

構建 AI 時代的社會韌性： 地方政府與非營利組織 協作之結構轉型策略研究



2026 年 3 月 9 日

人工智能中心

<https://www.aicenters.info/>

編輯：Simon Wat

資訊助理：Claude, Gemini, Notebooklm

© JD20260309



構建 AI 時代的社會韌性： 地方政府與非營利組織協作之結構轉型策略研究

在人工智慧衝擊下，政府與非營利組織（NGO）深度協作以構建社會韌性之策略。其五大核心策略包含建立社區轉型中心、發展價值導向的社會型工作、推動微證書制度、建構社區互助經濟及維護心理穩定。政府角色應從服務提供者轉型為生態系統編排者，與 NGO 共同引領社會轉型。

自二十一世紀二十年代初，生成式人工智慧（Generative AI）技術取得突破性進展以來，全球勞動力市場正經歷一場深層且難以逆轉的範式轉移。這場變革與過去的工業革命或資訊化浪潮截然不同：人工智慧對勞動力的替代，不再只局限於重複性的體力勞動，也逐漸延伸至需要高度認知能力的白領職位，以及各類創意產業。

根據國際勞工組織（ILO）及多個研究機構的估算，人工智慧可能影響全球約 40% 的工作崗位，而在發達經濟體中，這一比例甚至可能高達 60%。[1] 因此，由此帶來的大規模就業衝擊，不應只被視為一個短期性的「經濟問題」，而更應被理解為一個深刻而嚴峻的「社會結構轉型問題」。

當傳統的「就業補貼」與「短期培訓」政策在技術迭代速度面前顯得捉襟見肘時，地方政府必須重新定義其治理角色，並將非營利組織（NGO）視為核心治理夥伴。NGO 憑藉其深耕社區的信任網絡、靈活的反應機制以及對弱勢群體的精準接觸能力，成為緩衝技術衝擊、維持社會韌性（Social Resilience）的關鍵力量。本研究報告旨在探討如何透過地方政府與 NGO 的深度協作，從社區轉型中心、社會型工作發展、技能轉換平台、社區互助經濟及社會心理穩定五大維度，構建一套適應 AI 時代的社會轉型路徑。

一、建立「社區轉型中心」：因應人工智慧浪潮下的社會公平

人工智慧引發的失業潮具有明顯的不對稱性，社會邊緣群體、低學歷勞工及特定少數族裔往往面臨最高的脆弱性 [7, 8]。傳統的公共就業服務中心由於程序僵化且缺乏對數碼技能的深刻理解，難以滿足這些群體的多元需求 [10, 11, 13]。因此，建立由政府資助、NGO 主導營運的「社區轉型中心」（Community Transformation Center, CTC）成為當務之急。以下將針對該中心的治理邏輯、功能配置以及破解數位鴻溝的精準支援策略進行論述。

1.1 社區轉型中心的治理邏輯與功能配置

「社區轉型中心」的治理邏輯核心在於「由下而上」的社區動員與「公私協力」的資源整合。不同於傳統公共就業服務系統（PES）的垂直官僚體系，CTC 採用類似歐洲「零長期失業地區」（Zero LTU）的模式，強調地方政府、NGO 與社區利益相關者的共識決策[3]。在這種治理架構下，政府的角色從單純的服務提供者轉變為資金撥款與法規保障者。政府可透過重新分配原本用於失業救濟的被動支出，將其轉化為主動的薪資補貼，支持 CTC 的運作 [12, 13]。而 NGO 作為營運主體，則能發揮其對地方需求的深刻洞察力與對弱勢群體的信任基礎，克服 PES 常見的制度性隔閡 [11, 13]。這種結構能確保轉型政策不僅具備財務上的可持續性，更能精準對接到社區的真實痛點。

在功能配置上，CTC 不僅僅是一個職位媒合平台，更是一個「職位創造與技能孵化」的綜合體。其主要功能包括「職位雕琢」（Job Carving），即根據社區未被滿足的需求（如環境保護、社區照護）量身定制工作崗位，而非強迫勞工適應現有的市場職缺 [12, 13]。此外，中心應配置

