

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：考察）

105年度臺中市政府社會局
赴韓考察韓國社會企業

服務機關：臺中市政府社會局

姓名職稱：陳仲良副局長等

派赴國家：韓國

出國期間：105年10月25日至105年10月29日

報告日期：106年1月11日

目錄

壹、摘要	1
貳、出國人員名單	2
參、目的	2
肆、參訪單位	5
一、 Dounuri Social Cooperative 社會合作社	5
二、 Seoul Innovation Park	10
三、 Energy Supermarket	15
四、 Noran Deulpan	20
五、 공공공간 000 間(公共空間)	25
六、 Root Impact	30
七、 WIMPLE	34
伍、總心得	38
陸、建議	41

壹、摘要

韓國歷經1997年東南亞金融危機、2007年美國與全球金融危機後，近幾年內以飛快的速度發展社會經濟，但亦造成許多的社會問題；故在政策上也全力支持社會企業、民間合作社發展，希望以扶持社會企業之模式來做為振興經濟與解決社會問題的政策工具，而創造出以國家力量促進就業、創造弱勢者的工作機會為主社會企業。

就首爾市而言，就有將近 400 個社會企業、2000 個合作社、150 個社區企業等 2500 多個社會經濟組織，來提供各項與促進就業、弱勢照顧、生態永續等為目標之企業經營，希望以民間商業模式來發揮創新、有效率的公共服務，以回應各種社會、經濟及環境議題；尤其我國目前也正面臨貧富差距加大、失業情勢加劇、及高齡化、低生育率、環境污染，所帶來的經濟性、社會性及環境問題；因此為善用民間豐沛的創意及資源，透過公私協力共同來解決各項社會問題，本市目前正積極推動非營利組織、社會企業、青年創業等之組織培力與資源整合之規劃，希望藉由引進上述民間力量之加入公共服務來協力改善各項經濟性、社會性及環境之問題；由於首爾在社會企業之推動上，不僅已有完善之制度設計且也已見成效，值得我們學習，故前往韓國實地觀摩，以吸取相關經驗作為未來政策及推動策略之參考。

貳、出國人員名單

服務機關	職稱	姓名
臺中市政府社會局	副局長	陳仲良
臺中市政府社會局人民團體科	科長	何榮松
臺中市政府社會局人民團體科	科員	陳怡如
臺中市政府社會局人民團體科	社工師	傅譯嫻

參、目的

面對各種環境生態、人口老化危機，我們迫切需要一種可行的經濟方案作為補充或是並行機制，以解決各種紛雜及棘手之社會問題。其中，公民與第三部門更積極有效的參與公共事務及服務之提供是一大關鍵。「社會企業」的概念，即是特別強調經濟組織的社會公益目的與財務與生態永續發展之目標，其核心理念即是重視以經濟手段來解決社會及經濟上之問題；達成經濟發展、社會目的與生態永續之目標，此一企業型態，包括合作社、社會企業、協會、基金會等組織型態，已受到行政與立法部門的正式認可，被視為是一種對現有經濟體制的重要補充。其中又以合作社

（cooperative）的歷史發展最久、定義最明確，一般性地指涉各種具志願性質、實踐社會公益為主要目標的非營利組織或企業，至於社會企業則是晚近才發展的一種企業組織，也是強調企業經營來實踐社會公益。

韓國政府對於社會企業發展不遺餘力，2006年領先亞洲各國制定「社會企業促進法」，賦予統一的社會企業定義並提供資金與輔導。近年來更有「第二次社會企業培育基本計劃」，加強社會企業的競爭力、擴大投資以及啟動針對性支持體系。尤其韓國的合作社運動在最近幾年更是如火如荼的發展，按照公佈的數據，韓國現在每天平均有6家合作社成立。

我國為促進社會企業之發展，行政院亦核定「社會企業行動方案(103-105年核定本)」，期達成建立「提供友善社會企業發展環境」、「強化社會企業經營體質」、「建構社會企業網絡與平臺」之目標，並作為政府後續推動社會企業之政策引導。為配合政府政策，及結合民間資源參與公共服務，臺中市政府正積極推動非營利組織、志願服務及社會企業等培力業務，透過整合社會企業、青年創業、非營利組織培力及志願服務等相關業務，運用跨單位業務間之平台合作、資源分享與整合，期以公私協力的力量來培力非營利組織發展具有自償性的經營模式，或讓一般企業在追求獲利之外亦能兼顧社會價值，朝向社會企業的方向發展。為利後續輔導本市非營利組織轉型為社會企業，及連結企業資源以促進本市非營利組織之發展，爰規劃辦理本次韓國首爾7家社會企業的參訪行程，參觀之主題包括提供照護服務、首爾革新公園、銅雀社區能源治理、身障人士夜學自立作業場、共感·共有·共生空間、青年創投項目、為女性打造自立模型等社會企業或合作社，希望達成如下之目的：

- 一、藉由實地參觀韓國社會企業發展現況與運作機制，來分析其運作模式與核心理念，及影響營運之重要因子。
- 二、了解社會企業育成或支援組織運作模式，以及如何協助社會企業與合作社等相關組織之能力建構。
- 三、了解如何協助創業者或非營利組織規劃事業經營與商業模式，作為本局規劃與輔導非營利組織發展社會企業或連結企業資源之參考。

藉由本次參訪韓國之社會企業與合作社等相關組織，將可更深入了解韓國之社會企業如何營運與發展，及運用社會企業育成中心作為培力輔導單位，來促進社會企業之能力、資源整合及發展，並作為本市推動非營利組織發展具有財務自主性的商業經營模式及社會企業之參考。

肆、參訪單位

一、Dounuri Social Cooperative社會合作社

(一) 背景說明及發展現況

1、成立年份：1993年「為了明天的區域環境研究所」及「為了居民的城東居民醫院」成立為本社會合作社之起始，1998年創立廣津福祉中心等，期間相繼成立社會福祉相關單位，並於2009年獲頒社會服務保證人（voucher）事業貢獻保健福祉部長官表揚獎，並於2013年獲韓國保健福祉部頒發社會合作社Doun-uri設立認可（保健福祉部認可制1號）。

2、介紹：Dounuri社會合作社自2008年以自立共同體的形式開始營運，為一提供照護社會服務的社會企業，在照護服務以漸淪為各機構牟利的商品的社會現實中，期望得以恢復社會服務的價值，以職員出資所打造而成。

