



2

關於本報告書



2-1

本報告書的報導實務

撰文 | 永續發展與社會創新中心韌性治理規劃組

本報告書的報導單元是社會實踐當責系統中「模組4：實踐行動」的計畫年度成果，並使用USR能動平衡計分卡來梳理策略行動項目，並揭露行動成果 (outputs) 與成效 (outcomes)，此為整份USR年報之核心。

報告範疇

本報告書揭露期間原則上為2023年1月1日至2023年12月31日，為考量學校學年度運作機制，部分資料以學年度範疇進行說明。在時間指涉上，主要以西元年進行表示，在公文行政上則以民國年進行表示。另外，俾利中長期效益評估成果資料的積累，部分事件以溯源為原則，數據資料或行動事件會詳細揭示。

本報告書的章節安排：前三章關乎「大學社會責任融入校務發展之規劃」的年度成果，是校務端行動的揭露與說明。從第四章起至第八章，分屬五個計畫團隊的專章內容，由計畫主持人擔任章節主編，以報導單元的方式呈現子計畫成果。第九章則是校內其他社會實踐焦點案例的分享，最後第十章則是結語與展望。

管理方式

永續中心韌性治理規劃組籌組工作小組，規劃本報告書《2023淡江大學社會責任年報》的書寫架構與工作進程，同步也啟動《2023淡江大學永續報告書》的編製工作。均透過校內會議與OA公文公告周知，向校內相關單位主管報告，隨後由各單位與計畫團隊提供初稿。由各計畫主持人審核確保資料的準確性與平衡性，再由工作小組進行資料彙整與文字編修，重新就整體架構進行清晰性的編撰品質確保。

2-2

從成效評估機制出發的行動自評

整理 | 永續發展與社會創新中心蔡妍婷專任助理

本年報是本校推動大學社會責任工作的年度成果報告書，並奠基在中長期效益評估的框架下進行逐年累積，因此，同步揭露2023年的相關投入行動。

▼本校中長期效益評估規劃工作的投入行動—2023年

時序	行動	說明與描述
2023.01.31	A01	繳交《淡江大學中長期效益評估成果報告書：2017-2022》
2023.03.27	A02	教師社群第3次活動，主題：社會實踐者如何開立與管理影響力帳戶？
2023.03.30	A03	完成《淡江大學2022大學社會責任年度報告》，此由永續中心社會實踐策略組主責辦理
2023.04.28	A04	USR計畫第三期公告計畫通過，本校執行6件計畫，1件校務端計畫、5件獲補助款的計畫端
2023.05.08	A05	教師社群第4次活動，主題：從Outputs到Outcomes的第一哩路：影響力問卷設計
2023.06.07	A06	本校成立「大學社會責任推動委員會」，第1次會議
2023.06.09	A07	主辦112年度教育部大學社會責任共同培力系列活動： 「誰說夏蟬不知冬雪？USR與它的中長期效益評估」
2023.08	A08	以共培活動經驗整理為內訓教案，進入校內5個USR計畫進行培力，依序是 愛陪伴團隊(8/1)、食農團隊(8/9)、淡北團隊(8/23)、樂齡團隊(8/29)、好生活團隊(8/30)
2023.09.04	A09	邀請柯勇全博士入校主領5個計畫團隊， 進行「淡江大學USR策略校準與中長期規劃培力工作坊」
2023.09.07	A10	因應111學年度第2學期的學期執行成果資料收集， 韌性治理規劃組召開說明會，並解釋資料欄位設計用意
2023.10.03	A11	韌性治理規劃組籌辦「利害關係人鑑別AA1000工作坊」，協助計畫團隊 研訂前三大重要的利害關係人
2023.10.11	A12	韌性治理規劃組綜整本校第三期USR計畫利害關係人類型調查， 而後繳交教育部USR推動中心
2023.10.24	A13	韌性治理規劃組召開112年度成果評核作業須知共讀與成效評估機制共識凝聚討論會
2023.11.08	A14	於本校USR第三期計畫第5次室務會議中，說明社會實踐當責系統的內容與操作方式
2023.11.18	A15	USR推動中心邀請整理本校中長期效益評估規劃經驗，撰文一篇，上架 USR推動中心官網/電子書專區/中長期效益評估學習工具
2023.11.21	A16	校務端與5個計畫端，各自完成「成果評核報告書」，上傳系統，完成繳交
2023.11.29	A17	2023淡江大學永續報告書、2023淡江大學社會責任年度報告書啟動會議
2023.12.12	A18	邀請柯勇全博士入校主領「聯合國國際開發署(UNDP)永續影響力標準課程」
2023.12.21	A19	USR計畫主持人共識會議，討論USR年報編製架構
2023.12.26	A20	GRI Standards教育訓練六小時課程

