



Social Enterprise News

社會創新趨勢分享



31 October 2023 | Social Enterprise

社會企業電子報

目錄

視野眺望臺

[【IDE 友善職場第二輯】以「勞資共榮」實踐員工與組織共同成長](#)

國際趨勢

- [美國固特異永續輪胎 90%永續材質打造！](#)
- [防範印度女性遭受電話性騷擾 電信大廠以假手機號碼防範個資外流](#)
- [巴基斯坦公民基金會以聯合學校系統 改變弱勢兒童受教困境](#)
- [綠色債券新篇章 歐盟批准世界首個綠色債券標準](#)
- [DelAgua：不 E 樣的碳權，還可以有什麼可能？](#)
- [將市場推向國際 「來宜蘭逛菜市場」獲第三屆「地域振興大賞」深度旅行獎](#)

視野眺望臺 — KPMG 社會創新洞見

【IDE 友善職場第二輯】以「勞資共榮」實踐員工與組織共同成長

黃正忠董事總經理、侯家楷協理、李若寧經理、張凱柔高級顧問師、程芝榆研究員 | 安侯永續發展顧問股份有限公司

隨著招募成為企業經營的一大挑戰，愈來愈多企業爭相提出豐厚的員工福利、辦公室零食櫃等，以吸引人才加入。然而，優質人才挑選工作的關鍵究竟為何呢？根據 TYCIA 青年職涯創新協會、KPMG 與多個跨產業組織共同發起的《2023 SSICON P 世代青年永續職涯大調查》，新世代選擇工作機會時，高度看中組織文化與價值

觀、個人專業能否持續成長等，顯示員工福利已非唯一考量。因此，延續上期電子報，本文將介紹 KPMG「IDE 友善職場五構面」中的第二項「勞資共榮」，說明如何以共榮共好的環境實踐員工與組織一同成長。

IDE 中的 Inclusion（包容）不僅代表包容不同背景與需求的員工、保障基本勞工權益，背後更重要的概念是組織經營者（主管）與員工應視彼此為夥伴，組織支持員工持續成長、員工也發揮長才協助組織達成目標。許多組織既有的文化或制度為求時效性或成本控管等，往往不願提供更多空間予員工試誤、主管亦無心思聆聽同仁的意見並分享回饋，致使職場難營造出歸屬感與向心力。這樣的環境下或許一時可以衝刺得出輝煌的業績，卻可能埋下優秀人才不願留任的惡因，更無法充分發揮人才的價值、達成組織長遠的目標。若聚焦於組織的長遠發展，不難想見優秀員工可在團隊中的持續進步、發揮所長與穩定深化議合可說是不可或缺的一環。例如 2023 年全球雇主品牌顧問 Universum 發布的臺灣人文教育學類大學生最愛雇主品牌中，唯一名列前五的臺灣品牌 Pinkoi 即高度重視公司內部的夥伴關係：「鼓勵試錯」、「貢獻自身影響力」、「隊友式團隊經營」、「自主學習」、「自由辦公」等五大管理方針落實於每位成員們以「隊友」互稱並樂於彼此分享與支援、尊重成員們的專業與工作習慣開放遠距辦公與彈性工時、透過創辦人帶領的 Cultural training 情境練習確保每位新人都清楚了解品牌文化與如何落地、持續以 1 on 1 提供成員客製化的學習機會與工作協助等，也幫助 Pinkoi 於快速擴張的過程中達到新人 3 個月內留任率 99% 的成績。

