



the

NEWSLETTER

of CHINESE ASSOCIATION of MUSEUMS

No.103

MARCH 2023

人才培育

PROFESSIONAL
TRAINING

我國博物館專業人才培訓的歷史由來已久，晚近三十年來更臻成熟，見證博物館現代化的發展。主要是透過正式教育的學位授予博物館學碩士與博士、非正式教育體制的培訓專業課程／工作坊與交流觀摩等，逐步與國際接軌。本期簡訊主題著眼在不同類型博物館的專業人才培訓，首先回顧歷年來博物館人才培訓發展，再就地方文化博物館，進一步就原住民族地方文化館與大學博物館的人才培訓方式分別說明，提供完整經驗以做參考。.....

博
物
館
簡
訊

客座主編序：

實事求是的博物館、精益求精的專業人才

曾信傑／國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所
副教授兼任所長

01 客座主編序：實事求是的博物館、精益求精的專業人才	曾信傑
專論	
02 專業多元發展：我國博物館人才培訓的回顧與展望	耿鳳英、曾信傑
06 區域博物館的人才培育經驗談：以雲林縣運籌團隊為例	黃世輝、張愷倫、康冠翎
12 原住民族文化館人力資源議題探討	陳叔倬
18 大學博物館人才培訓計畫	郭美芳
博物館新訊	
22 島嶼生活美感地圖：一群孩子99+1的策展共作實踐	莊凱証
26 淺談美國國家借展藝術品及文物保障制度	吳偉蘋
博物館知識庫	
30 虛擬押運：疫情之下博物館借展的新解方	朱仕甄
博物館介紹	
34 數位藝術品展示：西雅圖 NFT 博物館	洪彩圓

我國博物館專業人才培訓的歷史由來已久，晚近三十年來更臻成熟，見證博物館的現代化發展。主要是透過正式教育的學位授予博物館學碩士與博士、非正式教育體制的培訓專業課程／工作坊與交流觀摩等，甚至逐步與國際接軌，吸引不只國內、也有來自國外的博物館人士參與。本期簡訊主題著眼在不同類型博物館的專業人才培訓，邀請國內大學與博物館的專家學者協助撰寫與分享，讓讀者可以一窺不同類型博物館人才培訓的專業發展、參與過程與所面臨的課題，從整體性、地方文化館類型、原住民族地方文化館類型與大學博物館類型進行說明，一共有四篇專文。

第一篇是耿鳳英與曾信傑撰寫〈專業多元發展：我國博物館人才培訓的回顧與展望〉，針對於過去幾十年來博物館人才培訓的多元發展與專業取向進行歷史的回顧與耙梳，分別介紹正式教育學位授予與非正式教育的多元培訓方式，有助於瞭解博物館人員專業提升途徑的過去脈絡以及未來期許。第二篇是黃世輝、張愷倫與康冠翎合著〈區域博物館的人才培育經驗談：以雲林縣運籌團隊為例〉，說明地方文化館與博物館的異同，從中發展出地方文化館的需求，並針對所需設計人才培育方式，從專業學習、相互學習到青少年學習的類型，由運籌團隊帶領館舍人員不斷提升自我專業，並挹注到服務表現。第三篇是陳叔倬的專論〈原住民族文化館人力資源議題探討〉，回顧原住民族地方文化館發展的歷程，現今由原住民族文化發展中心

主導的人力支援，讓現有 29 座原文館都至少有兩位人力可以運用，再藉由分區方式由四座專業博物館以大館帶小館進行輔導與培訓，讓館員專業素質不斷提升；但也提出一個迫切問題，就是我國博物館館員無法像圖書館館員有較多員額，對於原住民族文化館產生館員流動的困境，並期許政府能修正人員聘任制度。最後一篇專論是由郭美芳分享〈大學博物館人才培訓計畫〉，就大學博物館開設的培訓課程與大學博物館機構內人員的培訓課程分別闡述；前者強調大學博物館館員可以參與由國內的文建會時期（現文化部）與中華民國博物館學會等機構主導的博物館人員培訓計畫、國外則由大學博物館與典藏委員會辦理年度會議與交流；後者則介紹我國大學博物館發展、議題被重視以及全國大學博物館聯盟的創立交流，透過不同的途徑有助於大學博物館專業人才的精進。

整體而言，我國博物館專業人才培訓工作成效已經日益提升，包括正式教育的學位授與，以及非正式教育的多元課程活動，尤其免費提供擴大參與是極大誘因。另外，不同類別的博物館也有量身訂做的規則，從國立博物館、縣市立博物館、地方文化館、客家文化館、原住民族地方文化館及大學博物館等；反映在培訓的深度與廣度上，讓博物館人才持續精進，也期許我國在正式與非正式教育體制的博物館專業人員培訓能相輔相成、相得益彰。

專業多元發展：我國博物館人才培訓的回顧與展望

耿鳳英／國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所
教授兼任文博學院院長
曾信傑／國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所
副教授兼任所長

我國博物館專業人才的素質在世界各國堪稱高水平與高素質，這應歸功於過去幾十年來在各層面戮力投注於博物館學發展與博物館專業的人才培訓工作。主要分為正式教育（formal education）體制的高等教育學位授與以及非正式教育（informal education）體制的在職進修與各式專業培訓課程等兩個面向。為我國甚至於世界的博物館培育出資質與能力兼具的博物館人。不但在博物館內，也在博物館業界的私人企業。甚至於藝術與文化產業，以及政府部門等，貢獻一己之力。促進博物館專業提升與推動各項博物館服務的工作，已經超過一甲子歷史，但主要發展仍以晚近三十年為主。以下分別就我國博物館界的正式教育學位授與以及非正式培訓工作分別說明。

在正式教育的博物館專業人才培訓中，當今我國大學校院已經有不少提供博物館學碩士與博士的研究所，更遑論在大學的學士課程中開設博物館學相關課程的科系，至少有數十個科系與上百門課程。說明如下：

一、根據包遵彭在其著作《中國博物館史》一書中曾提及，早在西元 1957 年（民國 46 年）時教育部就曾經要求國立歷史博物館、故宮中央博物院聯管處與臺灣省立師範大學（現今國立臺灣師範大學，以下簡稱師大）設博物館學研究生錄取七人，之後在西元 1961 年於國立臺灣師範大學社會教育系開設博物館學課程，開我國高等教育機構中博物館學專業人才培訓的先河¹。

二、之後，中國文化學院（現今中國文化大學）在西元 1971 年設立華岡博物館並在藝術研究所、美術系與史學系中開設博物館學課程；師大的美術研究所與社會教育

系、國立臺灣大學的人類學系與藝術史研究所等也都有開設博物館學相關課程²。

三、正式的博物館學碩士學位則遲至西元 1996 年於國立臺南藝術學院（現今國立臺南藝術大學，以下簡稱南藝大）創設博物館學研究所，是全臺第一個碩士學位，之後也增設在職專班提供博物館從業人士專業進修的管道；西元 2012 年更名為博物館學與古物維護研究所，並在西元 2021 年增設博士班。當時在國立政治大學圖書資訊管理研究所中也設立博物館學組招收數屆學生；直到西元 2002 年在天主教輔仁大學（以下簡稱輔大）設立第二個博物館學研究所；西元 2005 年國立臺北藝術大學（以下簡稱北藝大）也設立博物館研究所。這是我國高等教育機構中授與博物館學學位的三個主要專業研究所。其他大學也有相關專業研究所培育學生畢業後進入博物館工作，如：國立臺灣藝術大學（以下簡稱臺藝大）藝術管理與文化政策研究所、國立中山大學藝術管理與創業研究所、北藝大藝術行政與管理研究所等，呈現出當代多元管道的教育學習途徑。

四、除了正式博物館學碩博士學位之外，我國各個大學中幾乎都有提供博物館學專業相關的課程，主要以大學通識教育中心、歷史學系、人類學系、美術系、文化資產學系、社會教育學系等，包括博物館學、展示規劃與策展、教育活動與導覽、博物館管理、文物典藏與維護等課程。這類課程通常是由各系專任教師或是博物館館員兼任授課，目的在吸引大學生對博物館產生興趣、增進對博物館的理解，未來也有機會進入博物館專業學習與服務。



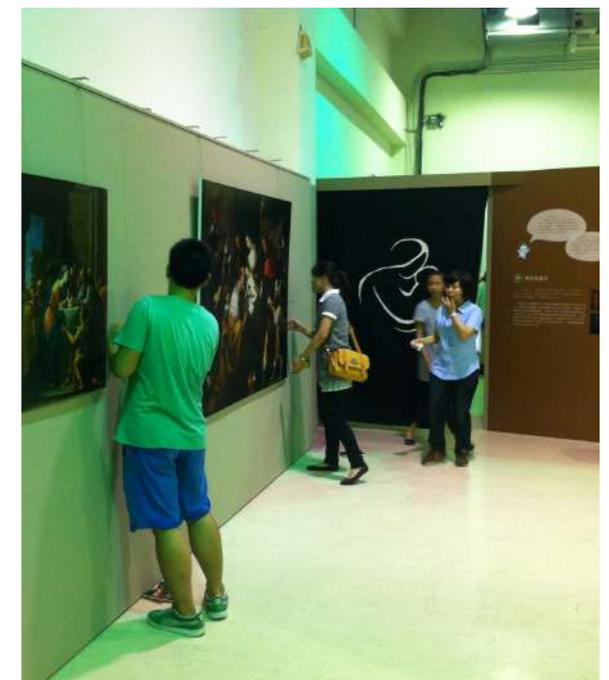
南藝大與科工館每年度合辦國際學術研討會。
(圖片來源／曾信傑)



