



國立臺灣大學公衛學院健康政策與管理研究所

碩士論文

Institute of Health Policy and Management

College of Public Health

National Taiwan University

Master Thesis

企業協助社區健康促進模式建立的可行性探討

—以宜蘭縣蘇澳鎮聖湖聖愛社區為例

The Feasibility Study of Setup Enterprise Supported Health
Promotion Model for Community: An example
in Senfu-Senai Community, Su-ao Town, I-Lan County.

吳連富

Lien-Fu Wu

指導教授：陳雅美博士

Advisor: Ya-Mei Chen, Ph.D

中華民國 107 年 6 月

June, 2018



口試委員審定書

國立臺灣大學（碩）博士學位論文 口試委員會審定書

企業協助建立社區健康促進模式的可行性研究
—以宜蘭縣蘇澳鎮聖湖聖愛社區為例

The Feasibility Study of Setup Enterprise Supported
Health Promotion Model for Community : An Example in
Senfu-Senai Community, Su-ao Town, I-Lan County.

本論文係吳連富君（p05848007）在國立臺灣大學健康政策與管理研究所完成之碩（博）士學位論文，於民國 107 年 06 月 26 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

陳列達
陳端容
鍾國庭



謝 辭

NHK 在 2015 年推出「無緣社會」紀錄片時(2014 年超過 3 萬 2 千人孤獨死，未來會 10 萬人孤獨死的社會現象)，在日本引起高齡社會所帶來衝擊的深沉反思，台灣的公共電視隨後也即引入，個人當時深受感動，在社區的 CSR 健康促進活動才做完發表會踏出組織公益的第一步…；就在今年初參訪名古屋南醫療生協前，研讀相關文獻資料時，讀到前理事長柴田壽彥描述：想透過他們南醫療生協的努力，來克服這個「無緣社會」時，心中有靈犀相通之感…。

這些…，包含來到健管所前後相接的歲月，經由我們這些「有緣」所建立的網絡，讓我何其有幸地再次重回台大校園溫習知識與智慧的饗宴，也透過本研究的整理，回顧這段路程的點點滴滴。雖然時間上有些匆促，但在雅美老師的循循善誘、端容老師的提綱挈領與國彪所長的勉勵加持下，呈現了本研究概略的樣貌。

當然這些…，也包含了諸多台日友人夥伴和社區幹部們的大力相助、近兩年來一起晨昏定省的同學們還有家人的持續支持包容；仲尾次洋子、社區理事長宋湘雲伉儷與幹部們、陽大附醫徐迺維主任與夥伴們、同仁淑卿和瑞婉的鼎力相挺與同學佩芬的最後整合，還有太多太多的…，這些諸多有緣的連結網絡，讓我們免於面對「無緣社會」時的沉重，也希望藉此開啟未來更多有緣的可能，感恩！

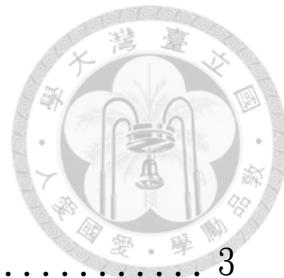


目 錄

口試委員審定書	I
謝 辭	II
目 錄	III
圖目錄:	V
表目錄:	IX
中 文 摘 要	X
ABSTRACT	XI
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與目標	8
第三節 研究方法	10
第四節 研究限制	11
第五節 論文章節架構	11
第二章 文獻探討	13
第一節 社會資本模式與社區健康促進	13
第二節 社區營造與社區志工	18
第三節 企業社區參與	25
第四節 日本名古屋南醫療生協的社區經營典範介紹	39
第三章 個案簡介	55



第一節 個案社區的沿革介紹	55
第二節 個案社區近年運用社會資本的社區營造成果介紹	58
第四章 個案分析	62
第一節 個案社區的進階社會資本模式	62
第二節 既存之社會資本—走進社區的志工故事	64
第三節 CSR 結合既存之社會資本的健康促進活動初步改善成果 ...	66
第四節 再衍生之社會資本—個案社區長者其他健康促.....	68
進的發展現況	68
第五節 社福資源的引入—台灣的長照 A.B.C	74
第六節 CSR 與健康促進活動成果持續—建構可長可久的社區長者 健康促進經營模式	84
第七節 個案社區的 SWOT 分析	94
第五章 結論與建議	99
第一節 結論	99
第二節 建議	101
參考文獻:	102
附錄	106



圖目錄:

圖 1-1 蘇澳鎮人口與地理概述.....	3
圖 1-2 聖湖聖愛社區長者健康促進活動 (1)	5
圖 1-2 聖湖聖愛社區長者健康促進活動 (2)	6
圖 1-3 聖湖聖愛社區長者進行健康促進活動進行紀錄	7
圖 1-4: 研究流程圖	12
圖 2-1 社會資本(SOCIAL CAPITAL)對活動與成果之影響.....	16
圖 2-2 日本南醫療生協「慢活村」社區規劃簡報	20
圖 2-3 研究者邀請北醫食品營養學者參與社區長者營養課程規劃	22
圖 2-4 台大健管所老師與同學參與社區長者健康促進成果發表會	26
圖 2-5 台積電公司 105 年 CSR 報告「社會參與」專章	27
圖 2-6 台灣證券交易所「公司治理中心」	28
圖 2-7 信大公司「社區長者健康促進」活動發表會	31
圖 2-8 產業中心思考與融入 CSR 社區對照	33
圖 2-9 野村不動產集團在船橋森林之都	34
圖 2-10 株式会社ルネサンス 50 歲以上會員構成比	36
圖 2-11 南醫療生協街坊小棧樓層配置與台大健管所參訪圖	37
圖 2-12 南醫療生協街坊小棧外觀位置與設施配置	38



圖 2-13 南醫療生協區域分布圖	40
圖 2-14 企業 CSR 贊助與政府社福制度資源加入運用介入的社會資本模式運作	40
圖 2-15 南醫療生協醫療照護與福祉事業區域分布圖	41
圖 2-17 南醫療生協經營的組織圖	44
圖 2-18 南醫療生協經營的紅蘿蔔餐廳與陳列的有機雜貨商品店 ..	45
圖 2-19 グループホーム なも	46
圖 2-20 南醫療生協歷年來組合員數與募資金額	47
圖 2-21 南醫療生協健身中心 WISH 海報	48
圖 2-22 南醫療生協的病院 1 樓大廳說明	49
圖 2-23 名南區域社區長幼共同完成的安心地圖	51
圖 2-24 「生協慢活村」(生協のんびり村)開村儀式	52
圖 2-25 「南醫療生協病院」夜景	53
圖 3-1 宜蘭鄉鎮位置與蘇澳鎮行政區域地圖	55
圖 3-2 蘇澳鎮聖湖聖愛社區發展協會所在地	56
圖 3-3 宜蘭縣各鄉鎮人口老化概況	59
圖 4-1 宜蘭縣老來寶健康促進家園「聖湖站」揭牌儀式	63
圖 4-2 社區快樂農場	65



圖 4-3 蘇澳聖湖聖愛社區 104 與 105 年社區健康促進活動程序照	66
圖 4-4：蘇澳鎮聖湖聖愛社區長者體適能整體成效(1)	67
圖 4-4：蘇澳鎮聖湖聖愛社區長者體適能整體成效(2)	67
圖 4-5 蘇澳聖湖社區阿公阿嬤與孫子孫女共同製作非洲鼓的照片	69
圖 4-6 蘇澳聖湖社區非洲鼓隊至 2017 年宜蘭國際童玩節表演	70
圖 4-7 蘇澳聖湖社區非洲鼓隊獲邀至中南部巡迴表演	71
圖 4-8 蘇澳聖湖社區棋麟不老棒球隊成立	71
圖 4-9 蘇澳聖湖社區「平衡班」活動	73
圖 4-10 南醫療生協「社區涵蓋照護體系」	74
圖 4-11 人口快速老化需照顧人口急速增加	75
圖 4-12 台灣雇用外籍看護工人數現況	76
圖 4-13 衛福部長照 2.0 十年經費推估	77
圖 4-14 長照 ABC 的配置概況	78
圖 4-15：台灣長期照顧資源型態	78
圖 4-16 日本介護保險三類服務支出占比	79
圖 4-17 新北市政府實施長照 2.0 目標與服務內容	81
圖 4-18 日本長照 2025 年未來圖像	82
圖 4-19 陳端容教授分享會	84



圖 4-20 體感遊戲引入社區前的種子教官訓練(1)	86
圖 4-21 體感遊戲引入社區前的種子教官訓練(2)	87
圖 4-22 體感運動課程導入社區檢討會議內容(1)	88
圖 4-23 體感運動課程導入社區檢討會議內容(2)	88
圖 4-24 體感運動課程導入社區(進行中)	89
圖 4-25 體感運動課程導入社區(志工建立健康紀錄)	91
圖 4-26 地方創生活動概念導入社區	92
圖 4-27 體感運動課程導入社區(C 據點計畫).....	93
圖 4-28 社區體感運動課程計畫.....	97
圖 5-1 企業結合社會資本運用永續發展藍圖協助社區健康促進 .	101



表目錄:

表 1-1 台灣人口老化指數縣市排名	2
表 1-2：宜蘭縣及蘇澳鎮依賴人口總數及指數	4
表 2-1 104 年度各縣市社區照顧關懷據點村里涵蓋率現況一覽表	24
表 3-1 蘇澳鎮聖湖聖愛社區近年來健康促進活動成果彙整表 ...	58
表 4-1 北區地方政府長照 ABC 服務概況	79
表 4-2 蘇澳聖湖聖愛社區的 SWOT 分析	94
表 4-3 聖湖聖愛社區 SWOT 策略研擬	95



中文摘要

背景:伴隨著人口的急速老化，將導致整體社會照護的醫療成本增加與家庭負擔沉重，若能提早採取預防措施如加強社區的健康促進活動，除了可減緩老人各項身心功能退化速度，並可增進生活品質與社會整體的健康。

研究目的:為剖析個案「社區長者健康促進活動」的設計規劃，與相關發展的歷程與關鍵因素，透過理論與實務結合的研究，為社區志工團體經營「長者健康促進活動」建立「永續發展藍圖」的概念，期未來可順利對其他鄉鎮做移轉經營社區「永續發展藍圖」的指導方針。

研究方法:根據日本學者湯淺資之等(2008)，在「有關將社會資本概念導入健康促進活動的檢討」中，引用其所建立的「社會資本對活動與成果的影響」模型觀點，利用個案研究法進行深入研究；個案社區長久以來即與在地企業信大水泥公司往來密切，民國 103 年起開始籌備社區的健康促進活動計畫起，即定期集會檢討進度，往來頻繁建立起良好的互動默契。

結果:本個案發現一個成功社區個案可以社區志工的既存社會資本，加入企業社會責任(CSR)經營管理資源持續發展。其中重要的是選擇社區與 CSR 共同興趣的活動，例如在本個案中因為人口老化社區持續有興趣發展健康促進活動。之後的成果是社區高齡者的健康呈現，另外透過社區持續發展(例如志工新血的加入)以及再引進其他再衍生社會資本(例如其他組織的加入)而進一步產生成果的持續，也就是其他健康促進活動的產生。最後本個案社區進一步由 CSR 協助導入社福制度(即將成立 C 據點)，在未來得以在前述各組織間建構社區永續的活動發展計畫，將讓社區的健康促進成果得以持續，並營造社區經營的良善循環發展成為未來的發展藍圖。本藍圖為來也可成為其他社區發展或是社會企業的社區發展的參考藍圖。

結論:在地老化是我們政府的政策的目標，透過志工團體做有效率的社區健康促進活動是我們的手段，藉由企業社會責任活動的參與可以活化社區的社會資本是本研究的起點，社區志工能力的培養與積極爭取社會福利制度的資源投注是必須持續努力的過程。最終能讓這些健康促進活動的成果持續是本研究希望達到的目的，我們也嘗試藉由這樣活動的永續經營藍圖的過程，希望未來能推展到台灣其他的各個鄉鎮，達到在地老化活躍老化的目標。

關鍵字:社區長者健康促進 社會資本 社區志工 企業社會責任



Abstract

Background: The rapid ageing population resulted in increased health cost and family caregiving burden in Taiwan. With efficient community-based health promotion and disability prevention strategies, the society may be able to promote community-dwelling older adults' physical and mental functions as well as their quality of life.

The purpose of the study: To analyze the development process and key factors of a "Community Elderly Health Promotion Activities" case related. Through the combination of theory and practice, the community volunteers will establish the "sustainable health promotion activities" for the community. In the future, the process and serve as a "blueprints" which will be the foundation for developing "Community Elderly Health Promotion Activities" for other towns and villages in Taiwan.

Research methods: This research applied the model of "The impact of social capital on activities and outcomes" in the book of "Review on the introduction of the concept of social capital into health promotion activities" introduced by Japanese scholar Yuasa, et al. (2008). The case community is in Yi-Lan and has been closely related to the local enterprise the Hsingta Cement Company. The company and the community started and built the community's health promotion activities through regular meeting and good mutual interactions together since 2014.

RESULTS: This case study identified a successful blueprint for social capital-based model, which can be based on active community volunteers. With further support from the enterprises with Corporate Social Responsibility (CSR), the community can further thrive and become self-sustainable in the long-run. The key issue is to select activities that are of common interest to both the community and CSR. For example in this case, the ageing community continues to show great interests in healthy ageing.

Thus, developing health promotion activities become the first key activity chose for



the CSR and community to start the relationships. The primary outcomes were the better health outcomes of the community's elders. Through the continued development of the community (such as the joining of new volunteers who serve as new blood to the community) and the reintroduction of other re-derivative social capital (such as the participation of other organizations), the case community progressed and thrived with further results (more varieties of health promotion activities were developed within the communities). Finally, the CSR further assisted the case community and introduce social welfare system and tried to establish a Tier C LTC agency within the community. In the future, it will be able to construct a community-sustainable activity development plan among the aforementioned organizations, which will enable the cycle of the social capital model to continue develop and evolve. The experiences of this case community demonstrated good cycle of managing social capital model and the experiences can become a blueprint for future development. This blueprint can also serve as a foundation for the other CSR and communities to follow.

Conclusion: Aging in places is the goal of Taiwanese government's policy. Through volunteer organizations, we can use effective community health promotion activities as our means. The participation of the Hsingta Cement Company, which provided CSR activities can activate and promote the social capital of the community. Through CSR activities, a community can therefore enhance volunteers' ability and utilize the resources of the social welfare system and be able to sustain in the long run. The blueprint developed through the current case study severs as guidelines and hope to keep the results of these health promotion activities continue. The current case study hope to extend our findings to the other towns in Taiwan in the future, and to achieve ageing in places and active aging.

Key words: community elders health promotion, social capital, community volunteers, corporate social responsibility.



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

「經過長長的雪山隧道，就來到了開闊的蘭陽平原」，在雪山隧道還沒開通以前，除了傳統「丟丟銅」的火車之外，台九線往宜蘭的「九彎十八拐」常使許多用路人敬謝不敏，拜國道 5 號(蔣渭水高速公路)通車之賜，宜蘭現在成了大台北地區的「後花園」，交通條件的改善固然可以縮短部分的城鄉差距，但當我們檢視目前國道 5 號終點蘇澳鎮的發展狀況，幾乎也同時看見了台灣鄉間的發展縮影。

依照維基百科的描述：「蘇澳鎮位於台灣宜蘭縣，在宜蘭縣的東南方，瀕臨太平洋，是著名的蘇花公路及臺灣鐵路管理局北迴線起點，也是蔣渭水高速公路的終點，是往東台灣必經的城鎮。有著名的冷泉——蘇澳冷泉。蘇澳港位於境內，供散裝貨輪以及中華民國海軍 168 艦隊使用。蘇澳鎮的南方另外還有南方澳漁港，是台灣重要的近海及遠洋漁業港口。在北迴鐵路於 1980 年 2 月 1 日通車之前，蘇澳是聯繫北部地區與花東地區的交通輻輳。由於當時蘇花公路交通仍不甚便利，許多路段為單線雙向管制通車，往來花蓮耗時甚繁。因此，位於中繼點的蘇澳，成為重要的休息站，許多商家、旅館開設於蘇澳車站一帶，往花蓮方向的旅客在此休息，第二天換搭公路局（國光客運的前身）的班車。北迴鐵路開通後，蘇澳面臨了經濟蕭條與人口外流的問題，人口數由全盛時期的六萬人一路移出至現今的數量。(約 4 萬人)」

除了人口外流的問題外，其他在台灣所產生的人口老化問題蘇澳鎮也當然也都存在，甚至猶有過之，我們來檢視台灣的老化區域分布狀況，如下表 1-1 所台灣各縣市人口老化統計顯示：



1. 台灣整體老化的情況日趨嚴重(如下表 1-1)
2. 宜蘭縣的老化指數增長情況較台灣整體為高
3. 蘇澳鎮的老化指數增長情況又較宜蘭整體為高，且日趨嚴峻(如下表 1-2)；

表 1-2 依賴人口數(扶養比)也愈來愈高，社區的營造發展也愈顯重要。

表 1-1 台灣人口老化指數縣市排名

年度 區域	100 年 度'	101 年 度'	102 年 度'	103 年 度'	104 年 度'	105 年 度'	老化指 數排名
整體	72.20	76.21	80.51	85.70	92.18	98.86	1
嘉義縣	119.34	127.68	137.76	147.72	161.19	174.29	2
雲林縣	104.76	110.10	115.66	122.28	131.10	140.37	3
南投縣	97.38	103.11	109.55	117.18	127.14	137.47	4
澎湖縣	110.81	113.61	117.04	120.97	129.22	135.63	5
屏東縣	93.39	100.45	107.77	115.38	125.56	135.43	6
基隆市	84.023	91.54	98.82	108.88	119.05	128.24	7
台東縣	89.59	95.19	100.04	105.90	113.63	120.98	8
宜蘭縣	90.68	95.58	99.93	104.89	112.02	119.30	9
花蓮縣	88.16	93.48	97.88	103.08	110.80	117.93	10
金門縣	96.04	97.35	99.60	102.52	107.13	115.32	11
台北市	88.31	91.00	94.53	99.41	105.76	111.73	12
新北市	59.00	63.82	68.84	74.82	83.01	91.82	18
桃園市	48.07	51.11	54.50	58.72	62.30	66.63	21
新竹市	50.40	51.90	53.70	56.00	59.36	63.11	22

資料來源：內政部統計處：105 年各縣市內政統計指標 106 年 10 月出版(老化指數：為每 100 個 65 歲以上人口對 0-14 歲人口之比，研究者整理)



圖 1-1 蘇澳鎮人口與地理概述

- 面積: 89.0196/2143.6251 平方公里 (占宜蘭縣 4.15 %)
- 里數: 26 里 403 鄉人口: 40056 人/(105 年 12 月 宜蘭第 4 位)
- 人口密度: 455 人/平方公里 (全縣平均 213 人/平方公里)
- 老化指數: 161.30% (12 鄉鎮第 3 名，全縣平均 119.30%)
- 65 歲以上老人人口比率: 17.24% (占鎮總人口) 10.30% (占縣 65 歲以上人口)
- 醫療資源: 1 家地區醫院 (台北榮民醫院蘇澳分院)

資料來源：宜蘭縣政府全球資訊網各鄉鎮介紹，研究者彙整編製

如同上表 1-1 所顯示，宜蘭縣的老化指數雖然不是全台灣最高，但在「北台灣」來說，是最早「破百」的，雖然雪山隧道通車以後，宜蘭變成台北都會區的「後花園」，但是從另外一個角度來說，我們也可以說宜蘭(特別是個案所在地的蘇澳鎮)，是台北都會圈的「偏鄉」，以下我們概略整理一下宜蘭的蘇澳鎮的扶養概況：



表 1-2: 宜蘭縣及蘇澳鎮依賴人口總數及指數

103-106年宜蘭縣、蘇澳鎮依賴人口總數及指數

		103年	104年	105年	106年
宜蘭縣	0-14歲人口數(人)	60479	58182	56836	55674
	65歲以上人口數(人)	63438	65178	67808	70025
	15-64歲人口數(人)	334860	334757	332894	330908
	依賴人口數(扶養比%)	37.01%	36.85%	37.44%	37.99%
蘇澳鎮	0-14歲人口數(人)	4591	4418	4328	4178
	65歲以上人口數(人)	6580	6769	6981	7194
	15-64歲人口數(人)	29847	29539	29184	28684
	依賴人口數(扶養比%)	37.43%	37.87%	38.75%	39.65%

以上資料來源：

1. 宜蘭縣政府主計處，103-105年宜蘭縣統計年報一表2-3現住人口之年齡分配
2. 內政部戶政司人口統計資料庫一表02-01人口年齡分配
3. 宜蘭縣蘇澳鎮戶政事務所一年終人口靜態統計表之2
4. 百分比數據依人口數自行統計

如同其他分布在宜蘭縣各鄉鎮的社區活動中心，在蘇澳聖湖聖愛社區活動中心(以兩個登記有案的社區發展協會為對象，但均使用共同的活動地點，本研究均簡稱個案社區)因為成立的時間算很早，且因交通便利等因素，曾一度是蘇澳鎮人口最多的里(於第三章詳細介紹)，本身社區志工組織也尚稱熱心團結，社區活動中心除了才藝班或語文學習班外，也偶而會不定期請人家來教教太極拳或其他的贊助有氧舞蹈活動；但直到三多前年，社區本身因與在地企業信大水泥股份有限公司 CSR 活動的規劃下，並與當地照護機構合作辦理健康促進活動造成轟動，非但獲致良好的成效與回響，社區組織也起了相當的變化，(以下成果資料摘錄自研究者企業內部之簡報資料，本研究所引用諸多信大公司 CSR 活動圖片來呈現與社區經營的緊密結合)：

104-105 年度宜蘭蘇澳鎮聖湖聖愛社區連續兩年辦理「關懷社區長輩健康活動」，係由信大水泥公司南聖湖廠全額贊助經費，與陽明大學附設醫院合作，租用 8 台機械輔助運動器材，為社區長者量身設計體能訓練課程，並由復健師團隊



指導社區長者使用運動器材(含暖身運動及緩和運動)，同時監測參與長者生理指數及功能性體適能之運動成效。

此套健康促進課程模式，半年一期，104 年度 48 位參訓者有 38 位社區長者完訓，105 年度 29 位參訓者有 23 社區長者完訓，其中有 13 位社區長者連續兩個年度參加且完成檢測，其體適能提升成效顯著。



圖 1-2 聖湖聖愛社區長者健康促進活動 (1)

資料來源: CSR 公司拍攝

在推動我們工廠生產預算管理制度的過程中，研究者發現我們以往在社區經營 CSR 的角色扮演往往處於被動的態勢，無論是里長、民意代表或是社區幹部來要求贊助，大多只是提供金錢上支援(他們也許認為這樣就夠了！)，多年來反正大家都相安無事，我們的經辦同仁也樂得「援例辦理」，因為這些感覺上只是贊助社區「自強活動」的花費，都被視為長期經營地方關係所必須的，直到個人要求應導入各部門的關鍵績效指標 KPI (Key Performance Indicator)時，經辦同仁也才得有系統地整理到底「錢用到哪裡」，檢討究竟這樣的資源配置是否恰當，並思考在社區我們應該扮演甚麼樣的角色，才有上述活動的醞釀與產生。



圖 1-2 聖湖聖愛社區長者健康促進活動（2）

資料來源：CSR 公司拍攝

上述 CSR 的活動因為連續舉辦 2 年，除了成為社區的熱門話題外，也促使社區長者提高自己的健康意識，並強化彼此聯繫的社會網絡，如何能夠讓這樣的成果持續下去，也像企業一樣可以永續發展，甚至越來越好一直是要共同思考的問題；我們樂見社區自發性活動已衍生出自己的「非洲鼓隊」(其後將再詳述，而聖湖聖愛社區的「非洲鼓隊」已獲邀巡迴多次至台灣各地表演，並登上台灣多個鄉鎮的地方電視新聞台)、「平衡班」(長者自費聘請教練至社區教導活動)，都在在顯示由志工團體所組成的社區營運團隊，已初步具備未來向外「擴張」、「標準化」轉移至其他社區的經營能力，如果輔以政府長照 2.0 計畫所能提供的資源，再加上在地企業參與規劃的「成本效益」原則概念，未來要達到「活力老化」、「在地老化」的目標當可說是指日可待。

企業在從事 CSR 活動時，與所處的社區關係不應該只是當「資助者」的角色，更應該共同參與社區活動以增進彼此的了解的「夥伴」。研究者在偶然的機會下，得知陽明大學附設醫院在推展「無牆化的社區醫院」活動，興起彼此聯手合作在社區推動「長者健康促進活動」的念頭，藉由彼此團隊多方腦力激盪的會議下，終於在 104 年 9 月催生了「聖湖聖愛社區樂齡長者健康促進活動」，除了



獲得相當大的好評與迴響外，更誘發研究者思考如果能將類似概念「永續發展藍圖」，甚至某種程度的「標準化」，以利未來方便對台灣的其他鄉鎮做移轉，進而發展成為新產業的可能性。



圖 1-3 聖湖聖愛社區長者進行健康促進活動進行紀錄

資料來源: CSR 公司拍攝

身為企業經理人，如何在日常的工作上提高效率並促進有效經營管理，以達到股東利益極大化、顧客滿意度提高並讓員工在職場上有幸福成就感，一直是引導研究者從事 CSR 前行的理念，所以在執行計畫時以「夥伴關係」來帶領團隊，在控制預算時，能把錢花在刀口上，讓事務的執行能符合成本效益原則 (Cost-benefit principle)，幾乎融入在企業的各項功能性組織(functional organization)的運作上，諸如業務銷售、生產管理、採購行政支援、資本支出計畫、新事業拓展乃至企業社會責任(CSR Corporate Social Responsibility)領域等皆為所適用，這樣的概念當然也希望運用在企業執行 CSR 的活動裡，當然與社區共同來經營健康促進活動也是基於這樣的理念。

由於本身是經濟商學背景，進入公共衛生學院健康政策管理領域學習算是跨界，也符合自己當初再踏入學術殿堂學習的初衷，所以在學習的內容上可以感受到跟以往自己專業以外的不同角度與視野，同時也體驗到諸多學問的共通性與



融會感，更對原先自己想要推行到社區，由社區自主經營長者健康促進活動經營的「永續發展藍圖」，有逐漸清晰的理解觀念，加上本身在職場工作多年，對於人際關係的互動與組織資源的運用經驗，深深覺得這樣的方向相當值得研究與推展，並配合現在的社會潮流趨勢與政府的施政方針，鼓勵企業多參與社區的經營與發展，以企業靈活的彈性與有效的執行力，輔以社區本身的人際網絡和深耕經營，在迎向高齡化社會之際，提供讓企業能夠參與的政策方向，才是謀取我們整體社會最大的「成本效益」原則。

第二節 研究目的與目標

前述之研究背景與動機彰顯出以協助社區經營「永續發展藍圖」的概念，來推動社區長者健康促進活動，並透過在地產業的參與來提高社區營運的動能與效率，以利未來對台灣的其他鄉鎮做移轉，進而發展成為新產業的可能性；社區經營「社區長者健康促進活動」如能順利推展，除了在高齡少子化社會可以能做到降低未來日益沉重的長者健康醫療成本外，並提升更有效益的健康照護服務品質，從而實現能夠「在地老化」的理想。

然而回顧以往關於企業 CSR 協助「社區長者健康促進活動」的經營「永續發展藍圖」相關研究付之闕如，且甚少探討企業介入參與創新經營與服務模式建構的探討，因此透過本研究適可補足過去相關研究之不足，並據以形成研究問題意識。

