

韩国高龄劳动者继续就业的组织承接机制研究

李国政

(浙江工商大学 东方语言与哲学学院)

DOI: 10.65285/RWYSHKX.V2I4.007

摘要: 人口老龄化与渐进式延迟退休背景下, 高龄劳动者继续就业正由制度问题转向企业用工管理问题。本文以“组织承接机制”为分析视角, 考察韩国继续雇用奖励金制度的运行逻辑。研究发现, 韩国主要通过财政补贴、内部规则导入和定年后再雇用, 推动企业重新安排高龄劳动者的合同、岗位、工资和工作期限。该机制有助于促进既有高龄劳动者继续留用, 但其运行质量仍取决于企业能否完成岗位再设计、薪酬重估、健康管理和代际协调。韩国经验表明, 继续就业政策能否落地, 关键不只在于制度支持, 更在于企业是否具备可持续的组织承接能力。对中国而言, 渐进式延迟退休后的配套机制建设需从“制度允许”进一步走向“组织可承接”。

关键词: 高龄劳动者; 继续就业; 韩国; 延迟退休

A Study on Organizational Support Mechanisms for the Continued Employment of Older Workers in South Korea

Guozheng Li

School of Oriental Languages and Philosophy, Zhejiang Gongshang University

Abstract: Against the background of population aging and the gradual postponement of the statutory retirement age, the continued employment of older workers is shifting from a macro-level institutional issue to an issue of enterprise-level employment management. Taking the “organizational support mechanism” as its analytical perspective, this paper examines the operating logic of South Korea’s continued employment subsidy system. The study finds that South Korea promotes the continued employment of older workers mainly through fiscal subsidies, rule-based implementation within enterprises, and post-retirement re-employment, thereby encouraging enterprises to rearrange employment contracts, job positions, wages, and employment duration for older workers. This mechanism helps retain existing older workers, but its effectiveness still depends on whether enterprises can complete job redesign, wage reassessment, health management, and intergenerational coordination. South Korea’s experience shows that the implementation of continued employment policies depends not only on institutional support, but also on whether enterprises have sustainable organizational support capacity. For China, the construction of supporting mechanisms after the gradual postponement of the statutory retirement age should move from “institutional permission” toward “organizational support.”

Keywords: older workers; continued employment; organizational support mechanism; South Korea; delayed retirement

前言

人口老龄化正在改变劳动年龄人口结构, 也使高龄劳动者继续就业成为企业用工管理中无法回避的问题。劳动者达到退休或定年年龄之后, 问题不会止步于“是否继续工作”, 还会涉及企业如何安排其雇佣身份、岗位职责、薪酬评价、健康管理和代际分工。既有研究多从人口老龄化、劳动供给、养老金压力、延迟退休及国外老年就业政策经验等角度展开^[1-3], 重点关注制度设计、就业服务、职业培训、社会保障和经济激励等政策维度。但对政策进入企业后, 如何转化为再雇佣、岗位调整、薪酬重估和人力资源再配置等组织承接过程, 仍讨论不足。继续就业能否稳定运行, 不仅取决于国家是否提供制度路径, 还取决于企业内部是否具备组织承接能力。

基于这一问题意识, 本文将引入“组织承接机制”作

为分析视角。所谓“组织承接机制”, 是指劳动者达到传统退休或定年年龄后, 企业在国家法律、补贴和政策规则所提供的制度路径下, 通过继续雇用、再雇用、岗位调整、薪酬再评价、健康管理和技能延续等安排, 将高龄劳动者重新纳入组织劳动过程的一套管理机制。国家制度提供外部路径, 企业组织完成内部转化, 继续就业由此成为企业内部可执行的组织实践。

据此, 本文采用政策文本分析与案例分析方法, 重点考察韩国继续雇佣制度的基本安排、企业层面的组织承接方式及其运行效果与限度, 并结合中国渐进式延迟退休政策实施背景, 讨论其对中国企业配套机制建设的启示。

一、韩国高龄劳动者继续就业的制度安排

继续雇用奖励金制度构成了韩国推动企业承接高龄劳动者的重要政策杠杆。该制度包括定年延长、定年废止, 以

及在不改变既有定年的前提下,继续雇佣或重新雇佣达到定年年龄的劳动者^[5]。韩国雇佣劳动部2024年政策通报显示,自2024年起,导入再雇佣、定年延长或定年废止等制度的中小、中坚企业,可按每名继续雇佣劳动者最长3年获得最高1080万韩元支持。2023年,该奖励金共支持2649个企业、7888名劳动者;其中再雇佣占77.0%,明显高于定年延长的15.4%和定年废止的7.6%^[5]。这表明,韩国实践中的主要承接方式不是普遍提高或废止定年,而是在财政补贴支持下,通过定年后再雇佣完成劳动关系接续。与直接延长定年相比,再雇佣保留了企业重新设定合同期限、工资水平和岗位责任的空间,因而更容易被中小企业接受。