南藝大辦理博物館展示照明工作坊，強調實作，已辦理六屆。
(圖片來源／曾信傑)



前往大英博物館觀摩交流教育活動規劃。
(圖片來源／曾信傑)



南藝大博物館學研究所學生實務策展的實作課程。
(圖片來源／曾信傑)

另一方面，在非正式教育體制的博物館人才培訓的管道是從上個世紀末開始，逐步發展出多元多樣的面貌。從中央政府推動的計畫，到地方政府提供的培訓課程，也有由大專院校辦理的各種研討會與工作坊，甚至是博物館自身舉辦的課程與研習等，不一而足，也讓博物館從業人員選擇提升自我的不同管道，最大特色是由公部門支持，提供免費的培訓服務。說明如下：

一、研討會（conference）：自西元 1990 年代開始，國內幾乎每年都會舉辦研討會，不論是國內或國際學術研討會，邀請不同領域的博物館學專家與學者進行分享，也是不少博物館專業人士開拓眼界與增進新知的重要途徑。目前固定舉辦包括每年度南藝大博物館學與古物維護研究所與國立科學工藝博物館合辦的國際學術研討會與每兩年北藝大博物館研究所辦理的博物館雙年研討會。

二、工作坊（workshop）：相較於研討會，工作坊往往是強調實務操作且具有主題性的培訓方式，一般會透過實務操作與團體討論方式，讓參與的學員對於特定博物館專業主題有進一步認知，也有助於提升該主題的專業度。例如南藝大博物館學與古物維護研究所每兩年邀請日本專家學者來臺辦理的「博物館展示照明工作坊」，已超過六屆，對我國博物館界在展示照明與文物保存的專業知識及操作能力上有很大助益。

三、研習課程與研習營：在行政院文化建設委員會時期曾經推動「補助大學校院推動博物館專業培訓及研究發展中心計畫」，全國有五座大學（南藝大、北藝大、臺藝大、輔大與國立成功大學）設立中心，推展人才培訓

課程，提供國立、縣市立、地方與私人博物館從業人員參與並學習的重要管道，透過系統性的規劃，引進許多國外博物館的新觀念，影響深遠，可惜該計畫之後未能延續，現已被整合在文化部其他計畫中。

四、觀摩交流：所有博物館都不能自限於象牙塔中，因此前往其他友館進行觀摩與交流也是提升專業的一種方式，包括與鄰近館舍的交流、跨縣市交流與移地的國外交流。尤其是跨縣市觀摩交流往往能瞭解其他館舍擅長之處來補足自身的不足，達到見賢思齊之效；國外交流受限於時間與經費，較不易安排，但研究者曾經在 2011 年與陳國寧老師辦理英國與法國的博物館移地見習交流，研究者也在 2013 年辦理日本關西地區博物館交流研習兩梯次，參與學員都是來自國內博物館從業人員與學生，從中吸取國外博物館成功的養分，也對返國後轉化為博物館業務上有很大的幫助，陸續開花結果。

五、館舍輔導與運籌計畫：目前我國的館舍除國立館舍之外，從資源挹注與管理機制區分出三個較大的博物館群：縣市博物館與地方文化館、客家文化館、原住民族文化館。每年度透過計畫推動與執行，往往要求輔導團隊或是運籌團隊規劃不同的培訓課程與交流觀摩活動，針對各個館舍或區域特質，安排符合需求的內涵及形式，為館舍人員開啟增廣見聞的一扇窗，也讓各館舍人員彼此有較多的互動與交流，實際上更提高館員的專業素養與服務內涵，逐年提升博物館的品質及價值。

本文扼要地回顧我國博物館專業人才培訓的機制，分別就正式教育與非正式教育體制分別說明，可以清楚地看

出國內博物館長年以來獲得中央政府與地方政府的多方支持，加上大學校院的參與，積極地推動各類培訓活動，不論是學位授予、在職進修、國際學術研討會、專業主題工作坊、系統性的研習課程、國內外博物館的交流與觀摩、或是館舍輔導與運籌機制下的提升課程與移地見習活動等，呈現出多元選擇、專業分工與持續發展的三大特色，過去研究者在辦理培訓工作也曾經有國外人士慕名前來參加，對於博物館從業人士有志於提升自我，有相當豐富的潛能與選項。

展望未來，我們期許未來國內的博物館學能整合政府部門資源、大學校院專業與博物館專業人士投入。尤其是在文化部與中華民國博物館學會不斷地戮力協助，開啟一波波與國際合作的專業人才培訓之作。包含國際博物館管理委員會 (INTERCOM)、博物館行銷公關委員會 (MPR) 以及博物館學委員會亞太分會 (ICOFOM-ASPAC)，創造出不同的國際學術交流，精益求精，不斷提升水準，建立口碑，塑造我國藝術文化的專業指標，接軌國外博物館學術與實務、推動國際交流，研究者期許臺灣博物館人才培訓不間斷的推廣下，未來能成為東亞最專業的博物館之島。

注釋

¹ 包遵彭，1964。中國博物館史。頁：95-96。臺北市：中華叢書編審委員會。

² 陳國寧，2003。博物館學。頁：80-81。臺北縣蘆洲市：空大。



前往大阪國立民族學博物館觀摩交流教具箱規劃。
(圖片來源／曾信傑)



高雄市博物館與地方文化館前往藝術銀行觀摩交流。
(圖片來源／曾信傑)

區域博物館的人才培育經驗談： 以雲林縣運籌團隊為例

黃世輝／國立雲林科技大學創意生活設計系教授
張愷倫／國立雲林科技大學專員
康冠翎／國立雲林科技大學專員

博物館與地方文化館的分流與交疊

文化部對於地方上的博物館與地方文化館（以下簡稱地文館）在進入 21 世紀後開始推動新的政策，2002 年由文化建設委員會發布「行政院文化建設委員會補助直轄市及縣市政府推動地方文化館計畫作業要點」，是「地方文化館發展計畫」的根據。2016 年文化部訂定了「文化部推動博物館與地方文化館發展計畫補助作業要點」（以下簡稱 2016 要點），第三期計畫（2016 到 2021 年）開始，目前 2023 年則屬於第三期計畫的延續。

2016 要點第一條說明了其目的是「為分流輔導各類文化場館發展，並因應博物館法公布施行，促進博物館事業發展」。這種分流輔導的想法也出現在 2015 年底行政院核定的「文化部推動博物館與地方文化館發展計畫」中，主要是區分為博物館與地方文化館，前者以縣市立博物館為主（近年也鼓勵正式成立的私立博物館加入），後者則為地方文化館（以下簡稱地文館）或「潛力館」。對於博物館輔導其「事業多元發展，提升地方博物館專業能力，使博物館充分發揮社會教育功能」；對於地文館則「強化與在地資源的串連結合，進行異業結盟，提升整體營運能量，落實文化平權，均衡城鄉文化資源之目標」。基本區分似乎是專業博物館提升其專業能力，地文館強化在地連結，但在專業博物館也要談公共性或博物館社會責任（Museum Social Responsibility, 簡稱 MSR）的現在，專業博物館要強化在地連結，地文館也要提升專業能力，兩者任務已經有所交疊。

地方文化館的設立、類型與願景

2016 要點所補助的館舍，第一部分是縣市立博物館，第二部分是所謂的「地方文化館」，而地文館的設立大致有以下四種情形：

- 1) 公立自營館：在未成立公立（縣市立或鄉鎮立）博物館的情形下，由官方所經營所屬館舍。如：雲林縣斗六文化中心、北港文化中心等。
- 2) 公辦民營館：多是地方閒置空間再利用，土地與地上建築為縣市政府、公所或其他官署所有，而以縣市政府或鄉鎮公所支付委辦費的方式委託民間單位（或大學）經營。如：雲林故事館、雲林官邸兒童館等。
- 3) 承租設立館：縣市政府或鄉鎮公所整修閒置空間後，租予民間單位，而民間單位將其設立為新地文館。如：雲林記憶 cool。
- 4) 民間設立館：民間組織將自己所擁有或管理的空間進行修繕與規劃，並成立民間地文館。如：西螺延平老街文化館。

雲科大多年來扮演雲林縣博物館與地方文化館計畫的運籌團隊的角色，協力、陪伴雲林縣各文化館舍。在完全沒有縣立博物館的情形下，各館的經營都面臨人力、資源、專業等方面的問題，因此運籌團隊有責任與各館舍



國際人才培育講座邀請到松尾恒一、五月女賢司、植田憲等專家分享。（圖片來源／黃世輝）



2022 南臺灣館長論壇（圖片來源／黃世輝）



地方文化館社會影響力評估工作坊現場（圖片來源／黃世輝）



宗教工藝家街角館展學生課程調查。(圖片來源/黃世輝)

合作人才培育的相關工作，與各館合作共同前進。所幸，雲林縣博物館與地文館中有不少幹練的館長，十多年來累積了典藏、研究、策展、教育等方面的實務經驗，也建立了地方連結的社會網絡。但建立願景與持續地精進仍然是必要的。

我們分析雲林縣的館舍，大致有兩種不同的願景：

1) 鄉鎮生態博物館型：以該館所在的鄉鎮振興為主要願景，一面從事地方學的調查研究與推廣，一面整理鄉鎮地區待解決而值得討論的社會議題，再將調查所得轉譯為展示、活動、數位化……等。為處理這些課題，館方需善用社會網絡與地方上的非營利組織（大中小學、社區協會等）、營利組織（觀光工廠、工藝之家、特色店家等）合作開發議題。這一類型以西螺延平老街文化館、斗南他里霧文化館為代表。