為翻轉既有職場文化、落實「勞資共榮」，近年國際間亦興起關於「經濟民主」如何導入組織運作的討論。「經濟民主」意即將政治中民主決策的概念導入經濟運作邏輯中，例如透過員工認股權、員工加入董事會或勞動者合作社的方式，將公司的經營管理權從外部投資人、股東或經理人手中重新交還予員工，由員工共同決定組織的經營目標、管理方式、利潤分配等。如此一來，員工將對組織共同創造的獲利與價值有更高的歸屬感、更願意於其中投入貢獻。以員工認股權而言，根據美國國家經濟研究局（National Bureau of Economic Research）2012 年的調查，100 家導入員工所有權（Employee Stock Ownership Plan, ESOP）的企業中，員工由於持有股份，對於自身工作乃至公司整體發展更加積極，其留任意願提升、離職率降低。此外，英國亦有上市櫃的業務流程處理與顧問公司 Capita PLC 於 2019 年起委請兩位員工擔任非執行董事（non-executive directors），基於第一線觀察分享公司的業務或管理如何更好、參與公司重大決策討論；以及公平貿易巧克力品牌 Divine Chocolate LTD 將 20% 股份售予上游的可可原料生產者合作社，確保農友亦參與獲利分配與公司決策等實例，不僅廣納工作夥伴的多元觀點及創意點子，也提升認同感與向心力。除了既有公司體制調整外，知名的柑橘品牌 Sunkist 過去 130 年來以合作社形式組織農友、共同擬定品質標準與串聯銷售供應網絡，以及法國茶葉品牌 1336 員工如何於工廠關閉之際從聯合利華（Unilever）手中取得經營權、以勞動者合作社形式於 2021 年創造 390 萬歐元的營收，也是「經濟民主」落實於商業經營中的示範案例。

職場存在多重角色與面向，落實「勞資共榮」亦有許多切入角度，KPMG 提供五大關鍵協助組織盤整現狀、設定目標，以「勞資共榮」創造員工與組織雙贏：

- 人權與勞權：確保勞工在工作或生活上，享有充分基本權益。
- 招募賦能：提升招募團隊的能力，為組織精準盤點需求並引入對應的優秀人才。
- 職涯發展：透過主管領導技巧培訓、客製化學習資源提供等方式，支持員工及潛在人才的能力發展。
- 員工議合：建立開放的職場文化與暢通的議合管道，確保所有員工皆有機會主動提出意見，且組織亦能妥善回應或處理。中長期亦鼓勵導入員工認股或參與重大決策等機制。
- 內部創新：打造鼓勵員工創新的環境，並確保組織能充分蒐集與槓桿員工的創意。



美國固特異永續輪胎 90%永續材質打造！

根據世界企業永續發展協會 (World Business Council for Sustainable Development) 統計，全球每年有超過 10 億個輪胎報廢，廢舊輪胎在業內被稱為「黑色污染」，其回收和處理技術一直是難題。許多國家透過政策法規建立回收制度，例如德國 1994 年的《循環經濟及廢棄物法》訂立了明確的廢棄物管理新措施，要求生產商、銷售商及個人消費者，從個別消費行為開始階段就須思考廢棄物再生利用的問題。

近年來，環保永續意識高漲也帶動了輪胎產業的變革。全球第三大輪胎製造廠商固特異 (Goodyear) 今 (2023) 年於美國亮相一款由 90% 永續材質製成，且性能表現不俗的輪胎，將 17 種永續材料應用在 12 個不同的部件，包含以稻殼灰取代二氧化矽、以大豆油取代石油，以及從生物甲烷或二氧化碳取得碳黑等等。而在輪胎中具有高含量的橡膠，原先有 9 成產自東南亞，而固特異於 2022 年 4 月起與生技新創公司 BioMADE、農業公司 Farmed Materials 合作，在俄亥俄州種植美國原生種蒲公英屬橡膠草，並從其根莖中提煉橡膠，以減少對外國供應鏈的需求。即便是使用永續材料，其性能表現不輸一般輪胎。

固特異也積極開發智慧輪胎服務 SightLine，並與自動駕駛貨運新創公司 Gatik 合作，利用 SightLine 技術精確地計算輪胎與路面摩擦的係數，並將即時資訊提供給 Gatik 自動駕駛系統，有效提升車輛的安全性。當車輛透過大數據更能掌握輪胎性能後，便有機會改善整部車輛的能源消耗，包括燃油效率和能源利用效率。未來，固特異和 Gatik 將致力於 2027 年前讓所有產品都能支援智慧輪胎技術。