專業的職涯教練與心理輔導資源，協助受衝擊者重建自尊並進行職前準備 [13, 19]。這種以人為本的功能配置，讓 CTC 能成為社會安定錨（Anchors of Stability），在 AI 帶來的結構性變動中，為受威脅的勞工提供一個具備尊嚴的過渡空間，從而達成「無人被遺棄」的社會包容目標 [7, 13]。

1.2 破解「數位鴻溝」：針對邊緣群體的精準支援

在 AI 時代，數位鴻溝已不再只是基礎設備的有無，而是「AI 素養」（AI Literacy）的斷層。對於特定少數族裔、單親母親及低技術勞工而言，AI 帶來的職位自動化風險最高，但他們獲取數位新技能的門檻也最沉重 [5, 7]。因此，CTC 必須採取精準支援策略，將 AI 素養視為一項「基本人權」來推動 [7]。精準支援的首要步驟是排除參與者在轉型時的結構性障礙。許多邊緣群體勞工面臨缺乏托育服務、交通不便或設備短缺等困難，CTC 應提供托兒補貼、交通津貼或免費的翻新電腦設備，確保他們不會因生活瑣事而被排除在數位培訓之外 [7, 12]。

進一步而言，技能培訓必須設計得更具涵容性與實務導向。CTC 應借鑒如 Colaberry 或 Per Scholas 等機構的成功案例，針對完全沒有技術背景的群體，開發低門檻的 AI 應用課程，例如將前客服人員培訓為數據標註專家或初級數據分析師 [5]。透過「混合式學習」（Hybrid Learning），結合線上自學與線下導師指導，並導入同儕支持網絡（Buddy System），能有效提升邊緣群體的學習成功率 [7, 14]。這種支援模式強調的是 AI 對人類能力的「增強」而非「取代」，透過精準的技能轉型，協助弱勢勞工從易受自動化威脅的行政重複性工作，轉向高價值的 AI 協作角色，從根本上消弭數位時代引發的財富極化與社會不平等 [1, 6]。

二、發展「社會型工作」：從產值導向轉向價值導向的勞動再分配

隨著人工智慧大幅提升商業生產力，全球勞動力市場正面臨史無前例的結構性擠壓，估計全球約有三億個全職職位可能因自動化而受影響 [3, 9]。這種變革使得傳統勞動力市場出現大規模剩餘，但也為「社會型工作」（Social-type Work）的興起提供了契機。在許多發達經濟體中，存在大量「市場產值低、社會價值高」的迫切需求，如長者陪伴、社區生態維護、青少年導師及基層文化保存，長期以來因利潤空間有限而未被市場充分滿足 [12, 13]。地方政府應轉變思維，資助 NGO 開發具備高度社會公益性的職位，這不僅是解決結構性失業的緩衝方案，更是透過公私協力重建社會資本、推動價值導向經濟轉型的重要工程 [12, 13, 19]。

2.1 社會型工作的理論支撐與必要性

社會型工作的理論基石在於「能力路徑」（Capability Route），該框架強調勞動除了獲得經濟報酬外，更能為個體提供生命結構、社會身份、集體目標感與社會連結 [13]。在 AI 時代，由於私營部門的職位空缺不必然能吸納所有勞動力，失業與不足就業將成為市場經濟的常態現象，

而非暫時的週期波動 [12]。建立社會型工作的必要性，源於傳統市場機制在提供公共服務方面的「失靈」——那些對社區福祉至關重要，但無法產生高額商業利潤的領域，正是政府與 NGO 協作的關鍵區塊 [12, 13]。

此外，社會型工作的推動有助於降低社會福利系統的被動負擔。透過政府將原本撥付給失業者的消極津貼轉化為「積極薪資補貼」，支持 NGO 創造具備社會意義的崗位，能有效緩解因長期失業帶來的社會異化與身心健康惡化 [12, 13]。研究顯示，這種「以工代賑」的投資不僅能產生社會影響力，還能透過經濟乘數效應，增加地方稅收並創造額外的間接就業機會，其最終的淨成本遠低於初始的財政投入 [12]。

