

東海大學行政管理暨政策學系研究所
碩士論文

指導教授：項靖 博士

我國社會企業對於原住民就業問題之因應
—以布農文教基金會與光原社會企業為例

研究生：張健鋒 撰

中華民國一百年八月

謝辭

每當看到論文謝辭的時候，心中總會想像撰寫謝辭究竟是什麼感覺？現在真的輪到自己畢業的時候，反而覺得撰寫謝辭其實要比寫論文難多了。難的原因並不是不知道要感謝誰，而是很多心中的感覺，不知道要如何用文字來表達。

雖然來東海才短短兩年的時間，但我和東海之間的關連，其實從很早以前就開始了。大約十一年前，我陪著我當時的女朋友，也就是現在的太太，一起到台中來看他考取的學校，也就是東海大學；雖然當時我並不是東海大學的學生，但東海大學的各項活動，像是聖誕舞會、數鐘聲…等，我一項也沒缺席過。原以為我和東海之間的關係，會隨著我太太的畢業而中斷；但在因緣際會下，我太太有幸回到母校服務，而我也因為生涯規劃在準備報考研究所，就是這樣的巧合，兩人又一起回到了東海。

在這兩年的求學過程中，真的很謝謝所上各位老師的教導與照顧；每位老師除了在課堂上傳授專業知識之外，課餘時間也時常關心我的生活情形，雖然和各位老師相處的時間並不算多，但真的謝謝老師們這段時間的照顧。而本篇論文能夠順利完成，則是要感謝我的指導教授項靖老師，感謝項老師一直以來的細心教導、關心、包容及鼓勵，讓我可以按部就班的完成碩士學業；也感謝林淑馨老師以及陳秋政老師在口試時提出的各項建議，讓論文可以更加嚴謹與完善；另外也感謝布農文教基金會的白師母、林金靜小姐以及各位同仁，還有光原社會企業的陳雅禎執行長，沒有各位的協助，本篇論文是不可能順利完成的，真的很謝謝各位。

除此之外，98級碩士班的同學，琬如、冠融、陳胤、詠勝、榮容、柏盟、俞翔、佳樺、彥杰、仕燁、純瑩、時碩，這段時間能和各位一起度過，我真的覺得很幸運。沒有你們，我想這段求學過程不會這麼令人深刻；沒有你們，我想我的生命中會少掉很多美好的回憶；真的很難用文字來敘述與你們相處的時光，謝謝你們這段時間的照顧，能認識你們真的很好。

最後，則要感謝一直在背後支持我的家人，特別是我的太太。謝謝你們的支持與同意，讓我有機會重回校園，學習自己有興趣的東西。現在的我真的很慶幸當初做了這樣的選擇與決定；也希望我這段時間的表現，沒有讓各位後悔當初的決定與支持。

健鋒

2011.08.02

於 台中東海

摘要

原住民就業問題一直是我國政府施政的重點之一，自 1996 年成立行政院原住民族委員會（以下簡稱原民會）以來，有關原住民族就業促進工作轉由原民會負責；而原民會在改善原住民就業問題上，也提供了相當多元的參與管道與機制，就是期望能讓原住民長期處在勞動就業市場的弱勢地位獲得改善。但以統計數據來看，雖然政府投入相對多的關注與資源在原住民就業議題上，似乎仍無法將原住民失業率降至與一般民眾失業率水準相同。在前述情形之下，本研究則是開始聯想到社會企業這個新興的概念。相關文獻探討指出，社會企業這個概念的興起，不但包含著創造盈餘的意涵，其中更含有工作整合的意味；且社會企業能因應不同族群的特性，發展出不同的就業特色方案，再加上其所服務的案主通常都是所謂的社會排除現象的弱勢者，像是各類身心障礙者、低收入戶、原住民勞工…等。究竟關注原住民就業議題的社會企業，是如何對於原住民就業問題作出因應的呢？此則為本研究欲探討的重點。而本研究所選擇的研究對象則分別為財團法人布農文教基金會所設立的愛農事業股份有限公司（布農部落休閒農場），以及瑪納有機文化生活促進會所設立的光原社會企業股份有限公司，這兩個社會企業在相關的討論上，均具有一定的代表性與重要性。本研究期盼能藉由探討兩個社會企業的運作，來了解我國社會企業在實務上究竟是如何提供服務給弱勢族群，進而為改善弱勢族群就業相關議題，找出新的思考方向。

關鍵詞：原住民、就業、社會企業

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與研究動機.....	1
第二節 研究目的與研究重要性.....	5
第三節 研究架構、研究問題、研究方法概述.....	7
第四節 研究困難與研究限制.....	13
第二章 文獻檢閱.....	14
第一節 非營利組織概念之探討.....	14
第二節 非營利組織面臨之挑戰.....	18
第三節 社會企業概念之興起.....	23
第四節 原住民就業議題之探討.....	29
第三章 研究設計	35
第一節 資料收集方式.....	35
第二節 個案選取.....	37
第四章 我國社會企業運作之實證探討.....	42
第一節 布農運作模式之探討.....	43
第二節 光原運作模式之探討.....	56
第五章 結論與建議	64
第一節 研究發現.....	64
第二節 研究建議.....	70
第三節 後續研究建議.....	72
參考文獻.....	73
附錄	
一、訪談提綱.....	77
二、訪談逐字稿 B1.....	79
三、訪談逐字稿 B2	98
四、訪談逐字稿 B3	110
五、訪談逐字稿 B4.....	119
六、訪談逐字稿 B5.....	126
七、訪談逐字稿 B6.....	141
八、訪談逐字稿 G1.....	150

圖目錄

圖一 研究架構圖.....	7
---------------	---

表目錄

表一 非營利組織定義表.....	15
表二 原住民就業者從事行業統計表.....	30
表三 15 歲以上原住民與一般民眾教育程度分佈比較表.....	31
表四 原住民失業者的公私立人力機構求職利用率分析表.....	32
表五 訪談提綱轉換表.....	35
表六 布農文教基金會發展歷程.....	39
表七 訪談代號表.....	42

第一章 緒論

第一節 研究背景與研究動機

壹、研究背景

非營利組織（Non-Profit Organizations, NPOs）概念於我國的正式興起，大約可以 1980 年作為一個始點；探究其興起的背景與原因，蕭新煌（2004：67）認為是因為從 1980 年開始，我國的政治才算正式走向自由化的時期；而顧忠華（1999：131）則提出非營利組織真正興起的原因，是由於許多社會運動團體於 1992 年的轉型所致。無論是上述何種觀點，其實均顯示我國政府於解嚴後政治自由化的情形，其確實促成了台灣民間社會與非政府組織進一步的成長、擴大以及多元化。由數據來看，非營利組織於我國的發展，依據台灣公益資訊中心（2002）所作之台灣基金會普查摘要所示，台灣非營利組織數目在 2002 年就已達到 3014 家之規模；而內政部統計年報（2009）也顯示，光是全國性與地方性的社會服務及公益慈善團體，其數量於 2009 年就高達 10800 家；由此不難發現，非營利組織近年來於我國蓬勃發展之情形。

非營利組織之所以如此受到重視，是這因為非營利組織無論是在經濟發展、民主政治，甚至是社會發展上都有很大的關鍵作用（高寶華，2008：13）。非營利組織一方面不但彌補了政府以及私部門服務之不足，另一方面則是提供公民參與公共服務的管道，而這也是為什麼世界各國政府紛紛開始重視與非營利組織建立的夥伴關係。非營利組織所關注的議題與面向，其實也如同非營利組織成長的數目與速度一般，是相當多元且廣泛¹的，幾乎社會上的各個層面，都有非營利組織進行關注的焦點；但也因為如此，相較於一般的組織團體，非營利組織所遭遇的難題與挑戰，其實也比一般的組織來的更為複雜且多變。

關於非營利組織在運作上可能會遭遇之各項困境，Salamon（2003: 15-34）就分別提出了非營利組織在財務面、技術面...等所遭遇的六大挑戰；官有垣、杜承嶸（2009：18）則明確指出在我國民間社會團體的運作上，有將近 65% 的受訪社會團體，其直接言明「財務困難」是組織內部營運的首要挑戰；高寶華（2006：27）也道出以台灣的非營利組織發展為例，在資源募集上是一個很大的障礙；在

¹依照國際非營利組織分類標準（The International Classification of Nonprofit Organization, ICNPO），非營利組織的活動範疇可分作文化與教育、教育與研究、健康、社會服務、環境保護、發展與提供住屋、法律倡導與政黨、慈善、國際事務、宗教、企業與專業協會聯盟以及其他，共 12 大項及其次分類（轉引自林淑馨，2008：16）。

目前世界各國政府財政緊縮所導致的資源相對短少、公共服務提供形式的改變以及私人捐助不熱烈...等情形不斷發生的情況下，其間接或直接的影響了非營利組織的運作與生存，這也迫使了非營利組織必須開始進行思考，究竟要如何去克服目前眼前的困境。

在上述這種情形之下，非營利組織爲了達到組織存續之目的，所使用的方法之一，便是開始效法私部門運作的方式，來確保組織營運上資源獲取的穩定。因此，在從事公益活動的前提下，兼具非營利組織與企業混合特質的社會企業（Social Enterprise）概念便孕育而生。而在目前社會企業的討論上，社會企業則被認爲具有創造盈餘、工作整合，以及能因應不同弱勢族群的特性，發展出不同的就業特色方案...等特色，因此在解決就業問題的討論上，第三部門對於增加就業機會之可能性，其實也逐漸受到各方的重視（林桂碧、狄明德，2004；官有垣，2008）；但也如同經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）所言，社會企業目前最大問題，是仍然缺乏一個一致、共同被接受的定義（轉引自鄭勝分，2007：7），因此，無論是在理論或是實務的探討上，社會企業其實都還有著相當大的討論空間；而社會企業這種運作模式所帶來的後續效應，也是相當值得研究者去投注心力來進行探討的。

貳、 研究動機

本研究會想要對社會企業進行探討的原因，其實是與社會企業本身所具備的特質有關。關於社會企業所擁有的特質，鄭勝分（2007：71）認爲社會企業與傳統非營利組織之間最主要的差異點在於，社會企業它具有企業的外貌，且與國家保持一定距離的自主性，並能夠創新服務，進而回應國家與市場的雙重失靈。因此，相較於傳統的非營利組織，社會企業在運作上是較能針對環境的變化而作出因應。

王仕圖等（2010：107）指出社會企業興起的目的，不但包含著創造盈餘的意涵，其中更含有工作整合的意味，且社會企業能因應不同族群的特性，發展出不同的就業特色方案；而鄭勝分（2007：71；2008：204）亦指出社會企業概念的浮現，除了是要回應市場以及公部門供給不足的情形之外，其中也包含著就業機會的創造；Kuan（2006：10）也指出台灣提供社會福利的非營利組織，其所服務的案主通常都是所謂的「社會排除」（Social Exclusion）的弱勢者，例如各類身心障礙者、低收入戶、中高齡失業以及原住民勞工...等，因此需要各類的庇護職場，來改善上述弱勢團體之問題，而此則爲社會企業常運用的機制之一。在綜合上述各項社會企業的特色之後，其實可以發現社會企業在運作上，其實是包含著相當多層面的目的，除了社會目標和經濟目標的實現之外，它甚至還包含著政策目標實現的意涵（鄭勝分，2008：201）。將上述概念對應在實際案例的探討上，

本研究則是想探究我國社會企業究竟是如何使用靈活企業運作的方式，進而關注與改善我國弱勢族群就業問題呢？

在我國弱勢族群就業議題的討論區塊中，原住民就業議題一直是相當受到重視的部分。目前台灣原住民²族經政府認定的共有 14 族，分別為：阿美族、泰雅族、排灣族、布農族、卑南族、魯凱族、鄒族、賽夏族、雅美族、邵族、噶瑪蘭族、太魯閣族以及撒奇萊雅族及賽德克；人口總數約有 49 萬人，佔台灣總人口數的 2%。原本台灣傳統的原住民社會，其實各自擁有其獨特的文化與價值體系，並形成一種自給自足的生活型態；而此生活型態的改變，則可以追溯至民國五十年代左右，由於政府政策的引導以及新作物的引進，使得原住民社會開始有過剩的農作物，進而導致原有的生產方式瓦解，使原住民漸漸步入市場化的生產以及消費經濟的社會（張清富，1993：7）。

伴隨台灣社會商業化的發展，平地的勞工需求大增，也間接促使原住民離開部落到平地去求職。這種原住民移入都市的現象，也使得原住民的山地經濟漸漸被納入了漢人經濟市場的體系之內，成為漢人經濟體制的底層（蘇癸玲，1986：29）。但由於先天環境上的差異，原住民的教育和生活水準相較起來是較為低落的，而在這種低教育水準與低社會地位的惡性循環下，大部分原住民僅能從事勞力密集的製造業、營造業、服務業與體力工...等工作；而大量從事這種勞力密集產業的工作，不僅缺乏較升遷機會，未來的發展也相對不理想，同時也容易受到經濟不佳的衝擊。故每當國家經濟發展停滯或衰退或是勞力型產業外移時，原住民勞工通常就是最先受到影響的族群之一（顧慕晴、盧佩綾，2008：21）。

對於上述原住民就業不易之因素，我國政府其實是有體認到的。長期以來，政府對原住民的就業提供了多元化的管道，就是期望能讓原住民長期處在勞動就業市場的弱勢地位獲得改善。自 1996 年成立行政院原住民族委員會（以下簡稱原民會）以來，有關原住民族就業促進工作轉由原民會負責；其陸續成立了「原住民族工作權保障法」、「僱用、進用原住民績優機關（構）及廠商獎勵辦法」以及 2004 年以後成立的「原住民族教育法」、「原住民待工期間職前訓練經費補助辦法」...等，都是期望能對原住民族群在失業改善上有所助益。

雖然政府推行了相關的政策與措施，但實際上原住民就業情形相較於一般民

² 本研究原住民之定義依據原住民身分法第二條：「本法所稱原住民，包括山地原住民及平地原住民，其身分之認定，除本法另有規定外，依下列規定：一、山地原住民：臺灣光復前原籍在山地行政區域內，且戶口調查簿登記其本人或直系血親尊親屬屬於原住民者。二、平地原住民：臺灣光復前原籍在平地行政區域內，且戶口調查簿登記其本人或直系血親尊親屬屬於原住民，並申請戶籍所在地鄉（鎮、市、區）公所登記為平地原住民有案者。」

眾而言，其依然是較差的。以失業率為例，2009 年原民會的統計資料指出原住民的失業率為 7.92%，一般民眾失業率則是 5.03%；在政府投入相對多的關注與資源在原住民就業議題，仍無法將原住民失業率降至與一般民眾失業率水準相同的情況下，本研究則是開始聯想並感到好奇，究竟關注原住民就業議題的社會企業，是如何對於上述原住民就業問題作出因應？進而想在此發想之下，來探討我國社會企業對於原住民就業議題的實際運作情形。

第二節 研究目的與研究重要性

壹、研究目的

在研究目的之陳述上，對於社會企業這個概念而言，除了至今仍沒有一個定義可以完整且清晰的去詮釋這個概念之外；目前探討社會企業實務運作的文獻，其實較多集中於一些較大型或較知名的社會企業，在原住民議題上的論述是相對稀少。因此，本研究希望可以能夠藉由實證研究，來探討我國另一種面向的社會企業運作，也就是社會企業對於原住民議題的實際運作情形，藉以達到學術上知識累積的目的。

另一方面，我國原住民族群一直以來都被認為是所謂的弱勢族群，相較於教育文化...等面向之原住民議題，我國原住民之就業議題被投入關注與討論的程度其實相對較少；在社會企業具備了創造工作機會與工作整合的特質之下，本研究則是嘗試透過社會企業對於改善原住民就業問題因應之措施，來找出社會企業對於我國弱勢族群就業問題之回應模式，進而作為日後相關政策推動的參考。而這則是本研究在實務上想要達到的研究目的。

貳、研究重要性

本研究欲探討我國社會企業的實際運作狀況，期望能夠透過實際案例的運作，來了解我國社會企業是如何改善原住民就業問題。在研究對象的選取上，本研究選取的研究對象之一為財團法人布農文教基金會。該基金會創立於 1995 年，為我國第一個由原住民成立的基金會；創立人白光勝牧師嚐試尋找一個文化傳承與經濟生機兼顧的模式，為原住民部落的未來尋找出路，因此創立了布農部落休閒農場。而筆者選取財團法人布農文教基金會為研究對象，除了考量該基金會為我國第一個由原住民成立的基金會之外；布農文教基金會所成立之布農部落休閒農場，在相關討論上亦被認為是我國社會企業成功運作的案例之一(高寶華, 2006 : 165-167)。也因此，本研究選擇布農文教基金會做為本研究的研究對象之一。

本研究選取的另一個研究對象則是光原社會企業股份有限公司。光原社會企業股份有限公司的母組織為瑪納有機文化生活促進會，瑪納有機文化生活促進會主要是藉由推動有機栽種的方式，來提倡土地、人、自然的和諧關係。光原社會企業股份有限公司成立的主要目的，則是企圖透過建立部落小農生產網絡，創造部落在地就業機會，脫離貧窮，吸引年輕人回流，並傳承部落文化。而本研究選取光原社會企業股份有限公司做為另一個研究對象的原因在於，光原社會企業股份有限公司除了與布農文教基金會一樣，同為關注原住民就業議題之社會企業之外，光原社會企業股份有限公司更是我國第一個以社會企業之名稱去進行登記

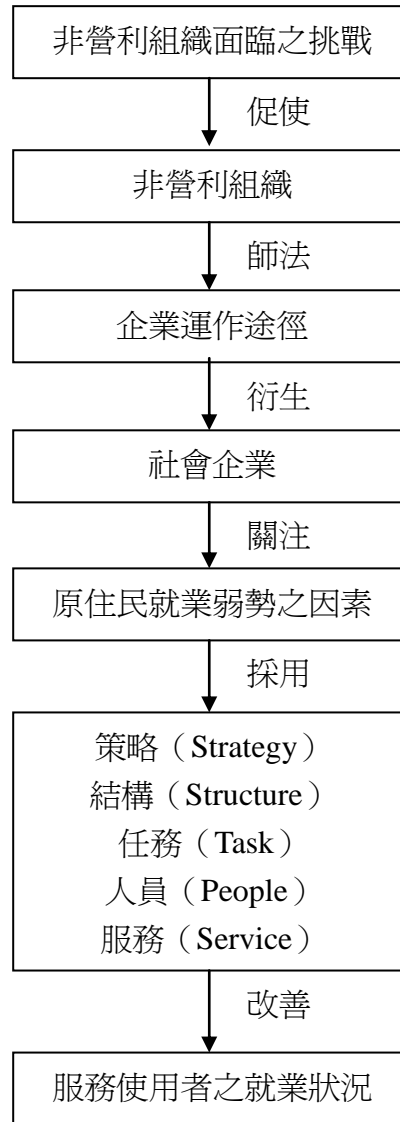
的組織。因此，在我國社會企業的討論上，光原社會企業股份有限公司具有一定的代表性。故本研究也將光原社會企業股份有限公司納入研究對象之一，希望能藉此找出兩個社會企業在運作或是思維模式為何。

綜上所述，上述兩個社會企業無論在運作或是定義上，均屬於社會企業所定義的範疇之中；且布農與光原³所關注的議題，也同為原住民就業問題。在同為關注原住民議題的情況下，兩個社會企業究竟採用甚麼樣的思維，因而造就了現行的措施與方法，這部分正是本研究感興趣的地方。同時，目前同時探討原住民就業問題以及社會企業之研究，數量其實相對的稀少；本研究也希望透過兩個社會企業實際運作之探討，找出社會企業的實際運作模式思維，來了解社會企業在實務上究竟是如何提供服務給弱勢族群來改善就業情形，進而為改善弱勢族群相關議題，找出新的思考方向。

³由於研究對象在文獻探討上，雖然是對社會企業做出討論，但文獻較常採用的概念名稱，其分別為布農文教基金會以及光原社會企業；加上社會企業的運作常涉及了社會企業本身以及其母組織之配合，故本研究後續論述將以「布農」來代表布農文教基金會以及愛農事業股份有限公司；而以「光原」來代表瑪那有機文化生活促進會以及光原社會企業股份有限公司，藉以避免名詞轉換所帶來之混淆。

第三節 研究架構、研究問題、研究方法概述

壹、研究架構



圖一 研究架構圖

本研究以組織發展(Organization Development)的角度來看社會企業之興起，認為社會企業其實就是非營利組織為因應面臨的各項挑戰，進而產生出來的概念；而非營利組織所使用的方法以及其所擁有的特色，主要就在於引進了企業運作的方式。所以，如同圖一所示，非營利組織為了因應各項挑戰所衍生出來方法之一，就是採行了企業運作的途徑，最後則產生了社會企業這樣的概念。

在整合社會企業相關文獻探討後，可以發現在社會企業所擁有的特質中，包含了工作機會的整合以及弱勢族群的關懷之特性(王仕圖，2010；鄭勝分，2007；鄭勝分，2008)；也基於社會企業存在上述特性，本研究打算以社會企業的角度來探討我國原住民的就業議題。而選擇探討原住民就業議題的原因則在於，我國原住民族除了是被公認的弱勢族群之一；其就業情形的改善，也一直是我國政府在政策推行上的重點之一。綜上所述，本研究想透過社會企業的實際運作情形，來了解社會企業對於原住民就業議題的改善究竟可以達成甚麼樣的功效？

關於研究對象的選取，在同為關注原住民就業議題的基礎下，本研究選取的研究對象則分別布農以及光原。布農以及光原除了在我國原住民就業議題的關懷上不餘遺力之外，在社會企業的討論上亦具有相當的代表性。因此，本研究希望能透過兩個社會企業運作模式的探討，來了解我國社會企業對於原住民就業議題改善之實際推動情形。

而整合目前文獻(張清富，1993；謝高橋，1993；謝高橋，1996；巫銘昌、黃燕萍，1998；巫銘昌，1998；陳全成，1997；李庚霽，2006；邱汝娜，2002)對於原住民就業弱勢因素之討論，大致可歸類為產業結構之改變、外籍勞工的引進、原住民普遍教育程度低落、原住民存有資訊落差的情形、社會歧視與排除的情形存在，以及原住民不具備市場就業能力這幾項因素；將這些就業弱勢因素對應到研究對象的實際運作上，由於本研究選取的研究對象並不是屬於倡議型的非營利組織，且在實際運作上研究對象也沒有進行政策倡議之活動；因此，本研究在原住民就業弱勢因素之探討上，排除了與公共政策面較為相關的面向，而將討論的重點聚焦於原住民普遍教育程度低落、原住民存有資訊落差的情形，以及不具備市場就業能力三項因素上。

在探討構面的分類上，本研究則是採用了在組織變革的模型以及理論中，Hellriegel (1995: 735-736)所提出了所謂的組織變革系統模式(a System Model of Change)。Hellriegel (1995)認為在組織變革中有五個變數是相互影響的，這五個變項分別為：策略(Strategy)、結構(Structure)、任務(Task)、人員(People)以及科技(Technology)。Hellriegel (1995)認為在組織發生變革中，上述五項變數其實是會相互影響的；當其中一個變數發生變化時，其同時也會造成其他變

數的改變。而上述五個變項內涵之解釋，則分別如下所述。

所謂的策略 (Strategy)，其最簡單的解釋就是長期的決策和方向；而組織在進行策略制定時，其考量的重點必定是目前組織面臨的情況與環境；這是因為組織必須依照現有的狀況與資源，才能決定組織後續發展的方向。基於後續變項已涉及組織方向與措施之討論，所以本研究在策略面向的探討重點，主要是想去了解究竟是甚麼因素促使了兩個社會企業的產生，其背後的考量因素究竟為何？

在結構 (Structure) 面向的探討上，由於社會企業具備了運作相對靈活的特性，因此本研究想了解布農以及光原在組織結構上功能分部的情形，並進而探討相關部門對於改善原住民就業情形是如何運作？

在任務 (Task) 面向上，由於社會企業和非營利組織一樣，其同樣具有所謂「公共利益」的特性，故本研究想了解布農以及光原在改善原住民就業議題上，其所抱持的使命和想達到的目的為何？

在人員 (People) 面向上，本研究想探討的部分則在於兩個社會企業對於職工與志工的運用情形。一直以來，非營利組織或是社會企業在人力資源運用上，與一般企業最大的不同之處，其實就在於志工和職工的運用。因此，本研究想了解布農以及光原在改善原住民就業問題上，志工和職工是如何進行配置的？

關於科技 (Technology) 面向的討論，Hellriegel (1995) 原本的論述是組織所採用的科技不同，將會影響相關產品種類或是數量的產出；但考量我國社會企業在相關服務以及產品上供應的情形，本研究則將此變項改寫為服務 (Service)，藉以探討布農以及光原在改善原住民就業議題上，究竟提供了甚麼樣的服務？

綜上所述，本研究以 Hellriegel (1995) 提出的組織變革系統模式為基礎，在進行部分調整之後，將該模式轉變為策略 (Strategy)、結構 (Structure)、任務 (Task)、人員 (People) 以及服務 (Service) 等五個面向；並嘗試以這五個面向來探討布農以及光原在改善原住民就業問題上運作之情形；除此之外，兩個社會企業目前措施成效之探討，亦為本研究欲探討的重點。

貳、研究問題

主要研究問題：

我國社會企業如何協助原住民改善就業問題？

細目研究問題：

一、促使布農與光原用社會企業模式來關注原住民就業議題之背景因素為何？

本問題想探討的重點在於，布農文教基金會與瑪納有機文化生活促進會究竟是在面對甚麼樣環境與因素之下，最後決定以社會企業的運作模式來關注原住民的就業議題？

二、布農與光原在組織結構上的配置情形為何？

組織結構的變化，其實就意味著組織內關於工作任務的安排調整，必須要能有效的達成組織所訂定的目標。因此，組織結構勢必要隨著環境的變化來進行調整其結構以及組成，以利提高執行效率以及減少資源浪費。故此部分欲探討的重點則在於兩個社會企業在組織結構上是如何進行安排的？

三、布農與光原在改善原住民就業議題上，其欲達成的目標與使命為何？

由於社會企業在運作上具有實現社會目標的特性，同是關注著原住民就業議題之社會企業，布農與光原究竟想達成甚麼樣的目標與使命，此為本研究問題想了解之重點。

四、布農與光原對於改善原住民失業問題，兩者是如何進行人力資源的配置？

筆者想要探討兩個社會企業在人力資源配置上不同之處的原因在於，社會企業具有企業運作的特性，一般來說，企業為了達成營利的目的，相當強調組織在運作的效率；故相較於傳統非營利組織在職工以及志工模式的運用，社會企業應該有更靈活的做法。而布農與光原在人力資源配置上究竟是如何進行配置，則是這個部分欲釐清的地方。

五、布農與光原對於改善原住民失業問題所提供之服務為何？

如同 Hellriegel (1995) 提出的組織變革系統模式一樣，在其他四項因素影響之下，最後服務的提供相對也會受到產生影響。而兩者分別提供了甚麼樣的服務，來改善原住民的就業問題，則為本研究問題欲探討的所在。

六、布農與光原對於原住民存有教育程度低落之問題如何進行因應？

相關研究指出，我國原住民失業的主要原因之一，就是原住民普遍存在著教育程度低落的情形；這種教育程度低落的狀況，其實直接影響了原住民的求職不易。故對於原住民而言，教育程度之提升是一個急需面對的課題，而布農與光原究竟使用何種措施來改善原住民教育程度低落的問題，則是本研究問題想了解的部分。

七、布農與光原對於原住民存有資訊落差之問題如何進行因應？

由於原住民族生活環境特殊，其先天就存有地理上的限制與隔閡，故在資訊的傳遞上是相對較為緩慢甚至是隔絕的。研究指出目前原住民找工作的方式仍以親友介紹居多，透過就業機構詢問者相當稀少，而就業資訊也無法充分傳達至原住民待業者。社會企業究竟要如何克服原住民資訊落差的問題，則是此部分想探討之地方。

八、布農與光原對於原住民工作能力不足之問題如何進行因應？

社會企業存在之目的之一，其實就是提供弱勢者回歸主流就業市場之機會，主張從傳統消極性的救濟角色，轉變為培育、鼓勵其自力更生的積極角色。而布農文教基金會與光原社會企業股份有限公司，究竟要如何扮演這個積極培育的角色，此同為本研究好奇的所在。

九、目前布農與光原在改善原住民失業問題上其成效分別為何？

無論是運用何種策略與方式，社會企業最終的目的其實都是要改善弱勢團體現存的劣勢。布農文教基金會與光原社會企業股份有限公司各自運用了不同的方法去關注原住民的就業問題，雙方措施究竟能呈現出了甚麼樣的效果，則是這個部分想要探討的重點。

參、研究方法概述

本研究在探討兩種途徑社會企業如何因應原住民失業問題上，主要欲以文獻分析法以及深度訪談法來加以研究。

在文獻分析法的使用上，本研究主要是尋找與研究主題相關的期刊文獻，藉由既有的資料，來對研究主題作一通盤性的瞭解。本研究主要檢閱的資料包含碩博士論文、國內外期刊論文、專書...等；除此之外，本研究亦透過瀏覽研究對象本身所經營的網站，來對研究對象進行更深入的了解。

而深度訪談亦為從事質化研究中常使用的方法之一，其目的在於通過交談和詢問的方式，進而從受訪者那裡收集到第一手的資料（陳向明，2009：221）。同時，研究者也可以依據訪談的狀況隨時進行發揮，獲取更多受訪者本身的意見，這些都是研究者進行文獻檢閱時無法進行探討的部分。故筆者欲透過深度訪談法來獲取受訪者的相關意見，進而彌補在文獻分析部分所不足之處。

使用深度訪談法的原因則在於，本研究主要是想探討我國兩個社會企業運作模式之不同，由於組織的運作主要涉及了內部人員之間的溝通與協調，相較於其他的研究方法，筆者認為採用深度訪談是最能夠充分了解此部分的研究方法，故本研究嘗試以深度訪談的方式，來深入了解布農以及光原的運作情形。

本研究預期訪談的對象可分為兩個部分，其中一部分為布農的發起人以及相關幹部。這部分主要是期望能透過深度訪談，來了解布農在實務上是如何對原住民提供相關服務，以及布農是如何結合多樣元素（如：文化、教育推廣...）於原住民的經濟發展中。

目前布農在運作上，共可分為管理部、文化產業部、雙福部、行政公關部、農業發展部五個部門，其又分別從事原住民學前、在學及成人教育事業；布農文化及信仰之研究與推廣；開發布農族人力資源及辦理有關社會福利工作，如職業訓練、就業輔導等相關事項；辦理兒童、成人、老人、身心障礙等相關服務業務；辦理出版、農業研究等業務；辦理觀光、休閒、遊憩研究等業務。因此，在此部分訪談的進行，本研究將依據各個部門所掌管之事務，分別針對其單位主管來進行訪談，藉以了解各部門在進行相關服務推動時之情形。

訪談對象的第二個部分則為光原。光原社會企業股份有限公司的母企業為瑪納有機文化生活促進會，瑪納運作團隊於 2008 年 1 月參加社會企業創業大賽提案獲選為優勝後，進而成立光原社會企業股份有限公司。本研究在進行光原的訪談上，訪談對象則是鎖定瑪納有機文化生活促進會執行長以及相關幹部為主；預期透過對這些幹部進行訪談，能夠充分了解光原的實際運作情形。

第四節 研究困難與研究限制

壹、研究困難

本研究關注的焦點主要分為社會企業以及原住民就業兩個面向上。在社會企業的文獻討論上，由於相關文獻的討論大多集中於概念、理論建構以及發展過程上，故相關實證研究的數量並不多，因此造成了相關資料在收集上的不易；而在探討原住民議題的相關文獻中，大多數的焦點則是集中在教育以及文化議題上，對於原住民族就業問題的討論也相當少，再加上研究對象的地點分別位於台東以及嘉義山區，對於上述的這些困難，其實都直接或是間接造成了本研究在資料收集以及研究上的難度。

貳、研究限制

本研究選取之研究對象分別為布農以及光原，在社會企業的定義上，兩者均符合關注我國原住民就業問題之社會企業。由於在研究對象的設定上，是對我國關注原住民就業議題之社會企業來做討論，故本研究相關討論均以此做為討論的基礎。而布農以及光原組織本身的規模大小、成立時間長短、服務提供所在地不同、擁有資源多寡、員工人數不同...等差異，則為本研究在進行時無法避免的限制之一。因此，本研究對於社會企業提供服務給原住民，並企圖改善其就業問題之討論，並不適合套用或推論於其他面向之社會企業的案例上。除此之外，本研究在進行訪談時，由於受訪者本身時間與行程的安排，因而導致了訪談者沒有辦法進行後續的訪談，此同為本研究在進行研究時無法克服的限制之一。

第二章 文獻檢閱

由於社會企業是由非營利組織發展中所衍生出的概念，故本章節將會從非營利組織的概念來出發，再進一步探討社會企業衍生的背景以及後續發展。在章節論述的順序上，則會先對非營利組織做一概念的整理及定義，接續則是論述非營利組織所扮演的角色為什麼日趨重要？而在非營利組織在社會運作上角色日趨重要的情況下，又是如何面臨何種的挑戰，進而產生社會企業的概念。最後則是將目前社會企業與原住民就業議題之間做一個連結，以突顯本研究之定位以及重要性。

第一節 非營利組織概念之探討

本研究在此章節所要論述的重點，主要是針對非營利組織作一定義上的整理，藉此了解非營利組織所具備的特質與內涵。同時，本章節亦會對非營利組織在社會運作上扮演的角色以及重要性作一概述與整理。

壹、 非營利組織之定義

首先，本研究要先對非營利組織這個概念進行定義。究竟非營利組織是甚麼？又該如何對非營利組織進行詮釋？對於前述這個問題，不同的學者其實都有各自的詮釋與論述。如 Wolf (1990) 對非營利組織所下的定義是其具備公共服務的使命，在政府的法律規範下立案，需要接受政府管理與監督的組織；除此之外，還必須要排除私人利益或財務的獲得，進而享有所得稅的減免(轉引自 林淑馨，2008：12)；Salamon (1992: 3) 則認為非營利組織是屬於民間的組織，它是以一種追求多元價值觀，進而實現公共目的之組織。本研究整理了相關學者對於非營利組織所作出之定義與詮釋，其分別如表一所示。

而綜合前述學者之觀點可知，非營利組織之定義其實可被統整為不以營利為目的，本著志願主義的精神與自由意志的發揮，透過自發結社的方式創立且獨自運作的組織；而這裡所謂的獨自運作，指的是非營利組織雖然可能會受到政府部門或是企業的資助，但其在運作上仍有獨立決策與為公益提供服務的能力。

從上述這些的定義中，其實也不難發現學者對於非營利組織所做出之詮釋，其實相當強調「公共利益」以及「非營利」兩項概念。所謂的「公共利益」是強調組織存在以及運作的目的，「非營利」則代表組織經費的運用必須與組織宗旨相符，不得將相關盈餘分配給組織內部人員。而前述的這兩項概念，其實也就是非營利組織被公認具備的特質。

表一 非營利組織定義表

作者	提出年代	定義
Wolf	1990	非營利組織是具備公共服務的使命，且在政府的法律規範下立案，並接受政府法令的管理與監督的組織。對非營利組織而言，必須要排除私人利益或財務的獲得，因此，其可享有所得稅的減免。
Salamon	1992	非營利組織是民間的法人組織，也是以追求保健、教育、科學進步、社會福利、多元性價值觀的促進...等公共目的為主之組織。
陳金貴	1994	非營利組織為具有正式結構的民間組織，是由許多志願人士所組成的自我管理團體，組織之目的是為了公共利益，而非為自身之成員提供服務。
官有垣	2000	非營利組織是一種以公共利益為目的，且有民間私人性質，且獨立運作的正式組織結構，享有稅法上之優惠，然而必須在政府部門法律所規範的權力下運作，運用大眾捐款、自我生產的所得，以及政府部門的補助款，以遞送組織宗旨規定之服務，使社會上多數人得到幫助。
江明修	2002	非營利組織係本著志願主義的精神與自由意志的發揮，透過自發結社的方式而創立的組織；它不僅著重參與者主體與自由意志的發揮，同時也為自發性與草根性參與之基礎。

資料來源：

非營利組織管理（11-13頁），林淑馨，民97，台北：三民。

非營利管理（1頁），江明修，民92，台北：智勝。

“非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範”，官有垣，民89，中國行政評論，10(1)，75-110。

貳、 非營利組織於所扮演的角色及重要性

非營利組織近年來一直是公共行政領域研究所關注的焦點之一，原因其實就如同前述，是因為非營利組織在社會運作上扮演的角色不但益趨重要，其所關注的面向也相當廣泛且多元。

非營利組織涉入社會運作相當廣泛之證據，除了可在國際非營利組織分類標準了解之外，在學術的研究面向上亦可得到印證。目前國內外文獻對於非營利組織所做之探討，有從協力關係的角度來探討非營利組織的活動（林淑馨，2006；林淑馨，2007；Austin, 2000）；以非營利組織的議題形成及其對外的倡議策略為研究焦點（莊文忠、徐明利、張鑑文，2009）；以治理的概念來論述非營利組織在全球化潮流下所扮演的角色（鍾京佑，2003；彭滄雯、巫偉倫，2009；Brinkerhoff, 2002）；探討我國民間社會團體的組織特質（官有垣、杜承嶸，2009；Kuan, 2009）；非營利組織行銷關係的研究（刑瑜，2006）；以民主轉型的角度論述民間社會非營利組織在民主化的角色變化（蕭新煌，2004）；非營利組織的財務資訊公開，也就是探討非營利組織課責的問題（鄭惠文、彭文賢，2007；Feiock & Jang, 2009）；探討非營利組織對環保議題之影響（Pagnani, 2003）以及研究信仰型組織對於鄰里會議之影響（Musso et al., 2002）。上述這些研究面向不僅再次強調了目前非營利組織與公、私部門之間的互動頻繁；也再次突顯了非營利組織在社會運作上的多元面向。

而非營利組織重要性之印證，則可從其在社會運作中扮演的角色來做探討。關於非營利組織在社會運作中所扮演的角色，Kramer 歸納出非營利組織分別具有開創與創新、改革與倡導、價值維護以及服務提供等四項角色功能（轉引自林淑馨，2008：19）；而 Salamon（2003: 11-14）則是認為非營利組織之角色功能共有下列五種，其分別為：服務的角色（The Service Role）、倡導的角色（The Advocacy Role）、表意的角色（The Expressive Role）、社群建立的角色（The Community-Building Role）、價值保護的角色（The Value Guardian Role）。

