國家公園的原住民工作人員對其職場角色的認同與衝突之探討

-------以太魯閣國家公園為例

賴美麗 撰文

中 華 民 國 九十二 年 十二 月

目　　錄

壹、　緒論

一、研究緣起----------1
二、研究目的
三、研究內容與流程

貳、　文獻回顧

一、國家公園與原住民之相關文獻探討----------2
二、玉山、太魯閣、雪霸國家公園計畫書探討
三、營建政策白皮書探討

參、研究分析與結果

一、研究設計與程序----------5
　1．資料蒐集方法
　2．訪問技巧
　3．訪樣本
　4．研究者
　5．訪談型態與資料分析
二、問卷設計----------7
三、綜合討論

肆、結論與建議

四、研究結論----------8
五、研究建議----------21

伍、參考文獻

附錄：

一、焦點團體法：專家學者座談會議。----------25
二、深度訪談『原住民工作人員對其職場角色衝突與認同調查』------26
三、『國家公園的原住民工作人員對其職場角色的認同與衝突之探討--以太魯閣國家公園為例』問卷----------30
四、深度訪談整理資料：----------33
　1.原住民部分、2.非原住民部分

壹、緒論

一、研究緣起：

二十年前，台灣國家公園的設置，係以保護自然資源為優先考量，多年來的研究重點即以自然資源為主；然而成立之初，因事權的分散（例如主管土地使用之相關機關的分歧），導致推展國家公園理念時面臨許多難題，國家公園的經營管理從成立的那一刻起，就面臨著許多的問題與挑戰，不論是國家公園與住民（園區內或鄰近地區）之間的利益衝突、國家公園與不同行政機關的土地使用之溝通協調、衝突，或是與當地原住民之間的土地資源利用、自然資源保育政策之相衝突等，或因先天體制設計規劃之限制、或因後天溝通不足等，所衍生的誤解與難題，仍為今日國家公園之經營管理所努力欲克服的重要課題；在今日，全球皆重視環境保育與經濟開發如何雙贏的當下，國家公園與原住民之間的衝突問題如何解決，可說是當務之急。與此問題最相關的國家公園法，刻正透過學者專家與政府決策層的協商，努力改善或企圖符合時局的變遷。

身為國家公園事業從業人員，有感於台灣的國家公園之設立已邁入 20 年，國家公園設立的理念依然與當地原住民之衝突陷於負面抗爭的情況下，亟思對於工作十餘年的原住民同事的生活背景了解，透過他們對職場角色的認同或不認同、衝突或不衝突的詮釋，呈現他們面對國家政策、社會與文化的快速變遷與衝擊下，如何將其調適的過程呈現，除相對適時地反應政府相關政策的不足外，更期許作為管理者改善決策與提昇管理品質之參考。

二、　研究目的：

國家公園的原住民工作人員包括：警察、職員、約僱保育巡查員、約僱解說員、司機、約僱收費員、委外清潔隊員、廚師、員工消費合作社雇員等，從國家公園設立開始，多數都是以臨時人員的編制進用；以約僱保育巡查員為例，這群原住民青年在所有進用的原住民人員中是屬於最具有傳統生活能力者（山區）、年輕、體力佳、工作能力強的菁英群，然而當他們面對工作中最得心應手的巡山查勘、或遊客的登山救難、或山區獵徑的獵具拆除、高山垃圾的清除以及許許多多他們體能可以勝任的雜物工作時；面對他們優異的工作表現，他們是否得到恰當的回饋？面對原、漢族群的差異，他們是如何定位自己、認同工作、發揮團隊的精神？當他們面對不同階層的管理者（性別、族群差異者）是如何調適對工作的態度與認知？當他們面對工作與族人行為衝突時又是如何調適到最恰當的分位以度過難關？他們之間的個別差異，如教育背景、家庭經濟、個性、與族人間的互動關係、飲酒、酗酒、工作時間觀念不同等等引申的問題，對於他們在工作上的表現與適應有什麼必然的關聯性？當全面性的原住民土地利用與國家公園的保育措施相衝突，族人發起還我土地的抗爭行動時，他們如何因應個人工作生計與族人生計困境的兩難？傳統文化中的 Ga-Ga 與祖靈 Rutux 對其任職的工作發揮什麼樣的影響與功能？他們對於自我的期許與工作條件的要求，其間的落差是如何調整的？原住民面對現代化，許多的問題因為族群的文化差異、認知、學習的落差，加上社會變遷的快速而衍生，國家公園的保育巡查員，是一個完整的團隊，希望透過對他們的田野訪談，實際的了解

生活的問題與困境，讓原住民任職政府機構的限制因子與不公平的實況，能有更多的人了解。本研究，除提供原住民族群自我審視的空間外，更期望行政單位的決策層與管理階層，正視並關懷與照顧因文化差異下所衍生的族群生計問題，為多元族群衍生的衝突所在尋求可能的溝通與協調之道。

三、 研究內容與流程：

本研究首先透過相關文獻的回顧，描述國家公園設立之後與當地居民（原住民）之間產生的問題，配合政策面的文獻資料（如國家公園計畫書等）之檢視，鋪陳相關的歷史脈絡、演變與發展的過程後，續邀相關學者、專家，藉由焦點團體法，共同擬定與原住民工作人員相關之訪談議題，再藉由擬定之議題深入訪談原住民工作人員，勾勒出其職場工作內容與生活面向，呈現其對職場角色的認同與衝突處；再透過結構式問卷進行原住民工作人員普查，了解各不同職場代表人的不同看法，；透過量化的問卷統計與分析，呈現在國家公園內工作的原住民工作人員其普遍的衝突問題所在，並同時呈現其對國家公園的經營管理政策與計畫之認同所在，透過問題的發現與瞭解，建議解決之道。

貳、 文獻回顧：

一、國家公園與原住民相關文獻探討

本研究相關的文獻回顧，從李文成（1996）「談族群特性與文化差異—對原住民學生學習的影響」一文中，了解到不同的族群特性與文化差異，當面對一元化的教育體制，其對原住民學生所引發的學習障礙與困難，將為其個人或群體於未來踏入社會工作時產生的調適困境，有一問題緣起的背景了解。從鄭賢女（1995）「屈辱的生命—國家公園田野雜感」一文中，對任職太魯閣國家公園的原住民，其與工作單位之間的認知落差與因結構性問題的無法解決引發的憤怒，作者在與原住民的訪談過程中，有其感人與無奈的陳述。

從黃長興（2000）「東賽德克人的狩獵文化」與梁秀芸（1995）「太魯閣群的狩獵文化與現況—花蓮縣秀林鄉為例」中，可以瞭解狩獵文化的傳統背景與現況，然而對於任職保育機構禁止狩獵的國家公園原住民工作人員，其個人與族人間產生爭執、或不諒解的衝擊與影響有多大呢？對他們在工作表現上的影響以及他們選擇如何自處與因應調適，則透過田野訪談方可窺知。楊士範（1998）「從新飲酒文化的形構過程看台灣原住民飲食文化的品味轉變現象」，其探索傳統嚼酒文化背景與現代飲酒、酗酒現象之歷史轉折過程，在國家公園的原住民工作人員是否也同樣的發生著與面臨著這樣的問題，而為什麼有人可以度過、有人卻被放逐、淘汰，原因何在？值得吾人探究之。

當國家公園的工作的原住民工作人員，面對全面性的原住民土地利用與國家公園的保育措施相衝突時，他們如何因應個人工作生計與族人生計困境的兩難？從楊鈴慧（1996）「部落、族群與行動—太魯閣人和地區原住民的階序性認同」中，原住民對於國家公園強力管制山區自然資源的態度、回饋方式與決策過程的不滿，對他們的衝擊又是如何呢？

張誌聲 1997「太魯閣國家公園設立對當地原住民土地資源利用衝突之研究」及紀駿傑、王俊秀（1995、1996）「環境正義：原住民與國家公園衝突分析」、「環境正義之比較研究：原住民與國家公園之互動關係之研究」，針對玉山、太魯閣、雪霸三座高山型國家公園的研究，指出國家公園與鄰近地區原住民居民之間的衝突所在，就是漢人社會對待原住民族群不正義與粗暴面的呈現，表露的是台灣地區扭曲的環境政策。

宋秉明（1995、1996、1999）「玉山國家公園與其原住民之衝突分析」、「國家公園原住民政策之研究」、「論台灣原住民文化受國家公園衝擊之因應」等文獻資料，指出原住民的文化與生計，確實因國家公園的設立與管理而受影響，因此分別從認知與態度、溝通機制與方法、國家公園經營目標與範圍、以及經營管理體制與技術、改善原住民經濟環境等五個面向，提出增進原住民與國家公園良性互動的建議。然而在國家公園工作的原住民工作人員是如何正視所謂的「衝突」或「環境正義」問題呢？學者的研究與建議他們是否認同呢？本研究希望在田野訪談中，期能為他們加入一些反省的議題，以作為個人或團體調適過程中的展望引子。

二、玉山、太魯閣、雪霸國家公園計畫書探討書

台灣的國家公園，從第一座墾丁國家公園在民國 71 年成立後，陸續在民國 73、75、81 年分別成立玉山、太魯閣、雪霸等三座高山型國家公園，與原住民的關係特別深厚，因為國家公園劃設的範圍內，部分已是原住民保留地或現居地！

以太魯閣國家公園為例，成立之初，國內的政治環境仍屬封閉，當時社會大眾的民主意識尚未普及，因此在籌設與初設階段，並沒有考量到讓當地原住居民的參與，當地居民一方面是不知情，另一方面也沒有凝聚力量的客觀條件。因此當管理處依國家公園計畫書（法）執行相關經營管理措施時，國家公園與當地的原住居民的衝突便開始發生。例如禁獵野生動植物、焚墾田地、任意改變土地原使用狀態等等限制措施，對原居地住民在生活上馬上產生衝擊。由於勤於執法與溝通管道缺乏，因此大小衝突因應而生。這些衝突不但衝擊在國家公園工作的所有工作人員，對於原住民工作人員的衝擊可以想見更是不小。針對在國家公園工作的原住民工作人員最在乎的工作權與機會問題，首先透過對國家公園計畫書的檢視，瞭解國家公園在設置之初的先天體質如何，方得以繼續瞭解解決問題的可行方向。

在國家公園計畫書中，關於經營管理計畫在管理體系中針對機構與專業人員（玉山、雪霸）規定如下：依據國家公園法第三條、第五條規定，國家公園主管機關為內政部，下設國家公園管理處。又依據國家公園管理處組織通則第三條、第五條、第七條與第十一條規定，國家公園管理處隸屬內政部營建署，管理處置處長一人，綜理處務。設副處長一人，秘書一人，襄理處務及秘書室、會計原、人事管理員等;並視國家公園面積、特性及業務需要設置五課，另視國家公園區域環境及業務需要，得分設管理站。同時管理處需核實配置警察人員，負責國家公園區域內治安秩序之維護及環境之維護及環境之保護，並協助處理違反國家公園法有關事項。因此，其管理體系可分為企畫經理、工務建設、觀光遊憩、保育言竟、解說教育等五個業務單位及秘書、人事會計等三個行政單位，並配置國家公園警察隊等。

又依國家公園法第二十二條：國家公園管理處為發揮國家公園教育功效，應是

實際需要，設置專業人員，解釋天然景物及歷史古蹟等，並提供所有必要之服務與設施。國家公園法施行細則第四條：國家公園計畫經報請行政院核定後，由內政部公告之，並分別通知有關機關及發交當地地方政府及鄉鎮市公所公開展示。國家公園法施行細則第六條：國家公園計畫公告實施後，主管機關應每五年通盤檢討乙次，並作必要之變更。但有左列情形之一者，得隨時檢討變更之。

1.發生或避免重大災害者。

2.內政部國家公園計畫委員會建議變更者。

3.變更範圍之土地為公地，變更內容不涉及人民權益者。

因此在國家公園計畫書中，針對國家公園管理處的組織營運，在人事任用部分並無明確規範需對當地居民或原住民族群相對權利義務關係。

三、營建政策白皮書探討

關於民國 85 年 6 月份由營建署提出的【營建政策白皮書】—邁向 21 世紀高品質生活環境。其中與國家公園經營管理相關的衝突課題以及人才培訓課題等與配合策略如下：

1.國家公園內事權不統一：

國家公園內尚存在數個管理單位，如林務局管理的國有林地、保安林、森林遊樂區等土地；礦物局主管的礦區開採或採礦權等；軍方的軍事設施，其他目的是業單位的相關事業如道路，路燈、指標等；地方政府公共；造產設施如墾丁佳樂水風景區國有省有現有鄉有土地管理單位；原住民行政局管轄的原住民保留地…等等，諸多單位共存於一個國家公園內，形成管理目的不一致、發展使用的不協調等問題，亟待解決。

2.對民眾的宣導尚不足，國家公園宗旨未普遍獲民眾共識。

(1) 當地居民對國家公園宗旨無共識，致未能充分配合國家公園計畫發展，共促整體繁榮。當地居民對國家公園保育、研究、遊憩的目標，未產生共識，致僅以自身利益為考量，引入新興且對環境衝擊性大的遊憩活動，或不依土地使用規定開發利用，嚴重影響環境品質，降低遊憩水準。

針對以上問題提出政策如下：政策二：健全管理機制，落實專業經營成效。

策略一、提升國家公園系統管理層級，專責管理各類型國家公園。為落實國家公園體系各類型資源區之專業規劃與經營管理，宜逐步提升國家公園管理體系層級，並充實專業人力，俾利加強各類型資源環境之調查規劃，保育研究，解說教育，及經營管理政策等工作之策劃與發展監策。

策略二、調整國家公園組織架構，強化事業管理機能。為強化我國國家公園規劃、研究及發展之專業性，建議參考先進國家之國家公園管理體系作法，除於國家公園區設置管理局（署）專責計畫執行與園區服務工作外，另設置規劃中心與人力發展中心，以統籌各國家公園園區規劃、設施設計、解說系統規劃、人員訓練及媒體製作等，以提升各國家公園區規劃設計及研究水準，與提升專業訓練、服務等機能。

另為增強對國家公園計畫之審議與指導功能，亦需於內政部國家公園計畫委員會下增設技術諮詢小組，提供專業諮詢。

政策三：加強生態、人文保育及研究工作，確保國家自然及人文資源寶庫。

策略四、積極輔導地方或原住民社區文化、傳成本土性文化特色。為維護園區內本土性文化、藝術、工藝等，應尋訪老人廣編樂譜、詩集、保存傳統歌謠、藝術，查訪傳統藝師、工匠，紀錄成籍，並開授相關課程或研習班，以傳承傳統技藝，舉辦相關民俗活動或競賽、協助鄰近學校設置傳統文化課程，以提高民眾對本身文化的認同。

因此自民國 85 年 6 月提出營建政策白皮書後，國家公園的經營管理者依據此共識，進行相關的經營管理計畫與措施，研訂專業人才養成與考訓制度，加強培訓國家公園各類專業人才。

參、研究分析與結果

一、 研究設計與程序

（一）資料蒐集方法：

質化研究的資料來源相當廣泛，可以源自於深度訪談、田野觀察或文獻檔案（傳記、歷史記載、新聞報導、媒體素材……），紮根理論特別鍾情於深度訪談與田野觀察。由於本研究領域可能涉及隱私，事件之始末歷時甚長，涉及的當事人較多，因而不易進行田野觀察。深度訪談法則可在短時間之內收集到大量資料。考量到訪談者都是相處多年的同事，因此本研究將以深度訪談法進行資料之收集工作。

研究的進行將以蒐集受訪者有關工作上發生的事件、經驗為切入點，由於深度訪談法會受記憶流失、認知的重構、過渡自我防衛或與研究者互動特性之影響，難免與事實有所出入，使資料有所偏差。但本研究旨在進入受訪者的主觀世界，捕捉其感受與釋義，這些不可避免的偏差是必須容忍的。至於降低偏差的方法，例如讓受訪者談論最近的經驗、印象深刻的經驗，與受訪者建立良好的訪談關係，適時的追問具體的人事物及其感受，澄清當時與此時此地的差異等，在訪談進行時特別注意且例行之。

