

## 主題論文

# 持續精彩的人生下半場：新加坡安可職涯初探

李藹慈<sup>1</sup>

## 一、前言

演唱會結束後，歌手可以重返舞台，再唱一首安可曲。那麼人過中年後，是否也可以重新追尋一段結合個人理想、社會公益、與穩定收入的安可職涯？自《安可職涯》（范偉倫譯，2014）這本書問世以來，翻轉了人們過往對於五十歲以後人生的想像，以及重新定義了「退休」後階段。但也不禁令人好奇，這是否是理想，還是實際？

推動安可職涯，不外乎希望已退休或即將退休的人口，能夠再思考未來的職涯，持續成為生產力的人口。依據國發會「中華民國人口推估（105 至 150 年）」報告，15-64 歲工作年齡人口於 2015 年達最高峰後，2016 年開始減少，將使未來勞動市場面臨勞動力老化及可能出現短缺的風險，但若將 65 歲以上的人口也鼓勵投入勞動市場，那麼工作年齡人口雖然開始縮減，但勞動人口卻不一定減少，因此，政府目前政策重點在於提高 65 歲以上的人口或退休人士的勞動參與意願，才能提高整體的勞參率（國發會，2016）。

台灣的勞動參與呈現「早出」的現象，即指提早退休離開職場，勞參率較許多國家來得低。各國 55~59 歲間的勞動參與率以瑞典 86.9%居冠，其次為丹麥的 83.5%，第三則德、日並列（81.1%），而台灣則為 55.1%。60~64 歲間仍以瑞典 70.5%居冠，其次為挪威的 65.9%，第三為日本的 64.3%，新加坡 62.4%緊追在後，而台灣則為 35.6%。65 歲以上以韓國 31.3%居冠，其次為新加坡的 25.8%，而台灣則是 8.7%（勞動部，2017）。地處鄰近的日、韓、及新加坡的中高齡以上的勞參率，都較台灣來得高。

---

<sup>1</sup> 國立中正大學成人及繼續教育學系教授

因緣際會，本人於 2017 年 6 月至新加坡參訪，發現於新加坡創立銀泉社會企業的 Helen Lim 本人即是退休後再就業，為展開安可職涯的代表，本文即試圖藉由她的案例分享，讓國人對於安可職涯的樣貌，有更清楚的理解與認識，期許對於國內提高高齡勞動參與有所助益。

## 二、關於 Helen Lim

Helen Lim 現年 70 歲，年輕時留學澳洲，主修經濟與統計，在新加坡公共部門與跨國企業有近 40 餘年的人力資源管理經驗，曾任職於公共服務委員會、衛生部、文官局、新加坡富士全錄有限公司、馬來西亞富士全錄有限公司、虎豹企業有限公司、乙基公司及聯合皇家化學公司，最後在美國化學公司擔任亞太區人力資源部長，2005 年公司想要在上海擴展業務，她因為不想離開新加坡，於是選擇退休，時值 58 歲。退休之際，也如同一般人一樣，想跟丈夫環遊世界，但過了一陣子之後，便覺得日子有些無聊。

2006 年受邀參與新加坡健康集團（SingHealth）所推動的銀齡連結計畫（Silver Connection Movement），該計畫在幫助集團內的熟齡工作者及退休者，依自己的興趣，充實相關職能，以重新再回到工作崗位。Helen 除了召回退休者，也為這些人進行相關培訓，幫助他們探索興趣、精進職能，成功的協助他們持續留在職場，有些人甚至重當白衣天使。這活動使她受到激勵，覺得自己應該要再做些有意義的事，尤其當她看到比她年長十歲的退休護士，仍很積極的參與各種工作坊，運用專業護理知識、經驗，再度投入職場，同時又能有一些收入，促使她思考了自己的未來。

