

英、美、日藝術中介組織與博物館補助之互動

與協力關係研究

研究計畫

中華民國博物館學會

計畫主持人：林詠能

共同主持人：林玟伶、邱君妮

中華民國 107 年 2 月 23 日

目錄

第一章 前言	1
一、研究目的	2
二、文化部與國藝會角色定位	2
三、中介組織定義	6
四、研究架構	8
第二章 研究方法	9
一、文獻分析法	9
二、深度訪談法	9
三、焦點團體訪談法	10
四、比較研究法	11
第三章 英國 ACE 與博物館補助之互動與協力關係	13
一、英國博物館發展脈絡	13
二、英國 ACE 發展沿革與現況	17
三、ACE 對博物館系統之補助審薦機制	34
四、評鑑與績效評估機制	40
第四章 美國 NEA、NEH、IMLS 與博物館補助之互動與協力關係 ...	43
一、美國博物館發展脈絡	43
二、美國 NEA 發展沿革與現況	48
三、NEA 對博物館系統之補助審薦機制	53
四、評鑑與績效評估機制	57
五、美國 IMLS 發展沿革與現況	59
六、IMLS 對博物館系統之補助審薦機制	67
七、評鑑與績效評估機制	69
第五章 日本文化廳與博物館補助之互動與協力關係	73
一、日本博物館發展脈絡	73
二、日本文化廳發展沿革與現況	76
三、文化廳對博物館系統之補助審薦機制	89
四、評鑑與績效評估機制	95

第六章 研究結果與分析.....	99
一、英美日之比較分析.....	99
二、我國藝術中介組織與博物館系統之互動與協力關係之政策建議.....	109
三、焦點團體訪談之分析.....	117
第七章 結論與建議.....	121
一、結論.....	121
二、建議.....	123
參考文獻.....	127
附錄一：2016-2018「文化部博物館事業推展補助作業」補助名單	133
附錄二：National Porfolio2015-2018/2018-2022 博物館類獲補助名單	139
附錄三：英國 ACE 組織架構圖.....	149
附錄四：我國博物館公共服務績效指標建議.....	151

圖目錄

圖 1：研究架構	8
圖 2：英國博物館發展脈絡	13
圖 3：英國博物館資金來源	17
圖 4：ACE 矩陣式管理模式圖	25
圖 5：國家理事會與區域理事會理事組成流程圖	27
圖 6：典型的美國博物館的收入來源，以 2009 年為例	44
圖 7：美國博物館資金來源	45
圖 8：美國 NEA 組織架構圖	51
圖 9：美國 NEA 審薦機制流程圖	56
圖 10：美國 IMLS 組織架構圖	63
圖 11：美國 IMLS 績效改善模式圖	72
圖 12：文化廳行政組織結構圖	81
圖 13：2017 年文化廳預算	83
圖 14：文化廳歷年預算分配	84
圖 15：文化遺產 ONLINE	90
圖 16：日本博物館補助制度	96
圖 17：日本文化行政評鑑制度	96
圖 18：臺灣人口趨勢圖	112
圖 19：評鑑制度流程圖	116
圖 20：我國中介組織補助建議流程圖	125

表目錄

表 1：文化部與國藝會的角色與定位表	6
表 2：英格蘭博物館獲得公眾補助的金額統計表 (單位百萬英鎊)	15
表 3：THE MENDOZA REVIEW 建議博物館部門應強化的優先領域	19
表 4：DCMS 與 ACE 的角色與定位表	20
表 5：2015-2018 年主要夥伴博物館計畫之補助規範	29
表 6：2018-2022 年 NATIONAL PORTFOLIO 計畫之補助規範	30
表 7：2018-2022 年 NATIONAL PORTFOLIO 計畫之補助金額分配表	31
表 8：ACE 在 2018-2022 年平均每年補助項目與金額分配表	32
表 9：品質衡量法的各項指標與說明表	41
表 10：2016 年美國 IMLS 博物館補助項目經費表 (美金)	65
表 11：為實現「文化藝術立國」的成果目標與指標提示表	79
表 12：文化廳所屬博物館關係相關預算額一覽表(千日圓)	85
表 13：英美日藝術中介組織年度總預算比較表	104
表 14：英美日藝術中介組織比較表	108

第一章 前言

博物館受公眾的付託，負有重要的社會教育意義與保存價值，受到各國政府的重視及支持，以強化其功能。

以我國為例，國立博物館由中央政府直接補助，而地區性博物館則由地方政府補助外，部分來自中央政府補充性的支持。不過，英美二國地區性博物館除地方政府的補助，一些採臂距理論運作下的中介組織如英格蘭藝術理事會(Arts Council England, ACE)、美國國家藝術基金會(National Endowment for the Arts, NEA)、國家人文基金會(National Endowment for the Humanities, NEH)，以及美國聯邦政府機構—美國博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services, IMLS)，與博物館系統也有許多的互動與協力合作關係，並給予補充性的經費支持。

我國鄰近的日本，目前國立博物館與地區性博物館則均由文部科學省下轄之文化廳進行補助，尚未有中介組織補助的情形。唯日本的博物館政策，長期參考英國體制(如國立博物館採法人組織運作等)，目前也計畫依英國博物館、圖書館、檔案館(Museums, Libraries & Archives Council, MLA)模式，考慮整合 MLA (英國 MLA 已於 2012 年併入 ACE)，並由 MLA 來支持博物館、圖書館、檔案館部門。

藝術中介組織與博物館的互動與協力關係，以英國最為知名。英國於 1931 年成立博物館與藝廊常務理事會(Standing Commission on Museums and Galleries, SCMG)。而 SCMG 於 1981 年更名為博物館與藝廊理事會(Museums and Galleries Commission, MGC)、2000 年續改為 Re：source，而後變更為博物館、圖書館、檔案館委員會(Museums, Libraries and Archives Council, MLA)。2010 年英國政府為降低中介組織之數量，決議廢除 MLA、將其業務轉移至 ACE，並於 2012 年將 MLA

中的博物館與圖書館業務併入 ACE、檔案館併入國家檔案局(National Archives)。
在美國方面，聯邦政府於 1965 年成立國家藝術基金會(National Endowment for the Arts, NEA)以支持文化藝術活動、促進其發展，而當中亦包含博物館系統。而國家人文基金會(National Endowment for the Humanities, NEH) 亦針對非營利的教育機構如博物館、大學、檔案館、圖書館等教育活動及藏品補助外，聯邦政府亦成立博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services, IMLS)，專門補助博物館與圖書館以推動相關事務。

因此，本計畫將檢視英美日三國的藝術中介組織對博物館補助的互動與協力機制進行研究，以提供國藝會未來可能扮演之角色建議。

一、研究目的

(一)梳理英國、美國，與日本等國的藝術中介組織與博物館補助之互動、協力與審查、評鑑、績效評估機制，提供國藝會發展相關業務策略之建議。

(二)探討藝術中介組織與地區性博物館事務之運作關係，以強化國藝會對地方文化事務的可能支持角色。

二、文化部與國藝會角色定位

在區分文化部與國藝會角色定位之前，本研究需指出臺灣博物館系統的發展輪廓，以釐清其補助情況的責任分配。博物館系統¹，大致由國立博物館、地方博物館、地方文化館、大學博物館、私立博物館所組成，其中國立博物館包含故宮博物院，以及文化部管轄下六所國立博物館與美術館²，以及教育部轄下

¹ 臺灣的博物館法甫於 2015 年 7 月通過，目前相關認證制度尚在著手規劃當中，尚未有明確對於如何被稱作博物館，如何屬於類博物館的規範存在。

² 文化部附屬館所有國立歷史博物館、國立臺灣博物館、國立臺灣歷史博物館、國立臺灣美術館、國立史前文化博物館、國家人權博物館籌備處。

五所國立博物館³，故宮博物院由行政院直接編列國家預算，文化部與教育部體系的館所則由各部會編列預算；地方博物館則為地方政府所成立，由地方政府所治理與補助；大學博物館，由大學自行成立與補助；私立博物館則由企業、基金會或法人團體、個人所成立。在這之中，地方文化館系統較為特別，被列名為地方文化館主要是由於館所有參與「地方文化館計畫」，以隸屬單位而言，分為公立館、公辦民營以及民間館舍。就種類而言，地方文化館的類型多樣，包含具備博物館型態的展示館，以表演性質為主的表演類館舍或者兼具展演功能的綜合館舍(陳國寧等，2006)。

主要負責我國博物館事務的文化部成立於 2012 年 5 月，由行政院文化建設委員會改制而來，為統籌規劃國家文化建設施政的最高機關，在全國性和地方性的文化發展工作上，扮演政策規劃與推動者的角色。文化部主要的業務版圖如下：

- (一)文化政策與相關法規之研擬、規劃及推動。
- (二)文化設施與機構之興辦、督導、管理、輔導、獎勵及推動。
- (三)文化資產、博物館、社區營造之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (四)文化創意產業之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (五)電影、廣播、電視、流行音樂等產業之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (六)文學、多元文化、出版產業、政府出版品之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (七)視覺藝術、公共藝術、表演藝術、生活美學之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (八)國際及兩岸文化交流事務之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (九)文化人才培育之規劃、輔導、獎勵及推動。
- (十)其他有關文化事項⁴。

³ 教育部附屬館所有國立自然科學博物館、國立科學工藝博物館、國立海洋生物博物館、國立海洋科技博物館、國立臺灣科學教育館。

⁴ 資料來源：文化部官網，https://www.moc.gov.tw/content_247.html。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

有關博物館各項規劃、輔導、獎勵及推動業務，由文化資源司之博物館科負責推動，而地方文化館則由文化資源司之社區營造科負責。目前文化部有關博物館的補助計畫，根據「文化部博物館事業推展補助作業要點」，補助內容包括「博物館人才培育及產學合作」以及「博物館國際(兩岸)合作與交流」，每年每案最高補助上限為兩百萬元，以計畫性質的補助為主，例如補助辦理展覽、國際交流活動、人才培訓課程或工作坊、辦理演討會等，2016 至 2018 年獲補助機構與補助金額(見附錄一)。

而國藝會成立於 1996 年 1 月，基金來源主要由文建會依據《國家文化藝術基金會設置條例》捐助新台幣 60 億元做為母金，另外透過民間捐助加強推動各項業務。主要目的在於積極輔導、協助與營造有利於文化藝術工作者的展演環境，獎勵文化藝術事業，以提升藝文水準。其工作重點主要放在藝文環境的研究發展；藝術工作與計畫的補助與獎助；推廣藝術教育；建立資訊的交流平台⁵。

目前，博物館類的補助由文化部主導，國藝會目前未針對公立博物館進行補助，其與博物館較為相關的補助，如對私立博物館與新興私人展演空間的補助，包含民國 91 年至 95 年間補助 18 所私立博物館⁶，針對私立博物館發展教育推廣計畫、館員培訓等進行計畫補助。

國藝會為文化部的臂距單位，受文化部依據《財團法人國家文化藝術基金會監督要點⁷》所監督，學者王俐容與劉宜君(2011，頁 5)曾分析國藝會與文建

⁵ 資料來源：國藝會官網，<http://www.ncafro.org.tw/about1.aspx>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

⁶ 曾接受國藝會補助的私立博物館單位包含：財團法人台原藝術文化基金會、財團法人樹火紀念紙文化基金會、財團法人佛光山文教基金會、財團法人世界宗教博物館發展基金會、財團法人李澤藩紀念藝術教育基金會、財團法人蘆洲李宅古蹟維護文教基金會、財團法人朱銘文教基金會、財團法人李梅樹文教基金會、財團法人邱再興文教基金會。

⁷ 資料來源：國藝會官網，<http://www.ncafro.org.tw/about1-4.aspx>。閱覽日期：2018 年 1 月 25

會補助定位與區隔指出，兩者的補助資源有所重疊，文建會(今文化部)為國家最高的文化主管機關，藉由補助業務，以掌握文化資源，達成文化政策之推動，而國藝會對於藝術文化的補助功能，是依據《文化藝術獎助條例》之授權，但長期以來，依法規定的一百億基金未能全數到位，加上近年來母金孳息大幅減少，財源減縮的情況下，影響各項業務推動，有必要明確劃分兩者定位與角色，以集中資源，增加效率與機構功能。

因此，學者王俐容與劉宜君(2011)建議文化部與國藝會角色不應該重疊，文化部主要定位應為：

- (一)法令規範的制定(文化法規與文化政策的制定)
- (二)提供文化服務(例如各種國家級文化機構的設立與運作)
- (三)文化資源的分配(如何強化文化弱勢群體的相關參與及文化權的保護等)
- (四)帶動文化生活與改善文化環境(引自王俐容與劉宜君，2011，頁 12)

相對的，該研究建議經費補助業務應由國藝會來執行，文化部編列經費透過專案委託或訂定行政契約的方式，以漸進式地由國藝會分擔民間補助業務。長期而言，能夠確實依據《文化藝術獎助條例》，政府需補足國藝會法律規定的一百億基金，透過逐年編列(五年至十年)預算，將所有補助業務的執行移交國藝會(王俐容與劉宜君，2011，頁 13)。因此，國藝會角色應為：

- (一)執行經費補助業務
- (二)扮演文化智庫，提供前瞻性的政策規劃建議與政策評估知識
- (三)扮演文化部與藝文工作者之間的政策溝通角色(引自王俐容、劉宜君與林詠能，2012，頁 29)

表 1：文化部與國藝會的角色與定位表

	文化部	國藝會
兩者關係	中央的最高指導單位	為文建會(今文化部)依照《文化藝術獎助條例》成立的財團法人
博物館系統補助	1.編列預算補助文化部底下國立博物館與美術館 2.計畫補助全台灣公立博物館、非營利之私立博物館	過去曾補助私立博物館
政策與策略發展	1.法令規範的制定 2.提供文化服務 3.文化資源的分配 4.帶動文化生活與改善文化環境	1.執行經費補助業務 2.扮演文化智庫，提供前瞻性的政策規劃建議與政策評估知識 3.扮演文化部與藝文工作者之間的政策溝通角色

資料來源：本研究整理

三、中介組織定義

中介組織(Intermediate Organization)一詞並沒有明確的定義，概念上中介組織於國家與市場或是國家與社會間，提供公共管理服務，平衡各種利益衝突的組織，像是財團法人、社團法人、公會等都算是中介組織。本研究定義的藝術中介組織是指在扮演政府與藝術團體間中介者的角色，具有法律賦予的權利責任，執行補助業務。

藝術中介組織在英國的社會脈絡下，指涉英國中央部會之數位、文化、媒體及體育部(DCMS)在臂距原則之下，為確保藝術組織有一定程度的自主以及資源分配不受政治干預，因成立執行性非政府公共體(Executive non-departmental public body)之中介組織，如英格蘭藝術理事會(ACE)。該中介組織受《皇家憲章(Royal Charter)》賦予權利責任，以提供眾人偉大的藝術與文化為目的，對於藝術團體與博物館進行補助業務。

在美國的社會脈絡下，藝術中介組織指涉美國聯邦政府在國會明定聯邦政府不干預或管制文化與藝術之精神下，成立中介組織，如國家藝術基金會(NEA)。該中介組織受到《國家藝術與人文基本法》賦予權利責任，以發揚藝術的卓越性與藝術的價值做為補助目的，對於藝術團體與博物館進行補助業務。此外，除了藝術中介組織之外，其他相似性質的中介組織如國家人文基金會(NEH)，受《國家藝術與人文基本法》賦予權利責任，執行補助業務。嚴格說來，博物館與圖書館服務局(IMLS)屬於聯邦政府機構(agency)，並非本研究界定之中介組織，然因其被《博物館與圖書關服務法案》賦予權利責任，執行博物館與圖書館的補助業務，因此本研究亦將其納入研究個案之一，以能較為全面地了解美國博物館系統補助之全貌。

在日本的社會脈絡下，博物館屬於社會教育一環，依據《博物館法》進行規範與管理，因此沒有成立補助博物館業務的藝術中介組織，而是由日本中央政府文部科學省成立文化廳(Agency for Cultural Affairs)進行博物館之補助。本研究將其納入研究個案之一，除日本社會脈絡與我國接近外，我國亦於 2015 年 7 月通過《博物館法》，在政策發展上亦多借鏡日本經驗，因此研究日本文化廳對博物館系統的補助，提供本研究除藝術中介組織外，另一種取徑的補助模式。

在本研究的藝術中介組織定義脈絡下，臺灣的國家文化藝術基金會為臺灣的藝術中介組織之一，由文化部依據《文化藝術獎助條例》成立的財團法人，依法被賦予補助功能的權利與責任。唯目前臺灣沒有實行補助業務的博物館中介組織，本研究將借鏡英美日三國經驗，提出符合臺灣發展脈絡下之博物館補助之中介模式。

四、研究架構

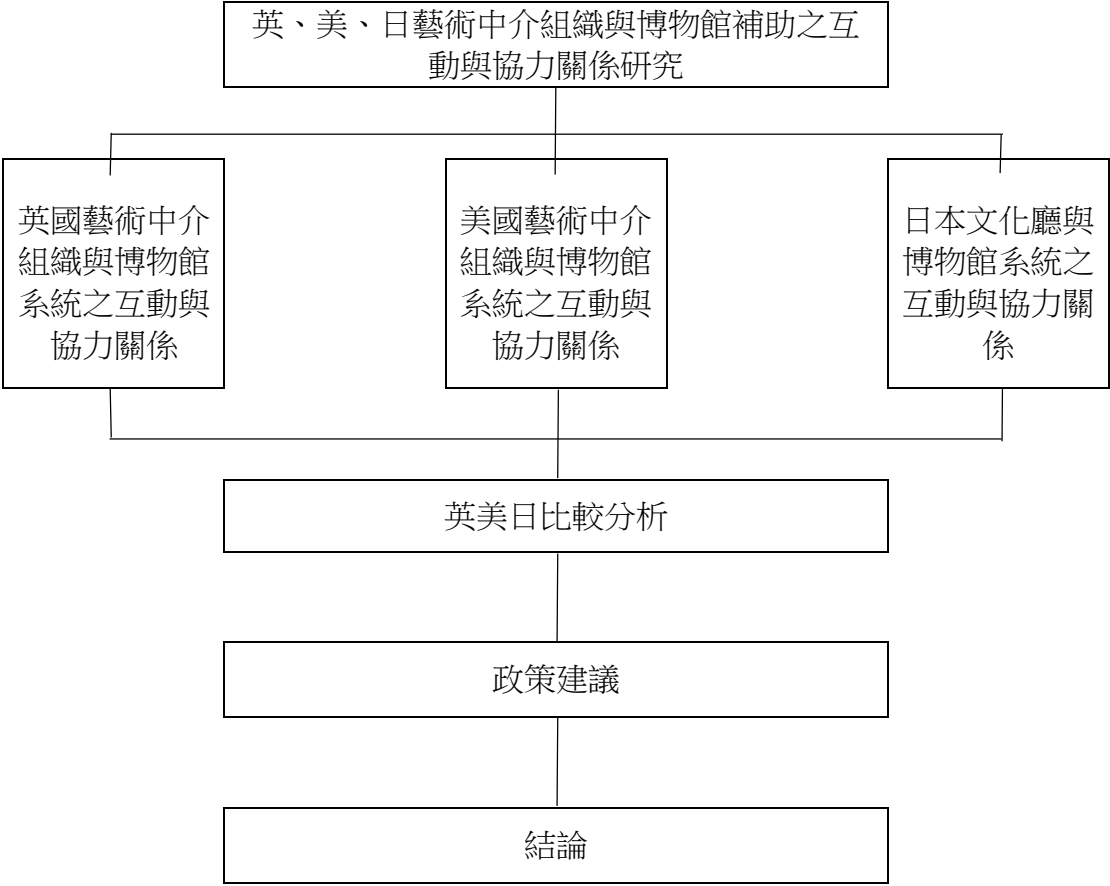


圖 1：研究架構

資料來源：本研究繪製

第二章 研究方法

一、文獻分析法

文獻分析法注重系統、客觀、量化的一種研究方法，文獻是一種不斷累積過去知識的資料內容，文獻分析是根據一定的研究目的或課題透過文本的蒐集加以分析、歸納、研究來對文獻進行客觀而有系統的描述，並提取所需資料(吳定，2003)。文獻分析法分析文獻中提及的內容之外，也必須推論該文獻對整個學術堆疊過程中所帶來的影響，因此文獻分析不只是針對文獻內容進行敘述性的說明，還需要分析整個文獻背後所蘊含的意義對於整體學術的價值性(胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，2002)，因此我們可以從文獻分析中釐清研究背景，重建過去，從研究方向、研究理論與其發展狀況推測將來(葉至誠、葉立誠，1999)。

本計畫先使用文獻分析法個別探討藝術中介組織—英國英格蘭藝術理事會(Arts Council England, ACE)、美國國家藝術基金會(National Endowment for the Arts, NEA)與國家人文基金會(National Endowment for the Humanities, NEH)，美國聯邦政府機構—美國博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services，簡稱 IMLS)，與日本文化廳，將這些機構大致分為三個面向做文獻分析探討，從大環境中的組織沿革與發展現況、中介組織與博物館之間的補助審薦機制、後續的評鑑與績效評估機制，從該組織的出版品、年度報告書與相關期刊、報章雜誌報導等進行文獻資料搜集，以梳理出脈絡。

二、深度訪談法

訪談法又可稱為「談話法」、「質化訪談」，受訪者帶著特定的目的與訪問者之間的互動，並從中蒐集資訊的一種研究方法，讓研究經由對談完成雙向溝通，再以觀察作為輔助，將研究對象與肢體語言透過研究者詮釋後，還原再現，共構出現象本質與意義，此種過程即為訪談(潘淑滿，2003)。訪談法的類型分成

三種，包括：結構式訪談，根據設定的問題進行問答；半結構式訪談，訪問者有擬定訪談大綱，無硬性規定訪問者訪談大綱的提問順序，訪問者可以自行依當時的情境內容調整題目；以及，無結構式訪談，訪問者在訪問時沒有擬定任何訪談大綱(藍依勤、羅育齡、林聖曦，2015)。

採用深度訪談法時，訪問者必須與受訪者建立深度關係，訪談中才會因為信任而順利，訪談時研究者最好使用中性的探索技巧訪談，避免引導受訪者的思考走向，同時訪問者必須具備敏銳的觀察力、高度的親和力、理論敏感度、邏輯思考與組織能力、良好的寫作能力，才能從眾多受訪者中組織與分析資料，找出資料之間的系統性與有價值跟意義的地方，並加以探討(劉世閔 2006)。本研究採用半結構性訪談法訪談，根據文獻指出，半構式訪談法可以保持相當程度之開放性與彈性，對於問題的保持開放，可依訪談的情境調整問題，半構式訪談可以相近之問題結構來進行訪談，同時內容也可以使用在不同的受訪者，進而比較其經驗之相異、相同之地方。本研究選取對博物館系統有豐富經驗與歷史的英國以及對博物館系統有深入研究的日本進行深度訪談，取得第一手資料，以補充文獻分析不足之處。訪問對象為英格蘭藝術理事會東南區總監(Area Director South East)Hedley Swain 先生，Swain 原是在 MLA 負責博物館業務的總監，對英格蘭博物館系統發展有豐富的經驗，亦熟悉 MLA 轉移至 ACE 的發展歷程；日本方面，訪談文化廳負責博物館政策之官員，因受訪者要求匿名，本研究依研究倫理，不揭露受訪者的相關背景。

三、焦點團體訪談法

焦點團體訪談法一開始運用於 1950 年代中美國市場調查，在 1980 年後，學術界開始正視焦點團體訪談法，並從商業界擷取部份的策略與重點，加以修改成為學術廣泛可使用的框架(Krueger & Casey, 2000)。焦點團體訪談法的執行上是由

一個有良好技巧的主持人帶領受訪者參與一場經過規畫的訪談，此種訪談會確保受訪者在一個舒適、受包容、無威脅性的的情境中討論，透過這種方式了解受訪者們對於一個特定的議題或內容的想法與意見。因為焦點團體訪談法涉及到的是“人”，典型的焦點團體由 5-10 人組成，但會依照研究所需調整人數，而人數多寡的捨取在於，團體小到都必須讓人人有機會開口分享心得，團體大到可以提供多種類型的知覺感觀(洪志成、廖梅花譯，2003)。焦點團體訪談法的主持人擔任的是中介者的角色，功能在於鼓勵每位成員，發表各式意見、鼓勵成員多互動，藉此激發出不一樣的思維(林淑馨，2010)。本研究之焦點團體訪談邀請博物館、文化政策與組織研究、表演藝術領域的專家學者針對臺灣成立博物館中介組織的相關議題進行討論，出席委員為中華民國博物館學會張譽騰理事長、國立臺灣史前文化博物館張善楠前館長、臺灣文化政策研究學會王俐容教授、國立中山大學劇場藝術學系陳尚盈教授。

四、比較研究法

比較是人類在認知、區別事物時的基礎，用來確認其中的異同關係，同時比較研究可以幫助深入事物的根本，了解其中的規律。比較研究法是將兩個以上的制度或問題先界定清楚的範圍與假設，再加以比較、對照分析，從中發現之間異同、優劣之處，並加以整理歸納作為解決、改進問題之依據。如今比較研究已經普遍運用在科學研究及其他領域之中，而比較研究在教育學和圖書資訊學裡被視為相當重要的研究方法之一(王梅玲，2012)⁸。美國教育學家貝瑞岱(George Bereday)融合歷史法、因素分析法，進行研究而創建了四階段的比較研究法，從而使比較法進一步具體化、科學化，這四階段分別是描述、解釋、併排、比較 (引

