

「日本社會創新與青年創業考察計畫」出國報告（出國類別：考察）

日本社會創新與服務創新考察報告

服務機關：教育部資科司

姓名職稱：藍曼琪副研究員兼科務長、胡郁芬約僱人員

派赴國家：日本

出國期間：103 年 11 月 30～12 月 5 日

報告日期：104 年 2 月

摘要（200-300 字）

考量日本由在地出發，推動青年創業與社會創新行之有年，已有成功與代表性案例，所以由「智慧生活整合性人才培育計畫」第2期計畫總計畫辦公室（國立臺灣大學）邀集相關教師及本部同仁籌組參訪團，於103年11月30日至12月5日參訪日本高等教育機構、社會創新相關組織、照護中心以及青年創業與社會創新成功與代表性案例。

本次日本參訪主要規劃三大主軸，包括「災後重建的地方與產業創新」、「醫療照護與服務創新」，以及「高等教育機構對創新創業課程的機制與規劃」，希望經由不同類型機構的參訪與交流，吸收其發展經驗，提供本計畫在地方創新、服務創新與課程規劃之參考，並將參訪結果引介給本計畫參與學校，同時藉以增進雙邊合作機會。

目 次

壹、目的.....	P.4
貳、過程	P.5
參、心得.....	P.16
肆、建議事項.....	P.18
伍、附錄.....	P.19

壹、目的

我國產業長期以來一直專注於產品製造的技術領域，建立了極具競爭力的 OEM/ODM 產業基礎，但在全球化及知識經濟的高度影響下，遭逢迥異於以往的產業競爭壓力以及產業競爭趨勢，面對新興國家的強力競爭，臺灣需要向上提升，產業布局應納入，以人為本、在地需求、文化特色、環境永續、產業獲利分配的社會公平性等社會、經濟與環境面之考量。

有鑑於此，本部為協助大專校院建構我國產業轉型所需智慧生活相關教研能量，已於 100 至 103 年度推動「智慧生活整合性人才培育計畫」，並於本(104)年度著手推動第 2 期計畫，計畫期程自 104 年至 107 年。本計畫規劃一方面透過創新雙層三明治式課程模式，導入智慧生活科技，鼓勵創新教學方法，強調做中學(learning by doing)、場域體驗、服務學習、專題實作及產業應用場域實習，協助大專校院發展創新教學模式以培養學生以人為本之創新能力；另一方面，則規劃借重大學校院所具有之專業、研發之人才與能量，透過智慧生活科技與服務的導入或創新，推動大專校院發展社會創新與微型企業的人才培育機制，進而提升在地創新創業的潛力與量能，以帶動地方發展。

考量日本由在地出發，推動青年創業與社會創新行之有年，已有成功與代表性案例，所以由「智慧生活整合性人才培育計畫」第 2 期計畫總計畫辦公室（國立臺灣大學）邀集相關教師及本部同仁籌組參訪團，辦理參訪日本高等教育機構、社會創新相關組織、照護中心以及青年創業與社會創新成功與代表性案例。

本次日本參訪主要規劃三大主軸，包括「災後重建的地方與產業創新」、「醫療照護與服務創新」，以及「高等教育機構對創新創業課程的機制與規劃」，希望經由不同類型機構的參訪與交流，吸收其發展經驗，提供本計畫在地方創新、服務創新與課程規劃之參考，並將參訪結果引介給本計畫參與學校，同時藉以增進雙邊合作機會（互訪、師資或學生交流學習等）。

貳、 過程

(一) 參訪時間：2014.12.01 10：30-11：30 AM

地點：公益財團法人日本交流協會

參訪機構：文部科學省高等教育局大學振興課大學改革推進室

本參訪活動當日是由文部科學省高等教育局大學振興課大學改革推進室改革支援第一股股長中村榮作為參訪團簡介。針對我們的參訪目的及所提供的計畫簡介，中村股長準備了兩份比較重要的資料，一是「大學作為地方知識的基地—大學社區中心計畫（地（知）の拠点整備事業—大学COC（Center of Community）事業）」，另一是「大學做為地方重建的中心計畫（大学等における地域復興のためのセンター的機能整備事業）」，此部分還附帶東北大學在此計畫下相關的實施概況。

在互相介紹後，中村股長詢問「智慧生活整合型人才培育計畫」的緣由及計畫內容，特別對「智慧生活創新創業育成平臺試辦計畫」強調大學的社會責任及大學在地方創新系統及青創育成的角色感到興趣，認為此計畫推動的時機與計畫目標都與文部科學省「大學改革實施計畫」中的「大學COC計畫」直接相關，因此對談與討論也多集中在這個部分。

(二) 參訪時間：103 年12 月1 日 下午 15：45-17：00

地點：東京海洋大學

參訪機構：東京海洋大學全球人才育成推進室

我們一行人來到東京海洋大學，於校門口攝影留念。隨後由東京海洋大學國際處小姐接待我們到學校行政大樓，由負責國際事務的副校長 Tomoji Takamasa 教授接待我們。東京海洋大學也安排了兩位國立臺灣海洋大學的交換學生出席。

