

公務出國或赴大陸地區報告（出國類別：考察）

106 年度臺中市政府社會局赴韓考察 非營利組織及社會企業創新育成

服務機關：臺中市政府社會局

姓名職稱：賴緣如專門委員

派赴國家：韓國

出國期間：106 年 06 月 13 日至 106 年 06
月 17 日

報告日期：106 年 09 月 12 日

目錄

壹、摘要.....	1
貳、出國人員名單	2
參、目的	2
肆、參訪單位	4
一、 Wimple	4
二、 AUD(Auditory Universal Design) 聽覺通用設計社會合 作社 7	
三、 Seoul Innovation Park	10
四、 Chungmi	14
五、 Root Impact	18
六、 YMCA Seoul AGAYA	22
七、 NANUM and DOLBOM	26
伍、總心得	29
陸、建議	31

壹、摘要

在商品製成自動化、網路平台資訊日漸透明化的今日，許多商品本身的品質或價格幾乎沒甚麼差異，而會吸引民眾購買的動機，反而可能是產品製程過程是否關注到對勞工、環境、健康或公益等的影響，這與社會企業的精神不謀而合，也可能是台灣要在一片紅海的低價競爭下突圍很好的切入點，如果商業追求獲利和非營利組織所從事的社會公益是光譜的兩端，而社會企業則在中間。

社會福利是因應工業化以後所產生的社會問題而生，但時至今日，有更多人思考工作與生活的關係及賺錢的目的與價值，企業和工作環境能不能多一些關心與勞工、土地及其他利害關係人的關係，避免產生社會問題，甚以企業做為解決社會問題的策略，也就是讓光譜的兩端都往中間靠近。

韓國在近 20 年來，積極推動社會企業，並在 10 前立法推動，由政府制定政策投入資源，目前已是亞洲社會企業最蓬勃發展的國家。此次，參訪的單位包括：韓國的社會企業、非營利組織所推動的社企輔導平台、合作社等，學習到推展社會企業理念、整合相關資源建構交流平台、發展社會創新教育培力中心及國際連結擴大效益等工作重點，作為本市建構社會創新中心的參考。

貳、出國人員名單

臺中市政府社會局 專門委員 賴緣如

參、目的

林佳龍市長為打造臺中成為一個互助的愛心城市，於市長政見提出設立「社會培力中心」，希望培植社會企業，創造就業及社會福利永續經營。目前在本市進行的社會培力工程三部曲，首部曲是位於臺中國資圖精武分館五到七樓的「臺中社會創新實驗基地」，二部曲將於美村路國防部聯勤招待所舊址打造全新的「臺中社會創新中心」，三部曲則是位於光復新村的「國際 NGO 會議訓練中心」。

韓國在 1998 年金融海嘯後，突然攀升的失業率及經濟環境低迷，韓國政府選擇將預算投注在補助，可進用失業的弱勢民眾替代政府解決社會問題的社會企業，並率先在 2006 年制定「社會企業促進法」，使得過去 10 年韓國社會企業蓬勃發展，也確實在未投入相對大筆的社會福利預算的情況下，成功地創造出相當多的工作機會。

政府的預算有限，民間資源無窮，臺中市無論在志工倍增或民間慈善捐款，市民參與與互助造就本市成為一個愛心城市；然而，創造一個培力平台，鼓勵公部門與私部門以更創新的方式共同合作，增加

就業機會同時解決社會問題，積極地尋求「共好」及「永續」是我們下一階段努力的目標。

本次韓國首爾 7 家非營利組織、社會企業及創新育成平台的參訪行程，參觀之主題包括女性創業輔導、聽覺通用設計社會合作社、首爾革新公園營運團隊、雇用弱勢員工的社會企業、民間的社企輔導支援平台、提供兒童臨托照顧的社會企業、提供失能長者居家服務的社會企業等，希望達成之目的如下：

- 一、藉由實地參觀韓國公部門及民間自組的非營利組織及社會企業育成平台，來借鏡其工作方法、運作模式與推展的理念。
- 二、了解非營利組織與社會企業永續經營的組織運作模式，以及如何建構非營利組織及社會企業長期發展所需的資源。
- 三、因應我國推展長照 2.0，在增加就業及解決照顧需求目標下，借鏡韓國的經驗，了解提供照顧類相關服務的個人、團體朝社會企業發展的可行性及重要影響因子。