2.2 歐洲「就業保證計畫」的啟示：TZCLD 與 Marienthal 案例

歐洲近年推動的就業保證（Job Guarantee）實驗為社會型工作的落地提供了深刻啟示。法國的「零長期失業地區」（TZCLD）模式最具開創性，該計畫由政府立法保障，授權地方成立「就業目的公司」（EBE），這些非營利性的社會經濟實體專門聘雇長期失業者，進行如資源回收、社區服務或生態保護等不與私營市場競爭的工作 [13]。其成功關鍵在於由政府與 NGO 共組「地方就業委員會」（CLE），負責盤點社區內未滿足的需求並量身定制職位，確保勞動不僅具有經濟收益，更能轉化為社區的公共價值 [12, 13]。

奧地利的「馬林塔爾就業保證試點」（MAGMA）則提供了另一種實踐樣本。該計畫針對特定社區的所有長期失業者提供無限期的工作保障，由公共就業服務機構與社會企業合作實施。評估結果顯示，該計畫幾乎徹底消除了該地區的長期失業，並顯著提升了參與者的社會承認感與生活穩定度。這些案例共同證明，NGO 的靈活性與對社區需求的深刻洞察，結合政府穩定的財務撥款與法規框架，能成功將勞動力從過剩的市場壓力中釋放，轉向建設更具韌性與包容性的社會環境 [12, 13]。

三、NGO 作為「技能轉換平台」：微證書制度與教育敏捷性

在技術演進速度超越傳統學制規定的時代，勞工需要更短、更頻繁的學習週期。當前技術需求的更迭極其迅速，技能的平均「半衰期」已縮短至不到五年，在某些科技領域甚至僅有兩年半，這使得傳統的長期學位難以即時反映市場需求 [14]。NGO 憑藉其與產業、技術供應商及社區的緊密聯繫，能夠扮演「技能轉換平台」的角色，推動靈活的微證書（Micro-credential）制度。透過與政府政策對接並整合企業資源，NGO 能提供針對性強、具備即時就業價值的培訓方案，協助受衝擊的勞工在不斷變動的人工智慧時代中，迅速完成技能更新並跨越數位鴻溝。

3.1 微證書制度：應對技術半衰期的工具

微證書制度是因應技術快速過時而生的關鍵創新，其核心在於提供短期的、以能力為導向的認證，讓勞工無需投入數年時間修讀學位，即可獲得職場所需的即時技能 [15]。這種制度具備高度的彈性與「疊加性」（Stackability），學員可以根據自身職涯路徑，像積木一樣累積不同的專業模組，逐步建構出符合當代需求的技能組合 [15]。在 AI 引發的職位變革中，許多行政與重複性勞動職位正迅速消失，而微證書能針對如數據分析、AI 溝通等新興需求提供快速培訓，幫助勞工在技能失效前完成轉型 [3]。

從政府治理與公私協力的角度來看，微證書制度能有效提升教育體系的敏捷性。傳統教育體系的課程修訂往往緩慢，無法跟上如生成式 AI 這種爆發式的技術進展，而 NGO 則能靈活地與技術提供商合作，設計出與勞動市場高度對接的認證標準 [4]。政府則可扮演品質保證與資助者的角色，將微證書納入國家資歷架構，並透過資助 NGO 運作培訓課程，確保經濟弱勢群體亦能公平地獲得這些具備高度就業價值的微型憑證，從而達成社會公平與經濟發展的雙重目標 [15]。

3.2 跨領域技能培訓的 NGO 實踐案例

在全球範圍內，已有許多 NGO 成功轉型為技能轉換平台，透過與政府及科技巨頭的協作，為不同背景的勞工提供跨領域的技能賦能。這些組織不僅提供技術指導，更透過精確的職位媒合與職涯輔導，確保學員能將新技能轉化為穩定的收入。

3.2.1 Per Scholas 的 AI 教學

非營利組織 Per Scholas 是 NGO 領銜技能轉型的典範，該組織專注於為低收入勞工提供高品質的技術培訓。面對 AI 浪潮，Per Scholas 推出了專門的 AI 培訓計畫，協助傳統領域的勞工過渡到技術含量更高的「科技鄰近職位」（Tech-adjacent roles）。研究數據顯示，參與該計畫的學員在完成培訓後，其薪資水準較前一份工作平均提升了 40%。這種成功關鍵在於 NGO 深入社區的信任基礎，能精準識別出具備轉型潛力但缺乏資源的受助者，並透過與政府及企業的資源對接，掃除學員在培訓期間面臨的托兒或交通等結構性障礙。[7]

