

超高齡社會

企業人才永續的新思維

人生智慧 × 人工智慧 =

企業雙贏新常態



CONTENTS

02 一零四資訊科技總經理序言

03 一零四高年級事業群總經理觀點分享

05 亞洲觀察：日本、新加坡、台灣

日本、新加坡中高齡就業市場分析、台灣的對照比較

11 市場趨勢解碼

勞動市場新格局

議題一「聘用」：企業該如何真正了解並善用中高齡勞動力

企業實錄：IKEA、里仁

議題二「留任 / 退休」：延退浪潮來襲，企業請接招！

企業實錄：全漢

議題三「AI」：AI 時代全面來臨，企業更該中高齡員工的全方位培訓

企業實錄：程曦資訊

議題四「政策」：政府政策九成企業未受惠，難落地的真正原因

企業實錄：台泥

45 樂齡推手：學習點亮第二人生

灰熊、ROBIN、吳銘賢、蘆葦

55 歡迎響應友善企業

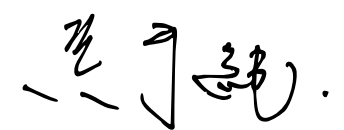
超高齡時代的企業命題： 以多世代共融打造永續雇主品牌

當全球邁入高齡化浪潮，台灣也在 2025 年正式進入「超高齡社會」。企業在此時所面臨的挑戰不僅是人口結構的改變，更是勞動力版圖的全面重塑。以日本、新加坡與台灣為例，50 歲以上的勞動人口正快速增加，傳統的退休與就業觀念也正被重新定義。未來的競爭力，將取決於企業是否能以「人才永續」的視角，重新認識並發揮中高齡人才的價值。

除了高齡化，我們也正處於「超高齡社會」與「AI 浪潮」並行的時代。AI 的導入不僅改變了工作流程，更重塑了工作技能的需求 -- 「在 AI 面前，每個人都必須重新學習」。對中高齡族群而言，這既是挑戰，也是難得的契機。當中高齡工作者以豐富的經驗、專業判斷與責任感結合 AI 的工具運用，將為其職場價值大幅加分。這樣的轉化能否實現，關鍵在於企業是否具備完善的制度設計、包容的文化氛圍與持續的學習機制，讓這股成熟的力量得以延續。

本報告書係透過日本、新加坡、台灣的觀察，以及台灣推動友善中高齡企業的成功案例，提出企業在面對這股趨勢時的三大核心策略：「建構全齡友善職場」、「延續工作意願」、「促進再學習」。104 高年級希望這份報告能拋磚引玉，讓更多企業從「人才永續」的角度重新審視中高齡人才的角色與價值。我始終相信，「中高齡友善職場」不只是企業的社會責任，更是競爭策略的一環，唯有以開放、包容與長遠的視角重新思考人才策略，企業才能在超高齡與 AI 並行的時代中，讓每個年齡層的員工持續發揮價值，並共同創造下一階段的成長與競爭力。

一零四資訊科技股份有限公司 總經理
黃于純



讓年齡成為競爭力： 以 T.A.L.E.N.T 行動藍圖 開啟企業雙贏新常態

當高齡化與缺工危機同時逼近，日本與新加坡的制度實驗揭示亞洲企業正重新定義「年齡」與「生產力」的關係。對企業而言，留任、退休與 AI 轉型已非單一勞動議題，而是組織續航與社會影響力的核心戰略。

一、亞洲觀察：延後退休是國家競爭力工程

日本修訂《高年齡者僱用安定法》，要求企業提供 65 歲以上再就業機會，並以薪資差額補貼確保延後僱用實效。45-64 歲勞參率達 85.4%，65 歲以上仍有 26.1% 繼續工作。

新加坡以《退休與再僱用法》及「高齡就業補助計畫（SEC）」補貼僱主最高 7% 薪資成本，並推行 WorkPro 計畫促進職務再設計與彈性工時，65 歲以上勞參率達 32.5%，居亞洲之冠。

兩國共同思維是「不讓工作年齡因法令限制而終止」。相對地，台灣 45-64 歲勞參率僅 67.2%，65 歲以上僅 9.9%，顯示不僅勞動力退出過快且企業未能積極善用高齡勞動力，形成經驗斷層與人才斷鏈風險。

二、留任與退休：讓退休成為共創新價值的起點

八成中高齡員工希望延後退休，但仍有三分之一企業「無任何留任措施」。

日本與新加坡建立「延後退休+回聘雙軌制」，將

退休視為職涯轉型一環，使資深員工成為導師與知識守門人。

對台灣企業而言，留任制度是永續治理的延伸。結合薪資彈性、再聘安排與退休前學習支持，能延續人力資本並回應員工財務與心理安全需求，讓退休成為共創新價值的起點。

三、AI 共融：熟齡是潛在生產力

日本推動「高齡社會課題解決研究（AI）助成計畫」，設立 AI 素養訓練班，培養高齡者掌握生成式 AI；新加坡以 SkillsFuture Credit 補助中高齡者選修 Coursera、Udemy 等課程，落實「AI-fluent workforce」。

反觀台灣，企業雖對 AI 能力高度期待（60.7%），但僅 42.6% 信任中高齡員工，三分之一企業沒有 AI 培訓措施。然而，81.7% 的中高齡願意學習 AI，顯示他們並非拒絕者，而是潛在學習者。

若企業能設計友善、實務導向的 AI 學習環境，結合跨代共學機制，即能讓熟齡員工成為 AI 轉型的穩定推手。

四、政策與企業落差：從補貼走向誘因

《中高齡及高齡者就業促進法》提供補助，但九成企業未申請或不知資訊。流程繁瑣與缺乏專人推動，使政策效益受限。

企業最期待的是教育訓練與僱用補助，顯示「培養技能、降低成本」才是推動熟齡就業的關鍵。

若能比照新加坡「簡政放權+誘因整合」模式，將 AI 培訓、再僱用補助與友善認證結合，將形成「企業願用、人才願留」的正向循環。

五、用“T.A.L.E.N.T”六大行動策略啟動人才永續新思維

T.A.L.E.N.T 是企業在超高齡社會中推動人才永續的新行動藍圖。它代表六個具體落實步驟，提供企業可立即採取行動：

T – Transition of Workforce 勞動力轉型

重新設計職務與勞動結構，導入「延後退休+回聘雙軌制」，讓年齡多樣化成為競爭優勢。

A – Age-Inclusive Policy 全齡共融政策

建立制度化的年齡共融框架，確保從招募、培訓到績效評估皆不因年齡設限。

L – Lifelong Learning 終身學習再培訓

投資員工學習力，推動 AI 素養與跨代共學，形塑「學習不退場」的組織文化。

E – Engagement & Retention 延後退休與留任制度

透過彈性薪資與工時安排，讓資深員工持續參與、貢獻智慧。

N – New Technology Inclusion AI 融入與數位共學

將 AI 視為促進跨世代協作的橋樑，設計熟齡友善的數位學習環境與 AI 助理工具。

T – Trust & Talent Sustainability 信任與人才永續

以信任為基礎，將資深人才納入決策圈，打造「人性與科技並行」的永續文化。

透過「轉型—共融—再學習—留任—科技融入—信任」六大步驟，企業能讓每個年齡層的員工都被理解、被需要，實現：「人生智慧 × 人工智慧 = 企業雙贏新常態」

日本與新加坡的經驗證明，「延後退休」與「AI 再培訓」是中高齡人才續航的兩大支柱。台灣企業唯有重新定義「熟齡即戰力」，並以 T.A.L.E.N.T 為行動指南，才能在超高齡時代中延續競爭力，讓年齡成為永續的力量來源。

一零四高年級事業群 總經理
吳麗雪

吳麗雪

策劃團隊

總經理	黃于純
高年級事業群總經理	吳麗雪
內容顧問	許凱雯、詹宛榕、林尹焉
專題調查與分析	郭美好、翁毅蘋、廖芃軫
編輯企劃	邵建維
視覺設計	蘇于貝
設計指導	廖培志
企業與課程老師邀訪	陳威廷、蘇育世、林婕妤

01 _____

亞洲觀察：

日本、新加坡、台灣



日本中高齡求職市場：人口老化下的困境與對策

日本正快速進入超高齡社會，目前 65 歲以上人口占比已超過 29%。儘管這類人口快速增加，45–64 歲中的「工作年齡」族群仍維持高勞參率：2024 年勞動參與率為 85.0%，代表中高齡群體仍願意持續工作。

企業偏見與文化懸殊

即使數字亮眼，年長求職者仍受偏見限制。OECD《2025 就業展望》指出，日本雖提升高齡勞動參與率，但企業仍依賴「退休制度」作為人事調整工具，難以建立真正的年齡共融文化。報告也顯示，高齡勞動者在轉職與薪資變化上處於劣勢，透過公共職安所再就業者薪資下降比例更高，顯示歧視與不信任依然存在。

政府政策與補貼策略

政府透過修法與補助積極應對。2021 年修正《高年齡者僱用安定法》，要求企業提供 65 歲以上就業機會，促進退休延後與再僱用普及。若續聘薪資低於原薪 85%，政府提供差額補貼，並設立「銀髮人才中心」推動兼職與短期就業，維持高齡者經濟參與。

勞動參與與轉職浪潮

2024 年中高齡轉職率明顯攀升。整體正社員轉職率為 7.2%，其中 40–50 歲族群特別積極；45–49 歲轉職者中，34.2% 收入增加，27.6% 下降，其餘持平，顯示有機會亦有風險。而在 2018–2024 年期間，35–59 歲族群轉職人數成長 2.45 倍，50 歲以上更大增 5.3 倍，形成「中高齡元年」趨勢。

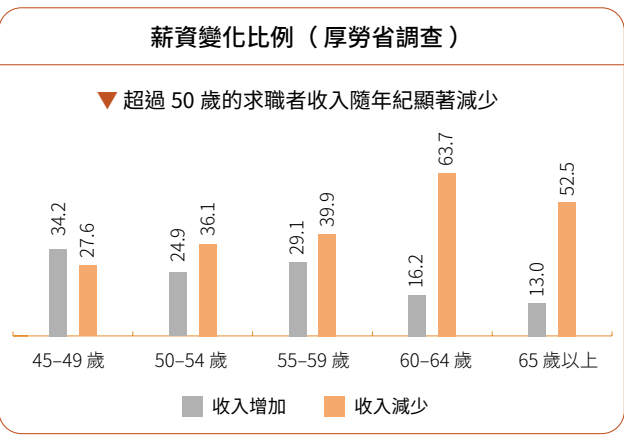
中高齡友善職缺現況

《高齡者僱用安定法》修訂後，企業開始標示「高齡友善」職缺，吸引中高齡求職者。此趨勢集中於建築、不動產、製造、客服、零售、保險、長照等產業，並延伸至農業與平台工作。雖落實程度不一，但在補助與缺工推動下，「高齡友善」正成為日本職場的新常態。

中高齡與 AI 技能再培訓

除延長僱用，日本政府亦推動 AI 與數位技能培訓。「高齡社會課題解決研究 (AI) 助成計畫」於全國 100

個地區設立 AI 素養班，目標培訓 10,000 名高齡者。日本勞動政策研究研修機構（JILPT）2024 年報告指出，AI 導入正改變職場技能需求，缺乏再培訓者恐被邊緣化。這些政策顯示，日本正將 AI 能力納入高齡就業政策核心。



資料來源 | 厚生労働省, 2024. 雇用動向調査. 厚生労働省



資料來源 | 2025 年《中高年轉職調查》，エン・ジャパン公司

參考資料

- OECD, 2025. [Employment Outlook 2025: Country Note – Japan](#). OECD Publishing.
- 厚生労働省, 2021. [高年齡者雇用安定法 修訂資訊](#). 厚生労働省.
- FRED, 2025. [Japan Labour Force Participation Rate](#). Federal Reserve Bank of St. Louis.
- 2025 年《中高年轉職調查》，エン・ジャパン公司
- 厚生労働省, 2024. [雇用動向調査](#). 厚生労働省.
- マイナビキャリアリサーチ Lab, 2025. [2024 年転職実態調査](#). マイナビ.
- JILPT, 2024. [AI Technology Implemented in the Workplaces and Its Impact on Workers \(Research Report No.228\)](#). Japan Institute for Labour Policy and Training.
- 高齡社會公益財團, 2023. [高齡社会課題解決研究 \(AI\) 助成事業](#).
- FPF, 2024. [Understanding Japan’s AI Promotion Act: An Innovation-First Blueprint for AI Regulation](#). Future of Privacy Forum.

不退休的城市：新加坡與中高齡勞動力

新加坡中高齡就業現況

新加坡正快速邁入高齡社會，65 歲以上人口預計 2030 年將占總人口約四分之一。2024 年勞參率為 68.2%，其中 25–44 歲達 92%，為核心主力；45–64 歲降至 80.1%，顯示隨年齡明顯下滑。不過，65 歲以上仍有 32.5% 持續在職，為亞洲高檔水準，反映政策確實延長高齡就業。

求職困境與企業觀感

儘管參與率不低，中高齡求職者在新加坡仍面臨隱形障礙。調查指出，六成經理人承認在招聘時會受求職者年齡影響，企業高層常認為年長者創意不足或不易接受新方法。不過，八成雇主也肯定他們的勤奮與忠誠度，顯示偏見與認可並存。

政府的應對措施

自 2012 年推動《退休與再僱用法》，要求雇主提供再僱用機會，使再就業率提升 6–9%。政府並以「高齡就業補助計畫」（SEC）補貼 55 歲以上員工薪資，2025 年擴大至 69 歲，最高補助 7%。另以 WorkPro 計畫協助企業改善工時與設施，並由三方小組研議延後退休與多元職涯制度。

企業是否標示「中高齡友善」

政府與工會推動《Tripartite Standard on Age-Friendly Workplace Practices》，鼓勵企業在職缺中標示「歡迎資深應徵者」或「年齡友善」以示開放。飯店業為代表，如史蒂文斯諾富特飯店（Novotel Singapore on Stevens）明定不以年齡為條件，並設再僱用與友善設施。在 Indeed、JobStreet 等平台上，「資深」、「友善中高齡」、「彈性工時」等字樣已成市場共識。

AI 與中高齡者的再培訓挑戰

近年新加坡將 AI 納入勞動與產業戰略，直接影響中高齡勞動力。2023 年的新加坡將 AI 納入國家產業戰略。《國家 AI 策略 2.0》（2023）提出「AI 協作型勞動力」願景，投入逾 10 億新幣推動全民 AI 學習。中高齡者可利用 SkillsFuture Credit 補助修習 Coursera、Udemy 等平台課程。IMF 指出，新加坡勞

動人口對 AI 衝擊高度敏感，若無持續培訓，年長者恐被取代。然而，AI 也帶來新職缺，如陪伴型機器人與健康監測服務，顯示 AI 亦為中高齡開啟新就業場域。



新加坡的求職隱形障礙：年齡門檻與忠誠加分並存

60% 經理人招聘會受求職者年齡影響，企業高層常認為年長者創意不足或不易接受新方法
80% 雇主也肯定他們的勤奮與忠誠度，顯示偏見與認可並存。



資料來源 | Tripartism SG, 2024. [Aging Workforce in Singapore](#). Tripartism Singapore.

參考資料

- Ministry of Manpower Singapore, 2024. [Labour Force in Singapore Advance Release](#). Ministry of Manpower Singapore.
- Tripartism SG, 2024. [Aging Workforce in Singapore](#). Tripartism Singapore.
- CNA, 2024. [Older senior workers employment](#). Channel News Asia.
- HCAMag, 2019. [Is HR failing to support older workers in Singapore?](#) Human Capital Magazine.
- Pinsent Masons, 2025. [Singapore Budget 2025 measures](#). Pinsent Masons.
- Tripartite Alliance, 2023. [Creating age-friendly workplace](#). Tripartite Alliance.
- IMDA, 2023. [Singapore to Build AI-Fluent Workforce to Accelerate National AI Ambition](#). Infocomm Media Development Authority.
- SkillsFuture Singapore, 2024. [Year-in-Review 2024](#). SkillsFuture Singapore.
- IMF, 2024. [Impact of AI on Singapore’s Labor Market](#). International Monetary Fund.
- Rest of World, 2024. [Singapore is turning to AI to care for its rapidly aging population](#). Rest of World.