2) 跨鄉鎮主題聯盟型：不以所在鄉鎮為限制，而以該館核心關注的課題的實踐與發展為主要的願景，一面發現各地的議題，一面策劃展覽與培養議題解說的人才，再將這樣的運作模式擴大到其他鄉鎮。這一類型以雲林故事館與黃金蝙蝠館為代表，前者核心課題是說故事，後者核心課題則是生態教育。兩館雖各有據點，但皆經常有跨鄉鎮的調查、活動或聯盟行動，也經常運用跨鄉鎮的社會網絡。

地方文化館的人才培育方式

在上述的願景下，人才培育的工作往往在館內就不斷地進行「做中學」、「做中培訓」，運籌團隊先衡量各館自我培訓的課程，再規劃各館另需要的課程，如學習社會影響力評估、疫情期間社群媒體的製作、典藏的數位化、民俗調查方法、國際上的區域博物館案例……等，並舉辦館長論壇增進館際交流。

這些人才培育的內容主要分為三大學習類型，第一類「專業學習」透過講座及案例分析來達成；第二類「相互學習」則是辦理研討會或論壇等，促進館舍間的互相學習，此二類學習皆是為培育館舍專業人員為主要目的；而第三類「青少年學習」，則是透過多種模式，促進青少年對文化館的認識與營運興趣，進而提供未來館舍人力的可能性。以下概述近幾年這三大類的執行作法及內容。

1) 第一類專業學習類型：包括國內講座、國外講座及文化館舍案例分析的方式進行。國內講座係針對目前館舍從業人員及機關承辦人員，透過蒐集問題與需求，引介相關專業師資開設課程加強專業能力。如 2020 年曾辦理「社會影響力」的分析及評估課程，從根本及有效描述成果的面向，協助館舍檢視計畫的執行問題及成效；2021 年則因應疫情時代，辦理自媒體系列講座，引介 Podcast、360 度環景攝影、數位化影片錄製器具運用等，師資協助館舍發展線上數位內容。國外講座則邀請日本博物館、地方文化館、地方學的專家講師，以經營區域

型博物館為主軸進行經驗分享與討論，透過線上模式克服空間與時間的阻礙。文化館舍案例分析的部分，則是透過分析其他縣市成功案例或翻譯國外案例，於文化館共識會議上發布或設置於網站上，以供縣內館舍參考。

2) 第二類相互學習類型：從 2014 年開始，迄今已辦理 1 場研討會、3 場跨縣市論壇、2 場館長年會，分別如下：「2014 年地方文化館文化生圈學術研討會」、「2015 年雲林縣地方文化館與文化生圈論壇」、「2019 年雲林縣地文館館長年會」、「2020 年彰雲嘉高地文館館長論壇」、「2021 年雲林縣地文館館長年會」、「2022 南臺灣館長論壇」。研討會及論壇參與的單位為跨縣市，研討會以地方文化館為聚焦，議題則有多方探討，研討未來跨域合作方式、思考政策與地方人文的互動關係；論壇則邀請不同縣市文化館舍，發表特色營運模式及心得，促進館舍間合作的可能性及創新思考。館長年會為縣內館長的分享會，除了可促進其回顧與整理整年的營運，也可於年會時提出困境描述，以及對於縣內文化館事務發展的看法或期望。透過這種會議的模式，提供館舍互相認識的機會，同時檢視自身的營運，並共同討論面臨的困難，不僅促成相互的學習，也可能在會議上成為聚集的力量，更加完善整個文化設施環境。

3) 第三類青少年學習類型：鼓勵館舍進到學校講解或推動雙方合作方案以培養青少年的文化人才，此類型包含推動生態博物館中辦理的調查課程、社會創新方案、中小學推廣方案。生態博物館的調查課程為結合學校課

程，帶領學生進入文化場域進行的調查；社會創新方案則是透過小額補助，鼓勵館舍挖掘在地議題、發展地方學，其中包含民間研究員、調查工作坊等培訓相關人員，並促進青少年對在地文化的認識與學習；中小學推廣方案同樣透過小額補助鼓勵地文館走入中小學，教育學子對地方的認識，建構故鄉文化的認同或在地議題的關心等，進而促進未來人才的可能性。

結語

從博物館與地文館分流、地文館類型與願景到人才培育的類型，本文嘗試說明雲林縣運籌團隊的人才培育經驗，然事實上，各館在人才培育上皆有自己的主張及做法，例如斗南他里霧文化園區五個館讓年輕的虎科大畢業生擔任館長一職，這就是對年輕人很大的鼓舞與培育。同時，各館在發展上也各有不同的狀態與進程，在邁向理想的路上，每個館起點與行徑路線並非一致。對運籌團隊而言，人才培育就是一起面對地方的課題、一起理解博物館新概念、一起觀察人文社會與科技的變動，而這其中最重要的是——一起往前走。



(圖片來源/黃世輝)

原住民族文化館人力資源議題探討

陳叔倬／國立自然科學博物館助理研究員

人力資源一直是組織發展最關鍵的核心。目前全國約計有公私立博物館近千座，與原住民族有關的博物館超過百餘座（政府資料開放平台）。其中由原住民族經營管理，則屬原住民族委員會（以下簡稱原民會）轄下的三級機關原住民族文化發展中心／原住民族文化園區（以下簡稱原發中心），以及原民會負責管考各地政府的 29 座原住民族地方文化館（以下簡稱原文館），最為外人熟悉。本文即在探討 29 座原文館的人力資源議題。

1989 年臺灣省政府原住民事務委員會實施「臺灣省原住民族社會發展方案」，補助地方政府設立原文館。1996 年原民會成立，接續推動「原住民族文化振興發展六年計畫」，將補助地方興建原文館列入開發計畫項目，以充實各鄉鎮的文化設施。一開始 30 餘處地方政府申請，最終部分地方政府缺乏硬體配合款未能執行，順利建成硬體者為 29 座。但開館後各地方政府無力支出軟體及人力，致使使用成效低落，被監察院調查後列管。

於是原民會於 2005 年訂定「原文館改善計畫」，協助地方政府活化文化館內部軟體設施、加強文化館訪視輔導工作、強化文化館經營管理、及培訓文化館經營管理人員，於 2008 年解除 13 座原文館之列管。2011 年起，原民會將原文館活化業務轉交給原發中心接手辦理，推動「全國原住民族地方文化館活化營運及專業升級計畫」，經費支持營運以及人力資源兩項。營運部分補助各原文館業務支出，人力資源部分則增聘人員及培訓。2017 年接續進行「全國原住民族文化館跨域輔導與改善計畫」，2021 年則持續推動「輔導全國原住民族文

化館整合計畫」，延續支持全國原文館的營運以及人力資源。

經過十數年的努力，全國各原文館營運與人力資源已功效卓著。營運部分導入文化部所屬國立臺灣博物館、國立臺灣歷史博物館、國立臺灣史前文化博物館，以及教育部所屬國立自然科學博物館四大館，進行北、中、南、東四區分區輔導，也就是所謂的「大館帶小館」。四大館分區輔導委員除了協助原文館的營運推動，亦投入原文館的人力資源培育，開設諸多博物館展示、典藏、研究、教育培訓課程。人力資源部分，原發中心每年利用上述原民會計畫，執行「補助地方政府雇用策展規劃解說員計畫」以及「輔導原住民族文化館專業人力訓用計畫」。策展解說員由地方政府雇用、文物館專業人員則由原發中心雇用後派駐各原文館。但無論是策展解說員或文物館專業人員，都是由原發中心進行年度考評。每年年中，原發中心邀請四大館諮詢委員親赴各原文館訪視，提出建議。每年年終，原文發中心則邀請諮詢委員共同評鑑，包括原文館營運考評以及原文館人員獎勵評比等。原發中心的原文館考評甚至成為地方政府對業務承辦員年度考評的依據。近年文化部推動全國各博物館評鑑與認證，亦將原住民族文化館評鑑委請原發中心執行。



彰化縣原住民生活館館員（圖片來源／曾信傑）



札哈木原住民族文化會館（圖片來源／曾信傑）



桃源區原住民族文化館（圖片來源／曾信傑）



那瑪夏原住民族文化館（圖片來源／曾信傑）

但人才流動頻繁卻是原文館營運的隱憂。主要問題在於策展解說員是地方政府約僱人員、文化館專業人員是原發中心派遣人員，都不是正式的職位。原文館主管機關都在地方政府，屬於直轄市政府管轄的有臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市（2 館），計 6 館。屬於縣市政府管轄的有基隆市、苗栗縣（2 館）、彰化縣、屏東縣、花蓮縣，計 6 館。屬於鄉鎮區公所管轄的有尖石鄉、五峰鄉、阿里山鄉、那瑪夏區、桃源區、霧台鄉、三地門鄉、來義鄉、獅子鄉、大同鄉、南澳鄉、吉安鄉、壽豐鄉、萬榮鄉、瑞穗鄉、成功鎮、海端鄉，計 17 館。依照地方自治的分層架構，越高層的地方政府有較多的人事員額，鄉公所的人事員額即非常有限。一般而言，鄉內的警察、醫師、教師等都非由鄉公所、而由上一層縣市政府聘任。鄉公所執行業務的常設單位，通常僅有圖書館、清潔隊、公墓管理所、公園管理所等，並明列於組織章程中。博物館類型的文化館或地方館，不在其中。經查，設有原民館的 17 個鄉公所，皆未在其組織章程中列入。反觀圖書館則普遍列入以上鄉公所的組織章程中。

關鍵在於《圖書館法》。《圖書館法》2001 年制定，必須聘任正式公務人員擔任公立圖書館員訂於該法第十條：「公立圖書館之館長、主任或管理員，應由專業人員擔任。公立圖書館進用第一項人員，應依公務人員任用法規定任用，必要時得依教育人員任用條例規定聘任或依其他法規聘兼。」這人力資源配置其來有自。其一是各鄉鎮成立圖書館的時間極早，早在 1985 年省政府教育廳即頒布《臺灣省加強文化建設重要措施》，補助

