出國報告(出國類別:考察)

# 103 年台灣原住民族赴紐西蘭 非政府組織研習交流

#### 成果報告

#### 姓名職稱:

方珍玲 台北大學教授兼系主任

高志遠 社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會理事長

林家豪 有限責任新北市原住民電腦資訊勞動合作社理事主席

陳繪惠 花蓮縣生態文化休閒創意產業永續發展協會經理

何敏雄 新北市原住民族多元事務競爭力發展協會理事長

派赴國家:紐西蘭(威靈頓、納皮爾、羅吐魯阿、奧克蘭)

出國期間:103 年 11 月 29 日至 12 月6 日

報告日期:104 年 1 月 09 日

## 目 次

| 摘 | 要   | •••••        | ••••• | • • • • • • • | ••••• | • • • • • • •   | 2  |
|---|-----|--------------|-------|---------------|-------|-----------------|----|
| 壹 | 、考察 | 琴目的:         | ••••• | •••••         | ••••• | • • • • • • • • | 3  |
| 貮 | 、考察 | <b>溪過程:</b>  | ••••• | •••••         | ••••• | •••••           | 4  |
| 參 | 、重黑 | 占行程內         | 容摘錄   | :             | ••••• | • • • • • • •   | 6  |
| 肆 | 、心得 | <b>异</b> 及建議 | :     | • • • • • • • | ••••• | • • • • • • •   | 19 |
| 佦 | 、考察 |              | 國昭片   | :             | ••••• | • • • • • • • • | 25 |

### 摘 要

本團赴紐西蘭考察日期為103年11月29日至12月06日,團員包括: 方珍玲(台北大學教授兼系主任)、高志遠(社團法人花蓮縣原住民族公共 事務促進會理事長)、林家豪(有限責任新北市原住民電腦資訊勞動合作社 理事主席)、陳繪惠(花蓮縣生態文化休閒創意產業永續發展協會經理)、 何敏雄(新北市原住民族多元事務競爭力發展協會理事長),合計5人,前 往紐西蘭北島威靈頓、納皮爾、羅吐魯阿、奧克蘭等地區考察。研習交流 的主要議題圍繞著原住民族的就業輔導,與發展原住民部落文化觀光。

在接觸紐西蘭毛利人的任何活動或座談,不論是在分享食物之前,正 式場合開始或結束之時,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。我們認為這 不僅僅代表著當地毛利文化的特殊性,更代表著國家、社會對原住民文化 的尊重,並據此協助毛利族的就業與發展觀光產業。本參訪團非常感謝原 住民委員會給予我們這一次寶貴的機會,讓所有團員在原住民就業輔導與 產業發展方面有了更開闊的視野,對各自所屬組織目前從事或未來想達成 的願景有更清楚的輪廓。

這次所參訪與交流的單位多為紐西蘭毛利族發展成熟,一時間很容易令人感到豔羨,而對國內原住民的相關發展感到憂心,但在經團員過一番討論後,仍認為國內原住民有相當程度的優勢,並提出了建議,希冀在未來能夠與原民會攜手努力,繼續為原住民相關發展貢獻心力。

## 壹、考察目的:

台灣、紐西蘭雙方於 102 年 7 月 10 日簽署,10 月 29 日經我國立法院 通過,並於 12 月 1 日正式生效之「臺紐經濟合作協定」(ANZTEC)。該 協定第 19 章 (原住民合作專章),全文共 3 條(宗旨、執行、諮詢)。專 章第二條「執行」中之第 2 (b)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、農業產 出、文化、語言推廣、教育、人權、土地所有權議題、就業、社會政策、 生物多樣性、體育及傳統醫學等;及 2(g)支持觀光產業更緊密之制度化關 係,包括公部門和私部門參與之合作與交換機制、工作坊及實習。

為落實協定,研擬並執行「103年台灣原住民族赴紐西蘭非政府組織研習交流」,以達成以下目的。

- 1. 進行台紐原住民族間之文化交流,擴大國內原住民族之視野與思維。
- 汲取相關紐西蘭毛利族之就業實務經驗,與毛利族觀光發展策略,做 為原住民族委員會推動原住民族輔導就業與發展部落觀光產業之參 考。
- 3. 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 光發展人才,以促進原住民族之就業。

