

台灣社區工作與社區研究學刊 第十一卷第一期

2021 年 4 月 頁 45-96

DOI: 10.3966/222372402021041101002

研究論文

社區型社會企業之高齡人力資源運用 及社會影響：以高雄市圓富社區發展 協會為例^{*}

王雅蓉

屏東縣高齡者社區照顧研究發展中心執行秘書

王仕圖^{**}

國立屏東科技大學社會工作系教授

收稿日期：2021 年 1 月 31 日，接受刊登日期：2021 年 4 月 1 日。

^{*} 本文發表於 2020 年台灣社會福利學會年會暨雲端學術研討會。

^{**} 通訊作者：stwang@mail.npust.edu.tw

中文摘要

本研究目的在於探討非營利組織採取充權方式運用高齡人力資源概況、影響及效用，探究社區型社會企業在管理上所需之要素與可能的障礙，作為未來高齡者人力運用發展之社會企業參考。本研究採質性研究方法，透過個別訪談法與半結構式的訪談大綱，及搭配次級資料進行資料收集；研究對象為圓富社區發展協會，實證資料的「重要行動者」分為兩個層面，第一層面為社區組織相關人員，共訪談 8 位；第二層面則為高齡工作者，共訪談 7 位服務生。

本研究發現組織投入社會企業動機，主要為創新開發社區型產業使社區再生與活化、鼓勵長者拓展生活圈跳脫被服務之角色、及期望社區自給自足不依靠政府經費補助。另外，本研究也從高齡就業者之工作特質、協會運用高齡人力資源特性、社區型社會企業管理發展要素、社區組織採用充權途徑運用高齡人力資源之影響及效用等進行討論。研究相關建議，有關社區組織建議，社區組織可積極結合在地資源發展在地產業、邀請男性長輩擔任隘堤咖啡館服務生、提升社區人力之專業度、安排給年輕人力提升成就感之工作、與組織成員建立共識。有關政策上之建議，政府可協助宣傳社區產業與特色、以培力之角度提供人力運用與服務內容。

關鍵字：高齡就業、社區型社會企業、人力資源、社會影響

The Social Impact of Senior Human Resources Employment in Community-based Social Enterprise: A Case Study of Yuanfu Community Development Association in Kaohsiung City

Ya-Rong Wang

Executive Secretary, Pingtung County Community Care Research and
Development Center for the Elderly

Shu-Twu Wang

Professor, Department of Social Work, National Pingtung University of
Science and Technology

Abstract

This research aims to explore the overview, influences, and effects of utilizing elderly human resources by a non-profit organization through empowerment, as well as the required management factors and possible barriers of a community-based social enterprise, in order to offer a reference for the application and development of an elderly labor force for social enterprises in future. This study adopted a qualitative research method and collected data by one-on-one semi-structured interviews in combination with secondary data. The research object is Yuanfu Community Development Association. The key actor in the empirical data was classified into two categories: the staff of community organizations were interviewed by non-random sampling and elderly servers were sampled for interviews by purposive sampling.

The analysis found that the motivations of an organization to invest in a social enterprise are to creatively develop the industry of a community to refresh and activate the community, encourage the elderly to expand their life sphere to jump off

the role of being serviced, and to seek out self-sufficiency of a community without relying on government funds and subsidies. The study also analyzed the characteristics of elderly servers, the features of application of elderly human resources, the management development factors of a community-based social enterprise, and the influence and effect of the application of elderly human resources by empowerment in the community organization. This research suggests that relevant community organizations may develop local industries in combination with their local resources, invite male elderly to be servers of Eighty Café, improve the profession of their human resources, assign work to young people and make them feel a sense of achievement, and establish common views with their members. It also offers suggestions to the government and its related policies: services should be provided from the dimension of empowerment through the government's publicity on industries and features of the community.

Keywords: Senior Employment, Community-based Social Enterprise, Human Resources, Social Impact

壹、前言

我國於 1993 年 65 歲以上人口比例就已達到 7%，符合聯合國世界衛生組織定義的「高齡化社會」(ageing society)，另根據中華民國內政部戶政司全球資訊網(2018)人口統計資料指出，老人人口比例截至 2018 年 3 月底已達 14.05%，顯示我國已經成為「高齡社會」(aged society)，且至 2020 年底老人人口比例更高達 16.07%(中華民國內政部戶政司全球資訊網，2020)。國家發展委員會(2020)於「中華民國人口推估 2020 年至 2070 年」報告中，更預估 2025 年，我國老年人口比率將高達 36.6%，甚至於 2070 年時，超高齡(85 歲以上)人口將從 2020 年 10.3%，增長至 27.4%，顯示老化程度會快速進展。

台灣人口的快速老化致使老人的健康問題日趨普遍，有關高齡長者的健康議題已是目前國內社福、醫療人員各界所探討的議題之一。然而對於健康的老年人口，如何規劃完善生活，是政策思考的重要方向，健康老人可能有工作需求與動機，而老人就業也是一種積極社會參與的行動(王仕圖，2019)。根據勞動部(2019)國際勞動統計指出，我國高齡者就業率為 8.3%，不到 10%，就業比率遠低於日本 25.3%、韓國 34.0%。但就發展趨勢來看，台灣老人就業率從 2013 年的 2%，增加了 6.3%，此一現象顯示高齡者就業的現象仍然存在，也是政府與社會關心老人議題需要關注的焦點。

根據衛生福利部統計處(2018)指出，55~64 歲嘗試找工作者有 95.49%在求職過程曾遭遇過困難，主要的困難為「年齡限制」，占 72.24%，其次為「勞動條件不理想」、「年齡歧視」、「找不到想要做的職業類別」，上述比例在 16%至 18%之間。且根據相關文獻論述，大致分為四種因素，分別為年齡限制與歧視、市場結構改變、文化制度、長者能力不足。詹火生、辛炳隆、黃麗璇、黃玟娟(2015)指出，企業聘雇高齡者時，常考量到高齡求職者的體力或專業能

力無法勝任工作、高齡勞工僱用成本相對較高、或者是對高齡者有負面的刻板印象；張朝琴（2012）指出，整體大環境與福利制度會影響高齡者就業，若遇經濟不景氣，工作機會減少，抑是公司裁員，高齡者皆為首批面臨者，且在為員工進行在職訓練等人力資本投資時，時常會優先將機會給予年輕員工；陳國康（2013）指出，站在傳統華人孝道的觀點，讓年長父母外出工作是不孝的行為，故容易減低長者就業動機。此外，王滢婷、成之約、廖文志（2016）更指出，就業能力不足是許多中高齡與高齡勞工最主要的就業障礙，如學習方面因長者對於高科技產品的使用不易，且學習能力相對緩慢，導致事業單位僱用意願不高。

行政院於 2019 年通過勞動部所提《中高齡者及高齡者就業促進法》草案，並於同年 11 月在立法院三讀通過，其施政重點為國人平均壽命長，勞動參與呈現晚入早出、退休年齡早、中高齡者及高齡者勞動參與偏低等現象，如何活化中高齡者及高齡者勞動力，成為未來重要議題，且值得關注，故透過立法保障中高齡者及高齡者勞動權益，建構友善就業環境（行政院，2019）。在過去有關高齡者的社會參與，多是鼓勵他們投入志工服務，然而社會企業的經營組織卻認為高齡者可以發揮經濟面的效用。不僅可以增進高齡者的社會參與，提高他們與社會互動的機會，亦可能幫助高齡者增加財務收入，緩解部分高齡者的經濟問題（王仕圖，2019）。此外，亦有些長者可能因身體功能較佳，較有能力，而進入私人公司就業，故有關於高齡者社會參與大致上可分為三層次，分別為：志願服務、社會企業聘僱以及私人公司就業。

官有垣、王仕圖、陳錦棠、杜承嶸（2019）指出，近幾年來，社會企業成為我國新興領域，除了可以紓解失業問題、提高弱勢個人和團體社會地位、創造當代社會組織中另一種創新，亦能夠幫助政府，提供更充分之福利，進而減

少公共支出。其主要目的包括創造就業及相關的培訓機會，特別是針對處於近貧、弱勢、身障等所謂「邊緣性群體」(marginalized people)。其中高齡者的就業議題，亦可納入社會企業之經營範疇，故本研究將聚焦於社會企業。

針對弱勢團體所發展的社會企業，其能夠影響弱勢者在就業、生活、觀念等各方面的轉變。根據台港文獻指出，香港社會企業之社會影響，已由單純提供就業機會，逐漸變得多元化，同時對改善生活品質、為服務對象充權及促進社會融合做出影響(陳錦棠、黎家偉，2013)。有關高齡者人力運用的議題已經逐漸受到重視，如香港銀杏館與嘉義大齡食堂。官有垣等人(2019)針對香港銀杏館進行個案研究，其發現銀杏館之高齡工作者，多數長者的工作動機，除了少數有經濟需求者外，許多高齡者想維持社會參與而再度就業。對於高齡者來說，退休後再進入職場工作，不僅可以滿足工作需求外，對於組織宗旨之認同、感受良好的工作氛圍與正能量、增加與社會大眾互動機會，甚至可以給予他們實現夢想的機會，皆成為促使他們繼續留在銀杏館工作的重要關鍵。台灣嘉義大齡食堂則為高齡長者與日照體系合作的店家，於2016年時，因長期服務體弱老人，致力延緩老化，促進身心健康，提昇老年生活品質，故在嘉基醫院和雙福基金會協助下，透過食堂運用長者能力，再現勞動參與，期待實現友善高齡勞動的尊嚴、自我滿足、獨立、參與和照顧合一的理想(嘉義市政府社會處，2019)。朱思蕙(2018)針對大齡食堂進行研究，其研究結果發現高齡者只要身體功能尚可，且不被職場辭退，仍舊希望可以持續工作。其就業同時，亦能服務他人，在生活意義的建構上，不僅擁有愉悅感、成就感，更具認同感。

從上述兩個社會企業案例可以得知，高齡就業之重要性與影響性，故本研究試圖從高齡者就業角度進行社區型社會企業之個案研究，所欲探討之對象為高雄市旗山區圓富社區發展協會所經營之「隘堤咖啡」，探討社區型社會企業如何運用高齡人力資源，及瞭解組織運用高齡人力資源之影響及反思。期望促進

社會上高齡者就業的品質，改善對於高齡友善就業環境與條件，使其能夠適才適所，將知識、能力、經驗得以充分發揮，並提供政府及社會企業在高齡就業相關政策與制度上之建議。

基於上述與社區型社會企業在就業角色之重要性，本研究透過訪談分析，探討非營利組織運用高齡人力資源的概況、影響及效用，進而作為未來以高齡者人力運用為主要發展之社會企業參考。

貳、文獻探討

一、高齡人口趨勢與就業之相關性

2012 年世界衛生組織為因應人口高齡化的趨勢，建構一套活躍老化的指標，包括：就業、社會活動參與、獨立自主的生活、強化個人活躍老化的能力等層面，並且指出一個國家 55 歲以上的人，參與有酬工作或是無酬的社會活動、照顧他人或應用科技人數越多，代表整體活躍老化的表現越好。延長就業除了對高齡者有益，也對整個國家、社會的經濟有實質的幫助。經濟部工業區（2017）指出，高齡者持續工作的現實需要大增，從現實的角度來看，若高齡者能夠持續工作且有收入，會比只靠儲蓄、年金過活，更有意願、更有能力也更敢花錢，這對整體經濟有所助益。