3.2.2 IBM SkillsBuild 與 Google AI 學院

科技巨頭與政府的合作亦透過 NGO 擴散至社會基層。IBM 的「SkillsBuild」計畫承諾在 2028 年前培訓 200 萬名學習者，提供免費的 AI 素養與專業技能課程，特別針對成人勞工提供職場認證。同樣地，Google 投入 10 億美元支持教育與職業訓練，其 AI 學院透過 grant 資助 NGO 合作夥伴，將 AI 工具如 Gemini 導入教學現場，並與社區學院合作開發以人為本的 AI 課程。這些計

畫體現了企業提供技術、政府提供法規與部分補助、NGO 執行落地教學的三角協作模式，有效提升了整體勞動力市場對 AI 的適應力 [16]。

3.2.3 台灣數發部（MODA）的數據賦能計畫

在台灣，數位發展部（MODA）推動的「數據賦能 公益創新」專案，展現了政府如何主動協助 NGO 進行內部數位轉型，進而強化社會公共服務的能見度與效率。該計畫透過派遣領域教練，協助如伊甸社會福利基金會與兒童福利聯盟等 NGO 導入 AI 工具與數據分析系統。具體成果包括財團法人信望愛智能發展中心透過數據盤點與系統優化，將個案文書處理時間縮短了 3.5 小時，使第一線工作人員能將更多時間投入於直接的人性化服務。這種模式不僅提升了 NGO 員工的 AI 實務能力，更證明了數據賦能能讓公益組織在 AI 時代更具韌性，成為社會服務領域中穩定人心的重要力量 [17]。

四、 建立「社區互助經濟」：重構勞動價值與非貨幣交換

人工智慧的普及雖然預計將影響全球約 40% 的職位，並導致市場對傳統受薪勞動的需求下降，但人類對於服務、情感支持與關懷的需求並未隨之減少 [1, 10]。在貨幣經濟面臨結構性衝擊、失業導致個體自尊受損的時代，地方政府與 NGO 應共同發展「社區互助經濟」，透過「時間銀行」（Time Bank）與「社區合作社」等機制，重新定義勞動的意義[12, 19]。這種經濟模式不僅能填補私營部門無法滿足的社會需求，更能將被市場邊緣化的勞動力轉化為寶貴的社會資本，構建一個基於互惠與信任的社會安全網 [19, 20]。

4.1 時間銀行：勞動價值的民主化

時間銀行的核心邏輯在於勞動價值的極致民主化，其基本原則是「一小時等於一個積分」，無論勞動者的技能水平或背景如何，每一份付出的時間都具備同等價值。這種制度挑戰了傳統市場經濟中「價格等於價值」的迷思，打破了唯有金錢才能創造財富的錯覺。在時間銀行的框架下，原本在貨幣經濟中難以獲得報酬的勞動——如鄰里互助、長者陪伴或社區環保維護——被賦予了正式的信用紀錄，從而實現了「資產基礎社區發展」（ABCD）的理想。這讓長期失業者能從被動的「受助者」轉變為積極的「貢獻者」，在提供服務與累積時間信用的過程中重拾社會身份與自尊[19, 20]。

4.2 時間銀行在全球的不同應用場景與社會價值

時間銀行不僅僅是一個點對點的服務交換平台，在全球不同地區，它已演變成應對多元社會危機的重要政策工具。

4.2.1 社交處方 (UK)

在英國，時間銀行已成為「社交處方」（Social Prescribing）的重要環節。英國時間銀行（TBUK）與國民保健署（NHS）及地方政府合作，透過互助網絡來改善參與者的心理與生理健康。研究顯示，參與時間交換能顯著降低孤獨感、焦慮及輕度抑鬱，為醫療系統難以處理的社會孤立問題提供了一種非醫療化的解決方案 [19, 20]。

4.2.2 技術共享 (EU)

在歐盟，數位化的時間銀行平台如 TOL2 正推動跨越地理限制的「技術共享」與知識流動。透過數位社交貨幣的結合，時間銀行能整合不同社區、甚至不同國家的專長，從語言教學到數位修補，促進了技能的水平傳播。這種模式利用 AI 與大數據優化媒合效率，讓數位技術服務於社區黏著度的提升，而非僅僅是商業利潤 [19, 20]。