在上述角色的討論中，Salamon（2003: 11-14）則是以美國非營利組織運作為例；指出如醫療、高等教育、就業及訓練、低收入戶救助、社區發展以及急難救助...等，其實都是美國非營利組織輸送服務的範圍。雖然政府以及營利組織也提供了相似類型的服務，但以非營利組織投入公共服務參與後所呈現出的結果來看，似乎不可否認，非營利組織所造成的影響，並不是光靠政府或市場力量單獨就可以達到的。而這種結果的發生，或許就如同莊文忠等（2009：122）所言，非營利組織相較於企業組織來說，所追求的理念其實是與政府部門較為相近的，其主要的目的都是著重於公共利益的促進；也由於非營利組織相較於一般的利益團體，通常更關注於弱勢團體或是公共利益的維持，所以在一些理念的執行上，相對也較易取得政府或是人民的支持。

除了提供服務之外，非營利組織也會將特定議題故意突顯出來，藉此來關注國家的運作。以美國的非營利組織為例，像是反奴役運動、女性參政權、公民權、環境保護以及反戰運動...等政治議題，或是藝術、宗教、文化、娛樂...等非政治類議題的發展，都是非營利組織所關注的焦點。

Salamon (2003: 13) 同時也提出非營利組織的存在，其實是有助於社會資本 (Social Capital) 的建立；所謂的社會資本則是代表一種信任以及互惠關係的結合。這種關係無論是對民主政體以及市場經濟的運行，都是非常重要的。非營利組織也就是藉由這種個人之間的連結，來強化政治以及經濟層面中民眾的參與。類似概念的討論也有出現於台灣非營利組織的研究，像是 Kuan et al. (2009: 1) 就提出非營利組織是台灣在建構公民社會的概念時，連結政府以及社會的一個重要來源；其同時也代表了在政府以及企業部門之外，另一股自治、自願性的力量。

參、 小結

綜上所述，非營利組織常常透過有系統的方式，來激勵民眾對社會事項關懷及參與，並促進民眾人格以及正面價值觀之提升與建立；而這些動作也同樣有助於民主社會之理念與各種價值觀之維護。透過上述的論點，其實不難發現到一種情形，那就是非營利組織已經深深影響且深入於社會運作之中。這或許也是高寶華 (2006: 12) 會認為非營利組織的數量與蓬勃發展，可被視為衡量一個國家民主的程度高低的指標；而 Salamon (2003: 14) 會形容非營利組織是美國維持生活品質主要貢獻者的原因。

第二節 非營利組織面臨之挑戰

透過前章節的概述可以了解，非營利組織已經深深影響且深入於社會運作之中。也正因為如此，非營利組織在運作上所面臨到的困難及挑戰，其實也相對的複雜以及多變。關於非營利組織會面臨到的困境，本研究則是整理了相關學者的觀點，分別就環境變化對非營利組織之間的影響，以及非營利組織本身擁有的特質與矛盾來加以論述。

壹、環境變化對於非營利組織的影響

非營利組織就如同一般的企業組織一般，必須對外在環境變化做出反應；而環境對於組織的影響，Srivastva 等（1983: 1）曾經形容這種關係其實就如同衝浪一樣，組織就是那衝浪者，環境則是大海；如果衝浪者無法順利的站上浪頭，緊接而來的就是被海浪所吞沒。這句話其實真實反映出組織與環境在現實上的關係，無論是所謂的營利組織或是非營利組織，在組織無法適應環境改變的情況下，最後的結果其實就是組織被環境所淘汰。

而環境對於組織的重要性究竟為何？其實可透過下列觀點來得到解答。Kast & Rosenzweig（1979: 205）將組織定義為一個連結外在環境與內在次級系統的網路，其強調任何一個組織皆與外在環境發生連動；任何一個組織的運行，無不經由其特定的結構，與外在環境中的相關組織進行相互的依存。組織發展對於環境影響的討論，則以行為科學理論為基礎，強調透過組織中個人的價值觀、信念、態度...等的改變，進而強化組織策略與架構、改善組織效能，以使組織能夠適應新科技、市場機制以及各種挑戰的一種過程（彭文賢，1996：201；French & Bell, 1995: 24-25）；而系統理論則是將組織視為一個有機體，組織為了維持生存須對外在環境開放，組織並非獨立於環境之外而不受環境因素之影響；相反的，環境因素無時無刻不滲透入組織內，對組織造成影響（林鍾沂，2004：130）；Nolen & Wetherbe（1980）則認為任何一個組織系統若無法及時反應外在環境的改變，其勢必會導致外在力量加諸在該系統的干擾，而外在環境之轉向與組織目標又正好背道而馳時，將更容易導致該系統的消失與滅亡（轉引自 彭文賢，1996：201）。由此可知，環境對於組織生存而言，其影響是極為深遠的。這是因為外在環境的變遷，不但可能會誘發組織內部的改變，組織與外在環境之間的互動關係，常常也正是組織產生變革的來源之一。

在了解環境對於組織的影響與重要性之後，接續則是要討論環境對於非營利組織究竟帶來甚麼樣的影響？對於非營利組織在運作上會遭遇到的困境與挑戰，Salamon (2003: 15-28)共提出了六大面向的討論；其分別為：

一、 財務的挑戰 (The Fiscal Challenge)

在六大挑戰中，Salamon (2003: 16) 首先指出了非營利組織在財務面所遭遇的問題；其主要包括了由於政府財政緊縮導致的資源相對短少、公共服務提供形式的改變以及私人捐助不熱烈三個面向的討論。這些外在條件的改變，都直接或是間接的影響了非營利組織的財務狀況。財務健全是組織營運的基礎，在財務結構呈現不穩定的情況下，非營利組織的運作也相對容易產生問題。

二、 競爭的挑戰 (The Competition Challenge)

除了財務上的危機外，許多的企業組織也開始介入了傳統非營利組織提供服務的場域，這也使得非營利組織必須和民間的企業組織開始競爭。相較於民間企業組織所提供的服務，非營利組織究竟要如何增強本身的優勢？此則為 Salamon (2003: 21) 所提出的第二項挑戰。

三、 效能的挑戰 (The Effective Challenge)

如同在競爭上面臨的挑戰所述，政府讓非營利組織提供服務的優勢究竟為何？無論是企業或是非營利組織，其服務效能的表現是非常重要的；但非營利組織處於競爭的機制之下，服務效能似乎較難被呈現出來，也因此容易導致民眾產生為什麼一定要讓非營利組織提供服務之疑慮。同時，政府部門與非營利組織進行合作之時，政府部門優先考慮的往往是價格而非品質，這也是導致非營利組織無法與一般企業競爭的原因。

四、 科技的挑戰 (The Technology Challenge)

科技面對於非營利組織的影響也是不容忽視的。舉例來說，新的科技可以增加非營利組織影響的範圍以及能力，同時降低與政策決定者或是標的團體聯繫的成本。但對非營利組織而言，使用新的科技也需要考量成本問題，規模較小之非營利組織可能會無法負擔過高的成本，而在多數的非營利組織的規模多屬小組組織的情況下，要如何克服這樣的問題，也是非營利組織必須加以思考的問題。

五、 正當性的挑戰 (The Legitimacy Challenge)

在正當性挑戰這部分，主要是論述民眾對於非營利組織的懷疑。Salamon (2003: 29) 提出政府究竟該不該讓非營利組織承接相關的業務？因為非營利組織和政府的關係如果過於密切，民間的支持者可能會開始懷疑非營利組織能否繼續充當倡議的角色？另一方面，非營利組織過度的專業化也會喪失與民眾溝通的

能力，故非營利組織要如何維持雙方之關係，這其實也是一門學問。

六、人力資源的挑戰（The Human Resource Challenge）

在人力資源方面非營利組織所面臨主要挑戰為，在人力流動非常快速的情形下，非營利組織究竟要如何吸引並留任人力？非營利組織和一般組織較不同的地方在於，其有很大部分的人力運用是屬於志工性質的；要如何宣揚自己的理念來引起志工們的共鳴，這是非營利組織在吸引志工時首先要思考的問題。其次，非營利組織同樣也需要管理階層的人才，由於本質上的差異，非營利組織的管理階層相對來說較難以尋找。因此，對於非營利組織而言，其在人力資源部分所面臨的問題，其實是比一般組織還要複雜的。

貳、非營利組織本質上存在之矛盾

除了上述的環境影響之外，江明修（2002：69-71）則是針對了非營利組織在本質上存在的矛盾，提出了下列的看法。其分別為：

一、制度化與彈性組織設計之間的問題

此部分主要是在論述非營利組織通常都具有規模小、自主且負責之特性，在組織長期發展之後，制度化的產生乃是一種自然的發展趨勢。但非營利組織若無法克服制度化之後導致的僵硬、被動...等缺點，非營利組織充滿活力以及彈性的本質則會喪失，此則為非營利組織其本質上產生的問題之一。

二、知名度與公共性之間的問題

非營利組織為了宣揚自己的理念以及募集資源，常常會使用包裝以及行銷手法，以利於提升組織的知名度。當非營利組織過度投入注重行銷於這個部分時，是有可能會造成過多的花費，並沾染商業化的氣息，因而產生使命飄移的問題；同時，過度的行銷也可能會導致捐款資源分配的不均，進而影響了一些較不知名的非營利組織之生存。

三、交易式領導與服務式領導之間的問題

交易型領導著重於政治酬庸、職位、薪資、福利的實質層次，而所謂的服務式領導，則是強調領導者能授權於部署，組織成員擁有的自主性，成員可以善用它本身的知能與技能，與領導者共同估定組織的議題，並與他人溝通其分析觀點，同時在參與決策與執行的過程中，表示個人對組織問題與活動之建設性見解（江

明修，2002：59)。在非營利組織制定決策的過程中，其實常會受到企業管理觀念的影響，這對於非營利組織來說並不是壞事，但要注意的是，其不能妨礙到非營利組織原本服務式領導的特性。

四、專業化與通才化之間的關係

非營利組織的專業化，的確能使其對特定議題有更全面的認識與掌控，進而提高服務的內涵；但也由於非營利組織本身所具有的公益性，有時過度的專業化，反而會失去與一般民眾對話的能力。故非營利組織究竟要如何在專業與通才化之間達到平衡，則是其必須加以思考的問題。

五、政府經費補助與非營利組織自主性之間的關係

許多非營利組織主要是依靠政府的經費補助來維持營運，在喪失財務的自主與獨立性的情況下，非營利組織很容易會因此而偏移了原本設立的目標與使命。這也是為什麼資源募集最受到非營利組織重視的原因。

六、績效的掌握與衡量困難之間的問題

非營利組織營運的績效是相當不易衡量的，其原因就在於非營利組織本身的特性。由於非營利組織注重的往往是提供服務的品質而非價格，故在某些面向上，其的確是很難突顯績效這部分的。

七、商業行為和非營利行為之間的問題

如同前述，財源缺乏是許多非營利組織需要面對的問題，也因此財源的籌措上，非營利組織有漸漸走向商業化的趨勢。但這樣日漸商業化的行為，其實是非營利組織原本設立的目標是相衝突的，同時也容易讓捐助者產生是否有假公濟私的疑慮。故商業行為對於非營利組織來究竟是好是壞，目前似乎是沒有定論的。

參、小結

上述這些情形，其實就是非營利組織長期以來所面臨到的各項挑戰與矛盾；由此進行推論，其實不難發現非營利組織在營運上面臨的問題，要遠比一般的組織團體要來得複雜且困難得多。而綜觀非營利組織遭遇到的挑戰，若要指出一項是特別受到非營利組織的重視，那或許就是非營利組織的財務挑戰；而原因其實也不難理解，那是因為財務狀況的穩定是所有組織營運的根本，縱使有再好的理

念或是動機，在組織無法順利運作的情況下，要想維護或創造公共利益，似乎也只是空談而已。

對於前述之情形，官有垣、杜承嶸（2009：27-29）也曾針對台灣的社會團體做出調查，關於組織經營所面對的內外部困境，其印證了財務及人力資源的缺乏及流失，是我國社會團體目前在組織運作上所遭遇到最為嚴重的問題；而其中又以財務上的問題最具影響力。李柏諭、楊昊、張喆（2009：120）也指出在非營利組織能獲取的資源有限，且競爭狀況又激烈的情形下，很多非營利組織的運作其實是陷入困境的。

以大部分非營利組織的主要收入來說，其主要來源共可分為二項，一是政府補助，一則是捐贈。在政府赤字日益嚴重，相關補助逐漸減少的情況下，加上私人慈善捐款又不是這麼穩定，非營利組織便只能開發新的收入來源、著手自尋生路，以因應環境變化所造成的衝擊。而這種非營利組織自尋生路的情形，其能拿來作為範例以及借鏡的對象，往往就是所謂的企業組織；這也是為甚麼師法企業組織風氣會漸漸在非營利組織中蔓延開來的原因。

第三節 社會企業概念之興起

在面臨各項挑戰的影響之下，非營利組織則開始思考如何因應環境變化所帶來的衝擊。而非營利組織所採行的方式之一，就是以企業組織的運作為範例，開始使用企業的思維以及做法；而這股師法企業運作途徑的風氣，也漸漸在非營利組織中蔓延開來。

壹、非營利組織的產業化

如同孫煒（2006：164）所指出，在目前競爭激烈的第三部門環境之中，單憑善良的信念就想達到使命以及願景，這是不可能做到的事；非營利組織如不能與時俱進，非營利組織隨時可能面臨倒閉的風險。

而想要擺脫上述情形之命運，或許也如同 Linderberg 所言，非營利組織必須要引進營利組織的管理技術以及原則，以追求組織使命以及實現組織的願景（轉引自 孫煒，2006：164）。對於這樣的看法，Salamon（2003：60-62）其實也表示認同，這是因為非營利組織涉入這種商業冒險（commercial ventures）的情形，其目前的確是有日益增加的情形；甚至也已經有越來越多的證據顯示，自由市場機制的文化已經深深影響了非營利組織的執行、組織架構以及組織之間互動的行為。

承上，深究非營利組織開始推動產業化的原因，李柏諭、楊昊、張喆（2009：123-127）認為其關鍵在於非營利組織受到了「外在環境適應」以及「內在模式維持」所造成的雙重影響；且其認為推動非營利組織產業化的力量，其實可從國家、市場、非營利以及非正式四個部門來進行討論；而呂朝賢（2008：83）則是指，非營利組織產業化的推動，是因為在世界各國經濟不景氣及政府預算大幅刪減的情況下，非營利組織面臨的困境日益嚴重所導致。也由於上述這些因素的驅使，使得非營利組織在運作與管理上產生了重大的變化，進而促進非營利組織師法企業運作之風氣，也直接或間接造就了社會企業模式之產生。

貳、社會企業之定義與特性

究竟甚麼是社會企業？至今其實並沒有一個完整的定義可以來做詮釋。Social Enterprise Alliance（2010）指社會企業是一個使用商業方法來達到社會或環境任務的組織；其透過以經濟市場為基礎的策略來解決今日的社會問題；Wallace（1999）則認為社會企業是指為了獲得政治以及社會在社群上凝聚，企業本身具有改善社群的社會責任（轉引自 Weerawardena & Mort, 2006: 23）；鄭勝分（2005：16）則是以社會企業的發展方向來做歸納，分別以社會企業的社會目

的以及經濟目的來做區分；其認為社會企業除了是私人企業的非營利化之外，非營利組織的商業化也是社會企業的模式之一；而英國對社會企業之認定，則是認為社會企業應具有三大特質：產業取向（Enterprise Orientation）、社會目標（Social Aims）以及社會共有（Social Ownership）（轉引自謝祿宜，2003）。其分別代表社會企業具有直接進入產品製造或服務提供的商業市場上，並取得一定的營運營收之特性；以及具有非常明確的社會公益目標，像是增加就業機會，或是消除所謂的社會排斥問題...等；最後則是指出社會企業為一個自主組織，是由會員共負管理之責，並將利潤回饋給組織或住區。

綜合上述觀點，其實可以發現上述這些概念，其實都涵括在 OECD 對於社會企業所下之定義中。OECD 是最先衍生出社會企業概念之組織，其認為社會企業是指任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題之組織（轉引自鄭勝分，2007：67）。更簡單來說，社會企業其實就是積極地透過相關產業活動，以達成社會公益目的之組織（謝祿宜，2003）。

除了上述定義之外，Babos 等(2006)則是分別從經濟屬性(economic elements)以及社會屬性(social elements)來說明社會企業的主要特徵為何。

一、經濟屬性

Babos 等(2006: 4)提出社會企業在經濟屬性的特徵上共具有四項特徵，其分別為：

- (一) 社會企業直接致力於產品以及服務的生產與銷售。
- (二) 社會企業可能會收到政府的補助或是其他捐助，但其組織仍擁有相當高的自治權；在股東權利的部分，股東則是同時擁有參與以及離開組織的權利。
- (三) 社會企業在財務上的生存能力，主要是依賴會員們的影響，因此其擁有很高的財務風險。
- (四) 即使社會企業能同時擁有職工以及志工兩種人力資源，但在實施各項行動時，社會企業對於職工數量的運用，通常是盡可能的減少。

二、社會屬性

而社會企業在社會屬性上的特徵，Babos 等(2006: 4)則是共提出了下列五項：

- (一) 社會企業其實是社群中擁有特定需求的民眾，經過倡議之後所得來的結果。
- (二) 社會企業中的決策權是被利害關係人所平分的，雖然股東扮演著一個重要的角色，但決策上的權力並不是憑藉著擁有股份的多少來決定。
- (三) 社會企業的本質就是參與，社會企業服務的使用者其實就是參與者。
- (四) 社會企業會避免所謂利益最大化的行為（profit maximizing behavior），它們只允許在有限的程度內去分配他們的利益。
- (五) 社會企業對於他們關注的社群或是弱勢團體，都擁有一個明確的目標以及願景。藉由如此，它們可以直接或是間接在當地推動所謂社會責任的概念。

綜上所述，在世界各國經濟不景氣及政府預算大幅刪減的情況下，非營利組織為了因應這種情況，便開始轉型為社會企業。社會企業在擁有的屬性上，不但具備了產品或是服務的提供...等經濟屬性；其同時也具備了工作機會的整合以及弱勢族群...等社會屬性。也因為社會企業具備了這樣的雙重屬性特徵，社會企業的發展型態其實也相當的多元，不同國家發展出的社會企業也具有不一樣的特質。也因此，下一部分討論的重點，將會針對我國社會企業發展做一概述。

參、我國社會企業概念之興起

社會企業概念在我國興起的始點，可追溯至 1999 年的 921 大地震，由於當時的社會資源都湧向了災區，除了宗教型與急難救助型的非營利組織能獲得募款之外，絕大部分的非營利組織其實都發現了存有資源分配不均的情形。也因此，非營利組織便開始思考是否能採用另外的方法來收集資源。對於我國社會企業之發展，Kuan（2006: 10）認為其興起的原因共可分為五大類：

一、因應社會的需求

由於台灣提供社會福利的非營利組織，其所服務的案主通常都是所謂的「社會排除」（Social Exclusion）的弱勢者，例如各類身心障礙者、低收入戶、中高齡失業以及原住民勞工...等（Kuan, 2006: 10）。因此需要各類的庇護職場，來改善上述弱勢團體之問題，而此則為社會企業常運用的機制之一。

二、尋求財務的穩定與自主

在財務穩定方面，「捐款」其實是我國大部分非營利組織最為主要的經費來源。然而，大眾捐款卻存在不穩定性，其會隨著景氣的變遷而做變動。故非營利組織在經費資源的競爭上，其實是呈現相當激烈的情形，故需要運用營利手段來

增加財務穩定，這也促成了社會企業概念的興起。

三、社會福利民營化與購買式服務的促使

所謂的社會福利民營化與購買式服務，指的則是政府福利民營化政策執行的核心概念，購買式服務可使受委託執行之非營利組織有政府經費的持續挹注，進而開拓福利使用者付費的服務方案。

四、政府的政策誘發與經費補助

近年來台灣社會企業的興起，政府的政策誘導其實也扮演了很重要的角色。政府主要是透過非營利組織來開發工作機會，招募失業人口就業，也藉此帶動地方產業的發展。而這種政府為鼓勵非營利組織結合地方文化與地方產業，因而提供的補助資源，其實皆直接或是間接的促成了非營利組織從事產業盈收的發展。

五、企業日漸重視社會責任的實現

而營利部門在公益活動的參與上，也逐漸朝向系統性、長期性，不再只是短暫的捐款或是捐贈企業的商品而已。這種將企業的營利行為與社會責任連結的情形，其實就是企業日漸重視社會責任的表現。

綜合上述，我國社會企業概念興起之原因，除了是非營利組織為了維持本身財務穩定性之外，不難發現政府以及社會的運作，其實也產生了很大的影響。也因為有了這樣的動力以及衝擊，進而促使了我國社會企業概念的快速興起。

肆、我國社會企業之運作模式

對於目前台灣社會企業的在運作上的類型，Kuan（2006: 14-23）則將其統整為五類：

一、積極性就業促進型社會企業（Work Integration or Affirmative Business）

此類社會企業是以「工作整合」（Work Integration）為特色，或另稱之為「積極性就業促進的社會企業」（Affirmation bussiness）。此類社會企業極為關切那些被社會排除的弱勢團體（尤其是身心障礙者），因此就由提供工作給這些團體，使之融入勞動市場。其經常設立工作坊以及庇護工廠以提供職業訓練以與就業機會，其在經營手法上已具備相當的營利取向，但仍直接或間接受到政府的補助。故其年度經費是結合了政府的補助款、社會大眾捐獻以及營業利潤。

二、地方社區發展型（Local Community Development Organizations）

地方社區型社會企業是以社區發展運動中的草根性非營利組織為基礎，目前已有相當多社區非營利組織先後投身於社區營造的行列，其藉由扮演起觸媒、催化、促成以及資源整合的角色，藉由地方居民以及外來的專業人士一起努力，來協助當地居民發展地方產業、產品與服務，進而開發市場行銷管道、提供居民與地方特色結合的工作訓練等。

三、服務提供與產品銷售型（Social Enterprises Providing Social Service and Product）

服務提供與產品銷售型主要可區分為兩個部份，第一部分是而非營利組織提供付費的服務，第二部分則是販售非營利組織所生產或代售的產品，而不管是前者或是後者，這些服務或是產品均與非營利組織本身的宗旨使命有密切的關聯性。這類的社會企業提供服務給使用者，通常是由使用者自己付費，或是由第三者繳付費用。至於產品銷售的社會企業，強調的是產品要與非營利組織本身的工作有關，同時在促成組織使命的實踐上能夠扮演重要的角色。

四、公益創投的獨立企業型（Venture Capital Business Created for The Benefit of NPOs）

在台灣，此類組織在數量上遠低於前三類的社會組織，其所能發揮的功能也與前三類組織有明顯的差異。創投的概念是投資設立具有發展潛力的公司，創投組織除了出資成立新公司之外，也提供必要的管理支援，並監督新公司的發展，直至其穩定成長之後才放手。而其獲利結果是由出資者與企業組織以雙方約定的回饋金、利潤分配、公積金等貨幣或非貨幣方式回饋出資者指定的公益團體。此類組織的營運目的就是要產生利潤，使之能夠重新分配給一家或數家的非營利組織。

五、社會合作社（Social Cooperatives）

合作社的主要特性在於強調組織內部的利益關係人透過組織共同追求集體利益，利益關係人被鼓勵積極參與組織事務，因而從中可以獲利，故合作社式社會企業發展的好壞，對於利益關係人權益，其實是有相當大的影響。

綜合上述社會企業的運作型態來看，社會企業在我國的發展類型其實是相當多元的。在缺乏資源的情況下，社會企業依據自己本身的宗旨以及條件，各自發

展募集資源的辦法；而這種權變的做法，其實也算是非營利組織對於環境變化的回應。

伍、小結

總結我國社會企業發展的原因，其包含了內部以及外部的因素；也因為社會企業具備了社會以及經濟雙重屬性的特徵，其實可以發現，我國社會企業的運作模式不但相當多元，甚至同時具有多種模式的特性。但也由於我國社會企業的發展歷程仍屬短暫，因此在實務上的討論相對較少或是侷限於特定議題；雖然社會企業發展仍需繼續進行觀察與探討，但不可否認的是，第三部門的產業化，或是轉型為社會企業運作之模式，似乎已成為非營利組織未來發展的趨勢之一。

第四節 原住民就業議題之探討

在原住民就業議題的討論上，本研究則是將目前與原住民就業相關的期刊文獻作一整理，進而指出目前原住民就業弱勢的因素，以及改善原住民就業弱勢的建議作法為何；並以此為基礎，進而思考社會企業與原住民就業議題連結的可能性。

壹、 原住民就業弱勢因素之探討

統整相關文獻對於原住民就業弱勢因素之討論，本研究歸納出導致原住民就業弱勢的原因，約有下列幾項：

一、 經濟產業結構改變之影響

張清富（1993：8）指出原住民所從事的職業以非農業佔多數，而在這些從事非農業的人口中，又大都是從事於體力勞動的工作；依據行政院原住民族委員會（2009）之原住民就業狀況調查報告指出，原住民就業者職業的確是以基層體力勞動為主；其中以製造、營造與農、林、漁、牧為業之原住民比例，約為全部原住民就業人口總數 40%，相關產業就業比例之分布如表二所示。而以我國製造業、營造業與農、林、漁、牧業的發展而言，目前是呈現逐漸衰微的走向。故對於以製造業、營造業和農、林、漁、牧業工作為主的原住民，這些產業的式微，是有可能會導致原住民在就業上的更加不易。

表二 原住民就業者從事行業統計表

單位：%

行業別	2007年12月原住民	2008年12月原住民
總計	100.00	100.00
製造業	15.57	14.03
營造業	17.08	13.89
農、林、漁、牧業	16.09	12.30
其他服務業	8.24	10.58
住宿及餐飲業	6.05	7.63
批發及零售業	4.52	7.04
醫療保健及 社會工作服務業	5.74	5.92
公共行政及 國防強制性社會安全	5.26	5.91
運輸及倉儲業	5.34	5.85
教育服務業	3.20	3.61
支援服務業	4.19	3.19
藝術、娛樂及休閒服務業	1.98	2.43
專業、科學及技術服務業	1.43	2.32
電力及燃氣供應業	1.20	1.20
礦業及土石採取業	0.71	1.19
金融及保險業	0.89	1.07
資訊及通訊傳播業	0.86	0.78
用水供應及污染整治業	0.31	0.71
不動產業	0.16	0.23
未回答	1.15	0.11

資料來源：97年就業狀況調查統計（69頁），行政院原住民族委員會，民98。

註：其他服務業包含宗教、職業及類似組織、個人及家庭用品維修業、未分類其他服務業

（如：洗衣業、理髮及美容業、殯葬服務業、家事服務業等）。

二、外勞引進政策之衝擊

謝高橋（1993：11）認為外籍勞工引進帶來最嚴重的問題，就是對於我國勞力市場的衝擊。由於外籍勞工與多數原住民的求職之工作性質相似，不但多從事低技術之體力工，且多集中於營造業與製造業；加上外籍勞工的工資相對低廉，便容易取代少數族群與弱勢團體之求職機會，進而造成原住民勞工在求職上的更加困難。

三、 原住民人力資本薄弱，不具備市場就業能力

影響個人職業生涯發展最重要的因素，其實是個人於整個生涯中所受的教育，我國原住民的教育程度有普遍低落情形存在，這也將導致原住民勞工在找尋工作上易受限制（謝高橋，1996：31；巫銘昌、黃燕萍，1998：2；巫銘昌，1998：60；陳全成，1997：56）；而這種教育程度低落之情形，其實也直接或是間接影響了原住民就業能力的取得。關於前述原住民教育程度低落之現象，李庚霽（2006：27-28）則認為這與原住民父母的教育程度普遍較低有關，因為其直接影響了父母管教態度與方式；而在原住民的家庭結構中，單親家庭與隔代教養的比例其實也相對較高，這也將導致原住民子女在生活或是課業上的缺乏照顧。

由表三所示之 15 歲以上之原住民與一般民眾教育程度分布進行比較，其中可明顯的看出，原住民學歷為高中職以下的，約有 50% 左右的比例，而大學學歷以上的卻只有 8%。若以現今社會的就業市場的學歷要求來看，原住民勞工所能應徵的工作，其實是相對受限的。

表三 15 歲以上原住民與一般民眾教育程度分佈比較表 單位：%

項目別	原住民	一般民眾
總計	100	100
教育程度		
國小及以下	26.98	17.85
國初中	22.85	14.31
高中職	36.05	32.43
專科	5.98	12.92
大學以上	8.14	22.48

資料來源：97 年就業狀況調查統計（29 頁），行政院原住民族委員會，民 98。

四、 就業資訊的不可近性

所謂就業資訊的不可近性，是指就業相關的資訊無法順利傳達給原住民勞工知悉。李庚霽（2006：27-28）認為就業促進或職業訓練...等機會傳播管道的不夠通暢，常是導致原住民勞工喪失就業機會的原因之一；而張清富（1993：9）亦指出原住民勞工的確有未能善加利用政府就業服務之情形。如同表四原住民失業者的求職利用率之分析所呈現，目前原住民找工作的方式仍以親友介紹居多，其比例約 50% 左右，而透過就業機構詢問者是相對的少。如：使用為原住民設立的就業服務免費專線詢問者只有 11%，運用公立就業機構只有 21%。由此進

行推論，原住民勞工常用的就業管道，其實仍是以人際關係為主，目前就業服務機構所提供的資訊，似乎是無法有效被原住民待業者所知悉與利用的。

表四 原住民失業者的公私立人力機構求職利用率分析表 單位：%

使用管道	比例
託親友師長介紹	50.42
看報紙	38.11
自我推薦與詢問	21.29
向公立就業服務機構求職	21.22
向民間人力銀行求職	13.33
原住民免費專線	11.79
應徵張貼廣告	4.81
部落就業輔導員	4.60
企業主來找	2.82
原住民社團	1.86

資料來源：97 年就業狀況調查統計（136 頁），行政院原住民族委員會，民 98。

五、 原住民勞工遭遇社會歧視與排除之情形

相關文獻指出原住民在就業市場上，仍有受偏見與歧視的情形，像是原住民通常會愛喝酒、易誤事...等刻板印象，仍然存在於一般雇主的印象之中(邱汝娜，2002：76；張清富，1993：9；巫銘昌、黃燕萍，1998：2-3)。李庚霈（2006：27）則是將探討的焦點放在原住民在民族文化上之差異性，指出原住民較喜歡同族群、同胞群集工作或群集請假；喜歡以包工方式⁴工作；或是語言表達可能無法達到溝通的目的；生活需求以物質經濟價值觀為主...等特性，對於雇主而言，將容易造成管理上的困擾，其同時也導致了原住民勞工無法適應都會區或原鄉以外地區之工作機會之情形。

貳、 原住民就業弱勢改善之探討

對於改善原住民就業問題之討論，本研究則是將現有文獻歸納出四個面向來加以討論：

一、 原住民個人因素

⁴包工方式是指先拿錢，之後才開始工作。

在原住民個人因素方面，文獻認為原住民就業不易的原因，主要是由於原住民本身具備的就業條件不足。如張清富（1993：8）就認為原住民就業率低的原因，其實與原住民教育程度不足有很大的關係。由於其受教育時間較短，較早投入勞動市場，因此大多數的原住民沒有接受到適當的訓練。故應使原住民多留在學校接受更多教育，給予適當的職業生涯訓練及輔導，這才是當務之急。而巫銘昌、黃燕萍（1998）則是以企業界需要的員工特質來探討原住民就業上弱勢的原因，其認為原住民之所以容易失業，是因為並不符合企業要求員工之特質；故需加強原住民社交能力，同時可運用建教合作來提高產業界僱用意願以及信心。黃坤祥、游皓瑋（2006：29）則是提出原住民參與職業訓練較重視個人技能養成與就業所需之證照考取。所以，原住民在接受就業輔導時，因職業訓練或自身所具備之技能，即成為原住民就業趨勢或個人職涯發展的重要考量，故相關單位若能深入原鄉提供職業訓練與就業輔導相關資訊，配合原住民參與職業訓練與就業輔導之宣導，應會具有正面的激勵之效。

二、 相關社會資源之運用

在運用社會資源改善原住民就業的討論上，蘇癸玲（1996）則是建議要改善原住民的失業，應效法德國的雙軌制，讓學校教育以及職業訓練一起進行；在進行職訓的同時，應給予原住民貸款，以維持其基本生計。周海娟（2002）則認為改善原住民就業弱勢的方法，可效法澳洲原住民就業方案，配合社區發展來獲取就業技能。這是因為社區發展方案計畫實施成效可能有輻射或是循環效應，如：原住民的失業率降低，可能連帶使得健康、酗酒、教育...等問題獲得改善，而這些問題的改善又可回過頭來促進原住民的就業。巫銘昌（1998）則認為原住民職業訓練的重點是要針對市場的人力需求，並強調技職體系學校應接受職業訓練的委託，此舉可同時兼顧訓練以及地方上的發展。謝高橋（1996）則是提出原住民就業措施在改進上，應朝向原住民經濟團體的建立與運用。其他像是教會組織...等，也是可以運用在原住民就業資訊的傳遞上。

三、 現行法規與政策

對於在原住民相關法規與政策上的討論，顧慕晴、盧佩綾（2008）是以現行原住民族工作權保障法的規定，來探討我國法律對原住民工作權的保障問題；其提出工作權保障之發展，應朝向微升比例進用原則、去除職務與職位之限制、保障原住民公務人員以及女性任職之最低比例，以及提供誘因而來鼓勵原住民就學以及提升就業能力。謝高橋（1993）則是從外籍勞工的引進政策，來討論對原住民在就業上所造成的影響。其認為在我國眾多勞力未妥當運用之際，選擇引用外勞彌補勞力短缺，並不是一個最佳的抉擇。對於我國勞力的有效運用，應特別針對少數族群或團體。盧政春（1999：21）提出欲轉變台灣原住民族在結構面以及實

質面雙重不利的弱勢地位，政府應基於社會權保障理念及勞委會與原民會分工合作原則，建立一套以原住民社會為基準、符合原住民社會特質、生活特質及特殊需求，並具有促進原住民經濟、社會與文化發展之就業方案，作為平衡原漢所得落差以及恢復原住民民族信心之起點。

四、 現行就業輔導體系

在現行就業輔導體系的面向上，李庚霈（2006：33）認為要改善原住民的就業，勢必要針對現行有關輔導與協助原住民之法令、措施與作法進行效益評估、檢討與整合，方能達到提升原住民族人力有效之運用目標。而邱汝娜（2002）認為要改善原住民就業問題，其實應該從整合公部門資源建構來加以改善；所謂的公部門資源整合則包括了失業通報系統、媒合系統、訓練系統以及臨時工作系統。陳全成（1997）則指出原住民失業率高的原因，是因為我國的就業服務體系運作消極，只針對有登記的原住民加以服務；中央政府應以前瞻性的政策，並大幅度的編列原住民事務經費，進而維護原住民本身的各種權利。李健鴻（2009）則是以「分權化」角度來探討公共就業服務的發展歷程，其提出「地方就業成效」不彰的現象，主要是各個層級的地方政府之間形成「資源運用成效差異」與「就業成效差異」之問題。要解決上述問題，則應考慮建立全國性勞動市場資訊交流網絡；並建立中央以及地方政府之間的政策協調參與機制，才能達到政策以及資源整合的目的。

參、 小結

上述文獻對於改善原住民就業問題之討論，其探討的面向其其實相當廣泛，像是個人能力、社會資源運用、政策、法規上權利的保護、機關之間的協調...等因素，其實都已受到學者的重視；其中關於社會資源的運用被納入討論，這其實就與本研究主題社會企業有關。

但總結改善原住民就業弱勢的方法，目前文獻主要是從原住民個人、社會資源運用、法規以及就業輔導體系等四個面向來討論。整合上述觀點，其實不難發現目前文獻對於原住民就業問題探討的焦點，仍較多集中在公部門服務提供以及改善；在社會資源運用的面向上，主要也是以建教合作的討論為主，對於社會企業力量之運用，其實是較少學者做出論述以及研究的。也因此，本研究開始思考社會企業與就業議題連結的可能性，想進而了解目前社會企業對於此議題的運作方式。

第三章 研究設計

第一節 資料收集方式

本研究資料蒐集方法主要包括文獻蒐集以及深度訪談兩種。以下就資料蒐集方法分述於下。

壹、文獻蒐集

本研究蒐集資料的來源，主要是透過查詢中英文學術期刊、專書、研討會論文...等，檢索名詞包含非營利組織、非營利組織產業化、社會企業、布農文教基金會、光原社會企業股份有限公司、Social Enterprise...關鍵字，預期能夠透過相關文獻的檢閱，進一步瞭解國內外文獻對於社會企業概念所作出之探討。

貳、深度訪談

深度訪談的成果，則是要與文獻檢閱的結果做一個結合。本研究在訪談提綱的轉換上，主要是以 Hellriegel (1995) 的組織變革系統模式中的五項概念：人員、服務、結構、任務以及策略為基礎，加上目前文獻探討所指出的三項原住民就業弱勢的原因，進而衍生出本研究的訪談題綱。相關概念的轉換則如下表五所示。

表五 訪談提綱轉換表

主要研究問題	細目研究問題	分析面向	訪談題綱
我國社會企業如何協助原住民改善失業問題？	促使布農與光原用社會企業模式來關注原住民就業議題之背景因素為何？	策略	1. 請問是什麼因素或情形讓貴組織選擇了使用企業運作的方式來進行營運，進而關注原住民失業議題？而在此情形下，又為何是選擇了這樣的策略與作法？
	布農與光原在組織結構上的配置情形為何？	結構	2. 在具備企業運作的特性下，貴組織的結構與編制是進行如何配置？

