



Social Enterprise News

社會創新趨勢分享



December 2023 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

視野眺望臺

[【IDE 友善職場第四輯】打造「多元平權」職場 化缺工風險為機會](#)

國際趨勢

- [設立實驗室研發下一代電池 日本軟銀加速網路革新和新興科技發展進程](#)
- [以衝擊投資改善瓜地馬拉香料產業生態 脫離貧窮陷阱](#)
- [印度社企扮演農村藝品工匠與市場間溝通橋樑 創造共融就業成長機會](#)
- [OhmConnect：成立「零排放發電廠」創造多方共好模式](#)
- [家庭賦能計畫 新加坡政府與銀行聯手擴大影響力](#)
- [小型彩色貼紙有效改善過熟蔬果浪費問題](#)

視野眺望臺 — KPMG 社會創新洞見

【IDE 友善職場第四輯】打造「多元平權」職場 化缺工風險為機會

黃正忠董事總經理、侯家楷協理、李若寧經理、邱瑾凡顧問師 | 安侯永續發展顧問股份有限公司

根據萬寶華 (ManpowerGroup) 於 2023 年第四季發布的《全球就業展望調查》，台灣近 9 成雇主表示在填補職位空缺面臨困難，人才短缺數據創下 17 年來新高，因此如何找到合適、足夠的人才，是企業未來亟需回應的風險與挑戰。以台灣銀行業為例，2023 年的儲備幹部 (MA) 人才需求，就面臨斷崖式的普遍巨幅短缺，連向來績優備受青年才俊青睞的銀行都有同樣困擾，令銀行界大為震驚。而面對人才缺口，打造「多元平權」職場提升

人才來源多元性為其中一個方向，且提升人才多元性亦可增加企業的競爭力，根據《富比士觀察報告》（Forbes Insights）觀察，職場勞動力的多元共融是內部創新和商業成長的關鍵驅動力之一。

打造「多元平權」職場，可以從不同的類別切入，KPMG 彙整四種常見的類別定義，以及企業回應各類別的典範行動，梳理多元職場的可能性：

- 性別：「性別平等」是在提到職場平權時較常被提及的類別，可能針對性別薪酬、職場天花板、孕育措施等項目，然而，隨著社會變遷，性別議題不再只關注二元性別，而是進一步擴及到包含生理性別、性別認同、社會性別、性傾向組成的多元性別光譜，例如 LBGT+ 族群等。例如日本許多國內大型企業透過支持 LGBTQ 權益的政策，向政府施加壓力爭取同性婚姻修法，包含 JAL 日本航空、SHISEIDO 資生堂、日本 IBM、NEC 日本電氣株式會社等，透過公司內部舉辦 LBGT 學習會、針對 LBGT 求職者舉辦就業說明會、同性伴侶權益比照異性配偶等，保障多元性別者的權益。
- 年齡：台灣在 2025 年即將邁入超高齡社會，55 歲到 70 歲的中高齡人口越來越多，面對社會演進、人口結構變遷，越來越多銀髮族二度投入職場、發展人生的第二春，有機會成為未來職場主力。然而，部分雇主可能對於年長工作者有刻板印象，根據《遠見》「台灣迎向超高齡社會大調查」顯示，有 83% 民眾感受到因年齡產生的差別待遇，但面對缺工風險，中高齡人力可能有較多的工作經驗、可靠度與專業性。麥當勞透過設計符合中高齡需求的工作環境及條件，將中高齡人力化為缺工痛點的解方，例如：將點餐機的螢幕按鍵變大及圖示化、系統螢幕尺寸放大，並且善用中高齡人口早起的特性，填補上午時段的人力缺口，並透過舉辦中高齡求職者現場觀摩，讓更多銀髮族成為麥當勞的好夥伴。
- 族群：族群分類為在社會、文化上，有共同起源、信念、特徵者，而在職場中的特殊族群為總人口中非主導地位、非屬社會主流價值，較容易受到歧視或變相歧視。身心障礙者為特殊族群之一，根據勞動部統計，2021 年身心障礙者勞動力參與率僅約 20.79%，對比總人口勞動參與率 59.24%，若能提供身心障礙者勞動者合適、平等的職場環境與措施，將成為企業的人力機會。例如：台中捷運公司促進身心障礙者就業，今年超額進用二成身心障礙員工，在更開招募新進人員時，獨立開放身心障礙類組，並安排專用試場、提供輔具並安排引導人員，為身心障礙者提供平等的求職機會。
- 種族：種族分類建立在生物特徵上，例如膚色、髮色、血緣，可能按宗教、語言、民族起源地、國籍進行區分。職場上的種族議題時常掀起業界的喧然大波或消費者的抵制，如：美國星巴克 2018 年發生黑人男子遭店員驅逐事件，遭到消費者抵制，而事件後分店白人員工遭開除負責，然於 2023 年白人前員工指控，星巴克以白人代罪負責，因種族歧視判賠 7.9 億。而面對種族議題，Apple 蘋果力挺種族平等與正義，投入一億美元啟動「種族平等與正義計畫」，提供有色人種學生更多學習機會，培養下一代少數裔企業家。

