



友善高齡 志願同行 高齡志工服務手冊



衛生福利部 委託
中華民國志願服務協會 編印

中華民國 114 年 12 月



友善高齡 志願同行

高齡志工服務手冊



目錄

部長序 - 高齡志工 有你真好 5

前言 8

一、高齡社會要更好，志願服務不可少 8

二、群策群力，共同營造高齡者人生新舞臺 9

01 第 1 篇 高齡志工之特質、角色與功能 11

一、高齡志工之特質 12

二、高齡志工扮演之角色與功能 14

02 第 2 篇 高齡志工之服務內容與運用策略 19

一、高齡志工之服務類型 20

二、高齡志工主要服務內容 20

三、高齡志工之運用策略 22

03 第3篇 高齡志工督導 39

- 一、志工督導之目的與運用 40
- 二、督導志工之方式 41
- 三、督導高齡志工之技巧 42
- 四、志工之服務倫理 45

04 第4篇 高齡志工服務再設計 47

- 一、服務再設計的定義 48
- 二、如何進行高齡志工服務再設計 49
- 三、操作時應注意的事項 52

05 第5篇 高齡志工退場機制 55

- 一、什麼是高齡志工的退場機制 56
- 二、高齡志工退場機制的實施步驟 57
- 三、操作時應注意的事項 59

06 第6篇 高齡志工服務常見問題 63

- 一、運用高齡志工延伸之重要議題 64
- 二、高齡志工督導常有的疑惑 66
- 三、高齡志工服務過程中常見之倫理議題 70

07 第7篇 高齡志工服務再設計優勝方案分享 73

- 一、《從心啟動·再現光芒》 75
- 二、弘道攜手進安康 深耕楊孝在大寮 85
- 三、長庚有情 長青同行－長青志工關懷制度 105
- 四、屏東翻轉高齡印象打造友善志願服務場域 118
- 五、銀齡傳薪 童心共榮 126

結語 135

部長序

高齡志工 有你真好



志願服務已成為全球趨勢，更是衡量國家進步的重要指標，我國多年來持續推動並重視志願服務，成效顯著。首先，我國為亞洲首個通過志願服務專法的國家，志願服務發展及相關獎勵與保障方面相當完善。其次，由於我國深厚的文化脈絡及人情味，民眾樂於參與志願服務，志工人數逐年成長。依本部 110 年志願服務調查發現 25.5% 民眾有從事志願服務經驗，截至 2024 年底，依各縣（市）政府回復統計，符合志願服務法規定全國計有 1 萬 9,454 支志工團（隊），志工人數達 111 萬 5,419 名，占總人口 4.77%。服務領域遍及社會福利、教育文化、環境保護、衛生保健等，服務時數也高達 1 億 322 萬餘小時，相當於 6 萬 3 千多名專職人力。足見，志願服務活動在我國社會的興盛與蓬勃。

隨著社會變遷，人口結構改變，我國 65 歲以上人口比例於 2018 年突破 14%，正式進入「高齡社會」，並於今（2025）

年10月底已達19.9%，即將超過20%，邁向「超高齡社會」。為因應此趨勢，行政院於2022年11月10日核定「因應超高齡社會對策方案」，明確提出「建立健康、幸福、活力且友善的高齡社會」政策願景。其中，鼓勵高齡者積極參與志願服務，促進長者多元參與並提升自我價值，為重要行動策略之一。截至2024年底，全國高齡志工占高齡人口比例達8.85%，占全國志工總數35.6%，顯示高齡志工在推動志願服務中扮演重要角色。高齡者參與志願服務，不僅能延緩老化、維持身心健康，更能發揮智慧與經驗，回饋社會。因此，高齡者投入志願服務對個人、家庭及整體社會皆具顯著正面效益。

本部今年委託中華民國志願服務協會編撰修正《高齡志工服務手冊》，引導志願服務運用單位加強運用高齡志工人力。手冊內容涵蓋高齡志工的特質與角色，以及對高齡志工的督導、管理方法與常見問題的應對策略。同時，手冊也收錄了本部首屆徵求運用高齡志工服務再設計的優勝方案。期

望透過循序漸進的說明與引導以及範例的實作，讓運用單位充分認識高齡長者，重新思考高齡志工需求，檢視現有服務流程及內容，強化運用高齡志工持續從事志願服務。

未來，我們將以「健康台灣、樂齡幸福社會」為目標，營造友善的高齡環境。高齡志工不僅是支持社會、社區的重要夥伴，更是推動健康促進、失能預防、在地老化與世代共融的實踐者。期盼本手冊的出版，能助力高齡長者透過志願服務積極參與社會、關懷他人，實現「活躍老化」的精神，讓他們都能在服務中看見價值、發揮所長，並豐富生命內涵，攜手打造更具韌性與溫度的高齡友善社會。

衛生福利部部長

石崇良 謹識

114年12月

前言

一、高齡社會要更好，志願服務不可少

2015 年聯合國通過 2030 永續發展議程的永續發展目標（SDGs），揭示 17 項願景及 169 項細項目標，其中包含了促進各年齡層福祉、倡導終身學習及促進和平且包容的社會等願景。

依據我國國家發展委員會推估 65 歲以上人口比例至 2025 年將達 20.7%，接近超高齡（super-aged）社會的標準（超高齡社會係指老年人口比例超過 21%），預估到 2036 年進入老年人口比達 28% 的極高齡（ultra-aged）國家行列（衛生福利部，2021）。

如何為日漸增加的高齡人口，營造符合聯合國永續發展目標所提及的福祉促進、終身學習及和平包容的環境呢？國內實證研究指出，高齡者參與志願服務可以獲得心靈滿足、維持正向情緒，有助於自我價值的統整並邁向成功老化（林

麗惠，2006）；如從共生社區所強調成員相互依存，互惠互利的理念來看，老年人並非社會的依賴者，可以善用其智慧與能力，從「被服務者」轉變成「服務者」，這種多樣化的角色改變，也可以降低歧視與邊緣化的現象（黃源協、莊俐昕，2025）。而志願服務正是生產性老化（productive aging）主要活動之一，是值得投注的策略，也是促成高齡者社會參與、活躍老化的具體行動。

二、群策群力，共同營造高齡者人生新舞臺

行政院於 2021 年修正核定「高齡社會白皮書」揭示「自主」、「自立」、「共融」及「永續」四大願景，策劃我國高齡社會的發展。為了達成上述四大願景，政府相關部會有訂定五大目標，作為高齡社會發展的政策方針。其中「提升高齡者社會連結」方面為：鼓勵並支持高齡者參與就業、社會服務、進修學習，維持活躍的社會生活。其行動策略在志願服務方面其內容為：鼓勵公私部門召募高齡者參與志願服務，並運用服務項目再設計，友善高齡志工。另積極辦理高齡者志願服務宣導與訓練，協助更多高齡者透過志願服務維

持與社會之連結。據此，期許各公私部門能積極召募運用高齡志工，促使高齡志工可以透過服務過程維持與社會連結，活躍其老年生活。

高齡者擔任志工係屬志願服務的一環，依據我國《志願服務法》第三條第一款對志願服務的定義為：民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務。據此，高齡者擔任志工可能會對其服務內容與方式，稍做調整，但不會因其年紀因素而有違本法的規定。

建構高齡者參與志願服務之路，絕非單一部門的責任，衛生福利部期待能攜手各部會、地方政府及民間組織，透過中央部會訂定政策方向、提供行政與技術支持，連結地方政府的執行力、民間組織的想像力與創造力，齊心推動高齡志願服務工作，期待能為高齡者打造人生的新舞台而努力。

01

高齡志工之特質、 角色與功能



第 1 篇

高齡志工之特質、角色與功能



一、高齡志工之特質

(一) 高齡志工之優勢

從國內、外老年心理學知識中發現，高齡者認知及智力的衰退並非必然。他/她們擁有強大社會支持網絡，身心適應上也有獨特風格與智慧。每位高齡者都是獨特的，擁有豐富的社會經驗和生活歷練，不同的生命故事塑造出不同的高齡者。因此，與高齡者一起從事志願服務，宜從他們優點著眼，欣賞他/她們的長處，善用他/她們的能力。

高齡者仍然具有豐沛的學習能力，對部分高齡者而言，記憶的問題可能來自於腦中資料處理過程受到影響，感知速度減緩或過量的資訊使老人無法記憶，而非記憶能力降低。人類是非常有韌性的，老人又是箇中翹楚，因為他們比年輕人有更多的人生經驗，「過來人」這字眼包含著多少年月的

痕跡與成長的代價（梅陳玉嬋、楊培珊，2016）。

近來運用單位更看到高齡志工的其他優勢，包括：服務熱忱、重視榮譽感、時間較為充裕、人脈資源廣...等等。高齡者擁有豐富的經驗、技能、社會資源網絡，以及優質的服務態度，更是我們應重視與珍惜的優點。

目前許多基金會努力在倡導正向的老人意象，希望翻轉大家對「老人」的刻板印象。高齡志工的運用能否得宜，端賴運用單位是否在政策上予以肯定及重視，在執行上能運用智慧及方法，並且能瞭解高齡志工的特質。簡單來說，也就是以優勢觀點出發，透過服務再設計、訓練及督導，使高齡志工能在擅長的工作和專長下，發揮所長。

（二）高齡志工之限制

在討論高齡志工的服務限制之前，必須嚴肅地指出，任何年齡層的志工都有一定的限制。不可諱言地，高齡者相較與其他年齡層者，較易受老化與疾病等因素影響其體能及反應。這些生理、心理或技能上的限制，常常也是大眾對老人的迷思或是刻板印象。



事實上，高齡志工年齡範圍廣、個別差異大，多數高齡者身體健康無虞，特別是有心擔任志工的長輩多是健康的老人。再者，近來我國適逢新世代或新一代老人邁入高齡模式，他們在中壯年期間經歷經濟起飛時期，於經濟能力、知識水準方面都可能與過往認知農業社會裡高齡人口有所不同，足見我國高齡志工特性的轉變（游麗裡，2015）。此外，高齡者的人生歷練與閱歷也可能是他們的優勢，包括更有耐心學習、樂於與後輩相處等，或是過往職涯即是該領域的佼佼者。

面對高齡志工之限制，我們應該以理解的角度出發，從注意個別差異著手，發掘個人優勢、避開弱點，進而結合適當與完整的職前訓練、在職訓練、督導等機制，鼓勵高齡者積極投入志願服務，成就其實現自我，延續對社會的貢獻和參與。



二、高齡志工扮演之角色與功能

愛心與熱忱是投入志願服務的基本條件，此部分高齡者絕不缺乏。高齡志工在服務過程中所扮演的角色及功能，依服務對象、運用單位、社會而言，有不同的角色及功能。

（一）高齡志工對服務對象之角色與功能

面對不同服務對象，高齡志工可扮演的角色包括：關懷者、支持者、分享者及行動者等。由於高齡志工閱人無數，人生經驗豐富，作為關懷者、支持者時，能給予服務對象一股穩定、關懷及溫暖。鼓勵服務對象增強自我照顧的能力，使其感受到既溫馨又有尊嚴。

此外，高齡者的生命故事及經歷，使其成為極佳的分享者，以誠懇的態度，提供解決困難問題的建議。而作為行動者，高齡者本身就是身體力行的行善者，讓服務對象看到生活中的實例，激發服務對象向上的心。

（二）高齡志工在運用單位之角色與功能

高齡志工依據運用單位訂定的志願服務計畫，提供個人知識、體能、勞力、經驗、技術或時間等，提供輔助性服務，提昇運用單位的事務效能，進而增進社會公益。例如運用單位提供獨居長者關懷服務時，往往受限於專職人力不足、訪視個案數多，無法花更多時間陪伴、傾聽獨居長者的需求，高齡志工是最佳的人選，不僅可以同理心去理解同樣身為長者的需要，更能成為最佳關懷及輔助者。

高齡志工也可以成為運用單位與服務對象溝通及服務連結的橋樑。相較於專職人力，高齡志工有更多彈性的時間與服務對象相處、互動，而能獲得服務對象的信任，建立穩定且深厚的情感基礎。藉由高齡志工陪伴時的觀察，適時回饋予運用單位，讓單位能更了解服務對象的需求，為其連結更適切的資源，適時拉近彼此之間的關係。

此外，高齡志工亦可在運用單位的指導下，發揮所長，提供新穎且富有意義的服務內容，成為多元服務的提供者。例如：臺北市推動銀髮貴人、彰化縣社區推廣長者教導兒童體驗農事、培訓高齡志工到社區推動銀髮特殊飲食等，或高雄市某協會培育高齡志工及青少年共組烏克麗麗音樂劇團，到處演出服務嘉惠社區等，都十分具有創意。

（三）高齡志工對社會產生的正能量

投入志願服務的高齡者是社會的改變者，他／她們打破以往高齡者只能是服務對象的刻板印象，重新形塑大眾對老人的觀感，同時也讓年輕世代看見，奉獻與付出不只是年輕人的專利，高齡者亦可以為社會與個人創造有意義的改變。

高齡志工也是美好與良善社會的創造者。於各式高齡志工表揚活動中，不乏看見「一人志工、全家志工」情景，彰顯高齡志工常成為家人的榜樣，吸引更多朋友、家人共同參與、一同成長，進一步促成志願服務代代傳承。對社會而言，改變總是從微小的地方開始，透過高齡者參與志願服務的世代傳承，終有一日期待能吸引不同世代、不同領域的人們齊心投入志願服務，於各自的領域發揮所長，營造充滿愛與關懷的社會。





02

高齡志工之服務 內容與運用策略



第 2 篇

高齡志工之服務內容與運用策略



一、高齡志工之服務類型

依據衛生福利部 2021 年《志願服務調查研究報告》顯示，65 歲以上的高齡志工最近 5 年參加的志願服務類型以環保服務占最多（35.7%），其次依序是社會福利服務（32.6%）、衛生保健服務（18.8%）、教育服務（18.5%）以及文化服務（8.4%）。其餘為交通警政服務（6.3%）、民政戶政服務（5.2%）消防救難服務（3.5%），另法務服務、地政稅務、公共議題、外交服務、科技服務等，則為 3% 以下（衛生福利部，2021），可見高齡志工參與志願服務的類型十分多元。



二、高齡志工主要服務內容

高齡志工可以協助運用單位做什麼事？常是許多志工督導感到困惑。事實上，高齡志工在運用單位中可以提供多項協助，高齡志工在年輕時所累積的工作經驗或技能，就是運



用單位可以善加利用的特點。例如：有的高齡志工過去曾經是會計、財務人員，運用單位可以請高齡志工協助財務管理或經費核銷的工作；有的高齡志工可能擔任過音響影音工程人員，志工隊在辦活動時即能由高齡志工協助音控工作。

除此之外，高齡志工在年輕時可能具備許多個人才能，而運用單位在招募時，不妨深入了解應徵者的專長或經歷，適時地讓他們有發揮的空間，例如：運用單位希望規劃相關才藝課程提供給社區內兒童或青少年時，可先針對高齡志工進行技能調查，如此即能邀請有攝影、插花、書法或是運動專才的高齡志工擔任講師，讓他們有揮灑的空間。

再者，除依高齡志工專長適才適任以外，各服務類別之運用單位也可依各類別服務需求，加以訓練，提昇高齡者能力，進而安排適合之工作。

綜而言之，志工隊人才濟濟，高齡志工更是個個身懷絕技，只要志工督導善加觀察和運用，一定可以讓這些高齡志工發揮所長，樂在服務。





三、高齡志工之運用策略

高齡志工的運用與管理策略包括：招募、面談、訓練、管理、考核、獎勵及保險等面向，均有其專業性，具有相當組織規模之運用單位，建議以專人專職方式負責高齡志工的運用業務，期待透過專人專職的方式，從熟悉高齡志工的個性、專長與興趣開始，建立良好的關係，以優勢及正向的觀點與高齡志工共同成長學習；專人專職亦有助於掌握高齡志工運用及管理的訣竅，有利於志願服務業務的穩定及延續。

