



《快樂志工・永續山林》

志願服務案例（一）—— 美國林務署（USDA Forest Service） 之志願服務推動與發展

文、圖 ■ 郭育任 ■ 林務局國家森林志願服務計畫修訂暨推展活化計畫主持人

一、前言

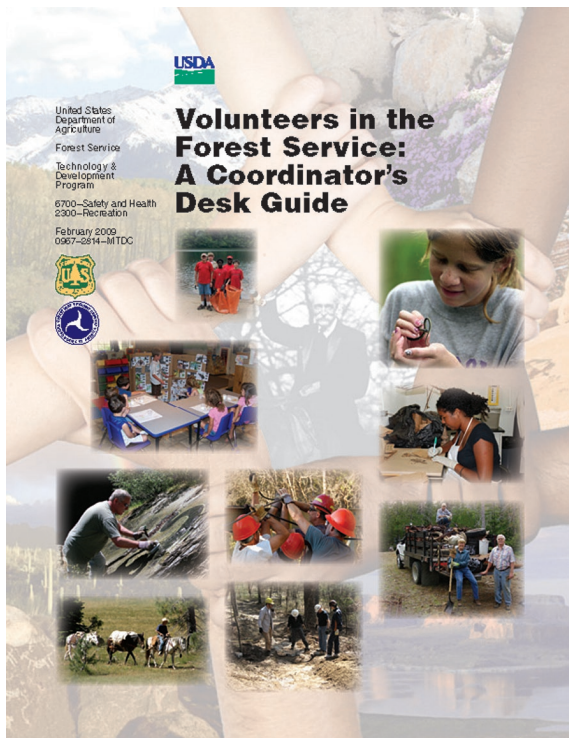
早年第一批歐洲移民抵達美洲大陸時，當時美國從東海岸到大平原地區，幾乎全被森林所覆蓋；但由於後來毫無計畫的土地開發，帶來大量的森林砍伐，逐漸造成嚴重的環境破壞，於是美國政府於西元1807年制定樹木保護法，以保護美國的森林資源。然起初保護的

努力僅止於法令的制定，並未落實於環境的具體管理上，直至1891年於美國內政部下建立森林保護區，才逐步開始森林的管理工作。其後，森林保護區的管理工作，於1905年移轉至管理國家森林與公共土地等事務的美國農業部林務署，由於業務龐雜，志工即成為協助森林業務的核心角色。



▲美國國家森林志工的工作包括環境維護、諮詢服務、環境監測、設施維修整建、野生動植物和流域調查研究、社區服務等項目。圖為美國華盛頓州聖海倫火山國家森林內著名之森林學習中心與內部解說展示，其廣泛運用志工，提供民眾了解國家森林多目標經營管理之努力，值得參考學習。





▲美國林務署的「志工督導人員指南」。

美國林務署推動志願服務計畫之主要目標有三：（一）招募、訓練及運用志工的服務，以協助林務署完成所轄地區之解說、遊客服務、保育調查及森林經營管理等工作；（二）提供志工個人自我成長及挑戰之機會；（三）維護及改善林務署對社會大眾之服務品質及服務量。美國林務署志工所支援之工作類型極為多樣化，包括維護環境、諮詢服務、環境監測、維修建設、野生動物、植物、魚類和流域調查研究、社區服務項目等，並依志工的才智與技能有效運用於相關業務，工作性質亦涵蓋兼職或全職。年滿18歲均可申請成為國家森林志工，未滿18歲者則可與家庭、團體一同服務；服務滿一定時間，即可免費參與相關培訓課程。

為讓林務署志工督導人員在辦理志工業務時有所依循，美國林務署訂有「志工督導人員指南（Volunteers in the Forest Service: A Coordinator's Desk Guide）」，以規範志工招募、志工適任條件評估、教育訓練、個人安全、補貼及成果記錄方式等之執行方法，並做為相關事務推動之依據。以下針對美國林務署對志工之教育訓練、補貼、制服、肯定與獎勵等相關項目與制度進行整理，以做為台灣林務局志願服務計畫推動之參考。