从财政激励所作用的企业场景看,韩国继续雇佣奖励金具有较强的企业规模与行业指向。韩国雇佣劳动部2024年政策通报显示,2023年受支持企业中,30人以下企业占比较高,其中10人以下占23.6%,10—29人占37.3%,二者合计达60.9%;从行业分布看,制造业占54.5%,社会福利服务业占16.5%,批发零售业占7.3%^[5]。可见,韩国继续雇佣奖励金主要用于人工成本承压较重、熟练劳动力保留需求较强的中小企业和制造业部门。其政策主要针对的是特定企业群体承接能力不足的问题,通过财政补贴增强企业继续雇佣高龄劳动者的意愿和能力。

二、韩国企业层面的组织承接方式

从企业内部承接看,韩国的再雇佣并不只是政策补贴下的劳动关系接续,也涉及企业内部流程、筛选标准和人力资源配置。韩国雇佣信息院《定年制等继续雇佣制度实态调查》显示,韩国5人以上用人单位中,运行再雇佣制度的企业占17.5%;在已运行再雇佣制度的企业中,47.7%设有再雇佣制度运行指引或流程。再雇佣对象的筛选标准也具有明显管理属性,其中“希望者调查”为39.7%，“另设内部标准”为36.7%，“业务绩效评价”为21.6%^[6]。这说明,韩国企业的再雇佣在返聘的基础上,通过制度流程、个人意愿、内部标准和工作表现评价来完成定年后劳动关系接续。

与此同时,韩国企业采用继续雇佣制度的主要理由包括确保雇用灵活性、解决招工难、维持业务适应度和生产率,占比分别为37.0%、30.1%和28.4%^[6]。因此韩国企业内部的承接逻辑在“领取补贴”之上还会围绕用工灵活性、熟练人力保留和岗位适配展开。对中小企业和制造业部门而言,熟练劳动者熟悉业务流程、掌握岗位经验,若在定年后完全退出,企业可能面临招聘困难、技能断裂和岗位适配成本上升等问题。因此,再雇佣成为企业在控制人工成本与保留熟练人力之间进行平衡的重要方式。

由此可见,韩国企业层面的组织承接方式是通过再雇佣制度对劳动关系进行重新安排。其核心在于:一方面借助内部规则和筛选流程判断劳动者是否适合继续留用;另一方面通过合同期限、工资待遇、岗位责任和工作时间的重设,降低企业用工压力,并保留高龄劳动者的经验与技能。正是在这一过程中,继续就业才从政策激励转化为企业内部可执行的用工安排。

三、韩国继续就业承接机制的运行效果与限度

从政策效果看,韩国继续雇佣奖励金确实促进了高龄劳动者继续就业。韩国劳动研究院2024年《高龄者继续雇佣及新规雇用支持制度的雇用影响》指出,继续雇佣奖励金促进了高龄者继续雇佣,受惠企业平均领取相当于3.08人的补贴,60岁以上雇用人数估计增加2.64人,政策效率并不低^[7]。同时,其对高龄者新规雇用的促进效果相对较小,说明奖励金主要作用于既有劳动者的继续留用,而不是大规模创造新的高龄就业岗位。

这一结果与韩国制度设计本身相吻合。继续雇佣奖励金虽然包括定年延长、定年废止和再雇佣等多种形式,但企业实践中主要选择再雇佣。再雇佣的优势在于弹性较强,企业可以在定年之后重新设定劳动合同和工资条件,也可以根据健康状况、岗位适配和绩效表现进行筛选。相比之下,定年延长和定年废止虽然更有利于稳定高龄劳动者雇用,但也可能加重企业长期人工成本,并影响内部岗位流动。因此,韩国机制的实际运行更接近一种“财政补贴支持下的再雇佣型承接”。其制度优势在于成本边界相对清晰、企业选择空间较大;其潜在风险则在于继续就业质量较大程度上取决于企业如何设定再雇佣后的岗位和待遇。

在代际就业关系上,韩国经验提示需要避免简单化判断。韩国劳动研究院的雇用影响评价表明,继续雇佣奖励金促进了高龄者继续雇佣,并未整体压缩青年就业空间;但不同制度类型对代际就业关系的影响并不一致。再雇佣对青年就业相对更为友好,而定年延长或定年废止虽然对高龄者雇用促进更强,却可能带来青年就业空间受限的风险^[7]。因此,讨论高龄劳动者继续就业与青年就业之间的关系,不可仅停留在“是否影响青年就业机会”的笼统判断上,而应进一步考察企业采取何种承接方式、如何调整岗位安排与工资结构。

不过,韩国机制也存在明显限度。财政补贴能够降低企业继续雇佣高龄劳动者的成本,提高企业导入制度的意愿,却不能自动完成岗位再设计、工资重估、健康管理和技能再配置。如果企业内部缺乏相应的人力资源管理能力,继续雇佣就可能停留在低成本留用、短期返聘或边缘岗位安置层面,难以形成稳定、高质量的组织承接机制。因此,韩国看似是“政府给补贴”,实际上是如何通过财政激励、内部规则和再雇佣安排,把高龄劳动者重新纳入企业合适的岗位、薪酬和组织关系之中。

