

出國報告（出國類別：考察）

103 年度台灣原住民非政府組織赴紐西蘭 考察(原住民就業輔導)報告

服務機關：原住民族委員會

姓名職稱：科長宋麗茹

科員蘇覃祖雯

及專家學者等7名

派赴國家：紐西蘭（威靈頓、內皮爾、羅吐魯阿、奧克蘭）

出國期間：103年11月29日至103年12月7日

報告日期：104年1月20日

目次

摘要.....	1
壹、 考察目的.....	2
貳、 考察過程.....	3
參、 毛利勞動政策整理介紹.....	8
肆、 考察發現	
一、 先用後訓之就業輔導模式.....	14
二、 委託信託機構，代為營運當地部落毛利族人土地.....	14
三、 具毛利文化主體性之觀光事業.....	14
伍、 結論與建議	
一、 實踐臺紐經濟合作協定「原住民合作」專章，建立多元外交溝通管道的平台， 支持協助族人走向國際化.....	15
二、 採用「先用後訓」之型式來進行原住民之就業輔導，增強與企業合作達成 對 原住民的就業輔導.....	15
三、 我國原住民土地，運用方式之革新.....	16
四、 強化民眾對多元原住民文化的了解.....	16
五、 利用具有豐富特色之原住民文化帶動休閒產業.....	16
六、 建置原住民代表性標的的平台.....	16
陸、 考察照片.....	18
柒、 附錄.....	23
一、 千禧酒店集團簡報檔.....	23
二、 Downer NZ 簡報檔.....	31
三、 Connexis 職業訓練機構開設班別簡介.....	35

摘要

我國就業情勢及經濟景氣逐漸復甦，在政府大力推動促進就業計畫之下，勞動市場也隨之活絡。台灣面對整體的發展，對於與一般國民存在明顯差異的原住民族而言，在就業及社經地位上仍處於結構性劣勢的地位。因此，為能促進原住民就業，必須重新審視各項就業政策，並依原住民族經濟、產業及勞動市場之變遷，予以適時調整，方能保障並促其原住民族之發展。

目前正值臺灣產業結構轉型之際，而原住民社會的發展又與台灣整體的發展息息相關，由於臺灣社會已經不再是以勞力密集產業為主的經濟環境，因此首要為鼓勵原住民參與職訓使其具備基本的專業能力，其次應鼓勵往更高階的專業去發展。又，基於原住民族文化的特殊性，發展部落潛力特色產業有其必要，例如推動具特色生態旅遊產業，以強調更多原住民主題特色，增加原鄉地區收入及經濟收益，才能確保長期穩定的工作機會。

本次考察期間，深深體會到紐西蘭毛利族群對於觀光發展的推動，已不再只是傳統的歌舞表演，而是利用毛利傳統文化，結合並設計現代商業手法，創造出永續就業之契機。相同地，我國原住民族文化係獨一無二，如能仿照紐西蘭毛利族群透過管理並將土地發揮最大的效益，必為部落開創新局，提升我國原住民族之特色產業，也能帶動原住民族整體勞動力的發展。

壹、考察目的：

為實踐本會 103 年度施政計畫及我國於 102 年 7 月 10 日簽署並於同年 12 月 1 日生效之臺紐經濟合作協定第 19 章「原住民合作」專章，推動和促進關於原住民議題之經驗交換，包括以下領域：經濟、商業發展、觀光、自然資源發展、藝術表演、農業展出、土地所有權及就業等議題，以確實推動並加強與紐西蘭毛利族之交流與互動。又，近年來由於政府大力推動青年就業政策，及積極輔導青年返鄉創業，故乃組團前往紐西蘭北島威靈頓、內皮爾、羅托魯瓦、奧克蘭等地區參訪，與毛利事務發展部與 10 個非官方組織進行參訪交流觀摩考察活動，期能了解紐西蘭休閒觀光事業生態及就業輔導，作為我國辦理原住民就業輔導政策與觀光事業之重要參據。

本次主要考察議題係針對就業輔導交流及觀光產業合作，期汲取紐西蘭對於毛利人就業政策之運作，及其發展毛利族觀光與文化保存之經驗。故安排專家學者、非政府組織理事長及經理，以及實際經營原住民相關產業者及從事就業輔導的工作者等，期藉由考察使其能將所從事的區塊與紐西蘭就業及產業發展的模式發現差異，擴大視野與思維，作為未來可轉型學習之工具，進而提昇我國原住民族觀光產業與世界接軌的能力，同時培育原住民族觀光展促進原住民族之就業。

貳、考察過程：

一、 參加成員名冊：

編號	姓名	性別	服務單位	職稱
1	宋麗茹	女	原住民族委員會	科長
2	蘇覃祖雯	女	原住民族委員會	科員
3	方珍玲	女	台北大學	教授兼系主任
4	高志遠	男	花蓮縣公共事務促進會	理事長
5	林家豪	男	有限責任新北市原住民電腦資訊勞動合作社	理事主席