二、美國林務署森林志工之教育訓練

美國林務署的森林志工在服勤前均需經過訓練，志工的督導人員通常會透過整體環境的認識引導與說明、以及工作技能與安全訓練等過程，協助森林志工逐步瞭解服勤環境、進而執行相關志願服務工作。

（一）整體環境之認識引導與說明（Orientation）：

環境認識引導與說明的主要目的，在讓志工瞭解美國林務署及志願服務工作的意涵，並藉此機會向志工說明工作安全的重要性，以及如何進行溝通協調及緊急狀況應變。通常美國林務署對志工所進行之環境認識引導與說明含括：林務署的歷史和任務、林務署的組織架構、該區域森林的活動資訊、健康和 safety 規則手冊、緊急撤離計畫（包括聯繫，如無線電）、出勤與缺席的考核、倫理和品行的要求、志工的權力和義務、公民權利（包括種族的文化差異認知及敏感度、性騷擾防治政策、



美國農業部無歧視聲明和抗議程序，及遊客服務等）、參觀林務署與同仁介紹、志工督導名單說明、辦公室公用電話表、下班時間及緊急聯絡電話等相關內容。

（二）工作技能及安全訓練（Work Skills and Safety Training）：

由於美國林務署採取不間斷之志工招募方式，在樽節資源的考量下，志工的教育訓練通常多運用鄰近區域及社區可提供的相關教育訓練課程，除非必要，較少針對一整批新進志工規劃完整之系列教育訓練課程。依據前述所提及之「志工督導人員指南」，其志工教育訓練之方法如下：

1．訂定教育訓練計畫：志工督導會與志工討論其將進行之工作、並瞭解其現有能力，確認志工所需學習之工作技能及安全訓練後，擬具其所須之訓練計畫。

2．尋求教育訓練機會：志工督導會提供所在區域及鄰近社區、志工可免費參加之教育訓練課程，運用公部門同仁及社區相關的教育訓練機會（如許多當地社區組織、大學及志工團體之價廉或免費的演講或安全訓練，或一些夥伴單位贊助的檢定課程），將志工排入受訓名單，協助志工進行其所須之教育訓練。此外，網路學習課程亦被廣泛運用，如美國農業部之AgLearn，即是長期志工經常運用之教育訓練管道。若皆無符合需求之課程，才自行設計安排教育訓練課程。

3．教育訓練課程之規劃運用考量：美國林務署通常會依據需要，運用不同的教育訓練方式、進行課程的規劃，如「室內課程與講

授」、「示範實習訓練」、「情境模擬訓練」、「顧問指導」等均是常見的運用方式。

（1）對於需快速提供團體大量資訊需求之教育訓練，通常會以不需太多設備且便於安排的「室內課程與講授」方式進行。

（2）「示範實習訓練」的運用，則是讓志工在服勤前先觀摩專家或有經驗者的作法，設置一整套的實習地點與關卡，讓多人可同時進行實習演練，訓練志工學會衡量實際狀況執行勤務。

（3）若需在有安全疑慮或較特殊的環境下執勤時，志工運用單位有時會運用「情境模擬訓練」，讓志工模擬各種情況，以便志工可在安全無虞的環境下，逐步熟絡相關應變。

（4）「顧問指導」是請其他同仁或有經驗的志工與新進志工一起工作數週，直到新志工人能獨立作業後，再讓其個別執行任務。通常訓練完成後，志工督導或顧問仍會與志工保持聯絡，並會在一段時間後，安排共同工作以強化工作標準及安全規範。