日本、新加坡經驗下，台灣的對照

日本、新加坡、台灣三地在中高齡就業上差異明顯。日本與新加坡在 45–64 歲勞參率仍逾八成，65 歲以上也有超過四分之一續工；台灣卻落後，45–64 歲僅 67.2%，65 歲以上更低至 9.9%，顯示中高齡快速被邊緣化。退休金制度方面，日本指數 54.9、新加坡 78.7，台灣僅 53.7，反映保障落差。企業態度上，日本重「即戰力」、新加坡偏見與認可並存，台灣則視中高齡為「薪資高、學習力弱」。政策上，日本以法規與補貼確保僱用，新加坡靠再僱用法與補助推動，台灣雖有相關法規，但誘因不足。職缺標示上，新加坡最積極、日本逐步增加，台灣仍零星。AI 對策方面，日星皆推動數位與 AI 再培訓，台灣雖有相關課程，但多未針對中高齡設計，顯示仍有改進空間。

三國勞參率對照表

區間	日本 2024 (%)	新加坡 2024 (%)	台灣 2024 (%)
15–24 歲	50.8	33.6	37.2
25–44 歲	89.9	92.0	91.0
45–64 歲	85.0	80.1	67.2
65+ 歲	26.1	32.5	9.9

資料來源 ————
勞動部, 2024. 中高齡及高齡者就業統計資料. 勞動部 .(Accessed: 10 September 2025)、Singapore Government, 2024. Labour Force Statistics. data.gov.sg. (Accessed: 10 September 2025)、日本總務省統計局, 2024. 労働力調査. 日本総務省統計局 .(Accessed: 10 September 2025)

項目	日本	新加坡	台灣
企業態度	偏重「即戰力」，存在年齡偏見；標示文化逐步增加	六成主管考量年齡，但八成肯定忠誠度；有年齡歧視與認可並存	多數企業傾向年輕勞力，中高齡常被視為「薪資高、學習力弱」；友善標示稀少
政策對策	《高年齡者雇用安定法》；薪資差額補貼；銀髮人才中心	《退休與再僱用法》；Senior Employment Credit 補貼；WorkPro 補助	「中高齡及高齡者就業促進法」；僱用獎勵計畫；高齡友善職場認證…等
友善職缺標示	「高齡友善」職缺逐漸增加，集中於建築、製造、客服、零售、長照等	招聘平台與部分企業常見「mature-friendly」「age-friendly」等字眼	少數企業會標示「二度就業」「友善職場」，普及率不高
AI 對策	在地方社區設立 AI 素養訓練班，協助中高齡者掌握基礎 AI/ 數位技能	中高齡者可使用補助選修 Coursera、Udemy 等平台的 AI 或數位技能課程	提供職訓補助與「數位能力精進計畫」，中高齡可參與數位課程；產發署產業培訓亦開放中高齡員工參加公開招訓課程，並透過高比例補助訓練費，協助轉型 ... 等

資料來源 | 104 高年級, 2025、勞動部, 2023. 中高齡者與高齡者就業彈性樣態之勞動條件探討. 勞動部、勞動部, 2020. 中高齡及高齡者就業促進法. 勞動部法令資料庫.

除了勞動參與率與政策差異，退休制度的健全程度也直接影響各國中高齡的就業行為。當退休保障不足、財務安全感低時，延後退休或再就業往往成為必要選項。下方的「全球退休金指數」即以充足性、可持續性與完整性三面向評估各國退休制度，反映出各國在高齡化社會中對長期保障的準備程度。

全球退休金指數排名

全球排名	亞洲排名	國家	總分	等級
5	1	新加坡	78.7	B+
24	2	香港	63.9	C+
29	3	中國	56.5	C
30	4	馬來西亞	56.3	C
34	5	日本	54.9	C
35	6	越南	54.5	C
36	7	台灣	53.7	C
38	8	韓國	52.2	C
39	9	印尼	50.2	C
40	10	泰國	50.0	C
43	11	菲律賓	45.8	D
44	12	印度	44.0	D

▲ 評比全球 48 國退休制度，從「充足性、可持續性、完整性」三面向衡量各國退休保障表現

資料來源 | Mercer & CFA Institute, 2024. Mercer CFA Institute Global Pension Index 2024. Mercer.

台灣的借鏡

1. 補助設計要更有吸引力：不只是僱用補貼，還需如新加坡般結合再僱用制度與彈性工時，降低企業顧慮。
2. 文化改變要可視化：新加坡的「mature-friendly」(中高齡友善) 標示讓企業友善態度可被看見，日本也開始跟進。台灣若能推動標準化標示，結合政府認證與人力平台，將有助於中高齡者求職信心與市場接受度。



02 _____

市場趨勢解碼

勞動市場新格局

聘用、留任 / 退休、AI、政策

企業實錄

MARKET
TRENDS

友善職場，不只是責任，而是競爭力

讓中高齡人才成為企業永續的關鍵解方

在高齡化與勞動力短缺的雙重挑戰下，如何留住並善用中高齡人才，已成為企業永續發展的重要課題。

本白皮書聚焦於企業視角，透過量化問卷與質性訪談，探索企業在「中高齡用才策略」、「再就業支持」、「退休準備制度」等面向的現況與挑戰。

調查結果顯示，多數企業肯定中高齡員工的穩定度與經驗價值，但在制度面仍有進步空間，含內部培訓的延續性、彈性工時的落實，以及對中高齡再學習與數位轉型的支持度。本研究希望透過數據與案例，協助企業重新思考中高齡人才的角色，從「照顧」走向「共創」，打造真正友善、具生產力的多元世代職場。

研究期間：
2025 年 5 月 2 日 ~ 7 月 2 日

成功樣本數：
《2025 中高齡第二人生發展趨勢大調查》（後續簡稱《中高齡趨勢調查》），實際回收樣本數 1,422 筆，在 95% 信賴區間中，抽樣誤差為 $\pm 2.60\%$ 。

《2025_AI 來了「中高齡人才與企業續航力」趨勢大調查》（後續簡稱《AI 調查》），實際回收樣本數 622 筆資料，在 95% 信賴區間中，抽樣誤差為 $\pm 3.93\%$

更多關於 104 高年級資訊請上官方網站

104 高年級



高年級官方網站



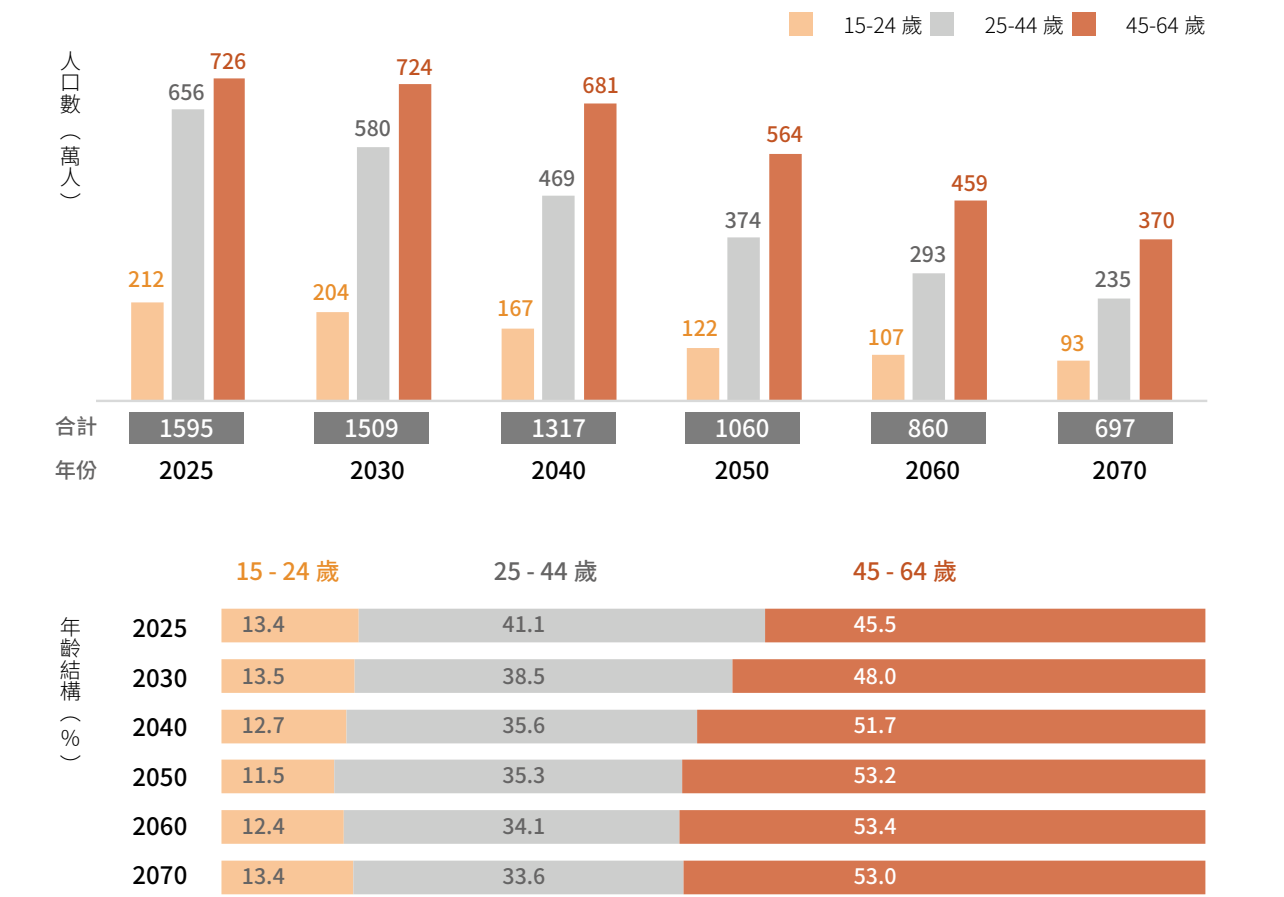
高年級粉絲團



台灣勞動市場正迎來結構轉折。隨著 45 至 64 歲人口比例持續上升，預計 2037 年將突破五成，中高齡族群將正式成為職場主力。然而，勞動供需的失衡卻使市場出現矛盾現象——職缺看似充足，求職者卻普遍感受「難以進場」。企業釋出的職缺型態與中高齡擅長職能之間，仍存在結構性落差。另一方面，企業平均招募天數逐年拉長，反映出「缺工卻難招」的現實壓力。值得注意的是，中高齡勞動力並未因此退場，反而展現穩定成長的求職動能，三年內主動應徵人數成長近六成。這股熟齡力量，正逐漸成為企業招募的新藍海，也預示著一場以「經驗與韌性」為核心的職場再平衡正在發生。

中高齡將成職場主力，企業調整刻不容緩

▼ 工作年齡人口中，45-64 歲中高齡占多數，其占比將自 2037 年起超過 5 成，引發勞動力高齡化問題，45-64 歲族群將成為職場主力，而企業若不及早調整，未來將面臨嚴重的人才結構失衡。



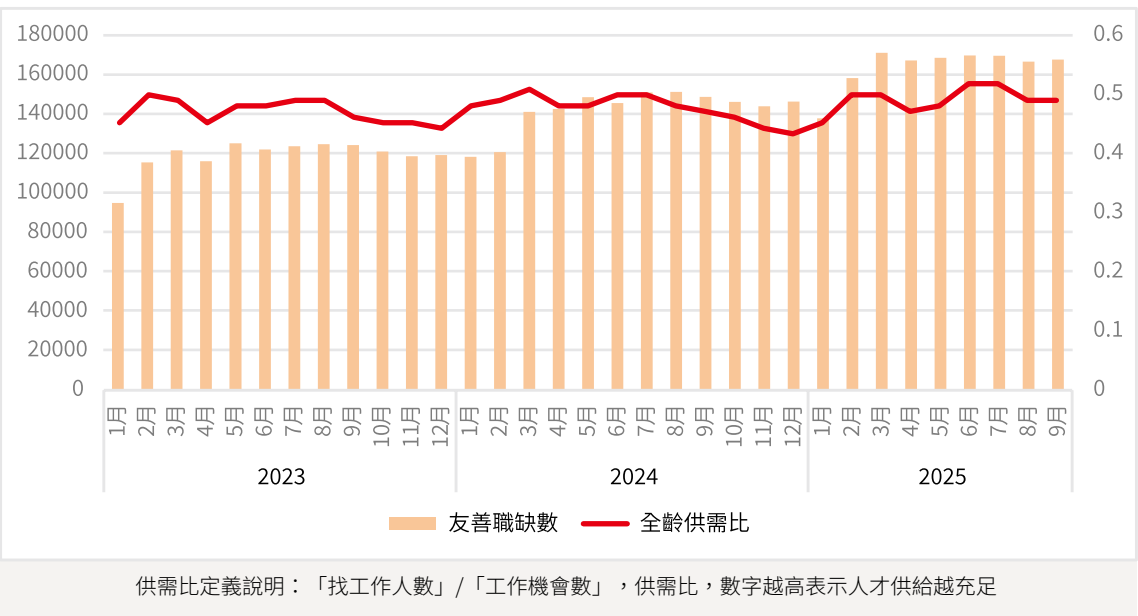
資料來源 | 國發會, 2024&2025.中華民國人口統計資料. 國發會.

缺工成常態，企業該思考的不只是「找人」，而是「吸引人」

根據 104 人力銀行數據顯示，近三年供需比平均僅 0.47，顯示整體市場長期處於「每一個工作機會對應不到一個求職者」的缺工態勢。企業雖然已開始意識到人口結構轉變的壓力，近三年友善職缺成長幅度高達 38%，顯示企業正逐步打開對中高齡人才的門。然而，友善職缺率僅 28%，仍不到三成。這代表多數企業仍停留在「被動應對缺工」階段，尚未將「人才永續」納入長期策略佈局。當缺工成為常態，真正的競爭力，不再只是薪資與福利，而是如何設計一個能讓不同年齡層都願意投入、成長與留下的職場。

品牌定位 × 職務設計 × 留任制度——

這三個環節將是企業邁向永續雇主品牌的核心。品牌定位決定了企業吸引誰；職務設計決定了人才能否發揮專長；留任制度則決定了經驗是否得以傳承。唯有同時強化這三環，企業才能真正打造出「讓每個世代都願意留下」的職場生態。



友善職缺成長
+ 38 %

2025 1-9 月友善職缺數 VS 2023 年同期

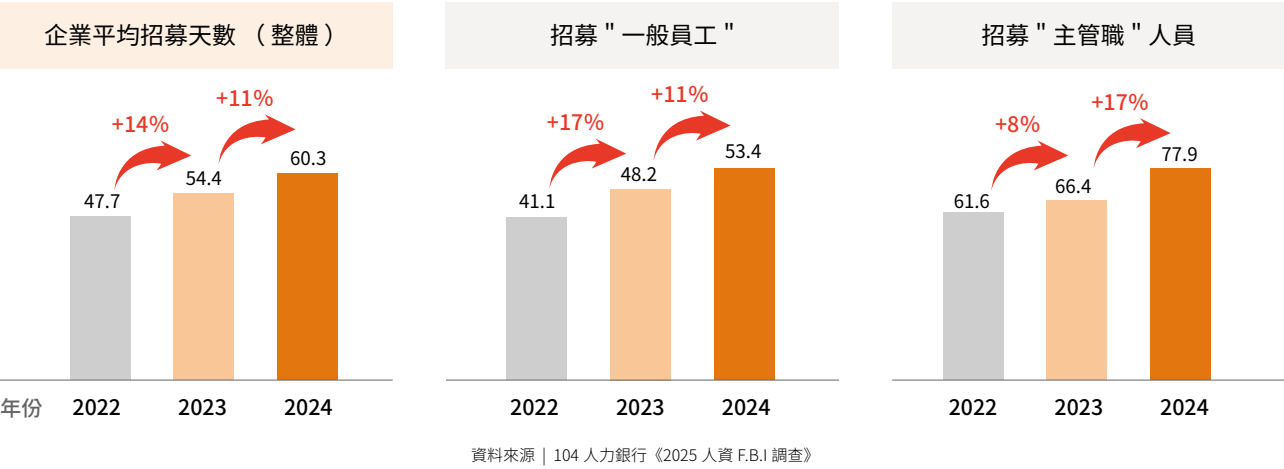
友善職缺率
28 %

友善職缺定義：
企業刊登歡迎中高齡職缺，或有邀約中高齡人才的職缺
友善職缺率：
友善職缺數 / 全部職缺數

資料來源 | 104 人力銀行就業市場統計

企業難題：招募到一位員工時間逐年拉長

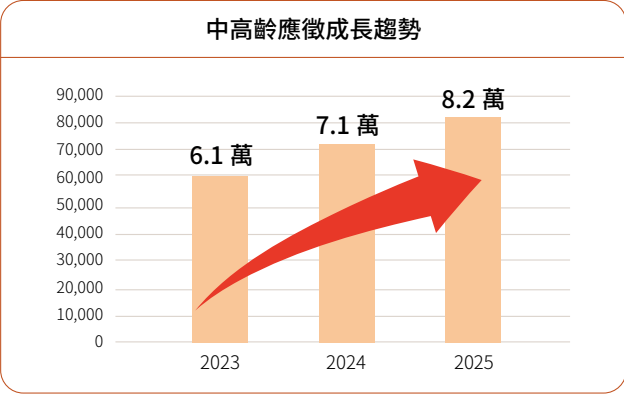
企業在招募人才時面臨的現實挑戰：平均招募天數逐年上升，顯示「缺工」已不只是勞動供需的數字落差，而是招募效率與人力結構雙重壓力的結果。根據 104 人力銀行統計，企業整體招募平均天數從 2022 年的 47.7 天增加至 2024 年的 60.3 天，短短兩年間成長逾 25%。若細分職類，招募一般員工平均需時 53.4 天，而主管職更拉長至 77.9 天，年增幅達 17%。這意味企業在尋找合適人選的過程中，正面臨更長的等待週期與更高的人力成本。隨著 45 歲以上勞動人口逐漸成為主力，若企業持續沿用傳統招募思維與職缺設計，人才媒合的瓶頸將愈發明顯，也凸顯「熟齡勞動力再利用」不僅是社會議題，更是企業永續競爭力的關鍵環節。



