

大學社會創新方案中在地社群的培力與治理策略：「厚熊笑狗長照創新產業」案例分析*

江大樹、張力亞、詹弘廷、梁鎧麟**

摘要

大學推動在地實踐、落實大學社會責任的浪潮下，如何將大學知識與在地需求相互結合，和在地社群共同推動社會創新方案，並在地方上永續發展下去，成為這一波浪潮的關鍵課題。「培力治理」就成為大學與在地社群推動社會創新方案的重要策略之一，大學協助在地社群透過不同階段的教育學習過程，逐步建構在地社群推動方案的能力與文化。本文透過暨大在高齡社會議題所推動的方案為案例，以行動研究的過程彙整與反思相關經驗，分析大學如何在方案推動過程中，運用培力治理策略，深耕創新

* 本文為科技部人文創新與社會實踐研究計畫「營造水沙連大學城：多層次公共性的跨域創新與實踐」（107-2420-H-260-002-HS3）、「地方創生、社群協力與大學社會責任：暨大營造『水沙連大學城』續接計畫」（108-2420-H-260-003-HS1）及埔里基督教醫院埔里產學合作計畫「長照體系內跨組織專業合作治理之研究：水沙連區域的個案研究」（109-PuChi-AIR-001）部分研究成果。

** 江大樹，國立暨南國際大學公共行政與政策學系特聘教授兼通識中心主任、水沙連人文創新與社會實踐研究中心主任。

張力亞，國立暨南國際大學通識教育中心助理教授兼人社中心協力治理組組長。

詹弘廷，埔里基督教醫院長照教學中心主任。

梁鎧麟，國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系專案助理教授；通訊作者，

E-mail: skygod0303@gmail.com

方案的實踐力量。本文發現：除了在方案的不同階段，運用治理理論的組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續機制三個面向，針對組織與組織成員進行教育學習外，在方案推動前必須要先與組織領導者進行共識凝聚，產生共識後，培力才有可能在組織內部中發生；同時，擴散效應的策略對於組織培力來說也具有關鍵效果，透過組織領導者與核心成員的優先培力，再進行培力經驗的擴散，能夠快速建構組織推動社會創新方案的能力與文化，有利於大學與在地社群合作的社會創新方案，於在地社群中永續發展與經營。

關鍵詞：社會創新、培力、大學社會責任、長期照顧

一、緣起：重返大學睦鄰運動

「大學如何有效回應在地問題？」近年來已成為國內各大學推動社會創新與實踐社會責任的重要目標。科技部 2013 年開始執行「人文創新與社會實踐計畫」，及教育部 2017 年起推動「大學社會責任（USR）實踐計畫」，目的都是希望大學師生走出知識象牙塔，透過經費補助引導並促進大學與在地社會連結，打破既有專業學科的知識藩籬，形成一種以地方重要社會議題為導向的跨領域研究與社會實踐的行動團隊；期望藉此落實大學知識轉型，藉由大學師生與在地社群的密切連結，形成能積極因應在地問題的社會創新方案，協助地方社群有效解決所面臨的相關困境（熊慧嵐等，2019：428）。然而，政策計畫經費補助結束之後，大學與在地社群共同推展的社會創新方案，是否及如何能持續運作於在地社會中？大學又應如何將計畫所研發的社會創新方案逐步轉移至在地社群、培養其具備自主推動社會創新方案的專業知能，進而於在地社會中形成永續發展的社造模式？這些都是各大學積極投入社會實踐，嘗試有效回應在地問題時，所需進一步思考並且積極建構良善治理策略的重要課題。

回顧 1880 年代 Barnett 夫婦接續 Toynbee 的行動基礎，在英國倫敦東區所展開的「牛津大學睦鄰運動」，可以視為大學運用學院所學的專業知識，透過師生團隊投入社區行動，改變在地社區問題並培植在地社群組織具備解決問題能力的濫觴。在牛津大學的睦鄰運動過程中，Barnett 夫婦建立的「湯恩比館（Toynbee Hall）」成為睦鄰運動過程的重要組織，大學知識份子以湯恩比館為培力（empowerment）在地社群解決問題的重要基地，透過需求調查、教育課程設計、跨領域活動辦理的方式，將大學的知

識資源帶進在地社群中，共同與在地社群組織設計方案、執行方案，進而培力在地社群具備自己解決問題的能力。這樣的睦鄰運動成果，不僅於 1900 年代在英國各地開枝散葉，更成為大學以自身知識力量投入在地問題解決的源頭（林萬億，2020：10-11）。牛津大學睦鄰運動組織透過「培力」的方式，將大學的知識與在地問題相結合，並建構在地社群解決問題的能力，透過在地公民運動的參與，共同發展出回應在地問題的創新方案。而這樣的模式，對於近年來國內各大學積極投身在地社會實踐工作，應如何培力在地社群發展解決問題能力，提供許多行動經驗的參照。

國立暨南國際大學（以下簡稱暨大）自從 1999 年 921 大地震後，校內諸多師生團隊陸續透過各自的專業力量，進入在地社區協助災後重建，發揮大學本身的睦鄰運動使命。2013 年開始，校內設立「水沙連人文創新與社會實踐研究中心」（以下簡稱人社中心），透過科技部「人文創新與社會實踐計畫」，將四個學院、十多位教師們的個別睦鄰運動，擴展成跨科系專業的整合型計畫，廣泛針對在地水環境、空污、農業、偏鄉教育、高齡化、產業發展等議題，積極發揮大學社會責任使命，並落實於校務發展目標中，成為全校性的大學睦鄰運動。其中，針對高齡化議題，暨大於 2016 年為因應長照 2.0 的政策推動，主動與在地的財團法人愚人之友社會福利慈善事業基金會（以下簡稱愚人之友或愚人），共同針對社區高齡照顧議題，推展「厚熊笑狗長照創新產業」行動方案，並培力愚人之友建構組織與推動方案的專業能力；2019 年愚人之友更成立正式組織並編制專職人力，推動此項社會創新行動方案，成為大學在地實踐過程中，順利將大學社會創新方案移轉至在地社群的成功案例。在最近四年多的行動過程中，

暨大人社中心究竟是如何透過「培力與治理策略」，協助在地社群建構社會創新方案執行能力，並進而形塑其組織文化，乃為本文彙整與反思此項行動經驗的研究課題所在。

下文中將先透過文獻回顧，探討社會創新方案中培力與治理策略的理論內涵。其次，針對「厚熊笑狗長照創新產業」行動方案，進行內容圖像概述與方案的社會創新理念剖析。再者，筆者擬以「厚熊笑狗長照創新產業」作為案例，分析暨大在社會創新方案推動過程中，如何發展出一套在地社群的培力與治理策略，並將社會創新方案成功移轉給在地社群永續經營，其中涵蓋諸多的重要關鍵因素。本文期望透過這項行動研究的階段性成果，針對在地社群的培力與治理策略進行方案彙整與行動反思，提供各大學推動社會創新過程中的方案設計參考。

二、社會創新方案的社群培力與治理策略

面對日益複雜的社會問題，很難由傳統單一學科專業或部門來獨立提出解決方法，跨領域、跨部門、跨社群的共同協力合作，孕育由下而上（bottom up），以具創造性與適切性的社會設計（social design），來設計出能夠回應在地問題的解決方案，被視為是能夠確切回應複雜社會問題的良方（熊慧嵐等，2019：428），這也正是社會創新方案的核心精神。暨大近年於在地實踐的過程中，運用前述的工作方法，將大學的專業知識透過跨領域結合，來積極回應在地的問題，發展具大學特色的社會創新方案，過程中大學如何培力在地社群共同推動創新方案，共同發展解決在地問題的能力，就成為大學在政府政策計畫補助結束後，社會創新方案能否永續發展的重要關鍵。下文中，將先針對社會

創新與培力策略的理論內涵，進行簡要分析，接續再提出社會創新方案的培力策略分析架構，作為本文後續案例分析的理論架構基礎。

（一）社會創新

社會創新 (social innovation) 主要有三個核心論述：滿足在地社群需求、重新改變治理結構、增加組織連結在地資源的治理能力 (Gerometta et al., 2005: 2007)。社會創新的提出，主要是希望提供服務的組織，或是想要解決在地問題的組織，能夠重新檢視其解決問題的方案，反省在資本主義市場經濟體制下，過度強調專業分工的體制，為日益複雜的社會問題帶來的是解方亦或是毒藥。由於全球資本主義的快速擴張，講求效率的經濟體制，將社會分工帶往專業主義的方向；然而在當今複雜的社會問題環境之下，單靠專業分工的體制，似乎已經無法有效解決社會上複雜的各種問題。為此，由多元團體與充滿異質性的行為者與社群所發動的社會創新行動，希望重新回歸審慎思考服務的設計方式，希望以解決社會問題為主要目標，服務的提供者需要重新檢視服務產生的方法，透過參與服務設計的過程，充分與在地社群多元團體共同討論，才是解決在地問題的良方，也是為地方帶來創新服務的重要因素 (Yang and Sung, 2016: 24)。

