

我國企業社會責任之實踐～ 《高齡社會白皮書》提供的機會

馮 燕



壹、前言

根據行政院國家發展委員會（2014）推估：預估我國在 2018 年從高齡化社會（65 歲以上人口占 7%）邁入高齡社會（65 歲以上人口占 14%），2025 年將正式邁入超高齡社會（65 歲以上人口占 20%），面對社會人口的快速變遷，國內有些媒體報導常用「銀浪來襲」、「老人問題」等負面字詞來形容高齡社會的到來，將人口老化描述為一個嚴重的社會問題，社會上甚至存在對老人「老弱病殘窮」的刻板印象與年齡歧視；但從社會創新的角度來看，面對社會人口結構快速變遷帶來的各項挑戰，背後隱藏著更多新的發展機會；美好高齡社會的建構，應該是一種可以實現的願景，亦是公民社會力量的體現。

公民社會的進步發展，與政府部門、商業部門與非營利部門等三個部門的順暢交流互動息息相關（馮燕，2004），其中各部門有其特定的角色功能，也有需與其他部門互補、互動，甚至相互支援的地方。

譬如：政府的行政功能，主要是制定具有前瞻性、能夠引領社會發展、解決社會問題的政策；商業部門主要在創造利潤價值、滿足社會需求，並盡納稅義務；至於非營利部門的功能，則在發掘並滿足社會上少數、弱勢的需求，以求社會發展的平衡性，以及帶來民主社會社會力發展的希望。

面對「高齡化」帶來的影響，近年來政府持續推動相關政策，如行政院修訂《人口政策綱領》、《社會福利政策綱領》，以及《老人福利法》、今年 5 月通過的《長期照顧服務法》、今年 6 月送進立法院的《長期照顧保險法》草案等政策法規，還有許多相關方案計畫，包括「人口政策白皮書」、「高齡社會白皮書」、「友善關懷老人服務方案」第一期與第二期計畫等。人口快速老化是我國的社會現象，如何凝聚高齡社會未來的共識、加速做好迎接高齡社會來臨的各項準備是當務之急，行政院今年核定的《高齡社會白皮書》將扮演重要的政策指引。

過去，政府多數的老人福利政策資源，是挹注在協助弱勢失能老人的長期照顧上，從老年人口組成結構來看，需要照顧的失能老人占所有老年人口的 16.5%，健康及亞健康的老人占 83.5%，面對持續成長，且為數更多的一般老人及其家庭需求，政府實需要更積極的政策回應。行政院 103 年開始規劃《高齡社會白皮書》時，曾邀請跨部門、專業、領域的產官學研各界代表進行開放空間會議，藉以腦力激盪、凝聚共識，然後多次邀集相關部會進行研商，最後才拍板定案。翻轉傳統的老人政策思維，整部《高齡社會白皮書》是以「健康促進」為核心精神，政策目標對準「增加健康年數、減少失能人數」，願景為「建構一個健康、幸福、活力、友善的高齡社會」，期望建立我國高齡社會的新圖像。社會人口快速老化，是我們整個社會要共同面對的未來，單靠政府部門的力量無法做好充分的準備，如何建構一個自助、互助、共助的未來高齡社會？公私協力絕對是一個重要且必要的策略。傳統的政府社會政策，多以與非營利部門合作為主，厚植民間實力，發展民間輸送服務體系是重點，但當前階段性任務達成，而且社會需求快速遽增，又面對很多新的挑戰，實在需要結合三個部門的力量才能適當應對。

貳、高齡社會中的市場轉變與企業社會責任

全人全照顧的政策架構，是政府面對

高齡社會的政策思維（見圖 1）。照顧弱勢失能老人是政府的責任，因此政府積極推動長照雙法，希望建構一個互助、永續的長照體系與制度，藉此減輕 16.5%失能老人及其家庭的沉重照顧負擔；而面對 83.5%健康及亞健康老人的多元需求，單靠政府或非營利組織是無法滿足所有需求，這些需求背後亦存在著一個正常發展社會中理應存在的健康商業市場，因此需要仰賴更多民間資源投入，一方面滿足高齡者需求，一方面滿足公民社會三部門蓬勃發展的需求。

