

研究論文

社區工作中的社會設計實踐歷程： 「厚熊咖啡館」的行動研究*

梁鎧麟**

國立暨南國際大學原住民文化產業與社會工作學士學位學程
原住民專班專案助理教授

收稿日期：2022年6月27日，接受刊登日期：2022年8月21日。

* 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』續階計畫」（108-2420-H-260-003-HS1）部分研究成果。

** 通訊作者：skygod0303@mail.ncnu.edu.tw

中文摘要

歐盟自 2012 年推動 INNOSERV 方案以來，明確揭示福利體系的創新需要回到「以使用者為中心」的工作方法。本文透過行動研究的方式，於行動方案中融入社會設計的方法，在場域中反思社區工作的創新方案，如何實踐「以使用者為中心」的工作方法。研究發現社區工作者必須與利害關係人凝聚共同的行動價值願景，並在此價值下聚焦與連結社區既有或潛在的資源，發展出能夠對應解決社區需求的服務方案。透過融入社會設計的社區工作方法，能夠讓社區工作者回到使用者為中心，並連結在地資源、發展在地服務，解決在地需求，形成社區的創新服務方案。本文透過行動研究的實踐與反思，提出社區運用社會設計方法，推動創新方案的可能途徑，提供我國未來社區工作推動之參照。

關鍵字：社區工作、社會設計、行動研究

The Practical Progression of Social Design in Community Work: A Case Study of Elderly Care with Homie Care Model in Puli

Kai-Lin Liang

Assistant Professor, Indigenous Creative Industry and Social Work Program,
National Chi-nan University

Abstract

The INNOSERV project was officially developed by European Union wide countries since 2012. The INNOSERV research policy emphasized the concepts of social innovation is a user-centered service design and approach for existing welfare systems. To identify the crucial activities and useful service design approach in community work practices, a participatory action research with social innovation (user-centered design) was adopted from a fieldwork in Puli.

Our findings indicate that “triggering the value co-creation processes for main stakeholders”, “introducing and integrating multi-disciplinary talents and limited resources”, and “finding appropriate solutions through participatory and user-centered designs with social innovation” were major continuous progression in social service design. The Homie Care model may provide a useful experience for future research on social innovative practices and offer some specific recommendations for policies for long-term care.

Keywords: Community Work, Social Design, Action Research

壹、前言

面對全球化趨勢下的國家治理角色變遷，歐盟國家首先體會到高齡、少子為國家財政帶來的沉重負擔，並認為要把社會的危機跟轉型的壓力還原到社會，促使公民社會一起承載，如此方能引導出合宜的地方活化及區域再發展策略(曾梓峰，2003：33-34)，「全球思維，在地行動」也就成為國家與公民社會，因應危機與轉型的主要策略。在此策略下，各國政府也推動許多以「社區」為主體的政策方案，希冀透過社區來解決在地問題。歐盟自 2012 年起，推出 INNOSERV 的方案 (Innovation on Social Service Project)，希望透過歐洲城市的社會服務創新行動方案的實踐，來解決歐洲地區所面臨的各式問題 (Dahl et al.，2014)，歐盟更進一步於《2020 配合歐洲旗艦策略計畫》，提出創新聯盟 (Innovation Union) 政策，以回應各項社會性議題 (鄭夙芬、鄭期緯、紀孟君、林思汝，2016：107)。其中，「社會創新」成為近年推動行動服務方案設計的主要思維，其中「社會設計」是核心的工作方法，透過價值共同創造的方式，尋求多元組織的網絡鏈結合作，共同開創創新的解決方案 (Yang and Sung，2016：21)。

Papanek 的 *Design for The Real World* 一書中，提到社會設計的緣起是來自於，使用社會工作介入的方法作為社會設計的模式，而這樣的模式能夠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)，社會設計所關注的正是以「人的需求」為主體思考，來設計出能夠解決社會排除的服務方案，而這也正是社區工作所關注的核心價值。1981 年柴契爾夫人因應政府財政

困境，構築夥伴合作機制的新型態國家系統，於社區層次建構「Groundwork」模式，作為在地社區多方合作的模式，其重要課題和任務在於提供「人性化的服務」，從在地居民需求角度思考服務設計，提供有效、具體、可操作，且具效率高的卓越人性化服務（渡邊豐博原著，李宜欣等人譯，2019：51-56），此模式正是在社區工作中融入社會設計的思維，不會有一體化的服務項目，而是針對各社區的不同需求，設計出滿足該社區的服務項目，這樣的模式在英國發跡後，陸續被歐洲其他國家、中南美洲國家、澳洲與日本學習運用；同時在整個發展歷程中，也看見社區工作中培力的重要性，這些歷程成為各國推動社區工作的重要參照（梁鎧麟、詹弘廷、李希昌，2021：85-89；蔡弘睿、張菁芬，2016：40）。

社區工作在臺灣社會福利發展歷史中，曾扮演開路先鋒的引導作用，特別是西方國家自 2000 年以來重新重視社區型政策，更藉由社區型政策作為對抗經濟全球化與社會排除的政策工具（李易駿，2016：177）。但同樣在新管理主義思潮下逐步走向夥伴治理的模式，台灣的社區工作一直是被吸納進入社會行政的結構中，而成為國家體制的一部分，這其實忽略了社區工作最根本的關懷社區中的「人」（張英陣、鄭怡世，2012：91）。同時，台灣自 1960 年代開始，受聯合國社區發展的影響開始推動社區工作，但始終缺少如英國湯恩比館、美國赫爾館、英國 Groundwork，此種以人性化服務設計為任務的中介組織，作為社區工作的重要樞紐，且在當前社會工作的實踐中，社區工作卻也日趨被邊緣化（張英陣等人，2012：120-121），導致近年許多福利政策進到社區後，已經很難見到傳統「社區工作」的精神價值之所在。

加上政府體制深受新右派思維的影響，管理主義成為服務輸送體系中，技術性服務提供的主要思潮，這也導致福利服務進到社區後，很難展現出早期社區工作的核心價值與思維。2016 年，因應高齡社會的浪潮，衛生福利部推出《長

期照顧 2.0》政策計畫，期望透過建立「社區整體照顧服務體系」，進入到社區內協助長輩能夠在地安老；此外，也接續推出多項政策計畫，希望能夠充實在地的長期照顧資源。相關計畫雖然是以「社區」為單元來建構服務輸送體系，但也因為以專業組織形式投入社區中，服務也就受限在前述的技術性討論與管理主義的思維當中，而這樣由上而下的社區服務輸送模式，在社區工作的過程中也產生若干挑戰，包含：社區基礎量能不足、社區多元照顧課程安排、照顧知識不足、志工規劃、站務經營等問題（李易駿，2017：192；孫智辰，2017：125-128；張世維，2018：4）。

筆者在行動研究的過程中，發現前述若干挑戰，因為受限於技術性服務與管理主義的思維，且我國的社區工作並無中介組織的角色，導致政策進到社區後，忽略了以「人的需求」為本的服務思維，使得許多政策在社區內無法發揮效益，也忽略了社區工作原本的價值精神。觀察歐美日等國家成功的社區工作方案，能夠發現其在社區工作過程中，融入社會設計的思維，重新思考社區行動方案的服務設計，成為社區因應社會問題而產出創新方案的的關鍵所在（渡邊豐博原著，李宜欣等人譯，2019：51-56）。因為，社會設計不僅透過參與的途徑來解決社會議題，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與服務（Kang，2016：68），而這也正是台灣的社區工作發展，需要重新反思的關鍵所在。有鑒於此，筆者將以自身行動研究參與的「厚熊咖啡館」為個案，探討行動團隊如何與個案所建構的社區工作團隊，融合社會設計的方法於社區工作中，共同推動社會創新方案，回應在地的高齡化議題，期望透過本文行動經驗的彙整與反思，提供我國未來社區工作推動之參照。

貳、「社區工作」中的「社會設計」思維

對於當代社會的理解，必須透過多元領域途徑的研究，並且執行解決方案，來為貧窮、無家者、高齡社會等議題，創造更好的生活環境，面對這些社會議題，常需要多元專業共同參與，共同設計出符合人們需求的方案，而這種以社會為最重要目標的服務設計，在社會工作領域中最常見(Margolin and Margolin, 2002: 25)。社區是常民生活的區域，透過社會設計將原本的治理結構帶往後現代的治理結構中，並造成組織或是社群間的連帶變化(Chen, Cheng, Hummels and Koskinen, 2015: 3)，進而轉而重視「人的需求」的社區治理結構，這正是將社會設計思維融入社區工作技巧中的重要策略。此外，社會設計所強調的服務設計，不僅關注在設計出回應重要問題的服務外，也關注創造出一個能夠培力利害關係人共同回應問題的環境，讓利害關係人一起具備解決問題的能力(Yang et al., 2016: 22)，這也正與社區工作一再強調的培力(empowerment)技巧不謀而合。惟我國在社區的相關政策，因偏向右派思維關係，因而忽視社區是公民社會中的公共領域(public sphere)，同時也是實踐民主參與的重要場域(張英陣等人, 2012: 121)，進而無法實踐前述的相關治理內涵。

