

少子化與高齡化趨勢下的高等教育 人力資源管理創新策略

林政逸

國立臺中教育大學高等教育經營管理碩士學位學程教授兼學程主任

一、前言

我國自 1996 年起總生育率呈現下降現象，少子化趨勢愈加明顯。以 1998 年及 2010 年為例，雖然皆為虎年，新生兒人數原本就較少，但仍分別有 27.1 萬人及 16.7 萬人，惟 2016 年後出生嬰兒人口數呈現逐年遞減趨勢，2022 年甚至降至 13.9 萬人（內政部，2024），再創新低。政府雖有各種「催生」政策，但政策未見有明顯效果。此外，除少子化，國家發展委員會發布的《中華民國人口推計（2022 至 2070 年）》報告，2025 年我國將成為「超高齡社會」（Super-aged Society），老年人口占比將超過 20% 以上（國家發展委員會，2022）。

面對少子化與高齡化雙重夾擊，高等教育面臨很大的衝擊，例如：招生競爭相當激烈；私立大學退場；大學系所整併調整，大學教師必須培養第二專長或轉職；大學教職員年齡老化等。面對這樣的形勢，高等教育人力資源管理措施必須有相對應的創新作為。

二、高等教育人力資源管理創新策略

傳統上，高等教育人力資源管理單位（主要為人事室）被視為冷衙門，屬於後勤支援部門，主要處理例行性的業務，例如：教職員聘任、職員考績、辦理研習等事項。但隨著時代變遷，大學人資單位必須加以轉型創新，不僅要參與學校決策，也可以提供大學轉型發展的建言。以下針對少子化與高齡化趨勢下，大學人力資源管理活動可以進行的三項創新策略：運用人工智慧進行人才招聘甄選、打造對中高齡教職員友善之環境，以及做好教職員之離職管理等，進行說明。

（一）運用人工智慧於人才招聘甄選，節省面試成本，提升人才優選率

傳統上，大學招募教師通常是在大學網頁、國科會、學術刊物或人力銀行刊登聘人公告。有意願的應徵者投履歷，大學收到應徵者履歷之後，先由聘人單位（院、系、所、中心等）行政人員協助進行書面審查，進行過濾，剔除與徵求專長及標準不合之人選。其次，由系所教師評審委員會審查應聘者之教學與研究能力，主要採面試與試教等方式進行；通過後將名單依序交由院級教評會與校級教評會進行三級三審審議。

相較於大學大多仍採傳統的面試程序進行，企業近年來已陸續使用科技於人員的招募聘任，以節省時間與人力成本，並提升聘人的效度，聘到合適的優秀員工。

近年來人工智慧（artificial intelligence，AI）興起，取代人力，進行更有效率的招募甄選。以聯合利華（Unilever）為例，傳統作法是招募人員至頂尖大學收集履歷，經由人工篩選，安排資格條件符合者進行面試。新的做法是利用人工智慧簡化投遞步驟，開發腦神經科學遊戲，透過小遊戲考驗受試者在高壓下之專注力、短期記憶力、風險評估能力，以及對情緒和情境脈絡的解讀能力。過關後才有機會跟真人面試官進行面試，並以 AI 辨別面試者反應。結果顯示，招募漏斗（指開發階段、面談階段、報到階段等）之職缺申請數、面試至終關機率、錄取接收率有明顯提升，而平均聘用時間則下降 1/4，節省 75%面試成本人才優選率增 6 成（若水 AI 數據服務團隊，2019）。

在我國企業方面，中信金控為金融業首次採人工智慧選才。以往人資部門處理上千份履歷，10 名員工需要花 3 周以上時間。2020 年中信金控首次運用「履歷 AI 智能篩選系統」篩選，短短 3 天完成二、三千份的履歷審查工作。AI 智能篩選系統從中信金累積多年的 MA（儲備幹部）資料中進行驗證，準確率高達 99%，亦即 AI 與人工選出來的人選 99%一致；另外，為避免遺珠之憾，針對沒通過篩選的履歷表，由 AI 篩選出 5%到 10%進行人工複查。除節省人力與時間外，運用 AI 履歷篩選，還可以避免主管帶有太強烈的個人主觀意識（中華人事主管協會，2020）。