6	陳繪惠	女	花蓮縣生態文化休閒創意產業永續發展協會	經理
7	何敏雄	男	新北市原住民族多元事務競爭力發展協會	理事長
8	林慧婷	女	原住民族委員會	新北桃區就服督導
9	吳以撒	男	原住民族委員會	中彰投區就服督導

二、 考察時間：103 年 11 月 29 日至 12 月 7 日

三、 考察行程：

日 期	行 程	備 註
11 月 29 日(六)	前往紐西蘭	
11 月 30 日(日)	抵達奧克蘭	
12 月 1 日(一)	1.抵達威靈頓 2.拜會毛利事務發展部 (TPK) 威靈頓總部 3.與 Connexis 職業訓練機構座談 (Ross Leslie 介紹) 4.參觀 Te Papa Museum (Roger Gascoigne) 5.與毛利觀光旅遊局首席顧問、毛利事務發展部等餐敘。	
12 月 2 日(二)	1. 離開威靈頓 2. 參觀內皮爾搭乘瑪陶阿毛依瓦卡體驗 (Te Matau a Maui Waka Experience) 航海。	
12 月 3 日(三)	1. 參訪圖阿魯柏克信託(Tuaropaki Trust) 2. 參觀陶波湖，並前往羅托魯瓦 3. 參觀蒂普亞文化中心(Te Puia)體驗傳統文化 4. 參觀米泰毛利村(Mitai Maori Village)參觀文化與商業之結合。	
12 月 4 日(四)	1. 參觀紐西蘭 Matamata 電影哈比特人拍攝場景 2. 參觀 OGO 極限運動經營模式 (Melissa) 3. 拜會外交部駐奧克蘭台北經濟文化辦事處(周志堅組長、劉秘	

	書)	
12月5日(五)	1. 在 TPK 奧克蘭分部與千禧酒店集團座談 2. 與 Downer NZ 公司座談	
12月6日(六)	1. 自由活動 2. 返回台灣	
12月7日(日)	返抵台灣	

四、重點行程內容摘錄：

一、12月1日(星期一)

本團前往座談會議地點，參加毛利事務發展部安排與 Connexis 訓練機構的座談。本團抵達後，毛利事務發展部等人員全程使用毛利語致詞及吟唱，我方由領隊宋麗茹科長致贈禮品及並率領團員合唱台灣原住民歌曲回應後，即刻與 Connexis 訓練機構辦理座談，內容先由 Connexis 代表 Ross Leslie 介紹目前執行職業訓練概況，後由我方團員提出問題進行討論，討論過程熱絡。

(一)毛利事務發展部 (Ministry of Maori Development)：

毛利語為 Te Puni Kokiri (簡稱 TPK)。主要辦公室在威靈頓，還有 10 個辦公室在紐西蘭各地區。而那些分布在紐西蘭各地的 10 個辦公室，是真正與部落進行溝通的單位，對於部落所提的需求與建議，會經由這些分部門跟威靈頓辦公室進行報告，再由毛利事務部部長跟政府報告部落的想法。TPK 是一個介於政府及毛利族的中間人身分的組織，是主管毛利業務之政府部門，下設健全網絡區域辦事處，共同實現毛利人潛力，提供更好的生活質量。其主要是透過毛利人集體資產，為經濟轉型；發展利用毛利人技能，知識和人才，加大創新力度；推展毛利文化和毛利人身份；健全毛利人家庭(包括健康)；擴大毛利人與地方、國家和國際利益互惠互利合作夥伴關係。

(二) Connexis 職業訓練機構：

為受 TPK 委託辦理職業訓練機構之一(在紐西蘭約有 12 個訓練機構，並有約 400 家企業參與培訓計劃)，該機構主要訓練的項目有工程、土木及建築，同時針對不同年齡層、性別提供不同訓練課程，對於毛利族群的培訓課程中也加入文化的元素，以特殊方式培訓教育。受訓學員係針對在職人員提供訓練，並依訓練之職能證書分為 2 到 6 級，企業團體也對認證表示肯定，因為企業要投標政府採購時，以員工取得證照多寡作為資格審查的標準，所以通常獲得證書的人在職場上有相對優勢。紐西蘭青年失業率偏高，雖仍有種族歧視的現象，但近年來該培訓機構特別強化領導培訓以擴大職能的領域，其目的是不只期望毛利人增加就業技術及發展潛力，更以領導管理作為培訓的目標。

(三) 紐西蘭國家博物館 Te Papa :

位於威靈頓(Wellington)的紐西蘭國家博物館，本身的建築已有五十年的歷史，就館體本身而言，就是值得觀賞建築藝品。在這超過 5 層的廣大博物館內，可發掘紐西蘭廣大的歷史背景和故事 – 從紐西蘭土地的成形到多樣化的人文景觀，從它獨特的野生環境到它栩栩如生的特殊文化。Te Papa 博物館由 1998 年開幕以來，以新鮮和大膽的表現方式來承續紐西蘭的國寶以及歷史，也因此國際間享有相當高的聲譽。總共有超過 9 百萬人來參觀過這所獨特的博物館。在 Te Papa 館內設有五個主要展區：藝術、歷史、太平洋地區文化、毛利文化及自然環境等，以多樣化的方式呈現。館內收藏了價值非凡的 Taonga (毛利文化的寶物)，藝術品以及文物。Te Papa 以充滿故事性，生動有趣以及互動式的方式來呈現給來參觀的遊客。

