



# 開啓第二職涯人生 準備起跑

文／張靜安 圖／編輯部

## 從高年級實習生，看第二職涯

電影《高年級實習生》(The Intern) 是很療癒很溫馨的喜劇，是屬於高年級的人生課，也相信給了退休人士、或正在承受高壓的職業婦女很正向的目標和鼓舞。劇中敘述了退休後，在電商開啓高齡實習生生涯的勞勃狄尼洛 (Robert Anthony De Niro Jr.) 的班 (Ben) 年方 70 歲，面臨喪偶及事業告終的人生轉折後，儘管事前安排很多活動塞滿退休生活，但總覺得有個空洞需要填補，這時一個新興的網路公司正

在招募高齡長者的實習生，於是大膽應徵。

70 歲的班原是一家電話簿公司的副總，負責行銷和廣告業務，工作 40 年，非常有職場經驗。自己學習錄製 video 應徵，說了一句話很發人深省「音樂家不會退休，直到心中沒有音樂才停止，我心中還有音樂，這點無庸置疑。」只要心中有音樂，就有熱情，對人生對工作都是如此。班於是重回職場，接受新的人際關係，趕上新的潮流，在新的職涯展開的同時，發生了許多觸動人心的故事。

## 全球人口中激增的 60 代

根據聯合國世界衛生組織發表，全球人口中 60 歲及以上的人數和比例正在增加。西元 2019 年，全球 60 歲及以上的老齡人口為 10 億。到西元 2030 年，這一數字將增加到 14 億，到西元 2050 年，這一數字將增加到 21 億。這增長正在以前所未有的速度發生，並將在未來幾十年加速，特別是在發展中國家。

當一個社會的 65 歲以上老年人口占比超過 20%，稱之為「超高齡社會」。根

據國發會推估，臺灣超高齡社會將於西元 2025 年到來。人口高齡化，意味著青壯人口負擔將愈來愈重，青壯年不僅要維持生產力和經濟成長，養活自己外，還要繳稅以供應長照、勞健保等社會保險之龐大負擔。

隨著平均壽命的增長，如何讓銀髮族繼續在職場散發光熱？鄰近臺灣的日本和韓國，多年前已啓動，搭起企業界與高齡求職者的橋梁。



### 各國陸續開起的銀髮就業制度

聯合國的調查顯示，西元 2021 年高齡者占總人口的比例以日本居第一，其次是義大利 23.6%、葡萄牙 23.1%。

#### • 日本 補貼高齡者薪水

日本早在西元 1976 年就規定企業必須雇用一定比率 55 歲以上勞工。西元 1986 年修訂相關法規延後勞工退休年齡。意味著日本正式進入 70 歲退休時代。

最核心的內容就是把企業員工退休年齡從 65 歲提高到 70 歲。該法律實施以後，企業員工 65 歲時可自主選擇退休或者再繼續工作 5 年。如果是沒有單位

的個人，可以選擇繼續從之前工作過的單位接受工作任務或者參加有償志願活動。作為僱傭的一方，企業必須為退休員工的再就業做好保障。

根據讀賣新聞(よみうりしんぶん)報導，日本西元 2021 年 1 月公布以勞動力調查為基礎的總務省統計顯示，西元 2020 年高齡者就業人數比西元 2019 年增 14 萬人，有 906 萬人，創下西元 1968 年後有資料以來的新高人數。高齡者中，就業人數的比例比去年增 0.2 個百分點，為 25.1%。亦即，每 4 名高齡者就有 1 人以上在工作。新法讓企業僱用員工年齡延至 70 歲，但雇主付給員工的薪水打折，不足部分由政府補貼。日本

還設有銀髮人才中心，讓高齡者實踐長壽且有意義的老年生活。

#### • 韓國 立法禁年齡歧視

和臺灣一樣會在西元 2026 年進入超高齡社會的韓國，則在西元 1991 年就修訂相關法規。並於西元 2003 年由總統直轄一個跨部會委員會，立法禁止年齡歧視，准許中高齡及高齡者從事臨時性工作。

#### • 北歐丹麥，高齡者工作分享制度

至於社會福利制度完備的北歐丹麥，則是「工作分享」，將一份工作拆

成三份，就可雇用三位高齡者來做；或如年輕上班族請兩年育嬰假時，所空出來的工作機會，就交給中高齡者來做。

### 臺灣職場大調查 點出中高齡工作者再就業困境

臺灣在民國 107 年邁入高齡社會，也就是 65 歲以上人口占總人口達 14%，國發會甚至預估民國 114 年臺灣就會進入超高齡社會，每 5 人就有 1 位是 65 歲以上。影響所及，臺灣的勞動市場樣貌也逐年改變，根據行政院主計總處的調查顯示，近 5 年來，臺灣中高齡就業人口（45 歲以上



