

## 從社區能力的觀點探究地方創生實踐以鹿港囝仔為例

林宗儒

國立臺灣師範大學社會教育學系博士候選人

張德永

國立臺灣師範大學社會教育學系教授

### 摘要

社區是社會的縮影，也是人類社會中非常重要的基本組織或團體之一，舉凡人類生活、工作、休閒或是學習均須在社區中進行。因此，要如何找到地方 DNA 攸關重要，其問題皆可反映在組織與群體的社區參與及實踐過程所需能力。本文即從 Glickman & Servon 所提出的社區能力「資源能力、組織能力、方案能力、網絡能力及政治能力」，透過半結構訪談研究個案對於地方創生實踐過程進行討論與分析，最後提出結構性論述，作為未來地方創生實務推動時的參考。其研究發現，社區能力的觀點探究地方創生實踐，來自於資源能力五項、組織能力三項、方案能力四項、網絡能力四項以及政治能力三項的實踐過程；其過程建構了社區資源良性的循環、組織與社區關係及管理基礎、社區特色與促進創新實務、社區參與與討論機制以及社區共享模式。

**關鍵詞：**地方創生、社區能力、社區資源、社區參與、社區共享



## 一、前言

近年來，地方創生做為偏鄉社區或地方重要發展策略，藉由盤點地方 DNA<sup>1</sup> 找出地方特有的原料、文化與人文風情等相關資源與特色，開發屬於地方產品，並以企業投資故鄉、科技導入、整合部會資源、社會參與創生、品牌建立等五支箭<sup>2</sup>，從中創造屬於地方經濟價值，以吸引青年返鄉、降低地方人口流失，來解決台灣所面臨的難題，可以說地方 DNA 是地方創生策略推展的源頭。然而，社區是社會的縮影，也是人類社會中非常重要的基本組織或團體之一，舉凡人類生活、工作、休閒或是學習均須在社區中進行，社區因和現代人類的組織與行為互動密切相關。<sup>3</sup>

因此，要如何找到地方 DNA 攸關重要，其問題皆可反映在組織與群體的社區參與及實踐過程所需能力。研究者藉由實務與文化面向觀察社區發展地方創生發現，社區所使用方法不外乎是常見的老屋空間、開民宿或餐廳、發行地方刊物等方法，同質性過高，未來社區比拼將來自於社區中特有文化（地方 DNA），是這樣嗎，研究者不認為。原因就在於文化關係性存在於地方，舉凡地方風俗、信仰、空間、歷史、耆老與日常等都是地方特色文化一環，它是一種隱性的存在，欠缺挖掘，當然只要挖掘出來，必然會成為地方特色，然後再吸引青年返鄉老屋重建、開民宿，這種無限循環本就無法解決社區根本問題。反之社區是由個體、群體與疆界所建構而成，藉由彼此互動關係，生產出民生、文化、休閒與學習等社區創生行動，此行動過程，不斷地強化社區居民與團體的技術、能力與信心，並在每次活動當中獲得資源與支持，引領自己的社區發展，此時的社區所呈現的能力對於發展地方創生來說相對重要。

## 二、研究目的與問題

當把社區形容為一個社會縮影，將是由人、組織與地域疆界所建構而成地方 DNA，藉由群體彼此互動與關係，生產出民生、文化、休閒與學習等社區行動。社區在群體概念以下，可以是社區群體行動的過程，社區居民有著共同目標與認同時，社區所呈現的能力對於發展地方創生來說就相對來的重要。反觀，就當社區能力做為在地組織發展地方創生必要能力時，其中的「資源能力、組織能力、方案能力、網絡能力及政治能力」，所遇到的問題與困境具備一定程度的實踐影響，是促動本研究以社區能力作為模式來檢驗推動地方創生的重要課題與動機。因此，本研究目的設定從社區能力的觀點探究地方創生實踐，研究目的設定如下：

<sup>1</sup> 關於 DNA 為地方特色的人地產的定義，可參見《地方創生國家戰略計劃核定本》，頁 9。

<sup>2</sup> 參見《地方創生國家戰略計劃核定本》，頁 6。

<sup>3</sup> 參見張德永，《社區、成人學習與社會資本》，〈台北市：師大書苑，2013〉，頁 25。



探究社區能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式。

再將目的衍生出研究問題：

- 1、社區能力中資源能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式為何？
- 2、社區能力中組織能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式為何？
- 3、社區能力中方案能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式為何？
- 4、社區能力中網絡能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式為何？
- 5、社區能力中政治能力對於地方創生實踐的關鍵面向與模式為何？

### 三、文獻探討

#### (一) 地方創生理念與內涵

台灣在推展地方創生策略之前，可以從 1994 年開始由當時的文建會所提出社區總體營造開始。社區總體營造以建立社區文化，以造人造產造景的整體思維，透過個別或團體組織建構社區生命共同體，並有效提升社區活動並建立社區人與人之關係鏈結，以生活社區作為文化管理的新思路和新政策為主要目標。不過，當時的社區總體營造則聚焦社區藝術文化的發展，針對環境和文化重建，希冀以文化產業的發展和振興為基調。社區總體營造大多是從文化的角度出發，過去社區總體營造的重點主要集中在文化和景觀兩個層面，在產業維度上成效甚微，然而，注重文化層面的結果導致社區建設在產業層面的成就較少。行業的發展需要產品研發、財務和人員管理等方面的投入，都需要專業的人才來操作，這也是社區產業的發展困難的地方。在社區中沒有哪個行業可以產生經濟效益和吸引人，地方居民為了追求更好的生活，自然無法停止遷徙，因此，儘管實施了多年的社區總體營造，仍然無法解決社區日漸衰落的問題。

地方創生(Regional Revitalization)一詞是由地域振興(Regional Development)變遷發展而來，日本人口在 2008 年達到頂峰後開始減少，尤其是人口集中在東京都，造成地方過疏而首都東京圈過密的情形。臺灣與日本所面臨的困境極為相似，包括少子化、高齡化及人口過度集中都會區，三年前由行政院宣布 2019 年是臺灣地方創生元年，並參考日本地方創生政策，以對抗地方人口流失、吸引青年返鄉，希冀由地方出發，挖掘出屬於地方獨特 DNA，另以地方產業發展作為目標活絡地方經濟、創造就業機會，融合地方歷史文化與人文風情，並於 2019 年 01 月 03 由行政院核定「地方創生國家戰略計畫核定本」，以企業投資故鄉、科技導入、整合部會資源、社會參與創生、品牌建立等五支箭，做為台灣全面展開地方創生戰略參考。地方創生



政策的目的是為了阻止地方的人口外流，實現自主經濟的活性化。<sup>4</sup>推動地方創生事需要產業的振興及復興，才能帶動就業人口，增加工作機會，就必須找回地方產業 DNA。

<sup>5</sup>根據日本政府所提倡設計思維創新模式提出，以地方產業的環境變化和產地創新，藉此找到地方產業的新存在意義和使命，過程稱為在地產業 DNA，其內容包括<sup>6</sup>：

1. 事業轉換（行業和產品的轉換）：指地方產業的轉換力能力，使產品與服務具備市場需求。例如多品項少量生產等。
2. 合作（網絡合作、產學合作等）：指地方合作力，透過合作誘發地區創新，提高地區內的經濟資本，成為促進發展的契機。
3. 設計力品牌化：指地方設計力，地方設計力來至於地方工匠手藝、傳統技術、作家的作品、藝術品等，創造的產品在設計性和文化性。
4. 節日、活動、產業觀光：指地區社群創造力，透過在在地特殊節日和活動，作為推進引領者和贊助商對地區資源有貢獻所等。
5. 人才培養能力：為地區年輕人提供人性化工作、創意性工作，並給人帶來快樂的工作。

