

## 合作經濟如何作為地方創生的基石——合作經濟交流會 會議紀錄

- 時間：2019/8/3（六） 8:30-17:00
- 地點：國立成功大學綠色魔法學校 B1 會議室一  
（台南市東區小東路 25 號 <力行校區>）
- 主辦單位：財團法人農村發展基金會、中華民國社區營造學會

時間	議程	交流主題與分享者
8:30-9:00		報 到
9:00-9:10	開場 引言	合作經濟如何作為地方創生的基石？ ——財團法人農村發展基金會 蔡復進董事長 ——國立臺南藝術大學建築藝術研究所 曾旭正教授
9:10-10:35	專題 論壇	合作社是什麼？合作社能做什麼事？ ——內政部合作及人民團體司籌備處副主任 陳佳容 台灣推動合作經濟的重要性 ——雲林縣參與式民主協會 曹偉豪
10:35~10:45		休 息
10:45~12:00		參加式製作成就高品質 ——中都農業生產合作社理事主席 馬聿安 合作七大原則的實踐——以英國合作社為例 ——獨立記者/合作社研究者 陳怡樺
12:00-13:00		午 餐
13:00-14:20	分享 交流	從自立到利他——合作建立社會支持系統 屏東縣第一照顧服務勞動合作社：倪榮春 經理 杉林布包   大愛縫紉手作坊：吳峰智 行銷專案管理人
14:20-14:40		休 息
14:40-16:30		地方的共好循環——不同尺度下的社區合作 臺南市後壁區仕安社區合作社：廖育諒 里長 臺南市官田烏金社區合作社：李政憲 專案經理 嘉義縣阿里山林業生產合作社：鄧同敬 總幹事
16:30-16:40		總 結 閉 幕

本次交流會由農村發展基金會與中華民國社區營造學會共同舉辦，邀請合作社的政府主管單位，以及許多在地的合作經濟實踐者一同來分享看法。農村發展基金會蔡復進董事長認為，農村的活力、前景、與永續經營，需要突破人的問題、土地問題、資金問題、合作問題等等，而這次藉由不同社區型態的呈現與發展經驗的分享，可以了解農村如何突破困境、發掘更多元的經營方式。例如在市場中較屬弱勢的小農，也許就有機會透過合作社的方式維繫經營；而合作社在都市中與農村中，也許會有不同的發展樣態，這部分也需要更仔細思考。

台灣推動社區營造二、三十年的歷程中，國立臺南藝術大學建築藝術研究所曾旭正教授觀察到，很多社區組織最後會分裂，就是因為缺乏好的討論方式，大家不能在討論的過程中對事不對人、清楚地表示自己的看法，而這些都需要一套設計周全的會議的規則來避免這之間的矛盾衝突與尷尬。合作社是一件很基本的事、但是不簡單；而這個不簡單是源自於我們不了解背後更深刻的操作機制。合作社的目的是要集體的智慧能夠發揮出來，也讓大家的合作能夠  $1+1>2$ 。合作社這個概念其實在台灣已經很久了，但還尚未真切地感受到合作社對我們社會的影響。下一波的社區營造，應該鼓勵更多的社區籌組合作社，依照合作社的原則好好運作，再二十年後回過頭看，可能會發覺台灣社會真的有所不同。

本次交流會也同步推廣兩本參考書籍——包含陳怡樺的《哇！原來這也是合作社：大不列顛 COOP 踏查報告》，讓大家了解英國合作社的豐富經驗；以及寇延丁的《可操作的民主：蘿蔔規則進村記》。合樸農學市集理事長/樹合苑創生學苑執行長陳孟凱介紹，英國因為有四百年的「羅伯特議事規則 Robert's Rules of Order」經驗累積，才有今日的成果，《可操作的民主》描述了精英的議事規則如何在鄉村中得以推動、與庶民文化之間如何取得平衡，這本書就是一個可以讓大家了解「如何討論」的工具。

目前台灣有四千多個合作社，但並非每個合作社都有落實合作社七大原則，台灣主婦聯盟生活消費合作社理事陳郁玲認為，能夠兼顧落實合作社理念、並能把事業體營運得好，是很困難的。在交流會的現場，合作社稅務問題在政府法規認定與實務操作中存在許多斷層與疑義，就引發不同合作社之間的諸多討論，這些部分確實都需要合作社與政府彼此之間更多的概念釐清與經驗累積。

農村發展基金會黃仁志主任表示，基金會一直很關心農村發展的未來性跟可能性，而地方在「創生」的時候，一定同時面對著產業經濟跟社會面向的需求，怎麼讓這兩個議題結合在一起，找出可以平衡的發展模式，藉由今天的交流會，讓我們在面對未來的農村發展課題時可有更多樣的啟發。中華民國社區營造學會常務理事林怡岑期許，社區營造至今已推動二十多年，對於現階段無論是面臨發展困境、或者是力求更加進步的社區來說，合作經濟可以作為一種可能的工具。未來在合作社、或是社區合作經濟培訓的課程當中，也可以有很多活潑的案例，讓大家互相來討論。

專題論壇	合作社是什麼？合作社能做什麼事？ ——內政部合作及人民團體司籌備處副主任 陳佳容
------	---

## ● 什麼是合作社？

合作社起源於歐洲，從 1844 年第一個經營成功的「羅虛戴爾公平先驅社」開設，迄今已將近 170 年。起因於看到資本主義的缺失以後，希望能在市場經濟中有自主的作為，不必受資本家牽制。然而一個人的力量做不到，就是要有很多人的力量「合作」一起來做。