中高齡求職動能穩定成長，成為企業招募新藍海

中高齡勞動力正成為勞動市場的新興動能。根據 104 人力銀行資料，中高齡族群平均每月主動應徵人數在近三年間成長高達 34.4%，從 2023 年的 6.1 萬人提升至 2025 年的 8.2 萬人。這不僅反映出中高齡族群對持續就業的積極態度，也顯示他們在數位轉型與 AI 浪潮下，逐漸具備更高的求職自信與適應力。

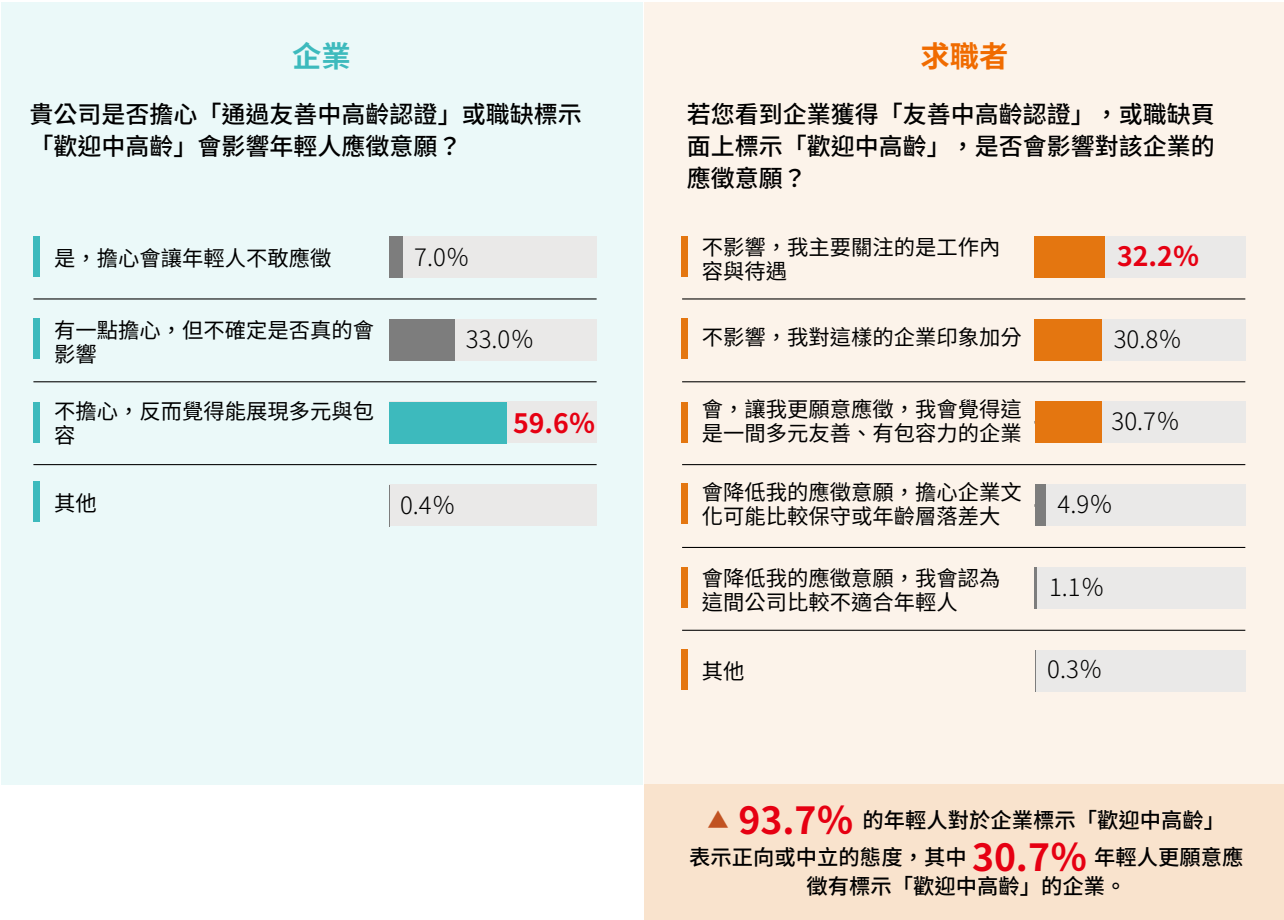
過去被視為「被動型」的熟齡勞動者，如今正主動投入職場，展現「第二人生」的就業活力。對企業而言，這股穩定且具經驗的勞動力，正成為彌補缺工壓力的重要來源，也是開啟友善職場與永續招募策略的關鍵契機。



中高齡友善不是標籤，而是加分

根據 104 高年級最新調查，有 40% 的企業擔心標示「歡迎中高齡」會嚇跑年輕人，但數據卻顯示相反結果：93.7% 的年輕人持正向或中立態度，僅 5.9% 認為會有負面影響。其中甚至有 30.7% 的年輕人更願意應徵，這意味著「歡迎中高齡」不但不會造成阻礙，反而是展現多元友善的品牌加分訊號。此外，根據 104 人力銀行《2025 人資 F.B.I 調查》指出，企業若有聘僱中高齡求職者，平均超募天數更縮減 28%，顯示僱用中高齡更能有效率補足人力缺口。

有雇用**中高齡**企業
平均招募天數 →
縮短 28%



資料來源 | 104 高年級 2025 《中高齡趨勢調查》

104 高年級觀點

企業應勇敢公開標示「歡迎中高齡」！

對內：展現組織重視多元共融，提升韌性與團隊價值。

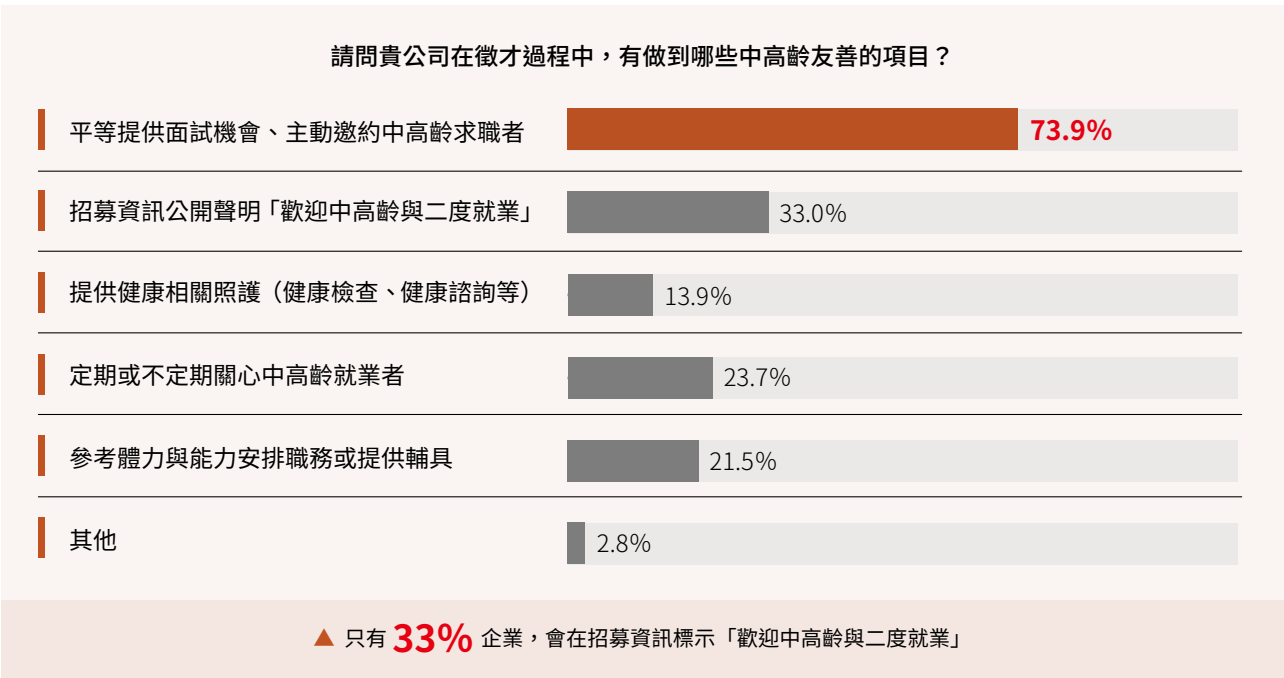
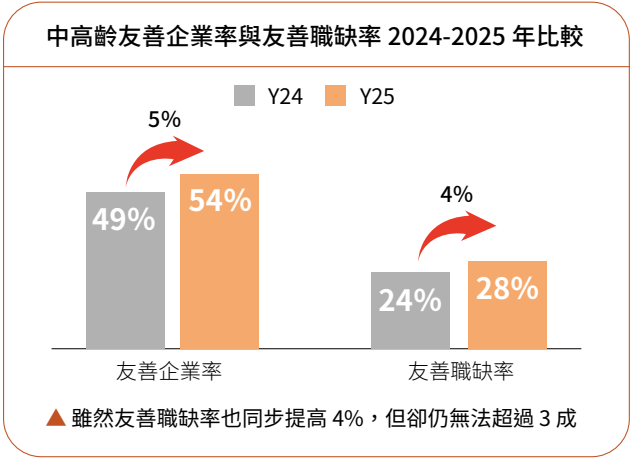
對外：向年輕世代傳達「友善與包容」的訊號，成為更值得加入的企業。

友善率提升，但職缺仍設限：中高齡求職者的隱形落差

2025 年，友善企業率較去年提升 5%，突破 5 成的友善企業率，雖然友善職缺率也同步提高 4%，但卻仍無法超過 3 成，代表企業中仍有許多職缺不適用於中高齡，而沒有邀約或表示歡迎中高齡。

透明，是中高齡友善的最後一哩路

在職場裡，訊號往往比承諾更有力。當求職者翻閱一則又一則職缺公告，卻鮮少看見「歡迎中高齡」的字眼，心中的不安與疑慮便隨之放大。事實上，「只有約 33% 的企業」會在招募資訊裡釋放這樣的善意訊號，留下的沉默，容易讓中高齡人才誤以為自己被排除在外。



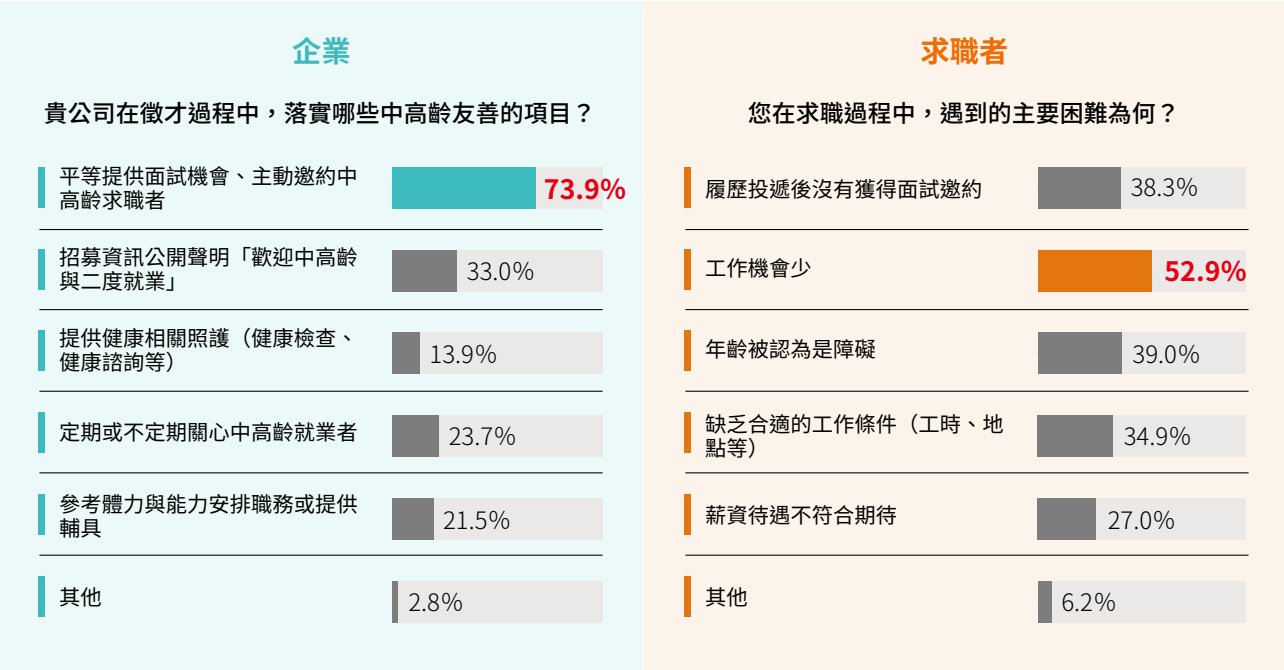
資料來源 | 104 高年級 2025 《中高齡趨勢調查》

104 高年級觀點

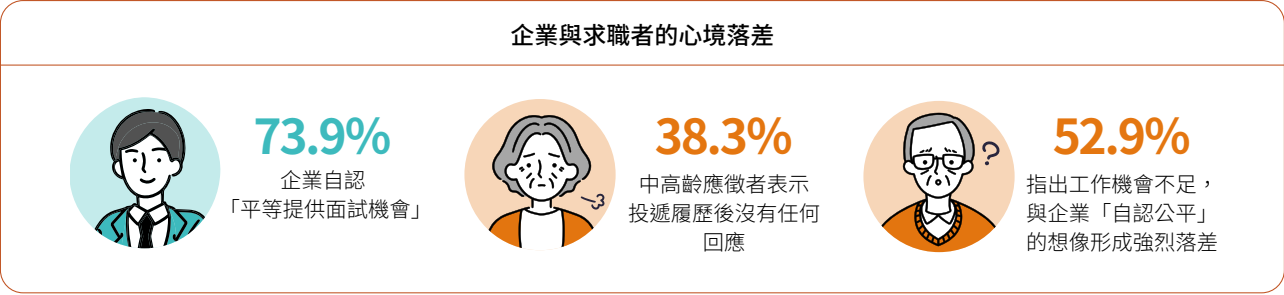
104 高年級建議企業將「中高齡友善」清楚標示在招募資訊中，將善意化為可見的行動。不僅能提升雇主品牌形象，更能有效縮短人才媒合的距離，讓企業真正站在多元共融的前端。

從承諾到行動：企業如何真正對待中高齡

企業常喊「公平提供面試機會」，但數據顯示，中高齡多止步於投遞履歷，實際面試比例遠低於預期。制度上的「公平」未必轉化為真實「機會」。企業若要縮短落差，不只要公開職缺，更應釋出面試邀約，讓中高齡人才得以展現實力、真正參與競爭。



資料來源 | 104 高年級 2025《中高齡趨勢調查》



104 高年級觀點

企業應勇敢公開標示「歡迎中高齡」！
對內：展現組織重視多元共融，提升韌性與團隊價值。
對外：向年輕世代傳達「友善與包容」的訊號，成為更值得加入的企業。

104 高年級解方

嚴選人才服務：邀約同意率為一般人才 2 倍

許多求職者感嘆履歷石沉大海，往往不是沒有實力，而是亮點未被看見。104 高年級 推出「嚴選人才服務」，由專業顧問與最新 AI 技術摘要面談篩選後重點，讓企業一眼鎖定合適人才，也替企業省下繁瑣的篩選時間。

服務項目	優勢
顧問把關	顧問面談篩選求職者，提供人才優勢摘要回饋
人才積極度	指定期限內完成嚴選流程，展現求職配合度
邀約回覆率	邀約回覆率為一般人才 1.5 倍
邀約同意率	邀約同意率為一般人才 2 倍
線上面談	透過線上問答完成面談，確保求職者具備數位素養與學習能力
體能現況	提供求職者體能狀況，讓企業更了解求職者工作勝任度 / 體能負擔，便於安排合適工作