## 貳、考察過程:

### 一、考察團員:

| NO. | 姓名  | 性別 | 服務單位                | 職稱     |
|-----|-----|----|---------------------|--------|
| 1   | 方珍玲 | 女  | 台北大學                | 教授兼系主任 |
| 2   | 高志遠 | 男  | 社團法人花蓮縣原住民族公共事務促進會  | 理事長    |
| 33  | 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   |
| 4   | 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     |
| 5   | 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    |

二、考察時間: 103年11月29日至12月06日

### 三、考察行程:

|   | <b>一 7米17</b> 性 |     |   |  |  |
|---|-----------------|-----|---|--|--|
| 項 | 日期              | 城 市 | 行 程                                     |  |  |
| 1 | 11/29           | 臺北  | 搭機                                      |  |  |
| 2 | 11/30           | 威靈頓 | 抵達                                      |  |  |
| 3 | 12/01           | 威靈頓 | 1.拜會 TPK                                |  |  |
|   |                 |     | 2.聽取 Connexis 簡報                        |  |  |
|   |                 |     | 3.参觀 Te Papa Tongarewa                  |  |  |
| 4 | 12/02           | 納皮爾 | 1.參訪體驗 Te Matau a M ā ui Voyaging Trust |  |  |
|   |                 |     | 2.參訪 Tuaropaki Trust/Miraka Limited     |  |  |

| 5 | 12/03 | 羅吐魯阿 | 1.參訪體驗 Te Puia             |
|---|-------|------|----------------------------|
|   |       |      | 2.參訪體驗 Mitai Maori Village |
| 6 | 12/04 | 羅吐魯阿 | 1.移動日:前往奧克蘭。               |
|   |       |      | 2.拜會奧克蘭臺北經濟文化辦事處           |
| 7 | 12/05 | 奧克蘭  | 1.拜會駐奧克蘭 TPK               |
|   |       |      | 2.聽取千禧酒店簡報。                |
|   |       |      | 3.聽取 FOMA 的介紹              |
|   |       |      | 4.前往 Downer 聽取簡報           |
| 8 | 12/06 | 奥克蘭  | 搭機返台                       |

### 參、重點行程內容摘錄:

#### 一、11月29日(星期六):

本次參訪團於晚間 11:00 飛往紐西蘭。

#### 二、11月30日(星期日):

晚間抵達紐西蘭並住宿於奧克蘭。

#### 三、12月1日(一):

本日一早團員們即已在大廳等候,待時間接近拜會的時間點時,團員在 guide 的帶領下集體步行前往 TPK。

#### (一) 拜會毛利事務發展部(Te Puni Kokiri, 簡稱 TPK):

毛利發展部之毛利語 Te Puni Kokiri (簡稱TPK),字面上的意思就是「一群人共同前進」。TPK是一個介於政府及毛利族的中間人身分的組織,也是一種政府組織,目的是監督政府,確認政府的毛利政策及施政措施能促進毛利人權益。TPK這部門專門照顧毛利族人,約有370位職員,總部位於威靈頓;另外也有10個辦公部門分布在紐西蘭其他地區,這些分部辦公室負責的是直接與毛利部落溝通的工作。分部會將部落的意見及需求,提報給威靈頓總部,再由威靈頓轉交給毛利發展部或教育部,甚至是領導人,作為制定各種毛利事務政策的參考依據。此組織身分特殊,不但要監督政府,也要和毛利族人維持友善關係。想進入TPK工作必須具備兩個條件,一是具備跟政府組織良好溝通的能力,二是必須對毛利文化有充分了

解;由於第二條件的關係,許多毛利人都進入TPK工作。但並非只有毛利 人才能進來,最重要的是對毛利文化有充分的認識及社交能力。

紐西蘭毛利人的地位是在其不斷的民族自我覺醒過程中逐步回復的。 早期由英國殖民政府統治及部落遷移之都市化,逐漸流失傳統文化及語言, 但毛利人體認振興族語及掌握毛利民族教育之重要性,開始與政府展開對 談與協商於是紐西蘭國會於1953年通過「毛利人事務法」,制定共同管理 機制,此法對毛利人權益提供保障,之後主管原住民事務的「毛利事務部」 也依該法成立,毛利人土地委員會也在此法之下設立,處理有關毛利人土 地開發和保護事務。1974年「毛利人事務法」修正案更加入承認毛利語是 毛利人的祖語及鼓勵毛利語使用的條款,以加強毛利語之保存。總而言之, 此一事務法之主要目標如下:

- 毛利人土地由毛利人持有,並由毛利人或為毛利人之利益使用管理 之。
- 保存、鼓勵和傳承毛利語言、風俗習慣、傳統、藝術、工藝及屬於 毛利身分之其他基本文化。
- 毛利人之就業機會。
- 促進毛利人之衛生、教育及和一般社會福利。

#### (二)與 Connexis 進行交流討論

Connexis 成立於 2013 年 10 月,通過 ESITO(電力行業培訓機構)和 Infratrain 合併(一個土木工程建築業培訓機構)。Connexis 是紐西蘭的基礎設施行業培訓機構,正為現在和未來在建立一個熟練的勞動力基礎。

他們建立技能的方法之一是通過國家認可的資格,以實現並提供對工作和 人們的結構化的就業途徑,領域包括:民用建築,電力供應和電信。知識 基礎設施快速變化;雇主需要的技術工人,工人需要技能的工作。培訓工 作有兩個重要支柱;分別是行業相關的理論和現實世界的實踐。

Connexis 團隊幫助毛利族成長,調整培訓以滿足企業的需求和行業的目標。其知道什麼是對雇主、僱員和更廣泛的行業重要的,他們的目標是要建立一個強大的紐西蘭工作夥伴。Connexis 簡報人表示,其公司乃受TPK 委託辦理專屬毛利人之職業訓練機構,與 12 間機關、400 多家企業合作辦理職訓、訓用合一等事宜。其中,最專精之領域為具成長性的領導課程(例領導培訓、女強人領導培訓…),訓後可取得國家認可之證書。2013-14 年間約有 300 個毛利族人參加實習,訓練經費由政府出資 70%,30%則由聘用公司支付,並舉辦與畢業典禮相似的授證儀式,褒揚通過訓練取得證書者。紐西蘭政府將職能證書分為 2 到 6 級,企業團體也對認證表示肯定,所以通常獲得證書的人在職場上有相對優勢。

TPK 利用 Marae(祠堂)將毛利族人聚集在一起,分成小組進行訓練,效果是非常好的,且針對女性也有其培訓計劃,同時強調做中學與簡報能力。由於在紐西蘭職場上是沒有退休年齡的,所以在職場上也不會有工作年齡限制,但毛利族人在職場上是較不容易找到工作的,這也是政府積極提昇其就業水準的原因,不過目前毛利族人大多仍從事基層工作。

#### (三)紐西蘭國家博物館 Te Papa(Te Papa Tongarewa- Museum of NZ):

結束了與 Connexis 的會談之後,全團驅車前往 Te Papa 參觀紐西蘭國家博物館,團員們希望藉此能深入了解毛利族的文化歷史。

Te Papa 毛利語是「我們的地方」(Our Place)的意思,1998年2月14日開幕,它是以「全紐最大及互動式規劃」為建造目的的博物館。座落在威靈頓市 Lambton 港邊,建築氣勢雄偉,彷彿一座代表20世紀的城堡。開幕3個月內參觀突破72萬3,000人次,不僅打破歷史紀錄,也讓威靈頓成為全紐西蘭最受歡迎的地方。

其以二元文化、學者風範、創新精神及趣味性而富有盛名,其成功是基於博物館與不同民族社區的友好關係及其展示這種關係的能力,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,其展覽內容領域跨度大,互動性強,並辦理各項的活動,並有非常成功的商業經營部門,包含出版部、會議及多功能中心、咖啡廳、停車場及零售商店等介紹自然地理環境特性,紐西蘭因地層的板塊運動形成的島嶼國家,毛利民族也將多火山、地震也頻繁狀況,置於地母懷胎的神話傳說故事之中。毛利民族文化與歷史是國家博物館最的主要館藏,導覽人員Roger Gascoigne 說明毛利民族起源是從台灣、如何觀察星象、利用獨木舟,在經過千百年的遷徙再從太平洋群島輾轉至現今的紐西蘭。因常年天空白雲積聚,毛利民族稱此地為「長白雲之鄉」。