(一) 招募

1. 目的

招募是運用志工的第一步，目的在於尋找能輔助運用單位，提供協助服務的志工。招募時可將志工的社會參與、社會實踐之需求納入招募計畫中，讓志願服務不僅是一個幫助運用單位業務推動更順遂的策略，亦有讓志工獲得自我實現的機會。

2. 內容

- (1) 盤點運用單位需求，設定招募志工族群（例如：運用單位希望讓國中小學童認識傳統童玩，則可以設定招募熟悉傳統童玩的高齡志工。）
- (2) 訂定招募計畫（包含招募條件、招募人數、對象、服務項目服務地點、時間等）
- (3) 口耳相傳的招募方式比文宣有效，必要時輔以文宣、海報宣傳，切記字體要大、文宣內容文字要簡單扼要、一目瞭然、清楚易懂。對高齡長輩來說，較容易達到宣傳的效果。以下列舉幾項招募策略：
 - a. 高齡志工同心圓招募方式：由已參與的高齡志工介紹自己的親朋好友加入服務行列。
 - b. 至高齡團體招募：當面邀請或至目標團體（如：長青會、老人會）召開志工招募說明會。
 - c. 運用單位開放參觀：邀請高齡者親身參觀體會，更容易了解服務項目及感受服務現場，以招募到志趣相投的高齡志工。

- d. 運用志工招募平臺：運用單位可透過志工招募平臺，如衛生福利部志願服務資訊網、各縣市志願服務推廣中心、民間志工媒合平臺等，刊登招募相關資料訊息，以利民眾瀏覽或洽詢。
- e. 運用傳播媒體：透過媒體報導高齡志工服務故事或績優服務表揚活動，以感動行銷招募志工。
- f. 發行志工通訊：運用單位可以發行志工通訊，報導各項志願服務的動態，志工服務的感人事蹟，並刊登志工招募相關訊息。
- g. 利用資訊網站、手機 LINE、臉書（FB）、IG 等方式招募：高齡長者對於手機和電腦的運用日趨普遍，尤其是臉書（FB）、LINE 等通訊軟體的傳播快速且普及，可以藉此邀請高齡者即時報名，並藉由高齡者之間的轉傳，使招募資訊更廣泛流通。

(二) 面談

1. 目的

運用單位招募高齡志工時宜先進行面談，面談是志工與運用單位互動且直接溝通的最佳方式。透過面談，運用單位評估志工是否符合所需、了解其能力、發掘其優勢，進而加以善用，以適才適所，安排適合的服務內容。此外，面談也能讓志工認識運用單位的服務宗旨、服務內容是否符合個人期待，建立高齡者對志工服務的基本認識。良好的事前溝通，可釐清雙方的理念與期待，有助於志工長期配合或穩定地服務，以利運用單位未來服務工作之推展。

2. 內容

(1) 面談時間：每人以 20 分鐘左右為宜。

(2) 面談內容：

- a. 請志工自我介紹。
- b. 了解志工服務目的（動機）、興趣。
- c. 初步了解志工家庭關係、互動情況。
- d. 詢問相關經驗或對服務的看法。

- e. 介紹運用單位服務宗旨、服務內容、服務流程及服務相關規定（面談→訓練→見習→正式服務）
- f. 說明單位服務規定及須配合事項。

(3) 面談之問題範例：

- a. 您為什麼會想來我們的機構？
- b. 您想要從事什麼類型的服務？
- c. 您為什麼想擔任志工？
- d. 您希望從服務中有什麼收穫或獲得什麼成長？
- e. 過去是否有過類似的志願服務經驗？
- f. 您認為自己有那些專長、技能可以運用在服務上？
- g. 您對本運用單位還想了解什麼？

(4) 面談時運用單位應注意之事項

態度應保持和善、尊重，肯定志工的價值，這是讓高齡志工貼近運用單位的第一步。宜給予志工較多發言時間與機會，避免面談過程都是運用單位人員說話。

(三) 訓練

志工教育訓練可以分為職前訓練和在職訓練：

1. 目的

職前訓練是為了讓志工於服務前對志願服務有基礎認識，包含法規、內涵、倫理等。透過法規講解、內涵說明、倫理闡明，讓志工了解自己應有的權利與應遵守的義務，並建立正確的志願服務觀念，如志願服務是出於自由意志、非基於個人義務或法律責任的，亦能知道如何避免或回應服務過程發生的倫理議題。

簡單來說，職前訓練是保障志工權益，完善服務品質的重要一環。

2. 內容

(1) 基礎訓練：基礎訓練的課程著重於志願服務的基礎觀念，課程內容及時數，如下：

一、志願服務內涵及倫理	二小時
二、志願服務法規之認識	二小時
三、志願服務經驗分享	二小時

以上共計三課目，六小時。

(2) 特殊訓練：特殊訓練的課程則運用單位的服務類別，由各目的事業主管機關訂定或運用單位可依個別需求自行定之。以社會福利類志工特殊訓練為例，課程內容及時數，說明如下：

一、社會福利概述	二小時
二、社會資源與志願服務	一小時
三、運用單位業務簡介及工作 內容說明（含實習）	二小時
四、綜合討論	一小時

以上共計四課目，六小時。

志願服務工作內容說明（含實習）時數得由志願服務運用單位依實際需要延長之。

在職訓練

1. 目的

在職訓練是當志工已完成基礎訓練及特殊訓練，且已於運用單位服務一段期間後，運用單位為了協助志工持續提昇服務知能而辦理。另運用單位亦可以依業務推動或志工於服務過程衍生的需求，定期辦理相關教育訓練，藉以提昇業務及服務品質。

2. 內容

- (1) 成長訓練：以結合資深志工，精進志工的知能為主，運用單位可安排服務一年以上且曾參加基礎訓練及特殊訓練之志工參訓。以「廣結志工拓展社會福利工作－祥和計畫」為例，社會福利類成長訓練課程及時數，如下：

一、志願服務的方法及技巧	二小時
二、社會資源的結合及運用	二小時
三、志工團隊的結合及協調	二小時
四、志工團體的運作及成長	二小時

五、雙向溝通	二小時
六、活動及方案設計	二小時
七、團康技巧	二小時
八、溝通技巧	二小時
九、綜合討論－縝密思考研方案	二小時

以上各任選 6 課目 12 小時，相關課程及時數得由志願服務運用單位依實際需要調整。

(2) 領導訓練：以培訓志工幹部為主，運用單位可規劃由參與志願服務達三年以上且曾參加成長訓練志工為訓練對象。以「廣結志工拓展社會福利工作－祥和計畫」為例，針對社會福利類領導訓練課程及時數，如下：

一、領導志工的原則及技巧	二小時
二、志工及志工督導之心理調適	二小時
三、非營利組織概述	二小時
四、志願服務及社會需求	二小時

五、民主素養及志工團體	二小時
六、如何塑造志願服務文化	二小時
七、領導藝術	二小時
八、即席演講	二小時
九、綜合討論—精益求精創新猷	二小時

以上各任選 6 課目 12 小時，相關課程及時數得由志願服務運用單位依實際需要調整。

(四) 管理

1. 目的

管理的目的是在建立一套規範，可供運用單位、督導及志工等三方共同遵守的原則，舉凡組織編組、服務守則、權利義務、退場機制等，都是志工管理不可或缺的重要環節。透過公開、透明的規範，將有助於運用單位有效運用高齡志工，同時也能讓高齡志工於服務過程有所依循。

2. 內容

運用單位應訂定志工管理辦法（要點）及服務守則，內容應包含：志工隊成立的目的、組織及任務編組、志工的進用與退場機制、志工的權利、志工的義務、志工的福利、志工的考核及獎勵等。

志工隊成立的目的可依各該運用單位業務屬性或招募志工的需求自行規劃。組織及任務編組則是為了使志工發揮分工合作與自我管理之精神，而明確的任務編組將有助於促進志工之間的協調、合作。一般而言，志工隊可依人數設置隊長、副隊長，統籌志工隊的行政管理；另依服務內容可增設若干組別，如行政組、資訊組、活動組等各置組長、副組長，藉以協助各項業務推展。

志工的進用，運用單位可訂定高齡志工試用期（一般為3個月），透過試用期間，安排資深志工帶領新手高齡志工進行服務，透過母雞帶小雞的方式，讓高齡志工了解服務內容；同時也可藉由資深高齡志工的回饋，提供督導評估高齡志工是否適任。視工作情形，若無法勝任，宜提早告知，口氣要婉轉，並轉介或建議到其他適當運用單位服務。

另志工於服務期間的權利及義務，如服務時數的計算、請假的規則、服務的要求和服務倫理的遵守等，更應清楚明訂，以免造成高齡志工在服務過程中的困擾，衍生管理上的爭議。

最後，帶領高齡志工宜用同理心、搏感情的方式，溝通時多以尊重、稱讚的口吻，與高齡志工建立關係，善用其專長及人脈，儘量避免以權威方式帶領，減少讓其感覺不受尊重而有所反彈。

（五）考核

志工的考核，是為了確保服務品質及志工個人是否能勝任服務工作。許多運用單位常因諸多因素，特別是人情考量，而沒有進行志工考核工作，這是不恰當的。考核宜採用公平公開、分層授權、定期定時的方式進行，通常分為平時考核與年度考核，考核的項目包括：出缺勤狀況、服務態度、服務品質、人際關係等。對於考核結果優良的志工給予獎勵；對於考評不佳的志工則適時給予輔導和協助，如此可避免年紀較輕的督導，在管理高齡志工時的困擾。情感交流固然重要，規範的執行才能提昇專業服務品質及運作程序。

志工的考核，應由運用單位的志工督導來進行，也可以由志工隊幹部先做評核，或由志工先自評。無論採用何種方式，需事先訂定明確的考評標準，採用公開、公平、公正運作機制，方可讓被考評的志工欣然接受考核的結果。

（六）獎勵

對於志工的獎勵，可分為正式和非正式兩種（林勝義，2017）。其中，正式的獎勵措施，依《志願服務法》有服務績效證明書、志工表揚及榮譽卡等，或是運用單位為感謝志工協助，也會提供一些福利措施，像是辦理績優志工選拔、聯誼活動等；非正式的獎勵措施，有運用單位主管、志工督導或其他職員平時即對志工的的努力表示肯定、日常生活的關心、情感支持等。

1. 正式獎勵

(1) 核發志願服務績效證明：依據《志願服務法》第17條之規定，運用單位對於服務績效良好之志工，因升學、進修、就業或其他原因需志願服務績效證明者，得發給服務績效證明書。此項證明書，對於在學青少年參

加升學推薦甄選有加分作用，而對於一般志工也是一種肯定，都具有正面的激勵效果。

- (2) 申請志願服務榮譽卡：運用單位依據《志願服務法》第 20 條之規定，對於志工服務年資滿 3 年，服務時數達 300 小時以上，可向地方主管機關申請核發志願服務榮譽卡，志工憑志願服務榮譽卡，得以免費進入收費之公立風景區、未編定座次之康樂場所及文教設施。
- (3) 訂定之獎勵辦法公開表揚：依據《志願服務法》第 19 條第 5 項規定，主管機關及目的事業主管機關對於志願服表現優良者，應給予獎勵。目前衛生福利部訂有《志願服務獎勵辦法》、《衛生福利志願服務獎勵辦法》，而其他目的事業主管機關為了獎勵所轄服務類別之志工，也訂有相關獎勵辦法，例如內政部訂有《內政業務志願服務獎勵辦法》、文化部訂有《文化業務志願服務獎勵辦法》…等。
- (4) 辦理績優志工選拔及獎勵：運用單位可自訂志工獎勵措施，每年定期辦理績優志工的選拔，並公開表揚。如考核成績達 80 分以上為績優獎；未有遲到、請假（出

勤 90% 以上) 為全勤獎；擔任志工幹部服務績優為服務獎等。

- (5) 舉辦志工聯誼活動：定期或不定期舉辦志工聯誼活動，包括：年終聚餐、迎新茶會、自強活動、慶生會等。或辦理各種才藝活動如編織、烹飪、手工、舞蹈等，讓志工們於服務時段之外，也能有交流、聚會的機會，對於志工都具有激勵服務士氣和凝聚向心力的作用。
- (6) 提供志工福利措施：對於志工協助運用單位推展業務，大多數運用單位會提供福利措施，包括：辦理意外事故保險、志工交通及誤餐費、福利社購物優惠、出版品贈送、劇場招待券、停車免費、圖書借閱等。另外，有些運用單位將志工團隊得獎的獎金、志工所捐之交通補助費等成立志工隊基金，用以支應志工婚喪喜慶及相關費用，藉以表達對志工的關懷，也含有激勵的作用。

2. 非正式獎勵

- (1) 即時的肯定與鼓勵：於志工平時服務期間，多留意志工的服務情形，當志工表現良好時，即給予稱讚。

- (2) 關心志工生活：如和志工聊聊生活點滴，關心其近況。
- (3) 提供適當的空間：讓志工值勤時有適宜的空間可放置個人物品；休息時有地方可放鬆，器重志工的專長並給予正向支持。
- (4) 關心志工的成長：提供志工教育訓練、推薦志工參加其他單位辦理之成長訓練或研習活動，讓志工不斷地充實及成長。
- (5) 感謝志工的家人：邀請志工的家人來參加單位所辦理的活動，讓其家人也能肯定志工的服務及貢獻。
- (6) 邀請有專長志工參與相關會議：主動徵詢他們的意見、提供機會讓志工擔任重要會議的司儀或紀錄，讓高齡志工有表現的舞臺。

(七) 保險

根據《志願服務法》第16條規定，運用單位應為志工辦理意外事故保險，此一保險要求並不會因為高齡志工而有所不同。為保障所有年齡層志工之服務安全，全面維護志工權

益及人身安全保障，衛生福利部自 2014 年起委託臺灣銀行採購部辦理志工意外團體保險共同供應契約，提供執行勤務期間或全日 24 小時等兩種保險形式，均無年齡限制。另各運用單位亦可視志工需求自行與其他保險公司洽商，選擇更高保額之保險，以保障高齡志工的權益及福利。



03

高齡志工督導



第 3 篇

高齡志工督導



一、志工督導之目的與運用

(一) 法源

依《志願服務法》第 11 條規定，志願服務運用單位應指定專人負責志願服務之督導。志工督導以內部督導為主，外部為輔，可由運用單位負責志工業務的專人督導，亦可安排外部專家督導。

(二) 目的

透過督導，讓志工了解運用單位的期待，了解運用單位的宗旨及運作方式，清楚被分派到的具體職務為何？督導如何評價他們工作質量？有哪些工作狀況是需要調整的？督導得宜可達成服務任務，督導不佳可能影響服務品質。志工的表現好不好，督導機制有無落實是關鍵的要素。



（三）意義

督導負責檢視志工服務情況及其服務品質。從事督導工作的人員叫做督導者，接受督導的人員叫做受督導者。對專業工作而言，要有督導制度以提供有效解決問題的方式。對志願服務而言，運用單位可透過督導制度使得服務順利完成並維持服務品質。

受督導者可經由被督導的過程了解運用單位的要求，並從中獲得成長及成就感。督導者在與受督導者的關係中發揮了行政、教育、支持、調解、安全的功能。而一位好的督導者的養成也需要透過充分的專業教育和豐富的實務經驗，以引導高齡志工有效服務，並擁有充分的社會責任。因此可以說，督導者和受督導者是在督導過程中相輔相成的。