（二）訪問技巧：

問題要扣緊研究方向，引導研究假設、適時地作比較，研究者必須先行準備乙份訪談大綱，以開啟話題、持續話題以及使談話切合主題。訪談大綱只作參考之用，研究者熟記訪談綱要與發問原則，自然靈活地與受訪者互動，以讓訪談工作順暢且深入地進行。訪談工作由研究者親自進行，每次訪談時間約 1 小時，並依個案之需要進行一次或兩次。訪談大綱如下；

訪談綱要：

1. 請問您何時進入國家公園工作？進用時的條件（門檻）有哪些？
2. 在國家公園工作期間，先後經歷哪些不同的工作？
3. 請你想想看，在工作上發生甚麼事情時，會讓你不想在這裡繼續工作下去？
5. 請你想想看，管理處對你作了甚麼事情，會讓你覺得在這裡繼續工作下去是有意義的？

6．您認為在國家公園工作，與自己的族群身份有衝突的地方嗎？
7．您在國家公園工作，家人或鄰居有給你什麼樣的壓力嗎？
8．進入國家公園工作，從開始到現在，你對國家公園的看法有什麼不一樣的地方？
9　請問發生哪些事，會影響你的工作態度？
10.您對傳統紡織的看法….想學嗎？為什麼？（女性）
11.你對狩獵的看法？狩獵與現在的工作有關連麼？（男性）
12.民國 83 年發起的『還我土地運動』對你有甚麼影響？
13.值勤時，碰到甚麼事，最令你頭痛？
14.您認為原住民可以參與國家公園的哪些性質的工作？
15.您認為原住民參與國家公園工作應遵循哪些制度或管道？
17 您同意清潔工、巡山員、收費員等工作外包嗎？
18.您同意清潔工、巡山員、收費員等工作外包給原住民團體嗎？
19.您認為管理處辦理秀林鄉『社區文面老人訪視』『社區泰雅耆老訪談』『傳統紡織培訓』、『藤編-背筐』、『木雕刻』等研習班有助於原住民文化之傳承麼？
20.您認為原住民的工作機會要透過甚麼樣的管道得到保障？

（三）訪樣本（編號、稱為、年齡層、婚姻狀況：A 女士、B 小姐、C 先生..）
1.行政職員 2 位
2.警察人員 2 位
3.約僱巡山員、解說員ㄨ5
4.委外工作人員 2 位
以上半結構式訪談共計 11 位樣本。

（四）研究者:
學經歷：太魯閣國家公園解說員，東華大學民族學院族群關係與文化研究所在職碩士專班研究生。

（五）訪談型態與資料分析:
1.焦點團體法：
研究者選取具代表性的研究對象，經過深度訪談後，研究者就文本分析，提出焦點問題，再邀請專家學者針對焦點問題審查與討論。訂定本研究之『衝突指標』與『認同指標』，就指標發展訪談題綱與問題。
2.半結構式問卷：
根據專家學者焦點團體訪談訂出『衝突指標』與『認同指標』，就指標訂定訪談題綱。本訪談題綱因考量原住民工作人員學歷背景差異非常大，有不識字者、或對文字理解能力有困難者、或平常工作中較少使用文字書寫或表達者，因此本研究採半結構式問卷，且研究者以開放方式一一對受訪者進行訪談。
3.結構式問卷：
透過半結構式的訪談後，本研究特別再設計結構式問卷，希望達到

交叉比對，真實反應受訪者想法。而本結構式問卷，也因應受訪者閱讀文字條件之不同，採開放式或半開放式回答問卷。

二、問卷設計：

（一）變項內容：本研究問卷的自變項共八項，分別是族群別、年齡、性別、婚姻狀況、學歷、工作年資、薪水額度、工作類別等八項，依變項共分為三部分，包括族群身份與人際關係的滿意度 6 項，工作態度與專業認知的滿意度等 11 項;國家工經營管理制度與計畫等 8 項。研究問卷經專家效度與預試後，進行問卷普查。

（二）研究取樣與問卷回收：本研究以太魯閣國家公園管理處現任原住民工作人員 52 位為問卷施測對象。問卷經研究者一一送達受訪者，共有效樣本回收 46 份，佔總樣本比率之 88%。

（三）問卷分析方法：本研究所使用的資料處理方法如下：

1．描述統計分析：SPSS 統計分析。

2．信度分析：焦點團體專家學者座談會。（如附錄一）

三、綜合討論

經由問卷分析與訪談後，本研究依據研究架構與目的予以分項討論，提出綜合結論，研究結論如後。

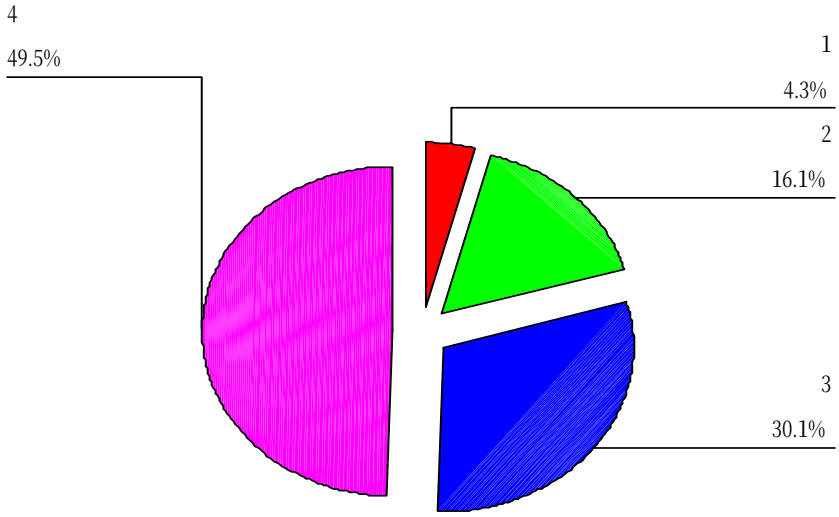
肆、結論與建議

經由量性與質性之綜合研究討論，本研究提出若干點研究結論與建議，分述如下：

一、 結論部分：

針對太魯閣國家公園工作的原住民工作人員，包括行政職員 4 位，警察人員 11 位，約聘雇員 13 位，委外工作人員 18 位等，共計完成的 46 份問卷進行分析，透過 SPSS 統計分析協助，以工作人員之工作類別作為變項，分別調查統計出 46 位原住民工作人員對其族群身份與人際關係的滿意度、工作態度與專業認知的滿意度，以及對太魯閣國家公園經營管理制度與計畫的認同度等百分比，其結果分述如下：

【表一】太魯閣國家公園管理處原住民工作人員工作類別比例表：



註解 1：行政職員　2：警察人員：　3：約、聘雇員　4：委外工作人員

【表二】

問題 1：您認為以原住民身份，在國家公園工作，會影響到您的工作表現嗎？

	一定會影響	有些影響	普通	不會影響	完全沒影響	總人數
行政職員	0	0	2	2	0	4
警察人員	1	1	1	6	2	11
約聘僱員	3	4	4	2	0	13
委外人員	1	6	2	8	1	18
百分比	10.9%	23.9%	19.6%	39.1%	6.5%	46
	會影響34.8%			不會影響45.6%		

根據表二分析，太管處原住民工作人員認為，在國家公園工作，因為原住民身分而感覺一定會及有些會影響到工作表現的佔34.8%，不會影響及完全不會影響的佔45.6%，而19.6%則表示並沒有差別的感覺。就研究者觀察，若依工作性質來看，警察人員

比較感覺不到會影響，因為他們是一群具有法律效力、執行公權力的執法者，並不會因為族群差異而減損其執法者的形象。但相較於屬於聘僱人員的保育巡查員，他們感受到強烈的受影響，因為他們的工作內容中（巡山護管、拆除獵具）與違法者產生面對面衝突的機會大，但卻無任何執法效力，因此自身安危受到威脅；甚至若違法者是同一村落的鄰人時，產生的困擾與衝擊更大。

【問題1：受訪意見】

1、有種族歧視，有被異族看不起的情形， 再怎麼努力、用心良苦，感覺未受到支持與鼓勵。

2、進行保育巡查拆除獵具時，深受族人的反彈。執行任務時對於遊客缺乏公德心深覺遺憾。

3、部分對族群歧視嚴重反映在工作性質的調配不公，完全忽視約聘僱原住民人員，當成是打雜、搬運清除之功用；漠視其專業功能，甚至以工代職之同仁都可指揮之，有濫權之嫌。

【表三】

問題2：您是否同意您的專業山林知識和學歷，會受到管理處（警察隊）的肯定嗎？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	0	1	2	1	0	4
警察人員	3	6	2	0	0	11
約聘僱員	3	3	6	1	0	13
委外人員	1	4	9	3	1	18
百分比	15.2%	30.4%	41.3%	10.9%	2.2%	46
	同意45.6%			不同意13.1%		

根據表三分析，在太管處工作的原住民工作人員，同意其專業山林知識和學歷，有受到管理處（警察隊）肯定的佔45.6%（工作類別較具專業性：如警察人員、保育巡山員、解說員等），覺得沒有受到管理處肯定的佔13.1%；而41.3%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為工作性質屬委外之負責清潔工作人員，因工作條件並非以具專長任用。

【問題3：受訪意見】

1、多相信一下我們的工作能力與堅辛努力的成果，不要一句話就把它否決掉了，我們就是太單純坦白。試著相信瞭解對方。

2、彼此之間用單純的心裡去互相信任，希望在愉快的工作岡位上，不太需要留有太多的想像空間，多去肯定及接納一些部屬的構想作為。

3、目前生態環境，原住民在公家單位服務仍有差異，建議在偏遠山地鄉的單位主管、副主管由原住民身份擔任。

【表四】

問題3：您認為以原住民的身份，會影響到你和主管之間的溝通嗎？

	一定會影響	有些會影響	普通	不會影響	完全沒影響	總人數
行政職員	0	1	1	2	0	4
警察人員	0	3	3	4	1	11
約聘僱員	2	5	2	3	1	13
委外人員	0	6	2	7	3	18
百分比	4.3%	32.6%	17.4%	34.8%	10.9%	46
	會影響36.9%			不會影響45.7%		

根據表四分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為以原住民的身份，會影響到自己和主管之間的溝通佔36.9%，覺得不會影響的佔45.7%；而17.4%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為極少與主管互動者或根本不互動者。

【表五】

問題4：您是否同意漢人或是原住民擔任主管，會影響對原住民工作人員的關心程度？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	0	2	2	0	0	4
警察人員	1	4	2	4	0	11
約聘僱員	6	4	1	2	0	13
委外人員	1	7	5	4	1	18
百分比	17.4%	37.0%	21.7%	21.7%	2.2%	46
	會影響54.4%			不會影響23.9%		

根據表五分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為漢人或是原住民擔任主管，會影響對原住民工作人員的關心程度佔至54.4%，覺得不會影響的佔23.9%；而21.7%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，是較傾向同意會影響對原住民工作人員的關心程度。

【表六】

問題5：您認原住民的身份，會影響到你和其他非原住民同事建立友好關係嗎？

	一定會影響	有些影響	普通	不會影響	完全沒影響	總人數
行政職員	0	1	1	2	0	4
警察人員	1	0	1	8	1	11
約聘僱員	2	3	3	2	3	13
委外人員	1	1	3	7	6	18
百分比	8.7%	10.9%	17.4%	41.3%	21.7%	46
	會影響19.6%			不會影響63.0%		

根據表六分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為以身為原住民的身份，會影

響到自己和其他非原住民同事建立友好關係佔至19.6%，覺得不會影響的佔63.0%；而17.4%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，是較傾向認為不會影響到自己和其他非原住民同事建立友好關係。

【表七】

問題6：您在國家公園工作，是否會影響到您在原住民村子裡的人際關係嗎？

	一定會影響	有些影響	普通	不會影響	完全沒影響	總人數
行政職員	0	0	2	2	0	4
警察人員	1	2	3	5	0	11
約聘僱員	1	2	5	4	1	13
委外人員	1	2	1	11	3	18
百分比	6.5%	13.0%	23.9%	47.8%	8.7%	46
	會影響19.5%			不會影響56.5%		

根據表七分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為在國家公園工作，並不會影響到自己原住民村子裡的人際關係者佔56.5%，覺得會影響的佔19.5%；而23.9%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，是較傾向認為不會影響到自己和其原住民村子裡的人際關係，因為只有在原住民與管理處發生抗爭事件時（反我土地運動、限制開發土地資源等）,村子裡的人才會對他們另眼看待。

【表八】

問題7：您滿意在太魯閣國家公園所從事的工作性質嗎？

	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意	總人數
行政職員	1	1	2	0	0	4
警察人員	3	6	2	0	0	11
約聘僱員	3	4	4	1	1	13
委外人員	3	8	2	4	1	18
百分比	21.7%	41.3%	21.7%	10.9%	4.3%	46
	滿意63.0%			不滿意15.2%		

根據表八分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為滿意在太魯閣國家公園所從事的工作性質者佔63.0%，覺得不滿意的佔15.2%；而21.7%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，是對於目前所從事的工作雖說不滿意，但是又不能沒有這份工作維持家計，因此只願意表示感覺普通，無法明確選擇滿意或不滿意。

【表九】

問題8：在太魯閣國家公園工作，有讓您感覺到光榮嗎？

	有感覺	有一點感覺	普通	沒感覺	完全沒感覺	總人數
行政職員	2	0	2	0	0	4
警察人員	5	3	1	2	0	11
約聘僱員	4	2	3	2	2	13
委外人員	2	5	5	3	3	18
百分比	28.3%	21.7%	23.9%	15.2%	10.9%	46
	有感覺50.0%			沒感覺26.1%		

根據表九分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為在太魯閣國家公園工作，有感覺到光榮者佔50.0%，覺得沒有感覺到光榮者佔26.1%；而23.9%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，是較傾向沒有感覺到光榮的。因為工作類別屬於委外清潔工作人員者，其人數比率較高，因為工作類別的關係認為在太魯閣國家公園工作，並沒有感覺到光榮。

【表十】

問題9：您認為主管對您關心嗎？

	非常關心	關心	普通	不關心	非常不關心	總人數
行政職員	0	3	1	0	0	4
警察人員	2	4	5	0	0	11
約聘僱員	4	5	3	1	0	13
委外人員	4	8	3	2	1	18
百分比	21.7%	43.5%	26.1%	6.5%	2.2%	46
	關心65.2%			不關心8.7%		

根據表十分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為其工作的直屬主管對其關心者佔65.2%，覺得直屬主管對其不關心者佔8.7%；而26.1%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，可分成兩極背景，一是主管的關心或不關心，並不會影響到他個人的工作表現能力，另一是根本不知道主管的關心或不關心到底是表現在什麼事情上！

【表十一】

問題10：您願意參加管理處（警察隊）辦理專業培訓活動嗎？

	非常願意	願意	普通	不願意	非常不願意	總人數
行政職員	1	1	2	0	0	4
警察人員	4	7	0	0	0	11
約聘僱員	8	3	1	1	0	13
委外人員	3	4	7	2	2	18
百分比	34.8%	32.6%	21.7%	6.5%	4.3%	46
	願意67.4%			不願意10.7%		

根據表十一分析，在太管處工作的原住民工作人員，對於管理處（警察隊）辦理專業培訓活動時願意參加者佔67.4%，表示不願意參加者佔10.7%；而21.7%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，其中多數人認為專業培訓與其個人工作並不相關，少數人則是雖有意願但是根本沒有時間參加專業培訓活動。

【表十二】

問題11：您參加過管理處辦理的進修研習活動嗎？

	每次都參加	偶爾參加	只參加過一次	普通	從來沒有參加過	總人數
行政職員	0	3	0	0	1	4
警察人員	0	8	0	1	2	11
約聘僱員	2	9	1	1	0	13
委外人員	1	1	0	0	16	18
百分比	6.5%	45.7%	2.2%	4.3%	41.3%	46
	參加過54.4%				從來沒有參加過41.3%	

根據表十二分析，在太管處工作的原住民工作人員，參加過管理處辦理的進修研習活動者佔52.2%，從來沒有參加過者佔41.3%；而4.3%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，其中多數人認為專業培訓與其個人工作並不相關，少數人則是雖有意願但是根本沒有時間參加專業培訓活動。

【表十三】

問題12：您認為在國家公園工作，需不需要參加專業訓練？

	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要	總人數
行政職員	0	3	0	1	0	4
警察人員	8	3	0	0	0	11
約聘僱員	9	4	0	0	0	13
委外人員	2	9	5	2	0	18
百分比	41.3%	41.3%	10.9%	6.5%	0%	46
	需要82.6%			不需要6.5%		