3、願景與使命價值：

(1) 存在價值：透過提供社會服務與創造工作機會以提高需要社會服務的個人與家人的生活品質，藉由創造弱勢族群的工作機

會與雇用維持，實踐參與、自治、分享的人類共存之共同體社會實現之貢獻。

(2) 使命與核心價值：

A. 使命：提供正確（正當）的服務之工作共同體。

B. 核心價值：人類尊重，可持續性的工作機會、責任性、分享、健康的勞動。

(3) 事業目的：

A. 創造良好的工作機會與雇用維持。

B. 提供正確的服務。

C. 擴大照護社會服務公益。

D. 強化地區社會福利活動。

4、推動社會企業模式

(1) 多元化的社會服務：提供保障、居家、身障、托兒及托嬰服務。

A. 長青照顧中心：服務面向相當廣泛，包含托嬰照顧、做月子家事服務、殘障、老人的居家到宅服務，如：修剪頭髮、指甲、陪伴餵食、沐浴。

B. 老人療養院：為首爾市一所公設民營的機構，提供24小時照顧服務，有療養保護師、看護及飲食調理師等專業人員進駐。

C.廣津兒童發展中心：聘請專業治療師（語言、認知、遊戲、藝術），提供出生到18歲有關發展遲緩、自閉症的療育及父母諮商輔導服務。

(2) 統合性規劃及公共性地位：系統性的運用統合性服務，提供不同層面的照顧與社會服務，並且把社會服務轉變為「公共性的地位」（如：合作社有282名職員，105年7月單月的服務人數為535人），使照顧者與服務者的比例降低，提升被照顧者的服務品質，讓一般人負擔得起高品質的照顧模式。

(3) 創造工作機會、照顧經濟弱勢：照服員聘任，以就業弱勢困難為優先，中高齡及就業斷層者為次之，保障社會經濟弱勢者能獲取更多的工作機會。

(4) 善用政府支持系統：合作社營運是無法賺取很多錢，因此，主要經費來源大多來自社會保險（韓國健康保險公團、老人長期療養保險）、稅金支援（公共補助）及使用者付費（作月子中心VS裸姆），讓收支儘量達到平衡。

(5) 同業聯盟的策略：使用共同品牌的行銷，減少不必要的支出，另外，亦擴展市場可見度及規模，提升聯盟者相互支援的功效。

(二) 參訪心得

閔東世理事長認為其以合作社之型態來參與人群關懷之服務工作，係基於「對生命價值之尊重」，因此有關對人群之服務，他認為是一種公共服務，不應由私人經營且不應以營利為目的，才能讓每位受服務之個人獲得妥善之照顧。

以「對生命價值之尊重」理念為核心，閔東世理事長並積極透過與相同理念之社會企業或合作社相互結盟，透過網絡關係之建立以促進資源之共享與合作，分享經驗，並落實以商業經營實踐公益價值的目的；同時藉由多元化服務之提供，擴大營運規模提升對弱勢就業者之僱用促進就業，改善其生活，而營運規模之擴大也可提升財務自主性，建立組織永續經營之基礎，並體現「相互幫助之世界」。

(三) 拜訪照片

	
社會合作社辦公室位於2樓場域	陳副局長仲良介紹臺中特色



閔東世理事長說明社會合作社業務



致贈感謝狀予閔東世理事長

※參考網址：<http://www.gjcare.net/>

二、Seoul Innovation Park

(一) 背景說明及發展現況

1、成立：

2015年4月，為解決首爾的難題並開創全新未來，首爾革新公園（SIP）開始營運，一開始透過專案募集1000多名革新家人駐活動，6月底革新公園開幕。

2、介紹：

首爾革新中心為根據「首爾特別市首爾革新公園設置與營運相關條例」於2015年4月成立，至2018年為止，由透過公開招標選出的非營利社團法人「社會革新空間THERE」（www.facebook.com/platformthere）委託營運。首爾革新中心為活化革新公園積極發掘革新家，透過將革新家們的經驗連結，打造出可進行全新試驗的環境，藉此，將創造的社會問題解決方法擴展於整個社會。

3、入駐團體：

含文化/藝術、教育/諮商、製造/生產/流通、建築空間、網路（Network）/支援、福利/人權、環境/生態/能源）領域業者。

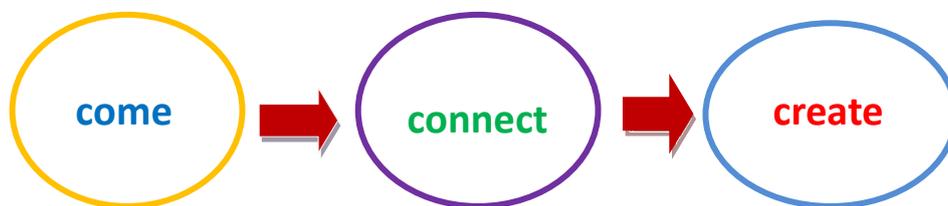
4、推動社會企業模式：

(1) 閒置空間改造創意平台：首爾革新公園Seoul Innovation Park

(以下簡稱SIP) 位於恩平區，佔地約3萬坪，前身是疾病管理部閒置的疾病控制中心，在政府的政策及朴元順市長鼓勵公民參與社會創新下，SIP在2015年開始正式營運，提供了資源與共享空間，讓市民在社會創新園地進行研討、實驗與實作，找尋解決社會問題的方法。

(2) 跨域交流、共同合作：來自不同行業、領域的公民聚集一起，

共享、探索、融合，對社會問題用實驗解決，因此，SIP核心價值為資源與空間共有、合作、再生、趣味的支援中心，落實民間由下而上的推動與革新。



(3) 合作社及咖啡店的進駐，落實社企平台交流。

(4) 提供多元的服務

A. 便宜及舒適的進駐空間：SIP目前有174個團體進駐，包括IT產業、教育、文化、社會性經濟的NGO、NPO…等，在進駐前，團體需提出相關計畫向SIP申請，經過審核通過後，才得以租用，並簽訂租借期限及以便宜的租金租借給團體使用。

- B. 諮詢服務及媒合：提供不同階段（預備、準、正式）的社會企業諮詢可能遇到的疑難雜症，如：申請經費諮詢、媒合、轉介甚至需要的服務，是公部門與民間交流的橋樑。
- C. 共同公共空間的在地化：在SIP一、二樓設置許多的共同公共空間，提供給想使用的人使用，一般市民或對社會企業議題有想法，都可以進來這個空間討論，附近的市民如有活動，也可以向SIP申請借用場地。

