

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Program of Executive Master of Business Administration
College of Management
National Taiwan Normal University
Master Thesis

中高齡者的職涯需求研究

Career Needs Assessment of an Aging Workforce



研究生：吳政謙

Name : Cheng-Chien Wu

指導教授：許書瑋 博士

Advisor : Ryan Shuwei Hsu Ph.D.

中華民國 107 年 6 月

June, 2018

目錄

摘要.....	III
ABSTRACT.....	IV
致謝.....	V
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第壹章 緒論.....	1
第一節、研究動機.....	1
第二節、研究目的.....	2
第貳章 中高齡者的人力現況.....	3
第一節、中高齡者的勞動參與現況.....	3
第二節、中高齡人才勞動參與率偏低的原因.....	6
第三節、決定就業或退休的因素分析.....	13
第四節、人力運用的挑戰.....	15
第參章 研究內容與方法.....	17
第一節、研究內容.....	17
第二節 研究方法.....	17
第三節、研究限制.....	19
第肆章 研究結果.....	20
第一節、量化調查結果（問卷調查）.....	20
第二節、質性研究結果.....	26
第伍章 結論與建議.....	32
第一節、結論.....	32
第二節、建議.....	34
附件 參考文獻.....	36

摘要

台灣自 1993 年 9 月即正式進入高齡化社會，2018 年高齡人口比例更將高達 14%。而人口的高齡化也代表職場年齡的老化，在出生率不斷下降的同時，職場年齡老化伴隨而來的就是勞動參與率的下降，而社會也將因此出現職場的斷層，對於未來台灣經濟發展及競爭力都將產生極大的影響。

由於人的職業生涯有延續性，各年齡層間的勞動參與環環相扣，出生率下降及新鮮人進入職場的時間延後等，都為台灣帶來極大的職場斷層風險，因此如何有效將中高齡勞動人口留在職場，甚至有效利用中高齡勞動人口，將是台灣未來重要的課題。

本研究「中高齡者的職涯需求研究」，是先以文獻探討台灣中高齡勞動參與率現況、勞動參與率偏低的原因、乃至台灣中高齡人力運用的挑戰等議題，再進一步以人力銀行內的求職會員為調查對象，透過問卷調查及質性研究的方法，深入了解中高齡者求職時所遇到的問題，以及中高齡者對於職涯的認知與定義，期望藉此了解中高齡者在職涯過程中所面臨的困擾及需要的協助，作為後續提出讓中高齡者成功就業或提高中高齡者勞動參與率的建議方向。

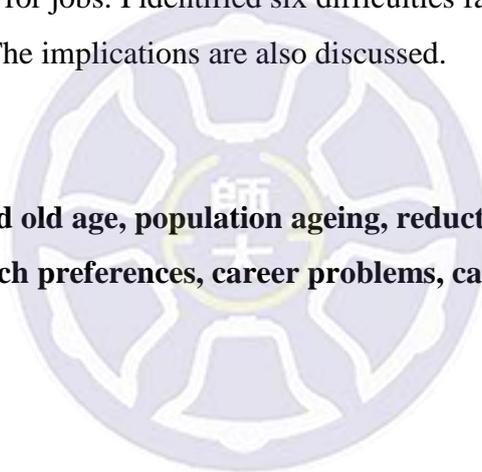
關鍵字：中高齡、人口老化、勞動參與減少、求職偏好、職涯困擾、職涯定義

ABSTRACT

Taiwan has formally become an aging society since 1993 and the proportions of elder citizens in 2018 are expected to reach up to 14%. An ageing population also means an ageing workforce. As the birth rate continues to decrease, there will be a potential shortage of a young workforce in Taiwan, our economy will possibly be influenced. To increase the labor participation rate is one possible solution to such an issue.

This thesis focuses on how we effectively use middle-age people. The literature review reveals the status quo of Taiwanese aging workplaces and explored the reasons of low participation rate in Taiwanese. Through survey and qualitative research, I attempt to understand the problems encountered by middle-aged and senior citizens when they look for jobs. I identified six difficulties faced in their career and the assistance needed. The implications are also discussed.

Key words: middle and old age, population ageing, reduction in labor participation, job search preferences, career problems, career definition



致謝

感謝許書璋老師在個案研究與撰寫過程中悉心指導並提供許多寶貴的建議，也感謝口試委員梁欣光老師及涂敏芬老師在口試期間給予的肯定與修改建言，讓整篇論文更加完善。一路走來遇到很多貴人，才有辦法讓論文順利完成。

感謝我最重要的人生伴侶，也是我生命中的貴人方美玲的支持與鼓勵，有你的全力付出與照顧家庭，讓我無後顧之憂的攻讀學業，才得以順利地在兩年內完成 EMBA。

感謝同組學員易文如、江玫芳、黃秀玉的相互扶持，一起並肩跑完這研究所生涯的最後一哩路，感謝劉采妘毫不吝嗇地協助給予版面編排及美化，也感謝論文撰寫期間幫助過我的每位朋友。

感謝壘球隊教練及隊友李永傑、詹清文的協助與幫忙，讓我能保持動力如期完成論文，儘管常因論文撰寫期間缺席團練，仍不斷提供我各類精神喊話及督促。感謝壘球隊隊友們兩年來的支持與陪伴，讓我的碩士生涯過的遠比想像中更加充實與精采，同時也增添難以忘懷的青春熱血與趣味

最後，感謝自己能堅持初衷、為自己的選擇負責到底，圓滿地完成碩士學位，期許走在未來職場的路上，可以帶著老師們對社會的憧憬與勉勵的精神，為世界帶來不一樣的美好變化。研究所生涯至此告一段落，但這不是終點，而是另一個起點，在此與每一位愛我的人與我愛的人，一同分享此刻完成人生里程碑的喜悅，並常懷感恩的心。

吳政謙

國立臺灣師範大學管理學院 EMBA

中華民國一〇七年六月

表目錄

表 2-1 2013 年台灣各年齡群組之勞動參與率	4
表 2-2 2012 年各國 50 歲以上之勞動參與率	5
表 4-1 以職位區分受訪者求職時遇到的問題統計表.....	23
表 4-2 以職位區分偏好的求職管道統計表.....	24
表 4-3 求職管道優缺點比較表.....	25
表 5-1 職涯困擾分類表.....	32



圖目錄

圖 1-1 台灣高齡化時程圖	1
圖 2-1 1978-2013 年台灣中高齡者之勞動參與率	3
圖 3-1 改寫自研究循環圖.....	17
圖 4-1 受訪者年齡分布圖.....	19
圖 4-2 受訪者性別分布圖.....	20
圖 4-3 受訪者的職位分布圖.....	20
圖 4-4 受訪者的外派經歷及意願統計圖.....	21
圖 4-5 受訪者所在產業統計圖.....	21
圖 4-6 受訪者的工作職務類別統計圖.....	22
圖 4-7 求職時所遇到的問題統計圖.....	23
圖 4-8 偏好的求職管道統計圖.....	24
圖 4-9 焦點團體第一場座位配置圖.....	25
圖 4-10 焦點團體第二場座位配置圖.....	26
圖 4-11 紀錄與談者提及的職涯定義.....	26
圖 4-12 職涯定義強弱之示意圖.....	27
圖 4-13 職涯定義之分類.....	27

第壹章 緒論

第一節、研究動機

聯合國人口基金會 2013 年指出，21 世紀最重要的趨勢之一就是人口老化。而台灣在 2012 年底，65 歲以上的高齡人口已達 260 萬，占總人口 11.15%，依據（中華民國人口推計，國家發展委員會，2014）的數據顯示，2018 年高齡人口比例更將達到 14%，正式進入高齡社會。

同樣的老化問題也發生在職場，當人口中位數年齡達到 40% 的同時，代表工作人口的年齡老化，社會將出現職場斷層的可能性。

依據（中華民國人口推計，國家發展委員會，2014），如下圖(圖 1-1)所示，台灣 15 至 64 歲之工作年齡人口將於 2015 年達到高峰。

目前在台灣的工作年齡者占總人口約 74.1%，到 2061 年則將大幅下修到 50.4%。屆時每一位國民的扶養比例將從目前的 0.35 大幅提升至 0.99，也就是平均一個工作者需要肩負一個老齡人口或幼齡人口。而在工作年齡人口快速高齡化的同時，工作年齡人口也大量減少，這樣的趨勢將會對未來台灣經濟發展帶來極大的考驗。

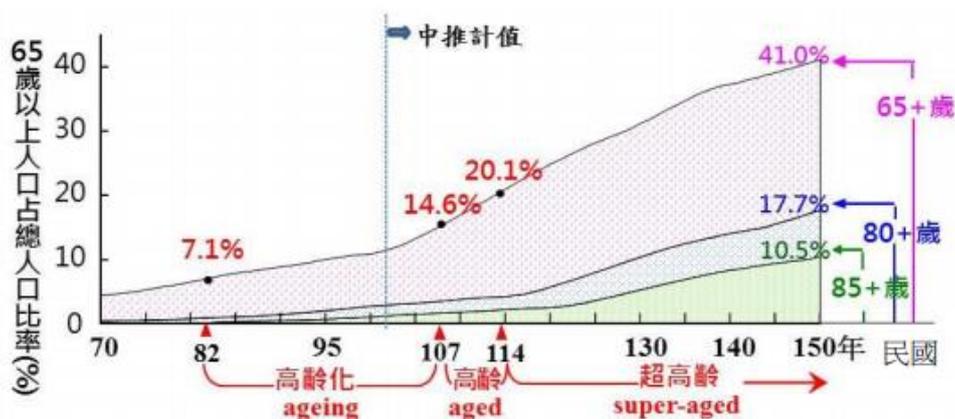


圖 1-1 台灣高齡化時程圖

資料來源：國家發展委員會（2014），「中華民國人口推計（103 年至 105 年）」

第二節、研究目的

在人口結構快速老化的情況下，當務之急應是先想辦法將 45~64 歲的中高齡勞動人口留在職場。

人的職業生涯是有延續性的，而各年齡族群的勞動參與更是環環相扣的，唯有更多的中高齡者願意並能夠留在勞動市場，或是工作到 65 歲屆齡退休，甚至在 65 歲之後仍持續提供勞動力，才能有效提升整體族群的勞動參與率。