她反問自己：何不像他們一樣再找到生涯的第二春？加上自己過往從事人力資源管理與發展的工作，與人互動、幫助他人發展潛能，是她最擅長的事，為何沒有思考退休後的自己？「我被他們的態度與熱情所感動，他們說：『退休不是生涯的終點，而是開始做些不同事情的契機』」，「我也想幫助高齡者找回這樣的青春與熱情」，於是，2009 年 Helen 展開這助人的事業。

### 三、幾種中高齡就業案例

2009 年 3 月 Hellen 創辦了銀泉社會企業，提供中高齡者生涯諮詢，幫助他們重返職場，並於同年 12 月創辦 Chatters Cafe，雇用 55 歲以上的高齡者，讓他們再度找到人生的舞台，2012 年則成立銀髮旅行合作社，以下分別介紹這三個案例：

#### (一) 銀泉(Silver Spring)

中高齡再就業，有不同的動機和需求。2009 年 Helen 成立銀泉社會企業時，是受到退休再就業的護士所鼓舞。她察覺到退休者是銀領人才 (silver talent)、是社會上無價的資源。他們擁有豐富的經驗、具備對產業的洞察、以及良好長期經營的顧客關係，這些都是很難被取代的價值；加上時間淬練的成熟度，讓退休者有更大的韌性，足以面對職場上的挑戰。因此，Helen 的信念是幫助退休人士重新找回對工作的熱情、重新啟動新生活、重新與世界鏈結，而不是退下休息 (Renew, Refresh, Rewire, not Retired)。她認為退休一個月就好，之後應再回到工作世界，讓頭腦持續運轉。

除了幫助退休人士再就業，2009 年正逢金融海嘯，於是銀泉也幫助迷失方向的中年人、被裁員者，使他們重新找到工作。Helen 指出：一旦公司重組、裁員時，首當其衝的就是中年以上的人，面對這樣的困境，心情不免低落、徬徨無助，所以，擁有職涯輔導證照的她，透過職涯輔導技巧 (career mentoring skill) 協助他們找出自己的另一專長，然後鼓勵他們重新在另一領域發揮出來，幫助他們再度找到工作。

銀泉除了 Helen，目前共有三名員工：Allen---退休前從事人力資源管理工作；Becky 及 Dora 中年轉職，轉職前分別在大學生職涯發展中心及政府職業中心工作。Becky 特別提到他到 58 歲時開始思考退休後要做什麼？60 歲剛好得知銀泉在找人，發現這裡的工作符合她對未來工作的需求：自己感興趣、符合自己能力；且壓力不會太大，尤其還能夠幫助人。他已在此工作四年，目前兼職工作。Dora 現年 58 歲，年輕時有許多不同的歷練，大學畢業後協助父親賣牛仔褲、當過 sales、擁有許多張證照，在政府職業中心工作時即從事媒合工作，Helen 也是借重他在政府職業中心的工作經驗，一起來為中高齡及高齡者服務。

銀泉的這四位皆具備訪談技巧、同理心、敏銳度、教練指導技巧 (coaching skill)、職涯輔導技巧 (mentoring skill) 等，以幫助中年失業、面臨生涯轉換、或退休後想再就業者，而這些正是他們退休前或轉職前即具備的職能，現在在他們的安可職涯上，用他們的專業和經驗回饋社會，幫助更多和他們相似處境的人士，再度找到自己人生下半場的定位。

## (二) Chatters Cafe

Chatters Cafe 座落於新加坡仁慈醫院內的開放空間，營業時間自上午九點至下午六點，若直譯成喋喋不休咖啡館，倒能貼切的反應其特色，在筆者拜訪的期間內，不論是早上九點或是下午三點，咖啡廳內來往的客人絡繹不絕，用餐的客人包括醫護人員、病人、病人家屬或是訪客，客人的聊天聲、服務員的招呼聲、或內場人員的叫喚聲，此起彼落。雖然譯為咖啡館，但實際上是餐廳，供應新加坡道地美食。