館方對於毛利民族文化的支持並加以保護,進而視為國家資產,所陳 列毛利民族木雕圖騰麗瑰的獨木舟與傳統聚會所實屋,展現在世界各地參 館人士眼前,各文物保存的完整程度讓人驚豔。館內紀念品店擺設整齊明 亮,款式加入毛利文化特色生活用商品居多,量化且精緻。國家博物館的 導覽人員專業與重點式詳盡說明,運用博物館的軟硬體的呈現,提升國家 文化的觀光質量,經驗此處參訪實務進而對紐西蘭基礎的認識,感受毛利 文化的初期視覺印象。

#### 四、12月2日(星期二):

從威靈頓到蒂瑪陶阿毛伊瓦卡船所在的納皮爾(Napier),車程約需 4個小時,當我們抵達蒂瑪陶阿毛伊瓦卡船所停泊的港口時,已是下午 3點鐘左右了。

#### (一) 蒂瑪陶阿毛伊瓦卡船(Te Matau A Maui Waka Experience)

Te Matau a Maui Voyaging Trust 於 2013 年,由一群航海經驗豐富的水手成立。目標是要促進國內發展傳統遠航教育,從而將知識傳遞給後代。 瓦卡船結合傳統技術和現代技術製作而成,它是根據傳統的波利尼西亞船的設計樣式建造,以太陽能板提供動力,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。

在WAKA 船員一行人的帶領下,我們終於上了WAKA 戰船,從救生注意事項到船隻歷史的介紹,是充滿歡笑但又不失專業的導覽行程。在船長 Honoria Ropiha 的介紹之下,我們得知船隻是由某企業主贊助並補助維修保養費用,起初建置時共有7艘船,其它的WAKA 各自在不同的地點進行文化導覽工作,該艘WAKA 一天可以有4趟的導覽行程。

本次航行途中並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,本案例係以傳統之文化結合商業經營 之示範。此外,對於經營管理和願景的部分,船長提到「Waka Experience」 瓦卡體驗已經發展到,可提供組織、團體、學校、青少年、部落、社區、 企業團體和遊客等,於霍克斯灣(Hawke 's Bay)體驗到獨特的文化和 航海經驗。從理事會成員、顧問團、船務人員的組成,可以發現這是一個 組織完善且具有培育新生代能力的團隊,在不影響生態環境下,開創屬於 當地的經濟體系並促進了國內發展遠航教育。

該組織仍相當年輕,在文化觀光產業的發展上還在構思與建構的過程當中,然而「海洋文化」有相當程度的吸引力,加上毛利族與海洋共生的文化底蕴,將形成一特殊的文化觀光單元,透過實際體驗航海與導覽人員講述屬於當地毛利族的故事,遊客勢必能夠擁有獨特的觀光經驗。未來,這項體驗活動將納入更多的毛利文化元素,使其有更強的商業競爭條件。目前,共有七艘waka(傳統帆船)跨國組成團隊,不定時航行、彼此交流、停泊,形成了類似聯盟的雛形,可以想見未來將形成一股潮流。

#### 五、12月3日(星期三):

#### (一) 圖阿魯帕克信託 (Tuaropaki Trust/Miraka Limited)

早晨離開納皮爾往下一個參訪點一羅吐魯阿市(Rotorua),路途所需時間亦約 4 小時,途中經過了圖阿魯帕克信託 (Tuaropaki Trust/Miraka Limited)的所在地,我們的司機兼 guide—毛利觀光局地區旅遊營運主任

Simon Phillips,為我們放慢了車速,並起在廣大的廠區範圍內繞行,為我們導覽解說。

其提到: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,應受託管理部落區域的土地,以維各土地持有 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。

中國國家主席習近平於本團抵達的前一周,已對該組織訂購了未來三年所生產的所有乳製品。可見,該組織規模已達到了一定的程度,也可以想見的事其規模將在未來有更大的發展。

#### (二) Te Puia Culture Park 蒂普亞文化公園(編織及工藝中心)

紐西蘭歷史悠久的毛利文化及地熱中心,門口有十二座醒目之大型木雕,每一座木雕象徵著一位守護神,交織連結的網狀形式,代表毛利人與祖靈之交流與互動,門前還有一顆代表生命力之大黑石,是毛利人神聖的起源,此一中心以保存、延續毛利文化及傳統工藝為使命,來自世界各地的遊客從毛利人表演其傳統的毛利歌舞、編織與雕刻技藝以瞭解毛利文化。

