

國立臺灣大學社會科學院社會工作學系



碩士論文

Department of Social Work
College of Social Sciences
National Taiwan University
Master Thesis

探討高齡志工留退場機制與輔導策略可行性之研究

——以金門縣祥和計畫社區志願服務隊為例

The Feasibility of Retention, Exit Mechanism and Counseling
Strategy for Elderly Volunteers

- Case Study on Kinmen's Community Volunteer Service
Teams in Peaceful Plan

黃上豪

Shanghao Huang

指導教授：楊培珊 博士

Advisor: Peishan Yang, Ph.D.

中華民國 112 年 7 月

July 2023

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

探討高齡志工留退場機制與輔導策略可行性之研究—
以金門縣祥和計畫社區志願服務隊為例

本論文係 黃上豪 君（學號 R09330008）在國立臺灣大學
社會工作學系完成之碩士學位論文，於民國 112 年 07 月
18 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：

楊培珊

（簽名）

（指導教授）

龍紀堃

陳端宏

系主任、所長

吳慧昇

（簽名）

Acknowledgements

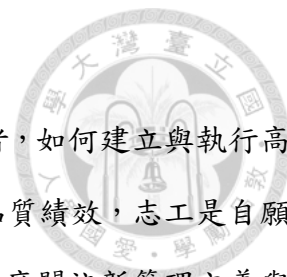


Thanks for those who love and have helped me.

And thanks for all I love.

Huang, Shang-Hao (Bong, Shong-Hoo)

中文摘要



本文旨在探討金門祥和計畫高齡社區志願服務隊的志工管理者，如何建立與執行高齡志工的留退場機制與輔導策略。現今的志願服務制度強調服務品質績效，志工是自願投入志願服務行列，卻可能肩負著被安排退場的風險，因此本文高度關注新管理主義與最佳價值的管理學潮流下，屬於志願部門的社區型非營利組織如何因應社區特性，發展在地化的高齡人力資源管理機制。研究方法採取質性半結構式深度訪談法，立意取樣 10 個社區志工隊、14 位志工管理者。通過訪談結果將金門分為單姓、多姓（主姓、島內遷移、都市潛力）兩大社區型態。從志工管理者經驗及志工管理制度兩角度，歸納金門社區特性及志願服務特色，進而探討不適任高齡志工的輔導策略、留退場機制的設置執行的經驗與想法。

結果指出金門是一個講求「族人互助」的社區型態，高度影響志工管理實務工作。另發現體力和時間是高齡志工適任與否的核心指標，但大多數的志工管理者都認為「高齡」本身不是問題，「年齡」也不該是退場機制的單一設置標準。而退場機制具有宣示及勸告性質，不支持設置的社區則是認為不適合金門，應肯認高齡者的生產力價值等。實務上執行原則是先輔導留場，不得已再退場，而留場機制的輔導策略包含：職務再設計、轉換管理思維、增強正向服務價值觀念、針對個別差異提出因應之道等等。

濃厚的文化底蘊及密不可分的地緣與血緣關係，加上「同縣一命」的離島社區發展模式，使得在金門的高齡者若從志工隊中退場，將面臨個人在社區生活、生命的退場，對於生產力老化及在地老化都有不小的衝擊。高齡志工管理實務重視志工管理者本身的委身程度與溝通技術，處理高齡議題上需要維護高齡者的尊嚴及理解其特殊性，還必須思考在地情境與文化脈絡。因此，本研究提出「適情視境」的金門志工管理模式，並研擬一套符合金門社區特性的留退場機制制定流程，供未來實務工作者參考。研究最後則對於政府、社區實務及未來研究提出相關建言。

關鍵字：金門社區、高齡志工管理、社區志願服務隊、留退場機制。



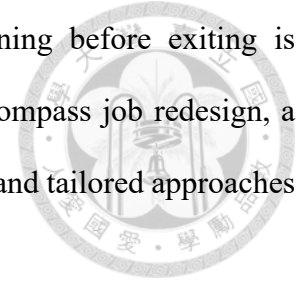
Abstract

This study aims to explore how volunteer managers of the Senior Community Volunteer Service Team in Kinmen's Peaceful Plan establish and execute retention and exit mechanisms, as well as counseling strategies for senior volunteers. In the current volunteer service system, emphasizing service quality and performance, volunteers voluntarily engage but may carry the risk of being arranged for exit. Therefore, this paper closely examines how community-based nonprofit organizations in the volunteer sector, belonging to the volunteer sector, adapt to the trends of neo-managerialism and best value management under the community context, developing localized human resource management mechanisms for aging individuals.

The research employs a qualitative semi-structured in-depth interview approach, purposively sampling 10 community volunteer teams and 14 volunteer managers. Through interview results, Kinmen is categorized into two major community types: single-surname and multi-surname (main surname, intra-island migration, urban potential). From the perspectives of volunteer managers' experiences and volunteer management systems, Kinmen's community characteristics and volunteer service features are summarized. This leads to an exploration of counseling strategies for unsuitable senior volunteers and the experiences and ideas regarding the establishment and execution of retention and exit mechanisms.

Results indicate that Kinmen represents a "kinship assistance" community, significantly influencing volunteer management practices. Additionally, it was found that physical capability and time commitment are core indicators of suitability for senior volunteers. Most volunteer managers believe that "age" itself is not the issue, and "age" should not be the sole standard for exit mechanisms. Communities that do not support setting up exit mechanisms perceive them as unnecessary due to incompatibility with Kinmen's context and should acknowledge the

productive value of the elderly. In practice, the principle of retaining before exiting is implemented, and counseling strategies for retention mechanisms encompass job redesign, a shift in management mindset, reinforcement of positive service values, and tailored approaches to individual differences.



Kinmen's rich cultural foundation, intertwined with geographical and blood relations, along with the "same county, shared fate" model of island community development, means that if senior volunteers exit, they will face personal exit from community and life, thereby impacting productivity and localized aging. Senior volunteer management practices prioritize the commitment and communication skills of volunteer managers. Addressing elderly issues necessitates preserving their dignity and understanding their uniqueness while considering the local context and cultural background. As a result, this study proposes the "context-sensitive" Kinmen volunteer management model and devises a procedure for establishing retention and exit mechanisms tailored to Kinmen's community characteristics, serving as a reference for future practitioners. Finally, the study provides recommendations for the government, community practices, and future research.

Key words: Community of Kinmen, Senior Volunteer Management, Community Volunteer Service Teams, Retention and Exit Mechanism.

目錄



口試委員會審定書	i
Acknowledgements	ii
中文摘要	iii
Abstract.....	v
目錄	vii
圖目錄	viii
表目錄	viii
壹、緒論	1
第一節 研究緣起	1
第二節 研究目的及問題	10
第三節 研究重要性與可行性	11
第四節 名詞釋義	13
貳、文獻檢閱	17
第一節 高齡者投身志願服務工作	17
第二節 志工管理的理論與概念	27
第三節 高齡者的社區志願服務與志工管理	34
第四節 金門社區及志願服務推展	52
參、研究設計	69
第一節 研究取向及研究方法	69
第二節 研究對象及抽樣方法	72
第三節 研究者的角色定位	76
第四節 資料整理與分析及信效度檢測	79
第五節 研究倫理	83
肆、研究結果分析	85
第一節 金門的社區特性與志願服務特色	85
第二節 高齡志工服務的限制與影響	107
第三節 高齡‘志工’管理：經驗與相處	115
第四節 高齡志工留場的輔導策略	123
第五節 退場機制在金門的可行性分析	133
伍、結論與建議	157

第一節	研究結論.....	157
第二節	研究建議.....	175
第三節	研究限制.....	187
肆、參考文獻.....		191
伍、附錄.....		209
附錄一：研究參與者個別訪談同意書.....		209
附錄二：訪談大綱.....		210

圖目錄

圖 1	研究問題關係圖.....	69
圖 2	受訪社區是否設有退場機制與實際執行與否的四象限圖.....	133
圖 3	本研究結果歸納整理之符合金門社區特性的留退場機制制定流程圖.....	171
圖 4	衛生福利部高齡志工多元服務手冊繪製之高齡志工運用及管理流程圖.....	175
圖 5	本研究建議修正後之高齡志工運用及管理流程圖.....	176
圖 6	適情視境的金門志工管理模式：五情與兩境.....	184

表目錄

表 1	我國志願服務發展歷程.....	20
表 2	近三十年我國重要老人福利政策（內含高齡志工的運用）.....	25
表 3	過去有關高齡志工管理或高齡志工留退場機制之相關實證研究整理表.....	38
表 4	高齡工作者與年輕工作者工作表現之比較.....	45
表 5	金門縣與 109 年志願服務聯繫會報辦理事項及退場機制有關之相關志願服務 評鑑指標.....	65
表 6	金門縣祥和計畫志願服務隊以「地區、單位屬性」作分類.....	72
表 7	受訪者基本資料表.....	75
表 8	A、D、H 社區的退場機制相關規章辦法比較表（不含援用縣政府公版的社 區）.....	134
表 9	有退場機制且有實際執行的受訪社區之相關退場機制規章辦法比較表.....	136
表 10	本研究結果與其他資料之社區型態分類比較表.....	158

壹、緒論

第一節 研究緣起



一、金門與我、志願服務與我

「或許臺灣才是他們的離島」

——邱銘源¹《島嶼紀行 2：金門》

於本研究的開端，我要用最簡短的一句話來說明對本研究的初衷及動機，那就是：「我愛志願服務、愛金門」，想從這篇研究帶領大家探究金門。

志願服務領域是我從事社會工作專業的啟蒙，也是我認為畢生的志業。高齡志工一直是我長期以來參與志願服務工作時的合作夥伴。我從 15 歲那年正式踏出學校，投身社會服務的行列迄今，我參與過的志工類型依照我國志願服務資訊整合系統的分類，包含社會福利類、綜合服務類、環保類、客委類等；服務場域涵蓋社區、公部門、長照機構、人民團體、基金會、醫院、學校、兒童少年暑期營隊、婦女福利服務、身障團體、家屬照顧者支持團體、法律扶助服務、環境保育、圖書資訊服務、藝文服務、客家文化傳承工作、社會福利宣導等，提筆寫下這段文字的同時，我仍持續身兼兩個志工團隊的幹部職，延續對志願服務領域的熱情。這些經驗裡，金門佔了非常大一部分。很多人笑我傻，投身志願服務浪費時間與精力，沒有報酬，還需要被監督、考核，到底為何而從事？事實上，這個問題從來沒有出現在我的腦海過，只因為我曾被服務過，我也希望趁還有能力時貢獻一些能力與時間，儘管能力和時間都有限，但反饋自身的是不斷地自我成長、提升生活樂趣，還有深刻瞭解參與的這塊土地。

從事志願服務領域的專業工作者經常將志願服務教育訓練分為五個階段：基礎、特殊、成長、領導、督導，所有訓練的核定時數我都已經完成，對一個專業的志工管理者

¹ 邱銘源（2019）。

來說算是「大滿貫」的志工。這一路我感謝無數人給我機會，從沒有時數登錄的義工做起，到了金門以後，我正式完成法定教育訓練、領得志願服務紀錄冊、隸屬祥和計畫志願服務隊，從小小志工，就這麼做到了活動負責人、志工隊組長、志工隊正副隊長、志工隊督導、志願服務業務承辦人實習。這樣的經驗使我清楚知道從事志願服務的不容易，一個志工在服務的過程影響層面之廣，除了志工本身，還有志工同儕、志工領導、志工督導或承辦人、整個志工團隊，以及被服務者、志願服務運用單位等，要考慮的面向十分廣泛，也容易在任一個環節出差錯。

我有幸在大學時到金門就讀時，從金門的社區服務開始扎根，金門社區的簡樸與純粹是過去在臺灣本島生活中難以體會的，也是都市長大的我以前無法想像的。自從大學一年級到金門的社區及機構服務，爾後透過志工隊的幹部職、校內外兼職工作、系學生會及學生會的校外參與、老師的研究案助理、公部門見習與實習、自力組隊申請公部門補助計畫實踐巡迴金門社區田野工作、科技部（現國科會）大專學生研究計畫、校內畢業專題等，以及本次碩士論文研究，踏遍金門五個主要鄉鎮、60多個自然村社區，草根地學習金門社區的運作模式，通過一次次與金門社區的幹部、志工隊領導人員、社區居民的交談，了解他們在地經營與參與社區的點滴，也深刻體悟金門社區的特色，塑造不同於臺灣本島的社區型態、志願服務文化。而這樣的一個研究題目，即是在如此的經驗中使然。

「我躺在家裡幹嘛，等死嗎？」

「人生七十才開始，這就是我們的第二人生。」

「電視看我，我看電視……又跟他兩個人大眼瞪小眼，無聊！」

曾在一次走訪金門社區田野的途中，兩位爺爺奶奶這樣告訴我。他們都是「在職」的高齡志工，平時在社區服務，閒暇時則到公部門或民間團體擔任志工。我進一步詢問他們「如果要您們去說服同年齡層的朋友一起出來當志工，您們會怎麼說？」，他們說

道：「我一定跟他們講，難道你還想靠小孩嗎，自己出來走走吧，趁還有體力的時候多做點事，你會感覺到不一樣。時代不同了，別想啃老本！」這段話聽來犀利，但卻是關於高齡者參與志願服務最真實的寫照。長期社會工作專業所學，我們習慣站在服務提供者的角度去思索要如何給長者更體貼的服務，及更符合他們需求的福利措施，然而並不是所有長者都是孱弱且需要被協助的，他們最好的資源其實就是他們自己本身——他們身上經年累月的智慧結晶。

然而，下面這段文字也在我的服務歷程中上演著：

「高齡志工動不動就想干涉我們的決定。」

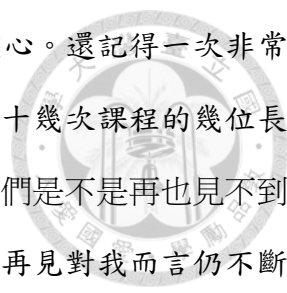
「鼓勵高齡是一回事，但很常叫不動他們、也不敢叫（他們做事）！」

「那群資深的倚老賣老，出去服務卻負責指揮大家。」

「走都走不動，不知道是他要被服務，還是他是來服務的？」

與前段文字相較之下，高齡志工的特殊性格外凸顯。在過去多次與社區志工管理者談天過程中，他們反映高齡志工經常對決策進行干涉或不願意接受工作安排。這種現象或許出自高齡志工的年齡、經驗和社會地位，擁有豐富的人生經驗和專業知識的同時，可能無意間或無法拉下面子地忽略了對志工管理者的專業判斷和工作安排的尊重。華人社會文化又很強調敬老尊賢與委婉謙遜的精神，志工管理者不敢言、高齡志工年資高的情況下，經驗與文化、管理與服務價值產生衝突及對立。

長期反思服務歷程種種，我深刻體會這是一個值得探究的題目。「金門」對許多人的想像，都是戰地、軍事、閩南文化、國家公園、純樸、與對岸鄰近等圖像。從來沒有到過金門的人或許難以想像，在金門的大多數社區裡除了史蹟的留存，其實尚保存相當完整的宗族文化。姓氏成為金門人辨識外人是否為金門土生土長之人的指標，而當地長輩們經常使用的閩南語（或稱金門話）亦與臺灣本島的閩南語（或稱臺灣臺語）不盡相同，儘管自認是閩南語聽與說算精通的我，還是需要一段時間的適應才能理解。



最後，我用一個小故事來表達我希冀以金門做為研究場域的核心。還記得一次非常深刻的印象，我在金門某樂齡學習中心擔任講師，已經連續上了我十幾次課程的幾位長輩，某次課程問我「老師你要畢業了吧，是不是要離開金門了，我們是不是再也見不到你？你會記得我們嗎？」這其實是我當時一直避談的話題，加上說再見對我而言仍不斷在練習中。當下我只是笑笑地回應「對啊！我怎麼可能忘記您們，您們那麼想我！」不過，這句話也成為最後的話，2020 年中 COVID-19 新型冠狀肺炎疫情蔓延到金門，「幾乎是長輩」的金門社區也被迫停止實體課程，我的課程因此而結束、也畢業返台持續升學。在我 2021 年碩士一年級回到金門，試圖到社區找那幾位我還記得名字的長輩們，詢問志工管理者之下才知道，他們已從此與世界說了再見，成為我的遺憾。金門對我而言，有太多的特殊意義，無法用文字完整表達，但這個地方真真切切是個極具討論價值的區域，更是長期身為金門「志願服務者」與「學子」的一份子，能夠運用所能持續貢獻的事，實現那次返回金門找長輩時埋下的心願：「我想把這裡的社區故事寫下來。」

二、高齡社會的臺灣對高齡者投入志願服務行列的重視

據內政部（2018）臺灣人口統計資料顯示，65 歲以上老年人口，由 1993 年底的 149 萬 1000 人逐年遞增至 2018 年 3 月底的 331 萬 2000 人，共增加 182 萬 1000 人，佔總人口數比例由 7.10 % 上升至 14.05 %，依聯合國世界衛生組織（WHO）的定義，意即臺灣在 25 年內由「高齡化社會（aging society）」邁入「高齡社會（aged society）」。兼之少子女化現象愈來愈嚴重，我國的老化速度已是亞洲第三，僅次日本、南韓。截至今（2022）年 3 月止，65 歲以上人口佔總人口數比例已上升至 17 %（內政部，2022），即短短 4 年間又增加了 3 %，目前仍持續不斷攀升中，另依國家發展委員會（2020a）推估至 2025 年，臺灣老年人口將突破總人口數的 20 %，邁入超高齡社會（super aged society）。我們是否已準備好面對如此嚴峻的人口高齡現象？

林麗惠（2006）提出成功老化必須保有三項關鍵行為能力，一是生理上降低疾病或失能的風險，二是心理上維持高功能，三是社會上積極參與社會活動，且缺一不可；而相關研究也顯示長者參與志願服務有助提升個人健康與社會參與（李瑞金，2010；方和明等人，2010；呂寶靜，2015；丁居倫，2018），尤可增進其健康與生活滿意度、提升自尊與心理福祉、以及延長壽命（呂寶靜，2015；郭哲君、鄭志富，2012；張素嫻、王素琴、林秀慧、趙佳惠、余慶仁，2018）。因此，未來如何促進長者健康、提升長者社會參與知能，都是政府與民間單位齊心努力協助長者成功老化的方向（游麗裡，2015）。是以，鼓勵老年人口投入志願服務行列已成為一個趨勢。

2015 年衛生福利部國民健康署核定之「高齡社會白皮書」，述及提高高齡者參與志願服務量能，全面提升參與志願服務的社會風氣，也能積極促進銀髮動能（衛生福利部，2015）；《老人福利法》第 28 條規定「主管機關應協調各目的事業主管機關鼓勵老人參與志願服務」；衛生福利部於 2016 年發布《2025 年衛生福利政策白皮書》，以「活化高齡志工，創造高齡友善社會」作為本部推動志願服務業務的重要方向（衛生福利部，2016a）；衛生福利部 108 年度社會福利績效考核「志願服務制度組」的第一項指標（衛生福利部，2018）也開始提到地方政府應配合中央政府推動重要政策，如高齡志工等辦理情形，復於第十一項「鼓勵長者參與志願服務」中，列入需擬訂鼓勵長者參與志願服務計畫及執行成效（含高齡志工團隊數、高齡志工參與成長比率等）。在在顯示中央政府視推廣高齡志工為主要政策面向。

三、研究者成長背景與求學歷程

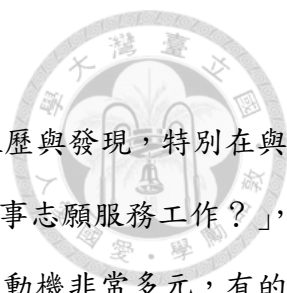
研究者於大學期間通過社會工作專業學習、本身長期參與各式志願服務，擔任祥和計畫志願服務隊督導、隊長，並於志願服務推廣中心進行社會工作實習，從而燃起對志願服務相關工作的熱忱與喜愛，並致力志願服務與社會工作專業的連結，更在 2020 年 2 月完成科技部大專學生研究計畫，探討《離島金門志願服務推廣現況與困境——從志

願服務推廣中心角色定位與功能檢視²》，雖與本研究取徑、視角上有所差異，但該科技部的研究主題在於深入探討金門志願服務推廣、地方政府與在地志工組織的互動與交流情形，研究結果發現：金門志願服務推動以社區為導向，並強調「村村有志工，家家有志工」作為志願服務宣導目標；地方政府志願服務業務推展多以志願服務法規定及中央、地方政府主要推展政策為主；地方政府與志工組織之間的往來業務多淪為形式；地方政府自身與志工組織對志推中心角色定位與功能上有所落差……，對於金門的志願服務推動情形有基礎的認知與資訊，對於在地化現況也多有涉略。就讀研究所後，仍投身志願服務工作，並保持對於志願服務領域的熱忱，欲持續深入研究志工管理有關議題。自大學以來至研究所的學業規劃、課外參與、所學專業知能與實務結合到研究方向，皆顯見欲投身志願服務相關研究的軌跡。

另外一份對於志願服務領域的熱愛，來自研究者自小的成長背景，父母親從事市場攤販生意，奶奶於自宅經營社區型的美髮院，透過自身經營之道建構緊密的社會網絡，且直至今日年過古稀的她仍持續退而不休，而爺爺則在我有記憶以來即是退休狀態，忠於社區公共事務的參與，因此我對於高齡志工投入志願服務的議題深感興趣與欲持續鑽研。加上自身從國中以後，熱衷參與校內服務性社團，並於高中時確立了自己想成為一名社工的夢想，高中二年級時，正是「2015 臺灣燈會在台中」的盛事，我擔任志工領隊，自力號召有志一同的學生組成學生志工隊，投入燈會志工的行列，服務過程中相當榮幸獲得政府單位與志願服務推廣中心的社工們肯定，也被邀請至志工茶會作團隊帶領的經驗分享。我想，正是這樣的機緣，促使我不斷關注於志願服務與社區工作相關領域議題的原因，更成為我投身社會工作專業及志願服務這條路上的養分與原動力。

² 計畫編號為：108-2813-C-507-011-H，執行期間為 2019 年 7 月 1 日至 2020 年 2 月 28 日。該計畫完成後，與指導教授童小珠副教授合著投稿並經兩位雙盲匿名審查者通過，並於 2022 年接受刊登，見黃上豪、童小珠（2022）。

四、研究者學習與工作經驗中對高齡志工管理的反思



研究者在思考研究方向與議題時，不斷思索過去的志願服務經歷與發現，特別在與高齡志工的相處經驗中，常常聽到志工大哥、大姐們分享「為什麼從事志願服務工作？」，對他們來說，志願服務已經是他們生活中不可少去的部分，他們的動機非常多元，有的是退休無聊、打發時間；有的是當作休閒娛樂；有的認為是在做善事、回饋社會；有的是認為在這裡可以結交好朋友又能帶著朋友來；有的則覺得已經從事志工好幾十年，不來會覺得好奇怪……，而在社區志工中的高齡志工還多了幾份動機，比如對社區的熟悉與歸屬感、投身公共事務的熱忱、期望自己的社區能越來越好、想幫助社區中需要幫助的人或更老的長輩們等等。志願服務好似成為了很多高齡志工退休生活的一項安排，也成為他們維持生理與心理功能、持續社交及社會互動的選項之一。聽到這些消息的我，是相當雀躍的，也通常會回應他們「這樣真的很好，要繼續保持！」，尤其在高齡社會下的我國，以及對老人社會工作、社區工作、志願服務與志工管理等領域特別感興趣的我來說，是再好不過的事情了。

然而，相關政策推展、鼓勵高齡者投入志願服務行列過後，就能百利無一害嗎？研究者在社會工作專業實習期間、大學時期進行科技部研究計畫時，以及實際擔任祥和計畫志願服務隊的領導者時，接觸了多位志工管理者，這些志工管理者偶爾在工作過程或帶領高齡志工時有些怨言，如：他們常常不理會規定；高齡志工的好處是不會遲到，但是常常有事早退；有的志工年紀很大，完全叫不動、也不敢叫他們做事；某些志工過去可能是服務領域的專業或從該領域退休的資深前輩，經常不理會我們的安排，主導活動或介入干涉管理工作；資深志工已自成文化，倚老賣老，總是要我們聽從他們的指揮和引導；我們好想推展高齡志工的退場機制，但到底要怎麼做？……，這些訊息與上段的情況似乎產生了不同的樣貌，也娓娓道出管理者在業務執行面的兩難與矛盾。

研究者在學期間，修習了指導教授——楊培珊老師所開授的課程「老人學概論」，印象很深刻的是，在討論老人的「有生產力老化」時，老師提出了一個實際案例的思考，是談論在醫院中的被服務者（民眾）對於醫院高齡志工的描述：



那位高齡志工大概已經八十歲有，相當的熱心地前來詢問我「有沒有需要幫忙的」，然而他（高齡志工）一拐一拐的、行動看起來不太方便，我不禁在想「他是不是反而更需要被幫助」，甚至在想「我是不是要讓位給他坐著休息」，反倒不好意思被他幫忙。

這一席話讓研究者不斷思考著，究竟一直在鼓勵長者投入志願服務的過程中，對志願服務運用單位及服務對象來說，是不是反而是個很大的挑戰？甚至是個困難之處呢？如同相關學者研究發現，在單位或志工督導者眼中所謂的「不適任志工」，是運用實務上的挑戰（蘇文彬，2010）；賴兩陽（2015a）列舉焦點團體成員提供關於志工退場的意見「許多人受訓後，卻不來服務，期待退場機制儘快訂定」、「退場機制部分，建議訂定年齡上限，雖說志工本於熱心、無私奉獻而提供服務，仍需考量志工體力負荷度，避免美事成憾事」；林勝義（2018）指出「隨著年齡的增加，可能『器官退化、知識老化、思路僵化』，較容易衍生一些問題，而影響志願服務工作」，更明言高齡志工常見的問題有三：不符期待的行為、傷害團隊運作、嚴重違背倫理。當這些志工轉變為「也需要他人協助的一群」，或個人因素，對志願服務工作及團隊合作造成不利、降低效率，因應的策略與退場機制好似是志工管理面上不可或缺的部分。

《志願服務法》中談及志願服務運用單位之職責，其中第七條第二項「志願服務計畫應包括志願服務人員之招募、訓練、管理、運用、輔導、考核及其服務項目」；第十九條第一項「志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效」；第十九條第三項「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑」。又研究者在專業實習與實務經歷中發現諸多志工管理議題是值得

得被探究的，包含志工的人力招募與培訓、志工團隊的績效管理與品質監測、志願服務運用單位的職責、志願服務行銷、志工倫理議題、志工輔導工作等，其中有關志工輔導工作、志工團隊的績效管理與品質監測的部分，即是本研究欲深入探討的，尤其針對「高齡志工」，近年來無論是中央政府或地方政府皆重視高齡人力資源的再運用，以及在高齡社會的來臨之下，如何妥善規畫與利用高齡人力、鼓勵長者社會參與，將高齡人力視為生產力、完善高齡志工的管理機制是值得被討論的話題。

然而，引發研究者好奇的是，志工是自願投入志願服務行列，卻可能肩負著被安排退場的風險，不禁也思考，在新管理主義與最佳價值的管理學潮流下，這群應當被鼓勵是重視其生產力老化的群體，這套近年不斷推行的退場機制是不是適用於高齡志工身上；對志工管理者而言，這樣的機制於法理上和業務執行上又有何落差或期待呢？

第二節 研究目的及問題



一、研究目的

本研究希冀透過分析受訪者提供之訪談資料，檢視並對比相關文獻，輔以自身觀點及田野參與經驗，歸納整理高齡志工之留退場機制的設立標準及工作策略，以作為未來發展高齡志工留退場機制與輔導策略之參考。因此，本研究目的有五：

- (一) 瞭解金門社區志工管理實務之特殊性及實務工作者之實務經驗。
- (二) 知曉金門社區高齡志工於從事志願服務工作過程之限制及影響。
- (三) 探討金門社區志願服務隊既有之留退場機制及過去執行的經過。
- (四) 理解受訪社區之志工管理者對於留場及退場機制之看法與建議。
- (五) 探究符合金門實際情境且可行的留退場機制制定流程、相關原則與輔導策略。

二、研究問題

- (一) 欲瞭解金門社區志工管理者的高齡志工管理經驗為何？是否有其特殊性？
- (二) 探討常見不適任高齡志工的限制（舉例生理、心理、社會層次等）有哪些？對其志願服務工作或志願服務隊或志願服務運用單位的影響為何？
- (三) 深入訪談作為一志工管理者如何針對不適任高齡志工進行留場輔導及考核？
- (四) 探討作為志工管理者與高齡志工之間的互動關係及相處經驗？
- (五) 了解志願服務隊是否設立退場機制？有設立及未設立的原因為何？是否有執行過退場機制？其執行過程與結果是？

第三節 研究重要性與可行性



中華民國志願服務協會（2017）為促使全國各推展志願服務之機關、機構、學校及團體加強溝通聯繫，交換服務經驗，並探討志願服務之挑戰與展望，以期強化志願服務的實質效能，邀集全國 68 個單位、121 位志願服務業務代表，召開全國性「志願服務挑戰與展望研討會」。會議中多數的志願服務業務承辦人紛紛對於不適任志工、高齡志工的退場機制，提出大量的討論與提問，且著重於退場機制的難以制定與毫無遵循標準，更將此議題視為志工管理上的挑戰，也有單位企求有關單位能對退場機制有一套規章辦法或準則。會議主辦方，時任中華民國志願服務協會理事長，同時也是前內政部社會司司長陳武雄先生，針對不適任志工退場機制應如何建構，表達以下個人論述（中華民國志願服務協會，2017），更凸顯本研究議題在實務領域上的重要性與急迫性。

針對不適任志工退場機制應如何建構，各單位均至感困擾，個人認為「不適任志工退場機制的建構」的確重要，該項議題應由各運用單位於志工「服務規則」中明訂那類志工係屬不適任志工，如志工發現個人有此現象發生，應該自動申請退場，以期每位志工均能高高興興的參與服務，也能快快樂樂的榮退。

因此，本研究期待透過從高齡志工管理者的實務經驗中，了解其高齡志工管理經驗，以及面對高齡志工的相處、輔導與因應方式，並探討高齡志工退場機制的設立對於社區志願服務隊是否可行，且試圖歸納志工管理者的實務經驗與期待，提供未來志願服務業務地方主管機關、志願服務運用單位於執行業務、輔導與考核時，能作為參考依據。

另在尋找相關文獻時，發現：目前針對高齡志工的相關研究，大多集中在微視面的志工參與動機與參與後成長的探討（從志工本身個人背景變項的分析，探討志工的心路歷程、投入動機、參與形式、服務過程、離職意向、自我成長及其對家庭或社會關係的可能影響），有關高齡志工管理議題的相關研究非常少，其中「退場機制」的部分，查

詢歷年的碩博士論文網站，以商業、金融、學校等退場為大宗，僅得出 1 篇以志願服務運用單位為研究對象的退場機制。而近年社會工作專家學者以「高齡志工；退（離）場機制」為題的期刊論文，僅得出 4 篇（林勝義，2018；賴怡伶、鄭讚源，2016；蘇文彬，2010；蘇文彬，2018）。林秀峰（2010）於《高齡志工參與志願服務動機及管理機制之初探》一文中，研究結論也提出「高齡志工退場管理機制」應是高齡志工管理問題之重點，期待透過更多討論與研究，適切而妥善地規劃好管理配套措施。鄭家欣（2004）提及當前現有志工管理實證研究的研究場域以公部門及醫院為最多，這與醫院及公部門志工制度發展較早、制度較為健全有關，且這些志工管理的議題甚少以志工管理者研究主軸，了解志工管理者在志工管理角色中的工作情形及困境。

綜論上述，這些結果都顯示著：目前高齡志工退場機制的相關研究仍未受到大多數人的重視，但確實是實務領域中認為棘手且視為志工管理上困境的議題，鮮少以志工管理者的角度出發，且尚未有研究將研究標的置於祥和計畫社區志願服務隊，探討留退場機制的建置與輔導策略等工作經驗。這凸顯本研究的特殊性，而本文正好可以補足其他研究未竟事宜。

第四節 名詞釋義



一、高齡志工

依據世界衛生組織（WHO）以及我國《老人福利法》定義，老人（或稱長者）為「年滿 65 歲以上之人」，另為提升中高齡者勞動參與，並促進其人力資源之運用，《中高齡者及高齡者就業促進法》中對高齡者的定義亦指「逾 65 歲之人」。而志工（又稱志願服務者），依《志願服務法》定義為「對社會提出志願服務者」。因此，本文所指「高齡志工」定義為年滿 65 歲以上且目前仍從事志願服務者。

二、高齡志工留退場機制

蘇文彬（2010）指出「志工離場機制」是希望透過書面化的約定及聘用程序，言明彼此權責，再以制度化的督考與輔導，讓雙方能具體檢視志工言行的「不適任」之處；林勝義（2018）提及高齡志工常見的問題（有三：不符期待的行為、傷害團隊運作、嚴重違背倫理）發生時，志工團隊應先啟動輔導工作，若經輔導仍無效，則以團隊建構之退場機制，使不適任志工退場。其中，輔導的部分於本研究中採用「留場輔導策略」或「留場機制」稱之，作為兩種相對的結果或概念，其意涵是參考衛生福利部（2018）、林勝義（2018）、游麗裡（2018）在志工退場前應施以輔導策略，如面談、溝通及督導、重新安排工作、職務再設計等，以維護高齡志工的尊嚴與其貢獻的價值。

林珮琪（2015）研究所談之「退場機制」係指由志願服務地方主管機關訂定一規則或辦法，並設有一些指標令祥和計畫志願服務運用單位遵守。未能遵守者則依據該規則、辦法進行登錄記點，嚴重者則強制退出祥和計畫；至於，在我國各縣市政府志願服務相關地方法規中可發現，嘉義縣（2009 年制定）為全臺首例將退場機制納入法規以利規範祥和計畫志願服務隊，並針對功能不彰的隊伍予以限期改善或退場，其他如臺中市（2010 年制訂，縣市合併後版本為 2011 年）、臺南市（2015 制訂）亦有同樣作法，訂立以隊

伍為單位的退場機制於地方法規內（嘉義縣社會局，2009；臺中市志工媒合中心，2011；臺南市志願服務推廣中心，2015）。



另外，雖有學者認為以高齡志工「離」場機制取代「退」場機制較為中性且維護長者尊嚴，然為求統一用詞、避免混淆，本文通用以中央政府出版之「高齡志工多元服務手冊」中使用的名詞——「退場機制」。再者，如前述所言，退場機制針對的對象可以是志工個人，也可以是組織本身，本文所稱之退場機制的對象為「高齡志工」，意即高齡志工個人，而非高齡志工隊伍。而退場機制的原則即如同蘇文彬(2010)、林勝義(2018)所提出若高齡志工出現常見的「不適任」問題時，志願服務運用單位應實施輔導策略，經輔導後仍無效，則以團隊訂立之退場機制，使不適任高齡志工退場。

高齡志工的退場一般而言有兩種，一種是高齡者本身因個人因素而自動申請離開，另一是經由績效考核或不符合運用單位期待等「退場機制的啟動」，自主先行離開或被迫離開志工隊，前者屬於主動，後者傾向被動，而本文欲探討的情形屬於後者。此外，本文所稱的「退場」，採取蘇文彬（2010）的論述，英文字使用”Exit”，意指「徹底而確實地離開」志工所參與的志願服務運用單位，而非調離至其他部門；至於是否有可能性是「暫時離開」或「可再次申請進場」，則端視各單位的需要及規範而定。

最後，名詞概念上，未使用退休（retirement），是參考 Russell, Storti, & Handy (2019) 的定義，退休主要是主動性離開志願服務工作。而未使用榮譽退休（Retired System）（賴怡伶，2015），主要考量是榮退機制的創始背景為高齡者因身心健康衰退而無法持續在服務的狀況，似乎未囊括前述林勝義（2018）所談高齡志工常見之所有情形，且榮譽退休傾向正向評價後的退場，較不涵蓋負向評價的退場，有些機構的作法則讓榮譽退休後的高齡志工持續擔任隊伍的資深顧問或精神領袖。另本研究期待從訪談中挖掘所有可能之不適任情況，因此選用「退場」一詞。

三、祥和計畫社區志願服務隊

係由「祥和計畫（Peaceful Plan）」、「社區」、「志願服務隊」三個概念所組成。內政部為拓展社會福利工作及增進社會祥和，鼓勵社會大眾投入志願服務行列，於 1995 年首度函頒、2001 年修正的《廣結志工拓展社會福利工作——祥和計畫》（本文簡稱祥和計畫）。其中「志願服務隊」的定義為「志願服務運用單位為推展本計畫之服務項目得招募志工二十人以上組成志願服務隊，每隊設隊長一人、副隊長一人至三人。各隊成立後，應將隊長、副隊長名單及隊員人數函報當地直轄市或縣（市）主管機關備查」。而「社區」，指《社區發展工作綱要》第二條所稱「社區」，即經鄉（鎮、市、區）社區發展主管機關劃定，供為依法設立社區發展協會，推動社區發展工作之組織與活動區域。

據此，本研究標的「祥和計畫社區志願服務隊」，係指志願服務運用單位（即社區發展協會）依據祥和計畫及各縣市志願服務隊成立辦法，向所屬地方政府志願服務業務主管機關申請加入的社會福利類志願服務隊，且其志願服務計畫與服務內容應以社會福利類為主。

四、志工管理者

林勝義（2006）表示志願服務運用單位中負責辦理志願服務業務者，業務過程中經常與機構主管、機構同事、志工夥伴、社會大眾等四類利害關係人互動，而業務承辦人對這四類對象分別扮演不同的角色，依序是「行政者」、「協調者」、「督導者」、「服務者」。其中，「志工督導者」是指對志工提供行政、教育及情緒支持等督導工作者。不過，本研究認為志工管理是一系列的志工人力資源管理程序所組成，不限於志工督導者工作範疇，且聚焦探討輔導策略與退場機制，牽涉面向廣泛，若以「志工督導者」通稱，則略顯不足。因此，本文為避免混淆或閱讀上有所誤解，採用劉香梅（2018）所定義的「志工管理者」為主，泛指「志願服務運用單位的負責人、業務主管、志工督導、承辦人」，且符合彭懷真（2012a）所稱志工管理者的重要工作在「執行《志願服務法》

中所規定志願服務運用單位之職責」。另外，本研究對象所選取之「志工管理者」的資格條件則於第參章第二節中詳細說明。



貳、文獻檢閱

第一節 高齡者投身志願服務工作



一、生產力老化與成功老化

談及高齡者參與志願服務的議題前，有必要針對生產力老化（productive aging）做定義與討論。「家有一老，如有一寶」、「活到老，學到老」，過去我國經典的宣導語句，在我看來是生產力老化的最佳代言詞。而在楊培珊、梅陳玉蟬（2021）中提及現在的追求更傾向於「家有一『健』老，如有一『瑰』寶」，強調一個健康的老人，同時會是願意付出的老人，對家庭、社區或整個社會而言，勢必是一珍貴的資產。

Bass & Caro (1991) 定義「生產力老化」為「無論有無薪酬供給，老人在參與任何一種或多種的社會活動，能夠提供或具潛力發展有形財貨或無形服務」，而這些社會活動則包含了家務工作、晚輩照顧、志願服務工作，以及協助身旁的朋友與親戚等等（Herzog et al., 1989），以社會與經濟層次看待老人為社會資本，並關注老人在參與後的自我成長、自身健康與生活品質的提升，跳脫著重生理層次的「正常老化」（O'Reilly, & Caro, 1995）。

Caro, Bass, & Chen (1993) 再次定義「生產力老化」指「老人生理與心理的成功老化，加上積極參與經濟與社會生活，於社會上擔任貢獻者的角色」。這個概念與 Rowe, & Kahn (1998) 所提出的三個成功老化因素不謀而合——預防疾病與失能、維持身體與心理功能、持續投入社會或有生產力的活動。其他學者如 Chou, & Chi (2002) 認為成功老化有四個面向——身體功能、情感狀態、認知功能及生產力；林麗惠（2006）則透過研究發現臺灣老人成功老化應具備的條件有六，包括健康自主、經濟保障、家庭、社會及親友、學習、生活適應等。

綜論上述，生產力老化與成功老化的概念相輔相成，其核心理念都不脫離老人在社會層面的參與及貢獻，這正是 Thompson, & Wilson (2001) 在報告中所揭示「老人志工人力資源是目前唯一仍在增加中的自然資源」；Suzanne, & Paula (2013) 也直言老人志工所帶來的益處，是在加拿大和世界各地擁有超過二十年以上不退流行的話題，且老人從事志願服務，不僅是對個人健康有幫助，更有助於為社區、非營利組織的經營及累積龐大的社會資本（Social capital）；此外，WHO (2007) 也指出老人在退休後並不會停止對社會做出貢獻，許多人仍持續為他們的家庭和社區提供無償或志願服務工作，更將工作與志願服務（Civic participation and employment）列為「高齡友善城市指標」中的其中一個面向。而生產力老化的面向，楊培珊、梅陳玉蟬（2021）在著作《臺灣老人社會工作：理論與實務》一書，統整過去文獻資料與相關研究，以四大面向的參與來說明生產力老化的展現，包含工作、終身學習、志願服務、非正式照顧。其中志願服務，即是本研究所關注之相關議題，討論高齡者持續投入志願服務工作的生產力活動時，在志工管理議題上「生產力」受檢視的矛盾與拉扯。

二、高齡者參與志願服務的重要性

我國於 105 年完成首次全國性的志願服務調查研究報告，其中調查發現全國 15 歲以上受訪的民眾中，國民曾參加志願服務工作者約為 22.8%，較過去調查資料有所提升；該報告於建議也揭櫫我國志願服務的推動具有效益，然於激勵民眾參加志願服務上，可規劃相關的志願服務政策進行引導（衛生福利部，2016b）。復根據衛生福利部公布最新統計資料（衛生福利部，2021a），截至 2021 年 6 月止我國參與志願服務的人口總數達 350,626 人，其中以 65 歲以上高齡志工為最大宗（達 108,260 人），佔總志工人數的 30.87%，顯見在我國高齡者為重要的志願服務人力資源。其中值得一提的是，我國官方志願服務有關統計資料所稱之志工，皆是依據《志願服務法》規定必須完成基礎訓練及專業類別特殊訓練，並領有志願服務紀錄冊者，且隸屬於政府立案成立志願服務隊之志願服務運用單位。因此，楊培珊、梅陳玉蟬（2021）指出高齡者常有行善不為人知的觀念，

加上受限於成為正式志工應受法定志工教育訓練，我國社會實際投入志願服務的高齡者會比官方數據來的高出許多。游麗裡（2015）研究也發現社區中，有相當高比例的高齡志工，但社區若未成立正式立案核備的志工隊，志工也未取得志願服務紀錄冊，又或是高齡者本身即是半志工狀態，既是志工也是受服務者，實務上的高齡志工比例都可能高於調查結果。

然而談及高齡者參與志願服務的重要性與影響，則是國內外多數研究特別重視與關注的議題，其中又以志工個人參與動機、滿意程度與生活品質影響等為多。多數的研究皆顯示高齡者參與志願服務能有效提升其身心健康、改善生活品質、增進幸福感、人際關係與社交能力提高（Wilson, & Musick, 1999；Willigen, 2000；Choi, 2003；賴素燕，2008；呂寶靜，2015；張素嫻等人，2018、陳藝娟，2012），更有國外的縱貫性實證研究發現，高齡者參與志願服務和自陳健康報告、身體機能及低死亡率是有相關聯的（Lum, & Lightfoot, 2005）。教育部（2021）也指出諸多 65 歲以上之高齡志工認為，在參與志願服務過程中的收穫包括：「認識更多的朋友」、「增進自己的身心健康」、「生活更加充實」及「人際關係變得更好」。此外，高齡者於志願服務工作過程，不僅在運用自身所能、智慧，整合能力、經驗，助其維持良好的社會適應，健康、經濟與自主能力亦隨之提升，更在追求心理需求的滿足、自我實現與社會肯認的滿足（Choi, 2003；呂朝賢、鄭清霞，2005；周海娟，2005；林美蓉，1997；張偉賢，2004；蘇蕙芬、陳敏弘、蔡永川，2008）。更有學者直言高齡者參與志願服務可視為一種學習活動——「退而不休，老有所用」的活動歷程（陳麗光，2011；朱芬郁，2007）。

綜論上述，高齡者參與志願服務有高度的重要性，對其生活適應與生活品質的維繫都有所益處，且整體而言無論是其生理層面、心理層面與社會層面皆在在顯示有著正向的影響。

三、我國重視高齡志工人力運用的政策

我國僅次於西班牙，為全世界第二個立志願服務為專法的國家。若從歷史演變回溯，我國的志願服務高參與率和政府主推的有關政策有著密不可分的關聯性。研究者整理江明修（2003）；呂朝賢（2002）；李美珍、蔡適如、莊敬（2018）；林谷燕（2016）；林勝義（2006）；林萬億（1993）；陳武雄（1997）；曾華源、曾騰光（2003），回顧我國志願服務的發展歷程如下表所示。

表 1 我國志願服務發展歷程

年代	事蹟、重要法案與政策	意義
1950-1970		
1952	農業推廣體系「四健會」所組成之「義務指導員」制度	志願服務工作雛形。
1964 後	義勇消防隊、義勇警察、義勇交通、山地義勇警察分別成立	最早公務機關使用志願服務工作的典範。
1971	中國國民黨「義務服務工作團」	此時期為具政治色彩的志願服務工作(其他如救國團、民眾服務社皆是)。
1980 年代		
1981	「臺灣省推行志願服務實施要點」	以臺灣省政府社會處為首頒布志願服務有關行政命令。
1982	「臺灣省加強推行志願服務實施方案」	以臺灣省政府社會處為首推動志願服務工作。
1982	「臺北市志願服務協會」成立	全臺第一個以志願服務為名之民間組織，更有效結合公部門與民間力量。
1984	(1)「臺北市政府社會局推展志願服務實施原則」；	時下二直轄市於同年依序訂立志願服務有關規定。

年代	事蹟、重要法案與政策	意義
	(2)「高雄市政府社會局志願服務人員管理要點」； (3)「高雄市政府社會局志願服務工作團組織要點」	
1988	「臺灣省社會福利志願服務工作人員平安保險實施要點」	志工意外保險雛形。
1989	(1)「臺灣省加強推行志願服務方案」； (2)內政部社會司訂定《志願服務記錄證登錄暨使用要點》	內政部以訂定要點的方式，開啟志工服務時數的登錄制度，並作為激勵表揚之參據。
1990 年代		
1995	內政部「廣結志工拓展社會福利——祥和計畫」	此時期缺乏明訂相關法令與政策，中央各部會訂有志工運用之相關規定。
1996	(1)「行政院暨所屬各機關實施志願服務要點」； (2)行政院青年輔導委員會函頒「中華民國青年參與國內地區志願服務實施要點」； (3)行政院環境保護署函頒「推動環境保護有功團體環境義工人員及環境保護局人員遴選表揚要點」。	
1996	內政部「擁抱志工情，弘揚天使心」實施方案	屏除傳統制式實施方式，代以創新務實的活動設計。

年代	事蹟、重要法案與政策	意義
1997	內政部「弘揚志工熱，閃現祥和樂」 實施方案	
2000 年迄今		
2001	(1) 立法院三讀通過《志願服務法》； (2) 修正內政部函頒之「廣結志工 拓展社會福利——祥和計畫」，以 符合志願服務法之內容與精神。	將志願服務法制化，並響應聯合國 2001 年國際志工年風潮。
2001 後	(1)「志願服務證及服務紀錄冊管理 辦法」； (2)「志工基礎教育訓練課程」； (3)「志工倫理守則」； (4)「志工服務績效認證及志願服務 績效證明書認證規定 ³ 」； (5)「志工申請志願服務榮譽卡作業 規定 ⁴ 」； (6)「志願服務獎勵辦法」； (7)「役男申請服替代役辦法部份條 文」。	內政部持續頒布子法，使志願服務更 有制度並與國際接軌。

³ 現為《志願服務績效證明書發給作業規定》。依據「衛生福利部 109 年 8 月 4 日衛部救字第 1091362638D 號函」、「衛生福利部 109 年 8 月 4 日衛部救字第 1091362638 號令」，新訂定《志願服務績效證明書發給作業規定》，並廢止《志工服務績效認證及志願服務績效證明書發給作業規定》。

⁴ 依據「衛生福利部 104 年 6 月 3 日衛部救字第 1041360981 號函」，修訂其中內容，並將名稱更為「申請志願服務榮譽卡作業指引」。

特別談一談「祥和計畫」的背景，其對我國志願服務發展與趨勢有舉足輕重的地位。在我國，只要有向地方政府立案核備成立社區志工隊的社區發展協會，都會加入內政部（現為衛生福利部主責）所推出的「祥和計畫」。其全稱為「廣結志工拓展社會福利工作——祥和計畫」，最早是 1995 年由內政部訂頒，自 1995 年 7 月 1 日起各縣市政府全面實施（陳武雄，1997），是按社會福利政策綱領「加強社會建設、促進社會祥和」所制定的方案計畫（何慧卿，2010），後於 2001 年因應《志願服務法》經立法院三讀通過而修正，成為今日祥和計畫志工團隊遵循之規定，當前主責部會為衛生福利部。祥和計畫對於我國社會及社區推展具有重大意義，計畫內涵是透過「組隊」的方式，集結民間力量共同推展志願服務及社會福利工作，增進社會祥和。這個計畫奠定了志願服務基礎教育訓練的課目基石，亦展開向地方政府核備成立志願服務隊程序的雛形。此外，研究者認為這項計畫也是促使地方政府設置志願服務推廣中心，以及強化志工團隊形塑「志願服務文化」的濫觴，如志願服務證、志願服務背心、志願服務週、志願服務隊旗、志願服務獎勵等等。陳武雄（1997）提到計畫頒布實施以後，更使志願服務工作有步驟、有方法、有目標、有效益，完善建置志願服務體制。

再者，研究者參考社會工作實施領域的分類思維來延伸思考，我國當代的志願服務政策中，經常將志工以兩種區分方式劃分，來進行政策推廣或表揚。

- （一）依照「年齡或身份」，比如高齡志工（依據《老人福利法》中的老人定義，指 65 歲以上志工）、樂齡志工（依據教育部相關樂齡學習計畫⁵定義，指 50 歲以上志工）、青年志工（依據教育部青年發展署相關計畫⁶定義，一般指 15 歲至 35 歲志工）、學生志工⁷（一般指具有學生身份的志工，廣義則包含服務學習⁸的學生族群）、

⁵ 依據「教育部 112 年度補助各直轄市及縣(市)政府申辦樂齡學習中心實施計畫」及「112 學年度教育部補助大學校院辦理樂齡大學實施計畫」之相關定義。

⁶ 依據教育部 2022 年 3 月 16 日修正之「教育部青年發展署獎勵青年自組團隊參與志工行動計畫」之定義，指 15 至 35 歲有志投入志願服務及公共事務青年。

⁷ 在實務上，學生志工不等於學校志工，後者多指學校成立的教育類志工隊，執行任務如交通導護、行政或大型活動支援、校園安全、環保、圖書服務等等。

⁸ 服務學習 (Service Learning) 是一種經驗學習的模式，強調實踐於課程或服務活動中的反思與互惠過程，

中年志工、家庭志工（參照中華民國志工總會⁹之定義）、企業志工（鼓勵具有企業員工身份的志工投入社會服務）等等。



（二）另外一種是依照「實施場域」，遵循我國行政院各部會業務性質分類，也是目前「衛生福利部資訊整合系統」中服務領域的類別分類方式。研究者認為是為利於特殊訓練課程模組以及因應不同部會的獎勵辦法而使用的區分方式。舉例說明：社福類志工（如於社會福利相關之人民團體、社區發展協會、基金會服務，或於有關社會福利之機關或單位服務者）；衛生保健類志工（如醫院志工、衛生所志工等）；教育類志工（如愛心媽媽隊、家庭教育中心志工、樂齡學習中心或樂齡大學志工等）；客委類志工（如於推展客家文化之行政機關或團體服務之志工）；戶政志工（如戶政事務所服務之志工）。此外，還有較廣為人知的內政部消防署及警政署相關義務編組之「民防、義勇警察、義勇交通警察、義勇消防、守望相助、山地義勇警察、災害防救團體及災害防救志願組織等」，實務上則援用其法律規定之名稱。

近來，我國於 2017 年更出現新的名詞是「多元志工」，意旨「擁有不同背景和特長的志願者，不侷限於年齡、性別、種族、職業的差異，也包括志願者所擁有的技能、專業知識、文化背景等多樣性」（衛生福利部，2017；臺中市政府中山地政事務所，2023）。

倘若聚焦本研究的關注群體「高齡志工」，綜觀近三十年來我國整體老人福利與志願服務政策，發現「高齡志工」在相關政策核定計畫中的出現與運用，早已行之多年，

服務及學習兩者並重。不同於志願服務的本質內涵與自由意志之精神。相關比較詳如何慧卿（2010）；教育部（2015）；曾華源、曾騰光（2003）；賴兩陽（2011）等。

⁹ 參照中華民國志工總會「中華民國 111 年模範志願服務家庭暨志工終身奉獻獎表揚實施計畫」之定義，弘揚「一日志工、全家志工」之概念，家庭成員指包含個人配偶的直系親屬，家庭中更需應有兩人以上志願服務年資滿 5 年以上，且總家庭時數達 6,000 小時以上。「家庭志工」之字眼亦於 2017 年首次列入中央對直轄市與縣（市）政府執行「社會福利績效實地考核志願服務組」考核指標之一。

研究者檢閱政府公開資料與文獻（國家發展委員會，2020b；楊培珊、梅陳玉蟬，2021；衛生福利部，2020；蕭文高，2017），整理如表 2。



表 2 近三十年我國重要老人福利政策（內含高齡志工的運用）

計畫核定/起訖年	計畫名稱
1989-1998	臺灣省政府「臺灣省安老計畫-關懷資深國民福利措施」
1998-2004	「加強老人安養服務方案」(1998-2004)、「老人長期照護三年計畫」(1998-2001)、「新世紀健康照護計畫」(2001-2004)
2000-2003	「建構長期照護體系先導計畫」
2002-2007	「照顧服務產業發展方案(照顧服務福利與產業發展方案，2003年更名)」
2003	內政部「提升社區照顧質量計畫」
2005	「臺灣健康社區六星計畫」； 內政部「建立社區照顧關懷據點實施計畫」
2006	教育部「邁向高齡社會老人教育政策白皮書」
2007-2016	「長期照顧十年計畫」
2009-2015	「友善關懷老人服務方案」
2015	「高齡社會白皮書」(2021年修訂)
2016	衛生福利部「2025年衛生福利政策白皮書」
2016-迄今	「長期照顧十年計畫 2.0」C級巷弄長照站
2016-迄今	衛生福利部運用財政部公益彩券回饋金推動「銀色光芒、在地『耆』蹟高齡志工推動計畫」

