



儲蓄互助社如何參與社區營造

文/陶蕃瀛

靜宜大學青少年兒童福利學系副教授

壹、何謂社區

社區的核心意涵是一群互助共享的共同生活者。共同生活裡有分工、有合作，爲了生活而進行各式各樣的活動，形成各種組織結社。家庭、企業、社團和儲蓄互助社都是社區互助、共享、共生網絡裡的一員。生活的主體是人，不同的人、不同的環境條件，人們會呈現出不同的生活內容和社區樣貌。社區一詞所指涉的至少有三個層面：其一是社群關係，一種人們共同生活過程裡合作共享、平等互助、尊重接納的社群關係，由各種人際關係和組織關係共同構成的社會關係網；再者是地域空間，各種生活活動發生進行的所在，亦即社區的地域空間；三者是社區意識，共同生活者一體同舟情感連帶的我群感。社區營造工作要同時想到社群關係、地域空間和社區意識如何營造改善。共同生活過程形成的人際關係網是否是相互尊重接納、合作互助共享的關係乃是最重要的社區判準。一個總是企圖將萬物私有化、強調競爭而非互助合作的共同生活關係網是反社區的，互助共享、相互尊重、共同合作的生活關係網才是社區。私人佔有削弱

人和人互助共享的連結，也切斷了被佔有物與環境的互惠連帶，對社區營造是長期的負數。

貳、社區營造的基本概念

發展組織與互助共享的關係網絡以培育合作人是操作社區營造工作最根本且重要的面向。尊重他人、與其他人互助合作共同經營生活、共享生活的合作人是社區的關鍵核心，社區的重點是合作人，其次才是空間區域，而競爭與佔有排他是社區的致命蛀蟲。合作人才是社區這個共同生活場域裡的核心角色，也是社區之所以能夠爲社區的關鍵。許多人說社區營造要造人，要造的就是合作人。當然，除了人之外，社區裡還有其他生命和自然環境與人造環境。人、自然環境以及人造的環境共同構成一個生生不息、相互倚賴、彼此影響互惠共生的生態圈。我們關心投入社區營造工作，基本目的是要促使社區這個互惠共生的生態圈裡面每一個環節，無論是人、其他動植物、自然環境與人造環境，都能生活、存在以及發展成長於一個更美好和諧健康的狀況，有更美好的文化生活，使社區裡的人與人、人與其他生命、



人與自然環境都能夠和諧互惠共享，使得社區這個生態圈得以永續發展。

總的來說，社區營造工作可以從兩個路徑切入操作。第一個路徑是公共空間與空間的改善，即營造良好的符合共同生活需要的生活空間。第二個路徑是社區居民生活過程中的互助活動和因為這些活動而發展形成的社會組織與社會關係網絡，即營造共同生活人們的生活活動、在活動過程裡營造好的人群互動關係、營造好的組織與生活文化、營造良好的共同生活價值理想。

行政院文化建設委員會推動的社區總體營造的淵源可以追溯到民國八十二年十月當時的主委申學庸在國民黨中常會裡提出名為「文化建設與社會倫理的重建」之報告。民國八十三年文建會正式提出社區總體營造的施政方針，目標要喚起「社區共同體意識」，經由社區的自主能力，共同經營各種社區文化活動。揭開我國社區營造運動的序幕。當前政府的社區營造政策統合在民國九十四年四月行政院通過台灣健康社區六星計畫。六星指的是推動良好社區六個面向的努力。這六個彼此關聯交互影響的面向分別是產業發展、社福醫療、社區治安、人文教育、環境景觀和環保生態。儲蓄互助社運動可以算是基層社區金融產業發展，應該是社區營造與六星計畫裡很重要的環節。

參、社區營造從認識「社區」開始

一、從社區的地理空間面向開始認識社區

人們的共同生活在某一個地理空間範圍內進行。有人形容大地是一切生命的母親，我們未必能夠完全體會其深意，但我們至少可以想像地理空間像是人們生活過程的容器，人們在其間進行各種各樣的活動。地理空間的構造會影響人們的生活過程與人們的互助關係網絡。社區地理空間的範圍、大小、相關區域位置、交通條件、地形、氣候、人口組成、天然資源等都是社區營造工作者應該要瞭解的社區空間基本資料。