二、12 月 2 日(星期二)

蒂瑪陶阿毛伊瓦卡船(Te Matau a Maui Waka Experience) :

此船係結合傳統技術和現代技術製作，根據傳統的 Tipairua 波利尼西亞船的設計樣式建造，但採用了生態技術及太陽能做為輔助動力，該船可用傳統的波利尼西亞帆航行，亦可用標準的百慕大帆航行，平均航行時速為 7 海浬。於本次參訪過程，航行途中由船長講述波利尼西亞人遷移故事、毛利傳說及歌曲，並大致講述毛利祖先如何利用星座導航，係將傳統文化結合商業經營之示範。蒂瑪陶阿毛伊瓦卡船(Te Matau a Maui Waka Experience) 為遊客提供了文化航行的體驗。

三、12 月 3 日(星期三)

(一) 圖阿魯柏克信託(Tuaropaki Trust) :

該單位是由毛利土地法庭根據 1993 年頒布的毛利土地法而設立之土地管理信託機構，該機構受託管理部落區域的土地，以維持各土地持有人之利益，1994 年後該信託土地資產的業務範圍有大幅度之擴展，由原有牧場業務發展至地熱發電、溫室栽培、製乳產業及加工業、通訊業務及傳統農業在內的綜合性業務。

(二)Te Puia 毛利文化中心 :

位於羅吐魯阿之蒂普亞(Te Puia)，羅吐魯阿(Roturua)毛利語為湖的意思，此地區亦擁有北島第二大湖泊、熱噴泉、泥漿等自然景觀，也是毛利族群在紐西蘭中北部一個重要的聚集地。而羅吐魯阿，除了有 Te Puia 紐西蘭毛利藝術與雕刻中心外、周邊另有毛利大學、藝術歷史博物館等，實為毛利文化薈萃之地。除了可在園區內欣賞毛利編織及雕刻藝術、樂舞、傳統住宅等、此外更有紐西蘭特有生態環境介紹(例如奇異鳥)，而在園區內更可直接近距離觀賞著名的熱噴泉及沸騰泥漿。因毛利族群世代群居於此，該中心之導遊和工作人員很多都是原來定居於此的毛利人或其後裔，Te Puia 紐西蘭毛利藝術與雕刻中心不但提供了毛利族群工作機會，而藉由這樣的工作內容也可以讓他們更了解自身文化和土地，並傳承下來。

(三) 米泰毛利村(Mitai Maori Village)：

Mitai 文化村成立約 12 年，園區重點表演包括毛利戰士獨木舟秀、毛利傳統烹飪及美食、毛利傳統音樂舞蹈及戲劇表演，充分利用各種機會與遊客互動。Mitai 毛利文化村具國際標準、國際規格的毛利原住民文化觀光產業，由毛利族人經營，在園區規畫及活動設計上均展現毛利主體性，跳脫被觀光或被消費的角色。

四、12 月 4 日(星期四)

(一)參觀紐西蘭 Matamata 電影哈比特人拍攝場景：

瑪塔瑪塔位於奧克蘭東南方約 160 公里處(漢米爾頓東方 64 公里處)。這裡是一望無際綠油油的農田、牧場，青翠的原野與綿延起伏的山巒交織成一幅恬靜、樸實的自然風光。由該牧場主人亞歷山大家族與電影公司合作，保留住哈比屯(The Hobbiton)在電影的原貌，並向公眾開放參觀，成為全世界目前唯一一處可以讓民眾看到完整電影場景的地方。除藉此吸引觀光人潮外，亦增加當地就業機會(如：導覽解說人員)。

(二) 參觀 OGO 極限運動經營模式 (Melissa)：

該區域為遊樂體驗區，活動主要為人員乘坐特製之大球自山上滾落下來，為毛利人自行經營之產業，針對遊客亦設計整套之作業流程，並於客服系統經營極為良好，於離開該區後日內即以電子郵件針對活動之滿意度及下次再訪或介紹親友之優惠折扣等，增加回客率。

(三) 拜會外交部駐奧克蘭台北經濟文化辦事處：

聽取外交部於紐西蘭之業務，係為服務本國人民至紐旅遊、外僑及其社團服務，本國政府與紐政府之溝通橋樑，本國僑民於奧克蘭當地約近 8000 名。

五、12 月 5 日(星期五)

本團前往奧克蘭後，參加毛利事務發展部安排與千禧酒店集團及 Downer NZ 的座談。分別由千禧酒店集團-人力資源經理 Kim-Marie Rixson 及 Downer NZ 代表介紹執行職業訓練概況，後由我方團員提出問題進行討論，雙方討論過程熱絡且具有深度。

(一)千禧酒店集團

為上市公司，與 TPK 合作辦理職業訓練之企業，該集團中員工數共 950 名，有 10%是毛利族人(其中 50%為管理階層人員)。該集團利用分組比賽強化團員合作能力，並以批判性的模式來激發出對企業有益的想法，其中 25%的受訓者能得到能力的提昇。