資料來源：整理自本校彙整之USR學期成果資料收集表單

計畫團隊盤查 利害關係人種類與規劃議合方式

整理 | 永續發展與社會創新中心蔡妍婷專任助理

社會實踐需要行動者正視相關利害關係人提出的需求，並管理潛在發生的衝突，投入盡職調查 (Due Diligence)，設計策略性議合與政策程序等方式，由價值鏈上游至下游全面性發展多元共融 (Diversity, Equity and Inclusion, DEI)，確保學生、地方/社區/社群、公私部門等利害關係人之人權在攸關的各個方面，都能獲得考量。

持續與利害關係人群已進行價值溝通，是社會實踐當責系統的「工作模組05：效益評估」，並在行動中有所回應。為此，本校永續中心於2023年9月4日舉辦「USR策略校準與中長期規劃培力工作坊」，邀請到國立臺中教育大學管理學院社會企業中心柯勇全執行長為校內USR計畫端講解何謂績效評估？五個計畫均有代表出席共學，共計30位 (USR教師12位、助理12位、學生4位、跨校教師2位)，並在當日完成第一輪的利害關係人鑑別及成果。

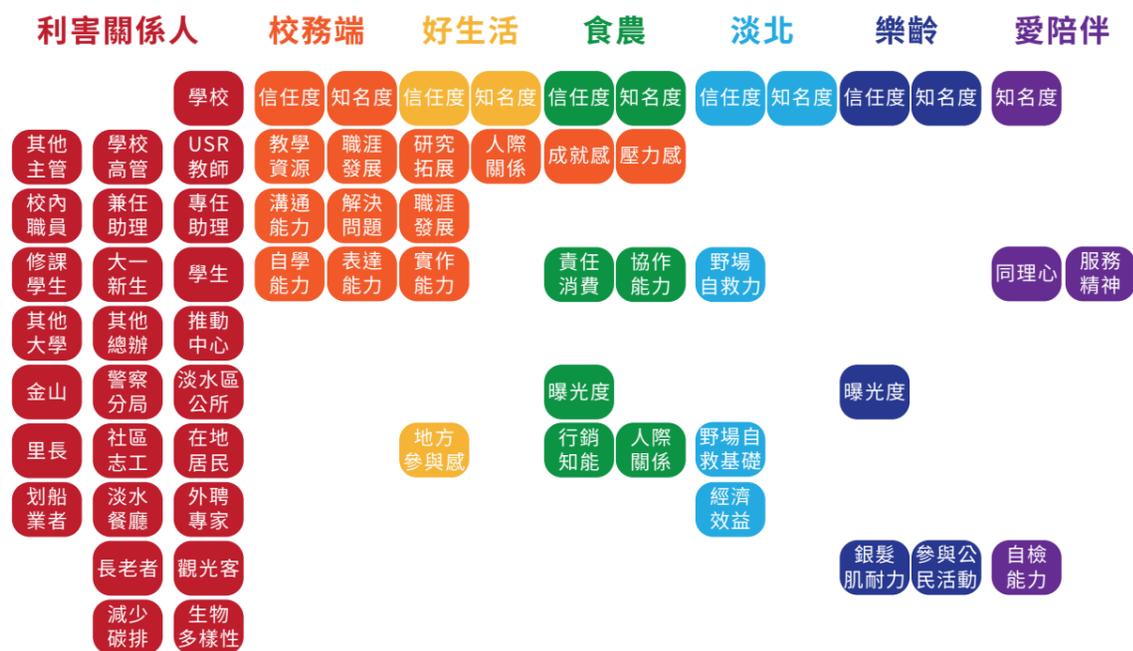
而後因應推動中心亟欲了解各計畫團隊之利害關係人類別、圖像及資料的蒐集情況，每個計畫執行團隊需確認利害關係人及相應的調查方法。永續中心於2023年10月3日舉辦「淡江大學USR計畫利害關係人鑑別AA1000工作坊」，邀請校內USR計畫端夥伴出席 (6位USR教師、15位助理、1位學生，共計22位)，共同理解AA1000的五大鑑別項目：依賴性 (Dependency)、責任 (Responsibility)、張力 (Tension)、影響力 (Influence) 及多元觀點 (Diverse Perspectives)。計畫團隊成員在個人觀點上給予評分，最後將團隊的分數加總，得出該計畫團隊的前三大利害關係人，凝聚共識後分別寫出結果。