為了創造多元、平等、共榮的友善職場，KPMG 依循人力資源管理「選、育、用、留」面向，提供欲打造「多元平權」職場的企業展開行動之建議：

- 提升人才來源的多元性：抱持開放心胸設計招募職缺，使用多元管道招募人才，並設計符合多元人才需求的工作條件。
- 降低可能產生的就業歧視：提升人資部門、用人主管的平等意識，並透過性格評量、匿名面試等招募方式設計，避免於選用過程中產生的歧視或偏誤。
- 建立吸引多元人才的職場政策：創造有助於發展多元文化的職場環境，包含提升職場政策彈性（例如彈性工作地點）、檢視公司政策是否有回應多元群體需求（例如配合不同群體的假期）等。

- 發展公司內部的多元文化：提升內部員工對於不同族群的認識與同理，包含提供多元平等內部訓練、設計與不同族群互動的機會等。



國際趨勢

設立實驗室研發下一代電池 日本軟銀加速網路革新和新興科技發展進程

隨著電動車、無人機和機器人等新興科技逐漸興起，支持新興科技產品的電池技術也越顯重要。身為跨足多領域的電信公司，Softbank 軟銀株式會社在其研究機構裡成立了專門發展電池技術的 Next-Generation Battery Lab，目標是研發出比市場上既有電池效率更高的產品，以發展「高空平台站」促成網路革新，縮短資訊落差並支持新興科技的發展。

為了達成「創造讓世界各地的人和物皆可串連的社會」之目標，軟銀作為日本前三大電信公司之一，於 2017 年開始了「高空平台站」(HAPS, High Altitude Platform System) 計畫。高空平台站被視為發展 5G 網絡和未來新興科技不可或缺的系統，相較於目前使用的衛星，透過在平流層的無人飛行器建立電信平台，提供低延遲電信服務，高空平台站能更快速地傳送訊號、降低兩地資訊傳送與接收落差時間。除此之外，此技術可讓原本無法接受訊號之高山、偏遠地區或沒有陸地基地台的發展中國家或區域也享有訊號服務，縮短偏鄉資訊落差，還能應用於地震或海嘯等無法使用陸地基地台的緊急救災行動中，提升救災溝通效率。然而，在發展高空平台站的過程中，發現目前市面上並無支持飛行器飛行超過 24 小時之電池技術，因此決定自行設立 Next-Generation Battery Lab 研發效率足夠之「新一代電池」，讓「高空平台站」計畫得以實現。