地方創生策略是影響社區發展的猛藥還是良藥，至今還不得而知。但可藉由各研究者與實務工作者得知，地方創生首要建立人與人之間的連結，並調整地方組織模式，把地方創生過程轉化與運用到地方特色。<sup>7</sup>地方創生的構想有著地方發展和地域主義的特徵，地方鄉公所作為地方創生第一線協力角色，因把資源重心擺在地方產業發展、活用地方資源、擴大對外合作，且避免政策依賴，更紮實地加強社會討論、擴大社會參與，且應採取相互合作模式。<sup>8</sup>於研究中發現，地方創生結構大致分

<sup>4</sup> 參見豐田哲也，《地域間格差と人口移動から見た地方創生の課題. 經濟地理学会第 63 回大会プログラム》，〈日本，2016〉，第 9 期，頁 33-43。

<sup>5</sup> 參見陳美伶（2018）。《設計翻轉地方創生—台灣地方創生的起步》，〈國土及公共治理季刊〉，第 6 卷 2 期，頁 2-7。

<sup>6</sup> 參見熊坂敏彦（2018）。《「循環型地場產業」の創造—新時代創生・地域創生に生きる「地場產業」の DNA—現代ビジネス研究所紀要》，第 9 期，頁 3-5。

<sup>7</sup> 參見謝昱萱，《以社區節慶為基礎推動地方創生之研究—以鬧熱關渡節為例》，〈台北市：國立臺北藝術大學藝術與人文教育碩士論文〉，2020 年 01 月，研究結論。張慕白，《「傳統聚落」與「地方創生」整合機制探尋—以金門碧山聚落為例》，〈台中市：逢甲大學經營管理碩士論文〉，2019 年 05 月，研究結論。許翠玲，《文化公民參與與地方創生的認知分析—以台南正興街為例》，〈台南市：國立臺南大學行政管理學系碩士論文〉，2019 年 04 月，研究結論。

<sup>8</sup> 參見呂依潔，《臺灣地方創生之政策形構—新北市三峽個案研究》，〈台北市：國立臺北大學都市計劃研究所碩士論文〉，2019 年 07 月，研究結論。侯惠香，《社區總體營造、文化創意產業與地方創生發展之研究—以竹田鄉為例》，〈屏東縣：國立屏東大學文化創意產業學系碩士論文〉，2019 年 06 月，研究結論。蔡宗穎，《以傳統產業轉型推動地方創生之研究—以嘉義市為例》，〈高雄市：國立高雄大學創意設計與建築學系碩士論文〉，2019 年 06 月，研究結論。藍紀堯，《日本高濱町地方創生之研究》，〈宜蘭縣：國立宜蘭大學應用經濟與管理學系應用經濟學系碩士論文〉，2019 年 01 月，研究結論。吳柏岳，《日本地方創生的發展與限制—以京丹後市為例》，〈台北市：國立政治大學日本研究學位學程碩士論文〉，2019 年 03 月，研究結論。洪民南，《地方創生的檢視與省思—休閒農業區之觀點》，〈南投縣：國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士論文〉，2019 年 07 月，研究結論。



成：第一層由「空間、有形、具體與人物」所結構而成，如同地方符號藉由符徵視覺、聽覺、味覺、嗅覺及觸覺，作為人、物與空間表徵。第二層由「故事、無形、抽象與精神」所結構而成，如同符號中符旨透過組織運作論述再加工，使空間內符號具意義與價值。<sup>9</sup>在風土經濟學一書表示，政府單位對於地方創生議題必須做三件事，第一先打小牌，累積地方解決問題、創造生機的能力，第二累積各地經驗，了解不同風土脈絡，找到各種適合不同脈絡的創生模式，第三制定地方公務體系的專業再培訓計畫。<sup>10</sup>從里山十帖設計思考模式來推動地方創生<sup>11</sup>，包括精神價值共享比物質價值更重用（內涵：透過故事獲得共鳴）、強化優勢深化獨特性（內涵：採用地方認知符號，例如絕景露天溫泉與地方原料）、回應特定客層需求（內涵：訴求原創性）、意外組合引發創新（內涵：將傳統與現代設計融合）、創造真正有故事商品（內涵：空間體現與感受到處就是故事）、目標是為這個地區帶來創造性的貢獻（內涵：採用地方原料、邀集地方職人與組織領袖一起參與）、看不見成本的成本敏感度要夠（內涵：不要太相信計畫書所預測）、錄用人才的關鍵也是共鳴（內涵：找到有共鳴的人一起工作）、創造市場的構想（內涵：做出 A 級美食，嚴格加盟標準）、帶入年輕人的力量及外部力量（內涵：與學校學生、藝術家及知名品牌合作）。

綜述地方創生定義，可以用以經濟協助地域發展，採用地方一切資源、組織及原料等，促使其整個地域空間都是創生元素，包括網路能力（人脈的廣度）、銷售能力（重視消費者需求）、事業轉換力（原料產品價值化、品牌建立、地方合作機制、零售通路等），以及組織學習力（地方精神、文化交流、經營模式、社區關係建立等）。

## （二）社區理念與內涵

社區(community)基本上包括二大類，其一是地理社區(geographic community)。地理社區是指某一特定地理區域範圍內的所有人，它可以是鄰里(neighborhood)、村(village)、鎮(town)、區(district)、城市(city)。其二是功能社區(functional community)，功能社區是指一群具有共同特徵、旨趣、利益或次文化、或遭遇共同困擾問題的人群。<sup>12</sup> The Community 代表地方社區，著重地理與結構的概念，Community 代表精神社區，著重心理與精神認同。<sup>13</sup>社區有三種概念，包括地域的概念（指有地理界線的人口集團），體系的概念（指互相關連的社會體系），行動的概

<sup>9</sup> 參見張德永、林宗儒(2020)。「高齡化、社區學習與地方創生」，《新北市終身學習期刊》，第21期，頁5-18

<sup>10</sup> 參見洪震宇，《風土經濟學》，(台北市：遠流出版社，2019)，第二部：風土如何設計風土經濟學基礎工程。

<sup>11</sup> 參見岩佐十良，《地方創生 x 設計思考：「里山十帖」實戰篇，鄭舜瓏譯》，(台北市：中衛發展中心，2015/2018)，第三章催生設計思考的十大成功法則。

<sup>12</sup> 參見蘇景輝，《社區工作：理論與實務》，(台北市：巨流出版社，2009)，頁7-8。

<sup>13</sup> Bernard, J.(1973).The Sociology of Community. Glenview Illinois: Scott, Foresman Publisher. p3-5.



念(指為基層自治的行動單位)。<sup>14</sup>社區的四項基本要素為,人民(people)、地方(place)、社會互動(social interaction),以及認同(identification),亦即個人在所生活的地方,與其他入有所互動並產生認同則可謂之為社區。<sup>15</sup>

因此,社區不只是空間,還是觀念與情感的結合體,不僅限於地域體系的概念,更不只經濟、建設的面向,還應包括社會性,社會意識、關係、活動與認同等層次。社區類型可分類如下表 1 所示。

表 1 社區類型

組織的類型	統合的標準	地理上的基礎	參與的基礎
傳統社區	終其一生,廣泛的社會問題始終受周圍統合和規範所控制。	固定的地理疆界	人們一出生就是社區的一員
團結社區	居民有特殊的背景。	有地理疆界的話,則更有效率。	通常人們生在這個社區是因為他們的背景特點,及自己有意參與。
鄰里	統合基於地理的接近及特定的小事件。	固定的地理疆界	人們參與自己所住的地方,並有意和地方打成一片。
有限能力的社區	某種特殊事件但其影響並非全面性。	固定的地理疆界。	人們選擇參與是因為問題的發生。
潛在利益的社區	潛在的統合基於發展於個體背景共有的問題。	不一定要有固定疆界。	團體的成員享有共同的問題,但並非所有的人都了解問題。
網路	基於特殊的議點。	不一定要有固定疆界。	個人的背景因素影響了個人的選擇。
階級	基於共同的生活選擇,因經濟、工作地位不同以區分。	不一定要有固定疆界。	經濟和工作的地位決定了階級關係。
利益的社區	了解集合行動對問題的重要性。	不一定要有固定的疆界。	人們了解事件後選擇參與。

資料來源: Rubin,H.J.and Rubin,I.(1986)

社區應包含居民、地區、共同關係、社會組織以及社區意識等五項要素,並定義社區具有共同的利益、共同的問題、共同的需要、遂產生一種共同的社區意識。<sup>16</sup>為了共同目標,社區必須組織起來互助合作採取集體行動以求共同發展,具備這些或其中一部份條件其潛力的一個人群,即可稱為一個社區。<sup>17</sup>社區包含居民、地區、社區結構、共同的利害關係,以及共同的價值情感等要素。社區是一種常民生活組織

<sup>14</sup> 參見徐震,《社區發展—方法與研究》,〈台北市:中國文化大學出版部印行,1985〉,頁 2-3。

<sup>15</sup> Hillery, G. A. (1955).Definitions of community:Areas of agreement.Rural sociology,20,p111-123.

