

東海大學行政管理暨政策學系碩士論文

社區組織社會資本的建構與累積—  
以台北市奇岩社區發展協會為例

Social Capital Construction and Accumulation in  
Community Organizations: A Case Study of Chi-yen  
Community Development Association Of Taipei City

指導教授：魯俊孟博士

研究生：邱兆台

中華民國一〇一年六月

## 摘要

隨著政府社區政策之轉型，社區地方自主權逐漸受到重視，民眾始意識到在從事社區發展工作、推動社區事務之過程，應以組織的型態為之，因此社區中紛紛出現各種形式的民間團體，進而以結社或組織的形式從事社區營造，開展社區民主運動。其中最為常見的當屬社區發展協會。社區發展協會之成立除依法源為本，核心價值在於組織的運作與相關的社區方案，均由居民自主運作，除就社區特色規劃，配合舉辦相關社區活動課程，並透過和社區內、外部組織進行合作與策略聯盟，解決組織規模小且資源不足的問題。

社區發展協會之運作，即是在社區居民具有共同願景與目標的前提，透過居民協力、合作的過程，建立街坊鄰里與協會成員間的互動關係，進而在共同的生活場域中，累積社區意識、社區歸屬感，以及人際間的信任與承諾，而此一關係內涵，將有助於合作行動的催生與推展，成為社區場域中具有實益的無形資源，此即社會資本的表徵。據此，社區組織作為地方民間力量的集結，若能透過社會資本之建構策略與形式，建立組織內、外部行動者之間的信賴與承諾，並形塑共享之價值與認知，便能期待社區組織提昇社區參與和互助合作之影響力。

本研究即以台北市奇岩社區發展協會為例，並以社會資本理論作為分析基礎，從組織領袖的作為、組織成員個人能力與特質、組織的運作與管理、舉辦社區活動、經營社區產業、公共事務協調與溝通、從事社區調查與資訊傳遞，以及與社區內、外部組織進行連結等數個面向，探討本文個案社會資本建構之方式策略以及其效果，並且以社會資本的構面—信任關係之建立，與價值認知的形成，就社會資本累積面向進行檢證。期盼為社會資本議題就社區型組織的應用，提供一實證性的分析與考察。

**關鍵詞：**社區組織、社會資本、信任、認知、台北市奇岩社區發展協會

## 目次

<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	1
第二節 研究動機 .....	3
第三節 研究目的與問題 .....	5
第四節 研究方法 .....	7
第五節 研究範圍與限制 .....	9
第六節 研究流程與章節安排.....	11
<b>第二章 文獻檢閱與理論基礎</b> .....	<b>13</b>
第一節 社會資本理論基礎.....	13
第二節 社會資本的分析與建構.....	21
第三節 社區組織與社會資本理論探討.....	30
第四節 國內社區與社會資本相關研究檢閱.....	35
第五節 研究架構 .....	47
<b>第三章 奇岩社區發展協會個案介紹</b> .....	<b>49</b>
第一節 奇岩里簡介 .....	49
第二節 奇岩社區發展協會的社區營造 .....	51
第三節 奇岩社區發展協會的社會資本分析 .....	61
<b>第四章 奇岩社區發展協會社會資本的建構與累積</b> .....	<b>63</b>
第一節 組織社會資本之建構分析 .....	64
第二節 組織社會資本之累積分析 .....	89
<b>第五章 結論與建議</b> .....	<b>96</b>

第一節 結論.....	96
第二節 研究建議.....	103
第三節 後續研究建議.....	104
參考文獻.....	105
附錄一、指標操作化.....	111
附錄二、訪談題綱.....	112
附錄三、訪談逐字稿.....	114

## 表 次

表 1-1	本研究訪談對象.....	9
表 2-1	國內奇岩社區相關研究整理.....	45
表 3-1	奇岩社區歷年工作事蹟.....	60
表 4-1	本文受訪對象選取理由與代表性.....	63
表 4-2	奇岩社區發展協會執行長個人經歷與現職.....	65
表 4-3	奇岩社區發展協會社會資本建構方式與實證情形.....	88

## 圖 次

圖 1-1	研究流程圖.....	11
圖 2-1	社會資本結構圖.....	14
圖 2-2	社會資本的型式與範圍.....	21
圖 2-3	社會結構與社會資本的分析層次.....	23
圖 2-4	研究架構圖.....	48
圖 3-1	台北市北投區奇岩里地理位置圖.....	49
圖 3-2	奇岩社區綠色生活地圖.....	54
圖 4-1	奇岩社區發展協會組織架構圖.....	71

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

論及「社區發展」一詞，應溯至二次世界大戰結束之際。鑒於當時各國民窮財盡，開發中國家更是面臨貧窮與失業的雙重打擊；為求重建全球的經濟與社會秩序，聯合國遂於 1951 年提出社區組織工作的方法，期盼能擺脫當時全球普遍民不聊生的窘境，其中，「社區發展」即為此工作項目的名稱（陳怡君，2005：16-17）。按當時聯合國對於社區發展所做出的定義：社區發展指一種工作過程，亦即人民以自己的努力，與政府當局聯合一致，以改善社區的經濟、社會、文化環境，把社區與整個國家的生活結合成為一體，俾其對國家的進步克盡其最大的貢獻（U. N. Economic and Social Council, 1956: 14；引自徐震，2007：306）。據此定義，可概略窺見其主要精神：社區居民應主動參與公共事務，並在政府指示、輔導、協助以及經費支持之下，藉以落實改善社區經濟、社會、文化面向生活之目的。

我國社區發展的歷史淵源，早於宋朝的倉儲、鄉約等制度，即能窺見地方自治精神的雛型。時至今日，主要則是以行政院在 1965 年所公布的「民生主義現階段社會政策」為起點，當時頒布七大項社會福利措施，社區發展即為其中一項。爾後，行政院接續頒布「社區發展工作綱要」，明定社區發展是一有計畫性地動員區域內之人力、物力，並配合政府各部門之施政計畫與財力支援，以增進社區內人民生活條件、提升社區人民生產效能、改善社區內人民生活環境、建設民生主義新社會為目標。細察此一階段的社區發展工程呈現之現象有二：首先，大部份均屬於硬體面的設施；再者，多數的發展計畫均是採政府由上而下的主導模式進行。此舉招致政府過度干預、未能釋權、箝制社區自主性等批評。據此，過去社區政策的方向與內容均由政府主導並加以界定，顯然悖離了社區發展應由地方自主之精神。因此，1991 年行政院再將「社區發展綱領」修正為「社區發展工作綱要」<sup>1</sup>，其名稱雖與 1968 年時相同，但是明確規定社區發展應採取人民團體為主體之方式進行，要義如下：社區發展係社區居民於共同需要，循自動與互助精神，配合政府行政支援、技術指導，有效運用各種資源從事綜合建設，以改進社區居民生活品質。

---

<sup>1</sup>內政部社會司，社區發展工作綱要，<http://sowf.moi.gov.tw/06/law/10.htm>，檢閱日期：2011 年 1 月 3 日。

行政院文化建設委員會於1994年提出「社區總體營造<sup>2</sup>」的理念與施政方針，其目標在喚起「社區共同體」意識，期望以文化事務的發展，在舊、新社區解組與成型期間，加強培養正在失去的社區共同體意識，營造適當的生活環境，重建人與人及人與環境的關係（柯于璋，2005：40）。社區營造所強調的，即是社區應主動量身規劃地方發展的目標與計劃，提案爭取政府經費的支持，以實現社區人文、環境與生活品質提升之願景。當社區居民的自主權得到更多的擴充，民眾便逐漸集結起來，共謀社區大小事，進而以結社或組織的形式加以運作。是故，社區中紛紛出現各種形式的民間團體，如地方型非營利組織、文史工作室、地方協會、議題聯盟等，其中最為常見的當屬社區發展協會。社區發展協會之成立除有法源為本，核心價值在於組織與活動方案是由居民自主運作，除針對社區在地性特色加以規劃、發展，配合舉辦相關社區活動與課程，並透過與社區內、外部組織進行合作或是策略聯盟，以解決組織規模小、資源不足之問題。

社區發展協會作為一種地方型非營利組織，其本質係源於志願主義（voluntarism）的精神，透過自發結社的方式而創生組織，志願工作者無論是個人或團體，其動力並非來自於有形的金錢或物質報償，主要還是源於積極奉獻的利他主義（altruism）使然（江明修、曾冠球，2002：3），社區組織可能提升多種不同的社區能力，將人們聚集在一起共同完成目標，即可能會有產生社區意識或社會化的效果，藉由增進或強化鄰里之間的關係，以及發展信任和互惠的關係，它也促進參與者之間的網絡發展，進而讓社區能夠取得資源，並增進居民的社區意識與歸屬感（黃源協、蕭文高，2010：127）。人民透過各種志願性團體與社區，發揮自我組織的能力，無須事事仰賴政府，可以從彼此的互動當中，自發地培養合作與協調的默契，此即社會資本的內涵概念（江明修，2002：5-6；官有垣，2003：17；林淑馨，2008：43）。

作為一種蘊含民主行動能量的載體，具備組織的形式並不足以確保有足夠的執行力，理解政策的意涵亦不代表組織得以永續發展，社區組織欲提升社區服務的能力並得有效運作的關鍵，實繫於能否在組織內、外部行動者之間，建立信任與互助互惠的關係；唯有內部成員對組織抱持誠信，彼此間認知一致，共識才能有所凝聚，才有可能出現積極的志願奉獻行為；唯有外部行動者賦予認同，才能累積組織的社會公信度，組織間的資源交換或結盟等合作行為才有可能產生，製造互惠而雙贏的局面。可謂無論是內部成員或是外部單位，累積信任、並使價值認知趨於一致，應有助於提升組織的能力，這便是社會資本在組織層次的累積。對於組織來說，其既是建構社會資本的機制，亦是累積社會資本的場域，應該透過何種方式進行建構，而累積底下又能為組織帶來何種效益，實為值得探討的議題面向。

---

<sup>2</sup>「社區總體營造」一詞，於後文均以「社區營造」一詞代之。

## 第二節 研究動機

鑒於社會資本對治理、公民參與等議題具有相當的解釋能力，目前學界以社會資本的觀點探討社區議題之研究可謂汗牛充棟，惟關懷面向多置於社區民眾參與、災後重建社區的個案探究、治安議題的社區網絡建構、社區產業發展、社區領袖如里長的人脈與影響力等，對於社區組織與社會資本相關探討則略顯不足。在社區營造強調地方自主參與、互助合作的精神之下，社區發展協會顯然是促使社區凝聚、團結、互信，並展現在地行動力的重要機制，易言之，社區組織即是社會資本建構、轉化與流通的場域<sup>3</sup>。但社區組織是透過何種方式建構社會資本，而社會資本又為該組織帶來何種效益，亟待在實證面有更多研究的累積。

1994年，一群社區媽媽從日常生活中找出感興趣的議題，用讀書會的方式討論、交流，逐漸在社區裡釀成一股學習風氣，進而產生了社區情結與服務社區的志念。同年，這群熱心之士遂共同發起成立台北市奇岩社區發展協會。該組織以婦女志工為主要成員，並透過集體領導、共議制等形式加以運作。該組織積極掃描社區、挖掘在地特色，將節能、綠化等環保概念放入社區活動中，並針對山、水系等生態環境進行調查與記錄，製作教學摺頁和DVD，配合開設相關課程與工作坊，以組織學習和社區教育雙軌進行，讓組織的價值訴求得以轉化為具體的行動，朝人本關懷的社造理想前進。

檢視我國社區發展協會的歷程與沿革，當由下而上的地方運作模式成為趨勢，衍生而來的是地方派系轉而介入社區發展協會的運作，以便掌控選舉資源的政治生態。奇岩社區發展協會之成立，源於地方居民對社區事務的關注與投入，以實際的社區行動，就組織自行擘畫之社造藍圖積極耕耘：從環保議題的聚焦設定、社區活動的企劃與籌備、乃至社區教育的推廣，均由組織自行發想、自主安排，並且透過理念的溝通和宣揚，激發在地民眾的社區意識，進而產生有效的社區動員，累積豐碩的社造成果。組織自成立以來即保有其高度自主性，運作上屏除政治力量介入之可能，亦不受其他外部團體之影響，足具成為社區團體自主運作之典範。而組織之所以能有效發起社區動員，所仰賴的正是互動關係底下形成之互信、互助、合作等社會資本。多年來，奇岩社區發展協會在社區評鑑及環保競賽中屢獲佳績，以社區營造領域而言可謂績效卓越並獨領風騷。透過組織的運作和管理，得以將社區意識、價值認知等無形資源，轉化為推動社區營造工作的有形力量，其社會資本建構之方式與策略應有其獨特之處，實值得作為研究個案加以探討分析。

<sup>3</sup>針對此論述，學者顧忠華有相似的看法：非營利組織即是社會資本生成與累積、轉化與流通、的場域（顧忠華，1999）。

綜結上述，本文即以台北市奇岩社區發展協會為例，探討該組織以何種方式建構組織社會資本，同時又累積何種形式的社會資本，並探討組織成員之間互動、以及組織對外連結的關係形式，進而透過個案訪談以了解運作面向之實務經驗，期盼本文能為社區型組織的社會資本建構，提供一實證性的研究案例。

## 第三節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

世界各國的政府都已逐漸體認到，欲落實民主的價值，不應把民眾視為公共服務的接受者，而是設計制度與管道促使民眾自主參與，而這一步應從社區為之。在我國，最顯著的例子即是社區營造之推動。社區發展協會作為社區居民自發籌備、自主運作的基層組織，自然是民間共同參與、互助合作的最佳平台，但如何使組織成員的志願行為持續不斷，組織又應如何獲得所需要的資源，則需採取相關的策略方法並善加管理。換言之，組織執行能力之良窳，是否能維持穩定運作並且永續經營，端視組織如何累積社會信任與凝聚，這樣的推論應是肯定的。

因此，本文試圖探討社區發展協會組織社會資本的建構與累積，探討社區發展協會之運作過程，係採取何種方式建構組織的社會資本，組織內、外部的行動者彼此間的互動關係為何，在此一互動過程中又累積了何種社會資本。經整理社會資本相關之理論意涵，歸納出數個建構社會資本的指標，除探討組織策略管理之面向，亦從信任關係與價值認知兩個構面對於社會資本的累積情形進行觀察。

### 貳、研究問題

#### 一、主要研究問題

奇岩社區發展協會的社會資本，如何在組織運作、成員互動以及與外部組織連結過程加以建構？其社會資本累積的形式為何？

#### 二、細目研究問題

(一) 奇岩社區發展協會建構社會資本方式為何？

1. 協會領袖的領導方式與影響力為何？
2. 協會成員具有哪些有助於社會資本累積的特質與能力？
3. 協會採取哪些有助於社會資本累積的運作與管理方式？
4. 協會舉辦哪些有助於社會資本累積的活動？
5. 協會經營互助產業的方式與產生的效果為何？

6. 對於社區公共事務，組織如何進行溝通與協調？
7. 協會進行社區調查的方式與目的為何？
8. 協會如何進行資訊的傳遞與分享？
9. 協會如何與社區內、外部組織進行連結與合作？

(二) 奇岩社區發展協會，其組織社會資本的累積的情形為何？

1. 協會成員之間交換資源的情形為何？
2. 協會與社區內、外部組織交換資源的情形為何？
3. 協會使社區標誌具象化的情形為何？
4. 協會提升社區凝聚的情形為何？

## 第四節 研究方法

為求社會中各種抽象之問題能獲得解答，使問題得經實證與推論，轉換成為具體可用的資料，應透過嚴謹的科學方法進行研究，使具備邏輯性並符合客觀原則。故為解答本文之研究問題，後面的研究過程將採下述幾種研究方法為之：

### 壹、文獻分析法

文獻分析法是以系統而客觀的界定、評鑑、並綜括證明的方法，以確定過去是件的確實性和結論，主要的目的在於了解過去、洞察現在、預測未來(葉至誠、葉立誠，2002：139-140)。文獻分析法即蒐集他人先前所作之相關研究，分析其研究結果與建議，作為研究者研究之基礎，使用文獻分析法有助於研究者了姐先行研究的成果，更增加研究者個人的經驗性知識，以件構出研究獻向語言舊問題之概念性框架。通常用於文獻分析之資料有三種，一為相關之研究報告、刊物、學位論文；二為類似的學說或理論；三為一般的論著、民俗通用典故、具創造性或思考性之文章(楊國樞，1989：45)。

本文期望透過社會資本理論面向，針對組織社會資本進行探討與分析，故將理論之相關文獻進行歸納與整理，以獲取本文研究之分析架構。再者，本文蒐集並整理關於奇岩社區發展協會的各種資料，包括社區發展協會出版之社區報刊與手冊、專書、學術論文與期刊等，以瞭解該組織過去曾參與之社會運動、社區重大事件、社區發展歷程，作為本文研究與佐證的基礎。此外，筆者亦閱讀與奇岩社區發展協會、社區營造等主題相關之專書、研究論文與網站資料，瞭解目前奇岩社區發展協會過去在推動社區營造工作過程中自主運作情況和累積成果，並檢視組織內、外部行動者間的互動實況，祈盼對本文研究個案有更為充分的認知。

### 貳、深度訪談法

深度訪談是研究者運用口與敘述的方式，針對特定對象收集與研究有關之資料，以便對研究的對象與行動有全面性的了解(潘淑滿，2003：138)。本研究採取半結構式問題的方式進行訪談，事先準備訪談題綱，根據研究設計對受訪者提出問題，將訪談題綱作為一種提示，再根據訪談的具體情況，對訪談的程序與內容進行靈活的調整，最後將各方訪談資料進行歸納整理(陳向明，2002：229-230)。

本文所欲探討之議題是社區發展協會社會資本的建構與累積，探討面向聚焦於該組織內、外部相關行動者其間的互動關係與認知為何。為求完成此研究目的，故應針對相關行動者進行深度訪談，從訪談、面對面互動、參與座談的方式，獲得本研究所需的第一手資料。訪談之對象包括：奇岩社區發展協會領導者、幹部與成員，社區內組織包括奇岩里辦事處、社區內國小校長、宗教組織總幹事、社區外如主婦聯盟等。

## 參、個案研究法

個案研究法乃是透過對單一個案的全盤分析，進行社會研究的一項途徑，個案可以是個人、團體、片段事件、過程、社區、社會或其他社會生活的任何單位。所有有關於個案的資料，皆以個案之名義蒐集與組織，此方法提供一個對經常被其它方法所忽略之許多特定細項事件進行徹底分析的機會。此途徑乃基於假定將以明確的、特有的個案處理方式，亦即透過徹底的分析來進行研究，並且建立、歸納通則化的結論，將其應用於其他相同型態的個案中（胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，2005：120）。

假使一個個案是一個行為的單元，而且假使其互動與秩序經驗是被停留在此一單元裡的話，那麼它便具有很強的驗證力，只要在個案裡的行為單元之間的互動與秩序沒有間隙，而且這些事實與所欲研究的問題有明顯的關係，則個案研究便具有驗證關係的品質，也會在它所處的地位上具有意義（韓乾，2008：20）。

本文透過台北市奇岩社區發展協會此一個案的研究，瞭解奇岩社區發展協會組織自主運作的實況，透過對其組織架構安排、制度設計、內部決策、協調溝通、成員互動、推行社區營造、社區議題的催生與發展、活動與課程規劃，以及和社區內、外部組織連結之狀況加以探討，以進一步了解該組織建構信任關係與認知價值之策略為何，藉此釐清個案社會資本的建構與累積實況。透過相關學理與本個案的對話，檢視並促進社區發展協會組織功能之健全。

## 第五節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

本文係以社區發展協會社會資本之建構與累積為題，並擬選台北市奇岩社區發展協會為研究個案，研究議題環繞於該組織運作架構、內部成員間的互動與協調溝通，以及對社區內、外部組織之間的合作與連結。因此，本文即以奇岩社區發展協會的領導者、幹部、志工與協會會員，以及與其連結的相關重要單位，如奇岩里里辦事處、台北市立清江國民小學、清江國小家長會、福主宮，以及主婦聯盟環境保護基金會，作為本文之研究範圍。

### 貳、訪談對象

本研究以台北市奇岩社區發展協會為研究個案，因此在訪談組織成員部分的挑選上，即以該組織執行長，以及負責協會相關事項的籌辦幹部為主。筆者先行拜訪該組織之幹部並說明研究意向與企圖，經過初步訪談並瞭解組織現況後，再請其提供適宜本研究的受訪對象，以取得可供本文分析之訪談資料。透過組織幹部的指涉與推薦，組織內部的受訪對象為：奇岩社區發展協會執行長、理事長、秘書，與資深幹部共兩位。而組織外部的受訪單位，則是以和奇岩社區發展協會有固定合作關係之組織為主，包括清江國小、福主宮和主婦聯盟環境保護基金會。

據此，本文主要之受訪人員如下：

表 1-1 本研究訪談對象

類別	代碼	受訪對象	訪談日期	方式	訪談地點
組織 內部	A1	奇岩社區發展協會執行長	101.05.17	電訪	/
	A2	奇岩社區發展協會理事長	101.02.11	面訪	社區發展協會
	A3	奇岩社區發展協會執行秘書	101.02.11	面訪	社協辦公室
	A4	奇岩社區發展協會幹部	101.05.08	面訪	頂埤池畔
	A5	奇岩社區發展協會幹部	101.05.16	面訪	社區發展協會
組織 外部	B1	清江國小校長	101.05.02	面訪	清江國小
	B2	清江國小家長會長	101.05.03	面訪	清江國小
	B3	福主宮土地公廟總幹事	101.04.21	面訪	福主宮
	B4	主婦聯盟前理事主席	101.05.16	電訪	/

資料來源：筆者自行繪製

## 參、研究限制

本文在撰寫過程中，雖謹守研究方法與倫理，但仍然產生下面的幾點研究限制：

### 一、無法排除受訪者的主觀認知

本文係採深度訪談研究法進行，目的在於透過訪談的形式，探索受訪者對於問題的認知與解釋，進而取得所需要的資料。此研究方法主要之限制即在於受訪者有時易產生主觀認知的判定，或是逕行迴避題意，於是僅陳述其偏好之面向，使所提供的口述資料產生偏離或錯誤，影響本文研究之信度。筆者期盼透過相關文獻資料的參閱並交互佐證，盼能彌補訪談法所可能產生的缺失。

### 二、無法針對所有的研究對象逐一進行訪談

奇岩社區發展協會歷來在推動社區營造相關工作累積豐碩成果，觸角延伸廣泛如公部門的經費補助、依特定議題與外部組織或社團進行合作、彙整社區居民的意見對政府政策進行倡議和發聲、或是委請專家學者進入社區擔任調查與諮詢工作等，與其相關的連結單位或組織為數者眾。受限於研究時間短促，筆者難以對每一項計畫、方案或活動內容進行瞭解，也無法針對每一個組織機構逐一訪察，故僅能針對較具代表性的方案與合作關係，奇岩社協與各單位間的互動情形加以觀察。

### 三、本個案無法完全推論

奇岩社區位於山、水系生態資源豐富之都市郊區，因此兼具都市社區與生態環境之特質，居民對於生活環境的敏銳度較為強烈，是故該社區有其獨特之發展系絡，以及可供操作之社區議題。易言之，奇岩社區發展協會的運作策略有其特殊背景因素，因而使本文之研究結果並不能完全推論至其他的社區發展協會，僅可作參考之用。

## 第六節 研究流程與章節安排

### 壹、研究流程

本研究以台北市奇岩社區發展協會為個案，探討社區組織社會資本之建構與累積係以社會資本理論與相關指標作為研究分析架構。概可將本文之研究流程繪製如下圖所示：

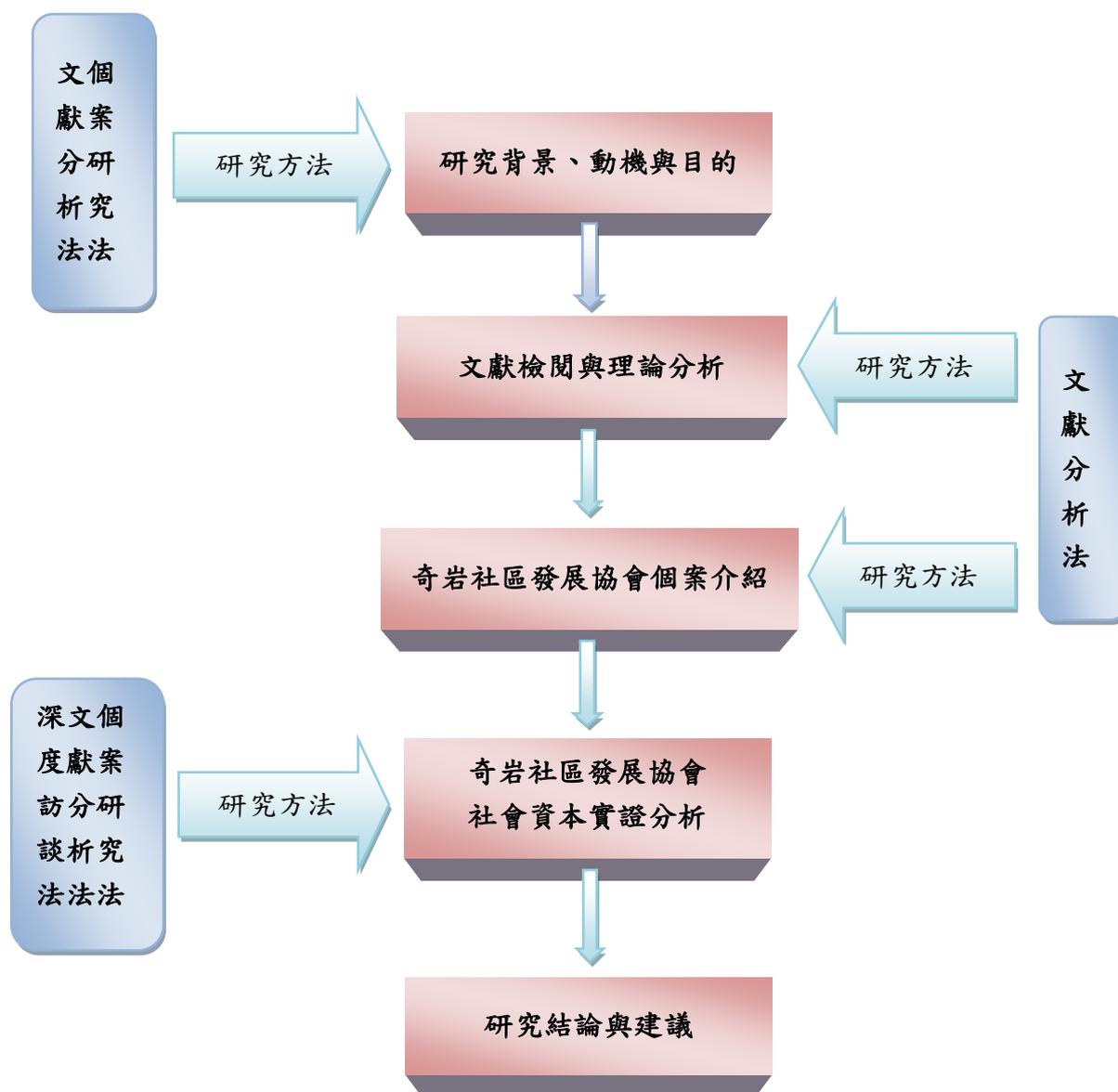


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：筆者自行繪製

## 貳、章節安排

首先，第一章將敘述本文之研究背景、動機、目的以及所欲談討之問題，同時說明本文所使用的研究方法、研究範圍，並且說明在研究過程中受限之處。

其次，在第二章，先行介紹社會資本之意涵與相關理論，並歸納社會資本建構之學說與相關論述，進一步探討社會資本與社區組織間的關聯性，同時針對國內社區與社會資本相關文獻進行檢視和閱讀，觀察過去研究之關注面向，作為本文個案資料的參照與論述的基礎，章末則就前文所歸結出來的研究架構加以彙整、說明之。

第三章為本文個案介紹。除簡述奇岩里地理與人文相關資料，並介紹奇岩社區發展協會所推動之社區營造成果和歷年重要工作事蹟，進一步透過相關文獻的內容與次級資料，依其組織社會資本的存在加以檢證與說明。

第四章即針對本文之研究個案－台北市奇岩社區發展協會進行實證考察與分析，擬以組織領袖的作為、組織成員個人能力與特質、組織的運作與管理、舉辦社區活動、經營社區產業、就公共事務進行協調與溝通、從事社區調查與資訊傳遞，以及與社區內、外部組織進行連結之情況，觀察其方式之策略以及建構社會資本之效果。而在社會資本累積面向，則以社會資本的兩大構面－信任關係與價值認知之形成進行檢證。終章－第五章則綜結實證分析，進行本文結語並提出研究上的建議。

## 第二章 文獻檢閱與理論基礎

本章共分為五節。首節先針對社會資本理論作一介紹與整理，除耙梳該理論之主要核心概念與構面，並進一步探討社會資本分析層次的觀察重點。其次，在第二節，擷取相關文獻中學者們對於社區社會資本建構形式之論述，進而與分析構面與層次加以整合。第三節即介紹社區組織之概念與功能，並探討社區組織與社會資本之間的關聯性。第四節則就國內以社區與社會資本為題之博碩士論文相關研究進行檢閱的工作，目的在於了解過去研究之主軸、探討重點、獲得之結論與不足之處，並期盼經過文獻瀏覽後所獲得知識與思考，能夠對本文主題有一初步的認知，同時也將檢閱過去以奇岩社區為題之研究，除對本文所遴選之個案有更深入的认识與理解，也試圖指陳本文跟諸篇研究不同之處，為本文建立區隔和獨特性。最後，在末節則綜結所檢閱之相關理論，進一步發展成本文之研究架構，以利後續章節進行實證分析之用。

### 第一節 社會資本理論基礎

早期社會資本一詞多出現於經濟學領域，並僅被指稱為是一種相對於個人資本的概念。直至社會學家如 Boudieu 等人予以研究並探討，社會資本理論才逐漸在社會科學領域展露頭角，並紛紛被社會學、政治學或經濟學家加以援引使用。社會資本屬於社會科學中跨學科的研究理論，在不同學術領域底下，依據不同的研究主題而有不同的概念界定，雖豐富了社會資本的內涵，卻也形成概念上的分歧與混亂，致使社會資本的概念對於當今研究者來說，難以釐清並盡覽全貌。以下，嘗以幾位學者就社會資本所做出之概念界定加以介紹，並為本文對於社會資本概念的界定做一綜合整理。

率先將社會資本概念帶進社會科學領域的是法國學者 Pierre Boudieu，其早年所發表的研究—〈資本形式〉(The Forms of Capital)，文中即指出資本以多種形式存在，並且將社會資本與經濟資本、文化資本並列為三種資本型態(姚福喜、徐尚昆，2008：143)。其對於社會資本作出定義如下：「是一實際性與潛在性資源的總合，它關係到部份制度化且彼此相互熟識和承認的長久關係網絡」(邱天助，1998：134-135)。Boudieu 認為，人們所擁有的社會資本存量是藉由他所能有效率地動員連結網絡有多大、以及在其他資本(經濟、文化或著符號)的擁有寡上所決定。換言之，網絡越大、以及其他型態的資本越多，所能累積的社會資本存量就越大，因為各項資本間具有可轉換性。此外，社會資本著重於網絡連結的建立，並透過建立的網絡進行各項資本的累積與轉化，以換取並擁有社

會資本，而達到社會結構再製。然而網絡的建立並不是先天存在，也不是社會賦予，是透過最初至度的制訂而存在。以家族而言，其親屬關係是經由家譜的確定而來，這使得人們的互動關係更有組織性，使網絡更為堅固(Boudieu, 1986: 249; 轉引自陳姿月，2010: 35)。

依照 Boudieu 的定義，社會資本植基於行動者之間熟悉而承諾的關係網絡，行動者並且能夠從中提取所需要之物質資源，但尚取決於行動者在網絡範圍中的連結與支配能力。進言之，社會資本即是鑲嵌在社會網絡關係之中，而行動者擁有之連結關係數越多、幅度越廣、動員能力越強，其擁握之資本量也就越高。因此，行動者擁有的社會資本的多寡，取決於所處群體中關係的建立與維持，以及網絡關係連結的幅度。而 Bourdieu 以現實性與潛在性描繪社會資本的樣貌的理由，即在於當社會資本尚未被行動者提取時，其僅是一種靜態的網絡關係，只有當行動者需要提取時，它便以某種資本的形式出現並且產生功能。

Boudieu 的研究多著墨於探討文化資本區塊，但卻也是首位將社會資本理論建構系統性論述之先驅。Boudieu 的〈資本形式〉(The Forms of Capital) 早年係以法文撰寫，產生有語言上的隔閡，當時並未能在英語系國家發揚推廣，直至 1983 年該文以英文重編，社會資本的概念遂開啟後續諸多學者的研究興趣，而 Bourdieu 所提供的論述與思維，也為社會資本理論增闢一可茲登堂入室之途徑。

社會資本的意義內涵，在社會學領域顯然獲得了更多的充實。其中最受重視的是社會學家 James Coleman 的看法。在 Coleman 眼中的資本有三種形式：物質資本、人力資本，以及社會資本。物質資本是有形的，可以看見的物質是它存在的形式；人力資本是肉眼看不見的，它存在於個人掌握的技能 and 知識之中；社會資本基本上是无形的，它表現為人與人之間的關係(Coleman 著、鄧方譯，1999: 354-356)。因此，社會資本結構即如圖 2-2-1 所示：

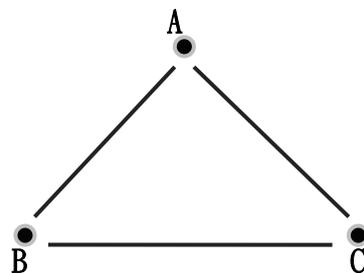


圖 2-1 社會資本結構圖

該圖中代表三者 (A、B、C) 之間的關係，人力資本存在於各點中，連接各點的線段即代表社會資本。通常情況下，社會資本與人力資本相互補充(鄧方譯，

1999:355)。由此可知，當行動者彼此間存有持續的互動，累積下即形成關係的形式與內涵，該形式與內涵有助於各方利益或整體目標的達致，即為社會資本的表徵。進言之，社會資本是存在於人際關係結構之中，也就是說社會結構的資源是可以做為個人資本財（江明修、陳欽春，2005：187）。

再者，Coleman 認為社會資本應由其發揮的功能進行定義：社會資本並不是一種實體 (entity)，而是許多不同的實體，並且具有下面兩種特質：一、這些實體均是由社會結構的某些面向所構成；二、這些實體幫助社會結構中的行動者其目的的達成，就如同其他型態的資本一般，社會資本是具有生產力的，使得某些在欠缺社會資本時便不能夠實現的目的能夠實現 (Coleman, 1990: 302)。

此外，Coleman 也提出社會資本具有公共財的概念。第一，社會資本具有不可轉讓性，儘管它是一種具有使用價值的資源，但它難以被輕易地交換；與社會結構具有的特徵一樣，社會資本對其受益者而言，不是一種私有財產。第二，社會資本有投資不足的情形，因為行動者在採取行動時，僅僅計算個人得失，至於對其他人產生什麼影響，則不在考慮之列。第三，建構社會資本的行動往往為行動者之外的人帶來利益，因此，建構社會資本成為不符合行動者利益的行動，其結果是，許多社會資本源自於其他行動的副產品（李惠彬、楊雪冬，2000：32；Coleman 著、鄧方譯，1992：313-314）。

由上述可見，Coleman 從功能主義角度來定義社會資本，且為社會資本提供清楚的理解，並且運用社會資本來解釋國家與國家、社會與社會的信任程度、社會發展、社會規範、社會團結與社會動員、政治模式等方面差別，用來解釋組織運作、發展以及個人社會化、各種目標取向明確的社會行動（黎珍，2008：54；陳志維，2010：41）。因此，社會結構作為社會資本的一種建構基礎，隸屬其中的個體或總體均可獲益而達成目標，但這樣的資源並不限僅屬於某一個行動者，所以社會資本具有公共財的特質。透過 Coleman 的論述，社會資本作為一種功能性資源的論調是更為明確的。

若說 Coleman 已初步勾勒出社會資本作為個體、組織乃至國家等鉅觀社群資源的論述，Putnam 則將社會資本概念在國家治理的研究面向加以發揚闡釋，Putnam 最為人推崇重要研究有二，其一為 1993 年發表之《民主運作的落實：在現代化義大利的公民傳統》(Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy) 專著，提出了由於北義大利表現出較佳的公民參與程度，對其政府運作績效有實質助益，顯示北義大利的社會資本高於南義大利；其二為 2000 年出版的《獨自打保齡球》(Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community)，觀察美國公民對於社群事務是否關心加以分析，認為公共事務的參與程度和公民社會的發展具有直接關聯，進而推論美國在社會資本表

現的盛衰與遞嬗。

對於社會資本，Robert Putnam 廣被學者引用的定義是：「社會資本是社會組織的特徵，如信任、規範與網絡，它們能夠促進並調節行動以提升社會效率」（Putnam, 1993a: 167）。Putnam 認為，好的治理與公民承諾有密切的關係，社區內的社會凝聚力端視社會網絡、規範和信任而定，這些構成社區社會資本的要素，對社區生活品質的改善和社區發展是必要的（Putnam, 1993b: 1）。

按 Putnam 的研究觀察，多屬社群參與的規範與網絡面向的探討，而其核心論述也正環繞著互惠規範與互動網絡兩大要素。Putnam 指出，信任式的社會資本乃植基於互惠規範（norms of reciprocity），以及公民參與網絡（networks of civic engagement），參與網絡象徵著行動者間的互動與聯繫，有助於協調和溝通，進而產生群體意識感，而信任則有助於發展彼此互惠的價值觀之建構。據此，Putnam 視社會資本為一個公民社會良好運作的基礎，而表現在個體、組織或社群間的信任、規範和互動網絡等要素之中。

相較於 Putnam 從事於政治實務的研究，Fukuyama 則是以文化的面向探討社會資本的意義，他認為社會資本往往透過宗教、傳統、歷史等文化機制所建立起來，對於一國的繁榮與競爭力具有舉足輕重的影響力。他對社會資本所做出的定義是：「促使團體成員合作的共通非正式價值或規範。當團體成員預期其他成員的行為都是誠實可靠的，自然就能彼此信任，而信任是使任何團體或組織運作順暢的潤滑劑。每個社會都有社會資本，真正的差異應該是所謂的互信範圍（radius of trust），只有範圍裡的人始能分享誠實互惠等社會規範。沒有社會資本就沒有公民社會，沒有公民社會就沒有成功的民主政治」（Fukuyama, 1997: 378；Fukuyama 著、張美惠譯，2000: 40-43）。Fukuyama 關注的焦點有二：一是道德規範，是一種非正式的約束，當社群能夠共享相似的價值觀，就能彼此付出誠信，同時享有彼此間行為高度預期感；二是信任，信任關係的建立有助於提升社群運作的績效。

林南對於社會資本的定義是：「一種鑲嵌於社會網絡的資源，行動者透過行動予以取得或使用；，期望在市場中獲得回報的一種社會關係的投資」（Lin, 2000: 4）。因而，社會資本作為一種社會資源，有助於促進個體、社會、組織以及社區目標的實現（燕繼榮，2006: 44）。另外，Lin 認為社會資源是透過個人的社會連結與所取得的資源，個人擁有不同的社會資源，端視他們的社會連結的廣度與多元性而定（林祐聖、葉欣怡譯，2005: 3）。人際關係被當成一種資源，善用這種關係將有助於工具性行動的發展（張銘顯，2010: 28）。社區居民本著對於社區的認同，願意為社區付出而努力，同時也期待鄰里間能夠守望相助、相互扶攜，使社區環境與生活品質持續提升。以林南的觀點來描繪社區間的互動亦

是十分契合。

Granovetter (1992) 在結構與認知構面的鑲嵌性的探討中，認為結構即是社會系統與網絡關係下的資產（轉引自 Nahapiet & Ghoshal, 1998: 242）。Dasgupta & Serageldin 的觀點則是著重在社會資本的功能，認為社會資本並非一個單一實體，而是由一系列擁有兩個共同要素的不同實體所構成，這些要素均由社會結構的一些方面組成，並且促進了行動者的某些行動。和資本的其他形式類似，社會資本具有價值性，因此在缺少社會資本的情況下最終想獲得可能的成果是不現實的，正如物質資本和人力資本，社會資本不是可以完全替代其他資本，而是對某些行為具有特殊意義，對於推動某些行為是影響價值的社會資本的特定形式，或許對於其他行為是無用甚至有害的（張慧東等譯，2005：19）。

社會資本涉及的概念甚為廣泛，各學派的詮釋也由於學科背景的不同而略有分歧，若有學者便以結構、關係與認知三種構面分類，對於社會資本的概念做出整理和歸納。Nahapiet & Ghoshal (1998) 在〈社會資本、知識資本與組織優勢〉(Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage) 一文中，針對組織創造、分享知識的能力與社會資本構面之間的關聯性進行研究。組織的特定能力包括創造並轉換默化知識，而社會資本理論便有助於對這些組織能力加以解釋。社會資本是社會行動底下所生成之關係所帶來的資源，就如同 Putnam 所觀察的，社會資本並不是一個可以量化的概念，當分享一般性價值觀時，關係資源便能引導著會事務的進行。

Nahapiet & Ghoshal 將社會資本分為結構、關係與認知三種構面，分述每一種構面如何成為組織創造並轉換知識的能力，並認為組織是一種制度性的設計，應有助於在社會資本三中構面上做更高度的發展。針對結構、關係與認知三者，其論述如下 (Nahapiet & Ghoshal, 1998: 242-244)：

#### (一) 結構構面 (Structural Dimension)：

重視社會系統與關係網絡中的聯繫，係指在個體或單位之間非個人性結構的連結。進言之，結構構面核心議題置於行動者間的聯繫情況，包含行動者之間誰與誰聯繫、彼此間又是如何進行聯繫。結構面向最重要的因素包括行動者之間存在或是缺乏的網絡連繫 (network ties)，網絡結構 (network configuration)，如連結形式上的密度、連結幅度、層級節制等，以及專屬組織 (appropriable organization)，指的是專屬於此組織成員的資源而不具有移植性。

#### (二) 關係構面 (Relational Dimension)：

係指透過互動歷程，在行動者彼此間發展出來的關係類型，探討重點在於人們間特定的關係為何，包括伙伴關係中的信任(trust)、可靠(trustworthiness)程度、規範(norms)、義務與期望(obligations and expectations)、認同(identification)，意指藉由關係創造社會資本或去影響社會資本，如尊敬與朋友情誼等，將如何影響行動者的行為。透過這些持續、不間斷的人際關係，人們會因社會交際、認同、威望與名聲而形成社會動機。

例如兩個行動者在網絡結構中佔有相同的位置，當其情感依附不同於其他的網絡成員，二者的行為也可能產生不同面向。例如儘管有經濟上的利益可圖，但是某一行動者可能會因為與工作夥伴的情感依附而堅守己見與立場；關係乃是被創造且受影響的一種資源。

### (三) 認知構面 (Cognitive Dimension):

是指在行動者在群體之間，提供分享的陳述、解釋以及系統意義下的一種資源，也就是從這過程中促進組織成員認同以凝聚意識。認知構面包含了願景、共同語言與符號，以及共同敘事；願景指組織成員擁有共同目標與期望，能促使個人作出對整個組織有利的行為，並整合群體資源幫助組織達成目標。共同語言與符號指人們在討論、溝通與交換資訊時，藉由使用相同語言、符號的輔助工具來進行交流想法和進行溝通，更容易彼此傳遞並分享知識。共同敘事指的是來自不同或是相同背景的組織成員，經由長時期的相處後，創造出一些共享的傳說或故事。將此構面區隔出來代表認知是社會資本理論的重點論述——組重要的資產，由於認知提供一種穩固的向心力，在組織策略運作面也具有貢獻。

綜觀各家學派對於社會資本定義的論述，所指涉之意涵與分析角度略有分歧，惟其概念之範疇仍然有其交集之處，可進一步歸納為網絡結構、信任關係、價值認知三者。下文即進一步論述此三種構面的概念意涵：

#### 一、網絡結構

林南(2005)對於社會資本所做出的界定為一種鑲嵌於社會網絡中的資源，行動者透過行動予以取得或使用，社會資本便是一種透過網絡結構和聯繫而取得的一種資本形式。Coleman(1988)指出，封閉的網絡中，成員彼此互動的程度較高，所產生的資訊與資源交換相對地增加，因此容易形成有效的信任與規範，進而累積社會資本，相對地在一個開放的網絡中，行動者之間凝聚力低，信任度下降，網絡密度越低，則成員之間的互動也較鬆散，社會資本便相對不容易累積。Burt則提出結構洞(structural hole)的觀點，認為在社會結構當中，結點之間缺少連結建立，將會形成結構上的洞，若有行動者在結構之中扮演連接的角色，

也就是「橋」(bridge)，將能連接兩個原本互不相連的團體，病因而占據有力的位置，能夠掌握資訊的流通。

網絡係指一群界定清楚的成員(包括個人、團體、組織、社區或整個社會)，透過社會關係彼此聯結所形成的組織。網絡結構會影響行動者的行為，無論是綿密或鬆散的網絡結構均會產生利益，至於何者會產生較多利益，端賴其是否具備其他重要的社會資本要訴，和行動者本身所處的系絡而定，因此，網絡是一個互動平台(江大樹，2006：39)。而社區中互動網絡之操作，應串聯社區內同團體的功能，加強社區活動的辦理(郭瑞坤、徐家楓，2008：265)。

## 二、信任關係

Luhmann(1979)認為，信任是一種社會機制，行動者與它方的未來行為進行預測，降低互動系統的複雜性，並且能夠降低雙方互動的交易成本，利如：溝通、監督、搜尋等成本，對於團體、社團、組織等各類社群具有高度重要性與影響力(轉引自王文君，2005：36)。Coleman認為，信任是行動系統的動態特徵，無論行動者是自然人或法人，都會充分衡量給予或撤銷信任所可能導致的利弊得失，而信任若可以產生某種凝聚力，便有助於一群人集合起來，從事實現特定目標的有組織行動(Coleman著，鄧方譯；顧忠華，1999)。Nyhan則認為，組織中的信任可以分為兩個面向，分別為人與人之間的信任關係，與組織成員對組織整體的信任關係。前者相當於個人信任，是植基於組織成員人際互動後對彼此的認識和瞭解；後者則可數於系統信任，是組織成員對組織的一種整體性的信任知覺，它奠基於組織成員對管理者的決策和行動，以及組織治理機制、誘因制度所形成的整體印象(許道然，2001：34-35)。

信任是一種兩個行動者間的關係；信任的賦予，隱含著期望與獲得回饋與收益的態度，有助於合作關係的形成和連結，以協力或是資源交換的形式呈現，並且在該行為底下達成各自的目標。而組織的信任可能是組織成員之間持續互動下所形成，亦或者是組織成員對於組織的認同與凝聚力的展現。

## 三、價值認知

非營利組織中，創造共同使命與願景是凝聚組織運作能量的要素(陳金貴，1997：204)。社區參與的核心要素為社區居民的認同感，認同感是一種發自社區居民內心深處休戚與共的集體意識，是一種出於「我們」意識的團體情感，也是一種生命共同體的感覺(丘昌泰，2001：14)。好而且多元的社區組織是民主社會裡社區功能健全的基本條件，而教導和鼓勵更多居民參與社區組織，共同改善社區生活乃是培養居民認同社區的基本途徑(陶蕃瀛，1994：15)。人們對社區

產生心理認同的重要基礎是共同的社區生活、相互依賴的社會關係和傳統習俗，而改善社區的生活品質是提高對社區認同的根本辦法。

Fukuyama 嘗言：「群體成員之間共享的非正式的價值觀念、規範，能夠促進它們之間的相互合作」(Fukuyama, 1999: 16)。組織成員的認同意識，一套蘊藏的共享系統，可以降低溝通障礙而增進組織成員對於目標的了解與認同。顯示，認知即是組織使命、以及成員間的凝聚與認同。當組織欲建構一套共識或行動準則，便會試圖把認知轉化為具體的組織規章、制度或層級架構，或是所推動計畫之內容。

信任的產生，象徵著行動者彼此之間抱持有認同與期待，因此信任即隱含著期望與獲得回饋與收益的態度，除有助於合作與互助行為的發生，也常以資源交換的形式呈現。一個具有高度信任水平的社群或組織，透過信賴、承諾與凝聚等要素交互發生綜效，合作行動便能有較為理想的績效表現，一個缺乏誠信的社群，將導致猜忌、懷疑等現象，群體意識崩解，行動者個別的力量難以匯集與整合，行動各自為政，終將形成整體社群績效與能力的衰退。故信任除了是行動者關係維繫之基礎，也是社群或行動者績效良窳之重要資源。可以說，信任即是社會資本的核心要素。信任的建立，有助於行動者間關係之持續和發展，於是在互動場域底下，逐漸形成共同的理念、意識與合作願景，這即是共享的價值與認知。在彼此分享所熟悉之社群敘事，透過討論、交流與互動，便能型塑共識與認同，進而提升整體向心力。因而價值認知的建構，亦是社會資本累積之表徵。而行動者間持續性的交往與連結，有助於互動網絡結構的發展與成型，而行動者之間資源面向的交互依賴，亦能強化網絡結構之態樣。在網絡中行動者間的關係得以建立、發展，逐漸提升並累積關係中所潛藏之人際資本。可謂網絡不僅是行動者的互動平台，亦是關係得以維繫之結構基礎。綜結上方對於社會資本構面的論述，本文選取信任與價值認知，做為檢證社會資本累積的分析構面；在信任面向的分析，將分別就組織內部以及組織與組織之間的信任關係進行考察，並且進一步以資訊或資源的交換與否，做為信任關係確實存在的檢證依據。而在價值認知面向的分析，則是以組織內部所分享之價值、理念，以及形象具象化的具體內容，作為觀察之要項。

## 第二節 社會資本的分析與建構

### 壹、社會資本的分析層次

學者將社會資本的分析，按其主題的範疇或分析單元分為三類（江明修、陳欽春，2004；陳恆鈞，2002：140）：首先，「微觀層次」(micro-) 係指個人與家計為單位所構成的水平性網絡，以及存在於這些網絡中的規範與價值，例如 Putnam (1993) 在義大利所進行的區域政府績效的研究，有關閱報、投票習慣與公民意識的調查，基本上都是以個體作為觀察單元；第二，「中介層次」(meso-) 的分析是以人群之間的水平互動與垂直的關係作為觀察的單位；換言之，在此層次注重在將不同個體或是群體的關係視為一個整體，例如地方社團的區域性特質、社區研究或政府、企業的組織型態等，都是屬於中觀層次的研究重點，例如世界銀行有關第三世界貧窮的問題研究中，多以區域、村落、社區或族群為研究對象。第三，宏觀層次 (macro-) 則是以某種制度或政治環境作為背景，以為觀察總體的經濟活動或是治理機制，例如福山主張社會資本存在與否，將可決定一個國家經濟的繁榮與競爭力。學者 Grootaert & Van Bastelaer (2001) 整合了前述的社會資本的型態及分析層次，組合成一具有四個象限的描繪架構，區隔並指陳社會資本的形式與範圍如下圖：

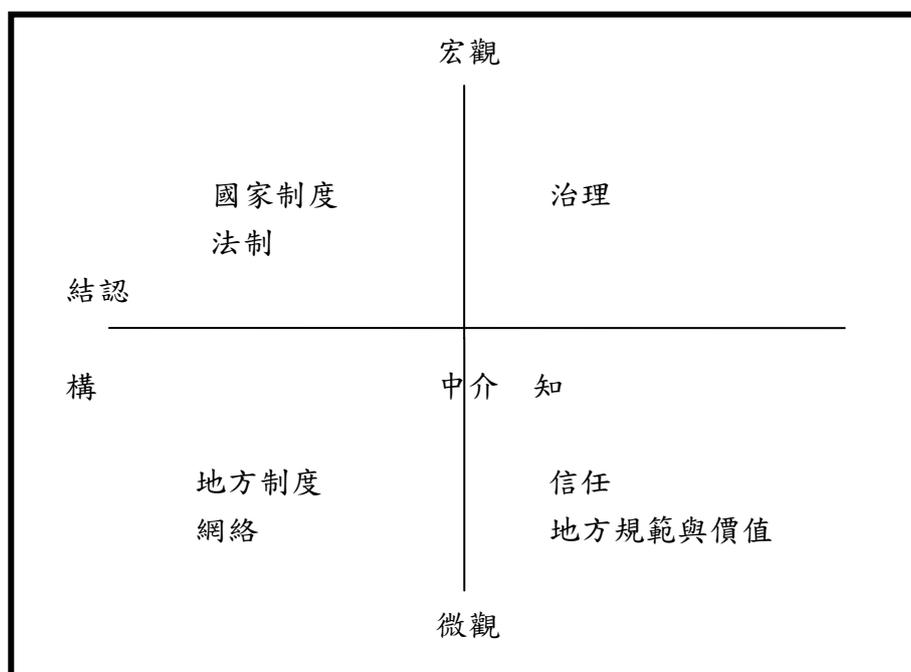


圖 2-2 社會資本的型式與範圍

資料來源：Grootaert & van Bastelaer (2001)