相關研究亦指出，中高齡者及高齡者就業促進，一則因普遍高齡者在身心上應尚保有一定健康程度，若能延後退休可使高齡者保有工作，在經濟上獲得保障；一則因高齡人力具備豐厚經驗、專業知識、技能及決策，有利於適應日後退休生活與心理調整，除了使高齡者具備生活重心，達到活躍老化，亦能讓勞動市場人才缺口得以填補（郝鳳鳴，2019）。

退休者繼續貢獻服務社會，屬於生產老化（productive aging）概念的一環（胡夢鯨、王怡分，2016）。此種生產老化觀念可說是強調高齡者成長的積極面以及個體為自己的生活、社區組織以及整個社會做出重要貢獻的方法。其中心概念強調從個人成長的層面擴大至社會參與的層面，將退休高齡者的貢獻由個人成長、家庭照顧，延伸至志願服務，甚至退休者整體的人力資源應用層面（陸億億，2018）。故社會參與對於生產老化而言是一種相當重要的過程，透過高齡者持續的社會參與，生產老化有機會落實於高齡族群中，且在晚年生活中有助於老人適應身體、心理、社會和環境的改變，並且能以更成熟的心態面對老化過程（石決，2010；馬財專、林淑慧，2016）。

因此，我國面臨人口老化之際，高齡者若能透過再就業，從事各項需要體力、非體力、減少體力、或是部分工時等工作方式，增加社會參與的機會，有助於提高老人的個人價值、創造正面的貢獻，改善並提供高齡者良好健康品質的生活，同時能促進與保障高齡者繼續從事參與社會活動的力量與經濟來源。且有助於老人適應身體、心理、社會和環境的改變，讓這些長者在社會上可以扮演貢獻者的角色。對社會與經濟發展產生貢獻與效益，促成個人與社會整體之雙贏局面，奠定社會永續與銀髮經濟的發展條件與基礎。

二、充權理論

（一）充權的發展脈絡

充權（empowerment）一詞與概念，最早出自於 Barbara Bryant Solomon 於 1976 年出版《Black Empowerment: Social Work in Oppressed Communities》，主要描述美國黑人少數民族，因長期受同儕團體與鉅視環境的負面評價，感受深切的缺權能感（powerlessness），因而建議社會工作之介入應致力於給予黑人民

族充權，除了解除社會中制度性種族主義所帶來的壓迫，更可以提升案主個人的自我效能與社會改革力量（Lee and Hudson, 1996；引自宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍，2014）。

1960-1970 年代受馬克思主義、人權運動等影響出現「基變社會工作」（Radical Social Work），不僅關注社會權力與資源分配結構之不當性，且加以批判、反省當時病理觀點，提出應重視服務使用者的力量及其擁有的社區資源，然而卻忽略案主的立即需求與情緒支持，因此備受批評（簡春安、趙善如，2008）。直到 1970 年代末期、1980 年代初期，專家學者整合與修正傳統社會工作和基變社會工作觀點差異，進一步提出充權理論，強調需要發展與增強案主個人（intrapersonal）、人際（interpersonal）、社區/政治（community / political）三方面力量，解決面臨之問題，滿足生活所需，進而能控制自己的生活（趙善如，1999）。之後，由於充權理論符合專業的認知與目標，因此成為社會工作理論範疇之一。

（二）充權的定義與內涵

充權強調具個人之正面性、要有力量與機會替自己做決定與行動。在本質上主張平等，其核心內容是自我定義的轉型與自我行動的能力（趙善如，1999）。充權亦是一個多面向、多層次、歷程性之名詞，多面向指的是其可能發生在社會、經濟、政治、心理脈絡內的過程；多層次指的是可以發生在個案、團體、社區的層次上；而歷程性指的是個人與他人發生關聯的歷程（Hur, 2006）。歷程取決於個人本身，並非依賴助人者所為，目的為降低個人在標籤團體中所受的負向貶低而導致的無力感（Lee, 2001）。其中歷程涉及三個相互關聯的面向，一是發展案主對於自己具有更正向的看法；二是建構案主對於自己所在環境的政經具批判能力；三是培養案主對於個人或集體想要達成的目標具策略和勝任

能力（Lee and Hudson, 1996）。宋麗玉（2006）對於充權之定義：「為個人對自己的能力抱持肯定的態度，自覺能夠控制自己的生活，並且在需要時，影響週遭的環境」。

綜上所述，本研究之定義與內涵為以一種正面的概念，具多面向、多層次、歷程性，強調個人要有力量與機會做決定與採取行動，非完全依賴助人者所為，目的在降低個人在標籤團體中，因受負向貶低導致無力感。

三、高齡者人力資源運用

（一）充權與高齡人力資源運用

充權是一種改變策略與過程，假設人們改善生活的能力是取決於獲取個人、組織和社區的資源，將個人優勢和能力、自然協助體系（家庭親屬、朋友鄰居及互助團體等）以及積極的行為，串連到社會政策和社會變遷上，減低負面標籤（如老年歧視）帶來的無力感，以實踐充權的組合，包括意識喚醒、知識增進和採取行動，讓弱勢人群從附屬（*subjection*）到自主（*subjectivity*）。其中個體無力感產生有三個來源包括個人方面如情緒、經濟匱乏、資訊不足、批判能力不夠、負面的自我評價；社會環境方面為資源分配的不公平、階級歧視等；個人與環境交互方面則是互動不良的經驗，如受到羞辱或不公平對待等。所以增加自我效能、培養團體意識、有能力發展行動策略和尋求資源才能增強個人的力量，透過充權及激勵提昇其自信、加強技巧的傳授和重視其參與，並建立同儕互助網絡，才能真正提昇「社會產能」，創造高齡者較「優勢」的地位（曾進勤，2003）。

姚卿騰（2014）更進一步指出，隨著高齡社會的到來，台灣目前少子化的社會現象，造成社會人力不足，高齡人力資源的使用逐漸受到重視，其素質不

同於一般青壯年人力，不僅經驗豐富，並具備多元能力。若鼓勵年長者重回工作職場，能增加社會參與，減少高齡者的孤寂感及無用感，感受社會貢獻與成就感，同時可適時補充社會勞力缺口，有助於社會發展與提升。善用高齡者深厚專業技能與生活經驗，發揮經驗傳承的效果，一方面避免知識斷層；另一方面更彰顯高齡者的社會價值，對於高齡人力資源有正面的意義。

（二）社會企業人力資源運用

人力資本包括各種人力資源要素，包含態度、能力、經驗和技能，最重要的為創新和人才，其中社會企業高層組織成員之專業知識可被視為關鍵創新的人力資本來源，而低層組織人員的專業知識、技能和經驗亦是創新思想和創新思維的重要人力資本（Kong, 2010）。社會企業肩負社會使命與經濟目標的雙重意義，雖然在組織經營上採商業模式進行，然而在人力資源的運用上，未必完全與企業相同。因為社會企業的人力資源在規劃上，除了需要具有企業的專業之外，還需要有對於組織使命認同的人員（黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖，2014）。

社會企業在人力資源的挑戰和困境，在於如何解決聘任或是培育出專業的人才、建立組織制度與專業訓練、提供基本薪資與福利保障、不斷釐清組織使命、價值與信念，並對社會使命與經濟目標之間的關聯性與發展，透過教育訓練過程，讓工作人員清楚與認同，並達成共識（黃德舜等人，2014）。而王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣（2013）在台灣非營利組織社會企業化的研究中亦指出，社會企業發展的過程，對於人力資源的困境為：專業人才的缺乏、專業訓練與工作制度建立不足、成員容易產生價值混淆與衝突、不願意將資源投入於人力資源發展等。

Bacchiega 與 Borzaga (2001) 認為社會企業最大挑戰與困境是人力資源流失與專業人員缺乏，造成人力流失與缺乏的主要因素，為組織未能提供工作人員對於未來發展規劃，以及對於組織發展不清。良好的社會企業組織治理，可以從觀察工作流程中察覺，如組織具有良好的治理、管理者能以身作則、適時回應員工的期待、從效率與社會使命取得平衡、密切的關注顧客和社會議題、感受自身是組織的一員、專業且同理的領導，對於個人需求與渴望可以充分的實踐。黃德舜等人 (2014) 更指出，若工作人員生涯規劃與組織發展規劃進行結合，有助於工作人員對於組織的認識與瞭解，並透過職涯規劃的安排，提升自己本身能力，使其有卓越的發展。進而促進社會企業的組織發展，及社會使命的實踐與經濟目標的達成。

綜上所述，社會企業在人力資源挑戰與困境上，除了專業人才的缺乏、專業訓練與工作制度建立不足、成員容易產生價值混淆與衝突、不願意將資源投入於人力資源發展等。其中，最大挑戰與困境則為人力資源流失與專業人員缺乏。而在規劃上，則是除了需要具有企業的專業之外，還需要有對組織使命有認同感之人，透過職涯規劃的安排，提升工作人員本身能力，進而促進社會企業的組織發展。

四、社區型社會企業的意涵

社區型社會企業 (Community-based Social Enterprise, 簡稱 CBSE) 是由非營利組織投入商業運作型式的社會企業模式，CBSE 發展過程經常根植於社區文化之中，與社區民眾有著密不可分的關係。CBSE 聚焦之處，經常從社區居民的生活為出發點，以及試圖去解決居民所衍生的共同困難與問題。此外，CBSE 作為一個共同行動的社會企業，其追求的是社區居民的共同利益為宗旨，採取

行動的過程，乃是創造和經營新企業進入現有的社會結構，以期許促進當地可持續性發展為典範。CBSE 的形成經常也是在支持與照顧社區中的弱勢團體，如持續減輕窮人的貧困情境。在社區文化意義層面上，CBSE 可以展現協力合作能量，推動社會、經濟與環境發展；CBSE 在鼓勵社區行動之際，也加強了當地文化凝聚和社會企業家精神（Chrisman and Peredo, 2006；Somerville and McElwee, 2011）。

CBSE 在功能上，一方面協助社區民眾了解市場運作；另一方面則是了解當地社區狀況。CBSE 的重要能力在於能夠動員社區居民，與其一起規劃與執行產業計畫。另外，CBSE 也要有能力爭取並整合必要的外界資源，例如政府與企業的補助與捐款、導入專業知識與技術、促進產品流通與行銷管理等。最終目標為協助振興地方經濟、改善地方的生活環境、充實居民的工作能力，提升居民公共參與意願，以及強化居民對地方文化產業的認識（官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖，2012）。

台灣有關 CBSE 的發展中，有關社區型社會企業案例部分。有鑑於長者的社會參與及就業需求，周玟琪（2013）以台南市西港地區進行「西港銀髮人才與世代合作中心實驗計畫」進行研究，該計畫主要補助高齡者短時間的就業回饋金。運用在地農會閒置的穀倉，與社區居民一同創立西港穀倉餐廳，營運宗旨秉持社會企業營運精神，盈餘以部分工時的方式，繼續聘請想在地就業的銀髮族，提供其適當的就業機會。創造 40 位年滿 55 歲以上的參與者，平均年齡為 65.2 歲。後來將其中兩項子計畫整併成「西港鄉麻油香：穀倉特色餐廳營運計畫」，並向勞委會申請三年期「多元就業方案」經濟型計畫的補助，透過延續 65 歲長者的努力，創造更多的就業機會，協助在地失業中高齡者。而研究者更進一步指出，參與計畫之高齡者，於就業後在經濟狀況、社會參與、健康狀況、