4.2.3 災害補償 (Africa)

在非洲地區，青年時間銀行（YTB）在應對災害衝擊與經濟不穩定中發揮了關鍵作用 [19]。當貨幣流通性因災害中斷時，基於時間的互助網絡能迅速動員資源進行災後重建或分配基礎物資 [19, 26]。這種非貨幣交換系統展現了極強的韌性，為弱勢群體提供了一種在危機時期保障基本生存與尊嚴的補償機制 [19]。

4.2.4 更生支援 (US)

在美國，如北卡羅萊納州杜倫市的試點計畫，正探索利用保證收入與時間銀行相結合，協助更生人士重新融入社會 [23]。時間銀行在監獄系統中亦有應用，讓受刑人透過勞動賺取時間信用，並將其餽贈給有需要的家屬或社區成員 [19]。這種機制有助於重建更生人的社會連結，透過互惠勞動修正過往的社會偏見，降低再犯率並強化社會包容 [23]。

4.3 從「資助」到「治理夥伴」：社區互助經濟的制度化

要讓社區互助經濟具備永續性，政府的角色必須從單純的「資金撥款者」轉變為「治理夥伴」與「法規保障者」[12, 20]。政府應將時間銀行納入正式的公共服務架構中，例如允許時間信用抵換部分市政規費或教育課程費用，從而增加時間信用的含金量與公信力 [12, 20]。此外，NGO 作為第一線的營運主體，擁有與社區深入連結的信任基礎，能有效解決數據隱私與參與門檻等問題 [7, 17]。透過公私協力，建立透明的區塊鏈審計機制與影響力評核體系，能確保互助經濟不只是零星的慈善活動，而是能與主流經濟並行、具備制度性支撐的「天然貨幣」系統，從根本上鞏固社會穩定並促進財富的公平再分配 [21]。

五、心理與社會穩定：NGO 作為社會自尊與政策創新的安全閥

人工智慧引發的大規模失業，其最危險的後果往往不是單純的物質貧窮，而是社會自尊的崩潰與隨之而來的政治極化 [6, 9]。當勞工在技術變革中感到被時代拋棄時，失業不僅帶來經濟壓力的「火車撞擊」，更會引發對體制的敵意與幻滅感 [7, 9]。在此背景下，NGO 承擔了維持社會心理穩定的「安全閥」角色，透過提供人性化的連結來修補被技術異化的社會關係 [9, 10]。同時，NGO 作為靈活的「政策實驗室」，能協助政府在風險可控的範圍內進行政策試錯，為未來因應 AI 衝擊的社會安全網轉型探索可行路徑。

5.1 維護自尊與身份重建

長期失業對個體身心健康的傷害極大，常伴隨著抑鬱、焦慮、社會疏離感以及自尊心的喪失 [9, 13]。當工作不僅是獲取報酬的手段，更是個體身分認同與生命結構的基石時，AI 導致的職位流失將使勞工面臨嚴重的生存危機。NGO 在此時發揮了「穩定之錨」的作用，透過深入社區的服務與情感支持，協助受衝擊者應對驅逐、飢餓或醫療資源匱乏帶來的心理恐懼 [7, 10]。相較於 AI 無法處理的情感細微差別與道德判斷，NGO 的工作者能提供真正的「人類觸摸」，這種基於互信的關係重建是修補社會破碎感的核心。

此外，NGO 主導的計畫往往強調賦予勞工「能動性」(Agency)，例如透過「就業保證」模式提供具備社會價值的職位，讓參與者從被動的「受助者」轉變為對社區有貢獻的「生產者」[25, 26]。研究顯示，這種具備尊嚴的勞動參與能顯著改善參與者的自尊心，減少因失業引發的自殺念頭或藥物濫用等社會問題 [9, 13]。透過與政府協作，NGO 能確保轉型政策不僅僅是經濟補貼，更是對人類價值與尊嚴的重新肯定，從而降低社會不穩定與極端意識形態蔓延的風險。