因少子化趨勢，大學人資單位以有限的人力，要執行更多業務，必須謀求提升行政效率，在聘人業務方面亦是如此。大學可以仿效企業運用 AI 挑選履歷、協助面試，特別是大部分的大學都設有資工相關學系，具有專業的教授與技術，可以開發各種人才甄選面試的 AI 或軟體，以節省人力與時間成本，並為大學挑到合適的教師與行政人員。不過，在擇才時，必須留意的是大學和企業選才有所差異。相較於企業重視員工的證照、經驗，以及可以為企業增加多少產值等，大學聘教師除了重視學歷與專長之外，也重視教學、研究與服務的資歷與績效，但是相較於「研究」比較能量化與評定等級（如：篇數、期刊等級等），「教學」如何評定品質良窳，需要有較廣泛完整的衡量。

（二）打造對中高齡教職員友善之大學職場環境

隨著超高齡社會的到來，中高齡者（指年滿 45 歲至 65 歲之人）將成為勞動市場上的主流群體。因應高齡化社會，《中高齡者及高齡者就業促進法》有相關規定。第 1 條：「為落實尊嚴勞動，提升中高齡者勞動參與，促進高齡者再就業，

保障經濟安全，鼓勵世代合作與經驗傳承，維護中高齡者及高齡者就業權益，建構友善就業環境，並促進其人力資源之運用，特制定本法。」換言之，打造更友善的中高齡者職場環境，成為當前我國勞動力發展的重要課題。

在大學教職員方面，除了高齡化社會的影響之外，政府進行年改之後，公教人員「多繳、少領、晚退休」已是不變的原則，大學教師與職員退休年齡延後，導致教職員年齡老化，中高齡員工所占比率將逐年增加。其次，大學又面臨高度競爭壓力，必須不斷競爭有限的生源、資源與經費，將導致教職員身心面臨巨大壓力，可能影響其身心健康。特別是大學教師，一方面絕大多數大學聘任教師都要求要有博士學位，大學教師取得博士學位的時間，比起高中以下教師（大學畢業即可）要晚得多；另一方面，即便應徵到大學教職，大學教師除肩負大學法所規範之教學、研究、服務與輔導學生等職責之外，尚須面臨招生、升等、教師評鑑、撰寫與執行各項計畫，以及兼任行政等繁重工作，可謂必須「十項全能」，面臨龐大壓力，其身心狀況值得關注。也因此，近年輿論陸續出現關心大學教師的聲音，例如：「老師也該有心理假」（劉韋廷，2023）、關注大學教師的諮商問題（邱志偉，2023）。

以大學教師的諮商問題為例，《教師法》第 33 條第 4 項：「高級中等以下學校各主管機關應建立教師諮商輔導支持體系，協助教師諮商輔導；其辦法由各該主管機關定之。」《教師法》適用對象包含大學教師，但此處「建立教師諮商輔導支持體系」卻僅包含高級中等以下學校，不包含大學，明顯對於大學教師不友善，建議應盡速修法，將大學教師納入。

高齡化社會，大學教職員年齡日益老化，再加上年改致使教職員退休年齡延後，因此，大學應由人資單位統合相關單位，對於教職員的身心、家庭生活、疾病、保險等，必須給予更多的關懷，目前各大學多開設有紓壓相關活動或課程，或教職員自行組成各種球類或運動社團等，另外，也有大學設有專門的服務措施，像是臺灣大學有「臺大教職員工全人關懷服務」，關懷教職員工在身、心、靈、關係等各方面之健康，促進及不同人生階段的全人需求，開辦以使用者為中心之全人關懷服務方案。清華大學人事室訂有「教職員工協助方案實施計畫」，提供身心、法律與公務職涯諮詢服務；辦理專題演講及專業訓練、退撫人員關懷照護、醫療保健服務及營造友善性別工作環境等服務。

未來大學人資單位可增加更多的措施，例如：除政府補助之外，大學也可加碼補助中高齡教職員健檢費用；舉行家庭日等親子活動，增加中高齡教職員與家人互動之機會等。其次，雖然各大學都有關懷或協助員工相關的計畫或方案，但較欠缺營造對中高齡教職員友善的職場環境措施，這點是大學人力資源管理未來創新的方向之一。可透過全面檢視內部機制，包含組織文化、招募任用、教育訓

練、工作環境與職務再設計，以及相關措施或制度等各面向，是否已經納入中高齡者及高齡者友善意識（臺北市勞動局，2024）。例如：在招募教職員時禁止年齡歧視；考量中高齡、高齡員工及青年員工之特性，設計能促進世代協作的職務或分工模式。其次，大學教師身負多重任務，特別是面臨龐大的研究發表、升等與教師評鑑壓力，校內人資單位與研究單位也可以有相對應的友善措施，例如：因應系所與學院的不同性質，採取多元升等制度，避免一切偏重「i 級期刊」與論著升等；延長教師評鑑週期，簡化評鑑指標，避免評鑑次數過多或評鑑指標繁瑣，造成教師負擔等措施。