東京海洋大學安排兩個簡報，第一個簡報是介紹東京海洋大學的整體現況，第二個簡報是學校目前所推動的海外實習計畫，該計畫名稱為 TANKENTAI，推動該校大學部學生海外職涯訓練計畫(OVERSEAS CAREER TRAINING PROGRAM)。該計畫的策略是將東京海洋大學與亞洲地區的大學以及在亞洲的國際企業連結在一起。東京海洋大學在亞洲選定了 5 個國家，為新加坡、泰國、香港、臺灣以及馬來西亞。2013 年是與新加坡、泰國進行交流，2014 年是與香港及臺灣進行交流，2015 年要與馬來西亞進行交流。該計畫預計每年兩次交流；目前 2013 年有 12 位學生，2014 年有 22 學生，2015 年將有 21 位學生。預計 2015 年後，每年將有 40 位學生進行海外實習訓練。該計畫讓學生體驗研究以及產業的經驗，將研究經驗、工作經驗，以及跨文化經驗整合在一起，以達成培養具有全球化能力的領導者的目的。

以 2014 年到臺灣進行海外職涯訓練計畫為例，合作學校是國立臺灣大學，為期一個月的

訓練，整個活動分三階段，第一階段是研究主題訓練，第二階段是公司參訪實習，最後一階段是參訪國立臺灣海洋大學海洋所。每一階段的完成都會安排學生進行簡報報告。

座談會後與兩位從國內國立臺灣海洋大學來的交換學生互動，瞭解交換生的學習情形。

(三) 參訪時間：103 年 12 月 2 日 上午 09：00-10：00

地點：東京大學

參訪機構：東京大學高齡社會綜合研究機構-- 辻哲夫教授

一開始由東京大學大方潤一郎機構長歡迎我們到訪，並對高齡社會總合研究機構的成立、目的、研究內容作簡單的介紹。該機構主要的研究生多來自社會上已有就業經驗的人士，並有相當的比例來自政府單位。學生畢業也有一定的比例進入中央或地方政府，從事高齡者的相關業務。

接下來由辻哲夫教授介紹，以健康照護為主題介紹。日本急速高齡化嚴重，日本二戰後生育率暴增，約在 1947~1949 年，到 2025 年就 75 歲，所以以 2025 年為目標，推動 Home Care 的計畫，雖然日本年金有問題，但目前還算可行、穩定，出生率的變化可調整保險的變化。日本目前目標是提升出生率，就是要改變日本的工作方式，即是區域性的保育所要增加，父母的生育與工作即可互相控制。目前日本出生率是 1.39%，希望提升至 1.8%。

後期高齡者面臨的問題，就高齡者的健康狀況，根據該單位研究，日本高齡者的健康狀況男女有別，男性約有 19% 的高齡者在 60 歲健康開始逐步衰退，到了 72~74 歲左右，就必須臥病在床或死亡。70% 的高齡者，則在 70 歲開始逐步衰退，只有 11% 的高齡者維持健康的狀態到 85 歲左右。而女性只有 12% 的高齡者在 60 歲後健康開始逐步衰退，88% 的女性高齡者，則在 72 歲後開始逐步衰退，整體來講女性比男性好。男女高齡者在 60 歲健康衰退的原因多數為代謝症候群所引起的，包括肥胖、高血壓、糖尿病等。因此結論是要避免高齡者早衰，以控制生活習慣（疾病）、基本照顧、在家照護為預防策略目標，保持健康開心生活，以延緩老化時程。

由日本推動照護歷史的經驗來看，大都市不易推動照護中心，因而改成在家照護（服務），有一天服務、一週服務，再回家，目前日本高齡獨居以及夫妻共住增加到 70%，希望 2025 年目標儘量能在家養老。日本在 1994 年進入高齡社會，日本於 1996 通過高照護三法，包括介護保險法案、介護保險法施行法案、醫療法的部分修正。而 2013 年 65 歲以上高齡者已達 3000 萬人以上，為了提供高齡者更人性化的照護，以符合生理與心理的需求，該單位研議並協助政府推動 Group Home、Unit Care、Home Care 等不同層次的照護方式，以適應不同健康狀況的高齡者。其最主要的概念就是『家』，在 Home Care 中，高齡者在家裡就可以受到適當的醫療與生活照護。在 Unit Care 中，高齡者也可以在類似居家環境中，重建回家生活的基本能力。在 Group Home 中，則透過社區的經營，讓高齡者的更有時間、夥伴、與協助，能夠參與更多的活動，宛如回到社會與人互動，建構健康的身心。

(四) 參訪時間：103 年 12 月 2 日 中午 12：30-14：00

地點：立教大學

參訪機構：立教大學社會設計研究中心 — 中村陽一教授

本次參訪與立教大學社會設計研究所委員長兼社會設計研究中心負責人中村陽一教授座談。中村教授先大首先介紹社會設計研究所、社會設計研究中心以及執行公志園(social innovator)活動的概況，並進一步瞭解社會設計研究所與社會設計研究中心運作的情形。

立教大學社會設計研究所是 2002 年成立，於 2007 年成立博士班，2008 年成立社會設計研究中心，以此研究所為基礎成立社會設計學會。從 2005 年到 2009 年，拿到文部科學省的補助經費執行 CSR internship program。此計畫就是將研究生（在職生）派到其他的公司（與他們上班的公司不同的公司），讓他們從事 CSR 的實習活動。

本研究所以針對社會人士開課，研究所的關鍵概念是「社會設計」。此研究所分為三個學程：社區設計、風險管理以及社會組織理論。以在職生為主之社會設計研究所，課程以實務性規劃為主，給案例及解決方法，亦透過學校網絡推展，且師資擁有公民社會運動背景及相關合作經驗。

而關於人才培育，此研究所主要培養社會設計師。學生具有多樣化的專長與經驗，讓他們在各自職場能夠發揮他們社會設計能力。21 世紀的社會面臨與前世紀不同的問題與危機，採用 20 世紀的方法也無法解決當今的問題。因此，該校社會設計研究所培養透過新的方法能夠改變社會結構與運作的人才，就是能夠執行社會創新的人才。目前，該研究所畢業生的人數多達 550 名以上，他們大都在私人企業 NPO、NGO 上班或營運這些組織的管理階層、中央以及地方政府官員、電視節目製作人、新聞主播、市議員、新聞工作等（日本安倍首相夫人也曾經是中村教授的學生）。