企業為何需要關心高齡族群的需求？主要原因有二：

一、消費族群的改變，誘發民間力投入的好契機

人口結構改變，意味著消費族群也跟著改變；傳統以青壯人口為主的消費族群，未來勢必轉變以高齡長者為主，高齡社會裡將蘊含無限商機。根據商業週刊（2015）報導指出：目前我國 50 至 64 歲人口約有 510 萬人（占總人口 21.7%），2014 年每人平均消費約 25.9 萬元，年消費總額 1.3 兆，高居各世代之冠，是最有購買力的一群。這群熟齡族未來陸續邁入銀髮族，他們的消費習慣與喜好將主導未來的商業模式。除了既有的銀髮族、即將邁入銀髮的熟齡族，銀髮商機的消費者，還包括上述這兩群人的家人，擁有如此龐大的消費潛力讓企業無法忽視他們的需要，而善用民間力的供給，必有助加深加廣高齡社會友善環境的建構。觀察鄰近很早即邁入高

齡社會的日本，政府揭櫫邁入高齡社會後，各式各樣的銀髮商業服務即開始對準銀髮族需求產生，無須政府介入，市場自然會驅動民間力的投入。從政府的角度而

言，就是讓社會及市場看見高齡社會的需求，我國的《高齡社會白皮書》中各項願景與策略，即可作為民間力投入的參考依據。

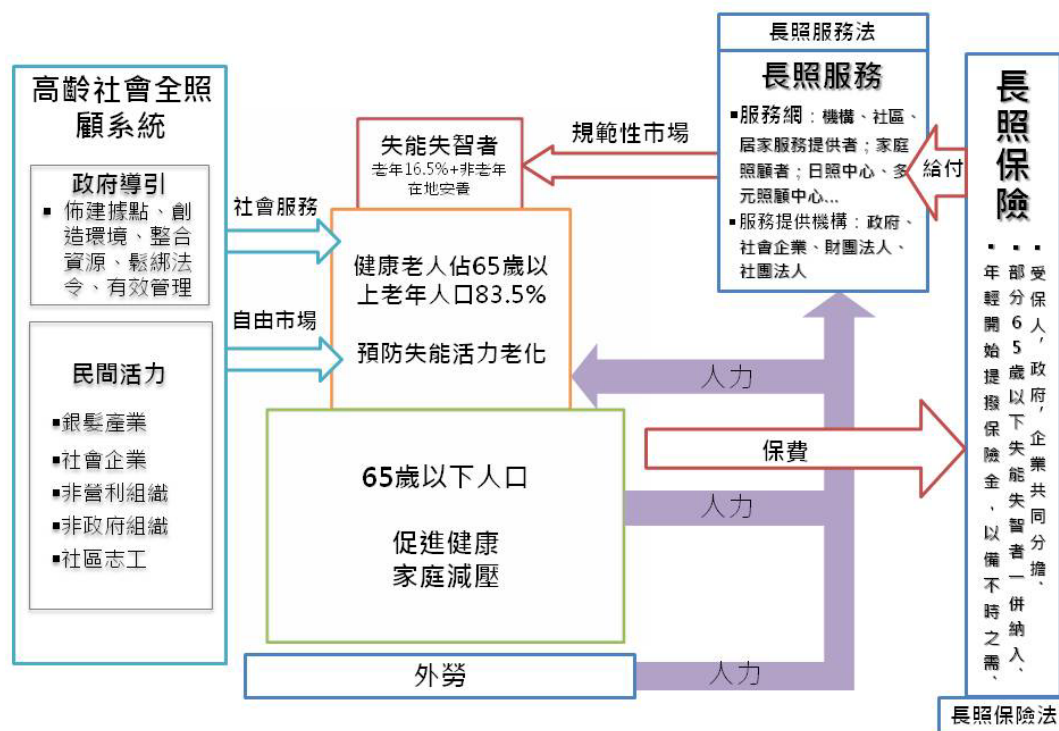


圖 1 高齡整體照顧政策架構

二、面對高齡社會的轉變，企業社會責任關注亦將改變

企業社會責任之父 Bowen (1953) 在他的著作《企業家的社會責任》(Social Responsibilities of Businessman) 中，首度提出企業社會責任的概念，他認為：「企業家無論從事組織的管理、決策，或執行企業目標與願景的運作過程，都應有道德上的義務和責任」。世界企業永續發展委員會