加入 104 友善企業品牌 享有四大好處

雇主品牌以及企業
職缺曝光強化

政府 / 權威媒體
獎項榮譽認可

培養長期價值：
永續形象＋人才優勢

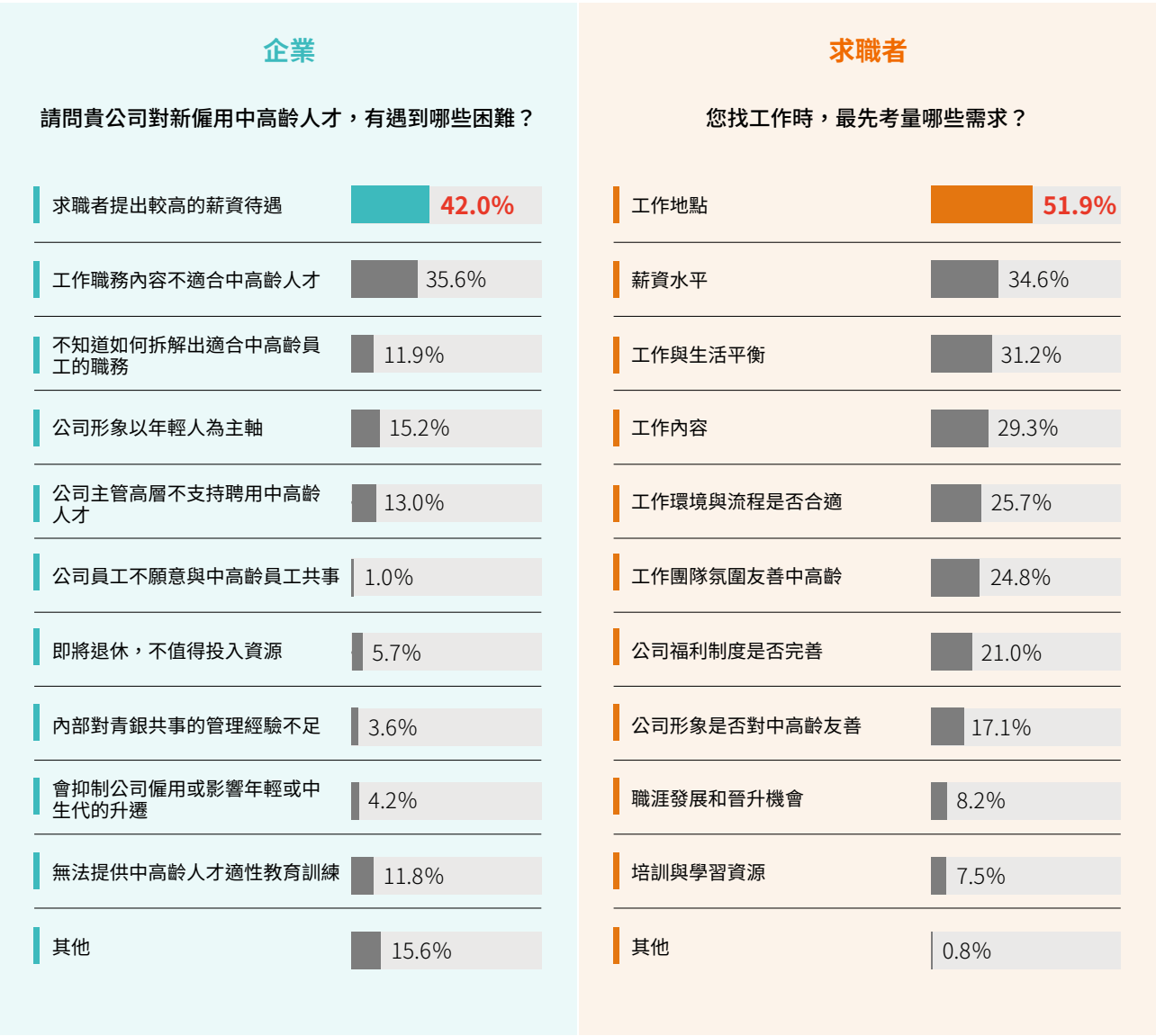
優先享有：
嚴選人才查詢服務



錯估中高齡心聲，企業錯失人才紅利

對許多企業而言，招募中高齡的最大難題往往被歸結為「薪資過高」，但此次調查卻顯示，中高齡求職者最在意的其實是「地點便利」與「生活彈性」。當企業只看見成本，而忽略職涯彈性的設計，反而錯失了吸引中高齡人才的契機。

而在 104 人力銀行另一份《2025 員工 C.E.O. 調查報告》中更指出，中高齡求職者真正關注的，主要為工作保障、同事互動與產業前景。



資料來源 | 104 高年級 2025《中高齡趨勢調查》

企業與求職者的心境落差



104 高年級觀點 Perspectives

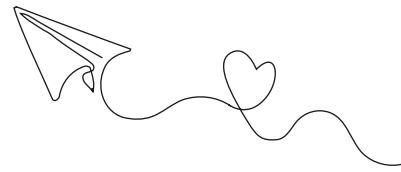
調查顯示，中高齡最在意的是工作地點與生活彈性，因此企業在招募資訊中，應主動標註「交通便利、可遠距、彈性工時」等條件，讓求職者一眼掌握核心需求。若再進一步加上「中高齡友善標示」，不僅能展現企業包容形象，也能縮短人才媒合的溝通成本，真正回應中高齡的關鍵心聲。

104 高年級解方 Solutions

104 高年級團隊攜手企業，透過【友善企業品牌專區】，以「退休準備措施」、「學習成長資源」及「友善徵才職缺」三大指標，協助企業建構永續招募策略與支持機制。讓企業在人才招聘競爭中脫穎而出，同時展現對員工與社會的長遠承諾。

立即加入
友善企業品牌專區





再出發的起點： IKEA 點亮中高齡的職場新旅程

隨著台灣邁入超高齡社會，企業如何營造適合中高齡的職場環境，已成為人才策略的關鍵。IKEA 以制度與文化創新，推動職務再設計與退休準備課程，為中高齡員工打造「重啟職涯、安心生活」的平台。越來越多人退休後選擇重返職場，這不只是經濟需求，更是積極的生活態度。對中高齡求職者來說，找到尊重經驗、支持多元的環境並不容易，而 IKEA 提供的彈性、包容與學習機會，正逐步落實這樣的職場願景。

從家庭主婦到職場：Lisa 的重啟人生

Lisa 在成為 IKEA 新莊店員工前，是一位長期專注於家庭的全職媽媽。三位孩子長大後，她選擇重返職場。初期她坦言遇到不少挑戰：「剛開始學結帳系統很怕出錯，還因為手指不夠靈活按錯鍵。但主管不會責怪，反而給我時間慢慢練習，還好有 Mentor 制度，一對一教導給我很大安心。」

如今的 Lisa，不僅能獨立完成餐飲外場服務工作，還成為新進同仁眼中的善於規劃退休生活的前輩，用親身經驗鼓勵更多中高齡夥伴勇敢嘗試。

年齡不是問題，態度才是關鍵

IKEA 新莊店主管嘉鴻表示：「我希望用自己的態度告訴中高齡夥伴，只要願意學習，我們就給予最大的支持與彈性。工作不該被年齡限制，而是看態度與責任心。」他舉例，有些中高齡夥伴在體力上可能有些限制，但透過適當的排班彈性與工作調整，其實一樣能勝任工作。「像 Lisa 這樣的夥伴，帶來的是穩定、責任感，以及對顧客的溫暖關懷，這些都是很寶貴的資產。」

嘉鴻也強調，工作職務會根據夥伴的狀況調整工作內容，打造「年齡友善」的工作環境：「彈性排班與



職務調整，是讓他們工作安心且持續發展的重要關鍵。」

個人化職場照顧：融入工作的輔具省力減耗

剛完成全店中高齡輔具需求訪談的新莊店，從「工作也要顧健康」的觀念出發，鼓勵所有中高齡員工，勇敢提出自己個人需要的輔具，用工具來幫自己省力減耗，更避免傷害風險。

公司則全面配合需求向政府機關申請輔具補助，提供更個人化的職場照顧環境。

從適應到成長，中高齡人才不可或缺

新莊店人資專員 Anna 觀察到：「很多中高齡員工剛進來時會很緊張，擔心自己學不會或跟不上，但其實他們很願意學習，學得也很快，只是需要一點時間。」

她強調，人資在招募過程中會特別安排貼近實務的模擬情境說明，讓求職者了解工作樣貌，也透過面談了解其生活節奏、意願與需求，進行合適安排。「我們也會針對年紀或身體狀況做職務再設計，讓每位夥伴都能長久穩定發展。」

年齡不該是門檻，而是一種力量

在 IKEA 多元共融文化感染下，Lisa 更推薦同溫層友人一起投入職場，他說：「這裡不會因為你年紀大就不給機會，也不會因為你學得慢就排擠你。只要你願意學，大家都很願意教你，主管也會陪著你一起進步。」

她最感動的是，忙碌尖峰期間，同事彼此會主動協力共事，還鼓勵她說：「姊姊妳已經做得很好了！」這樣的職場文化，讓她覺得被接納、被尊重，也有勇氣持續進步。

友善職場是讓每個人都能發光的地方

在 IKEA「工作不分年齡，成長不設限」落實在制度面與文化實踐中，沒有年齡差別對待，再就業的夥伴，找到的不只是工作，更是自我價值的肯定與新第二人生。

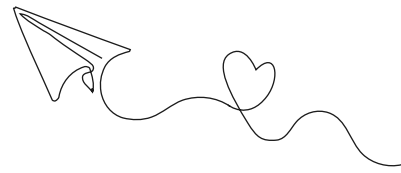
2025 年 IKEA 攜手 104 高年級團隊，透過專業導航，不只關注退休後的生活規劃，更從由企業端創造舞台，讓每個人都能重新上場。

IKEA 用實際行動證明——只要制度友善、文化包容，中高齡不只能工作，更能閃閃發亮。



查看他們如何
落實友善措施





從聘用到升遷： 里仁打造中高齡無限可能

「重新學習，永遠不嫌晚。」——這是里仁門市店長呂女士給所有中高齡求職者最誠摯的建議。55 歲的她，在里仁已服務六年，目前擔任門市店長。她回憶加入歷程，並不是一開始就擔任主管，而是在內勤累積經驗，再因表現升任門市主管。她說：「我是 46 歲才進來，但從來沒有人因為我年紀比較大就否定我的可能性，反而給我很多資源與信任。」里仁除了重視產品健康與永續，也給員工平等友善的職場。從職能訓練、升遷制度到健康照顧與工作調整，逐步打造出真正「年齡友善」的環境。



里仁門市店長呂女士分享她 46 歲才進來，但從來沒有人因為她年紀比較大就否定她，反而給予很多資源與信任。



學習是持續的旅程：中高齡員工在工作中成長

里仁對新進員工不分年齡皆安排在職訓練，透過一對一教學與標準作業手冊輔助。對複雜作業如訂貨、庫存調整，也設計檢核機制。人資經理劉智菁說：「我們的訓練手冊不是一堆密密麻麻的文字，而是圖像化、口訣化，幫助中高齡夥伴更容易理解與記憶。」

落實友善文化，從輔具到制度的細節

至 2024 年，已有近六成員工為 45 歲以上。為讓他們能長期工作，2018 年起陸續引進電動油壓台車、滑輪矮凳、減壓墊，並微調店鋪設計，減少搬運耗力。里仁也提供兼職制度，讓員工可因家庭或健康需求調整工時，甚至轉調至內勤或客服等單位。

健康是職涯永續的基礎。里仁與健康管理顧問合作，每年定期檢查，更強調「預防性」促進。2024 年發起「一日萬步」挑戰，由員工自組小隊，以 APP 追蹤運動量。劉智菁說：「我們的目標是讓健康變成一種習慣，而不是壓力。就像下午三點的『動一下時間』，讓大家暫離座位，站起來拉筋、甩手，每日 10 分鐘累積健康能量。」



里仁門市員工跨世代的共融合作

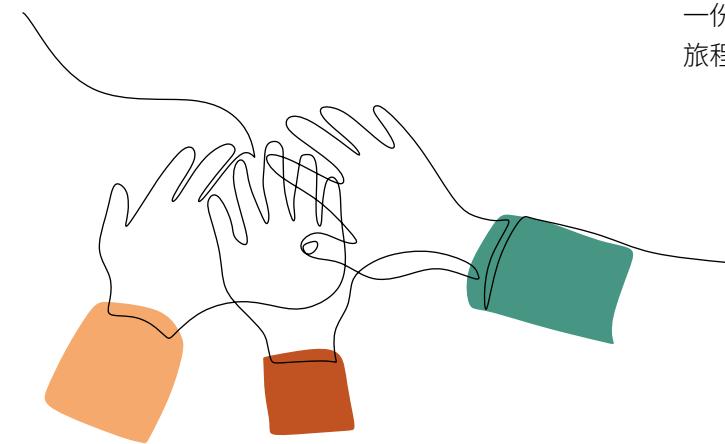
第二人生的意義，是用健康觀念服務顧客，也照顧自己

呂女士說：「很多顧客與我們年紀相似，本身是癌症病患、慢性病人或是家庭照顧者，他們來這裡尋找對身體好的食物。當你能推薦合適的產品，讓他們吃得安心，真的會覺得每天工作很快樂。」她也持續參與心靈課程，以正向面對挑戰。「人生下半場，不是結束，而是另一段旅程的開始。你只要保持彈性、願意學習，年齡真的不是問題。」

升遷不分年齡，只看努力與潛力

里仁採「不設年齡門檻」的態度，無論升任店長或轉職，皆依能力與意願調整。「只要你準備好了、表現出積極學習的態度，公司就會看到你。」劉智菁強調。曾有中高齡門市人員因健康限制，後來轉至總部客服，繼續發揮經驗。

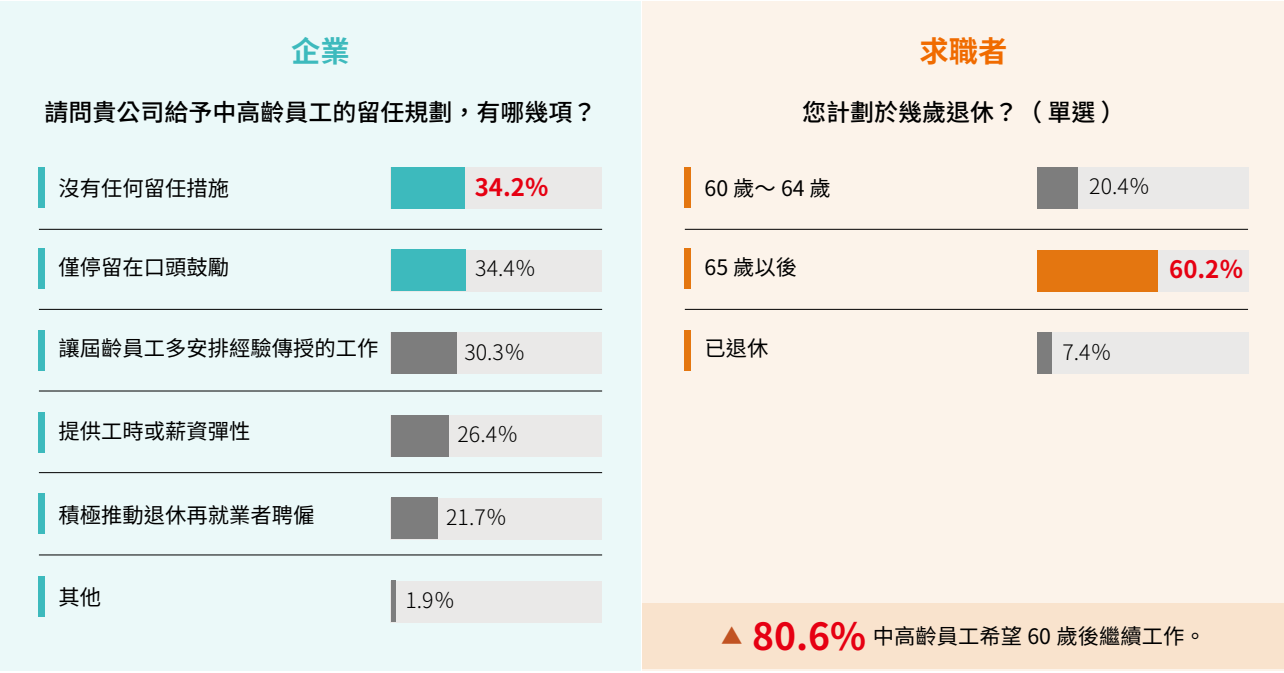
在台灣邁向超高齡社會的今天，企業面臨的不只是招募，更是「職場永續」的挑戰。里仁從制度、空間、文化各面向調整，展現中高齡也能安心共好的職場。正如呂美瑩所說：「你會發現，在這裡工作，不只是一份收入，而是你能幫助別人、也讓自己更好的一段旅程。」