Chatters 分別由八個英文字縮寫組成：關懷 (Caring)、誠實 (Honesty)、態度 (Attitude)、誠信 (Trust)、團隊合作 (Teamwork)、活力 (Energy)、尊重 (Respect)、與靈性 (Spirituality)，這正表達了 Helen 對其員工所需具備特質的期許。因此招募員工時，Helen 會以這些特質為依據來面談，但也包括另外兩必要條件，一是有工作意願，另一則是健康狀況佳 (特別是腳力要好，因需久站)，面試後，先試作 2 週，雙方都能接受後，才成為正式員工。

目前有五位員工，一位廚師、一位會計、三位負責前枱及內場。筆者拜訪時，正好其中一位休假旅行。Betty 是廚師，2011 年加入，今年 60 歲，中學畢業，婚前曾擔任書記工作，婚後與先生開餐館，先生是大廚，幾十年下來，她也從旁學會了煮菜的功夫。先生過世 1 週後，女兒擔心她一人在家孤單，就幫她找到 cafe 的廚師工作。她的工時最長，每天早上六七點上市場採購，晚上七八點才下班，週末也會來處理食材。對她來說，煮出客人喜歡的味道，是她最有成就感的事，尤其是曾有病人因為身體狀況，特別會指定她煮的料理，仿佛吃了她的菜，便能減緩疾病帶來的不適，讓她更覺得工作的價值；加上平時回到家只有自己一人，因此，是自發性的投入工作。每週都更換菜單，所以，要構思菜色，特別是如如何兼顧老顧客的口味，她樂在其中。

Cathy 是廚師的助手，在前檯做些簡單的料理，2012 年加入，今年 64 歲，中學畢業，因為和 Betty 一起上英文課認識，於是介紹他來 cafe 工作，之前在飯店擔任房務人員，但是因為年紀漸長，覺得自己體力有些不勝負荷。現在餐廳的彈性上班時間，可讓他下午趕回家照顧孫女，加上如同家一般的工作氣氛，不論是與同事的相處，或是顧客之間的互動，讓他覺得在餐廳工作很愉悅，尤其是看到熟悉的病人重複的光顧，只為了找到熟悉安心的味道；透過聊天讓病人及家屬獲得溫暖，也讓他看見這份工作的意義性。

Daisy 負責會計及監督的工作，2010 年就加入，因此是最資深的工作者，最瞭解餐廳的經營，也深獲 Helen 信任。現年 73 歲。退休前即是會計師，因為陪退休的護士朋友去找 Helen，本無意再工作，但 Helen 看到她，問她不想再工作，她為了打發時間，同意一週先工作二天，目前則是全職五天工作。特別的是：退休前擔任管理職的他，在餐廳是從基層的清掃工作做起，她認為在什麼位置上就應該做好該做的事，以自己的工作為榮，因此也不以為意。而當自己慢慢對餐廳的經營愈來愈熟悉，Helen 也會放手讓他協助。Daisy 覺得自己從這份工作上學到「互動」的學問，包括如何與顧客互動、解決人與人之間相處的問題、以及如何正向思考來解決碰到的困境。

Elaine 則是當中最年輕的一位，今年 55 歲，中學肄業，之前曾在服裝店及工廠工作過，前一份工作在餐館，覺得在餐館工作很好，因為可省下三餐。因此，找到餐廳的工作也讓她覺得是個不錯的選擇。他負責泡茶、泡咖啡，服務外場客人，動作敏捷迅速，能與顧客打成一片，也是他覺得工作滿足感的來源。

當問及這四位預計工作到什麼時候，一致的答案都是：直到不能做為止，只要身體健康、體力能負荷，願意一直保持活躍的工作生活。如同電影「高年級實習生」中的台詞--「音樂家不會退休，直到他心中沒有音樂為止」！

### （三）Silver Horizon Travel Co-operative Ltd.

Helen 於 2012 年，創立了銀髮旅行合作社，並擔任理事長，理監事成員皆為長者，專門為長者規劃客製化的旅遊行程或者社交活動，甚至贊助無家庭支持的長者旅遊機會，目前有 384 位會員。採用合作社的形式是因為希望