(二) Downer NZ

與 TPK 合作辦理職業訓練之企業，主要係以建設基礎設施工業(含網路鋪設)為主之企業，該公司中有 40%的毛利人(少有管理階層)，選擇透過訓練馬的方式來訓練員工.透過和馬的相處、馬聽不懂人的語言、更要投入更多的心思和肢體語言和馬溝通，以提升員工溝通能力。

參、毛利勞動政策整理介紹：

一、 紐西蘭毛利族群人口現況及問題

屬於紐西蘭第二大族群的毛利族群，在白人為主流地位之中，居於弱勢地位。毛利族群跟台灣原住民一樣，屬於波里尼西亞（Polynesian）語系的南島語族。毛利族群目前在紐西蘭擁有16%的人口，他們的語言是相通的。（周維萱，2002）根據研究，毛利人在1970年時只有23.3%的能說流利的毛利語，而他們都是已超過40歲以上的人，5歲以下的幼童能講毛利語少於1%，因此毛利族群早期幾乎面對族語滅絕的威脅，後來因為許多毛利族群開始爭取自己的權益，因此有愈來愈多的毛利族群可以說自己的母語。

有關於族群的人口數量，幾項數據顯示 18 歲至 24 之年齡層，毛利和太平洋島人佔總人口約 27%，而在 25 歲至 64 歲的工作年齡層，該比率只有 17%，其他發達國家卻沒有這種人口「特徵」，所以毛利是一個非常年輕的族群。不過令人難過的是，在 15 歲至 24 歲年齡層，沒有就業、沒有受教育和沒有參加訓練課程的毛利族群比率卻高達 22.7%，太平洋島人達 20.1%，而反觀歐裔年輕人未就業的比率只有 9.9%，而亞裔族群甚至更低到 5.7%，此一情形顯示毛利族群在工作的能量或意願較低。

近幾年來，很多紐西蘭人移居澳洲，2013 年之人口普查數據顯示，在 2001 年至 2013 年期間，紐西蘭 25 歲至 39 歲年齡層總人口數目下跌 5%；但同期毛利族群口數目卻減少 9%。表示，已經有很多毛利族群移民往澳洲。澳洲 2011 年人口普查的分析報告發現，在紐西蘭出生並已移居澳洲的人口中，毛利族群在 2001 年所佔的比率為 13.8%，該比率在 2011 年增加至 17.1%；該最新比率同時高於在新西蘭的毛利族群口比率 14.9%。究竟是工作機會減少？或是因沒有適合於毛利族群的工作，還要有更多的研究數據來支持。

雖然以人口數量而言，毛利族群比起其他族裔而言，一直都是屬於年輕族群，且勞動力充足，但確沒有被充分的運用，至為可惜。平均來說，毛利父母相較於非毛利父母收入低，

通常所從事的是勞工階級職業或甚至是失業狀態，鼓勵毛利族群努力工作或提供各種相關之勞動輔導措施或就業訓練，相對而言，是非常重要的議題。

二、 紐西蘭原住民之勞動發展階段

紐西蘭政府早期壓抑毛利族群的發展，但晚近比較站在提供許多資助與服務，從「輔導」的角色幫助原住民族得以自我發展，以「地區發展」的概念，幫助地區內之原住民族發展其潛力和能力。

毛利族群在勞動工作上的發展，在不同年代呈現出不一樣的狀態，茲分三個時期進行簡要概述：

（一）1940 年代以前：早期殖民文化壟斷下的同化政策

首先在學校課程設計與實行所實行的是非學術性學習。當時紐西蘭教育部長 T. B. String 在 1929 年發表的說明中強調「毛利教育就是要讓毛利男孩成為一個好農夫，毛利女孩成為一個好農夫的太太」，這樣一種「自我實現」的灌輸課程不論在範圍或學科方面而言，都是一種否定的影響，因為這種言論把毛利族群放在天生就是適合「非學術性」的活動，將毛利族群自小就限定在使用雙手的低勞力工作者，未來是屬於勞力工作的一群。

（二）1940~1980 年：毛利文化保護意識覺醒時期

但在 1980 年代末期，伴隨著失業率的顯著提高，毛利族群勞動參與率大幅下降。此現象的原因即在於多年來早期之各種政策都不利於毛利族群，所以中生代的毛利族群處於低教育成就以及傾向從事低技術水準的職業。有鑑於毛利族群也逐漸往都市發展，但卻只能從事較低下之勞動工作（周維萱，2002），因此毛利事業發展部（The Development of Maori Affairs）發表了統合（Integration）概念，他們提出毛利族群也是紐西蘭人，應該具有兩者都不可剝奪的權利。雖然毛利族群在此時期已經有了覺醒，但毛利族群的平均所得仍較低，而且貧富差距較大，同時所得來源主要依靠工資以及政府提供的福利。