藉由本次參訪韓國之非營利組織及社會企業培力平台等相關單位，將可更深入了解韓國之社會企業如何營運與發展，及公私部門設立之培力中心如何整合資源，來促進非營利組織及社會企業的發展，並作為本市推動非營利組織永續發展及輔導鼓勵新創社會企業之參考。

肆、參訪單位

一、Wimple

(一)背景說明及發展現況

是一個社會企業，設立宗旨是以人為本，特別是希望透過教育及訓練來使人成長。創業者是經由 Kaix 大學經營學系社會企業養成班 MBA 課程開始創業的想法，並且該創業概念有得到 SK 企業的贊助。

1. 創業概念

創業概念源自於創業者本身離家很久後，想吃媽媽做的飯，也希望企業能提供讓家庭主婦容易上手且有經濟收入的工作機會。他們的口號是：「小小的餐廳」手藝很好的主婦也能成為料理師，打開人生的第二春。

餐飲業雖然是容易入門的創業選擇，但經過統計，在韓國新創餐廳經過 5 年後還繼續營業的僅有 6%，顯示餐飲業雖然容易入門也容易失敗。Wimple 這家公司在成為社會企業之前曾承接政府委託辦理餐飲相關職業訓練的經驗，發現弱勢民眾特別是女性教育程度較低普遍月薪也低，找工作不容易，若想要創業，創業成本通常比他們預期的高。

2. 經營模式及策略

在降低成本的策略上想出利用現有閒置的空間，例如晚上才營業的 Pub、餐廳或其他營業場所，特別是在商業人口密集的区域，利用低廉的租金租借這些場所的中午時段，做成可供午間商辦大樓人士午餐的餐廳。

(1). 個人創業或數人合作創業的輔導歷程大概可分為

4 階段：針對想創業或就業的人開發及提供想創業類型餐廳所需的訓練。

(2). 協助分析哪類型餐廳及在何區域開設餐廳會較容易成功。

(3). 根據創業者的個人特質和喜好開設的餐廳類型，媒合適合的業師來協助設計餐點。

(4). 協助完成整個營運體系。

3. Wimple 公司提供的服務內容

(1). 培育餐飲教育的指導者。

(2). 培育營養諮詢師。

(3). 提供個人創業的 4 階段服務。

(4). 為了使創業者更能熟悉創業的流程，設立 Pop up restaurant 實習商店的制度，實習商店多設在商

業辦公大樓林立得江南區，提供午間餐點時段的參與式現場實習，通常為期 2-3 個月，最長的可到 1 年，通常選定經營已上軌道的創業者餐廳，由前輩來指導後進。

4. 困難：

- (1). 提供的服務涉及的面向太廣及太多元，短時間要建立營運模式很困難。
- (2). 要找到可以合作的出租閒暇空間的商店，並不容易。這些商店雖然只有晚上營運，但可能因為區域不符創業者需求、餐廳和出租空間的企業形象差異過大等等因素，而不容易找到適合合作的空間。

(二)參訪心得

本方案係從「共享」的概念引導出發，Wimple 以過去餐飲方面職業訓練的經驗為基礎，思考輔導創業的過程中較高成本的店租，如何以共享空間的方式來降低就業的門檻，在做法上相當創新；然而，輔導開餐廳涉及的變項太多，包含餐廳的種類、食材、作法，包裝、餐廳地點、可媒合的共享空間商家、區域消費者的態樣及消費模式等，因範圍太廣，

要建立可複製的工作模式或資源庫相當不容易。未來本市成立輔導平台，勢必也會面臨創新者林林種種的需求，建立人才資料庫，媒合具實務經驗的業師提供協助相當重要。

(三)拜訪照片

	
辦公室位於首爾創新園區場域	賴緣如專委致贈紀念錦旗

二、 AUD(Auditory Universal Design) 聽覺通用設計社會合作社

(一)背景說明及發展現況

1. 設立的宗旨

(1). 運用科技資訊及社會服務協助聽障者與他人溝通，以達成其促進社會參與活動的目的。

(2). 增加民眾對聽障者的了解，倡議聽障者權益。

2. 沿革：

該合作社成立於 2012 年，於 2013 年開始研發 Sharetyping App，該 App 可協助各類型研討會及會議中的打字員將口語訊息轉換成文字。社長本身也是聽障者，目前員工共有 5 人，會員約 155 人；是 Sharing City Seoul 的成員，是經韓國保健福祉部認可的社會性合作社，合作社雖可營利但其為以非營利公益為宗旨的法人。韓國在 2012 年通過合作社基本法，2015 年進行調查，上萬個合作社尚有 6,800 個左右在營運，仍然相當活躍。

