

## 論文

# 社會企業發展過程之社會關係與工作機會創造 —以多元就業事業單位為例

馬財專<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 國立中正大學勞工關係學系

## 摘要

社會企業之發展脈絡必須深度的奠基於在地化與其建立良好的社會關係，方得以在後續運作及發展，在累積其相關可及性之地方資源後，進一步建構其工作機會之創造。就現今多元就業事業單位之推展，本文從質性訪談資料中歸納出，多元就業事業單位必須強化其社會關係連結所產生工作機會創造之思考：1.政府必須以主導及引導的方式來積極持續的推動社會企業之相關輔導措施；2.任何多元的輔助計畫，皆應透過運用在地資源結合促進在地就業之角度來推動社會企業，創造更多社會企業內部建制化的工作機會；3.建立以社區為基礎之夥伴關係及經濟機會之創造，推動參與人員之認證制度，強化社會企業的運作模式；4.推動社會企業在當地區位所形成之地緣屬性及社會關係所建構之產業鏈及在地化之深耕與發展；5.強化社會企業的穩健發展，在運作穩健之後逐步建立社會企業網絡與國際連結之關係。因此社會企業的地緣屬性更須搭建在社區組織的鑲嵌與連結，也唯有在綿密社會關係的維繫下，才能建構更為穩定的組織發展，提供更為穩定的在地勞動工作參與機會。

**關鍵字：**社會企業、在地化、地緣屬性、社會關係

## 緒論

「社會企業」的概念乃指稱透過商業模式的運作來解決組織的社會或環境問題，其組織的營收與盈餘，主要用來投資社會企業本身、繼續解決該社會或環境問題而建構組織之永續發展作為其最重要之利益。張翠予（2009）[1]社會企業是藉由採「企業策略和商業模式以達成社會目標的組織型態」（Social Enterprise Resources Center）；以及「社會企業是有著主要社會目標之企業，其營利主要用於企業與社區再投資，而非極大化所有者和利害關係者的收益」所產生的組織。社會企業在OECD國家的意涵，主要是築基於回應資本主義市場下，福利國家所產生的供給不足之風險及危機。在社會企業發展過程中，相當重要的面向必須聚焦於如何產生永續化的經營，除此之外其組織功能在勞動及社會的層次亦含括新工作機會的提供與就業之延續，以及社會及社區層次服務需求的增加與傳遞。

因此，若從社會企業在OECD（2012）[2]國家的分類系統上，得以明顯的歸納出兩種不同運作類型或路徑：一為以財源為主的社會企業；另一為則為以公益導向為目的之社會企業。當然不同類型的社會企業也終將面臨到其所需面對的內外挑戰。Alter（2004）[3]認為僅有那些由非營利組織創造，且營利目的是為了要來支持原單位組織實現社會使命的社會責任公司，才算是社會企業。再者就概念展延歷史來說，企業社會責任的論述遠較社會企業更古老，但近來此一企業治理概念，已逐漸被社會企業相關研究者所援引，做為辨視社會企業的條件。此外，二者所涉及至的責任載體，並不相同，社會企業的載體可為NPO，亦可為營利組織；然而企業社會責任的載體則僅限於

企業組織。勞動部（2014）[4]我國多元就業方案屬於社會期業之推展面向，多元就業開發方案是勞動部為建構民間團體與政府部門間促進就業之夥伴關係，透過具創意性、地方性及發展性之計畫，如文化保存、工藝推廣、照顧服務或環境保護等，改善地方之整體居住環境及生活條件，促成在地產業發展，帶動其他工作機會，以引導失業者參與計畫工作，重建工作自信心，培養再就業能力，所訂定的促進就業方案。計畫類型區分為經濟型與社會型：1.經濟型計畫：是由民間團體依據地方發展特性，辦理具有財務收入機制及產業發展前景，並能提供在地失業者就業管道之計畫。2.社會型計畫：政府部門為提升生活品質或促進社會公益提出臨時性專案計畫，以協助弱勢勞工短期就業安置或民間團體所提能改善生活環境，增進社會公益，且具有就業促進效益之計畫。