(World Business Council on Sustainable Development) 認為企業社會責任是：企業持續性承諾謹守道德規範，在對經濟發展作出貢獻的同時，也能改善員工及其眷屬、社會乃至於整個社會的生活環境 (WBCSD, 2000)。高希均 (2007) 認為企業社會責任，是企業在遵守倫理與品德的原則下，重視股東權益、勞動者的人權、供貨商的管理、消費者權益、環保影響、社區參與與財務訊息的披露。面對高齡社

會來臨、經濟社會結構改變，企業面對組織管理的變革、消費族群改變、照顧員工及家人...等前提下，企業社會責任關注的議題重心亦將隨之改變，從過去傳統的環保、慈善濟助等社會公益，擴展到面對社會新議題的應對，這將是未來企業投入高齡友善社會的重要推力之一。

企業社會責任被歸納整理出幾種模型，可以用來解釋企業投入企業社會責任的行為。美國經濟發展委員會（Committee for Economic Development, CED）（1971）用三個同心圓來說明企業的社會責任：

（一）內圈責任（The Inner Circle）

是指企業需能有效執行最基本的經濟功能，以及企業內部功能，如提供產品、工作機會及促進經濟成長，即指使企業壯大的基本責任。

（二）中圈責任（The Intermediate Circle）

是指經濟責任外，配合社會價值之變化而運作經濟功能的責任，如環境改變下，改善企業與員工間的關係，以及解決環境影響的問題。

（三）外圈責任（The Outer Circle）

是指盡到在內圈、中圈的責任基礎下，企業主動積極投入改善社會大環境的責任。

Carroll（1991）則是提出企業所負之社會責任的金字塔模型，指出：企業除了必須創造具有經濟價值，與能滿足社會大眾需求之產品，還必須兼顧營利之外的四

種責任，這四種責任如下：

（一）經濟性責任

（economic responsibility）

企業生產且銷售大眾所需的產品及服務，賺取適當的利益以維持公司的獲利與成長，如秉持誠信，明確告知消費者選擇參考之資訊、會費計算方式及應有權利。必須保障消費者權益，消費者可以終止契約。

（二）法律性責任（legal responsibility）

企業必須依法行事，並且不得侵害股東、員工及社會大眾的權益。如誠實納稅、經營時必須遵守法律規範，注重消費者權益；依法提供與真實情況相符的廣告；落實環境保護與資源回收活動；提供通過安全檢查的場地、器材設施。

（三）倫理性責任

（ethical responsibility）

在非法律與非企業內部規範下，企業有義務去作對的事，為社會所期盼的表現，如參與社區事務、服務弱勢等。

（四）公益性責任

（philanthropic responsibility）

企業自願性地貢獻自身的力量，以改善社會問題與情況。

Schwartz 和 Carroll（2003）改良 Carroll 的金字塔模型，將企業社會責任化為三個交互重疊的圓環（見圖 2）：經濟性責任、法律性責任與倫理性責任，企業社會責任

是三者的交會處，被認為是優質企業的最佳表現；而社會企業即是屬於自發性的、兼顧經濟性與倫理性責任的組織。

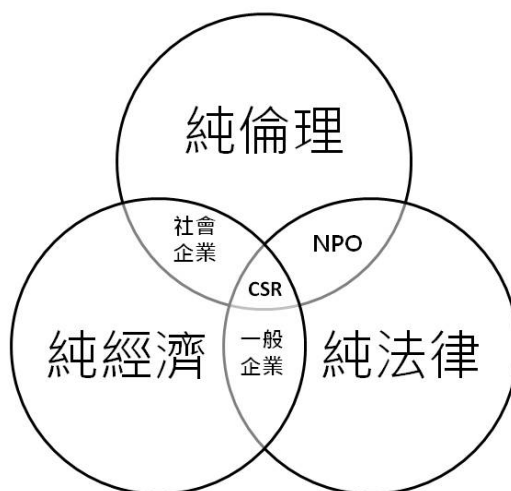


圖 2 企業社會責任的三面向模型

資料來源：Schwartz & Carroll (2003)