⁸ 比較研究的最初運用可追溯到古希臘亞里斯多德(Aristotélēs)所著的《雅典政制》(Athenaion Politeia)，內容是比較 158 個城邦政制憲法進行比較。19 世紀以後，比較研究逐漸成為教育研究中的重要方法。1960 年代後，比較研究運用量化與質化資料深入分析教育結構。資料來源：王梅玲(2012)比較研究。國家教育研究院雙語詞彙。學術名詞暨辭書資訊網。引自 <http://terms.naer.edu.tw/detail/1679273>。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

用自王梅玲，2005，頁 7)。將比較研究歸納後可粗分為四大類：單向比較與綜合比較、依據時間與空間可以使用橫向比較與縱向比較、依據目標指向可以使用同與異比較、依據比較性質可以使用質化與量化比較，比較研究程序分為：描述階段、解釋階段、併排階段、比較(林清江，1983)。為了精進我國藝術中介組織與博物館系統之互動與協力關係問題時，收集美、英、日三國對藝術中介組織的運作、組織架構、經費來源與分配的相關資料，並加以比較分析，歸納出這些國家的內容、審核機制、績效評估、特點 以提供我國藝術中介之方向參考。進行比較研究時，還需要注意各國歷史文化及社會背景的差異性，以免產生衝突現象。

第三章 英國 ACE 與博物館補助之互動與協力關係

一、英國博物館發展脈絡

英國中央政府與其文化政策對於博物館的治理，反映出長期且特別的歷史發展脈絡，特別是近代的分權發展。英國具有收藏的博物館約 2550 家，其中通過博物館認證計畫的博物館約 1800 家，而英格蘭通過認證的博物館佔 1312 家。雖然認證政策是全國性的政策，然而每個國家(英格蘭、蘇格蘭、威爾斯以及北愛爾蘭)，則有自己的藝術理事會以及權力下放政府(devolved governments)，都各自補助國家級的博物館。這代表著雖然數位、文化、媒體及體育部(The Department for Digital, Culture, Media & Sport, DCMS)補助且管轄在英格蘭的博物館，但不負責管轄蘇格蘭、威爾斯或北愛爾蘭的博物館。而全國性的組織－遺產彩券基金(Heritage Lottery Fund, HLF)，則透過補助開放性計畫(open programmes)的方式，對全英國藝術與博物館部門進行補助。

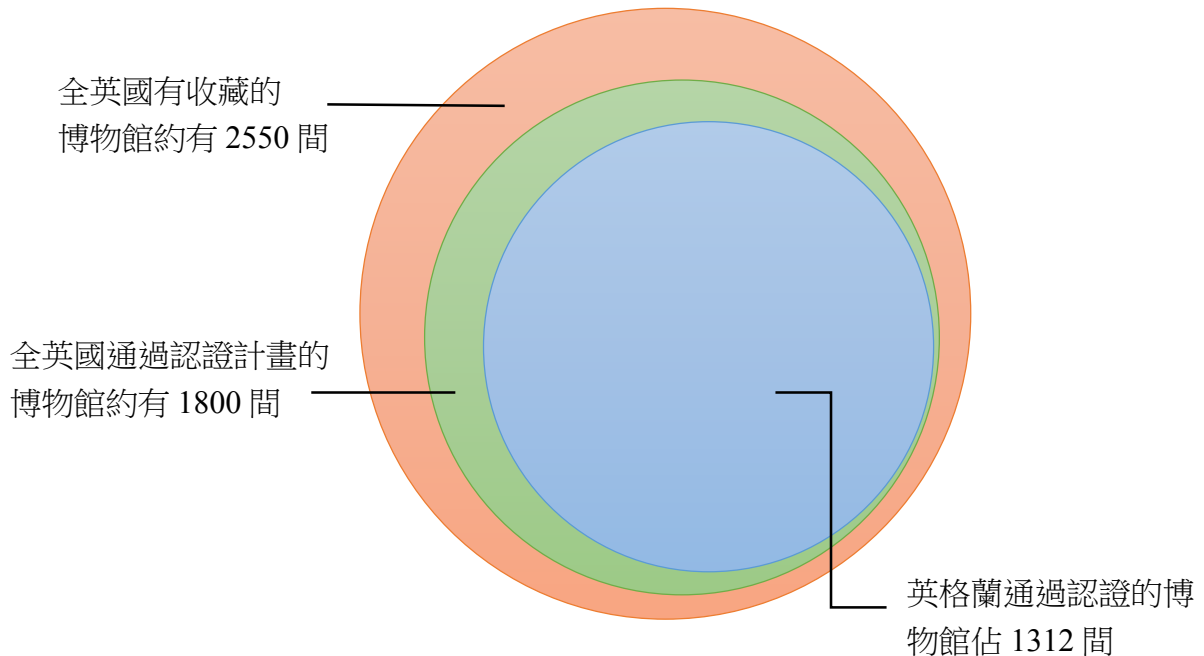


圖 2：英國博物館發展脈絡

資料來源：本研究繪製

就英格蘭本身而言，對於其博物館本身的治理亦是相當多元與複雜。英格蘭約有 20 個國家級博物館與博物館群，其主要的補助皆來自中央政府⁹(一年的總補助額大約超過 3 億英鎊)，其餘大部分的博物館都是由地方政府管轄與補助，即使數量已經急速下滑(近年來許多地方博物館因為財政困難，紛紛轉為信託制)，現在有大約超過 50%的認證博物館為獨立的博物館，意即它們由獨立的信託所管轄(這些信託大部分為慈善信託)，然一般而言，即使轉為信託，博物館的收藏與建築本身的擁有權仍是地方政府所擁有。同時，英格蘭也有為數不少的大學博物館，例如知名的 Ashmolean 博物館為牛津大學所有，Fitzwilliam 博物館則為劍橋大學所有。整體而言，所有補助單位與補助款，一年投入在英格蘭的博物館約有 8 億 4 千多萬英鎊，大致可以分為以下 11 種來源，投入經費估算(如下表 2)。

(一)DCMS：每年有固定預算核撥給國家博物館¹⁰

(二)ACE：針對通過認證的博物館提供計畫性質補助

(三)國防部：主要針對軍事類博物館提供補助，包含 3 個國家級軍事博物館

(四)地方政府：包含鄉鎮、教區、區域、城市等各種層級的地方政府，對其博物館有管轄權，以及預算補助。

(五)大學：英格蘭高等教育理事會提供計畫補助之外，大學也對其博物館提供預算補助。

⁹ 在英格蘭，中央政府除 DCMS 補助博物館外，還包含國防部與內政部也補助國立博物館 (Mendoza, 2017: 20)。

¹⁰ 根據 DCMS 在 2017 年 11 月出版的「Stretegid review of DCMS-sponsored museums」報告書中指出，DCMS 共補助 13 個英格蘭的國家級博物館與博物館群，包括 British Museum; National Portrait Gallery; Imperial War Museums; National Gallery; National Museums Liverpool; Natural History Museum; Royal Armouries; Royal Museums Greenwich (National Maritime Museum); Science Museum Group; Sir John Soane's Museum; Tate Group; V&A; Wallace Collection 以及 1 個國家圖書館 British Library，2 個非國立博物館 Geffrye Museum 與 Horniman Museum and Gardens (DCMS, 2017: 11)。

(六)國家遺產紀念館基金(National Heritage Memorial Fund, NHMF)：此為全國性的補助單位，針對面臨危機的物件或建築提供補助。

(七)遺產彩券基金：全國性的補助單位，針對樂透彩券的盈餘分配補助款，主要補助大型的建設型計畫。

(八)Historic England (HE):專門給面臨危機的博物館之補助款，以幫助他們修復或維持具歷史性的建築。

(九)LIBOR 補助款：用來補助軍事單位(British Armed Forces)以及某些救難服務慈善團體，包含幾家博物館。

(十)VAT 退稅：針對提供免費入場的博物館，提供收藏品退稅的方案。

(十一)代替接受與文化贈與方案(Acceptance in Lieu and Cultural Gifts Scheme (AiL and CGS))：AiL 方案指大眾提供文化物件替代遺產稅的支付，CGS 則指贈與文化物件以獲得減稅。這些文化物件就會被移交到適合的博物館進行典藏。

表 2：英格蘭博物館獲得公眾補助的金額統計表 (單位百萬英鎊)

年份	DCMS	ACE	國防部	地方政府	大學	NHMF	HLF	HE	LIBOR	VAT	CGS/AiL	總和
11-12	346	55	24	255	10	7	80	1	-	55	11	844
12-13	340	52	26	244	10	2	127	1	-	60	17	879
13-14	305	29	27	254	10	3	110	1	24	65	10	838
14-15	298	42	30	241	10	4	147	2	-	60	14	848
15-16	304	36	26	221	11	1	153	1	13	70	17	853
16-17	345	40	26	211	11	3	94	1	20	75	13	839

資料來源：The Mendoza Review，23 頁

雖然就總補助金額而言，近年來並沒有太大變化，然而若將通貨膨脹率加入換算與 2007-2008 相比，到 2016-2017 年大概減少 13%的補助款(Mendoza, 2017: 23)。因此博物館除了致力爭取不管是常態或是計畫為主的公共補助之外，同時商業活動的經營(賣店、餐廳)與募款顯得越來越加重要，某些博物館也收取門票作為收入來源之一。這些的多元收入模式是受鼓勵的，因為博物館並非仰賴一種

資金來源，英格蘭藝術理事會(Arts Council England, ACE)正是這種模式的完美表現，該理事會低於 50%的資金來源是單一公共補助金，並朝著 30%來自於核心的公共補助金、30%來自其他形式的公共補助金、30%來自商業性的收入的目標發展。就目前中央政府的政策而言，仍持續強力的主張國家博物館採免費入場，然就區域性的博物館而言，因財政緊縮，許多英格蘭的博物館收取入場費，同時國家博物館針對特展亦收取門票。

以上這些脈絡都顯示出英國博物館在發展國家級策略時的複雜性，因為治理狀況是如此多元，又只有國立博物館是直接在中央政府轄下，意味著策略發展無法是由上而下的被賦加在博物館之上。自 2011 年開始，ACE 取代博物館、圖書館、檔案館委員會(Museums, Libraries and Archives Council, MLA)，擔負起英格蘭博物館策略發展的領導性角色。此外，遺產彩券基金則對博物館提供計畫性質、競爭型的補助，這對非國家級的博物館來說是非常重要的補助款之一，每年該基金在英格蘭非國家級博物館上大約補助 3 至 5 億英鎊。

就政策倡議而言，英國有許多全國且獨立性的博物館組織，例如博物館學會(Museums Association)是一個專業性的會員組織，獨立博物館學會(Association of independent Museums)則是代表非政府管轄的博物館，國家博物館館長會議(National Museum Directors Conference, NMDC)則代表國立博物館，除此之外也有許多較小型的組織亦有相對影響力，以上這些組織都在整體的博物館政策與策略發展上有發聲權，參與政策的倡議與討論。整體而言，英國博物館呈現出一個相當複雜的景象，多樣豐富的博物館型態與各種收藏為主的博物館，透過三個國家級的補助單位(ACE、HLF、DCMS)以及各種混合治理與補助協議同時運作，共同影響著整體英國博物館的發展¹¹(如圖 3)。

¹¹ 本節部分資料由 Hedley Swain 先生提供。

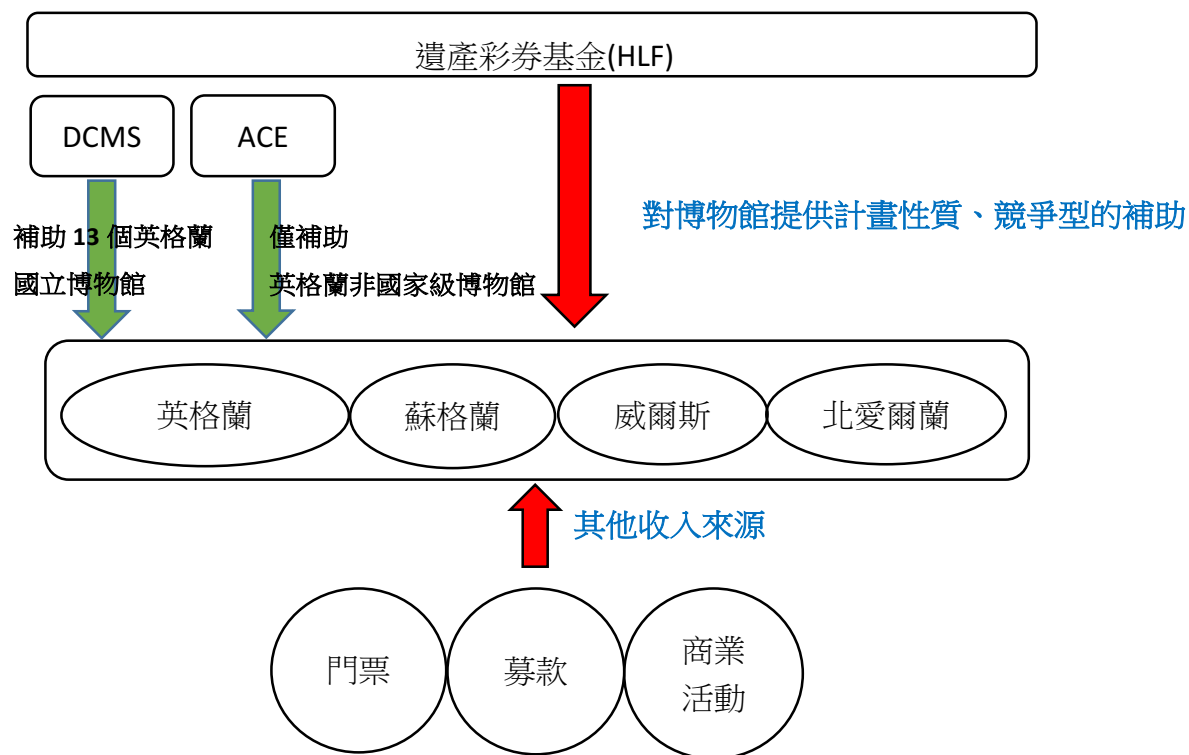


圖 3：英國博物館資金來源
資料來源：本研究繪製

二、英國 ACE 發展沿革與現況

(一)組織緣起與演變

英國透過臂距原則以確保藝術組織有一定程度的自主以及資源分配不受政治干預，由英國中央部會之數位、文化、媒體及體育部(DCMS) 成立執行性非政府公共體(Executive non-departmental public body)來負責政策與策略的制定，以及補助事務的處理。與美國較為不同的是其藝術中介組織，與中央部會的連結更為深刻，例如所有補助分配是由英國數位、文化、媒體及體育部與 ACE 之間的補助協議而來，因此 ACE，某種程度而言，需要配合中央的政策目標。更進一步地說，ACE 在協議中，必須提出相對應的評量指標，以回應政府在博物館方面的政策目標。因此，ACE 可說是文化政策的延伸(Belfiore, 2002：93)。

英國與博物館相關的中介組織，歷經多次更名與業務轉移，早在於 1931 年英國便成立博物館與藝廊常務理事會(Standing Commission on Museums and Galleries, SCMG)，主要目的在為政府部門提供博物館事務的建言。而 SCMG 於 1981 年更名為博物館與藝廊理事會(Museums and Galleries Commission, MGC)。2000 年在工黨執行期間續改為 Re：source，以顯示博物館與藝廊為社會教育的重要資源之角色，而隨業務的增加又將性質接近的檔案館併入，轉為博物館、圖書館、檔案館委員會(MLA)。而 2010 年英國執政的保守黨政府為降低中介組織之數量，決議廢除 MLA，將其業務轉移至英格蘭藝術理事會(ACE)，並於 2012 年將 MLA 中的博物館與圖書館業務併入 ACE¹²、檔案館併入國家檔案局(National Archives)。而這項政策主要回應英國政府在當時經濟下滑，必須刪減政府預算下的決策，影響層面擴及所有的中介組織，並非僅針對文化藝術領域。

1.DCMS 與 ACE 的角色與定位

目前在補助層級上，DCMS 與 ACE 有明確的定位，例如 DCMS 補助國立博物館，ACE 為非國立博物館外，其他的地方型、獨立或大學博物館皆為補助對象。如前所述，英國博物館的治理狀態相當複雜，DCMS 與 ACE 在政策與策略發展層面的角色與定位上，DCMS 提供整體政策的發展架構以及優先性，著重在國家級博物館的治理與跨部門整合，ACE 則是針對整體架構，提供發展策略，並協助地方型博物館的發展。本研究從 2017 年 11 月由 DCMS 最新出版的委託獨立研究報告 The Mendoza Review，整理出報告建議兩者應有的角色與定位，如下：

(1)DCMS、ACE、HLF 需要採用聯合的方式共同合作，發展以下優先領域(見表 3)，DCMS 提供整體大方向、ACE 提供策略性以領導博物館部門的發展、HLF 透過補

¹² 英格蘭藝術理事會本身也歷經多次更名，其前身最早為 1940 年成立的促進音樂藝術理事會(Council for the encouragement of Music and the arts, CEMA)，1946 年由英國知名經濟學家凱恩斯成立大不列顛藝術委員會(Arts Council of Great Britain)，以皇家憲章(Royal Charter)為成立法源依據。至 1994 年大不列顛藝術委員會解散，而英格蘭藝術委員會就此成立。資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/timeline/1940s>。閱覽日期：2017 年 8 月 1 日。

助的方式來支持整個部門。同時，國家級博物館可以提供專業與資源，成為整個博物館部門的領導機構。

表 3：The Mendoza Review 建議博物館部門應強化的優先領域¹³

優先領域	內容
因應今日的補助環境	主要的補助組織如 ACE、HLF，應該要更簡化其補助流程，讓博物館可以更容易獲得他們所需要的支持
觀眾數的成長與多樣化	博物館需要持續透過各種方式來跟觀眾互動，例如：透過提供展覽儘可能觸及更多元且廣大的觀眾群，或藉由新科技來分析觀眾資料。
動態的收藏策劃與管理	需要發展策略性的架構，由國家博物館為領導與整個博物館部門合作，針對現今博物館收藏所面臨的挑戰，發展因應之道。
對地方塑造(placemaking)以及地方的優先性有所貢獻	博物館需要在其所在的社區與地方決策上扮演角色，吸引對文化的投資，促進地方的福祉與健康。
傳遞文化教育	持續在學校與終身學習方面，提供支持的角色。
針對領導者發展適當的技能以及強化博物館工作者的多樣性	加強因應時代需求的人才培育。
數位能力與創新	需要發展策略取徑以強化博物館的科技應用。
國際合作	針對英國脫歐所帶來的挑戰，需要更強化國際合作。

(2)DCMS 需要在 2018 年 9 月前，針對上述優先領域，與 ACE 以及 HLF 合作，提出博物館行動方案(Museum Action Plan)。

(3)DCMS 需要在博物館方有更明確的角色，其責任包括：提出國家政策以及支持英格蘭博物館的旗艦計畫；提供 ACE、HLF 與國家博物館整體觀點；在跨部會中強化博物館的角色與重要性。因此，DCMS 需要致力於推動跨部門以及跨政府的整合性工作、明定博物館主要的優先政策。

(4)ACE 在博物館方需要有更強的發展功能，例如：

A.更密切與地方政府合作，幫助地方政府強化博物館的發展，這包含提供獨立的博物館信託發展最佳實踐的指導方針。

¹³ 資料來源：The Mendoza Review，p9-11。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

B.與相關單位合作，發展一套更清楚的框架，以針對有危機的博物館與收藏照顧提供因應之道，例如與 HLF 的資本補助計畫，HE 的歷史建築照顧計畫合作。

C.收集與分析博物館部門相關重要數據，例如觀眾、博物館工作者、收入、永續性指標、支出等數據，以期在政策制定與補助上，提出更有力的倡議。

D.發展一個更為一致的博物館發展計畫(Museum Development programme)，以期評量其成果，以及展現其最佳實踐。

(5)ACE 更持續保持目前的主要工作，包含：

A.支持博物館在永續性、成長、參與及目的性這些領域上發展長期的規劃。

B.持續控管博物館認證計畫，以確保計畫的均衡、效率以及品質。

C.在地方層次，中介博物館與其他藝術與文化供應端發展更佳的合作與夥伴關係，例如包含服務的共享等(Mendoza, 2017: 13-15)。

表 4：DCMS 與 ACE 的角色與定位表

	DCMS	ACE
兩者關係	中央的最高指導單位	為 DCMS 依照臂距原則成立的非政府公共體
補助	國家級博物館	非國立博物館外，其他的地方型、獨立或大學博物館
政策與策略發展	1. 提供整體政策的發展架構。 2. 確定博物館發展的優先性。 3. 著重在國家級博物館的治理。 4. 推動跨部門整合。 5. 強化博物館在跨部門的重要性。	1. 針對整體架構，提供發展策略。 2. 協助地方型博物館的發展。 3. 推動博物館認證計畫。 4. 政策倡議。 5. 強化夥伴關係。

資料來源：本研究整理

2.博物館系統業務併入 ACE 的轉型

MLA¹⁴轉移至 ACE 至今已五年，對於其業務的整併與轉移，ACE 產生何種質變，本研究訪談 ACE 東南區總監(Area Director South East)Hedley Swain 先生，因

¹⁴ 指博物館、圖書館暨檔案館委員會(Museums, Libraries & Archives Council, MLA)之博物館與圖書館業務。

其原本即在 MLA 負責管理博物館部門，後隨著 MLA 業務的轉移，被聘至 ACE 服務，Swain 先生熟稔其中轉變過程，透過深度訪談，得以了解其經驗與觀察。

在移轉過程，ACE 接手過去 MLA 所有主要跟博物館相關的補助計畫，補助的金額並沒有特別減少，甚至剛開始轉接 MLA 工作的前幾年，有額外的一筆預算支付行政管理與人事支出，目前對於博物館補助的投入預算也比 MLA 時期稍多一點，MLA 時期負責博物館業務的員工數轉至 ACE 之後幾乎沒有變化。

MLA 時期對博物館的補助項目與內容，還是持續進行，目前已經逐漸整合入 ACE 的原來補助業務之中¹⁵，例如本節隨後提及的「National Portfolio 計畫」，原為 ACE 的業務，主要補助藝術組織的營運，MLA 工作轉移前幾年，針對博物館的補助則透過「主要夥伴博物館計畫(Major Partner Museums programme)」補助，但自從 2018 年四月以後，為整合博物館、圖書館進入 ACE 的補助策略與思維之中，並能精簡 ACE 的補助計畫項目，減少行政負擔的雙重考量之下，將博物館與圖書館直接納入「National Portfolio 計畫」之中，與藝術組織一同競爭「National Portfolio 計畫」的補助款，不再另設「主要夥伴博物館計畫」補助。此外，「Grants for the art」補助款也有同樣情形，過去只補助藝術活動，現在與博物館相關的活動也可以申請補助，將博物館補助整併進去，稱之為「Art council National Lottery Project Grants」。未來 ACE 將持續進行補助計畫的整併工作，以期達成真正將博物館業務合併入 ACE 的目標，但少數只有博物館才有的補助計畫，如「認證計畫」將會持續保留。

¹⁵ 從 MLA 轉移至英格蘭藝術理事會的過程，Hedley Swain 先生形容到：「我們視為一個歷程，我們還在經歷中，也就是雖然我們說我們要整合所有的事情，但我們也認知到有些事情不是那麼容易，所以可以說我們現在在第三階段，第一階段是花一年把所有的事情移交過來，我們做得很好，現在是在思考我們要怎麼全部整合在一起，還是我們要把一些事情分開來做」。資料來源：整理自 Hedley Swain 先生訪談稿。

此外，就轉移的經驗而言，Hedley Swain 先生認為 ACE 是一個很強的品牌，組織規模與預算皆比 MLA 時期大很多，透過這些資源，對整體博物館的發展有相當大的提升作用，例如，與地方政府談夥伴關係或是吸引他們投資博物館時，ACE 有更強的說服力與影響力。此外，ACE 有許多藝術背景的專業人士，比 MLA 時期能夠為博物館提供更多、更專業的協助¹⁶。

(二)使命與策略

ACE 的使命是提供眾人偉大的藝術與文化(Great art and culture for everyone)。ACE 不只提供文化與藝術的補助，更是所謂的發展機構(development agency)，意味著執行研究、提供專業建議、促進夥伴關係以及參與其他發展藝術與文化的工作。

ACE 諮詢國家和地方政府以及其他藝術組織、藝術家等合作夥伴，制定出 2010-20 年度為期 10 年的策略框架(10-Year Strategic Framework)¹⁷。ACE 的發展策略有以下五個目標：

1.卓越性(excellence)

目的是讓藝術家、藝術組織、博物館與圖書館在傳遞藝術工作與文化經驗時，展現企圖心、才華與技能的高度。展現英格蘭文化的卓越性保持在世界中心的地位，以及提高藝術家在國際間的知名度，協助文化輸出，例如與英國高等教育機構、英國文化協會等攜手合作，發展 2012 年倫敦奧林匹克運動會和殘奧會的文

¹⁶ Hedley Swain 先生提到：「就我個人的經驗，我從 MLA 一路做過來 ACE，我覺得因為 ACE 是更大的補助單位，有更多的專業人士，有更長的歷史，更有自信，我覺得在 ACE 比 MLA 做事更容易做出成果來，我發現大部分的舊同事也同意我的看法。」，資料來源：整理自 Hedley Swain 先生訪談稿。

¹⁷ 資料來源：英格蘭藝術理事會 Great art and culture for everyone 2010-2020 10-Year Strategic Framework。 [http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great art and culture for everyone.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great%20art%20and%20culture%20for%20everyone.pdf)。閱覽日期：2017 年 8 月 1 日。