3. 服務內容

韓國目前約有 25 萬名聽障者，其中以語言溝通的約占 80%，以手語溝通的約占 6%，以書寫溝通的約 2.5% 等，如果將手語視為另一種語言，顯示絕大多數的聽障者僅能用韓語文字溝通，因此開發 Sharetyping App 對於聽障者的溝通極為重要，並且在成立合作社之初即希望該合作社能以通用設計為方向，創造更友善的社會環境。

該 App 的運用方式是會員或機關學校團體可透過申請，合作社會在該 App 上新增一個會議室，然後文字翻譯者(有證照的速記員)會將會議上的口語轉換成文字呈現在會議室的頁面中，聽障者透過 App 文字閱讀，來參

與該次會議。

AUD 的組成基本上可以包含使用者(聽障者)、生產者(文字翻譯師及系統研發人員)、員工、志工等，合作社的收入來源包括會員會費、文字翻譯費、企業社會責任補助金及合作社提供服務的收入等。

收費方式：如由主辦演講的單位申請，非合作社組成會員 7 萬韓元/小時另加 APP 租借費 5,500 韓元/天，合作社組成會員申請該項服務則 5 韓元/小時，APP 租借免費；個人申請則 22,000 韓元/小時。

4. 未來發展

該合作社預計讓人工智慧從小學的課程及青年職業訓練的領域開始學習，未來能在這些領域運用，要能想到較普及的應用，創造出通用設計讓大家都可以使用，就如電梯的設計一開始是為身障者，但一旦成為通用設計就能普及，也才有可能獲利。

(二)參訪心得

AUD(Auditory Universal Design)的創設概念同樣來自於共享的觀念，再加上通用設計及科技的運用，雖說目前科技的技術日新月異，但許多人仍然無法在工作、學習及日常社

交生活中與他人順利溝通，因此可預想未來可應用的場域和範圍是很廣的，而長年從事弱勢民眾社會服務的團體，多面臨工作人員高齡化，服務的對象越來越少的困境，以「共享」、「通用設計」及「科技」的方向結合年輕人在科技上的能力思考轉型，或許也能開闢出一條嶄新的大道。

(三)拜訪照片

	
社會合作社辦公室 位於首爾創新園區 2 樓場域	賴緣如專委致贈紀念錦旗

三、 Seoul Innovation Park

(一)背景說明及發展現況

1. 成立：

首爾市為解決社會問題並鼓勵創新，於 2015 年 6 月運用疾病管制院遷移後的舊址，開始首爾革新公園(SIP)

創新園區，並透過專案募集 1,000 多名革新家入駐活動；
首爾市政府為輔導社區或社會企業，設有 7 個社會經濟支援中心，而其中一個亦設於首爾創新園區中，園區目前正在興建國際共同工作空間大樓。

2. 營運單位介紹：

首爾創新園區為根據「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」委託營運。2015 年試營運，職員共 90 人，下分：

(1). 創新企劃團：負責空間企劃營運、宣傳及國際合作。

(2). 事業支援團：負責招募進駐單位、規劃每一棟建物內單位不同的營運模式及社區居民的參與。

(3). 經營支援團：負責建物設施管理、租金管理及行政庶務工作。

3. 進駐團體：

招募進駐單位，以計畫徵選的方式聘用外部的專家進行評選，主要評估提出申請者的計畫對社會的貢獻度、是

否可行以及透過跨域合作可創造出的績效等，入駐期限最長為 3 年，租金約為市價 1/10，一年後，由工作人員分組訪查及訪談入駐單位工作人員評估是否續約。希望積極發掘創新家，透過創新家們的經驗連結，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。

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）等領域業者。另有 2 個研究單位，其一為研究實驗室，負責創新案例及世界各地創新中心營運模式的研究，其二為來自日本的回到自然生活實驗室，模擬及試驗非電、無任何化工環境的生產及生活。進駐的資源單位包括青年 hub、非營利組織支援中心、社區服務中心、青年職業訓練諮詢服務中心、50+(提供高齡服務相關資源中心)、社會企業輔導支援中心等。