資料來源：研究者自行整理

由此可見，我國志願服務領域之蓬勃發展是有目共睹的，志願服務工作在相關法制及配套措施逐漸完備後，趨近系統化的分類與具有標準程序的實施方法，不僅使志願服

務政策得以落實於地方，亦使得社會大眾可以秉持自由意志，憑藉個人的興趣或所長，完成相關類別的志願服務教育訓練，申請至其欲加入之類別的志願服務隊，自主實踐公民參與的無限可能。志願服務一直以來極具「接地氣」的意味，參與志願服務一事從小到老、從中央到地方到社區皆蔚為潮流。加之逐年推展的高齡志工運用相關政策，顯見高齡志工做為政策推展的補充性人力，早已不是個新話題，且高度推崇初老服務老老、社區照顧等理念。當然，不可諱言與本研究相關的開發與運用高齡志工人力的層面，較難避談管理與維繫議題，也確實在有關政策中，皆著重談論「鼓勵進場」的實際作法及正面效益，鮮少提及高齡志工人力的「退場」或「留場輔導」措施，引起研究者的高度興趣。

第二節 志工管理的理論與概念



一、志工管理的理論

論及志工管理之前，先來談談志工管理的理論與重要性。多數學者在專書或研究中不斷強調（江明修，2003；林淑馨，2008；林勝義，2006；郭迪賢，2008；陳金貴，2003；彭懷真，2012a；彭懷真 2012b；曾華源、曾騰光，2003；謝儒賢，2005），即使志工多是「使命至上」、「出於自動自發」、「願意奉獻心力」，志工人力資源管理仍應視為和職工一樣重要，不可有所偏頗，特別是在非營利組織，志工是撐起第三部門的重要利器，也是組織中不可或缺的人力資產，在各方面的志願服務策略性規劃都要達到「人盡其才」的概念，才能使得志工人力受到重視且有效運用，更可避免人才的浪費、流失、認同度低或流動性偏高的狀況發生。這也呼應了管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）提出的論點，「過去志工是幫手性質，現在則是同事，且更明確地用詞，應該稱志工為『不支薪員工』」（余佩珊譯，2004）。Handy, Mook, & Quarter (2008) 也談到志工在非營利組織中是作為補充支薪員工的角色。

非營利組織的運作以自然、彈性、充滿感情、集體智慧及共同努力的方式，呈現不同於公部門及企業界的組織特性（陳金貴，2003）。彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）於經典著作《使命與領導——向非營利組織學習管理之道》中提及，非營利組織的出現，是為了要給社會及社會大眾帶來改變，而組織領導不能只專注於個人魅力，關鍵在於「使命（Mission）」，使命應當明確，且必須集中在組織真正想做的、實際可行的事（余佩珊譯，2004），如此一來，組織的工作同仁才能對組織產生認同與歸屬感（李禮孟，2008）。至於如何將抽象的使命，化為具體可行、可見的行動，杜拉克提供了一個明確的說明，即是非營利組織要為自己的績效下定義，並且一個成功運作的團隊，成員必須對要做的事了於心，組織也有責任事先了解每個成員的長處，有效運用其長處發揮在核心活動中（余佩珊譯，2004）。這似乎也蘊含了個重要概念，一個社會部門組織要走到「卓越」，不能將缺乏資源當作藉口，應「先找對人」——盡一切努力找對的人上車，讓不適任的

人下車（Jim Collins 著；齊若蘭譯，2007）。不過，許多非營利組織由於沒有志工，組織就難以運作，對志工只能心存感激、不敢多所要求，造成志工素質不一、紀律鬆動等，導致組織避談管理，以表示對志工的尊重，使志工管理缺失與困難（陳金貴，2003）。

我國社區發展協會是很典型的社區型非營利組織，過去作為歷史演變下的產物，由政府主導推動而成形，高度仰賴政府、少有自主性，但近年來強調社區自主、由下而上、草根性的社區意識（王仕圖，2007；李易駿，2017），公民參與與公民意識的重視是協會組成的核心要素之一。由此可知，社區發展協會成員，包含社區領導層級人士、幹部、志工等，多是以使命至上、為社區奉獻的社區居民。也就是說，非營利組織的經營與管理，並不像企業以追求利潤為目標，要有清楚的使命才有助於社會大眾了解組織運作與發展，且對非營利組織的職工或志工形成號召力量，進而自然吸引社會資源的投入（林淑馨，2011）。此外，由於非營利組織人力資源會直接影響組織各項課題的運作（林淑馨，2008），如何有效運用人力、制定具體評估績效的指標以評核工作人員、維繫人力資源以確保服務量能及增加對組織的認同感……，都應是人力資源管理運用在非營利組織中最根本的作法。其中，知名管理學者 Jim Collins 更提到「要請非營利組織中不適任的人離開比企業界還要難」，但倘若要成為卓越的社會組織，必須擁有「充裕且適當」的人才，將對的人放在重要的位子上，特別是社會部門不可能提供豐厚的報酬，志工也是無酬在服務著，因此評估機制仍是不可或缺的（Jim Collins 著；齊若蘭譯，2007）。

賴怡伶（2015）於研究中提及，受管理主義的影響，志工服務開始講求績效與服務品質，組織除了照顧志工的情感需求外，也需要兼顧服務倫理、組織規範、工作內容、績效品質等專業性的要求。李佩怡（2017）也在研究中討論高齡志工與退場機制的關係，認為高齡者志願服務受到新管理主義的影響，建構出「不適任志工退場」的價值信念，強調成本效益、誠信與責難、控制、品質等。Karin, & Jäger (2011) 則提出在志願組織當中，志願服務和管理主義的衝突是顯而易見的，特別是志工和員工之間的緊張關係，兩

者的衝突往往來自於權威、期望和動機的不同而致。也就是說，志願組織的績效體現於組織中志工的服務品質與績效，與志工管理的規畫與執行離不開關係。



新管理主義（New Managлизм）浪潮的興起，鄭怡世（2010）認為是「1980 年代英國保守黨政府將企業管理的概念導入公共服務的運作」，而新管理主義則是「管理主義在公共服務運作上的應用與變革」。這股浪潮帶動各國政府科層文化的轉移，漸以新管理主義所遵從的「市場機制」及「效率」，達成小而美政府的改造目標（黃源協、莊俐昕，2020）。管理主義有著對科層（bureaucrat）的敵意，由於科層制度下的政府部門行政效率低落（侯建州、黃源協，2012），官僚體系的獨占性造成政府機能僵化、保守（黃源協、莊俐昕，2020），因此轉而強調 3 Es（即 Economy 經濟、Efficiency 效率、Effectiveness 效能），能在最低價格下擁有最佳的服務品質，且產出的服務量是大的、符合所欲達成的目標與人們的期待。此外，社會服務輸送責任則落入非政府部門，許多公共服務展開「準市場」的策略，取代政府部門直接供給服務使用者，使志願部門成為契約委外機制的利害關係人（黃源協、莊俐昕，2020）。然而，新管理主義對於社會福利領域的影響甚鉅，特別是管理著重於管理程序、品質監測、責信、效率，將服務使用者視為「顧客」，與社會福利領域以提供服務，強調熱情、弱勢權益、人性化照顧的精神有所違背，進而迫使社會工作者放下對於社會工作的知識體系，去學習管理技巧；工作開始注重標準化作業流程，並將管理知識認為是主流，而管理者也視員工為「雇員」，而非專業工作者（陳政智，2002；黃源協、莊俐昕，2020）。是以，如何展現績效以凸顯社會福利服務的角色與功能，成為新管理主義下發展的重點（陳政智，2002）。黃源協、莊俐昕（2020）也提出社會工作者必須透過管理、團隊、夥伴、責信等知識與技術，再加上自身的社會工作專業，積極面對管理主義為專業主義所帶來的挑戰與衝擊。

再者，為解決契約文化下導致的準市場失靈（Quasi-market Failure），如缺乏彈性且繁瑣的規範、缺乏地方民主參與及社區連結、競標者不足或城鄉差距等等，以第三條路（The Third Way）作為社會政策路線的參照軸線（鄭怡世，2010；黃源協、莊俐昕，2020），

不再只有 3Es，以一套能平衡政府與市場間的新觀點興起。在服務品質與成本並重之下，又能兼顧專業與管理的模式，也就是所謂的最佳價值（Best Value）（陳政智，2002；黃源協、莊俐昕，2020），針對受政府部門契約委託的服務供給者執行更縝密的監督、評鑑與輔導（鄭怡世，2010）。陳政智（2002）以社會福利機構為視角，提出「最佳價值」是一種絕對的概念，應以「相對價值」稱之較符合；其認為在實務工作中，評估一個機構的服務品質與績效時，會有多元的檢定方式檢視（如政府機關的評鑑制度、內部專業人員的判斷或績效考核、內外部顧客或顧問的看法等等），使機構從多元意見中尋求妥協點，以有系統的模式掌握或改善機構的服務績效。林淑馨（2011）則提到為了解決政府失靈的困境，政府經常透過如補助制度、契約外包、公設民營的方式，促使非營利組織與政府協力。

不過，非營利組織中的志願服務與管理主義的衝突確實是存在的，如 Karin, & Jäger (2011) 研究志願組織中志願服務者與管理者兩角色之間的權衡關係，發現志願組織過度強調形式化、依賴標準化程序，可能會讓志工感到反感，且這些結構化管理工具，如價值觀與工作規章、紀律和申訴程序等的引入，反倒使得管理者與志工產生衝突，甚至對志願者的積極性造成重大負面影響，更會導致這些管理工具變成紙上談兵。從上述文獻檢閱皆可發現，無論是新管理主義或者最佳價值的興起，都使得政府部門走向市場導向，公共服務的輸送模式逐漸以契約文化、強制競標的形式執行，且作為服務購買者的政府更透過一系列有明確標準的評鑑指標與輔導機制，監督服務供給者的專業服務品質、績效與效能，比如我國中央政府每年實施的社會福利績效考核及各級地方政府的自發性考核評鑑等等，引入管理工具與技術到志願部門中，加上非營利組織本身獨特的組織風格與特殊性、社區自主性與公民參與，都受到嚴格的把關及檢驗，似乎巧妙地控制了志願組織的自由度與彈性，特別是志願組織高度仰賴政府補助與支持，又是一個經營上亟需非支薪且使命至上的志願服務者加入的團隊。

綜論以上，正如本研究企求探討的議題，儘管志願服務的本質是出自人道關懷、或對社區的投身與奉獻、或對組織的熱情與使命等，但作為社區型非營利組織（即社區發展協會）的志工管理者，面對新管理主義與最佳價值下，不得不追求組織使命與目標的達成；服務能力的受檢視與監督；服務績效與品質的受監測與考核時，如何進行高齡志工人力資源管理，且針對不適任高齡志工，能否在組織考量與志工管理運用上取得平衡，實行輔導策略或志工退場機制。

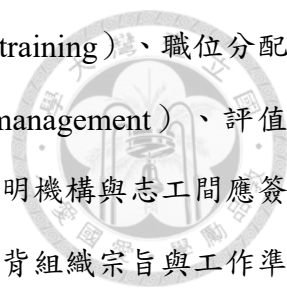
二、志工管理的概念

江明修（2003）表示，志工管理即是組織如何良善管理志工的過程，係指決定志工的使命和目標，促進組織內資源的運作，並引導組織持續、維持、創造和發展的一種動態歷程。因此，志工（又稱志願服務者）即是社福機構的重要人力資源，而志工管理者的重要工作在執行《志願服務法》中所規定志願服務運用單位之職責（彭懷真，2012a），是經由行政性程序來達成支持性及教育性目標的過程（劉香梅，2018），而志工管理的目的是為了要達成組織的目標，且對於組織所服務的人口群提供更好、更完善的服務（曾華源、曾騰光，2003）。

志工長久以來一直是非營利組織人力資源的重要來源，因此志工的管理也是非營利組織管理中重要的課題之一，甚至公部門可能同時身兼業務主管機關或目的事業主管機關，以及志工管理者的角色。因此如同曾華源、曾騰光（2003）所言，管理志工的工作實際上就是人力資源的管理，其過程必須配合管理的機能而規畫。倘若以社會工作管理中所學六大管理職能來看，從計畫、組織、任用、領導、控制及決策，這一連串的過程同樣適用於志工管理的程序上。機構若希望有效利用志工，就必須有完整的志工計畫作為其後盾；且要有系統地進行志工管理，就須有一名專職人力（志工管理者）負責找尋、教育及督導志工，分派給他們適當的工作，計畫並協調與志工管理有關的所有活動（McCurley, & Lynch, 1989；彭懷真，2012a）。

志工管理者在志工管理工作中扮演一個相當重要的角色是「志工督導」，林勝義（2006）直言如果一個志工團隊沒有志工督導的存在，等於告訴志工，他們的工作是無足輕重的，也可能失去良好的志工，並影響志工團隊的整體運作。此外，談論志工督導的同時，必須先說明兩個概念，一是督導者本身（人），另一是督導制度（事情或工作內容），兩部分的關係是緊密連結的，且不論是督導者或督導工作，都必須透過「人」來制訂與完成（龍紀萱，2005）。而志工督導的功能同樣不脫離社會工作督導的經典三大功能，即教育性、支持性、行政性等功能（Kadushin, 1976），教育性功能主要是促進服務能力的成長，改善服務品質、強化受督導者知識基礎，進而發展其技能、理解力和能力；支持性功能主要在改善與提升志工服務士氣與滿意程度，即面對受督導者的壓力與不滿，提供心理和人際關係支持的反應方式；行政性功能則類似前述社會工作管理職能中的計畫、組織、領導與控制，提供服務過程中所需要的一切行政協助，如志工服務計畫擬定、志工招募與選取工作、志工的工作安排與分配、服務成果檢視、監督與評核等（龍紀萱，2005；黃源協、莊俐昕，2020）。林勝義（2006）也針對這三大功能統整出志工督導的重點工作，即是（1）安排志工的服務工作、（2）增強志工的服務動機、（3）提供志工的服務諮詢、（4）處理志工的服務問題、（5）落實志工的服務評量、（6）改善志工的服務品質。由此可知，志工人力資源管理工作是志工管理者重要工作項目，同時更搭建了機構、志工、服務對象三方的互動橋梁，擔綱志願服務品質與責信的守門人。

根據 McCurley, & Lynch (1989) 的觀點，理想的志工人力資源管理程序包含方案計畫、工作發展與設計、招募、篩選與面試、定向與訓練、監督與激勵、獎勵、評估。其中志工計畫的階段，需要有「員工的參與」，這個參與不單單是「被分派負責志工業務」，而是能夠清楚機構為何招募志工、期待志工擁有哪些貢獻等等多面向；在工作發展與設計則需要「管理的支持」，如何有效開發與運用志工能力，且機構是否能夠訂立清晰的工作職掌說明書、對志工引入與運用負責任等。在 Graff (2012) 則將志工人力資源管理分成一連串的九個流程，包含計畫（planning）、職務設計（position design）、招募



(recruitment)、篩選 (Screening)、定向 (orientation)、訓練 (training)、職位分配 (placement)、監督與績效管理 (supervision and performance management)、評估 (evaluation) 等，其中各項都有志工管理者應當遵守的規範，更闡明機構與志工間應簽訂服務合約 (contract)，志工必須為自己的職位負責任，且不得違背組織宗旨與工作準則，而志工管理者也有必要訓練、監督、考核志工及其服務品質（尤其是服務對象的回饋），以符合組織聘任志工的用意、組織目標、組織聲譽及形象。曾華源、曾騰光 (2003) 指出志工人力資源管理包含了以下特性：一是透過組織設計各種措施與制度，才能開發和運用潛在人力資源；二是人力資源管理與運用必須考慮達成組織發展及組織目標所需要的人力素質；三是人力資源管理具有主動性與開拓性，以提高人力素質、增進組織生產力、反應現實環境、達成組織目標為主旨。另外也有研究者 (呂朝賢，2002；李怡靜，2018；龍紀萱等，2010) 指出志工管理與一般專職員工管理不同，由於參與者是一群自願服務者，需持續透過激勵措施使其留於組織服務，且仍須有計畫的訓練與教育志工，進而達成組織目標。

綜論上述，志工管理的核心價值必須回扣住組織目標，藉由組織訂立的各項措施與制度、工作發展與設計，維繫志願服務人力，並且透過評估的方式，確認合適的志工，使之留任，也成功為組織留才。因此，本研究從上述志工管理的概念出發，以組織的發展與運作為基礎，探討志願服務運用單位的志工管理者如何管理與督考志工，以及其所期待或所屬組織已設計的退場機制評估工作、留場機制的輔導策略為何。

第三節 高齡者的社區志願服務與志工管理



一、高齡志工投身社區志願服務

我國即將邁入超高齡社會，對於高齡者的相關政策與議題討論都迫在眉睫。近年來，特別是在社區及長照政策上，在地老化（aging in place）及社區照顧（community care）的概念已經是我國政策逐漸朝向的目標。以人為本、以社區為基礎的服務模式，被視為長照服務的完美體現，社會工作服務也開始著重「以家庭為核心，以社區為基礎」的政策理念。然而談到「社區照顧」的主因，即是因社區照顧的本質就是強調社區居民志願服務的照顧模式。

美國疾病管理及預防中心（Centers for Disease Control and Prevention, CDC）定義「在地老化」是「不論年齡、收入和失能程度，人們可以安全、獨立、舒適地在自己的家和社區裡生活著¹⁰」。很顯然，在「地」不只是強調在「家」（或稱在「宅」），它可以是一個社區、一個長輩所熟悉的社區。而社區照顧（Community Care）的概念則是建立於在地老化的基礎上，作為實踐在地老化的載體。廣義的社區照顧重要內涵包含兩個概念（李佳儒，2021；李易駿，2017；曾思瑜、李梅英、陳柏宗，2017），分別為：（1）在社區內照顧（care in the community）：是指要讓有需要服務的社區居民，在自己居住的社區（鄰里社區、日常生活圈、鄉鎮市區）內即可獲得所需要的福利服務；（2）由社區來照顧（care by the community）：是指福利服務不只由政府來提供，也鼓勵社區內各種團體與個人，例如宗教團體、民間志願團體、企業團體及社區人士提供福利服務。

黃源協（2000）提到社區照顧的「社區」是難以界定的，實質意義需要包含地理及關係網絡的結合。如果簡單說明關係網絡，研究者認為就是個人社會資本（social capital）的累積，除了自己的家人、朋友，還包含了親戚、鄰居、個人參與的團體中的

¹⁰ The ability to live in one's own home and community safely, independently, and comfortably, regardless of age, income, or ability level.

他者。葉肅科（2005）曾經以幾個詞彙來描繪老人在網絡關係中的社會資本：互惠性、信任、助人、友情與家人、夥伴關係等等，其提出若能運用這些老人社會資本，能夠有效豐富社區生活資源。黃珮玲（2016）認為老人的社會資本累積是來自於本身的社會資源、網絡、位置以及社會互動，而這也是「在社區老化」的核心觀點之一。正如同 Griffiths (1988) 所說，雖然社區被視為資源來源的主體，實際上提供大多數服務的是非正式照顧網絡的累積，即家庭、朋友、鄰居及社區居民等，這也回應了洪富峰、李慧玲（2004）研究提到的「絕大多數需要照顧的老人或身障者是住在社區，而非機構，所以建立社區照顧網絡是必要的」。據此，「社區」之於長者，不僅僅是個社區照顧的實踐場域，使得長者能在社區中接受照顧服務，在強調在社區老化的同時，亦作為長者在其網絡關係中累積社會資本的結合體、匯集非正式服務的中心。而長者在社區中服務，不僅是為社區居民建立志願服務網絡，同時也在拓展自身的社會網絡、累積個人的社會資本，共造共生及共老的社區環境。

上述可以得知，由於社區照顧政策的主力就是志願服務者，因此在政策推展上社區照顧經常是檢視一個社區志工量能的重要指標。但是，社區高齡志工不只是在「社區照顧」體系出現，事實上，社區組織已經成為當今諸多「跨部會社區型方案」的政策實踐前哨站，積極地運用志工人力來為推展相關業務，比如衛政體系的長期照顧十年計畫 2.0：巷弄長照站；社政體系的社區防治暴力培力計畫；警政體系的社區巡守隊（或稱守望相助隊）；農業體系的社區植樹綠美化、土石流自主防災社區；環保體系¹¹¹²的社區環境改造計畫、低碳永續社區計畫；教育體系的樂齡學習中心、社區大學志工、社區圖書

¹¹ 環保方面，值得一提的是以金門縣為例，金門縣政府建設處有所謂的「金門友善水獺生態社區巡守隊」，乃依據行政院農業委員會「瀕危物種及重要棲地生態服務給付推動方案」辦理，鼓勵並獎勵社區發展協會或在地民間團體成立巡守隊，協助巡守水獺棲地（風水池或農塘等水域）、通報及協助拆除違法獵具網具、環境清潔及汙染通報、協助保育宣導等工作（金門縣政府建設處，2022）。

¹² 環保的另外一個方面，金門縣政府建設處也主責執行「金門地區鼓勵社區參與外來種（銀膠菊）移除工作補助要點」，補助全縣社區發展協會投入社區銀膠菊拔除，提供相關移除或防護之器材補助，並每年度由各鄉鎮公所評比，選出績優社區第 1 名、第 2 名及績優社區至多 6 名，核發環境綠美化獎勵金。

館（室）志工；文化體系的藝術或文化場館設施維護、導覽志工等，在社區的各個角落都容易看見志工的身影。



志願服務的推展是能夠強化社區發展工作的。回顧我國社區發展的歷史，可以發現最早正式出現「社區發展」一詞是在 1965 年推出的「民生主義現階段社會政策」計畫當中，當時該計畫企盼藉由鼓勵民間參與志願服務的作法，來倡導與推行社區發展工作。1981 年臺灣省政府訂定「臺灣省社區發展後續五年計畫」，第一期五年計畫展開以文教康樂活動組織社區居民的方式，成立志願服務組織，使得當前的社區組織團康化，當時不僅是為了延續過去累積的社區發展工作成果，同時將志願服務人力作為社區性福利人力的主力（李易駿，2011；李易駿，2016）。而當代的社區發展工作則是以社區發展工作綱要為遵循依歸，運用中央及地方政府補助社區發展工作之經費，再配合「福利社區化旗艦型計畫」，以聯合社區團隊（領航社區、協力社區）的方式，相互學習交流、資源共享，共同培養社區人才，推展社區社會福利，進而達到社區永續經營（衛生福利部，2021b）。迄今的社區發展工作仍以志願服務人力為推動主力，社區發展協會的幹部職也因為是無給職務，充分展現志工性質。

然而，社區為何有志工的出現？而高齡志工又為何參與社區志工呢？其實這都是有跡可循的，研究者認為與社區意識有密不可分的關聯性。林瑞欽（1994）曾提出社區意識是一種認知結構系統，系統區分為正、負價，正價者會呈現對社區的認同、喜愛、參與及關心；負價者則對社區逃離、疏遠、不參與及冷漠。徐震（1995）認為社區意識是指居住於某一地區的人，對這個地區及其鄰人有一種心理上的認同與融合，即所謂的歸屬感（sense of belongingness）與社區情誼（community feeling）。黃毅志（1998）曾於研究發現鄰里關係越密，會影響社區居民參與的社區活動增多，進而影響其人際相處的困擾越少、心裡感到幸福的感覺漸增。而李易駿（2017）則將社區意識拆分成四個構面，且四構面是有高低程度排序的，由高至低分別為熟悉感、認同感、歸屬感、榮譽感。

社區中有相當多的高齡志工（游麗裡，2015），蔡承家、阮惠玉、陳依卿、劉秀華（2010）曾於研究中開宗明義表示「社區老人志願服務」就是把老人的閒暇時間獻給社區中需要幫助的人。高齡者參與社區志願服務的原因，楊麗雲（2019）認為有個人因素（自我成長、閒暇時間安排）、家庭影響、社會角色轉換及社會服務價值等因素，而其「持續」參與社區志願服務的動機則包含了延續社區職務工作、保持社區人際關係和諧、對社區發展的使命感，及家人支持等（劉怡苓，2009）。林瑞欽（1994）則研究發現通常居住時間較長、年齡較大、已婚及女性之社區居民具有較佳的社區意識感。因此，可得知除了個人的自主或利己動機以外，社區情境對高齡社區志工是否參與或持續參與社區影響甚深。

綜論以上，結合研究者過去的志願服務實務經驗，會使得社區居民願意投身於社區志願服務，出發點有利他也有利己的面向，利他的部分在於希望幫助自身所處社區的老長輩、親戚、朋友與鄰居，或者想要這個社區朝向更好的方向發展，比如環境美化、治安改善、弱勢者能受照顧等；而利己的層面，則像是退休後無聊、為自己找些事情做，或者是個人特質與才長的展現，將社區視為個人「事業第二春」的伸展舞台等。不過無論如何，高齡志工都是目前我國社區組織中不可或缺的重要人力資源，儘管初衷可能利己或利他，皆出自於個人意志及對社區擁有較高的社區意識而投入社區發展工作。

二、高齡志工管理的概念

江明修（2003）在論述志工管理的意義時，提到不可偏廢人性，要瞭解人性的潛能、需求，並持平看待志工管理議題。McCurley, & Lynch（1989）亦提出志工遇到問題時，輔導策略的最高指導原則是「如果你（管理者）都不知道你對志工的要求，他怎麼會知道？」；而志工評量的兩項基本目的是：（1）幫助志工發揮自己的潛能；（2）幫助志工對機構更有參與感。葉至誠（2021）提出以「賦權增能」、「社會資本」來看待高齡志工人力資源是適合的，應協助高齡者從附屬（subjection）到自主（subjectivity），並透過社會參與的管道，積極開發與充分運用高齡人力資源。

志願服務研究有關專家學者表示「高齡志工的開發與運用」是發展志願服務的重點工作之一，且有規畫具體作為的必須性（曾進勤，2003；吳家慧、蘇景輝，2007；陳武雄，2017；劉香梅，2018）。然從臺灣碩博士論文加值系統（2022）中搜索高齡志工相關實證研究主題，可得到 65 篇，多以高齡志工投入志願服務工作的歷程、動機與影響因素、滿意度與生活品質等為主；若再聚焦以「高齡志工管理、高齡志工留退場（榮譽退休、離場、輔導）」為主要主題的研究，則僅得 5 篇，以高齡志工人力有效運用與管理機制為主要研究方向，研究者整理如下表 3（吳家慧，2005；蕭麗華，2008；林秀峰，2010；賴怡伶，2015；張淑惠，2020）。如同吳家慧、蘇景輝（2007）所言有關志工管理相關的文獻與資料雖多，但特別針對高齡志工管理方面可供參考或學習的資料就顯稀少，即便有也大多是理論上的建議，缺乏實證研究。

表 3 過去有關高齡志工管理或高齡志工留退場機制之相關實證研究整理表

研究者	研究場域	研究方法	研究題目	研究結果	研究建議
張淑惠（2020）	醫院	質化：深入訪談法	醫療領域志工督導帶領高齡志工的衝突經驗	一、研究發現一般而言志工督導在帶領高齡志工時，若面臨衝突的因應策略常有三	一、政策建議：（1）可在志願服務辦法中增列志工退場機制條文、志工團隊組織附設志

研究者	研究場域	研究方法	研究題目	研究結果	研究建議
				種：建立管理辦法、運用分層負責、沒有任何策略。 二、帶領高齡志工衝突經驗，其研究發現會有兩種觀點：人際關係觀點、工作與需求觀點。前者屬於不守規範、頤指氣使他人；後者指個別化需求、期待被尊重、被看見等。 三、研究亦針對志工督導詢問高齡退場機制之看法：應增訂退場機制條文、附設退場任務小組並推選高齡志工代表參與等。	工退場任務小組之編制。(2)可由志工隊推選代表參與志工退場之審議。(3)應加強訓練志工督導之衝突處理策略之能教育訓練課程。 二、實務建議：(1)可增訂督導工作作業說明書，以明確界定角色與任務。(2)帶領與輔導高齡志工帶來的角色衝突，組織端應當提供資深督導或外聘督導的機制，使志工督導有專業諮詢的對象，並形成支持，支撐志工督導的能力及續航力。
賴 怡 伶 (2015)	醫院	量化：問卷調查法	高齡志工榮譽退休制度可行性評估~以戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院為例	受訪者對於高齡志工退休制度的推行是支持的，特別是75歲退休最恰當，且退休制度可以照顧高齡志工的情感需求、解決管理問題、維持服務品質。另外，組織推行高齡志工退休制度會受到職業、婚姻、宗教信仰、志工經驗、家人支持、組織文化、退休制度設計、社會文化以	提供想推行高齡志工退休制度的組織一些建議： 一、組織應該塑造信任、和諧與關懷的管理氣氛。 二、制度推行前需與志工有較長期的溝通與制度宣導。 三、制度內容應邀請志工代表一同討論、協商雙方共識。

研究者	研究場域	研究方法	研究題目	研究結果	研究建議
				及高齡友善政策所影響。	四、組織高層的支持。
林 秀 峰 (2010)	醫院	質化： 深入訪談法	高齡志工參與志願服務動機及管理機制之初探——以北區醫學中心志工隊為例	一、多數受訪者都意識到高齡志工參與服務過程容易遇到體能體力上的問題。 二、大多數高齡志工及志工管理者都認同離場機制的建構或必須要有明確的離隊管理機制，不過對於機制的設定有不同看法。而高齡志工本身認為離場機制的議題具有急迫性，甚至曾主動在志工隊發起相關討論。 三、研究發現醫療志工隊缺乏建構主動性機制來協助高齡志工老化過程中持續參與服務的制度性支持系統。	一、高齡志工離隊、離隊前之志願服務協助過程及離隊後活動參與之「<u>高齡志工退場管理機制</u>」，應是<u>高齡志工管理問題之重點</u>，未來期待有更多討論與研究。 二、研究建議志願服務運用單位應建構具高齡志工特性的服務安全守則，以及發展客觀的志願服務工作項目強度評量機制，使志工管理者能夠針對高齡志工的體能狀況來做適當的工作安排。
蕭 麗 華 (2008)	社福機構	質化： 深入訪談法	社會福利機構對高齡志工運用模式——以苗栗縣為例	一、高齡志工人力運用模式分為專業成長工作模式作模式、互助人際工作模式三種類型。 二、志願服務單位志工督導風格，皆強調高人和取	一、志工運用面：分派工作需適才適任；志工同儕的經驗傳承。 二、督導管理面：招募策略的市場區隔彈性務實的訓練課程；明確落實

研究者	研究場域	研究方法	研究題目	研究結果	研究建議
				向，因此機構在志工人力運用管理不能過於強調管理的角度。 三、志工督導較難落實對志工表現或志工團體服務績效評估，制定符合有效的激勵高齡志工的評估指標。	的獎勵；充分發揮督導功能。 三、明訂志工篩選標準；<u>建議機構應建立具有共事的評估標準，並透過多元化的評估方式落實管理評估機制</u>；投入資源充分授權，以深化專業管理。 四、政策體制：修訂有關法令；明訂志工管理人力規範與培育人才。
吳家慧 (2005)	社福機構	質化：焦點團體法	高齡志工有效管理策略之探究~以台北市老人服務中心為例	由於高齡志工如何有效管理的相關研究國內真的頗為缺乏，而國外的文獻也不多，加上不見得適用於臺灣的情境，而現存的文獻又以描述性和概念性的為主，實證性的研究少有，故該研究針對高齡志工、高齡志工管理做一明確的定義，再加上實證研究的探討來作為文獻探討的架構，企圖整理與聚焦出研究的重點。	從招募、甄選、訓練、安置分派、督導、激勵與獎勵表揚、績效評估等面向提出以下建議： 一、高齡志工對志工管理的看法與建議。 二、志工管理者對前列高齡志工之觀點的回應。 三、高齡志工與志工管理者雙方觀點的比較分析。

資料來源：研究者自行整理

高齡志工管理的議題仍未受到太多的重視，也鮮少有人談及高齡志工的留退場議題。現有的研究常將退場的重點聚焦在非僅限高齡的「不適任志工」，但只要在網路瀏

覽器上搜索「志工退場機制」等關鍵字，卻可以清楚發現：不在少數的志工組織仍將退場標的置於「高齡者」，且於志工隊的組織準則中將「年紀」視為是退場的要件之一，加上近年則因實務上的需要，許多志工組織都紛紛期望高齡志工退場機制的標準設置。不過單就高齡志工的退場，研究者仍認為難以深入，也似乎有悖志願服務精神與本質，還容易落入年齡歧視的框架，對於近年不斷倡議高齡友善的政策背景有些背道而馳，因此本研究處了考量高齡志工管理議題中的「退場」，還融入討論「留場」。再者，相關研究多將研究場域設定於醫院及社福機構，而本研究場域關注的「金門」、「社區」，都是過去研究中沒有看見的，希冀透過本研究補足相關視角。另外，總覽上表，本研究認為高齡志工督考工作上可採行策略的基礎原則，應回歸組織目標與使命、人性化管理，以及建立共識且合乎規定的評估標準等。

三、高齡志工管理的常見議題

林勝義（2018）提出志工的問題約有兩種：一種是志工本身的問題，例如：家庭失和、健康欠佳、經濟拮据、個性孤僻；另外一種是志工在服務過程中「製造」的問題，例如：遲到早退、無故缺席、批評志工夥伴、批評運用單位、破壞團隊名譽、傷害服務對象。其中，志工本身的問題，雖然會影響他的服務工作，但是個人的問題或家務事，我們不宜過問，也無從過問。至於志工在服務過程「製造」的問題，可能影響的不單是他個人（也可能不影響個人），還牽涉志工同儕、志工組織、志工管理者，甚或影響志願服務運用單位名譽、聲望（特別是公部門志願服務隊）以及志願服務品質、影響服務對象權益等。王婷瑩（2015）透過實證研究發現以督導的觀點看待不適任志工，包含四種情形：一、不符合單位期待：如違反組織目標、擴大解讀福利、對規則異動後的反彈等；二、不堪負荷服務內容：體力能力不及需求、情緒影響臨場服務等；三、遊走於倫理界線上：有目的的加入服務、倚老賣老，頤指氣使、輕忽保密的重要性等；四、其他考量因素：外來投訴的危機、市民代表的關切、志工夥伴的反應等。

就高齡志工而言，雖絕大多數高齡志工相關研究皆顯示高齡者參與志願服務帶來的正向影響是無可限量的，但相關研究也顯示高齡志工管理上會遇到些不同於管理一般非高齡志工管理的常見問題。李美珍、蔡適如、莊敬（2018）指出高齡者相較於其他年齡層者，容易受老化與疾病影響其體能及反應，例如在記憶力方面，容易因疾病影響導致短期記憶力喪失；或是在身體方面，反應及動作較為緩慢，因而無法從事體力工作；或是因生活年代、經驗的差異，不熟悉資訊科技的基本運用，導致行政文書處理心有餘而力不足。林勝義（2018）認為高齡志工常見的問題，可依其情節輕重歸納為下列三種：一是不符期待的行為問題；二是傷害團隊運作的問題；三是嚴重違背倫理的問題。

針對相關研究指出高齡志工的常見問題，研究者整理如下，為避免年齡歧視之嫌，不單以年齡為主要問題考量，依據「人在情境中（person-in-environment）」的概念，分

為生理、心理與社會層面分述。一、生理面，游麗裡（2018）指出「老化」引起身心功能多方面的變化影響著高齡者能否有效參與社會，如記憶力、反應時間、注意力或視力等；曾華源、曾騰光（2003）提出運用高齡志工有其優點但也有些限制，比如老化帶來的體力持久不易、科學化技巧學習不易、容易健忘等。二、心理面，王婷瑩（2015）研究發現不適任情形如情緒不穩定造成服務品質與服務對象的傷害；或志工本身帶有目的性的動機投入志願服務，屬於「隱性求助者」的志工類型；曾華源、曾騰光（2003）則認為高齡志工的限制包含行為習慣難以改變、受挫折容易撤退等；此外，多數研究也指出常有資深志工凌駕志工管理者、正職員工的頤指氣使，逾越了服務倫理與服務態度、干涉或不服志工管理者的專業與工作安排（Suzanne, & Paula, 2013；王婷瑩，2015；吳家慧、蘇景輝，2007；張淑惠，2020；黃伊君，2019；蕭茲涵，2011；賴怡伶、鄭讚源，2016；薛誼如，2007）。三、社會層面，吳家慧、蘇景輝（2007）研究發現高齡志工比較會發生的狀況，如較無法接受規範而喜歡依交情程度做事、較喜歡倚老賣老、對於不適任的工作還是不願意放手等；還有賴怡伶、鄭讚源（2016）所提，高齡志工容易因為本身家務或家人作息的安排，如出遊、接送孫子女、回家煮飯或打理家務等，而犧牲志願服務的時間，這些都是困擾志工管理者的問題。然而，也有研究者發現，長者其實自知身體功能大不如前，但仍期待透過積極參與志願服務工作來避免老化發生（支敬德，2008）。

然而，只有高齡者有管理上的議題與不符組織期待的瑕疵嗎？蕭茲涵（2011）曾以教師法不適任教師參考基準來列舉並不侷限高齡志工的「不符期待志工」行為，包含不遵守值班時間、經常遲到早退；常有曠職紀錄且經勸導仍無改善；自我意識高昂、不服從志工管理者指示；推銷商品或從事私人商業行為獲利；侵害服務使用者隱私或掠取機構資源檔案；宣揚宗教及政治理念造成團隊對立及紛爭；重病或體力並不適宜其服務現職且有具體事實者等等。可以看出，上列狀況其實並非高齡者才會出現，其他志工群體可能都會有類似的議題上演在志工團隊當中。

不只是高齡者，像是「學生志工」亦常是實務上不適任志工問題或倫理議題的討論對象。彭懷真（2016）曾經提到我國教育體制將志工服務經驗納入升學管道的標準，使得志願服務的目的不再是「服務」，變成是「證明」。過去轟動一時的新聞報導，相信仍是許多人對於學生族群從事「服務學習」的成見來源：在臺中及彰化有醫院招募學生志工，開放前有高達上百位的學生家長連夜置板凳，帶著睡袋、零食與礦泉水等，為自己的孩子徹夜排隊、搶學生志工名額。我國 2012 年將「服務學習時數」納入十二年國民基本教育免試入學超額比序項目之一以後，使得志願服務與服務學習的界線變得模糊，學理上亦認為這是不同的兩個概念與核心理念（何慧卿，2010；林勝義，2006；教育部，2015；彭懷真，2016；曾華源、曾騰光，2003）。但確實，如前述新聞的景象在那段時間不斷上演著，儼然成為迄今許多人抨擊學生擔任志工的原因，更導致許多孩子擔任志工有了升學導向的動機。

以研究者自身的實務經驗中，亦經常聽見志工管理者對學生志工的評價，認為其經常出現的問題包含：違背志願服務的精神、升學導向的服務本質、時間較沒有彈性因此難以排班、服務時數達到規定標準即離開志工崗位等。這也呼應胡欣佳（2009）的研究發現，多數的學生志工初次從事志願服務的動機是來自升學加分的影響。而臺中市政府文化局大墩文化中心（2015）也曾針對從事其所屬圖書館志願服務的學生志工進行調查，發現利他層面的「回饋社會」動機對於學生並沒有實質的影響力，原因可能在於：學生相較成人心智較不成熟、公民社會責任概念尚未成形，也發現多數學生在取得學校或升學規定的時數後，就不再持續進行服務。

李藹慈（2004）曾整理相關文獻，比較高齡者與年輕工作者的特性。

表 4 高齡工作者與年輕工作者工作表現之比較

特性	高齡工作者較佳	年輕工作者較佳	不一定
體能			V
工作倫理	V		
經驗豐富	V		

特性	高齡工作者較佳	年輕工作者較佳	不一定
工作態度及忠誠度	V		
出席率			V
適應變革能力			V
統整力	V		
創造力	V		
生產力/工作績效			V

資料來源：李藹慈（2004）。

從上表不難看出，高齡工作者的工作能力並不亞於年輕工作者，特別是在工作倫理、經驗、態度及忠誠度、統整及創造力方面，高齡工作者都有相對的優勢。當然，所有議題通常是一體兩面，實務上不全然對高齡志工或學生志工都是負面的評價。臺中市政府文化局大墩文化中心（2015）就在前述提及的該份調查中，調查發現學生志工若能持續性服務，對於圖書館管理志工的館員而言，反而不需要重複多次的訓練及教導，學生就能熟悉且清楚完整的服務流程，使得志工管理業務得以事半功倍，對於公共圖書館及讀者都有所助益。而高齡志工議題同樣是如此，曾進勤（2003）就曾提出一個重要觀點，其表示雖然自身作為志工管理者，常時刻提醒須重視高齡者的長處，但常仍因高齡者無法改變（研究者解釋為不可逆的轉變）的限制，不免有無力感，因此建議組織運用高齡志工人力資源時，要一併充權自身組織，像是善用資訊科技、重視文化資本、培養團隊人才等組織再造工程，才能夠以更平等的關係看待高齡者的特殊性，確實將高齡者從問題製造者轉為「有社會產能者」。

上述資料都顯示著志工常見的不適任問題並不侷限於高齡志工本身，每個志工族群都有可能在不同的面向上，有被認為「不好用」、「不適任」的情況出現。而本研究聚焦討論「高齡志工」的議題及留退場機制，主要為回應近年特別在中華民國志願服務協會（2017）實務工作者的呼聲及相關研究與實務經驗所高度討論的高齡志工族群之不適任問題，在金門社區的情境脈絡下，會何以展現相關輔導策略及留退場機制之設置。

綜論以上，雖然不只是高齡者會造成管理上的阻礙，但高齡者參與志願服務確實有其特殊性，而在某些程度上亦是志工管理者的難題，這些難題大致上依照相關文獻又得以區分成生理、心理及社會三大層面來探討，凸顯了高齡志工管理相較於一般志工管理的差異，另一方面則道出高齡志工管理課題有多面向的型態及因應措施。據此，本研究即聚焦在社區發展協會的志工管理者，如何看待及處理高齡志工管理上的相關問題，提供管理之道與因應方法供對此議題有興趣的研究者及讀者參考。

四、高齡志工的輔導策略與留退場機制

高齡志工的表現若不合乎單位的期待並造成管理上的負擔，即被稱作「不適任高齡志工」（賴兩陽，2015b；林勝義，2018；蘇文彬，2010、2018）。Schierenberg, Kegel, & Paknin (2010) 將志願服務工作視為一種學習歷程，認為志工勝任能力（competence）來自志工服務過程中的探索與學習，所獲取的工作相關知識（如對機構服務宗旨、服務領域、服務對象等的認識等）、技能（如服務方法、文書與拍攝技能等）和能力（如對工作的責任、態度、以被服務者為中心的服務、積極服務且抱持持續學習的意願、社交溝通能力等）。而具備勝任能力與否，則需要透過能力評估（包含自我評估與外部評估），反思服務過程的經歷與體會，使志工檢視（或受檢視）在不同服務類型中，所需的工作技能能否掌握得宜、可否應用於現在或往後的工作場域中等等，且能進一步關注工作中哪些能力對自己來說，是重要和適用的；倘若不適合能否透過其他服務領域來發展或取得。此外，Culp, McKee, & Nestor (2007) 認為志工最重要的五大勝任能力包含溝通能力；組織、規劃技能和記錄能力；與服務領域有關的專業能力；人際交往能力；領導力。

針對不適任高齡志工的退場機制與留場輔導策略，在法規與中央政府指導手冊中是有跡可循的。《志願服務法》第十九條第一項規定「志願服務運用單位應定期考核志工個人及團隊之服務績效」。而首次提及高齡志工退場的概念，研究者翻找過去歷史資料發現似乎是內政部 2012 年 6 月 22 日召開「老人福利推動小組第 3 屆第 1 次委員會」

時，與會委員建議內政部須考量與積極辦理：加強宣導各志願服務運用單位徵求志工時「不應有年齡限制」，但須思考 70 至 80 歲以上年長志工的退場機制（衛生福利部¹³，2012）。復衛生福利部（2018）在「高齡志工多元服務手冊」中提及：運用單位應訂定之志工管理辦法（要點）及服務守則應包含志工的退場機制等內容。其中，又提到：團隊事先規劃退場機制，並於高齡志工加入時的面談即清楚說明運用單位如何評估志工退場之標準，可以避免造成高齡志工與運用單位間不必要之誤會，也能顧及服務對象的權益或維護團隊的服務品質；而在志工退場前應施以輔導策略，如面談、溝通及督導、重新安排工作等，以維護高齡志工的尊嚴與其價值（衛生福利部，2018；林勝義，2018）。

林勝義（2018）提到目前僅有部分縣市已訂定祥和計畫「志工團隊」之退場機制法規，尚無訂定直轄市及縣市級的「志工」退場機制者。呂寶靜（2013）研究調查我國 75 個志願服務運用單位，其中有 49 個單位設有退場機制（佔 65.3%），有 26 個單位沒有設置退場機制（佔 34.7%）。該調查（呂寶靜，2013）也詢問志工管理者認為銀髮志工對於志願服務的優點及限制，取得的結果：優點前三名是「到班率高」（佔 73.3%）、「服務熱誠高」（佔 66.7%）、「較願意與他人分享」（佔 62.7%）；限制前三名為電腦行政能力弱（佔 92.0%）、體力較差（佔 58.7%）、容易中斷或減少服務（佔 48.0%）。該份調查對於我國的志工用人單位是否設有退場機制與高齡志工的優點及限制有了初步的瞭解，然較為可惜之處是該調查並未有金門縣的志工管理者受訪，也未針對是否涉有退場機制做延伸的討論，且或許礙於使用問卷調查方法，在高齡志工的優點及限制的問卷題幹設計上是預先用可能性的實務狀況經驗設計每個選項因子，缺乏實證研究的佐證。

然而，在實務工作上討論到志工個人的服務績效評估，似乎存在著一些困境與憂慮。鄭家欣（2005）研究社會福利類志願服務隊志工管理者管理工作現況，發現對志工管理

¹³ 2013 年配合行政院組織改造，現行權責單位已是「衛生福利部」。

者而言，志工的流失雖是一種自然篩選的過程，最後能留下來的人往往是機構所需要的人才，但對志工的服務績效評估不可以制式的管理模式，且應重視志工管理者與志工間的互動與溝通，並使志工感到被接納與重視。蕭茲涵（2011）研究臺灣教學中心醫院志工管理者與不符期待志工間的相處經驗，發現各家醫院都有自己的志工管理辦法與管理守則，但幾乎都未嚴格執行。黃伊君（2019）研究公部門志願服務隊的志工管理者工作經驗，發現在實務工作上志工管理者往往相比志工較為資淺，且多數志工本身就是運用單位退休下來的人員，更熟悉業務內容；而在考核工作上僅以口頭勸說、柔性勸導，使志工符合運用單位服務的標準。

又如前述所及，高度管理主義的浪潮下，志工團隊自行設置志工退場機制的聲浪也逐漸高昂，尤其在我國，依照《志願服務法》的明文規定¹⁴，志工團隊的志願服務績效是需要經主管機關定期辦理評鑑考核的，加上法規明定主管機關得依據評鑑考核結果予以獎勵。而以本研究標的之金門祥和計畫社區志願服務隊來說，更受到了「祥和計畫」的相關規範限制，依據「加入金門縣祥和計畫志工隊之權利及義務」規定，提及了以下權利與義務規範，社區發展協會之社區型非營利組織的性質又是高度仰賴政府補助及獎勵支持的人民團體，各志工團隊可能在通盤考量隊務運作及遵行各項計畫的「依法行政」之下，進行隊務工作的調整、限縮，亦逕自影響志願服務人力的「汰劣留良」。整體而言，研究者認為這些可能已經違背了當初立法的美意——「高度自治、低度管理」（曾華源、曾騰光，2003；呂朝賢，2002；江明修，2003；何慧卿，2010；彭懷真，2016）。

參與本府社會處所辦理之志願服務評鑑。

個人（團體）獎勵：積極推動、投入志願服務工作著有績效之個人或志願服務隊者，由單位推薦及經公開評選入選者（評鑑成績優良者），由本府予以獎勵或推薦中央之獎勵，並予以公開表揚。

申請本府社會處各類推展志願服務計畫之經費補助（如：志工教育訓練、活動計畫等）。

¹⁴ 依據《志願服務法》第十九條第三項規定：「主管機關及目的事業主管機關應對推展志願服務之機關及志願服務運用單位，定期辦理志願服務評鑑」；同條第四項規定：「主管機關及目的事業主管機關得對前項評鑑成績優良者，予以獎勵」。

申請衛生福利部補助推展志願服務計畫之經費補助（如：志工背心、活動方案、觀摩活動等）。

——節錄自「加入金門縣祥和計畫志工隊之權利及義務」

在各種屬性的志願服務隊中都常有不適任志工，以及其與志工管理者間的兩難處境，這些情況下的輔導策略往往挑戰志工管理者的管理技巧，如王婷瑩（2015）研究發現志工管理者應對不適任志工的因應策略，涉及組織利益觀點、主管授權程度、運用單位職務認定以及志工隊本身、社區關係等角力拉鋸下，運用的單一項或漸進式的策略，且隨著情境和背景因素的變動，因應策略的取決保有彈性的權衡，目的皆以穩定志工隊務運作為主要。其亦於研究結果提出因應不適任志工的策略，應包含三種方式：靜觀其變、試圖改善、斷然處理。蕭茲涵（2011）研究發現志工管理者必須放下督導身段，與志工保持良好夥伴關係，才能妥善運用志工人力，並與志工維繫良好互動關係。游麗裡（2016）則認為運用單位若出現不適任志工，除了建置完整的管理機制及終止聘用關係的程序來因應之外，別無他法，其亦認為志工個人績效的評量是處理不適任志工的最佳依據，但他也提醒處理過程需要建立理性且平和的志工退場機制，以不致志工、受服務者及機構形象等造成傷害。黃源協、莊俐昕（2020）提及作為一志工管理者若能了解組織文化、結構、人口及所關心的議題，較有可能創造出高效能團隊；同樣地，在這其中值得討論的部分是，每一個志願服務運用單位、志願服務隊內部都有屬於自己的組織文化與團體動力，而志工管理者通常是一外來者的角色，面對固有的組織文化、異質性極高的志工隊成員，如何因應是一大挑戰。特別是從志工管理者的觀點出發，其往往在利害關係中處於中介角色，面臨上頭有運用單位主管指示、志工管理辦法與規範，下有志工隊幹部、志工，是否能在工作場域中取得平衡，也是另一項值得關注的部分。

因此，從上述資料可以得知，志工管理實務上經常將不適任志工的因應策略視為挑戰，不僅是志工管理者單方面的管理技巧、主管授權程度，還牽涉志工團隊的其他成員、組織文化、志工與管理間的互動，還有志工管理制度的建置與執行，這些都是本研究希望探討的內容。尤其，前述還提及了高齡者的特殊性及其投身社區服務的價值，是以本

研究使用深度訪談法，完整探究志工管理者面臨不適任高齡志工的狀況時，何以採取輔導策略與因應之道，且針對留退場機制的設置與執行，又有何期待。



此外，雖然文獻檢閱過程，多數學者針對不適任志工或志工勝任能力，做了許多討論及論述，但似乎尚未有研究討論「適任志工」，因此研究者結合前述文獻檢閱資料，歸納整理本研究認為的「適任志工」定義：

志願服務者參與志願服務過程，符合志願服務運用單位的期待，服務宗旨以組織目標為使命，身心功能健全且合宜投入志願服務，於團隊中遵守相關規範（組織章程、工作原則、志願服務相關法規等）並維護團隊和諧與永續運作。

再者，研究者認為「適任與否」應是上述定義的綜合性評估結果，且「無法勝任」與「不適任」應是兩種不同的層次概念，其邏輯不是「非 A（不能勝任）即 B（不適任）」如此簡單的因果或相對關係。高齡志工本身無法勝任及被認為不適任的歷程中都有許多結構面、管理面、文化面的問題值得進一步考量，所以本研究除了瞭解志工管理者常見的高齡志工不適任狀況及因應之道以外，也會檢視原本就設有退場機制的隊伍，其執行的過程與結果，還有志工管理者與（不適任）高齡志工的相處與互動關係、留場的輔導策略，藉以探究適合金門社區特性的留退場機制。

第四節 金門社區及志願服務推展



一、金門特殊地理環境與文化

金門縣，是中華民國福建省的一個縣，隔著臺灣海峽與臺灣本島遙望，為我國實際管轄領土範圍的最西邊。金門縣共有 2 個鄉（金寧鄉、烈嶼鄉）、3 個鎮（金城鎮、金湖鎮、金沙鎮），縣治位於金城鎮；另莆田縣烏坵鄉，也由金門縣政府代管，現共有 6 個鄉鎮，但由於烏坵鄉目前仍為軍管地區，又因地理位置與金門相距甚遠，因此一般而言談及金門，多指五大鄉鎮。金門距澎湖西方約 82 浬（約 152 公里）、距高雄約 150 浬（約 277 公里），而金門本島與中國大陸最短距離約 2,300 公尺¹⁵（行政院，2023），地理位置極為特殊，在風土民情上與廈門較為相近，展現不同於他縣的獨到文化。

全縣富有得天獨厚的人文景觀、戰地風光、僑鄉文化等等。金門最廣為人知的，勢必是因歷史因素造就的戰地風情。雖談及那段歷史，擁有不少辛酸血淚，但過去十萬大軍的情景，仍在許多老一輩金門人心中留下深刻的記憶。宋怡明（2016）以「軍事化」、「地緣政治化」、「現代化」、「記憶」等四個內在互相聯繫的概念，探究冷戰時期金門居民受到軍事及政治影響下的日常生活，並透過口述歷史及史料檔卷分析的方式，將金門從軍事化到現代化的歷程描繪出來，集結屬於金門的集體記憶。現在的金門是個和平島嶼，縣政府也致力打造一個幸福島嶼生活，不過曾經遺留在這塊土地上的歷史與政治意義，以及促成的地景與文化，仍深植於生活在這座島上的居民心中。依據江柏煒、陳書毅（2009）描述，早在 2007 年時的「金門縣景觀綱要計畫¹⁶」，即將金門的城鄉風貌以四項主軸為定位：古樸聚落、魅力城鎮、戰地地景、永續島嶼。這充分展現金門的特色，是一個以宗族血緣傳統聚落為主體建築的縣市，生活風格以僑鄉與閩南文化為基

¹⁵ 金門縣的馬山地區距離對岸的角嶼只有 2,300 公尺（金門縣災害防救辦公室，2019）。

¹⁶ 為配合內政部營建署自 2003 年開始補助輔導縣市政府推動「環境景觀諮詢顧問計畫（環境景觀總顧問制度）」，金門縣政府於 2003 年 10 月起委託國立金門技術學院（現國立金門大學）執行「環境景觀總顧問輔導諮詢機制」，並建立「景觀綱要計畫」及「城鄉風貌整體發展策略」，由金門縣政府召集產官學各界組成「金門城鄉風貌發展策略委員會」，發展具有一定社會共識的此四大主軸城鄉風貌願景（江柏煒、陳書毅，2009）。

調，也大量保存與活化軍事地景，更是一個維護島嶼生態多樣性、環境與社會永續的海島縣，直至今日。或許從未到過金門的人很難想像，金門絕大多數的社區仍是自然村的型態，以宗親家族聚居為主，尚保留相當完好的單姓村，只要當地人問「您姓什麼？」，就大概知道住在島上的什麼社區，如金城鎮古崗社區以董姓為主；金湖鎮瓊林社區以蔡姓為主；金沙鎮官澳社區以楊姓為主；烈嶼鄉東林社區以林姓為主……。順帶一提的是，金門縣文化局也為系統化保留各村莊過去的相關村民活動紀錄及史料，於 2016 年開始每年制定年度《金門縣文化局「金門村史」徵選作業辦法》，透過書籍出版使村村都有歷史，為社區特色留下紀錄。不免俗地說，這一本本村史就此成為了各個社區的代表作，是記錄過去、現在與未來期待的紀錄冊，更是如敝人般的研究者了解金門各個社區樣貌的必讀經典¹⁷。