（三）1980 年以後：多元文化意識的毛利教育政策

1990 年 7 月 成 立 職 業 輔 導 局 （ Rapuara ） <http://Rangi.knowledgebasket.co.nz>

/gpacts/public/text/2000/021.html))，希望能夠從就業輔導與諮詢開始，協助毛利族群在工作上不同的選擇，並提供適當的職業教育訓練，以符合未來工作方面之需要。該局為一獨立機構，由教育部長直接委派人員組成委員會，負責推展行動方案，其中包括提供就業諮詢、職業課程設計、建教合作所需之設備、課程安排與輔導，大部分經費由紐西蘭王室贊助(周維萱，2002)。

1991年紐西蘭通過毛利發展部法案(Ministry of Maori Development Act 1991)，1992年成立毛利發展部(Ministry of Maori Development)，從「毛利族群領導毛利族群發展」的理念開始，讓毛利族群能建構自我及發展自我的能力。在1990年代初期毛利族群在工作上雖然有改善的趨勢，但是在90年代中葉後卻又呈現停滯狀態。與非毛利族群相較，毛利族群之所得來源缺乏多樣性。由於他們的所得來源大多集中於工資，因此失業的衝擊對於毛利族群的影響較為顯著。當景氣衰退時，毛利族群對政府的依賴會隨之提高。

三、 紐西蘭原住民之就業及在職訓練

紐西蘭政府為扶助國內毛利族群健全發展，提供地區發展、能力建構或資金等方面的資助，主要是促使毛利族群脫離經濟困境，其中也特別針對商業發展給予專業資訊服務並挹注需要的資金。其中「地區發展」是以一個「地理區域」的規模層級促進毛利族群的發展，其目的是針對在某一區域範圍中的個人、家庭、部落和毛利族群、組織等，幫助他們確認當地的各種發展機會，並且發展出能夠對應這些機會的潛力和能力。

Ngati Kahungunu 領袖 Ngahiwi Taumoana提出的毛利經濟發展策略，目的是透過教育，提高金融知識和儲蓄，發展土地和天然資源，並與各毛利部族衷心的合作，希望毛利族群的收入在2040年能追上全國平均收入。其實在過去10年來，毛利族群和歐裔人的平均時薪收入差距，一直維持在約17%至18%之間；此外，自2001年以來，每次普查結果均顯示，毛利族群較歐裔人有更多人領取社會相關福利。懷卡托大學人口學家Tahu Kukutai博士分析數據後發現，沒有任何證據顯示毛利族群和太平洋島人的收入可以追得上歐裔人士，尤其是發生經濟衰退時，毛利族群和太平洋島人更容易流失其工作職位。因此紐西蘭政府不論是對毛利在

學學生或一般人，都有提供特別針對毛利族群所設計之職業教育訓練方案（張家倩，1999），簡介如下：

（一）訓練機會方案（The Training Opportunity Programme）

過去十年以來，毛利族群進入綜合技術學院、教育學院及大學或其他訓練機構的人數已有增加。但真正進入第三等教育方案者仍不多。此一訓練機會方案是為失學者、長期失業及領取家庭津貼金戶長達四年以上的弱勢團體所設計的方案，主要是在幫助沒有一技之長、長期未有收入的毛利族群，藉由訓練取得國家與就業市場認可的資格，以期他們可藉此達到可被受雇的條件而最後能經濟獨立。這個方案由政府提供全額補助金，以供相關教育與訓練機構開設訓練課程，甚至私人機構訓練課程也被包括在內。凡參與受訓者，皆可透過這些課程取得國家證照檢定合格或國家文憑。

（二）技術提升方案（Skill enhancement）

技術提昇方案來自於「教育及訓練支援機構（*Education Training & Support Agency*，簡稱ETSA）」，主要對象是16歲到21歲的毛利青年及太平洋小島年輕人，方案設計主要目的是透過系統化教育訓練以提高工作態度、職業品質與就業能力，不管是目前在職或兼職均可參與。ETSA不斷從執行中改良方案，目前著重於毛利族群職業訓練的需求。

四、 紐西蘭原住民之能力建構及商業發展

紐西蘭毛利事務部以「能力建構」的概念與作法，強化毛利族群之自我發展能力。

（一）能力建構

能力建構是幫助毛利族群發展潛力和能力的重要第一步，亦即毛利族群能夠靠自己的力量來發展自身事務，鼓勵家庭、部落、社區和毛利族群、組織，依照他們自己的方法進行發展。因此，能力建構的推行等於強化了原住民族自我能力的自我能力，使原住民族能成功發展各項事務，甚至增加原住民族適應環境的能力，減少適應問題。

紐西蘭毛利事務部協調和引導政府機構一起工作，並且分享資源，企圖幫助毛利族群達到發展目的。能力建構的方法包括幾種相關的計畫和服務：

1. 能力建構：資助以及鼓勵能力建構的事業；
2. 商業促進服務：類似一個免費的商業顧問服務。

因此，在能力建構方面毛利事務部所提供之幫助如下：1. 提供相關資訊和建議；

2. 接近其他機構的計畫、服務和資助；
3. 協調相關的政府機構；
4. 如果符合標準，可能給予資助以支持事業發展，其中包含專家的建議和相關的技術人員。

其中，紐西蘭毛利事務部的能力建構計畫共包括五個部分，主要是被放在二個不同的資助計畫下進行：

1.能力評估資助計畫：

- (1) 交涉：內容包括會談相關成員、指揮所有家戶訪問普查、接受與處理申請及發展關於資助與其他服務的提案；
- (2) 能力評估：評估可以明確地認識部落現有的力量和資源，其工作項目為評估團體的力量、潛力、技術、結構和資源、確認集體的需求與機會、研究團體的社會、經濟狀態、計畫特定資源發展的可行性研究。