全國各鄉鎮成立圖書館。其二是我國圖書館學界人數眾多。臺大圖書館系於 1961 年成立授予學士，並其後擴增博碩士。至今我國圖書館相關學位於以下大學授予，包括淡江大學碩學士、輔仁大學碩學士、國立政治大學博碩士、國立中興大學碩學士、世新大學碩學士、國立臺灣師範大學博碩士，另外國立交通大學曾有碩專班但今已停招。而圖書館學會更是早在戰前即於中國大陸成立，1953 年於臺灣復會，皆揭示我國對圖書館人力資源較博物館更為重視。當鄉公所公務人員正職聘入圖書館員、在其組織章程中亦將正式列入圖書館單位。

《博物館法》2015 年制定，第八條第一項規定：「公立博物館人事應視其規模、特色與功能，衡平考量、優予編制，置館（院）長、副館（院）長及其他各職稱之人員，必要時得比照教育人員之資格聘任。」其中可明顯看出與《圖書館法》的差異：圖書館法限制公立圖書館「應依公務人員任用法規定任用」，而博物館法僅提到「衡平考量、優予編制」。相較起來，除了與前文提到，我國推動各地方政府建設博物館的時間較晚有關，另一方面博物館學界人數亦較少，我國的博物館學會遲至 1994 年才成立，國立臺南藝術大學（以下簡南藝大）自 1996 年首設碩士班至今，僅有南藝大博碩士、輔大碩士、北藝大博碩士授予學位。加上博物館員至今尚未成為各地方政府的正式行政人員，因此其角色與功能亦未被重視。

因《博物館法》未訂有公立博物館員必須具備公務人員資格的規定，致使 29 座原文館都未聘任專職館員。這人力資源困境不單存在於原文館，散布在全國各鄉鎮的地方文化館同樣面臨此困境，至今仍有許多地方文化館因地方政府無力挹注人力資源、持續被監察院列管。過去十多年因原民會提供經費、原發中心執行人力培訓，29 座原文館營運良好且人力資源暫時充足。唯人員流動頻繁，實在需要認真考量從聘任制度進行修正，才是良方，並有助於原文館的永續發展。



霧台原住民文化館（圖片來源／陳叔倬）



鄉立原住民族文化館的人員編制普遍較弱，本圖為屏東縣三地門鄉立文化館。（圖片來源／曾信傑）



本年度新開幕的屏東縣立原住民族文化館，縣立原住民族文化館的人員編制為中等。
(圖片來源/陳叔倬)



在原住民族文化發展中心十年輔導原住民族文化館營運之後所推出回顧展，本圖為展覽介紹文化館人員工作的展板。
(圖片來源/陳叔倬)



直轄市原住民族文化館的人員編制普遍較佳，或經費充裕能營運外包。本圖為臺北市立凱達格蘭文化館所辦之特展。
(圖片來源/陳叔倬)



現今 29 所原住民族文化館的人力資源由原住民族文化發展中心以人力派遣支援，並進行人員評鑑。
(圖片來源/陳叔倬)

大學博物館人才培訓計畫

郭美芳／國立成功大學博物館客座副研究員

有關「大學博物館」人才培訓之專業課程，過去誤認與一般博物館無異，同樣參與文化部補助、由各級博物館承辦各類培訓課程。然深入查閱，約可歸納兩面向：ICOM下大學博物館與典藏委員會(UMAC)執行培訓課程，及臺灣執行「全國大學博物館聯盟」交流會配合的培訓活動，都是配合大學博物館舉辦的專業人才培訓課程。

人才培訓可雙向探討，一是機構本體經營人員的培訓；其二為機構本體對外開設培訓課；前者宜先釐清創設之館舍／室其目的、類型與功能，檢討人力及其背景狀況。隨各大學創設及演進，人才需求與培育隨之有異。除博物館基本相關知識及學校科系專業背景差異外，所屬行政組織層級亦不同，隨大學博物館的多樣性，所需人才專業亦有別。

大學博物館機構本體對外開設之培訓課程

臺灣的大學博物館開設之培訓計畫課程或工作坊，多配合文化部博物館科之輔導獎勵之計畫，包括北藝大、南藝大、成大、輔大……等皆曾經辦相關培訓。除中華民國博物館學會、一般館舍外，設有博物館之大學相關科系及博物館者，申請執行的比例亦相當高。如輔大 2023 年執行重點鎖定在博物館專業人員的提升計畫、或是專業之人才培訓講習或工作坊、或如成大歷史系 2023 年執行地方文化館運籌機制之跨縣市交流觀摩活動等。此類培訓對所有博物館或文化館、文物館開放，非針對大學博物館。

國外部份，以美國邁阿密大學藝術博物館 Lowe Art Museum 暑期特色課程為例，特別為醫學院學生所規劃利用博物館展示開設暑期學習參訪課程；將博物館的功能與大學通識教學緊密結合的研究與教學模式，包括藝術、文化、民族誌、人類學、考古學……等，透過博物館實質文物典藏品及其展示脈絡來進行教學。而這類教學與推廣活動緊密結合通識，使大學博物館的典藏及研究成果發揮教學、研究、學習、與推廣功能。充分彰顯博物館的深度與廣度，及其對大學的意義與價值，而其重要之基礎則建基在雄厚的典藏與深入研究後呈現的展示。

此外，UMAC 於 2021 年的 University Museums and Collections Journal 中文版《大學博物館與典藏學刊》第 13 卷第 2 期，該期主題為「A hub of pedagogies」其內刊出教育與培訓的論文，有 3 篇關於大學博物館實踐人才培的課程：

1) Isabel M. Garcia〈馬德里康普頓斯大學的博物館及其藏品培訓專案〉：西班牙馬德里康普頓斯大學座落在擁有大量遺產的校區中，計有 30 座博物館與收藏館。專業人才的不足一直是主要問題，究其因，很多大學不再開設與資產相關的本科生與研究生的課程，相關實習需赴外校或其他機構。自 2020 年 9 月起實施一項根本性的改善措施，規定培訓計畫及其他計畫。

2) Jorge Luis Galvez Soler, Armando Rangel Rivero, Vanessa Vazquez Sanchez〈哈瓦那大學蒙塔納人類學博物館的教育經驗(2017—2020)〉：對鄰近中小學展開一系列對國家歷史課程的教育體驗，補助編輯百科全書、



博物館從業人員 Level Up 計畫「館所不設限·府城古都新意象」郭美芳等覽府城古蹟巡禮，本圖為成大校園的國定古蹟步兵第二聯隊。(圖片來源／許瑞榮)



邁阿密大學醫學院學生在亞洲展廳，聽教授講解展場文物，如學生面對的中國唐代鎮墓獸。(圖片來源／郭美芳)



邁阿密大學醫學院學生在北美原住民展廳，端坐在折疊椅上聽教授解說北美原住民圖騰柱並討論的情形。(圖片來源／郭美芳)

在社區建設工業遺產之生態博物館……等，使博物館實現超越大學邊界的教育體驗。

3) Lucia Almeida Matos〈在藝術誕生地的展覽：波爾圖大學美術學院培養藝術博物館專業人員和策展人〉：視大學為「想像的共同體」(imagined community) 理念，發展其策展教育，與城市環境的聯繫實現其策展教育目標、通過合作與參與來想像專業社區、學生將大學藏品用於發展自身的策展實現，即藏品的文化資料拓展到更大的共同體。

大學博物館機構內人員的培訓與大學教學功能與目的整合的特質

檢視近年國內博物館人才培訓課程，似乎缺乏明確針對大學博物館。大學博物館獨立而特殊地與其他各層級之公私立博物館有別，與眾多博物館不同的是：通常坐落在大學校區之中，行政體系架構在大學組織內，實體的典藏、展示與推廣也正是一座大學設立博物館的目的。第二為館舍的規模，規模龐大分工細緻化，越需深入專業，規模越小所需的是整座博物館經營管理的統合，是全盤性經營管理的能力，以及定位上服務對象的差異性，臺灣最早於大學內設置標本室的，為1927年帝大(臺大)設立，於原創科系附設標本室，如動植物、土俗人種學講座……等，至1995年後陸續轉型對「公眾開放」。大學博物館議題被重視，可追溯自臺灣首次舉辦大學博物館研討會。臺大首先於2005年重新組織分散於校內、成立於帝大時期的標本典藏單位，同步成立架構在圖書館下的校史室統籌博物館群，2008年首次於臺灣舉

辦「大學博物館的發展與社會責任」國際研討會，邀請時任東大總合研究博物館西野嘉章副館長、京都大學總合博物館大野照文館長、加州柏克萊大學勞倫斯科學館(Lawrence Hall of Science) Barbara Ando 副館長……等國外知名大學博物館專家專題講演；臺大植物標本館郭城孟館長與成大博物館顏鴻森館長也在演講之列。至此大學博物館之經營成為重要議題，至2015年全國大學博物館數量已逼近90座。

而後，又有國際大學博物館研討會首次於亞洲地區舉行。2001年成立的大學博物館國際委員會「大學博物館與典藏」(UMAC: University Museum & Collections) 是架構在1946年成立的國際博物館協會(ICOM)之下，該協會成立的目的是協助保存維護與提供管道處理獨特、不尋常的文化遺產之典藏；該年全世界始有組織地重視大學博物館，其議題也正式浮上檯面，正式成為一個臺灣公眾關心與公開討論的議題。