5.2 NGO 作為「政策實驗室」與 UBI 實驗的先驅

5.2.1 簡介

面對 AI 帶來的結構性失業，傳統的社會保障體系可能顯得過於僵化，而 NGO 的靈活性使其成為推動「無條件基本收入」（UBI）等創新政策的理想實驗基地 [22, 24, 25]。這些實驗不僅測試了資金發放的技術可行性，更深入探討了收入保障如何影響人類的勞動意願、健康水準與對未來的信心 [27]。透過「由下而上」的動員與公私協力的資源整合，NGO 協助政府在正式立法前收集關鍵數據，確保政策設計能真正符合受衝擊群體的多元需求。

5.2.2 代表性的 UBI 或基本收入實驗及其對 AI 轉型的啟示

這些實驗為全球應對 AI 引發的經濟重組提供了寶貴的實證依據，證明了穩定收入對緩解自動化焦慮的潛力。

5.2.2.1 GiveDirectly (肯亞) [26]

作為全球最大規模的 UBI 研究之一，肯亞的實驗對比了長達 12 年的長期保障、2 年的短期保障與一次性大額支付的差異。初步結果顯示，月度保障收入顯著提升了參與者的能動性與收入水平，且未出現批評者所擔心的「懶惰」現象。特別是長期保障的承諾，能有效激勵參與者進行儲蓄與創業投資，這啟示我們，穩定的預期是協助勞工進行 AI 時代技能轉型的關鍵心理支撐。

5.2.2.2 HudsonUP (美國紐約) [25]

由 NGO 與慈善機構發起的 HudsonUP 實驗為低於地區中位收入的居民提供每月 500 美元，為期 5 年。該研究採用整全性分析發現，參與者在滿足基本生存需求後，開始追求休閒、教育與創造性活動，其福祉觀念變得更加全面。這證明了基本收入能作為受 AI 衝擊者的「緩衝墊」，讓他們有空間與尊嚴去探索非市場導向的勞動價值。

5.2.2.3 芬蘭 UBI 試驗 [13, 27]

芬蘭針對失業者的 UBI 試驗發現，雖然在促進就業方面的數據差異尚不顯著，但在心理健康、福祉與對未來信心方面卻有顯著提升。更重要的是，接受基本收入的群體對政治家與社會制度表現出更高的信任度。這顯示 UBI 在 AI 導致的社會動盪期，具備強化社會契約與維護民主制度穩定的「安全補強」功能。

5.2.2.4 威爾斯安置青年計畫 [24, 27]

威爾斯政府推動的試驗針對離開國家照護系統的 18 歲弱勢青年，提供為期兩年、每月 1,600 英鎊的高額保障收入。該計畫旨在緩解青年在步入成年期、面對不穩定勞動力市場時的劇烈轉型壓力。這項實驗強調了針對「最脆弱群體」進行精準支援的重要性，也體現了政府透過 NGO 的執行力，將社會投資轉化為具體人權保障的治理決心。

結論：邁向韌性治理的新範式

人工智慧不僅僅是一場技術革命，更是一場從根本上挑戰社會、政治與工業基礎的地震式移動。在這種存在意義的挑戰下，地方政府的角色必須發生根本性的轉變，從單純的服務提供者（Service Provider）轉向**生態系統的編排者（Ecosystem Orchestrator）**。這意味著政府不再是唯一承擔社會安全網的責任主體，而是透過資源撥付、法規保障與數據賦能，協調並串聯 NGO、企業與社區，建構一個具備自我調節與恢復能力的轉型生態系。這種治理模式的轉變，是將原本僵化的行政體系轉化為靈活的社會創新網絡，從而確保在 AI 引發的動盪中維持整體的社會韌性。

本研究所論述的五大策略——建立「**社區轉型中心**」、發展「**社會型工作**」、轉型 NGO 為「**技能轉換平台**」、建構「**社區互助經濟**」以及發揮「**社會自尊安全閥**」功能——共同構成了一個全方位的韌性治理框架。透過**社區轉型中心**與**社會型工作**的推動，我們不僅解決了結構性失業，更落實了「無人不可用」的哲學，將勞動從單純的市場產值導向轉向深層的社會價值導向。而**NGO 作為技能轉換平台**，透過微證書制度與 AI 素養的普及，將數位轉型從少數精英的專利轉化為全民共享的技術權利，從根本上消弭了因技術半衰期縮短而產生的數位不平等。

