

# สังคมสูงวัย (Ageing Society): ผลกระทบ และข้อเสนอแนะ ในมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภาวิณี เพชรสว่าง<sup>1</sup>

## บทคัดย่อ

ปัญหาที่กำลังอยู่ในความสนใจของทุกประเทศทั่วโลกในปัจจุบัน คือ สังคมสูงวัย (Ageing Society) เนื่องจากสถิติรายงานว่า ประชากรผู้สูงอายุ (อายุมากกว่า 65 ปี) นั้น กำลังเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัดส่วนของประชากรสูงวัยในประเทศที่กำลังพัฒนานั้นมีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่มีการเติบโตของประชากรสูงวัยอย่างรวดเร็ว กล่าวคือประเทศไทยได้ก้าวสู่สังคมสูงอายุ (Ageing Society) (ประชากรอายุ 65 ปี มากกว่า 7% ของประชากรทั้งหมด) ในปี 2002 และจะก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุสมบูรณ์ (Aged Society) (ประชากรสูงวัย 14%) ในปี 2022 ปัญหาของประชากรผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วนี้มีผลกระทบต่อทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม และความสุขของประชากรทั้งประเทศไทย หากไม่แก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างเป็นระบบและบูรณาการอย่างยั่งยืนอาจทำให้ปัญหารุนแรงเกินแก้ไขในอนาคตอันใกล้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์ในการเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาดังกล่าว โดยเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหามาจากการประยุกต์ใช้ตัวอย่างจากประเทศที่ผ่านสังคมสูงอายุมาแล้วเช่น ประเทศในสหภาพยุโรป ประเทศญี่ปุ่น และประเทศเกาหลี ทั้งนี้ การแก้ปัญหาดังกล่าวนั้นต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทความนี้เน้นที่ข้อเสนอแนะในมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับภาคองค์กรต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมสำหรับสังคมสูงวัย

**คำสำคัญ:** สังคมสูงวัย ประชากร การจัดการทรัพยากรมนุษย์

<sup>1</sup> มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

# AGEING SOCIETY: CONSEQUENCES AND SUGGESTIONS FROM HRM PERSPECTIVES

Pawinee Petchsawang<sup>1</sup>

## ABSTRACT

The issues of ageing society have gained increasing attention in the present because percentage of population age 65 or above have rapidly risen all over the world, especially in developing countries. Population ageing in Thailand already reached the level of ageing society (population age 65 over 7% of Thai population) in 2002 and will enter to the level of aged society (population age 65 over 14% of Thai population) in 2022. The impact of ageing society includes economic and social problems as well as happiness of Thai people. If we do not solve this problem holistically, it might lead to serious problems in the near future. This paper has main objective to propose recommendation for planning how to solve ageing society problems. The recommendation proposal was derived from literature review of other countries such as EU, Japan, and Korea in handling their ageing society problems . To solve ageing society problems, corporation of government, private section, and people is very important. Lastly, this paper focuses on providing the guideline of handling the impact of ageing society in organizations from a human resource management perspective.

**KEY WORDS:** Aging society, human resource management, population

---

<sup>1</sup> The University of the Thai Chamber Commerce

# สังคมสูงวัย (Ageing Society): ผลกระทบ และข้อเสนอแนะ ในมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

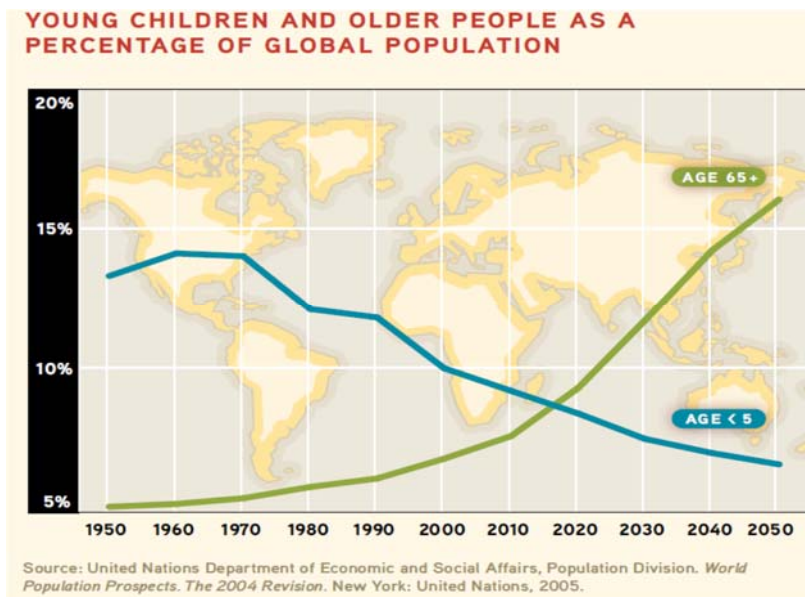
ภาวิณี เพชรสว่าง<sup>2</sup>

## บทนำ

ประชากรผู้สูงอายุ (Population Ageing) คือกระบวนการที่มีการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนของจำนวนผู้สูงอายุ (อายุมากกว่า 65 ปี) ต่อจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัยอย่างรวดเร็วนี้ เป็นปัญหาที่กำลังเป็นที่สนใจของทุกประเทศทั่วโลกในปัจจุบัน จะเห็นได้จาก การเป็นหัวข้อในการประชุมของระดับโลกหลายเวที เช่น NATO (North Atlantic Treaty Organization) และ ISSA (the International Social Security Association) (World of Work 2009) ประชากรผู้สูงอายุในประเทศที่พัฒนาแล้วนั้น มีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ และในประเทศที่กำลังพัฒนานั้นกำลังมีประชากรผู้สูงอายุมากขึ้นอย่างรวดเร็ว อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุมากกว่า 65 ปี เป็นสามเท่าในช่วงระยะเวลาไม่ถึง 40 ปี (World of Work 2009) รวมทั้งอัตราการเติบโตของประชากรโลกลดน้อยลงจาก 1.8% ในช่วงปี 1950-2000 เป็น 0.8% ในช่วงปี 2000-2050 อัตราการเติบโตของประชากรโลกลดน้อยลงนั้น เนื่องมาจากอัตราเจริญพันธุ์รวมโลก (the Global Total Fertility Rate: TFR) ได้ลดลงจาก 5.2 ในปี 1950-1955 เป็น 2.8 ในปี 1995-2000 (ดังรูปที่ 1) นอกจากนี้ การขยายช่วงอายุขีีวิตของมนุษย์ (Life Expectancy) ยาวนานขึ้น เนื่องจากความเจริญทางวิทยาศาสตร์ทางการแพทย์ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นการเพิ่มความรุนแรงในการเข้าสู่สังคมสูงวัยของทั่วโลก (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

---

<sup>2</sup> มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย



รูปที่ 1 สัดส่วนของประชากรโลก เปรียบเทียบระหว่างเด็ก (อายุต่ำกว่า 5 ปี) ต่อจำนวนประชากรสูงวัย (อายุมากกว่า 65 ปี) (National Institute on Ageing 2007)

ถึงแม้ว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีจำนวนสัดส่วนของประชากรสูงวัยมากกว่าในประเทศที่กำลังพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนประชากรทั้งหมดในประเทศ แต่สัดส่วนของประชากรสูงวัยในประเทศที่กำลังพัฒนานั้น มีการเติบโตอย่างรวดเร็วมากกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว กล่าวคือ จาก 5.9% ในปี 2000 เป็น 8.6% ในปี 2025 และ 14.6% ในปี 2050 จำนวนประชากรสูงวัยในประเทศที่กำลังพัฒนาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วจาก 250.3 ล้านคนในปี 2000 เป็น 1,144.2 ล้านคนในปี 2050 ซึ่งในปี 2000 จำนวนประชากรสูงวัย 59.4% อาศัยอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนา (United Nations 2013) ดังนั้น ปัญหาของสังคมสูงอายุในประเทศกำลังพัฒนาจึงรุนแรงกว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ตัวอย่างเช่น ประเทศญี่ปุ่นในปี 2050 จะมีจำนวนประชากรเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี 1 คนต่อประชากรผู้สูงวัยที่อายุมากกว่า 64 ปี 3 คน (World of Work 2009)