綜合相關觀點，可推論企業願意將企業社會責任關注議題移轉到高齡人口的原因有三：

(一) 從經濟效益與事業永續發展為出發點

未來顧客與消費族群將以高齡者為主，強調企業社會責任者關注高齡議題，有利於建立品牌形象、加深行銷效益。企業社會責任關注高齡社會議題，有助產品銷售、擴大經濟效益，在回應消費族群轉變的現實時，亦能創造商機，擴大企業規模。

(二) 從員工照顧與維繫員工關係為出發點

高齡化可能帶來「隱形照護者」的人

才流失危機，企業員工及人才可能為了照顧家人而提早退出職場，這對我國因應人口老化，就業人口逐年下降的人力市場來說，無疑是雪上加霜，如果能夠將高齡社會下的員工照顧議題納為企業社會責任，可以實際支持員工、緩減離職壓力。

(三) 從慈善公益與友善環境為出發點

隨著高齡社會來臨，社會大眾將更高度關注高齡相關慈善公益活動，企業能夠結合自身專業領域、自發性投入，對於企業公益形象將更為加分。此外，企業經濟活動持續關注高齡需求，亦可能帶動社會生活環境更加友善，更能做到對所處環境有所貢獻。

參、高齡社會白皮書與企業社會責任機會

《高齡社會白皮書》以建構「健康、幸福、活力、友善」高齡社會新圖像為願景(行政院, 2015), 要具體落實政策願景, 除了政府需善盡其角色與責任之外, 更重要是開放民間共同參與採取行動。傳統的老人福利政策措施, 是政府運用公務預算以政府與非營利組織為主要服務提供者來推動老人照顧工作, 因為有政府社會福利預算限制, 所以相關服務會考量民眾的經濟條件、生活狀況, 弱勢者優先, 提供的是基礎服務; 然而當人口快速老化、高齡社會即將來臨時, 政府需面對的是更多

元、大量的高齡需求, 故政府需採更開放的態度, 由政府恩給德政思維, 轉變為「公民社會參與思維」, 參考世界潮流, 採用公私協力 (PPP-Public Private Partnership) 模式、鼓勵更多民間單位投入高齡相關服務, 藉此滿足多元需求。而政府必須扮演好規範者、監督者的角色, 在失能者的長期照顧部分建立「規範性市場」(Regulated Market), 在非失能者高齡生活支援服務部分, 則宜在自由市場 (Free Market) 中建構銀髮產業, 並鼓勵社會企業或一般企業以企業社會責任角度投入, 下面圖 3 即試著綜合鄰國日本經驗和我國現況, 整理出一個概念示意圖。