「公志園」為一年一次的社會創新案例的集結大會，其內容主要是邀請日本社會創新者分享他們的經驗。今年已在立教大學講堂舉辦公志園第三屆年會，從全國聚集了 1000 人，熱烈地參與社會創新者的成果發表。公志園的基本概念為，在日本全國都有不少希望改進日本社會的社會創新者，但他們不一定享受充分的資源與支援。因此，公志園鼓勵與支援他們的努力與活動。就是在企業上班的社會人士與大學教師支援這些社會創新者，鼓勵他們參加公志園的年會。主要為協助他們能夠實現社會改革的夢想，經濟同友會、Benesse（倍樂生日本母公司）、Recruit Group(日本第一的人力資源有限公司)等著名大公司都有支持與支援公志團參賽者。企業人士都以志工的方式幫忙公志園的活動。中村教授指出，公志園的參賽者與甲子園棒球大賽同樣經過幾次地方比賽最後挑戰大賽（公志園年會），在此半年的期間，參賽者受企業人士與大學教師的指導以提升他們的簡報報告能力。

2011 年 3 月 11 日，發生了 311 大地震，因此中村教授他們在災區（宮城縣氣仙沼市）舉辦第二屆公志園年會。企業界、NPO、社會企業家合作支援災區復興的活動。第一屆年會拿到冠軍的武藤先生是專業醫師，在宮城縣石卷市設立醫療診所從事區域醫療。第二屆年會拿到冠軍的松本 mayumi 小姐是黑貓宅急便的員工，在災區推動「真心（關懷）宅急便」，突破企業

組織的限制在災區不僅送一般的貨物，也有進行對獨居老人的關懷服務。

(五) 參訪時間：103 年 12 月 2 日 下午 16：30-17：30

地點：東京車站八重洲側之大丸百貨 13 樓咖啡廳

參訪機構：邀請 ETIC 與青創家-石川孔明先生對談

石川先生先介紹 ETIC 的概況，並進一步說明 ETIC 運作的情形。

ETIC (Entrepreneurial Training for Innovative Communities, <http://www.etic.or.jp>) 主要為協助年輕人創立社會企業的非營利組織，於 1993 年為當時大學生的創辦人宮城治男，集聚一群對創業有興趣的大學生成立的讀書會組織，同時邀請業界的創業家、學者和政治家經驗分享，現在已發展成為全國性的組織。

日本無「社會企業法」，ETIC 介於企業及 NPO 之間，兼具學術及企業的角色。ETIC 的經費來源，30%來自中央政府（主要為：厚生勞動省、文部科學省、總務省、內閣府）、30%來自事業收入，30%來自成功企業家及創投的捐款。主要的花費在於人事費，以及舉辦活動。ETIC 無股東，盈餘留於以後年度使用。

ETIC 位於東京，大約有 40 個全職工作人員，30 位兼職人員。在全日本有 20 多個協力機構，服務的對象遍及全日本。接受育成的組織包括了教育、兒童照顧、環境保護、社會福利、青年訓練、流浪者照顧…等。

ETIC 在日本東北地區有 2 個協力機構，2011 年 311 東日本災後，ETIC 運用捐款，送了 200 位年輕志工去災區，擔任避難所的警衛、送餐服務，並重振當地的商業活動。1 年後，有 60% 的年輕人留在災區，其中 18% 新創事業。由於東北地區的發展原本就較落後，優秀人才大多流向東京，所以鼓勵原來在災區的學生，以災區課題為作業題目，畢業後返鄉服務或新創事業，以振興當地經濟。

ETIC 引介大二、大三的學生到企業界實習。學生大多來自早稻田大學及慶應義塾大學的人文社會科學學生。全國有 500-600 位實習生，在東京區域約有 200 多位。由於 ETIC 向企業收費，故必須慎選學生引介給企業界。目前多為 2 週的短期實習，效果不易顯現，希望以後能延長至半年。

(六) 參訪時間：103 年 12 月 3 日 上午 9：30-10：20

地點：GANBARRE 公司

參訪機構：氣仙沼災後復興與創業案例：八業水產 GANBAARE (加油) 公司

八業水產與 GANBAARE 公司的負責人是清水健佑先生，八業水產是 40 年前就成立的水產加工廠，而 GANBARRE 是地震災後才成立的帆布加工公司。東北震災後八業水產原有六個加工廠及設備，全被海嘯沖走了，清水先生有一年半的時間無事可做，所以就成立 GANBARRE 公司。一年半之後，水產公司的工廠也恢復營運。

GANBARRE 公司有 10 人，產品的設計是由清水先生的太太負責，店面有兩人，家裡有兩人，工廠有 5 人。帆布染是由其他公司做，GANBARRE 主要為縫製作業。其產品以帆布（來自岡山跟岐阜縣）為主，有圍裙、桌巾及各式各樣的包包，包包的設計含蓋了海洋的各種元素。主要客源，為日本各地的觀光客、關心災後重建的人，還有透過網路銷售及當地的居民，仙台機場也有銷售部分產品。我們由於時間緊湊，就沒有前往八業水產參觀。