因此，本研究的目的是藉由研究中高齡者的勞動參與情況，探詢中高齡者在求職過程及職涯中遇到的問題與困擾。

藉由將中高齡者所困擾的事項歸納/整理/分類，進一步研究可能提出的商業服務方案，期待能改善中高齡者的勞動參與情形，讓更多的中高齡者願意並能夠留在勞動市場上，提高台灣整體的勞動參與率。



第貳章 中高齡者的人力現況

根據就業服務法中對中高齡者的定義，中高齡者是指年齡介於 45 至 64 歲的國民，所以本次研究也將採用此定義來說明與討論。

第一節、中高齡者的勞動參與現況

台灣勞動市場上最為困擾的問題，就是勞動人口太早退出勞動市場，這不僅代表勞動人口的平均退休年齡太低，且在勞動參與率的相關數據上更能一窺一二。

55 歲以上年齡族群的勞動參與率與過去 20 年相比呈現明顯下滑，依據（中華民國統計資訊，行政院主計總處，2014）資料，從（圖 2-1）中高齡者的勞動參與率分布圖中便能看出此趨勢。

在 2006 年 55 至 59 歲年齡族群的勞動參與率一路下滑到 48% 左右，近年來由於經濟不景氣，55 至 59 歲年齡族群的勞動參與率才又回升到 54% 左右。在 54 歲以下年齡族群的勞動參與率其實是有上升的，不過 55 歲以上中高齡者的勞動參與率與過去相比則有明顯落差，而 60 至 64 歲年齡族群的情況也相似，從 31% 慢慢回升到 35% 以上，。

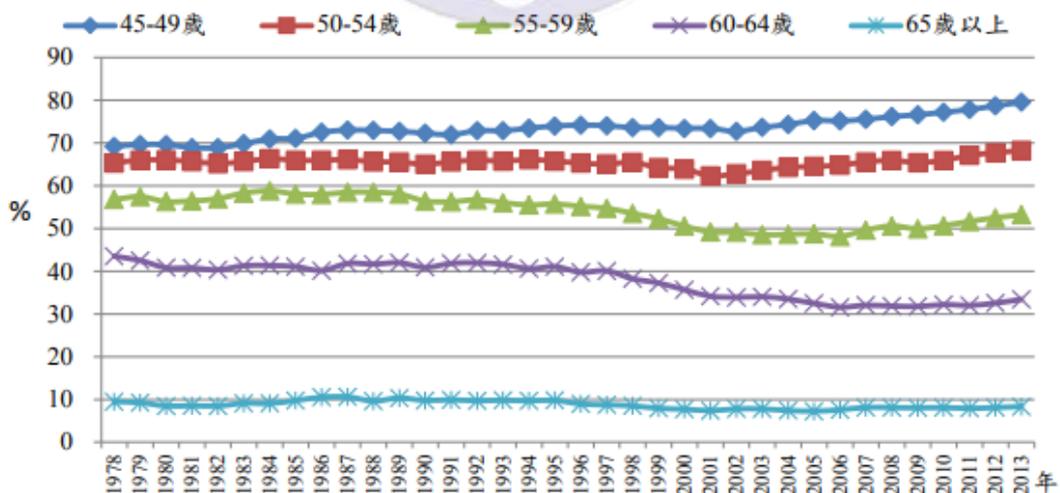


圖 2-1 1978~2013 年台灣中高齡者勞動參與率

同樣的，依據（中華民國統計資訊，行政院主計總處，2014）的資料可以看出，勞動參與率在不同年齡族群之間的差距在（表 2-1）可以明顯看出，在中高齡者當中，55 歲會是關鍵的轉變。

勞動參與率在 50-54 歲時的還可以維持在高於平均值的 68.27%，但 55 至 59 歲年齡族群的勞動參與率就下降到 53.21%。女性的部分尤其顯著，50-54 歲還有 54.53%，到了 55-59 歲馬上就大幅下降到 38.4%，到了 60 歲時更下降到 19.09%。這代表著對於男性或女性，55-59 歲都是退出職場的關鍵時刻。

總結來說，55 歲以上之中高齡者勞動參與率低於整體勞動參與率蠻多。

單位：%

年齡群組	合計	男	女
15-19	8.11	8.42	7.77
20-24	52.73	51.45	53.92
25-29	92.50	94.77	90.30
30-34	86.71	94.60	79.13
35-39	84.10	94.05	74.59
40-44	84.02	94.55	73.82
45-49	79.56	91.32	68.00
50-54	68.27	82.30	54.53
55-59	53.21	68.64	38.40
60-64	33.42	48.57	19.09
65 以上	8.34	12.82	4.38

資料來源：整理自中華民國統計資訊網資料。

表 2-1 2013 年台灣各年齡群組之勞動參與率

若與其它國家相比較，以（人力運用調查統計，行政院主計處，2012）的資料如下表（表 2-2）的數據所示，台灣不僅中高齡者的勞動參與率遠低於新加坡、韓國、美國，65 歲以上高齡人士的勞動參與率更是不到上述幾個國家的 1/4。

這樣的勞動參與率在高齡化加上少子化的環境之下，實在當前社會的巨大挑戰。

單位：%

級距 國別	50-54 歲	55-59 歲	60-64 歲	65-69 歲	70-74 歲	75 歲以上
中華民國	67.7	52.5	32.6	8.1 (65 歲以上)		
新加坡	79.5	72.4	58.1	38.6	13.1 (70 歲以上)	
韓國	77	69.7	57.8	30.7 (65 歲以上)		
美國	78.8	72.5	55.2	32.1	19.5	7.6

資料來源：臺灣—行政院主計總處，人力運用調查統計。

美國—美國勞動統計局，Current Population Survey (CPS)，[http :
//www.bls.gov/webapps/legacy/cpsatab1.htm](http://www.bls.gov/webapps/legacy/cpsatab1.htm)

韓國—Korean Statistical Information Service，KOSIS，[http :
//kosis.kr/eng/index/index.jsp](http://kosis.kr/eng/index/index.jsp)

新加坡—Ministry of Manpower，MOM (2014)，[http :
//stats.mom.gov.sg/Pages/Home.aspx](http://stats.mom.gov.sg/Pages/Home.aspx)

表 2-2 2012 年各國 50 歲以上之勞動參與率

雖然高勞動參與率的成因並不一定都是正向，例如經濟狀況不佳，被迫需要工作，但低勞動參與率所代表的人力閒置卻是不爭的事實，在台灣面對勞動人口逐步縮減的情況下，有效提高中高齡者的勞動參與率，將是當前最重要的課題之一。

第二節、中高齡人才勞動參與率偏低的原因

台灣中高齡者勞動參與率持續偏低的狀況存在已久，可歸納出造成中高齡勞動參與率偏低的原因有以下幾種。

第一是退休制度的設計、第二是企業的平均壽命不長，第三是社會對中高齡者年齡上的歧視，第四是社會價值觀的影響，第五是中高齡女性的低度勞動參與。

中高齡勞動參與率偏低的成因整理如下：

（一）企業的平均壽命不長

中高齡者比起其他年齡族群的工作者，受到結構性失業的影響更大，特別是在台灣產業起落的過程中，循環性失業與結構性失業的交互影響下，員工的失業問題變得更加嚴重。

根據（高齡化社會勞動政策白皮書，勞動部，2008）統計，造成勞工失業的原因中，以因關廠或公司歇業的比例最高，而這些中高齡失業者若要尋求再就業，通常會遇到以下兩大問題：

1. 平均失業的周期為 24.3 週，而這類失業者的平均週期則為 28.1 週，高於平均失業率。
2. 受到年紀與工作資歷影響，中高齡者所獲得的薪資可能會較低，但中高齡者對於工作的福利、薪資等條件可能難以接受，當「保留薪資」低於預期薪資時，中高齡者較容易選擇主動退出勞動市場，或是礙於現實環境而變成「怯志工作者」。

總體來說，循環性失業所衍生的失業問題，其實追根究底還是對中高齡者不利的就業環境。另外，臺灣的中小企業佔絕大多數，而中小企業的平均壽命不長，更讓上述問題更為嚴重。

依據（工商普查資料，行政院主計處，2012）顯示，台灣企業的平均營業壽命大約在 13 年左右，如果再加上那些 5 年內成立就結束而沒被調查到的企業來加以校正，企業的平均壽命大約在 7.5 年之間，因此中高齡者常常因為企業結束營業或倒閉造成「被迫提早退休」。

過去在在勞退舊制中，中高齡者常常因為公司惡性倒閉而遭到惡意的解僱，雖然說勞退新制上路後多少解決了這類問題，但是以中小企業為主的台灣產業結構，終究對於欲再就業的中高齡者而言是較為不利的。

被迫提早的退休者並不一定沒有工作意願，特別是那些因為企業提前結束營業者，經濟安全更會是一大考量因素。依據（退休金請領統計資料，勞工保險局，2012）顯示，在 2007 年來看，男性平均請領退休金年齡為 58 歲，平均剩餘的壽命為 22 年，勞保老人年金給付平均為 107 萬元，而男性的平均給付為 115 萬元，換算每個月平均只有 5 千元左右，也就是所得替代率還不到 20%。

女性的平均剩餘壽命更長，但女性平均年金給付為 85 萬元，分攤後每月可用的額度也更少。所以說光靠一次性給付的勞保老人年金，若沒有足夠的個人存款，是難以退休後安養天年的。

根據（中老年就業狀況調查，主計總處、2012）中的統計，只有不到 5% 的中高齡失業者找工作的原因是為了「維持正常作息、自我實現及打發時間」，而高達 95% 是為了「維持家計」。

而從事臨時性或派遣、彈性工時等工作者，56.8% 是因為「找不到長期性、全日等正式工作」。由此可見，大部分的人都還是需要一份能維持經濟安全及家計的穩定工作。

中高齡者希望退休的平均年齡為 61.65 歲，55 至 59 歲族群希望退休的平均年齡為 63.28 歲，但實際的平均退休年齡卻只有 56.5 歲，表示中高齡者基於就業的風險，迫使許多人會提早退休，或者是從原本的職位上先退休後再轉職就業。