社會創新在促進地方組織的發展中扮演重要的角色，因為地方組織是直接面對地方需求的單位，在這過程中組織需要透過與在地公民與利害關係人進行合作設計，這也是社會創新所強調的重點，在許多成功的操作案例中，都可以發現社會創新是鑲嵌在在地的社群當中 (Pawar and Redström, 2015: 73)。創新方案的發動者必須要從方案的起始階段，就邀請參與者加入設計過程，

讓參與者能夠表達其知識與價值；同時，設計發動者也要促進方案設計過程中不同方法的相互連結，目的在於希望能夠設計出一個永續發展的服務方案（Kang, 2016: 66）。大學於在地實踐的過程中，主要就是運用其知識力量，作為回應在地需求方案設計的發動者，需要思考許多不同的社會過程，包括：互動式設計、社區營造、公共部門、服務設計、社會創新與設計激進主義等面向（Koskinen and Hush, 2016: 65），與在地社會中多元的組織共同發展創新方案，並進一步將過程中所孕育出的操作知識，透過培力的過程，成為在地社群能夠承載的操作知識，以建構在地社群推動社會創新方案的能力。

社會創新適合在小規模的鄉村，或是非正式的組織中來發展，透過參與的途徑與持續的促進來解決社會議題，更重要的是它能夠創造社會關係的重構，讓原本生活在同一個區域的利害關係人，創造出新的互動關係，將原本的治理結構帶往後現代的治理結構中，並造成在地組織或是社群網絡間的連帶變化（Chen et al., 2015: 3; Kang, 2016: 68）。而為了讓創新能夠永續發展下去，社會創新方案必須要創造出培力的機制，培力利害關係人學習去設計解決方案，並且能夠回應社會議題（Yang and Sung, 2016: 24）。綜觀前述，大學推動社會創新的在地實踐方案時，必須要關注如何鏈結在地社會中的組織成員一起參與，運用「培力策略」，在方案推動過程中，培力在地社群學習方案的工作方法、回應在地問題的能力，及建立推動創新方案的永續治理機制。

（二）培力與治理策略

培力是一種賦權、使能（to enable）的概念，是系列性、長期性的學習過程，期間不僅可喚起社群的共同意識、增進知識、

共同行動，同時也能協助原本無能力的人或組織，使其有能力且願意進行自主行動，進而促進社會發展的過程（張力亞，2013：71；李易駿、劉承憲，2013：65；蕭至邦、廖淑娟，2019：89）。進行培力的過程中，關注的是讓組織成員能夠學習並參與改變自己所處的環境，這樣的改變是由內而外，而且與利害關係人一起合作完成（Yudoko et al., 2012: 1008）；同時給予組織足夠的信心、能力與權力，讓組織自己形塑為自己想要的樣子，進而有能力去影響區域內的民眾，一起投入在組織所要推動的事物上（Adamson and Bromiley, 2013: 191），而這樣的目標是在於讓組織能夠永續發展下去（Yudoko et al., 2012: 1009）。因此，培力的策略就是給予組織學習的過程，透過學習重新塑造組織或其成員的能力，在推動社會創新方案的過程中，建立不同對象與層次的學習過程，培養在地社群及其成員具備相關能力，才能夠讓社會創新方案於在地社群中永續發展下去。

設定組織培力策略的學習過程，必須分為三個層次來進行學習過程的設定，分別為：一、組織知能學習：包含組織的專業知能學習，再透過學習將專業知能組織化；二、個人與組織能力的建構：發展及累積組織與個人的人力、社會與組織資本，以利於組織本身能夠運用此項知能；三、建構服務發展機制：發展組織的服務方案或地方企業，形成永續的服務發展機制（張世維，2007：185；吳明儒、林欣蓓，2011：51；Taylor, 2003: 178）。透過對於組織多元層次（包含組織與個人）與不同階段的教育學習，使得組織變得具有解決與回應問題的能力，而這樣的過程能夠改變其舊有結構，在新的制度結構下，發展出有益於區域社會問題解決的服務（Wiggins, 2011: 358; Adamson and Bromiley, 2013: 191）。透過學習來作為組織培力的策略時，必須先降低學習者的抗拒心裡，減緩學習者對於態度與價值觀轉變的抵抗心

態，這部分可透過各項增強學習動機的方式與社會支持，來提高組織成員的學習意願，並減弱其抵抗轉變的意志，增強成員學習的動機（郭俊欽等，2011：103），如此才能夠增進在地社群對於創新事務的專業知能，進而建構出組織的新型態治理結構。

培力關注的是個人與組織的改變，藉由兩個層次的轉變，為組織帶來新的結構，能夠更有效的回應在地需求（Wallerstein and Bernstein, 1994: 142）。而這樣的治理意涵涉及兩個問題：靜態制度設計與職能移轉的「賦權問題」，以及蘊含「自我知識學習與能力養成」的「使能問題」，藉由適切的培力治理過程，除了可讓行為者彼此之間進行權責相符的職能移轉，更重要的是使原本能力不足的行為者變成有能力，進而付出心力參與公共事務（江大樹等，2014：7），這時外部專家所扮演的角色，就是協助組織去定義自身的問題，與學習推動解決方案的能力（May et al., 1995: 26）。大學推動社會創新方案的過程中，必須透過培力治理的策略，增進在地社群組織的能力，並進一步將培力的治理策略轉化為：組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續發展機制等三個重要的策略。充分將大學的知識能量，透過組織知能學習的方式，轉化為在地社群的能力；並增進組織領導者的治理能力，讓領導者能夠運用不同層次與不同階段的學習過程，協助組織成員進行創新知能學習，協助在地社群建構推動社會創新方案的創新與永續發展機制，如此才能夠讓方案於地方中持續運轉下去。

（三）社群培力與治理策略的分析架構

大學於在地實踐推動的過程中，將大學的學院知識結合在地需求轉化為社會創新方案，並連結在地社群共同參與推動。過程

中，由於大學是因為政策補助導向，進而投入在地實踐的過程，而在可預期政策補助可能中止的情況下，大學如何透過「培力治理策略」，將社會創新方案，轉化為在地社群組織的職能，讓社會創新方案能夠永續在地方持續運轉下去，就成為在地實踐能否確實回應在地需求，並破除「計畫沒有，行動就沒有」疑慮的重要關鍵課題。社會創新的許多研究，都是採用行動研究的研究方法為多，研究者多是參與服務方案的開展，進而去反思彙整出研究成果（Pawar and Redström, 2015: 74）。鑑於前述特性，本文透過 2016 年迄今，暨南大學於高齡照顧議題的行動，所發展出的「厚熊笑狗長照創新產業」的行動方案為案例，以行動研究的經驗彙整與反思，及社會創新方案的培力與治理策略分析架構，分析暨大人社中心的行動團隊，如何透過社會創新方案的行動過程中，運用培力的治理策略，協力在地社群建構起執行社會創新方案的若干能力，本文的分析架構如下圖 1。

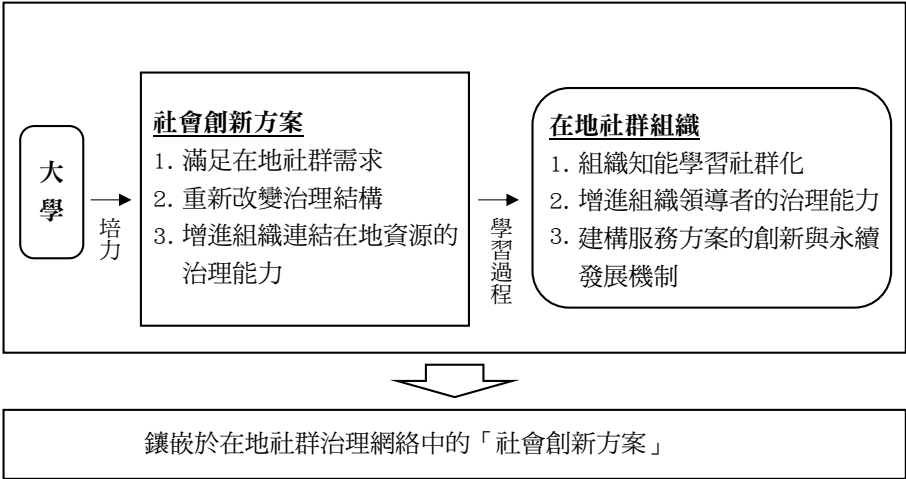


圖 1 大學社會創新方案的社群培力與治理策略分析架構

三、行動研究設計

本研究主要採用行動研究法，透過行動研究方案的推動過程，反思行動團隊於研究過程，對於實踐議題所產生的影響，及對於研究場域中合作對象所產生的影響。本文的行動團隊主要由暨大、埔里基督教醫院（以下簡稱埔基）、愚人，三方單位於2017年2月所共同組成，主要是針對衛福部於2016年推出長照2.0政策後，各個區域如何建構「社區整體照顧服務體系」的議題，進行「水沙連區域長照行動研究計畫」（2017年2月迄今）的方案設計與行動，並期望從行動方案的推動過程中，彙整在地組織如何建立起相互合作的機制，並透過培力的過程，協助將因應在地需求與問題的社會創新方案，轉移至在地的主要組織中，讓在地主要提供服務的組織，能夠透過培力的過程，獲得推動社會創新方案的能力。