早期歐盟曾於1997至1998兩年期間針對歐盟體系內部之弱勢的就業族群，透過第三部門就業方案計畫之執行產生諸多創新之方案，在期間所執行的重要方案為整合弱勢族群，提供新服務，並藉以促進地方之發展。此外，針對第三部門對於就業與地方發展的重要討論脈絡為直接與間接之工作創造，以及勞動者與職場之就業銜接；此外，其重點為改善組織效益與減少社會排除並提昇社會融合。在競爭性的勞動職場當中，透過工作經驗加強就業能力，進而得以僱用勞動市場的弱勢或特定的勞動族群。在歐陸的經驗中，我們可以得知當社會部門經費逐漸產生轉變之後，便促使諸多企業透過經營社會部門領域之事業作為經營之策略與方向。因此，非營利組織亦開始從事相關企業創投，進而創造出許多創新的社會企業，使組織得以規避財政上所需面臨之風險，並建構更為穩健之規劃，得以協助企業體在發展的脈絡

中得以迎接更維艱新的全國性或全球化挑戰。

上述之發展如同Dees (1998) [5]所提出社會企業使得非營利組織必須企業產生聯盟的發展。儘管非營利組織在商業化發展的過程，亦面臨到另外不同層面的挑戰。然而例如在勞動部勞動力發展署所推展「多元就業方案」的執行成效上，使得台灣的社會企業逐漸有其發展與成長的利基與空間。在現行政策中，多元就業開發方案與庇護性就業政策，提供了非營利組織經常門與資本門的補助（林三貴，2010）[6]。官有垣（2006）[7]對陽光社會福利基金會進行的個案研究顯示，社會企業的成功需要的是新型態的管理，社會企業領導者除了必須致力於使社會企業成為一個合法正當性的組織之外，更必須克服組織內生各種管理上的挑戰，諸如專業人才的維繫、服務產品品質的提升、經費籌資與健全的財務與制度等。

藍科正、鄭讚源（2003）及施淑惠（2008）[8,9]皆指出，美國早期曾推動區域整合型就業方案，亦即活力區域及企業社區方案，其主要目的是為了協助貧窮率與失業率較高之窮困地區，脫離貧窮與失業。方案的類型包括培力區域、企業社區與更新社區。從Kerlin（2006）[10]的文章中指出（如表1），美國與歐盟國家社會企業的比較分析中指出，不管是在強調重點、類型及發展策略與背景網絡上皆存在著相當重大的差異。

表1 美國與歐盟社會企業的比較分析

向度	美國	歐盟
強調重點	營業收入	社會利益
組織類型	非營利組織	協會/合作社
焦點	全部非營利活動	有關人的服務
社會企業類型	很多	少數
財務困難	有限	普遍
策略發展	基金會	政府/歐盟

表1 美國與歐盟社會企業的比較分析(續)

向度	美國	歐盟
大學研究	商學與社會科學	社會科學
背景網絡	市場經濟	社會經濟
法律架構	欠缺	低度發展但在改善中

資料來源：Kerlin（2006）[11]

立足於鄭勝分（2007）[12]研究所指出，試圖歸納社會企業在未來發展所必須經歷的相關挑戰，其主要包括：1.透過社會企業的運作，將得以改善福利國家的資源得以產生重構，避免資源產生浪費；2.未來各種不同類型的社會企業，其專業主義競爭將越來越為激烈；3.透過社會企業機制之運作，實際上是在各地創造出不同規模與形式之混合經濟，藉以填補公私部門之間所存在不足，並得以有創造地方經濟與社會或社區內聚連結之機會。在與地方性組織所產生的社會關係連結之論述上，尤其在第三點的部分，更是勞動部多年來在「多元就業方案」推展的最主要之目的，試圖透過地方經濟與社會組織之活絡化，產生區域社會企業的自主與獨立發展之承載能力，在組織逐漸穩健發展之後，進而創造更多在地深耕之就業機會給予失業的勞動者。現行針對社會企業的推動建議上則應聚焦於社會企業的輔助政策與民間推動的共同結合，更必須透過政府與民間網絡組織之搭建來推動社會企業發展。

在公共就業政策上，多元就業方案乃是針對申請事業單位進行人力上的補助。透過建構民間團體與政府部門間促進就業之合作夥伴關係，透過促進地方發展，提升社會福祉之計畫，運用多元就業開發方案，創造失業者在地就業機會。鑒於上述文獻之檢視，本文試圖探索相關多元就業之事業單位其相關在地化社會關係之建構與整合程度對於組織之發展與創造工作機會之可能性分析。本文探索主要軸向與