中高齡失業者中有 35%~56%是因為「工作場所業務緊縮或歇業」而失業，14%~46%的中高齡使業者是因「季節性或臨時性工作結束」而失業，兩者加總達 68%~80%，非常明顯能發現中高齡者更容易受景氣因素或產業結構轉變所產生失業風險，且更有賴更有效率的媒合機制及訓練機制加以解決。

而摩擦性失業或季節性失業，對臨時性工作者更容易造成影響，這部分也更需要妥善的工作安排來降低其失業率。

在媒合機制上，目前台灣提供中高齡者就業的服務機構不多，而人力銀行媒合業者對中高齡者而言進入門檻較高，所以大多還是需要就業機構及政府單位的協助。

國外有專門提供老年人就業服務的非營利事業，也有透過社區服務的方式讓老年人加入勞動市場。在日本則有例如「銀髮人力銀行」之類的服務，都能有效提升中高齡者的勞動參與率。

在就業訓練部分，中高齡者想要接受之職業訓練類型，根據（中老年就業狀況調查，主計總處、2012）顯示，以「電腦相關課程」45.08%的需求最大，「顧客服務或銷售訓練」16.68%占第二。所以說全新的職場專業知識，會是幫助那些原本歇業或關廠的製造業人力轉入服務業的關鍵。

（二）台灣的退休制度

1. 勞退舊制與勞保老年年金

過去因為國人平均壽命比較短，所以在設計退休制度時，經常會考慮到體力因素、或是太晚退休對新進職場的年輕人造成排擠影響，所以將退休年齡訂在 60 歲。

而根據勞動基準法中針對勞工的退休規定，當「工作滿 25 年、或 55 歲以上年滿 15 年、或 60 歲以上年滿 10 年」，若員工有意願退休，就可以申請退休，且可以請領給付舊制退休金。

以往國人在校就學期間較短，部分年資滿 25 年的勞動工作者多在 45 歲，未滿 50 歲之餘就已經取得自願退休的資格。

另外，90 年代台灣受到全球化的影響，越來越多勞力密集的產業將工廠搬往工資較低的中國大陸或東南亞國家，工廠搬遷甚至是惡性倒閉的狀況時有發生，造成當時加入製造業的勞工們，往往趁工作年資滿 25 年就為了避免未來面臨風險而申請退休。

依據勞基法勞退舊制，當自願退休的年資必須以同一公司累積計算，若有轉公司則年資將會重新計算。勞退舊制的退休金為總薪資的 2-15% 左右，而且是提撥至中央信託局所設置的公司帳戶，由於所有產權屬於公司，若廠商惡性倒閉則員工的退休金將會陷入很大的風險。

另外，雇主針對舊制的退休金主動提撥的機率很低。2005 年新的勞退制度啟動後改採個人帳戶，進而避免了退休金歸零的風險。

而就算工作年資滿 25 年時運氣不錯沒遇上公司結束或惡性倒閉，年資滿 30 年時又將面臨另一道是否退休的抉擇點。過去舊勞保的老年給付是屬於社會保險的一部分，設計上是希望拉長被保險人的投保年資，所以在老年年金的給付設計上，前 15 年每年年資計算為一個基數，後 15 年每年年資計算為兩個基數，合計總和不得超過 45 個基數。

勞退舊制則是反過來設計，目的是希望雇主不會因為員工年齡較高而增加太多人事成本，所以前 15 年設計每年年資為兩個基數，後 15 年則設計每年年資一個基數，以不超過 45 個基數為上限。

這樣的制度設計降低了雇主的勞動成本，也間接提高雇主願意僱用中高齡者的機會，不過誘因依然不夠強烈，中高齡者依然缺乏年資期滿但不退休的因素，導致多數勞工在工作年資滿 30 年後依然選擇離開職場。

2. 公教人員保險制度

公教人員在比例上雖然占整體受僱人員較少，但對整體社會而言卻有極高程度的示範意義。雖然說公家單位面臨倒閉的機率極低，但公務人員依然會考量國家是否會因財政困難引發退休制度改變，因此公教人員也會選擇工作年資滿 25 年就申請退休，再加上公務人員有 18% 優惠存款等福利制度，在退休所得替代率較高的情況下，讓許多服務年資期滿的公教人員選擇退休而不持續工作。

因此，公教人員的提早退休也成為普遍的社會風氣，也造成整個社會的勞動參與價值觀改變。

(三) 社會對中高齡者年齡上的歧視

社會上根深蒂固的歧視問題，容易對特定族群產生偏見或貼標籤，造成特定族群就業上的困難。

中高齡的失業者，常會在僱用或徵才的過程中遭受差別待遇，原因在於廠商難免會對中高齡失業者貼上「低技術者」或「失敗者」的標籤。

尤其對於低技能的中高齡者來說，一方面要與新進職場的青年一較長短，還要跟外籍勞工競爭工作機會，這對中高齡者來說，幾乎是在起跑點上就已經遭受不公平對待。

雖然《就業服務法》中有禁止年齡歧視，但潛規則仍普遍存在於就業市場中，尤其在如餐飲業、零售業等勞力密集的低技術服務業中，中高齡者更容易遭受嚴重的歧視，所以造成低技能的中高齡者多集中在餐飲業後台或清潔服務等工作場所，也出現顯著的勞動市場區隔。

從（中高齡基層勞動力，江豐富，2005）中可以發現，各行業在聘用人員時，多數會以 30 歲及 40 歲以下的年齡做為限制，表示雇主的年齡歧視相當嚴重。唯有「社會服務及個人服務業」及「金融保險及不動產業」較少年齡上的限制，這也反映了由於存在年齡歧視，進而造成勞動市場上經常出現的年齡區隔。

對中高齡者年齡的歧視或貼標籤，不但影響中高齡者持續就業或再次就業的意願，也影響了中高齡者的工作機會。

目前社會對於 65 歲以上高齡者普遍存在「理當退休」的態度。除了自己是業主、自由業、或是有機會能工作到超過 65 歲的部分專業人士，否則仍在職場上的高齡者，常會被社會貼上歧視的標籤。

在人類平均壽命越來越長、醫學也越來越進步的情況下，許多高齡者都還有不錯的體力及生產力，超過 65 歲者在社會上繼續服務的人也還很多，但大多卻是以「志工」的形態留在職場。

「志工」或「理當退休」這兩種標籤若還持續貼在高齡工作者的身上，對社會上人力的運用無疑是一種浪費。

（四）社會價值觀的影響

依據（中老年就業狀況調查報告，行政院主計處，2012）統計，2012 年台灣高齡者的勞動參與率只有 8.5%，並且許多年來都維持在低於 10%，如此的勞動參與率比起其他國家低得多，會造成如此低的勞動參與，社會價值觀扮演著重要因素。

社會的價值觀，對中高齡者及高齡者的勞動參與影響甚鉅。台灣在勞退舊制對於工作年資滿 25 年即可申請退休的制度下，媒體也籠罩著鼓勵「重新規劃人生、便要提早退休」、「50 歲之前退休」等文章，社會上更充斥著「有能力者應當提早退休」的價值觀，連帶使得許多經濟狀況還不錯的中高齡者也選擇提早退休。

社會大眾非但不以 65 歲屆齡退休為榮，連公司內要找到工作年資超過 40 年的員工也愈來愈難，如此一來，透過將法定退休年齡延後，來提高中高齡勞動參與率的效果也將極為有限。

許多國家紛紛透過勞動率的相關政策，來提升國家的競爭力並增加中高齡者的勞動參與。在人口結構高齡化的情況下，以德國為說，由於高齡者的勞動參與率偏低，為舒緩嬰兒潮世代的退休潮所帶來的財政壓力，也為了擴大勞動力並增加國家的競爭力，德國將退休年齡往後延至 67 歲，未來甚至希望延後到 70 歲。

若德國作法能帶來示範作用，在工作中老化的作法可能會是未來的選項之一。

目前大多數人將退休視為對整體社會不利，但對個人有利的舉動，但隨著壽命變長，身體狀況越來越好、家庭財務也更趨自由，有更多管道可自我實現的情況下，延後退休時間也可以是為個人及社會創造雙贏的選擇。

(五) 中高齡女性的低度勞動參與

台灣女性中高齡者的勞動參與率相較於其他國家來的更低，可能原因如下：

1. 在製造業全球化架構下，早期女工多從事勞力密集的製造業，例如加工出口生產線工作等工作，但是這類工作於近代已逐漸消失，若這些女工無法轉型進入服務業工作，將會較容易提早退出勞動市場。
2. 由於男性的升遷機會較女性來得多，職場上高階的女性員工在職場上通常較容易遇到「玻璃天花板」，也可能因此而提早退出職場。
3. 中高齡女性的平均教育程度通常低於同年齡的男性，因此比較容易受到循環性及結構性失業的影響而退出勞動市場。
4. 女性對於家庭的照顧程度高於男性，能兼顧工作與家庭的工作型態對於二度就業的婦女來說接受度較高。但另一方面，一般人對於臨時

工、派遣，或部分工時等非典型工作較為排斥，對中高齡婦女而言較難吸引其回到勞動市場。

5. 台灣長者照護機構不足，除有能力負擔外籍看護者外，中高齡女性常需要肩負照護長輩的工作，進此也限制了中高齡女性投入職場的可能。

第三節、決定就業或退休的因素分析

中高齡者的勞動參與意願與社會價值有相當程度的連結，特別是在媒體的宣傳與影響下，部分擁有高技術的中產階級者，都有著「提早退休」的夢想，「提早退休」也成為事業有成的代名詞，以及社會普遍的價值觀。

另外，在中小企業平均營運年數較短、循環性失業、結構性失業等因素影響下，低技術者也因此容易成為「怯志工作者」。

換句話說，退休對於中高齡者可能出現相當兩極的情形，當屆齡退休者的比例卻越來越少，而被迫退休者及自願退休者的比例愈來愈多時，未來對於要鼓勵中高齡者就業絕對會有更高的難度。因此，在此有必要針對中高齡者退休或就業的決定因素深入了解。