根據表十三分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為在國家公園工作，需要參加專業訓練者佔82.6%，認為不需要參加專業訓練者佔6.5%；而10.9%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為工作性質多屬委外工作人員，並不清楚了解所謂的專業訓練所指的是什麼事情。

【表十四】

問題13：您認為在工作上需不需要被定期考核？

	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要	總人數
行政職員	0	1	2	1	0	4
警察人員	3	7	0	1	0	11
約聘僱員	5	6	1	1	0	13
委外人員	3	3	5	7	0	18
百分比	23.9%	37.0%	17.4%	21.7%	0%	46
	需要60.9%			不需要21.7%		

根據表十四分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為在工作上需要被定期考核者佔60.9%，認為在工作上不需要被定期考核者佔21.7%；而17.4%則表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為工作性質多屬委外工作人員，認為工作一年一雇無任何保障性，因此較傾向不需要被定期考核。

【表十五】

問題14：您認為工作上需不需要再增加一些福利制度？

	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要	總人數
行政職員	0	3	1	0	0	4
警察人員	7	4	0	0	0	11
約聘僱員	6	7	0	0	0	13
委外人員	10	7	1	0	0	18
百分比	50%	45.7%	4.3%	0%	0%	46
	需要95.7%			0%		

根據表十五分析，在太管處工作的原住民工作人員，認為在工作上需要再增加一些福利制度者佔95.7%，認為在工作上不需要再增加一些福利制度者為佔0%；可見大家對於需要再增加福利制度之殷切！就研究者觀察，尤其是委外之工作人員，不但認為薪水低，又無年終獎金，完全沒有福利制度可言。而4.3%表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為本身所享福利措施（行政職員）其個人甚覺滿意，可以不需要再強調需要增加福利制度。

【表十六】

問題15：請是否同意上班喝酒會影響您的工作態度及表現？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	1	1	1	1	0	4
警察人員	8	0	1	0	2	11
約聘僱員	5	3	1	2	2	13
委外人員	2	6	6	1	3	18
百分比	34.8%	21.7%	19.6%	8.7%	15.2%	46
	同意56.5%			不同意23.9%		

根據表十六分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示同意上班喝酒會影響工作態度及表現者佔56.5%，認為上班喝酒不會影響工作態度及表現者佔23.9%；就研究者觀察，委外之工作人員，因多數都是在戶外從事勞力工作，有時工作告一段落大家聚在一起休息時，會以酒當飲料紓解勞累或暖身，因此有人並不認為喝酒會影響工作態度吉表現。而19.6%表示並沒有差別的感覺，就研究者觀察，表示並沒有差別的感覺者，為本身上班偶爾有喝酒，但卻知道上班不應該喝酒者，因此會表示對這個問題感覺都可以。

【表十七】

問題16：您認為您的工作及表現努力，薪水是否也有合理的回饋？

	很合理	合理	普通	不合理	非常不合理	總人數
行政職員	0	1	1	2	0	4
警察人員	0	0	1	10	0	11
約聘僱員	1	4	4	4	0	13
委外人員	1	9	2	6	0	18
百分比	4.3%	30.4%	17.4%	47.8%	0%	46
	合理34.7%			不合理47.8%		

根據表十七分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示薪水有合理的回饋在努力工作及表現者佔34.7%，認為薪水並沒有合理的回饋在努力工作及表現者佔47.8%；就研究者觀察，認為合理者多屬於委外工作人員，且佔其成員一半比例。而其中認為薪水不合理者屬警察人員佔其所屬成員91%；而針對合不合理認為並沒有太大差別者佔17.4%，就研究者觀察，這部分群體為雙薪家庭，家計經濟壓力較不大，因此會表示對這個問題感覺都可以。

【表十八】

問題17：您需要另外的兼職工作嗎？

	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要	總人數
行政職員	1	0	2	1	0	4
警察人員	3	5	3	0	0	11
約聘僱員	7	4	0	2	0	13
委外人員	3	7	4	2	2	18
百分比	30.4%	34.8%	19.6%	10.9%	4.3%	46
	65.3%			15.2%		

根據表十八分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示需要另外的兼職工作者佔65.3%，表示不需要另外的兼職工作者佔15.2%；結合表十七之分析推知，在太管處工作的原住民工作人員因多數為委外工作人員，薪資較低，且有單薪家庭，因此多數需要另外的兼職工作。但對於工作類別屬於警察人員部分有高達91%其所屬成員需要另外的兼職工作，則有待進一步探討。而不需要另外的兼職工作者，為雙薪家庭，所得收入較寬裕。表示對兼職工作需求性普通者佔19.6%，就研究者觀察，除家庭為雙薪者外且本身為未婚或年齡層較高。

【表十九】

問題18：您是否同意原住民在國家公園工作也需要遵循政府進用人才的制度？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	2	2	0	0	0	4
警察人員	7	4	0	0	0	11
約聘僱員	9	3	1	0	0	13
委外人員	6	6	3	2	1	18
百分比	52.2%	32.6%	8.7%	4.3%	2.2%	46
	同意84.8%			不同意6.5%		

根據表十九分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示同意原住民在國家公園工作也需要遵循政府進用人才的制度者佔84.8%，表示不同意原住民在國家公園工作也需要遵循政府進用人才的制度者僅佔6.5%；並不特別表示同意或不同意者佔8.7%，由此推知，在太管處工作的原住民工作人員，多數已漸瞭解在公家機關工作需要遵循政府的用人制度。

【問題18：受訪者意見】

1、原住民的生活方式原來就跟平地人有很大的不同，而且認識山林的族人都是從小就深入山林，反觀現在的族人為了能夠適應現代的模式就必須丟棄原有的生活而進入所謂的文明世界，但是現在呢又要我們帶領著文明的人進入不文明的世界，真是可笑！遵循政府的人才制度對那些有些年紀而教育程度不高的族人來講，雖然對當地環境非常熟悉，卻因礙於教育程度或制度的無法配合，使得他們的感覺與生計都被漠視掉了！

【表二十】

問題19：您同不同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的環境清潔工作？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	2	2	0	0	0	4
警察人員	7	4	0	0	0	11
約聘僱員	9	3	1	0	0	13
委外人員	6	6	3	2	1	18
百分比	52.2%	32.6%	8.7%	4.3%	2.2%	46
	同意84.8%			不同意6.5%		

根據表二十分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的環境清潔工作者佔84.8%，表示不同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的環境清潔工作者佔6.5%，就研究者觀察，其中表達強烈不同意者的理由是，工作委外後工作人員的薪資偏低，工作年資全部不算、無福利、無年終獎金，因而強烈反對環境清潔工作委外。但對多數原住民工作人員而言，他們多數認同由原住民團體承包太魯閣國家公園的環境清潔工作，因為那是代表為原住民提供多一種的工作機會。而對此問題表示普通者佔8.7%，就研究者觀察，他們實際上是較頃向不同意者的看法（委外薪資較低..），但又認為由原住民承包他們比較樂意贊成，顯然有些衝突與矛盾的現實問題需解決。

【問題19】

1、如果只是單純的以生計為考量，我同意，但若涉及到族群關係的話，則不同意。

【表二十一】

問題20：您同不同意原住民團體來承包太魯閣國家公園的山區巡邏的工作？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	2	1	1	0	0	4
警察人員	8	3	0	0	0	11
約聘僱員	7	1	1	1	3	13
委外人員	3	8	3	2	2	18
百分比	43.5%	28.3%	10.9%	6.5%	10.9%	46
	同意71.8%			不同意17.4%		

根據表二十一分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的山區巡邏的工作者佔71.8%，四種工作類別皆佔多數人同意。而表示不同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的山區巡邏的工作者佔17.4%，就研究者觀察，其中表達強烈不同意者的理由是，他們認為山區巡邏為一專業性工作，包括保育山林、巡山護管、山難救助等皆是突發性與需要團對默契與效率的工作，若外包後工作品質將大打折扣，因而強烈反對山區巡邏的工作委外。但對多數原住民工作人員而言，他們多數認同由原住民團體承包太魯閣國家公園的工作，因為那是代表為原住民提供多一種的工作機會。而對此問題表示普通者佔10.9%，就研究者觀察，他們實際上是較頃向不同意者的看法（委外薪資較低、擔心專業品質降低..），但又認為由原住民承包他們比較樂意贊成。

【問題20：受訪者意見】

1、山區巡邏的工作不是要用時間跟進度訂定，裡面含帶了許多的不可預測及專業式的工作，如緊急救護、山難搜救、高山保育、步道巡查、高山解說、嚮導， 高山設施、環境維護等。

2、無預警的緊急救護、山難搜救及高山保育、步道巡查等等具有專業素養及需要不斷的實務經驗才能累積有效能的工作智慧，實在不是人人都能適任，因此不是目前一般的勞務性承包能達成的工作。

【表二十二】

問題21：您認為原住民團體需要參與國家公園除了環境清潔、巡山護管以外的經營管理工作？

	非常需要	需要	普通	不需要	非常不需要	總人數
行政職員	3	0	1	0	0	4
警察人員	6	4	1	0	0	11
約聘僱員	10	3	0	0	0	12
委外人員	4	7	7	0	0	18
百分比	50.0%	30.4%	19.6%	0%	0%	46
		80.4%			0%	

根據表二十二分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示原住民團體非常需要及需要參與國家公園除了環境清潔、巡山護管以外的經營管理工作者佔80.4%，認為不需要的佔0%。因此除了表示普通意見的19.6%外，全數認同原住民團體需要參與國家公園除了環境清潔、巡山護管以外的經營管理工作！就研究者觀察，對此問題表示普通者，他們實際上是對所謂的經營管理的工作內容為何並不瞭解，因此選填普通意見。

【表二十三】

問題22：請問您會不會鼓勵村子裡其他朋友參加國家公園原住民義務解說員的行列？

	一定會	會	普通	不會	一定不會	總人數
行政職員	2	0	2	0	0	4
警察人員	5	4	2	0	0	11
約聘僱員	8	3	1	0	0	12
委外人員	10	5	2	1	0	18
百分比	54.3%	28.3%	15.2%	2.2%	0%	46
		會82.6%			不會2.2%	

根據表二十三分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示自己會鼓勵村子裡其他朋友參加國家公園原住民義務解說員的行列者佔82.6%，認為不會的佔2.2%。因此除了表示普通意見的15.2%外，大多數原住民工作人員是認同國家公園管理處所辦理的與原住民相關的活動計畫！就研究者觀察，對此問題表示普通者，他們實際上是認為解決原住民的生計問題較重要，現階段要參與義務工作較困難，雖然會鼓勵別人參加，但自己卻沒時間參加。

【問題22：訪談意見】1、就現況（經濟情況），實在無法作義務性的工作。

【表二十四】

問題23：您同不同意您的子女參加小小解說員培訓活動？

	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	總人數
行政職員	2	2	0	0	0	4
警察人員	8	2	1	0	0	11
約聘僱員	10	3	0	0	0	13
委外人員	10	6	2	0	0	18
百分比	65.2%	28.3%	6.5%	0%	0%	46
	同意93.5%			不同意0%		

根據表二十四分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示自己會同意子女參加小小解說員培訓活動者佔93.5%，認為不會同意的佔0%。因此除了表示普通意見的6.5%外，大多數原住民工作人員是認同自己的子女來參加太魯閣國家公園辦理的小小解說員培訓活動！就研究者觀察，對此問題表示普通者，他們實際上未婚或子女已長大者。

【表二十五】

問題24：您會不會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園的高山義務巡察員培訓活動？

	一定會	會	普通	不會	一定不會	總人數
行政職員	2	1	1	0	0	4
警察人員	6	4	1	0	0	11
約聘僱員	7	5	1	0	0	13
委外人員	3	10	5	0	0	18
百分比	39.1%	43.5%	17.4%	0%	0%	46
	會82.6%			不會0%		

根據表二十五分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示自己會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園的高山義務巡察員培訓活動者佔82.6%，認為不會鼓勵者佔0%。因此除了表示普通意見的17.4%外，大多數原住民工作人員是認同國家公園辦理的經營管理計畫！就研究者觀察，對此問題表示普通看法者，他們實際是對義務性工作不感興趣或不太瞭解何謂義務性工作。

【問題24：訪談意見】

1、將高山義務巡查員設計成可以當成兼職的工作，那麼參加培訓的人就會比較多。

【表二十六】

問題25：您會不會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園辦理的泰雅工藝教室『傳統紡織』、『藤編-背筐』、『木雕刻手工藝』等研習班嗎？

	一定會	會	普通	不會	一定不會	總人數
行政職員	2	0	2	0	0	4
警察人員	4	6	1	0	0	11
約聘僱員	9	4	0	0	0	13
委外人員	7	8	3	0	0	18
百分比	47.8%	39.1%	13.0%	0%	0%	46
	會86.9%			不會0%		

根據表二十六分析，在太管處工作的原住民工作人員，表示自己會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園辦理的泰雅工藝教室『傳統紡織』、『藤編-背筐』、『木雕刻手工藝』等研習班者佔 86.9%，認為不會鼓勵者佔 0%。因此除了表示普通意見的 13.0%外，大多數原住民工作人員是認同國家公園辦理的經營管理計畫！就研究者觀察，對此問題表示普通看法者，他們實際是對管理處辦理的泰雅工藝教室『傳統紡織』、『藤編-背筐』、『木雕刻手工藝』等研習班，個人不感興趣，所以不會主動鼓勵他人參與活動。

【問題 25：訪談意見】

1、管理處辦理的傳統技藝培訓活動，若能改變村裡人的一些生活方式我會很同意。但是辦理這些活動似乎宣傳不足或是宣傳時間太急迫，反而成為有心學習者的阻礙。

二、建議部分：

本研究以太魯閣國家公園工作的原住民工作人員為調查對象，透過工作類別的分項瞭解原住民工作人員在組織內的工作人數比與其任職的位階比（如表一），透過問卷的設計調查，瞭解其對族群身份與人際關係的滿意度、工作態度與專業認知的滿意度、太魯閣國家公園經營管理制度與計畫的認同度等（詳如表一至二十六分析）。以下就研究者訪談與問卷調查結果，提出建議：

1.行政職員部分：因為屬編制內公務人員，工作保障與福利制度相對較健全，因此對於族群差異與工作認知的落差較小，較重視專業培訓機會，或個人的升遷發展。對於伸張原住民團體的權益反而較不積極，但皆認同政府透過政策提供原住民較多的工作機會與選擇機會。

2.警察隊人員部分：因為屬編制內公務人員，且是執法的工作人員，因此族群衝突問題對他們的影響較小，他們只對違法者取締，並不區分族群差異，一切依法行事，配合上級機關執行任務。重視專業的培訓，配合國家公園管理處執法與經營管理計畫之執行。其共同的期望是多增加一些福利制度，認為原住民性情較樸實單純、普遍學歷不高、多從事勞務性質的工作，因此希望政府多多提供工作機會給原住民。

3.約聘僱人員部分（包括巡山員、解說員）：多數原住民工作人員在管理處工作都已長達 7-15 年以上，對於族群或工作上的衝突問題，其較能夠自我調適，然而，對於工作沒有長久的保障制度，幾乎是所有原住民工作人員的共同擔憂，研究者以為這除了是管理處所有一年一聘僱的工作人員共同的擔憂外，對於巡山員他們所造成的憂慮更大，原因有幾個：第一個原因是，目前多數原住民巡山員都屬 40 歲左右的壯年期，組織的家庭成員除夫妻外，就是學齡前或國小的孩童（2-3 名不等），其經濟的重擔是很重且有十餘年的未來必須預期。第二個原因是，沒有任何的保障顯示，原住民的工作權可以優先的被考慮或保護（相對於漢人的優勢）。他們認為巡山員的勝任與否和體能有絕對的關係，他們的巡山員生涯能勝任多久？（過去發生的事實：因救人喪命、因突然中風病倒、工作中潛藏的危險性高、野外意外事件的發生頻繁等），在在令其擔憂，因此原住民巡山員特別需要有保障的福利措施。另外，目前約僱保育巡查員的職位，雖是政府機構中編制內的職缺，但是並不是對目前任職國家公園巡山員的事實狀況（學歷、資歷以及專業能力）做考量而制定的權利義務關係，因此產生目前學歷較低、專業能力佳薪資卻低的不公平狀況。