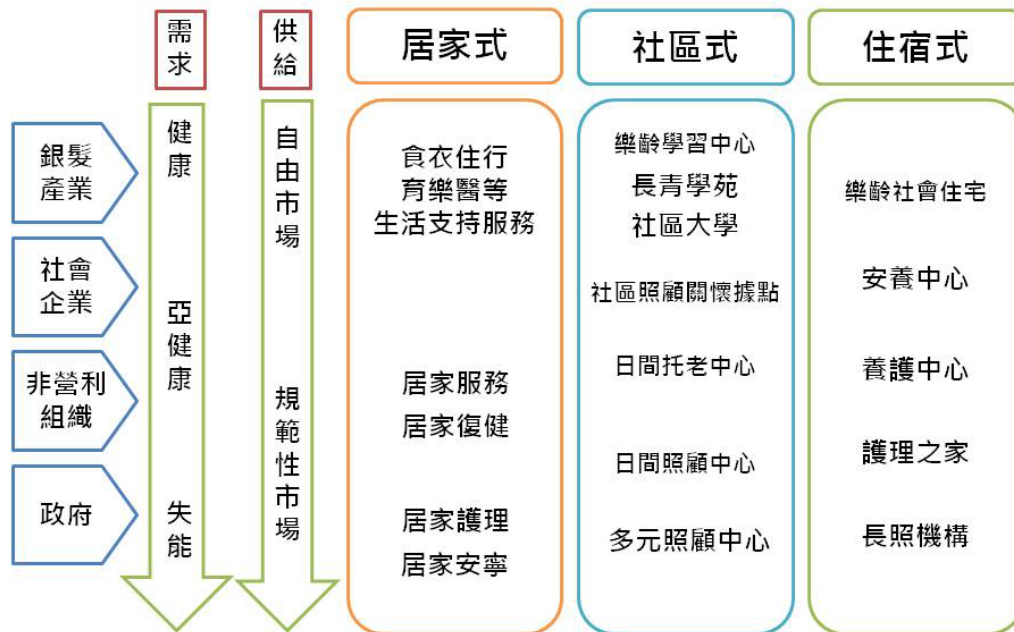


圖 3 銀髮族所需服務與供應者配合概念圖

從《高齡社會白皮書》的四大願景為「健康」、「幸福」、「活力」、「友善」來看，未來企業社會責任的著力點甚多，亦可能是未來公私協力的切入點。

一、健康生活領域

「延長健康時間，提升生活品質」是主要核心，目前已有許多企業的社會責任公益報告跟健康議題有關，包括健康促進、特殊疾病預防與照護...等，從高齡社會角度來說，這是至為關鍵的議題。從產業發展角度來看，經濟部近幾年推動「健康促進服務產業發展推動計畫」，104年度預估產值約為1143.6億元，吸引許多企業投入該領域提供相關產品或服務；再從企業社會責任角度來看，將「健康生活」作為企業社會責任實踐行動，或許可以從幾個面向來探索可行性。

(一) 結合健康智慧科技，建立長輩健康識能及培養運動習慣

近年來，健康智慧科技與穿戴裝置發展快速，市場發展迅速，許多廠商紛紛投入該領域。簡單的穿戴裝置，對於提升長輩自我健康意識、培養運動習慣而言，是可借重的工具，如果廠商能夠採用公益合作模式，如推動「運動處方籤」，有系統地將健康智慧科技與穿戴裝置，推廣到社區照顧關懷據點，藉由科技工具的使用，幫助長輩持續紀錄與關注自身健康狀況，輔以運動指導來培養長輩正確運動習慣，累積起來的相關生理量測數據，亦可成為未來相關產品服務改良，或制定高齡政策之

參考依據，是政府與民間合作雙贏的策略之一。

(二) 結合遠距醫療與照護科技，讓關懷照顧無所不在

高齡社會最大的隱憂之一，就是沉重的家庭照顧壓力，特別是照顧人力不足情況下，如何照顧在異地的家人會是最大的壓力來源。隨著科技發展，遠距照護與醫療的技術日新月異，即有企業捐助，在偏遠醫療照顧資源不足區域，結合遠距醫療及照護科技暢通服務輸送。另外，針對高齡失智症患者越來越多的趨勢，結合資通訊科技與衛星定位技術的遠距照護亦能發揮效果，目前國內亦有企業（如保全業）關注此議題，捐贈設備以及服務協助失智者，公益形象與知名度亦因此上升。

二、幸福家庭領域

「永續長照服務，促進世代共融」是核心，希望有更多企業能夠從其產品及服務的設計，來降低失能者家人的照顧壓力，亦或讓產品與服務能帶動、促進不同世代的融合，企業社會責任在此的確有若干實踐的可能性。

(一) 商業保險社會化

面對高齡社會可能衍生的各種風險，發展多元多樣的高齡保險商品有其必要性，特別是如年金儲蓄、健康保險、長照保險等；企業能夠站在高齡者需求立場來設計合適的保險金融商品，並適度承擔某種程度的社會責任，會是金融保險業企業

社會責任的體現。

(二) 商業長照保險結合實物給付的經濟效益與社會影響力

長照保險，會是照顧失能者的重要支柱之一。政府持續推動長照社會保險立法工作之際，企業早已關注到高齡者的需要，積極推動各種長照保險產品，這些保險產品能夠為長者及其家人帶來某種程度的保障，暫時彌補政府長照社會保險上路前的空窗期。商業長照險的實物給付更具意義，保險業者適度引入資金到既有的長照服務體系，其購買服務作為，可讓投入相關服務的民間單位，比過去單純由政府補助的資金外，增加未來可持續擴展長照服務的新活水；異業結盟的作法，除了可能擴增現在長照服務的量與質之外，亦為民眾提供更多元的保障，這樣的企業社會責任落實，深具前瞻性及影響力。