於行動計畫中，暨大負責社會創新方案的研發、愚人行動團隊輔導、行動方案未來願景規劃與創新服務導入等工作；埔基負責執行機構內專業人力與合作社區幹部培力教育方案；愚人成立行動團隊小組，組織專業人力負責延續推動社會創新方案。再者，團隊在資料蒐集的方法與管理上，所採用的研究方法主要有田野研究法與文獻分析法；透過田野研究的方法，進入場域中以實踐過程的經驗，進行行動研究的反省與經驗彙整，三方組織每月召開一次行動會議，檢討反思行動成效與內容。此外，也透過每一次行動會議的會議紀錄進行文獻分析，了解行動方案在過程中對於相關課題的因應策略。

四、大學的「厚熊笑狗長照創新產業」方案概述

2016 年行政院正式推動「長期照顧政策 2.0 計畫」，翻轉過去長照服務的推動模式，改為建構「社區整體照顧模式」為實踐政府落實在地老化的政策願景。但過去長照 1.0 的政策下，長照服務都是由提供服務的 NPO，直接將服務輸送到個案家中，並未與在地長照資源或是社區組織有過多的互動合作關係；因此，在長照 2.0 政策推動下，提供服務的 NPO 要開始與在地社區組織、長照資源，甚至是在地的產業建立合作關係，共同建構「社區整體照顧模式」，對於許多 NPO 來說是一大挑戰，這也導致進入長照 2.0 時代後，大多數提供長照服務的 NPO，僅能夠將過去就擅長的個案管理部分做好，無法進一步做到鏈結在地資源，建構照顧服務網絡。

位在埔里的愚人之友，自 2000 年起於大埔里地區提供長照服務，累積十多年的長照服務提供經驗。在 2016 年長照 2.0 政策推動後，愚人之友依然對於如何建構「社區整體照顧模式」，及協力社區組織發展照顧資源，感到面臨許多挑戰與困難。誠然，大埔里地區的人口老化狀況嚴重，且年輕人口快速外移，這也導致鄉村地區的長輩未來能否有足夠的照顧資源，成為區域未來可能面臨的重要問題。因此，愚人之友於 2016 年開始與暨大展開合作，藉由暨大過去在社區深耕的經驗，共同針對鄉村地區高齡照顧的議題，發展出「厚熊笑狗長照創新產業」的社會創新行動方案，期望藉此培力愚人之友內部的成員與組織，建構起推動「社區整體照顧模式」的能力，並且共同因應未來鄉村高齡照顧資源不足的問題。

「厚熊笑狗長照創新產業」的社會創新行動方案，主要由暨大、埔基、愚人之友¹共同發起，透過「社會設計」與「社會經濟」

兩大核心價值理念，了解在地社區、民眾、長輩、志工等多方利害關係人的需求，透過「參與式設計」的方式，由暨大協助帶領在地長照專業服務組織，與在地的社群組織與民眾共同設計符合在地需求的創新服務方案，嘗試作為政府長照正式服務的補充性服務，以滿足在地民眾對於長輩照顧的若干服務需求。

此行動方案自 2016 年底討論合作，於 2017 年 2 月開始在地需求調查，於當年度 8 月進行參與式設計的階段，最終於 2018 年 6 月，進入方案的服務架構（方案發展歷程如下圖 2）；2018 年 6 月至 2019 年 1 月為方案的服務校準階段，透過與在地社群參與式設計服務實作過程，持續調整設計為最適合在地需求的服務方案；2019 年 2 月後迄今，是將前一階段調整後的服務，進行正式實作階段，並保有前一階段的參與式設計方法，在既有服務架構下，持續的因應在地不同需求，以行動研究的方式增加服務項目，以滿足在地的長輩照顧需求。

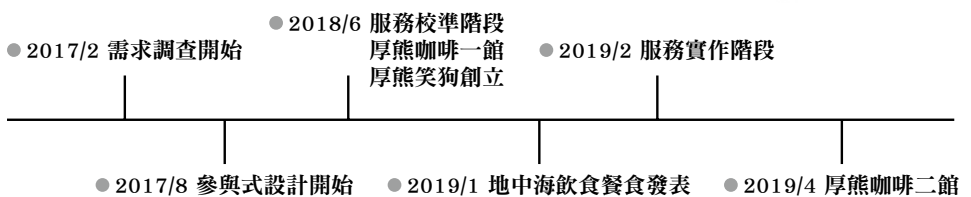


圖 2 「厚熊笑狗長照創新產業」社會創新行動方案發展歷程

1 愚人之友由埔里基督教醫院於 2000 年成立，主要推動大埔里地區長期照顧相關社會福利業務；愚人之友的董事會成員，主要由埔基董事會成員、院長、副院長派員為董事，作為埔基推動社福相關業務主要組織。因此，「厚熊笑狗長照創新產業」的方案推動，雖然是由大學、埔基、愚人之友共同推動，但主要業務與組織架構，因為涉及社福領域較多，則是架構於愚人之友之下。

方案的服務內容（如下圖 3），主要由「厚熊咖啡館」，以照顧咖啡館的形式，作為整個方案的運作組織，並於愚人之友體制內成立，以咖啡館作為社區中的長照服務中介組織，負責了



圖 3 「厚熊笑狗長照創新產業」社會創新行動方案內容

解在地社區、志工與民眾的照顧需求，再媒合後端埔基、愚人之友的專業長照服務，進行服務再設計，以提供真正能夠解決在地民眾需求的服務。並搭配「長照創新課程」與「厚熊社會企業」，共同構成整個創新方案的內容，並透過建構創新體制與服務，與醫療照顧體系、長期照顧體系（如下圖 4），共同架構起水沙連地區的整體式社區照顧模式，解決在地社區、家庭、長輩的照顧需求，完善在地化的整體式社區照顧模式。

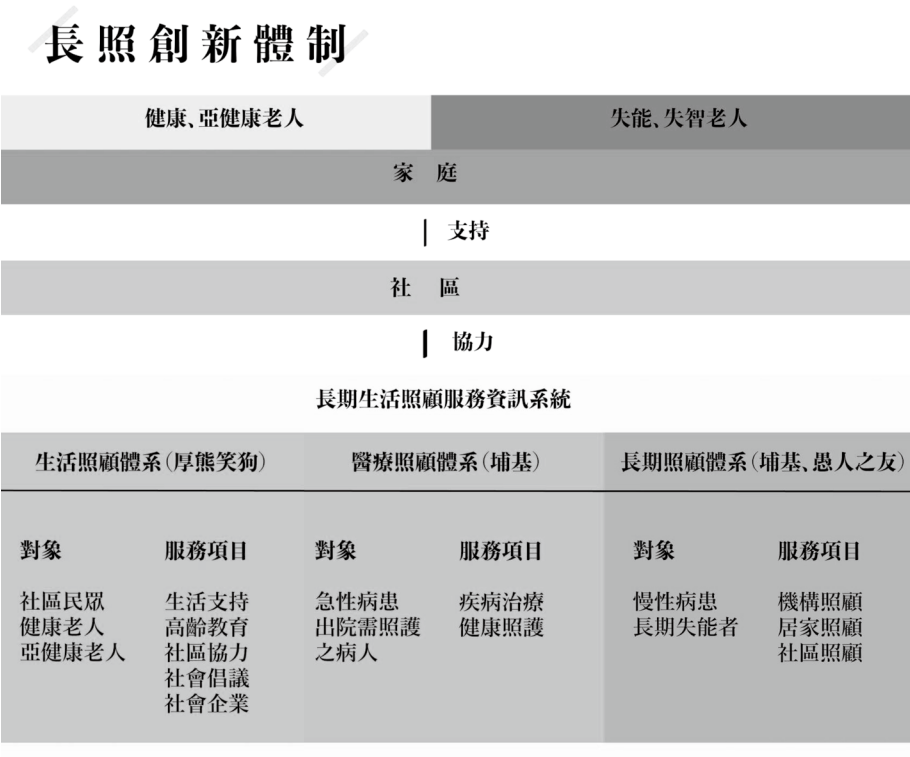


圖 4 水沙連地區的整體式社區照顧模式運作圖

透過前述的社會創新行動方案的操作下，將若干創新行動服務轉化為埔基長照教學中心（長照專業人才教育訓練方案），及愚人之友內部的服務方案（區域推廣教育方案、照顧咖啡館、社會企業運作方案）。在培力的過程中，愚人之友也於其組織內的育展組下，設立厚熊咖啡館的服務據點，成為接續社會創新行動方案的主要場域，也因為厚熊咖啡館業務持續擴展，²落實為組織內部的服務方案，並於 2020 年正式單獨成立研發組，成為組織內部一級單位，承接永續推動社會創新方案的業務。同年，埔基也因應其長照教學中心專業人才的培育需求，成立「水沙連長照教育委員會」，主責專業人才的教育培訓方案，並且連結在地 31 個社區組織、9 個 NPO 組織，共同參與長照教育委員會所推動的教育訓練方案。