就過去研究者參與金門社區的田野經驗，來比較同為離島縣的澎湖縣（戴世玫、黃鈺榮、呂鳳玲，2012）及連江縣（鄧佳旻，2020），在兩篇研究中都顯示了和金門縣類似的特殊性，像是：先天地理條件（澎、馬、金）、文化脈絡（澎、馬、金）、軍事歷史因素（金、馬），且三縣的「社區」角色都相當顯著，影響島內居民尤深，重視社區推展的服務型態。以鄧佳旻（2020）對連江縣的觀察，其認為文化脈絡再加上地理限制，使得連江縣形成非常緊密的社區關係。研究者認為這與金門縣呈現不謀而合的「共同生命經驗」，金門開放觀光的時間較晚，又屬於低度開發地區，絕大多數的村落擁有完整的宗族組織、保留閩南及僑鄉文化的建築，也有高度面積屬於國家公園與軍方用地，社區的景象相當古樸，人口組成及社區發展脈絡形成獨樹一幟的風貌。

然而，延續前段所談，兩位研究者都提到澎湖及連江兩縣是由多座島嶼組成，且島與島之間距離甚遠，大幅影響縣內居民的交通、生計等，但這個部分，研究者認為金門相較之下是具有優勢的，金門主要是由兩座島所組成，分別是大金門島與烈嶼（小金門

¹⁷ 截至 2023 年 1 月止已經完成出版 43 冊、記錄了 51 個自然村莊的故事（金門縣文化局，2023）。

島)¹⁸，縣內移動¹⁹並不如其他兩縣來的複雜，不過倘若相比臺灣本島，交通不便仍是金門多數鄉親的痛點²⁰。而在生計方面，金門主要的經濟發展來源仍是以「觀光」為主要，尤其是「小三通」政策下所帶來的商機與客源。這在研究者研究期間特別有感，因正值 COVID-19 疫情的衝擊，導致金門的「小三通」政策關閉許久，有條件開放後則有來往人民的資格限制，大大影響金門的觀光與經濟。

綜論以上，金門的地理條件受限，加上歷史與文化脈絡等因素，島內居民生活習慣雷同，而人與人的交集程度、都市化發展程度等都使得金門縣發展出與臺灣本島大多數縣市（鄉鎮）不同的社區發展模式，是高度講求人情與親情的所在，亦進而影響服務途徑是以社區為本、以社區為初級推展平臺。如此富有歷史與文化脈絡的社區樣貌，其居民的組成與習慣的生活型態，是否影響著社區志願服務隊的運作模式，以及社區志工管理的制度與實施策略？是本研究企求呈現的研究成果。

二、金門社區發展政策的歷史脈絡

談到近代社區發展工作的幾個重要歷程，在臺灣本島的部分，可以追溯至 1968 年內政部頒訂的《社區發展工作綱要》（但並不是現今的社區發展工作綱要，簡稱舊綱要），重視基礎民生建設及社區活動的推動，當時早就已有了社區使用志工的概念，不過當時《志願服務法》尚未制定，傾向「義工」性質。此外，綱要中的社區理事會（即現在社區發展協會的前身）因應當時的政治氛圍，是具有強烈政治色彩的組織，也有學者稱它是籌款的特殊運動團體（李易駿，2021）。不過，文獻探討並不著墨在此，不探討從 1960

¹⁸ 其他島嶼尚包含如大膽島、二膽島、猛虎嶼、獅嶼、草嶼、后嶼等，皆無人民居住，部分則因屬於軍事管制區域，仍有駐軍。

¹⁹ 研究者研究期間正逢「金門跨海大橋」的通車，該橋歷經 12 年的施工歷程，有望解決來往大金門島與小金門島之交通、醫療、救災、運送物資、城鄉差距等各項民生議題不便的問題。

²⁰ 金門日報（2010/12/8）曾以「正視交通影響金門發展的關鍵性！」為新聞標題，討論金門與臺灣本島往來交通不便之事，包含返金機票一位難求，或因「霧鎖金門」導致民眾夜宿機場、大鬧航空公司櫃台等負面景象，該報也於報導中提出訴求，表達離島交通應以「財務」、「經濟」及「效率」等作為整體交通規劃的考量因素。

年代至 1990 年代間的社區發展歷程，主要原因是這是臺灣本島的社區發展歷史，在坊間大多數的社區發展或社區工作書籍、期刊論文都以此作為臺灣社區發展工作的歷史脈絡來討論，但金門直到 1992 年解嚴以前都是實施戰地政務、屬於軍事管制區，1993 年才開放觀光²¹，如同陳錦玉（2016）研究金門的社區發展說道，《社區發展工作綱要》（簡稱新綱要）在 1991 年制定時，社區發展協會以「人民團體」的形式出現，金門的社區發展躍過臺灣社會早期的社區發展階段，直接邁入由下而上的社區營造階段，且急於發展觀光，整個金門的社區發展都比臺灣本島來得還要晚，社區發展協會的成立和後續運作，都是在縣政府的輔導之下才漸漸完備。

因此，金門社區發展的開端及社區照顧的落實，研究者認為應從四項重要政府政策來談：社區總體營造計畫、臺灣健康社區六星計畫、推動社會福利社區化實施要點、建立社區照顧關懷據點計畫等。

首先，從 1994 年行政院文建會（現文化部）的「社區總體營造計畫」說起，當初推行的理念有一定的歷史文化背景，是政治威權的鬆動、是本土文化的重建、是生命共同體的創造、是濃厚社會改造的目標，所長出來的政策型態，以「人、文、地、產、景」五大面向來發展，凝聚本土社區意識。回顧金門社區營造工作的紀錄，可以從江柏煒（2005）於金門日報的刊登文章中看出，金門特殊的文化風氣，加上過去戰地政務時期對人民的壓迫，儘管有著濃厚的宗族社會網絡，但「營造」仍有限。

金門，作為一個閩南文化的島嶼及人口外移的僑鄉，加上長期的戰地政務對於民間社會的壓抑，固然有濃郁的宗族與鄉土意識，卻也欠缺了社區健全發展的歷史條件。因此，當十餘年來台灣民間社會積極嘗試社區營造的各種可能性時，金門被批評為「社區營造的沙漠」。雖然這樣的指責不盡然公平，但從只會申請經費舉辦烤肉活動、一心只想擴建社區活動中心硬體空間或執意爭取一堆可能破壞環境的建設之社區現況來看，倒也點出金門民間力量的薄弱，以及缺乏想像、規劃與行動能力之窘

²¹ 鄧佳旻（2022）研究中也提到連江縣具有同樣的歷史脈絡，原為軍事管制區，1993 年開始開放觀光，進而改變了連江縣的人口組成及社會經濟結構。

況。基於長期的觀察，我認為金門社區營造與台灣社會的不同，就是傳統聚落保存的重要性。傳統聚落或市街的保存，不只是建築空間的修護工程技術而已，更根本的課題是：一個社區生活、產業、文化的賡續及再生。（江柏煒，2005）

不過，確實因為社區總體營造計畫，讓金門有保存社區歷史與文化的可能，跳脫過去長年累月軍事管制下的壓抑情緒與停滯的社區自主，也成為日後社區居民共同維護社區生活空間與環境改造的雛形，更是金門社區工作開始逐漸發展的時期。

第二項同時期在照顧及福利服務面，內政部於 1996 年頒訂了《推動社會福利社區化實施要點》，展開由社區來照顧社區居民的「社區照顧」概念。此要點目的在於將福利服務落實於基層社區，整合社區資源，照顧社區內之兒童、少年、婦女、老人、身心障礙者及低收入者的福利。因著這項政策，內政部復於 2000 年核准包含金門縣在內的四個地區²²推動福利社區化（賴兩陽，2009），而金門縣則在 2008 年制定《金門縣政府補助社區發展協會推展社區福利活動作業規定》，正是以社會福利社區化為政策理念出發，推動婦女福利服務、兒童及青少年福利服務、老人福利服務、社區健康藝文展演服務，以及單親家庭、身心障礙者及低收入戶等各項福利服務活動。

第三項及第四項是 2004 年「臺灣健康社區六星計畫推動方案」建構六星服務的健康社區，分別是「產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀、環保生態」等，其中「社福醫療」的「發展社區照護服務」則是時下常見的「社區照顧關懷據點」的起源，後於 2005 年由內政部頒訂「建立社區照顧關懷據點實施計畫」，計畫執行持續至今，由社區有意願承接的社會團體（包含社區發展協會）進行關懷訪視；電話問安、諮詢及轉介服務；餐飲服務；健康促進活動等四項自選三項的服務。該計畫首次將社區照顧的字眼融入於計畫名稱中，也在在體現了社區照顧的精神，由社區居民組成志工隊，發揮社區自助及互助，照顧社區中的弱勢群體。

²² 其他三個地區，包括臺北縣三重市（現新北市三重區）、彰化縣秀水鄉、高雄市小港區等（賴兩陽，2009）。

然而，即使政策推展的脈絡是如此，但從相關資料數據可以發現，金門的社區發展協會、社區志工隊、社區照顧關懷據點等都到晚近才開始蓬勃發展，符合劉香蘭（2018）所說，金門雖然早在 1984 年就進入高齡社會，但因戒嚴讓老人照顧議題被延宕，政府又在戒嚴後拚觀光，2010 年以後地方政府才認真開始推展。

整體來說，我國社區推動社區發展工作與社區照顧的理念，以及運用社區志工服務社區居民的概念，是從社區總體營造政策推動迄今的政策脈絡下被逐步建構的，在研究者過去實際參與金門社區的經驗中也可以發現這些政策留在社區的蹤跡。尤其上述提及的幾項政策都是以社區發展協會作為最前端的政策推展初級單位，對社區工作者及社區居民來說，「社區政策」是最直接的感受，也是凝聚社區團體共識、喚起本土意識及維繫宗族網絡最快速的方法。

三、值得一探的金門社區神秘面紗

自古迄今的金門，地方社會傳統仍以宗族聚落的祠堂和寺廟為中心的宗族祭祀和宗族網絡的社會關係為主軸（戚常卉、江柏煒，2010），當地有句地方俗諺是這麼說的：「無祖厝（宗祠）、無宮（廟宇），鄉里膾興」；「有宮（廟）、有宗祠（家廟），才有村里」；「無宮無廟不成村，有宮有廟才是村」（張雲盛，2008；黃逸歆，2006；羅志平，2016），顯見金門是個以宗親與家族勢力為主流的自然村，社區街坊鄰里關係緊密，村落公共事務由宗族主導，社區發展與脈絡也依著村落。

因此在金門，於行政村里之下，大多數都是自然村，居民們重視家廟，村落組成以宗祠為中心，形成了與臺灣本島居民不同的規範、信任和綿密的網絡關係（杜佩蘭、張肇松、黃英忠、莊芸鑫，2017）。從洪曉聰（1994）研究烈嶼鄉傳統聚落型態演變史就可以發現祭祀與宗教信仰是影響村莊的社會關係與宗族發展很重要的因素，其指出影響社群團體的結合有四個主要原因，包括地緣、具有相同姓氏或血緣、規模小或無村廟的

村落易依附於鄰近較大村落，以及具有共同興建所屬廟宇的組織。這樣保有閩南文化與傳統聚落的自然村亦成為金門特有的都市計畫分區，並依據《金門特定區細部計畫土地使用分區管制要點》劃定為「自然村專用區」，以維護傳統閩南文化建築與自然形成的聚落特色，並維持良好生活環境品質。

金門之所以能夠保存較為完整的閩南、僑鄉與軍事地景文化，研究者推估與幾個重要事件離不開關係，除了前節所談，社區總體營造計畫後，金門社區致力於保存社區歷史與文化地景以外，尚包含（1）金門的戒嚴時間比臺灣本島長；（2）金門開放觀光時間較晚且開放觀光隔年即有了金門國家公園的創建雛形。這也是過去研究者參與金門田野時最常被金門社區居民談及的金門與臺灣本島不同之處。

金門擁有與臺灣本島不同的命運，是個不爭的事實。我國時任總統曾於 2018 年來金門時致詞提到「金門是一個很特殊的地方，這裡曾經是兩岸對峙的最前線，也是兩岸交流的最前線」（總統府，2019）這句話直接地點出了金門的特殊歷史性地位。將時光推回到兩岸對峙時期可以發現一個史實，直至今日仍是許多金門人民無法忘記的，即是臺灣本島與金門的戒嚴時間不一樣。1987 年（民國 76 年），時任總統頒布「總統令」，宣布解除戒嚴令（以下簡稱解嚴），人民自由的空氣降至臺灣本島上空，皆大歡喜的同時，屬於福建省的金門縣、連江縣則持續依照 1956 年（民國 45 年）行政院頒布之《金門、馬祖地區戰地政務實驗辦法》實施戰地政務，直至 1992 年（民國 81 年）才解除戰地政務實驗辦法，歷時近 43 年，不同於臺灣本島的 38 年。這也連帶影響抗戰時期的金門，在地景上並沒有太多的變動，金門人也難以有自由來往臺灣本島的機會，保留大量的傳統聚落與建築及軍事設施。符合金門國家公園（無日期）網路資料所說之背景：

金門早期移民多來自漳、泉兩州，民居建築與風土民情仍多沿襲閩廈古風，而早年因軍事管制，使得都市化腳步緩慢，得以保存豐富的人文史蹟……。

而金門在 1993 年 2 月開放觀光的下個月初，金門即經地方政府與民意代表的努力下，由行政院經建會於 1993 年 3 月 10 日第六八〇次委員會決議原則同意辦理「金門國家戰役紀念公園發展構想」，後於 1995 年核定通過，並改稱為現今的「金門國家公園」，是首座以保育珍貴史蹟及文化資產為主體之國家公園（金門國家公園，無日期）。國家公園礙於《國家公園法》等相關規定，劃設於國家公園範圍內的社區及民宅，無論是修繕、興建或整修等都相當不容易，研究者曾聽金門人口述，過去更有「國家公園滾出去」的口號，使得金門社區居民認為國家公園的存在「只有限制、沒有建設」。

當然也因為這樣，相較於臺灣本島，金門社區具有值得讓人探究的神秘面紗。島民的生活因為處於戰火的最前線，不僅在戰爭時期，民眾必須投入民防自衛隊、支援軍方，其日常生活作息也是膽戰心驚，受到軍方嚴密地監控與限制，又害怕戰爭隨時開打。研究者走訪位於金城鎮的民防坑道時，在牆壁上的說明告示中寫著：

民國 67 年（1968 年）依戰術運用提示全民聯合作戰構想，金門地區建立戰鬥村，全縣 155 個自然村依戰術、人口、地形、面積、指揮掌握等狀況，編為 73 個戰鬥村。以戰鬥村為單元，採軍、政、警、民合一體制，村落指揮官由駐軍派任²³。

這段歷史留下的痕跡從目前的金門大面積的軍事地景就可以看出，也可以推估過去社區的組織與編制，受軍方高度的控制與領導，軍民一體的生活是許多當今金門老長輩們的兒時記憶。然而在 1992 年解嚴以後，一切的生活情景不如前，重返自由的同時是另一個新的危機開始，比如十萬大軍從金門撤軍，去軍事化所造成的軍人消費經濟衰退、社會秩序重組、閒置軍事營區問題，以及解嚴後政府大力推展軍事文化景觀的觀光等（江柏煒，2018），金門的產業、空間與家庭、個人的生命歷程都因軍事系統的改變而重組（劉香蘭，2018）。江柏煒（2018）就曾以大歷史（世界史、區域史、國族史）與小歷史（個人史、家庭史、社區史）的交織與互動來形容金門這個歷史文化場域。

²³ 2023/7/30 田野筆記。

縱論以上，從社會工作專業強調「生態系統理論」與「生命歷程觀點」對於個案的影響力，研究者認為對於社區也有相同的概念，社區的重要事件與生活環境影響了整體社區及社區居民的發展歷程。整個國家體制的變動，以及歷史事件所帶給金門不同於臺灣本島的城鄉風貌，連動的不只是社區的運作、社區動力與社區型態的形成，還包含生活在社區中的個人、家庭、宗族及鄰里的互動關係與生命歷程。因此，本研究建立在這樣的社區發展歷史脈絡基礎上，討論現今金門的高齡志工，面對社區組織及整體社會福利制度強調績效與品質管理的情況下，可能面臨被退場或離開社區組織的情形，志工管理者如何處理這樣的局面，在「家族」關係與「社區」經營上取得平衡。

四、金門社區推展志願服務

社區（Community）是一個集體生活的總稱，通常是由空間、人、情感、社會互動等概念構成（林萬億，2013），多數學者（Rothman, 1968；李易駿，2017；林萬億主編，2020）將社區分為「地理性社區」及「功能性社區」，前者具有地理空間劃分，後者則以集體利益或社區意識為要素。然而在我國，由於法規限制的法人地位，地理性社區經常以屬於《人民團體法》中的社會團體「社區發展協會」作為代表標的，即本研究所探討的「社區」，也是符合《志願服務法》第三條規定的「志願服務運用單位」之一，負責管理及運用社區志工的單位。

馮燕（2000）曾引述社會學家 Milofsky (1979) 說明「社區志願服務」的功能與價值，包含：有助於界定社區界限、增進鄰里關係，促進居民互動機會、避免社區孤立、增進社會互動、緩和社會衝突及凝聚社區意識。彭懷真（2016）以「自然人」與「法人」之間的關係來形容社區志工與社區組織，他提到志工是以「自然人」的關係來強化社區組織「法人」的運作，因此社群關係的經營包含了法人間的連結、法人與自然人的關係，以及自然人與自然人之間的關係。

金門自 1994 年初起，在地方政府的輔導下設立了第一個社區發展協會²⁴，開啟了社區型態的組織，以推動金門的社區發展活動（陳錦玉，2016）。近年來多數社區持續在縣政府輔導與支持下，積極設立社區發展協會，截至 2021 年 12 月止，全縣社區發展協會總數為 117 個（金門縣政府社會處，2021b；金門縣政府社會處，2021c）。加之近年無論是中央或者地方政府相關政策推展，大多以社區組織作為支持高齡者在地安老的基礎（陳端容、彭振鵬，2018），社區發展協會結合了社區照顧關懷據點、社區健康營造中心、長期照顧十年計畫 2.0 之 C 級巷弄長照站等等，強調「由社區照顧（care by the community）」的概念，由社區中的鄰居、親屬等組成社區志工隊提供所需服務。邱泯科、林伶惠（2010）曾表示社區照顧關懷據點是兼具提升老人生活品質、推廣志願服務、促進社區發展等多項任務目標的，而研究者認為前揭三項政策都具有一樣的屬性與任務。而 2022 年金門縣更以「幸福金門，從志願服務做起」作為高齡志工施政願景，並推行「志在樂活 創造活島耆蹟——高齡志工躍升計畫」，藉由高齡志工座談會、高齡志工教育訓練、高齡志工體驗活動等等，企圖使得越來越多的高齡志工參與，以個人豐富的社會經驗與生命歷練貢獻金門社會。

研究者整理「迄今政府仍持續推動」的各項政策資料，包含法規、補助及作業要點、政策白皮書、政策核定本等，可以發現社區經常被主政者視為是一切政策的起始點，使得社區富有龐大的「社會意義」，並作為實踐政府政策欲達到在地老化的「重要載體」。比方說，衛福部社會及家庭署推動的「社區照顧關懷據點」；衛福部長期照顧司推動的「C 級巷弄長照站（長照柑仔店）」、「失智社區照顧服務據點」；衛福部國民健康署推動的「社區健康營造中心」、「銀髮俱樂部」；衛福部保護服務司主責的「性別暴力初級預防社區」；教育部推動的「樂齡學習中心拓點分班」；文化部推動的「社區營造點」；客家委員會推動的「伯公照護站」；原住民族委員會推動的「文化健康站」……，都是以「社區」出發，強調社區自主及自助、向下扎根，成為政策向前延伸的重要場域。

²⁴ 第一個成立的社區發展協會為：金門縣金寧鄉榜林社區發展協會，成立時間為：1994 年 1 月 27 日。

雖然在金門，並沒有伯公照護站及文化健康站的設置點（也沒有符合設置要件），但若將前開的政策一一推行，計畫數量可謂非常可觀，若再加上依據《社區發展工作綱要》社區發展本身的業務，即社區發展協會要配合政府政策推動公共設施、生產福利、精神倫理等三大建設，涵蓋了環保、生態、治安、綠美化、鄉土文化發揚、圖書、運動、防災等等，還有地方政府也有相關業務需要社區協助推展，似乎「一個完備的社區」需要達成的業務項目為之驚人。

社區是一個維繫社區居民情誼與維持社會互動的場域，也是一個居民集體生活的象徵。然而，社區發展協會卻被賦予龐大業務，和所有的非營利組織一樣，需要高度仰賴著志願服務人力來支撐業務的推展與執行。社區發展工作奠基於社區居民集體生活的共同需要，社區發展協會作為社區對外的社團法人，其經費來源以《社區發展工作綱要》第 17 條²⁵所規定，來自於會費收入、社區生產收益、政府機關之補助等七項，但實務上的工作者都清楚，「政府機關之補助」及「會費收入」才是最主要的收入來源，且是以前者為最主要（林淑馨，2011；賴兩陽，2009；簡慧娟、王燕琴，2012）。這樣的經費確實不那麼穩定，大多數社區發展協會都面臨無力聘用專責支薪人力負責社區事務，加上幾乎整個協會的工作人員都是社區居民自願性擔任，也遑論社區會有專人督導志願服務隊的運作。協會的理監事作為社區業務「決策者及主導者」、社區志願服務隊則被視為「執行團隊」。綜論以上可知，社區發展協會本身的屬性與其他的非營利組織不相同，且可以說是完完全全仰賴志願服務人力來推展各項社區的公共事務。

總結來說，「因為我住在這裡，希望這裡好，所以我參與這裡的志願服務工作。」林勝義（1994）曾以這句話說明志願服務與社區發展密不可分的關係，其也表示若能將社區發展與志願服務結合，並做整體的規劃，才能真正齊心營造一個安祥和諧的社會。以傳統閩南文化聚落為主要社區型態的金門，「社區就是家、家的所在就是社區」，走

²⁵ 社區發展協會之經費來源如左：一、會費收入。二、社區生產收益。三、政府機關之補助。四、捐助收入。五、社區辦理福利服務活動之收入。六、基金及其孳息。七、其他收入。

到社區裡，見到的不是自己的家人，就是同宗的親戚、一起共同生活已久的他姓鄰居。因此，像是金門這樣特殊的社區型態下的社區發展協會，其所設立的志願服務隊是本研究高度關注的重點，當面對不適任高齡志工時，團隊經營的策略及因應方式為何，是本研究關心且希冀在產出研究成果後，能提供後人與類似的研究場域進行推論。

五、金門高齡志工參與及管理議題

研究者盤點數據資料可看見（金門縣政府社會處，2021a），2017 年底迄今（截至 2021 年 12 月），金門從僅有 1 處的 C 級巷弄長照站，增加至 16 處；社區照顧關懷據點亦由 20 處，增加至 37 處，短短 4 年間巷弄長照站及社區照顧關懷據點大幅提升，皆可顯見近年政府對於「社區照顧」的重視程度。再者，就金門縣社會處推展志願服務志工人數、金門縣推行社區發展工作概況等統計資料顯示（金門縣政府社會處，2021b；金門縣政府社會處，2021c），截至 2021 年 12 月止，全縣立案的志工團隊有 124 隊，其中祥和計畫志工團隊共有 82 隊，人數有 3,336 人，社區志工隊佔其中的 61 隊（約佔總祥和計畫志工團隊數的 74 %）；全縣志願服務人數統計中，65 歲以上投入志願服務者達 1,337 人（約佔總志工人數的 40 %），若納入 55-64 歲中高齡者計算則高達 68 %，是年齡組成區間中的大宗；以金門縣全縣的志工人數來說，有高達 2,630 人（約佔總祥和計畫志工人數的 78 %）投身於社區志工的行列。據此，顯見儘管當今志願服務的場域多元，金門的志願服務工作推動仍以「社區」為最主要服務場域，志工年齡組成以中高齡者為最主要，祥和計畫志工團隊在金門以「社區志願服務隊」為主要類型。

志願服務通常被視為公民社會（Civil Society）的途徑與代表型式。以陳金貴（2002）研究志願服務工作的功能來說，「志願服務」在公民社會的重要作用是「結合自願性的負責公民，以解決共同的問題，分享共同利益及提升集體抱負，創造健康的公共生活」。這樣的精神正好與社區發展工作企求的不謀而合。梅高文（1994）提出公民參與（Civil Participation）是公民資格與社區意識的落實與實踐，若從公民意識著手，推行志願服務

風氣，則能落實社區發展工作，進而形塑理想的國家與社會。根據金門日報 2021 年底的報導指出，全縣立案 124 個志工團體，志工總人數已超過 5,000 人，等於金門常駐人口有 1 成的人投入志工行列，時任縣長認為這是難得可貴的紀錄，志工是金門所有業務最堅實的後盾跟保障，更表示若志工有任何需求，都是縣府責無旁貸的責任（吳正庭，2021）。顯見金門從地方政府端的角度，已將落實在地公民參與的志願服務者視為寶貴的人力資產以及政府照顧責任的一環，透露了一個訊息：金門公民意識的投入使得政府與民間業務得以推行，因此政府有義務照顧志工的需求。

張偉賢（2004）曾提到社區運用高齡志工人力於老人照顧服務，對社區有五種助益：（1）凝聚社區意識；（2）增加社區資源；（3）提升社區品質；（4）降低社區老人及家庭照顧負擔；（5）活化社區經濟。葉至誠（2021）整理社區推展高齡者參與志願服務有以下目標：（1）人力資源開發：發展長者有價值的角色，增進居民社交互動與歸屬感。（2）促進成功老化：促進高齡者自我成長、健康促進、代間接觸、自我實現。（3）推動社區關懷：營造充滿鼓勵、和諧的社區學習環境。（4）強化社會參與：落實高齡者社會參與，並促進社會發展，提升整體社會的生活品質及生活滿意度。因此，社區運用高齡者擔任志願服務者，不只是強化社區意識，對於整體社區發展與走向都有實質的助益，且對於高齡志工本身亦能提升其生活品質及社會參與。

因此，研究者藉由過去於地方政府實習的可近性，進一步取得金門地區推行志工退場機制的資料來源，於金門縣政府辦理「109 年度第一次志願服務聯繫會報會議」中，主席裁示：「全縣縣共有 123 隊志工隊，未來希望朝向種植更勝於量的方向，目前有退場機制的單位有○○（等六單位），建議尚未有退場機制的單位，可參考上揭單位，日後也可將退場機制納入計畫及自我考核中，讓志工能真正發揮功效。²⁶」志願服務聯繫會報被視為中央政府對直轄市與縣（市）政府執行社會福利績效實地考核的必要指標，

²⁶ 2023/7/23 田野筆記。

也為落實《志願服務法》第五條第一項「為整合規劃、研究、協調及開拓社會資源、創新社會服務項目相關事宜，每年至少應召開志願服務聯繫會報一次」。會報用意在於透過地方政府志願服務主管機關邀集縣市各目的事業主管機關召開，強化全縣的志願服務資源整合、志願服務網絡連結、有效溝通全縣志願服務目的事業主管機關及運用單位，以及政府志願服務政策與措施的執行狀況與要求布達等等。因此，地方政府布達的政策措施，成為志願服務運用單位的遵循標準，逕自影響各志願服務運用單位的志願服務運用計畫及志工考核指標，亦於地方政府自辦的志願服務評鑑或績優志工團隊選拔中列為重要考核項目之一。研究者查金門縣政府志願服務相關各評鑑辦法，與前述提及辦理事項及退場機制有關之指標，整理如表 4。

表 5 金門縣與 109 年志願服務聯繫會報辦理事項及退場機制有關之相關志願服務評鑑指標

評鑑辦法	辦法名稱 ²⁷	有關之指標	指標說明
績優志願服務團隊獎 ²⁸	金門縣政府辦理 111 年度績優志願服務團隊選拔實施計畫	組織功能	志工成長量能、考評及獎懲之管理（如：志工人數成長及不適任志工退場機制）
		服務倫理與文化	服務認同感及持續性（如：最近 2 年志工成長率/流失率【有特殊原因者，可加註說明】、志工滿意度調查結果等）
志願服務績效評鑑獎	金門縣政府 111 年度目的/社政志願服務績效評鑑實施計畫	志願服務政策規劃及推動	1、規劃具體可行之志願服務政策願景及策略。 2、依據政策願景及推動策略訂定年度工作計畫。
		經費預算編列及執行率	志願服務聯繫會報辦理成效。

²⁷ 列舉最近一次的評鑑辦法或實施計畫。

²⁸ 110 年度修正金門縣績優志願服務團隊選拔實施要點（府社行字第 1100052983 號）。本計畫原為不分領域，依評審委員及參選團隊認為目的與社政單位服務項目及專業度皆不同，建議分為兩組（目的與社政志願服務團隊）進行較為公平；又考量以 108 年度辦理之祥和志工隊評鑑成效不大，為避免因重複整理類似資料，造成負荷過重，且志願服務團隊逐年增加，爰此將績優團隊選拔及志工隊評鑑整併。

評鑑辦法	辦法名稱 ²⁷	有關之指標	指標說明
社會福利 類祥和計 畫志工團 隊評鑑	金門縣 108 年度祥和計 畫團隊業務 評鑑	志工量能	1、志工團隊與人數成長。 2、志工服務時數成長。
		志願服務評鑑	志工（或團隊）考核與評鑑。
		法制面 志工考核辦法 及退場機制	已訂定考核相關規定及配合主管機關辦理對各志願服務運用單位之考核與輔導（如：對於不適任之志工不予續任之退場機制）。
		法制面 有無訂定行政 規則或服務流 程情形	訂定服務流程情形，如：職務說明書、標準工作作業流程、改善服務品質之具體措施及成效等。
		管理面 志工隊隊員大 會及聯繫會報 辦理情形	參與主管機關所舉辦的相關會議、接受主管單位的輔導及相關評鑑。

資料來源：研究者自行整理

如第壹章第四節名詞解釋時，有提過一般而言「退場機制」有兩種形式，一種是長者因個人因素而自主申請退場。常見的原因比如個人自覺生理功能逐漸退化，如不便於行、需要輔具輔助行走等，而自認無法持續再服務，因此申請離開志工團隊；或者像是居住遷徙、轉換其他志工隊服務、需要負擔照顧孫子女的责任、住進老人福利機構或長照機構等，都可能成為長者或其家屬幫忙申請退場的因素。第二種則是本研究特別關注的，是因為不符合志工團隊的期待，或者志工行為已被志工團隊視為是問題製造者（trouble-maker），經過輔導無效或是考評未通過，而自主先行退場或被迫退場的情形。但若查詢近年我國各縣市有公開的志願服務評鑑辦法或實施要點，可以發現志工隊的「志工」退場機制辦法經常列為評鑑項目中被要求的指標之一，且在上網搜索志工退場

機制的字眼時，可以發現搜索結果中，幾乎所有志工隊都將「高齡」視為是退場條件之一。無論是志願服務隊的評鑑或者是針對志工的評量考核，研究者認為皆如同社會工作管理所學的「績效管理（performance management）」的概念相似。蘇奕瑋（2011）研究中談到，志工「團體」及「個人」的績效考核工作都涵蓋著許南雄（2006）所提出的「工作績效」四大面向在其中，包含工作質量、工作數量、工作知識、可信賴度（工作行為）等，藉以分別檢視志工團體與志工個人在工作執行力、能力、潛能、角色行為方面的綜合表現，以瞭解志工的工作成果並使其改善工作狀態。

研究者於 2020 年完成金門縣志願服務相關科技部研究計畫，其中一個發現是：因著金門縣志願服務推廣中心的積極推廣，及政府與轄下志願服務運用單位對志願服務績效考核指標的重視，這幾年的志工人數逐年攀升，但在追求數字目標時，衍生出更趨多元的管理議題，如：志工出勤率、志工退場機制、志工倫理議題及志工專業品質等。而這些議題所導致的困境與志願服務本質——出於自動自發、以社會公益為參與動機等——相悖，造成志工組織需於團隊管理上多加著墨，也間接對地方政府的角色定位與功能期待上，持有與政府單位應扮演功能的認知落差，更成為未來研擬因地制宜的志願服務政策與措施時必須增加考量的議題。另外，研究者也發現（黃上豪、童小珠，2022），金門的自然村特色影響當地的志願服務甚鉅，如：一、金門的志願服務以社區志工隊為主要，社區與志工組織緊密結合有助志願服務推動；二、金門縣志願服務特色，與宗親及血緣有著密不可分的關係；三、多數志願服務工作皆強調地方的特殊性，更具體表現在地方節慶活動志工及三節慰問志工等。復發現金門的志願服務政策推行與中央政府、地方政府的重要政策及社會福利績效考核指標有關，當地的志工人數又以（中）高齡者為大宗。

綜論以上，本研究強調討論高齡志工管理制度在金門當地志工組織的推行情形，而志工組織的研究對象選取，也以社區發展協會成立的志願服務隊為主要，以使得研究成果能更接近於在地化的實際現況。



參、研究設計

第一節 研究取向及研究方法



本研究採以探索、理解為原則的質性研究方法，主要原因是：目前尚無相關研究從社區志願服務隊的角度，探討高齡志工留退場機制的建置、做法與建議，且若以結構式的資料收集方式，將明顯的限制住資料收集的豐富性和完整性（潘淑滿，2003）。

研究方法上是以「半結構式深度訪談法」進行。深度訪談不像量化的標準訪談有標準化程序可供遵循，沒有固定的訪談規則，且訪談進行常因訪談者與受訪者的互動情形而有所差異（王仕圖、吳慧敏，2005）。而半結構式訪談，介於結構和非結構訪談之間，主要是以訪談大綱做為與受訪者互動的橋梁。研究者以研究問題及目的相關的主題作為訪談指引，並預先擬定訪談大綱，但會依照研究者與受訪者的互動情形（即訪談情境），彈性調整溝通類型、用字遣詞、問題形式、提問順序等（王仕圖、吳慧敏，2005；鈕文英，2021）。訪談大綱的擬定，主要參考志工管理或高齡志工管理相關實證研究（王婷瑩，2015；鄭家欣，2004；蕭麗華，2008；蕭茲涵，2011），是以訪談內容包括：受訪者基本資料；運用單位運用高齡志工情形；志工管理者與高齡志工的互動關係；志工管理者面臨的常見高齡志工管理議題（尤為不適任高齡志工的生理、心理及社會層面議題）以及相關輔導策略與因應措施；運用單位目前與期待的退場機制設立原則與標準。訪談大綱詳如附件三，研究問題關係圖則如圖 1，訪談對象定調以金門縣社區發展協會所成立之祥和計畫志願服務隊的志工管理者。

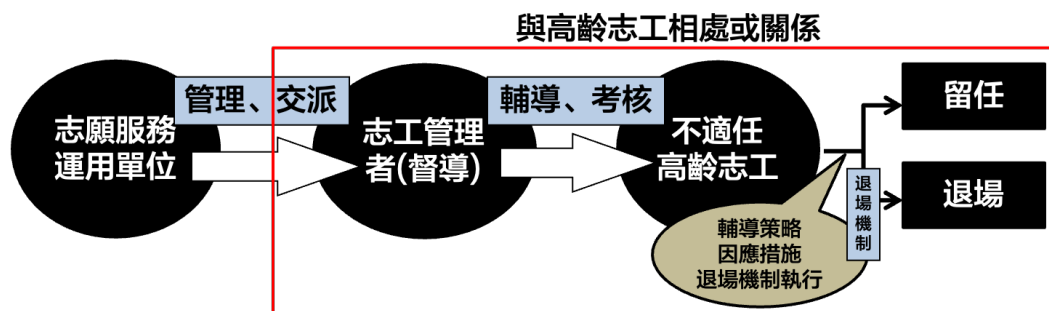


圖 1 研究問題關係圖

資料來源：研究者自行整理

值得一提的是，研究期間適逢我國受新型冠狀肺炎（COVID-19）疫情嚴重衝擊，因此研究者會視疫情發展情形，作資料蒐集方法上的調整。研究期間，研究者會遵從政府與中央疫情指揮中心的相關防疫規範，選擇非密閉空間施以訪談，且隨時注意自身與受訪者健康安全、保持一定的社交距離（social distance），並做好萬全的防疫措施。原則上仍以實體訪談為主要形式，然若疫情達三級警戒標準、或政府要求非必要不得外出與群聚時，則取消實體訪談，改採遠端訪談（online interviewing）中的即時通訊（instant messaging）訪談作為主要蒐集資料形式。其中即時通訊訪談具有不少限制與缺點（鈕文英，2021），以下列舉：（1）研究參與者沒有即時通訊軟體或是否具備網路使用能力；（2）無法保證網路連線品質與順暢度；（3）不易取得研究參與者的信任；（4）無法蒐集到研究參與者的非口語行為等等，造成訪談不易或不便進行。因此，為解決上列問題，研究者會以研究參與者最為方便且熟悉的方式進行訪談，使用的視訊軟體也以受訪者方便、經常使用且可以視訊的應用程式為工具，倘若有訪談過程的不清楚或資料蒐集不完整等情況，也會以網路即時通訊軟體（如 LINE、Facebook、WeChat 等），作為同步與非同步的訪談資料驗證。

為深入了解研究場域金門社區的特殊樣貌，在本研究正式進入訪談工作之前，研究者也透過社區印象法（community impressions）（李易駿，2017），實際走訪各個研究參與的社區，如同人類學家馬林諾夫斯基（Bronislaw Kasper Malinowski）認為田野工作的最終目的就在掌握土著的觀點，找到當地人與生活的關係，並瞭解當地人如何認識自己的世界（黃智慧，1992）。我秉持這樣的精神，踏入各個社區參觀文化地景、館舍、活動。悠揚漫步在社區的鄉間小道、閩南文化聚落，走走、看看、停下來、拍幾張照，記錄當下的心情與感動；吹吹風、仰望天空，感恩這片土地賜給自己的大學青春，也感謝上天還給金門人一個和平的家園。聽聽社區的「聲音」、觀察社區的動態，有機會我也實際參與社區活動或使用相關社區資源，到市集、攤販、小吃店、雜貨店、冰果室等，與在地居民及長輩攀談，他們憶起過去緊張的政治氛圍；戰爭時期家家戶戶並肩作戰、絲毫不鬆懈的心境；擔憂現在兩岸情勢的動靜及新冠肺炎疫情的發展，會如何影響金門

的經濟、觀光與未來生活；談及世代想法落差、自己與身旁的人們不斷凋零，感嘆韶光荏苒、歲月如梭，「誰來照顧？先自己照顧自己吧！」雜貨店的奶奶這樣說……涓流點滴仍歷歷在目於此刻提筆的我的心中。「為的是什麼？」我問自己。為的是將自己放入金門社區，親身體悟屬於「金門人在金門」的社區氛圍與所見所聞；為的是對金門有更深一層的認識與熟悉，想為這片曾孕育我的土地寫一篇故事。

研究過程參與田野踏查的部分，有賴許多研究者志願服務經驗路途中，曾經幫助過我的前輩們，有他們的引路和指導，才能有這份研究資料的收集及產出。而這段期間，有位長期投身於臺灣本島社區及東南亞田野的人類學家陪同參與田野踏查，過程中培養我的文化敏感度，提供我從「文化視角」端看社區、志工管理者、高齡志工。另外一位經常性的在地陪同者，是我過去於金門社區服務時，曾一同工作的夥伴，感謝他對於金門的熟門熟路，即便在蜿蜒曲折的田間小道，或是在看似一片樹林、以為前方沒有道路的聚落路途中，也能順利指引我前往各個自然村的角落。另外，這段研究過程中，不只是到這 10 個受訪社區，還前去拜訪了其他研究者過去曾經志願服務、教學、受訓、見習、實習、工作等的社區，和他們聊聊自身的學習歷程，以及他們投入社區與志願服務的故事，這些都使研究者飽足持續投身社會工作與志願服務領域的養分，亦累積滿滿的田野先備知識。由衷感謝上述引路人的幫助，他們都使得研究資料得以豐富及趨於完整。

第二節 研究對象及抽樣方法



一、研究場域母群體概況

截至 2021 年底統計資料（金門縣政府社會處，2021b），金門縣依據《祥和計畫——廣結志工拓展社會福利工作》申請加入之社會福利類志願服務隊共計 82 隊，其所屬的志願服務運用單位²⁹共計 76 個（有 3 個運用單位不只一個隊伍）。金門縣祥和計畫志願服務隊大致可區分為社會處附屬志工隊、各社政單位附屬志工隊及人民團體中社會團體之附屬志工隊等三種（黃上豪、童小珠，2022），因此本研究對象取樣方式先採「分層抽樣」，將抽樣單位（即隊伍）按某種特徵或某種規則（即地區、單位屬性）劃分為不同的層，研究者針對目前全縣 82 個祥和計畫志願服務隊，分為七大類：機關、社團、金城鎮社區、金沙鎮社區、金湖鎮社區、金寧鄉社區、烈嶼鄉社區，如下表 5 所示。

表 6 金門縣祥和計畫志願服務隊以「地區、單位屬性」作分類

分類		運用單位性質	隊數
機關		鄉鎮公所 社會處及其所屬機構	13
社團		社區發展協會以外之社會團體 ³⁰	9
社區	金寧鄉	社區發展協會	13
	金城鎮		15
	金湖鎮		17
	金沙鎮		10
	烈嶼鄉		5

資料來源：研究者自行整理

二、研究參與者抽樣方法與資格設定

²⁹ 志願服務運用單位依據《志願服務法》第三條第三項，係指「運用志工之機關、機構、學校、法人或經政府立案團體」，志願服務隊之於志願服務運用單位是隸屬關係，一個運用單位可有多個志工隊。

³⁰ 社會團體係指依《人民團體法》規定成立的「社會團體」，而加入祥和計畫之社會團體係指其組織章程中明定辦理社會福利事項者。

不過機關、人民團體（含社團與社區發展協會）兩者的志工管理者屬性應當不同，前者通常有專職人力負責志願服務業務，且為有給職；後者則多為兼辦人力，一人分飾多角，甚至在社區發展協會中更非如其他志工組織有足夠預算聘任專責人力，志願服務業務承辦人多以理事長、總幹事或於隊內指派資深志工等無給職社區居民擔任（鄭如雅、李易駿，2011）。據此，研究者從中剔除機關與社團的異質性，僅選取「社區發展協會所成立之祥和計畫志願服務隊」作為研究標的，而該志願服務隊應符合衛生福利部最近一次（110 年度）社會福利績效考核指標（衛生福利部，2021c）中所規定「高齡志工團隊」的資格，即「總志工人數中，高齡者應涵蓋比率占 50%以上」。

然而，為獲得志工管理者實際經驗以及對研究問題提出的見解之廣度，研究者再從各鄉鎮中的社區發展協會採「立意取樣」的方式。其邏輯和效力在選擇資訊豐富的個案作深入的研究，目的是為選擇資訊豐富的受訪者，以說明研究所關注的問題（簡春安、鄒平儀，2016）。因此，研究者自金門縣五大鄉鎮（烏坵鄉外）之社區發展協會成立的祥和計畫志願服務隊中，各選取 1 隊有實際在運作且近五年內經金門縣志願服務評鑑選拔的優秀團隊，且各隊的挑選對象為「志工管理者」，其資格條件必須符合：（1）所管理的團隊須符合前述衛生福利部所訂「高齡志工團隊」標準，且經縣政府備查並成立 2 年（含）以上者³¹；（2）為充分了解高齡志工管理議題，擔任志工管理者（含跨團隊）年資達 3 年（含）以上³²或實際服務於所屬高齡志工團隊年資達 1 年（含）以上；（3）主要負責招募、輔導與督考志工等志願服務業務的承辦人。

研究參與者的選擇則有賴於各方引路人的支持，這些引路人皆是研究者過去大學求學期間迄今熟稔的志願服務相關業務工作者，來自於研究者過去參與校內及校外各式志

³¹ 依據「金門縣政府辦理 110 年度績優志願服務團隊選拔實施計畫」，團隊報名資格為「經本府備查並成立兩年之本縣各志願服務團隊……」。

³² 經查金門縣政府並無志工管理者（志工督導）之表揚活動，因此援用「臺北市 110 年績優志工督導表揚計畫」、「新北市 110 年度志願服務獎勵實施計畫」中規定，志工督導受獎資格為，擔任志工督導總年資（含跨團隊）需滿 3 年以上。

願服務工作、參與學校社團進行社區服務、專業學習時因課程要求至社區田野調查，或者因實習需求、科技部大專學生研究計畫執行期間、及於校外擔任相關無給職志願服務幹部等等所累積³³。



三、研究參與者樣本數選取

質性研究的樣本數判定難以定論，普遍是將資料飽和（data saturation）作為決定樣本數的黃金定律（李麗紅、楊政議，2020）。本研究也採取同樣的邏輯，以資料飽和作為最後樣本數的選定結果，並以 Trotter (2012) 所整理質性研究資料飽和的理想標準為主要根據，標準有二：一是「訪談到多餘」，按照順序訪談，直到發現所有概念都開始重複或已經沒有新概念產生為止；二是「訪談飽和」，即所有問題都被詳細地探討過，在後續的訪談中已經沒有新的概念或主題出現。

是以，本研究最終的研究參與者共有 14 名，來自 10 個社區志願服務隊。其中，訪談方式是以受訪者感到舒適且期待的方式進行，若受訪者認為需要且相關高齡志工管理業務認為應有其他人共同或陪同受訪，則會採取團體訪談，因此有 4 個社區志願服務隊在同樣的訪談時段有 2 名受訪者；6 個受訪單位為個別訪談。

另外，由於本研究具有研究地域狹隘性的限制，故為保護所有參與研究受訪者的隱私，且避免外界對受訪者有任何「對號入座」的想像，因此研究者會對受訪者的個人基本資料採取有限的曝光。受訪者基本資料如表 6 所示。

³³ 在此謹以此句，由衷感謝所有引路人的協助，幫忙尋找或推薦適切的研究參與者給研究者。

表 7 受訪者基本資料表

社區代號	受訪者代號	生理性別	志工管理者職稱	志工管理年資 ³⁴
A	A1	女	志工督導	2
B	B1	男	志工隊長	10
	B2	男	總幹事	10
C	C1	男	理事長	15
D	D1	男	志工隊長	13
	D2	女	志工副隊長	13
E	E1	男	資深理事長	20
	E2	女	志工副隊長	18
F	F1	男	總幹事	10
G	G1	男	理事長	15
	G2	女	志工隊長	10
H	H1	男	理事長	8
I	I1	女	總幹事	18
J	J1	女	總幹事、志工隊長	16

資料來源：研究者自行整理

³⁴ 依據前一小節所談，以受訪者的志工管理年資列計方式，因此是採：擔任志工管理者（含跨團隊）年資達 3 年（含）以上，或實際服務於所屬高齡志工團隊年資達 1 年（含）以上。

第三節 研究者的角色定位

由於研究者具有相關工作背景與專業立場，因此有必要說明研究中研究者的角色定位為何。研究者是以一個局外人的角色進入研究現場進行訪談，傾聽並觀察研究參與者對於此議題的想法，如林秀雲譯（2016）建議在進行訪談時，研究者應該扮演著「社會可接受的無能者」（socially acceptable incompetent）的角色，使自己看起來像一個完全不知道置身於何種狀況，即便是狀況中最基本、最顯而易見的事項，也必須求助於他人，以自然的方式蒐集資料，平實直述地記錄所看見、所聽見的現象或在環境中發現的意義（簡春安、鄒平儀，2016）。而深度訪談與一般訪談最大差異在於信任關係的建立，研究者若無法和研究參與者建立友善關係，研究參與者較難向研究者吐露最真實、深層的感受與觀點，而研究者也必須要秉持真摯、開放、專注傾聽、不爭辯地態度進入訪談或觀察情境中（林秀雲譯，2016；鈕文英，2021），使得訪談內容是輕鬆、自然情境下所致的結果，研究者與研究參與者關係也能趨於平等。訪談中主要以研究參與者論述為主，研究者不參與討論與發表意見，僅以提醒、開放式提問，協助研究參與者記憶工作經驗，使研究進行流暢且自然。

一、作為一個研究工具

研究者曾於 2021 年底，響應金門縣慶祝國際志工日暨志願服務法立法 20 週年活動，於紀念特刊中發表金門對於我投入志願服務的意義：

因緣際會來到了金門，這是首次踏上金門這塊土地，也正是紮根志願服務工作的一塊寶地。對我們這些初至金門的青年學子來說，這裡就像我們的另一個家，秉持著「在這裡生活、為這裡努力」的心情從事志願服務工作……。 （黃上豪，2022）

研究場域金門之於研究者的關係，奠基於研究者大學期間至今，對於社區工作、志願服務、老人社會工作領域的熱愛，以及一連串的服務與社區參與。從參與了學校學生自治團體、服務性社團；到課堂學習社會工作專業，以及於校外擔任社會福利機構志工；

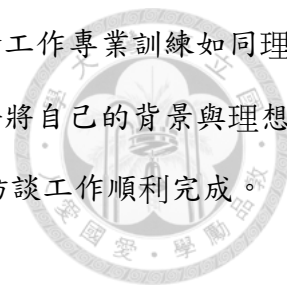
再到實踐志願服務與社會工作專業的結合，自力策畫且組織動員同好，一同在金門執行政府或學校補助計畫及自主服務方案，與多數社區組織或團體密切接觸或互動；再者，由於體認自身專業能力的不足，期待能有進一步展現所長與所學的機會，研究者於 2018 年申請「金門大學大學生公部門見習計畫」，到金門縣某樂齡學習中心擔任見習生，將平時的志願服務、社區服務精神，落實到樂齡中心裡頭，跟著中心的承辦人員們，針對社區的特性、長者民眾的需求，推展與辦理如心靈成長、人際關係、貢獻服務等樂齡核心課程；後因社會工作實習於 2019 年在金門縣志願服務推廣中心進行，進一步系統化、專業化地學習志願服務於實務中的運用，也涵蓋志願服務相關法規、政策、實務執行、志工管理、方案計畫設計與評估、推廣與行銷等工作；社會工作實習後，研究者於 2019 年申請通過、2020 年完成「科技部 108 年大專學生研究計畫」，從政府單位行政人員、社區組織志工管理者的視角，探討金門縣志願服務推廣中心的角色期待與定位上的現況、困境及落差。

迄今，研究者仍持續於金門縣祥和計畫志願服務隊服務，並擔任幹部。這一路以來，於金門的社區多有互動與實踐，對於這個田野場域擁有瞭解與熟悉。本研究場域，定調於這塊與我關係緊密與開展志願服務與社會工作專業的泉源地，對研究者而言有一定程度的意涵。研究者也深信在研究中，對於研究場域的基礎認識與長期深根的經驗，或多或少能對研究帶來些優勢，如與受訪者能更為快速地建立關係與進入田野情境，也可為本研究增添具真實性且符合在地需求的研究內容與貢獻。

二、身為一位訪談者

本研究最主要的資料收集方式為半結構式深度訪談，由於訪談會受到訪談技巧、性別、年齡、態度、穿著等所影響，且本研究的研究參與者是當地志願服務運用單位的志工管理者，實務經歷與社會歷練或許相較研究者有所差距，很難讓他們以平等的地位看待研究者，但研究者會盡可能的以誠懇的態度、親和力、使用研究參與者熟悉的語言，

於受訪者認為舒適、自在、放鬆的場所進行訪談工作，並運用社會工作專業訓練如同理心、傾聽、不評斷、尊重受訪者自主意願與自由談話等技術，暫時將自己的背景與理想置外，並加強訪談技巧適時於過程中回應、澄清、確定意思，讓訪談工作順利完成。



三、身為一位資料分析者

質性研究的資料分析過程就像在綿延不絕的山林中尋找可行的途徑，研究者需運用選擇性的認知、批判性的思考或常識性的判斷，藉以在龐大且交織的資料中來回檢閱與比較，來發現與研究主題、研究問題相關聯的主題及概念。不過研究中必須不斷自我覺察與提醒的部分是，研究者過去的工作與學習經驗，高度與志願服務領域連結，在研究中不免落入「先入為主」或「專業判斷」的陷阱中，進而影響研究品質，失去真實性。因此，在過程中需要不斷「將自己放空」，重新認識這個研究場域、這群研究對象，以及理解工作者在工作中的問題與情境；資料分析時，則需要不斷與指導教授討論文章中的用字遣詞，確保中立性，並配合相關文獻的參考刺激研究者的多元思緒，減弱研究者的主觀意識，進而順利將訪談逐字稿內容，由繁化簡、歸納統一。

第四節 資料整理與分析及信效度檢測



一、資料整理與分析策略

本研究資料收集期間為 2022 年 7 月至 9 月。每一次的半結構訪談皆由研究者親自進行，訪談地點與時間均以受訪者方便為原則，每位訪談時間為 1 至 1.5 小時。訪談過程中將秉持質性研究開放、彈性原則，並徵詢受訪者同意後錄音；結束後由研究者進行文字轉謄，整理成逐字稿，並依研究問題與研究目的歸納分析研究結果。

本研究在訪談過程中以澄清、摘要、總結的技巧，向受訪者確認其表達的內容與意義，以增進研究之可信性。在每次訪談結束後，研究者將錄音檔案進行存檔編號，並對訪談資料進行逐字稿轉譯工作，由錄音檔內容謄寫成逐字稿。轉譯過程中，會將有關研究參與者之辨別資料刪除，以保護受訪者的隱私。待逐字稿謄打完畢後，研究者會再次檢視且對照錄音檔，以確定內容及語意詳實無誤；此外，研究者會以受訪者經常使用之網路即時通訊軟體（如 LINE、Messenger 等），將逐字稿送交受訪者審視、閱讀、校對，提供受訪者指正事實或詮釋誤差，確保符合其原本欲表達的意思。其中，訪談內容絕不會刻意修改或潤飾，僅針對受訪者慣用的口頭禪、尚在思索時的喃喃自語、中途有無相干研究的其他者閒聊之內容，以及不影響文意表達的停頓詞、轉折語、語助詞等予以刪除。

本研究的資料分析策略如下：使用「分類分析法」，研究者根據訪談內容將所蒐集到的資料予以分類；接著將分類後的資料進行描述分析，此分析為研究者將分類後的資料進行有系統的描述；最後進入敘說分析，即研究者本身對於研究資料進行詮釋（潘淑滿，2003）。本文中若有引用受訪者逐字稿內容，首先會將涉及他人個資的部分（如受訪者提及自己或社區名稱，或者提及社區志工或相關計畫人員等利害關係人之姓名）使用去識別化處理，以維護受訪者資料的保密性；再者，在引用逐字稿的內容末端，會有一串數字編碼代稱受訪者及受訪者逐字稿資料，其意義舉例如右說明：以「（F1-518）」呈現，則表示引用 F 社區的第 1 位受訪者的逐字稿檔案中的第 518 行開始。

本文在訪談逐字稿之引用上，以鈕文英（2021）的方式來撰寫，採用上下括弧〔〕時，括弧內的文字表示「研究者在訪談時的問話或給予的回應」；使用另一種上下括弧《》時，括弧內的文字則顯示受訪者的行為，以及伴隨他們口語與肢體表達所呈現的動作、神情，而當受訪者描述完一段故事，礙於篇幅亦採取此上下括弧，以簡短文字描述受訪者當下的故事簡介。另外，文章中皆採用直接引述的方式進行寫作，會使用不同於主文的字體（即新細明體）來呈現，而倘若引述的文字過長，會在不影響原意的情況下，刪除部分文字，並以刪節號（……）來表示。