<sup>16</sup> 參見徐震,《社區發展—方法與研究》,〈台北市:中國文化大學出版部印行,1985〉,頁 2-3。

<sup>17</sup> 參見徐震,《社會與社區發展》,〈台北市:正中書局,1982〉,頁 35-36。



的形式，可以看出大概的地理範圍、大致數目的人員個體、有組織或無組織的人群活動、有點黏或有點不黏的人際關係、有意識或潛意識的歸屬認同感等特徵。<sup>18</sup>

綜述社區將是個體或群體因呼應發起者之目標或宗旨在短期或永續的時間內聚集貢獻一己力量結合成改變現況的行動或決策，其本體包括：因呼應發起人之目標或宗旨、短期或永續的時間內聚集貢獻一己力量、結合成改變現況的行動或決策、地理疆界、人群特性、活動類別、情感親密、自由舒適、自律自治等。

### (三) 社區與地方創生關係

綜述以上，社區與地方創生關係可指在一個疆界內集結個體力量共謀社會目的的變革(Change)或服務中介(Service Agent)，也是群體或組織因呼應發起者之目標或宗旨在短期或永續的時間內聚集貢獻，以結合成改變現況的行動或決策過程的結合體。地方創生在社區，以凝聚在地人、原料、文化、經濟發展之中取得相互平衡，用緩慢且自然的方式創造人口的回流，並以社區人為關鍵進行串連，讓社區往更好的未來前進。就當地方創生與社區(日常)、物體(人物)相互融合時，群體透過互動與關係，生產出民生、文化與故事等創生行動，社區將獲得獨特與唯一，隨處都是社區記憶與故事，其中也包含民生經濟與社區產業。蔡宜錚(2020)以鄉村地區產業發展目標與策略及相關配套措施，提出地方創生推動應具備以下六點<sup>19</sup>：(一)加強跨領域、跨部門的整合與合作；(二)第三方力量提供技術支援與資源媒合；(三)發展地方特色產業結合觀光體驗之經營模式；(四)地方政府協助提升產業組織發展能力與資訊更新、提供人才投入地方特色產業經營；(五)建構法規與制度調適協助地方產業經營與閒置空間再利用；(六)建構以市場需求導向，跨領域、跨部門之地區產業發展模式。透過鳥取縣地方創造綜合戰略調查，獲得當地居民對於地方創生策略推展有以下7個期待與思考點<sup>20</sup>：(一)明確知道鳥取縣能做的事；(二)透過與人接觸讓大家有感；(三)看到鳥取的優勢；(四)充實公共建設，包括路燈、道路鋪設；(五)建立僱傭關係；(六)充實年輕人娛樂設施；(七)充實對於在縣內擁有家庭所需的(夥伴、住房、子女養育)

歸納地方創生發展方向與企業生態系概念相輔相成，需找出帶動地方發展的核心主導者或企業，提出地方發展痛點的價值主張，擘劃可行之商業模式，串接地方利害關係人，讓生態系成員的利益，與地方發展目的一致，達到共生且共享利益的

<sup>18</sup> 參見林振春，《如何充分使用學校硬體設施》，〈台北市：行政院研究發展考核委員會，1997〉，頁6

<sup>19</sup> 參見蔡宜錚，《以地方創生觀點探討鄉村地區產業振興策略之研究》，〈台北市：國立政治大學地政學系碩士論文〉，2020年07月，研究結論。

<sup>20</sup> 加納圭.(2015). 2D04 政策形成プロセスへの市民参画: オリンピック・パラリンピック, ロボット, 地方創生を例に (< ホットイシュー> コミュニティ型イノベーションの可能性と課題 (2), 一般講演). In 年次大会講演要旨集, 第30期,p549-552.



永續發展目標。<sup>21</sup>當社區其內涵在於居民有共謀社區意識時，不難發現地方創生不只是挖掘地方特色 DNA 單一思考，更多的是在地域發展過程中，除須以地方文化為主體外，包含經濟資本（創生本質）、公共關係（地方參與）、社區參與（合作模式）、在地資源（在地風俗及原料等）、組織管理（組織模式）、社群共享（行銷模式）。

#### （四）社區能力理論

社區能力(Community Capacity)最初源於上世紀 90 年代英國新工黨政府所提出的第三條道路社會經濟路線，強調通過知識技能、組織網絡和戰略夥伴關係的能力建設，為弱勢群體提供公共服務、創造發展機會，在英美許多社區扶貧和社區復興等公共政策計劃和改革中大量運用。<sup>22</sup>而 90 年代以後歐盟國家對於社區發展的實務作法，以能力提升為中心思維，透過的個人層次之關鍵能力的建構、評量、提升，及至社區層次的社區能力建構，來達到從個人到社區之整體能力提昇。<sup>23</sup>自 1990 年代後期，社區能力一詞開始在發達國家和發展中國家中廣泛使用，以描述涉及與當地貧困社區合作的活動，以促進更充分地參與社會、經濟和政治生活。<sup>24</sup>即視社區能力為一種社區發展的方法，用於鼓勵鄰里自助、負責任的領導、以及一種對公民參與的承諾，同時，還包括以最少的衝突促進社會變遷及刺激經濟發展，並以將居民納入決策的共識取向為其過程目標。<sup>25</sup>社區能力內涵，包括價值意識、知識認知與實務技巧等三大類，亦為推動各項社區化政策必備的基礎能力，其中以社區自主參與意識為最核心的社區能力。<sup>26</sup>因此，社區能力可視為一種以公共政策為目標，期待社區協助提供公共服務，是能讓社區動起來的力量，使社區有效的運作。

Laverack 在其研究中界定出社區培力與社區能力共包含九個面向，而這些面向同時可被視為是社區能力「策略」被進行探討<sup>27</sup>；Gibbon 等人整理九個面向包含：1. 促進利害關係人的參與、2. 增進問題評估能力、3. 發展地方領導權、4. 建構充權的組織結構、5. 增加資源的動員、6. 強化個人與組織的連結、7. 增加利害關係人探究原因

<sup>21</sup> 陳富德 (2022)。〈從企業生態系概念談地方創生發展之方向〉，《臺灣經濟研究月刊》，第 45 卷 5 期，頁 23-30。

<sup>22</sup> 參見章曉懿 (2017)，《社區能力視角下的社會救助瞄準機制研究：轉型國家的經驗》，〈社會保障評論〉，第 1 卷 2 期，頁 134-150。

<sup>23</sup> 參見許雅惠 (2011)。《社區能力與社區工作者關鍵能力：成人學習觀點的分析》。〈台灣社區工作與社區研究學刊〉，第 1 卷 1 期，頁 91-136。

<sup>24</sup> Craig, G. (2007). Community capacity-building: something old, something new? *Critical Social Policy*, 27: p335-359.

<sup>25</sup> Cnann, R., & Rothman, J. (2008). Capacity development and the building of community. *Strategies of Community Organization* (7th ed.), p243-262. Peosta, IA: Eddie Bowers.