(5) 政府支持社會企業：

- A. 公部門會定期與市民舉行民官會議：市長與市民辦理座談，共同討論所遭遇的問題，另在市府單位，每個月都會輪流與20名青年代表開會討論議題（安全、居住、環境…）與需求，傾聽人民的聲音。
- B. 首爾市的總預算有1%要用於社會企業，預計在2020年將提高到5%，例如：首爾市每年有一定金額需優先購買社企產品，支持創新政策。
- C. 要求大型企業（三星）善盡社會企業責任（CSR）支援社會企業。

(二) 參訪心得

Seoul Innovation Park是一個原中央單位閒置空間充分運用之成功案

例，其作為一個社會企業的培力組織與資源整合平台，在空間規劃安排上，以「共享合作開放」作為核心價值與工作理念；不僅透過設置公民討論區與青年聚落等機制，具體實踐「公眾使用」、「青年參與」之理念；同時藉由吸納各類型社會企業與合作社進駐到該棟大樓，促進不同社會企業跨域間的合作、經驗交流、資源分享與激盪，形成社企網絡聚落，有助社會企業之推廣與發展。

中心宋組長在解說中，詳細說明了韓國社會企業推動之歷史、制度設計與經驗，從她的說明中可以了解政府的完善之制度規劃與政策引導，是韓國社會企業得以蓬勃發展之重要原因之一，當然透過制度規劃與強調創新，是讓青年人願意參與社會企業的重要原因，可見政府在各項政策之推動過程中，如能扮演積極介入的角色，定當有助未來工作之推動與業務之推展。

（三）拜訪照片

	
宋組長介紹SIP的沿革與週遭環境	Youth Hub 共同公共空間一隅



使用者可自由使用休息區小憩片刻



青創進駐（拉門可自由推拉使用）



2樓公共空間 提供電源給使用者使用



社企進駐的空間 採刷卡式進出



社會企業的咖啡店進駐 提供溝通交流



小舞臺的表演空間 可供民眾借用

※參考網址：<http://innovationpark.kr/english/>

三、 Energy Supermarket

(一) 背景說明及發展現況

1、成立：原為平凡的社區，成為能源自立的代表模型之契機為2011年3月福島原子事故，當時三十多位感到威脅的居民們接受環境團體的協助，以能源轉換為主題舉辦了研討會，開始推行透過簡單的方法節約能源的活動，位於銅雀區的「Seongdaegol能源節電所」因而誕生。當時婦女居民們秉持著「節約能源即生產能源」的中心思想，親自挨家挨戶訪問分析電費明細，並擔任節電諮詢師，為各家庭進行節電方面的諮商，他們將整體照明設備的百分之五十以上改為LED燈泡，並於看板上設置計時器等，為商店貼上「本店為能源環保商店」的貼紙等，透過一連串改善活動後效果馬上呈現，整個社區的使用電量因而明顯下降，根據2013年分析結果顯示，比起2010年的統計數據，雖然銅雀區的整體年均單人電力使用量有逐漸上升之趨勢（4.7%），但Seongdaegol區域反而下降了3.4%。

2、營運核心

(1) 能源自立

- A. 減少能源外部依存度，轉換為能源責任都市。
- B. 生產安全且可持續性的新再生能源。
- C. 透過能源自立過程擴大能源產業與增加工作機會。

(2) 能源分享

- A. 享受能源服務的居民將自身的資源與弱勢族群分享並留給未來世代。
- B. 能源生產/消費的公平分配與和其他地區合作打造共生循環。

(3) 能源參與

- A. 構築樹立/實踐能源政策的能源治理。
- B. 公開能源資訊與政策，營造自發性參與系統。

3、推動社會企業模式：

(1) 不同於一般社會企業以公益出發，而是以「能源節約」做為目標：一群來自銅雀區的居民，有感於2011年福島原子事故，再加上反核聲浪高漲，因此，希望由居住的社區出發、解決能源及解決全民的問題。

(2) 從灌輸觀念、診斷、諮詢及教導居民如何節電，慢慢深入日常生活。



(3) 社區參與日益增多，進而改善生活環境並學習相關的修繕技術：目前在銅雀區有6萬人居民和他們一起參與，希望從社區開始發展，並推展到首爾，甚至是整個韓國，因此，合作社名起源，就是要照顧社區民眾，改善社區生活，提升太陽能技術與利用，讓民眾學習太陽能技能修繕，達到一個善的循環。

(4) 成功的關鍵是努力不懈的毅力及一步一腳印的行銷策略：

A. 這群居民並沒有相關的專業背景及技能，只有努力不懈的毅力。

B. 尋找專業教授為團隊介紹節能概念、比較分析電費，然後再挨家挨戶的推廣。

C. 行銷策略：

a. 雖然有很多人在初期不願意接受，但他們願意花更多的時間與心力，和社區居民慢慢溝通，再讓它們慢慢接受。

b. 結合學校合唱團、社區公演或學校課程等大小活動來行銷。

c. 推出「能源環保商店」的貼紙，增加社區認同感。

d. 為了讓社區居民對太陽能板有更多認識，主動請專家學者對太陽板的裝置說明設計書做更簡單的說明，讓民眾了解及願意接觸，並將節能觀念推展到每個家裡，產生安全的再生能源。

(5) 與社區居民共生的理想：超越個人的利益，不以私利為主，
希望改善當地居民的生活環境並創造再生能源與節能。

(二) 參訪心得

拜訪當天剛好遇到社區居民正向鈔英理事長請教有關太陽能運用之相關議題，辦公室雖然狹窄，但討論是熱情的，而且辦公室內還陳列著各項運用太陽能之產品；組織之辦公室設於社區，除讓居民可就近請教各類問題以促進節能理念之宣導；同時節能產品展示讓理念之宣導，更具說服力，讓民眾相信節能是確實能真正融入生活中。