2.能力建構資助計畫：

- (1) 籌劃：行動計畫、策略計畫、未來的商業計畫以及計劃推行之各項準備與規劃。
 - (2) 推行：在此部分會毛利族群得到許多支持和幫助，其中包括接受訓練或專家給予的意見、發展或改進組織的制度和結構、幫助與其他政府機構的聯繫、專家的法律或財政意見、資金資助計畫的推行。
 - (3) 評定：評定發展計畫的目的以及能力建構計畫的目標如何達成。
- (二) 毛利族群的商業發展

紐西蘭毛利事務部提供資訊和服務幫助毛利族群商業的發展。毛利商業促進服務(Maori Business Facilitation Service)主要是針對中小型規模的商業發展，幫助想要開創商業的毛利族群或是幫助改善一個由毛利族群創辦的現存商業。毛利商業促進服務提供關於商業顧問、指導、資訊和意見；但是不提供資金和會計、法律服務等的專業服務。

1.幫助對象：主要針對毛利族群的小型或中型商業提供服務；

(1) 想要發展一個新商業者；(2) 擴張或改善一個現有的商業；

(3) 發展商業資源，例如：勞力、資本、技術、土地、林業、漁業等等。

2. 服務內容：

(1) 提供服務：主要是為發展商業，就下列各領域提供免費指導：顧問

訓練、改善、問題的解決、監督計畫、相互連結、資訊、介紹其他的商業服務、機會評估、局勢分析、商業計畫、設計籌劃、商業計畫的提案申請、商業擴張或改善策略等。

(2) 特殊幫助－將概念性計畫發展成具體商業計畫的服務：提供指導、

提供專家對商業的意見、資訊和資助、監督財政行為、幫助能夠得到資助和在財政方面的援助、提供相關成員自我資助的策略等。

(3) 其他的專業服務幫助接近其他的專業人員、技術和專門的服務。

(4) 資金資助：毛利商業促進服務雖然不直接供給資金的借貸，但是如果商業計畫或概念符合某個特定計畫的標準，商業顧問仍會幫助申請者獲得這些計畫提供的資金資助。

五、 紐西蘭原住民之產業發展及輔導

紐西蘭現正擬制訂新法以強化該國水產養殖業，目標為使年營收超過10億紐幣（約8億美金）。此外，由於水產養殖業逐漸受全球所重視，紐西蘭政府也積極尋求毛利族群的參與。

根據紐西蘭政府網站資料顯示，當局目標係提升水產養殖產量達目前的三倍。紐西蘭漁業暨水產養殖部表示，已提交相關計畫給立法機構，期能有一完善的架構協助水產養殖業在2025年達成年營收超過10億紐幣之目標。該水產養殖草案目標將紐西蘭當地有價值之自然資源作永續使用，期能刺激經濟發展、創造更多工作機會，吸引更多人就業，尤其是在某些特定區域。同時，該草案尚具有履行「2004年毛利族群商業水產養殖理賠法(Maori Commercial Aquaculture Claims Settlement Act 2004)」之意義，也會促使修訂紐西蘭Waikato之區域海岸計畫(Regional Coastal Plan)，以期能在社區諮詢會議後，建立一塊300公頃的海洋養殖區。紐

西蘭政府努力了十幾年，採用一個整體性的具體目標方針，「由下而上」的模式，目前已經漸漸看出成效（周維萱，2003）。

肆、考察發現：

一、先用後訓之就業輔導模式：

與 Connexis、千禧酒店集團及 Downer NZ 等組織接觸後發現，他們在進行對毛利人之職業教育訓練或發展相關策略時，是以啟發、輔導及協助毛利人的能力為主，並不完全以社會福利之觀點來促成其生活上的質與量的增進。而是訂定各種職能標準，提供訓練機會，要求原住民考取證照或獲得某種特別技能。

目前台灣政府對原住民之就業輔導，一部分是要求企業或公部門要聘雇一定比例的原住民，或是要求非營利組織在申請政府經費時能聘用原住民，進行就業能力之訓練。透過這些組織或協會的幫助聘雇原住民。但後來發現有些原住民的能力沒有被充分的訓練，反而變成非常依賴這些組織，因此目前台灣採用的是一種「先訓後用」的觀念，但這種方式讓原住民長期在這些組織中工作，離開後仍然無法自力工作，未能達成人力資源培育的目標。反觀紐西蘭政府在推展毛利人就業輔導方案時，與大企業或非營利組織之合作，會事先選拔適合的人員進行訓練，以「先用後訓」的方式，來培養或提升原住民之就業能力，當然這樣的型式短期不一定能見效，若能長期持續，才能培養更多原住民之中、高階人才。