全世界對於合作社有共同的定義——「志願的結合、是一個自治團體、社員運用共同所有、用民主方式掌控的企業、實現共同的需要」。

合作社非常重視社員的倫理，不論是在社內、面對社區或是環境，都要是誠信的、開放的、關懷的，要有社會責任。而「合作社七大原則」，就是將這些價值觀付諸行動的指導方針——

### 1. 自願與公開的社員制

2. 社員的民主管理：民主不能簡略等於一人一票這個概念，真正的民主是「尊重」，當沒有尊重時，那個民主是失序的、民粹的。

3. 社員的經濟參與：沒有參與、讓少數人掌握，就等於失去民主。而「經濟參與」就是合作社的核心。

4. 自治與自立：目前在台灣，合作社要自治較不難。但像民國 70 幾年時，青果運銷合作社的總經理還是官派的，這就喪失了自治與自立的精神。

### 5. 教育、訓練與宣導

### 6. 社間合作

### 7. 關懷社區

## ● 合作社的理念與實踐

聯合國教科文組織在 2016 年決議將「合作社分享共同利益的**理念與實踐**」登錄在無形文化資產名單，其參考的案例為：德國的年輕農業經營者成立了「生物土壤合作社」，長期租用離農土地來做生物友善耕作、保留土地；此外他們也在農業的生產中，使用「社區的再生能源合作社」所生產的電能；最後受到「市民組織的消費合作社」大力支持。這三個合作社聯手，共同創造出友善的產品，地區的住民可以實踐他們對於社區發展的想像。當中最重要就在於，兼顧「理念」與「實踐」。

這三個合作社的連結，把合作社的一個原則——「連鎖 (solidarity)」，有人翻成「我為人人，人人為我」這樣的概念完整體現。當這個連結在地方上實踐時，社區意識就會出現。「一起行動可以獲得更多」、「一個人走很快，但是一群人可以走很遠」，即是很好的說明。合作社是一個內部互助的組織，他是也不能自外於

市場經濟，所以需要凝聚眾人的力量來對抗市場經濟。但是資本世界中的誘惑很多，因此堅持理念才能走得更遠。

台灣之前有一個「車輛用品供給合作社」，是一個很不錯的案例，它由所有個人經營的汽車保養廠老闆所組成，為了降低成本而共購機油等資材，因採購量大而有議價能力，此時合作社在市場中就具有價格抑制的機能。可惜這個合作社在車業環境改變後就解散了。

學校中的員生消費合作社也解散了很多，由於經濟規模不足，無法請專業的人來經營。原因也在於教育部對於校園內可販賣的商品有許多限制，但一味禁止、卻不是善盡教育的責任，著實很可惜。其實員生社是一個很好的通路，對於學生與家長都是很好的合作教育管道，同時也能提供一些家庭工作機會。

## ● 合作社是營利還是非營利？與公司、協會有何差別？

合作社的價值是為了服務社員，希望社員可以過更好的生活、買到更好的產品、有更多工作機會、他的產品能夠賣更好的價格等等，所以合作社是讓社員得到利益。因此合作社的目標絕對不是營利的，但是它確實必須用企業經營的方法跟效率來進行。

所謂的「經濟民主」只有合作社能達成，資本主義社會裡面沒有民主，它是按照**股份**做決策、分配的，但是在合作社是按照**人**，重視每一個人的參與。因此，從年度**結餘分配**的方式即可看出合作社、公司、與協會的差別——

- 公司：創造股東最大利益為目標，按照股東買的股票份額去分配。
- 協會：非營利組織，以募款為主，協會制度的設計並不是以事業體來思考，因此沒辦法很公平地處理後續分配問題。
- 合作社：明定分配原則，結餘要回到創造結餘的人，所以在合作社裡面不講「分紅」，而是講「攤還」。合作社沒有所謂的「投資」關係，只有「利用」關係，因為要利用合作社業務，所以必須要出資。

\*例如主婦聯盟，在社員大會中訂定年度終了結餘不能超過 2~3%，若是到了第三季結束的時候超收，第四季就會開始打折，把毛利降下來。可見得營利並非合作社最主要目的。

## ● 在地方要成立一個合作社，可以有哪些想像？

目前依《合作社法》的分類，合作社總共有十類，另外還有「其他」類，是經中央主管機關核定的項目，包括社區合作社、合作農場等。而合作社所屬的類別就會在社名中出現，例如嘉南羊乳「運銷」合作社，主營運就是「運銷」類。儲蓄互助社則另依《儲蓄互助社法》設立。

- **生產合作社、運銷合作社**：共同生產（例如生產乳製品）；或是生產之後集貨分級包裝、運到果菜市場、自己打品牌或是做電商，都屬於運銷。其實台灣目前的生產合作社大都在做運銷工作。比較典型的運銷合作社像是嘉南羊乳，運銷的是社員生產的產品，到市場銷售。