以「宜蘭縣蘇澳鎮聖湖聖愛社區」(以兩個登記有案的社區發展協會為對象，但均使用共同的活動地點，是以下本研究均簡稱個案社區)為例，具體作為包括從「社區長者健康促進活動」的策略規劃、課程的設計與安排、健康促進社區志工的講習說明、長者健康體適能的前後量測、健康促進活動後成果的維持與健康衛生教育的宣導等多方面，探究那些要素內容構成經營「社區長者健康促進活動」



成功之關鍵核心。

研究目的為剖析此宜蘭蘇澳「社區長者健康促進活動」的設計規劃，與相關發展的歷程與關鍵因素，透過理論與實務結合的研究，為社區志工團體經營「長者健康促進活動」建立「永續發展藍圖」的概念，期未來可順利對其他鄉鎮做移轉經營社區「永續發展藍圖」的指導方針。

研究者也希望透過本研究，藉此達到以下的研究目標：

- 一、協助社區盤點現有資源與環境
- 二、與社區共同建構築適合社區長者健康促進標準流程
- 三、與社區設計在地化長者健康促進課程與永續推行經營



第三節 研究方法

本研究係根據日本學者湯淺資之等(2008)，在「有關將社會資本概念導入健康促進活動的檢討」中，引用其所建立的「社會資本對活動與成果的影響」模型觀點，利用個案研究法進行深入研究。個案社區長久以來即與在地企業信大水泥公司往來密切，民國 103 年起開始籌備社區的健康促進活動計畫起，即定期集會檢討進度，往來頻繁建立起良好的互動默契(附錄僅為最近活動紀錄的一個相關範本)，本研究個案社區的資料可說是近年來所有活動的縮影，另外研究所蒐集的資料包括：

- 一、書面文件：中文部分包括內政部、衛福部、地方縣市政府與鄉鎮公所的研究文獻(簡報檔案)、網站資料以及相關的論文與報章雜誌文章；日文部分除了上述的相關文獻外，還有介紹日本非營利組織個案的專門書籍等。
- 二、統計資料：包括上述台灣各個中央機關與地方政府的相關統計資料及台大健管所陳雅美老師上課的內容引述；以及日本厚生勞動省的相關統計資料等。
- 三、網站資料：除了上述公家機關的相關網站之外，還包括台灣證券交易所的關聯網站，台積電公司的網站以及研究者所舉例的日本企業相關網站等。
- 四、社區活動照片：包括研究者的個案社區歷年來的相關活動照片、在地企業與照護機構與社區共同經營活動的相關歷程記錄、以及企業協助社區經營的相關計畫簡報和正在進行中的會議資料等；另外也包括研究者參加台大健管所參訪日本名古屋南醫療生協的參訪照片等。

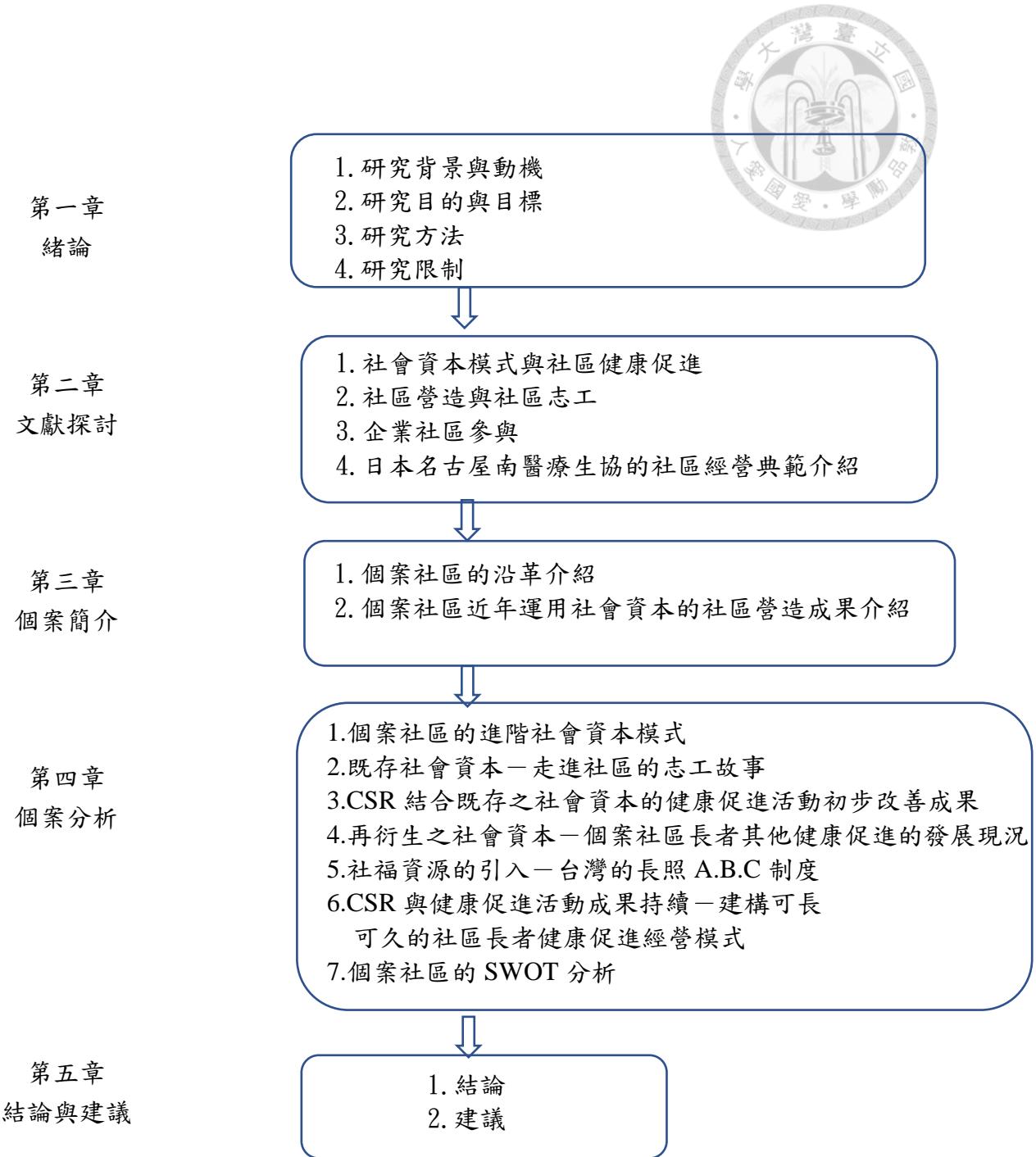


第四節 研究限制

- 一、本研究係採用個案研究法，針對個案社區所處在的環境與社福制度資源等狀況，做深入問題的研究與探討，並提出未來相關有價值的推論，或未來藉此向外拓展模式的可能性，因此本篇研究是以實際的問題探討做重點，並非著重在學理推論事的學說驗證，所以本研究會有以下的幾點限制
- 二、在資料的蒐集、建構與分析說明上，可能較缺少嚴謹的邏輯程序。
- 三、個案社區僅是一個地方鄉鎮裡的社區活動中心與其志工團隊，除了不見得能夠代表這個鄉鎮的特性外，甚至於和都會型的社區可能會有蠻大的差異，因此在利用個案社區研究的結論與建議時，應該都考量實務上的適用性，必須因地制宜作適當的修正。

第五節 論文章節架構

本論文共分五章，各章主要內容如下：第一章為緒論，主要敘述本研究動機、研究目的與論文的架構；第二章為文獻探討，在確立研究問題目的與方法後，就開始收集有關的文獻進行探討分析；以相關社會資本模式概念與 CSR 活動等來分析文獻，並與個案社區交互印證，探討社會資本模式在社區健康促進活動上的具體成效；第三章為個案社區的描述；第四章為研究結果與分析，採用個案研究法，針對個案社區的志工團體經營策略進行 SWOT 相關資料的蒐集與分析整理，撰寫研究結果；第五章為結論與建議，進一步提出具體建議，本研究的流程以圖 1-4 來表示





第二章 文獻探討

第一節 社會資本模式與社區健康促進

社會資本（Social Capital）是資本的一種形式，是指為實現工具性或情感性的目的，透過社會網絡來動員的資源或能力的總和。社會資本在社會學、經濟學、組織行為學、管理學以及政治學等學科，都是很重要的概念。通過研究人際間的關係結構、位置、強度等，可以對社會現象提供更好的解釋。資本的另外兩種形式為物質資本（physical capital）和人力資本。¹

綜合而言，因個人或團體之間網絡的強弱以及不同層級間的互動關係，一般可將社會資本歸納為三種類型：

一、結合型社會資本：係指網絡關係較為緊密者之同質者間的連結，其具有較強烈的認同感以及共同的目標，例如家庭成員、好朋友與鄰居等，它能夠促進成員間的承諾與互惠，並強化團體內部的連結。

二、橋接型社會資本：主要係指網絡關係較為疏遠，但彼此擁有共同利益者所形成的連結，例如同事或社區團體等，是一種水平的連結機制，有助於外部資源的連結與資訊的暢通，能夠促進相對異質之人群或團體間的連繫與互動。

三、連結型社會資本：係指不同社會層級的個人或團體之間的關係，例如國家或大社會等，屬於垂直性的連結機制，能夠協助人們、團體或社區超越既有層次之限制，透過與不同層級之間的連結，從正式體制中獲得訊息和資源。

日本學者湯淺資之、西田美佐、中原俊隆等在其所著「有關將社區資本概念導入健康促進活動的檢討」中提到：當今透過網絡(network)、制度或信賴關係規

¹永久連結：

<https://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E8%B5%84%E6%9C%AC&oldid=48159054>

引用時間：2018-02-05UTC01:40:17+00:00 (UTC)



範等社會性要素之累積等可稱之為社會資本(Social Capital 簡稱 SC)，多數研究指出，有蓄積 SC 區域的人群間較易產生行動的協調性，從 SC 觀點來增進協調行動並投注於健康促進(Health Promotion)活動，較能產生有效的介入效果，經由 SC 概念的理論性研究與實踐經驗的累積，經由協調行動對於健康之多樣決定要素的改善，可大大提高健康促進活動的有效性寄予厚望。(湯淺資之, 2006)

湯淺等指出，有關「社會資本」文獻上首次的記載雖可溯自 1916 年，但 SC 真正受到學界重視的關鍵應該肇始於 1993 年 Putnam R 有關義大利中區與南北義地方政府表現差異在信賴、規範、市民參與網絡等 SC 累計不同時所作的解釋 (Putnam, 1993)。其後將其概念介紹並用於公共衛生的學者是 Wilkinson R (Wilkinson, 1997)，之後在保健領域中無論是在社會網絡(Social network)或是社會支持(Social support)等諸多保健議題上(像是兒童發育、兒童保健、精神保健與死亡率)等與 SC 之相關性均有為數不少的研究投入。

雖目前對 SC 尚無一致性的定義，但學者或機構仍嘗試對 SC 做出定義，如前述之 Putnam R 就提出 SC 是「改善社會的效率性，促使協調行動能被信賴、規範，有助於網絡的社會組織特性為社會資本」；另外 Gittell R. 與 Vidal A.(1998) 則將「於社區中促進協調行動的人們或是組織間做為聯繫性的內在資源」視為是 SC；無論定義為何，我們可將 SC 視作是信賴、人際關係、互惠性的規範、市民參與的網絡、制度與程序等 SC 的構成要素的累積，可促進社會上人與人之間的協調行動更易通暢。

Putnam (1993)與 Hancock (2001)對於社會資本的界定，被視為最簡明的定義，包括網絡、規範和信任三個主要的構面，使參與者為追求共享目標時，能共同行動，社會資本常被視為存在於個人間連結的集體資源所產生的社會網絡、互惠的規範與信任。其中(1)信任是社會資本的主要構面，形成互惠的信任(reciprocal trust)；(2)規範是彼此互相同意所立下的行為規則，彼此同意的制約也可確保那些違反規則者將被懲罰；(3)網絡是指個人或群體間的連結，包含正式網絡（如



志工團體或協會所產生的連結)與非正式網絡(包含家庭、朋友、鄰居和工作夥伴間的連結)，此類網絡常扮演社會支持者的角色(Hancock, 2001)。(杜佩蘭，張肇松，黃英忠，& 莊芸鑫, 2017)

社會資本與健康促進有何關聯？根據 WHO 對健康促進的定義：健康促進是指促使人們提高與改善健康狀態的過程。在健康促進的過程中的「介入手段」，無論是在社區或是組織集團裡的協調行動應被視作重點，但在健康促進的脈絡裡，SC 又有何種特別意義？我們可從理論與實踐的兩個面向加以探討。先就理論面的研究來看，在規範健康要素中的社會網絡(Social network)或是社會支持(Social support)、公共活動或文化活動的參與、與相識者或鄰居等交流的社會關係或人際關係，均會對健康帶來明顯的影響，這些社會資本的概念就可加以好好運用；在實踐面向來看，透過社會資本的概念社會要素來繫結這群“必要的人們”來參加健康促進活動(HP 活動)的效果是可預期的。借用 Hancock T.的話來說，SC 是用來團結社區的「黏著劑」(Hancock, 2001)，我們可知人與人之間的「繫結」(日文字面中的「結束」，是結合大家再團結一致的意思)，無論是親人關係或是志工活動，均可促進其社會成員的健康，經由 SC 觀點切入來評價實踐的經驗，當可誘發出產生「繫結」效果的戰術。

利用 SC 的概念來思考行政部門與社區間協調行動有關的戰略架構來看，兩者之間可以形成所謂的“Bridging Social Capital”，行政部門與社區之間更可透過類似委員會的設置運營來構築所謂的“Structural Social Capital”也有所必要；另一方面將屬於行政部門與住民間之信賴關係形成、價值觀、與共有目標等多重的“Cognitive Social Capital”再衍生成 SC 的結合也不可欠缺，這兩者間再構築成“Bridging Social Capital”，如此一來，對行政介入(Governance Support)與對社區介入(Community Support)便成必要，雙方的相互接近所產生的相乘效果將使行政部門與社區的協働關係更為緊密。

以美國實例而言，美國學者 Glass TA.(Glass, 2004)以美國巴爾的摩地區將高



齡者派遣到小學，教導學童們的生活體驗課程(Experience Corps®)的報告為例，參加這些活動的高齡者除了改善自身的健康情況外，對於較年長老師的參與、學校與社區的連結等也因 SC 的作用而間接促使學校環境有所改善。在公共衛生的議題上，雖如何活用 SC 尚有許多議論的空間，但經由 SC 甚麼樣的「介入」，可構築在「實踐理論」上成為「真正可實行可能」的問題特別重要。

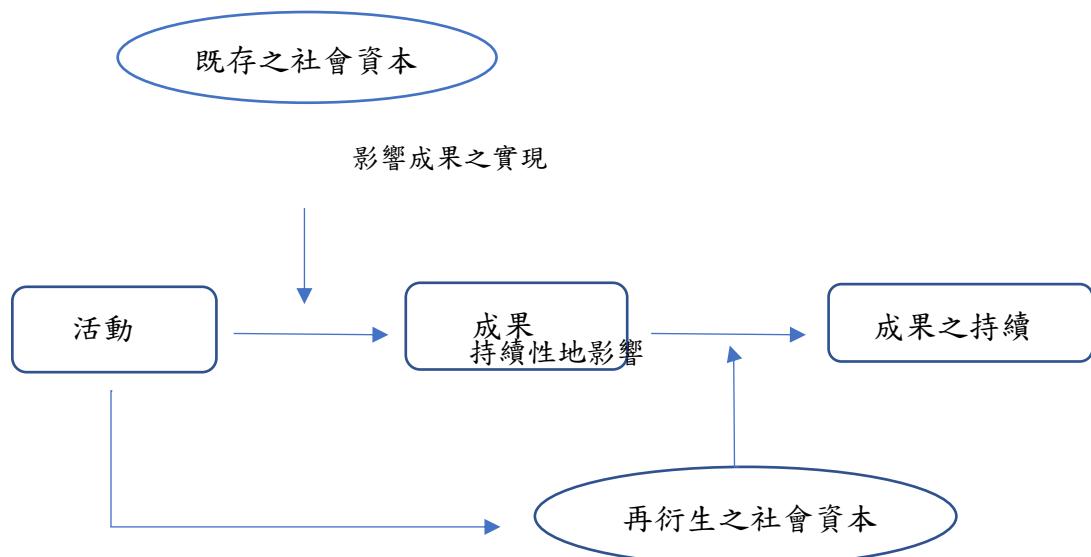


圖 2-1 社會資本(Social Capital)對活動與成果之影響
資料來源:日本公衛志 2008. 第 53 卷 第 7 號 湯淺 資之等

湯淺等亦指出(如上圖 2-1)，SC 與介入活動的成果及關係如圖示有兩個連接點，首先是既存於該社會或集團中利用 SC，來促進人與人之間協調行動的結果與經由活動參與實現成果；其次是經由活動所釀成的 SC，對其後的成果給予持續性的影響。此二者再透過行政督導，例如對失能者回歸社會促進事業的參與為例，可藉由有經驗的組織(既存 SC)，所存在於住民間良好的信賴關係與高度共生感的協調行動，讓該地區的相關事業能順利地推展，並可產生較好成果的機率也較高；另一方面，經由該事業新網絡的生成(再衍生的 SC)，更可能對失能者回歸正常社會的持續，可以發展產生正面的影響。基於理論上 SC 的這種特性，應該可以利用這種良善的循環企畫出多重目的事業的可能。



如果我們用上述模型來定義與說明社會資本與社區志工經營的關聯：

既存社會資本：在社區上已延續多年的組織活動與相應的經營志工團隊（彼此間已具備網絡、信賴與規範等條件）

一、活動：社區自發性運用上述的既存社會資本來促進社區成員的健康的各種相關行動與經驗

二、成果：相關活動或經驗讓社區成員與組織間達到活動的預期或仿效經驗甚至創新成就的滿足實現感

三、再衍生之社會資本：社區透過自身活動的執行過程或與外部組織、社會福利制度連結等運用在既存社會資本外再衍生的網絡、信賴與規範等

四、成果之持續：社區暨組織的持續經營、關懷並藉以延續活動或理念成果的持續保持

其實研究者在回顧與台大健管所師生一同參訪日本名古屋「南醫療生協」的發展過程裡（2018/1/22-2018/1/24），我們可以很清楚的感受到這種社會資本的良善循環，持續的推動著整個社區組織的進化，才能夠發展到像今天這樣龐大的規模（後面將另外以專節介紹），我們當然希望我們的個案社區未來的發展狀況，可以有機會成為南醫療生協發展模式的另一個參考，當然這也是我們希望本研究可以推動成為志工經營社區「永續發展藍圖」的典範之一。當然這其中有很重要的因素是社區志工團隊的發展，我們將在下一節做較為深入的探討。



第二節 社區營造與社區志工

一、台灣社區營造的進程與健康促進的興起

台灣在 1993 年由行政院文化建設委員會申學庸主委首度提出「社區總體營造」一詞；1994 年再由陳其南主委開始具體推行社區營造政策，包括社區人才培養、改善社區環境、社區產業，以及社區再造等。學者蕭揚基(2015)在其「社區營造中社會資本對公民治理的影響」中指出：社區營造大約可分為外塑（由政府或民間組織協助地方推動）以及內造（由社區居民自發推動）兩種。站在地方政府的角度考量，似乎多以外塑作為萌芽，發展至一定程度後則交由社區或民間組織接手，以減輕政府負擔。當地方政府必須配合上級單位之各項政策指令時，則似乎又以加強對社區營造的控制力道為首要考量。本研究個案主要以內造（由社區居民自發推動）為始，再輔以外塑（由政府或民間企業或組織協助社區經營推動），以達到上述良善的社會資本循環運用為目標。

台灣學者黃珮玲指出：台灣政府自 103 年推廣「社區照顧關懷據點佈建日間托老服務計畫」，然而至 105 年僅有 2% 社區照顧關懷據點成功轉型成日托中心。能否轉型成功與上述的社區經營推動能力密切相關，研究發現，社區內在的優劣勢都與「人力資本」有關，包含：主事者、志工、老人學員或專職人力，在外在優劣勢的部分，第一部門（公部門）通常是最優勢的資源，可是當它成為劣勢資源時，其負面影響力也頗大。

類似狀況研究者在尋求設立社區健康促進活動的過程裡，就有類似的感受，宜蘭縣內某鄉鎮的社區就因為有「焚化爐回饋金」之故，社區活動中心每年有上千萬的回饋金預算補助，所以不但社區活動中心的硬體富麗堂皇，還有中央廚房可提供「共餐」或送餐給社區裡面的獨居老人，當然辦理活動起來也因為比較「付得起」，內容豐富且有聲有色，儘管相鄰的鄉鎮社區活動中心非常羨慕，但無法「比照辦理」，因為沒有回饋金的資源。



有一天，我們前退休的員工告訴我，原來擔任送餐給獨居老人志工的他，暫時不必送餐了，社區活動中心裡面的各項活動也暫時中止了，因為里長換人了！新任的里長對這些活動都有意見！所謂的改朝換代連在這樣的社區都會發生，當然其背後有資源利益分配的問題，但何以社區的住民權益必須被犧牲(公部門成為劣勢資源時的負面影響)，但終歸最重要仍然是「人」的問題。

如何將「人」的問題處理好，為什麼一個里長的更換就會產生這麼大的變化？那在這邊活動的長者又能夠獲得什麼樣的保護與保障？這變化的背後又有什麼樣的組織運作可以值得我們去探討？讓社區參與或社會參與可以體制化，各項活動可以持續正常運作不受到干擾，這才是我們所期待與努力的目標。

在社區能力累積部分，「人」的問題處理好，社區組織領導權力結構的互助性及社區能力都將有所提升。若要幫助更多據點成功轉型成日托或是社區 ABC 據點中的 C 據點，社區組織需關注內外部優勢的維持，提升社區中主事者的能力及能量、健全志工隊的運作、促進老人學員及家屬的參與、提升與商業部門（第二部門）及社會福利組織（第三部門）的合作、培養合作型領導團隊及從不同方向來提升社區能力，如此方可維持日托中心運作之穩定性。（黃珮玲, 2016)既然人的問題這麼重要，我們就先來談談社區志工團體的經營。

二、社區志工團體參與健康促進的模式發展狀況

日本學者藤原佳典、杉原陽子、新開省二等在其所著「志工活動對高齡者身心健康的影响：高齡者志工對社區保健福祉的意義」中提到，經由超過三十年以上在北美地區高齡者參加志工活動對健康之影響可獲致下列幾點結論（藤原佳典, 2005）：

- (一)、 高齡者參與志工活動可提高自身的心理的健康度。
- (二)、 參與志工活動可對抑制死亡或失能發生率的提高雖有明顯效果，但對心理層面效果的研究尚屬缺乏。
- (三)、 因性別、種族、健康狀態、社經狀態與社會交流頻繁多寡等差異對



參與志工活動的效果可能有所不同；身體較健康的高齡者參與工活動的效果雖可能較佳，但對積極或較不積極參加，何者較易獲致較好的結果並無定論。

(四)、對於參加志工活動的內容對身心健康所產生效果多寡不同的分析研究也為數不少。

(五)、有關參加志工活動對於身心健康狀態最佳影響水準，概略年間的活動時數約略 40 至 100 小時為最多，但整體研究結論並不一致，是以關於參加團體數目或時數的最適水準尚難定論。

(六)、有關高齡者參與志工活動雖可提高自身的心理的健康度，但如要將之視為要因的媒介效果相對上較為薄弱，因為其運作機制尚有待釐清之處，即便如此，當我們思考活用高齡者參與志工活動於社區健康照護事業的一環時，可優先將「高齡者參與志工活動可提高自身的心理的健康度」的研究課題，朝向希望能使「高齡者的健康維持與向上」的志工活動與團體的參與數來探討；另一方面因著本來參加志工活動者的健康度較高的可能性，也是用於今後蓄積長時間追蹤或介入研究成效證據所必要的。

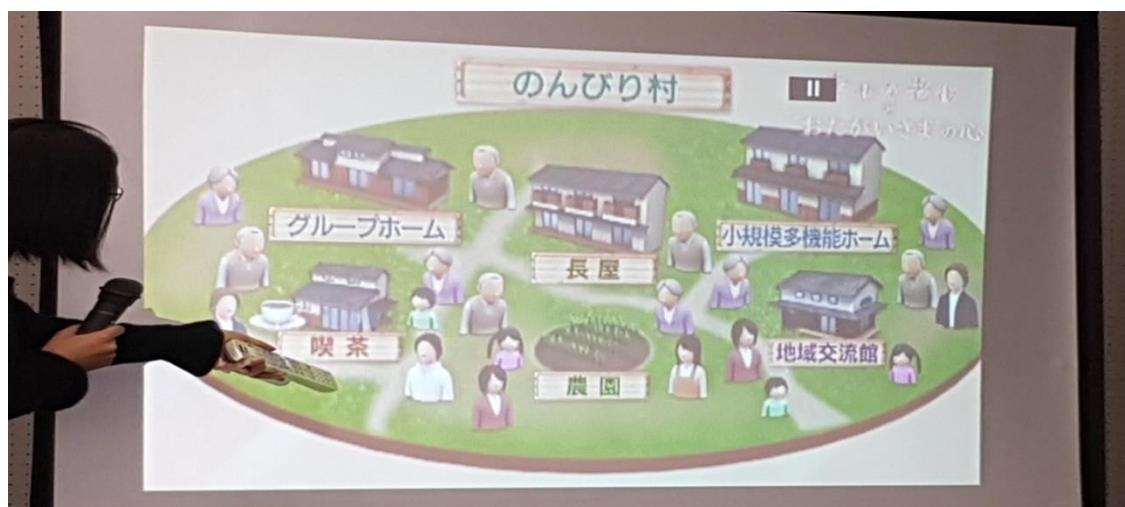


圖 2-2 日本南醫療生協「慢活村」社區規劃簡報

資料來源：參研究者訪照片節錄(日本南醫療生協 2018/1/22-2018/1/24 以下同)

藤原等指出，為了迎合近年來在社區生活能有安心、安全等趨勢的需要，已



佔有社區相當部分的高齡者以其所累積的生活智慧和比較充裕的時間，能對數區內較虛弱的長者或失能者甚至是學童教導等提供服務，這不但能賦予高齡者本身的健康，亦能維持各世代間的信賴，甚至可提高社區的發展潛力，在少子高齡化的社會中可將高齡者志工是為增進社健康福祉策略的有效手段之一；如圖 2-4 所顯示，日本名古屋南醫療生協的慢活村社區規劃簡報裡，就充分展現出志工參與規劃與執行的具體成果。上圖南醫療生協「慢活村」社區規劃裡，包含照顧失智者的團體家屋、多世代共居的「長屋」、小規模多機能家屋、社區交流活動會館、大家共同聊天喝茶的咖啡廳，甚至可以一起耕作的農園，充分展現的社區志工活動的能力與活力。

1990 年代以後，日本國家或地方自治體開始對有關的「志工活動」開始做輿論調查，如 1993 年內閣府在「生涯學習與志工活動」有關的輿論調查裡，將志工活動定義為：「在自己原來的工作或學業之外，對社區或社會提供時間、勞力、知識、技能等活動」；2001 年總務省統計局在針對「平成 13 年社會生活基本調查」中，將志工活動定義為：「不以獲得報酬為目的，對社區或社會或其他個人或團體提供時間、勞力、知識、技能等活動的福祉行為」，日本社會迄今尚未對志工活動做出明確的定義；美國在大規模的縱向研究「American's Changing Lives(ACL) Study」則將志工活動定義為：「在宗教・教會、學校・教育、政治・工會、老人俱樂部(Club)等，透過無論是中央或地或地方層級團體的活動，在過去一年間，只要有參加過「志工活動」的，均可視之為有志工活動，但這樣的涵蓋面又似乎太過寬廣。