問題如下：1.社會企業的在地社會關係之建構程度是否會將影響整體組織未來的發展？2.社會企業面臨此部分之困境時，對於其在工作機會之創造與提供上發生什麼問題？

## 研究方法

本文之撰寫資料是源自2013年勞動部勞動力發展署專題計畫之部分質性訪談資料所構成。透過立意抽樣方法，從不同產業發展特色的多元就業參與單位中，立意選擇了5個重要且發展良好的事業單位作為本文的分析樣本。立足於5個不同發展類型受訪個案之回應紀錄進行逐字稿分析，本文分別從五個篩選出來的社會企業在經理人員及留用人員不同角度受訪者的安排，透過其受訪的資料進行論證與分析之三角檢證，藉以釐清組織的社會關係及在地屬性所引發之勞動就業問題。本文將透過主題分析法來分析資料，來解釋多元就業參與組織之運作情況，依據訪談內容及研究目的，將訪談區分成若干核心主題，每個核心主題又細分為若干個主題進行歸納。根據相似處，將之歸納成代表性的意義，並與一般狀況進行比較分析；於相異之處，本文亦以客觀角度進行分析，形成具體之結論。

### 多元就業事業單位個案分析

本文透過深度訪談，針對歷年「不同階段」與「主題參與」多元方案之五個承辦單位進行個案分析。本文有關個案分析訪談的執行，在多元方案申請承辦單位的訪談區分為經理及承辦人員及留用人員兩部分人員之訪談。藉由訪談單位之承辦人員與留用人員回應資料之匯集與檢證，對於多元就業事業單位組織之發展，提供更為周延討論空間與清楚的圖像。

個案1：文化觀光藝術工坊

經理人員：

- 1.政治因素干擾招募及留用，使得單位想要留用的人選無法留用，不想留用的卻必須留用。造成單位人力運作上的困難，也喪失掉多元方案留用有利組織發展人才之立意。
- 2.計畫方案的制度設計缺乏緩衝期，使得單位在人力運作上多會遭遇到既定的困難，例如在工作的銜接與交代上都容易產生落差；此外，在缺乏長期持續性的方案支援下，參與人員無法在既定時間之內，學習到單位所需之相關技能，也直接點出不同多元就業事業單位所存在的差異性。
- 3.由於就業服務單位未先協助篩選，所薦送過來單位的人選名單，往往都無法符合單位組織的特色，而無法找到較多適合的人選。往往都是在多次挑選之後，被迫於無奈選擇大致上符合需求之人選，就服部門若可以有些前置作業，將較佳。
- 4.方案制度的設計缺乏彈性，使得承辦單位在人力運用的空間，受到相當大的限制，包括在人員留用的空間，基本上也是相當缺乏彈性的空間。

留用人員：

- 1.基本上，受訪個案本來就在單位裡面工作，因為有多元方案的申請，便請既有的單位人員報名多元方案。在受訪者的說明下，有部分的人員進用多屬舊有單位人才，因為多元方案的申請，所以轉而加入多元方案。
- 2.計畫方案應有其延續性，在持續性的協助下，使得工作技能得以產生承傳，以及達成單位最重要的技術養成之方案內涵。至於在單位培訓的討論上，受訪者雖說沒有，但與經理人員的對話上，可以得知組織單位的培訓是較不適宜受訪者，因此受訪者直接反應是缺乏培訓。

3.根據多元方案就業在地化的思維，方案的進用人員應多取用在地的人員，方能促使人員因為在地化因素，產生就業上的穩定性。這亦是多元方案最為重要的深耕社區，提供在地化就業機會，創發在地活力之雙重重要的目標。

#### 個案2：居家服務

經理人員：

- 1.透過家事課程的密集訓練，在人員的訓練與培力的作業上呈現出良好的運作。也使得參與人員在此過程中得到家事服務的專業學習，透過方案的參與，以及輔導機制的介入，讓參與單位學習如何在有限的資源下進行經營。
- 2.整體而言，留用績效算是相當良好，也因留用單位離家裡近，有著深厚的社會與地緣關係，使得留用人員呈現相當穩定的參與。此外，留用人員在留用之後也多認為有得到成長，因此促使單位在後續亦產生了穩健的成長。
- 3.當初組織在挑選進用人員時，亦是由就服站提供的人選名單來進行挑選，透過薦送過來的名單，個別單位可透過自己的需求，挑選出自己所需要的人員。然而最重要的是在於單位給予其機會之後的就業訓練，逐步的去開發其潛能。
- 4.透過多元方案之補助得以協助參與單位取用人才的進一步留用，而人才的留用機制與考量，是否可以透過其他計畫的申請，來產生安置這些人才的資源之導入，藉以增加其留用人員的穩定性。
- 5.透過多元方案，計畫得以深耕在地化人才引入及當地工作機會之創造的思考策略，此外，對於參與人員在此過程中所產生自信心的建立與工作態度之連結。這些往往是推動