4．志工督導是志工訓練計畫的管理者，



▲ 志工督導是志工計畫的推動及管理核心，圖為美國林務署志工督導協調戶外實習操作情形。

可以決定志工訓練的時間、範圍和程序。為適度安排志工行程並達到最大參與量，志工督導會提前確定計畫並及早公佈，若報名人數超過預期所能訓練的數量，即會考慮將計畫刪減至便於管理的規模。通常有經驗的志工督導會將訓練課程集中排在白天，因為依據美國林務署的調查，太多的夜間或週末課程，會讓志工筋疲力竭；他們認為大部分的志工是貢獻他們白天的時間，應該可以參加白天的訓練課程，或許部分課程可以安排在晚上或週末，但是仍以白天較易管理。

5. 志工督導所面臨的最大挑戰之一，是經常需要持續不斷地訓練志工；對於各類型志工及其頻繁的流動率，志工督導經常會因需花費大量時間訓練而感到挫折，許多志工督導認為他們從志工身上得到的工作成果，比不上訓練他們的時間。為了克服志工督導的挫折感，林務署亦依志願服務的類型及志工可服勤的時間，提供下列相關經驗：

(1) 利用階段（梯）式課程減少每年的訓練次數：在此制度下，志工可隨著各階段訓練合格而被派予不同任務，志工必須依照承辦

人的訓練時程，而非承辦人依志工需求排課。階段式計畫常3至4個月實施一次，第一階段是適應（基礎）課程，第二階段則包含必修及概論課程（如步道計畫所提供之「步道維護101」和「防衛駕駛」課程等）。當志工完成第二階段課程，就有資格進行部分、甚至全部的工作。如果志工希望繼續增進技能，必須在現階段增加實戰經驗，再登錄至第三（最後）階段之進階課程；進階訓練每年辦理通常不超過1至2次（如步道計畫所提供之「步道整建」和「鏈鋸使用檢定」等即屬之）。

(2) 短期志工之教育訓練：對於如步道日、種植樹苗或撿拾垃圾等任務導向的計畫，志工督導可以不必事先安排訓練。志工督導可運用計畫描述、每日目標指定、技能介紹、工具用法、安全規定、緊急撤離（含無線電通訊）等重要課題的執勤前討論，協助執勤前的準備。但由於訓練不足，志工通常不能獨立作業，因此志工督導或其他管理者必須和他們一起工作，以維護安全和工作品質。



▲美國林務署志工協助遊客中心諮詢解說及出版品販售情形。



▲美國林務署志工之活動引導解說。



(3) 長期志工之教育訓練：對於參與長期性計畫或例行維護工作之志工，如營地管理者、第一線與大眾接觸者、考古技師和步道認養人等，由於需因應環境及使用者的變化，這些志工則需要更多訓練、且需要承辦人員投入更多關注。

三、森林志工之服勤補貼

美國林務署訂有相關規定，對於志工提供服勤補貼，但並非所有服勤時的支出均予以補貼，通常僅針對如交通、制服、住宿、油資等必要性的支出部分。其服勤補貼之相關訂定標準與考量因素如下：

(一) 本地和非本地的志工：本地志工係指每日通勤於住家與服勤地點間者，無論自行開車或搭乘大眾運輸，皆可獲得交通費（費率通常優於政府機關但不得高於公布的GSA費率）及誤餐費的補貼。非本地志工係指必須長期離開家或平時工作地點者，補貼則包括非服勤時間之膳食、提供住所（部分單位提供住宿補貼），並可補貼一趟來回交通費（以花費最少的交通工具為主）。

(二) 國際志工：不能獲得任何補貼，除非持有特殊簽證者。

(三) 住宿：本地志工多無須住宿，外地志工若不能自理，則可提供公部門宿舍讓志工使用（亦可提供免費使用林務署的露營地），若需收費，則依照公告費率收取。住宿補貼之相關辦理，可至GSA網站查詢（www.gsa.gov）聯邦旅行條例（Federal Travel Regulations），不同區域有不同的補貼金額上限。

(四) 膳雜費：膳雜費的補貼有實報實銷（須有收據）及固定費率（天/周/月）兩種方式，但均不可超過聯邦旅行條例之最高補貼額（GSA網站：www.gsa.gov）。多數單位傾向固定費率之補貼方式，或可訂定非本地志工長期全職服務的固定補貼費率。