透過社會創新方案於在地組織內的實踐過程，不僅將方案的操作轉移到在地組織內部，由在地組織承接永續推動創新方案的責任；同時，也因為在地組織願意參與推動方案，讓區域內因為跨組織間的合作推動，逐步在區域內形成友善高齡的氛圍，進而也讓更多在地社區、NPO、企業組織共同參與在其中（相關連結的行為者如下表 1 所示），帶動水沙連區域內的友善高齡行動。

2 此階段厚熊咖啡館擴展在地組織連結，計有 4 個政府部門共同推動區域教育推廣方案，及在地 11 個企業共同推動社會企業行動方案。

表 1 水沙連區域長照網絡治理的參與行為者

類型	成員
政府	埔里鎮公所、魚池鄉公所、國姓鄉公所、仁愛鄉公所
企業	Feeling18 巧克力工房、巷弄文旅有限公司、順騎自然有限公司、村居品卷有限公司、众社企有限公司、水泥角民宿、波波米繪本民宿、敲敲木工坊、埔里紙廠、新光華紙廠、正美茶棧
NPO	<u>埔里基督教醫院、財團法人愚人之友社會福利慈善事業基金會</u> 、水沙社區連醫療群、老五老基金會、迦南精神醫療體系、台灣玩具圖書館協會、台灣老大人活力發展協會、台灣音律活化健康協會、南投縣導覽解說協會
社區	埔里鎮：茄苳社區、良善社區、珠仔山社區、愛蘭社區、五十甲社區、鐵山社區、向善社區、同聲社區、大城社區、蜈蚣社區、合成社區、福興社區、成功社區、桃米社區、南村社區、大湳社區、廣成社區、北梅社區、西門社區、籃城社區、麒麟社區、水頭社區、一新社區、慈恩社區、東門社區 魚池鄉：澀水社區、大林社區、魚池社區 仁愛鄉：武界部落、合作村 國姓鄉：北港社區
大學	<u>國立暨南國際大學</u>

※粗體底線的組織，為水沙連區域長照網絡發動的核心組織成員，同時也是本研究的行動團隊成員。

五、「厚熊笑狗」方案的社會創新要素剖析

「厚熊笑狗長照創新產業」是大學與在地社群共同推動的社會創新方案，接續上文對於方案的內容概述後，本文將以社會創新方案的三大核心內容：滿足在地社群需求、重新改變治理結構、增加組織連結在地資源的治理能力，三個面向進行社會創新方案的推動內容評析，以剖析「厚熊笑狗長照創新產業」方案的社會創新之處。

（一）滿足在地社群需求

當代的社會面臨許多複雜且困難的挑戰，已經不是單一原則或是組織所能夠解決的，同時也缺乏資源來解決社會議題，因此，社會創新的討論就必須在多元的原則之下，透過價值共同創造的方式，來開創創新的解決方案（Yang and Sung, 2016: 21）。愚人之友雖然從 2000 年成立後，積極投入在水沙連區域的各式長照服務提供，但在 2016 年進入長照 2.0 的時代後，愚人之友發現過去推動長輩照顧的服務方式，似乎無法滿足在地長輩的需求，政策要求區域的 A 個管單位，要能夠與區域內的 B、C 級服務單位，形成網絡合作關係，共同建構社區的整體式照顧模式。但在實務過程中，卻發現長照 2.0 的服務推動，翻轉了過去的服務提供模式，從「服務組織與個案家庭」的關係，轉變為「服務組織與在地社群、個案家庭」的關係。因此，長照服務組織若是要積極回應政策目標與在地建構服務網絡的需求，必須要進一步推動組織的變革。同時，愚人之友也發現，雖然過去提供了十多年的長照服務，但是對於在地民眾的照顧需求並不了解，所以如果未來要積極回應在地需求，勢必需要優先理解在地民眾的需求，並積極帶動組織轉型以滿足在地需求。

「社會設計」所關注的社會需求不僅是在顧客的滿意度上，而是必須關注低收入、高齡、健康，或是失能等的社會議題上（Margolin and Margolin, 2002: 25）。而過去的長照服務，大多僅關注個案服務使用的狀況，對於服務方案的提供是否能有效帶動社會議題的改變並沒有著墨。透過社會設計的模式將服務設計的原則從過去以市場為導向，轉而關注低收入或是特殊需求的人群，像是年紀、健康、失能等特殊需求（Koskinen and Hush, 2016: 65）。因此，當愚人之友與大學討論其組織於在地區域業務推動的困境時，重新帶領 NPO 回歸正視組織宗旨與在地需求，就成為推動社會創新方案的首要步驟，而「社會設計」亦成為帶領組織轉變的重要工具。

暨大由人社中心組成團隊，共同與愚人之友、埔基在 2017 年 2 月開始至 2018 年 5 月間，進行一系列的在地需求調查與服務方案的參與式設計，透過社會設計的方法，重新轉變 NPO 過去對於服務方案的設計概念，翻轉以「市場經濟體制」下著重專業主義的方案設計價值，轉變為關注「服務個案需求」、「以需求為導向」的服務設計價值。因此，對於這樣的方案設計價值轉變，優先關注在地的需求，引導在地多元社群組織與利害關係人，共同參與服務方案的設計，以提供真正能夠滿足在地需求的方案。是以，在此階段，大學、愚人之友、埔基共同針對多元的對象（包含長照專業人員、社區幹部、社區志工、長輩、一般民眾等），設計不同形式的需求調查方法（如工作坊、例行會議、沙龍討論、共學課程），進行在地需求的了解，並針對相關需求，鏈結在地社群組織與多元利害關係人，共同進行服務方案的設計，藉以重新開展滿足在地需求的服務方案。

（二）重新改變治理結構

社會創新方案的推動會對組織內外的治理結構產生改變，對內是組織本身的結構必須調整，以因應組織推動社會創新方案所帶來的服務模式轉變，讓創新方案能夠內化成為組織因應在地需求所發展出的永續發展能力；對外則是因為組織改變過去服務推動的價值與方式，因此，對於組織提供服務的治理策略也將會產生轉變，並進而改變過往服務提供的生態系。推動社會創新方案必須要去思考，在不同的社會過程中，組織必須要如何重新改變治理結構，才能夠有利於社會創新方案的推動（Koskinen and Hush, 2016: 65），而這樣的過程會重新改變在地區域的生態，對不同的多元組織與利害關係人，於在地的社會脈絡中產生轉變，造成組織或是社群間的連帶變化（Chen et al., 2015: 3），進而成為在地區域的社會改革行動（Margolin and Margolin, 2002: 25）。

因應社會創新方案的推動，愚人之友必須成立專責單位，由暨大協力進行相關專業知能的培力，共同推動社會創新方案，並作為未來組織永續推動創新方案的主責單位。對內部分，愚人之友以漸進式的方式，進行組織內部的治理結構轉變。在 2017 年 2 月開始至 2018 年 5 月間，由培育發展組與暨大共同進行在地需求的調查與服務方案的參與式設計；於 2018 年 6 月，正式於組織內設立「厚熊咖啡館」的附屬機構，採任務編組形式，由愚人之友與暨大一同建構「厚熊咖啡館」的業務內容；爾後，再於 2019 年建立組織內部專案辦公室的二級正式業務單位，聘任四位專職人力（一名成人教育專業、三名社工專業），由暨大協助進行專業知能培力，主責社會創新方案的推動；最後，由於「厚熊咖啡館」持續鏈結在地需求與資源，因應相關創新方案的推動發展與擴大，更進一步於 2020 年提升「厚熊咖啡館」於組織內部

的定位，成立一級業務單位「研究發展組」主責相關業務推動，並於人力上增聘為 6 名專職人力（1 名成教專業、2 名社工專業、2 名照服員、1 名行政）、1 名兼職人力（成教專業），推動相關業務方案。愚人之友因應不同階段，成員與組織本身於推動社會創新方案上的能力不同，進行內部不同階段的治理結構轉變，由原本將創新方案作為既有內部單位的業務，到任務編組形式，再到最後的正式一級業務單位，可以看見組織參與社會創新方案過程中，其職能因暨大協助培力而增進，進一步影響內部治理結構的轉變。（如下圖 5）。