甚至我們期待以高齡者為對象的健康學習或是生涯學習為題材的「志工活動」，可以達到提升地方自治團體或社區的福祉效果(巡 靜一 1996)，日本厚生勞動省於 2003 年出版的勞動白皮書中”有活力的高齡者與世代間新關係的構築”中提到：政府應該鼓勵「讓高齡者有社會參與的志工活動」。



圖 2-3 研究者邀請北醫食品營養學者參與社區長者營養課程規劃
資料來源: CSR 公司拍攝

藤原等學者指出，其研究目的在於探討如何活用高齡者志工活動做為社區保健活動一環的妥適性，並在日本國內尋求將社區保健活動或社會教育課程持續納入作為生涯學習場域的群體活動(Group Activity)的導入基礎，亦即不僅透過自主群體活動的學習或是參與的對象達到的自我感覺良好(日文:自我完結)，而是將其想定為可以再推展向社區社會發展的正式性的志工活動。透過志工活動讓客戶感謝，受到周圍的人所尊敬從而提高自尊心，更容易得到強勁的精神鼓舞效果。

台灣學者李育岑以行動研究法的方式進行新北市新店區美城社區社區賦權的概念與策略，描述在美城社區推動老人健康促進的實踐歷程，並與社區人士協同參與在規劃、執行與評估的過程，解析美城社區透過社區賦權的策略，有效促進社區老人的健康與生活。概念與研究者CSR活動協助個案社區志工經營類似，參與計劃的推動，以賦權作為介入策略，並在計畫執行中進行過程中做適當的評估與修正，以利反映在地問題及社區居民需求，有效促進社區老人健康，結果顯示透過團隊的合作、課程的規劃能夠提升社區老人的快樂程度，因此此項策略可以嘗試在其他社區推動，讓社區推動工作時有更多的助益，並有效促進社區老人



健康。(李育岑 et al., 2016)，這概念也可想像如果讓在地的企業以 CSR 來協助參與社區經營是否更可達到上述社會資本良善運用循環目標？

學者謝美娥的研究也曾提到(謝美娥, 2013):發現退休老人若對退休後有較正面的知覺、多參加有意義的活動、對自己健康感到滿意、覺得生命是有意義的、能夠預作退休後活動的參與、保持其一貫的生活方式等，其整體的生活品質較好。這與本研究個案希望加強社區志工參與經營社區，並以退休規劃來強化長者參與經營社區能力的重要性，同時也應該鼓勵退休長者參加社區志工團體，共同參與社區經營，是否成為我們未來政府的政策方向之一？

談到志工團體的培訓，社區參與應該是不可或缺的，而「社區參與」可以說是老人的社會參與的具體實踐之一；台灣近年藉著培植社區的能力與資源共享，在社區內建立起互惠的夥伴關係，老人的社區工作在台灣有蓬勃的發展(王潔媛，2012)。近十多年來，老人的社區關懷照顧據點可堪稱為發展的最有規模的計畫之一，此計畫對健康老人提供關懷訪視、電話問安、餐飲服務與健康促進活動，從民國 94 年開辦，當年據點數目為 384 個，擴展到民國 103 年共 1969 個，成長超過五倍 (社會及家庭署，2015)。個案社區便是具備上述的各項功能，並以此為基礎希望能擴大運用其效能。



表 2-1 104 年度各縣市社區照顧關懷據點村里涵蓋率現況一覽表

104 年度各縣市社區照顧關懷據點村里涵蓋率現況一覽表			
縣市別	村里涵蓋率	縣市別	村里涵蓋率
臺北市	82.24%	南投縣	55.17%
新北市	92.93%	彰化縣	55.01%
高雄市	66.74%	雲林縣	47.03%
臺中市	78.08%	嘉義縣	49.86%
臺南市	55.85%	嘉義市	52.38%
宜蘭縣	52.91%	屏東縣	64.22%
桃園縣	59.80%	花蓮縣	67.80%
基隆市	56.69%	臺東縣	84.35%
新竹市	61.67%	澎湖縣	51.04%
新竹縣	56.02%	金門縣	64.86%
苗栗縣	55.11%	連江縣	63.64%

資料來源：衛福部社會及家庭署網頁

依照表 2-1 的統計結果顯示，我們仍然可以發現它的涵蓋率仍然不夠普遍，而且相當程度反映了所謂的城鄉差距，但其實在社區關懷據點的設立過程與執行的層面上，我們可以說社區關懷據點是培養社區志工團體，來共同經營社區能力的一個很重要的環節，所以在推廣社區關懷據點的同時，也可以奠定我們未來長照 ABC 制度的基礎。

社區關懷據點的遍地設立對長者來講，不但服務的可近性高，因結合地區協會與組織一同辦理的緣故，老人參與者對場所、學員，甚至志工都有更高的熟悉度，不僅如此，據點內的志工很多都是中高齡者，他們對老人學員的服務熱誠與瞭解度通常很高（朱美珍，2012）；最重要的，還可以落實讓老人在地老化的方針，發揮「喘息服務」及「預防照護社區化」的效益（辛振三，2009，頁 271）。實證資料顯示，擔任老人據點的志工的中高齡者，其健康狀況也相對的會比較好（柯涵儀，2014），而社區關懷據點的普遍設立，也是我們未來長照 ABC 的穩固基礎。台灣社區關懷據點的功能概念，與上述日本學者藤原等的概念相近，也應是我們未來可以大力推展的方向。



藤原指出，在將志工導入社區保健事業之際，若從鼓勵參加並持續參與志工活動的角度來看，應盡可能降低參與年齡、提高生活機能並透過活動參與等啟發志工活動的機會，如此從健康促進的效果面來看，即便成為高齡者，對於區域群體活動不甚關心的男性或都會區的高齡者所衍生出的「孤獨死防止」或以照顧獨居老人照護事業為事業目標的業者來說，獎勵志工活動應該是連結新的社區健康營造的可能方法與策略。以「南醫療生協」為例，因經營的事業體眾多，含醫院、助產所、圖書館、診療所、團體家屋、小規模多機能家屋及其各式的餐廳等，都需要不同的志工，包括日照中心協助、安寧病房照顧、各項設施的引導志工、導覽志工、協助購物志工、幫忙接送的志工、照顧寵物和植物的志工、甚至陪伴旅行的志工等，這種為數眾多而且多面向的志工，讓南醫療生協的各項事業推展蓬勃而有活力，這也是我們未來台灣發展志工團體有利的參考典範。

第三節 企業社區參與

一、企業社會責任(CSR) 及企業社區參與的發展現況

台灣近年來企業不僅以行動來表示對企業社會責任的重視，也透過制度化的方式，在組織架構上成立企業社會責任相關組織架構，顯見企業社會責任日漸成為企業正式架構中的一環。學者包括陳慶祥(陳慶祥, 林麗娟, & 方世杰, 2011)林虹均(林虹均, 2012)黃聖雯、劉秀文、與游弘沛的研究均指出，正向的企業社會責任活動，對公司的經營績效都產生正面的影響，如陳慶祥指出企業 CEO (執行長, Chief Executive Officer) 何以要推動企業社會責任？企業社會責任的概念從早期強調經濟理性，做好利潤極大化，擴大到利他的社會理性思維，當政策與法規無法對企業所有營運規範時，反而有些社會責任為企業自願擔負，例如災後捐款，甚或是政府財源不足時，期望企業提供資源協助推動公益活動以補政府不足，台積電便是典型代表之一。研究者公司對個案社區經營亦有相同看法(如下圖)。



圖 2-4 台大健管所老師與同學參與社區長者健康促進成果發表會

資料來源：CSR 公司拍攝

實務界亦可以見到某些企業領導者對於推動企業社會責任不遺餘力，此非全然來自法規壓力或是績效提升的動機，而是領導者價值觀發揮關鍵作用，來推動不同類型的 CSR 所致。陳慶祥認為利他價值觀為 CEO 推動 CSR 的主要因素，而企業資源各有不同，除了提供人力物力與財力，最可貴的是提供「價值創造能力」給予受助者，達到真正利他的目的。陳慶祥認為企業需釐清「供需關係」以達成助人目標，以核心能力推動 CSR 可達事半功倍之效，養成員工 CSR 助人與參與社區的習慣，對於企業與員工皆有益處。（陳慶祥 et al., 2011）

個人在推動社區健康促進活動過程裡，就可以明顯感受到參與員工關心社區的程度超越以往，並內化成生活習慣的一部分，從而使得企業與社區的溝通可以更加的深入，讓未來再創新社區健康促進活動的時候能夠更加順利。



圖 2-5 台積電公司 105 年 CSR 報告「社會參與」專章

資料來源：台積電公司 105 年 CSR 報告

http://www.tsmc.com/csr/ch/download/2016_tsmc_csr_ch.pdf

林虹均(2012)則發現，在過去「獲利」被企業視為首要且唯一的目標。但在環境保護、社會回饋以及績效衡量指標納入非財務標準等議題出現後，企業社會責任之概念也更形重要。林虹均主要結論包括：台灣企業實施企業社會責任的程度尚未普遍，對企業社會責任的認知則著重在企業承諾、公司治理以及環境保護三面向上。而台灣政府沒有對企業社會責任的強制規定，僅有宣傳及倡導。(林虹均, 2012)這部分在社會體制上仍然有努力的空間。這同時也讓我們企業來思考，究竟要在社區扮演什麼樣的角色，可以讓企業社會責任的角色更加彰顯。

台灣證券交易所(Taiwan Security Exchange 簡稱 TWSE)在其網頁上表示：企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)泛指企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對所有利害關係人的責任，以達成經濟繁榮、社會公益及環保永續之理念(台灣證券交易所公司治理中心)。台灣資本市場在面臨企業社會責任的世界浪潮下，主管機關及各相關單位對企業社會責任的推展亦不遺餘力，為喚起企業對社會責任的重視，在資本市場制度面上，金融監督管理委員會



(簡稱金管會)除陸續修訂企業社會責任揭露之規範，並責成臺灣證券交易所股份有限公司(簡稱證交所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心於 2010 年發布「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」及「上市上櫃公司誠信經營守則」，以引導台灣的上市櫃公司能真正善盡企業社會的相關責任。



圖 2-6 台灣證券交易所「公司治理中心」網頁資料來源：台灣證券交易所網頁
<http://cgc.twse.com.tw/front/responsibility>

學者游弘沛則以天下雜誌企業公民獎的評分作為企業社會責任的衡量，樣本為 2007 年至 2016 年有獲獎的企業，並以台灣經濟新報資料庫中的財務數據為基礎，來探討企業社會責任對企業財務績效之影響，分析結果顯示：(1) 企業社會責任對於企業財務績效有顯著的正向影響。當企業社會責任表現愈佳時，企業的財務績效也會愈好 (2) 企業社會責任中的公司治理與企業承諾，對於企業財務績效皆有顯著的正向影響。當企業致力於公司治理與重視消費者和員工權益時，會有助於提升企業的財務績效表現。然而，企業社會責任中的環境保護，對於企業財務績效有顯著的負向影響 (3) 產業競爭強度會負向調節企業社會責任對於稅後淨利率的影響，當產業競爭強度低時，企業社會責任對稅後淨利率的正向影響效果比在產業競爭強度高時還要強。因此當企業處於產業競爭強度較低之產業時，企業越要做好企業社會責任，以至於有較佳的財務績效表現。(游弘沛, 2018)



是以企業被賦予的期待已不再只是績效的提升與獲利能力的追求，更是對社會、環境同樣承擔履行責任的義務。而對於跨國企業的管理與規範，遵循傳統單一政府各別管理機制已有不足，因此與企業社會責任相關的國際規範與準則陸續出現。這些標準協助社會責任的實踐更加具體化，也成為推動企業履行社會責任的重要參考工具。各國政府或資本市場經營者亦積極鼓勵或規範企業善盡社會責任，時至今日，成功的跨國企業多已將企業社會責任融入其營運活動並結合至核心策略，成為其永續經營的基石。台灣證券交易所甚至還編制的社會企業責任的相關指標指數，證券市場是一個國家的經濟櫥窗，其表現的好壞關係著這個國家未來的經濟發展與方向，我們樂見台灣證券交易所有這樣的先進指標，並且與世界各國的發展同步接軌，當然他也是帶領這個區域產業積極向前的一個動力；以台灣公司治理 100 指數的編製而言，以公司治理評鑑結果之前面 20%作為篩選條件，並加入流動性與財務指標等 100 檔成分作為篩選標準，我們可以看到公司治理長期的指數趨勢走向，與多項文獻的研究結果相吻合，即治理愈好公司股價長期趨勢愈好。

實證結果也發現，於財務績效方面，企業社會責任之績效與公司營業收入呈現顯著正向關係，且企業社會責任績效亦與公司的獲利能力指標如營業利益率、淨利率、每股盈餘、資產報酬率與股東權益報酬率等呈現顯著正向關係。結果顯示公司落實企業社會責任有助於提高公司的經營績效。在股票投資方面的實證結果發現，企業於獲獎當年度社會責任績效與股票價格呈現負向關係，而於後兩年的表現則呈現正向關係，顯示企業社會責任雖對於短期的股價表現不利，但長期而言企業承擔企業社會責任將有助於提高公司股價報酬。(黃聖雯, 2013)

另外劉秀文則認為，隨著企業社會責任之發展，企業經營已從過去重視單一股東需求的觀念轉變成關注企業所有的利害關係人，建議企業可投入更多的企業責任作為具體行動，滿足利害關係人需求，獲得更多來自於利害關係人之資源，



進而提升企業績效，企業有了良好的績效，使企業能擁有更多的資源可投入在企業責任作為，形成一個良性循環。(劉秀文, 2015)

無論是從企業的 CEO 所採取的利他行為動機，或是企業在經營環境中所面臨的五個主要的面向（公司治理、企業承諾、社會參與、環境保護、法律責任）環境，甚至是除了股東權益之外的利害關係人的角度，例如員工或是在地的社區的住民等等，我們可以發現企業社會責任的推動，不僅可提升消費者心目中的企業形象，就長期來看多項財務指標，如資產報酬率(ROA)、股東權益報酬率(ROI)、淨利率等甚至公司的股價長期走看來走向都是上升的。企業透過 CSR 活動來參與在地社區的經營，為了能夠滿足利害關係人之一的社區面向，其實是未來一個很重要的發展方向，也是本個案研究想要推動的重要目標。

以下我們將透過企業 CSR 來闡述志工團體與社區健康促進的發展趨勢，並以實際的案例說明，除了本個案社區地闡述之外，並以台灣半導體產業的龍頭企業「台積電」公司為例，來說明 CSR 活動對企業經營的重要，並透過日本的實際案例來加以驗證，除了企業的實際參與之外，社區本身的經營可以發展成為龐大的事業體(名古屋南醫療生協)，這是我們參考的一個很好典範，也成為我們未來推動社區健康促進永續發展藍圖的學習榜樣。

以我們台灣所最熟悉的台積電公司來說，無論是在高雄氣爆之後立即協助災民重整家園，甚至到後來在今年初花蓮發生地震，台積電都在第一時間投入救災的工作，這些救災的工作跟台積電的本業一點都沒有關係，但是台積電以他在台灣產業的領導地位，能率先從事這樣的企業社會責任活動具有典範的作用。在地企業也許無法像台積電一般做全面的投入，但卻可以選擇貼近社區，發揮我們在地的企業特性，提升社區健康促進經營能力，作為共同經營的夥伴關係(如下圖)。



圖 2-7 信大公司「社區長者健康促進」活動發表會

資料來源：企業 CSR 公司拍攝

台積電公司在其 105 年 CSR 報告中便開宗明義地揭示出：「企業社會責任是台積公司立業的 DNA」。民國 74 年，張忠謀博士提出一個創新的商業模式，並據此成立全球第一家專業積體電路製造服務公司。在張忠謀博士經營理念的引領下，企業社會責任早已內化為台積電每天的行為準則。以誠信為本，視員工為最重要的資產，與客戶及供應商攜手打造半導體最堅強的創新團隊，並在生產的過程中投入資源致力環境永續，進以豐厚的報酬回饋股東/投資人，同時積極回饋社會，為利害關係人創造永續價值(台積公司 TSMC, 2016)。本個案研究社區，也是研究者公司 CSR 活動未來想要建立的核心價值之一，希望藉著健康促進活動與社區來共同經營，建立未來發展藍圖的概念，可以當作未來其他社區想要學習轉移的參考，做為公司提倡 CSR 活動對社會的貢獻。

以上述日本學者菌部靖史的觀點來看，台積電具備的兩個受到社會信賴的兩個要素模型：信賴模型與魅力模型。

信賴模式中包含信任 (trustworthiness) 和能力 (expertise) 專業知識) 兩個元素在內。首先信任的要素意味著公司有義務履行其受到他人信賴的意圖，



甚至在某些情況下是期望尊重他人的利益勝過公司自身的利益。我們可說諸如環境保護、就業和晉升機會公平，參與當地社區，贊助文化活動等，除了社會貢獻活動等的評價之外，也包含了的正直誠實。另一方面所說的能力要素，包括企業需要能力來完成任務，例如有能力提供產品和服務的技術。這同時包括員工的專業知識和內部調查對卓越，發展，創新，產品專業知識，客戶導向，行業領導地位進行評估等。

魅力模型包括諸如信息接收者的信息來源的「親近感」、「好感」、「類似性」、「魅力」等變數在內。類似這樣的魅力敘述被上述推薦人的引用成為所謂的「信賴」。雖然它的定義並不是在研究之間唯一定義的。當企業具備上述信賴模型的信任與能力之後，如果再加上魅力模型裡面的魅力，就自然而然會對這個企業產生好感，這個好感包括印象、名聲甚至對公司的興趣都會增加，台積電就是一個最典型的例子

台積電公司是台灣的指標企業，固然可以當大家的模範，但並非每家企業都有類似台積電的條件，大企業有大企業的企業社會責任，中小企業也可以憑藉自己本身在地的特性，對在地的社區做出相當的貢獻，這個也就是本研究要強調對於社區經營健康促進活動能力的提升，未來將有助於整個台灣社區的發展作為我們推動社區健康促進活動能夠永續發展藍圖的目標值之一，且台灣卻有為數不少的上市櫃公司與活力十足的中小企業，如何將這些企業的活力與社區的發展作結合，能夠讓我們的社會可以健康老化與在地老化，也是本研究希望能夠達到的長期目標方向之一。

二、企業參與社區長者健康促進的可能趨勢

就台灣企業的社會責任活動來看，企業參與 CSR 活動的資歷尚屬資淺，除了因上市上櫃公司規範，必須揭露的 CSR 報告書之外，在迎向高齡少子化的社會來臨時，我們目前尚未看到有企業很具體和積極地來參與社區健康促進活動的這個



區塊，其實健康促進活動未來是屬於高齡化產業的一環，如果企業能與在地的社區結合，某種程度會是為我們未來的產業帶來一個全新的機會，也可以為我們未來高齡少子化的社會減少財政負擔，例如健保的大量預算耗用(愈高齡所耗用的健保資源將愈高)，甚至是希望我們國人「健康餘命的增加」與國民整體生活品質的提升，這個就是本研究希望來加以探討和推廣的。根據日本永續經營研究會(サステナブル研究会)對CSR的定義(參照網頁與下列圖示)<http://www csr-com jp/business/>

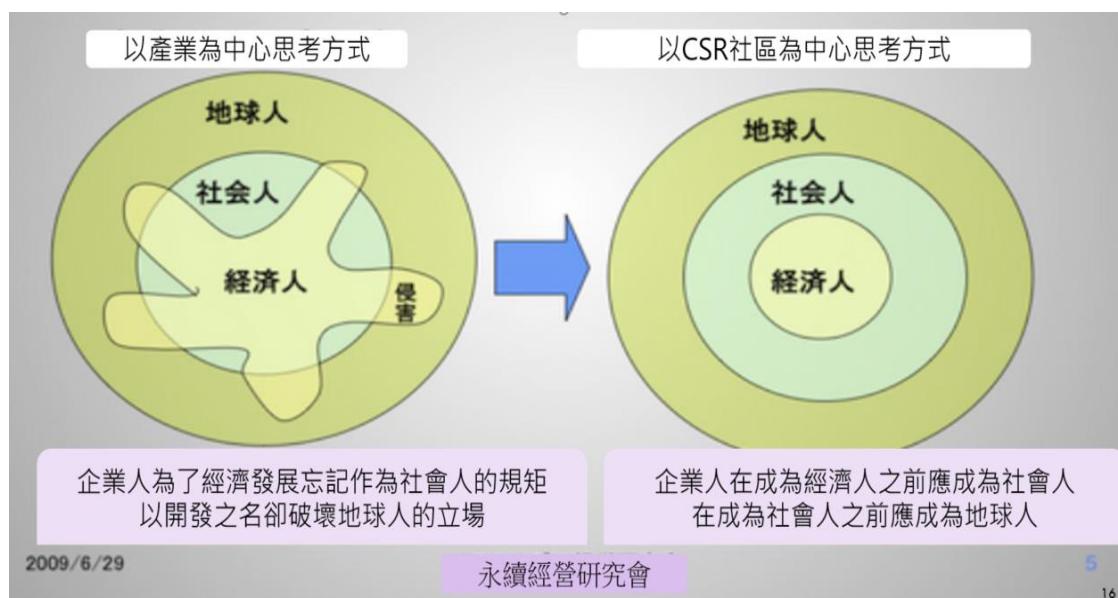


圖 2-8 產業中心思考與融入 CSR 社區對照

資料來源：日本永續經營研究會(サステナブル研究会)網頁

所謂CSR不僅是企業要持續活動所必須擔負的社會責任，而是為了維持社會與自然環境為基礎而賦予企業責任的角色，換句話說，CSR既非環境活動也非社會價值，而應該是企業的存在價值(R コミュニティ)。以上列兩個圖形的轉換來表述，首先以產業為中心的思考方式，如果站在「經濟人」的本位主義思考，將損害到「社會人」甚至為「地球人」的權利，但如果我們把它做一下換位思考，在成為「經濟人」之前必須成為「社會人」，而成為「社會人」之前必須成為「地球人」，也就是說經濟人必須要先融入這樣的範疇裡大家才能共生共榮。以下我們舉三個日本企業的例子來做說明：



(一)、實例 1 日本野村不動產集團船橋森林之都

以日本野村不動產集團(Nomura Real Estate Holding Group)為例，該控股公司成立於 2004 年 6 月 1 日，目前資本額大約 1168 億日元，員工數約 6500 名，營業額約 5700 億日元，營業利益約 470 億日元，雖然其最早成立的時間可追溯到 1957 年在東京設立野村不動產株式會社，從事傳統的不動產投資開發活動，但隨著高齡少子化的社會構造變化，野村不動產集團目前朝向策定多機能性且高便利性的「都市型集合城鎮(City Compact Town)」戰略計畫(野村不動產ホールディングス)，所謂的都市型集合城鎮乃是將住宅、辦公室、商業設施、公共設施甚至是高齡者友善設施等，將各式各樣的機能濃縮在城鎮的計畫裡，不只是著重在硬體面的建設，在軟體面也將住民、工作者、甚或來到訪的親友等都能夠將這些思考面的機能涵括進來，除了讓人可以感受到生活的價值與工作的成就感外，更邁向所謂自走式的進化社區營造(不斷自我求新求變、日益精進的社區成長概念)。



圖 2-9 野村不動產集團在船橋森林之都 資料來源：野村不動產集團網頁
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/special/2016_01.html



以野村不動產集團在船橋森林之都為例（森のシティ建案，船橋市位於東京都東邊千葉縣，人口約有 66 萬人，以下簡稱“森林之都”）於 2011 年開工，原為包括工廠所在地在內的約 17 公頃的都市更新重建項目，並於 2014 年竣工。作為擁有商業設施，醫療設施，嬰幼兒保育設施，還有五個公園和綠地的都市型集合城鎮，除了大約 1,500 戶住民之外，即使在完成三年後也不僅對當地居民甚至也向周邊社區居民作出相當多的貢獻，迄今依然維持人氣不墜。

許多人在聽到社區營造時都會想起“活動”（Event），但通過參與社區活動並不是為了參加而參加，光參加活動尚不足以加強社區的參與。對於在地居民來說，甚至每天都有許多必要的食衣住行活動要進行溝通，即使在我們支持船橋森林之都的業務完成活動之後仍然希望繼續開展活動。我們做的第一件事就是成立「森林之都營造協議會」（即是現在的森林之都自治會），公司持續支持這些活動直到成立三年後，從第四年起，在地居民和當地企業接手的自主經營管理。從 2017 年的第四年起，我們野村的支持已經終止，但活動仍然持續的進行著，例如夏季節日慶典和居民和當地企業的清潔活動依舊舉辦。我們可以把野村不動產集團協助社區，以 CSR 活動融入社會資本的模式來經營，並讓社區的活動可以獨立自主，讓這個社會資本模式的良善循環可以生生不息的運作下去。

（二）、 實例 2 株式会社ルネサンス

株式会社ルネサンス（日本 RENAISSANCE 股份有限公司），位於東京都的墨田區，公司創立於 1979 年，目前資本額約 22 億日圓，公司約有 1100 名員工，2017 年營業額約 450 億日圓，營業利益約 35 億日圓，主要營業項目包括運動俱樂部的經營、企業與社區的健康促進活動支援、照護與復健活動支援、健康教育支援、店鋪展開支援與公民營運動設施的委託經營（與延長健康餘命、活化社區等主題做連結，解決地方自治體的硬體運用和活化地方社區的創新綜合諮詢等，可以在各個健康領域做客製化的支援）。目前有超過 150 設施據點，其中包含 123 個運動俱樂部（含受託經營在內）、12 個小型設施與 15 個復健設施。會員人數約 40 萬人，50 歲以上會員人數的構成比參閱下圖：

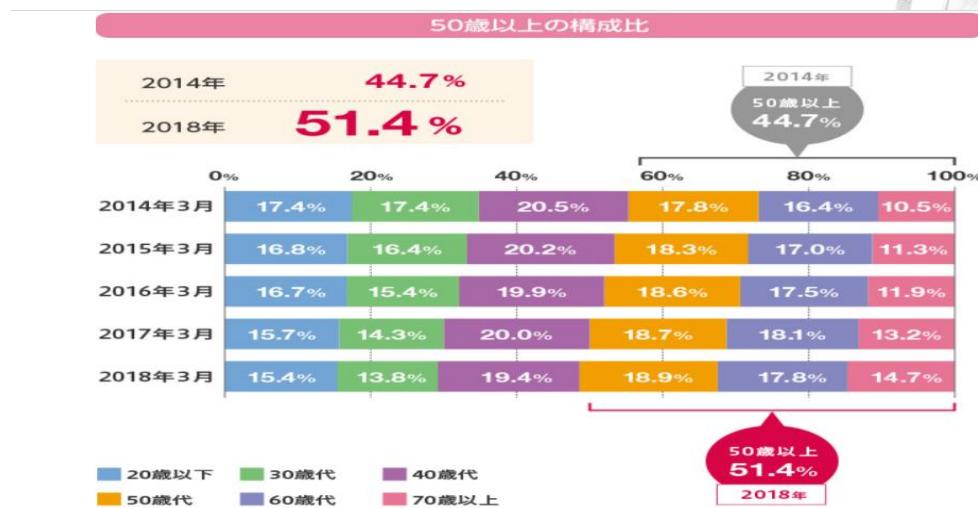


圖 2-10 株式会社ルネサンス 50 歳以上會員構成比

資料來源：株式会社ルネサンス網頁

<https://www.s-renaissance.co.jp/csr/region/>

株式会社ルネサンス自創立以來即已經明確表示，他們將通過其核心業務為社會做出貢獻。對於所有人來說，“延長健康壽命”是一個主要目標，並且繼續保持“健康”被認為是解決社會問題的一種方式。也是他們公司的存在核心價值，株式会社ルネサンス們將繼續通過各種倡議來實現我們的企業社會責任，這些倡議旨在通過員工，客戶和社區在精神和身體方面實現所有人的健康和福祉。這些企業在經營 CSR 的同時，也在同步成長他們企業的經營規模和內容，達到共存共榮而且雙贏的策略(renaissance)。