多元方案的重要目標。

留用人員：

- 1.進入多元方案計畫之前，多缺乏對多元方案工作內容與目標之瞭解。在參與之後，對於組織之服務單位有了漸進式瞭解，在過程中亦是技能養成的重要階段。
- 2.透過參與方案的過程中，各單位也逐漸搭建起自我需求之培育機制，例如，在服務工作上，協助相關證照之取得。透過這些證照之取得，藉以擴展自我的職場參與空間。整體而言，對於職場的工作與技能之養成與培育皆扮演著相當重要的角色。
- 3.單位的經營管理運作下，創造出低度的流動率，方案的持續推動下，更進一步促使不管是在進用人員，或是留用人員皆相對取得穩定就業的工作機會。
- 4.透過此方案的推動，最大的效益莫過於得以協助像中高齡勞工這些弱勢族群在工作機會上的創造與證照取得之協助。畢竟在日漸競爭的就業市場當中，能夠協助這群人取得在當地工作的參與，誠屬不易。

#### 個案3：身心障服務

經理人員：

- 1.環保資源永續的工作皆會變成組織推動上面的力量，也因為這些穩定且固定的工作機會，使得這些身心障礙的參與人員可以來持續的推動與維持相關後續的工作。
- 2.參與單位對於多元方案計畫的參與，透過互助上有關工作機會的提供，在社會關係的建立上，參與組織更進一步提供在地化社會福利的功能。這些在地工作的提供更是轉化為社會企業的終極思考。
- 3.多數進用人才在政府資源補助下，協助了參與單位階段式的跨越組織發展的困境。雖然參與人員在協助智能障礙的孩子們，雖是可

受訓練，但在工作技能上明顯不足，更必須強化這部分資源的所得以產生的社會效益。

- 4.有關身心障礙的受僱者，除了提供其就業機會外，更應該提供其更多元的職業選擇出路。但該單位無法提供，僅能將留用人員轉變為組織的正式人員。此外，除停止申請避免方案資源浪費之外，其策略亦為多年之後再進行申請，提供在地身障者之在地工作機會。

留用人員：

- 1.多元方案之執行，除提供良好的工作機會，更有著人力培育的功能與效益。尤其對於中高齡及身心障礙的勞動者，由於其移動性較差，提供了寶貴的在地工作機會。
- 2.建議多元方案的期間應更具延展性，時間的延長能促使其在組織成長的過程中，亦得以相對成長之外。最重要的是能使受僱者長期且定期的免除內心即將失去工作機會之憂慮。

#### 個案4：原住民創意產業

經理人員：

- 1.深化在地組織與就業連結的成效相當良好。在透過多元就業方案的參與過程中，提供了原鄉部落的人參與維護及創新自己部落相關傳統技藝的機會。亦是透過此多元平台在社會關係維繫上的功能，促使更多部落的婦女走出家庭，投入到職場從事文化創新的生產活動。對於在地原鄉的人與社區社會關係之連結，以及其後續的就業促進產生了相當良好的成效。計畫承接的單一化，比較不會讓參與組織在規劃發展的路徑上，產生相當多的疑惑與困擾。並得以在地深耕，構築更為良好的社會關係脈絡。
- 2.在計畫過程中，針對組織單位的發展目標。協會提供了相當完整的訓練與規劃，從基礎