文化村內有一座毛利人傳統的聚集地毛利祠堂,藉由與遊客間的肢體 互動拉近彼此距離,同時表演傳統歌舞及各種肢體語言,讓遊客的印象更 深刻。本團之團員被選為代表世界公民向毛利人致意,並一起進入毛利殿 堂觀賞迎賓舞蹈。 村內還設立全紐西蘭最大的工藝美術學院,招收高中畢業對編織與雕刻有興趣的毛利學生,進行三年的技藝訓練,課程同時也包括一般的專業及經營管理知識,希望毛利學生在完成教育訓練之後更具有毛利的相關傳統工藝能力,亦能夠自行創業。在園內所雕刻的作品大多是較大型的作品,而且也接受訂製。

園區內有世界著名的間歇噴泉,每天噴發10-20次相當壯觀,每次間隔 40至60分鐘,除了吸引觀光人潮以外,還將富含多種礦物質的泥漿製成各種保養品,為紐西蘭政府帶來龐大的經濟效益。除此之外,另有一處奇異鳥園,可隔著玻璃窗看見紐西蘭國寶鳥,其中二隻奇異鳥在保護的環境中生活。蒂普亞毛利文化中心的門票分為門票與觀演票2種入場方式,收入作為文化中心經營經費與工藝學院運作用途。導覽人員Kiri Crean配合區內來自世界各地參訪者(亞洲、歐洲、美洲),提供英文與華語的語言服務。

参訪區內聚會所演出毛利傳統文化儀式,要先於會所外進行毛利傳統 迎賓文化儀式,本次研習交流團全體,獲邀代表區內來自世界各地的由參 訪者與文化中心展演人員進行迎賓文化交流儀式,儀式過程嚴肅謹慎,表 示對於毛利文化尊重。迎賓儀式告段落後,進入聚會所內進行傳統文化儀 式交流,在沒有商業氣息聲光效果的舞台,依靠展演人員單純的聲音,以 最傳統演出方式呈現在來自世界各地參訪者眼前,安排世界知名的 HAKA(毛利戰舞),演出內容令人震懾,除此之外展演人員特別將傳說毛 利故事以歌舞方式演出,留下對於視覺與聽覺特別的文化感受。

為保存與傳承毛利文化, Te Puia 蒂普亞毛利文化中心區內設立的木 雕與編織工藝學院, 木雕學院現場內有學員正進行大型木雕作品雕刻施作, 並有木雕作品展示,相鄰的編織工藝展示毛利編織材料與工法並展示編織作品。木雕與編織工藝學院的毛利學員來自紐西蘭各地,經過嚴格的遴選,進而學習傳統的木雕與編織工藝,畢業學成可自行創業或至安排各地工坊工作。木雕與編織工藝學院,大多接受客戶需求訂購藝術品,完成後所獲得的報酬作為木雕與編織工藝學院營運之用。在講求差異化行銷的時代,國家的特色與鮮明色彩,將毛利文化圖騰成為重點進而行銷全世界。由於紐西蘭特有的毛利文化保存完整,隨著資訊的發達,毛利文化宣傳讓世界各國的觀光客對於特別人文、文化與自然生態完整更加嚮往。

#### (三) Mitai Maori Village 毛利文化藝術村:

毛利村餐前之戰舞表演及晚宴活動,還有餐前歡迎禮、參觀毛利人的晚餐"HANGI"(毛利餐)的製作,在地上挖洞將石頭熱再將食物以葉子包裹,埋入地下用熱石的熱度將食物蒸熟,包括熱騰騰的烤雞與羊排烤肉、馬鈴薯及甜甘藷,另有當地人喜愛的甜點,食物很簡單,小部分符合簡約養生,也照顧到飯後喜愛甜點的族群。