於資料分析過程中，研究者會將繕打的逐字稿內容與指導教授共同討論，參酌其分析建議，並透過其他客觀的相關專業閱讀者（如同儕探詢、或非服務於志工隊的社會工作者、或服務於社區組織，但無直接負責志願服務業務的管理者等），透過多方核對以確保研究結果分析與呈現的客觀性。最後，研究者也會將初步分析結果與受訪者確認，邀請受訪者提供意見，以增加資料分析結果之信度。

除此之外，在各次訪談後，研究者會進行反思工作，將各次訪談過程中的訪談情境、與受訪者們的互動過程（特別是非口語訊息的表達），或是研究者在訪談過程中的困難、挫折及應改進策略，撰寫成「省思日記」。而省思日記包含反思（reflection）和反身性的反思（reflexivity），前者是指在事件之後省思概念、理論和方法如何與研究過程及資料解釋的視框產生互動；後者是指持續的自我覺察，如反思研究者採取的行動和扮演的角色（鈕文英，2021）。如此一來，或許能有效避免研究者在訪談中帶入個人的情感與專業評斷，該日記也可作為往後訪談時改進的策略，並提供訪談逐字稿整理與分析時，能增加對資訊整理的敏感度，再三確認當下的情境感受與啟發。

二、信效度檢測

本研究為提升整體研究品質與信效度，採用 Lincoln, & Guba (1985) 所提出的「信賴度」四項指標——可信性（Credibility）、遷移性（Transferability）、可靠性（Dependability）、可驗證性（Confirmability），來協助檢驗研究的信效度，使研究品質值得讀者信賴（引自鈕文英，2021）。針對此四項指標，分別說明採取的策略和技術：

（1）可信性：如前述所提及的同儕探詢、研究參與者檢核、省思日記等方式，避免研究結果落入研究者的個人思維、主觀意識，進而傳譯受訪者正確且不偏頗的真實經驗與理念，以提升研究的可信度。另外，研究者於碩士資格考試時，針對研究計畫書的部分，口試委員提醒金門具有一定程度的地方特殊性，於寫作上須斟酌使用用詞及加入相關論述說明。再者，於研究過程期間，研究者亦邀請指導教授親自前往金門田野，以專家意見協助研究者確認質性資料及論文寫作之可信性，增加專家效度的檢測。

（2）遷移性：本研究場域以金門為田野，移轉性的注意重點是需要凸顯金門的特性，並透過訪談資料分析、國內外文獻檢閱與比較，來提出有哪些研究成果是可被我國的其他地方，可以轉移、引用的；又有哪些研究成果是讀者要注意，不一定能直接移轉、引用的部分。

（3）可靠性：如前一節所提及，研究者過去的學習與工作經驗與志願服務領域高度重疊，於訪談過程中應扮演「社會可接受的無能者」，不以個人主觀意識評價受訪者所陳述的內容，並盡可能使用中立、客觀的用詞和態度，看待一切自然而然發生的訪談情境，以免情境受到干擾而導致受訪者的回答。另於本節也探討本研究資料的整理與分析方式，將訪談資料從無到有的過程清楚說明。

(4) 可驗證性：研究者為確保研究結果是建立在受訪者所處的情境脈絡之上，並非是研究者單方面的想像。因此，本研究是需要被受檢驗的，研究的整個程序都必須遵循國立臺灣大學碩士學位考試相關規章與作業流程之規範，且於研究計畫書擬定後、全文定稿前都要接受口試委員的考核與審定；而受審核前，研究者也須提供研究論文相關的完整檔案資料，以利審核程序的進行及檢核研究過程與結果的品質。

第五節 研究倫理

遵守臺灣社會工作人員專業協會制定之「社會工作研究倫理守則」，包括：重視研究參與者的尊嚴、自願性、保密性，審視研究過程中的雙重關係，避免利益衝突，降低研究傷害（臺灣社會工作人員專業協會，2011）。在各次訪談進行前，研究者會說明研究動機、研究目的、保密的原則、參與研究可能遭遇之不適、不便或傷害及處置方法、錄音錄影等，並讓受訪者簽下「研究參與者個別訪談同意書、訪談錄音同意書（如附件一、附件二）」後，方能開始進行訪談。所有資料整理與呈現方面，都將以匿名及刪除容易識別之資訊等方式處理。

在訪談過程中，尊重被邀者的參與意願，在訪談進行中有問題可隨時提出討論，也可選擇拒答或者中途退出訪談。於整個研究過程中，受訪者亦能夠不需任何理由，隨時終止同意參與研究。倘若研究參與者有上述兩種退出訪談的決定，其因參與研究而提供的訪談資料或個人基本資料，將徵詢受訪者的意願做去識別化處理，或者全數刪除、將檔案銷毀。

研究者已修畢臺灣學術倫理教育資源中心大學部核心及研究所進階核心課程，也完成國立臺灣大學畢業前應修之倫理課程學分，相信對進行本研究應遵循之研究倫理必有更高的敏感度。



肆、研究結果分析



經過訪談資料分析，將逐字稿內容做完整細膩的詮釋工作，在詮釋與呈現的過程善用研究者個人的經驗與參與田野的觀察。資料呈現除了搭配受訪者的口述文字，也將研究者實際在研究過程中走訪的田野筆記與參與社區的觀察作為輔助。

順帶一提的是，本研究所有受訪社區所討論之退場執行的個案皆為「高齡志工」，若經退場之志工非高齡者，不在本研究的討論範疇。此外，本研究場域具有地區狹隘性的特性，在資料呈現上已盡可能將能識別出之資訊予以去識別化或刪除，但仍可能有研究者之偏誤或盲點，讀者於閱讀過程中亦請注意研究類推及對號入座的想像。

第一節 金門的社區特性與志願服務特色

一、金門社區的樣貌不同於臺灣本島

(一) 抗戰的集體歷史記憶

如同本研究文獻檢閱關於金門歷史的文獻探討之資料整理，金門戰地政務時期的時間相較於臺灣本島多了五年之久，多年來抗戰已經是金門人民的「日常」，且開放觀光的時間較晚，居民鮮少有自由往來臺灣本島的機會，甚至迄今仍有許多金門老長輩此生沒有踏出金門半步。這些與臺灣本島的差異，在訪談過程與田野經驗中，時常被他們所提起。這似乎亦開宗明義地表示臺灣本島的歷史背景無法套用於金門。

臺灣光戒嚴的時間就和我們不一樣了，更別說地理位置，對吧？我們就是在福建沿海的縣市啊，台灣的體制肯定跟金門不一樣，生活方式、社區型態那些的都不一樣（E1-15）

金門在臺灣本島宣布解嚴後，不斷透過自救會及金馬旅台鄉親請願、辦理公聽會或縱談會、走上街頭遊行等形式，向中央政府及金門防衛指揮部喊話要求「同國一命」的基本訴求。後來再一次次的抗爭與妥協下，1987 年到 1991 年間陸續開放「貨物進口規費全面停繳」、「米糧、麵粉等自由進口」、「發行新臺幣，收回金馬幣」、「解除村內宵禁、放寬燈火管制」等等，也在 1989 年 10 月開放金馬與臺灣本島人工轉接電話，1992 年正式解嚴，1993 年 2 月開放觀光，1994 年 5 月正式廢除出入境無須經申請許可（王世勤，2008；楊樹清，2009；根兩屋，2019）。這段歷史在金門社區居民的口中仍是可以聽見的。研究者在訪談 E 社區時，受訪者 E1 盛情邀請為我進行一趟社區巡禮，向我解說社區的歷史、地景、節慶活動與介紹相關館舍。E1 經常提到「金門除了和臺灣不同時間解嚴，還有觀光啦、通電話啦，就連民宅在戰地政務時期也要配合軍方，讓軍人進到家裡住³⁵、挖防空洞、組織民防隊……（E1-48）」；一旁跟著協同解說的受訪者 E2 也提到「我嫁來的時候，爸媽都哭了，說『為什麼要嫁那麼遠？為什麼不要和老公留在臺灣就好？那邊長怎樣我們都不知道！』戒嚴的時候啊，我只能和家人通信，連電話都不能打、還不能隨便坐船，那些都被管制，生活好可憐、好可憐喔（E2-69）」。

（二）過去軍民一體的社區生活型態

過去金門十萬大軍的模樣，軍民生活在一起的景象，依舊是老一輩金門人的記憶。受訪者 E1 則就此感慨提及那時的 F 社區就是因為軍人帶來的龐大消費、造就熱鬧的市街，整個聚落居民間的情感才能如此密切。他也說到戰地政務時期解除的前與後，無論是社區商家的逐漸關閉、無法在社區中持續維持家計、社區人口變得冷清等情況，都影

³⁵ 王世勤（2008）在文章「金門戰地政務憶往」中提到「在 1950-1960 年代（民國 40、50 年）的金門，在戰地政務軍管體制下，老百姓生活極度艱苦，由於長年戰備整備，金門的十萬大軍，比當地居民還多，部隊有完整充足的編制人數，有定期的補給，生活的條件比老百姓優渥許多，由於金門土地貧瘠，耕作不出稻米，居民只能以地瓜、鹹魚填飽肚子，而阿兵哥三餐香噴噴的米飯也就成為當地居民羨慕的食糧。在那種阿兵哥人滿為患的情形下，營舍碉堡不敷居住，阿兵哥借住民房，也變成一種生活共體戶的特殊文化，阿兵哥開伙，軍民一家共體戶也時常一起用餐，顯現出『有飯大家吃』的特殊情景」。

響整個社區的狀態。也可以再次佐證說明，軍人為金門帶來的並不如外界想像的隨時關係緊繃，反而是商機、是不可抹滅的集體記憶，亦是軍民一體共處的社區生活。

……，在民國 51 年，先總統蔣公蔣中正曾經到這裡來視察，他就指示這裡開一條街，啊旁邊的話把它建商店起來，然後因為那時候整個 F 社區周邊，住了 12,000 人的那個部隊、阿兵哥，都是住在我們的鄉村以及那個四周圍海邊和山上啊。你看 12,000 個阿兵哥的消費不得了，不要看我們街上（現在冷清清的），一個小小的街上 10 幾家在替阿兵哥洗衫褲（閩南語：洗衣褲），還有夏天開冰果室好幾天，還有撞球，以前沒有什麼休閒娛樂，那時候民國 50 幾年到那個 70 幾年，我們金門特殊的休閒就是這個打撞球，你不要看（這條街現在冷清清的），光我們這條街撞球店開了 10 幾家啊！也因為這樣子，整個聚落的關係都非常密切，所以這個我就感慨在 81 年戰地政務之前跟戰地政務之後，所以你不要看這個街上（現在冷清清），以前車水馬龍啊，這個〇〇老街，那後來到 82 年了阿兵哥就少了嘛、那現在海邊也沒阿兵哥，所有的軍營阿兵哥都撤走了《感嘆的神情》。（E1-26）

（三）僑鄉文化，過去金門人「落番」下南洋

金門除了許多的戰地遺跡，還包含了大量的僑鄉文化建築，比如洋樓、金水國小、得月樓等著名建築，都是金門做為僑鄉的重要鐵證。早年東南亞殖民地經濟發展快速，相對貧乏又沒有生計來源的金門男子，很多都受到鄰近廈門的影響，往南洋去發展、開創事業，金門人稱這種情形為「落番」（內政部營建署，2018）。許多海外事業有成、功成名就的金門鄉僑皆會期盼衣錦還鄉、光宗耀祖、落葉歸根，還會將僑匯資本匯回家鄉興建大厝或蓋洋樓（葉肅科，2020）。這段歷史亦能從受訪者的口中聽見，這高度影響著現在金門社區的宗親組織，宗親勢力到了海外僑居地形成同鄉會，儘管很多世代過去，像是金門 B 社區等大姓氏村落的社區組織與宗親組織也會偶爾辦理相關的兩地交流活動，邀請海外金門華僑回金門走訪。

我們以前是僑鄉，金門就是僑鄉，而我們（B 社區）比較像是僑鄉的縮影。我們很多老一輩以前是到新加坡、馬來西亞、菲律賓……。（B1-51）

因為金門我們本身資源沒有到那麼好，我們一個小島資源有限、人口眾多，那時候。所以大部分都是以農民主，但是農民你要三餐溫飽都很困難，所以都往外移，那往外移的時候，那時候最早的就是跟著廈門啊往南洋那邊去謀生，那有的就是比較幸運，可能那邊工作比較穩定一點；啊有的可能就比較運氣不好，可能就客死他鄉也不一定，我們有一句話就是「六亡三在一回頭」，就是 10 個出去，6 個在半路上就已經往生了，啊 1 個趕快跑回來，啊 3 個就是會運氣比較好，在那邊落地生根。（B1-58）

〔那到現在還是會跟這些南洋的宗親有聯絡嗎？〕有啊 有啊！像我們學校裡面就好幾個，有在那邊發達的，在那邊就賺了錢，然後他會賺了錢以後，回來的第一點就是要回饋我們家鄉的心、蓋一些建設，當初我們這個地方（社區活動中心）是要建學校，包括我們這塊地，以前也是我們一個鄉僑，去菲律賓，就是因為他要辦學校，他本來這塊地沒那麼大，就是比方說，周邊有很多鄰近的土地、就有 2、3 個人 的土地。他就說，好，那，你這塊地貢獻出來，另外，還有地的話，就是要把這個地弄大一點，他要蓋學校。我們這塊地蓋學校，剛蓋好民國 30、37，好像民國 37 年蓋好，38 年就發生戰爭，但因為我那時候還沒有出生、我不知道，就是我們長輩在講。（B2-70）

不過受訪者也提到 B 社區雖然社區組織與宗親組織因為性質不同，其實在業務上並沒有太多的連結，但是組織內部的成員組成有較高的重複性，受訪者 B1 認為平常走在路上就是那些人，會參與在地組織的同樣也是，且組成皆以高齡者為多。

〔那宗親會跟社區發展協會有很密切的互動嗎？〕其實不相衝突啦，其實宗親會有宗親會的事務，社區發展協會有社區發展協會的事務。那個籌組不一樣、性質不一樣、處理的事情也不一樣。（B1-115）.....。〔那所以聽起來參加社團的，幾乎也都是同一群人，對不對？〕〔比如說參加宗親會、參加社區發展協會或其他在地社團，常常都是同一群人在進行？〕不能說完全，但大部分會有重疊性。大部分就是這些人，平常走在路上，看到的也是只有這幾個人。啊絕大多數都是像我麼這樣老的啦，我們 B 社區那個人口外移也是蠻嚴重的，年輕人要謀一份職業，在金門也不是那麼容易的。（B1-130）

二、金門社區及志工隊的使命、功能與特色

（一）祭祀圈與信仰圈：凝聚宗親及維繫信仰的功能

金門地區的宗族社會藉由宗祠祭典可以凝聚宗親的力量，且擴大宗族的影響力（楊天厚，2011）。也就是說，「宗族」是金門社區不可或缺的精神文化，更是凝聚社區居民的重要力量，這在訪談過程中能深刻感受的。在和 J 社區志工管理者訪談過程，得知他們與金門的另一個社區都是屬於同姓氏、同宗的村落。J1 表示在金門所有跟 J 社區同姓氏的村莊，在每一年的祭祖活動中都會有很重要的「輪祀」儀式活動，輪流供奉衍派始祖，以維繫宗族勢力。這在相關閩南文化文獻中也曾被討論過（黃明仁，2015），在金門有些姓氏會採用輪祀（共同祭祖）的方式來作為同姓氏、不同分支的聯宗方式，具有整合宗族的效果，也有效喚起族人的宗族認同。

我們跟○（其他社區）同宗啊，我們有一尊叫做什麼 ○（同宗供奉之祖先）現在是供奉在我們 J 社區，我們每一年的時候，全金門的○姓的同宗，都會迎接這個○（同宗供奉之祖先），然後就安放在他們的宗祠裡面，然後祭祀一年，然後下一次再輪到另外一個，可能就是○（同宗的其他社區）這樣子。（J1-213）

E2 提到金門的習俗在閏年的農曆二月初二這天，家戶會準備 13 個菜粿來拜拜，並將 1 個丟出門外分給狗吃³⁶，祈求一年的平安順利，且祭拜時機點不得超過農曆二月初二，祭拜的神明則是看自家服侍的為何即可，沒有特定。

閏年會做菜粿。恩俚个菜包仔共樣（客家語）該就菜包仔啊，分狗食（客家語）。因為它是閏年的 13 個月，所以我們拜拜要拿 13 個啦，然後 1 個丟掉，這邊的習俗是這樣子。在外面丟掉，就是丟在門外，拜完就丟在門口。分狗食（客家語）。它的習俗就是反正丟出去給狗吃就對了，只有閏年才這樣子的，不然就不用。（E2-555）

做毋得超過（客家語）二月二，不能超過二月二，農曆二月二以前要拜。〔拜門口喔、拜阿公婆（客家語）？〕毋係毋係，毋係拜阿公婆，斯係拜神明（客家語），拜神明就是看你家服侍什麼，保生大帝啊、觀世音菩薩啊、還是媽祖，反正就是他們在講的佛祖燒金（閩南語）拜拜，看你們自己家裡服侍什麼，反正就在他那邊拜一拜，一個就丟掉這樣子。拜 13 個，丟 1 個，因為閏年就有多一個月嘛！（E2-586）

³⁶ 金門的傳統民間習俗，在閏年時會準備菜果來祭拜神明，準備 13 個代表閏年的 13 個月，而會丟一個到門外給狗吃，則是因為人們相信天狗食月，象徵著狗把多出來的閏月吃掉，也稱食閏。期許神明和狗吃了這美味的食物後，能讓全家平安度過來年。（陳榮昌，2017）



另外，受訪者提到「金門真的非常愛拜拜」，據 J1 的描述，金門需要拜拜的時機點大致上可以分為三種，一個是初一、十五、初二、十六（祭拜金門的「犒軍」五營信仰）及重要節慶（如過年、清明、端午、中元等）；二是拜三代祖先，等於說從孫子輩往上推的第三代為止，因此以 J1 來說，她作為媳婦，要準備的是先生的父母（若過世的話）、先生的祖父母兩代，在他們的生辰或離世的日子進行祭祀；三是跟鄰居一起拜，也就是所謂的全桃（閩南語，意思為「同宗」），同宗族的祭祀活動等。除上述之外，A1 提到金門的傳統習俗還有五嶽廟的巡禮。

真的是拜到那個覺得奇怪，一個月裡面（很多次），因為我從臺灣來金門，我就已經開始上班了，然後每次回去就說，明天要拜拜「嗯，好那就去準備啊！」對不對？你總是要幫忙做或準備祭祀品啊！結果，說他們初一十五要拜、初二十六也要拜，初二十六是拜門口拜犒軍。然後後來我們村莊，我記得他就變成初二十六先到廟裡去（拜）犒軍，然後再回家拜那個地基主……。（J1-268）

像初一十五，有些人可能會去哪個佛寺啊、去拜拜；啊那初二十六就是「犒軍」，知道嗎？就是在門口拜拜（研究者：是門神嗎？），不是門神，犒軍你知道嗎（閩南語）？就是其實每個村莊不是都會有駐點的五方軍³⁷、鎮五方，犒賞慰勞那些巡邏的五軍，所以通常慶典開始就會有一個儀式叫做「鎮五方」，把五方軍安正好……。（A1-6）

金門拜拜最多，每天都在拜拜，除了初一、十五啊、初二、十六的拜拜以外，那再來就是可能家裡的有一些忌日啊，一樣都是要拜拜。過年前金門的長輩啊都會去巡禮，要去廟宇巡禮，金門有五大廟，叫五嶽：東嶽、南嶽、中嶽、西嶽、北嶽。東嶽在山西拌麵的後面，然後還有一個在田埔水庫那邊，那個其實才是城隍廟，你知道嗎？那個才是城隍廟。然後再來就是金城的城隍，還有田墩那邊的媽祖，還有哪裡（忘了），反正每年的過年前、還有 4 月 12 前迎城隍前，這幾個重要節慶，金門的居民就是都有這個習慣、有這個習俗，金門的這些五嶽廟都要跑透透，我以前也要載家裡的長輩這樣去跑透透。（A1-325）

³⁷ 研究者後查是指「五營將軍」，簡稱五營，是宮廟重要的兵將，保護廟境或村莊的重要護法神。五營在金門是以「五方」稱，主要是為了防範邪、煞進入聚落來侵擾居民。而鎮五方是由宮廟神明巡視聚落各防衛點，並藉著更換神聖物來維持防衛點的神聖力量（林建育，2006）。

拜祖先的話要拜三代，三代聽懂嗎？就是往上推三代都要拜，就是譬如說像我這一代的話，就拜我先生他的父母，然後再拜我先生他的那個祖父祖母，就阿公阿嬤，然後再上面的阿祖就沒有了、阿祖就不用。然後因為他們這裡還有一個就是把那個（牌位）就是會入祖厝，祖厝你懂嗎？就是宗祠。他會把他的牌位移到那個宗祠裡面去，就等於讓他永遠就是住那裡，那家裡的牌位是可以不用，就可以把它去掉了。然後就拜三代就對了、就是拜到那個孫子那代出來。拜到孫子就好了、就這樣三代是這樣。還有另一種還要跟隔壁的人一起拜的，就是親戚了、同宗、同鄉，還要去跟他一起祭祀的也有……。（J1-330）

如受訪者 A1、J1 所說，一年下來可能至少要準備祭祀品與祭拜約七十餘次。J1 也提到金門並不像臺灣本島有些地方「整條街一起拜」的形式，對於許多初入金門的婦女來說是特別畏懼這樣的傳統習俗的。

臺灣就是拜那個過年啊！過年三大節慶，還有那個什麼清明節，還有會拜那個叫什麼中元節、七月十五，就是中元節普渡，（臺灣本島）現在還更簡單是街上大家一起、大家一起拜。可是這邊（金門）沒有耶。（J1-305）

所以那個現在碰到有些小姐說到金門要拜拜，有的會打退堂鼓。（J1-371）

不過或許現代化時代的來臨，加上傳統守舊觀念逐漸式微，繁文縟節的習俗似乎被認為必須有所改革了。受訪者 J1 提到他經常思考如何簡化或合併這些祭祀，其認為祭祀是人去定義的，可以看要怎麼來調整，使社區中的大家不會因為覺得麻煩而拋棄，但又能夠兼顧祭祀的意義。

就是反正，（我）後來就說有拜就好了，也沒有什麼特別，因為這些祭祀等於是人去設定、人為設定，所以然後家裡的什麼祭祀啊就把它收齊，就是看能不能收在一起的，就統整他一下。剛開始我記得一個月下來也有五六次，那一年下來多少次了欸？〔嗯，還蠻多的〕後來現在我就一直收、收、收、收到剩下一年下來大概二十次。（J1-285）

從與他們的談話中分析，祭祀及宗族已經成為金門社區居民生活的一部分，或許亦是金門社區用來維繫社區意識、宗族社會的模式，可能從小小的金門卻有高達 170 多座

的宗祠就能夠發現。而許多社區的活動則與宗族、祭祀活動脫離不開關係，舉凡祭祖、宗族事務、婚喪喜慶、迎神繞境等都是社區中的「大事」，需要全村（全社區）的力量合作完成，共同肩負延續文化的使命。因此，對受訪者作為一社區經營者及志工管理者的角色與功能來說，若社區能在祭祀工作上對社區居民（也同樣有高齡志工）有所幫忙，似乎能省去不少耗費的時間與精力，也能喚起社區意識及宗族認同。

因為我也知道他們在體力上、在那個作業（志工工作）上，沒有那麼大的（負荷程度），所以我們通常是以自己社區裡面的環境的清潔做標準，去清掃或者資源回收站等等這些比較不是很繁重的這些（工作事項）讓他們參與，尤其如果有節慶的時候，那請他們協助這樣，……因為譬如說像我們（J 社區）也是為了（高齡志工）在體力上的問題，所以我一年的節慶我通常只有做兩項，一個是端午一個是中秋，他們就說為什麼不做？但是因為不做的原因，就是我怕、你看像端午跟中秋兩個都蠻耗體力的，而且會留下這兩個節慶也是因為配合他們的需求，讓他們可以包粽子祭祀……，比如像端午節，我們要為全村包粽子、從早上到下午，再以社區的會員的人數來分送各家……。（J1-126）

由上段文字可知，金門的社區志願服務工作中，遇到重大節慶時也都有著「同村共備」的情況。然而，在工作設計與執行分工上，志工管理者 G1 提供一個建議，其提及像是端午節這樣的節日，傳統金門村莊都有為全村包粽子的習俗，他提醒了在這樣的活動中，高齡志工必須付出的勞力與體力相比一般的服務活動來得高工時、高事前準備期程、高體力，因此作為社區志工管理者必須去思考「這些節慶活動的細節取捨或簡化」，若為非必要性的事項，可以簡單來處理，甚至刪除，將原有的三節慶祝減為兩次。其中，這樣的安排亦談到了志工管理者應針對長者的特殊性來進行工作分配。

（二）高齡社區：年輕人外移、老年人口多

本研究關注「高齡」，在訪談過程中，許多受訪者都不約而同地表示，在所在的社區中幾乎沒有青年族群的身影，甚至乃至於金門都出現這樣的狀態。依照受訪者的說法，目前金門的人口型態屬於典型的鄉村人口外移，以老、幼為主要常駐人口群，因此可能

以祖孫家庭³⁸、三代同堂（同鄰）家庭型態為多。而這樣的結果亦呼應了陳錦玉（2016）；黃上豪、童小珠（2022）的研究發現，金門的社區志工組成多是以中高年齡層者為主、鮮少有青年族群。研究者則認為這樣的狀況，似乎也成為金門高齡志工願意投身社區公共事務的一項使命來源。而通過訪談結果，多數社區工作者都很希望能夠推展吸引青年志工投入社區服務的相關志願服務方案，運用其創意、活力來協助社區推行工作，以及文書處理的工作支援。

以金門縣的人口結構來講，就是老中青，而社區來講就是老、幼，青就已經在求學嘛、到台灣去求學了，不然就是到台灣去工作，就這樣子。那大部分留在金門，相對的工作機會比較少，所以啊在這邊都是隔代教育、三代同堂的比較多，那大都還是以老人居多嘛！在這邊（常遇到）就是老人然後帶著小的，老中青就只有頭尾、老幼為主（G1-45）。

〔那社區這邊青壯年參與的多嗎？〕還是有，但比例很少。公教子弟一般來講，他的社經地位都還算不錯，書有時候很會唸，所以第二代應該流失掉，就是剩老的、第一代留在這裡……。 （C1-17）

從與 E1 的訪談得知，金門年輕人的銳減似乎也與 1992 年金門地區的戰地政務解除有所關聯，因為軍人消費事業的消去，使年輕人必須要遷往臺灣本島就業。此外，在金門，過去尚未有國立金門大學的設置前，最高學府只有到高中（職），因此許多的金門人高中職畢業以後，若選擇持續升學也必須遷往臺灣本島。而受訪者 I1 則說道，對於小金門人的感觸會更深層一些，因為小金門迄今最高學府只有國民中學，持續升學與就業就勢必要比大金門人更早離開原生社區。

〔那個政務解除之後，年輕人是不是也是到城裡面，或到臺灣去工作的比較多？〕對啊！啊因為只有少部分能夠留下來，幾乎都到臺灣去啦。高中高職畢業，就到臺灣去唸五專、去考大學去了。十個差不多去個九個，干單一兩個留佇金門（閩南語）。 （E1-39）

³⁸行政院主計總處定義為「由祖父母與至少一位未婚孫子女同住且不與孫子女父母同住的家庭」，並定期公布全國統計資料。然而研究者針對受訪者的訪談資料做推估，該定義或許難以呈現孩子與父母及祖父母同住，或金門常見之情形，如孩子與祖父母輩（如叔公、舅公、姑婆等）同住等情況。

……小金門的最高學府，我剛剛講的就到那個國中而已嘛。那一般高中生的話，就會住宿，高中高職就要到大金門本島去上課，那就是只有假日才會回來，所以平常小金門的話，就是基本上就是老的老、小的小。再來，出了金門大學之後，基本上還是往臺灣去求學（因金大名額有限），回來的時候寒暑假，如果以學生來講是寒暑假（回來），那再來的話，一般的我們的外地青年，過年或者是中秋，中秋還較少，過年的時候就會比較多，所以你會每年在過年的時候，那個機票都特別難訂，就是這樣的道理……。 (I1-522)

從此次 10 個受訪社區的資料，可以發現高齡人力已經是金門社區志願服務隊的主力人口群體。幾個受訪者口徑一致地談及金門青壯年人力的外移，不僅對於金門常駐人口及志工的年齡區間造成一定影響，也道出金門特殊地理位置所帶來的不便，發展出以中高齡人口為主要且可能幾乎沒有青年所組成的志工團隊。幾位受訪者提及，如果不是國立金門大學的設置，金門在地學子在高中（職）畢業後，若欲持續升學或就業，多會選擇離開金門、到臺灣求學或求職，連帶影響志願服務人力的斷層、高齡化。而小金門的最高學府僅有到國民中學，會相對大金門來得更早，常駐高齡人口的比例更高。

此外，若志工團隊現有青年志工（先撇除社會人士族群³⁹），多是以「在學生」為主，且大致能分成兩類：一是介於國、高中到大學階段的學生，因求學⁴⁰或生涯規劃⁴¹需求而擔任志工。另一類則是高中職以下的在地學生，因為從小就跟著長輩一起到社區從事志願服務工作，而持續迄今，這也呼應前述及受訪者提及的，金門較多「祖孫家庭」的型態，由於孩子的原生父母需要在外或在臺工作，而將孩子留在金門就學。不過如受訪者 A1 所說，金門的志工隊其實不太願意招募青年學子擔任志工，原因是久留率不高，且不利於評鑑考核指標的數字計算，可能因此影響評鑑分數，進而連帶影響績效及榮譽。這才理解，這一連串細節都是有關聯性的。

³⁹ 我國「青年志工」定義詳見註 5。

⁴⁰ 以研究者過去擔任金門祥和計畫志工團隊幹部的經驗，求學需求者擔任志工的青年學子，原因多半是學校課程要求服務學習或志願服務時數，或者如國中及高中升學管道需要服務學習時數經歷等。

⁴¹ 以研究者過去擔任金門祥和計畫志工團隊幹部及參與社區服務經驗，生涯規劃需求者擔任志工的青年學子，原因多半是以大學就讀助人專業相關系所或於校內外參與服務性社團的學生為主，因實習或自主參與志願服務工作等。

.....，我們（志工隊）大概有 3 分之 2 是長輩，啊有 3 分之 1 的話就是在唸書的小孩子，滿 12 歲以上，這種大概 2、30 多個左右〔大學生志工有嗎？〕有啊！比如說他 15 歲就國中的時候，就都是在地人，就是我們這一村的人啊。他們戶籍就在這裡啊，他們國中生就已經加入志工的啊！所以他在 5 年以後他唸金大，他一定也還是志工。大部分都是爸爸、媽媽、阿公、阿嬤帶著來做志工的，但是大多數仍是阿公、阿嬤（帶來）啦。（E1-93）

他（社區領導階層幹部）說我們後面不要再收青年（志工）了，你知道為什麼？〔因為沒有要再來了，他們畢業了（哈哈）？〕對！他會回來服務嗎？重點是他會回來服務嗎？不會！〔除非他待在這裡工作〕對！可是 he 會變成我隊裡的一員對不對？然後我的時數就會被平均掉（是指評鑑考核指標中的服務時數量能及志工流失與成長率計算等），你知道我意思嗎？我當初我是聽了很久才聽懂，他是我的創新，我的青年學生志工變多，但是他不回來服務，他人如果有中間有回來服務、有來參與，那自然是好處！可是他如果是外地的，他不回來服務，那我的時數（全隊總服務時數）如果 2000（小時）啊，他佔我 2 個名額，就被平均掉了，（志工人數）成長率也被平均掉了。他（社區領導階層幹部）想的是這樣.....。（A1-569）

（三）社區照顧：受訪者認為社區角色在照顧長者及社區居民

我們昨天煮給你吃，雖然你是有交錢，一個月就是一千塊，基本上一餐 50 元不到，3 個菜、1 個主菜，其實那個便當在外面買，應該是要到 80 幾元，很貴。但我就覺得說這樣是不錯的，重點是老人家他煮很麻煩，煮一個人的東西很麻煩，所以他有時候們就隨便吃吃，雖然我們也知道，他訂這個便當，他一定是吃兩頓，他中午吃一半、晚上再吃一半，有時候還吃不太完，不然中午的飯，他吃一半，晚上去加水、再削個兩個地瓜，煮地瓜粥（閩南語），他們也是很高興，其實我們都知道，所以有時候飯就（給）多一點，盡量塞、塞給他滿，一定是吃兩頓這樣塞。（B2-782）

所以說（生活）在 F 社區是非常好的。再來，我報告一下，我們 F 的志工大部分都是婆婆媽媽啦，除了照顧家裡面以外，把剩餘的時間來到社區，為我們社區的百姓、長者服務，就是做到那個叫做人活到老、學到老、終身學習，以這個為目標。我們有做關懷訪視，志工們的理念很簡單，就是要把獨居老人或是長者，視為親人。（F1-28）

我有共餐、老人家要來這邊吃啊。啊你來這邊吃的話，你就會出門，我就會了解說你今天的狀況怎麼樣，所以這邊都有做身高啦，這邊也有體溫計，這些都是今年先弄的。（H1-110）

從上述內容可以知道社區不只是大家生活的一部分，亦是「照顧社區居民」的場域，許多社區都將「照顧」視為社區使命的一環，就像 F 社區說的「將社區居民都當成家人看待」，「由社區來照顧」似乎在金門早已是天經地義的事情，當然也可以看出「社區照顧關懷據點」的政策真切落實在金門，且是蓬勃發展的。

（四）志工管理者認為志工管理與社區經營的理念有相關性

受訪者提到做好志工管理與社區經營相關聯，同時身兼社區幹部及志工管理者的 I1 以 SWOT 分析端視自己社區的方式，說明社區經營的優劣、機會與威脅，以及與志工管理及運用之間的關係。其提到社區經營的組成要素除了硬體設施設備的齊全以外，還要有場地的建置、志工的向心力及社區的凝聚力、政府政策及補助的支持，以及思索社區是否能自力經營與擁有自主財源等等。

（為了）要把社區、社區志工經營好，我們開始來 SWOT 分析，我們需要什麼？我們有的「優勢」？比如社區的那個設備齊全，那我們的志工向心力夠、凝聚力強。那再來的話可以有什麼樣的「機會」？政府對長照的那個重視，還有經費的挹注。很多東西你要執行，要不要有人？有人之後，有地方、有人要不要有錢？可是這些東西還不夠，要有心，你沒有興趣推動，這些東西都是死的，那你有心把他連結起來，有沒有？但是「威脅」就是政府，其實中央政府的那個政策是變來變去的，那今天這個東西可以補助，等到你做到一個階段，「你（社區）已經（量能）成長夠了」，就不補助你經費的，就像（補助）人力一樣，對不對？所以我們也在想，未來你如何要有社區的自力，你可以有自己營業、自主財源，你可以自行的運轉，你就不用靠中央政府了。那政府他也一直在輔導你做這樣子的一個動作，所以他現在會鼓勵你有很多的農村再生的計畫，讓你說你可以社區自己的營運這樣子。（I1-130）

（五）「三節慶祝活動」是金門社區發展協會最早的功能

三節慶祝活動（春節、端午節、中秋節）已經是全金門每個社區的特色，也是整個金門志願服務發展的特色。所有受訪者都提到金門每個社區都會辦理三節慶祝活動，並提到三節慶祝活動是金門最早成立社區發展協會的功能，以受訪者提到的概念來說，研究者認為就是「同村共備」的概念，全村的人為了節日相聚在一塊兒、熱鬧慶祝。

以前我們印象中的社區，就是辦中秋節、端午節、春節，我問那些年輕這些三節的活動。可是之後慢慢地政府重視社區這個區塊，就是以社區為基礎來照顧鄰近的長輩、婦幼，所以從 105 年，其實政府在推動社區照顧關懷據點的時候，好像從 100 年還是 100 幾年就開始，那個時候我沒接觸到，我真正接觸到是 105 年。（I1-156）

因為大家的觀念以前就是社區發展協會成立，好像只有辦三節，一般都是這樣子，啊我們這個社區也幫忙辦這個。（H1-126）

（六）「婚喪喜慶志工」是金門社區的重要特色，迄今仍持續進行著

就是那個凡事有家裡面，有那個小孩子要結婚的、要訂婚的，那個婚喪喜慶組他去幫忙，像你要結婚的時候，要彩帶、插花啊那些的、還有黃金幾兩啊會幫忙啦，這個（指著身邊的高齡志工）就是我們專業的媒婆啊，有不懂的禮俗就諮詢啊；啊假如外面有人生病死了對不對，像是長者幫忙，那個婚喪喜慶組就會去幫忙弄，因為死的人（口誤，指家人）不好意思去請你來幫忙。所以說我們志工隊的婚喪喜慶組要主動去幫忙，幫忙什麼東西呢？那個不是要出殯的時候，要弄那個白布啊。啊還是要給他撕白布、給他弄麻衣，還要給他們煮點心啦、煮整餐啦，給那個工作人員啦，還有喪家可能沒有時間煮飯啊，都要去幫忙啊。以前都在家裡辦（喪事）啊，現在才有那個殯儀館，以前沒有殯儀館，有時候一待就待半個月，大家都要去幫忙！啊然後還有我們共餐的，他們要出來炒菜，煮便當給長者吃。〔所以到現在都還有（婚喪喜慶組）嗎？〕有啊！還是有啊，所以我們才有這組啊，我們共餐也是這組在煮啊！（F1-202）

另一項金門社區志願服務的獨到特色，研究者認為就非「婚喪喜慶志工」莫屬了。F 社區提到他們志工隊婚喪喜慶組的工作範疇，著重於婚家的籌備事宜協助、相關儀式與在地禮俗的服務諮詢等，以及喪家的心靈慰藉、協助準備喪事相關工作、幫忙煮飯等。受訪者提到至目前為止依然有這樣的服務，後來亦因為這組的工作項目原本就負責「餐

食準備」，所以該社區據點共餐的「餐飲服務」同樣由這組銜接擔任。研究者認為這或許就是金門早期尚未有社區照顧關懷據點共餐服務的濫觴。



此外，不只是 F 社區，就連 B 社區、E 社區、I 社區等都提到類似的志工服務內容。藉此可以得知，對於金門來說，無論是在單姓村或多姓村都經常將「婚喪喜慶」這類我們當代社會看來是自家的職責，看作是全村（社區）的事，由志工來共同協助、分攤，而這樣的概念也雷同於前面提到祭祀與節日慶祝活動「同村共備」之概念。

反正我們就是大家一起做啦，那像有人出殯的話，我們前一天一定要備料、煮鹹粥（閩南語），所以我們就會提前一天準備鹹粥，就像這樣星期六下午一點，就會去切菜那些的。〔社區志工會一起幫忙？〕對，我們是沒有勉強，也沒有說一定你要來，反正就是自由你們參加。像我們都來這邊這個廚房，我們後面有一個廚房，叫共餐的廚房，反正就有人要出殯了的，他有叫我們志工煮，有的他是沒有，包給廠商煮，大部分是我們 E 志工自己煮。像我們自己煮的話，就一定星期六就要備料，然後第二天（就是當天出殯那天），那天早上很早，我們就差不多 6 點半、7 點就要來煮粥，差不多 9 點就有辦法給人家吃。（E2-90）

所以我們就成立了鑼鼓隊，來協助廟裡的一些文化的，那個就是那個廟慶啊什麼的，然後我們的鑼鼓隊也很特別，像你在金門有沒有參加過喪禮〔沒有。〕金門的喪禮也需要敲鑼打鼓的，有一些喜喪，長輩高齡過了之後、他掛了，他也希望熱熱鬧鬧、風風光光走完最後一程，也會希望鑼鼓隊來敲鑼打鼓，啊結婚的時候，我們也是用那個鑼鼓隊來迎娶，所以我們志工的鑼鼓隊的功能就是協助婚喪喜慶，然後（還有）協助廟宇的一些節慶活動。（I1-59）

三、金門自然村的社區型態分類

因著歷史與政治因素，金門絕大多數的社區型態並不同於臺灣本島，呈現的地域性特徵相當明顯，保有高度完整的自然村，居民的綿密與熟識程度之高。從訪談結果可以得出，金門社區的類型大致以「姓氏」做為主要的分類，分成單姓村或多姓村，而多姓村也有因不同的歷史與政治背景所形成的多種型態，研究者分析受訪者的口述資料，大

致可以分成三類：第一類是有多個姓氏所組成的村落，但有一個主要優勢姓，且援用林美容（2000）的定義，最主要的一優勢姓佔村落的五成以上，稱作「主姓村」；第二類是政府政策下的新建設所致的「島內遷移型社區」，通常是集合式住宅的社區風貌，已不具有姓氏特徵，可能因為相同身份地位聚集而成；第三類，研究者經訪談得知大致分為三種情況：一是金門十萬大軍的背景下，位處鄰近軍營而形成的軍人消費市街社區；還有因為過去是軍事重鎮、現今鄰近縣治的熱鬧市街社區；以及因為鄰近港灣，過去居民聚集進行批發及販售的市集社區，研究者通稱前開三種型態為「都市潛力型社區」。

（一）單姓村

王宏男（2021）表示姓氏、族譜、宗祠是構成金門宗親的三大要素之一，也是組成福建閩南文化不可或缺的要素之一。金門最早在八世紀就有漢人開墾的紀錄（江柏煒、陳書毅，2009）。島上有座非常著名的廟宇，稱做「孚濟廟」，又被稱為「牧馬侯祠」，主祀唐代牧馬監恩主公陳淵。這是金門獨到的宗教信仰，每年農曆二月初二，除了縣政府辦理相關祭祀活動以外，金門鄉親也會從各地前來參拜感念恩主公的庇佑。恩主公當時來金的開墾之際，率領十二大姓氏⁴²前來開墾，奠定金門開發的基礎，亦是當代金門社區保有姓氏文化的起源。金門海外華僑也將恩主公信仰帶到海外，成為金門海外會館重要信仰的主神，更是凝聚鄉親力量的中心（金門縣文化局，2009）。

然後農曆二月初二就是孚濟廟，也就是陳淵聖誕千秋，陳淵是唐朝的木馬侯，就是最早帶著 12 姓來到（金門），他姓陳的，包含他，（總共）13 姓跑到金門來牧馬，就是這樣。之前是東晉啦，有 6 姓包含姓陳的、姓呂的什麼的，也是有六姓⁴³啦，在那個唐朝之前的話也來過金門啊。在歷史上，它是有這樣的一個記載。所以我們才會稱陳淵的話，叫做牧馬侯，也叫他恩主公，就是這個意思。（E1-1）

⁴² 蔡、許、翁、李、張、黃、王、呂、劉、洪、林、蕭等十二姓氏族人（江柏煒、陳書毅，2009；金門縣政府，2016）。

⁴³ 這段歷史確實在中華民國國家公園學會（2009）調查金門傳統聚落形成的資料時，有提到：金門舊志記載東晉五胡亂華，逃難來金是蘇、陳、吳、蔡、呂、顏等六姓，亦是金門最初的氏族記載。

因此，姓氏所組成的血緣聚落在金門展開，後來宋、明、元朝之際又因氏族從中原南遷、金門快速開發、重要的濱海要地等因素，各種血緣聚落大量形成（江柏煒、陳書毅，2009）。從訪談結果來看，即可發現這段歷史及單姓村形成的背景：

因為我們 B 社區是單姓，所以我們成員大部分的都是○（姓氏）家的……不像有別的村莊它是那種都市型的、什麼姓氏都有，它成員裡面就沒有所謂姓氏的泛域性。（B1-233）

臺灣的社區有時候比較垂直性，就是一片新的建案，然後就是一個新的社區，社區又有管委會，它是比較垂直性的，它可能只要在出入口，資訊就容易很交流。但是金門不一樣啊，社區是一個扁平化的。（B2-376）

我們這邊不是像金門（常見）的原有的聚落，原有的聚落他就是說姓黃的、姓張的、姓陳的、姓李的等等的以姓氏為聚落，金門的特色是這樣子。（G1-19）

單姓村保留完整的宗族社會，使得金門擁有極具特色的社區特性，這也對社區志工管理實務或社區發展工作的領導管理階層造成一定程度的「監督」。受訪者 B2 就提供了這樣的訪談內容：

有時候，你想一想，其實可能跟我們生活的環境有關，就像說你在台灣、可能在新北市的哪一個社區，那個社區可能 99% 的人都不認識你，所以你去參與它的活動，你沒有任何的負擔，反正我就是服務性的、我是全新的。但是我們這邊不一樣，你還沒進來的時候包袱就一堆了啦！比如說「欸！叔公，你又閣來鬥相共喔（閩南語）」無形中你的包袱就很重，因為你可能是叔公、又是長輩、又是老師，我都被你教過，然後你又做不好，人家說「啊這是我老師，今仔哪會做甲離離落落（閩南語）」這樣講你就懂了，整個就凸顯其實包袱很重！像我來做總幹事，我也是包袱很大，村莊每個人可能都認識，他們不一定認識我，但一定認識我爸、我爺爺、還是我的誰。啊你做不好，人家不會說「那是誰誰誰」，人家會說「那是誰的兒子、誰的孫子」，人家一定就直接講，從一開始你的包袱就很沉重。（B2-366）

（二）多姓村

金門的多姓村，江柏煒、陳書毅（2009）認為算是較少的，通常出現在複雜分工的城鎮、港口碼頭周邊，以及較晚形成的混居型態聚落。其也認為以社會關係及文化層面觀點看待金門的空間與文化，傳統聚落空間（即單姓村）具有因姓氏、祖先及血緣促成的認同，宗祠或家廟作為社區信仰及凝聚力的中心，而多姓村則多了份「信仰圈」的力量，也就是每個多姓村莊共同祀奉的宮廟所形成（江柏煒、陳書毅，2009）。王宏男（2015）則認為相較於多姓村，單姓村的資源分配較為公平，展現出來的團結及動員力量都比較大。這也影響了多姓村不同於單姓村，調整了社群在宮廟組織中的組成，甲頭劃分方面也以地理位置為依據（林建育，2006）。

從訪談結果可以清楚得知上述這些情況，多姓村並不會因為姓氏混居而導致社區動力的混雜或不合群，反而因為信仰圈在社區空間造就另外一種文化中心，成為社區凝聚力的重要來源。A 社區也提到是先有了社區宮廟委員會的設立，以秉持服務社區居民的精神，加上意識到社區長輩越來越多，由宮廟委員會原班人馬獨立成立一個老人會，後來又因縣府輔導，才又變成現在社區發展協會的型態，或許就是典型例子之一。

早期就是從一個憩仔寺（閩南語），也就是老人會啦，就在那個○（廟）旁邊，書（地方村史）裡面都講得很清楚，從那個時候開始，社區的凝聚力就起來了，還沒有成立志工隊喔！做的其實就是跟據點比較相關的事情，所以 95 年開始，關懷據點做起來，然後有松柏俱樂部〔啊對！剛去看，廟宇牆上還有一個牌子寫著俱樂部〕對對對，啊就是一些耆老他們一開始做的事情，對啊然後，你說綿密性，在！因為凝聚力夠，然後又有宗廟慶典的那個文化的力量。（A1-7）

本研究整理了 6 個多姓村，他們分別屬於不同型態的社區。以下分述：

1、主姓村（H 社區）：由一個主要姓氏，集合其他次要姓氏所組成之社區。

那其實現在金門都還是有宗族啊。像那個○○（社區）姓吳的，他們有吳氏家廟啊。○○的林氏，他有 3 間（家廟），○○（社區）一間、○○（社區）一間、○○（社區）一間，所以他們又不一樣啊。像我們 H 社區這邊，就只有那個○氏家廟，因為他姓○的比較多。但是其實 H 社區這邊是比較複雜啦，他有

姓○的、有○、有○（主要的三種姓氏），很多的姓混在一起，但主要還是姓○的最多（為主），大概有六七成。（H1-23）

林美容（2000）文章中針對「主姓村」進行定義，其定義為：「若一村之前五大姓在百分之五十以上且有優勢姓，但無一優勢姓達百分之五十以上者，為主姓村，即有主要姓氏之村庄」。研究者認為適用於金門社區的情況，也符合受訪者 H1 所描述的社區人口姓氏組成概況，因此援用其名稱，將此類社區型態稱作「主姓村」。

2、軍人消費市街社區（A 社區）

鄰近過去十萬大軍時所駐紮的軍營，而形成的軍人消費市街社區。

這一邊都是雜系的，都是外地來住的。那這邊有一個○○（軍營），金門那時 10 萬大軍，很多人就來這裡做生意，所以你看這些店家都是店面型的，那就是冰果室、小吃店、啊不然就是洗阿兵哥衣服店，都是做這些。（A1-3）.....。

我們（社區）是一個因為軍事、因為阿兵哥的需求，然後大家也為了要維生，經濟來源就是以「軍」（軍事消費）為主，所以很多外地人就跑來這裡定（居）下來。其實早期的軍方佔用了很多民地，直接就是用了啊，所以有很多的古厝，都是曾經阿兵哥住過的據點。.....也因為這邊這樣子凝聚力夠，所以發展出來了這樣的一個組織，就很強！（A1-22）

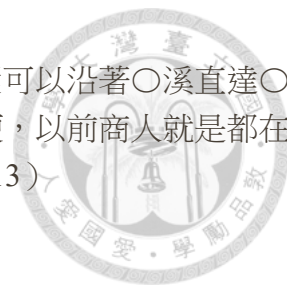
在如此的社區型態裡，早已沒有姓氏聚集的特色，這個的居民過去靠的是軍人消費經濟而展開互動，而現今則是藉著中心信仰來凝聚社區的力量。加上前面一開始說道的，社區宮廟委員會不僅是社區信徒們的維繫場域，更是社區老人會的起源，以及後來 A 社區發展協會的雛形。

這裡的群體就是以○○廟（宮廟名）以這裡的信仰為主。.....，這邊還不算是同姓喔，只是因為有一個宗教信仰在這，所以那個凝聚力夠。（A1-51）

3、市集社區（F 社區）

因為鄰近港灣，過去居民於此地聚集進行批發及販售而形成的市集社區，當今的 F 社區已發展成一個熱鬧的傳統市集。

我們 F 就是一個菜市場，位於港灣附近，以前小型木船還可以沿著○溪直達○（其他社區名稱），那我們就是在溪旁嘛，所以地利之便，以前商人就是都在這個做貿易啊，啊後來就是變成現在這樣的規模。（F1-13）



4、鄰近縣治且雜姓混居的社區（D 社區）

受訪者 D2 描繪 D 社區的歷史與現在的模樣，現在的 D 社區從過去大姓氏的村落，轉變成多姓是聚集在一塊的社區，而且不同於單姓村及前述主姓村（H 社區）的是，究竟社區住著多少戶數、是哪些人，且確切從哪裡搬來、有多少種姓氏，已經是不清楚的狀態了，顯見都市化程度之高。

我們是這個里最大的社區，離縣政府近，……，我們以前 D 社區○○路都是姓○（姓氏）的，以前都是姓○（姓氏）的比較居多。人家說、有一句成語（口誤，是指俗諺）說「姓○佇立○○（閩南語）」就是指 D 社區。那現在房子蓋很多了，那所以很多外來客，現在社區什麼姓氏都有了。現在比較像混居、各種姓氏混居。（D2-12）

〔那現在我們這個社區大概住了幾戶人家？〕哦！不少喔，我們越來越多，本來只到 9 弄，後來又蓋 1-1 弄，就是比 10 再多，現在不少欸，現在實際上多少，我們實在也不太清楚了，因為隨時都在增加中……。〔所以搬過來住的人也都是可能從金門各地這樣搬過來？〕對！很多很多，也有從臺灣（本島）這樣子。已經不只是姓○（姓氏）的，越來越多的到這裡來，什麼姓氏都有！這一份寫得很清楚你看一下（評鑑資料）！〔哇！D 社區現在有○個鄰！（超過 30 鄰，採有限的曝光）對啊，很多，而且人數已經逼近 5000 人了！（D2-24）

研究者以為 D 社區似乎已是一個趨近於都市化程度較高的社區型態，因此進一步詢問社區都是如何維繫社區居民或志工間的情感與互動交流。D2 提到社區倚靠的是中心信仰和民俗技藝。這些民俗技藝結合中心信仰，都已經與社區居民們的生活連結著，且過去的社區領導人士也透過自身所學的技藝，帶領年輕人輩及高齡長者一起投入學習，逐漸形成社區特色，目前仍持續有年輕人加入，在社區中蔓延與傳承著。

「工之間啊，大家平常的民俗技藝，打花鼓（中心信仰）有成立一個，這是我們之前的里長、嗎？」對！他也是指集那些青少年啊、一

由於政策影響，已不具有姓氏特徵，多屬國宅或集合住宅之形式所組成的街坊社區。值得注意的是，此類社區已經沒有信仰圈及祭祀權之共同社區文化，如本文所談之 C、G 社區。

可是像 G 社區、○○（社區）……就是各個鄉鎮的自然村到這個地方來，變成說我們這的姓氏比較雜。……我們這個村莊是一種雜姓，人從四面八方過來，我們 G 社區大部分都是軍公教、且都是金門人。……，當初它（社區）是（建於）民國 71 年，戰地政務時期的時候，（那時）是個封閉的社會。蓋了 G 社區，就從金門縣的各地搬進來……。 (G1-25)

⁴⁴ 劉香梅（2022）指志願服務文化應包含以下要素：C 認證（認證制度）、U 獨特（創新特色）、L 標誌（代表符號）、T 訓練（教育訓練）、U 理解（正確理念）、R 法規（制度規章）、E 倫理（倫理守則）等。

不老學堂就是說，你看這個鑼鼓，教他們製作和體驗都 OK 啊。不老學堂都比較希望他們青銀共學啦，我們有從兩個地方去爭取的經費，從那個金門縣的文化局需要申請社造、廣場舞，然後又從這個○（臺灣本島某市）美學館，爭取一個不老學堂，然後不老學堂我們這邊以，鑼鼓為主還有歌仔戲，來促成文化的傳承，要讓一些機會讓長輩們有事情做。（G1-107）

鑼鼓隊跟歌仔戲的話，像（歌仔戲）我們是從去年才第二次接，然後鑼鼓的話是 10 幾年前就開始接了，所以我們社區的鑼鼓文化是有的，那不老學堂的歌仔戲是去年才接，跟這個文化部來申請這個南音調，（南音調）歌仔戲，再配合到我們社區的村莊（村歌），讓大家都會朗朗上口，以社區為這種背景的這個村歌，然後又結合了竹竿舞，這個你會懂竹竿舞嗎？然後也有兔子舞！（G1-114）

你最早你要如何讓這些人能夠集合在一起？一定要透過活動，起初大家是不認識的，起初大家是沒有什麼感覺的、是很冷漠的，但是你可能要配合活動，如果他願意在參與，就變得很熟、變成朋友、變成左鄰右舍，這樣就很棒啦。（C1-12）