另外為讓節能理念能紮根，鈔英理事長亦設計各類型活動吸引居民參與，並結合社區之中小學與教師一起舉辦相關活動將節能融入教學中，讓節能之理念可從小做起，向下紮根，使節能之工作可以傳承、永續推廣。

(三) 拜訪照片



佈告欄都是參訪者給予的回饋



與鈔英理事長及員工合影留念



空間很小，但擺放的都是節能道具



致贈感謝狀給Energy Supermarket

※參考網址：<http://e-super.co.kr/>

四、Noran Deulpan

(一) 背景說明及發展現況

- 1、成立：2006年3月，以成立「Noran殘障人士夜學自立作業場」為起始，2008年7月取得社會企業認證。
- 2、簡介：Noran Deulpan為殘障人士與一般人共同交流並一起工作的園地，為一主要業務為彩色輸出與印刷設計的專業社會企業，給予沒有機會學習與進入職場的殘障人士透過設計與世界溝通的機會。
- 3、事業內容：
 - (1) 製作的產品有彩色輸出與布條、印刷設計海報、型錄、雜誌集、報告書、廣告文宣等。
 - (2) 為維持雇用殘障人士而調整環境。
 - (3) 為與聽覺障礙職員溝通開辦手語教室。
 - (4) 為聽覺與視覺障礙職員提供工作支援服務。
- 4、使命：讓殘障人士與一般人共事，打造所有職員皆能健康且和諧共事的幸福職場。

5、願景：創造Noran Deulpan的設計品牌，擴大殘障人士雇用的同時，打造能讓人感到幸福的工作環境，並採用環保印刷方式作業（製作印刷物時極力推薦使用環保再生用紙）。

6、推動社會企業模式：

(1) 以環保再生素材為主要製作商品：Noran Deulpan創立10周年，屬於有限公司，並附設庇護工廠，主推環保、不汙染環境的產品，例如：以環保紙做出彩色布條、印刷海報、型錄、雜誌、型錄、廣告文宣、筆記本、甚至是有設計感的紙錢包等，2013年被選為優秀社會企業，已連續3年榮獲殊榮。

(2) 雇用身障人士、創造更多工作機會：

A. Noran Deulpan目前有21名工作人員，分為經營支援組（企劃、製作）及操作組（輸出），其中有8名身障人士（3名聽障、4名肢障、1名智能不足），依其程度交派適當工作。

B. 身障人士雇用工團：每天協助及教導身障作業員4小時，減少產品的出錯率。

C. 將三分之二的收入僱用身障人士：Noran Deulpan希望擴大對於身障人士的僱用，讓他們能和一般正常人共同工作，打造一個和諧共處的工作環境。

D. 黃色、平等、努力都有回報為其特色：創造身障人士可以長久工作的環境，這才是社會義務，也是社會企業的精神。

(3) 商品具有競爭力：Noran Deulpan並不因為進用身障人士，而在產品設計上少了市場競爭力，他們每個月會固定舉辦一場的workshop，讓員工們獲取新知、提升技能，另外，提供機會讓他們到外面上課，瞭解市場需求，因此，生產商品的價格盡量和市面差不多，在包裝設計上，也榮獲商品設計獎，年收入更達到10億以上的營業額。

(4) 政府對於身障者的支持：

A. 立法規訂定額雇用身障人士：為保障及促進身障者就業，韓國在一般公司進用身障者，以不得低於員工總人數在2.7%，在公部門方面則不得低於員工總人數3%；反觀台灣，在身心障礙者權益保障法第38條規定，私立學校、團體及民營事業機構之定額進用為1%；各級政府機構、公立學校及公營事業機構，進用具有就業能力之身心障礙人數，不得低於員工總人數3%。

B. 政府協助社會企業設置購買平台，提供一般民眾可上網選購，另外，也規範公部門一年需購買定額的社企產品及針對重症身障人士生產品優先購買特別法。

(5) 永續生存：政府推動社企的過程中，單位並不是一味被動的接受補助及企業金援，應該要提升商品的技術及因應市場需求，才能讓消費者以購買的方式買他們的產品，才能達到永續經營。

(二) 拜訪心得

明確的願景和目標是組織得以順利推展各項業務之根基，Noran Deulpan雖然不是一個大型之社會企業，但其透過職務再設計，加強資源之連結、串聯，主動爭取大企業之經費支持，及不間斷地員工在職訓練，不僅提升產品之品質，讓產品得以順利在市場上銷售；同時也因營業額之增加與穩定成長，也實現其協助身心障礙者就業之目標，而改善其生活，提升其生活品質。

羅組長在介紹該公司之業務時，也表示社會企業之推動，除了透過自身產品的不斷研發以提升其市場競爭性外，而在研發產品之同時，也應將社會企業之理念，如注重環保生態及弱勢(身心障礙者)就業等觀念，融入於產品生產過程中，則產品之品質好再輔以民眾、企業對組織理念之認同，則資源自然就源源不絕而來，組織之永續發展才是可能。

(三) 拜訪照片



羅組長介紹Noran Deulpan業務範圍



辦公室裡有小型作業廠



Noran Deulpan產出的彩色輸出布條



雇用身障者並依其程度分配工作

※參考網址：<http://www.norandp.co.kr/>

五、 공공공간000間(公共空間)

(一) 背景說明發展現況

1、成立：2011年創立，並於同年進行「韓華藝術加倍」設計教育；
2012年設立000間空間，同年進行小小圖書館「任何東西」企劃；
2013年推出「Zero Waste」設計；2014年與現代汽車集團進行地區再生專案「H-Village」；2015年開始「Design villagecamp」；
2016舉辦「Wing-Wing Market」。

2、簡介：000間為共感・共有・共生的設計空間。藝術人曾苦惱該如何創造社會價值，因而以「藉由達成共生所創造的設計來改變社會」為宗旨成立本中心，公共空間希望能由自己所在的小地方開始，與每天見面的鄰居們一同努力。正向的社會變化是透過共感與共有打造而成，最後能透過「創造共生關係的設計」來實現，為此，許多有共感的設計師們聚在一起一同為改變社會盡一份心力，創造出為達成共感・共有・共生的社會價值。