	布農與光原在改善原住民就業議題上，其欲達成的目標與使命為何？	使命	3. 在具備企業運作的特性下，貴 組織對於改善原住民就業議題，欲達成的目標與使命為何？
	布農與光原對於改善原住民失業問題，兩者是如何進行人力資源的配置？	人員	4. 在具備企業運作的特性下，貴 組織在人力資源的使用（如：職工以及志工的運用）是如何進行配置？
	布農與光原對於改善原住民失業問題所提供之服務為何？	服務	5. 在具備企業運作的特性下，貴 組織提供了何種服務？
	布農與光原對於原住民存有教育程度低落之問題如何進行因應？	就業弱勢之因素	6. 相關研究指出教育程度低落是原住民就業不易的因素之一，對此問題如何進行因應？
	布農與光原對於原住民存有資訊落差之問題如何進行因應？	就業弱勢之因素	7. 對於原住民存在較容易存在資訊落差之情形，對此問題如何進行因應？
	布農與光原對於原住民工作能力不足之問題如何進行因應？	就業弱勢之因素	8. 研究指出原住民在面對求職時，較易存在著工作能力不足（不具備市場工作需求能力）的問題，對此問題如何進行改善？
	目前布農與光原在改善原住民失業問題上其成效分別為何？	成效	9. 目前貴 組織對於改善原住民就業問題之成效為何？

資料來源：本研究整理

第二節 個案選取

本研究主要是想探討我國關注原住民就業議題的社會企業，在實際運作上的情形究竟為何？在關注原住民就業議題的前提之下，我國社會企業所能挑選的案例其實就已相當局限。而在本研究選取研究對象的過程中，主要是透過網路以及現有文獻去進行資料搜尋的動作，進而發現在關懷原住民就業議題之下，同時有著布農以及光原兩個組織在投入關懷；而兩個組織的背景資料則分別如下所述。

壹、 布農文教基金會

財團法人布農文教基金會創立於 1995 年，為我國第一個由原住民成立的基金會，創立人則為白光勝牧師。布農文教基金會成立的主要宗旨為從事原住民學前、在學及成人教育事業、布農文化及信仰之研究與推廣、開發布農族人力資源及辦理有關社會福利工作；如職業訓練、就業輔導、養護保育及福利工場等相關事項；以及辦理其他兒童、成人、老人、殘障等相關服務業務。在布農文教基金會的介紹上，此部分論述的內容，主要著重於布農文教基金會的運作核心概念以基金會發展的相關過程。

一、文教基金會運作之核心概念

目前布農文教基金會在運作上主要提倡六個關懷之概念，其分別為：

(一) 產業發展

目前布農文教基金會設立了「布農部落休閒農場」，嚐試透過農場發展出屬於地方特色的產業。「布農部落休閒農場」不但是文化傳承與經濟生機兼顧的場域，同時也是其他關懷面向的支持體。

(二) 教育關懷

創辦人白光勝牧師則是於 1984 年就開始為孩子進行課業輔導，而後成立教育營、幼稚園、布農學苑，自此開創部落學習的風氣與傳統，讓學童一方面能學習到社會所需技能，一來學習部落傳統的美德與文化。

(三) 自然倫理

在自然倫理方面，布農文教基金會則是運用森林學苑的構想，透過現代知識與技術，讓原住民族群重回森林，為的不是掠奪，而是學習與分享。而這種原住

民的思考哲理，布農文教基金會認為是可以為全球化的現代思潮，提供一個新的思考方向。

（四）社會福利

財團法人布農文教基金會認為社會福利並不是施予，是對每一個生命的尊重與接納。財團法人布農文教基金會從事社會福利服務的初衷，就是希望弱勢能夠有尊嚴且快樂的活著；特別是地處偏遠的原住民社會，不要因為欠缺經濟基礎，以致於發展遲緩。

（五）藝術文化

原住民族之文化維護向來都是社會各界的關注焦點，在政府提倡維護原住民文化的同時，政府其實也嚐試將原住民的藝術文化和職業訓練結合起來，期望能夠達到雙重的目標。財團法人布農文教基金會在此部分則是採用更多元的方式，透過原住民的民歌、樂舞、戲劇、編織，雕塑以及文學...等方式來將藝術文化與經濟發展結合，甚至安排固定的樂舞演出、不定期的巡迴展演、年度的原住民藝術創作聯展...等。筆者認為這點相較於目前政府的措施來說，是一個能加以學習並作為相關政策改進的參考。

（六）信仰關懷

原住民族和一般閩南、客家以及外省族群較不同，其信仰多屬於基督教。而財團法人布農文教基金會的創立人白光勝先生，除了本身具有牧師的身分之外，其同時還在布農文教基金會內創立了宗教部，期盼能讓基督教「分享」教義與布農族尊重自然的精神結合。

綜合上述，其實不難看出布農文教基金會對於原住民議題，是以一個全觀的態度來加以面對。如同布農文教基金會所推動的六個關懷概念，就是嚐試將原住民族的產業發展、教育關懷、自然倫理、社會福利、藝術文化以及信仰關懷，透過布農部落休閒農場的模式來加以發展，這種整合性的做法，其實是種很不一樣的思維；也因此本研究將布農文教基金會列為研究對象之一。而布農文教基金會至今重大的發展歷程，則如下表六所示。

表六 布農文教基金會發展歷程

時間	事件
1991年9月	私立布農幼稚園的成立
1991年11月	「布農教育基金會」成立
1992年1月	「布農的聲音」創刊
1993年	老人工作室、殘障庇護工廠成立
1994年3月	「布農教育基金會」正式更名為「布農文教基金會」
1994年	布農部落文化體驗園區成立
1994年12月	伊甸社會福利基金會協助募款 200 萬元
1995年2月	「布農文教基金會」於立法院宣布成立
1995年9月	透過勵馨社會福利基金會，由統一超商「把愛找回來-關懷原住民」活動協助募得 1200 萬元
2001年5月	「蜂巢志願服務團」成立
2001年11月	公視「布農文教基金會的美麗與哀愁」，則是記錄「布農文教基金會」成立的沿革。發展過程中，卻忽略了與自己部落居民的互動，導致居民沒有實質參與感而有所抱怨
2002年10月	「紅葉觀光溫泉」開幕動工
2008年6月	開始經濟部商業司「商業 e 化示範性推動計畫」
2008年8月	推動「教育竹筒認養專案」、「宣教竹筒認養專案」...
2008年10月	使用 POS (point of sale) 電腦銷售點管理系統
2008年10月	布農紅葉溫泉租約到期 (承租六年)
2008年10月	推動長宿 long stay 專案
2009年6月	推動「聚沙成塔竹筒專案」
2009年7月	推動「環保旅館」概念

資料來源：本研究整理

二、布農文教基金會的發展階段

依照謝祿宜 (2003) 之分類，布農本身的發展則可被分作草創初期、快速擴張期，以及緩慢成長期三個階段。

(一) 草創初期

布農文教基金會開始受到外界注目，主要是從1995年於政府正式立案註冊後的事。布農的創辦人白光勝牧師，在1984年從台南神學院畢業後，便選擇了回鄉

服務和奉獻。有鑑於白牧師在工作和自身上的經驗，其了解到教育的向下紮根是原住民部落重要的工作，因此在1992年時白牧師開辦了第一所專為原住民所設的布農幼稚園。

由於白牧師本身罹患小兒麻痺症，對於身心障礙者的痛苦也有很深的體會；因此在1993年則是成立了布農身心障礙者及老人工作室，期待能夠協助弱勢的族人能在經濟上取得更多的自主權，而這些工作主要都是依靠白牧師努力和教會在財務上支持。從1994年開始，為了能夠尋得一個文化傳承與經濟生機兼顧的永續發展模式，白牧師則是開始「布農部落文化體驗園區」的實驗計劃，並於1995年正式註冊立案，成為台灣第一個由原住民成立的基金會。

在草創時期，布農文教基金會主要是受到勵馨基金會和統一超商的協助，才得以站穩腳步；並借由經營布農部落的形式，實驗原住民生活風貌、文化傳承、與休閒產業的可能，重建原住民文化，找回原住民的自信心，提供其他族群體認原住民文化的機會。

（二）快速擴張期

快速擴張期的產生，則主要是與政府的政策推動有密切相關。在2000年時台灣的社會面臨前所未有的失業浪潮的衝擊，許多原住民朋友被迫離開職場，回到家鄉尋找新的出路。布農文教基金會基於其創立的使命，開始思考如何能夠協助這些回鄉的朋友再就業，適逢政府提出了希望工程方案，且基金會也受到縣政府的鼓勵，於是便決定參與政府的永續就業計劃。

永續就業計劃在布農提請申請後，勞委會對於布農所提出的補助就業名額全數通過，此一結果不僅出乎基金會的意料之外，也直接帶動了基金會第一波的快速擴張期。第二，則是布農文教基金會承接花東縱谷國家公園管理處的紅葉溫泉經營的委託方案。在布農文教基金會成功爭取到紅葉溫泉的經營權之後，也讓布農文教基金會更加積極地尋求各種方式，將因希望工程進用的人力全數納編、吸收；同時配合參與勞委會多元就業方案的申請，尋求積極增加當地民眾的就業機會的可能。

（三）緩慢成長期

雖然布農文教基金會承接了紅葉溫泉的經營以及希望工程政策的參與，但當時台灣的觀光休閒產業卻適逢 sars 疫情升高的影響，讓遊客人數銳減，連帶的布農的營運也陷入困境。探究其背後的原因，是因為布農文教基金會因政府申請的多元就業方案的人事經費補助期限已至，導致基金會本身的人事成本大幅上揚；

另一方面，紅葉經營權的委託，相較於鄰近知本眾多溫泉業者的競爭下是屬於相對弱勢的。在布農文教基金會接手經營權之後，本身其實也投入相當多的修建成本，對於原本依賴布農部落經營收入來維持平穩成長與提供福利服務的基金會而言，造成了極大的財務壓力，因此使得基金會的發展，進入到緩慢成長的情形。

貳、 瑪納有機文化生活促進會

本研究另一個研究對象則是光原社會企業股份有限公司，而要對光原社會企業股份有限公司進行討論之前，則必須先對光原社會企業股份有限公司的母組織，也就是瑪納有機文化生活促進會做一個了解。

瑪納有機文化生活促進會發展的背景，其實是因為民國 88 年環保署推動所謂的社區總體營造工作，光原社會企業股份有限公司的陳執行長及輔仁大學鄭神父，在當時透過了天主教聖言會與政府的資源與協助，開始辦理了各種青少年部落營隊以及講座；並於 93 年起開始對部落農民推動自製有機肥、減用化學肥料的概念。

經過幾年的努力，陳執行長則是開始思考將所服務過的原住民做一個整合，於是在 95 年 5 月於內政部成立「瑪納有機文化生活促進會」，並於民國 96 年完成社團法人的登記。瑪納有機文化生活促進會主要是秉持「合作與分享」的核心價值與精神，關懷原住民、尊重自然土地生態，落實有機生活、推行發展有機產業，主要是希望能幫助全國原住民部落能有更好的發展。而瑪納有機生活促進會目前所提供的服務主要可分作五大項，其分別為原住民有機農作教育訓練、原住民組織培育與輔導、有機農田驗證與輔導管理、阿里山生態環境保育計畫以及保護曾文水庫計畫。在上述這樣的運作之下，陳執行長帶領團隊參加社會企業創業大賽提案，於 2008 年 1 月獲選為優勝，並於同年 10 月獲選為夢想資助計畫獲選得主，進而成立光原社會企業股份有限公司股份有限公司。

光原社會企業股份有限公司是我國第一個以「社會企業」名稱進行登記的組織。光原社會企業股份有限公司成立的目的，其實是希望透過有機部落、公平交易的概念，社區支持部落農業的具體實踐，建立部落計畫生產價值網絡，並且從中撥出部份盈餘繼續投入原住民部落教育及產業發展；其認為一旦部落有了好的生產基礎，將能吸引更多人回到部落工作，這樣就能夠促進部落的永續發展，也能夠讓部落的文化能夠繼續傳承下去。而光原社會企業股份有限公司目前在解決原住民的就業問題的投入上，則是固定撥出 10% 的盈餘投入於原住民就業議題；目前運作較為成熟的部分，則分別位於阿里山鄉鄒族部落及信義鄉布農族部落。

第四章 我國社會企業運作之實證分析

本部份的論述重點將聚焦於實際訪談的資料呈現，而訪談對象的相關資料則如下表七所示。

表七 訪談代號表

訪談代號	受訪者職稱	訪談地點	訪談日期	訪談時間
B1	董事長	布農部落休閒農場	2011/04/18	PM：2：15～2：52
B2	董事長	布農部落休閒農場	2011/04/19	PM：8：30～9：02
B3	文化產業部旅遊中心主任	布農部落休閒農場	2011/04/19	PM：9：10～9：35
B4	管理部部長	布農部落休閒農場	2011/04/19	PM：9：40～10：04
B5	行政公關部部長	布農部落休閒農場	2011/04/19	PM：3：00～3：53
B6	雙福部青少年輔導	布農部落休閒農場	2011/04/19	PM：5：00～5：20
G1	執行長	輔仁大學耕莘樓	2011/04/25	PM：2：20～3：23

第一節 布農運作模式之探討

壹、布農是因為需要營利事業登記以及遭到國稅局罰款，進而轉型為社會企業之運作模式。

依據訪談資料顯示，布農文教基金會之所以會採用社會企業型態來關注原住民議題的因素共有兩項。其中一個是 2002 年向交通部觀光局花東縱谷室登記經營紅葉溫泉，由於需要營利事業登記，布農文教基金會進而成立了愛農事業有限公司以符合標案資格；另一個因素則是同年布農文教基金會和勵馨基金會合推「愛馨愛農」活動，但由於稅法上「捐贈」與「買賣」認定之問題，布農文教基金最後遭到國稅局的罰款，這也進而促使了基金會與公司分開經營的想法。

2002 年開始登記，開始登記的原因是~那時候標紅葉溫泉…可是他叫我們要拿營登（營利事業登記）…我們就去辦理一個五百萬的資本額，叫做愛農公司，愛農事業有限公司，就是愛布農族的意思，愛農事業有限公司，這就是我們社會企業的主體。
(B1)

民國 91 年吧，其實我們有發生一個重大的案子，國稅局的重大案子。…那個題目叫做「愛馨愛農」，你可以去國稅局查那邊有，愛馨就是愛勵馨啦、愛農就是愛布農基金會。(B1)

…愛馨愛農合作計畫。結果我們就這樣賣票阿，賣套票。來這邊布農之旅多少天，3300，我們就收了很多的錢。(B1)

…認為這是買賣，他們認為這本來就是買賣阿，他們還說甚麼叫做社會企業，其實政府也很難去做出一個正確的那個~ (B1)

…以基金會的立場，這個是提供給原住民讓他去工作阿…他沒有把錢放進口袋裡，最後都還是回到，回到這個甚麼，就是需要幫助的人阿。勞力甚麼，勞力支出，他們就那個國稅局，國稅局的術語啦。(B1)

那就有罰錢阿。後來我們就想乾脆把它分開，你要捐給基金會就基金會，愛農要怎麼經營就怎麼經營，所以你該打 5% 的，我們現在都打 5% 阿。(B1)

這是企業化…社會企業必須要面對的問題啦，如果你是一個基金會，你之後要走向一個比較有組織的…你一定會碰到這個問題。(B1)

貳、布農之組織功能分部涵蓋了管理、產業發展、農業發展、信仰與社會福利、以及基金會運作五大概念

目前在布農的組織結構呈現上，總共有五大部門在進行運作，其分別為管理部、農業發展部、文化事業部、雙福部以及行政公關部。其中只有行政公關部是隸屬於布農文教基金會之下，其餘部門則歸於愛農事業有限公司中。而各部門的權責以及運作情形則如下所述。

一、管理部

管理部負責的業務主要分為總務以及人事兩部分，也就是財務以及人員的管理。目前員工的組成大部份都是當地布農族以及卑南族的原住民，和原著民就業問題較無相關的部分，主要在於人員管理的實施。人員方面的管理是管理部較為重視的部分，這是因為很多原住民由於個人的因素，常會導致工作能力表現不佳，管理部常會透過協談的方式來關懷這些原住民員工，進而建立起這些原住民員工的自信心。

我們下面就是總務還有人事。(B4)

…我們這邊大部份都是原住民…那這部分可能就是我們原住民的一個特質，那因為我們管理部，我們在人資的部分就是有人員的管理、制度的管理。(B4)

…一些原住民它就會對內的自信心不夠，那有時候就會對工作沒有辦法勝任，會失去信心，就是會開始憂慮啦，然後怕自己做不好阿，怕會影響工作，所以我們在人事的部分就會特別去跟它們懇談，跟他們談就是對於工作的，因為我們是希望能夠變成共同體…(B4)

我們就會用人資的部分去跟同工協談。因為我們管理人又管理財，那在管理人的部分，我們就是比較用關心、關懷的部分。這是管理部的部分。(B4)

二、農業發展部

農業發展部目前最主要的發展目標，則是在於有機農業的推廣與發展。而基金會之所以朝有機農業這個方向發展，是因為考量到土地的合法運用、專案的需要以及會員的建議...等因素。除此之外，基金會也是希望能夠藉由有機農業的推廣，來強化本身定位的特殊性。對於原住民就業之改善，農業發展部除了可以增加原住民農民在市場上的競爭力之外，農業發展部也時常和周遭的原住民農戶進行契約種作，這樣的措施也直接或間接的改善了原住民的就業問題。

…全部以有機農業的種做的標準在種做… (B6)

…到這幾年阿，越來越多的朋友就是重視有機、養生…那現在大家注重養生阿，就會給基金會一些建議，就是說我們又有這麼多的地，因為這還有因應說我們要怎麼要讓這塊土地合法經營。(B6)

…越來越多朋友告訴他，甚至有一些專業的，甚至有一些它自己也是有機農戶的朋友，它提供白牧師一些建議，就是覺得說好像也蠻可行的…就真正全心投入了這個有機農業的種作、開發和推廣。(B6)

…除了有機種作的部份之外，其實還有畜牧…等於和有機農業它就是一個良性循環的幫浦這樣…一點都不會浪費。(B6)

…興盛期是2005年的時候…我們又推了一個「順手牽羊」專案，募集了一筆經費，那筆經費可以養到四百頭的羊，那個時候的確養蠻多羊的。(B6)

…我覺得說我們的農業阿，慢慢的發展有越來越發達，是因為這個專案的迫切需要，(B6)

…後來就越走就越有機了。那個觀念一開之後，你就不可能走回頭路了。(B6)

三、文化產業部

文化產業部隸屬於愛農事業有限公司底下，目前又可分為房務、旅遊中心、咖啡屋、餐廳以及加工廠五大部分，舉凡所有的訂房、訂餐、訂活動、表演、加工與銷售，只要是園區內和食、衣、住、行、育樂有關的部分，都是文化產業部

負責的項目。而文化產業部裡面各個部門的工作，絕大部分也是原住民員工來進行擔任，而類似這樣職缺提供的模式，則為布農在改善原住民就業問題之主要途徑。除此之外，對於布農文教基金會以及愛農事業有限公司而言，文化產業部目前則為主要的經濟收入來源，約佔了總收入的 40%~50%。

…文化產業部它有好幾個，它有房務、旅遊中心、咖啡屋、餐廳還有加工廠，這五大項都是所謂的文化產業部。就是食、衣、住、行、育樂都是在這個部門之下在運作… (B3)

…舉凡所有的訂餐、訂房、訂活動，就是我們是整個對外的窗口。就是這些食、衣、住、行、育樂對外的窗口…客人阿、會員阿、旅遊社阿，他們門票、訂餐還有吃飯，全部都是在我們這邊。… (B3)

…表演那個算常態…那我們這邊也有賣門票阿、也有定餐，它們為了看表演而來這邊定餐廳。… (B3)

…加工廠那邊它會做一些每個時令會有的東西。像是最近是桑葚。我們就會跟農民契作去買他們的東西回來…去看特產中心，那邊所有的東西，還有編織…全部都是我們這邊做的。我們那邊那個那麼大的東西，都不是拿別人的東西上架，都是我們這邊自己在地在做的。包括精油系列。… (B3)

…現在捐款可能就是低於 50%，然後其他的部分可能就是產業或是其他的部分去賺的這些東西。… (B3)

…喔，如果是這邊的話，他大概占了整個部分的 40%~50%。… (B4)

四、雙福部

所謂的雙福，它代表的意義是福音以及福利，是原本的社福部以及宗教部合併而成的。目前雙福部輔導的對象，主要是針對有在園區內工作的青少年族群，較常使用的方式則分別為青少年團契以及課後輔導；除此之外，在寒暑假時期雙福部亦會舉辦相關營隊活動，而參加對象就不侷限於園區內工作的青少年。整體來說，雙福部目前所推動的措施，都是與基督教信仰背景來互相配合。而雙福部日後預計的發展方向，則是預計與學校教育配合，希望能夠走進校園，關懷更多的原住民朋友。

…所謂的雙福就是福音和福利。本來我們有社福部和宗教部…福音和福利是很難切割的，因為你在做社區關懷，它是社福的部分，那它也是福音的部分。因為我們是以福音為基礎的，以基督教信仰為基礎。(B5)

現在最主要的是在針對青少年。對青少年這樣子做的一個規畫。裡面的話，大部份輔導的對象都是青少年啦。就是關心的對象。(B6)

課輔的話我們現在目前為止都是自行自習。(B6)

我們有青少年的團契，那裏面的內容跟我們基督教有關係的…另一方面我們也有舞團的訓練，就是你今天看到的表演，那六、日都會有我們的青少年他們去呈現的演出。(B6)

有連續辦了三年的英文營，那是由美國的台灣教會提供資源…也是用福音的方式在帶英文營。(B5)

因為當我們在做社區工作的時候，我們會發現你只照顧他的身體是不夠的。(B5)

…這個部門它最主要的就是青少年的部分，因為我們部落裡面有很多就是所謂的家庭有問題阿，或是自己本身有問題的青少年。也或者是父母離異阿、家庭暴力的青少年，都有…(B6)

…現在有許多的年輕人阿，村莊裡面的，如果它們沒有來這裡的話，其實他們大部分都是比較…不在管理內啦…我們這邊就是六日，或著是平日，我們都會跟他們上一些生命教育的課程，就是讓它們知道有這樣的地方是要調整你們生活上的腳步…(B6)

…每個暑假寒假，我們都會辦兒童營或是暑期夏令營，或者是基督教的福音特會…就是我們要傳授他們基督的福音…但是這個時間只有寒暑假，不是長期這樣子的關懷。(B6)

…未來會更多到村莊，就是持續的關心關懷，那我們會讓青年有更多的機會來這個地方打工…青少年它們都會有所謂經濟上

的問題，面對課業、學校阿，那我們當然是鼓勵他們來打工，然後透過我們這邊的生命教育課程，讓他們對於自己的生命都可以向上提升。(B6)

…就是要請學校挪出一個時間這樣。因為像現在學校禮拜三，它可能會有兩節的彈性運用時間。那一方面這兩節的課，學校可能會請一些講員來學校。那我就想說如果我們真的有這樣的機會的話，我們當然就是走入校園阿…(B6)

五、行政公關部

行政公關部目前負責的主要業務有規畫募款專案、園區導覽解說、刊物的編制以及協助加工廠…等數項。在規畫募款專案方面，行政公關部則主要是與產業的各部門相互配合，透過雙方之間的協調，最後再以專案的方式來進行募款；也由於行政公關部和產業部門配合密切，行政公關部也時常協助加工廠來做一個支援的動作。園區導覽解說則是針對參觀布農部落園區的客人，除了介紹布農族的文化之外，園區裡的設備像是竹炭窯、檜木工廠或是精油的製做，也都是導覽解說的內容之一。布農文教基金會本身有發行「布農的聲音」這本刊物給基金會的會員，內容主要是介紹一些新的專案，以及讓會員了解布農的產業發展程度；對於基金會而言，布農的聲音除了傳遞了募款訊息之外，其亦兼顧了相關資訊的傳達；像是目前布農正在進行休閒農場的申請，相關資訊也是藉由行政公關部來加以散布。

…行政公關部其實他最主要就是在規畫募款專案，可是這個就是搭配白牧師的開發。就是它開發有機農業啦，它開發養羊的產業啦…(B5)

…它是用專案的方式在推行。換句話說，產業的部分就必須搭配我們，像是這一次的住宿卷要怎樣怎樣，它就必須搭配我們的要求…(B5)

…像是竹炭窯或是檜木工廠，這個我們都會帶她去看，甚至於說他需要兩天一夜的旅遊行程或是三天兩夜的旅遊行程…就是解說員啦。然後我們也會規劃營隊，也是我們自己帶。…(B5)

…我們部門就是肩負一個很重要的工作就是去說明。…(B5)

…刊物也是我們的部門負責，就由這一份刊物能讓會員了解，布農的產業發展到甚麼程度。因為我們是循序漸進在發展的，這十五年來每年都有變化，它不會像說有一些企業的產業，他們就是有固定的模式。我們光是休閒農場申請的進度就要經過環評，然後水保、廢水處理阿…這些，還有變更地目。這些也是要讓我們的會員知道，雖然我們現在還沒有拿到那個證照，但是我們有在努力，那我們做了些甚麼…（B5）

…我們部門有規劃農產品的專案阿，那我們就要負責幫忙寄出去。照理說應該交給加工廠，但裡面有很多行政作業和很複雜的內容規畫，譬如說他的搭配物什麼的，那我們的部門會協助加工廠來做一個支援這樣子…（B5）

…比如說表演的時間那我們就會去咖啡屋會或是賣票阿，就是所謂的支援。（B5）

參、布農在改善原住民就業問題上使用的是「雇用」的概念

在布農文教基金會的發展背景上，主要是從教會服務、幼稚園到基金會。而基金會這樣的發展走向，主要是與白牧師自己的信念有關。白牧師認為這個地方是他的故鄉，所以他選擇在這裡當牧師的原因，是因為一直對布農族帶有責任，白牧師認為一定要怎麼改善這裡的生活，或是一些教育情形，於是便著手運用教會的力量，以教會服務開始，慢慢的發展到基金會的規模。而探究布農最初成立的使命以及任務，其實就是要營造一個產業，讓更多的原住民家庭受到照顧，進而活躍原住民的生產力量。而其對於原住民就業問題之改善，布農主要就是藉由提供園區內工作的方式，來讓周遭的原住民勞工有更多的求職機會。

…第一個階段就教會；第二個階段就幼稚園，做了七年；後來有基金會才做基金會，這是第三個階段。（B1）

恩…一九八四年，就一九八四年白牧師到桃源村延平鄉這個地方來當那個社區的牧師，因為我們兩個都是社區的牧師。（B1）

…有一段時間，從很小的時候就看到布農族就是輪流在那種酗酒阿、家暴阿、有時候是意外死亡，撞死、車禍死、肝硬化、病死的。他就一直覺得怎麼不能逃脫那種厄運…（B1）

…孩子是孩子，爸爸媽媽都在都市…在都市工作就喝酒，有時

候還會鬧事，回來還會打他們，回來還會鬧事，孩子還會…就跟阿公阿嬤生活。那我們就會覺得家庭結構都瓦解了…。(B1)

…對阿，整個部落都沒有年輕人，只有老人跟小孩，所以在基金會開始的前一年，他開始思考他要營造一個產業，起碼讓五十個家庭、一百個家庭可以受到照顧。(B1)

…它覺得不可以一直這樣下去…我們不能一直靠這種捐款的方式，然後讓這個族群，不要說族群啦，講族群太大了，就是讓這個村裡的布農族人共同工作的機會。(B3)

…創造原住民的人力資源，它的重點是在這裡，活躍原住民的生產力量…(B1)

…你自己是布農族小孩回來自己投入，那個力量是很大的…基本上願意回來的話，某種程度他們的使命和價值觀，其實是有某種程度的水準啦…其實會帶給這個組織更多的活力…(B3)

…我們愛農這邊還是希望年輕人就是回來，因為畢竟大家都在這邊生活，或都是在地的人，會比較有那種向心力，可是現在就是因為時代的變遷，環境的影響，所以現在回來的年輕人阿，意願其實不是很高，這也是基金會要努力的地方。(B4)

肆、布農在人力資源運用上是以職工的運用為主

布農目前擁有將近 50 人的職工，其中有近 30 人是屬於兼職，也就是所謂的工讀生；而在這些職工當中，絕大部分都是當地的原住民勞工。志工則主要是透過網路來進行招募；在運用上則可分作兩種型式，一個是產業志工，另一個是教育志工，產業志工主要是協助園區內大、小餐廳、咖啡屋、特產中心…等的運作，至於教育志工則是協助當地部落的小朋友進行課業輔導。而志工參與的時機，主要是以寒、暑假為主，暑假共有四個梯次，每一個梯次則需要 20 名志工，共需要 80 名志工；寒假則只有兩個梯次，共需要 40 名志工。除了寒暑假之外，其實也是可以報名志工的參與，但以目前布農文教基金會的運作來說，志工的使用就只限於七、八個退休的老人，他們會利用假日時間來做肥皂，在咖啡屋打掃這樣；在原住民相關事務的推動上，都是職工在進行與負責為主。

…大概是五十個左右。(B2)

…Part time 的大概三十，Part time 就是六、日阿、暑假阿，有連假的時候。(B2)

…志工的話有分兩個，一個是產業、一個是教育志工。那產業的話就是做我們這邊的工作，這邊的工作就是你所看到的小餐廳、大餐廳、咖啡屋、特產中心這邊做志工；那教育志工的話就是在我們那個村莊做教育的輔導。…(B2)

那志工的話，像是我們就會用網路阿，就是上網公告說我們這邊有志工這樣的一個需求，我們就會在網站…那回應的大部份都是大學生，都是各大學的大學生。(B2)

…暑假的話每一梯次都是二十個。對，都是二十個。那暑假的話，我們每十個志工就是會分配在產業、十個分配在教育。那暑假的話，我們每一梯次，我們都稱梯次，每一梯次是兩個禮拜，那兩個月就是四個梯次。…(B2)

…差不多就是有五個…差不多七、八個退休的老人，他們會來做肥皂，在咖啡屋打掃這樣，每一個禮拜。(B2)

…原住民比例上比較多，大約 70%、80% 吧，就是我們布農族這邊的。大部分，大概 80% 都是勞力為主，農業部的，做餐飲的、廚房的、房務的比較費力啦，辦公室就有一些是我們漢人。(B2)

伍、布農以提供工作的方式來改善原住民就業問題

目前布農文教基金會對於改善原住民就業議題所提供之措施，主要都是在園區內以提供工作的方式來進行。舉例來說，基金會早期成立的庇護工廠，就是讓這些肢障者從事製作石板屋的工作；園區內早期也提供機會讓原住民的藝術家來這邊雕刻，進而可以賺取收入。現在主要職缺提供的部分，則是與產業部分做一個結合，像是竹炭工廠、果汁工廠、精油工廠、咖啡屋、餐廳…等，這些部份都可以產生所謂的就業機會。除此之外，布農文教基金會也有與附近農民進行製作的約定，而這個動作其實也直接或間接的改善了附近原住民農民的經濟情況。

…早期基金會還沒成立之前，我們是有一個庇護工場啦，做那個殘障的。原住民在都市腳斷的、手斷的，回來之後都…沒有工作能力，像是拆鷹架啦、做板模阿摔倒的，下來的時候受傷，就腳

切斷、手切斷，大概我們就有一個殘障工作室，裡面有 12 個吧…
做石板屋、小模型…原住民的石板屋。(B2)

…這是原住民的藝術家來這邊雕刻…它們來刻，我給他們錢。就
這樣。(B1)

…如果我們有缺人，我們也會到部落去徵人阿，說我們有需要房
務，還是需要甚麼的…(B2)

…現在就是沒有庇護工場。那我們現在是有在經營那個竹炭工廠，
還有一個果汁、果醬，還有醋的這些工廠。(B2)

…可以派它去有咖啡、吧檯的店阿，像是有往來的，有星級的也
可以阿。(B2)

…原住民比例上比較多，大約 70%、80% 吧，就是我們布農族
這邊的。大部分，大概 80% 都是勞力為主，農業部的，做餐飲
的、廚房的、房務的比較費力啦…(B2)

…我們可以互相提攜這樣子。那我們也希望能夠藉由這樣的契作
阿，那個荒地就會變成良田，也藉由這樣的契約種作，配合我們
有機農作的需求。(B5)

…那契作的農夫，它可能不會被編制在愛農或是基金會的架構裡
面，但是這就變成是說，我們會跟他保證收購它的一些東西，而
且收購價又會比農會那些還要高一點。比如說市價 30 塊，我們
可能就會用 35 塊去買你的產品。對。(B3)

陸、布農在原住民教育程度提升上，著重於在學教育的進行

對於原住民普遍存有教育低落的問題，布農在進行設立時，其實就有將在學以及成人教育列為目的之一。對於在學教育的進行，目前主要是針對青少年族群進行課後輔導；在課後輔導的進行上，基金會則主要是提供場地以及進行管理，較不涉及提供師資的部分。除此之外，英文是在課輔上較被要求的科目，參與課輔的青少年每周都會被要求進行英文考試。在成人教育的推行上，則是著重在家庭輔導以及信仰的推廣，並沒有舉辦其他進修的課程。而本研究認為布農文教基金會在推行上較為特別的部份是，其採用了所謂的休學制度，就是原住民青少年在考取學校之後休學，然後繼續工作賺錢，再用這個錢去繼續進修。這種自力更

生的模式無論是考取高中或是大學都適用。

現在最主要的是在針對青少年。對青少年這樣子做的一個規畫。裡面的話，大部份輔導的對象都是青少年啦。就是關心的對象。(B6)

課輔的話我們現在目前為止都是自行自習。(B6)

我們就會進行英文的對談…就是希望小朋友一定要學英文。那它每一周都會給我們考英文單字。(B6)

…成人教育阿，除了這個之外，還有那些家庭輔導阿，成人教育也包括輔導他的家庭阿。…那我們就是用一些基督教的信仰，讓他們的生命可以比較平靜這樣，這也是屬於成人教育阿。(B2)

…我們這邊也一個制度。休學制度，就是我們的年輕人在考上大學之後休學，然後繼續工作賺錢，用這個錢去讀大學。自力更生的模式，國中畢業的也是一樣。它們都有經過兩年休學的訓練，嚴格訓練。(B2)

柒、布農在就業資訊傳遞上仍以傳統的人際關係為主

對於原住民存有資訊落差問題之因應，目前基金會在傳遞訊息管道的使用上，其實仍以傳統的人際關係為主。由於基金會目前提供服務的範圍，是以附近的原住民部落為主，所以園區內員工以及部落之間的關係其實是相當密切的，若遇到基金會需要人力的情況時，基金會透過單獨詢問、貼海報、甚至是廣播、其實就可以招募到人力，並不需要藉助網路或是人力銀行等平台。

其實基本上，事實上，我們只有做到 local 啦。(B2)

沒有，他沒有工作它有缺，他就一定會來這邊找。(B2)

桃源村阿、延平鄉的人如果它覺得這邊 ok 阿，薪水也可以，離家又很近阿，它通常會來找我們…我們每個階段的經濟狀況不一樣，有時候經濟很好的時候，我們的員工有到 150 位。(B2)

我們的員工都是社區這邊的人，它們只要有去問一問、講一講都

知道啦。(B2)

我們可以透過我們的員工直接跟它們說，…如果說大量需要，那就需要大動作，貼海報阿、還是廣播，廣播就可以了。看我們需要多少員工，村長一廣播就很多人來問了。沒有工作的就會在這邊做。(B2)

捌、布農主要是透過園區現有的設備，來針對園區內員工培養就業技能

目前布農在原住民工作能力的提升上，主要是以園區現有的設備，僅針對園區內員工培養相關技能。目前有提供的訓練項目則著重於一些餐飲、房務、文化表演、農業或是加工廠製造的部分，至於其他就業能力的培養，目前布農這邊是沒有在進行推動的。

…成人教育就是這些…類似於在職訓練阿、還有文化的教育阿，還有信仰的造就。(B2)

…它們有在我們這邊工作，我們可以提供他去受訓。職訓的方面，可以提供他們怎麼訓練、怎麼工作、怎麼做，做這個旅遊業的他的專長。(B2)

…特產中心，那邊所有的東西，還有編織...全部都是我們這邊做的…都不是拿別人的東西上架，都是我們這邊自己在地在做的。包括精油系列。(B3)

玖、布農目前能協助的家戶數約為 50 戶左右

布農目前改善原住民就業問題之成效與範圍，其實都局限於園區周遭的原住民部落。其所採用的方式，主要就是透過園區內的人力需求來創造就業機會，進而使得周遭的原住民勞工較有機會受雇；除此之外，愛農企業股份有限公司底下的隸屬的農業發展部，由於會和行政公關部進行專案上的合作，在農產加工這部分，也時常與周遭的原住民農民進行所謂的契約種作，其一方面可以將有機農業的概念推廣出去，另一方面則是為周遭的原住民農民帶來改善經濟的機會。

…大概是五十個左右。(B2)

…Part time 的大概三十，Part time 就是六、日阿、暑假阿，

有連假的時候。(B2)

…那我們有了這些東西之後，那當然營收也不是這麼多啦，那最起碼是可以讓四十個人的生活是穩定的。以過去可能只有三、四個，就是創造一個就業的機會和環境。(B3)

不要說解決啦，就是最起碼我們可以互相提攜這樣子。那我們也希望能夠藉由這樣的契作阿，那個荒地就會變成良田，也藉由這樣的契約種作，配合我們有機農作的需求。(B5)

第二節 光原運作模式之探討

壹、光原設立之主要目的是爲了協助母組織產品之銷售

光原社會企業股份有限公司背後的成立原因，其實是要和光原社會企業股份有限公司的母組織，也就是瑪納有機文化生活促進會原本就在從事的原住民工作有關。瑪納有機文化生活促進會長期以來關注原住民議題，瑪納會選擇以有機農業這樣的方式來協助原住民，主要是爲了要維護原住民傳統的文化。而光原社會企業股份有限公司成立的目的，則是延續瑪納維護原住民文化主體性的思考，來進行相關的銷售業務，進而達到獲取利潤的目的。

…本來就是要營利。那這個方式只是說要用什麼樣的方式去營利？… (G1)

…因為它就是要營利阿，它絕對不可能做一個非營利組織。如果它不賺錢，他就一定會倒。那我們當然不想讓它倒，所以他一定是要營利的。(G1)

…我們原本就是先從原住民的工作開始做，後來做到成立社會企業，所以以我們來說的話，為什麼要做有機農業，因為它就是一個很自然的..就是被我們服務的人的需要，不是我們決定的。(G1)