（七）參訪時間：103 年 12 月 3 日 上午 10：30-11：20

地點：氣仙沼編織（Kesennuma Knitting）

參訪機構：氣仙沼災後復興與創業案例：氣仙沼編織

氣仙沼編織為以在地婦女編織而成立的社會企業，為創辦人御手洗女士與本文化人系井重里合作。目前參與編織的婦女約有 30 人，大部分是氣仙沼的居民，少部分是石卷的居民，經過訓練後採契約合作模式。

編織的毛衣主要有三種樣式，可配合個人身材尺寸訂做。每件毛衣要價約 15 萬日幣；編織一件毛衣，手巧的人需花 60 小時，若是新手則需要 3 至 4 個月的時間。有關顏色及樣式設計是由在東京的山國小姐設計的，她是日本手工編織非常有名氣的設計師；而毛線是京都出產的。主要銷售方式是透過網路銷售，因申請訂做毛衣的人太多了，所以必須透過抽籤決定買家；每一件編織者所編織出的毛衣都會有一張證明書，證明書會有編織人的簽名，且還有售後服務。

該公司與東北大學有合作關係，東北大學的學生會到該公司實習，現場即有 2 位東北大學的學生為我們解說。

（八）參訪時間：103 年 12 月 3 日 下午 13：30-14：30

地點：石卷之パンプキン(Pumpkin)株式会社

參訪機構：パンプキン(Pumpkin)株式会社

本次參訪由社長渡邊智仁先生親自接待，參觀其介護運動中心、24 小時住宅設施，以及輔具展示室(包括食物料理包及各式各樣輔具及設施，其展品皆有在門市販賣)等。

本會社創立於 1996 年，在宮城縣的石卷市、女川町和東松島市等地經營 11 家介護中心；在 2011 年 311 地震及海嘯發生時，造成該會社其中 6 家介護中心損壞。該會社於災後提供沐浴車和照護車供受災戶使用、介護人員到避難所協助老人進行復健運動、參予地方介護人才的養成課程支援；該會社目前有員工 160 名，7 家介護中心，提供包括居宅介護支援、介護運動、24 小時住宅、福祉用具租賃販售、訪問介護、訪問入浴、送餐、外出支援和住宅改修等服務；對支援地方老人照護任務提供重要的服務。

該會社的介護運動中心，同時提供日間照護，主要是以一對十(另有兩名助教)的團體課程進行，其特色是和用餐與休憩區結合，增加長輩互動和參與動機；照護人員皆為全職，需有照顧

老人相關經驗者。課程分上午或下午各約3個小時，分三個時段(每一時段約30-40分鐘)分別進行姿勢矯正體操、柔軟度運動及肌力訓練等運動，另有一個時段為輕食時間。有關費用部分，有政府介入保險，每周約5000日圓，自付500日圓，30分鐘車程內提供免費接送服務。

(九) 參訪時間：103年12月3日 下午3:00-5:00

地點：石卷2.0

參訪機構：石卷2.0 – (ISHINOMAKI 2.0) 公司

來到石卷2.0 (ISHINOMAKI 2.0) 公司 (以下簡稱石卷2.0) 感受到年輕的氣息，有3位約25歲左右的年輕人接待我們，其中有一位為美籍大學畢業生在此處實習。石卷2.0於2011年311災後2個月就成立的，希望是開放性的場所。創始成員包含有：在地店家、NOP工作者、東京建築師，城市規劃研究者、創意家、網頁設計師和大學生。目前公司理事有10位，全職人員有10名。此次拜訪地點為IRORI (振興與創新的互動室-Interaction Room of Revitalization and Innovation)。

石卷市原由河港發展而成，為日本宮城縣僅次於仙台市之第二大城市。石卷市是日本三大漁港之一。311日本東北地震時，石卷市死亡和失蹤人數約3,700人，目前石卷市總人口數約為150,000人比地震前少10,000人。311地震後，每一年有超過280,000人各地志工進駐石卷市協助復興。

針對災後石卷地區各項問題解決方案，石卷2.0利用閒置空間的改造，免費提供當地居民或外地人空間、電源和網路使用，藉由開放性空間促進人們交流和發展，進而激發出具創意振興方案，(例如「戶外牆壁電影院」、「石卷導覽旅遊」、「技藝工作坊」、「復興吧檯」、「2.0不動產」和「小朋友的慕尼黑(職業體驗活動)」等)。

其中有關石卷2.0「復興吧檯」，其用意為透過一日店長方案，利用閒置空間規劃為聚集年青人喝酒的地方，激發想像去討論可做的事情，之後成功被複製到日本東京銀座，利用空屋改置，活動為期1個月，每日平均聚集人潮達120人，可謂相當活絡。

石卷2.0並非每一個方案以營利為主；如教育方案就無法賺錢，但卻是最有成就感的，因為能讓國高中小學生來參與且願意停留，引進年輕人和新興創新能量乃是活化石卷之關鍵。

石卷2.0有四大概念：①更新升級、②雙向互動性(都是參與者)、③賦予人們權力④原型(提出地方都市再生的方式)。其營運，第1、2年由各界出資、捐款和政府補助金才能打平，而到第3年開始有盈餘，目前經費來源一半來自政府補助與捐款，一半則為自我營業。石卷原為較傳統、閉鎖型的城市，需聽從老一輩的想法與觀念，且社區感薄弱，但經由311災後重建、再生，一股新生的力量使城市活絡起來，希望將石卷市提升為世界上最有趣的城市。