筆者認為，社會資本可以指涉成一種有助於型塑交互關係之工具，進而對特定行動者或標的產生作用和影響。按上圖所示，首先，微觀層次為最基層的道德社群，如公民意識、利他心理、個人的責任感等，多與社群（中介）進行連結，融合成一個社會資本的累積場域。第二，中介層次社會資本多半指信任、組織經營與管理以及組織網絡的連結等面向；中介層次的結構型社會資本，產生作用在非地方政府、非營利組織或企業組織的制度設計和運作，例如社區規劃師制度下的互動網絡結構與治理議題；而認知型社會資本則如地方認同、社區意識、互惠規範，聚焦於如何推動社區發展、社區產業或是社區營造等，或是如非營利組織社會公信力的高低，影響到募款與事業化；中介層次網絡乃連結了微觀的個人與宏觀的社會與國家。第三，宏觀層次即是公民道德發展在社會與國家的展現：以結構型的社會資本來說，國家經制度安排下所生成的政策網絡，其間部門的互動關係，決定了社會資本之質量，也導致制度確立或變遷結果的可能；就認知型社會資本而言，公民的信任感、互助互惠精神或公益參與，減少了政策成本，對於國家政策績效的提升也具實益，如犯罪防治將因民眾擁有較高的道德感獲得更好的政策效果。此外，結構型社會資本與認知型社會資本可以是但不必然是互補性的關係，如農民彼此間農忙時期的換工措施可說是基於認知型的價值因素而非正式的結構安排；相對屬於結構型社會資本的社區發展協會的存在，並不必然代表社區居民間的高程度參與合作互動關係，能在參與和互動過程中提升社區居民的信任與互惠規範，才是認知型社會資本的呈現（蔡必焜等，2004：60）。是故，下面將進一步介紹中介層次—組織社會資本的分析論述。

## 貳、組織社會資本的分析

Gabbay & Leenders (1999：3) 對於組織社會資本的定義：「一組藉由組織相關行動者所擁有的社會關係，所形成的有形或無形資源，並且能夠促進組織目標的達成」（轉引自王文君，2005：6）。二位學者並據此定義進一步做出相關論述 (ibid.：2-3)：(一) 社會資本具有目標導向，大量的社會連結關係不必然可確保目標能夠達成，唯當該連結關係和行動者的目標是一致的時候，社會網絡與社會資本才具有轉換的關係，因此「社會結構」與「社會資本」兩者並不相同。(二) 當社會結構為行動者帶來競爭優勢時，鑲嵌於其中的行動者並不一定有所認知。社會資本的存在不見得會被行動者查覺，但仍然會產生其效益。(三) 有時促使達成組織目標的社會資本，可能是其他社會行動底下的附屬資產，社會結構可能有助於多重目標的達成，有時候也可能利於某一項目標卻同時阻礙了另一項目目標的達成。

首先，行動者彼此間的連結關係必須與彼此間的議題目標一致，該網絡的結

構才可視為是一種社會資本或資源，網絡結構也才能夠被指涉是一社會資本累積或是發生作用的機制。再者，社會資本作為一種無形資源，有時將不被行動者查覺但確實潛藏在社會網絡之中，並且其效益與影響範疇也可能在無形中產生。第三，當社會資本發揮其作用時，固然可為社會系絡或行動者帶來正面效果乃至複數收益，但同時也有其負面外部性<sup>4</sup>。據此觀點，約略可見社會結構與社會資本間之關聯性，也顯見該學派從網絡結構特性作為探討社會資本的立論基礎。

對於組織層次的區分，大抵可分為基本單位的個體成員、由成員組成之團隊、各個團隊形成組織的部門、以及組織整體。Gabbay & Leenders (2001) 擷取其中個人與組織兩個層次加以探討，認為個人層次的社會資本，與社會結構中的個人與組織具有關聯，而組織層次的社會資本，與社會結構中的個人與組織也有相關，因而產生了社會結構與社會資本的 A、B、C、D 四種連結關係。如同下方的圖 2-3 所示：

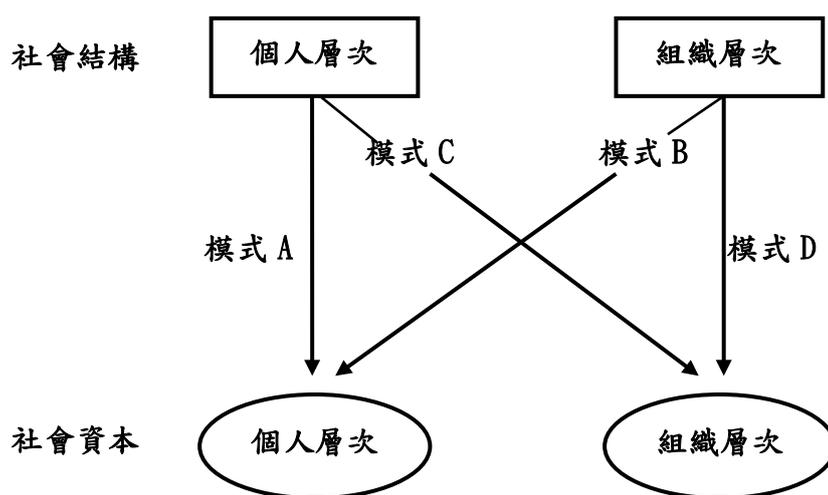


圖 2-3 社會結構與社會資本的分析層次

資料來源：Gabbay & Leenders, 2001: 12；轉引自王文君，2005：7。

<sup>4</sup>社會資本的負面外部性包括：(1) 排斥圈外人：行動網絡中行動者彼此間持續接觸底下容易形成社群規模的縮小，且由於行動者偏好在網絡內的互動，往往限制了發展與網絡外的互動關係以及獲得資源的能力，而網絡內部相對同質性的現象使其無法獲得不同的知識與技術補充所帶來的經濟多樣性利益。(2) 共同行動者間的搭便車：在高度團結的行動網絡中，彼此間的親近關係使行動者均視捍衛內部利益為義務，也將均分利益視為理所當然，在此情況下不勤奮的成員會向更成功的成員提出更多要求，對要求者來說，其社會資本變成了一種可獲得相同利益的特權，出現了提供少數勞務卻與其他人享有相同利益的情形。(3) 降低成員的自主性：網絡互動底下易生成規範與要求義務，網絡中對於各個行動者將產生服從的要求，因此個體自主權與隱私空間變少，個人自由也受到相當限制，且過多的行為規範會導致創新能力的降低 (Bowles & Gintis, 2002: 429-430；陳恆鈞，2002：161；燕繼榮，2006：108-109)。

依圖所示，模式 A 係指個人層次的社會資本可能來自於其所處的社會結構，例如人脈交際廣闊的業務員有機會達成更高的業績。模式 B 則是組織層次的結構有助於個人社會資本的累積，如組織進行異業合作或策略結盟之下，為某一位員工帶來了新的工作機會。模式 C 說明組織的社會資本可能和個人層次的社會結構有關，例如一位教授的牽線，促成了幾個大學間的合作研究計畫；模式 D 則是指組織社會資本源自於組織所處的社會結構，各式跨組織的大規模合作方案，所帶來更多資源與效益即堪說明。該圖說明了組織成員或組織本身的社會結構，實與社會資本間具有關聯性，意即無論是個人或是組織，所處的網絡位置甚至是網絡的變化，均可能對社會資本產生直接性的效果。本文的核心議題旨在探討組織社會資本的建構，經由前述圖 2-3 的論述，組織層次的社會資本係源於個人層次與組織層次的社會結構，故屬於模式 C 與模式 D 二者。

## 參、組織社會資本的建構

本文界定社會資本為一可茲組織運用以產生其效益之資源，因此，社區組織應採何種方式建構此一資源，應有其組織管理及實務運作上的策略與方法。按 Gabbay & Leenders 的觀點，提供筆者在研究層次的判定與分析的切入點，具有更清晰的指正與參考。本文對於社會資本建構形式之討論，即採以個人層次與組織層次分述進行。經參酌學者們的相關論述，歸納整理出社區組織建構社會資本的形式如下：

### 一、個人層次：

#### (一) 組織領袖的作為

領導者的作為是決定組織能否有效累積社會資本的關鍵。領導者若能致力於值得信賴的行為，將有助於改善領導者與組織成員間的信賴關係。如：透過開放決策的參與、建立授權機制等，將可促進信賴關係的開展(曾冠球, 2004:120-124)。社區中的領導者對外代表社區居民，最常代表社區居民對外接觸與交涉的事務包括與政府機關的溝通，與其他社區的互動，以及與社區外其他團體組織或個人的往來，其中很重要的是外界對社區的協助，包括經費的支援，或人物與物資的支援等(蔡宏進, 2009: 65)。

社區領袖在累積社會資本上扮演重要角色，這是由於其位處社區網絡之中心位置，同時也處在資訊中心點，掌握最豐富的訊息，且社會資本是會流動的，平

時乃分散在一般民眾上，當社區議題出現時，或著社區行動展開，社會資本便會集中在社區領袖上，以進行集體動員。進言之，在進行某些集體行動時，說服社區領袖是首要之任務，經由社區領袖的動員，社區行動將更有效性（熊瑞梅，1995：324；徐幸瑜，2006：125；張銘顯，2010：43）。

組織的領導者對內扮演居中協調的角色，以增進內部成員間的溝通，而賦權開放的領導作法亦有助於成員間信任關係的建立、提升參與度，並累積成員對於組織的認同與歸屬感。對外則針對組織所需之資源加以挖掘並促成組織之間的合作，透過其個人社會網絡的位置、社會經歷所連接出去的人際網絡，有助於組織對外部資源網的拓展與連結。如是的效果應是組織領袖所能發揮之個人功能，也回應了 Gabbay & Leenders，對於個人社會結構流動至組織層次社會資本之論述。

## （二）組織成員的能力與人格特質

組織可視為是種個體演進，對於社會而言，組織為資源整合的集合體，因為單一個體的力量有限，而組織將這些個體的整合，單一力量彙整至更大的力量，進而將這些力量進行更有效率的應用（曾雅鳳，2010：47）。社區組織作為地方上自組自籌的人民團體，居民的參與和投入有助於行動力量的集結與匯整，進而使零散的個人行動累積為組織的社區參與。

人非經教育無以獲得教化，也無法長進與發展；社區組織必須經營成員的學習，因為不是所有社會組織分子對於加入組織的意義及在組織中應扮演的角色等問題都能十分清楚並正確的掌握，必須要有合適的人給以指導與教育，使其具備該有的觀念與能力，才能正確行為並發揮功能（蔡宏進，2009：56、185-186；韓保中，2009：213）。

成員行動力為社區組織運作的動力來源，而成員的執行能力更與組織績效緊密關聯，申言之，組織提升其績效的關鍵，即在於組織成員培力與個人自發性的學習。除成員個人所感興趣的議題，當組織面對繁雜的社區事務，能否有效回應端視是否具備相關知識基礎或技術作為工具。因此高度的學習意願、積極的態度、遭逢困難時所展現出來的韌性，可說是組織能力的核心元素，也是組織培力的方向和主軸。而越是具有處理社區議題能力的社區組織，便越能取得社區居民的支持與信任，產生社會資本積累之良效。

## 二、組織層次：

### (一) 組織的運作與管理

組織良善的經營和管理運作有助於社區居民提升對其信任與誠服。組織為基礎的優勢在於可以在既有的組織或網絡上，促進居民的招募，同時也可藉由組織對其成員的瞭解和篩選，而招募到更能符合能力建構過程中較適合的人選(韓保中，2009：213)。

其次，組織結構可能會影響社會資本的建立，若是組織層級過多，可能會因位階的差異而衍生心理上的隔閡，而阻礙了上、下及之間的互動頻率與品質，影響觀念的溝通。相對地，低度層級化、分權幅度大、形式主意較低的組織，較有助於促進社會資本的累積(曾冠球，2004：121-123)。垂直的網絡，無論多麼密集、無論參與者多麼重要，都無法維繫社會信任與合作；橫向的公民參與網絡有助於參與者解決集體行動困境，一個組織的建構越具有橫向性，它就越能夠在更廣泛的共同體內促進制度的成功(Putnam, 1993: 175)。

再者，組織工作小組形式的設計，不僅易於營造向心力，凝聚成員對於社區事務推動與關心之情感，且良好之互動關係一旦建立，則透過共同參與所累積之行動力與執行力，亦可明顯展現出來；此外，小組成員由於比一般社區居民更為長時間投入某項社區工作之推動，因此對於社區問題之挖掘、改善往往有其心得及觀點，再藉由成員共同工作，或是召開會議之時刻，則可提出其意見彼此討論，並建構個體及群體對於社會認知之價值基本觀；協會可從中發掘解決問題之方法、促進對於社區資訊之交流、培養對於公共事務之關心、認知及批判力、凝聚共同參與以改善現況之動力、發展容忍異議之包容心，並熟習民主體制之議決制度，從而建構成熱之公民意識(楊舜涵，2008：113)。

由上方的論述可以發現，組織的結構越扁平、越具備橫向性，則越能確保成員參與權的平等，避免因層級節制而產生過多的權威關係，而抑制了組織成員之熱情與參與的意願。而小組制度的安排，一方面可訂定成員感興趣的主題而不致怠惰，一方面也因教學相長而增強參與者的專業與知識。而在參與度與專業性的交互影響下，應能期待組織更高的績效，提升外部行動者對組織的認同。總之，組織良善的經營和管理運作應有助於組織成員信悅誠服。

### (二) 舉辦社區活動

舉辦社區性活動，讓居民參與的誘因增加，強化互動頻率，進而達到社會資

本累積的目的（郭瑞坤等，2007：120-121）。透過社區參與，社區成員對影響自身的社區事件和問題能有更多認識，並為自己開拓更多實際的經驗和資源網絡，增強個人自主性，使自身不單是適應社會的客體，而是做為一個主體去參與、改造社會，因而社區參與能促使社區居民合作，居民得以學習自由發言、表達意見、參與表決、分享權力與義務，從而達致民主自治的基石（甘炳光，1996：66-67）。透過舉辦社區活動，不僅有助於增進居民間的互動，提升對於社區事務的關心和認知，在投入與學習的過程體察社區群體生活的意義與價值，居民之間因此得以建立誠信並型塑社區意識。

### （三）經營社區產業

發展社區產業在於強化社區組織與社區團體的能力，進而建立屬於自己的結構、體系、群眾與技術，如此，人們便可以自己界定目標、達成並經營之，在這樣的過程中，開放社區居民參與社區產業，可達成個人、組織及社區團體能力的強化及提升，社區必須處理訓練、組織、人力發展與資源建立等工作，並於其中實踐培力與平等的原則，進而累積社區中的社會資本（Henderson, 2005: 13）。

組織針對單一議題將人們聚集在一起，並促使它們針對所關新的焦點議題採取一致性的行動，以期能夠提升社區問題的解決能力，並能夠做為強化社區團結與承諾的媒介（黃源協、蕭文高，2010：128）。透過經營自主產業的過程，成員能在互動過程情感得以交流，同時相互切磋學習獲得成就感，並且為團隊訂定共同努力的目標，提升認同感與向心力，同時帶來部分營收，為組織增闢另一個財源，穩定財務情況。

### （四）公共事務的協調與溝通

社區能力的建構往往必須試圖改變某些社區的現況，它可能牽涉到各種不同利害關係人的利益，有些人或組織可能是現狀的既得利益者，有些人則可能懷抱或其帶著改變後的現況，組織過程中便可能因兩股或多股勢力的拉扯，面臨可能對立的現象。組織進行的方式則可能採取衝突策略（conflict-based strategies）或共識策略（consensus strategies），衝突策略係指運用對立的策略來達到所欲的目標，該策略的採用主要起因於對現狀（不公平、不正義）的不滿或挫折，且若不給予直接的壓力（抗議或示威）有權力的人或單位就不會改變其行事方式。共識策略是指組織者與具有有影響力且想要改革之位置者共同致力於改變，它們與社區居民、組織和外部關心改變的行動者，彼此以相互尊重的互動方式，以共同尋求核確認互利的機會，以便能以和平的方式帶來改變（黃源協、蕭文高，2010：

128)。

#### (五) 社區資訊的調查與傳遞

針對社區的環境、經濟和社會層面、調查遭遇的問題，列出解決的優先順序，並針對社區的自然、人造、人力和社會資本的分佈和存量進行調查，了解社區的優勢和劣勢，發揮資本的配置效率（蔡必焜等，2004：71）。許多社區利用社區報、社區通訊等固定的刊物來傳遞，也有利用社區中的公告欄來傳遞訊息，在科技日益發達下，更有社區利用社區網站或定期發送 E-MAIL 給民眾，藉由這些方式來促進社區訊息流通，使社區居民有熟悉感（李易駿，2008：154）。自社區調查得來的資訊，有助於瞭解社區的人文資源、產業和地區的實況與緣由，也能找出該社區與其他社區不同之處，以發現社區特色，或發現具有發展潛力的人、事、物，而找出社區的問題與需求，社區調查將可能激發社區居民對社區的關懷，引發民眾對於社區及其問題的意識（李易駿，2008：83）。

組織針對社區既存或未加以察覺的議題，薦請專家、學者至社區中進行調查與診斷，提供組織或相關人士專業性的建議，有助於掌握問題現況並尋求解決之道，作為行動規劃上的策略參考。一方面確保組織在處理社區議題的過程，得在專家的指引下進行，強化組織以及成員的專業性與自信，進而爭取社區內、外部行動者對於組織的信任與支持。組織將知識與資源加以整理，透過社區報的刊載與派送，或透過社區佈告欄、網際網路等管道，亦能提升居民以及讀者們對於社區的認識與瞭解，進而產生社區意識與關懷。

#### (六) 與社區內、外部組織進行連結

Nahapiet & Ghoshal 認為，結構構面核心議題在於觀察行動者間的聯繫情況，包含行動者間誰與誰聯繫，而彼此間又是如何透過何種方式加以聯繫。社區要能發展，需要社區居民團結合作方能奏效，但社區的個體與組織眾多，團結與合作相當不易，因而需要有領袖呼籲與引導方能成功，社區中的領導者扮演潤滑劑和催化劑的角色，一方面與居民溝通、凝聚整合各方意見，並串聯鄉關社區資源以推動社區事務，以了解社區居民需求引導社區發展（蔡宏進，2009：64；張菁芬等，2001：98）。此外，社區組織對外連結資源，須利用組織內部重要關鍵人士作為橋樑角色，將有助於社區與外部組織互動連結，因為只有地方的領導人士，才對社區的背景和居民的需要有深刻的了解，才能夠成功與居民產生互動與合作，推動居民參與（甘炳光，1996：74；王仕圖，2007：113）。

網絡聚集通常是非正式關係勝於正式關係，這種非正式關係超越參與者之間的正式接觸或連結，而含有一種情感的成分，這種基於情誼所建立的網絡關係，讓人們能夠以平等為基礎，從事跨組織或跨疆界的直接對話，沒有正式的結構和程序，讓人們能夠直率地表達意見，這些特性將可做為化解政是組織之冷漠和僵化的潤滑劑（黃源協，2008：360）。可說網絡是人際互動的產物，連結人群也影響人群，人互動受網絡影響與限制時，更有改變網絡互動的方式，網絡除了能連結社區中的人群，更連了個人、社區、公部門及企業體等（韓保中 2009：213）。社區組織在社區中關係網絡的密度，直接影響到資源取得的機會；透過對外合作關係的建立與維繫，將可促進組織及其成員之間的互動，並因為資源的交換與挹注而收穩定運作之效。

### 第三節 社區組織與社會資本理論探討

#### 壹、社區組織的概念與功能

社區組織涉及之意涵甚廣，所使用的詞彙也十分多元，諸如社區 (community)、居民組織 (resident organization)、鄰里組織 (neighbourhood organization)、基層組織 (grassroots organization) 等，其概念不一而足，也顯示該語彙意涵之豐富而多元。

美國學者 Hall 認為，組織是一個集體 (collectivity)，這個集體有比較清晰的界線，有標準的規章、清楚的權力架構、溝通系統、會員聯絡制度，這個集體的存在較為持續，參與活動是要達至一項或一系列的目標 (Hall, 1974: 9)。Silverman (1971) 對於組織作出的定義是，由一群有動力去解決問題的人士互動 (interaction) 下的結果。據此可見，組織意義的基本元素包含了如架構、制度、章程與成員等，此外，這些元素顯然伴隨組織目標而生。申言之，若是一個社區範疇之內的組織，應是在以特定或某些社區議題為主要目標底下所形成之架構、制度和成員，並採取為達成目標而出現社區行動。

Diers (2009) 觀察西雅圖的社區經驗，認為社區只是建立互惠關係是不足的，還要能有集體行動才能使社區更有力量，因而草根性的社區組織要有自發性的組織化和資源動員的歷程。在學者 Ross 眼中，社區組織乃是一種過程，經由此過程去認定其需要的目標，並設定這些需要與目標之信心與意識，再尋求內外資源，採取有關行動來達成目標與需求之滿足，這種做法可以拓展與發展該社區之合作態度與行為 (姚克明、王慧娣譯，1990: 32-38)。此一較為早期的觀點雖然著重在社區性動員的過程，顯已揭示社區目標、社區需求、資源連結等元素，更進一步指出社區行動底下所生成的合作意識與價值觀念。Fukuyama (2000) 認為，社區組織是來自於對現況的不滿，因而自發形成的組織。Twelvetrees 則是以居民組織稱之，其認為居民組織可泛指不同的組織，小至由一群鄰居組成以爭取改善設施的集體，大至代表不同地區利益、提供社區中心，以及滿足文化、教育、社交需要的龐大官僚組織，於現實生活中，組織的形成多由使魚油一群人聚集再一起以達到特定的目的，繼而漸漸發現有發展其他活動的需要 (Twelvetrees, 1976: 1)。

陶蕃瀛 (1994) 認為，社區組織是社區居民為維持社區運作而發展出的社會關係系統。組織必然有其功能目標，根據其主要目標聚集人員，發展出這些組織成員間的相互關係網絡，於組織內形成不同的社會地位；組織會協調成員，共同

進行各種活動以達成組織之目標，而達成社區發展核心目標的主要方法是擴大社區居民參與社區組織，以及強化社區組織的功能（陶蕃瀛，1994：6-7）。

梁祖彬探討香港地區市民參與的研究也使用居民組織一詞，其認為居民組織這個名詞，於現實情況中可用以形容由鄰居組成的非正式小組，也可應用在具有正式會員制度、提供社區服務的註冊公司，包括社區中心、學校及診所等龐大官僚架構。居民組織一詞泛指一群關心及投入的人士，為成員提供服務，保護他們居住地區內的共同利益。梁認為，居民組織有兩項獨特之處：一、重點是地區內居民的福祉；二、這些組織均屬志願性質，具有其獨立性與自發性。譚貞禧（1972）於《社區發展的研究》中便談到，社區組織是運用某種方法以認定社區的需要與目標，並分別其輕重緩急，啟發居民的決心與信心，並努力加以實踐，同時在這努力的過程中，尋求內在與外在的資源，並採取相稱的行動，將促使合作協調的態度與步調得以在社區中擴大並發展。國內學者的觀點亦有雷同之處；黃源協與蕭文高（2010）則認為，社區組織是一將人們聚集在一起，共同完成目標，以解決社區共同的問題與提出共同目標的一種過程，其可能參與者不僅是個人，也包括動員來達到共同目標的組織和網絡。

若說社區組織之存在是為了建構一滿足社區需求、解決社區問題所組織化並且能加以動員的一種機制，則該機制又理應落實哪些功能？依據 Gulbenkian & Foundation（1973）的看法，社區組織大底來說可歸納出下述四種功能（轉引自甘炳光，1996：253-257）：

#### （一）服務供給：

社區組織在促進社區或社群的福利時，可直接向成員提供服務，而在提供服務過程主要有三種角色：

##### 1. 消費合作社角色（consumer cooperative role）：

由於政府或市場上同工的服務不足或不理想，社區組織可集合足夠的消費者資源以直接購買所需。

##### 2. 另類服務生產者（alternative producer role）：

社區組織直接參與生產來提供服務，以滿足成員的需要，此一模是對較為貧窮的社區尤其重要，因為社區內的居民可利用空閒時間及勞動技巧來提供廉宜的服務。

##### 3. 共同服務提供者（co-producer）：

社區組織為成員提供服務，此種服務與政府提供的服務相類似，其水平更能獲

得政府承認，這類角色的作用在於為社區成員增加服務提供者，使成員能有更多與現存服務相近的選擇，並且透過競爭，可促使政府提供服務效率。

## （二）支持政府活動及政策：

社區組織（特別是政府策劃或是直接授權的團體）可透過經常參與政府發起的活動，藉以支持政府決策，增加政府政策制定的正當性，這些組織不需其他社區組織附和來支持政府的政策，因為其活動多由政府鼓勵發動，而並非回應社區成員的需求。

## （三）提供社會及心理上的支持：

透過參與服務提供或爭取社會資源的活動，組織成員可獲得成就感，並自我感受到被肯定。

## （四）促進政治參與：

社區組織在政治領域面向也具有參與之功能，主要可以分為四種參與的角色：

### 1. 守門人（gatekeeper）：

社區組織位成員爭取福利，將個別成員的需求加以整合，進而向政府部門提出，謀求政策的改變或提高服務的質與量，這種將個別要求轉化為政治要求的過程，為社區組織贏得「政治制度守門人的」名聲。若沒有組織進行轉化與整合，個別而紛亂的要求將難以進入政府決策過程，這對於缺乏資源的低下階層尤為正確。

### 2. 監督者（watchdog）：

社區組織監督政府機關、以及民意代表的表現，這種角色是守門人的延伸，社區組織向政府反映要求後，並加以督促有關部門的官員改善表現。社區組織瞭解社區民眾的需要，並且擁有動員成員的資源，故被認為是最有能力又最應該扮演監督者一職。

### 3. 政治社教化（political socialization）：

社居居民透過參與組織內部的民種討論和組織活動，可學習求同存異的民主精神，並運用政治過程的技巧，減少居民的政治無知與政治無能感。

### 4. 政治控制（political control）：

政府贊助或主動籌組社區組織，可做為控致居民及分配資源的手段，且透過社區組織，也提供一讓市民宣洩不滿的管道，減少社會不安與動盪。

歸結上述的定義，本文對於社區組織所作的定義為：「為滿足社區需求、解決社區問題，由具有熱忱之社區人士自發籌組，且按其制度、章程與架構，依特定策略自主運作，同時採取組織間的連結網絡加以為之。」

## 貳、社區組織與社會資本

Passey & Lyons (2006) 認為，非營利組織具有水平及垂直的橋樑作用，在社會資本測量結果顯示水平網絡的成員，會具有資訊提供、訓練等功能，它同時具有維繫社會資本，及建構 (reproduction) 的作用，而橋樑概念強調透過連結關係創造更大的網路，包括居民間層級及水平式的互動，組織扮演潤滑劑 (oil) 的角色，使居民建造更多資本，這對於以非營利為主的社會服務組織而言，組織環境能為居民獲得更多資本，而能夠在有需要時提取。

Samuel (2007) 則認為，充權能提升市民能力，從自助目的與自己運用資源的能力而言，社區工作者必須為有需要的居民提供合適的培訓，讓他們有能力理解及分析所關注的社區問題，在培訓方面，值得注意的充權的目的主要使居民有能力日後自行處理相似的社區問題，以改善生活質素，所以培訓工作的安排不是以學歷提升及教育為目的，而是以能力提升為主要目標。

楊賢惠 (2008) 的研究指出，社區型非營利組織以其平台與夥伴角色，整合來自政府、企業與學界的資源，培養社區自主承載的能力，拓展民眾參與公共事務的空間，以累積豐厚的社會資本，並能夠促進組織成員間的相互信任與合作，在共同利益允許的範圍內解決衝突，形成信任、團結、合作等一系列集體行為的規範。整個社會成員間廣泛且頻繁的互動網絡，使得平等、互惠、合作與信任等機制超越單一社會組織界限，內化為絕大多數公民的價值、標準和態度，人們自覺地遵走互惠規範，進行社會的政治經濟生活，促使社會經濟生活高效有序，社會也就因此具備了公民社會的特徵。

姚瀛志 (2011) 的看法是，組織的功能是建立共識以達致組織目標，將相關人員結合，透過員工互動的角色與方式，促進目標達成。社會資本乃存在於組織內的無形資產，這些資本乃為組織的成員透過互動而產生的互信關係及互動規範，當員工有需要時可提取這些資本協助解決問題，組織的社會資本鑲嵌於組織內，他包含管理者、員工、受助者，這三個元素除了透過溝通外，還傳達了組織的宗

旨、遠景、使命與承諾，同時表現了組織的溝通、協調與授權，使組織即福物受助者更易共同達致目的，組織以三者互存的關係，相互在協助下成長，因此，社區工作者當能用運社會資本的特性與功能，協助居民解決社區問題。

社區組織係依特定宗旨成立，並且就組織目標加以運作實踐，透過互動易形成鄰里間之互信關係與價值規範，進而在資源、資訊的互賴和分享過程，逐漸發展成為社區中的互動網絡。綜結前述學者觀點，社區組織作為地方上自組自籌之民間團體，透過社區鄰里間自發性志願服務行動，建構並型塑居民間的互動關係，逐步形成地方性社群之凝聚，形成互住互信與共享之價值認知，可謂社區組織即是社會資本建構、形成並累積之場域；而一社區組織擁有網絡連結、信任及價值認知等社會資本，亦有助於強化組織內部凝聚，及組織與外部團體間連結與合作，進一步提升組織執行效能，達成組織目標並實踐組織願景，亦可說社會資本即是社會組織提供社區服務、產生組織功能之重要元素。對社區組織而言，社會資本係屬有助提升行動力量之資產，而社區組織亦是易於發展社會資本之組織場域，顯見二者之間實相互關聯。

## 第四節 國內社區與社會資本相關研究檢閱

本文主題為社區發展協會社會資本之建構，故下面文獻檢閱的工作即按「社區與社會資本」、「社區發展協會」兩大方向進行，輔以本文遴選個案—「奇岩社區」過去相關研究，盼能對社會資本的研究與應用，獲得初步的輪廓，並瞭解社區社會資本的形成與效應為何。其次，也試圖對我國社區發展協會的運作現況有一較為清楚的認識。最後，再檢索過去博碩士學位論文中，曾現芳蹤的幾篇奇岩社區的個案研究，以瞭解該社區發展之背景歷程與現況。

### 壹、社區社會資本相關研究

本段旨在回顧藉社會資本理論探討社區議題之相關研究，以瞭解社區社會資本的建構與存在形式，以及所帶來的效益與作用。

#### 一、網絡治理

蔡翼如（2003）於《社會資本、地方發展網絡與空間組織之研究—以烏來鄉為例》研究認為社區網絡的形塑與建構實立基於制度條件的厚實作用。烏來鄉的溫泉模式是由於外部環境變遷，政府、地方社群、企業團體及地方居民等權利結構關係交互影響，經歷創新、互動與學習的過程而型構出來的網絡模式。該社區網絡包括三個權利互動者：政府、地方社群與企業商家，該文進一步詮釋三者間在政府的社區治理政策下所建立的合作共生關係，以及地方居民與其他權利行動者之間的溝通網絡所產生的權力調節與支配結構。整體觀之，雖然如社區發展協會等地方團體在社區發展上著力不深，但對於社區內部而言，對社區居民的共同意識，以及地方認同面向，在社會資本累積上具有厚實的作用。該文亦指出，地方網絡逐漸弱化的原因，除了規範地方行動者作為的制度尚未形成之外，各行動者之間的合作、協調與信任機制尚未成熟也是其關鍵之一。

鍾俊宏（2006）《社區網絡與社會資本形成之探討—以桃米坑生態村為例》一文中，以網絡建構與轉變，觀察桃米生態村的發展歷程進，並以人力、經濟、自然等三項網絡資源，分析其間集體資源的形成、累積與轉換，進而探討社會資本的建構情況。該文認為，關係網絡的成型是社會資本得以累積的結構性條件；藉由社區教育、技術培訓、自主營運等社區培力之過程，社區人力資源得以提升，再促使人力、經濟、自然等三項資源正向循環，進而提升社區的認同。此外，集體的規範與生態村公基金制度的建立，亦有助於維繫社區成員間的互動關係。爾

後，桃米坑生態村雖面臨社區內部權力的衝突，成員間的關係也產生質變，但社會資本的匯集與協調作用，使社區成員間的衝突獲得調節、競爭下仍能合作。

張力亞（2006）所撰之《社區營造網絡治理中信任機制建構之研究—以桃米生態村為例》，該篇研究對於社會資本之信任要素有深入的分析與鑽探。張文認為，社區網絡的治理惟賴信任關係的建立；在桃米生態村個案中，信任是藉由「參與」、「溝通」、「衝突」、「協調」與「教育」等形式建構所致。透過信任形式的建構形塑社區網絡關係，並進一步對社區行動者間的互動加以描繪。此外，社區共識是凝聚彼此間信任的關鍵要素，該文認為，應從「認同型信任」面向加以建構，透過參與、學習、對化，將彼此的理念、思維落實，內化為自我價值判斷與行為模式。而社區營造的推動過程應以網絡模式加以治理，方能有效回應社區真正的需求，實踐社區營造之精神。

蔡翼如一文認為社區中網絡的出現是政策制度推動下型塑的結果，在社區政策由上而下的推動路徑，建構出政府、地方社群、企業團體及社區居民間的互動權衡，是以如何有效治理其間的關係成為烏來鄉未來發展的核心議題。而後二篇研究則都是以南投線桃米生態社區為研究實例，也都以網絡治理角度剖析社區行動者間的互動關係，並對行動者間資源交換與連結情況加以描繪，找出社區治理網發展趨勢與可能的政策缺口，以提出未來管理機制之建議。其中張文對於社會資本「信任」理論的探討與分析，對本文在進行相關測量指標建構時有更精緻的論述擬作參考。

上述四篇研究探討社會網絡與社會資本間的關聯性，對於社區網絡的形成要素、強化網絡結構的機制、資源交換情形、結構底下社會資本的累積，以及網絡變異之可能性，提供一定的論述與參考觀點。下面的文獻檢閱，則將進一步聚焦於結構中的關鍵節點，亦即社區精英與社區領袖在社會網絡中的位置、角色特質及其功能性進行檢閱。

## 二、社區領袖

吳宗仁（2006）所撰《社區行動的精英參與和社會資本》一文，探討鄉村型社區的社區菁英所擁有之社會資本，以及社會資本在社區行動參與上的作用與影響。該文以量化研究方法，選取 76 個鄉村社區菁英樣本，對象包含高雄縣大社鄉、仁武鄉及燕巢鄉等地區的地方民選首長、鄉公所主管、中小學校長、社會團體負責人及社區發展協會理事長等五種類型的社區菁英代表。文中指出，社會網絡是一種可藉以達成行動目標的資源，由於鄉村社區菁英往往同時參與各種社區組織，並且在組織之中擔任領導者，如宗教團體、體育性團體和民眾服務社等，

社區居民生活需求及資訊在這些社區組織中流通也是最為頻繁，因此社區精英可謂在社會網絡扮演關鍵角色。惟與鄉公所之間並沒有較緊密的互動，導致社區網絡的資訊傳遞呈現較為封閉的現象。

林蔭廷（2010）在《領導者的社會資本對社區發展的影響—以台中市 S 社區為例》一文中指出，社會資本的研究除了制度化因素的觀察，也應檢視信任帶來的結果，信任不僅是社區領導者成功動員的主要因素，也是領導者行動下所追求達成的目的。個人在社區網絡中的位置，雖有助於取得資源，但往往也因為網絡結構的位置受到相對的限制與規範。而資源的連結受地理環境的影響，都市型社區因鄰里位置比較接近，社區範圍小，成員擁有外援的資源網絡，故領導者在連結資源時往往也不限於社區當中，此情景會促成「社區結盟」的方向發展之。該文結論也指出，領導者參與社區所得到的個人報償是，「積功德」、「聲望」、「福利」、「經濟效益」、「位置」、「找到新舞台」等。

吳宗仁的研究認為，社區領袖在社區組織中扮演著資訊流通的重要角色，除了促進資訊的交互往來，亦能使組織內部網絡逐漸成型，惟內部網絡與組織外部連結的管道是否存在，將影響資訊網絡的幅度的擴張。顯示，活絡的組織網絡也可能導致封閉的負面效果。而林蔭廷的研究則提點出社會資本的另一核心要素—信任，進而說明社區領袖應致力於信任的建立與累積，在從事社區動員等行動時較能有明顯的效果，進而達成動員之目的。

### 三、培力與推動社區方案

陳香利（2005）在《居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究》中指出，社區居民的培力認知與社會資本所指涉之概念「人際信任」、「鄰里互動」、「社區參與」構面與「生活評價」具有顯著相關。社區的培力是否得以成功，並無法一蹴可及，社區中必須要有良好的社會資本作為社區發展的動能，並且輔以社區教育培力計畫，才能達成目標。次之，該文認為社區培力過程應強調社區共同發展其價值認知，並予以內化。甚者，社區舉辦本地活動可增進社區居民的認知，社區網絡與資訊傳遞的機制亦有助於凝聚社區關懷。

李其芳（2006）在《社區方案推動對社會資本創造之影響—以南投線桃米社區為例》探討社區方案之推動對於社會資本存量產生的影響。該文分析桃米社區如何運用社區教育課程、文史方案，以認識社區並且建立社區願景以串聯社會網絡；社區成員間共同價值理念與規範，有助於增進社會網絡的緊密度，而在拓展社區網絡並建立規範的同時，也有助於信任關係的建立。

蔡佳霖（2010）的《以社會資本觀點探討淡水社區大學重建街工作坊參與社區營造之研究》研究認為，社區大學作為培育公民意識、促進公民參與之地方性機制，有助於社區意識的形成與匯集。該文以淡水社區大學績優課程推動社區營造過程作為實證訪察，文中指出，社區教育型課程有助於增進社區居民對在地文化與歷史的認知與了解，但更應該有後續具體方案的推動，並結合社區需求，輔以里長的聯繫與專家的參與，社區營造才能更具有效果。但重建街工作坊經費來源不穩定則是該機制之隱憂，工作坊課程的有無直接影響社區居民參與程度，並且由於社居居民之間普遍信任不足，對於特定社區機制的運作則有較高的信任，因此工作坊經費問題如能有效解決，並使該機制得以存續，成為社區社會資本建構與累積之關鍵。

此部份三篇研究均強調教育、授能等社區培力，對社會資本建構具有正面效果。藉由在地性的教育課程或是活動方案，有助於將社區文史淵源廣為推展，使社區居民在認識的過程中激發屬地意識，提升對於社區的認同以及凝聚力，亦可反饋至社區互動網絡、價質規範與互信程度。但社區教育課程的推展也需要有資源的挹注方能持續，否則其效果僅是曇花一現。

#### 四、社區產業

林佩璇（2005）的《以社會資本理論探討影響社區產業發展因素之研究—以八翁社區為例》研究指出，社區地方性認同、社會信任與互動、居民參與等對於社區產業發展具有影響力。張素華（2005）所撰的《以社會資本理論探討地方文化產業化之研究—以台中市「楓樹社區」為例》，也認為生活在同一地域的社區居民，較能形成共生意識，進而推動社區空間再造與產業的發展，而社區組織在推動產業化相關工作時，社會資本產生的內部聯繫有助於組織成員達成共同目標、相互合作，並且形成非正式的價值規範。

徐家楓（2007）在《從社會資本觀點探討社區文化資產保存之影響因素研究—以鹽水鎮橋南社區為例》研究中認為，社區中居民的年齡、婚姻、居住時間、住宅權屬等社經條件的不同，將影響其社會資本與地方認同感；其中以年齡與居住時間兩變項影響較大，係因長年世居於當地之居民社區歸屬感較高，也有較緊密的人際互動網絡。此外，透過社會資本及地方認同的提升，可增加民眾對古蹟保存的支持與肯定，顯示在地方生活時間越長，越融入當地人文環境，對地方認同感也就越高。該文也認為，社會資本與地方認同，與居民對於社區古蹟保存行動的參與意願有正相關，代表當社會資本與地方認同程度提升時，民眾參與保存行動的意願亦會增加，包含社會信任中的安全感與組織信任，社區網絡中的社會參與、資訊流通、社區規範等等。據此，足以將居民的態度與想法轉化為實際的社

區行動，即是社會資本存在的具體效益。

楊鎮毓（2010）在《從社會資本角度探討社區營造與社區產業發展—以宜蘭白米、尚德社區為例》中指出，次級組織在社區營造及社區產業發展上扮演重要角色，在社區內部能整合、凝聚群眾，對社區外部則有橋樑的功能。該文認為，社區發展如有具體可見的初步成果，將有助於認同感的建立；社區內部資源有限，故需要外部組織的援助，外部組織資源的投入有助提升社區發展的效率；社區受都市化與經濟結構影響，人口外流嚴重，故社區人才的培育顯得更為迫切，而外部組織或專業人士的輔導，有助於社區人力資源的提升，社區整體認同感也相對能提高；社區產業可藉由制度化經營，社區產業經營制度化程度越高，社區的產業發展也就越趨穩定。綜結社區產業之相關研究，社會資本在該項議題之操作過程，有助於民眾對在地文化之認同，對在地產業發展可凝聚共識，有利於集體行動的催生以及地方繁榮與發展。

本段的四篇文獻存有共同的論述，指陳社區積累的社會資本確實有助於社區產業的發展，而大抵來說是以社區意識、社區認同作為主要元素。此外，楊鎮毓的研究特別提出，社區組織作為整合社區民眾並提升凝聚力的次級團體，透過組織形式與制度化的經營，將有助於強化人力資本的培力與社區認同感的累積，制度化程度越高，產業發展也就越趨穩定，而社區產業規模越大，也就能為社區帶來更高度的繁榮。

## 五、社區營造

徐幸瑜（2006）所撰《竊盜防治與社會資本之研究—以台北市兩個里為比較個案》一文，探討社區連結網絡與信任，與社區竊盜防治執行績效之關聯性。徐文指出，社區網絡是社會資本中對於竊盜防治效果最具實益的一種形式，原因在於社區信任感與規範之建構均來自於緊密的互動網絡。該文也指出，緊密的網絡有助於凝聚社區意識、凝聚組織認同感與向心力、社區巡守隊的功能得以發揮，並有助於指認與辨識陌生人；而社區信任能促使居民熱衷投入社區事務、提升居民加入社區巡守隊的意願，也有助於建立警民合作關係等；規範面向的效益則如強化共同維護社區治安之責，也有助於網絡關係的維繫。

劉泳驛（2007）所撰《社會資本與社區營造：以彰化縣永樂社區為例》一文指出，社區中的集體資產如信任、規範，以及社區互動及個人人脈，將影響社會資本的存量，並透過社區集體動員的過程，達到社會資本的使用與反饋之目的。該文以社區募款做為研究議題標的，認為社區領導者的社會經濟地位越高，所擁有的社會資本就越豐沛，在社區進行動員募款時也較容易成功。透過規範與網絡

的建立，有助於社區中信任感的提升，但是由社區或政府所建立之規範則形成負面限制，不利於社會資本的累積。而社區居民間的信任將有助於解決團體互動之困境，進而累積社會資本，成為推動社區營造之基礎。永樂社區作為一個較為貧瘠的鄉村社區，本身並沒有較大的產業議題可供社區操作，但過去的淵源史實如「斗米建校」、「十二庄迎媽祖」等，啟發居民的屬地情懷與幫伴精神，亦成為社會資本積累的基礎。

彭毓文（2007）在《運用社會資本對推動社區發展之研究》一文中，以台北市文山區忠順社區為研究個案，探討一都市社區在推動社區發展工作過程，社會資本如何產生與厚實，試圖推論出社會資本如何促使社區意識之建立與社區居民之動員。該文認為，社區發展活動的籌辦，使居民間聯繫網絡擴大，促成居民、社區組織與社區整體三者社會資本的累積，而政府對於社區經費上的挹注或是社區外部專家學者的輔導，有助於社區從事社區發展工作更為順暢。研究建議，社區應多舉辦社區活動，提升社區居民互動與聯繫；社區規劃師之於社區具相當輔導效果，而目前該制度推廣與落實程度則仍嫌不足。

林玉燈（2007）所撰《社區居民參與社區營造與其社會資本關係之研究—以宜蘭蘇澳白米社區為例》一文，探討社區居民參與社區營造過程的個人經驗，是否提升自我價值與地方認同，進而助於個人社會資本的累積。該文認為，社區文化有助於居民與社區組織產生地方認同，進而生成社區共識，轉為具體行動進行社區環境改造；此外，社群組織有效連結起社區居民以形成社區網絡，累積有助於促進合作的非正式價值與規範，以實現共同目標；甚者，社區營造過程中也有助於社區居民了解並學習社區文化，以推廣社區本地價值。白米社區位居宜蘭線較邊陲地帶，且鄉村傳統婦女對於家計問題感受較敏銳，因此經濟資本的累積有助於對自我之認同；而對社區文史脈絡之認同提升了社區居民的參與度，也增進社區凝聚力，故文化資本的累積則有助於強化地方認同感。該文並指陳，社區組織中權力結構的對立與權力過度集中化的問題，不利於社區組織的誠信度與社區社會資本之累積。

此外，邱慧蓮（2010）的《治安社區發展的社會資本分析—以桃園八德市大發里為例》研究，從社會網絡、社會規範與社會信任三個面向觀察一治安示範社區在推動社區治安工作過程社會資本的累積。研究結論說明，治安工作的推行有助於社區資源的連結，進而建構社區安全網絡，型塑社區規範並提升社區信任。該文並建議社區應提出教育計劃，培育社造人才，形成學習型組織或學習型社區。以上五篇研究啟發了筆者的思考：社會資本作為一種潛在性的資源，必須透過社區議題的操作或是相關活動舉辦的過程以特定形式體現，在地文化或在特特色作為發展主軸下的社會資本將因此被觸發，其具體形式與內涵方能表現出來。如後兩篇以社區治安工作的推展即是。

李銀滄(2007)所撰《社區分裂／融合—社會資本與社區發展觀點：南投縣草屯坪頂社區與竹山大安社區現象觀察》一文中，探討坪頂社區內部疏離與分裂的問題，並以大安社區自分裂至融合的社區發展歷程座一比較對照。坪頂社區雖然擁有一個社區發展意象，即社區在社會資本累積與政府資源的投入下，成為社區主要發展路徑，但社區中人際間無法互動與結合，則社區發展也無發展能力，特別是社區內部聚落自我意識的高漲，社區實際上已是裂解的狀態。坪頂社區聚落間的多重阻隔，與社會資本指涉的信任、規範、網絡等概念，是否能有交互相融的可能，大安社區的演繹經驗，並不能全盤複製到一個分裂、冷漠以久的坪頂社區，坪頂社區的分裂與融合路徑，應朝向自我理解並催化的方向前進，未來發展應與其他社區有著不同的偌多可能。

陳志維(2010)在《從社會資本觀點論白土社區營造動力之積累與消耗》一文，以社會資本相關的分析面向，探討白土社區在推動社區營造過程中動力之增減情形，藉由網絡、信任、規範等要素，觀察社區成員間的互動關係，並分別以「社會資本積累期」與「社會資本消耗期」社兩個階段進行質性描述。研究指出，白土社區社會資本持續累積的關鍵因素為「社區網絡互動緊密」、「社造價值與規範的落實」、「行動者間密切互動以產生信任關係」等，而促使該社區社會資本耗減的因素則為「社區網絡遞減與疏離」、「社區缺乏集體行動連續性」、「社區公共空間瓦解衝擊行動者間的信任關係」。該文並指出，社區營造過程應從社會網絡擴展著手，而人、資源、組織三者間的關係是否能取得平衡，成為社區互動網絡穩定的基礎，也是社會資本存量變化的關鍵。

上述的研究論文多聚焦於社會資本對於特定社區推動社區營造產生之效果進行論述。較為特別的是李銀滄與陳志維的研究，係以社區中社會資本變化遷移的作為分析重點。李銀滄一文認為坪頂社區內部語言的不相通、聚落之間的敵視是社區分裂的主因，但大安社區則能夠在交通網的打通，配合宗教信仰條件，使聚落間得以自分裂走向融合。大安社區無法成為坪頂社區發展歷程的參考版本，但「大安」一例社會資本存量的躍進實證則有助於本研究對照參考。而陳志維以白土社區作為分析個案，且將社會資本存量的變化劃分作積累與消耗兩個時期，採分階段式觀察研究，說明社會資本具遞增或遞減的變異本質，而該文對於社會資本測量指標的詮釋和選取，也啟迪筆者有更進一步的瞭解及思考面向。

## 貳、社區發展協會組織相關研究

韓榮姿(1998)在《社區發展政策中民眾參與情形之研究—以台北市社區發

展協會為例》研究中，嘗以量化角度探討台北市社區發展工作中民眾參與之情形，並聚焦於社區組織、社區資源、社區民眾參與和社區發展成效之間的關聯性為何。該文認為，社區發展協會機制應有助於提升民眾參與的意願，並累積共識進而產生集體行動。吳建昇（2005）《探討社區型非營利組織與社區之互動—以新港文教基金會為例》一文，則以社區組織與社區之間的互動關係為研究旨趣，分析社區民眾對於社區組織之觀感，以及參與活動期待為何。該文認為，社區型非營利組織具動員居民的功能，透過在地性活動的設計可有效激發社區民眾在地意識。

巫宗威（2005）的《社區成員參與社區事務動機與行為之研究—以台北市績優社區發展協會為例》研究指出，社區民眾參與社區活動的主要考量多出自於「利他取向」，意即個體發自於內心地自動參與社區活動，而不求有回報。次之，該文認為社區應加強社區參與的行銷與宣導，並且強化社區議題的塑造，招募具有利他態度之社區成員，同時強化各種訊息的傳播以吸引民眾參加，拉近社區成員「自我認知」與「實際作為」的差距，使其知行合一。

孫梅芬（2007）所撰之《社區型非營利組織對公民參與之影響：以內湖安全社區促進會為例》，著重於社區非營利組織在推動公民參與過程之運作機制，探討社區組織的在地行動，作為公民參與形式的一種可能。該文以「公民意識」、「志工精神」、「社區意識」等面向為理論基礎，分析社區組織促使社區民眾參與公共事務的策略為何。該文研究結果指出，內湖安全社區促進會乃是社區領導與社區認同的推動者、社區成員間合作關係的中介者、草根組織能力的建構者，並且扮演社區永續發展的關鍵角色。

劉世棠（2008）所撰之《社區社團化的功能與模式之研究—以台南市金華社區為例》，探討台南金華社區內部社區組織的社團化之現況、支持社區社團化的組織要件和環境條件，以及組織社團化後建構社區能力與社區資本之情形為何。該研究指出，社團化確實有助於社區能力之建構，而社區建構之能力具體面向包括「人力資本」、「知識資本」、「物質資本」以及「社會資本」；金華社區雖然具備完善的人力資本，但是不代表這些參與的人力均有專業的技能 and 知識。此外，該社區的物質資本豐富不虞匱乏，提供社區發展所需的資源、資金和場域。社區參與是一種學習與認同的過程，社團組織與社區其他居民經過多次互動，不僅有助於居民了解如何運用專業知識，提升生活品質，同時又能在參與、互動的過程中，促使社區居民產生互信，縮短彼此間的差異與距離，有助於社區發展工作的推動。因而可謂社區社團化可凝聚社區居民共識，豐富社區組織的社會資本，有助於社區資源與知識網絡的建立。

劉世棠一文除針對社區行動者間的互動關係加以詮釋，就社區發展協會的組織化過程，亦提出所應參照之配套要件，認為社區發展協會確實有助於社區能力

的建構和提升，並且認為人力、知識、物質等資本僅是維繫社區生存的基本因素，社會資本的意義在於引導社區居民之間互動，且有助於社區發展過程中價值、關係、態度以及制度面的建立。但該研究並未指陳社區發展協會建構社會資本的形式與效益為何，本文即承續該文的研究發現並聚焦此一議題面向深入分析之。