6、綜合分析

（1）A、D、F 社區：通稱為都市潛力型社區

A、D、F 社區符合劉弘煌（2016）提到的都市社區特徵，具有人口的高流動性、人際互動的短暫、匿名性等特徵，且由較多的外地人口所組成。此外，劉弘煌（2016）也提到都市社區若有右方幾項原因：居民因長久下來居住在同一個社區裡，仍會有強烈的鄉土及社區意識（A、D、F 社區），或者有強而有力的社區領袖人士帶領（D 社區）、地方草根性組織發達（A、F 社區），或者有較多的文化（A、D 社區）、工商資源（A、F 社區），都會使得都市社區並不全然處於完全不利的社區發展的局面，不同於以往大眾對於都市社區居民較無社區意識的預設。因此，本研究根據其實證研究結果來佐證，將 A、D、F 社區囊括在一起，通稱為「城市潛力型社區」。

（2）家族式志工管理：金門社區成員多半是家族成員，志工管理實務操作具特殊性

從上面一系列的研究訪談資料也可以發現，儘管社區有分成各種不同的型態及姓氏聚居的分類，金門的社區仍維持高度綿密的鄰里互動連結，血緣和地緣關係都十分重要，「是不是屬於住在這個社區的人」一眼就能被看個明白。不過，在這樣的社區氛圍中，社區家戶不是自己的宗親、親戚，就是長久相處的鄰居，對志工管理者而言反而較難以使用像與外人互動的溝通模式及處理事情的方式。受訪者 I1 就提出自己擔任社區幹部期間，於 2016 年改革社區組織會員的體制，遭受社區居民的強烈反彈的經過。

在金門的很多的社區，他是認為說社區每個人都是會員，可是這其實在組織上是不對的，可是金門是因為宗親的那種文化，我是 I 社區人，那我將來就是你 I 社區的一份子啊。所以我們一直推動會員制，用收會費的，所以我從 106 年開始，這個過程也是很艱辛，被拍桌、被反對，你什麼什麼為什麼我們是 I 的居民我不是會員呢？（I1-97）

研究者進一步詢問 I1 關於改革社區會員一事的情境與原因，其提到：

我說可以啊，你就加入會員、繳會費啊，因為這樣子，你才有辦法控制，那你加入會員，你就有權利跟義務，你的義務就是我們要參加會員大會啊，你的權利你可以參選理監事啊、你的權利是你可以有會員紀念品啊。對不對？像我們在發衣服的時候、制服的時候，會員就有，我們這次在發一個會員的紀念品，會員才有啊，而不是每個居民都有的，那個居民跟村民跟會員是不一樣的，所以目前有 140 個，就是就一直不斷地增加會員中。（I1-101）

或許在家族式的社區特性下，志工管理與社區發展工作實務更需注重溝通技巧，因為多重身份交織下的社區志工，尤其是社區事物的改革過程，還必須將規定描述清楚，避免使得社區事務變得複雜且棘手。

第二節 高齡志工服務的限制與影響



一、高齡志工服務可能出現的限制

(一) 因著生理方面需求可能需要協助

對於志工管理者來說，高齡志工確實因為生理或心理的狀況，在服務工作安排的過程有一些困難，需要多花心思去思索符合他們需求的服務設計與調整。

這位 81 歲的掃哪裡？他就是掃他們家的停車場。年紀很大了啦。啊你說他們還能做什麼？啊另一個 85 歲的，他的時數也是很少的，他要來排班也是很困難，因為行動其實就是都已經緩慢了。（A1-1109）

另外，D 社區也有提到高齡者服務固然有其優勢，但仍具一些限制，尤其是工作中安全上的疑慮。身為志工管理者的 D1 以實際例子和研究者分享，他自身是 70 歲以上的高齡志工，同樣擔憂著隊上的高齡者會在服務過程中受傷。

《前面在討論社區志工隊的民俗舞蹈》，其實他們（高齡志工）可以跳（社區民俗舞蹈），但是有些跳起來很氣喘吁吁，但就是考慮到他們的健康，所以我們現在的志工講說要高齡志工，我是覺得說高齡志工固然有他的好處，也有它的隱藏的危機就是了。像我們有從事剷除銀膠菊，那大家都要動用鋤頭啦或鐮刀下去割草，那有些萬一不小心彎了腰、沒有蹲，多少會怕，會造成主動脈剝離，這個很重要！我看到有一則報導說，有一個人的彎了腰撿一支筆，ㄉ一ㄚ一聲主動脈剝離，所以我們希望年長的出來，盡量不要給他們（研究者認為此處的他們，指年紀更長一些的長輩）做這些工作。可是上級（指地方政府）他安排我們說要有剷除銀膠菊這個工作。（D1-66）

關於這個齣，我想說，年輕人他要拼經濟，年輕人我們也有曾經吸收（招募過），他們一下子要考試、一下要回家幹嘛的，所以也沒辦法啊，像上課啊什麼他們也沒辦法（參與），所以我們都是老人在做啦，做辛苦工作就要他們多注意（安全），然後志工隊也會準備一些防護的工具這樣。然後我們是 96 年成立（志工隊）的時候就加入，所以我們這些老人就是當時加入的這些人啊。（D2-75）像我自己 96 年加入時 55 歲，現在變成 72 歲，不是當初就是老的，那你知道我們找年輕人齣，都沒有辦法久做。（D1-80）

從他們的談話中可以知道，他們對於高齡志工服務雖然有安全上的考量，但仔細看這個議題時，其中有幾項個中滋味是值得併來思索的：（1）志工管理者認為地方政府的政策措施，社區應遵照辦理；（2）志工隊都是高齡，儘管是較為粗重的工作，似乎也只能倚靠高齡者來從事這類型的服務；（3）曾經招募過青年志工但不易久留；（4）許多高齡志工並非加入時就是高齡，以其自身經驗，從創對之初加入時是中高齡者，迄今已成為古稀之年之老者。因此，研究者認為或許對金門社區來說，當社區都是高齡人力時，其實沒有機會去挑選服務項目，針對可能有安全疑慮的長者，僅能盡量讓較年輕一輩的長者來負責。在服務過程，志工管理者要提醒每位志工更為小心謹慎進行，提供相關防護安全措施，並加強教育志工在服務時應考量的安全狀況。

（二）異質高調的聲音出現是管理工作上的阻力，甚至使專責人力無法久任

啊他們（同時是高齡志工也是社區理監事）一直要逼我離開 I 社區，因為他們認為說「我現在在社區可能他們要做一些什麼的動作，我還擋在前面就對了」很好玩《實則是無奈的神情》。所以這些聲音，你看我們在 107、108 年是最輝煌的時候，整個團隊我認為是最強的，但我的前任的 O（專責人力）為什麼要走？看不慣、看不慣我們在這樣子被欺負。他說這樣的環境不是他喜歡的。〔那他們反對的聲音主要是因為什麼事？〕……《I1 分享整個事件的始末經過》，長輩在這裡的、子女在外事業有成的，就會開始捐錢，然後因為有錢，所以那一些人就開始以為我們（社區）在賺錢、以為我們（社區）在幹嘛？那事實上所有的錢都是入公帳，每一筆的支出，有時候也都是公開透明化，然後就開始吵起來了，啊所以你說這樣的事很常態，如何改變這些人的心理？是蠻重要的一點。（I1-899）

從 I1 的訪談內容分析，值得一提的是，研究者認為此處所呈現的高齡志工管理實務案例，是高齡志工在 I 社區中「多重身份」角力下而致的狀況，包含社區志工、社區發展協會理監事、社區居民、社區宗族（志工管理者之親戚等），加上 I1 同時身兼社區志工管理者及社區組織幹部，因此呈現的情景可能不全然是「高齡志工」本身或服務上的狀況，還囊括上述各種角色間的衝突。最後，I1 也延伸思考了關於社區業務向社區居民的傳達及溝通方式，或許能有效改善類似狀況的不斷發生。

（三）在意他人時數登錄的方式

後來社區幹部跟我討論，他說他那個是他輪頭家（閩南語）⁴⁵，你要給他算（時數），那以前的頭家咧，毋算到（時數）（閩南語），就會有爭議、公平性的問題。他（社區幹部）說，如果這個要算，也要等開過會、大家拿出來討論「什麼事算？哪個範圍做的事算？」有一個取得大家的同意來算。那包括還有一件事情，就是 A 社區發展協會是不是 O（去識別化處理）個自然村，到 O（其中一個自然村名稱）嘛，對不對？好，那有一位志工，他就有在 O 自然村那邊除草，算不算？他在 O 自然村那邊除草，算不算？我的認知是算，然後我又得到一個聲音叫做「這個要經過大家同意」欸也是啦。〔您是指傳統 A 的領域沒有到 O 自然村那邊嗎？〕對！因為大家的認知不一樣，有的人認知點說我來做社區工作裡面的志工、做社區的服務，就是這一塊而已，就是社區活動中心周邊才算，有些人認知是這個；然後有些人認知說，我處理我家附近的那個菜園，那一塊草地、我把它規劃好，算不算？他自己認為算，可是他種誰的菜？自己的，算不算？（哈哈），啊這些都高齡志工喔。（A1-400）

（四）魚沉雁杳、久未服務，卻在領獎品的時候出現了？

像他們被除名的那些，是痛下心、7、8 年了都不來，都掛 0 點（小時），……，可是當我們發保溫杯，他又要來領，所以這個很好笑，如果說他真的是不要，那還好，但是在發放禮品，他又出現，有點不合邏輯吧《苦笑的神情》！（D2-240）

總幹事就發一個人一盒（禮物）。結果這一盒就吸引了以前那些沒有來的志工、比較掛名的志工、沒有來掃（地）的，就開始來。反正我有來，就有那一盒嘛。（E2-348）

（五）佔用名額事件：實際上未出席，但保證金仍須退回，因為社區講「情」

像比如說我們禮拜天才剛好去旅遊回來，旅遊是報名參加，因為這次等於就是說那個環保局提供給我們的經費，但是經費有多少、我們不說，我們先不告訴大家是有多多少經費。但是有些高齡志工任性……唉……怎麼說，等於是說這些老人家他們就……《受訪者 C1 呈現欲言又止的神情，似乎認為有很多無奈》〔是不知道他能不能來參加嗎？怕他自己行動不便或是什麼？〕基本上像我們都是亞健康的，還不至於說（行動不便），因為他真的是動不了的，他也不會來啦。

⁴⁵ 「頭家（閩南語）」前述有提及過，指金門吃頭文化（是指宗親祭祖餐會）中的做頭，而做頭就是主辦的意思，通常由大姓村落各家輪流主辦，約於每年冬至時節辦理。

但是就是說我們這次為了慎重起見，我們是有多收了 200 塊的保證金，那這 200 塊的保證金是什麼？其實就是你來、我就馬上退還給你。〔比較怕的就是報名，又沒辦法來，但又佔用名額？〕對，這個很多，在社區裡面就是這樣，又會講「情」的社會就是這樣，我也不好意思拒絕你，啊他又要佔了這個名額又不來，有沒有這種狀況？經常有！既使你收了兩百塊，他不來，你還是要退給他《有苦難言又無奈的苦笑及嘆氣》。（C1-55）

（六）團隊紀律：志工會議常缺席參與

公共事務，老實講有很多人就是避之唯恐不及就是這樣，很多人說我不要去、我不要去，啊有的人就是難搞，我就不參與，有活動我就去參與，沒有活動、平常開會什麼的我就不去。（B1-441）

那有的會議也不來啊，開會不來，活動你叫了半天、他也不動啊……。（H1-300）

（七）退休前從事高社經地位工作，難以拉下面子受志工管理者指揮

我剛剛講志工群裡面，女生會比男生多，然後男生的高齡志工來講，他大部分都是像剛才這個○（某高齡志工）的，他是○長官（某公家機關單位，採有限的曝光）退休的。像我們一些高齡的志工，○長（某公家機關單位，採有限的曝光）退休的、公教體系退休的，所以他們的那個教育程度高，可是他們的自主意見比較高、比較強，強到不是我們可以掌控的。所以我們一般來講，這些婆婆媽媽的高齡志工都是很好相處的，然後他們的配合度也高，這一些是配合度高的，那那些高知識水平在高位置，因為他們退下來之後，人家講對，你曾經在這個這個單位裡面，你是管人的，可是你卸了（身份），我們叫你○長好了、我們叫你○長好了，你只是侷限在過去的位置上，不是你現在，可是他現在沒有辦法卸下他的那個身份，所以他認為說那我（志工管理者）在這裡，指揮他做東、指揮他做西，他無法接受，是這樣子的，所以才會變成這樣子。（I1-794）

（八）認為志工是給薪的而不願意到場服務

有一些自動就沒有來參加，他們說「志工來這邊幫忙，不是要有錢嗎？」我說我給他們一個觀念，我說「志工是沒有錢的」，你參加什麼，我有辦法給你的是一個便當，那叫做志工，你如果來向我領錢，一小時 200（元）、一小時好多，那你叫什麼志工？你是我請來的（員工），那個又不一樣啊。我說「志工

就是付出而已啊，你不要去想回饋，回饋是以後等你老，人家來幫忙，那才有回饋嘛？」啊你現在一直想說志工有什麼好處，那我乾脆需要志工幹什麼？我就想說啊，你這樣就不要做了，你們沒有那個心理，我叫你來、來掃地啊。你認為說「我為什麼要來？也沒錢啦。」（H1-265）



二、高齡志工服務之於整個志工團隊或社區的影響

（一）高齡志工閒暇時間充裕，年輕人少且不容易邀請出來參與社區事務

其實你就可以從一些，比如說 70 歲、75 歲，他有在參與社區的一些志工，跟他平常就是不出門的，你就會明顯看到兩種人活力是不一樣的，你常常在家裡的那種長者，你就會感覺他精神就比較困頓〔感覺比較孱弱一點〕。啊整天都出來在幹嘛、打掃啊的那些大嫂，精神抖擻喔！反正你就覺得他活力就比較遠，所以當初你說這些高齡志工，其實他也是社區主要的一些幹部等級的，因為他就是活力，因為有他們一直在加入的，而且有時候還真的，他這群人、他才有空，就不管是掃地啊、淨灘啊、清除銀膠菊啊，經常都是主力，年輕人、其實（嘖）他們年輕人參與的意願不會很高，因為年輕人、你知道，他們（星期）六、日就是休息，好不容易休息，你一個早上說要叫他 7 點，我們要去淨灘、要去掃地，還真的很難很辛苦的，你也知道嘛年輕人（習性）嘛，反正這些人（高齡志工）都是主力。（B2-259）

（二）高齡志工來社區開心、被服務也服務人，反而開始生活充實、減少抱怨

我就在講說「在做共餐那些的」，他問我說他媽媽可以上來嗎？我說「可以啊、可以啊！」。那我們就去邀請他媽媽，也請他一起當志工，而且是專車接送，太遠了，就專車接送上來，然後用完餐之後，下午的活動完的時候再接送回家。他媽媽平常在家、老人家一個人，然後我們常常講說那個「大目新娘，無看見灶（閩南語俗諺）」你有沒有聽過？就是在身邊的你都不懂的珍惜，假如說他有 3 個孩子，啊這個老大的孩子跟媳婦住在金門，那你們都是在臺灣工作。啊他每次有接觸就有口舌之爭嘛，跟他的媳婦就會有一點爭執，臺灣的媳婦那麼遠，他都認為是「外來的和尚會敲鐘」，他臺灣的媳婦是最孝順、是最好的，所以他常常跟這個媳婦有一點爭執，他就會打電話去臺灣告狀說「他又跟他媳婦怎樣啊、他早時候又罵他、又怎樣又怎樣、兩個又怎樣」所以，就每天臺灣的兒子都會接到那一些抱怨的電話，可是自從他來社區，就沒有接過抱怨的電話，每次打電話問他媽媽，他說「我今天在社區，我跟誰打四色牌啊；我今天在社區，我做什麼包包；我今天在社區，我做什麼，就變得很開心啊」。因為

他的兒子跟我們理事長，他也是我表哥，然後跟我理事長是堂兄弟，所以他就有一次臺灣回來的時候，因為他們真的是事業有成啊。他是臺灣電機公司的董事長，他說我們社區他上來參觀，說他媽媽來這裡，過得很開心，他就捐了100,000 塊給社區……。（I1-912）



從和 I1 的訪談資料可以得知，這位高齡志工的身份，是志工也是被服務者，過去從未參與社區時，在家可能經常與家人起衝突或是產生摩擦，但自從投身社區以後，情緒與價值觀似乎都提升且漸趨正向，回到家減少抱怨，反而都在分享自己在社區發生的一切事情。這也可以發現，從事志願服務對於高齡者來說，確實是有其益處的，不只豐富生活安排，也對個人的心情與健康有正面影響力。

（三）「輸人不輸陣：共同考照」展現高齡志工對社區照顧的決心

在受訪的 10 個社區中，F 社區提到他們對於「志工量能」的重視，該社區集結志工的力量，儘管在有限的社區活動空間，且志工有百分之 60 是屬於 65 歲以上者、百分之 80 是 55 歲以上者，為了推展社區照顧、關懷社區的老人和弱勢，他們凝聚力量推動「考照」，在目前現有的 50 位志工中，有 4 位完成水電修繕課程教育訓練（有的考取了勞動部丙級室內配線技術士）、8 人考取勞動部丙級中餐烹調技術士證照、7 位考取勞動部照顧服務員單一級技術士，只為了在志願服務工作期間能夠為社區居民服務。這其中，研究者分析除了對社區照顧的決心，仍顯示高齡志工「願意持續貢獻、再學習」。

我們社區的服務特色就是在志工量能，我們就是一群很單純想服務社區的人，我們想要爭取個活動中心，但……，有時候我們真的想做、做很多事情，礙於沒有（活動中心）所以都沒有辦法。我們 65 歲以上志工投入社區更熱絡欸，佔比是百分之 60，我上次去算 55 歲以上的今年已經到 80（百分之 80），現在一共是 50 名志工，我們還推考照，就是想要讓社區的人被照顧，沒有中心沒關係、我們有鍋子，但是要有專業，照顧起來才能安心啊。〔所以考照是指？志工教育訓練嗎〕不只，我們志工 50 個裡面包括有去上水電修繕的有 4 個、還有人考到勞動部的水電的，還有廚師丙級 8 個和照服員 7 個。（F1-230）

（四）執行政策難：既是宗親，又是高齡志工？為何政府資源要與鄰近社區共享？

〔宗族的部分，您剛剛有提到，就是在 SWOT 分析那一頁，提到說這個村子的威脅是比較保守、比較傳統，是有遇到哪一些瓶頸嗎？〕在你要推動的某一些東西，在地的會認為這樣子做就好了，你的一些創新服務，他們認為不用。以我們做老人共餐（為例）好了，其實我們在推動.....，這個可能也是在觀念的溝通上。我剛剛講講說○○村（村名）包含了○自然村跟○自然村對不對？總共○（去識別化處理）個自然村。那我們的關懷據點，他是屬於整個的○○村（村名），可是剛剛講○性為最大宗，這些○姓的主力認為說你只要把 I 社區的老人顧好就好了，可是你的業務是擴展到○自然村跟○○自然村，可是他們（○姓）認為說「你幹嘛不把這裡的老人顧好就好了？你為什麼要去顧○自然村的跟○自然村的？」可是在政府上是一視同仁的，它是要照顧老人，不是說照顧你哪裡的老人，而且這些經費都是中央政府來的，光這個觀念在溝通，就溝通了很久，相對的保守啊！你（社區幹部）窒礙難行啊！很多你的策略、你要推動，就有很多很大的阻力在前面啊，他認為說你不應該做這個啊《無奈的語氣》！你只要停頓在這裡就好啊！可是我們明明有能量，可以往外跨的，就會被擋在這裡。這些都跟宗親有非常大的關係！（I1-551）

從這個案例裡可以得知，在單姓村裡面「宗親」的力量仍非常強大，儘管政策執行的計畫書中寫著辦理地點是以「行政村里」為主，而非「社區」，但 I1 所處的 I 社區正是一個完整的單姓村落，家族勢力龐大下會認為為什麼需要與其他社區來共享資源，為何不留在自己的社區給自己姓氏的族人使用。此外，這個案例更不只是展現了宗親的強大勢力影響社區經營，還隱含了高齡志工的「輩份」、「年齡」、「威望」多重身份與社會地位之下，對於社區年輕一輩主事者的不滿、藐視與壓迫。

當然，這似乎也道出另一個問題政策制度面的問題：社區發展協會和行政村里長久以來的派系關係爭議（王仕圖，2007；李易駿，2017；邱泯科、林伶惠，2010；蔡茂億，2004；賴兩陽，2009）。一個行政村里下，可能會經過鄉鎮區公所劃設為多個社區（自然村），而究竟社區的範圍到哪裡是經常具有爭議的。尤其，像是金門這樣的傳統聚落，社區的定義與界線大家各自表述與詮釋，加上行政村里具有選舉選區的選民影響力，就容易使得社區型方案在推展區域範圍有重疊的狀況發生，研究者認為更遑論當代社區旗艦型計畫推展「領航社區」及「聯合社區」的概念，若未能從根本處理，似乎仍對實務

工作來說還是窒礙難行的事情。不過 I1 也提到有政府補助計畫條文的文字作佐證，對於在回應社區居民和志工的時候，實屬有利。而這樣的狀況其實不只在單姓村發生，多姓村的 A 社區亦發生過類似社區範圍的爭議事件（社區打掃範圍），於本節第一大點第二項逐字稿引用中已有提及，雖該案例不牽涉政府補助計畫，但影響到志工服務項目的範疇與服務範圍。

第三節 高齡・志工・管理：經驗與相處



一、志工管理者的獻聲

（一）承擔「族人互助」的使命

志工管理者的使命價值會影響他們如何看待團隊的進程、團體成員的來與去、團隊和諧與共處模式等等。受訪者 B2 提到自己願意投身社區公共事務，主要是希望能夠為自己的宗親盡一份心力，「由自己宗族的人來照顧自己的宗親」。不過也因為承擔照顧尊親的責任使命，因此在工作上容易有壓力，受到族人的高度檢視。

有時候就是老師那一句話，你就永遠會記得嘛「父母不死不老（閩南語）」就是這種公共事務，你就要想說人家既然說要叫你來幫忙，就比較不會去推拖啦。既然是這種公共事務，不管是宗族還是社區就比較不會推拖啦。這算是我們這一代人還有一點點的想法，像說一樣是○國小（B 社區某校）的老師，其實他也是這邊的人，但是他住在○（非 B 社區）、住在○（非 B 社區），你跟他講說宗族的觀念說，你要為宗族幹嘛幹嘛，為 A 爭取更多的資源跟服務、或福利，他或許可能沒辦法聽進去。他會說我住○（非 B 社區），我要的話，也是為我○社區（非 B 社區）來爭取我的福利，我幹嘛為你 B 爭取福利，沒有認同感，這種就是認同的問題，……。（B1-44）

有其他人的期待，又有自己的事情要做，又怕說沒有做好，那種包袱就很重，也是怕說做不好啊！人家已經那麼期待你把這些事做好，那當然是好好地把事情做好，但是本身的壓力也是蠻大的，……。（B1-134）

社區本來就要照顧這些長輩，這也是社區的存在啊，如果社區不照顧，他們可能也沒地方去，所以我們一直都很積極照顧老人家，很早就推出共餐，已經做了超過 10 年了，以後還會（繼續做）的啦。（E1-200）

（二）許多社區活動因高齡志工的投入而完整

志工管理者與志工團隊的關係，我想以 E1 所描述的內容來解釋是相當合適的。有了高齡志工的參與及幫助使得社區大型活動得以順遂舉辦，如：金門文化傳統活動，包含元宵節、端午節、中秋節、閏二月等等。特別像是上述這些節日都有特定的飲食文化，

這同時有賴著高齡志工的精湛手藝。研究者認為正如同前面提到的，金門社區的節慶活動都具有同村共備的特色，高度依賴志願服務人力協助及團隊支援，是社區運作中功不可沒的幕後工作者，辛勞為社區及宗親努力。



我們 E 社區元宵節聯誼活動，……，通常是一個晚上，主要就是煮湯圓啦、煮一些美食啊，就像自助餐這樣，我們煮了以後，桌子椅子抬出去，然後這裡用一個布幕（搭棚子），都是志工在做的！沒有外燴！我們志工有 130 幾個，有 30 幾個齣是那個高手級的啦（閩南語），都是在社區這邊做了 4、50 年的志工作了啦，都是很厲害的阿嬤！都是他們在做啊、超級厲害啊！（E1-72）

除了元宵節以外齣，另外一個有時候二月初二還會做菜糰（閩南語）。就閏年那年要做菜糰，也是由志工來做〔這是要送給大家？（閩南語）〕啊就是志工來做、做好大家吃啊，然後剩的大家分一分。〔啊這個菜糰它有什麼特別的涵義嗎？據說吃平安的？〕沒有錯，過平安的，因為今年閏年大家吃平安、大家好過年，能夠平平安安地過一年。然後接下來就是那個端午節了、包粽啦（閩南語），粽子包起來就送給獨居老人、清寒的，特別地做起來分送給獨居老人。啊接下來就是中秋節了，就像剛剛所講的，就是那個 E 社區中秋節聯誼活動，也是一樣佈置在這個地方（指受訪者座位旁門口外大空地），然後會有我們的土風舞〔有土風舞隊？〕對，我們有土風舞隊，它會跳個兩三條的舞，還有那個老人健康操，他們（志工）會上去跳，也跳個兩三條，雅俗共賞啦。（E1-108）

（三）帶人也帶心，從指派工作轉為事前討論

研究者自身經驗認為志工的激勵與維繫是需要高度仰賴志工管理者的管理技巧的。從 I1 的實務經驗可以得知其對於志工管理的理解，是不同於過往傳統思維的，他認為轉換思維、善用溝通技巧，可以轉變志工服務的心境與成效。他提到並非在組織需要用人時，才指派志工來協助組織，其提供一個想法是：在有念頭要辦理活動之前，先問志工作們「可不可以來辦這個活動」，詢問志工舉辦意願的同時，也是在徵求其投入的意願。

我們帶他們到外面跳舞、郊遊踏青，這是我們志工的一個情感聯誼，帶人帶心，你叫他做事的同時，你的情感聯繫也很重要，所以我要辦一個活動的時候，我不會講說我要辦什麼活動，我說我們來討論一下「可不可以來辦這個活動？」跟你強迫我做的事情、跟我們自己自願去做事情，那個心境跟效能是差很多的，所以就是在一個、這個叫什麼？溝通的技巧上。（I1-331）

二、高齡志工管理工作：從業務及互動關係來看

（一）透過「義工」滿足欲服務但尚未受訓領冊的高齡者

瞭解高齡志工的需求及特性是必要的，而訪談結果發現志工管理者應當延伸思考，針對其需求及特性，在規則與管理方法上可以如何轉圜，不會使管理技巧太過強硬，又能留住想要持續服務的高齡志工。研究者過去的實務經驗中，發現「領冊率」是政府作為志願服務評鑑考核中的重要指標之一，主要原因來自我國法律規範志工資格是必須完成基礎及特殊教育訓練，由志願服務運用單位協助申請核發志願服務紀錄冊者，才得以提供志願服務。然而 H1 提供了一個很好的思考是，當高齡志工由於高齡之因，不願意受訓領冊又想要持續服務，這時可以轉換思維，尊重他們的個人決定，使之以「義工」的身份持續提供服務，但前提仍需說清楚成為志工的法定資格條件。研究者認為如此一來，或能使得想服務的人不會因此而受限，可以持續在社區中貢獻己長。當然，這個管理方法的背後可能面臨團隊領冊率之於評鑑考核結果、公民社會之於國家政策的關係，是需要政策建議來解決的。

啊有的比較多是年齡大一點，他們不會上課啦。你叫他去取志工證（指志願服務紀錄冊）也難啦。他們也算我們的志工啦，偶爾也會來幫忙，算義務幫忙這樣。雖然他們不算志工啦，因為志工要有證才算嘛！（H1-147）

（二）協助高齡志工進行線上志願服務教育訓練

在新冠肺炎疫情期間，需要多人群聚或無法保持社交距離的服務暫停，金門縣政府也藉此時機提出「At Home 在家 e 起作志工」暨「志工專才多元運用」專案，提供志工誘因在家自學，利用政府公開網路平台（臺北 e 大⁴⁶）進行志願服務教育訓練，並於受訓完成、線上考核成績通過後，依照計畫於指定時間前可以向縣政府申請發給禮券獎勵。

⁴⁶ 順帶一提，臺北 e 大是臺北市政府公務人員訓練處主辦的數位學習網。為提升及便利民眾參與志願服務，105 年全國志願服務聯繫會報決議，目前志願服務基礎訓練已可透過臺北 e 大現場播放影片方式集中辦訓，原則上可視同實體課程，免予施測，惟為確保學習品質，運用單位應派員實地督導在案。106 年全國志願服務聯繫會報決議，爰社會福利類特殊訓練比照前開基礎訓練以現場影片播放方式集中辦訓。

因應疫情，計畫又沒辦法辦理基礎（訓練）及特殊（訓練）齣，那怎麼辦有 at-home，臺北 e 大，大家不會上啊，怎麼辦？我說沒關係，那個你（不諳操作的高齡志工）資料給我，我幫你申請，帳號密碼我幫你做管理，「要不然他們也會忘記（閩南語）」，啊變成我這裡都在管理。我管他了以後，我幫你申請完，我幫你把課都選好。好，你就坐下來聽就好了，後來我們就改變一些作為，就用這樣的方式。（A1-85）

（三）針對志工個人進行服務績效評量

在受訪的 10 個社區中，只有 G 社區實際操作「志工個人考核表」，其他 9 個志工隊皆沒有特別針對志工個人做評量表的考核。

然而，沒有使用評估工具，似乎不能代表沒有考核，很多時候評量的依據都在平時服務的日常生活中就開始實施。受訪者 J1 提出一個思維是，若真的要進行考核，會以實際參與的情形作為考評依據，比如說現在志願服務時數登錄都是使用「衛生福利部志願服務資訊整合平台」，由志工管理者來做登打的動作。這時其實就算在考核當中，依據他的簽到表以及實際參與時數來登錄志願服務時數。J1 還提到一個想法是，其實目前所有的志工個人獎項，無論全國或是地方亦都是以「服務時數」來做考核依據，這在林勝義（2006）⁴⁷的分類上，即是屬於「結果途徑」的志工評量指標。

考評的話，通常我們就會以現在他不是有一個時數登記的系統嗎？通常都會以那個來為基準，也就是以時數跟參與度為基準（J1-833）。……，你看現在各個志工隊，也都是以這個時數為基準，然後你要去表揚的人，就是誰時數多、出去啊！（J1-849）

107 年 6 月 1 日志工基礎訓練及社會福利類志工特殊訓練皆修正為 6 小時，同時錄製高齡志工版本的基礎訓練及社會福利類特殊訓練課程影片並於臺北 e 大上架。因此，我國有意投入社會福利類志工之民眾，皆得於臺北 e 大自行完成法定基礎及社福類特殊訓練課程，這也是林谷燕（2016）提到我國志願服務發展趨勢具有資訊化特色的重要指標。

⁴⁷ 林勝義（2006）將志工評量指標分成三種途徑：一是特質途徑，如服務熱心、自信、責任感、積極進取等；二是行為途徑，如學習態度、團隊精神、遵守志工倫理等；三是結果途徑，如出席率、工作量、達成率、時效性、參與次數、服務時數等。

(四) 社區型方案較多，採用「專款專用」之管理

那我們會把它獨立化的話，就是變成你每一個專款的經費就是這樣子專用，因為我的人太多了，如果你說一筆經費，你都要這麼多人來使用的話，有很多人是沒有工作的，那不公平，對不對？我的○志工隊（隊名）有將近 80 個人，79 個人就是算 80 個人好了，你同樣的，他什麼事情都沒有做，但是這一杯茶要 80 個人喝跟這杯茶給 10 個人喝當然是有差的，所以我們之後就來開會決定說，任何一個專款專用，包括環保志工隊，他裡面有 30 幾個人，他的業務、他的所有的獎金，就是他這些人去運用，畢竟就你講的退場機制來講，一個團隊 80 個人，其中可能有一半以上是沒有在動的，那你如果這些人不動，來讓這其中某部分有在動的人來分這一杯羹就會差很多。（I1-66）

I1 在訪談過程提到，會有不同分隊或分組的產生，主要是因為不同的政府補助計畫，或者依照社區的文化特性及居民的共同興趣來創設的。尤其，社區規模稍大的社區，會員反而對於社區經費與各項活動或競賽的獎金分配及運用有分歧的意見，因此在社區會議中，I 社區藉由如此分組分隊的方式，將各項政府補助計畫做區分，且各分組分隊的成員組成不一，能夠將經費與獎金「專款專用」在確切的人力與活動項目上，而非整個社區共享有。

三、志工個人績效考核職權所在？

一般來說，志工管理的業務由志工管理者來擔任，本研究定義的志工管理者是廣義的範疇，如第壹章第四節所提及，採取劉香梅（2018）、彭懷真（2012a）的定義。過去大多數的研究經常稱志工管理者為志工督導，不過在社區組織中，本研究採取的定義正好符合實際狀況。由於一般來說，社區並沒有所謂的專責人力，大多是志願服務的性質，許多的受訪者也提到本身有其他的全職工作在身，做社區僅是閒暇時刻、義務、對社區事務有興趣、認為這裡就是我的家。少部分社區是有專職人力的，都不是社區自行運用社區基金聘用，而是藉由政府相關計畫補助人力而來。

在蕭茲涵（2011）、賴怡伶（2015）的研究中，都提到醫院志工隊的志工管理工作，通常有續聘與考核機制，續聘也以考核成果為基準，以一年一聘為原則。然而在受訪的10個社區中，僅有1個社區（G社區）表示有採行續聘與考核機制，其餘皆沒有。G社區提供的資料中，考評機制著重在三個項目，分別是：

（1）出勤狀況（30 %）：每月服務3小時以上；團體集會參與度（能準時、出席頻率）；服務勤惰（準時或遲到早退或缺勤）。

（2）服務態度（40 %）：服務狀況（主動、親切、耐心）、服務紀律（穿制服、配戴服務證、接受幹部指導、依規定簽到請假）；服務配合度（能與他人合作良好）；積極負責、任勞任怨。

（3）團隊精神（30 %）：真誠合作、認真學習，維護團隊和諧氣氛；不爭功記利，維護團隊榮譽；不藉機從事私益行為，嚴守志工分際。

其中除了出勤狀況是較能夠量化的資料，評比上相較之下趨於公平，至於服務態度、團隊精神內容較為主觀，且牽涉人情。因此，研究者進一步詢問有關內容，包含誰來負責評、怎麼評、評分結果公告等。G2表示負責考評者由志工隊隊長初評、理事長做最後定奪；他們也表示主要還是以出勤狀況為考評重點，其餘兩項若沒有重大情事發生，則都是以滿分給分。而考評結果會提供給每一位受評志工查看評核結果，並依據考核結果進行每年度金門縣舉辦的「績優及優秀志願服務人員」受獎推薦名單。

〔那像這個績效考核表會用到嗎？〕績效考核表，有啊，我們是真的有在用啊，每年都有在用。〔那由誰來評核？〕這個由我們理事長，志工隊長稍微先自己弄一下，然後理事長再看一下裡面的這些志工到底是有沒有符合這樣。比如說我說你的（初核結果有些狀況），那他（理事長）自己會先來考核，他會再評核一遍，看說這個志工到底是不是真的（是這樣）。理事長算是公正、公平的第三人。（G2-601）

〔大家（每位受評志工）也都知道自己的分數？〕對對對，而且你自己說實在的，你自己來、每個禮拜來多少、每一年來多少，自己都知道啊，這個都有做

（記錄）。其他態度、精神那些啊，沒有太誇張的、太大的事情（發生）的，基本上都是滿分啦，不會說打超低、給很難看這樣。（G2-611）

不過，大多數受訪者都有提到「出勤程度」的問題，一致認為（1）有事前排班，且排班有出勤；（2）沒來或遲到早退有提前說、或是找人代理是基本要求與團隊共識。像是 G 社區表示如果排班了、突然不能來，只要願意提前說，或是主動找人代理職務並報告給志工管理者或幹部，就是絕對沒有問題的。

啊至少大家要經常出席、班表排了之後你要來啊，不來的話應該就要找代理人啊、要主動，你不能來、你要報告，然後主動找代理人來代理，報告也不報告、要找代理人也不找代理人……。 （G1-119）

遲到早退，其實是都講得很清楚喔，他知道他排班這個是 2 小時，那我們會先講「我等一下要去拿藥、我先來做，我拿完藥、再回來做（閩南語）」，他自己就會去算我只要滿 2 個小時就好！很自律！〔這樣很不錯呢〕……有的也可能做一做「我今天有拜拜，我先回去一下，我等一下再來收（閩南語）」，志工真的都很主動喔。啊（他們）回來幫忙收，有時候變成就是（其他人）都幫忙收了啊，他還是有出現喔，只是因為其他志工大家都順手收了！所以這個狀況，大家都還不錯〔都相互幫忙〕對！都互相幫忙。（A1-919）

「啊不是我排班，不是你叫我來」他就很生氣，「啊那沒關係啊」我覺得，其實有時候想說，在這邊有活動就來參加活動啊，沒有差嘛，排班有時候只是說，想說輪（流）一下，……。排班只是最低的服務，我們也是希望你達成最低的服務，你總不能說時數，1 年 1 個小時、2 個小時，那這樣就說不過去啊，只是最低的標準。（B2-456）

那這些高齡志工，反而還比那些年輕的厲害，……，所以人家體能也不錯、出勤也很好，怎麼退場？所以沒有考慮過以年齡為基準的退場。我跟你講，除非他們自己退啦。（D2-367）

他就是不來，你說你能抱怨嗎？沒辦法抱怨嘛，我們已經做了通知了、也給你機會了、就是說拜託只要你排一次、起碼排個 1 個小時、2 個小時，我規定的是一年 10 個小時。10 個小時、不足 10 個小時也沒關係。我說你來一次，結果一次都不給面子《苦笑》。你說我們怎麼辦呢？（D1-318）

很顯然可以得知，對大多數志工管理者（A1、B2、D1、D2、G1）來說，年齡並不是問題也不是單一標準，反倒是能夠「對自己的工作職務」及「對團體規範」負責任才是最重要的紀律及團隊規範。所以，最為不適任的狀態其實是從出勤狀況得知的消極責任展現，比如：當幽靈人口不願意排班、服務時數不滿足規定、請假未找人代班等，且乃屬最低限度標準。

第四節 高齡志工留場的輔導策略



一、志工管理者的自決

（一）預先理解高齡特殊性，預先為高齡志工做工作安排

平常你就要做一些人際關係的經營啦，還有就是所謂的計劃，就是活動還沒執行之前，你要就要有計劃。怎麼做、接下去要怎麼做，人要怎麼安排、年紀比較長的高齡的，你要怎麼去分配他的工作，他和年輕一點（指較年輕一輩的長輩）的工作，甚至在開會之前你就要趕快預先好你的幾個（會議）主題，你開會總不能說，來這裡乾瞪眼啊，我們（志工群）來開會，我看你、你看我，講一些沒有重點的話啊！（B1-432）

（二）高齡從來都不是問題，志工隊最重要的是維護其工作安全

高齡沒有任何的問題，我們都跟他們講，從事志願服務工作的時候，第一個最重要的：注意安全。安全最重要的，因為我們做這個活動的時候，這些高齡的還有的時候騎乘機車來到我們活動的現場，那所以我們就請他們注意交通安全。那第二個防疫期間，我們叫他們確實做各項防疫措施，還有夏天的時候要做好防曬工作，我們都提醒了，都全部都提醒他們一定要做一切的準備工作，再來參與活動，所以他們（高齡志工）沒有什麼抱怨，我們對他們來講，根本不會想要給他們除名，因為他們比年輕人還要更踴躍參與。所以說其實高齡不是問題，問題是大家有沒有把他們好好地運用，你能夠把他們好好地運用，第一個他們會有認同感、第二個參與感，他們覺得說來這個活動是為了自己的健康，是為了團隊的榮譽，很熱情積極參與。那你說因為你年齡高，我把你除名是不應該的、真的不應該！（D1-375）

你雖然說你在照顧高齡，可是你這樣子（退場）是不是在拒絕高齡的加入、高齡的參與，你就讓那個、現在年輕人所說的叫宅男，那你以後你是不是讓老年人是不是越來越走不出來？我們 J 社區有些老者都已經 80 幾了，還在牽著牛走路欸、還去餵牛欸，都看起來身體很健康，你叫他怎樣、不要做嗎？對吧！（J1-1502）

二、使不適任變為可能：使高齡志工留場的輔導策略

（一）職務再設計

.....，我們在工作的安排上面，我們是盡可能用比較輕鬆的工作讓他做，讓他轉型啊！讓他的心理上感覺「他還是有用之人啊！」其實大概作法上面，應該要用這樣的方式。（C1-48）

〔身體功能喔，比如說他們正常老化、生理功能衰退體力不堪負荷，不能再來服務，會直接讓他離開，還是說把他的工作再調整？〕會先調整，當然我們會順他的意思啊，我們第一點就是不勉強，以他的主觀意識為主。.....，像有一個阿婆，她走不動啦，需要她的外傭推（輪椅）過來，她早上也是（照樣）來切菜啊，她可以切菜啊，她只要願意的話，她來都沒有關係，我們都不會怎麼樣、也不會排斥她；如果你沒有辦法參加也不會怎樣，你幫忙多就幫忙多，幫忙少就幫忙少，你能夠做多少就算多少，我不會說「她切菜，你一定要跟著她切菜；她切多少、你也要跟著切多少」不會這樣子。（B1-543）

比如說去淨灘、你一定要去？不用啊，體力不行不勉強啊；有時候我們炊肉粽（閩南語），她就是很會綁啊，她坐在那邊就可以綁了，有做就好了。其實我們都是很自由的，尊重他的主觀意識，不會說去勉強。志在參與啦，你願意參與，才是最重要的，而且他就是個老人家，啊最大的目的就是你來參與，你來參與就好，不管你是志工也是、什麼幹部也好，你就是來參與就好，這才比較是我們的最終目的。（B2-547）

上述訪談資料可以得知，C1 認為在討論高齡是否退場之前，應該先考量如何調整他們的工作安排，讓他們的工作簡化且變得較為輕鬆。而 B1 及 B2 提供了很實際的案例供參考，其提及 B 社區有高齡志工因為正常老化現象導致生理功能退化，需要倚靠輔具代替行走，這時志工管理者則針對他的狀況做工作上的職務再設計，例如訪談內容所說：坐著輪椅也能切菜、坐著也可以包肉粽。研究者認為這對於以社區照顧為導向以及肩負辦理「同村共備」節日慶祝活動使命的金門社區是相當友善的示範。

而 H1 也認為身體功能已經較差的狀態，就不要再給高齡者做粗重活，應當給予其較輕鬆的工作，另外他也提到志工安全問題亦是志工運用單位並須負責任的。

像這一種身體機能比較差、有問題的，他做志工，我們一般的話就給他做輕快的啦，盡量不要去做那個粗重的，叫他去搬東西什麼的，我們就不給他去做了。而且因為在這裡發生（安全）問題，我們還是要負責啦。（H1-425）

（二）正向看待高齡志工服務：他們來服務可以活絡活動氣氛，也能強健體魄

以宣導活動來說，高齡志工他們等於說是協助到場聽課，但是你看像如果做那種健康的活動課程的話，他們也會跟著起來動一動啊，而且那有些人（高齡志工）就他（宣導課程講師）問他什麼，他也是會回答。你宣導的時候，你不就最怕沒有聲音、沒有反應嗎？可是有人跟你有反應、跟你一起那個（互動）的話，是不是就可以繼續很順暢地完成這件事情。反正就是鼓勵他們要出來跟人家互動、多動啦。（J1-731）

從 J1 的談話中可以發現，他鼓勵高齡者出來服務，一方面可以增進個人的健康，另一方面也能讓課程的氣氛活絡起來，以宣導講座為例，一般宣講員最害怕至社區宣講的過程沒有臺下的民眾一同互動與問答，這時高齡者就是很好的「聽課員」。

（三）增進高齡志工之正向服務知能、放低姿態委身與高齡志工相處

志工服務品質往往影響的不只是志工的受服務者，舉凡社區形象、社區志工團隊榮譽、志工隊同儕、志工管理者等都可能是服務過程會接觸或影響的利害關係人。因此，為志工建立正確且正向的志願服務知能是必要的管理措施，使志工個人得以檢視自身的表現與服務績效，是否與團隊期待、團隊紀律相符合。

《前面討論時數登錄的狀況與作法》……，我說你就是照實寫就好了，照實就是照你自己（閩南語），我確實幾點來就是照實寫（閩南語），我說這個就是照實寫，這個不用我交代，結果那一天他寫下來，他那一天的時數 10 小時《笑聲》因為他上午跟下午加起來 10 小時，我說「糟糕！比我上班 8 小時還多欸」好，然後呢，又去對應了一件事情叫做，（因為）那一天還有同步的清潔日的簽到單，我發現「欸重疊了！」他這邊寫了 7 點到 11 點，可是我們有一場、外面的那一場有簽到單的是 8 點到 10 點，已經 2 小時了，然後他這邊又給我記了 4 小時。啊重複嘛，我說「叔叔，這個時數重複，我跟你說一下（閩南語）」，有時候要放低自己的姿態「這個重複啦、這個不可以這麼寫（閩南語）」「你這個 2 個小時，加這個 4 小時，就 6 小時了，中間 2 小時是重複的，這個地方我跟你說一下，這個要改（閩南語）」結果這次能理解，為什麼你知道嗎？因為我就是幫他登入讓他去上志工成長訓練，已經有（互動）關係了，他已經知道了，從以前跟我討價還價，到後來，他可以溝通、也可以懂，然後也可以不會去跟人家計較這件事情，我覺得有差《肯定與自信的神情》！（A1-110）



A1 以實際例子分享，若團隊出現社會面的不適任狀況，比如經常計較或對志工管理者有怨言的高齡志工，可以藉由志工成長訓練課程的薰陶，以及增進其與志工管理者平時的互動，來弱化經常討價還價的行為。此外，研究者發現此段分享中有個另外的重點是：放低姿態的委身（commitment）⁴⁸程度。志工管理者若能在處理類似情事上，不以高調、無奈或責備的方式回應，如此一來研究者認為可以避免與類似狀況的高齡志工起衝突，且能增進彼此的互動關係與信賴程度，還能「把話說清楚」，得以將正向觀念傳達給志工。

（四）衝突的解決似乎有賴於社區威望耆宿是可行的方法

〔平常志工隊會如何來解決比較大的衝突發生呢？〕像上次就有兩個小家庭在社區活動的時候發生爭執啊，我們這邊就是找我們里長啊，我們不用志工出面，像社區發生那些東西（事情），都是里長處理，和志工沒有關係。很像宗族裡面的大家長、我們村莊的大家長。所以你看喪事、什麼人過世，一定通知里長，都是里長在處理。〔里長再請社區發展協會、再請志工來幫忙這樣？〕對，都是他（里長）當大頭啦、是由他（里長）主權的。〔所以像剛剛提到兩家如果有衝突的話，會不會影響志願服務的工作？〕不會啦，我們這種鄉下的地方，都不會搬到檯面上、私下自己處理就好了。（E2-124）

雖然本段文字討論的算是志工隊外部的衝突事件，但研究者認為這或許正是如同E社區這樣純樸的單姓村社區適合採用的方式。當所有社區居民都是有關係的人，發生衝突事件時，往往事情很難說清楚、講明白，甚至很難介入，因此若社區中有較具公信的威望耆宿，確實是很適合在衝突調節上擔任調和劑的對象，亦可以避免志工管理者一人落入眾矢之的的陷阱。

（五）其他：兼具身障身份的志工必須適時安排其工作且給予支持，並教育同儕

⁴⁸ 委身（commitment）是指「特定的個人、群體或組織對於社區內之事、物，願意負責的態度」（引自李易駿，2017）。

受訪者 A1 提到，面對兼具身心障礙者身份的志工，也是必須在工作設計上做些必要的調整，從他的訪談內容中可以發現，原先安排給該名身障者志工的工作內容是較為制式的工作，因此在工作安排上研究者分析認為他採取兩個策略：（1）給予不同的工作刺激，讓他也有機會嘗試不同的工作型態；（2）給予他充分的訓練及志工成長訓練的機會，同時挖掘他個人其他長才的可能性。

我們有位志工，還有身障身份，他是精神的，而且是有大學畢業的，之前的工作都很制式啦，就是澆水啊、社區共餐廚房協助啊這種。後來我也請他，我說「○（名字）你也來志工成長訓練」，他說「○（A1），你幫我辦」，我說「好沒問題」，啊他也很認真把它（課程）聽完喔，而且他其實還去上了資訊類（訓練課程），可以的啊、可以的！《自信的神情在表示他對於該名志工的能力賞識》（這個事件）等於是在給他機會，他不是每天做那個枯燥的事情，他會有成就感。你知道他爸爸來，「謝謝喔（閩南語）」他知道他女兒可以做其他這些額外的事情，是比較……你說長輩嘛、長輩他們會不會對那個事物（志工服務項目）有貴賤之分？會！他們會覺得坐在辦公室、做行政，還是算是比較高階的事情。所以這位志工的爸爸，看他來幫忙剪剪貼貼、資料整理，很開心啊！我說我可以把你的故事拿出來講！啊他也露出笑容啊！（A1-490）

從上段文字也能看出，這樣的工作調整，不只是對志工本身有所助益，亦連帶影響他的家人如何看待他在社區的志工工作安排。過去大眾一般認知總認為坐在辦公室、處理行政工作，而非勞動型的工作，就算是一份蠻不錯的工作類型，這不僅侷限於有薪酬的工作，在志願服務工作上也具有同樣的效果。研究者推測，從旁來觀察這樣的案例經驗，其實給予身障者及其家屬多一份安心，也深知「社區確實是可以照顧社區居民的」，在志工的工作安排上也能適性調整，背後意涵深遠，連帶影響社區居民的觀感及後續參與程度。

另外，A1 也延伸提到同樣的個案，但是不同情境的作法。這是關於外頭太陽相當刺眼、很熱的狀態下，他給予這位高齡志工有休息的機會，A1 認為儘管是在志工服務的時間範疇內，也不用硬性規定在這個時間內必須處於完整付出的狀態。然而這時有其他志工有意見，或許認為他在偷懶、應該維持在工作崗位上，這時志工管理者的處理方

式，研究者認為是不錯的作法。首先是視情況調整工作（天氣熱先休息），針對其障別給予身障者志工適時地支持與鼓勵（不需刻意理會那些聲音、以守本分為原則即可），再者對於那位有意見的高齡志工，施以成長訓練，希望他從學習中改變原有思維。

因為我們是懂他的那個身障的那一塊，障別這些我們都知道，絕對不能去跟他硬碰硬。但有些志工勸「啊你不可以在那裡坐，那麼多人在忙，你怎麼不去找事情做，花都快枯萎了也不去澆水（閩南語）」哇！槓起來比較快。啊所以我其實也是在找機會啦，我說「大家都是好意，只是溝通方式不對」，沒錯嘛！啊他就看不過他嘛（閩南語），覺得「我們都在忙，你在外面坐」但是問題是，那麼熱，你要他去澆水嗎？對不對？那麼熱，我就給他工作改變嘛，是情況調整啊，他還是有在做事嘛！我常常在沒有人的狀態下，我會跟他說，我說「你保持做事情，別人不會講你」〔看起來有在做事就好〕對對！我說你也要適度保護自己，如果聽到不好聽的，我說你也學著（比著耳朵）這裡進、那裡出的。好，至於那位不懂（正確觀念）的、那個槓起來的那位，這次我也叫他志工成長訓練《笑開懷》。（A1-498）

三、高齡志工管理實務反思

（一）反思一：他們是志願投入，卻被非自願退場？

那像目前沒有特別的去針對退場機制做建置，也沒有特別說一定要誰退場，他已經很熱心的參與，你叫他說你不要來嗎，不行除非是他真的有生病了、他沒有辦法參與了，我們才沒有看到他。〔那總幹事會覺得說，如果將來有規定說我們一定要訂一個要讓某一些狀況的高齡志工要退場的話，您會覺得是哪一些狀況可能會讓他需要被退場呢？〕他如果要被退場，就是說他真的已經不行、都不來參加，他已經生病了、都不來了。因為我認為他到場就是他有參與了，那我們不需要去在乎說他能參與多少。（J1-1070）

研究者認為這回應文獻檢閱所提到的志願服務和管理主義的衝突，志願服務的本質應是使命至上、高度自由、憑藉個人意志的自願投入，卻受到管理主義的思維影響，使得志工服務績效備受重視。尤其社區組織肩負一定的使命與功能，正所謂的社會責任（social responsibility），照顧民眾的同時，社區也同樣被民眾監督著，因此志工的服務能力就更為凸顯。此外，研究者經過訪談更發現，社區組織不同於其他類型非營利組織，社區志工的角色衝突又再複雜一些，由於社區志工可能同時身兼社區組織的理監事或會

員、社區志工隊幹部，衝突的處理及矛盾的介入則尤為重要，還遑論單姓村社區了，社區志工可能還得加上宗族、親戚的角色來思考。



（二）反思二：非營利組織高度自由，卻也需要被高度監督？

受訪者 I1 舉例談到，如果以志工的福利、留退場機制、組織規則來說，儘管今天中央或地方政府訂了規章標準，似乎仍要回歸「志工隊本身自治」來處理。

因為我們的志工隊進退場機制、志工的福利、志工的規則都是（社區自行）制定的，而不是說中央或地方（政府）制定的某一個方式，如果你今天一樣是以中央或地方的規定，你這些人（不適任志工）你就應該走了，但是政府它不會介入，因為這是自主，你的社區是自主的營運才是啊！（I1-1003）

受訪者 B2 提到，社區的好壞與否，社區是否做到讓人看見，似乎都得仰賴政府評鑑結果，別人才知道這個社區到底經營的好不好。但他分享另一個思維是，其實撇除掉外部評鑑的肯定，對內其實更需要居民的支持與看見，當今天有居民或長輩的親人因為覺得社區很不錯、很照顧居民，而捐贈蔬菜水果給社區作為社區共餐的「加菜金」，這其實就是令社區幹部相當欣慰的事情了，意即努力有被真的要關心的人看見。

有時候那些（指評鑑、表揚）都是外部的啦，還是會很需要他們（社區居民）的肯定，才覺得我社區是成功的！你看我們共餐啊，人家說「欸我今天有 2 個黃瓜、南瓜」拿來送個菜（給社區），那就是肯定啊！比如說他今天菜多種了、蘿蔔也好，就拿過來共享，他可能原本就有來（社區）搭伙，然後他覺得說，我今天種這些，有收穫就拿來社區跟大家分享，我就覺得這才是成功的。「囡孫佇外口打拚（閩南語）」，而老人家在我們這邊，我們（社區）在幫他加減照顧，他覺得說，欸好像阿嬤有人在照顧，（阿嬤）有這個生活、覺得（阿嬤）很快樂，他願意回饋，我才覺得說，這個是成功的！（B2-566）

那我們社區是好還是壞，他也不知道啊。所以當有時候社區有去參加一些什麼競賽、得名的時候，他們會講說「欸原來我們這個社區很不錯（閩南語）」，透過這些外面的資訊來搞定、讓他們知道說「我們這次社區評鑑怎樣怎樣」，但是對內，我的想法就是說，當他們覺得「他們的兒孫感到說這樣不錯」甚至