4.委外工作人員部分：有半數人員是已在國家公園管理處工作超出 5-10 年以上者，經歷過政策的轉變，共同的認知是自從民國 88 年政府裁策臨時人員後，他們的工作不斷的面臨沒有明天的恐懼。因為臨時人員的工作（清潔人員、販賣部工作人員、餐廳廚師等..）改成委外

制度，每一年都要重新發包招商承攬，因此工作人員必須面臨一年換一次老闆（被換的也可能是自己）的命運，因為是招商公開承攬，在搶標的情況下低價得標，工作人員的薪資相對的就被剝削壓低，因此曾經發生承商逾時發不出薪水，造成工作人員罷工的情況。對於已經在國家公園管理處工作超過 10 年以上的原住民工作人員而言，不平之鳴更是無法平息。因為工作變成委外制度後，所有的年資歸零、薪水降至最底價、無年終獎金、無任何福利制度（工作制服、鞋子等…）。雖然從調查的問卷中得知，多數的原住民工作人員是認同委外包商由原住民團體承攬的政策，因為如同政策的美意是要提供並保障原住民團體的優先工作權，但是不幸地卻造成基層工作人員被多重的剝削的不合理事實。

伍、參考文獻：

1．內政部營建署，1984，玉山國家公園計畫書。
2．內政部營建署，1986，太魯閣國家公園計畫書。
3．陳淑慧，1990，國家公園與人文資源保育之研究—以太魯閣國家公園為例。
4．內政部營建署，1991，雪霸國家公園計畫書。
5．章景明，1992，台灣原住民的嚼酒文化。
6．黃文卿，1994，台灣區國家公園管理法規之競合探討。
7．內政部營建署，1994，玉山國家公園計畫第一次通盤檢討。
8．內政部營建署，1995，太魯閣國家公園計畫第一次通盤檢討。
9．宋秉明，1995，玉山國家公園與其原住民之衝突分析。
10.梁秀芸，1995，太魯閣群的狩獵文化與現況—花蓮縣秀林鄉為例。
11.鄭賢女，1995，屈辱的生命—國家公園田野雜感，山海文化雙月刊（19）。
12.紀駿傑、王俊秀，1995，環境正義：原住民與國家公園衝突分析。
13.內政部營建署，1996，邁向 21 世紀高品質生活環境—營建白皮書。
14.宋秉明，1996，國家公園原住民政策之研究。
15.楊鈴慧，1996，部落、族群與行動—太魯閣人和地區原住民的階序性認同。
16.紀駿傑、王俊秀，1996 ，環境正義之比較研究：原住民與國家公園之互動關係之研究。
17.鄭賢女，1996，太魯閣國家公園情境中的太魯閣人—政權、觀光與原住民的網路關係。
18.李文成，1996，談族群特性與文化差異—對原住民學生學習的影，山海文化雙月刊（14）。
19.吳天泰，1996，原住民教育季刊，泰雅父母對子女教育的看法。
20.蔡志堅，1996 ，國家公園內原住民生態參與模式之建立—以玉山國家公園與東埔社布農族為例。
21.黃森泉，1996，台灣原住民族群地位之變遷。
22.余光弘，1996，泰雅族黥面的社會文化意義。
23.蔡中涵，1996，漫談原住民文化與漢人文化之差異—評論原住民社區文化與原住民教育改革關係之研究。
24.胡幼慧，1997，質性研究—理論、方法及本土女性研究實例。張誌聲，1997，太魯閣國家公園設立對當地原住民土地資源利用衝突之研究。
25.傅君，1997，台灣原住民「生態的智慧」與野生動物保育，山海文化雙月刊（17）。
26.程建教、黃森泉，1997，泰雅族的 Ga-Ga 及其社會規範功能。
27.黃森泉、王春源，1997，論泰雅族祖靈 Rutux 之經濟倫理涵義。
28.李靜雯，1998，太魯閣國家公園原住民保留地發展與經營課題之研究。
29.紀駿傑，1998，環境殖民資本主義生產擴張下的台灣原住民土地與資源權。
30.陳永龍，1998，反思台灣原住民土地、文化與保育—關於原住民土地倫理與生態智慧之重構。
31.楊士範，1998，從新飲酒文化的形構過程看台灣原住民飲食文化品味的轉變現象—

一個社會歷史角度的分析。
32.戴伯芬、張見維，1998,「都市」原住民社會與空間的變遷。
33.宋秉明，1999，論台灣原住民文化受國家公園衝擊之因應。
34.黃躍雯，1999，台灣國家公園原住民保留地政策—制度與空間觀點的檢視。
35.許炳進，1999，泰雅原住民傳統文化的再詮釋（上）（下）。
36.沈明仁，1999，從狩獵文化中的 GaGa 談泰雅族人的生活。
37.黃長興，2000，東賽德克人的狩獵文化。
38.蕭新煌等，2000，台灣的社會福利運動。
39.林益仁，2001，原住民部落發展與森林資源保育。
40.紀駿傑，2001，生物多樣性保育與原住民文化延續。
41.黃躍雯，2001，生態旅遊的理念與實踐—原住民部落的觀點。
42.呂寶靜，2002，原住民社會工作與福利服務。
43.陳元陽，2000，台灣的原住民與國家公園，
44.陳心怡，2001，戰後台灣原住民政策之研究（1945-2000）--權力關係與政策選擇觀點。
45.蔡迪清，1999，集團移住與宗教變遷對部落環境行動之影響—以太魯閣族三棧部落為例。
46.李靜雯，1999 太魯閣國家公園原住民保留地發展與經營課題之研究。
47.紀駿傑，1998 我們沒有共同的未來：西方主流『環保』關懷的政治經濟學。
48.紀駿傑，2000 邁向多元的權利與平等觀：社群權、自然權與代間正義。
49.紀駿傑，原住民與自然環境—哭泣的大地—看守台灣。
50.紀駿傑，生物多樣性與文化多樣性：從全球原住民談起。
51.2001.10.31.原住民工作權保障法：華總一義第 900021369 號令公布
52.2003.06.國家公園法修正草案
53.王敏，2002，太魯閣國家公園與當地原住民互動型態轉變之研究。
54.郭乃文，2000，土地環境管理與永續發展：以國家公園規劃與經營管理為例。
55.于仲誼，2002，原住民土地權利—兼論台灣當前對原住民土地權利的保障。
56.孫銘燐，2002，誰的馬告檜木國家公園—從抗爭浮碼運用到在地參與認同？
57.周春堤，2002，國家公園與原住民衝突之分析：以棲蘭國家公園之設立與當地泰雅族原住民之互動關係為例。
58.葉至誠，葉立誠合著，研究方法與論文寫作，台北：商鼎，民(87)。

附　　錄：

【附錄一】焦點團體訪談專家學者座談會議

一、專家學者成員：

編號	專 業 分 類	專 業 背 景
01	台灣地區國家公園永續經營管理學者、國家公園經營管理實務專家	1.台灣大學園藝學研究所博士。 2.輔仁大學、花蓮師院兼任教授。 3.歷任國家公園組、太魯閣、雪霸、玉山處等國家公園之經營管理實務 20 餘年。
02	太魯閣國家公園解說教育與經營管理實務專家	1.美國佛羅里達工學院自然資源管理碩士。 2.慈濟大學兼任講師。 3.歷任太魯閣國家公園解說教育課、秘書。
03	太魯閣國家公園自然保育與人文文化多樣性經營管理專家	1.台大植物研究所碩士。 2.歷任太魯閣國家公園保育研究課與合歡山管理站。
04	太魯閣國家公園企畫經理與工務建設經營管理專家	1.東華大學自然資源研究所碩士。 2.歷太魯閣國家公園工務建設與企畫管理課。
05	太魯閣國家公園觀光遊憩與原住民產業經營管理專家	1.曾任原住民鄉公所職員多年，熟稔原住民業務。2.國家公園觀光遊憩與地方原住民產業結合業務。
06	太魯閣國家公園解說教育與原住民傳統文化培訓實務專家	1.曾任原住民鄉公所職員多年。 2.辦理泰雅傳統編織、藤筐培訓，原住民解說員培訓、泰雅耆老訪談等研究。

二、座談會決議：

1. 原擬定的『衝突指標』與『認同指標』面向，包括經濟、文化差異、制度、工作態度與政策面等，調整為族群身份與人際關係的滿意度、工作態度與專業認知的滿意度、國家公園經營管理制度與計畫實施的認同度等三個面向。
2. 將原透過深度訪談設計之問卷題 35 項，分別整合後修正為 25 項問題，8 個變相。
3. 本研究為在國家公園第一次進行針對原住民工作人員之訪談與問卷，因此建議全面普查本處原住民工作人員 52 位。
4. 將問卷答題定位為五級，依據 SPSS 統計分析，提報結論與建議。

【附錄二】深度訪談：國家公園的原住民工作人員對其職場角色衝突與認同調查

一、擬定半結構式問卷（僅供訪問調查員參考，不公開討論）

（一）調查訪問員之態度

積極主動而從容不迫，態度和藹親切，並能以開放受訪者之心聲為原則。技巧上注重討論問題而不過度導引，以免造成受訪者『訪談者效應』；增進交談之和樂氣氛而無隔閡。進行時間儘量維持在 1-1.5 個小時的原則內。

（二）重要議題

1. 請問您何時進入國家公園工作？進用的條件（門檻）是什麼？先後經歷哪些不同性質的工作？對薪水待遇滿意嗎？
2. 請你想想看，在工作上發生甚麼事情時，會讓你不想在這裡繼續工作下去？
3. 請你想想看，管理處對你作了甚麼事情，會讓你覺得在這裡繼續工作下去是有意義的？
4. 民國 83 年發起的『還我土地運動』對你有甚麼影響？家人或鄰居有給你什麼壓力嗎？您認為在國家公園工作，與自己的族群身份有衝突處嗎？
5. 進入國家公園工作，從開始到現在，你對國家公園的看法有什麼不一樣？
6. 您對傳統文化（紡織）的看法（女性）？對狩獵的看法（男性）？與現在的工作有關連麼？
7. 當您執行工作時，碰到甚麼事，最令你頭痛？（拆違建、盜採、盜獵、抗爭、…）
8. 您同意委外制度嗎？例如清潔工作外包、其他如巡山員、收費員等工作呢？
9. 您認為管理處辦理秀林鄉『原住民解說員培訓』『社區文面老人訪視』『社區泰雅耆老訪談』『傳統紡織培訓』、『藤編-背筐』等等活動有助於改善與當地原住民對國家公園的敵對關係麼？

二、料蒐集方式

一般深度訪談可以採錄音方式，但必須獲得受訪者之同意；但因研究者本身為工作團隊之一員，受訪對象皆為認識多年之同事，所以受訪者的受訪戒心，經研究者說明後，都能欣然暢所欲言。登錄方式依據『登錄法（coding)』分為三階段，一為開放登錄（opening coding)、二為成軸登錄（axial coding)、三為選擇登錄（selective coding）處理之。

三、調查時間：2003 年 10-11 月間，研究者利用休假期間，預先約定受訪者採訪之。

四、樣本選取

受訪者分為四部分：一、行政職員（2 人），二、約聘、雇人員（5 人），三、警察人員（2 人），四、委外受雇人員（2 人），共 11 人（如附表一）。

【附表一】

編號	族群別	背　　景	職稱
01	太魯閣族	資深保育巡察員（35-45 歲）	約僱保育巡察員
02	太魯閣族	資深保育巡察員（35-45 歲）	約僱保育巡察員
03	太魯閣族	資深保育巡察員（35-45 歲）	約僱保育巡察員
04	太魯閣族	職員（45-55 歲）	技工
05	太魯閣族	職員（35-45 歲）	工友
06	泰雅族	資深員警（35-45 歲）	警員
07	太魯閣族	資深保育巡察（35-45 歲）	約僱保育巡察員
08	太魯閣族	資深保育巡察（30-40 歲）	約僱保育巡察員
09	阿美族	資深員警（45-55 歲）	警員
10	太魯閣族	任職原住民藝品店（35-45 歲）	櫃臺售貨員
11	太魯閣族	砍草工、資深廚師（50-60 歲）	廚師

五、訪談資料登錄

開放登錄（如附表二）太魯閣國家公園原住民工作人員對其職場角色之認同與衝突深度訪談調查資料之開放式登錄。

【附表二】

編號	訪　　談　　意　　見	備註
01	有種族歧視，有被異族看不起的情形，　再怎麼努力、用心良苦，感覺未受到支持與鼓勵。	
02	進行保育巡查拆除獵具時，深受族人的反彈。執行任務時遊客缺乏公德心深覺遺憾。	
03	部分對族群歧視嚴重反映在工作性質的調配不公，完全忽視約聘僱原住民人員，當成是打雜、搬運清除之功用；漠視其專業功能，甚至以工代職之同仁都可指揮之，有濫權之嫌	
04	多相信一下我們的工作能力與堅辛努力的成果，不要一句話就把它否決掉了，我們就是太單純坦白。試著相信瞭解對方。	
05	彼此之間用單純的心裡去互相信任，希望在愉快的工作岡位上，不太需要留有太多的想像空間，多去肯定及接納一些部屬的構想作為。	
06	目前生態環境，原住民在公家單位服務仍有差異，建議在偏遠山地鄉的單位主管、副主管由原住民身份擔任。	
07	原住民的生活方式原來就跟平地人有很大的不同，而且認識山林的族人都是從小就深入山林，反觀現在的族人為了能夠適應現代的模式就必須丟棄原有的生活而進入所謂的文明世界，但是現在呢又要我們帶領著文明的人進入不文明的世界，真是可笑！遵循政府的人才制度對那些有些年紀而教育程度不高的族人來講，雖然對當地環境非常熟悉，卻因礙於教育程度或制度的無法配合，使得他們的感覺與生計都被漠視掉了！	
08	當受到非原住民同事誤解與歧視時，會使得工作意願降低。 當村子發起對國家公園的抗爭行動時，才會有來自家人與鄰居對自	

	己任職國家公園的壓力。其他時候並沒有這方面的壓力。 在獎勵制度下進行採獵具的任務，若發生當面與獵人相遇的場面，儘量學習不正面起衝突。 認為巡山員的工作任務是屬於專業工作，不同意委外制度。 認為國家公園成立時承諾提供工作機會給當地的原住民，但是現在一直無法持續信守承諾，因此當地原住民與國家公園的互動關係一直是維持表面的友好關係。但同意國家公園積極辦理與社區互動之活動，因為只要國家公園改變強勢的態度，讓當地的原住民感覺受到尊重，就會改善表面關係。 小時候常跟父親到山裡打獵，進入國家公園工作後，認知到野生動植物是需要受到保育的，因此就此不會再到山裡打獵。	
07	山區巡邏的工作不是要用時間跟進度訂定，裡面含帶了許多的不可預測及專業式的工作，如緊急救護、山難搜救、高山保育、步道巡查、高山解說、嚮導， 高山設施、環境維護等。	
08	管理處辦理的傳統技藝培訓活動，若能改變村裡人的一些生活方式我會很同意。但是辦理這些活動似乎宣傳不足或是宣傳時間太急迫，反而成為有心學習者的阻礙。	
09	警察的任務是取締違法，所以在執行任務時是不分對象的族群差異，要依法處理、人人平等，自己也不能違法。 因為自己並不是當地的原住民族群，所以當當地的原住民族群發起對管理處的抗爭活動時，內心的衝擊並不會太大。 非常贊成優先提供就業機會給原住民，因為原住民的思想較單純樸實、學歷不高，就業狀況多屬於勞力型，是社會的弱勢族群。 不同意委外制度，看到委外的工作人員，薪水較低、沒有福利、工作較不認真，雖在同一個機關工作，卻因為不再有互動的關係，而有自己人、不是自己人的區隔。	
10	1．不會覺得自己的族群身份和在國家公園工作有衝突，而是就事論事。 2．強烈感受到管理人在語言上對自己的歧視，在工作上感受到非常不受尊重，因為與管理人溝通不良而覺得做的很累。希望這份工作有一套管理制度。（發薪水卻沒有薪水袋、規定穿制服，卻沒考量發夠替換的數量…） 3．雖然一直做同一性質的工作，但非常嚮往嘗試別的工作，例如解說員、紡織表演等，非常願意參加管理處舉辦的傳統文化培訓活動。 4．自費學習泰雅傳統紡織手藝、繼續利用晚上的時間修業晉升學歷。 5．同意委外制度中由原住民團體承攬工作的規定。	
11	1．在國家公園工作年資達 18 年，今年因屆 60 歲必須被辭退（他問說誰規定 60 歲以上，就不能在國家公園工作？）。	