การเติบโตอย่างรวดเร็วในประชากรผู้สูงอายุ หมายถึง ความต้องการบุคคล (Personal Needs) ที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น ความต้องการในการดูแลผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น (World of

Work 2009) โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชากรสูงวัยที่เป็นเพศหญิงซึ่งมีอายุยืนกว่าเพศชาย ในปี 2009 ประชากรสูงวัยเพศหญิงมี 55% ของประชากรโลก และยิ่งจำนวนประชากรที่อายุมากกว่า 80 ปีนั้นเป็นเพศหญิงเกือบสองเท่าของประชากรเพศชาย (National Institute on Ageing 2007)

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งของกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งได้รับผลกระทบจากสังคมสูงวัยเช่นกัน และหากไม่มีการวางแผนเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบ ผลกระทบนี้อาจมีความรุนแรงมากกว่าประเทศอื่นๆ ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ด้วยความตระหนักถึงผลกระทบที่สำคัญดังกล่าวนี้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ในการประมวลผลสถานการณ์สังคมสูงวัยในประเทศไทย เพื่อสร้างความตระหนักถึงปัญหาสังคมสูงวัยและสร้างแผนเตรียมความพร้อมในการรองรับสังคมสูงวัยในอนาคตอันใกล้ โดยเป็นการศึกษาการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมสูงวัย รวมถึงการทบทวนบทเรียนจากต่างประเทศ ซึ่งเนื้อหาที่น่าสนใจจะเรียงตามลำดับหัวข้อ เริ่มจากภาพโดยรวมของสังคมสูงวัยในประเทศไทย ผลกระทบของสังคมสูงวัย ตัวอย่างประเทศที่พัฒนาแล้วในการแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัย และแนวทางในการเตรียมความพร้อมและการแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัยในประเทศไทยของทั้ง 3 ภาคส่วนคือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนก่อน และข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์การในการเตรียมความพร้อมต่อผลกระทบของสังคมสูงวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

### สังคมสูงวัยในประเทศไทย

ในปี 2013 หากเปรียบเทียบกับประเทศทั่วโลกจำนวน 201 ประเทศ ประเทศไทยอยู่ในอันดับ 63 ที่มีประชากรสูงวัย (อายุเท่ากับหรือมากกว่า 60 ปี) ในปัจจุบันประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัย (Ageing Society) แล้วในปี 2002 ตามการจัดแบ่งสังคมสูงวัยขององค์การสหประชาชาติ

องค์การสหประชาชาติจำแนก “สังคมสูงวัย” ไว้ 3 ระดับ

สังคมสูงวัย (Ageing Society) อายุ 65 ปี มากกว่า 7%

- 1) สังคมสูงวัยสมบูรณ์ (Aged Society) 14%
- 2) สังคมสูงวัยระดับสูงสุด (Super Aged Society) 20%

และในปี 2022 ประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุสมบูรณ์ และสังคมสูงอายุระดับสูงสุดในปี 2031 ตามลำดับ (เกื้อ, พัชรพลชัย, และปิยะชาติ 2558)

จากสถิติทำให้ทราบว่าในอนาคตอันใกล้ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ ซึ่งในช่วงที่ประเทศไทยยังมีแรงงานที่สามารถสร้างผลผลิตได้อย่างน้อยสองเท่าของจำนวนประชากรที่ต้องพึ่งพา ควรมีการปรับเปลี่ยนและเตรียมระบบเศรษฐกิจและสังคมให้พร้อมสำหรับการกลายเป็นสังคมสูงอายุอย่างสมบูรณ์ที่จะมีประชากรสูงอายุที่ต้องพึ่งพาแรงงานมากขึ้น (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006) การสร้างแผนเตรียมความพร้อมอย่างเป็นระบบต้องเกิดจากการวิเคราะห์ผลกระทบของสังคมสูงวัยอย่างรอบด้านก่อน ซึ่งสามารถแบ่งผลกระทบของสังคมสูงวัยได้เป็นผลกระทบทางสังคมและเศรษฐกิจดังหัวข้อถัดไป

### ผลกระทบของสังคมสูงวัย

ปัญหาของประชากรผู้สูงวัยที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือ เมื่อประชากรสูงวัยเพิ่มขึ้นประกอบกับอัตราการเกิดของทารกน้อยลง ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ของประเทศ หรือรายได้ประชาชาติน้อยลง ค่าใช้จ่ายทางด้านสาธารณสุข การแพทย์ บริการสังคมแก่ผู้สูงอายุมากขึ้นรวมทั้งงบประมาณรายจ่ายเพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ยากไร้ถูกทอดทิ้งเพิ่มมากขึ้น ค่าใช้จ่ายในเรื่องบำนาญมากขึ้นตามจำนวนประชากรผู้สูงวัยที่มากขึ้น ผลกระทบทางด้านสังคมในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากร และครอบครัว ภาวะการดูแลผู้สูงอายุ และปัญหาของโรคผู้สูงอายุ

### ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ

ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศ รวมทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาได้รับผลกระทบทางเศรษฐกิจของสังคมสูงอายุในแง่ของส่วนแบ่งของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (GDP) ของประเทศ หรือรายได้ประชาชาติน้อยลง เมื่อสัดส่วนผู้สูงอายุมากขึ้น และรายได้เฉลี่ยต่อบุคคลลดลง โดยในบางประเทศส่วนแบ่งนี้มากขึ้นเป็นสองเท่า บางประเทศในยุโรป เช่น ฝรั่งเศส เยอรมัน กรีซ อิตาลี รัสเซีย และยูเครน มีสัดส่วนประชากรในวัยแรงงานลดลงอย่างเห็นเด่นชัด ซึ่งทำให้ภาษีที่จะได้ในส่วนนี้ลดลงอย่างต่อเนื่อง (National Institute on Ageing

2007) ในปัจจุบันประเทศไทยมีภาระงบประมาณในการดูแลผู้สูงอายุคิดเป็นค่าใช้จ่าย 3 แสนล้านบาทต่อปี หรือประมาณ 2% ของ GDP และคาดการณ์ว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า รัฐต้องรับภาระ และค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลดูแลผู้สูงอายุเพิ่มเป็น 8 แสนล้านบาท หรือ 3% ของ GDP (สวัสดิ์ 2558) ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่า ผลกระทบของสังคมสูงอายุจะมีผลให้มีการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายของรัฐ และ GDP ที่มีการลดลงอย่างต่อเนื่อง และมีการคำนวณว่าหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายของรัฐศักยภาพในการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศยุโรปจะลดลงครึ่งหนึ่งในปี 2030 (National Institute on Ageing 2007)

ผลกระทบทางเศรษฐกิจนี้ หมายถึงรวมถึงการเพิ่มงบประมาณในการให้บริการทางสาธารณสุข การแพทย์ แก่ผู้สูงอายุมากขึ้น รวมทั้งส่งผลให้ต้องเพิ่มงบประมาณรายจ่ายเพื่อสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้สูงอายุที่ยากไร้ถูกทอดทิ้งมากขึ้น องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา หรือโออีซีดี (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD) เป็นองค์กรระหว่างประเทศของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วรายงานไว้ว่า พนักงานที่อายุมากกว่า 65 ปี ต้องใช้งบประมาณในการดูแลด้านสุขภาพอนามัยมากกว่าถึง 3-5 เท่าของพนักงานที่อายุ 65 ปี หรือต่ำกว่า ดังนั้น เป็นที่กังวลว่าเมื่อช่วงอายุของมนุษย์นั้นยืนยาวขึ้นงบประมาณในการดูแลรักษาประชากรผู้สูงวัยย่อมมากขึ้นเป็นหลายเท่าตัว (World of Work 2009) รวมทั้งเมื่อคนอายุยืนมากขึ้นช่วงของการบำนาญย่อมมากขึ้น ยิ่งในบางองค์กรที่ใช้โปรแกรมการเกษียณก่อนอายุยิ่งทำให้สถานการณ์เลวร้ายลง (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