2012年大學博物館與典藏委員會(UMAC)，第一次於亞洲地區(新加坡大學)舉辦國際年會，參與的國家除歐陸、美國、澳洲……之外，亞洲地區來自日本、陸港澳、印度、泰國、越南、馬來西亞、菲律賓與臺灣等國家的大學博物館參與。探討議題相當多樣，可見大學博物館也面臨多樣相似的迫切議題，其中較為嚴峻且共同的問題如經費短缺，也揭露多數大學博物館在學校各單位中較被忽視的現象。亦常與校長的觀念與態度息息相關，此後成大博物館無役不與，而從中學習。

全國大學博物館聯盟的創立與交流

成大博物館於2012年首次參加大學博物館國際研討會，其中的觀摩與學習，漸體悟出大學博物館特色與她類博物館的差異性。2016年受波蘭等大學博物館分享經驗激發，思考臺灣也該創設類似組織，讓大學博物館彼此分享經驗相互學習。而於2017年邀請四座大學博物館，組成全國大學博物館聯盟「The Taiwanese Alliance of University Museums」，並於成大博物館舉行首次交流會。會中議定每年舉辦兩場交流會，由不同博物館成員輪值主辦觀摩參訪、討論、演講或其他形式之交流活動。惟自2020年起，疫情打亂原節奏，未能穩定舉辦交流會疫情減緩後於2022年底，分別舉辦兩場，其一為校史研討會論壇，其二為國體大體育博物館及長庚大學台塑企業文物館共同舉辦第九次交流會。從前文略可窺見，直至2022年底前成大博物館籌辦的校史研討會終可看出明確針對「大學博物館」人員的專業培訓計畫。至此，「校史」類的大學博物館的人才培訓，是明確有別於其他館舍的特色人才培訓。

參考資料

- ¹ UMAC 於 2021 年的 University Museums and Collections Journal 中文版大學博物館與典藏品學刊第 13 卷第 2 期，詳見：<http://umac.icom.museum/umac-journal/> (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。
- ² 郭美芳，2018。20180619-28 AAMG-UMAC conference Miami —郭美芳出國報告。
- ³ 郭美芳，2014。初探大學博物館與行銷之關係。發表於 2014 年 10 月 2 至 3 日國立科學工藝博物館、國立臺南藝術大學博物館學研究所、國立成功大學博物館合辦之「博物館好好玩！2014 博物館行銷國際學術研討會」(已出版論文集)。

島嶼生活美感地圖： 一群孩子 99+1 的策展共作實踐

莊凱証／澎湖縣政府文化局博物館科專業臨時人員

2022 年的某一天
一群在澎湖長大的孩子
悄悄地推開
博物館大門
準備探尋、發掘
關於這座島的
點滴生活

澎湖生活博物館（以下簡稱澎博館）自開館以來，館際交流除了與國內博物館合作策辦特展以外，縣內國、中小學的共同策劃亦是其中一環。2022 年，校址座落於馬公市區的中正國小，該校美術班師生一同造訪澎博館，透過課程設計，以及現場導覽，試以從旁引導，一方面認識早期先民智慧；另一方面開啟今昔時空對話。這群在市區長大的小學生，周遭訊息的接收往往來自於大量媒體資訊，數位科技生活化已然是現代社會發展趨勢，至於老一輩的生活步調，仍然傳遞一步一腳印的踏實感。

以地方生活為展示載體的澎博館，重新打造一處情境般的時空場域，對於親臨現場的澎湖鄉親而言，感受深淺乃受經歷與否有關，各年齡層所形成的地方感知與記憶流動亦有所不一。青少年接觸眼前的展示單元，在無任何實際參與的成長背景之下，當下的一景一物將會構成哪些新的解讀與新的認同？年長者駐足於此的觀看投射，在一段又一段的親身經歷之下，當場的擬真情境則產生什麼樣的共鳴？

99+1 的展示思維

99 種方法，係指 99 位學生愛上家鄉的自我表述與創作；1 種可能，則指向到訪澎博館後所連結的無限可能與發想。當阿公、阿嬤那個年代的生活事變成時下小朋友的玩樂事時，彼此碰撞出來的火花會是什麼？成長生活背景的勾勒，刻劃出世代之間的體認差異，家鄉文化的輪廓描繪亦有所不同。喜愛這塊土地的方式因人而異，有些人以實際行動表現；有些人則是默默付出行之。相信生活在澎湖，來到澎湖，每個人心中皆存有各自的理由、方式或答案，與環境相處，與人群交流，與時代共融。

「我心目中的澎湖是什麼樣子」、「我喜歡澎湖的理由是什麼」、「澎湖人的生活習慣是什麼」、「在澎湖生活的 999 個理由是什麼」、「澎湖人常吃的東西有什麼」、「澎湖必訪的 10 大景點有哪些」……諸如此類的問題假設，往往出現於社群網站、坊間問卷的設計響應，不失為一種現代新媒介之下的社會鏈結。

本展由在地小學美術班結合博物館展示資源共同策辦，一方面發揮博物館功能；另一方面擴展學校參與。學生以愛上澎湖的主題思路作為進一步認識鄉土文化的一種創作形成，其促成的背後主因，乃在於五感的觸發、身體感的運用，藉由觀察紀錄與思考實踐，建置學生版的澎湖印象版圖。



澎湖生活博物館五感展示單元「聽」
(圖片來源／莊凱証)



學校教育課程結合博物館資源，帶領同學進行澎湖發想。
(圖片來源／莊凱証)



澎湖生活博物館五感展示單元「觸」
(圖片來源／莊凱証)



特展展場中的媽宮古城現代創作。
(圖片來源／莊凱証)



學生作品—綢印提袋成品
(圖片來源/莊凱証)



特展展場中數字情境呈現
(圖片來源/莊凱証)



學生作品—生活美感元素創作
(圖片來源/莊凱証)



紙雕創作融入在地生活素材。
(圖片來源/莊凱証)

細數：從 1 數到 100

99 位孩子，99 種生活方式，家鄉文化的接觸來自於周遭走動、親身經歷、師長介紹、長輩分享等。……95、96、97、98、99，100。除了 1 至 99 之外，再加 1 之後的解讀與詮釋可以是什麼？想一想，喜歡澎湖的理由可以是什麼？愛上這塊土地的方式又可以是什麼？不論您是到此一遊的觀光客、深度旅遊的旅行家、洽公出差的商務客，或是土生土長的澎湖人，透過五感生活的體驗與感受，塑造令人印象深刻的地方感。五感下的澎湖是一種短暫停留的快閃畫面，也是一種蹲點久居的在地視野，更是一種深根地方的成長觀點。以聽、看、觸、味、聞的五感組合，尋找與周遭環境對話的互動機制，孩子與長輩之間的文化差異自然表露無遺。

淺談美國國家借展藝術品及文物保障制度

吳偉蘋／國立故宮博物院登錄保存處助理研究員

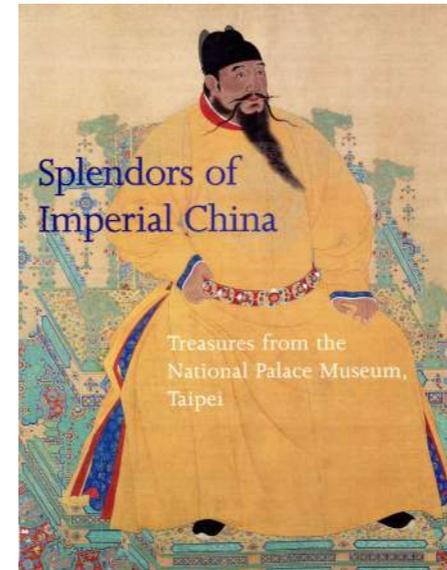
國立故宮博物院（以下簡稱臺北故宮）的國寶等院藏品經常出國展覽，對臺北故宮而言，國際借展雖以文化交流為主要目的，但在整個借展的規劃中，確保借展品的安全才是首要之務。自臺北故宮正式於外雙溪成立以來，始終秉持著將文物商借國是否擁有並執行「國家擔保/保險」和「司法免扣押」兩項立法規定，作為院藏品赴國外借展的必要條件。其中司法免扣押是國家主權行為的豁免，必須透過政治操作來解決，屬於國家層級的問題，與博物館較無直接關係。但國家擔保或國家保險不同，它是國家對於借展文物的保障制度，也是博物館員在辦理國際借展時必須面臨的法律問題，與文物安全及文物價值有著密切關聯，尤其是事故發生後的處理和賠償，因此不可不慎重以對。

自從 20 世紀中後期以來，由於藝術類借展品的保險費用水漲船高，許多國家陸續針對藝術品借展建立「國家擔保」或「國家保險」制度。美國是臺北故宮最頻繁借展交流的國家之一，其實施國家「藝術品及文物擔保賠償計畫」迄今將近五十年，是全球第二個率先立法制定相關制度的國家。美國國家文物借展保障規定也是臺北故宮接觸最早的國家擔保制度。自美國施行該制度以來，臺北故宮約有十次將文物借至美國展出的經驗，歷次文物赴美展出皆受到美國國家擔保的保障。其中較具知名度的大型專屬展為 1996 年的《中華瑰寶：臺北國立故宮博物院的珍藏特展》，至紐約大都會博物館、芝加哥藝術博物館、舊金山亞洲藝術博物館，及華盛頓國家藝廊巡迴展出；以及 2016 年為《帝王品味：國立故宮博物院精品展》赴舊金山亞洲藝術博物館及休士頓美術館巡迴展出。