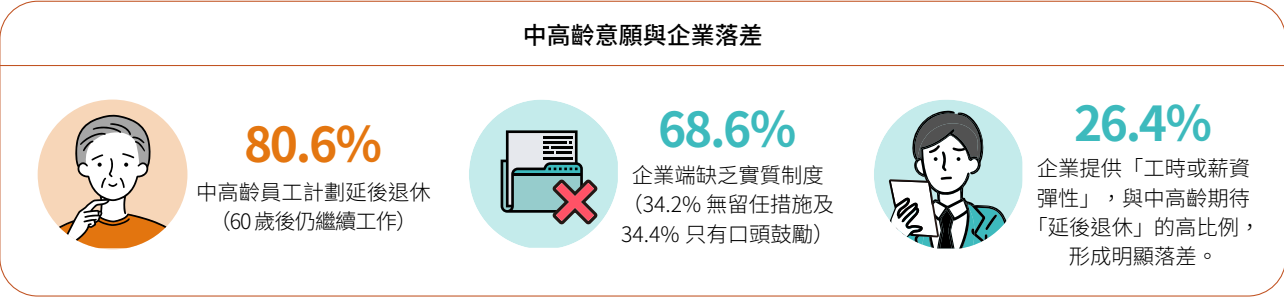
查看他們如何
落實友善措施

延後退休趨勢來襲，你準備好了嗎？

延後退休意願高，但制度卻明顯不足。超過八成的中高齡員工希望持續工作，然而仍有三分之一的企業沒有任何留任規劃，導致人力資源供需脫節，也讓「延後退休」成為口號而非實際選項。



資料來源 | 104 高年級 2025《中高齡趨勢調查》



延後退休＋回聘制度：企業必備雙軌

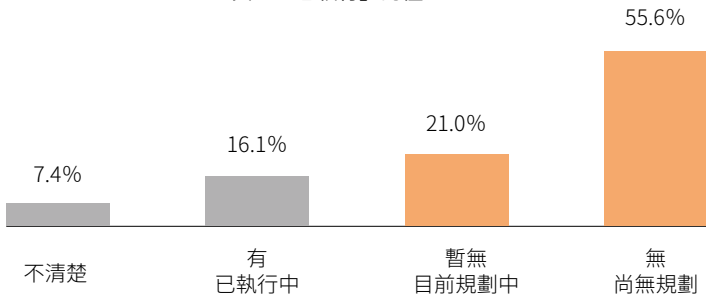
104 高年級調查顯示，有 66.6% 的企業退休員工比例在 1.5% 以下，整體來看，多數企業短期內並不會面臨大規模的退休潮。然而，仍有 33.4% 的企業，退休員工比例超過 6%，其中部分產業甚至高達 25% 以上。這意味著，雖然退休壓力不是普遍性問題，但在特定產業或企業中，人才斷層的风险已迫在眉睫，需要提前規劃接班與知識傳承機制。

此外，超過七成企業（76.6%）尚未建立明確的退休準備制度或計畫，其中僅有 16.1% 已正式執行，而多數企業仍停留在「暫擬／規劃中」或「尚未規劃」階段。

這意味著，多數企業對「延後退休」與「回聘制度」的認知仍停留在理念層面，尚未形成具體政策或制度。當台灣邁向超高齡社會，企業若無法主動規劃中高齡人力的續用與轉任機制，將面臨經驗斷層與人力斷鏈的雙重挑戰。

貴公司有制定正式的退休準備制度或計畫嗎？

▼ **76.6%** 企業缺乏明確退休制度或僅停留在規劃階段，真正「已執行」的僅 16.1%



資料來源 | 104 高年級 2025 《中高齡趨勢調查》

104 高年級觀點

企業必須及早啟動「雙軌準備」，一方面建立延後退休與回聘制度，確保核心技術與人才不致斷層；另一方面導入完善的退休支持機制，涵蓋財務、健康、學習與生活，協助員工平順銜接下一階段。同時，政府也應推動「退休準備標準指引」，幫助企業與員工共同規劃未來，避免退休潮變成人才斷崖。

104 高年級解方

104 高年級推出第二人生導航測驗，帶你回顧過去、盤點現況，包含健康身體、社會參與、人際關係、財務安全、生涯探索、權益守護、心理調適與數位生活等，陪你找到安穩退休的準備方向！完成測驗將獲得你的「第二人生資源包」！



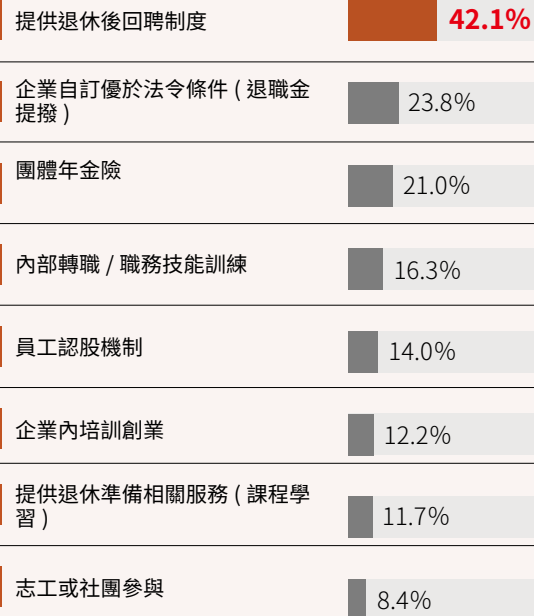
立即測驗
第二人生導航

中高齡需要的第二人生藍圖

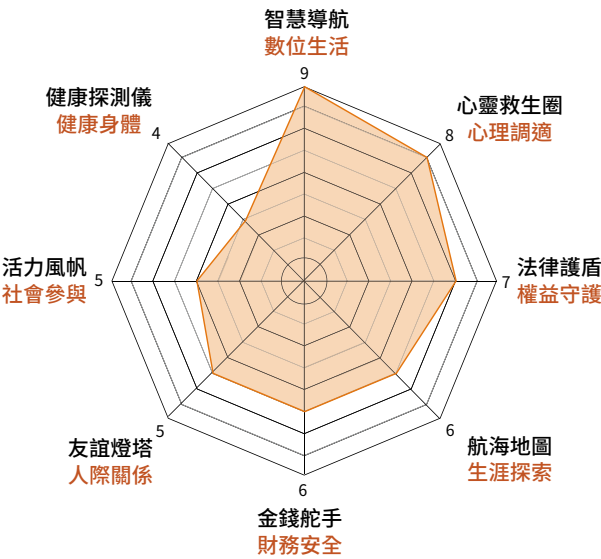
調查顯示，有 4 成企業提供退休員工的主要退休準備制度僅「回聘制度」，並無提供退休後發展第二人生的相關措施，從 104 高年級的「第二人生導航測驗」數據來看，中高齡對於退休後的準備度，在「社會參與、健康身體、人際關係」明顯準備度不足，但僅 2 成以下的企業提供學習課程與志工參與。

企業對退休員工的主要退休準備制度

▼ 不到 2 成的企業提供即將退休的員工發展第二人生相關退休準備，缺乏全方位支持。



第二人生導航測驗數據：
中高齡對於安穩退休的八大準備度



中高齡準備度的排名，以社會參與、健康身體、人際關係明顯準備度不足。

資料來源 | 104 高年級 2025 《中高齡趨勢調查》

104 高年級觀點

企業與政府應從「人力利用」轉向「全方位支持」：
財務：建立年金與彈性提撥制度
健康：提供健康檢查與長照協助
學習：開設退休轉型課程與職涯再設計
社會參與：支持志工、社團、創業等多元管道

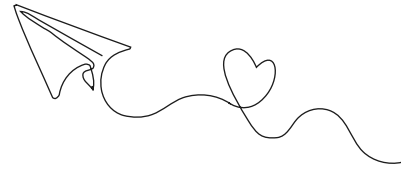
退休不應只是「延後退出」，而是「進入新人生階段的準備」。

104 高年級解方

104 高年級建議三年內即將退休的員工，推出退休準備八大類型課程，企業可安排內部講座或購買課程讓屆退員工學習，以提高員工的滿意度與退休準備度。



立即掃描



退休不是退場： 全漢以回聘制度留住經驗

「能在穩定的職場中發展自己的才能並獲得成就感，是一件幸福的事。」今年 55 歲的趙女士，已在全漢企業服務滿 20 年，從 LAYOUT 工程師成長為團隊中資深的核心成員。她的故事，不只是職涯寫照，更映照出全漢在中高齡友善職場上的用心。



人資主管鍾小姐分享全漢的退休回聘不只是延長勞動力，更是尊重資深價值。

人生高牆前，公司選擇成為靠山

三年前，趙女士的母親罹患多發性骨髓瘤，病情惡化住院，甚至因感染肺結核需隔離治療。正值 COVID-19 疫情嚴峻期，她形容那段時間「像蠟燭兩頭燒」，一邊是職場責任，一邊是至親病重，她甚至一度想辭職。

「但公司並沒有放棄我。」她回憶，人資了解後主動提出可彈性請假，從特休、家庭照顧假到事假，一句「你放心先好好照顧媽媽」，讓她備感支持。全漢更在她假期將盡時推出「孝親假」制度，「對我來說就像雪中送炭。」她笑說：「連同事都笑說這個

假根本是為我設計的！」公司體諒員工的家庭責任，讓她能兼顧母親療程，也穩定持續工作。「全漢是一間會照顧員工的公司，不管你幾歲。」

身心力量提升：生活與工作的雙向友善

長時間盯螢幕讓趙女士感到疲憊，40 歲後更有老花困擾。正當她擔心影響效率時，公司提供的健康促進資源帶來改變。「公司請健身老師來開課，我參加了拳擊有氧，強迫自己活動，真的有幫助！」她說下班後運動流汗，身體活絡，每次課後「回家都特別好睡」。「我們鼓勵同仁參加公司的健康課程，例如肌力訓練、腰部保健，讓大家不只能工作，還能健康工作。」鍾靜儀指出，中高齡員工其實樂於學習，只要有一個友善起點。

20 年不只是資歷，是彼此信任的累積

全漢每年舉辦資深員工表揚，2025 年滿 20 年的員工就有 20 多位，是 10 年員工數的兩倍。這樣的穩定度，正是制度支持的最佳證明。

「我覺得這份穩定很珍貴。」趙玉琴說，公司願意相信員工的價值，不因年齡設限，讓她能專注投入。她也從受幫助者，成為 Mentor，帶領新人、協助專案，用多年經驗回饋公司。對她而言，職涯是與公司共同成長的歷程。



全漢也鼓勵同仁參加公司的健康課程，例如肌力訓練、腰部保健，讓大家不只能工作，還能健康工作。

全漢企業的多元平等共融成果，陪員工走更遠

1. 女性員工佔 47%，女性主管達 31%。
2. 中高齡員工佔比達 48%，2022 年起導入「孝親假」制度，2024 年度總計 100 人使用，共 545.4 小時，並榮獲 104 人力銀行頒「DEI 友善壯世代雇主獎」、及 104 人力銀行與《商業周刊》「DEI 壯世代 100 強企業」。
3. 榮獲經濟部產業園區管理局大型企業組「職家共融友善企業獎」

資料來源：2024 全漢企業永續報告書

看見中高齡人才的價值所在

全漢的年度離職率僅 7%，遠低於同業 15% 至 20%。這份穩定，不只來自薪酬制度，更與企業在中高齡政策上的布局有關。近年推動的「退休回聘制度」便是代表。鍾小姐指出：「政府現在也鼓勵企業延攬高齡人才，只要願意持續聘用滿 65 歲的員工，就能申請補助。」她分享，曾有一位服務二十年的同仁退休後被回聘，原因只有一個——「經驗無可取代。」他透過一對一傳承、內部教學，將寶貴技術化為知識資產。

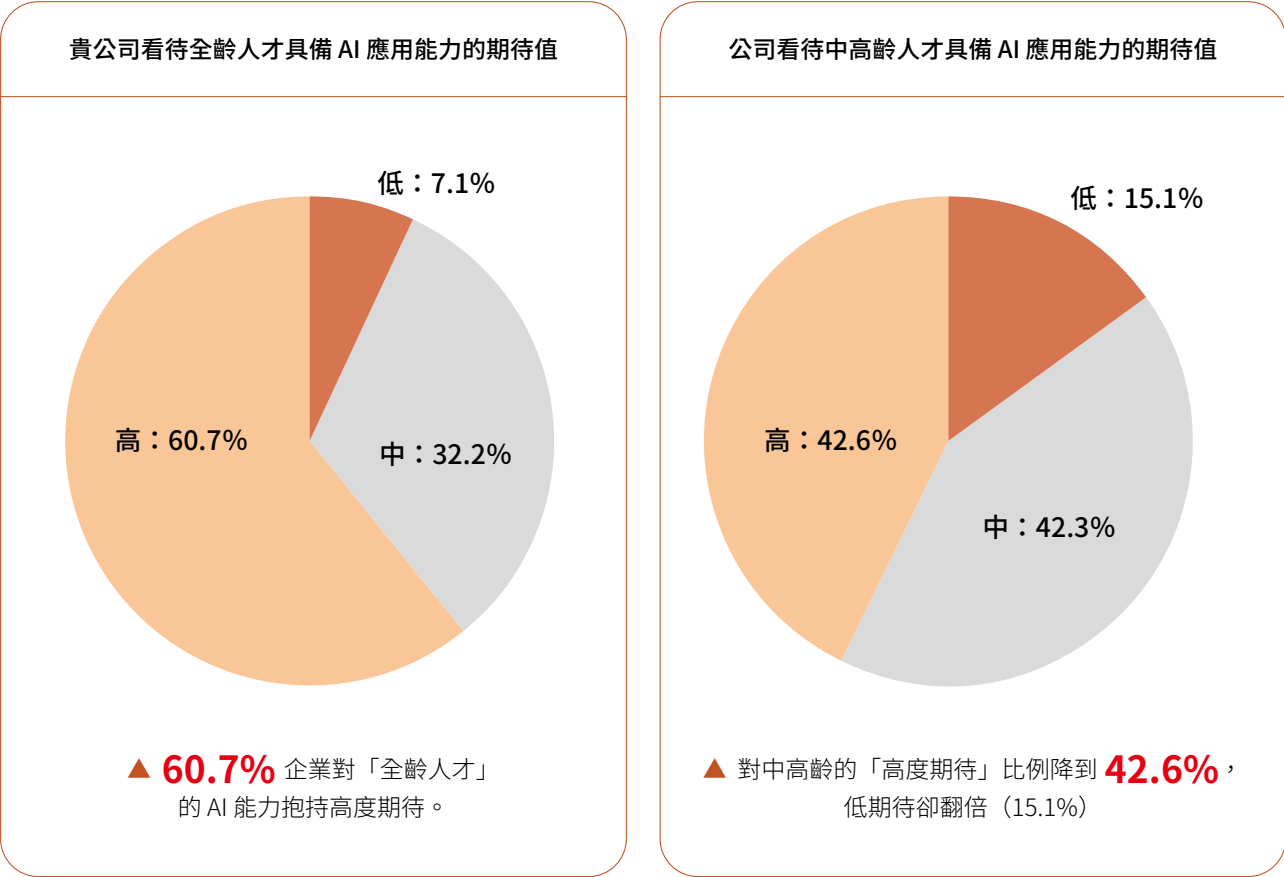
她強調，退休回聘不只是延長勞動力，更是尊重資深價值。「我們相信，年齡不是退場的理由，而是經驗累積的起點。」全漢更將高齡留任與回聘比例納入 KPI，每年追蹤，確保制度落實。正如趙女士所說：「我不覺得自己是『被包容』的人，我是被需要的人。」這正是全漢友善職場的最動人註解。



查看他們如何
落實友善措施

AI 不該成為世代標籤

根據 104 高年級調查顯示，企業對「全齡人才」抱持六成以上的高度期待，但當對象換成中高齡時，僅有四成二給予同等信任。這種雙重標準，無形中加劇了年齡歧視，讓中高齡被視為「難以達標」的一群。而 2025 年 OECD(經濟合作暨發展組織) 在 The Midcareer Opportunity 報告中點出「年齡與績效的矛盾」：雖然許多雇主懷疑中高齡員工在技術適應與數位學習上的能力，但實際上，一旦受僱，他們的表現往往與年輕人相當甚至更好，留任時間更長、學習速度也不輸後輩。



資料來源 | 104 高年級 2025《AI 調查》

104 高年級觀點 Perspectives

企業應避免陷入「年齡偏見」，而是以職務需求來訂定一致的 AI 技能標準。唯有提供公平的資源與培訓，才能讓中高齡人才跨越數位落差，將 AI 視為提升效率的工具，而不是被排除在外的門檻。這不只是人才管理問題，更是企業能否真正實踐數位轉型的試金石。