### ผลกระทบต่อสังคม

ผลกระทบทางสังคมที่สำคัญของสังคมสูงวัยเกิดขึ้นจากสัดส่วนของประชากรผู้สูงอายุมากขึ้น อัตราการเกิดน้อยลง การเพิ่มของช่วงชีวิตของมนุษย์ที่ยาวขึ้น ประชากรที่มีอายุมากกว่า 85 ปีและมากกว่าเติบโตอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ภาระในการดูแลโรคของวัยผู้สูงอายุ (เช่น หัวใจ ความดัน เบาหวาน) จะมากขึ้น และโรคที่มีแนวโน้มการเกิดสูงขึ้นตามช่วงชีวิตของมนุษย์ที่ยาวขึ้นคือ โรคอัลไซเมอร์ (National Institute on Aging 2011) รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของครอบครัว เช่น การมีบุตรน้อยลง หรือการไม่มีบุตร และการอยู่เป็นโสด ทำให้ผู้สูงวัยมีโอกาส

ได้รับการดูแลจากบุตรหลานน้อยลง โดยในประเทศไทยขนาดครอบครัวโดยเฉลี่ยจาก 5.1 คนในปี 1980 ลดลงเหลือ 3.2 คนในปี 2004 (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Ducker 1997) ผู้มีอิทธิพลต่อศาสตร์ทางการจัดการกล่าวไว้ในปี 1997 ว่า เกษียณจะมีความหมายแตกต่างไปจากเดิมคือ ผู้เกษียณจะไม่ทำงานประจำ แต่อาจทำเป็น Part time ผลกระทบคือ ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างเปลี่ยนแปลง นายจ้างนั้นจะอยู่ในช่วงอายุที่น้อยกว่านายจ้างในวัยเกษียณและจะสร้างผลกระทบที่น่าสนใจในเรื่องความสัมพันธ์กันระหว่างวัย (Generation) ในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบไป ซึ่งสิ่งที่ปีเตอร์ ดรักเกอร์ได้กล่าวไว้ที่นั่นได้เกิดขึ้นแล้วในปัจจุบัน ดังเช่นในประเทศเกาหลีใต้ คนในวัยเกษียณทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part time) ได้จนถึงอายุ 68 ปี (National Institute on Ageing 2007)

### ตัวอย่างประเทศที่พัฒนาแล้วในการแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัย

การศึกษาตัวอย่างของประเทศที่ได้เข้าสู่สังคมสูงวัยแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ประเทศในสหภาพยุโรป และในทวีปเอเชีย เช่น ประเทศญี่ปุ่น และเกาหลี จะเป็นประโยชน์ในการนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการเตรียมการสังคมสูงวัยในประเทศไทยต่อไป

### สหภาพยุโรป EU

สหภาพยุโรปนั้นเข้าสู่สังคมสูงอายุก่อนประเทศไทย ขณะนี้มีการประมาณการว่า ประชากรวัยแรงงาน 4 คนต่อประชากรผู้สูงวัย 1 คน แต่ในปี 2050 ประชากรวัยแรงงาน 2 คนต่อประชากรผู้สูงวัย 1 คน สหภาพยุโรปนั้นได้มีการเตรียมการเพื่อรองรับสังคมสูงวัยทั้งในเรื่องการปรับปรุงนโยบายในเรื่องบำนาญ และการดูแลสุขภาพของผู้สูงวัย มีการประมาณการว่า GDP ของสหภาพยุโรปจะลดลงครึ่งหนึ่งในปี 2030 (National Institute on Aging 2007) และหลายประเทศในสหภาพยุโรปใช้วิธีการขึ้นภาษี กล่าวคือ 24 ประเทศของสหภาพยุโรป (2 ใน 3 ของประเทศในสหภาพยุโรปทั้งหมด) ขึ้นภาษีเงินได้บุคคลเพิ่มขึ้น หรือเท่ากับ 20% ของรายได้ และวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ คือการสร้างความร่วมมืออย่างเข้มแข็งของประเทศภายในสหภาพยุโรปในการก่อตั้งคณะทำงานที่ดูแลเกี่ยวกับสุขภาพของประชากรผู้สูงวัยในประเทศ



ภายในสหภาพยุโรปซึ่งชื่อว่า European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing (EIP) ซึ่งมีนโยบายเพื่อแก้ไขปัญหาที่ท้าทายเรื่องประชากรสูงวัยที่คาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นเป็น 20% ในปี 2025 โดยการตั้งเป้าหมายว่า ต้องการยืดอายุช่วงชีวิตมนุษย์ให้เพิ่มขึ้นอีก 2 ปี ภายในปี 2020 โดยต้องมีชีวิตอยู่ด้วยคุณภาพชีวิตที่ดีสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างผลผลิตให้กับประเทศชาติ ด้วยการปรับปรุงระบบการดูแลสุขภาพผู้สูงวัยและในขณะเดียวกันต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลกระทบอย่างยั่งยืน ในการเพิ่มการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม และธุรกิจของสหภาพยุโรปด้วยการเพิ่มตลาดใหม่ (European Commission, 2015) ตัวอย่างเช่น การร่วมกันสร้างโครงการ “tele-care and tele health” กล่าวคือ การระดมความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและมหาวิทยาลัยในการศึกษาค้นคว้าทำวิจัยและประดิษฐ์นวัตกรรมเครื่องมือทางการแพทย์ที่จะช่วยดูแลสุขภาพผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ภายในบ้านอย่างพึ่งตนเองได้ เช่น การสร้างเครื่องจับสัญญาณของสภาวะของผู้ป่วยหัวใจล้มเหลว ซึ่งสามารถใช้ติดไว้ที่เสื้อผ้าได้ หรือบนผ้าปูเตียง หรือเครื่องอำนวยความสะดวกในบ้านที่ช่วยควบคุมความดันและน้ำหนักของผู้สูงอายุที่อาศัยอยู่ในบ้าน (European Commission 2015) ซึ่งในหลายๆ ประเทศได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยผู้สูงอายุ โดยเรียกว่า “บ้านฉลาด” (Smart home) ซึ่งมีอุปกรณ์ทุกอย่างในบ้านที่ทันสมัยเพื่อช่วยเหลือผู้สูงอายุทั้งด้านการควบคุมดูแลสุขภาพร่างกาย เช่น วัดความดัน การเต้นของชีพจร เป็นต้น ด้านดูแลความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมในบ้านและนอกบ้าน เช่น ป้องกันแก๊สรั่ว เตือนและป้องกันขโมยเข้าบ้าน ด้านการสื่อสารกับสังคม เช่น เทคโนโลยีโทรศัพท์หรือวิดีโอในการสื่อสารกับบุคคลอื่นๆ ด้านอุปกรณ์ช่วยเหลือเรื่องความคิดและความจำ เช่น เตือนเวลารับประทานยา เป็นต้น (Demiris and Hensel 2008)

นอกจากนี้ รัฐบาลเสริมสร้างการจ้างงานในผู้สูงอายุ ตัวอย่างเช่น ในประเทศอังกฤษทางรัฐบาลเสนอทางเลือกการจ้างงานผู้สูงอายุหลังเกษียณโดยได้กำหนดลักษณะงานแบบยืดหยุ่นเช่น ทำงานแบบไม่เต็มเวลา (Part-time working) ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นได้ (Flexible hours) ได้แก่ การลดจำนวน ชั่วโมงการทำงาน การแบ่งภาระงานกับบุคคลอื่น (Job sharing) ชั่วโมงการทำงานเท่าเดิมและจำนวนวันทำงานน้อยลง ทำงานชั่วคราว (Temporary work) หรือการทำงานแบบสัญญาระยะสั้น (Short-term Contracts) การจ้างงานใหม่ในฐานะที่ปรึกษา ปัจจุบันการจ้างงานในประเทศอังกฤษมีแนวโน้มไปสู่การจ้างงานแบบ ยืดหยุ่น มากกว่า