由社員依共同需求、共同興趣，來決定社團提供的服務，現任秘書長 Georgia 為退休醫生，至 2017 年共規劃了 43 個旅遊行程及 12 起社交活動。

#### 四、反思

國人對於人生進入到後半階段，通常帶著對「老」的刻板印象，認為老了應該享清福，如果還要工作，那通常是歹命人。適度、適量的就業參與，並仍能有穩定的收入，將有助於提高高齡者的經濟安全，尤其透過勞動參與，能促進人際關係，活化腦力，相信對於健康，亦有相對的助益，這也是安可職涯的精神。上述的三個案例，即提供我們對於退休後再工作的安可職涯型態、促成因素、以及友善勞動職場的樣貌，以下分述之：

##### (一) 安可職涯型態

在 Helen 所創立的事業體中，滿足了不同人的工作需求，可以分成幾種不同的安可工作類型：

1.創業型：安可工作帶有創業及量身打造的色彩（范瑋倫譯，2014）。以 Helen 為代表，其本身有強的生涯洞察力，瞭解自身能力、優缺點、及環境需求，並能設定自我生涯目標，建立適當的行動策略或計畫。而在自創的社會企業或合作社中所需的知識及技能，亦是來自於過往工作經驗的累積。在這過程中，亦不是一切順遂，第一間餐廳原是在一間購物中心，但因為店租太貴，不敷成本，於是只好於 2012 年 11 月結束營業，而在 2012 年 3 月於仁慈醫院成立的餐廳，則因為醫院的人力資源主管願意用很便宜的租金承租，目前營運狀況良好；2016 年也曾成立第三間餐廳，但因為鄰近族群以學生居多，消費力有限，加上不是交通集中地，也在年底結束營業。對於 Helen 來說，這樣的失敗經驗，反而讓她更清楚要如何定位餐廳，以及如何幫助高齡者就業；也顯示出：即使在不同環境下，對於生涯干擾或挫折，亦能顯現生涯韌性，堅持向前與跨越各種生涯阻礙。其韌性亦展現在她用意志力克服了自身病痛，並且對於這助人的事業仍樂此不疲，展現極高的堅持與毅力。

2.職涯顧問型：以銀泉的 Allen, Becky, Cathy 為代表，退休前和退休後的工作一樣或相似。他們貢獻自己的經驗，提供諮詢、指導、及輔導就業，他們提到當求職者來求助時，要避免直接問及敏感的問題，例如年齡、失業原因；他們對於求職者會談後而落淚時該如何輔導，都有相當的技巧，也是因為他

們過去有相關的工作或歷練，加上自己也身為中高齡，有退休前的相關思考，更能將心比心的同理求職者的想法和需求。

## (二) 類安可職涯類型

稱之為類安可職涯，是因為書中對安可職涯的定義包含了回饋社會或社會公益的色彩，然而其他工作者雖似未很明顯的包含社會公益的成份，但是對他們個人而言，工作讓他們的生活更增添繽紛，也透露出他們自己對工作的期許與熱忱。其類型如下：

1. 延續型：以 Chatters Cafe 的 Betty, Daisy 為代表，擔任廚師的 Betty 及會計師的 Daisy，職業本身具備某種程度的專業性，是餐廳的靈魂人物，也讓他們能夠在退休後，再度開啟安可職涯之門。
2. 轉換跑道型：Chatters Cafe 的 Cathy 和 Elaine 過去雖並非做直接相關的工作，但也都在服務業的領域，因此，具備人際互動的能力，有足夠的成熟度去處理顧客關係，並很樂意學習，但對他們而言，現階段有穩定的收入，又能兼顧家庭，是繼續就業很重要的因素。