化活動項目。

2.給眾人(for everyone)

ACE 希望無論身在何處的所有人，都能有機會體驗並受到卓越的藝術、博物館和圖書館的啟發，因此致力於鼓勵組織發展更多以觀眾為核心的補助計畫，以能吸引更多人、擴及更多群體參與藝術文化，改善他們對藝術文化經驗的品質與深度。

3.彈性與永續性(resilience and sustainability)

為回應不斷變動的經濟狀況與公共資金的刪減，ACE 鼓勵更多的私部門資金挹注，除此之外，ACE 亦致力於環境的永續性，確保其與其所補助的組織都有做到減少碳排放量的承諾。

4.多樣性(Diversity)

該目的是要能確保且宣揚各種補助工作的多樣性。多樣性和平等對於藝術至關重要，自 2011 年以來 ACE 和藝術文化領域合作，發展以藝術為中心的方法來擁抱多樣性，稱之為「多樣性的創意個案(Creative Case for Diversity)」，而接受補助的組織，必須要在其中工作中展現各種多樣性的創意個案。

5.兒童與青少年族群(Children and young people)

藝術和文化的參與對於年輕人的想像力、自我表達力和創造力至關重要，同時有助於發展成功的創意產業，培育出優秀的下一代創意人才。ACE 與教育部、數位文化媒體及體育部、文化組織、藝術家、學校、文化合作夥伴、廣播機構、地方政府、高等教育機構及其他各種合作夥伴，共同確保為所有兒童和青少年提供優秀的藝術、博物館和圖書館服務。

自 2012 年以來，教育部和 ACE 已經投入 2 億 6 千 700 萬英鎊進行一系列音樂和文化教育計畫。其中，教育部為最大的投資者，其「音樂教育中心(Music Education Hubs)計畫」，於四年內投資了 2 億 4 千 500 萬英鎊，ACE 則將公共資金投入「National Portfolio 計畫」的 663 個合作的藝術組織和 21 個主要合作博物館中，並特別強調參與的組織都能重視兒童和青少年的藝術文化參與機會。

(三)組織結構

ACE 之組織結構自 2013 年 7 月組織重整後延續至今，由執行董事會(Executive Board)所領導，執行董事會為最高的決策單位，職責在於為 ACE 制定長期與整體的發展策略、監督 ACE 對於其「10 年策略框架」的執行狀況，並對 ACE 提出重要的建言。執行董事會由總執行長(Chief Executive)，兩位副執行長、其中一位負責地方與參與(DCEO Places & Engagement)，另一位負責藝術與文化(Arts & Culture)；另有負責主管財務(Chief Financial Officer)、溝通與公共政策(Communication and Public Policy)、營運(Chief Operating Officer)、企業與創新領域(Innovation & Enterprise)的四位執行總監所組成(ACE 組織架構圖參見附錄一)。

ACE 之員工數約為 425 人¹⁸，其組織結構採用矩陣式管理系統(matrix management system)，分為三個層次，第一是集合各種藝術形式領域專長的員工，包括舞蹈、藝術、戲劇、文學、博物館等等，因此每個藝術形式，都有一群專業背景的負責人，其二是以各個地理區位來分，包括倫敦、密德蘭、北區、東南區、西南區，負責這五個區域有關於藝術、博物館與圖書館的工作，第三個層面是國家性的策略優先性，包含多元性、良善的治理、募款等，從這些角度來負責整體的藝術、博物館與圖書館的發展。值得一提的是，因為節省經費人事，以及去倫敦中心化管理上的考量，第一層次與第二層式的人事是互相重疊的，也就是負責

¹⁸ 在 2013 年 7 月組織重整前，約有 600 位員工。資料來源：整理自 Hedley Swain 先生訪談稿。

藝術形式的總監，同時也負責地方性事務，意即 50%的工作時間，負責全國性該領域的工作，50%的時間做區域性的整合性工作，每個人有多重的身份與任務，因此稱為矩陣模式(Matrix Model)，舉例來說，負責全國視覺藝術工作的總監，同時也負責東南區中劍橋區域的整合性工作，多重任務的好處在於負責人同時具有全國性的策略視野，也有地方經驗支撐(如圖 4)。

	藝術形式	地理區	國家層次
	舞蹈 視覺藝術 戲劇 文學 博物館 • •	倫敦 密德蘭 北區 東南區 西南區	多元性 良善的治理 募款 • • •
舉例	50%工作時間	50%工作時間	
同一人負責	視覺藝術	東南區、劍橋區域	

圖 4：ACE 矩陣式管理模式圖
資料來源：本研究繪製

此外，ACE 之上有國家理事會(National Council)與五個區域理事會(Area Councils)負責監督與掌握其運作與發展方向。國家理事會為藝術理事會的非執行性的董事會(the non-executive board of the Arts Council)，主要負責組織的治理，同時為一個倡議單位，致力宣導藝術理事會的重要性與推廣英格蘭的藝術與文化。國家理事會由 14 個成員組成，皆為慈善理事(charitable trustees)，設有國家理事

會主席(National Chair)¹⁹一名，由數位文化媒體體育部國務大臣(the Secretary of State for Culture, Media and Sport) 任命²⁰，其他 13 位理事人選，則由 DCMS 國務大臣諮詢國家理事會主席的意見選出，其中 5 位理事身兼 5 個區域理事會的主席。

國家理事會的成員皆是在藝術、藝術行政、學界與產業界中，擁有豐富藝術相關經驗與專業之德高望重人士。國家理事會一年開會 10 次，理事為任期制，成員的任期為 4 年一任，可得續任一次²¹，與臺灣國藝會的董事會類似。

區域理事會方面，分為倫敦、密德蘭、北區、東南區、西南區五個英格蘭地理區之區域理事會。區域理事會由 14 位成員組成，各區域理事會的主席，同時擔任國家理事會的理事，由 DCMS 國務大臣指派²²，其他 13 位理事人選，由國家理事會指派²³，在這 13 位理事中必須有 4 位理事為地方政府的代表²⁴。每一位理事必須具有與該區域強烈的連結與在地知識，其職責在於審查該區域的申請案並做出決策、對藝術理事會的策略與計畫提出建言，向國家理事會報告各地實踐的實際狀況，檢視藝術理事會的表現等²⁵。

¹⁹ National Chair 又稱為英格蘭藝術理事會主席(Chair of Arts Council England)。最新一任主席為 Sir Nicholas Serota，任期從 2017 年 2 月 1 日至 2021 年 1 月 31 日。

²⁰ 理論上 DCMS 有國家理事會的任命權，也有解散權。不過，除非有重大的情形，一般不會解散國家理事會，因為這樣會引起極大爭議。英國國家理事會不會隨 DCMS 部長更換而解散，是保障四年，屬於任期制。而國家理事會的理事，四年任期到後由當時的 DCMS 的大臣指派之，不隨 DCMS 大臣更換而影響。任期制的原則是一旦提名就是四年任期，但若有弊端產生，DCMS 應是可解任理事。

²¹ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/our-organisation/national-council>。閱覽日期：2018 年 2 月 6 日。

²² 比較特別的是，倫敦區域理事會的主席（Chair of the London Area Council），由倫敦市長指派，但人選需要經過 DCMS 的大臣的同意。

²³ 倫敦區域理事會的成員中，6 位由國家理事會指派，4 位由倫敦市長指派。

²⁴ 倫敦區域理事會的成員中，有 4 位來自地方政府的代表由國家理事會指派。

²⁵ 資料來源：http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/area_council_terms_reference.pdf。閱覽日期：2017 年 8 月 1 日。

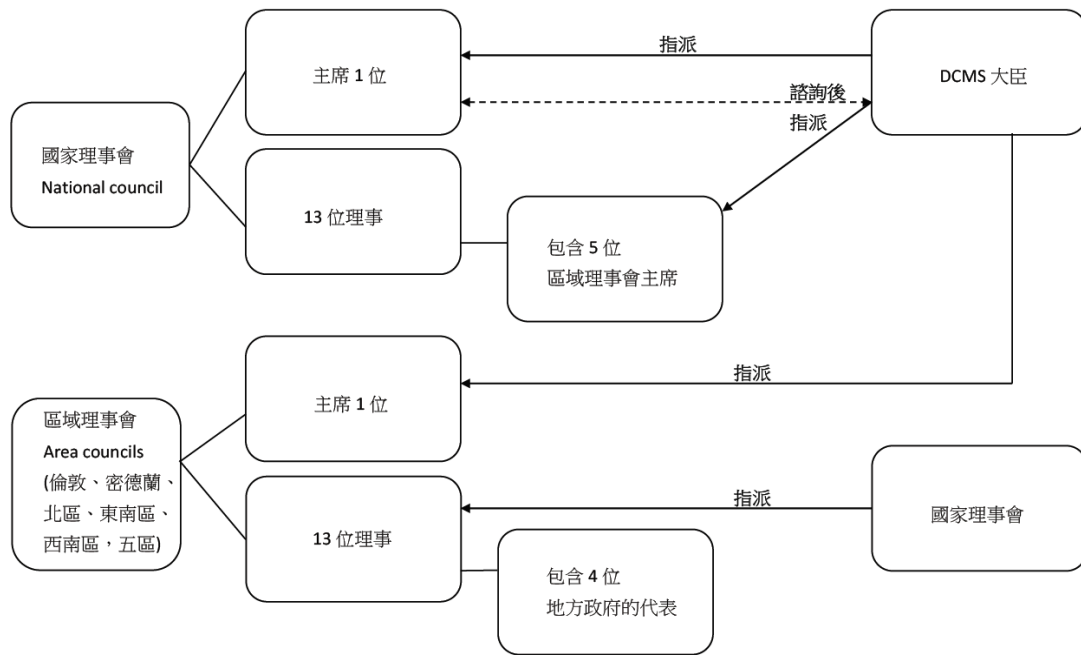


圖 5：國家理事會與區域理事會理事組成流程圖

資料來源：本研究繪製

(四)補助計畫

ACE 的資金來源來自於中央政府以及國家彩券基金。這些資金廣泛的運用在劇場、數位藝術、閱讀、舞蹈、音樂、文學、工藝與典藏等領域與項目的補助上。自 2018-22 補助週期開始，ACE 加速整合過去的各种補助計畫，並將對博物館的主要補助款分為以下三個形式：

1.Portfolio²⁶補助款(Portfolio funding)

此為對於英格蘭藝術組織與博物館等日常營運方面最主要的補助款來源，為常態性補助，2018 年之前以三年為補助期限，英格蘭的藝術組織以「National Portfolio Organisations programme」補助款為主，博物館服務則透過「主要夥伴博物館計畫(Major Partner Museums programme)」補助，補助內容並沒有特別限制，

²⁶ portfolio 就字面上可翻譯為檔案或投資組合，英文來說也有幾種層次的意義，該單字可以做為個人所累積的工作成果所組成的小檔案或作品集，也可以指個人或組織所做的一系列投資。因中文的翻譯比較難表現英文的層次，亦容易產生誤解，故本計畫中 National Portfolio 皆以原文呈現。

只要求這些申請機構提出的申請計畫是能夠協助達成 ACE「10 年策略框架」的五大目標。依照前述原由，為將博物館納入 ACE 整體補助計畫中，在 2018 年四月後，ACE 整合原來的「National Portfolio 計畫」與「主要夥伴博物館計畫」補助款，稱為「New National Portfolio 計畫」，博物館也與其他藝術機構共同角逐「National Portfolio 計畫」的補助款。本研究將 2015-2018 年「主要夥伴博物館計畫」的補助規範，以及博物館參與 2018-2022 年「National Portfolio 計畫」的補助規範相對照(見表 5 與 6)，發現「主要夥伴博物館計畫」要求要達成的項目較多，而 2018-2022 年「National Portfolio 計畫」則是將申請規範更為簡化，給予申請單位更多彈性。

在 2015-2018 的主要博物館計畫中，最少補助每個計畫每年 50 萬英鎊，一次申請就是以三年為規劃，分別提出每年需要申請補助的金額。至於，新的「National Portfolio(2018-2022 年)計畫」，包含所有藝術機構、博物館、圖書館皆可以申請，每案一年最少補助 4 萬英鎊，四年最少補助 16 萬英鎊，主要補助發展藝術與博物館類的活動，或是幫助藝術家、實務工作者、博物館與圖書館發展其核心工作，例如鼓勵發展活動以推廣藝術與展覽的參與，或是參與文化類活動、創造或傳播文化類的工作。Portfolio 補助款除了接受單一博物館或博物館服務提案外，更鼓勵幾個博物館或其他文化組織組合成聯盟(*consortium*)進行提案，在聯盟中需要有一個博物館扮演領導組織(*lead organisation*)的角色，負起統合的責任。

整體而言，Portfolio 補助款在博物館系統補助中，補助區域型、地方型、獨立以及大學博物館(須通過認證的博物館才有資格接受補助)，總補助金額與補助組織數量從 2015-2018 年至 2018-22 有大幅度成長，若博物館從 2015-2018 就有接受補助，若有延續接受 2018-2022 的補助，大部分的博物館皆獲得比前一期更多的補助款(見附錄二)。根據 The Mendoza Review(2017: 25)指出整體博物館在「National Portfolio 2018-2022」間每年將收到 3 千 6 百萬英鎊的補助款，佔整

個計畫的 9%(見下表 7)，相較於「National Portfolio 2015-2018」佔 4%，有明顯成長。

表 5：2015-2018 年主要夥伴博物館計畫之補助規範²⁷

目標一：卓越性	
收藏品的品質	如何針對收藏品進行購置、借用、註銷、研究或收藏管理
收藏品的使用	如何透過常設展覽來凸顯收藏品，如何藉由收藏品來啟發觀眾
研究與學術	促進國際關係及夥伴關係
標準	敘述博物館如何發展最佳實踐來照顧及保存其收藏品
多樣性	說明如何藉由博物館工作與收藏品來反映出當代英格蘭的多樣性
國際化	如何促進國際交流，如何藉由國際交流來提升活動和觀眾經驗的附加價值
領導力	在計畫之中，如何在區域或國家中展現領導力
目標二：給眾人	
接近	如何擴大觀眾群，讓文化資源缺乏的人們可以接近你的博物館與收藏
參與	描述博物館要如何確保觀眾經驗的品質：目前的觀眾的滿意度為何？以及如何提升觀眾滿意度？如何跟社區與大眾共同發展博物館的工作？
觀眾	如何進行觀眾發展，以及收集與分享觀眾調查的數據
分佈	描述如何透過借展、巡迴或數位平台等方式，擴大收藏品的參與使用
終身學習	描述博物館對成人學習者的發展計劃
多元化	描述現有的觀眾群如何反應當地的人口統計現況，如何讓觀眾更為多元化，以及如何招募多元的志工
國際化	如何吸引世界各地的遊客
領導力	在計畫之中，如何在區域或國家中展現領導力
目標三：彈性與永續性	
創新力和適應力	如何策略性的回應與變革以因應未來的挑戰
治理	敘述治理的模式，以及如何加強跟改變，以吸引新的收入來源。
商業模式	描述商業模式和計畫如何改善機構未來的永續性
品牌和行銷	組織的品牌、定位以及行銷如何被計畫影響
永續性	組織如何達到環境永續性及減少碳排放量
夥伴關係	如何建立新的夥伴關係進而達成使命
領導力	在計畫之中，如何在區域或國家中展現領導力

²⁷ 資料來源：Major partner museum grants programme 2015/16–2017/18 Guidance for applicants, p20-21。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

目標四：多樣性	
領導力	敘述博物館由哪些具有技能和經驗的個人所支持
夥伴關係	如何與地方、國家或國際間建立有效率的夥伴關係，特別在觀光與創意產業領域中
勞動力發展	對於青年人的勞動力需求策略進行評估，以提供更好的就業機會
多樣性	敘述博物館發展計畫中，對於領導者和員工的聘用是公平且多元的
目標五：兒童與青少年族群	
品質	如何對兒童和青少年提供高品質的服務
接近	如何確保更多兒童和青少年獲得更好的文化經驗
多樣性	如何來確保計畫包括不同群體的兒童和年輕人
夥伴	如何與夥伴與利害關係人一起合作，藉此改善兒童及年輕人的文化參與
領導力	在計畫之中，如何在區域或國家中展現領導力

表 6：2018-2022 年 National Portfolio 計畫之補助規範²⁸

目標一：卓越性	1.在卓越性的展現方面，博物館要能展現出如何藉由收藏來豐富人們的生活。 2.博物館需要展現出多樣性的創意個案。把多樣性放置在活動規劃、收藏與觀眾體驗的中心。 3.博物館需要有計畫的開發強而有力的創意媒體，提升觀眾對數位體驗的品質。 4.博物館需要提出如何藉由發展、研究、詮釋與分享收藏品，或支持新的計劃與他人合作，達成卓越性。 5.博物館需要發展國際化，促進各種形式的文化交流。
目標二：給眾人	1.強調如何讓更多人有機會對博物館進行文化體驗。 2.如何增加博物館觀眾的多樣性，增加藝術參與率低的觀眾。 3.長期發展觀眾研究，並共享觀眾數據。
目標三：彈性與永續性	展現博物館在經濟和環境層面上思考一個長期和永續的模式，包含規劃組織績效以及財務和環境的永續。
目標四：多樣性	博物館需能夠展現出勞動力和領導力的多元性。
目標五：兒童與青少年族群	博物館支持參與「文化教育挑戰(Cultural Education Challenge)」，與策略夥伴合作，並依照「品質原則(Quality Principles)」來發展兒童與青少年在博物館的參與與學習。

²⁸ 資料來源：The National portfolio funding programme 2015/16–2017/18 Guidance for applicants p25-34，http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Guidance_for_Applicants_Intro_and_Essential_Info_2.pdf。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

表 7：2018-2022 年 National Portfolio 計畫之補助金額分配表²⁹

藝術形式	補助機構數	總投資
戲劇	190	4 億 1 千 7 百萬英鎊(26.37%)
音樂	102	3 億 6 千 7 百萬英鎊(23.25%)
複合藝術	187	2 億 6 千 6 百萬英鎊(16.87%)
視覺藝術	149	1 億 7 千 8 百萬英鎊(11.25%)
舞蹈	64	1 億 6 千 8 百萬英鎊(10.66%)
博物館	72	1 億 4 千 6 百萬英鎊(9.26%)
文學	49	3 千萬英鎊(1.92%)
圖書館	7	6 百萬英鎊(0.39%)
總計	820	約 15 億 8 千萬英鎊

2.開放申請案補助款(Open application funding)

開放申請案補助款是指任何人或組織，在任何時間點都可以申請，如果是申請 1 萬 5 千英鎊以下的補助，ACE 的審查小組每週審查，如果是超過 1 萬 5 千英鎊，則是每月審查，因此審查過程較為簡便且快速³⁰，屬於不斷滾動式的補助模式。目前「Grants for the art」就是這樣的補助模式，該項補助的經費來源是來自於彩券基金獎助(Lottery-funded Grants)，可用個人或團體名義申請，主要是補助藝術、博物館與圖書館類活動，包括視聽、廣播、傳播；建築與基礎建設；委託計畫；數位創作；多樣性與平等；教育與學習；展覽與節慶；組織發展；原創創作；參與；表演；專業發展；研究；巡迴等。至 2018 年 3 月，「Grants for the art」補助項目將更名為「藝術理事會國家彩券計畫獎助(Arts Council National Lottery Project Grants)」，這樣的調整也是因應將博物館與圖書館部門更加融入至 ACE 的工作之中的決策，除了投入總補助金額增加之外，「Project Grants」將會比過去更加支持創意與數位媒體的應用上，同時也整併過去其他小型的策略補助款補助項目，如補助國際巡迴的「Strategic Touring 補助計畫」以及補助各種有關視

²⁹ 資料來源：ACE，<http://www.artscouncil.org.uk/blog/museums-libraries-artforms-and-national-portfolio>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

³⁰ 1 萬 5 千英鎊以下的補助，結果在 6 週內公佈，超過 1 萬 5 千英鎊的補助申請案，結果則在 12 週內公佈。

聽、數位創作、展覽與節慶、表演項目的「Ambition for Excellence 補助計畫」³¹。

3.策略補助款(Strategic funding)

ACE 設立特別性的策略補助款，用以補助其他計畫沒有涵蓋到，卻又是對於文化領域發展具有挑戰與機會性的發展議題，屬於針對性的補助模式，補助主題與時程不固定。自 2018-2022 年補助週期開始，策略補助款將正名為「英格蘭藝術理事會發展補助 Arts Council England Development Funds」，專注在多樣性、彈性、商業模式的創新、領導力發展這四個領域。除了每年投入 7 千 2 百萬英鎊補助款外，更承諾額外投入「創意人群與地方(Creative People and Places)」補助項目，四年 3 千 7 百萬英鎊的補助款，以著手因應藝術與文化參與度較低的地方的發展。更多補助計畫會在 2018 年陸續公布，以優先發展議題為導向提出各種專案性補助計畫³²。

ACE 每年約有 8 億 5 千萬英鎊的年度預算³³，在 2018-2022 年補助週期中，ACE 每年投資各項目的補助款統計(如下表 8)。

表 8：ACE 在 2018-2022 年平均每年補助項目與金額分配表³⁴

計畫項目	補助形式	補助內容	補助對象	金額 (英鎊)
National Portfolio 計畫	常態性補助 (每四年申請一次)	補助組織為主，獲選的組織得以發展各項計畫，以達成 ACE 的五大策略目標。一旦獲得補	830 個藝術組織、博物館、圖書館	4 億 9 百萬

³¹ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/how-well-invest-2018-22/about-grants-arts-and-culture-2018-22>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

³² 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/how-we-invest-public-money/arts-council-development-funds>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

³³ 資料來源：整理自 Hedley Swain 先生訪談稿。

³⁴ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/about-us/how-and-where-we-invest-public-money>。閱覽日期：2017 年 8 月 3 日。

		助，可以確保四年間每年都能有補助款。		
藝術理事會 國家彩券計畫獎助	常態性補助 (隨到隨審)	補助活動為主，包括視聽、廣播、傳播；建築與基礎建設；委託計畫；數位創作；多樣性與平等；教育與學習；展覽與節慶；組織發展；原創創作；參與；表演；專業發展；研究；巡迴等活動。	個人或團體組織皆可申請	9 千 7 百 萬
英格蘭藝術理事會 發展補助	議題導向的專案性 補助	補助特定議題，由 ACE 提出各種補助計畫，2018-22 年將專注在多樣性、彈性、商業模式的創新、領導力發展這四個領域。	藝術組織、博物館、圖書館	7 千 2 百 萬

(五)工作項目

ACE 為國家性藝術、博物館與圖書館的發展機構。除了補助英格蘭的卓越藝術與文化項目外，更提供整體性的藝術、博物館與圖書館的發展策略與審慎的提出相關的投資案與計畫。

在藝術、博物館與圖書館三方面的工作主軸為³⁵：

1.藝術

為英格蘭境內最主要負責發展藝術與發放補助的單位。主要發展的藝術領域

³⁵ 資料來源：英格蘭藝術理事會 Great art and culture for everyone 2010-2020 10-Year Strategic Framework。http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great art and culture for everyone.pdf。閱覽日期：2017 年 8 月 3 日。

為：視覺和表演藝術、音樂、舞蹈、戲劇和文學作品。此外，近年來透過策略補助款，重點補助數位類型以及巡迴性的活動。

2.博物館

英國博物館系統(包含公立與獨立的博物館)的主要補助單位，包括中央與地方政府、遺產彩券基金。ACE 主要負責投資地區性的博物館，以及數個國家性方案以支持整體博物館事業的發展。例如透過「認證方案(Accreditation Scheme)」以補助通過認證的博物館，以及透過「博物館發展獎助(Museum Development Grants)計畫」，對博物館提供在地性的支持以達成 ACE 的政策目標。

3.圖書館

治理與補助英國的圖書館系統是地方政府的責任，而 ACE 則負責圖書館系統的發展層面，透過倡議與小額的補助，來支持英國圖書館系統的發展，以圖書館作為發展卓越性的核心機構，來串連其他地方藝術與文化的機構。

三、ACE 對博物館系統之補助審薦機制

(一)政策目的

ACE 對於藝術、博物館與圖書館的政策優先性有以下幾個層面：

- 1.為兒童與年輕族群提供機會
- 2.多樣性的創意案例
- 3.彈性、永續性與慈善體
- 4.公共參與
- 5.與地方政府合作
- 6.藝術與文化的卓越性
- 7.國際發展
- 8.創意媒體

9.藝術、文化與高齡者

ACE 相信博物館得以豐富英格蘭人民的文化生活。然而，近年來，博物館面臨財政上的嚴峻挑戰、公部門與藝術委員會的預算與補助縮減、國家彩券基金的減少，因此 ACE 在 2015-2018 年的政策發展重點在建立博物館的彈性，幫助他們與其他的補助單位、跨部門的單位形成夥伴關係，以利資源的最大化³⁶。

(二)夥伴與互動關係

藝術中介組織與地區性博物館的運作機制，可以從 ACE 之前負責博物館的中介組織博物館、圖書館與檔案館理事會(MLA)談起。自 2000 年起，英國各界興起一波對於區域博物館的改革聲浪，「英國區域文藝復興計畫」就此被提出，目的在改革區域與地方性博物館的核心工作，由 MLA 為主要推手，與 MLA 區域政署(MLA Regional Agency)以及地方政府形成夥伴關係，在英格蘭區域畫分為 9 區，分別是東密德蘭(East Midlands)、西密德蘭(West Midlands)、東英格蘭(East of England)、倫敦(London)、東南(South East)、西南(South West)、西北(North West)、東北(North East)及約克郡(Yorkshire)，各區內指定數個博物館為 Hub³⁷，做為執行計畫的主要單位。透過中央補助金挹注 Hub 投入教育、學習、社區參與、藏品維護與改善、經濟再生等，此外希望藉此改變參觀博物館的人口結構，促使更多少數族群、殘疾或是社經地位較低弱的群體參與。