王威迪（2009）《社區發展協會推動社區參與之研究—以台北市新臨江社區發展協會為例》一文，從全球在地化、參與擴張與社區政策轉變的三大主要環境因素影響下，以地方治理和社區參與理論為主要理論基礎，瞭解社區發展協會如何凝聚社區資源以有效推動社區參與。該研究認為，社區發展協會功能在於建構一「非正式的制度」，可凝聚社區居民意識並匯整意見，同時也有助於社區資源的連結與整合。而社區發展協會目前的困境在於對政府部門仍有依賴、缺乏正式權威而難以提升公信力與認同度、缺乏青壯年參與社區事務等等。

王威迪的研究認為，社區發展協會在政策推動過程欠缺決策權，使得我國社區參與程度始終停留在搏感情、道德勸說、做快樂事業的感性層次，此論述為筆者帶來兩點思考：其一，社區發展協會在價值觀型塑與信任建構之重要性不言而喻；其二，厚植社會資本、累積豐沛民主能量的社區發展協會，是否能提升組織在公共政策的決策過程影響力為何。再者，社區中里長與社區發展協會若為同一派系，則有利於資源整合，較能順利推動社區事務的進行而少有窒礙難行之處，社區也較不易走向僵化與分裂。王文所遴選之個案—新林江社區發展協會，該組織理事長與里長係屬同一批人馬，因此在探討社區發展協會職能效益上，難與里辦公處的資源系絡清楚切割，不易釐清社區發展協會原有功能與運作上之良窳，此為該文研究的主要盲點。

## 參、奇岩社區之相關研究和比較

### 一、奇岩社區相關研究

關於台北市奇岩社區相關文獻，共蒐集到三篇博碩士論文研究。首先，盧昭宏（1997）在《社區居民環境意識形成之分析—以奇岩社區為個案研究》中指出，奇岩社區歷經多起土地開發工程案，對於社區生態環境產生重大衝擊，於此激發奇岩社區居民之環境意識，型塑社區自主性，從而在社區空間規畫之角力過程，形成政府的政策執行、企業的開發與社區居民自發行動三者間的互動和角力。盧昭宏從社區環境意識的形成，與環境意識對於社區居民產生的影響兩大面向分述探討。該文認為，在社區居民自身環境遭逢衝擊之下，社區讀書會、父母成長班相繼成立，透過社區內居民的專業分享及知識分享，達成回饋社區與情感交流之

效。爾後，在社區發展協會正式成立下，社區性活動產生教育功能，社區報的開辦亦有助於社區意識的傳達與感知。據此，社區發展協會的正式成立與運作，促成該社區產生幾種現象：一、社區媽媽教室凝聚社區女性的力量，整個社區發展協會成員以女性居多，顯示該組織女性成長動機強烈。透過學習與感知，女性對於自然生態議題關注程度高，生活感受與體認也較男性來的敏銳而豐富；二、透過社區課程或節慶活動的籌辦，藉由共享的生活空間營造共同體的價值觀，產生社區認同和群體凝聚；三、透過選舉動員以改變社區公共事務，讓議題面的訴求能廣泛地擴散出去，並爭取政治正當性與資源。

按《社區居民環境意識形成之分析—以奇岩社區為個案研究》一文，窺視奇岩社區之發展歷史脈絡，明顯可見當時即有社會資本之表徵；社會資本的具體形式表現在社區居民自發性的學習與成長，透過家庭成長班的機會彼此溝通與交流，進而凝聚共識與向心力，培植社區社會網絡之基礎。在社區議題激越、群體意識感的簇擁下，社區發展協會的成立象徵著團體能循一正式組織運作模式持續成長。奇岩社區以「日出奇岩」自我命名，是社群自我認同的行動體現，而社區報的辦理亦是社群理念傳達溝通的利器。該文為本研究提供了個案的前身、草創初期，其組織之運作面豐富的史料。

邱智欣(2004)的《女性社區工作、社區充權與社區互助產業之發展—以台北市奇岩社區發展協會為例》研究，探討奇岩社區發展協會社區活動推展、女性社區參與和充權，以及社區互助產業三個面向之發展概況。奇岩社區在社區事務的推廣方面，凡事以社區居民的利益為優先、堅持自己的當家作主，協會婦女逐漸發展自我充權，不倚靠他人，更以女性特有的細膩及認真特質，共同為社區利益而發聲。而社區公信力累積所產生之效應除了讓協會在倡導社區議題時更具代表性之外，也讓歷任里長漸視協會為壓力團體，對於協會的意見及倡導行動不敢予以忽視，彼此隱約產生相互制衡的機制。而烘培坊是奇岩社區發展協會所推動之社區互助產業，此舉有助於培養社區婦女人力資源，同時獲取合理的利潤以回饋社區，培訓協會自主能力並減輕對於政府的依賴，以達組織永續經營和發展。該文對奇岩社區發展協會所提出之建議，包括應針對社區居民福利服務需求進行再開發，並減輕對政府經費補助之依賴，同時發展多元化的志工族群。

該篇文獻整理出目前協會幾個活動主軸包含：社區活動推展、女性社區參與，以及社區互助產業其運作現況與困境，並提出建議供未來參照之用，對於筆者瞭解奇岩社協的烘培坊運作有更進一步的認知，但本文認為如社區活動推展、女性志工的維繫、和社區互助產業經營均與組織運作緊密關聯，組織成員間的互信互賴與人脈網絡亦是關鍵，此為該篇研究未能觸及之議題區塊。

而張志弘(2009)所撰之《影響社區永續發展之關鍵因素研究—以台北市「奇

岩社區」為例》認為，社區推動永續發展可從機制性因素與策略性因素兩方面進行探討，機制性因素如其中前者係指「社區組織」、「社區居民」等社區內部行動主體，以及「公部門」、「自發性地方團體」、「專業者」等社區外部行動主體。策略性因素則如同「環境生態」、「社會生活」、「經濟生產」等社區發展相關議題，又策略性因素會受到機制性因素的影響。該文認為，積極創造社區公共領域的討論與參與機會，為深化社區參與的最重要途徑，由於奇岩社區社區營造以推動多年，如何持續擴大民眾參與成為值得探討的問題。此外，在社區互動結構方面，里與社區發展協會因為推動社造兩大核心組織，如區公所能有效媒合兩者，促進合作與協力關係，則更有助於社區整體發展。

張志弘係採社區永續經營觀點，認為奇岩社區內、外部行動者網絡應做有效連結與整合，並且擬社區生態議題加以操作動員，對個案提出了多元面向的詮釋與建言。本文則欲承續該文脈絡與思考，從社會資本的角度切入，而以奇岩社區發展協會為主體，針對該組織與社區內、外部組之互動關係，與社區議題操作過程所建構之社會資本及其效益進行探討。茲將上述三篇研究內容整理成表 2-1，如下：

表 2-1 國內奇岩社區相關研究整理

題名	作者	年份	研究重點
社區居民環境意識形成之分析—以奇岩社區為個案研究	盧昭宏	1997	奇岩社區歷經多起土地開發工程案，逐漸激發出當地居民對社區之環境意識，進而產生社區自主的行動力量。環境意識的激發與累積，產生成為當地居民對社區的關懷，並進一步轉化成為實際的社區行動，如成立讀書會進行知識的分享，此一發展歷程，形成了社區凝聚、社區認同，與公共事務的參與。
女性社區工作、社區充權與社區互助產業之發展—以台北市奇岩社區發展協會為例	邱智欣	2004	了解社區發展協會工作模式之發展階段，並觀察女性成員社區參與及充權之過程，同時探討社區發展協會之社會公信力累積情形與效應，亦針對社區互助產業的發展與現況進行論述。奇岩社區發展協會之成員發展自我充權，形成獨立且高度自主的社區團體，對社區議題多所倡議，形成社區內部制衡的力

			量。此外，發展社區互助產業並獲取合理利潤，有助於提升組織自主性。
影響社區永續發展之關鍵因素研究—以台北市「奇岩社區發展協會」為例	張志弘	2009	社區在追求永續發展過程，應關注包括機制性因素與策略性因素；機制性因素如社區組織、社區居民、公部門、自發性地方團體和專業者，策略性因素包括環境生態、社會生活與經濟生產。其次，積極創造社區公共領域的討論與參與機會，為深化社區參與的重要途徑。

資料來源：筆者整理繪製

## 二、本研究探討重點

綜觀目前國內以奇岩社區為探討個案之相關研究，除提供本文在個案其歷史發展系絡的理解，同時初步窺視目前奇岩社區內、外部行動者間的互動結構。筆者認為，奇岩社區在生態環境面臨重大衝擊而產生之社區意識，社區裡的媽媽們從社區讀書會乃至社區發展協會的成立，以及相關在地性社區活動的推行，累積豐富的行動經驗，居民間也漸能凝聚社區意識，彼此間形成互助的誠信關係。然組織的運作、社區議題活動之規劃與推動，組織成員間互助互信之關係，以及所建立之團隊執行力之現況為何，過去較少研究以社會資本的角度加以剖析，則是本文與前述研究區隔之處，亦盼本文能就奇岩社區發展協會增闢此一面向之分析與詮釋。

## 第五節 研究架構

社區組織作為一種地方性民間力量之載體，其社區自主與共議精神之落實除有賴組織架構與決策過程等制度面的設計，針對社區公共事務與議題加以倡議與操作，也有助於框架社區意識，而深植歸屬感。成員彼此之間也能透過合作與協力過程，觀念得以交流，進而重塑或深化對於群體的價值認知。因此，組織制度設計與成員間共信互惠雙管齊下所累積之組織能力，即是社會資本生成的一種過程，而社區組織正是轉化社會資本的重要機制。據此，為提升組織社會資本之存量，組織在管理與實務操作面應具策略性，並採取特定的方式為之。本文研究之目的，即在探討社區型組織社會資本的建構與累積，核心議題包括組織是如何建構社會資本，又建構出了什麼樣的社會資本，進行社會資本建構策略與具體表現形式之間的關聯性論述。

首先，筆者採 Gabbay & Leenders 的觀點，認為組織的社會資本在社會結構應分別來自於個人層次與組織層次。其次，依據先行研究與學者們的論述加以整理，選取較為適宜的觀察指標，在個人層次的觀察形式為：組織領袖的作為，組織成員的能力與人格特質；而在組織層次分析的觀察形式，則包括：組織運作與管理、舉辦社區活動、經營社區產業、公共事務的協調與溝通、社區資訊的調查與傳遞，以及與社區內、外部組織進行連結。歸納學者相關論述，並進一步檢視組織較為細部的策略管理作法，應有助於理論與實務操作面的連結與驗證。

次之，經歸納整理社會資本之分析構面，筆者選取信任關係與價值認知作為本文的觀察社會資本累積的主要構面。就信任關係的分析而言，本文界定為組織內部以及組織之間信任關係兩者，其重點包括：一、社區發展協會內部之間所形成的信任關係；二、社區內、外部的組織，對於社區發展協會的信任關係為何。信任的關係，展現於行動者之間因為具有期待而出現物質、金錢等資源面向的交易行動，因此筆者欲探討組織內部成員以及組織之間進行何種資源交換的行動，又交換了哪些資源。而在價值認知面向的分析，則是以組織內部所分享之價值、理念，以及形象具象化的具體內容，作為本文的觀察內容。

綜結前述，可進一步整合為本文之研究架構。如下圖所示：

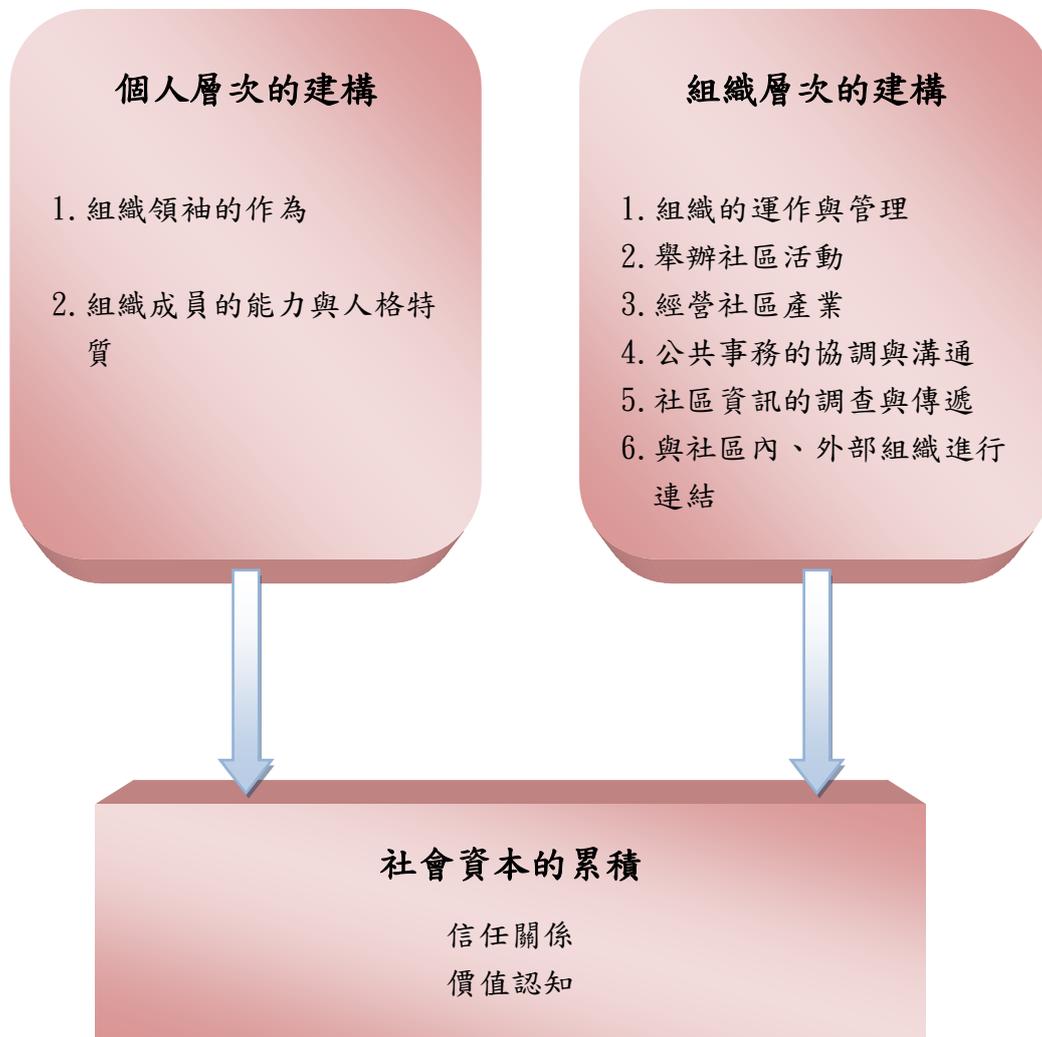


圖 2-4 研究架構圖  
資料來源：筆者繪製

## 第三章 奇岩社區發展協會個案介紹

本章將介紹本文之研究個案—台北市奇岩社區發展協會，除針對其組織緣起、架構與小組分工情況進行介紹，並試舉協會所推動之社區營造相關內容與事項，進而製表整理奇岩社區發展協會自成立迄今之重要工作事蹟，最後則舉證論述奇岩社區發展協會的運作情況，作為社會資本積累的立論依據。盼能透過文獻與資料的整理，對於該組織之運作情況有更深入的瞭解，作為後續進行研究分析的資訊基礎。

### 第一節 奇岩里簡介

#### 壹、奇岩里基本資料

台北市奇岩社區之行政區域隸屬於北投區奇岩里，東達永和里與林泉里以丹鳳山及烏尖連山為界，西至八仙里、清江里以磺港溪為界，南及東華里以唶哩岸山與奇巖山為界，北與溫泉里、林泉里為鄰並以單鳳山及磺港溪為界。土地面積為 1.438353 平方公里。截至民國 101 年 1 月 12 日止，奇岩里內總人口數為 9,945 人，其中男性為 4,918 人佔 49%，女性為 5,027 人佔 51%，里內總戶數為 3,437 戶。奇岩里之總人口數在北投區共 42 個里中第二多，僅次於北投區關渡里<sup>5</sup>。



圖 3-1 台北市北投區奇岩里地理位置圖

資料來源：google map，檢閱日期：101 年 1 月 21 日。

<sup>5</sup>參閱自臺北市北投區戶政事務所網站，

<http://www.bthr.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=15057106&ctNode=2314&mp=102131>，檢閱日期：101 年 1 月 21 日。

## 貳、歷史沿革

清朝時曾在現今公館路一帶設有官府衙門，當時此地被稱為「公館」，「頂公館」在今奇岩派出所及山腳一帶，「下公館」則是在奇岩新村一帶。奇岩里由於位處丹鳳山、唶哩岸山、奇巖山環繞下山麓，又因當地位置地處偏遠，十分適合養殖畜牧業，其地昔日設有牛稠飼養牛隻，故清朝時奇岩里一帶又稱「牛稠內庄」。

奇岩里內部分地區稱為「埤仔後」，即現今台北市立圖書館清江分館後方，早期里內除了畜牧業十分興盛外，尚有廣大的水田及水塘數口藉以從事農業活動，故得此名。奇岩里又因位處環山地帶，蘊藏可茲開採的豐富石材（唶哩岸石），較早許多房屋、圍牆等均利用該石材所建，故現今仍可見到「石頭厝」、「石牆」等各種史跡。

光復後該地居民漸漸增多，當時名稱為「台北縣七星區北投鎮清江里」，民國 36 年改為淡水區，38 年改隸為「陽明山管理局北投鎮清江里」，在國民政府撤退來台後，中央政府曾在此地建造住宅，供中央民意代表定居（即五院宿舍），因在奇巖山下，故命名為「奇岩新村」。後於 56 年自清江里分出成為現今的「奇岩里」，57 年隨著台北市升格為直轄市而改隸屬台北市北投區至今。

## 參、自然資源

本里自然環境為群山環繞、依山傍水，可謂景緻宜人。東有唶哩岸山、奇巖山，南有璜港溪，西有丹鳳山，北有烏尖連山。其中丹鳳山植被多樣，蘊藏豐富而特殊之生態與地質景觀，且與烏尖連山、奇巖山、軍艦岩連綿形成烏尖連峰山系，海拔約 210 公尺，屬於低海拔闊葉林，是奇岩社區得天獨厚之綠色景點。

## 第二節 奇岩社區發展協會的社區營造

### 壹、緣起

在北投的某一個角落，一群社區媽媽們從日常生活裡找到感興趣的議題，透過讀書會的方式進行討論、交流，同時加入時事議論、社區知性之旅、舉辦相關講座，更有感於生活環境品質日漸惡化，於是開始與環保型非營利組織如荒野保護協會、主婦聯盟等連絡，開起環保視野。當社區意識嵌植在媽媽們的心中，她們體認到做為社區的一份子，應發揮更多力量改變自己的生活，而非僅能做抱持失望與無奈的被動角色。另外，許多財團為圖利營私、運用政治手段，率大批建設開發案侵入社區，破壞社區的生態環境，這些媽媽們決定不再坐視不管，挺身而出，除了積極發聲影響政府部門對於開發案的決議，更意識到唯有透過組織的形式，理念才能有獲得實踐的可能。是故，1994年的3月，奇岩社區發展協會正式成立，適逢文建會提出社區營造計畫，搭載著社區自主的風浪乘勢而起，對於打造環保生態社區有了更多的志念與力量。

### 貳、成立宗旨

奇岩社區發展協會的組織宗旨為：依法設立，非以營利為目的社會團體，並由社區熱心人士自組而成，以促進社區發展，增進居民福利，建立安和融洽，團結互助之現代社會。

### 參、組織目標

奇岩社區發展協會之組織目標大抵可分作兩個時期：

#### (一) 創立初期組織任務 (1994 至 2004 年)：

1. 根據社區實際狀況，建立下列社區資料：

- (1) 歷史、地理、環境、人文資料
- (2) 人口資料及社區資源資料
- (3) 社區各項問題之個案資料
- (4) 其它與社區發展有關資料

2. 針對社區特性，居民需要，配合政府社區發展指定工作項目、政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展年度計劃，並編訂年度經費預算，積極推動執行。

3. 設立社區活動中心，作為社區活動場所。

4. 辦理社區內各項福利服務活動。

5. 與轄區有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調，聯繫以爭取其支援社區發展工作維護成果。

(二) 近期社區營造目標 (2004 迄今)，協會對於社區營造所界定的目標則有下列 8 項：

1. 社區健康生活營造

2. 社區自然生態保育與建構社區文化

3. 社區福利營造

4. 社區婦女二度就業

5. 社區互助產業

6. 建立在地社區的文化競爭力

7. 促進建立公民意識社會

8. 社區公共事務參與

#### **肆、社區營造工作事項**

##### **一、環境意識與生態保育**

(一) 奇岩社區綠色生活地圖

在地圖上，將對人健康有所助益、對生活環境友善的景點標示出來，這就是「綠色地圖」。透過環保的概念與態度，去觀察生活中的一景、一物，試著與之和諧共處，這即是綠色地圖所揭示的生活意涵。生活中舉凡公園綠地、綠建築、綠色商店、資源回收點、生態資源中心等等，都應納入日常的生活當中，在綠色生活地圖裡可一覽無遺。

1991年冬季，美國學者 Wendy Brawer 在一次聯合國舉辦的環境保護研討會上，思考著如何讓來自於世界各國的環保人士，能藉由這次的機會更認識紐約，從而製作出一張涵蓋所有紐約市環保景點的地圖，印製了近萬份分送給與會貴賓。透過這一份紐約綠色生活地圖(稱為 Green Apple Map)，讓紐約人對居住的城市有更多探索與了解，也清楚的描繪出生活環境中，人為開發的地方有多少、自然地帶有多少。這份地圖成功地廣受歡迎，並且在全球各地引起共鳴與迴響。爾後，Wendy Brawer 架構出「綠色生活地圖系統」(Green Map System)，並將製圖的概念與方法加以推廣與分享，使世界各地有關生態與人文的景點得以用一套世界所通用的圖示代表，逐漸成為一項國際性的活動，數年內已經有 67 個都市出版自屬的綠色生活地圖，如美國紐約、加拿大的蒙特婁、日本的京都、新加坡以及泰國等。

我國則是在荒野保護協會<sup>6</sup>的引進以及文建會經費補助下，由奇岩社區發展協會繪製「奇岩社區綠色生活地圖」(圖 3-2)，奇岩社區的居民們在荒野保護協會的專業協助下，透過田野調查的方式，將調查資料加以記錄、查證、拍照、分組討論，進而繪圖、審稿，最終完成了全台首份符合國際綠色標準、有益人類身心健康且對地球友善的社區導覽地圖，其主要內容係介紹具有地方代表性之自然、人文及環保等生活景點，包括林蔭公園、自然步道、自行車道、二手商店、資源回收站、公益商店、有機商店與古蹟等等。可提供市民健康生活的相關資訊，並鼓勵綠色商店的發展。此舉不僅提升社區居民在環境生態方面的國際觀，也台北市的綠色資源，留下一份彌足珍貴的紀錄。

---

<sup>6</sup>1998年，荒野保護協會將綠色生活地圖引進台灣，主動或受邀到學校、社區推廣。這是一種有趣的環境教育活動，為了畫地圖，每個人親自在巷弄中探尋走訪綠色資源的過程，發掘了自己環境的人事物，也培養出特有的在地情感，啟動人們在生活中具體實踐環保。目前荒野所出版的綠活圖數十幅，以及「地圖有氣運動」一書，真實呈現繪製地圖的過程中，人與土地之間的點滴故事(荒野保護協會網站，地圖有氣運動，<http://www.sow.org.tw/gmArticle.do?id=203>，檢閱日期：101年5月21日)。



圖 3-2 奇岩社區綠色生活地圖

資料來源：台北市北投區奇岩社區綠色生活地圖導覽摺頁

## （二）丹鳳山自然步道

為了讓居民了解環境與自然生態的關係，促使居民對社區自然環境保護之認知，透過既有的丹鳳山步道系統，結合專業者與社會支援，共同規劃調查與紀錄丹鳳山獨特之自然生態與景觀。該項計劃提供社區居民觀賞與學習的機會，建立社區活力，讓社區居民了解社區與土地的特色，激發社區居民對社區土地與生活環境的關心，也促使孩童從學校課本學習的概念與社區現有環境加以串聯，成為理想之社區鄉土教材，進而建立社區特色

## （三）丹鳳山關懷聯盟

奇岩社區發展協會協同奇岩里里辦事處成立「丹鳳山關懷聯盟」，主動邀約市府承辦單位召開說明會，針對市府在丹鳳山工程規劃之正確性及適當性提出質疑並表達訴求，並且無償提供專業意見以要求改善，俾持續追蹤公部門所提出承諾的落實情形。社區發展協會亦接受「丹鳳山關懷聯盟」委認為「執行小組」，針對常態性與急迫性問題與公部門進行對話協調，並建議以人工種植馬尾松苗及自然復育兩岸併行的方式，進行丹鳳山的生態復育。

## （四）奇岩社區生態文化之旅

以社區導覽地圖如丹鳳山自然步道導覽摺頁、奇岩綠色生活地圖等為教材，培訓專業化的社區解說志工，提供一個足使社區居民及周邊、學校師資成為「專業解說者」的平台管道，培訓內容包括了：鳥類習性、昆蟲奧秘、植物微觀、解說技巧、自然體驗、生物多樣性、濕地復育、北投窯業史、丹鳳山生態與地質、觀鳥與攝影技巧、奇岩綠色生活地圖解說示範等多元課程；進而組織社區解說團隊，為社區居民、學校師生及外界參訪者辦理奇岩社區與丹鳳山自然文化之現場導覽解說活動。

## （五）上埤塘與中崙仔溝整治復育

1994年籌辦的「山水奇岩夢工坊」，乃是就復育清江國小旁邊的野溪，邀請大家提出未來的夢想。其中有居民提議崇仰公園的池塘應改為生態池，有人建議學校緊鄰著野溪，如果學校也有生態池，就能與野溪串聯成一個生態系統。這個想法得到與會人士的認同，於是奇岩社協遂撰寫計劃提報申請文建會的經費，並力邀荒野保護協會的協助，設計公園與學校的生態池。

經文建會的指導、信義房屋的贊助和清江國小家長會、福主宮管委會、北投文化基金會、北投社大、北投扶輪社的協同辦理，以社區河川生態之公共議題為

主題，設計一系列的「親水活動」，例如抽水移除外來種、水生植物的植栽及養護認養活動，並進行「中崙仔溝生態調查與周邊環境改善規劃」及「上埤塘生態池復育與周邊環境整治規劃」。另成立「中崙仔溝親水工作坊」，以協會理監事、社區解說員和居民為成員，經由工作坊的綜合座談、專業人士的專題講座、現場時地探勘考察等活動，以便適時監督公共工程之規劃、設計與施工，同時具體表達富含在地觀點與共識的建言，並研擬可行的實施方案，提請主管機關或相關單位重視。

#### (六) 綠色學校生態營造

培訓清江國小校內師資有關濕地、生態工法、生態池之解說與維護的觀念及技術；設立校園生態植物園區；打造多層次之綠化親水空間的「校園生態池」；改良地表土壤與校園小廣場的使用空間。

#### (七) 參與「奇岩新社區開發案」

招募「公民陪審團」，討論社區的環境權的問題，彙集居民們對於「奇岩新社區」的相關意見，「生態社區」之專業講座。首先邀請都發局內部有關單位針對新社區之規畫提出詳細說明，以了解此案之開發時程、開發容量、為來入住戶述及其對於周邊交通、環境衝擊的可能影響；其後則針對公共設施品質，都市防災等問題進行公民參與討論，其主要議題為「新社區對整體環境之影響」、「公共設施的質與量」；最後則由陪審團推派代表出席觀方所招集的「都市設計審議會」，並於會中發表具在地觀點的陪審團結論報告。

## 二、社區福利

### (一) 長青俱樂部

奇岩里居民多屬於世居在此的地方耆老，社區呈現高齡化趨勢。奇岩社區發展協會組織於是產生長青俱樂部的概念—招募長青志工隊，定期為社區長者量測血壓、驗血糖、以及相關保健諮商等服務。此外，長青俱樂部也安排音樂演奏會、影視欣賞等活動，並備有健康器材供長者使用。活動策略旨在提供社區長者一處休閒娛樂和情感交流的地方，讓社區長者在團體互動中得到關懷與尊重，保持身心健全平衡，進而能與家人展開對話，建立和諧家庭生活，而健全家庭生活即是社區發展之基礎，社區與家庭方能互利互惠。

### (二) 長者送餐與訪視

結合公部門(內政部老人福利方案、勞委會多元就業方案、社會局互助方案、北投老人福利中心、北投社福中心)及民間團體(北投文化基金會、北投社區大學、法鼓山文教基金會、慈濟文教基金會、獅子會、柏林基金會)的資源運用，招募社區內熱心工亦父女及保健志工組織「珍愛社區工作坊」，分別設置「訪視組」與「餐服組」來服務身心障礙、中低收入戶與一般住戶之年長者。訪視組結合「北投社區健康關懷服務合作計畫」，而在「北投文化基金會」、「北投社區大學」及「北投社區醫療團隊」的專業協助下，設計長者需求調查量表，郵社區志工珍對社區弱勢長者進行需求調查、現況訪視及健康諮詢；餐服組則是設置衛生安全之健康廚房，並依據訪視組所回報之長者現況調查結果來提供健康午餐服務。

### 三、策略聯盟與自營產業

為實踐健康、環保的生活理念，2002年，奇岩社區發展協會爭取「綠色商業、共同購買」企劃一案，獲得行政院環保署經費補助，並評選為環保示範社區。進之，由主婦聯盟環境保護基金會授權，設置全國第一個地方社團經營的取貨站，推廣健康飲食以及綠色消費主張。「共同購買」的核心概念，就是集合消費者的力量，決定自己所使用的石材與日常生活用品。合作社的社員有自主權能直接與提供食材的農友對話，了解農栽的作法與過程，並且支持本土農業，鼓勵有理念的生產者。

此外，部分用剩的食材，奇岩社區發展協會的夥伴們也不願浪費，進一步成立共同廚房與創意生活工坊，提供社區婦女二度就業機會。協會自營的綠活工坊，所製作烘培出來的手工麵包、蛋糕、餅乾等，都以共同購買的安全食材為主。過去也承辦社會局老人送餐與訪視等社區服務，對於食材新鮮度、營養和衛生均十分要求，確實照顧老人健康。

### 四、社區刊物

協會創立初期，為促進協會會員與社區民眾對於組織的認識與瞭解，在1994年11月規劃並出版了《日出奇岩》社區報，作為協會、社區民眾之間互動溝通的管道，《日出奇岩》為三個月出版一次的季刊，截至2012年5月已出刊64期。內容包括社區發展協會運作近況、公共議題的報導與資訊、公共事務的討論與心得抒發、民眾生活經驗分享、社區課程、研習班和工作坊開課資訊、社區競賽報導、居民溫馨小品故事、里民大會及社區發展協會會員大會開會資訊等，每期內

容均來自社區居民或是志工的投稿，作為溝通與發聲的管道。期望居民透過社區報增進交流和心情上的交流，以促進社區生活品質與凝聚力。

## 五、空間營造與精神指標

台北市政府都市發展局於 1995 年 3 月主辦第一屆台北市都市設計獎，其做法是台北市政府提撥經費，由社區提出里內環境改善計劃，經由專家學者的協助，透過三方共同合作完成。主要精神在於鼓勵社區里民主動關心參與社區事務，為僵化的社區重現風采。在奇岩社協、居民，以及淡江大學建築系及文化大學景觀設計系的指導與合作之下，奇岩社協於同年 4 月推出「日出奇岩—奇岩社區環境空間改造計畫」，結果在 45 件計畫案中脫穎而出，獲得「最佳推薦獎」。當中重要提案有三：

### （一）社區活動場地的增加與品質的提升

位於崇仰公園內之空置屋舍，屬於公園處管理，建請重新整修後做為閱覽室，其餘空間作為社區老人、青少年、兒童與婦女的活動場所。

### （二）貯水池的設置

奇岩里巷道崎嶇狹窄，消防車難以進入社區，且高地區域又處於自來水管線末端，造成水壓經常不足，火災救難產生極大障礙。因此奇岩社協建議於公園內設置地下救災貯水池，以應火災及地震不時之需。

### （三）公園標示路徑圖的規劃與設立

社區內公園雖設立已久，但因位處偏差，尚有民眾不知有其存在，奇岩社協即建議在社區中有系統地設置公園標示路徑圖，並將部份通往公園的巷道改建為時段性區隔的徒步巷。

### （四）丹鳳公園自然生態區的維護與認養

致力維護保有優良生態環境的丹鳳公園。因缺乏整體與公園配套計劃，使公園內雜草叢生、景觀凌亂。該計劃擬由居民參與設計，提出自然生態之區隔，推動公園生態區認養活動，鼓勵居民分區認養以維護環境資源，並計劃作為清江國小自然田野教室，將社區自然保育觀念落實在教育當中。

在「日出奇岩－社區閒置空間改造計畫」下的「白房子－崇仰區民活動中心」<sup>7</sup>，經過社區居民的努力之下，於2002年10月落成使用。由於該處所長期無人使用荒置以久，協會成員觀察到這一點，於是便著手加以規劃、設計，期盼藉公部門經費的補助使社區閒置空間得以重生。其代表的意義在於居民由下而上的主動提案，透過社區參與行動彰顯居民的群體意識。落成後，協會申請到環保署的計畫，於是在白房子內設置共同購買取貨站，後卻因北投區公所顧慮公共空間的使用方式，以及營利行為所衍生的公眾觀感而要求撤離，協會遂另覓他址，轉租社區其他地點繼續經營運作。雖然白房子的使用方式與協會原本的期待有所落差，但遷至新址後空間的使用獲得了更高的自主權，反而形成協會自營社區產業的有利條件。

## 六、互助產業與婦女培力

### （一）社區婦女就業育成－創藝生活工坊

與政府部門建立合作夥伴關係，開設料理、陶藝、烘培等專門技藝之課程，從學中作、作中學來學習實務操作，並將所學運用於產品之研發。

### （二）社區媽媽劇場－藝術推廣工作坊

邀請外界專家帶領研討劇場技巧，共同分享心得與互動討論，並提供學員們實際演練的機會。培訓課程結束後，即安排婦女志工於社區內的學校或是公共空間進行服務活動，協助社區居民與兒童藉由說故事與傾聽故事的戲劇形式來深化社區的藝術涵養。

## 七、社區品牌與認同具象化

1996年，統一企業獨家贊助「體驗社區、捏塑奇岩」方案，舉辦社區識別標誌競賽，開放居民設計製作能夠代表奇岩社區的陶藝標誌，除拼手藝更看創意，活動計有77位民眾參與，稿件數共143件。評選重點在於是否能表現出奇岩社區的人文、自然環境特質，獲選作品能夠出版陶藝作品，待崇仰區民活動中心落成後將作品擺置展示。繼以《日出奇岩》自我命名並籌辦社區報之後，再透過陶藝標誌設計競賽打造社區品牌，不僅使居民在活動中得以互動交流、聯絡情感，也促進了對於社區的認同感。

---

<sup>7</sup>崇仰區民活動中心位於崇仰一路7號1、2樓，目前由台北市北投區公所維護管理，民眾獲社區團體得經申請後繳費使用，目前多為奇岩社區發展協會所規劃課程之上課地點。

## 伍、歷年獲獎事績

奇岩社區發展協會自成立以來，積極推動社區營造等工作事項，耕耘多年以累積豐碩成果，受到公部門、私人企業以及非營利組織的肯定與認同。茲整理出該組織從成立至今重要的工作事蹟，如下表所示：

表 3-1 奇岩社區歷年工作事蹟

年度	事 蹟 內 容
1995	北市都發局地區環境改造「第一屆台北市都市設計獎」榮獲最佳推薦獎。
1996	「體驗社區、捏塑奇岩」入選統一企業「好厝邊互助牽成」計劃贊助。
	北市府社區工作評鑑「優等獎」。
1997	北市府社區工作評鑑「甲組優等獎」。
	與「主婦聯盟環保基金會」共同辦理「北市地區環境影響評估」負責北投區環境衛生調查工作。
1998	「北市社會局」指定辦理「台北市社區示範觀摩」。
2002	環保署 2002 環保有功團體「全國十大優等社區」。
	北市府社區工作評鑑「優等獎」。
	以「綠色商業共同購買」入選環保署「2002 環保示範社區」。
2003	北市府社區工作評鑑「第一類優等獎」。
	內政部台閩地區社區工作評鑑「全國優等社區」。
2005	北市府社區工作評鑑「第一類組績優社區」。
2006	入選六星計畫健康社區遴選「進階型社區」。
	北市府社區發展工作評鑑「第一類組績優社區」。
2007	臺北市社區發展工作評鑑「榮譽社區」。
	內政部全國社區發展工作評鑑「卓越社區」。
	行政院「第四屆社區永續發展獎」。
2008	臺北市社區發展工作評鑑「卓越社區」。
	環保署第 17 屆全國環境保護模範社區特優獎。
2009	臺北市社區發展工作評鑑「第一類績優社區」。
2010	臺北市社區發展工作評鑑「卓越社區」。
2011	臺北市社區發展工作評鑑「卓越社區」。

資料來源：筆者經參閱台北市北投區公所社會課評鑑資料後整理而成。

### 第三節 奇岩社區發展協會的社會資本分析

於本節中，筆者依據國內博碩士論文等先行研究，觀察奇岩社區發展協會在運作過程中所發揮實質的功能，以及成員社區參與之實際行動，以利本文針對其組織社會資本之存在提出說明，藉以作為本研究之立論基礎。

邱智欣（2004）的研究指出，奇岩社區發展協會內部的領導階層均來自於社區讀書會成員，而且社區讀書會乃是協會成員所公認的精神指標，使得歷任理事長的領導具有一貫的信念及共識。顯示個案在發展社區工作過程，係透過讀書會的社區教育方式，促使居民凝聚共識，並提供自我認識、成長之機會，增進對所居住環境的認識與關心。其次，共同購買之「奇岩取貨站」的成立，提供明確據點，結合婦女、家庭與社區的連結點，透過此一場合，社區婦女得交換資訊、建立人際關係、學習新知與技術，增進與社區之間的連帶感。第三，由於協會長期關懷並且重視在地自然景觀，如「丹鳳山搶救聯盟」之成立，即可顯見協會迅速產生社區動員之行動力量，並有效產生社區凝聚，亦是協會隨機應變能力與社區充權的成果。甚者，協會展現之行動能量蓄積來源，可溯及多年來社區發展成果備受公部門的肯定，使協會逐漸累積社區內外的社會公信力，所產生的效益除了讓協會在倡導社區議題時能見其效，對外表達訴求與發聲也具代表性，並讓歷任里長漸視協會為壓力團體，彼此隱約產生相互制衡的效果。

盧昭宏（1997）認為，奇岩的經驗在於走出家庭的社區婦女，以成人自我教育與成長納入環境意識的理念，轉化為為環境生存權力的動員抗爭，和社區環境議題的提案和設計程序的公開參與，是一種自家庭環境管理延伸到社區環境的管理的過程。奇岩社區居民主體性的建構，是透過對環境為基的組織動員，達成公共事務的參與，以環境為基作為社區空間改造的契機，使社區以「日出奇岩」自我命名與認同，社區動員爭取以對外爭取資源進行公共事務的參與權力，環境危機促成環境意識的形成，再轉化為空間改造的推手。隨著行動的開展，社區居民重新體認到社區群體生活的重要性，也發現傳統維繫社區公共事務的力量趨於瓦解，以集體力量的凝聚對抗龐大的行政機器和資本體系雖屬不易，但是卻是適時表達了對於住居環境的期待，新的社區組織如何由環境議題的發掘，來吸引更多居民的認同與參與，而環境意識的覺醒。透過了公共事務的集體參與，使社區得以建構出來，主體性也得以彰顯。過去諸件社區空間案例所觸發的環境危機，促使奇岩社區居民之間彼此串聯組織動員，由住戶自救會到成立社區發展協會的關鍵，藉由公共領域的討論與面對問題，靜態的連署投書到陳情抗議，此乃一連串為了生活品質與環境生存所做的努力之社區組織與動員，投注於地區環境改造計畫的議題設計，為日後社區鄰里達成共識立下良好模式。

張志弘（2009）的研究指出，奇岩社區在推動社區營造過程，係由社區發展協會自主發起，且有別於一般由外來團隊進駐社區輔導的發動模式，故協會本身即是當地社區營造的運作核心。會務運作係採取「會議」、「方向」、「觀摩」、「思考」、「訓練」、「分組」及「活動」等交錯運作方式以達成組織目標，顯示組織積極開發社區資源、致力解決社區問題之態度。此外，在當地參與社區營造最為積極的社區組織，即屬「清江國小家長會」和「福主宮管理委員會」，三者亦建立起資源共享、共存共榮的夥伴關係，甚至彼此的組織成員互為流通，因而強化了夥伴關係的連結程度。除了組織成員互為流通之外，協會更針對其各自所感到興趣的策略主題來加以連結，而非一味高談所謂社區營造的理念，更是此種夥伴關係得以高度連結的關鍵所在；清江國小家長會係在社區與學校兩者之間扮演「資源媒合」的角色，蓋因其了解雙方的需求，故較容易進行資源的中介應用，清江國小也提供奇岩社區許多行政資源，一為動員師生、家長一同參與社區活動，二是將生態環境的社區活動納入學校正規與戶外教學的課程範圍內，此做法不僅紓解了公立學校硬體、經費不足的問題，也使社區資源得有效整合與應用，進而發展學校在地特色，並得落實環境生態教育；而福主宮的部分則在於其廟方管理委員會多為世居於此的在地耆老，因此協會乃借重其歷史記憶進行口述調查，以保存並推廣地方的文史資產，也使福主宮逐漸認同社區發展協會的社區營造工作，進而產生緊密的聯繫互動，爾後更與協會、清江國小合辦地方民俗信仰的文化活動。

依循上述文獻，足具說明奇岩社區發展協會所蘊含組織社會資本如下：一、奇岩社區發展協會在社區中有實體空間場所，有效促使協會成員、志工以及社區民眾在共享之空間場域得以交流往來、聯繫情感，促使彼此更為熟稔而形成關係，進而型塑出人際之間的互動網絡，進而在社區環境守護或是推動社區營造相關行動發起之際，得產生即時性的動員能力。二、社區動員能力的建立與厚實，除了能有效回應並處理社區潛藏與既存的环境問題，亦展現在豐碩的社造成果與公部門授獎之肯定，不僅有效提升社區內部居民對協會的信任，也塑造社區外部組織和社會大眾對其抱持的信任與社會形象。三、社區環境面臨的危機，激越社區居民的社區意識感，進而形成協會成立、運作與動員的有力基礎，除針對公共性議題加以討論，並關注地區環境改造方案的規劃，自溫和的連署投書到積極陳情抗議，社區發展協會有效將社區凝聚轉化為具體行動力量，可謂社區認知與價值訴求亦逐漸醞釀發酵。綜上所言，奇岩社區發展協會作為地方性組織，在社會資本的建構與累積之下，有助於協會從事社區動員，確實發揮組織之職能，進而達致解決社區問題、提升社區環境、建構社區良善生活空間與品質之綜效。

## 第四章 奇岩社區發展協會社會資本的建構與累積

本章分做三大部分；首節觀察奇岩社區發展協會社會資本的建構方式，並從個人和組織兩個層次進行分析，進而按分析內容整理出建構方式之策略因素；第二節則分別從信任關係的建立與價值認知的形成兩大面向，探討奇岩社區發展協會社會資本的累積形式；末節，歸納整理前面兩節之內容，試圖歸納整理本文個案在社會資本建構與累積形式上的關聯性。

在訪談資料取得的過程，筆者先行與台北市奇岩社區發展協會的理事長與秘書進行初步訪談，除瞭解目前協會運作之現況，並提供研究題綱延請推薦組織內、外部適合訪談之對象。本文選取之受訪者資料與選取理由，經整理如下表所示：

表 4-1 本文受訪對象選取理由與代表性

	受訪對象	代碼	受訪對象代表性與選取理由
組織 內部	奇岩社區發展協會執行長	A1	協會創會資深會員暨理監事。曾任行政院文建會社區營造營造員，社會局社區評鑑工作考評委員等。目前主責協會內部的協調與聯繫，於 2002 年與主婦聯盟聯繫並促成「生活消費合作社—奇岩取貨站」的成立與運作。
	奇岩社區發展協會理事長	A2	創會資深會員，現為協會理事長，主責對外事務之接洽，並擔任「生活消費合作社—奇岩取貨站」的站長。
	奇岩社區發展協會執行秘書	A3	為組織專屬職工，綜理奇岩社區發展協會各項事務與聯繫的工作。
	奇岩社區發展協會幹部	A4	參與協會事務逾十年，協會資深會員，現任協會理事。
	奇岩社區發展協會幹部	A5	創會資深會員，現任協會理事。
組織 外部	清江國小校長	B1	經由協會幹部指認並推薦、社區內部主要合作組織之領導人士。
	清江國小家長會長	B2	
	福主宮土地公廟總幹事	B3	
	主婦聯盟前理事主席	B4	發起並促成與奇岩社區發展協會建立合作之關鍵人物，主婦聯盟亦為目前協會在社區外維持固定合作關係之組織。

資料來源：筆者自行繪製

## 第一節 組織社會資本之建構分析

本節欲探討社區組織社會資本之建構方式。按照 Gabbay & Leenders 的觀點，組織社會資本源於個人與組織兩大層次，下述分別就個人與組織兩種層次，針對台北市奇岩社區發展協會社會資本的建構方式進行分析。

### 壹、個人層次的建構方式

#### 一、執行長的作為與領導風格

(一) 執行長善於撰寫計畫書，有助於組織爭取政府部門的經費，以持續而穩定地服務社區，進而獲得社區認同與信任

在我國社區發展協會常見的組織架構中，綜理協會事務運作多屬理事長一職，而奇岩社區發展協會則是以「執行長」作為組織領導者，主事協會內部整合與協調之工作。奇岩社區發展協會執行長過去曾擔任協會兩屆的理事長，當時多數公部門計畫案之申請與撰寫多經其之手。後逢理事長交接，考量到協會內部對於提報計畫案的人才較為匱乏，故增設執行長一職，以強化該項能力上的不足。申請並爭取政府計畫案之補助向來是社區發展協會核心任務與組織目標，也是活動經費主要來源，奇岩社區發展協會保留執行長之職務使其發揮所長，顯示對於協會該項能力之重視，此作法也使協會能獲取所需要的經費，維持組織績效，穩定而持續性地服務社區，進而得到社區民眾的認同並持以信任的態度。

「其實很多協會是沒有執行長這個頭銜的，那為什麼保留執行長是因為我們後來在那個…我們美華當理事長的時候……好像是 2000 年左右，她開始當理事長，所以她就會開始去跟政府提計畫。而且她會寫企劃書，所以後來她卸任……上來的那個理事長可能就沒有她這種在計畫撰寫跟執行上的能力，所以就保留一個執行長給她。」(A3)

此一職務上的安排雖有助於協會維持爭取公部門經費補助上之優勢，但如無持續進行成員培訓或經驗上的傳承，協會未來能否有相關人才能夠接手，對於奇岩社區發展協會來說將是一項考驗；申言之，組織領袖接班人的培訓和養成，對於協會組織能力良窳緊密關聯，一旦執行長職務進行更替交接，乃至抽離於組織體制之外，對於原本規模就小的社區發展協會來說，就組織能力與資源面的維持將形成一種挑戰。

(二) 豐富的社區營造資歷，有助於知識與資訊的傳授與分享

協會執行長過去長期投入社區營造的實務工作，並實際參與公部門相關的培訓計畫，擁有豐富的社區營造資歷，具備高度專業性，並且樂於將所學所知帶進協會與幹部、志工們分享。奇岩社區發展協會執行長個人現職與經歷詳見於下面的表 4-2：

表 4-2 奇岩社區發展協會執行長個人經歷與現職

	擔任職務
現任	奇岩社區發展協會執行長
	台灣主婦聯盟生活消費合作社社員代表
曾任	行政院文建會社區營造營造員
	社會局績優社區發展工作評鑑考評委員
	內政部績優社區發展工作評鑑考評委員
	社會局社區發展工作幹部培訓之課程講師
	內政部「社區營造資源中心計畫」種籽教師
	台北市「青年社區規劃師」培訓之課程講師
	北投社區大學諮詢委員

資料來源：筆者自行整理繪製

「我覺得美華就是因為他有去參加社區營造的培訓，然後表現出來就是很有韌性，然後也很有社造概念，也會說去把外面的觀念帶回來。」(A2)

「美華其實在擔任執行長的過程裡面，她都會出去學一些東西。」(A3)

「因為我跟你講，她是積極認識，熱情的人嘛，所以其他對於很多社區裡面比較積極的人她其實比較熟悉，那甚至訊息上面的交換她也比較熟悉，所以她其實就會因為這樣，她可以把一些訊息帶到我們社區，帶到組織來做討論啦。」(A3)

「因為她有去參加社區營造的…喔，她是第一屆的學員，所以她出來現在也是做評鑑的種子團隊，所以她會對我們做社區營造的、她會特別敏銳，所以我們常講我們是搶錢一族啦！搶政府的補助阿！」(A4)

社區領袖在累積社會資本上扮演重要的角色，這是由於其位於社區網絡之中心位置，同時也處於資訊中心點，掌握最完整最多的訊息（盧禹璵，2005；徐幸

瑜，2005；張銘顯，2010)。鑒於執行長過往豐富的社造經歷，透過知識與經驗的分享，組織成員得以獲取更多專業觀念，不僅有助於成員素質的提昇，在進行討論或開會的時候，也能有較為一致的認知基礎，不致使彼此間的溝通產生落差。在本研究個案之中，組織領袖不僅有效匯集並整合組織所需的學習資訊，亦促成了資訊在組織內部的交換、分享與傳播。

### (三) 積極爭取與外部組織的連結與合作

執行長除協調組織內部的事務運作，並積極爭取外部資源的連結，為組織挹注資源。

「我的角色…我想是這個啦，像企劃啦，組織運作啦，公關啦…跟公部門的部分、運作這些，或是說跟外面資源的這些行政工作。」(A1)

「我覺得我跟美華有一個共通的特質是我們其實都在外面有跟一些 NGO 有活動，其實我大概知道說 NGO 裡面有誰，他適合，譬如說在我們社區裡面推動什麼的時候他適合進來社區協力，所以我可以直接對 call 找到那個人，縱使不知道，我也曾經在網路上直接找啊，找老師來社區裡面開課。」(A3)

「那個時候剛好…環保署有一個…2002 年嘛，他們有一個環保的共同購買的示範社區的企劃案，那我就腦筋裡一動……那所以我就去跟來紅…那時候我也是社員代表嘛，那我就去跟來紅去爭取說我要去提這樣子的一個案子，第一個，那我也來促進我們合作社的一個點嘛，第二個這也是一個環保的據點，如果說我們個人的促進以外其實他也可以是推廣我們環保的一個做法。啊所以呢，因為她同意，我們兩個就合作，她從她的理事會去提出這樣的一個構想，那我就去提環保署的示範社區，然後就過了嘛……就獲選了，那就補助二十萬。」(A1)

「那她也認識很多人，所以在資源的整合上面其實她是有的。她會去外面尋找一些資源進來社區然後做推廣，或者是去協助我們要做的事」(A3)

「那對外像公關的部分，譬如我們去找資源，找部門資源，或是找一些專業老師的資源，比如說我們解說員培訓，那你就去跟專業老師的合作囉，一起…有一些專業的老師的協助，像這些比如說我們跟地方不只是社區裡面的地方，比如說北投的北投社大啊、北投文化基金會啊、八頭里仁協會啊，這些外部組織的一個串連，這些資源，我們去做這樣子的工作。」(A1)

由於執行長長多年來活動於社區營造領域之中，當社區議題出現或是協會有

需要的時候，執行長透過其個人人脈的延伸，便能快速地進行資源掃描，找到適當的管道將資源引介進入協會之中，也可驗證 Gabbay & Leenders 認為個人的社會結構有助於累積組織社會資本的論述。

(四) 授權領導，透過權力的分享與託付，建立組織成員間的信任與承諾

「那我的部分就是去做企劃，去做各個部門的…等於是說各個小組的一個串連，這樣子的組織運作。」(A1)

「那…他在領導的部份就是很能授權，我們開會的時候阿…遇到有什麼樣的問題都是可以直接跟她反映…對對對，就是一起討論。……我們有分幾個小組，他也非常授權、喔就是很放心地讓我們去做，就是給我們空間，那我們做起事來也比較不會有壓力。」(A2)