然而，如何取得永續材料及將輪胎的抗氧化劑和防護劑等剩下的 10% 以永續材料替代，仍是永續輪胎發展面臨的挑戰。此外，由於新材料尚未能大規模生產，價格也將削弱永續輪胎的競爭力。為此，固特異目前正積極與供應商協商合作，以確保足夠的永續材料供應來源，希望於 2030 年成為全球第一家生產 100% 永續輪胎的製造商。現階段而言，輪胎仍是車輛在地面行駛的重要組成構件，企業持續投入研發創新、提升輪胎價值，將能為輪胎業創造更具競爭力的前景。

資料來源：World Business Council for Sustainable Development, Goodyear



防範印度女性遭受電話性騷擾 電信大廠以假手機號碼防範個資外流

聯合國發布的 GDI 性別發展指數指出，印度位居性別平等末段班，當地手機持有比例也存在性別差距—僅 59% 的女性擁有手機，比男性少了 26%，更低於中低收入國家的平均值 80%。根據印度刑事紀錄局統計，平均每 1.7 分鐘就有一名女性成為犯罪事件的受害者，尤其在印度的北方邦 (Uttar Pradesh)，政府求助專線一年接獲逾 50 萬則女性遭受電話騷擾的通報。這是由於印度有 93% 的電信用戶使用預付卡儲值功能，人們必須提供電話號碼給當地通訊行來為手機門號儲值，從而造成個人隱私及資訊安全破口。2017 年，有記者揭露了震驚全國的駭人新聞 - 有不肖通訊行業者以容貌計價賤賣女性顧客的電話號碼，受害者不斷受到陌生來電侵擾，有者更收到猥褻照片與色情影片，使手機從數位賦權工具，淪為讓印度女性備感威脅的夢魘。

全球總營收排行第 11 名、主要服務範圍落在亞洲、非洲、歐洲和大洋洲地區的跨國電信企業 Vodafone，其在印度子公司與 Idea Cellular 合併後，擁有高達 3.75 億的印度用戶，也擠身成為印度第三大電信網絡。為了讓女性性能更安心地使用手機，進而縮減手機與網路近用的性別差距，Vodafone 為其預付卡使用者推出名為 Sakhi (印度語「閨密」之意) 的免費服務，任何類型的手機裝置皆可註冊使用。用戶無需使用行動網路，只要在簡訊中輸入「PRIVATE」並發送給指定號碼，就能獲得一組具時效性的假電話號碼。有了這組假號碼，使用者便能夠在不透露自己真正電話號碼的情形下，為自己的手機門號儲值。此外，使用者還能設定至多 10 組緊急聯絡號碼

及享有 10 分鐘免費的緊急通話功能，當感到不安全時，即使沒有行動網路，也能發送包含定位資訊的警報通知給緊急聯絡人，在預付卡結餘歸零時，仍有辦法撥打緊急電話。

Sakhi 服務在 2017 年於印度北方邦小規模先行實施，並有超過 40 萬名用戶註冊使用。2018 年，此服務範圍擴大至印度全國，吸引超過百萬名女性用戶使用。根據調查顯示，相較於使用 Sakhi 服務前，女性用戶通話與數據使用量皆有所提高，顯示她們更常使用手機，而用戶流失率下降，亦表示使用者對 Vodafone 的有更高的品牌忠誠度。而 Sakhi 這項服務，不僅提升女性使用手機的安全感，也讓手機能夠作為自我防衛工具，賦能她們到離家更遠的地方尋求教育及工作機會。