การลาออกจากงานก่อนเกษียณในแรงงานผู้สูงอายุ เพราะบุคคลในวัยดังกล่าวมีทักษะการทำงานสูงและมีความสุขกับการทำงานประจำ (ศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์ 2551)

### ประเทศญี่ปุ่น

ในปัจจุบันประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีผู้สูงอายุมากที่สุดในโลก (United Nations 2013) ญี่ปุ่นจึงตระหนักถึงผลกระทบของสังคมสูงวัย และมีการเตรียมแผนรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยการมีการพัฒนาการเพิ่มผลผลิตจากการพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาระบบการศึกษา การพัฒนาสาธารณสุขเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ การปรับระบบการเงินการคลังให้สมัยใหม่ขึ้น โดยการปฏิรูประบบการเงินการธนาคาร จัดสรรกองทุนและสร้างร่วมมือกับภาคเอกชนในการจัดสรรการให้ทุน สร้างระบบที่มีประสิทธิภาพในการให้สินเชื่อและการทวงหนี้ การปรับระบบการประกันสังคม (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006) รวมทั้งรัฐบาลมีการออกกฎหมายข้อบังคับสนับสนุนการจ้างงานผู้สูงอายุโดย ให้ความสำคัญสนับสนุนในสิทธิประโยชน์การจ้างงานผู้สูงอายุแก่นายจ้างและผู้ประกอบการ และให้คำปรึกษาแก่ผู้สูงอายุในการเตรียมความพร้อมสำหรับเข้าสู่อาชีพในสูงวัย (ณัฐภัทร 2556)

นอกจากนั้น โดยวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นเน้นให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงคุณภาพชีวิตและความปลอดภัยของทุกวัย ดังเช่นจะเห็นได้จากถนน อาคาร บ้านเรือน หรือระบบขนส่งมวลชนที่มีการปรับพื้นให้เรียบและสะดวกสบายสำหรับเด็กเล็กหรือคนชรา รวมทั้งรัฐบาลให้การสนับสนุนในการก่อสร้างอาคารที่อำนวยความสะดวกแก่ทุกวัย โดยการลดภาษีเงินได้ของผู้ประกอบการและสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการประชาสัมพันธ์ (พิสิษฐ์ 2558) ทฤษฎีหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับสังคมสูงวัยของญี่ปุ่นคือ “อิบะโซ” ซึ่งแปลว่าบ้าน เป็นที่ทำให้ผู้อยู่อาศัยรู้สึกถึงคุณค่าของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างค่านิยม ให้ผู้สูงวัยตระหนักว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและเขาสามารถสร้างความเจริญให้กับประเทศชาติได้ (พิสิษฐ์ 2558) รวมทั้งการสร้างชุมชนของความเป็นเพื่อนบ้าน โดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนออกมาทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของคนในชุมชนให้สามารถดูแลกันเองได้ (Muramatsu and Akiyama 2011)

## ประเทศเกาหลี

ประเทศเกาหลีนั้นมีสถานการณ์สังคมสูงวัยไม่แตกต่างจากประเทศอื่นๆ ในทวีปเอเชีย ซึ่งมีประชากรผู้สูงวัยสูงขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่อัตราการเกิดลดลง โดยคาดการณ์ว่าในปี 2020 อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากรสูงวัยจะมากกว่าประชากร อายุ 0-14 ปี (Ki-Soo Eun 2008) การเพิ่มขึ้นของประชากรผู้สูงอายุนั้น สร้างให้เกิดผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม เช่น ในเรื่องการขาดแคลนแรงงาน ปัญหาทางด้านสุขภาพ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบครอบครัว ซึ่งสาเหตุเกิดจากความเป็นอุตสาหกรรมของเมืองใหญ่ ทำให้มีการโยกย้ายของประชากรวัยทำงานเข้ามาทำงานในเมืองมากขึ้น เปลี่ยนลักษณะความเป็นครอบครัวในชนบท สร้างให้เกิดปัญหาผู้สูงวัยถูกทอดทิ้ง ทั้งนี้ ทางรัฐบาลเกาหลีได้แก้ปัญหามลกระทบของสังคมสูงอายุ โดยการออกนโยบายการจ้างงานผู้สูงอายุ ดูแลเรื่องบำนาญสำหรับข้าราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการทหาร และครูสถาบันการศึกษาเอกชน รวมทั้งการเพิ่มโปรแกรมประกันสุขภาพระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุ นอกจากนี้ รัฐบาลเกาหลีเน้นนโยบายเพิ่มความเข้มแข็งของความเป็นครอบครัว โดยการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ (Ki-Soo Eun 2008) เพื่อให้ครอบครัวสามารถดูแลผู้สูงอายุในครอบครัวได้ โดยเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลอีกทางหนึ่ง

## แนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัยในประเทศไทย

ประเทศไทยนั้น ได้มีการเตรียมความพร้อมของสังคมสูงวัยโดยการจัดทำแผนผู้สูงอายุแห่งชาติฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545-2564 ซึ่งมียุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) ด้านการเตรียมความพร้อมของประชากรสูงวัยที่มีคุณภาพ
  - 2) ด้านการส่งเสริมผู้สูงอายุ
  - 3) ด้านระบบคุ้มครองทางสังคมสำหรับผู้สูงอายุ
  - 4) ด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาทางด้านผู้สูงอายุ
  - 5) ด้านการประมวลติดตามผลการดำเนินงานตามแผนผู้สูงอายุ
- (มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง 2558)

จะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าว ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของผู้สูงอายุ โดยมองที่ตัวผู้สูงอายุเป็นหลัก แต่ขาดการเตรียมความพร้อมโดยมองผลกระทบในด้านต่างๆ

อย่างเป็นระบบ ซึ่งปัญหาสังคมสูงวัยนั้นเป็นปัญหาที่ทุกภาคส่วนได้รับผลกระทบในระดับประเทศ ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องของภาคส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นผู้ดูแลจัดการแก้ไขปัญหา หากแต่ปัญหาสังคมสูงวัยต้องการความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน

### ภาครัฐ

ภาครัฐสามารถดูแลจัดการปัญหาสังคมสูงวัยได้ในเรื่องเพิ่มอัตราเจริญพันธุ์ ขยายการจ้างงานผู้สูงอายุ จัดระบบดูแลระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุ (มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง 2558) การปฏิรูปแผนการกำหนดบำนาญ และการปรับปรุงระบบการศึกษา และการสร้างสาธารณูปโภคที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

≈ เพิ่มอัตราเจริญพันธุ์ เนื่องจากอัตราการเกิดของทารกลดต่ำลงและประชากรสูงวัยมีจำนวนมากขึ้น ทำให้ประชากรวัยแรงงานมีจำนวนน้อยลง สร้างให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น รวมทั้งสร้างให้เกิดภาวะการดูแลของผู้สูงอายุซึ่งเป็นผลกระทบทางสังคมเพิ่มเติม มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2558) จึงเสนอมาตรการเพื่อการส่งเสริมอัตราเจริญพันธุ์โดยสนับสนุน เช่น ให้ประชากรสามารถมีบุตรได้ เงินเลี้ยงดูบุตร ปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับการเลี้ยงดูบุตร การเพิ่มอัตราเจริญพันธุ์ดูเหมือนจะเป็นทางแก้ไขวิธีการหนึ่งของการลดผลกระทบของสังคมสูงวัย แต่สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักคือ ไม่สามารถที่จะพึ่งวิธีการนี้ได้อย่างเดียวเนื่องจากต้องใช้เวลาดึงถึง 20 ปีหรือมากกว่านั้นในการที่จะให้ทารกเกิดใหม่เติบโตเป็นประชากรในวัยทำงานได้ (Drucker 1997)