透過工作坊，校務端與計畫端經過協調，校務端確立三大類關注的利害關係人：USR教師、USR專任助理、校務行政主管。其中，「USR教師」與「USR專任助理」為計畫端共同重點關切的利害關係人，因此由校務端為代表編製價值問卷進行調查；校務行政主管部分的調查請見本年報2-6的報導說明。

利害關係人議合的執行，讓我們聆聽場域需求、回應利害關係人的期待，並透過有效的議合策略滾動式調整自身的實踐行動方案。

▼USR計畫盤查利害關係人類別與規劃議合方式

計畫名稱	利害關係人類別	議合調查方式
大學社會責任融入校務發展之規劃	USR教師 USR助理 校務行政主管	價值評估調查問卷 (非常顯著、顯著、有些、無) 價值評估調查問卷 (非常顯著、顯著、有些、無) 2023年淡江大學永續報告書重大性議題分析 (取校務主管有效問卷50份)
淡水好生活：山海河賦創設計行動	修課學生 場域夥伴 參與活動者	以6點量表進行測量 以6點量表進行測量 以6點量表進行測量
淡北風情e線牽、海陸旅遊全體驗	修課學生 場域夥伴 活動參與者	問卷、學習單與教學評鑑 訪談、問卷 問卷、訪談
農情食課：建構北海岸永續食農教育基地	課程學生 外部資源夥伴 在地合作團體	問卷、訪談 問卷、訪談 問卷、訪談
為樂齡而行：跨代原力、青銀共創	課程學生 長者 長者眷屬	社會實踐課程價值問卷 社會價值問卷滿意度問卷7點量表 社會價值問卷
守滬樂齡宜然自得：建置已長者為關懷的「為愛(AI)陪伴」手機APP	學生 長者 教師	活動成效回饋單 生活調查問卷及滿意度調查10點量表 活動成效回饋單



▲USR計畫端之利害關係人及成果

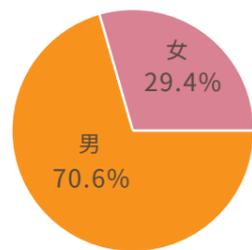
校務端進行利害關係人價值調查結果：USR教師

撰文 | 企業管理學系碩士許程閱

USR教師投入計畫的價值評估調查結果

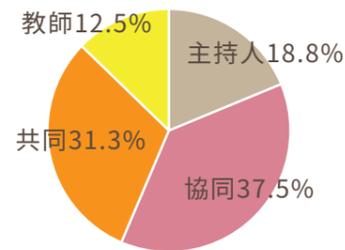
在USR教師版調查中，38位USR教師，共計17位填答(填答率44.7%)，下圖為17位填卷者的多元背景簡要說明。問卷中也詢問關於「每人每週平均投入本計畫工作時數佔其每週全部工作時間之比率」，填卷教師最高的時間投入比率高達70%，相當投入於USR社會實踐工作之中，最低則是10%，平均為37%。

