). Will delayed retirement by the baby boomers lead to higher unemployment among younger workers? Chestnut Hill, MA, Center for Retirement Research at Boston College, Hovey House. 2019年9月5日取自 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2162093
19. OECD (1998). Employment Outlook 1998- Chapter 4: Work-force ageing in OECD countries. OECD Publishing, Paris. 2019年9月5日取自 <https://www.oecd.org/els/emp/2080254.pdf>
20. OECD (2015). OECD Factbook 2015-2016: Economic, Environmental and Social Statistics - Employment rates by age group, OECD Publishing, Paris. 2019年9月5日取自 <http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2015-50-en>
21. Oka, M. (2008). Japan: Towards employment extension for older workers. *Ageing labour forces: Promises and prospects*, 40-61.
22. Ozawa, M.N. & Lum, T.Y. (2005). Men Who Work at Age 70 or Older. *Journal of Gerontological Social Work*, 45(4), 41-63.
23. Parnes, H.S. & Sommers, D.G. (1994). Shunning retirement: Work experiences of men in their seventies and early eighties. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 49(3), S117-S124.
24. Population Reference Bureau (2018). 2018 World Population Data sheet: With a Special Focus on Changing Age Structures. 2019年9月5日取自 https://www.prb.org/wp-content/uploads/2018/08/2018_WPDS.pdf
25. Shibata, K., Sasaki, Y., Bang, J. W., Walsh, E. G., Machizawa, M. G., Tamaki, M., ... & Watanabe, T. (2017). Overlearning hyperstabilizes a skill by rapidly making neurochemical processing inhibitory-dominant. *Nature neuroscience*, 20(3), 470-475.

26. United Nations (2017a). World Population Ageing 2017-Highlights. 2019 年 9 月 5 日取自 http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf
27. United Nations (2013). World Population Ageing 2013. 2019 年 9 月 5 日取自 <http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WorldPopulationAgeing2013.pdf>
28. United Nations (2017). World Population Ageing (2017)- Highlights. New York: United Nations. 2019 年 9 月 5 日取自 https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2017_Highlights.pdf
29. United Nations (2015). World Population Ageing 2015. 2019 年 9 月 5 日取自 http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/ageing/WPA2015_Report.pdf
30. US Census Bureau (2016). An Aging World: 2015 - International Population Reports. 2019 年 9 月 5 日取自 <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf>
31. WHO (2015a). Mental Health and Older Adults. 2019 年 9 月 5 日取自 <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs381/en/>
32. WHO (2015b). World Health Statistics 2015. 2019 年 9 月 5 日取自 http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/2015/en/
33. WHO (2019). World Health Statistics 2019. 2019 年 9 月 5 日取自 <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/311696/WHO-DAD-2019.1-eng.pdf>
34. 王智仁(2018)。從促進勞工職場健康談中高齡職務再設計的運用。《勞動臺北電子報》，78。2019 年 9 月 5 日取自 https://web.bola.taipei/EDM2/Epaper/Epaper_in.aspx?id=2192&chk=1818c972-56d3-45e7-ae74-d5e34cdac9e1¶m=pn%3D1
35. 台灣新社會智庫(2015)。美國人口老化問題與影響。2019 年 9 月 5 日取自 <http://www.taiwansig.tw/index.php/政策報告/社會安全/6584-美國人口老化問題與影響>
36. 成之約(2015)。法定退休年齡對中高齡勞動參與的影響。2015 年兩岸社會福利論壇-高齡化社會的應對及挑戰研討會論文集，59-69。台北市，財團法人中華文化社會福利事業基金會主編。
37. 成之約、廖文志(2015)。中高齡人力運用分析與有關政策研擬。《研習論壇》，170。2019 年 9 月 5 日取自 <https://www.rad.gov.tw/wSite/public/Data/fl480571548681.pdf>
38. 吳惠林(2014)。改善我國中高年齡與高齡者勞動參與之因應對策（勞動部，PG10401-0347）。台北市，勞動部。
39. 李宗派(2004)。老化理論與老人保健（二）。《身心障礙研究》，2(2)，77-94。
40. 李藹慈(2004)。高齡社會中高齡人力資源的開發與應用。載於中華民國成人及終身教育學會（主編），高齡社會與高齡教育，87-116。台北市：師大書苑。
41. 林至美、申康(2014)。提升高齡者勞動參與，化人口老化危機為轉機。2019 年 9 月 5 日取自 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=6FDC603ACC3D414D&sms=DF717169EA26F1A3&s=4690BFE69B6AC71A
42. 林美娟(2013)。高齡化社會價值之研究：「活躍老化」面面觀。《臺灣經濟論衡》，11(10)，44-62。