由於「新一代電池」的開發也攸關電動車的普及程度，研發市場的競爭者眾多，但有別於其他開發者將研究主力放在延長電池壽命上，軟銀著重於研究如何提升電池的比能，意即讓電池維持相同重量甚至更輕盈，卻有更多電力可使用。高空平台站所需之比能為 400 瓦/公斤，而 Next-Generation Battery Lab 計畫開發兩代電池，第一代電池目前已達到 439 瓦/公斤之比能，並成功於 2023 年 2 月初完成平流層測試，確認在攝氏負 70 度之環境下能穩定充放電。2023 年 3 月於美國進行高空平台站模型測試，收集更多數據與資料，期待早日完成開發高空平台站。除了發展自身業務，Next-Generation Battery Lab 開發之電池期待能於商業市場中盡速普及，以支持電動車、無人機等技術發展，因此積極地與環境試驗器供應商及其他研究單位合作，提升產品開發和測試效率，加速新一代電池之商業化進程。

軟銀承諾未來高空平台站之電信服務將會應用於提升智慧型手機使用範圍、支持物聯網和無人機市場發展，並且提供急難救助之穩定通訊系統。從核心業務出發，發展創新技術，拓展電信服務的範圍與應用場域，在遇到研發困難時選擇投入資源，躍身成為電池市場中的領導者之一，在促成網路革新的同時也協助新興科技的發展，為企業未來擘畫策略佈局。

資料來源：Softbank R&D, Softbank News, Softbank, Telecom Review



以衝擊投資改善瓜地馬拉香料產業生態 脫離貧窮陷阱

Heifer International 是一間服務橫跨 19 個國家的國際非營利組織，透過捐助及投資當地的農民與社區，來協助他們脫離貧窮，並有足夠的糧食自給能解決飢餓問題，隸屬於旗下的衝擊投資單位 Heifer Impact Capital 則透過衝擊投資為貧困小農提供可負擔的融資服務。

瓜地馬拉有三分之一人口從事農業工作，其北部的雨林地區是肉桂、小豆蔻、黑胡椒等高附加價值香料的產地，然而由於當地的中盤商主導香料對外貿易的管道，擁有絕對的議價能力，因此經常以低價收購農民生產的香料，使得香料農民的收入遠低於生活所需的支出水準，生活條件與品質難以提升。而另一方面，縱使農民想要擴大生產規模來提高獲利，也因為缺乏融資管道而無法運用金融服務來改變現況，進而落入貧窮循環。

於是該組織在 2020 年展開為期五年的 **The Green Business Belt** 計畫，以衝擊投資的方式，投入 84 萬美元扶植當地一間香料加工經銷商 **Nueva Kerala**，其中包含股權投資，並承諾一旦經銷商財務自立，將轉移 49% 股權給當地農民，讓農民也能成為股東。此外還提供循環信貸與中長期貸款等融資服務，讓他們既有足夠資金採購營運所需設備，也能以高於市場行情的合理價格直接向農民採購香料。除了提供資金，**Heifer Impact Capital** 也協助媒合與歐美地區的貿易進口商，並支持農民的生產技術，確保其所加工生產的香料符合國際標準品質以對接國際市場需求。此外，也與在地合作社合作，提供當地的小規模香料農民營運所需資金及產銷培訓輔導，幫助農民改善工作條件，縮減收入差距。

此計畫的目標是支持 6250 名小規模農戶提升收入，過去平均年收入為 1,420 美元，尚需要提升 3,269 美元才足以支應良好的生活品質。而根據 2023 年的調查，該計畫已經深耕 37 個在地社群，並且有 62% 的農戶成功彌平收入差距。除此之外，他們也協助農民導入永續的耕地管理技術，幫助 16,000 英畝的土地維護生物多樣性。透過衝擊投資與賦能輔導，為瓜地馬拉的香料產業鏈帶來嶄新氣象。