(二)參訪心得

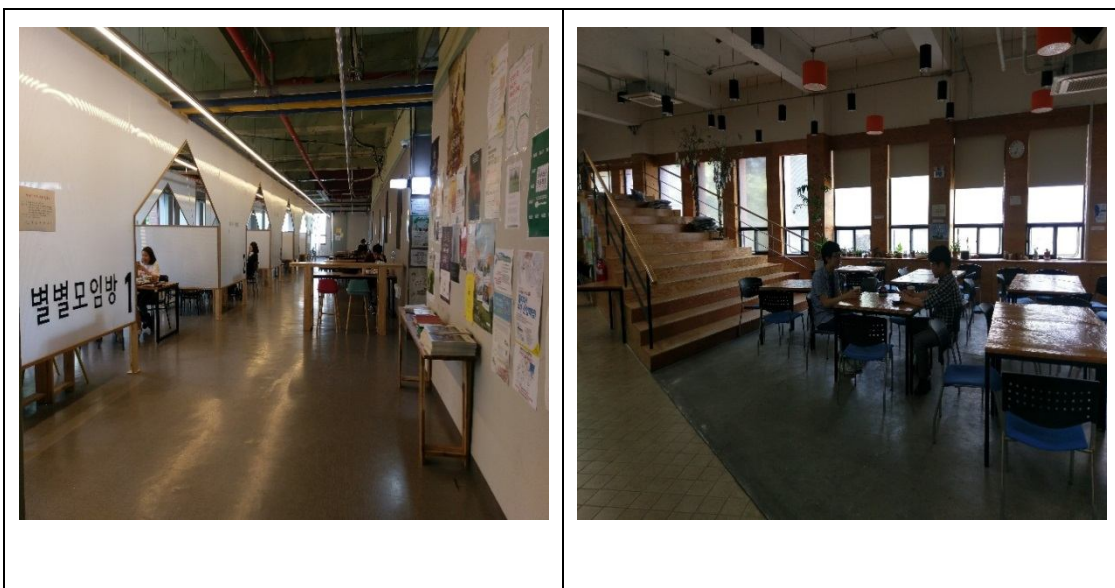
SIP 係運用疾病管制院遷移後的舊址進行活化而設立，許多空間受限於原始用途並不容易更新利用，經營團隊 90 人，約有半數的員工都在處理廳舍建物的整修維護等問題，與本

局活化舊有建物推展社會服務的經驗相仿，均有重新興建會更有效益之感。

但無論如何，在硬體規劃上因應進駐單位的規模和特性不同，宜採多功能具彈性的原則設計。而在輔導平台經營面向，可適度授權給其他支援中心(也就是輔導平台)共同合作；營運規劃時宜思考希望甚麼樣的團體或人進駐，聚焦比較容易產生綜效，並且團隊間可朝跨域合作、共享、擴散及實驗的方向來協助團隊創新服務。

創新要能容忍失敗，成效需要時間，徵選時要有合理的KPI；另外，如有規劃國際共同工作空間，可規劃部分住宿空間較符合需求。

(三) 拜訪照片



創新園區內自由討論空間	可多功能運用的活動空間
	
社會經濟支援中心設在園區內	賴緣如專委致贈紀念錦旗

四、 Chungmi

是一個雇用身心障礙者的社會企業，企業本身主要經營食材物流。

(一)背景說明及發展現況

1. 成立

該社會企業成立於 2008 年，在中小企業不易發展的韓國，該企業目前已是首爾市松坡區最大的社會企業。企業代表曾於現代集團所屬食品物流工作 10 多年，離開令人稱羨的職場投入創業契機是在 2008 年間發生在松坡區的社會案件，一個家有身障子女的單親媽媽因為無力負擔

每個月 2 萬台幣的房租，全家自殺；企業代表夫婦均為基督徒，社會事件的發生令他們萌生「如果這位單親媽媽有份工作，事情會不會有所不同？」的想法，而希望創立一個協助弱勢者就業的社會企業。

2. 經營的業務內容

包括食材流通、農產品事前處理、一般物流與二手物銷售及再回饋等 4 種業務。該企業創設的目的是為創造工作機會以解決社會問題，並相信政府無法解決所有的社會問題，企業應共同投入。一開始係應弱勢團體請求希望給身障人士或若是遲緩的青少年打工的機會，後來經 Milra 集團建議 Chungmi 企業代表可利用自己在物流方面的經驗協助這些弱勢青年，讓原有年紀較大具有經驗的員工和智能障礙年輕體壯的青年共同合作，並在人資部門聘用可協助身障青年的專業輔導人員，將身心障礙員工視為企業重要的資產。