該計畫自 2001 年推動以來，成為英國最重要的區域博物館計畫，推動超過十年，累積豐富的成就，然在博物館、圖書館與檔案館理事會被裁撤後，計畫轉移至 ACE，計畫的政策優先性也有所調整³⁸。因應經費的縮減，原計畫具有特色

³⁶ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/supporting-art-and-culture/supporting-museums>。閱覽日期：2017 年 8 月 3 日。

³⁷ Hub 英譯為集線器，此處代表連結各博物館的中心單位。

³⁸ MLA 推動的區域文藝復興計畫政策優先性為：1.學習和教育；2.近用和融合；3.促進的地區經濟再生；4.使用收藏以鼓勵靈感和創造力；5.確保核心服務的卓越與品質；6.落實現代化與合理

的 Hub 網路系統亦被取消，改為由單獨博物館或幾個博物館整合提出計畫共同競爭補助款，隨著整個計畫逐漸整合入 ACE 的補助工作之中，雖保有原計畫用中央補助款來補助地方博物館的精神，但逐漸不以文藝復興計畫來稱呼。

ACE 與地方博物館系統的夥伴與互動關係，包含藉由補助與發展倡議，來加強整體博物館的發展。目前 ACE 主要專注整合各種補助計畫，以簡化工作程序，整體而言，ACE 每年約在博物館上投入 4 千萬英鎊的補助，目前的主要補助計畫如下：

1.如前所述，將「National Portfolio 計畫」與「主要夥伴博物館計畫」整合：這之中包含補助大型的區域博物館、小型的地方博物館、獨立博物館以及大學博物館等，申請的館舍以達成 ACE「十年策略框架」目標，發展補助計畫，針對大型區域博物館，ACE 則鼓勵其能負起領導的角色，帶領區域中的其他博物館，共同發展夥伴計畫，發展一系列與學校、家庭、終身學習有關的計畫，或針對藏品照顧與保存，發展創新能力，對「指定收藏」(詳細介紹如後)發展藏品詮釋，或專注在維持機構的永續性發展、增加收入來源，提供員工訓練等。此外，2017 年 ACE 公布了 2018-2022 年入選「National Portfolio 計畫」的名單，總參與的組織數達到 831 個，其中有 72 個博物館入選³⁹，區域博物館在該計畫中，未來四年的優先任務是發展永續性的商業模式、策略性的投資收藏管理，包括發展當代收藏、觀眾的多樣化、分享專業、發展技能與多樣化的勞動力、數位科技的應用⁴⁰。

化；7.測量產出、成果與利益。ACE 推動的新文藝復興計畫政策優先性為：1.卓越；2.觀眾；3.彈性；4.領導權與多樣性；5.兒童與年輕人。

³⁹ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/blog/welcome-national-portfolio>。閱覽日期：2017 年 8 月 6 日。

⁴⁰ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-2018-22/narratives#section-3>。閱覽日期：2017 年 8 月 6 日。

2.開放申請案補助款，即為「藝術理事會國家彩券計畫獎助」計畫，博物館可以針對其展覽、教育推廣與社區參與等活動申請補助。

3.策略性補助，則以支持國家性的計畫，特別是專注於特定領域的發展上，包括國際交換與出口、數位工作、與高等教育與國立博物館建立夥伴關係，另外針對特定議題，例如彈性，提出「博物館彈性補助(Museum Resilience Fund)」，以鼓勵博物館建立其彈性⁴¹，包括鼓勵發展新的收入來源、與社區連結等。另外，包含「博物館指定方案(Designation Scheme)」、「認證計畫(Accreditation Scheme)」、「博物館發展獎助計畫(Museum Development Grants)」都屬於策略性的補助，上述三項補助皆是舊有 MLA 的補助工作轉移至 ACE，分別介紹如下。

(1)博物館指定方案(Designation Scheme)：

為對於非國立博物館中對於國家與國際間具有重要性與指標意義的收藏進行指定，而指定發展補助款(The Designation Development Fund)則是針對擁有這些指定收藏的博物館進行補助，以確保指定收藏品的永續照顧，極大化藏品的公共價值與鼓勵博物館分享他們的最佳實踐案例⁴²。

(2)認證計畫(Accreditation Scheme)⁴³：

廣義來說英格蘭有超過兩千座博物館⁴⁴，ACE 在整體博物館系統的著力點在於執行「認證計畫」，鼓勵博物館提高水準，以通過認證，而通過認證的博物館

⁴¹ 例如博物館彈性補助款(Museum Resilience Fund)，用以鼓勵博物館成為更加永續與彈性的企業體。資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/funding/museum-resilience-fund#section-1>。閱覽日期：2017 年 8 月 8 日。

⁴² 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/funding/designation-development-fund#section-2>。閱覽日期：2017 年 8 月 8 日。

⁴³ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/about-accreditation>。閱覽日期：2017 年 8 月 8 日。

⁴⁴ 全英國具有收藏的博物館約 2550 家，其中通過博物館認證計畫的博物館約 1800 家，而英格蘭通過認證的博物館佔 1312 家。

得以有資格申請接受 ACE 的補助，例如申請「National Portfolio 計畫」。英國「博物館認證計畫」為全國性博物館一致標準，由 ACE 與蘇格蘭、威爾斯、北愛爾蘭的政府與博物館組織共同推動。旨在提供最佳實踐與採用最低標準的原則，鼓勵博物館參與認證，以提升其發展。所謂的國家標準，並非是要將一套標準套用在所有博物館上，而是考量到不同博物館在類型、規模與範圍的差異性，以提升博物館的整體水平為目標。「認證計畫」採所謂的最低標準模式，即符合博物館的最低規模，與美國的認證以最佳典範之模式全然不同。全英國目前已有約 1800 個博物館通過博物館認證⁴⁵。

(3)博物館發展獎助計畫⁴⁶(Museum Development Grants)：

藉由全國性的博物館網絡，來對小型的地方博物館，提供專業性的建議與協助，計畫的目的是要確保能為所有通過認證的博物館提供諮詢與支持，同時針對那些正在準備申請認證計畫的館所提供適時的協助。該計畫是全國性的，並不限於英格蘭，提供補充式的補助為原則(例如組織已接受其他補助單位，如地方政府補助，仍可獲得補助)，以 2015-2018 年為例，三年期總補助金額為 9 百萬英鎊，共有九個區域性的博物館系統⁴⁷獲得補助，主要透過是補助全國性博物館網絡的博物館專業人士，藉此提供小型的地方博物館，專業上的諮詢與協助。

⁴⁵ 有關英國博物館認證系統發展的過程與原則，可參考林詠能、林玟伶(2009)「最佳實踐或最低標準：我國博物館認定計畫建置」一文中有關英國的介紹。

⁴⁶ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/funding/museum-development-grants-2015-18>。閱覽日期：2017 年 8 月 8 日。

⁴⁷ 獲得補助單位為：Bristol Museums, Galleries & Archives (BMGA) (南西區)、Ironbridge Gorge Museum Trust (密德蘭區)、Leicestershire County Council (密德蘭區)、Manchester City Galleries (北區)、Museum of London (倫敦)、Norfolk Museums Service (東南區)、Brighton & Hove (東南區)、Tyne & Wear Archives & Museums (北區)、York Museums Trust (北區)

(三)審薦機制

ACE 的針對「National Portfolio 計畫」審薦制度⁴⁸為以下流程：

第一階段：評估

由英格蘭各地辦公室的關係經理(Relationship Managers)評估申請案是否符合補助目標，包括是否具卓越性、申請者如何促進大眾參與文化與藝術、提供兒童與年輕族群機會的程度、申請單位如何對他們的計畫做風險管理、如何確保財務的可行性。

第二階段：平衡標準(balancing criteria)

此階段由各區域的主管針對在整體藝術與文化的投資上，考量以下幾個層面，排定補助名單的優先順序：

1. 是否符合 ACE 的使命「提供眾人偉大的藝術與文化」
2. 獲補助的組織是否分散在整個英格蘭
3. 有否涵蓋廣泛的藝術類型與混合各種藝術實踐形式
4. 製作人、創作人與觀眾的多樣性
5. 組織的規模與型態
6. 投資的風險以及組織的彈性何在
7. 領導力的優勢

每個區域都要有補助排序後，再由國家的藝術形式總監再評估一次，檢視有沒有漏掉一些該藝術領域的重要組織，最後再將個區域的補助名單，全部放在一起討論後，交由區域理事會(Area Councils)。

⁴⁸ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/national-portfolio-organisations/how-were-decisions-made>。閱覽日期：2017 年 8 月 8 日。

最後階段：定案

由區域理事會審查後，提出推薦通過名單，交由國家理事會(National Council)做最後的決定。

通知階段：

通過補助的單位與關係經理緊密合作，在九個月內提出補助協議。對於沒有獲得補助的單位，也會提供協助渡過轉換過程。

四、評鑑與績效評估機制

ACE 採取新公共管理的原則，為成果導向，對於補助案不會採取過多的績效評估機制，反而是鼓勵參與計畫的博物館能夠有自評機制，例如 ACE 發展所謂的「自評工具包(Self Evaluation toolkit)」，讓博物館、藝術文化組織可以使用它進行自我評鑑，以提升與改善計畫品質。

自 2015 年開始，ACE 支持曼徹斯特藝術組織的倡議，發展「品質衡量法(Quality Metrics)」，未來亦考量規定參與「2018-2022 National Portfolio 計畫」的組織都需要使用該方法來進行自評。「品質衡量法」的目的希望能夠為文化機構，如博物館、劇場、展演機構等，提出共同性的框架，以評量其展覽、表演、活動等文化經驗的品質，藉由博物館等文化機構自身、同儕與大眾三方參與評量過程，發展出十二項核心指標(見表 9)，並給予每個指標一個概念性的說明，讓三種不同類型的參與者可以依據其文化經驗提供認同度上的選擇。該衡量法另一個特色是透過數位平台，能夠有效率的搜集數據與分析，並開放數據提供相關單位做大數據分析，可作為整體文化機構發展的趨勢觀察，對文化機構的公共價值，提供大規模且標準化的證據，並作為補助單位評量的依據之一(林玟伶，2017)。

表 9：品質衡量法的各項指標與說明表⁴⁹

指標項目	說明	自評	同儕評量	大眾評量
概念	是一個有趣的想法	✓	✓	✓
表現	是製作精美與表現優良的	✓	✓	✓
獨特性	與我以前所經歷的不同	✓	✓	✓
吸引力	是吸引人的，完全吸引我的注意力	✓	✓	✓
挑戰性	是發人深省的	✓	✓	✓
熱情	我會想再來體驗類似的事情	✓	✓	✓
地方影響力	在這個地方展出是很重要的	✓	✓	✓
相關性	是跟我們身處的世界有關	✓	✓	✓
嚴謹	是有被徹底的思考過，並且整合在一起	✓	✓	✓
風險	藝術家/策展人不害怕嘗試新的東西	✓	✓	
原創性	是非常創新的	✓	✓	
卓越性	是我所見過的最佳個案之一	✓	✓	

此外，本研究亦透過訪談 ACE 東南區總監 Hedley Swain 先生，了解到他對於 ACE 在計畫績效評估機制的看法。Swain 表示以「National Portfolio 計畫」為例，在各機構在申請之初，便了解到申請案的成果，要符合 ACE「十年策略框架」的五個策略目標，並要說明如何使用這些補助款來幫助達成這五個目標。獲得補助後，ACE 也會與受補助單位做補助協議，其中就會包括 ACE 預期他們怎麼做，以及怎麼控管，但這些衡量標準通常都是投入(input)與產出(output)的指標，例如評量參與人數，對於真正要做到成果(outcome)的評量是有實行上的難度的，因此也不會如此要求。又，因為獲得「National Portfolio 計畫」補助的組織類型與規模差異很大，因此基本上只要通過審查，就計畫的控管而言，ACE 並不會要求到很細節的部分，一旦獲得補助，就是保證四年都有補助款，此方式承襲了 ACE 對於藝術家或團體的補助之臂距原則。ACE 的補助通常是很直接的，基本上就是要讓受補助的機構能對藝術與博物館做出好事，強調補助款是要有價值的(value for the money)，例如讓博物館對觀眾的服務有所提升，或讓博物館做一些沒有補助，

⁴⁹ 資料來源：Knell and Whitaker, 2016, p4(引自林玟伶，2017)。閱覽日期 2017 年 11 月 30 日。

就無法做到的事情。同時，也會要求高品質，也就是博物館真正能做出好的品質的事情比較重要。

由此可見，ACE 作為中介組織，以確保補助款項都能符合其設定的「十年策略框架」目標為目的，以此做為審查申請機構原則，一但通過審查，則以要求機構自評為首要考量，並定期做計畫的管控，不做過多的干涉。同時，ACE 亦不斷思索評量的意義與價值，如提出「品質衡量法」即是期待跳脫過往的績效評鑑機制，以更多元的管道與方法來進行評量。

第四章 美國 NEA、NEH、IMLS 與博物館補助之互動與協力關係

一、美國博物館發展脈絡

在美國，文化政策起初是不被政府視為公共政策的重點項目，反倒是美國民眾相對重視、支持文化政策與藝術機構的深耕，美國國會明定：「文化與藝術是個人、地方及私人團體的原創特權，在文化發展方面，聯邦政府不能干預或管制，但需提供協助並鼓勵發展⁵⁰」。因此美國的文化政策與藝術，不被政府政策所干涉、不受政治人物操弄，至今仍然秉持著開放、自由、多元、平等的發展原則⁵¹。

美國比起其他國家的藝術資助體系較為多元，美國博物館財務補助來源包含聯邦、州和地方的資金，也有個人、企業以及基金會的部分，可概分為內部資源與外部資源，內部資源意指博物館本身的資金捐贈、商業活動經營、門票販售、義工制度；外部資源為政府公部門的補助、企業體支持、慈善團體或基金會的贈款、個人或私人的捐贈(許功名 譯，1999)。

英國籍的史密森先生於 1846 年在美國首府華盛頓創立「史密森機構」，該單位隸屬中央聯邦政府下的機構。當年史密森立遺囑將五十多萬美金捐贈給美國聯邦政府，即便至今已經過一百餘年，這筆遺產仍然一直存放在美國國庫之中，且每年由美國政府支付此筆遺產的百分之六之利息提供給史密森機構⁵²使用，也列為部分國家預算 (許功名 譯，1999)。

⁵⁰ 資料來源：文建會文化白皮書，[http :
//mocfile.moc.gov.tw/mochistory/images/policy/2004white_book/files/1-1-2.pdf](http://mocfile.moc.gov.tw/mochistory/images/policy/2004white_book/files/1-1-2.pdf) p21。閱覽日期：
2018 年 1 月 15 日。

⁵¹ 資料來源：文建會文化白皮書，[http :
//mocfile.moc.gov.tw/mochistory/images/policy/2004white_book/files/1-1-2.pdf](http://mocfile.moc.gov.tw/mochistory/images/policy/2004white_book/files/1-1-2.pdf) p21。閱覽日期：
2017 年 11 月 15 日。

⁵² 史密森機構維護著 19 個博物館和美術館、9 個研究機構、國家動物園，和史密森機構檔案館 (Smithsonian Institution Archives)，例如博物館及美術館有：非裔美國人歷史文化館 (Smithsonian National Museum of African-American History and Culture)、國家非洲藝術博物館 (National Museum

除了史密森機構下的國家博物館是受聯邦政府直接補助外，大部分的美國博物館資金來源是更為複雜的，根據美國博物館協會(AAM, 2009)統計指出，整體而言，美國博物館的資金來源可來自四大層面，第一為政府補助(包含聯邦、州立以及地方政府)，這之中來自聯邦政府的補助佔非常小部分，其他多來自州立或地方政府，根據統計顯示，政府補助的比例已逐漸下滑，例如以典型的美國博物館而言，2009 年獲得來自各種政府的補助約 24%，然在 1989 年，比例約 38%。第二是來自私部門的捐贈，包含個人、慈善單位、基金會或是企業界等，這部分經費來源的大宗，第三為盈利收入，包含透過門票、會員費、商品販售、餐廳營業以及場地租借等，第四則為投資，通常指博物館運用其母金，進行投資，而母金也會有一筆款項用以支持博物館的營運，以藝術類的博物館而言，每年大約有 5% 的基金用於添購新藝術作品，剩下的 95%則由董事會決議投資在各類的證券、債券、股票等金融市場中。以 2009 年統計為例，典型的美國博物館的收入來源，包括 24.4% 來自政府補助、36.5%私人捐助、27.6%自營收入、11.5%基金收入⁵³。

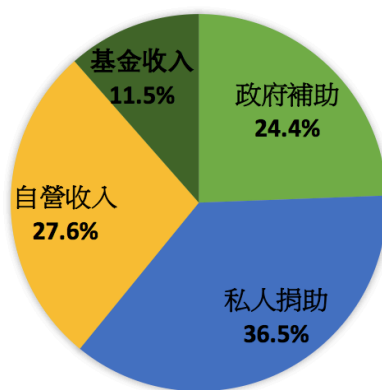


圖 6：典型的美國博物館的收入來源，以 2009 年為例³⁰

of African Art)、國家航太博物館(National Air and Space Museum)、史密森尼美國藝術博物館(Smithsonian American Art Museum)、國家美國歷史博物館(National Museum of American History)、國家自然史博物館(National Museum of Natural History)、國家肖像美術館(National Portrait Gallery)、國家郵政博物館(National Postal Museum)、弗瑞爾藝廊(Freer Gallery of Art)、倫威克藝廊(Renwick Gallery)、賽克勒藝廊(Arthur M. Sackler Gallery)。

⁵³ 資料來源：https://photos.state.gov/libraries/amgov/133183/english/P_You_Asked_How_Are_Museums_Supported_Financially.pdf。閱覽日期：2017 年 11 月 15 日。

由於美國博物館沒有文化部或其他官方機構來制定博物館的相關政策或是博物館的設立標準⁵⁴，所以博物館都是由非營利信託單位的公益財團法人或基金會組織在運作，這些非營利信託單位從群眾中選出代表，進而組成董事會，且透過董事會來引領方向與決策(許功名 譯，1999)。因此各個博物館對於規範與評量的部分需要訂定各自的營運方式以及館舍的評量方式，所以整體來說美國的博物館並沒有一個統一通用的規格來檢視，但原則上，美國的博物館是需受到美國法律的規範 (Julie Hart，2017)。美國在藝文領域中沒有一個確切的主導者、或是相關決策機關，更不像歐洲體制中有設置文化部門來管理，致使美國在藝文機構又或是資金來源上更顯多樣化、分權化，雖其繁複，卻又更具彈性⁵⁵。

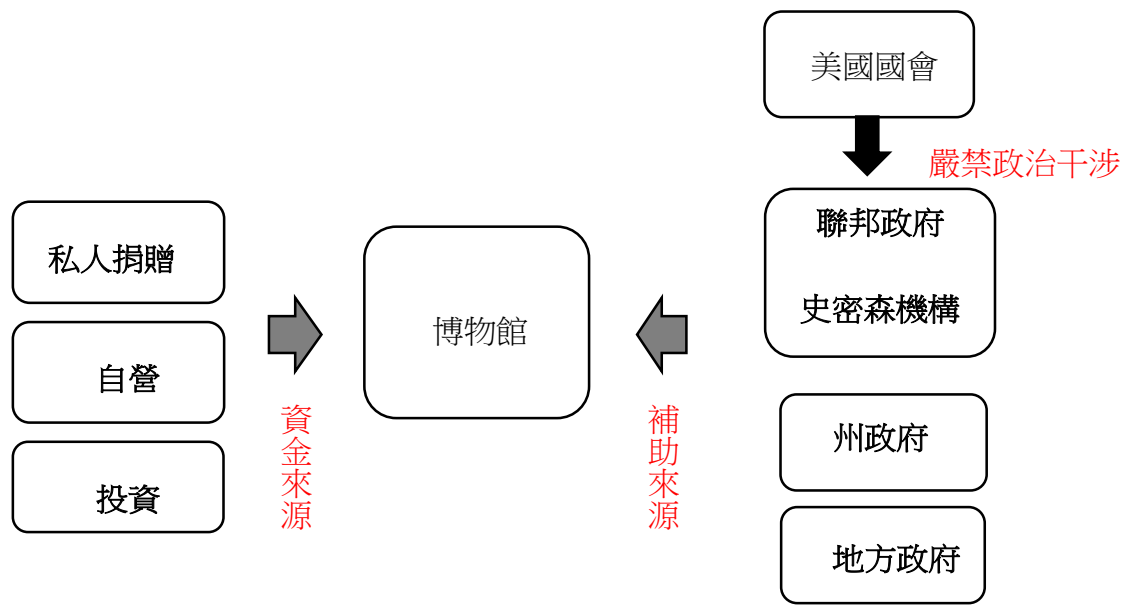


圖 7：美國博物館資金來源

資料來源：本研究繪製

⁵⁴ 資料來源：2017 價值與判斷：博物館評量國際學術研討，博物館認證與標準：美國模式 p3。閱覽日期：2017 年 10 月 30 日。

⁵⁵ 資料來源：我國文化藝術補助政策與執行評估 p56。閱覽日期：2017 年 10 月 15 日。

在博物館的補助方面，美國聯邦政府下幾個中介組織皆針對特定領域開放給博物館部門申請計畫補助，除了以下會介紹的中介組織—NEA 與聯邦機構—IMLS 外，還包含國家人文基金會(National Endowment for the Humanities, NEH)。國家人文基金會由國會創立於 1965 年，與 NEA 同為獨立聯邦的政府機構，此機構主要補助非營利性的教育機構—博物館、學院、大學、檔案館、圖書館等進行教育活動及藏品照顧，此外每年固定發放補助款至美國各州的人文理事會。NEH 主要支持歷史、文學、哲學等其他人文科學領域的相關研究與學習推廣。NEH 的獎助金大致分為幾個範圍，包括強化學校和學院的教學與學習、促進研究和原創性獎學金、提供終身學習的機會、保存與進用文化和教育資源、強化人文科學的機構基礎⁵⁶。

在 2016 年，NEH 共獎助 150 個博物館相關計畫，總金額超過 2 千 1 百萬美元，項目包括「保存與近用(Preservation & Access)」、研究、教育、公共計畫、「挑戰獎助(Challenge Grants)」、數位人文。以下舉例說明 NEH 的補助項目，包含：

(一)在「保存與近用」補助項目中，由博物館、歷史學會、歷史遺址等單位共同競爭，透過同儕審查的方式共選出 43 個獲獎單位，總補助超過 2 百 50 萬美元，透過視聽保存、數位保存、預防性保護等方式對於文化遺產進行保存與近用。

(二)在「挑戰獎助」補助項目中，主要支持博物館或博物館研究領域，推廣文化普及計畫，在 2016 年共發出 13 個獎助計畫，超過 1 百萬美元，來支持博物館相關的計畫，包含有薪實習、創新教育計畫和社區參與⁵⁷。

⁵⁶ 資料來源：<https://www.neh.gov/about>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

⁵⁷ 資料來源：<http://www.aam-us.org/docs/default-source/advocacy/brief-neh.pdf?sfvrsn=28>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

(三)2018 年最近公布新的補助計畫項目「基礎建設與能力建構挑戰獎助 (Infrastructure and Capacity-Building Challenge Grants)」，最多補助機構 75 萬美金的獎助，申請對象包括圖書館、博物館、檔案館、學院、大學、歷史遺址、學術協會和其他相關文化機構，目的在建構與維持機構的人文基礎建設，以建構機構的永續發展能力與基礎，申請的單位需要提出相對應的非聯邦補助配合款，計畫將可補助基礎建設的建設費，如建造與翻新計畫、購買軟硬體、對於遺失或受到危害的文化遺產的紀錄、維持數位學術基礎建設、保存與保護人文收藏品等⁵⁸。

(四)在「小型機構協助保存獎助(Preservation Assistance Grants for Smaller Institutions, PAG)」補助項目中，NEH 從 2000 年開始補助中小型的圖書館、博物館、歷史學會和其他文化機構，提升他們對於重要人文類收藏的保存與照顧的能力，補助內容包括補助機構諮詢保存專業人士以發展長期的保存計畫、提出具體的保存需求、購買保存設備、辦理員工對於收藏管理與災害應變之訓練。在最新一期的獲獎公告中，「PAG 補助項目」共補助超過 2000 個計畫⁵⁹。

此外，美國各州的人文理事會補助各種家庭讀寫能力計畫(family literacy programs)、文化遺產旅遊、展覽和現場表演。2016 年共有 55 個州委員會支持 2419 個展覽、280 個保護計畫、1612 個地方歷史計畫，這些計畫共吸引了 550 萬人次前來參觀。

然而，申請 NEH 的計畫眾多，在 2016 年共收到 5304 個競爭型申請案，申請總額為 5 億多美元，但實際只有 16%的申請案獲得補助⁶⁰。顯示雖然申請補助

⁵⁸ 資料來源：<https://www.neh.gov/news/press-release/2018-01-16>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

⁵⁹ 資料來源：<https://www.neh.gov/news/press-release/2018-01-17>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

⁶⁰ 資料來源：<http://www.aam-us.org/docs/default-source/advocacy/brief-neh.pdf?sfvrsn=28>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