二、督導志工之方式

（一）個別督導

適用新進、有個別問題者，如對工作或人際適應有困難的高齡志工，可安排個別督導。個別督導是一對一進行，針

對個別志工的問題進行討論、回饋等。志工會比較完整的時間說明困難或問題，督導也可以直接針對各問題進行回應。

（二）團體督導

有同樣服務經驗、有共通的需求或目標者，可採經驗分享，彼此激盪形成團體動力，督導可一次對多個人進行，使督導工作較為省時省力。有時候，個別志工遇到的問題也可能是其他志工遇到的，透過團體討論，不僅能讓督導通盤檢視、觀察運用單位的團體動力，亦能幫助志工減少自我歸因，並從團體討論中思考解決問題的方法。

（三）外部督導

有些內部督導無法解決的議題，可尋求外部專家來指導及督導。督導頻率可安排每週、每月、每季或每年度實施督導，或者依事件管理及服務狀況實施不定期督導。



三、督導高齡志工之技巧

（一）了解高齡志工之特性

了解高齡志工在生理上的限制，如：老花眼、重聽或行動稍慢。所以督導高齡志工時，說話的語調要放慢或大聲些，若使用文字則字體要大，圖文並茂更佳；如需活動時，亦應同理高齡志工的行動能力。

（二）學習如何清楚溝通

清楚說明任務後，最好能請高齡志工重述，確認彼此認知是否一致；與高齡志工溝通時，督導可重述一遍，確認彼此理解一致。

（三）結合外部資源或轉介服務

相較於高齡志工，有些志工督導者年輕許多，有些議題若年輕志工督導無法處理，可藉由志工夥伴或外部督導介入協助解決。

（四）接受批評

對於高齡志工善意的批評與指教，督導者要有雅量接納，無論批評對與否，宜抱持同理及接納的態度聆聽，才能獲取志工的意見，成為更好的督導。

（五）消弭爭端

志工團隊因服務理念相近而齊聚一堂，長時間相處難免有一言不合或因斤斤計較而起爭端，若這些情況影響到志工的服務，破壞團隊的和諧，督導應介入消弭誤解，並共同研擬改善之道。

（六）保持幽默感

幽默風趣的談吐，能更好地傳達友善的態度，令緊張的心情得以放鬆，緩和沉悶的氣氛，使人覺得如沐春風。所以保持幽默感，能化解壓力於無形，順利化解與高齡志工相處上的問題。

（七）高齡志工督導應該具備之特質

倘督導具備下列特質，可使督導工作更為順利：

1. 以身作則，才能使別人全力以赴。
2. 真誠待人，包括耐心、同理、圓融及忠誠。
3. 工作幹練，能與別人合作、可靠。
4. 行事民主，並力求客觀與公平。



5. 具熱情、想像力及幽默感。



四、志工之服務倫理

志工的服務倫理可區分為服務對象、運用單位、志工夥伴、家庭成員、社會大眾五個層面，以下分別說明之。

（一）與服務對象間之倫理

高齡志工應誠心提供服務，但要避免因為熱心過頭而忽略了尊重服務對象的自我決定權，在服務過程中也要小心不要傷害服務對象的自尊或是侵害服務對象的隱私，特別是在服務上避免有尊卑與授受的問題，這樣才能讓服務在和諧愉快的過程中完成。

（二）與運用單位間之倫理

高齡志工在服務過程中，應能虛心接受運用單位和志工督導的指導，同時能履行交辦事項，對於不明確的事項也要避免擅作主張。對於運用單位的要求也應遵守，同時避免假公濟私的情事發生。

（三）與志工夥伴間之倫理

運用單位應讓高齡志工瞭解相互合作的重要性，志工間彼此互相尊重，遇到事情時應溝通協調，同時在服務過程中避免私事介入、避免爭功諉過；尤其是在志工隊中不要道長論短。

（四）與家庭成員間之倫理

部分志工投身於志願服務，造成家庭與服務的失衡。因此，志工督導應注意高齡志工與家庭成員之間的狀況，避免因為過度投入服務而導致家人的不諒解；同時也應該讓高齡志工瞭解在家庭與服務工作的權衡上，宜以家庭為先。唯有家人的支持，服務才能長長久久。

（五）與社會大眾間之倫理

志工應致力於維護社會公益，力求發揮一己力量，讓社會更和諧有愛。藉由發揮自己之餘力，以彌補社會之不足。

04

高齡志工服務再設計



第 4 篇

高齡志工服務再設計



一、服務再設計的定義

「服務再設計」是指針對高齡志工隨著年齡、健康、體力或生活角色的變化，對其原有服務內容、方式、環境與支援系統進行適當調整，使其能持續參與志願服務並保持成就感與社會參與感。此概念的核心在於「能力轉換」與「角色調整」，而非被動的「退場」，透過服務內容的重新配置、友善環境的建構、跨齡協作以及健康促進活動的導入，使高齡志工不僅能延續服務生命週期，也能在過程中維持自主性與安全性，進而協助運用單位提高公共事務的效能，增進社會公益。這不僅回應了高齡社會中「活躍老化」的需求，更使志願服務運用單位善用高齡者累積的經驗與智慧。





二、如何進行高齡志工服務再設計

(一) 進行高齡志工的健康與能力評估

1. 定期進行高齡志工健康檢查與服務適配性評估，內容可涵蓋平衡感、認知功能、體力狀態等。
2. 可以透過問卷、訪談、家訪或督導觀察等方式，掌握高齡志工的服務意願與限制。
3. 評估標準應以「能力取向」為原則，而非單純以年齡作為限制標準，例如方案五社團法人台灣築心全人教育關懷協會的《高齡志工歌仔戲公益行動》，即是透過健康評估、情緒支持與團體凝聚，來掌握長者的服務狀態。

(二) 調整服務內容與方式

1. 減量服務：縮短服務時數或降低頻率（如每週一次調整為每二週或每月一次），例如方案二的弘道大寮志工站《健康促進和延緩失能在地老化的實踐方案》，就是讓高齡志工保留服務時間的彈性而可以做調整。

2. 提供靜態或簡易的服務：如文書處理、電話關懷、導覽解說、經驗傳承、陪同訪視服務對象等。
3. 採用分段式服務：例如電腦文書與簡單體力工作交替進行，避免長時間單一任務產生疲勞。
4. 採用協力合作模式：採兩人一組或跨齡合作，由年輕志工處理搬運、體力需求工作，高齡志工專注於紀錄、指導或經驗分享等，例如方案三的林口長庚醫院《長青志工關懷制度》，即是跨世代志工融合的最好範例。

（三）環境與工具優化

1. 改善服務場域，如設置座椅、調整櫃檯高度、優化動線以降低高齡志工跌倒風險。
2. 採用圖像化指引或影片教學，避免長篇大論，以減輕長者的認知負擔。
3. 提供輔具與訓練（如輔助器材、放大鏡、老花眼鏡），並安排使用培訓，例如方案四的屏東縣政府《高齡志工據點服務改造輔具導入應用計畫》，即是透過輔具的製作和改良以回應高齡志工的需求。

（四）導入健康促進與休閒元素

1. 結合健康課程（如太極拳、瑜伽、手作班、健康講座），讓服務兼具休閒與保健功能，例如方案一高雄市政府衛生局的《高齡志工共學互助創新實踐案》，即是將健康課程活動融入志願服務當中的最佳範例。
2. 設計定期休息與平衡制度，例如服務1小時休息10分鐘。
3. 鼓勵高齡志工參與身心健康促進活動，增強持續服務的動能。

（五）心理與社交支持

1. 定期舉辦聚會、聯誼與表揚活動，營造歸屬感與榮譽感。
2. 建立表揚制度（如「黃金志工獎」、「專長貢獻獎」），提升自尊心。
3. 志工督導應主動關懷高齡志工的情緒與健康狀況，避免形式化或敷衍式的回應。



三、操作時應注意的事項

1. 避免標籤化：對高齡志工之服務安排之調整，強調是基於「角色轉換」或「嘗試新任務」，而非「能力下降」或「不堪負荷任務」。
2. 尊重自主意願：服務安排之調整，應事先與高齡志工本人充分溝通，必要時也可邀請家屬參與討論。
3. 漸進式調整：避免突然改變服務型態，宜採循序漸進的減量或轉換方式。
4. 安全性優先：避免讓高齡志工執行需要長時間站立、頻繁移動或具有潛在風險的任務。
5. 持續追蹤：建立高齡志工健康與服務紀錄，作為後續服務再設計的依據，並及時調整，以因應失智、跌倒或重大疾病等潛在風險。



四、小結

高齡志工服務再設計的核心，在於以「能力轉換」與「角色調整」的思維，協助志工在身心狀態改變的同時，仍能維



持服務參與。此一策略不僅延續了志工的服務生命週期，也兼顧了安全性、自主性與成就感。透過健康與能力評估、服務內容彈性調整、建構友善環境，以及心理與社交支持的多元措施，高齡志工得以在不同生命階段中找到適合的角色定位，這樣的服務再設計不只是志工運用單位的必要策略，更是實踐「活到老、服務到老」的重要途徑，既能提升志工的生活品質與幸福感，也能使組織充分發揮高齡世代累積的智慧和經驗，達到志工與運用單位雙贏的局面。





05

高齡志工退場機制



第 5 篇

高齡志工退場機制



一、什麼是高齡志工的退場機制

高齡志工退場機制，是一套專為因應志工因年齡增長、健康狀況變化或個人意願等因素無法繼續常規性提供志願服務時，所設計的漸進式、尊嚴化、儀式化轉換流程。這不僅是單純的「離隊」程序，盡可能透過榮譽制度、角色轉換與持續的社交支持系統，讓為運用單位奉獻多年的志工能夠「光榮退休」，在轉換過程中維持其自尊心、價值感與社會連結。

此機制基於「服務無退休」的理念，認為志工服務是生命歷程的自然延伸，退場不應是服務的終點，而是服務形式的轉換。完善的退場機制既能保障志工的安全與尊嚴，也能讓組織順利完成人力傳承，維持服務品質。





二、高齡志工退場機制的實施步驟

(一) 評估與確認階段

1. 多元評估指標：不以年齡為唯一標準，應綜合考量志工的健康狀況（如平衡感、認知功能）、服務表現紀錄、有無嚴重違反志願服務倫理、意外事件發生頻率等客觀指標。
2. 建立異常通報機制：設立「服務異常紀錄」制度，讓督導與同儕志工可及時回報觀察到的異常狀況（如頻繁跌倒、記憶力明顯衰退、判斷力下降等）。
3. 多方意見整合：結合高齡志工之健檢報告、家屬意見與幹部會議共識，做出全面性評估，避免單一主觀判斷。

(二) 漸進式調整與轉換階段

1. 服務減量策略：採取逐步降低服務強度的方式，例如從每週服務一次調整為每二週或每月一次，或將年服務時數從 120 小時逐步降至 80 小時或 60 小時，讓志工有心理與生理的調適期。
2. 角色轉換設計：規劃高齡志工多元的轉任角色，如「榮譽

志工」、「團隊顧問」、「心靈導師」或「講座志工」等，讓高齡志工雖退出第一線服務，仍能以其經驗貢獻組織。

3. 服務再設計：協助志工在身心狀態改變的同時，仍能維持服務參與的可能性。是實踐「活到老、服務到老」的重要途徑，既能提升志工的生活品質與幸福感，也能使組織充分發揮高齡世代累積的智慧與經驗。

（三）榮譽化與儀式化階段

1. 舉辦榮退儀式：透過頒獎典禮、歡送茶會等公開活動，頒發感謝狀、紀念獎座或榮譽志工證，正式肯定其多年貢獻，給予心理上的光榮感。
2. 賦予榮譽頭銜：授予「資深顧問」、「榮譽隊員」等稱號，維持其身份認同與組織歸屬感。
3. 設計回訪機制：定期舉辦「志工回娘家」、「家庭日」或團體旅遊等活動，讓退場志工有機會重返服務場域，維持情感連結。

(四) 社會支持與資源轉介階段

1. 家屬溝通協作：與家屬充分溝通高齡志工退場的必要性與替代方案，取得家屬理解與支持，共同規劃志工的後續社會參與方式。
2. 社區資源轉介：協助將高齡志工轉介至社區關懷據點、樂齡學習中心、社團活動或其他低強度服務機會，延續其社會參與。
3. 福利延續設計：保留部分志工福利資格，如活動參與機會、教育訓練、優惠使用圖書設備及參加活動，減少退場後的剝奪感。



三、操作時應注意的事項

(一) 溝通與預警策略

1. 提前預告機制：應於年初即開始預告可能退場的規劃，避免突然告知造成的心理衝擊。
2. 使用中性感觀理由：避免使用「年紀太大」等可能被視為年齡歧視的理由，改以「安全考量」或「健康優先」等客觀因素說明。

3. 尊重自主意願：必要時可請志工簽署「續聘同意書」，確認其身心狀況良好，願意繼續服務，同時讓其了解組織的關懷與風險考量。

（二）心理與情緒支持

1. 重視心理調適：退場過程可能引發失落感、價值感降低等情緒反應，提供心理支持或同儕關懷。
2. 避免標籤化：在轉換過程中強調這是「角色轉換」而非「能力否定」，使用「嘗試新挑戰」、「經驗傳承」等積極語彙。
3. 持續社會連結：確保退場後高齡志工仍能透過各種管道維持與組織和同伴的社交網絡，減少孤立感。

（三）法規與制度配套

1. 保險配套措施：衛生福利部自 2014 年起委託臺灣銀行採購部辦理志工意外團體保險共同供應契約，依該共同供應契約對志工加保年齡並無限制規定。另本部亦協調部分商業保險年齡限制提高至 80 歲，各運用單位亦可視志工需求自行與其他保險公司洽商。

2. 法規依據明確化：建議運用單位提供「高齡志工管理指引」，明確規範退場機制的評估標準與流程，減輕第一線承辦人員的壓力。
3. 幹部自治機制：透過幹部會議共同討論高齡志工的去留，避免承辦人單方面決策產生的壓力與爭議。



四、小結

完善的高齡志工退場機制，不僅是志工運用單位組織管理的必要措施，更是對志工多年貢獻的尊重與肯定。透過漸進式調整、榮譽化轉換與持續的情感支持，讓志工在生命不同階段都能找到適合的參與方式，真正實踐「活到老，服務到老」的志工精神，同時也為組織建立友善且永續的志工管理模式。



06

高齡志工服務 常見問題



第 6 篇

高齡志工服務常見問題



一、運用高齡志工延伸之重要議題

(一) 如何讓高齡志工經由志願服務促進其身心健康？

運用單位可安排與健康促進相關之服務項目，例如：由高齡志工帶領社區長輩一起跳健身操、安排高齡志工擔任健康飲食課程之小助手等。透過服務項目的設計與安排，讓高齡志工可以從服務過程學習健康知識、活動筋骨等，進而促進其身心健康。

(二) 適合高齡志工的服務類別有哪些？

以下就服務領域及服務性質分別說明，惟高齡志工能服務的類別及範圍並不限於下列這幾項。我們鼓勵各領域的運用單位都能發揮創意，透過教育訓練或服務再設計等方式，讓高齡志工也能貢獻一己之力。



1. 以服務領域劃分：社會福利、文化、教育、環保、衛生保健…等。
2. 以服務性質劃分：
 - (1) 社會福利類：關懷獨居長輩及弱勢家庭、社區照顧、送餐服務、團體活動帶領…等。
 - (2) 文化類：文化中心接待、圖書館資源整理、美術館解說、文化導覽…等。
 - (3) 教育類：學童交通導護、課後陪伴、說故事服務、親職諮詢專線…等。
 - (4) 衛生保健類：協助醫療院所服務台、指引、諮詢、走動服務、陪伴長照機構老人聊天及到戶外曬太陽、復健科折毛巾、帶民眾辦理住院手續及做檢查、整理檢驗單據等資料、協助義診、社區服務…等。
 - (5) 觀光旅遊類：生態導覽、環境解說、遊客服務中心…等。
 - (6) 生態環保類：淨山淨灘、資源回收、公園綠地認養、掃街…等。
 - (7) 行政庶務類：會務處理、文書整理…等。