儲蓄互助社可以繪製出社員的分布圖，並定出社主要的服務區域，強化在主要服務區域內的社員開發、服務、社員投入社務擔任志工的工作。我以為儲互社認識自己的社區，特別是主要的社員所在地區乃是儲互社參與社區營造的第一步基礎工作。比較有規模的儲蓄互助社如果辦公場所空間比較大，在不影響社的安全與金融服務時，宜盡量提供空間協助社區舉辦公益與居民聯誼的活動。還有贊助參與社區活動強化社區居民互動裡互助合作的風氣也都是儲蓄互助社參與社區營造的途徑。

二、從社區的主角人和人建構的社會關係網絡認識社區

人們的日常生活之中有許多長期持續穩定的關係，如家庭成員間的關係、社團成員間的關係、或店老闆和長期主顧客之



間的關係；也有一些關係是短暫、臨時、和角色對角色純功利或功能性的互動關係，如補習班裡的師生關係、百貨公司或連鎖便利商店的顧客與工作人員間的互動關係。人與人之間的社會互動連結成的關係網絡是社區的重要面向之二。要深入地瞭解一個社區，分析社區內各種社會關係網絡的組成、運作與關係性質是一項必要的工作。一個社區人口的年齡性別組成、職業種類、經濟活動、主要信仰活動、各種社團商家都是社區營造工作者對社區應該要瞭解或參與的。

三、了解社區居民對社區的認同情況

社區還是一群人集體認同的標的。有一群人認為自己是“社區”的主人，願意為社區盡心力；他們喜歡這個“社區”，認為社區的好壞自己應該負一些責任。是否存在一群居民他們有這一種心理認同是一個地理區域空間是否能夠成為一個好社區的關鍵因素之一。社區營造工作者要先了解社區裡哪些人對社區認同，哪些人有機會發展出對社區的認同。從這一群人開始推動社區營造，持之以恆，社區將會逐步發展，有越來越多的人喜歡社區，進而參與社區營造。並沒有一種方法可以全面的推動社區整體營造。基本上社區營造工作的核心本質是在日常生活裡經營生活裡面人際合作互助共享的長短期關係。這種工作是在各種生活的互動關係裡逐漸累積並擴大感動更多人投入而愈來愈有能力與其他人交流共享。一個不願意與人共享和互助

合作的人即使參與了社區營造的活動，也不會使得社區之所以為社區的互助共享關係落實成真。

四、好社區長什麼樣子？

社區營造希望營造出好社區。一個好社區最重要的因素，我以為是一小群熱心公益、無私奉獻的基層領導者，加上一大群願意表達需要意見給領導者並且配合領導者的居民。或許有人認為好社區是居民人人關心付出的地方。但是我以為這不太可能，總是有一些人自顧不暇或是關心社區但有心無力。另外一些人生性害羞或怕麻煩，喜歡欣賞別人投入付出社區事務，他沒有意見但衷心祝福期望社區更好。我還蠻喜歡這樣子的社區居民的。我以為他們總比事事有意見、事事熱心參與但是過於堅持己見很難溝通協調的人要好共事。他們更好過事事參與卻只為私利總想將競爭與佔有合理化的社區蛀蟲。這樣說來，好社區其實最重要的是有夠多熱心參與並且無私利他又能溝通協調的居民領導者，並且有一套處理公眾事務的制度流程，讓社區內外各種意見資訊都能充分彙集討論的公民參與制度。好社區不怕有問題或困難，因為有夠多的領導者和處理問題的能力。實際上不可能有一個沒有困難的社區或大家意見都一致的社區，重要的是有問題社區有辦法合作解決。這樣子的社區縱使有缺點，也會進步，總是會越來越好的。

做為一個社區營造工作者，你需要知道社區裡有什麼問題或需要，你還需要有



時間、有耐心聆聽居民的聲音，鼓勵他們參與表達想法意見，一起解決社區問題。社區營造工作者還需要調和社區內不同的意見立場，找出對社區比較好的行動方案。社區營造工作者還要能評量社區的執行方案的行動能力，能夠開發連結社區內外的人力物力資源。

肆、社區組織工作培育合作人是社區營造工作的關鍵

一、社區營造的核心工作是社區組織工作

社區營造的核心工作有三項，第一、培養社區居民成為合作人(社區好公民)，其次為發展社區公民處理社區問題的能力，第三、以社區組織工作發展良好的社區制度提供社區居民生活所需的服務。事情總是一件一件的做、成果總是一點一滴累積出來的，實務操作上期待全面和(或)快速的達成社區營造目標是不切實際的。因為，一來不可能有如此豐沛的社區資源支應全面營造的需求。二來實際操作需要的人才和社區公民數量不足。第三、現有的人才與資源還需要有相當時間與機會磨合才能充分發揮效能。第四、社區既有的組織、制度與服務方式需要轉化，轉化過程有阻力有抗拒，需要耐心與時間處理這些抗拒。