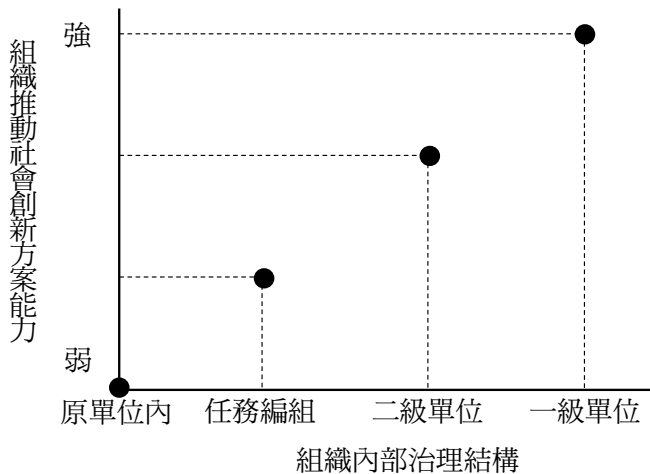


圖 5 組織推動社會創新方案的內部治理結構變化

對於組織外部的治理結構來說，因為社會創新方案翻轉過去以專業主義導向，改以需求導向的服務設計模式，對於方案所推動的創新服務，也必須要建構新的治理結構。而過程中，暨大則

需要透過培力治理的策略，協助在地社群建構推動新方案的治理結構。暨大與愚人之友推動創新方案的過程中，透過建立「厚熊咖啡館」的中介組織，成為長照專業組織與社區間的中介單位，透過主動了解在地社區與民眾需求後，進一步連結後端埔基與基金會本身的專業服務，重新進行服務再設計，建構新型態以在地需求為導向的服務輸送模式，其不同於過去專業服務組織直接將服務輸送至案家的服務模式。而這樣的治理結構轉變，主要是期待能夠以在地民眾的需求為主，透過厚熊咖啡館的中介組織，統一整合滿足民眾需求的服務，再進一步連結正式與非正式資源，形成個案需求導向的服務計畫，轉變過去以正式服務為主要資源輸送的專業主義導向，充分協助個案解決其所面臨的問題。藉由創新服務方案的推動過程，重新建構出一個新型態治理結構，與過往長照服務的治理結構相互補充，以滿足在地民眾的需求（如下圖 6）。

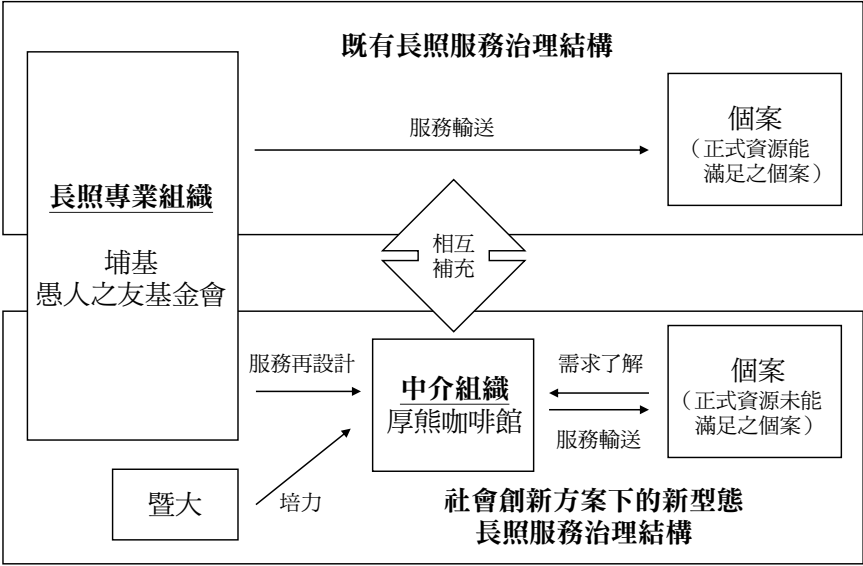


圖 6 社會創新方案下的新型態治理結構

(三) 增進組織連結在地資源的治理能力

社會設計所創造出的影響力，不僅是聚集了在地的多元利害關係人參與其中一起行動，更重要的是提供了不同階段的價值目標，讓參與的利害關係人有責任去完成目標，並且在過程中鼓勵相互學習（Pawar and Redström, 2015: 74）。透過共同創造議題產生價值的過程，組織將能夠連結在地社群組織的資源，共同加入推動社會創新方案的行列，形成組織解決在地社會議題的資源網絡。因此，暨大若從協力組織的角色觀之，必須要先協力愚人之友群聚在地認同其創新方案價值的其他組織，形成相互連結的網絡型態後，共享資源並一起解決在地議題，創造在地的新型態治理結構的發展。

在地社群在推動社會創新方案的過程中，必須要建構組織連結在地多元資源的能力，從前文的社會創新方案下的新型態治理結構中，可以看到社會創新方案下的組織，以在地民眾需求為導向，也因此往往很多正式資源無法充分滿足在地民眾，因而需要連結更多非正式資源共同加入，針對需求整合各方資源，進行服務再設計。推動方案的過程中，設計者必須思考許多不同的社會過程，如何讓連結多元資源的能力於在地社群內部與外部產生（Koskinen and Hush, 2016: 65），社區營造就是一個常用的策略手段。暨大從過去推動社會創新方案的經驗中，也發現組織內部的培力學習，與組織外部的價值氛圍營造，是能否凝聚在地組織共享資源投入社會創新方案的關鍵課題。

在「厚熊笑狗長照創新產業」的方案推動過程中，暨大針對愚人之友內部組織與成員，透過培力學習與個案研討的方式，逐步協助組織成員學習建構資源連結的能力，並透過厚熊咖啡館中介組織的創設，實地帶領愚人之友的成員，共同學習資源連結與

永續經營的能力。對組織外部來說，暨大與愚人之友透過每個月固定的沙龍講座，持續擴散社會創新方案所要推動的價值，藉此擾動更多在地組織與成員加入，一同建構起多元化的服務資源網絡（志工人力、政府方案等），形成厚熊咖啡館能夠提供個案需求導向的服務資源，也充分作為新型態治理結構的資源基礎。

（四）小結：翻轉社會創新的方案設計思維

社會創新方案之所以為創新，在於必須要翻轉過去的方案設計思維，轉變為以在地需求或是使用者需求為導向的服務設計思維，透過需求了解、參與式設計、重新改變治理結構，及增加組織連結在地多元資源的政治能力等關鍵因素，來作為創新方案的設計核心原則，鏈結在地多元組織與利害關係人共同參與其中，進而形成在地社會議題的變革。然而，對於地方上長久提供專業服務的組織來說，如何在既有的治理結構中擺脫窠臼、跳脫框架，重新以在地需求思考創新方案，是一個困難的課題。因此，身為外部團隊的大學，將研究發展的能量結合在地需求議題，協力在地社群產生社會創新方案，是提供在地議題解決的新道路，但這過程中，大學如何在方案中適時加入培力與治理策略，就成為方案能否於在地社群內萌芽並永續發展的關鍵所在。

是以，就社會創新方案的推動，暨大扮演的角色在於培力愚人之友的治理策略實踐過程，唯有透過前述策略，才能夠協力在地社群建構起滿足在地需求的能力，進一步將創新方案永續發展下去。下文中將針對暨大於「厚熊笑狗長照創新產業」方案的推動經驗中，分析大學如何在創新方案推動過程中，充分運用培力治理策略，協助在地社群建構相關能力。

六、大學對在地社群組織的培力與治理策略

接續前文針對暨大與在地社群，如何進行社會創新行動方案的設計與推動評析後，本節將分析社會創新行動方案的推動工作過程中，暨大如何運用「培力治理策略」，協力在地社群建構推動社會創新行動方案的能力。以「厚熊笑狗長照創新產業」方案為例，從組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續機制等三個面向，進行相關治理策略分析。

（一）組織知能學習社群化

透過學習來作為組織培力的策略時，必須先降低學習者的抗拒心裡，減緩學習者對於態度與價值觀轉變的抵抗心態，而這部分可以透過各項增強學習動機的方式與社會支持，來提高組織成員的學習意願，並減弱其抵抗轉變的意志，增強組織成員學習的動機（郭俊欽等，2011：103）。要完善組織成員學習的環境，降低成員抵抗學習新事物的心態，必須從組織本身的環境結構開始。對於存在既有文化的組織來說，推動社會創新方案時，必須要先打破組織過去的文化，讓組織願意學習創新，而這樣的策略就必須從組織的領導者開始進行。當組織的領導者認為組織推動創新方案是必要時，領導者就會開始排除組織成員學習創新事務的不利因素，重新建構友善組織成員學習創新方案的環境。因此，培力在地社群建構推動創新方案的策略中，首先必須要與組織領導者產生「改變的共識」，如此才能夠有利於後續系統性學習過程的開展。