性別比例



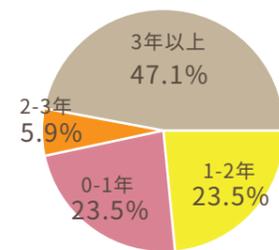
女性:5
男性:12

身分多樣化



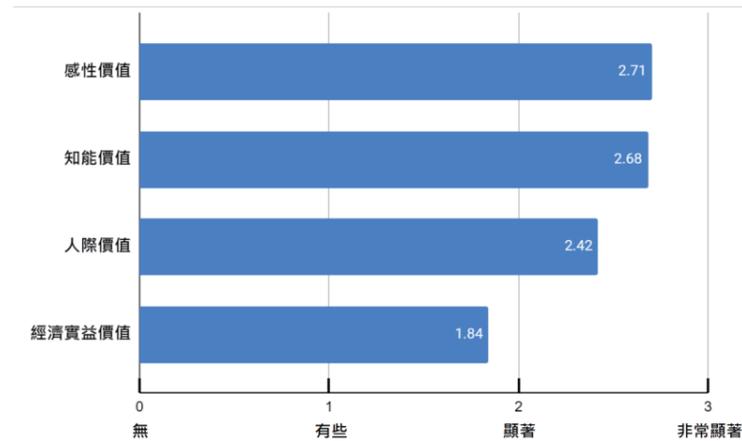
主持人:3
共同主持人:5
協同主持人:7
課程參與教師:2

USR 經歷



0~1年:4
1~2年:4
2~3年:1
3年以上:8

USR教師投入在執行USR計畫的過程中，所獲價值達顯著以上者，第一是感性價值最高，達2.71/3分，包括了榮譽感、工作與興趣相結合、為社會實踐與地方貢獻一份心力、為校/計畫/自己爭取榮譽。第二是專業知能價值為2.68分，包括：累積教學知能、深化研究能量、提升對社會實踐議題的知能、增加行政經驗與歷練、促進產學合作能力。第三是人際價值為2.42分，包括了同儕情誼、結識跨團隊計畫夥伴、提升場域夥伴的連結、提升政府組織的人脈關係、累積未來夥伴資源網絡、增進與計畫助理的信任感。而帶來的經濟實益價值，包括：薪資福利待遇、獲得經費資源機會、增加學界經歷厚實職場競爭力，則未達顯著。



▲USR教師價值問卷調查結果

同時，校務端也關注USR教師在參與USR計畫的動機，調查中反應出成就感上升18.3%；但是同時，社會實踐場域中的複雜任務，也促使焦慮感程度上升了5.7%，也在工作職場與家庭之間的平衡關係下降8.5%。由此可知，USR教師在成就感上升的同時也帶來職場上的焦慮感，職家平衡關係也受到挑戰。