勞動人口)比例逐年增加,從民國 105 年的 39% 一路上升至 110 年的 42%。

根據主計總處的研究調查顯示,每年受雇員工的年齡結構,其中,中高齡就業人口(45 歲以上勞動人口)占比一直往上攀升。而 25 歲以下的就業人口占比則是略為下降,從調查趨勢可見,臺灣的勞動人口年齡,有逐步往中高齡人口移動的現象。

然而臺灣的就業市場中,過了 55 歲後的勞動參與率卻提速降低,到了 65 歲以上只剩下 8.8%,相較日本、韓國顯得非常低。企業主對僱傭中高齡工作者的意願不高。勞委會職訓局雖有「人才就業資源中心試辦計畫」,針對 60 歲以上者,開發並推介高齡者短期及部分工時就業機會,在推動高齡者就業方面的成效仍未盡其功。

### 八成以上的求職問題,卡在年齡! 中年人三大求職「下流化」

上有老、下有小,進入所謂的哀樂中年,根深蒂固的認知便是千萬不要淪落到失業窘境,否則再求職往往必須面對「求職下流化」的三個現象:

#### • 去專業化:

很難再回到本來的專業職,於是原來的知識、技能與經驗不被承認,甚至

被認為是包袱。缺乏就業市場需要的其他專業,便很難再找到編制內的全職工作,等著他們的多半是兼職、時薪、派遣、外包等職務,職涯變得不穩定,容易成為流浪工作者。

#### • 薪水下滑:

有些中年人的薪水加不上去,便想謀職求去,卻發現外部職場的條件並不如自己想像,自身似乎未如期待的受歡迎。其實比起年輕人,中年人往往「又老又貴」而不自知。中高階主管的位子本來就少,且少流動,外找後常很難到原來的職位。

#### • 文化融合:

進入新公司,新的產業領域或是新職務,原本習慣的舒適圈不再,首先要克服的就是文化融合問題。多數中高齡者適應環境需要時間,進入職場卻必須在短時間內儘快調整好心態,以免落入與之不好溝通,難配合,態度差等等的負面評價,進而影響團隊對中高齡工作成員的觀感。

根據勞動部調查,會發現上面這三個下流化現象,確實造成中高齡求職困難,求職困難原因第一名:82% 卡在年齡太大的問題上、第二名有 55% 卡在新資無法令

人滿意、第三名:32% 則卡在職位不如預期上。

社會新鮮人初次求職,平均花 2 個月;中高齡者卻長得多,65% 人花了 15 個月才加入勞保,足足 6 倍有餘!另外 35% 人呢?極有可能找到的是不具勞保的黑戶工作,或找太久到最後成了怯志求職者,索性不出來求職了。而像這類不求職的人口,是不計算在失業率裡,這也使得國內失業率嚴重被低估。

從亞洲其他國家的統計數字來看,就能感受到臺灣就業市場對中年人不友善的普遍現象。根據勞動部統計西元 2013-2018 年之主要國家退休年齡,亞洲地區平均退離勞動市場年齡日本是 69.9 歲、韓國是 72.3 歲,臺灣則為 62.8 歲。而臺灣的企業在雇用員工上未善盡社會責任,遠不如日韓兩國。不僅於此,太多的統計數字都證明,在照顧員工上,臺灣的企業做得並不多。





面對如此險峻的就業障礙，除了等待政府能提出有效政策獎勵企業，打造友善的中高齡再就職環境外，無論是因為經濟因素或是生涯規劃，期待再展開職涯第二人生的中高齡求職者對於技能以及心態方面，都必須有所調整與突破，才能創造雙方火花的正向契機。

### “再戰職場 更需毅力與勇氣”

#### 文化融合：銀髮人力仲介的先驅者

「以前是白領，現在是銀色領袖！」

嗅到銀髮人力的風向，民國 95 年劉匡華創辦了國內少見的中高齡人力仲介。他觀察華籍高階主管往往無法升到很高的職位外，大部分得在 55 歲時面臨離開職場的窘境。

這群高階主管累積了豐富的職場經驗，退休後舞臺頓失，是很可惜的人力浪費。參加臺灣銀領協會論壇的人士，有退休教授主、有科技業退休的執行長，還有政界退休人士，他們或許多不需再為五斗米折腰，但他們更需要自我價值的肯定，這時若能透過中高齡人力仲介公司，重新

由企業任用，擔任短期專案協助，即「顧問」或「專家」，再好不過。

#### 外商藥廠總裁，裸退後積極投入公益單位

曾任知名藥廠臺灣分公司總裁王文德，57 歲那年問另一半：「若計畫在 60 歲裸退，家裡經濟足夠支撐到晚年嗎？」他還在仍保有體力和腦力情況下「做自己」，去完成一些想做而能有時間完成的事，創造被社會或產業界利用的價值。他太太答：「沒問題！」王文德便在他 60 歲生日那天申請退休。

有藥界專業和豐富人脈，退休後的王文德擔任自殺防治中心、風濕性基金會、中華忘憂草身心健康促進協會等十多個公益單位無給職顧問和董事，並兼教職傳承經驗。他建議 50 多歲退休的白領人士，不要宅在家裡，不妨參加適合的社團，走出戶外，讓自己充滿活力。