二、高齡志工督導常有的疑惑

（一）志工運用單位督導高齡志工的重要性為何？

許多人認為志工對工作具有熱忱和自主性，是真心想想要幫助他人、提供有意義的服務，所以要信任鼓勵他們。然而高齡志工非運用單位的專職人員，因此在參與的時間、目的及分派任務、專業能力上也不盡相同。因此，為了提供服務對象持續性、有效性的服務，並確保高齡志工工作品質，志工督導有其必要性和值得持續不斷進行。

（二）高齡志工為何需要志工督導？志工督導的功能為何？

志工督導應發揮行政、教育、支持、調解、安全等功能。行政性功能是指維繫運用單位的運作，包括溝通、協調及工作分派等。行政性功能發揮得宜，有助於運用單位內部的管控與回應外部對單位的需求。教育性功能在於增進志工專業知能，藉此增強服務技巧與專業素養，協助志工了解如何合適地提供服務，以確保服務品質。支持性功能是指督導須適時給予關懷及認同，並強化志工付出的意願，提昇自我功能，以有效地完成服務工作。

（三）高齡志工會影響服務品質及效率嗎？

首先，所謂的品質及效率是運用單位及督導對志工所設定的評價指標。志工在運用單位扮演輔助性服務之角色，如果要志工做到與專職人員一樣的品質或程度，那就失去志工服務的本質，因為志工不是來取代專職人員的工作。所以對高齡志工的工作量設定，建議以優勢觀點，因勢利導，發揮高齡者能做的，而不是看到他們不能做的部分。有時高齡志工創造出來價值，非一般指標可衡量的，例如：以生命經驗及溫暖陪伴失依的兒童、高齡者運用豐富的人脈資源，創造更多資源連結…等等。

其次，對新事物之學習，宜給予高齡志工較多時間學習，例如：高齡者可能較不擅長使用新穎科技。但一般例行事務，在自然老化沒有生病的情況下，只要給高齡者多一點時間且簡化步驟，高齡志工依然可以是運用單位的得力助手。此外，有些單位會開班，讓高齡志工學習 3C 產品，增加高齡志工們的科技資訊、網路使用能力。

（四）高齡志工如果抗拒參加訓練，該怎麼辦？

志工督導可以試著探究為什麼高齡志工排斥參加訓練，可以透過聆聽、面談等方式，了解高齡志工的想法。常見的原因包含課程內容聽不懂、覺得太花時間、很久沒上課了感到不習慣、訓練時數不列入服務時數計算…等等因素。

倘若是課程內容或時間因素，志工督導可以從課程設計著手，包含課程內容以實用為主，盡可能以服務實例帶入，提昇高齡志工的興趣，較容易讓高齡志工瞭解及轉化成服務的內容，提高其完訓的意願。

若是個人習慣因素，志工督導應向高齡志工說明培訓的必要性，並讓高齡志工認同，教育訓練對高齡志工服務品質提昇、向心力凝聚、專業形象等方面確實有所幫助。

培訓過程中，志工督導可藉由安排運用單位主管到場致詞，表示歡迎與重視高齡志工的到來，讓高齡志工備感重視，藉此提昇高齡志工留任率。又透過傾聽和面談，多方了解高齡志工的需求與建議，納入爾後教育訓練規劃參考，也有助於設計出適宜、符合高齡志工期待的訓練課程。

(五) 面對志工高齡化，志工因身體因素已無法持續服務，該如何協助退場？

在實務執行上，以輔導為優先，提供服務調整或轉介等方式協助。對於高齡志工，可考慮採取漸進式的退場方式，例如：轉換為間接服務、擔任榮譽志工等，使其能持續貢獻，無論何種退場原因，都應尊重志工的意願，並表達感謝與祝福。

(六) 高齡志工如何參加保險？保險公司會不會因為年齡的因素而拒絕讓他們加保？保險費會不會比較高？

為保障所有年齡層志工之服務安全及降低志工保費，衛生福利部自 103 年度起委託臺灣銀行採購部辦理志工意外事故保險共同供應契約採購案，並已函釋各適用機關為推動轄管各項政策，得依志願服務法相關規定，併轄管民間志願服務運用單位協助辦理「志工團體保險」共同供應契約在案，依該共同供應契約對志工加保年齡並無限制規定爰志願服務運用單位為高齡志工保險作業遇窒礙時，建請洽地方目的事業主管機關協助辦理保險。

(七) 高齡志工如果考慮到個人隱私的問題，拒絕提供個人資料參加保險，運用單位可否請其簽切結書，不予投保？

依志願服務法第 16 條規定：「志願服務運用單位應為志工辦理意外事故保險」，運用單位與高齡志工兩造雙方所簽下的放棄投保協議不具備法律效力，且違反志願服務法之規定。倘若運用單位與高齡志工簽下類似的協議，高齡志工在服務時不幸發生了意外，責任仍由運用單位負責。因此，運用單位若遇到高齡志工不願意提供個人資料的情況時，應說明意外保險的目的是在保障安全讓高齡志工理解，並確實完成投保工作。



三、高齡志工服務過程中常見之倫理議題

(一) 高齡志工可否以個人的名義，私下對服務對象提供額外協助，或在非服務時間提供額外的協助？

運用單位應向高齡志工詳加說明，其所提供的服務代表的是運用單位提供的服務，且志工服務應受該運用單位服務守則之規範。因此，高齡志工不宜私下或非服務時間提供服

務對象額外協助。又高齡志工個人提供額外的協助有時候會破壞志工隊的規範，如果志工個人覺得服務對象有額外的需求，應在個別督導或督導會議中提出討論，讓運用單位決定是否要調整服務項目，或是提供額外的服務內容。換句話說，志工不宜以個人的名義或於非服務時間提供其他的服務內容，將混淆志工之角色與分際，而淪為個人之行為。

（二）高齡志工如果不在意金錢的多寡，提供金錢的借貸或援助給服務對象，甚至是直接贈與，請問運用單位該如何處理？

督導要讓所有志工理解到志工隊的服務是代表整體而非個人，而且服務強調延續性和連貫性。因此高齡志工可能會基於個人的愛心或惻隱之心，對服務對象有更多的資助；但是這樣的協助畢竟是短暫的，並且可能造成志工後續的銜接服務困難，應該避免。換句話說，志工服務應該要長長久久，志工個人的額外資助或許可以馬上解決服務對象的燃眉之急，但更重要的是後續的服務如何延續下去。

也就是說助人的方式，是協助服務對象改善生活的方法，而不是一味地只給予金錢上短暫的幫助，即俗話說「給釣魚竿而非給魚吃」的精神。同時，現今各公私部門皆提供了許

多急難救助的資源，志工可以在熟悉各項補助與救助的資訊後，協助服務的個案進行申請，讓社會資源分配可以達到最佳化的效果。

（三）高齡志工爲了參加服務，與家人的關係鬧得不愉快，請問志工督導該如何處理？

雖然說清官難斷家務事，志工與其家人之間的爭執可能不是外人所能介入的。但這也顯示志工可以從志工隊當中獲得許多家人所無法提供的支持和溫暖。儘管如此，志工督導仍應試圖讓高齡志工意識到，只有家人的支持和諒解，才是從事志願服務最大的助力。所以要出來做志工之前，一定要先將家裡安頓好，取得家人的諒解和支持後，才能無後顧之憂出來服務。

07

高齡志工服務再設計 優勝方案分享



第 7 篇

高齡志工服務再設計 優勝方案分享



方案範例

為鼓勵志願服務運用單位運用高齡者擔任志工，及透過服務再設計，延長高齡志工服務時間，以促成活躍老化，本（114）年度由本部主辦，中華民國志願服務協會承辦，公開徵求高齡志工服務及管理方案，由運用單位檢具相關方案參與徵選活動。經過嚴謹的評選過程，選出 20 個得獎方案，其中有 5 個優勝方案，15 個佳作方案，謹提供優勝方案以供參考。



方案一

《從心啟動·再現光芒》—高雄高齡志工共學互助創新實踐案

提案單位 高雄市政府衛生局（長期照顧中心）

方案理念

因應台灣快速邁入超高齡社會之趨勢，針對高齡志工提出創新支持策略，並同時兼顧健康促進、社會參與與持續支持三大核心面向；核心理念包括：

1. 賦能 (Empowerment)：提升高齡志工自我效能與技能，確保「做得到、做得久」。
2. 互助 (Mutual Aid)：建構同儕支持網絡，透過「互學、互伴、互照」的機制，促進正向互動與經驗交流。
3. 實用 (Practicality)：方案設計可操作、可複製、可量化，確保推行成效。

本方案聚焦於導入數位學習模式、健康技能培力課程及彈性任務架構，提升高齡志工的參與動能與服務品質，建構可操作、可複製、可擴散之創新志願服務模式。

目標	具體內容	評估方式
健康賦能	一年內完成高齡志工身心健康檢測與回饋，自評健康度提升 15% 以上	健康檢測報告
多元參與	建立三款彈性服務模組（輕服務 / 一日志工 / 進階專業），參與率提升至 90%	報到表與班表
數位適應	半年內 80% 以上高齡志工人能獨立使用 LINE、Google Form 完成線上報名	系統操作紀錄
互助支持	成立核心志工教練團 ≥ 3 人，辦理至少 1 場經驗傳承工作坊	活動紀錄
制度複製	完成《高齡志工賦能操作手冊》，推薦至至少 1 個其它志工團隊試用	手冊完成與使用回饋

服務內容 / 執行方式

1. 心適能 x 壓力縮解—情緒支持與團體關係建立：

(1) 頻率：每 4 個月 1 次，共 3 堂，每堂 2 小時。

(2) 內容：正念呼吸、藝術創作、情緒探索（如纏繞畫、植物

芳療手作、回憶拼貼牆)。

(3) 效益：促進情緒表達、團體凝聚力、提升成就感。

2. 智齡 E 學苑 x 數位共學—健康促進與體適能強化：

(1) 工具：建立「智齡 E 學苑」LINE 群組與雲端資料夾，提供運動、營養、慢性病防治資訊。

(2) 作法：自主選課，完成課程可換「健康點數」，兌換簡易理療器材或紀念品。

(3) 目標：一年內理論+實作時數累積超過 20 小時/人。

3. 身體力行 x 健康推手：

(1) 工作坊：每年 2 場經絡理療初階課程，課後每 4 個月安排「同仁舒壓日」服務。

(2) 實踐：課後安排「同仁舒壓日」，志工分組為中心職員與夥伴提供理療服務，計入服務時數。

(3) 連結：搭配 MAS+SAM 量表評估肌肉張力與情緒舒緩，成效納入年度報告。

4. 參與式任務拓展—任務銀行與銀齡行動講堂：

(1) 任務銀行：12 項低負荷任務（接待、紀錄、助教、電話問安、活動攝影等）

(2) 銀齡行動講堂：每 4 個月 1 場，高齡志工輪值 5 分鐘短講，錄影存檔。

(3) 激勵：表現優良者，可獲邀參與市府或學校公開演講，擴大影響力。

5. 共好社群 x 志工互助—創新數位互動參與：

- (1) 志工互助日：每月「互助日」，安排健康回饋、慶生會、經驗交流。
- (2) 互支分享團：採3-4人一組的「Buddy」制度，彼此關心健康狀況、提醒出勤、共享學習筆記，降低流失率。
- (3) 數位陪伴：邀請大學生志工擔任「數位小老師」，指導LINE貼圖、數位載具使用、影片剪輯等實用數位技巧。

6. 彈性排班與任務分級：

- (1) 彈性排班系統：Google Sheet 線上排班。
- (2) 分級標籤：任務標籤分級 (A/B/C)，志工健康狀況變動可即時調整。
- (3) 安全機制：服務前後使用3分鐘「身體暖身與收操」流程，設置「服務暫停」告示，確保健康優先。

7. 友善空間與資源支持：辦公室護腰靠墊、LED照明，推送高齡學習據點及社區串連活動。

- (1) 空間微改造：辦公室護腰靠墊、可調式LED照明。
- (2) 資訊集散：每季推送高齡學習據點及社區資源資訊。
- (3) 社區串連：跨世代專題展與學生合作活動。

因應高齡志工之服務流程、內容或設施設備，再設計及改善調整方式

1. 服務彈性化：上午 / 下午彈性班，降低體力負荷。
2. 空間友善調整：無障礙設計、志工專區與休息區。
3. 任務簡化與創新：服務設計由「做什麼」轉向「怎麼做」，導入多元低負荷服務型態，設計「一日志工」、「輕服務」、「學習任務」三種模式，達到辦事可行、參與可享、經驗可傳。

服務模式	任務範例	服務方式	特點與效益
一日志工	活動協助、物資發放、環境整理	志工依時間自由報名，一次性完成短時任務	彈性高、壓力小，降低持續承諾負擔，吸引新進志工嘗試
輕服務	電話關懷、行政支援（影印、資料整理）、社群互動支援	可在居家或短時段完成，2-3小時即可	負荷低、持續性佳，適合高齡志工長期參與

服務模式	任務範例	服務方式	特點與效益
學習任務	數位助教輔導、 健康小講堂分 享、帶領小組活 動	在服務過程中學 習新技能或知識	「做中學、學中 成長」，提升志 工自我效能與成 就感，促進經驗 傳承

4. 學習階梯化：基礎→進階→專班課程，建立持續學習路徑，實現「做中學、學中成長」的永續參與模式。

面向	既有痛點	再設計方案	預期效益
服務 時段	固定全天值勤， 體力負荷大	上午 09:00 - 12:00 / 下午 13:30 - 16:30 二 擇一或兩小時彈性班	減少連續站立時 間，服務持續率 +15%
動線 空間	志工動線與民 眾混雜	增設志工專區指示牌 與休憩座椅	提升安全與歸屬 感

面向	既有痛點	再設計方案	預期效益
任務內容	工作量分派，缺乏彈性	「做什麼」→「怎麼做」：電話關懷、行政、環保、活動協助、數位助教	工作多樣化，提高參與動機
學習歷程	單次訓練即結束	基礎→進階→專班階梯式課程，搭配學習護照	建構成長路徑，累積專業度

具體成效

本方案透過系統性設計與支持措施，期能達成以下具體成效：

1. 志工留任率提升：志工留任率提升 10%。
2. 多元角色建立：建構至少 3 種高齡志工角色（如輕服務志工、數位助教、活動協力員等），形塑彈性服務參與模式。
3. 參與度提升：活動出席率 $\geq 90\%$ 。
4. 制度滿意度強化：制度滿意度 $\geq 80\%$ 。
5. 培力機制建置：核心志工教練團成立 1 組。

指標層面	目標值	評估工具	時程
留任率	提升10%(70%→80%)	核對志工名冊	年度
角色多元	至少3種高齡志工角色運作	任務銀行紀錄	年中、年終
參與度	活動出席率≥90%	報到表、LINE投票	每次活動後
滿意度	滿意或非常滿意≥80%	5點量尺問卷	每半年
教練團	成立1組核心教練團(3-5人)	任務分配紀錄	年初完成

配套措施

1. 健康轉換軌道：健康退化時透過「服務調整表」調整服務職務。
2. 定期回饋座談：每半年召開「回饋與願景工作坊」。
3. 志工關懷小組：追蹤缺席或健康異常個案。
4. 退場溝通流程：溫和訪談，保留再回歸空間。