(五) 交通：本地志工通勤執行工作者，可補貼大眾運輸之實際花費，或依里程補貼自用車輛油資。非本地志工則補貼一趟由居住地至服勤地點的來回旅費，通常是補貼最低價的交通費用；如果一日旅行時間超過12小時，尚可補貼膳雜費；如果旅程中需有住宿花費，須由GovTrip（管理出差的政府單位）處理且須有旅行批准，GovTrip為志工預訂的機票則會由中央帳戶付款。

四、森林志工制服穿著規劃

美國林務署志工穿著制服之規定與正式職員相同，當志工和民眾有頻繁接觸，或有建立公信力或代表性需要時，依規定須穿著制服。林務署志工的制服包含志工背心、志工防風衣和志工帽，制服來源通常是由志工運用單位採購或是員工捐贈之儲藏品。其制服之穿著規定如下：

(一) 依照林務署的相關規定，志工穿著的制服必須整齊、乾淨，戶外制服應完整，不可混搭一般外出服，例如穿著制服不可配搭牛仔褲或棒球帽，但特殊情況下制服可搭配安全服，如反光背心。

(二) 志工制服左袖縫有林務署大臂章，志工帽上亦繡有小徽章；志工不能配戴

林務署徽章，但可以佩戴志工臂章，志工臂章則縫在右袖中央、肩線下2吋處。此外，另可配戴志工名牌，名牌上印有標準林務署標誌和志工姓名，但志工名牌在制服中非屬必需。

（三）當志工服務超過80小時或30天以上時，志工運用單位會發給志工識別證（Volunteer Identification Card）。志工識別證由發證官員打字簽名，志工離職時需歸還。

（四）如有必要，志工運用單位或許會發給志工，如臂章、胸針、T-shirt、帽子等可展現志工身分的計畫識別物品，以做為執行或推廣行銷相關計畫之用。

五、對森林志工之肯定與獎勵

美國林務署認為表達對志工的肯定與獎勵，是志工計畫所有推動事務中最重要的環節之一，因此林務署亦對所屬志工運用單位及志工督導，提出下列提醒事項，及對志工的獎勵方式，以肯定及獎勵森林志工為林務工作所做的努力與貢獻。

（一）適當地肯定志工的貢獻：感謝志工最簡單的方法便是“關注”他們的工作，

並經常地表示認同與肯定，而非僅是一年一次的獎勵。以下是一些表達肯定與關懷的建議作法：

1·在林務署網頁登錄報導相關的志工活動訊息。

2·在單位的公布欄張貼海報或照片，表揚志工個人、重要幹部人或志工團體。

3·適當地利用當地的新聞媒體或森林通訊等，報導志工的活動事績與貢獻。

4·配合國家志工週（通常在每年四月）或某些特殊議題，為志工舉辦特別的活動。

5·運用簡單的感謝字條（可以包含一些工作照片），感謝志工在工作上的協助。

6·由志工督導或志工運用單位主管，以信件正式說明及感謝志工的貢獻（有利於志工未來職場發展或贏得學校榮譽）。

7·運用適當機會向長官及同仁介紹志工的貢獻，讓志工知道他們工作的重要性。

（二）林務署獎項：美國林務署設有許多獎勵方式，藉以肯定志工的貢獻。

1·感謝狀：由志工運用單位或更高層單位主管簽署，頒給個人志工或贊助志工團體，以表達感謝之意。

2·本地獎：為增加獎項的多樣性和創意，許多志工運用單位設有針對個別計畫和志工的獎項，例如奉獻獎（時數）、特殊技能獎及傑出表現獎等。

3·國家獎：每年林務署署長或華府官員會決定是否提供志工計畫國家獎，以表達相關個人及團體對“關懷土地、服務人民”重



（圖片：高遠文化 攝影：游忠霖）



要事蹟之感謝。志工計畫國家獎項含括對個人志工、贊助團體、長青志工（年齡超過55歲者）、青少年志工（年齡低於18歲者）、林務署職員及單位等之多種對象表揚。

4・聯合志工通行證：2004年12月批准之美國聯邦土地遊憩促進法案中載明（Federal Lands Recreation Enhancement Act），凡任何人於2007年1月1日後，在林務署、土地管理局、國家公園署、漁業與野生動物署、墾務局等單位累積合計500小時之志工服務，即可獲得聯合志工通行證。通行證自發證日起一年內有效，可參加上述五局署轄區辦理之休閒遊憩活動。