的需求很高，但實際競爭激烈，聯邦政府補助資源有限，呼應前述美國博物館的資金來源，公部門補助並非佔大多數。

二、美國 NEA 發展沿革與現況

(一)組織緣起與演變

美國文化政策發展歷程中，政府部分採取不直接干預藝術文化的手段，不成立文化部或是以中央部會性質單位的名義直接管理，而是以基金會的型態，透過補助與策略性政策的推動，帶領美國文化藝術的機構、計畫與活動的運作。美國國家藝術基金會(National Endowment for the Arts, NEA)成立於 1965 年，是一個獨立的聯邦機構(independent federal agency)，以 1965 年《國家藝術與人文基本法》(National Foundation on the Arts and Humanities Act of 1965)為基金會的法源依據，此機構主要在獎助辦理與推廣各種藝術及人文學科的計畫，透過與州立的藝術機構、地方、其他聯邦機構和慈善部門的合作，肯定文化、支持藝術、讚揚美國豐富多彩的文化遺產，提供美國國民多元參與藝術的機會以強化各社群的創意能量，致力於促進美國各個區域藝術參與權的均等。平均而言，NEA 每年補助約 2200 獎助案，與其他部門合作協議超過 1 億 3 千萬，補助藝術相關活動，遍及全美 50 州與六個司法管轄區。

(二)使命與策略

1.使命

NEA 的使命為，透過提供所有美國國民多元化的藝術參與機會，以能強化國民的創意能量。其願景為，讓所有國人皆可以從藝術參與上獲得利益，透過藝術，每個社群皆能認識且慶祝國家的抱負(aspirations)與成就。

2.目標與策略

為了達成上述使命與願景，NEA 在其 2014 至 2018 年的「四年策略計畫(NEA

Strategic Plan 2014-2018)」中，明示了以下三個主要的目標與策略。

(1)支持藝術，卓越創新

美國《國家藝術與人文基本法》明示：去協助創造並維護一個鼓勵自由思想、想像力、探索能力的環境，也提供足夠的物質條件幫助人民釋放創意能量。為達成此一宣言，NEA 提供組織與個人為單位的各式補助，特別以音樂、舞蹈創作、戲劇、文學、視覺藝術、建築設計、媒體、民俗傳統藝術等類別的藝術創作為主，並確保補助對象是涵蓋多元的藝術領域與地理位置。

(2)鼓勵公眾參與多元且卓越的藝術

NEA致力於提供大眾多樣化參與卓越藝術的機會，藉由各種補助計畫，達成本目標策略：透過藝術教育的推動，幫助大眾鑑賞與了解不同種類的藝術形式、流派與藝術的傳統，提供各種機會讓大眾參與藝術的創造過程，提供涵蓋各種年齡層的藝術參與機會，使大眾得以終身學習。NEA體認到藝術的影響力不限於個人層次，更擴及社區、鄉鎮、城市和國家層次，藝術能夠帶給居民榮譽感，更可刺激地方的就業、生產力和經濟成長。因此，NEA支持對於藉由藝術介入改造社區生活有關的計畫。

(3)推廣公眾對藝術貢獻的知識和理解

為推廣公眾對藝術貢獻的知識和理解，其推廣策略朝向三個方向：a.強化NEA的研究與分析辦公室(Office of Research and Analysis)的角色，以能夠彰顯藝術的價值與影響力為目標，提供研究證據與數據協助聯邦、州立與地方政策制定者評估藝術與文化活動的成效。同時，NEA致力於宣揚藝術的價值與影響力，鼓勵其他政府部門與單位，共同參與推動各種與藝術相關的計畫。b.在國際交流層面，NEA致力於文化外交，向國際宣傳美國本土藝術家，並也提供各種促進美國國民認識其他國家藝術與文化的機會。c. NEA的公共事務辦公室(Public Affairs Office)

在推廣藝術的成就上扮演重要角色，推廣方法為以下三個層面：(a)與全國各地的報社記者、網絡和廣播媒體合作，宣傳NEA的活動。(b)以出版刊物為主要任務，包含各種藝術專題介紹、研究報告，讓民眾了解各種藝術領域的發展趨勢。(c)透過網站和媒體的管道，NEA鼓勵與辦理各種形式的討論會，不論是針對藝術計畫或藝術家本身，亦或是分享各地最佳實踐的案例，以激發大眾對於藝術的認識與對話。

NEA 明確指出其角色不在於透過藝術政策來影響與介入博物館的發展，而是提出原則性的框架，由該領域的學者專家徵選出優秀的計畫加以補助。因此，NEA 在支持博物館活動，主要有兩點原則性目的：1.鼓勵傑出且與美學相關的調查與研究工作；2.發展有影響力的社群參與，獎助金主要用來幫助博物館展示、保存與詮釋視覺媒材，透過展覽、藝術家進駐、出版、紀錄、委託、典藏品照顧、公共藝術作品、社群參與、教育活動與其他的公眾活動為主。通常補助計畫要求受補助機構要能夠提出一對一的相對配合款⁶¹。

(三)組織結構

NEA 的主席(chairman)是基金會的行政首領，由總統任命，經國會批准以四年為任期。自 NEA 成立以來，其組織結構皆略作調整與變動，目前就川普總統上任後，NEA 的決策單位組織結構圖(見圖 8)，主席之下設有兩位顧問，提供主席諮詢，就人事、管理與財務、法律、審計、公共事務與行政等層面設立主管，以管理各部門的運作，例如就博物館單位而言，NEA 將其歸納於「資深代理主席(Senior Deputy Chairman)」下的視覺藝術的分項中進行管理。此外，美國設有國家藝術理事會(The National Council on the Arts, NCA)，做為 NEA 的諮詢單位。國家藝術理事會的理事由總統指派，需經過參議院的同意，最長任期為六年，採取

⁶¹ 資料來源：<http://www.aam-us.org/docs/default-source/advocacy/brief-nea.pdf?sfvrsn=28>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

交錯任期制，理事在任期屆滿後兩年內不得再續任，目前理事會有 18 位具投票權的理事，其餘 6 位為國會議員為當然理事，任期兩年，且不具投票權。國家藝術理事會的責任在於指導 NEA 的政策方針與各項活動的運作，參與補助申請案件的審理、提供經費運用的建議與領導方針。

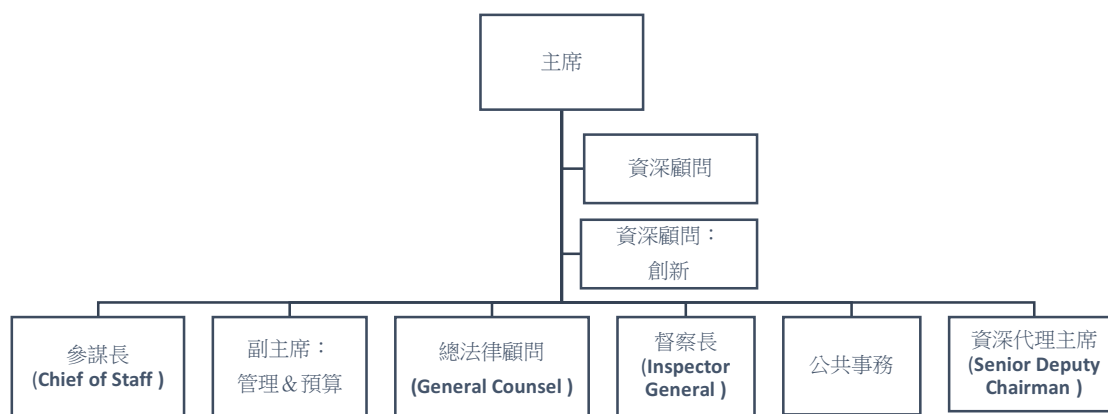


圖 8：美國 NEA 組織架構圖⁶²

(四)經費來源

所有 NEA 的年度經費預算來自於聯邦政府。整體而言，NEA 的預算逐年提高⁶³，2017 財政年度預算為 1 億 4 千 9 百萬美元，2016 年為 1 億 4 千 7 百萬美元，根據 2016 年度報告⁶⁴指出，NEA 補助約 2500 個申請案，包含近 3 萬場音樂會、讀書會和表演相關的活動，以及 3 千多個視覺與媒體藝術展覽。NEA 統計報

⁶² 資料來源：Executive Briefing Materials Presidential Transition 2016，p20。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁶³ 資料來源：<https://www.arts.gov/open-government/national-endowment-arts-appropriations-history>。然川普政府提出的 2018 年國家財政預算藍圖，有意將 NEA 等 18 個聯邦機構裁撤，目前對於未來幾年的預算變化尚不明朗，資料來源：https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/budget/fy2018/2018_blueprint.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁶⁴ 資料來源：美國國家藝術基金會 2016 年年度報告。<https://www.arts.gov/sites/default/files/2016%20Annual%20Report%20FINAL.pdf>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

告⁶⁵指出，以非營利的博物館與表演藝術組織為例，約有 44.9%的比例為公私部門補助與私人贊助，40.7%為自籌營收，14.4%為投資、基金等收入，顯示公部門投入藝術補助的重要性，尤其遭遇到經濟大環境不佳的情況下，藝術部門更需要政府的補助，以確保藝術的品質不被犧牲。以 NEA 在 2012 年 1 億 4 千 6 百萬的年度預算為例，約有 80%的預算投入補助計畫之中，為美國最大的藝術補助非營利組織。

(五)工作項目

NEA 的工作項目分為二十個領域，可概略分為三類：

- 1.各種的藝術文化專業，如文學、舞蹈、音樂、音樂性劇場、歌劇、劇場、民俗傳統藝術、視覺藝術、媒體藝術、設計。
- 2.文化藝術專業機構與領域，如藝術家社群、地方藝術機構、博物館、結合多領域的工作、州立的藝術機構和地區性的藝術組織。
- 3.針對特定主題的工作項目，如強調藝術的易近性(Accessibility)、藝術教育、地方營造、國際交流、研究與分析工作。

NEA 只做計畫的補助，補助對象可以是組織或個人，針對組織的補助包含：「藝術工作(Art Works Grants)」、「挑戰美國(Challenge America)計畫」、「我們的鎮(Our Town)計畫」以及藝術工作的相關研究案⁶⁶，針對個人的補助包含創意寫作獎金以及國外作品英譯工作⁶⁷。

⁶⁵ 資料來源：美國國家藝術基金會，美國如何補助藝術(How the United states funds the arts)報告書。<https://www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁶⁶ 資料來源：<https://www.arts.gov/grants/apply-grant/grants-organizations>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁶⁷ 資料來源：<https://www.arts.gov/grants/apply-grant/grants-individuals>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

三、NEA 對博物館系統之補助審薦機制

(一)與博物館系統之互動

1. NEA 與博物館系統的互動⁶⁸，主要落實在以下三方面：

(1)學習力

a.補助博物館的公共活動，如講座、導覽、課堂學習、表演等，主題涵蓋藝術、藝術家、藝術史和創作過程等，鼓勵藝術家、學者、評論家與藝術史學家相互對話，並能激發大眾參與討論。

b.鼓勵博物館作為資源中心，提供大眾與研究者利用其收藏與檔案的機會。

c.加強博物館與學校的聯結，提供學校教師相關的培訓與教學資源。提供館內與館外的教育活動，創造多元化的學習機會。

d.補助博物館印製出版品、製作影音與數位化資源，以提供大眾接近藝術作品的機會。

(2)創造力

特別鼓勵博物館與藝術家的連結與合作，過去十年來，投入了 2 百 60 萬的經費，鼓勵博物館委託藝術家創作或駐館計畫。

(3)藝術力

a.過去十年來，獎助 2 千 9 百萬的經費在博物館發展特展上，強調展覽形式與主題內容的多元性，並透過相關計畫，大幅度降低博物館展覽與巡迴的保險費用。

b.強調博物館的收藏、展覽與活動，能夠與在地社群有更多的連結，例如針對社群團體提供小額或免費的機會，來參觀博物館並參與其活動。

⁶⁸ 資料來源：參考 NEA 網站 Museum fact sheet，https://www.arts.gov/sites/default/files/Museums_fact_sheet_nov2016.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

c.補助博物館進行藝術與典藏品的檔案紀錄、研究與保存工作，以確保未來的下一代仍有機會接近這些美國的藝術遺產。

NEA 與地區性博物館的運作機制，除了直接透過計畫補助州立博物館之外，更透過與州立藝術單位與地方藝術組織的夥伴關係，間接對於州立博物館提供支持。NEA 對於地區性博物館的補助，除了補助展覽等任何形式的藝術活動外，包括挹注展覽保險費、檔案紀錄、出版品、講座等的費用，NEA 推出特定的補助計畫，提供區域與地方性的中小型博物館、藝術機構與組織申請，當前與地區性博物館相關的補助計畫包括⁶⁹：

1.藝術工作(Art Works)計畫

該計畫旨在推廣卓越的藝術，讓全美的大眾可以參與與接近各種形式的藝術；鼓勵各種高水準的藝術創作；讓各年齡層的學生都可以學習藝術；將藝術融入社區生活。計畫規模可大可小，可以是過去計畫的延續，也可以是新的計畫，補助金額從 1 萬到 10 萬美金，補助內容通常包含，記錄與保存有重要意義的藝術與文化傳統；在地或巡迴表演或展覽的展出；委託或發展新的藝術作品；給 12 年級以內學生的藝術教育計畫；出版與傳播重要的作品；藝術家的專業訓練等。博物館、其他各種藝術類型的組織以及地方教育機構都可以申請該計畫。

2.挑戰美國(Challenge America)計畫

該計畫特別針對區域與地方性的中小型博物館、藝術機構與組織為主，以促進較少參與藝術的人口(如受到地理位置、種族與經濟、行動不便等因素所限制)可以有更多機會接近與參與藝術。「挑戰美國計畫」補助簡單直接的地方性計畫，

⁶⁹ 資料來源：參考 2018 Guide to the National Endowment for the Arts。

<https://www.arts.gov/publications/2018-guide-national-endowment-arts>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

每案的補助上限為 1 萬美元，促進大眾參與多元且卓越的藝術為該計畫的核心目標。規定需要有專業的藝術家與藝術工作者參與該計畫，透過各種形式的活動，如節慶、展覽、讀書會、表演、影片放映、廣播等，讓藝術家介入社區；亦或是發展直接的公共藝術計畫，如壁畫、雕塑或環境藝術；或是文化區域再生、文化觀光類型的計畫。

3.我們的鎮(Our Town)計畫

「我們的鎮計畫」目的是在鼓勵創意性的地方營造計畫，以幫助改善社區居民的生活環境與品質、增進創造性活動與提高地方意識。該計畫要求藝術家、藝術組織與社區發展實踐者刻意的將藝術與文化融入社區再生發展工作中，如土地利用、交通、經濟發展與住宅等議題中。至目前為止，NEA 已補助 78 個補助案，投入約 4 百萬美元的經費，創造出豐富的成果，增進政府、私部門與非營利組織的夥伴關係。申請案可包含藝術參與、文化規畫與設計活動，需要地方政府與藝術或設計組織的夥伴合作，並要能邀請藝術或地方導向的社群組織參與其中，每案補助金額為 2 萬 5 千元至 20 萬元。

此外，比較特別的是，NEA 呼應美國政府對於軍人照顧的精神，與其他補助計畫較為不同的是，NEA 的「藍星博物館計畫(Blue Star Museums program)」與州立地方博物館合作，服務對象為軍人與其家眷，該計畫已進行長達八年之久，由 NEA 與藍星家族(Blue Star Families)與美國國防部共同合作，特別在夏季針對軍人以及其家眷提供博物館免費入館，全美國總共有超過 2000 個博物館參與此計畫⁷⁰。

⁷⁰ 資料來源：<https://www.arts.gov/news/2017/blue-star-museums-offers-free-admission-eighth-year>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

(二)審薦機制

NEA 每年舉辦討論會議，基於資訊內容公開的原則，除了審議小組的簡報過程不公開外，其他都是透明公開的資訊內容，將會議議程、會議記錄都對外開放，目的是避免黑箱作業以及防止舞弊的產生。同時，政府對藝術補助的決定往往是由某一領域的學者專家所推動。這些申請案是透過嚴格的同儕審查(peer review)，並確保獎助是基於計畫的卓越性，而不是基於任何政策目標或政治偏好。

NEA 以不直接補助整個藝術活動本身為原則，而是專注於幾項領域，例如藝術教育、藝術創作、藝術作品的呈現與保存計畫等，因此補助是一種補充性質的，而非取代原有的資金來源，意味著申請補助的組織要能提出相對或更多的預算款項，而不只是依賴 NEA 的補助。

在審薦機制的程序上會有三個層次的審查程序(見下圖 9)⁷¹，第一層是小組審查(panel review)，成員由該領域富有知識與經驗的專家組成。第二層是由國家藝術理事會(The National Council on the Arts)，NEA 的人員將小組審查的推薦結果轉交至此，進行第二次的審查，由理事會提出哪些申請符合資助、或拒絕，並提出部分建議，第三層是 NEA 主席審查，主席檢視委員會的推薦與建議，並做出最後的決議。



圖 9：美國 NEA 審薦機制流程圖

資料來源：本研究繪製

⁷¹ 資料來源：NEA 網站。<https://www.arts.gov/grants/apply-grant/grants-organizations/grant-review-process>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

1. 審查小組

每年約有超過 75 個審查小組，400-500 位審查委員，審理約 5 千份的申請案件。審查小組成員來自全國各地各領域的專家，NEA 會特別確保小組成員的地理位置、種族與藝術觀點的多樣性。每個小組最多由六名專家組成，大約審理 40 個申請案，較特別的是每個小組中至少會有一位非該領域但學識淵博的專家。審查的標準以每個補助項目而有差異，但最核心且首要的兩個標準是根據《國家藝術與人文基本法》的立法原則，需要強調藝術的卓越性以及藝術的價值(artistic merit)。

2. 國家藝術理事會

國家藝術理事會為 NEA 的諮詢單位，理事會的組成成員為國家與國際間知名的藝術家、傑出學者、對藝術領域有顯著貢獻之人士以及國會議員。理事會在公開會議上進行審查，每年召開三次審查會議，除了對於通過與拒絕審查案有決策權外，也會對於 NEA 主席提出機構政策和計畫的建議，如補助準則與領導方針等。

3. NEA 主席

NEA 主席檢視理事會的推薦與建議後，對所有補助項目作出最後決定，由 NEA 通知申請人最後的審查結果。通過申請案者，會針對審查委員的建議，與通過補助金額，在 30 天內進行計畫修正。

四、評鑑與績效評估機制

美國國會要求聯邦政府必須重視責信、績效評量，績效管理更是美國邁向企業化最重要的管理方式，在 1993 年制定「政府績效成果法」來加強責信與管理，

同時也提出四個概念，分別是：任務、目標、衡量、評鑑，目的在於提升公共參與、加強研究、追求卓越與強化財務能力。

美國國會在 NEA 的組織法中明定藝術的卓越性與藝術的價值 (artistic excellence and artistic merit) 是最核心的補助目的，因此所有的補助案皆會以這兩項標準來作為衡量計畫的標準。當獲得補助之後，NEA 採用證據為基礎 (evidence-based) 的原則來對受補助單位做績效評估。以「我們的鎮」補助計畫為例，以藝術的卓越性與藝術的價值為主軸的評估指標如下：

1. 藝術的卓越性：

(1) 參與此計畫的藝術或地方導向的專家與組織的品質。這些品質是指要能在工作案例中展現藝術與地方導向的知識深度。

2. 藝術的價值：

(1) 評估此計畫的能夠達成 NEA 「宜居性：透過藝術強化社區」目標的潛力。

(2) 此計畫所提到的夥伴關係的優勢

(3) 組織會員的投入情況

(4) 計畫的影響力與擴及性

(5) 新想法與記錄管理系統的品質；對於學習與技術協助規劃分享的潛力

(6) 技術協助傳遞的效率

(7) 該計畫對組織使命的適當性

(8) 計畫預算管理與策略執行的適當性

(9) 計畫能在期限內完成的可能性

(10) 計畫的目標與設計清晰與具有品質

(11) 能夠取得資源的程度

(12) 計畫人員的資格

(13)能否儘可能地接近到特定的族群(例如地理區位、種族、經濟與行動不便的人□)

(14)對於如何記錄與評估整個計畫結果的適當性

由此評估指標可見，NEA 在計畫審查時已對計畫能否達成目標做了詳細的評估，而在(14)點有特別提到申請者需要自述如何對計畫的結果做績效評估，顯示 NEA 對於績效評估沒有固定的標準，而是採取組織自己設定的原則。

五、美國 IMLS 發展沿革與現況

(一)組織緣起與演變

美國博物館與圖書館服務局(Institute of Museum and Library Services，簡稱 IMLS)是美國聯邦政府機構(primary federal agency)，IMLS 的成立是根據 1996 年《博物館與圖書館服務法案(Museum and Library Services Act，簡稱 MLSA)》⁷²，該法案是結合《圖書館服務與科技法案(Library Services and Technology Act)》與《博物館服務法案(Museum Services Act)》⁷³。《圖書館服務與科技法案》目標致力於各類型圖書館服務之改善，以提供人民更好的服務；促進各類型圖書館資源的可得性，以培養有教養的公民；鼓勵各類型圖書館資源共享，有效提供大眾圖書館的資源；博物館服務法案，目標則在鼓勵並支持博物館公眾服務與教育的角色；鼓勵博物館以最新科技加強服務；協助並支援博物館善盡保存美國歷史、文化、自然、科學等遺產之責，協助博物館提升公眾的使用，支援美國國內 12 萬 3 千所圖書館與 3 萬 5 千所博物館，協助其達成保存知識文化、加強學習創新、支持專業發展的目標⁷⁴。一個民主社會，必須廣泛的獲取知識，並全力推廣文化

⁷² 資料來源：<https://www.imls.gov/sites/default/files/1996.pdf>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁷³ 資料來源：<https://www.imls.gov/sites/default/files/2003.pdf>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁷⁴ 資料來源：<https://www.imls.gov/>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

遺產保存和終身學習發展，還需評估博物館與圖書館服務的趨勢與需求及其他相關議題，確保該機構主導計畫的有效性與影響力。

(二)使命與策略

1.使命

IMLS 的使命為激勵圖書館和博物館推動創新、終身學習、文化和公民參與。透過研究、政策制定和資金補助提供領導力。

2.目標與策略：2012-2016 五年策略計畫⁷⁵

IMLS 制定五項策略，鼓勵、啟發圖書館和博物館，提高公眾的創新能力，支持公眾的終身學習和社會文化的參與，透過政策制定和補助來領導它們發展，推動創新、學習、公民參與，創造一個學習者的國家，讓人民廣泛的獲取知識、了解文化遺產，達到終身學習。五項策略分別說明如下：

策略一：IMLS 將學習者置於核心地位，支持圖書館和博物館的參與經驗，讓人們充分參與地方社區和美國社會。人民受教育的機會越來越高後教育水平也不斷在上升，因此每個人民受教育的需求也逐漸不同，IMLS 需要促進正式與非正式教育機構之間的合作來擴大人民的教育的內容與範圍，館所與教育機構之間也需要合作提高，並加強館內領導人員的培訓和素質，使館內人員可以更快的適應環境發展的變化。涵蓋的內容包括圖書館和博物館，需要提供平等的學習機會給不同背景、地理、文化、社會、經濟的人，並滿足各種不同的需求，無論是正式、非正式的學習內容都需涵蓋豐富文化意涵。

⁷⁵ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf p5
&https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

從這個目標中我們可以看到美國政府透過博物館和圖書館進而提高公民受教育的機會，提升整體公民的素質，這裡面包括三點要素，首先是平等的學習機會，其次是正式和非正式的學習內容⁷⁶，最後是聯合各方力量拓展教育功能，豐富這兩種學習形式的內容，意味著圖書館需要考慮從多方位向公民提供學習的機會，且透過聯合的方式來拓展教育功能⁷⁷。

策略二：促進博物館和圖書館作為強大的社區支柱(**community anchors**)，增強公民參與，文化機會和經濟活力。進一步投資圖書館和博物館，讓這些建設成為社區公共基礎設施的核心，增強他們服務社區之外，和其他聯邦機構合作，利用圖書館和博物館的資源，推廣當地社區、重點項目，使當地社區的公共機構和私營機構的領導們能夠利用博物館和圖書館的基礎設施、專業知識，獲取策略方針和投資決策所需的訊息。由此可知，圖書館和博物館與社區之間的聯繫，博物館與圖書館是美國社區的核心地帶，而圖書館和博物館的服務走向，又必須以社區發展前景為出發⁷⁸。

策略三：支持典範式博物館和圖書館館藏管理，運用新技術增進文化遺產的認知和知識。實施全國性的策略，例如完善的規畫與評估、創新的科技技術、大數據的數位化，來支持國家的館藏吸引力和管理力，讓現代人和未來的人們能對這項典藏持續有印象，從這項策略中可以知道 IMLS 對各館館藏的保護與重視程度⁷⁹。

⁷⁶ 正式學習指的是以課程、任務、研討會等形式展開的教學活動，而非正式學習的定義是包括接收的訊息和內容，與在內的一切事物。資料來源：<https://read01.com/zh-tw/8xR8mK.html#.Wo97ayP3VE4>。閱覽日期：2018 年 1 月 15 日。

⁷⁷ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf p6。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁷⁸ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf p8。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁷⁹ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf p10。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

策略四：向總統和國會提供計畫、政策與活動的建言，去維持與增加大眾獲取資訊與想法的機會。對於資源不足的社區，能夠提供他們獲得資訊的機會，以推廣聯邦政府之政策。持續提供可信賴的資訊，讓聯邦政府政策制定者、公私部門領袖與大眾都夠瞭解博物館與圖書館服務部門在社會中的重要角色。支持與擴充國家數位資訊基礎建設，讓圖書館與博物館的在國家資訊的發展上成為關鍵的一環。