3、業務內容：

(1) Zero Design：產品設計Living / Fashion。

Zero Design為公共空間的品牌，以「不浪費的生活」為主題，以「只要能減少資源與消費的浪費就能讓生活過得更為「閒適與富饒」為創作精神製作產品。

(2) Zero Camp：設計計畫Design Consulting / Design Education / Public Art。

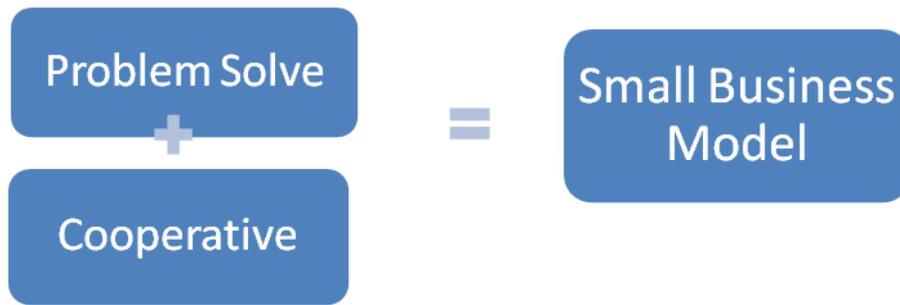
Zero Camp是公共空間的設計計畫品牌。公共空間關注現代人所擁有的各種缺陷，並提供透過設計來解決日常生活中所遭遇的問題之經驗。

(3) Zero Market：設計市場Design Market / Social Market。

Zero Market為公共空間的市場品牌，透過此向各位介紹實踐「不浪費的生活」同時所製造的產品、服務，以及未來想要和大家一同成長的同事們，透過公共空間的視角分析生活（Living）所創造的此市場關注著當代值得注目的主題，2016年的主題為「自己獨立」，透過設計詮釋一人家具的獨處時間、空間與成長。

4、推動社會企業模式

(1) 發掘問題(碎布垃圾問題)+尋找在地居民、裁縫店家共同解決問題=利用素材設計產品(商業模式)解決問題+創立品牌(Zero Design)。



(2) 透過多元行銷及產品變化性增加市場接受度。

- A. 架設網絡/百貨駐點銷售。
- B. 結合其他社會企業聯合銷售。
- C. 一種產品多種用途(如產品同時可作為包包/圍裙)。

(3) 辦理設計培訓課程(Design Village Camp)培養在地人才。

- A. 設計課程(包含藝術結合問題解決方案)。
- B. 提供學童參與，並藉此擴大網絡拉近父母及朋友圈加入。

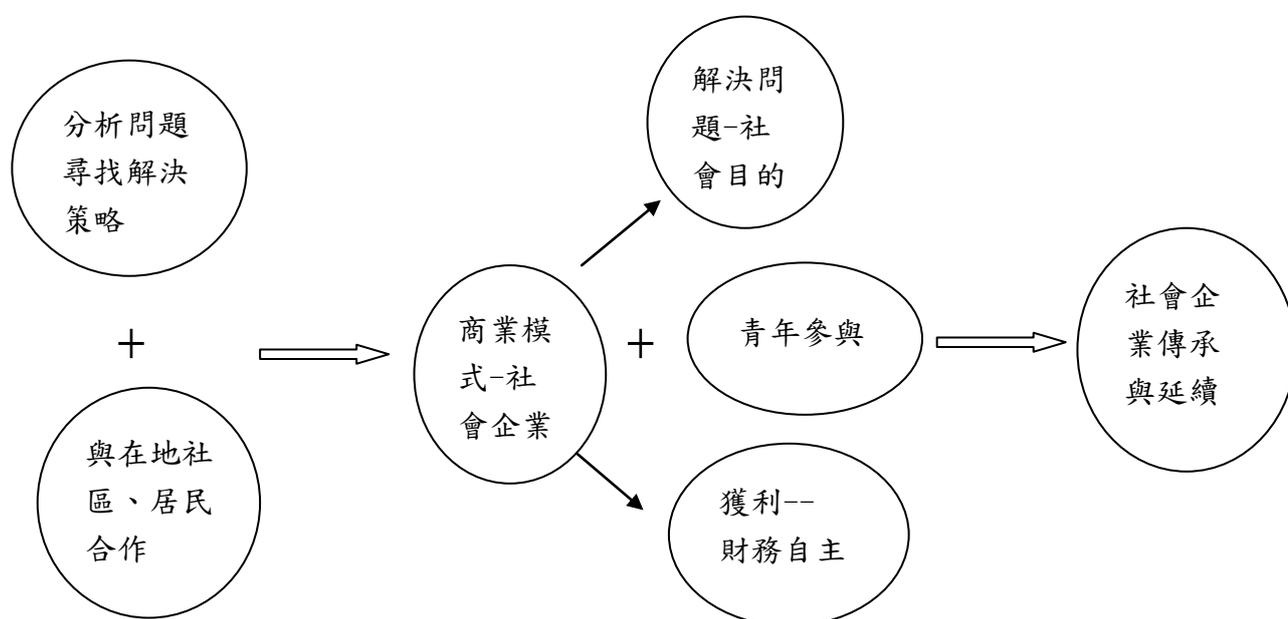
(4) 專案企劃營造共有空間感。

- A. 從無到有連結在地青年一同思考並共同設計在地專屬意象。
- B. 連結在地裁縫店家，設計在地專屬招牌並標示出服務內容。

(二) 拜訪心得

公共空間CEO申允藝雖然年輕，但在說明其公司業務時，卻展現「以藝術解決社會問題」其清晰之思路與對社會企業理念之了解與掌握，而其能真正掌握社區之問題與資源，並提出可行之解決方案，是其企業得以獲得社區支持、參與，進而改善社區問題之原因。

CEO申允藝認為社區型社會企業之發展模式，首先須先收集與分析在地社區之資源與問題，再依此提出與在地需求相關之服務策略或解決模式，並將解決模式發展成為一種商業行動，同時透過宣導與活動之辦理，以取得在地居民之認同，進而願意合作參與；同時在發展社會企業過程中必須鼓勵與吸引社區青年參與，才能培育在地人才，使社會企業得以傳承與延續。CEO申允藝強調社區型社會企業發展模式如下：



(三) 拜訪照片



致贈感謝狀予公共空間CEO申允藝



CEO申允藝介紹公共空間



示範產品(可作為圍裙及背包)