資料來源：GSMA, Vodafone, The Indian Express, Effieblog



巴基斯坦公民基金會以聯合學校系統 改變弱勢兒童受教困境

巴基斯坦位處反恐行動第一線，無論是政治制度與體系或是人民生活與福祉，皆在動盪不安的局勢中脆弱不堪。面對持續惡化的政治與社會情勢，六名相識於社會運動的巴基斯坦人逐漸意識到，教育將會是社會改革與公民養成的重要基礎。然而，由巴基斯坦政府提供的國民教育存在著不少弊端，利用學校進行貪污、追求入學率但忽略教學品質、師資水準低落、學校設施安全不足等問題，使巴基斯坦的教育始終難以提升。為此，這六位社運人士於 1995 年共同創立了「公民基金會 The Citizens Foundation」（TCF），旨在讓巴基斯坦的弱勢兒童能獲得更優質的教育。

TCF 在巴基斯坦建立了一個聯合學校系統，透過管理效率提升、定期教學評鑑及庶民的視角，創建一個不同於政府學校的教育體系。他們除了向富人和具相同理念者募集資金，也獲得離散海外的巴基斯坦人的支持。目前 TCF 在海外多個城市設有分會進行募資，其中美國就有 42 所。同時，他們也確保資金的透明度以建立和維繫捐款者的認同與信任。此外，他們也將優化聯合學校的管理效率作為教育系統的核心。學校雖分佈於全國各地，但每所學校的校長皆被授權運營及決定學校的改進計畫，以便更能因應各地情形；另一方面，每位教職員的培訓和管理，皆由 TCF 規劃和帶領，並定期進行外部第三方評鑑，以確保教職人員的素質。

在學生事務上，以巴基斯坦語作為教學的正式語言，消除政府學校大量使用英語而造成的學習障礙，盡可能將當地文化或生活中常見的事物，來引發共鳴並增進學生對教學內容的理解。此外，也發現當地女孩的低就學率與學校的距離、可使用的衛生設備、校園安全及女性教職員多寡有關。因此，他們將校址選在鄉村地區以縮短到校距離，並大量雇用女性教職員（佔比 72%）及增設學校圍籬與女廁，讓女童得以安心上學。而相對於政府學校提供的填鴨式教育，TCF 更注重學生的批判性思考、解決問題與情緒管理能力，並促使學生能良好地與同儕互動和適應社會。

目前，TCF 在巴基斯坦所運營的初等及中等學校共有 1,833 所，並有 280,000 名學生受教，53,000 名學校被大學錄取。近年，他們逐漸獲得國家政府的支持與合作，讓 400 所來自 11 省的 TCF 學校座落於政府建築中，當中的教職員由 TCF 招聘和訓練，費用則由政府負擔。儘管巴基斯坦目前情勢充滿不確定性，但 TCF 至今仍試圖透過就學機會的提升，重建巴國的公民社會。

資料來源：Stanford Social Innovation Review, TCF



綠色債券新篇章 歐盟批准世界首個綠色債券標準

歐洲議會於 2023 年 10 月以 418 票贊成、79 票反對、72 票棄權的結果通過「歐洲綠色債券」（European Green Bond, EuGB）的新標準，這也是全球首次有官方綠色債券標準的發佈。此項標準為志願性質，其符合現

有歐盟的分類框架，對齊歐盟認為具有環境永續性的經濟活動，未來，將使投資人能更具信心地將資金投向符合永續概念的技術和業務。

此標準主要涵蓋三大面向的內容，分別是透明性、外部審查，以及靈活性。首先透明性是針對所有選擇採用該標準的綠色債券，或是使用「歐洲綠色債券」作為債券名稱的公司，都必須披露債券收益使用方式相關的資訊。同時，這些公司也有義務揭露資金如何融入公司的轉型計畫當中，且必須涵蓋更全面的綠色行動。

外部審查則涵蓋了負責評估綠色債券之外部審查員的註冊制度與監督機制。此標準也規定外部審查員在面臨任何可能的利益衝突時，皆因適當地識別、消除或管理，並以更透明的方式揭露資訊。最後，靈活性則要求「歐洲綠色債券」的發行者須確保至少有 85% 從債券籌集到的資金被分配到符合歐盟針對環境面向所規範的經濟活動類型，其餘的 15% 雖可分配至其他經濟活動，但前提為發行者須明確解釋相關投資的去向。