…所以很多的事情不是我光原去選擇的，是被我們服務的那群人它選擇了甚麼。那它們選擇的部分是要有 guidance，就是我們去服務的那群人要有更長遠的願景，那那個是光原在做的，就是讓被服務的這群人有更長遠的願景。(G1)

貳、光原在組織功能分布上較著重於有機農業的推行

目前瑪納有機文化生活促進會在有機農業推行上較成熟的模式，是屬於阿里山部分的發展。在組織結構的部分，則主要可分作生產組、培育組、加工組以及行政組四個部分。生產組主要是負責茶葉、咖啡以及各類蔬菜的輸工計畫以及生產；培訓組則主要是負責幹部、新進人員等的教育訓練；加工組底下又分別設置了理貨場、包裝廠、筍工廠以及茶廠，像是一些標章使用紀錄、進出貨建檔...等，都是加工組的業務；行政組則主要是負責檢驗、班員資料以及資材的管理。關於組織運作資源的獲取，瑪納有機文化生活促進會則多是透過專案申請的方式來取得資源，目前從未對外使用募款的方式；不對外募款的原因則在於促進會本身的屬性，以及並不希望採用悲情策略之理念。在改善原住民就業情況的論述上，光

原則是較著重於生產組和加工組的部分；透過和原住民農戶的合作，一方面強化有機農作在市場上的競爭力，另一方面則是協助原住民改善經濟問題。

…這個是我們加工組、培育組、這個是生產，這培育的部分就是那 250 個小時，這也是一個瑪納的、阿里山的一個雛型。(G1)

…就是我們做了這四項工作…那這個就是整個阿里山的組織就是長這個樣子，就是他有生產、它有培育、它有加工，行政的部分它就是屬於有機認證的部分，然後過來就是微型貸款…(G1)

目前沒有對外募款過，全部都是用專案的。(G1)

譬如說聯合勸募阿、公益彩卷阿，都是一些認識的人，就是他也知道我們在做的事情，自然就會有人願意。而且很重要的一件事情是我們都會做年度計畫，我們都是要做才去找錢，而不是一直找錢。(G1)

可能今年會開始有吧，我今年想蓋一個原住民父母教育中心，所以可能今年才會有。然後我們今年成立了瑪納農夫合唱團，所以…即使是募款，我們也不會像一般大的組織說五萬個小孩需要你的幫忙、十萬個家庭…，我們不會這樣做。因為我們不做資助兒童、我們不做急難救助，那我們也不去說我們在做兒童課輔，坦白說我們要能夠募款的項目…可以募得到錢的項目本來就比較少，而且另外一方面是我們不做悲情訴求。(G1)

像是茶廠阿，那個就是我們自己的。因為有機一定要有自己的茶場，所以那個部份會有收入啦，就瑪納那個部份，這個部份會有收入。就是這兩個部份是我們的收入。(G1)

參、光原推廣的是所謂「自我雇用」的概念

光原在想達成的使命上，其實是與一般非營利組織的思維不同的；光原在創造原住民就業機會上，並不是採用所謂雇用的思維，而是所謂自我雇用的概念。而自我雇用所強調的是維護文化以及在地經濟化這樣的一個概念。光原認為原住民的工作應被視為一個人權，它有被尊重的生存權；這個種族是要存續的、是要繼續的；而不是它只要能活，只要能吃飽就好。所以，相較於一般的非營利組織來說，光原在使命的設定上，其實是相當特別的；而這樣的信念，其實也影響了光原在改善原住民就業所使用的措施。

…所以光原的一個概念是自我雇用，不是創造就業機會。(G1)

…光原社會企業股份有限公司想要做的並不是創造就業機會，事實上我們是在解決經濟問題，但是我們並不解決失業率的問題。所以我們投注的方向是自我雇用的概念…(G1)

…就是我們怎麼樣去創造更大的市場，去讓更多的人可以自我雇用。那我覺得自我雇用的部分，裡面有一個很重要的部分是他要能夠維護他自己的文化，這個是我們很重要的一個重點。(G1)

…一直以來光原在做的就是一個自我雇用的概念，因為我們是要解決經濟問題，所以我們對每一位農民它的經濟成長，都會去做相關的經濟研究。(G1)

…在自我雇用上來看，並不是在談說，當然今年和我合作的農民有幾戶、明年有幾戶，可是我認為那樣子的數字並不足以代表，它能夠真正的落實到，它是不是解決了它的經濟問題？是不是我真的解決了失業率、降低了失業率，我就真的解決了它的經濟問題？並不一定。(G1)

…今天它能夠在它的自我雇用以及在它的經濟條件上面是提升的，那很肯定的，它事實上可能性會大一點。(G1)

…最終目標是維護文化以及形成在地化…除了觀光產業之外，有機農業也是不可能做到雇用比例太高，這是不可能的事情。(G1)

…其實光原最重要的目的，還是希望它們可以恢復它們的文化，是我們從我們的角度去協助他們恢復文化，而不是我們用我們的方法，要求他去適應我們所要求去恢復它的文化，這是在做原住民的工作上，兩種很不一樣的思考。(G1)

…我們在談的是自我雇用，所以他很重要的部分就是它的produce一定要能跟市場競爭，我們不是把原住民放在整個市場的最底層去給他薪水…(G1)

…原住民的工作並不是單單就是一個原住民教育或是一個原住民失業，它其實就是一個人權，他有被尊重的生存權。這個種族

是要存續的、是要繼續的，因為他要繼續，所以這是一個人權問題；而不是它只要能活，只要能吃飽就好，所以我認為原住民的問題是一個人權問題。(G1)

…光原並不是因為籌措財源才去做這件事。光原是因為我們相信、我們想要試、我們想要去證明原住民有能力做到；那也因為我們要證明我們有能力做到，這群人本來就在從事農業，所以慢慢走到有機，然後進入市場。(G1)

肆、光原在人力資源運用上同樣是以職工為主

在人力資源的運用上，包含瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司，光源目前總共擁有約 10 名的職工；這 10 名職工完全負責了整個組織的技術、輔導、驗證、運送、銷售…等業務。至於志工的部分，瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司其實是完全沒有在使用。雖然瑪納有所謂的休閒旅遊志工，但其招募的目的是爲了更多人來認識對於生態保護，並藉由這樣的方式來加以連結與潛在顧客的關係，但在目前原住民就業議題的運作上，光原是完全沒有使用志工的。

我們目前沒有用志工，那職工的部分，其實我們這個領域、我們這個想法本來就很少人有，也很少人做。(G1)

…進入光原要具備兩個熱忱：一個是對原住民的熱忱、另外是對農業的熱忱。可是後來我們的經驗當中，其實我們只有對農業熱忱而對原住民沒有熱忱的人，其實是留不住的，它一定會很快走。(G1)

…不管是瑪納的工作人員，還是光原的工作人員，我們工作人員不多，我們 total 這樣一個系統，我們加起來從技術、到輔導、到驗證、到運送、到銷售，我們全部加起來 10 個而已。(G1)

那個是我們希望有更多人來認識對於生態保護的方式所做的，目前沒有志工。(G1)

伍、光原提供微型貸款服務來改善原住民就業問題

目前光原所負責的業務，主要在於銷售瑪納有機文化生活促進會所生產的產品。就改善原住民就業情形而言，目前只有瑪納合作的原住民農友，才可以接受

到瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司的服務。瑪納有機文化生活促進會有提供所謂信德基金的機制，信德基金其實就是微型貸款，只要是瑪納的農友都可以提出申請，貸款金額上限約為 20 萬元，提出申請的農友必須提出還款的計畫以及排程，一方面除了提供農友發展有機農業的資金，另一方面則是讓原住民勞工進行財務管理的練習。光原也期望透過這樣的方式，提升原住民農戶在自我雇用概念上的成功機率。

…單純就是只賣瑪納的農友的產品，而且是只有有機的…事實是光原是要跟 NGO，也就是光原的前身，現在還存在的一個 NGO 來合作，那它的合作模式是這個樣子。(G1)

…光原目前只負責銷售，光原目前就是只負責銷售。然後他必須要去..它必須要去協助原住民的部分就是視野，還有就是目前的市場是長甚麼樣子。事實上很多原住民是對市場不了解的，所以也要讓我們服務的朋友知道市場是長甚麼樣子，因為只有他知道目前的市場是長甚麼樣子，他才會知道努力的方向和努力的空间有多大，而不是我們一味的，把它當成機器當中的一部份…(G1)

…只有我們的農民。我們的農民要進入市場，其實任何一個 Business 都一樣，一定要資金和通路。(G1)

一個公司要資金，農民也要資金，一樣的道理。所以這個部份基本上就是提供農民資金，可是提供農民資金，我們其實也是八八風災之後才開始做。(G1)

…我們一定要很明確的知道它可以還錢，所以他有排程。它基本上是有排程，然後他也要去設計、去規劃它到底要花多少的錢？(G1)

…其實是提供給農民資金的一個方式之外，另一個方面是我們很希望原住民在財務管理上面要有機會可以練習…(G1)

…他為了要改善它的生活的狀況，那他理所當然需要資金，沒有資金是白談的。那既然是這樣，就是從這個角度去發展微型貸款。(G1)

我們這邊最多 20 (萬) 吧，一次。而且他有分，它有分就是種不同品項的東西，它的貸款額度是不一樣的。(G1)

我們使用信德的標準在於它是不是有栽種？它的耕種的程度和他的態度。(G1)

陸、光原目前沒有採用任何的方案來提升原住民的教育程度

目前光原對於原住民教育程度低落的問題，其實並沒有採用任何的方案或方法，來提升原住民教育程度的上升。由於光原設立的主要目標，強調的是所謂的自我雇用的概念；也因此，光原在教育理念的傳達上，焦點仍在所謂的主體性之上。其希望可以去創造一個由原住民自己去決定教育主體性的一個團體，所以目前著重的是成人教育，之後則是傾向幼兒教育的推廣。

…教育的意思就是說，現在的主體性是誰決定？我們希望可以去創造一個由他們去決定教育主體性的一個團體。所以我們現在會比較做的就是成人教育，就是父母教育和六歲以下。因為它有國中國小，那國小那邊也不用去跟人家爭這個部份，所以未來我們會比較傾向做的是父母跟幼兒，零歲以下。(G1)

課輔別人做了，我們就不用做阿…那對我來說，我認為已經有人做的我們就不必再做。(G1)

柒、光原因為有機農業發展條件之限制，均為主動尋找合作的原住民農戶，故在資訊的傳達上並非完全的公開與透明

光原對於原住民存有資訊落差，也就是無法有效接受到各種資訊的現象，目前也沒有採取特別的改善措施。這是因為光原目前在有機農業的推行上，都是和擁有土地的原住民農友合作，故在合作對象的挑選上，其實是設有條件限制的；加上合作對象的找尋，也是光原主動找尋，所以並不是所有的原住民農友都獲得相關資訊，因此在相關資訊的傳達上，非會員的原住民農戶是無法獲知的。

…全都是農友的…對，原住民保留地也是可以用的…(G1)

…那其實另外一方面是他們有土地啦，其實很多原住民都已經沒有土地了，它們的土地都已經租給別人了。租給了平地人，所以它們沒有土地。(G1)

捌、光原對合作的原住民農戶每月會舉辦固定時數的教育訓練

在提升工作能力的部分，光原則是固定每月舉辦至少兩天、總共 16 小時的教育訓練，針對的對象同樣是以瑪納有機文化生活促進會的農友會員。而提供訓練的背後理念，主要是認為原住民其實是有具有能力的，只是原住民缺少了一個機會，希望能夠透過這樣的機會，可以讓它們更加成長。

其實我們每一個月，當然不是光原辦的，就是光原和瑪納合作。所以我們每一個月最少會辦兩天，我們每一個月最少會辦兩天，整整 16 小時的教育訓練。(G1)

…在整個訓練上面，並不是只提供機會..讓他在專業上有提升，之後還要照顧他的一些心靈上的成長。所以，這個部份就完全由瑪納來做，那我們的班員一年最少要上 250 小時的課，所以它們上課的情況是很頻繁的。(G1)

我們從來都不覺得我們在幫忙原住民，我們從來都覺得他們真的很有能力，它們要的只是一個機會。(G1)

當然我們也有一些農民種的菜，他們的技術還不夠好，但是不夠好是因為過去沒有這個機會讓它們更好，而不是他不會。所以這就回應到說你有沒有具備市場工作能力的這部分，現實上是他現在不具備，但是他現在不具備不是因為他偷懶還是怎麼樣，是因為我過去本來就沒有這個機會。(G1)

玖、光原目前在有機農業上推廣較為成熟的地區為阿里山和南投，約與 40 戶左右的原住民農戶合作。

目前與光原合作有機農業的原住民農友，在運作上較為成熟的地區，主要是以嘉義阿里山以及南投兩個部分。在合作的原住民農友戶數上，總計約為 38 個家庭左右，這是目前和瑪納有機文化生活促進會合作較為密切的部分。之後瑪納有機文化生活促進會預計合作的對象，則是台北阿美族的原住民部落，而其原因則是考量到部分產業的發展情形。

對對對，光阿里山就 36 個家庭。(G1)

南投應該是兩個家庭而已吧，三個家庭。(G1)

我們今年希望可以跟台北的原住民合作，阿美族。因為一級產業最多到二級產業為止，都可以在部落做；但是有的二級產業沒有

辦法在部落做，所以一定要在北區做。(G1)

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

壹、 布農受到外在影響而轉型社會企業，光原則是為了與母組織的業務配合

布農與光原在發展社會企業背景的探討上，布農開始轉型為社會企業型態的因素共有兩項；一個就是向交通部觀光局花東縱谷室登記經營紅葉溫泉，由於需要營利事業登記之資格，使得布農文教基金會成立了愛農事業有限公司，也就是所謂的布農部落休閒農場；另一個因素則是和勵馨基金會合作的「愛馨愛農」活動，當時是以賣「套票」的方式進行，基金會方面認為這是捐贈後的贈品，但國稅局卻認為這是屬於買賣行為，在雙方存有「捐贈」與「買賣」的認定落差之下，布農文教基金會遭到國稅局的罰款 500 萬元，也進而促使了基金會與公司分開經營的想法。布農文教基金會最後採用了休閒農場的模式來進行社會企業的經營，而這樣的模式則是與創辦人白光勝牧師的理念相契合。這主要是因為原住民常會面臨所謂的隔代教養以及外出工作…等情形，白牧師希望能夠透過園區的興建，進而改善上述情形的發生。

而光原社會企業股份有限公司被成立的原因，則是要與光原社會企業股份有限公司的母組織，也就是瑪納有機文化生活促進會推廣的有機農業來做一個配合。光原社會企業股份有限公司負責的面向非常單純，就只有銷售的部分。而瑪納有機文化生活促進會之所以選擇推廣有機農業這個概念，主要是考量到服務對象，也就是原住民傳統文化的維持，光原希望能在維護原住民文化主體性的思考下，來進行社會企業的運作。

綜上所述，其實可以發現，同為我國關注原住民就業議題的社會企業，其產生的背景其實是有著相當大的差異。雖然布農以及光原在運作上，都有推廣所謂有機農業的概念，且關注的都是原住民就業議題；但追究其背後發展的背景，其實還是存有差異的。

貳、 布農在關懷原住民就業議題上，其組織功能分部較為多元；光原則著重於農業推廣

目前在整個布農的組織結構呈現上，總共有五大部門在進行運作，其分別為管理部、農業發展部、文化事業部、雙福部以及行政公關部；其負責的業務則分別為財務以及人事的管理、有機農業的推廣以及合作、園區內旅遊事業的經營、信仰以及社福服務的遞送，以及會員刊物製作…等。雖然只有行政公關部是隸屬於布農文教基金會之下，但在整個布農文教基金會以及愛農事業有限公司的運作

上，人力其實是相互支援的。由此可知，布農目前在改善原住民就業問題上，其實是有一個整體性的思維，除了文化事業部以及農業發展部能夠直接提供職缺與合作機會給原住民之外，其餘部門也藉由專案合作的方式，將幫助原住民的理念落實在整個組織運作中。

而目前光原在組織結構配置的部分，則主要可分作生產組、培育組、加工組以及行政組四個部分。和原住民農戶合作的部分主要是著重在生產組以及加工組的部分。生產組主要是負責茶葉、咖啡以及各類蔬菜的輸工計畫以及生產；培訓組則主要是負責幹部、新進人員等的教育訓練；加工組底下又分別設置了理貨場、包裝廠、筍工廠以及茶廠，像是一些標章使用紀錄、進出貨建檔...等，都是加工組的業務；行政組則主要是負責檢驗、班員資料以及資材的管理；而光原社會企業股份有限公司則主要是負責上述產品的銷售。

藉由上述架構之比較，可以發現布農以及光原在運作上，都同樣擁有推廣農業發展的部門；而兩者的不同之處則在於，光原幾乎都是以發展有機農業為主，而布農除了擁有所謂的農業發展部之外，它還擁有了文化事業部，也就是整個休閒園區的部分，以及雙福部...等。故在兩者在組織架構的運作與配置上，布農相較於光原其實是更加多元。

參、兩個社會企業的成立使命分別為「雇用」以及「自我雇用」

探究愛農事業有限公司成立的背景，可以從布農文教基金會的發展來看。基金會發展主要可分為三個階段，分別是教會服務、幼稚園以及基金會。而基金會這樣的發展走向，則是與白牧師本身的信念有關。因為白牧師對於自己的故鄉代有責任，進而開始思考要怎麼改善這裡的生活，或是當地的教育情形。之後便著手運用教會的力量，以教會服務開始，再經營幼稚園，最後慢慢的發展到基金會的規模。而探究基金會以及愛農事業有限公司成立的使命以及任務，其實就是爲了要營造一個產業，讓當地有更多的原住民家庭可以受到照顧，進而活躍當地原住民的生產力量。

而瑪納有機文化生活促進會在創立光原社會企業股份有限公司的想法上，與布農文教基金會的思維其實有很大的不同。光原社會企業股份有限公司在創造原住民就業機會上，並不是採用所謂雇用的思維，而是所謂自我雇用的概念；其所強調的是維護原住民文化以及將經濟在地化的一個概念。光原社會企業股份有限公司認爲原住民種族是要存續的、是要繼續的，它應該要被尊重。所以相較於一般提供就業機會的思維來說，光原社會企業股份有限公司將使命設定爲原住民的自我雇用，其實是相當特別的。

所以，在兩個社會企業使命的比較上，布農的思維其實較偏向所謂的「雇用」；而光原則是所謂的「自我雇用」。

肆、兩個社會企業在改善原住民就業問題的運作上，大多以職工的使用為主

布農目前在職工的運用上，有將近 50 人的職工可供運用；其中有將近 30 人就是所謂的工讀生，只有周末或是假日才會來幫忙。志工的部分則可分作兩種型式，一個是產業志工，另一個是教育志工，產業志工主要是協助園區內事務之運作，教育志工則是協助進行課業輔導。志工招募則主要是透過網路來發布訊息。最多志工參與的時段，則是以寒、暑假為主，暑假共分作四個梯次，在每一個梯次共需要 20 名志工，產業志工以及教育志工則各需 10 名；寒假則只有兩個梯次，運用情形如同前述。除了寒、暑假之外，一般時段其實也可以報名志工的參與，但是目前這種情形較少，以目前布農文教基金會在平時運作來說，志工的使用就只限於退休的老人會利用假日時間來進行打掃，在原住民就業事務的推行上，其實都是職工在進行與負責的。

瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司目前則擁有約 10 名的職工；這 10 名職工完全負責了瑪納有機文化生活促進會以及光原社會企業股份有限公司的技術、輔導、驗證、運送、銷售…等業務。至於志工的部分，瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司則完全沒有使用。雖然瑪納的運作架構下有所謂的休閒旅遊志工，其招募目的只是為了讓更多人來認識對於生態保護，以及進行顧客關係的建立；在目前瑪納有機文化生活促進會與光原社會企業股份有限公司的整個運作上，志工這部分其實是完全沒有被使用的。

綜合上述論點，布農與光原在原住民事務的運作上，兩者其實都是以職工的運用為主；對於平時志工的運用，兩者同樣是相對稀少的。布農文教基金會主要是寒、暑假才會需要志工的招募與協助；而瑪納有機文化生活促進會則是配合活動才會進行招募志工，但其背後目的則是為了建立顧客關係以及推行環保概念。

伍、布農提供的是工作，光原則是提供機會

目前布農對於改善原住民就業議題所提供之服務，主要都是在園區內以提供職缺的方式來進行。像是早期的原住民藝術家雕刻，一直到現在的產業發展，像是園區內的各種工廠、咖啡屋、餐廳…等，都是可以讓原住民勞工獲得就業機會的地方。也由於愛農事業有限公司目前正在推廣有機農業的概念，布農文教基金會與附近農戶的契約種作，其實也直接或間接的對附近原住民農戶的經濟情況造成改善。

而光原所提供之服務，主要是以信德基金為主，其藉由微型貸款的提供，來提高原住民農戶改善經濟情況的可能性，不過目前只有瑪納的會員可以接受到這樣的服務。因此，像是瑪納所提供的信德基金或是教育訓練...等，若沒有成爲瑪納的會員，一般的原住民勞工與農戶其實是沒有辦法參與或是申請的。

綜上所述，目前兩個組織在改善原住民就業的相關服務提供上，雖然提供服務的種類不盡相同，但是都帶有一個相同的特色，那就是服務提供的對象，其實都是局限於和組織關係較爲密切之團體。舉例來說，布農文教基金會的主要員工都是附近部落的居民，而約定契約的農戶也是如此；相對的，瑪納有機文化生活促進會提供服務的對象也是以會員爲限，對於居住較遠或是非會員的原住民而言，兩個社會企業所提供的服務，其實是很難去改善它們的經濟情況的。

陸、目前僅有布農關注原住民教育程度的提升

布農對於原住民普遍存有教育程度低落問題之因應，主要是集中於在學教育之進行。其做法主要是針對布農園區中的青少年進行課後輔導；在課後輔導的推行上，布農文教基金會則是要求參與課輔的青少年每周要進行英文考試。除此之外，布農對於想繼續深造的青少年，也提供了所謂的休學制度。當地原住民青少年則可以透過這個模式，先去工作賺錢，再用這個錢去達到進修的目的。

而光原對於原住民教育低落的問題，目前其實是沒有採用任何的方案或方法，來設法提升原住民教育程度。光原在教育上強調的重點，仍是所謂的自我雇用以及主體性的概念，所以目前是沒有提供任何措施是與提升原住民教育水準有關的。

透過此面向之比較，其實可以很明顯的看出布農與光原對於原住民教育看法上的不同。布農文教基金會由於發展背景的關係，其一開始是從教育營，進而轉型爲幼稚園，最後則是以基金會的型式來運作。在這些階段上雖然關注教育的比重是有在發生變動的，但仍可發現布農文教基金會對於原住民的教育還是相當的重視。反觀光原這部分，由於其抱持使命的不同，其在教育面向關注的重點，則是集中於所謂教育主體性概念的推廣上，反而不將焦點放在原住民教育水準的提升上，這也是兩個組織在關懷原住民教育面向上很不一樣的思維。但有一點仍需特別注意，那就是兩個社會企業在運作上，其實都相當重視原住民文化的保存與維持。

柒、兩個社會企業在資訊的傳遞上仍受限制

目前布農在傳遞就業訊息管道的使用上，仍是以傳統的人際關係爲主。這是

因為目前所能提供就業服務的範圍，主要就是以附近的原住民部落為主。當園區內有人力需求的情況時，布農只要透過員工去單獨詢問、貼海報、甚至是廣播...等方法，其實就可以輕鬆的招募到人力，並不需要藉助像是網路或是人力銀行...等平台之力量。

光原對於原住民存有資訊落差，也就是無法有效接受到各種資訊的現象，目前是沒有採取相關的改善措施。因為光原目前在有機農業的推行上，都是和擁有土地的原住民農友合作，故在合作對象的挑選上，其實是設有一些條件的限制，而合作對象的找尋也是光原主動找尋。所以，在相關訊息的獲得上，並不是所有的原住民農友都獲得相關資訊。

對於原住民存在資訊落差這個問題，兩個社會企業在這個面向上的比較，所呈現出的結果其實大同小異，就是並沒有特別針對這項問題，提出所謂的解決方法。布農目前傳遞訊息的方式，仍是以人際關係為主，這或許是跟園區目前提供服務的對象，都是附近的部落有關。而光原合作的對象雖然也都是原住民，但要合作發展有機農業仍有條件的限制；所以在合作對象的選取上，光原都是主動尋找，故相關資訊並不是這麼容易能讓原住民勞工或農戶知悉。

捌、兩個社會企業在提升原住民工作能力之措施上，存有資格限制的情形

目前布農在原住民工作能力的提升上，也就是提供相關訓練這個部分，主要是以園區現有的設備，來教導員工相關技能的培養。目前所能提供的訓練項目則都是著重在餐飲、房務、文化表演、農業或是加工廠製造...等的部分，至於其他就業能力的培養，目前布農這邊是沒有額外再進行訓練的。

光原目前在提升工作能力的所採取的措施，是固定每月舉辦至少兩天、總共 16 小時的教育訓練；針對的對象則如同前述，同樣是以瑪納有機文化生活促進會的農友會員為主。

在工作能力面向的探討上，布農以及光原雖然提供訓練的種類不太相同，但都有提供相關提升工作能力之訓練。但以目前的資料來看，能夠接受訓練的對象，仍是以兩個社會企業的會員或是員工為主；對於非該組織的會員與員工，其實是沒有辦法接受到相關服務的。

玖、兩個社會企業目前能協助的家戶數約為 40 戶左右

布農目前措施所呈現出的成效，其實都是局限於園區周遭的原住民部落。因為其所採用之方式，主要就是透過園區內的人力需求來創造就業機會，進而使得

周遭的原住民勞工較有機會受雇，以目前的情形來說，園區總共佔地約 20 公頃，裡面約有 50 名左右的職工，其代表了整個布農部落的經營，大約支撐起了 50 個原住民家庭的經濟；除此之外，愛農企業股份有限公司底下隸屬的農業發展部和行政公關部，其透過專案上的合作，也因此產生出所謂契約種作的機會，一方面可以將有機農業的概念推廣出去，另一方面則是為周遭的原住民農民帶來改善經濟的機會。

目前光原在有機農業的推廣上，運作上已經較為成熟的地區，主要是以嘉義阿里山以及南投兩個部分；而這兩個地區和光原合作的農戶數，總計約為 38 個家庭左右，這就是目前和光原在有機農業推行上較為成熟的部分。

綜上所述，目前兩個社會企業對於原住民就業問題改善之成效，若是以能受到幫助的戶數為單位來計算，兩個社會企業目前能夠幫助的戶數大約都是 40~50 戶左右。布農主要是受到整體旅遊環境的影響，其全盛時期最多有雇用到 150 名職工；但從八八風災開始，台東的旅遊業嚴重受創，因而園區內的雇用人數開始遞減至約 50 名左右。光原在這個部分的限制，主要是受限於該地是否適合發展有機農業之考量，在這些條件所造成的限制底下，直接或間接造成了有機農業的推行不易，所以目前在有機農業合作較為成熟的部分，僅限於 38 個農戶左右，開發農地約 10 多公頃。

第二節 研究建議

依據本研究所得出之研究發現，共提出下列幾點研究建議：

壹、在社會企業運作上可考慮納入志工的使用

本研究探討的兩個社會企業，在平時業務的運作上，志工的運用其實都是相對稀少。以布農來說，目前只有雙福部的運作才會運用到志工，且使用志工的時段則多集中在寒、暑假，在平常運作部分幾乎沒有；而光原則是只有所謂的休閒旅遊志工，且其著重的是生態保育觀念的認識與顧客關係建立，並不是在協助社會企業的運作。

但本研究認為，志工的使用不但是社會企業在人力資源使用上的一項特色，它更可以是一股組織運作的助力。像是布農文教基金會目前就有與公關公司合作，如果能在理念認同的基礎上，找到具有專業能力的志工進行協助，其不但可以協助理念的推廣與達成，另一方面更可節省組織開銷。所以，本研究認為在社會企業的平時運作上，若能加入具有專業能力的志工進行輔助，這對社會企業的運作必定會有助益。

貳、改善原住民就業問題或許可朝向農業發展

透過布農以及光原的案例可得知，目前兩者在關注原住民就業議題上，其同樣運用了發展有機農業的模式。如同研究發現所述，本研究認為兩個社會企業都選擇用有機農業的模式，其最主要的原因就是考量原住民本身擁有的資源以及周遭的環境因素。在此考量之下，或許政府往後在制定原住民就業政策時，可以思考光原所倡導的「自我雇用」概念，以原住民本身擁有的資源為政策制定的主要考量，或許在改善原住民經濟狀況或是文化維護上，可以達到不錯的成效。

參、改善原住民就業問題應特別注意原住民文化的維護

同樣透過布農以及光原的案例得知，兩個社會企業在改善原住民就業問題所採取的途徑與方法，雙方之間或許不盡相同；但其中有一點卻是完全相同的，那就是兩個社會企業其實都相當重視原住民文化的維持與保護。無論是布農園區中隨處可見的原住民文化記事，或是光原所提倡的自我雇用理念，其在在顯示了這些改善原住民就業弱勢所使用的方法與途徑，其實都有與原住民文化維持與保護做連結。由此進行推論，原住民本身擁有的特殊文化，或許可被視為原住民相關政策推動成功與否的關鍵；若能在原住民相關議題上更加重視原住民文化的維持與保護，或許可以對原住民朋友產生更大的影響力，進而達到預期的政策執行成

效。

第三節 後續研究建議

本研究對於我國社會企業運作模式之討論，討論的重點其實多集中於我國社會企業的實際運作情形，像是社會企業發展的策略與背景、目前的組織架構、欲達成的使命、人力資源的使用以及目前提供的相關服務，這些都是本研究在探討上的重點。對於目前社會企業改善原住民就業狀況之探討，則由於兩個社會企業提供的服務其實不盡相同，也因此很難找出一個合理且公平的指標，去衡量兩個社會企業究竟對於改善原住民就業情形是較有成效的。因此，本研究所做之探討，目前只能透過一個相同的架構，來了解在此構面之下，兩個社會企業是如何進行運作的。

在後續研究建議上，本研究認為研究者或許可將後續的研究重點，放在原住民的文化維持上；而原因則如同研究建議所述一樣，本研究透過布農以及光原的個案得知，在社會企業改善原住民就業問題的途徑與運用上，其實都相當注重原住民文化的維護。究竟社會企業為何要如此注重原住民文化的維持與保護？對於改善原住民就業問題而言，原住民文化又究竟會產生甚麼樣的影響？這或許都是後續研究者可以加以探討的一個面向。

除此之外，本研究在進行深度訪談時，受訪者也曾提及原住民員工在工作上常會有自信心不足之問題，對於原住民存在就業弱勢的情形來說，上述這種情形會不會是一個潛藏的因素，這或許也後續研究者可以加以探討的面向之一。

參考文獻

中文文獻：

- 王仕圖、官有垣、林家瑋、張翠予（2010）。工作整合型社會企業的角色與功能-台灣與香港的分析比較。**人文社會科學研究**，4（2），106-130。
- 刑瑜（2006）。台灣表演藝術非營利組織之行銷關係研究。**行政暨政策學報**，(42)，183-234。
- 江明修（2002）。**非營利管理**。台北：智勝。
- 呂朝賢（2008）。社會企業與創業精神：意義與評論。**政治大學社會學報**，(39)，81-117。
- 巫銘昌（1998）。都市原住民就業輔業措施之建議。**原住民教育季刊**，(9)，59-70。
- 巫銘昌、黃燕萍（1998）。企業界主管對於原住民就業問題態度研究。**原住民教育季刊**，(11)，1-30。
- 李庚霽（2006）。促進原住民就業相關措施之檢視與芻議。**就業安全**，5(2)，26-33。
- 李健鴻（2009）。公共就業服務體制的有限分權化與差異調控分析。**台灣民主季刊**，6(2)，127-168。
- 李柏諭、楊昊、張喆（2009）。國際非政府組織的產業化策略：以日本和平船為例。**東吳政治學報**，27(3)，117-167。
- 周海娟（2002）。澳洲社區發展就業方案--原住民就業的搖籃。**社區發展季刊**，(100)，297-313。
- 官有垣（2000）。非營利組織在台灣的發展：兼論政府對財團法人基金會的法令規範。**中國行政評論**，10(1)，75-110。
- 官有垣（2008）。台灣第三部門的就業：2005年調查研究資料的分析。**臺大社工學刊**，(16)，45-86。
- 官有垣、杜承嶸（2009）。台灣民間社會團體的組織特質、自主性、創造與影響力之研究。**行政暨政策學報**，(49)，1-38。
- 林桂碧、狄明德（2004）。**發展第三部門與創造就業**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告（編號：NSC91-2412-H-030-004-SSS），未出版。
- 林淑馨（2006）。日本地方政府的非營利組織政策：以三重縣與神奈川縣為例。**公共行政學報**，(21)，39-72。
- 林淑馨（2007）。日本政府與非營利組織協力關係之分析—以橫濱市和箕面市為例。**行政暨政策學報**，(45)，73-114。
- 林淑馨（2008）。**非營利組織管理**。台北：三民。
- 林鍾沂（2004）。**行政學**（初版）。台北：三民。
- 邱汝娜（2002）。整合資源建構原住民就業服務完備體系。**就業安全**，1(2)，75-81。
- 孫煒（2006）。非營利組織績效評量的問題與對策。**政治科學論叢**，(28)，162-202。
- 高寶華（2006）。**非營利組織經營策略與管理**（初版）。台北：華立。

- 張清富 (1993)。原住民的就業問題。 **就業與訓練**， **11(5)**， 7-9。
- 莊文忠、徐明利、張證文 (2009)。非營利組織的議程設定與政策倡議的形成：質化研究的驗證。 **公共行政學報**， **(33)**， 121-163。
- 陳全成 (1997)。流離的原住民--就業與教育問題探討。 **原住民教育季刊**， **(8)**， 55-65。
- 陳向明 (2009)。 **社會科學-質的研究**。台北：五南。
- 彭文賢 (1996)。 **組織結構**。台北：三民。
- 彭淦雯、巫偉倫 (2009)。非營利組織參與治理代表性與課責－以出版品分級評議為例。 **台灣民主季刊**， **6(3)**， 87-123。
- 黃坤祥、游皓瑋 (2006)。高屏澎東地區原住民參與職業訓練就業輔導行為意向之探討。 **公共行政學報**， **(21)**， 1-37。
- 鄭勝分 (2005)。 **歐美社會企業發展及其在臺灣應用之研究**。國立政治大學公共行政系博士論文，未出版，台北。
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。 **政策研究學報**， **7**， 65-107。
- 鄭勝分 (2008)。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。 **公共行政學報**， **(27)**， 199-206。
- 鄭惠文、彭文賢 (2007)。非營利組織財務資訊的公開報導：美國經驗與其意涵。 **行政暨政策學報**， **(44)**， 1-42。
- 盧政春 (1999)。社會權保障與原住民就業輔助。 **東吳社會學報**， **(8)**， 195-221。
- 蕭新煌 (2004)。台灣的非政府組織、民主轉型與民主治理。 **台灣民主季刊**， **1(1)**， 65-84。
- 謝高橋 (1993)。外籍勞工與原住民就業問題。 **就業與訓練**， **11(5)**， 10-12。
- 謝高橋 (1996)。原住民就業服務措施的檢討與建議。 **就業與訓練**， **14(3)**， 29-32。
- 謝祿宜 (2003)。 **社會產業、社區與永續發展：布農基金會的個案分析**。行政院國家科學委員會專題研究成果報告 (編號：NSC91-2412-H-309-003-SSS)，未出版。
- 鍾京佑 (2003)。全球治理與公民社會：台灣非政府組織參與國際社會觀點。 **政治科學叢論**， **(18)**， 23-52。
- 蘇癸玲 (1996)。都市原住民就業概況及職業輔導問題之探討。 **社教雙月刊**， **(75)**， 28-33。
- 顧忠華 (1999)。公民結社的結構變遷-以台灣的非營利組織發展為例。 **台灣社會研究季刊**， **(36)**， 123-145。
- 顧慕晴、盧佩婕 (2008)。我國公部門原住民工作權保障之研究。 **國家菁英**， **4(1)**， 19-42。

英文文獻：

Austin, James. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and business*

- succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Babos, P., Clarence, E. & Noya, A. (2006). *Reviewing OECD experience in the social enterprise sector*. An OECD LEED Centre for local development international seminar held in conjunction with the third DECIM roundtable, Italy.
- Brinkerhoff, Jennifer M.(2002). Government – Nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, **22**: 19-30.
- Feiock, Richard & Hee Soun Jang(2009). Nonprofit as local government service contractors. *Public Administration Review*. **July/August**: 668-680.
- French, Wendell, L. & Bell, Cecil. H. Jr. (1995). *Organization development : behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hal. L
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr. & Woodman, R. W. (1992). *Organization Behavior* (6th ED.). St. Paul: West.
- Kast, F. E. & Rosenweig, J. E.(1979). *Organization and Management: A System and Contingency Approach*.(3rd ED). New York: McGraw-Hill.
- Kuan, Yu-Yuan et al. (2009). **Study on the nonprofit sector in Taiwan: Policy, community, and collaboration**. Presented in the 6th ISTR Asia and Pacific Regional Conference. Taipei.
- Kuan, Yu-yuan (2006, June) . *Social Enterprise Development in Taiwan*. Central Policy Unit and Commission on Poverty, The Government of Hong Kong Special Administration Region.
- Musso, J. A., Kitsuse, A. & Cooper, T. L.(2002). Faith organization and neighborhood councils in Los Angeles. *Public Administration and Development*, **22**: 83-94.
- Pagnani, Marrisona. (2003). Environment NGOs and the fate of the traditional Nation-State. *Georgetown International Environment Law Review*, **15**(4): 791-808.
- Salamon, Lester. M. (2003) .*The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Srivastva, Suresh. & associates(1983). *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weerawardena, J. & Mort, G. S.(2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, **41**, 21-35.