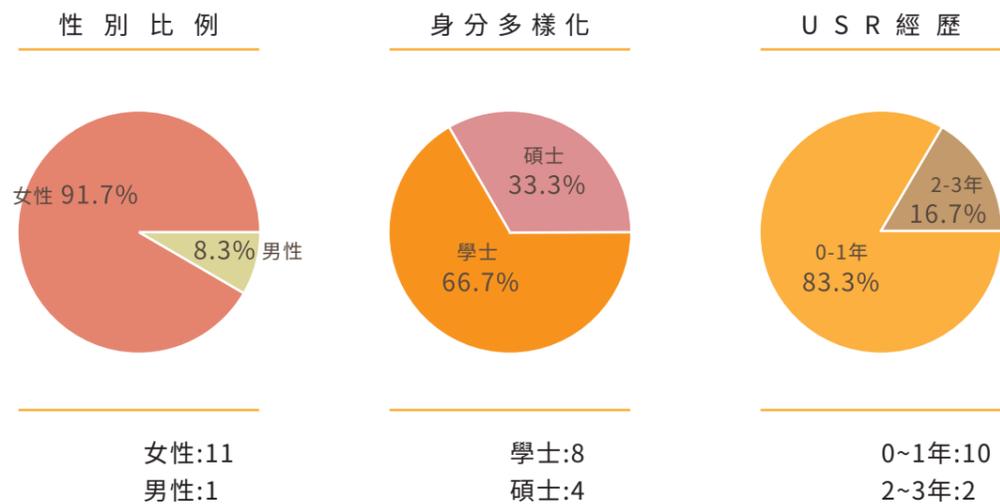
▼2023USR年報關係人價值問卷：USR教師版



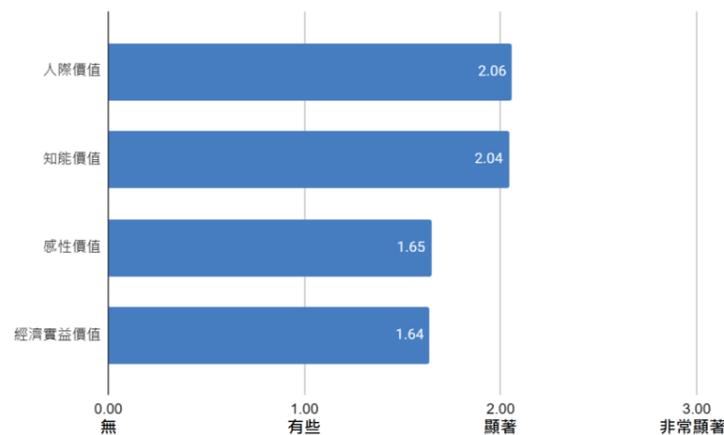
校務端進行利害關係人價值調查結果：USR專任助理

整理 | 永續發展與社會創新中心蔡妍婷專任助理

在USR助理版問卷中，專任助理團隊18位，計12位填答(填答率66.6%)，填答者基本概況如下圖。



USR專任助理投入在執行USR計畫的過程中，所獲價值達顯著以上者，第一是人際價值最高為2.06/3分，包括了同儕情誼、結識跨團隊計畫夥伴、結識學生、提升場域夥伴的連結、提升政府組織的人脈關係、累積未來夥伴資源網絡、增進與計畫主持人群之間的信任感。次之是專業知能價值，為2.04/3分，包括：提升專案規劃與企劃能力、提升多元合作與溝通能力、提升社會實踐議題知能、增加行政經驗與歷練、促進產學合作能力。但整體而言，還是有努力的空間。



▲USR專任助理價值問卷調查結果

在參與USR計畫對於工作的成就感上升38.2%；對於工作職場上的焦慮感下降1.4%；在工作場域與家庭之間的平衡關係下降2.5%，最後在身體健康改變程度則是下降20%。由此可知助理雖然在成就感有所提升，但可能因計畫的工作繁重導致在身體健康方面有下降的現象，鼓勵計畫主持人應平時多關心計畫助理的健康。