許多探討社會設計的研究中，主要關注三個要素，分別是：共同創造價值、參與式設計、創新解決方法等三個元素(Chen et al., 2015: 2)。首先，在共同創造的要素上，因為當代社會面臨許多複雜的議題，需要透過「共創價值(value co-creation)」的方式來解決，此方式是設計解決社會議題的重要關鍵因素，因為在此方法中需要透過利害關係人間發展出信任關係，並對於共同要解決的議題、服務設計過程、服務方式的產生皆須產生共識，而一旦共識產生，社會設計的價值就共同創造而成，在後續的行動推動上就會產生堅實的網絡關係

(Yang et al., 2016: 21-23)。而社會設計所創造出的影響力，不僅聚集了在地的多元利害關係人參與在其中，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，在過程中鼓勵相互間的學習 (Pawar and Redström, 2015: 74)，並重新改變治理結構中的社會關係 (Gerometta, Ha'ussermann and Longo, 2005: 2007)。因此，推動社會設計思維的首要步驟，是優先將多元利害關係人聚集，並與其共同尋求所欲解決之社會議題的價值共識，而後續的行動便是建立在此價值上往後推進。

成功的社會設計，設計的發動者必須要從方案的起始階段，就培力參與者參與在方案的設計過程中，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間的相互連結，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)。在服務方案的發展過程中，組織則需要透過與在地公民與利害關係人進行合作設計，這也是社會設計所強調的重點，在許多成功的操作案例中，都可以發現設計是鑲嵌在在地社群當中 (Pawar et al., 2015: 73)。總結社會設計的主要類型，主要有三種：一、行動設計：設計專家積極推動社會創新；二、社區設計：設計專家與在地社群合作後，所給出的是更合宜的和更能持續的解決方案；三、有利於生態系統的設計：設計專家所構想和發展的物質和非物質資產能去建構整個生態系統，為了更有利於新倡議的出現、產生、繁榮、傳播和連結 (高宜滂, 2018: 6)。而無論哪一種類型的設計，皆有兩個重要的元素：一、與社群一起設計：設計發動者必須引導不同的成員分享新的想法，並且促進多元原則間的相互合作與分享，並進而去設計出解決方案；二、為社群設計：設計發動者必須創造讓利害關係人都能夠看見的解決方案，並且評估新方案被深化的可行性 (Yang et al., 2016: 24)。

凝聚價值與確立參與設計的模式後，最後則是如何尋求創新的解決方法，而這也是社會設計思維服務方案發展的最後階段，也是具體服務行動方案產生的階段。社會設計所關注的社會需求不僅是在個案的滿意度上，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 et al., 2002: 25）。因此，必須採用不同於以往以新右派、技術服務導向或管理主義此種市場主義的思維出發，必須回歸關注議題中目標對象的需求，而這與過去傳統思考服務設計的方式有所不同。如何設計出不同於以往的服務，觀察技術與同理心原則就扮演重要角色，也是設計思考家尋找洞見的方法（Brown 原著，莉君譯，2010: 101；Margolin et al., 2002: 28），跳脫習慣找尋解決方法的方式，重新洞察與觀察服務對象的需求，抑或讓服務對象一起參與在設計的過程中，都是尋找創新解決方法的可能策略（Yang et al., 2016: 24）。此外，在設計創新解決方法時，也必須關注成功構想的三個重要準則，分別為：一、可行性（feasibility），產品或服務在應用上的可行性；二、存續性（viability），產品或服務可能成為公司永續商業模式運作的一部分；三、需求性（desirability），對使用者有價值，能夠抓住消費者的心（Brown 原著，莉君譯，2010: 51）。

社會工作關注的是社會邊緣的人群，重新思考社會工作三大方法之一社區工作發展的濫觴：湯恩比館與赫爾館的工作模式，不正是透過早期的睦鄰運動來解決社區內的社會排除問題；同時，近年在日本興起的共生社區照顧模式，是立基在社會設計的工作方法上，翻轉專業主義回到以使用者需求為主體的服務設計模式，而這樣的發展轉變也可溯源到英國的睦鄰運動精神。但反觀台灣的社區工作發展歷程，深受新右派的影響，過度重視服務輸送體系的技術問題，反而忽略了社區居民的真正需求。而將社會設計的思維融入社區工作中，則有助於讓社區工作者回到以「人的需求」來思考服務設計，而這樣的創新思考模

式不同於過去過度強調市場經濟的思考，而是以公共利益為主要目的，建構社會融合與平等互惠的原則（Marie et al.，2006；陳東升，2012）。

參、分析架構與研究方法

社會設計的許多研究，都是採用行動研究多過於參與的研究方法，研究者多是參與服務方案的開展過程中，進而去反思彙整出研究成果（Pawar et al.，2015：74）。本研究主要的研究課題，在於探討將社會設計融入社區工作方法後，社區工作的實務操作經驗反思與分析，因此，基於前述的文獻分析，提出本文分析架構，並採用「參與式行動研究」（participatory action research），較能夠完整探析本研究所想要討論的相關議題。

一、本文分析架構

綜觀前述文獻分析基礎，將社會設計思維融入社區工作方法中(如下圖 1)，首先必須要先建立利害關係人間的共同價值，再一進步採取參與式設計的方法來設計服務方案，最後在設計服務方案時，必須要跳脫既有市場經濟思維，重新思考人的需求來設計服務方案。本研究將在前述的理論基礎上，以筆者行動參與的個案，進一步分析在實務操作的經驗過程中，如何將社會設計思維運用於社區工作方法之中。

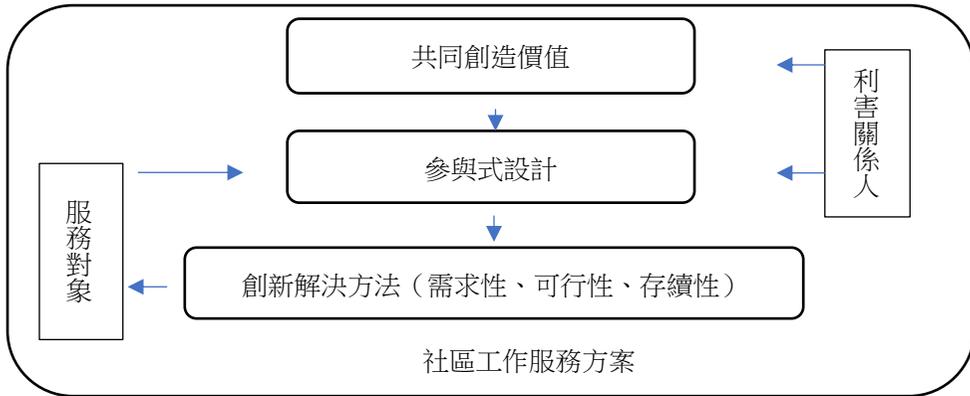


圖 1：融入「社會設計」思維到「社區工作」方案發展架構

二、為何使用參與式行動研究

「參與式行動研究」結合了「參與研究」(participatory research)和「行動研究」(action research)兩項傳統應用研究的方式，有別於一般研究方法將研究者與行動者分離的方式，參與研究的行動過程中，透過設計研究問題與工具、收集資訊、分析資料等方式，以便增加對所欲研究社會問題的了解、也增加對自我處境背後不平等現象的認識，從而有助於投入社會運動去改變社會（曾敏傑，2004：149-150）。此中研究方法與社會設計的核心理念相同，皆是強調透過「賦權」的方式，讓弱勢族群能夠「發聲」，並且增加參與「選擇」的機會（Park, Brydon-Miller, Hall and Jackson，1993；Ristock and Pennell，1996；曾敏傑，2004：150），進而去發展出後續可能的服務方法與內容。

本研究所關注的研究課題，正是希望透過行動參與的過程中，對於專業組織如何與社區組織發展出社區工作的夥伴治理模式，並進而去解決長期照顧政策在社區中推動時，所可能面臨的相關問題與困境。而在整個行動服務的發展過程中，除了專業組織的參與外，筆者也運用社會設計的操作模式，讓社區與