專屬在地的裁縫招牌

※參考網址：<http://www.000gan.com>

六、 Root Impact

(一) 背景說明及發展現況

- 1、成立：2012年7月成立Root Impact。
- 2、願景：打造所有人能以各自的方式為解決社會問題盡一份心力的世界。
- 3、使命：幫助努力實現善良意志者獲得成功，提供有意願投入社會企業領域之個人合理舒適的環境及場域，作為供給支援之單位 (Changmakers for Changmakers)。
- 4、相關事業：
 - (1) Oneul Salon：咖啡廳&共享圖書館。Oneul Salon提供可幫助獲得多種不同解決問題的靈感之活動項目，地下一樓為以革新為主題的共享圖書館，晚間有不定期的社企活動分享會。
 - (2) Impact Basecamp：協助青年會員職業開發的教育項目，針對特定創投 (social venture) 企業所面臨的實際商務問題提供解決方法論教育與執行專案實習，本項目由J.P. Morgan贊助營運。

(3) Impact Challengers：支援青年會員成長的實習項目

(Internship program-m)，為需要青年人力的創投公司與青年會員媒合，實習為期6個月，可接受自我開發教育支援，本項目由現代汽車鄭夢九 (Chung Mong-KooFoundation) 財團贊助。

(4) D-WELL House:協助青年會員進行可持續性的活動的交流會

(Communi-ty house)，目的在於以革新的創意試圖解決問題，為一Share house，目前已有1、2號店。

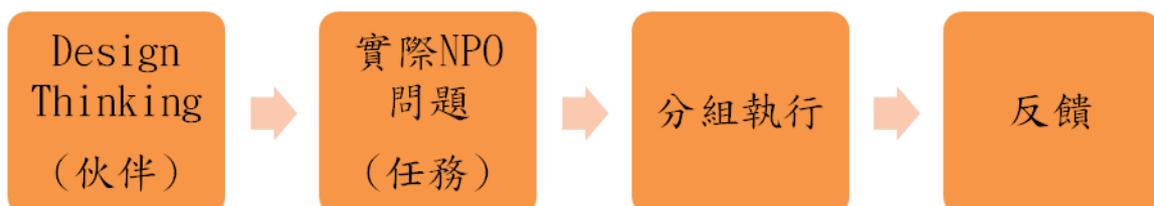
(5) Hey Ground：可供500名會員一同工作的共同體性質之業務空間，預計於2017年下半年開館。

(6) Shared Service：為創投企業媒合所需的法律、會計、勞務、稅務等領域的專家與支援。

5、推動社會企業模式

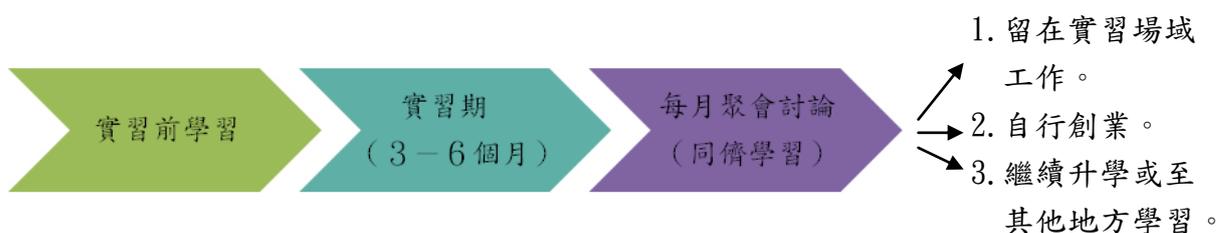
(1) 以電影、書籍及共享圖書館為媒介，促進大家對待解決之問題共同發想，透過知識、經驗交流分享，找到解決問題之途徑。

(2) 辦理專案教育課程，培育青年解決問題的能力。



(3) 媒合青年進入需要青年人力的創投公司，透過工作實習培育

自己的能量，並檢視自身對於創業的意願。



(4) 拓展供有意願參與社會企業者共享空間，包含Share House、共同辦公室(提供NGO/社企/個人等進駐)，並提供心理支援或相關的法律、會計等領域的專家諮詢及各式培力課程與分享會。

(5) 連結大企業內的社會企業部門，提出合作案以獲得大企業的金援或資源等支持(如現代汽車、摩根資產管理等)，促進組織之發展。

(二) 拜訪心得

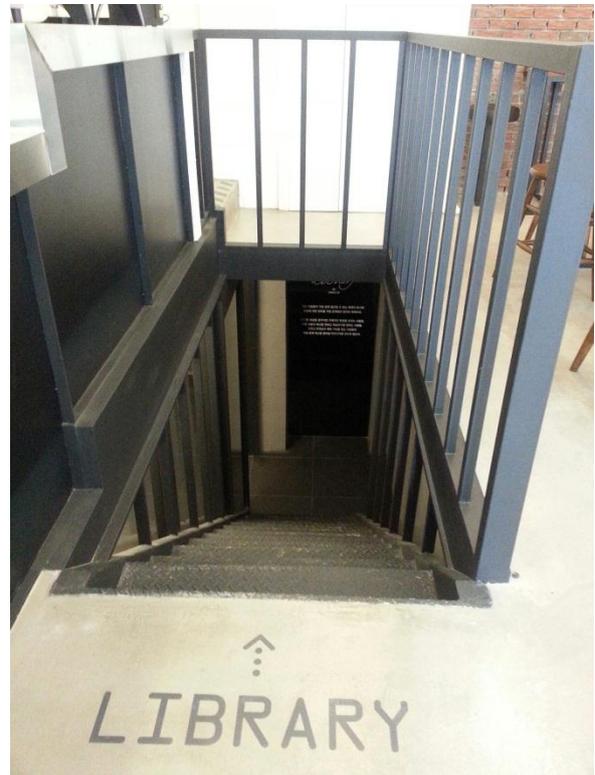
營運長許在亨對Root Impact作為一個培育社會企業之組織，充滿了熱情與信念，並將其化為行動，研擬了完整的發展策略與階段性目標，透過慎密之規劃逐步實踐其培力社會企業之願景。