<sup>26</sup> 參見詹秀員，《建構社區能力之研究-社區成人教育觀點》。〈台北市：國立臺灣師範大學社會教育學系博士論文〉，2008 年 07 月，研究結論。

<sup>27</sup> Laverack G. (1999). *Addressing the Contradiction Between Discourse and Practice in Health Promotion*. PhD Thesis. Deakin University, Melbourne. Analysis conclusion.



的能力、8.增加利害關係人對方案的管理、9.利用外部機構創造平等的關係。<sup>28</sup>社區能力乃建構「個人、組織與社區」三個層次的能力，個人層次的能力建立，則是透過能力培養及充權方式而發生，並促進社區及組織能力的建立。組織層次的能力建立是指，志願性組織強化其內部的統理能力及責任(accountability)能力，以及適應公部門組織的角色。<sup>29</sup>依據社區場域理論框架提出社區能力具有三個層面(社區基本要素、社區互動能力、社區動力)和六個維度(社區參與、社區感、橫向與縱向互動、領導力、問題評估能力、資源動員能力)。<sup>30</sup>社區能力係指存在一個特定社區內的人力資本(個人的技巧、知識、資源與參與)、組織資源(社區能力透過正式與非正式團體組織而操作)及社會資本(利用網絡關係與非正式團體與正式組織之間的運作)的互動，做為解決集體問題，以及改善或維繫社區福祉，透過非正式的社會過程或個人、組織和社會網絡方式來運作。<sup>31</sup>Chaskin 等人於個案研究提出社區能力其內容包括六大維度，更強調要素之間的相互影響：1.社區基本特徵包括社區歸屬感、社區信任等。2.社區互動水平包括個體、組織和網絡三者之間。3.社區能力功能指社區通過規劃和治理提升社區服務的生產與動員，從而實現特定產出的能力。4.社區能力戰略包括領導能力、解決問題能力和獲取資源能力。5.影響因素指促進或抑制社區能力建設的宏觀和微觀環境。6.社區產出指是否達到期望中的目標。

Glickman、Servon 於發展社區能力的操作五大面向指出，社區能力包括資源能力(resource capability)、組織能力(organizational capacity)、方案能力(programmatic capacity)、網絡能力(networking capacity)與政治能力(political capacity)。<sup>32</sup>其中，資源能力面向所指社區具有能力去吸引、經營、補助、契約、貸款或其他機構所取得資源，來滿足社區需求與發展所需資源的能力；組織能力則指向管理方式、技能、規模及組織所扮演的角色，並在社區有關組織服務輸送、需求反應與組織管理的能力；方案能力則是對社區發展與滿足需求服務方案規劃與創新的能力；網絡能力是鏈接地方組織、法人、慈善、教育及政治合作對象，使組織間關係相互信任、互賴與合作解決問題的能力；最後政治能力所指如何創造民眾支持社區所關心的議題，以促進社區民眾參與、衝突協調、教育利害關係人等能力。如圖 1 所示。

<sup>28</sup> Gibbon, M., Labonte, R., & Laverack, G.(2002).Evaluating community capacity. *Health and Social Care in the Community*, 10(5),p1-9.

<sup>29</sup> 參見李易駿(2020)。*〈社區培力與社區參與的理念與現〉*。《社區發展新視野：全球觀點與在地挑戰》，頁 67-80。

<sup>30</sup> 參見劉江(2016)。*〈城市社區能力基準結構研究—基於境外實證研究的探索性分析〉*，《社會建設》，第 3 卷 3 期，頁 75-84。

<sup>31</sup> Chaskin, R. J., Brown, P., Venkatesh, S. & Vidal, A.(2001). *Building Community Capacity*.New York: Aldine de Gruyter. p291-323.

<sup>32</sup> Glickman,N.J., &Servon,L.J.(1998).More than Bricks and Sticks: Five Corporation Capacity. *Housing Policy Debate*, 9(3):p497-539.



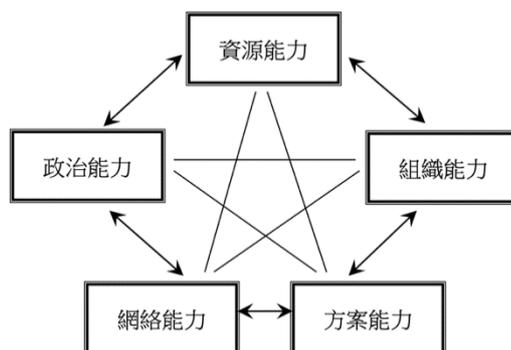


圖 1 社區能力的操作化面向。  
資料來源：Glickman,N.J.,&Servon,L.J.(1998).

綜合以上學者及不同文獻對社區能力的詮釋之後，或許難以對社區能力有所掌握，但可窺探其輪廓；社區能力係指一種社區社會化過程，指涉社區存在有形的空間與無形的意識或價值，是個人、組織或社會網絡三者間之情感、意識與價值的連結，透過行動引出社區其需改善的生活日常與資本。其中社區能力也涵蓋社區賦權、社區參與以及關係網絡，在這關係之下，社區能力能夠幫助群體提升空間福祉，避免權利與資源的損害。再者，社區能力也建構在社區個體能力基礎之上，作為一種能力傳送機制，透過組織的偏好、價值觀與社區動員能力，強化了社區能力。社區能力更透過群體參與共同發現社區解決問題的能力，以及他們所關心的議題，藉此強化群體的技术與能力，促使群體更有效地行動與扮演社區發展的角色，以便更好地掌握自己的生活，並為社區發展做出貢獻。

因此在社區能力架構下，此時的社區發展將是由內向外的發展社區「組織能力、政治能力以及網絡能力」，不僅可以更有凝聚力，而且更有彈性，更有能力應對經濟和社會挑戰。再者社區與地方創生關係，是以共謀社區意識所打造具有地方特色的產業，旨在解決當前人口集中結構困境，發展具有當地特色的經濟活動，吸引產業和人口回流繁榮地方，此時的社區將是由外向內所發展「資源能力與方案能力」，是多元且具備創造力，並扮演輸送社區文化、歷史、原料、信仰、風俗等整體空間，透過群體可移動或不可移動的方案規劃來達到社會實踐，可以說社區能力與社區實踐地方創生，不管是由內而外或是由外而內，二者關係將密不可分且相互影響。

#### 四、研究方法

##### (一) 研究設計與實施

本研究採用 Glickman 與 Servon 對於社區能力發展五面向以分析社區地方創生實踐的關鍵面向與模式，研究概念構想如下圖 2。本研究採用質性訪談方式進行資料的蒐集。使用的研究方法為半結構深度訪談法，有利用較寬廣的研究問題作為訪談



的依據，以導引訪談的進行，其優點為可提供受訪者呈現較真實的認知感受。<sup>33</sup>透過提問和交談，人可以超越自己，接近問題焦點之間視域的融合，建構出新的對雙方都有意義的社會現實，與一般問卷調查方式相比，訪談具有更大的靈活性以及對意義進行論述的空間。本研究在訪談過程中，使用錄音工具，將訪談內容完全紀錄下來，以便研究者可以將語音檔轉錄為文字檔，其過程視情況彈性調整訪談大綱與順序，訪談後經過編碼、資料分析與詮釋，再經由學理進行討論，以達到補充與論述目的。