成功關鍵 / 創新亮點

1. 數位賦能＋共學設計：LINE+ 雲端教材，結合藝術療癒與健康課程。
2. 彈性任務架構：「標籤式任務表」，一鍵切換負荷等級。
3. 互助型社群：Buddy 制度與互助日，服務者亦成受益者。
4. 身心回饋機制：服務前後自評疼痛與情緒，督導即時關注。
5. 跨專業整合：運動指導員、心理師、中醫師 / 經絡理療師、社工師協作，打造「一站式」支持網絡。
6. 價值認同培力：銀齡行動講堂與公開演講舞台，讓高齡志工由「被照顧者」轉化為「知識傳遞者」。

後續推動策略 / 其他注意事項

1. 高齡志工賦能模組化：完成操作手冊並推廣至其他志工隊
2. 地方到中央資源串連：爭取市府銀髮共融計畫經費，區里共辦在地活動
3. 跨域合作與人才培育：與大學合作建立產學平台，引入企業 CSR 贊助
4. 績效擴散與經驗分享：全國志工成果競賽、年度成果展

結語

本方案透過心理支持、健康促進、數位學習與參與式任務設計，提升高齡志工服務能力與社會參與感。

- 打造高雄特色高齡志工示範隊
- 讓高齡志工在服務中「再現光芒」
- 實現「健康老化」與「在地安老」雙贏願景

方案將持續深化共學互助社群文化，強化跨領域合作，建構全方位支持網絡，成為全國長照領域示範標竿。

志工隊服務照片



方案二

弘道攜手進安康 深耕揚孝在大寮

- 健康促進和延緩失能 在地老化的實踐方案

提案單位

財團法人弘道老人福利基金會（大寮志工站）

方案理念

1. 釐清問題：

社區高齡化快速、照顧負擔沉重、志工組織老化

隨著臺灣高齡化趨勢加劇，大寮地區面臨高齡人口比例上升、家庭照顧資源有限等挑戰，許多長者缺乏持續性的健康促進活動與社會參與機會，易導致身心退化與孤立感。同時，弘道大寮站的志工，服務超過 10~20 年有 16 位，超過 20 年以上有 18 位，平均服務年資 13.35 年，多數志工逐漸高齡化。經過 COVID-19 的疫情，陸續出現志工在認知和肌力有退化現象，部分志工組織缺乏系統化培力與世代交替機制，導致服務動能減弱、接續人力斷層，影響服務品質與穩定性。

2. 需求評估：

健康促進與志工支持雙軸並重

財團法人弘道老人福利基金會大寮志工站，長期在大寮、鳳山地區的服務觀察與志工回饋，發現在地高齡者有明顯的「健康促進需求」與「靈性照顧提升的需求」，期望透過熟悉的空間與人際互動，維持或提升身心靈功能。而志工群體則展現高度

服務意願，卻也反映出「體能負荷增加」、「認知功能漸漸退化」與「缺乏成長和服務機會」等問題，急需設計適齡化、支持性強的志工參與機制，以延續其服務意願與社區影響力。

3. 規劃構想：

以「揚孝文化」為核心，整合在地高齡服務力

「弘道攜手進安康 深耕揚孝在大寮－健康促進和延緩失能 在地老化的實踐方案」是由弘道老人福利基金會高雄服務處大寮志工站推動的一項重要計畫。該方案旨在透過弘道大寮志工站陳美妃站長與先生黃敏昇醫師的大寮進安診所，作為方案的關鍵推動者和執行者，透過長期的在地關懷服務，結合健康促進運動、口腔照護、營養飲食等多元面向，協助大寮、鳳山區的獨居弱勢長輩，提升其肌耐力，延緩失能，並鼓勵他們走出家門，增加社會參與，最終實現健康老化與在地安老的目標，共構一套促進長者健康、支持志工成長、落實世代共融的行動方案。

透過四大策略推進：

(1) 健康促進場域深化：

將其在醫療和護理領域的專業知識與經驗，有效應用於高齡健康促進服務。112年成立進安康銀髮健康俱樂部、進安康C級巷弄長照站等據點資源，規劃貼近在地生活的身心活動、飲食照護與預防延緩失能課程。

 **實例 1**：進安康銀髮俱樂部每週環狀運動、預防延緩失能、糖尿病衛教等課程，並吸引周邊約 40 多位長者固定參與，其中包含 6 位弘道的資深志工。

(2) 高齡志工永續支持：

從招募、培訓、陪伴到激勵，建立高齡志工的適能服務與接棒機制，提升其成就感與角色認同。並鼓勵志工在進安康 C 級巷弄站參與服務，除了「活到老學到老」，透由課程安排也讓志工可以活化腦力、肌力，持續持陪伴志工一起服務中健康老化。

 **實例 2**：一位 68 歲的徐姓志工，因身體狀況不佳且飲食吸收不良，積極參與相關飲食課程學習，並投入運動課程的練習。此外，他也親自到據點觀摩運動老師的教學技巧與方式，經過培訓後，成功成為運動課程講師，親自帶領長輩們進行運動，提升社區長者的健康。

(3) 社區孝文化實踐：

融入孝道精神與代間共學設計，將傳統價值轉譯為具體行動，讓長者與志工皆在付出與參與中感受尊重與價值。並影響學校學生和更多人的關注高齡議題，共同投入微「孝」助老服務。

 **實例 3**：輔英科技大學高齡長照學系、護理系長照概論課程、高雄醫學大學 USR 計畫，也安排學生到進安康 C 級

巷弄站來帶領活動，在活動後引發學生更想要回家看看家中的老人，多多陪陪他們。

(4) 發揮社會影響力：

創新服務模式地結合，探索並實踐更有效、更符合在地需求的服務模式，如銀髮健身俱樂部和 C 級巷弄站，讓長輩和志工的肌力、認知改善，可以有信心地和家人出遠門旅遊。透過兩年來的努力推動和方案成果，影響更多人的認可，在服務過程中實現個人價值，並獲得社會的認可與肯定。

 **實例 4**：志工彭大哥表示，原本體力較差，較少外出活動，但透過來據點參加肌力鍛鍊及運動課程之後，現在能與妻子一起騎車環島，四處旅遊，生活更加充實自在。

方案目標

1. 弘道：傳承孝道文化與社區價值

推動孝道行動轉譯與代間學習，形塑社區長者在家庭與社區中的文化價值角色，重建代間連結與社會尊老意識。

 **實例 1**：一位 72 歲的杜阿嬤透過傳統手工桑葚製作課程，將家傳的製作技藝傳授給在地青少年，促進了代間交流與文化傳承。

 **實例 2**：有鑑於長輩端午節吃過多的糯米粽子，對消化道不好，所以邀請大寮站志工擔任講師，教導進安康長輩製作水

果水晶粽子，在學習新的食品製作成水晶粽時，也讓長輩回味起包粽子的感覺和過節的氣氛。

2. 攜手：促進跨世代參與與合作

發展長者與青壯世代的共學與共伴行動，促進高齡志工、社區居民與在地資源的夥伴連結，擴大社會參與平台。

 **實例 3**：與大寮親子館的小朋友與家人一同製作豆花布丁、輔英高醫的學生參與帶領活動、結合民間單位的多元課程，以及與伊甸基金會的學員進行團康互動，共同實踐跨世代的學習與合作。

3. 進安康：延緩失能與促進健康老化

透過規律肌力訓練、認知促進、營養飲食、口腔照護與社會參與課程，降低肌少症與認知退化速度，改善弱勢長輩的身體機能與健康狀況，特別是肌耐力、自理能力與生活品質，和減少孤獨感。

 **實例 4**：73歲的盧女士需照顧失能的家人，身心負擔沉重，為了強化自身體能並紓解壓力，開始定期參與銀髮俱樂部的運動課程。透過器材輔助訓練，她的肌耐力明顯改善，不僅能更穩定地照顧家人，也逐漸培養運動興趣，成為據點課程的助教之一，陪伴其他長輩一同運動。

4. 增加「健康餘命」：延緩長照資源使用

延緩弘道志工和長輩失能的進程，降低或延緩失能臥床的時間，也就是增加「健康餘命」，減少長期照護資源的使用。

 **實例 5**：隨著年齡漸增，許多資深志工雖然服務年資豐富，但體能逐漸下降、肌力也略顯衰退，所以從 107 年起，每年重陽節和年初喝春酒聚餐活動，便安排體適能檢測，從檢測的數字中，讓志工了解自己的上下肢肌力和行走速度、平衡感的現況。有 3 位志工主動利用空檔時間前往銀髮俱樂部，參加環狀訓練課程，由專業教練進行針對性的運動訓練，不僅提升自身健康狀況，也為持續參與服務打下良好基礎，積極生活，顯著延長其健康餘命，也展現志工自我照顧與服務精神的雙重價值。

5. 深耕：培育與支持高齡志工

培育「運動陪伴員」，確保志工有足夠的專業運動指導，避免長輩或民眾在運動時造成運動傷害。設計分段任務與輪班制度，確保志工服務的穩定性與身心健康，建立高齡志工永續參與機制。

 **實例 6**：68 歲與 61 歲的兩位志工，原本僅在假日協助服務，近年因看見自身體力下滑，便利用課餘時間積極鍛鍊，參與俱樂部的環狀運動課程。經由持續學習與實作，他們逐步被培訓具備教學能力，現在更搭配帶領課程，成為據點中兼具榜樣與陪伴角色的運動老師，鼓舞更多長輩一起動起來。

6. 揚孝：構建在地全人照顧網絡

整合診所、社福機構、志工與學校等資源，從健康、心理到社會支持等面向，打造在地支持長者與志工的全人照顧與互助網絡。

 **實例 7**：大寮進安診所黃敏昇醫師與弘道志工站攜手合作，定期為長者進行健康檢查，並連結大寮和鳳山社福單位、大寮衛生所提供營養、靈性照顧與放鬆紓壓等多元課程，讓長者在熟悉的社區中持續學習與獲得支持，逐步形成身心靈整合的社區照護網絡。

7. 落實「在地老化、活躍老化」的願景

鼓勵長輩、志工參與社區活動，增加社會互動，減少孤獨感。透過在地化服務，實現長輩在地安老、健康老化的願景。

 **實例 8**：在進安康 C 級巷弄站中，每逢特殊課程，志工們也會相約參與，一同體驗手作、美食或律動等課程，不僅與長輩共學交流，更一起相約出遊、踏青，促進彼此情感連結，成功減少孤獨感，營造出活躍老化、溫暖陪伴的社區生活氛圍。

服務內容

1. 進安康銀髮健身俱樂部

(週一～五晚間 18:30~20:30、週六上午 09:30~11:30)

(1) 提供油壓式運動器材、團體肌力、平衡及有氧運動環狀課程。

(2) 志工擔任運動陪伴員，引導長者進行訓練、監測身體血壓、脈搏、體溫等狀況，並實施 ICOPE 和體適能檢測的評估。

2. 進安康 C 級巷弄站

(周一到週五上午 08:30~11:30，下午 13:30~16:30)

(1) 推展認知促進課程、手作、桌遊、催眠、帶動跳等活動。

(2) 強化心靈支持、社交，延緩失能，為家庭照顧者提供喘息空間。

3. 高齡志工支援體系

(1) 設立家訪、慶生、交通接送、餐飲服務等 9 大功能小組，由組長協調。並於 108 年弘道大寮站 20 周年的 300 多位的志工和長輩在衛武營跳海草舞快閃活動，各組組長帶領志工，分工合作，順利一氣呵成，完成「萬歲團」快閃。

(2) 進安康 C 級巷弄站，分段式任務設計與輪班制度，減輕高齡志工體力負擔。

(3) 設計符合高齡志工的服務流程、內容與無障礙設施，結合口腔運動、肌力訓練等健康促進融入服務流程中，讓志工參與服務時也可以獲得身體健康支持。

4. 志工培育與培力機制

(1) 每月在職訓練＋專業講座（包含牙口衛教、失智因應、自我保健、健康飲食等）。

(2) 提供高階工作坊－如「生命力量工作坊」涵蓋自我認同、

靈性陪伴。培訓運動陪伴員，取得 AED + CPR 證照、ICOPE 操作技能與長者健康評量知能。

5. 保險與福利制度

- (1) 全體志工皆納入旅平保險，每人保費 800 元，最高保障 100 萬元。提供交通補助、定期旅遊、聚餐、年度頒獎表揚等，提升凝聚力與成就感。
- (2) 明定請假與退場機制，保障志工靈活參與，同時維繫弘道大寮志工站的穩定運作。

因應高齡志工之服務流程、內容或設施設備，再設計及改善調整方式

1. 服務流程與內容之高齡化調整

(1) 彈性排班與任務分流：

根據志工年齡、體能與意願進行分工，例如高齡志工可參與接待、聊天陪伴、行政紀錄等靜態任務，較年輕志工則擔任搬運物資、器材管理等較需體力之工作。並依照志工的專長，分派烹飪、活動團康、教具設計、接待、交通引導…等特殊工作。

(2) 減時增效：

每位志工每日服務時間建議不超過 3 小時，採「短時段高密度」設計以保健康、提效率。

(3) 創造志工的成就感：

讓高齡志工成為進安康 C 級巷弄站長者課程講師或經驗導

師，除了創造志工的自我實現，增加志工的成就感，轉化其生命歷程為服務能量，也有少許的講師鐘點費補助志工。

 **實例 1**：合唱班、桌遊課程、美食製作、環狀運動、俗語教學、糖尿病衛教。

(4) 多元學習型任務：

透過「活動共學」「健康陪伴」與「經驗傳承」任務設計，讓志工可以「青銀共學」、「老幼共融」，讓學生或小朋友可以透過活動遊戲中，可以認識到銀髮族的長輩或志工，還有一顆年輕的心和學習態度。

(5) 持續照顧高齡退化志工：

感謝志工 10~20 年無酬的參與弘道大寮志工站，從年輕的「身強體壯」，到現在高齡的「肌力退化」與「認知輕度或中度障礙」，希望有個場域讓這群曾經為這個社會付出的志工，在熟悉的環境中，可以得到「心理支持」、「活躍老化」，讓高齡志工可以繼續在社區「在地老化」。

 **實例 2**：目前在進安康 C 級巷弄站，照顧過 6 位大寮站資深志工和接受 1 位志工家屬和服務長輩家屬到巷弄站上課，讓志工和服務長輩的家屬可以獲得喘息。

(6) 落實整體性和持續性照顧，及家庭照顧者的喘息服務：

從 88 年的弘道大寮志工站的在宅服務，是醫療照護三段五級第三段的長照和輔具的服務照顧，照顧一群走不出家門

的長輩，由弘道志工走進長輩家門提供關懷訪視、和健康檢測，到 112 年成立「進安康銀髮健康俱樂部」，往前段的預防保健方向進行，希望透過專業運動教練的指導，增加長輩或志工的肌力和認知退化改善，到「進安康 C 級巷弄站」的第三段社區整合照顧模式 ABC 的醫事 C 級巷弄站，照顧健康、亞健康、輕度失能和失智、身心障礙者（精障、智障、聽障、視障…）的志工和長輩，也照顧到家庭照顧者，減輕他／她的照顧壓力，讓他／她有喘息的機會。並且也提供物資協助，減輕家庭的經濟、照顧、心理的壓力，希望可以減少家庭照顧者的悲歌。

2. 設施設備之高齡友善調整

(1) 設置高齡友善空間和設備：

另租一間有兩個店面的三角窗，為進安康 C 級巷弄站 & 銀髮健康俱樂部的場域。提供通風良好、明亮光線、無障礙廁所、扶手、緊急救援叫人鈴、斜面鏡、具備飲水、有椅背座椅、防滑磁磚與簡易伸展空間，及基本消防安全設備（如：滅火器、照明燈、逃生指示器、煙霧警報器、AED）讓志工輪班休息與舒緩筋骨。