	2．從民國 88 年起，成為委外制度下的雇員後，薪水大幅降低，和過去屬於管理處員工時享有福利（工作制服、鞋子等），現在完全沒有，年終獎金也沒有了。 3．現在經濟不景氣，村子裡的人是羨慕我有工作，而且是在公家機關工作。 4．以前的原住民是以家裡種多少小米、地瓜來看家庭好不好（小孩子可不可以吃飽），而不是看有沒有錢；現在是看能賺多少錢，才可以買東西、過生活，讓小孩子受教育、去補習，這個家庭將來才可以賺更多的錢。	

【附錄三】問卷『國家公園的原住民工作人員對其職場角色的認同與衝突之探討--以太魯閣國家公園為例。』

研究名稱：國家公園的原住民工作人員對其職場角色的認同與衝突之探討

-------以太魯閣國家公園為例。

調查時間：　　年　　月　　日，編號＿＿＿＿＿＿。

為了瞭解您在太魯閣國家公園認真工作的情形是否得到滿意的回應，因此希望透過問卷的填選，真實的表達您的看法。

請您填選下列問卷內容（本問卷僅供統計，不移作他用）

一、請您就下列問題撥空回答

1．您認為以原住民身份，在國家公園工作，會影響到您的工作表現嗎？

□一定會影響□有些影響□普通□不會影響□完全沒影響。

＊請**您說明一定會影響的理由是**：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

2．您是否同意您的專業山林知識和學歷，會受到管理處（警察隊）的肯定嗎？□非常同意☺同意□普通□不同意□　　非常不同意☹。

3．您認為以原住民的身份，會影響到你和主管之間的溝通嗎？

□一定會影響□有些影響□普通□不會影響□完全沒影響。

＊請**您說明一定會影響的理由是**：＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

4．您是否同意漢人或是原住民擔任主管，會影響對原住民工作人員的關心程度？

□☺　非常同意□同意□普通□不同意□☹　非常不同意。

5．您認原住民的身份，會影響到你和其他非原住民同事建立友好關係嗎？□會影響□有些影響□普通□不會影響□完全沒影響。

6．您在國家公園工作，是否會影響到您在原住民村子裡的人際關係嗎？

□影響很大□會影響□普通□不會影響□完全不會影響。

7．您滿意在太魯閣國家公園所從事的工作性質嗎？

□☺非常滿意□滿意□普通□不滿意□☹非常不滿意。

8．在太魯閣國家公園工作，有讓您感覺到光榮嗎？

□☺有感覺□有一點感覺□普通□沒有感覺□☹完全沒感覺。

9．您認為主管對您關心嗎？

□☺非常關心□關心□普通□不關心□☹非常不關心。

10.您願意參加管理處（警察隊）辦理專業培訓活動嗎？

□非常願意□願意□普通□不願意□不需要。

11.您參加過管理處辦理的進修研習活動嗎？

□每次都參加□偶爾參加□普通□只參加過一次□從來沒有參加過。

12.您認為在國家公園工作，需不需要參加專業訓練？
□非常需要□需要□普通□不需要□非常不需要。
13.您認為在工作上需不需要被定期考核？
□非常需要□需要□普通□不需要□非常不需要。
14.您認為工作上需不需要再增加一些福利制度？
□非常需要□需要□普通□不需要□非常不需要。
15.請是否同意上班喝酒會影響您的工作態度及表現？
□非常同意□同意□普通□不同意□非常不同意。
16.您認為您的工作及表現努力，薪水是否也有合理的回饋？
□很合理□合理□普通□不合理□非常不合理。
17.您需要另外的兼職工作嗎？
□非常需要□需要□普通□不需要□非常不需要。
18.您是否同意原住民在國家公園工作也需要遵循政府進用人才的制度
□ ☺非常同意□同意□普通□不同意□☹ 非常不同意。
＊請**您說明非常不同意的理由是**：_____
_____
_____
_____

19.您同不同意由原住民團體承包太魯閣國家公園的環境清潔工作？
□☺ 非常同意□同意□普通□不同意 □☹ 非常不同意。
＊請**您說明非常不同意的理由是**：_____
_____
_____
_____

20.您同不同意原住民團體來承包太魯閣國家公園的山區巡邏的工作？
□☺非常同意□同意□普通□不同意□☹非常不同意。
＊請**您說明非常不同意的理由是**：_____
_____
_____
_____

21.您認為原住民團體需要參與國家公園除了環境清潔、巡山護管以外的經營管理工作？
□ ☺非常需要□需要□普通□不需要 □☹ 非常不需要
22.請問您會不會鼓勵村子裡其他朋友參加國家公園原住民義務解說員的行列？□一定會□會□普通□不會□一定不會。
23.您同不同意您的子女參加小小解說員培訓活動？

□☺非常同意□同意□普通□不同意 □☹非常不同意。

24.您會不會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園的高山義務巡察員培訓活動？

□一定會□會□普通□不會□一定不會。

25.您會不會鼓勵村子裡的親戚朋友來參加國家公園辦理的泰雅工藝教室『傳統紡織』、『藤編-背筐』、『木雕刻手工藝』等研習班嗎？

□一定會□會□普通□不會□一定不會。

二、基本資料

（一）您是：□太魯閣族（德魯固）□賽德克族

□其他原住民族（□阿美族□排灣族□布農族）。

（二）性別：□男□女。

（三）婚姻狀況：□已婚　□未婚。

（四）年齡：□20-30 歲□31-40 歲□41-50 歲□50-60 歲□60 歲以上。

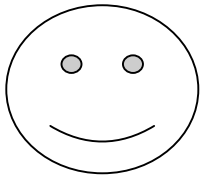
（五）學歷：□國小□國中□高中（職）□專科□大學□研究所。

（六）在國家公園工作年資：□1-3 年□4-6 年□7-10 年□10 年以上。

（七）您目前的薪水額度□1.5-2 萬元□2-3 萬□3-4 萬□5 萬元以上。

（八）工作類別：□行政職員□警察人員□約、聘僱人員□委外工作人員。

完成問卷了，謝謝您！



【附錄四】深度訪談整理資料

一、原住民部分：

（一）A 君、41-50 歲、小學畢業、工作資歷 10 年以上。

民國 77 年進入國家公園工作，早期在工務建設課擔任小型工程的維修人員，民國 88 年因臨時人員裁撤政策，他通過體能測驗成為編制內的約僱人員。約僱人員雖為編制內員工，但薪水是依照學歷計算，對於過去將近 12 年的年資都不算在內，因此薪水較過去低，心中頗覺不公平與不滿。

因在管理處工作十餘年，不曾與人發生衝突，對於在管理處工作頗習慣了，也不想再換工作。工作內容包括：支援拆除獵具、勸導遊客不要進行危險活動，如神秘谷戲水游泳等，步道整修維護、測量、砍草、環境整潔、修護山屋、協助拆除違建等工作。從他工作以來，一直把交代的任務完成，平時也並不喜歡管別人的事，因此在工作上並沒有招到管理者的特別挑剔或發生衝突的事情。對於有些同事較「耍大牌」、「很屌的」--意思是「事情沒有商量餘地的」，他的處理方式就是不甩他們。

對於工作的主管，他認為只要聽他們的話做事就是了，不同的管理者有不同的看法，也有來自於上級的壓力，因此他認為沒有必要不聽話，他也認為管理人的個性差異，當然就會有不同的管理態度，男性管理者較直較衝，但因同事久了，了解了他們的個性，也就不會計較。女性管理者和男性管理者的看法有些地方是完全不同的。

工作上的衝突事件是來自外面的，比如拆獵具，勸導的對象若是比較惡劣的獵人，曾經被威脅警告、甚至灑冥紙，但是巡查員已有共識，絕對不要當場與對方起衝突，或是單獨自己一個人沒有其他人在場的時候勸導違法事件。記得二年前支援到華綠溪拆除違建，被拆的屋主全身灑了汽油威脅我們，我們也是在不現場起衝突的情況下，管理處經過半年的溝通才把違建拆除。

民國 83 年太魯閣族到管理處進行「還我土地」的抗議行動，當時我被派出來幫忙維持秩序，心中並沒有矛盾與衝突，因為認為還我土地的訴求有其不合理性，當時幾百人一起要求還我土地，不可能每個人都有土地所有權啊?而且擁有土地所有權的人是如何被徵收的?是非應該可以有一個明白才對啊!

他喜歡與同事對待的方式，就是上班之外不管職位大小，大家都是平等的。
對於工作上安排有訓練，認為很好，因為可以多學一些技能，也擔心會裁員，所以會想多學一些東西；年輕的時候曾經愛喝酒，現在年紀大了，也快要當祖父了，再喝酒會被人家笑，並且現在當巡山員，體力一定要好，所以現在很少喝酒了
。他有宗教信仰，認為信仰有給他很大的力量，但假日卻很少去教堂，雖然教堂就在他家對面。

工作上的壓力，是當上面的人在很短的時間內要求完成一件事時，例如救難後馬上要求開會、檢討種種，還有媒體緊跟的時候。但漸漸習慣後也就較不會緊張有壓力了。

對於現在的管理方式，能讓巡山員對於排定的工作自組小組，機動性的互相支援，讓他們的自主的空間較大，感覺比較好。現正在上國中補校。

（二）B 君，31-40 歲、高職、工作資歷 10 年以上.

他的家原來在大同，後來被政府遷到山下的可樂村，父親因習慣住在山上，因此除了星期日下山與家人團聚並上教堂外，其它時間都在山上居住並種植蔬菜。現在他也有

一個兄弟跟父親住在山上。

他在管理處任職十餘年，表現優異，雖然只有國中畢業，但是在借調保育課當保育巡山員期間，收穫相當多，曾發表四篇巡查日記供大家分享，民國 88 年被薦送半自費前往美西國家公園觀摩，因此對於原住民的問題感受特別深，視野也因此而敞開許多。

他非常強烈的感受到工作職位的不穩定性與被輕視。他認為巡山員的工作是屬於技術性的專業工作，但卻因為是原住民的一群、被看輕的一群，所以工作沒有保障。如果管理階層重視原住民巡山員，那麼在公家單位不用考試的技工或是工友的缺就可以考慮給巡山員。在 88 年之前，所有的巡山員都是臨時人員，基本的薪水大家開始都一樣，有較高或較少是因為進用的時間早或晚的關係，薪水若是加上出差費和加班費，那麼算起來還好。

民國 88 年因為實施勞基法，所有公家機關的臨時人員面臨裁撤，國家公園中的巡山員更不例外，面臨被裁撤、動盪不安的心情大概經過半年，後來在機關積極的努力增取，將巡山員的職缺變成編制內的約僱保育巡查員，工作算穩定了，但仍是沒有長期保障，因為約僱人員也是一年一聘。他比較糟糕的是薪水整個降低了，因為約僱人員的薪資是依照學歷分等級，他只有國中畢業，過去 10 年的年資又不算，工作的內容沒有減少，薪水卻是歷年來最低，心中非常的不平衡與覺得不公平、不合理。

另外，他認為土地的問題，如果沒有合理的解決，那麼原、漢之間長期所堆砌的牆就不可能拆除。他認為狩獵的問題只是被媒體過度關注了。為了學歷，現在已經在私立職業學校唸夜間部。

（三）C 君，31-40 歲、高職畢業、資歷 10 年以上。

透過介紹，徵選進入國家公園工作。當工作量大而集中時他才會感覺工作有壓力，當進行危險活動勸導時，面對自己的族人覺得他們比較不聽勸，總是以開玩笑的方式回應我們，漢人遊客則較能接受我們的規勸。拆除獵具時，他大慨知道那些是村子的人放的，哪些是外地來的人放的，放夾子的時間多數都在冬季，他並不會完全將夾子拆除，只拆步道兩側及看的見的夾子，若當場與獵人照面，則會用母語告訴他們『長官來了』，他自己在拆獵具的過程中，並不曾與獵人發生衝突過，但知道村子部分的人，有在背後講話，認為自己族人拆自己人放的夾子是一件很『反胃』的事。

他認為自己的族人，狩獵的方式需要檢討、反省，常常是很勤勞的去放夾子，卻因為放太多而記不清楚在哪裡要回收，造成上夾子的動物屍體受傷、死亡、腐爛，很可惜，還有就是因為短期間在山上工作而放夾子的，一旦工作結束或換工作，便忘記將夾子收走，夾子因生鏽、長青苔，常常就會夾到動物導致死亡，還有一些是短時間沒工作的，也會三五結群到山上打獵玩一玩。

他的父親是警察，伯伯姑姑分別是傳教士、護士，學生時代有幫忙家裡種植水稻，在進入國家公園之前並沒有常到山裡面與大自然接觸，現在常常對山裡的植物、動物、還有氣象天候等都很想多認識，他會在留守辦公室的時候到圖書室去借相關的書看；他認為巡山員常在野外工作，必須要知道氣候可能的變化狀況，還有植物的稱呼與功用等。

他對於工作有意見的地方，就是工作內容太雜了，曾經是不知道每天要做什麼工作，或者是其他單位的人需要支援，就臨時要我們去幫忙，感覺很不好。對於需要支援小型工程的維修工作較不能勝任，因為自己並沒有基礎的維修技術。

對於領導階層的看法是，各有長處各有優缺點；有的要求比較多、比較嚴格，當上

級給他壓力時，會因此對於人的態度變質了。對於長官，因為他們書讀的較多、才藝多，當然賺的錢就比較多。對於工作上有安排和野外工作相關的訓練課程，覺得很好、技術有長進。但若是宣導式的演講，我們就很容易打瞌睡了。

在救難的過程中，因為有很多的單位參與，所以可多認識一些人，拓展人際關係，不過也看個性，有些電話是接不完的。他認為自己比較內向，除了出差不在家，平常下班後都是在家的。

（四）D 君，41-50 歲、國小畢、資歷 10 年以上。

民國 77 年進入管理處工作，在工務建設課負責維修，進管理處工作四年後，薪水仍只有一萬五千元左右，要養活一家五口實在有點困難，因此打算換到亞洲水泥公司工作，當時的主管知道後，親自到我家裡了解狀況，他知道後就問我兒子多大了？可以到管理處工作！我兒子那時剛好國中畢業，他讓我兒子進入管理處工作，我心中一直很感激，因為感覺長官有重視自己。

我一直負責的是維修的工作，做的蠻順手的，但進入巡山員的工作後，覺得工作比較雜，因此很累。而現在的薪水比以前低，工作的內容一樣多，心中感覺不合理。

小時候，父母離異，常跟祖父住在天祥的山裡，祖父會教我許多生活在山裡的規矩，譬如打獵之前不能亂講話、亂吐口水、亂大小便，遵守這些規矩，在山裡走路就不會跌倒受傷。若要捕到動物，在動物常出現的地方唸一些咒語，就能補到哪種動物，而且唸越多遍越靈。我非常相信祖先會保護我們。我因為世居在太魯閣附近，所以有繼承祖先的土地。祖父那時候，每四年換一次耕地，用土地上的耕作養活一家人，土地休耕時，別人是不會隨便佔為己有，現在完全不一樣了。賺錢是大家生活的目的，GaYa 的規矩也沒有人遵守了，小孩根本不知道什麼叫 GaYa。現在的小孩也沒有以前的自然環境，所以山中生活的很多技能也就漸漸失傳了。

（五）E 君，31-40 歲、國中畢業、工作年資 10 年以上。

因為只有國中畢業，現在也因為薪水低，利用晚上去補校上課。覺得自己口才不好，他的問題和其它的原住民同事差不多。

二、非原住民部分：

（一）F 君，31-40 歲、研究所、工作年資 10 年以上。

民國 76 年 1 月到太魯閣國家公園，剛開始的時候是在解說教育課，負責解說帶隊或出版品的文編等，因為是念中文系的，所以工作比較偏軟性的，例如簡冊、文宣出版品等，民國 77 年因原解說教育課課長轉任觀光遊憩課課長，負責巡山員、環境管護等工作，約半年後，因原來帶領巡山員的同事離職，觀光遊憩課課長便將我調任觀光課，在此之前，帶領巡山員的還有三位漢族男性。就是在這樣偶然的機會，並沒有預先的心理準備下，與原住民巡山員接處了。