## (三) 促進安可職涯發展的因素

從上述典型的安可職涯代表得知，這些人能開啟安可職涯含幾個要素：

1. 知道為何而做 (knowing why)：有就業的動機，對工作仍充滿熱情，不論是想找到生活的重心、滿足社交需求、或者財務上的需求。因此，工作的目的性、動機、及認同明確，進一步影響其所展現的責任心與工作品質。
2. 知道如何而做 (knowing how)：這些工作者，有著豐富的工作經驗，從第一份工作開始所累積的各種經驗、能力、關係、自信等，都成為現任工作的基石，尤其是當個人所累積的人力資本愈豐厚，所能開啟的安可職涯路徑亦會愈寬廣。
3. 認識誰，可能決定了從事什麼工作 (knowing whom)：Anderson (2015) 指出，人脈網絡是幫助退休者找到退休後工作的主要管道。銀泉的工作者都不是透過投擲正式履歷而找到工作，所以，個人的人際關係與社會網絡代表了個人的社會資本，因此，不論是哪一階段的生涯，人際關係的連結與拓展，是不可或缺的元素。

上述這三個要素，即 Defillippi & Arthur (1994) 所提出的「生涯資本」，亦即隨著生涯的進展與成長，在不同的生涯的階段，透過不同形式與方式，可累積與形塑生涯資本，它是一種個人可以帶著走的資本。從案例中發現：當擁有的生涯資本愈充份，個人就愈可能發展一個結合個人理想、社會公益、與穩定收入的安可職涯。

#### (四) 友善高齡職場環境

安可職涯的出現，也有賴於友善的高齡職場環境。首先，心態上必須接受高齡者，且需破除年齡迷思。Helen 指出：在新加坡，大部份的企業在聘用中高齡者時，仍不是十分友善，認為高齡者年紀太大無法再學習或者聘雇他們成本太高。然而，Helen 認為聘請退休專業人士對企業利多於弊，她說：「我的員工都很有本領，有豐富的知識。比起一般員工，他們更有經驗、責任心、和工作道德。他們也懂得照顧自己，幾乎很少拿病假」，但她也指出：要營造一個高齡友善的職場必須尊重多元、包容不同，而破除「年齡」的迷思就是很重要的一步。其次，中高齡及高齡者扮演多重角色，再度回到職場，工作性質必須符合個人需求及特質，特別是要能讓他們能夠兼顧個人理想、家庭、及工作等多方面的平衡，例如：可兼職工作、安排彈性上班時間等。其三，必須適才適用---工作的安排，仍需考量高齡者個人過往的經驗及個人的興趣，持續讓他們在工作上找到成就感及自我肯定的價值。

透過新加坡安可職涯的初探，不論是在銀泉還是咖啡廳，這些工作的樣態不僅提供了中高齡及高齡者學習新事物的媒介，擴展社交網絡，也讓他們再度展現自己的能力，服務人群，為人生下半場增添色彩與使命；而退休後再就業的機制，讓他們能不變成社會的依賴人口，讓工作成為抗老、養老的最佳處方。因此，對於退休及工作的看法、退休後可再展開的安可工作、以及如何打造一個適合安可工作的職場…等，都值得我們進一步深究，並思考未來如何在台灣複製。

#### 五、參考文獻

范瑋倫譯 (2014)，Marci Alboher 著。安可職涯：40 到 70，熟齡世代打造最熱血的工作指南。新北市：好人出版。

國發會 (2016)。我國「工作年齡人口」雖自今年起減少，但短期內「勞動力」仍增加。2017 年 7 月 15 日取自，



[http://www.ndc.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&s=9112CEBDFD9A4FDF](http://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=114AAE178CD95D4C&s=9112CEBDFD9A4FDF)

勞動部 (2017)。2015 年國際勞動統計。2017 年 7 月 15 日取自，  
<https://www.mol.gov.tw/statistics/2452/2457/>

Anderson, G. (2015). AARP work & job study. *AARP Research*. Retrieved from  
<http://www.aarp.org/research/topics/economics/info-2015/aarp-post-retirement-career-study.html>

Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324. Retrieved from <http://www.jstor.org.utorpa.lib.ccu.edu.tw/stable/2488429>