(2) 環境動線優化：

進安康 C 級巷弄站的服務據點導入「高齡者動線設計」原則，明確指標、止滑地板、無階梯設計、六片的落地窗、低反光照明，確保志工與長者皆可安心活動。

(3) 設備操作簡單友善化：

所有運動器材均設置「大字體說明」、「圖解流程」、「一鍵操作」標籤，高齡志工亦能操作並教導使用。

3. 其他注意事項與持續改善機制

(1) 身心壓力支持與喘息機制：

鼓勵志工適時請假，站內設有「短期退出與再加入」制度，保留志工角色，並提供情緒支持團體與個別輔導資源。

(2) 高齡志工接班與世代共學：

持續招募新志工，鼓勵中壯年志工加入弘道大寮站，由高齡志工進行經驗傳承，促進世代合作、知能延續。

(3) 高風險任務預防制度：

高齡志工不單獨執行需交通、搬運、緊急處理等高風險任務，皆須配置年輕志工搭配支援、互相照顧，減少傷害風險。

具體成效

項目	111 年	112 年	113 年
長者服務人次	1,412	2,571	1,317
服務時數 (志工站 + 據點)	2,435 小時	4,811 小時	4,787 小時

項目	111 年	112 年	113 年
健康促進參與人次	-	1,813	4,598
社會參與人次	-	451	1,385
共餐人次	-	50	3,652
俱樂部運動器材訓練人次	-	1,655	1,645
志工平均年齡 / 服務年資		62.2/11.7	61.8/12.6
※ 進安康 C 級巷弄站 & 銀髮俱樂部的具體服務量			

1. 112 年起銀髮俱樂部與巷弄站實施後，各項健康促進與社會參與指標翻倍成長。
2. 高齡志工佔比約 36.8%，整體出勤率穩定，並有多位志工長期穩定參與服務，展現高度承諾與責任感。
3. 透過青銀共學和老幼共融的課程，讓學生志工可以透過服務過程中，想到要回家多陪陪家中的老大人。
4. 進安康銀髮健康俱樂部和 C 級巷弄站成立至今，已有 11 位大寮站志工固定擔任上下午服務志工，協助並一起參與進安康現場課程的活動，持續終身學習。
5. 進安康 C 級巷弄站每周 10 節的課程，邀請 12 位志工擔任有酬的課程講師，並且有志工接受預防延緩失能的課程，取得衛福

部的延緩老化指導員和協助員證照，在巷弄站安排固定課程時段，創造志工的經濟收入和成就感。

6. 照顧曾在弘道大寮志工站默默服務、已經開始退化的6位志工，透過在進安康的課程和活動設計，可以延緩認知和肌力退化，增加他們的社會參與，及圓滿他們的幸福感。
7. 失智評估的MMSE分數滿分30分，志工上課前評估是19分，參與進安康的課程和活動後，進步到23分。還有原本肌力退化，走路無力、累累的，經過進安康的阻力訓練課程和團康運動課程的訓練後，現在志工可以在協助下，和家人出門旅遊、自由行，甚至有人可以增加生活自理能力。這些都是最初成立進安康銀髮健康俱樂部和C級巷弄站，想回饋、照顧高齡退化志工的初發心。

配套措施

1. 健全志工安全保障制度（「進安康」的實踐基礎）

全面運行志工團體旅平險制度，涵蓋意外與醫療保障，並針對非固定性參與者設計單次型活動旅平險和醫療險，保障志工服務安全與身心安定。

2. 高齡人才角色轉化與再賦能（「深耕揚孝」的動力延續）

透過系統化培訓，培育高齡志工轉化為運動陪伴員、衛福部預防延緩失能指導員和協助員、課程共學引導者等角色，延續其

身心功能與社會參與，同時間接支持家庭照顧者的功能，實現延長志工和長者「健康餘命」的在地實踐。

3. 彈性請假與健康退場制度（「攜手」的溫柔照顧）

建立志工健康評估與彈性退出機制，鼓勵依自身狀況選擇休息、轉換任務或階段性暫停參與，並預留再回歸的柔性通道，讓參與歷程更具尊嚴與人性。當志工因失智退化或行動不便退出志工隊，也鼓勵參加進安康 C 級巷弄站 & 銀髮健康俱樂部，持續由弘道大寮站的志工持續陪伴參加動靜態的課程，攜手持續照顧這群志工長輩。

4. 優化高齡友善物理環境

依據高齡友善設計原則，硬體方面：改善或增設無障礙廁所、無障礙通道、防滑地面等，並定期檢視設施安全與舒適性，讓志工與長者在空間中體現被尊重與看見。軟體部分：營造在這個進安康場域，是個互助、有愛，讓長輩把這邊當作是第二個社區學習的家，共同維護環境整潔。對有多種障別的長輩，彼此要互助合作，不要排擠對方，增加幸福感。

5. 資源連結，創造三贏的社會貢獻

由於銀髮族肌少症的預防，除了阻力運動外，還要注意營養蛋白質的補充，所以陳美妃站長和營養師討論後，在進安康 C 級巷弄站的課程中，安排每周請長輩運用豆漿，製作手工傳統豆花和冬瓜糖水，除了可供購買外，還可以讓長輩補充蛋白質。

有鑑於購買豆花數量不一，長輩製作豆花時若訂購數量少，影響心情。所以後來陳美妃站長協調安 8 度群組的夥伴認購 20 杯豆花，愛心天使認購 20 杯，交由炭火愛心平台的人員，轉送給需要的弱勢單位，如：兒童之家、更生人、戒毒之家、課輔班、外籍移工、原住民、文健站、中興樂活班、脊髓損傷協會、超越巔峰、伊甸基金會溫馨家園…。達到三贏的社區共生。

成功關鍵

1. 深耕基層診所與社區信任基礎（「深耕揚孝」的穩固根基）

多年來大寮進安診所和弘道大寮志工站，與基層診所、衛生所、藥局、衛生局長照中心等醫療單位，及社區據點、里長、公所和區長、社福中心和社會局等社政單位，輔英科大和高醫大，高雄市立小港醫院等，建立的良好信任和合作關係，為長者與志工提供穩定依靠，也是方案順利推展的關鍵起點。

2. 完善志工組織與管理制度（「攜手」合作無間的組織保障）

以分組式管理及輪值制度強化志工服務彈性，搭配在職教育與定期評鑑機制，確保志工團隊服務的專業度與穩定性。

3. 跨域全人照顧整合（「進安康」多元支援的實踐路徑）

結合健康促進、心理支持、預防及延緩失能、靈性照顧與社會資源連結，透過外部多單位合作，打造涵蓋生理、心理、靈性和社會需求的跨專業全人照顧，進安康 C 級巷弄站和進安康銀

髮健康俱樂部，可以更多元且密集性提供整體性和持續性的全人照顧服務。也是弘道大寮站服務，往前段預防保健的運動俱樂部 and 往後段長照預防延緩失能的延伸。

4. 持續創新與友善平台建置（「弘道」創新與包容的示範場域）

借鑑 106 年陳美妃站長到英國 AgeUK 參訪，107 年開始在大寮推動 AGE UK PIC 模式，到 109 年的實作，獲得高雄市政府社會局的特殊方案獎。歷經 COVID-19 的疫情，造成服務長輩和志工的內心和健康受到影響，甚至死亡，所以陳美妃站長不放棄地尋覓適合的場域，花了六年時間，在 112 年落實健康促進、預防肌少症的銀髮俱樂部及預防延緩失能的 C 級巷弄站等多元模式，提供志工與長者共同參與的友善空間與活動，活化社區互動。也是弘道大寮站的創新和擴大服務的質與量的延伸。

5. 完善福利與激勵機制（「攜手」同心的動力泉源）

包含志工旅遊、保險、聚餐及年度表揚等措施，讓志工感受被重視與支持，善用和啟發志工的專長和特質，培育有專業證照的志工，激發志工持續服務熱忱與向心力，發展志工的第二事業或志業。

其他注意事項

1. 風險評估與安全管理建立志工健康風險檔案：

記錄志工過往重大疾病史、慢性病、用藥狀況等，作為排班與

任務分配參考依據（須經志工同意並妥善保密）。

(1) 設置臨時應變機制：

於服務據點配備簡易急救包、血壓機，並安排專責志工或工作人員受急救訓練，並取得 CPR+AED 證照，強化突發狀況的應變能力。

(2) 服務保險完整納入：

確認志工均納入團體保險，保單涵蓋途中與在站意外發生的風險，避免意外時無法理賠。唯一可惜的是無法有完整的醫療險，這也是從 SARS 期間就開始跟社會局、衛福部爭取，目前仍無法依照志工狀況保醫療險。但是意外險和旅遊平安險是按照規定辦理。

2. 尊重與賦權原則落實強化「不以年齡貼標籤」文化：

避免將志工分群為「老人幫」與「年輕效率組」，而是透過角色設計呈現其價值與能力。

(1) 設計志工主導的專案任務：

讓高齡志工主導部分活動（如長者團康主持、烹飪餐食等），充分尊重志工和授權，使其發揮其專長和自主性與認同感。



設計志工

1. 主導的專案任務：

讓高齡志工主導部分活動（如長者團康主持、烹飪餐食等），充分尊重志工和授權，使其發揮其專長和自主性與認同感。

2. 服務品質與角色定位釐清志工非替代人力角色：

避免將志工當作免費或低價的行政與照護人力，而是應作為服務支持與社區連結的推動者。

(1) 明確界定「工作範圍與界線」：

透過在職教育，讓高齡志工了解服務界線，避免服務中和個案造成情感轉移，造成對個案過度負擔，或不自覺想取代家屬的照顧責任，讓服務關係歸屬變得模糊不清。

(2) 定期服務回顧與督導支持：

每月或每季進行一次志工會議或服務檢討，透過上課課程，讓志工有更多的新知，並提供表揚、回饋與需求調整空間。

3. 永續經營與人力備援建立備援與雙人制度：

避免高齡志工獨立作業，和服務失智長輩時避免被懷疑，推動「二人一組」、「跨區支援」等機制，減少臨時人力缺口風險。

(1) 志工生命週期管理：

透過制度化的「招募－培訓－任用－輪替－退場」流程，協助高齡志工適時轉換角色或榮退，保留其參與意願與組織連結。

(2) 運用數位工具輔助管理：

教導志工使用3C手機視訊、拍照、運用LINE群組溝通、電子表單回饋，降低高齡志工操作困難，也讓管理更即時。

志工隊服務照片



 方案三

「長庚有情 長青同行」~ 長青志工關懷制度

提案單位 林口長庚紀念醫院**方案理念**

1. 問題陳述：

本院志工隊自創立已逾 40 年，為醫療體系不可或缺的輔助人力。志工平均服務年資達 16.1 年，顯示本院志工具高度穩定性與忠誠度。

本院社會志工隊平均年齡 67.2 歲，其中 65 歲以上人數佔全隊比率高達 66.3%，80 歲以上者亦佔 5.6%。隨著志工年齡漸長，服務過程中體能負荷相對逐漸下降，對於需要長時間且高負荷的服務產生挑戰。另一方面，醫院志工服務對象多為行動不便、年長或身體不適之病人，在服務過程中同時維護病人與家屬的安全，並保障高齡志工的安全，亦是志工運用單位需面對的問題。

2. 需求評估：

隨著人類壽命的延長，退休後的生活安排已成為現代人須面對的重要課題。而志願服務不僅是高齡者持續參與社會、實現自我價值的重要途徑，同時也是在少子化趨勢下，補充社會人力

資源的一種可行方式。以下從「個人」、「醫院」以及「社會」三個層面，說明高齡者參與志願服務的需求與意義。

(1) 個人層面：

- ① 身心健康需求：志工透過服務讓身體活動及刺激腦部運作，減緩身體機能老化。
- ② 心理支持需求：在團體裡與他人互動，以增進情感連結與交流，減少孤寂感。
- ③ 自我價值實現：在志願服務過程除實踐老有所用之價值外，亦透過助人經驗傳承，滿足自我實現需求。

(2) 醫院層面

- ① 經驗傳承：高齡長者志工長期投入志願服務，擁有豐富服務經驗，可協助指導新進志工，傳承經驗。
- ② 人力支援：高齡者持續投入志願服務（如就醫指引、傾聽與關懷陪伴），可減輕醫護或醫事人員工作負荷，提升服務效率，提高病人就醫之滿意度。

(3) 社會層面

- ① 減少社會照護資源：透過志願服務能讓高齡者從「被照顧者」轉為「貢獻者」，除可活化老年人之人力資源，也可減輕政府與家庭的照顧負擔。
- ② 促進世代融合：高齡志工在志願服務中，除可進行生活與服務經驗傳承，亦可從青年人身上學習新事物。透過

志願服務機會讓不同世代互動，有助於世代傳承與融合。

綜合上述需求與現況，擬定一套兼顧服務效率與安全性的志願服務方案，既能發揮高齡志工之優勢，也能有效降低風險，成為本院需解決的核心課題。

3. 規劃構想：

綜上，並參酌桃園某老人住宅針對 80 歲以上長者進行的工具性日常生活功能（IADL）評估資料分析，部分長者會出現生活自理功能退化，無法完全獨立照護之情形。類似情況亦漸現於本院志工隊，高齡志工因生理機能下降，面臨服務能力及安全性的雙重挑戰。

因此本院兼顧高齡志工自我實現需求以及身體負荷與服務安全考量，於民國 103 年建立「長青志工（年齡達 80 歲以上志工）關懷制度」，但年紀尚未達 80 歲，身體機能已退化之志工，亦適用此制度。

本制度期望長青志工不因年齡限制而強制辦理離隊，而是依據志工能發揮的角色功能與專長重新定位、進行服務內容的再設計，使長者志工得以持續參與志願服務，延續其貢獻與價值。

方案目標

1. 以「協助教育、經驗傳承」為主：

長青志工從直接服務人力轉為教育與傳承角色，透過不列計現

場排班人力制度，以傳承、世代融合為服務目標。

2. 建立長青志工友善服務制度：

為延續長青志工參與志願服務之意願，透過尊重值班點選擇、彈性排班與不列計缺勤紀錄及重新設計之服務點等制度，增進長青志工持續服務之意願。

3. 提供安全服務環境：

志工服務台設有座位、安排一般志工共同服務、請家屬協助關心及確認長青志工身體狀況等措施，以增進志工服務安全性。

服務內容

1. 以「協助教育、經驗傳承」為主

(1) 不列計現場直接服務排班人力：長青志工的服務點，安排一般志工共同服務，長青志工不列為現場實際直接服務之志工人力。此制度可讓長青志工協助傳遞服務經驗，亦可減輕長青志工服務時的體能負荷。

(2) 安排不同世代志工共同服務：長青志工可自行找熟悉的志工共同服務，以滿足來院服務時與其他志工情感交流之需求。另，可由志工督導安排不同世代的志工共同服務（例如：安排較年輕的新進志工、寒暑假學生志工、企業短期志工等），除可做經驗傳承，亦可讓長青志工與不同世代志工互動，促進世代融合。