訓練到後續的創新作業，皆提供了相當重要的輔導。也使得從協會養成的人員，不管是留用人員或是在外創業的人員，都有著穩定就業之發展。

- 3.在文創產業上補助年限上所造成之困擾，是經常在各個個案中被提及之問題。在協會的養成訓練上，從參與到可以獨立自主創新與創業，往往需要四到五年的時間。然而，補助三年的年度往往無法支援承辦單位可以較無憂慮的在訓練過程中，思考到經費上所產生的相對限制，唯有自給自足，否則很難尋求到自主性的長遠及永續發展。
- 4.由於隸屬經濟型方案，對於執行方案的過程中，協會在產品的生產量能上是受到傳統手工藝之限制，無法產生高度量產的成果。此外，在產品通路與市場價格競爭所產生的限制。往往會促使協會在尋求自主的發展過程中，需要更多的時間。
- 5.多元方案所衍生的在地生根效果，在協會的發展過程中具有良好的績效，在當地也建構出良好社區關係。有諸多進用人員在技能養成之後，回到自己歸屬的原鄉部落，從事相關原鄉工藝的創作工作。在當地形成了一連串的據點，有創作工坊及休閒民宿的創意DIY，皆為多元方案推動過程中產生的積極效應。
- 6.當參與單位以中斷申請作為一種重新參與的策略時，對於多元方案鼓勵持續推動的自主性創造，在永續發展的層面上，似乎是一個各單位必須面對的弔詭。此外，在更多資源經費的導入，才能使得具體的成效逐漸的在運作過程當中，被呈現出來。

留用人員：

- 1.參與多元方案的偏遠部落，其生產體制本來就受到相當大的限制。在其生產體系所帶動

的生產，通常都是無法擴大量產的傳統手工藝創作。尤其是完成多元產品之後，是否得以根植於在地其銷售網絡亦是存在著其相對的困境。

2. 參與計畫其實有否留用並非最為重要的，最重要的是針對部落文化的整合推動的動力是否有被積極的營造出來。每一個受訓的參與成員，都是眾多種子的養成，未來沒有留用，但還是積極的散佈各個據點，成為重要的支援來源。
3. 受訪者指出深度影響參與單位之總體效益，其中以補助期程的適當性是最為重要。多數單位因為補助期間的限制，在執行過程中往往在資源的運用上捉襟見肘。使得參與單位的自主獨立與永續發展的能力上無法產生有效的提升。

#### 個案5：二手百貨

經理人員：

1. 部分受訪單位其參與多元方案已行之有年，了解多元方案之沿革與發展係欲協助「在地化與弱勢化」的勞動者，事業單位得以提供相關參與工作之機會。
2. 各個申請單位在不同的發展階段皆會碰觸到不同的困境。尤其當面臨擴張後的市場競爭因素，便會促使單位在後續的發展過程中面臨到必須退出的窘境。
3. 方案推動過程中，有關輔導團體之介入輔導與協助，對於還不甚穩定的承辦單位而言，是提供了相當良好的互動與修正改善之重要機會，使得單位的發展尋找到最為適切之方向。
4. 由於承辦單位所導入之參與人員，在地區社會關係的營造下，引入多數為身心障礙及中高齡就業人員，雖然提供在地之就業機會，其所帶來的是人力運用及是否在工作範疇內

得以持續穩定之內在困境。

5. 進用人員多為中高齡的勞動者。由於缺乏專業化的訓練，使得其呈現出高度的流動率。部分工作態度不佳者的去職，也使得單位的技藝無法產生較為具體的傳承。

留用人員：

1. 多元方案的意涵及誘因，提供與創造工作機會給區域性的勞動失業者。此部分是有其地緣屬性上的功能。
2. 在計畫進用過程中，因工作多樣化所需，使得留用人員必須強化自我在工作技能的學習。也因為單位有提供師徒制的帶領與訓練，使得其訓練過程得以具體的運用。
3. 多數職場中存在著諸多的就業進入障礙。多元方案的推動下，使得部分單位的進入門檻得以降低，有許多失業者才有這樣的機會重新進入到職場來進行工作的參與。

### 方案推展之社會關係之分析

本文分析向度聚焦於歷年參與多元就業方案的組織與單位，在參與過程中有關社會關係對於多元就業參與之事業單位與組織所可能產生之影響與問題。透過不同差異化個案的分析脈絡，在社會關係與工作機會創造之重要分析層次上，本文歸結出下列重要的現象或問題，作為後續探索多元方案執行問題上的彙整與討論。

#### 1. 針對多元方案計畫的延續性問題

應從諸多產業類別來進行思考，因為不同產業具有其特殊性。這些組織發展延續性的問題發生在於部分承辦單位可能需要三年，部分組織可能需要五年才能產生自主性的運作。不同的單位特性與特質皆應納入考量，否則無法在組織長久延續性上尋找到正確的規劃與發展