社區互助經濟（如時間銀行）則在貨幣經濟失效或失業者尊嚴受損時，提供了另一種民主化的價值交換基準，重新連結鄰里間的互惠網絡。更重要的是，NGO 作為社會自尊與政策實驗室，提供了 AI 無法取代的「**人類觸摸（Human Touch）**」與道德判斷，在複雜的情感需求與倫理困境中發揮穩定人心的作用。這些策略互為表裡，讓社會在面對自動化浪潮時，不再是被動地承受衝擊，而是能主動地透過公私協力進行轉型。

政府與 NGO 的「**共領（Co-leading）**」模式，是維持社會韌性的新範式轉移。這種合作關係超越了傳統的資助與執行的從屬關係，轉變為共同協商、共同設計與共同承擔責任的治理夥伴。這種新範式強調的是「由下而上」的動員能力與「由上而下」的體制支持之結合，能有效平衡技術自動化帶來的效率追求與人類社會對公平與尊嚴的執著。唯有建立在這種多元協力、以人為本的治理基礎上，我們才能確保 AI 時代的技術紅利真正服務於全人類，而非加劇社會的撕裂，最終實現一個更具包容性、韌性與溫暖的未來社會。

最後，我們深知全球非政府組織（NGO）目前正面臨前所未有的挑戰，特別是在財政支持方面，由於政府撥款削減、通貨膨脹壓力以及捐助者行為的改變，許多組織正面臨財務不穩定甚至生存危機 [28, 29]。在北美，聯邦資金的凍結與「資助斷層」已迫使許多提供職業培訓與社會服務的機構暫停項目或裁員 [30, 31]。然而，面對 AI 發展帶來的規模化就業轉型，政府與 NGO

仍有可能透過創新的模式攜手合作，將挑戰轉化為社會企業化、技術賦權及長期韌性建設的契機 [29, 32]。

如果 NGO 一方面就五大策略轉型為社會企業模式，將**社會使命與市場驅動的商業運作**結合，以**實現財務自主**並減少對單一政府補助的依賴 [32]，另一方面又**積極擁抱 AI 與自動化技術**以提升內部運作效率，並設計具備「示範價值」的培訓項目，向國家展示解決方案的可行性，進而推動公共政策 [28, 33]。

同時，政府一方面將 NGO 轉型為**戰略合作夥伴**，以**支持長期規劃** [33, 34]，而非僅是撥款接收者。透過投資 AI 基礎設施與青年就業補貼，政府能有效利用 NGO 的基層連結與創新力，更精準地支持 AI 浪潮影響的勞動人口，另一方面又致力於**簡化行政流程**，以減輕組織的負擔。

如此，在這相方協力**建立信任與共擔責任**的合作架構下，緩解 AI 對社會的衝擊應不會遙不可及。唯有 NGO 致力於提升專業與多元化募資，政府致力於營造賦權且穩定的政策環境，雙方才能在變革時代攜手守護社會的穩定與繁榮。

[1] The Transformative Impact of Artificial Intelligence on US Labor Markets: Workforce Disruption, Skill Evolution, and the Emergence of Prompt Engineering:
<https://www.preprints.org/manuscript/202510.0671>

[2] Young workers' employment drops in occupations with high AI exposure:
<https://www.dallasfed.org/research/economics/2026/0106>

[3] 59 AI Job Statistics: Future of U.S. Jobs: <https://www.nu.edu/blog/ai-job-statistics/>

[4] Unpacking the Talent Shift That AI Could Spark: Interview with Joseph Fuller:
<https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/talent-shift-ai-could-spark-interview-with-joseph-fuller>

[5] AI's First Wave of Job Loss Hits Disproportionately Hard in the Black Community:
<https://training.colaberry.com/blog/ais-first-wave-of-job-loss-hits-disproportionately-hard-in-the-black-community>

[6] Top 20 Predictions from Experts on AI Job Loss: <https://aimultiple.com/ai-job-loss>

[7] AI Disruption and Marginalized Communities: Nonprofits as Catalysts for Workforce Equity:
<https://nonprofitquarterly.org/ai-disruption-and-marginalized-communities-nonprofits-as-catalysts-for-workforce-equity/>

[8] Top 20 Predictions from Experts on AI Job Loss: <https://aimultiple.com/ai-job-loss>