≈ ขยายการจ้างงานผู้สูงอายุ: ดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้นหนทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัยในประเทศที่พัฒนาแล้ว เช่น ญี่ปุ่น ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการขยายอายุ ผู้เกษียณให้สูงขึ้น และประเทศในสหภาพยุโรป เช่น นอร์เวย์ มีสถิติผู้เกษียณอายุมากที่สุดที่ 67 ปี (National Institute on Aging 2007) การขยายการจ้างงานผู้สูงอายุหมายถึงการปรับเพิ่มอายุเกษียณ และให้โอกาสผู้สูงอายุได้ทำงานที่เหมาะสมกับสภาพวัย ซึ่งสำหรับประเทศไทย เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2559 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบมาตรการรองรับสังคมสูงวัย ตามที่กระทรวงการคลังเสนอ (กลุ่มสารนิเทศการคลัง 2559) ส่วนหนึ่ง คือการออกมาตรการจูงใจการจ้างงานผู้สูงอายุ และลดอุปสรรคต่อการจ้างงานโดยการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีแก่นายจ้าง โดยออกร่างพระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากร ว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร

(ฉบับที่ 639) พ.ศ. 2560 (กรมสรรพากร 2560) กำหนดให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหักรายจ่ายได้ 2 เท่าของรายจ่ายประเภทเงินเดือนและค่าจ้างสำหรับการจ้างบุคลากรผู้สูงอายุ (อายุ 60 ปี บริบูรณ์ขึ้นไป) ซึ่งมีอัตราค่าจ้างไม่เกิน 15,000 บาทต่อคนต่อเดือน สำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2559 โดยนายจ้างสามารถขอใช้สิทธิได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของจำนวนลูกจ้างทั้งหมด ทั้งนี้ ลูกจ้างจะต้องไม่เป็นผู้ถือหุ้นของกิจการ กรรมการ ผู้บริหาร หรือเคยเป็นผู้บริหารของกิจการ (กลุ่มสารนิเทศการคลัง 2559)

ในส่วนของกระทรวงแรงงานนั้น ได้มีโครงการนำร่องสถานประกอบการจ้างงานผู้สูงอายุ ร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย และสถานประกอบการจำนวน 12 แห่ง รวมทั้งมีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายการขยายอายุการจ้างแรงงานสูงวัยในสถานประกอบการ” ในปลายปี 2559 มีการจัดตั้งศูนย์บริการจัดหางานผู้สูงอายุและศูนย์ขึ้นทะเบียนหางานผู้สูงอายุเพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ณ ศูนย์บริการจัดหางานเพื่อคนไทย (Smart Job Center) ที่สำนักงานจัดหางานเขตพื้นที่ และสำนักงานจัดหางานจังหวัด ทุกจังหวัด รวม 87 แห่ง นอกจากนี้ยังมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ / แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้านการทำงานของผู้สูงอายุ (พ.ศ. 2559–2564) ร่วมกับภาคีเครือข่าย (ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม) ซึ่งเน้นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือกลยุทธ์ที่ 1 กระจายงานสู่บ้านหรือชุมชน กลยุทธ์ที่ 2 ขยายอายุเกษียณราชการ กลยุทธ์ที่ 3 ด้านการส่งเสริมการจ้างงานต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการจ้างงานให้กับผู้สูงอายุในอาชีพที่เหมาะสมกับวัยประสพการณ์การทำงานและสมรรถนะทางร่างกาย และกลยุทธ์ที่ 5 การสร้างฐานข้อมูลตลาดแรงงานด้านผู้สูงอายุ (กองเศรษฐกิจแรงงาน 2560)

ในประเด็นการขยายการจ้างงานผู้สูงอายุนั้นจะนำมาอภิปรายในหัวข้อ ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการเตรียมพร้อมสังคมสูงวัยในส่วนท้ายของบทความ

~ จัดระบบดูแลระยะยาวสำหรับผู้สูงอายุ: มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2558) เสนอแนะให้มีการจัดแบ่งกลุ่มผู้สูงอายุเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มที่ไม่มีภาวะพึ่งพิง 2) กลุ่มที่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ปานกลาง และ 3) กลุ่มที่อยู่ในภาวะพึ่งพิง ซึ่งแต่ละกลุ่มจะได้รับการจัดสรรการดูแลที่ต่างกันในเรื่อง การฟื้นฟูสุขภาพ ดำเนินการเพื่อควบคุมโรค และกิจกรรมทางสังคมทั้งในบ้านและชุมชน เช่น ในกลุ่มที่มีภาวะพึ่งพิงปานกลางนั้น ต้องได้รับความช่วยเหลือจากส่วนท้องถิ่น ชุมชนเช่น อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)

อาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุ (อผส.) ในการช่วยเหลือดูแลตรวจเยี่ยมและจัดกิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของกลุ่มนี้ เป็นต้น แนวคิดนี้ตรงกันกับการจัดการของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งเสนอแนะให้การดูแลเรื่องความช่วยเหลือต่อผู้สูงอายุนั้น ควรออกแบบคัดเลือกหลักการ (Selective principle) ให้เหมาะสมกับความเป็นจำเป็น เช่น คัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายของความยากจนและไม่มีผู้ดูแลมากกว่าที่จะออกแบบให้ใช้ได้กับทุกคน (Universalism) (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

~ การปฏิรูปแผนการกำหนดบำนาญ: จากสถิติที่กล่าวมาในข้างต้น ภาระหนักของรัฐบาลคือ โครงสร้างบำนาญซึ่งจะเป็นปัญหามากขึ้นเมื่อประชากรสูงวัยเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น การออกแบบแผนการกำหนดบำนาญและแผนการดูแลค่าใช้จ่ายผู้สูงอายุต้องออกแบบโดยระมัดระวังถึงโครงสร้างทางประชากรที่จะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วนี้ด้วย มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง (2558) เสนอแนะให้มีการดำเนินการควบคุมค่าใช้จ่ายของสวัสดิการรักษายาบาลของข้าราชการ เช่น ต่อเรื่องกับสถานพยาบาลในการลดสัดส่วนของอัตราค่ารักษายาบาลที่สถานพยาบาลได้รับจากสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ กำหนดให้มีการจ่ายร่วม (Co-Pay) ในส่วนของผู้ป่วยนอก ปรับอัตราเงินสมทบกองทุนประกันสังคม

~ การปรับปรุงระบบการศึกษา: ในช่วงที่อัตราการเกิดนั้นลดน้อยลงนั้นประเทศที่กำลังพัฒนาอย่างประเทศไทย ควรถือเป็นโอกาสในการพัฒนาระบบการศึกษาให้มีความเข้มแข็งขึ้น รวมทั้งพัฒนาระบบสาธารณสุขและการดูแลทางการแพทย์ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะช่วยในการเพิ่มผลผลิตของแรงงานที่มีอยู่จำกัดในขนาดของสังคมสูงวัยอย่างสมบูรณ์ ถึงแม้ว่าประเทศไทยได้ตระหนักถึงการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อการกระตุ้นผลผลิตของประเทศ แต่การเป็นภาระเน้นพัฒนาระบบการศึกษาเฉพาะประชากรรุ่นหนุ่มสาว (15-29 ปี) และละเลยการพัฒนาการศึกษาเพื่อประชากรรุ่นกลาง (30-54 ปี) ดังจะเห็นได้จากประชากรรุ่นวัยหนุ่มสาวจะมีการศึกษาสูงกว่าประชากรในช่วงวัยกลางคน เนื่องจากขาดแคลนทักษะงานและความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งจะทำให้ประชากรวัยกลางคนเสียโอกาสที่จะเข้าทำงานในภาคอุตสาหกรรม ดังนั้น ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนควรมุ่งให้การสนใจในเพิ่มโอกาสการจ้างงานพนักงานวัยกลางคน และเพิ่มการพัฒนาการศึกษาเพื่อประชากรวัยกลางคน เช่น การจัดฝึกอบรม ในประเทศ ซึ่งประชากรวัยกลางคนนั้น ไม่ได้สร้างผลผลิตให้ประเทศชาติเท่าที่ควร ประชากรในวัยนี้จะแก้ตัวลงอย่างรวดเร็วและเป็นภาระของประเทศเมื่อเข้าสู่สังคมสูงวัยในที่สุด ดังนั้น การพัฒนาการศึกษา