(十) 參訪時間：103年12月3日 下午3:00-5:00

地點：石卷市包括ケア推進室

參訪機構：石卷市包括ケア推進室

本次拜訪石卷市包括ケア推進室是由石卷市健康部部長高橋正則以及石卷市健康部包括ケ

ア推進室室長守屋克浩接待說明。石卷市包括ケア推進室設立於 2013 年 8 月，石卷市包括ケア推進室是隸屬於石卷市政府保健部，目前人員編制為 17 位，其中包括了專業人員醫師 1 位、保健師 3 位、社會福祉士 4 位以及理學療法士 2 位。希望藉由這樣的團隊，成為起民眾新型態在地老化服務模式建立的推動單位。

石卷市包括ケア推進室的主要工作是推動各安置區的生活照護以及健康醫療服務的提供規劃，希望讓所有的居民在安置區內都能夠獲得適切的在地服務提供。該單位的主要業務包括了：

1. 支援當地居民健康的生活透過體操及運動與當地居民交流，如早操、運動會、健康諮詢。
2. 支援培育新世代暑假期間舉辦兒童為對象的共生支援活動（共同組織舒適的社區，不拘年齡及有無障礙）。
3. 組織臨時組合屋住戶委員會的成員協調與協助高齡者及主辦身心障礙者與外面世界有所互動的活動，例如住戶作品展覽會、住戶訪調等。
4. 串連各種職業及機構串連行政單位及診所以及主持健康相關議題的會議。

由於石卷市的基礎醫療照護服務能量在海嘯當中幾乎被完全摧毀，因此現行的醫療照護工作需仰賴其他縣市或私人醫療機構的支援。石卷市包括ケア推進室在這過程當中要擔負起「醫療服務支援協調」、「照護服務提供」以及「健康照護需求的問題發掘」等工作，因此工作負擔也相對較重。

目前該單位所面臨到的較大問題是醫療支援人力不足，以及安置所住民移到新住所時住民的適應性問題處理。

（十一）參訪時間：103 年 12 月 4 日 上午 9：30-10：30

地點：東北大學

參訪機構：東北大學經濟管理學研究所大瀧精一教授

此行主要是瞭解災區年輕人如何創業。這次主題較偏社會企業，企業如何參與社企、社企之資源及平臺。2011 年 311 災後有非常多的社會課題，如產業再生、社區再生、地方醫療、社會福祉、教育、觀光及地方人才培育，因為地震的關係開始有從事的機會。日本原是高齡少子化的社會，剛好災後遇到同樣的問題，這裡就成為課題先進地方，也產生社會企業。這次災區廣所以重建速度也不一樣，以仙台為例，其重建速度就很快，但附近的町村就復原遲緩，所以社會企業的內容、問題、作法就不同。災後首先就是復原階段再進入復興階段，所面臨的課題也不斷改變，復原階段所重建的設施，在復興階段必須轉而注重營運問題；復原階段注重救援物資的集中、配送，復興階段須轉而強調在地產業基礎的建設與恢復；復原階段的重點工作在於志工的派遣，復興階段則是在地就業機會。

外地來的志工與本地人合作，創造出新型態的社會企業。外來創業者有 4 個特色：①發現活用在地人才、在地沒有被活用的資源；②透過內外聯結，創造新的社會關係，創造新的社會企業；③外來人超越在地原有老舊的想法，形成人與資訊的移動；④外來人與企業聯結產生新商品新品牌，進而生產、銷售、行銷，產生新的社會企業模式。

這些外來從事創業人才年齡多約在 25 到 45 歲，外來人與在地人才產生好的重要聯結，需透過在地志工為媒介，讓當地居民對外來的人慢慢建立起信賴感。外來人可以引進外地資源，而在地人可長久持續經營社會企業。例如我們在氣仙沼所參訪的編織業者，即是一例。來創業人的參與經驗，價值觀而產生轉變，如無法用金錢買的社區感、人際關係，可轉換成社會企業，所以社會價值、人與的關係都事很重要的。而所產生的社會企業，即是災後心靈寄託的故鄉，包括外來人與在地人都是如此想法。

社會企業成長可分成兩個階段，第一階段於社區成立事業，第二階段是將經驗複製進而擴大；舉 1 個案例，就是一家公司一開始是在避難所協助小孩子活動，後來改到臨時住宅，改到永久住宅，陪伴小孩同時瞭解到受災家庭問題，為了孩子學習好同時就要解決家庭問題，即開展新的工作，與政府或 NPO 組織進行跨部門的合作，來開展新的工作，同時為幫助小孩學習，即與 IT 企業合作開發幫助小孩的學習軟體，此案例就逐漸擴大到全國。

從小地區逐漸跨大之做法有幾個特徵：①商業模式確立標準化，know-how 移轉、複製②獲得相關人共同感受，相關資訊傳播③透過社會媒體快速傳播④社會企業解決複雜課會課題，透過企業與 NPO 跨部門合作解決社會問題。

石卷市是災情最嚴重的地區，當地的診所及醫療設施受到嚴重的破壞。有一位武藤醫生推動「地域包括戒護」，為地區整體醫療，包括治療、戒護、預防、健康營造，整體在同一區域處理。武藤醫生在地震前即在東京與富士通 IT 企業合作推動此事。武藤醫生在石卷已建立模式，把醫院、介護設施、居家照護以及與市公所的聯結、與社區的聯結，運用富士通的通訊科技，加以整合，此舉對日本地區整體醫療是創新作法。

災區復興也讓原來的事業創造出另外的社會企業。例如，大和運輸原有的黑貓宅急便，可以趁著送貨的機會順便探望獨居老人，再回報社會福祉委員會。另許多在外地的兒女透過便利商店買此一創新的社會服務關心父母，從而發展出「真心宅急便」。這種營運方式從岩手縣西川小社區已經擴展至全國 700 多個地方，從災區擴展到非災區。又，Yahoo 日本的網購平台，與石卷市的農民生產者討論，生產新產品，透過於網路銷售。