生活目標與意義都有感受到正面的改善效果，特別是心理狀態改善較多，高齡者感受到有工作及收入，對個人尊嚴、安全感、自主性、滿足感等皆有正向影響。

綜上所述可得知，CBSE 在社區居民與相關專業人士努力下，創造結合產業特色，協助社區發展社區產業、產品服務、開發市場行銷管理，提供具在地特色的工作訓練等，不僅能創造就業機會，使老化的農村有社區再生與人力活化發展的機會，更重要的是，對於長者就業後具正面影響性，形成一股充權的力量。

五、非營利組織在社會企業之社會影響

社會影響（social impact）是社會企業組織創設與經營的核心目的（官有垣等人，2019）。其指社會企業的關係人獲得關注別人的技能，進而形成維持與發展彼此之關係，例如發展社會企業，使參與的弱勢團體，感覺人生有目標及成就感，亦能透過分享知識及交流，建立關係人之友誼關係，可用情感性（emotion）、資訊性（information），及可近性（access）三方面進行說明，不僅述說績效的不同結構，還有如何相互聯繫，並促進社會影響，如表1所示（Ridley-Duff and Bull, 2011）。

表1：社會企業的社會影響

類別	特徵	社會影響
情感性	提供和獲取可以激發情感以及傳達情感態度和意向。	釐清情感承諾及理解社會網絡的能力，以幫助人們處理情感，並就其關係做出決策。
資訊性	提供和獲取有關人員、想法和任務的資訊，使組織人員可以直接提供幫助。透過分享知識、說故事等方式，取捨彼此意向。	獲取組織分析和使用資訊的能力，用來發展關係人彼此各取所需的理由。
可近性	取捨對人、想法和資源的接近，表達個人意向及利益。 提供並接觸人、想法和資源。 給予和獲得傳達個人興趣的注意力，使他人交流，並表達個人意向及利益。	使用或塑造任務的能力，以能夠促使關係人的關係形成及發展獲得滿足。

資料來源：研究者自行整理；引自Ridley-Duff, R. and M. Bull (2011).

Understanding Social Enterprise. London: SAGE Publications.

此外，官有垣、杜承嶸、王仕圖（2018）亦指出社會企業帶給社會的影響，可從三個層次與四個構面（3 levels and 4 dimensions）進行分析，三個層次分別為個人（individual）、人際互動與家庭（interpersonal / family），及社區/社會（community / society）；而四個構面「4E架構」（4E Framework）解釋如下：

（一）就業提供

就業提供（employment creation）包含「增加弱勢族群就業機會」與「增加服務對象職場實習機會」、「提供職業技能訓練」、「就業能力的提升」、「自行開業能力的增強」，主要在提供不同團體的就業機會。

（二）生活品質改善

生活品質改善（enhancement of quality of life）主要在於「能提供服務對象

更適切的服務」與「帶動社會價值的改變」、「家庭生活條件的改善」、「人際網絡的擴大」，及「逐漸脫離社會救助系統的援助」。

（三）充權

充權著重在「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」、「標的群體或個人在社區裡感受到被信任以及社會資本增強」，意即對服務對象充權的展現。美國學者Solomon定義充權是一種社會工作者與服務對象共同進行的專業活動，主要目的是減少受到污名化的群體，因自身負面價值觀所引發的無能與無奈感（趙雨龍、黃昌榮、趙維生，2003）。

（四）社會融合

謝美娥（2013）指出社會融合係指「確保貧窮和受社會排除之虞者，獲得參與經濟、社會和文化生活所需的資源和機會，並享有一定的生活與福祉」。而官有垣等人（2018）則指出，4E架構中的社會融合（exclusion prevention），以「易於實踐組織的公益使命」、「標的群體或個人被社區與社會接納程度」及「社會穩定的持續」為表現的方向。

上述四個面向中，台灣社會企業所展現的社會效益，最強調者為「提供就業」。然而社會企業之社會影響，不僅只為弱勢團體提供就業機會，使其收入提升，而且可以藉改善社區環境及社區問題，提升居民之生活質素；同時，透過社會企業鼓勵社區居民，參與運作及決策之過程，亦可為居民及相關對象充權；藉此促進社會融合，減少及防止社會排除（陳錦棠、黎家偉，2013）。黃德舜等人（2014）更指出，英國的社會企業行動方案（Social Enterprise Plan），認為社會企業的貢獻可以透過看見社會的需求、增進公共服務的產生、促進有倫理的市場機制和專業的增加，提供經濟和公平的社會持續發展，進行社會問題的解決，並透過技能的提升、就業的模式、消費倫理的建立、新興事業的產生，促進社會融合的現象，產生社會企業的貢獻與影響力。

官有垣、王仕圖（2013）以時間序列的研究途徑，採擷2006、2010和2013年三次調查之相關數據進行比較，分析台灣社會企業組織產生的正面與負面社會影響。經分析過後得知，影響我國社會企業的正面社會影響，包含「增加弱勢族群就業機會」與「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」。接著為「充權與一般性的公益」，社會企業單位認為透過產銷營業的運作，使組織「易於實踐組織的公益使命」、「提供服務對象更適切的服務」、以及可以「帶動社會價值的改變」，最後，社會企業單位對於「社區發展」認為有正面效應，不管是「促進社區的產業發展」、「提升社區居民的凝聚力」、以及「提供社區居民參與產品與服務生產過程的機會」，約有超過30%的受訪單位，認為社會企業對社區發展具社會效應。

有關我國社會企業營運之負面效應方面，2006年的意見陳述，歸納受訪機構的意見，主要包含組織的使命漂移；向政府申請補助經費，行政程序繁瑣，增加行政負擔；與不肖企業廠商合作，假借公益之名，形成困擾；與營利組織的競爭。2010年與2013年，社會企業皆對於「組織的公益宗旨遭受質疑」、「相類似的企業組織質疑產品或服務競爭的公平性」等認為具有負面效應。

此外，在相關實證研究中，官有垣等人（2019）以個案分析方式，探討香港在提供高齡者就業促進的案例（銀杏館）。其中，在社會影響分析中，從服務對象人口特質與狀況、服務對象至銀杏館工作後的變化，以及銀杏館所帶來的整體社會性影響進行分析。在服務對象的人口特質與狀況中可得知，投入銀杏館的長者，多半擁有中學程度的學歷，且除有經濟需求者外，有許多長者仍想維持社會參與，選擇再次進入就業市場；在服務對象至銀杏館工作後的轉變中可得知，對於受訪長者們來說，退休後能再踏入工作場域，除了可以滿足他們的工作需求外，良好之工作氛圍、認同組織宗旨、增加與社會大眾互動的機會、

工作所帶來的正能量，甚至給予他們完成夢想機會等也是重要影響因素；在整體社會性影響中，其以4E架構分析，從就業面向可得知，銀杏館提供長者就業機會，並視長者專長安排適合職務，且考量長者特性調整工時，使其順利進入職場；從生活品質面向可得知，至銀杏館工作後，對長者的人際或家庭關係的促進、讓長者擁有正面且積極的想法，以及與客人接觸所帶的社會互動等，皆有正面影響；從充權面向可得知，在招募的工作者方面，會依照長者能力與專業背景進行分工，充分發揮長者個人能力；在社會融合面向則為，除了可以增進長者實質性收入外，亦能透過與長者互動，產生社會參與感，並帶給長者心理滿足。

綜合相關文獻之討論，社會影響對於社會企業來說，不僅是核心目的，亦是其在做決策、考量與察覺貢獻性之重要指標。有關社會性效應方面，主要著重於服務對象，其次才是以組織為主的社會性效應。其中，影響我國社會企業的正面社會影響，包含「增加弱勢族群就業機會」、「增加服務對象日後進入競爭性職場的信心與能力」、「充權與一般性的公益」，透過產銷營業的運作，使組織「易於實踐組織的公益使命」、「提供服務對象更適切的服務」、以及可以「帶動社會價值的改變」，而社會企業單位對於「社區發展」亦有正面效應；負面社會影響則主要包含組織的使命漂移、向政府申請補助經費、行政程序繁瑣，增加行政負擔；與不肖企業廠商合作，假借公益之名；形成與營利組織的競爭，產生排擠效應。

參、研究方法

本研究所欲探討的議題，從個別深度訪談的過程中，探究受訪者在投入社區型社會企業運作的個人主觀想法與態度，同時，透過高齡者參與社區型社會

企業，對於個人的主觀工作歷程與相關之影響，能夠更為深刻的透過經驗的表達，了解參與就業、培訓等對高齡長者的影響，故本研究採用半結構式的訪談，並經轉譯成逐字稿，整理過後，以主題式分析法進行資料分析。

本研究之研究對象為高雄市圓富社區發展協會/隘堤咖啡，而蒐集實證資料的「重要行動者」(key actors)則分為兩個層面，層面一為社區組織相關人員，採滾雪球方式進行非隨機抽樣，共訪談 8 位，受訪者除對該組織有相當程度的理解與認識，並至少參與組織相關事務一年以上；第二層面則為參與服務之高齡工作者，係指於隘堤咖啡工作之 65 歲以上長者，本研究採立意抽樣的方式進行取樣，共訪談 7 位服務生，以至少工作期滿半年以上作為訪談對象之選取要件。相關之受訪者基本資料如表 2 和表 3 所示。

在訪談社區組織幹部的訪談大綱內容中，主要詢問個人背景資料、協會基本架構與分工、服務特色、隘堤咖啡發展背景、運作狀況、在發展過程中所扮演之角色、成立經費來源、服務與產品具備吸引力方法、如何運用高齡人力資源、長者就業之社會與經濟面影響。訪談高齡工作者之訪談內容，則為個人背景、在隘堤咖啡工作之主要內容與情形、原先對於自己退休後之生涯規劃、工作對其意義，及進入隘堤咖啡工作的前後影響。

表 2：社區組織相關人員之基本資料

受訪者代碼	性別	年齡	社區職務	參與年資
A1	男	49歲	理事長	4年
A2	男	52歲	總幹事	1.5年
A3	男	45歲	顧問	29年
A4	女	58歲	志工隊隊長	28年
A5	女	57歲	志工隊副隊長	10年
A6	男	43歲	志工	1.5年
A7	男	31歲	志工	1.5年
A8	男	54歲	合作夥伴	3年

表3：隘堤咖啡高齡工作者之基本資料

受訪者代碼	性別	年齡	經濟狀況	社區職務	參與圓富社區年資	擔任隘堤咖啡服務生年資	離開上一份職場的工作時間	上份工作與現在工作間隔時間
B1	女	84歲	尚可 有領老年年金， 主要收入來源由 女兒提供	第一代 服務生	10年	1.5年	79歲	3.5年
B2	女	86歲	尚可 有領老農津貼	第一代 服務生	3年	1.5年	65歲	21年
B3	女	77歲	尚可 有領老農津貼， 主要收入來源為 農地租金	第一代 服務生	3年	1.5年	65歲	12年
B4	女	84歲	尚可 有領老農津貼	第一代 服務生	3年	1.5年	65歲	19年
B5	女	72歲	尚可	第一代 服務生	3年	1.5年	65歲	7年
B6	女	66歲	尚可 有領老年年金， 主要收入來源為 家中中西藥房	第二代 服務生	4年	0.5年	65歲	1年
B7	女	69歲	小康 主要收入來源為 家中動物醫院	第二代 服務生	4年	0.5年	65歲	4年