(三)、 實例 3 南生協よってって横丁(南醫療生協街坊小棧)

「以大家的力量來協同社區營造夢想」，是「南醫療生協街坊小棧」當初設立的口號，本身是屬於南醫療生協的社會企業，CSR 也應該是他的營業項目吧！隨著日本社會老齡化的進程加快，到 2020 年日本 75 歲及以上人口將突破 15%，而 65 歲及以上人口也接近 30%。日本無論在各種醫療和護理服務已經營造出了一個友善老年人健康的環境，但他們認為在迎向這個超高齡化社會來臨的同時，如無社區的共助與互助，生活變得困難重重。南醫療生協(本文後面第四節將闡專節介紹該機構的詳細歷程)發展迄今已經 50 餘年，由成員和所屬的分支機構進



行支援協助，並開展了各種事業和服務。這也是將「互相幫助和互相扶持」的概念具體事業化，並創造了一個持續互助、扶持的場所。

這個在 JR 南大高車站前的「南醫療生協街坊小棧」，是在 2012 年 4 月開始，由在地社區所展開的「10 萬人會議」所促成的，也就是南醫療生協在未來構想會議裡，集聚社區大眾的聲音，希望建立一個以醫療、介護、高齡者居住為基礎的機構，並可以和社區裡的嬰幼孩童及年輕人等，做人生經驗指導交流的地方所構成的複合設施，而且和他的街坊鄰居，也就是南醫療生協的綜合醫院合作連結，並與提供生活支援的醫療與照護等事業的推展。

透過「南醫療生協街坊小棧」在 2015 年的完成實現，南醫療生協未來希望和其轄下的部落(Block)和支部社區，創造出介護福祉產業，亦即由會員自己尋找場所和建築物，廣結社區朋友、共同勸募資金，匯集彼此的生活意願和價值，共同協力創造出「不要產生介護難民」的社區建設與照護福利事業。其樓層配置功能如下：圖 2-11 南醫療生協街坊小棧樓層配置)與台大健管所參訪圖



圖 2-11 南醫療生協街坊小棧樓層配置)與台大健管所參訪圖



南生協よってって横丁

☎ 052-626-1270

〒 459-8016 名古屋市緑区南大高 2-701 JR 南大高駅前

**医療・介護・いやし・おいし
・文化・交流・すまいの複合施設**



「横丁」1F・2Fは
人気のお店がずらり
(JR南大高駅側)



心身の改善は、
はり・きゅう
「こころ」2F

階	事業所・施設・店舗	連絡
8	サービス付き高齢者向け住宅 おたがいさまの家	052-626-1270
7		
6		
5		
4	グループホームよってって	052-626-1270
3	生協えきまえ歯科 メンタルクリニック みなみ メンタルデイケア みなみ風 交流スペースよってって広場 東洋医学で心身を改善 こころはり・きゅう院 接骨院 イタリア料理で心身を健康に ラ・ロンディネ 喫茶 カフェ・アベリ よってって在宅診療所 訪問看護ステーション よってって ヘルパーステーション よってって よってって指定居宅介護支援事業所 よってってデイケア 小規模多機能ホームよってって さっちゃんとみんなの自習室 有機スパイスとたっぷり野菜 Cafe&Curry さいさい 健康にこだわりの発酵食事 ナチュラルカフェ・ダーシェンカ 大人の社交場 バー 双葉屋 駐輪場	052-626-1720 052-626-1026 052-626-1035 052-626-1270 052-622-0556 052-623-6665 052-623-6665 052-626-1215 052-624-0703 052-626-1207 052-626-1555 052-626-1037 052-626-1057 052-626-1270 090-1416-1573 052-622-0141 052-622-1222 052-622-1222
2		
1		

圖 2-12 南醫療生協街坊小棧外觀位置與設施配置

資料來源：研究者參訪照片節錄與南醫療生協網頁：

<https://www.minami.or.jp/yokochou/about/index.html>

我們可以發現在這樣的一棟建築物裡，展現了各種不同且多功能的複合式服務，例如在一樓就有日照中心、小規模多機能住家、居家診療所，甚至咖哩咖啡店和酒吧；二樓也設有牙科診所、中醫針灸醫院、提供簡餐的咖啡廳等；三樓也設有團體家屋；4 樓到 8 樓則是提供高齡者居住並附帶相關服務的「互助之家」住宅(南醫療生協生活協同組合)。

另外我們也發現，在南醫療生協街坊小棧的附近，除了我們所熟知的「南醫療生協綜和醫院」之外，鄰近地區還包括了「保育托兒所」、南醫療生協所經營的旅行代理店、便利商店、藥局、多世代團聚交流館，甚至是鼓勵大家生育的「助產所」等設施都有，然後他旁邊就是 JR 的南大高車站，在這樣便利的地方，我們根本感覺不出來這個跟一般的社區有什麼不同，但它幾乎提供了我們生活所需要的各項機能，更重要的是，這些事業都是大家所共同思考出來，創造出來並持



續經營的場所(CSR 價值是大家創造出來的)。以下將使用社會資本模式進一步分析以下實例。

第四節 日本名古屋南醫療生協的社區經營典範介紹

一、社會資本模式運用典範

南醫療生協的成立，起 1959 年的伊勢灣颱風災害，並引發了大海嘯，淹沒了整個名古屋市的南部，造成 5 千多人死亡，由於當地醫療資源相當缺乏，當時協助的志工和醫療救援從日本全國各地蜂擁而至。經由這次事件後的經驗教訓，一些志工和當地的居民為了關照在地居民的生活健康，在 1961 年發起設立南醫療生協，並覺得應該要有自己的診療所，於是從設立了「南診療所」、「星崎診療所」兩家診療所開始，由社區居民自治管理，起初由 308 位會員出資參與，至今南醫療生協募集超過 8 萬 6 千位會員。從那個時候開始南醫療生協包括社區醫療、公害醫療、健康檢查、企業勞動條件改善、身心障礙兒醫療、社會保障等充實內容，截至目前已經增加到了 66 個事業所。(如下圖 2-13)，我們可以說南醫療生協是第 2 章所述社會資本良性循環的體現和典範，也是一個組織龐大的社會企業團體。



南医療生協の地域

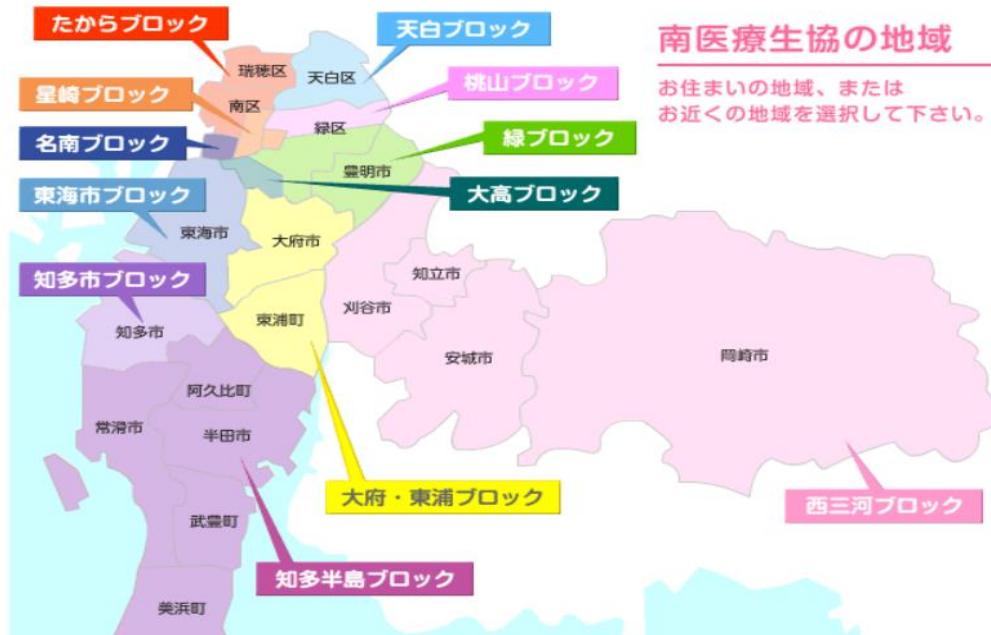


圖 2-13 南醫療生協區域分布圖

資料來源：南醫療生協網頁：

<http://www.minami.or.jp/network/top/index.html>

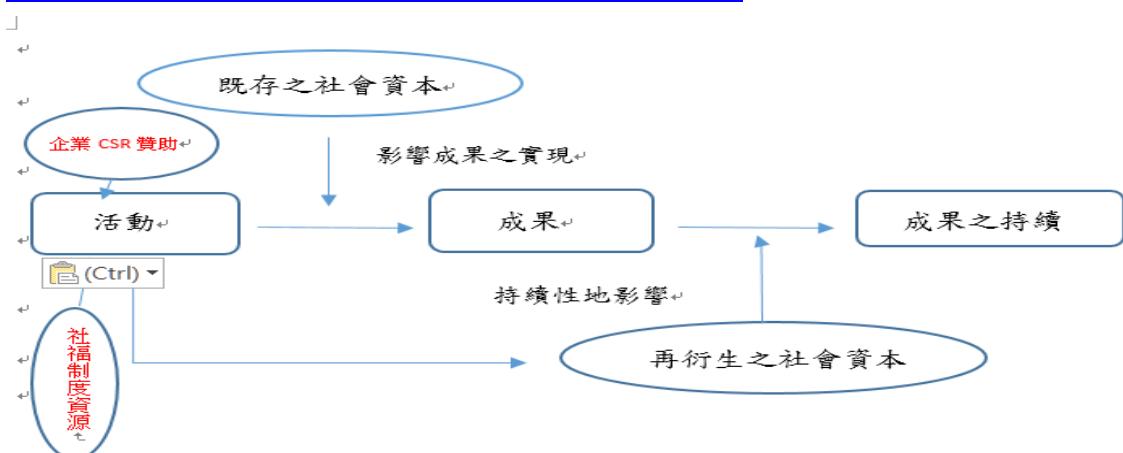


圖 2-14 企業 CSR 贊助與政府社福制度資源加入運用介入的社會資本模式運作
(進階社會資本模式)

我們可以透過名古屋南醫療生協的例子，來說明社會資本的模型運作意涵，星崎診療所和南診療所是「既存的社會資本」，然後透過本身生協所募資經營的事業 CSR 贊助，還有日本實施全民健保與長照保險的社會福利資源，透過活動轉



化為「再衍生的社會資本」，讓他們可以透過各種資源的結合，來提升自己社區的經營能力與服務的項目內容(活動)，不但獲致相當的成果，而且這些成果都可以持續的維持下去，生生不息滋養壯大，讓他們所提供的服務與事業體越來越多，影響的範圍也越來越大，如下圖所顯示：



圖 2-15 南醫療生協醫療照護與福祉事業區域分布圖

資料來源：南醫療生協網

<http://www.minami.or.jp/network/top/index.html>

除了上述兩個醫療事業群、照護福祉事業群之外，還有其他事業群，主要分佈在「南醫療生協綜合醫院」和在前面敘述的「南醫療生協街坊小棧」兩棟的主要建築物裡面，營業內容包羅萬象，包括助產所、生病兒童保育所、健康檢查、健身中心、多世帶團聚交流會館、新鮮蔬菜紅蘿蔔餐廳、酒吧、針灸接骨院，還有免費對外開放的K書中心。目前南醫療生協籌募資金超過30億日圓，目前有包括診所、醫院、居家看護、介護設施、助產所、社區交流中心、住宅、旅行社、幼稚園等。2017年事業收入為111億日圓，也在當地創造了許多工作機會，職員數將近1千人。(南醫療生協生活協同組合)



二、生協是什麼？

首先來談談什麼是「生協」？CooP 在台灣類似「合作社」，在日本被稱為「協同組合」。比較常見的形式是消費者合作運動，在英國有 CooP Food 超市系統，在台灣有類似像主婦聯盟的消費合作社，皆以共同購買，建立生產者與消費者合作關係的產銷模式。日本生活協同組合屬於非營利組織的一種，屬厚生勞働省管理，在 1948 年就訂定「消費生活協同組合法」。日本生活協同組合非常多元，除了消費生活協同組合，還有大學生活協同組合，提供大學生在住宿、飲食、求職或代辦共種等的各種共同需求；特別的是，日本發展出以醫療健康福祉為主的生活協同組合，南醫療生協便是其中之一。

「生協」是指勞動者在互助基礎上，自籌資金、共同經營、共同勞動並分享收益的組織，類似我們的合作社。成員進退社自由，對合作社的債務一般負有限責任，合作社在法律上享有法人資格。儘管在現代市場經濟社會，企業的組織形態主要是公司，但是合作社仍然大量存在。僅僅歐盟目前就有大約 13.2 萬個合作社，成員超過 8000 萬。隨著合作社的發展，合作社不僅僅從事經營活動，還包括從事教育和文化產業等方面的活動。

日本在明治 33 年（1900 年）制定產業組合法，合作制度由上而下展開，包括信用、販售、購買、利用等範疇，因此依法陸續成立各地的農業協同組合（農協）、信用金庫（信金）等。昭和 23 年（1948）又另制定消費生活協同組合法，生活協同組合（生協）在消費者購買及利用上扮演「合作力量大」及「公益帶來私益」的重要角色。

生協的主要業務以生活用品之共同購買為主軸，以消費者的立場經營開店，與生產者立場所開的店並存，依據日本相關研究觀察，生協的價格有時不見得比一般大賣場便宜，但在價格之外卻提供了一種無可替代的價值：「安心感」，更是一種社會資本。除傳統生協外，仍有不少多元化的事業如共濟（互助及保險）、醫療看護、婚喪喜慶等生活相關項目與生協的合作模式，



日本能發展出以醫療健康福祉為主的生活協同組合，南醫療生協便是其中之一。

三、南醫療生協的特色

由於高齡社會所需健康照護事業技術門檻高、耗人力，尤其是長照制度，都是各國都很頭痛的，但生活協同組合透過在地組織，結合國家的醫療和長照保險制度，發展出互助的社區長照系統，成為南醫療生協引以為傲的體系。日本生活協同組合的服務和產品，是共享經濟的概念之一，發揮互幫互助精神，尊重每個人的差異性，誰都可以成為領袖，不需依靠英雄主義，動員志工力量，關係緊密、凝聚力高而動員力也驚人！特色是由下而上而成立的一種會員制的健康照護組織，匯聚民眾智慧的成果，有大量志工協助，不分配利潤，營餘全部使用在擴展新事業及補貼虧損事業，凝聚力高，自發性高，組織龐大，但以最基層的單位「班」為單位的運作卻又深具彈性。

健康づくり

南醫療生協の「健康づくり」で生き生きライフ！

健康づくり3本柱ケンケンサイクルとマイファイルで8つの健康習慣を普及し、地域まるつと健康づくりをめざします。



圖 2-16 南醫療生協共助健康照護協力圖

資料來源：南醫療生協網頁：

<http://www.minami.or.jp/network/top/index.html>

以概念來說，南醫療生學認為，透過專家的力量，還有親朋好友的鼓舞支持力量，再加上健康的營造環境，就可以達到無限大的力量，如圖(2-16)顯示，除了自我的健康檢查，專家健檢、健康營造活動然後加上自我檔案的健康管理為軸心，就可以讓你實現不知道生病是什麼的健康身體目標。



南醫療生協的組織架構包含總代會400位代表，理事會中設置4位監事、36位理事以及9個專門委員會。運作的社會組織分為三層級，分別為「班會」、「支部」、「部落」。南醫療生協與會員生活緊密連結，透過每個月親自登門拜訪分送月刊，與會員建立關係並了解需求，而南醫療生協所有的活動和服務都是由當地自行提出需求(社區的滲透率超過 90%)。只要地區超過三個人願意當志工，其中一人願意當班長，就可以成立所謂的「班」，提出當地需求，再由支部長會議以及區域長會議討論規劃具體行動，例如共食班、健康講座、育兒交流等，或者生活上的各種需求，例如當地缺乏超市，生協便協助安排每周一次的行動超市，運作非常有彈性；大部分生協設有盈餘分紅的機制，但南醫療生協的事業盈餘並不分紅，事業盈餘用在建立更多的服務和機構，以及補貼虧損的事業，以維持這些事業依舊能夠繼續營運下去。其組織運作如下圖

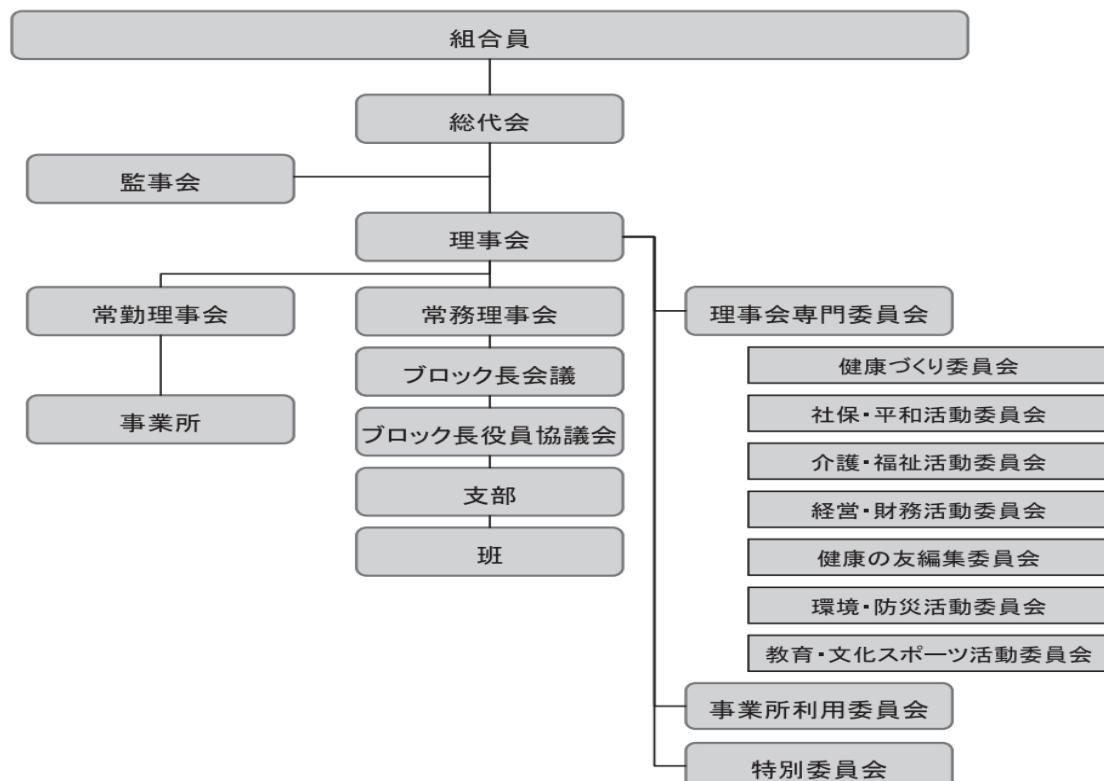


圖 2-17 南醫療生協經營的組織圖

資料來源：南醫療生協網頁 <http://www.minami.or.jp/network/top/index.html>



其經營管理的模式也相當的不同，更是顛覆我們一般人的傳統思考，同樣的。比起傳統的醫療產業，由經營者(多半是醫師擔任院長)所經營和管理的醫院，和符合群體大眾需求(所謂的「十萬人會議」)所構思而建立的醫院，絕對會有非常大的差異；以南醫療生協經營的紅蘿蔔餐廳來說，許多醫院的美食街裡面可能為了盈利的關係，有麥當勞之類的速食或其他不健康的食物，台灣醫院的美食街長由知名的賣場經營者得標，所以和一般百貨公司的美食街並無差異。相較之下，南寮生協醫院這邊的餐廳，確是提供健康清淡的食物，除了產地都有標明，烹調的方式也是採取少油少鹽的方式料理，但是經過用心的擺盤，和色彩及味覺的搭配，呈現出美食的饗宴，讓人吃起來美味又健康，在參訪的行程裡能實際品嘗享用，真是非常讓人難忘的經驗，另外餐廳也提供生鮮食品，以及有生產履歷的蔬菜水果供會員選購，把健康食品也能帶回家烹調，不僅在醫院提供健康更讓健康找回每個人的生活。這是一個很小的細節卻也反映出很重要概念上的差異，這也根本的呈現了一個重要的議題，就是經營醫院的人蓋出來的醫院和真正需要使用醫院的病患所開出來的醫院最大的不同。



圖 2-18 南醫療生協經營的紅蘿蔔餐廳與陳列的有機雜貨商品店
資料來源：研究者參訪照片節錄

南醫療生協也會遇到經濟或人力上吃緊的問題，因此在募款的過程中，若知道附近有人要退休，生協志工會主動多勸募一些退休金；在人力上若找不到全職員工，便詢問會員或居民能否做一天或兩天的兼職，透過彈性的工作時數，彌補人力上的不足。「安全感」是會員之間常常提到的詞彙，也是讓他們想加入生協



的原因，因為生活在關係豐富的社區可以讓他們安心。這樣的理念進而成就以人為本的服務，例如住在生協建立的「慢活村」，總是有人在周圍互相關心支持，讓他們放心，南醫療生協努力避免社區中「孤獨死」的問題。

以我們此次參訪了安置失智老人的團體家屋“Namo”（研究者註：此為名古屋的在地方言，なも=ですね，語尾詞類似中文裡的「是喔」），就是因應日本高齡化，南醫療生協觀察地方居民的狀況，認為需要成立家屋安置失智老人。星崎區的會員志工（其中許多是媽媽們）組成腳踏車隊，不畏風吹日曬騎著腳踏車大街小巷四處找合適的房子，後來找到一處感覺上像廢棄舊民宅，於是說服原來房東以合理的價格租給他們，並整修為八個房間的團體家屋。整修所需花費的一千萬日幣，也透過會員集資而順利達成，並開始順利營運，該家屋是南醫療生協最早的團體家屋(group home)。（如圖 2-19）



圖 2-19 グループホーム なも

資料來源：研究者參訪照片節錄

在參訪なも團體家屋時，讓我們有印象相當深刻的體驗；雖說要入住此團體家屋，必須由醫師判斷為失智症者，然當我們蒞臨參訪時，即受到家屋中長者們的熱情招呼，其中一位長者帶我們去參觀她的「個室」（私人房間），以榻榻米鋪設而成的房間，但卻整理的有條不紊，毫無難聞的氣味，聽說都是長者自己整理的，而且長者還親自去端茶，招呼沒有茶水可用的同學，完全感受不出她已失智。另外，當天參訪時亦播放了一個從 70 多歲起就至團體家屋中生活直至百歲往生



的長者影片。看到這位長者從彌留之際，即受到家屋中照護員以及其它室友們的圍繞祝福，為她祝福、道別、淨身、舉辦喪禮，一切都是如此溫馨且具尊嚴，讓老人家能在充滿愛與陪伴的環境下，向生命道別，而不至於孤單老死，確實落實養生送死無憾的境界也相當佩服團體家屋中的照護員能提供如此令人安心的服務。

南醫療生協至今已經超過 55 年歷史，南醫療生協的基本理念是：「每個人都不一樣，其實不一樣也很好，讓每一個人都可以發光發亮，互動互助」。這種尊重差異、協助發揮每個人的特色，讓每一個人都璀璨發光的理念，是一種兼容並蓄的包容精神，組成一個關係密切的社群，破除以血緣或地域為主的社區，透過聚沙成塔的行動一同完成許多不可能的事，由會員提出在地需求，跟南醫療生協共同打造一個夢想的社區。



圖 2-20 南醫療生協歷年來組合員數與募資金額

資料來源：南醫療生協網頁

http://www.minami.or.jp/images/001_jpn.pdf

如圖 2-20 所示，南醫療生協 2017 年會員數達 83,680 人，至今已發展出 66



個事業單位，包含二家醫院、十家診所、五家居家護理所、35 個介護設施(包含日托、日照、小規機等)、三間老人宅、以及其他兒童保育、旅遊、健檢等機構，2017 年事業收入達 111 億日圓，其中醫療為主要收入來源，約有 91 億日圓。南醫療生協醫院設有門診、急診、住院、透析中心和健檢中心，共 313 床，如同台灣的醫院透過全民健保給付得到收入，南生協醫院的主要收入，也是來自日本醫療保險。我們雖然不知道南醫療生協從日本的長照保險申請多少給付，但應該對其長照事業的經營拓展有所挹注；另外為了讓病患和居民更健康，生協在醫院二樓設有健身房供民眾使用，不過像健身房這種設施是健保或介護保險並不給付，因此使用者就需要付費，當然會員同樣享有較優惠的會員價。如下圖 2-21：

会員区分	月会費(税込)	曜日	10:00~17:00	17:00~22:00
フルタイム会員	¥8,000	月曜～土曜 日曜・祝日	○ ○	○ × (営業時間外)
デイタイム会員	¥7,200	月曜～土曜 日曜・祝日	○ ○	× × (営業時間外)
ナイトタイム会員	¥6,400	月曜～土曜 日曜・祝日	× ×	○ × (営業時間外)
スタジオ会員	¥5,200	全営業日・時間○ (スタジオレッスンのみ)		

マシンは全29種類・47台をラインナップ

圖 2-21 南醫療生協健身中心 Wish 海報
資料來源：南醫療生協網頁與參訪照片節錄
<http://www.minami-hp.jp/wish/>



醫護人員向來特別難招募，因此南生協醫院利用兼任醫護人員，來補足醫護人力的短缺，依南醫療生協網頁顯示，目前有 54 位全職醫生（包括實習醫生）、75 位兼任醫師、228 位全職護士，以達到護病比 1：7 的要求；另外醫院也透過志工增進病患的社會支持，例如安寧病房有志工準備茶水、陪病人聊天。南醫療生協的辦公室設置在南生協醫院的一樓，提供意見箱和招募會員。對於醫院服務的意見，民眾可以隨時提出並張貼在一樓大廳，透過生協向醫院溝通改善，不管是勞動狀況還是醫療服務品質，時時提供監督和建議，實現人民作主的社區和醫療服務。南生協醫院打破台灣醫院制度的傳統思維，由南醫療生協會員共同擁有，它的設計和運作都是由南醫療生協的會員和理事所共同參與，進而提供使用者為主的醫療服務，提供我們另一個不同的思考方向。



圖 2-22 南醫療生協的病院 1 樓大廳說明：1 樓為綜合接待大廳，包括候診空間與各店家出入口，可以看到大型看板，宣導健康互助理念及活動，2 樓弧形部分為上述的健身房，感覺寬敞明亮。

資料來源：研究者參訪照片節錄

南醫療生協可成為典範的成功絕非偶然，南醫療生協的名譽理事長柴田壽彥曾表示：「南醫療生協的成功主要有三個要素：要人、要錢還要有想法（創意），三者均不可或缺」（柴田壽彥，2012），在現今忙碌的社會中，最重要也最困難的是眾多不但出錢、而且貢獻許多時間和才能的志工會員。南醫療生協與會員生活



緊密連結，除了每月親自登門拜訪會員，也會詢問新加入的會員有甚麼專長可以貢獻給生協，是為積極正向的社會資本循環模式。特別是南醫療生協大部分的會員和理事都是銀髮族，退休後的會員在經濟和時間上較為寬裕，也能對生協提供較多的支援，這些銀髮會員成為社區的重要精神支柱。他們的理事提到，過去他們也認為銀髮族需要被照顧，但透過數十年的努力，南醫療生協的銀髮族轉而成為照顧社區的主力，這也讓我對銀髮族產生很不同的想像，但也讓我們思考在民族性差異如此大的台灣，有無實現的可能性？