決定中高齡者退休或就業的因素，通常所參考的要點如下：

(一) 退休與經濟安全的關係

參考（臺灣地區老人保健與生活問題長期追蹤調查系列研究，陳永遠，2003）中，發現當高齡者的年紀越大、子女工作人數越多且同住、教育程度越高、三代同堂、以及可支配所得較高時，勞動參與的機率也會較低。此結果似乎也說明，經濟上的安全應該是高齡者評估是否參與勞動活動的關鍵因素。

而參考（中高齡基層勞動力，江豐富，2005），發現對 60 歲以上高齡者而言，參與勞動的主要原因中以「維持自己及家人的經濟生活」比例最高占 67.2%，而「有社會參與感者」及「工作有益健康」居次占 29.7%。以此分析的結果來看，對中高齡的低技術者來說，最重要的考量是維持所得能力。所以在

當年金融海嘯過後，中高齡參與率持續回升，應該可以解讀為景氣不佳造成中高齡者為了經濟安全而重回勞動市場所致。

目前退休金制度已經逐漸健全，工作年資滿 30 年而退休的高齡者，可領取退休前所得 60-70% 的年金，經濟上的安全已大幅改善。

若要增加這類財務自由者高齡者的勞動參與，或許可以從「自我實現」、「工作有益健康」等要素著手來吸引其加入勞動市場。

（二）年齡與自信心

根據（中老年就業狀況調查報告，行政院主計處，2012）顯示，相較於一般求職者，中高齡求職者普遍對於能否找到適合自己的工作極沒有信心。

高達 83.6% 的求職者缺乏信心找到適合的工作，而男性求職者缺乏信心者的比例比女性求職者還要高，了解其原因，因年齡條件而導致缺乏信心的有 58.3%，而因大環境或景氣而缺乏信心者有 28.8%。

此外，中高齡工作者在職場上萌生退意而提早退休的原因，也有一部分是因為身體狀況不佳、視力不佳等因素而造成無法適應環境，或導致生產力低落及自我懷疑。

根據（中老年就業狀況調查，行政院主計處，2012）顯示，只有不到 5% 的中高齡就業者中會感到滿足且積極的自我實現需求，另外 7.6% 則只是消極的維持日常生活作息，而有高達 98.3% 的中高齡就業者想繼續從事目前的工作，另外也有高達 86.4% 的原因是考量家庭經濟。

換句話說，絕大多數中高齡者是在礙於經濟安全或沒有其他職涯規劃的情況下繼續工作，但另一方面卻又對自己的老化感到退怯。

由上述各類調查結果看來，高階經理人、專業人士等這類人士被企業留用的機會較大，其所具備的專業能力也比較符合企業對退休後留用的目的，但其他基層職業對於延後退休或退休後企業留用的可能性則尚需找尋其他因素。

第四節、人力運用的挑戰

目前針對中高齡者人力運用的各種做法，包括有開發更多民營單位的非典型就業機會、或是公營單位的短期就業機會、或是透過第三方，提供媒合就業、協助創業等機會，其中所面臨的問題包括：

（一）協助就業不易

在全球各區域間往返越來越密切的情況下，就業機會在不同區域間的分布不均衡，而對中高齡者來說，移動就業能力通常較為不足，中高齡族群大多是在勞動力和非勞動力之間進出，也通常較偏好在地就業機會，導致工作選擇較為受限。

（二）強化職涯發展的諮詢服務

職涯發展諮詢的強化可改善人力運用情況，目前台灣主要透過就業諮詢來提供中高齡者職涯發展服務，而就業諮詢主要有三種型態：

第一種是結構式的服務型態，第二種是就業服務人員引導式服務型態，第三種則是由求職者主導的服務型態。通常第一種型態的效率最佳，但缺點是當就業服務人員缺少或不敢使用權力時，有可能會演變成第三種型態。

台灣在就業服務人員不足及各項條件的限制下，就業諮詢是以第二種和第三種型態存在為主，未來應該要強化第一種型態的服務。

另外，台灣的就業諮詢常侷限於提供國內市場資訊，比較無法滿足願意前往海外就業者的需求。而協助中高齡者退休後重新就業的諮詢服務，目前無法普遍實施，未來或許可考慮擴大服務範疇。

（三）強化社會企業的發展

透過多元就業開發方案、特例子公司、庇護工場等方式，促進社會企業的發展。社會企業可發展成與在地化的結合，也可以促進一定程度的中高齡者就業，並能提升中高齡者的工作技能。

不過，目前台灣尚未有促進社會企業發展的制度，在政府無法協助的情形下，絕大多數社會企業仍無法自給自足。



第參章 研究內容與方法

第一節、研究內容

為了解中高齡者在求職及勞動參與過程中所面臨的情況，本研究主要針對年齡介於 45 至 64 歲之間的中高齡者，針對下列兩個議題進行調查與研究：

- (一) 中高齡者求職時所遇到的問題，以及了解中高齡者對不同求職管道的優缺點偏好調查。
- (二) 中高齡者對於職涯的認知與定義，並了解其在職涯中所遇到的痛點及需要的協助。

藉由調查中高齡者在求職過程中所遇到的問題，以及其對於不同求職管道的偏好，進一步釐清中高齡者對於職涯的認知，進而了解中高齡者在職涯過程中所面臨的困擾及需要的協助，以做為後續提出讓中高齡者成功就業並提高勞動參與率的建議方向。

第二節 研究方法

本次研究的方法改寫自（好研究如何設計，Gary King/Robert Keohane/Sidney Verba）一書，研究循環圖如下(圖3-1)，是以量化問卷為輔的質性研究，所研究的問題為中高齡者對職涯的定義，透過釐清定義、選擇案例和觀察值並輔以調查問卷、描述與推論、因果推論，到最終檢驗定義並重新規納定義。

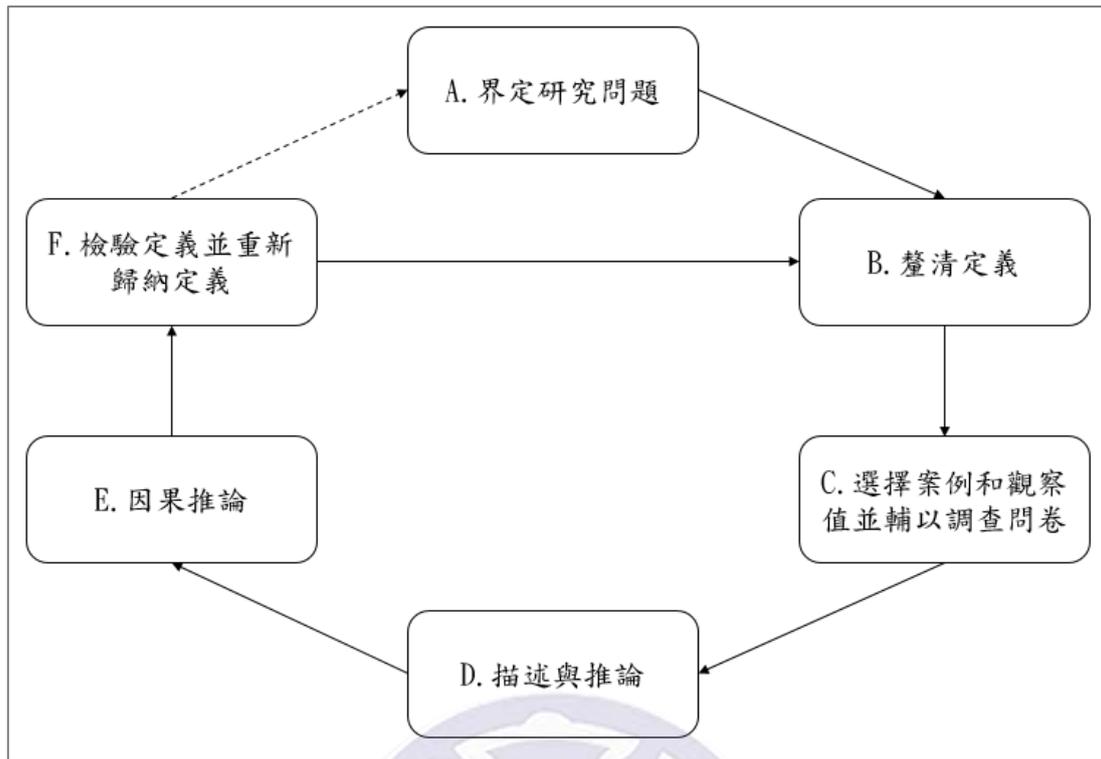


圖3-1 改寫自研究循環圖

所採行的問卷調查及質性研究方法分述如下：

- 一、問卷調查：界定研究族群，先以量化問卷調查方式，了解中高齡者求職的問題及求職管道偏好。

為了解中高齡者求職時所遇到的問題及對各類求職管道的使用偏好，本研究之研究對象是以某人力銀行之電子報訂閱戶為主，針對年齡介於 45-60 歲的中高齡者進行問卷調查。

- 二、質性研究：以焦點團體方式，在焦點訪談中了解中高齡者對於職涯的認知與職涯中面臨的痛點，同時輔以觀察、歸納及因果推論等方式，用來解釋中高齡者未來職涯發展的可能性。

為確認並了解中高齡者對於職涯的認知與痛點，本研究以某人力銀行之電子報訂閱戶為主，針對年齡介於 45 至 60 歲之間的人才進行質化訪談研究調查，藉此了解中高齡者在職涯中所面臨的困境。

第三節、研究限制

本次研究的限制與問題如下：

(一) 本研究以某人力銀行之電子報訂閱戶為量化及質化樣本來源，故無法完全反映台灣中高齡人才市場全貌。

(二) 問卷抽樣及質化訪談部份，因受限於經費與時間成本等因素，本次研究實際回收樣本為 862 份，質化訪談人數為 15 人，相較於國內中高齡就業人數 422.7 萬人（2016 年勞動部資料），比例相當懸殊，對於問卷結果之代表性仍需審慎解讀。