- **供給合作社**：再用嘉南羊乳來舉例，合作社共同採購羊隻的飼料，提供給社員使用，就可以算是「供給」的範疇。
- **利用合作社**：台灣比較有趣的是有個醫療廢棄物利用合作社，由醫療院所組織起來，自己建置焚化爐、蒐集社員的醫療廢棄物共同處理，減少原本高額的處理費用支出。
- **勞動合作社**：是一群沒有僱主的勞動者集合起來，到市場上承攬工作讓社員「提供勞務」。大家一起當老闆，共同承擔風險。社員跟合作社之間沒有僱傭關係，因此也不用走勞基法（但目前很多部會法規中仍未能解釋，僅有公共工程委員會的勞務承攬機關開始把合作社類型納入）。現在原住民有一個做電腦網頁的勞動合作社。
- **消費合作社**：共同購買，銷售對象是社員、交易的地方也是社內，基本上的主成員就是消費者。
- **公用合作社**：比較像提供消費目的的設施，像早期的理髮部、餐廳等，現在的社區廚房也是屬於公用的。
- **運輸合作社**：目前台灣只有計程車運輸合作社。最近也有遊覽車的業者也想組織合作社，但因為是特許行業，與交通部仍在溝通中。
- **信用合作社**：目前有一個信用合作社法是由金管會主管。
- **保險合作社**：目前全國只剩一家保險合作社——漁船產物保險合作社。因為台灣漁船都是近海小型船，風險很高，政府希望他們都能夠保險，但因為當時保費很貴，且沒有保險公司願意承擔高風險。所以集合所有需要保障的人，共同每個月繳保費，有需要出險時就把大家集合的保險金拿出來。其實保險也就是風險分擔、互助。  
\*日本的保險合作社稱為「共濟」，以一年期的定期險的方式加入，若有社員發生意外，合作社的職員立刻給付保險金。到年度終了、有結餘時，就馬上回饋給社員，攤還率有時可高達 30%~40%。
- **儲蓄互助社**：金融的互助，有儲蓄、貸款、保險機制，由很多人共同互助，不須依賴金融機構。目前台灣有 335 個儲蓄互助社，1/3 在原住民地區。社區如果經營事業，連結社區的儲蓄互助社是資金融通的好方法，可以得到上層中華民國儲蓄互助協會的支援。

## ● 怎麼組織合作社？

若是在社區要組合作社，就必須先想要做什麼事業？第一步當然是盤點社區資源，接下來也要盤點是否具備事業及企業的能力？產品在哪裡？是否能穩定供應？由於合作社一成立就是要面對市場與盈虧，若是還不成氣候，也可以先進行社區協會的運作。

之後才找一群可以做事業的人、所謂有共同需要的人來做，而不是免費讓大家來參與。因為籌組前期的過程中，互信與共識是最難達成的，因此要讓一群人持續走下去，需要透過不斷的學習、讓每個人都清楚自己的權利義務，教育訓練也需要不斷深化進階。

一百多年前有個很成功的合作運動案例——加拿大東部漁村的「安第崗運動」，從成人教育做起、接著成立儲蓄互助社累積經費、自己掌握漁產貨源、再成立運銷合作社，最後翻轉整個社區經濟。其中歸納出六項原則，最重要的在於，要有「自己是自己的主宰」的觀念，否則就會被別人主宰；而「教育」的促進則是合作成功的最重要關鍵字。

在《公元二千年的合作社》書中，說明合作社有三個危機：經營的危機、信心的危機、思想的危機（例如全聯合作社經營成功之後，就轉型成公司）。即使企業經營得再成功，缺乏合作的理念、就沒有方向，最後還是會走回資本主義的老路，沒有辦法自主。

## ● 地方創生，那跟社區營造有什麼不一樣？跟合作事業有什麼關係？

民國 53 年，政府發布「社區發展綱要」，背景是源於二戰後由聯合國提出，參考農業推廣、合作事業等社區教育的方法，試圖復甦凋敝社區。民國 84 年，「社區總體營造」推出。

- 當年的「社區發展」走向社區硬體建設，評鑑中要求社區成立合作社、營造社區產業、自己籌措配合款來興建。然而在蔣經國全額補助政策實施之後，雖然建設快速完成，但社區財力自主的部分被剝奪，社區培力與產業推動的進展就中斷。
- 而「社區營造」的背景是在白曉燕事件後，大家開始反省社會疏離感，所以文建會從文化面角度，開始有「造景、造產、造人」之說，而所謂的「造人」其實其實在合作社的精神與原則中有很好的體現。
- 「地方創生」是因應整個區域的人口失衡，希望創造地方能夠安居樂業的環境，「生」可能代表生活、生產、生意，吸引人口回鄉。

基本上，這些都是要讓社區的居民有社區意識，能夠自主解決自己的問題、提升自己的生活品質，所以自主的力量就很重要。目前社區最大的問題，是常常會為了爭取政府資源，扭曲實際的需求、失去社區自主性。若要能永續地做社區營造，需要有一個大家可以自主支持的一個資源才能推動。

## ● 目前合作社的相關政策

由於目前政府部會中，對於合作社推動並不非常重視，因此在人力與財力上都很缺乏。在 104 年時透過合作界的努力，制定了「合作社法 7-1 條」，希望能成立一個合作事業發展基金，但是至今仍未真正落實，所以目前合團司就轉為以中長期計畫來爭取。

若大眾都不理解合作的重要性時，只靠行政部門推動是很辛苦的。合作運動本來在全世界的定位是個"movement"、運動，本來就是由下而上，所以這部分是大家可以一起來努力的。

專題論壇	<p style="text-align: center;">台灣推動合作經濟的重要性</p> <p style="text-align: center;">——雲林縣參與式民主協會 曹偉豪</p>
------	---

從國家總體治理的視角來談合作經濟，在社會主義國家，合作經濟當然是社會主義的初期階段，但它在資本主義國家也有一定的發展，所以像北歐國家合作經濟的產值、比重、跟地位就很高，連帶使得整體福利與社會治理體制強壯。

合作社是矯治資本主義所必生之弊害、危機、與社會矛盾之民主自治組織/經濟組織，合作經濟就是把資本主義已經摧毀、裂解的共同體“community”——從原本人人相依共存，演變為每個人都原子化、競爭得你死我活的關係，重新縫合起來。合作社與企業的差別如下：