這與我們在第二章第二節的內容互相印證，日本學者藤原佳典、杉原陽子、新開省二等在其所著「志工活動對高齡者身心健康的影響：高齡者志工對社區保健福祉的意義」中提到，經由超過三十年以上在北美地區高齡者參加志工活動對健康之影響指出，高齡者參與志工活動可提高自身的心理的健康度，藤原等指出，為了迎合近年來在社區生活能有安心、安全等區是的需要，已佔有社區相當部分的高齡者以其所累積的生活智慧和比較充裕的時間，能對數區內較虛弱的長者或失能者甚至是學童教導等提供服務，這不但能賦予高齡者本身的健康，亦能維持世代間的信賴，甚至可提高社區的發展潛力，在少子高齡化的社會中可將高齡者志工是為增進社健康福祉策略的有效手段之一。

南醫療生協許多事業需要投資，但是會員投資沒有上限，會員也可以隨時撤回投資，然而不論投資金額，投票時每人還是一票——或許這就是互助、合作的精神，有能力的人就出多一點建設社區，讓社區更美好。他們的志工團體認為，與其去爭取政府的補助或預算，然後在預算計畫的執行處處受到嚴苛的限制，且還要受限於各種核銷的程序和繁複的申請計畫，不如透過自己社區大眾們自動自發的募資，不但執行起來相對彈性而且會更有效率，最重要的是自己想要做什麼有自己的人自己動手動腦協同來執行，為何他們願意不求政府幫忙，而熱血出錢出力，建立一個自立、共有、共享、溫暖的社區？因為他們認為，這是「我們的」社區，成就的是一個「用我們想要的方式」建立的社區。



圖 2-23 名南區域社區長幼共同完成的安心地圖

資料來源：研究者參訪照片節錄

研究者引述：評論家而且是日本生協的研究專家西村一郎，在其所著作之「共同っていいかも？南医療生協いのち輝くまちづくり 50 年」（也許合作社組織比較好？南醫療生協營造社區光輝生命的 50 年）提到：「初次造訪南醫療生協是在 2008 年」，當時他擔任「生協總合研究所」之「生活協同組合研究月刊」的主編，每個月都會出差到各地的生協，展開了解、分析和取材的研究活動，他訪問當時還是在舊的生協病院，裡面的大野京子組織部長、伊藤進常務理事和中村八重子常務理事，三個人輪流使用 Powerpoint 的對他做詳細的說明，讓身為生協出身的西村對南醫療生協的營運方式感到非常的感動。

而且當時西村也要求能夠參觀他們幾個正在使用中的設施，甚至還包括當時還在工程進行中的「生協慢活村」（生協のんびり村），對於南醫療生協組合員們能夠透過群體的力量建設這樣的工程感到非常的欣慰與興奮；「第二次去訪問的時候是 2009 年，那是在「生協慢活村」的開幕儀式裡」，那是一個在春天陽光普照的天氣下，我可以明顯感受到在場參加的每一個人，那種念力願望的實現與燦爛笑容的鮮明印象。



圖 2-24 「生協慢活村」(生協のんびり村)開村儀式

資料來源: http://www.minami.or.jp/images/001_jpn.pdf

到了 2010 年春天，西村已經到達了退休的年紀，這個時候已經不需要再出差了，但是西村卻利用自己自由的閒暇時間，對於南醫療生協的各項活動希望做更深入的了解，於是自掏腰包，頻繁地往來東京和名古屋之間來拜訪和研究南醫療生協，每一次拜訪都會有新的發現和感動。

估計南醫療生協讓西村拜訪或打擾的人應該超過 100 人，不知不覺之間，西村的訪問稿已在類似大學裡面使用的厚筆記本，已經記了滿滿的四大冊，因為限於篇幅的關係，本次能夠在本書文章裡面呈現的大概一半的 50 人，特別是其中許多人的故事實在是像連續劇一樣的鮮明活潑，讓人覺得欲罷不能，所以西村打算像在「星崎診療所」、「生協慢活村」等將另外單獨撰寫單冊，也因為南醫療生協的故事性實在是太豐富了，常常讓人覺得難以取捨而困擾不已。

西村一郎先生希望透過南醫療生協的具體實踐故事，即使是讓多一個人能多了解，在生活的領域裡「有甚麼是可以和大家做協力連結？」生活哲學的重要性，



特別是他完成本書的初稿時，日本才發生了 311 東日本地震不久，同樣造成日本慘痛的損失，作者也希望藉由南醫療生協過去 50 幾年的經驗故事，能夠再帶給日本人一些深刻的檢討與省思。



圖 2-25 「南醫療生協病院」夜景

資料來源：http://www.minami.or.jp/images/001_jpn.pdf

透過以上的文獻分析文獻我們可以發現，南醫療生協最珍貴是建立一個「關係」豐富的社區網絡族群，透過社區居民和會員互相幫助，回歸人民作主的精神。即使南醫療生協本身是非營利性組織，能夠達到這麼多規模的事業體且持續經營擴大，即便在日本的其他地區也並不容易達成，當然也很值得台灣借鏡反思。

我們檢視在本章第三節所提到的三家日系企業型態，無論是經營不動產的野村控股或是經營健康促進的株式会社ルネサンス(日本 RENAISSANCE 股份有限公司)，這這兩家都是日本的上市公司，但是他們都結合了日本高齡少子化的社會趨勢，在推動 CSR 活動的同時，也致力於自己本身事業的成長與發展，他們的經驗值得我們台灣營利事業或上市上櫃公司的參考；另外南醫療生協本身雖然是非營利性組織，但經過多年的努力，而且不需要財團捐贈、或是類似宗教團體有其龐大的信眾與財力的支持，甚至也不用透過政府經費或預算的補助，但卻能夠達到這麼多規模的事業體且持續經營擴大，這的確讓我們對社區的經營與發展開了



一扇不一樣的思考大門。

從本章一開始，我們引用社會資本模式對健康促進活動與成果的影響來做說明，再到社區志工團體的參與經營，以及CSR企業社會責任的參與投入，到最後我們用名古屋南醫療生協的發展模式來做驗證，從而希望這樣的模式可以引到我們個案的社區來作應用，如能再配合我們未來的國家政策與社會福利制度的引入支援，相信會對我們未來的社區營造與發展提供相當的參考價值，也奠定我們在地老化活躍老化的目標。



第三章 個案簡介

第一節 個案社區的沿革介紹

依宜蘭縣政府社區服務資訊站揭露，聖湖里在蘇澳鎮的北區(如下圖 3-1)，以前蘇澳鎮最多人口居住的地區就是「聖湖里」，至 2013 年 4 月分設「聖愛里」，此區因為地域寬闊，縱使為人口最多之地，人口密度卻不高，屬於新發展的住宅區。聖愛里行政轄區於民國 102 年度因行政區域重新劃分將聖湖里分為 2 里，聖湖里與聖愛里。聖湖里戶數截至 104 年 12 月截止，戶數為 1147 戶，人數為 3314 人，在蘇澳鎮排名第三人口數，佔全蘇澳總人口比例為 12.32%，但因互相毗臨之故，多數活動都同時在共同的社區活動中心舉辦。



圖 3-1 宜蘭鄉鎮位置與蘇澳鎮行政區域地圖

資料來源：宜蘭縣蘇澳鎮公所網頁

<https://www.suao.gov.tw/cp.aspx?n=C2C72369BF672E78>



清代設有噶瑪蘭廳廳治所在地設於五圍（今宜蘭市），距廳治以南四十五里處設有「南關」，距廳治以北 40 里處設有「北關」。其中的「南關」，即位在今日蘇澳境內。關於「南關」所在位置有二說，一說蘇澳鎮聖湖，一說蘇澳鎮七星山麓。聖湖舊稱為畚箕湖，在冷泉溪上源處，介於畚箕湖山和七星嶺間的山間盆地。因屬盆狀地形，其口向東，狀如畚箕而得名。

本地原為泰雅族盤據之地，1859 年（咸豐 9 年）有臺北縣三峽地方富豪李家亮率領民壯 20 餘人入墾本地，民壯結集而居，是一隘墾集村聚落。而「後湖」是位於台 2 丙線及台 9 線之間，蘇澳軍人公墓附近的聚落，由於東、北、西三面為山脈所包，僅南面較為開展形狀似湖，再加上其南面開口處即為畚箕湖，此區位於畚箕湖的內側後方，因此得名。1901 年（明治 33 年），將畚箕湖及出水口庄（後湖改名）合併為畚箕湖庄。政府遷臺後，因名稱俗雅考量，更名為聖湖里。2013 年（民國 102 年）4 月聖湖里分為聖湖及聖愛兩里。

圖 3-2 蘇澳鎮聖湖聖愛社區發展協會所在地

資料來源：宜蘭縣政府社區服務資訊站
<http://community.eland.gov.tw/Default.asp?WPage=10&Func=List&orgTown=%E8%98%87%E6%BE%B3%E9%8E%AE>

尚未提供圖檔

社區基本資訊[友善列印]

社區名稱：宜蘭縣蘇澳鎮聖湖社區發展協會
所在鄉鎮市：蘇澳鎮
地址：蘇澳鎮聖湖里全祿街 10 號
理事長：
總幹事：
電話：(03)9971003、0922961377
傳真：
電子郵件：
連結網址：

社區基本資訊[友善列印]

社區名稱：宜蘭縣蘇澳鎮聖愛社區發展協會
所在鄉鎮市：蘇澳鎮
地址：蘇澳鎮聖湖里全祿街 10 號
理事長：曾續發
總幹事：陳宗駿
電話：0933245356
傳真：9955118
電子郵件：tzofars@gmail.com
連結網址：



聖湖社區位於蘇澳鎮中西部，東以七星嶺山稜線接蘇西里、永春里、永樂里，北大致以隘丁公墓丘陵稜線與隘丁嶺相隔，西隔九鼓山稜線與新城里相接，南隔小帽山稜線接南澳鄉。本社區範圍在清代分屬冀箕湖及後湖二庄，日治初期於明治 31 年（1899）所劃定的行政區域，但後湖改稱出水口庄。明治 33 年（1901）查定區域，重新調整行政區域，又將冀箕湖及出水口庄合併為冀箕湖庄，下轄冀箕湖及後湖二土名：大正 9 年（1920），冀箕湖庄改為大字，下轄冀箕湖及後湖二小字。冀箕湖，乃位於冀箕湖山和七星嶺之間的山間盆地，因盆地形狀有一東向缺口，狀如畚箕，故稱之為冀箕（畚箕）湖。光復後以冀箕湖名稱不雅，乃將冀箕湖大字改為聖湖里，迄今。

本社區四周山脈環繞，形勢較為封閉，原來聚落除冀箕湖隘墾集村聚落外，多零星散佈，今本里除蘇澳國小及蘇澳國中立地外，更因北迴鐵路蘇澳新站設於本里，因交通的便捷而使本里人口增加快速，成為本鎮的新起之秀。聖愛里行政轄區於 102 年因行政區域重新劃分將聖湖里分為二里聖湖里與聖愛里，並於 104 年 6 月 25 日成立聖愛社區發展協會。聖湖社區為蘇澳鎮最大的一個社區。本社區活動中心於 94 年興建完工，現已成立 17 個社團組織，會員 100 餘名，並積極促進社區發展建設及敦親睦鄰，以達到幸福社區的目標（蘇澳鎮公所）。



表 3-1 蘇澳鎮聖湖聖愛社區近年來健康促進活動成果彙整表

項目 活動名稱	舉辦活動 開始時間	社會網絡 強化狀況	後續效果 (再衍生社 會資本)	對外永續 發展藍圖 可能性	發起或協 助單位之 屬性
非洲鼓隊	2014 年 7 月	強	優	優	社區自發
快樂農場	2015 年 3 月	強	優	優	社區自發
不老棒球隊	2015 年 6 月	強	優	優	弘道基金會
循環式機械 運動	2015 年 8 月	強	優	弱(成本高 使用率受限)	企業 CSR
社區老來寶	2015 年 10 月	中	中	弱(社區被 動配合)	政府社福制 度資源
平衡班	2017 年 10 月	強	強	中(自費, 各 社區不同)	社區自發
體感遊戲	2018 年 4 月	強	強(進行 中)	強	企業 CSR

資料來源：聖湖聖愛社區樂齡學習中心(資料由研究者整理)

根據表 3-1 我們可以發現，聖湖聖愛社區因為成立歷史久遠，志工團隊具有相當的組織力，社區的活動也相當多樣化，社區自己發起的健康促進活動奠定社區經營的基礎，但藉由與在地企業 CSR 活動結合之後，長者健康意識逐漸強化，與在地企業與相關機構共同成為經營夥伴關係之後，逐漸強化社區的經營能力與意識，並學習如何爭取社會福利資源作為未來社區發展的重要助力之一(C 據點)，有望成為社區未來運用社會資本運作模型的良性循環的開始。

第二節 個案社區近年運用社會資本的社區營造成果介紹

「社區」是任何人必需生活歸屬的地理區域，也就是說每一個人都離不開社區單獨生活，人們必須在社區的社會實體中發展認同感與歸屬感，進而逐漸建立一種生活共同體的意象。也因為社區是社會制度中民眾公共生活的最小單位，所以社區必須發展出它特的「社區意識」，營造更豐沛的「社會資本」，以建立一個社群永續發展的社會實現。社區的營造是一種由下而上的力量，更是一種與居民生活息息相關的價值改變的蘊釀。當社區更能展現公民意識的能量被具體實現時，社區的目標與價值就會重新定位。而這股力量便會深深的推動社區的發展方向，



民眾的幸福感也就可被預見，也是我們在本研究所強調的社會資本模式導入的重要。

我們在第一章曾經提到，台灣人口普遍老化的情況，而宜蘭縣的人口結構與其他縣市有著相似的發展現況，宜蘭縣在與台灣的其他縣市相較之下，人口老化的情況其實有過之而無不及，甚至個案所在的地蘇澳鎮人口老化的情況相比其他宜蘭縣的鄉鎮來說，其老化數字更高(參閱下圖 3-3)，在面對這樣的一個狀態下，如何有效的透過社區的介入與服務，來落實社區照顧的目標與穩定社區的社區資源結構，對於社區來說是一個重大的議題。

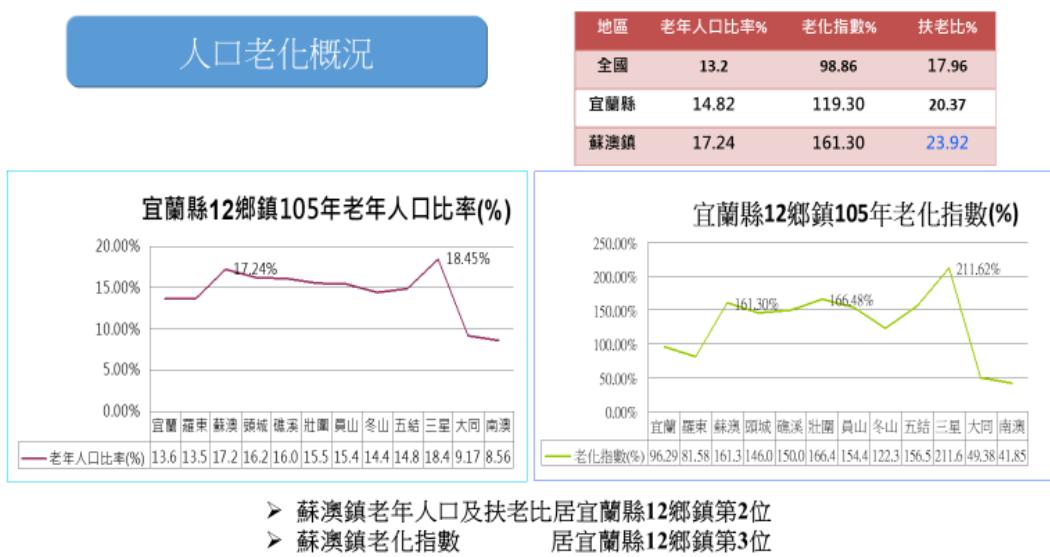


圖 3-3 宜蘭縣各鄉鎮人口老化概況

資料來源：研究者彙整



當社區中的公民意識被喚起，藉由社區營造的模式，去展現一個友善社區的生活方式，更是應該積極發展的方向。也因為這樣，個案社區當中的志工組織，成為達成友善社區的最重要的媒介與平台。因為公私協力的行動綱領，是要建立一個共生、共善、共好與共助的社區。藉由多元且切合社區居民需要服務模式來提供社區照顧、建立社區支持系統與社區衛生照護的服務，形塑在地關懷的安全社區，我們在前面介紹新北市的長照 ABC 模式亦有提及。

個案社區自民國 83 年成立發展協會以來，歷經多屆理事長及幹部努力推動會務，由於以前人口數約 8 千餘人為蘇澳鎮的第一大里，遂於民國 94 年完成活動中心之興建，以增加居民活動空間，並協助輔導社團組織已達 17 個團隊，並積極促進社區發展建設及敦親睦鄰，以達到幸福社區的目標。

根據宜蘭縣政府社區服務網所載：原來社區面積幅員廣，從早期「老聖湖」發展至現今的「新聖湖」而形成新、舊聚落，因此有原住民及新住民之文化差異，近幾年來協會一直著重於各社團之運作，雖然精神層面之建設雖有相當之成果，但卻失忽略了文化面之探討及保存，為趁早挖掘社區原有文化資源增加新、舊住民之認同，能使社區居民除樂於各種團康活動外，希望藉由社區「資源調查」之擾動，讓新、舊住民重新認識自己每天生活的地方，進而增加彼此互相關心每一件人、事、物且真正融入聖湖生活圈，不再是過客的生活。

由上述可見個案社區在多年來的努力經營之下，無論在硬體或軟體的正面都已經具備了相當的基礎，然而隨著社會的慢慢演進，個案社區也必須調整其發展的腳步更需要注入更多的活力和不同的思考觀點，特別是如果能夠善用在地企業的資源，或是社會福利制度所提供的資源，在原來穩固的基礎上一定更可以發展蓬勃的組織與活動，讓社區的繁榮更向前邁進一步，本研究即是個案社區活用社會資本模式，透過在地企業 CSR 推行社區長者健康促進設計規劃與成果的展現過程，將長者健康促進活動，由其持續的效果來提升區社區健康意識的具體事例，



未來個案社區也將持續運用以下方式：

- (一)、與照護機構的研究計畫相配合
- (二)、在地企業的CSR參與及支援
- (三)、配合政策資源爭取未來社區設立長照C據點等

來達到社會資本麼是良性循環生生不息的效果，以下第四章便是將個案社區這幾年來所展現出的效果，做較為詳細完整的說明。



第四章 個案分析

第一節 個案社區的進階社會資本模式

我們以在宜蘭的蘇澳鎮聖湖聖愛社區為例，看到上述社會資本模型在台灣社區的發展狀況雛形，亦即在現有的社區活動裡已經累積的部分的社會資本(既存社會資本)，再透過活動成果的展現(如下圖 2-2 由企業 CSR 贊助介入的社區健康促進活動)，從而提高社區長者自我健康意識的提升，藉此活動衍生出更多的社會資本與社會關係網絡，再由這樣的健康促進活動成果的延續，得以產生更多創新的社區的健康促進活動，這樣的良善循環生生不息，可是可說是社區營造最佳的典範模式，暫稱為「進階社會資本模式」，我們也期待這樣的成果模式，可以複製並推展到台灣的其他各個鄉鎮，共同來建立一個「健康老化、活力老化」的社區環境，如此才可實現在地老化的政策目標。

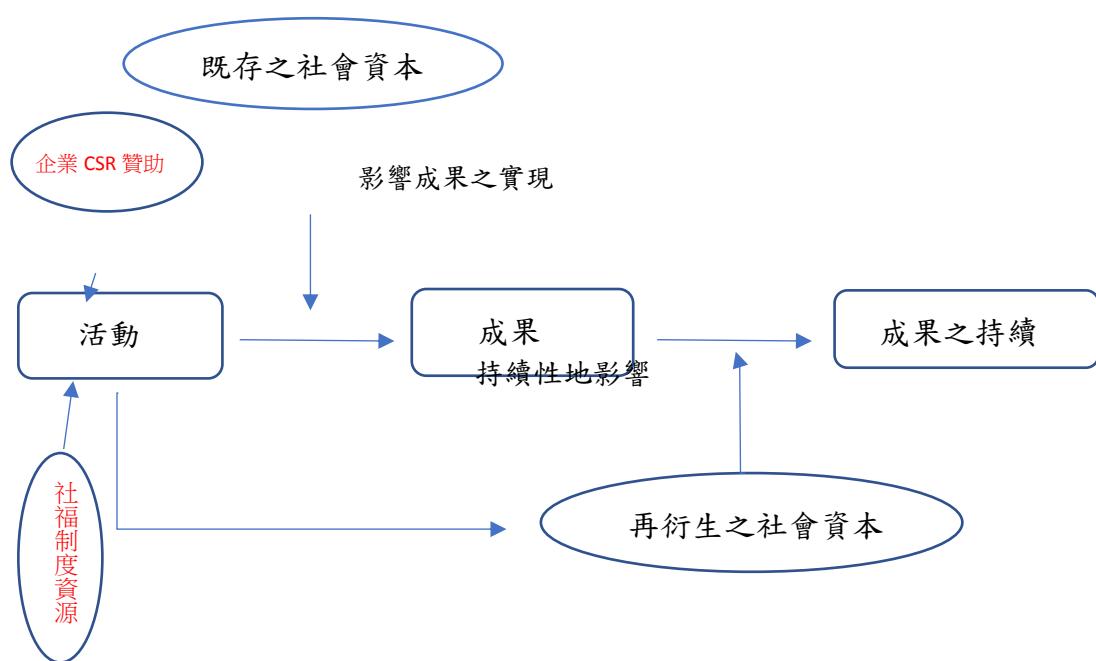


圖 2-14 企業 CSR 贊助與政府社福制度資源加入運用介入的社會資本模式運作
(進階社會資本模式)



以上模式為研究者透過正在進行中的社區健康促進活動，如果加上政府在推行的長照 ABC 政策，作為某種程度的想像模擬增添而成，希望透過活動的參與、組織和體制的發展，讓這樣的社會資本循環更能夠順利有效率的運行。

另一方面，如果社區經營能夠善於利用社會福利制度的資源，比如我們現在政府在推行的長照 ABC 制度，社區如果透過行政機關所提供的指導與支援，除了能夠得到地區民眾的信任之外，政府相關的預算資源也可以注入到真正有需要的社區而非只是消化預算；而再透過社區志工團體的有效率運作，又可以衍生出新的社會資本。不管是企業 CSR 的贊助支援，或是利用政府的社會福利資源，都應該是促進這個社會資本循環的更有效運作，某種程度來說，這是社區經營的軟實力，也是與其他社區經營的競爭力展現。



圖 4-1 宜蘭縣老來寶 健康促進家園「聖湖站」揭牌儀式
縣長、議長、鎮長、里長和大家一起來成立健康促進家園

資料來源：社區宋理事長提供



第二節 既存之社會資本—走進社區的志工故事

當問及參與健康促進的志工，在辦理活動這段期間有沒有什麼改變時，大部分的受訪者的回應都很正向，也常聽到的說法包括：「之前自己在家都會覺得很無聊、常常讓電視看、也比較常會覺得這裡酸那裡痛，但來社區這邊活動之後，就比較不會有以上的感覺了，因為有人可以聊天、上課也有學到怎麼照顧自己、其他志工們也會幫忙分享提醒、有活動就有活力」；另外有一位年紀較大的受訪者A先說自己不知道自己的健康有沒有進步，接著說「可是大家都說我有變好多，變的很開朗」(A先生被診斷出輕度失智)；同時原來照顧他的另一半B女士反而說：「我變得比較好吃好睡」、「嘛卡不會操煩(台語)，因為來社區參加活動就不會整天嘎伊燒對相」。

從上述的例子來看，有社區健康促進活動的媒介，不但讓上述被診斷出輕度失智的A先生症狀獲得相當的控制(甚至有所改善)，同時也讓照顧的家屬得到相當程度的「喘息」；甚至在參與健康促進與「衛生保健」相關的活動中，許多志工協助幫忙社區長者的工作項目，包括：幫忙量血壓、義診登記、跳健康操、送餐服務及家庭訪視等，多數參加長者表示在上這些課程之後，對自己和家人的健康照顧有更多的瞭解，也改變了許多不良的健康習慣。

幾位社區長者也表示，參與社區健康促進活動之後，他們自己跟老人學員們都會比較願意外出，參與更多的服務工作或休閒活動（如：衛生所服務研習、上才藝課、一起種菜、煮菜），這也在無形之中，促進了他們的健康意識。由此可看出，無論是衛教知識的直接教導，或是成員間彼此的關懷與互動，都呈現促進老人的身心健康之效果。



圖 4-2 社區快樂農場

資料來源：社區羅總幹事提供

多位受訪者參與社區的服務，都是在親朋好友的拉提之下而參與的，多年下來，他們因著持續的投入，認識的人越來越多相處也愈有味道，也多覺得自己活得越來越有趣味，更明顯的一點是，每一位志工都很以自己的社區為榮，也表示對社區的認同感與歸屬感確實增長很多。這是本研究主軸「社會資本」良善循環的充分展現；我們公司有一位退休員工現在就是擔任社區快樂農場的「總教官」，教大家種出無農業又美味的菜來一起分享(如圖 4-2)，從群體的互動中，拓展出更多良善互動的社會關係，感受到被需要與被重視的感覺，也有著被所屬的團體（社區或家庭）所認同的歸屬感，進而可以促進老人的生活滿足感。在上述我們退休同仁參與社區健康促進活動的過程中，除了開發了自己的專長之外，也找到了意想不到的舞台，更成了社區成員對外可分享的光榮案例。以上呈現了參與社區學員們的自我實現歷程，可以感受到她們對自己的自信心更有所增強，也找到自己的價值跟定位，同時也促進積極的社區參與，真正達到活躍老化的狀態。



第三節 CSR 結合既存之社會資本的健康促進活動初步改善成果



圖 4-3 蘇澳聖湖聖愛社區 104 與 105 年社區健康促進活動程序照(上圖:運動前各項體適能數字檢測，即「前測」；兩年度均包括「後測」與「後後測」(測其強度維持時間))：下圖:活動進行過程)

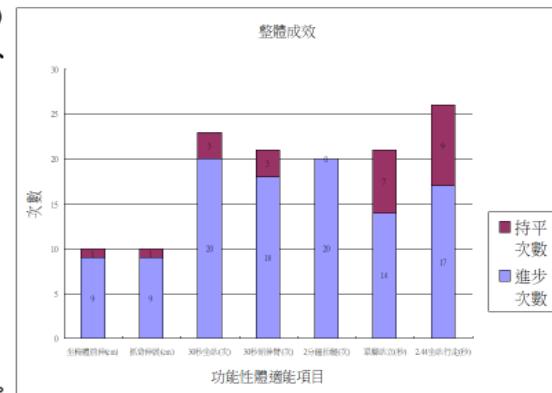
資料來源：CSR 公司拍攝



附件:104-105年連續參加長者13人，7項功能性體適能有效檢測數據

(一)整體成效(13人兩年26次檢測結果)

- 1.30秒坐站次數、30秒屈伸臂次數、
2分鐘抬腿次數等3項
進步次數最高達77%
(分別為20、18、20次)
- 2.單腳站立秒數、
2.44公尺坐站行走秒數等2項
進步次數雖只達到65%
(分別為14、17次)，
但持平未退步次數分別為7、9次，
合計後進步次數高達81%，
2.44公尺坐站行走秒數更達100%。