-
- [9] AI & the Workforce: The Illusion of Reskilling & The Coming Crisis: <https://sumirnaragar.com/2025/01/10/ai-the-workforce-the-illusion-of-reskilling-the-coming-crisis/>
- [10] Will AI Replace Social Workers? What the Future Holds: <https://www.alliant.edu/blog/ai-and-social-work>
- [11] The 2024 Work Programme: <https://www.esf.lt/data/public/uploads/2024/03/cop-ees-work-programme-2024.pdf>
- [12] Towards a European Job Guarantee: https://www.etui.org/sites/default/files/2024-12/Towards%20a%20European%20Job%20Guarantee_2024.pdf
- [13] Towards zero long-term unemployment in the EU: Job guarantees and other innovative approaches: <https://socialinnovationplus.eu/app/uploads/2024/06/study-on-job-guarantees-initiatives-in-europe-2024-04-08.pdf>
- [14] Reskilling in the Age of AI: <https://www.physicianleaders.org/articles/reskilling-in-the-age-of-ai>
- [15] ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MICRO-CREDENTIALS FOR OPEN AND DISTANCE LEARNING: A TECHNOLOGICALLY ENHANCED SYSTEMATIC REVIEW: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1479078.pdf>
- [16] Major Organizations Commit to Supporting AI Education: <https://www.whitehouse.gov/articles/2025/09/major-organizations-commit-to-supporting-ai-education/>
- [17] 淬鍊NGO/NPO的數據轉型路徑: <https://moda.gov.tw/major-policies/ngoempower/1465>
- [18] AI應用於勞動業務創新轉型: https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=49777&type=D78770E01F7001AC
- [19] A GLOBAL TRIBUTE TO UK TIMEBANKING: <https://timebanking.org/wp-content/uploads/2024/11/SUMMARY-WORLD-REPORT-2024.pdf>
- [20] Transforming Financial Systems: The Role of Time Banking in Promoting Community Collaboration and Equitable Wealth Distribution: <https://www.mdpi.com/2674-1032/3/3/22>
- [21] Fiat-to-Natural-Money Transition Program: <https://globalgoodcorp.org/programs/fiat-to-natural-money-transition-program/>

-
- [22] Is unconditional basic income a viable alternative to other social welfare measures?: <https://wol.iza.org/articles/is-unconditional-basic-income-viable-alternative-to-other-social-welfare-measures/long>
- [23] The pros and cons of universal basic income: <https://www.unc.edu/discover/the-pros-and-cons-of-universal-basic-income/>
- [24] Basic income experiments in OECD countries: A rapid evidence review: <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=3856>
- [25] Basic Income and Human Needs Satisfaction: Evidence from the HudsonUP Experiment: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12583433/>
- [26] Early findings from the world's largest UBI study: <https://www.givedirectly.org/2023-ubi-results/>
- [27] Does 'universal basic income' work? These countries are putting it to the test: <https://www.weforum.org/stories/2023/06/children-care-guaranteed-income/>
- [28] 2025 Fundraising Trends for Nonprofits: Navigating Economic Uncertainty and Embracing Digital Innovation: <https://ceriniandassociates.com/2025-fundraising-trends/>
- [29] New era for NGOs: Reimagining civil society's role and possibilities: <https://www.unicef.org/innocenti/stories/2026-global-outlook-new-era-ngos>
- [30] The Global Ripples of U.S. Federal Funding Cuts: How International Nonprofits Are Adapting: <https://altrata.com/articles/global-ripples-us-federal-funding-cuts-international-nonprofits-adapting>
- [31] How Government Funding Disruptions Affected Nonprofits in Early 2025: <https://www.urban.org/research/publication/how-government-funding-disruptions-affected-nonprofits-early-2025>
- [32] 10 Case Studies of NGOs That Successfully Became Social Enterprises: <https://www2.fundsforngos.org/articles/10-case-studies-of-ngos-that-successfully-became-social-enterprises/>
- [33] Reframing NGO service delivery in a constrained civic space: ActionAid Zimbabwe's approach: https://www.researchgate.net/publication/397194801_Reframing_NGO_service_delivery_in_a_constrained_civic_space_ActionAid_Zimbabwe's_approach
- [34] The Change Starts with Us: 2025 State of the Sector Report: <https://www.thenonprofitchamber.org/2025-state-of-the-sector>