肆、研究個案分析

一、創立與發展

（一）圓富社區簡介

該社區所在地理位置在日據時代為圓潭子庄、口隘庄，明治三十七年為圓潭子庄第一保，於民國九年改為大字圓潭子，台灣光復後命名為圓富里。為台灣典型農村聚落，位於高雄市旗山區偏北邊地區，地理環境上，其東南為楠梓仙溪，西側則鄰近口隘溪。聚落集中於台 29 線兩側，面積約佔 1,033 公頃。地

形為淺山丘陵與山林地，其海拔高度約 100 到 200 公尺之間，因西北邊地勢較高，故為北高南低的地形，此外，亦因地形為隘口地形，故得「口隘」地名之稱（農業委員會水土保持局，2020）。

圓富里人口數根據高雄市旗山戶政事務所（2020）統計指出，截至 2020 年 3 月底，有 2,048 人，其中在性別比例上，男性有 1,053 人，占（51.4%）；女性 995 人，占（48.5%），而在 65 歲以上平均人數為 21.71%，明顯高於高雄市 65 歲以上平均人數為 16.04%。在族群方面，則是閩南與客家約各占一半，其中一部分為退伍軍人。主要宗教信仰佛教與道教，其廟宇有慈雲寺、土地公廟、太祖廟及白龍寺，其中以慈雲寺規模最大。而社區中的民俗劇團，如獅陣、車鼓陣，是社區民俗文化中的重要特色。在社區產業上，以一級產業（農業）為主，農產品則以稻米、檸檬、芭樂、香蕉及椰子為大宗。社區內有多處特殊的三合院、古厝，形成圓富社區傳統景觀特色（農業委員會水土保持局，2020）。

（二）圓富社區發展協會簡介

高雄市旗山區圓富社區發展協會（以下簡稱圓富社區發展協會），於1992年10月25日成立，以非營利為目的，促進社區發展，增進社區居民福利，建設安和融洽、團結互助之現代化社會為宗旨。至今為第七屆理監事，理事有15席，監事5席，會員人數110人，志工人數為30人，詳如組織架構所示（圖1）。

有關老人福利服務部分，社區於2012年8月成立社區關懷據點「可愛學堂」，主要服務項目包含健康促進、送餐服務、共餐服務、電話問安，及關懷訪視。

工作內容大概就是以社區發展為主，最主要一開始應該是以去照顧社區的大哥大姐們，從這邊做出發，把一些課程給這些的老人家、大哥大姐們做一些學習。（A8）

老人家來這邊，他不一定是要怎麼樣子，那他慢慢學習，帶回去也給家人知道說在幹麼，來這邊因為量體溫，還會量血壓，那有什麼狀況，也會告訴家人，你也比較知道一些狀況。所以社區有可以幫你們照顧一些。(A3)

社區投入產業活動，主要的出發點，在於圓富社區產業發展基礎薄弱，年輕人口嚴重外流，遊客稀少，因此社區透過教育訓練及整合在地資源，重新活化在地產業，朝向有機精緻農業發展，結合社區體驗遊憩產業，提升社區發展，增加就業機會，使年輕人口回流。

我們還是希望能夠帶動這邊的觀光產業，把人帶進來比較重要。否則我說人家到杉林，然後到內門、甲仙也都是路過，根本不會駐足在這邊，...除了咖啡可以喝之外，可能開發出半日遊、一日遊，把這邊的景點能夠串成一條線，像是騎腳踏車啦，或是生態導覽，甚至變成一些營隊...。(A8)

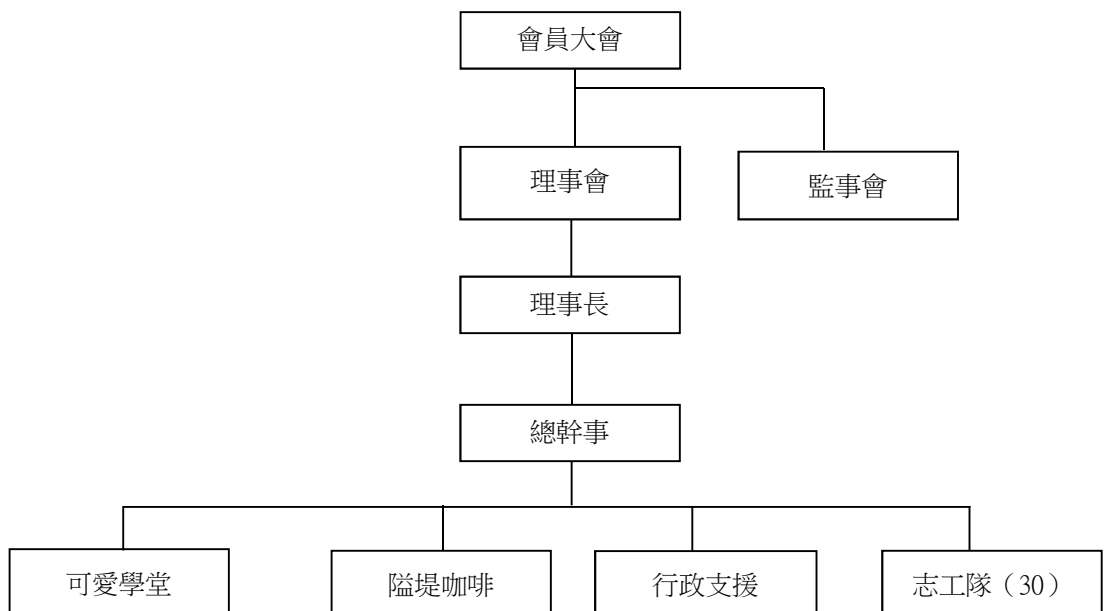


圖1：高雄市旗山區圓富社區發展協會組織架構

資料來源：高雄市旗山區圓富社區發展協會理事長提供

（三）圓富社區—「隘堤咖啡」

1.創立緣起

隘堤咖啡命名由來有三個主要因素。第一為圓富舊地名「口隘庄」，社區旁有美麗的河堤，又叫隘堤；第二為喝咖啡聊事非，「愛啼來加啼」（台語）；第三則為隘堤英文是 **eighty**（80）恰又諧音，且服務生的平均年齡八十歲，因此命名為「隘堤咖啡」。

第一個這邊剛好是一個口隘社區，有個隘嘛；那隘堤可能就是一個非常漂亮的河堤，剛好這邊楠梓仙溪通過，那第二個是；隘堤剛好是八十，...所以聽說沒有80歲的，還不能夠進到這邊來，...我覺得名字取得非常不錯啦，又因為可愛學園，因為這邊是口隘地形。（A8）

當初成立隘堤咖啡館之源起，首先是社區幹部於市場上看到咖啡商機，加上發現社區長輩們熱愛喝加糖、加奶精之即溶式咖啡，然而社區幹部們礙於長者健康問題，因此特地藉由社區關據點課程，讓長者們試著接觸精品咖啡，從品嚐咖啡、體驗各式手沖、拉花咖啡等體驗課程，漸漸地，多數長者能夠接受精品咖啡，甚至認為喝咖啡是一種品味。

我本身轉型做咖啡時，發現咖啡其實在台灣市場佔有率滿高的，一天大概喝掉七百萬杯，光台灣而已，但是七百萬杯裡面大概有八成是喝那種三合一、二合一，還是買來就喝，大概有兩成是喝那種手沖咖啡。...三合一、二合一我們長輩很喜歡喝，他們超會喝的，沖出來三合一秒殺啊。（A1）

其次，社區幹部也看見「青銀共創」趨勢，導入年輕世代的咖啡產業。另外，泡咖啡這項工作對於長者來說，較為輕鬆，在體力上也能負荷，更重要的為能夠鼓勵高齡者拓展自己的生活，使長者跳脫被服務者的角色。

我接理事長的時候，我才發現就是說，長輩他們有在喝那種咖啡ㄟ。我就先排一堂課，手沖，然後每個人喝每個人都要加糖啦，我說現在開始，喝我的咖啡不能加奶精不能加糖，但是這個東西，他對人體有什麼好處，防止失智啦，促進心血管，一些中醫有證實的東西跟他們講，他們覺得，哇!...這個有功效，他們就乖乖聽話，慢慢適應，然後接下來他們就開始學咖啡，...那時候我就想說，基本上，這個叫精品咖啡，在全世界上，他是公認最好的咖啡，那全世界一個很不知名的島，叫台灣，在台灣裡面，很不知名的小地方、小村莊，叫口隘庄的阿嬤，竟然會去手沖全世界最好喝的咖啡，我覺得這個點還不錯耶，而且今天讓阿嬤他們去學咖啡、去沖咖啡當咖啡服務生，那個門檻很低，因為咖啡也不用湯湯水水油油膩膩，提重...，我覺得我們社區應該就是去發展咖啡。（A1）

一開始在招生的時候，他們喝三合一的咖啡，對於精品咖啡是完全不想去喝，因為不好喝，後來經過理事長慢慢地去行銷，慢慢地去說，那慢慢這些大哥大姊也覺得喝咖啡是一種品味，而且願意走進來是說，把社區的咖啡蓬勃發展，畢竟他也跟老人家講說，可能因為這一杯咖啡，做些行銷，可以讓我們的社區蓬勃發展，後來才慢慢有一些大姊願意進來學泡咖這件事，不管是虹吸式，或者是這種手沖式的。（A8）

在經歷長者的培訓之後，人才具備之際，到 2018 年，透過高雄市政府社會局小旗艦計畫，將社區活動中心二樓閒置空間改造成隘堤咖啡，並於 2018 年 11 月 3 日成立，成為全國第一座以社區活動中心成立的咖啡館。

從實務面來看，可以發現計畫的經費不足以負擔創立咖啡館的費用，公部門對於每項計畫所給予之經費補助多寡不一，常常少到社區得自行想辦法補足。在經費拮据的情況下，社區幹部們僅能夠透過自籌，或是動員人際關係，用最省錢之方式進行裝潢。也就是說，有許多類似之小型社區，在本身財務與資源

缺乏時，可能會過於仰賴政府，靠著寫計畫而獲取經費，然而，卻發覺政府所給予之經費不足，或是計畫無法通過，造成社區在經營上之困境，使得社區幹部們需要私底下籌錢、自掏腰包，而這樣的情形，可能會造成社區幹部們的畏縮與負擔，更不用期望會有年輕人力來承接幹部的位置，因為通常年輕人或許事業剛起步，亦可能還處於跌跌撞撞時期，若此刻的他們，需要擔負起這麼大的責任，為了社區營運，而到處籌錢，應會使其感到退卻。

30%是社會局的那個小旗艦計畫，那其他70%自己想辦法...我當理事長不對外募款...自籌居多，自己掏腰包啦，借錢啦...光這個桌子椅子這一組就花2萬塊，那些彩繪就花1萬5了，剩1萬塊，還要做大圖輸出，還有吧檯那些，所以我咖啡工廠，把所有器具裝備、咖啡機，我就把他移過來啊。(A1)

我們很多東西都自己做阿，用最省的方式去做裝潢...有些東西還自己貼錢。(A2)

像桌椅那些，都是我們理事長跟我們總幹事，還有送瓦斯顧問，他們自己釘的，那空間是我們志工自己來整理的，都很克難。(A4)

圓富社區成立咖啡館，其實是採取一種逆向思考的經營模式，因為許多社區組織的經營，多以社區具備之農特產品為主要特色，圓富社區則是培養長者能力，讓社區再生、活化，並引進資源，同時社區被看見。此外，咖啡館不僅僅有賣咖啡，亦有販售阿嬤手做產品，即以米糠為原料的加工產品，如雪 Q 餅、鳳梨酥等。