領導者的作為是決定組織能否有效累積社會資本的關鍵。領導者若能致力於值得信賴的行為，將有助於改善領導者與組織成員間的信賴關係。如：透過開放決策的參與、建立授權機制等，將可促進信賴關係的開展(曾冠球, 2004:120-124)。組織領導的過程中，授能，得使成員提升其專業性，如開設教育課程、就生態解說員進行招募與培訓，使其具備對社區民眾與外部參訪者介紹奇岩社區相關資訊之能力；授權則有助於成員參與度的提升。藉由充分給予成員參予、發言、決策的空間，並且透過權力託付與分享的過程，使其獲得更多的被重視感，組織成員之間得建立並累積信任感，除深化對於協會事務執行上的承諾，也提升志願服務的使命感，因而在社區服務與社區營造的參與過程中能有更多的熱情與維繫。

## 二、組織成員的能力與人格特質

### (一) 對人、事、物的敏銳度

協會成員多數對於社區的人、事、物存有高度的敏銳感，包括社區中潛在的人力資源，並能夠與其主動建立關係，加以延攬或引介進入組織。

「像我們幹部阿，去到哪裡參加什麼，欸覺得這個人，可以哪個區塊來幫忙做什麼的，我們就找他來，那可能有些…你就上課之中，他哪一個區塊熱心，就請來幫忙做事，就是幹部對人的敏銳度就很強。」(A4)

「為什麼不發揚我們漢鼓的…厚，為什麼不給我們小朋友玩這個…傳承下去呢，那所以是不是我們也買漢鼓，那一講到漢鼓、要有錢阿，欸經費沒有這麼多嘛！那漢鼓還要買一個大鼓阿，聲音比較響亮阿，那我們有一個理事…因為他們家是做企業嘛，好、他說尾款他來出，那他的人脈嘛！就可以支撐了這樣子。」(A3)

「我們協會裡面也有大地工程師嘛，所以我們都很清楚這些社區裡其實有這些有專業人才。」(A1)

「我覺得其實社區的夥伴是這樣子，就是說你看幾個常出現的志工，她們都有一個特質大概就是熱心，然後她願意為別人服務，這是基本的。」(A3)

成員藉由平日在課程中、活動裡，甚至是日常生活中在社區與人的交往過程，去聊天、去互動，尋找協會所需要的資源如人力、物力。此種透過互動建立關係開發資源的行動，十分迎合於Coleman的論述：社會資本是經由人與人之間的互動，所形成的人際關係網絡，是促成社會資本形成的要素。而這樣的敏銳度除關係到成員個人的特質之外，更重要的，在於成員對於協會活動、資源與管理之所需均十分清楚，若對協會各項事務不夠熟悉，即使資源出現也無法能有效把握，因此可以發現協會理監事或幹部，對於組織事務均有相當程度的瞭解。

可謂奇岩社區發展協會中，除了執行長本身在社會關係中所處的結構位置，有助於資訊的傳遞與流通，協會成員與外部行動者間產生互動，亦是協會建構個人關係網絡的過程；就個人而言是為人脈的發展，而對協會來說則是資源連結觸角的延伸。在社區活動的互動的過程，奇岩社區發展協會的幹部與志工們善於觀察社區人士其能力與特質是否對組織有所助益，並與之建立關係使彼此間更為熟稔，有助於為協會創造更多資源挹注的機會，而這即是社區人際間關係網絡的建構與形成，進而為組織資源建構帶來效益。

## （二）高度的學習熱忱

奇岩社區發展協會幹部們具有積極的學習態度、高度的服務熱忱，足堪說明協會擁有精實的人力資源。事實上協會成立的前身就是社區讀書會，這樣的學習文化，在成員彼此間產生正面影響，進而蔚成學習風氣，使原本僅有服務熱情的志工在學識上也有所累積，不再僅憑藉一番古道熱腸行事。成員間思考水平趨於一致，有助於產生凝聚力，促使組織運作績效的發揮；對內而言，協會的成員彼此間懷抱更多的信任，對外來說，連結的組織對奇岩社區發展協會也會賦予肯定，這是社會資本生成的綜效。因此，與奇岩社協合作多年的主婦聯盟前理事主席即認為：

「我覺得它的人格特質跟能力那是沒話講的，而且很重要的是團隊，就是說當時在讀書會的時候，我們有 35 個人，花了 3 個月的時間跟她們討論 17 本，就是開了一次 17 本書單，她們很認真每個人都去買了書，然後也認真去看了，然後我們的討論度非常的活潑，我主持過的讀書會，我覺得奇岩是足以成為典範的讀書會，因為那個討論就很開放性，所以她們這個核心成員共識的這個文化氛圍是非常的好，就是說那個凝聚力，就是說那個思想上的同步啦。」(B4)

奇岩社區發展協會的成員們普遍懷持高度的學習意願與熱忱，平時積極參與課程以充實自我，並吸取與社區工作相關的知識，提升個人專業能力。

「那我覺得奇岩社區發展協會很重要的一個能力是，一個媽媽照顧社區的一個人格特質，願意讓社區更好，然後不斷的精進自己在服務的這種能力，然後不斷的在態度上講究。」(B4)

「那譬如說我們的奇岩新社區那邊，那邊我們一方面就培訓自己、就是我們增加我們專業的知識……就是說，其實我們要講生態社區，為什麼要叫生態社區我們自己都知道吧，對不對，我們就開始做我們專業的培訓，就是開那個生態社區的這樣的一個人才培力的部分，那一方面增加我們專業的知識，另一方面也透過討論，然後去增加我們執行的能力，跟如何去參加公部門的審議會嘛。……甚至我們會跟譬如說黃瑞茂老師他們阿……一些專業的老師，譬如說荒野保護協會、陳德鴻老師阿，那個是生態嘛。譬如說社造協會啊，那邊就會找一些比較專業的老師，一起來關心我們這個東西，一方面我們也培訓，一方面我們也學習怎麼樣跟公部門對話。」(A1)

「因為其實它還是一種養成嘛，就是說我們開設的課程它就是一種養成，阿或許對我們往後要提的計畫，他有一些瞭解有一些基礎的話，我覺得是有幫助的，再討論公共議題的時候，討論的認知會比較多一些。因為知識就是這樣慢慢累積、

建立起來的。我覺得因為有上過課，就比較有專業的素養，在做一些說明的時候，比較容易達成那樣的共識，也是有幫助，因為你不懂的人他聽起來…你有上過課你有一些知識，講出來的話可能比較有說明力，就是專業的一個素養的養成。」  
(A2)

「因為我現在是專職，那我會去外面上一些研討會……然後我會獲得一些新的訊息，我會帶進來組織裡面，我會跟他們分享。」(A3)

攫取知識的動機，在於日後能夠應用在社區事務的推動過程，因此學習便有了回饋的機制；而學習又能與實作的情況交互比對、檢討再予以修正，指正未來推動的方向。這是成員能力的提升，也是組織績效的表現。

「另外就是我們會透過一些活動去做一些實作，我們有分組，那對於他們興趣的部分去做一些實作活動。」(A1)

「我覺得是協會他們也很厲害很會寫計畫，所以你可以爭取到一些經費，那有這些經費，你才有可能去做一些事情。」(B1)

「我們理監事會其實他們的水平都還算…還算蠻高啦，就服務性的水平來講。」  
(A1)

## 貳、組織層次的建構方式

### 一、組織運作與管理

#### (一) 高度分化的組織編制與設計，確保成員參與權利

奇岩社區發展協會係以會員大會為最高決策單位。會員大會每年召開一次，會中由各編制小組將年度計畫、預算提報，由會員大會進行議決得實行之。會員大會下則由協會理、監事統籌共議，目前協會之理、監事共計 15 名。對外的接洽與協會理事長主責，而執行長與執行秘書則負責規劃協會各小組事務與其間的聯繫工作。目前社區發展協會的基本會員約有 200 多人。其組織架構如下圖所示：

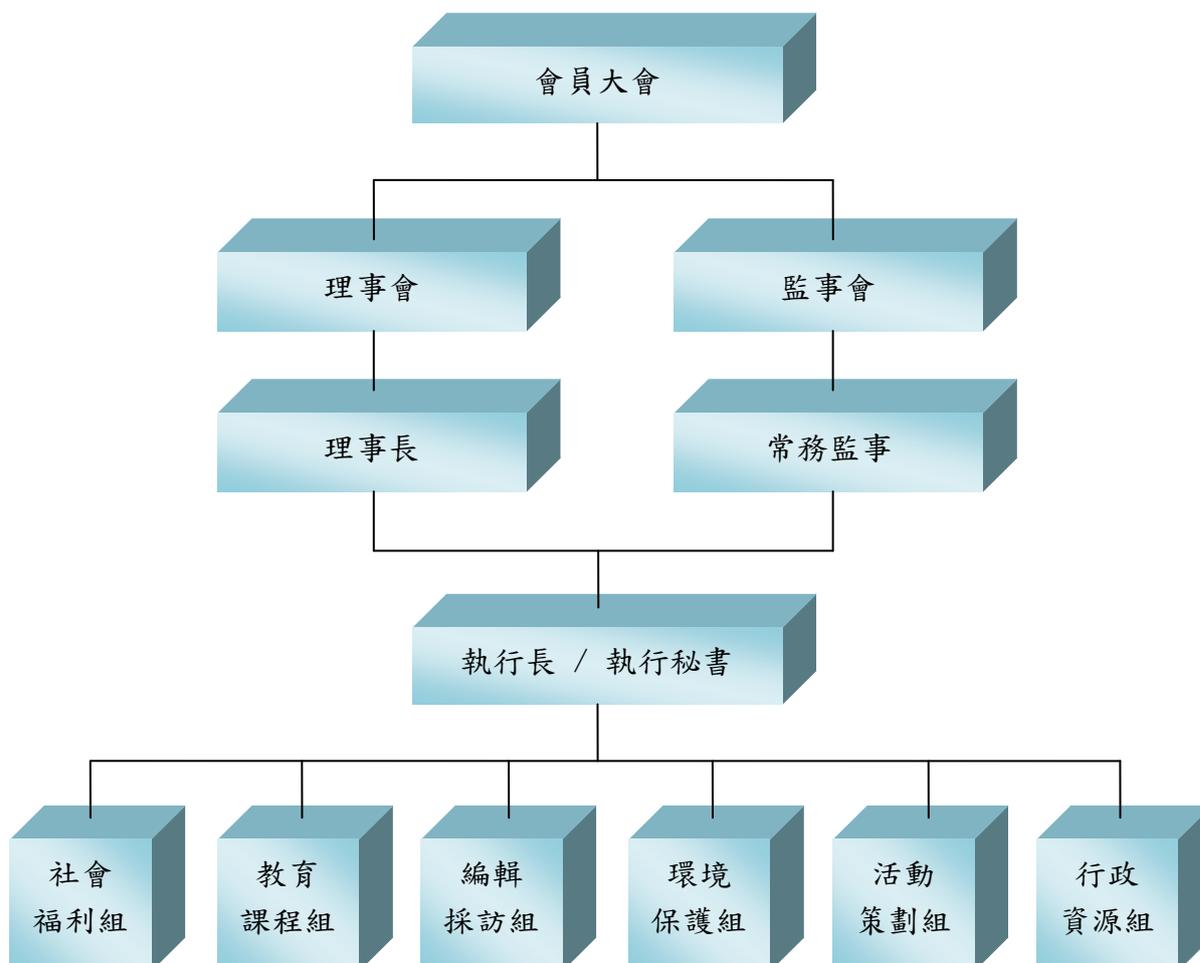


圖 4-1 奇岩社區發展協會組織架構圖

資料來源：經訪談後筆者整理繪製

目前協會主要以 6 個小組為主，其任務內容為：一、社會福利組：關懷兒童、青少年及婦女福利，同時重視治安問題；二、教育課程組：負責教育訓練及課程組合；三、編輯採訪組：負責社區報紙之編輯；四、環保保護組：推廣社區環保教育落實環保工作；五、活動策劃組：負責規劃社區大小活動與文宣的製作；六、行政資源組：負責募集經費、財務收支與公文之管理。協會理監事在開會的過程中，多能採理性、和平的方式議決協會事務，透過扁平式的組織結構之運作，保障了各小組與小組成員在會議過程中參與、表達意見的權利，經由成員充份的發聲，並且以民主形式議決協會事務，有助於共識與合作行動的出現，進而建立組織內部之誠信與和諧。而過程中若遇有意見不同的情況，協會即理事長出面加以溝通、調解，期盼能化解紛爭與僵局，期盼協會事務得達致共識並順利推動。

「其實我們在開會時的衝突並不多，那比較有印象，我有跟你提到，就是辦報紙意見的不合，當下其實還是大家彼此尊重，你還是可以表達你為什麼會反對，或著是你為什麼會這麼做，有充分的做一些說明。可是到後來其實…有些事情你必須要私底下做一些協調、溝通，私底下就是我會去做一些協調。」(A2)

「我的想法是覺得，其實我很希望我們會議能有一些不同的聲音、意見，那如果說大家都沒什麼意見，那就很沒趣。」(A2)

較為特殊之處在於協會底下設有專職的執行秘書，與執行長共同規劃組織各項事務運作之方法和方向。一般社區發展協會並無財源得支持另聘職工，但因為奇岩社區發展協會有自營的烘培坊與共同購買取貨站的些許盈餘，因此基金上尚能支應。設有秘書除能使每一年要推動的工作事項均能有計劃地、不間斷地推出，且協會的運作也更加順暢。

「其實美華的位置是比較站在秘書處啦，就是我們在執行計畫的時候，有一些執行的方法、或著是方向，會比較是執行長跟執行秘書討論。」(A3)

「慧瑜就是專職在這邊，然後可以幫忙處理很多瑣碎的事情，可以統合很多協會的事務，像說我們每一年要做什麼啦，喔幾月的時候要幹嘛，那她都可以處理的很好，辦活動阿、課程阿、請老師阿什麼的，她都做的很好。所以我覺得協會有一個專職的職工還滿重要的。」(A2)

「譬如說你這個活動、那活動怎麼樣分組分工去做，譬如說要辦一個活動的時候，我現在都會跟我們秘書講，你不要一個人都攬起來做，你要分出去。你去看嘛！我都當過內政部的評審委員，社會局也找我去，你看很多、在評審的時候很多看了就知道，你什麼問題你要問，志工都不知道，都要問理事長或是問總幹事，表

示這個組織分工有問題的一個協會嘛！所以我就交代秘書說你不能什麼事情都攬起來做，要分工出去。」(A1)

Putnam (1993) 認為垂直的網絡，無論多麼密集、無論參與者多麼重要，都無法維繫社會信任與合作；橫向的公民參與網絡有助於參與者解決集體行動困境，一個組織的建構越具有橫向性，它就越能夠在更廣泛的共同體內促進制度的成功。就奇岩社區發展協會的組織架構圖而言，屬於扁平式的組織，運作核心在於六個小組的任務分工，各小組獨立運作。理監事也分別主籌各個小組之工作事宜，遇有需要溝通與聯繫則透過理事長出面調停並整合意見，因此其組織編制可謂高度分化，並且在遇有意見分歧情況時，得經理事長的調解以整合協會的意見。

## (二) 共議制運作、小組獨立自主

協會的會議與討論採取的是共議制，以團體領導的形式運作，落實廣納意見、開誠佈公的原則，每位成員均享平等的發言權利，並以取得共識為要。

「像我們理事是這樣子…共議制嘛！像我們 Team 厚…整個來講是分工的……大家一起共同去、應該是說大家共同去領導每一個 team，有事都是一起討論、一同參與。」(A4)

「我們其實組織裡面是有分工這樣子的一個部門的分工，由理監事會去主管，就是一個理事會是一組一組的，所以這樣子的一個組織，我們透過我們的理、監事會，所以以前我們理監事會是一個月開一次的，就做為，等於是說我們其實是一個合議制啦，重要的決策是透過理監事會來做決策的。」(A1)

「應該說，很多社區發展協會主要領導人其實就只有理事長，可是我們不是，其實我們理監事會還是有他的主導權。」(A2)

「我們基本上就是各個部門，自己的小組自己都有蠻大的自主權。」(A1)

執行長認為，一個社區發展協會的事務不應該只剩協會理事長或總幹事知其全貌，應是廣為所有幹部成員所悉知，落實分工執行，才能各盡其責。這樣的觀念與作法有助於參與度與信任感的建立。此外，這也能回應到前述組織成員對於資源的敏銳度，乃是來自於組織高度分化，卻又能有效加以整合，不僅呈現在扁平式的組織架構圖中，也表現在成員能適時而有效地把協會跟社區加以連結。

因此實際在推動社區事務的過程，奇岩社區發展協會採「會前會」的方式，

協會幹部先行討論計畫內容，包括議題的確認、外部合作對象的選取、活動細部的組織分工、志工的培訓與招募等等，將計畫與內容先行勾勒出基本輪廓。

「我們在一個活動在執行的時候，會前會籌備，譬如說我們大家決議要提企劃，企劃過程大概是這樣－好譬如說我們提說環保議題，我們利用環保議題來提企劃，大家討論要提企劃，提企劃後要找怎麼樣的合作關係，譬如說跟學校合作，你要代表學校直接來開籌備會嘛，然後怎麼樣的分工，學校要做怎麼樣的工作，這個活動裡面的分組分工，譬如說有節目部的，誰來負責節目部，去連絡節目部的，去負責培訓、就培訓這樣的志工，我說的執行就是這樣，這樣去操作，志工的參與會比較多，她們學得會比較多。就是這樣子慢慢的就是人才才可以增加專業知識，然後增強執行能力，然後透過活動的實習讓他們去實作，志工盡量能夠多多的去參與我們的活動。」(A1)

## 二、舉辦社區活動

### (一) 舉辦社區活動的規劃策略上，係以孩童作為教育與啟發的對象

在規劃社區活動的策略上，奇岩社區發展協會多將實作與教育加以結合，經由活動參與的過程，建立社區意識與觀念，而這點應從社區的孩童來推動。孩童從小就是在社區中長大，在成長階段所累積生活經驗或孩提回憶，將逐漸發展成為對這片土地的認知與理解，對社區日後的發展將產生其影響力。因此，活動教化的對象應從孩童為之。

「利用活動來做一些實習，譬如說我們培訓完的環保媽媽學校裡面去做一些小朋友的活動，去跟學校結合、跟家長會結合，做一些活動的推廣，讓他們的學習有管道去做一些實習的操作。」(A1)

「因為我們的觀點是這樣啦，你如果沒辦法轉化社區的教育變成一種教育紮根，要用教育紮根的觀點去看，其實他的影響，他的深度其實會不夠，我所謂不夠是對我們來講孩子是下一代啊，孩子如果需要在這個社區裡面活動，他的觀點會影響這個社區未來的發展，對不對，那你今天你有辦法透過你的計畫去影響他，那未來這個社區有沒有可能會更好？會啊，因為那就是你期待的目標嘛！」(A3)

人們對於自小生長的环境總會累積許多的回憶，透過與學校的合作，舉辦社區活動並提供參與的機會，藉以提升孩童對於社區環境的認識，觸發關懷與歸屬感，進而將社區意識嵌植在其心中。社區活動的策略係建立在教育形式上，以實作的方式，在潛移默化中建立對社區的認同，當對社區的關心與重視成為一種自小培養的感知，便能期待未來轉化為社區參與等正面的回饋行動，形成社區社會資本的投資與收益。此外，活動規劃以幼童為活動主角，連帶能夠把家長自家庭帶入社區當中，除能提升參與度外，也能增進社區居民間的互動，促進街坊鄰里間的熟稔，有助於居民間互動關係的建立與維繫，就社會資本的累積頗具助益。

### (二) 舉辦社區活動的目的性價值，在於打造環境保護的理念

位居北投山、水系資源豐沛的地理位置，奇岩社區發展協會一直以來即以環境與生態保護為操作主題，因此在課程開設或是活動的舉辦均緊扣環保的核心價值。該社區的生態環境過去曾遭受破壞，並且威脅到居民的居住空間，因此舉辦類似活動能夠產生認同。例如，奇岩社區發展協會每年都會舉辦跳蚤市場活動，除了希望社區民眾能夠把家裡不需要的二手物品，經過轉賣使其物盡所用，活動也選擇在夏至舉辦，倡導居民們都能夠多在戶外活動，減少家庭用電量，建立並

落實節能與環保的生活習慣。

「我們在夏至的那一天，有辦跳蚤市場，然後我們就在清江國小旁邊、那個簡易運動場。它的意義很好，你知道夏至，就是一年裡面白晝最長的一天，所以白晝最長你是不是可以用…套上節能減碳的概念，就是說欸你黃昏的時候你不要待在家裡，因為天還沒黑嘛，你就出來走一走啊，來跳蚤市場玩一玩阿，挑挑看有沒有你想要的東西，或是甚至跟人家做交流，我覺得它帶動的不只節能減碳，還帶動了人跟人之間的連結。」(A3)

「像上次評鑑就是說有沒有人說還可以做些什麼事，其實我會覺得說每一個社區發展協會都有一個主軸，不可能什麼事情都做，那時間也有限，所以我認為他們抓住這個生態這個主軸、然後在做，這樣算是做的滿好的其實比較會有落差大概是課程。」(B1)

舉辦環保教育性質的活動，與社區中環境議題加以連結，正面效果為能夠獲得部份協會成員與社區民眾的認同。但目前現代人的環保觀念仍稍嫌薄弱，對於環境保護的興趣與關注也不如社區治安、社會福利等來得高。協會以環保為主題的社區活動參與度尚稱踴躍，但是與環保相關的學習課程的參與度則有待提升，顯示相對於課程講授的方式，戶外活動較為生動而活潑，也能提升社區民眾間的互動，普遍較能獲得社區民眾支持。

「其實比較會有落差大概是課程。我跟你講，現在課程越來越難辦，不是只有我們奇岩遇到這樣子的問題，其實其他的組織也遇到這樣的問題。」(A3)

「我覺得我們的課就是參與的人太少……真正來參與的人其實不多拉，因為我們的議題可能就是會比較著重在環保的部分，可能有些人對他們來講不感興趣，對這樣的議題可能不是那麼有興趣，或著是說對那種生態的維護這一部分。」(A2)

「可是現就有一個狀況就是說，你社區發展的方向，你如果只是開一些吃喝玩樂的課，那其實那個…影響…影響層面其實是比較弱的，所謂影響層面就是說，因為他們其實來只是說，我要打發時間，可是你如果那個課程是具有知識性的，那對於很多人來講，他可能就不會那麼感興趣，因為他覺得是來上課，可是對有些人來講，他就覺得我來上課是提升我自己，然後開始有一些不一樣的視野跟觀點，就變成說這就是兩極化，這種人很少，就是想要自我提升的很少，可是要吃喝玩樂的很多。」(A3)

「這就回過頭來，那你社區營造到底要辦什麼樣的課程。所以後來我跟美燕講…我們在討論說，說奇岩社區發展協會到底要做甚麼樣的，你是要做倡議型的，所

謂倡議型就是你要走在人家時代尖端，就是同樣做社區發展。那你要走在人家前面，還是你要跟著別人一起走那樣的路，那其實是不一樣。所以就是說，奇岩跟其他社區發展協會，做比較來看，我覺得奇岩它在走環保這一條路其實是走在很多社區發展協會的前面，因為我們其實自主性高，我們要決定我們自己怎麼走，甚至在面對公共議題，我們也很強調說你要有自己組織的觀點，社區民眾當然也可以有觀點阿，可是你怎麼在一個社區組織找到覺得一個比較有永續性的觀點。所以回到活動或課程來講，困難度就在這裡，你要辦什麼樣的…你到底要倡議什麼？我們今年走得就是綠色生活、綠能生活，那你怎麼在活動裡面，把這些點，或著是相連結的東西帶進來，以去年跳蚤市場的狀況，至少超過兩百個人，這些只要願意來的人，它就會覺得滿有意思的阿。」(A3)

一般民眾對於社區發展協會所舉辦的活動與課程，大多仍視其主題作為參加與否的考量因素，因此協會規劃的議題取向和參與程度有直接性影響。奇岩社區發展協會的觀點是，社區營造與發展的議題面向廣泛而多元，社區組織應就社區特質與環境特色加以發揮及發揚，走出自屬的社造道路。協會自我界定為環保倡議型的社區組織，並且在運作面高度自主，透過活動與課程的設計，將環保意識嵌植在社區民眾的心中。近來，此類型的活動參與頗為踴躍，顯示協會所倡導環保概念已逐漸在社區中發酵，得到居民實際參與的正向回饋，突破過往環保性質活動不受重視的情形。但比較活動與課程的參與情況，參加課程學習的人數仍屬偏低，顯示動態性活動仍較靜態性的課程受到歡迎。

奇岩社區發展協會透過活動的舉辦，將相關理念和觀點設計在活動當中，一方面推廣綠色生活，追求提升環境意識的價值，並且和社區本身的議題有所連結，有助於建構協會成員與居民的社區意識；一方面也提供居民更多溝通與交流的機會，活化社區人際間的互動網絡，有助於互助行為的出現。此外，協會在價值面的自我定位，配合相關的課程和活動，匯集居民的力量，並且實踐社區組織倡議之功能，樹立社區組織的操作典範，博取組織內、外部社會信任，亦是組織社會資本成功的累積。

### 三、經營社區互助產業

奇岩社區發展協會具有自主營運的互助產業－烘培廚房。從健康、乾淨、衛生的理念出發，把多餘的食材作有效的運用，經由媽媽們的巧思與投入，逐漸形成一小具規模的社區產業。烘培坊的經營，除了提供社區居民健康的食品，倡導健康的飲食習慣，並且帶給社區媽媽二度就業的機會。

「這個東西也是我們健康生活的目標之一，所以比如說包肉粽，還是說中秋節我們那個…中秋月餅，會常選擇到比如說不能有太多的熱量的部分、不能太甜、沒有防腐劑這些，這是跟我們的環保生活的目標是一致的嘛。」(A1)

「像我們經營這個產業，就跟主婦聯盟那個想法是一樣的，就是提供安全的民生用品，那其實我覺得，讓社區的居民有機會來認識，對他們個人來講也是很好，至少你對於那種健康的東西的取得，有一些概念，有一個接觸點，那可能就會去瞭解。那或許會改變他的消費行為也不一定，我覺得多少會有這樣的作用在。」(A2)

烘培坊也成為協會自主籌措財源的方式之一。在扣除每月營業成本後，烘培坊提撥約 10%營業額回饋至協會，以負擔協會部分房租的支出。相較其他社區發展協會，奇岩的自營產業具有財務支持的效果，協會財務來源的多元化，有助於其穩定運作並強化自主性。

「烘培坊扣除器材、食材材料、電費阿這些成本之後的營業額，提撥大概營業額裡面約 10%，大概 1 萬塊左右吧，就是固定比例，回饋給組織來付房租，扣掉這些%數之後，結餘多少最後才會是他們的薪水。」(A2)

「相對於其他社區發展協會來講，因為我們有烘培，那所以烘培的支持，現在大概我們有…就比較不會依賴政府。」(A3)

從食材的挑選、成分的調配到烹調的方式，社區媽媽致力推廣健康生活的想法，也可說烘培坊就是協會自行落實環保生活的具體實踐，也期望作為社區的一個據點並發揮影響力，將理念能一點一滴傳遞出去。而經營烘培坊對於組織成員所產生的作用是：

「…我覺得他就是一個向心力的一個地方阿，人的向心力，比方說你今天沒地方去，可能去社區哪裡逛逛，很自然就會逛到這裡，因為這裡有你熟悉的人，有一個點阿，他就像柑仔店那種作用，一個凝聚的作用。阿如果你只是一個協會，沒有這樣的單位存在的話，你來就是喔秘書…你來至少可以看看樓上做了什麼東西，

可以看、可以買，這種感覺是比較活絡。比如說來，看看這邊做了什麼麵包，這種感覺還不錯啦，或著是聞到麵包香，這感覺還是不一樣。」(A2)

「就是說…想把…因為你沒有一個、一個核心的話，其實人很容易會散掉，那我覺得因為做這個吃的又是媽媽喜歡的，我覺得就是其實有那個聚集的那種效果。那時候是因為我們剛開始有那個共同購買，我們得獎，有了經費，那就從共同購買開始，因為共同購買很多吃的東西嘛，有那些材料、我們就從一個小烤箱開始，一個小烤箱就開始做一些點心，提供給社區的居民還有共同購買的會員。」(A5)

「她其實不是為了賺這個錢而來，她會來是希望在這樣子的空間裡面，有個人可以跟她互動，然後有個人可以跟她分享，甚至她們有一些新的想法可以在這樣子的一個平台裡面作發想，或著作分享。」(A3)

「所以她們常常在一邊作事一邊聊天、她們常常在笑阿，因為她們都會分享一些經驗。所以這樣子的一個場域，它是一個很好的一個資訊交流中心。」(A3)

奇岩社區發展協會的烘焙廚房位於協會二樓，空間約 6 坪左右，地方雖小卻是成員交換情感、資訊，乃至心靈交流的所在。媽媽們投入烘焙坊事業的目的並不在於薪資。相較於一般正職與零工，這樣的薪資其實相對來得少；媽媽們的參與動機，在於烘焙坊實際上成為一個幹部與志工們情感匯集與凝聚的空間，因為有了人、有了對話，就有聚集的效果。作為一個實體互動的場域，成員得彼此交流麵包製作、菜餚烹煮的技術、經驗，乃至日常生活中的閒聊，逐漸累積向心力與認同感，而這樣的場域也是地理社會資本<sup>8</sup>的表現。綜言之，建立自營產業可說是為協會建立另一項運作目標；社區產業若能經營有聲有色，不僅能夠增闢組織財源與營收以強化自主性，亦有助於組織凝聚與士氣的提升，更使得無形的凝聚力與信任，在有形的互動空間下匯集，形成建構社會資本的另一項途徑。

---

<sup>8</sup>地理的社會資本指鑲嵌 (embedded) 於一定空間界限內的成員所形成各種形式的社會關係、網絡、制度，以及成員間共享的價值、規範和信念等 (蔡必焜、王俊豪、卓政欽，2004：62)。

#### 四、公共事務的協調與溝通

協會的社區行動力也展現在對公共議題的關注與發聲。特別是奇岩里過去發生數次重大開發案件，居民生活環境屢遭威脅，公部門對於土地的運用與規劃往往無法洞察社區實際情形。因此，奇岩社區發展協會在組織內部積極學習、強化專業性，對組織外部則彙整社區居民意見，並與公部門斡旋表達訴求。

##### 1. 做法：組織學習，提升與外界對話的能力

「奇岩社區發展協會我覺得他比較、能夠掌握到的是因為，就是他們有找教授，來做一個諮詢者、或一個、一起協同者，所以他可以帶領很多的方向是正確的。這點其實我覺得是非常重要的，因為有時候，我們自己雖然有一些想法，可是如果沒有加上理論的一些協助、或是專家的諮詢，其實容易、到時候就會有利益的…最後變成是大家在分利益或什麼，最後我們還是不了了之。」(B1)

「我們就請老師來上什麼叫生態社區，你至少社區要知道什麼叫生態社區吧，那他談了生態社區之後，那你對新社區的計畫你有什麼樣的看法。那像我們中崙仔溝的計畫，一樣啊，你找一些跟生態相關的老師，然後他對水資源又了解，當然不是只有找一個啦，可能就好幾個，然後就請他們來給我們一些意見。」(A3)

「如果是對公部門的參與跟公部門的對話，我們一方面增強我們自己的一個培訓、人才的培育、專業知識的增加，跟執行能力的增強，所以我們會一邊學習然後一邊派代表去參加公部門的審議會，跟公部門去對話。」(A1)

協會透過專家學者的授課，學習專業知識進而瞭解實際情況與癥結點，亦即透過外部資源的諮商與培力，使其專業性提升，並積極參與審議過程發揮地方團體之影響力，這是地方民間團體自主權的伸張，也是對於生活權的捍衛。除了尋求外部資源的協助，對於社區內部意見的匯集與整合，奇岩社區發展協會也有它的作法：

「其實我們做每一個公共事務喔，不是說要做就做，我們除了自己開會之外，我們會宣導，社區報丟到每個家庭，那還有說去做調查，還有給他們簽名，好、我們已經蒐集人數差不多了，就到校園有沒有說我們說為什麼要蓋、做埤塘，埤塘要做多遠的生態……」(A4)

協會的做法是對於社區居民的意見加以調查，使居民的訴求能夠匯整成為社區共識，並以團體的形式發聲提升影響力，以爭取公部門與各界的重視。

## 2. 效果：部分訴求得以實現

協會除培訓組織代表、吸取專業知識，並透過居民調查並匯整意見，在審議會中提出在地性建言。雖然在公部門、建設財團等多方角力的情形下影響力有限，但是透過組織的力量還是留下了一些成果。

「我們覺得我們第一個最基本的目標達到了，就是保留、復育中崙仔溝，這個目標達到，然後他綠地也增加，所以相對於主目標來講，其實社區是達到目標的。」  
(A3)

「這個生態社區本來不是這樣子耶，是因為我們不斷的參加，然後就是在審議會的時候，我們提出我們很多的看法，說那我們有這樣的環境，在台北市都會型其實是非常難得，我們有我們的丹鳳山，然後這裡面有一條我們的小野溪會經過新社區裡面，那本來是說要填土、他填平以後整個整地，那我們去爭取要保留恢復這一條小野溪，現在已經保留了，是我們成功的一項啦……後來他們是有決議說，譬如說新社區…現在有限高、限高度，他現在配地了嘛，配地以後裡面有五個公園，有兩個生態公園，一個綠地保留，然後有一些台灣原生種樹的保留，然後還有小野溪的復育，那、那還有就是配地完了以後，建築物方面有綠建築指標……當然很多裡面沒有達到我們的目標，預期的有落差，比如說停車場的問題。」  
(A1)

「加上說他有場域啦、你說像頂埤啦或上面的…所以你說當社協在開始的時候，它真的有切入點，然後他非常積極去參與各項的、社區的建設，我相信應該是他非常主動、主動去參與這些建設的時候他去發聲，然後這些聲音被聽到、讓他被看到，就變成他能夠去處理到協助到這一塊。」(B1)

「其實我跟公部門有談過，這個其實我們也是替公部門在做事嘛，我們在地就近監督阿。」(A1)

因此，奇岩社區發展協會本於環境意識與敏銳度，積極培訓成員提升專業性，累積對外溝通與對話的能力，並以地方上的監督者自居，針對公部門的建設與規劃進行檢視，促使相關施政必須因地制宜。對居民意見的匯整，以組織的能力爭取社區的權益，有助於社區凝聚與地方信任的累積。

## 五、社區資訊的調查與傳遞

台北市奇岩社區發展協會在推動社區營造相關工作初期，為釐定社區發展之方向，也期望能確認組織運作主軸，遂展開社區環境調查的工作。首先，協會邀請環境保育、自然生態相關的專家、學者開班授課，提供學習的管道，同時按照社區環境實際的情況提出專業性建言，使協會成員或社區居民得在溝通、學習的過程得到充實。其次，協會中許多幹部平時即十分關注生態議題，平時即自發性投入各種學習課程，因此調查工作便在專業志工的協助下順利推動。奇岩里毗鄰台北市北投區山區，地理環境接山繞水，擁有豐富的生態資源，在初步理解自身所處社區之特色與環境因素，「生態社區」的操作路線於是確立，社造的推動與相關資源的連結也隨著社區資訊的累積而加以開展；就社區各種面向進行調查，進而了解自己生活環境的特質與人文情事，也才能進一步搜尋社區所需要的資源，進而改善並提升社區環境之品質。可謂奇岩社區發展協會所推動之社區營造，即是一自我診斷、議題選擇與實務規劃的操作進程。

「因為這個社區資源調查你做了之後，他不是只有人力物力，他其實還有一些自然資源啊，或者是文化各方面的部分，你都要有一個初步的認識，你有了認識之後你後續才可以知道說社區的特色可以從哪裡開始，譬如說為什麼我們現在走環保，為什麼我們要定生態社區，是希望我們有山有水啊，那這樣的山水之所以形成了自然資源對我們來說又有利，因為你的社區本身裡面就有這些東西，那你可以透過這個自然資源去做延伸。」(A3)

「所以大概你要做資源調查，你就是一定要有一些計畫的課程，然後有些外來的老師或團隊進來協助你，然後提供你一些訊息說，你們可能需要什麼。」(A3)

「然後調查的部份就是社區的志工。那社區的志工厚…我覺得我們社區比較特別就是、其實有很多志工他自己本身在外面就已經上了很多的課，所以他對於生態的…一些物種阿、什麼的，瞭解還滿…有一點…是有深度的，所以他們可以自己做。」(A3)

有了調查得來的資料和訊息，進一步則是如何將其廣為社區居民所知。協會自1994年成立時便有辦理社區報，定名為《日出奇岩》，截至2012年5月已發行64期。內文除了以生態社區的營造為核心議題，也包括了社區環境整治、重大工程開發案社區行動紀錄與報導、生態環境介紹、治安專題、社會福利、文史資料、健康飲食新知、社區活動、旅遊及參訪紀錄，以及鄰里、學校等組織互動，內容豐富多元。

「我會獲得一些新的訊息，我會帶進來組織裡面，我會跟他們分享，那不見得一

定會在社區裡面落實，但是譬如說像我們有社區報啊，我就會在社區報裡面分享，現在國際的走向是什麼，觀點是什麼，那個其實對我們來講就是一種社區教育。那社區報就是一個媒介。」(A3)

「像我們這邊之前土地重新規劃，奇岩發展協會通知我們，他其實會挨家挨戶去按電鈴問我們要不要一起去聽、都發局的開會，就是那個新社區開發案。那因為他們都有做那個嘛…做那個報紙、簡報，那也是都會挨家挨戶的去發，所以我們也可以知道，奇岩發展協會他們最近的行事曆，工作的那個事情。」(B2)

「恩刊在社區報阿…還有就是說我們來(埤塘)…有時候他們都會靠進來，我們就是用志工、解說團隊口述的方式來傳達……不然就是像有參訪活動阿，我們也會…帶下來…埤塘這邊說阿！」(A4)

鑒於全球暖化、世界各國的天候變化異常，生態與環保議題近來已逐漸為大眾所重視。學術與實務界相關的探究不斷推陳出新、資訊快速更迭，期望能有效處理日益複雜的生態問題。協會內秘書或編輯採訪的志工，平日便會蒐集這些的豐富的資料，並選取合於社區議題的內容、整理並刊載出來。因此居民得從社區報中獲得與社區環境相關聯之知識，形塑民眾的社區意識。

奇岩里內多為世居於此的家族，民風純樸，部分居民自幼到老都在這一塊土地長大，因此對於社區的發展與變遷故事均能娓娓道來。協會以拜訪地方耆老的方式，並藉由地方土地公廟—福主宮管委會與總幹事的協助，採訪製作地方文史紀錄，刊載於社區報中。其次，社區近 10 多年來遭逢數起大型建設開發工程案的衝擊，協會也派員參與公部門的審議會，與里內代表積極對外發聲，同時針對公部門對土地規劃的使用、公聽會與審議會會議紀錄與各方意見，蒐集資料並詳載於報刊，有助於居民掌握該議題的來龍去脈，忠實地留下紀錄。

「就是藉由他們、透過他們的追蹤、瞭解，比如說三個月一期的…社區奇岩報，就提供出一些訊息，讓社區民眾去瞭解說社區發展協會，在我們社區有些什麼活動阿，寫出我們社區人文歷史的由來，這些…可以透過他們。……那他們有這樣的訊息之後，我們福主宮可能沒辦法一一去推廣，那就藉由他們的文宣，告知說福主宮有辦什麼活動阿，也讓他們去認識社區阿、認識居住的環境」(B3)

透過辦理社區報並且出刊發行，提供居民一個探索社區歷史沿革、瞭解社區現況、擘劃未來發展的資訊管道，成為一種推廣協會成員與社區民眾投入社區教育和學習的過程，經由閱讀與理解，增進對於社區的認知與關注，進而轉化為實際的社區參與。社區報的籌辦可謂一種資訊傳遞的媒介，也是培養多元觀點、啟發居民社區意識、提升社區參與的形式，有助於社會資本累積和培植。

## 六、與社區內、外部組織的連結

社區組織多半有規模小、資源來源不穩定等問題，因此組織之間的連結便顯得十分重要。社區發展協會作為地方上的非營利組織，規模小而成員流動率高，組織幹部又多屬志工性質，因此無論社區內、外部組織之間的連結均十分重要。奇岩社區發展協會目前主要的合作連結對象包括：清江國小、福主宮，對外部組織具有長期且持續的合作關係，則以和主婦聯盟結盟設置共同購買取貨站為例。

### 1. 清江國小

「社區發展協會它跟學校的關係算是很密切，比如說我們之前的生態池是他們申請經費，然後在陳德鴻老師的帶領下去完成的。」(B1)

「我們是得益團體…對…就是我們是得到利益的比較多，以這兩個之間的關係的話，我們是接收的比較多，所以當然我們…一般我們來講，任何一個會長交接之後，都會說一定要跟奇岩社區發展協會，因為他們可以提供的幫助會非常多、她們也非常樂意，那事實上…就是互相啦，就是我們這邊看到的益處是很實際的，就是小朋友得到的益處，那所以我們就會很樂意跟她們合作下去。我們家長會就是希望多一些些的…多一些多元性的東西進來，而且我們家長會又不用花錢！」(B1)

「利用活動來做一些實習，譬如說我們培訓完的環保媽媽學校裡面去做一些小朋友的活動，去跟學校結合、跟家長會結合，做一些活動的推廣，讓他們的學習有管道去做一些實習的操作。」(A1)

協會與清江國小之間合作項目多以合辦教育性活動為主。奇岩社區發展協會對於活動的規劃策略即是教育紮根，將所欲宣導的觀念與價值設計進入活動中，並認為孩童是社區教育的重要對象，使孩童能在實作的過程中認識社區，從中提升對社區的認知。而學校亦期盼在教育體制外能為孩童帶來更多豐富的學習管道。因此協會與清江國小之間的連結可說在落實教育的價值共識下，形成互惠互助的良好互動。

校方也認為學校基本上還是處於較為被動的位置，基本上還是由協會主動提出合作的情形居多，且社區發展協會的活動多半在假日，那麼家長會也不見得每次活動都能配合動員並踴躍出席。對於未來雙方的互動，校方則是採開放的態度，期望能在平等尊重的基礎下進行溝通，為社區孩童拓展更豐富的學習資源。

何怡君，2011年12月30日。希望彼此在平等、尊重的基礎上，建立對話的平台與溝通的機制，定期召開會議，討論合作的機制和項目，在學生為主體的核心目標下，共同合作建構不同的學習網絡。日出奇岩，63期，第1版。

「基本上還是屬於合作的關係啦…只是我會覺得我們是比較採取…被動，就是並沒有說那麼主動的去…請他們協助什麼樣的事項……但就是說他們主要的一些計劃，那有需要學校配合的部份，只要沒有影響太大的話，我都會願意協助他們。」  
(B1)

「事實上就是固定班底，像我們配合社區生態的…探訪公園阿、採植物，很多…所以也真的是合作很久了。只是說她們有時候課程都在假日，那假日厚…因為家裡、家庭的因素，有時候比較沒有辦法參加啦。我們這塊就是跟發展協會、跟社區，全部都是非常馬吉的，你看就知道了，全部都、可以全部連成一條線，你看到奇岩發展協會、跟學校，一定就是主辦、協辦…。」(B2)

## 2. 與福主宮土地公廟—文史調查與導覽

福主宮原名福主堂，俗名土地公廟。自民國59年改建迄今，以關懷鄉土民情為職志，陪伴奇岩社區的發展與成長，信眾捐獻的善款多用於造福社區、協助弱勢居民，如提供喪葬補助費予醫療急難救助金等。早於清朝道光年間便有福建漳泉漢人移民至今日奇岩社區開荒墾田，文史脈絡與民情故事透過地方耆老得口語相傳迄今。目前福主宮的總幹事遂將文史資料加以保存紀載，形成社區中的人文重要資產。奇岩社區發展協會對於社區歷史文化資料的蒐集亦十分重視，遂形成兩者間文史資料留存、人文教育等面向的合作。

「那我們跟協會的互動就是說…是成一體的，成一體是怎麼樣一體？就是說，因為協會有一些社區的文化資產，那我們土地公廟會提供給他們，會提供一些當地…我是當地住在這個地方的人，會提供當地的文化資產供他們去做更深入一層的去了解，各地方阿…我們總是從小就住在這裡，我們家幾代的人住這個地方。那譬如說協會有什麼事會找我們……我們福主宮跟他們合辦、跟他們在一起，那譬如說我們知道的資料，我們會提供給他。」(B3)

「我們是做歷史人文部份，我們是都會提供一些資料給他們做參考，哪個地方的歷史阿、文化阿，我們是會提供他們資料。比如說我們的社區文化，或是社區記事文化，我們也是跟發展協會合辦，還有社會局，來做出我們社區的東西。所以會有一些資源上的互動跟資訊的交流。有時候我們也會去參加他們辦的課程。」  
(B3)

「就是文化這一塊如果你沒有實際去參與你很難想像那個流程，因為其實它是有一個繁複的流程，我們弄在海報上面只是大概跟你講什麼什麼對不對，可是那個流程還有分細部的東西……那現在的福主宮裡面，那個流程吳大哥他最清楚，那沒有人這麼清楚阿，所以你就不得不依賴他。。」(A3)

福主宮具備處理文史資料的專業能力，因此協會得尋求福主宮的協助，且若有外部團體參訪奇岩社區，協會也會安排參訪團體至福主宮巡禮參拜，並借由吳總幹事的口述，介紹在地文史沿革。對於福主宮而言，這亦是落實社區關懷，產生在地凝聚與情懷的方式，也合於宗教團體提供民眾福祉的精神。

### 3. 與主婦聯盟－設置共同購買取貨站

協會於2002年爭取得到環保署共同購買示範社區的企劃案，獲得台灣主婦聯盟之授權，成立全國首處由社區團體自營之共同購買取貨站，推廣有機飲食與共同購買的健康消費概念。關鍵人物署當時協會的理事長高美華女士，以及當時主婦聯盟的理事主席陳來紅，由於兩人在社區營造理念的一致，以及雙方對彼此組織理念與執行力的認同，為彼此搭築合作之橋樑。

「我看我們奇岩是這樣啦，有幾個理念認同，比如說吃出健康的理念，比如說合作社這邊在做的…主婦聯盟本來就是一個婦女環保團體嘛，所以這是一個團體認同，再來就是理念的認同嘛，環保的理念，我們協會的目標也是環保生態，這是個大目標之一嘛。」(A1)

「那我們怎樣互為平台大家受益，某種程度取貨站在奇岩社區就是等同於奇岩社區發展協會跟主婦聯盟合作社互為平台共能其議這樣的一個價值跟合作的原則，就是互惠的，互惠共利的這樣子的價值跟原則，所以是不是會持續這樣的合作關係，這是無庸置疑的。」(B4)

由於兩個組織在環保、生態保育，以及綠色生活等價值主張是一致的，形成彼此對組織認同，進而在互惠的認知下，採策略聯盟的方式建立合作關係。

「那我覺得奇岩社區發展協會很重要的一個能力是，一個媽媽照顧社區的一個人格特質，願意讓社區更好，然後不斷的精進自己在服務的這種能力，然後不斷的在態度上講究，不斷的在社區需求上去發現說社區如果有什麼樣的需要，社區發展上可以有怎麼樣的幫助，她們都努力做到了，沒話講，這是第一名的社區，是全國第一名的社區，你去哪裡找，你說要去哪裡找到一個社區是發展得如此……可是合作社現有的人是不是有看見，奇岩經驗的珍貴？這個是我們全國誰去看到奇岩的珍貴？」(B4)

自營事業除了有助於組織內部的凝聚與組織能力的提升，也使得外部組織給予信任與肯定。就如同清江國小何校長所說的：

「我覺得他做的更好是他有去結合主婦聯盟，去發展出他們的那些有機的、這些的這塊的合作社，那他也提供了一些人的需求，比如說我們講有機生活這一類的人他們的需求。」(B1)

*主婦聯盟理事主席的看法則是：*

「那對於奇岩團隊的執行能力跟績效我是覺得沒話說，如果是今天要整個來看，檢視合作社的整個全社在地區營運的實力的話，我覺得奇岩是首選。」(B4)

綜上所述，本文將奇岩社區發展協會社會資本建構方式與其運用之策略加以彙整，如下表所示：

表 4-3 奇岩社區發展協會社會資本建構方式與實證情形

層次	社會資本建構方式	個案實證情形
個人	執行長的作為與領導風格	執行長的職能
		豐富的社區營造資歷
		積極爭取與外部組織的連結與合作
		授權領導
	組織成員的能力與人格特質	高度的學習熱忱
		對人、事、物的敏銳度
組織	組織運作與管理	高度分化
		共議制、小組獨立自主
	舉辦社區活動	環境保護為活動主軸
		社區教育為操作策略
	發展社區互助產業	形成共識與目標
		建立互動場域
	公共事務的協調與溝通	組織學習，提升與外界對話的能力
	社區調查與資訊的傳遞	社區認知與社區意識
	與社區內、外部組織的連結	互惠
		資源交互依賴
		策略聯盟

資料來源：筆者自行繪製

## 第二節 組織社會資本的累積分析

Nahapiet & Ghoshal 認為，關係指透過互動歷程，在行動者彼此間發展出來的關係類型，著重在行動者間特定的關係為何，例如信任，透過關係的形塑有助於創造或著影響社會資本。而認知則是指在行動者在群體之間，提供分享的陳述、解釋以及系統意義下的一種資源，也就是從這過程中促進組織成員認同以凝聚意識，組織成員擁有共同目標與期望，進而產生對整體組織有利的行為，並整合群體資源幫助組織達成目標。本節即以信任關係與價值認知二者，論證社區發展協會社會資本實際存在的情況。

### 壹、信任關係的建立

依據 Nyhan 的看法，組織中的信任關係可作為兩個面向，分別為人與人之間的信任關係，與組織成員對組織整體的信任關係。前者相當於個人信任，是植基於組織成員人際互動後對彼此的認識和瞭解；後者則可屬於系統信任，是組織成員對組織的一種整體性的信任知覺，它奠基於組織成員對管理者的決策和行動，以及組織治理機制、誘因制度所形成的整體印象(許道然, 2001: 34-35)。此外，組織間持續的互動與合作，也容易形成彼此間的信任。本文對於信任關係的分析，將以行動者之間是否會主動提供並交換資訊或資源，作為是否有信任關係的判準，而下方的分析，將以組織內部形成的信任，與組織之間的信任兩者分述進行。

#### 一、組織內部形成的信任

在推動社區事務的過程中，協會幹部或是成員藉由相互合作而有所互動，並且在逐漸熟識之下累積信任感，當彼此互信，互動交往便會願意主動並分享自己的生活經驗，如健康或家庭等相關資訊。而當舉辦活動時，協會成員也樂於把自己的家人帶出來，一同參與並協助協會需要幫忙的地方。

「會阿會阿！比如說我們會知道一些…還不錯的訊息，有關個人健康或家庭的資訊阿，我們碰面的時候，我們都會很樂意地提供出來給大家分享。」(A5)

「比如說協會在那個…比如說協會有什麼活動的時候，其實我們也會把家人拉出來阿，出來幫忙！男生阿、開車阿，比如說有需要運送什麼物品的時候，或著是需要人員在參與得時候，其實…家人都還蠻樂意出來幫忙的，就是可以出來幫忙支援。」(A5)

特別是社區發展協會這樣的活動場域，協會成員也往往是社區鄰居或是熟識的朋友，因而顯得生活更為緊密，所能談論的話題也常常圍繞在日常生活的环境。持續地互動有助於信任感的增加，而協會成員所表現出來的人格特質與做事能力，也是累積信任感的關鍵：

「我們就是信任對方的人、辦事能力、執行能力、都有，這個如果執行能力不好的喔，他會打退堂鼓啦。」(A4)

在組織運作方面，執行長充分授權的作法，使協會幹部對於自己小組內的執行與決策上擁有相當程度的自主權，可謂執行長賦予幹部空間，而幹部投以信任，形成良好互動。而負責規劃協會活動與課程的執行秘書，則會將自己平時學習、進修與參與外部非營利組織的資源與資訊，與協會夥伴進行分享。

「執行長她執行一個任務時，她是信任你的，就你去發揮，有什麼問題你就找她，她會來協助。」(A4)

「就是把一些與社區營造有關的東西，放到社區報…其實也不一定是社區報啦，就是開課的時候，也可以把它融到課程裡面阿！那對於協會夥伴…其實就是對組織的嘛！我能提供協會夥伴的資源與資訊，大概就是我在跟外界其他組織互動過程中所接收的訊息，我會把它溶入社區發展工作裡面。」(A3)