四、对中国渐进式延迟退休配套机制的启示

2024年全国人民代表大会常务委员会通过相关决定,明确自2025年1月1日起实施渐进式延迟法定退休年龄,用十五年时间逐步调整男职工和女职工法定退休年龄,并强调“小步调整、弹性实施、分类推进、统筹兼顾”的原则^[4]。这一制度安排将使企业层面的高龄劳动者承接问题逐步显现。对中国而言,延迟退休后的治理重点在于企业能否围绕岗位配置、薪酬评价、工时安排和劳动保护形成相应的组织承接能力。如果企业层面的承接机制没有同步建立,

退休年龄的渐进调整就可能在实际运行中转化为岗位适配、薪酬公平和代际流动等新的管理压力。

韩国企业主要通过定年后再雇佣完成劳动关系接续,其实质是在新的合同、工资和岗位条件下重新安排高龄劳动者。这提示中国企业在渐进式延迟退休背景下,需要根据行业特点、岗位性质、劳动强度、健康状况和劳动者意愿,设计返聘、再雇佣、短时工作、岗位转换、技能传承岗位等多种安排。特别是对于体力消耗较高、技术经验依赖较强或岗位更新较快的行业,更需要通过分类管理避免“一刀切”式延长工作年限。

其次,应重视企业内部规则化导入。未来中国推进延迟退休配套机制时,应推动企业在内部制度中明确高龄劳动者继续就业的适用条件、岗位类型、工资评价、健康管理、工时安排和退出机制。只有形成清晰的内部规则,继续就业才不至于成为临时性返聘或随意性安置。尤其是在劳动合同衔接、薪酬调整标准、健康风险防控和岗位退出条件等方面,企业应提前形成相对透明的规则,减少后续运行中的争议。

最后,还应谨慎处理继续就业与青年就业之间的关系。韩国经验并未表明高龄劳动者继续就业必然压缩青年就业空间,但也说明不同承接方式会产生不同的代际影响。对中国而言,更稳妥的做法是回到企业层面,考察高龄劳动者具体进入哪些岗位、承担何种职责、工资和工时如何调整,以及是否影响青年员工的晋升和岗位流动,而不是局限于讨论“是否会影响青年就业”。只有把岗位结构和工资结构处理清楚,继续就业才可能与青年就业形成相对平衡的组织安排。

结语:

高龄劳动者继续就业,实质上是国家制度进入企业之后重新组织劳动力和人力资源配置的过程。韩国经验表明,财政激励可以降低企业留用高龄劳动者的成本,也可以推动继续雇佣制度进入企业内部规则体系,但外部政策并不能自动生成稳定的继续就业。真正影响制度运行质量的,是企业能否将政策要求转化为可执行的雇用形式、岗位安排、

薪酬评价和人力资源再配置。

对中国而言,渐进式延迟退休的实施将使高龄劳动者继续就业问题逐步进入企业治理层面。未来相关配套机制的重点,需进一步落实到岗位分类、薪酬重估、健康管理、工时安排、劳动保护和代际协调等具体环节。只有把高龄劳动者继续就业从“制度允许”推进到“组织可承接”,延迟退休才能够转化为重新开发人力资源、优化企业用工结构和提升社会治理韧性的制度契机。

参考文献:

- [1] 李梅花. 日本、韩国人口老龄化与老年人就业政策研究 [D]. 吉林大学, 2014.
- [2] 姚丹. 日本韩国老年人再就业政策对中国退休劳动者再就业的启示 [D]. 华北电力大学 (北京), 2025.
- [3] 李恒广, 瞿诗梦, 朱亚楠. 韩国老年就业政策的演进逻辑与经验镜鉴——基于韩国四次老年就业促进基本计划的考察 [J]. 北京宣武红旗业余大学学报, 2025, 45-51+62.
- [4] 全国人民代表大会常务委员会. 全国人民代表大会常务委员会关于实施渐进式延迟法定退休年龄的决定 [N]. 人民日报, 2024-09-14(05).
- [5] 고용노동부. 고령자 계속고용장려금, 최대 3 년 까지 받는 다 [EB/OL]. (2024-01-11)[2026-05-05]. <https://m.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156610291>
- [6] 한국고용정보원. 정년제 등 계속고용제도 실태조사 [R/OL]. (2024-09-11)[2026-05-05]. <https://www.keis.or.kr/keis/ko/proj/113/pblc/detail.do?categoryIdx=131&pubIdx=10912>
- [7] 김기홍, 이승호, 노용환. 고령자 계속고용 및 신규 고용 지원제도의 고용영향 [R/OL]. 세종: 한국노동연구원, 2024[2026-05-05]. <https://repository.kli.re.kr/handle/2021.oak/11723>

作者简介: 李国政 (2001-)、男、汉族、江苏徐州人、硕士研究生、研究方向: 东亚养老政策、老年就业与人力资源管理。