社區特色就是阿嬤啦，老人，算比較逆向思考啦。像一般人講到社區特色是什麼，都會以農產品啊，這邊就是把阿嬤拱起來。(A7)

這邊有一個阿嬤咖啡館，是希望透過一些不同的想法、不同的計劃，讓社區能夠再生。所以說，除了照顧老人家之外，也讓社區活化，社區再造，

甚至是說，引進一些資源進來，讓這個社區能夠被看見，這是主要的目的。

甚至可以讓這邊社區一些資源，比如說一些農產品等等，能夠行銷出去。

(A8)

即便協會隘堤咖啡已經創立，能吸引人潮前往，且符合社會企業之規範，然而理事長對於是否登記為社會企業，有不同之看法與見解，他認為無論是否登記社會企業，皆能以社會企業將使命與市場並重之方式，著重社會和經濟價值，進行服務。

其實很多人都有跟我說，可以去登記社會企業，但是我是覺得沒有必要，雖然我知道我們是有符合社會企業的規範，我也認同社會企業，但是不一定要登記阿，不登記也是可以做這些事。(A1)

本研究認為，雖然咖啡館並未立案登記成社會企業，然而，其在運作上有別於一般社區組織，他是以非營利組織的型態，投入於商業運作形式的社會企業，除了促進社區發展，增進社區居民福利之外，還有解決社區居民共同問題，將使命與市場做結合，推動社會、經濟及環境之發展，並非只有依賴政府的補助，還透過商業化的營利方式獲益，進行商品販售，且在營收上，有配額固定之比例回饋給與社區、服務生，及代販售農產品者，因此本研究認為其確實屬於社區型社會企業之範疇。

此外，台灣至今為止，尚未針對社會企業進行立法，對於其規範並不明確，即便未來立法，對於有登記之社會企業有其嚴謹性，防止名不副實之情況產生，然而亦有其缺失，社會企業可能受條文限制，而無法發揮創新，且在運作上減少彈性，可謂皆有其利弊。

2.隘堤咖啡的運作狀況

在人力規模上，目前隘堤咖啡共計有十位服務生，年齡與代別部分，第一代服務生 7 位，平均年齡約 83 歲；第二代服務生則有 3 位，平均年齡為 70 歲。

而第一代與第二代之界定，則是依照當初咖啡館兩個不同招募服務生的時間點作區分，所謂的第一代服務生，為第一批所錄取的咖啡館服務生；第二代服務生則為第二批所錄取的咖啡館服務生，若欲以年齡來看，也可以分辨出代別，第一代為 80 歲以上；第二代年齡則為 65 歲至 79 歲之間。當初設定之工作人員結構與考量因素，則是期望第一代阿嬤除了必須為社區居民，年齡至少滿 80 歲，且須經過培訓才能擔任。然而，因有服務生反應自身年紀較大，體力不佳，所以在考量到長者健康與體力因素後，決定開辦第二代服務生培訓，讓第一代服務生與第二代服務生能相互學習，相互支援，並延續咖啡館之精神與目的。

我有跟理事長說啦，我說理事長阿，我年紀有了，那這個是阿嬤的咖啡館沒有錯，當初是我們在那邊做出來的，那現在我們老了，要換年輕的，別人才會知道...，要不然如果裡面人很多，只有我們幾個，而且少了一個呢？

(B2)

在人員分工與服務提供的時間及內容上，社區幹部考量長者身體狀況及預約團體人數、時間不一定，無法採排班制。目前只接受週一至週五團體預約，週六及週日服務生的子女會返鄉，為了給予長者和家人們有相處與陪伴之時間，因此假日咖啡館是由志工支援。

我們沒有辦法排班啦，因為他們身體狀況什麼時候沒有辦法...，那時候設定就是說這個空間主要是針對有預約的團體，所以週一到週五只要有團預約，我們就跟阿嬤講什麼時候要來，...因為你讓阿嬤在那邊等開店，等一整天，她們很累啊，體力也不好，就集中譬如說幾點到幾點，一個半小時、兩個小時，阿嬤她們就開始沖咖啡、端咖啡，...然後禮拜六、禮拜天，阿嬤她們基本上都在家，子女他們會回來，所以這個地方就是志工幫忙。(A1)

譬如說我們明天有團來，那我們會徵求她們的同意，會先問她們說她們明

天有沒有空，不能強迫她，或是直接跟她們說明天記得要來哦，那她們就會回說：「幹麼」，我就會說：「二樓」，這樣她們就會知道了，也不用刻意跟她們講什麼。(A5)

在工作內容上，皆以服務生身體健康為優先，並給予其勞力與體力負擔較低之工作，所以社區組織在接受團體預約時，也會考量到來社區參訪的人數，再安排需要多少阿嬤來上工。

有客人時，我們也不會一次把所有的人叫來，我們會看來的人數多寡決定大概要幾個人在這邊比較適合，而且也是要看她們的健康狀況。(A4)

給老人家工作可能就是比較沒有那麼勞力，或是需要費力的工作，而是比較輕鬆的。(A8)

此外，由於「老人家是這個社區的寶，我們這邊社區重點是在老人」(A3)，因此相當尊重與重視服務生，不加以干涉服務生與客人之互動與對話內容，使其盡情發揮。此方式，除了能夠讓服務生感受到尊嚴，亦能使其不受拘束、自然地與客人暢所欲言。

3. 隘堤咖啡的產值與服務品質

根據社區組織之受訪者的觀察，隘堤咖啡服務生在手沖咖啡之時間與品質上，不亞於外面販售的手沖咖啡，每手沖一壺咖啡，大約需要花費 5 分鐘，在品質上也有一定之水準。此外，因考量長者行動較為緩慢，為提升出餐速度與品質，因此會有志工從旁協助與支援。

產量基本上，假如像一個阿嬤她手沖一次就是一壺，那手沖一壺大概要 5 分鐘。就慢慢這樣沖...小壺的，我們一人份的那種，她大概五分鐘可以產出兩人份的咖啡。在外面手沖也差不多，因為主要手沖是看水流快慢。(A1)

阿嬤她們來這邊沖咖啡、端咖啡，志工一定要在旁邊陪伴，尤其人多的時候吼，你還是要顧一下出東西的品質。...因為來這邊還是要付費，付費還

是要有一個相對的那種速度啦，還有東西出來。(A1)

在產值上，社區幹部表示咖啡館成立的目的並非賺錢，而是為了使長者們感到快樂，因此不能以 KPI 或 CP 值去計算，無法以量化進行測量。

我覺得啦，她們開心啦，然後不要想說她們的產值什麼，也不要去想她們的 KPI、CP 值這些，都不要，...為什麼？因為有些東西沒辦法量化，你說她們的快樂指數有多少，可以算得出來嗎？對不對。我覺得這個東西，主要是讓阿嬤本身覺得快樂，當她們覺得負擔，來這邊有壓力的時候，你社區再怎麼發展，再有多人進來，都不重要啦，我覺得重點是要讓阿嬤她們開心啦。(A1)

4.長者工作者的薪資待遇

在薪資待遇上，若是販售出一組 80 元之套餐，會將其中之 30 元給予當天有至咖啡館工作之服務生，且所有賺取之收入採平分制，即當天與販售的阿嬤平均所賺取的收入。

基本上，我們一組咖啡賣 80 元，就是一個竹盤，然後一個茶點像這樣一組精品咖啡，在外面至少要賣 150，我們賣 80 元，阿嬤他們抽 30 元，...我們會用月結方式，譬如說我們今天來多少人，總共點了幾壺，幾壺我們每一個人就抽 30 元，看幾個阿嬤就平均分配。(A1)

三、社會影響分析

有關服務生到隘堤咖啡工作後的轉變，包括提升生活品質、提升自信心，社會參與度增加，及自我價值感的提升。而以長者就業目的來看，在舒緩經濟壓力上並非主要影響，因此，在圓富社區所經營之社會企業，在就業促進方面，

對於舒緩長者經濟壓力而言，並非其營運的主要目標。由社區幹部的訪談內容，亦表示經濟並非為長者就業之主要因素。

她們很多也不願意拿，我跟會計講說，她們不願意拿，你就幫忙記起來，她們要繳納個人伙食費的時候，不要讓她們繳，就說你這邊還有多少，我直接幫妳扣掉，不要讓她們再繳錢。阿嬤她們其實很可愛啦，她們很愛繳錢，還要多繳。她們基本上不缺那個錢。(A1)

(一) 提升生活品質

長者在未進入隘堤咖啡就業前，時常認為自己沒有用，而且與家人關係不佳，容易胡思亂想，造成生理與心理上不健康：

她們沒有進到社區的時候，在家裡會覺得自己完全是個沒有用的人，那她也不能做什麼，自己就每天摸著自己的東西，然後年輕人又不理她，覺得自己很沒有用，一直處於一個封閉的空間裡面，那封閉到最後變成老人痴呆，那痴呆之後，就什麼都不知道，問題就越來越大。(A3)

長者加入隘堤咖啡培訓後，長者們有事可做，一同互相學習，「來社區，基本上就是有同學在一起，有老師教她們上課，可以提升長者她們晚年的生活品質」(A1)，不僅讓長者體會到活到老學到老的重要性，亦降低長者生活壓力，改善其睡眠品質。對長者個人的心理部分，從事販售咖啡服務工作，有人認為是一種享受生活樂趣，可以產生好心情。

我覺得來這邊泡咖啡很有趣，每個人都會問我為什麼年紀大了還來這邊泡咖啡？我就會回說我們要活到老學到老，...可以比較健康，因為健康就可以活得比較久。(B1)

來這邊泡咖啡回去後，比較好睡。如果不好睡，會想東想西時，就來咖啡廳這邊幫忙，會比較快樂，...所以也算是有提升生活品質。(B1)

就有很多好處，覺得很好玩。活到這麼老，從來沒有喝過咖啡，也沒有泡

過咖啡。就是說來這邊後，感覺心情很快樂，比較不會有壓力。(B4)

覺得去泡咖啡比較有趣。雖然去泡咖啡前，心情是開心的，但是去到那邊，會覺得更加開心。(B2)

去泡咖啡前，脾氣比較差，泡咖啡後，個性比較溫和，人人都好。(B3)

社區咖啡館透過就業訓練途徑，使服務生不斷的學習，增進自己技能，不僅能改變長者個性，促進生理與心理健康，增進長者與家人感情，最重要的是有助於提升個人面對生活的態度與改善生活品質。

生活品質有提升，就是不是單純透過精品咖啡就能提升她們的生活品質，她們透過不斷學習，覺得人的生活品質其實是可以更好一點，包括像我們自己在用的，在講的，會不一樣。就是從一個小細節，衍伸到其他生活層面上，讓她不一樣。(A4)

(二) 提升自信心

由於許多長者從事服務生的工作都是首次工作，在接待客人時，初期容易緊張且較為害羞，特別是在服務新客人時，自信心低落，擔憂自己做不好，甚至因為緊張，導致端咖啡、泡咖啡時，手會一直抖，進而影響作業。

我是覺得阿嬤很可愛啦，剛開始要讓她們泡咖啡接待客人，她們會覺得擔心，而且沒有自信心，...我們一直給她們鼓勵。她們剛開始接觸到參訪的來賓時，她們會滿緊張的，連泡咖啡手都會抖，到現在才不會。(A5)

在泡咖啡前，對不認識的人講話比較緊張，特別是在向別人介紹自己的時候；在泡咖啡一開始時，也是會緊張，但後來就不會了。(B1)