而與主婦聯盟之間合作設置的取貨站，身兼站長的協會理事長指出，站務人員平時會在工作經驗相互交流，增廣見聞期望能使站務運作更順暢。

「像我們每個月就是說開店完，就是我們工作夥伴在每個月的最後、就是說告一個段落，然後就會分享一下我們工作上的經驗阿、或著是說我們覺得哪裡需要改進阿，會做一些這一部分的分享。」(A2)

顯示協會的領導者、幹部，以及協會在推動各種事項的制度與作法，乃至於組織任務目標以及方向定位，都有助於成員心中信任感的累積，特別是與成員個人認知與價值理念相契合的時候，而這也有助於協會去持續吸收新成員的加入：

「我也支持一個社區發展的一個方向，那我覺得這個對我來講也具有領域性跟自己的生命價值有連結，所以值得在這邊投入。」(A3)

「我覺得是…那個…因為你有時候你要拉人出來，不是有這麼多人跟你有同樣理念嘛，畢竟、畢竟我們這也是只有一群人而已，我覺得是大家互相搏感情吧！這

樣來影響別人，因為我們當初也是一直、一直因為這個原因才把這個團體擴大。像我們協會加入幾個還不錯新的理監事，理念就還不錯，她就是有在推生態…我覺得這個理念是很好，年輕人其實你要叫她參與…其實也很困難，就是說她在生態方面、她有興趣的話，她其實也希望透過協會的借助來推廣。」(A2)

此外，協會也推動回饋制度，亦即針對合作對象進行勸募，並且也祈盼社區產業的職工能回饋部分薪資給協會，為協會的財務做一些累積，而協會成員們對於這樣的隨喜捐款的作法也願意給予支持。

「所以大家的時間是很短，所以我們的收入也就還好，但大家就是願意把車馬、鐘點費其實沒有很多，我們就是把一部份回饋到協會這邊來，那大家也都還滿認同的。」(A5)

## 二、組織之間的信任

鑒於奇岩社區發展協會在社區營造部分的積極投入，加上團隊之專業與執行能力，能讓社區中各個團體互蒙其惠，使協會獲得社區各個團體的高度肯定，也樂於支持協會所發起的各種活動。

「相較我們山上的那種社區發展協會來講，它事實上已經是非常獨立的團體，因為里長並不是他裡頭…就是說兼任理事長或什麼，所以他們社區發展協會我覺得他們本身，在做上面頂埤阿、或什麼解說，我覺得他們事實上是滿獨立在運作，然後也做了滿多事。」(B1)

「說真的我覺得社區總是要有這樣的人，因為不是每一個人都有這樣的時間，那加上就是說，我們的公民的意識也還沒有發展到那麼的成熟，所以這一群人、先驅者，他們願意做這些事我都覺得其實是要非常鼓勵跟盡量去支持，因為我覺得這是不容易、不容易、真的是不容易，因為他們要很會寫計畫，然後要辦活動，然後活動還要有人願意來參加，你才持續可以拿到經費。所以我覺得說，就我來講，我個人是非常支持。」(B1)

「一般我們來講，任何一個會長交接之後，都會說一定要跟奇岩社區發展協會，因為他們可以提供的幫助會非常多、她們也非常樂意，那事實上…就是互相啦，就是我們這邊看到的益處是很實際的，就是小朋友得到的益處，那所以我們就會很樂意跟她們合作下去。」(B2)

奇岩社區發展協會積極關心並投入於公共事務的參與，除代表社區發聲，爭

取居民權益，並倡議生態環境的保育與永續經營，形成一股監督、箝制公權力與私企業對於社區不當入侵的力量，更因為協會自行培訓、學習，使其能夠提供具有專業性的在地建言，形成協會獲得公部門的邀請而參與審議會的情況。

「我覺得很難得耶！公部門主動來找你來參與……就表示說，我覺得這樣的關係，我覺得公部門他…能相信我們在付出。」(A1)

主婦聯盟則認為，奇岩社區發展協會除了充份握有自主權，不因外在因素影響組織的決策與生存，並且能落實民主共議的精神，協會的學習能力與態度之積極，並不斷地去探索社區的需求。因此經過了溝通、協調、承諾以及牽線，兩個理念、倡議價值一致的團體，以資源互賴的形式進行策略結盟自然是水到渠成。

「我覺得社會的互信是這樣子，一個社團，比方是我們在主婦聯盟合作社主事，那我們是授權的，那如果在地有自主性，那為什麼我們不能授權？我覺得這中間，在合作社是一個民主組織的時候，這個授權就不應該有太多的是屬於一個權力位階的關係，而應該是一個民主和合議的關係，是大家協商之後覺得這是一個合作社可以發展的。這是一個共議啦，這是一個互相討論出來，然後去研商出來認為往這個方向走是好，但是不諱言的在合作社的決策裡面，當初做這樣的決策我要花了一些力氣去遊說，意思是說，合作社的理監事會裡面，有奇岩的社造經驗的人很少，所以當初在設立的時候還有一些些……還是需要有一些溝通的部分，你要怎麼去強化這個社造的理念。」(B4)

「那要看到一個比較長遠的願景，其實就是台灣社會非常不容易的事情，那對於奇岩團隊的執行能力跟績效我是覺得沒話說。」(B4)

「那我覺得奇岩社區發展協會很重要的一個能力是，一個媽媽照顧社區的一個人格特質，願意讓社區更好，然後不斷的精進自己在服務的這種能力，然後不斷的在態度上講究，不斷的在社區需求上去發現說社區如果有什麼樣的需要，社區發展上可以有怎麼樣的幫助，她們都努力做到了，沒話講，這是第一名的社區，是全國第一名的社區，你去哪裡找，你說要去哪裡找到一個社區是發展得如此……可是合作社現有的人是不是有看見，奇岩經驗的珍貴？這個是我們全國誰去看到奇岩的珍貴？」(B4)

## 貳、價值認知的形成

非營利組織中，創造共同使命與願景是凝聚組織運作能量的要素（陳金貴，1997：204）。社區參與的核心要素為社區居民的認同感，認同感是一種發自社區居民內心深處休戚與共的集體意識，是一種出於「我們」意識的團體情感，也是一種生命共同體的感覺（丘昌泰，2001：14）。社區組織的運作，多半仰賴社區居民自發性的志願參與，而志願參與行為的出現則建立在對於組織理念以及價值的認同。價值的認知即是社會資本累積的形式之一。本段將從組織認同、與社區凝聚兩個部分，論證奇岩社區發展協會如何在組織與社區之中累積價值認知的實際情況。

### 一、組織認同

奇岩社區發展協會自媽媽讀書班開始，一步一腳印踩踏著社區營造的足跡，從生態環境的捍衛到都市更新案的審議參與，從孩童教育工作乃至老人福利服務的投入，可謂累積豐碩的成果，並得到諸多獎項的肯定。這其中非一群社區熱忱之士不得為之，協會的幹部即是推動這個精良社造機器的核心樞紐，而幹部對於組織的認同即是樞紐的動力來源。在本段當中，即欲探討奇岩社區發展協會建構組織認同的核心要素。

#### （一）環保價值

無論社區內、外部的團體，對於奇岩社區發展協會致力於環保生態的行動與理念是十分推崇，因此也給予資源的挹注表示支持。

「第二個就是團體的認同、理念的認同，還有環保生活，還有本土農業嘛，還有就是說合作社這邊蠻支持土地的使用嘛，這是本土的部分。然後他是非營利組織，那大家這樣子的一個認同、互相扶持。」（A1）

「社區協會做這個是做一個教學，也是國際的趨勢，就是一個生態嘛！……你如果反一個角度過來想，這些住旁邊社區的小孩子，他們如果不這樣培養，小孩子怎麼可能看到這些東西。你有一個地方做生態，讓他種、讓他們課外教學，應用到一個日常生活。就是這些社區的媽媽的協會，這麼用心，我們就共同來支援。」（B3）

#### （二）休戚與共

協會裡的成員多屬於志工媽媽，而持續投入志願服務並展現高績效的最主要原因，是媽媽夥伴們互相用力「搏感情」的結果，無論協會的事情成功、失敗、順遂或挫折，奇岩社區發展協會的成員們均休戚與共、共享共擔；在得獎的時候，大家一同領獎、一同享受榮耀與肯定；當在參訪其他社區，看到其他人做得更出色時，奇岩的媽媽們更會產生精益求精、積極超越的群體情懷，而這些都來自於彼此間在團體中共事所型塑出來的認知態度。

「我覺得就是彼此的一個博感情，再來就是說共享那個榮耀，比方說我們有得獎或頒獎的時候，我都希望可以有多一些的媽媽可以去參加，而不是說理事長一定去領獎什麼的，就是大家要分享，因為我覺得分享很重要，有參與、和有分享。」  
(A2)

「每年喔，都有一個社區性的…參訪，我們都會有去外面參訪，去看別社區…你會覺得、唉！鼓勵…真的你會一股士氣……真的雖然感覺每個人都很歹命，都很婆婆媽媽，但是他們做出來的東西真的就是…會有那種、就是心有同感，別的社區做得好的，我會有那種…電流的感應有沒有喔…你回來就會說，真的，我們也不能輸別的社區，那種榮譽感超強的！」(A4)

「譬如像我、像理事長都清楚我們在做的事，所以那個部分，我們覺得大家的認知有到那邊。」(A1)

懷抱著志願服務的想法，協會可以說即是個人理念透過組織力量得以實踐的場域。除了對於組織的認同，也從組織中獲得有形與無形的回饋，與組織認同形成正向循環。

「一般的回饋可分為有形與無形。有形的部分可能可以在某些資源的訊息取得上更方便，如研討會、課程。而無形的部分，可以透過組織的人我互動，提供討論，成為一個個人、家庭問題的出口平台。」(A3)

「…我們的初衷大概都是說藉由這樣的一個組織，就是關懷我們社區的一個環境阿，或是社區的公共事務阿，可是我們並不是因為要達到某一種什麼一個目的或利益，可是我們後來發現，利益還是回饋到我們自己身上，表示說，我們在奇岩它其實被認定在都會區，它其實是一個還滿適合人居住的環境，那我在想可能跟我們長期以來社區發展協會對社區的關注，我覺得有產生它的效益出來。那後來也不是什麼…有雄心說要怎樣去改變這個社區，只是說、很自然地去關心而已，那現在我覺得說阿好像有回饋到自己身上，那是當初沒有料想到的。因為我覺得…至少它、它給外界的觀感它是適合居住的。」(A2)

## 二、社區凝聚

### (一) 品牌具象化

1994年11月「日出奇岩」(季刊/八開報紙型)社區報紙創刊,由奇岩社區發展協會發行,自2012年5月,已出刊64期,內容以會務運作的報告、環境理念的宣揚與傳達、社區事務的分享為主,並且希望居民透過刊物互相溝通、勉力及扶持,提升社區的生活品質;爾後,1996年統一企業獨家贊助「體驗社區、捏塑奇岩」計畫,透過此次競賽選出代表奇岩社區的陶藝標誌,繼日出奇岩報之後,再度透過陶藝作品讓奇岩社區的品牌形象具象化,不僅增進了社區居民的參與程度,也能增進奇對社區品牌的認同感(邱智欣,2004:43)。而協會自營產業的烘培坊,同樣產生了組織凝聚的效果。

「因為你沒有一個、一個核心的話,其實人很容易會散掉,那我覺得因為做這個吃的又是媽媽喜歡的,我覺得就是其實有那個聚集的那種效果。」(A5)

### (二) 社區意識感

「協會這邊有需要人員的話,媽媽們都會很樂於參與,就是自己會覺得可以貢獻一點力量出來,然後你會覺得欸這群、這群朋友,有可能就是將來你、你老的時候、老年的時候身邊的這群朋友,都會是你身邊還不錯的伴,也都是在同一個生活環境裡面。」(A5)

透過組織的力量,居民得以在政策過程中發聲並產生影響力,以捍衛自幼生長的環境。同時經由在地組織的合作與連結,建構社區互動網絡,擴大社區參與層次,並提升居民社區凝聚和生活環境的認同。

「他認為新社區開發計畫要把整個水溝給填平,蓋房子,那條水溝在他的記憶裡面不是只有這樣子,他有很多的價值在裡面。比如說,他小時候在那邊玩啊,他覺得你如果可以把這個野溪保留下來,他的孫子之後還可以……」(A3)

「然後對地方的活動這樣辦理去做這樣的互動的話,他們對地方也會認同嘛,那這樣才有在地情感啊,這是我們的目標嘛,你對在地沒有感情,你怎麼可能會去維護地方或是參與公共事務的部分。」(A1)

「社區發展協會的作用就是向心力吧,凝聚、凝聚力他…凝聚了學校、家長會跟社區,因為有些參與的他不是我們奇岩社區的人,他有時候是附近的社區…他也一起來。」(B2)

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

本文之目的在於探討社區組織社會資本建構與累積的情形。筆者透過深度訪談、檢視相關專書與研究論文進行資料的收集，針對台北市奇岩社區發展協會進行分析。經由個人與組織兩個分析層次，配合相關學說與論述選取所需要的指標，檢視個案社會資本建構的方式與策略，再分別就信任關係和價值認知兩種構面的累積情況加以論證。期望藉由本文，能為我國地方上的社區發展協會在厚植社會資本的策略與行動面向，提供一實證性的研究參考。

### 壹、社會資本的建構

#### 一、組織領袖的作為

組織領袖的領導方式與風格，如能致力於參與機制之建立，對組織成員授予自主權利，落實開放性的對話，便有助於累積組織內部的信任。而領導者個人在社會關係網絡中所處的位置，有助於掌握最豐富的資訊，若能就網絡結構位置善加運用發揮其功能，便可促進資訊的流通與傳遞，進而為組織累積社會資本。

奇岩社區發展協會的執行長，鑒於過去其豐富的社區營造經歷，為協會與協會成員挹注豐富的社造資訊，同時透過其人際關係網絡與外部組織連繫，成功為組織引介更多所需要的資源。透過互動網絡中重要的節點，不僅有助於資訊的傳遞與流通，同時也能有效與外部網絡予以連結，亦有助於資源的分享與互惠。此外，對內管理採高度授權的方式，活動方案全權交由協會各個小組自行籌備規劃，執行長僅於其間扮演聯繫及輔導的角色，幹部在獲擁更多的自主權的情形下，有助於提升參與意願與組織認同。

此一職務上的安排雖有助於協會維持爭取公部門經費補助上之優勢，但如無持續進行成員培訓或經驗上的傳承，協會未來能否有相關人才能夠接手，對於奇岩社區發展協會來說將是一項考驗；申言之，組織領袖接班人的培訓和養成，對於協會組織能力良窳緊密關聯，一旦執行長職務進行更替交接，乃至抽離於組織體制之外，對於原本規模就小的社區發展協會來說，在組織能力與資源面的維持將形成一種挑戰。

## 二、組織成員的能力與人格特質

協會幹部們普遍具有高度的學習熱忱與積極的態度，特別是一群社區媽媽們聚在一起，激發出「社區就是我們的家」此一在地情懷。因此透過課程參與、講座研習，自我進修等，提升專業知識以及對社區問題的理解，不再只是憑藉一番古道熱腸行事。當成員間思考和知識水平趨於一致，有助於在討論問題時更為順暢且更能聚焦力，進而提升組織執行的績效。攫取知識的動機在於自我成長，也能夠實際應用在推動社區工作事項的過程，因此學習便有了回饋的機制；而學習又能與實作交互比對、檢討再予以修正，指正未來推動的方向。這是成員能力的提升，也是組織績效與能力的展現。此外，協會的成員們所具備的高度的敏銳度，也表現在與社區互動的過程中；藉由成員們對於協會事務的熟稔，在平時課程互動或生活往來時，當社區中出現理念相同者，即與之接觸，透過關係的建立，引介進入協會成為夥伴。或是遇到協會所需要的物質協助，也能適時察覺，並促使其流向協會。據此，協會成員對於人、事、物高度的敏銳觀，均是組織有力的觸媒，形成以人力為經、物力為緯，厚植社區發展協會的資源網絡。

## 三、組織的運作與管理

組織架構的編制與安排，若能透過設計進以確保成員參與之權利，有助於提升成員參與度以及對組織的信任；而組織運作與決議程序若能依循平等且公開的民主原則，使成員得表達己見，則更有助於培養成員對組織之承諾，產生高度的凝聚與向心力。易言之，社區組織能否獲得成員與社區民眾的信任與支持，端視其運作與管理面是否合於公民參與之精神與原則。

奇岩社區發展協會的架構為一橫向組織，底下每個小組就各自任務自主運作，因此組織的運作主體即以六個任務小組為核心主角，落實層級節制幅度度小、水平分工程度高的原則。當遇有需要協調事項的時候，協會多由理事長出面，透過理性的溝通方式加以調停，促進組織和諧並達致共議共決。除了高度分化的組織結構，奇岩社區發展協會也採「共議治理、充分授權」的運作模式，以廣納意見、開誠佈公，保障每位成員參與之權利，並以取得團體共識為目標。顯示組織的架構與運作管理均以民主自決為依歸，這也是社區營造標榜「由下而上」精神的具體實踐。據此，奇岩社區發展協會就組織的運作與管理，具體實踐公民參與和民主議決之精神，除累積成員對協會的信任，高度自主運作模式下，亦有助於成員實現自我價值與社造理念，進而產生高度的組織凝聚，形成組織社會資本的正面累積。

#### 四、舉辦社區活動

社區活動的舉辦規劃，提供社區民眾互動、交流的機會，並且經過活動內容的參與和體驗，提升對社區環境的理解，達成社區關懷和參與之目的，從而活絡社區內部居民間的往來，並促使合作行為的出現與信任關係的建立。

奇岩社區發展協會目前多數的活動與課程均以環保議題進行連結，配合活動過程中實際的操作，一來將價值訴求轉化為具體的活動參與，使參與者在活動過程中培養對於環境的重視與感知，形成活動教化的功能；再者，舉辦社區活動的策略係以孩童作為教育與啟發的對象，自孩童成長階段即嵌植對社區的關注，期盼未來得轉化為社區參與，對生活環境能有所回饋；第三，以環保議題為活動主軸的作法，成功建立協會的組織形象和主題性，在社區中論及社區發展協會，居民們會立即聯想到環保、生態等概念，而協會也樹立了社區營造領域中生態社區的操作典範，建立明確的組織形象，有助於累積組織之社會信任與認同，產生議題倡議與深化的效果。

惟活動主題多侷限在環保議題也產生其負面效果；環境保護相對於社會福利或社區治安等議題，較不受到居民的重視，都市社區中的居民環保概念之薄弱亦是普遍既存的現象，且倡導生態或從事環境保護行動需要長期耕耘而不易產生立竿見影之效，亦是該議題較不受到關注的原因之一。這樣的現象也影響到社區居民對於環保議題相關活動或課程的參與度。近來在協會的努力推動下，環保主題活動已逐漸獲得社區居民的認同與支持，參與度尚稱踴躍，但是環保課程的參與人數則偏低，參與效果不彰。顯示活潑的戶外活動，較制式靜態的課程在社區中較受到歡迎。

#### 五、社區產業的經營形成情感匯集、促進組織凝聚的社會資本累積場域

發展社區產業對於建構社會資本的效益，在於產業經營即是一種小型的團隊運作，藉由組織成員的聚集，朝共同訂定的目標通力合作，促進成員間的凝聚與團結。而產業經營亦能帶來財務面的支持，為組織增闢另一項財務收入來源，進而強化組織自主性。

從一些不願浪費、丟棄的食材發想、從一個小烤箱實行，奇岩社區發展協會的烘培坊的運作從小地方出發，為衛生飲食與健康生活的理念，營造出社區另一塊綠色天堂。烘培坊就是協會媽媽們生活中第二個家的廚房，在這裡成員彼此間得閒話家常、交流情感，在共事合作的過程中，逐漸產生聚集的效果。烘培坊的空間雖然不大，但卻提供了夥伴們互動的空間場域，逐漸累積在共事過程的回憶，

塑造了地理空間的社會資本。此外，承續了主婦聯盟共同購買的理念，無論是在食材的挑選、或食物烹煮過程的講究，烘培坊即是協會環保訴求的具體實踐，而烘培坊也成為協會自營的互助產業，提供社區媽媽二度就業的機會，賺取合理利潤回饋到協會基金之中，並且打造社區品牌，有助於提升協會成員對組織的信任、組織內部匯集而成的凝聚力，以及社區的一致團結。

## 六、公共事務的協調與溝通

社區發展協會作為在地性的非營利組織，自然是地方民間力量匯聚、整合與發揮功能的重要機制。故當面對重大社區議題時，社區組織得以組織的形式發揮其影響力，透過組織學習形式，提升處理社區事務之能力，進而匯整居民意見，與社區外部行動者進行溝通、對話、斡旋，提出因地制宜的在地性建言，切實表達社區意見並且捍衛社區權益。以組織的角色發揮社區團體的職能，不僅有助於社區凝聚，也得在過程中逐步博取社會信任。

奇岩社區發展協會的社區行動力同時展現在對公共議題的關注與發聲。在奇岩里這片土地上，經過了數次重大建設開發案對於社區生態環境的衝擊，居民的不平與飽受威脅的生存權，在奇岩社區發展協會戮力參與及發聲下獲得彰顯。主要癥結點在於公部門對於土地的運用與規劃往往無法洞察社區實際情形。因此，奇岩社區發展協會在組織內部強化學習與專業性，對於社區則彙整社區居民意見，對外則積極與公部門斡旋表達訴求。協會透過專家學者的授課，學習專業知識進而瞭解實際情況與癥結點，亦即透過外部資源的諮商與培力，使其專業性提升，並積極參與審議過程發揮地方團體之影響力，這是地方民間團體自主權的伸張，也是對於居住生活權的捍衛。協會除培訓組織代表、吸取專業知識，並透過居民調查並匯整意見，在審議會中提出在地性建言。雖然在公部門、建設財團等多方角力的情形下影響力有限，但是透過組織的力量還是留下了一些成果。對於公共議題的發聲，有助於協會成員的成長以及對協會的認同，社區民眾也因為在地社區團體的積極作為，而產生更多的誠信與認可。

## 七、社區資訊的調查與傳遞

針對社區環境加以調查，有助於瞭解自身所生活的環境其特色為何，並找出社區的問題與需求。其次，透過社區報的形式，將社區資訊廣為傳佈，有助於激發社區居民的社區意識，帶動居民對於環境議題的關心和參與。社區調查所得來的資訊一方面供社區組織規劃社區發展藍圖，一方面組織亦能從中選擇所欲操作的議題，作為組織發展與運作的核心訴求，為組織指陳出所應採取的行動方針，

強化組織行動力，進以提升社區居民與外部行動者對於組織的信任。

奇岩社區發展協會於推動社區營造初期，為確立社區發展與組織運作之方向，即針對社區環境加以調查；透過專業學者的指引與建議，與專業志工的協助下，掃瞄並檢視社區環境獨特之處，並找出潛藏與既存的問題，有助於組織對社區的過往與現況進行瞭解，並得進一步擬定所應採行的行動計畫，包括應取得哪些資源又應如何取得這些資源。顯示，調查行動不僅協助組織確立發展方向，對於建立協會行動面向的專業亦頗具效果，有助於提升組織的社會信任。使用相關資訊傳播的媒介，則能夠將蒐集、整理出來的資料成果加以分享使社區民眾所悉知，達到資訊傳遞與散佈的效果。社區特色的型塑能提升社區民眾對於生活環境的認同，而組織針對社區特質之操作亦能強化社區關懷與社區凝聚，有助於社會資本的累積。

為了找出社區環境潛藏的問題，也為了提升對於社區的認識與了解，協會針對社區生態與人文面向進行調查。除了試圖體察生態環境之全貌，針對問題尋求外部資源的協助，也為追尋社區歷史文化之脈絡，為社區的過去留下足跡，為社區的未來累積回憶。而有了這些社區資料的收集，再進一步透過社區報的方式，把資訊傳達給社區民眾，並且刊載社區生活中實用的資訊與新穎的科學報導，使學術理論與生活實務得以接軌，豐富讀者的社區認知，居民得從閱讀社區報的過程，提升社區意識與對環境的理解。

## 八、與社區內、外部組織進行連結

社區組織規模小，組織成員又多屬志願服務性質，無論資金、物力或人力等資源均顯匱乏，有賴組織就社區內、外部的組織進行合作與連結，以獲得更多資源的支持，維持組織穩定運作；尤其是環保倡議型的組織，多有小而窮的組織特質，因而強化組織連結機制便十分重要。在社區的環境系絡中，沒有任何一個組織能夠掌握所有的資源，因此透過組織之間資源交換與連繫的互利過程，有助於達成各自的目標並提昇優勢。惟有在既定的組織目標下，建構自屬的資源網絡，組織運作才能穩定發展，組織內、外部的互動與合作行為才有持續的可能，社會資本才得以匯集與形成。

奇岩社區發展協會許多的活動均與市立清江國小合辦，以活動設計與操作，落實社區教育紮根，活動地點也往往在學校場地，使孩童在熟悉的環境之下能充分在活動過程盡情學習，兩者之間的合作行動係建立在互惠、互助的基礎之上；一方面社區發展協會以推動社區參與及倡導環保議題作為考量，因此幼童便成為社區教育紮根的主要對象，二方面清江國小校方與家長會也期盼在學校體系之外，

能帶給學童更多元的學習資源，顯示兩者之間的合作出發點略有不同，但都是以教育為本體的理念下，出現互蒙其惠的合作可能，進而產生兩個組織之間的連結關係。而協會與福主宮的合作關係多為文史資料的交流，以及社區史蹟導覽；協會借助福主宮長年來對文史資料的蒐集與整理，福主宮則透過協會活動的配合實踐人文教育，兩者的組織理念均得永續又能並存。而與主婦聯盟的合作則是全國第一處由地方團體自營的共同購買取貨站的設置，鑒於理念以及雙方對彼此組織理念與執行力的認同，多年來已建立合作互惠的關係。

研究結果指出，奇岩社區發展協會所合作的組織類型雖然各有不同，但這些合作關係的共通之處即在於彼此間的理念與想法都有所交集，對於所欲落實的價值取向也趨於一致，因此基於互惠的角度產生組織間的連結，有助於價值的體現與各自組織目標的完成。惟研究過程中也發現，奇岩社區發展協會目前在社區內，僅就清江國小與福主宮為主要合作對象，其中清江國小作為公立教育機構，受限於公部門的性質，校方也期盼與社區中各組織能夠維持「等距」的關係，因此在合作關係上學校還是屬於較為被動的一方。而對外部組織之合作關係，多半是就單一議題進行合作，一旦活動結束，則合作關係也將宣告終了。除與主婦聯盟合作設置取貨站，以推廣綠色生活理念，就其他組織的連結均非長期持續性的合作關係。

## 貳、社會資本的累積

### 一、信任的累積產生資訊、資源交換的效果

由於協會在管理面透明而公開，運作制度也採合議制、落實民主原則，鑒於活動宗旨清晰、協會操作議題明確，相關的社區活動與課程都依循環保和生態加以規劃，而無論就公部門或是社會團體，協會資源的開發與爭取能力也十分積極，實證結果，協會幹部與成員之間、以及成員對於協會多抱持信任的態度，而信任則表現在願意主動分享與提供自己所得之資訊，遇有協會需要協助或支援的地方，成員們也都能熱於投入。而組織之間亦能站在互惠的角度，在場地、資訊或是人力的動員等部分相互與援，使彼此的理念透過合作關係下得以落實。

### 二、協會價值定位深獲參與者的認同，進而形塑共享的認知，並強化組織凝聚力

奇岩社區坐擁優渥豐富的生態資源，但在都市化步伐的催迫之下，社區的環境也往往成為都市開發與建設下的犧牲品。自奇岩社區發展協會創立以來，即以環保與生態作為組織操作的議題主軸，配合課程的開設與活動的籌辦，而活動並

非為被動性地配合公部門計畫方向，或是為了辦而辦、製造出社區營造豐富的美好包裝，其活動內容均切實與環保議題緊密連結，如夏至的跳蚤市場，讓大家體會日光節約的節能觀念，並鼓勵多參與社區性的交流。而這樣的作法來自於協會成員的發想，也深獲參與者的認同，因此活動議題操作的明確，有助於協會累積更多的認同感。其次，願意參與成為奇岩夥伴的一員，多屬於具有高度熱忱的社區志士。在組織中共享的理念便是休戚與共，從一開始的討論、規劃、籌辦、活動的產出乃至於成果，當備受肯定時該榮耀係協會成員一齊共享，遇到挫折與困境也共同克服，無分職務高低，可謂強烈的群體意識型塑出高度的信任、支持以及歸屬，這不僅是一群具韌性的社區媽媽們對於組織的認同，也是在地性社團蓬勃發展的經典案例，更是都市社區普遍漠視化的情形下，難能可貴的社區扶持。

承述之，社區彼此間的相互扶持實維繫於社區中的凝聚力。奇岩社區發展協會層數次舉辦與社區標制相關的競賽，如 1996 年統一企業所贊助的「體驗社區、捏塑奇岩」，以陶藝標誌競賽讓居民們得彼此分享對於社區的感受與認知，又如同協會的社區報以「日出奇岩」命名之，均體現了將情感訴諸以符號的社區互動。對於「社區作為自幼到老的生活場域」這樣的認知，也存在於協會成員的心目中，因此得為現在與未來的生活環境持續努力，積極打造更理想的生活空間，則亦深深地嵌植在成員的心目中，形成社區凝聚豐沛不絕的動力來源。

## 第二節 研究建議

依據前述之研究結果，於本段筆者即提出下方幾點的研究建議：

### 壹、協會應進行年輕人才的延攬與培訓

協會應著手挖掘年輕人才並加以延攬與培訓；奇岩社區發展協會推動社區營造累積一定成果，應針對組織成員進行培力，並且透過交流、傳承，使組織得永續經營與發展，將人力資本轉化為組織的執行力，進而持續累積社會信任，對於社會資本的累積亦有所助益。

### 貳、社區活動的舉辦應加入更多誘因，並結合其他環保團體，擴大活

#### 動參與規模

目前協會所舉辦的活動多環繞於環保主題，因此在規劃社區活動應結合外部環保團體，如環保型非營利組織，擴大活動的內容的多元性，一方面提升參與規模，一方面進行組織之間的交流與學習，提昇能見度並塑造組織社會形象，促使社區內、外部累積更多對於協會的認同與誠信。

### 參、協會應活化和里辦公處的互動關係，促進社區凝聚與和諧，並發

#### 揮資源整合之綜效

筆者於研究過程中發現，或因上屆里長選舉社區發展協會推派成員參與之故，社區發展協會與里辦公處間目前少有往來與互動，雙方應啟動溝通機制，就社區公共事務推動之理念進行釐清與整合，活化兩單位之間的互動關係，進而使社區資源得以整合並發揮綜效。此舉對於社區內部互動網絡之建構，以及所帶動之社區參與和社區凝聚，無論就組織與社區整體而言，均有助於社會資本厚植與提升。

### 第三節 後續研究建議

在研究進行與探索的過程中，逐步窺見新的議題面向但無法於本文研究流程中加以完成者，茲試列舉出來作為後續研究建議之用。

#### 壹、測得社會資本的存量

社會資本作為指涉行動者間關係的理論面向，其研究之勢蓬勃且方興未艾，除探討如何建構、創造、開發社會資本，並促使其有效生成與累積，若能加以測量以探得其存量多寡，則有助於對互動關係進行更明確的詮釋，因此對於社區組織社會資本的測量亦應可為之。

#### 貳、都市社區與鄉村社區作法的比較

本文探討個案為一座落於都市市郊緊鄰自然生態環境之都市型社區，因而無論是社區類型或是發展條件均有其獨特之處，當人與人之間的互動與環境系絡條件息息相關，則社會資本的生成與累積也將隨之改變。蓋都市社區普遍冷漠化現象，並不利於信任、互惠、合作等社會資本構面的形成，因此，後續研究除可針對都市型社區之個案持續耙梳、探索，也可採個案比較的方式，了解都市社區與鄉村社區在社會資本建構之差異性，突顯個案作法上的異同並供相互參照之用。

## 參考文獻

### 一、專書

Dasgupta & Serageldin 著，張慧東、姚莉、劉倫、吳京芳、申小玲譯，《社會資本—一個多角度的觀點》，北京：中國人民大學。

Fukuyama 著、李宛蓉譯，1998，《信任》，台北：立緒文化。

Fukuyama 著、張美惠譯，2000，《跨越斷層：人性與社會秩序重建》，台北：時報文化。

J. Coleman 著，鄧方譯，1992，《社會理論的基礎》，台北：五南。

J. Coleman 著，鄧方譯，1999，《社會理論的基礎—上冊》，北京：社會科學文獻出版社。

J. Dier 著，黃光廷、黃舒楣譯，《社區力量—西雅圖的社區營造實踐》，台北：洪葉。

Ranjit Kumar 著，胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，2005，《研究方法：步驟化學習指南》，台北：學富。

Ross 著，姚克明、王慧娣譯，1990，《社區組織的理論與實際》，台北：台灣省公共衛生研究所。

丘昌泰，2001，《台北市社區參與制度之研究》，台北：台北市政府研究發展考核委員會。

甘炳光編，1996，《社區工作—理論與實踐》，台北：五南。

伊慶春，1985，《都市社會網絡與地緣關係之研究—以台北市為例探討都會區社區發展方向與社區組織系統》，台北：中華民國社區發展研究訓練中心。

江明修、曾冠球，2002，〈非營利管理之理論基礎〉，收錄於江明修主編，《非營利管理》，台北：智勝。

江明修、陳欽春，2005，〈充實社會資本之研究〉，《新世紀第二其國家建設計畫

- 研擬專題研究系列》，台北：行政院經濟建設委員會，頁 177-251。
- 李惠彬、楊雪冬主編，2000，《社會資本與社會發展》，北京：社會科學文獻出版社。
- 李易駿，2008，《當代社區工作－計畫與發展實務》，台北：雙葉。
- 林淑馨，2008，《非營利組織管理》，台北：三民。
- 姚瀛志，2011，《社區組織理論與實務技巧》，台北：揚智。
- 徐震，2007，《徐震教授論社區工作》，台北：松慧。
- 陳金貴，1997，〈人力規劃與志工運用〉，收錄於司徒達賢等著，《第三部門經營策略與社會參與》，頁 123-141，台北：智勝。
- 陳向明，2002，《社會科學質的研究》，台北：五南。
- 陳恆鈞，2002，《治理互賴與政策執行》，台北：商鼎。
- 陶蕃瀛，1994，《社區組織與社區發展實務》，台北：五南。
- 葉至誠、葉立誠，2002，《研究方法與論文寫作》，台北：五南。
- 黃源協，2008，《社會工作管理》，台北：雙葉。
- 黃源協、蕭文高，2010，《社區工作》，台北：空大。
- 楊國樞，1989，《社會及行為科學研究法》，台北：東華。
- 潘淑滿，2003，《質性研究：理論與應用》，台北：心理。
- 燕繼榮，2006，《投資社會資本－政治發展的一種新維度》，中國：北京大學出版社。
- 韓乾，2008，《研究方法原理》，台北：五南。
- 蘇景輝，2009，《社區工作理論與實務》，台北：巨流。

## 二、學位論文

王文君，2005，《非營利組織社會資本之研究—以荒野保護協會為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。

王威迪，2009，《社區發展協會推動社區參與之研究—以台北市新鄰江社區發展協會為例》，國立台灣大學政治學系碩士學位論文。

林玉燈，2007，《社區居民參與社區營造與其社會資本關係之研究—以宜蘭蘇澳白米社區為例》，逢甲大學建築學系碩士學位論文。

林佩璇，2006，《以社會資本理論探討影響社區產業發展因素之研究—以八翁社區為例》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士學位論文。

林蔭廷，2010，《領導者的社會資本對社區發展的影響—以台中市S社區為例》，亞洲大學社會工作學系碩士學位論文。

江學通，2007，《都會城市里鄰與社區發展協會關係之研究—以台南市金華(里)社區為例》，國立中正大學政治學系碩士學位論文。

吳宗仁，2006，《社區行動的菁英參與和社會資本》，國立中山大學中山學術研究所博士學位論文。

巫宗威，2005，《社區成員參與社區事務動機與行為之研究—以台北市績優社區發展協會為例》，銘傳大學公共事務研究所碩士學位論文。

李其芳，2006，《社區方案推動對社會資本創造之影響—以南投縣桃米社區為例》，國立暨南大學[成人與繼續教育研究所](#)碩士學位論文。

李銀滄，2007，《社區分裂/融合—社會資本與社區發展觀點：南投縣草屯坪頂社區與竹山大安社區現象觀察》，國立暨南大學公共行政與政策學系碩士學位論文。

邱慧蓮，2010，《治安社區發展的社會資本分析—以桃園八德市大發里為例》，元智大學社會暨政策科學研究所碩士學位論文。

邱智欣，2004，《女性社區工作、社區充權與社區互助產業之發展—以台北市奇岩社區發展協會為例》，東吳大學社會工作系碩士學位論文。

- 張力亞，2006，《社區營造網絡治理中信任機制建構之研究—以桃米生態村為例》，國立暨南大學公共行政與政策學系碩士學位論文。
- 張志弘，2009，《影響社區永續發展之關鍵因素研究—以台北市「奇岩社區」為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。
- 許道然，2001，《公部門組織信任與組織公民行為關係之研究》，國立政治大學公共行政學系博士學位論文。
- 徐幸瑜，2006，《竊盜防治與社會資本之研究-以台北市兩個里為比較個案》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文。
- 徐家楓，2007，《從社會資本觀點探討社區文化資產保存之影響因素研究—以鹽水鎮橋南社區為例》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士學位論文。
- 孫梅芬，2007，《社區型非營利組織對公民參與之影響：以內湖安全社區促進會為例》，淡江大學[公共行政學系](#)碩士學位論文。
- 陳志維，2010，《從社會資本觀點論白土社區營造動力之積累與消耗》，國立暨南大學公共行政與政策學系碩士學位論文。
- 陳怡君，2005，《村里與社區發展協會關係之研究—以台中縣市為例》，私立東海大學政治學系碩士學位論文。
- 陳香利，2005，《居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究》，國立中山大學中山學術研究所碩士學位論文。
- 彭毓文，2007，《運用社會資本對推動社區發展之研究》，國立政治大學地政學系碩士學位論文。
- 楊舜涵，2008，《公民參與社區發展之實踐—以台北市績優社區發展協會為對象》，東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文。
- 楊鎮毓，2010，《從社會資本角度探討社區營造與社區產業發展-以宜蘭白米、尚德社區為例》，國立宜蘭大學[經營管理研究所](#)碩士學位論文。
- 蔡翼如，2003，《社會資本、地方發展網絡與空間組織之研究-以烏來鄉為例》，

國立台北大學都市計劃學系碩士學位論文。

蔡佳霖，2010，《以社會資本觀點探討淡水社區大學重建街工作坊參與社區營造之研究》，東海大學行政管理暨政策學系碩士學位論文。

劉世棠，2008，《社區社團化的功能與模式之研究—以台南市金華社區為例》，銘傳大學公共事務研究所碩士學位論文。

劉泳驛，2007，《社會資本與社區營造：以彰化縣永樂社區為例》，國立彰化師範大政治學系碩士學位論文。

盧昭宏，1997，《社區居民環境意識形成之分析-以奇岩社區為個案研究》，淡江大學建築系碩士學位論文。

鍾俊宏，2006，《社區網絡與社會資本形成之探討—以桃米坑生態村為例》，國立台灣大學建築與城鄉學系碩士學位論文。

韓榮姿，1998，《社區發展政策中民眾參與情形之研究—以台北市社區發展協會為例》，國立中興大學[公共行政及政策研究所](#)碩士學位論文。

### 三、期刊研究

姚福喜、徐尚昆，2008，〈國外社會資本理論研究進展〉，《理論月刊》，第5期，頁143-148。

紀金山、陳韋庭、2011，〈自發型社區組織的發展與資源動員：以雲林縣老人長期照護協會為例〉，《台灣社區工作與社區研究學刊》，第1卷，第2期，頁1-58。

郭瑞坤、王春勝、陳香利，2007，〈居民社區培力與社會資本、社區意識關聯性之研究—以高雄市港口社區為例〉，《公共事務評論》，第8卷，第2期，頁97-129。

曾冠球，2004，〈從「代理」到「合夥」：組織建立社會資本的理論分析〉，《中國行政》，第74期，頁107-133。

黃源協、蕭文高、劉素珍，2009，〈從社區發展到永續社區—臺灣社區工作的檢

視與省思》，《臺大社會工作學刊》，第 19 期，頁 87-129。

#### 四、英文文獻

- Bowles, S. & Gintis, H. 2002, Social Capital and Community Governance. *Economic Journal*, 112: 419-436.
- Coleman, J. S. 1990, *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hall, R. H., 1974. *Organizations: Structure and Process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Henderson, P. 2005, *Including the Excluded*. Bristol: Policy Press.
- Putnam, R. D. 1993a, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, N. J. : Princeton University Press.
- Putnam, R. D. 1993b, The Prosperous Community: Social Capital and Public Life. *The American Prospect*, 4(13): 35-42.
- Putnam, R. D. 2000, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Silverman, D. 1971, *The Theory of Organizations: A Sociological Framework*. London: Heinemann.
- Skinner, S. 1997. *Building Community Strengths*. London: CDF Publication.
- Twelvetrees, A.C. 1998, *Community economic development: Retic or reality*. London: Community Development Foundation.
- Passey, A. & M. Lyons. 2006, "Nonprofits and social capital: Measurement through organizational surveys," *Nonprofit Management and Leadership*, 16: 481-495.

附錄一、指標操作化

組織社會資本的分析層次	社會資本之建構方式	訪談題綱 — 指標操作化	
個人層次	一、組織領袖的作為	1. 協會執行長的人格特質、能力及領導風格如何？	
		2. 協會執行長與組織成員之間的溝通情形如何？互動情形如何？	
		3. 協會執行長是否有助於組織對外部的資源連結？	
	二、組織成員的能力與人格特質	1. 協會成員是否會主動學習提升自我能力？	
組織層次	一、組織的運作與管理	1. 協會結構設計的分化與整合的情形如何？	
		2. 小組制度的設計，在推動社區工作事項的運作情形如何？	
		3. 理監事會議的決議機制與過程為何？	
		4. 協會的財務資訊如何做到透明公開？	
	二、舉辦社區活動	社區活動的規劃與設計策略為何？	
	三、經營社區產業	1. 經營烘焙坊的理念與動機為何？	
		2. 協會成員在烘焙坊的工作過程當中，彼此間互動情形如何？	
	四、公共事務的協調與溝通	協會在公共議題的協調情形如何？產生何種作用或影響？	
	五、社區資訊的調查與傳遞	1. 協會如何進行生態資源或是社區文史資料的調查？目的為何？	
		2. 協會發行社區報的目的為何？	
	六、與社區內、外部組織進行連結	1. 對於社區內、外部組織連結情形為何？	
		2. 協會之間進行合作的動機與考量點為何？	
		社會資本之累積形式	訪談題綱 — 指標操作化
		一、信任關係	1. 協會成員之間是否會主動交換資訊或資源？交換何種資源？情形如何？
2. 協會與社區內、外部成員之間是否會主動交換資訊或資源？交換何種資源？情形如何？			
二、價值認知		1. 協會成員對於組織產生何種認同？	
		2. 組織對於社區凝聚產生作用為何？	

資料來源：筆者自製

附錄二、訪談題綱

編碼	訪談對象	訪談題綱
A1	社區發展協會 執行長	<p>一、奇岩社協的特色為何？組織目標為何？</p> <p>二、您在協會中所扮演的角色與作用為何？</p> <p>三、您認為協會應如何維持穩定運作？</p> <p>四、協會制定決策的過程為何？</p> <p>五、幹部或成員在社區裡的人脈，對協會產生的效果為何？</p> <p>六、您對於協會幹部的執行能力及人格特質看法為何？</p> <p>七、如何維繫志工參與投入的熱情？</p> <p>八、對於協會未來發展您有何看法與建議？</p>
A2	社區發展協會 理事長	<p>一、當初加入奇岩社協的緣由為何？</p> <p>二、您覺得奇岩社協的特色為何？組織目標為何？</p> <p>三、協會執行長扮演的角色為何？其領導能力及人格特質如何？</p> <p>四、您對於協會幹部的執行能力及人格特質看法為何？</p> <p>五、協會如何制定決策？</p>
A3	社區發展協會 幹部	<p>六、協會財務資訊是否公開透明？</p> <p>七、對於社區內的公共事務，協會如何進行協調與溝通？</p> <p>八、協會對於社區活動規劃策略為何？</p> <p>九、協會如何進行社區資源的調查？</p> <p>十、協會如何進行社區問題的調查？</p> <p>十一、協會如何進行資訊傳遞或分享？</p> <p>十二、協會如何維繫志工參與投入的熱情？</p> <p>十三、協會內部成員互動關係如何？溝通情形如何？有無任何人脈網絡？</p> <p>十四、協會與社區內組織互動關係為何？</p> <p>十五、協會與社區外部組織連結的策略為何？</p> <p>十六、維繫協會穩定運作的主要因素為何？</p> <p>十七、協會推動社區營造相關事項，對於社區產生的作用為何？</p> <p>十八、您認為協會對於社區凝聚力的作用為何？</p> <p>十九、您會主動提供協會什麼樣的資訊或資源？</p> <p>二十、您認為協會什麼地方讓您感到信任與放心？</p>
B1	清江國小 校長	<p>一、貴單位與奇岩社協之間是什麼樣的合作關係？</p> <p>二、與奇岩社協進行合作的主要考量點為何？</p>
B2	清江國小 家長會長	<p>三、您對於奇岩社協執行長的領導能力及人格特質看法為何？</p> <p>四、您對於奇岩社協幹部的執行能力及人格特質看法為何？</p>
B3	福主宮總 幹事	<p>五、和奇岩社協間的互動經驗，您的感受為何？</p> <p>六、未來是否願意持續這樣的合作關係？</p>

B4	主婦聯盟	一、主婦聯盟與奇岩社協之間是什麼樣的合作關係？ 二、與奇岩社協進行合作的主要考量點為何？ 三、您對於奇岩社協幹部的執行能力看法為何？ 四、和奇岩社協之間的互動經驗，您的感受為何？ 五、未來是否願意持續這樣的合作關係？
----	------	--

資料來源：筆者自製

## 逐字稿 編號：A1

受訪對象：奇岩社區發展協會執行長

進行方式：電話訪談

訪談日期：101 年 05 月 17 日 13 時 30 分

訪談地點：X

---

**Q：您目前是執行長，那在協會中扮演角色是什麼？**

A：我的角色…我想是這個啦，像企劃啦，組織運作啦，公關啦，行政方面當然是有秘書可以協助啦，當然還是有一些對外的，公部門的部分……運作這些，或是說跟外面資源的這些行政工作。

**Q：恩，資源連結……**

A：對對對，連結的部分，資源的部分，那另外你講到的跟里之間的溝通喔，我們……我們…協會是這樣，我們的協會比較是一個組織分工的團體，我們理監事會其實他們的水平都還算…還算蠻高啦，就服務性的水平來講。就我們這裡面有一些分組的工作，喔比如……我不曉得你去問過沒有……比如說我們有環保議題的，有烘培坊的，有取貨站的…這些嘛厚！還有一個社福的部分就是我們有做老人送餐嘛，啊後來做了 5 年以後被迫停下來，原因就是我們場地的問題嘛，場地因為我們本來做了 70 幾個便當嘛，這便當包括是有一些健康的老人，有一些比較有 20 年次中低收入的住戶比較是特殊境遇的老人嘛，然後我們送餐部分不只我們這一里，甚至到其他隔壁幾個里，因為這個我們跟外面有幾個團體像北投社大阿、法鼓山啊…去找資源來共同連結來做。很可惜做了 5 年以後，因為場地變小了，就是我們組織裡面擴大了，自然也就增加了，烘培坊也增加了嘛，然後所以這個組織擴大以後，相對的我們的空間就減少了。

**Q：所以是沒有空間做這件事情？**

A：所以社會局……我們一直希望他們能開放活動中心給協會來使用，讓我們來照顧這些老人，可是公部門他不願意嘛，開會的結果，理監事會這邊……當初公部門這邊人民團體課嘛，我們也希望說他能夠給我們一個協助，但是公部門他們就……他們考量是因為活動中心是民間去管嘛，橫向的組織就是溝通有困難，就變成沒有空間的問題，因為空間的不足，我們根本沒辦法去再租個房子來供老人這個部分。

**Q：需要場地就對了。**

A：對對對，場地空間的問題。

**Q：但是這件事情是由您代表協會去爭取的嗎？**

A：……哪一個？

**A：就是老人送餐的場地。**

B：老人送餐就是我們的計畫啊，我們做了5年的計畫，公部門內政部那時候在推「關懷據點」啊，社區老人關懷據點嘛…我們有設關懷據點，關懷據點就包括說老人的防護、老人的用餐嘛，因為你知道我們長期在推、吃出健康、環保健康的食材嘛，就想說那在這個部分，因為我們社區裡面其實沒什麼自助餐這類吃的部分，那這個部分有的社區是跟地方的這些結合嘛，那後來想說因為那協會裡面的婦女團體，就是中高齡的婦女的人口也比例蠻大，所以我們後來就結合勞委會的中年就業計畫，我們自己設廚房嘛。我現在要講的是說，我們其實組織裡面是有分工這樣子的一個部門的分工，由理監事會去主管，就是一個理事會是一組一組的，所以這樣子的一個組織，我們透過我們的理、監事會，所以以前我們理監事會是一個月開一次的，就做為，等於是說我們其實是一個合議制啦，重要的決策是透過理監事會來做決策的，那我的部分就是去做企劃，去做各個部門的…等於是說各個小組的一個串連，這樣子的組織運作。

**Q：對內來說是各小組的串連…**

A：那對外像公關的部分，譬如我們去找資源，找部門資源，或是找一些專業老師的資源，比如說我們解說員培訓，那你就要去跟專業老師的合作囉，一起…有一些專業的老師的協助，像這些比如說我們跟地方不只是社區裡面的地方，比如說北投的北投社大啊、北投文化基金會啊、八頭里仁協會啊，這些外部組織的一個串連，這些資源，我們去做這樣子的工作。

**Q：那像八頭里仁協會那邊是什麼樣子的合作關係呢？**

A：八頭里仁喔，八頭里仁你看他其實社區有一些…有一些…比如說我們的這些活動，或是說比如說八頭里仁那時候在做的是北投纜車，北投纜車嘛，還有那個什麼…那個北投博物館，他們爭取博物館嘛，這些公共議題的部分其實我們都有在做連結。比如說現在我們在爭取那個我們的北投火車站回家嘛，像這些，大家都會有一樣的串連，因為大家理念一樣嘛，他們對於環保生態的理念，對於社區營造的概念，理念是一致的，所以我們會去做這樣子的一個串連，就是這樣子公關跟行政的部分。

**Q：好，那像剛剛提到內部，如果說理監事有爭執，或是說意見上不太一致的時候，您會怎麼樣處理？**

A：喔，這個要花時間啊，這個不能等，你要私下去了解嘛。

**Q：那可以簡述一下嘛，就大概您的做法大概會怎樣去做協調？**

A：就是去面對面溝通嘛，不是說每一次都可以溝通的來啦…

**Q：大家有自己的堅持**

A：對對對，也會有幾個媽媽她們理念不太一樣的時候、那個堅持，我們基本上就是各個部門，自己的小組自己都有蠻大的自主權，所以我們覺得也 OK 啦，就大原則、大方向如果沒有錯的話，那個做法上，協會這邊其實我們的組織、理監事會這邊的組織其實是可以讓步的，就去做嘛，因為這樣比較圓滿嘛，人的問題啦。所以在人的部分是有、但是我們的內部組織的人的部分沒有很大的問題，弄到很不好嘛，有不愉快，但是我們不會說……很清楚啦，你處事的人，譬如像我、像理事長都清楚我們在做的事，所以那個部分，我們覺得大家的認知有到那邊，多數都是清楚，那少數一兩個如果有問題……做法跟我們不一樣的話，就讓他去做嘛，只要方向是對的，我們的目標，我們的社福目標、我們的老人服務，譬如說我們的長青學苑啊，就有人反應……他現在不是理事啦，就只是譬如說他有他的做法啦，這樣的話我們大概會尊重他，讓他持續做他的方式這樣。他的理念是對的，我們知道他是在做老人服務的，只要跟我們的目標是一致的，當然不能跟我們的方向不一樣，協會當然就不會認同。