社區營造的三項核心工作，第一項培養社區公民(合作人)。人的教育培養要耐心、要機緣，最不可或缺的是需要受教者的自覺與意願。有意願自己準備要轉化自

我成為社區公民的居民，只要給予機會參與社區公眾事務參與社區組織。在組織裡，志同道合的夥伴共同切磋，這段學習轉化的終生學習路程總是會正確的走下去的。

核心工作的第二項發展社區公民處理社區問題的能力。這項任務基本上是社區公民學習眾人集思廣益、協調配合、折衷妥協、尋求共同目標與找出解決問題的方法和資源的民主過程。實務上這是公民在社區組織結社過程裡或社區公民在社區各個層級的組織裡一同學習如何協調合作解決社區問題的過程。

社區營造工作三項核心工作的前兩項都需要社區居民在社區組織裡與其他社區公民集體學習成長。我們可以說第三項核心工作，發展良好的社區組織與社區制度提供社區居民生活所需的服務和前兩項核心工作是相互糾結難以分割的工作。社區組織工作在實踐上是最關鍵的社區營造工作。持之有恆地實踐社區組織工作以發展良好社區組織與社區制度，社區營造工作才有可能落實。

社區公民在各色各樣好的社區組織裡，經由以公益為重的參與，使得社區組織能夠適切有效的服務全體社區居民的需要。社區公民正是在這種參與裡發展為更好的合作人並且更有能力處理社區問題。好社區在每一種類的每一個社區組織都會有足夠的社區公民合作人參與其中，經濟組織才會是兼顧股東權益及社會責任的社會企業；教育組織才會是人人都被尊重、都能全面發展，有機會成為發揮個人才能



服務社區的好公民，而不是一個只評量個人智育成績學校升學率畸形發展的學校；政治組織才能推出真正的立法委員民意代表，而不是一群利己為先的立法委員私利代表。

二、如何做社區組織工作培育社區公民合作人(註)

社區組織工作是將人們連結起來一起做事以提升人們共同生活品質的藝術。社區組織工作者的工作原則步驟如後：

(一)覺察自己如何與他人共同合作地生活著

學習做社區組織工作的第一步是覺察自己如何生活，同時覺察自己的生活過程與其他人的互動交流。發現自己如何與其他人共同生活，發覺自己和其他人在生活過程串聯出的複雜社會關係網絡，也就是發現我們自己真實生活於其間的社區樣貌。

(二)發現共同生活中需要改善的事情

第二步是檢視自己對這個共同生活的狀態有何不滿或希望更好的部分。將這些不滿或期望和共同生活的夥伴們分享討論。如果有許多夥伴也有同感，大家也願意一起做些事情促成改進。推動社區更能回應社區居民需要的社區組織工作就能夠啟動了。

(三)尋找共同前行的夥伴

社區組織工作需要耐心陪伴社區居民、引發足夠多的社區居民參與。耐心的陪伴居民，結合社區各種類型和不同區域層級的居民參與組織的建構形成，才能醞

釀累積足夠的能量和實力回應不同社區部門的需要，也才能有能力和機會與社區內其他部門配合協調。組織在社區中出現的過程類似植物在土壤中發芽出土的過程，種子休眠過後在土壤中先扎根一段時日後才會冒出地表。組織正式成立前，也需要一段時日默默耕耘串聯扎根，才能累積夠多的根基人力資源，正式成立有效運作發揮組織功能。不能耐心累積、度過必要的休眠或沉潛階段，操之過急、想要立即有成果，縱使因為民衆一時的熱情和社會條件的因緣配合而能有成果，也往往熬不過私利主流的反控和起伏變化的政經挑戰。

(四)自我教育訓練成爲領導者

組織結社工作簡單的說就是結合志同道合的人完成共同的任務目標。社區營造工作的組織結社工作則是要結合夠多的社區公民一起推動社區更好的營造工作。實際運作是發展有能力的社區組織，在各種類型的社區組織裡培養有社區公民意識與能力的社區組織領導者。這些社區營造培養出來的領導者進入社區各行各業各種層級的社區組織裡，引導轉化組織成爲與整個社區共生互惠的具公益精神的組織。依照此一邏輯，社區營造的組織結社工作最重要的任務是培養社區公民進一步成爲社區領導者。而社區營造工作者要自我教育成爲社區領導者，成爲培養社區領導者的社區營造工作者。