	企業	合作社
目的	利潤最大化、且不得不以犧牲社會公共利益而實現利潤最大化。	對立於資本主義的企業，重建社會共同體“community”。
利益觀	資本家的利益、個人的私利。	不只是社員的共同利益、還包括社會公共利益。
經營	有股權者獨佔經營權。資方擁有所有的權力，但人民不見得有權利。	大家共治、共利。是提供日常生活民主實踐、培養民主素養的學校。
分配	獨佔經營權也就是獨佔分配權力，利潤全部匯入大股東跟高階主管。	由社員民主決定，有充分的討論過程，讓大家對各自利益的差異、不同的思考得以存異求同，最後形成分配的原則與模式。

● 推動合作經濟的重要性：

1. 組織被資本市場所排斥者為自立者 → 「平等經濟」、「治安經濟」

資本主義下，資本家會尋求對資本累積貢獻度最高的人力，因此產生出被勞動力市場所排斥的各種群體，包括低中/低收入戶還有失業者（含高齡者），街友、身心障礙者、就業不穩定者、新住民、原住民族、更生人等。即使美國與台灣最近都提出相關政策補助企業雇用更生人、高齡者，但這些人仍會受到社會歧視；社會福利政策也僅是使得這群人不掉落到人道主義的底線而已，難以從根本解決問題。

因此，將這些總計起來可能不低於台灣人口數的三分之一的、被資本主義排斥的社會群體組織起來，是唯一解決的方法，透過合作組織來培力，讓這些人重建生命自信、擺脫被照顧而能經濟自立，他們才可能脫離惡性循環，也能降低許多社會成本負擔。

## 2. 改善台灣總體勞動條件、無懼資本外移之威脅

因為在勞動力市場嗷嗷待哺的就業人口眾多，隨時可替換，因此資本家不需要調薪；再加上台灣沒有工會，沒有鬥爭條件。若是能將待業的人口組織化、使其經濟自立，就能迫使企業的資方，必須改善受雇勞工的勞動條件。

且在資本主義全球化之下，資本可以在國際之間自由移動，就能夠動輒以「出走」來威脅政府跟議會改惡政策與法律，同時對於每個駐紮的地方也不須負擔責任。但如果合作經濟足夠發達，這種恐嚇就會漸漸失效，因為合作經濟可以吸納失業人口，使政府、民眾不需害怕失業問題，保衛公共治理之主權。

## 3. 捍衛台灣主權 → 「主權經濟」

在「政治主權」方面，由於全世界都不能自外於中國資本主義的發展，當合作經濟產值夠高，才能不受台商的控制、脅迫、干預選舉。而在「糧食主權」跟「能源主權」的部分，台灣農產品仍難以與國外進口的競爭，能源更是幾乎 98% 仰賴進口。因此建立合作社，在農業生產上推動生產合作化，土地入股、統一經營，把小農全部組織起來，才能實施計劃生產，降低生產成本、避免滯銷、提高糧食自給率；也要透過合作社的組織，由台灣人民掌控能源的生產。

## 4. 深化民主 → 「民主經濟」

以社區為範圍實踐日常民主討論。台灣的偏遠地區衰頹的原因，就是幾十年來資本主義的必然結果。即便一時爭取到某些企業下鄉，它最後為了利潤還是隨時會離開；但是合作經濟會在地生根。

### ● 如何推動合作經濟？

憲法第十三章基本國策 國民經濟第 145 條規定，「合作事業應受國家之獎勵與扶助」——國家不只政府，還包括企業、金融機關、教育體系、人民。因此，要落實這條憲法，必須立專法：「合作經濟發展法」，明確規範各級政府、企業、金融機關、教育體系獎勵扶助人民實踐合作經濟之責任。包含「以公共採購與委外經營獎勵扶助合作經濟」、「對合作社採購納入企業社會責任，才能夠上市上櫃」、「金融機關應對合作社提供無擔保之優惠融資」、「合作經濟至少要納入高中職之公民教育與大學必修的通識課程」等面向。

進行有理念的教育也很重要，培訓專職的組織工作者、合作社社務人員與理監事等，培訓中要揣想從無到有組織合作社的過程中，可能發生的一切勞務跟困境，並集體討論解決方法與精神。政府應明訂合作社是行政責任主體，每年定期召開公民會議，包括關心合作社的專家學者、地方團隊、社區團體，共同訂定發展目標。甚至應讓合作經濟成為國民經濟基礎，明訂合作經濟須占國民產值的比例下限。



專題論壇	<p>參與式契作成就高品質</p> <p>——中都農業生產合作社理事主席 馬聿安</p>
------	--

中都農業生產合作社現有社員（包含準社員）196人，契作的人數有300多人，平均年齡67歲，而契作面積已達160幾公頃，最遠在苗栗、最南在嘉義，以大豆為主要作物，也有生產咖啡、水果等其他品項。合作社在考量高齡農民的工作壓力、永續友善的耕作方式、講求經濟正義與維持自由市場中的競爭力之間追求平衡。

為維持大面積的耕作的品質穩定，中都大多採取機械化的方式，讓農民可用較少的勞動力來賺取收入。而合作社也建立一整套標準化的管理模式，包含將每位農民的資訊與農田地圖電子建檔，之後便能方便使用APP巡田；針對農民耕種知識技術的強化，不僅經常舉辦課程、種植競賽、與出遊活動，更有印製大豆種植教材，詳細說明各步驟操作的時間、遇到什麼狀況應該怎麼處理，作為農民耕作的指引；並按照濕豆分級收購的明確制度，科學化處理農作物與款項的流通。從低溫倉儲、包裝、運送、檢驗、到金流都由合作社統一處理，並在各環節中努力降低風險與成本、提升獲利能力，並逐步擴大產量、提升供應穩定性，便能提升消費市場中的能見度，也能讓生產者持續有收入、並得到尊重，形成正向的循環。