**Q：就是大方向一致，小部分可以放手讓各小組去做。那我昨天有跟陳來紅女士有談過關於兩個組織的合作，那我有問過她的想法，就她主婦聯盟的出發點，為什麼會想要跟奇岩合作？那這邊就是想要請問您對於這個合作關係的看法。**

A：我看我們奇岩是這樣啦，有幾個理念認同，比如說吃出健康的理念，比如說合作社這邊在做的…主婦聯盟本來就是一個婦女環保團體嘛，所以這是一個團體認同，再來就是理念的認同嘛，環保的理念，我們協會的目標也是環保生態，這是個大目標之一嘛，要吃出健康，我說媽媽們就是為健康把關嘛。就是主婦聯盟她們開始做共同購買的時候，其實不是一個合作社的組織，但是呢…那時候我們有讀書會嘛，我們讀書會在跟這些團體有互動，請主婦聯盟來演講阿之類的，那我們知道她們有一個共同購買的 idea，我們覺得非常的好，那在她開始成立共同購買的時候，我們就開始參加她的班，啊我是第一班的班長，那我進來嘛，我就去找幾個媽媽，當初我記得是 15 個……十幾個，然後就先訂購她的東西，我們有訂單嘛，那我大概要負責去叫這幾個人去分訂單、去收錢，每個禮拜她配送到社區來的時候，我就去跟我們社區裡的一個媽媽，她們家的庭院、她是別墅、一樓的庭院，做送貨的地點，我就會去做分配的動作、然後去做收錢的動作，我要去 follow 這些事情，我要去找這些點，一個送貨的點。然後後來她們開始做這樣子的一個設站，我們叫取貨站，那個時候剛好…環保署有一個…2002 年嘛，他們有一個環保的共同購買的示範社區的企劃案，那我就腦筋裡一動說，欸現在已經從一個班 15 個到 3 個班嘛，就擴大了，還有其他人有認同她們，離她們家比較近的就依照這個模式再去設一個班，那三個班就有 30 幾戶嘛，那所以我就去跟來紅……那時候我也是社員代表嘛，那我就去跟來紅去爭取說我要去提這樣

子的一個案子，第一個，那我也來促進我們合作社的一個點嘛，第二個這也是一個環保的據點，如果說我們個人的促進以外其實他也可以是推廣我們環保的一個做法。啊所以呢，因為她同意，我們兩個就合作，她從她的理事會去提出這樣的一個構想，那我就去提環保署的示範社區，然後就過了嘛……就獲選了，那就補助二十萬，那個時候我就拿這個去跟公部門借活動中心，就是在我們的白房子活動中心嘛，做了一年，後來就被人家趕出來，在白房子那邊。因為他說那是公共空間，可能委員會有意見，那我們的意思是說、因為這個是一個環保署的示範社區、是政府認同的一個環保計畫，環保生活也是環保嘛，推動也是環保，公部門也下公文喔，請區公所支持喔，我們去租個房子可能、剛開始怎麼可能租……就是合作社是非營利組織嘛，他的盈餘非常少，他大概只有 10%，管轄費用就要到 14%，你如果要開一個店還要房租還要這些的話，那多麻煩啊，那就是你根本就不敷成本，不會說到現在，我們現在是因為有幾百戶在使用，所以說一個月營業額大概有到一百五、六十萬，所以你這樣的 10%也有十幾萬啊，人事費跟房租這樣就可以 cover 下來，經過一番努力嘛！所以剛開始創社當然是很困難嘛，那我就是想想就好！結合幾個東西進來，比如說後來被趕出來嘛，就找房子啦不然怎麼辦，那經過一年以後這些組織成員有擴大嘛，就不是在 30、50 戶，就是一兩百戶了嘛，可是還是不敷成本，租個房子我就要充分利用，我就從這邊……然後……烘培坊是因為那時候有一些……我們取貨站的一些東西不是有……我們那個取貨站是你訂的東西，要是照外面商業的說法就是買斷，你大概需要使用多少東西，通常我們那個班的運作是我去收大家實際上他們要訂的東西我去訂，沒有成本的考量，可是到了站就不一定了，因為站你就是想說我多訂一點東西，讓那些沒有訂到的、方便來了看到就可以使用，那這個你現場的人就很重要，可能譬如說我們現在的理事長就是站長，他有這樣一年的經驗，他知道什麼東西是這邊的人比較需要的，那他會去訂那些東西，盡量不要把那些耗材或是存貨下來，存貨下來的就算你的啦。但是難免都有一些存貨，兩個媽媽就利用這些東西，買了一個二手的小烤箱，烘培坊就是這樣，去做這些食材的運用，快要到期的，運用才不會浪費，要不然你看這麼 10% 的利潤你怎麼去分擔這些東西，你要去做這些耗材的話，你要增加成本嘛，所以說這種非營利組織裡面你就必須要在管理的部分維持，管理就非常重要，大概是這樣。

**Q：要做到開源然後節流嘛這樣…？**

A：對對對，就是延伸到烘培坊，那我是覺得說，我去租個房子以後我不是面臨了一個月就要兩三萬的房租，所以我就設取貨站。因為我們不是有很多部門嘛，取貨站這邊就是可以有大概……我現在住的那個對面也是一、二樓的房子，然後後來烘培坊就擴大了，然後呢我們就剩那個……關懷據點嗎，關懷據點那時候，政府的組織對這樣子的一個有理念的、肯跟政府合作的…其實我們也是替政府在做事嘛，他有一些經費的挹注，那你關懷據點不能什麼東西都找我，他有一個月一萬元的補助，房租一萬塊的補助，事務費一萬塊的補助啊，這樣我就有幾個、

經費的補助結合在一起，這樣才能充分使用嘛，然後我也把每一組都充分的推廣跟運用，其他的我繼續結合一些……比如說我們那個廚房，廚房我就用媽媽的薪水結合多元就業，關懷據點他就有一些資源是可以有一萬塊的房租補助嘛。然後餐的部分呢，餐的部分其實是不會賺錢的啦，我就想說剛開始你能做到有 20 個民眾嘛？所以我就跟北投文化基金會，就外部的一些資源的組織，然後北投文化基金會就結合大概 8 個社區，去跟法鼓山調了 100 個便當，就是他提供 100 個便當、一個便當 30 塊的餐費啦，然後提供給社區、讓社區去服務這些比較是特殊境遇的老人，那一個便當後來 50 塊，他們提供了 30 塊，另外 20 塊我們的社會局那時候有推老人送餐的一個補助方案，那這個特殊境遇的補助 20 塊，所以我們大概基本有 20 個人的免費便當，送給這些有特殊境遇的老人，那我對另外一般戶或其他健康的老人我就照收費，那這些媽媽也是比較從食材上的選擇、環境衛生，這些也都是我們的理念，我們的環保生活的理念，我結合了幾個資源進來，來維持這樣一個組織的運作跟發展。很難維持啦，對不對？

**Q：是，組織是很難維持運作的……**

A：所以這個其實我也某部分回答到第三點啦，啊這個因為第三點這個東西也是我們健康生活的目標之一，所以比如說包肉粽，還是說中秋節我們那個…中秋月餅，會常選擇到比如說不能有太多的熱量的部分、不能太甜、沒有防腐劑這些，這是跟我們的環保生活的目標是一致的嘛，那你一組媽媽、是一個團隊，那你也有一組媽媽多少也拿一點工資嘛，中高齡婦女的一種二度就業，當然這個沒辦法談到就業，其實也談不上產業，離人家講的那個產業其實很遠啦，那我覺得在社區裡面這樣的一個凝聚，我覺得這樣很棒，有他的作用，那你看這就跟我們的目標是一致的嘛，我們會在社區推廣環保生活的部分。那第二個部份我大概也有講了嘛，就是團體的認同、理念的認同，還有環保生活，還有本土農業嘛，還有就是說合作社這邊蠻支持土地的使用嘛，這是本土的部分。然後他是非營利組織，那大家這樣子的一個認同、互相扶持。

**Q：那關於公共議題的部分呢？**

A：這個部分，公共議題的部分當然會提到就是有公部門，還有些內部組織，那內部組織有包括的、最小的從協會的內部組織，那內部組織當然對這些公共議題，我們協會的認同，協會覺得說需要去參與就開始。那再來就是外圍，就是開始要跟社區的組織去做串連跟結合嘛，我們就去拜訪學校啊，那時候我當鄰長嘛，就去找廟宇、福主堂阿，去做一些串連，比如說我們丹鳳山的公共工程的議題……然後我就找里長，請公部門來開一個說明會，對這個工程期間他在做護石工程的一些做法，提出我們的一些意見與看法，然後他去修改、修正。譬如說他們山頂那時後在做護石工程的時候他整個都進去，整個都進去之後我們才知道，他已經對於這些山上的生態已經破壞了。那另外一個就是說，他在公共工程裡面，其實我跟公部門有談過，這個其實我們也是替公部門在做事嘛，我們在地就近監督阿，

後來我們有請議員來、請他們公部門來，然後請他們局長來現場看過，因為他那個做工程的期間裡面他們所做的一些工程法，我們協會裡面也有大地工程師嘛，所以我們都很清楚這些社區裡其實有這些有專業人才，他們這些做法裡面有一些需要改善的，譬如說簡易的排水系統，他們就全部都用塑膠布蓋一蓋，我覺得說你在這樣子的一個工程裡面也會有下大雨的時候，大雨一來那個沖刷下來，泥土都會下來，就會有一些土石會下來。……所以在他們的公共工程的執行裡面，我們會做監督，我們也會去做一些專業的意見啦，那譬如說我們的奇岩新社區那邊，那邊我們一方面就培訓自己、就是我們增加我們專業的知識，這其實某部分我也在回答你第五題的部分，就是說，其實我們要講生態社區，為什麼要叫生態社區我們自己都知道吧，對不對，我們就開始做我們專業的培訓，就是開那個生態社區的這樣的一個人才培力的部分，那一方面增加我們專業的知識，另一方面也透過討論，然後去增加我們執行的能力，跟如何去參加公部門的審議會嘛。我現在是把個案的具體跟你講，這樣比較會知道說公共議題是怎麼參與的。甚至我們會跟譬如說黃瑞茂老師他們阿……一些專業的老師，譬如說荒野保護協會、陳德鴻老師阿，那個是生態嘛。譬如說社造協會啊，那邊就會找一些比較專業的老師，一起來關心我們這個東西，一方面我們也培訓，一方面我們也學習怎麼樣跟公部門對話，怎麼樣去以跟公部門參與公共事務的時候，他們的審議會我們都會派人出席喔，提出我們的建議，甚至於我們的公民陪審團，就是剛好行政院他們有一個公民會議這樣的一個執行計畫，然後我們就協助外部的專業組織，然後我們又有公民陪審團三天的培訓去討論這個公共議題，就新社區的那個部分，類似這樣。……那我現在結論，如果是對公部門的參與跟公部門的對話，我們一方面增強我們自己的一個培訓、人才的培育、專業知識的增加，跟執行能力的增強，所以我們會一邊學習然後一邊派代表去參加公部門的審議會，跟公部門去對話。然後另外內部的組織、社區的組織、包括地主、包括我們的廟宇。包括我們的學校，因為這個東西在學校附近通通都有關連嘛，那我們會去做串連這樣的工作，開什麼樣的會議。甚至於是公民陪審團、甚至於我們找地主去拜訪我們的發展局的局長，對於這個提出我們的意見。這個生態社區本來不是這樣子耶，是因為我們不斷的參加，然後後就是在審議會的時候，我們提出我們很多的看法，說那我們有這樣的環境，在台北市都會型其實是非常難得，我們有我們的丹鳳山，然後這裡面有一條我們的小野溪會經過新社區裡面，那本來是說要填土、他填平以後整個整地，那我們去爭取要保留恢復這一條小野溪，現在已經保留了，是我們成功的一項啦！審議委員就說啊台北市還有這麼漂亮的地方，我們就說定位是生態社區。那到現在我們比較擔心的是說，他所謂的生態社區到底是紙上的生態社區、還是真正的生態社區，後來他們是有決議說，譬如說新社區…現在有限高、限高度，他現在配地了嘛，配地以後裡面有五個公園，有兩個生態公園，一個綠地保留，然後有一些台灣原生種樹的保留，然後還有小野溪的復育，那、那還有就是配地完了以後，建築物方面有綠建築指標，好像有六項，當初是這樣子決議的啦，有六項的指標，現在不是到九項了嘛，他至少大概要有六項，譬如說限高，他是

25 米、28 米、30 米，最高只有 30 米，當然很多裡面沒有達到我們的目標，預期的有落差，比如說停車場的問題，我們一直講停車場……我們停車問題是非常非常的嚴重的，去年選里長其實是為了這個問題，想說要趕快去爭取解決這個問題。

**Q：奇岩社區這邊的路比較窄……**

A：小嘛，啊你現在進出是大的幅員的地方，那你要怎麼去處理這個問題，因為你 5000 人要進來，那你看，你一棟房子裡面 30 米，30 米也差不多 10 樓嘛，那這 10 樓裡面你的停車位夠嘛，你地下停車位夠嘛，當然不夠對吧！一戶就至少都兩台以上，那一個停車位好幾百萬，那有的就買一台，一台停外面啊，現在已經是嚴重的問題了，你再讓這個…5000 個人進來，你看會不會有塞車的狀況，這個多嚴重的問題。另外就是那個路的問題，就是你看！他新社區有這麼大，可是他的出入都是從公館路跟三合街，然後三合街他其實沒有拓寬嘛，然後那邊對面過了磺港溪以後還是那麼小，沒辦法拓寬嘛，然後三合街兩邊，他的路一定要從公館路出來，那邊沒路嘛，圖書館那邊的那個社區、那一塊…還是要從公館路出來，三合街出來，對不對，你看公館路有多小……我這兩天才聽到的消息，三合街本來是說 18 米嘛，我們以為他拓寬 18 米，結果不是，他道路其實也只有 8 米，他所謂拓寬 18 米的意思是包括旁邊的人行道，他還有腳踏車道，所以說連這樣加起來是 18 米，但是車道並沒有這麼多，啊因為他車道小，我之前聽說他會禁止兩邊停車，你知道三合街兩邊我們停多少車嘛？現在是停一邊，以前停兩邊，他現在道路縮小，我不知道為什麼縮小，然後又不讓我們停車，那我說你穩死的。所以這個公共議題還是很值得去……我想公共議題的部分大概就是這樣啦，內部組織要先有共識嘛，就是協會裡面要先有共識嘛，然後共識以後在開始結合到外部的這些社區組織嘛，我們學校啊、廟宇、里長這些，然後去跟公部門做一些對話及做一些在地性的建議，甚至是如果需要跟地主，我們也會跟地主去參加公部門的審議會，這些都是對話的方式之一。那如果像說公共工程丹鳳山那個我們就有請里長開里民會議，然後請公部門來做說明跟對話。

**Q：那您覺得協會應如何維繫志工投入的熱情？您認為協會應如何維持穩定運作？**

A：其實我剛剛也講了，維繫志工投入的熱情，我是覺得我們在做的第一個是人才培育，應該可以看到說我們有很多這種培育，雖然人不是很多，來參加的人也許不是很多，但是我覺得你要不斷的增加這些大家的專業知識，然後就是增強我們執行能力，那另外就是我們會透過一些活動去做一些實作，我們有分組，那對於他們興趣的部分去做一些實作活動，等於是說利用活動來做一些實習，譬如說我們培訓完的環保媽媽學校裡面去做一些小朋友的活動，去跟學校結合、跟家長會結合，做一些活動的推廣，讓他們的學習有管道去做一些實習的操作。然後再來就是你這些公共議題等等都要請志工來參與，他們參與的越多越好，那就是每

個活動或組織，我的目的是希望說每個志工…你要讓他有一個舞台去讓他們作實習跟學習的動作，譬如說你這個活動、那活動怎麼樣分組分工去做，譬如說要辦一個活動的時候，我現在都會跟我們秘書講，你不要一個人都攬起來做，你要分出去。你去看嘛！我都當過內政部的評審委員，社會局也找我去，你看很多、在評審的時候很多看了就知道，你什麼問題你要問，志工都不知道，都要問理事長或是問總幹事，表示這個組織分工有問題的一個協會嘛！所以我就交代秘書說你不能什麼事情都攬起來做，要分工出去。像我的做法，去年我比較忙，家裡有事，爸爸生病嘛……所以說，我們在一個活動在執行的時候，會前會籌備，譬如說我們大家決議要提企劃，企劃過程大概是這樣—好譬如說我們提說環保議題，我們利用環保議題來提企劃，大家討論要提企劃，提企劃後要找怎麼樣的關係，譬如說跟學校合作，你要代表學校直接來開籌備會嘛，然後怎麼樣的分工，學校要做怎麼樣的工作，這個活動裡面的分組分工，譬如說有節目部的，誰來負責節目部，去連絡節目部的，去負責培訓、就培訓這樣的志工，我說的執行就是這樣，這樣去操作，志工的參與會比較多，她們學得會比較多。就是這樣子慢慢的就是人才才可以增加專業知識，然後增強執行能力，然後透過活動的實習讓他們去實作，志工盡量能夠多多的去參與我們的活動，然後促進他們對協會的認同，你開會跟活動知道要怎麼用，他們自然就會對協會有認同嘛，然後對地方的活動這樣辦理去做這樣的互動的話，他們對地方也會認同嘛，那這樣才有在地情感啊，這是我們的目標嘛，你對在地沒有感情，你怎麼可能會去維護地方或是參與公共事務的部分，這大概是我的一個看法啦。

**Q：好，那對未來有建議嗎？組織有什麼方向想努力的？**

B：我想等也許明年比較有空的話，大概是在組織目標的部分我們還要再審視…

**Q：今年年底要改選理事長嘛……**

B：對，今年會改選。那到時候看，我們今年還要再審視…會再檢查一下我們組織的目標嘛，需不需要做一些修正，然後在組織的部分如果要做分工，在公共議題的部分我們需要怎麼樣去做監督，還有怎麼樣的議題需要……比如說我們現在不是還有中崙仔溝的整治嘛，有提到嘛，中崙仔溝的整治，所以公部門有找我們開會嘛，我們不是有結合專業老師，還有我們在地的協會的專業的有去給公部門做這樣的建議，我覺得很難得耶！公部門主動來找你來參與……就表示說，我覺得這樣的關係，我覺得公部門他…能相信我們在付出，比如說這個公園的生態池，你看，我們就很難得，現在不是說很多志工，可是我們負責的，譬如說我們彭老師，她們就每個月去整理、她們就沒有停過耶。所以我是覺得說，質的部分只有有人肯去做，也不用太在意說我要多少志工，其實我在當內政部評審委員的時候，我就曾經發現說那個環保志工，那些歐巴桑媽媽們早上六點竟然去掃地，可是她們最常掃到的就是免洗碗筷，你馬上就可以發現對不對！以前我們講的你丟我撿，其實是不對的！就不要丟嘛，減少垃圾，不是要你去製造垃圾去你丟我撿嘛，以

前政府搞什麼鬼、弄個什麼你丟我撿，那是完全錯誤的觀念，就是這樣子的一個方式啦。

## 逐字稿編號：A2

受訪對象：奇岩社區發展協會理事長

進行方式：面訪

訪談日期：101年02月11日14時

訪談地點：奇岩社區發展協會

---

**Q：您覺得執行長與組織成員之間溝通情形如何？**

A：溝通都很好阿，我們在開理事會的時候，有…有什麼樣的問題，大家都是可以直接拿出來討論，就是很暢通。

**Q：那她與社區居民會不會有一些互動？**

A：這部份可能就是，就是比較少啦，因為他平時要上班…從擔任理事長的時候，他就一直都是上班族，所以你說要跟社區居民有一些互動…可能就是偶爾活動的時候吧，大部份互動是比較少。像之前有出來選里長，會落選的原因可能也是因為這個吧，比較沒辦法。

**Q：您覺得執行長的人格特質、能力及領導風格如何？**

A：我覺得美華就是因為他有去參加社區營造的培訓，然後表現出來就是很有韌性，然後也很有社造概念，也會說去把外面的觀念帶回來，那…他在領導的部份就是很能授權，我們開會的時候阿…遇到有什麼樣的問題都是可以直接跟她反映…對對對，就是一起討論。那因為他是上班族，所以大部份的時間不會在這裡，不過就是我們有分幾個小組，他也非常授權、喔就是很放心地讓我們去做，就是給我們空間，那我們做起事來也比較不會有壓力。

**Q：像說我們講非營利組織很重要的就是財務要透明公開，那協會對於這一點的作法是？**

A：嗯我們就是財務報表都會整理好，然後每一年一次的會員大會的時候就是會公佈出來，所以也是可以做到透明、然後公開這樣子。

**Q：您覺得協會應該如何穩定運作？**

A：像我們協會就是…有請一個慧瑜，對對對，就是有一個專職的、負責的。

**Q：那算是職工？**

A：嗯對！慧瑜就是專職在這邊，然後可以幫忙處理很多瑣碎的事情，可以統合很多協會的事務，像說我們每一年要做什麼啦，喔幾月的時候要幹嘛，那她都可以處理的很好，辦活動阿、課程阿、請老師阿什麼的，她都做的很好。所以我覺得協會有一個專職的職工還滿重要的。

**Q：一般社區發展協會好像都是志願性質比較高，職工算是比較沒辦法？**

A：對，那當然也是要有一筆人事費，嗯…因為我們這邊是這樣，我們的取貨站的部份，還有樓上烘焙坊的，都還有一些收入，可以去支應這個人事費用，可是有一個統合作用的秘書，就是能讓我們很多事情都做的很順暢，像說一些活動就不會斷斷續續的，就可以一直穩定的去做這樣。

**Q：那像社區活動的部份，像協會會抓住生態的核心議題在操作？社區居民的參與程度有沒有提升？**

A：其實還是有興趣的人來參加耶，感覺上也不是…還好。因為有些居民他們對你社區有什麼事情完全都不在意，我覺得都是要有、他要有興趣。可能就是要去策動小朋友吧…小朋友來參與，因為你小朋友參與，家長就會跟著出來（受訪者笑）。

**Q：談到烘焙坊，經營社區產業對於社區發展協會或是協會的成員的作用是什麼？**

A：有阿…我覺得他就是一個向心力的一個地方阿，人的向心力，比方說你今天沒地方去，可能去社區哪裡逛逛，很自然就會逛到這裡，因為這裡有你熟悉的人，有一個點阿，他就像柑仔店那種作用，一個凝聚的作用。阿如果你只是一個協會，沒有這樣的單位存在的話，你來就是喔秘書…你來至少可以看看樓上做了什麼東西，可以看、可以買，這種感覺是比較活絡。比如說來，看看這邊做了什麼麵包，這種感覺還不錯啦，或著是聞到麵包香，這感覺還是不一樣。

**Q：經營社區產業，對於社區發有沒有任何的作用或是效果？**

A：像我們經營這個產業，就跟主婦聯盟那個想法是一樣的，就是提供安全的民生用品，那其實我覺得，讓社區的居民有機會來認識，對他們個人來講也是很好，至少你對於那種健康的東西的取得，有一些概念，有一個接觸點，那可能就會去瞭解。那或許會改變他的消費行為也不一定，我覺得多少會有這樣的作用在。

**Q：您覺得協會成員之間信任程度如何？**

A：信任一定要有。基本上大家都是很志工性質，信任是一定要有，這樣大家相處起來、做起事來也會比較好，感覺會比較舒服一點啦。所以我們彼此的信任度，應該都 OK。

**Q：未來希望如何拓展與社區外部單位的合作？**

A：因為我覺得如果你跟外部單位有一些連結的話，他的空間可能又更大了、更廣了，就…應該是必要的一個方向啦，因為如果你只是在自己的社區，他的範圍大概就這個社區，那你跟外面有一些連結阿，可能那種訊息會傳達出去，其實我們的宗旨還是希望說，社區發展不光是自己的社區好，我們希望每個社區都好，

那就是說，可能跟其他的社區發展協會有一些連結，這樣社會會更好吧。

**Q：那有沒有什麼樣的方式去開發這樣的、所謂的社區人才？**

A：因為像目前我們有一些理監事、他們年紀比較輕，但是他們也滿有理念，那可能礙於家庭因素、可能孩子比較小，那我們希望說孩子長大時，他們就比較可以…就是說擔任比較重要的職位，就是說家庭的因素，做協會其實家裡也是要能夠支持阿，像做協會有時候家裡一定要先顧，家庭顧好了再來做協會的事，像我接理事長也是要我老公同意，那老公同意，以後有活動的時候我也會找他一起參加，那我自己是理事長也是一定要參加。這個是急不得啦，但是就是希望說，其實也是博感情啦…加入這一個組織就擔任理監事，希望哪一天我們可以退的時候，他們就正好也可以接上來，就是傳承、對。這個很重要（受訪者笑）目前就是慢慢在培養這些人。其實我跟你講厚，我們的理事長都沒有人願意當的（筆者與受訪者齊笑），我也是被迫……對阿！有志工是大家都會來參與，可是你叫他當那個頭沒有人會願意，改選那時候都沒有人願意接阿，我又資歷比較深啦…。我真的覺得就是自己要有一點意願，然後家裡的人要支持。像有一些活動或課程，理事長勢必你就是要參與阿，你就是要把這個擺在比較前面啦。有啦…其實我覺得…我們裡面的成員其實都可以擔任啦！

**Q：另外我知道這邊志工裡女性比例比較高，對組織有沒有什麼產生作用？**

A：我覺得就是說，要讓家裡瞭解我們在做的事，像…我們早期的時候阿，也會讓彼此的先生彼此認識，像他也知道我們在做什麼事，那也邀他一起參與，他看是很正向的事情。那像我先生現在就會說，因為你是理事長你沒有去不行，我說對！（筆者笑）我讓他知道說，因為我既然、我接的時候有經過你同意，然後你也支持，所以你現在就是勢必要支持我做的事情。因為你看志工一般都是女性比較多，那就是去影響、只是說看影響多少，就是看媽媽自己的能耐了。

**Q：對於協會未來的發展有無任何看法或建議？**

A：協會喔，其實我會比較希望說那一種…傳承啦，像我已經接觸…喔…快二十年了，然後子容也是、我們目前就是子容、跟我還有美華、我們三個人大概是比較久的，希望就是以後可以有更多年輕的、然後理念也不錯的成員可以多加入。我們今年就改選了，今年年底。那就是…因為…要發展到這樣的程度，說實在也是不容易，就是說要有幾個人他至少是很有韌性，那要走下去也需要後續的人也要有同樣的特質，要不然就覺得有點可惜。

**Q：您會主動提供協會夥伴協助或資源嗎？**

A：其實我們就是分工嘛！阿就是看自己的需求，阿有個人想學習的地方我們都鼓勵她們多學習，像我們的執行秘書她可能需要比較多的資源什麼的、挹注到我們協會嘛，那像我們的課程阿、或著說一些、我們就是會鼓勵她多去接觸這樣。

那我的著重、會著重在取貨站的部分，我們應該是算比較分工的啦，那像我們站員還是會互相分享，像我們每個月就是說開店完，就是我們工作夥伴在每個月的最後、就是說告一個段落，然後就會分享一下我們工作上的經驗阿、或著是說我們覺得哪裡需要改進阿，會做一些這一部分的分享。

**Q：那這樣的動作是出自於什麼樣的動機呢？**

A：我們就是年度有一些要執行的計畫阿，那我們就是請慧瑜嘛，然後她就是有一些資訊然後就是會在理監事會的時候做一些提報，假如是生態部分的資訊就會有另外一組的人提報，就是各自拉！我們基本上就是各自負責的部分提出來，然後大家來做一個討論，或著是說我們美華有什麼想法這樣子，或是說如果我們覺得有什麼議題可行，我們就大家來做一個討論這樣，我們並不是整體去規劃的那一個對。

**Q：您參與協會的過程，您認為協會什麼地方讓您感到信任？**

A：其實都在於人的部分啦…對，我覺得說進到協會來後，她的關注點是在哪裡，那個心很重要，那這種人多一點的話我們就會覺得很放心，那如果說來的人有她的目的、有私自的目的，那這一部分我們可能就會比較不放心，就是說大家都還滿有向心力，每個人可以有自己不同的想法，但是說來協會的目的，只是藉由這個組織來對我們社區周遭能有多一些關注，因為有一個組織、有一個運作會比較、比較團結有力量，但是不是為了私人的考量。

**Q：協會鼓勵幹部或志工參與的方式？**

A：我覺得就是彼此的一個博感情，再來就是說共享那個榮耀，比方說我們有得獎或頒獎的時候，我都希望可以有多一些的媽媽可以去參加，而不是說理事長一定去領獎什麼的，就是大家要分享，因為我覺得分享很重要，有參與、和有分享。

**Q：協會理監事彼此之間，大家有沒有形成什麼共識？**

A：因為剛開始我們也是…我們的初衷大概都是說藉由這樣的一個組織，就是關懷我們社區的一個環境阿，或是社區的公共事務阿，可是我們並不是因為要達到某一種什麼一個目的或利益，可是我們後來發現，利益還是回饋到我們自己身上，表示說，我們在奇岩它其實被認定在都會區，它其實是一個還滿適合人居住的環境，那我在想可能跟我們長期以來社區發展協會對社區的關注，我覺得有產生它的效益出來。那後來也不是什麼…有雄心說要怎樣去改變這個社區，只是說、很自然地去關心而已，那現在我覺得說阿好像有回饋到自己身上，那是當初沒有料想到的。因為我覺得…至少它、它給外界的觀感它是適合居住的。

**Q：協會所推動的社區營造對於社區產生的作用為何？**

A：會耶！因為現在像我們就是說…在協會或著是合作社的一些活動，我們會融入一些社區營造的訊息，還有就是共同購買的它的一個理想、它的一個目的是在哪裡，就是會融入在課程當中，比方我們在做入社說明，就是說你要進來參加合作社的社員，我們有一個說明會，那這個說明會我們就會提到我們跟協會的一個關係，那我們協會透過這樣一個說明，可以讓來接觸的人他同時也接觸到社區發展、社區營造的一個…的那種…我們想要做的一些事情，那這些人他或許沒有接觸到社區發展、社區營造，那透過合作社我們也會讓他們知道。

## 逐字稿編號：A3

受訪對象：奇岩社區發展協會秘書

進行方式：面訪

訪談日期：101年02月11日14時

訪談地點：奇岩社區發展協會

---

**Q：第一個問題是您覺得奇岩社區發展協會的特色是？**

A：我其實不是協會的人、我不是協會的會員，我只是工作人員，因為我不是住在這裡。因為是這樣子，我可能要說明一下，因為協會的會員有兩種，一種是贊助會員跟一般會員…。贊助會員跟一般會員都有繳會費，但是他們的權利不太一樣。

**Q：嗯！分作贊助跟一般？**

A：對。那一般的會員就是住在我們奇岩里，他是要看你的戶籍，你必須住在奇岩里。戶籍地必須要在奇岩里，你才可以當一般會員。那，可是你有選舉權。投票的時候你可以參與理監事的選舉，然後那個贊助會員就是里以外的，就是非奇岩里的。那就是說，支持這個組織的發展，所以我贊助你。啊我們的會費其實很少啦。

**Q：一年會費100塊。**

A：對，所以我其實是沒有加入的。

**Q：您是算職工嗎對不對？**

A：我算是專職啦。那你說在協會扮演的角色跟作用，因為我是秘書嘛，所以大概協會早期是這樣，早期的運作是我們的…嗯…其實我們又分好多階段，因為更早期的…嗯…因為那時候所謂的媽媽成長班的班級也比較多，所以他們其實有分。因為我是聽更前面的前輩他們在講，他們那時候有分組，那時候負責的是叫……然後她是說她底下就有六個夥伴負責各個班級，可是後來大概轉型大概到2002年，就是我們開始有取貨站之後，我們開始比較走向比較是跟政府體制有關。那，主要的那個計畫者就是我們的美華執行長，美華後來就是可能因為她上班之後，那她很多的事務她就會透過總幹事去處理，然後總幹事再去找人。那現在到了我大概2008年我進來之後，我們的計畫的撰寫大概都以我為主，就是我會提計畫，我們想要做什麼，然後給理監事會同意，那同意之後才會去找人，找人幫忙這樣。所以我的角色作用大概就是…比較是在那個協調啦，計畫執行跟協調。

**Q：主要跟協會聯繫就是你這邊……**

A：對對對，窗口。

**Q：那您覺得協會執行長扮演的角色……？**

A：執行長扮演的角色…其實很多協會是沒有執行長這個頭銜的，那為什麼保留執行長是因為我們後來在那個……我們美華當理事長的時候，她扮演…嗯…就是我剛剛提到的大概、好像是 2000 年左右，她開始當理事長，所以她就會開始去跟政府提計畫。而且她會寫企劃書，所以後來她卸任、因為理事長最多兩任、兩屆，六年，她卸任之後，上來的那個理事長可能就沒有她這種在計畫撰寫跟執行上的能力，所以就保留一個執行長給她，啊因為我們協會沒有什麼榮譽會長，沒有，但都還是在那個理事會裏面運作，就每個人都還是在理事會裡面。那……領導能力跟人格特質……領導能力喔，她其實就……很熱心，我覺得其實社區的夥伴是這樣子，就是說你看幾個常出現的志工，她們都有一個特質大概就是熱心，然後她願意為別人服務，這是基本的。那領導能力的話，就是說，美華其實在擔任執行長的過程裡面，她都會出去學一些東西，那她也認識很多人，所以在資源的整合上面其實她是有的。她會去外面尋找一些資源進來社區然後做推廣，或者是去協助我們要做的事。

**Q：她之前是社區營造員？**

A：她參加第一屆跟第二屆。

**Q：嗯，最早的…**

A：對！後來她們那個好像是說 2000 年到 2003 年吧，她好像是第一屆第二屆…她一屆多少年其實我不太記得，她大概是在 2000 年到 2003 年這段時間。那時候文建會因為他也開始在……我覺得那個 2000 年上下那時候，台灣社區營造最蓬勃的時候，那時候政黨輪替啦，而且在政黨輪替之前，因為民進黨那時候是在野黨嘛，他們其實就很想做這個，所以他們後來取得政權之後，他們其實也很積極的想要透過這一個來做一個基層的改造。

**Q：所以，她的人脈，因為她在外面有去參加一些培訓，所以她也比較知道說社區營造這一塊的外部的資源，她比較了解。然後，會引進到協會裡面。**

A：沒錯沒錯。

**Q：多年來就協會的運作，理、監事乃至志工大家形成的共識為何？理念為何？**

A：集體領導、分工合作，採共識決。

**Q：那像組織運作面，協會現在是怎麼樣制定決策？**

A：現在的決策……其實她們早期怎麼決策我不知道，但是我進來之後我們目前的走向會是這樣，會在年底大概 11 月吧，就會開始討論我們明年要做的可能是

什麼方向。然後到了要跟政府提計畫的時候，都會經過理監事會討論，同意之後我們隔年我們提計畫的時候就朝那個方向進行。

**Q：所以是由理監事會決議要做些什麼事情。**

A：嗯，對。其實那個決策應該除了那個計畫之外，其實對公共議題的部分也都是由理監事會同意，所以我們理監事會其實是有實質運作啦，不像有一些人他們的理監事會是沒有實質運作的，那個…因為應該說，很多社區發展協會主要領導人其實就只有理事長，可是我們不是，其實我們理監事會還是有他的主導權。

**Q：那有 15 位理事…**

A：15 位理事，5 位監事。

**Q：您對於協會幹部的執行能力及人格特質看法如何？這些都是以您的看法。**

A：喔，我覺得是這樣子的，就是協會裡面理監事會目前遇到一個狀況就是我們其實還是有一些傳承上的問題，我所謂傳承上的問題是說，比較早期的夥伴，他們可能從年輕的時候就進來了，那協會可能也十幾二十年，那可是你接續的、新的年輕的夥伴在哪裡？那這兩年其實因為我是協會的秘書，我還是希望說可以在我舉辦一些活動的過程裡面去找到一些人，那如果我有認識社區裡新的人我也覺得不錯，就會開始引介。其實這兩年，才有開始這樣的行動。所以在執行能力上面喔，你若要讓他們單獨執行，從寫計畫一直到計畫的執行，我覺得會是有困難，在執行計畫上會有困難。可是如果你計畫寫好了，你告訴她們要做什麼，他們其實是 OK。

**Q：所以是說到時候需要傳承……**

A：對，其實你還是需要年輕人，因為年輕人他們可能在運用工具上面是比較靈活的，比如說你會電腦，然後各種軟體的使用上面，他們比較熟悉。雖然我們協會這些媽媽也不會很老啦，但是很多社區發展協會的年齡比起來她們還是算……

**Q：40 歲到 50 歲之間這樣子……**

A：她們其實現在是大概嗯，我們現在的夥伴，應該是說在 40 歲到 60 歲之間，入比較多的是在 50 歲到 60 歲，然後 40 歲到 50 歲之間有幾個。

**Q：那你說年輕的幹部……30 幾歲的……**

A：都是上班族！30 幾歲的有、有，一個。你如果要說分布的話，因為以我年紀作界線好了，我 40 歲嘛，那比我年輕的只有一個，然後其他的大概都比我年長，大概長五歲以上。

**Q：那有這方面的統計資料嗎？譬如說會員的年齡層分布。**

A：目前的會員年齡層、大概就是 50 歲到 60 歲中間，40 歲到 50 歲這邊有一部分，可是他比較傾向在我剛剛說的 5、60 歲的這個世代。

**Q：所以你們沒有實際的履歷去統記過？**

A：沒有計算啦。不過其實我大概看一下名單大概就知道多數……因為為什麼多數會落在這邊是因為這些人如果從創會一直下來，或是在創會的過程裡面下來，其實都是我們這一些夥伴的朋友，在社區裡面的朋友。如果是他們的朋友的話，通常跟他們有很多生活習性上面是有類似的，譬如說他們可能有小孩在學校，那就才會透過學校的那個場域，認識到這些人。或是像那時候我們在社區開課，他們有時間來上課，那有時間來上課，你如果是開在平日的話一定不可能是上班族，上班族要上班啊，對不對，那一定是婦女，那婦女的落點就會落在我剛剛說的那個 5、60 歲的那個世代。…人格特質其實類似啦，我覺得你要參與公共議題，必須你對公共議題要有一些看法。你如果對公共議題沒看法的話，通常你只是覺得說我想要學一個才能，或者是你喜歡某一個東西、興趣，譬如說像我們的那個拼布班就非常久，他可能也有超過十年的歷史，這些媽媽可能就純粹就是我只喜歡拼布，可是對於一些其他社區發展的公共議題上她們可能不會著力，但是你如果說有需要志工的時候，你邀請她們進來，可能也會啦，她可能也會進來參與，可是那個參與度是相對性弱的。

**Q：像這個協會的組織的能力是非常非常強的，執行能力上面如何…**

A：其實我剛剛說的啊，因為理監事會裡面有一些基本的人嘛，那這一些人一但計畫出來，因為大家之前有個基本的共識，那計畫出來之後要進入執行的階段，其實大家基本上是願意出來協助的。

**Q：所以像人格特質來說就是積極，而且有明確的目標？**

A：明確目標喔……

**Q：像說理監事開完會後就會知道說我們明年的重點是在哪些部分。**

A：其實我們會想做什麼，你如果是說把明年想做的事情當成目標的話，那個說法是對的。

**Q：當然還有說實際計畫案有出來，然後可能說每個月都有一些工作的目標，會有這些狀況嘛？會定一些說、這個事情我們要在什麼時候…**

A：沒有。其實我們大概做年度而已，做大的，然後小的部分，譬如說我們一二月大概就是提計畫，政府的計畫通過之後，我們才會去確定說之前落在幾月要做什麼事情，如果計畫沒過的話，我們可能就要回頭去想說到底要不要去做。目前是這樣。

**Q：如何去維繫志工投入或是持續參與的熱情？**

A：其實我覺得喔……我覺得每一個社區發展協會他們投入情況不太一樣。比如說，你說要維繫他們的熱情喔，可是變成說你舉辦的某一些活動或某一些計畫，對他們來講，他們覺得有用，會覺得好玩，他們可能才會進來。可是這個其實也還牽涉到一個問題就是說，我們很多志工，他不是只有這些組織裡面的活動，他其實還跨組織，所謂跨組織就是他可能去陽明山國家公園當志工，或是其他的組織去做這些志工，所以他就變得非常的忙碌。那，我認為是這樣啦，就是說他一旦覺得為別人服務這件事情他認為有價值，或者是他喜歡，他其實都會有熱血，只是，有時候你的時間回過頭來要去搭配做，那他其他的活動上面會不會有衝突。所以其實像我們，你眼睛所見到的這些夥伴，其實他們都可能是我們的潛在志工，都可能都是有時候我們辦活動的時候他會出來，可是不是每一次他都會出來，為什麼，因為他們額外都還有其他的活動。

**Q：或是說有家庭生活的，或是有其他部分要顧的。就是可能說他這次對於這個活動很有興趣，那如果下一個可能不是那麼有興趣的時候，有沒有辦法說讓他也來幫忙？**

A：喔，有，會。我們通常會問他說你可不可以來幫忙，那他有時間他就說 ok。

**Q：那有沒有什麼一些比較積極的做法？**

A：積極的做法……我跟你講，因為社區發展工作的這種事情喔，你沒辦法拿錢給人家，組織本身也沒錢啊，所以金錢的部分不是誘因啊。所以就變成說我們回過頭來就是自主嘛！你還是要讓別人去決定他到底要不要做，那如果今天他不行，我們還是要去找別人來接替這個志工的位置。

**Q：那譬如說組織既有的條件譬如說……這個組織的績效，相對於其他社區發展協會來說是比較好的，對他來說有沒有有一些比較認同的作用。或說前一個活動辦得很好，譬如說藝文的辦得很好，但是他對下一個社福可能沒那麼有興趣，但他覺得這個組織做的事情對社區有回饋，會不會有拉他的作用？**

A：通常我覺得，在他對組織的看法上面，他會進來大概他對這個組織的認同性都算高啦，只是會有時間夠不夠用的問題，因為每個人都很忙。

**Q：嗯，就是認知上 OK，但實際上真的要完全配合不一定是這樣子。**

A：對啊，所以我們才說我們的理念是一個夥伴，可能有一些基本咖，是你在辦活動的時候你可以請他，如果他不行的話，其實你還是有一些非理監事的夥伴，是你可以去問啊，我們要辦這個活動你可以來幫忙嘛這樣，那大概可以找一些人去把這個活動處理完畢。反正你都會有一些替代的人啦。

**Q：那人數也夠，也是選都 OK。**

A：我覺得我受我們執行長影響還蠻大，她都會跟我講說，你不要以為社區的活動有多大，並沒有，沒有。就是說一個活動你可以有一百個人參加那就是算大活動，所以你知道我們現在的走向、有時候會想說跟學校搭配，是因為你跟學校的活動搭在一起有一個好處就是，你可以順道教育家長，你要教育小孩，直接順道教育家長。那是因為你那個活動跟學校搭在一起，所以他那個人數上面相對的就比較多。

**Q：就是固定班底就對了…**

A：對啊，你就會覺得看起來就很好看，因為政府要求的就是好看，人多。

**Q：有點表面啦，就是要說看的到的有什麼成績…**

A：可是我一直相信一個地區的改變，他可以從少數人開始啦…就像我們在講那個社區營造是民里互動！一樣啊！我們整個社會的民主運動也是從少數人從頭開始，那只是說我們在社區裡面我們沒辦法這樣運作，但是我們可以邀請大家一起來關注、我們覺得會影響社區的一些重要的議題。

**Q：那你覺得目前這個影響力會有多少？**

A：你一年影響一個人，就很了不起了。因為你那個很難量化啊，為什麼我說很難量化，一個社區有一萬人，就算你發了問卷，你希望這一萬個人都填問卷，他也不會回填給你。

**Q：回收率可能就先打了折扣…**

A：但是其實你可以從一些人的表現來知道說他對這個組織的認同度，譬如說你在路上，你知道這個人知道社區發展協會，那你跟他打招呼，看他要不要跟你打招呼，那如果他要跟你打招呼表示其實這個人對組織是有某種程度上的認同跟熟悉。

**Q：可以從少部分人的改變…**

A：可是有很多人不知道社區發展協會啊，你知道為什麼嗎？因為他們的生活方式，尤其是雙薪、年輕的家庭，他認識社區發展協會的管道有幾個，第一個，就我剛剛說的學校，如果他家沒有小孩在清江讀書，他就可能就不太會知道，除非他在逛社區的時候他看到我們的文宣，這是第一個。第二個部分是，有很多年輕人，他可能每天就只是從學校到家裡，然後再從家裡到學校，那可能是他的生活基本模式，可是六日的時候他不見得都是在社區裡面活動，他可能是去找他朋友，更年輕的族群可能是這樣的狀況，所以他不可能去認識社區啊，所以你怎麼去創造一個機會讓他了解，我覺得有困難，除非你進入他的生活領域。可是生活領域裡面喔，在社區裡面其實要創造他們喜歡的那個活動不是那麼容易，譬如有些孩子喜歡跳街舞或什麼的，你可能想啊你為了要吸引這一些人，你要去做這一些活

動嗎？可是你做了這一些活動之後，你希望他回饋社區什麼？還是你只是想要辦一個活動而已。我覺得就變成說比較多的思考會在說你為了哪樣的價值你想要辦這個活動，我覺得這個還蠻重要的。所以我才說，其實我們協會的發展有幾個區塊，第一個區塊就是說你剛開始成立，這些媽媽對於很多課程的需求上面你可以滿足她，所以你開了很多的媽媽成長班，那時候班別非常多一、二十班，可能將近 20 班。可是到了一定的程度之後，那個班別一定會越來越少，因為開始外部有更多的學習管道，那你跳脫了這樣子的一個狀況之後，你又要開始想那麼我們要在社區裡留下什麼？因為很多社區媽媽成長班，很多的媽媽只是想說我想要學瑜珈、運動運動，或者是我想要拼布，或是因為小孩想要學英文所以開了一個英文班，然後呢？有一些人會覺得說欸！這些班級其實還是可以做一些社區凝聚，我相信是，可是其實你如果沒辦法去攪動這些人真的進來說我們一起來關心這個社區的公共議題的話，其實他可以為社區創造留下一些美好或者是具有教育意義的狀況是比較弱的。

**Q：那您認為協會應如何維持穩定的運作？穩定運作可能像財務、穩定運作跟成員、人數的穩定運作，你覺得怎麼樣去拉人？譬如說可能今天有幾個……**

A：我的做法啦，我們以前以媽媽為主，她們透過讀書會開始有一些媽媽成長班啦、媽媽教室出現，那一些你可以透過課程去找到人，那回到現在我們其實也是透過一些計畫，但那個面向上面比較會是跟環保有關，他其實是比較窄化的方向，不像以前說十八般武藝都會有一些課程在開，可是現在沒有做這個了，就是可能跟環保有關的東西。那，環保有關的東西就變成說，你對環保有興趣的人才會進來，所以我們有一個理事他是說，他其實只是喜歡演戲，我們以前有劇團，一個媽媽劇團，因為申請計畫所以才有媽媽劇團，他說他只是喜歡演戲啊，啊可是我們現在又沒有開這樣的課，所以他就覺得他就不會進來，不會參與，就會有這樣的狀況。那所以就是變成說人、物、人才…。

**Q：人有找的到的管道，但是也有相對因為沒有誘因所以會離開。**

A：對，沒錯。然後看那個物資的部分其實比較少啦，物資反正大家家裡都……

**Q：錢的部分呢？**

A：錢的部分喔，目前是說，其實是這樣啦，因為他養了我，我是一個專職嘛，所以他有固定的費用是在我的身上。所以人事費對很多組織來說都一樣，就是它的人事費是非常昂貴的，那相對於我們這種…社團法人，一樣啊，你如果沒有一個財源來益助的話，其實養人是很困難的，所以他們現在的做法就是說只找硬體上面譬如說水電、房租，有合作社跟烘培的基本支持，然後我的人事的部分其實就吃掉協會以前的資金、基金啦，我們以前其實有累積基金，所以現在目前我們每一年都還在虧損，就是在吃基金的虧損狀態，因為人事的部分上其實是……雖然說我的薪水跟很多組織其實是很差啦，但是我要回過頭來想想我要強調的是說，

人事費對這種組織來講，他其實是一個很大的考驗，你怎麼為這個組織本身去創造財源，這個其實也是我們現在在想的問題。那說實在，我們現在的狀況是這樣喔，可是對台北市政府來講，他覺得我們是一個模範社區，因為我們有設烘培坊、有取貨站，已經是具有我們所謂社區產業的一個社區發展協會。可是其實我們在財源上面，並沒有增加，而是、我們其實逐年都還是有一些小小的虧損。所以呢，今年我們有開始討論說那有沒有可能在我們提計畫的過程裡面，開始針對一些補助項目要求作隨喜捐款，就像宗教有那種隨喜功德啦，我們要說隨喜支持啦，請老師支持我們……其實我們還在想說想要試這種回饋制度啦。

**Q：所謂回饋制度…**

A：我所謂回饋制度是說，譬如說計畫書裡面，他比較會支持的大概就是講師費或者是一個限定項目，可是唯一一個比較容易讓你有產生回饋的大概是講師，你可能都會請你認識的，那你可不可以跟講師說，老師請你隨喜的支持我們社區永續發展……之類的，有沒有可能啦。所以其實我們在這個月，就是上禮拜啦，我們開理監事會有討論，當然就說好啊，那就給老師一個卡片，那就寫說：就請老師隨喜支持，那如果老師願意支持我們的話，那我們就感謝他嘛。其實只是一個暗示而已啦，他要不要捐其實也是在他啦，所以不過未來要慢慢的朝向這種回饋制度的方法去，回饋制度去思考我們的很多活動，希望是每個活動裡面參與者都可以回饋組織一些經費，而不是說以前我們可能是你就全部都……就是你申請進來的經費，你只是過門，你知道那個意思嗎，就是說政府給你兩萬塊的講師費，你從政府那邊拿了兩萬塊，可是也給講師拿了兩萬塊出去，就是說其實是你沒辦法在經費上面為組織留下一些累積，我們其實現在還在思考這件事情。

**Q：這個比較像是節流的部分，那有沒有開源的部分？**

A：開源喔，開源就是烘培跟取貨站…

**Q：就是社區產業的營收……**

A：對。可是那個營收上面其實是……嗯……你說烘培喔，烘培他們的收入其實是拿固定比例來支持協會。可是因為取貨站是因為我們跟合作社有合作，所以就變成說你跟合作社合作、他也是給你固定比例啊，你大概只能譬如說他給你勞務費，就是你要支持這一些人的基本工資，然後呢？其實你可以留下來的東西其實不多

**Q：嗯嗯，所以就是財務的部分喔……**

A：可是至少他們有一些支持，是可以讓組織原有的有那個費用的壓力是可以減輕的，因為你看我們組織那麼小，可是一個月也要三萬多塊，因為我18K嘛，18K然後再加上水電房租，就將近大概三萬塊左右。那你三萬塊就變成說，取貨站跟烘培屋就要各有一些錢拿來支持，大概是這樣。

**Q：那像成員的部分，之前課程有他的效果，就是可以去認識人，然後找到比較適合的人來…**

A：對啊對啊，像我們理事有兩三個，就是當時來參加活動，我就看他很熱心啊，都會幫忙整理桌子啊！這種人就是對的人！（受訪者拍手）為什麼，因為他在公共的場合上面他會主動去服務別人，說實在那就是我們剛剛一直在強調的特質，你會主動去服務別人，那你要一個社區發展組織裡面，這樣的人進來他其實也會提供一些他的想法。

**Q：那你說現在課程開的比較少？**

A：相對少很多啊！因為我們現在只有幾個課還持續在開，因為他們已經有固定班底在運作了。

**Q：那如果說課開的少，這個部分的作用，有沒有辦法在別的地方發揮，還是用什麼方式發揮？**

A：現在…現在也還是可以啊……譬如說我們在辦一些活動啊，那你就會看到有一些人你雖然不認識，可是他會過來跟你講話，然後你聽他講話的內容，就知道他對公共事務的態度是怎麼樣。