網站資料：

台灣公益資訊中心 (2002)。2002 年台灣基金會普查摘要，2010 年 7 月 31 日，

取自：網址 <http://www.npo.org.tw/NPODev/index2-1.asp>
全國法規資料庫（2001）。原住民身分法，2010年7月22號，取自：網址
http://law.moj.gov.tw/News/news_detail.aspx?id=263&k1=%e5%8e%9f%e4%bd%8f%e6%b0%91%e8%ba%ab%e5%88%86%e6%b3%95
行政院原住民族委員會（2009）。97年就業狀況調查統計，2009年10月23日，
取自：網址
<http://www.apc.gov.tw/main/docList/docList.jsp?cateID=A001114&linkParent=49&linkSelf=339&linkRoot=4>
內政部（2010）。內政部統計年報-中央政府所轄人民團體，2010年12月08日，
取自：網址 <http://sowf.moi.gov.tw/stat/year/y04-01.xls>
Social Enterprise Alliance（2010）。What is Social Enterprise，2010年9月7日，
取自：網址 http://se-alliance.org/about_movement.cfm

附錄

訪談題綱：

一、請問是什麼因素或情形讓貴 組織選擇了使用企業運作的方式來進行營運，進而關注原住民就業議題？而在此情形下，又為何是選擇了這樣的策略與作法？

二、在具備企業運作的特性下，貴 組織的結構與編制是進行如何配置？

布農：

1. 請問「管理部」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
2. 請問「文化產業部」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
3. 請問「雙福部」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
4. 請問「行政公關部」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
5. 請問「農業研發部」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？

光原：

1. 請問「生產組」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
2. 請問「培育組」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
3. 請問「加工組」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？
4. 請問「行政組」在運作上負責的業務為何？又是如何進行運作？

三、在具備企業運作的特性下，貴 組織對於對於改善原住民就業議題，欲達成的目標與使命為何？

四、在具備企業運作的特性下，貴 組織在人力資源的使用（如：職工以及志工的運用）是如何進行配置？

五、在具備企業運作的特性下，貴 組織提供了何種服務？

六、相關研究指出教育程度低落是原住民就業不易的因素之一，對此問題如何進行因應？

七、對於原住民存在較容易存在資訊落差之情形，對此問題如何進行因應？

八、研究指出原住民在面對求職時，較易存在著工作能力不足（不具備市場工作需求能力）的問題，對此問題如何進行改善？

九、目前貴 組織對於改善原住民就業問題之成效為何？

訪談代號：B1

受訪者職稱：董事長

訪談日期與時間：2011／04／18 PM：2：15～2：52

訪談地點：布農部落休閒農場

訪談者：那師母首先要請問您，您對於基金會，就是您投入基金會的運作已經有多少年了？

受訪者：大概已經十六年啦

訪談者：十六年

受訪者：對對對

訪談者：好的，那首先我們就從第四個問題開始好了，或許就像我們剛開始說的，您可以從基金會的開始運作開始談，就是一路基金會的發展以來，以覺得是甚麼樣的元素，開始讓基金會開始使用也就是企業運作的方式來讓組織運作這樣，那在這樣的情形之下，又為何是使用這樣的策略以及做法？

受訪者：因為，恩~~~一九八四年，就一九八四年白牧師到桃源村延平鄉這個地方來當那個社區的牧師，因為我們兩個都是社區的牧師。

訪談者：對。

受訪者：那這個地方是他的故鄉，所以他選擇在這裡，因為他一直對他的布農族有負擔，覺得要怎麼改善這裡的生活，或是一些教育阿，因為之前就是喝酒的問題很嚴重阿。

訪談者：您說就是原住民目前這裡的問題？

受訪者：不是，那是將近三十，二十幾年前。

訪談者：是。

受訪者：將近是三十年前。

訪談者：您說就是當時酗酒的問題很嚴重？

受訪者：是，反正就是他剛剛來這邊當牧師的時候，

訪談者：是

受訪者：那個時候就是有一段時間很長了，不知道有多久

訪談者：是

受訪者：可能是十年二十年，有一段時間，從很小的時候就看到布農族就是輪流在那種酗酒阿、家暴阿、有時候是意外死亡，撞死、車禍死、肝硬化、病死的。他就一直覺得怎麼不能逃脫那種厄運，所以他才去讀神學院，就是回來想當牧師。一九八二從神學院畢業回來，開始在社區當牧師，大概也做了十幾年吧，從一九八二到一九九五看有多久，大概就是做了十幾年牧師。

訪談者：恩

受訪者：就是在教會裡，從一九八二到一九九五這個期間。

訪談者：恩

受訪者：他都是在做牧師。他是覺得說，那個時候在社區做的是教育工作，就是請那個大專生，像是你們這個樣子，研究所的，就是暑假寒假來這邊做這個課業輔導。

訪談者：您說是基金會一開始成立的時候？

受訪者：沒有，那時候還沒有基金會。

訪談者：喔，還沒有成立的時候。

受訪者：對

訪談者：但是牧師就已經有請像是大學生或是研究生來作像是課輔的動作這樣。

受訪者：二十七年前。

訪談者：二十七年前。

受訪者：對，開始就這樣做，一直做一直做，然後中間晚上他就去輔導那些孩子。爲什麼會這樣做，因爲~我們剛到的時候，剛來這個社區，他自己的故鄉。

訪談者：恩

受訪者：他可能看很多啦，那我是很新鮮啦，因爲我嫁給他就是二十九年。

訪談者：恩

受訪者：反正，我們這個就是再一起到教會、到牧師、到現在，總共就是二十九年，快要三十年。我剛開始的時候，那時候其實差不多二十八歲。

訪談者：恩

受訪者：就是~二十七年前，就看到都是那個自殺、喝酒的，女孩子也會，男孩子也會，誤喝農藥。因爲農藥以前，就是喝了酒後，也不是故意要喝，就是我喝給你看，就是，連那個農藥都放在家裡廚房，就我當時看到的就是這樣子。還有就是騎摩托車這樣，騎很快喝酒撞死了。

訪談者：恩

受訪者：常處理這些事情，不然就是家裡被查封，沒有工作，蓋了房子，跟銀行貸款，家裡就封了，銀行就封了，那我們就去幫她處理。幫他去找他台北，家裡就剩老人家，老人家兩個老的，家裡還有一些孫子在那裏，整個房子都要被查封了，就沒地方住阿。我的先生，就白牧師阿，就要到台北一家一家，就是她的孩子可能三個五個，在台北的工廠。

訪談者：恩

受訪者：找出來說，你們家被查封了，爸爸媽媽沒得住，那很多你們的後代，你們的孩子們，都沒地方去住這樣。然後你們要每個月繳多少錢這樣，就是把它收集起來，繳給銀行，負責給銀行。

訪談者：所以你那個是？

受訪者：就是跟銀行講好。

訪談者：恩

受訪者：就是你跟人家查封，就是幫他們弄。因為它們不會處理，他們不會處理這種債務問題。

訪談者：是

受訪者：所以我們就是在那個時候做那樣的事，像是老人家沒辦法去醫院的，我們就去載它們去醫院。

訪談者：是

受訪者：我們以前偶爾也做這個工作。

訪談者：所以其實您現在這個背景跟您基金會的發展其實是有類似的地方？

受訪者：就是，其實是延續啦。

訪談者：對

受訪者：每一個階段走不一樣的路而已。

訪談者：恩

受訪者：我那個時候我們是剛去，在沒有財力的情況下，其實是有，其實是有三個階段。

訪談者：恩

受訪者：第一個先是，先是做這些服務的工作。

訪談者：是

受訪者：第二個階段就是設立幼稚園

訪談者：是

受訪者：就是來給小朋友讀幼稚園不要錢。

訪談者：不要錢？

受訪者：是很有名的幼稚園。

訪談者：是

受訪者：那時候是臺灣第一個幼稚園，私立的，自己設的，私立的，原住民自己管的。

訪談者：是，那請問您像是設立幼稚園也是用自己的經費嗎？

受訪者：當時是用自己的錢。

訪談者：是

受訪者：那時候白牧師本人，白牧師自己開戶頭喔，開那個郵政劃撥戶頭。那時候沒有基金會阿，就只有白光勝三個字，就很多人捐錢給他了。

訪談者：是

受訪者：就是用那個錢去設立幼稚園，70 幾個小朋友，通通沒有錢，都不用付錢。

訪談者：是

受訪者：幫它們照顧這這樣子，第一個階段就教會；第二個階段就幼稚園，做了七年；後來有基金會才做基金會，這是第三個階段。

訪談者：所以您說幼稚園的部分

受訪者：也做了差不多七年

訪談者：七年之後就是就停掉嗎？

受訪者：那個時候是要搬離這個、做這個、這個基金會阿

訪談者：恩

受訪者：就開始很多大量的財力阿、人力阿，投資在經營這個

訪談者：恩

受訪者：那個時候，七年之後，學校很多附小，附設學校都有幼稚園，而且越來越少子化。

訪談者：恩

受訪者：很多那個附小的幼稚園都可以接納了。

訪談者：恩

受訪者：以前是沒有甚麼幼稚園可以讀。

訪談者：所以您剛說有 70 個小朋友

受訪者：對

訪談者：那個是全部都在這裡

受訪者：對

訪談者：後來就分散掉了？

受訪者：後來就~很多地方都有幼稚園阿。而且小朋友越來越少

訪談者：是

受訪者：其實不需要幼稚園了

訪談者：恩

受訪者：那就大家都~現在的那個~很多榮田國小的托兒所，那個幼稚園還不夠學生ㄟ

訪談者：恩

受訪者：學校有，現在是學校有，但是小孩子不夠。

訪談者：恩

受訪者：那我們的~剛好我們那個時代，我們是小朋友很多，沒有幼稚園，所以我們才辦那個幼稚園。階段性的啦。

訪談者：是

受訪者：階段性的啦，階段性的任務，階段性的完成。

訪談者：恩

受訪者：剛開始是因為那個老的沒人照顧。老人他要去看病，我們送他去看病。小朋友要讀書，沒錢，我們就是想辦法幫她~幫他找一些生活費

訪談者：恩

受訪者：教育費，一些費用給他。然後就是暑假，叫他來教會，課輔。就是請大專生來。

訪談者：恩

受訪者：大學生這種~我們已經辦了二十幾年，就是請他們來教這些孩子。可是現在就不一樣啦，現在那個學校都，原住民學校晚上都還有那個課業輔導，連暑假也有

訪談者：連暑假也有，您是說一般的學校？

受訪者：現在原住民學校

訪談者：喔

受訪者：像我們現在上到五~四點鐘下課對不對？

訪談者：恩

受訪者：七點還有

訪談者：您是特別指原住民學校嗎？

受訪者：我不知道其他地方的，我覺得~

訪談者：您是說這附近的

受訪者：恩~這附近的國小國中都這樣

訪談者：因為原住民學校如果是法律上的定義，他是泛指原住民學生比例特別高的學校

受訪者：對阿，全部都是原住民阿

訪談者：嗯嗯

受訪者：那現在就沒辦法做晚上的~以前二十幾年前做的，做那個課輔

訪談者：恩

受訪者：晚上就教它們讀書、檢查他們的功課。現在沒有，現在學校老師七點就給他們上課。隔壁我都沒有看到，這邊這邊晚上都有在上課，不一樣。

訪談者：恩

受訪者：階段性的啦，我覺得那個是小朋友沒得讀書啦，就集合讓他讀書，爸爸媽媽都不在。

訪談者：恩

受訪者：我們就照顧他

訪談者：是

受訪者：那~解決那個車禍案件阿、房子查封案件阿、還有肝硬化在醫院沒得繳錢阿，我們也去幫他找社會資源去幫他付醫療費

訪談者：恩

受訪者：初期是做這個啦，後來第二階段就做幼稚園

訪談者：恩

受訪者：那時候還是白牧師個人的戶頭，那時也沒有人不相信他阿，就匯錢給他，也沒有收據阿

訪談者：您說那個時候，白牧師其實有一個~

受訪者：有一個叫做延平教會教育基金，也沒有這個帳戶喔，那個收款人，那個帳戶的戶頭，有那個名字誰，也不是甚麼教育基金，也不是教育甚麼，也不是這個喔，抬頭是白光勝，就很多人還是匯錢給他。

訪談者：您是說一般社會大眾？

受訪者：沒有，教會捐。

訪談者：喔，教會

受訪者：對

訪談者：所以背景可能就是跟教會~

受訪者：對，跟教會有關。因為這樣的一個戶頭，弄了七年的教育，這邊的孩子讀書都不用錢。

訪談者：是

受訪者：還請了一個園長、一個主任、三個老師

訪談者：是，這是您說的第二階段。

受訪者：對

訪談者：就是幼稚園這個階段

受訪者：都沒有開收據甚麼，就是寫一個很簡單的收據給它們，並沒有國稅局啦，甚麼政府認定的，都沒有

訪談者：恩

受訪者：可是還是很多人捐錢給他

訪談者：是

受訪者：那那個幼稚園可以維持這麼久

訪談者：七年

受訪者：對，那是第二。後來就~在民國八十三年，就是一九九四年的時候

訪談者：恩

受訪者：那時候白牧師就覺得說，這樣子，我幫助孩子幫助老人，可是我還是沒有辦法解決他們的問題，小孩子還是要長期跟他們的父母在一起，因為父母親都是在台北、高雄，可能二十年三十年才回來。那孩子都已經三十歲啦，那小孩子從一年級、二年級，到國中三年級，到高中三年級，這整個九年，到國中九年，ㄟ…這樣十二年對不對，總共這樣十二年，父母親都沒有跟孩子成長ㄟ。

訪談者：恩

受訪者：孩子是孩子，爸爸媽媽都在都市…在都市工作就喝酒，有時候還會鬧事，回來還會打他們，回來還會鬧事，孩子還會…就跟阿公阿嬤生活。那我們就會覺得家庭結構都瓦解了。

訪談者：恩

受訪者：家不像家，沒有家庭功能

訪談者：恩

受訪者：一個家庭，你看我們前面有一個雕像對不對？一個銅雕，一個老人家、一個小孩，那是一個阿公，一個孫子

訪談者：恩

受訪者：中間的爸爸去哪裡？沒有，那個是一個很諷刺的雕塑品ㄟ，那是失落的部落ㄟ。

訪談者：隔代教養的問題~

受訪者：對阿，整個部落都沒有年輕人，只有老人跟小孩，所以在基金會開始的前一年，他開始思考他要營造一個產業，起碼讓五十個家庭、一百個家庭可以受到照顧。

訪談者：恩

受訪者：他的夢想實現了

訪談者：恩

受訪者：十五年後就是這樣子阿，而且那個是十六年前~一九九四年，民國八十三年時候在想這個事情，只有在想而已，然後藍圖就出來了。就是你剛才看到的、走過的那邊，還有下面很多啦~

訪談者：恩

受訪者：甚至以前我們還經營紅葉溫泉~

訪談者：有，我有看到相關的資料。

受訪者：我們所有的佔地二十坪，阿不是，二十甲。這就是他的夢想，就是給一些年輕人提供工作機會。我們就從一九九五年開始就經營這個，咖啡屋、劇場、餐廳、住宿~

訪談者：您說一開始成立的時候，這些設施是都有的？

受訪者：沒有，一個一個蓋。

訪談者：但是都有在規劃中？

受訪者：就是他自己的夢想，他也沒有叫人家畫，他自己就是有甚麼錢就做甚麼

事。

訪談者：所以這些經費都是還是白牧師自己的？

受訪者：不是不是，一九九五年成立基金會以後就有人捐款阿，慢慢也有人來消費啦，一部份是人家消費的錢，一部份是人家捐的。

訪談者：您所謂的消費是？

受訪者：就是進來看表演阿，不過前三年是沒有收費的。

訪談者：是

受訪者：前三年沒有收費。

訪談者：所以您說前三年收費的時候，像是表演這些部分其實都有，但是是沒有收費的。

受訪者：對

訪談者：但是您說後三年之後就開始有收費還有一些捐助，之後就持續在擴大基金會的運作這樣子~

受訪者：對，從沒有到有，目前所有的建物阿，現在大概有一億，包括買的土地，這都是從沒有，完全沒有錢，我們兩個也不是企業家阿

訪談者：是

受訪者：那我們就是剛開始要做的時候，Seven 有捐款一千兩百萬。

訪談者：有，這個我有從資料上看到。

受訪者：就從這個開始做，十年之後，十周年之後它們再捐一次，那時候剛好是二〇〇五年南亞大海嘯，我們跟他們同時在競爭這個錢，可是我們那時候，就是那個小零錢，我們就收到一千五百萬~

訪談者：一千五百萬？

受訪者：所以我們就是這樣子，包括下去河堤我們有一個公園，河堤套房，還有過去我們有一個竹林愛屋。河堤是十六間套房，對面那個竹林愛屋也是十六間套房，旁邊還有一個精油的提煉工廠

訪談者：恩

受訪者：旁邊還有一個竹炭的窯，所以這個所有的這一些經費，大部份都是自己經營，然後有部分，比例我們是沒有算得很清楚啦，部分是像 Seven 這樣子的捐款。

訪談者：所以您是說像 Seven 就捐過兩次？

受訪者：恩

訪談者：一次是一千兩百萬，一次是一千五百萬

受訪者：對，就是這樣子慢慢走過來~

訪談者：所以像我一開始問您的問題，基金會是甚麼時候開始使用營利的方式，大概就是在基金會開始運作的三年後？

受訪者：也不是，是在 2002 年。

訪談者：2002 年？

受訪者：2002 年開始登記，開始登記的原因是~那時候標紅葉溫泉，花東縱谷他就是交通部觀光局花東縱谷室，他們擁有這個紅葉溫泉，它們要 OT 給業主做，可是他叫我們要拿營登（營利事業登記），我們沒有公司也沒有營登，所以我們董事會就開，我們就去辦理一個五百萬的資本額，就是~叫做愛農公司，愛農事業有限公司，就是愛布農族的意思，愛農事業有限公司，這就是我們社會企業的主體。所以現在我們布農部落經營的主體就是愛農事業有限公司，你拿我們的發票，ㄟ..拿一張發票來，裡面有沒有發票，你看…所以在二〇〇二年就把它畫分，基金會歸基金會，布農部落就布農部落。

訪談者：恩

受訪者：布農部落的經營，完全以這個公司為主。這個…就是愛布農的意思。

訪談者：恩，愛農事業。

受訪者：就正式的成為社會企業。

訪談者：是

受訪者：以前還是基金會，現在當然也是啦，就是說走向啦，走向企業的經營，是用愛農在走。那那些捐款給布農文教基金會，就做小孩和老人的教育基金。

訪談者：恩

受訪者：就是把他們區隔起來，因為他們是說要用公司去標啦，所以才去申請。因為國稅局說這樣的帳比較好做。因為在 2000~民國 91 年吧，其實我們有發生一個重大的案子，國稅局的重大案子。就是那時候九十一年時候，我們就是賣那個套票。

訪談者：套票？

受訪者：那個題目叫做「愛馨愛農」，你可以去國稅局查那邊有，愛馨就是愛勵馨啦、愛農就是愛布農基金會。

訪談者：喔~您說的就是那個勵馨基金會。

受訪者：對，愛馨愛農兩人同行。它們要做一個甚麼…中途之家阿沒有錢，那我們是要重建下面，是要標溫泉，所以我們兩家基金會就合在一起，叫做愛馨愛農合作計畫。結果我們就這樣賣票阿，賣套票。來這邊布農之旅多少天，3300，我們就收了很多的錢。

訪談者：是

受訪者：好像也給了勵馨五、六百萬，我們自己也有了一些錢，一、兩千萬吧。後來不知道經過了幾年，國稅局就來了。

訪談者：所以您說這個其實主要是以布農為主導的一個活動？

受訪者：我們跟他合作阿，

訪談者：是，就是一樣是來這裡旅遊，但是部分的捐款會給他們…

受訪者：但是我們就是，不是開發票是開捐款，他就說這不行。

訪談者：喔？

受訪者：以前他們，它們沒有注意到這個…結果罰了五百多萬。

訪談者：這個事件罰了五百多萬？

受訪者：那個時候是因為大家對稅法都不懂，因為如果我們知道…假設三千塊啦，5%是多少？

訪談者：15

受訪者：15 塊，那 3300 的 5%我們就是要提撥給國稅局，你叫做社會企業還是有稅務的問題。

訪談者：是

受訪者：那時候我們不知道阿，我們就沒有~。

訪談者：對

受訪者：後來國稅局來追，漏稅，營業稅，漏稅

訪談者：恩，就是基金會是當捐款來處理，可是國稅局認為這是買賣，所以？

受訪者：它們認為這是買賣，他們認為這本來就是買賣阿，他們還說甚麼叫做社會企業，其實政府也很難去做出一個正確的那個~

訪談者：是

受訪者：如果是以基金會的立場，這個是提供給原住民讓他去工作阿，你怎麼可以，可以把它當作營利？對不對？他所有的錢都是做原住民的阿，他沒有把錢放進口袋裡，最後都還是回到，回到這個甚麼，就是需要幫助的人阿。勞力甚麼，勞力支出，他們就那個國稅局，國稅局的術語啦。

訪談者：他們是用他們的定義去看這個事件，所以就認為他是所謂的買賣，而不

是捐贈？

受訪者：對、對，阿我們開捐款收據。

訪談者：是

受訪者：那就有罰錢阿。後來我們就想乾脆把它分開，你要捐給基金會就基金會，愛農要怎麼經營就怎麼經營，所以你該打 5% 的，我們現在都打 5% 阿

訪談者：是，所以您說基金會的部分是只用在小孩和老人的方面嗎？

受訪者：是，還有一些藝術阿、文化阿，我們有一些藝術品的創作阿、我們有辦一些活動阿，教育阿、環保阿，甚至河川保護阿，人文的阿，社區關懷的阿，其實就是這方面就對了。我們總共有六大宗旨，老人關懷，信仰阿…那個在我們辦公室那邊有，有六大關懷主軸。

訪談者：所以您說目前基金會和這個愛農事業股份有限公司是切割的？

受訪者：是切割的。

訪談者：所以愛農主要就是目前部落這邊有一些買賣的動作，都是~

受訪者：經營，對。其實這些都是爲了要讓它們有工作機會，但政府並不認爲這個叫做非營利，他認定這是買賣行爲，我們當時在做這個套票的事，我們還到最高法院去判。他還是認定以稅法你只要是賣這個套票、住宿…你就是營利。沒有甚麼公益不公益、社會不社會企業，營利組織你就是有銷售行爲，所以很重罰很重，一百七十幾萬本稅，還要五百萬的罰款。

訪談者：恩

受訪者：所以二〇〇二年就乾脆給他分開，政府現在其實也沒有那個策略阿。你說我們違法，我才要說他們公視違法。他公視如果你是他的會員，他送你一大堆它的產品。甚麼錄影帶阿、宋美齡的甚麼傳阿、甚麼甚麼好幾套的百科全書，那不叫販賣喔？它是他公司生產的阿，其實主要是錄影帶阿，公視是一個基金會阿，他這整個基金會它的運作是，它主要生產的產品是錄影帶阿、音樂帶阿；那我的產品是住宿卷阿。他送錄影帶可以，他都不用罰，我送住宿卷就要罰，他也知道它們理虧，罰我們很不對，但政策他們沒辦法反對。因爲他有跟我說，公視它比較大，他是國家的基金會，它們沒有被抓，那我們被查，其實她也是認爲公視也

是不對，他還用一個詞，公視那些拿出來都是舊的阿，都是不要的，所以給他們捐贈的那些捐贈人，講這種話是自我圓說啦。你懂我的意思嗎？勵馨喔，你只要捐給勵馨一千塊，它可以送你一件 T-shirt 或是幾盒巧克力，這個沒有營利嗎？

訪談者：看怎麼認定吧？

受訪者：對阿。今天他捐錢給我，我送她住宿卷，但是我要罰五百萬。其實在這個國稅局他們要罰我們的時候，它們也覺得…它們很不對，可是他們~他們也~

訪談者：可能就是法規這樣規定，它們就必須這樣處理。

受訪者：其實他們也只敢抓我們，不敢抓別人。

訪談者：恩？

受訪者：我們是原住民的基金會阿，他敢抓勵馨嗎？伊甸也是這樣在做阿，他敢抓公視？這個議題很好玩，你一直去理論還是怎麼樣，你可以發現到喔，其實法律只有對比較弱勢的才有用，對比較有力量的他是沒有用的。伊甸他們自己有跟我們說阿，它們辦音樂會一張三千塊，你不用買但是你捐給我，我就給你看，那這樣有沒有交易行爲？他音樂會阿，你捐三千塊給我，我給你看這一場，那這個有沒有營利行爲？有沒有，但是它們不會被抓阿。阿你捐給我三千塊，我給你住宿卷，阿我非法。所以法律只有這個…針對比較弱的…反正那錢也不是我的，是大眾的，是民眾的捐錢，今天你要罰一個弱小的基金會，那是你國稅局的事，你政府都沒有輔導原住民，看失業的問題怎麼解決，我是在做這個，我讓它們有工作機會。去罰的人心裡都怕怕的，怕遭到那個天譴。因為罰基金會真的是太慘忍，其實它們都有罪惡感啦，它們在講說..他們第一次碰到這樣，他們也不知道怎麼處理，反正那個罰就下來了，它們也不能更改。沒關係啦，反正基金會也是來自於大眾，從以前我們就是沒有到有阿，那麼多豐豐富富的資源進來，那就是自然進來的阿，對不對，也不是我自己就可以去創造的阿，這是社會大家的錢。

訪談者：所以基金會就是經歷過這一段，之後就分開經營？

受訪者：對，這一點很棒啦，這是企業化…社會企業必須要面對的問題啦，如果你是一個基金會，你之後要走向一個比較有組織的…你一定會碰到這個問題。

訪談者：的確是這樣沒有錯，就像我剛跟您說的，不管是那種面向的社會企業，其實都有它會面臨到的問題。就是一般的企業的非營利組織化，它就會有所謂認同的問題。同樣的，非營利組織企業化就比較像基金會，如果沒有分開的話，社

會大眾在捐錢的時候，的確也會有一些疑慮說這些錢真的是運用在非營利組織德的方面嗎？的確兩邊都有這樣的論述。那接下來想請問師母，就是目前基金會所提供的服務大概有甚麼呢？

受訪者：愛農公司，你現在講愛農公司會比較清楚。愛農公司就是你所認定的社會企業，

訪談者：是，你剛有提到說這裡的員工都是布農族的朋友？

受訪者：大部分啦。

訪談者：大部分？所以主要是當地的原住民？

受訪者：對，沒錯。

訪談者：所以愛農公司主要就是提供這個部分的就業服務？

受訪者：對，愛農公司主要就是經營社會企業。

訪談者：所以主要就是提供工作機會。那基金會方面呢？是否有提供一些像是培訓的動作？像是一些能力的培養上阿，基金會有做甚麼樣的推動措施嗎？

受訪者：基金會喔，基金會大部分都做一些關懷類的、教育方面的。還有一些孩子沒有錢讀書的阿，他和這個營利的比較沒有關係啦。愛農公司是要創造原住民的人力資源，它的重點是在這裡，活躍原住民的生產力量；那文教基金會是偏向教育孩子、引導他們、輔助他們，還有在經濟、財政方面。

訪談者：那您剛有提到一些就業的部分阿，像是這邊的雕塑、手工藝、甚至是這裡的咖啡，都是這邊原住民朋友在進入園區之後，這邊教導給它們的嗎？就是說或許它們原本沒有這樣的專長，像是我不會雕刻，那這樣的技術和成品，是進來之後學的嗎？

受訪者：沒有，這是原住民的藝術家來這邊雕刻。

訪談者：所以您剛說就業的部分，主要就是？

受訪者：交易行為啦。它們來刻，我給他們錢。就這樣。

訪談者：所以就沒有像是訓練這種比較~只是我有機會讓你可以來，但是~

受訪者：有啦，這看季節性啦，看那個時段性啦。前十年我們的確比較偏向這方面。就是 1995~基金會前十年，我們都比較偏向藝術文化上，甚麼出國演出阿，還有那些傳承布農八部合音阿，我們之前比較注重。還有研討會，藝術研討會。

訪談者：您說是布農基金會？

受訪者：對，前十年比較多是在做布農的事情，文化啦、教育。這五、六年則比較著重在產業的信念。怎麼樣服務客人？怎麼樣行銷？怎麼樣使這邊的環境更好？階段不一樣。

訪談者：所以主要就是提供工作機會？

受訪者：對，先回電一下喔。

訪談代號：B2

受訪者職稱：董事長

訪談日期與時間：2011／04／19 PM：8：30～9：02

訪談地點：布農部落休閒農場

訪談者：那師母我接下來要請問您的是，我昨天有請問過您，就是基金會目前職工和志工是怎麼去做運用的？目前基金會這裡的職工大概有多少人？

受訪者：ㄟ…大概是五十個左右。

訪談者：您說五十個，這是所謂專職的嗎？

受訪者：Part time 的大概三十，Part time 就是六、日阿、暑假阿，有連假的時候。

訪談者：所以您這說得是兼職喔？不算志工對不對。

受訪者：我現在說的都是職工的部分。它叫白玲屋，有沒有名片？

白：沒有名片。

受訪者：你應該要有名片怎麼沒有名片。

白：小角色沒有名片。

受訪者：要作名片喔。它是讀企管的，未來要讀企管的。

訪談者：是

受訪者：是我們這邊的孩子，就是它對我們這邊有自己的興趣啦。就是未來要做甚麼，要共同來經營啦。他讀長榮大學，可是他今年還沒有讀，他剛高中畢業，在這邊休學一年。因為我們這邊也一個制度。休學制度，就是我們的年輕人在考上大學之後休學，然後繼續工作賺錢，用這個錢去讀大學。自力更生的模式，國中畢業的也是一樣。它們都有經過兩年休學的訓練，嚴格訓練。

訪談者：那您剛說這裡目前有五十個職工左右。

受訪者：差不多四、五十個左右。

訪談者：您說還有三十位是兼職的？

受訪者：它不算啦，它是算全職的。有一些就是還在讀書的，就是六日來的，那叫打工生啦。

訪談者：那請問志工的部分呢？

受訪者：志工喔？志工你來講，志工是他在負責。

白：志工的部分我們就是每個寒暑假，就是暑假就是兩個禮拜為一期，寒假就是一個禮拜為一期。那志工的話，像是我們就會用網路阿，就是上網公告說我們這邊有志工這樣的一個需求，我們就會在網站…那回應的大部份都是大學生，都是各大學的大學生。志工的話有分兩個，一個是產業、一個是教育志工。那產業的話就是做我們這邊的工作，這邊的工作就是你所看到的小餐廳、大餐廳、咖啡屋、特產中心這邊做志工；那教育志工的話就是在我們那個村莊做教育的輔導。

訪談者：您說的是原住民的部落？

白：對。

訪談者：那請問是只有寒暑假有招募志工嗎？

白：應該是說最主要是以寒暑假為主，如果說平日你要來阿，其實也可以。

訪談者：也是可以的。

白：對

訪談者：那以寒暑假來說，每一次大概參與的人數有多少呢？

白：像我們暑假的話可能就比较多，暑假的話每一梯次都是二十個。對，都是二十個。那暑假的話，我們每十個志工就是會分配在產業、十個分配在教育。那暑假的話，我們每一梯次，我們都稱梯次，每一梯次是兩個禮拜，那兩個月就是四個梯次。

訪談者：那人的部分是不會重複的嗎？

白：不會重複。

訪談者：所以就是有將近八十位的志工。

白：對，除非它真的是繼續有感動想留在這邊，那就是有例外的也不一定。\\

訪談者：恩恩，那平常這邊是完全沒有志工參與的嗎？在這邊的運作上？

受訪者：我們這邊之前差不多就是有五個…差不多七、八個退休的老人，他們會來做肥皂，在咖啡屋打掃這樣，每一個禮拜。

訪談者：那這樣主要就是職工為主，在平常的運作上？

受訪者：對

訪談者：那要在請問您的是，我在看網站的介紹上，就是基金會背後其實還有一個董事會，那這個部份我想跟您討論的就是董事會以及一些基金會的編制。首先要請教您的是，在董事會的組成上，就是像您昨天說的，是以有教會的背景比較多？

受訪者：沒有錯。

訪談者：那請問董事會是由特定的教會在組成或是支持嗎？

受訪者：其實我們是一個獨立的財團法人，基本上應該是我們對社會大眾募款。可是我們這個基金會，跟勵馨，跟伊甸很像，因為我們三個基金會的董事都是教會的人。包括勵馨也是，伊甸也是，那還有我們布農基金會都是教會的團體。董事會的成員，包括董事長都是教會裡面的。那布農還有一個比較特殊的背景就是，大部分是長老會的，那勵馨或是伊甸可能就有其他…不一定是長老會的，但是我們的背景是長老會的。因為我們兩個也是長老會的牧師，我和白牧師兩個都是長老會的牧師，那我們的常務董事也是長老會的背景。

訪談者：所以您說這是董事會裡算是一個比較特別的地方。

受訪者：對，那還有兩個醫生也是長老會的。

訪談者：是

受訪者：背景啦，我們這個背景幾乎都是長老會的教會的。

訪談者：那要請問師母阿，基金會的運作和規劃，應該都是您和白牧師在負責對不對？

受訪者：恩

訪談者：那要請問您的是，董事會的決定會不會有時候影響到您在基金會上做的決定？就是造成一些改變？

受訪者：不會。

訪談者：所以董事會都是尊重您和白牧師所做的決定？就是很支持這樣？

受訪者：恩，可能是比較遠啦，天高皇帝遠，董事管不到，呵。比較是距離的問題啦。

訪談者：所以您是認為並不是沒有影響，只是因為距離比較遠，不太方便有一些討論的狀況嗎？

受訪者：我們前面十年大部分都有運作啦，很多重大決定都還是要董事會同意。

訪談者：您是說基金會成立後的前十年，董事會都還有積極參與基金會的運作嗎？

受訪者：對

訪談者：那您說之後就是您和白牧師~

受訪者：現在比較少了，之前有比較重大的事情，我們還是會去台北跟董事會報告。現在比較說~要集合這些人力的空間比較沒有。

訪談者：請問這是甚麼意思？

受訪者：就是常務董事蘇長老也退休了，慢慢在退休了，也不完全。還有那個勵馨的執行長紀小姐，它在公視有一個晚上的節目，它幾乎都是在台北，很難說要來。

訪談者：所以這就是您說的距離問題？

受訪者：對對對，不過我們如果有甚麼重大的事情，我們還是會去跟董事會討論。

訪談者：那我在一些研究的探討上~

受訪者：對不起喔，你說你在研究的探討上，你這些是在哪裡看的？

訪談者：就是期刊論文。

受訪者：論文喔，有一些我們的論文？

訪談者：有阿有阿，就是我有跟您說，我有看到一些討論說這邊的運作是一個很成功的例子，所以我才會挑選您這裡做為訪談的對象。

受訪者：就是有些人寫這邊的論文是不是？

訪談者：就是有人以您這裡為例，提到一些社會企業的運作這樣。

受訪者：可是我們自己看不到ㄟ。

訪談者：那個是比較學術的文章啦，可能一般人也比較不會想去看。

受訪者：網路上可以搜尋得到嗎？

訪談者：可以阿，您可以打一些關鍵字，或是找一些學術期刊的論文，其實是有對貴基金會的討論這樣。

受訪者：不是說論文也有寫負面的嗎？

訪談者：負面？

白：有正面也有負面的啦。

訪談者：它可能是說社會企業會面臨的一些問題啦，會討論，但也不是負面，可能就是學術上覺得這樣的運作模式或許是哪裡會比較有爭議的地方。

白：就是說做參考啦。

訪談者：對，就是我們寫作都是以這些為基礎，再來去發展出架構，再去探討自己想探討的問題這樣。大概是這樣。那剛有請教您關於董事會的背景，那我在期刊論文的探討上，有看到社會企業的特色是說，它的資源其實很仰賴成員之間的關係，就是基金會很仰賴股東的意思，或是一些董事會的關係，像是資源的募集甚麼的。那現在基金會都還是以這方面嗎？還是主要是以自己？

受訪者：初期啦，初期像我們有一個董事，伊甸的董事，我們初期成立的時候，我們有這個基金也是伊甸幫我們的，它募兩百萬來成立基金會。那這個跟我們的董事…就是說他們伊甸在我們的章程裡面也是有一個法規，就是在我們的董事會裡面要有一個伊甸的成員，伊甸基金會的成員來當我們的董事。它們曾經幫我們募過兩百萬當第一筆的資金。那第二次是紀小姐，就是勵馨的執行長，他也曾經幫忙遊說那個統一超商。所以剛開始的確是董事會在負責資源的募集。

訪談者：是

受訪者：前幾年啦，後來就要自己想辦法自己走了。

訪談者：所以目前基金會主是以募款為主嗎？

受訪者：不是，營利。就是經營的部分。

訪談者：所以基金會這邊，就是園區這邊營運的資源是可以拿到基金會這邊使用的？就是布農事業營利的部分。

受訪者：當然、當然。這邊的營利所得也是可以用在布農，這些錢都是流通的，但不是留到特定的人那邊。它賺的就存到基金會，其實基金會這邊的捐贈如果有多余的部分，它還是會回到布農這邊做重建的工作，做一些投資啦。

訪談者：所以說資源等於是互通的。

受訪者：沒錯。但是這個方向只是它們兩個對口，並沒有流到外面去，這能在這兩者的範圍之中。

訪談者：那再請問您就是政府有補助基金會嗎？就是基金會有接受到政府的一些補助嗎或是…

受訪者：政府的補助喔…

訪談者：就是在您營運資源上，像是百分比甚麼的…，政府的補助是比較多或是比較少？甚至是沒有？

受訪者：就是我們初期有一些活動啦，就是辦研討會啦，我們有申請一些經費，活動經費補助。

訪談者：那一般在組織營運上，政府其實並沒有說會提撥多少經費去維持運作，是沒有的？

受訪者：政府也沒有這個門阿，他們沒有這種科目阿。

訪談者：所以就是有活動才能夠申請？

受訪者：對阿，它沒有這個預算說要給基金會甚麼補助阿，任何一個基金會都沒有。除非公視有吧。

訪談者：公視？

受訪者：我們是有一些活動啦。

訪談者：這樣才能申請嗎？好。那再請問您剛說這些資源是互通的，那您這邊有沒有固定會提撥多少比例會用在原住民身上呢？像是我有跟您提到的光原社會企業股份有限公司，它是營利固定的 10% 要提撥。