當時只有 5-7 位原住民巡山員，部分現在仍在國家公園工作，他們多數屬於秀林村，是因為在國家公園管理處設置之前，原住民 F 君就在花蓮風景區管理所負責清潔工作（夫妻皆在管理所任職），是透過許 F 君的介紹進來國家公園工作，他們都是鄰居，其中除了一位是住在太魯閣富世。他們都是屬於臨時人員，後來隨著國家公園業務的擴大與成熟，每年會定期招募新人，管道有幾種，比如說經由鄉公所拿到名單，或由親戚介紹，範圍除富世、秀林村外，擴及三棧、西林村，民國七

十幾年的台灣，經濟算是蠻蓬勃，當時的巡山員來國家公園工作的機會是偶然的，例如Ｇ君是Ｈ君的表哥，他原來在華視公司工作負責搬道具的，假期回鄉適逢招募巡山員，沒想到就錄取了，就是這樣的機會加入國家公園巡山員的工作，然後就一直留到現在。

當時巡山員的工作對原住民來講是蠻榮譽職，因為當時原住民的工作分為兩種，一種是清潔隊、一種是巡山員，清潔隊員是屬於年紀比較大的或是婦女的工作（例如辦公室內的清潔打掃或戶外的環境整理），而保育巡察、緊急救難、需要好體力的工作則由巡山員負責，後來巡山員又擴編成兩組，原則上他們的背景是曾經在都會裡從事像建築工地的水泥工、板模工或水電工等工作，民國 79-80 年巡山員組成最盛的時期，約有十多人，兩組工作人員是會互相支援的，除了一位漢人外，一概都是屬於原住民。原則上比較年輕、體力好、身材瘦的選為巡山員，因為他們要負重，而年紀較大、身材較胖（肚子大的）慢慢就轉為維修組。

當時，人事職缺的管道比較沒有那麼嚴格，我們就將技工、工友、司機的缺釋放出來給原住民，而是以他們的年齡和表現作為考量。例如第一個由臨時人員升為工友的便是Ｉ君，Ｉ君在巡山員裡頭就是一個領袖人物，因為他在山裡頭的經驗非常的豐富，還曾是卡拉寶獵區的獵人，雖然佔工友的缺但並沒有調到清潔隊去工作，因為Ｉ君年輕、體能佳，表現好，所以在職位上是以視才而調整他的職位（從臨時人員調整為正式職缺，在工作上先穩定下來），其他也有調整為技工、司機職缺者，第二位調整的是Ｊ君，他也是佔了一陣子工友的職缺，而仍然在巡山隊中。現在因為年紀比較大了，他的體能已經不適合爬山，甚至爬山對他而言是一種負擔，年齡也五十歲了，所以調到清潔隊工作。

早期太魯閣對於人事的安排較重視安定，其實，巡山員對於職位的要求並不高，因為他們蠻清楚背景的，當時巡山員的學歷一般而言是國中，他們也知道即使是約僱人員最少也要有高中的學歷，所以像Ｇ君，曾經有約僱的職缺時（在還沒有工友的職缺時），想要提升他的職位，卻因為他的學歷只有國中，所以只好等，等到有工友的職缺出現才提升他。

早期，我們在看國家公園原住民的就業情形時，儘量都是以視才為主，提供最穩定的工作機會給他們。所以當時有跟徐國士處長討論過，比如當初有一個技工的職缺，技工的職缺是比工友的職缺好的，因此就拿一個技工的缺去換兩個工友的缺，這樣子換的目的就是能讓兩個人佔有正式的工作職位。因為這個位階的掌管權在首長，雖然職缺分屬於不同的課室（秘書室或觀光課），但可以做這樣的調整，所以就讓出一個技工的缺，而換來兩個工友的職缺。我也覺得當時這樣的考量是合理的。因為佔正式的職缺，只要好好的工作，薪水穩定，就算吃不飽，但也餓不死，所以當時的Ｈ君、Ｊ君也佔了這樣的職缺。

所以，早期的人事職位考量，拿到的職等低沒關係，但穩定性一定要夠。所以漸漸地我們的人事安排就朝向此模式處理。在我任內佔到最後正式缺的就是Ｇ君。

那為甚麼不是較早進入國家公園的己君而是Ｋ君呢？因為Ｋ君期間曾經離開國家公園一陣子另謀他職，所以等於說是資歷中斷了，所以在考量進升職位人選時，除了工作表現外，資歷也是其中的一項條件，因為大致上，他們在工作的表現上都是很優秀的、不會相去太遠的，因此資歷深的就有優先權。

我認為，原住民是相當單純的，妳只要清楚的告訴他，工作的定位與內容，工作步驟，一是甚麼、二是甚麼…幾天的工作量、怎麼做，他們大概都能如期完成，所以很難去評斷，這個人比較認真、那個人比較不認真！或是這個體力好、那個體力不好。所以資歷是蠻重要的。然而相對的在補償方面，例如民國 88 年，國家公園學會與營建署補助基層人員到美國國家公園觀摩，我們就推薦Ｋ君，把機會優先給他。自從 84-85 年人事案凍結後（技工、工友職缺是欲缺不補），我們一直無法有正式的職缺提供給優秀資深的巡山員，Ｋ君就是其中一人，因此當有出國觀摩的機會時，我們就建議應該優先給他，當作鼓勵也是一種補償。

我跟巡山員一起工作，大約從 77-86 年將近 10 年的時間，我跟巡山員相處的方式，其實可以說已經跟家人相處是一樣的。比如說，當Ｈ君與女朋友吵架時會抱著我哭、Ｊ君與妻子離婚，晚上跑到我家去跟我訴說過程，所以其實我覺得我們是一家人了。

當初我帶領巡山員的方式，是任務分組，早期的國家公園，資源沒有那麼豐富，車輛沒有那麼多，當時配置的交通工具是摩托車，一組 2 人，資深帶資淺，老的帶小的，一輛摩托車就是一個任務編組，由資深的負責，彼此互相信任，將交代的任務完成即可。

因為他們的學經歷關係，對於公務機關的適應是有問題的，因此所有的行政庶務工作都由我來做，比如說，巡察回來要寫報告，如果他們能寫最好，不能寫的話，就由他們口述由我來幫忙寫報告。舉一個例子，Ｊ君曾經為了一張出差單寫了一個早上，就是不會寫！所以若逼他要做一些符合公務員要做的事，比如說文書工作，對他們而言簡直是一種虐待。像Ｈ君寫 10 個字，會有 9 個錯字，上下左右字會顛倒，經常會詞不達意。像後來Ｈ君開始酗酒時，懲罰Ｈ君最好的方式，就是把他留在身邊，讓他在辦公室--寫字！我們覺得很輕鬆，在辦公室裡頭吹冷氣，可是對Ｈ君來講卻是最嚴重的懲罰。

早期的巡山員對於他們的工作有一種認同感，認為他們是好的、比較有地位的，為什麼這麼講呢？因為需要身體好、各方面都表現不錯，才可以當巡山員，那老了才去當清潔隊員，所以他們對於當巡山員是有自我要求的。因此後來進用的巡山員學歷也越來越高，例如：Ｌ君是四維高中畢業的，字寫得非常漂亮，後因為執行救難任務時不幸殉難身亡。我非常鼓勵巡山員去讀書進修，例如Ｇ君國中學歷，後來去讀國光商職畢業，Ｋ君、Ｍ君等都是。我希望他們的學歷都能讀到高中，甚至後來有讀到大漢工專的Ｎ，Ｎ君後來有一次從山上下來，突然中風，我覺得這是蠻可惜的部分。

我們在鼓勵巡山員的方式，尤其是我個人歷經解說課與觀光課的業務，解說課都是在講比較美的部分，但是在要呈現美的前一段是比較醜的部分，而巡山員就是要將那醜的部分收拾整理，我們巡山員負責的就是救難、清潔，所以有一陣子巡山員自己也在懷疑，難道我們只能做高山的垃圾清理工作麼？所以後來我們對於巡山員進行了一些在職訓練，比如和四維中學合辦水電班，讓他們上課完成後給予證書，還有參加潛水員訓練，參加攀岩等訓練。

說到攀岩，我的感觸也頗深。像Ｇ就蠻可惜的，他說過攀岩是他的命，因為他身材雖不高，是屬於靈巧型，而Ｋ君屬於手長腳長型，先天吃香，他手伸出處的

地方，G君只有他的三分之二長，雖然他的先天條件好，但是張文德的攀岩技術卻沒有G君好，G君的靈巧是可以攀上別人攀不到的點，因此在攀岩上G君得到非常大的成就感，因此曾經說過攀岩是他的命。我也因為這樣，爭取、安排他們到台中的健野受訓一個星期，因為那裡有人工攀岩場，吃住都在那裡，受完訓再安排他們參加國際攀岩比賽。但是，那一次的比賽G君沒有得到名次，是因為他不懂得攀岩規則，因為他不曉得上了岩場後就只能進不能退，而他以為他就像在原野上，可以退回到原點，再上去找更好的點往目標前進，因此當他一下來的時候就被淘汰了。從這裡可以看得出來，很多東西對他們來說是有點陌生的。

G君還有一件事讓我蠻感動的事，因為他們家是務農的，他放假的時候都會回去田裡幫忙整理菜園，有一次他被鐮刀砍到手，幾乎快把筋砍斷了，呵..他就是不去看醫生，自己去採草藥包裹，也不敢告訴我，可是那一次也是要去參加攀岩比賽，，時間都快迫近了，怎麼辦呢？結果還是強迫他去看醫生打消炎針，一直打才把傷養好，結果攀岩比賽也泡湯了。這是我覺得G君蠻可惜的部分，他有很好的天賦本能，但卻因為生活壓力的關係，把一些不錯的機會錯失了。

我們在對巡山員的訓練上，是一直給他們進修的機會，願意用比較高的職缺換比較低而多一點的位子，以將他們的生活穩定為優先。讓他們覺得自己不錯。像N君，我讓他跟交通大學蔡中教授學太陽能光電，到最後他能夠獨立作業，在野外他可以找到適合的地方設置太陽能板，如何遷線，感應，讓太陽能燈泡啟動，發揮功用，這些N君都可以自己做到了。

其實這些訓練和巡山員的高山垃圾清運的業務是沒有什麼重要相關的，但是就是讓他們有機會參加這樣的培訓，另外在鼓勵他們的部分，我是這樣做的。

其實在公家機關的立場，他們是屬於沒甚麼資格的（參加國家考試及格後進用），當時又遇到人事凍結，工友、司機遇缺不補的時候，其實我是蠻鼓勵他們，將國家公園的工作當作是副業，當作副業的意思並不是要他們不要管國家公園這份工作，而是另外去開發乙份新的行業，比如在家開個小店，因為基本上國家公園的工作是蠻穩定的，只要你不做錯事情、不會有太多的問題的，並且只要是他自己體力可以負荷的，雖然我們會有一次出去爬山 7-8 天的情形，但不可能天天在做這種事情，因此只要他自己的時間可以規劃好，應該是不會有太大的問題。像後來K君家裡有開小吃店，G君家裡種菜、種香瓜，Ｉ君家裡弄得像公路花園般漂亮等等。

我是一直蠻鼓勵他們將國家公園的工作當作是一份可以餬口的工作，可是，國家公園畢竟是一個賣點，會有觀光資源進來，因此蠻鼓勵他們可以在家裡經營副業，只要他們在國家公園工作，在家裡又有副業，就可以在家鄉留下來，照顧家人。否則像社區裡的其它年輕人，不在國家公園工作，幾乎都離開家鄉到都會去工作，在工地裡當磨板工、當水泥工。當時還沒有引進外勞，本地人的工資較高，一天的工資都有 2-3 千元，因此像我們有一位巡山員O君，有一段時間就選擇離開國家公園，跟父親到都市當板磨工人。因為他當時面臨家庭的壓力，她的兄姊們，不是警察就是牧師或護士，每個月有 4-5 萬的收入，而他在國家公園當巡山員，每個月只有 2-3 萬收入，又要撿垃圾…..所以曾經有一段時間他離開國家公園，但後來碰上不景氣，外勞大量引進，板磨工沒有天天有工作，每天的工資也降到 2 千以下，所以後來他又回到國家公園擔任巡山員的工作。

其實，巡山員他們是背景各異的。我跟他們就像親人一樣，除了鼓勵他們開源外，也鼓勵他們節流，比如說要H君在郵局開立帳戶參加保險存款，每個月 3-5 千元，將錢存下來當成孩子將來的教育基金。我記得我最常跟巡山員講的話是，我比他們好運，我有一位努力工作的爸爸，所以我有機會讀到大學，比他們幸運一點，多讀一點書，在做行政工作。那他沒有一位努力的爸爸，所以他只能讀到國中，所以就只能做基層的工作，若是他們也想讓子女像我一樣多讀一點書，他們就必須要像我爸爸一樣努力一點，作一個努力的爸爸，讓自己的小孩有機會去受更好的教育。

像 I 君他就表現的不錯，將自己的家庭安定好，努力的去培養自己的小孩。像 J 君他跟我說他要讓自己的小孩去讀海星中學，他是願意花錢讓小孩去讀書的，但是後來因為他和太太的關係不穩定，沒有安全感…加上後來長期到合歡山工作，一個月回家不到五天，導致孩子幾乎不認他這個爸爸！

以我在帶巡山員這將近十年的任內，我對巡山員的帶領方式，可以說關心到幾乎是介入他們的家庭生活。所以我覺得我們有一種革命情感存在，所以他們有心事會跟我講，比如說在工作上碰上甚麼問題，在孩子、夫妻生活上碰上甚麼問題，他們都會告訴我，因為我們有這樣的關係，所以更容易能夠接觸到他們心裡層面的東西。也因為這樣我比較能夠幫助他們，所以你看歷任帶太魯閣巡山員來講，我待的時間是最久的，而且你看以我是一個完全沒有爬山經驗的女孩子要來跟他們工作，實在是有一點難以想像！

我記得第一次跟他們去爬山的時候，他們在山上會笑我，說一個讀中文系的女生應該去做一些風花雪月的事情，卻跟他們上山去檢大便、垃圾（像撿衛生紙、敲鐵罐壓扁），然後背下山來，他們每次都取笑我做這種事情，其實，我覺得他們蠻疼我的，或者說他們蠻聽我的話的，因為基本上我是跟他們同甘共苦的。也覺得這是後來帶領他們的人比較沒有做到的一點。

我覺得女生帶領巡山員有一個優勢，巡山員為了維持男生的自尊，他們覺得欺負女生是一種丟臉的事情，所以之前，比如說跟之前的巡山員隊長會有衝突，是因為他們彼此誰也不服誰，因為隊長也是一個很會爬山的人，而對巡山員來講，爬山是他們的看家本領，所以他們容易有衝突，而男生更是誰也不服誰，我跟他們相處、上山就不會有衝突，因為我本來就不會爬山，所以他們照顧我就是應該的呀，而我經常會用我是女性的特有本質，在爬山時我會耍賴啊！因為我本來就不會爬山，所以他們就是要照顧我啊！然而在山下，他們就要聽我的，我經常告訴他們，除非他們能說服得了我，否則就要聽我的。說服得了我，按照遊戲規則來走，我就聽你的，否則就乖乖聽話。所以基本上我覺得我並不是用一種強勢的方式跟他們相處，而是基本上大家都是講理的。

巡山員在適應公務機關上，絕對是有困難的（有問題的），像H君他就是在山裡長大的，在平地出生，兩歲的時候就到山上去，讀小學時回到平地，寒暑假時再回到山上去，國中也是這樣子，他是一個才小學就騎摩托車的小孩子，在山裡面明明是下雪還脫光衣服搧扇子，跟山羌賽跑的人，妳怎麼有可能把他關的住在辦公室裡頭，所以對於這種人，如果要懲罰他的方式就是把他留在辦公室裡，坐在我旁邊，我就陪著他、如果他要散步我就陪著他，叫他沒有理由離開，除非他做到我的要求，只要做到我的要求，他就可以離開。