5・1,000小時服務獎：志工服務滿1,000小時，可申請1,000小時服務獎，將文件送交華府國家志工承辦人申請，經核可後、即可授予長官署名之感謝狀及志工徽章。

（三）其它非林務局獎項：除上述獎項外，志工亦可申請由社區、地區、州或聯邦所贊助之志工獎項，例如美國自由促進團（USA Freedom Corps）所創辦、以「致力於增進志工服務、造福美國土地」為宗旨之“Take Pride in America”計畫，即提供服務滿100至4,000小時等不同類級之志工服務獎項。



▲“America the Beautiful” Volunteer Pass志工通行證與識別標章

六、美國國家森林之志工組成與服務成效—以喬治·華盛頓國家森林（GWNF）為例

為瞭解美國林務署與所屬國家森林管理單位志願服務之推動現況及實際執行成效，筆者於98年10月與林務局及相關管理處同仁一行七人，分別拜會林務署及所屬喬治·華盛頓國家森林辦公室（George Washington National Forest）。依其接待官員所提供之志工服務統計資料得知，2008年喬治·華盛頓國家森林共有989位志工，其中593位為男性、396位為女性；其年齡層分佈以18～54歲（49.34%）較多、55歲以上（44.69%）次之；族群則以白人（96.56%）為主。

其志願服務項目，主要包括遊憩、遺產計畫、野生動植物、牧場管理、森林管理、水域和空氣管理、保護、研究、商業和財務、設施營建、其他設施等十三項工作。整體而言，2008年之志工總服勤時數合計達90,665小時（平均每位志工之服勤時數高達91.7小時），



▲2009年筆者與林務局同仁拜會美國林務署喬治·華盛頓國家森林辦公室，與其接待官員合影。

估計達1,701,781美元之貢獻價值（約為一位專職人員50.73年之工作量），其中又以「遊憩」服務最高。由於可以概略窺見，其森林志工對國家森林經營管理之貢獻。

表1 喬治·華盛頓國家森林（GWNF）志工年齡與性別統計表

	男性	女性	小計	百分比
18歲以下	44	15	59	5.97%
18~54歲	288	200	488	49.34%
55歲以上	261	181	442	44.69%
小計	593	396	989	100%

表2 喬治·華盛頓國家森林（GWNF）志工族群統計表

	男性	女性	小計	百分比
白人	578	377	955	96.56%
黑人	4	6	10	1.01%
西班牙人	1	1	2	0.20%
美國及阿拉斯加原住民	1	0	1	0.10%
亞洲及太平洋島嶼	9	12	21	2.12%
小計	593	396	989	100.00%

表3 喬治·華盛頓國家森林（GWNF）志願服務性質與價值統計表

	累積時數 (小時)	價值估計 (美元)	人一年
1·遊憩	85,213	\$ 1,599,448	47.34
2·遺產計畫	2,959	\$ 55,540	1.64
3·野生動植物	1,362	\$ 25,565	0.76
4·牧場管理	24	\$ 450	0.01
5·森林管理	0	\$ 0	0.00
6·集水區與空氣管理	70	\$ 1,314	0.04
7·保護	95	\$ 1,783	0.05
8·研究	0	\$ 0	0.00
9·商業和財務	942	\$ 17,681	0.52
10·設施營建	0	\$ 0	0.00
11·其他設施	0	\$ 0	0.00
12·其他	0	\$ 0	0.00
合計	90,665	\$ 1,701,781	50.37年