從營運長許在亨對其社會企業發展願景與規劃之說明，可以了解任何社會企業之發展，首先是願景與目標必須明確且具體可行，尤其從別人經驗及挫敗中奠基成功之道，才能按部就班、步步為營推動業務，其次要善於運用與連結外部資源，以提供發展之所需，最後要重視青年培力和參與，才能讓社會企業之發展得以延續與傳承。

(三) 拜訪照片



致贈感謝狀及禮品予營運長許在亨



共享圖書館



Oneul Salon



共享圖書館使用制度及一角

※參考網址：<http://www.rootimpact.org/>

七、 WIMPLE

(一) 背景說明及發展現況

1、成立：2015年1月獲得個人事業者許可正式開始，2015年11月成立法人。

2、簡介：WIMPLE意為「女人的遊樂場」，為一提供女性免於因家庭與職場所損耗，並得以發揮一己之才能的空間所成立的公司，為單親家庭的女性、未婚媽媽、工作經驗斷層的女性打造自立模型，目標為以女性的才能培養社會經濟能力。WIMPLE的食品品牌為「幸福的一餐」，婦女們可透過幸福的一餐利用當季食材直接研發食譜並銷售自己做的料理。2015年時，WIMPLE透過招募選出三位女性參與為期三週的烹飪課程，接受專業廚師培訓的同時並一同研發新食譜；參與烹飪課程的女性只需繳交小額學費，在經濟上並無太大負擔，同時透過三週課程內所研發的食譜，製作成便當銷售，由WIMPLE進行銷售，並將銷售的利潤作為學費津貼；未來預計擴大培訓並增加雇用人數。WIMPLE的事業企劃於2014年被雇傭勞動部所屬的社會企業振興院選為每年進行的社會企業家培育事業，獲部分事業費用支援至2016年2月為止。

3、推動社會企業模式

(1) 選擇餐飲作為推展社會企業的理由：

- A. 發覺弱勢女性的打工比例為男性的2倍，但薪水卻僅有男性的65%，如果在就業/創業市場上失敗的話更難再重新開始。
- B. 希望都市有更多的料理師能為大家服務，尤其是女性族群(單親女性、未婚媽媽、二度就業婦女等)。
- C. 發展屬於媽媽味道的料理，針對女性族群不但提供諮詢、培育其成為專業人才，更支援創業。

(2) 進行策略性的推動模式，並掌握其成功因素。

- A. 先分析創業市場，擇定較多人創業的地區(人潮、地區豐富性、既有的市場生態等)。
- B. 擇定婦女的條件：弱勢婦女、擁有料理才能、對於創業地區的交通近便性高者。
- C. 尋找不同領域的專家(各類廚師)進行培訓。
- D. 將相關的內容包裝銷售，並產生食譜。
- E. 尋找營運場所
 - a. 與晚間營業店家商談，提供做中餐場地->平分租金，收入增加3倍。
 - b. 與百貨洽談進行一個月的期間限定販售店。

- (3) 連結女性支援中心、政府單位的創業資金(針對青年創業支援之pop up restaurant)、培訓費用、訂單所得、大企業的支援等作為WIMPLE發展及前進的資源及動力。
- (4) 推展至今共辦理4次料理課程，20位參與pop up restaurant的支援訓練，最終2位成功創業，其餘皆順利就業。

(二) 拜訪心得

WIMPLE 之 CEO 朴宣晷在說明業務時強調，社會企業重要的精神是以企業的經營來解決社會問題，因此其成立 WIMPLE 最主要之用意既是要解決單親及弱勢婦女就業問題，所以在當初創立時，即思考如何以弱勢婦女優勢之面向來輔導婦女就業，以利婦女可以透過短期之輔導訓練即可成功就業；另外，朴宣晷也認為政府之經費補助終究會結束，因此社會企業應透過自身營運所得來支撐組織營運所需之費用，才能擺脫對政府之依賴。

(三) 拜訪照片



致贈感謝狀予 CEO 朴宣晷



CEO 朴宣晷介紹 WIMPLE

※參考網址：<http://www.wimple.co.kr>

伍、總心得

社會企業運用商業手段，可以實現社會性的目的，不僅為弱勢階層提供就業機會和社會服務，還為地區社會的發展作出貢獻。社會企業與普通企業不同，採用民主決策方式。目前，韓國社會企業呈現不斷增加的趨勢，許多韓國公司的員工也開始直接參與活動。例如韓國最大的企業-三星電子公司(Samsung Electronics)設立了一個名為「三星之愛」的部門來強化社區關係，並且建議旗下員工多多參與當地社區的志工服務。三星約有900個不同的志工組，近3萬名員工參與各種志工活動。這種由韓國最大型的企業帶頭的作法，已對其他公司產生示範的作用，員工參與志工活動儼然已形成一股風潮。

在加強社會企業競爭力方面，韓國政府計劃加強在開拓銷路、公共採購和投資領域的支持。此外為使社會企業的商品打入網上商城，提供社會企業的商品訊息網站。在擴大投資方面，建立高達82億韓元規模母基金的社會投資基金規模，將政策性融資規模增加至7000萬韓元，將融資期限延長至未償還兩年、三年分期付款。在針對性支持體系方面，韓國政府計劃根據各企業的增長階段提供針對性諮詢服務，在大學和研究所開設社會企業領導人培訓課程，以提高企業家能力。

在臺灣一個備受矚目的合作經濟案例屬新竹縣司馬庫斯部落，他們除了成立「部落發展協會」之外，2004年成立土地共有的司馬庫斯組織，以合作社的型態對外展現。由族人共同規劃土地使用的規範，集體經營司馬庫斯的旅遊、觀光，所得利益平均分配給族人，並建立一套完善的福利制度。如此則可以共同解決經濟問題、提供福利等相關照顧，讓生活更加穩定，且有更多額外的教育的機會。