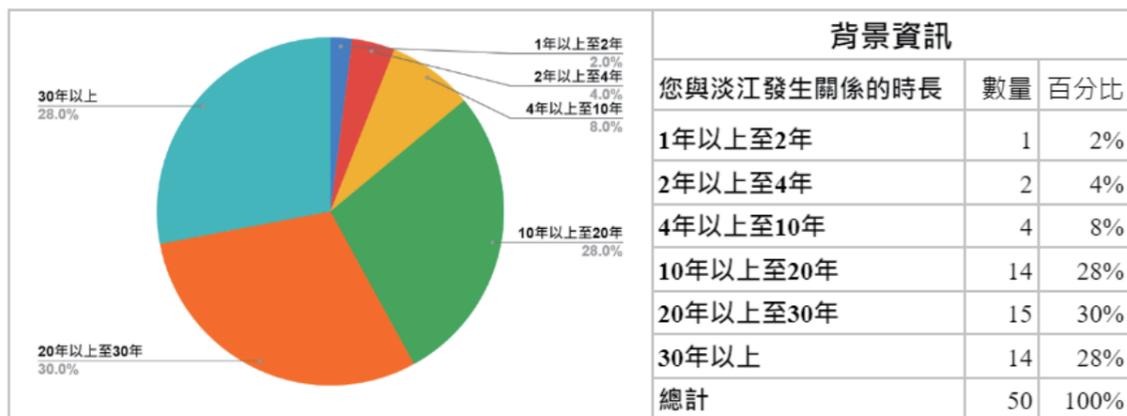
▼2023USR年報關係人價值問卷：USR專任助理版



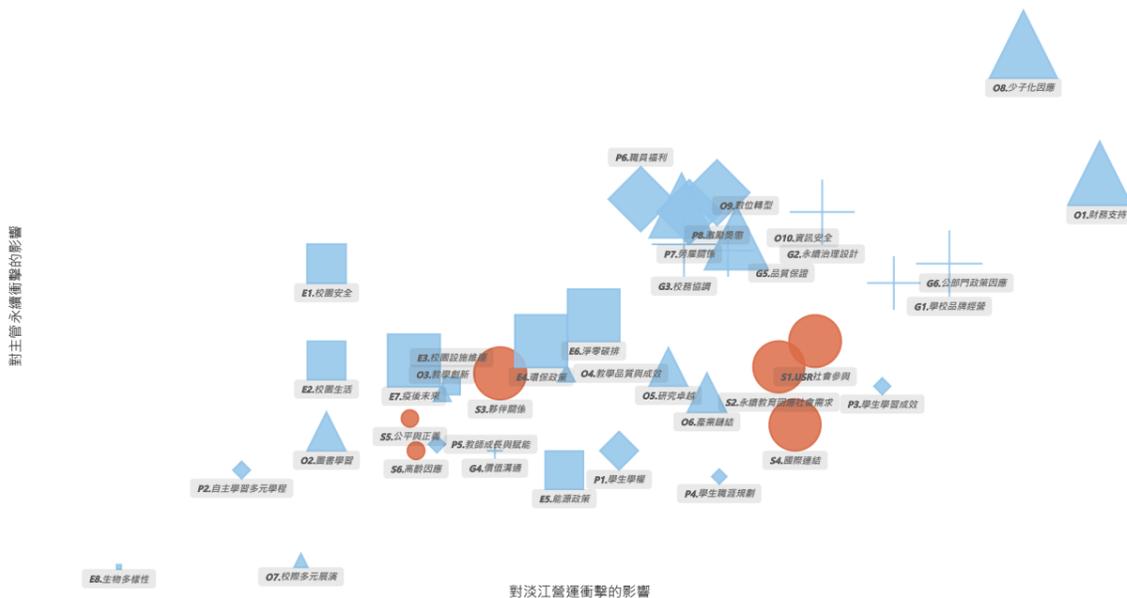
校務端進行校務主管調查： 取樣自2023年重大性議題分析

撰文 | 企業管理學系碩士許程閱
SDG Target: 17.16.1

關於本校務主管的永續議題調查，來自《2023淡江大學永續報告書》的重大議題調查，於2023年10月進行調查，其中抽取本校校務主管的有效樣本為50份。



◆ 人才培育 P ● 社會共融 S ▲ 校務營運 O + 勸性治理 G ■ 環境永續 E



▲ 2023淡江大學重大性議題分析結果

▼ 校務主管(年資分群)關注之淡江大學永續議題

年資	10年以下	10至20年	20至30年	30年以上	總體校務主管
最關注的議題	P8. 激勵獎懲* P3. 學生學習成效* O2. 圖書學習	P8. 激勵獎懲* G1. 學校品牌經營* G2. 永續治理設計*	O8. 少子化因應* G1. 學校品牌經營* O9. 數位轉型*	P6. 職員福利 O8. 少子化因應* G5. 品質保證	O8. 少子化因應* G1. 學校品牌經營* P8. 激勵獎懲*
正面影響	P8. 激勵獎懲* P1. 學生學權 O2. 圖書學習	P8. 激勵獎懲* G2. 永續治理設計* S1. USR社會參與*	O8. 少子化因應* O9. 數位轉型* O6. 產業鏈結	P6. 職員福利 O1. 財務支持* O8. 少子化因應*	O8. 少子化因應* G2. 永續治理設計* G1. 學校品牌經營*
負面影響	O8. 少子化因應* G5. 品質保證 G3. 校務協調	G2. 永續治理設計* S1. USR社會參與*	O8. 少子化因應* P6. 職員福利 O9. 數位轉型*	P6. 職員福利 O8. 少子化因應* G6. 公部門政策因應*	O8. 少子化因應* P6. 職員福利 P7. 勞雇關係
永續影響	O8. 少子化因應* P8. 激勵獎懲* P1. 學生學權	G2. 永續治理設計* P8. 激勵獎懲* O8. 少子化因應*	O8. 少子化因應* O9. 數位轉型* P6. 職員福利	P6. 職員福利 O1. 財務支持* O8. 少子化因應*	O8. 少子化因應* O1. 財務支持* O9. 數位轉型*

備註：*為《2023淡江大學永續報告書》最終公告揭露之14項永續議題