二、委託信託機構，代為營運當地部落毛利族人土地：

此信託機構係由董事會之模式進行，參與人員除包含當地毛利人外，亦包括其營運項目之代表及專家學者，以公開透明方式，共同經營毛利人土地。其營運收益，部分回饋當地族人，部分作為當地環境保護，俾使當地部落整體商業運作能永續發展。本運作模式、制度是發展當地經濟（區域經濟）的重要策略，除免除部落內或同一地區不同部落，因各自經營能力不一或實施範圍零散，反而阻撓其整體區域之發展，透過此種模式管理並運用土地，更能將區域優勢發揮最大效益。

三、具毛利文化主體性之觀光事業：

從機場入關的走廊，映入眼簾的是有著毛利族圖騰之拱門，就可以了解紐西蘭對毛利文化之尊重。無論是在接觸米泰毛利村(Mitai Maori Village)體驗毛利文化，甚至是在每一場活動（正式與非正式）開始或結束之時，參與者都會以毛利語進行傳統的祈禱式或致歡迎詞，在活動中均有人進行翻譯，讓我們大家了解其代表意義為何？多半是對祖靈的感謝及拜訪者的歡迎之意。另外也會就碰鼻禮 hongi（pressing nose）或各種問候之先後順序型式、男女性

之座位等先行了解，然後入座及討論。每場參與者幾乎都能對其祖先的開拓史娓娓道來，表示大家非常熟悉毛利文化，也真的將文化禮節進行傳承，可見紐西蘭政府毛利事務部在過去保存毛利文化的努力上有了成效。

伍、結論與建議：

一、實踐臺紐經濟合作協定「原住民合作」專章，建立多元外交溝通管道的平台，支持協助族人走向國際化

本次透過紐西蘭毛利旅遊局安排相關考察的行程，考察期間與毛利事務發展部與 10 個非政府組織進行參訪、交流、座談、觀摩等活動。本會為實際了解紐西蘭休閒觀光事業生態及就業輔導運作的情形，也安排專家學者、非政府組織成員、及實際經營原住民相關產業者及從事就業輔導的工作者等一同前往考察，係期藉由考察使其所從事的產業（行業）與紐西蘭產業做比較後，擴大視野與思維，提升部落觀光產業，進而帶動原住民族之就業。這樣的一個非政府組織的學習與交流，在現今國際社會日益扮演重要之角色。因此，如何在紐西蘭毛利族與台灣原住民族間延續互動之局面，及維持南島民族來自同一血脈的關係，建議應強調並重視非政府組織間的交流，倘過於強調政府與官方的角色，從實際面來看，將會有相當大的脫節，尤其近幾年，國際環保、生態都已經成為國家安全之重要議題；而這些議題之處理已不再專屬於政府，而必須更多仰仗非政府組織之功能。故建立多元外交溝通管道的平台，支持協助族人走向國際化，讓族人自發性的推動創新產業，為原住民之各項產業及永續努力，以實踐臺紐經濟合作協定「原住民合作」專章，推動並加強與紐西蘭毛利族之交流與互動。

二、採用「先用後訓」之型式來進行原住民之就業輔導，增強與企業合作達成對原住民的就業輔導

我國辦理職業訓練方式，可參考紐西蘭 TPK 與培訓機構合作培訓毛利族人模式，以先用後訓之概念，加強族人職能，並訂定各種職能標準，並仿效紐西蘭做法，與知名企業合作，從台灣五百大企業中挑選幾家重要的公司，提供訓練機會，長期開設中高階之訓練課程，挑選具有原住民背景之人員，培養其成為重要之幹部，逐步增加原住民之高階優秀人才。於訓練過程階段，要求原住民考取證照或獲得某種特別技能，並可請非營利組織或學校協助發展各種適當之職級，鼓勵原住民取得高階職業能力。

三、我國原住民土地，運用方式之革新

對於我國原住民土地之運用，除欲使之永續利用外，並發揮其經濟效益，可參考紐方信託機構之營運方式。在委託信託機構前，政府應就各區域適合發展之產業類型有所規劃，使族人了解當地區域優、劣勢後，再由部落自行決定、考量其發展方向，以尋求部落利益之最大值，促進整體發展。

四、強化民眾對多元原住民文化的了解

台灣的原住民是多元族群主義，每個族群是各有特色，非常豐富。但就因為族群多元，又分散在各區域，因此要形成像紐西蘭的一致性文化的情形很不容易，民眾不容易對某一種族群文化有深刻的記憶，如此也很難有情感的依附，無法說出令人感動的文化故事。要如何才能讓台灣民眾或外來遊客對原住民有更多且更深入的了解，激起對原住民文化的熱愛，建議能否讓各族有不同之說帖或從各族中找出一個特殊的文化元素來代表各族群，就像紐西蘭的奇異鳥、蕨葉等，一看就知道這是紐西蘭的特有元素，在不同的區域設置原住民遊客資訊中心，將各族文化做比較，突顯各族之特色，以強化民眾對原住民文化的了解。