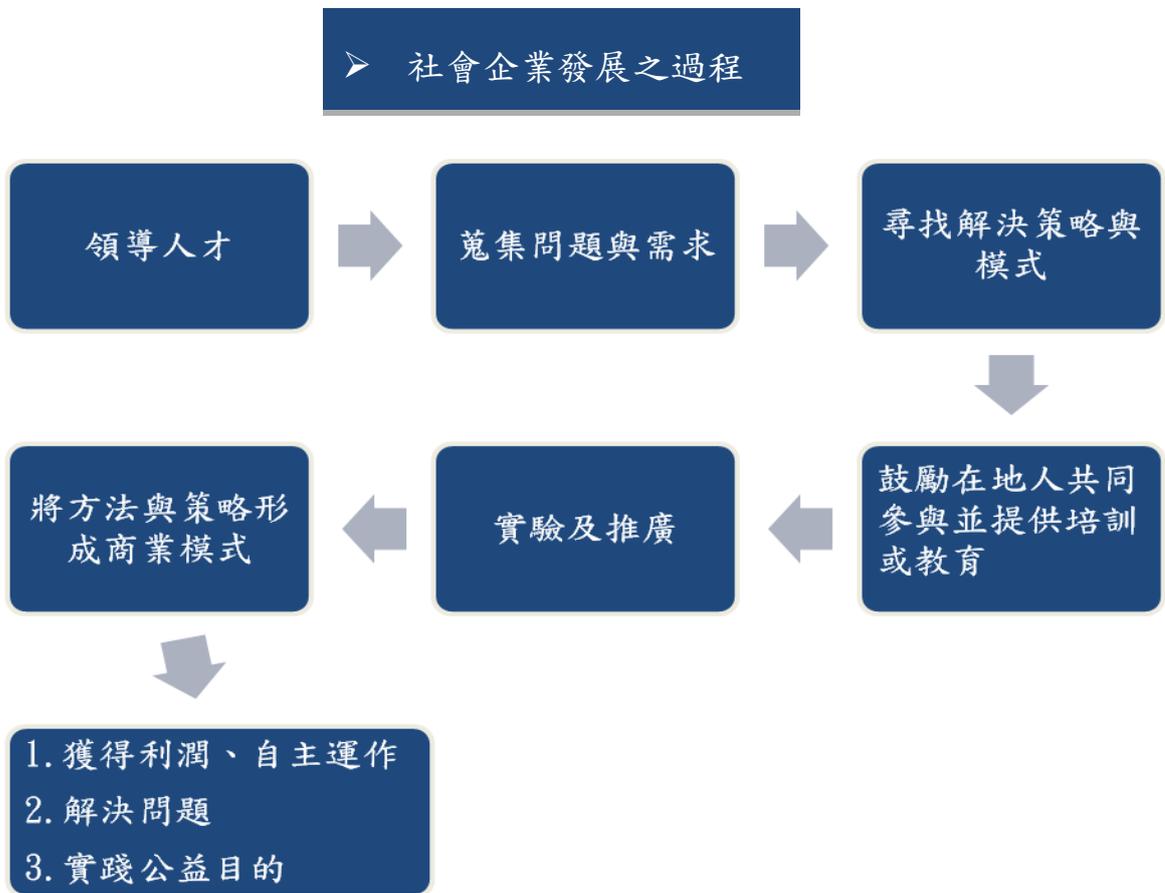
經過此次考察韓國7間社會企業的運作及發展模式，歸結出以下幾點共通性的原則：

- 1、核心價值、明確之願景：社會企業之推動一定要有一個核心價值、理念及明確之願景做引導。
- 2、永不放棄：「對的領導人在對的時間做對的事」，配合毅力、永不放棄的信念是邁向成功的必要條件。
- 3、資源之整合與共享：資源單位間的相互結盟、互助，可促進資源共享及合作。
- 4、向下扎根：從教育著手從小扎根漸進引導社會企業之概念，同時透過各類型活動之辦理吸引在地青年之參與社會企業，除可培育在地人才，有助於傳承及延續，同時可形成一股風潮，建立友善社會企業之社會氛圍。
- 5、法制制度之建立：社會企業法有助於形塑社會氛圍與確立發展社會企業所需之資源與制度。
- 6、育成培力中心之設立：社會經濟支援中心扮演資源統整、連結、教育及諮詢之平台角色，對社會企業人才之培力或青年參與社會企業之推廣及提供必要之知識、資源，確實有其重要之角色與功能。

此次考察之餘，實地細微觀察了韓國人的生活及對國家的認同，對比親身感受到我國所面對社會問題的心態，韓國不論是企業或是非營利組織依舊秉持「共創更優良的韓國」的強大意志力，不放棄「變強」的機會，更期待能在未來發展的路上，以追求「幸福」的可能性喚醒社會，以信念照亮並指向國家的未來，而這亦是當前臺灣最需要的信念。

社會企業之發展、推廣，非一蹴可幾，韓國經過長期來的努力與投入，才有今日蓬勃發展之社會企業與合作社，茲歸納此次觀摩韓國社會

企業發展模式(如下圖)以作為我國發展社會企業之參考。



陸、建議

韓國社會企業之發展，有其發展之歷史淵源及環境氛圍，再透過政府有計畫之政策引導與多元、完善之推動策略，才造就其社會企業之蓬勃發展；綜整韓國社會企業之發展歷程，提出下列之建議，期能對國內社會企業之發展有所助益：

1. 制度面向：如同韓國以立法之方式作為推動社會企業之主軸、又如新加坡促使民間單位與政府形成夥伴關係，以創新方式解決社會發展議題，不論是透過訂定專法、政策推動亦或是制度的建構，其策略均為營造友善社會企業發展之社會環境。
2. 推動專責單位及協力團隊共同運作：韓國訂定「社會企業促進法」外並於勞動部下設專責單位，本府針對社會企業的主責單位亦確立為本府經濟發展局，可由相關局處作為協力團隊，共同擬訂相關之發展策略與制度建立，將有助社會企業之推動。
3. 設置社企聚落，促進經驗交流分享-NPO中心

本府目前規劃興建中的NPO中心，其中所擬推動的社會企業，可朝下述方向進行：

- (1) 宣導社會企業理念：透過辦理與社會企業相關之論壇、活動、講座、工作坊等，以促進民眾之認同及企業對社會企業之支持、

資源之挹注。

- (2) 培育社會企業人才：重視社會企業教育與學校教育結合，除課程學習的融入，另結合社會企業提供實務實習操作的培訓，引導青年學子投入社會企業及鼓勵青年提出社會企業創業的構想，有利社會企業之傳承及延續。
- (3) 提供互相學習場域：建立社會企業交流平台，讓新設立之社會企業或有意願設立社會企業之非營利組織、企業，與其他發展中、成熟型之社會企業得以相互交流、分享，或共同規劃合作案等，以促進社會企業之發展。