資料來源：Heifer International, Global Agricultural Productivity



印度社企扮演農村藝品工匠與市場間溝通橋樑 創造共融就業 成長機會

社會企業世界論壇 (**Social Enterprise World Forum**, 以下簡稱 **SEWF**) 為國際社會企業領域一大盛事，聚集了全球各地社會企業生態圈的從業人員、專家學者等，共同分享和交流創造社會影響力與改變的價值。今年度 (2023) **SEWF** 於 10 月 9 日至 13 日在荷蘭阿姆斯特丹舉行，論壇主題定為「**Collective Action. Sustainable Change.**」，聚焦於社會企業生態系統、包容與平等就業、移民生活改善等議題，並由全球指標性社會創新領袖與專家進行主題演講、對談討論和現場問答，而印度的社會企業 **Rangсутra Crafts India Ltd** (以下簡稱 **RCIL**) 亦為其中一個傑出案例。

被譽為金磚四國之一的印度，經濟發展蒸蒸日上，然繁榮的景象並未嘉惠於偏鄉地區，貧富差距問題仍持續擴大。以印度農村來說，居民主要依靠農業和家庭手工業為生，但這些傳統產業因不擅與市場溝通，即便印度資訊發展迅速，他們仍因無法提升收入而持續在貧窮線掙扎。

為幫助需要工作、面臨機器紡織品競爭但才華洋溢的農村工匠們，**RCIL** 於 2006 年成立，協助他們對接城市消費者。由 1,000 多名農村工匠作為天使投資人以供應印度手工藝品為主，每人投入 1,000 盧比作為 **RCIL** 資金 (相當於台幣 380 元，約當印度偏鄉農村一個月的生活水準)。因此，生產者既是股東，也是積極參與供應鏈的決策者。公司透過與印度偏遠村莊和小鎮的工匠合作，生產由手工刺繡、手搖織布機等傳統工藝製作之織品，並透過公司的市場溝通能力，將產品與大企業品牌供應鏈銜接，為生產者創造可持續的生計。此外，每件產品都遵循公平貿易流程，並確保合作之工匠在安全環境下工作，定期提供技能訓練，使工匠不斷成長。更重要的是，透過合作，原本地位低落、經濟能力不足的印度偏鄉婦女，因獲得技藝認可及市場訂單，收入逐漸穩定且合理，進而提升了經濟地位，由此賦能當地女性爭取更多自由與權利，女性得以打破許多傳統禁忌枷鎖，迎向更多的發展機會。

如今，RCIL 已成為 IKEA 等多家知名大型家飾品牌的供應商，2022 年的營業額更達 14.3 億盧比（約當新台幣 5.43 億），為農村家庭提供穩定的收入來源。目前合作的偏鄉工匠有 3,000 名，其中 2,400 多名為股東，70% 的工匠與 80% 的股東為農村婦女。其展現了投資手工藝文化並為工匠搭建與市場溝通的橋樑，不僅能夠創造市場價值，也能打造在地農村工匠與女性地位翻轉的雙贏局面。

資料來源：Rangсутra Crafts India



OhmConnect：成立「零排放發電廠」創造多方共好模式

美國因地幅廣大，各區域供電由在地民營的電力公司負責。但到了用電的尖峰時段，電力需求超過電廠能夠負荷的電力範圍時，電力公司即會啟用能快速產生電力的燃煤發電廠以避免停電，或透過招標方式購買其他電力來補足缺口。

為解決電力公司遇到的能源限制及後續造成的環境負擔，於 2014 年成立的新創能源公司 OhmConnect，有別於以往多討論如何增加發電，其更講求如何有效降低用電來節流。該組織設立了「虛擬發電廠」，利用智慧設備裝置和獎勵機制促使參與者自願降低用電量，使用電需求下降，進而減少對環境帶來的衝擊。其與用戶議合，主要方式為透過「調峰行動」調整用戶使用電力的尖峰時段，減少整體尖峰時段的用電量。調峰行動可分為兩種，第一種為「OhmHours」，用戶會收到調峰訊息，並在指定的尖峰時段中關掉較高耗能的家電；另一種為「AutoOhms」，先於用戶家中安裝智慧型插座，後由 OhmConnect 遠端調節，在不影響日常生活的前提下，在尖峰時段即時自動為用戶開啟節能模式，避免用電超出電力公司可負擔範圍。