本次調查中，於校務主管的重大性永續議題調查當中有一個共同的重大發現：無論年資分群中的哪一類主管，關於環境面向(E)的永續議題都不在前三大關心的清單中。表示校務領導層對於環境的關注尚未提高至全面的意識。回應永續議題表達的是全體利害關係人的集體智識，就算同是領導層級，彼此之間的感受，也未必與其他利害關係人的感受相同。

總體校務主管分析

總體校務主管最關心的前三大議題包含O8-少子化因應、G1-學校品牌經營、P8-激勵獎懲，其結果與全體淡江利害關係人的調查不謀而合。然而在正面影響的議題中G2-永續治理設計與G1-學校品牌經營都名列前三，可見永續的治理推動與學校聲譽的提升，在近年已經帶來絕對的影響。

於負面議題當中P7-勞雇關係是特別被提及出現的永續議題，由個別年資的主管觀察是不曾提上榜的，倘若集體的積分加總卻名列第三，勞雇關係於問卷當中的子議題包含多元溝通管道、工作效能、工作穩定度、職家平衡，表示其中還有需要進益的部分。

最後，在永續影響的部分，全部都是校務運營面向(O)的議題，常理是吻合本調查的主管身分最能感受的議題面向，而少子化議題為第一名與當前高教環境符合，其次財務支持也說明私校的財源影響，再者數位轉型為新一波AI浪潮的影響，扣合本校中長期目標「AI+SDGs=∞」。

關注度分析

首要，將先說明與全體淡江大學調查結果之差異。對於本年度永續議題共摘選14項，其中於主管前三大關注議題只有三大面向中的6項，分別為韌性治理面向(G)：學校品牌經營、永續治理設計；人才培育面向(P)：學生學習成效、激勵獎懲；校務運營面向(O)：少子化因應、數位轉型。

為此表示領導階層對於環境議題(E)與社會議題(S)的關注相對其次，對於P8-激勵獎懲議題，於20年以下的校務主管皆是最注目之議題，於20年以上的校務主管則是共同注目P6-職員福利議題。反應於個人生涯規劃上的階段發展，年資較低的教師在意升遷機制，屆齡退休教師則關心退休生活的準備。

10年以下之校務主管，特別在意「學生」此利害關係群以及教學

與研究後備的資源，P3-學生學習成效、O2-圖書學習議題，只有此階段的主管在關注。

10年以上至20年之校務主管，更在意韌性治理面向(G)的議題，對於G1學校的品牌經營與G2永續治理設計。

20年以上之校務主管更為關切校務運營面向(O)議題，其中O8-少子化因應議題皆出現在20以上年資主管。此階段主管亦關心O9-數位轉型的議題，也表達20年以下教師比較貼近數位原生代，對數位的變革影響較小。