而中都也利用近年開放的「準社員」制度，讓不想成為社員的契作農友、或是剛加入的成員，可以參與分潤、但不需參與社務經營的決策，「漸進式的民主」讓農友可以一階段一階段了解合作社運作之後，再逐步深化參與的程度，也讓合作社剛成立期間，信任機制尚未建立起來時，可以有一個緩衝的合作模式。

馬主席認為，用大家參與「合作」的方式，會比單純的種植輔導或是契作關係更能維護彼此的責任關係與經濟連結機制；而「群眾生產」的模式，也能比企業或大農帶領的大量生產、以及馬克思主義公社生產方式，更能共同分享幸福感、也能共同承擔永續發展的成本。合作社就是把大家串聯起來，居中扮演橋樑的角色，並設定制度規則，讓大家得以順利合作。

台灣的大豆在食用市場中僅有進口量的十分之一，但其實國產大豆其實在機械化代耕與乾燥之下，單位面積的產量與成本皆具有優勢，因此很有潛力用來調整水稻種植面積、並能提升自給率。目前中都的黃豆開始跟全聯、迷克夏等廠商合作，馬主席期許在更多通路合作之後逐漸建立起中都的優勢，並在政府、合作社、與農民的共同努力之下，建立大豆的飲食文化——「當農產品透過育種者的努力、細心的耕作、初級的加工、品牌與市場的佈局、品味的訓練、品格的建立，那就不再僅是商品，而會是一種深刻的飲食文化、一種強大的國民素養」。

專題論壇	<p>合作七大原則的實踐—以英國合作社為例</p> <p>—獨立記者/合作社研究者 陳怡樺</p>
------	---

陳怡樺和夥伴陳郁玲，都是主婦聯盟生活消費合作社台南分社的社員、同時也是新樓儲蓄互助社的社員。在社員教育過程了解許多合作理念，更開始好奇台灣為什麼發展得不多？因此在 2016 年花了 3 個月的時間遠赴英國，採訪了 29 個合作社與機構，將採訪內容撰寫為《哇！原來這也是合作社》這本書，以下將分享英國採訪的見聞以及英國的合作社案例。

## ● 英國合作社發展背景簡介

英國有個合作集團 The Co-operative Group，前身就是羅虛戴爾公平先驅社，在 2000 年的時候跟蘇格蘭的合作社合併，底下有很多小的合作社，目前是全英國最大的消費合作社，社員數大概有八百萬人，全英國大概七千萬人。由此可見合作社的概念其實在社會中非常普遍，也是勞動者認為理所當然的一種就業選項。

另外，相當於中華民國合作事業協會，英國有一個「英國合作社聯合會（Co-operatives UK）」，是英國在推動合作經濟最大的協會，並不是合作社，而是處理全英國將近七千個合作社之間的網絡連結。由於 2008 年金融海嘯，資本崩盤導致中小企業倒閉，許多受雇者失業，這個協會便與英國合作集團共同成立「企業分享器（Enterprise Hub）」，派一個有成立合作社經驗的顧問，協助有意願轉型為合作社的中小企業，從怎麼開會、凝聚共識，從社員大會一直到立案，包括營運計畫、金融計畫怎麼寫，在 2009 到 2013 年之間輔導了 1550 個合作社成立。

而這些合作社事業體，並不像台灣以生產、營生等較硬體的層面出發，且法規要求至少七人才能成立；在英國是像雜貨店、咖啡店等，只要是想要有個工作、且有共同需求的三個人，即可成立合作社經營事業。

## ● 獨角獸 Unicorn 雜貨鋪勞動合作社

- **簡介：**這是在採訪過程中，所有面向都做得最完整的合作社，屬於勞動合作社，成立時間距離現在已經有 23 年，目前有 69 位社員員工、6 位兼職員工。合作社性質很像是台灣的賣場，在剛成立時一直不被看好，然而到現在還持續有在成長，目前佔地面積加上停車場、樓上的辦公室，共有三千坪，每個禮拜到這裡買菜的人數超過六千人。
- **理念：**所有的消費者來這裡買東西，支持的不只是合作社，也是讓合作社可以支持這五件事情：Secure Employment、Equal Opportunity、Wholesome Healthy Consumption、Fair and Sustainable Trade、Solidarity in Co-operation。因此合作社在進貨時，也會以其他合作社為優先的採購對象，互相支持良善的理念。
- **民主治理：**每周都固定全體社員 69 人一起開會，開會的訣竅在於：所有的議題在開會前公開，在討論時就事論事。因為我們知道今天要討論的是這件事情，而不是這個人因為什麼關係而提出來的事情。會議中曾

經遇過關於休假規定的爭議，全社只有 3 人反對，但合作社仍尊重每個人的權益，花了三個月的時間計算成本、再去協商。

- **平等分工**：合作社是屬於大家的，沒有老闆，因此做的所有事情都是為自己做，而不是為老闆做。從店內的收銀、清潔、到幕後的產品開發、行政工作，每個人都必須輪流做過每個職務，並也依照人潮流動量合理分配工作量。「在不一樣的位子工作，看到的視角不一樣，對事情的理解也不一樣」，因此更能同理不同部門的考量，當所有人在開會的時候，有助於讓彼此站在一樣的認知上去討論事情。