社會企業目前仍然面對二大課題：(1)如何使社會企業經營安定，在地化、自主化?(2)除支援外，如何推展到全國，造成社會影響力?為解決這些問題，須成立 social innovation hub，如石卷 2.0 就是社會企業育成中心，提供共作空間(co-working space)，培養經營人才，派遣有經驗的經營者協助新創的社會事業，在地人與外來人連接是重要關鍵。社會企業人才養成，大學應該扮演很重要的角色。

(十二) 參訪時間：103 年 12 月 4 日 上午 10：00-12：00

地點：東北大學

參訪機構：東北大學醫學部

本參訪由東北大學附設醫院的 Tooru Shimosegawa 院長親自接待。之後由綜合地域教育支援部主任石井正(Tadashi Ishii)教授介紹該中心在 311 地震後，如何扮演整合各地來的醫療人員協助緊急醫療的任務，另外，也說明其如何因應災區醫療人員死亡或受傷造成人力不足等問題

。並參觀因應此巨大天災成立支援地方醫療人力培訓的外科手術訓練中心，並探訪剛開始以服務災民身體檢查為目的，之後擴大規模可以發展為個人醫療服務模式而成立的 medical maga bank 機構。

東北大學創立於 1907 年，前身是日本第三所帝國大學，位於東北地區的仙台市(Sendai)；是一所以研究表現聞名的綜合型大學；其醫學部在 311 地震發生前，即以成為培育地方醫療人才的重鎮。311 地震發生時，石井正教授剛接任宮城縣要職，負責醫療支援協調等工作才近一個月時間；由於宮城縣最接近震央，伴隨稍後海嘯發生造成災情也最慘重，死亡及失蹤人數超過萬人。該縣原有 86 家醫院有 80 家都遭破壞，很多診所的醫師也都在此天災死亡，地方醫療資源嚴重不足。整合各地來的醫療人員，協助該區緊急醫療的重責大任即落在石井正教授身上。包含和日本自衛隊合作緊急提供災民廁所和飲水設備，協助 328 個避難所緊急調查和公共衛生介入，與縣境內唯一還可以運作的紅十字醫院合作作為緊急醫療中心等重大任務。也因處置得宜，各避難所並未有重大傳染病發生；目前各市立醫院和地區診所也已陸續恢復功能。

日本政府因此更加體認到大學對於地方之社會功能，於災後重建步上軌道，進入復原階段之際，並投入大規模的經費，賦予東北大學醫學部從教育體制面(提高醫護體系入學名額)著手，配搭系統性的培育機制，規劃於幾年內培養出能根留在地的醫療專業人員，以解決災區及偏遠地區醫護人口不足的問題。另並投入建立大規模在地人口基因資料庫，著眼於更根本性的環境布建，一方面促進在地(災區)的醫護品質的發展，另一方面更是為未來可能之大規模災害救護系統奠定良好的基礎資料庫。

(十三) 參訪時間：103 年 12 月 4 日 上午 11：00-12：20

地點：宮城產業振興機構

參訪機構：宮城產業振興機構（宮城復興公園）

本參訪由「公益財團法人宮城產業振興機構」產學連攜推進課事務長鈴木登之和先生為我們介紹。「宮城復興公園」是為了產業振興於 2011 年 10 月 12 日而設置的，原為 SONY 的技術中心，311 災害此處淹水超過 2 公尺，約有 200 台汽車被流掉了，亦無道路可行；災後 SONY 的主要方針是將儘快將商品寄達，儘快將可生產的 4 種生產線復原，另 2 種生產線移至外地生產，剩下來的空間（無償提供 7 棟建築物）就作為地方復興活用空間，由宮城縣政府、仙台市公所，多賀市公所、SONY、社團法人東北經濟聯合會和東北大學等共同研議成立「公益財團法人宮城產業振興機構」（成員皆為公務人員），讓受災的企業趕快重建，後因產官學的合作產生新的產業，復興公園的營運就由此機構負責。2011 年 12 月 26 日第 1 期企業進駐，至 2014 年 11 月 1 日為止已有 31 家企業組織，進駐率為 54%，租金僅為宮城縣其地方的 1/3；此開放空間的特色就是多樣化，有一般的辦公室，有設計部門、有製造部門、研究部門。目前已有一家進駐企業成功返回原廠址恢復營業。

「公益財團法人宮城產業振興機構」為支持中小企業、創業者、新興產業產生或擴大協助之機構，提供各項諮商及媒合，包括經營革新、創業、資金調配、銷售通路擴大、產官學合作等。

接著我們參訪進駐「宮城復興公園」之東北大學的未來科學技術（次世代移動）共同研究中心。由東北大學長谷川史彥教授為我們介紹，6年前東北大學與豐田公司合作電動汽車，地震後移至此處，與在地合作出良好關係，目前已合作開發的項目：如生產電動汽車的移動平臺、電動車的區域合作（東北大學青葉山的校區）、仙台市的交通地下化（地下鐵）、為沿海災區提供技術。此為大學可提供產業振興與社區營造的作法。我們亦參觀無線充電模擬、定點充電技術和災區海嘯車輛疏散 3D 模擬。同時體驗駕駛次世代移動研發電動車，感覺像在駕駛電動賽車。