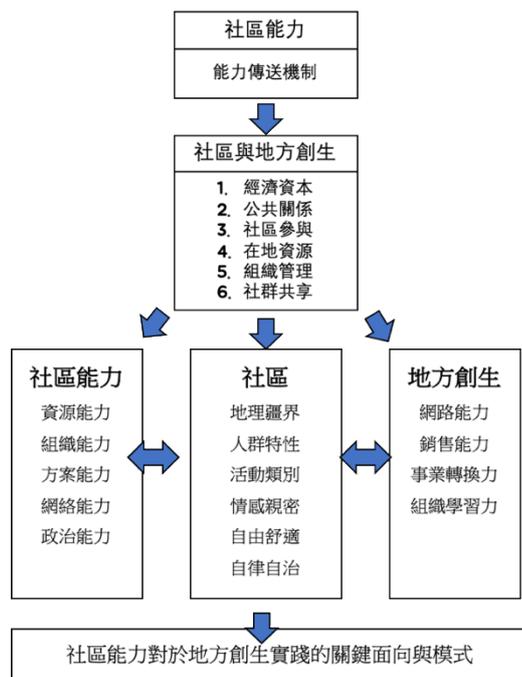


圖 2 研究概念構想圖。

## (二) 研究對象

鹿港囝仔團隊是一群回到家鄉 10 多年找尋機會的青年，過程他們不斷嘗試與修正，透過掃街區、舉辦講座、表演活動、籌備藝術節等等，並善用鹿港充滿歷史感的古蹟廟宇，帶入表演藝術的元素與活力，讓地方居民以一種新的方式認識故鄉的空間，使得鹿港這片土地變得更加閃耀迷人。在鹿港囝仔團隊努力下，鹿港另一面光彩逐漸獲得外地民眾所知曉，也多是獲得國家發展委員會及教育部青年發展署標竿肯定與補助，因此選定鹿港囝仔作為研究個案對象，對於本研究所所要探討社區能力對於地方創生實踐相當適合。

訪談對象設定 4 位鹿港囝仔團隊成員進行訪談，參與訪談者均為經營團隊要角，對於經營、規劃、實踐皆有實質付出與代表性。4 位受訪者中有鹿港囝仔創辦人，負

<sup>33</sup> 胡幼慧，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，〈台北市：巨流出版社，1996〉，頁 7-26



責鹿港囝仔營運與未來規劃，以及 2 位鹿港囝仔旗下品牌負責人，另 1 位則負責鹿港囝仔整體行銷與活動規劃。為增加資料與分析的信實度，本研究以三種方式來做資料檢核與增補：(一) 請研究參與者檢核逐字稿內容、(二) 將逐字稿與網路相關資訊內容進行比對，若有不一致或缺漏情形則去電詢問、(三) 另請四位研究對象針對逐字稿相互審閱，如出現不同或缺漏其進行補述，希冀藉由多重的方法確保分析之確實性、可轉移性、可靠性。其編碼（訪談日期加以區分不同事業型態與業務性質）與訪談對象如下表 2：

表 2 訪談對象與編碼

受訪者	屬性	受訪日期	訪談時間	資料編碼
張先生（團隊經營者）	在地居民	20220114	90	A01-20220114
林小姐（事業經營者）	在地居民	20220114	60	B01-20220114
施小姐（餐廳經營者）	在地居民	20220114	60	C01-20220114
陳小姐（企劃執行）	在地居民	20220115	60	D01-20220115

本研究之訪談大綱針對研究問題進行設定，訪談大綱所羅列之問題進行半結構深度訪談，詳如下表 3。

表 3 訪談大綱

項目	訪綱
資源能力（發展資源）	請說明團隊與社區的互動關係？例如居民、公部門、廟宇等。
	請問團隊如何取得資源以達到社區發展目標？例如資金、人力等。
	請問團隊是如何壯大團隊發展與規模？
	請問團隊是如何分配資源和資產？
組織能力（服務輸送）	請問你們在社區扮演什麼角色？是領導者？協助者？共享者？
	請問如何使社區居民了解社區所舉辦得活動意義？遇到哪些困難？如何因應與排除？
	請問團隊是如何使居民相互合作？
方案能力（規劃與創新）	請說明要如何打造社區特色與願景？目標為何？
	請問方案規劃時是否納入居民意見？過程是否影響決策與共識？
	請問如何強化團隊的技術與能力？
網絡能力（組織關係）	請問如何建立社區與團隊間互信？如何強化網絡與團隊間連結？
	請問團隊如何鼓勵鄰里自助？
	請問如何動員社區內利害關係人？
政治能力（議題倡導）	請問如何引起民眾對於社區所關心的議題？
	請問如何號召各種不同背景的民眾參與活動？
	請問當團隊遇到社區衝突時該協調？



### (三) 研究倫理

在研究的過程中，為了保護研究對象不致於因為研究的進行而受到傷害，本研究採用的倫理原則為，訪談前告知受訪者其研究目的、動機以及權利義務等，取得受訪者同意後進行訪談。其二，受訪者之個人資料將受到匿名及保密，個人資料將以代碼代表，以防訪談內容洩露受訪者的身分。最後，在訪談過程向訪者所告知的所有資訊及提供的所有資料僅做為本研究所用，研究者也保證受訪者之資訊僅用於本研究之中，為取得受訪者之同意前，不得擅自洩露及更動受訪者之資料。

### (四) 研究者對社區理論、地方創生推動經驗

研究者於 2019 年至 2022 年間主要以研究社區教育與地方創生發展與實踐，其主要目的希冀透過系統性的社區教育理論鏈接地方創生國家發展策略，因此，研究者對社區教育理論脈絡，以及地方創生在其中所扮演的角色有一定程度的理解，其中社區教育相關理論就包括社區能力、社區意識、社區認同、社區參與、社區培力等名詞，將是地方創生實踐重要的理論與內涵。

### (五) 研究限制

本文的完成雖已達到質化飽和，但受到了若干的限制，必須加以反思。首先，在受訪者的人數上，受限於距離、經費與時間，僅透過 4 位地方創生實務工作者論述，以及未參與團隊運作進行觀察；其次在研究方法上，採實證半結構深度訪談法取得資料，未透過量化作為補充來支撐本研究；此外本研究以社區能力為主軸，探究個案推動地方創生實踐過程之關鍵面向與克服模式，因此並未針對社區、社區能力與地方創生三者間交互關係結果進行更多討論。故而在未來研究應考慮在綜合方法上進行深入探究。

## 五、研究發現與討論

社區能力可以是在特定社區內存在的人力資本、組織資源和社會資本的互動，可以用於解決集體問題，改善或維護該社區的福祉。個案藉由社區活動來培植社區參與、共識與解決問題的能力，是推動社區地方創生首要且基礎性的工作項目；團隊經營者實務經驗更指出：社區活動過程中，主要在於探詢社區內公共議題、激發社區民眾參與、凝聚社區群體與個體解決問題的共識、發展問題解決之能力，從而達成社區創生的多重目標，受訪者表示：

*“活動初期社區居民帶有防備心，會問很多問題，當社區認識你後，另外鹿港囡仔辦很多活動，也知道活動對鹿港有好處沒有奇怪的事情，就不會問東問西。”*

(A01-20220114)



“因為要做的事情跟社區居民都有關係，至少在空間上與社區居民會重疊。應該這樣說，要在社區做很多事情就會進到很多公共領域去思考，如果你越了解這地方，就會知道如何去應對。”（A01-20220114）

社區內的公共議題運作地方創生歷程中，個案運用各種實踐方式與策略來提升自身社區能力。

### （一）資源能力

在研究當中發現團隊「透過活動建立公共、文化與生活日常間關係」，對於其資源能力有絕對的影響。就好比要辦活動就需要公廟廣場或是公所活動中心，需要一些場域可以發揮去辦活動，更需要社區多元民眾的鏈接。所以這資源不見得是地方政府，更多的是來至社區資源管道有哪些，例如學校、公廟，鄰里居民與在地店家等，受訪者表示：

“社區資源有好幾個管道，學校、公所、公廟，要跟資源接觸是因為有需求，就像是舉辦活動，我們掛主辦，公所掛協辦，公所會主動地幫我們協調，應該說公所對於團隊更加開放。學校的合作，例如地方內容 108 課綱，校方也知道我們也慢慢地找我們合作。例如流程設計、導覽等。”（A01-20220114）

“我們對外與臨近福安宮合作，裡面主委也很熱情，也樂於分享社區文化，另外，我也藉由之前藝術節所認識的社區媽媽，再去認識其他的社區媽媽，哈～我們把他們稱為老鼠會。”（B01-20220114）