然而，經過約一年半的訓練與磨練後，長者自信心明顯有所提升，「現在她們都可以獨當一面，你問她什麼她們都可以回答的出來」(A4)。不僅在口條上有所進步，也更加大方與客人互動。

之前講話比較害羞，現在多多少少比較會講啦，而且有出來這邊協助泡咖啡，也會學到很多沖咖啡方式。(B6)

來這邊之前，很少跟別人講話，頂多只有跟一群老人聊個天，不會像現在3、4台遊覽車這樣大場面，就算4台遊覽車，我也是很會應付。(B4)

在與客人互動、相處過程中，亦能提升長者自信心、滿足感與成就感，展現一股工作活力與氣勢，對她們的工作和環境產生向心力。而這樣的自信也會產生示範作用，故有些來社區觀摩的人員會以羨慕的語氣肯定隘堤咖啡的長者服務生，這也讓她們產生很高的成就感。

有那個長輩來時，比較虛弱，看到這邊阿嬤這麼有活力，會覺得自己也可以像她們這樣。之前有不願意上來的，看到我們這邊阿嬤都上來了，就通通都上來了，所以我覺得對我們這邊阿嬤來講，她們會更有自信，更有感覺。她們覺得她們來這邊，可以有這樣子工作，就很有滿足感跟成就感。(A4)

像我們出去交流的時候阿，你看到很多人的時候，然後阿嬤在那邊泡咖啡，或者是什麼活動，她們登場的那種氣勢就是很像韓團少女時代氣勢出來，不會畏懼啦。(A7)

最後，長者特別強調即使非工作時段，仍舊有客人會特地找她泡咖啡，讓她感到有自信與光榮感。

如果在路上有人會跟我打招呼，問我是不是在泡咖啡的？我就會有自信，感覺很有光榮。甚至有時候，不是假日，我不在這邊時，客人會特地去找我，要我來泡咖啡。不管去到哪裡，別人都認識我，因為四處都有我的照片。(B1)

(三) 增加社會參與和人際互動

由於長者在退休後甚或其生命歷程中，多數時間是待在家中，鮮少機會能與社區居民、社會大眾接觸與互動之機會，再加上社區中的年輕人大都外移居

多，因此長者僅能與電視作伴，漸漸地感到孤單，甚至將自我封閉。根據受訪的社區幹部表示。

長輩在家真的只有看電視，不然就是坐在門口當石獅，坐在那邊看車來車往，很孤單很寂寞。(A1)

透過社區協助長者培養第二專長，開立隘堤咖啡館，使長者得以有一個不同於以往的生活方式，透過工作擔任服務生進行咖啡販售服務，一方面提升社區能見度，另一方面則是提升社區年輕人對於長者及社區之接納度，可能吸引社區人口回流，延緩社區人口老化。由於社區咖啡館的能見度提高，從外面來到社區想瞭解隘堤咖啡的人或媒體也增加，這樣的過程也讓長者在參與咖啡館服務工作之餘，能夠與不同領域的人或單位有更多元的互動。

社區發展老人的第二專長，或是讓他們來這邊做些服務，造就社區再次活化，所以這個社區就不會老化，而是變年輕化，甚至他會有活力，有溫度，有溫暖，那人跟人之間的互動，就會變得更活絡，更快樂。(A8)

對長者來講，我們通知阿嬤說，有電台要來採訪，或是說有誰，有預約客人要來，阿嬤就會很高興，她們會很雀躍，一方面可以提高我們這邊的能見度，我們在地的人，因為我們這邊年輕人可能國中高中畢業後，就外移、外流，他們回來發現這個地方有點沒落了。但是經過我們這樣去行銷的話，過年啊、假日他們回來，發現怎麼平常時候都還會有遊覽車會來，來參訪，或者是其實都有遊客來，也不是進香團會來我們社區，那表示我們這邊人潮是不是有增加。(A6)

除此之外，長者在擔任隘堤咖啡服務生同時，可以提升與社區居民互動與交流機會。將咖啡服務生工作經驗與社區居民分享，可以讓社區居民互動更為

活絡，且參與工作的長者因為投入社區活動度高，也更會主動地邀請他們的鄰居一同參與社區發展協會所舉辦的活動。

一開始時，和鄰居沒有什麼互動，...但在泡咖啡後，會主動找他們聊天，次數也比較多。(B1)

來這邊泡咖啡後，我比較會參加活動，之前在泡咖啡前，很多活動我都不會參加，現在我也會邀鄰居一起來參加。(B4)

長者在就業後，人際互動也比先前更好，而且能夠在與不同社區交流下，促進長者與不同年齡層的互動與認識，互相勉勵與分享故事，此對於長者而言，咖啡館服務生的工作成為她們的生活重心之一，這對於她們家人而言，也有降低負擔的作用。

透過很多的團隊，或是社區跟社區的交流，阿嬤接觸的人不一樣，那她們看的也不一樣，相對的也會影響她們的思考方向，包括來的是年輕的也好，喜歡聽她們講故事，遇到年長的，就是互通有無嘛，互相分享那個年代的故事，甚至會互相打氣。(A4)

像這裡面有個阿嬤，在來這邊之前，每天會一直打電話給家人，搞得大家都亂。然後現在社區做鳳梨酥、做粿、檸檬炸彈等等東西一大堆，她會跟孫子炫耀自己做的東西，會主動跟家人說，請她們到禮拜六時，才能把小孩帶回家，因為她要跟社區做一些事。她開始有了生活上的規劃，比較不會胡思亂想。(A3)

綜上所述，藉由隘堤咖啡的工作，能讓長者有機會與社會大眾交流，增加互動與接觸之機會，亦能降低長者家人、社區及社會之負擔。

(四) 自我價值感的提升

在隘堤咖啡擔任服務生的長者們，在退休前，僅有一位長者對於自身生活有規劃，其他長者對於自身生活是沒有任何規劃與嚮往的。有規劃生活的長者，原本是協助寺廟的工作，擔任志工性質的活動。

老了就要過自己的生活，那我當時也是有想過禮拜一、禮拜三去寺廟念經，有時去當義工，...無聊就去那割花草，如果師父要出去辦事情，我就幫忙顧寺廟，...也是有想過說如果退休後沒有工作，那就在家種一些菜，可以自己吃。(B4)

都已經是老人了，能有什麼規劃，...老了還會有什麼夢想？有得吃就很好了。(B1)

沒有啊，就等吃飯。去社區等吃飯，在家裡也是等吃飯...(B3)

然而，在她們的表達心情當中，可以發現其實她們仍舊有工作的意願，想完成些事情，只是受限於年齡、體力限制等刻板印象，及在站在傳統華人孝道觀點，孩子拒絕讓她們繼續工作，更甚至礙於傳統文化之天職「男人賺錢，女人顧家」的觀念，使得女性長者不敢有所嚮往，對於自我價值感也較低。

工作也無法，老了沒有人要請，...要認分，要在家顧孫子、顧家，這些就是基本啊。(B1)

小孩都很孝順啦，...小孩都叫我們不用種田，只要在家把身體顧好，就看看電視，那如果別人約要出去玩，去遊覽我們就去呀。(B3)

我也沒有夢想，差不多在 20、30 年前，就有到各個國家去玩啊。只是現在這幾年在帶小孩子，所以就沒去啊。(B6)

從她們在隘堤咖啡擔任服務生後，提升了她們對於自我的價值感，尤其是當她們所認識的人誇讚她們時，也進而讓她們自己產生自我價值感。

像她們在圓富社區的時候，她們會有那種自我價值感的提升，她們會覺得我在社區的時候很開心，很快樂。(A7)

她們會緊張，尤其是開幕那天，...很多人捏，遇到認識的就會說，來坐一下啦，也會說哇，妳有夠讚的，那阿嬤就很高興。(A1)

也就是說，社區透過就業，不僅給予長者一個生活重心，也賦予她們另一個生命歷程，增加長者自我正向價值，減低負向態度與認知。

阿嬤她們很喜歡展現自己一些她們被利用的價值。(A2)

我覺得阿嬤來這邊沖咖啡，除了給她們一個生活的重心，第二個可以再延續她們生命另一個活力跟亮點，給她們創造另一個生命的價值啦。所以我覺得那幾個都很不容易阿，等於說社區也賦予她們另一個生命的歷程啦，...老人家很怕一件事，會說自己老了沒有用...這樣她們會越來越沒有自信，甚至會畏縮。但是來這邊我覺得，她們可以找到人生的另外一條路啦，她們就又被看到了。我覺得人若到了七、八十歲，還能夠被人家看到他的價值，我覺得是一件非常重要的事。」(A8)

綜上所述，長者於咖啡館工作後，不僅能提升自我價值，「對那些大姐來說，本身也是正面的，因為她們知道自己被肯定、被看重，這樣子她們的心理上跟生理上會比較健康，比較走得出來啦」(A8)。

伍、研究發現與建議

一、研究發現

高雄市圓富社區發展協會透過開立隘堤咖啡館，鼓勵高齡者拓展自己的生活，使長者跳脫被服務者的角色。本研究根據經濟壓力改善、提升生活品質、

提升自信心，社會參與度增加等四個層面，分析 CBSE 對服務生產生的社會影響。而在社區經營者的角度來看，社區產業的開發，可視為創新社區照顧的新型態模式。以下分別從長者投入咖啡館服務的分析，以及從社區組織經營的角度進行討論。

首先，服務生本身在經濟狀況上並無壓力，就業目的並非為了舒緩經濟壓力，而是為了打發時間，並從中獲取快樂。其次，服務生透過就業，不斷學習，增進自我，體會活到老學到老重要性，不僅降低生活壓力，改善睡眠品質，還能改善個性，促進生理與心理健康，增進長者與家人感情，得以改善生活。第三層面為經過經驗的累積，服務生們在與客人的互動與談吐中，更顯得自然與大方，從中提升自信心、滿足感與成就感，不再因緊張而影響作業。第四層面則為讓服務生有機會與社會大眾交流，增加互動，能降低服務生家人、社區及社會之負擔，並讓社區再次活化，提升社區能見度，與社區年輕人對於長者及社區之接納度，降低社區老化，穩定社會的持續。

此外，透過本研究之案例分析，尚能看見服務生們在咖啡館就業後，能使其自我價值感提升，在退休前的她們，即便仍舊有工作意願，但礙於年齡和體力限制，以及傳統華人孝道觀點，孩子拒絕讓她們繼續工作，更甚至受傳統文化天職「男人賺錢，女人顧家」的觀念，長者不敢有所嚮往，且對於自我價值感是低落的。然而，透過隘堤咖啡的就業模式，不僅給予長者一個生活重心，也賦予她們另一個生命歷程，使其備受肯定，增加自我正向價值，相對的，在生理與心理上也較為健康。

從社區組織經營咖啡館的經驗來看，由於社區產業並無特色，且不利於就業，年輕人口大多選擇外移發展，造成社區人口嚴重高齡化。因此，協會決定發展新型態產業，經營方式不同其他社區，非以社區具有的農特產品為主要的

特色，而是培養長者能力，讓社區再生、活化，並引進資源，採取逆向思考的經營模式，以服務對象作為出發點，將長者成為咖啡館的主體，發展社區特色，並藉此販售長者手作農產品，以創新方式，提升產品價值，並進行行銷。其可能因此而帶進人潮、帶動社區經濟，使年輕人能夠返鄉就業與投資。這些想法亦符合咖啡館服務生們的期待。