歐盟這項綠色債券標準，將是企業正視綠色債券發行機制及其影響力的開始。綠色債券市場自 2007 年以來，一直呈現指數增長，並在 2021 年首次突破 5,000 億美元，但卻一直沒有明確的標準能夠依循。在全球綠色債券發行人最多、佔全球總發行人 51% 的歐洲率先推動標準後，其實也是希望其他地區能夠跟進，讓綠色債券更有效地促進全球各企業在永續經濟上的轉型。

資料來源：ESG News, European Commission



DelAgua：不 E 樣的碳權，還可以有什麼可能？

國內碳權議題持續發燒，台灣碳權交易所於今(2023)年 8 月正式掛牌，碳邊境調整機制 (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) 於今(2023)年 10 月的試行也助長此趨勢，全台約 3500 家企業受到影響，預期後續價值鏈上的漣漪效應將更擴大。然而，碳抵銷的市場除了碳權購買外，另闢蹊徑的自願性減量也受眾所矚目。

據 WHO 世界衛生組織報告，全球約有三分之一人口，即 24 億人至今仍使用以煤油、木材、動物糞便、農作物廢物和煤炭為燃料的明火或低效爐灶烹飪，除造成家庭空氣污染外，其所排放的黑碳足佔全球碳排放的四分之一，對開發中國家帶來了嚴重的空污問題，更衍伸森林濫伐的現象。世界最貧窮的國家之一盧安達，更同時面臨嚴重的社會挑戰：在當地農村地區，有 95% 家庭的烹飪工作由婦女和女孩負責，且多數家庭仍使用傳統的柴火煮飯。除家庭空氣污染導致過早死亡和殘疾外，燃料費用更佔據家庭支出的 71%，許多孩童為了降低家庭開銷，每天需花費至少三小時撿拾柴火而缺課，並且不得不遠離社區去尋找燃料，間接提高了女孩在路程中面臨性別暴力的風險。此外，缺乏可用的柴火也可能導致家庭缺乏足夠的食物，婦女更因此經常受到男性的指責和虐待。

以非洲為主要據點的新創企業 DelAgua，本職核心業務為水質測試相關套件和能源開發永續專案，致力於改善全球水質和衛生條件，尤其關注發展中國家的相關困境。自 2012 年起，他們和盧安達政府攜手合作 Tubeho Neza (英文譯作 Live Well) 計畫，透過為農村社區居民提供免費爐灶，改善弱勢族群健康和能源獲取狀況，提升生活條件。他們與肯亞爐灶廠商 Burn 合作開發高效能環保爐灶，不但能在減少使用 71% 的木材的情形下達到同樣的火力，還能取代或降低柴火或木炭等傳統的高污染燃料，進而有助於減少家庭室內空氣污染和溫室氣體排放，亦有效地減少了非必要的森林砍伐。

為了維持此計畫的運作資金，DelAgua 創造了生態鏈自我維持計畫：於當地聘雇且培訓 7,000 多名社區衛生工作者定期家訪，進行各家庭減排數據的搜集及使用狀況的監測。而後，使用這些資料向國際第三方驗證單位申請碳權，並於平台上以 1 噸碳排大約 20 美元的價格將碳權出售予企業、國際組織或個人，再將所得投入到 DelAgua Live Well 計畫各方面的支出，包括技術推廣、社區培訓、技術支援、數據監測和宣傳活動等，讓整體計畫內容符合碳權開發的「高質量的有效碳權」及「外加性」兩大標準。

Live Well 計畫啟動至今，已於盧安達發放 150 萬個爐灶，改善超過 750 萬人（近 79% 盧安達鄉村居民人口）的生活條件，並減少了 73% 的家庭空氣污染。婦女可將時間投資於烹飪以外的活動，如建立雜貨店等微型企業或協助耕種土地以提高農作物產量，降低的燃材量也相當於減少砍伐 64 平方公里的森林（約 8,000 個足球場的面積），有效地維護了當地生物多樣性。此計畫預計將在 2024 年完成 230 萬台爐灶發放，屆時每一個盧安達鄉村家庭皆可受惠，每年亦可減少平均 860 萬噸二氧化碳排放量。