4

圖 4-4: 蘇澳鎮聖湖聖愛社區長者體適能整體成效(1)

附件:104-105年連續參加長者13人，7項功能性體適能有效檢測數據

(二)個人成效(每人兩年14次檢測結果)

- 1.進步10次3人、進步9次3人、
進步8次3人，
即將近70%的人進步將近60%。
2.加計持平未退步次數，
則13人進步次數均在9次以上，
即100%的人進步達65%以上，
其中1人進步更高達93%



5

圖 4-4: 蘇澳鎮聖湖聖愛社區長者體適能整體成效(2)

資料來源：研究者 CSR 公司彙整簡報摘錄

就以上的成果彙整看來，長輩們參加社區健康促進活動的結果是積極而正面的，在第一章的研究動機裡面，我們特別提到了在地企業、照護機構還有社區共同參與舉辦社區長者健康促進活動，展現了相當的具體成果如上圖所表示，在這兩年的活動裡面，除了提到的機械式循環運動所改善的體適能數據之外，其實最重要的，是啟發了社區長者自我的健康意識還有建立其彼此關心的互動網絡，而且透過照護機關的衛教宣導與健康知識的傳遞，社區的長者也慢慢了建立自己的健康要靠自己的觀念，就如同在第二章「社會資本」的良性循環裡，加上「社區



志工團體」的積極參與與活動，我們慢慢看到有社區本身自己所衍生出來的「社會資本」與各項活動，讓社區健康促進的活動成果能夠持續而且又產生不斷的創新與驚喜，慢慢發展出類似與南醫療生協的社區自主經營架構。

第四節 再衍生之社會資本一個案社區長者其他健康促進的發展現況

由上述多項的社區健康促進活動的結果可以得知，社區參與的確對老人達到活躍老化狀態有所幫助，在社區健康促進活動參與的過程中，參與個體的基本需求都有機會被滿足，不同階段的需求滿足也影響了老人的生理、心理與社會健康狀況。而社會網絡的建立更是對老人的健康促進是有顯著效益的。以下將透過兩個實例的具體說明，來說明聖湖社區的「再衍生社會資本」，也就是聖湖社區的「非洲鼓隊」，還有自費發起的「平衡班」活動，讓我們看到聖湖社區未來充滿各種發展的可能性。

一、 非洲鼓

談起蘇澳聖湖社區非洲鼓隊的成立經過，聖湖社區活動中心心理事長宋湘雲表示，那真是一段美麗又可愛的偶然過程，起先是社區的阿公阿嬤帶著孫子孫女一起，來參加體驗所謂廢物利用的過程，也就是將漁船廢棄的漂游浮筒，經過簡單的改造設計後成為表演鼓的製作歷程，除了達到廢物再利用的環保目的外，也達到祖孫共享親情的天倫之樂！這個簡單活動除了展現大家精湛的美術設計與創意之外，也讓這些來製做非洲鼓的長者萌生出，大家要不要一起來打鼓的念頭；而這個起心動念，慢慢的讓蘇澳聖湖社區的長者非洲鼓隊，打出了屬於長者自己的活力象徵、打出了自己的健康體態、打出了自己社區的名聲，也讓我們見識到有長者發起的社區健康促進所展現截然不同的創意！



圖 4-5 蘇澳聖湖社區阿公阿嬤與孫子孫女共同製作非洲鼓的照片

資料來源：社區活動中心送宋理事長提供

同樣也是非洲鼓隊的靈魂人物之一，宋湘雲理事長的另外一半——何明達老師，他從國立蘇澳海事水產高級學校（簡稱「蘇水」）退休多年，一直和宋理事長熱心從事社區的各項活動，何老師在回顧非洲鼓隊的成立過程裡，不斷的強調要和成員的每個長者很認真地「博感情」，甚至會自掏腰包還給參加的長者一些小小的愛心鼓勵，與其說這些微不足道的禮物能發揮什麼作用，還不如說那是大家付出的真心關懷，所建構起的社會網絡才是凝聚社區團結發展的最重要動力！而且何明達老師表示，他是土生土長的宜蘭蘇澳人，當然對於在的社區有濃得化不開的感情，不過他也特別感謝他的另一半宋理事長，遠從高雄的鳳山嫁到宜蘭來，然後跟著他一起落地生根。

研究者這麼多年與社區中的志工幹部交流的經驗裡，發現其實他們都展現的一種主動關心與積極行動的熱情，包括上述宋理事長夫婦倆人在內，除了與里鄰長的密切交流互動，最主要還主動提供社區裡面長者的各項情報與各項需求，並且在辦各項活動的過程裡，長者只要有露出一點猶豫的表情或者是拿捏不定的時候，他們往往會主動的去拉一把，鼓勵長者走出家門來，一起參加社區的活動，他們說與其「讓電視看」，還不如來讓大家一起看才有趣味！



圖 4-6 蘇澳聖湖社區非洲鼓隊至 2017 年宜蘭國際童玩節表演

資料來源：社區活動中心送宋理事長提供

非洲鼓隊要到其他地區演出，所需要的經費也是一個需要思考的問題，除了在宜蘭地區各項節慶活動的展演比較不需要大筆的經費之外，如果要到外縣市甚至距離比較遠的地方，如說像高雄的佛光山，除了長距離移動所需要的遊覽車輛費用，還有住宿餐費等等，各個邀請單位不見得都能夠提供全程的贊助，但何明達老師就表示，他鼓勵這些參加非洲鼓隊的長者，就當作出外參加遊覽活動一樣要自己掏腰包，可是更重要的事情是，今天人家願意來邀請我們、來看我們的表演，那是一種對我們的肯定與光榮，特別是當這些老人家看到地方的電視台上，看著自己表演節目播出時的那種成就感，那種興奮實在是無法用言語形容的。



圖 4-7 蘇澳聖湖社區非洲鼓隊獲邀至中南部巡迴表演

資料來源：社區活動中心宋理事長提供



圖 4-8 蘇澳聖湖社區棋麟不老棒球隊成立

資料來源：社區活動中心宋理事長提供

這樣的集體健康促進活動也展現在另一個活動上：「蘇澳鎮棋麟不老棒球隊今天下午成立，蘇澳鎮長陳金麟，副議長林棋山，都到場為千歲棒球隊成立府上祝福，希望藉活動鼓勵鎮內長者積極參與運動，也藉此活動活絡社區參與、健康永續傳承。將「棒球圓夢」融入「預防照顧」的概念，2012 年不老棒球聯盟成



立，在全台各地掀起不老棒球風潮，目前全台共有 10 支不老棒球隊，宜蘭地區就擁有 4 支球隊，蘇澳鎮於今年在弘道老人福利基金會的協助及輔導下成立」，以上為宜蘭新聞網 2015 年 5 月 29 日，節錄自記者林周龍／宜蘭報導。

我們可以透過原來的社會資本與社區健康促進的模式再做回顧，上述的不老棒球隊是外來的「再衍生社會資本」，但是聖湖社區的「非洲鼓隊」誕生與風行，可以說是模式裡社區自發性的「既存社會資本」，均可以讓原先的健康促進活動效果得以持續，尤有進者，他們現在的腳步已跨出了社區，巡迴至台灣其他鄉鎮做表演示範，如果我們想像有一天聖湖聖愛社區的非洲鼓隊去教導其他社區，扮演支援其他社區活動的角色，如同該模式中「企業 CSR」或者是「社福制度資源」般的活化促進的角色時，那就是我們理想中的活躍社區老化藍圖，也是另外一個社區營造發展里程碑的具體展現。

二、 平衡班

說起聖湖社區長者「平衡班」的發展故事，那又是另外一項有趣的話題，社區長者們聽說，在宜蘭市區有一個很有名的運動教練 Jason，聽說他的「帶動唱」活動在宜蘭市十分受到歡迎，可是 Jason 老師不可能會是「免費」教學，於是社區裡面的長者就發起去請運動教練 Jason 看能否到我們聖湖社區來教教看，當然我們願意付他鐘點費，可是 Jason 老師不一定可以排出時間，因為熱門的 Jason 老師並不缺錢，重要的事他可不可以排出時間到蘇澳來！終究是聖湖社區的長者的熱情，感動了 Jason 老師，重點是這些長者都自己願意掏出「老本」出來請 Jason 老師，因為他們認為自己的健康自己要來注意，當自己有健康的身體才能夠享受生活，不拖累到晚輩！



圖 4-9 蘇澳聖湖社區「平衡班」活動

資料來源：社區活動中心宋理事長提供

這個聖湖社區「平衡班」活動，其實了其實開啟了社區一個很重要的「使用者付費」的概念，當社區的長者願意掏出自己的老本，為自己的健康做出貢獻的時候，也意味這樣的健康促進活動其實是有市場的，而且是可以成為一個未來重要的產業。

前面提到走進社區的志工故事裡，研究者曾經聽說有一位從我們公司退休的同仁，現在在教社區的長輩種菜，成果頗為豐碩，這也不禁讓彼此想起在健康促進的課程裡面，也有所謂的園藝療法，顯然我們這一位退休的同仁已經完全符合這一個講師的資格，更重要他有實際的經驗，可以說服這些社區的長者來參與；另外從蘇澳國中退休的宋理事長也表示，緊鄰社區活動中心隔壁的蘇澳國中校長也表示過，如果我們社區未來要發成長照 2.0 ABC 據點裡面的 C 據點時，他們的家政烹飪教室也可以當作我們開設營養課程的時候來使用。

三、南醫療生協的導入願景

以上種種促使研究者回憶起參觀名古屋南醫療生協時候的印象，他們是透過由全體居民來參加社區營造的「社區涵蓋照護體系」(如下圖 4-10)所顯示，將原有的醫療體系與照護體系，加到居民所主導的生活支援體系，透過他們的部落、



支部與「班會」等各項組織的彈性運作，並且有「生活的協同組織」透過互助的運動，來構築健康營造的健康循環，這也是值得我們聖湖聖愛社區作為學習的典範，雖然仍有許多地方需要克服與努力，但研究者深深覺得聖湖聖愛社區已具備發展類似名古屋南醫療生協社區營造的雛形。

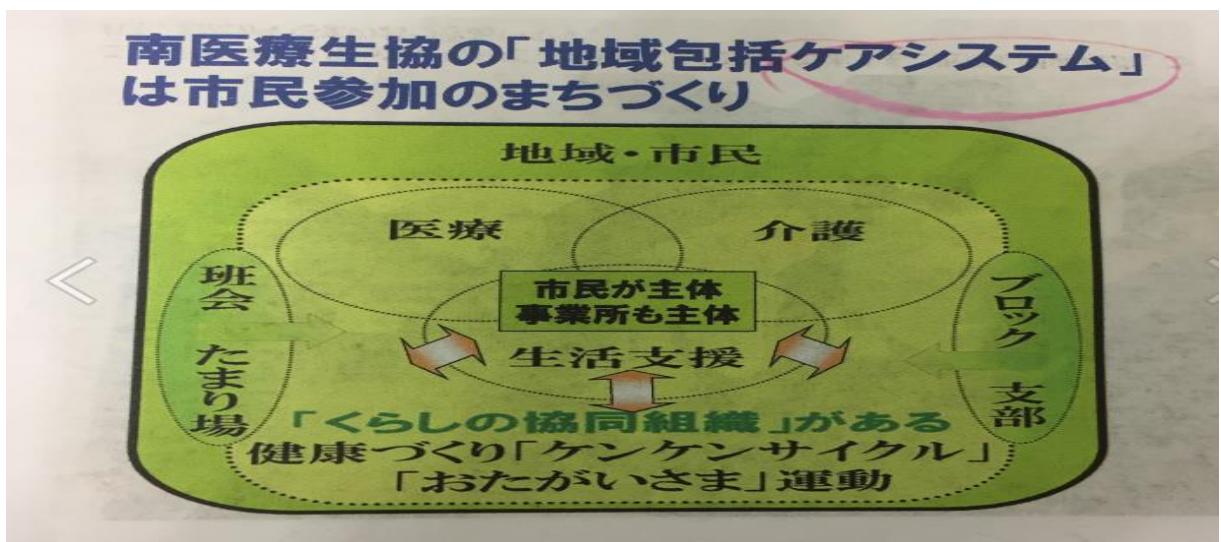


圖 4-10 南醫療生協「社區涵蓋照護體系」

資料來源：<http://www.minami.or.jp/network/welfare/daycs/kimamatengu/index.html>

第五節 社福資源的引入—台灣的長照 A.B.C

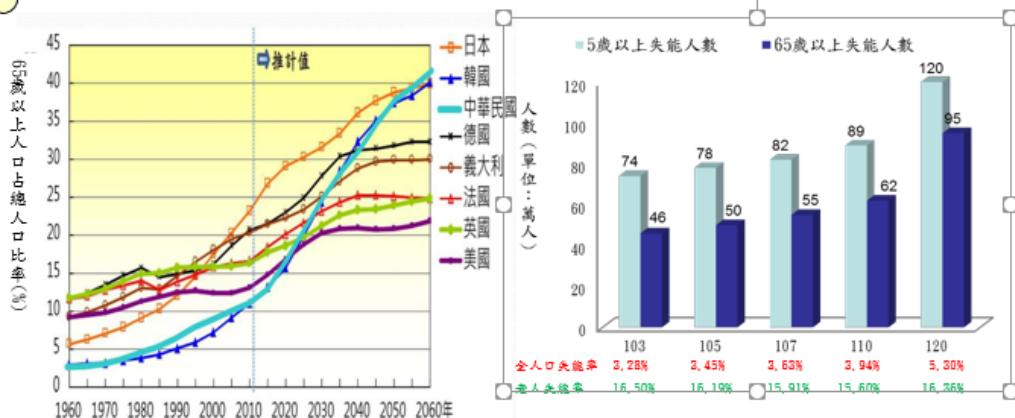
多數民眾知道我們社會愈來愈老，但是也許並不知道台灣人口老化的速度幾乎是全世界第一，而且隨著少子高齡化的社會來臨，當失能人口越來越多的時候（如下圖 4-11），我們的照護人力要從哪裡來？這幾年政府一直在提倡所謂的長照政策，所以多數民眾大概也都聽過「長照」，但對於長照的定義是甚麼？或是 1.0 還是 2.0 的差別究竟在哪裡？恐怕多數的民眾都不知道，即使因為有需要而知道的人，可能也會卡在繁複的行政流程裡面；長照也許會成為一個很重要的產業，而根據世界的潮流趨勢，我們也必須做相應的發展，但是我們的社會就近有沒有做相關的準備，來迎接我們台灣高齡人口在 2018 年 3 月已經過高齡化社會的 14% 的現況？



人口快速老化，需照顧人口急速成長

-老化速度較各國快

-104年全人口失能人數75.5萬人，120年增至120萬人



資料來源：國家發展委員會-中華民國103至149年人口推計，103年：衛生福利部國民長期照護需要調查，99-100年

3

圖 4-11 人口快速老化需照顧人口急速增加

資料來源：國發會 103 年—149 年人口推計 衛福部國民長照需要調整 99-100 年

在政府的政策上像去年(2017 年)開始推動所謂的長照 2.0 ABC，雖然立意良善，但是恐怕知道要怎麼使用的人寥寥可數，又或者就是社會上普遍依賴外籍移工的情況，而就直接找外籍移工比較方便：(外籍移工現在的人數已經超過 24 萬人了)，但環視我們鄰近的國家，鮮少有像我們如此依賴外籍移工之狀況，尤有進者，這樣的狀況非但影響我們未來長照政策的制定，某種程度也扭曲了我們人力的發展與資源的配置。

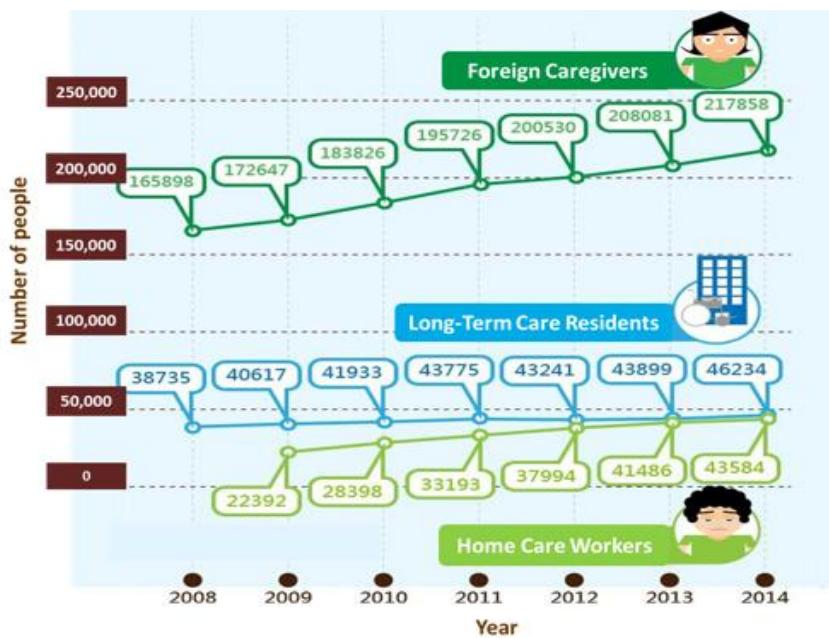


圖 4-12 台灣雇用外籍看護工人數現況

資料來源：陳雅美：台大健管所：「長期照護服務管理實務」課程 2017/9/19

我們的長照 ABC 政策有辦法減少我們對移工的依賴嗎？

根據學者黃郁超的研究顯示：家庭照顧者照顧之老人預後優於外籍看護照顧。政府應重新考量目前外籍看護的開放政策，並對於願意投入照顧工作的家庭照顧者提供更多的長照資源與協助。（黃郁超，吳建賢，張淑惠，& 陳雅美，2016）因為長照 ABC 是社區的可用資源，如果我們能夠妥善運用的話，其實有機會可以減少我們對外籍移工的依賴。



表 8.2.2 衛福部長照 2.0 十年經費推估

單位：億元

服務項目	2017 年	2018 年	2019 年	2020 年	2021 年	2022 年	2023 年	2024 年	2025 年	2026 年	合計
居家服務	65.66	79.04	82.03	85.15	108.30	111.87	115.67	139.41	143.88	172.34	1,103.35
日間照顧	11.96	22.41	26.21	29.43	32.33	35.29	37.67	40.14	41.77	43.53	320.74
家庭托顧	1.09	1.28	1.39	1.50	1.60	1.71	1.83	1.95	2.08	2.21	16.64
輔具購租與居家無障礙環境改善	-	10.44	10.99	11.57	12.19	12.82	13.48	14.19	14.91	15.68	116.27
營養餐飲	1.41	5.16	5.57	5.99	6.45	6.87	7.35	7.85	8.36	8.87	63.88
交通接送	3.22	5.79	6.46	7.22	9.13	10.11	11.23	12.49	14.72	16.31	96.68
長照機構服務	2.47	2.58	2.56	2.55	2.49	2.49	2.49	2.49	2.49	2.49	25.10
居家護理	0.32	0.34	0.35	0.36	0.37	0.38	0.39	0.41	0.42	0.43	3.77
居家及社區復健	0.42	0.45	0.46	0.47	0.49	0.50	0.52	0.53	0.55	0.56	4.95
喘息服務	2.79	12.41	15.48	18.87	22.61	26.73	32.24	39.35	47.21	57.02	274.71
照管中心及服務資源管理之人力及業務推動	7.05	10.38	10.73	11.10	11.47	11.82	12.19	12.55	12.92	13.28	113.49
彈性與擴大服務：創新與整合服務；充實原住民、偏鄉長照服務等	65.87	164.17	199.11	235.29	251.59	273.29	296.20	330.28	362.54	403.76	2,582.10
總計	162.26	314.45	361.34	409.50	459.02	493.88	531.26	601.64	651.85	736.48	4,721.68

註：輔具購租與居家無障礙環境改善、營養餐飲之餐費等二項過去係由地方政府自籌經費辦理，2017 年地方政府皆已編列相關預算，故未予納入；惟考量長照 2.0 之服務對象與經費規模擴增，考量地方政府財政，故研議 2018 年起由中央與地方共同編列經費辦理，地方政府則依財力分級應配合自籌比率編列配合款。

圖 4-13 衛福部長照 2.0 十年經費推估

資料來源：衛福部網站

<https://www.mohw.gov.tw/mp-1.html>

我們來檢視 2017 年實施長照 ABC 開始的狀況，就會發現各個地方政府主管機關的屬性如果不同，其實行的狀況就會產生相當大的差異。現在因為高齡少子化的關係，政府聽說要花很多錢在這方面(如上圖 4-13 所列衛福部所編的 10 年預算)(衛福部, 2016)，且從 2017 年起，在台灣各個地區就會開始建立所謂的長照 ABC 制度，希望可以達到總統告訴我們的：「找得到、看得到、用得到、付得起」，那究竟甚麼是長照 1.0、2.0、ABC 呢？錢又應該要怎麼花呢？但是目前台灣現在的長照型態是甚麼？在我們現在一般民眾的印象裡，談到長照好像就是要入住到機構裡面，但實際上長照的服務型態應該是多元的(參照下圖 4-15 之型態)：

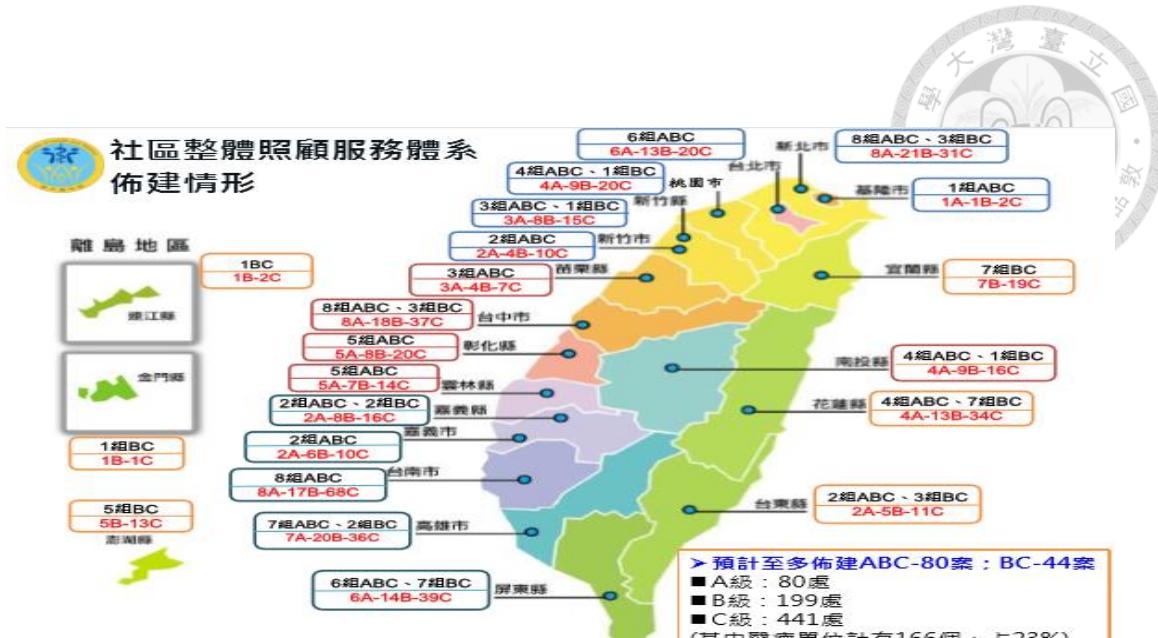


圖 4-14 長照 ABC 的配置概況

106 年 長照 ABC 的配置概況 資料來源：台北市衛生局 2017 簡報

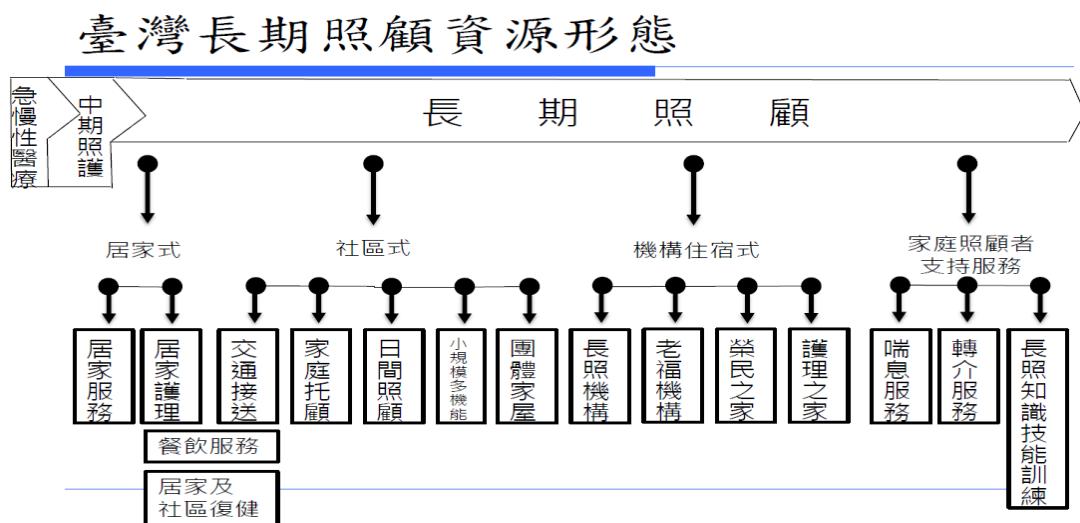


圖 4-15: 台灣長期照顧資源型態

資料來源：衛福部

以我們的鄰近國家日本為例，他們從 2000 年就開始實施「介護保險制度」(即未來有可能是我們要學習的「長照保險制」)後，原先佔了三成以上的機構服務減少了，反而居家與社區照護的比例次第增加，甚至佔有超過七成以上的比例(請參閱下圖)，且服務亦趨向多元，而社區的角色越來越重要的趨勢，相當值得我們參考：

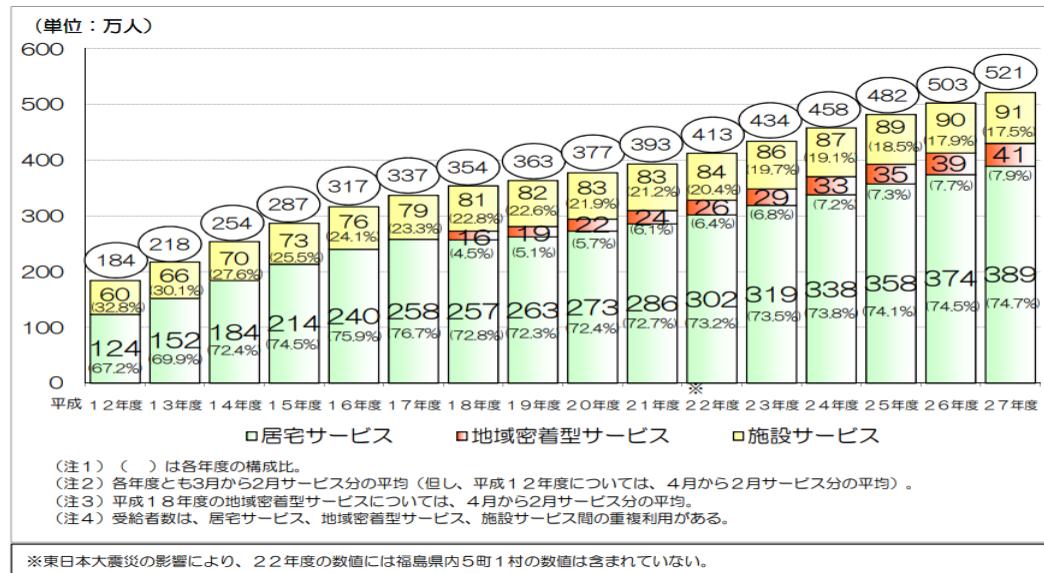


圖 4-16 日本介護保険三類服務支出占比

資料來源：日本厚生勞動省平成 27 年度介護保險事業年報(2018/4/9 公布)