（十四）參訪時間：103 年 12 月 4 日 下午 14：00-17：20

地點：六級產業園區 Familiar 公司人員會談

參訪機構：六農 ATALATA

由六級產業園區 Familiar 公司社長渡部哲也先生為我們做介紹。

首先，渡部哲也先生特別感謝臺灣在災後捐贈 200 億日圓。這次地震有 2 萬多人喪失生命，幸運活下來的人應該為將來日本東北做一些事情，才產生這個計畫。這個計畫主要是由「一般社團法人東北復興計畫」及「株式會社東北 6 級產業創出支援中心」兩個單位的 6 位人士合作，都是各有專業的成員。6 個經營者透過向銀行貸款，在此處從事經營，希望未來有更多人聚集，而成為有魅力的地方。

計畫的起源是有 6 個人放下原來的工作來此處擔任志工，這次災害最嚴重是沿岸，臺灣是島國，日本這次災害重建可成為臺灣的借鏡。地震後有 3 個重要課題，在此基礎上才完成這裡的設施，①.日本東北原以農業、漁業為主，災後完全無法耕作捕撈，該如何生活？②.有關聘用問題，災後很多公司被流走了，無法再聘用人，身障者被解聘亦是問題③.受災記憶傳承，讓世界了解受災情形。地震災害是 2011 年 3 月 11 日，本公司於 5 月即成立了，但材料、人力無法集中所以無法正常營運，但買地的經費是向銀行貸款，因此經營成本就越來越高，很多次都想放棄，但做為地震災後倖存的人，無論如何都要完成。很幸運的是陸續有一些來考察的人、有緣的人的參與，支持我們繼續經營下去，在地亦做一些交流活動，避免災後形成孤立的情形，讓社區感覺更好。在此形成社區場所，其交流活動如飲食教育活動（食育）、產品販賣、料理教室、種蔬菜、與身障者做農事、做麵包，並與生產者交流進而產生農業產銷行為，這些作為是在災後才產生的作法，一方面感謝犧牲的人，一方面為未來日本東北做開拓的工作。

他們有開辦早晨市場，讓農民來擺攤，1 個月辦 1 次。復興廳的官員有來參觀，本地像是成為災後重建模範地區。朝日新聞有報導六農事蹟，其做法讓更多人知道。

這次地震讓我們感受集多人的力量，形成良好的互動，才能完成很多事項，亦與國外建立良好連結，即透過”吃東西”建立國際交流，好吃的東西是沒有國境的。

(十五) 參訪時間：103 年 12 月 5 日 上午 09：30-11：00

地點：苦楝樹之丘

參訪機構：苦楝樹之丘

本次參訪苦楝樹之丘是由設施長土井勝幸（亦是東北福祉大學教授）接待我們。苦楝樹之丘於 2000 年成立，為東北福祉大學設立的獨立機構，是日本近期備受關注的照護中心，該中心致力於結合醫療與長期照護體系的整合，希望在醫療於復健之虞，能藉由整合團隊的輔助，最終協助受照護者回家生活、終老。其服務型態內容包含日間照護、社區復健中心、安養機構以及失智症照護中心等範圍。由於該機構是由東北福祉大學所創設，因此也成為一所跨領域專業人才的培訓場域，提供學校相關科系的教學與實習。

苦楝樹之丘提倡支援受照護者自立，而不是取代他，因此該機構的服務理念著重在生活中自理能力的復健以及居家在地老化。透過不同專業人員（醫生、護士、復建師、口腔衛生師、介護士（社會福祉人員）…）的照護服務，提供跨領域專業人員的合作與整合（互相支援、互動成長），該機構沒有護理站，打破專業集中，打破小群化，以受照護者為核心。在每一位受照護者受照護前，都會做好評估照護需求，並擬定客製化個人服務計畫表，從不同觀點評量，瞭解家庭狀況再做計畫書，讓每一位受照顧者都有機會回到熟悉的家庭中繼續生活。因此，各專業人員的人事費投入占支出經費的 60%（日本其他機構人事費是占 50~55%）。

苦楝樹之丘結合自身的服務經驗，以及東北福祉大學的研發能量，目前已發展出相當多種創新實用的復健或照護用具，這也成為另外一項收入的來源。

依據日本法令規定，如苦楝樹之丘這種照護機構的負責人必須是醫師，若由非醫師擔任負責人，則必須經由當地政府機關同意後才能擔任。苦楝樹之丘的負責人就不是醫師。

參、心得

本次參訪日本有 15 的單位及機構，主要分成三大主軸，包括「災後重建的地方與產業創新」、「醫療照護與服務創新」，以及「高等教育機構對創新創業課程的機制與規劃」，經由不同類型機構的參訪，茲將參訪心得依規劃之三大主軸分述如下：

一、災後重建的地方與產業創新

從參訪的八葉水產 GANBAARE 公司、氣仙沼編織、石卷 2.0 及六農 ATALATA 的經驗可瞭解，日本在 2011 年 311 災後積極面對，從復原階段到復興階段，所面臨的課題也不斷改變，復原階段首重設施重建，在復興階段就轉化為注重營運；復原階段注重物資集中、配送，復興階段即轉化為強調在地產業基礎的建設與恢復；復原階段的重點工作在於派遣志工，復興階段則是在地就業，階段性課題的轉變，經由外來志工與本地人合作，產生好的重要聯結，因而創造出新型態的社會企業。此外，企業投入災區復興也讓原來的企業創造出另外的社會企業，例如此次參訪認識到黑貓宅急便及便利商店，擴大其宅配網絡，增加探視高齡者的業務；氣仙沼編織則由「幾乎每日都出刊」這家企業協助並結合知名服裝設計師操刀設計，由氣仙沼在地婦女編織生產之(限量)高單價服飾，不但創造了災區就業機會，也提升災區產品附加價值，促進災區產業發展。