說有時候拿個什麼東西說要請這些志工啊，或是捐個幾百塊、贊助一下啊。那時候，我才會覺得說，那我（經營社區）是成功的！（B2-587）

最後，談回來退場機制的制度面制定與調整，C1 提到和 I1 一樣的想法是，組織準則的制定與修正，都必須回歸「社區自主」，而 C1 還提到了「社區自決」，也就是與制度相關聯的志工們應當一同加入溝通與討論，一起制定且認同這些共同的決定。

這個遊戲規則還是各個社區或者是各個組織啦，可以自己去訂，還是要先給大家認同嘛！就好像就是說我們的會議當中，如果說能夠透過溝通、透過討論、大家同意，這樣做當然也是可行的……，但是常常就是說白紙黑字有時候還是比不過一些奧步的（閩南語）、你不喜歡的那一些嘛。（C1-105）

（三）反思三：實務經驗分享——面對高齡志工欲離開的經驗

A 社區分享了一個故事讓我知道，對於社區來說每位志工的去留都很重要。一位因喪偶而喪志的高齡志工，一方面擔心服喪期不適合接觸其他鄰居朋友，二來因為在家人告別式那天，遭其他志工無心插柳嘴碎了幾句，希望就此退出志工服務的行列，選擇避而不出門。以下提供此實例內容作為參考。

當他辦完事情（指親人的告別式）以後，他回社區很落寞、很落寞，啊他也還有很多事情要處理，所以變成他回來上課，只是回來上課而已喔，好死不死那天的課程是什麼？美食。前面的阿姨志工，他們已經都做好了，他來了，有的都領走了，分享、大家都有分享到。他來的時候，其他排班的志工阿姨「啊結束了才來拿、我們都做完了你才要來拿（閩南語）」意思就是說「你沒來做，你也拿了一個去吃」你知道嗎，他馬上不舒服、崩潰，他走回家又回來，把東西退回，開始嚎啕大哭。我那一刻，其實我是過去抱住他，我知道他的狀態。我說「阿姨，沒關係（閩南語）」他丟下一句話「我不要再來了啦（閩南語）」。（A1-1015）

這時 A1 利用「放低姿態之委身」的管理技巧來輔導志工，以立即處理及因應高齡志工身心狀態不適的狀況：

我說「阿姨，你不可以不來，你的兒女要透過你來，他才知道你安全、他才安心（閩南語）」然後旁邊又有其他的志工喔，也一樣，也就是幾個人就圍著他，你不是跟他說對不起，就是慰留他、安慰他、鼓勵他，還是要走出來，不用在乎所謂的那個我現在是喪期，我要多少天，我才能去哪裡。因為金門其實很 care 這個事情，你是喪家，不能去別人家，別人也不太敢去你們家，會有這種顧慮，除非有一些就是毫無禁忌的，他就是「不怕啦！你不能來，但我可以去啊（閩南語）」這種的。我說社區是大家的，然後說「啊你也知道他（指的是前述嘴碎的那位高齡志工）的個性，大家都知道，你就來參加你的就好，不用在乎這些聲音」。（A1-1022）

可以看出 A1 強調「社區是大家的」，顯然沒有任何一個人應該在這裡受到委屈，每個人的去留都需要被社區重視。當今天志工個人的家庭狀況及同儕關係影響到個人持續參與志願服務的意願及熱忱時，志工管理者及其他同儕志工能否換位思考、運用同理心技巧，將社區當作是個大家庭在考量，立即對「是服務者、也是被服務者、更是家人」的志工伸出援手就尤為重要。

當下其實我自己也是一把眼淚（苦笑），因為他是喪偶，我是媽媽離開。然後有很多心情是很相似的，我就說「阿姨，我們一起、一起、一起來，我也需要你，你應該你也需要我們」好幾個志工同步安慰他一次、兩次，可是你知道嗎？他其實當下，他聽一聽他回去了以後，默默走回家，我看他的背影，好酸、我的心真的很酸。我心想說這樣勸完以後，不知道明天會不會來上課。（A1-1029）

同時就此可發現，作為志工的情緒性支持督導的角色，是不可或缺的一項志工管理者功能。在一個關係高度緊密的微型社區裡，志工管理者若能積極處理衝突與問題，不但能激發其他志工願意釋出善意，以實際行動及問候關心，亦使「希望離開的志工」感受到溫暖，讓他們不要輕易失去每個可參與社區的機會。

沒來、下午咧沒來、第三天剛好是運動課，看到他沒來，老師來，老師說「我來打電話給他」就把他叫過來「你沒有來，我會想你欸（閩南語）」，老師也出動了，老師後來也是我們這裡的志工，也加入我們那一隊。那你看啊那個凝聚力，很多人就一直呼喚著他來，出現了、後面就出現了，他在家裡 2 節課沒來，大家心裡真的都掛記著他。那後面呢？真的是展現笑容，他自己就講了，因為下課了嘛、他私下來聊，他說「我跟你說實在的，我小孩都跟我說『媽媽，

你不要一個人躲在家裡，我們會擔心你，因為你要去社區，你去社區跟大家聊天，跟大家上課，跟大家一起運動，我們可以從 fb 看到你』」（A1-1034）

從 A1 的口述中，可以清楚地看到 A 社區的凝聚力展現，高齡志工的「短暫離開」使其他志工惦記著、擔憂著，尤其當志工的家中發生狀況時，志工管理者及其他志工盡力地表示關心與協助。這似乎看出志工管理者的純熟得處理方式、較高的委身程度以及與社區志工互動關係的緊密程度，影響整個團隊的運作與發展。

而研究者也認為「社區志工隊的運作模式」正是社區的小縮影，藉由這段故事可以感受到社區的力量，更可以體會社區互助的光輝，不管是否在服務的當下，溫暖能隨時照映在社區居民身上。而衍生的討論則是社區的經營與行銷，不只是對社區活動成果留下真實的紀錄，似乎成為了高齡志工家屬的「定心丸」，讓無法時刻在身旁的親戚朋友可以經由社區社群媒體的經營，得知長輩的服務成果或被社區照顧的身影。如同 A1 於故事分享後所說「這代表一件事情：社區做得很好。這些離開金門的子弟，現在是靠著這個資源，看著這個（指社區社群軟體發文）去知道自己家鄉這些長輩他的動態（A1-1042）」，充分展現社群媒體經營是離島金門社區運作中的一項特色及值得被運用的方法，促進社區居民之間的訊息交流與傳遞。

第五節 退場機制在金門的可行性分析



一、有無退場機制的過去與現在：規章與執行面

(一) 受訪社區是否設有退場機制？有無執行？

盤點所有受訪者的訪談資料，將社區以本研究金門社區型態的區分方式，先分為單姓及多姓。最終所有受訪社區中，有 4 個單姓社區，其中只有 1 個社區設有退場機制，且實際執行過；有 6 個多姓社區，其中有 4 個社區設有退場機制：2 個社區實際執行過、1 個社區採取技術性執行、1 個社區採宣示性質並不會執行，另外 2 個社區則是完全無退場機制設置。

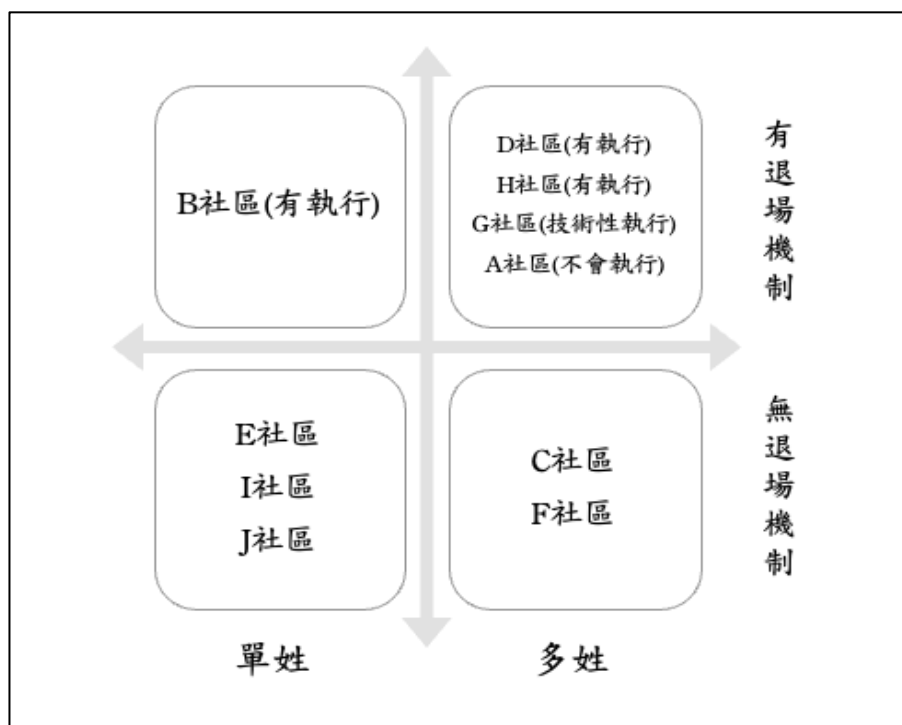


圖 2 受訪社區是否設有退場機制與實際執行與否的四象限圖

資料來源：研究者自行整理

至於上表中，何謂「有退場機制」，本研究採取狹義的定義，也就是：（1）組織準則本身即有載明退場機制之相關條文與字眼（D 社區）；（2）獨立於組織準則以外設置退場機制辦法（A 社區、D 社區）；（3）於縣政府社會處提供之組織準則草案公版以



外，社區有自行加入其他條文者（H 社區）；（4）清楚知悉前項述及之公版條文，且有援用並實際執行退場機制者（G 社區、B 社區）。上揭四種情形的社區志工隊，本研究始列為「有退場機制」。

這項原則是採本研究設定之「資料飽和」之邏輯，在訪談過程中逐步形成的，原因在於訪談過程中從受訪者給予或檔案分享的過程中，發現：近乎所有的社區的志工隊組織準則都是援用縣政府社會處所提供之公版內容（金門縣政府社會處，無日期），原先就已有載明簡易的、較通則性的志工勸告、警告或除名之處分依據（詳如下列文字，以下簡稱縣政府公版）。因此，若志工隊提供之退場機制相關規章辦法中，僅是載明縣政府公版原先就提供之以下文字，且沒有實際執行過退場機制，又難以看出與其他志工隊規章辦法之異質性，則不列為「有退場機制」範疇。

本隊員有下列情形之一者，得經隊員大會之決議，按情節輕重，分別予以勸告、警告或除名等處分：

- 一、違反隸屬單位有關規章及各項決議者。
- 二、違反本隊組織準則、有關規章及各項決議者。
- 三、有其他不法行為妨害隸屬單位及本隊名譽者。
- 四、久未參與服務工作連續達三個月以上者。

（二）退場機制規章辦法比較

表 8 A、D、H 社區的退場機制相關規章辦法比較表（不含援用縣政府公版的社區）

A 社區	D 社區	H 社區
另訂辦法	組織準則既有、另訂辦法	增列於組織準則中
「A 社區發展協會志工隊退場機制辦法」 參、退場指標： 1、自願性退場：以 65 歲分為高齡志工與非高齡志工。 (1)高齡志工：75 歲可提出退場申請，高齡志工退場得轉任為「榮譽志工」，並辦理「榮退儀式」加以表揚，	第二十一條 為符合獎優汰劣之原則，擔任志工，平日工作認真、負責盡職、或參與各項活動及競賽表現優異者，得適時簽請行政獎勵，例如： 參加各項比賽獲得第一名者給予記功一次獎勵；獲得第二名者給予嘉獎兩次獎	第十一條 本隊員有下列情形之一者，得經隊員大會之決議，按情節輕重，分別予以勸告、警告或除名等處分： 一、違反隸屬單位有關規章及各項決議者。 二、違反本隊組織準則、有關規章及各項決議者。

A 社區	D 社區	H 社區
並得參加本志工隊之相關聯誼活動。 (2)非高齡志工：因身患疾病、死亡或其他因素，得辦理退隊。 2、<u>非自願性退場</u>：違反志願服務、相關法令及本隊服務規章，情節重大，經查屬實，予以解職。 3.<u>有下列情事之一者，取消其志工資格或不予續聘</u>： (1) 年度值班無故缺席累計 2 次以上者。 (2)服務態度及成效不彰，經輔導及評核，仍未見改進。 (3) 一年內未參與任何志工相關活動(含志工大會及每月志工會議、本隊辦理之活動、教育訓練等等)。 (4)從事推銷、營利或其他不當行為者。 (5) 違反志工守則及本隊服務規章，情節重大者。 肆、<u>退出志工隊若欲再加入，需滿一年後</u>始得重新提出申請。	勵；獲得第三名者給予嘉獎一次獎勵。年度內經本隊幹部會議綜合考評評定為績優志工作者，除於隊員大會中須獎表揚，並給予嘉獎一次獎勵；當選為金城鎮績優志工作者給予嘉獎兩次獎勵；當選為金門縣績優志工作者給予記功一次獎勵；當選為全國績優志工作者給予記功兩次獎勵；另外本隊志工經其他服務單位或團隊推薦當選為績優志工、楷模或模範者，本隊亦一併給予適當之行政獎勵。 第二十二條 <u>年度內本隊自行舉辦或上級單位舉辦之會議、教育訓練或各項活動，隊員如有經常藉故或無故不參加者，或服務時數未達 10 小時者，將依規定予以除名之處分。</u> 此外，該社區另外訂有「<u>金門縣○(鄉鎮名)D 社區○(志工隊名) 志工隊獎懲實施規定</u>」。	三、有其他不法行為妨害隸屬單位及本隊名譽者。 四、久未參與服務工作連續達三個月以上者。<u>改置為「志工之友」，暫停志工之一切權利義務。未來如欲重新參與本隊志工服務行列者，須實際參與志願服務工作滿三個月，並取得 20 小時服務時數且績效良好者，使得恢復為本隊隊員。</u>

資料來源：研究者自行整理

由上表可以得知，D 社區是相對其他兩社區，除了在既有的組織準則中即出現退場相關規定，另訂詳細辦法作為實施細則。此外，該社區的辦法中不僅列出退場機制的先決條件，更詳列了獎勵機制，提供志工隊在個人考評方面，擁有多元考核的依據。以下

提供「金門縣○（鄉鎮名）D社區○（志工隊名）志工隊獎懲實施規定」相關退場機制之先決條件相關條文（省略獎勵部份）。



（1）警告：1. 於簽到簿簽到後，即離開工作崗位者。2. 執勤中途未經准假，而擅自離開工作崗位者。

（2）申誡壹次：1. 替未出勤之隊員簽到者。2. 執勤時未經准假而擅自離開工作崗位者。3. 一個月未出勤者。

（3）申誡兩次：1. 同一地方，本隊與其他志願服務單位同時舉辦活動，而一人僅能參與與一項活動，卻在兩個單位簽到表上簽到，一魚兩吃者。2. 擔任志願服務工作時，服務態度不佳，遭民眾抱怨者。3. 連續二個月未出勤者。

（4）記小過壹次：未經請假，連續三個月未出勤者（已准假者除外）。

（5）記小過兩次：未經請假，連續五個月未出勤者（已准假者除外）。

（6）記大過壹次：未經請假，連續七個月未出勤者。

（7）記大過兩次：未經請假，連續九個月未出勤者。

（8）除名：1. 執勤時不遵守各項規定，經幹部糾正態度惡劣，對幹部口出惡言者。2. 年度內服勤時數未達 10 小時者。3. 僅重視個人名利，而不遵守組織規約，漠視團隊紀律與榮譽者。4. 明知故犯，不聽他人勸導，仍我行我素，一錯再錯者。5. 與同事間，僅因彼此意見不合，便口出穢言，或威脅恐嚇，甚至動手打人者。6. 無正當理由，經常性的無故不參與勤務亦未按規請假者。7. 品德不良，行為不檢，所言所行有損本隊隊譽與社區發展協會之名譽者。8. 年度內累積記滿三大過者。

表 9 有退場機制且有實際執行的受訪社區之相關退場機制規章辦法比較表

	A 社區	B 社區	D 社區	H 社區	G 社區
社區型態	多姓村	單姓村	多姓村	多姓村	多姓村
	軍人消費市街	---	鄰近縣治	主姓村	集合住宅新市鎮
退場相關規章辦法	另訂辦法	援用縣政府公版	組織準則既有、另訂辦法	縣政府公版修訂	援用縣政府公版

	A 社區	B 社區	D 社區	H 社區	G 社區
年齡 75 歲	可申請退場 轉任榮譽志工				
疾病、死亡	得申請退場				
服務時數 不符規定	有		有	有	
參與會議 無故缺席	有		有		
活動、訓練 無故缺席	有		有		
出勤（無故 缺勤、連續 未出勤）	有	有	有	有	有
服務態度 （心態、服 務倫理、遭 民眾投訴 等）	有		有		
情節較重 情事（違 法、團隊紀 律、損及隊 譽、不聽勸 導等）	有	有	有	有	有
經輔導與 考核無效	有			有	
有內部獎 懲辦法			有		
有明確志 工考核表					有
違反規定 之結果	退場	退場	退場	志工之友	退場
退出後再 加入作法	一年後才可再 加入			服務時數 出勤及考核	
迄今是否 執行過退 場機制	從未 （志工管理者 本身反對）	有	有	有	有

由上表整理比較後，可以清楚知道「有退場機制」的 5 個受訪社區當中，A 社區和 D 社區的相關規定是清楚的，而其中僅有 A 社區有提及高齡志工之退場相關規定，採取不強迫、高齡志工自行申請的方式來進行。而除了退場機制的相關規章辦法以外，有獨立設置社區志工隊內部獎勵辦法的僅有 D 社區，然而援用縣政府公版的 G 社區，則另外設有明確的志工考核表。在是否執行過退場機制這個項目中，經訪談結果得知僅有 A 社區是屬於有退場機制但尚未實際執行過者。至於在志工退場以後能否再重新加入的部分，A 社區規定至少需要滿一年才可以重新申請加入，而 H 社區則是重新申請加入後，需要實際服務滿 3 個月，並取得 20 小時服務時數且績效良好者，使得恢復志工身份。最後，H 社區提供新穎的做法提供參考，若因久未參與服務工作連續達 3 個月以上者，可能遭志工隊除名處分，則先行改置為「志工之友」，具有制度宣示及歡迎賦歸之性質，使不適任志工仍有重返志工行列之機會，僅是在志工相關的權利與義務上先暫停。

（二）有退場機制之受訪社區：執行條件與過程之討論

研究訪談過程中，研究者主動邀請受訪者們分享實際執行過的經驗，包含：如何執行、執行的先決條件、執行過程的掙扎、實際執行告知退場的方法等，希冀藉由相關實務討論，使有興趣之讀者參考與瞭解在金門的在地且實際作法。

1、單姓村：有退場機制且實際執行（B 社區）

在單姓村社區中，退場機制之執行對於研究者先備直覺經驗來說，認為可能有些難處。本研究訪談之單姓村有 B、E、I、J 社區，其中僅有 B 社區採取援用縣政府公版的組織準則，並實際執行過退場機制，然而受訪者表示實際執行並非是使不適任高齡志工完全地被動退場，近乎都是在強調退場機制會執行以後，不適任高齡志工自有自覺、自動申請離隊的。以下分析說明訪談資料。

志工管理者 B1 態度相當堅定，其認為退場機制的設置及執行是一定要的，而高齡志工體力較差沒有關係，但是若服務活動一直沒有前來參加，影響社區志工隊的管理運作，那就是需要被踢除的（即不適任）。



像我們這些年齡層高的志工，每天都在切菜、洗菜什麼的，這都是 6、70 歲以上的人嘛，所以說他體力上當然是有問題，但是我們不勉強，而且你一定要有退場機制，你沒有退場機制，我們沒有辦法去管理。你（社區）不要說「哎呀不好意思，你要叫他不好意思這樣，因為你（社區）一定要有一個管理規則嘛，就是說三次以後，人家做志工的活動，啊你沒來，就剔除掉了。（B1-481）

受訪者 B1 提到社區並不需要覺得執行退場機制對誰不好意思，社區只需要一年一度來處理這項機制，因為高齡志工若認為退出以後，在「體力」及「時間」上自認為可以來勝任了，就能夠重新申請入隊，社區也保持開放及明朗的態度。B2 則說道高齡志工退場了以後，他們仍是社區的人，可以持續參與社區的活動，並不是一定要一直綁著這個志工的责任。研究者認為或許這是其他金門的單姓村可以參考的部分。

啊這個年度，你既然已經超過 3 次，啊就不好意思、按照退場機制，如果那你認為說，你在時間上、在體力上，你覺得可以來勝任，我們其實歡迎你再加入，比方說從下個年度，一個年度一個年度來處理。就是他不適任的這個狀況解除之後，還是歡迎再加入的！不是說把你踢除掉，就不能再加入。（B1-490）

高齡志工退場以後本來就還是可以參加活動，你不用說一定要扛著這個志工的责任，只是剛好找一個最適合的時機退場。不要有這種壓力，好像壓著你過來（擔任志工），一定要看什麼規矩，沒有啊！你們來參加活動就已經很好了，來（社區活動或課程）當學生就好了，也可以來當助教啊！（B2-500）

受訪者們表示確實在退場機制與志工們說清楚了以後，志工會有所自覺，具有自我約束的性質，也算是「提供一個機會」讓長者能是自身狀況自主申請退場。他們亦表示在實際執行的過程中，不至於會有埋怨的情況出現。B1 分享其作為志工管理者對於退場機制設置的兩個想法：一個是讓高齡志工能夠沒有後顧之憂的來參與志願服務；二來是有一個依循，不至於使其他同儕認為不平則鳴，造成劣幣驅逐良幣的後果。其最後再次強調「沒有一點辦法，對他們沒有任何的約束力，因為我們志工本來就是出於自願，

你根本就沒有約束力啊，我們只是說，大家有志一同來對這個社區的付出，觀念、理念就是對於社區的熱忱啊，能夠盡己自律這樣子（B1-519）」。

退場機制是讓他還有一個更寬廣的空間，他也不會去負擔、不好意思說「哎呀，今天本來輪到我，我沒有去，他心理上、想法上又有點歹謝歹謝（閩南語，指不好意思），就忙他的事情就好啦。我們退場機制主要是說讓他沒有後顧之憂地來參與志工，二來就是說大家有一個依循，不要說那個時常都不到的叫做志工，這些做得半死的他也叫志工〔是的，公平〕，不平則鳴嘛對不對！劣幣驅逐良幣啊！（B1-513）

2、多姓村

（1）有退場機制且實際執行（D 社區）

如前述所提及，D 社區是受訪社區中規章辦法及獎懲制度相對完善的社區。以下提供相關訪談資料分析該社區執行之過程。首先，詢問受訪者關於退場機制（該隊稱作「除名」）的規定執行狀況，內文提到「2.年度內服勤時數未達 10 小時者」，從受訪者 D1 的訪談中，可以發現他的執行策略：其實規定是死的，但執行是活的。

說好聽一點講，其實除名的，照理講你不能再回來，因為你被除名就表示你對這個團隊沒有認同感，對不對，因為你都不來嘛！你能來、你來一次都可以，我跟大家講「我規定是你年度內要服務滿 10 個小時，結果他就是 0 小時，你說這個不除名才怪《苦笑的神情》」。其實他們來，就來 1 次，不管 2 個小時也好，4 個小時也好，我都會讓他留下來，可是他就是不來。〔就是還是保留了基本的彈性？〕對，沒錯！我那個（規定）都寫得很清楚，在寫的時候也思考了很久，可是他們不來。（D1-220）

D1 提到他為退場機制是必要存在的，原因是「這是團隊認同感的展現」，如果他認同這個團隊、這個隊上的規定，他自然會留下、自然會來服務。

那在我當隊長來講，你不來，我最在乎就是說你對我們團隊有沒有向心？對不對？你對隊上的規定有沒有認同、有沒有一些基本的尊重，你都沒有的話，我留你幹嘛？對不對。（D1-223）

然而，研究者接續問下去，詢問「那會給不適任志工勸導期嗎？」受訪者 D1 給予肯定的回應，其認為不可能第一年時數沒到、就會說要把他趕走，這是不可能的事。且在不符合規定之前，都會有預先的通知，但真的有些事情無法服務，管理端仍會通融處理。

〔那會給他們勸導期嗎？比如說他可能即將被除名之前？〕會勸導、會在群組裡面公告，可是如果說.....，不會真的做這麼的絕（情）說他今年一整年沒來，就馬上除名，不會馬上的！像他們被除名的那些，是痛下心、7、8 年了都不來，都掛 0 點（小時）。（D2-238）

可是我們有發通知書，比如說我們會講說「哪些人服務時數，到現在目前為止為 0，如果過了這個年底 12 月也還是 0 的，對不起，我給你除名處分，差不多這樣的意義（指通知內容）」。他講說「我有事情」，其實我們都還是可以通融的，只要不要悶不吭聲。（D1-241）

（2）有退場機制且實際執行並將其納入「志工之友」行列（H 社區）

啊不來我就有退場機制出來，你只要連續幾次沒來，對不起，我就給你改為志工之友，我沒有說你要去遷出啦，改為志工之友，說你還是志工，保留你的資格，但是你現在沒有參加運作，啊我就不給你去參加那個保險了，因為他志工是要保險的、給你暫停、等你以後想通，你說「我真的要實際去參加運作！」，那你再加來，我再報縣政府、再給你保險，這樣資源也不會浪費啊。不然你說、你整年都不來、開會也不來、活動也不來，我要給你保險，這樣好像你也是浪費資源吧。〔說不過去啊。〕原來志工都沒有那個退場啊，因為我也是○的○志工隊○○（其他單位的志工幹部職務），（那時候在另一隊）我說我們志工有沒有退場？有，要有一個退場，不然名額一直增加，你實際運作、他又不來，對不對？那講好聽，欸我現在志工隊 4、50 個，問題是你來運作的，只有 20 個啊，你這樣不是很奇怪。（H1-274）

從這段文字可以發現志工管理者是支持退場機制設置的，原因在於（1）資源的浪費：志工意外事故保險投保；（2）幽靈志工：佔著名額，卻沒有做事、也沒有到場，志工數量多，到實際能到場服務的卻只有一半不到。

啊所以要給他一個退場機制，那你以後要進來，要試用 3 個月、時數要超過幾小時，你才可以進來，不然就很離譜啊，我要進去就進去、出去就出去，隨便

嘛。啊以前沒有啦，那我有建議○（H1 另外服務的志工運用單位），以後我們就有一個考核的機制。（H1-284）……，沒有硬性給他退啦。只是說你又要來參加（重新加入），我們就給你進來啊，對不對？我們沒有強制說你不能進來，但是你再進來的話，我就要考核了，你是不是 3 個月裡面，有服務 10 小時、20 小時，不然他又要進來，結果 3 個月裡面根本就不參加嘛。基本上，你會議也要參加嘛，對不對？那有的會議也不來啊，開會不來、活動你叫了半天、他也不動啊，你說你不給他弄一個退場，那我那麼多的志工有什麼用？對剩下的志工不太公平嘛！〔那這些被退隊的，都是以高齡居多嗎？〕都有啊！我們志工隊大多是高齡，都 6、70（歲）左右的啦。（H1-297）

H1 另外也提到會提出這個「志工之友」，主要是希望給予志工有個重新入隊的機會，並非是被取消志工保險資格以外，就完全與社區隔絕，還是可以有機會再加入。只不過，H1 也提醒若要再加入，志工就必須要接受試用期及考核（服務時數下限及會議與活動出席等等），就像蘇文彬（2010）所提的，讓志工再次回來，必須確保不是重啟一次循環門，讓不適任志工再次歸隊，卻又仍然不符合組織之期待。

而研究者另外詢問 H1 關於社區高齡志工是否有因為身體功能較差，而比較沒有辦法來服務的狀況，H1 表示是有的，有一些身體比較差的就沒有來服務，但是會來志工會議討論隊務，H1 認為這樣就可以了，一樣偏向沒有很強硬的作法，並非說沒有找規定、滿多少小時的服務時數就必須被退場這樣，他認為：志工參與志工會議討論以及讓高齡志工有參與感才是重要的。

〔那在高齡志工裡面，會不會有遇到一些除了剛剛講的紀律（有關）的、常常不來的，會不會有一些是身體功能很差，沒有辦法再服務的？〕有啊，有啊，但是他們有些還是會來，所以我也是認同他，他開會會來啊。他不來參加服務，大家就不要再計較，你只要有來開會，反正志工會議一定要參加嘛！（H1-399）……，其實就給他們有參與感，這樣就好了。（H1-431）

（3）有退場機制且技術性執行（G 社區）

在 G 社區裡面曾經有 4 位高齡志工的退場，其中 2 個人是「自願退場（自行申請退場）」，而另外 2 個人屬於本研究關注的「被動退場」，然受訪者 G1 及 G2 認為並非被

動退場，應改稱「半被動退場」。研究者進一步追問，何謂半被動退場？G1 表示雖然隊上早已訂立退場機制的相關條文，但認為「大家都是情面嘛，啊我們也不能按照組織章程裡面講說『開會不到、幾次活動不到就開除』，這個都訂得好看的，我們只能用道德勸說的……（G1-127）」。

〔那退場有沒有真的執行過？〕退場的話、目前的話就是，只有 2 個是我們辦被動退的而已〔G1：加上 2 個自己退掉的有 4 個啦〕，2 個是張○○（名字）他們，他是真正的報備的退場（指自行申請退場），他（那時候）是說我年齡到了，然後預計下個月我會退場〔G1：他們是自己退場的〕。這是夫妻檔一對、高齡的。〔他們年齡大概幾歲？〕他們年齡大概 70 有了，他們自己認為要（應該要退場）。其實在我們社區的話，我們是不會說你是高齡就那樣（被迫退場）啦，我們不會強迫他，是他自己認為、決定的。（G2-222）

而另外 2 位半被動退場的，G 社區是採用技術性做法，他們起初在他們發生不適任的狀況時，就先在志工會議上布達與提醒。

那還有 2 個女生的話，就是這個經常出席率不高啦，然後我們主要就是開會的時候講說，你要是經常表現的是要來不來的，出席率也不高，對不對？那希望大家可能都是踴躍啦。我們也不能強制，因為大家愛情面。那他們（前述提及的 2 位志工）變成說就經常性地不來了……。（G1-229）

爾後不適任高齡志工開始轉為經常性地不來，G1 及 G2 即轉而使用每年都會給志工的獎勵衣服（即志工隊背心）來進行柔性勸導。G1 會在每一年度志工隊套量下一年度志工衣服的時刻，在志工 LINE 社群中布達「請大家有心想要做志工的人，今天晚上來套量……（G1-233）」，G1 及 G2 異口同聲說道會採取這樣的方式，主要是不想要強迫退隊、想要尊重他們的自主意願，而他們自己也會感到不好意思，他就不會來套量衣服，也會漸漸地自己退場。如同 G2 提到的「做志工的話，是沒有很強硬地說『你就不用來了』，不可能的事！我也不可能這麼做！就是說，在任何在剛好有那個機會、天時地利人和。其實我們做志工，每一個人都是出自自己內心想要做的（G2-238）」。

以前這樣偶爾不來，他現在就經常性地不來。經常性不來之後，我們今年剛好要套量兩套志工服裝的時候，說「請大家有心想要做志工的人，今天晚上來套量.....」我們的群組就這樣 PO（post，指在社群軟體志工群組上發布訊息）了，然後他們就沒有來套量、變成說不敢來了啦，所以他們就變成是一種叫做「自動除隊」、「半被動退場」啦！〔那他們也是高齡者嗎？〕65、66 歲（G1-232）

研究者推估對於 G 社區居民來說，志工背心或許就像是志工隊一份子的表徵，也代表著志工隊的榮譽與該隊志願服務文化的展現。

我們就是採這種沒有強迫除隊，然後是用是獎勵性的說，每一年的這一次要換明年的志工衣服，用那種方式。大概就是說每一次在一年一度的志工隊有一個制服經費，可以讓我們來核銷的，我們通常都會去買一些服裝啊，一人一套，慢慢地他們自己就會覺得不好意思，不好意思的話，一次兩次我們還不會說你這樣就不要來套量了。慢慢的話（越來越多次的話），我們就會慢慢地用這種方式。（G1-254）

研究者進一步詢問 G1 會認為退場機制較難執行嗎？是因為什麼樣的原因？回歸金門社區的特性，或許社區就像家的本質，儘管是不適任高齡志工，但他們仍是社區中的一分子，不希望因為退場而導致從此不來社區，進而使其在家中孤寂，或使之以為自己受到同儕及社區幹部們的排斥，有礙其社區生活的延續。

〔所以您會覺得退場比較難執行，主要原因是什麼？比如說是因為都是鄰居嗎？〕對啊，都是這樣子啊！大家都是情面嘛，啊我們也不能按照組織章程裡面講說「開會不到、幾次活動不到就開除」，這個都訂得好看的，我們只能用道德勸說的是說「欸你要過來值班啊，值班的話你有事不能來值班要找代理人、要報告啊」（G1-269）

每一年的年度這樣我們都會（用這樣的方式），他自己會這樣子知難而退。（G2-273）

延續此話題，研究者詢問關於那 2 位辦被動退場的長者目前的狀況？兩位受訪者提到他們目前依舊可以不拘束地持續參加社區的各項活動，包含共餐、治安會議、聯席活動等，只是不參與志工的排班及志工相關會議與活動而已。



研究者：這 2 位大姐現在在路上碰到，會感覺拍謝嗎？

G2：不會啊，他每天都還是會來拿便當啊。

G1：會啊，他們很常來啊。

研究者：還是會參與社區的活動？

G1：社區活動參與仍會參與，但是不會參與志工的活動，像我們社區啊，主要還是有治安會議，或是需要他們出來逗熱鬧（閩南語）

研究者：所以兩位都是能沒有拘束地來？

G1：對啊對啊！不會參加志工的這種集會跟志工的排班這些（而已），還不都是社區的人，每天都一樣那樣碰到啊！

G2：啊志工就是這樣子啦，真的！

最後，詢問 G1 及 G2 他們對於退場機制存廢的看法：

〔那這個退場，您們覺得還是需要存在的、這個機制還是需要的嗎？〕這個退場，有時候你也不能說「啊就這樣完全（說退場）就沒有（志工）了」，如果你這樣子、一直這樣講（一再強調要退場）的話，到最後沒有志工、一個也沒有，社區經營也難啦，鄰里之間關係也會變比較尷尬。所以說當然還是要有這個機制啦，要有這個機制會比較好一點，那如果有這個機制等於說是宣示，我們如果有新的（志工）進來，那舊的（志工）完全沒來的，我們當然一定要用這個（機制）強制來退了。那如果以目前的話，隊員都是老的、舊的，沒有再有新的隊員進來的話，我們就這樣子（指如前面分享的半被動退場），慢慢地讓他自然而然地消失。（G2-583）

就是說我們退場的話，沒有很堅持堅決啦，說你時數沒到幹嘛就都直接退，或是你不行了就退，沒有要到讓他們那麼不留情面這樣子，有這個機制就像是法規法律啊，好像有最後防線的涵義在這樣。（G1-596）

不難看出，G 社區認為退場機制是有其必要性的存在，機制具有宣示及勸告的作用，如同法規屬於道德的最後一道防線。他們亦再次強調執行過程是彈性、非強硬的，且必須要以現階段的志工規模概況而定，若有新血持續加入，當然就要傾向硬性的方式使都沒有在服務的不適任志工退場；倘若沒有新血再加入，則採取前面套量志工背心的類似作法，使不適任的志工漸漸知難而半被動退場。

二、無退場機制的社區：推動阻礙或無法制定的原因

本研究受訪者社區中有 5 個單位無設置退場機制，其中 3 個屬於單姓村（E、I、J 社區），有 2 個是屬於多姓村（C 社區：島內遷移型社區；F 社區：市集社區）。



（一）志工管理者本身就反對設置高齡志工的退場機制（J 社區）

對於 J 社區來說，志工管理者 J1 認為目前毋須特別建立退場機制，僅有縣政府公版所列的內容。J1 說到只會針對那個內容做退場的處置，主要會讓他受理的退場原因有三，第一是高齡志工自願說要離開、不再參加社區志願服務；第二是依照組織準則發生重大錯誤者；第三則是離開金門到臺灣本島生活、求學與就業等情形。

退場沒有啊！就只有一個，組織準則裡面就寫到他有什麼錯誤怎樣怎樣，就沒有特別說你如果有犯什麼錯誤很嚴重的話才有退場，但目前應該也都是沒有。然後除了他自己來跟我說他不再參加，就是自己自願性的說；第二個就是他可能犯了什麼重大的錯誤，但目前沒有發生過；第三個就是他真的已經就離場了，離開了比如說搬走了或者是去臺灣工作、讀書。（J1-783）

J1 也提到高齡志工已經如此認真地參與了，何須特別趕他們離開。研究者認為或許對於 J 單姓村社區來說，居民的相處模式本身就是很自然而然發展的，若真的需要請高齡志工退場，除非是高齡者生病而無法到社區服務，否則只要人能夠到現場，J1 就認為就是有參與的狀態了，並不在意他的付出多寡。

那像目前沒有特別的去針對退場機制做建置，也沒有特別說一定要誰退場，他已經很熱心的參與，你叫他說你不要來嗎，不行除非是他真的有生病了、他沒有辦法參與了，我們才沒有看到他。〔那總幹事會覺得說，如果將來有規定說我們一定要訂一個要讓某一些狀況的高齡志工要退場的話，您會覺得是哪一些狀況可能會讓他需要被退場呢？〕他如果要被退場，就是說他真的已經不行、都不來參加，他已經生病了、都不來了。因為我認為他到場就是他有參與了，那我們不需要去在乎說他能參與多少。（J1-1070）

此外，J 社區呈現一個與其他各種社區幾乎截然不同的狀態，其表示 J 社區的高齡志工過去是從事務農、教職，或者原本就是家庭管理者等。而社區號召力強、自動自發、不求回報，在活動中也不用特別分組，會自然而然完成分組，社區辦活動宗親大家一同響應。研究者認為實則是樂於服務、志在協助宗親的概況。

六十五歲都已經在家裡閒著，所以你只要發通知他就來，基本上都會來。號召性的話還蠻大的！〔因為像有的社區他們就會說沒有宣導品啊、沒有便當就不去參加活動了〕那我們社區的話，我有時候拿那個什麼，我就是去掃地的時候，我就說帶一些飲料去給你們喝，他們也說要不要，我說我已經準備了你趕快帶回去吧！你不要就是給你孫子喝也好。對啊我通常會做這樣子。〔長者們以前都是務農的嗎〕幾乎都是！退休就 2 位有老師，兩位比較老者是老師，他們也有來參加志工，是男性。（J1-963）

後來，研究者分析發現，J 社區的高團結似乎也是如同 A 社區一般，具有相對委身的程度，因此在管理志工方面都能較為圓融且順遂。除了上述分送飲料一事，從幾個事件可以看出：（1）J1 認為看到社區中的退休老師長者，都會稱呼他們老師，以示尊重。（2）願意委身作為學習者、溝通者、場控者，於活動中不與長輩爭功或比手藝。

他是退休老師〔是男性還是女性〕男性，那當然來的時候，我都會稱呼他說老師啊，對不對？現在的人就是需要人家尊重，那你對他越在乎，他就覺得說「你很重視我啊」，他就會積極參與，那你想想我們的活動中秋節的時候，我們那些老的女性的志工，他們就會來做那些產品，那些老的男的志工，他們就會在會場，我們先佈置好搭棚子，因為我們現在還沒有活動中心固定的位置。所以我們是用，搭棚子的方式，然後全部的人就來參與，那你們家裡有小朋友有老的，想要來也沒關係，只要不是會員也可以大家一起來熱鬧的。那他們就會坐在那個旁邊一起說一些事情，然後老的那些女的志工他們就也蠻認真的在做。（J1-1001）

《前面在談論端午節包粽的活動過程》我都是在現場控場的啦，然後他們就說，叫我去包，我當然都宣稱說我不會啦！但什麼東西我不會啊《自信的神情》！我還是會的！那我就是協助他們就是做一個那個溝通者，因為這種東西（手藝），每個人有每個人的技巧啊，是他覺得他很行啊，每個人都覺得自己很棒啊對不對？他做了那麼多年的那些手藝了，那你要說他不好嗎？他不會啊，他也是很好啊！所以就讓每個人都去展現啊。（J1-1029）

（二）高齡志工對退場機制有反彈的意見（C、F 社區）

1、C 社區（多姓村：島內移居型社區）

在 C 社區中，C1 分享到由於近年地方政府希望能夠制定退場機制，又查所屬志工隊組織準則中並沒有提及，因此曾於志工隊員大會中提過退場機制設置一事的討論，然而卻出現了高齡志工反對的聲浪，其描繪開會的過程如下：

就是說在開會的過程當中，有提到、強調退場機制，當中準則裡面是沒有退場機制的啦，其實有些老人家，他老了之後、80 歲，他怕自己讓人家感覺不中用、沒有用，他就是會擔心這一點，所以有一次我記得大家在開玩笑說「欸我們要不要有一個退場機制啊？」當中就是有老人家有這感覺嘛，說「我們又不是一個什麼什麼很正式的組織，為什麼還要搞這種制度？」就生氣了！事後其實就等於是說害怕被遺棄、被拋棄掉了的那種感覺啦。有這種心態！（C1-37）

從上段訪談資料中可以看出幾個重點：（1）高齡志工認為被團隊視為無用之人，包含可能認為被遺棄、被拋棄，研究者認為是一種「社會排除（social exclusion）⁴⁹」之感，有即將面臨遭減少社會參與的感受；（2）高齡志工認為志工隊是一個非正式團體，毋需有正式的規章制度；（3）雖受訪者未講明過程，但或許在討論規章辦法時，可能會議主持人或參與同儕表達關於「年齡到了即須被退場」的想法，而引發在場高齡志工集體感受不愉快。但無論如何，顯示了以「年齡」作為依據的退場機制標準，可能造成高齡志工內心的社會排除感。

然而，C1 提到後來他在網路翻找資料的過程，發現目前檯面上許多退場機制的標準常有年齡的限制，但他表示，就算未來真的設定年齡的退場標準，仍舊不好意思向長輩表明需要被退場一事，實際操作面還是會以長者自主申請為主。

那後來我一直去找資料、去翻資料，其實我們現在目前的準則裡面也沒有談到這一點，但是就是說，一般來講你讓主事者好做事，你要離開、寫一張報告這

⁴⁹ 謝美娥（2013）談到社會排除與社會融合事實上是一體兩面的概念，目的都是為了社會整合，減少社會孤立。其也引用 Room (1995) 想法，認為社會排除並非貧窮，而是「關係的議題」，是缺乏社會參與、社會整合和權力的現象。

個是最理想的，你主動來說我要退，那才比較理想。啊在網路上有好多的範例都是「高齡」就退場欸，基本上現在好像有些機關，已經有訂定 80 歲，採取這樣的方式。那像基本上現在好像有些機關，已經有訂定 80 歲，採取這樣的方式。像我們社區有沒有 80 歲的？有，超過 80 歲的，但是當他沒有主動提出這種訴求的時候，說真的我們也不好意思去叫他（離開）。（C1-43）

2、F 社區（多姓村：市集社區）

關於退場，F 社區提到「退場機制我們沒有在執行」。印象深刻的是在訪談時，旁邊正好經過幾位高齡志工，身為志工隊隊長的阿姨，他聽到在討論退場，立刻走過來想分享幾句她的想法。她提到近年都在談退場，無論是組織準則要修改，還是社區被要求要有退場機制辦法，但志工隊長認為並不需要，以下提供他的見解：

談到這個退場，我就有點鬱卒（閩南語），不太想講跟退場有關的事情，我們都做了 20 多年的志工了，大家從來沒有想過要退場或被退場，就是活到老、學到老、服務到老，就是這樣子。當志工你的重點是在學習嘛！不管是小孩子、老人家，都一樣在不斷地學習，你這樣等於是走出來嘛！為什麼我們社區課程排得這麼滿？為什麼我們跟著疫情在走，因為目前我們大家志工都非常有概念，為什麼還是要辦這樣大家共食、共餐聚會的活動？因為這是很難得（疫情趨緩可以聚會）啊！我們太久沒有聚會了，就好好聚會一次啊！大家都已經懂得怎麼保健、保護、把口罩戴起來，只有吃東西短暫拿下來而已嘛！我到各處去，還是覺得我們的志工最優秀。⁵⁰

從這位志工隊長的談話中，可以發現他認為高齡志工服務就是持續學習，研究者思考或許這段話也在隱約告訴志工管理者及研究者「他們是很願意再學習的」，當有任何發生時，應該先和志工們提起及教育，就像社區的共餐與聯誼聚會，疫情之下有政府要求的防疫規範及自主防疫措施必須執行，只要講清楚概念及原則，志工們仍然可以做到，因為學習也是服務中很重要的部分。此外，他也提到高齡者從事社區服務已經超過二十餘年，突然要被迫離開服務場域，並不是一件好事，除了肯認團隊成員們多年來的投入以外，也再次重申對於「終身學習」的精神。

⁵⁰ 2023/7/13 田野筆記。

（三）金門社區特性不利於退場之因素（E 社區）

E 社區也同樣認為單姓村社區特性，實則不利於退場機制之設置，也從未想過要去設置退場機制使得不適任志工離開服務場域。此外，E2 認為高齡者本身年紀就稍長，不用特別去限制他們的出勤狀況，就自由他們到場服務，亦不會因為他的「高齡」而取消他在社區的志工身份，強調社區高齡志工參與社區服務的高度彈性。

〔那像現在會有退場機制嗎？〕志工隊有沒有退場機制，比如說他可能幾歲之後就不能當志工？目前都沒有！像他 90 歲的還是志工，所以都沒有特別限制。就自由他來啦！（E2-309）

我們都沒有去拒絕人家不要當志工，我們都不會管他。反正知道他年紀大了，就隨便他這樣子。我們不會去說「你不要來」，我們沒有、我們不會這樣子。（E2-393）

而研究者進一步詢問 E2 當遇到高齡志工有不符合期待或不適任的狀況時，社區會如何因應，志工管理者的作法為何，E2 提出以下內容：

〔那會不會有那種，他可能常常都沒有來服務，或者是表現不符合期待的？〕我們（認為）就是說他已經年紀大了，我們沒有去強迫要求每一次要來啦。〔那如果比如說做的不好影響到隊上的名譽，或者是說他可能常常沒有來服務，或者是說他可能本來要來，但臨時不能來又沒有講，或高齡者可能有的一些生理退化或心理狀況時呢？〕沒有，反正我們都不會去管他們這些啦。就是自由、願意，做什麼就是你自動來就對了，不會強迫說你一定要來這樣。（E2-320）

E2 後來提到社區其實常遇到高齡志工喜歡搶功勞，久未服務、掛名但卻來領獎勵的狀況，研究者藉此詢問社區的因應之道為何？E2 提到對於這樣的高齡志工樣態，社區經常是睜一隻眼閉一隻眼地處理，認為有了禮物做為誘因，志工因此而出現在服務場域，當然也只能給他禮物了，不太能和對方爭辯什麼。

……，有的高齡的他就是說會要比較搶功那種的，我們這邊也有那種做事都不來啊、發禮物的時候才來的。〔那像遇到這樣的狀況，社區要怎麼處理？〕啊大家就睜一隻眼閉一隻眼、也不能講他，對不對？像我們就是很簡單的掃地，

就是以前我們那個總幹事，現在又換人了嘛，以前總幹事一個人發一個，後來這一個（現任）總幹事就發一個人一盒（禮物）。結果這一盒就吸引了以前那些沒有來的志工、比較掛名的志工、都沒有來掃（地）的，就開始來。反正我有來，就有那一盒嘛。唉，都有啦、多多少少都有啦，每一個地方都會有這種人。可是大家要怎麼講？你也不能講啊！大家都睜一隻眼閉一隻眼的，反正你來，我就給你嘛《無奈的神情》！（E2-338）

研究者也進一步問到「不能和他們講的主要原因是？」E2 回答因為都是同個村莊的人，都是屬於親戚和鄰居，很難去和對方討論這樣不符合期待的樣態。其也提到「時數登錄」給予志工誘因來服務，但也是劣勢，使得志工因為在意時數才到場服務。

〔不能講最主要的原因是什麼？〕大家都是同個村莊的，怎麼去講人家！當然私下背後（講）是會有，所以還是會有私下講的啦。啊可是我們自己做到，不要給人家講就好，自己的責任做到就好。像我們（E2 及 E1）每一場都參加，不管做什麼，我們都會到。我們都純粹的、真正的志工。因為駒，他（政府）現在搞這個時數下來，人家都有時數才要來，沒有時數不來。像我從以前我來金門，我來了 40 幾年，以前我 80 幾年就參加婦女會的志工，我從 80 幾年就開始做志工到現在。所以啊，我們都沒有分說，有時數、有什麼東西，我們才要來，我們都不會去分那個。（E2-353）

最後，由於 E 社區並沒有太多著墨對於退場機制的想法，因此研究者從其他社區的經驗，來詢問 E2 是否認為適用於 E 社區特性上，比如研究者提到其他社區在意的：影響團隊紀律的出勤狀況、生病不舒服請對方先休息一陣子等處理方法。E2 苦笑認為，雖然這些掛名的志工給志工隊空佔一個名額，但畢竟這邊是鄉下，應以「講求人情味」為首重，大家都是親戚、鄰居，設置退場機制確實是不太好看的。

這樣是說，會對長輩比較不好意思說，你沒來就給你退場這樣子，這個是比較沒有人情味，在鄉下都比較人情味嘛，所以這樣子做，嗯.....我也不知道《苦笑的神情》。照目前來講應該是說，你有來，才應該算是志工。沒有來，給人家佔著一個名額，你都不來工作。我們這邊也有很多這樣子的，沒有錯《無奈的表情》。但就是說我們 E 社區這邊比較講人跟人之間（的關係）啦，不能說「啊因為你沒來，就給你怎樣」。這樣就對人家比較不好意思了。（E2-424）

（四）受限於單姓村特性加上領導者的態度影響（I 社區）

前面提及過 I 社區曾經在社區會議當中，由於社區居民的反彈聲浪，加上社區成員組成都是宗親，在改革協會會員資格以及商討政府計畫服務範圍等議題上較為窒礙難行。另外，也在第二節討論到社區高齡志工有多數屬於公教體系退休的高社經地位人士，高齡志工管理實務方面也面臨困難。因此，研究者進一步瞭解 I 社區並未設置退場機制的原因是什麼？

至於說這個退場，曾經我們想過就是讓他退場，可是我們理事長是一個求圓、求一個圓融，所以理事長的態度（很重要），我前任的理事長是一個……（有限的曝光），但是他敢做敢當，他對我的信任度百分之百，當然我對他的尊敬也是百分之百。因為我們的前任理事長○（名字）從○年（有限的曝光）為什麼社區現在有這樣子的活動中心、有這樣的規模，那個時候我們從草創時期打拚上來的，我說「○（前任理事長），我們來做關懷據點好不好？」我去參加一個說明會回來，然後就跟他在聊，啊他說「那個是什麼？」我就把那個業務給他看，他說「好事好事，可以照顧我們的長輩是好事」。永遠他跟我講一句話「如果你不會太累，你去做、我挺你」，所以才有現在這樣子的規模。（I1-806）

從上面訪談資料可以得知，對於 I1 來說，其實他是很樂意設置且執行退場機制的，但他也開宗明義提到再上一層「領導者的態度」是目前社區難以執行退場機制的關鍵。其也提到過去 I 社區草創初期，因為前任理事長的爽朗性格、開放支持對社區有利的計畫，以及願意釋權給部屬，使得社區經營得以順遂。

可是現在的理事長是在原有既有的規模下，他認為說應該圓融、要把這些人搞好，可是正常我們八二法則，10 個人裡面，有 2 個人反對，2 個人有聲音，這其他的 8 個人是無聲的，他是支持的，但是他是無聲的，那但是你會因為這 2 個人，你整個業務都停滯在這裡。如果你今天理事長可以把這 2 個人的聲音處理好，我們 I 社區不只現在這樣子，但是理事長認為說「就叫這 8 個人去順著那 2 個人」但那是很奇怪的一個觀念，我這 8 個贊成的人去順著 2 個反對的人，這是很奇怪的一個想法，所以 8 個人就越來越沉（沉默）。本來是沉默的，就更沉到海底裡面去了，……，那你說我們會不會累、工作團隊你會不會心寒？

心寒就是我們不要做，我們到目前就是這個階段，……，我想要讓他們退場，他們不退場，我就想、自己退場總可以吧。（I1-814）

不過，I1 接續分享，不同於以往的理事長，現任的管理思維偏重於求和與圓融。I1 認為在這樣的過程中，勢必有人的聲音被犧牲或忽略，其也認為以贊成多數服從反對少數是具有爭議的決策。研究者推估這與 I 社區單姓村社區特性密切關聯，社區成員近乎是自己的宗親的情況下，業務推展的難易程度會常常在兩個極端值上搖擺。而當在一個可能隨時多數人的聲音會被漠視的領導風格之下，就容易影響其他「良幣」的退出，甚至導致志工管理者自願退出以遠離麻煩的結果。

（五）志願服務場域與一般職場工作不一樣，不該用高度管理來監督，並且肯定高齡者的生產力價值（J 社區）

我覺得退場不太適用金門，因為你怎麼去告訴他說，就好比啦，我說一個（例子），像現在不是有各廟宇嗎，他不是有一個委員會嗎？委員會裡面是不是會有主委、會有委員，你可以去說「那個什麼委員，如果你 65 歲，你才可以當委員，65 歲以後的通通不能當，那你說……，他還活著好好的、他還想要貢獻，你怎麼可以叫他說（退場），我就不知道說為什麼會有這樣子的想法出來，這個跟當官不一樣、跟你在上班職場不同，但是他可以，有些地方譬如說他有一些想法，根據以往的好的，他可以提出來、協助你然後改善那些你覺得不合理（不適任）的地方，可是你怎麼可以去叫他說「你 65 歲以上了，你就不要了」那個廟宇要祭祀的時候，你是不是要有很多的人來參與，才會覺得很熱絡，怎麼會是叫他說你就不要了。我覺得是我聽到這種訊息，我也是覺得蠻難接受這樣子的，這個跟你要去上班是不一樣的。（J1-1110）

J1 以宮廟委員會的委員作為例，提到年齡並非是退場的唯一指標，其他社區也都有一樣的認為，他提到若高齡志工有管理者認為的不適任狀況出現，應該直接提出來和高齡志工討論。另外，他認為志願服務場域與一般工作職場並不同，不該以高度管理的標準來看待志工，且他也提到這樣的標準並不適用於金門社區特性，應該肯認高齡者的生產力價值，看見其持續貢獻社會的能力。



三、有設置退場機制卻不支持高齡者退場（A 社區）

（一）認為退場對高齡志工的心理及社會面有很大影響

受訪者提到「年齡」不該是退場的基準，且退場機制對於高齡志工來說，可能是一種「心理上的被排除」，好像自己被認為無用了、不被需要了，甚至是當他們自己說出類似「體力不行了」的句子時，退場機制的執行反而可能使他們遭受打擊。