在我帶領巡山員的這一段時間，對於巡山員來講，雖然爬山是一種苦差事，但是相對於被我留在身邊的，爬山卻是一種光榮的事，因為被我留在身邊的表示是做錯事（沒把事情做好）的。對我而言，我是蠻喜歡營造這樣的氣氛，因為山上才是他們的天地，巡山員的工作本來就應該是在野外的，那要將他們留在辦公室，像一般公務人員一樣照三餐簽到，那是不對的！他們就是大自然的孩子，所以將他們放在大自然是最好的啊。然後又要讓他們樂於工作，不要讓他們以為那是一件辛苦的工作，我一直營造的就是要讓他們在山上工作是一種王的感覺，而且他們救難、救了很多人、是一種福報。

像有一位巡山員，他在救難的過程中就告訴我一件事，那是在神木那邊的一次救難，因為救難時，巡山員都是跑第一線的，所以他們要到公路下方的溪底去將傷患背上來，他要下去救那位受重傷的傷患時，那人還活著，對著他說：救救我，救救我。但當他背著那個傷患爬上來途中，因為從溪底一路爬上來大概需要二個小時的時間，而那個傷患卻無法稱過兩個小時，等於說那個傷患是在他的背上死亡的，這種事情對巡山員來講是蠻大的衝擊，但也因為這樣的救難事件，讓他們從工作得到肯定。就是他們不是大家認為的，巡山員只能撿垃圾，或者是後來大家對巡山員所定義的，工作就是撿垃圾、高山維護…等，我一直讓他們覺得，山上的事情統統都是好事，有比較低賤的像是撿垃圾、檢衛生紙、撿大便..我可以做的，我一定跟他們一起做，至於救難，因為我揹不動，所以要靠他們，山上的事情，大部分我都是聽他們的，但是平地的事情，他們就要聽我的，像事前的規劃他們要聽我的，到山上他們說在這個地方要停留兩天，我就停留兩天，我絕對不會說因為我是隊長他們就一定要聽我的，在這方面我充分做到遵重他們的專業訓練。所以在山上我們彼此是充分信任的，這樣一直相處過來，我們可以說就像是親人一樣。

我跟巡山員之間一直有一種緊密的關連，即使是現在我到台北來工作了，他們還是會打電話跟我聯絡，生活上、工作上碰到問題也會跟我說。像那天Ｊ君、Ｇ君、Ｉ君還打電話來，我離開巡山隊回到解說教育課工作的時候，他們在工作上碰到甚麼挫折也會來跟我陳述。

記得在民國 88-9 年時，大哥大的電話費蠻貴，有一位巡山員他用大哥大跟我講了兩個多小時，只是在跟我訴說在工作上他心裡的不平衡，他就說他很想要用布袋去罩著某個人，然後把他痛打一頓。所以妳可以知道他們心裡的鬱悶，所以我常想，像妳我，我們跟原住民或巡山員的相處，我們好像是個推手、也是個拉手，看妳要不要做而已。他們就像是身處在懸崖邊的人，妳拉他一把像Ｉ君，妳推他一把像Ｈ君。

Ｈ君因為家庭的背景較複雜，他哥哥是台大國貿系畢業的，他雖然是一家的支柱，但他的學經歷不是那麼的豐富，所以他在生活上所承受的壓力非常大，再來他沒有在平地的社會待過，因此他解決鬱悶的方式就是靠喝酒，相同的都是喝酒的事件，在我帶領期間，我是將Ｈ君帶到身邊來，坐在我的辦公室裡，要他抄書而且不准他請假。因為我知道他請假就會去喝酒，因此他若要騎車跑掉，我就跟著後面追到他家，他說要把頭泡在水缸裡清醒，我就站在旁邊等他，所以當他太太打電話告訴我說，她要以她頭上的腦袋做保證，一定要Ｈ君改正，只要我能夠原諒Ｈ君。所以我說我跟他們的相處已經是一種信任關係了，所以我覺得我願意花這樣子的時

間。

我絕對不會用公務人員的規定去管制他們。可是我一樣跟他們講，交代的事情一定要做好。尤其公務機關有一定的限制，比如說幾點上班、幾點下班，這個部分我會承擔，承擔的意思是說，在前一天我們在規劃第二天的工作時，原則上一些路線我都跟他們走過了，所以每條路線巡察需要多少時間我都都很清楚，比如說巡察砂卡礑步道，比較認真的巡察是四個小時、稍微偷懶點是三個小時，而以巡山員的腳程來算只要二個小時，但是我以信任的角度出發，將此任務時間排為四小時，四個小時你就去把事情做好，所以中午不用回來簽到沒關係，但在四小時中你就是必須完成任務，但是不可否認人是有惰性的，所以我就告訴他們，偷懶不要被我逮到，若被我逮到，我們的互信基礎就泡湯了。

所以若是你有本事，兩個小時用跑的把事情做完，其他的時間就是你的，可是若是你摸魚，沒做事跑到花蓮被我逮到，那我們互信的基礎就泡湯了。那你就只好按照公務人員的規定，早上八點上班簽到，中午 12 回來簽到，下午五點回來簽退。所以我們是一直保持這種比較信任的態度在相處、工作的。那當然其中也出現有溜班的情形，就我個人來講，那是比較無傷大雅的，就像我們自己，也都會有臨時有事的時候。只不過我們的習慣是請假，但他們不習慣，但我認為只要事情有做好，那部分是我可以接受的，或許這可能也是其它同事認為我縱容他們的地方，可是當我們確實有事情的時候，要他們加班，他們也是二話不說，就全力幫忙。

其實在山上工作，晚上常常可能是要工作到十點，第二天為了趕路一早六點出發，所以工作時間常常是超出 12 小時的。在山上工作，吃的那麼差，住的那麼差，這些在平地的你們是看不見的。既然這樣，為什麼他們在平地的時候還要以平地的規格來要求呢？在山上的時候，他們盡心盡力的在做事，我們有這樣的信任，那當然我要這樣做的時候，我是要得到長官的充分信任，當時的課長就對我有這樣的信任，處長也相信我這點。

我們有這樣的信任基礎，給我相當的權限，所以當我在跟他們推薦、建議將技工職缺換成兩個工友缺時，他們是支持我的。那因為有長官這樣的信任，所以巡山員會相信我，他們跟我講的事情，我會幫他們表達，有困難我會幫他們解決，有好處我會想到他們。我想有這樣的互信基礎存在，就都很好做事情。即便是要推動跟制式工作無關的事情也沒有問題。

舉例來說，現在已經過世的H君，他在山上是很有名的獵人，而在秀林鄉的加灣，打獵是非常盛行的而且是確實的，因此當加灣的獵人被警察隊抓到時，他們第一個想到的告狀人就是H君，因此就找人放話給H君，說他是自己人害自己人，那時候H君還沒結婚，他的女朋友是加灣人，所以他心中所承受的壓力是非常大的，他曾經為了這個事情不告而別。

在他的觀念裡面，沒有所謂辭職這件事，他是臨時人員，沒來就是沒來，所以他就這樣消失了好幾天，我認為這種事情實在很難講對錯，他認為他有事情就是不能來，不能來就是不能來，那隨便你怎樣，開除他也沒關係，他就是有事情，壓力沒辦法抒解，所以不能來上班。我們可能可以選擇好幾種方式來抒解壓力，而他就是喝酒，要不然就是逃避。而這種事情只是惡性循環。

那次他被威脅後，不曉得該怎麼辦，就一個人跑到台北去找他的乾姊姊，他

的乾姊姊住在新店，可是因為都是要工作的人，所以他就一個人在圓環，從天黑一直逛、逛到天亮，不曉得的該怎麼辦。然後再回到村落裡頭，徐處長知道後，跑到他家去勸他回來上班！

我認為早期的巡山員工作時比較幸運，政府的態度就是主管的態度，沒有很官僚也沒有很僵化，因為沒有很官僚，所以一些小錯是可以容忍的。就把他當作一種功課，幫他把一些心情抒解掉了，事情講清楚了…以H君來講，以他一個小職員，作了這樣的事情，最後首長還親自到家去把他請回來上班，他當然覺得受到很大的重視，所以那時候的巡山員，這三個字在村子裡的名聲是很響亮的，這可以去調出企畫課當時作的原住民工作意願調查名單，大部分的人都希望當巡山員可以印證。

以H君的事情來說，他作錯事情了，結果處長還到家裡來請他回去上班，這點在H君的心中是永遠不會忘記的（我想不管原住民或漢人都是一樣的），村子裡的人認為巡山員的工作是受到重視的。因為這樣的互信與重視的關係存在，所以早期的巡山員與國家公園的關係是比較緊密的。

像Ｉ君結婚的時候，找我去當伴娘，你看他願意請我這樣一個小女生、又是非我族類的，參與他一生中重要的典禮….像Ｊ君，其實他的婚姻是很不堪的，一個快五十歲的人抱著一個二十幾歲的小女生哭…其實我們是真的蠻有信任感，要不然他們不會這樣讓我參與他們的生活。

對我來說也是有比較多的發揮空間，當然也是因為我有給他們正式職缺的機會。後面的人比較沒有這種機會，因為後來整個制度改變了，帶領巡山員的人他可能失去了一些的權力了，再來說，後面帶領的人也沒有我是跟你們一起去工作的態度，就是同甘共苦的態度，所以說距離感會越來越大，彼此都會覺得這只是一份工作嘛！只是工作上的同事，所以就只是交代工作上要作的事了，其他的就通通不要管了。

我記得有一次救難，我人是在台北，我沿路回去沿路聯絡，我只要找到一位巡山員我大概就可以找到全部的人。他們可以馬上組織一個團隊等候執行救援。還記得有一次，晚上九點多，只是傳聞九曲洞有遊覽車被落石擊中（因道路發生坍方），當時晚上在辦公室哪有甚麼行政資源，當時Ｉ君就開著垃圾車，幾個巡山員就坐在垃圾車裡加上我，就一路衝到九曲洞去救援。那時候我們沒有任何資源ㄟ！有誰會去想說要去幫忙買糧食、買一些支援物品呢？如果不是大家對於工作的默契與對工作的認同感，怎麼有可能可以這樣有效率！所以他們也重視這份工作，他們覺得做這件事情是對的。所以我覺得早期那種感覺是非常好的，而後來卻是疏離感越來越重。

非正式的說法，後來巡山員告訴我的，他們覺得他們只是被當作一種工具，被表演的工具。有一次要執行救難時，大家在管理處門口整裝待發，背包揹好衣服穿整齊，所有的媒體都來了，也拍好照了才出發，一直到合歡山後，帶領他們的人就告訴他們，好了你們就在這裡配合救難，帶領他們的人自己就下山去了。對他們來說是很大的傷害。我記得同樣是在合歡山救難，我跟他們一樣在山上待了四天，雖然我沒有跟他們一起走到奇萊，因為我覺得我會是他們的負擔，可是只要他們待在山上的一天，我是不會下山的。因為巡山員除了我們這個帶領他們的人之外，他們在這社會上是沒有甚麼地位的。

尤其救難的業務是由很多單位一起執行的，包括警察…其他救難組織等，所以巡山員是會被指揮來指揮去的。坦白講，國家公園的巡山員，和警察分局有甚麼直屬關係，警察憑甚麼指揮巡山員？所以對巡山員來說那是一種感覺，有沒有被遵重的感覺，所以只要我在那邊，分局的人要動到巡山員時，會經過我的同意，所以巡山員不會覺得他們像玩偶，被任意使喚來使喚去。其實這是一件很小的事情，可是在他們心裡卻造成很大的傷害。所以他們就為了這樣的事情，打電話跟我講了兩個多小時，告訴我說：他們出門前是英雄，出了門之後是狗熊。

後來我是沒有帶巡山員了，但從這些話中我感覺到，他們對工作是沒有熱忱感了，而是一種失落感。工作就只是工作，甚至造成後來的許多誤解，比如說他們不受到重視，漢人欺負原住民等之類的誤解。

值勤救難，結果卻是把他們送到另一批人手上，去聽任他們的指揮，甚至救難任務完成時，卻要到處拜託別人讓他們搭便車下山回來。巡山員像是孤兒。

M君會離開國家公園是家庭因素，跟O君有點類似，因為他太太是護士，懷孕的時候，覺得王永春一個月賺 2-3 萬塊錢實在太少了，所以就叫他去工地工作，那時候他開大卡車，一個月可以賺六萬，後來出車禍，之後在有巡山出缺的機會下，他再來國家公園工作一直到現在。

巡山員的工作一般都是在野外，一次出去可能一待就是三天，甚至是到九天的，那我怎麼來調整他們的工作時數？那我又鼓勵他們去讀書，因此我是一直在營造它們之間要互相支援協助。因此在排班的時候，就特別要安排上課的人與不上課的人的不同工作內容，比如說一、三、五要上課的就盡量安排他的工作內容是可以當天往返的。因此沒有讀書的巡山員在平常日就要多承擔一點，而碰到假日、寒暑假的時候，那麼就顛倒過來，讓讀書的巡山員多去值勤。

我覺得，在他們的團隊裡，雖然他們是來自於不同的村落，但是他們一定要有一種觀念，就是自助然後人助，如果他們自己都不互相幫助，那麼別人怎麼會幫助他們呢？如果他們自己本身都在計較你上山幾天，我上山幾天？那別人又怎麼會去幫助他們！所以我鼓勵他們去讀書，只要有興趣讀書的，我都用相同的態度去對待他們。G 君、M 君就是在這樣的情形下，他們犧牲假期，辛苦 2-3 年後，完成高中的學業。

巡山員要跟一般同事接觸的機會並不算太多，因為他們有一個領隊負責在領導他們，所以他們會跟一般同事接觸的時候，是在他被派的任務是跟其他的同事一起出去後。而在我帶領巡山員的期間，當有同事需要巡山員支援時，我是不會反對，但是我一定要先問清楚或瞭解清楚，需要巡山員支援的工作內容是什麼。因為我已經將巡山員的工作定位在專業的、高山巡察、護管的工作，包括牌示、救難山屋的設置等。因此當有人申請巡山員支援時，我一定要先問清楚需要支援的工作內容為何。例如當有課室同仁要到大禮大同勘查，他跟我申請四位巡山員，我認為只是要上山去勘查，實在不需要用到四位巡山員，原來他們是要巡山員幫忙扛他們的裝備、糧食等，我認為這是不合理的。因此我只能派兩位巡山員，他們是負責安全與協助帶路的。我認為上山勘查的吃與住是要自己揹的。我的意思是，你今天既然被賦予上山會勘的任務，你就不應該將巡山員當成挑夫使用。這就是我對巡山員的態度，我一定會先問清楚指派巡山員出勤務時，到底工作的內容是甚麼！

因為巡山員多數是年輕力壯，所以當其它課室的個人需要換辦公室時，就會想到要申請巡山員幫忙搬辦公室的桌椅或資料櫃等，這種事我也會先過濾，過濾的意思並不是我不願意幫忙，而是我會先去瞭解，這個搬家的人，他的課室裡的情況，若是除了他外都是女同事，那我就會跟巡山員講，人家都是女生嘛，所以當然就要去幫忙了。但若是課室中已有 2-3 個男生在，那我就會請他自己去協調，請課室裡的男同事去幫忙。因為巡山員並不是用來當作勞役者的。

巡山員已經定位在專業的巡山護管的工作，我就不希望他們負擔的只是大家視為勞力性質的工作。從這方面來說，巡山員也會在這種專業定位中得到工作的肯定感。那比如說我在拒絕這些工作的時候，我也會清楚的告訴巡山員，我並不是不同意他們去作勞役性質的工作，而是我會分析給他們聽，同樣是勞務性的工作，為什麼這個我要你們去幫忙，那個我不要你們去幫忙。

基本上我認為巡山員他們很自卑，覺得自己學識不足，話都講不好，字都寫不好等等，他覺得跟別人出去會很不好意思，所以他們在面對同事的時候都會比較不自在，比如說管理處設有員工餐廳，但是巡山員從來沒有一個去餐廳搭夥用餐的。因為巡山員覺得去會被人家取笑。我覺得這是一個很奇怪的想法，可是他們就會這樣想，像阿寶就跟我說過，我們若去餐廳吃飯，人家會不會以為我們閒閒沒事做啊？我就跟阿寶講，吃飯是一件很正常的事，而且你也是跟別人一樣繳了錢去吃的，可是他們就是不願意去，所以其實在他們的心中是有一種自卑感存在的。所以我是盡量破除他們這方面的不自在感，也盡量安排他們跟首長有接觸的機會。比如在年終聚餐的時候，我准許他們去喝酒，而平常的時候我是不准他們喝酒的。我會對他們說放心去喝、去敬酒，我會安排車子送他們回家，我就是鼓勵他們，儘量有和首長接觸的機會，讓首長也能有機會認識他們。透過類似的機會讓彼此接觸認識，當巡山員的工作付出得到肯定，有需要調整薪水或職位時，不管是面對首長或巡山員，我都能夠比較中肯的為彼此找到溝通的平衡點。