國內社會企業的發展於近 3、4 年開始受到關注，但目前仍處於起步階段，行政院於 103 年 9 月核定「社會企業行動方案(103-105 年)」，各部會從不同的面向搭配相關的議題，從調法規、建平臺、籌資金、倡育成面向做起，期待有效緩解青年回鄉發展、弱勢族群就業與照護、生態環境保育等社會議題。臺灣與日本同樣是海島型的國家，雖與我國與日本社會企業的發展路徑部分相同(如青年社會創新創業的型態)，但其企業投入不以社會救助的角度切入，而以協助地方自行經營發展的企業營運模式導入在地，確值得我國企業借鏡，也可作為學校培養學生社會創新發展的學習個案。

二、醫療照護與服務創新

從參訪東京大學高齡社會綜合研究機構、パンブキン(Pumpkin)株式会社、東北大學醫學部及苦楝樹之丘之案例經驗，看到日本進入高齡化社會後，老人照護相關議題成為各界矚目的焦點。從日本的經驗當中可以發現「促進被照顧者在地療養與在地老化」是一個符合人性的銀髮族照護發展模式，而且可有效控制醫療費用成長。日本是採整合性的創新服務模式，無需將受照顧者送往大型醫療機構療養，或是將受照顧者送至他不熟悉的照護機構照護，如此亦能強化自理、自立的能力，以延緩終老的時程。

臺灣人口老化問題已是刻不容緩的議題，從日本的經驗來看，未來照護人才的需求必大幅增加，如何透過跨領域專業人才合作，跨世代人才整合支援亦是重要的一環；本次參訪相關照護機構，看到照護人員以年輕人居多數，他們對待老年的呵護與關心，感受到是受過非常專業訓練的照護從業人員，臺灣如何啟發年輕人的投入，除了改變服務照顧觀念外，透過人才培育還必須要有相關配套及法令機制，以鼓勵年輕人加入健康醫療照護產業。

而東北大學(醫學部)從救災出發，進而發展到在地醫療體系的人力布建等相關作法，在在都是我們可進一步從其培育模式、相關配套，並深入其法令機制變革等面向，好好深入研究瞭解的，以為我國相關發展規劃政策引導之參考。

三、高等教育機構對創新創業課程的機制與規劃

日本文部科學省在 2013 年提出「大學 COC (Center of Community) 計畫」，其實施背景在於社會對於大學的期待已在轉變，其計畫目的為「期待大學在地域的活化與再生產生具體的貢獻」，「以地方發展的課題作為活化教育及研究的來源」，「讓學生從地域課題的解決培養實踐的能力」。受補助學校，基本上是學校團隊和地方政府及相關組織有較良好的組織性合作關係，目前有 82 所大學（含大學、短期大學及專門學校），2013 及 2014 年計畫總經費約 15 億臺幣，顯現文部科學省推動大學轉變的投入，以及日本政府對教育改革的企圖心。另一方面，文部科學省特別重視要改變過去的教育方式，著重課題解決型的上課，並強調主動式的學習，就是鼓勵學校教育要著重於養成學生主動解決問題的能力。文部科學省希望透過此計畫來推動「課題解決型的上課方式」，並由此來帶動大學的教育革新。

本部推動的「智慧生活整合型人才培育計畫」，在因應產業的發展需求，以培養跨領域的人才為要務，強調「問題導向」、「做中學」的學習方式，和日本文部科學省「大學 COC 計畫」，以「課題解決型的上課方式及重視實踐力的育成」不謀而合。雖然日本「大學 COC 計畫」的規模遠大於我國「智慧生活整合性人才培育計畫」，不過，從教學模式及學校教育及體制面的配套等議題，應都可進一步規劃兩個計畫的交流，一方面可促成彼此的交流學習，另一方面也可能開啟國際合作的新契機。

肆、建議事項

- (一) 「社會企業」目前在國內備受關注，但仍處於萌芽階段，日本與世界許多國家都有不少案例，行政院各部會在推行「社會企業行動方案(103-105)」之同時，應持續蒐集國內外社會企業發展個案，導入於各相關工作坊、論壇及研討活動等，以提升國人對「社會企業」的認同與投入。
- (二) 我國與日本社會企業的發展路徑部分相同(如青年社會創新創業的型態)，但其部分企業投入不以社會救助的角度切入，而以協助地方自行經營發展的企業營運模式導入在地，確值得我國借鏡。
- (三) 我國面臨社會快速老化現象，相關照護人力的培養與訓練，實已到了刻不容緩的情況，但如何引導年輕人願意投入此就業市場，並願意長期在此領域持續提供優質服務，需要有相關政策配合。另外，日本發展的相關證照制度，來提升高齡者照護品質，也是值得我們學習。
- (四) 日本對高齡福祉科技這個新穎產業，有很多研發人員的投入。相較之下，台灣在此領域相關研究仍較稀少，需要政府相關部門，政策性引導更多跨領域學者和產業界共同投入，才容易開發出更符合國內老人適用的設計或產品。
- (五) 雖然日本「大學 COC 計畫」的規模遠大於我國「智慧生活整合性人才培育計畫」，不過，從教學模式及學校教育及體制面的配套等議題，應都可進一步規劃兩個計畫的交流。

(附錄)



與東京海洋大學全球人才育成推進室教授合影



東京大學高齢社会総合研究機構辻哲夫教授做簡報



立教大學社會設計研究中心中村陽一教授做介紹



與氣仙沼編織之編織婦女及東北大學實習生合影



在石卷之パンプキン(Pumpkin)株式会社體驗照護用具



石卷2.0之成員做簡報



東北大學經濟管理學研究所大瀧清一教授做介紹



參訪苦楝樹之丘