43. 林海清(2016)。高齡者人力資源的發展與應用。《人事月刊》，376，60-71。
44. 日本厚生勞動省(2018)。平成 29 年簡易生命表の概況。日本，厚生労働省。2019 年 9 月 5 日取自 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life17/index.htm>
45. 紀佳芬、陳進隆(1999)。配合中高齡勞工的身心功能進行職務再設計。《人因工程學刊》，1(1)，95 - 101。
46. 范蓓怡(2007)。從高齡少子化社會探討台灣高齡者就業之必要性。《社區發展季刊》，116，156-174。
47. 馬財專、林淑慧(2016)。促進中高齡勞動參與及就業整備之整合性服務。《國土及公共治理季刊》，4(1)，53-61。
48. 馬財專、張琇華(2013)。台灣的工資補貼政策—中高齡失業勞動者再就業之檢視。《研究台灣》，8，41-78。
49. 高雅玲(2013)。借鏡國際，善用銀髮族的經驗與智慧。《思潮(Think Wave)》，11，16-19。2019 年 9 月 5 日取自 https://www2.itis.org.tw/Files/PublicationFile/201411611658_thinkwave11_%E7%9B%B4%E6%93%8A%E8%B6%A8%E5%8B%A2.pdf
50. 健康村(2013)。關注老年人心理問題。2019 年 9 月 5 日取自 <https://www.jktree.com/oldman/article/8203.html>
51. 國發會人力發展處(2014)。聯合國世界人口高齡化趨勢分析。2019 年 9 月 5 日取自 https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=6FDC603ACC3D414D&sms=DF717169EA26F1A3&s=397D9220FC82B394
52. 張恒裕、謝佳宜(2015)。國際推動漸進式退休之經驗與作法。臺北市：國家發展委員會。
53. 郭芳煜(2005)。目前中高齡者就業問題與措施。《社區發展季刊》，110，23-28。
54. 郭振昌(2013)。臺灣地區中高齡者低勞參率及其人力充分運用之展望。《國家與社會》，15，37-61。
55. 陸洛、高旭繁(2009)。臺灣民眾對老人的態度：量表發展與信效度初探。《教育與心理研究》，32(1)，147-171。
56. 陸洛、高旭繁(2010)。臺灣大學生對老人態度與其從業意向之關連性。《教育與心理研究》，33(1)，33-54。
57. 勞動部(2015)。國際勞動統計-104 年。臺北市：勞動部。
58. 勞動部(2018)。106 年中高齡(45~64 歲)勞動參與狀況。臺北市：勞動部。
59. 勞動部勞動法令查詢系統(2017)。就業服務法(2016 年 11 月 03 日)。2019 年 9 月 5 日取自 http://www.nzsmr.kh.edu.tw/word/office_03_03/fl/Law02A.pdf
60. 勞動部勞動法令查詢系統(2019)。勞動基準法(2019 年 06 月 19 日)。2019 年 9 月 5 日取自 <https://laws.mol.gov.tw/FLAW/FLAWDAT0201.aspx?id=FL014930>
61. 彭子珊(2015)。澳洲人七十歲才能退休。《天下雜誌》，572。2019 年 9 月 5 日取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5067595#>
62. 焦興鎧(2013)。何謂「就業上年齡歧視」？—美國經驗之省思。《就業安全半年刊》，2。2019 年 9 月 5 日取自 https://www2.wda.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=545&ap_id=1874

63. 黃富順(2004)。高齡社會與高齡教育。載於中華民國成人及終身教育學會(主編), 1-30。台北市:師大書苑。
64. 黃富順、楊國德(2016)。高齡學。臺北市:五南。
65. 楊培珊(2012)。老有所為:高齡者勞動與就業之國際趨勢及我國現況探討。臺灣因應高齡社會來臨的政策研究。臺北市:臺灣老人學學會。
66. 楊靜利、翟本瑞、郭振昌(2013)。我國青年與中高齡勞動力就業問題之探討(行政院研究發展考核委員會, RDEC-RES-101-010)。台北, 行政院研究發展考核委員會。臺南市:國立成功大學。
67. 葉婉榆(2013)。邁向高齡社會工作者安全健康與就業品質之初探:國際議題發展和對我國之啟示。福祉科技與服務管理學刊, 1(3), 23-34。
68. 詹火生、李安妮、戴肇洋、蔡貞慧(2006)。主要國家因應人口老化社會福利政策之研究(行政院經濟建設委員會, (95)060.809)。台北, 行政院經濟建設委員會。
69. 詹火生(2015)。延後退休可行性方案之研究。(勞動部, PG10409-0042)。台北, 勞動部。
70. 劉立凡(2016)。人口老化問題迫在眉睫。科學發展, 522, 68-73。
71. 潘志泉(2012)。老人常見之身心問題。高榮醫訊, 15(04), 4。2019年9月5日取自 <https://hos01p.vghks.gov.tw/pcu/sites/default/files/%E8%80%81%E4%BA%BA%E5%B8%B8%E8%A6%8B%E4%B9%8B%E8%BA%AB%E5%BF%83%E5%95%8F%E9%A1%8C.pdf>
72. 衛生福利部(2014)。中華民國102年老人狀況調查報告。臺北市:衛生福利部。
73. 衛生福利部(2018)。中華民國106老人狀況調查。臺北市:衛生福利部。
74. 簡文仁(2017)。老化退化病化的健康促進策略。臺大校友雙月刊, 111, 58-61。

Investigation of Strategy for Reuse of Human Resources in Older Adults using Social Continuity Theory

*Lu, P.-P.

Department of Adult and Continuing Education, National Chung Cheng University

Abstract

Under the influences of an aging population and longer life expectancy, leading to the majority of the elderly population will face more than 20 years to 30 years old age. A long retirement life can negatively impact the elderly and even lead to wastage of human resources, which inevitably increases the financial burden of the whole society. Therefore, the issue of re-employment of retired people has surfaced in many countries. According to the theory of social continuity, personality and behavioral traits are shaped by the interaction of environment and society. Persistent changes generally occur with age, and individuals can achieve health if they can adjust and adapt to different stages of life in accordance with changes. The purpose of this study to discuss from the perspective of social continuity theory, when the elderly face changes in the internal (physical) and external (social environment), adapt and adjust to their new roles, take on different responsibilities and obligations, and then create a healthy and successful aging process.

Keywords: senior human resources, physiological aging, psychological aging, employment environment