(五)找出其他的潛在領導者

領導者必須處理的事情之中，發掘培養新的領導者永遠是最重要的工作。具有



公民意識的社區領導者永遠不夠多，也永遠不會太多。具有公民意識的社區營造領導者是不能以名利地位引誘的，這些潛在的領導者應該是關心社區整體利益的社區居民，他們出於不願意看到一個不公義的社會繼續存在，而至願意長期盡一己之力引發改善，因而出來為大家做一些事情，讓社會上的小人物也能活得有尊嚴。他們也許自身遭遇不公義的對待憤而挺身對抗。他們也許只是天性急公好義。可以確定的是他們不是只為私益抱著分杯羹的心理而參與公共領域。

社區營造工作者幫助別人成為領導者的基本原則是讓他們潛在的領導者參與到依循民主原則精神運作的社區組織，在社區組織裡經由服務社區推動完成組織的任務而學習成長為領導者。這麼做的實際理由有二，一是真正的公民領導者其回報不是名利地位而是完成工作幫助了其他社區民衆，因此惟有在公益導向的社區組織裡，他們能夠得到適當的訓練和不扭曲的發展機會。第二個原因是這個社會不公平正義需要改善的事情太多了，不是少數既有領導者能夠勝任的，而事情往往不能等待，關心他人的潛在領導者和領導者不能夠也不想自我訓練中等待，他們有人飢己飢及不忍人之心，他們在工作中持續成長。

(六) 相互切磋學習成爲一個更好一點的領導者

好的領導者不是天生的，每一個人都可以經由學習磨練而成爲領導者，每一個人也都需要持續不斷的學習、自我要求成

爲一個更好的領導者。並且這個自我學習的歷程是終其一生的，是快樂的自我實現歷程。

好的領導者會培養自己喜歡人、接納人，因爲領導者主要的工作是引導激勵人，總是與人共事的，若不能真心喜歡人接納人，不只工作會不順利，自己也會難過不快樂。

好的領導者是好的聆聽者，同時也是真誠的表達者。好的社區領導者知道聆聽他人的意見比說出自己的想法更重要，聽得正確、聽得懂居民的心聲，才能夠適當的回應、真誠地說出符合居民多數人利益的想法。

好的領導者讓被領導者有信心，自己不居功，絕不搶功勞推責任。他工作勤奮，講究方法能夠讓大家參與，並且樂觀堅毅，遭遇挫折也不會灰心喪志。他自律嚴謹，視擔任領導爲服務大眾以及自我磨練的機會，期許自我實現成爲性格成熟處世圓融的人。

領導者心胸開闊能接受新觀念新事務，他勤於學習不固守成見，人也與時並進。他個性溫和堅定處世有彈性，關心他人的感受想法，但是不會鄉愿。他會問問題，遇到不明白的事情，他問問題做研究，不會自以爲是，他總是根據事實資料修正自己的想法判斷。他有遠見有願景，有所爲有所不爲，勇敢而不魯莽，遭遇困難能夠堅持努力不懈怠，對於自己的錯誤能夠勇敢承擔，修正錯誤。很重要的一點，領導者要有幽默感。

(七) 關心組織永續發展



領導者懂得根據組織任務規劃組織發展，他謹慎規劃財務，穩健成長發展，不會好大喜功讓組織擴張過快，龐大到難以維持或難以堅持組織的理念原則。他知道建立組織文化是組織長遠發展的重要工作，因此他會關心組織的歷史紀錄，關心組織不可妥協退讓的宗旨精神，他會努力建立組織的精神傳統，同時致力維持組織在傳統下創新回應社會變遷的能力。

伍、儲互社如何參與社區營造

前文論說社區營造的內涵和社區營造的本質是營造一個有能力的好社區。而社區的核心是人，如何讓社區裡的人們彼此合作營造良好的社區生活是社區營造的目標。社區營造的實務操作重點是發展有能力服務社區居民生活所需的社區組織，而有能力的組織最重要的是高素質的組織成員和奉獻服務的領導者。當前政府推動的社區營造六星計畫是企圖從良好社區生活的六個面向齊頭並進，促使社區更好居民生活品質更佳方案。

儲蓄互助社健全社務、強化社員服務就是在強化社員互助關係網，也就是參與社區營造工作

我以為儲蓄互助社做為社區分工合作互助網的一員，在台灣整體社區營造工作的位置有兩層責任。第一層責任是每一個儲蓄互助社和協會(其實也是社區裡每一個社區組織)都應該承擔的基本責任。這個責任是社把自己的社或組織的本業好好做好，協會把協助每一社的工作做好。使