比如調薪這件事，當我跟處長反應時，徐處長的回答是，他們需要多少才夠？對我來說這樣的回答給巡山員的空間就是非常有彈性的，因為徐處長不是說，巡山員的薪水只能給多少。站在我的立場，我也不可能獅子大開口說要五萬元才夠，像這樣反而是為難長官，因為那根本是做不到的。因此長官這樣回答，表示了我可以跟他談，而巡山原部分我也可以把我的想法跟他們說清楚。因此我會把他們的薪水訂在中間的位階，也就是比清潔人員的工資高，但比技工、工友略低。我覺得這是一個合理的價位。因為沒錯爬山很辛苦，但也不是天天在爬山，所以不能將部份工作擴張成全部的工作來當作談薪水的籌碼，更何況在長官那邊一開始他就問說他們需要多少錢才夠？這也表示了長官的誠意，所以我覺得這是一個高高在上的處長，他與原住民工作人員一個很好的對口（對話）的開始。

否則，有些人可能會說是站在巡山員的立場而獅子大開口，說需要幾萬塊錢才合理、才夠等等，面對巡山員時卻說，我跟處長爭取給你們五萬元，可是不是我不給你們，而是處長不給..等等，我覺得那是很不負責的說法與作法。

舉一個例子說，緊急救難小組是屬於任務編組，除了巡山員之外還有其它課室的人，因為是任務編組，所以會配置一些特殊裝備，不管是衣服或鞋子，但原則上

這些裝備和管理處每年發給同事的制服和鞋子應該是不相衝突的，但我就曾經碰到有一位主管認為，巡山員既然有任務編組的裝備了（很好的登山鞋），所以管理處發給同事的工作球鞋等就不需要發給巡山員了。我認為這是非常奇怪與不合理的。更何況在任務編組中，它的裝備是發給每一個組員的（即便其中有人是根本不可能出任務到現場的人也在內），因此，以巡山員已經有任務編組的裝備，而不發給他們管理處配置給每一位工作人員的工作鞋，對巡山員而言是非常不公平的。為什麼不需要爬山的人擁有兩雙鞋，而常常出勤務爬山的巡山員卻只有一種登山鞋可穿？為了 2-3 萬元的裝備讓巡山員感覺到不受重視，實在是一件非常划不來的事情。

面對這樣不支持的主管，我的作法是尋求外援，跟能夠認同我的想法的其它主管溝通，透過他們在主管會報中提出來，讓首長能瞭解而做最後的裁示。當然這樣做對我和主管之間的關係是比較不好的，但是我認為這樣做才能對得起我的良心。

對已經有自卑感的巡山員來講，這樣做會讓他們覺得他們更不如人，像巡山員就跟我講，我們也不是天天在爬山啊！難道我們原住民就不能穿到皮鞋嗎？從這樣的話中，你可以知道那樣的做法在他們心裡，他們是介意的、是在乎的。

因此當我跟我的主管說，有必要為了這 2-3 萬塊錢造成巡山員心裡的疙瘩嗎？而我的主管還是不能認同時，我就尋求外援，當然我有想到這樣做對我是不好的，我忤逆了我的主管！但是我還是透過跟其它課室主管說明溝通，希望他們在主管會報上提出來討論，尋求一個合理的處理方式。我可能會被我的主管所不喜歡，但我覺得那是值得的，因為帶人是要帶一輩子的啊！事情只是一時，但是是非判斷總是要有，當然巡山員也從事件中瞭解到事情發展的原委，他們當然也就更能夠接受我這個帶領的人。

除此之外，巡山員也知道，我交代給他們的任務是經過過濾的，而不是人家叫他們做搬運工他們就當搬運工，叫他們做捆工他們就當捆工。因此我交代的任務他們是非常願意肯去做的，他們知道我不是隨便答應人家就叫他們去工作的。假定當我碰到困難，我的長官跟我講這是命令要我去執行，我也會很坦白的跟巡山員講因為這是長官的命令，所以他們必須支持我去做，所以基本上是講理的，就可以把事情做好。

後來帶領巡山員的人，可能就沒有那麼的順利，因為他們只是在執行長官交代的任務，並沒有花一些時間去瞭解巡山員，和他們做充分的溝通，所以當然巡山員會對他們有許多不同的看法或誤解，甚至認為他們是來欺負巡山員的，而這樣的觀念一旦形成後，是很難化解的。

我們將巡山員訓練成是一群可以信認的專業團隊，像有一次救難，太警隊就堅持一定要跟我們的巡山員一起。我們在出勤前事先作沙盤推演，如果以四位巡山員乙組出門，因為他們的腳程一致，所以不管從救難路線的東邊或西邊進入都可以，但因為太警隊堅持要跟巡山員一起，所以只好將他們拆成兩組，因為這樣而延長腳程，對巡山員而言是有抱怨的，但我就是要去跟巡山員說明、說服他們，讓他們瞭解我們必須配合警察隊，願意去執行任務。像這樣的溝通，是因為我跟巡山員之間長期以來所建立的默契，但對於後來帶領巡山員的人來說，就比較難了，因為他們只是將任務當成命令來執行，因此巡山員覺得他們自己被工具化了，因此心生不滿，而這樣訊息也就慢慢的被散開來，就我來說那是一種錯誤的訊息，但卻被一般

的同事誤解了，因此就有了不同族群互相排斥的情形出現。

其實不只是巡山員，在整個勞務外包後，他們對其它的族群也有排斥性。比如說清潔外包之後，它的第一批工作人員應該是收編我們原來在國家公園裡工作的清潔人員，可是在商言商後，透過行政程序作業的勞務外包就不是這樣，他可能是成本的考量，無法收編原來所有的工作人員，雖然得標的廠商是原住民，但卻不一定是德魯固族人，可能是阿美族人或其它村子的人，因為是阿美族人所以他進用了阿美族人，這在法律上是沒有違法的，但因為呈現出來的不是原來的工作人員，因此巡山員或是其它的原住民同事，就會對這樣的結果產生誤解，認為原先帶領他們的人不再照顧他們了。巡山員可能不瞭解這是一種行政流程，而不是誰要刻意排斥誰，但是因為帶領他們的人沒有清楚的告訴他們事情的原委，所以就讓原住民產生誤解。

我自己後來看這些事情的時候，認為其實這些都是一些小事情，但是其中卻有重要的觀點，比如說我把我的困難告訴你，你將你的壓力說出來，彼此溝通協調，哪麼可能就可以把傷害降到最低。可是如果你不把事情跟他講，那這個誤解就會越結越深。

所以針對勞務外包這件事，如果承辦人員可以跟招商說清楚原住民的現況，那我想巡山員也不會對國家公園、或哪個特定的人，說他們排斥原住民或特定族群。刻意排斥或刻意接納誰。

這也是後來我看到的，管理巡山員的同事，或帶領原住民的其它同事，比較沒有去注意到的一點。因為將工作公式化以後，所產生的就是階級意識，巡山員就只能聽命於事。你就是我的屬下，我告訴你怎麼做你就去給我做。這樣公式化後，巡山員可以回饋給你的，也就是公式化的方式。所以我上班就是八個小時，除此之外，你要找我是絕對找不到的。

所以我覺得很可惜的是，原來打好的基礎，是一個可以復興的基礎，但是一旦破壞後，後來我們對原住民做的許多事情都是事倍功半，比如說我們為社區做的許多事….但是因為已經有不利的訊息散佈出來了---比如說出門是英雄，回來是狗熊等等的負面訊息…最後我們做再多的事情，他們也只會把它當成我們是在做秀。

後來巡山員的主管，我相信並不是惡意，可是他的表現方式或行為，卻讓巡山員產生不滿。舉例來說同樣是面對H君這個人，我們處裡的方式卻是不一樣的。H君的死，我們扮演的是拉手還是推手，H君開始因酗酒而不到班，最後是被強迫休假在家，而在家的結果就是喝更多的酒。最後H君死在醫院裡，身旁沒有一個親人在身邊。

L君過世的時候，我是天天到他家裡去幫忙，出殯當天，所有的巡山員都去參加，L君的棺木是巡山員全體一致堅持，說：這是我的兄弟，我們不要靈車。全體的巡山員他們扛著棺木從他家裡一直扛到墓地。從這裡你可以看到他們的團結。而H君出殯時，很多巡山員們無法去參加，並不是他們不來參加，而是他們被排任務要到合歡山去插牌示！插牌式這種事情，為什麼就不能晚個半天或一天？而更何況出殯的日子早就訂出來了，H君是跟他們在一起十多年的同事，而L君只是在一起一個多月的同事，H君的家就在L君的隔壁，所以你可以知道，巡山員的心裡是非常恨的，大家是一起長大的，可是卻是這樣死的，這件事情在他們之間所引發的

不滿情緒效應有多大？

同樣的另外一個事件是，維修組的Ｐ君，他的兒子因車禍過世，他們的主管卻要求他們每天要輪流到他家去守靈，而且報紙還刊登新聞說，這位巡山員的兒子死亡時，他還在山上工作等等的報導…但是對巡山員而言，他們的兄弟死時是那樣對待他們，現在維修組的同事的兒子死亡時卻要求他們天天去守靈，只因為這事件有新聞價值….但對巡山員而言卻造成非常大的不滿….打電話向我抱怨，用各種不滿的話陳述了兩個多小時。所以這些都是很小的事情，卻引發很大的效應，所以說這推拉之間，對巡山員是有影響效應的。尤其是有權力去做這些事情的主管。

對他們來說Ｈ君是一個很重要的人，卻被這樣的對待，而另外一個對他們而言實在不是很清楚到底是怎樣的人，卻要求他們去守靈（其實守靈在他們村子裡是常做的事，他們也不至於會排斥，只是兩件事情一對照下來，讓他們產生那樣大的不滿與排斥感），以他們的思考與歸納，就認為那是在作秀，是為了出鋒頭，而他們只是被耍弄的工具。

以我在想，其實那個主管可能並沒有這樣想，原來純粹只是行政作業的考量，可就是造成這樣的誤解。我自己是覺得他們沒有那麼難帶，也沒有那麼深的怨恨，其實都沒有，我跟巡山員接觸這麼久以來，他們真的要的是一個穩定的生活，他今天可以留在國家公園工作，其實對他來講是一個最好的選擇，第一個他不用離鄉背井，他可以照顧他的家庭，可以從事一個小小的副業，每個原住民都有一塊地，不只是巡山員、清潔隊員也是啊。不管是山上或是平地都有一塊地。種種蔬果，可以到批發市場賣啊，都可以有一些收入，要不然在國家公園那裡的家裡開個小吃店，或者便利商店等等，所以他們是非常願意留在國家公園的。因為他可以家庭跟工作兼顧的，他們不用離鄉背井在外地工作，而且好歹在公家機關工作，他們心中是有一份榮譽感的。所以基本上我認為他們並不是排斥國家公園的，你從大家都想在國家公園工作的情形可以證明。可是為甚麼他又想進來工作又要罵國家公園呢？我想是其中有一些不為人知的不滿在其中。這是國家公園要好好去考慮與檢討的。

現任的處長，他有心的肆放出善意，而他釋放的方式跟之前的處長又有些不一樣，像之前的處長是以開創事業的方式，跟大家稱兄道弟，一起打拼努力。但現在的處長則是在文化這方面著力，辦理各項與原住民文化有關的活動，比如說辦活動的時候在他的臉上文面，就表示他自己跟原住民是朋友。

所以我覺得太魯閣到目前為止，至少它的上層是有釋放出善意的，那我認為它的中層就應該把這樣釋放出來的善意變成具體的事實。讓他們可以感受得到，而有些政策是可以跟他們解釋，同樣就如同對巡山員一樣，收放之間是要有的，像我剛講的，巡山員可以那麼聽我的話，大前提是他們要辯得過我，就如我跟他們說的，只要他們辯得過我，我就聽他們的。哪妳知道打架，鐵定我一定打不過他們。他們一人一口口水就可以把我淹死了，可是我山上的工作是要靠巡山員的，那握現也沒有甚麼權位可以釋放給他們的，可是他們為什麼還是那麼聽我的話？因為他在這邊得到信任感，他相信你不會對他不好。那我相信只要這點能夠突破，是真的對他們好，而不是演出來的。

巡山員的隊長人選之後換過男性漢人，之後又讓女性來管理巡山員，或是讓原住民來管巡山員，或許他們任無我管理巡山員還算是一個成功的案例，或許他們以

為你們同樣是原住民應該可以溝通，但是我從來不覺得那絕對的。而應該是管理的人是不是有切入他們心裡，知道他們心裡真正要的部分。如果他要的只不過是安定的生活的話，你給他再多的名…有甚麼用呢？利，公務機關大家都知道不可能給他，如果他只是單純的需要安定的生活，當然，如果他還有別的其他的需求，比如說他的土地在別的地方，他想要有利用，因為他的需求而產生的利益衝突、誤解，我們撇開涉及利益那方面來談，單純的從巡山員的生活需求來談，你提供他要的，他要的你可以提供給他，你不能提供給他的，你就要清楚、坦白的告訴他，彼此坦誠相見，我想問題不會那麼大的。

我自己也覺得，原住民對於你是不是漢人，他看的不是很重，就以打獵來說，Ｉ君曾經說過，原住民只有偷懶的人才會去打獵！我覺得他講這件事情是很有意思的，你看打獵是一件很辛苦的事情，上山去並不一定保證會有收穫的。如果他在平地可以找到很好的工作，那他為什麼還要到山上去打獵，所以你逆向思考的話，是不是懶惰的人才會一天到晚吵著要去打獵。

你看現在大家在討論原住民的議題時，都把打獵的問題提出來，說禁止打獵是違反原住民的文化傳統，可是今天你卻自一位原住民，從小就生活在山中，又是一個獵人的口中說出來，懶惰的人才會去打獵。所以你可以知道，打獵在生活中並不是最重要的。而可能只是變成別人利用的東西，Ｉ君會說這樣的話，顯然是他自己有考慮過的。

君曾經也說過，用過抽水馬桶，再叫他用蹲式的，誰要！他已經過慣了平地的生活，你再叫他到山上生活，怎麼可能？所以有些東西已經變成是大家為了爭取某些東西而把他拿出來作代表的（政治權利—傳統狩獵文化），而不是說他要爭取的是這些。你不讓我打獵就是迫害我的傳統文化，你去部落找找看，剩下有幾個人能打獵的。現在已經不是原始社會了，我覺得他們把這些東西拿出來（打獵）是因為他們對漢人失去信心。

從兩位巡山員之死，可以看出來他們心中的怨恨。從一雙鞋子可以看出他們對主管的不滿，這真的就是推拉之間而已啊！你看怎麼說的過去呢？我一個平地人從來不爬山的可以擁有 2-3 雙的鞋子，而巡山員要爬山走野外也有休閒生活的，你說你只給我一雙鞋子就夠了？這樣的判斷價值到底在哪呢？所以巡山員他當然認為你在欺負我啊。你只照顧你們漢人，因為去救難的時候，你們漢人不會去啊，雖然他們是食物、是車輛或裝備的支援組，可是真正跑進山裡救難的不會是他們，可是他們卻跟巡山員領同樣的東西。反過來說，國家公園的同事有的，他們卻沒有？這樣的事情說起來是很小的事，可是卻演變成大的原住民糾結與衝突，說起來實在是有點可笑。我覺得，負責這業務的人或主管，其實只要稍微退一點、公平一點想，或是更人性化一點，去知道他的心聲，很多問題都會沒有，因為他們的慾望真的都很小。

國家公園的原住民工作人員對其職場角色的認同與衝突之探討

-------以太魯閣國家公園為例 【自行研究案】

發行人：黃文卿

審定：游登良

撰文：賴美麗

出版單位：內政部營建署太魯閣國家公園管理處

地址：花蓮縣秀林鄉富世村富世 291 號

電話：03-8621100

網址：http://www.taroko.gov.tw

出版日期：中華民國九十二年十二月