3. 社會企業的發展

2011 年因雇用超過 30%的弱勢身障員工獲社會勞動部認證為社會企業，身障員工經過職務再設計及評估可經由培訓進行反復重複的動作，因此安排在食材事前清理部

門，企業營運初期，損益無法平衡，除無法支付身心障礙者一般的月薪，尚須兼做其他品項如衣服、蜂蜜的銷售，來補貼他們的收入。

2012 年起開始有規模地從事食材物流，企業代表認為社會企業本身雖然給民眾的印象是助人的好形象，也很努力工作但是也會讓民眾擔憂，是否因為員工的能力較弱因此品質就會打折？他認為社會企業是專業加公益。所謂專業，在 Chungmi 包括：1.提供像一般業者等同或更有品質的服務，特別食材物流業，品質尤其重要。2.要先有市場競爭力，能獲利再說自己是社會企業。3.在客服組雇用營養師處理諮詢及客訴等專業服務，而後才是公益。

4. 企業社會責任

社會企業本身也應做 CSR 企業社會責任，Chungmi 獲利的 70%，除與其他企業共同援助認養社福機構，提供弱勢兒少獎助學金、住院費補助及弱勢家庭急難救助。因此，他對品質和服務細節會要求要做到更好，因為社會企業畢竟是企業，唯有品質獲認可才有競爭力，社會公益的企業形象才能如虎添翼。

該企業的努力及成長在 2016 年年營業額已達 110 億

韓元，客戶 200 多個，並獲技術投資 6 億韓元，2017 年獲選為首爾市優良社會企業。

員工對 Chungmi 的認同包括，身障者能透過社會性的工作來支持及健全家庭，遠比依賴政府救助來的有尊嚴及自信；企業會帶員工到海外參與社會企業工作坊，學習及堅定工作的價值；認為企業提供的服務在價格上比大企業更有競爭力，更能永續經營。

(二)參訪心得

政府部門對企業可做的支持及輔導

1. 社會企業及社會企業責任的教育及宣傳：
 - (1). 企業創造最大獲利概念的轉換，賺錢不能僅看經濟價值，而是要讓更多人生活更幸福。
 - (2). 政府無法解決的社會問題很多，社會企業家可透過企業來解決。
 - (3). 社會企業的競爭力也來自向消費者傳達不一樣的價值。
2. 建立平台，由優良的社會企業將價值及經驗分享給一般企業，同業間較能以共同的語言溝通。
3. 政府提供經費及專業輔導，以徵求營運計畫書的方式，個

案協助社會企業成立。

4. 媒合企業及非營利組織的合作及創新。

(三) 拜訪照片

	
賴緣如專委致贈紀念錦旗	人資部主管介紹 Chungmi 營運理念

五、 Root Impact

是一個以協助助人者過更好的生活為目標的非營利組織。

(一) 背景說明及發展現況

1. 沿革：

營運長許在亨於 2012 年 7 月成立 Root Impact，為一個針對社會企業及非營利組織提供服務的支援性組織；希望為有心以各種方式解決社會問題的人提供協助及支持，

幫助努力實現善良意志者獲得成功。目前共有22個員工，
年收入約 12.9 億韓元，支出每年約 10.3 億韓元。

2. 經營的業務內容：

(1). Oneul Salon：咖啡廳& 共享圖書館。Oneul Salon 提供
多元的活動幫助創新家獲得多種不同解決問題的靈
感，地下一樓為以社會創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訓練
課程，針對特定社會企業所面臨的實際商務問題分組
作成小組報告，再進入公司簡報，提供解決方法論教
育與執行專案實習，並針對不同商務類型從外部聘請
業師來加以協助，本項目由 J.P. Morgan 贊助營運，
學生免費參加，2015 年第一季共有 148 位學員參加，
目前這個服務項目已與漢陽大學合作，放入漢陽大學
的正式學程中。

(3). Impact Career：提供年輕創新家投入職場前的實習機
會（Internship program），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，可接受想要自
我開發教育的青年提出申請，針對弱勢青年有優惠，

本項目由現代汽車鄭夢九基金會贊助，目前已逐漸變成一個就業媒合平台，並且朝線上服務的方向發展。

(4). D-WELL House:或可稱為共享生活的空間(co-living community)或像學生宿舍，提供助人者青年會員可負擔且舒適的居住環境，因發覺在韓國從事社企或非營利組織工作的青年都很孤獨、缺乏支持；因此提供約市價租金 7 折的公寓，接受社企創業青年或非營利組織工作人員申請入住，青年會員除減少租屋的支出，並在共享公寓中可相互支持及交流，支持從事社會服務工作的青年，以創新的方式持續投入解決社會問題，目前已有 1、2 號店，3 號店則應美國拉斯維加斯都市再生計畫的團隊邀請，即將在拉斯維加斯開幕。