另外，透過訪談可以得知，此種小型社區還是相當依賴政府之經費補助。在社區經費上，多是撰寫計畫與執行計畫來獲得經費來源，圓富社區發展協會之幹部不願意募款，他們想要靠自己的能力協助社區賺錢，甚至期望將來除了咖啡館之外，還能夠透過生態旅遊之方式獲利，擺脫掉對於政府經費之依賴。

在隘堤咖啡經營之障礙因素方面，本研究從以下幾點進行闡述。

（一）政策層面--計畫申請條件過於嚴苛

起初圓富社區欲透過文化局村落營造計畫創立，然而，卻被認為不符合補助宗旨與條件，因此計畫不通過。後來則是社會局看見其特色與創新處，且認為此種培力之方式，應可支持長者，因此對其感到興趣，主動邀約撰寫小旗艦計畫。從中可以發覺，社區本身的出發點，是為了社區設想，卻不被接受與認可，且同樣皆為公家單位，然而卻是兩樣情，兩者對於這計畫之想法，有著極大落差。

從研究中可以得知，由於社區組織擔憂未來政府不會再給予補助，而是要社區自立自強，再加上計畫窗口複雜，且計畫格式與申請條件皆不一致，也有許多限制存在，使社區無法充分發揮，甚至核銷程序冗長又繁瑣，往往造成社區之負擔，因此社區產生想要自給自足之想法，期望未來不要再靠政府補助才能營運。

（二）政府經費不易取得與規範限制社區發揮創意

本研究發現，小型社區本身財務與資源就不足夠，靠著寫計畫而獲取經費，長期仰賴政府，然而，若遇到政府所給予之經費較少，或是遇到所申請之計畫不通過時，即可能使社區經營陷入困境，社區不得不籌錢。而這樣的情形，可能會造成社區幹部們與年輕人力的退卻，甚至逃避與社區互動，因為通常年輕人可能正面臨著事業剛起步，亦可能還處於跌跌撞撞時期，或是正值摸索自己，還不願被社區束縛，若此刻的他們，需要擔負起這麼大的責任，應會感到畏懼與徬徨。

（三）社區內部質疑聲浪眾多

協會在成立咖啡館時，許多社區志工自認為只是一番想像，無法實際執行或永續經營，因此不願意挺身而出協助，總在一旁抱持著觀望與質疑之態度，即便社區幹部請其提供建議，然而，多數人皆只是紙上談兵，因此無法達成共識。而本研究從中查覺到，社區之中，有一些守舊派的人士，可能握有對社區有利之資源，且具影響力，只是他們不願意出手相助。也因此，如何與守舊派的人達到有效之溝通，使社區向上發展，是個關鍵之因素。

（四）缺乏專業人才

專業是需要透過不斷的學習，累積經驗而來，然而社區中之志工，多數自認為自己所學已足夠，不必額外花時間考證照或上課學習，即使協會有意願讓這些志工更具專業性，仍舊只是空談，無法執行，也因此，導致協會人力常常出現專業能力不足之情形，不僅成為計畫推行上之阻礙，甚至可能限制住發展願景。本研究在這部分的發現，與王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣（2013）所指出，台灣非營利組織社會企業化中，專業人才的缺乏，為社會企業發展過程中的困境之論述相符。

二、研究建議

本研究建議社區組織在投入產業發展層面可以注意之方向如下：

（一）積極結合在地資源發展在地產業

從本研究中可得知，類似像圓富之小型社區，其實還是相當依賴政府之經費補助，且目前咖啡館仍舊以各社區交流之團客為主，若未來欲規劃輕旅行，建議除了可以和在地產業結合，也能夠與學校或營隊合作，辦理半日遊或一日遊之生態體驗，甚至規劃多條單車路線，讓學生親自體驗鄉村生活樂趣，並將其帶回家與家人分享，或許這樣的執行方式，能夠讓家長願意再帶孩子們來，甚至打開知名度，讓更多人進來圓富社區。

（二）邀請男性長輩擔任隘堤咖啡館服務生

男性與女性各有各的天生優勢，而興趣反而是可以慢慢培養的，若欲提升男性長輩至咖啡館工作之意願，首先應使其對於「咖啡」產生興趣，其中包含品嚐、挑豆、手沖、拉花等，先邀請男性長輩細品咖啡的滋味，待他們對於喝咖啡感興趣後，再介紹給他們各種不同品種之咖啡豆，教導如何挑豆，讓他們自己嘗試手沖，調整出自己所愛之濃淡程度，如此一來才能使他們離目的更近些。

此外，本研究亦發現在社區關懷據點（可愛學堂）中，男性長輩極為稀少，若只有幾位長輩共同培養興趣確實無團體影響力，因此建議可從社區居民中尋找。若男性長輩不喜歡沖咖啡、端咖啡或拉花，其實可以為他們挑選一個適合的工作內容，像是專門介紹咖啡館的咖啡豆品種、由來，擔任一個導覽員等。

（三）提升社區人力之專業度

從訪談中可以得知，社區志工不願意去參加課程或考證照，其因素為自覺自己所學已經足夠所用，且社區當中，有更好的人選適合被派去提升專業程度，

加上每次需要花一段時間做培訓，因此他們覺得沒有那個必要。而本研究建議社區可以以獎勵或鼓勵之方式，吸引社區志工願意提升自我的專業程度，或是可以邀請願意受訓之志工，透過人際關係，拉攏到更多志工一同參與。

（四）安排給年輕人力能提升成就感之工作

想要有年輕人力進入社區服務，即需要滿足其需求，使其對社區有認同感、歸屬感，甚至要發揮他們的潛能，例如：年輕人喜愛跳舞或唱歌，社區可以提供給他一個舞台發揮，例如可以在辦理相關據點活動，安排幾個小段讓他們上台表演。試著將他們的優勢凸顯出來，與社區做結合，如此一來，不僅能符合年輕人之興趣，使他們感到成就感，更能夠吸引他們再次前往服務。

（五）與組織成員建立共識

社區組織的成員加入協會，必定是有一心想協助社區完成更多事，讓組織有所成長，每個團隊中，難免會發生意見衝突與不合之事，然而，並非不去理會即能將事情予以解決，而是要共同理性溝通。組織領導者應體諒成員的辛勞，而組織成員們，若對於領導者之決策感到困惑或不妥，應提出想法與建議，雙方共同達成共識，而非私底下抱怨或擅自離開團隊，不僅內心會感到不適，亦會影響整體組織的運作。組織成員應對於組織具有認同感與使命感，且幹部與成員間應強化其凝聚力，因此可以讓組織幹部與其成員，將宗旨與理念重新檢視與釐清，共同為社區角色定位，還有在做決策時，並非只著重於「由上而下」，「由下而是上」亦是同等重要，因此應是雙向之溝通方式，成員具有發言權與投票權，而組織幹部也並非以強迫之方式，命令成員得言聽計從。

參考文獻

中華民國內政部戶政司全球資訊網(2020)。<〈人口三階段〉。資料檢索日期：

2021年3月22日。網址：<https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>。(Dept. of Household Registration, M.O.I. (2020). *Three Stages of Population*. Retrieved 22-3-2021, from <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>.)

王仕圖(2019)。<〈社會企業運用長者人力資源之省思-香港長者就業促進案〉載於。『2019 第二屆東海大學社會與團結經濟研討會』, 2019 年 10 月 18 日。

臺中：東海大學。(Wang, Shu-Twu (2019). *Reflections on the Use of Elderly Human Resources by Social Enterprises-Hong Kong Elderly Employment Promotion Case*. Conference papers in 2019 The 2nd Tunghai University Society and Solidarity Economy Symposium, Oct. 18, 2019, Taichung: Tunghai university.)

王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣(2013)。<〈我國非營利組織社會企業化之研究〉。國家發展委員會 102 年度委託研究計畫(編號：NDC-DSD-102-017)，

未出版。(Wang, Bing-Jyun, Sheng-Fen Cheng, Jia-Lin Wu, and Yu-Hsin Liu (2013). *Research on the Social Enterpriseization of Non-profit Organizations in Taiwan*. 2013 National Development Council Commissioned Research Program, Unpublished.)

王滢婷、成之約、廖文志(2016)。<〈銀髮族適任工作類別之探討〉。《商學學報》，

24，1-38。(Wang, Ying-Ting, Jhih-Yue Cheng, and Wen-Chih Lai (2016). A Study for Seniors' Suitable Jobs, *Business Studies*, 24, 1-38.)

石泐(2010)。<〈成功老化、活躍老化與生產老化對我國老人福利政策的省思〉。

《社區發展季刊》，132，234-251。(Shih, Yang (2010). Successful Aging,

- Active Aging and Production Aging Reflections on the Welfare Policy for the Elderly in My Country, *Community Development Journal Quarterly*, 24, 1-35.)
- 朱思蕙 (2018)。《高齡再就業銀色社會價值》。南華大學企業管理學研究所，未出版之碩士論文。(Jhu, Sih-Huei (2018). *High Revitalized Recycling Silver Company Value*. Thesis of Institute of Business Administration, Nanhua University, Unpublished.)
- 行政院 (2019)。〈長照2.0，照顧的長路上更安心〉。資料檢索日期：2019年10月14日。網址：<https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/dd4675bb-b78d-4bd8-8be5-e3d6a6558d8d>。(Executive Yuan (2019). *Long-term care 2.0 More peace of mind on the long journey of caring*. Retrieved 14-10-2019, <https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/dd4675bb-b78d-4bd8-8be5-e3d6a6558d8d>.)
- 宋麗玉 (2006)。〈增強權能量表之發展與驗證〉。《社會政策與社會工作學刊》，10 (2)，49-86。(Song, Li-Yu (2006). The Development and Validation of an Empowerment Scale, *Social Policy and Social Work*, 10(2), 49-86.)
- 宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍 (2014)。《社會工作理論》。臺北：洪葉。(Song, Li-Yu, Hua-Yuan Tseng, Chaiw-Yi Shih, and Li-Chen Cheng (2014). *Social Work Theory*. Taipei: Hungyeh.)
- 周玟琪 (2013)。〈追求有活力能貢獻的老年：我國年長者合宜勞動的多年期研究與社會實踐之旅〉。《國科會人文與社會科學簡訊》，13(2)，97-106。(Chou, Wen-Chi (2013). Pursuing Vigorous and Contributing Old Age: A Journey of Multi-Year Research and Social Practice of Suitable Work for the Elderly in Taiwan, *National Science Council Humanities and Social Sciences Newsletter*,

13(2), 97-106.)

官有垣、陳錦棠、陸宛蘋、王仕圖 (2012)。《社會企業：台灣與香港的比較》。

高雄：巨流。(Kuan, Yu-Yuan, Jin-Tang Chen, Wan-Ping Lu, and Shu-Twu Wang (2019). *The Social Impact of Social Enterprises: The Cases of Taiwan and Hong Kong*. Kaohsiung: Chuliu.)

官有垣、王仕圖 (2013)。〈台灣的社會企業：特質、發展趨勢與效應〉。《人文社會科學研究》，7(1)，102-126。(Kuan, Yu-Yuan, and Shu-Twu Wang (2013). *Social Enterprises in Taiwan: Characteristics, Development Trend, and Effect, NPUST Humanities and Social Science Research*, 7(1), 102-126.)

官有垣、王仕圖、陳錦棠、杜承嶸 (2019)。《社會企業的社會影響：台灣與香港的案例》。高雄：巨流。(Kuan, Yu-Yuan, Shu-Twu Wang, Jin-Tang Chen, and Cherng-Rong Duh (2019). *The Social Impact of Social Enterprises: The Cases of Taiwan and Hong Kong*. Kaohsiung: Chuliu.)