策略五：在公共管理與表現方面追求卓越，以作為一個模範的組織，透過資源策略調整和計畫活動的優先排序，為美國人民爭取價值的最大化。制定一個有效率的資金管理模式、培養規畫和評鑑制度、資訊公開透明化，使公共投資的影響達到最大，鼓勵自家員工投入更多心力到自己的工作中去強調管理上的策略目標，建立制度、提高效率⁸⁰。

(三)組織結構

IMLS 由局長(director)擔任最高領導人，局長由總統指派並經過參議院同意。IMLS 接受國家博物館與圖書館服務董事會(NMLSB)所監督，董事會由 23 個委員組成，其中包括 IMLS 局長、圖書館群副局長、博物館群副局長，另外 20 位由總統指派在博物館與圖書館界有豐富專業的委員擔任。董事會的角色是對國家 IMLS 局長提出整體政策與實踐的建議，並協助博物館與圖書館服務國家金牌獎的評選。組織結構如下圖 10。

⁸⁰資料來源：[https :
//www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-
16_Brochure.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf) p14。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

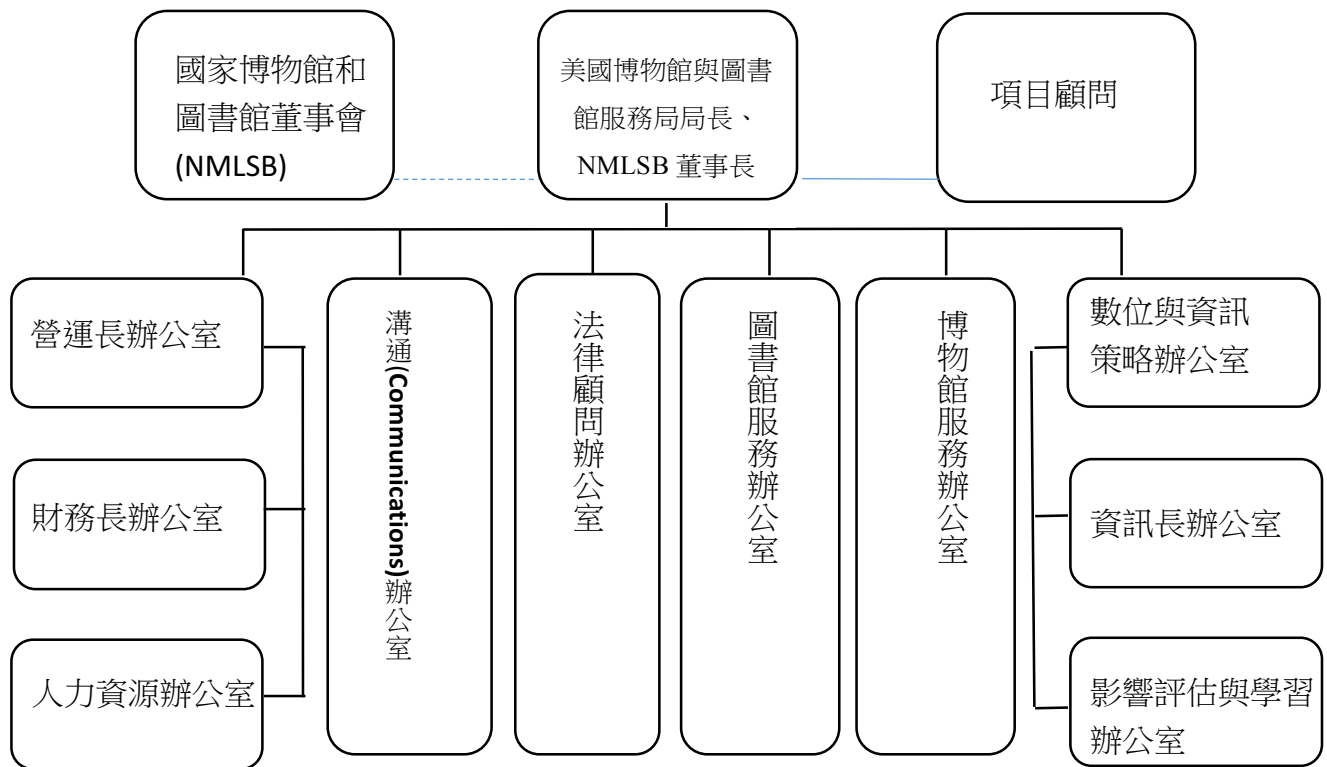


圖 10：美國 IMLS 組織架構圖⁸¹

(四)IMLS 經費來源

《博物館與圖書館服務法案》授權 IMLS 的博物館事務部門，協助博物館進行管理活動，鼓勵和博物館履行公共服務作用，將文化遺產、藝術、歷史、自然和科學變成日常生活的一部份，支持博物館的教育工作，實踐最新的技術和創新應用領導，透過區域、國家、國際和地方夥伴形成網絡，加強博物館服務，以達到保護和照顧文化、歷史、自然和科學遺產的作用。IMLS 透過年度聯邦撥款程序提供資金，於 9 月 30 日至 10 月 1 日的秋天與白宮的管理及預算辦公室確定下個年度的財政預算。例如：2018 的年度預算必須於 2017 年 10 月 1 日開始預算並申請⁸²。

⁸¹ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/imls_organizational_chart-2017.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁸² 資料來源：<https://www.imls.gov/about-us/legislation-budget/imls-budget>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

博物館服務局在 2016 年度提供四項自由撥款⁸³方案：

1.美國的博物館(The Museums for America)計畫

該計畫是 IMLS 補助計畫中佔最多數的項目，也是最重點的補助計畫，例如 2009-2010 年間，IMLS 曾委託 RMC 研究公司對該計畫進行評估研究，報告書指出該計畫對博物館具有直接和持續的影響⁸⁴。該計畫補助目的是用來強化博物館在終身學習與移居社區上，提供資源的能力，並對國家收藏扮演稱職守護者的角色。

2.博物館的國家領導力獎助(National Leadership Grants for Museums)

用來鼓勵計畫是能夠提出博物館領域的挑戰與需求，提升博物館專業實踐的發展與影響，使博物館服務對美國公眾有所貢獻，其中「The Sparks! Ignition Grants for Museums」為此獎助的一部分，特別用來擴大與測試博物館服務與實踐的界線。

3.美國原住民、夏威夷原住民博物館服務計畫(The Native American/Native Hawaiian Museum Services program)

用來支持美國原住民部落與組織的主要服務，且尊重夏威夷原住民，讓他們可以透過展覽、教育服務、計畫策劃、專業發展和收藏管理，來維持其文化、遺產與知識。

4.非洲裔美國人歷史與文化國家博物館法案(The National Museum of African American History and Culture Act)

⁸³ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁸⁴ 資料來源：<https://www.imls.gov/grants/grants-state/measuring-success/museum-america>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

此法案明示 IMLS 的局長與非洲裔美國人歷史與文化國家博物館的理事會和館長諮商，去建立給該博物館的補助機會，協助改善該博物館之運作、典藏照顧、專業管理發展、提供實習和獎學金計畫。

無論是何種型態的補助計畫目的都是在博物館的展示、教育與收藏功能上進行加值與推廣，建立博物館和社區組織之間的夥伴關係，讓博物館能夠發揮影響力，成為社區變革與再生的催化劑，確保美國不同地理區域的各種類型、各式規模的博物館受到重視和支持，讓人民都有機會接觸博物館的資源和服務，讓國家政策的運作得以達到最有效的發揮。以 2016 年度為例，IMLS 投入在博物館的補助經費約為 3 千 1 百萬美元，由各項補助經費的分配(如表 10)可見，在「美國的博物館(The Museums for America) 計畫」投注的補助最多，共佔所有補助經費的三分之二。

表 10：2016 年美國 IMLS 博物館補助項目經費表⁸⁵ (美金)

項目名稱	申請件數	補助件數	申請補助額度	實際補助額度	受補助者自籌
美國的博物館 (The Museums for America)計畫	548	206	\$57,137,783	\$21,149,000	\$29,346,091
博物館的國家領導力獎助 (National Leadership Grants for Museums)	67	16	\$24,106,597	\$5,681,752	\$4,781,299
Sparks! Ignition ⁸⁶	36	7	\$783,536	\$158,534	\$89,523
STEMeX ⁸⁷	37	4	\$29,186,782	\$2,218,264	\$49,200
美國原住民、夏威夷原住民 博物館服務計畫	36	21	\$1,654,835	\$972,000	\$410,828
非洲裔美國人歷史與文化 國家博物館法案	31	17	\$2,717,708	\$1,481,000	\$1,631,769
總計	755	271	\$115,587,241	\$31,660,550	\$36,308,710

⁸⁵ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf p10-11。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁸⁶ 屬於博物館的國家領導力獎助(National Leadership Grants for Museums)計畫的子計畫。

⁸⁷ 屬於博物館的國家領導力獎助(National Leadership Grants for Museums)計畫的子計畫。

在 2018 年 IMLS 的補助項目⁸⁸中，除了延續上述四項補助計畫之外，更特別關注以下三方面的議題發展：

1.擴大 STEM 教育(科學、科技、工程與數學領域的教育 Science,Technology, Engineering and Mathematics, STEM)

IMLS 和美國教育部與紐約科技館(New York Hall of Science, NYSCI)合作，發展前導性的計畫，以 21 世紀社區學習中心為題設計相關 STEM 活動，包含由一個博物館或科學中心主導，與紐約科技館合作，設計六個星期的 STEM 課程製作、學習工具和其他資源，並推廣至美國七個州的 35-40 個地點。

2.提供更多的易近性

全民的博物館(Museums for All)是 IMLS 與兒童博物館協會(the Association of Children's Museums, ACM)之間的合作計畫。目的在鼓勵所有背景的家庭定期參觀博物館並建立終身參與博物館的習慣。參加博物館卡的個人和家庭可免費或減免入場費用，這項推廣措施正處於第二階段，旨在使參與這個計畫的博物館數量可以加倍，擴大對各類博物館的參與。最終會進行全面評估，以支持該計畫在長期推廣下的可持續性。

3.建立人員的能力

「博物館賦權(Museums Empowered)」是「美國的博物館計畫」下的新的子計畫補助項目。補助計畫將提供專業發展與技能建立的協助，專業發展包含以下四個領域：多元化與包容性、科技數位、評估和組織管理。

(五)工作項目

⁸⁸ 資料來源：[https :
//www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps.pdf)。閱覽日期：
2017 年 7 月 15 日。

IMLS 對於博物館採取廣泛式定義的原則，因此歡迎所以類型的博物館都可以來申請其計畫補助，所謂廣泛式定義的原則即將水族館、植物園、林園、動物類主題公園都算在博物館的定義之中⁸⁹。根據《博物館與圖書館服務法案》，IMLS 在博物館服務的工作目標⁹⁰為：

- 1.鼓勵與支持博物館履行公共服務的角色，將加深對文化、藝術、歷史、自然與科學的理解。
- 2.鼓勵博物館扮演教育的角色。
- 3.鼓勵領導力、創新與最新技術的應用與實踐，透過區域、國家、國際的網絡和夥伴關係，提升博物館。
- 4.協助、鼓勵與支持博物館扮演守護者的角色，以保存與照顧美國的文化、歷史、自然與科學遺產。
- 5.協助、鼓勵和支持博物館實現最高標準的管理和公眾服務。
- 6.建立博物館、圖書館、學校和其他社區組織之間的夥伴關係，使資源共享。
- 7.鼓勵與支持博物館作為社區經濟發展與振興的一部分。
- 8.確保在美國各地的各種類型與規模的博物館的都能獲得重視與支持。
- 9.透過國家級的支持，讓博物館的資源和服務使用發揮盡致。

六、IMLS 對博物館系統之補助審薦機制

(一) 與博物館系統之互動

IMLS 與美國博物館協會(The American Alliance of Museums, AAM)合作，執行「美國博物館評估計畫(Museum Assessment Program, MAP)」，目前美國約有四分之一的博物館參與評估計畫，該計畫目的是幫助博物館評估其優缺點，並且為

⁸⁹ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/MFAEval_ExecSummary.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁹⁰ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf p10。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

未來作出規劃。評估程序包含，要求博物館工作人員和管理機構的員工自我學習，並且去其他博物館進行專業人員實地考察、參觀、會見工作人員、執政官員、審查人員與博物館人員一起撰寫一份報告，評估博物館的運作情況，提出建議和建議資源。「博物館評估計畫」的內容，包含三個層面⁹¹：

1.組織：審查所有組織領域並查看組織運作的區域，重視博物館的整體策略規劃，維持博物館的核心價值並持續向好的方面發展，讓博物館的運作和資源與其核心價值有一致性的目標。

2.收藏管理：著重收藏政策、規畫、文件和收藏與保存。評估範圍包括收藏和使用，收購、法律、倫理、文件管理、典藏和其他計畫。

3.社區參與：評估博物館對其社區的關係，以及社區對博物館的看法，有助於博物館對於社區參與有更好的投入，為社區的人口和需求提供更細微的視角，回應觀眾不斷變化的需求，並將這些結果納入規劃和運營決策，幫助博物館建立新的合作關係，同時也能夠加強舊的合作。

MAP 自 1981 年成立以來，「博物館評估計畫」已經幫助 4600 多家各類中小型博物館加強運營，達成未來計畫。透過自我評估、機構活動和諮詢同行評審過程，可以強化目的與資源的一致性，並且分析自我的優勢、劣勢和機遇進而改善運作，參與「博物館評估計畫」可幫助博物館為朝向更高一階的博物館認證做好準備，且有助提高贊助者和捐贈者的信譽，對於博物館內部而言可以改善員工、董事會和其他成員之間的溝通，聆聽專家意見提高策略規畫能力⁹²。

⁹¹ 資料來源：<http://www.aam-us.org/resources/assessment-programs/MAP/assessment-types>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

⁹² 資料來源：<http://www.aam-us.org/resources/assessment-programs/MAP/impact>。閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

(二)審薦機制

IMLS 在競爭型的補助計畫層面，遵循的審薦流程⁹³分為以下幾個層面：

- 1.組織繳交電子版申請計畫書後，IMLS 的員工會先檢視組織是否符合申請資格與標準。
- 2.IMLS 的員工接著安排一群專長符合且時間能配合的同儕審查者。同儕審查通常會進行一至兩輪的審查，取決於計畫的性質，審查包括：實地審查、小組討論審查，或是兩者皆要。通常，每個組織會由三至六位審查者進行評估。
- 3.對於被審查者評分較高的申請案，IMLS 的員工會詳細評估其預算以及過往組織的表現。其後，員工會提供一份推薦清單，並交給 IMLS 的局長。
- 4.由局長進行最後的決定。
- 5.員工會通知送審者結果，並且附上一份匿名的審查意見。同時，擔任同儕審查者也會被告知審查結果。

較為特別的是，IMLS 採取同儕審查的方式，並鼓勵博物館與圖書館的專業人士自薦成為同儕審查者⁹⁴，申請程序亦十分簡便，在 IMLS 的官網便可以申請，可提高有志者之意願。

七、評鑑與績效評估機制

在 IMLS 的五年策略計畫中提到，IMLS 在作為公共管理與表現的模範組織的決心，因此 IMLS 建立一套表現改善模式(Performance Improvement Model)以提供組織計畫發展與投資管控的架構。因此，IMLS 強調對整體計畫的評量，例如與州立圖書館補助單位(Grants to State Libraries)合作，去發展新的衡量成功的指標；

⁹³ 資料來源：<https://www.imls.gov/sites/default/files/pages/attachments/7607/2017omsreviewersprocess.pdf>。閱覽日期：2017 年 7 月 20 日。

⁹⁴ 資料來源：<https://www.imls.gov/grants/become-reviewer>。閱覽日期：2017 年 7 月 20 日。

以及完成「美國的博物館計畫」的獨立評量⁹⁵。IMLS 的表現改善模式(下圖 11)可用「以證據為基礎的計畫設計模式⁹⁶」五步驟來說明其原則：

第一步：建議證據

過去十年來，IMLS 致力於控管補助計畫的投資與測量其影響力。在 IMLS 的五年策略計畫中，提供制定補助、國家性的倡議與政策研究以期能夠加強未來的投資、分享最佳實踐與建立博物館與圖書館部門的能力。

第二步：證據行動

IMLS 持續地檢視它的補助與計畫檔案以增進行政效率、控管計畫表現與發展目標為導向的補助方針。在補助過程的最初階段，圖書館、博物館與教育單位的從業人員對申請案件，實行雙重的同儕評估，以確保計畫案遵循最佳實踐。所有的受補助者依年度回報計畫，並在補助結束之時，回報計畫的成果。此外，IMLS 會委託第三方研究單位來評估整體補助計畫的影響力，檢視行政的功能與效率以及計畫的支出。最後，IMLS 會重新設計它的補助報告系統以達到更佳的功效。

第三步：評量效率

IMLS 強調總體計畫層次(program-level)的績效評估，以控管它們在博物館與圖書館服務補助計畫的效率與表現。此外，委託第三方單位來做計畫的整體評估，以期與他們的利害關係人發展更詳盡的計畫方案與評量流程。

⁹⁵ 資料來源：該計畫為所有補助項目中，補助金額最高的計畫，亦是 IMLS 推動多年的計畫之一，在 2009-2010 年時，IMLS 便委託 RMC 研究公司對該計畫進行了獨立評估，發現該計畫對博物館產生了直接和持續的影響。 [https :
//www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf) p14。閱覽日期：2017 年 7 月 20 日。

⁹⁶ 資料來源：[https :
//www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf) p5-6。閱覽日期：2017 年 7 月 20 日。

第四步：支持知識的散佈

IMLS 要求所有的受補助單位，藉由公開的管道，如出版品、研討會、報章雜誌與網站分享補助。IMLS 也發展新版的績效報告以在報告的實踐與成果方面，收集標準化數據，讓 IMLS 能夠比較各個補助計畫。IMLS 要求所有的受補助單位提出獲取數據計畫。

第五步：修正機構的總計畫與服務以達成最佳實踐

IMLS 的策略計劃建立在如何用服務局的資源來為社群與個人達成積極的公眾成果，支持博物館與圖書館在保存與提供收藏與內容的近用，推廣圖書館與博物館以及資訊服務政策，藉由與利害關係人的會議討論來發展五年策略計畫。自計畫採用以來，IMLS 不斷地檢視計畫與活動，並持續修正以符合策略目標。

工具	策略	評量	散播	成果
----	----	----	----	----

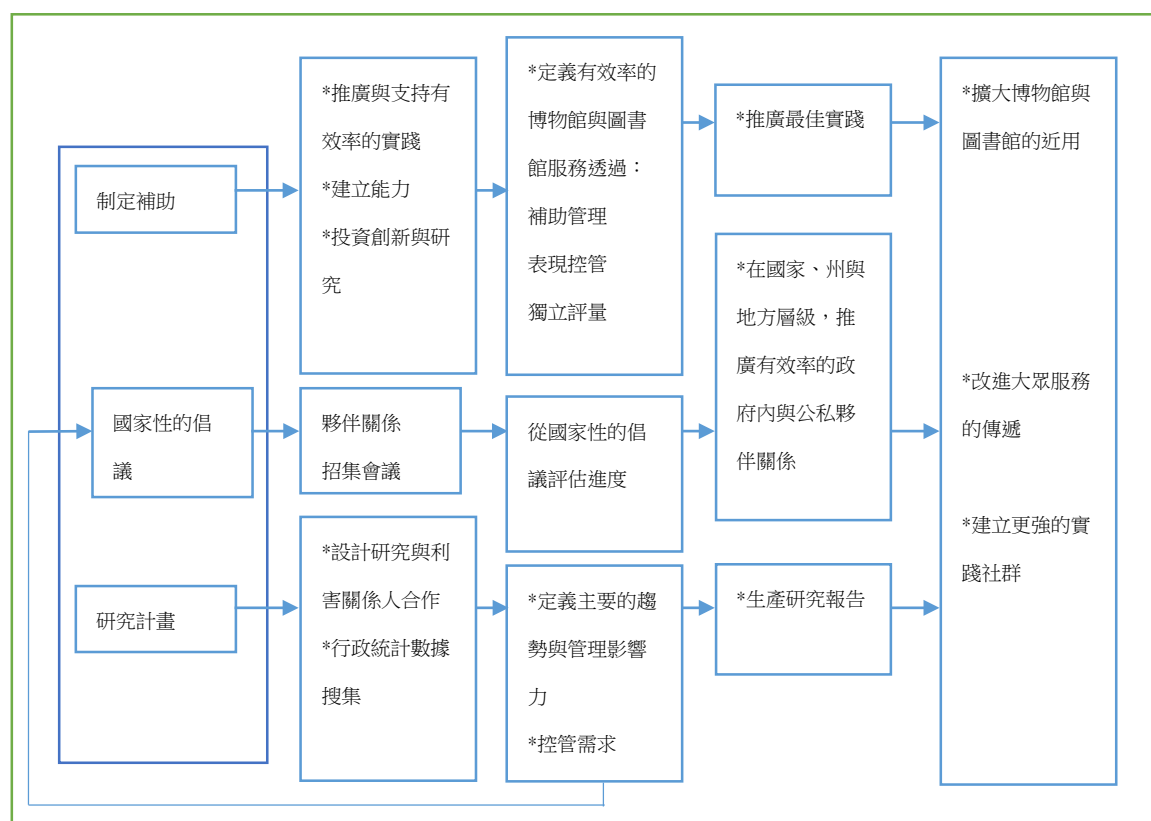


圖 11：美國 IMLS 績效改善模式圖⁹⁷

⁹⁷ 資料來源：https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf p15。閱覽日期：2017 年 7 月 20 日。

第五章 日本文化廳與博物館補助之互動與協力關係

一、日本博物館發展脈絡

日本中央政府對於博物館的政策，反映出日本近代國家的發展脈絡，特別是近代的社會教育發展。日本博物館法訂定源於 1946 年的《日本國憲法》(日本國憲法)，憲法第二十六條明確規範出所有國民均有平等的受教權⁹⁸。以憲法為基礎，基於憲法的精神下，於 1947 年訂定《教育基本法》，其中第 12 條說明圖書館、博物館、公民館及其他社會教育設施的設置為社會教育一環⁹⁹。

1949 年又根據教育基本法為精神訂定《社會教育法》，指出以《學校教育法》為基礎，在學校教育課程與活動之外，青少年與成人之教育活動。《社會教育法》第 5、6、9 條即指出為進行社會教育，市町村教育委員會業務範疇包含公民館的設置與管理、圖書館及博物館等其他社會教育設施的設置與管理，並需要提供在設置、營運管理上必要之資源、支援、指導與調查¹⁰⁰。

針對圖書館與博物館兩種不同性質的社會教育機構，1950 年訂定《圖書館法》，1951 年訂定《博物館法》規範博物館相關社會教育設施¹⁰¹。日本的《博物館法》訂定目的是為了選擇值得輔導保護的對象，以及進行專業人才的培訓與保障。日本博物館的成長基本上是依循《博物館法》為基礎而逐步調整、規劃、設置與營運管理¹⁰²。

⁹⁸ 資料來源：<http://www.houko.com/00/01/S21/000.HTM#s3>。閱覽日期：2017 年 11 月 28 日。

⁹⁹ 資料來源：http://www.mext.go.jp/b_menu/houan/an/06042712/003.htm。閱覽日期：2017 年 11 月 28 日。

¹⁰⁰ 資料來源：<http://www.houko.com/00/01/S24/207.HTM#top>。閱覽日期：2017 年 11 月 28 日。

¹⁰¹ 資料來源：<http://www.houko.com/00/01/S26/285.HTM>。閱覽日期：2017 年 11 月 28 日。

¹⁰² 有關日本博物館法與博物館發展的關係，文化廳受訪者提到：「看日本博物館法與博物館發展的關係不能只看現在的數字，必須理解當初制定博物館法時，時代是二次大戰戰後復興。日本需要急速地重建國家，振興社會教育。唯有成立中央法規，才有基準依據去判斷哪些博物館

依《博物館法》規定之目的、設置主體、登錄有無，所區分的三種類型：登錄博物館、博物館相當設施及博物館類似設施。根據 2017 年 3 月 27 日公布最新文部科學省社會教育調查結果：日本博物館約 5690 家，其中登錄博物館有 895 家，博物館相當設施有 361 家，《博物館法》規定外的博物館類似設施有 4434 家¹⁰³。此數據來自於各地方政府教育委員會以文部科學省社會教育調查局發放的統一評量內容，來實施調查後的結果¹⁰⁴。

日本中央政府所成立的國家級博物館約 125 家(依所屬各行政省廳的設置法規定)，不受「博物館登錄制度」規範，歸類為博物館相當設施。以 1949 年法隆寺金堂壁畫燒毀為契機，於 1950 公告施行《文化財保護法》，並設置統一推行的文化財保護委員會。以文化財保護法為依歸進行有形文化財之收集、保存並供大眾觀覽，及進行文化財之調查、研究，使作為國民重要資產的文化財能夠得到保存與活用為目的所設置的「國立文化財機構」則不為《博物館法》規範，也因此衍生出現在其中《博物館法》並不包含國立設施的情況¹⁰⁵。

可以補助、在哪裡建設新的博物館、培養博物館專業人才等等。成立博物館法的時候日本國內的博物館只有 200 家，後來隨著博物館數量發展與社會情況演變，博物館法也經過多次修正」。資料來源：整理自訪談稿。