“透過食堂對於社區的互動也比較多，因為會有在地居民來吃，我們也會去跟別人採購食材啊，反而可以觸碰到不能觸碰到的人。”（C01-20220114）

“比較多的合作是在於在地的店家，就像是服飾店的姊姊，我們都會互相幫忙，就像是我們大家都出去了！他們也會幫忙我們倒垃圾或是收包裹。”（D01-20220115）

對照社區多元資源管道的取得，活動更需要經費資源，團隊取向於「對外引進中央與私部門補助，對內進行商圈串連」。根據 Glickman 與 Servon 所提出的「資源能力」概念中，需具有能力去吸引、經營、補助、契約、貸款或其他機構所取得資源。團隊將原本就有計畫要做的事，加入表演藝術的元素，以一種新的方式吸引民眾認同，再針對行政能力選擇申請補助單位，過程符合資源能力的理論條件，受訪者表示：



“不是因為要拿計畫而去申請，原本就有計畫要做的事，才去找公部門私部門的資源，這資源包括文化部、青發署、教育部或是某企業的社區一家。”（D01-20220115）

“這資源可以指社區公共事務或服務，向中央寫補助案比較多，我們還沒有寫過縣級的補助，因為縣級補助不高另外行政事務都相同。”（A01-20220114）

“這幾年藉由經濟部執行青年創業培育，透過商圈串連，有很多社區少年頭家，比我們還會賺錢，但他們很樂於分享並參與我們事務，因為我們不是要教大家如何賺錢，而是自己品牌能夠與鹿港連接度高一點。”（A01-20220114）

團隊在獲得社區需求與發展所需資源的能力後，開始從中思索資源的利用方式，團隊提出「設定年度目標與組織分工」方式，讓獲得的資源能夠在活動中有效被利用，受訪者指出：

“每一年年初都會拉一個目標給大家，就是設定團隊目標。目標跟願景提出後，透過溝通與組織分工，這樣做大家比較容易知道為何而做，團隊才有辦法前進。”（A01-20220114）

“我們青創基地很多都是一個人去運作，一個人做很多事是不太可能的，所以我們在開會當中，討論大家的分工，例如哪幾位是公關，哪幾位是對外窗口，以達到互相拉台的品牌價值。”（B01-20220114）

訪談過程中有一個特別的項目，就是團隊深知活動過程資源的風險問題，因此，團隊「把組織切成不同體系的小單位發展，以及把資源外溢給社區其他單位，建立良性資源循環」，讓每一筆資源有效的獲得控制，並獲得社區單位的支持，受訪者說到：

“我們團隊昨天才在算，團隊由 11 個人所組成，我們針對每一議題都需要透過活動被民眾知道，所以組織切成不同體系的小單位發展，就此分散風險。”（B01-20220114）

“我們也會用部分資源去跟其他單位合作，透過橫向連接，讓團隊或團隊以外都會有收穫。透過彼此間合作，所建立起來的資源才會是良性的，由我們找到資源，外溢到社區單位，讓其他團隊知道所付出的資源與專業獲得合理的報酬。”（A01-20220114）



資源能力所指社區需具有能力去吸引其他機構取得資源，來滿足社區需求與發展所需資源的能力；地方創生則是建立人與人之間的連結，並調整地方組織模式，把地方創生過程轉化與運用到地方特色。受訪者認為：社區在獲得資源能力前需確保雙方對等關係，並透過實體接觸使資源與關係更加精準。

*“如果這件事很有意義，假設如果沒有經費，我認為是可以談的，不要一開始就要佔團隊便宜，而是要找到經費，我們都保持開放的態度，應該要站在一個對等的角度，雙方比較能往前一步。(A01-20220114)*

*“透過與實體的人接觸，對我們活動有興趣的人會出現，會吸引年輕一點的族群，除了來吃飯也會來參與活動，可能比例不高但接觸到的也更加精準。”(B01-20220114)*

此外，資源能力其一條件在於吸引其他機構經費補助，對於個案推動地方創生活動上，受訪者表示：地方機關經費的給予較容易成為政治籌碼，公共議題難以發揮。

*“地方政府給經費會變成政治酬庸的籌碼，當你拿了縣府資源後，對於很多公共議題會很難發揮，當你活動在挑戰縣市政府時，在經費與行政上很容易被刁難。”(A01-20220114)*

*“不管我們做任何事，我們都需要經過地方政府的審核。因此，當我們拿到一筆資源時，就必須要請示，這部分會比較麻煩一點。(B01-20220114)*

## **(二) 組織能力**

組織能力主要所指在社區所扮演的角色，並在社區有關組織服務輸送。團隊採取「在社區扮演協助與分享者角色」模式，協助在地創業青年培力、建構場域、資源整合以及訊息接受與分享，受訪者表示：

*“我覺得團隊在鹿港扮演協助者的角色，主要在於青年培力，商圈整合，透過不同以往商圈組織去進行串聯，以提供生活新的選項。”(A01-20220114)*

*“青創基地的設置多了一個社區居民可以散步的點，晚上也很漂亮，晚上有很多居民帶這狗啊、小孩來這溜搭，居民也慢慢習慣這裡。”(B01-20220114)*

*“我覺得我們比較像是協助者，我們都在想這地方需要什麼，我們可以提供什麼服務”(C01-20220114)*



“我們角色比較像分享資訊，我們一直覺得有資源與關注度，但要相互合作，我很期待大家可以一起合作。就是以一個打團體戰的方式；我們也把資源統合在地圖上，可以促成店家與店家間的合作。”（D01-20220115）

團隊除扮演協助與分享者角色外，對於組織資源運用提出「重視實體溝通，推動系列性活動，以及簡化體驗流程，廣邀親朋好友」策略，讓每一位參與活動居民與遊客充分瞭解舉辦此活動的意義，並簡化活動手作流程，舉辦系列性活動累計關注度；面對參與人數不足時，以廣邀親朋好友讓活動熱絡，皆反應組織資源對於需求反應與組織管理的能力的條件，受訪者指出：

“我們觀察到，舉辦活動不應該只是單場次，而是系列性，系列性就會從第一場開始累計關注度；關注，主要透過活動後的交流活動去獲得，我們主要用實體溝通，而不是發問卷方式，因為參與活動的人，填寫問卷會感覺麻煩，反而直接問容易獲得反饋。”（A01-20220114）

“這就拿再生市集來說，如果大家都不知道再生的意義，那就只是一個市集活動，我們比較會透過攤友去傳達給來市集的民眾。”（D01-20220115）

“開發出體驗性產品要不分年紀，在產品開發上會有困難，在產品上面的盡量簡化過程到可以完成，最後讓民眾接續完成。複雜部分由工作室完成，簡單部分由民眾完成。”（B01-20220114）

“現在鹿港活動很多，資源很多，你要去想活動的獨特性，也因為辦活動的門檻低，大家都來辦活動，別人為什麼要來參與這活動，活動如果找不到人，我們就邀請親朋好友來參與。”（C01-20220114）

在者，團隊也意識到，在社區舉辦活動其門檻低及活動又多等現象，團隊藉此開始篩選必要活動以及不必要活動，並必要強化策略，由原先廣至深。

“大家不是消失了，只是民眾的選擇變多了。我認為這是一個很好的事情，也因為民眾選擇變多了，那策略就要更加精準，例如我選擇做什麼或不做什麼，所以我就選擇有些活動我們就不辦了。我們做更加精準的，專業培力，鹿港目前還沒有做，我也找更專業的人或是做更深入一點。”（A01-20220114）

當組織能力指向管理技能及在社區所扮演的角色，並在社區各組織間做到服務輸送的能力；相對地方創生組織而言，受訪者表示：需採取相互合作模式，並具備資源分配能力。



“我們一直覺得有資源與關注度，但要相互合作，我很期待大家可以一起合作，就是以一個打團體戰的方式”（D01-20220115）

“我們有一個\*\*店的夥伴，利用青發署的經費，聘請他當講師，分享他的專業與歷程，可以是透過地方上的資源妥善分配，讓地方職人都能夠受到重視與肯定。”（A01-20220114）