(三) 積極落實員工協助與支持方案

照顧失能者，除了政府責任之外，更期待能夠有「商助」。根據商業週刊(2014)報導指出：「隱形照護」議題對日本企業的人才保衛戰造成嚴重衝擊，除了既有政府的各項照顧與支持服務之外，企業為了留住人才、落實照顧員工及其家屬的企業社會責任，更是自發性地規劃投入更多員工協助與支持方案，包括論提供有薪照顧假、情緒與諮商服務、和直接提供各種高齡照顧服務給員工及家屬；「商助」的力量將是穩定員工留任、照顧員工的最佳策略，更是企業社會責任的展現。

(四) 規劃多元多樣的世代融合活動

特別節日與社會氛圍的營造，如單身購物日、白色情人節...等，常為企業帶來很多意想不到的商機，進而創造社會的高度關注。如此經驗，亦可複製到高齡社會中，透過企業力量帶動社會不同世代的相互瞭解與促進融合，像是擴大「祖父母節」的商業行銷，透過商業活動來促進代間交流。或鼓勵員工家庭日帶長輩到公司來交誼，亦可以展現企業對高齡者的重視，以及用實際行動支持家庭融合。

三、活力社會領域

「促進多元參與，提高自我價值」是核心精神，從終身學習、高齡再就業到青銀共創，呼應聯合國及世界衛生組織「活躍老化」的行動倡議，鼓勵高齡者積極社會參與，進而提升自我意識及價值感，這是另一個企業社會責任可以落實的地方。

(一) 鼓勵企業志工投入社區服務

在全臺緊密分布的各式社區服務場域，像是樂齡學習中心、樂齡大學、長青學院、社區照顧關懷據點等，除了高齡者投入志願服務外，無論是關懷訪視、健康促進、共餐、終身學習等活動，都期盼有企業發動志工投入，不但有助於各項社區服務內容的發展與豐富度，更可藉此增進世代交流；相關從業人員亦可從服務中近身觀察高齡長輩的各種需求，同時探索未來的銀髮商機。

(二) 透過職務再設計，維繫高齡員工職場參與

離開職場，是部分高齡長輩不安的開始，面對無法預測的健康狀況、經濟安全、年齡歧視，都可能讓人退縮沮喪。持續工作，是健康體能與人際維繫、自我價值延伸的重要關鍵之一，如何透過「職務再設計」來推動高齡員工的第二生涯、經驗傳承，同時亦可達到維持經濟收入的經濟安全目的，可以說是企業社會責任的重要展現，同時亦能解決企業內人力不足、人才流失的問題。

(三) 去除年齡歧視，晉用高齡者就業

高齡者離開職場後想要再就業，最常遇到的問題就是年齡歧視。如何善用銀髮人力、創造新價值，用實際聘僱來破除職場上的年齡歧視，除了能為企業開發更多人力外，更是企業社會責任的具體展現。

(四) 鼓勵青銀共創，世代攜手合作

高齡者擁有社經背景、工作經驗的歷練與資源，青年則多擁有創意、熱忱與行動力，兩者可以是互補、互助的角色，更是合作搭檔創新創業的完美組合；如能鼓勵青創家尋求中高齡者擔任業師或輔導師，有助於增進世代間的合作與相互欣賞，企業鼓勵與支持青銀共創，能讓高齡社會更美好。

(五) 高齡者參與設計，自立生活好便利

當企業要開發銀髮相關產品及服務的

時候，能夠邀請高齡者共同參與，以使用者需求為中心，有助於各種提升生活品質、支持自立生活的產品服務能夠讓高齡者更自在便利，這亦是企業社會責任可以著力之處。

(六) 支持不老夢想，為高齡者圓夢

夢想，是人生重要的動力。社會鼓勵年輕人勇敢逐夢，高齡者更期盼在有限的第二人生圓夢，他們往往並不在意是否功成名就，在意的是圓夢滿足。企業可以運用其資源與專業，在企業社會責任的項目下用實際行動支持與幫助高齡者圓夢，同樣能建立高齡族群的信賴與支持，更能增添社會溫馨之情。

四、友善環境領域

「普及支持網絡,消弭障礙歧視」是核心，持續營造高齡友善環境，破除生活上各種障礙、去除年齡歧視標籤，讓高齡者能夠自在生活，企業社會責任的關注與投入，能加深加廣環境對長輩的友善程度。