2. 建立長青志工友善服務制度

- (1) **每年重新討論服務點**：志工隊每年會重新檢視服務點、服務人力與時段，並讓志工重新依據現場服務需求及個人服務意願簽班。長青志工獨立簽班，志工督導每年於重新簽班時，會個別與長青志工討論今年的服務狀況，並依據志工服務意願及體能狀況，安排服務點。
- (2) **彈性調整服務時間**：原則上長青志工每週最多來院服務一次，服務時數不超過3小時。可彈性調整來院服務時間，服務過程若感到疲憊或需要休息，可彈性調整服務時數，或先回辦公室休息，待體能恢復再繼續服務。
- (3) **不列計缺勤紀錄**：長青志工優先考量自身體力負荷及安全，若身體不適，可彈性調整服務時間，不列入缺勤紀錄。
- (4) **缺勤不影響組別出席率**：志工隊每年統計各組別出席率，並提供出勤獎勵金，以增進組別凝聚力。長青志工請假不列計請假人數，但有來值班，可增進組別出席率。此作法除讓長青志工不會有個人出席率之壓力外，當長青志工請假時，亦不影響組別出席率，故可提升各組別對長青志工來院值班之友善態度。

3. 提供安全服務環境

- (1) **志工服務台設有座位**：長青志工服務點會安排有座位之服務台，避免久站導致體能無法負荷或身體不適。服務點鄰近有廁所及飲水機等設備，讓長青志工能就近使用。

- (2) **安排一般志工共同服務**：安排志工共同服務，除能進行經驗傳承及促進世代共融外，亦可透過減輕長青志工服務之身心負荷，及協助觀察長青志工體能負荷情形（必要時提醒長青志工適度休息），提升長青志工服務之安全性。
- (3) **家屬共同評估持續服務之安全性**：志工督導每年與家屬聯繫，請家屬協助關心、確認長青志工身體狀況，並同意其持續至本院服務。

因應高齡志工之服務流程、內容或設施設備，再設計及改善調整方式

1. 服務內容再設計：

- (1) **依志工專長進行服務媒合**：對具特殊專長之長青志工，優先依其能力進行服務內容安排，協助其持續發揮專長、提升服務成就感。例如：具語言能力（如日語、英語、客語等）者安排於諮詢櫃台，協助語言翻譯與溝通；擅長書法者參與春節揮毫活動，提升活動氛圍與提供病人關懷。
- (2) **規劃簡易或後勤性質之服務內容**：以志工過往熟悉的服務內容，或體力負擔較輕的服務內容（如方向指引）做安排。另，針對行動不便的志工，則安排較靜態之後勤支援工作（如協助病友會活動文宣摺疊與封裝、圖書整理等），讓其持續參與，發揮價值。

2. 服務資訊更新：資訊傳遞與支持系統

考量高齡志工面對新資訊需花費較多時間記憶，故志工服務台

備有服務手冊，定期更新服務相關資訊。長青志工搭配一般志工共同服務，可相互討論或翻閱手冊，確認服務資訊，以避免長青志工面對新資訊時因無法及時提供民眾而產生挫敗感。

3. 服務排班原則：體能與參與並重

為平衡長青志工體能負荷及社會參與等需求，長青志工原則上每週排班服務一次，但鼓勵參與各場次教育訓練，透過教育訓練課程，讓長青志工保有學習機會及活化腦力。

具體成效

本院自實施長青志工關懷制度以來，迄今已邁入第十二年。執行成效如下：

1. 穩定參與，人數持續提升

長青志工制度推行以來，平均每年參與人數為 21 位，約占全體志工人數之 4.4%。近年長青志工人數及其占比逐年上升，顯示本院建構之關懷制度，能依據志工之體能狀況，彈性調整服務內容與時間，建立完善且友善之參與機制，進而提升高齡志工之參與意願，使甫達 80 歲之長者仍願持續投入志願服務、貢獻己力。

2. 留任率高，服務穩定性良好

長青志工每年平均留任率為 86.9%，多數志工能穩定持續投入志願服務，足見關懷制度有效支持其長期參與。

3. 服務至高齡，實踐終生志工理念

本院長青志工平均離隊年齡為 84.6 歲，對照我國總體平均壽命約為 80.2 歲，可見長青志工多能服務至高齡階段，落實終生志工之精神。

4. 制度友善，降低高齡參與門檻

本制度強調以經驗傳承為導向，減少對高齡志工過多之體力負荷，並輔以友善服務流程與安全環境，提升長青志工參與服務之意願。

5. 榮退表揚，肯定長年奉獻

針對因健康或其他因素無法持續服務之長青志工，將於當年度志工表揚大會中特別安排由院長親頒感謝狀與花束，表達醫院對其多年貢獻之感謝及高度肯定。另邀請參與餐敘，讓長青志工人能延續對志工隊的情感連結。

6. 服務報導，提升社會肯定

(1) 媒體報導：為推廣高齡志工服務理念，本院於表揚大會後提供新聞稿及服務報導，紀錄榮退志工或長青志工之貢獻事蹟，使其備感榮譽，並強化社會對高齡志工角色之認同與支持。

(2) 長庚志工園地：於長庚志工園地刊物（半年刊）進行長青志工的介紹與服務報導。

配套措施

1. 長青志工關懷機制

長青志工關懷機制的配套措施有「日常關懷機制」、「身心狀況評估機制」及「志工榮退制度」，分述如下：

(1) 日常關懷機制

項目	內容
志工督導關心	督導定期關心志工身心健康與服務狀況，適時調整服務內容。
初次成為長青 志工之關懷	<ol style="list-style-type: none"> 協助首次成為長青志工者適應角色轉變，強調長青志工於「經驗傳承與指導」方面的關鍵角色。 對原本來院頻率較高者，共同討論未來生活安排，協助其適應轉變，維持生活重心與正向情緒。

(2) 身心狀況評估機制

項目	內容
關懷單評估	於每年重新簽班前提供「長青志工關懷單」，邀請家屬一同評估志工的健康與體能狀況。
雙向聯繫	透過關懷單留下聯繫資訊，建立志工家屬與醫院之間的溝通與回饋管道。

(3) 志工榮退制度

項目	內容
榮退表揚	志工表揚大會進行榮退儀式，院長親頒感謝狀與花束。
歡聚餐敘	榮退志工參與餐敘，持續感受志工團隊的溫暖與歸屬感。

2. 志工意外事故處理流程

為確保志工在服務過程中的安全與健康，建立完善的事務應變機制，說明如下：

(1) 立即啟動應變機制

項目	內容
現場評估與初步處理	接獲意外事件通知後，志工督導立即前往現場，評估志工傷勢，並提供必要的初步處置。
緊急就醫安排	若傷勢需進一步處理，志工督導陪同受傷志工前往急診或門診就醫，直至家屬抵達醫院。
家屬通知與後續協調	主動聯繫志工家屬，詳細說明事故經過、傷勢情況及已採取的處置措施，並協助家屬了解後續治療計畫。

(2) 關懷與後續支持

項目	內容
保險申請協助	完成就醫後，志工督導應協助志工及家屬了解並申請志工保險相關給付，確保其權益。
服務調整與病假安排	根據志工傷勢與復原情況，討論並調整其服務排班。若需長期休養，可請病假，讓志工專心休養。
心理與情緒支持	為受傷志工提供心理支持與慰問。

3. 事故提報與改進機制

項目	內容
事件報告撰寫	事故處理後，志工督導撰寫事故報告，內容包括事故經過、處理過程、傷勢情況及後續處遇計畫等。
內部通報與討論	將事故報告提交院區主管，進行內部討論，檢視現有流程與措施，尋求改進空間。
制度與流程優化	根據討論結果，修訂相關制度與流程，強化志工安全管理，預防類似事件再發生。

成功關鍵

一、以人為本的服務設計

深入了解每位長青志工的服務需求，並以安全為首，量身訂造適合的服務。由長青志工自行評估離隊時機（不會讓志工覺得是被強制退場）。同時，在離隊後，志工仍能持續與志工隊夥伴保持良好的聯繫與互動關係，維持社會連結。

二、建立雙向溝通與支持機制

強調志工督導與家屬之間的雙向溝通，透過「長青志工關懷單」提供聯繫管道，讓家屬及志工督導都能及時反映志工的健

康狀況與服務需求。此開放的溝通機制，有助於及早發現問題並採取相應措施，確保志工的健康與安全。

三、持續改進與完善管理機制

在政策實施中，持續視志工、家屬與服務對象的反饋進行調整（例根據志工的健康狀況，適時調整服務內容等，以確保服務的適切性）。另從長青志工的服務安排，到志工意外事故處理及榮退表揚，皆有明確的規範與依循準則，並定期檢視合宜性，以建立完善的管理機制。

其他注意事項

高齡志工（年齡65歲以上）有身體機能退化情形，志工督導會依循長青志工（80歲以上）關懷制度之作法，重新進行服務內容再設計之評估。

志工隊服務照片



方案四

「屏東翻轉高齡印象打造友善志願服務場域」－ 高齡志工據點服務改造輔具導入應用計畫

提案單位 屏東縣政府（社會處）

方案理念

1. 方案背景分析

本縣志願服務領冊人數共計 48,579 人，又 65 歲以上高齡志工占全縣志工總人數 27%，以中、高齡之志工比例最高；又 65 歲以上志工來源占比以本縣社區關懷據點為主，關懷據點佈建共 402 處，其中各關懷據點 65 歲以上高年級志工佔 4 成、55-64 歲志工佔 4 成。

2. 問題評估

根據 110 年衛生福利部「志願服務調查研究報告」，訪問志工督導表示將近 7 成在高齡志工管理上有遭遇問題，且以「高齡志工生理功能退化無法勝任志工服務」占比較高。另中高齡年齡族群志工人數雖占本縣志工總人口比例高，但透過本縣志工運用單位督導與年長志工回饋，發現高齡志工運用問題遞增：

(1) **運用單位管理層面**：經常反應高齡志工運用困境，例如高齡志工無法勝任工作、服務模式僵化、無創新服務熱情，並詢問如何妥善將高齡志工退場等相關機制。

- (2) **高齡志工個人層面**：志工抱怨單位不夠友善、相較於新進志工有差別待遇問題，以及隨著身體老化服務力不從心而愧對於服務單位等情形。
- (3) **社會層面**：社會普遍對於高齡尚有一定層度的年齡歧視，包括高齡者自身親朋好友及家人，對於高齡者投入志願服務持有高齡者無法參與、服務具危險或是心智 / 知能無法學習新工作…等許多熟齡者無法勝任之偏見產生。
- (4) **知能層面**：運用單位及高齡志工對於職務再設計觀念較無法理解，運用單位經常落於單位有高齡志工就是高齡友善的迷失，而未透過檢視環境或改善服務體驗。

3. 需求評估

- (1) **以社區關懷據點為首要實施場域**：據點志工為本縣高齡志工主要來源以及上述問題評估，以社區關懷據點為友善環境評估場域及據點高齡志工為需求對象，導入適切及易模組化的改造輔具實施計畫。
- (2) **藉由輔具改造為職務再設計策略**：將高齡志工友善場域觀念以日常體驗、快速理解、使用感受的模式導入於在地運用單位。
- (3) **傳遞職務再設計正確方向**：透過需求評估、高齡志工服務經驗等不同角度進行改造輔具設計及導入，先以硬體再設計模式進行高齡志工友善環境營造及職務再設計倡議、宣導。

方案目標

1. 創造高年級志工能在社區照顧關懷據點參與志工服務，並提升其據點交付任務完成度及志工服務良好經驗。
2. 延長高齡志工於單位服務時間，打造友善環境、優化服務體驗，提升高齡志工於服務期間的舒適性、安全性及提供一個友善的服務環境。
3. 致力倡議運用單位營造友善高齡志工服務再設計理念，透過點、線、面－漸進方式宣導翻轉高齡志工印象，促進單位擬定高齡志工創新、適性及友善之志願服務措施。

服務內容

◎ 112 年度（方案實施第一年）

連結本縣輔具資源－屏東縣輔具資源中心合作，首先進行計畫討論與計畫推動期程規劃。

1. 需求訪視

跨部門與屏東縣輔具資源中心合作，首先透過長青科社區照顧關懷據點督導推薦本縣社區照顧關懷據點，後續媒合輔具資源中心至 2 處進行志工服務流程觀察及需求訪談。蒐整社區照顧關懷據點服務現場志工主述、訪視員觀察志工工作流程，針對高齡志工提供服務的工具友善性、降低服務造成的身體疲勞或舒適度進行評估與建議：

檢視項目	內容
行政環境	社區照顧關懷據點服務所需行政工作時，志工使用辦公桌椅高度、電腦螢幕配置、字體大小。
上課及活動空間	活動物品擺放位置、服務動線流暢度、學員與志工互動情形。
廚房環境	廚房空間止滑設計、流理臺及廚具高度、料理食材標示及烹調廚具的重量及握柄使用等。
戶外環境	地面平坦光滑及高低差、清掃工具使用舒適度、搬運重物工具及擺放位置。

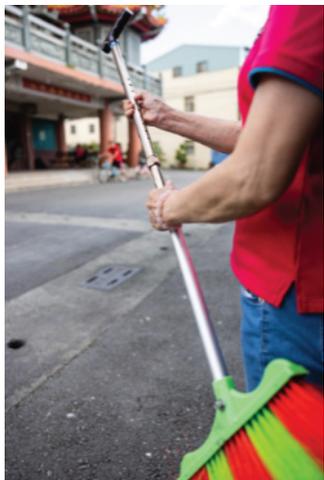
2. **問卷調查：**對志工運用單位：透過問卷「社區關懷據點志工友善環境檢核清單」，經由志工團隊領導人、志工督導或志工隊長於服務現場，從常態的服務社區照顧關懷據點的志工服務項目中，高齡志工在服務上因身體機能而影響工作完成性的具體觀察事項。
3. **改造工具模組：**經過需求調查及盤點，針對可 DIY 改造項目進行物件改造，製作屏東縣社區照顧關懷據點高齡志工友善環境改造提案及運用單位高齡志工服務環境檢核表各 1 份。113 年延續第二階段計畫，擇定社區關懷據點為示範點，進行試用、調整及使用建議回饋。

◎ 113 年度（方案實施第二年）

持續與本縣輔具資源中心及長青科合作，由長青科據各區點督導擇定 6 處社區關懷據點，因本縣地形狹長及鄉鎮特色多元，挑選屏北 3 處（九如、里港、鹽埔）、屏中屏南 3 處（佳冬、恆春、小琉球）進行第二階段高齡志工改造輔具實施計畫施作場域。

1. **改造輔具模組施作：**由輔具中心進行輔具改造模組製作，經過 112 年度據點需求評估及考量容易模組化及據點通用性綜合評估後，挑選使用 2 款－改造型伸縮掃把、改造型帶輪助步車。
2. **改造輔具導入於關懷據點：**將輔具運送至各試行據點並開始於高齡志工日常服務期間試用為期 7 個月。並於年底透過輔導訪談及後測問卷蒐集使用情形等資料。
3. **辦理友善場域工作坊之輔具成果分享會：**邀請輔具中心將本方案關懷據點導入過程（含需求評估、輔具改造再設計）及據點、高齡志工使用回饋與其他運用單位（含各領域）進行分享、改造輔具體驗，並蒐集其他運用單位的使用心得、建議。

改造型伸縮掃把：



提供志工可以依據身高需求及身體舒適度，結合伸縮拐杖，4段式自行調整掃把高度，以減緩志工長時間彎腰時間及提高舒適度。

改造型帶輪助步車：



提供志工至據點周邊環境清理時，搭配伸縮掃把使用，前端可以置放垃圾袋，助步車後面可以讓志工隨時休息，助步車旁有特別改造收納扣環，亦可以收納掃把、雨傘…等。

因應高齡志工之服務流程、內容或設施設備，再設計及改善調整方式

本計畫主要目的為據點高齡志工服務工作流程再設計，透過需求評估、實地訪視及改造輔具導入進行試辦與使用回饋追蹤，高齡志工使用回饋。

1. 改造型輔具能降低志工在服務期間經常性彎腰的情形發生。
2. 改造型輔具能降低志工在服務期間感到雙腳有些痠痛、無力或不適的情形。
3. 改造型輔具能延緩志工在服務期間感到身體不適的情形，例如：原本 31~40 分鐘及 41~50 分鐘就會感到不適者，透過改造輔具的使用延緩至 51 分鐘至 1 小時以後。