為回饋用戶的調峰行動，他們透過標案流程獲得電力公司購置額外電力的費用，並扣掉自身營運的支出，再計算用戶當月個別執行調峰行動後較前期省下的電量，最終換算成獎勵積分。這些獎勵積分可兌換成儲值金，並用於參加抽獎或購買節能家電，抑或將點數捐贈給指定的慈善機構。此行動自 2014 至今，共同節省的碳當量超過種植 8,885 英畝的森林，亦相當於 939 戶家庭使用再生能源供電一年，或為 9.06 億部智慧型手機充電。至 2022 年 4 月已成為橫跨加州、德州和澳大利亞、由 18 萬戶家庭組成的發電網路，更預計在兩年內發展到 70 萬戶的規模。

獨特的需量反應之商業模式可為所有人使用，意即在合作之電力公司供電區域中，每個人都可以參與這個零碳轉型，藉由改變用電方式和時間，不僅節省能源成本，也減輕電網負擔，同時提高整體能源效益，平均而言每年可以為用戶省下 10-15% 的電費，也讓電力公司在無需增加外來電力的狀況下能持續運作，創造一個電力公司、消費者與環境共好的社會。

資料來源：OhmConnect, Fastcompany, CNN



家庭賦能計畫 新加坡政府與銀行聯手擴大影響力

近年來，在討論如何運用金融商品創造社會影響力時，按效益付費（Pay-for-Success）模式是最常被提及的金融商品之一，全球已累積數百個公私部門及機構運用按效益付費模式於不同議題中的案例，而這股風潮也開始從歐美吹往亞洲，並逐漸擴大。

2022 年 5 月，新加坡主權基金旗下的淡馬錫信託基金會（Temasek Foundation）聯合新加坡渣打銀行（Standard Chartered）透過按效益付費模式，開展針對低收入戶相關議題的試行專案。根據 2019 年研究數據，近 40% 的低收入戶家庭面臨償還債務的挑戰，而在債務問題下的貧困家庭往往會被迫做出不得已的選擇，如透過高利貸款以滿足即時困境，但同時也使自己陷入難以翻身的泥沼當中。因此，淡馬錫信託基金會與新加坡渣打銀行透過提供財務與非財務上的資源，協助低收入戶家庭脫離貧窮困境。

淡馬錫信託基金會與新加坡渣打銀行連同非營利組織 AWWA 進行合作，該組織長期以來為低收入戶家庭提供包括家庭、租屋、財務、就業等問題的協助服務，此外也進一步為受益對象媒合工作。在效益付費模式下，由新加坡渣打銀行提供 56 萬美元作為專案的啟動金，計畫從 2022 年 5 月至 2023 年的 11 月為 75 個低收入戶家庭提供無條件現金與資源的支持，促使低收入戶家庭在財務壓力較小的情況下做出合理的決策。另外，聘請第三方機構 Tri-Sector Associates 為此專案進行專案成果指標的設定與追蹤評估，並決議以就業、職能、教育三大面向，透過 17 項指標進行追蹤。若 AWWA 在計畫期間能夠達成所設定的成果目標，淡馬錫信託基金會將會額外提供 56 萬美元，使其繼續放大影響力。

這個案例揭示了兩個特別值得進一步思考的重點。首先是案例的實驗性——雖然投入金額不算高，但兩家出資機構透過案例的成果確認非營利組織的模式能否創造實質影響力，進而決定是否投入更多的資金使服務提供者規模化，將影響力持續擴大。第二是按成果付費模式的優勢——相對於傳統捐款人模式較無法確定服務提供者所創造的影響力，若按成果付費的模式能讓捐款人更有辦法確認自己投入每筆資金的效益，避免投入卻無法創造社會影響力的窘境。從這個案例出發，台灣的公私部門可進一步思考「按效益付費」模式在台灣落地創造影響力的可能性，例如由企業基金會為服務者提供專案啟動金，待服務達標後，再由政府機關投入更多資源，進而讓服務者持續擴大其影響力。