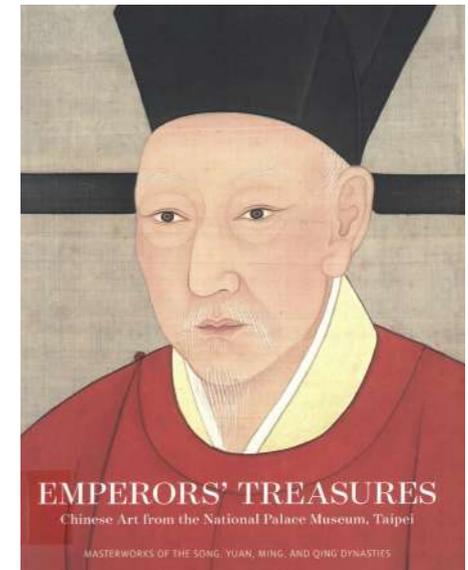
美國藝術品及文物國家擔保

1974 年，在美國國家文物擔保專法尚未完成立法作業之際，美國國會特別為了華盛頓國家藝廊舉辦的《中華人民共和國考古發現展》，以及紐約大都會博物館主辦的《斯基泰黃金藝術展》這兩場國際借展單獨立法，由聯邦政府允諾對借展品提供損害賠償擔保。1975 年底，美國國會通過《藝術品與文物擔保賠償法》（以下簡稱《擔保法》），而為實現該法的具體執行層面，「聯邦藝術與人文學科審議會」並於 1991 年制定了相關行政法規。此外，獲得國家擔保審核通過的展覽案件，政府會簽署核發附有國家擔保制式條款之擔保證書。《擔保法》、其行政法規及擔保證書三者，為美國國家擔保計畫提供了鞏固的法律架構及執行面的條件規範。至於美國擔保計畫的業務執行，則由國家藝術基金會全權負責。

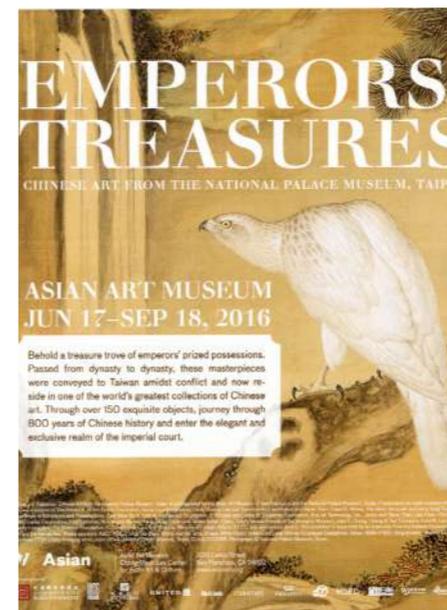
美國國家擔保計畫除了公立博物館等政府機構，也允許私人博物館等非營利機構，甚至個人提出申請。計畫擔保的借展品種類，則為具有文化意涵、經人類創意行為所產生之可移動的藝術品或文物，包括 1. 織繡、繪畫、雕塑、民俗藝術、平面繪刻及手工藝品之藝術作品；2. 手抄本、珍稀檔案、書籍及其他印刷或出版品；3. 其他文物或物品；4. 照片、電影、錄音帶及錄影帶。此外，借展品必須具備教育、文化、歷史或科學價值，又如果是國際型展覽，尚須經認證符合美國國家利益，始得符合國家擔保的條件。該計畫最初設計僅限於國際型



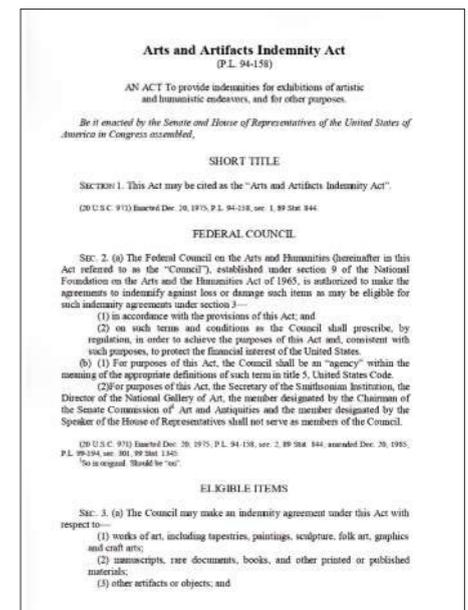
1996 年《中華瑰寶：臺北國立故宮博物院的珍藏特展》圖錄封面（圖片來源／吳偉蘋）



2016 年《帝王品味：國立故宮博物院精品展》圖錄封面（圖片來源／吳偉蘋）



《帝王品味：國立故宮博物院精品展》海報（圖片來源／吳偉蘋）



美國國家《藝術品與文物擔保賠償法》首頁（圖片來源／吳偉蘋）

展覽借展品的擔保，即來自美國境外的文物借到美國展覽，或是美國的文物借至國外展覽，才符合申請資格。1995 年時修法讓在國內展出的美國借展品，如果與符合條件的國外借展品屬於同一個展覽，也可申請國家擔保。直至 2007 年更大幅度修法將擔保範圍擴大到也涵括美國國內的借展。

至於美國國家擔保的風險範圍則相當廣泛，除了因自然耗損、固有瑕疵，或因修復等過程而遭受的文物損害之外，承擔了所有任何外部原因造成的物理性損害或滅失的賠償責任。它將許多民間商業保險須以特別約定或不受理的理賠事由，例如：戰爭、恐怖主義、核子災害、罷工等風險都納入國家擔保的範圍。

此外，由於國家擔保計畫必須以國家預算為支持，因此美國國家擔保制度也參考了商業保險制度，設計了自負額等賠償額度限制的機制。《擔保法》規定任何通過審核的展覽，均應負擔特定金額的自負額。而借展品總價值越高，自負額就越高。設定自負額機制的目的，除了可以排除風險較高的小額損害，以維護國家財政的穩定之外，更有提醒借展單位仍必須謹慎行事，避免意外事故發生的作用。至於自負額若金額較大，借展單位通常會另外投保民間商業保險，以得到完整的保障。另外，對於每一個展覽，以及任何時間點全數國家擔保的展覽，也有額度上限的規定。單一國際展覽國家擔保不得超過 18 億美金的損失或損害，單一國內展覽則不得超過 10

億美金；所有國際展覽在任何時候擔保的累計損失或損害上限金額不得超過 150 億美金，國內展覽則不得超過 75 億美金。

是「擔保」還是「保險」？

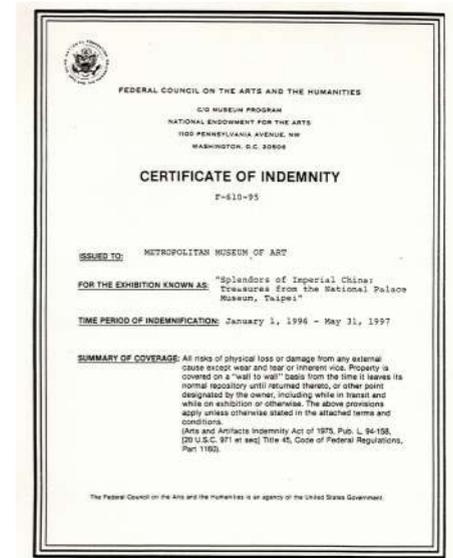
雖然文博界對於國家的文物保障規定通常習慣以「國家保險」稱之，但每個國家的規定非僅保障範圍不同，其法律性質也未必一致，並不是所有的國家都是「國家保險」，其實有些國家應該是保障程度更高的「國家擔保」性質，例如美國的制度就不是一般的國家保險，而應該屬於保障更為全面的國家擔保。「擔保」與「保險」有著本質上的差異，擔保是一種責任承擔的承諾，而保險則是一種風險分攤的契約行為。擔保人是對主要責任人所應承擔的「責任」進行的備位，只要主要責任人無法履行的責任，擔保人就必須概括承受。然而，保險是「風險」管理的契約行為，承保人是針對與投保人雙方約定之契約範圍內的風險去承擔責任，保險契約未涵蓋的部分，承保人可完全不予理會。

美國借展單位向出借方商借文物，理論上應該要對借展品承擔全部的責任，包括借展品的安全及完好如初地歸還。但若借展單位依照美國《擔保法》經國家擔保審核通過，美國政府即成為擔保人，借展單位就是主要責任人及被擔保人。若主要責任人萬一無法履行其責任時，擔保人美國政府便必須出面承擔，且依據其承擔的風險

範圍來看，美國的國家擔保是屬於全風險的責任承擔，對於借展品的保障強度遠勝於商業保險。

小結

藝術品國家擔保或國家保險制度，除了可減輕博物館的財務負擔之外，更深具促進國際文化交流的效用。本文以臺北故宮國際借展經驗出發，簡介美國國家文物擔保制度，並借此辨明該制度究竟屬於擔保還是保險，以期未來我國訂定此類文物保障規定時攻玉之用。



《中華瑰寶：臺北國立故宮博物院的珍藏特展》美國國家擔保證書首頁（圖片來源／吳偉瑛）



《中華瑰寶：臺北國立故宮博物院的珍藏特展》美國國家擔保證書簽署頁（圖片來源／吳偉瑛）

虛擬押運：疫情之下博物館借展的新解方

朱仕甄／國立故宮博物院助理研究員

回顧到 2020 年，新冠病毒向全世界襲來，一晃眼三年過去了，所有人在風雨中勉力向前，努力維持運作。博物館界從裡到外，方方面面都影響甚鉅，國際借展尤為甚。

因為疫情影響，所有博物館的借展行程都跟著大亂，經過數年長期規劃籌備才得以成行的國際借展更是遭遇前所未有的物流惡夢，封城與閉館造成借展物件被滯留，展覽暫停、延期、刪除或重排期程不斷上演。