¹⁰³ 資料來源：

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa02/shakai/kekka/k_detail/1378657.htm。閱覽日期：2017 年 11 月 28 日。

¹⁰⁴ 登錄博物館、博物館相當設施為日本博物館法定分類，定義明確，而博物館類似設施則由各地方政府教育委員會以統一評量內容各自進行判斷，定義可能有落差。關於由數字上來看日本博物館的發展，文化廳受訪者提到：「博物館類似設施因為是日本博物館法外的一個類別，基本上就是交由各地方政府的教育委員會去判斷。請他們調查一般認知上的博物館，也就是很像博物館的地方。即使實施社會教育調查時有一個基本的守則可參考，但是每個教育委員會實際執行調查的承辦人員有他們各自的價值觀來判斷像不像博物館，是不是博物館。我們的確有發現數據可憑性的問題。例如：A 博物館在某縣市被統計進博物館類似設施，但和 A 一樣的博物館在另一縣市就不被統計」。資料來源：整理自訪談稿。

¹⁰⁵ 有關日本國立等級博物館為何不在登錄博物館制度中，文化廳受訪者提到：「以文化廳下的國立美術館與國立博物館來說，1951 年成立的博物館法主要是以公立博物館與私立博物館為對象。當時成立博物館法時，國立博物館已受早先成立的文化財保護法所管，定義為文化財機構，不同於博物館法定義博物館為社會教育機構。而國立美術館後來也沒有納入博物館法的範疇，則是依國立博物館的體系做法。加上現在所有國立博物館美術館都已經獨立行政法人化，更加不可能納入登錄制度」。資料來源：整理自訪談稿。

唯有登錄博物館與博物館相當設施可申請中央政府的補助款。「博物館登錄制度」最初的規劃構想是希望透過學藝員的配置，使這些社會教育設施能夠以博物館的方式進行實踐，因此在公立設施提供補助金，私立設施則有稅制優惠，提供人員的充實與相關資源的輔助優惠措施。然而，由於 1980 年代以來，日本推動地方自治，使日本中央與地方政府間的關係，由長期以來「上下、主從」朝向「對等、夥伴」關係發展，因此中央所提供的博物館建設相關計畫補助也有所變動，現今已廢止。近年來博物館除致力爭取計畫為主的公共補助、仰賴門票作為收入來源之外，同時發展商業活動的經營(賣店、餐廳)與募款也顯得越來越加重要。特別是 1999 年成立《獨立行政法人國立文化財機構法》，2001 年起正式實施國立博物館、美術館實施獨立行政法人化後，博物館的多元收入模式更加快速發展。

目前日本的博物館發展仍以文化廳補助為主，文化廳與博物館之間尚未有其他中介組織的形式出現。唯有音樂及舞蹈為中心的表演藝術方面有獨立行政法人日本藝術文化振興會(Japan Arts Council)。日本藝術文化振興會基於地方文化藝術的發展，在補助款上也會斟酌申請內容對博物館進行補助。¹⁰⁶博物館的發展脈絡與現況皆顯示出日本在發展國家級博物館策略時由上而下的直向性。

就政策倡議而言，日本有許多全國性的獨立的博物館組織，例如日本博物館協會(Japanese Association of Museums)是一個統籌日本國內博物館的專業會員組織，經常受文部科學省與文化廳所托執行各種全國性博物館調查研究，提供促進博物館活動發展及改善管理營運的參考。除了研究調查之外，日本博物館協會也和文部科學省、文化廳一同於每年 5、6 月期間舉辦全國博物館長會議等，接下

¹⁰⁶ 文化廳受訪者提到：「雖然日本藝術文化振興會並非博物館事業的中介組織，但其實也有補助到博物館事業。補助的理由但並不是針對博物館發展，而是以地方文化藝術振興的角度出發，間接的補助到博物館的文化事業。」資料來源：整理自訪談稿

來於 2019 年承辦第 25 屆國際博物館協會(ICOM)大會。這些調查研究活動與舉辦各種國內外具領導性的會議，皆對日本博物館政策發展有很大的影響力。

除了日本博物館協會，也有依博物館專業類別成立的幾個學術團體，例如：發展博物館學及其研究為主的全日本博物館學會(The Museological Society of Japan)；推動博物館展示發展的日本展示學會(The Japan Society for Exhibition Studies)；促進博物館營運經營發展的日本博物館管理學會(Japan Museum Management Academy)。這些學會經常跨領域合作，對日本博物館發展亦有相對影響力。

以上這些組織都在整體的博物館政策與文化行政發展上有發聲權，經常以第三者專家身分參與政策的倡議與討論。整體而言，日本博物館政策對博物館的補助發展呈現出一個直向型發展的景象，透過日本文化廳進行國家級的補助，直接影響著整體日本博物館的發展。日本博物館政策與事業發展已近成熟，規模大小不一但多樣豐富的博物館型態為日本博物館的特徵。

二、日本文化廳發展沿革與現況

(一)組織緣起與演變¹⁰⁷

日本文化廳(Agency for Cultural Affairs)設置於 1968 年，為文部科學省¹⁰⁸根據國家行政組織法與文部科學省設置法第 18 條特設的部署機構(agency)¹⁰⁹，其設置目的在於專責國內文化振興、促進國際文化交流，並執行宗教等事務，具有獨立

¹⁰⁷ 本部分整理參考自前文化廳學藝課課長，現京都國立博物館副館長栗原祐司先生提供的演講資料。

¹⁰⁸ 文部省(文部科學省)相當於臺灣之教育部，其職掌事務包含教育、科技研究、體育與文化，而文化廳則是文部省下負責日本文化政策之策劃、執行、推動的重要中央機構。資料來源：文部科學省 <http://www.mext.go.jp/>。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

¹⁰⁹ 文化廳職掌包含藝術文化活動之推展、文化財之保護活用、日語(國語)之改良推行、著作權保障、宗教行政事務推廣。資料來源：文化庁 <http://www.bunka.go.jp/>。閱覽日期：2015 年 7 月 23 日。

的行政地位。

由日本文化行政的發展歷程來看，文化廳的設置雛形始於 19 世紀明治維新，開始擬定並執行宗教、藝術、文化及文化資產等新措施，至二十世紀初期陸續設置重要文化機構以推展藝文活動，包含文部省美術審查委員會(1907)、帝國美術院(1919)、帝國藝術院(1937)等，此類文化機構成立時間雖較晚進，然其與日本文化傳統之豐富性及其發展實密不可分。明治時代以前，日本對文化政策的考慮基本上與西方國家相同，不同在於其更著重於自古傳來之外來文化在本土的融合過程與結果。明治維新之後的文化政策推動，係著眼於以西方文化政策「建構國民國家本位為導向的國民文化整合」為基礎，將以往視藩或地域社會為歸屬的意識形態轉換、建構，並將外來文化移入之傳統與江戶時代以民間為中心的文化振興等被視為傳統文化財之藝術文化，活用於國民文化整合之教育活動實踐，成為近代化的一環。

今日日本相關政策的推行係依據戰後日本憲法「主權在民」的設定，並以此為基礎決議年度規劃及預算、議會的審議及決議等事務，此時文化行政與政策的推動，除了對戰前推行策略的反省，基本上仍與文化較無相關，而是以經濟的重建為優先，直至 1949 年法隆寺金堂失火、《文化財保護法》被制定、國家博物館及美術館逐步整備，並且於 1960 年代後在經濟高度成長下，開始對民間藝術團體進行補助、傳統藝能的振興保存及其傳承者養成、海外留學支援等，1966 年於文部省(今文部科學省)設置文化局，並於 1968 年與文化財保護委員會整合成為文化廳。

其後，在 1970 年代「地方的時代」為號召下，以地方政府為主的文化行政展開，1980 年代起地方更陸續制定各自的「文化振興條例」，使文化支援大量增加。有鑑於藝術文化支援的躍進，總務廳行政監察局於 1995 年提出《振興藝術文化相關行政監察結果報告書》指出「政策缺乏理念、目標與基本方針」、「藝術

文化與行政相關的必要性－國家、地方、公共團體與民間的角色定位」的模糊，因此 1988 年文化政策推進會議報告「文化振興總體規劃」，並於 2001 年設立「文化審議會」，並確立《文化藝術振興基本法》及《文化藝術振興基本方針》(文化芸術の振興に関する基本方針，2002)¹¹⁰，確立文化政策的基本面貌。

(二)使命與策略

文化廳其職掌包括藝術文化活動之推展、文化財保護活用、日(國)語改良推行、著作權保障、宗教行政事務推廣。以《文化藝術振興基本法》為基礎，透過「文化審議會」的審議，訂出《文化藝術振興基本方針》。基本上每 5 年修正 1 次，最新的修正則為 2015 年 5 月 22 日，執行期到 2020 年。其目的在於強調日本文化財與傳統的維持、繼承與發展，為了構築串聯教育、福利、城市規劃、觀光與產業的成熟社會；另一方面也希望改善社會人口減少、少子高齡化、都市單身世代增加、地方社區衰退、文化藝術參與者不足的問題等地方財政的困窘與地方文化藝術衰弱的危機。

而 2020 年適逢東京奧林匹克運動會(以下簡稱 2020 年東京大會)，配合文化奧運，文化廳亦推動「文化藝術立國」之策略，希望經由日本的文化藝術和世界接軌。「文化藝術立國」的基本構想為將 2020 年視為打造「新的日本(新しい日本)」的年度。透過到 2020 年前的各種文化藝術基礎建造，再加上 2020 年所舉辦的各種文化藝術活動，打造出新的「新的日本」。

「文化藝術立國」包含四個面向：1.提供所有日本國民在全國各地參與創作活動、體驗鑑賞藝術文化的機會；2.藉 2020 年東京奧運大會發展全國文化活動；3.將災區重建後的姿態結合地方文化藝術的魅力，傳遞到國內外；4.打造出更大

¹¹⁰ 資料來源：文化芸術の振興に関する基本的な方針 [http :
//www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/index.html](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/index.html)。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

的文化藝術相關產業與就業機會。為實現以上四面向，文化廳提出的中期成果目標與指標整理(如下表 11)。

表 11：為實現「文化藝術立國」的成果目標與指標提示表¹¹¹

成果目標	前期成果指標	至 2020 年的中期成果指標
以日本為傲的「文化藝術」國民人口比例	2014 年 1 月 50.50%	提升到 8 成
地方文化環境的國民人口滿意度	2009 年 11 月 52.1%	提升到 6 成
贊助文化藝術活動的國民人口比例	2009 年 11 月 9.1%	倍增
進行文化藝術鑑賞活動的國民人口比例	2009 年 11 月 62.8%	提升到 8 成
進行文化藝術活動的國民人口比例	2009 年 11 月 23.7%	提升到 4 成
訪日外國旅行人數	2014 年 1 千萬 3 百萬 人	提升到 3 千萬人

因應以上「文化藝術立國」的成果目標與指標，修正重點根據「地方創生」¹¹²、2020 東京大會、311 東日本大地震、全球化與資訊傳播技術的發展，分為五大重點策略¹¹³：1.文化藝術活動的有效支援；2.為文化藝術的創造，支援人力及以兒童與青少年為對象的文化藝術振興策略之充實；3.文化藝術的傳承與地域振興之活用；4.國內外文化多樣性的相互理解；5.文化藝術振興體制之整備。其基本政策則依據《文化藝術振興基本法》第 3 章規劃，包含文化藝術振興(藝術、多媒體藝術、傳統藝能的繼承與發展、藝能振興、生活文化與國民娛樂出版的普

¹¹¹ 資料來源：文化芸術立国中期プラン [http :
//www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/pdf/plan_2.pdf](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/pdf/plan_2.pdf)。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

¹¹² 因應地方城市受人口流失、少子化、高齡化等影響，造成地方社群力量衰退與文化藝術傳承人手不足，進行一系列的策略性計劃。如：活用地方歷史文化之城鄉再造，推廣移住鄉下等。希望活化地方，以文化藝術創造地方再生。

¹¹³ 資料來源：1.文化芸術を取り巻く諸情勢の変化を踏まえた対応 [http :
//www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_4ji/01-1.html](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_4ji/01-1.html)。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

及、文化財的保存與活用)、地域為導向的文化藝術振興、國際交流推動、藝術家的培訓與保障等。

(三)組織結構與工作項目

文化廳的行政組織結構(圖 12)自文部科學大臣、文化廳長官以下分為次長、日本藝術院(特別機構)、審議會，及國立美術館¹¹⁴、國立文化財機構¹¹⁵、日本藝術文化振興會¹¹⁶等之獨立行政法人機構。並在次長以下分為：長官官房、文化部、文化財部。長官官房等同秘書處，負責文化行政事務；文化部則負責綜理文化普及、地方文化振興、藝術推廣業務；文化財部則負責傳統文化(歌舞伎、陶藝、工藝、民俗技藝)之保存、古蹟建築(神社、寺廟、書院、城廓)之維修重建、文化財鑑定等。

長官官房由審議官、政策課(會計室、文化宣傳與地方合作室、國立近現代建築資料館、文化活動推廣室)、著作權課(著作物流通促進室)、國際課(國際文化交流室)構成，主要負責會計、中央文化政策宣導與促進地方合作、國際文化交流；文化部由部長、藝術文化課(支援推廣室、文化活動振興室)、國語課、宗教課(宗教法人室)構成，主要負責文化振興、文化施設(劇場、博物館)、日語改善普及方針、宗教等表演藝術相關事務；文化財部由部長、文化財調查官、傳統文化課(文化財保護調整室、文化財國際合作室)、美術學藝課(美術館與歷史博物館室、古墳壁畫室)、紀念物課(世界文化遺產室)、參事官等組成，主要負責文化財保護、愛奴族(アイヌ)文化保護、文化施設(美術館、歷史博物館、古墳壁畫)、世界文化遺產等文化資產相關事務。

¹¹⁴ 包含東京國立近代美術館、京都國立近代美術館、國立西洋美術館、國立國際美術館、國立新美術館。

¹¹⁵ 包含東京國立博物館、京都國立博物館、奈良國立博物館、九州國立博物館、東京文化財研究所、奈良文化財研究所、亞太無形文化遺產研究中心。

¹¹⁶ 包含國立劇場本館與演藝資料館、國立能樂堂、國立文樂劇場、沖繩國立劇場、新國立劇場。

特別機構—日本藝術院，依據文部科學省設置法設立，其前身為帝國美術院。1907 年 6 月為了舉辦文部省美術展覽會，需要專業的美術審查委員會而成立帝國美術院。依據文部科學省設置法設立，為文化廳下屬特別機構之一，主要功能在於為藝術上取得卓越成績的藝術家提供優厚待遇的榮譽性機構，並負責日本藝術院獎、恩賜獎等頒獎事務；審議會的设置主要目的在於使文化事務能獲得客觀中立的諮詢建議與審核評量，依類型分別為：文化審議會(包含文化政策、藝術品補償制度、世界文化遺產、無形文化遺產、日語、著作權、文化財、文化功勞者選考)以及宗教法人審議會。

獨立行政法人機構(國立美術館、國立文化財機構、日本藝術文化振興會)則依據 1998 年制定之《中央政府等改革基本法》決定獨立行政法人制度的架構，使政府部分機關成為能獨立設立、營運管理的機構，將原附屬於文化廳的機關則分別整合為「國立美術館」、「國立文化財機構」、「日本藝術文化振興會」。

◆組織圖 (平成 29 年 4 月現在)

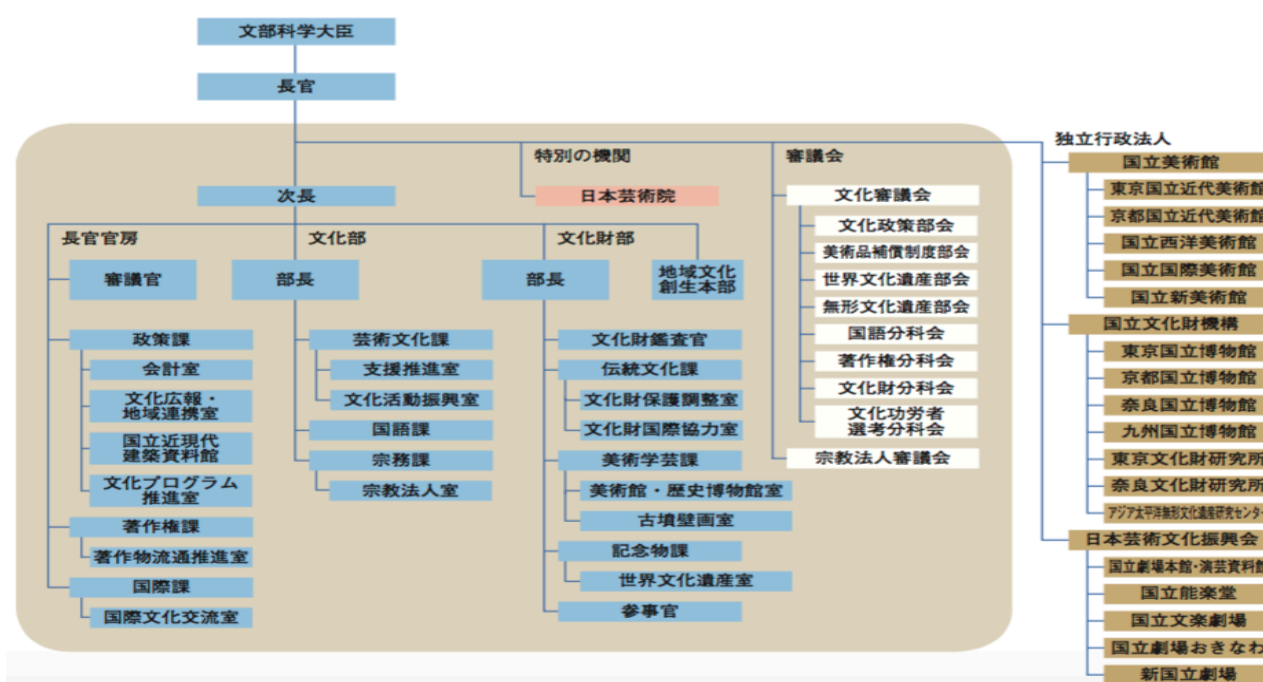


圖 12：文化廳行政組織結構圖¹¹⁷

¹¹⁷ 資料來源：文化庁 <http://www.bunka.go.jp/bunkacho/soshiki/>。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

(四)經費來源與補助計畫

在 2017 年整體預算¹¹⁸規劃中，文化廳預算為約 1 千零 42 億日圓，約占總體預算百分之一。文化預算其中藝術文化振興支援與補助等預算占 22.5%、文化財保護修整占 45.6%、相關土地建築之購買及硬體建物如國立文化設施之修繕等占 28.6%(圖 13)，然而由歷年預算內容(圖 14)之分配亦可發現，在文化設施數量漸增的博物館成長期，有人事費不增反減的問題，導致館舍無法增加相關人員以提升、支援專業發展與營運，造成日本國內各層級博物館人手不足的普遍現象。人事費用不增加也使得新取得學藝員資格的欲進入相關博物館就業卻面臨沒有職缺等問題。

此外，由文化廳提供的資料顯示，文化廳對於地區性博物館的文化關係經費補助總金額自 1993 年達到最高後，補助總金額隨著整體文化預算減少，持續下降。其主要原因為對於文化設施建設費用的刪減。建設費用刪減代表日本博物館發展進入成熟期，數量呈飽和。相對的藝術文化事業費用則從 1993 年後持平，該如何以有限的藝術文化事業費用補助地區性博物館之運作，以達到文化藝術立國的目標為文化廳面臨的重要課題之一。

¹¹⁸ 資料來源：文化庁

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/yosan/pdf/r1389608_01.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

◆平成29年度文化庁予算額(分野別)

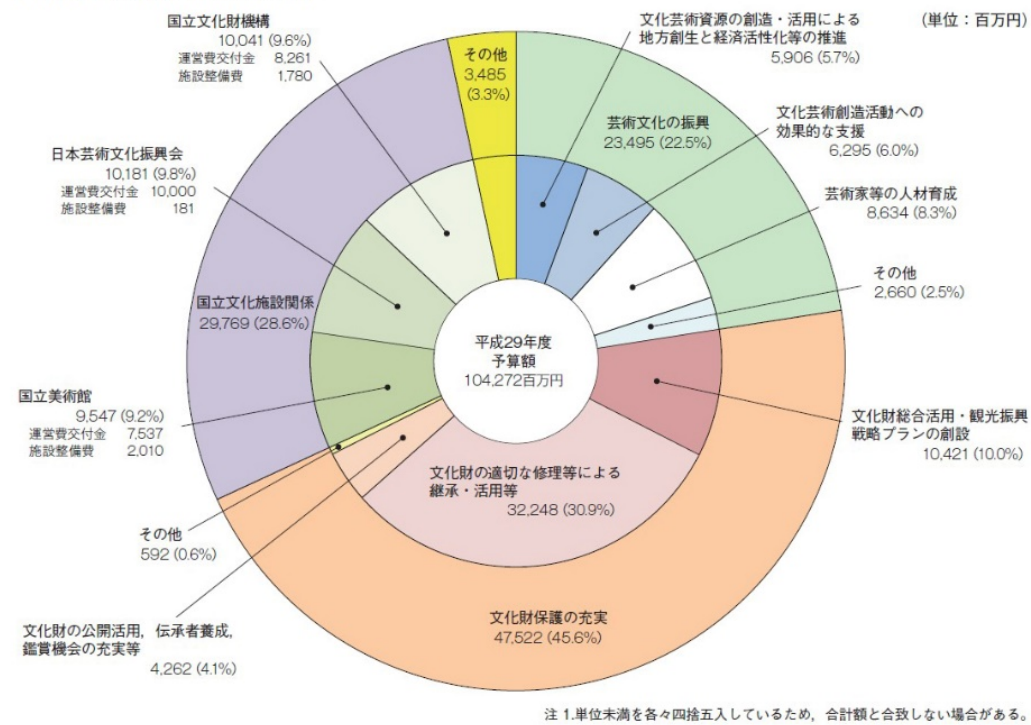


圖 13：2017 年文化廳預算¹¹⁹

¹¹⁹ 資料來源：平成 29 年度我が国の文化政策 P9 [http :
//www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihokokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihokokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf)。閱覽日期：2018 年 2 月 7 日。

◆文化庁予算の推移

(単位: 億円)

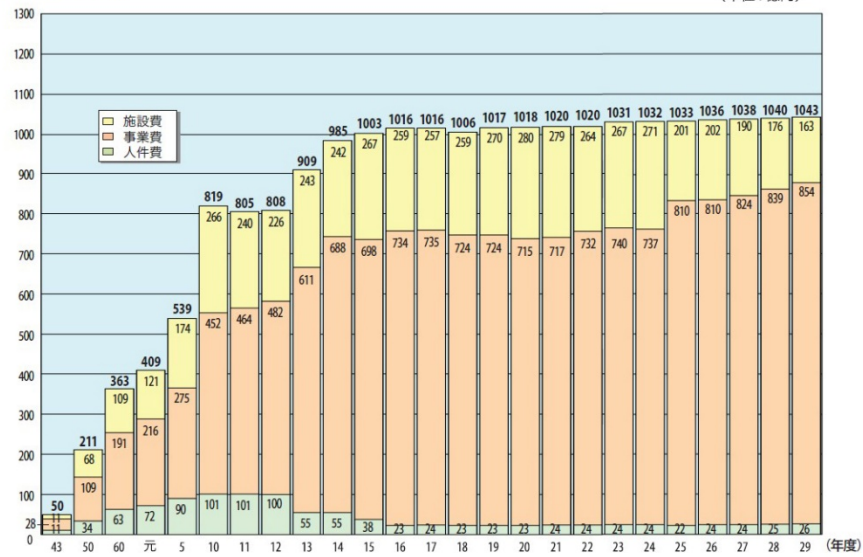


圖 14：文化廳歷年預算分配¹²⁰

¹²⁰ 資料來源：平成 29 年度我が国の文化政策 P9 [http :
//www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihokokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihokokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf) (黃色為設備費、橘紅色為行政管理費、綠色為人事費)。閱覽日期：2018 年 2 月日。

表 12：文化廳所屬博物館關係相關預算額一覽表(千日圓)¹²¹

工作項目	政策內容概要	2016 年 預算額	2017 年 預算額	預算額 比較	文化廳 主管部會
1. 提升學藝員¹²²資質					
促進重要文化財等公開活動事業(支援展示企劃)	針對有重要文化財等的博物館其從事展示公開活動的學藝員，提供策畫高水準展覽企劃的研習。	1067	837	－230	美術 學藝課
博物館經營管理相關研習(博物館管理研習、博物館教育研習等)	以美術類及歷史類博物館學議員為對象，提供培養綜合企劃管理及博物館經營、教育等人才的研習。	4856	4882	＋26	美術 學藝課
2. 充實博物館的展示與服務					
促進重要文化財等公開活動事業(促進公開)	支援重要文化財公開，提供經費補助。	7982	7793	－189	美術 學藝課
登錄美術品制度的實施	依「美術品之美術館公開促進相關法」，進行登錄美術品制度的實施。	567	504	－63	美術 學藝課
地方核心之美術館與歷史博物館支援事業	促進海內外博物館合作，積極活用專家與民間企業資源，培養強化觀光經營的學藝員人才，並藉由多語言服務達到有效的博物館國際宣傳，提升博物館魅力增加訪日外國人相關服務等實際措施補助。	1318347	1124247	－194100	美術 學藝課
3. 推動博物館資訊化					