具體成效（預期效益）

1. 產製【屏東縣社區照顧關懷據點高齡志工友善環境輔具桌曆】400 本：以桌曆型式呈現需求及建議解方或工具資訊，並發送本縣社區照顧關懷據點。
2. 改造輔具使用受益成效：
人數 - 男性：13 人／女性：50 人
人次 - 男性：5,460 人次／女性：21,000 人次
3. 彙整 6 處據點使用改造輔具的人數分為一般志工及高齡志工，一般志工佔總體比例 27.3%，高齡志工則佔 72.7%；男性佔 20.6%，女性佔 79.4%。

4. 成功傳遞職務再設計觀念：將職務再設計抽象化透過輔具改造導入，成果拍攝成果影片 1 部，邀請據點高齡志工分享改造輔具心得與使用情形。

配套措施

將改造輔具送至試行據點時，除了說明個別用途外，並衛教據點主要使用之高齡志工如何操作，中心主責計畫社工則不定期致電關心使用狀況及確認使用期間改造輔具有無異常，若有即連結中心維修技師協助處理。

成功關鍵

1. 結合本縣輔具專業資源，透過跨專業合作進行有別以往的高齡志工服務職務再設計，可以更全面地了解服務對象的需求，從而提供更個性化和優質的服務。
2. 由計畫找尋友善示範志工單位，建置一套提供單位可以觀摩、改造實施參考範例的友善措施，以協助想要推動與試辦的志工單位可以有所依循與輔導建議，減少對於建制高齡友善志工場域的困難。
3. 透過看的見的輔具改造，傳達高齡志工服務再設計觀念及如何實施範例。

方案五

銀齡傳薪 童心共榮－ 高齡志工歌仔戲公益行動

提案單位

社團法人台灣築心全人生命教育關懷協會

方案理念

1. 緣起

為推動高齡者參與志願服務，衛福部業於 107 年出版《高齡志工多元服務手冊》，引導志願服務運用單位加強運用高齡志工人力。然高齡者參與志願服務過程，可能因身心狀況、服務環境、時間和內容等因素，影響高齡者參與志願服務之意願及機會，因此，為瞭解高齡志工服務狀況，並鼓勵運用單位透過服務再設計，重新思考高齡志工需求，對現有服務流程、內容檢視改造，以強化運用高齡志工繼續從事志願服務，特委託中華民國志願服務協會辦理「營造高齡友善志願服務環境」計畫。

特別說明：

面對台灣邁入超高齡與少子化社會的雙重挑戰，社區照顧系統與世代共融成為未來社會發展不可忽視的核心課題。社團法人台灣築心全人生命教育關懷協會（簡稱築心之家）自 2008 年起深耕新竹縣地區，以課後陪伴與生命教育扶助弱勢兒童，陪伴他們在溫暖、安全、有愛的環境中穩定成長。多年來，我們

看見除了孩子需要被關心，社區中許多高齡長者也渴望延續自我價值與貢獻社會的機會。

高齡者在退休後，常面臨身分轉換與社會角色的斷裂，若缺乏有效參與社會的方式，容易感到孤立與失落。根據衛福部資料，65 歲以上志工已占全國志工總數的三分之一，顯示高齡者願意貢獻所長，參與公益服務。築心之家因應此趨勢，提出以文化行動結合世代扶助的創新構想：邀請高齡者透過演出台灣傳統文化「歌仔戲」，不僅活躍身心，亦為弱勢兒少籌募學習經費，實現「長者發光、孩子得力」的雙向共好。

本方案呼應聯合國永續發展目標（SDGs）中的第 4 項「優質教育」與第 10 項「減少不平等」，以跨世代互助為核心價值，強化高齡者的社會參與、提升兒童的教育機會，也讓本土文化成為公益的橋梁，打造永續、共融的社區願景。

透過文化展演與公益結合方式，協助高齡者活躍老化，並為弱勢兒童籌募教育經費。

2. 釐清問題

隨著高齡化與少子化並行發展，台灣社會面臨世代斷裂、兒少教育資源不足與高齡者社會參與機會減少等多重挑戰。在新竹縣竹東地區，築心之家長期陪伴家庭功能薄弱兒少，深知學習資源的缺乏常導致孩子自信心低落、學習成效不彰，形成弱勢循環。同時，我們也觀察到許多年滿 65 歲的高齡者雖身心仍

健全，卻因缺乏參與管道，逐漸失落生活重心與社會連結。

3. 需求評估

本會社工團隊於服務過程中進行深入訪談與觀察，發現高齡者若能透過有意義的參與，如文化展演、助人活動等，將有助延緩退化、提升自我價值。另一方面，弱勢家庭兒少對於課後學習資源與心理支持的需求亦與日俱增，若能結合社區人力與文化資產，形塑「世代互助」的學習共好氛圍，將大大提升在地支持系統效能。

4. 規劃構想

為促進高齡志工活躍參與與永續貢獻，本會規劃「銀齡傳薪 童心共榮」行動方案：

招募年滿 65 歲以上、有服務意願與文化興趣之長者組成歌仔戲志工隊。

結合戲曲專業師資，透過定期培訓與排練，帶領志工學習唱念做打與肢體表演。

由志工隊公開義演，號召社區參與並結合企業勸募，所得全數用於扶助弱勢兒童教育與課後陪伴資源。

設計適合高齡者之服務流程（如交通接送、分組支持、健康關懷），打造安心與友善的服務環境。

此方案融合文化傳承、公益勸募與世代共融之願景，讓長者的智慧與熱情成為點亮孩子希望的光，實踐「老有所用，幼有所教」，也為本土文化注入溫暖與公益的新意義。

方案目標

1. **招募與培訓高齡志工**：建立一支以 65 歲以上長者為核心成員的歌仔戲志工隊，目標培訓 12 人以上具基本戲曲表演能力的高齡志工。
2. **推廣公益文化演出**：每半年至少辦理 2 場公益演出，向社區推廣文化與公益結合的理念。
3. **募款扶助弱勢兒童**：透過演出與勸募活動，為在地家庭功能薄弱兒童籌募不少於新台幣 10 萬元的學習發展經費。
4. **促進高齡志工活躍老化**：強化高齡志工之社會參與、自信心與健康，提升其生活意義感與主觀幸福感。
5. **深化世代融合**：透過兒童參與戲曲演出幕後工作（如道具協助、發表會分享），增進兒少對長輩的認識與連結，實現世代共學。

服務內容

分為四階段：招募培訓、進階排練、演出募款、成效評估，結合社區與專業師資。

整體活動期程規劃為一年，依據階段性目標，分為四大階段：

1. 招募與基礎訓練（預計第 1 至第 3 個月）

- (1) 招募對象：年滿 65 歲以上，具服務熱誠、身心健康者。
- (2) 招募方式：透過新竹地區社團、教會、社區關懷據點、合作單位推薦。

(3) 訓練內容：基礎歌仔戲唱腔、身段、台步、肢體協調訓練；
同時辦理健康講座、團體凝聚活動。

2. 進階排練與舞台準備（第 4 至第 5 個月）

- (1) 每週固定 1 次排練，針對正式演出腳本排演。
- (2) 搭配專業指導老師進行分組與個別指導。
- (3) 製作演出服裝與簡易道具（鼓勵志工與兒少協作參與）。

3. 公益演出與勸募行動（第 6 至第 11 個月）

- (1) 演出地點：藝術中心、社區活動中心、合作企業場地或學校禮堂。
- (2) 每場演出搭配「助學募款行動」及現場宣導築心之家課後陪伴理念。
- (3) 配合在地企業合作邀演，提升社會參與度與曝光。

4. 成效彙整與成果分享（第 12 個月）

- (1) 舉辦成果發表會，邀請家長、企業與社區觀眾參加。
- (2) 撰寫活動成效評估報告與志工自我成長反思記錄。
- (3) 檢討可行模式，準備申請次年度延伸計畫。

因應高齡志工之服務流程、內容或設施設備，再設計及改善調整方式

因應高齡志工之服務內容再設計及改善調整方式，本會針對高齡志工的身心理特性與服務可及性，調整既有志工流程如下：

1. **服務節奏彈性化**：課程與排練安排以每週 2 次為原則，搭配早午間段，避免體力負荷；可依個人身體狀況調整參與頻率與角色分工（如演出者、後台支援者）。
2. **健康友善空間**：場地選用設有電梯、無障礙設施之據點，活動空間設有休息區與溫熱飲用設備，適合長者長時間參與。
3. **多感官學習支援**：教材採大字體列印，搭配影片回播與逐步分段教學，協助記憶與肢體記憶建立。
4. **建立「志工伴學制」**：由年輕志工或社工擔任陪練助教，協助長者記憶動作、整理筆記與回家練習，強化代間互助。
5. **安心交通接送與出席紀錄**：為身體不便或遠距參與者提供共乘接送與交通補助，並記錄出席情況供後續健康追蹤與輔導參考。因應高齡者從事志願服務，志願服務運用單位提供適合高齡者服務及管理方案，針對高齡者身體心理及服務狀況，運用服務再設計調整服務流程、內容或設施設備，其內容具有特色與創意的方案，並可見成效者更佳。

具體成效

1. **提升高齡志工參與率與表現成效**：完成 12 位 65 歲以上長者之培訓與實際演出，參與出席率達 90% 以上，並由志工主動提出延續性建議，顯示服務動機強化。
2. **公益演出觸及率高，社會迴響佳**：舉辦 2 場以上公益演出，總觀眾超過 500 人次，演出後觀眾認同「高齡者也能貢獻社會」。

3. 實質扶助弱勢兒童學習發展：累積籌募助學經費達新臺幣 10 萬元以上，提供 30 位課後陪伴兒童使用，提升家庭教育資源補助與提升未來競爭力。
4. 促進高齡志工自信與身心健康：據活動前後自我評量調查，提升高齡志工幸福感、增加自我價值感、社交互動頻率顯著增加。
5. 文化傳承與代間共融成果顯著：兒少參與後台支援與發表會分享，促進世代理解與互動，形成「童心與銀齡同行」的正向循環。

配套措施

1. 參與前健康初評

志工報名時填寫健康狀況調查，並由社工評估其合適角色與參與程度。

2. 過程中個別關懷與支持

定期由社工主動關懷出席情形，若有中途身心狀況變化，依需求調整為輔助型志工，或轉任其他適當服務。

3. 情緒支持與團體凝聚

每月一次志工聚會進行回饋與分享，設計「心情溫度計」活動，提供情緒表達與紓壓空間。

4. 退場與榮譽銜接機制

志工如需中止服務，將安排一場「感謝與祝福儀式」，公開頒贈「築心銀齡貢獻獎」，確保其退場過程有尊嚴、被肯定。

5. 保險與意外應對

全體志工投保志願服務保險，演出日另提供臨時意外險保障，並設有緊急聯絡小卡與現場緊急處置計畫。

成功關鍵

1. **結合文化與公益的創新策略**：以歌仔戲演出搭配助學募款，創造「文化活化、公益轉化」的雙贏模式，突破傳統高齡服務框架。
2. **高齡友善設計全面落實**：從排練節奏、交通支援、健康空間、陪伴制度等細節著手，讓高齡志工能安心、持續參與。
3. **在地網絡整合與共同行銷**：結合築心之家多年來在地經營的課後關懷、教會志工與社區組織，擴大群眾支持力道與企業參與度。
4. **社工與文化專業雙軌並進**：由社工穩定支持情緒與健康，專業戲曲老師建構表演技巧，提升整體方案的品質與參與者信心。

其他注意事項

1. 本方案執行場域將優先選擇無障礙空間，並備妥長者適用之休憩設備與衛生設施。
2. 活動期間如遇不可抗力（如疫情、天然災害等）將以健康安全為第一優先，保留期程調整彈性，並通知參與者妥善處置。
3. 募款用途公開透明，將定期於協會網站與臉書粉專公告使用情形，並提供年度財務報告供查閱。
4. 演出照片、影音與成果資料，參選單位同意授權主辦單位作為教育與推廣使用，不另計稿酬或版稅。

志工隊服務照片



結語



志工為社會不可漠視的一股重要人力資源，隨著我國邁入超高齡社會，高齡者參與提供志願服務更是推進社會向上提升的正能量。為了讓這股力量得以永續發揮，建構友善的服務環境至關重要。

為了使高齡志工持續服務，「服務再設計」是運用單位需要正視的課題，「服務再設計」的核心在於「能力轉換」與「角色調整」。面對高齡志工生理機能或生活角色的自然變化，運用單位應主動彈性調整服務的內涵、方式與環境。透過諸如「服務調整表」或輔具改善等配套措施，將傳統的體力型任務轉化為更具引導性或創意性的角色，使志工能持續獲得成就感，而非在體力下降時被迫離開。

其次，建立完善的「退場機制」是體現對志工尊重的最後一哩路。退場不應是冰冷的「淘汰」，而應是「以人為本」的尊榮轉銜。透過定期回饋座談與自我評估機制，讓高齡志工能依自身狀況評估離隊時機，確保其在服務安全的前提下，



帶著尊嚴與榮譽感退場。更重要的是，即使正式服務結束，仍能透過互助型社群或連繫制度與單位保持連結，維繫其社會參與感。

適當的培訓及督導是維持高齡志工服務品質的重要課題。相對地，運用單位也應適才適用，看到高齡志工的優勢，善用督導的技巧，尊重且用心陪伴高齡志工，從服務再設計的角度，思考及創造合適平台讓高齡志工發揮。本手冊第七篇「高齡志工服務再設計優勝方案分享」列舉全國各地運用高齡志工的成功案例，希望能見賢思齊，提供大家更多的創意發想。

高齡志工以志願服務精神回饋社會，放下個人私利，終身學習、利他服務，實現自我，將會對服務對象、運用單位、社會產生重大的影響力；進而促進社會共融、社會共好，增進社會福祉。

參考文獻



林勝義 (2017)。志願服務與志工管理：做快樂的志工及管理者。臺北市：五南。

國家發展委員會 (2018)。中華民國人口推估 (2018 至 2065 年)。

取 :https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=842223C65B6F94D72

梅陳玉嬋 楊培珊 (2016)。臺灣老人社會工作。臺北市：雙葉書廊。

游麗裡 (2015) 臺灣高齡志工的現況。2015 年兩岸社會福利論壇。臺北市。

黃源協、莊俐昕 (2025)。社區工作：理論、方法與案例。臺北市，雙葉書廊。

衛生福利部 (2021)。110 年志願服務調查研究報告。

衛生福利部 (2021)。高齡社會白皮書 (修正核定版)。

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

高齡志工多元服務手冊 . 114 年度

衛生福利部 (社會救助及社工司) 編輯 - 二版 . - 臺北市 :

衛生福利部 , 民 114. 12

174 面 ; 257mm X 182mm

ISBN : 978-626-7667-95-8(平裝)

1. 志工 2. 老年 3. 手冊

547.16026

114017822

高齡志工多元服務手冊

出版單位：衛生福利部

發行人：石崇良

編輯單位：衛生福利部 (社會救助及社工司)

版次：二版

主編：蘇昭如

編輯委員：賴兩陽、石泐、林興訓、林均蔓

執行編輯：黃淑惠、陳俊吉、黃仁勇、蕭煜雋

地址：臺北市南港區忠孝東路 6 段 488 號

電話：02-85906617

G P N : 1011401596

I S B N : 978-626-7667-95-8(平裝)

出版日期：中華民國 114 年 12 月