將實物送到觀眾眼前是博物館最珍貴的價值，然而借展要成功著實不易，需要耗費大量時間、金錢與人力才能達成。目前的國際趨勢普遍以促成借展為原則。英國國家博物館館長協會基於 2019 年舉行的工作坊制定出博物館物件借出與借入原則，並於 2021 年因應疫情而提出更新版。文中提到：在疫情如此艱難的時刻，協會成員的館長們承諾儘量提供借出，幫助回歸正軌，確保（英國）民眾能儘可能的接觸到國家藏品。

借展通常需要押運，指的是借展物件從自家館所出門至借入方館所的展出場域並完成展示固定前的所有過程，通常由出借方選擇最適任的人員來擔任押運員。美國博物館聯盟的典藏管理委員會早在 1987 年就已制定出博物館押運員實務準則。傳統上，博物館派遣押運員的原因包括：物件本身金額、歷史、文化方面的價值高、脆弱、需要轉運、需要進行進出口報關、佈展時有特別的裝置需求、博物館的借展政策、政治考量、運輸複雜度等。

押運涉及包裝、裝箱、持拿、狀況檢視、戒護、飛航程序等專業，派遣押運員的成本極高，當今博物館界普遍認為應更謹慎的決定是否派出押運員，甚至預設不派遣押運員為原則。但是派出押運員也是有附加效益的，提供了學習與知識交換的機會，並延伸雙方的合作關係。因此，各博物館應務實地強調運輸、展示及環境需求，只在需要時安排押運員，並基於非營利目的收取費用。

「只在需要時安排押運員」在疫情期間更有落實的可能，並使得遠端進行虛擬押運（Virtual couriering）變得普遍了。兩年來，全球博物館界快速因應新冠疫情的變化，博物館各方面的專業群體陸續提出各種疫情教戰守則，在其官網持續進行有機編修，累積出可觀的參考資源。本文參考綜整其中與虛擬押運相關者，略引梗概。虛擬押運是在物件出借方的代表無法全程親自押運時，透過視訊及音訊的即時直播來監看以下過程：裝運／卸運、開箱／裝箱、狀況檢視、布展／卸展、其他（額外的持拿）等。

英國登錄員組織（UK Registrars Group）制定押運員訓練架構（Courier Training Framework, CTF）供各博物館培訓自己的押運員，此訓練架構以傳統的實體押運為前提，並在疫情發生後新增「虛擬押運員」的篇幅，提到進行虛擬押運前、中、後的準備工作、注意事項、借展雙方如何配合及處理原則。

登錄及典藏專業人員組織（ARCS），根據 2020 年 3 月舉辦的工作坊，研擬出是否派遣押運員的決策圖，從：借入方、物件保存、保險、現地、轉運等 5 個面向考量，供各博物館參考。

虛擬押運主要以現上直播的形式進行，包括所有通訊設備的軟硬體及週邊配件等，ARCS 及 CTF 並對這些科技工具做了概略介紹：

分類	說明
網路	Wi-Fi、熱點
軟體	平台、系統、應用程式，主要指進行線上會議的平台，例如：BlueJeans、Google Meet、GoToMeeting、NextCloud、Slack、Teams、Webex、WeChat、WhatsApp、Zoom。
硬體裝置	包含 GPS 全球定位系統及記錄環境數據的追蹤器：須確認為空運可使用的類別，包含單一或多元用途。例如：Tive – Solo（一次性多用途追蹤器）、Tive – Flagship（多次性多用途追蹤器）、CargoSignal、SenseAware 等。
周邊配件	平板電腦、筆記型電腦、手機等。 麥克風、頭戴式耳機、耳機麥克風（具備麥克風功能的耳機）、網路攝影機等。 電腦工作站（如：可移動工作檯）、裝置用腳架、三軸穩定器、行動電源或充電站、環境降噪裝置等。

除了上述科技工具，另也有可能以勞務委託的方式，例如：委請他館押運員協助押運、聘用當地的專案特約人員，例如：登錄員、修復師等進行協助。上述方法的單獨或綜合使用，使館員們能對物件運輸、布卸展的過程進行督導。前提是要有暢通的網路，需要許多的前置作業安排，確保監控的過程順暢，並精準達到目標。

疫情使博物館面臨財務危機，使得博物館採取虛擬押運的速度加快了，各種新模式與技術被不斷有創意的發展出來，有的博物館甚至直接聲明不再支付實地押運員的費用了，但是虛擬押運費用不一定更省，而實際採用何種方式押運應看個案需要。

參考資料

¹ 美國博物館聯盟 (AAM)，新冠疫情博物館資源專區：<https://www.aam-us.org/programs/about-museums/covid-19-resources-information-for-the-museum-field/> (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

² 美國博物館聯盟轄下之典藏管理委員會 (Collections Stewardship)，新冠疫情資源專區：<https://www.collectionsstewardship.org/covid19-resources> (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

³ 美國文物保存協會 (AIC)，AIC Wiki 的「虛擬押運」欄目：https://www.conservation-wiki.com/wiki/Virtual_Couriering (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

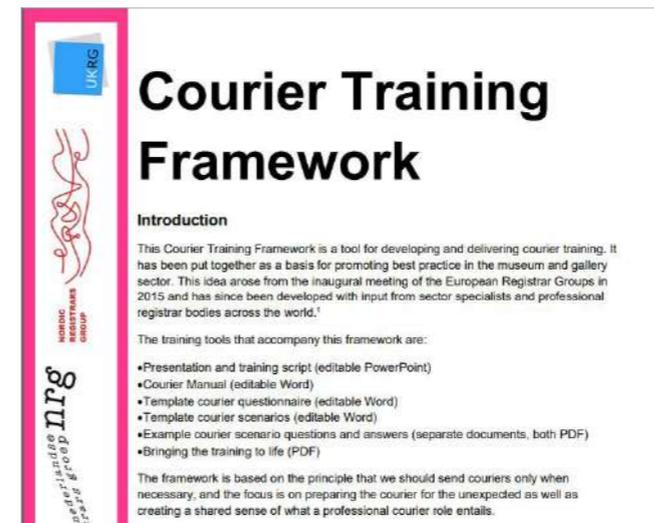
⁴ 澳洲文化物質保存組織 (AICCM)，災難因應資源專區：<https://aiccm.org.au/disaster/disaster-response/> (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

⁵ 登錄及典藏專業人員組織 (ARCS)，押運員資源專區：<https://www.arcsinfo.org/community/resources/courier-resources>

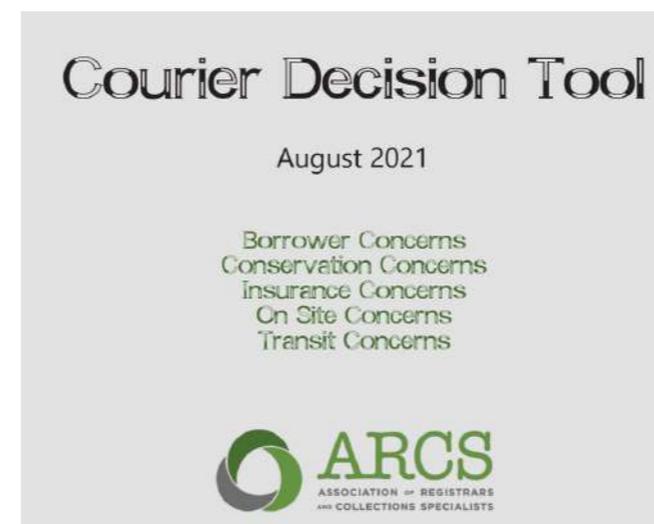
(瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

⁶ 英國登錄員組織，押運員訓練架構 (Courier Training Framework)：<https://www.ukregistrarsgroup.org/resources/courier-training-framework/> (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。

⁷ 英國博物館館長協會，借展原則手冊 (2021 版)：https://www.nationalmuseums.org.uk/media/documents/principles_for_lending_and_borrowing_june_2021-compressed.pdf (瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。



英國登錄員組織制定的押運員訓練架構，檢自：
<https://www.ukregistrarsgroup.org/resources/courier-training-framework/>
(瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。(圖片來源／英國登錄員組織)



登錄及典藏專業人員組織制定的「押運員決策工具」，檢自：
https://www.arcsinfo.org/content/documents/arcs_couriertree_full_d8.pdf
(瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日)。(圖片來源／登錄及典藏專業人員組織)



USB 型運輸用震動、溫溫度記錄儀
(圖片來源／朱仕甄)