### （三）方案能力

方案能力主要指組織內方案規劃與創新的能力，在訪談過程中團隊先從組織外部視角進行思考，團隊認為要具備方案能力就必須先「使社區居民熟悉組織存在」，但過程總會面對社區不同聲音與干涉，團隊採取「聲音可以被在乎，但也不用放在心上」的心態，讓方案能更被順利推動，受訪者表示：

“第一步先成為他的顧客，讓他熟悉我們的存在，成為第一批客人，慢慢地告訴他我們是誰在做什麼，再找他合作，透過這方式達到緊密的關係。”（A01-20220114）

“社區對於宗教活動會有較大的連接，過程居民更容易發現我們。”（B01-20220114）

“採納意見有時候會不一定，就是說，我會用這空間，我會去想這空間主人是誰，主管機關是誰？其他的聲音可以被在乎，但也不用放在心上，要在乎也要讓他知道你在乎。這就是團隊要面對社會化的過程，就會知道如何應對這些，所以不需要太在意。”（A01-20220114）

對內團隊著重於自身方案能力的提升，提出「先評估組織走向再與專業者交流，讓自己更加專業、善用空檔時間，補足組織成員能力」等方式，使組織對於方案規劃與創新能力有所提升，受訪者表示：

“我們會先評估團隊的走向，以行政來說，做久了就會專業了。有其他像攝影剪輯，我們會上一些線上課程，再來就跟其他專業者做交流，這些都是很直接的提升，我們也會送夥伴們去上課，例如實體行銷課程。”（A01-20220114）

“我們更專注於活動過程、接待等，盡可能讓每一場表演做得很專業。”（C01-20220114）

“短時間要提升能力會有限，但也看時間去判斷，像是年初與年尾比較空的時間，



趕緊把自己的能力去補足。”(D01-20220115)

方案能力是對社區發展需滿足需求服務方案規劃與創新能力，比對地方創生則透過方案的轉化與運用到地方特色，受訪者指出：可以藉由社區節慶與活動，呈現更好的社區文化樣貌。

“透過宮廟普渡的過程我們也擺出自己的商品，供品就是商品這是我們創新的方式。(B01-20220114)

“我們想透過藝術節去呈現，更好的鹿港是怎麼樣的。”(C01-20220114)

#### (四) 網絡能力

建構網絡能力的前提是要使組織間關係相互信任、互賴與合作解決問題的能力，在訪談過程中團隊很明確的提出，要建構網絡能力必須先「維持組織市場與社會價值，持續確保組織活動力以及居民感受」，不然在社區很難做到互信關係基礎，受訪者指出：

“互信是需要醞釀，跟市場很不一樣，我們除了要保持市場價值外，還要維持社會價值，但社會價值無法立即看到...但我們必須續保持組織活動力，要能夠知道社區的反應是什麼，居民的感受是什麼？”(A01-20220114)

“我覺得我們已經努力的撐過初期，我們跟居民的互動主要是透過市集與攤販一同參加，進而到店家參訪與工廠互動，並啟發自己對於品牌的創意。”(B01-20220114)

當組織在社區有活力與價值時，要留意過程需「導入外部資源，不要創造內部資源競爭、預算執行要對地方公共事務要所交代、善用活動過程利害關係人」等策略，來化解網絡間的不信任，受訪者指出：

“我們要拉外部資源進來，而不是在內部產生資源上的競爭，產生資源競爭時我們就不是朋友了，舉一個例子來說，每一年都會有人要我們出來參選，但我們知道只要參選就會強奪既有的資源。”(A01-20220114)

“公共性一定要掌握得當，就是要回到資源分配問題，因為有的資源就是這麼多，但你要很清楚你的預算執行要對地方公共事務要所交代的，簡單來說，在社區該給的你要給，你也別想要佔便宜，多給的就當作交陪(台)交朋友。”(A01-20220114)



“我們比較長接觸鎮長與他身邊的助理，海報張貼，活動的資源（借場地），插旗子，道具租借。地方的耆老也是一個，我這邊比較常聯繫的西裝師傅，透過他去認識更多地方居民。”（B01-20220114）

“最主要是從店家也，都是從店家著手比較多，那當然也會因為不同活動去認識到不同店家的人，因此在連接就會多一條路出來。”（D01-20220115）

網絡能力是鏈接地方組織及政治合作對象，使組織間關係相互信任、互賴與合作解決問題的能力；反之地方創生則強調社會討論、擴大社會參與，受訪者表示：社區存在倚老賣老的傳統觀念，如果不改，很難在社區網絡建立互信基礎。

“我覺得這很困難，台灣是一個倚老賣老的社會，在社區看到年輕人第一直覺會覺得他的經驗一定不夠，儘管他在外面如何風生水起，在社區就是一個菜鳥，這觀念如果不改變，很難有新的機會。”（A01-20220114）

“在我們熟悉的領域，居民也會比較信任你介紹的東西；可以說，自己不倒，別人就會相信你了。人家為什麼要相信你，是因為你還活著所以才來問你。”（C01-20220114）

“建立居民互助，我覺得這是是沒辦法硬性要求的，往往我們會從我們自己先做起。”（D01-20220115）

## （五）政治能力

政治能力首先要創造民眾支持社區所關心的議題，團隊訪談時認為要創造民眾支持的議題，就必須「從自己所關心的議題出發，喚起居民意識與在乎」，不然很難說服大家共同去推動，受訪者表示：

“我覺得要先從自己所關心的議題出發，因為我自己也是當地居民，如果你自己都不在意的話，後續你也就不用講啊，但前提要自己關心與重要。”（A01-20220114）

“我們組織內有一個保鹿運動協會，先以喚起一些意識與在乎，例如鹿港溪，因為泥沙淤積，萎縮到剩下一條水溝，因為有歷史意義，政府就開始整修。”（C01-20220114）

“老屋在鹿港是一個比較複雜的問題，大家都會想說，因為產權複雜就先丟著先不要處理好了，或者是說我自己想整理，但又會變成怎樣，我們就會透過講座，



請其他地方的人來分享，如何修老屋，老屋要如何去呈現，透過講座去分享彼此間的經驗。“（D01-20220115）

在者，政治能力也包括促進社區民眾參與、折衝協調等能力，團隊在面對促進民眾參與問題，首先採取「由組織核心成員與能力去號召社區居民參與」，最後也是最重要部分，就是協同社區大家一起來共享成果，過程讓參與夥伴充分了解來龍去脈，以降低社區間衝突，受訪者表示：

“號召會先從內部族組織出發，再慢慢擴散，或是哪些組織已經在執行，我們就去找他們討論，那就會有機會促成更多合作機會。因為團隊不可能包辦全部，因此我們會去找社區團隊協力，但雙方不要相怨。”（A01-20220114）

“在我們自己的公益換租計畫裡，讓進來的遊客啊居民啊多聊一點，因此認識專業的人，像是廚師、耆老，也有廟宇的委員。”（B01-20220114）

“我們有成立一個 line 群組，群組裡每個人興趣都不同，我們有活動就會放在裡面，讓大家知道我們在幹嗎。”（D01-20220115）

“活動過程中大家不相怨，大家共享成果。”（A01-20220114）

“其實溝通才是最重要的，你必須要讓對方知道事情的頭跟尾，為什麼要這麼做。往往都看到當下結果就去做定論，不知道前面發生什麼事情，了解來龍去脈以及讓對方知道是重要的一件事。”（D01-20220115）

政治能力指如何創造民眾支持社區所關心的議題，以促進社區民眾參與、折衝協調等能力；地方創生具有地域主義的特徵，受訪者表示：需建立地方資本，做為社區模範。

“地方團隊要能夠掌握地方資本的能力，在公共領域上受到別人尊重，有資本未必會被尊重，但至少別人不會欺負你。”（A01-20220114）

“我覺得我們可以把自己當作一個模範，會說模範是想獲得地方的認可。”（B01-20220114）

綜合以上，由社區能力的觀點探究地方創生實踐模式，來至於資源能力五項、組織能力三項、方案能力四項、網絡能力四項以及政治能力三項的過程；其過程建構了社區資源良性的循環、組織與社區關係及管理基礎、社區特色與促進創新實務、社區參與與討論機制以及社區共享模式，並創造出專屬於社區價值。針對社區能力