民眾共同參與服務設計的過程中，培力社區與民眾具備有自我解決問題的能力。因此，本文運用「參與式行動研究」，進行本文之個案的相關行動經驗分析與反思。

三、如何進行參與式行動研究

「參與式行動研究」的實作過程中，研究者應扮演外在促進者、指導者、諮詢者、資源提供者與研究專家角色，引導個人及團體進行批判反思並提供支持性的後舞台（Mcwilliam et al., 2009；葉莉莉，2010：62）。筆者作為參與式行動研究的研究者，在研究過程中，因應不同階段的行動發生，而扮演不同的角色，整個研究的過程從 2017 年 2 月開始展開，迄今（2022 年 8 月）雖然整個行動研究仍在進行中。

筆者根據社會設計的三個階段，把參與式行動研究的過程也分為三階段，第一階段為社會設計所定義的「共同創造價值」階段，此階段主要為 2017 年 2 月開始至 2017 年 7 月間，筆者於此階段主要的行動研究角色為積極連結埔里地區的在地長照專業服務組織，並與相關組織進行價值創造與建立的過程，在此階段筆者的角色主要為促進者的角色，在於促進形成具有共同價值的網絡，並為後續階段的行動建立價值認同的基礎。

第二階段為「參與式設計（社區設計）」，主要為 2017 年 8 月至 2018 年 5 月間，在此段行動研究的過程中，筆者與第一階段所建立共同價值的在地組織，共同針對在地社區、居民、長輩、志工、產業，進行一連串的參與式設計過程。筆者連結在地社群組織共同針對長照需求進行調查，並針對調查後的需求再進一步設計為後續的行動方案，在此階段筆者所扮演的角色為諮詢者的角色，在參與式設計的過程中，作為在地社群參與設計與需求調查的諮詢者，提

供過程中步驟進行的相關諮詢，但不做為在地社群參與表達需求與意見的指導者。

最後一個階段為「創新解決方法」形成的階段，此階段主要在 2018 年 6 月至 2019 年 2 月，在此階段主要是依據前一階段的參與式設計，形成創新解決方法，並作進一步的服務提供校準，主要目的在於將以需求為主所設計的創新解決方法，逐步調整轉化為服務，提供組織所能提供的服務，在此階段筆者所扮演的角色為指導者與資源提供者。前述三個階段中，筆者在不同階段分別扮演：促進者、指導者、諮詢者、資源提供者等角色，但因為筆者在參與行動前就帶著研究問題進入行動研究的過程，因此筆者在三個階段中同時也扮演研究者的角色，透過田野調查與行動會議的方式進行研究資料的搜集（各階段之行動會議如附錄所示），並於各次行動會議後做成會議紀錄，將會議紀錄提供給與會者確認，本文主要以會議記錄作為後續分析的主要文本基礎。

本文於行動研究及論文撰寫過程中，為遵守與實踐倫理原則，主要透過「知情同意」的原則，於 2017 年 2 月 14 日開始的每一次行動研究會議中，皆會向參與者揭露行動研究的研究目的、研究程序、風險與利益、保密與隱私、聯絡人（包括研究者與倫理委員會）等內容，獲得各個參與者同意後才進行行動研究會議的討論；同時，面對不同的研究參與者，筆者也會透過不同的語言、文字，提供足夠資訊讓參與者決定是否參與，且參與者決定參與後，也會據實告知隱私可被保護等相關資訊。此外，筆者也參照教育行動研究者 Zeni（2009：224-266）所提出的倫理守則，包含：1. 研究者必須對參與的利害關係人負責；2. 行動研究者應將場域視為在大型社會中，並努力朝向更加民主的參與方式；3. 行動研究者應該促進個人、參與者聯盟的關係，結合研究者和其他參與者的相互利益。因此，筆者透過知情同意的原則，讓所有參與者了解行動研究的相關內涵，也透過行動研究參與的方式，與參與之利害關係人透過行動方案的推動，

與民主參與的對話過程，帶動利害關係人的問題解決，以達到前述行動研究的相關倫理原則。

肆、「厚熊咖啡館」的社會設計行動歷程分析

「厚熊咖啡館」是一個隸屬在「厚熊笑狗生活照顧體系」下的行動組織，建立在國立暨南國際大學（以下簡稱暨大）、愚人之友基金會、埔里基督教醫院（以下簡稱埔基）的三方合作之下，發展的緣起主要是因為愚人之友基金會與埔基在大埔里地區已經推動 20 年的長照服務，但在長照 2.0 政策計畫推動後，兩個組織皆發現社區組織對於推動長照據點的意願並不高，且對於老人照顧的相關理念也不足夠，顯示出過去的長照專業服務，僅有技術性的服務提供，並沒有真正改變民眾與社區組織的認知（2017/2/14、2017/3/7、2017/5/15 行動會議記錄）。因此，正當高齡社會浪潮的來襲，專業服務組織也不能僅做技術型的醫療與長照服務，如何進一步建立民眾與社區組織對於自我照顧與互相照顧的概念，打造友善高齡的照顧環境，進而降低長者進入長照與醫療體系的機會，而這樣的理念也正是整個行動發起的濫觴。

一、發起階段（2017 年 2 月～2017 年 7 月）

因應高齡社會的浪潮，2016 年政府推動《長期照顧 2.0》計畫，期望建構整體式的社區照顧體系。筆者¹服務的暨大位於南投縣埔里鎮，南投縣埔里鎮的

¹ 筆者當時服務於國立暨南國際大學水沙連人文創新與社會實踐研究中心，擔任該中心的博士後研究員。

高齡人口為 19.52%，全縣的高齡人口比例則為 19.79%²，是全台高齡人口比例第四高的縣市。在科技部《人文創新與社會實踐研究計畫》的支持之下，暨大水沙連人文創新與社會實踐研究中心（以下簡稱暨大人社中心）開始進行高齡社會的在地實踐研究計畫，期望藉由行動研究的過程中，能夠連結在地社群團體共同開展出補足政策不足之處的行動方案，以作為後續相關政策推動之參考。

埔里鎮在歷經九二一地震後，因為運用社區營造作為社區重建的主要策略，也讓埔里的社區組織在近 20 年的時間，擁有相當豐富的社區動能。同時，愚人之友基金會在地震後，於埔基的支持之下成立，並陸續推動許多長期照顧的相關實驗性方案與政策，在埔里地區的長照專業服務深耕 20 年。立基於前述的在地人口與環境特質，連結在地社群組織，共同思考長照 2.0 推動之不足處，並以在地實踐的行動計畫，逐步共同發展出補充政府政策不足之服務方案，確實有其必要與提供政策參照之價值處。因此，暨大人社中心便與在地社群積極展開對話，並由筆者作為此行動方案的主要行動研究者，展開一連串的對話、服務設計與服務方案實踐的過程。

在發起階段，筆者首先透過了解在地社群網絡中，參與長照專業服務提的組織有哪些，進行一一的拜訪與了解，藉以充分掌握在地社群網絡中，有哪些組織願意一起共同進行後續的創新行動方案，優先建立首波願意一起進行行動的網絡成員，有：埔基、愚人之友基金會、水沙連醫療群³，及若干社區組織⁴等成員。因為長照服務涉及衛政與社政的專業服務能力，所以在確認後續行動的

² 統計數字為 2022 年 5 月底之統計數據，參考於南投縣政府人口統計資訊管理平台，網址：<https://household2.nantou.gov.tw/05sexage/>（檢索日期：2022/6/17）。

³ 水沙連醫療群為埔里在地基層診所所組成的非正式團隊，該團隊除了協調假日看診時間外，也積極進行社區糖尿病衛教活動，並與埔基共同建立埔里居家醫療照顧網絡。

⁴ 首波共同參與的埔里鎮內社區有：珠子山社區、慈恩社區、籃城社區、一新社區、蜈蚣社區、五十甲社區、桃米社區等 6 個社區，皆為設有社區照顧關懷據點之社區，對於社區長輩照顧服務推動具備一定程度之經驗。

網絡成員後，筆者先將成員做兩部分的區分：一為專業服務組織部分，另一為社區組織部分，做此區分主要是因為專業服務組織在後續行動中，主要是作為服務提供者的角色，而社區組織多為政策服務的接受端，如果運用社會設計的思維，就必須先把服務供給端與接受端區分出來，再進一步進行兩端間對於服務提供與需求間的媒合與設計。因此，筆者在行動過程中，先將服務供給端的成員（主要為埔基與愚人之友基金會）與接受端的成員做區分，以利後續的行動進行。

（一）服務供給端成員的問題對焦

首先，在服務供給端成員問題聚焦過程中，領導者擔憂長照專業服務組織皆以承接政府方案為主，無法有效回應在地需求，將會對於未來政府推動長照服務的財政負擔產生衝擊，同時也無法滿足社區組織與家庭對於長輩的照顧需求。