ประชากรวัยกลางคนจะช่วยการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ เพิ่มผลผลิตของชาติและยังเป็นการลดภาระของสังคมสูงวัยและขยายโอกาสในการทำงานให้การประชากรวัยกลางคนดังกล่าว (Oizumi, Kajiwara, and Artame 2006)

≈ การสร้างสาธารณูปโภคที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย: ในประเทศไทยเริ่มต้นตัวในการสร้างสาธารณูปโภคให้เหมาะสมกับประชากรสูงวัย เช่น ทางเดินที่เรียบ ทางเลื่อน ลิฟท์บันไดเลื่อนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเดินของผู้สูงอายุ แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคนี้ยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ จึงอาจนำแนวทางตัวอย่างของประเทศญี่ปุ่นในการพัฒนาสาธารณูปโภคให้เหมาะสมกับสังคมสูงวัยมาใช้ได้ เช่น สร้างบ้าน อพาร์ทเมนท์ให้สำหรับครอบครัวรายได้ต่ำ สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้สูงอายุและผู้พิการ เป็นต้น

**ภาคเอกชน:** ภาคเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของภาครัฐในการเตรียมพร้อมรับมือกับปัญหาสังคมสูงวัย โดยขยายโอกาสในการจ้างงานผู้สูงอายุกล่าวคือ การเพิ่มอายุการเกษียณหรือให้โอกาสผู้อยู่ในวัยเกษียณได้ทำงานลักษณะการจ้างงานแบบบางช่วงเวลา (Part time) เตรียมความพร้อมสภาพของพนักงานโดยให้งานที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Flexible time) เตรียมความพร้อมในการออมและลงทุนก่อนเกษียณ (เกื้อ, พัชรวาลัย, และปิยะชาติ 2558) ให้ความร่วมมือในมาตรการจ่ายร่วม (Co-Pay) ในส่วนของผู้ป่วยนอก และปรับอัตราเงินสมทบกองทุนประกันสังคม ช่วยเหลือในการพัฒนาการศึกษา ฝึกอบรมประชากรวัยกลางคนเพื่อให้เป็นวัยที่ช่วยในการเพิ่มผลผลิตต่อประเทศชาติ นอกจากนี้ องค์การภาคเอกชนต้องมีการเตรียมความพร้อมในการดูแลพนักงานผู้สูงอายุอย่างเป็นระบบเพื่อสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่เริ่มกระตุ้นให้มีการจ้างงานผู้สูงอายุในปี 2560 นี้ (กรมสรรพากร 2560) ประเด็นในการเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุ จะมีการวิเคราะห์และเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เฉพาะเจาะจงในหัวข้อ ข้อเสนอแนะในการเตรียมความพร้อมสังคมสูงวัยในหัวข้อต่อไป

**ภาคประชาชน:** ความร่วมมือของประชาชนในการดูแลตัวเองป้องกันโรค (Preventive approach) ดูแลสุขภาพตนเอง เพื่อลดความเสี่ยงของโรคต่างๆ และชะลอความพิการในภาวะผู้สูงอายุ นอกเหนือจากรักษาโรค (Curative approach) นั้น จะเป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้สูงวัยรวมทั้งลดภาระรัฐในการช่วยเหลือดูแลทางการแพทย์ และสาธารณูปโภค (เกื้อ, พัชรวาลัย และปิยะชาติ 2558) นอกเหนือจากนั้น การที่ประชาชนร่วมช่วยสร้างความเป็นชุมชน กล่าวคือ

ความช่วยเหลือกันเองภายในสังคมไทยในรูปแบบเก่า ซึ่งมีความพึ่งพาอาศัยกันในกลุ่มชนเพิ่มความจำเป็นมากขึ้นในการดูแลซึ่งกันและกัน ในสังคมสูงอายุเพื่อช่วยลดภาระของรัฐในการดูแลไม่ทั่วถึง ชุมชนที่เข้มแข็งจะช่วยดูแลผู้สูงอายุให้เข้มแข็งชะลอการเจ็บป่วยเสียชีวิตจากการไม่มีผู้ดูแลได้ในระดับหนึ่ง

### **ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการเตรียมความพร้อมสังคมสูงวัย**

จากการประมวลสถานการณ์ในภาพรวมของสังคมสูงอายุในประเทศไทย รวมทั้งการวิเคราะห์แนวทางในการเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาสังคมสูงวัยที่ทางภาครัฐบาล เอกชน และประชาชนในต่างประเทศและในประเทศไทยที่ได้เริ่มต้นดำเนินการแล้ว และข้อเสนอแนะให้กับในบางส่วนที่ยังไม่ได้ดำเนินการนั้น ในหัวข้อนี้จะเป็นการนำเสนอข้อเสนอแนะที่เฉพาะเจาะจงสำหรับองค์การในการเตรียมความพร้อมต่อผลกระทบที่องค์การได้รับจากสังคมสูงวัย รวมทั้งการเตรียมการบริหารจัดการแรงงานสูงอายุเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐในการขยายการจ้างงานผู้สูงอายุที่กล่าวในข้างต้น

ผลการสำรวจความต้องการจ้างงานผู้สูงอายุ และความต้องการทำงานหลังอายุการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ปลายปี 2558 ใน 5 สาขา คือ การขนส่ง ค้าส่ง ค้าปลีก โรงแรมและภัตตาคาร สถานพยาบาล และเกษตรกรรมและประมง 167 แห่ง รวมทั้งความต้องการทำงานหลังเกษียณของพนักงานอายุ 45 ปีขึ้นไป จำนวน 329 คน ในด้านอุปสงค์นั้น พบว่า ภาคเอกชนรับรู้การเป็นสังคมสูงวัย แต่ขาดความตระหนักถึงผลกระทบ โดยมีสถานประกอบการที่รู้ว่าประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยร้อยละ 78.4 แต่มีเพียงประมาณ 1 ใน 3 ที่ตระหนักถึงผลกระทบจากการเข้าสู่สังคมสูงวัย (Econews 2015) ผลงานการสำรวจนี้ชี้ให้เห็นว่า ในส่วนภาคสถานประกอบการนั้นยังต้องการได้รับความรู้ในเรื่องสังคมสูงอายุเพื่อสร้างให้เกิดความตระหนักผลกระทบต่อองค์การในปัญหาของสังคมสูงวัยและความช่วยเหลือในการเตรียมความพร้อมแรงงานผู้สูงวัยในองค์การ

งานวิจัยในต่างประเทศนั้น ค้นพบว่า ผู้สูงอายุที่ทำงานนั้นมีความสุขในชีวิตมากกว่าผู้สูงอายุที่ไม่ได้ทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สูงอายุที่ทำงานบางช่วงเวลา (Part time) รวมทั้งพบว่าผู้สูงอายุยังคงต้องการการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ต่อสุขภาพของตนเองและยังคงความกระฉับกระเฉง รวมทั้งบางคนให้เหตุผลว่า งานน่าสนใจ และบางคนยังไม่ค้นพบ



เป้าหมายของตนเอง (Hedge and Borman 2012) ในประเทศไทยถึงแม้ทางรัฐบาลจะออกมาตรการส่งเสริมการขยายการจ้างงานผู้สูงอายุทั้งการลดภาษีสถานประกอบการที่มีการจ้างงานผู้สูงอายุ และการช่วยเหลือตั้งศูนย์หางานให้กับผู้สูงอายุ แต่ในทางปฏิบัติแล้วปัญหาในเรื่องทัศนคติในการจ้างงานผู้สูงอายุนั้นยังคงเป็นอุปสรรคในการจ้างงานผู้สูงอายุอยู่ ดังนั้น เพื่อช่วยกำจัดอุปสรรคและส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานผู้สูงอายุอย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