關鍵面向受訪者提出，資源能力來至於團隊以中央與民間單位補助為主，不採取地方單位經費的給予；組織能力需具備妥善的資源分配能力；對於方案能力則採取社區節慶與活動呈現社區文化樣貌進行規劃；網絡能力需注意社區倚老賣老的傳統觀念，透過活動等進行回應；最後政治能力上，受訪者提出團隊必須建立社區資源，做為社區模範，綜合整理如下表 4 所示。

表 4 社區能力的觀點探究地方創生實踐綜整表

社區能力面向	建構面向	關鍵面向	實踐模式
資源能力	建構資源良性的循環	以中央與民間單位補助為主，不採取地方單位經費的給予	1.透過活動建立公共、文化與生活日常間關係。 2.對外引進中央與私部門補助，對內進行商圈串連。 3.設定組織年度目標，進行內部溝通與組織分工。 4.把組織切成不同體系的小單位發展，藉此降低風險產生。 5.把資源外溢給社區其他單位，建立良性資源循環。
組織能力	建構組織與社區關係及管理基礎	具備資源分配能力	1.組織在社區所扮演協助與分享者角色。 2.須採取系列性活動進行服務輸送，並重視網站經營與實體溝通。 3.服務輸送過程需簡化，面對困境而組織內關係擴展。
方案能力	建構社區特色與促進創新實務	以社區節慶與活動呈現社區文化樣貌	1.方案的推動必須使社區居民熟悉組織存在。 2.居民聲音可以被在乎，但也不用放在心上。 3.盡可能讓每一次活動做到專業。 4.善用活動以外時間，補足組織成員能力。
網絡能力	建構社區參與與討論機制	社區倚老賣老的傳統觀念，需加以修正	1.持續確保組織活動力，維持組織市場與社區價值，以及居民感受。 2.導入外部資源，不要創造內部資源競爭。 3.預算執行要對地方公共事務要所交代。 4.善用活動過程利害關係人。
政治能力	建構社區共享模式	建立社區資源，做為社區模範	1.從自己所關心的議題出發，喚起居民意識與在乎。 2.由組織核心成員開始，號召社區居民參與。 3.讓社區民眾充分了解來龍去脈，降低社區衝突，最後一起來共享成果。

## 六、研究結論

依前段討論與文獻探討為基礎進行反思，發現地方創生組織以議題、服務或活動等來建構社區能力，透過組織發展和社區利害關係人之間互動得以實踐。社區能力包括充足的資源、稱職的管理，以及識別機會和與組織環境進行戰略互動連接的能力，對於地方創生組織的發展也隨著時間的推移至關重要。相反，這些連結如果成功，將加強參與組織內能力，為它們提供擴大獲得資源的機會，除增加組織內個



體學習機會外，更多的是，能接觸到社區以外的知識和獲得解決問題能力，另外組織也將在社區擁有更大的影響力與潛力。其次，當活動方案充分滿足於社區民眾需求、優先事項和偏好時，社區能力就會隨著這些組織對群體影響力而增加，也會因組織推動社區福祉而生產的特定商品和服務的能力也隨之增強。此外，社區內成功建構社區能力模式，將有助於生產社區公共產品與議題，透過將居民、組織、機會與資源串連起來，促使社區利害關係人推動公共服務與影響力。綜述，不難發現地方創生組織對於以社區能力為工具實踐上，來於社區公共議題發掘，透過舉辦活動激發社區民眾參與，凝聚社區群體與個體解決問題的共識，發展社區內個體與群體的問題解決之能力，從而達成創生的多重目標。針對本個案其研究結論整理如下六點。

### **(一) 資源能力的實踐過程，建構社區資源良性的循環**

資源能力所指社區具有能力去吸引、經營、補助、契約、貸款或其他機構所取得資源，來滿足社區需求與發展所需資源的能力。研究發現，個案採取建立公共、文化與生活日常間關係來吸引中央與私部門補助，對內則進行商圈串連，設定組織年度目標，由經營層面取得利害關係人認同，再者進行內部溝通與組織分工，把組織切成不同體系的小單位發展，藉此降低風險產生，最後，把資源外溢給社區其他單位，建立出社區資源良性的循環。

### **(二) 組織能力的實踐過程，扮演分享者角色建構組織與社區關係**

組織能力指向管理方式、技能、規模及組織所扮演的角色。研究發現，個案在管理上強調服務與活動的輸送過程，其扮演社區資源「分享者」角色，並重視網站經營與實體溝通；其面對管理上所帶來的困境，個案採取由組織內部開始著手，透過相互「關係」建立取得社區厲害關心人的信任。

### **(三) 方案能力的實踐過程，建構社區特色與促進創新實務**

方案能力則是對社區發展與滿足需求服務方案規劃與創新的能力。於本研究中發現，個案藉由活動的過程積累社區民眾對於組織的認知，以及組織內個體能力的提升。若將它置於社區的活動，方案能力可被視為是一種建立社區特色的過程，且是促進創新實務的方式，透過社區節慶與活動更能呈現社區文化樣貌。此外方案能力被實踐過程，必須使社區居民熟悉組織存在，盡可能讓每一次活動做到專業，對於居民聲音可以被在乎，但也不用放在心上，最後善用活動以外時間，補足組織成員能力。



#### **(四) 透過網絡能力的實踐過程，建構社區參與與討論機制**

網絡能力在使組織間關係相互信任，其目的在於社區運作的結合、以及為特定集體的目的而動員個別的利害關係人；由本個案研究發現，社區存在倚老賣老的傳統觀念，如果此觀念不加以修正，很難在社區網絡建立互信基礎。為維持組織間關係相互信任，研究個案提出，組織必須持續確保組織活動力，以維持組織市場與社區價值，並導入外部資源，但不要創造內部資源競爭，最後善用活動過程中利害關係人間關係，建構彼此間參與及討論機制。

#### **(五) 透過政治能力的實踐過程，建構社區共享模式**

政治能力的意涵在於涉及組織與社區之間，有時必須觸動民眾支持社區所關心的議題；由本個案研究發現，個案在社區中建立起強大的資源中心，並做為社區模範。面對社區有關可能產生的政治議題風險採取，從自己所關心的議題出發喚起居民意識與在乎，在由組織核心成員開始號召社區居民共同參與，最後讓社區民眾充分了解活動來龍去脈，以降低社區衝突最後一起來共享成果。



# **A Study of Regional Revitalization Practice from the Perspectives of Community Capacity :Taken “the Kids from Lukang” for Example**

**Lin, Jzung-lu**

Ph.D. Candidates, Department of Adult & Continuing, National Taiwan Normal University

**Chung, Te-Yung**

Professor, Department of Adult & Continuing, National Taiwan Normal University

## **Abstract**

Community is the miniature of society, and one of the very important basic organizations or groups in human society. For daily life, work, leisure or learning, all must be undertaken in the community. Therefore, it is vital to find out local DNA, and the community's issues all can be reflected in the ability required for the community participation and practice process of the organizations and groups. This study discussed and analyzed the practice process of regional revitalization creation through semi-structured interviews and research cases from the viewpoints of "resource ability, organizational ability, program ability, network ability and political ability" proposed by Glickman & Servon as the community capacity, and eventually raised constructive discourse as a reference for the future promotion of regional revitalization practice. The study found that the perspectives of community capacity in exploring the practice of placemaking comes from: five resource abilities, three organizational abilities, four program abilities, four networking abilities, and three political abilities. Such process constructed a benign cycle of community resources, organization and community relations and management foundation, community characteristics and promotion of innovative practice, community participation and discussion mechanism, and community sharing model as well.

**Keywords: Regional Revitalization, Community Capacity, Community Resources, Community Participation, Community Sharing**