受訪者：我們是所有的錢都會提撥到基金會。

訪談者：然後就是在去應用，但沒有說固定要提撥比例多少這樣？

受訪者：沒有。

訪談者：好的，那要再請教您的是教育問題。昨天我們有提到，您說基金會一開始的運作其實是幼稚園，接下來再慢慢發展…

受訪者：先是教育營啦。先是社區讀書會教育營，然後暑期課業輔導、夜間課業輔導，然後再走向幼稚園。

訪談者：那我在看基金會資料的時候，有看到他設立的目的，其實包含了有幼稚

園、在學和成人教育。

受訪者：是

訪談者：那這個部分您昨天好像沒有提到，您這方面是怎麼做推動的？

受訪者：恩…幼稚園就是那個幼教，那在學就是國中。

訪談者：那成人呢？

受訪者：成人教育就是這些…類似於在職訓練阿、還有文化的教育阿，還有信仰的造就。

訪談者：您說的在職訓練是？

受訪者：就是如果說它們有在我們這邊工作，我們可以提供他去受訓。職訓的方面，可以提供他們怎麼訓練、怎麼工作、怎麼做，做這個旅遊業的他的專長。

訪談者：所以您說的是這裡培訓的意思？

受訪者：對，那是成人教育阿，除了這個之外，還有那些家庭輔導阿，成人教育也包括輔導他的家庭阿。然後，也有一些就是，比如說親子教育阿，我們去跟他溝通怎麼和孩子之間如何互動阿這個，這就叫成人教育阿。還有信仰，就是它們的內心裡面就是很混亂阿，就是找不到很平靜的心境阿，那我們就是用一些基督教的信仰，讓他們的生命可以比較平靜這樣，這也是屬於成人教育阿。

訪談者：那師母，我有看過基金會的一些背景資料，昨天有提到一個問題，像是布農部落好了，您昨天說失業的部分，是這裡提供職缺給原住民。

受訪者：是

訪談者：那想請教您說，您是如何去告知原住民說這邊有工作機會呢？因為我在看您基金會的背景資料，您這裡寫的服務區域是全國性的，那您是怎麼樣將這些訊息告訴原住民說，我這裡有職缺，那你可以來工作這樣？

受訪者：其實基本上，事實上，我們只有做到 local 啦。

訪談者：就是這附近而已？

受訪者：對對對。

訪談者：那您是有發新聞或是報紙…

受訪者：沒有，他沒有工作它有缺，他就一定會來這邊找。

訪談者：您說這是這附近的習慣？

受訪者：對對對，桃源村阿、延平鄉的人如果它覺得這邊 ok 阿，薪水也可以，離家又很近阿，它通常會來找我們。那我們也是 depend on 我們的 situation。因為我們每個階段的經濟狀況不一樣，有時候經濟很好的時候，我們的員工有到 150 位。

訪談者：您說這個園區裡？

受訪者：那是在旅遊的最高潮的時候，應該是算是基金會成立之後，1995 年…差不多 2005 年之前，那段時間還可以。特別是 2000 年那段時間，到 2005 年那段時間，人潮蠻多的，旅遊人潮蠻多的。那這個地方很像杯子一樣，如果你杯子的量很大，那你能容量的量就很大。但是你整個的大環境阿，我們的大環境如果不好，經濟狀況又不好，又碰到地震、海嘯…阿我們這邊是沒有海嘯。我的意思是說，像是八八水災，風災一來的時候，旅遊業就會受到影響。所以村民也是會看啦，如果它們看到我們這邊很蕭條，那它也不會自投羅網。但是在這邊會留住的，對基金會很有信心的員工，不管我們外面的情況怎麼樣，那我是相信在這裡是可以維持我的生命的，所以他會持續。所以我們這邊的員工大部分都是很老的員工了，就是十五年…十年以上，這個就是要歷經百戰的人，他才可以在這邊做這麼久。它知道風風雨雨怎麼經過，我們還是屹立不搖，那樣的人就會做很久。它們會看啦，它們會看風向，如果是經濟很差的時候，或是大台東地區的客人比較少，它們也不一定會來這邊做。它們就會到台北阿、高雄阿去另謀發展。所以這個地方就是看經濟狀況，經濟狀況很好就當然可以容納很多人，但是我們台東的旅遊業是一個很大的攔阻阿，你來台東玩，你倒不如去外國玩還比較便宜，飛機票來回就五千塊了，你去澳門還划得來，或著是廈門都還比較便宜。台東不容易啦，旅遊業不容易。

訪談者：所以您說這邊的求職，主要都是原住民朋友自行來詢問，反而不是您自行去發布訊息告訴他們？

受訪者：恩恩，當然我們也有啦，如果我們有缺人，我們也會到部落去徵人阿，

說我們有需要房務，還是需要甚麼的，也會這樣子。

訪談者：那您會透過像是教會甚麼的去發布嗎？

受訪者：我們的員工都是社區這邊的人，它們只要有去問一問、講一講都知道啦。

訪談者：所以主要就是？

受訪者：不用那個人力銀行啦。

訪談者：因為我有看過相關討論是說，比如說像是教會聚會的時候才發布這些訊息，因為原住民朋友好像比較容易聚集在這個時候。

受訪者：也有可能阿。

訪談者：就是我也看到這樣的討論啦。

受訪者：有有有。我們可以透過我們的員工直接跟它們說，因為需求量也沒有這麼大啦，以目前最近來說，需求量沒這麼大啦。如果說大量需要，那就需要大動作，貼海報阿、還是廣播，廣播就可以了。看我們需要多少員工，村長一廣播就很多人來問了。沒有工作的就會在這邊做。

訪談者：但主要就是這附近的人去。

受訪者：我們主要也會希望大部份的人是以比較近的員工為主啦。因為外面的員工，除了你辦公室的需要一些電腦，才會用到外來的平地人。高雄、台北的。

訪談者：所以員工原住民比例也是比較多的？

受訪者：原住民比例上比較多，大約 70%、80% 吧，就是我們布農族這邊的。大部分，大概 80% 都是勞力為主，農業部的，做餐飲的、廚房的、房務的比較費力啦，辦公室就有一些是我們漢人。

訪談者：那接下來再請問師母，就是基金會的成立組織裡面，像您剛有提到的職訓或是就輔的一些討論，還有福利工廠，那想請問您這些面向是怎麼去推動的？像您說職訓，主要是在這邊嗎？還是說原住民朋友來應徵之後，假設在櫃台好了，您就是教他吧檯的一些技巧這樣嗎？

受訪者：對

訪談者：那他這樣在外面就可能有這樣的相關工作經驗嗎？

受訪者：也可以派它去有咖啡、吧檯的店阿，像是有往來的，有星級的也可以阿。

訪談者：那主要職訓這個部分，就是以園區現有的設備，像廚房或是比較偏餐飲類的，是這樣子嗎？

受訪者：對

訪談者：那請問就業輔導的部分呢？

受訪者：就業輔導…沒有ㄟ，我們沒有做這一塊ㄟ。你說就業輔導是甚麼意思？

訪談者：這是因為我從基金會的成立宗旨上看來的，就是類似就業媒介吧，或是…

受訪者：有一些…就是如果我們這邊不適合，那我們會介紹她到其他地方。

訪談者：介紹？那對象都還是基金會？

受訪者：對阿，其實現在對象都是以愛農為主啦。基金會現在都是在做文化啦、教育這樣；跟職業有關的都還是用愛農事業有限公司做背景這樣。

訪談者：那請問福利工廠的部分呢？

受訪者：福利工廠是甚麼？

訪談者：我有看到比較早期好像有類似工作室是比較偏肢障或是…

受訪者：喔，我們是早期基金會還沒成立之前，我們是有一個庇護工場啦，做那個殘障的。原住民在都市腳斷的、手斷的，回來之後都…沒有工作能力，像是拆鷹架啦、做板模阿…摔倒的，下來的時候受傷，就腳切斷、手切斷，大概我們就有一個殘障工作室，裡面有 12 個吧，他們在那個甚麼，等下我們在外面可以看到，那裏有一個小木板、小屋子這樣，做石板屋、小模型。就這樣給他黏一黏，這樣放在家裡也蠻美觀的。原住民的石板屋。

訪談者：這是現在都還有在做嗎？

受訪者：以前有現在沒有。以前就是靠這個，以前人家捐一萬，我們就送他這個。

訪談者：您說的是募款的部分，這是有點當作禮品。但是福利工廠的部分則是現在沒有的。

受訪者：之前有做過，但是現在就是沒有庇護工場。那我們現在是有在經營那個竹炭工廠，還有一個果汁、果醬，還有醋的這些工廠。

訪談者：那最後要請教您的就是，其實剛剛已經有討論到了，就是對於原住民就業問題改善的一些成效，就是剛剛有請問您這裡大概佔了多少原住民員工的比例這樣。所以您說目前這裡大概就是有五十個職工的部分，您剛說大概是七成多都是原住民。好的，那謝謝您，我的問題大概就是這樣子，不好意思麻煩您了，花了您很多的時間，謝謝。

訪談代號：B3

受訪者職稱：文化產業部旅遊中心主任

訪談日期與時間：2011／04／19 PM：9：10～9：35

訪談地點：布農部落休閒農場

訪談者：那請問…您是余小姐對嗎？

受訪者：恩

訪談者：請問您說您是在文化產業部？

受訪者：對

訪談者：那請問您的職稱是？

受訪者：職稱喔？我最主要是旅遊中心的主任。那目前也是事業…文化產業，因為我們執行長之下有各部門的部長，那部門之下又有各單位的主任這樣子。那目前我最主要是負責旅遊中心的部分。

訪談者：所以您是說文化產業部之下是旅遊中心這樣？

受訪者：沒有，文化產業部它有好幾個，它有房務、旅遊中心、咖啡屋、餐廳還有加工廠，這五大項都是所謂的文化產業部。就是食、衣、住、行、育樂都是在這個部門之下在運作，然後每一個部門有它的主任這樣。

訪談者：所你您說你是旅遊中心的主任這樣。

受訪者：對

訪談者：那請問您的服務年資為？

受訪者：在布農部落今年第八年，因為我前四年是在紅葉溫泉。就是剛開始接紅葉溫泉的時候，我們就是在那邊四年，之後再回到旅遊中心這樣。

訪談者：那可以請您解釋就是文化產業部在整個基金會的運作嗎？

受訪者：好，基金會我們一開始當然是有布農文教基金會啦，那布農文教基金會

它底下就是有一個愛農公司，那其實我們文化產業部的經營其實就是在愛農公司之下的。所以我不知道可能會有重疊吧。

訪談者：您是說愛農和基金會的一些…

受訪者：對，

訪談者：喔喔，沒有關係，師母有跟我提過這個部分。

受訪者：那像我們編制的話，我們是被納入愛農公司之下，勞保那些的，投保單位都是愛農公司，而不是布農。像阿靜的話，它就是布農文教基金會的，而我們是愛農公司的。那愛農公司的五大產業，會去跟基金會相互支持這樣。那旅遊中心的部分，我們在這邊，舉凡所有的訂餐、訂房、訂活動，就是我們是整個對外的窗口。就是這些食、衣、住、行、育樂對外的窗口。那我們這邊來的話，客人阿、會員阿、旅遊社阿，他們門票、訂餐還有吃飯，全部都是在我們這邊。

訪談者：所以您說文化產業部主要負責的就是園區的類似管理或著是…

受訪者：就是食衣住行所有你可以想得到的，住就是住宿、食就是咖啡屋、衣還有一個特產中心那一帶的東西、那還有加工廠，那還有住的話，就是還有牽涉到 house keeping，就是房務的部分。如果我們不去思考其他的單位，不去思考 office 裡面的，那它就是有這幾個部門在運作。這樣我不知道有沒有回答到你的問題？我可以在上面畫嗎？

訪談者：可以，就這樣五大部門阿。您說的這個是愛農公司？

受訪者：ㄛ…我現在不知道，因為現在基金會好像已經分開了，我們假設好了，這邊是愛農公司。

訪談者：恩恩，因為我看基金會的資料好像是六大部門。

受訪者：對，但是以前基金會都是這樣去運作六大部門，但是因為現在有了愛農公司，所以現在有幾個部門就是屬於愛農公司的，其實是這樣子。

訪談者：恩，那請問是哪五個？

受訪者：喔，這我就不太清楚，可能要問白師母。那比如說我們之前基金會的有五、六大部門，像是文化產業部阿，還有一個管理部阿，還有行政公關部，就阿

靜它們的，還有農業，另外一個則是雙福。那我們是在文化產業之下喔，又有咖啡屋、餐廳、加工廠、房務，然後旅遊中心，是這樣子的一個架構。所以你剛才一直問文化產業在運作甚麼？就是運作這些東西。那當然管理部它是管財務、人事，那管理部它是有一點跨愛農和基金會，那行政公關部最主要就是會員的部分，我們有七萬多個會員在基金會，那去經營這些會員阿，那都是阿靜他們在負責的。那農業部，顧名思義就是在做一些農的事情；雙福的話有一個是社福，有一個是宗教，因為我們畢竟是基督教開始的一個機構，所以我們還是有去照顧這兩個部分這樣子。所以我們是在愛農公司還是基金會我也搞不太清楚ㄟ，恩，這樣子。

訪談者：好的。

受訪者：那旅遊中心又是在做總機阿、設計活動阿、然後對旅行業者很多很多那個的。

訪談者：您說的設計活動是包含甚麼？

受訪者：比如說客人來阿，他們會尋求說我們來這邊可以玩甚麼？我們會幫他設計包裝行程活動，然後他們就來這邊，我們會安排好他們所有的接駁阿、或著是各項的活動。

訪談者：就是像昨天有看到的表演之類嗎？

受訪者：表演那個算常態，而且表演它不一定是住宿的。它有一些比如說是十點半他會有人來看表演，它們不見得是住宿的，它就只是為了來看表演而來的客人。那我們這邊也有賣門票阿、也有定餐，它們為了看表演而來這邊定餐廳。

訪談者：所以您所謂的安排活動是額外的。

受訪者：對，是針對住宿朋友的活動。比如說小姐我們要來這邊，那這邊可以玩甚麼？那我們要住三天兩夜，請你幫我們包裝行程。那我們就會幫她排阿，比如說幾點到這，幾點做什做什麼做什麼，然後之中的接駁交通，就我們全部都會幫他包裝，就是能夠銜接的上這樣子，一直到它們退房，這樣子的服務。有很多人來台東不知道怎麼玩，我們會跟他建議；那有些是自己開車的，你自己開車的，那你可以怎麼玩這樣子。不好意思我先打斷一下。

訪談者：沒問題。

受訪者：一開始基金會的 income 主要是捐款的部分佔比較大。

訪談者：您是說現在嗎？

受訪者：剛開始基金會的時候，那後來我們的執行長，也就是白牧師，他說不可以一直是這樣子靠捐款。比如說一開始你所有的 income 可能捐款超過了 50%，對白牧師來說，它覺得不可以一直這樣下去，因為對基金會不穩定這樣，再來是你可以派雇的人很少。如果我們只是一直做這些會員方面的募款，也許一個 office，三、四個人就夠了，但實際上現在已經第十六年，基金會有 40 個正式員工，還有很多個工讀生，這樣其實也創造了很多人的就業機會，那也是因為當時白牧師認為說，我們不能一直靠這種捐款的方式，然後讓這個族群，不要說族群啦，講族群太大了，就是讓這個村裡的布農族人共同工作的機會。所以才開始先思考到餐，餐好了之後，需要有人可能會住宿，所以開始慢慢有一些住宿的。然後有餐有住宿，那客人來這邊要做甚麼呢？那我們就會開始會有表演這個部分，那表演又有表演它不同的去..去..去處理，那有了表演之後呢，就陸陸續續有了這些東西的產生，到第十六年這樣子。那到紅葉溫泉那部分就開始才有愛農公司，因為那時候標案的時候，是要用一個公司的名稱去。

訪談者：對

受訪者：所以出現了愛農。然後他們要平衡的機制可能就是，愛農現在要去平衡那個財務可能會有點困難啦。因為一剛開始是投資阿，那你現在就是希望說愛農它的運作能夠去支持基金會的工作。雖然我們很像是一般的休閒農場在營業，那你的營利，如果有賺錢的話，那就是老闆的，除了分配給每一個員工之外，其他就是老闆自己的收入了阿。但是在這個部份就不是。老闆它沒有多餘的收入，它除了給該給的薪水之外，你所有的營收就要去支持這些教育阿、雙福部的工作阿。教育阿、宗教阿這些活動，去支持一些東西。如果正常來說的話，這邊的運作是要去支持基金會幾大宗旨的運作，它所要做的事情。

訪談者：您說這邊有六大宗旨？

受訪者：對，像基金會有產業阿，也不是產業，就是自然倫理的阿，或是雙福，關懷教育的、關懷社福類的，這樣子的工作。

訪談者：所以以愛農公司或是基金會來說，您這個部門主要是要？

受訪者：賺錢的。

訪談者：就是收入的主要來源是在這邊？

受訪者：對，那就會變成說到現在為止，可能…當初超過 50%都是捐款，那現在捐款可能就是低於 50%，然後其他的部分可能就是產業或是其他的部分去賺的這些東西。

訪談者：那請問這些的比例大概是多少？

受訪者：那還是要問白師母，要問管理部的部長。因為這個財務的部分，我就不了解了。那財務的部分就是要管理部。

訪談者：好的，所以您是不知道這部分占營收比例有多少就對了。但是可以確定的就是現在基金會已經不是靠捐款為主就對了。

受訪者：還是有，但是就是沒有像以前完全就是靠捐款來那個。那我們有了這些東西之後，那當然營收也不是這麼多啦，那最起碼是可以讓四十個人的生活是穩定的。以過去可能只有三、四個，就是創造一個就業的機會和環境。

訪談者：那可以請您提提看，就是我昨天有聽白師母說，就是有一些東西的販售，聽說都是基金會自行去做的，是這樣子嗎？

受訪者：比如說，他這邊有一個特產中心，特產中心它也是一個平台阿，那就是實體在這邊，有客人進來才會買得到。那當然我們還有一個網站，就是對外的網購。那網購目前不是經營得很好，因為並沒有多餘的人力去經營這個，所以這應該是今年度的目標。因為我們的產品很穩定，而且數量都有，所以應該不是只有在這邊賣，我們還有一個網路的平台，就兩邊要一起進行這樣子。那所以像我們那邊有一個加工廠，加工廠那邊它會做一些每個時令會有的東西。像是最近是桑葚。我們就會跟農民製作去買他們的東西回來，然後我們的桑葚會作一系列的果汁、酵素、果醬。所以你待會可以去看特產中心，那邊所有的東西，還有編織...全部都是我們這邊做的。我們那邊那個那麼大的東西，都不是拿別人的東西上架，都是我們這邊自己在地在做的。包括精油系列。

訪談者：所以並沒有和一些廠商做合作？

受訪者：沒有，都是我們自己。當然在這些過程中，我們會知道做這些東西，一定是會員可能會有人教導我們。交了我們之後，我們就會知道怎麼做。那我們就給它量化，之後就在我們這邊賣。那製作的農夫，它可能不會被編制在愛農或是基金會的架構裡面，但是這就變成是說，我們會跟他保證收購它的一些東西，而且收購價又會比農會那些還要高一點。比如說市價 30，我們可能就會用 35 塊去

買你的產品。對。

訪談者：那您製作的一些對象都還是以原住民為主？

受訪者：原住民阿。

訪談者：都是原住民就對了。

受訪者：恩。就在地附近的，那當然我們也會要求它的產品，就是農作物是自然農法。就是沒有農藥，這樣我們在銷售東西的時候，我們才可以跟會員說我們的東西都是自己的。那有一些蔬菜是我們農業部自己種的。但是，像洛神阿，或是桑葚、橄欖那些，我們基金會目前沒有在種這些，就會跟附近的農夫去買。那像蔬菜的話就是我們這邊自己在種的。

訪談者：是園區下面的部分嗎？我昨天有走下去那邊。

受訪者：就是很多菜園啦，都是在這邊的附近。就是附近舉凡一些你有看到在種菜的，那可能都是我們的。那那些工作怎麼樣去做，那就是農業部的事。

訪談者：您是說像您剛提到怎麼去收購或是種植的部分嗎？

受訪者：對，那農業部它們產生的東西，就是類似它賣給我們的加工廠，而加工廠它做出來的東西，再賣給特產中心去賣。雖然我們都是同一個 team，但實際上我們自己作業的帳是，我們自己跟你買，我們買我們自己的東西，但是我們各自有營收這些的。就是變成特產中心和加工廠買這些產品，這樣子。

訪談者：恩。

受訪者：那加工廠的東西哪裡來，就是跟農業部買。

訪談者：了解。

受訪者：就是自己內部有自己的經銷，這樣子就對了。

訪談者：那請問您像是目前住宿的狀況，我是比較想瞭解說，大概是甚麼樣的客群，都是一些固定的，像是您剛剛說的會員會來嗎？就是以您這邊是主要的經濟來源來說好了。

受訪者：因為過去我們基金會這邊，基金會在剛開始的時候捐款很多。那這些真的會捐款，那時候又甚麼都沒有的時候，很多的會員仍然捐款。那白牧師當時也是說不要讓他們白白的捐款，就是給他住宿卷。那那時候的會員也是很勇敢，因為那時候的住宿只是通舖而已。那有一些人買了十年啦，那它們也真的會帶那些卷回來住。這十多年來也越來越多房間，而且還有套房的，從過去的那個。所以說我們過去從大半部的客人，也就是我們所說的會員，他們會持卷，持住宿卷進來的。那當然住宿卷對我們來說，現金的收入就不多。因為都是帶卷，那那個卷的錢阿，可能過去早在開始我們投資基金會的時候，就已經使用了。

訪談者：是

受訪者：因為基金會一開始沒有錢阿。白牧師一開始只有兩萬塊，伊甸基金會不知道是借，還是給兩百萬，基金會成立要兩百萬，所以一開始都是從兩萬塊開始起。所以說我們沒有已經準備了一大筆的現金說要去投資初步階段，就是靠這些捐款來去投資這些硬體，讓這些會員回來，就是帶著這些卷回來，所以我們現在的住宿呢，大概超過一半，大半是要服務這些會員。

訪談者：你是說之前捐款這些會員的部分？

受訪者：對，但是我們現在也有像旅行社訂房阿，或是一般就是它沒有住宿卷的，就是一般進來訂房的客人也都有。那畢竟台東就是比較遠，還有國人的旅遊型態是周休二日，所以一到五幾乎是很少客人的。那星期六的住宿率的就是比較高一點，連續假日就是幾乎客滿，寒暑假也幾乎都是滿的。

訪談者：所以您說目前一半以上主要的客人都是以會員為主。

受訪者：對，而且我們十幾二十年來，我們可能會推不同的專案，那它們可能用完了，就會再買再買，所以有很多就是會一直回來回來。因為有時候我們一些住宿卷推的蠻便宜的，會員就會買大量再送給它們的朋友。那這些朋友們來住過一次，不錯，那它們又會成為會員，就會越來越多會員這樣子。

訪談者：所以您這邊資訊的推廣，就主要是以網站和會員為主？

受訪者：對，會員的話，像阿靜它們那邊現在在做會員的刊物，一年大概會有三次寄刊物，那那個刊物可能每一次又會有新的專案。而這些會員收到了，而且一年三次這樣，會員就會一直都跟我們會有連繫。所以這麼多年來，有些會員都已經十幾年了喔，他們都會一直知道我們的狀態是甚麼。對，那這些都是行政公關部的工作了，最主要他們就是會員的經營啦。

訪談者：了解。

受訪者：所以說它們一些住宿卷阿，它們當然會賣出去比我們現場的價錢便宜很多，那變成它們那邊一點點的錢是要撥給我們旅遊中心的，因為是她跟我們買房間阿，那他們是出住宿卷阿，所以我們在我們內部作帳的時候，我們可能只能拿到多少錢，一張住宿卷比如說兩千塊，那我住宿的東西可能只能拿到一千塊，那另外的一千可能是它們行政的，還有我們含的一些東西。是這樣的意思。就是由它們去經營會員，會員回來住宿就又會到我們這邊。

訪談者：恩，我了解。這樣我想我大概了解您這邊的部分了。

受訪者：就是說雖然我們好像是在這邊做一些交易阿、商業行為，但是我們這邊秉持的最高原則還是，你使用的人一定是要在地的人。然後你產生多出來的錢，最後一定是要回饋到這幾項我們要做的一些關懷的事情。

訪談者：所以您說像是這些房務的整理，師母是說有將近 80%…

受訪者：都是布農族阿，都是村莊附近的。那有時候會蠻辛苦的是，大家都不是專業的人進來，那有一些習慣阿還是甚麼，我們當然知道外面有更多專業的人可以進來做這些事。但是，基金會的宗旨就是一定是要自己的人來做自己的事，這樣才有這個價值。要不然這個這麼好操作，漢人來一定是猛賺錢的。但實際上那個立意，那個觀點就不是以在地爲主了。

訪談者：所以這些部份沒有相關經驗，就是進來之後才開始培訓這樣子嗎？

受訪者：對。

訪談者：就像您說的那樣，它可能沒有這個技能，就是進來之後我才教你這樣。

受訪者：對。一方面是基金會已經十六年了，越來越多大學生，會漸漸認同這邊工作的價值，有一些大學畢業回來就會來這邊繼續做。

訪談者：您說當正職人員？

受訪者：對阿，因為以前年輕人就是一畢業就出去外面阿，那有了這邊之後，你也可以吸引很多年輕人來這邊工作。

訪談者：就是了解這邊工作，之前也在這邊工作過的朋友，畢業之後就會回來這邊工作這樣。

受訪者：對，當你回來了之後，可能跟你十年前沒有工作機會的人回來做，和你自己是布農族小孩回來自己投入，那個力量是很大的。一個機構如果有越來越多的年輕人，他懷抱的那種使命阿，他知道自己是要做甚麼的，因為畢竟外面的生活還是比較吸引人的，但是基本上願意回來的話，某種程度他們的使命和價值觀，其實是有某種程度的水準啦。所以說它覺得回來這邊工作是有意義的。那這樣子的年輕人回來工作，其實會帶給這個組織更多的活力，這樣子，所以你看我們一做就做這麼多年。

訪談者：好的，謝謝。

訪談代號：B4

受訪者職稱：管理部部長

訪談日期與時間：2011／04／19 PM：9：40～10：04

訪談地點：布農部落休閒農場

訪談者：不好意思先請問您，您的職稱是管理部部長對嗎？

受訪者：是

訪談者：那請問您的服務年資大概有多久了？

受訪者：ㄉ，九年半。

訪談者：那能否請您概述一下您這個部門之下，還有甚麼單位，或是人員是如何配置這樣？

受訪者：就是我們下面就是總務還有人事。

訪談者：所以就是財務以及人事兩個部分。

受訪者：對對對。

訪談者：那請問編制大概有多少人，在員工的這個部分。

受訪者：你是說整個園區嗎？

訪談者：不是，我是說您的部門。

受訪者：喔，五個。

訪談者：那您這邊和我論文比較有關的部分是，剛剛其實我有跟余小姐提到，它是在文化產業部，那他說他這個部分其實是基金會在運作上經濟的主要來源。

受訪者：是

訪談者：那我剛有請教他一個問題是說，因為剛有提到一些捐款以及自行募集財源的問題，那我比較想了解，目前文化產業部像是旅遊中心或是一些住宿的經費

來源，它就是佔了整個基金會營運的比例大概佔了多少？

受訪者：喔，如果是這邊的話，他大概佔了整個部分的 40%~50%。

訪談者：您是說光旅遊這部分就佔了 40%~50%？

受訪者：對對對。

訪談者：那請問剩下的這 50%呢？

受訪者：就是我們後面其他產業的，就是賣場的部分。

訪談者：您說旅遊的是 50%？

受訪者：就是住宿的部分。

訪談者：是，再來您是說產品中心？

受訪者：恩，那是佔最大的一個部分。

訪談者：所以您說那裏也有 50%？

受訪者：喔，沒這麼多。還有一些像是來自於捐款的部分。

訪談者：那捐款的比例高嗎？如果以比重來說。

受訪者：ㄟ，比重的話應該是不高，最近不高。

訪談者：最近不高？

受訪者：就是從八八風災之後，其實就是有大大影響到。

訪談者：那有沒有一個大概的比例呢？

受訪者：大概的比例就是 15%~20%吧。

訪談者：15%~20%，所以原則上來說，比例最高的還是以旅遊房務那部份為最高。

受訪者：對。

訪談者：再來想要請問您，因為這個部分我有跟師母聊過，就是在於園區員工應用的部分。因為您剛有提到這邊大概有 40 多個正式員工，就是所謂職工的部分。

受訪者：對對對

訪談者：然後還有加上一些兼職的部分就將近五十位。

受訪者：對

訪談者：所以員工主要都是原住民的部分嗎？

受訪者：大部分都是原住民，對。

訪談者：那請問妳們在進行聘用的時候，會有甚麼特別的限制嗎？因為像我讀到一些原住民就業，就是原住民比較難就業的原因，其實都有一些是說，目前的工作機會其實都會有所限制的問題。比如說它們開的一些條件限制了原住民朋友，使得它們在應徵時的條件不符合，那就沒有辦法去取得這份工作。那我是想說，因為您是負責人事的部分，那這部分我們在聘用原住民朋友的時候，是有做甚麼樣的限制嗎？

受訪者：其實我們沒有做甚麼樣的限制，那我們就是去看我們的位置需要甚麼樣的人才，我們是希望原住民有這樣的就業機會，所以我們的第一條件當然就是原住民會比較好。但是我們會看我們目前需要的人才，也許原住民的部分它的資歷不到，或是不太勝任，那我們也會對外去徵，也許是漢人也可以。

訪談者：恩

受訪者：但我們的第一優先都是原住民啦，因為我們是希望能夠讓我們的原住民朋友更有自信、變得可以勝任這樣子。

訪談者：所以您的意思是說，就是看工作的條件，還是會設條件，但是仍以原住民朋友為優先。

受訪者：對

訪談者：那再請問您，因為我昨天和師母有聊到，就是布農文教基金會和愛農事業有限公司，因為剛余小姐有提到說會設立公司是因為要投紅葉溫泉的關係。

受訪者：對對

訪談者：那請問在這兩個組織中，您的業務是重複的嗎？

受訪者：喔，我是屬於愛農這部分。

訪談者：是，因為余小姐有提到愛農下面有五個部門，那除了文化產業部以及管理部之外，請問哪一個部份是獨立於~

受訪者：基金會嗎？

訪談者：對

受訪者：就是我們的行政部。

訪談者：您說的是行政公關部嗎？

受訪者：對對對，只有這個部門是基金會的。

訪談者：所以像我在網站上看到的六大部門，其實有五大部門都歸在愛農之下。

受訪者：對

訪談者：那我剛有跟您提到，我目前研究寫作的主軸有兩個部分，一個是原住民就業的部分，另一個是營利啦，就是一些買賣行為。那就是我看到的資料並沒有很齊全，就是想請問若以這兩個主題來說，您覺得您的部門和這兩個主題有甚麼比較特別的關連性嗎？

受訪者：我的部門嗎？那當然就是人事的部分，因為我們這邊大部份都是原住民，但其實在我們當中，其實並不是只有布農族，我們也有卑南族阿。那這部分可能就是我們原住民的一個特質，那因為我們管理部，我們在人資的部分就是有人員的管理、制度的管理。

訪談者：您所謂的制度管理是？

受訪者：就是原住民的一些特性這樣子。

訪談者：您可以舉例看看嗎？就是您所謂這部分的管理是怎麼樣去進行？

受訪者：舉例嗎，因為我們原住民現在很多都是家庭經濟不是很好，那有一些原住民它就會對內的自信心不夠，那有時候就會對工作沒有辦法勝任，會失去信心，就是會開始憂慮啦，然後怕自己做不好阿，怕會影響工作，所以我們在人事的部分就會特別去跟它們懇談，跟他們談就是對於工作的，因為我們是希望能夠變成共同體，那我們是希望一方面我們人事這個部分可以去跟我們的同工，我們都講同工，一同工作。

訪談者：喔，相同的同，對對對。

受訪者：這邊都是稱為同工，那我們就會用人資的部分去跟同工協談。因為我們管理人又管理財，那在管理人的部分，我們就是比較用關心、關懷的部分。這是管理部的部分。

訪談者：就是您對於原住民朋友來，您可能會特別針對它背景的部分或工作狀況去了解這樣。

受訪者：對對對。

訪談者：那像妳這樣了解起來，一般的原住民朋友大概都有甚麼樣的狀況？

受訪者：狀況都會像是剛我講的，就是因為自信心不夠，然後他們會怕對工作，就是沒有那種…很怕做不好吧，所以就是會覺得很沮喪。然後就是會影響到工作，影響到工作的進度，那有一些人是因為背景，因為家庭的因素，對。

訪談者：那我聽師母說在這邊的員工年資其實都比較久了，那我剛也聽余小姐說，其實也是有一些部落朋友是大學畢業之後會回來工作這樣子。

受訪者：對

訪談者：那像這樣子回來的比例高嗎？剛余小姐是說，可能是因為國、高中有在這邊工作的經驗，結果學業完成之後就回來這樣子。

受訪者：對，有一些。現在比較不太多人回來。

訪談者：您說現在比較少？

受訪者：對對

訪談者：因為我聽師母說園區最多人的時候將近有 150 人左右。

受訪者：對對，那是將近七年前吧。

訪談者：對，師母那時候有跟我說。

受訪者：那時候好像是經濟比較好的情況下，就是因為現在就是，ㄟ，從 SARS 開始吧，再到八八風災的時候，其實我們就是觀光業阿，那都是比較希望人家家庭出來遊玩甚麼的阿，可是因為後來都碰到像這種災害阿，然後之前是南迴，後來又是北迴那邊，就變成他們都不敢，應該說是會怕啦，就是一些旅遊的人都不敢出來玩。就會很大的影響我們這邊。像兩年前的八八風災，很多人都說我們這邊應該是沒有甚麼事情，可是它們忘記了還有交通的問題。像是高雄要來這邊，太麻里那邊那一段，將近到隔年的一月一號才通。在那個時候當中，很多人，幾乎是在八月、九月、十月都沒有客人的，就好像空城一樣。對對對，從那時候就影響蠻大的。之後又碰到這個花蓮的。

訪談者：所以您說之後員工的慢慢減少，其實就是從那個時候開始。

受訪者：對對對

訪談者：那您說目前回來工作的比例也是相對少的。

受訪者：對，所以大家都比較是往北部發展的比較多，那我們基金會，我們愛農這邊還是希望年輕人就是回來，因為畢竟大家都在這邊生活，或都是在地的人，會比較有那種向心力，可是現在就是因為時代的變遷，環境的影響，所以現在回來的年輕人阿，意願其實不是很高，這也是基金會要努力的地方。

訪談者：ok，謝謝您，這樣我已經大概了解您部門的運作。那您覺得針對剛剛討論的主題，還有甚麼可以深入討論的地方嗎？就是財務或是人事方面的。因為一個我是探討原住民的就業啦，財務我就是比較想知道目前基金會收入的一些比例甚麼的分配這樣子。

受訪者：目前應該就是這樣子，因為原住民現在真的是，就像你這邊說的，原住民就業真的是比較不容易，對。

訪談者：好，謝謝您，不好意思耽誤您了，謝謝。

訪談代號：B5

受訪者職稱：行政公關部部長

訪談日期與時間：2011／04／19 PM：3：00～3：53

訪談地點：布農部落休閒農場

受訪者：在農業部這個部份，我主要是幫忙白牧師 handle 這個部分，找一些相關的資訊。比如說關於我們農產品的加工，還有我們現在要做有機認證，去尋找相關資源這樣。

訪談者：所以這是目前農發部準備要做的事？

受訪者：對對。那目前農發部我們也，有時候也會送一些農產品給比較熟悉的朋友，給他是試吃啦。

訪談者：您說試吃？

受訪者：對，試吃。那未來就會成為我們固定的客戶或者是好朋友這樣。

訪談者：您是說類似會員這樣？

受訪者：對對對。那也有教會的。

訪談者：那請問您目前就是農發部有從事甚麼樣的一些措施？就是在運行上。

受訪者：ㄟ，包括就是我們土地的運用、農地的運用，那現在就是全部以有機農業的種做的標準在種做，其實它目前最主要是白牧師在負責。白牧師它也有找一些專家啦來請教，比如說怎麼樣種才會種得好？不加農藥了，不加除草劑了，那那些蟲怎麼辦？除草劑我們可以人工除草沒問題，但從沒有辦法全部殺死阿。那它就會去去問，同樣也是有機農戶這樣子。

訪談者：您說這是目前農業改進的方向？

受訪者：對對對。這些都是白牧師親自操刀，那我們的話可能就是協助它找一些資訊。

訪談者：那像施作方面呢？

受訪者：施做的話就是由白牧師在帶領我們農業部的團隊在施作。

訪談者：那師母說目前基金會大約有五十名的職工對嗎？

受訪者：應該是說，這五十名是包含在布農文教基金會及愛農公司的所有成員。那當然我們基金會也會跨到一些愛農公司支援性的工作，比如說表演的時間那我們就會去咖啡屋會或是賣票阿，就是所謂的支援。當然農業部的部分還沒有講完，除了有機種作的部份之外，其實還有畜牧。就是我們還有養牛，還有養羊。那養牛養羊除了可以拿來食用之外，它還有一個目的就是說，他們的排泄物可以拿來做有機肥。那等於和有機農業它就是一個良性循環的幫浦這樣。阿還有養雞，比如說我們剩下看起來比較不漂亮的菜、或是有一點壞掉的菜，那就可以給雞吃阿，一點都不會浪費。剛剛我打岔了，你剛有要問我問題。

訪談者：不會不會。就請您多說一點沒有關係。請問基金會為什麼會用農業研發這樣的一個想法，因為我討論的方向有兩個，一方面是對於原住民的影響是甚麼，那第二個是對於基金會而言，在資源募集上它有甚麼樣的影響？

受訪者：其實對於一個非營利機構，我之前在伊甸基金會待過，那伊甸基金會其實有發展福利產業，最早期大家知道的就是卡片，義賣卡片。那後來呢又有做那個糕點。那後來也有開辦那個美術班，就是將學員的作品拿來義賣，或是說轉換成不同的產品去義賣，像馬克杯阿這樣，那這些都是福利產業。那同時，我可以說到伊甸基金會嗎？

訪談者：可以阿

受訪者：因為伊甸基金會也是有一個理想，就是要找一塊地做伊甸園。那有越來越多的非營利機構在往那個福利產業的方向發展，因為畢竟資源就是這樣子，當資源受到衝擊的時候，比如說天災，那當然資源就會集中在天災急難救助的部分上。