愚人之友基金會董事長趙○崇提到：「埔基與愚人之友在過去十多年的長照專業服務過程中，多是以承接政府委託方案為主，從經驗來看，基金會對於地方長輩照顧的需求，因為礙於政府委託案受限，無法有額外的資源來滿足在地需求；另外，長照有無可能發展出不依賴政府資源的照顧模式，否則未來高齡社會來臨，僅會加重政府財政負擔。」（2017/5/24 行動會議記錄）

愚人之友基金會執行長李○昌、埔基長照醫學部主任詹○廷同時也都認為：「長照 2.0 想要推動社區整體式照顧模式，這跟過去長照的服務輸送模式不同，社區組織必須要具備有提供服務的能力，且家庭對於長輩照顧的需求跟認知，也都攸關長照服務是否真的能夠滿足需求，所以怎樣深化社區的照顧能力，教育家庭對於長輩照顧的認知與使用服務的概念，都是重點所在。」（2017/5/15 行動會議記錄）

水沙連醫療群執行長蘇○正醫師提到：「像我們這種醫療專業人員，遇到長照問題時，都無法因應並尋找對的資源服務了，更遑論一般民眾遇到問題時要怎樣尋求幫助，所以怎樣教育社區民眾具備有照顧的概念與資源怎樣使用，是推動長照的優先重點。」（2017/3/7 行動會議記錄）

面對前述課題，除了長照既有的服務模式外，如何再建構起補足現行長照政策不足之處的服務項目，就成為在地長照專業服務供給者的最大需求問題。筆者在此階段的行動研究過程中，是以促進者的角色進行行動研究，因此，面對服務供給端的問題，筆者於行動會議中拋出「社會經濟模式」的概念，社會經濟的參與模式意味著提供豐富的社會創新行動，目的在於更加拉近消費者與生產者間的關係，受益者與供給者間的關係，同樣的也在拉近個人需求與他所屬的社群間的關係（Marie et al., 2006）。筆者期望藉由創新觀念的導入，與服務供給者共同重新思考可能的創新服務模式，以解決服務供給端在面對長照服務輸送過程中的困境。

（二）服務需求端成員的問題聚焦

美國社區工作先驅 Jane Addams 認為社會改革是從在地居民所遭遇的問題開始，透過結社來採取集體的行動，而他們的做法由社會調查開始，調查過程中不僅是赫爾館的工作夥伴參與，也邀請與該議題相關的社團組織與民眾參與（張英陣等人，2012：108）。筆者於服務需求端的問題聚焦過程中，採用前述社區工作先驅，對於社區民眾需求調查的方法，透過與在地社區的訪談過程中，了解社區組織對於長照據點申辦的態度與想法。

在社區端的需求調查過程中，發現社區領導者對於推動長照服務意願普遍不高，歸納其中幾項重要的關鍵因素，在於社區對於長照服務到底要服務什麼並沒有清楚的認知，也與社區已在推動的社區照顧關懷據點混淆，導致社區認為已經有在做了，不需要再額外做長照服務；其次，社區對於志工是否有能力

協助提供服務感到擔憂，認為社區志工普遍對於長照服務並不熟悉，很難協助社區推動相關服務；最後，則是社區認為承接政府方案皆需要墊借款，社區是否能夠籌措到經費來作為墊借款的部分感到擔憂(2017/4/17 行動會議記錄)⁵。由社區需求調查的工作坊中，彙整了解社區不願意推動長照服務的困境與需求，而如何從社區端的需求進行服務的設計，以協助社區組織願意推動長照據點的設置，也就成為筆者在後續行動方案進行的重要課題之一。

(三) 兩端聚焦後的共識凝聚

在發起階段，筆者藉由工作坊(9場)、訪談(5場)、焦點團體會議(10場)等方式，針對社區民眾、社區組織、社區長輩、長照專業服務團隊等對象，了解服務供給端與需求端兩方對於長照服務的相關需求與推動困境，依據前述需求調查結果，共總結出包括：一、因應照顧服務人力不足問題；二、對於長照相關知識與自我照顧概念不足；三、社區組織推動長照服務缺少專業服務的支持系統；四、社區能否有自主財源的可能性，等共四大需求與問題。同時，筆者於此階段的行動參與角色，主要作為尋求解決需求與困境的促進者，以價值共創與凝聚的方式，導入不同於以往的方案解決思維，以「社會經濟」的價值思維與「社會設計」的服務方案手法，重新引導服務供給與需求兩端，設計創新服務可能的方案。因為有前述價值共創與凝聚的參與過程，對於在地問題與需求的解決引發在地社群團體的共鳴，因此，筆者在此階段能夠進一步發揮促進者的角色，拋出創新概念與體制建構的方式，也由於獲得長照專業組織與社區組織領導者的認同，共同展開後續一系列融入社會設計思維的社區工作方案，以匯集兩端參與者之行動，共同建構出符合在地長輩需求的照顧支持體系。

⁵ 此次工作坊會議，總計共有：珠仔山社區、慈恩社區、籃城社區、南村社區、一新社區、蜈蚣社區、牛眠社區、五十甲社區、桃米社區、守城社區等，共計 10 個社區參與；前述參與社區皆是透過埔里鎮公所社會課發放會議通知，邀請對於社區長輩照顧服務議題有意願參與之社區。

二、價值凝聚階段（2017年8月～2018年4月）

接續進入將創新價值理念轉化為具體行動服務方案設計的過程，在此階段筆者作為主要行動者，及埔基與愚人之友基金會的指導者與諮詢者，共同參與創新服務體系的服務設計行動。透過需求的調查與對焦過程中，行動團隊理解利害關係人對於推動在地照顧體系的基本需求，同時也期待能夠以「新的價值觀」與「新的方法」來解決這些需求。珠仔山社區理事長黃○瑞提到，社區期待專業組織不要單只用傳統醫護、社福專業來解決高齡問題，高齡已經不再只是照顧問題，而是生活問題，所以應該要用新的價值跟方法來解決在地的老化議題（2017/8/23 行動會議記錄）。是以，行動團隊感受到社區對於擺脫傳統工作方法的期待與需求，便積極思考如何建構跨專業的團隊，並以「新的價值觀」與「新的方法」來解決在地需求，而這也正符合歐盟 INNOSERV 方案中，對於社會創新的定義，其認為面對舊的問題，必須要用新的價值與方法來處理，否則將無法解決舊有問題（Eurich and Langer, 2015）。

面對區域的高齡照顧問題，行動團隊透過與在地利害關係的多次對話與互動過程中，逐步確立利害關係人對於解決高齡社會議題的想像。此想像為透過在地長輩、社區、與組織間的「互相照顧」，來建構互助、互惠體系，進而建構在地化的共生社區照顧模式。

曾任藍城社區總幹事的陳○芳、蜈蚣社區理事長黃○玉、慈恩社區總幹事潘○修都提到，其實在社區經營這麼久，看到的現況就是農村地區的老人必須要回到農業社會時代的「相放伴」（台語），左鄰右社互相幫忙照顧，不然小孩都在外地討生活，老人去都市生活又不習慣，這會是未來農村社區需要努力的部分（2017/12/26、2018/1/8、2018/4/9 行動會議紀錄）。

珠仔山社區發展協會副理事長鄭○惠說，我在唸研究所時看到日本的共生社區，其實就是強調社區內的互相幫忙與照顧，不管是人跟人之間或是組織跟組織之間，甚至有的社區與社區之間，畢竟資源有限，但高齡人口快速增加，還是要靠民間的力量比較有可能因應在地的需求（2018/1/10 行動會議紀錄）。

Felling18 巧克力工房的公關經理許○雯提到，其實我們公司做很多公益的事情，高齡化社會的議題我們老闆也覺得應該要投入，但是要怎樣投入幫助在地社區、長照組織就需要專業的協助，但互相照顧這樣的價值，是深耕在地的企業會認同的價值理念（2018/4/3 行動會議紀錄）。

行動團隊發現在地社區的主要經營者，在長期投入社區高齡照顧的行動中，看見許多農村社區的現實，也認為在農村地區必須有一套新的照顧方式，才有機會解決在地高齡者所面臨的各式多元需求。而社區的期待正也符合筆者與行動團隊，對於社會經濟運作模式的討論，透過創建或發展出以社群利益為主的社會經濟運作模式（如：互惠分享式的經濟、有限利潤的社會企業、參與式經濟等）（陳東升，2012：4），是社會創新模式所關注的焦點，也是近年來第三部門組織所發展的主要方向，行動團隊也認為在社會經濟的價值理念之下，進一步透過社會設計，與利害關係人共同討論對於需求解決的價值凝聚，有助於後續與利害關係人共同實踐服務設計的方案，因此正式於 2018/4/9 的行動會議中，設定將以「互相照顧」的價值，作為行動團隊後續方案推動的核心價值。