第肆章 研究結果

第一節、量化調查結果（問卷調查）

（一）調查時間：2018/1/25 至 2018/2/4。

（二）樣本數：862 份有效樣本。

（三）樣本分布：

1. 年齡分布(圖 4-1)：本次研究鎖定 46~64 歲之族群，其中以 46~50 歲及 51~55 歲族群占多數，分別占比為 50%及 41%，另外 56~60 歲族群占 7%，61~64 歲族群僅占 2%。

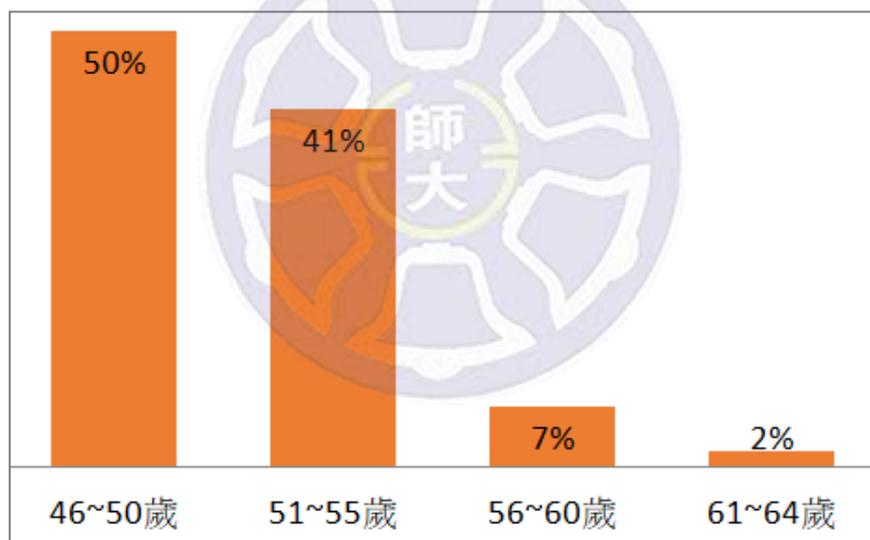


圖 4-1 受訪者年齡分布圖

2. 性別分布(圖 4-2)：以男性居多占 78%，女性則有 22%。

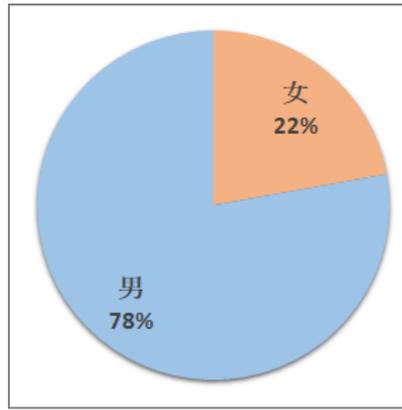


圖 4-2 受訪者性別分布圖

3. 職位分布(圖 4-3)：以受訪者目前的職位，待業者則為最後一份工作職位，受訪者中的職位占比以中階主管 40%為最高，其次為基層主管及高階主管職。

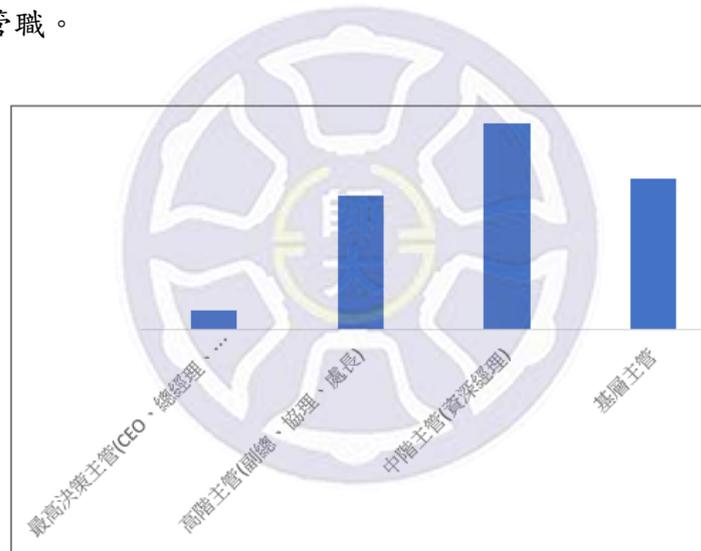


圖 4-3 受訪者的職位分布圖

4. 外派經歷及意願(圖 4-4)：外派經歷部分及意願為可複選，受訪者中有 50%曾有外派海外的經驗，其中 44%曾外派大陸、13%曾外派東南亞、12%曾外派至其他海外地區。外派意願部分，受訪者中有高達 60%願意接受外派大陸、49%願意外派其他海外地區、40%願意接受外派東南亞國家，只有 30%不想接受外派工作。