五、利用具有豐富特色之原住民文化帶動休閒產業：

以「文化產業化，產業文化化」的概念來帶動原住民休閒產業，可盡量找出各地的原住民社區，運用「人、文、地、產、景」的概念來將盤點各社區的有形及無形的資產，帶動原民社區的文化休閒產業。在各種設計好的活動中使用各族的特色文化活動，來達到吸引遊客的目的，最後導引出發展原住民族部落產業的新觀點與新策略。然而，活動之設計要能符合既創新又能與文化融合的原則，並且在各項活動中順便在當地學校尋找各種人才，從小的時候就培養起，才能使原住民對家鄉有感情，如：紐西蘭毛利人為使其航海技能能夠傳承，達到精熟的目標，從小開始尋找具有潛力的水手，不斷的培養，不論是由政府提供經費，或是由企業或私人贊助，都是沒有間斷的持續下去，也提供實習機會，讓水手在實習過程中培養實力，一舉兩得。

六、建置原住民代表性標的的平台

運用原住民博物館或文化園區，以作為吸引遊客之知名標的。在所有的旅遊類型當中，文化旅遊占有很大的比例，很多文化旅遊遊客旅行的目的地，主要是到世界各地參觀博物館。羅托魯瓦藝術歷史博物館之經營策略可以提供國內經營原民博物館之參考依據。然而通常博物館的經營需要很龐大之經費與人力，為提供高品質服務，必須要考量經費來源，

以免未來又淪為蚊子館。為呈現原住民各族之特色文化，可以在文化園區或博物館蒐集所有族群之文化資產，但解說的部分要能生動，並設計許多互動之多媒體，以更能充分展現具有時代意義，強化原民之重要性，以後也可以作為與他國原住民交流之重要平台，增加原民文化的國際知名度與能見度，是可以認真考慮的型式之一。

陸、考察照片：



（12月1日前往 TPK 與 Connexis 座談）



(1 2 月 1 日 參 觀 Te Papa Museum)



(1 2 月 2 日 前 往 內 皮 爾 搭 乘 瑪 陶 阿 毛 依 瓦 卡 體 驗 航 海 Te Matau a Maui Waka Experience)



(12月3日至圖阿魯柏克信託(Tuaropaki Trust)參訪)



(12月3日參觀蒂普亞文化中心(Te Puia)體驗傳統文化)



(12月3日參觀米泰毛利村(Mitai Maori Village)參觀文化與商業之結合)



(12月5日與千禧酒店集團座談)



(12月5日與 Downer NZ 座談)

柒、附錄：

一、千禧酒店集團簡報檔：

Challenges

- Recruit
- Train
- Retain – promote from within policy



GROW OUR OWN STRATEGY
3 hotels selected for partnership, 20 employees



TPK leadership programme

- Formal Qualification based
- Leadership development
- Launched to set the outcomes
- Multi level programme of learning
- Regional focus









TEAM YELLOW



TEAM GREEN



TEAM ORANGE



TEAM PINK





RESULTS

- 100% completion to date despite early concerns of drop out
- Exceptional results in building critical thinking – assignments and ideas for the business
- 25% have been promoted to date
- Confidence, attendance & motivation at work significantly improved



二、Downer NZ 簡報檔：





OUR PEOPLE

MAORI LEADERSHIP PROGRAMME

EVAN JENSEN
BUSINESS SERVICES LEADER

MAORI LEADERSHIP PROGRAMME

OUR PARTNER



- Ministry of Maori Development
- Objective: To promote increases in levels of achievement by Maori in education, **training and employment**, health and economic resources development
- Ongoing relationship – recognising the high proportion of Maori in our workforce



Downer

MAORI LEADERSHIP PROGRAMME

THE BEGINNING

- Looking at initiatives for developing Maori (Building Futures)
- A large maori workforce but not represented in management
- Concept of a Maori Leadership Group to pilot in the Lower North
- Set Objectives:
 - Accountability for and ownership of their own individual pathways – both life and career
 - Development of leadership skills and potential
 - Mentoring skills
 - Peer support
 - Role models for others to aspire to
- Connection with Iwi (Ngati Porou and Ngati Toa)

2014 LEADERSHIP CONFERENCE | SLIDE 4

Downer

MAORI LEADERSHIP PROGRAMME

THE PROGRAMME

Whangara

- Pepeha
- Speakers on Leadership
- Local Stories

Talking Horses

- Leadership challenge
- Personal Development Plans
- Leadership Capabilities

Hongoeka

- Zero Harm
- Toi Whakaari
- Development Plans
- Local Stories



2014 LEADERSHIP CONFERENCE | SLIDE 5

Downer

MAORI LEADERSHIP PROGRAMME

- Established a strong network of support
- Work and life skill development
- Direction (Reconnecting to whanau, studies, mentoring role, setting goals, self confidence and belief)



2014 LEADERSHIP CONFERENCE | SLIDE 6

H Downer

A THOUGHT – He Whakatauki

“Ko te manu i kai ana i te miro, nona te ngahere
Ko te manu i kai ana i te matauranga, nona te ao”

“The bird that partakes of the miro berry, theirs is the forest
The bird that partakes in the power knowledge, theirs is the world”

2014 LEADERSHIP CONFERENCE | SLIDE 7

H Downer