

活到老 做到老

朋友们的经验和担忧让我省思“做到老”的意义在哪里？
除了解决市场上人手短缺的问题，若无须为三餐温饱操心，
“做到老”对个人理应也是一种寻求有意义人生的付出。

前周二起了大早去赴菁云和德明在96.3好FM电台的约。德明在电话里说，想就《联合早报》刊登一则关于日本的退休与雇佣制度动向谈人口老龄化与“活到老，做到老”等课题。

“做到老”——年长时期继续工作，让我想起在网上读过日本作者大江英树鼓励人们退休后继续工作的文章。他提倡继续工作是解决退休后三大不安的一次性简易良药。这三大不安为金钱、健康，以及孤独感。首先，他建议不要仅仅依靠养老金，通过工作增加收入会实质改善生活。接着，工作所带来的适度压力对健康有益，整天窝在家中无所事事反而危害健康。最后，工作会促进与他人接触的机会，解消孤独感。

他大力支持“活到老，做到老”的口号，随着人口高龄化和少子化日益严重，“做到老”已成为日本社会解决劳工短缺的一个重要途径。日本和其他同样处于劳动人口萎缩困境的国家，更期望最好能把退休年龄提升至70岁，甚至更高龄。不过，日本在2013年才开始通过新修订的《老年人就业稳定法》把退休年龄推迟至65岁，企业基于全面实行65岁退休制度将会是一大开支负担，大多仍然维持60岁就退休的规定，然后让员工以再雇用的方式继续工作。

与快要达到60岁的日本朋友聊起退休，他们都有继续工作的准备，清楚60岁以后大多会从现有的管理岗位退下成为再雇员工，或许从事和之前内容相仿的工作，或被分配到不同岗位或分公司去，通常以减薪二成至五成继续受雇到可以领取养老金的年龄（65岁）。在人生百岁不稀奇的当今日本，年过60就得从已胜任多年的职责退下固然让人惋惜，但他们也担忧退下后的再雇职位会否影响与本来是自己属下员工的相处，一位在大学行政处当部门主管的朋友自问，“如果留在同个办公室成了后辈的属下，不知会觉得尴尬吗？”

这样的担忧我最近从一位刚退休的本地朋友口中也听说了。这位朋友是某专业领域

零距离

汤玲玲



中的佼佼者，在一家本地机构担任要职多年，62岁那年，机构依据《退休与重新雇佣法》重新雇用他，并且工资维持不变。虽然无法让他留任原职，但也特地为他设立了新职位。然而他很快发觉问题出现在新职位的不明确职

分，导致他与新年轻上司的相处变得尴尬，而那种有名无实的感觉也让他有英雄无用武之地的无奈，结果两年后就决定离职退休。他一再强调选择退休是因为已届这个年龄，只期望自己的付出能有价值、获得尊重，如果不能从工作中得到满足感，就算薪酬再吸引人，也不值得为此枉费宝贵的60年的人生岁月。

朋友们的经验和担忧让我省思“做到老”的意义在哪里？除了解决市场上人手短缺的问题，若无须为三餐温饱操心，“做到老”对个人理应也是一种寻求有意义人生的付出。那么，要提倡“做到老”，除了提供补贴资助的鼓励、有弹性的工作时间等措施，也应该关注提升个人对工作的满足感，比如在重新雇用前提供辅导配对适合的工作、支持促进职场代际互助互补的敬重关系、设定明确的工作范围、认同年长员工的贡献，促使有能力的年长者乐意继续投身职场和快乐工作。

几个月前，在老挝琅勃拉邦湄公河观日落的船上，与一位来自英国50开外的游客攀谈起来。他说小时候看过关于湄公河的纪录片就一直有到此一游的梦想，这次趁着女儿来泰北短期工作特地请假到此一游。我们聊到工作时，他说自己的第一份工作是当邮差，后来逐步跃升，成为统管数区邮局的主管。不料几年前公司重组，他得选择提早退休或退换到不同岗位继续工作。就这样，他又回到多年前的第一份工作。他直言当邮差工作轻松多了，送信如运动，又能与人交流，对身心健康都有益，很适合他“做到老”。

是啊，“活到老，做到老”也可以是一种满足感的追求。

（作者是新加坡国立大学日本研究系副教授）