在「厚熊笑狗長照創新產業」的推動過程中，行動團隊優先針對愚人之友長久以來推動長照服務的困境進行了解，而其中的關鍵課題就在於「NPO 如何展開社區工作，協力社區組織建構照顧能力，以佈建在地化的照顧資源網絡」。為尋找解決此困境的答案，暨大與愚人之友的董事長、董事、執行長，共同針對「在地社區為何不願意推動巷弄長照站」此一課題進行在地需求了解。透過「社會設計」的工作技巧，轉變過去對於在地需求理解的角度，擺脫專業化的評估方式，進入社區中進行調查，了解社區面對的困境。由於愚人之友的領導成員主要以醫師與長照服務為主，在過度專業化導向的服務過程中，陷入專業主義的評估工具使用窠臼。如何帶領新的工作方法，並以工作方法所評估後的問題作為後續方案的開展，就變成優先需要進行的行動。專業化的評估工具，大部分是透過組織過去的問卷調查，亦或是相關文獻的閱讀，藉以理解問題。社會設計的工具導入，也確實讓在地社群於行動過程中，發現在地社區的問題不僅止於過去專業主義工具所能看到的面向（相關行動過程中所發現的問題，如下表 2 所示）。

表 2 專業化工具與社會設計發現之在地問題比較表

評估工具	發現之在地社區問題
問卷調查 文獻分析 社會設計	1. 照顧人力不足 2. 財源不足 3. 長照認知不足 4. 長照資源不足 5. 社區缺乏課程師資 6. 社區缺乏外部志工協力 7. 社區組織為志願性組織不願意負擔照顧責任 8. 社區期待福利服務與產業形成相互連結機制 9. 社區對於開辦長照巷弄站的權責義務不清楚

※粗體字為運用社會設計方法所調查出的問題。

在培力的過程中，暨大優先針對組織的領導者進行創新工具的導入學習，並藉由實務操作的過程中，帶領組織領導者學習創新工具的使用方法，再進一步從創新工具使用後所得到的結論，與其過去常用的評估工具方法之結論，進行相互檢證，過程中可以讓組織領導者對於組織從事創新轉型產生信心與能力，使其願意接受創新工具的使用，進而將組織形塑為符合推動創新方案的型態，而有能力去推動創新方案影響區域內的民眾（Adamson and Bromiley, 2013: 191）。暨大團隊在 2017 年 2 月至 2018 年 5 月間，透過實務操作的過程中，帶領組織領導者學習「社會設計」的工具使用，除了了解在地問題外，同時也在過程中帶領組織領導者學習如何運用「參與式設計」的方法，進行創新方案的擬定。對於長期承接政府長照服務方案的愚人之友來說，這是一個全新的學習過程，但也重新讓組織反省過去提供的服務，與當初設立時的宗旨目的是否相互吻合。愚人之友與其母機構埔基，設立的宗旨都是希望以「愛鄰如己」為服務目標，協助在地民眾解決在地的照顧問題，但也因為組織過去多是以承接政府服務方案為主，為了滿足政府服務方案的各項指標，而忽略了如何回到組織設立的初衷，與在地民眾共同解決在地的照顧問題。在共同運用「社會設計」進行創新方案發展的過程中，也讓組織逐步理解如何在既有的業務中，重新架構與建立符合組織宗旨的工作方法。

因為前述的過程，讓愚人之友的董事長能夠重新檢視組織所面臨的課題：亦即長久以來以愛鄰如己為宗旨，但當長照 2.0 要建構社區整體照顧模式時，卻在過去的基礎上，無法有效與在地社群共同推動社區整體照顧模式的願景。運用新的工具方法，讓在地社群領導者重新檢視組織長久的問題，並且能夠更貼切的發現在地問題，也讓領導者對於重新建構組織學習創新工具方法產生信心與能力，並進一步引導組織改變過去既有文化，將「社會

創新」的知能學習社群化，成為組織階段性的重要發展目標，進而將學習落實於內部的社群中，帶領成員的轉變，進而形成整體組織文化的轉變。因此，培力概念所述及的「組織知能學習社群化」此一面向，於本文的行動經驗反思中認為，要將組織的創新知能學習社群化時，應該優先進行組織領導者的專業知能學習，因為領導者掌握發展的動向，當優先將創新知能落實於領導者身上時，便能更迅速地改變組織本身的社群文化，進一步帶領成員學習創新工具方法與推動創新方案，建構組織本身的治理能力

（二）增進組織領導者的治理能力

領導者對於社會創新方案具備知能，且也願意做為組織發展的工作方法與目標後，領導者便會開始進行組織內部的教育學習，透過對於多元層次（包含組織與個人）的教育與學習，逐漸將相關知識概念滲透到成員的個人思維，以形成相關知能的「信念」、「態度」與「價值觀」，進而將相關知能內化為組織本身的知能，使得組織變得具有解決與回應問題的能力，而這樣的過程能夠改變其舊有結構，是一種改變社會結構的行動，能夠有益於區域社會問題的解決（郭俊欽等，2011：103；Wiggins, 2011: 358）。因此，組織能否成功建構推動社會創新方案的能力，需要透過成員的系統性教育學習過程，降低組織成員對於轉變的抗拒，逐步引導成員投入學習的過程，增進其本身執行社會創新方案的能力，進而建構出組織整體的文化與能力。而在系統性的教育學習過程中，本文反思彙整團隊的行動經驗，歸納出：領導者的擴散性學習、大學培力的教育課程、實作過程的陪伴學習等，三個不同階段的教育學習過程。

首先，由於領導者歷經前一階段暨大培力的過程，已具備社

會設計的知能，也增進了治理的能力，加上領導者個人在組織內部的權力地位，對於組織的未來發展方向扮演關鍵性角色。在實作學習後，領導者便開始進行自身的增能行動。而這樣的增能行動在整個社會創新行動方案的推動過程中是持續進行的，會因應不同階段在地實務議題的出現，而產生新模式的學習機會，再建構出自身的學習知能。而在持續增能的過程中，領導者對於自身增能後的反思，對於組織成員來說就非常重要。在本文案例的行動經驗中，發現組織領導者於在地需求了解階段完成後（2017年2月至8月間），因為發現創新工具與傳統工具的差異之處，讓其自身能夠更貼近在地社區的需求，因此，進入參與式設計的階段時（2017年8月至2018年5月間），領導者會於組織內部進行學習擴散，將其自身的學習經驗於正式與非正式會議中進行分享，影響成員對於創新方案的認知，並減少成員對於創新轉變所可能帶來的抗拒。領導者也從組織內部的擴散過程中，尋找適合共同參與推動創新方案的成員，引導加入創新方案的行動團隊，進入參與式設計與「做中學」的實務操作過程，共同學習創新工具的操作方法。因此，在本案例的行動經驗中，進入到創新方案的參與式設計階段時，愚人之友已經將領導者的參與經驗，內化為內部的組織型態，於既有的培育發展組架構中，新增創新方案的推動成員，共同與組織領導者及暨大團隊一同進行參與式設計的過程。

然而，對於組織來說，只有領導者與部分成員參與是不夠的，因為社會創新方案的推動，不只是部分成員的事，必須要藉由教育宣導持續的擴散與深化，真正落實於內部文化中。因此，行動團隊在進入參與式設計的階段後，不僅針對領導者與參與社會創新方案的成員設計相關教育課程，透過「讀書會」與「案例分享」

的方式，帶領參與社會創新方案的核心人員進行學習，領導者也會於組織內部的「晨更」³，分享其自身投入社會創新方案所學習到的專業知能，藉著經驗的傳遞擴散，協助非核心成員理解推動社會創新方案的方法和重要性；同時，內部的行政會議也是向其他成員擴散行動經驗的重要途徑之一。此外，除了前述的教育學習管道外，暨大也藉由「工作坊」與「研討會」的形式，進行社會設計的帶領學習途徑，由於組織領導者認同相關專業知能的學習，因此，「工作坊」與「研討會」就成為教育訓練的重要課程之一。從案例的行動經驗，行動團隊透過不同對象、不同型態的教育訓練形式，持續不斷的為組織成員增能，目的在於協助領導者進一步建立組織內部推動社會創新方案的文化氛圍與執行能力。

最後，培力學習的過程中，如何將社會創新方案落實為組織內部的業務，就成為方案能否永續的關鍵所在。若是僅由前述的學習過程，對於推動社會創新方案的核心成員來說似乎仍顯不足。因此，暨大於本案例的行動經驗中，在進入參與式設計階段時，延續一開始與領導者所建立的「實作中學習」的方式，帶領組織的核心成員同樣以實作中學習的模式，建構其推動社會創新方案之能力。而實作過程的陪伴學習是培力治理策略中最核心的關鍵所在，尤其在社會創新方案的推動上，因為是過去所沒有的推動經驗，作為培力組織發展的大學行動團隊，就必須要透過長期陪伴的方式，並從每一次的除錯學習中增進解決問題的能力，

3「晨更」為愚人之友每週三早上 8:00-9:00 所會進行的活動，透過基督教傳道的方式帶領組織成員了解聖經相關的教義理念，並將基金會的業務或業務推動過程中的個案，作為晨更傳道的案例，帶領組織成員認識與學習組織相關業務推動的理念。愚人之友的晨更活動，通常都由董事長親自帶領進行，若遇董事長有事時，則由執行長帶領進行，是基金會進行員工教育的重要途徑。