(5). Hey Ground：是一個全新的共同工作空間，可供 500 名會員一同工作，同時也可以公司的型態進駐，預計於 2017 年下半年開館。

(6). Shared Service：以免費或便宜的價格，為社會企業媒合所需的法律、會計、勞務、稅務等領域的專家與支援。

(二)參訪心得

執行長許在亨因為韓國大企業的後代，能有效引入各種支持青年創業或社會企業所需的資源，為青年創業者及社會服務工作者從學習教育訓練、媒合就業、創業到生活支持建立所需的一系列資源。

Root Impact 因引入相當多的創業資源，因此所在的聖水洞也逐漸匯集了更多的創新工作者，小區附近光是共同工作空間就有 6 家，100 多個社企或非營利組織，近 1,000 名的工作者；使得韓國社會經濟振興院將京畿道的辦公室移來聖水洞，首爾城東區廳也將社會性企業支援中心設在附近，已形成社企聚落。

在小區附近即將開幕的 **Hey Ground** 全新共同工作空間共有 8 層樓，可供 40 家公司約 500 人進駐上班，已確認進駐的有許多是社會創投為主的公司，而 **Hey Ground** 大樓也是企業社會責任捐助興建的，民間部門在財團和大企業支持下所自行發展的社企輔導平台有別於首爾創新園區(**Seoul Innovation Park**)，顯出新穎而更有活力。

(三)拜訪照片



營運長介紹 Root Impact 服務內容



賴緣如專委致贈紀念錦旗



即將落成啟用的 Hey Ground 共同工作空間



Hey Ground 提供個人或公司進駐的辦公室

六、 YMCA Seoul AGAYA

是一個位於首爾市麻浦區提供藝術人子女臨短托服務的社會企業。

(一)背景說明及發展現況

1. 沿革

於 2008 年成立，是 YMCA 下的一個事業部，主要提供兒童托育及照顧服務。主要服務 2 歲以上到小學階段兒童的托育及課後照顧，2 歲以前兒童的托育以到宅托育為主。本來是以承接增加就業的政府委託方案開始，後來成為經營兒童托育及照顧的社會企業。

在 2008 年，首爾 YMCA 約有 23 個兒童托育照顧中心，但 YMCA 希望組織能從事非市場上一般機構能提供的服務，因此逐漸轉型成類似 YMCA Seoul AGAYA 的模式提供臨短托的服務，目前僅剩 9 個。

麻浦區的 YMCA Seoul AGAYA 主要受政府委託提供藝術人子女托育照顧服務。麻浦區附近的弘益大學，藝術科系非常著名，韓國政府為扶植文化產業，由文化教育藝術部與保健福祉部共同合作，補助團體提供藝術人子女照顧服務，為藝術文化從業人員的福利之一。考量藝術文創從業人員工時不固定，同時收入也不穩定，由政府結合民間團體提供收費非常便宜、服務時間長且可彈性按時送托的服務。

2. 推展社會企業模式

YMCA Seoul AGAYA 有承接政府增加就業方案的經驗，因此培訓許多中高齡婦女取得照顧服務人員的資格，於 2016 年起承接藝術人子女照顧服務方案，也提供培訓的中高齡婦女另一個就業場域。

韓國政府自 2015 年起也開始重視到臨短托服務的需求，因此開始推行 0-36 個月幼童的臨短托服務並提供有條件的補助機制，市場上的托育機構也開始提供固定時間托育外的臨短托服務。

3. 服務內容

YMCA Seoul AGAYA 按藝術家練習、表演時間的需求，服務時間為星期二到星期日，上午 11 點到晚間 8 點，只要有藝術人相關活動證明，確認身分為藝術人即可開始使用服務，中心聘有 6 個工作人員輪班，通常中心內臨短托的兒童約 5-6 人，周末約 10 人，托育服務安排的內容也多以藝術探索活動為主。

(二)參訪心得

YMCA Seoul AGAYA 因長期提供弱勢民眾職訓及就業服務，因此在社會企業的熱潮下，結合組織長期關注的臨短托服務而發展出這個社會企業。組織能早一步關注到政府或市