包羅萬象的全球永續目標，突進改變企業無限賽局制度，ESG 議題不再各自分界，而是彼此交錯。破權作為淨零最後一哩路，產官學界可以如何聯手結合核心知能，在環境、經濟與社會議題上創造淨正效益，將是現在進行式的關鍵挑戰。

資料來源：DelAgua



將市場推向國際 「來宜蘭迺菜市場」獲第三屆「地域振興大賞」深度旅行獎

2019 年是行政院宣誓的「台灣地方創生元年」，政府開始制定國家方針並給予地方創生團隊補助，促進台灣地方創生發展，進而出現不少成功案例。然而，各地區環境與面臨問題大相逕庭，成功模式無法複製，導致地方創生團隊常因找不到符合市場需求的商業模式而遭遇挫折。為了激勵地方創生團隊，台灣地域振興聯盟每年辦理「地域振興大賞」表揚優秀的地方創生團隊，以期培養更多地方創生人才。第三屆「地域振興大賞」於 2023 年 9 月 8 日舉行頒獎典禮，公布從 197 件作品中脫穎而出的 11 組得主，而來自宜蘭的「來宜蘭迺菜市場 Morning Market Yilan」在其中獲得「深度旅行獎」。

「來宜蘭迺菜市場」創辦人方子維自幼跟著父母在宜蘭的南館菜市場做生意，與市場建立了深厚的情感連結，卻也見證了台灣傳統市場的興起與沒落，以及民眾與農村、土地漸行漸遠的景況。長大後因著走訪世界各地，看到不同產業在其他國家的發展情況，開始反思如何振興自己以農為主的家鄉 - 南北館菜市場。方子維認為傳統市場是食物「從產地到餐桌」旅程的中繼角色，他決定將市場場域擴展至上下游兩端，將食物從農產地、市場、到餐桌的整體流程介紹給民眾，帶領都市民眾和觀光客進入農村，認識食物的來源。他以深度市場導覽，拉近現代人與傳統市場的距離；設計特色食物的手作課程，讓民眾知道傳統市場中的食材會如何轉變成餐桌上的食物。

「從產地到餐桌」不只是一次深度旅行，更是一場食農教育的體驗。「觀光結合教育」是「來宜蘭迺菜市場」的核心理念，希望民眾不只是在市場走馬看花，而是真實了解傳統市場的意義與價值，並且推廣這份價值予更多人。為此，他積極搜集南北館市場中的職人故事，也邀請攤販老闆親自擔任解說員，體現產業價值。為了達到向外宣傳的目的，這份市場旅行不只以中文進行，也以英文和日文進行，讓來自世界各地的旅客有機會認識宜蘭南北館市場，也讓南北館成功躍上國際舞台，甚至被荷蘭旅行社稱之為「全世界最有人情味的傳統市場」。羅東社區大學校長吳國維觀察，如今南北館市場的攤販們都變得更加有自信，每當看見少年阿公方子維又提著茄苳袋、穿著藍白拖從遠處走來時，就是他們展現自己價值的時刻。除了向外推展，「來宜蘭迺菜市場」也向內扎根進入宜蘭當地高中和社區大學進行食農教育，希望從學生時期開始培養民眾對於傳統市場的理解與認同。

從上游到下游，再從外到內，「來宜蘭迺菜市場」以旅遊將傳統市場帶入民眾的生命中，藉此方式讓他們再次親近土地。透過與傳統市場內商家、農村農民等合作，「來宜蘭迺菜市場」建立了新的旅行模式，活絡宜蘭南北館市場地區，為鄉村帶來不一樣的永續商機。

資料來源：來宜蘭迺菜市場官網, 台灣地域振興聯盟, CSR@天下



Contact us



黃正忠 Niven Huang

安侯永續發展顧問(股)公司

董事總經理暨 KPMG 氣候變遷與企業永續服務亞太區負責人

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](#).

© 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.