(一) 企業提供的產品與服務都能有高齡友善觀念

企業研發相關的產品及服務時，若能多考慮高齡者需求，在各種設計環節、使用者介面、服務流程、空間設計等，展現企業對高齡者的友善態度，這樣的服務者使用經驗，有助於讓長輩更勇於踏出家門、參與社會，是企業社會責任落實高齡友善環境的第一步。

(二) 串連產品與服務，高齡服務網絡更便利

物聯網時代來臨，企業產品也演進到策略聯盟的時代，因應高齡者需求，透過資通訊科技或實體線下的整合，讓企業所提供的各項產品服務能夠彼此連結，讓長輩在自己熟悉的生活圈內，便利取得各種讓生活更好的產品或服務，透過企業社會責任行動，來強化並加速整個社會友善環境的佈建，有助落實真正的在地安老。

(三) 導入通用設計，讓環境更友善

無障礙的環境，是友善環境的基礎。在任何形式與用途的建築上，皆能導入通用設計觀念，就能減少高齡長輩生活上的障礙，若每個企業都能從其擁有的建築開始做起，使逐漸能夠讓整體社會環境更友善。

(四) 善用大數據資料，打造 Living Lab 來提供高齡者更適切的產品與服務

企業善用的各項產品與服務所產生的大數據，精準掌握高齡者的需求，讓使用者參與體驗與回饋，持續投入創新與研發，一方面讓企業的產品與服務更有效滿足高齡者需求，另一方面亦有助於企業拓展更大的產業市場利基，企業有責任用商業力量讓高齡社會更美好。

(五) 去除各種年齡歧視，加入高齡友善倡議，幫助建立高齡社會新圖像

去除各種潛藏的年齡歧視，企業亦可

從自身角度加入高齡友善環境的倡議，帶動社會關注高齡社會議題，透過行銷宣廣，翻轉高齡負向之刻板印象，讓社會更能接納高齡長輩，這是企業社會責任可以扮演的獨特角色。

(六) 公益支持非營利組織，投資高齡相關社會企業

從社會企業及社會創新的角度來看，高齡社會預期種種可能遭遇的問題與挑戰，背後可能其實都潛藏商機。除了企業關注及投入高齡議題，還可以扮演更積極的角色來回應高齡者需求，亦即從社會影響力投資的角度，用公益行動來支持各種非營利組織，亦或投資或設立社會企業，建立更強的夥伴關係讓高齡社會更美好。

肆、結語

滿足市場需求，是企業獲利的來源，更是企業社會責任之所以存在的必要性。取之於社會，回饋於社會，企業以企業公民角度積極參與、投入高齡議題，所能帶動的影響力及創造的社會氛圍難以估計，同時藉由企業社會責任踐行帶來的豐沛社會力，更能夠有力協助政府在面對高齡社會來臨時，所進行的社會改造工程。《高齡社會白皮書》不僅是只有政策指引的意涵，更是一個開放與創新的公民社會參與介面平臺，期待透過此白皮書，強化政府、企業、社會、社區、家庭及個人的協力關係，有系統地逐步做好迎接高齡社會來臨的各種準備，匯集社會力建構一個自助、

互助、共助的美好高齡社會，是我們期待看到的美麗願景。

（本文作者為行政院政務委員）

關鍵詞：企業社會責任、高齡社會白皮書、高齡政策

📖 參考文獻

行政院（2015）。高齡社會白皮書。

行政院國家發展委員會（2014）。中華民國人口推計 103 年至 150 年，取自：

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=84223C65B6F94D72。

高希均（2007）。雄心與良心的地圖。哈佛商業評論中文版，16，138-140。

商業週刊（2014）。隱形照護，220 萬人離職風暴。商業週刊，1405，104-127。

商業週刊（2015）。50 歲到 64 歲史上最敢花錢世代。商業週刊，1453，96-103。

馮燕（2004）。臺灣非營利組織公益自律機制的建立。第三部門學刊，創刊號，97-126。

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organization stakeholder. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

CED (1971). *Social Responsibilities of Business Corporate*. New York: Committee of Economic Development.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

WBCSD (2000). *Corporate Social Responsibility: Meeting Changing Expectations*. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.