三、中介組織設立與建構階段（2018 年 5 月～2019 年 2 月）

從社區工作的發展起源英國的湯恩比館、美國的赫爾館，包含到近期日本所推動的在地整體照顧體系，都可以看到社區工作就是一個利基於解決在地需

求的睦鄰運動，而推動這樣的行動需要仰賴一個在地的中介組織，像是湯恩比館或赫爾館這樣的組織，來協力在地的創新行動；前述的中介組織行動，立基於英國於 1970 年代所推動的 Groundwork 模式，而這樣的社區工作方法也帶動了英國、德國與日本的社區高齡議題發展過程，也成為日本推動共生社區照顧模式的基礎（梁鎧麟等人，2021：85）。社區中的社會服務組織是社會創新的核心一環，因這類的組織與服務使用者有非常獨特的關係，也對服務使用者有長期的承諾，再者，其可以幫助服務使用者進入到創新的流程，以協助服務使用者能一同界定出自身的需求（鄭夙芬等人，2016：113）。有鑒於社會創新與社會設計的過程中，都需要仰賴一個社會服務組織來串接與發展各項服務流程，行動團隊於 2018 年 5 月，運用愚人之友基金會於埔里鎮上的建物，設立以社會設計為方法來推動社區工作的中介組織「厚熊咖啡館」，期待透過此一組織來推動各項實踐「互相照顧」價值的行動方案。

愚人之友基金會李○昌執行長說，基金會提供一個場域，透過咖啡館的方式，把這個地方提供給社區一起來參與，嘗試用社會設計的方式，來讓社區、產業一起有機會參與在高齡照顧的創新行動中，這對基金會來說是在實踐一個新的價值，是一種新的網絡治理的服務型態（2018/4/9 行動會議紀錄）。

社區的高齡照顧議題，如果有一個組織能夠協調或是發展一個機制，來調節不同社區的志工，這會對社區的照顧服務產生很好的效應（曾任籃城社區總幹事的陳○芳，2018/4/9 行動會議紀錄）。

其實在地企業很樂意參與高齡議題，但關鍵在企業只會賺錢，做公益只會捐錢，所以要讓企業知道他們可以扮演的角色是什麼，讓我們企業一起參與在這些行動中，我們就知道我們可以參加什麼行動（Felling18 巧克力工房的公關經理許○雯，2018/4/9 行動會議紀錄）。

在愚人之友基金會的硬體支持，及在地社區、企業組織的共同回應下，行動團隊開始於埔里鎮上建立「厚熊咖啡館」的中介組織，希望針對在地社區的需求，在「互相照顧」的共同價值下，透過社會設計的方式，進行相關服務方案的設計，藉以協力在地社區與民眾解決相關高齡照顧問題；同時，也為有興趣參與高齡社會議題的企業組織，協力進行服務再設計，轉化其既有的服務模式，建構在地的共生社區照顧模式。

四、利害關係人參與的實踐階段（2019年3月～2022年8月）

完成前一階段「厚熊咖啡館」的中介組織建構後，行動團隊開始利用此一三方合作建立的中介組織，進行在地利害關係的合作鏈結，迄今共連結政府（4個）、企業（12個）、NPO（9個）、社區（31個）等利害關係人（如表1），共同參與在水沙連區域的共生社區照顧模式建構行動中。首先，水沙連區域內的四個鄉鎮公所皆有參與在社會設計的行動中，透過與政府單位的合作，協力鏈結社區組織更加理解高齡議題的重要性，並進一步作為厚熊咖啡館與社區組織合作連結的媒合角色。其次，企業組織與NPO部分，則是與厚熊咖啡館展開各項的服務方案設計行動，透過與各企業組織與NPO對話討論的過程，了解其企業組織與NPO的資源及能夠與高齡議題合作的服務項目，並藉由行動團隊的高齡知識專長，協助各企業組織與NPO進行服務再設計的方案（各企業的合作方案如表2、3）。最後，社區組織部分，則是透過社工的角色，運用社區工作的方法，將前述與政府、企業及NPO所連結的資源，針對不同社區的需求，進行相關合作服務方案的連結，包含：高齡識能推廣教育、志工培力、社區經營管理、社區產業發展等不同面向（各社區合作方案如表4）。

表 1：厚熊咖啡館社會設計行動的利害關係人

類型	利害關係人
政府	埔里鎮公所、魚池鄉公所、國姓鄉公所、仁愛鄉公所
企業	Feeling 18 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、造紙龍手創館、新光華紙廠、正美茶棧、埔里紙鎮團隊
NPO	埔基、愚人、水沙連醫療群、老五老基金會、迦南精神醫療體系、台灣玩具圖書館協會、台灣老大人協會、台灣音律活化協會、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

資料來源：江大樹、詹弘廷、梁鎧麟（2021：41）。

表 2：厚熊咖啡館與在地產業的合作方案

在地產業	合作類型	合作內容	鏈結運用情形
波波米繪本民宿－暖食光餐坊	厚熊咖啡	地中海飲食農餐廳	將預防失智的地中海飲食料理方式，結合在地食材開發台式地中海餐點，作為該民宿的主要餐食。
水泥角民宿	厚熊咖啡、厚熊商品	代間學習咖啡館場域、食農教育教材規劃	以民宿場域作為社區推動高齡社會代間學習之場域，並以食農教育為媒介，作為代間教育的高齡學習方法，並開發教學手冊。
巷弄文旅有限公司	厚熊商品	開發各類療癒性文創商品	針對厚熊咖啡館與社區產業合作的產品，進行文創商品開發。
順騎自然有限公司		在地長照體驗遊程小旅行	連結在地社區長照據點與長照機構，設計長照體驗小旅行的遊程。

表 2：厚熊咖啡館與在地產業的合作方案（續）

在地產業	合作類型	合作內容	鏈結運用情形
Feeling 18 巧克力工坊	厚熊商品	咖啡豆合作供應	提供厚熊咖啡館每月所需之咖啡豆。
		電動三輪車接送服務	提供電動三輪車，並由厚熊咖啡館訓練中高齡志工，接送偏遠社區長輩至市區購物、拿藥等服務。
埔里紙鎮團隊		紙漿系列商品開發	以「紙」元素，結合社區長輩課程，以紙融入社區高齡照顧課程中，並將課程產品進一步開發為系列商品，作為厚熊咖啡館之財源之一。
造紙龍手創館		紙漿原料供應	協助提供紙漿原料，再由厚熊咖啡館社工與成教專業師資，設計為具備懷舊治療、社會參與、健康促進等核心能力之課程。
新光華紙廠			
敲敲木工坊		厚熊木作商品開發	以「木工藝」元素，結合社區長輩課程，融入社區高齡照顧課程中，並將課程產品進一步開發為系列商品，作為厚熊咖啡館之財源之一。
众社會企業有限公司		無障礙體驗旅遊	連結在地社區長照據點與長照機構，設計無障礙體驗小旅行的遊程。
村居品卷有限公司		厚熊繪本開發出版	針對長照議題，包含失智症、地中海飲食、老人憂鬱症等議題，開發厚熊笑狗系列繪本，作為厚熊咖啡館進行國小高齡社會教育之教材。
正美茶棧		日月潭紅茶商品合作開發	提供日月潭紅茶，由厚熊咖啡館製造成伴手禮販售，作為厚熊咖啡館之財源之一。

資料來源：江大樹、詹弘廷、李錫昌、梁鎧麟（2021：19）。

表 3：厚熊咖啡館與 NPO 組織合作方案

NPO	合作類型	合作內容	鏈結運用情形
水沙連醫療群	推廣教育	在宅沙龍	2017/8 起，每月最後一週週三晚上辦理高齡與長照的在宅沙龍，作為社區民眾認識高齡照顧議題的重要管道之一。
老五老基金會		國中小高齡體驗教育課程	共同開發國小端的高齡體驗教育課程，並於大埔里地區內七所小學推動，同時也協助兩所小學以高齡議題作為校本課程進行課程設計與規劃。
迦南精神醫療體系	多元輔療	中高齡的二手玩具醫生	透過二手玩具回收的方式，運用成為社區據點的高齡教育課程，透過高齡教育課程讓長輩也能成為二手玩具醫生。
台灣玩具圖書館協會			
台灣老大人協會		高齡者生命繪本	連結該協會之高齡者生命繪本課程，於厚熊咖啡館及社區據點的高齡教育課程中。
台灣音律活化協會		音樂體適能課程	連結該協會之音樂體適能課程，於厚熊咖啡館及社區據點的高齡教育課程中。
南投縣導覽解說協會		社區生態教育課程	連結該協會之社區生態課程，於厚熊咖啡館及社區據點的高齡教育課程中。