方向。若忽視這部分的思考，將促使許多承辦單位在歷年執行過程落入實踐上的困境，有礙於其組織的長久延續與發展。

## 2. 不同方案提供就業模式差異之考量

不同承辦單位在方案進用人員的特殊性上，必須嚴格的加以思考。例如在文創產業的訓練與進入門檻較高的情況下，如何進行不同的設計，得以讓參與的人員得到良善就業模式的安置，此對各種不同的類別的承辦單位應有更為細部的設計。

## 3. 在社會關係的支持下組織自發性及留用經驗傳承之培育功能

諸多承辦組織在承接多元方案的過程中，其所承載的功能重點其中之一便是要達到良好的訓練與培育，藉以厚植進用人員在參與期間的人力資本，並進一步達成組織單位的經驗傳承與就業留用穩定之間的相互整合效果。

## 4. 落實計畫方案運作的在地化

多元方案計畫的運作是必須兼具在地化的思考脈絡，思考如何在方案的推動過程中有效整合人力、社會與環境資源的連結，並從此連結過程中創造更多方案來提供在地工作機會，推動中在地人與社區的整合。

## 5. 社會關係中地方派系運作之干擾

當推動與落實多元方案在地化的實踐過程中，有部分的方案在執行過程及後續留用人員的選取過程，深度受到當地地方派系與勢力的影響，使得留用過程政治勢力高度介入的現象，甚至部分單位產生必須留下單位不想留用的人員，相對的必須釋放出單位想要留用的人員。

## 6. 不同單位屬性在工作機會創造與提供承載能力的考量

不同參與多元方案的承辦單位，其內在與外在資源的多寡與屬性及其執行能力皆存在著高度的差異。因此在方案計畫過程中，有關翌年申請的留用原則，在制度設計上或許應存在更為多元的彈性空間。

## 結論與建議

本文從上述各個不同發展脈絡所形成的社會企業個案之分析，逐步歸納出下列的重要思考，藉以作為討論社會企業之社會關係及工作機會創造所可能產生之影響，以及凝聚出後續探索多元就業方案執行問題上的彙整與討論。

### 1. 社會關係脈絡

- (1) 不同方案就業模式差異之考量：不同承辦單位在方案進用人員的特殊性上，必須嚴格的加以思考。例如在文創產業的訓練與進入門檻較高的情況下，如何進行不同的設計，得以讓參與的人員得到良善就業模式的安置與穩定就業的空間，此對各種不同的類別的承辦單位應有更為細部的設計。
- (2) 組織自發性及留用經驗傳承之培育功能：諸多承辦組織在承接多元方案的過程中，其所承載的功能重點之一便是要有良好的訓練與培育，藉以厚植進用人員在參與期間的人力資本，並進一步達成組織單位的經驗傳承與就業留用穩定之間的相互整合效果，使其不管是在留用上或未來職場參與上都能有就業促進之效果。
- (3) 地方派系運作之干擾：在社會關係的層面上，可觀察出當推動與落實多元計畫方案

在地化的實踐過程中，有部分的方案在執行過程及後續留用人員的選取過程，便深度受到當地地方派系與勢力的影響，使得留用過程政治勢力高度介入的現象，甚至部分單位產生必須留下單位不想留用的人員，想對的必須釋放出單位想要留用的人員，對於多元就業事業單位在唯才是用的方向上產生了扭曲。

- (4) 多元方案的計畫補助單位應多注意各種不同參與單位與組織之個別或類別特性，提升其組織特質的發展取向，以及組織的後續生產之銷售通路，透過經濟自主之生成，帶動社會自主與穩定的社會關係。
- (5) 參與單位在訓練過程的付出甚多，但在偏遠地區更需經常面臨參與人員高度流動所產生的不穩定性。這些負面效應，可能直接衝擊社會關係所產生的連結，使得多元方案計畫的參與及推動上面臨更多的問題。

## 2. 工作機會創造

- (1) 落實計畫方案運作的在地化：多元方案計畫的運作是必須兼具在地化的思考脈絡，思考如何在方案的推動過程中有效整合人力、社會與環境資源的連結，並從此連結過程中創造更多工作機會，並透過方案持續的推動強化參與者與社區的整合。提供在地區域的工作機會給予當地的社區與組織是多元方案的最重要目標。使參與者與地方社區參與單位產生高度的連結，深化人與地方所產生的社會連帶與社會聯繫。
- (2) 經濟思考及社會邏輯之間所存在的衝突：多元方案的參與組織皆應朝向轉變成為社會企業的組織再造，在多元培育、營利空間及工作機會創造的基礎上，必須在不同