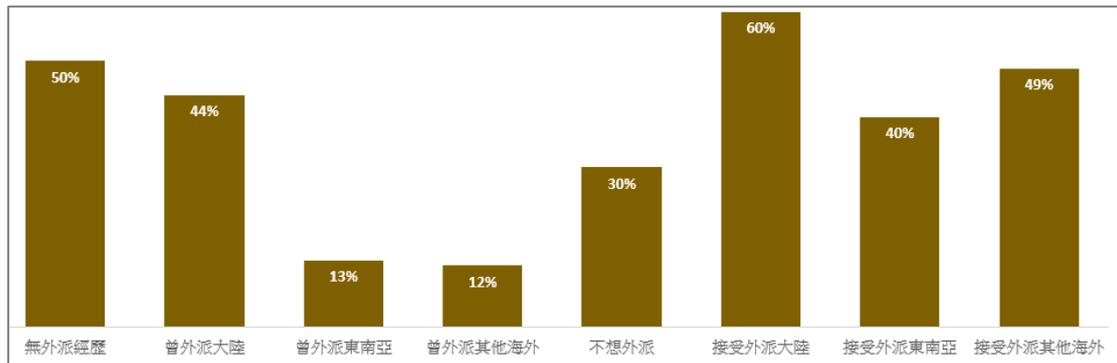


圖 4-4 受訪者的外派經歷及意願統計圖

5. 受訪者所在產業(圖 4-5)：電子資訊/軟體/半導體相關科技業占 33% 為多數、其次為一般製造業 28%、批發/零售/傳直銷業則為 8%。

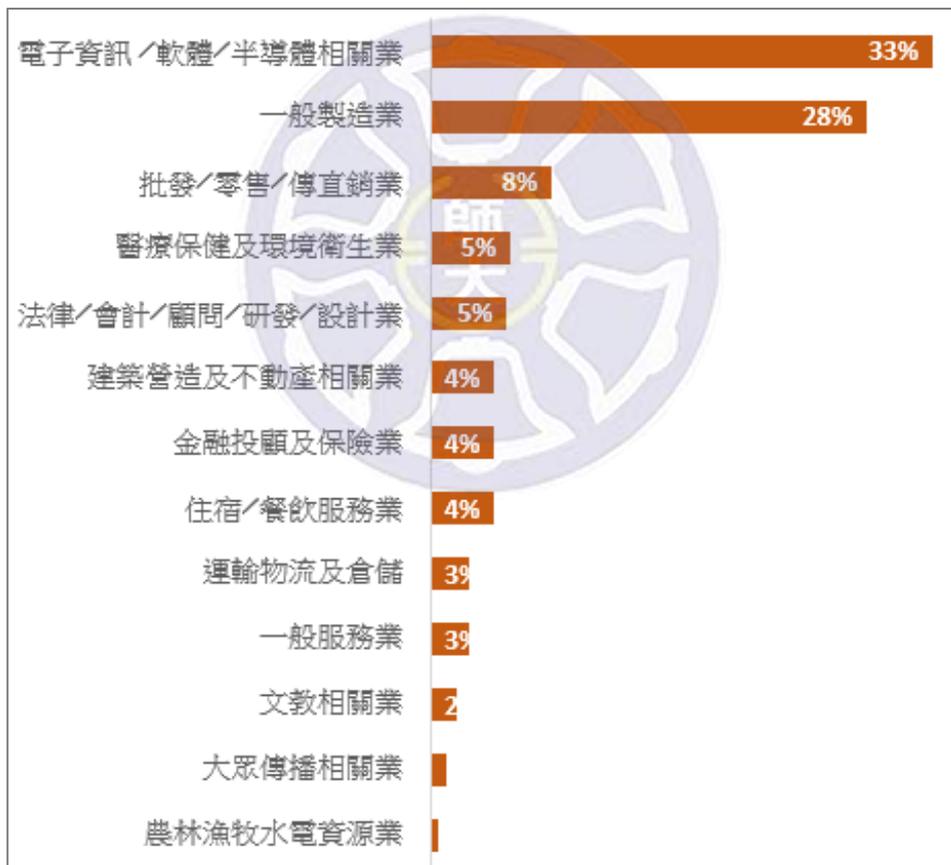


圖 4-5 受訪者所在產業統計圖

6. 工作職務類別(圖 4-6)：以受訪者之最近一份工作區分，各專業領域分布平均，其中主要幾種工作職務類別為，經營/人資類占 16%、生產製

造/品管/環衛類占 15%、行銷/企劃/專案管理類占 13%、客服/門市/業務/貿易類占 13%、財會/金融專業類占 10%、研發相關類占 10%。

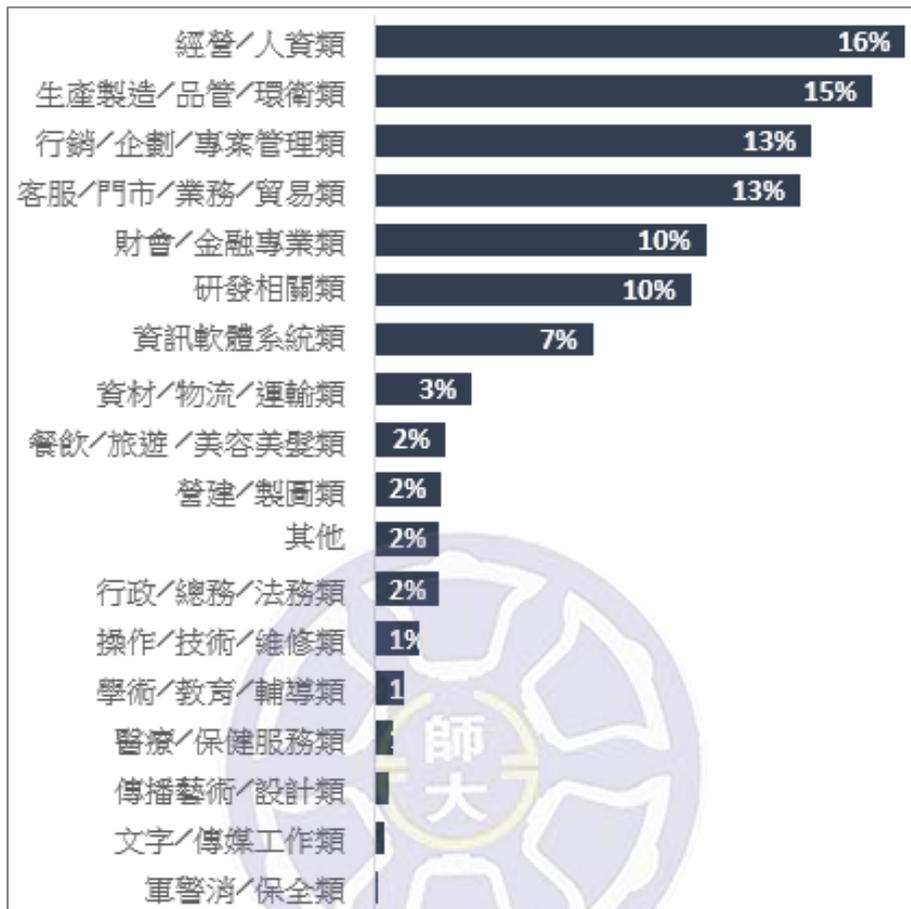


圖 4-6 受訪者的工作職務類別統計圖

(四) 研究結果：

1. 求職時遇到的問題(圖 4-7)：針對求職時遇到的問題為可複選，52.1%超過半數的中高齡受訪者認為台灣中高階工作機會不多、44.9%受訪者認為薪資不符期待、39.4%認為符合的職缺不多、36.2%認為年齡因素、36.2%認為不確定下一份工作會更好而選擇以靜制動、27.4%的受訪者曾應徵工作但企業無回應、24.1%受訪者認為沒有專業的經紀人可以協助洽談工作、4.8%受訪者自認專業能力不足、3.7%其他。

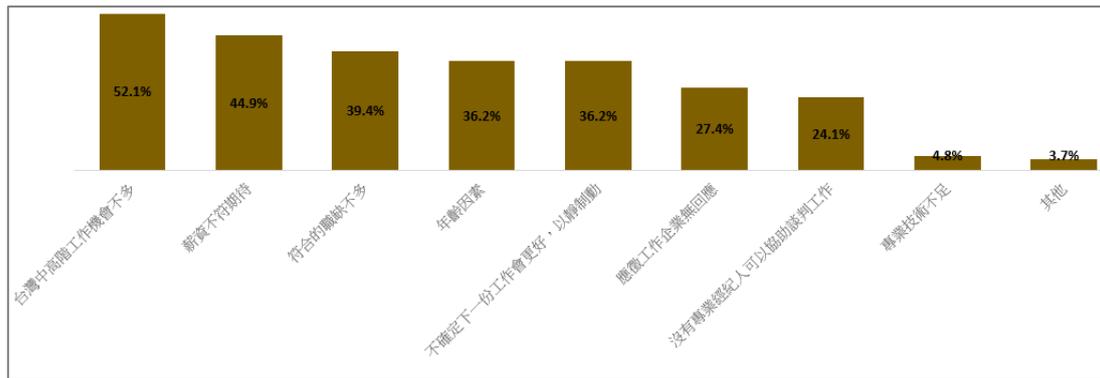


圖 4-7 求職時所遇到的問題統計圖

2. 以職位區分受訪者求職時遇到的問題(表 4-1)：主管職受訪者無論職級高低，普遍認為台灣工作機會不多，其中以中高階職位的感受更明顯，中階/高階/最高決策主管層級，平均有 59.3%的受訪者認為中高階工作機會不多，基層主管中也有 37%認為符合的職缺不多。另外，中階及基層主管平均有 49.5%認為薪資不符期待，而高階/最高決策主管層級平均有 40%擔心年齡因素。

4-1 以職位區分受訪者求職時遇到的問題統計表

	最高決策主管	高階主管	中階主管	基層主管
台灣中高階工作機會不多	59%	62%	57%	36%
薪資不符期待	29%	37%	47%	52%
符合的職缺不多	35%	41%	41%	37%
不確定下一份工作會更好，以靜制動	21%	31%	38%	41%
年齡因素	35%	45%	36%	28%
應徵工作企業無回應	26%	24%	24%	35%
沒有專業經紀人可以協助談判工作	32%	26%	23%	23%
專業技術不足	3%	3%	3%	9%
其他	3%	4%	4%	3%
樣本數	34	226	348	254

3. 偏好的求職管道(圖 4-8)：受訪者偏好的求職管道為可複選 3 項，調查後發現受訪者偏好的求職管道前三名分別為獵人頭顧問協助 78.5%、透過人力銀行平台 78.3%、以及人脈推薦/親友介紹 67.6%。另外近年來在國外盛行的社群求職管道 LinkedIn 也有 27.5%的偏好度。

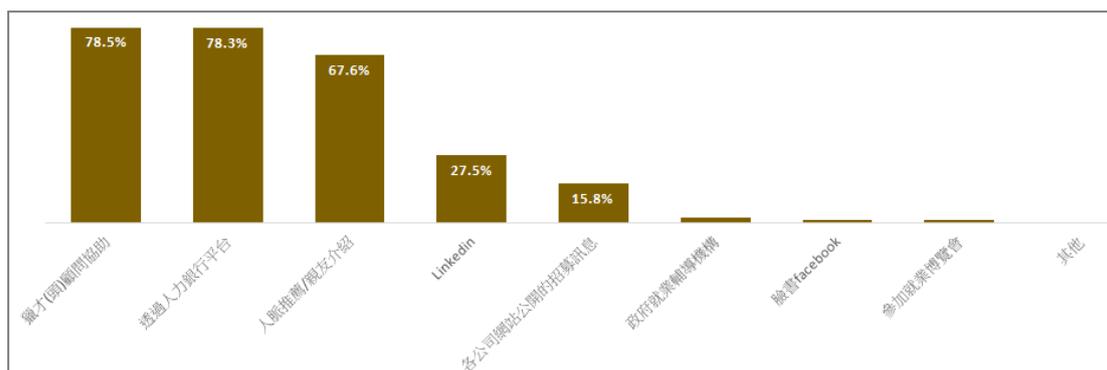


圖 4-8 偏好的求職管道統計圖

4. 以職位區分偏好的求職管道(表 4-2)：中階主管以上的受訪者最偏好以獵人頭顧問管道求職，平均達 82%，而基層主管則偏好透過人力銀行平台求職，平均為 83%。調查結果與獵人頭顧問普遍以服務主管職族群的印象一致。

表 4-2 以職位區分偏好的求職管道統計表

	最高決策主管	高階主管	中階主管	基層主管
獵才(頭)顧問協助	82%	85%	79%	72%
透過人力銀行平台	71%	76%	77%	83%
人脈推薦/親友介紹	76%	71%	66%	66%
LinkedIn	18%	27%	28%	30%
各公司網站公開的招募訊息	6%	13%	15%	21%
政府就業輔導機構	0%	2%	3%	3%
參加就業博覽會	0%	0%	1%	2%
臉書facebook	0%	1%	1%	2%
其他	0%	1%	0%	0%
總計	34	226	348	254

5. 各求職管道優缺點比較(表 4-3)：此題為可複選，針對受訪者對於不同求職管道的優缺點評價，以最常使用的三種求職管道來看(獵人頭、人力銀行、人脈/親友推薦)，獵人頭顧問的最佳優點是服務好、缺點則是工作機會少。人力銀行求職的優點則是工作機會較多，缺點為不容易找

到工作。而在人脈/親友推薦求職部分，優點是能較快速找到工作且安全，缺點則是工作機會不多。

表 4-3 求職管道優缺點比較表

		人力銀行平台	人脈推薦/親友介紹	獵才	fb	Linkedin	政府就業輔導機構	各公司網站公開的招募訊息	就業博覽會
優點 (可複選)	工作機會多	74%	9%	35%	40%	61%	35%	31%	60%
	快速找到工作	30%	49%	21%	30%	8%	10%	18%	20%
	安全	34%	41%	31%	0%	11%	30%	28%	10%
	使用介面方便	61%	4%	6%	30%	56%	20%	29%	20%
	服務好	8%	24%	79%	0%	4%	50%	8%	40%
	隱密性佳	18%	42%	45%	20%	15%	20%	35%	0%
	其他	1%	10%	4%	20%	8%	0%	10%	0%
	樣本數	675	583	677	10	237	20	136	10
缺點 (可複選)	工作機會少	19%	61%	42%	50%	18%	40%	35%	20%
	不容易找到工作	51%	19%	23%	30%	35%	55%	38%	30%
	不安全	17%	6%	10%	50%	29%	5%	10%	10%
	使用介面不方便	6%	11%	19%	10%	15%	20%	21%	20%
	服務不好	22%	20%	21%	10%	36%	30%	45%	40%
	其他	19%	15%	15%	10%	11%	25%	7%	20%
	樣本數	675	583	677	10	237	20	136	10

第二節、質性研究結果

(一) 調查時間：2018/3/13、2018/3/15。

(二) 與談者人數：焦點訪談兩場共 15 人 (第一場 8 人、第二場 7 人)，座位配置如下圖(圖 4-9、圖 4-10)