104 高年級解方 Solutions

助攻企業員工培養 AI 學習力

104 學習精靈匯集多元 AI 與數位學習課程，從提升行政效率的 AI 應用技巧，到職場最熱門的 ChatGPT 實戰運用，內容涵蓋完整且實用。

透過系統化的教學，協助員工快速強化數位能力，讓企業在轉型過程中以更少時間，創造更高效能的工作成果。

立即前往
搜課學習

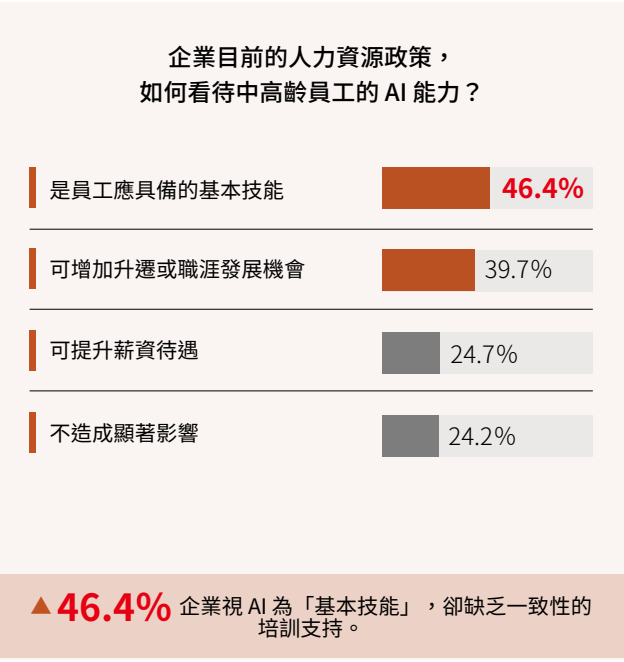
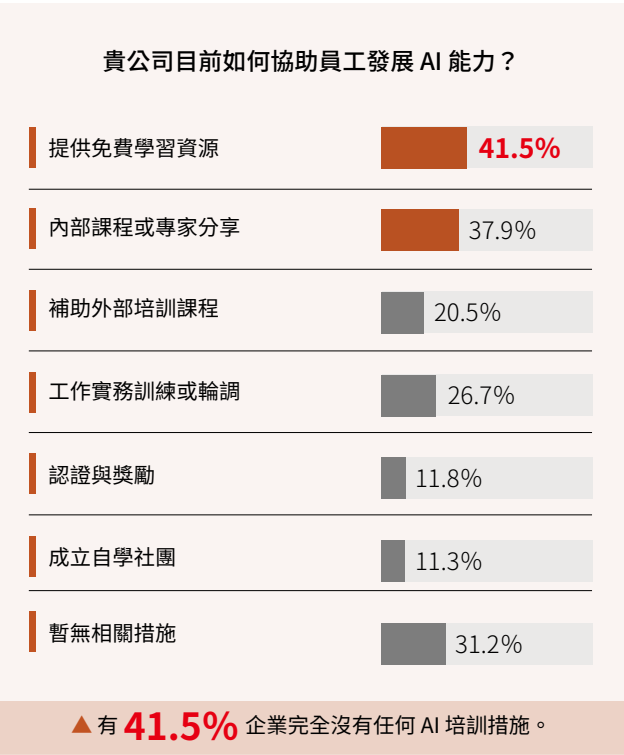
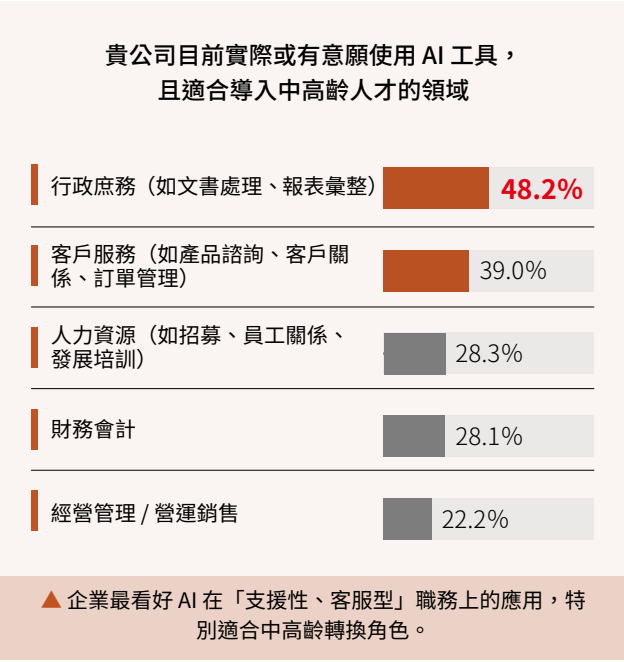


期待與支援落差，讓中高齡被困在數位鴻溝

根據 104 高年級調查，AI 已成為企業眼中的「必備技能」，近一半企業甚至直言 AI 對中高齡而言應屬「基本功」。然而現實卻是，仍有三分之一企業完全沒有針對 AI 的培訓措施，多數中高齡員工缺乏足夠支持，數位落差就在期待與資源之間被不斷拉大。2025 年 OECD (經濟合作暨發展組織) 報告揭示，中高齡勞工在再培訓參與上存在明顯不足：僅有 38% 的 45 歲以上者在三年內參加過培訓，遠低於年輕族群。與此同時，雇主更傾向重視近期的技能訓練與證照，而不是單純的年資，讓未持續學習的中高齡更容易被邊緣化。

104 高年級觀點 *Perspectives*

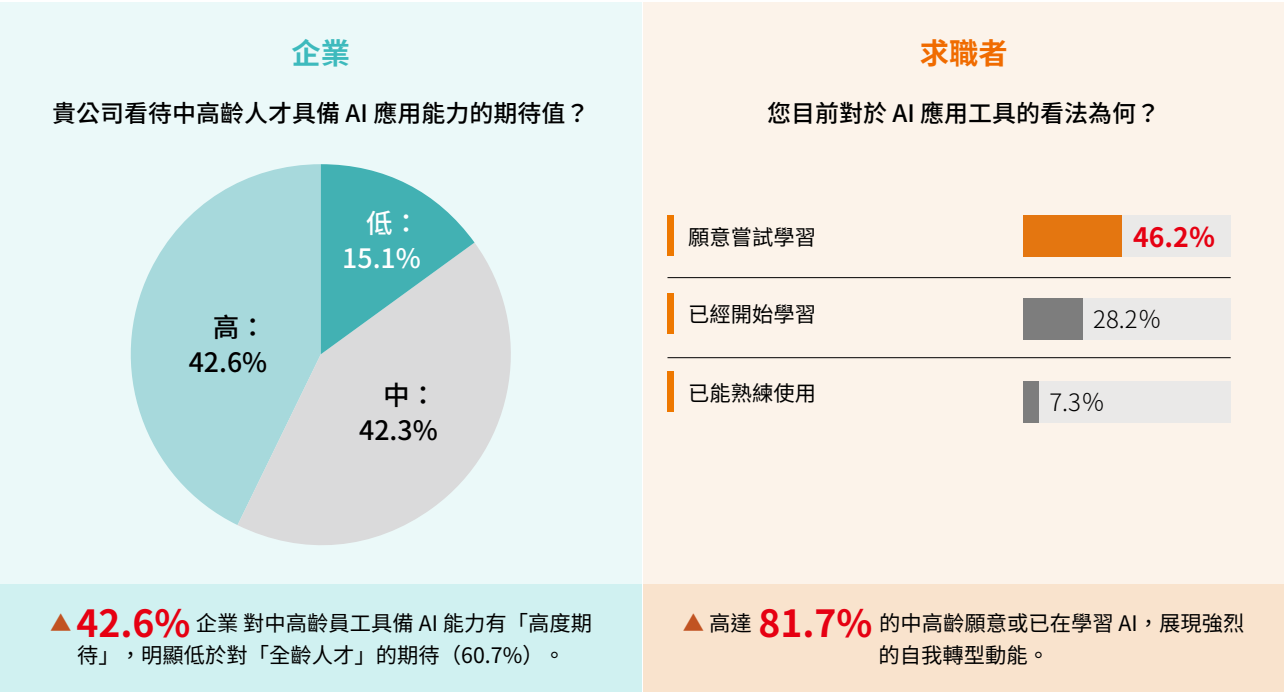
企業若只停留在「高期待、低支持」的矛盾，將持續加劇中高齡的焦慮與排斥感。應該建立內外部 AI 學習資源，並針對中高齡設計更彈性的學習方案（如模組化課程、小班制、實作導向），降低進入門檻。唯有將 AI 學習納入職涯發展的一部分，才能讓中高齡員工真正銜接數位轉型，避免「會用 AI」淪為世代鴻溝。



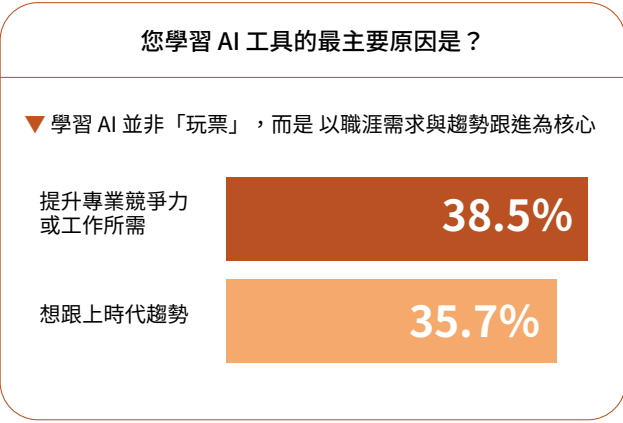
資料來源 | 104 高年級 2025《AI 調查》

中高齡：從數位素養到 AI 素養的隱形貢獻者

企業對中高齡的 AI 能力普遍信心不足，僅有 42.6% 表示「高度期待」，遠低於全齡人才的 60.7%。但調查同時揭示另一面，高達 81.7% 的中高齡正展現強烈轉型動能：有人已投入學習，有人願意嘗試，甚至已有熟練應用者。這種「期待落差」正是數位鴻溝持續擴大的核心原因。針對生成式 AI，《2025 員工 C.E.O. 調查報告》更指出，4、5 年級生的學習意願旺盛，超過 85% 計畫未來持續，甚至進一步擴大使用相關工具。時間更

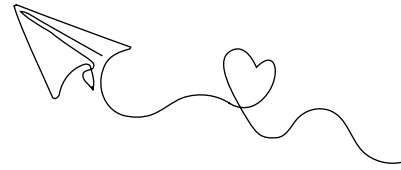


資料來源 | 104 高年級 2025《AI 調查》



104 高年級觀點 *Perspectives*

中高齡已展現出樂意培養數位素養的態度，從日常生活應用如使用手機、LINE，到逐步跨向更進階的 AI 素養，他們正積極追趕世代差距。學習 AI 並非「玩票」，而是中高齡面對職涯轉型與時代趨勢的核心需求。企業若僅低估而不支持，將錯失大量願意學習的潛在人力。應該透過學習營造、實務應用機會與跨世代共學機制，將中高齡納入數位轉型的主力，而不是邊緣。唯有把「期待值」與「行動力」接軌，AI 才能成為全齡共用的職場工具。



在程曦資訊， 中高齡靠數位工具與知識庫 展現新價值

程曦資訊致力於打造讓中高齡員工安心工作的友善環境，從調整字體與螢幕亮度、提供人體工學設備，到導入標準話術與系統化知識庫，減輕壓力與記憶負擔。同時，透過分段式訓練、職場保母制度與彈性工時，協助員工逐步適應。54 歲客服同仁廖女士在這樣的支持下重新站穩腳步，證明經驗與穩定是職場上的珍貴資產。

54 歲的廖女士，在旅行業累積 20 多年資歷，卻因新冠疫情重創旅遊市場，被迫離開熟悉的產業。曾在疫情專線服務的她，沒有放棄職場機會，2024 年初加入程曦資訊，擔任醫療諮詢客服專員。面對陌生術語與新知挑戰，她以行動證明：「年齡從來不是阻礙學習與成長的絆腳石。」

程曦正是一間看重中高齡價值的企業。過去客服產業被認為節奏快、門檻高、排班不易，企業對聘用中高齡存疑。然而在人資主管柳先生與用人主管邱佳玲努力下，程曦打造出更包容並支持中高齡的環境。

重新設計的不只是工作，更是信任

「一開始我們也有些猶豫，擔心中高齡對系統適應力不夠、學習新工具會比較慢，也擔憂是否能接受輪班或部分工時的制度。」柳先生坦言。但實際接觸後卻發現：「我們看到的是高度的穩定性與責任感，他們的離職率比年輕同仁低很多，處理客服時更有耐心、細心，也有一種成熟沉穩的魅力。」

為了讓中高齡安心融入，程曦從「職務再設計」出發，將多工任務拆解為單一內容，例如專責單一類型的服務電話。同時設計標準化模板、導入知識庫，讓員工能快速查找資訊，減少記憶負擔與臨場壓力。



廖女士表示程曦資訊安排分段式訓練
讓她逐步跟上腳步

人本設計，讓環境配合人

除了工作調整，程曦也在軟硬體下功夫。系統字體加大、螢幕亮度調整、護眼模式、人體工學耳機與螢幕設備，都為降低身體負擔。邱小姐補充：「我們也提供符合中高齡同仁需求的服務專案媒合，像是投入長照或醫療關懷專線，更能發揮他們的同理心與溝通特質。」

不只是訓練，更是陪伴

對廖女士而言，初來乍到最擔心能否吸收大量醫療知識與應答流程。「真的有點不安，但很感謝公司安排了分段式訓練與較長的熟悉期，讓我能一步步跟上。」她提到，每月固定 workshop、在職訓練與書測，不只加強專業知識，也幫助她持續精進。

程曦安排了與她年齡相仿的「職場保母」協助適應，減少代溝，建立溫暖支持系統。公司也定期訪談，了

解中高齡工作狀況與建議，讓員工真正感受到「被看見、被聽見、被理解」。

保持年輕，不靠年齡，而是靠心態

「我會自己做小筆記、練習查找知識庫、利用接線空檔強化話術。遇到不懂的地方我會主動問，因為怕裝懂才會出錯。」這份自我要求與學習精神，讓主管對她讚譽有加，也讓同事看見中高齡價值。她笑著說：「每年不只是多了一歲，也多了一份經驗與底氣。很感謝程曦願意給中高齡一個被信任、能發揮的舞台。」

友善不是讓步，而是雙贏

「企業不是在『讓步』給中高齡，而是在擁抱一個多元穩定的未來。」柳先生表示。面對少子化與高齡化，中高齡人才將成為不可忽視的主力。程曦透過彈性工時、分段式學習與支持網絡，讓不同世代都能找到位置、展現所長。

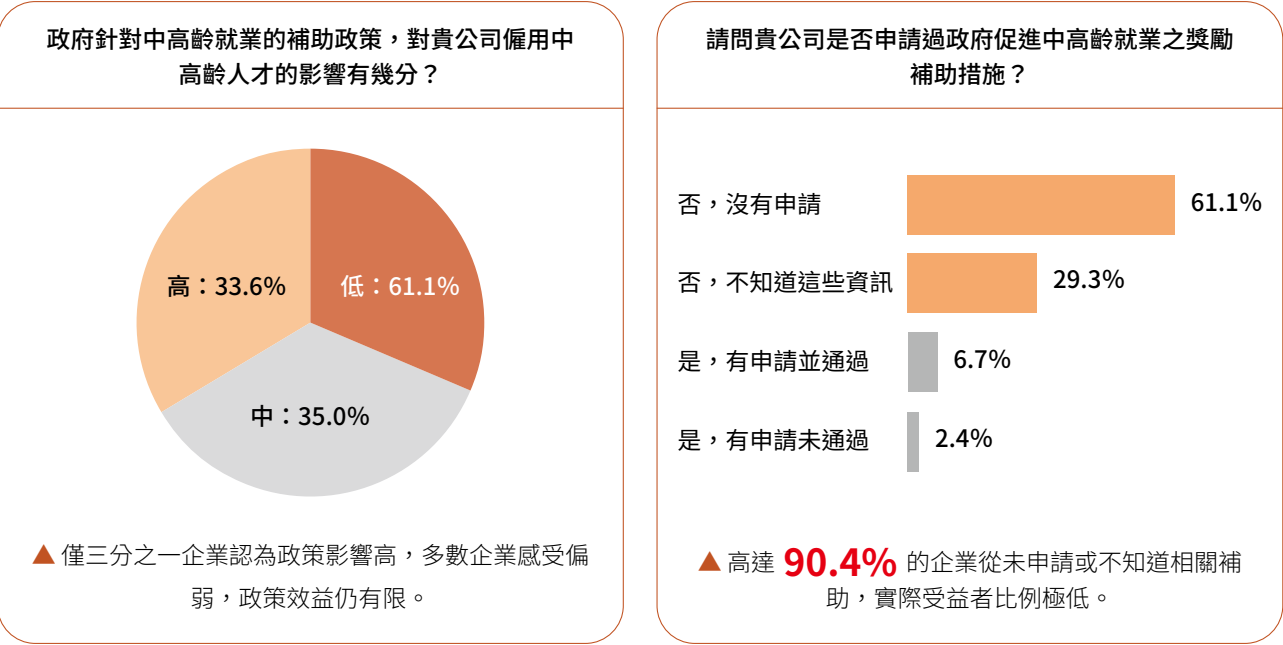
正如廖女士所說：「人生的下半場，不是結束，而是另一段精彩旅程的開始。」而程曦，就是準備好：讓旅程持續發光的舞台。



查看他們如何
落實友善措施

補助政策影響有限，企業感受度不高

雖然政府推出各種補助措施，但對多數企業而言仍屬「看得到、用不到」。僅三分之一的企業認為政策有顯著影響，高達九成甚至未申請或不知道相關資源。繁瑣的流程與缺乏專人負責，成了補助落地的最大阻礙，也讓政策效益被大幅稀釋。