他心裡那一塊，他會覺得被踢除掉了。他心裡那一塊，就像他今天被 fire 掉，他好不容易他拿到冊，他如果今天因為年紀大被隔職，「我沒辦法啊、我被刷掉（閩南語）」他會覺得他被打擊，我想到的是這個，「就是我們老了沒有用了啦（閩南語）」，因為長輩有時候他來了，他其實偶爾還是會展現出這一句話，脫口而出「我們不行了啦、我不行了、我老了沒有用了（閩南語）」他們這句話常常會掛在嘴上。那其實我們就是會去給他工作內容改造啊、改變啊，讓他還是可以去動一些，我們事情要他做、還是可以調整的、再設計，他幫你做完，就是一樣給他肯定、給他感謝（閩南語）！讓他感到他有用（閩南語）！（A1-968）

從上面的訪談資料可以得知，退場對高齡志工來說可能是一項排除，是被社區的排除、被社會的排除。「老而無用」已經是許多高齡者看待自己老化的形容詞，當意識後提出希望停止從事志願服務時，就需要志工管理者或者同儕的支持與鼓勵。另外也提到志工管理者面對志工可能被退場或自願退場時，必要的工作項目是「工作再設計」，社區組織應當積極回應社區高齡志工可能遇到的議題，使工作狀態能對應高齡者的工作需求，藉由調整職務來降低高齡者的無力感及無助感。

（二）同樣認為金門社區特性不利於志工退場

退場機制是不是適用於金門乃本研究關注的焦點，從受訪者的回應，可以得出金門的社區特性並不那麼適用退場機制。

金門的社區很像是一個大家庭。然後應該也是說，很難就是把、主動地去把某個人說你就退場、你就不要了。因為凝聚力是很強的，不會像大都市，當然那些吱吱鳴鳴的聲音齣是不間斷的，但那就像家裡兄弟姐妹拌拌嘴而已，就像我們生活這樣，他怎樣怎樣，日子還是很正常過，大家還是像一家人一樣生活在這。(A1-1046)

金門社區的特性對受訪者來說就是一個「大家庭」，家族事務似乎就是用家族的方式來處理才是適切的解決方法。尤其因為是家的型態，儘管家人偶有口角、爭執、衝突，日子仍須持續走下去，不是說想請誰離開或趕誰走就能夠處理得當。這也影響在社區活動號召力的部分，過去許多的研究都提出社區活動的居民參與度是社區運作相當在乎的重點，經常是社區希望解決的困境，也往往是影響社區永續經營的指標。金門家族式社區的特性造就不一樣的活動號召力，「家家戶戶相揪去社區」是他們的日常，這呼應過去研究者在金門的田野經驗，社區辦活動透過傳統的喇叭廣播及社區志工到社區居民家中敲門詢問參與意願的方式來進行。A1 以社區活動參加時的號召力來形容金門社區的團體特性：「需要人數的時候、我這一場需要人數的時候，欸好，他一樣還是得幫忙叫一下，『你就來啊、你就來啊、你也來啊（閩南語）』大家都是力量，大家都是不可缺少的一份子（A1-1054）」。





伍、結論與建議

第一節 研究結論

一、離島金門社區志工隊的圖像及特性

(一) 金門社區型態由於歷史因素與地理位置特殊，充分展露豐富的閩南文化特徵。

本研究共分為四種類型，分別呈現不同的社區特性。

幾乎全縣社區保有自然村的金門，展現出的地理性社區型態極為特殊，不同於臺灣本島多數社區常見的型態。因為海島縣的先天條件，加上歷史因素，以及地理位置距離臺灣本島相差甚遠，金門獨樹一格地展現了「同島一命」(更準確來說是「同縣一命」)的特性。「同縣一命」看似是政治語言，但卻隱含著文化脈絡，更牽涉著社區發展。在這個關係緊密的地理環境之下，無論是人文風情、地方文史(如姓氏家族源流、聚落變遷、生活信仰等)、社區發展等等，每個社區都有屬於自己的特色。研究者也認為這同時呈現了金門獨到的社區發展模式(community development model)，關乎著島上的歷史脈絡、文化特徵、島民生活型態，是金門相當重要的「特殊性」。

本研究最終有 10 個受訪社區，正好涵括所有研究者過去參與金門田野時，對金門社區型態的初步了解。研究結果將金門社區型態分成兩大類、四種型態的社區。比對江柏煒(2013)將金門自然村依照聚落原貌保留程度及都市化發展程度之高低做自然村之分級，本研究是以「姓氏」作為出發，參考王宏男(2015)金門宗祠與姓氏分布的概念而得來，再從多姓村中以聚落形成的原因及現代化風貌來作為區隔。因此，兩大類社區型態為單姓村及多姓村。多姓村，本研究分成三種型態：一是「主姓村」，仍以姓氏組成多寡作為出發，由一個主要姓氏，集合其他次要姓氏所組成之社區(H社區)。二是「城市潛力型社區」，比如鄰近過去十萬大軍時，駐紮軍營而形成的軍人消費市街社區(A社區)，還有因為過去是軍事重鎮、現今鄰近縣治，現代化程度較高的熱鬧市街社

區（D 社區），以及因為鄰近港灣，過去居民於此地聚集進行批發及販售而形成的市集社區（F 社區），研究者通稱三種型態為城市潛力型社區。三是「島內遷移型社區」，高度具有政策的色彩，多屬國宅或集合住宅之形式所組成的街坊社區，研究也發現是唯一一種類型已經不具有姓氏、共同信仰圈及祭祀圈的社區型態。

以下研究者將本研究發現之社區型態與過去政府計畫相關研究所分類的方式（中國科技大學，2015；江柏煒，2013；金門縣政府，2013；金門縣政府行政處，2014），來進行比較與說明各自定義。

表 10 本研究結果與其他資料之社區型態分類比較表

分類依據	分類或分級	定義
金門縣概念性總體規劃 ⁵¹	國家公園傳統聚落	目前有七個（水頭、珠山、歐厝、南山、北山、瓊林、山後）保存較完整的傳統聚落，聚落內除了有傳統的閩南式建築、橋匯洋樓、歷史古蹟外，這裡的居民還保留了傳統的空間配置、宗族制度、民俗慶典與風水信仰等豐富的民間文化 ⁵² 。
	A 級自然村	聚落風貌保存良好。
	B 級自然村	聚落風貌保存尚可。
	C 級自然村	聚落風貌保存不佳。
金門縣第四期（104-107 年）離島綜合建設實施方案 ⁵³	城市邊緣區	新式（學生）生活區、聚落核心轉化為閩南主題商業街。
	緩衝區	進出城鄉生活的地標型聚落（景觀強化）。
	田園區	傳統及田園生活風貌保存、基本生活及環境品質提昇（自給自足）。
金門特定區自然村專用區分類分級	第一級：重點保存聚落	以保存原有聚落空間紋理、維持原有建築與空地為治理原則。
	第二級：傳統風貌聚落	以維繫聚落空間特質，促進聚落特色之保存為原則。
	第三級：局部保存聚落	以確保聚落空間與景觀之和諧性與強調新舊風貌的調和為治理目的。

⁵¹ 金門縣政府（2013）。

⁵² 內政部營建署（2010）。

⁵³ 金門縣政府行政處（2014）。

分類依據	分類或分級	定義	
治理整體規劃案 ⁵⁴	第四級：景觀生活社區	以促進健康生活和維護島嶼環境為目的。	
	第五級：現代發展社區	作為鄰近之重點保存聚落之容積接受分區，或建議自然村解編，進行用地分區變更。	
104 年度金門聚落文化保存與延續計畫成果報告 ⁵⁵	核心管制區	傳統建築物分佈屬集中型之地區，其傳統建築完整性較高者。	
	一般管制區	在自然村專用區範圍內，凡核心區以外之範圍則列為一般管制區，除自然村原有法定範圍外，包括周邊鄰接道路。	
	古蹟保存區	凡是國定與縣定古蹟、歷史建築則列為古蹟保存區，可採單棟保存之方式，依文化資產保存法為管制原則。	
本研究 依訪談結果 試圖整理	單姓村	單姓村	單一姓氏組成之社區。 如本文所談之 B、E、I、J 社區。
	多姓村	主姓村	由一個主要姓氏，集合其他次要姓氏所組成之社區。如本文所談之 H 社區。
		城市潛力型社區	自古以來因著軍事、政治發展的重要基地而演變而成較為熱鬧的市街社區。如本文所談之軍人消費市街社區（A 社區），還有因為過去是軍事重鎮、現今鄰近縣治的熱鬧市街社區（D 社區），以及因為鄰近港灣，過去居民聚集進行批發及販售的市集社區（F 社區）。 此外，還有受訪者（B1）提到鄰近國立金門大學的社區 ⁵⁶ ，由於全校近乎 9 成學生戶籍遷至金門，使鄰近社區變為雜姓且多有學生租屋，本研究者也歸屬於此類。
		島內遷移型社區	由於政策影響，已不具有姓氏、信仰圈與祭祀圈之共同社區文化特徵，多屬國宅或集合住宅之形式所組成的街坊社區。如本文所談之 C、G 社區。

資料來源：研究者自行整理。

⁵⁴ 江柏煒（2013）。

⁵⁵ 中國科技大學（2015）。

⁵⁶ B1 在訪談時提到：「幾個傳統的村，大部分都是單姓的，……，其他也有都市型的，比方說那個○○（社區），它本來都是姓○（姓氏）啊。但是後來因為它接近金門大學，所以就自然而然、慢慢地外來人口就變多了、姓氏就比較雜，……。」（B1-121）

(二) 金門多是高齡社區，高齡人力是主力。因金門環境之殊，青年人口久留不易，社區成員組成與宗族組織高度重疊，使得高齡志工願意投身社區且不易退場。

近乎所有受訪者皆一致表示其社區為高齡人力為主的高齡社區。王仕圖（2007）、黃珮玲（2016）研究都發現，臺灣本島承接社區照顧關懷據點計畫的社區型非營利組織（即社區發展協會），志工皆是據點中的重要人力資產，其在社區中所扮演的角色與功能都極其重要，且志工人力的組成仍多以中、老年人為主，高度缺乏青年人力及具特殊專長之志工。同樣在金門縣也是一樣的結果，亦同時呼應陳錦玉（2016）；黃上豪、童小珠（2022）的研究發現，金門的社區志工組成多是以中、高年齡層者為主，鮮少有青年族群，需要青年志願服務人力投入，協助社區相關業務推展。

研究亦發現尤其在宗族文化傳承、社區服務方案的創意構思、社區文書行政工作等面向上，更需要有青年志工的投入。不過，由於金門的地理位置之殊，青年人口外移加上於島內求學有一定的天花板，青年人口離開原生社區已是常態，因此社區居民皆深知青年久留不易，社區幾乎仍由高齡者撐場，且宗族組織與社區組織有一定程度的成員重疊性（特別是單姓村社區更是），因此研究者推測這樣的原因是使得金門高齡志工，願意且難以離開社區公共事務的一項使命。此外，有受訪者也提到儘管知道較粗重的工作對於高齡志工來說有危險性，然志工隊都是高齡者，只能多加宣導服務過程應注意自身的安全狀況，並盡量由較年輕一輩的長者從事粗重的志工服務項目。

(三) 延續前項，因著社區主力為高齡者，長者服務長者的社區照顧能力更為提升，高齡志工也同樣需要受到重視和關懷，共創共榮共好的互助社區。

當然，也因為社區主力是高齡者，服務範疇也高度連結照顧長者的相關服務措施。因此，在服務關係上相對容易看見「長者服務長者」的情形。然而，高齡者在投身志願服務工作時，想當然爾亦會希望自身能被照顧，而研究者認為那樣的「照顧」，並非是如長照服務、關懷訪視彼等類型的照顧服務，而是指在服務場域能夠備受重視、能夠被

有效開發與運用、可以在工作中獲得成就感，以及在工作過程中或者個人與家庭、其他工作無法兼顧，又或者自己有需求時（比如生理機能衰退、需要就醫請假、因家人過世而情緒低落等），能夠受到志工隊的夥伴們——志工管理者或志工督導、幹部、同儕的支持及關懷。這也回應了張淑惠（2020）研究發現高齡志工衝突經驗中的「工作與需求觀點」，希冀在志願服務參與過程中受到志工運用單位的照顧與重視，如此一來，才能在志工團隊中多方理解高齡志工的需要，以創建共榮的志願服務文化、溫暖的志願服務工作環境，還能創造有品質的志願服務績效。

（四）金門社區肩負多項使命與功能，是祭祀圈或信仰圈，亦是創建新的志願服務文化的場域，而「同縣一命」的離島社區發展模式，社區活動具有同村共備的特色，志工管理實務上更傾向家族經營技術。

從訪談資料可以清楚知道，金門大多數社區型態是以祭祀圈與信仰圈在維繫整個社區社會的凝聚力，呼應戚常卉、江柏煒（2010）的研究發現，尤其在宗族勢力龐大的單姓村社區則尤為明顯。而本研究亦發現「島內遷移型社區」是四個社區類型中唯一不具有祭祀及信仰圈作為中心信仰的社區，所以該類社區較著重於樹立嶄新的志願服務文化，創造新的民俗文化特徵，凝聚社區共識、發展社區特色。

本研究另個發現是，在金門的社區其實具有所謂「族人互助」的概念及精神，過去談到族人，大家可能都會先想到原住民族，然而研究者認為這個「族」，可以解釋為「族群」，以金門來說就是非常完整的閩南族群社會，也有著相當豐富的閩南文化建築，更因為歷史等因素，使得金門保留很多在地風情及地區性文化特徵。因此，金門的社區特性發展成與臺灣本島極為不同的情景，個人生活史，可能就是家族生活史、社區生活史，因此人與社區的關係是切不開的。此外，單姓村同時肩負著宗族社會的使命，社區成員組成都是「自己人」，照顧社區居民等同於照顧族人；多姓村則有地區信仰為依歸，或者正在塑造新的志願服務文化當中，儘管社區居民彼此不一定認識、也不一定具有血緣

關係，但也是多年共同生活的朋友、鄰居等。此外，研究還發現金門社區有「同村共備」的特性，在祭祀、節日慶祝的活動以及社區內居民的婚喪喜慶事務，都需要全村（全社區）的總動員，社區志工的互助準備及支援，研究者認為是金門獨到的志願服務特色。

因此，經過訪談確實回應本文一開始所認為——金門具有「同縣一命」的地區特性，在這樣的離島社區發展模式底下，無論單姓或多姓社區的生活圈都有地域狹隘性，地方性的文化資本則更為凸顯，這也使得志工管理實務需要傾向「家族經營」的技術，志工隊經營即是社區經營、家族經營，以「家人」來看待志工管理可能面臨的議題。

二、高齡志工管理實務

（一）年齡不該是退場機制的必要條件，應當避免年齡成為單一的退場基準。

相關研究及實務上經常呼籲必須有高齡者的退場機制設立基準及辦法，近年無論是金門或我國各縣市志工團隊也都開始討論退場機制的設置。經過本研究的發現，大多數的受訪者，且無論是單姓村或多姓村社區，都提到「高齡」本身並非是問題，意即不應該以「年紀」作為退場的標準，這是一種落入年齡歧視陷阱的作法。一般社會上多數人經常認為高齡者是「需要被幫助的族群」，容易對其產生誤解，甚至將其問題化（曾進勤，2003），導致對於高齡者有錯誤的預設和印象，且認為是所有高齡者的通病而貼上負面標籤，這不僅影響其內在對自身的看法，也可能使得社會落入老年歧視的思維，導致社會觀感不佳（李藹慈，2004）。再者，年齡並不一定反映個人的能力和貢獻，將其視為單一退場機制設置基準，可能排除了許多仍能持續貢獻的高齡志工。此外，高齡者彼此間的差異偌大，不同年齡區間的個體差異性也極大。若倚靠年齡作為退場機制的標準，將限制了高齡志工持續社會參與的可能，並限縮其與其他年齡層志工之間的互惠互助和知識分享，影響社區內部的多樣性和互動關係。

因此，本文要再次申明「反年齡歧視」的意念，其實早在 1991 年的《聯合國老人綱領》就已提及五大原則「獨立、照顧、參與、自我充實、尊嚴」，這與高齡者從事志願服務與社區參與高度關聯，高齡者必須獲得充分且平等參與社會的機會，倘若限制高齡者自願性參與，如同受訪者提及的，不只是心理上的被排除，社會層面亦然。這樣的結果呼應林秀峰（2010）、張淑惠（2020）的建議，其認為應當在《志願服務法》的位階標榜年齡歧視之相關條文字眼，破除大眾對高齡志工的錯誤認知，正向看待且維持其持續貢獻社會的無限可能。

（二）體力和時間是金門社區對於高齡志工適任與否的重要指標，前者因屬責任展現最為重要，若不適任則傾向被動使長者退場；後者首重職務再設計，除非長者自主退場，否則不鼓勵。

志願服務通常需要一定的時間投入和體力消耗（林勝義，2006）。本研究發現，受訪者認為「體力」和「時間」是兩項適任與否的重要指標，將時間和體力納入考慮，可以更準確地評估高齡志工的參與度和貢獻程度。

「體力」雖是指標之一，但多數志工管理者認為不會主動要求長者因為生理功能退化而退場，應以「長者自主申請退場」為主，原因是：高齡者能夠走出家門、參與社區（群），對社區來說已是照顧長者的一環，且透過其參與，親戚朋友能夠得知他的身心狀況，不僅是在幫助他們自身延緩失能，也讓他們持續保持與社會、社區的連結，展現自身所學、智慧、專才於社區公共事務上。所以，體力對於志工管理者而言，反倒是「提供一個機會」，告訴長者若有這方面的需要得以選擇退場，能就自身情況自主提出，當然，組織端則會配合長者個別特性及需求做適當的職務再設計。

「時間」則遭絕大多數的受訪者認為是被動離場的不適任必要條件，原因在於：這是「責任」的展現，反映在志工呈現的「出勤狀況」上，身為志工隊的一員，有的志工

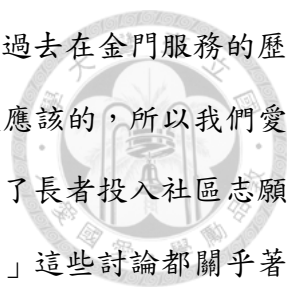
呈現如 I1 所說「潛水艇」的狀態，幾個受訪者異口同聲提到最害怕志工出現：魚沉雁杳、長久不服務、銷聲斂跡且不願意排班、排班後無故不來或未找人代班等情形。這時若是再加上第肆章第二節所談的一些情況，比如在意時數登錄及獎勵、佔用社區旅遊之福利名額、領獎品的時候卻出現，對於志工管理者來說則真切是個棘手的麻煩。因此，受訪者們一致認同退場機制的標準必須有「時間」指標，不在於高齡與否，在於這是一種「責任」的展現。

（三）志工管理者的管理技巧及與志工相處層面

1、思維的拉扯：生產力老化與管理主義之平衡

高齡人力資源的開發與運用早已不是個話題，從過去大多數的文獻中都可以看見相關的論述（李瑞金，2010；李藹慈，2004；林麗惠，2006；陳麗光，2011；曾華源、白倩如、李仰慈，2018；曾進勤，2003；游麗裡，2018；劉香梅，2018），本研究聚焦關注的是高齡者於志願服務參與過程，其能力與價值受到品質監測時，高齡志工管理實務上可以如何因應及採取策略，使不適任高齡志工留場或退場。研究發現實務工作者在品質監測與維護長者自尊之間經常產生摩擦，本研究歸納整理兩個關鍵衝突點：（1）志願投入 vs. 非自願退場；（2）社區組織高度彈性的性質 vs. 社區永續經營必要的控制。這些衝突點的水平上都必須充分討論生產力老化與管理主義思維的拉扯，牽涉的層面廣泛，本研究發現包含：（1）不同社區特性下所影響的不同社區經營模式；（2）家族式社群衝突不適用制度性的管理機制；（3）志工管理者必須有純熟且相對委身的特質；（4）志工社群即是社區生活的小型縮影。因此，社區長輩離開志工隊與否，不單是志工隊本身及長者自身所面臨的，它更是整個社區生活共同面對的課題。

生產力老化是近代老人學領域的新興討論，重構對於長者的看法與思維。若從訪談資料分析出的金門社區型態來看，無論是在高度緊密連結的單姓村社區，抑或多姓氏混居後自成一局的多姓村社區，又或是在因為歷史背景繁華或鄰近縣治的社區型態，金門



的社區都呈現強烈的鄰里互助、血緣及地緣關係。或許就像研究者過去在金門服務的歷程裡，長輩們告訴我的——「正因為都是金門人，為自己人服務是應該的，所以我們愛社區、愛金門」。而訪談資料中，顯示各個社區志工管理者都提到了長者投入社區志願服務的無形貢獻價值及有形服務供給。「工欲善其事，必先利其器」這些討論都關乎著長者的能力是否被組織有效開發與運用，作為志工管理者或社會工作者的我們亦是必須對此事有所體認與實踐。此外，開發與運用以後並非「用完即丟」，綜論金門的社區志工管理者的看法與建議，本研究提出以下結論：針對被認為不適任的高齡志工，應該要更為妥適地處理，非但不能逆向操作，需要用人時候都是「生產力老化」，不需要的時候則是「撤退理論」。再者，從訪談其實不難看出對金門社區來說，高齡志工管理實務的首要課題仍是在生產力老化與管理主義思維的拉扯。因此，管理者本身必須有高度的自覺：工作中需同時考量在地文化、社區情境、居民習性、鄰里關係、長者的持續社會參與等，還得兼顧社區經營及志工管理的策略，並針對被認為不適任的長者的特性，去思考與施以適合其個人特質的輔導策略，盡量使之留場，維持其在社區生活的延續性，以及身體健康和心理社會生活的續航力。

2、金門社區因血緣及地緣關係，是優勢也是劣勢，優勢在於號召力強、凝聚力強，劣勢在於因應之道需首重情，且管理實務上有一定的困難，而相對委身且柔性的溝通技巧較能回應志工議題與衝突。

金門呈現「同縣一命」的社區發展模式，社區經營具有家族經營的概念，在管理實務上是優勢也是劣勢。優勢的部分在於社區照顧及族人互助的精神，使得社區活動跟著家族及地方文化脈絡走，而社區居民也因為就是親戚、朋友、鄰居的多重身份集合體，在社區號召力及凝聚力都有不錯的展現。然而，困難點也來自於此，當發生衝突事件時，若管理者沒有相對委身且柔性的溝通技巧，則難以回應社區志工議題。比如研究中討論到之案例，社區志工同時兼任社區組織的理監事、志工管理者的家族，於社區會議中提出為什麼需要與其他社區來共享資源，或者不留在自己的社區給自己姓氏的族人使用。

這樣的狀況充分展現了宗親的強大勢力影響著社區經營，還隱含了高齡志工的「輩份」、「年齡」、「威望」多重身份與社會地位之下，對於社區主事者的不滿。連帶導致社區志工隊的運作窒礙難行。這樣的志工管理策略，類似曾華源、曾騰光（2003）所談的「家庭式志工管理策略」，強調一體、和諧共處的機構文化，應當運用高度關懷、溝通與情緒支持的技術回應志工管理議題。

（四）社區經營與規章辦法層面

1、好的志工管理辦法要兼顧社區特性及長者特殊性

經過訪談結果可以清楚知道，金門的社區特性並不適合將高齡志工退出社區以外，由於金門社區具有共同的圖像，包含歷史與文化脈絡、社區發展使不同於臺灣本島、保存完整的閩南文化聚落、社區及島嶼有封閉性的性質、社區不是家族式就是地緣關係緊密的屬性、社區有共同的信仰圈與祭祀圈等。再者，金門社區的型態方面，本研究區分為兩大類社區，以姓氏劃分為單姓村及多姓村。而多姓村的部分，研究歸納整理為島內遷移型社區及城市潛力型社區，前者由於政策影響，多屬國宅或集合住宅之形式所組成的街坊社區；後者則是自古以來因著軍事、政治發展的重要基地而演變而成較為熱鬧的市街社區。在不同的社區型態中，雖然各有不同的屬性，發展出不同的志工管理模式，然而所有社區都具有如前揭所說，有共同的歷史記憶以及血緣或地緣關係綿密的特質。

金門因早期戰地政務的限制、較晚開放觀光及自由入出境、國家公園在觀光後即規劃設置等因素，使各社區擁有各自的人文及生態特徵（金門國家公園，無日期；陳錦玉，2016）。因此，對於高齡志工管理者來說，高齡志工管理實務工作不應該只著重於制度和方法的操作，應當建立在適合社區特性的基礎上，並維護長者在社區生活的位置，還有其尊嚴及需要被照顧的責任。這似乎也隱約顯示如同劉香蘭（2019）研究所討論金門歷經戰爭而留下的阿嬤們，他們由於種種的歷史因素、遷徙及地利之便，從戰火中倖存，當今的他們已經是社區發展工作中的重要人力資源，也是投入社區照顧工作的生力軍。

據此，高齡志工從社區退場，可能概念上就像是被社區排除、社會排除、金門排除，不利於其持續在社區生活的延續性，亦難以將其人生價值與智慧發揮與展現。



2、社區經營策略與志願服務發展高度相關聯

社區經營策略與志願服務的發展密切相關。有效的社區經營策略可以促進志願服務的成長和發展，同時志願服務的發展也能為社區經營帶來積極的影響。首先，社區經營策略可以為志願服務提供支持和資源。透過建立健全的社區結構和組織，社區經營策略能夠提供必要的資金、設施和人力等支援，以支持志願服務的運作和發展。同時，社區經營策略還能夠提供培訓和專業支持，提高志願者的能力和專業水平，從而提升志願服務的質量和效果。

而志願服務的發展也能夠為社區經營帶來積極的影響。志願服務的參與可以促進社區的凝聚力 and 社會資本的累積。志願者通過參與社區活動和服務，建立起彼此之間的關係，並與社區居民建立起更緊密的聯繫。這有助於增強社區的凝聚力和向心力，提高社區的社會資本水平，進而促進社區的經濟和社會發展。總而言之，社區經營策略與志願服務的發展密不可分。有效的社區經營策略能夠為志願服務提供支持和資源，促進志願服務的成長和發展。同時，志願服務的參與也能夠為社區經營帶來積極的影響，增強社區的凝聚力 and 社會資本水平。因此，社區經營策略和志願服務的發展應該密切相關，共同促進社區的綜合發展。

3、社區型非營利組織特性影響志工績效考核及管理實務方法

一般來說，志工管理的業務由志工管理者來擔任，本研究定義的志工管理者是廣義的範疇，如第壹章第四節所提及，集結劉香梅（2018）、彭懷真（2012a）來定義。過去大多數的研究經常稱志工管理者為志工督導，不過在社區組織中，本研究在研究對象選取上正好符合實際狀況，並非專對志工督導來做討論。由於一般來說，社區並沒有所謂

的專責人力，大多是志願服務的性質，許多的受訪者也提到本身有其他的全職工作在身，服務社區僅是閒暇時刻、義務、對社區事務有興趣。因此，儘管志願服務法規定各運用單位必須指定專人擔任志工督導工作，然而在社區實務上仍大多是由理事長、總幹事、志工隊隊長，或者是由指定常務理事一人、志工隊資深前輩、幹部階層指派資深志工擔任志工督導⁵⁷等方式。社區是很少有專職人力負責志工業務，若有專責人力基本上不是社區自行運用社區基金聘用，而是藉由政府相關計畫補助人事費用而得來，因此若社區指定專責人力負責志願服務業務，亦是兼辦業務。如同本研究最終的受訪者職稱，絕大多數是自願性質（僅有 1 位受訪者屬於專責人力兼辦），出於自由意志、如同志工一般的社區發展協會理事長、總幹事，或志工隊隊長。

回應與比對蕭茲涵（2011）、賴怡伶（2015）、張淑惠（2020）的研究中，都提到醫院志工隊的志工管理工作，通常是由社會工作師負責，且管理方法上具有續聘與考核機制，續聘也以考核成果為基準，以一年一聘為原則。本研究能夠提供「志工考核表」的僅有 G 社區，且該社區是在沒有另訂辦法或修訂縣政府公版的情況下，利用志工個人考核表並實際執行者。因此在考核機制方面，本研究僅能提供一個社區的案例作為參考。但也從訪談結果得知並推估，大多數社區志工管理者都重視出席率、參與度、請假與否、請假找代班與否、團隊和諧，以及個人心態與服務態度等面向，儘管在相關制式辦法或志願服務計畫中提及「應經輔導及考核」等相關字眼，但仍不會照實執行。而不會實際使用考核表執行的原因，研究也發現包含：覺得麻煩（如增加業務、成績計算方式會有爭議等），或是認為能夠滿足前述基本要求，就屬於續聘與否的遵循依準了。

三、高齡志工留退場機制在金門

（一）反對退場機制之社區認為金門的社區並不利於志工退場，應當以正向且鼓勵長者社會參與的角度來進行管理工作。

⁵⁷ 2023/8/5 田野筆記。

有些受訪者認為退場機制根本無需存在，綜合分析訪談結果，並非社區高齡志工沒有不適任的情事出現，而是：



1、**社區特性並不適合發展**，有社區認為鄉下地方講的是人情味，跟他們談論制度層面的問題，似乎很傷感，且出了家門、走在社區仍會遇到這些人，不必不留情面。遇到類似的問題就採取徵一隻眼閉一隻眼的不作為策略，強調高齡志工投入社區服務的高度彈性。

2、**志工管理者本身反對**，認為許多的高齡者年事雖高、能力有限，但積極參與、奉獻所長，而社區提供場域給高齡者從事志願服務，也是照顧社區長輩的一環，除非他們自主申請退場，或者因為其他個人安排必須離開金門，否則不會使得長者被動退場。

3、**高齡志工本身反對**，有社區提到當高齡志工退場機制在會議中提及時，就有高齡志工出現反對的聲音，認為自己被社區給排除了，或者因為自己老了、不中用了，所以社區不需要我再來服務等類似心態。另有社區高齡志工認為「服務就是在學習」，應該從「終身學習」的角度來思考高齡者的志願服務，亦提到許多高齡志工都已在社區服務超過 20 餘年，突然說因為年紀到了或不符合組織期待，需要被迫離開服務場域，這麼一來似乎不太對。

4、**會使高齡志工具有心理及社會排除之感**，有一社區雖然設有退場機制，但志工管理者認為不需要執行，其認為高齡者從社區退場了，不只是心理上的被排除，也是社會上的被排除，應當由社區組織端積極且放地姿態的委身程度去回應高齡志工議題。

(二) 多數社區認為應以彈性且柔性處理退場機制，支持「先輔導留場，輔導無效再退場」。支持退場機制的社區，認為退場機制具有宣示性質，類法律有勸導的作

用。留場機制輔導策略則包含轉換管理思維、增強正向服務價值觀念、針對個別差異提出因應之道等。

有設置退場機制的社區，在執行上傾向以彈性、不硬性規範的方式進行，不會強硬依照條文規定來執行，並認為退場機制的存在是因為制度具有宣示及勸導作用。多數受訪者都異口同聲談到「出勤狀況低落」是認為最不適任的情況，由於這是責任的消極展現，久不來服務、當潛水艇的志工、排班臨時不來卻未找人代班等狀況。而關於留場機制輔導策略的部分，研究整理相關訪談得出有以下作法：職務再設計、轉換管理思維、增強正向服務價值觀念、針對個別差異提出因應之道等，受訪者們認為應當先以留場的輔導策略為主，若狀況未改善或不得已才會退場，加上社區的長輩若遭退場，他們仍然生活在社區裡，有些許受訪者認為並不適合高齡者的在地老化。

以設有退場機制的單姓村 B 社區為例，受訪者 B1 一再強調「其實你原本就是社區的居民，啊你不要因為說，你因為這個志工，好像又多了枷鎖給你、好像你來要強迫你。參加活動是一回事，志工是另外一回事，一定要有退場機制，你沒有退場機制，我們沒有辦法去管理（B1-479）」。B 社區近乎九成以上的社區民眾都是同姓氏、同宗族，他們認為「退場機制」算是另類的鼓勵不適任者可以自主辦理退場，不一定要從負面的觀點看待退場機制的設置，另外 B 社區亦提醒一個重要概念是志工個人的時間與行程安排，若個人家務與志願服務工作產生衝突，甚至導致家庭失和、個人時間安排不妥當，似乎就不太適合擔任志工職務。這樣的案例高度顯見金門家族式的社區特性，倘若志工個人家務與工作的分工出現狀況，連帶還影響了社區組織與志工團隊的運作。

四、創建符合金門文化特色的留退場機制制定流程圖

綜合所有研究資料的發現與結論，本研究試圖理出一套適合金門社區特性的留退場機制擬定途徑。但不一定適用於所有金門社區或者他縣市類似金門的社區情境，請後續讀者或有興趣之研究者謹慎推論。

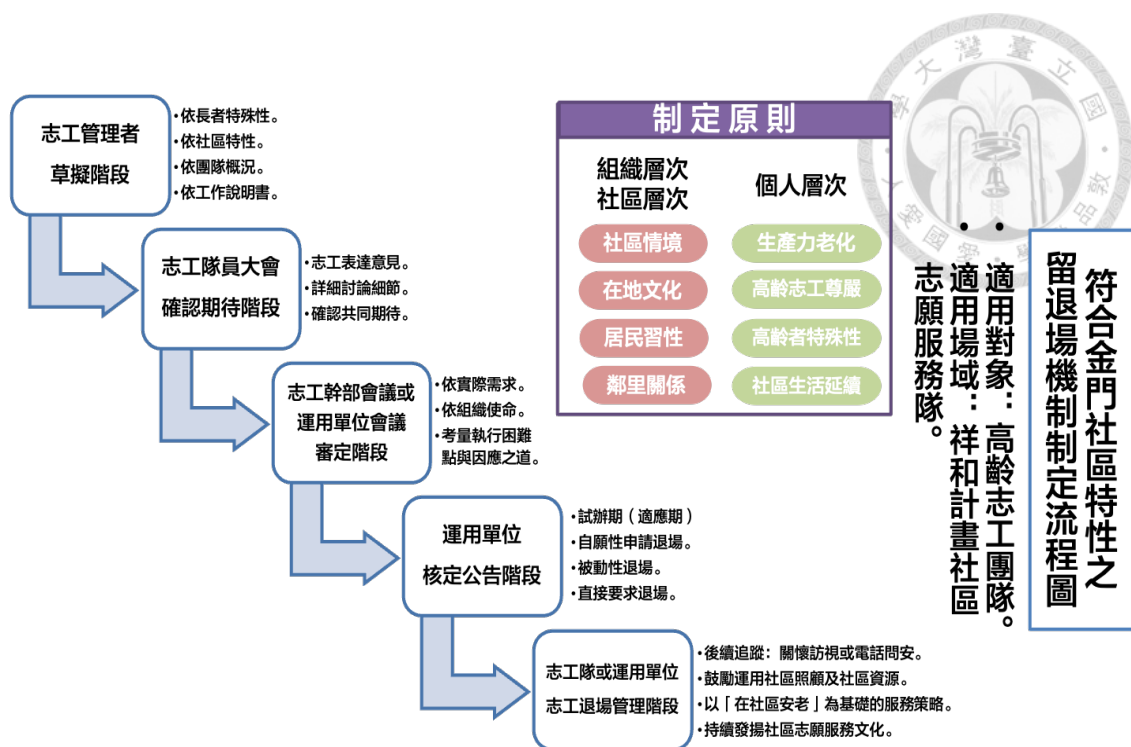


圖 3 本研究結果歸納整理之符合金門社區特性的留退場機制制定流程圖
（資料來源：研究者自行繪製）

（一）原理原則

貫穿適用於所有社區型態及所有留退場機制之設計與執行，依照研究結論分為兩種層次，一是個人層次：生產力老化、高齡志工尊嚴、高齡者特殊性、高齡者社區生活延續性等重視。二是組織（社區）層次，應注重且符合社區情境、在地文化、居民習性及鄰里關係，共同考量留退場機制之制定。其次，應當如同研究結果秉持「先留場、不得已再退場」的核心理念，將退場視同法律，是志願服務倫理道德的最後一道防線。

（二）歸納高齡志工「可能」被志工管理者列為不適任的情況

主要依據研究問題分為三者來討論，即生理、心理及社會。生理面，研究發現可能有的狀況如：體力較差、視力減退、資訊科技能力弱、文書行政能力弱、行動不便、使用輪椅或代步車、配戴助聽器等。心理面，研究發現可能有的狀況如：對同儕或志工管理者不滿而憤怒或不善表現、因個人家庭狀況情緒低迷、因制度或服務過程受到傷害或

感到不開心、身心狀態不佳、服務態度固著，對同儕或志工管理者頤指氣使、咆哮等。社會面，研究發現可能有的狀況如：經常性不來服務、排班不來且未請假也未找人排班、不願參與志工會議、容易早退或遲到或中途消失、從事多個志願服務隊而無法兼顧、無法兼顧個人家庭與志願服務工作、倚老賣老。

（三）歸納高齡志工「必要」被志工管理者列為不適任的情況

因生理、心理或社會面狀況自願性申請退場，採取尊重志工個人意願。出勤狀況正常及負責任、重視運用單位及團隊榮譽、富有服務精神等是所有金門社區對於高齡志工的共同期待。其他則是縣政府公版的部分，因為所有受訪志工隊皆列為組織準則中（D社區並未列入公版內容，但有制定相關條文），一併納入，算是「通則性狀況」，屬於道德標準底線的性質，包含：違反規章辦法及各項決議、有其他不法行為妨害運用單位及隊譽、連續達三個月以上沒有服務等。

（四）留退場機制之執行要件

依照意願及退場要件分成兩種，一是自願性退場、二是被動性退場、三是直接要求退場。

1、自願性申請退場，因生理、心理或社會面狀況自願申請，採取尊重志工個人意願，適時安排志工管理者進行督導，已確認其真實意願與實際原因，順遂安排退場，或針對其真實意願與實際原因，認為是可立即處理或改善者，維護長者尊嚴及社區生活延續性，進行留場的輔導策略，但是否實施輔導策略以及最終決定，惟是長者自主提出，仍應尊重其後續意願及決定。

2、被動性退場，則必須是：（1）涵括前列的「必要條件」之一者，屬於志工管理者認定嚴重情事，影響團隊的管理運作、和諧或聲譽；（2）同時涵括多個「可能條件」

者，屬於志工管理者認定嚴重情事，影響團隊的管理運作、和諧或聲譽。屬於此類情形者，則採取（1）先維持服務，定期督導且實施留場的輔導策略；（2）或先中止服務，列為「志工之友」（參考 H 社區做法）定期督導且實施留場的輔導策略。若輔導有效，則繼續留場，但留場後可以視情況做試用期的考核評估（參考 H 社區的做法）；輔導無效則安排退場。

3、直接要求退場：此外，若是違反縣政府公版「通則條件」者，屬於志工管理者認定嚴重情事（若尚未達嚴重情事則仍依第二種方式處理），影響團隊的管理運作、和諧或聲譽，採取逕自退場的方式（參考 D 社區做法），倘若是違法事由，則移送法辦。

（五）退場後的志工退場管理

本研究認為應當採用如離職管理（Turnover Management）的概念。若屬於過去對志工隊有功績、認為足資楷模或示範，或認為可以擔任隊務工作之資深顧問職，可以榮退志工的方式進行儀式（參考 A 社區做法），轉換為下一階段的「志工人生」。

「退場管理」是在因應金門社區特性。主要一方面是金門社區的高齡志工退場後，他們仍生活在社區裡、家戶裡、宗親裡，無法完全切割，若未能妥善處理後續的關係可能難以維繫未來的社區經營。

第二，高齡志工的「在地老化」需要倍受重視，尤其長者離開服務場域，很容易生活失去重心、縮減與他人與社區的連結，進而加速老化與失能。因此，這些「過往」的高齡志工無論離開服務場域的原因，都必須被社區持續照顧與關懷，才能夠維持社區生活的延續性，亦維護其自身健康及生活品質。

再另一方面則是經研究結果得知，金門社區型態特殊還具有地域狹隘性，血緣及地緣關係緊密，都是宗親、親友、鄰居多重身份的交織，還可能是社區、宗族、宮廟等組織成員的重疊，尤其是單姓村社區更是，所以留退場機制之執行需要將社區視為「大家庭」或「宗親組織」，以「一般慣用家庭關係修復」（參考 B 社區做法）或「幫幫家族」（參考陳雅蘭，2007）的形式。前者就如同 B 社區以規勸、提醒、鼓勵轉換身份及責任留在社區的方式和不適任志工討論。後者為陳雅蘭（2007）研究收集到金門某社區發展協會志工隊採取「社區互助團體」互助模式，有效凝聚社區意識、在地化社區照顧及促進社區團結，意思是「你幫我、我幫你，透過幫幫家族提供成員彼此支持成長的力量」。再次強調，金門社區就是宗族社會的縮影，而都市潛力型社區因地域狹隘也適用「大家庭」的概念，僅是被社區組織法人身份給框架著，若採取較軟化的方式，將有效避免社區親友的對立及衝擊。

第二節 研究建議



一、對政府部門的建議

(一) 建議調整「衛生福利部高齡志工多元服務手冊」中的關係圖

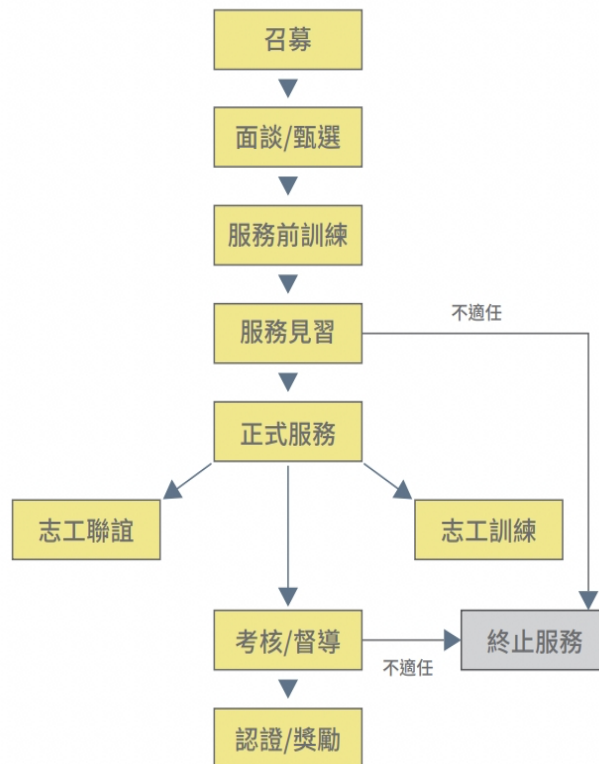


圖 4 衛生福利部高齡志工多元服務手冊繪製之高齡志工運用及管理流程圖

高齡志工多元服務手冊中之高齡志工運用及管理流程圖（衛生福利部，2018b），研究者認為此圖應當修正，建議：於考核 / 督導後，認為不適任而終止服務的箭頭中間應加上「輔導」的流程，且輔導以後的結果並非只有「終止服務」單一途徑，應當兵分三路：輔導有效的「留場（持續服務）」、輔導無效的「退場」（如圖 4 中所說終止服務，意即本研究討論的退場機制），而輔導過程認為毋需退場的處理，尚有持續改善（或賦歸回隊）的可能，則應採本研究討論的留場機制及輔導策略，定名為「中止服務、留輔改善」。

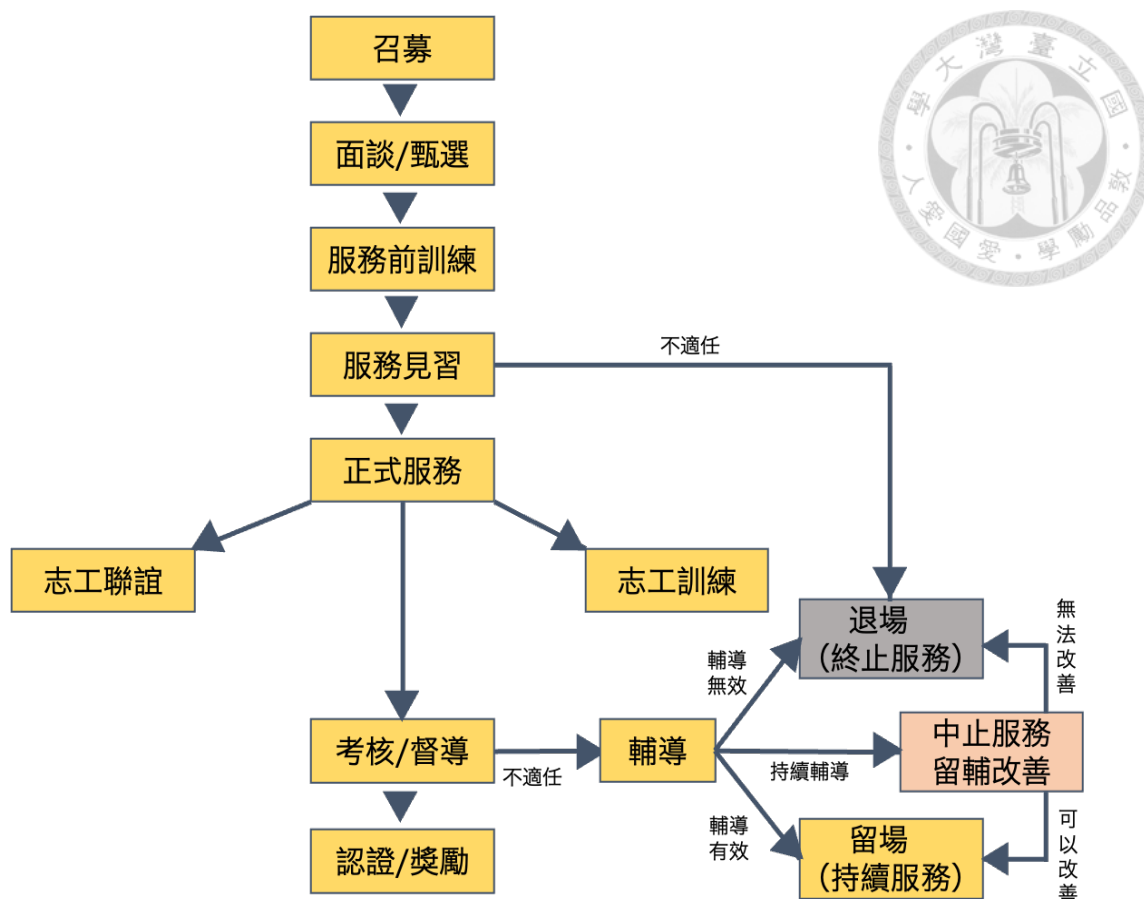


圖 5 本研究建議修正後之高齡志工運用及管理流程圖

至於研究者，針對「留輔改善」建議可包含以下兩種管理技巧：

(1) 「中」止服務：比如適用於高齡志工認為因病需要長期請假，或者以研究發現金門的常見狀況來說，可能會有高齡志工需要一段時間到臺灣本島就醫、旅遊、居住於親友家等狀況，也有受訪者提到疫情衝擊金門時，在臺灣本島的家人將長輩接過去就近照料等。類似前述狀況時，可以用這個方式處理，待其狀況調整後恢復服務。抑或如受訪者 A1 所提到的高齡志工有配偶或親人離世，治喪期間身心狀態不佳，可安排同儕高齡志工協助關懷訪視、電話問安或金門特殊的婚喪喜慶志願服務等輔導策略，來協助長者度過這段情緒低潮期，待其狀態調整後恢復服務。

(2)「中」止服務並留輔改善：比如適用在本研究討論到長者可能於團隊中有倚老賣老、對志工管理者過分頤指氣使、計較或佔用志工名額的行為、傷害他人或團隊名譽之狀況。若前揭狀況是志工管理者或幹部層級認為可以改善的，且尚未嚴重到影響長期的團體分化或團隊發展者，可採這樣的方式處理。要求其暫停服務工作，但給予不適任高齡志工留輔改善的機會（同樣是在肯認其過去投入服務的辛勞），並要求參與定期督導，以金門特性來說，可由相對委身程度較高的志工管理者或社區威望人士（如社區發展協會理事長、社區老人會會長、社區宮廟委員會主委、社區宗親會理事長或稱族長、社區曾擔任過調解委員會委員的耆宿等）來協助督導及瞭解情形，使不適任狀況改善而賦歸隊伍。另外如此一來，亦有個好處是可以避免代罪羔羊（scapegoat）的狀況發生，因為這樣的志工管理工作通常乃由團隊唯一的志工管理者或其中一位領導階層幹部來承擔輔導之責，可能會使得志工管理者成為單一的眾矢之的，嚴重則後果不堪設想，更可以避免如 A1、I1 所提到金門志工管理實務的特殊性——「外來身份」管理者遭受社區高齡志工質疑做事不公或不信賴的情事產生，影響後續團隊和諧。

（二）不適任志工退場機制必須符合社區情境，並宣導避免年齡歧視之條文

研究結果認為「不適任志工退場機制」的設置必須考慮社區的情境、在地風情和文化等因素，並且不應該存在年齡歧視的情況，而這是需要社區組織、志工管理者和高齡志工的三方共同努力，以確保退場機制的公正性和有效性。同時，在正式執行退場機制之前，應該先完成留場輔導策略，以確保高齡者能夠持續在社區中貢獻服務，實現在地老化和健康老化的目標。

首先，不適任志工退場機制的設置必須符合社區的情境。每個社區都有自己獨特的文化特徵和鄰里關係，因此，退場機制應該根據在地情境來進行設計，包括社區的歷史、傳統、習俗和風俗等，以確保退場機制的執行能夠獲得社區居民的理解和支持。

其次，退場機制的內容不應該有年齡歧視之嫌。邱天助（2002）指出老人照顧的論述容易陷入「老年——退化——失能」簡單直線邏輯的謬誤，以至於將老人與問題劃成等號。對於整體社會而言，負面態度看待老人與老化的結果將限制老人參與社區的機會（葉肅科，2005）。高齡者在社區中仍然具有豐富的經驗和知識，他們的貢獻不應該僅僅因年齡而被忽視或輕視。退場機制應該根據個人的能力和表現來評估，而非僅僅基於年齡因素。這有助於消除對於高齡者的歧視，並鼓勵他們持續參與社區服務。

此外，在正式執行退場機制之前，應該先完成留場輔導策略。留場輔導策略旨在幫助不適任志工找到適合他們能力和興趣的服務項目，並提供必要的培訓和支持，以提升他們的服務能力。這樣可以幫助他們更好地融入社區，並持續貢獻他們的專長。透過留場輔導策略，不適任志工有機會轉換到更適合他們的角色，同時也能提供他們一個有意義且有價值的參與社區的機會。

（三）適（視）境專業化：回歸社區自主、轉換管理視角並加入在地情境

本研究認為志工管理是一門極具藝術及技術的專業化管理工作，其重要性對許多實務工作者來說早已不在話下，經過本研究的發現，提出：適（視）境專業化的社區志工管理模式，亦即社區志工管理工作應該回歸社區自主的精神，轉換管理視角，並將在地情境納入考量。這樣的取向是透過「適合且因地制宜」並「視時機且符合情境」的理念來建置的志工管理模式，以確保符合社區需求及多樣性型態。而專業化管理可以提供結構化的架構，確保社區志工服務的組織性、品質和效率，管理者需要具備專業知識和技能，包括基礎的志工人力資源管理程序，如招募、培訓、評估和獎勵等各方面的專業能力，提升專業服務的技能，亦提高志工服務的量能和效果。

再者，我們都必須意識到社區自主的重要性。社區自主是指由當地居民主導和參與的志工管理方式。志工管理者應該尊重社區的需求和文化特徵，並積極促進居民參與志

工活動的決策和規劃。這樣可以增強社區意識、凝聚力和參與感，同時確保志工服務持續貼近當地的實際情況及文化需求。此外，轉換管理視角也是關鍵。傳統上，志工管理著重於組織層面的指導和監測，但當代志工管理、特別是社區領域，應更加注重志工個人的特殊性和發展性，並提供良好的志工再學習之機會。管理者亦應該成為合作夥伴和督導的角色，與志工建立良好的互動及溝通關係，提供其適切的支持和輔助。這樣不只能維繫社區志工隊的生態，還可能使社區志工的參與動機更為提升，降低發生不適任狀況的可能性。

最後，再次強調加入在地情境的考量也是不可或缺的。在地情境包括社區的文化、價值觀和特殊需求等因素。志工管理者應該深入了解社區的特點，並根據當地情境調整因應措施，以確保志工服務更貼近當地居民的需求，並促進社區的永續經營。

二、對社區組織及高齡志工管理實務工作者的建議

（一）建立信任及互惠的社區是必要的，才可能真正由下而上，達到社區自決

我國一直以來的社區政策或方案計畫，不斷強調「由下而上」、「由社區著手」（賴兩陽，2009），整合社區內外資源、社區人力資產，共創共同生活的服務模式。然而，在本研究訪談資料中，能夠深刻體會，雖然美意是由下而上，但大多數社區發展協會仍高度仰賴政府計畫的補助支持，使得「社區自決」未能真實體現，而政策的背後其實就是「政府認為大家（社區）的需要」，社區也容易因此落入政策重視而不自知社區居民實際狀況的窘境。提筆寫到這，也讓我想起山崎亮老師著作中提到的「照顧服務」的案例（山崎亮著、曾鈺珮譯，2019）。

這世界上是沒有待機老人的（希望能住進特養之家，卻因無空位無法入住的老年人）。通常在等待床位的都是家屬，而不是當事人。所以介護保險原本的設計應該是要由當事人自行申請，然而本人申請的人數卻是零。

此外，研究者過去在參與金門的社區組織或團體過程中，經常發現政府政策似乎經常忽略了社區的承載能力、派系間的政治或利益糾葛、對於志願勞動的不受重視，以及時代更迭下，整體社區意識的逐漸式微，不但難以永續推展社區型方案，社區還容易因為評鑑考核指標而綁手綁腳，不僅難做事，也難做人。再者，這樣的社區情境下所建立的社會網絡與社會資本，似乎是無法永續支撐的，也很難談到如 Cahn (2009) 的理念，能夠建立信任及互惠的公民社會。

因此，在實務建議上，研究者認為「增進居民的社區意識」是必要的。志願服務即是社區文化的展現，而社區正是高齡志工大展身手的展演舞台。無論從事志願服務的初衷是利他或利己，其背後永遠少不了「社區意識」的驅動力，若一個社區未扎根社區意識於社區居民心中，遑論有效經營社區、使人自然留下，以及共創美好家園的願景。因此，如同蔡亞芸（2012）的研究結果，社區發展協會應深入瞭解居民所需，增進居民對社區的認同感與歸屬感，進而使社區居民願意且持續參與社區行動，也符合蔡茂億（2004）的研究建議，社區發展協會應當建立正確的社區發展觀念，以凝聚社區意識，使得社區人力的能力及數量都上升，藉以讓更多社區居民投入社區工作之推展。此外，除了基礎的社區意識提升以外，社區要朝向永續的社區互助模式，尚需要社區的大家願意齊心合作，共同為「自己的社區來努力」，且從「社區中原有的資源」來做開發與運用（比如居民們的技術、能力、當地商家潛力等），降低對外援的仰賴。如此一來，則能呼應山崎亮所提的「信賴關係的雲朵」（山崎亮著、曾鈺珮譯，2019），也就是說當地方各個團體或個人互相支援、分享交流，就能形成如雲朵狀的信賴關係，將自身與他者的能力與技術保持交換，就能持續擴大社會網絡關係與社區量能。