資料來源：Tri-Sector Associates, Temasek Trust



小型彩色貼紙有效改善過熟蔬果浪費問題

根據 2023 年聯合國的報告指出，全球糧食雖充足，但仍有超過 7.8 億人無法獲得充足食物而處於飢餓狀態；然與此同時，糧食系統中卻有三分之一的糧食未被妥善利用而遭丟棄。4.62 億人體重不足、30 億人無法負擔健康飲食、20 億人處於肥胖，此極端現象在疫情、戰爭等無法預測的風險環境下正逐漸加劇。除加強糧食系統的韌性、盡量食用在地當季食材，糧食系統也須仰賴企業一同修復。

被譽為行銷界奧運的坎城創意節 (Cannes Lions)，近幾年也開始關注透過行銷達成永續目標的策略。在每年浪費的糧食當中有 40% 為蔬果的現象下，今年獲得銀獎殊榮的連鎖超市 Makro 與 Grey Columbia 共同透過行銷創意，嘗試在盛產蔬果的哥倫比亞解決食物浪費問題。

由於蔬果在不同的成熟階段皆有其適合製成的食物，為幫助消費者了解和妥善利用不同階段的蔬果，Makro 以常見於蔬果上的標籤貼紙概念，設計 Life Extending Stickers，並選擇以香蕉、酪梨、木瓜、番茄、芒果進行永續行動的推廣。以木瓜為例，貼紙以綠色、黃色、橘色呈現木瓜剛採收至成熟階段的顏色，並依序提供不同階段適合的料理方式，如未成熟的綠色木瓜可製成沙拉、近成熟的黃色木瓜可做蛋糕、全熟的橘色木瓜則可製成奶昔。而在消費者教育方面，除了在販售現場置入相關文宣，Makro 也運用年輕用戶較多的 Instagram 介紹相關食譜，希望藉此破除蔬果過熟便不能食用的迷思，進而減少食物的浪費。

此專案在全哥倫比亞 22 間連鎖超市推出，從今(2023)年 4 月實行至 7 月為止，已有效延長蔬果壽命 6 天，並於每周減少 70 公噸的蔬果浪費。此案例也提醒我們，數位轉型雖然是永續發展不可缺少的一環，但有時候透過一些簡單的日常設計巧思，亦能創造有效的解方，並順利推廣至一般社會大眾。

資料來源：Makro, Contagious





黃正忠 Niven Huang

安侯永續發展顧問(股)公司

董事總經理

T: (02) 8101 6666 ext.14200

E: nivenhuang@kpmg.com.tw



侯家楷 Jeff Hou

安侯永續發展顧問(股)公司

社會企業服務團隊 協理

T: (02) 8101 6666 ext.15177

E: jeffhou@kpmg.com.tw



李若寧 Ning Lee

安侯永續發展顧問(股)公司

社會企業服務團隊 經理

T: (02) 8101 6666 ext.18236

E: ninglee@kpmg.com.tw

Key links

- [ESG 服務](#)
- [社會企業服務團隊](#)
- [Social Enterprise Service](#)

kpmg.com/tw



KPMG Apps



KPMG Campaigns



[Privacy](#) | [Legal](#)

本電子報發送自 KPMG 安侯建業聯合會計師事務所。服務據點：台北市 110615 信義區信義路 5 段 7 號 68 樓(台北 101 金融大樓)。請進入 [KPMG Campaigns](#) 平台管理您的訂閱。或點擊連結 [退訂此電子報](#)。

You have received this message from KPMG in Taiwan. To manage your subscription, please log in to the [KPMG Campaigns platform](#). If you want to unsubscribe, please [click here](#).

If you have any questions, please send an email to [Joy Lin](mailto:Joy.Lin).

© 2023 KPMG Sustainability Consulting Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.