訪談者：您說像八八風災？

受訪者：對，八八風災，還有像日本的災害。當資源這麼大集中的時候，平常的資源也會比較集中在幾個比較大的宗教團體，那我想不用我說也會知道是哪些團體。所以，又不像說某些福利國家，它的福利產業是由政府來補助和支持，特別是像日本。所以呢，台灣的非營利機構就要想辦法去自給自足，那布農基金會就會去想我們要用我們的甚麼資源？那最先想到的，就是比較容易讓大家認識原住民的，因為布農基金會是一個原住民的文化…

訪談者：原住民的第一個基金會。

受訪者：對對對。那一想到布農就會想到原住民，那當然就要從原住民文化來發展。所以剛開始就會有原住民樂舞的表演，那我們不喜歡說那是歌舞，因為歌舞是一種很通俗的說法，可是實際上原住民的樂舞之中，它有很多很深層的，包括祭禮的意義。最主要就是從祭禮發展出來的樂舞，而且原住民在它樂舞的部分也有吟唱，或者是說像布農族的八部合音這樣子的方式，那還有我們的編織，那我想布農這一邊最先發展出來的產業，最明顯的就是咖啡屋。咖啡屋它其實很明顯的就是，它看起來是完全跟原住民沒有關係的一個產業。可是呢，因為這裡有很好的環境，就很受到人家的歡迎。那我們同時吸引人家進來看表演，那這樣就走了，這樣好像還不夠，所以以前有發展所謂的風味餐，就是像那個擺攤子的，就是那個園遊會的形式，那後來就覺得應該要有餐廳，所以才又跑出餐廳出來。

訪談者：您說這是後續的發展？

受訪者：對對對，很有趣喔。哪有餐廳之後，我們就會去想要用甚麼樣的食材來吸引人呢？那一開始當然就是原住民風味阿，因為比較特別也比較不一樣，可是原住民風味餐全部都是手工做的，那個單價一定是比較高，那是不是每一種團體它都能夠接受？所以呢，就發展出合菜那樣子的東西。那發展出合菜的話，食材就要去買，那又會去想說，我們去買別人食材的時候，這個動作就是會有一筆花費。那其實一開始我們其實就算有農業部了，因為基金會有多的地阿，那也會種一點點的菜，然後供應餐廳這樣子，可是也沒有辦法全部供應這樣子。那到這幾年阿，越來越多的朋友就是重視有機、養生，那基金會累積了快八萬個會員，常常回來的起碼也有一千吧，就是比較常在聯絡的，少說應該也有一千，那這些朋友它們也會給意見啦。它會覺得說如果外面吃得到的東西，那這邊也吃得到，這就沒有甚麼稀奇啦。那現在大家注重養生阿，就會給基金會一些建議，就是說我們又有這麼多的地，因為這還有因應說我們要怎麼要讓這塊土地合法經營。我們沒有辦法像企業一樣，就是說一塊土地要怎麼樣怎麼樣投資、興建阿，它就可以變成一個就是所謂的度假村阿，或是說像遊樂區這樣子。它有很多很多的關節。

訪談者：您是說條件限制？

受訪者：對對對對對。

訪談者：像是地目那種的問題？

受訪者：對對對對。那我們這邊呢，通通沒有辦法按照那種方式。那剛好十幾年前，基金會大概也是在成立沒多久的時候，要看新的刊物我才記得，因為我們有

些說我們甚麼時候開始這樣子。

訪談者：是

受訪者：那我們就開始申請，有一個農業輔導的辦法，我們就搭上這一個。那既然有這個休閒農場，那我們還需要具備甚麼？我剛講的就是會員的建議這樣。

訪談者：是

受訪者：所以呢，白牧師本來一直覺得那個太困難了，因為你不用農藥不用除草劑的話，根本就會長得不漂亮阿，根本就是收成很差阿。但是越來越多朋友告訴他，甚至有一些專業的，甚至有一些它自己也是有機農戶的朋友，它提供白牧師一些建議，就是覺得說好像也蠻可行的。而且我們年紀也越來越大了，自己也想健康一點。所以就真正全心投入了這個有機農業的種作、開發和推廣。

訪談者：是

受訪者：那比較嚴格來說，真正進入的話就是從去年還是前年開始。那有養牛養羊是前後都有在養啦。然後真正養羊的興盛期是 2005 年的時候，爲了養羊阿，我們又推了一個「順手牽羊」專案，募集了一筆經費，那筆經費可以養到四百頭的羊，那個時候的確養蠻多羊的。現在的羊就比較少，因爲後來就有點人力不足，就…

訪談者：那請問妳們羊是怎麼養？是之後就賣掉嗎？

受訪者：就是我們那時候是八百份專案，有八百個人認購。也不是說啦，就是有人認購這個專案，就是有八百份我們必須寄去給他們。那這八百份呢，要分五年寄，羊肉啦、農產品啦。那我覺得說我們的農業阿，慢慢的發展有越來越發達，是因爲這個專案的迫切需要，因爲答應人家的就要給。

訪談者：但是您說整個流程就是可以配合有機農業的一個…

受訪者：對，後來就越走就越有機了。那個觀念一開之後，你就不可能走回頭路了。

訪談者：那我聽師母說，您這邊的農產品是還有像其他的農戶購買是嗎？

受訪者：我們這邊嗎？

訪談者：因為師母那時候是說，有時候也會和一些農戶合作，也是有機的。他說這樣也可以進而促進他們的經濟這樣。

受訪者：對，沒有錯。這就是所謂的契約種作。

訪談者：所以就是您跟這些農戶是有簽契約的嗎？

受訪者：所謂的契約種作不一定有簽契約，它可能就是約定說我要跟你買多少，這個部分其實不是由我這邊來負責，那是由加工廠兼餐廳主任那邊來負責的。加工廠就是在事業部底下。

訪談者：我的資料中並沒有事業部？

受訪者：喔喔，事業部就是文化產業部，對不起。我們都簡稱事業部。

訪談者：所以這個部份就是對於原住民失業部分是有解決的效果這樣。

受訪者：我們不要說解決啦，就是最起碼我們可以互相提攜這樣子。那我們也希望能夠藉由這樣的製作阿，那個荒地就會變成良田，也藉由這樣的契約種作，配合我們有機農作的需求。我們就會要求你不可以用農藥，那慢慢的我們這個區域的土地也會漸漸的改善。因為其實做有機農業阿，最怕的就是被汙染。很多朋友都說阿，我也很想做有機阿，但是我只有一塊地做有機，隔壁的它沒有有機，那我這一塊就不能認證了。那我雖然這麼樣的努力，但是我的價錢還是跟隔壁的一樣阿，因為它不能有機認證。

訪談者：了解

受訪者：對。可是它又是用有機農作的條件在做阿，所以我想這也是白牧師之前覺得有點不可行的感覺，那一直到基金會有很多的土地阿，那他就嘗試去就是開發我們比較不會被干擾的土地。所以就有機會把我們的有機農業做起來。

訪談者：那這是農發部的部分。那可以在請您談行政公關部嗎？那是屬於基金會底下的部門對嗎？

受訪者：對對對。行政公關部其實他最主要就是在規畫募款專案，可是這個就是搭配白牧師的開發。就是它開發有機農業啦，它開發養羊的產業啦…

訪談者：所以您這是配合愛農？

受訪者：配合？對，算是配合愛農，但也可以說是愛農配合我們。因為我們簡單的說，像是「順手牽羊」專案是一個送羊的專案，當我們沒有這個專案出來的時候，不可能養到四百頭的羊，然後我們的農作也不可能很快的就可以量產，我覺得是互相搭配啦。那我們是依據白牧師的意向來做專案(呵)，那我覺得這有一個好處是說，我們的腳步就可以快一點，那有一個缺點是說，常常就會變得措手不及。比如說我們這一次應該要寄青木瓜，但沒有青木瓜變成白蘿蔔。恩，會這樣，因為農業部跟加工廠配合的部分，白牧師可能預估我們這時候應該要有五千斤的青木瓜，但是發現突然沒那個量。所以就是很努力阿，有時候就是專案會超過預估阿，那就沒有辦法。

訪談者：所以就是用別的商品來替代？

受訪者：對對對，就是用別的商品來替代。那還好我們的會員都蠻…就是說能夠體諒啦。而且我們會說明為什麼，譬如我們就會覺得說沒有預估的量，就有誤差。譬如說基本的跟會員約定是下個月要寄，可是突然現在就寄了，那我們也會說明，因為下個月再寄就太老了，可能就是那個估算錯誤。那整個就是說，我們就是邊做邊調。

訪談者：就是比較隨機應變的感覺。

受訪者：對對對。那對一些漢人朋友來說可能會不習慣啦，像我也是啦，我是漢人。但是慢慢的慢慢的我就會知道實際理想和操作畢竟是有距離阿，那本來就是…逼也不會跑出東西，如果說爲了要有這個東西我們去跟人家買，那又失去了有機或是自己做的那種意義了，那人家支持你就是因爲支持你的產業阿。那我們部門除了說在維護會員的這個機制之外，還有我們有送住宿卷，這也是由我們在負責。

訪談者：您說也是公關部在…

受訪者：對阿，它是用專案的方式在推行。換句話說，產業的部分就必須搭配我們，像是這一次的住宿卷要怎樣怎樣，它就必須搭配我們的要求，然後讓會員能夠用我們規劃的方式來這邊。除了這些之外，我們的部門還要做導覽解說的工作。

訪談者：您是說像早上進來參觀的那些客人嗎？

受訪者：對對對，有需要園區導覽解說，我們就會帶。有人它會需要更深入一點的，像是竹炭窯或是檜木工廠，這個我們都會帶她去看，甚至於說他需要兩天一夜的旅遊行程或是三天兩夜的旅遊行程，那我們都有固定的行程，那就會由我們的部門來帶。對，就是解說員啦。然後我們也會規劃營隊，也是我們自己帶。

訪談者：您是說寒暑假的教育營？

受訪者：不是，是那個體驗營。

訪談者：這是比較偏文化部的部分嗎？

受訪者：現在文化部也是算在我們的部門了，所以我們會整合在一起。

訪談者：所以現在是沒有文化部了？

受訪者：對，沒有錯。那我們還要幫忙做美工，因為少了文化部。

訪談者：所以您說體驗營的一些部分，原本是文化部的…

受訪者：對，我們是用布農族的文化，來規劃體驗活動。那可能是四天三夜阿，最長曾經是七天六夜。

訪談者：那主要還是寒暑假嗎？

受訪者：對，就是針對小朋友、學生。也曾經有一次是親子營隊，那其實我們這邊還有一個客製化的行程，客製化的行程就會由文化產業部的旅遊中心去規劃，但是帶還是我們帶。因為解說員就是我們的部門，每一個人都是解說員。

訪談者：我記得基金會還有刊物對不對？

受訪者：對，就是那個布農的聲音。

訪談者：因為我有看過好幾期，就那些可以下載的部分。

受訪者：喔，對對對。

訪談者：這裏面我有發現一個趨勢，就是在刊物之中好像都會傳達目前組織資源不足的訊息，對不對？

受訪者：恩，對。

訪談者：所以基金會主要就是透過這個管道來跟會員說，就是募集資源的這個動作嗎？

受訪者：恩，不完全，因為也是要讓會員知道說，它可以怎麼樣參與。

訪談者：是

受訪者：那它的參與方式不只是說很簡單的就是捐個款，那這個刊物也是我們的部門負責，就由這一份刊物能讓會員了解，布農的產業發展到甚麼程度。因為我們是循序漸進在發展的，這十五年來每年都有變化，它不會像說有一些企業的產業，他們就是有固定的模式。我們光是休閒農場申請的進度就要經過環評，然後水保、廢水處理阿…這些，還有變更地目。這些也是要让我們的會員知道，雖然我們現在還沒有拿到那個證照，但是我們有在努力，那我們做了些甚麼。

訪談者：所以等於兼顧資訊的傳達？

受訪者：對對對。那我們部門有規劃農產品的專案阿，那我們就要負責幫忙寄出去。照理說應該交給加工廠，但裡面有很多行政作業和很複雜的內容規畫，譬如說他的搭配物甚麼的，那我們的部門會協助加工廠來做一個支援這樣子，甚至於是主導這樣子。那未來是希望這樣的一個流程，可以變成一個標準作業流程，然後讓加工廠可以自己上手，就自己當主角這樣子。可是初期還是由我們在做，包括就是說有時候很忙很忙的時候，我們做的加工阿，我們今天做了幾份我們可能會不知道，因為它做好就放冰箱，做好就放冰箱。然後等到我要寄的時候，就發現沒有東西了還是怎樣。那這種庫存的規劃啦，那我們就會提出建議，甚至於幫她作表格。所以我說我們部門也有很多的時候，就是提供一些適當的建議在作業流程上，那這些有些是因為自己的經驗，有些是因為業務的配合。那我們部門還做美工設計的工作，因為我們目前沒有專職的美工人員，那所以我們就是從不會到會阿，就是自己想辦法會阿。現在是還好，是有跟一家行銷顧問公司配合啦，那很多工作就是它們都會接手。

訪談者：那有一個問題請教您，就是因為目前基金會或是愛農事業好了，它是比較有買賣行為的，那您的部門有負責所謂募款的部分，那有沒有會員有跟您說，因為這樣子營利的行為，它對於捐款的這些動作存有疑慮？

受訪者：所以我們部門就是肩負一個很重要的工作就是去說明。

訪談者：所以您這樣子說是有的嗎？

受訪者：也會有阿，比較不認識的就會有。譬如說它沒有看過我們刊物的，比較不理解的，或是因為它是透過朋友說，「我跟你講喔，那個布農有那個抓飛雞專案，很好，它的東西很好吃，可是他不認識我們。對，那它們就不會理解說為什麼我們，我是跟你買東西，但你好像是用募款的方式？那這個有時候就要透過解說，有時候就要透過布農的聲音然後再作說明。但是，這樣子質疑的，非常非常的少。那還有的就是說他可能想要捐一大筆的錢，他想要再進行確認這樣的錢和我們產業的關係，那其實我們有做一些區分，譬如說我們有做教育的工作，那這個教育的工作是會員看得到的，包括我們這些孩子在舞台上的演出是會讓人感動的，而不是說我們要他們在我們的產業上，可是我們有課後輔導，在這樣的一個地方，它就是一個自給自足，然後輔導自己的小孩。那算是…ㄉ…不能叫經營模式啦，就是說它是跟別的地方一個很不一樣的 model。就讓孩子也在產業的學習當中成長。很多原住民的孩子看到漢人很害羞，只會笑，然後就跑掉。可是就很多人跟我們講說，我覺得你們的孩子很有自信，因為它們在和來這邊的朋友接觸的時候，然後不斷的接觸，人家問的話你必須去回答的當中，還有透過表演的形式去建立它們的自信。也許它們的功課不好，但是它們覺得它們有一項很厲害，就是它們很會唱歌。可是在這個地方功課不好的是很少，因為我們有在幫孩子做輔導，其實也是你自己要自力，人家才會看得到，人家才願意支持你，真的。我在非營利機構很長的一段時間，那我會發現說為什麼很多人會質疑伊甸基金會，以前我在那邊當公關的時候，最常聽到的是說妳們伊甸已經很有錢了，為什麼我們還是要捐給你？但是我們會提出一個很不一樣的思維，就是說如果這個基金會做得好，那它當然會越來越壯大，那越壯大的話，需要的資源也會越來越多。那相對的，這邊也是一樣阿，有人說布農基金會好像是原住民的基金會，好像是最會募款的阿。

訪談者：就是說我為什麼要把資源投注在這裡的意思。

受訪者：對對對。那經過說明，一般人慢慢的都能夠理解，就是說事實上就是需要。而且一個有組織、有規模的機構，它才有辦法把事情做好。就好像為什麼我們這些非營利機構很反對直接捐錢給個人，很多人會透過新聞媒體阿。

訪談者：您是說比較像個案的那種報導？

受訪者：對，那樣子是沒有被評估過的。新聞報導它只會報導灑狗血，很令人覺得可憐的那一面，可是對那個家庭的個案狀況沒有做過評估，那個資源要怎麼分配，一般人是不知道的。

訪談者：所以您是認爲真的要從事公益活動，還是要透過基金會？

受訪者：透過組織、透過組織，還是要透過組織，而且還是要比較值得信任的組織。很多人他都會打著非營利組織，然後再做募款，可是實際上沒有在做事情。所以要去多了解啦，就好像之前我們接觸到一個團體，他說它是甚麼甚麼協會這樣子，他說它們要爲我們募款，那我就真的打電話去問這個組織阿，結果那個組織說那個人很可怕，就是同一個組織的人來跟我們談，當然我也有再去求證那個人提到的好朋友，然後他提到他的某個好朋友是甚麼總幹事，結果打去問他說沒聽過這個人。所以布農這邊會被信任，是長年不斷的跟會員有互動和接觸，然後透過刊物，透過專案的推動，然後透過它們親自來這個地方看到。你知道嗎，募款是一件非常不容易的事情，尤其在我們這種不是急難救助的。以前我在伊甸基金會的時候，曾經幫忙成立一個罕見疾病基金會，現在還蠻有名的，聽過嗎？

訪談者：有

受訪者：那個成立我是幕後的那一隻黑手，那爲什麼它可以在成立兩個月內就募集到一千萬，因爲它是屬於急難救助那一環，因爲沒有救它就來不及了。可是原住民呢？不會阿，所以我們要怎麼樣找出自己的路，然後讓人家願意說，雖然你不是急難救助，但是我知道妳很需要。

訪談者：所以您是說非營利組織定位不同，在資源募集上也是有很大的差別？

受訪者：對阿對阿。其實最容易募集的就是宗教性的團體阿。

訪談者：所以您說這就是目前布農文教基金會在資源募集上比較不易的地方嗎？就是資源可能不會這麼快的流入。

受訪者：對，我覺得這本來就是很現實的，那我們就要去開發，去開發它們可以參與的方式。像我現在在做的叫抓飛雞專案，它可以捐款又可以得到東西，那對他的健康又有幫助，那它當然就願意參與阿。

訪談者：因爲我有聽師母說過，之前好像因爲這樣子的募款活動，好像有發生被認定好像是買賣而不是捐款。

受訪者：喔，那個時候是住宿卷啦。那個其實是它有一個問題啦。就是說它的認定不只是認定的問題，還有再跟國稅局申請稅局的時候，它有一些選擇的。現在我們就是把它改成沒有營業的方式。

訪談者：沒有營業？

受訪者：就是在申請的時候，它有一環是有營業然後開發票，那我們就是申請沒營業的部分，有營業的部分就交給愛農公司負責。

訪談者：就是像這些銷售的部分。

受訪者：對對對。像這個方案就是第一個透過這種的方式。但是我們還是有產品阿，也有成本阿。那我們的方式就是由布農基金會和愛農公司買產品送給會員，那這樣和會員的部分它就很單純是捐款。就是捐贈，完全沒有買賣這樣。

訪談者：了解。

受訪者：這也是國稅局它們後來不知道該怎麼辦想出的辦法啦，也算是他們的輔導啦。

訪談者：所以就是他跟您說這樣操作，在法令上是可以的？

受訪者：對對對，這樣不違法。

訪談者：因為師母之前是提到，當初國稅局要罰錢的時候，也是說沒有碰過這樣的案例，不知道該怎麼處理。

受訪者：對阿，即便我們跟他們說妳們的公共電視還不是這樣在募款阿。我們的部門大概就是負責這些啦，那還有一個工作就是接待貴賓這樣子。

訪談者：那您說原本文化部的業務也是您這裡在承擔？

受訪者：原本文化部是…，實際上我們也沒有在做甚麼啦，因為最主要是也沒有什麼人員可以做，因為我們的工作已經快飽和了，目前也只有三個人。

訪談者：您說您這裡的編制是只有三個人？

受訪者：對阿。

訪談者：阿剛忘記請教您在部門的職稱與年資了。

受訪者：職稱喔，職稱就是行政公關部部長。雖然我們只有三個人啦，不過業務比較不一樣。

訪談者：那請問您雙福部的業務？

受訪者：雙福部是白師母啦，你沒有問他？

訪談者：您說部長嗎？

受訪者：對阿，你沒有問他？

訪談者：我有問他，師母是安排他的女兒之後來接受訪談。

受訪者：你有要問我甚麼嗎？如果我可以回答我就回答你。

訪談者：那還是請您談談雙福部大概是進行甚麼的業務就可以了。

受訪者：原則上所謂的雙福就是福音和福利。本來我們有社福部和宗教部，那是我建議把它合併的，因為人員又不是說很多，所以沒必要分開。所以宗教部就變成福音，社福就變成福利，合起來就是雙福。那這個概念我是從伊甸裡面帶過來的，那有時候福音和福利是很難切割的，因為你在做社區關懷，它是社福的部分，那它也是福音的部分。因為我們是以福音為基礎的，以基督教信仰為基礎。

訪談者：就是有教會的背景這樣。

受訪者：對對對，那我們在做社福的時候，我們就是帶福音進來。

訪談者：那請問目前社福部分推行的措施有哪些？

受訪者：社福目前…比較就是孩子們的課後輔導，之前是有夜間課輔，但是現在沒有。就是寒暑假營隊的部分算是。

訪談者：那請問還有其他的嗎？

受訪者：有連續辦了三年的英文營，那是由美國的台灣教會提供資源，讓那些ABC來這邊，也是用福音的方式在帶英文營。

訪談者：所以這些的營隊背後，其實都帶有一些宗教的…

受訪者：對，因為當我們在做社區工作的時候，我們會發現你只照顧他的身體是不夠的。很簡單啦，我們的衛生所的服務人員，有時候他要去做服務的時候，它會發現很多人怎麼都在喝酒？它服務它的時候，可能它都還在喝酒，一大早ㄟ，它有的時候早上六點去人家家裡。就是要告訴他說應該要怎麼樣去照顧身體，甚至於要幫他做身體的檢測這樣。還有一次阿，它一進去就說怎麼會聞到酒味，說他六點就開始喝酒了這樣。你說只照顧他的身體阿，可是它還是不會改變，所以呢一定要帶進福音阿，有一些同仁在這個地方就戒酒了。

訪談者：您是說也是有這樣的一個機緣。

受訪者：對，我等一下可以給你一個 DVD，那這張 DVD 是我的一個朋友它接受委託，然後幫中央電視台，就是中國那邊的中央電視台教育頻道，就是介紹白牧師從這邊出發到這個地方。那其中也有訪問到兩位同仁，它們有講到說…

訪談者：我記得之前公視好像也有做過類似的報導？

受訪者：它還沒撥阿，公視是公視，這個是新的。這個在台灣的話，這個會在臺灣藝術台撥出。臺灣藝術台會先撥出啦，那我朋友是說沒關係，你要複製多少都隨便你，這樣。

訪談者：所以您說福音和福利是並行的？

受訪者：對，它不能單一作，你看伊甸基金會它也是，它也是一起做，伊甸也是雙福阿。

訪談者：所以目前就是推行教育，主要就是課輔的部分？

受訪者：還有就是孩子們的禮拜六，就是國中以上吧，它們有青少年團契，那就比較屬於福音的部分。然後還有工作學習，那是屬於福音加福利，就是讓孩子們參加基金會的產業，我們叫做工作學習。從很多人的眼光會覺得說，那是一種童工，可是那是因為不了解原住民的社會，原住民的社會就是大家一起生活。你說爸爸在工作，那小孩子在家裡誰照顧他？它沒人照顧他可能會發甚麼事，它可能會到處亂跑，然後可能會去偷人家東西，因為小孩子你們沒辦法控制它啦；或又是他跟壞朋友在一起。這樣那不如一起帶過來，給小孩子作一點事情，然後又給小孩子一點零用錢，這種工作學習的獎學金，那我覺得這對這個家庭又有幫助，這是不是很好？所以這邊的孩子阿，我都說這些孩子是大家的，雖然這些孩子是某一個人生的，可是某一個人都可以管它，所以孩子是大家一起養的，反而爸爸

媽媽會很省力。不像在漢人的社會阿，你管了我的孩子我就跟你拼命，不是這樣子的。那在這裡就是一家人，你的孩子就是我的孩子，我也有責任去管教你的孩子，當然不可能會打啦，哈。

訪談者：這樣的確是很不錯。

受訪者：所以有人說這邊像是部落共和國，曾經有華視新聞雜誌來採訪，他就說這裡是部落共和國，因為能夠自給自足甚麼的。可是我們不敢這樣說，我們只是一家人，我們一起生活、一起工作這樣。布農族有一個很重要的精神就是分擔分享，就是分擔彼此的重擔，分享彼此的所有。

訪談者：那我在網頁上看到的資料有提到像是醫療接送這樣…

受訪者：以前有做老人服務，因為現在有醫院在做那個甚麼…健康社區還甚麼，再加上因為基金會這邊的經費越來越不足，你產業還沒有辦法完全穩住的時候，你說政府補助好了，你政府補助一塊錢，我們要自己再自費一塊錢；那政府如果補助十萬塊，那我們就要再自費十萬塊，那也試一種還蠻大的負擔。

訪談者：您說政府有補助？可是師母說好像那是要有活動才可以申請。

受訪者：後來那是比較補助活動沒錯。我不曉得現在的餐食服務怎樣做，因為之前有一段時間就是有作餐食服務，可是在做餐食服務時它們會針對完全不能自理的部落老人家，可是我們是比較擴大一點，不會只有說是完全不能自理，可能它是獨身的阿，可能自己煮飯比較沒有辦法的阿，那我們會比較擴大一點。因為大家都住在社區阿，有時候就是會互相關心阿，那也會去做探訪阿，我們比較多的是婚喪喜慶阿，我們就會去關心、去唱歌。那這個在很多的部落或是在漢人的社會也是沒辦法看到。譬如說某人的家裡有喪事，那如果是在平常的日子辦的話，那一定沒有人去阿，大家都要上班對不對？可是我們就會動員基金會的所有人員就去參加，就只留少數的人家這裡留守。對喪家來說也是一種安慰，每天我們也會過去，也是傳福音這樣。就像也有人跟我們講說，曾經有人在網路上就說阿，布農阿就是用基督教來叫人家去工作，但是叫人家要有信仰，可是實際上他不了解背景，就為什麼要這樣子。因為真的，透過了宗教的信仰改變了很多人的生命，那它一個人改變了，全家人就改變了。所以我有回覆它，結果很多人給我鼓掌。

訪談者：您是說網路上的討論？

受訪者：對對對。那個人後來被攻擊，他就把他的留言刪掉，後來就沒有了。

訪談者：謝謝您。

受訪者：大概都有回答到你的問題了吧。我也不知道我哪裡沒講到，哈哈。

訪談者：不會不會，您講解的很詳細。

受訪者：因為我擔任的畢竟就是公關的工作，有的時候又會接待外賓，所以蠻多問題都會被問到，那自己都要先知道。如果你還有甚麼問題你也可以寫信給我這樣子。我有空都會盡量回，你就不用客氣。

訪談者：不好意思，麻煩您很多事情，謝謝您喔，受到您很多幫忙。

訪談代號：B6

受訪者職稱：雙福部青少年輔導

訪談日期與時間：2011／04／19 PM：5：00～5：20

訪談地點：布農部落休閒農場

訪談者：可以請您先介紹您在這個部門是負責甚麼樣的工作，還有年資，就是接觸了多久，關於這個部門的一些運作。

受訪者：Ok，那就是在這個部門的話，我們現在最主要的是在針對青少年。對青少年這樣子做的一個規畫。裡面的話，大部份輔導的對象都是青少年啦。就是關心的對象。

訪談者：青少年。

受訪者：對，居多。

訪談者：那您本身是甚麼時候開始加入部門的運作呢？

受訪者：有兩年左右的時間了。

訪談者：所以在部門運作的時候，您是一直持續有在參與的？

受訪者：對，因為我們是基督教機構，那我們也有所謂的青少年團契。青少年就是我們這邊的工讀生，就是六日來這邊工讀，一到五在學校上課。團契的話我是負責輔導的部分。

訪談者：您負責輔導？

受訪者：對對對。然後我們一到五的話，也有青少年的夜間課輔。對

訪談者：您所謂的青少年的定義大概是多大？大概幾歲到幾歲？

受訪者：國中到高三。

訪談者：所以在更小的部分，就不是在雙福部的範圍了。

受訪者：對，ㄗ，原則上應該是算。還是算，但是人數很少，所以就比較沒有做這樣的追蹤，不過還是有啦。

訪談者：所以您說參與的人主要是以在這邊工作的人？

受訪者：對對對。

訪談者：那並沒有擴及到園區之外的青少年或是…

受訪者：目前沒有。

訪談者：所以，主要對象就是以在這邊的工讀的人為主這樣。

受訪者：對。

訪談者：那請問您剛說的推行，那大概是怎麼樣呢？

受訪者：就是我們有青少年的團契，那裏面的內容跟我們基督教有關係的，就是我們會由白牧師、師母或是我們會請外面的牧師，來幫這裡的青少年上生命教育的課程。另一方面我們也有舞團的訓練，就是你今天看到的表演，那六、日都會有我們的青少年他們去呈現的演出。

訪談者：您說演出是跟今天呈現的是不一樣的？

受訪者：一樣，但是就是…

訪談者：您說陣容可能更多這樣。

受訪者：對對對。人數更多，那是以青少年為主。

訪談者：那您可以解釋一下，所謂的雙福是指甚麼意思呢？

受訪者：雙福部就是我們有所謂的福音志工，福音就是基督教的；那還有社區阿、青年阿或是部落、孩子阿這樣子的一個照顧這樣，合起來叫做雙福。

訪談者：所以您說目前的對象就是這裡的青少年為主。

受訪者：對

訪談者：然後您說的措施就只有團契這樣子嗎？

受訪者：對對，還有就是一到五的課輔這樣子。

訪談者：課輔也是以這邊的青少年？

受訪者：對對對。那我們可能會輔導它們一到五在學校的生活狀況。然後六日在這邊打工的時候，我們再去進行追蹤。

訪談者：那課輔的師資呢？是白牧師或是師母來…

受訪者：ㄉ，沒有。課輔的話我們現在目前為止都是自行自習。

訪談者：自習？

受訪者：對，沒有所謂的老師。

訪談者：是

受訪者：可能就是由我帶，那可能就是秩序方面，那它們的出缺勤狀況。那目前它們都是自習為主。

訪談者：所以基金會在這部分比較是屬於提供場地以及管理，並不涉及所謂的教學？

受訪者：對，就是師資的培育。像我們有的時候就是會有外籍的朋友來到我們這邊，那我們就會進行英文課，對話啦或是單字這樣。

訪談者：您說的外籍朋友也是教會？

受訪者：對，就是牧師或是師母在外面有認識一些國外的牧師或是朋友，它們都會到這邊來，可能會住一個月或三個禮拜，那我們就會進行英文的對談。因為我們平常小朋友都有，就是白牧師它很熱愛英文，它對於英文教育非常執著，就是希望小朋友一定要學英文。那它每一周都會給我們考英文單字。

訪談者：您說的是有參加課輔的青少年？

受訪者：對對對。就會考我們英文單字。

訪談者：所以您說的課輔部分，主要就是自習和英文。那英文部分就是會由師母的朋友或是牧師來進行這樣。

受訪者：對。

訪談者：所以您說目前的這些措施都是針對於園區內的。好的。那我論文探討的主要在兩個部分，您覺得對您來說好了，您覺得這樣的措施和運作，對於原住民朋友來說，他的幫助在哪裡？

受訪者：以這個機構來說的話，這個部門它最主要的就是青少年的部分，因為我們部落裡面有很多就是所謂的家庭有問題阿，或是自己本身有問題的青少年。也或者是父母離異阿、家庭暴力的青少年，都有。其實這裡的青少年都是來自於這樣的家庭。那這個部門它最重要的就是一直去持續的關懷這些青少年，那因為我們一直持續的關懷這些青少年，然後讓這些青少年未來在學校都有很好成績，那就是要讀更好的大學，那以後就要回來回饋部落這樣子。

訪談者：所以您說這個部門是有這樣的思考，是說希望青少年可以出去讀書之後，可以回來服務這樣的精神嗎？

受訪者：對。因為像現在有需多的年輕人阿，村莊裡面的，如果它們沒有來這裡的話，其實他們大部分都是比較…不在管理內啦。因為所謂的管理就是制度，那他們可能就是在外面，因為父母親都不太管，或父母親的狀況可能不太好，那這些村子裡的青年可能它們本身自己的生活就比較沒有制度。那在我們這邊的話，我們這邊就是六日，或著是平日，我們都會跟他們上一些生命教育的課程，就是讓它們知道有這樣的地方是要調整你們生活上的腳步，或是你們過去的生活，。是要讓你們能夠更學習那些學校所教導你們的那樣子。

訪談者：可是您剛有提到說目前比較侷限於只有在這邊工作的青少年。

受訪者：對

訪談者：那變成您的對象都指侷限在這裡。那這個部分你們有嘗試過去推廣到不是在這裡工作的青少年嗎？

受訪者：像我們的話，我們每個暑假寒假，我們都會辦兒童營或是暑期夏令營，或者是基督教的福音特會，就是很多種類的活動。那這個活動做主要的開頭就是

以基督為主，就是我們要傳授他們基督的福音。那我們這個就是會擴大對象，就是不論你是村莊的、是市區的或是別鄉的，都可以來參與。但是這個時間只有寒暑假，不是長期這樣子的關懷。

訪談者：所以您說你目前這邊的措施和服務，比較能夠關心到的就是基金會週圍的這些青少年朋友。

受訪者：對對對。

訪談者：所以您是說還是有推廣，但是比較侷限在寒暑假這樣，像是營隊。

受訪者：對，寒暑假都是比較短期的啦，村莊的是還可以持續關懷，別鄉或是各城鎮的就比較難做到，距離也是個問題阿。對，那時間也是蠻大的問題。

訪談者：那您說寒暑假，那個參與的人就很多嗎？

受訪者：對

訪談者：那那個時候，您是說您平常是可以自己管理，可是那個時候要怎麼運作呢？

受訪者：像我們自己每一次辦營隊的時候，我們就會早上我講的志工。

訪談者：所以還是志工的運用。

受訪者：對，比如說我們要辦一個營隊，這個年齡層是三年級到國中，國中這樣子的一個年紀，那我們最主要的主力就是我自己本身，那還有配搭幾個我們高中以上的青年，可能四、五個去配搭去組合，再加上這些從各城市來的志工，那老師這樣子總共有二十個，就是每一個營隊有二十位老師在裡面的話，那我們就可以應付八十個小朋友，六十到八十個。

訪談者：所以您說每一個營隊大概有六十到八十個人，大概需要二十位老師。

受訪者：對對對。

訪談者：就是有包含志工跟您在裡面。

受訪者：對對對。

訪談者：所以還是關於志工的運用，在寒暑假這個部分。

受訪者：恩

訪談者：所以您說平常就是以您為主，就是您自己。

受訪者：對

訪談者：那您平常在雙福部，您的職稱是甚麼呢？

受訪者：青少年輔導。

訪談者：就是輔導，然後您說大概是參與兩年。那再請問您，雙福部之後有沒有近程或是遠程的一些目標要去發展？

受訪者：像我們雙福部的部分最主要就是開始注重青年的這個部分。那我們未來會更多到村莊，就是持續的關心關懷，那我們會讓青年有更多的機會來這個地方打工。那其實現在有蠻多的青少年它們真的是有經濟上的狀況，那有大部分的學生它們都不能申請獎學金或是補助，因為有些資格還不夠。那像這樣子的青少年它們都會有所謂經濟上的問題，面對課業、學校阿，那我們當然是鼓勵他們來打工，然後透過我們這邊的生命教育課程，讓他們對於自己的生命都可以向上提升。那未來我們還會走到..可能校園。就是我們這邊有一個國中，不曉得你知道？就是桃源國中。

訪談者：就是過去一點那個部分。

受訪者：對，那這個部分的話，我們自己內部也有在做討論，就是說我們未來可能會請牧師去做生命課程的教育，或著是愛心媽媽、義工媽媽，就是會到那個社區，去幫社區的家長阿做一個關懷的動作。

訪談者：您說對象換成學生的家長這樣？

受訪者：對，因為我們現在都是積極努力在青少年的部分這樣，那如果我們可以透過青年去了解家庭的狀況，那可能它有弟弟妹妹我們有可以順便關心；那有些人是單親的，那媽媽我們也可以順便關心，大概就是這樣子的部分。

訪談者：那在我目前看到的資料中，我印像沒記錯的話，是雙福部之前還有在負

責像是老人的一些福利，那現在就是已經沒有推行了嗎？

受訪者：現在還是有啦，只是比較沒有那麼多。

訪談者：那那些涉及甚麼樣的措施？如果是針對老人來說的話。

受訪者：老人部分的話，就是有送餐的部分。

訪談者：是，那有甚麼條件或是資格嗎？

受訪者：老人家嗎？它只要是跟我們…，現在比較少，因為現在都由政府，就是我們鄉公所來進行。他們那個就是比較…持續性的啦，也比較穩定。

訪談者：您說這個項目是被鄉公所的政策所取代掉的？

受訪者：也可以這麼說，因為它們現在有一些補助款，那它們還有就是送便當的那些工作人員。

訪談者：但是您說目前基金會還是有推行這些措施？

受訪者：不多啦，就是老人家可能就是幾位這樣子。

訪談者：那這是需要申請，還是是基金會知道它的情形主動提供的？

受訪者：主動提供。因為人數太少了，對。

訪談者：所以就是基金會知道他們的情況後就主動提供這樣。

受訪者：對。

訪談者：之前是不是還有一個醫療接送？

受訪者：對。

訪談者：那這也是雙福部的嗎？

受訪者：對。那個現在就沒有，因為老人家越來越少。那現在其實也慢慢的，就是教會阿，另外一邊的教會，它們會去負責。

訪談者：所以您是說您這邊業務的改變，是因為這邊的環境也慢慢在改變。像是人越來越少，或是政策的一些影響，造成這邊的業務在做刪減。那您覺得像是我剛問您的問題，就是雙福部對於原住民朋友的影響，您覺得還有甚麼需要補充的地方嗎？我主要是想了解您的部門運作，可以為原住民朋友帶來甚麼？另外還有一個討論方向是資源的獲取，比較是營利的那個部分，我想這個部分可能跟您這裡比較沒有關係。那您覺得您部門的運作對於原住民，還可以產生甚麼樣的影響呢？