該村為極度商業化之毛利村,當遊客坐滿餐廳等待用餐時,原本人群 浮動使現場鬧哄哄,但在主持人 Tania Charteris 的帶領下,現場變得很有 秩序,因為主持人以詼諧卻不失尊重的方式來介紹並歡迎來自各地方、國 家的遊客,特別是對台灣原住民,他慎重地表明了毛利人與台灣原住民的 親屬關係。在觀賞了其別具特色的獨木舟航行之後,所有遊客進入觀眾席 欣賞節目。本團隊在表演過程中也扮演了一個重要角色一代表全遊客為毛 利部落領袖獻唱一首台灣原住民古調,獲得了全場的熱烈掌聲。 其設於原始之灌木林中的毛利村莊,再現毛利族群以往的生活方式與 文化,透過整個動線、場景的設計再搭配毛利人獨特之歌舞表現,實能讓 參訪之遊客深刻體驗毛利文化。值得注意的是,該表演過程中並未以消費 的方式來展現其文化,而是高度展現其主體性,讓所有遊客在很自然的狀 態之下,不自覺地了解並沈浸在毛利文化之下。

#### 六、12月4日(星期四):

本日為移動日,由羅吐魯阿市(Rotorua)前往奧克蘭市(Auckland),路程相當遙遠,沿路上順道欣賞了羅吐魯阿市的街景,並體驗了OGO(由紐西蘭研發並推廣的極限運動,遊客坐在一顆透明材質的圓球裡,從山上滾下來。),以及參觀電影「魔戒」拍攝地(Hobbition Movie Set)。由於司機兼 guide 連日來的帶領,已開始感到疲累,故路途上休息了幾回。為使隔日的行程有更多的參訪與討論時間,將原定於隔日拜會駐奧克蘭臺北經濟文化辦事處行程,調至晚間9時。

#### (一) 拜會駐奧克蘭臺北經濟文化辦事處

丁處長本人正好公出,由秘書代表接待,其為本團介紹該處的主要業務: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,據周組長論及,本國僑民於奧克蘭當地約近 8000 名。談話過程中亦提到了以傳統船隻航行進行多國之間交流的可能性。

#### 七、12月5日(星期五):

早晨由司機兼 guide 帶領我們前往毛利事務部(TPK)-奧克蘭分部,在那裏我們將聽取千禧酒店集團進行毛利族就業培訓的相關資訊。

#### (一)毛利事務部(TPK)-奧克蘭分部

在這裏接待我們的人員一樣以與威靈頓 TPK 同樣的方式迎接我們, 並招待了簡單的茶點。因其並非本日行程的重點,所以整個過程所花的時間並不長,再用過簡易茶點之後,隨即進入與千禧酒店集團的座談。

#### (二) 千禧酒店集團(Hospitality Services Ltd/Millenium Hotels):

簡報人員為 Kim Marie,其擔任人力資源部經理。千禧酒店集團係受 毛利事務部委託辦理在職訓練之機構,以集中培訓 3 日之個人成長課程, 訓後須繳交「個人發展計畫」,並由管理階層持續追蹤關懷是否實際與個 人發展計畫相符。另以輪調職位 2 週之方式來讓毛利員工有機會全盤了解 集團內營運模式。

該集團總部位於新加坡,在世界各地投資經營酒店事業,在簡報過程中針對毛利族人在當地就業情況有詳細說明:在當地的投資主要是與毛利族人合作並僱用毛利族人,他們希望能以各種語言面對顧客,與當地毛利族人多層面的合作。在 TPK 出資下每年有三次的訓練課程,強調個人 KPI (Key Performance Indicators)參與實際服務的機會,由總經理親自參與各項活動,利用分組比賽強化合作能力,並以批判性的模式來激出對企業有益的 idea,其中 25%的受訓者能得到能力的提昇。當地酒店員工有 10%是毛利族人,有 5%是從事管理工作,但較高的人員流動率也是多年的問題,

其中家庭問題(生活困難、負面影響)佔多數,集團願意為員工直到情況變好,他們認為這樣降低社會問題。席間,我們提問了對於毛利族人在集團中任職有何重要意義?答案是沒有特別的意義,因為 TPK 主動與集團合作,其合作的目的是提昇服務品質及層次。另外,TPK 也與相關社團合作,委辦職業訓練事項,期能提昇員工之職能,執行方式為先就業再訓練,與本國之先訓練後再就業方式不同。