1. 第一場焦點座談：座位配置(圖 4-9)。

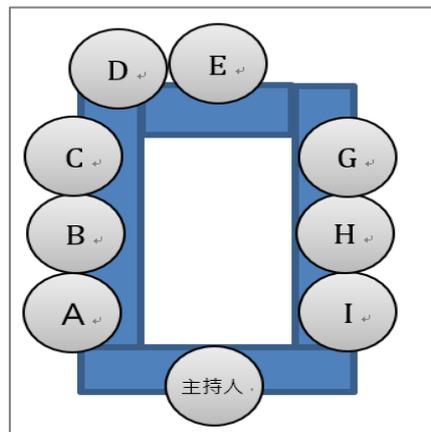


圖 4-9 焦點團體第一場座位配置圖

2. 第二場訪談：座位配置(圖 4-10)。

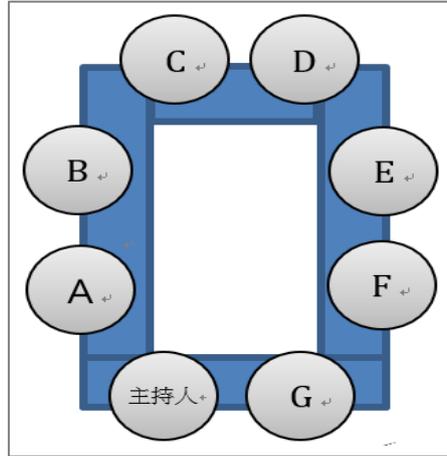


圖 4-10 焦點團體第二場座位配置圖

(三) 研究結果

問題 1：關於職涯二字的定義？

1. 與談者對於職涯二字的定義：由與談者自由定義，並將與談者提及的職涯定義寫在白板上(圖 4-11)，包含有成就、收入、職場鬥爭、產業趨勢、專業、規劃、發展性、金錢、競爭、變化等。

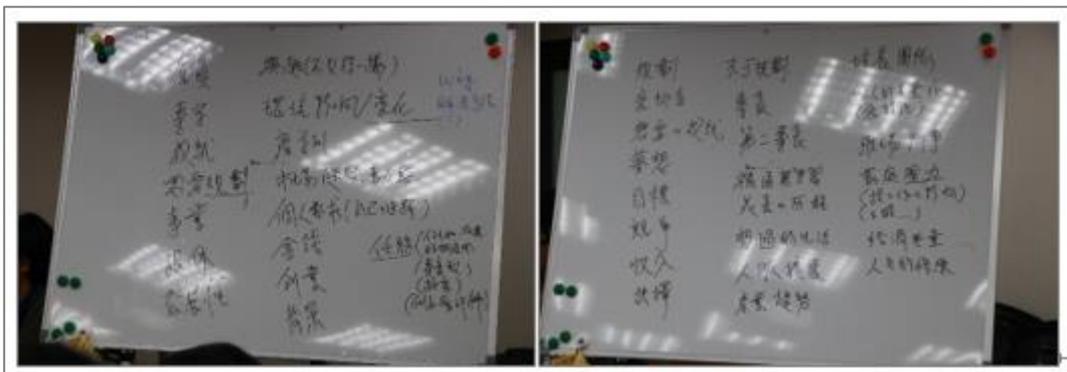


圖 4-11 紀錄與談者提及的職涯定義

2. 職涯定義的強弱(圖 4-12)：為區分與談者較為重視的職涯定義項目，將

兩場次中與談者重複提及、或觀察現場點頭認同的態度以字體大小區分，此區分無量化統計依據。

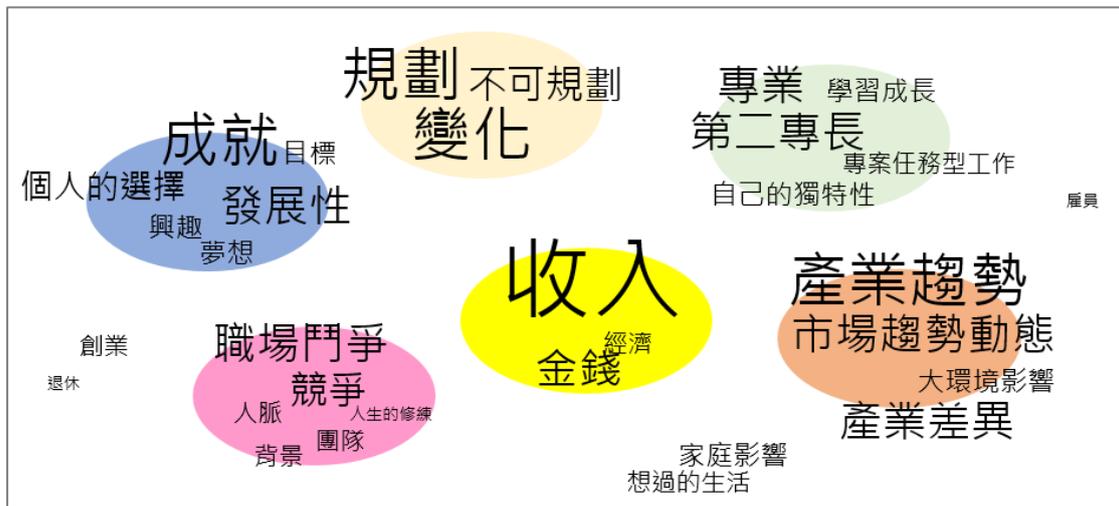


圖 4-12 職涯定義強弱之示意圖

3. 職涯定義分類(圖 4-13)：將與談者提及的職涯定義分為六大類，分別為成就、規劃、能力、人際、收入、產業環境。

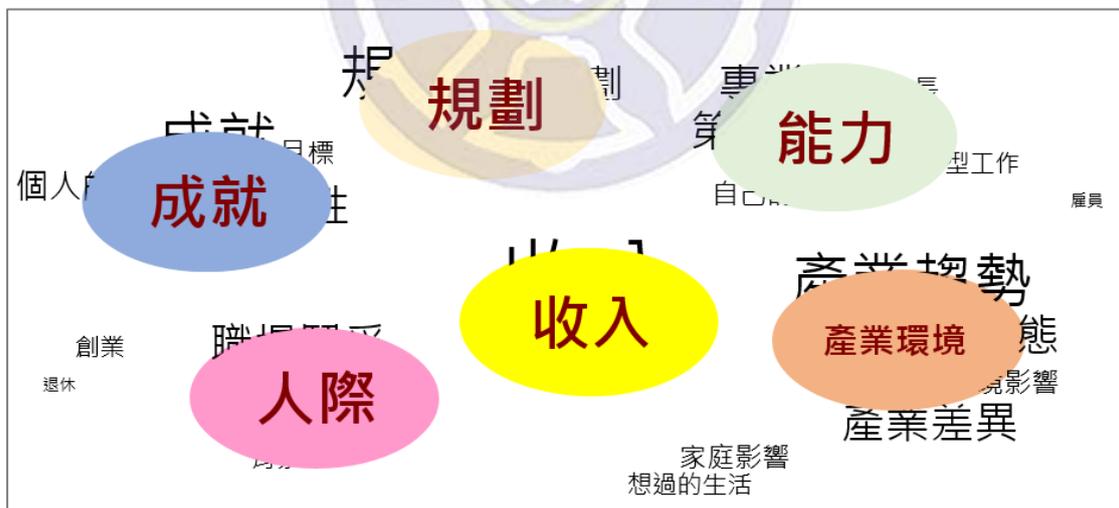


圖 4-13 職涯定義之分類

問題 2：職涯範疇中，最感到困擾的事項是什麼？

1. 職涯困擾：薪資談判

- (1) 不同產業別薪資結構差異很大，薪資一次到位並不好談。所以想要了解產業的薪資結構以利薪資談判，也想要知道如何一次將薪資談到位、能力與薪資如何對等。
- (2) 因換過很多工作，有一次看到全廠薪資結構，經理課長等都不一定是正常的薪資結構，才發現薪資應該是用談出來的，晚來的新課長竟然薪資更高，但自己要去談薪水的時候反而被打壓，所以認為一開始談薪資時就應該要先談定，面試有辦法談到高薪比較重要。
- (3) 主要就是談薪水的部分，業務就是要談獎金比例，目前都只能自己去跟老闆斡旋。
- (4) 會換工作就是希望能更清楚自己的能力所及，換工作也會面臨壓力及挑戰，對於自己能力與薪水的位置不清楚，例如：新工作薪水高職位高，但因為公司小，所以需要解決的事情更困難，工時更長，單純高薪不見得與付出對等；想要知道新工作內部狀況怎麼樣（判斷是否與薪資對等&是否自己有能力承擔）。
- (5) 不知道如何追求高收入：工作就是要追求高收入，投資很多副業，也做過很多職務，重點就是金錢，我們都是一群人去投資，依風向去投資；解決方式就是多接觸研究，結合興趣。

2. 職涯困擾：職場鬥爭

- (1) 之前在外商公司擔任中高階主管時，協助輔導國外總部來的人才後，被國外總部逼迫離職，但主管也無能為力；先前日商物流有邀約，詢問HT後得不到需要的詳細資訊，後來經由朋友才知道狀況與自己先前雷同，才發現這不是自己要的。
- (2) 老闆好不好決定自己好不好，自己的產品及技術會被主管拿走；獵人頭顧問跟成交人選後續的聯絡談論的內部消息會比較可信。
- (3) 老闆會將自己的創意拿走，獵人頭顧問基於業績壓力不會透露訊息，分享 google 的 HR 很好，會先聊天才針對特質分配適合的業務（主管、單位）。

3. 職涯困擾：家庭

- (1) 若外派則家人是否支持?若不支持也會放棄外派機會及高薪，若很喜歡這份工作，則解法就是找平衡的方法，如短期出差，目前最好方式為此，因不想放棄自己的工作。
- (2) 換跑道，需要花很多心力去說服家人，還有適應新任務；尤其文創產業在大城市較流行，所以應該讓家人得到更多或正確資訊才能放心。

4. 職涯困擾：市場趨勢

- (1) 市場跟訂單起伏是困擾，因訂單不確定會造成人力變動，訂單有問題會造成員工離職；唯有專業夠才能 cover，缺人時能自己下去帶新人；這種解決方式雖然不好，但老闆不會增加人力，只能等訂單正常增加，目前待的公司都是這種狀態。
- (2) 市場趨勢難抓，配合的廠商或去是一直再變，要一直去追趨勢及專業，但速度追不上，造成不確定性高，只能一直學習。