受訪者：這邊產生的影響的話，就是因為雙福部和我們的宗教信仰是有關係的，其實我們大部分在推動的就是我們自己信仰的生活，就是我們的禱告。這個部份的影響主要是在個人啦，就是自己對於信仰的認識阿，還是自己的感受阿，這個我不太會解釋…

訪談者：您是說您自己可能有這樣的信仰，您希望去分享給別人，就是一個想去分享的心情這樣嗎？

受訪者：對對對，就是有一個信仰在背後支持這樣。我們就是一直在傳遞背後基督教的信仰。

訪談者：我和林小姐訪問的時候，它有提到說好像光是改變目前原住民朋友的一些狀況，就是比較表面的狀況是不夠的。

受訪者：對

訪談者：也提到是不是能夠透過像是基金會的影響，讓原住民朋友是不是真的..，因為剛林小姐是提到酗酒的問題啦，您可能就是要透過這樣的方式去改變或是去影響原住民朋友這樣。

受訪者：對

訪談者：所以您這邊目前都還是宗教及教育兩邊並行這樣。

受訪者：對

訪談者：然後您說之後的推行可能就是會走入校園。那您剛有提到父母的部分，因為您現在是利用課餘的部分，那您這部分的時間是要怎麼安排？

受訪者：哪一個時間？

訪談者：就是如果您要去拜訪青少年的父母。

受訪者：喔。

訪談者：因為您剛說是走進校園，我還以為是要去開課甚麼的。

受訪者：對，這個走進校園主要就是要去開課啦。

訪談者：所以您是說要編入在學校裡的課程這樣？

受訪者：對，就是要請學校挪出一個時間這樣。因為像現在學校禮拜三，它可能會有兩節的彈性運用時間。那一方面這兩節的課，學校可能會請一些講員來學校。那我就想說如果我們真的有這樣的機會的話，我們當然就是走入校園阿，那這個就是用上課的時間。那關心學生還有關心學生的家長、家庭，那當然就是運用晚上啦，或者是六日，我們這邊的工作都忙完之後，就會去做這樣子的一個關懷活動。

訪談者：所以這是以家戶為單位，就不是限定說是要在這裡服務的原住民朋友了。

受訪者：對，就是走出去，因為校園的小朋友其實都沒有在這邊。

訪談者：好的，這樣我了解了，謝謝。

訪談代號：G1

受訪者職稱：執行長

訪談日期與時間：2011／04／25 PM：2：20～3：23

訪談地點：輔仁大學耕莘樓

受訪者：目前案例裡面是以光原社會企業股份有限公司，裡面有光原社會企業股份有限公司的論文，至少有十篇。那完整論文，一整篇論文都在討論光原社會企業股份有限公司的，至少有三篇。所以您這部分可能要再去…

訪談者：您是說要再去搜尋嗎？

受訪者：對，這部分的確是對光原社會企業股份有限公司的了解，其實你要找到也很困難啦，因為我們會在網站上放的內容的確就很少。

訪談者：不多。

受訪者：對對對。因為基本上，我們比較不 focus 在那個部份的經營這樣，所以我也要講幾個部分喔。就是說，這個是我自己對於整個社會企業在探討上的想法不同，就是說目前全台灣在討論社會企業上，它如果是分為非營利組織的企業化，以及企業的非營利組織化的話這兩個部份，那我認為企業就是要賺錢，所以就沒有所謂的非營利組織化這樣的一個概念。當然這個還是要再去做它的一個定義，就是說企業如果非營利組織化，那它賺不賺錢？它如果要賺錢，它就沒有所謂的非營利組織化，或者是一些 CSR（社會企業責任）的運用，那這個部份可能是還要再去討論。因為我是自己已經不太去界定我們是甚麼社會企業這樣子，那所以你一直強調說營利並沒有甚麼負面意思，其實我覺得這本來就是要營利。那這個方式只是說要用甚麼樣的方式去營利？如果說他是非常..就是說可以顧及到每一層面，就是在營利過程當中顧及到每一個層面的話，那它就算是一個..比較有良心的企業這樣。所以說光原是企業的非營利組織化，我自己會覺得這樣子的定義是蠻不對的，因為它就是要營利阿，它絕對不可能做一個非營利組織。如果它不賺錢，他就一定會倒。那我們當然不想讓它倒，所以他一定是要營利的。那另外一個就是關於...我們原本就是先從原住民的工作開始做，後來做到成立社會企業，所以以我們來說的話，為什麼要做有機農業，因為它就是一個很自然的..就是被我們服務的人的需要，不是我們決定的。這些人如果他要有更美好的願景，在那個環境下它就是只能夠從事有機農業。那大部份人都做農業，那既然要做農業，那就一定要做有機，沒有別的方式跟選擇。那現在有很多人要無毒，我會覺得原住民做得到有機，而且那個驗證是一個很基本要求的時候，為什麼要做無毒？那就是農藥殘留在標準的範圍之內，就是允許的範圍之內，那個沒有必要這樣做阿？

爲什麼我們要做這樣就是農藥殘留在合法範圍內？所以一定是要這樣一個有機驗證的工作，做有機驗證才有可能跟世界接軌。就是我們要去跟人家競爭，只有去做有機才有辦法去跟人家競爭。如果做無毒，臺灣沒有這個條件。因爲國外的土地比我們大、勞工比我們便宜，它怎麼作都會贏我們，我們幹嘛去做無毒阿？所以很多的事情不是我光原去選擇的，是被我們服務的那群人它選擇了甚麼。那它們選擇的部分是要有 guidance，就是我們去服務的那群人要有更長遠的願景，那那個是光原在做的，就是讓被服務的這群人有更長遠的願景。所以..還有就是所謂的原住民失業，失業這件事情是在一個大體制度下，我們認爲每一個人都要被雇用，才叫有失業率這個名詞。如果我們是自有雇用的時候呢，那還有失業這個名詞嗎？不會吧，所以光原的一個概念是自我雇用，不是創造就業機會。所以你寫給我的很多題目裡面，其實和光原原本的想法是很不一樣的。所以我也不知道應該要怎麼回答。

訪談者：首先，關於您剛提出的問題，我就我所知道的答覆您。您剛說您覺得企業的非營利組織化是一個有問題的界定，的確，我目前看到對於社會企業的界定，它的確就沒有這麼清楚，他大概就是分做這兩個模式。那其實我看到企業的非營利組織化，他強調的是所謂的社會責任。

受訪者：對

訪談者：那再來是您所說的原住民失業問題，的確，您剛說的並沒有錯，原住民的失業問題的確牽涉的很廣，那我爲什麼會做您這裡和布農文教基金會的比較？應該說我自己 focus 的焦點是您這兩個組織關心的都是原住民的議題，因爲社會企業在我看到相關的探討上，它就是帶有改善就業問題的特性這樣。所以，我自己的本意其實是比較著重於原住民議題的探討，那我原本的方向就是寫這個，那我就是在這邊跟您說明一下。當然您說的這個部份我會回去進行思考，您說我所提到的這些問題其實跟光原社會企業股份有限公司的思維是不一樣的。

受訪者：是完全不一樣的。光原社會企業股份有限公司想要做的並不是創造就業機會，事實上我們是在解決經濟問題，但是我們並不解決失業率的問題。所以我們投注的方向是自我雇用的概念，就是我們怎麼樣去創造更大的市場，去讓更多的人可以自我雇用。那我覺得自我雇用的部分，裡面有一個很重要的部分是他要能夠維護他自己的文化，這個是我們很重要的一個重點。維護文化如果我們今天用的是雇用的概念，那它最後採用的是誰的價值和文化？肯定是主流文化的，就是拿錢雇用他的人的文化，所以我們才會用自我雇用的概念。一直以來光原在做的就是一個自我雇用的概念，因爲我們是要解決經濟問題，所以我們對每一位農民它的經濟成長，都會去做相關的經濟研究。可是如果是提升失業率的話，那其實只要他自己的機構提出，我今天雇用十個、明年雇用二十個、後年雇用三十個，

今天那個雇用的品質要不要討論，那是另外的一件事情，但是它已經很明確的提升了雇用的機會和比例。這是很明確，但在自我雇用上來看，並不是在談說，當然今年和我合作的農民有幾戶、明年有幾戶，可是我認為那樣子的數字並不足以代表，它能夠真正的落實到，它是不是解決了它的經濟問題？是不是我真的解決了失業率、降低了失業率，我就真的解決了它的經濟問題？並不一定。但是今天如果我們可以很清楚的，今天它能夠在它的自我雇用以及在它的經濟條件上面是提升的，那很肯定的，它事實上可能性會大一點。當然自我雇用這個部份是真的比較困難做，在整個範圍上是比較困難做，但我們的最終目標是維護文化以及形成在地，就是所謂的在地經濟化以及經濟在地化這樣的一個問題的時候，其實在部落裡面是不可能去創造一個所謂的就業率的，因為我們不可能去蓋工廠，是不可能去創造就業率的。除了觀光產業之外，有機農業也是不可能做到雇用比例太高，這是不可能的事情。

訪談者：可以請您解釋一下，您所謂的文化維護是甚麼呢？

受訪者：就是它們要…譬如說教育主體性，就好像說原著民一般不具備有市場上需求工作的工作能力，那我很想問說，那市場上具備的工作能力，那個能力的內容是誰決定的？

訪談者：廠商和雇主。

受訪者：那如果每一個人都覺得要這樣生活，那未來他要教給他的孩子是甚麼？那叫做別人的文化，而不是自己的文化。其實光原最重要的目的，還是希望它們可以恢復它們的文化，是我們從我們的角度去協助他們恢復文化，而不是我們用我們的方法，要求他去適應我們所要求去恢復它的文化，這是在做原住民的工作上，兩種很不一樣的思考。也有人覺得它只有有錢，它就可以恢復文化，那我會覺得如果是這樣的話，那我覺得只要有錢就好了。甚麼事情都不用做阿，只要有錢就好了，是不是直接每個人發給她一百萬，不是就解決問題？但如果每個人這樣，那絕對不是一個最好的方法。所以其實我們很期待的是，如果說這樣子的一個工作，如果它最後是由原住民所決定，由它們來決定真正的市場，那才是真正的成功。不是它們每個月拿了多少錢進入它們的口袋才叫成功，以失業率來講，它們到底每個月賺多少錢才叫合理的？每個人的想法都不一樣，或許我們會認為現在的平均薪資是兩萬五，那你只要賺兩萬五就好。但是它們也是人，它會覺得有的人一個月都可以賺十萬塊，你憑甚麼要求我一個月只能賺兩萬五？所以那是一個觀念上看法的不同而已。對我們來說，也因為這個觀念影響了整個光原社會企業股份有限公司未來發展的方向，我相信是跟別人不一樣的。所以其實我們在談的是自我雇用，所以他很重要的部分就是它的 produce 一定要能跟市場競爭，我們不是把原住民放在整個市場的最底層去給他薪水，我認為自我雇用是你的

produce 能不能跟市場競爭？如果他認為它的產品就是要能夠達到市場上水準的 80% 的時候，那它自己就要去努力，讓自己進步到那 80%；或者甚至 100%。我不曉得這些對於你的論文會不會有幫助，但是它就是一個…在起始點就不一樣的地方。就是光原社會企業股份有限公司設立的起始點，和一般人在探討原住民問題的起始點就不一樣。所以我不知道我這樣子的回答，會不會讓你更加的 confuse，然後導致你的論文…

訪談者：喔喔，沒有關係。就像我剛才跟您說的，很抱歉我能收集到的資料相對的少，對於您這邊的認識其實也沒有太清楚，也是想藉由這次的訪談來了解光原是怎麼樣運作的。

受訪者：所以其實現在光原的運作，它很單純就是因為是自我雇用，所以他很單純就是只賣瑪那的農友的產品，而且是只有有機的。那因為我們要進入市場，所以我們要用的方法就是集結大家的力量。事實是光原是要跟 NGO，也就是光原的前身，現在還存在的一個 NGO 來合作，那它的合作模式是這個樣子。

訪談者：您說一邊是負責銷售？

受訪者：對，光原目前只負責銷售，光原目前就是只負責銷售。然後他必須要去.. 它必須要去協助原住民的部分就是視野，還有就是目前的市場是長甚麼樣子。事實上很多原住民是對市場不了解的，所以也要讓我們服務的朋友知道市場是長甚麼樣子，因為只有他知道目前的市場是長甚麼樣子，他才會知道努力的方向和努力的空間有多大，而不是我們一味的，把它當成機器當中的一部份。

訪談者：那您剛說目前主要就是有機農業這一塊。

受訪者：對。所以…你說這個第六題所謂的資訊落差是甚麼意思？

訪談者：那個主要是說原住民朋友在文獻的探討上，它可能是先天環境居住的環境，可能是深山還是甚麼，那這樣的討論是說可能會有很多的資訊，它是沒有辦法傳達到原住民朋友那邊，就導致它…那這邊還是在討論原住民朋友就業不易的問題。主要就是說原著民朋友尋找工作的方式，主要還是透過親友，其餘像是一些就業輔導單位所發布的資訊，原住民朋友是不知道的這樣子。這裡的論述主要都還是在探討所謂就業不易的狀況。

受訪者：那白牧師它怎麼回答這個問題呢？

訪談者：您說資訊落差這部分嗎？在布農文教基金會那邊的討論，它們的雇用其

實主要也是透過他們那邊當地關係。他們那邊如果有缺人的話，可能透過廣播，有興趣的就會來問了，它們也不用透過或發佈什麼消息。它們所服務的對象可能就是當地那邊。

受訪者：它們現在雇用多少人阿？

訪談者：大約五十人。

受訪者：五十人。

訪談者：就是園區內，對。

受訪者：只有五十人喔？

訪談者：最多的時候有一百五，目前大約是五十人。這邊都是職工，就是專職的部分就有將近五十人左右。

受訪者：那從一百五降到五十的原因是甚麼？

訪談者：就是那個之前八八風災滅村，可能開始台東這邊的旅遊業開始蕭條，就慢慢減少這樣。

受訪者：你說還有臨時雇用，所以很多是臨時雇用？

訪談者：比例反而不高，都是專職的。

受訪者：那如果是這樣專職的話，怎麼會不雇用呢？

訪談者：那時候受訪的其實是白師母，那白師母是說有時候原住民它自己也會覺得這裡的發展沒這麼好，那它就會去都市了。那原則上它們都是希望當地的原住民朋友，都可以以那邊為一個基礎發展這樣。那當然，它也是說以目前的營運狀況來說，要讓四、五十個家庭維持生計是沒有問題的，那在這個部分的討論是這樣子。

受訪者：你有問到他們的薪資結構嗎？

訪談者：我曾經想問。

受訪者：那你怎麼不問？

訪談者：這個，白師母的說法是說至少他們覺得滿意這樣，但我倒是沒有很仔細的去問薪資結構的呈現。不過它倒是有提到說在這邊作的員工都很久了這樣，甚至還有已經退休了回來再幫忙的也有這樣。

受訪者：恩恩，它們也很久了。

訪談者：是

受訪者：對我們來講，其實我們每一個月，當然不是光原辦的，就是光原和瑪那合作。所以我們每一個月最少會辦兩天，我們每一個月最少會辦兩天，整整 16 小時的教育訓練。所以有很多的資訊，這個部分其實都在他們的專業訓練上面、在專業提升上。那我們自己的組織做得蠻好的，它們有班、有評鑑小組，它們自己也會根據有機規範去做評鑑，所以我們在整個訓練上面，並不是只提供機會。當然以一個公司來說，這些是我們的員工，哪怎麼樣讓他在專業上有提升，之後還要照顧他的一些心靈上的成長。所以，這個部份就完全由瑪那來做，那我們的班員一年最少要上 250 小時的課，所以它們上課的情況是很頻繁的。然後，除了這個之外，就我們跟布農比較像，就是布農只做布農族，那我們目前在阿里山也只有鄒族，所以甚至包括到未來我們整個對於我們原住民的朋友，我們並不認為那是雇用的概念，完全沒有雇用的概念，就是整個發展上是完全沒有雇用的概念。我們認為是我們今天怎麼樣跟他們一起在在地發展屬於它們自己的組織，以及屬於他們自己想要把文化重現的部分。所以這部分在跟當地農民的互動上，是很頻繁的。當然也不是說完全都一帆風順啦，因為瑪那畢竟也是 NGO，那 NGO 和一個 Business 做結合，那當然它在部落裡面本來就是會有很多會被挑戰的地方。不過，到目前為止，我們年輕一代的領導人也出來了，然後大家一起規劃未來的方向，甚至都認為說我們不應該只是停留在現有的階段內。所以它不是一個雇用原住民的概念，他本來就是一個讓原住民有機會可以發現，它們有能力去做那些別人認為它們一輩子都做不到的事。我也認識白牧師，我是不太了布農文教基金會在成立初期的初衷是甚麼？基本上瑪那也好、光原也好，我們從來都不覺得我們在幫忙原住民，我們從來都覺得他們真的很有能力，它們要的只是一個機會。所以…這不知道研究者這要怎麼寫了，呵。這是我們的概念，當然我們一定有幫忙，比如說八八風災我們也受創，今天有外部資源進來，這個幫當然是有。但是那個幫的看法是在於說我有能力再重新站起來，我有能力去展現別人之前不知道的。當然我們也有一些農民種的菜，他們的技術還不夠好，但是不夠好是因為過去沒有這個機會讓它們更好，而不是他不會。所以這就回應到說你有沒有具備市場工作能力的這部分，現實上是他現在不具備，但是他現在不具備不是因為他偷懶還是怎麼樣，是因為我過去本來就沒有這個機會。所以當這個世界或是這個社會，

或是其他人員給我們這個機會的時候，我們就會展現出我們應該要有的品質以及水準。所以概念上和很多的研究…你不是第一個來做研究的，概念上和很多研究應該是很不一樣的。

訪談者：是

受訪者：所以像在結構上，也不是以我們的想法去思考說要怎麼做，而是以我們永遠都是在想，如果今天原住民朋友，如果今天這個公司要交給原住民朋友的話，那它一定要能夠永續發展，而不是說今天交給他之後就倒了。如果我要交給他，那它要具備甚麼的能力去 run 這個公司，所以我們思考的想法是這樣。那不斷的學習是組織一個很重要的關鍵，就是我們一年最少要開 250 小時的課，250 小時已經多少學分了？好像已經可以念大學了對不對？那你說的人員指的是甚麼呢？工作人員嗎？

訪談者：是，這邊在學術上的探討重點是職工和志工運用的分配。

受訪者：我們目前沒有用過志工，那職工的部分，其實我們這個領域、我們這個想法本來就很少人有，也很少人做。所以我覺得進入我們這個領域或是進入光原，要具備兩個熱忱：一個是對原住民的熱忱、另外是對農業的熱忱。可是後來我們的經驗當中，其實我們只有對農業熱忱而對原住民沒有熱忱的人，其實是留不住的，它一定會很快走。所以對原住民有熱忱、對農業沒熱忱的，沒關係，我們還有其他的領域可以做。Business 就是很多領域阿，就是很多東西都可以做，所以你要進來這個領域工作，就一定要有這個熱忱。而且我認為原住民的工作並不是單單就是一個原住民教育或是一個原住民失業，它其實就是一個人權，他有被尊重的生存權。這個種族是要存續的、是要繼續的，因為他要繼續，所以這是一個人權問題；而不是它只要能活，只要能吃飽就好，所以我認為原住民的問題是一個人權問題。所以我們是從一個這樣子的角度去思考這個工作，而不是單純的想要去創造就業機會，或是他們繳不起午餐費就給他們午餐費這樣，我認為不是。現在我們所有人在關注這個議題的時候，是關注他會死？還是關注他未來一定要活？會死就是你吃不飽，那我給你吃的就好；沒衣服穿，我給你衣服穿就好，那個叫做會死。那他以後一定要活，那他以後就會有他的小孩，這是一個完全不一樣的觀念。那也因為我們認為這是人權問題，所以我們發展是 100% 不悲情訴求，所以你也很少看到我們的消息。

訪談者：恩

受訪者：他和 CSR 不太一樣喔。

訪談者：所以您這裡說的工作人員，其實是和瑪那一起…

受訪者：就是所有不管是瑪那的工作人員，還是光原的工作人員，我們工作人員不多，我們 total 這樣一個系統，我們加起來從技術、到輔導、到驗證、到運送、到銷售，我們全部加起來 10 個而已。

訪談者：您說瑪那加光原？

受訪者：對，會計加出納…，總共就 10 個吧。

訪談者：然後您說都沒有志工？

受訪者：沒有志工阿，我們都沒有志工。

訪談者：我在瑪那的網站上有看到，您好像有類似招募志工的訊息？

受訪者：對，但是我們沒有用阿。那個是我們希望有更多人來認識對於生態保護的方式所做的，目前沒有志工阿。

訪談者：就並不是參與運作上用的？

受訪者：對，全部就是我們的農民，和我們有 pay 的工作人員。

訪談者：那請問您剛說合作的原住民大概有哪些對象？您是如何去尋找？你剛是說阿里山的鄒族？

受訪者：對

訪談者：所以那個原本就是瑪那..

受訪者：我們本來就在那邊工作，瑪那是一個全國性的組織，很多地方都有我們的會員，那只是那個地方剛好因緣際會，算最早也最成熟。那其實另外一方面是他們有土地啦，其實很多原住民都已經沒有土地了，它們的土地都已經租給別人了。租給了平地人，所以它們沒有土地。

訪談者：那像這樣的合作您之後有想要再擴展嗎？

受訪者：對阿

訪談者：因為我看到您的介紹，您去過的原住民的地區其實相當的多。

受訪者：對

訪談者：但是您這邊的成果卻只侷限在阿里山？

受訪者：不是侷限，是現在比較成熟的只有阿里山。南投也有、花蓮也有、台東也有，但是我們現在的能力也沒有辦法做到那裏去。

訪談者：是

受訪者：南投已經開始在做了，大概有四公頃，將近五公頃的地吧。

訪談者：那可以請教您嗎？這是在我在網站上看到的一些資料。

受訪者：你從哪裡拿到這個的？

訪談者：就是網站上摘錄下來的。

受訪者：哪一個網站？這很新ㄟ。

訪談者：是嗎？

受訪者：對阿，這很新ㄟ。這應該是去年十一月才改的。

訪談者：還有這個是瑪那的架構圖。

受訪者：請問一下這個是你哪裡拿來的？

訪談者：就是您瑪那的網站上阿。

受訪者：我的 Blog 喔？不會吧？阿~我知道了，是後來那個學生做的。對，那就是去年的。你要問我的是哪一個？

訪談者：就是請問你剛有說，因為您這裡還是有探討到文化教育，那您這裡提到的教育和我認知的教育是不同的…

受訪者：所謂教育的意思就是說，現在的主體性是誰決定？我們希望可以去創造一個由他們去決定教育主體性的一個團體。所以我們現在會比較做的就是成人教育，就是父母教育和六歲以下。因為它有國中國小，那國小那邊也不用去跟人家爭這個部份，所以未來我們會比較傾向做的是父母跟幼兒，零歲以下。

訪談者：布農這邊是有在做課輔。

受訪者：課輔別人做了，我們就不用做阿。布農傾向的做法其實比較 NGO 啦，它的做法就是政府有給甚麼錢，那他就去做甚麼。那對我來說，我認為已經有人做的我們就不必再做。那比如說像產業，原住民地區其實很少做，即使有做但那個面積都不大。布農算是大的了，布農算是不小的一個有做產業的組織。

訪談者：那您這裡的像是觀光導覽…

受訪者：這個嗎？這個是我們未來要做的，我們也有…這個是阿里山的模式，這個模式未來可以複製到別的地方去，只是先做甚麼要看成熟度。那目前這個部份我們有民宿、我們有餐廳…其實去年已經開始在做了。

訪談者：您說現階段？

受訪者：對，已經開始在做了。但是他後面會不會像這裡這麼的清楚，這個後面還不知道。這個是我們很清楚的，這個是我們加工組、培育組、這個是生產，這培育的部分就是那 250 個小時，這也是一個瑪那的、阿里山的一個雛型。這個是比較有它的目的是在這裡，這個表比較簡單，就是我們做了這四項工作。那瑪那是會員制，它所採用的是這個，那它所有產品的銷售，就全部都是透過光原社會企業股份有限公司去做銷售，這是瑪那。然後瑪那這個部份做甚麼？他就是作培訓和 QC，培訓就是教育訓練，只做有機栽種；有機栽種的方式就是收入保障，就是契作。我們和農民都是契作，就是自我雇用，所以他的目的是在這裡。那這個就是整個阿里山的組織就是長這個樣子，就是他有生產、它有培育、它有加工，行政的部分它就是屬於有機認證的部分，然後過來就是微型貸款。那它的生產分成這四組，那這四組裡面又分成這幾個小組，這是蔬菜的部分；那這個幹部訓練和教育訓練就是那 250 個小時；那這個就是加工的部分，那目前我們有理工廠、包裝場，筍工廠目前沒有辦法做，未來咖啡場、已經有茶廠，所以這個是加工組的部分。這是一級產業、這是二級產業。

訪談者：所以您這邊的二級產業是跟別人合作的嗎？

受訪者：這我們自己的，筍工廠一定要跟別人合作，因為山上不可以蓋工廠，就

是政府土地利用的規定，所以目前不能蓋筍包工廠，只能蓋筍桶場，那我們沒有市場競爭力，那這個我們已經蓋了，這個也已經做了。所以意思就是我們都要有，但是是我們自己做或是我們跟別人合作，這當然就是看現實狀況來做。所以這一個目前就是，目前阿里山的一個…一個…

訪談者：您是說就是在這樣的架構下運作？

受訪者：對對對，可是看起來這麼複雜，可是我們只有十個人。

訪談者：恩，那你再請您提一下就是關於微型貸款的部分嗎？您這裡是怎麼樣去推動的？

受訪者：你所謂的推動指的是甚麼？

訪談者：您這裡針對的對象是？

受訪者：只有我們的農民。我們的農民要進入市場，其實任何一個 Business 都一樣，一定要資金和通路。

訪談者：是

受訪者：所以，一個公司要資金，農民也要資金，一樣的道理。所以這個部份基本上就是提供農民資金，可是提供農民資金，我們其實也是八八風災之後才開始做。它提供農民資金是我們一定要很明確的知道它可以還錢，所以他有排程。它基本上是有排程，然後他也要去設計、去規劃它到底要花多少的錢？那之後排程它有多少的收入？怎麼扣款？這個部分其實是提供給農民資金的一個方式之外，另一個方面是我們很希望原住民在財務管理上面要有機會可以練習。那我認為上課聽一聽就忘記了啦，只有實地操作他們才會知道要怎麼樣在幫忙農民去做財務管理。所以，這個部份，在做微型貸款的部分，我們其實針對農民也有一些還款的設計，每個農民都不一樣。因為他的栽種阿、它的能力…所以這個部份是這樣做。那如果他沒有排程，那原則上我們也不會借錢給他。那我們目前的方式就是捐給他，然後他回捐，因為這樣才不會有稅法上的問題。大概是這樣。

訪談者：那這邊就是您說有跟您合作的…

受訪者：只有跟我們有合作的農友，沒有合作的農友我們是不做這個部份，因為我們本來就不是一個放款的單位，我們是不可以放款的。那因為不可以放款，所以我們常用的方式就是，我們捐給他，他再回捐我們。他爲了要改善它的生活的

狀況，那他理所當然需要資金，沒有資金是白談的。那既然是這樣，就是從這個角度去發展微型貸款。

訪談者：那您這裡金額的上限是多少呢？

受訪者：我們這邊最多 20（萬）吧，一次。而且他有分，它有分就是種不同品項的東西，它的貸款額度是不一樣的。比如說它種茶就不可能一次用到 20 萬阿；只有種茶的才有可能，因為他要請工，而且他很短期，他才有可能 20 萬，那不然他不可能。那還有像資材我們也是統一購買，那統一購買就是降低價格。那服務的部分我們來做，比如說像是幫農民 order 阿，這些都是我們促進會可以協助的。那就是以降低它的成本為原則。所以他就是先扣，它就會去訂資材，訂完資材之後就是會直接列入信德，就是借款。那其實像是那種資材幾千塊、幾百塊那種都算阿。它不是我提出申請，像去銀行一樣提出申請，然後資格符合就可以借，不是。我們使用信德的標準在於它是不是有栽種？它的耕種的程度和他的態度。

訪談者：所以這些是這個部分一些衡量的標準？

受訪者：對

訪談者：那請問您這個建設是空的，但是您這裡卻有列出來？

受訪者：建設就是山上的建設阿，看要建設甚麼就由他們決定阿。

訪談者：它們決定？

受訪者：對阿，就是我們的農友決定阿。

訪談者：那這些農友的地都是農友的？

受訪者：全都是農友的。

訪談者：就是所謂的原住民保留地？

受訪者：對，原住民保留地也是可以用的。

訪談者：我知道，因為我也是。就是因為我也是原住民，所以我寫原住民的題目。

受訪者：那你應該要從你的角度來探討這個問題阿，不要從漢人的角度來探討這

個問題阿。

訪談者：其實目前學術上看到的、能用的架構就是這樣。就是我們做研究會用之前探討的一些面向去做架構，那我目前找到比較合適的分類就是您目前看到的這些。

受訪者：架構是可以沒有問題，我是覺得前面的一些發想或是…就不要再用漢人，也不是說漢人啦，就是說原住民研究生寫出來的東西也不是從原住民的角度來思考，你可以考慮看看啦，我覺得。因為我在原住民這裡工作這麼久，我真的覺得他們有非常好的、很多很多很好的特質，但是它們因為礙於要生計，所以他被迫放棄。我覺得是這樣，那另外一方面，我覺得原住民文化的維護真的是看熱情和使命啦。那其實我自己覺得是說，在原住民的社會裏面，他們有一套自己行之很久的系統，我覺得是有、是存在的。可是因為原住民本身因為太過於服從，就他們服從自己的領導、服從自己的長老、或是它們覺得人合的問題很重要，對於原住民來講，所以慢慢的就遺失了，就是暫時忘記。要不然我覺得原住民有很好的好的東西。其實像這個看起來也很細，我們就是把哪個架構圖做出來，其實坦白說…我覺得有一些東西是可以被世人看見的啦。

訪談者：恩，從您開始到現在談的，和我之前想的部分其實有很大的不一樣。

受訪者：對阿，不過也沒有甚麼不能做啦，只是我覺得就是在你的討論裡面去呈現就好啦。反正你就照寫阿，最後再去討論就好了，難不成你要重新再找一個案例嗎？

訪談者：可以的話是不希望啦。

受訪者：對阿，所以就看你收集到甚麼資料就照寫就好啦。只是說要討論光原就一定要討論瑪那。

訪談者：您是說基金會的部分。

受訪者：對，因為我們把整個訓練的部分，因為我們是自我雇用，那你的概念是雇用阿，現在這個架構的想法是雇用阿；那這個是雇用，但我們不是雇用，我們是合作。所以…

訪談者：您是說在呈現上可能就要有區別這樣？

受訪者：對，就是在呈現上可能就要說發現是不一樣的，因為你這個架構，本來

就是大部分的研究生，它本來的想法就是這樣，那在台灣所謂自我雇用的概念本來就很少，我們的模式其實是比較像尤努斯的方式（鄉村銀行）。雖然尤努斯鄉村銀行最被大家知道的是放款，可是它們在放款時候做的教育訓練是很大的，他們放款會成功回收，其實也是因為教育訓練，是教育的部份讓他可以還錢比率這麼高。所以，你可以就照實呈現，最後就是在你的結論裡呈現就好啦。白牧師那邊是以雇用為概念嗎？

訪談者：像我用這樣的架構去詢問師母一些問題，它是回覆我說，它們能夠提供的就業機會就是在園區內，這應該是屬於您說的雇用概念。當然它的發想是說當地的人可以留在當地工作，但他的背景是還有討論到一些隔代教養，就是說他們覺得父母不一定要到外地工作，父母如果有工作機會的話，就是可以在園區裡工作的話，相對的，像是隔代教養或是一些其他問題其實就可以相對減少。

受訪者：對，所以自我雇用也是一樣阿，所以我剛說自我雇用它就可以一直不斷的擴大。其實我一直很好奇布農文教基金會一開始它們成立的目的是甚麼？

訪談者：一開始其實比較偏教育，一開始有課輔，然後是幼稚園。

受訪者：所以它們主要是教育，然後他們後來是因為要籌措財源，所以企業化嗎？

訪談者：恩，後來變成園區，然後就是紅葉溫泉，最後就是成立所謂的愛農事業。因為那時候他們說是涉及到稅法的問題。

受訪者：對對對。所以它們是為了要讓他們的教育事業不斷擴大所以要籌措財源？他們的目的是要籌措財源？就是以目前討論社會企業的 paper 裡頭，大部分都是說非營利組織為了籌措財源，所以…

訪談者：沒錯

受訪者：但是這一點是跟光原社會企業股份有限公司很不一樣，因為光原社會企業股份有限公司並不是因為籌措財源才去做這件事。光原社會企業股份有限公司是因為我們相信、我們想要試、我們想要去證明原住民有能力做到；那也因為我們要證明我們有能力做到，這群人本來就在從事農業，所以慢慢走到有機，然後進入市場。所以，進入市場如果成功，那就表示它們做得到。所以事實上跟光原社會企業股份有限公司，和目前所有的 paper 去討論為了去籌措財源這件事是一點關係都沒有。

訪談者：對，的確。所以我之前的歸類也是把它歸入社會責任的這一類。

受訪者：我想你的討論背後，可能可以去討論說在 interview 的過程裡所發現的事情；或是你在 interview 的過程中原來跟你的想法是不一樣的，就是在結果的部分再去探討就好了。因為如果你是用這個方式去探討光原社會企業股份有限公司，那你能得到的資料就真的很少。

訪談者：是

受訪者：不會像布農這麼的豐富。因為它們一路走來，必須慢慢的去接近到 Business 的經營，所以他最後的財務管理阿、人才培訓阿，或是市場區隔阿，就會和一般的公司…就是它們的想法都要慢慢趨向一般的公司。

訪談者：是

受訪者：那以目前的光原社會企業股份有限公司來說，我們比較不會面臨就是趨向於公司組織的那個模式，是我們本來就是。所以我們沒有說原本是 NGO 的人，原本大家充滿了熱情，結果後來發現他要去賺錢，結果有適應上的困難。我們比較不會有他們遇到的困難。所以我們一開始就是 Business。我不知道未來我們會遇到甚麼，我不知道我們未來會不會有一些所謂的…轉捩點，我們不知道會不會，起碼目前沒有啦。

訪談者：那可以請教您嗎？因為你剛有談到資源的獲取，光原這邊是會和瑪那合作，那瑪那是有透過募款來獲取資源嗎？

受訪者：目前沒有對外募款過，全部都是用專案的。

訪談者：您所謂的專案是？

受訪者：譬如說聯合勸募阿、公益彩卷阿，都是一些認識的人，就是他也知道我們在做的事情，自然就會有人願意。而且很重要的一件事情是我們都會做年度計畫，我們都是要做才去找錢，而不是一直找錢。

訪談者：是，所以您的資源募集是較少透過募款的，甚至是沒有。

受訪者：現在是沒有，可能今年會開始有吧，我今年想蓋一個原住民父母教育中心，所以可能今年才會有。然後我們今年成立了瑪那農夫合唱團，所以...即使是募款，我們也不會像一般大的組織說五萬個小孩需要你的幫忙、十萬個家庭...，我們不會這樣做。因為我們不做資助兒童、我們不做急難救助，那我們也不去說

我們在做兒童課輔，坦白說我們要能夠募款的項目...可以募得到錢的項目本來就比較少，而且另外一方面是我們不做悲情訴求。

訪談者：是，那這裡提到的特殊援助是？

受訪者：特殊援助就是有風災的時候...

訪談者：就是像您剛提到的八八風災？

受訪者：對對對。

訪談者：就是這樣的情況才會有。

受訪者：對

訪談者：那我了解了。因為您是有提到說其實並沒有注重這個面向。

受訪者：可是我們會有一些我們所有的，像是茶廠阿，那個就是我們自己的。因為有機一定要有自己的茶場，所以那個部份會有收入啦，就瑪那那個部份，這個部份會有收入。就是這兩個部份是我們的收入。

訪談者：這是正在進行的？

受訪者：對

訪談者：那它佔的比重呢？剛起步其實並不高？

受訪者：因為我們現在等於茶廠是自己有的，所以我們是拿了一筆錢給茶場去做茶廠設備，那茶廠設備它會賺錢，所以他要把所有的設備費還完，這目前還沒還完。

訪談者：那最後再請問您目前合作的狀況？

受訪者：跟誰？原住民？

訪談者：是

受訪者：你所謂的合作狀況指的是甚麼？

訪談者：就是您剛提到有合作的農民。像是目前的數量或是…

受訪者：我們目前有 36 個家庭。

訪談者：都是您剛說阿里山鄒族的那個部分嗎？

受訪者：對對對，光阿里山就 36 個家庭。

訪談者：那您說南投的部分呢？

受訪者：南投應該是兩個家庭而已吧，三個家庭。

訪談者：所以主要是這兩個地區這樣？

受訪者：對，我們今年希望可以跟台北的原住民合作，阿美族。因為一級產業最多到二級產業為止，都可以在部落做；但是有的二級產業沒有辦法在部落做，所以一定要在北區做。

訪談者：所以這是您後續的一個規畫。

受訪者：對

訪談者：好的，那謝謝您。您今天所提到的我會回去跟我的指導老師在進行討論。因為我在布農用這樣的架構去進行討論，其實並沒有太大的問題。或許就像您剛說並沒有很符合這方面的討論。

受訪者：就是非營利組織企業化的這個部份，其實沒有太大的問題。你去問喜憨兒也一樣阿。

訪談者：恩，那非常謝謝您今天的幫忙。

受訪者：不客氣，我也很樂意。

訪談者：您剛有提到的一些問題我會回去再思考看看。那後續我想麻煩您，如果我還有類似的問題…

受訪者：你可以直接 email 問我啦…你就直接透過 email 好了。因為我也有接受

過很多研究生的訪問，所以您的逐字稿麻煩一定要給我。

訪談者：我了解。

受訪者：還有就是因為別的研究生它也會有逐字稿。

訪談者：是

受訪者：如果問題一樣，我想我就把那個部分給你。對，我會要求每一個研究生都要給我逐字稿。然後你們畢業之後麻煩要寄一本論文給我。

訪談者：可以阿，沒問題。