#### (三)介紹毛利事業聯盟(FOMA):

本團的司機兼 guide 曾在 FOMA 任職超過 7 年,對於該組織的目標與相關業務相當熟稔,因此在千禧酒店集團完成簡報與交流之後,為我們提供了相關 FOMA 的資訊。

毛利事業聯盟成立於 1987 年,擁有 150 多個毛利企業成員,每年產值約 710 億美元。毛利事業聯盟成員包括海鮮產品、林業、肉製品、乳製品、園藝、房地產、農業、能源等。依據懷堂伊條約有特別毛利族人擁有特別的權利,可以經營這些事業,毛利土地信託基金也是聯盟成員之一。其主要任務為爭取聯盟成員的利益,並就共同關心的問題,向政府相關部門提出建議,對紐西蘭的經貿政策具有一定發言權和影響力。

毛利事業聯盟追求以合作達成經濟自主權,作為共同的願景。一年一度產業論壇為建立共識及推動合作的平台,除聯盟成員外,也包括毛利觀光局、紐西蘭農民聯盟、商業及進出口業者。在運用知識管理方面,建立「毛利經濟氣壓計」,提供成員各行業市場分析訊息、紐西蘭政府政策及每季更新作業與相關計畫;運用毛利式治理,一起找出符合共同目標的答

案,並和懷卡托大學、奧克蘭商學院等學術研究機構合作,進行毛利人的 經濟發展的研究分析;善用科技推動商業創新,提高成員收益,推動整合 價值並蒐集市場情報,促進戰略性資本投資,並且以持續性方式提高生產 力。

#### (四)前往 Downer 聽取領袖人才培訓經驗

Downer 係受毛利事務部委託辦理基礎建設職業訓練課程之機構,以培訓毛利人為主,課程內容多以維護工程、養護工程、挖掘機為主。該企業體相當龐大,主要有工程和基礎設施管理服務,為客戶在市場部門,包括礦產和金屬,石油和天然氣,電力,公路和鐵路基礎設施,電信和水務運營的領先供應商。該公司致力於設計,建設和維護的最佳解決方案,為客戶同時注重員工的安全和經營所在社區的可持續性。

簡報人 Evan Jensen 表示因原住民本身不善於表達,公司用訓練馬匹的過程來訓練員工。透過和馬的相處,因為馬兒也聽不懂人的語言,因此要投入更多的心思和肢體語言和馬兒溝通。這種方式乃是呼應與不同的同事共事與溝通時,表達與設身處地的為對方或公司著想,是非常重要的課題,也是達到團隊默契和公司和諧的關鍵。簡報人表示,當訓練計劃告一段落之後,該公司會持續追蹤受訓的每一位成員,希望能夠透過持續的關心,來維持受訓者持積極向上的心理維狀態

八、12月6日(星期六):

搭機返回台灣。

## 肆、心得及建議:

#### 一、就業輔導方面

#### (一)建構原住民自身的工作能力:

紐西蘭政府展現出對原住民族之尊重,政府對原住民的態度是建構並發展其毛利人自身之能力,因此在很多與負責毛利人就業輔導的企業或非營利組織接觸時,確實也發現他們在進行對毛利人之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,政府可以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。

#### (二)採用「先訓後用」之型式來進行原住民之就業輔導

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。

#### (三)增強與企業合作達成對原住民的就業輔導:

在參訪當地由毛利事務部所委託對毛利人辦理教育訓練的機構,大都 是知名的企業,包括知名的千禧集團飯店、營造公司等,因此原民會也可 以想辦法從台灣五百大企業中挑選幾家重要的公司,仿效紐西蘭政府之作 法,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。