（三）做好教職員之離職管理

員工離職分為自願離職與非自願離職，一般組織會避免非自願性離職，並且將自願性流動降到最低，特別是減少表現較佳員工的離職。此兩種流動的代價皆很高，因為員工替換的成本是很高的，而且新進員工需要時間學習，有效的人力資源管理可以幫助組織降低此兩種流動率（Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006）。

然而，任何組織難免都會有員工離職，領導者在觀念上必須做出改變，把離職員工看作是組織的一種資源，認同離職員工的價值。許耀東（2012）指出企業所管理的離職員工多為核心員工，具有以下五點價值：(1)企業改進的契機、(2)協助了解競爭對手資訊、(3)擔任企業形象宣傳員、(4)離職員工未來如果回聘，將是可靠的高效率人才來源、(5)離職員工未來與組織仍有無限的合作機會。在這五點價值中，大學可以操之在己、特別留意的是，如同第一點所述，了解核心員工離職的原因，作為大學改進人資措施的契機；其次，員工即便離職，將來仍有回聘的可能性，同時，也可以保持良好的聯繫，增進未來合作的機會。

因為少子化趨勢，已有許多大學進行系所整併，直接或間接影響教職員自願性離職或非自願性離職，此外，陸續有私立大學與高中因為招生不足以及財務狀況惡化退場，教育部也於 2022 年公布《私立高級中等以上學校退場條例》，建立私立高級中等以上學校退場機制。私立大學系所整併或退場，除了要妥善安置受影響之學生，維護其受教權外，對於受影響之教職員，也應做好「離職管理」。例如：與離職教職員進行面談或安排歡送茶會，除傾聽其意見與想法之外，也可展現出學校對教職員的關懷，感謝他們過去對學校的努力與奉獻。俗話說：「好聚好散」，這句話傳神的表達出離職管理的精髓。

其次，私立大學退場，教職員馬上面臨中年失業的問題，學校可協助教職員轉職。對於仍屬「即戰力」的教師，可協助推薦至其他大學任教；對於仍有意願與工作能力的職員，也可協助推薦至其他大學或轉型後的機構任職。

三、高等教育人力資源創新管理以因應時代變遷（代結語）

面對變動不居的時代環境，高等教育人資單位也必須與時俱進，將人資單位轉型為策略性人力資源管理，將人力資源管理視為策略夥伴的角色，因應組織環境或策略的不同需求，對人力資源管理做出相對應的調整，希望可以找出最佳的人力資源管理活動或系統，並透過此活動或系統來提升組織績效。

本文提出因應少子化與高齡化的趨勢，大學人力資源管理可運用人工智慧於人才招聘甄選，以節省面試成本，並提升人才優選率；打造對中高齡教職員友善之大學職場環境；做好教職員之離職管理等三項策略，以減少時代變遷趨勢之衝擊，化危機為轉機，並營造友善開明的大學校園職場文化。

參考文獻

- 中華人事主管協會（2020）。**中信金大徵才，請 AI 把關**。取自 <https://www.hr.org.tw/news2.asp?ctype=1&autono=9579>
- 內政部（2024）。**內政大數據簡析：國安危機—少子化浪潮**。臺北市：作者。
- 若水 AI 數據服務團隊（2019）。**聯合利華導入 AI 人工智能徵才，節省 75% 面試成本，人才優選率增 6 成**。取自 <https://flow-ai.medium.com/>
- 邱志偉（2023）。**關注大學教師的諮商問題：教學現場的每一個人都值得被關懷**。取自 <https://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/4443522>
- 臺北市勞動局（2024）。**中高齡者暨高齡者友善企業認證**。取自 <https://okwork.gov.taipei/>
- 國立臺灣大學生命教育研發育成中心（無日期）。**臺大教職員工全人關懷服務**。取自 <https://www.care.ntu.edu.tw/about/scheme>
- 國立清華大學人事室（2021）。**教職員工協助方案實施計畫**。取自 <https://person.site.nthu.edu.tw/p/405-1066-209462,c5664.php?Lang=zh-tw>
- 國家發展委員會（2022）。**2022 至 2070 年人口推估報告**。取自 https://www.ndc.gov.tw/nc_14813_36128
- 劉韋廷（2023）。**老師也該有心理假？！**取自 <https://talk.ltn.com.tw/article/brea>

kingnews/4402501

- Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wrigh P. M. (2006). *Fundamentals of Human Resource Management*. Columbus, the United States: McGraw-Hill.