自己的組織在整體社區互助網絡裡是一個功能健全的環節。所有社員都得到社良好的服務，社員在社裡因著自己不同的參與和投入得到各自應得的服務和學習成長。這樣自然而然地，我們身在其中的社區會功能良好，運作順暢。

儲蓄互助社如何做好自己的本業，或說做好社員間透過金融互助改善社員生活的工作，各個儲蓄互助社和協會裡有許多專家，我不宜班門弄斧。但我相信前一節所說如何做組織工作者的七個工作原則步驟是值得參考的。這七個原則步驟在儲蓄互助社裡可以轉換成如下的說法：

- (一)、認真覺察自己的儲蓄互助社如何服務社員與覺察社員間的互動關係。
- (二)、發現儲蓄互助社有哪些需要改善的事情。
- (三)、尋找共同前行的社員或理監事討論待改善的議題形成夥伴關係。
- (四)、自我教育訓練承擔改善工作的責任，成為推動改善的領頭者。
- (五)、協助其他夥伴也願意承擔責任，學習成為領導者。
- (六)、相互切磋學習一同完成待改善任務，成為更好一點的領導者。
- (七)、關心儲蓄互助社的永續發展，持續尋找儲蓄互助社可以如何改善服務、強化組織有更多的社員願意承擔社務。

儲蓄互助社參與社區營造的進階作為
儲蓄互助社在社區營造運動裡的第二



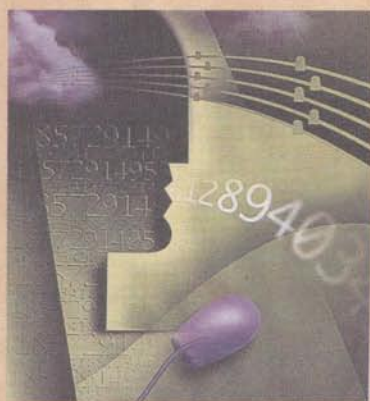
層責任是儲蓄互助社第一層基本責任行有餘力時，儲蓄互助社更上一層樓的承擔更多社會責任的作為。這個進階的社區營造作為有如下兩個可以同時推動而相互間不衝突的方向：

(一) 開拓新的儲蓄互助社或更積極的承擔儲蓄互助社區域合作任務與儲蓄互助協會的發展工作。組織是為了服務社會與成員而存在。好的儲蓄互助社其社員因參與承擔社務而成長。社的持續成長乃是在更多社員參與和成長下發生的。儲蓄互助社發展到相當穩定的時候，社要藉著開拓新的儲蓄互助社或承擔儲蓄互助社區域合作任務與協助儲蓄互助協會的工作承擔更多社會責任和參與更多元的社區營造工作。這可以讓開創機會使得已經成長的社員可以百尺竿頭更上層樓，並將社的任務交棒給其他社員，其他社員也有磨練成長的機會，降低領導者久任儲蓄互助社發展活力鈍化的風險。

(二) 發展金融互助的新業務和金融互助以外的合作互助業務。實務上這些新業務在儲蓄互助社跨社間合作下比較可行，也需要社經過社內的民主的討論和決策過程。從社區營造的觀點來看，這是在進一步的增加和強化社區互助網的規模和強度。

陸、結論

社區是在人們生活中自然發展的互助合作關係網，所謂從事社區營造，本質上是更認真用心的過生活，在生活活動裡和其他生活者建立更好的互助合作關係。社區營造的核心工作有三項，一是培養社區居民成為社區公民，其次為發展社區公民處理社區問題的能力，第三、發展良好的社區組織與社區制度提供社區居民生活所需的服務。這三項工作儲蓄互助社都能做，也一直都在做。老老實實地做好儲蓄互助社的服務工作，在社區裡致力發展與提升儲蓄互助社的功能就是在做社區營造。儲蓄互助社參與社區營造不需另尋途徑。將儲蓄互助社這種合作運動推廣得更普及，使儲蓄互助社社員互助合作共享的理想更落實，有更多儲蓄互助社更有能力提供更多更好的服務給更多社區居民，為社區培養出更多合作人和社區領袖就是儲蓄互助社參與社區營造最實在、最穩健的方法。



註：關於組織工作，更詳細全面的介紹請參考作者翻譯的「組織結社」，台北心理出版社出版。