#### 退休科技業副總、外商高階主管、旅行業自營商的第二職涯

而這條自我探尋的旅程並不孤單，更多中高齡轉換職涯路徑的故事就在你我身邊。擁有科技業 30 年經驗的資深副總呂一申，退休後設立了職涯規劃網路公司，只因在科技產業期間，他深刻體會前來求職的新鮮人，因校園所學與職場需求產生的

段差，導致青年人就業迷惘的窘境。於是第二職涯再開，他用自身工作經驗，整合業界人脈，輔導並推薦青年適性就業，也為自己的第二職涯擘劃新路徑

由外商高階主管退休的 Thomas，偕同太太積極參與國際學生接待家庭，從不同角度看到與國際接軌的公益領域，發展近十年，如今的國際 home 小孩遍及全球各地，也讓他找到被需要的價值

因為疫情衝擊而暫停國際業務的旅行社業者雅姐，則選擇自掏腰包進修原本早就想投入的餐飲事業，透過網路平臺經營健康料理餐包的業績大好，中年成功轉換與興趣相符的人生跑道。

### “老派智慧” Experience never gets old”

《高年級實習生》中，由勞勃狄尼洛飾演的班傳達的 4 個「老派智慧」，用過去的經驗和獨到的見解，幫助新創公司 About The Fit 的創辦人兼 CEO 茱兒 (Jules) 度過人生中許多難關。也許，你可以從這位高年級實習生的職場哲學當中，憶起這些年自己在工作時所秉持的信念。

#### • 關鍵，是主動出擊

70 歲的班，在經歷退休、愛妻過世後，試著上瑜珈、學中文、打高爾夫，

盡其所能填補突然空缺的人生卻徒勞無功。直到看到茱兒的公司在招募高年級實習生，他決定主動學習錄製自我介紹影片應徵，開啓了自己的「實習生涯」。剛開始茱兒並不信任班，擁有多年職場經驗的班，知道取得主管信任最重要的一點就是「主動出擊」，所以他主動幫助身邊的同事處理工作，同時也一直觀察茱兒的需求，放下身段、事無大小，在她最需要的時候提供適當的協助，用行動贏得茱兒的信賴。

#### • 時刻保有對人生的熱情

班的自我介紹影片當中他提到：「音樂家不會退休，直到心中沒有音樂才停止，而我的心中仍有音樂。」即使活到70歲，他對工作與人生仍抱有熱情，所以他努力重返職場。

班不害怕遇到失敗，他開始學會使用筆電、智慧型手機，創辦了社群帳號，甚至主動邀約公司的按摩師費歐娜 (Fiona) 出門約會，讓生活中充滿新挑戰和刺激，證明不管到了幾歲，都能在夢想的道路上奔馳，把人生過得更加精彩。

做真心認可的事

茱兒問班：「為什麼你總是可以在對的時間說對的話？」班回答：「做自己覺得對的事情，就絕對不會做錯。」

遇到挫折時，人們大多時候會選擇妥協，這時「堅持做對的事」可成為我們心中的一把尺，堅持做內心所認可的事，不在意世俗的眼光，對自己的人生意義而言，就永遠不會錯。

#### • 別忘了最珍貴的初心

茱兒面臨了婚姻的危機，當她考慮回到家庭，將公司經營權讓給另一位CEO時，班說出他一路以來觀察茱兒的想法「妳一手打造了現在這麼大規模的公司，別忘記那個曾經成就一切的自己」。沒有人會比她更用心經營自己的公司，公司之所以有今天的地位，都是茱兒憑藉自身努力和秉持初衷做到的，不要為了別人丟失自我，更要記得自己最珍貴的初心。

#### “ 退而不休 讓你我的人生更精彩 ”

隨著國人的平均壽命已為81.3歲，創歷年新高，且與全球平均壽命比較，我國高於全球平均水準7歲以上。去(民國110)年11月臺北市長柯文哲參與市府成立銀髮職務新創中心活動時有感而發認為，少子化影響，加上臺北市65歲以上人口已經突破20%，若長者不重返職場，一定會出現勞動力不足的問題，導致國家競爭力

下降。要解決這個問題，除了企業重新整理適合的職缺並提供職前訓練，還要改變整個社會氛圍，落實活到老學到老，每個人都要抱持終身學習的態度。

「退而不休」這個觀念，相信未來也會成為不少人的生思維和規畫選擇。留一部分的時間在職場，保有與職場的互動，也能知道現在最流行的科技，讓人在創造

價值的同時更感到充滿活力。

此刻的你正在猶豫著如何安排第二人生的起手勢嗎？儘管直到政府、企業及社會氛圍綜效下的友善職場環境建構前，中年再就業並不容易，「人，因為夢想而偉大，因為實踐而精采」，中年人們，主動爭取、把握可能的機會，開拓充滿挑戰的新職涯吧。☺