所以在陪伴的過程中，需要透過一次又一次的行動會議，帶領組織核心成員進行反思找解方，藉以建構其執行社會創新方案的治理能力。

以本文的案例來說，2017 年 8 月至 2018 年 5 月間的參與式設計階段，是帶領核心成員學習如何以參與式設計的方法，建立起組織的社會創新方案。2018 年 6 月至 2019 年 1 月間，則是陪伴組織成員實踐前一階段的社會創新方案，本文將此階段定義為「服務校準階段」，將方案的設計落實到社區中進行行動，這階段的除錯學習就是往後服務正式推動後的修正依據，透過不斷的除錯學習，調整組織內部最適合的方案推動內容，同時也持續建立組織核心成員的能力。2019 年 2 月後，方案正式開始推動，在上一階段的行動過程建立起方案後續推動的主要核心架構，並在此階段以行動經驗進行服務的微調，透過實務操作的陪伴過程，讓組織與核心成員持續增能，以建構其執行社會創新方案的治理能力。總結行動的操作經驗，可以發現增進組織領導者本身的治理能力，是在培力學習過程中最為關鍵所在，也是能否建立組織具備推動方案治理能力的關鍵，進而擴散至增進方案主要執行的治理能力，最後建構出組織本身的治理能力，讓方案能夠在組織內部永續推動運轉。

（三）建構服務方案的創新與永續機制

NGO 組織透過培力的過程，能夠讓組織在回應問題時變得更有彈性。至於靜態制度設計與職權移轉的問題，則是在組織內部設立新的實體單位，重新打造制度結構，以發展回應在地化問題的的服務（江大樹等，2014：7；Islam and Morgan, 2011: 373; Adamson and Bromiley, 2013: 91）。因此，成員經過前面階段的

不斷學習過程，逐步增加執行社會創新方案的能力後，組織層面就必須進一步針對內部的治理機制進行轉變，透過靜態制度的設計與新型態服務發展機制的建立，來強化推動社會創新方案的友善環境，以支持成員投入的意願。

以本文案例的行動研究經驗來說，愚人之友在不同的階段，針對組織推動社會創新方案的不同能力，分別設計不同的內部治理機制，來建立友善社會創新方案的環境。2017年2月至8月間，此階段由於著重在組織領導者本身的培力，因此並不需要特別的機制設計。2017年8月至2018年5月間，愚人之友為了鼓勵組織成員能夠積極投入學習的過程，特別提供相關培力課程的學習積分認定，提升組織成員參與課程之意願；同時於業務職掌中，將社會創新方案明訂為培育發展組的業務職掌。2018年6月至2019年1月間，進入服務校準的階段，為因應參與方案的成員需要彈性工時的設計，愚人之友為其量身訂做人事規範，並於培育發展組中，明確訂立「厚熊咖啡館」為愚人之友之附設機構，編列兩名專職人力負責相關方案。2019年2月至12月間，社會創新方案已完成服務校準，確立整體服務架構，愚人之友將「厚熊咖啡館」從附屬機構，提升為直接隸屬於執行長辦公室下的「厚熊笑狗長照生活創新產業」專案推動小組，此小組為二級單位，並增聘4名專職人力，投入創新方案的推動。2020年1月起，「厚熊笑狗長照生活創新產業」專案推動小組，因為在社會創新方案實踐推動的一年過程中，不斷因應在地需求，持續擴增服務項目，並增聘為6名專職人力與2名兼職人力，且負責愚人之友所有教育有關業務，因此，改設為「研究發展組」的一級單位，專職於社會創新方案的推動與擴散，並作為組織內部推動「社會設計」實踐的重要單位。

愚人之友因應社會創新方案於不同階段推動的需求，與組織內部對於社會創新方案推動的專業知能程度不同，分別於不同階段因應暨大培力策略的轉變，而持續建構組織內部的服務機制，由原本為隸屬於一級單位之下的業務、附屬機構、專案小組，到最後也成為組織內部獨立的一級單位，可以發現社會創新方案在愚人之友內部的快速擴散，而參與投入社會創新行動方案的人力也持續擴編。顯見暨大在不同階段運用不同的治理策略，快速帶領愚人之友的組織成員，逐步具備推動社會創新方案的能力，最終能夠成為組織內部的一級單位，建構起組織本身推動社會創新方案的永續發展治理能力。

（四）小結：社群培力與治理策略的實踐反思

培力組織具備自己解決問題的能力，目的在於讓組織能夠永續發展下去（Yudoko et al., 2012: 1009），本文透過大學推動在地實踐社會創新方案的案例分析，探討大學如何運用培力治理策略，分別在不同的階段提供在地社群相應的培力訓練，建立其對於推動執行社會創新方案的能力。從行動經驗的過程中，可以發現大學投入在地社群的培力是一個長期的過程，由於社會創新方案具備有促使組織創新轉型的特質，如何協助在地社群轉變組織文化與過往的服務提供模式，是方案推動的主要的目標。也因為創新的過程，必須要不斷的因應在地的問題進行行動研究的調整，所以大學在這過程中，對於在地社群的陪伴就顯得更加重要，如何透過實作過程的陪伴學習，培力組織建構能力，就成為大學推動在地實踐社會創新方案的關鍵所在。

本文從案例的實際行動過程發現，社會創新方案推動的過程中，跟隨著方案不同階段的發展，大學與在地社群的培力治理策

略就會有所不同，且培力的層次也會有所轉換。不同階段、不同治理策略的轉換（如下表 3 所示），目的在於藉由不同層次與不同培力策略的運用，來逐步轉變在地社群本身過去的既有組織文化，並引導組織建構推動社會創新方案的能力。本文從培力治理策略的三個面向：組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續機制，作為本文分析案例行動經驗的理論基礎。然而，從在地實踐的行動過程中，本文認為進行社會創新方案的培力時，必須要先與在地社群的領導者進行「共識凝聚」，因為牽涉到兩個以上不同組織的合作，所以組織間對於推動社會創新方案是否具備共識，攸關後續社會創新方案中的培力策略能否繼續實踐。因此，探討培力治理策略時，除了現有理論所提出的組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續機制三個面向外，從本文的行動經驗中，認為應該要再加入「領導者共識凝聚」的面向，才能夠有全面與連續性的觀點來分析相關案例的進行。

表3 社會創新方案推動過程中不同階段的治理策略模式

[illegible]

其次，由於培力是一個動態進行的行動研究過程，隨著方案階段的變化，對於組織與組織成員會產生不同的培力治理策略出現，因此培力的組織知能學習社群化、增進組織領導者的治理能力、建構服務方案的創新與永續機制三個面向，在過程中是相互交織出現的，同時也會在組織與個人的不同層次中運用，端看每一個方案的行動過程中，如何因應組織本身的既有文化與成員的學習態度而定。最後，本文也發現培力的過程需要運用擴散效應的影響策略，不僅是組織內部的擴散，甚至於在地社群組織的擴散，都能夠有利於建構友善社會創新方案的推動環境。本文在行動的過程中，運用擴散效應的策略，從組織領導者本身進行培力，再進一步發展到組織核心成員與整體成員的培力，最後則是因為創新方案推動產生的社會影響力效應，讓在地社群組織也加入方

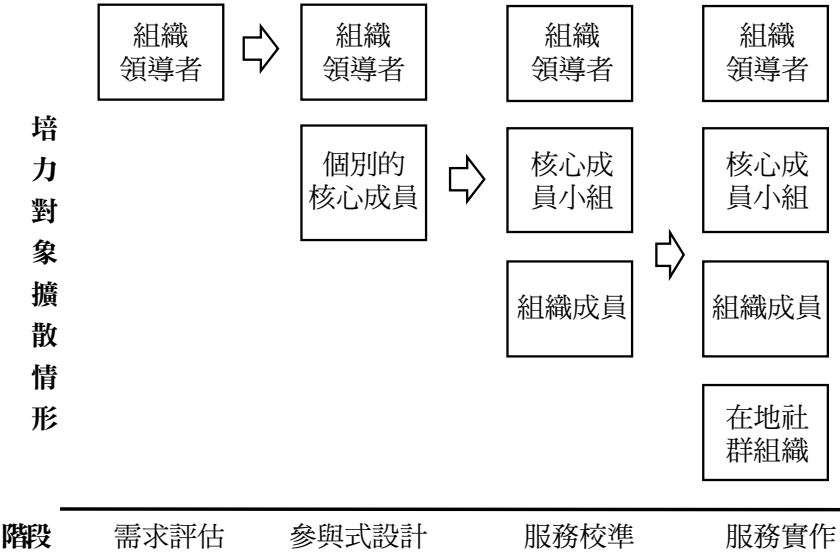


圖 7 培力治理策略於不同對象的擴散情形

案的培力過程，因此擴散的效應不僅止於組織內部，而是會進一步影響與其合作的外部組織。

本文從案例的行動分析中，歸納出培力治理策略在社會創新方案推動過程中，如何在不同階段運用不同的培力治理策略，協助在地社群建構推動方案的能力與組織文化。此外，也在行動的經驗中發現，培力策略應該要優先關注組織領導者的共識凝聚，唯有共識凝聚的產生，後續的培力行動才會發生；同時，在培力的行動過程中，必須要充分運用擴散效應，來影響組織內部與外部的相關成員，共同參與社會創新方案的推動。