場上沒注意的社會問題或需求，進而提供服務是相當難能可貴的。但因為臨短托成本高經營不易，民眾雖有需求卻仍不具市場規模，因此，YMCA Seoul AGAYA 已考量由社會企業轉型為非營利組織，如此，方能接受捐款，永續經營。

在政府財政日益困難的狀況下，鼓勵非營利組織發展自給自足的經營模式已成為一種趨勢，但社會企業並非萬靈丹，尤其非營利組織通常缺乏企業經營的專業知能，特別個別組織關注的社會議題不同，所提供的服務不見得都具市場性，非營利組織要轉型成社會企業還是要審慎評估。

(三)拜訪照片

	
YMCA Seoul AGAYA 提供前有庭院的兒童托育空間	主任介紹 YMCA Seoul AGAYA 服務內容

	
兒童臨托空間	賴緣如專委致贈紀念錦旗

七、 NANUM and DOLBOM

位於富川市，提供高齡者居家照顧服務的社會企業。

(一)背景說明及發展現況

1. 沿革

富川市為活絡社區產業，協助在地團體提供服務且能在財務上自給自足，分三區設置社區自給中心(Self-support promotion center)，三個區各有發展重點，包含居家照護、房屋修繕及清潔工作等。NANUM and DOLBOM的社長係勞工運動出身，也曾在社區自給中心工作，於2009年創設提供失能長輩居家照護服務的公司，成為政府認證的社會企業，目前富川市有200多個單位提供照護服務。

2. 服務現況

NANUM and DOLBOM 現有員工人數有 12 位管理人員，288 為居家服務人員，政府依申請民眾的經濟狀況及失能程度，核可補助的服務時數，民眾則可據此向該公司購買服務。

居家服務員提供失能長輩一般日常生活照顧所需的支援服務，一次 3 小時，每位居服員平均一個月提供 88 小時的服務，每位居服員服務 5-7 個長輩。

該公司因為提供服務的時間久，品質及品牌較受民眾信任，加上人力充沛，制度完善，居服員流動率低，因此經營績效逐漸成長。韓國政府對從事居服服務的單位有審核機制，要求單位居家服務收入的 84.3% 的費用要給居服員。NANUM and DOLBOM 將政府給的居家服務保險給付 9,800 韓元/小時，9,600 韓元給付予居服員(含勞健保及勞退提撥)，200 元作為企業營運。

3. 單位績效評鑑

政府對提供居家服務的單位每 2 年進行一次評鑑，針對行政管理和服務品質以書面和對服務使用者實地訪查的方式辦理，評鑑成績分五等第，如連續獲評鑑為 A 等，

則可額外獲得政府補助。

(二)參訪心得

韓國自 2008 年開始推行長照保險，並自 2006 年制定「社會企業促進法」，10 年來鼓勵許多社會性照顧合作社、自給共同體或自給社會企業蓬勃發展。長照 2.0 在台灣如火如荼地展開，服務提供能量不足一直是令大家擔憂的重點，然而反觀韓國及日本推行照護保險後，服務如雨後春筍般不斷長出來，雖然在服務品質管控方面多有需借鏡處，但總體而言，保險制創造出的照顧服務市場，才能使許多從事照顧服務的個人、合作社或組織有機會介入而成為社會企業。

(三)拜訪照片

	
介紹 NANUM and DOLBOM 服務內容	賴緣如專委致贈紀念錦旗

伍、總心得

當我們談企業社會責任，仍然希望企業將獲利提出來協助運用於解決社會問題，似乎商業追求利潤和解決社會問題是兩條平行線，中間有一條鴻溝，而「企業社會責任」是連接兩端的橋樑。然而，此次韓國非營利組織及社會企業創新育成參訪，韓國社會企業發展已跨過鴻溝，將企業視為解決社會問題的策略之一，可感受到韓國政府，促進就業，提升經濟動能的目標明確，施政效能高。

2007 年，韓國成為亞洲第一個立法推動社會企業的國家，專法上路後，社會企業從不到 50 家，倍增到 2013 年底的 1,012 家，從業人數也突破 2 萬，政府預計在 2017 年達到 3,000 家社會企業和 10 萬份工作的目標。歐洲國家在過去用 30 年創造出來的社會企業環境，韓國政府以立法的方式，由國家帶動，僅用 10 年的時間就看到亮眼的成果。