ดังที่หลายประเทศในสหภาพยุโรปนั้น มีโครงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของนายจ้างและลูกจ้างในการจ้างงานผู้สูงอายุเป็นมาตรการหนึ่งในการส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ (ศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์ 2551) โดยการส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินี้สามารถทำได้ โดยการประชาสัมพันธ์ ให้ข้อมูลความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นการจ้างงานผู้สูงอายุในองค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ข้อมูลกับระดับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจ้างงาน ถึงข้อดีของการจ้างงานผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในงาน และวุฒิภาวะทางอารมณ์มากกว่าการจ้างงานพนักงานรุ่นใหม่ นอกจากนี้ ผู้สูงอายุยังเป็นบุคคลที่เกิดในยุคเบบี้บูม (Baby boom) และบางส่วนขณะปัจจุบันเป็นเจนเนอเรชั่น เอกซ์ (Generation X) ตอนต้นนั้นมีความนิยมของการทำงานหนัก มีความอดทน และมีความจงรักภักดีกับองค์กร (Robbins and Judge 2011) ซึ่งจะแตกต่างจากพนักงานรุ่นใหม่เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ที่มีอัตราการเปลี่ยนงานบ่อยครั้ง และการลาออกสูงในปัจจุบัน รวมทั้งผู้สูงอายุนั้นมีความพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) หรือผู้สอนงาน (Coach) ซึ่งเป็นงานที่ในช่วงชีวิตเริ่มต้นของการทำงานนั้นยังไม่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในบทบาทนี้ นอกจากนี้งานวิจัยสนับสนุนว่า ผู้สูงอายุที่สะสมความรู้และประสบการณ์ในองค์กร รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในงานหลักๆ มีแนวโน้มที่จะมีความคิดสร้างสรรค์ ผลการปฏิบัติงาน และความรู้สึกรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กรเพิ่มขึ้น (Hedge and Borman 2012)

นอกจากการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ ทำความเข้าใจในผลประโยชน์ในการจ้างงานผู้สูงอายุแล้ว การเตรียมความพร้อมในเรื่องการบริหารจัดผู้สูงอายุในสถานที่ทำงานก็เป็นสิ่งที่สำคัญ เริ่มต้นตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา คัดเลือก การจูงใจ การพัฒนา และการธำรงรักษาผู้สูงอายุ

**การวางแผนการจัดการทรัพยากรมนุษย์** การคำนวณสัดส่วนพนักงานตามช่วงอายุ และคาดการณ์จำนวนพนักงานที่จะเกษียณตามช่วงเวลา ซึ่งเป็นงานส่วนแรกของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ กล่าวคือองค์การภาคเอกชนควรเตรียมความพร้อมในการเกษียณของพนักงานจำนวนมาก ซึ่งต้องหาบุคลากรมาทำงานแทนที่ให้ทันท่วงที โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานในระดับผู้บริหาร ซึ่งหากไม่มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession planning) อย่างเป็นทางการ บริษัทอาจประสบปัญหาการหยุดชะงักของผลงานปฏิบัติงานเนื่องจากการขาดแคลนแรงงานโดยเฉพาะตำแหน่งสำคัญ คือ ระดับผู้บริหาร

ดังนั้น การคำนวณสัดส่วนของพนักงานตามช่วงอายุและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานจะทำให้องค์การสามารถสร้างแผนในการเตรียมการล่วงหน้าในการเผชิญกับผลกระทบของสังคมสูงอายุ

**การสรรหาคัดเลือก** ผู้สูงอายุเข้าสู่การทำงาน โดยเริ่มต้นจากการประกาศรับสมัครงานไม่ควรระบุอายุ หรือจำกัดอายุของผู้สมัคร รวมทั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกไม่ควรมีการเลือกปฏิบัติต่อผู้สูงอายุ หากแต่ใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกที่ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการทำงานในตำแหน่งงานนั้นๆ

**ในการรักษา** แรงงานวัยสูงอายุนั้น ควรเริ่มต้นจากการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานที่อำนวยความสะดวกต่อการทำงานของผู้สูงอายุ การให้ความรู้ในการเตรียมตัวหลังออกจากงาน เช่น การเตรียมการออม การจัดฝึกรอบรมและช่วยเหลือผู้สูงอายุเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการทำงานยุคดิจิทัล และการบริหารจัดการความแตกต่างในเรื่องวัย (Generation) เป็นต้น

ในส่วนของ**การพัฒนา** ผู้สูงอายุนั้นมีประสบการณ์เหนือกว่าพนักงานวัยอื่นๆ ดังนั้น หากขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสามารถในการสร้างผลผลิตของพนักงานสูงอายุลดลง และเป็นต้นทุนขององค์การจะเกิดการสูญเสียอย่างชัดเจน การพัฒนาพนักงานสูงอายุนั้นสามารถทำได้ 3 รูปแบบคือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) 2) การพัฒนาส่วนบุคคล (Individualized development approach) และ 3) อบรมการบริหารความหลากหลาย (Diversity training) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือการให้โอกาสพนักงานสูงอายุเรียนรู้ที่จะเรียนรู้โดยการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ผ่านเครือข่าย (Network) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การทำงานเป็นทีม การมอบหมายงานที่ท้าทายและได้ใช้ทักษะที่หลากหลาย และการใช้การสอนงาน

(Coaching) การพัฒนาส่วนบุคคลนั้นเกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษาทางด้านอาชีพ (Career counseling) เนื่องจากแต่ละช่วงอายุมีความต้องการในพัฒนาแตกต่างกัน ดังนั้น การให้คำปรึกษาจะเป็นการสนับสนุนให้พนักงานค้นหาแนวทางที่จะตอบสนองความต้องการทางสายอาชีพของตนเอง นอกจากนี้ การอบรมเรื่องการบริหารความหลากหลาย มีกฎนโยบายของบริษัทที่ห้ามการกีดกันในความแตกต่าง การอบรมให้ระดับผู้จัดการเข้าใจในความแตกต่างของพนักงาน เพื่อป้องกันการที่พนักงานสูงอายุอาจถูกกีดกันและเลือกปฏิบัติในการทำงาน (Voelple, Sauer, and Biemann 2012) การพัฒนานั้น ถือเป็นการลงทุนในทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาพนักงานที่มีอยู่แทนการจ้างงานพนักงานใหม่ ในการทำงาน

สิ่งเหล่านี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สูงอายุในการเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการกระตุ้นการจ้างงานผู้สูงอายุ และการบริหารจัดการแรงงานผู้สูงอายุในองค์กร ในการสรรหา รักษา และพัฒนาอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลที่ได้รับคาดว่าจะเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานวัยทำงานที่เป็นคนเก่ง (Talent) ในยุคสังคมสูงอายุ อนึ่ง การประมาณการช่วงเวลาที่เหมาะสม ในการนำแรงงานผู้สูงอายุเข้าสู่ตลาดแรงงานจากการวิเคราะห์จากช่วงเวลาที่เกิดภาวะการขาดแคลนแรงงานวัยกำลังแรงงาน (ช่วงอายุ 15-59 ปี) อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ผลการศึกษา พบว่า พ.ศ. 2564 เป็นปีแรกที่ขนาดประชากรช่วงอายุ 15-59 ปี มีจำนวนน้อยกว่า (ศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์ 2551) ดังนั้น ภาวะสำคัญขององค์กรต่างๆ ในขณะนี้ คือการเตรียมการรับผลกระทบของสังคมสูงอายุในอนาคตอันใกล้ ซึ่งจะสร้างให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