30年以上校務主管亦關切G5-品質保證議題，品質保證為淡江的DNA，推行在淡江超過30年，可以表示固有的傳統延續是為資深主管在乎議題。

正面影響分析

表示由此利害關係人的角度而言，此議題的運作是否有帶來正面的影響。然而對於主管的身分會更多元的加入自身在單位運作的關注與影響。

10年以下之校務主管，亦是特別在意「學生」此利害關係群，其中認為P1-學生學權帶來的正面影響相對重要，而學生學權其中包含子議題有：課程制度、訓練與教育、學輔機制與職涯輔導、獎助學金的議題。

10年以上至20年之校務主管，開始受到S1-USR社會參與的影響，其中本校已經連續獲取三期USR計畫的支持，相對也影響校內相關的管理機制。

20年以上之校務主管，更受到O6-產業鏈結之影響，可以見得淡江私校的品牌定位與企業校友帶來的正面效應，比如淡江長年獲取「企業最愛」的媒體評比。主因可能為一階主管多為學院的院長，更貼近第一線學生畢業後的需求。

30年以上之校務主管，認為O1-財務支持相對重要影響，由於私校有私募辦學特性，鑑於近年少子化影響，相對其他私校，本校募款成效優異，持續加深與校友企業鏈結，回應20年以上主管的議題影響。

負面衝擊分析

表示由此利害關係人的角度而言，此議題的運作是否有帶來負面的衝擊。然而對於主管的身分會更多元的加入自身在單位運作的關注與影響。此外，議題本身也有系統環境的衝擊影響，亦反應組織機制能否應對。

O8-少子化因應，對於每一階層主管都有負面影響，其中反應新進教師的升遷議題，以及屆齡退休教師的退休金議題。

10年以下之校務主管，受到G3-校務協調、G5-品質保證的負面衝擊，可以見得對於傳統的辦學機制使得新進教師，有一定的不適應與困難。

10年以上至20年之校務主管，則是受到新型議題的衝擊影響最深，如G2-永續治理設計、S1-USR社會參與，皆為近年世界公民議題與公部門宣令的倡議，雖然S1-USR社會參與也帶來正面的影響，但是在負面影響可以回應其中負面影響G3-校務協調所帶來，傳統與創新之間的衝突。

20年以上之校務主管則是受到O9-數位轉型的議題衝擊，亦回應G3-校務協調所帶來的，傳統與創新之間的衝突，更顯校務協調的重要性。

30年以上之校務主管，更有感於G6-公部門政策因應的負面影響，回應系統環境的變化，如永續與USR倡議經常透過教育部的政令倡議，增加了私校也需要參與的規範，才能維持高教環境的市場地位。

永續影響分析

此數據為正面影響與負面衝擊的總和，當同一議題帶來的正、負面影響甚大，組織更應當審視，是否犧牲某一利害關係人群利益，或是本議題自身帶來絕對的影響。

O8-少子化因應是所有校務主管一致認為帶來絕對影響的議題，對於少子化議題於本國也是國安議題，對於私校更是雪上加霜的現況，故於《2023淡江大學永續報告書》會有相對篇章作為盡職調查(due diligence)之報導說明。

10年以下之校務主管依然比較關注「學生」的議題，由商業角度可解釋此階段主管群更在乎顧客需求。

10年以上至20年之校務主管，比較關注永續治理與設計的議題，可以推測此階段主管於2030年(多項國家重大政策的目標年)確實有可能會晉身更高階主管，所以關於永續的議題實為最重要的影響。

20年以上之校務主管則回應，本校於永續行動中AI的使用與改革，在數位轉型上，多與企業合作，回應企業鏈結的好處。

30年以上之校務主管，回應校長群在少子化影響的投入，更著重財務支持的困境，除了受到少子化的系統性風險影響，逐年減少財源，也受到公部門政策限制學費凍漲之影響，如若辦學的財務受到極大的影響，當前永續經營的倡議在私校高等教育辦學之間，無庸置疑將會是首要面對的永續議題。