一、政策實施檢證

台灣衛福部推動長照 2.0 計畫，成立整合型服務中心（A 級）、複合型日間服務中心（B 級），以及巷弄長照站（C 級）。建構社區整體照顧服務體系，實現所在地老化。有這樣的政策我們自然樂觀其成，重點是當這樣的政策要落實到地方執行的時候，如何才能讓民眾感受到所謂的「找得到、看得到、用得到、付得起」？我們以上述的標準來檢視北台灣的三個地區（宜蘭縣、台北市及新北市）過去一年來的成果：

表 4-1 北區地方政府長照 ABC 服務概況(◎：滿意 ○：尚可 △：待努力)

	找得到	看得到	用得到	付得起
宜蘭縣	△(頭城示範點)	△	△	◎其他費用支應
台北市	○	○	○	○
新北市	◎	○	○	○
備註				

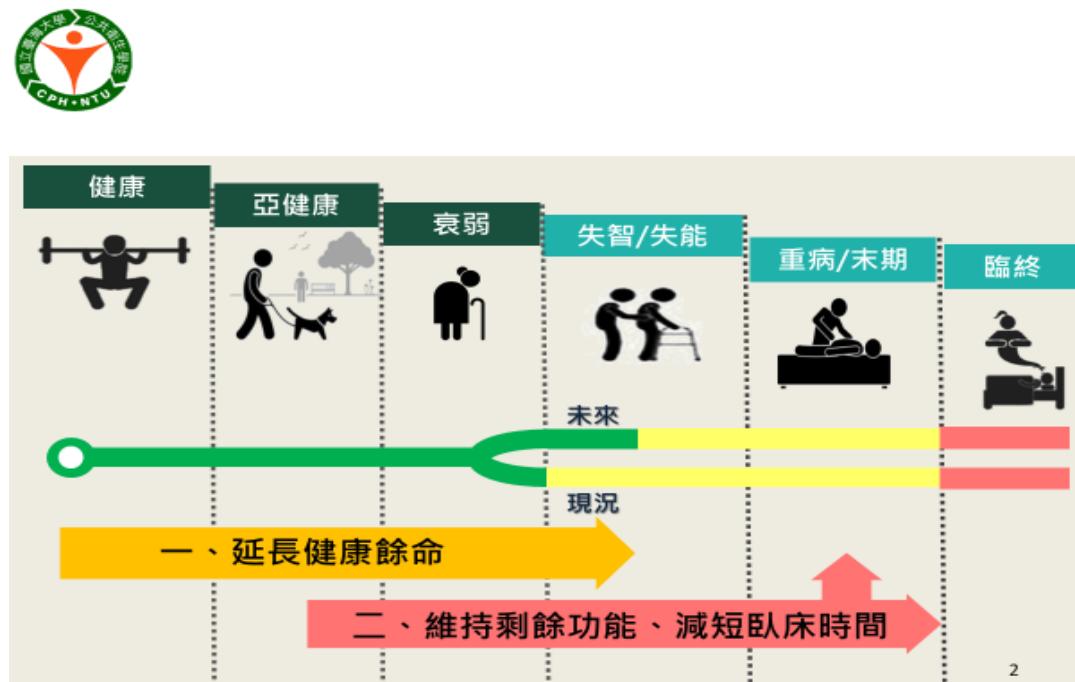
資料來源：研究者碩二 EMHA 在職專班報告團隊綜合整理



我們看到新北市政府展現出相當的活力與彈性，就如新北市為生局長林奇宏所描述：推動長照減量，健康自主管理(保有自己的健康資料)，政府出來起頭引火後退出，讓產業進來可以持續下去，政府只作能做而且只有政府能做的事，否則民間力量出不來；讓居護所來做為所謂的「連攜中心」，不要執著在 ABC 的劃分，配合包裹式給付，民眾才會有感覺，公私部門共同協力推動的成果，相對展現出百花齊放的多彩樣態。

我們在檢視這個政策的實施過程裡，發覺政府的角色和制度，可以說是在前述「社會資本與活動成果」之間扮演著相當積極而且重要的角色，甚至可以說是社區在社會參與形成社會資本裡面很重要的推手，如果善加運用的話，對政府推行長照 ABC 制度產生相當大的乘數效果。2018 年起，新的政策將原來 ABC 的附屬關係脫鉤，展現了相當大的彈性，我們當然也樂見政府的政策朝此方向前進。

我們未來發展長照，應要以 ABC 為基礎，但不以 ABC 為自己設限；資源要大家共享，應該是給需要的人，而不是給哪一個單位。新北的協調性應該全國最好，需要時間磨合；居家(衛)、社區(社)、機構的 漸進式統合



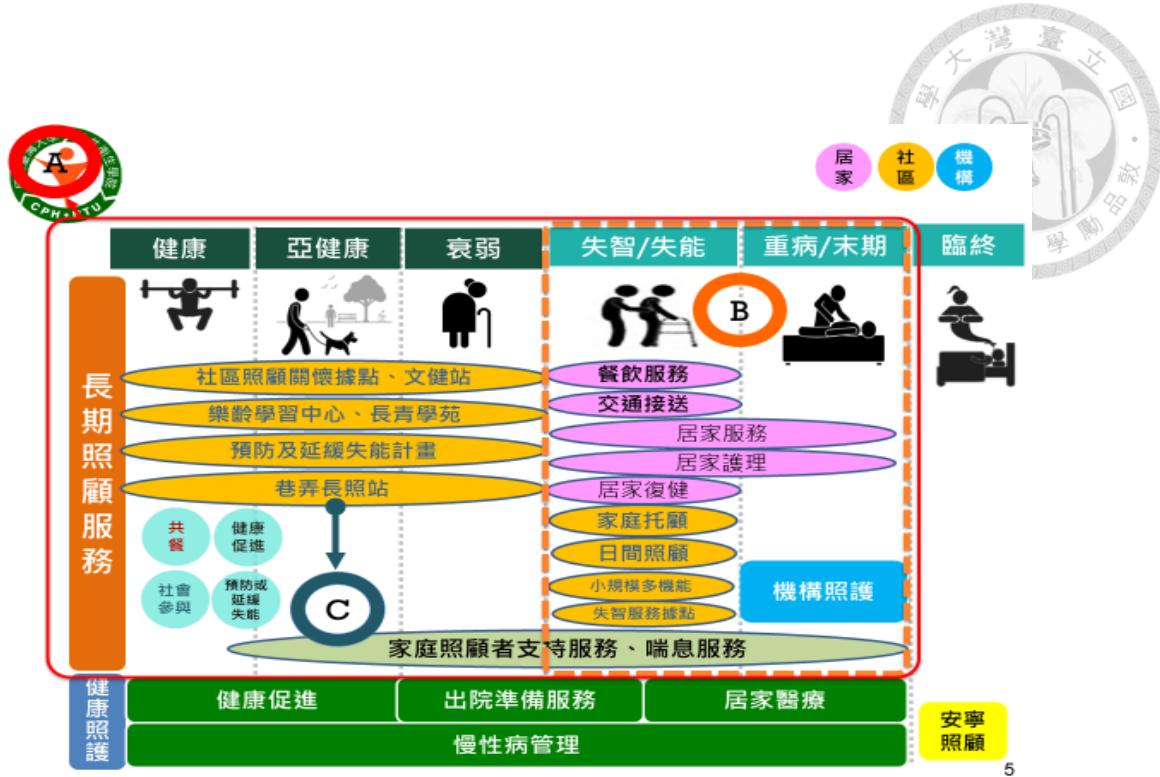
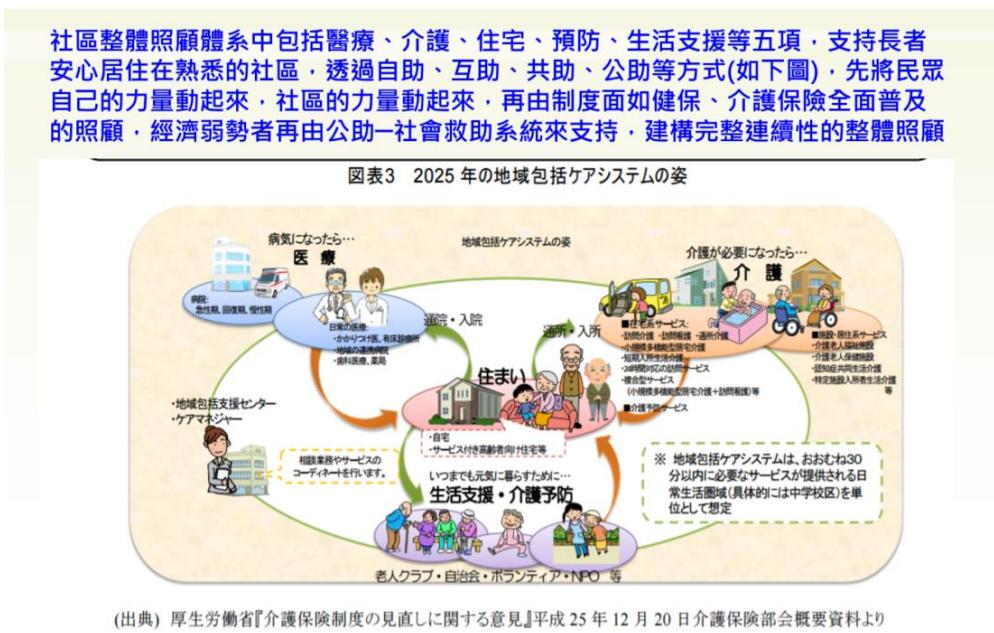


圖 4-17 新北市政府實施長照 2.0 目標與服務內容(共 2 圖)

資料來源：台大健管所陳雅美副教授研究室

以下是我们長照的未來圖像：日本厚生勞動省 2025 年的未來圖像，也是我們衛福部制定長照 2.0 服務體系的參考，我們社區照護模式的發展藍圖：



(出典) 厚生労働省『介護保険制度の見直しに関する意見』平成 25 年 12 月 20 日介護保険部会概要資料より



圖 4-18 日本長照 2025 年未來圖像(厚生勞動省資料與研究者整理)

在這樣未來發展的藍圖裡，我們發覺社會資本與活動成果的模型，其實是這種藍圖未來的基本量產循環模式的軸心概念。但我們發現即使制度本身良善，但實施的成果終究的關鍵仍是推動的「人」，上述案例各地方政府主事者的心態，才是影響制度推動成果好壞的關鍵。尤其是我們必須透過不同的面向與角度，來檢視我們制度的實施成果，而不能在那邊沾沾自喜。以下就是對我們 ABC 制度兩個完全不同方向的報導來凸顯我們政策和制度的迷思：

2017/12/15 工商時報報導："長照 ABC" 上路周年，陳建仁：外國人都說讚

陳建仁副總統今(15 日)出席長照 2.0 成果展，致詞時指出，長照 ABC 在各縣市有各自的特色，獲得外國媒體高度好奇，更被稱讚是重要的發明，在中央、地方、民間團體一起努力下，相信未來有機會和我國全民健保一樣，成為國外學習的對象……。

名家觀點—別讓長照成了國王新衣 中時電子報 2017/12/18 04:10

長照 ABC 體系上路滿 1 周年，請問陳副總統：你看到真相了嗎？

衛福部過去 1 年在全台布建的 ABC 長照據點，並未解決原本人力不足的問題，僵硬的政策也少見有新的民間企業或組織加入服務。因此陳時中部長才表示，今後長照 2.0 要更「彈性」，廣納民間力量進入長照服務體系。陳副總統希望讓長照 2.0 成為外國學習的目標之前，請先了解真相，解決台灣 100 多萬長照家庭的燃眉之急，別再讓國王穿上新衣……。

就政府的長照 ABC 政策而言，我們覺得有一下幾點需要思考的地方：

- (一)、對於過分倚賴外勞的政策存廢，必須說清楚講明白，否則我們的長照政策無法清楚的執行
- (二)、滾動式的修法過程裡須確認模式(以新北市為典範)，但適度保留彈性
- (三)、鼓勵產業(含各式的非營利機構與社會產業)的參與，透過公私協力



的方式才有機會蓬勃發展

(四)、在 ABC 在政府的推行過程中，我們發現地方政府主導單位的屬性會造成執行上不同的差異，但跨局處合作(衛生局或社會局)勢不可免，雖有人說社政重質、衛政重量，然而衛政與社政之間如何達成平衡，公家機關並非一定「一成不變」，避免讓人覺得在搶功勞、推責任，反正到頭來都要平衡，重點在讓民眾有感而且可以順利推行，才是良好的政策。

(五)、社區的志工團體將是我們發展社會資本模式的重要元素，而且如果能夠善用政府的制度甚至地方企業的參與支持，使得社會資本活動成果模式能夠像滾雪球一般的越滾越大，甚至運用的範圍越加靈活寬廣。

(六)、個案社區的志工能力已提升，主動爭取社福資源，這種由底層向上的推動(bottom up)，對我們政府未來推行長照 ABC 制度將是一個非常大的助力。



第六節 CSR 與健康促進活動成果持續—建構可長可久的社區長者健康促進經營模式

一、體感活動說明

體感活動是一個為期約六個月的體感遊戲計畫，每個加入計畫的長者必須出席每週兩次，每次約 30-40 分鐘的體感運動訓練。此訓練的主要流程是報到、量血壓、做暖身操、進行趣味的單人或雙人競賽遊戲，並且於計畫執行前後各填一次問卷以了解成效。目的是透過活動設計，讓社區年長者在遊戲的過程中，除了可以做運動、訓練肌群之外，也能夠和其他人成為朋友，增進社區居民的社會網絡，提供更多的社會支持，讓社區內部互相扶持的機轉產生。陳端容表示，這個計畫讓社區的社會關係網絡產生顯著的變化，幾乎每個參與計畫的人因為彼此接觸，而成為朋友，孕育出互相支持的系統。同時，年長者的身體組成也有明顯的改變，如體脂率如下降、代謝年齡變得相對年輕等。另外也藉由長期追蹤年長者本身的身體狀況，讓年長者能掌握自己的健康訊息，對自己的健康有更高的意識。」



圖/陳端容教授分享兩個社區健康人口的介入計畫

圖 4-19 陳端容教授分享會

資料來源：無邊界大學活動紀錄



此遊戲已在萬華健康中心測試過，也有良好的成效。研究者多次到萬華健康中心參訪該活動，並與端容老師於長者舉辦座談會的機會下，有幸列席參加，除了可以分享長者參與體感遊戲的點點滴滴外，並安排聖湖聖愛社區的志工團體到現場參觀，當然包含研究者企業內部的員工在內，也一同參加這樣的「見學活動」，同時並思考將此體感遊戲引到社區的可能性。

之後研究者與同仁多次與端容老師商討，並徵得陳端容老師的同意與協助，嘗試將此模式引到社區，以便踏出協助社區志工經營健康促進活動「永續發展藍圖」的第一步。

二、進一步將新的活動引進聖湖聖愛社區

在第一章的緒論中研究者曾經提到，在地企業 CSR 所促成的社區健康促進活動，使社區的長者提高自己的健康意識，並強化彼此聯繫的社會網絡，如何能夠讓這樣的成果持續下去，也像企業一樣可以永續發展，甚至越來越好一直是我們要共同思考的問題；如同參照第二張的社會資本模式的良性循環，我們樂見社區自發性衍生出自己的「非洲鼓隊」與後面的「平衡班」，都顯示由志工團體所組成的社區營運團隊，已初步具備未來向外「擴張」的經營能力，如果社區能再輔以政府長照 2.0 計畫所能提供的資源，加上在地企業參與規劃的「成本效益」原則概念，未來要達到「活力老化」、「在地老化」的目標當可說是指日可待。當然這些都是要一步一腳印地去走出來，並非一蹴可幾。



圖 4-20 體感遊戲引入社區前的種子教官訓練(1)

資料來源：CSR 公司拍攝

在體感遊戲導入聖湖聖愛社區的過程中，當然事情的進行並非都如此順利，盡管我們特別邀請陳端容教授和他的研究助理，幫我們規劃在萬華社區已經「驗證過」的體感遊戲，雖然也經過多次的研討與模擬學習，但就在要把它導入聖湖聖愛社區的時候，仍然是狀況連連，包括社區的網路連線狀況不佳（企業協助出資布建網路）、還有志工們時間的安排上不容易調整，甚至因為接近年底的尾牙時間，很多長者們的好像都有跑不完的旅遊行程。

為了讓這樣的活動盡快上線，因此特別選定我們的工廠做為訓練種子教官的場地，除了社區的志工團體幹部，再加上我們自己公司的員工也排進訓練計畫裡，希望可以成為我們未來社區指導教官的後援部隊，於是將體感遊戲的機器安置在我們工廠，並排定時間先做好相關的教育訓練計畫；社區理事長還特別交代說，訓練完之後，在年假的連續假日期間，長輩如果吃吃喝喝得太厲害，體重控制不住的話，就可以跑到社區來嘗試新的體感運動，我們就展開請鑼密鼓的訓練計畫。（如圖 4-20, 4-21）



圖 4-21 體感遊戲引入社區前的種子教官訓練(2)

資料來源：CSR 公司拍攝

好不容易年假過完了！社區志工團體們也熱熱鬧鬧地準備要迎接我們在社區裡面所發展出來新一輪的體感遊戲活動，可是就在開張的第一天，意外發生了！志工團體們發覺，他們不記得如何正確安裝體感遊戲的機器！而在那邊等待的長輩們，也等得有點不耐煩(上述 SWOT 的分析狀況)，這時候只好勞駕我們的同仁，再從工廠跑到社區裡面幫他們安裝機器，並把以前我們教育訓練師準備好的 SOP 手冊，再一個一個盤點內容告訴志工們，雖然志工們覺得很不好意思，但我想這些歷程都是難免的，只是來參加長輩的人數並沒有原來預期的那麼多，甚至很多答應理事長說要來參加的長輩，都因為久等不耐而落跑！理事長還頻頻向我們的同事說抱歉，我們為了這樣的情況還特別召開了相關的檢討會議(如下列檢討會議中的 PPT)，除了檢討相關的原因之外並也思考出如何因應的對策。



一、XBox體感運動—3月份試辦問題報告

<3/19及3/26試辦問題>

(一)週一運動時間過長，**8:00-9:00已運動之長者留下繼續運動意願低**

7:00-8:00柔力球班、8:00-9:00陽大運動班、9:00-10:00XBOX體感運動

(二)解決方法：

1. **區隔週一三種課程參加長者，避免重複**

例如：XBOX體感運動--擴大亞健康(獨居老人、衰老長者)參與→**萬華模式**

2. **調整為下午時段**，暖身操--十巧手、五行操、防跌健康操

例如：中午共餐+XBOX體感運動／XBOX體感運動+美語會話課程

3. **整合課程內容：**

陽大運動班+XBOX體感運動→**團體環狀運動模式**

例如：8:00-8:10陽大暖身操→8:10-8:50:XBOX體感運動→

8:50-9:00陽大緩和操

圖 4-22 體感運動課程導入社區檢討會議內容(1)

資料來源：CSR 公司內部幹部與社區的討論資料

團體環狀運動模式

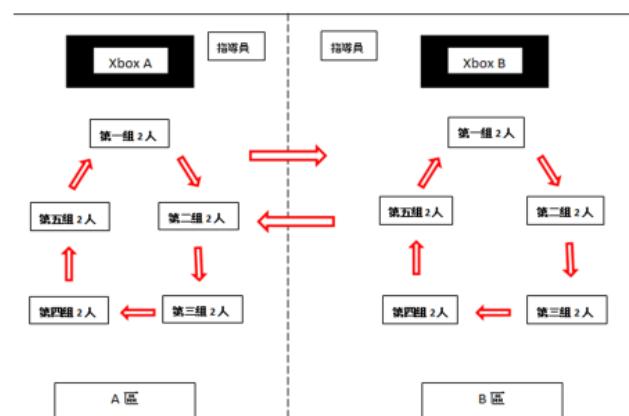


圖 4-23 體感運動課程導入社區檢討會議內容(2)

資料來源：CSR 公司內部幹部與社區的討論資料

雖然一路走來感覺有點跌跌撞撞，但畢竟大家都非常的有意願將這樣的活動辦好，透過大家熱烈的參與討論，將原來的活動時間與課程安排再重新做設計，現在體感遊戲的訓練課程感覺流暢多了！



當然我們也特別鼓勵來參加的長輩，要盡量去邀請那一些待在家裡給電視看的長輩們也能夠盡量走入社區，和大家一起来參加這樣健康促進活動，甚至有需要顧孫子的阿公阿嬤，都可以帶孫子一起來玩以增加他們外出的動機！雖然我們的體感遊戲有經過特別挑選，都是比較適合長者訓練用的，而且可以避免許多運動傷害，當然原來的體感遊戲裡面有很多也可以給小朋友或是青少年的，如果這些體感遊戲的機器，大家可以操作並維護的很好的話，透過社區的自主管理，也可以開放給其他年齡層來使用，只是相關的活動內容與訓練方案，可能我們還要透過相關的專家來篩選評估，如果類似這樣的活動可以推展開來的話，我相信會比當初所預期的效果會更好這也應該是另外一個「社會資本」模型良善循環的具體展現。



圖 4-24 體感運動課程導入社區(進行中)

資料來源：CSR 公司拍攝

在前面研究者曾經說過，如能將體感遊戲導入社區，並未來將此過程「永續發展藍圖」，是研究者一直希望達到的目標，但此目標究竟能否成功，現在仍然言之過早，因為體感遊戲也有可能因為不再流行，或是因為遊戲內容的更新不再那麼熱烈，甚至生產廠商不再生產類似的機種都很有可能是變數，所以都會是要



再推往其他的社區的可能障礙，可是如果將它導入的過程，視為是一個培訓的階段，讓社區志工的經營感受到參與的熱忱應該才是社區志工經營的核心所在，更重要的是社區網絡的建立，如此一來社區未來自動自發要導入其他遊戲，或是相關運動課程的難度就會大大地降低，深入社區的志工才更了解社區真正的是需要什麼，也才可以開發作社區更需要的課程。

如同我們長照 ABC 的滾動修法概念，在建立社區健康促進活動「永續發展藍圖」的過程裡，無論是社區的志工團隊、照護機構的運動教練團，還有企業參與的輔導幹部之間，彼此都要經過相當程度的磨合與適應，既然是要協助建立志工團隊的自主營運能力，本身志工團隊的表現和對活動的真正了解與執行，才是展現最後成果的重要所在，所以我們每個月會固定舉行檢討會議，來檢討目前正在進行的體感遊戲活動，是否能真正的符合社區長輩的需求，如果推行的不夠順利的話，我們也會檢討流程再重新設定目標，用 PDCA 的方式進行，讓整個計畫的執行能夠更順暢，以下的圖示就是我們會議中檢討的主題呈現，社區的長者們也參與了自己健康護照內容的訂定。



一、XBox體感運動—5月份課程執行工作

(一)個人護照—含個資(出生年月日、身高、體重)、參與聖湖社區活動項目、前後測結果

- 1.簽到--運動前血壓量測
- 2.簽退--運動紀錄(體感項目及分數)

(二)結合C據點計畫：

- 1.每月1次：簡易健康篩檢表SOF(運動前血壓量測時執行？)
- 2.亞健康長者(獨居老人、衰老長者等)參與及追蹤？

(三)成果評估：陽醫十信大

功能性體適能7項(4/20前測、6個月後後測)

(四)三方記者會：11月成果報告



紀錄表格

XBOX 體感運動訓練記錄表				
日期:	記錄志工:			
姓名	必勝客	水果忍者	民間傳說	KO 學園
應到人數:	10	10	10	10
實到人數:	10	10	10	10
備註:				

107年度健康促進計畫: 宜蘭縣蘇澳鎮聖湖愛社區 個人護照(例:)				
姓名	性別	出生年月日	年 月 日	
身長	立體	公分	公分	
體重	立體	公克	公克	
腰圍	立體	公分	公分	
三項指標	立體	公分	公分	
皮脂	立體	公分	公分	
骨盆	立體	公分	公分	
大腿	立體	公分	公分	
小腿	立體	公分	公分	
臀圍	立體	公分	公分	
胸圍	立體	公分	公分	
腰圍	立體	公分	公分	
多項指標	立體	公分	公分	
皮脂	立體	公分	公分	
骨盆	立體	公分	公分	
大腿	立體	公分	公分	
小腿	立體	公分	公分	
臀圍	立體	公分	公分	
胸圍	立體	公分	公分	
腰圍	立體	公分	公分	
多項指標	立體	公分	公分	
皮脂	立體	公分	公分	
骨盆	立體	公分	公分	
大腿	立體	公分	公分	
小腿	立體	公分	公分	
臀圍	立體	公分	公分	
胸圍	立體	公分	公分	
腰圍	立體	公分	公分	
多項指標	立體	公分	公分	

XBOX 體感運動訓練記錄表				
日期:	必勝客	水果忍者	民間傳說	KO 學園
應到人數:	10	10	10	10
實到人數:	10	10	10	10
備註:				

圖 4-25 體感運動課程導入社區(志工建立健康紀錄)

資料來源：CSR 公司內部資料彙總整理

二、鄰近鄉鎮導入的可能性

如同先前研究者曾經說過，將體感遊戲導入社區，並未來將協助社區經營過程「永續發展藍圖」，是研究者一直希望達到的目標，但這只是第一步而已，如何讓這樣的概念能夠在社區裡面生根發展，讓未來社區健康促進活動的「永續發展藍圖」，才有可能繼續向外推廣擴展，當然我們就會聯想到，是不是就在鄰近社區能夠推廣類似的概念，尤其是在鄉下地區，很多長輩之間彼此都會有「輸人不輸陣」的心理，尤其今年又恰逢有地方選舉的活動，如果這樣的健康促進活動永續發展藍圖，也能夠成為政治人物的競選政見之一，某種程度應該會獲得更多的資源與贊助，那我們原先所設想的永續發展藍圖過程，也許就開始有擴展的空間，特別是讓社區彼此間如能有互相良好的活動之想像，更能夠讓社區真正的動起來。



圖 4-26 地方創生活動概念導入社區

資料來源：今周刊 2018/04/30 [第 1114 期]：地方創生

曾參與聖湖聖愛社區健康促進活動的某位議員，今年即將轉戰地方鄉鎮長選舉，曾向研究者表示，如果未來有機會可以當上鄉長的話，對於我們協助建立社區健康促進活動永續發展藍圖的概念，相當有興趣甚至考慮將我們帶領社區志工團隊的方式加以引進，因為該鄉的經費並不是問題，重點在於有引起長者活動興趣的內容，還有志工團體的經營模式，剛好可以和我們現在經營社區的方式做無縫的接軌，甚至還有在地的企業家曾經和他提過，未來的人口老化是值得重視的問題，但也是一個商機需要相關產業的投入，某種程度這也是另外一種方式的地方創生，如同 4 月 30 日今周刊出版的封面故事所報導（如圖 4-26）。

換句話說，如果這個模式是可行的話，那未來聖湖聖愛社區志工團體的經營，就會變成支援其他社區的「社會資本」，這個也是我們會來所樂見的，我們也希望聖湖聖愛社區的健康促進活動，能夠衍生出源源不絕的創意，就如同名古屋的南醫療生協，可以演化創造出各種不同的社區活動，如此一來，才能達到我們在地老化的目標。