（二）應持續注重高齡志工的生產力老化及在地老化，並推展塑造志願服務文化

社區在高齡志願服務推廣上是研究者認為極佳的實踐場域，原因在於社區是高齡者走出家門，甚至毋須走出家門就能參與及體會志願服務的地方。研究者研究過程中，衛

生福利部修訂了「高齡社會白皮書⁵⁸」（衛生福利部，2021d），其中提到公私部門皆應積極辦理志願服務宣導及訓練，且應鼓勵長者參與志願服務；再者，應當鼓勵社會團體與社區組織發展具在地特色的創新社區服務方案，以吸引不同社經背景的長者參與，更肩負傳承與保留傳統技藝、語言及文化的責任。似乎顯見了「社區組織」推展高齡志願服務的重要功能。而在訪談過程中，受訪者們也分別提出了他們對於社區功能之於高齡志願服務的見解，包含了社區使命、文化傳承、族人互助、同村共備社區慶典與祭祀，還有協助社區中的高齡者能夠相互照映、社區照顧、保持「動」能、增進社會參與、維持身心靈健康、情緒支持等等。

更重要的是，整個金門的社區近乎皆是高齡社區，每個志工隊都有將近六成的高齡者、近九成或全部的中高齡者的狀態，談退場已經不是當代的趨勢，能夠有效開發與運用高齡的智慧及才能，提供他媽持續服務、展現自我的平台方為上策，如同本研究一再提及的社區照顧服務模式、族人互助模式，都是社區已有的志願服務服務型態，勢必要朝這個方向持續努力。因此，建議金門社區組織能夠善用這些在地化的特色，從而為高齡志工團隊塑造豐富且符合社區特性的志願服務文化，以及持續推展社區照顧、族人互助之精神，使高齡志工能安心透過社區志願服務參與，在社區中安老。

（三）社區應優先於工作設計上做調整，而制度修訂上須增加高齡志工決策意見

志工是活在你們的組織設計裡，當這個組織設計不是對的時候，自然你會覺得這個志工是不對的，所以回來應該調整的是，我們現在叫做職務再設計，你應該重新調的是機構的職務再設計是什麼？比如說，我們現在規劃的職場，就是我們鼓勵企業，你一天不要超過 4 小時，因為中高齡能夠輝煌的時間就是集中 4 小時，再多了，你會覺得他不好的，然後你也會讓中高齡覺得受挫感，所以這個不是只有我們國家，韓國的 Everyyoung 你可以去看那個案例，他也是規劃 4 小時。甚至更多更

⁵⁸ 此乃依據「行政院 110 年 9 月 27 日院臺衛字第 1100185964 號函」之修正核定本，而非指 2015 年的核定本首版。

有善的，就是 3 個小時，然後這個組織規劃完了之後呢？其實你與其要勸人退場，還不如你一開始找對人進場。⁵⁹

社區組織在金門社會中扮演著重要的角色，提供各種服務與資源，更透過強而有力的志工團隊，以滿足社區居民的需求。然而，隨著管理主義思潮的興起，退場機制成為一個不可忽視的議題。本研究認為，為了確保社區組織的可以持續發展並促進高齡者的志願服務，認為在退場機制設置的前提下，應該先在「工作設計」上做出相應的調整。研究結果發現，退場機制之所以被看重，因為它涉及到社區運作、人力資源管理，以及社區高度仰賴政府補助而需要被評鑑。然而，將高齡者踢除絲毫不是好的管理辦法，也忽略其過去為社區帶來的奉獻。因此，研究建議社區組織應該優先考量進行職務再設計、職務簡化等因應措施，透過重新評估與重新分配工作負荷，使工作內容更能適應高齡者的能力和需求，比如說將複雜的工作分解成更小的任務，降低工作難度。如此一來，或許能利於社區組織有效開發與運用高齡志工，亦能避免落入年齡歧視或將老人視為無用的一群。而對高齡者本身的影響，或許能降低其於工作過程的無力感，亦能使之不落入被退場的危機，順利地留場並保持社會參與。

再者，在退場機制的修訂上，社區組織應該增加高齡志工參與及決策的意見，高齡志工是社區組織的重要資源，他們擁有豐富的經驗、智慧和知識技能，並非不要用了、不好用了就將他們阻隔在外。應該鼓勵制度設立後高度被影響的他們參與共同決策的過程，也可以在退場機制正式討論或制定以前，透過高齡志工座談會、工作坊、個別或團體督導，讓高齡志工能夠表達他們的想法，同時避免組織管理端落入「獨裁」的思維想像。這不僅能夠增進組織與高齡志工間的信賴關係，也能夠盡可能以組織制度以滿足高齡者的需要，壯大社區組織的志工量能。

⁵⁹ 研究者於 2022 年 11 月 5 日請教 104 人力銀行中高齡事業處資深副總經理吳麗雪女士，關於高齡志工的留退場機制之建議。在此，感謝吳副總提供寶貴意見。

(四) 總結：「適情視境」的志工管理應是金門社區實務的共同期待

金門保存完整的自然村和豐富的文化底蘊，以及發展出的社區使命、功能及志願服務特色，都在在顯示著金門社區對於「適情視境」的志工管理模式有著共同的期待。傳統的機械化或過度制度化的管理機制似乎已經不適用於金門社區，反而需要注重人情、血緣和地緣關係的特點，以建立適切的志工管理模式。金門社區具有濃厚的人情味，人與人之間的相互尊重和關懷是社區的核心價值。因此，在高齡志工管理方面，應該建立良好且互通有無的人際互動網絡，讓志工感受到社區的溫暖和支持，也必須注意志工管理者本身的委身程度，而社區組織則應該建立開放、友善且委身程度高的溝通渠道，與志工保持密切的互動，了解他們的需求和意見，並給予適當的支持和鼓勵。

再者，金門志工管理應考慮「血緣關係」的特點。金門社區血緣關係緊密已經不在話下，家庭之間的聯繫和支援是社區發展的重要基礎。但或許，在志工管理中可以鼓勵家庭成員一同參與志願服務，增進家庭間的凝聚力和合作。同時，可以利用家族聯誼活動等場合，加強志工家庭之間的交流和對話，形成更緊密的社區群體。除此之外，「地緣關係」在志工管理中起著重要作用。金門社區有著特殊的地理位置和歷史背景，社區成員之間的地緣關係深遠，高齡志工管理時可以塑造「共同集體記憶」的志願服務文化，結合地方特色和傳統習俗，充分運用高齡者的長才與過去累積的志工實力，發展獨特的社區志願服務活動，當然亦能持續維持既有的服務概念，舉辦地區性的傳統節日活動，讓志工和社區居民「同村共備」，加強他們對於社區的歸屬感和參與感，避免流失這份值得延續的志願服務特色。

「適情視境」的金門志工管理模式，就是在上述背景下形成的，「情」包含了五情：

(1) 人情：人情味十足的金門是所有社區一再強調的；(2) 文情：地區性文化脈絡是田野及訪談中不可或缺的部分，儘管島內遷移型社區已沒有了祭祀圈及信仰圈，但仍靠著民俗技藝等志願服務文化維繫著文化情。(3) 宗情：宗族組織及宗教信仰組織是金門

社區重要特性，使得社區就如同宗族社會或大家庭的縮影，而其中維繫所有社區居民的即是社區祭儀、節日慶典等。（4）姓情：也就是姓氏所帶來的自然的情感連結，就像本文提及的「您姓什麼？」正是金門社區歸屬的第一步。（5）地情：對於土地、社區、鄉土的熱愛、投身、服務，這是志願服務的本質與精神，也是社區發展的原動力。而兩個「境」則是（1）情境：不同社區型態的情境脈絡不同，志工服務特色亦是多元；（2）環境：也就是一再強調的金門特殊地理環境，以及特有的歷史與政治背景，所衍生的集體生活記憶及當今社區生活型態。

政策體制往往是一套通則，然而志工管理卻是相當接地氣的專業服務，單是倚靠制式表格及規章辦法，對於金門屬於尊重人情、血緣和地緣關係的社區特性往往是不可行的，應注重人際關係的建立與高齡人才培養，尤其未來是高齡時代，必要且需要提供高齡志工適切的支持和鼓勵，結合地方文化和傳統，創造獨特而有意義的高齡者志願服務活動。這對高齡者而言，不僅是滿足從事志願服務的精神，同時因為保持活動而有效延緩失能，還可以避免從社區生活中撤退。這些種種需要社區組織、志工管理者和整個社區的合作和努力，共同促成一個「適合五情（人情、文情、宗情、姓情、地情）」和「視情境、環境而定」的友善高齡志工管理模式。研究者認為透過這樣的志工管理模式，金門社區可以更好地發揮志工的潛力，實現社區的共融、共榮及共好。



圖 6 適情視境的金門志工管理模式：五情與兩境

三、對未來研究的建議

(一) 金門亦是值得探究的「文化照顧」實踐場域

鄧湘漪(2017)提到文化照顧(Cultural Care)是以長者日常生活慣習為基礎，以此文化底蘊發展讓長輩們自在的服務模式。同樣地套用在金門，也可以發現其奧妙。文化照顧的概念，在我國被高度使用在原住民族，鮮少討論到其他族群或地區的文化照顧模式實踐。在訪談過程到資料分析這段期間，研究者不斷在思索金門社區與居民的關係、金門的人、事、物，金門無論是地理或文化都距離臺灣本島甚遠，有著與臺灣本島幾乎完全不一樣的生活型態與居住環境，其所發展出的文化地景、社區產業、社區發展模式都是獨樹一格的樣貌。再者，如同金門日報(2012)所討論的，許多人都理解金門在人文、歷史、社會、宗教、語言、文學、族群、民俗、藝術等面向，都展現出極為豐富的重層文化，但在學術研究、基礎史料等資料庫的累積與系統化架構的呈現，都有一定的困境與阻礙。而受到文化影響甚深的「人民」及「社區」，在這塊土地上生活的人民所匯成而成的社區故事，不單只是個人史那麼微觀，更是共同的社區生活史、金門地區史。

此外，金門的社區幾乎都市化程度相對較低，沒有太多的外來影響與發展，還有金門先天地理環境的封閉性、歷史與政治因素背景，樸實的社區結合文化資產保存工作、宗親組織的高度影響力，以及社區信仰的支撐、政府計畫的介入與補助，種種因素下組成獨樹一格的離島社區發展模式。研究訪談也呈現金門參與志願服務人力以中高齡者居多，且社區各項計畫與服務都完全仰賴志願服務人力來運作及經營，因此在社區照顧、社區發展工作、福利社區化等服務項目上都可以看出金門文化特徵鑲嵌於照顧文化上。是以，提出金門亦是文化照顧的實踐場域的概念，以作為未來研究可介入的切點。

(二) 建議能增加其他志工利害關係人，以完備志工議題研究之全貌

本文著重討論從志工管理者觀點，歸納整理高齡者可能不適任志願服務的因素，以及相關留場及退場制度的建立與建議。然而，如同蘇文彬(2010)、吳許暄(2007)等

人所提醒的，志工離開志願服務工作場域的因素，或許不只是志工本身或志工管理制度的問題，可能還包含了志工隊的主管、志工管理者的領導風格與管理技巧，比如：態度不友善或不尊重、漠視志工的權利、團隊氣氛營造不佳等，或多或少影響到志工持續從事志願服務的意願。研究者則認為意願會直接影響其行為展現，也就是參與的情形。

因此，當志工出現管理者認為的不適任狀況時，真的是完全都是志工的問題嗎？或許有時候反而是落入了陷阱，以為問題的源頭都是志工本身。志工的議題多半是屬於複合式成因的，若如同本研究單從志工管理者或志工管理制度的角度，研究者認為可能不容易將所有全貌納入考量。不過礙於研究有時間、空間、方法及待解決的研究問題，也為了堆砌屬於金門的高齡志工管理實務文獻，在本研究中並沒有針對志工管理者以外的對象做深入訪談或施以其他研究方法。建議未來研究若欲觀察志工議題的全貌，或許能將議題視為複合式的問題成因，運用多視角分析各類的利害關係人，並連同外部環境、內部管理制度等都一併做討論會更趨完備。

第三節 研究限制



(一) 研究主題

研究者必須坦承，要談論高齡志工的輔導策略及留退場機制是有一定的難度的。難度在於，如何在一個高齡已經遍佈你我生活周遭，而自己也會老的同時，還有當政府及民間正面臨超高齡社會的來臨，高度鼓勵高齡者投入志願服務之下，來討論留場及退場的機制設置，並試圖將視角放在我們一般認為關係經營最濃厚的「社區組織」。過去，退場似乎是喊口號性質，但近年來逐漸升高的自主意識及管理主義，使得從政府到民間到企業，都在討論如何輔導留場及使之退場。視角亦被丟到了容易被視為需要被照顧或認為資源浪費的長者身上（邱天助，2002），網路瀏覽器索引志工退場，近乎所有的討論、文本都在討論「高齡者」。不過，文獻檢閱過程發現相關文獻仍然較少，且難以呈現實務的全貌，目前有的部分則著重於原先管理化程度較高的公部門、機構、醫院，還沒有社區型非營利組織的討論。因此，本文企圖探究一個可能很少人敢討論，卻很有價值的話題。然而，研究及資料整理與分析過程中肯定不免有並未周全處理的文字敘述，或無意間落入年齡歧視之框架，又或者因社區型態多元、研究期間有限、研究資料龐大等情況下，沒能妥善分析與呈現都是本研究可能的限制，期待未來有興趣鑽研的研究者，能夠補足認為本研究尚臻完善的部分或延伸討論。

(二) 研究設計

採用立意取樣有一定的邏輯效力，是希望本篇研究能有豐富且具信賴的訪談資料呈現，經過文字的力量、梳理與鋪陳，從中抽絲剝繭在留退場機制的制定、執行過程中，志工管理者的思考、判斷、期待與建議。此外，運用質性研究方法，是為細膩討論幾個具代表性的個案，再透過研究者自身作為研究工作，輔以研究者長期參與金門田野的經驗與熟悉，來詮釋研究資料。

未來相關研究可以採用其他研究方法來補充立意取樣的盲點，比如使用立意取樣時，若受訪者本身較為極端或個人主觀意識強烈，可能在研究成果上表現失真，有取樣誤差的發生；此外，亦可採用量化研究的方式以擴大樣本數，累積高齡志工管理實務經驗資料，亦可針對高齡者本身，甚至是被服務者的被高齡志工的服務情形，以統計方法分析以瞭解高齡志工管理上的現況、困境與因應之道等。

（三）研究對象

本研究為增加高齡志工管理實務研究，且為瞭解高齡志工在社區組織制度下的被監督、被考核、被輔導留場、被退場等實務經驗資料的收集與分析，另文獻檢閱時發現大多數的研究仍著重在討論高齡志工的進場、持續服務的動機、志工管理策略等，因此研究對象定調為「志工管理者」。但對象選取的單一，似乎容易限縮讀者的想像。建議未來相關研究或許能夠「讓高齡者發聲」，邀請他們談一談為何而離開，無論是從志願服務工作中自主離開（也可稱退休）或被動退場，相信都有高度的討論價值。此外，也可以針對不同的志願服務運用單位屬性來作為研究場域，試探高齡者自主離開或被動退場的背後原因、過程、決定等，以及是否因為單位的屬性不同、志願服務文化不同，而有制度面的不同、執行面的不同。此外，或許也能增加各方見解與建議，包含中央或地方政府政策制定方、地方政府志願服務業務推展人員、志工隊的其他志工隊成員、被服務對象等，亦能納入資深志工管理前輩，共商制度面及方法面等議題。

順帶一提的是，社區志工管理者經常是兼辦人力或志願服務性質，因此或多或少在任期與職務上會因跟著理事長或總幹事的任期而有所調整，而相關研究也發現志工管理者的領導風範與待人處事原則會影響志工隊的士氣與運作情形。本研究於研究對象挑選上有先行考量，加之金門的社區型態，社區幹部變動性不高。不過，仍提供給未來研究者參考，在研究對象的取樣原則上需要更小心處理。

(四) 研究場域

因研究場域位於金門，屬於特定樣本，在讀者及相關主題研究者的推論上需要特別注意是否對應金門社區的特性與金門志工管理者的實務經驗，不得過度推論。未來相關研究者可以延伸思考其他研究場域的現況與困境，齊力補足高齡志工管理實務文獻的不足，以及本研究未竟之事。

(五) 研究者作為研究工具

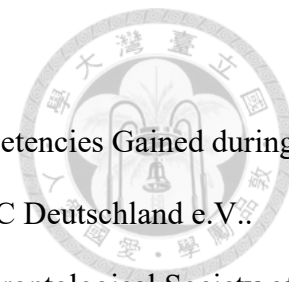
研究者由於對金門有高度的參與，以及長期投入志願服務工作並擔任幹部，或多或少在資料處理上較具有敏感度，也容易取得豐富的研究材料，然而由於身臨其境、身在其中、深知此事，儘管過程有企圖拋下自己過去的經驗及進行自我省思，也透過信效度檢測方法來檢視研究，但仍可能在研究出現盲點，或者是知識盲點。未來若有相關研究者對金門田野有興趣，可以從不同於我的您的專業背景、經驗、視野、參與田野程度等，來做不同與本研究的比較，共同為金門田野資料留下紀錄。

(六) 研究未竟之事

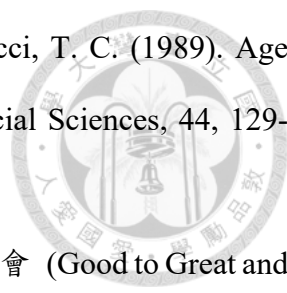
這是我當初文獻檢閱在 Russell et al. (2019) 中看見的，其於研究過程檢視過去研究，發現學術界已經有大量研究各年齡層的志工如何招募、維繫及管理的題目，但是幾乎沒有研究討論高齡志工如何從自己的志願服務歷程中離開，還有他們離開以後對自身的生活、健康，以及對原先的志願服務隊或志願服務計畫有何影響等等，是鮮少被討論與關注的。本研究已試圖補足前者，並採取如同 Russell et al. (2019) 所說由於學術研究中太少討論高齡志工退場及退休，因此從志工管理者的觀點出發補充資料是最有效的方式。然而，後者則是本研究未竟之事，亦是單靠本研究無法完整得知的部分，希冀未來研究可以朝向這個方向，將高齡志工離職管理歷程做更深入的延伸討論。



肆、參考文獻



- Schierenberg, A., Kegel, T., & Paknin, V. (2010). Assessment of Competencies Gained during Volunteer Work for “Volunteers in Parks”. Germany: EUROPARC Deutschland e.V..
- Bass, S. A., & Caro, F. G. (1991). Productive Aging. Presentation at gerontological Society of America Annual Scientific Meeting, Boston, Massachusetts, November 23.
- Cahn, E. S. (2009). Time Dollars: A New Currency in Community Building. Time Dollar. Retrieved May. 2, 2018, from <http://www.timedollar.org>
- Caro, F. G., Bass, S. A., & Chen, Y. P. (1993). Introduction: Achieving a Productive Aging Society. In Bass, S. A., Caro, F. G. & Chen, Y. P. (Eds.), *Achieving a Productive Aging Society*. Westport 1-25. CT: Auburn House.
- Choi, L. H. (2003). Factors Affecting Volunteerism among Older Adults. *The Journal of Applied Gerontology*, 22(2), 179-196.
- Chou, K. L., & Chi, I. (2002). Successful Aging among the Young-old, Old-old, and Oldest-old Chinese. *International Journal of Aging and Human Development*, 54(1): 1-14.
- Cowen, H. (1999). *Community Care, Ideology and Social Policy*, London: Prentice Hall Europe.
- Culp, K., McKee, R. K., Nestor, P. (2007). Identifying Volunteer Core Competencies: Regional Differences. *Journal of Extension*, 45(6). <https://joe.org/joe/2007december/a3.php>
- Babbie, E. R. (林秀雲譯) (2016)。社會科學研究方法 (The Practice of Social Research.) (14th Edition)。臺北市：雙葉書廊。
- Griffiths, R. (1988). *Community Care – Agenda for Action*, London: HMSO.
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). Interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37, 76-92. <https://doi.org/10.1177/0899764007303528>

- 
- Herzog, A. R., Kahn, R. L., Morgan, J. N., Jackson, J. S., & Antonucci, T. C. (1989). Age Differences in Productive Activities. *Journal of Gerontology: Social Sciences*, 44, 129-138.
- Collins, J. (詹姆·柯林斯) 著；齊若蘭譯 (2007)。從 A 到 A+的社會 (Good to Great and the Social Sectors.)。臺北市：遠流。
- Kadushin, A. (1976). *Supervision in Social Work*. New York: Columbia University Press.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism: Conflict over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 634-661.
- Graff, L. L. (2012). Risk Management in Volunteer Involvement, in D. Connors (2nd ed.), *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*, pp.323-360. Hoboken: New Jersey.
- Lum, T. Y., & Lightfoot, E. (2005). The Effects of Volunteering on the Physical and Mental Health of Older People. *Research on Aging*, 27, 31-55.
- O'Reilly, P., & Caro, F. G. (1995). Productive Aging: An Overview of the Literature. *Journal of Aging & Social Policy*, Vol. 6(3), 38-71.
- Drucker, P. F. (彼得·杜拉克) 著、余佩珊譯 (2004)。彼得·杜拉克：使命與領導——向非營利組織學習管理之道。臺北市：遠流。
- Trotter, R. T. (2012). Qualitative research sample design and sample size: resolving and unresolved issues and inferential imperatives. *Preventive Medicine*, 55, 398-400.
- Rothman, J. (1968). *Three Models of Community Organization Practice*. New York, NY: Clumbia University Press.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). *Successful Aging*. NY: Pantheon Books.
- Russell, A. R., Storti, M. H., & Handy, F. (2019). Managing volunteer retirement among older adults: Perspectives of volunteer administrators. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 5(1), 95-109. <https://doi.org/10.20899/jpna.5.1.95-109>

McCurley, S., & Lynch, R. (1989). *Essential Volunteer Management*. U.S.A.: Heritage Arts Publishing.

Cook, S. L., & Sladowski, P. S. (2013). *Volunteering and Older Adults*. Human Resources and Skills Development Canada Community Development and Partnership Directorate. Canada: Volunteer Canada.

Thompson, E., & Wilson, L. (2001). The Potential of Older Volunteers in Long-term Care. *Generations*, 25(1), 58-63.

Willigen, M. V. (2000). Different Benefits of Volunteering Across the Life Course. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences & Social Sciences*, 55(5), S308-S318.

Wilson, J., & Musick, M. (1999). The Effect of Volunteering on the Volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 141-168.

World Health Organization. (2007). *Global Age-friendly Cities: A Guide*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43755>.

丁居倫（2018）。中高齡退休者的服務學習經驗之探究。 *福祉科技與服務管理學刊*，6（1），55-74。

山崎亮（やまざき りょう）著；曾鈺珮譯（2019）。 *打造所有人的理想歸宿：在地整體照顧的社區設計*。臺北：行人文化實驗室。

中國科技大學（2015）。 *104 年度金門聚落文化保存與延續計畫成果報告*。金門縣文化局委託中國科技大學研究計畫。

中華民國志願服務協會（2017）。 *志願服務挑戰與展望研討會會議紀錄*。2017 年 5 月 6 日於中華民國志願服務協會舉辦之「志願服務挑戰與展望研討會」。臺北市：國立臺灣師範大學綜合大樓 5 樓國際會議廳。

內政部（2018）。 *人口統計資料*。擷取日期：2021 年 3 月 13 日，取自 <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>

內政部（2022）。 *人口統計資料*。擷取日期：2022 年 2 月 25 日，取自 <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>

內政部營建署(2010)。臺灣國家公園：金門古厝與傳統聚落的保存與活化(更新日期：2010年2月11日)。取自：<https://np.cpami.gov.tw/>

內政部營建署(2018)。臺灣國家公園：《落番》紀錄片，重現金門僑鄉文化歷史。發布日期：2018年9月27日。取自：<https://reurl.cc/M89Y73>

支敬德(2008)。高齡者活躍老化傾向之研究-以台灣地區老人會為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文，南投縣。

方和明、陳俐璉、陶文祺、陳敦禮(2017)。社區老人志願服務參與行為之影響因素探討。弘光人文社會學報，20，127-156。

王世勤(2008)。金門戰地政務憶往。金門日報。發布日期：2008年9月7日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1274/48878>

王仕圖(2007)。社區型非營利組織資源動員與整合：以社區發展協會為例。臺灣社會福利學刊，5(2)，103-137。

王仕圖、吳慧敏(2005)。深度訪談與案例演練。收錄於齊力、林本炫主編《質性研究方法與資料分析》。嘉義縣：南華大學社會學研究所，97-116。

王宏男(2015)。金門信仰、姓氏與選舉的研究。金門日報。發布日期：2015年10月4日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1274/258944>

王婷瑩(2015)。督導對不適任志工因應策略之探討-以南部醫院為例。長榮大學社會工作學系碩士班碩士論文，臺南市。

朱芬郁(2007)。高齡者活躍老化初探。臺北縣終身教育學習期刊，30，16-24。

江明修(2003)。志工管理。臺北市：智勝。

江柏煒(2005)。金門社區總體營造困局與展望。金門日報。報導日期：2005年1月8日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1274/35391/>

江柏煒(2013)。金門特定區自然村專用區分類分級治理整體規劃案。金門縣政府委託國立金門大學研究計畫。

江柏煒(2018)。和平與和解：金門與馬祖戰地歷史及文化景觀保存的核心價值。文化資產保存學刊，45，59-78。

江柏煒、陳書毅（2009）。傳承與創新——金門縣城鄉風貌發展紀實。金門縣：金門縣政府。

行政院（2023）。國情簡介：土地及人民。發布日期：2023年3月2日。取自：

<https://www.ey.gov.tw/state/>

何慧卿（2010）。志願服務與管理。臺北市：華都文化。

吳正庭（2021）。金門常駐人口 10 人就 1 志工，楊鎮浚讚：最堅實後盾跟保障。金門日報。報導日期：2021 年 11 月 27 日。取自：

<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/3750484>

吳家慧（2005）。高齡志工有效管理策略之探究~以台北市老人服務中心為例。輔仁大學社會工作學系碩士論文：新北市。

吳家慧、蘇景輝（2007）。老人服務中心高齡志工管理策略探討。社區發展季刊，118，279-294。

吳許暄（2007）。台灣自然中心退休志工參與動機、工作滿足與持續服務意願之研究。國立臺中教育大學環境教育研究所碩士論文，臺中市。

呂朝賢（2002）。對我國志願服務法的若干反思與建議。臺大社會工作學刊，7，203-241。

呂朝賢、鄭清霞（2005）。中老年人參與志願服務的影響因素分析。臺大社會工作學刊，12，1-50。

呂寶靜（2013）。「老人志工服務經驗與福祉之分享」第二年研究計畫成果報告。行政院國家科學委員會委託研究。

呂寶靜（2015）。性別、老年與志願服務參與。社區發展季刊，149，230-241。

宋怡明（Szonyi, M. A.）著；黃煜文、陳湘陽譯（2016）。前線島嶼：冷戰下的金門。臺北市：國立臺灣大學出版中心。

李佳儒（2021）。在社區我們彼此照顧：社區發展與福利社區化的基本概念。2021 年 8 月 4 日於臺北市政府社會局舉辦之「110 年度社區發展工作基礎培訓課程：社區蹲馬步」。臺北市：中華民國社區營造學會。

- 李怡靜（2018）。醫院志工團隊運用即時通訊軟體與志工組織承諾之相關探討。東海大學社會工作學系碩士論文，臺中市。
- 李易駿（2011）。我國社區發展工作的沿革與發展。社區發展季刊，133，417-429。
- 李易駿（2016）。轉變中的社區發展：臺灣社區發展政策之歷史制度論分析。社會政策與社會工作學刊，20（2），175-226。
- 李易駿（2017）。當代社區工作：理論與實務（五版）。臺北市：雙葉。
- 李易駿（2021）。《社區培力》為什麼要了解社區發展政策&歷史？社區培力 online（YouTube）。公告於台灣社區工作與社區研究學會：社區發展歷史。取自：
<https://www.youtube.com/watch?v=CneWygWzFLk&t=320s>
- 李美珍、蔡適如、莊敬（2018）。銀色光芒、在地「耆」蹟—高齡志工服務推動現況與未來展望。社區發展季刊，163，5-13。
- 李瑞金（2010）。活力老化—銀髮族的社會參與。社區發展季刊，132，123-132。
- 李禮孟（2008）。討論、共識、實踐：淺談 NPO 策略計劃與工作開展。收錄於行政院青年輔導委員會編印《非營利組織培力指南第五輯》，7-22。臺北市：行政院青年輔導委員會。
- 李麗紅、楊政議（2020）。質性研究訪談個案數之判定：資料飽和概念之使用。澄清醫護管理雜誌，16（1），47-52。
- 李藹慈（2004）。高齡社會中高齡人力資源的開發與應用。收錄於中華民國成人及終身教育學會出版《高齡社會與高齡教育》，87-116。臺北市：師大書苑。
- 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。島嶼觀光研究，10（1），20-51。
- 周海娟（2005）。老人福利政策與社會資本建構。社區發展季刊，110（6），205-215。
- 林秀峰（2010）。高齡志工參與志願服務動機及管理機制之初探—以北區醫學中心志工隊為例。國立政治大學經營管理碩士學程學位論文，臺北市。
- 林谷燕（2016）。志願服務發展趨勢。收錄於林谷燕、吳來信、陳伶珠、游麗裡編著《志願服務》。新北市：國立空中大學，17-34。

- 林建育（2006）。金門傳統漢人聚落領域的空間界定：一個五營信仰的考察。樹德科技大學建築與古蹟維護研究所碩士論文，高雄市。
- 林美容（2000）。鄉土史與村莊史——人類學者看地方。臺北市：台原出版社。
- 林美蓉（1997）。老年人參與社會的動機與生活適應之關係。景文工商專科學校學報，8，37-48。
- 林珮琪（2015）。祥和計畫志願服務運用單位退場機制之初探-以臺中市為例。朝陽科技大學社會工作學系碩士論文，臺中市。
- 林淑馨（2008）。非營利組織管理。臺北市：三民書局。
- 林淑馨（2011）。非營利組織概論。高雄市：巨流圖書。
- 林勝義（1994）。國內志願服務的整體規畫—全國性義工調查綜析。社區發展季刊，65，11-16。
- 林勝義（2006）。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北市：五南。
- 林勝義（2018）。高齡志工的輔導策略與退場機制。社區發展季刊，163，118-129。
- 林瑞欽（1994）。社區意識的概念-測量與提振策略。社區發展研究學刊，31，1-21。
- 林萬億（1993）。現行公務機關義工人力運用情形之探討。行政院研究發展考核委員會委託研究。
- 林萬億（2013）。當代社會工作：理論與方法（三版）。臺北市：五南圖書。
- 林萬億主編（2020）。社區工作：理論與實務工作手冊。臺北市：雙葉。
- 林麗惠（2006）。高齡者參與志願服務與成功老化之研究。生死學研究，4，1-36。
- 邱天助（2002）。老年符號與建構：老人研究的社會文化轉折。新北市：正中書局。
- 邱泯科、林伶惠（2010）。以竹苗照顧關懷據點為例探討我國老人社區式服務模式。社區發展季刊，129，392-409。
- 邱銘源（2019）。島嶼紀行 2：金門 [Video]（上傳日期：2022 年 4 月 12 日）。YouTube。取自：<https://www.youtube.com/watch?v=WBmBMuARiFM>
- 金門日報（2010）。正視交通影響金門發展的關鍵性！金門日報。發布日期：2010 年 12 月 8 日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1273/189581?cprint=pt>

金門日報（2012）。宏觀角度擴展金門學研究視野。金門日報。發布日期：2012 年 10 月 3 日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/1273/215300/>

金門國家公園（無日期）。保育研究：閩南文化。取自：<https://www.kmnp.gov.tw/>
金門縣文化局（2009）。文化金門全紀錄 2——安定的家園：敬祖尊天 庇佑村民的宗祠
寺廟。[影片]（上傳日期：2009 年 12 月 1 日）。YouTube。

<https://www.youtube.com/watch?v=xjw3jVSAY94>

金門縣文化局（2023）。金門縣文化局「金門村史」撰寫過村莊一覽表。公告日期：
2023 年 1 月 4 日。取自：<https://cabkc.kinmen.gov.tw/activitysoon?uid=74&pid=617>

金門縣災害防救辦公室（2019）。金門縣地區災害防救計畫（108 備查）。取自：
<https://cdprc.ey.gov.tw/Page/C10B9C4A41D6D55F/9a8c97d9-e08e-4244-868d-9a6f5f7a1378>

金門縣政府（2013）。金門縣概念性總體規劃簡介。取自：<https://reurl.cc/VL79by>

金門縣政府（2016）。新驚奇 100 遊金門。金門縣：金門縣政府。

金門縣政府行政處（2014）。金門縣第四期（104-107 年）離島綜合建設實施方案。取
自：<https://reurl.cc/51Vm9v>

金門縣政府社會處（2021a）。金門縣社區照顧關懷據點名冊、金門縣社區照顧關懷據
點加值辦理 C 級巷弄長照站辦理單位（上架日期：2021 年 1 月 6 日）。擷取日
期：2022 年 3 月 30 日。取自

https://social.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=6C75A2F3D2BC0465

金門縣政府社會處（2021b）。金門縣社會處推展志願服務志工人數 110 年下半年報
表。擷取日期：2022 年 4 月 30 日。取自

https://social.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=924449CC1A3BE72A

金門縣政府社會處（2021c）。金門縣推行社區發展工作概況 110 年報表。擷取日期：
2022 年 4 月 30 日。取自

https://social.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=B9393515C3D23801

金門縣政府社會處（無日期）。社會福利類或祥和計畫志願服務隊（社區志工隊）成立核備流程及相關表件。取自：<https://social.kinmen.gov.tw/>

金門縣政府建設處（2022）。金門友善水獺生態服務給付 自即日起至 111 年 7 月 15 日開放申請（上版日期：2022 年 7 月 11 日）。取自：<https://reurl.cc/y7odQE>

胡欣佳（2009）。高雄市青少年多與志願服務的動機、內在歷程與持續性之探究。國立中正大學社會福利研究所，嘉義縣。

侯建州、黃源協（2012）。專業主義 v.s. 管理主義：英國社會工作歷史的檢視。臺灣社會工作學刊，10，3-45。

洪富峰、李慧玲（2004）。高雄市推動社區照顧網絡服務成果。社區發展季刊，106，38-45。

洪曉聰（1994）。烈嶼傳統聚落之研究：村落領域關係、擇址和空間組織之探討。國立成功大學建築研究所碩士論文，高雄市。

徐震（1995）。論社區意識與社區發展。社會建設，90，4-12。

根兩屋（2019 年 9 月 23 日）。歷史書寫：當年不能做的事！你不能去金門馬祖觀光。發布日期：2019 年 9 月 23 日。取自：<https://www.thinkingtaiwan.com/content/7872>

國家發展委員會（2020a）。中華民國人口推估（2020 至 2070 年）。擷取日期：2022 年 2 月 25 日。取自
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=81ECE65E0F82773F

國家發展委員會（2020b）。行政院所屬各機關施政計畫：年度施政計畫。擷取日期：2021 年 4 月 6 日，取自
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=56BD5A3FD1338A8B

張素嫻、王素琴、林秀慧、趙佳惠、余慶仁（2019）。樂活銀髮生活：高齡者參與志願服務活動之歷程。志為護理，18（2），63-73。

張偉賢（2004）。退休人員之志願服務。人事月刊，38（5），33-38。

張淑惠（2020）。醫療領域志工督導帶領高齡志工的衝突經驗。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文，臺中市。

張雲盛（2008）。金門道教文化與宗教團體管理之研究—金門沙美萬安堂個案探討。

銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，金門縣。

戚常卉、江柏煒（2010）。金門宗族組織與地方信仰。金門國家公園管理處委託研究。

教育部（2015）。大專校院推動服務學習及志願服務注意事項（現已廢止）。取自：

<https://www.yda.gov.tw/index.aspx>

教育部（2021）。第2期高齡教育中程發展計畫。擷取日期：2021年4月5日，取自

<https://moe.senioredu.moe.gov.tw/Home/About>

梅高文（1994）。公民意識與志願服務。社區發展季刊，65，57-60。

許南雄（2006）。人力資源管理。臺北市：華立圖書。

郭迪賢（2008）。志工管理策略性規劃。收錄於行政院青年輔導委員會編印《非營利組織培力指南第五輯》，56-71。臺北市：行政院青年輔導委員會。

郭哲君、鄭志富（2012）。生活積極承諾之成功老化與幸福感-中高齡者體育志願服務實證研究。體育學報，45（3），211-226。

陳武雄（1997）。我國志願服務工作推展之回顧與前瞻——從祥和計畫之推廣談起。社區發展季刊，78，5-13。

陳武雄（2005）。從「祥和計畫」談臺灣志願服務的發展。社區發展季刊，109，182-186。

陳武雄（2017）。優化志願服務的具體做法。106年優化志願服務研習營會議手冊，4-7。林口長庚紀念醫院、中華民國志願服務協會主辦。

陳金貴（2002）。志願服務工作的功能與推行。人事月刊，203，35（1），6-14。

陳金貴（2003）。從非營利組織人力資源管理談志工管理。收錄於行政院青年輔導委員會編印《2002非營利組織培力指南》，145-158。臺北市：行政院青年輔導委員會。

陳政智（2002）。新管理主義對社會福利服務的啟示。南投縣：內政部社會福利工作人員研習中心。

陳雅蘭（2007）。志工參與動機之Q方法論研究以金門縣為例。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文，金門縣。

陳榮昌（2017）。大條年 做菜粿。金門日報。發布日期：2017 年 2 月 26 日。取自：

https://www.kinmen.gov.tw/Content_List.aspx?n=777D804A71CDD1F1

陳端容、彭錦鵬（2018）。支持高齡者在地安老的社區組織基礎。收錄於財團法人徐元智先生紀念基金會出版之《遠東白皮書 5——長照需求下的外籍看護勞動權益》，243-257。臺北市：財團法人徐元智先生紀念基金會。

陳錦玉（2016）。金門之社區發展探討。區域與社會發展研究，7，3-26。

陳麗光（2011）。高齡女性參與志願服務之學習過程對其成功老化之促進角色，台灣老年學論壇，10，1—25。

彭懷真（2012a）。社工管理學。臺北市：雙葉。

彭懷真（2012b）。多元人力資源管理。高雄市：巨流。

彭懷真（2016）。志願服務與志工管理。臺北市：揚智文化。

曾思瑜、李梅英、陳柏宗（2017）。高齡者社區照顧環境規劃：在地老化與社區連結。臺北市：華都文化。

曾華源（2002）。推動志願服務以增進社區發展。社區發展季刊，100，137-147。

曾華源、曾騰光（2003）。志願服務概論。臺北市：揚智。

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。

游麗裡（2015）。台灣高齡志工的現況。2015 年 4 月 15 日於 2015 年兩岸社會福利論壇——高齡化社會的應對及挑戰研討會，229-240。財團法人中華文化社會福利事業基金會主辦，宜蘭縣。

游麗裡（2016）。志工評量與績效。收錄於林谷燕、吳來信、陳伶珠、游麗裡編著《志願服務》。新北市：國立空中大學，169-184。

游麗裡（2018）。高齡志工志願服務內容之適能適性規劃：職務再設計概念之運用。社區發展季刊，163，76-84。

鈕文英（2021）。質性研究方法與論文寫作（三版）。臺北市：雙葉書廊。

- 馮燕（2000）。導論：非營利組織之定義、功能與發展。收錄於蕭新煌主編《非營利部門組織與運作》，1-42。臺北市：巨流。
- 黃上豪（2022）。青春是名片，服務是志願。收錄於金門縣政府出版《幸福金門有您真好：志工甘苦談——金門縣志願服務推廣中心紀念特刊》，41-42。金門縣：金門縣政府。
- 黃上豪、童小珠（2022）。離島金門志願服務推廣中心角色定位與功能期待之研究。國立金門大學學報，10（2），41-57。
- 黃伊君（2019）。志工管理者工作經驗之探討-以苗栗縣公部門志工隊為例。玄奘大學社會工作碩士論文，新竹縣。
- 黃珮玲（2016）。從社會發展觀點探討臺灣老人在社區安老的可能性。社區發展季刊，153，290-304。
- 黃智慧（1992）。二十世紀人類學的啟動者：馬凌諾斯基。收錄於黃應貴主編《見證與詮釋：當代文化人類學思想家》，142-179。臺北市：正中書店。
- 黃逸歆（2006）。金門民間信仰研究——以金沙鎮太守祖崇祀與明進士黃偉關係為例。國立臺灣師範大學歷史學系在職進修碩士班碩士論文，臺北市。
- 黃源協（2000）。社區照顧：臺灣與英國經驗的檢視（初版）。臺北市：揚智文化。
- 黃源協、莊俐昕（2020）。社會工作管理（四版）。臺北市：雙葉。
- 黃毅志（1998）。社會階層、社會網絡與心理幸福。臺灣社會學刊，21，171-210。
- 楊培珊、梅陳玉蟬（2021）。臺灣老人社會工作：理論與實務（四版）。臺北市：雙葉。
- 楊樹清（2009）。專題：一一〇七回到金馬解嚴那一天。金門日報。發布日期：2009年11月7日。取自：<https://www.kmdn.gov.tw/1117/1271/4189/174536/>
- 楊麗雲（2019）。社區照顧關懷據點高齡志工參與志願服務之成功老化觀點分析。朝陽科技大學社會工作系碩士論文，臺中市。
- 葉至誠（2021）。樂齡志工・創造者蹟：高齡者志願服務的推展。臺北市：秀威資訊科技股份有限公司。
- 葉肅科（2005）。高齡化社會與老年生活風格。社區發展季刊，110，233-238。

葉肅科（2020）。金門大學的誕生與金僑興學之關聯：社會資本/融合分析。科際整合月刊，5（2），44-62。

嘉義縣社會局（2009）。嘉義縣祥和計畫志願服務隊退場作業要點。見嘉義縣社會局（編印），嘉義縣志願服務業務推動工作資源手冊，111。

臺中市志工媒合中心（2011）。臺中市政府祥和計畫志願服務小隊進場作業實施計畫。

擷取日期：2021 年 11 月 24 日。取自：<https://reurl.cc/V5vDKA>

臺中市政府中山地政事務所（2023）。中山地所多元志工多樣服務滿足民眾需求。我的 E 政府。發布日期：2023 年 5 月 22 日。取自：<https://www.gov.tw/Default.aspx>

臺中市政府文化局大墩文化中心（2015）。臺中市學生從事志願服務之動機與效益評估—以大墩文化中心圖書館為例。臺中市政府文化局自行研究報告。取自：

<https://rdnet.taichung.gov.tw/>

臺南市志願服務推廣中心（2015）。「104 年度臺南市社福類志願服務小隊第一次聯繫會報」會議紀錄。擷取日期：2021 年 3 月 13 日，取自

<https://vt.tainan.gov.tw/page.asp?id={0565233E-9678-4F5A-BD42-FD45C89BBD75>

臺灣社會工作人員專業協會（2011）。社會工作研究倫理守則。擷取日期：2022 年 4 月 25 日，取自 <https://www.tasw.org.tw/tw/news/79>。

劉怡苓（2009）。不同社區型態與高齡志工社區參與動機之探討——以高雄縣兩社區為例。朝陽人文社會學刊，7（2），273-302。

劉香梅（2018）。老有所用 樂在服務～開發與運用高齡志工之我見。社區發展季刊，163，85-93。

劉香梅（2022）。如何塑造志願服務文化。2022 年 8 月 29 日於中華民國志願服務協會主辦之「志工學苑第 14 期志工領導訓練」。臺北市：臺北市志願服務推廣中心。

劉香蘭（2018）。跨界前線：揭開金門人口紅利下的社會風險。台灣社區工作與社區研究學刊，8（3），35-98。

劉香蘭（2019）。性別的集體記憶：前線金門阿嬤生命歷程之生命位置分析。靜宜人文社會學報，14（1），1-32。

潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。臺北市：心理。

蔡亞芸（2012）。居民社區意識、社區參與對社會福利社區化滿意之探討-彰化市忠權社區發展協會為例。正修科技大學經營管理研究所碩士論文，高雄市。

蔡承家、阮惠玉、陳依卿、劉秀華（2010）。社區老人的志願服務。收錄於中華民國社區教育學會主編《高齡志工與社區學習》，101-120。臺北市：師大書苑。

蔡茂億（2004）。社區發展協會的功能與角色之研究-以台中市為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，臺中市。

衛生福利部（2012）。內政部老人福利推動小組第3屆第1次委員會議紀錄（會議日期：2012年6月22日）。取自：<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/default.aspx>

衛生福利部（2015）。高齡社會白皮書。擷取日期：2021年3月13日，取自 <https://www.hpa.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=3860&pid=10767>

衛生福利部（2016a）。衛生福利部2025衛生福利政策白皮書。擷取日期：2021年3月13日，取自 <https://www.mohw.gov.tw/cp-26-42978-1.html>

衛生福利部（2016b）。105年志願服務調查研究報告。臺北市：衛生福利部。

衛生福利部（2017）。多元志工宣導微電影（15分鐘）。[影片]。YouTube。發布日期：2017年5月31日。取自：<https://dep.mohw.gov.tw/DOSAASW/fp-602-41427-103.html>

衛生福利部（2018a）。108年度中央對直轄市、縣（市）政府執行社會福利績效考核各考核分組指標。擷取日期：2021年3月13日，取自

<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=1065&pid=7516>

衛生福利部（2018b）。高齡志工多元服務手冊。臺北市：衛生福利部。

衛生福利部（2020）。老人福利。擷取日期：2021年4月6日。取自

<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/List.aspx?nodeid=93>

衛生福利部（2021a）。地方政府社會處（局）所轄志工人數統計資料（按年齡別分）。擷取日期：2022年4月30日，取自 <https://reurl.cc/kX99qb>

衛生福利部（2021b）。福利社區化旗艦型計畫實務操作手冊。臺北市：衛生福利部。

衛生福利部 (2021c)。110 年度中央對直轄市、縣 (市) 政府執行社會福利績效考核各考核分組指標。擷取日期：2021 年 4 月 29 日，

<https://www.sfaa.gov.tw/SFAA/Pages/Detail.aspx?nodeid=1217&pid=9748>

衛生福利部 (2021d)。高齡社會白皮書 (2021/9/27 修訂版)。擷取日期：2023 年 5 月 18 日，取自 <https://www.hpa.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=3860&pid=10767>

鄧佳旻 (2020)。社會安全網離島實施經驗——以連江縣為例。社區發展季刊，172，317-324。

鄧湘漪 (2017)。文化照顧-原住民族部落的生活實踐與照顧想像。台灣老年學論壇，36，17-21。

鄭如雅、李易駿 (2011)。社區工作者核心能力之探討：專業社會工作者之經驗與觀點。台灣社區工作與社區研究學刊，1(1)，1-44。

鄭怡世 (2010)。國家、福利治理與社會工作：英國 1968 年後國家社會工作發展的歷史分析。社會政策與社會工作學刊，14 (1)，163-210。

鄭家欣 (2005)。志工管理者管理工作現況之探討-以花蓮地區為例。慈濟大學社會工作研究所碩士論文，花蓮市。

蕭文高 (2017)。實現在地老化：台灣推行社區整體照顧服務體系之檢視。2017 年兩岸社會福利研討會，1-21。

蕭茲涵 (2011)。志工管理者之工作及與不符期待志工相處經驗初探。國立臺灣師範大學社會工作學研究所碩士論文，臺北市。

蕭麗華 (2008)。社會福利機構對高齡志工運用模式~以苗栗縣為例。亞洲大學社會工作學系碩士論文，臺中市。

賴兩陽 (2009)。社區工作與社會福利社區化 (三版)。臺北市：洪葉文化。

賴兩陽 (2011)。志願服務、時間銀行與服務學習之比較。社區發展季刊，134，428-440。

賴兩陽 (2015a)。從志願服務法修正—淺談志願服務發展趨勢。臺中市志願服務半年刊，10，8-11。

賴兩陽（2015b）。志願服務效益評估計畫—志願服務法制化之探討結案報告。衛生福利部委託專案研究。

賴怡伶（2015）。高齡志工榮譽退休制度可行性評估~以戴德森醫療財團法人嘉義基督教醫院為例。國立中正大學社會福利學系碩士論文，嘉義縣。

賴怡伶、鄭讚源（2016）。醫院高齡志工退休可乎？社區發展季刊，153，372-382。

賴素燕（2008）。高齡志工之幸福感研究。國立臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士論文，臺北市。

龍紀萱（2005）。志工及志工督導之心理調適。收錄於內政部、中華民國志願服務協會編印《社會福利類志工領導訓練教材》。臺北市：內政部，65-84。

龍紀萱、李依霏、陳琬茹、林佩瑩、林宜璇、施勝烽（2010）。醫院志工服務動機與志工教育方式適當性之研究。社會發展研究學刊，7，79-94。

戴世政、黃鈺榮、呂鳳玲（2012）。兒童及少年家庭支持取向的社區工作——澎湖望安的服務經驗。社區發展季刊，139，313-324。

總統府（2019）。出席金大畢業典禮 總統勉勵畢業生以世界觀看待兩岸關係。總統府新聞。報導日期：2019年6月15日。取自：

<https://www.president.gov.tw/Default.aspx>

薛誼如（2007）。年輕志工領導者與銀髮族志工的互動溝通模式之探討。世新大學口語傳播學研究所碩士論文，臺北市。

謝美娥（2013）。社區失能老人的社會融合：一個質化研究的初探。臺灣社會工作學刊，11，1-48。

謝儒賢（2005）。志工人力資源管理的策略規劃與定位。收錄於行政院青年輔導委員會編印《非營利組織培力指南第三輯》，91-112。臺北市：行政院青年輔導委員會。

簡春安、鄒平儀（2016）。社會工作研究法。臺北市：巨流。

簡慧娟、王燕琴（2012）。我國社區發展工作現況與未來展望，社區發展季刊，138，4-11。

羅志平（2016）。爺們的天空：金門學術研究略論。臺北市：獨立作家。

- 蘇文彬（2010）。志工離場機制之探討。長榮大學學報，14（2），79-90。
- 蘇文彬（2018）。志工「離場機制」實務之探討。社區發展季刊，163，171-179。
- 蘇奕瑋（2011）。嘉義縣祥和計畫志願服務運用單位績效評鑑之研究—以志工管理者觀點。南華大學非營利事業管理學系碩士論文，嘉義縣。
- 蘇蕙芬、陳敏弘、蔡永川（2008）。2009 高雄世運運用高齡志工人力之可行性分析。發表於 2008 台灣銀髮族休閒運動與健康學術研討會，239-250。美和技術學院休閒運動保健系，屏東縣。





伍、附錄

附錄一：研究參與者個別訪談同意書



研究參與者個別訪談同意書

親愛的受訪者您好：

我是國立臺灣大學社會工作學系碩士班研究生黃上豪，目前正進行「探討高齡志工留退場機制與輔導策略可行性之研究——以金門縣祥和計畫社區志願服務隊為例」之研究。本研究旨在了解金門地區近年來高齡志工運用情形，並探討貴祥和計畫社區志願服務隊現行的高齡志工管理概況，以及您作為一志工管理者，對留退場機制的看法與建議。再由研究者分析訪談資料、統整相關文獻，輔以自身觀點歸納整理高齡志工退場機制的設立標準，以作為未來發展高齡志工留退場機制與輔導策略之參考。

基於研究目的，本研究以金門縣祥和計畫社區志願服務隊之志工管理者進行訪談並錄音，期望透過與您面對面的訪談，提供寶貴的意見作為本研究資料分析之參考。本研究訪談資料，僅做為學術用途，關於訪談錄音之內容，同意研究者在妥善匿名及保密的情況下整理與分析，以便協助研究進行。在訪談過程中若感受不佳或認為不恰當，您也可以隨時要求退出、終止訪談與錄音，而原先已訪談之資料，會依照您的意願做去識別化處理或全數銷毀。

再次感謝您在百忙中撥冗接受訪談，誠摯地向您表達謝意。

敬祝，平安健康、事事順心。

國立臺灣大學社會工作學系碩士班

研究生：黃上豪、指導教授：楊培珊教授 敬上

研究者/訪談者（簽章）：

研究者/訪談者聯絡方式：

訪談日期：

同意人（簽章）：

如同意進行訪談，本人 同意 / 不同意 研究者對訪談的過程進行錄音。

上述同意之訪談資料僅供學術研究使用，不得挪為他用或任何商業用途。

附錄二：訪談大綱

探討高齡志工留退場機制與輔導策略可行性之研究 ——以金門縣祥和計畫社區志願服務隊為例



受訪者編號：

訪談時間 / 訪談地點：

親愛的受訪者您好：

本研究旨在了解金門地區近年來高齡志工運用情形，並探討貴祥和計畫社區志願服務隊現行的高齡志工管理概況，以及您作為一志工管理者，對留退場機制的看法與建議。再由研究者分析訪談資料、統整相關文獻，輔以自身觀點歸納整理高齡志工留退場機制的設立標準，以作為未來發展高齡志工留退場機制與輔導策略之參考。非常感謝您願意接受訪談，期望藉由您豐富的實務經驗蒐集到寶貴的意見。

此為學術性的研究訪談，答案沒有對錯，請您就自身經驗作答。為保障受訪者相關權益，本研究將採匿名處理，訪談過程中會徵求您的同意全程錄音，您也可以隨時要求退出。您的回答僅做學術研究之用，絕不外流，請安心作答。

再次感謝您的參與！敬祝 幸福平安

國立臺灣大學社會工作學系碩士班

研究生：黃上豪、指導教授：楊培珊教授 敬上

一、基本資料

可否請您稍微簡單地自我介紹一下（服務單位、職稱、職掌、工作年資）。

二、運用單位運用高齡志工情形

- （一）您管理的志願服務隊中，高齡志工占總隊員數比例為何？
- （二）請問您在擔任高齡志工管理者時的主要工作內容有哪些？
- （三）說說您目前所管理之志願服務隊的志工管理辦法或管理守則。

三、志工管理者與高齡志工的互動關係及相處經驗

- （一）若要請您描述您和高齡志工之間的關係，您會怎麼說？



(二) 您與高齡志工相處的過程中有何特殊事件讓您印象深刻？

(三) 當和高齡志工溝通不順或互動關係緊張時，您的感受是？

四、常見的高齡志工管理議題及相關留場輔導策略與因應措施

(一) 您認為高齡志工的勝任能力為何？

(二) 請問您是否曾經或經常遇到過哪些不適任高齡志工的限制（可從不適任高齡志工的生理、心理及社會層面議題，請受訪者列舉）？

(三) 您認為不適任高齡志工會對其他利害關係人（舉例如志願服務運用單位、志工管理者、高齡志工本身、其他志工或服務對象等）造成什麼影響？

(四) 在您的工作經驗中，與不適任高齡志工的相處經驗為何？

(五) 承上題，面對或因應不適任高齡志工時所採取的留場輔導策略是？

(六) 承上題，是否有原為不適任高齡志工在您採行輔導策略後，留場於志願服務隊中？該經驗為何？

五、運用單位目前或期待的退場機制設立標準

(一) 貴單位目前是否有設立退場機制（特別是高齡志工面向）？評估的標準為何？

(二) 若有，請問您認為此機制的設立是否有需要修改或新增什麼？

(三) 您是否有執行過退場機制，使不適任高齡志工退場？方式為何？其能否接受您的處理方式？若無，試問您未執行或認為執行困難的原因是什麼？

(四) 若貴單位無設置退場機制，是否認為需要？若有需要，此一退場機制建置後對您在實務工作或未來隊務管理上有何優、缺點？若無需要，試問是什麼原因？