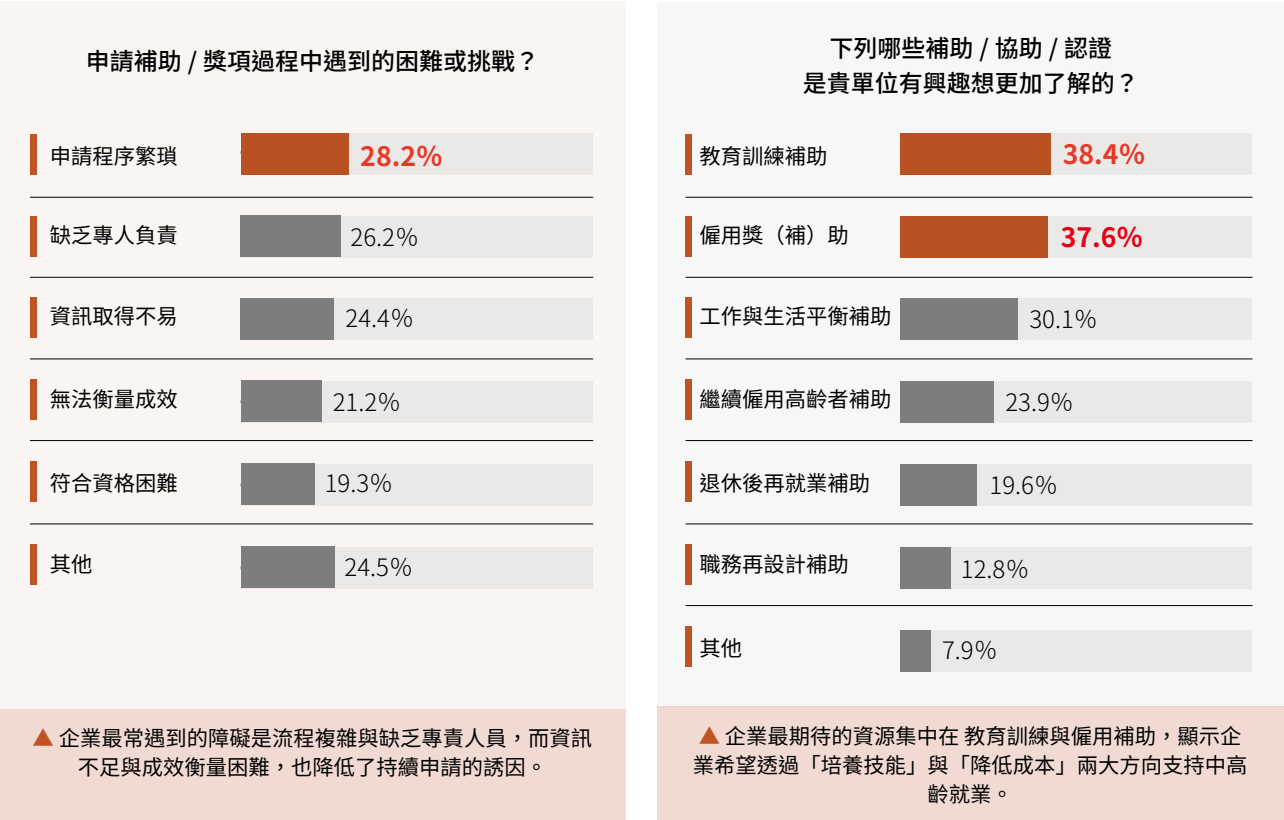
資料來源 | 104 高年級 2025《中高齡趨勢調查》

104 高年級觀點

政策若要發揮效力，必須簡政放權，降低申請門檻，並加強資訊推廣。同時，政府應推動長期誘因制度（如稅務減免、AI 培訓補助、跨世代管理支持），避免補助淪為短期宣示。企業端則需從「被動申請」轉向「主動整合」，把政策資源納入人才規劃，才能讓補助真正轉化為競爭力。

九成企業未受惠：補助政策難落地，期待與支持錯位

雖然政府推出多項中高齡就業補助，但高達九成企業未申請或不知情，實際受益有限。流程複雜、缺乏專責人員，讓政策成效大打折扣。而企業真正期待的，則是教育訓練與僱用補助，凸顯人才培養與成本降低才是核心需求。



資料來源 | 104 高年級 2025《中高齡趨勢調查》

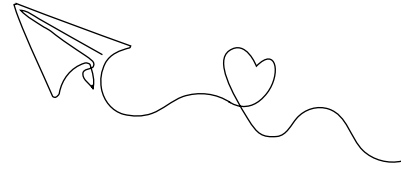
104 高年級觀點

補助應從「短期補貼」走向「長期誘因」。政府需簡化程序、加強宣導，並強化 AI 技能與教育訓練支持；企業則該主動整合資源，將政策納入人力戰略。唯有如此，補助才能成為推動中高齡就業的長效動能，而非淪為行政負擔。

104 高年級解方

《中高齡者及高齡者就業促進法》自民國 108 年 12 月 4 日公布以來，勞動部陸續推出各項補助與獎勵措施，鼓勵企業積極聘用「高年級人才」。至於雇主該如何申請？104 高年級特別整理出完整大補帖，協助企業一次掌握補助重點。





保險、健康、交流： 台泥的中高齡關懷藍圖

在台泥企業集團服務即將滿 40 年的王建全總經理，現任充儲事業亞洲群總經理，擁有橫跨水泥工廠與總部多次輪調的完整歷練。他的職涯歷程見證了台泥從傳統產業轉向綠色能源、數位化的轉型軌跡，也體現了中高齡人才在企業中的深厚價值與彈性角色。

學習是持續的旅程：中高齡員工在工作中成長

回顧這段近 40 年的職涯，王建全笑說：「我待過四個不同的水泥廠，也四次進出總公司。」從生產現場的實務管理、工程優化，到總部策略思維與技術導入，他在不同階段的職務中不斷磨練、調整，也為後進鋪設穩固的技術基礎與制度邏輯。

「我們當年學的工程概念其實現在還是適用的，基礎不會變，雖然工具不同，但原理是相通的。」他強調，雖然人工智慧（AI）興起，但工程邏輯與人的判斷仍不可被取代。他也提醒後輩們，在使用 AI 做設計與模擬時，「不能完全相信機器，要有自己的專業判斷力。」

學習無終點，線上學習是再進修的好教室

面對快速變動的能源科技與數位工具，王建全仍持續保持對知識的好奇與熱情。他舉例，許多技術主題在線上影音課程都有動畫解析，從半導體晶圓的製程到儲能系統設計，「其實只要願意上網查詢，就可以自學非常多東西。看不看，是自己的選擇。」

對他而言，進修不一定要進教室，而是保持開放心態與求知慾。他認為，工程背景讓自己能快速理解新工具與知識架構，而持續接觸這些資源，也讓他與年輕團隊更有共通語言。

面向退休，尚未定案的人生下半場

談及退休規劃，王建全坦言：「我確實已經到了屆齡退休的階段，但說實話，還沒有很明確的打算。」在仍持續肩負重要任務的當下，他將心力專注於協助公司推動能源轉型與團隊傳承。「目前就是先把手上的事做好，至於退休後的生活，可能要慢慢想吧。」

他補充，即使尚未有具體的退休人生設計，心中也開始浮現一些方向，例如延續對工程與能源領域的學習、觀察產業趨勢，甚至未來參與一些技術分享或教育活動。「不會馬上退場，但節奏會放慢一些，看看還有什麼角色我能貢獻。」



台泥充儲事業亞洲群總經理王建全表示台泥其實給了很多選項與彈性，退休不是離開，而是轉換角色。

制度支持，保險、交流與情感的延續

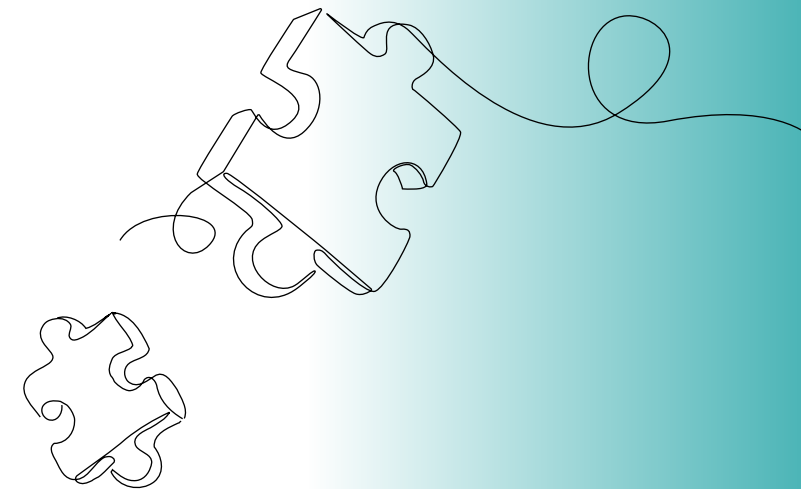
台泥企業的 HR 團隊表示，企業對中高齡員工的支持不僅止於任職期間，針對退休員工，公司提供包含健康、意外與壽險在內的三項保險，並每三年安排一次健康檢查，持續關注員工的生活品質與健康狀況。此外，台泥定期舉辦退休員工餐會，邀請前輩返廠與現任同仁交流，讓「退休」不等於告別，而是另一種形式的延續與連結。

對王建全而言，這些制度雖不張揚，卻讓人感到安心。「公司其實給了很多選項與彈性，退休不是離開，而是轉換角色。」

持續學習，開展第二人生的可能性

對於像王建全總經理這樣資深工作者，卻尚未完全規劃退休生活，是很典型的職場中高齡的現況。104 高年級職涯顧問建議，當屆齡退休前，可以開始多接觸學習平台與實體活動，例如多元的線上課程、生活導覽踏青、社會參與等，既能延續專業價值，也有助於探索人生下半場的更多可能性。

退休不代表終點，而是再次出發的起點。在產業轉型與人口高齡化的今天，王總經理的故事，也為企業與中高齡人才，勾勒出一種共榮共學、長青不退的理想樣貌。



03

樂齡推手：

學習點亮第二人生

LOHAS
TEACHERS

從旅行導覽到 AI 講師： 灰熊老師帶您走過數位之海的探索旅程

「用一般人能理解的方式表達，這是我的強項。」灰熊老師親切地就笑著說。55 歲的他，以 30 年導覽資歷為專業，熟悉如何把艱澀的資訊轉化成人人都能掌握的內容。如今，他將這套能力帶進中高齡數位 AI 教學，成為許多學員眼中最「懂我」的高年級平台講師。



灰熊老師

灰熊老師，旅遊導遊經驗近三十年，長期投入志工與公益行動，足跡遍及非洲貧村、泰北華校及台灣偏鄉，並推動育兒與教育支持社群，持續關注弱勢與跨世代議題。這些歷練讓他深刻體會「學習」與「分享」的重要，也培養與不同年齡、背景族群的溝通能力。現專注於中高齡影像教學，帶領學員學習手機拍照與短片製作，鼓勵透過影像記錄生活、分享故事，開啟屬於自己的表達與新篇章。

旅行導覽轉型 AI 講師

過去，灰熊老師長期從事旅遊導覽工作，帶團、設計文化行程、街拍取景，是他的拿手絕活。然而隨著年齡漸長，他坦言「帶團體力負荷大」。於是，他開始思考自己轉型的可能。

在 104 高年級平台，他找到了新的舞台。「這個平台幫老師處理了金流、行銷等技術層面的事情，讓我們只要專心規劃與教學就好。」他說，對於中高齡的他而言，沒有龐大的廣告成本或合約壓力，104 又是一個安全性高的網站，正是一個友善、低門檻的再出發機會。

旅行是很大的學習動機，灰熊老師給中高齡學員一個能夠獨自旅行的夢想，透過 AI 課程規劃，讓他們從行程安排、線上訂房、拍攝照片和紀錄影音製作，甚至日常解惑釋疑等等，將 30 多年的需求帶團的經驗轉化成 AI 教學的核心理念。

AI 不難！打開就能「用說的」

「AI 最特別的是，它能用中文、用語音來操作，不需要複雜的設定。」他強調。於是，灰熊老師開始嘗試各種 AI 工具，幫中高齡同學找到免費、且可長期使用的 APP。「我會大量試用，找出那些不用綁信用卡、不會三天就停用的 APP，這樣大家才能真正學習，回到家還能繼續玩。」

看似輕鬆有趣的課堂背後，其實有灰熊老師長年累積的底蘊。灰熊老師在自己的工作室開辦課程，實體教學面對面直接幫助學員解決問題，「我會先把好的範例、公版指令留下來，再調整成適合中高齡學員的內容。」上課時，他會手把手帶著同學操作，並將最流行的技巧分享給大家。對學員來說，這不僅是學會一個工具，更是與時代同步、持續探索的過程。

能用 AI 幫你解決問題

如何判斷哪些工具適合中高齡？灰熊老師的標準很清楚：「要中文、要免費、要介面簡單，要字體夠大。」



他強調，不必讓學員學會所有功能，而是先幫助他們克服最直接的需求與數位恐懼。「我教的不是單純的操作，而是思考的路徑。」他舉例，像 AI 繪圖，與其讓學員死記指令，不如先幫助他們用結構化的方式，把腦中想像清楚表達出來，AI 自然能生成符合需求的圖片。

「能用 AI 解決問題」給許多中高齡學員莫大的鼓舞，再也不用等家人有空、再也不用請教晚輩，灰熊老師期待給學員一個自主自立的數位學習課程。

引發興趣才會驅動練習

灰熊老師觀察到，中高齡學員的數位落差並非完全因為不會操作，而是「缺乏持續探索的動機」。因此，他在課堂設計上會刻意營造，使用情境、需求場景，並且他常說：「學你需要的就好！」讓同學無論是 40 歲還是 80 歲都能得到成就感。

如今，灰熊老師的課程已經涵蓋手機拍照、短影片製作、AI 文字與繪圖應用，未來也計劃持續拓展更多旅遊應用主題。但無論科技如何變化，灰熊老師的理念始終如一：讓學員用簡單的方式，連結生活與數位世界。

學員回饋 /

這是我人生第一次正式學習 AI，心中不免想著：「自己還能跟上時代腳步嗎？」灰熊老師站在講台前，笑容親切。他不談艱深的理論，而是直接帶我們實際操作。初學者常常會擔心跟不上，卻在老師的引導下，逐漸放下疑慮，甚至開始享受這場科技探索之旅。我們嘗試不同的 AI 模式，學會它們如何交互運用。短短幾小時，我已能生成文章、製作圖片，甚至編輯影片與配樂，再搭配老師的講解，彷彿掌握了一把開啟未來的鑰匙。我驚嘆不已，也為自己感到驕傲，原來，我並沒有被時代拋下！

70 多歲的郭爺爺

學員回饋 /

第一次上灰熊老師的課，妙語如珠覺得兩小時好快就過去，透過老師的眼，住家附近剝皮寮一窗一磚長廊都是拍照元素，十分驚豔！即使結尾還快速複習拍照重點 + 構圖技巧，未來到各個景點都十分受用。老師深入簡出的入門教法，即是不熟手機功能都可以輕鬆學會，準備手刀報名下一堂課程！

艾茉莉



立即學習

Robin 老師三重奏： 展開高年級的新數位人生篇章

「中高齡跟其他年齡層的上課學員不同的地方，就是人生歷練後的生活品味。」
Robin 老師開場就直接進入重點：高年級的數位學習，實現自己幫自己創造屬於個人的新生活品味。



ROBIN 老師

Robin 老師，擁有十年以上 Apple 專業講師經驗，曾任美商蘋果公司銷售培訓師，現為「蘋果鬥陣俱樂部」主理人。精通 Apple 全系列產品，能依學員需求設計課程，從入門操作到效率提升與創意應用，協助將 Apple 裝置無縫融入生活與工作。其課程在 104 高年級深受學員肯定，評價始終維持 5 星滿分。

從蘋果講師到教育推手：專業與影響力的積累

Robin 回顧早年經歷，他曾在蘋果經銷商規劃對消費者的培訓課程，後來擔任蘋果台灣分公司的銷售培訓講師。離開蘋果後，他開始多元接觸各種產業：出版社、連鎖咖啡店、餐飲空間、甚至成為 104 高年級講師。這些看似流動的經歷，卻讓他更確定：無論在哪個領域，自己最珍貴的價值就是擁有「陪伴他人成長」正能量。

Robin 對「年長者教育」有不同的想法，他認為台灣社會往往把高齡看成「需要被照顧的族群」，課程多半著重在解決焦慮、避免遺忘，但 Robin 深信，學習不應只是「避免失能」，而是「創造可能」。「現代人給螢幕的時間，比給真人的時間多更多！」人手一台 iPhone、iPad、Apple Watch 的長者並不少，卻從還沒有好好認識這些 3C 產品，Robin 期待學員拋開過去學 PC 電腦的經驗，不要再擔心亂按會出現藍天白雲（當機畫面），「3C 裝置不是電腦，它們是你個人的新玩具！」Robin 老師誠懇又幽默的語氣，卸下學員對數位工具的防備心。