的發展階段上檢視組織能力的提升狀態。

- (3) 多元方案的推動，創造了在地工作機會的擴張，以及進修訓練機會之取得，直接強化了弱勢勞動者，尤其是中高齡勞工的能力技能之培育，以及更難能可貴的成就感與社會價值。
- (4) 多元方案的目標應更加強注意，在推動過程如何去實踐就業工作參與的公平性之問題，以及方案執行過程，對於個別地區對於弱勢勞動族群所可能帶來的影響與契機。

## 誌謝

感謝2013年勞動部勞發署「多元就業開發方案人員留用情形調查計畫」經費支持。本文曾發表於2014年國立中正大學社科院「社會企業創新與永續發展」研討會，感謝評論人葉秀珍教授及與會人士給予相當寶貴的修繕意見，協助本文找到最良好的分析定位。

## 參考文獻

- [1] 張翠予：台灣工作整合型社會企業之經營管理探討。社區發展季刊2009；126：418-31。
- [2] OECD. The Non-profit Sector in a Changing Economy. 2012:OECD.
- [3] Alter K. Social Enterprise Typology. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx> 2004.
- [4] 勞動部。全國就業E網。2014 [http://file.ejob.gov.tw/2014\\_specially/2014\\_diverseQA/index.htm?ctype=B](http://file.ejob.gov.tw/2014_specially/2014_diverseQA/index.htm?ctype=B)
- [5] Dees JG. Enterprising Nonprofit. Harvard Business Review 1998；76: 55-67.
- [6] 林三貴：2010多元就業開發方案故事集。

- 台灣省臺北市，行政院勞工委員會職業訓練局；2010。
- [7] 官有垣：台灣社會企業組織的經營管理：以陽光社會福利基金會為例。論文發表於政治大學第三部門研究中心（主辦），2006年兩岸非政府組織學術論壇暨實務交流研討會；2006。
- [8] 藍科正、鄭讚源：在地型勞工的就業促進：公益創投可行性分析。台灣省臺北市，行政院經建會92年度委託研究計畫；2003。
- [9] 施淑惠：多元就業開發方案之政治經濟分析，2000—2008。臺灣大學政治學研究所碩士論文；2008。
- [10] Kerlin JA. Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Difference. *Voluntas* 2006;17: 247-63.
- [11] 鄭勝分：社會企業的概念分析。政策研究學報2007；7：65-108。非營利組織與企業夥伴關係類型及其風險之探討：以社福類基金會為例。第三部門學刊2009；6：1-33。

Research Articles

# Social Relations and Jobs Creation of the Development in Social Enterprise: Example of Multivariate Auxiliary Plans

Tsai-Chuan Ma<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Department of Labor Relations, National Chung-Cheng University

## Abstract

The Developmental context of social enterprise must depth of the foundation on the ground with the establishment of a good social relations, party to the subsequent operation and Development, to absorb and accumulate their associated availability of local resources to further the construction of its steady development and the job creations. On the promotion of social enterprises, this paper summarized data from qualitative interviews in the development of social enterprise, ponder the following points must strengthen the linking of social relationships and function of job creations: The first, government must be led and guided way actively promote sustainable social enterprises related counseling measures. Secondly, any multivariate auxiliary plan, all through the use of the land resources should be combined in a way to promote the employment of angle to promote social enterprises, creating more social institution of internal corporate jobs. Third, the establishment of community-based relationships and the creating economic opportunities for the partners to promote the participants of the certification system, strengthen social enterprise mode of operation. Fourth, the promoting social enterprises in the construction of the geopolitical when property and social relations formed between areas of our industry chain and deep plowing and development of the localization. Fifth, strengthening the healthy development of social enterprises, and gradually establish the relationship between social networks and international links of business after the operation sound. Therefore, social enterprises geopolitical property must also build links in the mosaic and community organizations, and only in maintaining a tight-knit social relations which construct a more stable organizational development, providing a more stable work opportunities to participate in the work

---

Accepted 5 May, 2015

Correspondence to: Tsai-Chuan Ma, Department of Labor Relations, National Chung-Cheng University,

E-mail: labtma@ccu.edu.tw

place.

**Keywords:** Social enterprises, Localization, Geographical attributes, Social relations