官有垣、杜承嶸、王仕圖 (2018)。〈工作整合型社會企業的社會影響：台灣家扶基金會的個案分析〉。《國家與社會》，20，1-52。(Kuan, Yu-Yuan, Cherng-Rong Duh, and Shu-Twu Wang (2018). *Social Impact of Work-Integrated Social Enterprises: A Case Study of Taiwan Fund for Children and Families, Journal of State and Society*, 20, 1-52.)

姚卿騰 (2014)。〈成功老化觀點：新加坡樂齡學習發展對台灣高齡照護政策的省思〉。《新北市終身學習期刊》，8，34-44。(Yao, Ching-Teng (2014). *Views on Successful Aging: Reflections on the Development of Singapore's Elderly Learning and Care Policies for the Elderly in Taiwan, New Taipei City Lifelong Learning Journal*, 8, 34-44.)

胡夢鯨、王怡分 (2016)。〈從生產老化觀點分析退休者的貢獻經驗及障礙：

以樂齡中心工作者為例》。《國立台灣科技大學人文社會學報》，12（2），85-113。（Hu, Meng-Ching, and Yi-Fen Wang (2016). An Analysis of the Retired People on Contributive Retirement Experiences and Disabilities with the Concept of Productive Ageing: The Works in the Active Aging Learning Center, *Journal of Humanities and Social Sciences, National Taiwan University of Science and Technology*, 12(2), 85-113.）

郝鳳鳴（2019）。〈中高齡者及高齡者就業促進：在地營造友善就業環境〉。資料檢索日期：2019年12月17日。網址：<https://www.italent.org.tw/ePaperD/36/ePaper20191000003>。（HAO, Feng-ming (2019). *Employment Promotion for Middle-Aged and Senior Citizens: Creating a Friendly Local Employment Environment*. Retrieved 12-17-2019, from <https://www.italent.org.tw/ePaperD/36/ePaper20191000003>。）

馬財專、林淑慧（2016）。〈促進中高齡勞動參與及就業整備之整合性服務〉。《國土及公共治理季刊》，4（1），53-62。（Ma, Tsai-Chuan, and Shu-Huei, Lin (2016). Integrated Services to Promote Middle-Aged and Elderly Labor Participation and Employment Preparation, *Public Governance Quarterly*, 4(1), 53-62.）

高雄市旗山戶政事務所（2020）。《村里人口統計》。資料檢索日期：2020.06.30。網址：<https://orgws.kcg.gov.tw/001/KcgOrgUploadFiles/49/relfile/9918/189592/f41fa883-f7b7-424c-9904-f139e631bf87.pdf>。Cishan Household Registration Office Kaohsiung City (2020). *Village demographics*. Retrieved 30-06-2020, <https://orgws.kcg.gov.tw/001/KcgOrgUploadFiles/49/relfile/9918/189592/f41fa883-f7b7-424c-9904-f139e631bf87.pdf>。）

- 國家發展委員會 (2020)。《中華民國人口推估 2020 年至 2070 年》。資料檢索日期：2021 年 03 月 22 日，取自：https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=81ECE65E0F82773F。(National Development Council (2020). *Estimated Population of the Republic of Taiwan from 2020 to 2070*. Retrieved 22-03-2021, https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=81ECE65E0F82773F.)
- 張朝琴 (2012)。〈活躍老化：高齡者社會產能之探討〉。《國立臺中科技大學通識教育學報》，1，207-224。(Chang, Chao-Chin (2012). Active Aging: A Study of Social Production for Elderly, *Journal of General Education, National Taichung University of Science and Technology*, 1, 207-224.)
- 陳國康 (2013)。〈長者就業：現況、挑戰與建議〉。《國家與社會》，14，1-54。(Chen, Guo-Kang (2019). Senior Employment in Asia: Current Conditions, Challenges and Proposals, *Journal of State and Society*, 14, 1-54.)
- 陳錦棠、黎家偉 (2013)。〈香港社會企業的社會影響初探〉。《社區發展季刊》，143，151-160。(Chen, Jin-Tang, and Li, Jia-Wei (2013). A Preliminary Study on the Social Influence of Hong Kong Social Enterprises, *Community Development Journal Quarterly*, 143, 151-160.)
- 陸憲憲 (2018)。〈從生產老化觀點初探英美日韓四國高齡勞動力政策之運用〉。《福祉科技與服務管理學刊》，6 (4)，401-416。(Lu, Bei-Bei (2018). Application of Senior Labor Policy in Britain, the United States, Japan and South Korea from the Perspective of Productive Ageing, *Journal of Gerontechnology and Service Management*, 6(4), 401-416.)
- 勞動部 (2019)。《人口與勞動力統計分析》。資料檢索日期：2021.03.26。網址：<https://statdb.mol.gov.tw/html/nat/108/108001%e5%88%86%e6%9e%90.pdf>。(Ministry of Labor (2019). *Population and Labor Statistics Analysis*.

Retrieved 09-04-2019, <https://statdb.mol.gov.tw/html/nat/108/108001%E5%88%86%E6%9C%90.pdf>.)

曾進勤 (2003)。〈從充權的觀點談高齡人力資源開發運用—以高雄市長青人力資源中心為例〉。《社區發展季刊》，103，261-274。(Zeng, Jin-Qin (2003). Talking about the Development and Utilization of Human Resources for the Elderly from the Perspective of Empowerment-Taking the Evergreen Human Resources Center in Kaohsiung as an Example, *Community Development Journal Quarterly*, 103, 261-274.)

黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖 (2014)。《社會企業管理》。新北市：指南書局。(Huang, Derek-Teshun, Shag-Fen Cheng, Shu-Jyuan Chen, and Chia-Lin Wu (2014). *Social Enterprise Management*. New Taipei City: Compass.)

經濟部工業局 (2017)。《促進中高齡就業好處多多》。資料檢索日期：2019 年 11 月 19 日。網址：<https://www.italent.org.tw/ePaperD/36/ePaper201709000008>。(Industrial Development Bureau, Ministry of Economic Affairs (2017). *There are many Benefits of Promoting Middle-Aged and Elderly Employment*. Retrieved 19-11-2019, <https://www.italent.org.tw/ePaperD/36/ePaper201709000008>.)

詹火生、辛炳隆、黃麗璇、黃玟娟 (2015)。《延後退休可行性方案之研究》。勞動部 104 年委託研究計畫(編號:PG10409-0042)未出版。(Jhan, Huo-Sheng, Bing-Long Sin, Li-Syuan Huang, and Wun-Jyuan Huang, (2015). *Study on Feasibility of Postponing Retirement*. 2015 Ministry of Labor Commissioned Research Program, Unpublished.)

農業委員會水土保持局 (2020)。《圓富社區-再生計畫》。資料檢索日期：

2020.04.15。網址：[https://ep.swcb.gov.tw/EP/File/REGENERATION/%E6%97%97%E5%B1%B1%E5%9C%93%E5%AF%8C%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB\(%E9%81%AE%E7%BD%A9%E7%89%88\)%E6%A0%B8%E5%AE%9A%E6%9C%AC_201810190900433248.pdf](https://ep.swcb.gov.tw/EP/File/REGENERATION/%E6%97%97%E5%B1%B1%E5%9C%93%E5%AF%8C%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB(%E9%81%AE%E7%BD%A9%E7%89%88)%E6%A0%B8%E5%AE%9A%E6%9C%AC_201810190900433248.pdf)。(Soil and Water Conservation Bureau, Council of Agriculture (2019). Yuanfu Community-Regeneration Project. Retrieved 15-04-2020, from [https://ep.swcb.gov.tw/EP/File/REGENERATION/%E6%97%97%E5%B1%B1%E5%9C%93%E5%AF%8C%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB\(%E9%81%AE%E7%BD%A9%E7%89%88\)%E6%A0%B8%E5%AE%9A%E6%9C%AC_201810190900433248.pdf](https://ep.swcb.gov.tw/EP/File/REGENERATION/%E6%97%97%E5%B1%B1%E5%9C%93%E5%AF%8C%E8%BE%B2%E6%9D%91%E5%86%8D%E7%94%9F%E8%A8%88%E7%95%AB(%E9%81%AE%E7%BD%A9%E7%89%88)%E6%A0%B8%E5%AE%9A%E6%9C%AC_201810190900433248.pdf).)

趙雨龍、黃昌榮、趙維生(2003)。《充權：新社會工作視界》。臺北：五南。(Chiu, Yu-Lung, Chang-Rong, Huang, and Wei-Sheng Zhao (2003). *Empowerment: New Social Work Vision*. Taipei: Wunan.)

趙善如(1999)。〈增強力量觀點之社會工作實務要素與處遇策略〉。《臺大社會工作學刊》，1，231-262。(Chao, Shan-Ru (1999) Social Work Practice Elements and Intervention Strategies of Empowerment Perspective, *N T U Social Work Review*, 1, 231-262.)

嘉義市政府社會處(2019)。《全國首家「葫蘆·蘋果·貓」大齡食堂工式開賣》。資料檢索日期：2020年01月08日。網址：https://social.chiayi.gov.tw/News_Content.aspx?n=388&s=364393。(Social Department of Chiayi City Government (2019). *The Country's First "Gourd Apples and Cats" Older Canteen Work Style is Now on Sale*. Retrieved 08-01-2020, https://social.chiayi.gov.tw/News_Content.aspx?n=388&s=364393.)

衛生福利部統計處 (2018)。《中華民國 106 年老人狀況調查報告》。資料檢索日期：2019 年 10 月 14 日。網址 <https://dep.mohw.gov.tw/dos/cp-1767-38429-113.html>。(Ministry of Health and Welfare (2018). *Report of the Senior Citizen Condition Survey 2017*. Retrieved 14-10-2019, <https://dep.mohw.gov.tw/dos/cp-1767-38429-113.html>.)

謝美娥 (2013)。〈從退休的規劃、老化適應理論、自我知覺與生命意義探討退休老人的生活品質〉。《東吳社會工作學報》，25，35-70。(Hsieh, Mei-O (2013). Exploring Quality of Life among the Retired Elderly from Retirement Planning, Sociological Theories of Aging, Self Perception of the Elderly and the Meaning of Life. *Soochow Journal of Social Work*, 25, 35-70.)

簡春安、趙善如 (2008)。《社會工作哲學與倫理》。臺北：巨流。(Jian, Chun-an, and Shan-Ju Chao (2019). *Social Work Philosophy and Ethics*. Taipei: Chuliu.)

Bacchiaga, A. and C. Borzaga (2001). Social Enterprises as Incentive Structures. *The Emergence of Social Enterprise*, 4, 273-295.

Chrisman, J. J. and A. M. Peredo (2006). Toward a Theory of Community-Based Enterprise. *The Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.

Hur, M. H. (2006). Empowerment in Terms of Theoretical Perspectives: Exploring a Typology of the Process and Components across Disciplines. *Journal of Community Psychology*, 34 (5), 523-540.

Kong, E. (2010). Innovation Processes in Social Enterprises: an IC Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 158-178.

Lee, J. A., and R. E. Hudson (1996). The Empowerment Approach to Social Work Practice. *Social Work Treatment: Interlocking Theoretical Approaches*, 4,

218-249.

Lee, J. A. B. (2001). *The Empowerment Approach to Social Work Practice*. New York: Columbia University Press.

Ridley-Duff, R. and M. Bull (2011). *Understanding Social Enterprise*. London: SAGE Publications.

Somerville, P. and G. McElwee (2011). Situating Community Enterprise: A Theoretical Exploration. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5), 317-330.