## ● Clevedon 書店社區合作社

- **簡介**：整個社區只有五千多人，而合作社的社員大約 650 人、都是社區居民，書店工作人員約 40 人全都是志工。從一間即將關門的二手書店開始做起，目前賺的錢可以完全支應書店營運，包含自己的倉庫、實體店面、Amazon UK 上也有專屬的通路。
- **理念**：每個成員都很清楚地知道他們合作社的特性跟目的，他們認為書應該不分階級，每個人都可以很容易地用 1-2 英鎊、大約是一杯咖啡的錢，就可以把書帶回家，因此大家都認為需要保留社區中的二手書店。
- **籌組過程**：社區中一對老夫婦經營的二手書店想退休關閉，社區居民不捨讓這樣的社區產業、社區交流中心消失，因此集結大家的力量共同經營。由於書店每個月房租是五百英鎊，加上人事費可能難以負擔，因此大家有共識不要有人事費；再共同訂定出 10 英鎊的股金，讓想參與的人都能輕鬆加入。
- **工作分配**：雖然所有人都是志工，但是在營運方面有許多專業技能，例如二手書 key 條碼、書的陳列、回覆網路上客戶的詢問、書店現場客人的問題、活動安排等。因此當志工不僅只是打發時間，而是做為社區的培力與增能，工作滿半年以上者，合作社會發給工作證明，整個社區也因為有這些工作活動而活絡起來。

## ● 對於台灣合作經濟的展望

台灣的合作社被放在社會福利領域中，其實非常值得討論，為什麼合作社會被覺得是應該拿來濟弱扶貧的？台灣勞工陣線的研究員洪敬舒曾說：「為什麼一個事業的成不成功，會去問老闆經營得好不好，但是為什麼一個合作社的成不成功，大家會去說是因為合作社這個機制不可行、所以失敗？」

其實這些合作社若都可以好好營運，好好地讓社員、也就是在這裡面的勞動者謀得一份工作，都是「尊嚴勞動」的實踐。也許我們會認為英國的文化背景、公民社會跟台灣的發展有很大差距，但如果回到最根本的：讓大家能夠了解什麼是真正的民主、真正的尊重，這件事情能在這十年或二十年內好好地發展，台灣的公民社會將會發展得非常快速與完整。

分享交流	<p><b>從自立到利他——合作建立社會支持系統</b></p> <p>分享人：          屏東縣第一照顧服務勞動合作社：倪榮春 經理          杉林布包   大愛縫紉手作坊：吳峰智 行銷專案管理人</p> <p>主持人：          台灣主婦聯盟生活消費合作社 陳郁玲理事</p>
------	--

## 屏東縣第一照顧服務勞動合作社 倪榮春經理

由於民國 98 年的莫拉克風災，屏東受災嚴重，當時從屏東縣政府社會處退休的倪榮春處長，義不容辭投身萬丹鄉的災後生活重建工作。在調查災民需求時，發現大家普遍需要一個穩定的工作，倪經理認為老人服務事業將有機會創造不少就業機會，因此創辦了「屏東縣第一照顧服務勞動合作社」，以「老人跟身心障礙者受到良好的照顧」、「減輕家屬負擔」、「創造就業機會」、「終結低薪」四項為主要的目標。

當前政府居家服務方案的執行，不外乎醫院、護理之家、老人養護中心、基金會、協會等等，但這些機構幾乎都有中間剝削的問題，因此倪經理選擇勞動合作社的形式，讓每個勞動者都能拿到應得的工資。每位照顧服務員都是社員，既是勞工也是老闆，每個人都能參與社務決策討論，財務公開透明，並由合作社聘用經理、會計、居服督導、個管師等職員。取名「第一」，即是期許合作社成為同業中時薪最高、福利最好、服務品質與口碑也都是最好的。

目前合作社照服員共有 115 位，每天照顧老人跟身障者 600 多個個案，協助洗澡、煮飯、陪同運動與外出就醫等居家服務，也提供居家喘息服務。因為合作社工時彈性、工作入門門檻較低，因此也接納了許多常常被就業市場邊緣化的社會角色，照服員中有超過三分之一是單親媽媽，在這裡獲得穩定且收入不錯的工作；也有高齡 71 歲的照服員，每天做 4 小時的工作來賺零用錢。倪經理也不斷鼓勵社員再去大學進修，努力讓社員之間形成互助學習型社群。最令人敬佩的例子，即是社員自己成立了免費的照服員證照考試加強班，四處借足器材，由通過考試的社員帶領即將考試的社員練習，通過考試率高達九成。

截至 106 年 9 月份，當全台照服員月薪約在 27,000-28,000 之間時，第一照顧服務勞動合作社的照服員平均月薪已經達到 34,308 元，甚至也有幾位照服員年薪破百萬。其中的重要因素，即在於合作社堅持的重要精神——「共勞共享」，在利潤共享之下實現分配正義，政府對於困難案件的加給、以及合作社年終的結餘款分配，都依照勞動時數返還給社員。而員工福利也是面面俱到，包含基本的勞健保、勞退金、團體意外險等，也為每位照服員投保專業責任險、以及因為經常騎機車服務而需要增加的強制險與第三責任險。日後更準備成立儲蓄互助社，讓原本的急難救助基金更穩定，形成一個經濟安全網。

合作社現在已經是一個非常堅強的生命共同體，社員對於自己工作具有認同感與光榮感，對於合作社的信任也足以讓社員願意自掏腰包作為合作社周轉金使用。倪經理引述：「無論何時，所有成功的事蹟，都是由一位心懷使命感的偏執狂所完成的。」他自詡為那位心懷使命感的偏執狂，努力讓合作精神擴展至整個屏東縣、甚至全台灣。

## 杉林布包 | 大愛縫紉手作坊 吳峰智 行銷專案管理人

民國 98 年莫拉克風災之後，高雄市的杉林地區由慈濟基金會負責生活重建中心，為了讓當地婦女們能有工作機會，於是媒合台南一間成衣工廠捐贈縫紉機、並派人協助技術指導，開啟了「高雄市杉林大愛縫紉生產合作社」誕生的契機。由於當時整個重建區域成立太多協會互相競爭資源、卻缺乏永續經營模式，因此媽媽們誤打誤撞地成立了合作社，從軍服、賣場防水袋、郵局信件麻布袋等廉價的縫紉代工開始做起。