數位藝術品展示：西雅圖 NFT 博物館

洪彩圓／國立臺灣文學館研究員

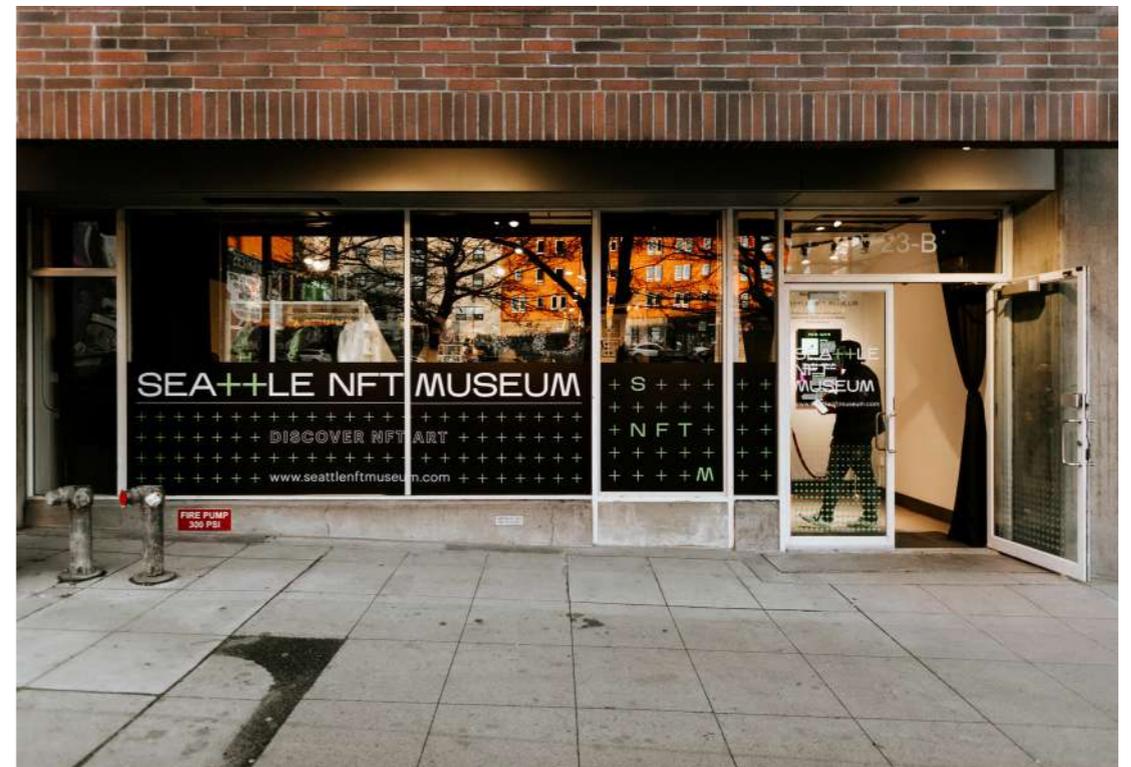
NFT (Non-Fungible Token, 譯為「非同質化代幣」) 是一種被儲存在區塊鏈的新型態虛擬資產，區塊鏈技術允許在網路中分享透明的資訊，可追蹤確認虛擬資產的移轉持有者軌跡及其來源，且區塊中的資料無法被刪除或更改，可稱為加密數據的數位化帳本。從 2021 年開始，NFT 開始為人所知，並掀起一股以 NFT 形式拍賣數位藝術的淘金熱，尤其是藝術家 Beeple 的〈每一天：前 5000 天〉(Everydays: The First 5000 Days) NFT 畫作在佳士得以 6,930 萬美元的價格成交。此後，將 jpg 掛在區塊鏈上已成為藝術創作和銷售的常態。世界各地的博物館對 NFT 反應也非常迅速，紛紛加入 NFT 這場火熱的潮流中，例如國外的俄羅斯艾爾米塔什博物館、英國大英博物館、美國大都會博物館、法國羅浮宮；國內的國立故宮博物院、國立自然科學博物館等將收藏作品鑄成 NFT 並上市販賣，對博物館而言，可說是一種提高商業價值和接觸新觀眾的全新方式。

2022 年 1 月 14 日，號稱世界第一家致力於這種新興藝術形式的博物館——西雅圖 NFT 博物館於美國西雅圖的貝爾敦街 (Belltown) 開館。該博物館由當地企業家 Jennifer Wong 和 Peter Hamilton 所創立，主要願景是創造一個實體空間讓民眾探索 NFT 數位藝術，為藝術家、創作者、IP 所有者和收藏家提供一個展示他們 NFT 的場所，同時藉此幫助西雅圖成為全球文化和科技中心的地位。該博物館面積不大，約 3,000 平方英尺，內部空間分三階層，第一層展示西雅圖當地藝術家作品、第二層展示合作藝術家作品、第三層展示收藏家之收藏品。

西雅圖 NFT 博物館在策展手法上與一般傳統博物館沒甚麼不同，重點都放在藝術美學的呈現方式上，包括精心設計的展覽，透過與三星合作，採高解析螢幕展示 NFT；主題明確，依不同季節展示不同主題等，不同的是該博物館特別關注當地藝術家，設有專區展示西雅圖社區藝術家作品，藉此反映他們的情況。另一個不同點是，一般傳統博物館的展品只供觀賞不出售，但該博物館每件作品都有一個 QR code，可連接到 OpenSea NFT 交易平台，提供參觀者與藝術家互動及作品相關資訊外，展品可以邊展示邊賣出，這種作法與藝廊較相似，但該博物館並無從中分紅，展品若售出，必須獲得新主人的許可才能繼續展示。

除藝術品展示外，西雅圖 NFT 博物館在解釋 NFT 和區塊鏈技術方面做得非常好，在每一階層皆有穿插以文字呈現，來詳細解釋支撐 NFT 的區塊鏈系統教育訊息，內容包含 NFT 起源、Web3 未來影響、以太坊 (Ethereum) 採礦技術等，讓參觀者的注意力可交替轉換於文字及大螢幕上數位藝術品之間，從中認識 NFT、區塊鏈及它們的效用。

西雅圖 NFT 博物館至今已開館滿一週年有餘，已展出八個主題的 NFT 數位藝術品，獲得參觀民眾好評，被認為是一座精彩的新博物館，但也有參觀民眾認為區塊鏈的大量電力消耗，對地球暖化及氣候變遷造成負面影響。民眾對電力消耗問題的關注，多數因 NFT 是在區塊鏈上發行，當在區塊鏈網路發起一筆交易時，要支付協助將區塊鏈上數據 (交易) 記錄下來的的礦



西雅圖 NFT 博物館外觀 (圖片來源/Jennifer Wong)



展場以三星提供之高解析大螢幕展示作品。(圖片來源/Jennifer Wong)



以氣候變遷為主題之 NFT 數位藝術作品展示
(圖片來源/Jennifer Wong)

工費用，礦工們為競爭取得記帳權獲得獎勵，需備有強大計算能力的電腦及大量電力來維持運作，長期下來，非常耗費能源。關於這一點，最大的 NFT 交易市場 OpenSea 區塊鏈平台，已開始採用不需龐大電腦計算能力的以太坊 PoS 鏈（Proof of Stake，權益證明）模式，替代需消耗大量能源的 PoW 鏈（Proof of Work，工作量證明），其他區塊鏈平台也陸續採用權益證明機制。在面對能源消耗造成碳排放問題，該博物館創辦人提到，希望利用該博物館作為提高 NFT 對氣候影響認識的平台，使 NFT 有機會比需要運輸和溫溼度控制保存的實體藝術品更能實現碳中和。根據該博物館網站，該博物館已簽署加入《氣候宣言》（The Climate Pledge，TCP），是第一個加入該宣言的博物館，並承諾博物館至 2040 年將實現淨零排放營運。



展間內以文字方式介紹加密貨幣及區塊鏈。(圖片來源/Jennifer Wong)



該博物館舉辦「探討 NFT 在實體世界重要性」座談會。(圖片來源/Jennifer Wong)



該博物館舉辦區塊鏈 PoW 及 PoS 機制座談會。(圖片來源/Jennifer Wong)

西雅圖 NFT 博物館參觀資訊

開放時間：

每週一至週五中午 12:00 至下午 5:00

週六至週日上午 10:00 至下午 5:00

週二休館

入場費：15 美元

館所簡介：每一檔展期約六週。除教育展覽及美學策展外，該博物館還不定期辦理活動，包括 NFT 現場鑄幣、拍賣、籌款活動、社區聚會、私人表演等，是適合任何聽過 NFT 一詞，想觀賞及瞭解關於區塊鏈技術與 NFT 基礎知識的好地方。

參考資料

- 1 湛文甫，2022。鑄造、發行與流通—博物館在 NFT 市場的角色扮演。臺灣博物季刊，156：41（4），頁：68-75。
- 2 西雅圖 NFY 博物館網站：<https://www.seattlenftmuseum.com/>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 3 <https://aws.amazon.com/tw/what-is/blockchain/>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 4 <https://www.theartnewspaper.com/2022/01/26/seattle-nft-museum-new-art-world-review>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 5 <https://www.theartnewspaper.com/2022/01/13/nft-museum-opening-seattle-blockchain-ar>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 6 <https://www.theartnewspaper.com/2022/01/06/who-will-be-the-gatekeepers-of-digital-art>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 7 <https://www.theartnewspaper.com/2022/02/18/nfts-are-a-sales-mechanism-not-a-medium>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 8 <https://jingculturecrypto.com/seattle-nft-museum/>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。
- 9 <https://hypebeast.com/2021/12/seattle-nft-museum-announcement>（瀏覽日期：2023 年 4 月 17 日）。

the
NEWSLETTER

of CHINESE ASSOCIATION of MUSEUMS

創會理事長	秦孝儀
理事長	洪世佑
副理事長	陳國寧 賴維鈞
常務理事	王長華 辛治寧 吳淑英 賴瑛琪
理事	如 常 余佩瑾 李莎莉 林秋芳 洪世芳 陳春蘭 陳訓祥 陳碧琳 曾信傑 劉惠媛 劉德祥 賴素鈴 謝佩霓 羅欣怡
常務監事	蕭淑貞
監事	何金樑 李秀鳳 岩素芬 林威城 徐天福 焦傳金
秘書長	黃星達
執行秘書	林易萱 鄒元元 黃冠龍 陳貞融
發行人	洪世佑
總編輯	黃星達
編輯	潘欣怡
指導單位	文化部
發行	中華民國博物館學會
地址	100 臺北市中正區館前路 71 號 5 樓
電話	(02)23822699 ext. 5354
電子信	camnewsletter.edit@gmail.com
網站	www.cam.org.tw
臉書	facebook.com/camorgtw
設計排版	叁拾設計
印刷	飛燕印刷有限公司