**Q：OK，好。那，協會的財務資訊現在是怎麼樣做到公開而且透明？**

A：其實喔，財務的部分理監事會他們都要看過，然後我們捐款的部分我們的徵信都在社區報裡面。

**Q：就是明細都有公佈出來這樣子…**

A：其實協會的捐款是很少的啦，而且這些捐款其實都是我們自己的理事或是志工，大概是這樣。

**Q：那對於社區內的公共事務，協會如何進行協調與溝通，有沒有實際的例子？**

A：公共事務……很多啊，奇岩新社區開發計畫就是一個啊，然後現在在進行的中崙仔溝整治規畫工程也是一個。我覺得是這樣啦，就是說每一個公共議題，只要協會有人想要關注，大概我們都會用組織跟民意去關注他，然後跟公部門有一些對話。我覺得對話是這樣，有時候會是一種衝擊，譬如說我們意見不一樣，相佐，可是那也不是不見得不好，只是說我們相佐，可是因為主導權還是在公部門嘛！公部門還是可以決定我要不要聽你的啊，或者是，只是說他背後做出來的那個決定，大家要不要堅持，你如果不要堅持那就是這樣。所以新社區開發計畫後來他們的決定，那個住宅區的分布，其實是跟地主完全不一樣，那我們的觀點跟地主其實是一致的，可是因為他後來這樣做了，我們覺得我們第一個最基本的目標達到了，就是保留、復育中崙仔溝，這個目標達到，然後他綠地也增加，所以

相對於主目標來講，其實社區是達到目標的，可是對地主而言，他們其實…可能整個計畫的分配上面，跟他們的想法是不一樣的。那我們也只能說，我們傾向是地主的觀點，可是沒辦法達成，如果地主他不想再出來我們也沒辦法，因為所有的夥伴裡面沒有一個是地主耶。

**Q：好，那麼協會對於社區活動規劃的策略如何呢？就像是跟學校結合…**

A：其實我們目前的狀況是這樣，就是你盡量跟學校，就是你做的任何計畫你都要跟學校有一些連結，活動上是這樣。因為我們的觀點是這樣啦，你如果沒辦法轉化社區的教育變成一種教育紮根，要用教育紮根的觀點去看，其實他的影響，他的深度其實會不夠，我所謂不夠是對我們來講孩子是下一代啊，孩子如果需要在這個社區裡面活動，他的觀點會影響這個社區未來的發展，對不對，那你今天你有辦法透過你的計畫去影響他，那未來這個社區有沒有可能會更好？會啊，因為那就是你期待的目標嘛！那另外像，我們在夏至的那一天，有辦跳蚤市場，然後我們就在清江國小旁邊、那個簡易運動場。它的意義很好，你知道夏至，就是一年裡面白晝最長的一天，所以白晝最長你是不是可以用…套上節能減碳的概念，就是說欸你黃昏的時候你不要待在家裡，因為天還沒黑嘛，你就出來走一走啊，來跳蚤市場玩一玩阿，挑挑看有沒有你想要的東西，或是甚至跟人家做交流，我覺得它帶動的不只節能減碳，還帶動了人跟人之間的連結。

**Q：那像課程的部分呢？對於課程規劃的策略上面，有沒有…就是說大家有興趣的？**

A：課程規畫……有一個部分是這樣啦，因為我現在是專職，那我會去外面上一些研討會……然後我會獲得一些新的訊息，我會帶進來組織裡面，我會跟他們分享，那不見得一定會在社區裡面落實，但是譬如說像我們有社區報啊，我就會在社區報裡面分享，現在國際的走向是什麼，觀點是什麼，那個其實對我們來講就是一種社區教育。那社區報就是一個媒介。所以你應該有看了我們的社區報厚…

**Q：有，我有看。……那，協會如何進行社區……先問社區問題的調查好了。**

A：其實喔我跟你講，社區資源調查這件事情是在組織本身產生的初期就應該要做，因為這個社區資源調查你做了之後，他不是只有人力物力，他其實還有一些自然資源啊，或者是文化各方面的部分，你都要有一個初步的認識，你有了認識之後你後續才可以知道說社區的特色可以從哪裡開始，譬如說為什麼我們現在走環保，為什麼我們要定生態社區，是希望我們有山有水啊，那這樣的山水之所以形成了自然資源對我們來說又有利，因為你的社區本身裡面就有這些東西，那你可以透過這個自然資源去做延伸，可是不是每個社區發展協會都是這個樣子，尤其是都會型的，都會型的社區發展協會其實相對單調，我所謂單調是說因為你大概最後只能處理人的那塊，因為環境的改變…其實可以改變的不多。其實還是可以啦，因為我們在講我們 2010 年我們做的社區防救災，那時候其實我們有基本

成員，就他們自己的人脈，跟他對社區的觀感，他們其實可以提供一些意見。那時候有做了一些簡單的調查。

**Q：什麼樣的調查？**

A：嗯……那時候我們，因為社區防救災嘛，所以我們就要知道說，在社區裡面哪一些地方是危險的地方，哪一些地方是安全的，那如果遇到大型災難的時候，你要怎麼、你要去集中在哪裡？那一般對政府的體制裡面喔，遇到這種危及的空間，我們叫疏散空間，其實都是學校，所以你知道小林村那時候被滅村的時候，他們其實都跑去學校，可是因為學校整個被滅了，所以就無處可逃，反正就類似這樣的情形。所以大概你要做資源調查，你就是一定要有一些計畫的課程，然後有些外來的老師或團隊進來協助你，然後提供你一些訊息說，你們可能需要什麼。

**Q：那社區問題的發現呢？……新的發現，譬如說之前不曉得，然後怎麼樣去發現有一個問題在那裏。**

A：社區問題的發現喔……其實譬如說一個公共議題好了，我們中崙仔溝的那個整治規畫，為什麼後來會變成這樣的整治規劃工程呢，是因為我們社區的夥伴啊，就去公園散步啊，就看到那個水溝為什麼在施作啊，然後他去看，耶！為什麼你把野溪切成三塊，然後做了一個水泥的在那邊，那你把水擋住了。然後就從那個地方開始，你就看到有改變，那他的影響在哪裡，那因為我們的那個理事他本身是環教的碩士……

**Q：是因為他剛好去散步所以才看到…**

A：可是不只他一個啦，其實還有別人，只是先從他那邊發出訊息說，他看到有一個工程在水溝裡面，那我們是不是應該要去關注，問他到底是什麼？我的意思是說，對於社區的問題通常是這樣，有人看到這應該要被關注，他提出來來協會告訴我們，那所以我們就會接手，或者是我們會討論要不要去關注這樣的議題。

**Q：那也會有不是社區理事或是志工看到，會來跟協會反映，他們覺得協會可以幫忙。**

A：對阿對阿對阿！比如說我們其實新社區開發計畫也是因為我們萬大哥，他一直關注這個議題啊，所以他後來會覺得說那我可不可以找個社區的…

**Q：萬先生是……他到底是不是這邊的志工，還是…？他是理事嗎？**

A：沒有，他今年才要入會而已。因為我們之前都沒有邀請他入會啊，今年我才邀請他入會，可是他算是積極的志工，如果以奇岩新社區開發計畫這樣子的一個角度來看，他代表協會出去看很多會議。

Q：他有沒有本身的考量？他家在哪邊？還是說他……

A：沒有啊，他家就這邊過兩條巷子而已。

Q：那他會這麼積極的，有沒有一些他比較個人的因素？

A：有啊有啊，就我跟你講那個他想要中崙仔溝復育的這一個目標上，就是他定的，他想、他希望的。因為他那時候在看這個議題的時候，他認為新社區開發計畫要把整個水溝給填平，蓋房子，那條水溝在他的記憶裡面不是只有這樣子，他有很多的價值在裡面。比如說，他小時候在那邊玩啊，他覺得你如果可以把這個野溪保留下來，他的孫子之後還可以……

Q：他個人的生長經驗就是他從小在那邊長大的……

A：沒錯，所以他就把他個人的目標放進去。我覺得一個社區發展的組織就是這樣，你每一個參與者，都在改變組織的觀點，那也在為這個社區去產生影響力。

Q：恩！剛剛有提到就是協會如何進行，資訊的傳遞與分享就是社區報，或是有特定活動的時候會另外發 DM……。那另外網站那些都知道嘛…海報也是會有……好…。OK，那所以，那能不能談一下就是在那個婦女人力資源部分，還有女性志工的部分，就是這邊是……因為都是媽媽居多嘛，那他有沒有形成一個比較緊密的人際網絡，互動上會不會比較緊密呢……

A：其實比如說我們烘焙的媽媽好了，她們是兼職的在烘焙這樣子的一個場域裡面活動，那協會的活動她們不見得會參加，但她們組織裡面她們大概有十個人左右。

Q：烘焙是在社協下面其中一個組嗎？烘焙組…

A：對對對，就是他們有一個烘焙的負責人，子容是我們的理事嘛，所以她們都會報告一下她們烘焙的近況，她算是協會裡面底下的一個次組織。那我回頭講，因為她們在烘焙裡面活動，所以說她們這些夥伴有相對的凝聚力，可是對於組織來講，譬如說我們要辦活動的時候，她們不見得會直接參與活動，但是她們會不會參與烘焙那一塊的活動？會。你了解那個差異性嗎？

Q：就是也是對特定的主題，或是有特定的興趣，他們是有投入感的。那純粹以婦女的角色來說，譬如說媽媽在社區協會裡面參加活動，然後回到家庭的時候他會不會也起一些作用把家庭一起帶出來？或是以女性特質來說……

A：會啊，會。我覺得早期在那個媽媽成長班的時候比較明顯，因為媽媽成長班那時候就是很多婦女，而且我覺得這個其實還有牽涉到一個外部的變化，社會的變化，所謂社會變化是說，當初協會成立跟整個國家解嚴，那時候國家剛解嚴沒多久，婦女們對外求知欲望其實是高的，相對的她其實也會去影響到家人，會帶家人出來參與社區活動，國家走向民主化的這個過程大概也有一二十年嘛，一二

十年後變成說對於很多的公共參與慢慢已經融入生活了，所以她們就不會再刻意說我必須要再跳出來去為社區做什麼，有一些人她們的變化是這樣，所以你就變成說，你會發現到，她們還是會帶家人出來啦，可是比較多的可能是我只帶太太，帶小孩的其實相對是少的，可是你在比較前一段她們可能就會全家出動，因為那時候本來活動就很少啊，所以他們在舉辦活動的性質上來說，可能就真的是全家出動，然後去做什麼事情。

**Q：所以這個是說對於家庭的影響力啦，那時候會比較明顯一點？**

A：對，可是現在有沒有明顯，我覺得可能沒那麼明顯吧！

**Q：那另外就是說這個協會大部分是媽媽們在運作、在合作，那一群媽媽做事，跟有媽媽、有爸爸做事有什麼差別？或是說讓這個協會有什麼特殊的地方？**

A：嗯，我覺得是這樣，其實男性女性本來在很多事情上的觀點上面就有差別，所謂的差別是什麼，就是你很明顯的知道說，男性在譬如說工程，譬如我們有奇岩社區開發計畫，其實這跟工程有關，可是對於很多媽媽來講，工程跟她是完全不一樣的領域而且她無法想像的，那些工程裡面她要關注的東西。可是對於男性來講，他們不是喔，他們對工程其實是有概念的，所謂有概念是說他知道這個工程，我們在討論一些大方向的時候，他就知道這個方向定下來會動工程產生怎樣的影響，可是對很多婦女來講的話是他沒辦法想像，我覺得那個就是為什麼讀理科的男性比較多女性比較少的，我覺得那個對於天生上面的理解力是有差異的。

**Q：或是說生活經驗，男性有時候會比較常接觸一些家電水電的那些事情，會比較知道一些。這個可能是缺點啦，也就是說媽媽……**

A：所以我要接下來是說，所以我們理監事會裡面也有男性，所以我們在討論東西的時候，男性也有一些觀點可以適時的進來啦，所以應該還好啦，在那個意見上面還好啦，不太會有……

**Q：不會有分歧，有點像是互補，就可能組織媽媽多，但是有些領域是相對不懂的。**

A：所以我們現在的分工會是這樣，就是說，奇岩新社區開發計畫、中崙仔溝整治工程，那就男生去吧！然後其他的那個環保啊、什麼的，那就女性來。

**Q：就是說，一群女生工作，可能會有一些不知道的知識，那有沒有優點呢？一群女生一起做事的好處，或者是說……**

A：其實不完全都只有一群女性。裡面還是會穿插幾個少數的男性，但就是我剛剛提到的啊，就是我們的方向是上面就比較窄化啊，我所謂的比較窄化就是你目標其實是很明確的，就是環保啊，我就是推環保、跟環保相關的議題，那所以很

多男性對於環保這件事情他不見得會熱衷，可是我們辦活動的時候，譬如說我們藝文嘉年華，她們還是會把先生找出來啊，或把太太找出來啊，一樣啊。

**Q：所以環保議題會成為這個主軸也是因為一方面女生比較關心，一方面本身這個自然條件也是存在。所以女性志工的部分主要作用其實就是說，帶家庭比較容易帶的出來。**

A：目前看起來是這樣啦。

**Q：那談到人脈…或是像高美華小姐好了，他的人脈有沒有給社區帶來什麼作用？**

A：會啊，因為我跟你講，她是積極認識，熱情的人嘛，所以其他對於很多社區裡面比較積極的人她其實比較熟悉，那甚至訊息上面的交換她也比較熟悉，所以她其實就會因為這樣，她可以把一些訊息帶到我們社區，帶到組織來做討論啦。

**Q：那還有其他人嗎？**

A：其實我跟你說社區是這樣啦，走到哪都有認識的啦，你只要有開口說話，談到身邊發生的事情，你大概或多或少都可以得到一些訊息。只是說那個訊息的發酵或者是影響力會在什麼時候其實不知道。比如說我們在選舉的時候啊，就會有人跟我講說，啊那個學校裡面的某些家長啊，她們可能就會傳播說，阿高美華是女生啊！所以里長選女生沒用啊類似這樣的……很好玩啦，其實選舉真的很好玩。

**Q：您對於協會幹部或成員的信任程度如何？您個人感受。**

A：我覺得協會還好耶，協會的夥伴現在大家看起來信任度是高的，至少我們還沒有發生過互相攻擊啦。

**Q：您會主動提供協會夥伴協助或資源嗎？**

A：就是把一些與社區營造有關的東西，放到社區報…其實也不一定是社區報啦，就是開課的時候，也可以把它融到課程裡面阿！那對於協會夥伴…其實就是對組織的嘛！我能提供協會伙伴的資源與資訊，大概就是我在跟外界其他組織互動過程中所接收的訊息，我會把它溶入社區發展工作裡面。

**Q：您會願意提供協會什麼樣的資源？您認為協會什麼地方讓您最放心？**

A：提供外面的組織連結資源，讓協會在推展計畫上有資源可以運用。協會最讓人放心的是，接納多元意見，且願意讓伙伴放手嘗試。

**Q：之前曾經談過社區內部組織之間互動關係，社區外部的組織連結部分情形如何？**

A：合作喔，其實我們就是這樣我們合作是我們要看事情，比如說奇岩社區開發

計畫，那因為它是一個工程嘛，所以其實你還是可以去找一些學者對這種工程，或對這種規畫有了解的人，然後譬如說我們那時候的社區沙龍，我們就請老師來上什麼叫生態社區，你至少社區要知道什麼叫生態社區吧，那他談了生態社區之後，那你對新社區的計畫你有什麼樣的看法。那像我們中崙仔溝的計畫，一樣啊，你找一些跟生態相關的老師，然後他對水資源又了解，當然不是只有找一個啦，可能就好幾個，然後就請他們來給我們一些意見。所以平常就要累積資源啊！我覺得我跟美華有一個共通的特質是我們其實都在外面有跟一些 NGO 有活動，其實我大概知道說 NGO 裡面有誰，他適合，譬如說在我們社區裡面推動什麼的時候他適合進來社區協力，所以我可以直接對 call 找到那個人，縱使不知道，我也曾經在網路上直接找啊，找老師來社區裡面開課。

**Q：像您說您在外面有參加研習…**

A：我們其實常去耶。

**Q：像你的話有？然後也有去接觸一些非營利組織，那您本身比較熟悉的，或是說接觸……**

A：我們協會最常合作是因為我們，那個之前那個陳德鴻，那個荒野保護協會的陳德鴻老師，他就是我們一個很重要的諮詢對象，那有課程我們就會請他上，比如說我們之前星期二，就有一個自然學說的課程嘛，那就會請他來上那個水生植物的部分。

**Q：所以也是因為您有處理協會的事務，所以覺得有需要，所以才去拓展外面的組織，還是你自己本身就是有興趣嘛。**

A：對，平常就要累積。

**Q：會與福主宮連結的原因是什麼？**

A：他的資料……原則上，他其實去參考別人怎麼作，然後回來的時候她就自己這樣作，這樣講可能有一點…就是文化這一塊如果你沒有實際去參與你很難想像那個流程，因為其實它是有一個、繁複的流程，我們弄在海報上面只是大概跟你講什麼什麼對不對，可是那個流程還有分細部的東西……那現在的福主宮裡面，那個流程吳大哥他最清楚，那沒有人這麼清楚阿，所以你就不得不依賴他。他現在的工作就是管理福主宮，那另外就是會作一些寺廟的交流…。我要講的就是說，像福主宮吳大哥的作法，他本身…就是剛剛我在講，社區裡面政治權力的關係上面，他有時候很小心就是說、他不想讓某一方…獨尊某一方，所以他會比如說，里長，他要做什麼的時候，那你們社區發展協會阿…可不可以來做什麼事情，他就是希望說讓我們協會也有機會出頭。可是說實在也很有意思，為什麼，因為像我們協會喔…很多的社區發展協會對於這種寺廟的事務會很熱衷，為什麼，因為那個就回到社區權力關係上面。那所以當然…吳大哥跟我們講，我們當然也是會

去作啦，可是我們不會說這麼積極阿，我們都覺得說、我們做這個就好了，我們的方向！好！環保！我們就做好這一塊就好，或是說跟學校互動？好我們那一塊就做。所以我覺得我們的協會是這樣，我們的目標一致，我們覺得那個方向是對的，那我們就一起做。所以，我才會跟你講，里長選舉那一塊，其實你就可以看到一些變化、一些權力…或著是選擇上的變化。我是覺得我們在合作的項目滿清楚的，我所謂滿清楚就是說，像如果我們接到參訪，我們就會把人帶待到福主宮那邊，然後我們會讓吳大哥來分享，這個福主宮裡面的事務，我覺得也…另外一方面就是說，讓他去推廣，推廣那個福主宮，而不是只有我們講，我覺得要讓其他人來參與，如果用另外一個角度來講…這是一種社區合作的關係。

**Q：未來希望如何拓展與社區外部單位的合作，還缺什麼嗎？應該這樣問。**

A：其實跟外部合作喔，要看社區的需求，就是說，就是我剛剛不斷在講，社區發展跟人、參與者有關，你現在回過頭來看，那誰想要推一個東西是他覺得有意思的，他想要進來推，那當他想推的時候，你自然就會去找資源了。所以到底要跟誰合作說實在我們也不知道，我覺得很多東西是有一種未知的趣味。因為像美華那時候在 2002 年的時候，他把合作社引進來，他也沒有想到說後來我們會有烘培坊，然後未來我們走的方向是環保，然後我們可以把很多東西結合在一起。

**Q：其實這時候累積的東西在未來的時候會發酵，會有一些效果。**

A：沒錯。其實我覺得奇岩跟很多社區發展協會比較不一樣的地方，應該是他累積下來的東西，他其實對未來都會有一些影響啦……你看美華她做了丹鳳山自然步道的那個折頁，她做了調查，所以當她遇到那個丹鳳山護石工程進來的時候，他就有一個很明確的東西去告訴人家說丹鳳山上有什麼東西，你開了這個路，什麼東西會不見，你知道我的那個意思嗎？所以你的累積其實是在為你未來的事項做準備。

**Q：最後就是對於協會未來的發展，您有何看法與建議？**

A：發展喔，沒什麼建議耶……不是，是因為我覺得社區的事項其實要看成員，成員他們想要做什麼，因為畢竟對我而言我是一個外來者，第三者，有時候因為我們做社區，然後我現在會進來，是因為我們是朋友，然後我也支持一個社區發展的一個方向，那我覺得這個對我來講也具有領域性跟自己的生命價值有連結，所以值得在這邊投入。可是你到達在一定的程度的時候，其實你還是會覺得會想要離開這邊去創造不一樣的方向。另外…像現在我跟美華的互動我們大概是在理監事會裡面提我們要做什麼，可是很多的那個計畫的控管上面，其實基本上是我在控管沒錯，啊我們現在要做什麼，然後就人找來，然後就去做。所以那一個我就沒有特別的去列一個進度表說幾月幾號要做什麼，是沒有特別這樣。但是如果少了一個我這個位置，回到美華跟秀梅前那種執行長對各組的運作上面，其實需要的。

**Q：關於社區報，我有稍微瀏覽……他有些小故事我覺得在社區報裡面有他溫馨感人的作用，而且因為社區報版面有改過嘛，可能是不同階段，那有些階段的寫作方式也不太一樣。**

A：對啊，我們現在的比較像報紙啦。像我們後來版型是固定的，之前版型……嗯……其實早期的社區報就比較像 A4 的，就只是去把他印出來這樣，就是他編排上面比較簡單，可是後來的編排上面，因為還有美編軟體的應用，所以就變成說……

**Q：彩色的感覺完全不一樣啊，因為中間有幾期啊一兩年的那個，都算是簡單敘述一下社區現在在做什麼事情啊，那個會給人家感覺比較……好像是中間吧。**

A：嗯，我們協會第一任的理事長做了三年，他卸任之後第二任上來跟第一任因為理念上面有一些衝突，所以第二任上來沒很久就換人了，所以第二屆好像換兩、三個吧，所以你就會看到中間有幾期，那個就很弱，就是因為你人事上其實是不穩定的，一直到比較穩定的時候還是我們美華執行長當理事長的那時候，協會才趨於穩定，所以我覺得前面還是算草創期，大概在 2000 年到 2008 年吧，那個時候才是趨於穩定。

**Q：那像說經營這個烘培坊產業，是否有助於提升成員對組織的認同感？**

A：像烘培坊的夥伴喔…應該說，這些媽媽的先生，其實賺的錢…大概都夠家用，所以她們…她們錢很少啦，一萬多塊而已。怎麼講…她其實不是為了賺這個錢而來，她會來是希望在這樣子的空間裡面，有個人可以跟她互動，然後有個人可以跟她分享，甚至她們有一些新的想法可以在這樣子的一個平台裡面作發想，或著作分享，對，比較像是興趣的性向，我覺得是比較在這裡啦，你如果真的想要賺錢的話一萬多塊養的活一個家庭嘛？其實是不行的。烘培坊這邊來的天數比較短阿，比如說一個禮拜她們有一些人、有的媽媽只來兩天、甚至只來一天，那所以時間上面的彈性度，其實也有一些可能讓這些媽媽，在這樣子的一個場域裡面，反正我只要來一天，然後我跟你分享我沒來的這些天，遇到什麼事情，反正一邊作事一邊聊天阿…所以她們常常在一邊作事一邊聊天、她們常常在笑阿，因為她們都會分享一些經驗。所以這樣子的一個場域，它是一個很好的一個資訊交流中心。

## 逐字稿編號：A4

受訪對象：奇岩社區發展協會幹部

進行方式：面訪

訪談日期：101年05月08日14時

訪談地點：頂埤池畔

---

### Q：協會組織架構與分工情形是怎麼樣呢？

A：像我們理事是這樣子…共議制嘛！像我們 Team 厚…整個來講是分工的，那就社區的話…它有做很多的……每一條線都有！就是烘焙…有烘焙的理事，那還有合作社的、就是做主婦聯盟的，恩還有課程組的、還有解說團隊的、還有以前送餐組的，送餐、關懷據點、訪視都是一起的，恩以前還有做關懷據點，就是那時候社會局辦的案子。

### Q：奇岩協會的特色是什麼？

A：奇岩協會的特色喔…就是組織目標…噯……特色很多，可能就是大家一起共同去、應該是說大家共同去領導每一個 team，有事都是一起討論、一同參與。那還有對環境，友善環境、生態，然後我們也結盟小學，和清江國小…和校長也、也相處得不錯，恩互動得很好，因為當時早期我們有陶藝班，因為我們有兩個陶藝老師，所以有申請到一些陶板用的…用具，就是燒窯的阿，有那個製板的，因為我們現在…因為人力的關係，那還有…因為有一個老師已經搬到桃園去、呃搬到鶯歌去，那另外一個移動到苗栗，要講的是中高婦女的二度就業，沒有成功、算是沒有成功的啦…但他有留下一些陶板機、還有燒窯機喔，打算今年要轉贈給清江國小的…算是……弱勢，就想說把這個區塊喔，他可以經營啦！所以我們就把它轉移到…何校長，也算是互動很好的啦！那我們當時有申請那個計畫…文建會的有沒有，喔！申請水…申請那個埤塘嘛！因為當初那個埤塘是校園區，講起來比較危險地帶，因為比較暗，那樹木比較多，比較沒有去整理啦！蚊蟲阿、還有蛇都有，那我們做完這個埤塘就直接…所以就幫他們改造了一個…喔…小朋友可以親近的，孩子也瞭解植物的、多元的植物。所以基本上來講…我覺得我們組織目標很明確啦！每年都有…今年計劃明年想要做的事情，而且都共同討論，由理、監事來一起討論，那分組、分工去完成事情，什麼都做，是這個樣子。像去年我們也是第一個…做…防災的社區，可能我們會走到…一般社區的比較前面啦…社區的事喔…比里長還快，我們認為是這樣。當初我們就是覺得說，一個里長我們在做埤塘的時候，可能里長也…因為他們也怕我們做得太好(受訪者笑)，可能有一點喔…和里長之間也當然…也…也互動啦，但也沒有那麼理想，我是覺得是這樣，我們唯一缺點是這樣子。

**Q：那您會進協會的緣由是？**

A：其實我剛…84年進這個社區，就搬來這邊住了，那我覺得說這個社區哇！好蓬勃！我就會覺得說…我是比較好奇心的人，我會看說耶！他們幾乎每個月都會貼海報，到底這什麼海報喔！原來他們課程很多，那你會很想去參與但是那個時候是上班，就沒有辦法去參與。那有時候他會有跳蚤市場，我曾經去參加他們跳蚤市場，就會去搜括、就他們辦在學校，他每年都會辦，那我就會去注意這個…協會，這個社區算是互動很好的，所以我就覺得說很棒喔，我90年…那時候感覺說，是不是該退休了，就…先回來社區，先上他們的課程，去上一些D.I.Y，說實在早期出來上班…也不是很會煮啦，就是平常吃的、平常菜，那沒想到去到那邊我就開始學一些東西，那我可能比較熱心啦！那他們是這樣！所以為什麼組織會很好？是從上課之中喔，去瞭解、去甄選人員，那他們那些前理事喔他們就很厲害：「唉！秀梅你可以來做什麼什麼什麼」。沒想到我90年開始學戲劇導演，91年開始喔，他們就有一個活動，台北市政府社會局七科有沒有喔，他選七個模範社區來做老人送餐，那剛好我就在…開始進來，招收了15個名額，那我就當班長，那時候就開始受訓，上了好多堂課喔，像營養學阿…就是關懷老人的基本的禮貌阿。後來就 唉！開始要送餐了唉！自己都不太會煮飯還說要送餐喔！自己也是傻眼！

**Q：像您擔任理事，都負責組織哪些事務？**

A：理事喔，他其實…除了開會嘛…一定都會到，那參與各項事務，那其實現在來講……我們有分社福組阿、課程組阿、編輯啦、活動組啦、環保組啦…理事都會在裡面，那…各組都會互相支援。所以我們理事…都是核、核心幹部。

**Q：您認為執行長在組織裡扮演的角色是？**

A：龍頭阿！（受訪者笑），因為她有去參加社區營造的…喔，她是第一屆的學員，所以她出來現在也是做評鑑的種子團隊，所以她會對我們做社區營造的、她會特別敏銳，所以我們常講我們是搶錢一族啦！搶政府的補助阿！所以可以做得很好有沒有…那當然有一些，慢慢的…像信義房屋，我們做了一個階段以後，信義房屋他有做公益阿…94、95年的時候，還申請一個案子50萬，他給我們50萬喔，那我們也做很多喔，五大空間、音樂會、一人一故事，還有什麼…陶板……當然這個都要去甄選啦，是高美華在帶的時候去爭取、甄選到的，你這個協會如果不會寫企劃案，你就沒有辦法去爭取到這筆款，那你說他真的是還是會看，一般能夠選上的話是團隊很強，因為你沒有人有錢沒有用，我覺得信義房屋是說，他很信任你，他不像政府，他這個過程喔，只要這個協會ok、是做事的，他就不會要你的後續了，他會看的就是你的執行力阿。

**Q：您認為執行長的領導風格和人格特質如何？**

A：她的領導能力很強啦！她執行一個任務時，她是信任你的，就你去發揮，有

什麼問題你就找她，她會來協助，是一個很能夠…喔…她很奇怪，她都沒有來協會喔，但是她一講起事來，就可以、什麼都知道喔！（受訪者揮著手談論著），我們的組長是報備著她喔…她都聯繫得很密切，這就是她的特質阿！就是進度到哪裡她都很…瞭若指掌。她跟組長之間溝通的管道是順暢的。那她…她就是各種特質都有兼具，民主也有、強制也有，因為你這樣子事情才會做好，好…所以我們每一次喔…不是我在講，核銷是第一名的，很快就…你說好 30 號截止，我們前兩天就截止了，我們的效率真的是沒話講。就是說因為我們大部份的人都會比較拖嘛，那可能就是我們檢核進度、目標很明確，像這些東西喔，我們都會有一個明確的日期訂出來，就會有進度表，那還有說什麼大事紀，這些東西都會有的。

**Q：因為像社區發展協會通常都是比較自發性、志工性質…**

A：對阿！我覺得組織的發展就是說，我們每一任領導人，都算是…還滿優秀的，就是說可能交待下來給我們，我們也是一群榮譽感比較重的一群，我發覺啦，不然你沒有看每一個都做的瘦巴巴的阿！我們都笑說，哇！誰誰誰你接太多工作了。有一些居民…都會笑我們…說你們已經像一個小型企業了吧！我覺得那種…團隊的那種互動跟紀律是很重要，我們在開會的時候就會去瞭解， 唉這個team做得怎麼樣，因為我們都會報告阿，每一組都會報告唉哪裡怎麼樣、進度怎樣，我們每個月都會開會啦，到目前為止我們就是兩個月開一次，然後我們也是一直都在找東西來做。我們在做一些事我們不會說拖到很久，可能有些協會就是，他都到很久才來檢討一次，像可能我們都會有帳阿，一定會說哪一天就要完成，就會按時交給理事長，我們都會有一個進度先給你，那我們去完成，如果說是你真的不行的話，你就要求救兵，那她就是會告訴你說要怎麼做怎樣怎樣…。

**Q：那她是如何維繫大家做事的熱情？**

A：每年喔，都有一個社區性的…參訪，我們都會有去外面參訪，去看別社區…你會覺得、 唉！鼓勵…真的你會一股士氣……真的雖然感覺每個人都很歹命，都很婆婆媽媽，但是他們做出來的東西真的就是…會有那種、就是心有同感，別的社區做得好的，我會有那種…電流的感應有沒有喔…你回來就會說，真的，我們也不能輸別的社區，那種榮譽感超強的！那還有就是因為我們有學一些、做生態池阿，我們就會跑到學校、埤塘，那我們其實…理事長厲害的地方就是，她寫很多的案子，那還有我們想要做什麼的時候，我們就會去拜訪、就會到處看，像那個什麼…仔溝……就是河流的復育，本來以前是乾枯的，現在為什麼說他們可以復育小魚、成功，也不會髒髒臭臭的，是怎樣完成的，那就由外面的人士來講，我們每個核心幹部都要去，那還帶著自己的先生、帶著自己的太太，像我當初會跳進來，我也是希望我先生認同，不要說妳退休了妳還找不到人（受訪者笑），所以我們都很知道說喔…我們每年喔都會有聚會，就大家從合作社裡面領菜出來，一起煮菜聚會，然後把家人帶來，對家庭要支持，你先生阿要知道你在做什麼，這樣他才會安心阿！我們這邊幹部的先生喔，幾乎都是幫忙的，沒有的話做不下

去啦！

**Q：您認為社區發展協會應如何維持穩定運作呢？**

A：像志工…當然，現在也是我們的困境啦……還好啦我們也滿有見解的，知道說要去傳承。現在我們的理事也加入兩、三個、四個喔，都是比較年輕的，那還有男生喔、也多了兩個男生，兩個男生是年輕的，這樣就代表、我覺得有在進步啦。像那個年輕的男理事喔…他就在關渡自然公園那邊上班，其實我們的理事能力很強，社員也很強，他會來這邊看以後， 诶？怎麼會來做水壩了？他馬上就跑去協會去了，那到協會去了後我們就去找相關單位來，來勘察為什麼要來做水壩，我們要天然的、我們不要人工的，那他就會來勘察。就是在一些課程就像在尋寶，哪個人可以做、就拉進來，就是這種方式啦。

**Q：那協會的經費籌措部份呢？**

A：那因為我們有合作社嘛，那還有我們二度就業的就是烘焙坊嘛，有發展這個…一個事業嘛，那也可以有營利…一點點啦，那像慧瑜的話她是秘書嘛，雖然說是薪水也不高啦，但是那個一、兩萬塊也是錢阿，一年下來二十幾萬耶！要從哪裡拿？那有些就是媽媽會贊助啦、有一些團體也有啦、那就是法鼓山啦…那至於說後續的話可能就是…有一些課程，老師的費用有沒有喔，有時候我們也……就我們也擬出一個方案，就是說…多少能不能夠就是請老師贊助，跟老師凹一下（受訪者笑）。

**Q：那協會的財務怎麼樣去做到透明公開？**

A：每兩個月喔…開的理監事會議都會公佈，如果是會…會員的話，也是可以申請來檢核，那每年的會員大會，也都會有財務報告給他們阿、每人一本阿。財務報告就是…我們專門有一本，我們一年度到底執行了什麼、申請了什麼東西，收支在哪裡，他一目了然在那個地方。

**Q：對於社區內的公共事務，協會怎麼去協調溝通？**

A：像說我們在改造這個埤塘的時候，隔壁大樓就反對，就說為什麼這個支離破碎……诶…斷垣殘壁，講得很難聽喔。但是你要應付這麼多人……其實我們做每一個公共事務喔，不是說要做就做，我們除了自己開會之外，我們會宣導，社區報丟到每個家庭，那還有說去做調查，還有給他們簽名，好、我們已經蒐集人數差不多了，就到校園有沒有…我們說為什麼要蓋、做埤塘，埤塘要做多遠的生態，那我們就是把幾顆生物帶去，我們要種哪些東西，原生的、為什麼要種外來種，外來種為什麼有的不能種、有得可以種，外來種就像大萍，那種是一下子就蔓延的、那清得很辛苦，因為它成長比本土的快嘛，像這些、最先我們都不懂不曉得…那里長就是喜歡有吳郭魚阿、居民要釣魚阿，那里長為選票阿，我說不可能，我說人喔，人就是要教育的，你如果不教育你永遠不懂，所以我們這些解說員一定

要每一次來，講說原生種你就要保護他，但是…他就不聽阿…那個荒野也有講阿，對吳郭魚不要太人道嘛，人道…就是破壞生態嘛。

**Q：那像這些教育資訊，是怎麼樣跟社區居民去傳達？**

A：恩刊在社區報阿…還有就是說我們來（受訪者手指埤塘）…有時候他們都會靠進來，我們就是用志工、解說團隊口述的方式來傳達，也讓他們瞭解說 唉！這個生物多樣性，也許會覺得說這…都是草…草類，他們也會嫌喔，說 唉！怎麼沒有紅紅綠綠的……但是你看喔，他們只會嫌咧、會唸阿、可是從來都不來參與……唉！你種下去要維護唉！像這個（手指旁邊的樹）都是我們幾個、半年來…每天來澆水內，你不關心的永遠不會關心啦！少爺！知道嗎！（受訪者笑）……不然就是像有參訪活動阿，我們也會…帶下來…埤塘這邊說阿！

**Q：那社區的問題是如何被發現？**

A：好，就講我們的新社區好了啦。那時候我們因為…剛好我們也有一個機會，是世新大學…是什麼教授喔，他們也要寫一篇研究計畫…那我們想說剛好…好，你雖然說是新社區，你不要影響到我們舊社區阿，你公共設施是不是要做好，對不對，那沒有作好的話、那很大的問題喔，大家都會受到影響…那時候就是我們很積極的……另外就是說因為那條仔溝，我們也希望說復育，我說我們家門前有小河、後面有山坡，那因為剛好我們一個居民，他小的時候就在那邊抓蝦子阿、泥鰍阿、玩…摸蛤仔呀，他想說欸！如果你這個社區喔，就這樣…挖平了，那當然對我們造成很大的影響嘛！那個時候就想說好！那這樣的話……我…我們的理事，是完全沒有土地，一點私心都沒有的，那我們就來做。還有就是因為樹保法，因為…欸直徑…有 40 公分以上就不能砍樹，那樹保法，那時候我們就是想說，那是不是弄掉理面好多生態，我們想說太可惜了，那我們就…解說團隊有沒有、就開始去找那個…樹保…樹保的那個環境聯盟的組織喔，是哪個單位阿…不曉得是社會局哪個單位，就叫他們去勘察，整個就帶他們走一圈、做記號……我們裡面的很多的、我們的張榮吉大哥有沒有喔，他們都上課上到…他們都是陽明山喔，植物的解說員阿，就是好的東西我們要流下來嘛，它有什麼梅樹阿…它有什麼…欸…桑葚這些喔，還有蓮霧、土芭樂有沒有，原生種的嘛。那你說如果那個仔溝弄起來，我們是不是有一個園地，給孩子看那個生態的東西，就很豐富了，果樹是怎麼長的。所以當初喔，我們去那個什麼…有一個林勝義教授，它本身就是復育了四條小、水溝嘛，我們有請他親自來幫我們勘察，地點要怎麼…欸復育這條水溝，是我帶他的、我很瞭解。那、那時候就是每家、挨家挨戶去按電鈴，阿那就說欸你要來參加公民陪審團嗎，我們就是一個一個去、去弄。你看政府，後來…土地規劃後來也是有保、保留這個區塊嘛，那整個要做什麼他還是有知會我們。那當初我們為什麼要選里長就是因為，你什麼東西都是、里長又不管，那我們又不曉得。那沒想到現在欸！慢慢的，現在政府要做什麼事情，反而都會…里長、我們這邊都會知會，就是土地開發處那邊會開通知給我們，只要有動一個

什麼東西，植物的規劃阿…。更好笑的是這幾天有人丟問題來…欸…社區發展協會！不好意思喔！我想說喔…磺港溪那邊喔，現在喔可不可以種櫻花？……櫻花…哎呀…我就想說我們為什麼不種木棉花，那是我們臺灣的耶，其實那落葉的話更漂亮阿，欸大家都想到說櫻花。我說如果是種櫻花，那以後不得了了，我們以後這邊交通都打結了啦！我們也不希望這樣子吧，那我們慢慢的是想說去溝通的啦，那最後他心平氣和就好了啦…。

**Q：那協會怎麼去做社區資源的調查，比如說人力資源？**

A：像我們要講社區文史嘛，那因為我們今年有開課，那林芳郁老師他就想要了解這個區塊以前是做什麼，是灌溉用，那我們就有九個埤塘，那整個來弄…我們就開始搜尋阿，看看哪個理事對哪邊了解的，那還有在地的吳家，福主宮也是…我們是合作關係，也是很好的，因為吳總幹事本身他也是吳家的人嘛，那吳家土地最大…那你一問就知道埤塘的事情，整個來講那行程就會很快速，那還會丟出社區報，問問他在地的人以前這邊是什麼樣子的，所以人力的方面我們就是找。那就是說，也許…有人還不知道嘛，就今天社區報報導一點，下一季也許就有人迴響了嘛，就可以丟到我們協會來這樣子。像我們幹部阿，去到哪裡參加什麼，欸覺得這個人，可以哪個區塊來幫忙做什麼的，我們就找他來，那可能有些…你就上課之中，他哪一個區塊熱心，就請來幫忙做事，就是幹部對人的敏銳度就很強。

**Q：那像說幹部的人脈為協會帶來什麼效果？**

A：像說美燕…因為他們那邊是合作社的關係嘛，她都很知道哪個區塊做什麼。那像說這次漢鼓有沒有…我們協會和清江國小合作，因為我們漢鼓喔有一個洪老先生嘛，也是我們奇岩里的里民，他居然都90歲了，為什麼不發揚我們漢鼓的…厚，為什麼不給我們小朋友玩這個…傳承下去呢，那所以是不是我們也買漢鼓，那一講到漢鼓、要有錢阿，欸經費沒有這麼多嘛！那漢鼓還要買一個大鼓阿，聲音比較響亮阿，那我們有一個理事…因為他們家是做企業嘛，好、他說尾款他來出，那他的人脈嘛！就可以支撐了這樣子。

**Q：您對於協會的信任度如何？**

A：信任是100%的啦，你看像合作社喔，像合作社是這樣，公開、誠信，真的你要真誠的。你看我們的慧瑜阿，大刺刺的，如果是真得不好的……真的錢早就不知道飛到哪裡去（受訪者大笑）。所以說我們喔就是這樣子，你錢在哪裡我們都知道在哪裡、印章在哪裡都知道，都是比較公開的喔…尤其核心幹部都會瞭解，阿呀要找什麼東西沒有阿，放在哪裡阿這樣。我們就是信任對方的人、辦事能力、執行能力、都有，這個如果執行能力不好的喔，他會打退堂鼓啦，key相同的人才會不斷參加阿。我覺得是這樣，那天喔…我也覺得有一點傻眼啦…不關心的人永遠是不關心啦，那關心的人喔永遠是跑第一啦。有啦，我們也覺得說對不起下

面一點的…公館路前面的、來參與理事的…少，欸……我們的社區報都有到達。我們也…很奇怪喔，我們去選里長喔，很多人都把我們當作是分身，不曉得高美華是誰，你是高美華嘛呵呵呵……（受訪者大笑），我們有一個編輯喔更像她，他還是把我們全部都認作高美華。你看有沒有可愛，就可以知道我們是團體、集體運作的啦。

**Q：協會跟外面專家學者的連結情況如何？**

A：就是協會有需要的時候，會去外面找老師來協助……那我們也會找資源、會去協助…別的單位、別的社區，我們都會有做到這樣子，有時候都…互相分享啦，有時候有需要我們配合的有沒有，像有時候東華（受訪者手指東華里方向）有沒有……。

**Q：協會目前有什麼樣的困境，對於未來發展您有何建議，？**

A：就是說喔，協會有一個…有一個秘書，接電話幹嘛是比較好阿，你志工畢竟就是每個組、每個組，就是不同的，那你也不可能說坐在辦公室，像你看說課程組…他還是上班族阿，他不可能說一直坐在協會嘛。所以我就是說還是要有一個人統籌，在協會裡面的，有時候要協助、要接洽、要幹嘛，欸可能就是說…秘書的薪水的來源，是我們比較擔憂的啦…合作社的經費喔，沒有那麼多了，那可能要養他就比較難。它就等於是 workers 的概念，workers 就是我們承包勞務的那個區塊，協會目前有五個 workers，去承攬這個勞動的部分，然後產品…或著是房租種種都是合作社付，合作社出錢，產品也都是屬於合作社的，然後裡面的硬體設備也都是合作社去負擔。那以前，這個店是協會開的店，是加盟的意思，那現在已經回歸到合作社去了，所以呢，現在他們幾個人就承攬這一個工作。合作社就會以這個站，比如說你 1 年有 100 萬…呢 1 個月有 100 萬的利用額，他就 9%給你。

**Q：是比之前少是不是？**

A：不會啦…如果利用額越高，他給的越高阿。看你怎麼算，因為以前 14%是含房租、水電、維修，那個一維修要 1 萬多塊錢耶開玩笑，他們本來有的一些薪水都不見了，所以現在有利有弊，這很難說但是，他們現在就可以專心地服務社員就好了，以前不是，以前還要籌這個收據、那個收據、或這個水電要請人家來修、保養、種種，現在不是、現在整個都給合作社，由合作社來簽約保養，他們就不用掛心這件事。

**Q：所以他們只是請人、請協會的人…**

A：對，社區裡面的人來、來做這件事，那這些人往往是會員、也是社員，兩個身分都有。

**Q：所以說像在請職工的部分，是有什麼樣的問題嗎？**

A：就是…你也要養一個秘書阿，你公部門的企劃案，給 10 快要做 30 塊的事情，那現在就是我們合作社、一樓的那一群人，會提撥一定的金額，回饋給協會，二樓的烘培坊，也慢慢有一點盈餘了，他們也可以回饋給協會。但是，這樣加起來…你公部門給的錢太少了！重點是。那…那慧瑜…最先…所以我們才會想說…阿！好啦，來寫個回饋卡、感謝卡（受訪者笑），看能不能回饋一點有沒有厚…其實協會運作本來、其實他不是一個生產單位嘛，算是、我們這邊算是不錯的，其實我們有…有…有一點點自己的那個產業了，不會說真的是完全沒有，還有就是有一些手工的東西嘛，杯子阿、什麼阿，還有就是合作社他也會回饋給我們、我們協會，方巾阿、手帕阿，那些都加減啦，阿也不多拉，除非說…像慧瑜也很…很害羞，我是很難婆的啦…有人進來協會，好來我就擺，擺一點就賣一點呵呵呵（受訪者大笑）…是協會出的東西這樣子，阿就會有一點盈餘嘛。

**Q：但還是會感到說經費不夠用…**

A：不夠用啦，所以你才會說…有一些東西真的是…要運作起來…真的要有一個專職的，協會最好是派一個喔……，如果是社會局來派一個是最好！（受訪者比起手勢）。

**Q：請社會局派一個？**

A：就是要派給有做事的阿，要有評估阿，那不好的當然沒有……欸已經超優了，績優的社區已經好幾年了，我覺得沒有這樣是不對的啦。

**Q：協會目前只有吳秘書是職工嗎？**

A：對其他都志工，那志工有時候也不好意思阿，像我們坐埤塘也要做一點點心阿，欸做的那麼累…兩個鐘頭，總是要給他們一點點…那個吧，對不對。

**Q：對協會未來還有沒有什麼建議？**

A：就是人的問題啦……就是我們也盡量努力啦，也不要說…里長對我們…雖然說每個人都很溫和啦，當然里長跟協會是、是共生…是最好啦，因為你看、回饋金他用我也不知道他用在哪，你看回饋金……其實如果我們做好的話…他們沒有眼光是沒辦法，我們也暫時休息沒有關係啦。

## 逐字稿編號：A5

受訪對象：奇岩社區發展協會幹部

進行方式：面訪

訪談日期：101年05月16日15時30分

訪談地點：奇岩社區發展協會

---

**Q：烘焙坊的經營是奇岩社區發展協會的一個特點，那從事這項工作是否有助於提升你對協會的認同？**

A：其實我還沒有做這項工作之前，我就是社區發展協會的志工，其實…我參加這個團體已經很多年了。本來就是說…想把…因為你沒有一個、一個核心的話，其實人很容易會散掉，那我覺得因為做這個吃的又是媽媽喜歡的，我覺得就是其實有那個聚集的那種效果。那時候是因為我們剛開始有那個共同購買，我們得獎，有了經費，那就從共同購買開始，因為共同購買很多吃的東西嘛，有那些材料、我們就從一個小烤箱開始，一個小烤箱就開始做一些點心，提供給社區的居民還有共同購買的會員。

**Q：這對組織財務來源是否有幫助？**

A：嗯……可能、我在想喔，因為共同購買這一塊，因為他的財務方面的收入可能會比我們這邊還多，因為一個禮拜才四天而已，其實上班的時間也都很短，都是一些媽媽，他們五點的時候就要回家照顧小孩，我們一個禮拜只上一、二、三、五而已，所以大家的時間是很短，所以我們的收入也就還好，但大家就是願意把車馬、鐘點費其實沒有很多，我們就是把一部份回饋到協會這邊來，那大家也都還滿認同的。

**Q：那經營這個對於社區發展協會來說還有什麼效果？**

A：我覺得會把一些媽媽的…剛剛我講就是凝聚力嘛。當然我不覺得說是我們的影響，可是，我覺得現在的人喔，變成說外面很多業者，他們很多慢慢注意很多用料上面。那…以前我們剛開始的時候，那時候真的是……為什麼我們會把主婦聯盟的東西拿來做是因為，我覺得外面的東西超不安全的。現在外面、現在很多人都慢慢有這個觀念了，你不一定可以影響到那麼多人，可是其實是慢慢去影響，對！因為你影響了消費者，消費者會去影響外面的一些廠商。

**Q：目前烘焙坊的運作情形如何？**

A：我們大概有…將近十個媽媽，有人做一天、有人做兩天、有人做三天，就這個樣子來輪，因為，做這個其實還滿累的，有些媽媽在外面還有參加一些其他的課程，所以他們就是利用一點空餘的時間，又有興趣所以就來這邊做，對。那…大部份都是主婦聯盟的社員，因為其實，大家理念相同的話，觀念上會比較一樣。

目前是這幾個人運轉，那…你知道我們烘焙坊是小小的，那其實我們一天大概四個到五個在做，不可能十個人都進來，大概三個到五個這樣子，那目前我們大概三個人不夠，大部份就是四個到五個。

**Q：那這些媽媽們是否因為共同做烘焙坊而提升熟識度？**

A：有阿有阿！因為你有，因為是輪班的嘛！你有可能跟這個人輪到班，其實大家都還蠻…其實偶爾我們就會去吃個飯阿幹嘛的。

**Q：那社區媽媽們有些什麼樣的收穫？**

A：你做點心…其實…我在想，比你在家裡在弄一點點那個，這邊進步會比較快，然後我覺得團體在一起做事情，婦女厚…每一個婦女都很有她的主見，我是跟她們講說，其實大家相處愉快是最重要的，因為來這邊也不是說賺什麼錢，大家其實是有一個團體，然後大家很快樂的在這邊做一個大家都喜歡的事，是比較重要的。因為我也很怕就是…因為…很多婦女都對那種吃的，就是說你不管是煮菜或是做西點，很多人都會有她很深的那種、菜要怎麼做的那種…口味阿！還有它的作法，那其實就是一個、大家互相磨合，阿我覺得我們其實…烘焙坊相處得都還算滿愉快的。

**Q：成員間會過爭執嗎？**

A：比如說觀念上會有一點差，可是大家就是會互相的…比如說，有時候我們在炒料阿，炒完以後她會給我們大家來試吃嘛，可能大家試吃看看可能覺得可以，就以這個來當那個…把固定配方寫下來。難免會有比如說，清潔的工作，你看不習慣地板髒，你就會永遠注意那個地板，你就會一直去弄，別人會想說你永遠去弄…這個做久了，別人就會覺得、難免心裡會覺得他為什麼老是做這個事，是說我們當初有排班，可是其實我們那個班很難…那些雜碎的事情，你很難去說我固定去做這個、你固定做那個，就是大家就是互相配合，誰有空誰就是趕快把這個事情完成。其實後來大家講一下就好了，大家就是互相幫忙。那…其實，大家都是媽媽嘛，你看別人在做，你難免會知道說這個事情會比較沒有人在做，她其實…大部份的人都會、就是說，下此我就來做這個事，因為這個工作有些是比較吃重的，比如說你要取洗攪拌桿，我們的攪拌桿在裡面，但是水槽在那邊，所以其實是比较耗力的。那其實大家現在都已經都有一個溝通的方式、磨合。

**Q：我們說這是一種社區互助的產業，對於互助二字，您的看法是什麼？**

A：呃……互助我覺得是說…婦女之間同樣的來、來做一個事情，技術上的交流應該也是，每一個媽媽都有他那個…比較、她的特長，比較知道的某一個方面，所以就會做一些經驗上的交流。那當初做這個，也是希望說社區有一個產業，這個產業就是社區媽媽互相幫忙這樣做起來的，因為你一個人也不可能做到什麼事情。

**Q：未來有沒有想說要怎麼發展呢？**

A：因為其實我們地方不大，其實動線、因為這種家庭式的不是那種工廠式的做法，其實那種動線都……做起來是有點累。那未來的想法，嗯…希望年輕人來接吧！就是希望一些年輕媽媽…對對對，就給她們去傳承囉！

**Q：您會主動提供協會夥伴協助或資源嗎？**

A：會阿會阿！比如說我們會知道一些…還不錯的訊息，有關個人健康或家庭的資訊阿，我們碰面的時候，我們都會很樂意地提供出來給大家分享。

**Q：那這樣的動作是出自於什麼樣的動機呢？**

A：呃嗯…其實這也是一個分享吧！

**Q：您會主動提供協會什麼樣的資訊或資源？**

A：會阿！比如說協會在那個…比如說協會有什麼活動的時候，其實我們也會把家人拉出來阿，出來幫忙！男生阿、開車阿，比如說有需要運送什麼物品的時候，或著是需要人員在參與得時候，其實…家人都還蠻樂意出來幫忙的，就是可以出來幫忙支援。