民國 101 年，合作社開始向勞動部的「多元就業開發方案」以及「培力就業計畫」申請補助，支應人事費並引入教育訓練與行銷展售等輔導資源，媽媽們開始有較穩定的月薪，也在技術精進之下逐漸學會開發自有產品，培養出其他工廠勞力在專業分工之下所缺乏的從打板、打樣、到製作之整合能力。不到 10 人的工作坊，介於 20、30 人的工廠與 1、2 人家庭代工的規模之間，具有較強的彈性與溝通協調能力，正好能對應一些設計師較特殊的訂單需求，於是開始轉型成數量少但單價高的「精緻代工」，甚至能夠配合電繡、印刷排版、媒合後端布料與裁剪廠商等，結合上下游產業做一條龍服務。目前最大宗的合作對象是印花樂與麥當勞、萊爾富等大廠合作的訂單，以及逐漸蓬勃的企業社會責任（CSR）採購。

然而，在自有品牌與專業代工的發展路線之間，合作社仍面臨很大的挑戰。今年（108 年）開始嘗試逐漸脫離政府補助、自給自足，雖然希望能持續推出自有商品、塑造品牌形象，但在設計能量強化與行銷推廣上還是有不少困難，為了維持穩定收入，仍有八九成的比例需仰賴代工業務。而這些營運決策，都是透過每位社員不斷溝通討論而來，12 位社員總是大家一起開會，不論是收支平衡的問題或是產品定價等等，因為合作社每個人都是股東，當真的要做一件事情時，每個人都要同意、並且真的去瞭解為什麼這樣做，合作社才走得下去。而這樣的過程，也讓媽媽們感受到被尊敬、被重視，也在產品受到稱讚時獲得不少成就感。

杉林布包持續努力實踐合作社七大原則，不僅讓社員提升了自信與態度，也藉由將一些工作發包給鄰近有需求的居民與單位來關懷社區。未來將再開闢一個場地做為職業訓練場所，已募得將近 50 台的縫紉機，提供技術與設備支援，創造偏鄉更好的工作機會與更好的生活，同時也希望維護台灣的縫紉產業，縫合目前技術與人才的斷層。

分享交流	<p>地方的共好循環——不同尺度下的社區合作</p> <p>分享人： 臺南市後壁區仕安社區合作社：廖育諒 里長 臺南市官田烏金社區合作社：李政憲 專案經理 嘉義縣阿里山林業生產合作社：鄧同敬 總幹事</p> <p>主持人： 中華民國社區營造學會 林怡岑常務理事</p>
------	--

## 臺南市後壁區仕安社區合作社 廖育諒里長

台南市後壁區仕安里，人口不到 600 人，老人跟小孩就佔了 200 多人，面臨高齡化、青年外流的問題，最顯著的影響在於長者獨居在家、生病也很難自力就醫，因此廖育諒里長自發捐了一台休旅車、並聘請司機，免費接送有需要的長者從家門口到診所醫院。然而，沒有穩定的財源，實在難以應對龐大的社福支出，因此廖里長以照顧社區為初衷，號召社區居民集資成立了「臺南市後壁區仕安社區合作社」，發展社區型的共同經濟。

地方創生是什麼？就是要營造一個社區的經濟體，有自己的產業、用自己的產業來支援社區照顧層面。合作社與當地農民契作耕種有機稻米，並統一用合作社的設備烘稻，整個產製過程都由社區成員參與完成，社區長輩協助碾米、選米、包裝，不只可以有些收入，也增加手腦活用、與朋友互動的機會。推廣有機耕種的過程，也將食農教育帶給還在耕作的老農，改變使用農藥的習慣，不僅維護農民們的健康、也對土地更加友善。

合作社主要的收入來自於稻米的販售，盈餘的 20%則做為社區回饋，包含長者照顧、孩童課輔、急難救助的支援等等。相比於直接發放現金作為津貼，長者們卻因節儉都捨不得花用，直接提供社區長者「食」與「行」的服務更為有效——社區提供的長者共餐包含中餐與午餐，大家聚在一起吃飯不但讓獨居的長者願意走出家門活動，也確保每人吃得健康安心；而長者的醫療接駁車，也讓長者們就醫的時間與困難降低，長者們甚至會相約找夥伴一起搭車，間接也形成了守望相助的效果。但目前經營上，由於稻米在市場競爭激烈，合作社面臨「很會種但不會賣」的問題，除了目前與主婦聯盟消費合作社與中國信託慈善基金會的合作之外，希望政府在行銷通路上也能提供更多協助。

在一些大學生與回鄉青年進駐的協力下，仕安社區也完成了幾間傳統老屋的活化與社區網站的架設，廖里長希望在社區不僅長輩過得快樂，小朋友也能有更多參與感與對社區的認同感。合作社並非以「利」為優先，而是讓「合作共好、幸福共老」成為社區進行式、也是發展目標，大家共同承擔、利益分享，是仕安社區合作社的共同理念。

## 臺南市官田烏金社區合作社 李政憲專案經理

「官田烏金」是一個由產官學民社所支撐起來的品牌，希望在解決這個問題的同時，也可以去創造機會；在創造機會的同時，也思考如何讓它永續。官田佔全國菱角產量約 75%，採收期間家家戶戶剝出來的大量菱角殼經常被棄置路邊，垃圾車清運不易、而就地燃燒又會造成汙染問題，在官田區公所顏能通區長突發奇想之下，開啟了廢棄菱角殼循環再生之路。