資料來源：本文製表。

表 4：厚熊咖啡館與社區組織的合作方案

社區	合作類型	合作內容	鏈結運用情形
茄苳社區、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、慈恩社區	高齡識能推廣教育	社區據點課程設計、師資培力	協助社區進行每個時段的課程設計安排，及社區據點課程講師培力。
西門社區、籃城社區	高齡識能推廣教育、志工培力	社區據點課程設計、師資培力、志工培力課程	協助社區進行每個時段的課程設計安排、社區據點課程講師培力，及志工的培力的課程。
蜈蚣社區、合成社區、福興社區、成功社區、桃米社區、南村社區、大湍社區、廣成社區、北梅社區、麒麟社區、東門社區、水頭社區、一新社區、武界部落、合作村	高齡識能推廣教育、志工培力、社區經營管理	社區據點課程設計、師資培力、志工培力課程、社區據點經營管理培力	協助社區進行每個時段的課程設計安排、社區據點課程講師培力、志工的培力，及社區據點經營管理的課程培力。
蜈蚣社區、合成社區、福興社區、成功社區、桃米社區、南村社區、大湍社區、廣成社區、北梅社區、麒麟社區、東門社區、水頭社區、一新社區、武界部落、合作村	高齡識能推廣教育、志工培力、社區經營管理	社區據點課程設計、師資培力、志工培力課程、社區據點經營管理培力	協助社區進行每個時段的課程設計安排、社區據點課程講師培力、志工的培力，及社區據點經營管理的課程培力。
澀水社區、大林社區、魚池社區、北港社區	社區產業發展	社區產業商品合作開發、再設計與販售	協助社區產業商品之再設計，結合厚熊笑狗品牌與社區產業商品，進行文創商品之設計，並設計厚熊咖啡館與社區的分潤機制，成為雙方的財源之一。

資料來源：本為彙整自江大樹、詹弘廷、張力亞、李希昌、梁鎧麟（2020）。

綜觀前述，行動團隊透過厚熊咖啡館進行需求與服務的串接，與利害關係人針對其各自的資源，在「互相照顧」此一價值理念下，以「參與設計」的方式，共同針對不同參與組織的資源，對應需求重新進行服務再設計，不僅形成鏈結在地組織的在地資源，發展出解決在地需求的在地服務，同時也兼顧利害關係人的參與設計，充分實踐社會設計的操作方法，帶起區域內對於解決高齡社會議題的創新服務方案。如魚池鄉的澀水社區與大林社區，因為兩社區的失智照顧據點，是由行動團隊所協力建構，而兩社區在社區的運作上除政府方案經費支持外，尚須透過產業發展過程，自籌社區財源以補充政府財政不足支應的相關服務；因此，行動團隊則針對兩社區的社區產業（澀水紅茶、大林咖啡）特色，以「厚熊笑狗」的長照品牌，協助開發紅茶與咖啡商品協助販售，而社區也提供部分販售盈餘給予厚熊咖啡館，作為咖啡館永續經營之財源，行動團隊建立與社區間的專業協力及產業支援的互利共生模式。

伍、社會設計於社區工作中實踐的發現與反思

行動團隊運用社會設計方法於社區工作過程中，帶動起地方社會中多元利害關係的人參與，透過在地的中介組織，運用社會設計的方法，帶起地方社會中多元組織共同參與議題的解決過程，嘗試回應早期湯恩比館、赫爾館的社區工作模式，筆者將從社會設計概念的面向，進行本文行動研究的發現與反思。

一、共同創造在地社會中「最大公約數」的價值理念

在地方的社會行動中，以社區為基礎的介入，相對於機構化或專業化的脈絡，能夠讓行動的組織在此地理和人群範圍裡，取得資源的連結並予以回饋，

而且為了引發更大範圍的影響力，行動的組織經常採取組織、倡議和連盟等社區工作方法（陳怡仔，2019：152）。社會設計融入於社區工作的方法之中時，運用的組織需要去機構化與專業化，進入社區中關注在地的需求及資源，與其產生相互的合作關係，方能夠形成合作信賴關係，這樣的工作方法不僅為能為參與的利害關係人帶來整合式、明確的、難忘的參與經驗，同時為提供服務的組織也帶來可行的、有效率且有效能的解決方案（Yang et al., 2016：23）。是以，在地行動的過程中，行動的組織要能夠透過組織、倡議、結盟的方式，鏈結更多的利害關係人，共同參與在解決方案的設計過程，而從筆者的行動經驗中，發現如何獲取利害關係人的價值認同，將是影響利害關係人是否願意參與的關鍵。

對於我們這些有動能的社區來說，需要的不是專業的協助，而是能夠改變結構性的問題，而結構性的問題不是既有專業技術能夠解決的，要思考的是大家一起參與行動的那個目標價值或是願景是什麼（珠仔山社區理事長黃○瑞，2018/1/10 行動會議紀錄）。

要讓社區能夠相互合作、共享資源，就要在一個更大的價值框架下，如果暨大、埔基要出來帶頭做這件事，那要帶大家一起找出個社區能夠接受的那個價值信念會是什麼，有方向大家才好努力（藍城社區總幹事張○雯，2018/1/19 行動會議紀錄）。

不同類別的組織關心的不一樣，企業關心的是回饋在地社會，但在地社會議題很多，要找出一個企業能夠認同的價值（Felling18 巧克力工房的公關經理許○雯，2018/4/9 行動會議紀錄）。

行動組織要能夠聚集不同類型的組織，共同參與在高齡社會議題下，就必須要找出一個大家都能夠接受的價值理念，而這個價值理念會是在地社會中，不同利害關係都能夠認同的價值理念，也就是「最大公約數」的價值理念。而

行動團隊於前述價值凝聚的階段中，充分將利害關係人所關心的議題，轉化成能夠一起推動的價值理念，有這樣的基礎，不同的組織才能夠在「厚熊咖啡館」社區工作擾動下，共同參與在解決高齡議題的行動過程中。

厚熊之所以成功，是因為他找到一個大家都能夠接受的價值，這個價值你沒有反對的地方，加上厚熊的團隊把大家都拉進去討論這個價值的重要性，變成沒有人是這個價值下的局外人(巷弄文旅謝○林、敲敲木工房施○傑，2019/3/8、2019/7/2 行動會議紀錄)。

能夠用一個價值把大家扣在一起，必須要一起做這件事情，這是過去比較少看到的，但是暨大跟埔基能夠把大家摳起來一起討論要什麼價值，一起做友善高齡社會的事情(順騎自然陳○凱、老大人協會陳○蕙，2019/12/17 行動會議紀錄)。

是以，從行動團隊的經驗中，能夠發現透過利害關係人的共同參與，形成在地社會中「最大公約數」的價值理念，有助於讓大家一起參與推動這個價值理念，進而形成行動團隊所欲建構的共生社區照顧模式。參與的組織與方案能夠多元，關鍵就在「最大公約數的價值理念」，及行動團隊充分融入社會設計於社區工作的倡議中，進而提升更多利害關係人的參與。

二、聚焦利害關係人自身資源與在地需求的服務方案設計

要達到利害關係的互惠關係，必須要適當的運用參與式設計的方法，行動組織透過此方法，讓利害關係人從「局外人」成「局內人」，在服務過程中產生角色，這樣的概念是來自於民主或是培力的理論模型，讓使用者能夠在決策的過程中，有更多的聲音，透過讓使用者更多的參與在決策過程，重新分配決策的權力，以達到使用者參與決策過程的價值(陳東升，2012：8；Beresford，

2013：144）。團隊正是運用這樣的工作方法，讓在地的多元組織參與在服務的討論與設計中，進而能夠協助利害關係人發展出對應在地高齡需求的解決方案。

其實我們根本不知道民宿空著的廚房可以做什麼用途，但與厚熊團隊討論後，因為我們自己的團隊對餐飲有興趣，在厚熊的協助下嘗試把預防失智症的地中海飲食料理方式帶進來，就變成我們民宿可以做的高齡飲食議題（波波米繪本民宿武○筠，2019/3/8 行動會議紀錄）。

我們做紙五十幾年，從來不知道紙漿可以變成老人懷舊治療、健康促進跟社會參與的工具，厚熊團隊跟我們說了，才發現紙竟然也可以在高齡議題中有角色（新光華紙廠游○成，2020/2/25 行動會議紀錄）。