**Q：像您也在協會參與好幾年了，您認為協會什麼地方讓您感到信任與放心？**

A：呃…我覺得是人的互相信任。因為大家都認識很久了，就是說對這個團體的人員都很信任，所以我們都很放心地參與，就是長期的…長期的互動，我們覺得大家都還滿可以互相信任的，呃……應該說、我覺得信任是信任人的品德吧。我覺得是說這個組織有這個理念的話，會吸引同樣理念的人過來，就是說…來參與的人都會希望…就是說你替這個社區、公民素養會比較好，還有就是這個居住的生活品質，都要提升嘛！

**Q：您認為協會對於社區凝聚力的作用為何？**

A：就是說協會這邊有需要人員的話，媽媽們都會很樂於參與，就是自己會覺得可以貢獻一點力量出來，然後你會覺得欸這群、這群朋友，有可能就是將來你、你老的時候、老年的時候身邊的這群朋友，都會是你身邊還不錯的伴，也都是在同一個生活環境裡面。

**Q：協會對於組織成員有無回饋的方式或辦法？**

A：這倒是沒有，我覺得是理念相同的人她們就會出來，不太會提供什麼…比如說什麼利益方面什麼的，都沒有。

**Q：協會理監事彼此之間大家的共識是什麼？**

A：就像我剛剛講的，就是希望大家可能就是在社區可以結交一些朋友，然後…就是說是你可以……因為你在一個城市、一個都市其實大家都比較冷漠，那大家就是希望說互相認識的話、像家人一樣，你也希望說，像現在我們在…旁邊現在不是有一個新的社區嗎，那大家也希望那個新的社區是一個很不錯的社區，然後提升你這個居住的生活品質，因為你舊有的你可能比較沒有辦法去改。

**Q：協會所推動的社區營造對於社區產生的作用為何？**

A：我覺得是…那個…因為你有時候你要拉人出來，不是有這麼多人跟你有同樣理念嘛，畢竟、畢竟我們這也是只有一群人而已，我覺得是大家互相搏感情吧！這樣來影響別人，因為我們當初也是一直、一直因為這個原因才把這個團體擴大。像我們協會加入幾個還不錯新的理監事，理念就還不錯，她就是有在推生態…我覺得這個理念是很好，年輕人其實你要叫她參與…其實也很困難，就是說她在生態方面、她有興趣的話，她其實也希望透過協會的借助來推廣。

## 逐字稿編號：B1

受訪對象：清江國小校長

進行方式：面訪

訪談日期：101年05月02日16時00分

訪談地點：清江國小校長室

---

### Q：您覺得這個社區的社區營造推動關鍵因素是？

A：比如說你說這個社區的營造工作成果，奇岩社區發展協會我覺得他比較、能夠掌握到的是因為，就是他們有找教授，來做一個諮詢者、或一個、一起協同者，所以他可以帶領很多的方向是正確的。這點其實我覺得是非常重要的，因為有時候，我們自己雖然有一些想法，可是如果沒有加上理論的一些協助、或是專家的諮詢，其實容易、到時候就會有利益的…最後變成是大家在分利益或什麼，最後我們還是不了了之。那我覺得他們、第一個當然他們有一些，我知道他們早期真的就是有一群教授，跟有一群社區的人士，真的有像陳德鴻老師，有一些人真的是花了、投入了很多的時間，所以我常說要有人願意做傻瓜（受訪者笑著），他才能夠成功嘛！然後我覺得他做的更好是他有去結合主婦聯盟，去發展出他們的那些有機的、這些的這塊的合作社，那他也提供了一些人的需求，比如說我們講有機生活這一類的人他們的需求，所以加上說他有場域啦、你說像頂埤啦或上面的…所以你說當社協在開始的時候，它真的有切入點，然後他非常積極去參與各項的、社區的建設，我相信應該是他非常主動、主動去參與這些建設的時候他去發聲，然後這些聲音被聽到、讓他被看到，就變成他能夠去處理到協助到這一塊。再來是我覺得是他們也很厲害很會寫計畫，所以你可以爭取到一些經費，那有這些經費，你才有可能去做一些事情。另外就是我覺得他們辦滿多研習啦，有像那個軍艦岩阿什麼…所以他自己也有一些他們自己的互動與團體嘛。

### Q：清江國小跟社區內組織的互動關係如何？

A：因為我去年8月1號才來，所以其實跟這個社區的互動關係沒有到那麼強、沒有到那麼強，因為、因為就是說，基本上是社區發展協會我們有參與他們幾次的活動……因為我去年8月1號才來，其實他們之前的發展我不是很清楚，但我有稍微聽一下，就是之前的輔導主任他有介紹就是說，社區發展協會它跟學校的關係算是很密切，比如說我們之前的生態池是他們申請經費，然後在陳德鴻老師的帶領下去完成的。那另外就是說…福主宮我知道他是對學校、每一年還是每一學期他會有一點經費的贊助，有獎學金，是這樣的一個關係，其他其實沒有說太密切的連結關係。所以你問我說清江國小跟社區發展協會之間是什麼關係，當然基本上還是屬於合作的關係啦…只是我會覺得我們是比較採取…被動，就是並沒有說那麼主動的去…請他們協助什麼樣的事項，因為我也剛到這個學校，所以很多事情還需要瞭解。但就是說他們主要的一些計畫，那有需要學校配合的部份，

只要沒有影響太大的話，我都會願意協助他們。大致上是這樣，但是我知道他之前有協助學校做一些生態池的解說折頁。

**Q：生態池就是門口那邊那個嗎？**

A：在前門那邊，因為就是之前是學生親手去做，可是它很多底層還是有漏，加上因為他是用自來水，所以他並沒有完全達成真正是生態的，現在因為這次正好，它也是奇岩社區發展協會跟土地開發總隊那邊爭取在這個、奇岩新社區開發案時候，他們就希望引那個中崙仔溝的水到附近做一個清水區，到那個奇岩新社區那邊，所以我們旁邊會有一個綠帶，他會有個清水區。那因為從那那一頭到這一頭，中間就要穿過，不管是馬路阿或是什麼都不可行，所以最後它是協調學校是經過我們學校的前門，那我就要求他說好…我同意他說OK好讓你經過可是我希望你就是透過這一次的工程，第一個重新幫我們整理，就是讓你的水源可以先經過學校，那經過學校、學校就像是它的濕地嘛，就像、一個腎臟一樣，讓它先過濾過，過濾過其實是更乾淨，那再經過、我們學校就像一個濕地，整理一個濕地區，下面先弄不透水層、上面再用牛踏層，那做牛踏層的時候我們會再照我們的小朋友一起參與，就是說重新再把它建置 這樣的水源會比較OK就是說，第一個是中崙仔溝的水，第二個就是將來悒注我們的雨水，這樣用到自來水的部份就會非常少。否則的話其實現在都在節水節電，都用自來水，事實上那是不符合所謂真正的生態、環保跟生態的概念這樣。所以說對學校主要大致上是這樣，然後後來，社區發展協會他有發展所謂的漢鼓，就是他有提供漢鼓的課程，跟學校合作提供給社區來參與，因為也透過這樣的機會也認識他們的洪老師，所以我就請洪老師…現在是我們自己學校有跟教育局申請經費來做民俗體育的推廣。所以大概就是說，他等於是一個引介啦…所以基本上我們學校是比較屬於被動，通常年底他通常就有所謂的一個嘉年華會，那我們的學生會去表演，大概就是這樣子。

**Q：您覺得社區發展協會還能做些什麼？**

A：其實我覺得奇岩社區發展協會已經做很多事了，他們自己組織本身我覺得是滿健全的，就是說以我在看，以前我在湖山國小，跟那邊的社區發展協會來比，這裡社區發展協會其實是做很多事了（受訪者微笑），就是相較我們山上的那種社區發展協會來講，它事實上已經是非常獨立的團體，因為里長並不是他裡頭…就是說兼任理事長或什麼，所以他們社區發展協會我覺得他們本身，在做上面頂埠阿、或什麼解說，我覺得他們事實上是滿獨立在運作，然後也做了滿多事。所以，如果說，像上次評鑑就是說有沒有人說還可以做些什麼事，其實我會覺得說每一個社區發展協會都有一個主軸，不可能什麼事情都做，那時間也有限，所以我認為他們抓住這個生態這個主軸、然後在做，這樣算是做的滿好的。未來如果有可能當然我也是希望說，就是在寒暑假當中、因為我們學校也都在拉皮一樣、寒暑假都真的像工地一樣，否則我也認為說如果在暑假期間，他有辦相關的研習，我覺得事實上是可以在學校辦，然後我們學校的老師可以去參加，或是讓社區也

可以走入學校，那我覺得也很好，這是說我們可以跟他合作的。

**Q：您認為奇岩社區的居民社區意識如何？**

A：其實我覺得這可能見仁見智啦，我覺得整體來講台灣的公民素養是不夠的，比如說怎麼講，就是像你看、為什麼會有很多的狗便便，除了流浪狗之外，很多都是人飼養的阿，他飼養可是…他把牠牽出來在我們的人行道去便，可是他就不會清阿，他還是留給學校、他雖然有帶一個塑膠袋他還是不清阿。所以我覺得這個部份就是說，你說他有沒有社區意識其實還是奇岩社區發展協會那一群人比較有啦…其他人我並沒有覺得說他真的是非常重視社區，他只重視他的權益（受訪者微笑），我覺得這是…現在台北市人、你問我我就覺得是台北市人的，他就是重視他的權益…普遍狀況就是這樣。

**Q：學校與社區之間的關係、參與了社區哪些區塊？**

A：比如說清江分館就在我們旁邊，我們班級就會去利用它的資源。期末我們登那個…丹鳳山，我們就會分配、低年級到哪裡、中年級到哪裡、高年級到哪裡，就是我們會有不同的路線走。我現在能夠做的就是，先讓學生瞭解這個社區環境，因為其實就是我們很多孩子他住在這裡，可是他從來沒有爬過他家的丹鳳山，你會覺得非常可惜，我會覺得一個住在社區裡的人可是對社區完全不瞭解，所以我就會透過這樣……然後去認識福主宮，然後認識一下丹鳳山跟社區裡比如說崇仰公園，至少讓孩子先瞭解。辦一些社區環境的認識。

**Q：您對於這個社區的觀感如何？**

A：我一直覺得其實北投都是滿 local 的社區，就是說它都非常在地性，很多人可能都住滿久，那我也發現都是，就是北投基本上都是世居在這裡。其實奇岩社區我覺得他算是…因為它靠近丹鳳山嘛，然後接下來就是陽明山國家公園，它算是國家公園跟都市中間的廊道、一個綠色的廊道，所以，我覺得這個社區基本上它還是算是一個保有一些生態的環境，它還沒那麼都市化，真的都是叢林，你就這樣望出去你還是看得到丹鳳山，一些綠色的小丘。所以，我覺得它這邊算是鬧中取靜，它算是以住宅區為主，所以它算是一個滿住家型的、就是住宅區的社區環境。因為我之前在湖山國小，在山上，它的社區關係是比較密切的，就是說學校跟社區……那邊老人家我大概都認識，都互動滿好，可是這裡就沒辦法因為社區太大了，除非你有來找我，不然我大概學校的事情就忙不完。所以我覺得就是說…這邊的居民是……嗯…會對學校比較有要求，可是他不見得自己能夠付出多少（受訪者苦笑），我的感覺是這樣，就是說他會要求你應該要提供我什麼樣什麼樣……可是我不覺得他對這個社區或是真正就有投入多少的關注，或是對學校就有多少的關注，但是他會要求學校你要開放場地、你要怎樣要怎樣，所以我覺得它都是比較偏都會型的那種思維、比較偏都會型的思維，並沒有說…跟學校的關係有那麼的密切，可是他希望享受學校的資源。社區的特色…嗯它有一部份的

生態，就像頂埤什麼的它有一些生態的環境算是不錯，但是它有些地方就是還是像都會一樣，彼此之間他們有沒有交流我不是很清楚，只是我覺得社區發展協會是一直很努力在這一塊啦…他有很努力去辦一些活動，然後讓社區的居民或學生…可以去享受到一些，像他們辦一些假日體驗活動，因為他們都會寄資訊給我，所以我大概知道說奇岩社區發展協會是有很努力想要做一些事，然後也有一些人去參與這一塊，可是大部份其他的一些居民，我想應該……還是冷漠的比較多(受訪者苦笑)。就是都市型的人，就是各人自掃門前雪，沒有太…去說，真正對公共事務真的有那麼關注，但是我知道他們都是很會要求，因為有時候派出所也會抱怨阿，每個人只想享受權利阿，沒有想要盡義務。所以其實我覺得台灣在公民素養這一塊，其實還是有非常大努力的空間，我不覺得說大家對社區…真的都非常關注，他只想到他自己享受的，他的權利這樣子。我對台灣人民公民素養還蠻質疑的，因為其實我也理解、因為包括我自己的、在我的社區，我也沒時間參與因為都忙於工作，但我也很感動說，有一群人願意去做這些事，我覺得就是說，像這樣的事你就要去鼓勵他們，就是如果有能力，那通常是我來到這裡，我會願意去配合他們，只要是沒有太麻煩到學校，那我們學校有能力，我們就會願意去配合、去協助他們，因為我也知道這種社區發展協會其實不容易經營，所以之前我在湖山也是，里長也就是自己組一個協會，那我們就是盡量配合他，就只要是對學生有幫助，那我們學生可以參與我們就盡量去參與。說真的我覺得社區總是要有這樣的人，因為不是每一個人都有這樣的時間，那加上就是說，我們的公民的意識也還沒有發展到那麼的成熟，所以這一群人、先驅者，他們願意做這些事我都覺得其實是要非常鼓勵跟盡量去支持，因為我覺得這是不容易、不容易、真的是不容易，因為他們要很會寫計畫，然後要辦活動，然後活動還要有人願意來參加，你才持續可以拿到經費。所以我覺得說，就我來講，我個人是非常支持，可是我也知道說並不是社區每一個人都會去參與這樣的活動，因為他會覺得跟他沒關係阿，我只要自己我家環境好，門外環境好就好，外面環境其實是要靠大家整理的阿，去維護阿這樣。

## 逐字稿編號：B2

受訪對象：清江國小家長會長

進行方式：面訪

訪談日期：101年05月03日08時

訪談地點：清江國小家長會

---

**Q：奇岩社區發展協會在舉辦活動的時候，幾乎都會和清江國小家長會合辦，也持續滿久了，這個合作的情形是怎麼樣？**

A：事實上就是固定班底，像我們配合社區生態的…探訪公園阿、採植物，很多…所以也真的是合作很久了。只是說她們有時候課程都在假日，那假日厚…因為家裡、家庭的因素，有時候比較沒有辦法參加啦。我們這塊就是跟發展協會、跟社區，全部都是非常馬吉的，你看就知道了，全部都、可以全部連成一條線，你看到奇岩發展協會、跟學校，一定就是主辦、協辦…。

**Q：您認為奇岩社區在社區中產生的作用為何？**

A：社區發展協會的作用就是向心力吧，凝聚、凝聚力他…凝聚了學校、家長會跟社區，因為有些參與的他不是我們奇岩社區的人，他有時候是附近的社區…他也一起來。所以他辦活動…比如說一月的時候、有時候會辦音樂會嘛，音樂會的時候我們學校也會有團體去表演，比如學校的小朋友阿，也會跟著去參加，會有表演項目，然後…參與的學生幾乎都是我們學校的學生，或著是畢業生。因為我去參加過幾次，我就看到阿！那個是我們什麼時候畢業的。

**Q：對於奇岩社區發展協會有沒有什麼看法或建議呢？**

A：因為我們北投區的協會很多……因為我覺得還是…就社區來說是我們奇岩做的比較完善啦…但是我是覺得他們可以資源連結到像八頭里仁協會、或是一些全國性的協會，集合起來辦活動，力量比較大…因為像我們奇岩社區發展協會…你說比較…當然他是針對我們這個社區，可是我就發現他有時候辦這活動就是…感覺就是…當然可能一開始的宣傳沒有那麼好，也可能我們家長會沒有很努力地去推啦…因為他很多都是假日的活動，那我們家長會大部分的活動都是在平日，就是在學校的時間，我不能要求說家長假日一定要來參與、我不能要求說好你一定要帶小孩來，比如說在學的時間的話，我們家長可以動員比較多，可是我們家長會裡面都是所謂的婆婆媽媽們、比較多，所以假日就必須要回歸於家庭。就變成…有時候我也滿為難的，因為他很多課程都在假日…不要講別人，對我自己來講就有很大的困難，因為我必須都要有家庭…因為我平常整天都在外面，然後你我要我假日又在外面的那我為家庭革命了。所以家長會的活動…平日多，如果是辦在假日的話大多是配合學校、大型的，才會辦在假日，你看我們連志工旅遊都辦在平日的時間…。

**Q：現在學校新校長剛上任，對於這三者的互動關係有沒有什麼影響？**

A：對…上任不到一學期，何校長她…剛上任嘛，等到她摸熟一點……可能…跟發展協會的合作可能還沒那麼多，因為之前我們徐校長是八年了嘛，所以徐校長還蠻積極參與奇岩協會的活動。像我們之前那個、那個優質學校阿、那個高美華理事長，她去幫我們學校…發聲，她講了那個之後，本來我們被評選委員叮嚀，說我們學校什麼都…做的不好，結果我們高理事長一發聲之後，結果我們那年就得了！（受訪者大笑）有把優點…欸對對對！因為他有講到我們社區的、跟學校的共同發展、然後怎樣，合作得很密切阿，她都把她講出來，所以我們就得獎了！

**Q：和奇岩社區發展協會之間的關係之所以會持續，家長會主要的考量的地方是？**

A：我們是得益團體…對…就是我們是得到利益的比較多，以這兩個之間的關係的話，我們是接收的比較多，所以當然我們…一般我們來講，任何一個會長交接之後，都會說一定要跟奇岩社區發展協會，因為他們可以提供的幫助會非常多、她們也非常樂意，那事實上…就是互相啦，就是我們這邊看到的益處是很實際的，就是小朋友得到的益處，那所以我們就會很樂意跟她們合作下去。我們家長會就是希望多一些些的…多一些多元性的東西進來，而且我們家長會又不用花錢！呵呵呵……（受訪者大笑）。

**Q：那在辦活動的過程有沒有需要溝通的地方？**

A：因為社協是…她們的理事…她們都其實滿…比如說期末的登山活動，其實她們都是以學校為主，基本上她們只出人力、就是演講、介紹…簡介的那個老師，那她們不會參與到我們的路線規劃，那當然她們會提供意見說、這個登山平時路線會怎麼走會比較那個…那適合我們低年級、低年級、中年級、高年級讓我們自己來做決定，她們就不會說干涉到學校的運作，她只負責資源，那包括像運動會我們要什麼，對她們的要求…她們只要可以，不會說我們一定只能怎樣怎樣。

**Q：那在辦活動的過程有沒有需要溝通的地方？**

A：像一些工程阿，社區發展協會他們會那個…像我們這邊之前土地重新規劃，奇岩發展協會通知我們，他其實會挨家挨戶去按電鈴問我們要不要一起去聽、都發局的開會，就是那個新社區開發案。那因為他們都有做那個嘛…做那個報紙、簡報，那也是都會挨家挨戶的去發，所以我們也可以知道，奇岩發展協會他們最近的行事曆，工作的那個事情。

## 逐字稿編號：B3

受訪對象：福主宮總幹事

進行方式：面訪

訪談日期：101年4月21日09時

訪談地點：福主宮

---

### Q：福主宮在社區舉辦活動的情形是怎麼樣呢？

A：每年的農曆，那個…土地公廟的週年慶典，週年慶典就是說…延續下來的週年慶典，咱的土地公廟沒有做2月2二號，2月2號就是說土地公跟很多…神佛同一樣的生日，比如說請誦經阿，還有做各方面的活動，價位都很高，我們就是用安座慶典來做為土地公廟的慶典。阿有的土地公廟是做2月2號、土地公生日那一天、誕辰那一天，阿我們福主宮就是不一樣，我們是做農曆、正月16、17、18，19號是他的週年誌慶，我們前3天有那個法會，是這樣子。那譬如說我們的那個米、民眾來捐、捐了米之後，譬如說他會給我們土地公廟，他如果寫收據就不能拿回去，他如果沒有寫收據，那他說拜拜完要拿回去、可以，你寫了收據就是說你要表示要捐出來，那土地公廟就會去做一些慈善的工作，比方弱勢團體，我們拜拜之後，我們的法會、下午、18號的下午，我們會做宴口，宴口就是說…普渡自己、超渡自己的祖先，還有比如說…就是為、為信眾消災祈福，再來就是18號那一天，會超渡姻親債子，有一些就是說、孤魂野鬼，譬如說他不要騷擾這個大的年度的會，就會拿一些貢品去拜、要大家在這個地方和平相處，像辦法會的意義是這個樣子。因為像我們奇岩社區、我們台灣這一塊的土地，經過了400多年紛紛擾擾很多的事情，荷蘭人、西班牙人、日本人…後來我們的新住民、國民政府遷來，我們的土地就有很多不同一樣的民俗，因為我們這塊土地的人，是很有感情的人，不管你過去對我們的土地傷害多少，我們還是照常給你祝福，請你…就是說要大家和平相處，我們做法會的意義是在這個地方。那像我們土地公廟的米、米阿，這個東西就是說喔！我們社區的貧民，比如說就是三級貧民，我們會延攬到北投社會課，那他要幫他通知，那…會有低收入卡、那他們會有造冊，就會有通知單，就可以說幾號幾號來領這個米，比如說我給張氏、張氏這個家庭，我們可能給他25斤、多少，我們做一個記錄、要蓋章、這個程序表，因為這個是…土地公廟是一個公有地方，我們要做一個有原則的支出，做一個明細表，譬如說如果以後有人有疑問的時候，我們可以拿出來給大家看，（就是要有公信力）對對對！。

### Q：福主宮跟社區居民的互動如何呢？

A：我們的土地公廟、第一個問題就是說，我們要跟我們的鄰居和平相處…和平相處就是說我們的慶典，盡量不要說去打擾到我們的鄰居，我們的廟、跟我們的厝邊是成一體的，這個是一體的、一定要一體的，鄰居不管他是天主教、基督教，

我們要尊重人家，盡量要各方面的溝通，跟社區成一體的。那我們這個地方的土地公廟，到了現在，我們跟社區居民的糾紛是很少的，我們是互相尊重的，像我們做法會也不會故意去妨礙人家的安寧啦，我們盡量…該我們做的事物不要妨礙到我們的週遭的鄰居，一定要以和為貴。

**Q：那社區居民參加活動的情形呢？**

A：還滿踴躍的。因為第一個方面就是我們都會寄通知單，比如說在附近，我們會貼布條，在路口，我們會跟各單位協調說我們土地公廟有慶典，像我們會跟里長，或是我們有慶典的時間會跟派出所，和他們都會成一體、會溝通，譬如說有妨礙到交通、各方面，那都會請他們來協助一下。像我們土地公廟有慶典，他門奇岩派出所的警員是為民服務嘛，我們也會幫他們誦文、幫他們祈福，會有這個動作，因為他也是為我們社區付出嘛，雖然他們也是公務人員，我們也想人家很辛苦，為社區、為我們服務阿，像奇岩社區也是這唯一一個派出所，變成說大家可以互動得很好。

**Q：您覺得社區居民對於福主宮的信任感如何？**

A：因為可以說我義務管理到現在，我們重新調整過將近 20 年的這段時間，我們的居民跟我們福主宮的互動是很好的，他們也很了解說福主宮以前跟現在完全是脫胎換骨，不一樣的管理制度、給他們的信任度，因為我們各方面是很透明化的，因為我們的委員是無給職管理的、義工職的、大家義務的，這個福主宮是大家的土地公廟，你的單位是代理管理的，這個東西是大家的公有資產，要可以讓大家都提出看法，那要有人來把制度弄好，比較正確，才有辦法說跟社區打成一遍阿，假使說你做的事情不給大家看，就是只屬於自己的，我們的土地公廟跟別人的是不一樣的。譬如說我這個總幹事，在委員會的要求之下，我們各方面是透明化的，各方面的來源都是透明化、公開化的，像我們有大的贊助阿、法會贊助阿，我們都會寫一個樂捐表，寫出來，比如說甚麼東西捐多少、誰捐多少東西，或是說流向到哪裡去了，譬如說我們有給新北市八里區精神療養院、行政院附屬的，還有以前新北市附屬的耕莘醫院，他是天主教的，我們土地公廟捐獻是無國界的，不會去分別說他是天主教的。像我們也捐過聖安娜之家，他也是天主教的阿，我們也是捐給他們阿，他們那些軟骨症的小孩阿，我們除了捐給那個單位，我們也會去看、實際去訪視，去了解說他們這個單位是不是很落實？公信力夠不夠？不要說東西捐給他們，他們到時候拿去賣那種，沒落實在那個地方，給那邊的人，或是說他們拿去賣，也沒關係，但是錢要用在那些人身上。譬如說我們奇岩社區，有一個陽明教養中心，他也是私立的阿，我們也是會捐給他，所以說我們福主宮就是怎麼樣，我們就是一一定會照顧我們本社區需要幫忙的人，剩下的東西才會往外流，才會給外單位、需要的，我們去協助他們，我們的宗旨是這樣的。或是像說社區的貧民、過世了，沒有錢去埋葬，我們會去給他關懷，協助他，給他喪葬的費用，還有重大疾病的，上有老婦、下有兒女的，我們也是會去慰問他們。比

如說一個貧民、一個低收入者，他求助無門，我們的市政府有一個聯合公祭，譬如說提供了他聯合公祭了以後，後面還有些瑣碎工作阿，他還有兄弟姊妹等等，我們土地公廟會去評估，去協助他後事的部分，可能北投區公所補助他 2 萬塊，另外的地方可能拿到 1 萬塊，如果說他喪葬的費用要花到 10 萬，那還缺 7 萬塊我們會怎樣，我們會向他們家的兄弟姊妹，還有他的親人，請他們負擔 3 萬，剩下我們會幫他籌到 7 萬，就是要請他的親戚朋友來承擔部分的責任，不能完全補助他們全部，不能這樣做，這樣會放任他沒有那個責任感，因為像別人就會想幫助他，好今天給他全部延攬下來，是不是讓他們的子女、雖然他們低收入戶，他沒有承擔責任的觀念，要讓他知道社會這些人的愛心，是人家的血汗錢給他的，因為我們做的事情，是要讓他們有責任感，不能完全丟給社會人士來做這些事務，不能說我拿到社會資源就完全去依賴、幫助，那就完全不用做事啦！

**Q：等於說有一個教育社區民眾的意義在裡面？**

A：對對對！就是要這樣子去做！因為我們的錢，是福主宮拿出來的錢去協助他們，因為平時這些社區大德捐的油香錢、金紙的錢！因為我們不向台北市行天宮阿、龍山寺阿、保安宮阿那些大廟，我們是響應、愛護地球村、我們是節能減碳，裡面我們是用環保精神，因為我們地方的土地公廟的經費來源就是大德的捐獻作為財務來源。我們保留古代傳承的精神跟意義到現在，不要說錢收很多很多、要幹嘛？我們是象徵性的，我們也要符合時代的潮流來推動，而不要說盲目的去收很多，宗教信仰的管理就是要有智慧、要智慧管理。

**Q：怎麼樣去找到需要幫助的社區民眾？那資訊是怎麼來的？**

A：我們每一年七月做中元普渡的中間，會有告知的通知單，我們通知單是發我們奇岩社區，每一個人他們家，會叫派報去丟到每一戶的信箱，我們是盡量、跟學校阿公家機關一樣，行政中立，不介入政治。這個社區的資源，我們就發通知單到各家信箱，然後到明顯的路口，拉布條來告知社區民眾說，我們幾月幾日，要做中元普渡，那這個訊息就公開出來啦，那公開出來每一戶又有我們的宣傳單，那宣傳單裡面就會寫說我們福主宮有辦社區關懷、有米、有做哪一些的事務，我們會讓大家看到，那民眾有需求會打電話給我們，我們會有條件喔，要附帶譬如說死亡證明書、要附帶清寒證明，或是戶籍謄本，我們會調查有沒有兄弟姊妹有什麼關係在，要有這樣的資料阿，我們會告知社區的里民，有需要，就來跟我們聯繫。

**Q：這部分怎麼審核通過？**

A：我們管理委員會……譬如說我是總幹事，我會找幹事、常務委員，民眾資料給我們之後，我們會去他們家去拜訪去看他的情形，回來後我們會跟財務報告，然後叫他們把這個錢領出來，然後跟相關資料合併在一起。假如說，我們這個慰問金，拿去給人家，他要幫我們簽收，要簽收單，這樣我們的財務支出才会有證

明，委員會才會知道說這個錢的流向到哪裡去，那我們會公佈給大德看，喔幾月幾日、這個錢是從哪裡支出的，哪一家收的姓名給他，我們不能完全公佈他的住址，保護隱私權，尊重人家的子女阿甚麼都住這個地方，那我們就這樣做。

**Q：那像福主宮在社區的這個地點，平時居民是不是會在這邊互動交流？**

A：他們假如說有事、有一些心靈上的問題，或是我們跟社區發展協會合作的一些導覽阿、紀事文化阿很透明，社區民眾如果需要土地公幫忙、心靈的溝通嘛，他們是會來這個地方。平時，我們的奇岩社區大部分就是……大多是上班族的，當有法會啦、有活動的時間是很踴躍參與這些工作。那我們委員是無給職，有時也會一些義工來這邊進行打掃的工作。

**Q：跟社區組織的互動情形是如何？**

A：那我們跟協會的互動就是說…是成一體的，成一體是怎麼樣一體？就是說，因為協會有一些社區的文化資產，那我們土地公廟會提供給他們，會提供一些當地…我是當地住在這個地方的人，會提供當地的文化資產供他們去做更深入一層的去了解，各地方阿…我們總是從小就住在這裡，我們家幾代的人住這個地方。那譬如說協會有什麼事會找我們……我們福主宮跟他們合辦、跟他們在一起，那譬如說我們知道的資料，我們會提供給他。這樣大家互動、跟學校阿……我們土地公廟也有做一個清寒學生進步獎，清江國小，我們也是會做這個。那清江國小跟福主宮，每一個學期的……課外教學、鄉土文化教材，他們會帶學生來這邊導覽，等於說認識我們的社區，社區的寺廟阿不管甚麼……學校每一個學期都會帶學生來參訪，讓社區的學生，認識自己地方的文化。

**Q：組織之間的信任關係又是如何？**

A：社區發展協會是滿相信我們土地公廟，各方面都是……我們各方面都是…我們每一個年度的財務報告都是透明化。那清江國小的部分，因為我們是無給職的，那土地公廟是一無所有，資產都沒有、土地也沒有，但我們願意提供給學生、鼓勵學生的清寒學生進步獎，那清江國小就當然是很樂意阿，一個社區的小小的土地公廟，有人根本不捨，自己都無法自顧了，怎麼還有辦法去救濟人家。管委會的人一定會想說…我自己都沒辦法了，自己的錢當然是希望越積越多……我們不能這樣子，為什麼不能這樣子，因為這個土地公廟的財源，是拾荒來的，我們叫拾荒制，不管以後發生問題，在此告知社區說今天土地公廟面臨的問題在哪裡，你是一個當地的土地公廟，不管怎樣你應當要去協助這個社區的困難，應當是要慈悲喜捨的精神，你不能只是為了你自己，你要把你大公無私的精神要跟自我切割，有地方的、這些要鼓勵學生的、地方有苦有難，你要去先協助人家，取之於社會、用之於社會，這樣的精神才是最重要的。因為，管理一個社區的廟宇要有各方面的胸懷、心胸要打開，不要想說只是想把社區的錢鎖住，應當要發揮土

地公的精神，這個宗旨、一個寺廟管理的宗旨，要根於社區，跟社區民眾、跟學校緊緊結合在一起，才是一個成功的廟宇。土地公廟是一個小單位，外面的法人阿、那些，他們籌措的來源是很多的、很龐大的資源，那我們是地方性的，我們要與…跟社區的互動要更緊密，你才不會說把你…這個信任度、有沒有，要取得社區的信任度，是最重要的。

**Q：那福主宮對於促進社區居民的互動，有哪些地方較有幫助？**

A：我們就是以社區關懷為主，幫助弱勢團體，因為我們社區的大德、他們捐的錢給我們…他們就是說我們土地公算是很樂意照顧我們社區阿，當社區有困難、有事務的時候，福主宮都會馬上去幫助、協助他們。假如說，我們福主宮沒辦法協助時候，我們會轉到給慈濟，我們會再轉去慈濟幫忙，因為慈濟是一個宗教團體最大的慈善單位，我們要有自己、社區自理，先做好以後，不能解決以後，再轉…再請慈濟來幫我們的忙。阿我們的廟就是盡量把我們自己的社區先做好、圓滿。像我們奇岩社區已經把弱勢照顧很好了，先做了，不得已，再去找他，因為是要有這樣的觀念，因為慈濟的東西要做的東西是很多。現在每個社區的地方其實都有自己可以找到協助的慈善單位，慈濟在台灣可以減輕一些負擔。

**Q：您對於社區發展協會有何建議？**

A：這個問題就是說…里長應當跟協會啦、要是一個共同體，比較好推動，因為你里長是管理社區的事務，阿…那個社區發展協會它是屬於說，它是推動一個社區文化資產的東西，社區營造的事務啦…阿像他做社區的人文阿、上課阿各方面阿、一木一草什麼的他們協會都能做出來阿，阿你里長沒辦法阿，阿有人就會覺得說以後協會以後是不是會跟我怎麼樣，對不對，這個就是說…觀念問題，觀念問題，應當是里長跟社區發展協會是一體的，大家弄好是社區的福嘛！有人就會說、有的里長就會說，我讓你做協會，那社區大家都認你協會不認我里長了。有的是觀念問題，有的里長比如說觀念比較好的，你說奇岩社區發展協會，你看到他網站、很多事阿都做得很好，但有人就會想說（受訪者敲桌子）我下一次要怎麼處理，我下一次要怎麼處理這些事務，你們把這些事做這麼好，那我里長怎麼辦？那這就是說會形成一個拔河，拉來拉去嘛，我里長做的…你社區發展協會每一樣都做這麼好，那我當然不高興，我當然希望你社區發展協會最好都不要動，你在家睡覺最好，都不會有事。這就是說…一個人的心胸，這是兩個不同單位，那你不同的時候……台北市就是說有的里有社區發展協會，有的沒有，不像我們奇岩社區發展協會做的這麼好，有的人就會想說你協會做這麼好，以後就是我的敵人了，那他們協會有任期制，里長就是四年阿，協會就兩年一次阿，有人就會怕說你們協會培養一個勢力出來，以後跟我競爭，這個觀念是錯誤的，應該說你協會做很好，那里長要更認真，那這樣就好拉，那大家共同…良性競爭嘛，是用人民來選舉嘛。那你不要說，你當里長你去給人扯後腿，人做好的不行…你就……有的事務就是說要經過里長，有的里長就會不高興阿，阿就刁難人家。你自己找

你自己的路來走，你給人…每一次會堪阿什麼阿，你都不去、不理人家，人家就會覺得說好阿那我自己來做。應該要想說現在做這些，是為了現在的小朋友，你現在七年級厚？住台北市哪？

**Q：中正區，中正紀念堂一帶。**

A：那沒得看，中正紀念堂還加減喔。你說如果比較郊區的、像我們北投區的，還可以看到青蛙阿什麼有的沒的、蝌蚪。你說，現在小孩子要去哪看蝌蚪？沒辦法阿！社區協會做這個是做一個教學，也是國際的趨勢，就是一個生態嘛！阿就培養一些的原生種，教學跟復育原生種。那你不能說、你的觀念、你說這是什麼東西…？這青蛙很吵、整天哇哇哇哇……？你不想我們你只想自己喔？你如果反一個角度過來想，這些住旁邊社區的小孩子，他們如果不這樣培養，小孩子怎麼可能看到這些東西…。你有一個地方做生態，讓他種、讓他們課外教學，應用到一個日常生活。就是這些社區的媽媽的協會，這麼用心，我們就共同來支援。

**Q：像我們知道奇岩社區發展協會在社區營造一定成果，福主宮在這部份跟社區發展協會的互動上是？**

A：我們是做歷史人文部份，我們是都會提供一些資料給他們做參考，哪個地方的歷史阿、文化阿，我們是會提供他們資料。比如說我們的社區文化，或是社區記事文化，我們也是跟發展協會合辦，還有社會局，來做出我們社區的東西。所以會有一些資源上的互動跟資訊的交流。有時候我們也會去參加他們辦的課程。

**Q：那這些互動的動機是什麼呢？**

A：就是藉由他們、透過他們的追蹤、瞭解，比如說三個月一期的…社區奇岩報，就提供出一些訊息，讓社區民眾去瞭解說社區發展協會，在我們社區有些什麼活動阿，寫出我們社區人文歷史的由來，這些…可以透過他們。那福主宮就是藉由他們的文宣…比如說，我們社區一些…我們這個社區進進出出嘛，那他們有這樣的訊息之後，我們福主宮可能沒辦法一一去推廣，那就藉由他們的文宣，告知說福主宮有辦什麼活動阿，也讓他們去認識社區阿、認識居住的環境，比如說有人是把他隔壁里的房子賣掉喔！來住我們社區喔！他認為說我們社區比較好。我們社區居民有的是，因為有了奇岩社區發展協會推動社區生態阿、環境阿各方面，有這樣的例子。很多是慕名而來我們社區的！

**Q：福主宮跟清江國小的互動關係如何呢？**

A：那我們就是會辦他們的校外教學，還有提供清寒獎學金、清寒學生進步獎。那比如說…他們有什麼活動，他們學校會邀請我們去，比如說他們的校慶阿，還有他們會辦親子登山，他們也會邀請我們去，參與他們的活動。我們這幾任學校的校長，對於多重語言教學都做的很好，像我們前一任徐金章徐校長，他很可惜退休了，像現在換一個女士何校長，她也是觀念很好，來我們社區學校的校長，

都滿不錯的，對我們的社區很用心。像徐校長推展那個客家語言，因為我是覺得說不管哪一種語言吶，可以學最好。你學客語，那你去桃竹苗你會用得到阿，你會廣東話，那你去香港是不是派上用場？就不應該排斥說什麼語言什麼語言…我是認為說這個觀念是真的很好，就是要有多元熔爐。

## 逐字稿 編號：B4

受訪對象：主婦聯盟前理事主席

進行方式：電訪

訪談日期：101 年 5 月 16 日 15 時

訪談地點：X

---

**Q：陳女士您好！那我們現在就開始……**

A：奇岩社區自營的取貨站若是以組織的型態來講的話它是第一個，那比較重要的是高美華的積極，一方面她是從事社造的，那她也是合作社資深的社員，在奇岩原來她的社造就已經發展到一個蠻成熟的程度了。然後她覺得社造跟合作社其實結合起來這是一個社會跟經濟合作，社區社會跟社區經濟是可以連結的，那我覺得高美華的領導能力這個是非常好的，那從事社造我也很早，我們在 79 年就從事社造了，奇岩的發展我也算是參與多也蠻深了，就是說有一些淵源，我覺得社會的互信是這樣子，一個社團，比方是我們在主婦聯盟合作社主事，那我們是可以授權的，那如果在地有自主性，那為什麼我們不能授權？我覺得這中間，在合作社是一個民主組織的時候，這個授權就不應該有太多的是屬於一個權力位階的關係，而應該是一個民主組合合議的關係，是大家協商之後覺得這是一個合作社可以發展的。這是一個共識啦，這是一個互相討論出來，然後去研商出來認為往這個方向走是好，但是不諱言的在合作社的決策裡面，當初做這樣的決策我要花了一些力氣去遊說，意思是說，合作社的理監事會裡面，有奇岩的社造經驗的人很少，所以當初在設立的時候還有一些些……還是需要有一些溝通的部分，你要怎麼去強化這個社造的理念，當然我們理監事會裡面有一些人對社造是有概念的，本身也有做啦，啊有一部分其實是沒有，那要看到一個比較長遠的願景，其實就是台灣社會非常不容易的事情，那對於奇岩團隊的執行能力跟績效我是覺得沒話說，如果是今天要整個來看，檢視合作社的整個全社在地區營運的實力的話，我覺得奇岩是首選，因為之前韓國的 LEADER 來的時候會指定要去那邊參訪。因為在 1995 年全球的世界合作聯盟在東京開大會的時候，東京南 23 的生活俱樂部，他們剛好就是社造跟合作社結合那一年，所以東京南 23 的合作社在公元 2000 年的時候，有秀出一張圖，是在 1995 年，整個日本社會受了世界合作聯盟在東京開大會的影響，他們其實去思考，社造跟合作社發展的這個方向，那很有趣的就是說，這個 100 多年的合作運動，跟不到 100 年的社造運動，剛好從英國分別出發，那在日本 1995 年就在…地區結合為一個共同的力量，那這個共同力量他們也在討論出 2001 年的社區是怎麼樣的社區，所以那個社區的那個想像圖、願景圖我可以 mail 給你沒有問題。他是在公元 2000 年的時候就已經有過這樣子的討論，那 1995 年有這樣子的討論，那社區社造跟合作社的討論，就是兩股社運的力量，共同討論出 2001 年他們要的社區是怎麼樣的社區，因為 1995 年開的世界合作聯盟會議的時候，那個世界合作聯盟有提出一個公元 2000 年的合作社是

怎麼樣的合作社，有專書、有專文在討論，然後他們就可以很直接的去思考一個社區在公元 2001 年的時候那個社區會是長什麼樣子他們希望那個社區是怎麼樣的社區，他們要過的生活是怎麼樣的生活，而在公元 2000 年來劍潭亞細亞姊妹論壇的時候，她們就已經說了，我們已經做到了，5 年，不到 6 年，5 年她們就做到了，而且把她們原來的想法全部都落實，那我覺得奇岩社區發展協會很重要的一個能力是，一個媽媽照顧社區的一個人格特質，願意讓社區更好，然後不斷的精進自己在服務的這種能力，然後不斷的在態度上講究，不斷的在社區需求上去發現說社區如果有什麼樣的需要，社區發展上可以有怎麼樣的幫助，她們都努力做到了，沒話講，這是第一名的社區，是全國第一名的社區，你去哪裡找，你說要去哪裡找到一個社區是發展得如此……可是合作社現有的人是不是有看見，奇岩經驗的珍貴？這個是我們全國誰去看奇岩的珍貴？如果今天去看東京南 23 的生活俱樂部，社造跟合作社結合這麼有 POWER 的社運力量的話，我覺得這些應該要很珍惜奇岩的經驗。我一直在說奇岩經驗是重要的，可是我覺得能夠了解他的重要的還是很少，因為太前瞻了，你如果把奇岩的經驗好好整理，你絕對會看到他複合式的，將很多社運凝聚在社區這麼小的一個空間裡面。……不是條件出現了，而是她們的努力讓很多理想在這裡變成了可能。比方主婦聯盟有……嗯……比如說早期我們推讀書會，她們也有讀書會嘛；我們推社造她們也有社造；我們推綠人她們也有綠人；推社區治安議題，她們也推社區治安議題；當討論生態的時候，她們也在做生態；當在討論閒置空間利用的時候，她們也努力的去爭取白房子的利用，但只是沒有成功，因為政府的觀念跟不上民間啊，她們沒有釋出友善啊，所以我覺得它的人格特質跟能力那是沒話講的，而且很重要是團隊，就是說當時在讀書會的時候，我們有 35 個人，花了 3 個月的時間跟她們討論 17 本，就是開了一次 17 本書單，她們很認真每個人都去買了書，然後也認真去看了，然後我們的討論度非常的活潑，我主持過的讀書會，我覺得奇岩是足以成為典範的讀書會，因為那個討論就很開放性，所以她們這個核心成員共識的這個文化氛圍是非常的好，就是說那個凝聚力，就是說那個思想上的同步啦。韓國的合作社有一個特別的一句格言，就是：一個人的十步，跟十個人的一步，他們認為十個人的一步來得可貴。那我覺得奇岩就是做到那個十個人的一步，不是，她們是 35 個人的一步。那一個社團如果一個婦女團體，不要說 35 個人一步，3、5 個人就很了不起了，35 個人的一步就是很了不起了，所以在她們手上其實沒有什麼不可能的事情，我個人的看法是這樣。所以跟奇岩我是覺得是說，其實奇岩在很多，也許是高美華啦，我講前後任啦，她們是有累積的，我覺得長期以來受到那種累積，是長期以來台灣文化上很大的一個問題，也是政策上的問題，好我現在在大溪在做，我也企圖……我今年主持一個文建會的案子，就是從去年我就開始建議桃園縣文化局，你所有的方案進入大溪，一個鎮，一個鄉鎮，它是可以累積的，講文化局本身，進入大溪的方案，案案之間的一個連結性是怎麼樣，案子跟案子前後的連結性又是怎麼樣，那我今年就努力做一個文化盤點的動作，那文化盤點就是說所有社團大家都來盤點，那我們怎樣互為平台大家受益，某種

程度取貨站在奇岩社區就是等同於奇岩社區發展協會跟主婦聯盟合作社互為平台共能其議這樣的一個價值跟合作的原則，就是互惠的，互惠共利的這樣子的價值跟原則，所以是不是會持續這樣的合作關係，這是無庸置疑的，這其實是合作社跟奇岩就是同一個在合作社裡面的，只是奇岩的這些社員它還有另外一個身分叫做是社區發展協會，所以這裡面之間的合作關係，要去看待這樣，就好像說是主婦聯盟、合作社跟基金會，很多主婦聯盟社員是基金會的成員，所以這裡面也沒有什麼叫做持續合作關係這件事情，因為假設你參加兩個社團，那這兩個社團其實是有連帶關係你先參加一個是學生會，然後學生會裡面又再發展出一個是對於對這個公眾議題也感興趣的組織，那我要問你學生會跟這個公眾的組織是不是要持續發展這樣的合作關係，這其實是一個很弔詭的思維啦，因為它其實是同一個人在從事不同的身分，去肩負不同的任務而已，所以我們常常在社團跟社團關係裡面是斷裂的，這是錯的，他其實是連結的。像以前主婦聯盟基金會跟合作社兩邊的決策者有一些爭議的時候，那我常常問說，有些後進的人會搞不清楚，那我要問的是說，啊我是哪邊的人？就覺得搞不清楚，啊我既是基金會這邊創會的秘書長、董事長，我也是這邊的創社理事主席，那你說我是哪邊的，你了解我的意思嗎？所以我們在一個 NGO 的想法裡面應該是沒有這個的，應該是要想一個是說，我是台灣這個國家的人，那我在不同的 NGO，我願意承擔不同的任務，我覺得那個任務是該由哪個組織去做，我就在那個組織做。……就是說，你有你需要在這個組織完成的目標，那不表示這兩個組織跟你，你在這兩個組織是要怎樣去切割的，因為它是一個延伸性的組織，是不是？延伸性組織嘛，因為參與這邊，所以又去那邊伸出一個組織，那這個不是對你這些核心的人來講他不是一個延伸關係嘛，這在策略上是同步的，另外一個是說如果今天合作社事一個全國性的組織，奇岩代表的就不只是合作社的一部份，其實他又加深了一個在地性的組織身分，那它必須把有一些可以讓合作社發展就讓合作社發展，有一些在社區發展協會發展就在社區發展協會發展，OK 就是這樣的事，而且他可以透過合作社這樣的組織去做政策建言，因為它是全國性的組織，所以從民主的代議政治來講的話，代議的這種形式的話，它其實是可以透過合作社這樣的一個平台，去反應怎麼樣的政策意見，不用消費的，比方是合作經濟的，比方說社會福利的，比方我們現在即將研議的長照（長期照顧）服務網，或是長照服務法、長照保險法，那我覺得，所有的這些研議就要類似像奇岩地區的組織，這樣的一個平台，跟著奇岩社區發展協會一起去討論，我們在地要建置長照服務網的時候，這個服務網到了社區要長什麼樣子，政府規畫的是不是符合我要的，要是不合適就要來建議合作社說你設計的那個政策真的很不合身，我們太鬆啦，太垮啦，根本就是穿不下，諸如此類嘛，那你大家如果對這個公共政策開始有這樣子的討論以後，你對於服務網的建置有什麼想法，你可以反映到政策意見去，以致於長照服務法在制定的時候，你可以針對他的法案裡面，合理不合理的你提出一個質疑，提出一個修法的建議，以致於那個法，是真的照顧人民的法，是可以支持服務的法，支持需求得到服務的法，你要去這樣做嘛，那如果再回過頭來看就是說，長照保險法，每個

人都要收到保險費啊，可是你的服務在哪裡，是不是像健保一樣都服務到社區來讓我用得到，你的醫療網絡是不是像衛生所、診所那樣普及性，那樣簡便性，讓我好用，沒有的話你憑什麼來收長照保險費啊。那如果是這樣子，我們作公民的義務是什麼，我覺得合作社最重要是在於，一個公民素養的學習，那奇岩也是一個公民在社區自給自足營運，對於政策意見她們就是一個平台，所以我覺得奇岩的經驗其實是我覺得非常珍惜的一個經驗，只是是說，我也老了，我回到大溪來做喔，就已經忙翻了，因為我在大溪也成立了一個愛社協會，但這個協會跟主婦聯盟還沒有發生關係，那也許哪一天會發生關係，這也很難說吧，那如果每一個人回歸家鄉的時候都願意發展一個在地組織，如果合作社的成員像我這樣子，回歸家鄉的時候能夠為鄉民、城鄉差距做一點努力，成立一個組織，那你這個的全國性的組織對於這個地方性的組織是不是有義務，我覺得也要想啊，對不對？所以我現在在大溪，我幾乎拉了很多全國性組織來大溪，因為我要挑戰你為什麼叫全國性，如果你要全國性那就表示你有落實全國的企圖心，那我這個地區屬不屬於全國？就是說全國性的組織對地方性的組織的任務，責任啦，是培力嘛，impower 嘛，你做資源的，怎麼樣，資源的連結嘛，協助幫資源連結嘛，你不是也觀念，也給經驗，也給協助給資源，那你才配的上稱全國性嘛，那到目前為止，非常讚，我引進了全國性組織，每一個都沒有負我所望……基金會是第一個，台灣兒童閱讀協會是第二個，台灣閱讀文化基金會是第三個，信誼基金會是第四個，行政院婦權基金會是第五個，現在一個是台灣女議協會是第六個，所以我不知道要數到第幾個台灣主婦聯盟會進來我不曉得。哈哈。如果你看到奇岩經驗的話，主婦聯盟合作社設的取貨站都可以像奇岩這樣的話，主婦聯盟合作社絕對會成為全國最棒的組織，它具有社造力，它又有合作運動的能量，它可以連結很多在地組織，然後它還有一個是他有合作經濟力，那它絕對是一個非常棒的社會力，它絕對可以實踐社會福利這件事情，這個任務，一定可以實現社會福利這個任務，它可以肩負的起嘛。我舉個例子這樣你比較清楚，公元 2000 年的時候 4 月我去日本，千葉跟琦玉兩個縣，在千葉市看見，千葉的紀錄保險法就是我們所謂的長照保險法，它通過了半年，千葉市的合作社，生活俱樂部、聯合會，我們的友會，千葉市的生活俱樂部就在半年內成立了十個托老中心，十家日間，跟千葉市政府攜手合作，成立了十個社區的日間托老中心，這是不是合作社的力量，半年喔，長照保險法一通過，我去過兩家，一個是集中照顧的叫風之村，那個是屬於比較重度需要照顧的老人，所以他是集中，在一個村落裡面，另外我看了一個是社區，但是他是用一個農舍老屋，千葉市政府給 300 萬的日幣改裝成為日間照顧的，失智老人啊，或是坐輪椅的，有那個康復室，白天送到那裏晚上接回家，這樣有十家耶，我們沒有 ready，對不起，主婦聯盟討論這個議題今年才要討論，含糊來講的話，當他們才剛開始要討論長照保險，他們就一直在建置人力，所以它比原來的人力是以倍數成長，7 萬個照顧人力變成 50 萬個照顧人力，就是社會有在轉變啦，一個政策一個法案通過以後，一個社會也是相對性的在準備，但是台灣其實是跑得很快的去影響政策，可是民間的組織跑得太慢，所以就變成是落實

不力啊，銜接不好啊，所以這個是還蠻令人遺憾的，不過你在說行政管理跟政策這樣的系所，我是覺得其實是我們的民間行政管理績效還是太差，然後參與政策的能力還是太弱，那以奇岩來講的話，我覺得它們包括里長都可以去參選的時候，某種程度，奇岩是比較成熟的，而且是先驅，只是沒有被很深入的理解這樣。