#### 二、文化觀光產業方面

#### (一)必須體認台灣原住民族文化之多元及優勢

台灣原住民文化較紐西蘭毛利族更為多元、豐富,可以呈現的文化與 能發展的文化觀光形態有更多的選擇。但我國政府與主流社會似乎仍未發 現此一事實與優勢,故未能有一清楚之觀光產業的獨立發展組織、相關法 令與獎勵措施的制定。毛利觀光局(Maori Tourism)並非官方組織,以毛 利觀光產業發展為主要業務,可整合業者需求,並提供發展過程中之建議 與服務,並維持加盟業者的服務品質。雖然原民會、學者、原住民業者皆 大力的呼籲與推動原住民觀光產業,但中央政府的主要權責單位,如:經 濟部、國發會、交通部仍無具體作為,故在資源的投資上沒有太大的進展。 建議中央政府單位進行紐西蘭毛利族文化觀光產業的考察,使政府投資原 住民文化觀光產業的可能性提高。

#### (二)原住民族主體性的建立與強化

所有與毛利族接觸的正式場合裡,皆有毛利族歡迎儀式(powhiri),此儀式使得訪客遵從毛利族的禮儀。這不僅是一項噱頭或過程,背後所代表的是毛利族主體性的展現。國家定位與發展若以原住民文化為主要的訴求之一,將可建立與強化原住民之主體性,並在教育、產業上有聯動的趨勢。與此同時,在國家尚未體認原住民主體性的重要時,原住民非官方組織或個人也當努力發展價值觀並努力恢復我族史觀與文化價值,以利主體性的建立與強化。本代表團抵達紐西蘭之前,中國國家主席習近平才結束在紐的參訪行動。在外交禮儀上,習近平雖是軍事、經濟大國的領導人,面對毛利族人的戰士仍不免彎腰屈膝,已是一個經典的例子。簡言之,我國應建立與強化原住民族的主體性,方可有健全的原住民的觀光產業,否則仍無法跳脫「被消費」的窘境。

#### (三) 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。

#### (四)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。

(五)找出一個重要原住民代表性地點作為平台,提升知名度,如:原住 民博物管或文化園區,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。羅吐魯阿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。

#### (六) 強調原住民事業聯合社進行全面連結

包括異業串聯、文化傳承、政府支持等三個層面。建議可派一人或其它方式,加速與毛利人之合作,互相提升二國原住民之就業環境。至於是否學習紐西蘭 FOMA 組織的成立?應持保留態度。因為 FOMA 組織已有近三十年之久的歷史,但近期也面臨到大型企業自行跟中央提案,已不以 FOMA 組織代表發表意見或提案,故應再思考並多方討論。

#### (七)全面啟動電子商務機制

在紐西蘭參訪的企業或組織,都有建置專屬官方網站,除了提供服務 簡介也附加了 B2C 的力量,在台灣不見得每個企業都會願意投資在這個 服務上,可能也因此失去了潛在客戶群。

#### (八) 凸顯特色營造友善的觀光環境

業者應找出屬於自己民族的特點與特色,毛利族以英語系國家的優勢 與世界接軌,再以國家的力量加以宣傳,讓在地特有的毛利文化結合觀光 景點,參訪客有中國人、韓國人與新加坡的亞洲面孔,在景點看到簡體中 文的標示刊物,也看到韓文與日文觀光導覽刊物,可見紐西蘭政府對於亞 洲市場的用心。

#### (九)派赴人才長期學習

建議另闢原住民學生至紐國假期打工之名額,且期程延至一年,毛利 事務部長官初步給予了善意回應。另外,建議規劃數個不同領域的長期實 習方式,透過徵選後派赴至紐西蘭深入了解,並在回國後提出具體可行之 政策。

#### 三、其他

#### (一) 應持續推動原住民出國考察交流事宜

希望原民會能有更多安排這樣出國學習的平台,支持、協助由族人自行發展的產業帶出國際。該項類似之活動,建議先訪視本國實際從事產業及就業業務狀況,再至外國取經,對未來本國原住民產業及就業之建言,必較實際及有效性。

## 伍、考察過程相關照片:

#### 12/1





TPK 歡迎儀式

與 Connexis 交流後交換禮物





參訪 Tepapa 國家博物館

與 TPK 代表餐敘

12/2





參訪 Te Matau a M ā ui Voyaging Trust

體驗海上巡航並進行交流

12/3



2014 12 0

參訪 Te Puia

參訪 Mitai Maori Village

#### 12/4





體驗極限運動 OGO

拜會駐奧克蘭臺北經濟文化辦事處

#### 12/5



拜會駐奧克蘭 TPK



於 Downer 聽取毛利族潛能開發案例