除了透過參與式設計的方式外，從筆者行動參與的過程中，也發現透過帶領原本是照顧專業的 NPO 組織，進入社區中，以參與式設計的方式共同和社區對焦與調整原本的服務，也有助於優化原本的服務。

以前我們都用宣導、講座的方式進到社區中推廣精障的照顧服務，但是和厚熊合作後，我們開始運用二手玩具的媒材做玩具聖誕樹，社區反而更能夠接受我們的精障議題（迦南精神照護體系職治師林○瀚，2019/12/17 行動會議紀錄）。

音樂體適能長久以來都是我們在推動的健康促進課程，但是脫離機構進到社區後，會發現不能只有專業的課程設計而已，而是要理解社區內的文化差異，比如原住民族喜愛的曲目等等，重新去做課程的設計，才有辦法融入到社區的照顧課程中（音律活化健康協會理事長孫○智，2019/12/17 行動會議紀錄）。

其實過去很多專業組織帶著專業進到社區時，都會出現跟社區需求有落差的情況、不接地氣。但是經過厚熊協助轉化過的專業服務，都能夠更接地

氣一點，讓社區的接受度變的更高（慈恩社區總幹事潘○修，2019/12/17 行動會議紀錄）。

我們遇過很多推創新服務的組織，來我們社區後，服務就無法永續，因為不好用、不接地氣，有厚熊團隊讓很多創新的事物變得可行，可以落地執行（一新社區理事長林○辰，2019/12/17 行動會議紀錄）。

從筆者參與「厚熊咖啡館」推動社會設計的行動經驗中，發現除了在服務設計的過程中，需要把利害關係人拉進服務設計的過程外，同時也必須要關注社區端的需求，也就是社會創新方案中常提及的三個原則：需求性、可行性、永續性都要能夠兼顧。NPO 組織有其專業，透過專業工具也能夠了解社區端的需求有哪些，但是往往缺少的是服務方案推動後的永續性；換言之，相關的服務進到社區場域後，必須要能夠被社區的民眾或是長輩所接受，能夠被永續的使用下去，這樣才是一個成功解決需求的服務方案。

是以，在融入社會設計於社區工作的過程中，推動的組織除了要充分實踐參與式設計的概念外，也必須要帶著利害關係人於參與設計方案過程中，檢視其方案的永續性，藉由這樣的方式不僅讓利害關係人，了解其在相關需求與議題中能夠扮演的角色，同時也能夠讓相關的方案在社區中實踐。這也正是筆者行動參與過程中，發現透過將社會設計的方法融入在社區工作中，能夠去機構化、去專業化，真正的進到社區中以社區、案主的需求為出發，來解決相關的需求與議題，進而實踐睦鄰運動的核心精神。

陸、結語

社區在當代的社會福利體系中，常被作為第一線提供福利服務的場域，許多社工專業組織進到社區場域中，提供各式服務方案，而在立基專業主義的發展過程中，服務方案的內容往往是一體化的規格，無法針對社區既有需求、資源發展符合社區特色的服務，這也使得社區工作逐漸在社會工作專業中被隱藏起來。筆者透過行動研究的反思過程，嘗試回應湯恩比館與赫爾館的社區工作精神，也發現社會創新並不需要全新的服務內容或完全不同的服務輸送，而是需要重新檢視社工的社區工作方法，著重於從對服務使用者的需求重新核對、對現有可用資源和潛在可連結資源確認、對新服務技巧或輸送方式的學習，從中尋找和組合出更適合回應和滿足服務使用者需求的創新服務內容（鄭夙芬等人，2016：114）。

筆者透過行動方案的實踐歷程中，將社會設計的方法融入於社區工作的行動，與團隊共同開展「以服務使用者角度出發」，及「著重在地資源連結」的工作模式。過程中也發現運用此方法時，必須要能夠優先與在地利害關係人建立起「價值理念」，並在此共識的價值之下，聚焦利害關係人的資源，協助進行服務再設計，以建構能夠解決在地需求的服務模式。本研究也試圖回應如何轉變現有過度專業主義導向的社區工作模式，透過社會設計方法的融入，回應睦鄰運動的精神，同時也嘗試與歐盟所推動的 INNOSERV 方案中，回到使用者為中心的設計方法進行對話，透過行動歷程的反思，筆者認為透過建立中介組織，擺脫新管理主義下的專業主義原則，回到使用者設計的方法，來重新與社區的利害關係人進行合作與對話，則能夠將 INNOSERV 方案於台灣本土中加以實踐，筆者也透過參與區域的行動經驗過程，提供相關推動經驗予以參照。

參考文獻

- 江大樹、詹弘廷、李希昌、梁鎧麟（2021）。〈長期照顧的社會經濟與網絡治理：「厚熊笑狗」的行動研究初探〉。《國家發展研究》，20（2），1-46。
（Chiang, Ta-Shu, Hung-Ting Chan, His-Chang Li and Kai-Lin Liang (2021). Using the Participatory Action Research Approach to Explore Social Economy and Network Governance for Long-term Care: A Case Study of Elderly Care with Homie Care Model in Puli. *Journal of National Development Studies*, 20(2), 1-46.）
- 江大樹、詹弘廷、張力亞、李希昌、梁鎧麟（2020）。〈建置社區巷弄長照站的培力與治理策略：水沙連區域的行動研究〉。《社會政策與社會工作學刊》，24（2），143-182。
（Chiang, Ta-Shu, Hung-Ting Chan, LI-Ya Chang, His-Chang Li and Kai-Lin Liang (2020). Strategies for Empowerment and Governance of Establishing the “Alley Service Station”: An Action Research in the Shui Sha Lian Area. *Social Policy & Social Work*, 24(2), 143-482.）
- 江大樹、詹弘廷、梁鎧麟（2021）。〈在地化長照網絡的跨組織合作治理策略：水沙連區域行動個案分析〉。見黃源協與莊俐昕（合編），《社會照顧與健康照顧－以社區為基礎的途徑》，33-55。臺北市：雙葉書廊。
（Chiang, Ta-Shu, Hung-Ting Chan and Kai-Lin Liang (2021). Strategies for Local Cross-organizations Cooperation Governance in LTC: An Action Research in the Shui Sha Lian Area. In Huang, Yuan-Sie and Jhuang, Li-Sin (eds.), *Social Care and Health Care Community: Community-Based Approach* (33-55). Taipei: Yeh Yeh Book Gallery LTD.）

- 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。(Lee, Yih-Jiunn (2016).
The Community Development in Transition: A Policy Analysis for Community
Development from Historical Institutionalism Perspective. *Social Policy &
Social Work*, 20(2), 175-226.)
- 李易駿 (2017)。〈小型長照服務單元的利基與挑戰：「巷弄長照站」的專業
服務與籌辦想像〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，7 (2)，183-198。
(Lee, Yih-Jiunn (2017). The Advantages and Challenges of Small Long Term
Care Unit: The Imagination and Planning Professional Services of “Alley
Service Station”. *Journal of Community Work and Community Studies*, 7(2),
183-198.)
- 孫智辰 (2017)。〈社區照顧關懷據點轉型設置巷弄長照站的可能與限制－以
臺南市資源不足區為例〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，7 (2)，
97-148。(Suen, Jr-Chen (2017). The Possibilities and Limits of Community
Care Centers Augmenting the Long-Term Care Convenience Stores: A Case
Study of the Areas with the Most Insufficient Resources in Tainan City. *Journal
of Community Work and Community Studies*, 7(2), 97-148.)
- 高宜滂 (2018)。〈宜蘭縣深溝村半農半 X 發展之社會設計〉。《休閒研究》，
7 (2)，1-18。(Kao, Yi-Fang (2018). Social Design of Shengou, Ilan Half-
Farmer Half-X Development. *Leisure Study*, 7(2), 1-18.)
- 張世維 (2018)。〈高齡社會中的社區照顧與社區政策：社區要怎樣照顧？〉。
《台灣社區工作與社區研究學刊》，8 (3)，1-34。(Chang, Shr-Syung (2018).
Community Policy and Community Care for the Aged Society Let the

Community “Car” for Us?. *Journal of Community Work and Community Studies*, 8(3), 1-34.)