此次考察韓國 7 間非營利組織及社會企業的運作及發展模式，歸納出以下幾點心得：

- 一、立法的影響力甚鉅：社會企業及企業社會責任的觀念推動，政府以立法的方式，投入資源不斷宣導，此次參訪社會企業多有清楚的核心價值、理念及明確之願景做引導，對於韓國社會企業能以

弱勢員工為核心，企業以能解決社會問題為榮，感到震撼。足見立法 10 年，社會企業多認同「企業應投入解決社會問題」的核心價值和理念。

二、須建立資源整合平台：由政府主導，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。

三、研究發展單位的重要性：此次參訪的單位有許多是以「共享」的概念發展出的創新服務。輔導平台設有研究發展單位是重要的，除須將待解決的社會問題現況定期提供給創新家，並須將「共享」、「擴展」、「延伸」等方法的運用案例之研究及發展累積成社會企業發展及創新的知識。

四、發展教育系統：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。

五、社會企業不是非營利組織永續的萬靈丹：韓國社會企業發展至今，仍有許多社會企業無法獲利甚或失敗，政府若因財政窘迫，一味希望輔導非營利組織轉型成社會企業，自給自足，恐面臨很大的

挫敗。商業經營對於從事社會服務工作的人員而言是相當陌生的領域，加上許多非營利組織協助解決的社會問題是不具市場性，因此，針對非營利組織的特性，輔導其與社會企業或一般企業更多的合作和可能性的探索，可能才是很多非營利組織永續的良方。

此次考察，實地觀察了韓國民眾的生活，深刻體會到大型企業壟斷市場，街道上比比皆是的連鎖店，幾乎都是隸屬幾大財團旗下的企業體，年輕人想創業如果沒有政府的協助幾乎是不可能，因此從參訪的幾個案例中可發現，原任職於大企業高階主管退下來，因認同國家，認同企業解決社會問題的責任而創業的社長，成功的機率較高；另一個成功的案例則是非營利組織所熟悉的照顧產業，在我國積極推展長照 2.0 之際，如何創造友善社會企業的照顧產業環境，是我們可以學習努力的方向。

陸、建議

1998 年的金融海嘯，韓國為因應攀升的失業率及整體經濟環境變化，1999 年「國家基本生活保障法案（National Basic Livelihood Security Act）」規定公民社會團體必須有「自給式促進機構（Self-Support Promotion Agency，簡稱 SPA）」的資格才能得到政府

補助，引導許多公民組織只注重市場獲益，變成鼓勵市場導向的專案，而許多不具市場性卻有重要社會價值的方案因此被忽略了，而這樣的發展之歷史淵源及環境氛圍也可一窺現今韓國社會企業的樣貌。

綜整韓國社會企業之發展歷程，政府願意投入資源來引導及鼓勵社會企業還是最重要的，另，提出下列之建議，期能對本市推展社會企業及非營利組織永續發展有所助益：

一、社會企業概念宣導：此次參訪觀察韓國以立法之方式作為國家推動社會企業之方法，成效斐然；然，不論是透過訂定專法、修改公司法，甚或以政策推動，當前之要務是盡速營造友善社會企業發展之社會環境，地方政府可從社會企業理念的宣導，鼓勵及企業取得相關國際組織認證，如 B 型企業認證等著手；同時促進民眾及企業對社會企業之支持、認同及資源之挹注。

二、設立社會創新培育中心：韓國訂定「社會企業促進法」並於勞動部下設專責單位，本府目前規劃設立社會創新培育中心，相關單位包含社會企業的主責單位本府經濟發展局、促進就業的勞工局及主責非營利組織的社會局及社區總體營造的文化局，目前雖由社會局主責設置社會創新培育中心，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，未來可就本府發展核心目標，滾動式修正，發展本市的培力模式。

三、設置社企與非營利組織交流平台

(一)發展非營利組織及社會企業資源平台：提供非營利組織與社會企業互相學習場域，建立交流平台，讓有意願設立社會企業之非營利組織、新設立之社會企業或願意善盡企業 CSR 的企業，資源及經驗得以相互交流、分享，或共同規劃合作案等，以促進非營利組織之永續發展。

(二)設立社會創新學院：透過辦理與社會企業相關之論壇、活動、講座、工作坊等，有系統建置統合想投入社會企業領域所需的相關知能，並與學校教育結合，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。

四、國際連結：與國際相關認證組織及平台連結，學習適合國內的經驗，讓在地的非營利組織與社會企業有機會與國外團體交流，並藉此將台灣的社會企業推向國際。