另一方面，在和社區討論體感遊戲導入社區的定期會議裡面，我們也和社區的志工幹部們，討論未來社區投入長照 ABC 制度裡面成為 C 據點的可能性，並協助社區增加活動的內容，以及參與相關計畫書的編寫，來爭取社會福利制度的資源(如圖 4-27)，如果社區可以爭取到政府的相關財政支援，則社區活動的經營會更加具有活力，也就是我們社會資本模式的良善循環，這也是我們所期待的結果。

二、聖湖社區**107**年**C**級據點計畫

(一)工作內容

- 1.社會參與
- 2.共餐服務
- 3.健康促進—柔力球、非洲鼓、XBOX體感運動、美語會話班
- 4.預防及延緩失能(擴大亞健康參與--獨居老人、衰老長者)

(二)預算共**37**萬

- 1.業務費**24**萬—**講座鐘點費、餐費**、電腦耗材、材料費、文具、印刷、郵電、雜支
- 2.志工服務費**3**萬—保險、誤餐費、外勤交通費、背心費
- 3.開辦設施費**10**萬—**啞鈴、血壓計**、文康休閒設備、健康器材等

圖 4-27 體感運動課程導入社區(C 據點計畫)

資料來源：CSR 公司內部資料彙總整理



第七節 個案社區的 SWOT 分析

SWOT 分析是優勢 (strength)、劣勢 (weakness)、機會 (opportunity) 與威脅 (threat) 的英文首字母縮寫，主要用於分析企業自身的優勢與劣勢，以及企業身處競爭對手環伺之下所面臨的機會與威脅。透過上述「內部、外部」條件與「正面、負面」因素兩軸交錯，得出 4 個分析面向，是制定策略之前慣用的分析架構，也可用於解決問題，或是準備、修正計畫。

應用在企業策略分析時，優勢與劣勢代表「內部條件」，指相較於競爭者所擁有的優劣勢，例如公司制度、廠房設備、人力資源等；機會與威脅代表「外部條件」，指受外在操控影響的現象或趨勢，例如整體環境、法律規章、消費者喜好等。一般而言，在完成 SWOT 分析之後，可採取的策略共有 4 種：提升優勢、降低劣勢、把握可利用的機會與消除潛在威脅。

原文網址：<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/15> 出自《經理人》

表 4-2 蘇澳聖湖聖愛社區的 SWOT 分析

內部環境(Internal Environment)		外部環境(External Environment)	
優勢 (Strength)	1. 社區幹部凝聚力強 2. 累積能力佳已成可運作的營運團隊 3. 活動靈活彈性溝通態度積極	機會 (Opportunity)	1. 在地企業支持 2. 政府資源的配置 3. 社區服務的趨勢成形
弱勢 (Weakness)	1. 獲取贊助資源不易 2. 對外資訊不夠開放 3. 社區幹部傳承的斷層	威脅(Threat)	1. 類似條件的社區分散資源 2. 政府人事組織更迭頻繁 3. 長者被動消極不易動員

資料來源：研究者整理

一般 SWOT 分析程序常與自己策略規劃程序相結合，進行步驟如下：

- (1).進行自己環境描述
- (2).確認影響自己的所有外部因素
- (3).預測與評估未來外部因素之變化
- (4).檢視自己內部之強勢與弱勢
- (5).利用 SWOT 分析架構研擬可行策略
- (6).進行策略選擇。蘇澳聖湖聖愛社區的 SWOT 分析如上表 4-2。



再運用實際運用時，可選擇其中兩個面向，綜合擬定應對策略。其中以 SO 策略來表示使用強勢並利用機會；WO 策略表示克服弱勢並利用機會；ST 策略表示使用強勢且避免威脅，WT 表示減少弱勢並避免威脅。

SWOT 自我分析	優勢(S) 1. 在地企業支持 2. 政府資源的配置 3. 社區服務的趨勢成形	劣勢(W) 1.類似條件的社區分散資源 2.政府人事組織更迭頻繁 3.長者被動消極不易動員
機會(O) 1. 社區幹部凝聚力強 2. 積累能力佳已成可運作的營運團隊 3. 活動靈活彈性溝通態度積極	SO 策略 與企業幹部能力可以相輔相成提供更多思考方案 2. 在規劃時以更多元溝通與呈現的方式爭取政府資源 3. 隨時願意配合相關活動，並增加走出社區的機會	WO 策略 1.與鄰近社區整合並分享強化凝聚力的資源和活動 2.規劃長期的社區趨勢發展，以減少人事更迭衝擊 3.多關心溝通與活動多樣化以增強社區動員網絡
威脅(T) 1. 獲取贊助資源不易 2. 對外資訊不夠開放 3. 社區幹部傳承的斷層	ST 策略 1. 用積極的態度爭取對方合作 2. 展現比別人更強的凝聚力 3. 利用活動與社區網絡的經營增加傳承的機會及訓練	WT 策略 主動爭取各項參與機會與鄰近社區整合並分享彼此有關的資訊 3. 運用社會資本的良性循環與世代間互動

表 4-3 聖湖聖愛社區 SWOT 策略研擬

資料來源：研究者整理

以蘇澳的聖湖聖愛社區為運用為例(如上表 4-3)：

(一)、投入資源加強優勢能力、爭取更多的機會 (SO)策略：此種策略是最佳策的策略，讓自己的內外環境能密切配合，並充分利用優勢資源，取得企業支持並順利擴充發展。

(二)、投入資源加強優勢能力、減低威脅 (ST)策略：此種策略是在自己面對威脅時，利用本身的強勢來克服威脅，並在爭取社福制度資源時，盡量不要受到排擠甚至可以列入最優先順序，如充分展現社區活力爭取社福制度資源。

(三)、投入資源改善弱勢能力、爭取機會 (WO)策略：此種策略是在自己



利用外部機會，來克服本身的弱勢，強化內部組織的團結。
(四)、投入資源改善弱勢能力、減低威脅 (WT) 策略：此種策略是自己必須改善弱勢以降低威脅，此種策略常是自己面臨困境時所使用，例如必須進行不同世代社區志工幹部間的協調溝通等。

相關的 SWOT 固然有助於我們來了解社區組織的強弱與優劣趨勢，但是研究者回歸到本研究，希望透過聖湖聖愛社區長者健康促進活動，在能協助社區志工經營達到可以「永續發展藍圖」的同時，並期待有朝一日也能走向類似名古屋南醫療生協模式，可以邁向永續經營的社會企業發展，這是相當令人期待的願景。

基於這樣的理念，我們才有和社區建立體感遊戲的想法，並透過這樣的執行過程，能強化社區的志工團隊建立起執行的 SOP，且納入公司的導引計劃中，也讓社區的志工幹部一同學習。(如下附圖計畫)





第一章 總則

► **計畫名稱：**
「樂齡長者XBox體感運動課程」-以宜蘭縣蘇澳鎮聖湖聖愛社區為對象

► **計畫目標：**

1.增進長者體能
6個月後，下肢肌力、上肢肌力、心肺耐力、下肢柔軟度、上肢柔軟度、敏捷及平衡能力至少有1項提升5%以上。

2.提升社區半衰弱長者參與人數
參與人數至少提升5%以上。

► **實施期間：**
107年4月-107年10月，計24週。

圖 4-28 社區體感運動課程計畫

資料來源：CSR 公司內部資料節錄

小結：

本研究係透過分析個案社區個案的現況與發展後，藉由衡量目前的社會環境狀況與社區個案的內部相關條件環境分析，基於企業以 CSR 協助社區健康促進活動獨立自主經營為目標，探討研究後歸納出以下幾點政府政策與社區發展建議：(如圖 5-1 企業 CSR 協助社區健康促進結合社會資本運用永續發展藍圖藍圖)

政府在政策上應該要鼓勵企業 CSR(特別是上市上櫃公司)的企業社會責任活動，能加入社區的營造經營，甚至鼓勵企業來認養社區，則社區經營應該更能發揮實際上的成效。

鼓勵並協助社區成立強大的志工團隊，主動爭取政府的社會福利資源，並積極與在地企業建立良好的夥伴關係，以謀求社區的永續發展。

從社區最感興趣的健康促進活動開始，進而透過活動餐與加強社區的連結，除了觀察健康促進活動閃生的成效時，同時鼓勵衍生社會資源的發展。進一步探討成果如何持續，可能包括健康促進活動變化與多樣性，也建議適當引進社福資源來協助成果的持續。甚至成為接下來社區另一發展的活動機會。

引領學術單位加入社區的營造活動，或是鼓勵學術單位與企業建立產學合作關係，



共同來經營社區(如台灣大學的USR活動)，相信這會是讓學校、社區、企業三贏的策略。

協助個案社區志工經營的健康促進活動，能不能順利的「永續發展藍圖」？之後又能不能導引到其他的鄰近鄉鎮？我們雖然沒有自信，但是有願景，可以相信的是在社會資本良善循環的模型下，加上在地企業的參與，還有政府社會福利制度的支援，是非常有實現的可能性。南醫療生協的名譽理事長柴田壽彥曾表示：「南醫療生協的成功主要有三個要素：要人、要錢還要有想法(創意)，三者均不可或缺」，現在個案社區志工經營的條件透過大家的協力正在「成就中」。



第五章 結論與建議

健康促進計劃的制定與實施與其他的規劃一樣，需要理論和實際相結合。理論是前人在經驗和教訓之上總結出來的。但是沒有一個理論可以適應現實中所有情況。根據具體的情況，遵循一定的程序，將各種理論結合，再做出具體的微調是制定一個健康促進計劃的標準模式。以上是我們在做聖湖聖愛社區長者健康促進活動「永續發展藍圖」的心路歷程，也可說是我們團隊的共同感受，我們希望用這樣的理念來推動 CSR 活動，並作為社區健康促進活動的軸心，讓社區的志工團體未來能夠以健康促進的軸心概念，在符合成本效益的原則、強化社會網絡的建立與善用社會資本模式良善循環的原則下，能夠參與越多愈健康，並達到健康老化與社區老化的目標。

第一節 結論

本研究係透過分析個案社區個案的現況與發展，藉由社會資本與健康促進活動的效果影響分析模式，從社區個案的內部環境分析、外部環境分析與相關的 SWOT 的分析，歸納出以下幾點結論：

- 一、採用更具彈性的做法，將社區關懷據點與現有的長照 ABC 政策做結合，以便能充分運用社區的力量達到在地老化的目標。台灣人口老化速度領先全球，高齡化的社會變遷、人口老化的健康與疾病問題，牽動著國家整體經濟成長趨勢。伴隨著人口的急速老化，將導致照護的醫療成本增加與家庭負擔沉重，若能提早採取預防措施，可減緩老人認知功能退化速度，並延遲其入住機構的時間，減輕社會的整體負擔。
- 二、鼓勵在地企業參與社區經營，在產業力量的協助之下，社區的經營可以更具備效率，更符合成本效益，也可增進社區與在地產業的互動關係。
- 三、鼓勵社區成立類似日本生協的社會企業組織，讓社區可以根據自己本身特色的，來發展期社區所需要的未來樣貌，長期來看可以讓社區自己獨立經營自



己的社區。

四、個案社區發展至目前為止，雖然已具備一定的基礎與成效，但距離能夠獨立自主經營，尚有一段漫長的路要走，除了配合政府的政策之外，如果能注入民間產業的活力，加上社區集體意識的強化，仍然是相當有機會的。



第二節 建議

本研究係透過分析個案社區個案的現況與發展後，藉由衡量目前的社會環境狀況與社區個案的內部相關條件環境分析，基於企業以 CSR 協助社區健康促進活動獨立自主經營為目標，探討研究後歸納出以下幾點政府政策與社區發展建議：(如圖 5-1 企業 CSR 協助社區健康促進結合社會資本運用永續發展藍圖)

政府在政策上應該要鼓勵企業 CSR(特別是上市上櫃公司)的企業社會責任活動，能加入社區的營造經營，甚至鼓勵企業來認養社區，則社區經營應該更能夠發揮實際上的成效。

鼓勵並協助社區成立強大的志工團隊，主動爭取政府的社會福利資源，並積極與在地企業建立良好的夥伴關係，以謀求社區的永續發展。

引領學術單位加入社區的營造活動，或是鼓勵學術單位與企業建立產學合作關係，共同來經營社區(如台灣大學的USR 活動)，相信這會是讓學校、社區、企業三贏的策略。

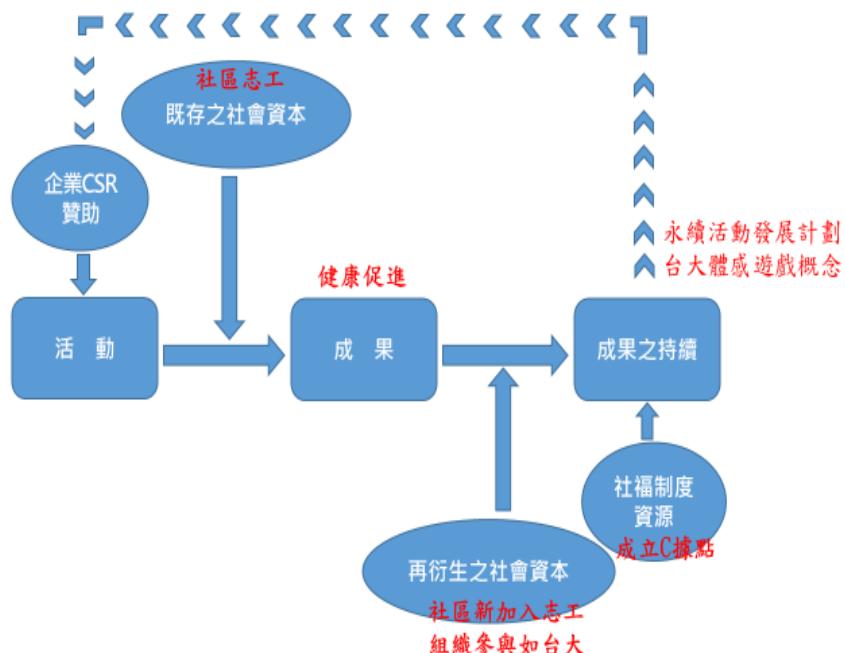


圖 5-1 企業結合社會資本運用永續發展藍圖協助社區健康促進
資料來源：本研究最終探討結論建議



參考文獻:

- Glass, T. A. (2004). Experience Corps: Design of an Intergenerational Program to Boost Social Capital and Promote the Health of an Aging Society. *Journal of Urban Health*, 81(1), 94-105.
- Gittell, R. J., & Vidal, A. C. (1998). Community Organizing.
- Hancock, T. (2001). People, partnerships and human progress: building community capital. *Health promotion international*, 16(3), 275-280.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), 35.
- renaissance. CSR. Retrieved from <https://www.s-renaissance.co.jp/csr/region/>
- R コミュニティ, C. S. CSR コミュニティとは?. Retrieved from <http://www.csr-com.jp/business/>
- Wilkinson, R. G. (1997). Socioeconomic determinants of health. Health inequalities: relative or absolute material standards? *BMJ (Clinical research ed.)*, 314(7080), 591-595.
- 工藤剛治 2004 中小企業における社会貢献活動に関する千葉商大論叢, 2004 - cuc.repo.nii.ac.jp
- 王秀華, & 李淑芳. (2016). 嘉義市社區樂齡者運動健康促進之推展策略. [The Exercise-Health Promotion Strategy of Community Elderly in Chiayi City]. 中正體育學刊(6), 14-30.
- 王素真, 陳住銘, & 洪耀釧. (2013). 社區高齡人口健康促進與健康需求評估之研究. 工程科技與教育學刊, 10(3), 322-333.
- 日本厚生勞動省日本厚生勞動省平成 27 年度介護保険事業年報
- 台積公司 TSMC. (2016). 台積公司民國 105 年度企業社會責任報告書 - TSMC. Retrieved from http://www.tsmc.com/csr/ch/download/2016_tsmc_csr_ch.pdf
- 台灣證券交易所公司治理中心. 企業社會責任簡介. Retrieved from <http://cgc.twse.com.tw/front/responsibility>
- 西村一郎,「共同っていいかも? 南医療生協いのち輝くまちづくり 50 年」東京合同出版株式會社 2011 年 11 月 10 日
- 巡 静一 生涯學習とボランティア活動--学びの生活化と社会化 東京 明



治圖書 1996

- 吳水丕, & 柯幸宜. (2012). 健走運動對社區中高齡居民身心健康促進成效之探討. [Brisk Walking Exercise Effects on Physical and Mental Health for Middle-Aged and Older Community Residents]. *工作與休閒學刊*, 3(1), 159-171.
- 李育岑, 謝弘裕, 曾均涵, 張毓蘭, 黃獻樑, & 余豎文. (2016). 社區賦權的模式下推動新店區某社區老人健康促進. [Promoting Health and Community-living for Elderly People through Community Empowerment in Mei Cheng Village, Xindian District, Taiwan]. *台灣老年醫學暨老年學雜誌*, 11(3), 186-195.
- 杜佩蘭, 張肇松, 黃英忠, & 莊芸鑫. (2017). 社會資本高, 金門居民休閒參與的意向就高嗎？壓力認知對休閒參與的影響. [Does social capital promote leisure participation? The effect of stress on leisure participation]. *島嶼觀光研究*, 10(1), 20-51.
- 林幼昉, 何新慧, 張佳琪, 劉芳, & 林彥光. (2016). 團體虛擬實境活動對日間照顧中心輕度認知障礙老人的影響. [The Effects of Group Virtual Reality Games for Older Adults with Mild Cognitive Impairment in Day Care Centers]. *新臺北護理期刊*, 18(2), 25-38. doi:10.6540/ntjn.2016.2.003
- 林虹均. (2012). 標竿企業建立企業社會責任之實務研究. 臺灣師範大學. Available from Airiti AiritiLibrary database. (2012 年)
- 林艷君, 張媚, 陳雅美, & 黃璉華. (2010). Physical Activity Status and Gender Differences in Community-Dwelling Older Adults with Chronic Diseases. [社區慢性病老人身體活動狀況與性別差異研究]. *The Journal of Nursing Research*, 18(2), 88-97.
- 胡麗芳, 林器弘, & 林怡君. (2009). 運用即時反饋系統於社區老人健康促進之成效. [The Effectiveness of Applying an Interactive Response System for Geriatric Health Promotion in Communities]. *北市醫學雜誌*, 6(6), 445-454. doi:10.6200/tcmj.2009.6.6.04
- 高淑貴, 陳雅美, & 李育才. (2003). 農村高齡者“在地老化”策略基層執行之研究. [The Implementation of "Aging in Place" Strategy for the Rural Elderly]. *農業推廣學報*(20), 1-24.
- 南醫療生協生活協同組合. 南醫療生協的介紹. Retrieved from <https://www.minami.or.jp/yokochou/about/index.html>
- 南醫療生協生活協同組合. 南醫療生協的地域事業. Retrieved from <http://www.minami.or.jp/network/top/index.html>
- 柴田寿彦. (2012). それは無縁社会の克服によって、世界の平和に貢献できるだろうか？ Retrieved from http://www.minami.or.jp/images/001_jpn.pdf



- 野村不動産ホールディングス. CSR. Retrieved from
https://www.nomura-re-hd.co.jp/csr/special/2016_01.html
- 陳端容 (2018) Fall 健康行為與社區科學專題研究
- 陳靜敏. (2002). 健康促進的創新策略：社區健康營造. [Developing Healthy Communities]. 新臺北護理期刊, 4(2), 1-8. doi:10.6540/ntjn.2002.2.001
- 陳慶祥, 林麗娟, & 方世杰. (2011). CEO 利他價值觀活化企業社會責任深度與創意. 產業管理評論, 4(2), 61-78.
- 游弘沛. (2018). 企業社會責任對企業財務績效之影響. 臺灣大學. Available from Airiti AiritiLibrary database. (2018 年)
- 張弘潔 2018/2/22 報導者雜誌 你是病人、職員也是老闆——日本南生協醫院：(台大健康政策管理研究所助理教授)
- 張彩秀, 樓美玲, 譚蓉瑩, 吳昭軍, & 吳寶琴. (2013). 健康促進計畫對防治社區老人憂鬱症狀之成效探討. [The Effects of Health Promotion Program on Depressive Emotion among the Community Dwelling Elderly]. 澄清醫護管理雜誌, 9(4), 29-36.
- 湯淺資之. (2006). ソーシャル・キャピタル概念のヘルスプロモーション活動への導入に関する検討. 日本公衆衛生雑誌, 53(7), 465.
- 黃國儀, & 張家銘. (2007). 屏東縣社區健康營造中心實施健康促進知識之成效研究. [The Effects Study of Health Promotion Knowledge in Ping-Tong County Health Construct Center]. 運動休閒餐旅研究, 2(3), 61-76.
- 黃惠娟, 王麗華, & 張秀如. (2015). 社區慢性失能族群之心理健康促进. [Mental Health Promotion among the Chronic Disabled Population in the Community]. 護理雜誌, 62(4), 34-40. doi:10.6224/jn.62.4.34
- 黃郁超, 吳建賢, 張淑惠, & 陳雅美. (2016). 外籍看護與家庭照顧者對接受居家照顧老人住院與死亡風險之差異. [Differences between foreign care workers and family caregivers in risk of hospitalization and mortality among home care elders in Taiwan]. 台灣公共衛生雜誌, 35(3), 304-315.
doi:10.6288/tjph201635104108
- 黃珮玲. (2016). 社會資源運用與社區能力累積歷程初探：以新竹市老人社區日托中心為例. [Social Resources and Social Capacity in the Elders' Community Day Care Units in Hsin-Chu City]. 台灣社區工作與社區研究學刊, 6(3), 127-164.
- 黃聖雯. (2013). 企業社會責任與經營績效之關聯性研究. 中興大學. Available from Airiti AiritiLibrary database. (2013 年)
- 黃璉華, 陳淑雯, 余育蘋, 陳珮蓉, & 林艷君. (2002). The Effectiveness of Health



- Promotion Education Programs for Community Elderly. [社區老人健康促進講座成效]. *The Journal of Nursing Research*, 10(4), 261-270.
- 劉秀文. (2015). 企業社會責任作為與企業績效之關聯性研究. 淡江大學. Available from Airiti AiritiLibrary database. (2015 年)
- 衛福部. (2016). 《長照十年計畫 2.0 (106~115 年) - 核定本》. 衛福部官網: 衛福部 Retrieved from <https://www.mohw.gov.tw/mp-1.html>.
- 種田行男. (2003). 「健康日本 21」の実現に向けた健康づくり事業の進め方. 体力研究, 101, 30.
- 謝美娥. (2012). 老人的社會參與—以活動參與為例: 從人力資本和社會參與能力探討研究紀要. In: 人文與社會科學簡訊.
- 謝美娥. (2013). 社區失能老人的社會融合：一個質化研究的初探. [A Qualitative Study of the Social Inclusion among the Disabled Elderly Living in the Community]. 臺灣社會工作學刊(11), 1+3-48.
- 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. [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]. 東吳社會工作學報(25), 35-70.
- 顏建賢, & 黃性男. (2009). 花蓮地區發展健康促進型長宿休閒社區評估指標之研究. [A Study of Constructing Evaluation Indicators for Health-Promotion-Oriented Long Stay Community in Hualien]. 鄉村旅遊研究, 3(1), 15-31.
- 薦部靖史. (2009). 企業の信頼を向上させる企業の社会貢献活動の属性. 広告科学, 50, 79.
- 藤原佳典. (2005). ボランティア活動が高齢者の心身の健康に及ぼす影響 地域保健福祉における高齢者ボランティアの意義. 日本公衆衛生雑誌, 52(4), 293.
- 蕭揚基. 社區營造中社會資本對公民治理的影響*- 台灣社區工作與社區研究學刊, 5 (2):, 2015 - pu.edu.tw
- 蘇澳鎮公所. 關於蘇澳. Retrieved from <https://www.suao.gov.tw/cp.aspx?n=C2C72369BF672E78>



附錄

107 年度聖湖、聖愛社區 XBOX 體感運動「科技 C 據點」發表記者會討論議題

107年度聖湖、聖愛社區 XBOX體感運動 「科技 C 據點」發表記者會

107.6.13聖湖社區

1

角色及理念

信大水泥公司：送科技與健康到社區
企業支持長照2.0

陽明大學附醫：專業量化檢測
協助長者正確持續運動

聖湖聖愛社區：在地健康老化
健康from社區to家庭



記者會流程

時間	內容	備註
9:00~9:30	報到	
9:30~9:45	長官致詞	
9:45~10:00	來賓致詞	
10:00~10:05	捐贈儀式	
10:05~10:15	成果展示	

記者會工作分配

- (一)新聞稿撰寫
- (二)邀請函及來賓名單確認(含記者)
- (三)成果展示規劃及演練
- (四)課程花絮拍攝及製作
- (五)茶敘/餐盒安排
- (六)競賽得獎名單統計及禮品準備
- (七)捐贈儀式及活動布條



成果展示

-
- 一、計畫緣起及修正
 - 二、計畫執行成果：**5-6月**
 - 三、未來願景

一、計畫緣起與修正

(一)緣起：

- 1.台大陳端容教授萬華模式--台北市萬華健康中心研究專案
- 2.信大水泥公司：資源整合+社會營助設備
- 3.陽明大學附設醫院推廣長者特質性及在地化體適能運動

(二)修正：因地制宜for蘇澳聖湖聖愛社區

- 1.陽明大學附設醫院：XBOX團體現狀運動模式(如課程花絮短片)
運動教練帶領、社區長者坐着運動
3種體能運動(健身輪)+1種軒轅遊戲(水果忍者2)
- 2.信大水泥：競賽獎勵設計(4項:進步最多、最高分)
社區長者追求個人體成分數，激勵自己體能及體感反應再提升



二、計畫執行成果：5-6月

(一)個人護照及每次運動紀錄

1. 運動前血壓量測
2. 每次體感項目及分數

(二)成果評估：陽醫提供檢測資源+信大贊助往返車資

功能性體適能7+1項(4/20前測、每3個月後測)

(三)課程花絮短片

三、未來願景

(一)體感運動社團化

1. 定期課程：資深學員指導新進學員
2. 社區活動：團體比賽、活動交流或娛樂節目

(二)健康from社區to家庭



107 年度聖湖、聖愛社區 XBOX 體感運動「科技 C 據點」發表記者會新聞稿

新聞稿

信大水泥公司

蘇澳鎮聖湖、聖愛社區關懷社區長者健康活動

(107 年 XBOX 體感運動導入及器材捐贈)

台灣高齡化速度居世界之冠，預估未來十五年內全國老年人口將倍增至五百萬，約佔全國總人口數 21.7%。「取之社會，回饋社區」，本公司鑑於台灣人口老化問題日趨嚴重，已連續數年協助社區進行關懷長者健康促進活動，建立長者正確的健康與習慣概念，經各項體能檢測量化數據顯示，已獲得相當正面的成果。

為進一步推廣長者對於健康促進活動的參與及運動習慣的維持，課程的多樣化及趣味性為本次活動的重點，今(107)年特別引進台大陳端容教授之「XBOX 體感運動課程」，初期在專業運動教練帶領下，以分組進行環狀運動遊戲及採取競賽獎勵模式，已略具成效。期許長者在提昇體適能之外，也強化長者間的互動網絡，吸引更多的長者走出戶外。未來，更希望透過社區志工的培訓，帶領相關活動在社區延續執行，達到社區健康促進自主經營的目標。

信大水泥公司設廠於蘇澳鎮，本著善盡企業社會責任的理念，以鄰近廠區的聖湖里及聖愛里為關懷社區之起點，本次活動藉由 XBOX 體感運動課程的導入，結合科技、遊戲及運動，提供可持續性的健康促進活動，讓社區的長者樂於參與，協助政府在地老化政策的推動。更希望有更多的企業或機構加入成為社區的夥伴，共同為社區健康盡一份心力。