七、總結

藉由上述之探討與說明，概略可以歸納出下列美國國家森林志工之教育訓練、補貼、制服、肯定與獎勵等相關制度之推動情形，做為林務局志願服務之參考：

（一）「美國林務署志工督導人員指南（Volunteers in the Forest Service: A Coordinator's Desk Guide）」中清楚教導志工督導在辦理志工招募、條件評估與遴選、教育訓練、個人安全、補貼及成果記錄等操作方法，可見其對於教育志工督導與經驗傳承之重視。目前林務局及各林區管理處之志工

（圖片／高遠文化 攝影／游忠霖）



督導常因職務調動有所轉換，而導致經驗傳承之困難，未來應考量逐步建立志工督導指南或工作手冊，除可增進志工督導與志工間之良性互動，亦可減少無經驗承辦人員初期之摸索階段。

（二）美國林務署對於實習志工之教育訓練極為重視，亦詳列志工於實習階段應接受之相關基礎課程，包括林務署的歷史和任務、林務署的組織架構、該區域森林的活動資訊、健康和 safety 規則手冊、緊急撤離計畫（包括聯繫，如無線電）、出勤與缺席的考核、倫理和品行的要求、志工的權力和義務、公民權利（包括種族的文化差異認知及敏感度、性騷擾防治政策、美國農業部無歧視聲明和抗議程序，及遊客服務等）、參觀林務署與同仁介紹、志工督導名單說明、辦公室公用電話表、下班時間及緊急聯絡電話等相關內容。未來各林區管理處之入門訓練，除可參考上述項目進行講授外，亦可考量持續建立制定相關教材（甚至發展成為網路學習課程），以做為志工教育訓練之用。

（三）美國林務署已訂定完整之志工服勤補貼制度，如當地志工之補貼，包括交通費及誤餐費；非本地志工則另提供非服勤時間之膳食、及公部門宿舍或住宿補貼，甚至補貼一趟來回交通費等；這些相關規定均有一定標準，並可在網路中查詢。未來林務局亦應考量台灣環境現況，建立一套各處統一之服勤補貼標準，以利相關志工業務之推動。

（四）美國林務署之志工制服通常包含背心、防風衣和帽子，若需要志工穿著規定制

服，志工運用單位就會提供。志工穿著的制服必須整齊、乾淨，戶外制服應完整，不可混搭一般外出服。志工制服左袖縫有林務署大臂章，志工帽上亦繡有小徽章；志工不能配戴林務署徽章，但可以佩戴志工臂章，志工臂章則縫在右袖中央、肩線下2吋處。部分志工計畫會發給志工臂章、胸針、T-shirt、帽子等識別物，志工若自行購買則可獲得補貼。志工服務80小時或超過30天可獲得志工識別證，離職時歸還。這些相關規定，應可做為台灣國家森林志工制服製作之參考。

（五）肯定與獎勵是美國森林志工計畫中最重要的一环之一，除林務署每年頒發授予之獎項外，亦格外重視志工督導承辦與志工間之互動，例如將志工的工作貢獻公布於網頁、森林通訊；配合國家志工週（通常在每年四月）或某些特殊議題，為志工舉辦特別的活動；向長官及同仁介紹志工；由志工督導或志工運用單位主管，以信件正式感謝志工的貢獻等，均可讓志工感受到尊重、以及志工運用單位對志願服務工作之認同與關注，這些相關做法亦值得林務局各管理處參酌。

（六）美國林務署喬治·華盛頓國家森林（GWNF）志工人數多達989人，年齡層多分佈於18~54歲（49.34%），顯現其志工人數遠較各林管處為多，年齡層亦較林務局國家森林志工年輕，而其於2008年所提供之服勤時數總計達90,665小時（估計達1,701,781美元之價值），平均每位志工之服勤時數高達91.7小時，這些數據亦可做為未來林務局在志工招募與執勤服務上之參考。▲