ในการแก้ปัญหาสังคมสูงวัยที่กระทบต่อองค์กรในประเทศไทยนั้น ยังต้องการข้อมูลทางการวิจัยในการสนับสนุนการดำเนินการอีกหลายด้าน เช่น การวิจัยเชิงสำรวจ และเชิงคุณภาพในการเข้าใจถึงสาเหตุของทัศนคติการจ้างงานผู้สูงอายุของนายจ้าง และตัวลูกจ้างเอง การวิจัยผลของการจ้างงานผู้สูงอายุว่า ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กรอย่างไรในเชิงของการช่วยเหลือแก้ปัญหาแรงงานขาดแคลนหรือไม่ เป็นการลดต้นทุนทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเพิ่มผลผลิตได้หรือไม่ รวมทั้งในส่วนตัวของลูกจ้างผู้สูงอายุเองว่ามี ปัจจัยใด

ช่วยส่งเสริม และปัจจัยใดขัดขวางในการเข้าสู่การทำงานในวัยสูงอายุ แนวทางสร้างความสุขให้พนักงานผู้สูงอายุ แนวทางในการสรรหาคัดเลือกพนักงานผู้สูงอายุที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจ การกำหนดค่าตอบแทนที่ยุติธรรม วิธีในการพัฒนาผู้สูงอายุให้มีสมรรถนะพร้อมในการทำงาน รวมทั้งการศึกษาผลกระทบทางลบของการจ้างงานผู้สูงอายุว่า เป็นการขัดขวางความก้าวหน้าของคนรุ่นใหม่หรือไม่ในทางปฏิบัติ รวมทั้งผลกระทบในด้านอื่นๆ หัวข้อในการวิจัยต่างๆ นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการสร้างแนวทางเพื่อเตรียมความพร้อมและแก้ไขปัญหาของสังคมสูงอายุต่อไป

## unสรุป

สังคมสูงอายุเป็นประเด็นสำคัญระดับต้นๆ ในประเทศไทยที่ทุกภาคส่วนต้องช่วยกันเตรียมความพร้อมในการรับมือและแก้ไขปัญหา เนื่องจากในอนาคตอันใกล้ไม่กี่ปีข้างหน้าประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมสูงอายุสมบูรณ์ และเพียงแค่ 14 ปี ประเทศไทยจะเป็นสังคมสูงอายุระดับสูงสุด ผลกระทบของสังคมสูงอายุนั้นมีต่อทั้งเศรษฐกิจ และสังคม หากไม่มีการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและบูรณาการ ปัญหาสังคมสูงอายุอาจเพิ่มความรุนแรงเกินกว่าที่จะรับมือได้ ดังนั้น การร่วมมือในระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยผนึกกำลังในการเตรียมความพร้อมอย่างเร่งด่วนในการปฏิรูประบบการศึกษา สาธารณูปโภค การแพทย์และสาธารณสุข และสนับสนุนระบบความช่วยเหลืออันอำนวยการความสะดวกในการสร้างคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุให้ดีขึ้นในขณะเดียวกันก็เป็นการลดภาระของรัฐ เพิ่มผลผลิตให้ภาคเอกชน และนำความสุขสู่ภาคประชาชนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

กรมสรรพากร. 2560. กรมสรรพากรให้ภาคเอกชนนายจ่ายค่าจ้างผู้สูงอายุเข้าทำงาน ไปหักภาษีได้ 2 เท่า. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2560, จาก

[http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user\\_upload/news/news15\\_2560.pdf](http://www.rd.go.th/publish/fileadmin/user_upload/news/news15_2560.pdf).

กองเศรษฐกิจแรงงาน. 2560. บทบาทกระทรวงแรงงานสำหรับการทำงานในสังคมสูงอายุ  
สถานการณ์เข้าสู่สังคมสูงอายุของประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 9 เมษายน 2560, จาก  
<http://www.th.emb-japan.go.jp/jp/jis/2016/1617mol-th.pdf>.

กลุ่มสารนิเทศการคลัง. 2559. มาตรการรองรับผู้สูงอายุ. *ข่าวกระทรวงการคลัง*. สำนักงานปลัด  
กระทรวงการคลัง.

เกื้อ วงศ์บุญสิน, พัชรารัตน์ วงศ์บุญสิน และปิยะชาติ ภิรมย์สวัสดิ์. 2558. *การเปลี่ยนแปลง  
โครงสร้างทางประชากรจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างไร*. สำนักงาน  
กองทุนวิจัย และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณัฐภัทร ถวัลย์โพธิ. 2556. การจ้างงานผู้สูงอายุในประเทศไทยญี่ปุ่น. *อุตสาหกรรม*, 56(1), 76-86.

มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง. 2558. *การประเมินบริบทการเปลี่ยนแปลงและ  
การศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อเตรียมการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
ฉบับที่ 12*.

พิสิษฐ์ จิรภิญโญ. 2558. สังคมสูงอายุของญี่ปุ่น. สืบค้นเมื่อ 24 พฤศจิกายน 2558, จาก  
[http://www.acat.or.th/download/acat\\_or\\_th/journal-16/16%20-%2007.pdf](http://www.acat.or.th/download/acat_or_th/journal-16/16%20-%2007.pdf)

สวัสดิ์ ตันกุลรัตน์. 2558. เร่งปฏิรูประบบบำนาญไทยทางรอดสังคมสูงอายุ. *Post today*, น A2.

ศูนย์บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์. 2551. *โครงการศึกษาวิจัยแนวทางและมาตรการส่งเสริมการมีงาน  
ทำในผู้สูงอายุ ภายใต้โครงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การพัฒนาในช่วงแผนพัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ไปสู่การปฏิบัติ*.

Econnews. กุมภาพันธ์ 25, 2015. การทำงานของ 'ผู้สูงอายุ' ความจำเป็นที่ต้องผลักดัน . สืบค้น  
เมื่อ 9 เมษายน 2560, จาก <http://www.econnews.co.th>

[/E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%B8/](http://www.econnews.co.th/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9C%E0%B8%B9%E0%B9%89%E0%B8%AA%E0%B8%B9%E0%B8%87%E0%B8%AD%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%B8/)

Demiris, G. and Hensel, B. K. 2008. Technologies for an aging society: A  
systematic review of smart home "applications". *IMIA Yearbook of Medical  
Informatics, 2008*, 33-40.

- Ducker, P. 1997. The future that has already happened. *Harvard Business Review*, November 1998, 16-18.
- European commission. 2015. Synthesis report on the public consultation on the European innovation partnership on active and healthy ageing. Retrieved October 24, 2015, from [http://ec.europa.eu/health/ageing/policy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/health/ageing/policy/index_en.htm)
- Hedge, J. W., and Borman, W.C. 2012. *The Oxford Handbook of Work and Aging*. New York: Oxford: University Press.
- Ki-Soo Eun. 2008. Population aging and social strategies for aging problems in Korea. *Korea Journal*, Winter 2008, 5-33.
- Muramatsu, N. and Akiyama, H. 2011. Japan: Super-aging society preparing for the future. *The Gerontologist*, 51(4), 425-432.
- National Institute on Ageing. 2007. *Why population ageing matters: A Global Perspective*. U.S.A: Department of Health and Human Services.
- National Institute on Aging. 2011. *Global Health and Aging*. U.S.A: Department of Health and Human Services.
- Oizumi, K., Kajiwara, H., and Artame, N. 2006. *Facing up to the Problem of Population Ageing in Developing Countries: New Perspectives for Assistance and Cooperation*. Tokyo: The Japan International Cooperation Agency (JICA).
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2011). *Essentials of Organizational Behavior*. London: Prentice hall.
- United Nations. 2013. *World Population Ageing 2013*. Department of Economic and Social Affairs Population Division. New York: United Nations.
- Voelple, S., Sauer, A., and Biemann, T. 2012. Career Planning for Mid-and Late-Career Workers. In Hedge, J. W., and Borman W.C. (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Aging*. (pp. 503-515). New York: Oxford University Press.
- World of Work. 2009. Ageing societies: The benefits, and the costs, of living longer. *World of Work*, 67, 9-12.