從「功能」到「創造」：課程設計的用心

來自不同地區的學員帶著「焦慮」走進線上直播課，Robin 老師透過問答互動來感受到他們的煩惱：「自己跟不上」、「我就是不會」，甚至急著想學會功能、背誦名詞。但 Robin 覺得，如果數位課程只停留在「會用」的層次，反而忽略了科技最能帶來的價值。

於是他會談 Apple 的設計哲學，告訴學員「每個人最珍貴的是自己生活，用 3C 產品是幫你保存故事，學習課程是幫你分享故事。」他引導學員挑選、整理、書寫，甚至把照片做成電子書後分享給家人朋友，「希望他們能從中獲得自我表達的快樂。」這份理念，讓課堂氛圍不再只是操作指令，而是探索生活。

精彩課程節奏如樂章起伏

「一堂課的難易度高低、專注度長短、有趣度多寡，三種維度的起伏堆疊，讓每一個能力差異不同的學員都能被滿足需求。」Robin 老師的直播課節奏分明、鏗鏘有力，其實是在規劃課程內容的用心調整，以三重奏的概念隨時調整，「較難的功能，專注時間會較短，那就必須用有趣或引發興趣的方式，拉回持續



學習力。」Robin 老師侃侃而談，他在課程中營造出來對話的流動，陪伴學員突破數位學習的門檻的秘訣。

「不需要學太多，來上課，讓你剛剛好就學得起來，剛剛好就是你需要的。」Robin 老師總是能帶給上課的同學足夠的信心！詳盡的課後講義更是 Robin 課程的一大特色，畫面與步驟都不需要再特別背誦，只要打開講義，就能讓線上課的記憶再度想起，達到手把手、一步一步的陪伴。

最讓他感動的是學員的轉變。有人原本只想學會「怎麼傳照片給家人」，後來開始嘗試編輯影片、設計簡報，甚至在家庭聚會上當起小老師。「當我看到他們臉上露出『原來我也可以』的笑容，那就是我最想傳達出去的東西。」Robin 老師希望自己的課堂能讓學員相信：無論年齡幾歲，都能在數位世界裡找到快樂、發現可能，並且活出自我。

學員回饋 /

要很謝謝 Robin 步驟化的教學，逐步地呈現教導備忘錄的頁面、小圈圈、分享等圖示，用檔案來為備忘錄訂標題名稱做歸類等，更厲害的是，知道了備忘錄中可以錄音轉成逐字稿，手機中的錄音檔也可以分享至備忘錄並轉成逐字稿。日誌的使用沒有想像中的難，原來，逐步跟著學，慢慢就會如何記載生活手札了。學著學著紀錄著，會不會也會手機成癮呢！那就靠自覺力保護雙眼吧！

小樹

學員回饋 /

老師在進行無邊記教學的過程中，能靈活掌握學生的學習狀況，適時補充說明或提供延伸連結，讓不同程度的學生都能找到適合自己的學習節奏。這樣的教學方式不僅提升了學習的自主性與互動性，也展現老師對學生差異的尊重與關照，讓科技融入課堂真正達到有效與貼心的教學效果

WEN



跟著吳銘賢的台味走讀： 多語諧音梗、故事美食兼備

「我是V哥，不是米糕（台語）！」吳銘賢老師總愛用諧音梗幽默開場。五年前，這位曾在電子業打滾三十年的主管，毅然卸下西裝，換上球鞋與帽子，成為104高年級平台最受歡迎的導覽講師之一。如今，他的身影背後總跟隨著一群學員，穿梭在北投巷弄與淡水河畔之間，用故事、歷史與笑聲，開啟一堂又一堂「中英台三聲道」的文化散步課。



吳銘賢 老師

吳銘賢老師，退休後考上英語導遊，從學英語到重新學台灣。加入北投社大英語導覽社後，他以中英台三語帶領學員走入北投街巷，用故事與幽默讓人重新認識家鄉。身為「V哥走吃團」團長，他把導覽變成一場文化與美食之旅——邊走邊吃、邊聽邊笑，在輕鬆互動中感受北投的人情與風味。

從電子業轉身成為導覽老師

吳銘賢畢業於企管系，年輕時跟同學們一樣全部立志當總經理，「那年代大家都說要進科技業才能出頭，結果後來才發現八成都只是加工業。」他笑說。在職場三十多年，他看盡產業更迭，也感受中年危機的逼近：「體力不如以前年輕，貢獻邊際在遞減，公司開始覺得請你太貴。」

約50歲那年，他萌生退意。許多同事赴中國接管理職，但他拒絕了。「太太不讓我去，我也不想再替別人拼命。」於是，他開始思考為自己而活——離開職場後，我能做什麼？

再學習的旅程：從北投社大到104講師

吳銘賢對外語與旅遊的熱愛，他報考導遊與領隊證照，原本只是想「以後帶太太出國玩」。未料疫情爆發，讓他無法帶團，反而轉向學習。「我去北投社大上課、到導遊協會聽講座，從地方史、文化到導覽技巧都學。那時候像回到學生時代，一週上三堂課。」

也正是在那段期間，他接觸到104高年級平台。「一開始以為104只是找工作的地方，沒想到也能讓退休族自己開課。」他笑著說。於是他嘗試開設「北投走讀導覽課」，沒想到報名人數爆滿，還有出現追課的粉絲，逢開課必報名。

故事帶路，用幽默俚語接地氣

吳銘賢老師的導覽課，不像傳統課堂那樣嚴肅。他擅長用輕鬆對話與現場觀察，引出歷史與文化脈絡，讓學員「邊走邊學、邊笑邊想」。

在他的課程裡「故事」是關鍵。「我常說導覽不是背資料，而是講故事。你要讓老房子說話，讓街角有生命。」他會在北投公園前，談日治時期的溫泉文化；走到新北投車站，帶大家想像當年旅人泡湯歸來的模樣。

課堂氣氛在中英台三語切換自如的引導下，總是充滿笑聲與互動。除了文化深度，他的「美食哲學」更是吸引力之一。「我常說，吃飯、聊天、學文化，才

是人生三部曲。」許多學員笑稱：「跟著V哥導覽，一定有好吃的、好笑的、好聽的！」吳銘賢老師更說道：「吃台灣米，喝台灣水，愛會曉講台語！」，這番純粹透徹的理念，也讓他成為學員心中最有溫度的導覽人。

拉著學員一起「走出來」

銘賢老師觀察，中高齡男性退休後常陷入封閉狀態。「很多男生退休後不出門、不社交，真的會變大型垃圾。」因此，他設計的課程，不只是文化導覽，更是一場「走出來的行動」。

他特別鼓勵夫妻或朋友一起參加。「有次課上出現五對夫妻，太太說：因為老師課後有美食，才把老公拉出來！」他笑得開懷。「有學員甚至拜託我：『老師你撐三年，我老公退休後也要來上！』」

對他而言，導覽不只是介紹景點，而是一種帶人重新面對生活的方式。「很多人來上課後，開始願意搭捷運、用手機導航，甚至主動規劃小旅行。那種轉變，才是我最感動的地方。」

稱呼「老師」是遲來的圓夢

談到「老師」這個身分，吳銘賢語氣柔和。「我媽以前一直希望我當老師，我卻叛逆不肯。沒想到半輩子後，她的願望用另一種形式實現了。」

他回憶一位同學對他說：「你去旅行社，人家叫你老吳；但你在104，人家會叫你吳老師。」「這句話我聽進去了。」他笑著說，「當老師，不只是被尊重，而是能啟發人，讓人走得更遠。」

如今，吳銘賢仍持續在社大進修、在104開課。他的課題從北投擴展到士林、淡水、艋舺，每條路線都藏著他的用心設計。他說：「我不是在帶導覽，而是在帶一群人重新發現生活的熱情。」

退休不是結束，是另一場開始

「第二人生要有熱情、有行動力。」這是吳銘賢老師最常對學員說的一句話。他相信，退休不是離開職場，而是換一個舞台，繼續發光。「現在的我，比三十歲還年輕。」他爽朗地笑道。透過一堂又一堂導覽課，他讓中高齡學員找到新的興趣、新的朋友，也找回那份久違的生活節奏。

對吳銘賢老師而言，人生最好的風景，不在遠方，而在願意再出發的每一步。



學員回饋 /

小小的新北投，原來蘊藏著這麼多有趣的文史及美食，雖然以前去過多次，但只是走馬看花，在銘賢老師幽默又有趣的帶領下，才得以發掘這麼多美好事物。V哥走吃團，真的好吃又好玩，大推！

燈下人

學員回饋 /

新莊是我住、工作了10年的地方，但因不是住在老街，所以對新莊老街文化甚少接觸，此行藉由老師的引領走讀，更了解了新莊，而且這次還吃到很好吃的牛腩鍋，更是不虛此行，非常謝謝老師的分享，咱們下次北投見。

桂月



立即學習

蘆葦老師： 走讀中重新發現生命哲思

在 104 高年級平台上，只要一開課就搶報一空的蘆葦老師，總是以她沉穩又溫柔的氣質，陪伴學員走過台灣文化場域、農遊、濕地等自然風光。她的走讀課沒有壓力，卻常常發人省思。對蘆葦老師來說，即使相同的路線走過千百次，但她的熱情和專業，讓每一場的走讀處處充滿驚喜。



蘆葦 老師

蘆葦老師，台大農藝所畢業，觀光局國家導遊與社大講師。以生態導覽與地方走讀為專長，擅長結合人文、環境與手作，帶領學員從農村到山林發掘小鎮故事。推廣「農遊」理念，讓旅行成為結合生產、生活、生態的深度體驗。

從數據世界走過來的行銷人

在成為高年級講師之前，蘆葦老師有著極為精彩的職涯。她大學主修生物統計，進入職場後加入台灣頂尖的廣告公司，專責研究廣告效果評估、數據分析與市場洞察。「那時所有分析都要寫程式跑數據的年代。」她笑著說，「但我很享受用數據找到答案的感覺。」

七年後，她轉入藥廠擔任產品經理，從乙方研究員變成甲方行銷主管，開始主導品牌策略與產銷規劃。此後，她的職涯橫跨藥品、化妝品與保健食品等產業，歷練完整。「行銷的核心不只是推銷，而是理解人、理解需求。」而她現在也總是這樣提醒學生：「無論是產品還是人生，都要懂得重新定位。」

職涯轉彎：我怎麼會花錢請別人做這麼快樂的事？

在職場風光時期，蘆葦老師選擇了離開。她回憶當時擔任行銷主管，底下有團隊、有預算、有成果——卻沒有時間陪伴四歲的雙胞胎女兒。

「我每天都請保母接孩子放學。某天我突然覺得，我怎麼會花錢請別人去接我的女兒？那明明是件這麼快樂的事啊。」她笑著說，眼神卻泛著光。那一刻，她做了人生中最重大的決定——辭職，回家當全職媽媽。

這個選擇讓她重新體驗生活，也讓她看見孩子真正的需要。「孩子每天放學都有故事要說，如果媽媽不在身邊聽，這些情緒就會卡在心裡。」她相信，陪伴不是犧牲職涯，而是另一種創造價值的開始。

高年級講師：用人生經驗陪大人走出焦慮

為了陪伴女兒，成為在家工作的 SOHO 族，過去 14 年與日本朋友協助許多頂尖日韓化妝品品牌開發東南亞市場的貿易，與代理商、品牌的互動得心應手，也多了許多閒暇時間，除了爬山、擔任社大老師以外，也成為荒野保護協會環境教育志工講師及親子團團長，林本源園邸、靜心苑志工，也累積許多證照，包含園藝治療師、草編藝人、外語領隊及導遊的證照，更握有手工皂及保養品講師資格，成為 104 高年級罕見室內課、室外課「雙棲」的講師。老師豐富的人生



經驗，課堂上談的不是知識，而是人生，也難怪課程一上線，就吸引了大量學員報名。

她的課堂氣氛溫暖又真實，不談華麗理論，而是從故事出發，講解地方歷史與自然生態，更重視「用腳去感受土地、用心去閱讀環境」。走讀課程，她帶著學生走進巷弄、老建築與老樹之間，透過觀察地景、氣味與聲音，引導大家重新認識自己生活的城市。

蘆葦老師的課不只是學習，更像是一趟與自己和土地對話的旅程。她鼓勵大家放慢步伐、細看被忽略的角落，也常在課程中融入故事，讓自然導覽變得富有情感與哲思。許多學員分享，跟著她走讀後，不僅眼界開闊，也從中找到生活的樂趣與療癒的力量。

文化走讀也是人生的一場重新發現

蘆葦老師多年品牌策略的背景，讓她擅於從觀察、連結與故事出發。如今，她把這份敏銳轉化為文化走讀與自然導覽的課程，帶領學員在土地與記憶間行走。她說：「每一次走讀，都是在讀自己的人生。」她鼓勵學員用五感去體驗：風吹、鳥鳴、舊牆的痕跡，都是與生命對話的語言。

從職場到導覽走讀，蘆葦老師用溫柔陪伴學習。她說：「每一天都是我們餘生中最年輕的一天，所以要活在當下，展現最青春的氣息，對世界充滿好奇，大步向前走。」在人生的下半場，她選擇用走讀的方式繼續前行——一步一景，一步一悟，就像那株隨風而舞的蘆葦，柔軟卻堅定地佇立在自己的土地上。

學員回饋 /

在陡坡咖啡喝著老板的手作咖啡，一路聽老師娓娓道來普安宮與新莊慈惠宮因產權糾紛對付公堂敗訴遭拆，僅僅保留外山門、石階步道、山壁刻字等上百年的歷史遺跡，令人扼腕，原居民只能選擇去留，更令人不勝唏噓！老師帶我們認識大安圳的歷史變遷。再經祖田里美惠里長介紹溪頭路大安圳引水口，距今已有上百年歷史，社區申請營造計畫，已重修並美化遺址，將來三鶯線通車結合媽祖田捷運站，規劃歷史、生態小旅行，也讓在地歷史能延續保存。

Tinysu

學員回饋 /

蘆葦老師越來越專業了，連桃園神社的導覽員都慕名跑來旁聽，最後還忍不住直誇老師仔細又專業，又難得的親和力帶導周延一級棒，嘿，現場的我們也同感光環在頭上閃爍，大家忍不住鼓掌叫好。這尊爵路線沒話講得愜意舒暢，人文史料又收獲滿滿，太值得了，要大力推薦！！

Kim



立即學習

加入 104 友善企業品牌 享有四大好處 *Join us!*

加入 104 高年級「友善品牌專區」，用行動展現企業對全齡共融的承諾。從退休準備、學習資源到友善職缺，三大指標幫助您強化永續形象、吸引跨世代人才，並打造具韌性的團隊文化。落實中高齡友善不只提升品牌競爭力，更可能獲得政府與權威媒體認可與獎項肯定，成為社會看見的永續典範。

104 高年級「友善企業品牌」

退休準備 × 學習成長 × 友善職缺
三大指標，幫助企業在轉型中搶占人才先機。

品牌更有力：彰顯全齡共融承諾，贏得社會認同與 ESG 永續聲譽。

招才更精準：凸顯企業友善價值，吸引最優秀的跨世代人才加入。

文化更共融：制度與彈性並行，累積團隊韌性，打造能迎接未來挑戰的職場文化。

▶ 立即加入，讓企業友善價值被看見，讓人才主動走向你。

歡迎您與這些企業一同加入友善品牌，一同創造共融職場、創建多元人才永續（以下排列按字首筆畫）

104 資訊科技 | MUJI 台灣無印良品 | 三商家購股份有限公司 | 大全聯 | 中華電信子公司__宏華國際 | 台灣卓勒股份有限公司 | 全家便利商店股份有限公司 | 全漢企業股份有限公司 | 老爺酒店集團 | 里仁事業股份有限公司 | 宜家家居股份有限公司 | 宜得利家居股份有限公司 | 首阜企管顧問 | 麥當勞 | 徠通科技 | 統一超商股份有限公司 | 晶華國際酒店股份有限公司 | 程曦資訊整合股份有限公司 | 普萊德科技股粉有限公司 | 煙波國際觀光集團 | 緯創軟體股份有限公司

check 預約加入四大好處



雇主品牌以及企業
職缺曝光強化



政府 / 權威媒體
獎項榮譽認可



培養長期價值：
永續形象 + 人才優勢



優先享有：
嚴選人才查詢服務

嚴選人才面試回覆率高於一般人才，面試同意率更高出 **2** 倍



立即掃描加入

JOIN NOW

立即加入，讓「友善」成為您的品牌力，
與 104 高年級一同推動永續共融

名額有限，敬請優先預約

預計於 2026 年上半年服務推出

104 高年級

讓價值再發光



立即收聽 高年級不打烊 Podcasts >



Listen on

Apple Podcasts



Listen on

Spotify Podcasts