張英陣、鄭怡世（2012）。〈再探 Jane Addams 的社區工作理念〉。《社會政策與社會工作學刊》，16（1），87-132。（Chang, Ying-Chen and Yi-Shih Cheng (2012). Rereading Jane Addams’s Theory of Community Work. *Social Policy & Social Work*, 16(1), 87-132.）

梁鎧麟、詹弘廷、李希昌（2021）。〈社區中介組織的網絡治理策略分析：以埔里鎮厚熊咖啡為例〉。見江大樹與張力亞（合編），《建構水沙連學：暨大人文創新與社會實踐的行動研究》，81-103。南投：國立暨南國際大學。（Liang, Kai-Lin, Hung-Ting Chan and His-Chang Li (2021). In Chiang, Ta-Shu and Chang, LI-Ya (eds.) (2021), *Constructing the Study of Shui Sha Lian Area: Action Study of Humanity Innovation and Social Practice in NCNU* (81-103). Nantou: NCNU.)

陳怡仔（2019）。〈發展性社會工作實務原則之實踐：以在萬華社區的二個社會服務方案為例〉。《臺灣社會福利學刊》，15（1），125-167。（Chen, Yi-Yi (2019). Implementing the Practice Principles of Developmental Social Work: Case Study of Two Social Service Programs at Wan-Hua Community. *Taiwanese Journal of Social Welfare*, 15(1), 125-167.）

陳東升（2012）。〈社群治理與社會創新〉。《臺灣社會學刊》，49，1-40。（Chen, Dung-Sheng (2012). Communitarian Governance and Social Innovation. *Taiwanese Journal of Sociology*, 49, 1-40.）

曾敏傑（2004）。〈病患權益倡導的參與式行動研究：以罕見疾病基金會為例〉。《東吳社會工作學報》，11，139-195。（Tseng, Min-Chieh (2004). A Participatory Action Research on Advocacy for Patient Rights: The Case of

Taiwan Foundation for Rare Disorders. *Soochow Journal of Social Work*, 11, 139-195.)

曾梓峰 (2003)。〈社會經濟與第三部門產業化〉。《研考雙月刊》，27 (6)，31-39。 (Tseng, Tse-Fong (2003). Social Economy and the Development of the Third Sector. *Journal of Research Development and Evaluation*, 27(6), 31-39.)

渡邊豐博 (原著)，李宜欣、翁群儀、涂翠花、陳玉蒼、陳香廷、陳譽云、張英裕、黃世輝、馮天蔚、羅彩雲 (譯) (2018)。《地方創生的挑戰：日本 NPO 的在地創業》。臺北：開學文化。

葉莉莉 (2010)。〈參與式行動研究法及其應用〉。《新臺北護理期刊》，12 (2)，59-68。 (Yeh, Lily (2010). Participatory Action Research and Its Utilization. *New Taipei Journal of Nursing*, 12(2), 59-68.)

蔡弘睿、張菁芬 (2016)。〈探究社區根本的價值與能量－從英國的社區培力與發展經驗探討台灣的社區培力機制〉。《台灣社區工作與社區研究學刊》，6 (2)，27-54。 (Tsai, Hung-Jui and Chin-Fen Chang (2016). Return to Basic Value: Explore the Empowerment Mechanism of Community in Taiwan from Community Development Experience in Britain. *Journal of Community Work and Community Studies*, 6(2), 27-54.)

鄭夙芬、鄭期緯、紀孟君、林思汝 (2016)。〈社區福利服務中的社會創新－以社區照顧關懷據點為例〉。《社區發展季刊》，105，104-117。 (Cheng, Su-Fen, Chi-Wei Cheng, Meng-Jyun Ji and Sih-Ru Lin (2016). Social Innovation in Community Welfare Service: The Case Study of Community Care Centers. *Community Development Journal (Quarterly)*, 105, 104-117.)

Brown, T. (原著)，吳莉君 (譯) (2010)。《設計思考改造世界》。臺北：聯經。

- Beresford, P. (2013). From “other” to Involved: User Involvement In Research: An Emerging Paradigm. *Nordic Social Work Research*, 3(2), 139-148.
- Chen, D. S., L. L. Cheng, C. Hummels and I. Koskinen (2015). Social Design: An Introduction. *International Journal of Design*, 10(1), 1-5.
- Cornwall, A. (2004). Introduction: New Democratic Spaces? The Politics and Dynamics of Institutionalised Participation. *Institute of Development Studies Bulletin*, 35(2), 1-10.
- Dahl, H. M., J. Eurich, K. Fahnøe, C. Hawker, G. Krlev, A. Langer, G. Mildenberg-er and M. Pieper (2014). *Promoting Innovation in Social Services: An Agenda for Future Research And Development*. Retrieved 17-06-2022, from https://www.researchgate.net/publication/299450861_Promoting_innovation_in_social_services_an_agenda_for_future_research_and_development.
- Eurich, J. and A. Langer (2015). Innovations in European Social Services: Context, Conceptual Approach and Findings of The INNOSERV Project. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 28(1), 81-97.
- Gerometta, J., H. Haüssermann and G. Longo (2005). Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City. *Urban Studies*, 42(11), 2007-2021.
- Kang, L. (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, I., and G. Hush (2016). Utopian, Molecular and Sociological Social Design. *International Journal of Design*, 10(1), 65-71.

- Margolin, V. and S. Margolin (2002). A "Social Model" of Design: Issue of Practice and Research. *Massachusetts Institute of Technology Design Issues*, 18(4), 24-30.
- Marie J. B., C. Ferraton and V. Michaud (2006). Database on Social Economy Organizations: The Qualification Criteria. *Working Papers of the Canada Research Chair on the Social Economy*, no R-2006-03.
- McWilliam, C. L., A. Kothari, C. Ward-Griffin, D. Forbes and B. Leipert (2009). Evolving the Theory and Praxis of Knowledge Translation Through Social Interaction: A Social Phenomenological Study. *Implement Science*, 4(26), 1-16.
- Monzon, J. L. and R. Chaves-Avila (2008). The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), 549-577.
- Park, P., M. Brydon-Miller, B. Hall and T. Jackson (1993). *Voices of Change: Participatory Research in the United States and Canada*. Westport, CT: Bergin and Garvey.
- Pawar, A. and J. Redström (2015). Publics, Participation and The Making of The Umea Pantry. *International Journal of Design*, 10(1), 73-84.
- Ristock, J. L. and J. Pennell (1996). *Community Research as Empowerment: Feminist Links. Postmodern Interruptions*. Toronto: Oxford University Press.
- Schensul, J. J. (2009). Community, Culture and Sustainability in Multilevel Dynamic Systems Intervention Science. *American Journal Community Psychology*, 43, 241-256.

- Social Economy Europe (2013). *Answer to the European Commission's Public Consultation with a view to the European Accessibility Act*. Retrieved 17-06-2022, from <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article1711>.
- Yang, C. F. and T. J. Sung (2016). Service Design for Social Innovation Through Participatory Action Research. *International Journal of Design*, 10(1), 21-36.
- Zeni, J. (2009). Ethics and The “Personal” in Action Research, In Susan E. Noffke and Bridget Somekh (eds.), *Handbook of Education Action Research* (224-266). New York: Sage.

附錄一 本研究之行動會議一覽表

時間	地點	行動會議主題
2017/02/14 14:30-16:30	埔里基督教醫院社工室	長照專業組織推動長照業務現況
2017/03/07 14:00-16:00	愚人之友基金會訓練教室	社區組織推動長照據點之現況討論
2017/03/07 19:00-21:00	陳宏麟醫師診所	水沙連醫療群健促與社區醫療推動狀況
2017/05/15 12:00-14:00	埔里基督教醫院董事會辦公室	埔基、愚人之友合作推動長照創新行動對焦會議
2017/05/24 09:00-12:00		
2017/08/23 09:30-12:00	埔里基督教醫院	埔基、愚人之友合作推動長照創新行動方案
2017/12/26 09:30-11:30	籃城社區活動中心	社區志工長照需求盤點
2018/01/08 13:30-15:30	蜈蚣社區活動中心	老人照顧服務需求盤點
2018/01/19 15:00-17:00	籃城社區活動中心	
2018/01/10 13:00-14:00	珠仔山社區照顧關懷據點	
2018/04/03 16:00-17:00	Felling18 巧克力工房	高齡服務再設計討論
2018/04/09 10:30-12:30	慈恩社區發展協會	老人照顧服務需求盤點
2018/04/09 14:00-16:00	埔基長照教學中心	長照創新服務方案推動設計討論

附錄一 本研究之行動會議一覽表（續）

時間	地點	行動會議主題
2019/03/08 13:30-16:00	厚熊咖啡館	地中海飲食推動發展會議
2019/07/02 14:00-16:00		長照創新服務方案推動檢討會議
2019/12/17 15:00-17:00		
2019/07/02 14:00-16:00		
2019/12/17 15:00-17:00		
2020/02/25 15:00-17:00		