5. 職涯困擾：產業趨勢、企業/職務資訊透明度

- (1) 產業，工作超過20年，年輕時工作以興趣為主，後來為證券業經理人，再轉為軟體業，進去後到現在都做業務，軟體薪資算高，但認為台灣軟體業不能待，各項因素或薪資太差；例如現在直播紅，但現在該怎麼進入，才是想知道的訊息。
- (2) 職涯的選擇，企業資訊透明度不夠，怕選擇判斷錯誤，雖然自己專業度好，但因為不熟悉每個產業，所以希望能提供自己夠清楚的狀況，避免自己在選擇工作時浪費太多時間，例如職位的歸屬部門，有組織圖以了解所屬單位需要合作的橫向單位有哪些也值得參考，像是是否歸屬業務單位是否要掛數字那就差很多。
- (3) 建議離職員工提供企業資訊，人力銀行可搓合雙方餐敘交流企業內部資訊，在保密的狀況下。
- (4) 認為獵人頭顧問應該能再提供多一點詳細的資訊及問題；但不認為企業會告知第三方本身內部狀況。

6. 職涯困擾：難離職

- (1) 目前很想離職，但會有長官慰留，所以才待了九年，每次展覽都會有同業挖角，但基於主管一直慰留，故無法離職，離職原因想要更高收入及更高職位，但目前公司沒有機會及職位；曾經提出離職，但公司溝通給工時彈性，可以早點下班晚上去進修或有自己時間；認為獵才在 B 跟 C 都可以收費，協助減省時間找人才及漂亮離職。



第五章 結論與建議

第一節、結論

1. 收集焦點座談中與談者所提出在職涯中所面臨的困擾，可發現並歸納出以下六大分類的困擾，分別為與收入相關、與人際相關、與家庭相關、與個人能力相關、與職務透明度相關、以及與人情相關困擾。而進一步推理困擾背後，更能發現與談者困擾背後的問題，整理及歸納如下圖(表 5-1)。

職涯所面臨的困擾點分述如下：

- (1) 與收入相關的困擾：想追求高收入，但苦於不了解產業的薪資結構，也不知道能力與薪資是否對等，自己到底值多少？還能爭取多少？讓自己在薪資對談時一次談到位。探究困擾背後的問題，會發現求職者除了必要的產業資訊以外，尚需要具備能力 VS 價值的判斷能力，以及談判的能力或協助。
- (2) 與人際相關的困擾：煩惱於職場鬥爭，例如主管對自己的信賴不夠高、或是不知道主管在想什麼、培育人才後自己卻被取代等。困擾背後的問題可能為與談者缺乏對新工作環境的敏銳度，或是缺乏人際敏銳度/人際利害關係資訊/社交能力等。
- (3) 與家庭相關困擾：希望工作能兼顧家庭，例如工時比較彈性、職場壓力不至於影響家庭等。此部分提及者皆為女性，或許也代表家庭的照養責任大部分落在女性身上。
- (4) 能力相關困擾：由於市場變化大，例如客戶的要求或訂單等起伏不易掌握，造成自己對能力及學習力的挑戰。與談者普遍有專業的危機感，但其體力、適應力、心態等或許也是背後的問題。
- (5) 產業環境/職務透明度相關困擾：對於不同產業的職務內容不熟悉，例如薪資結構、企業文化、經營狀況、組織歸屬、直屬主管背景等問題，需要更多的資訊以評估自己能力的勝任度。與談者對於職務

透明度的要求，其目的不只是勝任，更要久任。

- (6) 人情相關：與原公司已經打拼多年，薪資雖不如意，但礙於人情壓力無法離職。

表 5-1 職涯困擾分類表

分類	所面臨的困擾	困擾背後的問題
與收入相關：薪資	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解產業薪資結構，以利薪資談(能力與薪資對等&一次談到位) ● 如何追求高收入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 除了需要資訊之外，還需要判斷(能力 vs 價值)與行動(談判)的協助
與人際相關：職場鬥爭	<ul style="list-style-type: none"> ● 培育人才後自己失業、很重視直屬主管(背景、人格特質、領導風格) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 缺乏新工作的職場環境&人際資訊
與家庭相關：生活平衡	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作與家庭平衡、與家人溝通轉換產業的好處(提及者皆為女性) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭雖然有影響，但仍可自己解決
能力相關：市場趨勢與自我發展	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場跟訂單起伏不易掌握、專業追不及趨勢 	<ul style="list-style-type: none"> ● 有專業危機感，追趕上會感到疲累
產業環境：產業特性	<ul style="list-style-type: none"> ● 期待更深入的了解職務資訊，包含產業薪資結構、企業經營狀況、企業文化、組織歸屬、直屬主管相關資訊、新任務需要解決的問題內容，以評估自己能力的勝任度 	<ul style="list-style-type: none"> ● 產業資訊除了專業知識之外，更缺乏的是當成為員工時會被如何管理的資訊。 ● 不只找到工作，還要是適合自己能適任能久任的工作。
職務透明度：資訊揭露		
人情：難離職	<ul style="list-style-type: none"> ● 受挖角，但礙於人情慰留壓力走不了 	<ul style="list-style-type: none"> ● 惜情

第二節、建議

綜合本次研究所歸納的職涯困擾，並進一步探詢可能的服務模式，「延伸職涯」、「讓職涯更開闊」等概念是求職者普遍想了解的議題，而協助求職者「探索潛能」及「找到更多選擇性」方面的服務，也應該可以進一步發展成具有具說服力的測評工具，以資訊支持求職者具備這些職涯的潛能。

至於近年來具有話題性、可延伸職涯的「非典型就業」型態，現況雖然多是依靠人脈介紹，未來也可以透過獵才顧問業，除了提供「顧問分享」的服務外，更可以提供更多具體的就業機會，例如顧問、講師、教練等，並協助求職者談到好的承接條件。

針對本次研究所歸納的中高齡者的職涯困擾，以下提供幾種可能的服務模式：

（一）職涯策略發展訓練：

1. 協助入職後可適任、久任的「空降教戰」：針對空降中高階主管的管理策略，特別針對就任後是否能勝任，及是否能適應及久任的問題，提出直屬部門內的管理，以及橫向單位協作溝通及向上管理的策略建議。
2. 協助開發潛能、培訓，延伸職涯並提供工作機會的「非典就業輔導」：提供可延伸職涯的非典型就業研討會，內容不僅有分享，還提供引薦工作機會。
3. 職能強化與個人品牌策略的「個人品牌經營」：針對個人品牌經營而衍生出包含錄製教學及直接提供錄製服務的自我宣傳素材製作，例如錄製影音履歷、加值的個人影音故事。
4. 「經理人法律精修」課程：例如競業禁止與轉職法律保護策略。

（二）職涯領航員：

1. 與中高齡者有良好的雙向溝通及諮商關係，致力於協助發掘潛能、開啟或關閉職涯的領航角色，並藉由長久且持續性的關係，強化扮演中高領者與企業/機會居中的橋梁。

2. 藉由「分析職涯相關測試結果」，解讀並提出建議。
3. 透過「發掘潛能及可能性」，並提供更多的選擇機會。

(三) 職涯診斷機器人：

透過人工智慧收集大數據，當求職者有轉職、個人學習發展、職場資訊、職場人際互動等問題時，透過語音或文字提供解答。



附件 參考文獻

1. 國家發展委員會 (2014) 中華民國人口推計
2. 行政院主計總處 (2014) 中華民國統計資訊
3. 行政院主計處 (2012) 人力運用調查統計
4. 行政院主計處 (2012) 中老年就業狀況調查報告。
5. 行政院主計處 (2012) 工商普查資料
6. 勞工保險局 (2012) 退休金請領統計資料
7. 成台生 (2006) 日本社會保障制度之探討—以退休後國民年金及高齡者工作安定為例。人文與社會學報，1(9)，267-299。
8. 丁玉珍 (2009) 中高齡者失業問題分析與因應策略。臺灣勞動者季刊，20，30-41。
9. 江豐富 (2005) 中高齡者與基層勞工之失業情勢及因應策略。自由中國之工業，91(7)，41-82。
10. 勞動部 (2008) 高齡化社會勞動政策白皮書。
11. 行政院經建會 (2011) 2012 年至 2060 年臺灣人口推計。
12. 黃鐙衛 (2010) 臺灣就業年齡歧視現況與變遷的實證分析。國立中正大學勞工關係學系碩士論文。
13. 顏兆農 (2006) 中高齡退休專業人力再運用之研究--以企業需求為導向。國立政治大學勞工研究所碩士論文，臺北，未出版。
14. 吳秀光、鄭錫鏞 (2005)。中高齡者適合受訓職類之研究。勞委會(勞動部的前身)職業訓練局泰山職業訓練中心委託研究報告，未出版。
15. 馬財專 (2010)。臺灣中高齡勞工失業問題之檢視及政策思考。臺灣社會福利學刊，9 (1)，頁 45-94。
16. 吳惠林、王怡修 (2010)。退而不休——我國高齡就業傾向之分析。劉克智教授紀念學術研討會，2010 年 4 月。
17. 陳永遠 (2003)。中老年人勞動參與狀態之研究。國立政治大學財政研究所碩士論文。
18. 職訓局 (2008)。高齡化時代的來臨—中高齡者及高齡者的就業問題

與因應策略。行政院勞委會臺灣勞工季刊，15，4-11。

19. 涂永泰（1993）。臺灣地區老人人力運用之研究。中國文化大學勞工研究所碩士論文。
20. 梁鍾廷（2009）。臺灣中、高齡者勞動市場參與及退休後再就業意願影響因素之探討。國立中正大學社會福利研究所碩士論文。
21. 盧珮珊（2007）。高齡社會趨勢下我國退休勞工再就業影響因素與歷程之初探。碩士論文。
22. 孫佳佳、吳錚（2009）。個人退休決策的影響因素研究。湖北社會科學，5，51-54。
23. 南韓就業暨勞動部（2010）。2010 Employment and Labor Policy in Korea。2012年12月25日，取自：
http://search.korea.net:8080/intro_korea2008/society/pdf/01_04.pdf
24. 羅鈺珊（2014）。新加坡因應高齡化趨勢之政策。經濟前瞻，155，26-31。