七、結論

近年來，在科技部與教育部相關政策計畫積極導引下，國內各大學紛紛投入在地的人文創新與社會實踐工作，履行大學對地方的社會責任，將大學研究發展知識能量與在地需求進行連結，共同和在地社群推動社會創新方案，藉由此過程能夠將大學的專業與在地需求相對接，發展出對在地社群來說「實用」與「有用」的學術理論。然而，政策經費補助雖能引導大學在地參與，但當計畫方案終止後，大學的知識是否仍能持續於在地推展並且永續經營，則有賴於大學本身在推動社會創新方案過程中，是否有設計出良善的培力與治理策略，協助在地社群逐步建構自主推動社會創新方案的能力。本文以暨大針對高齡社會議題，與愚人之友共同開展的「厚熊笑狗長照創新產業」方案為案例，分析大學與在地社群協力推動社會創新方案過程中，大學如何運用培力與治理策略，與在地社群共同建構方案執行的專業能力與組織文化。

「大學睦鄰運動」的原始目的，是希望大學能夠避免學用落差，將大學既有的研究發展能量，透過睦鄰運動的在地實踐過程，與在地組織共同因應在地的需求與問題，研擬可能的行動方案，成為永續推動的能量。湯恩比館的睦鄰運動，產生社會工作領域的社區工作專業之發展，並進而影響美國的社區工作發展，是大學實踐社會責任的先驅與典範。雖然我國的高等教育於 2018 年走往「探討大學社會責任與在地實踐」的方向，但囿於我國高等教育跟隨著教育部政策補助的走向，失去大學主體的發展想像已久，在大學社會責任的風潮及政策補助引導下，大學的社會實踐是因為補助款關係，因應教育部的 KPI 去執行計畫；亦或是大學已經找回「大學睦鄰運動」的初衷，希望與在地組織共同面對在地需求，運用大學的研發能量，共同與在地組織發展創新方案，成為在地永續發展力量，仍是未來需要繼續觀察之重要課題所在。而本文希望透過行動團隊的經驗彙整，提供各大學在實踐大學社會責任，能夠有多一點培力策略的操作想像，進一步思考大學在 USR 計畫或人社計畫的推動過程中，能夠與在地組織產生什麼新的服務想像，並進而深耕於在地的組織內部，而非跟隨計畫期程殞落於在地的行動當中，這也是大學能否重返睦鄰運動的關鍵所在。

從本項行動研究的推展過程中，筆者發現：大學培力與治理策略除既有理論所探討的組織知能學習社群化、增進組織領導者治理能力、建構服務方案的創新與永續機制等三個面向外，在社會創新方案推動前，大學必須要關注組織領導者的共識凝聚，並且在培力進行的過程中，需善用網絡治理擴散效應等策略。透過優先建立組織領導者的共識，才能夠有後續的培力治理過程，也才能在社會創新方案推動的不同階段中，針對領導者與成員進行

不同面向的增能學習過程，同時充分運用網絡治理擴散效應等策略，先由組織領導者與核心成員啟動培力，再進一步將培力的經驗擴散到組織的其他成員，及與組織合作的外部組織，逐步建立起在地社群推動社會創新方案的組織文化與專業能力。本文透過此一案例的行動研究分析，彙整暨大人社團隊在方案推動過程中所運用的培力與治理策略，期望回應這波大學社會創新運動，提供各大學與在地社群的社會設計方案參考。

參考書目

A. 中文文獻

江大樹、張力亞、梁鎧麟，2014，〈深耕地方災害防救網絡治理能力：協力與培力策略分析〉。《民主與治理》1(1)：1-31。

吳明儒、林欣蓓，2011，〈社區結盟、社區培力與社區行動之個案研究 - 以台南市北區社區旗艦計畫團隊為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》1(1)：45-89。

李易駿、劉承憲，2013，〈透過社區方案進行社區培力的行動研究〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》3(3)：59-98。

林萬億，2020，《社區工作：理論與實務工作手冊》。臺北：雙葉書廊。

張力亞，2013，〈地方型社會企業運作策略與實踐效益分析：以新故鄉文教基金會為例〉。《公共事務評論》14(1)：6-85。

張世雄，2007，〈社區變遷與社區充權的路徑〉。《台灣社會福利學刊》5(2)：183-189。

郭俊欽、莊翰華、康良宇，2011，〈社區防災學習影響因素之研究〉。《臺中教育大學學報：人文藝術類》25(1)：99-123。

蕭至邦、廖淑娟，2019，〈大學社會參與和產學合作—以亞洲大學社區發展育成中心為例〉。《台灣健康照顧研究學刊》20：72-102。

熊慧嵐等，2019，〈大學社會創新組織間的中介溝通與信任建立機制分析〉。《人文及社會科學集刊》31(3)：427-465。

B. 外文文獻

Adamson, Dave and Richard Bromiley. 2013. "Community Empowerment: Learning from Practice in Community Regeneration." *International Journal of Public Sector Management* 26(3): 190-202.

Chen, Dung-Shen et al. 2015. "Social Design: An Introduction." *International Journal of Design* 10(1): 1-5.

Gerometta, Julia, Hartmut Häussermann, and Giulia Longo. 2005. "Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City." *Urban Studies* 42(11): 2007-2021.

Islam, M. Rezaul and William J. Morgan. 2011. "Non-Governmental Organizations in Bangladesh: Their Contribution to Social Capital Development and Community Empowerment." *Community Development Journal* 47(3): 369-385.

Kang, Lina. 2016. "Social Design as a Creative Device in Developing Countries: The Case of a Handcraft Pottery Community in Cambodia." *International Journal of Design* 10(3): 65-74.

Koskinen, Ilpo and Gordon Hush. 2016. "Utopian, Molecular and Sociological Social Design." *International Journal of Design* 10(1): 65-71.

Margolin, Victor and Sylvia Margolin. 2002. "A 'Social Model' of Design: Issue of Practice and Research." *Massachusetts Institute of Technology Design Issues* 18(4): 24-30.

May, Kathleen M., Cindy Mendelson, and Sandra Ferketich. 1995. "Community Empowerment in Rural Health Care." *Public Health Nursing* 12(1): 25-30.

- Pawar, Aditya and Johan Redström. 2015. "Publics, Participation and the Making of the Umeå Pantry." *International Journal of Design* 10(1): 73-84.
- Taylor, Marilyn. 2003. *Public Policy in the Community*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wallerstein, Nina and Edward Bernstein. 1994. "Introduction to Community Empowerment, Participatory Education, and Health." *Health Education Quarterly* 21(2): 141-148.
- Wiggins, Noelle. 2011. "Popular Education for Health Promotion and Community Empowerment: A Review of the Literature." *Health Promotion International* 27(3): 356-371.
- Yang, Chen-Fu and Tung-Jung Sung. 2016. "Service Design for Social Innovation Through Participatory Action Research." *International Journal of Design* 10(1): 21-36.
- Yudoko, Gatot, Akbar Adhiutama, and Kiyoshi Dowaki. 2012. "Community Empowerment Through Appropriate Technology: Sustaining the Sustainable Development." *Procedia Environmental Sciences* 17(2013): 1007-1016.

Facilitating Strategies for Community Empowerment and Governance in Social Innovation Projects by Universities: A Case Study of Social Innovation in Homie Long-Term Care Industry

Ta-Shu Chiang Li-Ya Chang Hung-Ting Chan
Kai-Lin Liang^{*}

Abstract

Since the launch of the University Social Responsibility (USR) Project in 2018, previous research has shown that higher education institutions can bring significant social impacts on local communities. However, there are some issues worth considering, for example, how do universities contribute expertise and experiences to local needs, how do they work with local communities to initiate social innovation projects, and how do they sustain themselves and facilitate sustainable local development. We suggest that empowerment and governance are undoubtedly important strategies when conducting community engagement. To explore strategies for facilitating empowerment and governance of local organizations, we conducted action research and analyze our practicing experiences about long-term care issue. This paper indicates that “education”, “empowerment”, and “extension” are

^{*} Ta-Shu Chiang, Professor, Department of Public Policy and Public Administration, National Chi Nan University.

Li-Ya Chang, Assistant Professor, General Education Center, National Chi Nan University.

Hung-Ting Chan, Chair, Long-Term Care Teaching Center, Puli Christian Hospital.

Kai-Lin Liang, Assistant Professor, Department of Social Policy and Social Work, National Chi Nan University.

crucial during the co-working process, which directly influence the motivation and the capacity of local organizations and communities. This case study provides a useful strategy (or know-how) for universities to disseminate and implement a set of general principles and specific values on social innovative projects.

Keywords: Social Innovation, Empowerment, University Social Responsibility,
Long-Term Care