區公所與成功大學化學系的林弘萍教授、以及崑山科技大學的大學社會責任計畫合作，以生物炭的概念，試驗出將菱角殼燃燒成為可用的「菱殼炭」之模式。由於菱殼炭比表面積大，可吸附大量水分與污染物，因此官田烏金將菱殼炭製作為除溼防臭的吸附包，與慈善團體合作捐贈給復康巴士使用，消除車上甲醛、臭氧、以及有機揮發物；而在半年使用期限後，再將菱殼炭回收使用於當地農業中，成為了淨化菱角田水質、以及調整稻田土壤酸鹼性的好幫手；甚至也與鄰近的畜牧業合作，將菱殼炭拌入飼料中幫助雞隻整腸、也能協助飼養環境除臭、最終還能再度利用成為堆肥。

區長擔心好不容易建立起的循環經濟事業，若由公部門來做的話，區長如果被調職，可能就會結束；如果是由學校來做，計畫一結束，老師也會帶著學生離開。因此在「官」跟「學」的催生之下成立了「臺南市官田烏金社區合作社」，由區長、官田地區學校的校長、大學的老師、社區關懷據點的理事長、以及各里的里長所組成，並以合作社為平台串聯起各個社區。從菱角殼回收、運用社區智慧曬殼、設計出有高溫低氧環境的炭化爐進行炭化燒製、最後降溫、清洗、並包裝，每個步驟都由不同的社區分工處理，居民們也對共同打造的社區事業充滿參與感與認同感。這樣的過程當然也有不同的環節，可讓長照中心的長者參與，並也融入在官田地區國中小的教學中，例如龍眼炭的種籽手工藝、窯烤披薩麵包等等。未來更與工研院共同探討是否還能將燒炭所產生的廢熱延伸再利用，打造熱電轉換系統。

目前官田烏金的菱殼炭已通過歐洲生物炭認證、國際生物炭倡議組織檢測通過，遠低於具有毒害的標準。面對社區的問題——農業廢棄物處理、農藥影響生態環境、人口老化、偏鄉教育等等，官田烏金社區合作社透過菱殼炭創造社區經濟、循環經濟、創新農業、社會責任，也創造出不少就業機會，讓合作社的營運與社區居民的需要互利共生。

## 嘉義縣阿里山林業生產合作社 鄧同敬總幹事

鄧同敬目前為嘉義縣番路鄉公興社區發展協會總幹事，前後為社區服務 15 年，自稱是個「充滿使命感的傻子」。公興社區位於台 18 線上的山區，總面積有 20.384 平方公里，大多都是國有地，人口只有 600 多人，屬於山岳型散村。社區發展的歷程，從林務局剛開始推動社區林業時，便開始嘗試操作，一直到莫拉風災後，接受文化部的重建計畫三年，社區幹部才開始對社區經營的概念大有改觀，在課程中了解到整體社區居民觀念的重要、社區幹部要等居民跟得上，因此花了將近 20 年的時間，培養社區意識、也形塑出村辦公室與社區發展協會之間合作無間的默契，鄧總幹事總笑著說「我們的社區是玩出來的」。

公興社區所在的山區，過去被日本人稱為「土匪山」，而社區便沿用了這樣的特殊名稱作為特色發展主軸，規劃整個社區分成三個區域作為生態園區及林業園區，同時創辦了土匪市集、也開始自辦遊程，將桐花、螢火蟲等森林生態設計成可讓社區盈利的商品與體驗服務。社區成立合作社的契機，即是起源於社區想利用山林資源經營社區事業，碰巧遇上林務局有意讓公興社區經營這片 13 公頃的森林生態園區，而需要有林業合作社的名義來承攬；且嘉義縣政府與阿里山國家風景區管理處也希望有地方合作社的產生，因此嘉義縣第一個林業生產合作社便由公興社區成員順理成章地組成，在 30 位社區夥伴踴躍的參與之下，於民國 106 年時成立「阿里山林業生產合作社」，營業的主軸並非採賣木材，而是屬於「其他林業相關項目」。

合作社成立之後，社區對於發展的目標都有很明確的共識，借鏡日本九州「山村塾」的經驗，希望也能成為「阿里山塾」——阿里山本身是一個大教室的概念，以環境教育的遊程為發展主軸，並發展土匪市集、土匪森林、土匪餐飲等品牌。社區豐富的生態資源如藍腹鵲、白面鼯鼠、大赤鼯鼠、小鼯鼠、黃嘴角鴉等等，透過 13 位通過培訓的社區導覽員，以攝影與導覽的方式帶領遊客認識親近。社區媽媽的風味餐也是教育遊程中重要的一環，讓遊客可以體驗在森林裡泡茶用餐。另外，山區的耆老也是重要的人力資源，雖然看不到但卻存在他腦中的許多智慧可以讓他有舞台可以分享。森林底下的各種素材更可以極力應用，例如森林疏枝之後樹幹、樹皮跟樹葉都可以循環再利用，在手工藝課程中將黃藤作成不求人、各種森林種子可作成吊飾與花圈、竹片作成「保留全屍蒼蠅拍」、肖楠削皮後成為「剝光型楠」等等。未來會進一步發展全年制的教案，可以在這一次參加活動中埋下伏筆、並預約下一次參訪，透過寓教於樂的方式開發遊程，鎖定重視自然生態教育的家庭與工作假期的客群。

鄧總幹事認為，在社區底子之下建立起來的合作社，是一個生命共同體，最初選擇成立合作社也是希望大家共享共榮，未來也會串連台 18 線共 30 幾個社區一起繼續努力。