¹²¹ 整理自：日本博物館協會(2017) 平成 29 年度 文部科学省・文化庁における博物館振興施策の概要について。博物館研究，52(4)，10-12。

¹²² 學藝員意為博物館館員，需透過專業課程或考試取得的國家專業認證資格。

推動文化遺產 ONLINE 構想	統籌博物館與美術館等收藏品、國家與地方的有形無形文化遺產情報於網路公開	98532	61052	－37480	傳統文化課
4.促進海外交流					
文化財海外交流展	藉由向海外介紹日本重要的文化財，促進國際間對日本歷史與文化的理解，達到友好親善的目的。促進日本古美術品的海外展覽舉辦。	224057	49014	－175043	美術學藝課
5.東日本大地震相關					
受災博物館重建復原事業	支援相關所需經費	233127	203916	－29211	美術學藝課
6.獨立行政法人					
獨立行政法人國立文化財機構事業營運必要經費	事業營運所需經費	8387941	8325430	－62511	獨立行政法人 國立文化財機構
獨立行政法人國立文化財機構設施整建費	設施整建所需經費	1334381	1779609	＋445228	獨立行政法人 國立文化財機構
獨立行政法人國立美術館事業營運必要經費	事業營運所需經費	7500615	7536816	＋36201	獨立行政法人 國立美術館

獨立行政法人國立美術館設施整建費	設施整建所需經費	3511425	2010000	— 1501425	獨立行政 法人 國立美術館
------------------	----------	---------	---------	--------------	---------------------

由上(表 12)可看出，近年來文化廳政策方向，面對國內的發展，期待以博物館作為保存與傳承地方歷史文化、終身學習的核心據點，發揮社會教育機構的功能；提供孩子們參加、體驗學習的設施功能；提供做為地方義工活動的場所，透過各種交流，促進地方創生。同時因應 2019 ICOM 京都大會、2020 東京奧運，將博物館視為重點發展項目，希望透過博物館傳遞日本的文化與藝術到全世界。

為達成這些目標，文化廳和全國的博物館及相關文化機構進行各種合作，主要執行的相關博物館補助類型可概分為以下三類¹²³：

1.提升學藝員資質

文部省根據《博物館法》及博物館法執行條例，除了舉辦學系員的資格認定考試外，文化廳也依國內博物館發展需求，舉辦博物館館長研習，提供任職未滿兩年的館長與副館長習得博物館經營管理的專業知識；博物館學藝員專門講座，提供任職七年以上擔任主管階級的博物館學藝員習得最新專業知識技術；學藝員等在外派遣研習，提供學藝員到海外的博物館進行 1 至 3 個月的研習，或進行先進的展示方法與教育推廣活動等相關調查研究；支援美術館與歷史博物館的人才養成(舉辦指定文化財企劃與展示研習、博物館經營管理研習、博物館教育專業人員研習)等，各種高度專業的研習來提升日本國內博物館從業人員的素質。

2.藉博物館網絡傳承文化遺產

因應 2019 年 ICOM 京都大會、2020 東京奧運實施「藉博物館網絡向未來傳承、傳遞遺產事業」。透過數個博物館為中心組成聯盟(*consortium*)，促進海內外博物館合作，積極活用專家與民間企業資源，培養強化觀光經營的學藝員人才，並藉由多語言服務達到有效的博物館國際宣傳，提升博物館魅力增加訪日外國人相關服務等實際措施。建構強化觀光振興與國際交流據點的博物館機能。

¹²³ 資料來源：文化庁の政策 <http://www.bunka.go.jp/seisaku/>。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

3.振興博物館

以「地方核心之美術館與歷史博物館支援事業」來打造美術館與歷史博物館作為地方區域的文化藝術據點；及運用「重要文化財等促進公開事業」、「登錄美術品制度」、「美術品補償制度」¹²⁴、「海外美術品等公開促進」¹²⁵等相關法律及補助事業來增進國民接觸文化財的機會，振興博物館在社會的機能。

此外，為實踐地方創生的理念，促進中央與地方合作，文化廳將搬至京都府京都市。為準備相關移交工作，文化廳於 2017 年 4 月 1 日在京都市設立了「文化廳地域文化創生本部」。準備文化廳全面轉移到京都的同時，也因應透過文化來地方創生，以及活用文化財促進廣域文化觀光等新政策需求，和地方政府、企業與相關專家進行交流，有效利用地方知識與技能，透過發覺全過各地的多樣文化，達到文化藝術立國的目標。

三、文化廳對博物館系統之補助審薦機制

(一)政策目的

文化廳目前仍未有像過去以英國博物館系統中介組織為主之補助審薦機制，但未來不排除有發展且建立中介組織的可能性¹²⁶。博物館系統機制初步在文化廳發展可追溯到從 2003 年文化廳與總務省發表共同發展建構文化財數位公開系統「文化遺產 online(文化遺產オンライン)」(圖 15)的計畫。希望透過，將文化遺

¹²⁴ 根據 2011 年成立之「展覽會之美術品損害賠償相關法」，文化廳於 2011 年開始實施美術品損害的政府賠償制度，進行支援博物館舉辦展覽活動。

¹²⁵ 文化廳因應「促進海外藝術品在我國公開相關法律(海外美術品等公開促進法)」之成立，於 2011 年開始實施支援海外優秀藝術作品在日本公開的事業。

¹²⁶ 有關過去為什麼 MLA 以及如 Art Council 的中介組織制度沒能在博物館政策上發展，以及未來發展的可能性，文化廳受訪者提到：「在獨立行政法人化引進文化行政前，是先有特殊法人制度的：如國立劇場等，所以有日本藝術文化振興基金、體育振興基金，和政府保持一定距離，依政府的預算來運作。現在，這些所有的特殊法人已全面改制為獨立行政法人。但很可惜的是，博物館方面，當時並沒有成為特殊法人的對象，而是由國家直接進行管理。所以過去無法發展成 MLA 及 Art Council 的制度。不過現在文化藝術、體育、博物館皆已經獨立行政法人化，國家文化行政層面也開始討論如何橫向發展 MLA 及 Art Council 的制度的可能性。」資料來源：整理自訪談稿。

產之訊息，以年代(舊石器至昭和)、類型(建造物、傳統建造物群、繪畫、版畫等)、文化財體系(國寶及重要文化財之建造物、國寶及重要文化之美術工藝品、登錄有形文化財等)作數位化與公開，並提供以地圖方式檢索被登錄之作品、全國博物館及美術館資訊、國寶與重要文化財等國指定文化財的檢索與閱覽。

「文化遺產 online」於 2008 年正式公開。由文化廳與國立情報學研究所共同經營。此一系統建造除了和圖書館系統，運用圖書館資料庫建構的技術外，也因為很多地方性文化財或史蹟名勝是受文化廳以外政府單位所管，在發展建構「文化遺產 online」上也實質上的推廣了初期 MLA 概念¹²⁷。



圖 15：文化遺產 online¹²⁸

根據文化廳所提供資料，MLA 系統首次在文化廳進行實際討論是在 2010 年召開的文化審議會下的文化政策部會。當時為了進行隔年的文化藝術振興基本方針的修改，聚集各方專家討論各個文化藝術領域所需的具體強化重點策略。其中

¹²⁷ 資料來源：文化庁月報平成 24 年 1 月号(No.520)

http://www.bunka.go.jp/pr/publish/bunkachou_geppou/2012_01/special/special_01_.html。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

¹²⁸ 資料來源：<http://bunka.nii.ac.jp/index.php>。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

以美術相關資料檔案保存策略為主題的委員會在進行討論後，於審議報告中提出兩要點，其中一項為：「將博物館、圖書館、檔案館等各種資訊累積型設施及大學等機構所持有的貴重文化資源進行有計畫性、策略性的保存與活用是重要的。為此，促進所謂的 **MLA**(博物館、圖書館、檔案館)及大學等機構之間的合作是必要的。應加強要求學藝員、司書¹²⁹及檔案管理專業人員(**Archivist**)活用其知識與技能，並互相交流¹³⁰。」

依 2010 年的審議報告要點，在 2011 年 2 月 8 日修訂的《文化藝術振興基本方針》中，對於「豐富美術館、博物館、圖書館等設施」要點裡，其策略內容加寫上：「為了有效計畫性與策略性的保存、活用各區域所有的珍貴文化藝術資源，致力於促進博物館、圖書館、公文書館(**MLA**)等設施、機構的合作¹³¹。」。這也是文化廳第一次於文化政策內容相關公文上正式提到了 **MLA** 系統。同方針內容而也提到為有效加強文化藝術

可惜因為博物館、圖書館、公文書館在日本為不同政府部門所管¹³²，再加上日本政府各府局分權分工無法越權的文化背景下，「豐富美術館、博物館、圖書館等設施」要點的策略內容裡，只有提及博物館與圖書館，並無針對如何與內閣府所管轄的公文書館進行協力合作提出策略。這樣無法跨越政府分權分工的也是 **MLA** 機制直到今日仍無法在日本深耕正式運作的主因。面對所管單位不同的背

¹²⁹ 圖書館館員在日本稱為司書，為國家職業資格。

¹³⁰ 資料來源：文化政策部会「審議經過報告」(平成 22 年 6 月 7 日)2・各分野における重点施策(具体的施策)(3)美術分野
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunkashingikai/seisaku/08/shingikeikahokoku22/03_10.html。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

¹³¹ 資料來源：文化藝術の振興に関する基本的な方針(平成 23 年 2 月 8 日閣議決定)第 3 文化藝術振興に関する基本的施策 9・文化藝術拠点の充実等(2)美術館，博物館，図書館等の充実
http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/kihon_hoshin_3ji/03-9-2.html。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

¹³² 文化廳專責歷史與美術類的博物館，科學類博物館與圖書館則為文部科學省所管，公文書館由內閣府所管。

景，作為文化與藝術中介組織的文化廳，主要透過《文化藝術振興基本方針》與相關博物館補助款，透過和博物館系統之互動與協力，來促進 MLA 的概念發展。

(一)與地區性博物館之運作機制

文化廳對於實現文化藝術立國與地方創生，主要運用各種補助款來提升日本博物館品質，幫助國內博物館事業，達到合作與互動。文化廳執行的補助款過去有「和地方共同的美術館與歷史博物館創作活動的支援事業(2013 年至 2014 年)」、「活用文化遺產振興觀光與活化地方事業旅遊推介(2011 年至 2012 年)」、「美術館與歷史博物館活動基礎設施支援事業(2009 年至 2010 年)」、「藝術據點形成事業－推廣博物館造鎮構想(2007 年至 2008 年)」、「藝術據點形成事業－展覽事業等支援(2002 年至 2006 年)¹³³」。

以上補助款項在 2011 東日本大地震後，政府財政預算重整劃分後，整併為到現有的「作為地方核心的美術館與歷史博物館支援事業(2015 年開始)」、「美術館、歷史博物館重點領域推廣支援事業(2014 年開始)」、「災後博物館重建復興事業(2012 年開始)」等補助事業。

日本地區性博物館主要受所在地區之地方政府教育委員會所管，各地政府因應《文化藝術振興基本法》及文化廳頒布的《文化藝術振興基本方針》制定了各自的文化振興相關條例及文化政策實行方針。文化廳除了和文部科學省合作督導各地政府的教育委員會外，作為中央政府則透過前文介紹的各種博物館相關政策與補助款達到和地區性博物館之互動、運作¹³⁴。

¹³³ 資料來源：文化庁。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shien/

¹³⁴ 資料來源：地方における文化行政の状況について

http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/chiho_bunkagyosei/index.html。閱覽日期：2017 年 7 月 1 日。

以下為近年最主要的兩項根據地方博物館打造之政策與事業：

1.透過學習推廣發展地方活性化事業

依據文部省頒布的第2期教育振興基本計畫所示的教育再生方向性之一「打造團結有活力的社區」，文化廳具體的進行「推動整備打造團結有活力的社區之學習環境與合作體制」，以公民館和博物館作為地方學習據點，提供促進解決地方問題的支援。特別鼓勵博物館透過活用展示地方歷史資料提供鄉土教育，並和當地其他公共團體合作促進地方觀光等。且密切和全國各地博物館進行交流，將先進的案例及成果透過文化廳的網絡向全國博物館分享(如每年舉行的全國博物館館長會議)，期待增進博物館與博物館、博物館與地方之間的交流，進而解決全國性的文化藝術資源課題。

2.作為地方核心的美術館與歷史博物館支援事業

本補助事業主要以文化廳所管的美術類、歷史類博物館為對象。目的為透過活用博物館所在地區現有的文化財振興觀光，透過多語言文化服務促進國際宣傳與交流，並透過與地方互動培養地方人才等。文化廳期望以此補助事業去支援地方，建構並強化地方能活用美術類、歷史類博物館，將美術類、歷史類博物館作為領導文化傳承的核心，推動實現「文化藝術立國」的目標¹³⁵。該補助事業分為「作為地方核心的美術館與歷史博物館支援事業」及「美術館、歷史博物館重點領域推廣支援事業」，主要補助內容整理如下：

- 1.振興地方文化與國際宣傳－活用地方文化財、以美術館與歷史博物館作為振興觀光的核心理、提升多語言服務達到國際宣傳與交流。
- 2.支援和地方共同的創作活動－與地方一同成長的美術館與歷史博物館、作為地方國際化據點的美術館與歷史博物館、貢獻地方人才養成的美術館與歷史博物館、創造美術館與歷史博物館的新功能。

¹³⁵ 資料來源：http://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shien/kaku/。閱覽日期：2017年7月1日。

3.美術館與歷史博物館的推廣支援重點領域事業－博物館因應大規模災害的文化財全國防災與救護系統、影像之數位化保存與活用相關調查研究。

以上兩補助事業為配合 2015 年修改的「日本再興戰略，將可以體現日本文化與歷史的文化財，其魅力價值傳遞給外國人士，加強活用 ICT (Information and Communication Technology)與英語等解說模式。所以 2015 年起事業補助申請對象含括了欲發展數位系統的博物館與相關組織。更也間接地補助 MLA 系統合作。

另，這些文化廳補助款在各博物館執行時，因應各地方政府文化行政與博物館規模，也間接地促進了 MLA 實務執行層面的發展。雖然國家的文化行政制度沒有確切的導入 MLA 機制，但中央提供的充實軟體內涵補助款項，在各地方政府的文化行政執行層面，延伸出 MLA 的連結合作，確實不斷發展中，如特別是可見於地方小規模的博物館、圖書館與公文書館，也有些個案已見相當規模¹³⁶。

除此之外，文化廳對於重要文化資產的保護活動也進行補助，因此包含寺廟所成立的登錄博物館或博物館相當設施，近年來積極申請文化廳補助建造有公開機能的收藏庫。實際上在公開與展示的整備過程中，也促進了 MLA 的發展¹³⁷。

(二)審薦機制

因為文化廳目前仍未有直接針對 MLA 系統之補助審薦機制，對於博物館補助款的相關審薦機制主要透過文化廳依補助款審查所需專業內容，擇內外部專家組成審查委員會，進行審薦。申請文化廳博物館相關補助款者，必須為依《博物

¹³⁶ 文化廳受訪者提到：「以中央的國家文化行政制度來看，要執行 MLA 的連結雖然困難，但這些補助款在實際被執行時，確實的幫助發展了 MLA 實務執行面。例如小規模的博物館，因為人力不足，一個博物館員可能同時得兼任圖書館員與公文書館員等，所以申請這些補助款項，執行實務包含了橫向的 MLA 連結操作層面。所以現在已可見地方上 MLA 機制的發展的成果。」

資料來源：整理自訪談稿。

¹³⁷ 因文化資產保護補助款與 MLA 的關係文獻較少，此段內容整理自訪談稿。

館法》第 2 條第 1 項之登錄博物館或博物館法第 29 條之博物館相當設施，《文化財保護法》第 53 條第 1 項依條件文化廳公認的公開設施。因文化廳所管博物館為美術館及歷史博物館，因此其補助款也限制申請者必須為美術館、歷史博物館，又或是含有美術類、歷史類部門的綜合博物館¹³⁸。

四、評鑑與績效評估機制¹³⁹

探討有關文化廳對於博物館相關補助款項的評鑑與績效評估機制前，必須先探討《博物館法》的「博物館登錄制度」。登錄博物館主要執行機關為各地教育委員會，也因為未有健全審查人員與機制，及訪視、審查、事後追蹤的缺乏等脆弱的審查制度，造成登錄博物館制度不健全，是日本博物館行政制度須面臨的問題。其他有關登錄博物館制度面臨的問題還包含，與《文化財保護法》或《文化藝術振興基本法》無法連結並缺乏統合性、有關登錄博物館的維持缺乏報告書的提出與更新制度、未設定有使用者目標群體等，這是登錄博物館制度在實際操作上所面對的問題。

以上《博物館法》造成的日本博物館行政制度上的問題也延伸到博物館事業補助款項的評鑑與績效評估機制，再加上不同部會無法審查其他部會的機構設施的行政系統，造成文化廳尚未對於博物館相關補助款項建立評鑑與績效評估機制，為目前日本文化行政中極需改善的部分。為改善此問題文化廳曾於 2011 年與 2012 年進行文化政策評鑑手法相關調查研究，期望建構有效的評鑑指標¹⁴⁰。

¹³⁸ 資料來源：美術館・歷史博物館重点分野推進支援事業

http://www.bunka.go.jp/seisaku/bijutsukan_hakubutsukan/shien/suishin/。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

¹³⁹ 因中央政府如何進行博物館款項的評鑑與績效評估機制的關係文獻較少，此段內容整理自訪談稿。

¹⁴⁰ 資料來源：文化行政調查研究

http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/bunka_gyosei/。閱覽日期：2017 年 8 月 31 日。

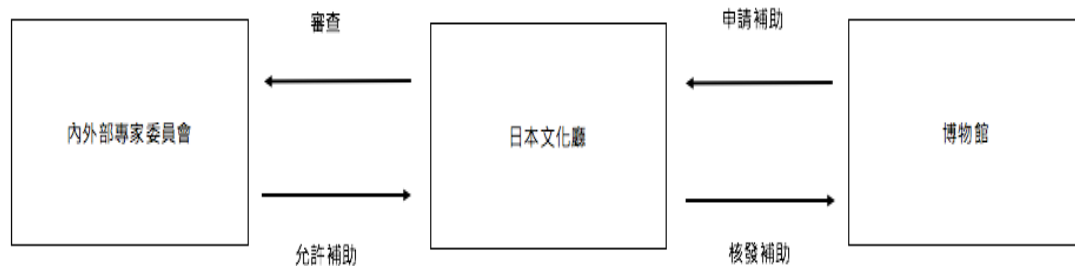


圖 16：日本博物館補助制度
資料來源：本研究繪製

目前日本文化行政的評鑑與績效評估機制主要由總務省¹⁴¹下的行政評價局與會計檢察院¹⁴²進行。總務省行政評價局主要以整體文化行政評鑑的角度進行評鑑，因此其評鑑內容與結果並無法看出單獨博物館事業補助款項的評鑑。而會計檢察院則是作為進行確認國家收入支出之決算的一環節，對文化廳補助款支出後所回收的成果報告進行稽查，確認是否有不當使用公款。但並非每次都會稽查，是抽選。因為所謂的確證，指決算計數之正確性及依檢查會計結果，以評估決算內容之妥適性，並表示業經辦理檢查。有不適當或成效不彰的情形，對於內閣予以警告，期調整未來財政計畫及執行，是針對整體內閣文化行政的確證，而非針對博物館事業補助款項的評鑑與績效評估機制。

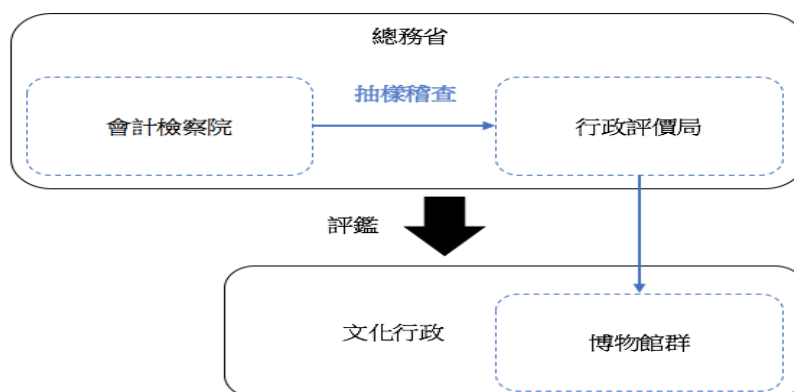


圖 17：日本文化行政評鑑制度
資料來源：本研究繪製

¹⁴¹ 相當於臺灣內政部。

¹⁴² 為政府審計機關。日本的國家行政機關在原則上皆屬於內閣，會計檢察院是唯一不屬於內閣的行政機關。

雖然中央尚無針對博物館事業補助款項導入評鑑與績效評估機制。評鑑與績效評估機制的情況可見於國立與公立等級博物館。國立與公立博物館約 2000 年開始導入評鑑機制，現在多以改善博物館事業及博物館經營管理資訊公開為目的實施。

第六章 研究結果與分析

一、英美日之比較分析

ACE 著重於藝術與文化兩個大方向，NEA 除了提供藝術與文化外還加入多元化來加強藝術與文化的延展性，使藝術與文化能有更多元的發展，IMLS 除了藝術與文化的深耕，還鼓勵圖書館和博物館創新發展、資源整合，且推廣終身學習，日本文化廳推行藝術與文化，也著重日語的改良、重視著作權、宗教類的推廣。從研究整理中可以發現，無論是英國 ACE、美國 NEA、IMLS 或日本文化廳，其核心使命都是為藝術與文化在做努力，提供人民接觸藝術，拉近藝術與生活的距離。

(一)策略計畫

ACE 的目標方向是提升藝術卓越、希望把藝術給所有人、讓文化與藝術能保有彈性與韌性加強其中的多樣性，確保藝術與文化可以不斷供應給下一代的兒童與青少年，讓藝術與文化達到傳承、永續流傳。

NEA 將目標擺在藝術與文化的創新上，藉由音樂、舞蹈創作、視覺藝術等方式來支持藝術、挑戰卓越，透過藝術推廣，鼓勵民眾多加參與藝術活動，從中內化藝術、了解文化，反覆咀嚼其中的知識，達到終身學習的理念，期望國人，對於藝術的熱情永不停歇，持續將藝術與文化推向卓越與創新的高峰。

IMLS 推動博物館與圖書館的資源整合，且運用新的科技和不同以往的方式來管理，將博物館與圖書館置入社區中，拉近人與館舍之間的距離，促使人們有更多的機會走入博物館與圖書館並參與其中的文化、知識意涵，透過資源策略和活動計畫來帶動整體的公共參與，定期將新的訊息與政策向上匯報，讓國家與人民之間都能透過計畫、活動獲得最新的資訊走向。

日本文化廳因應 2020 年東京奧運大會發展全國文化活動，提供所有人在全國各地參予創作活動、體驗鑑賞藝術文化的機會，同時將國內災區重建後的姿態結合地方文化藝術的魅力，傳遞到國內外，打造出更大的文化藝術相關產業與就業機會。

從資料的比較中可以發現英國在策略計畫的部分重視藝術的扎根，希望國人從小開始接觸藝術、永續發展，NEA 的策略計畫則是以人為本，補助藝術家創作，使藝術持續卓越，鼓勵公眾參與相關藝術活動，達到藝術人文多元化，美國設立目標，投入不一樣的事業體，例如成立公共事務辦公室推廣藝術、博物館的教育推廣活動、鼓勵美學相關的研究調查，透過這些方式向公眾推廣藝術激發人民對藝術的期待。IMLS 重視科技的整合管理方式，運用資源整合讓大眾都能快速清楚的掌握藝術與文化的趨勢。日本文化廳目前將主力放在 2020 年的東京奧運上，重視國際交流，因此廣泛募集各地的創作以及藝術體驗的推廣上，要透過奧運這項盛事藉機把日本的文化推向全世界。

從三國的策略計畫可以看到，在補助計畫層次皆鼓勵提案的博物館形成夥伴關係，與其他博物館合作，或是與其他如教育單位或社區組織合作，而非單打獨鬥式去競爭補助款，而是鼓勵透過合作，開啟更多的資源交流與投入。雖然三國在策略計畫的擬定略有不同，不論是重視藝術扎根、以人為本、科技導向或是應應時事的國際交流，都與藝術、文化的發展有重要的關聯性，從活動中推廣藝術的重要性、運用科技技術與國家計畫來保存當國的文化，達到文化的永續與再累積，透過國際之間的交流傳達國情之間的文化，讓各國特有的藝術與文化可以推上國際，在交流中可以激發出藝術不一樣的火花。

(二)補助計畫的形式

英國博物館補助的資金來自政府及國家彩券基金，並透過非政府公共體(non-departmental public body, NDBP)¹⁴³進行補助，補助的計畫有以下三種類別

1. Portfolio 補助款：這是 ACE 對博物館最主要的補助計畫，也是常態性的補助款項。
2. 開放申請案補助款：即「藝術理事會國家彩券計畫獎助」計畫，博物館可以針對其展覽、教育推廣與社區參與等活動申請補助。
3. 策略補助款：英國設立特別性的策略補助，以支持國家性的計畫，或是針對特定優先發展議題，發展專案型補助計畫。

美國博物館的補助制度主要是採雙軌模式在運行，一為聯邦政府機構，如 IMLS，另一為聯邦獨立機構，也就是本研究定義之中介組織，如 NEA¹⁴⁴，上述機構為美國博物館補助的主要單位，補助款皆來自聯邦政府，針對其補助計畫的形式分析如下。NEA 方面，以博物館申請計畫的形式提供補助，補助對象可以是組織或個人，與博物館較為相關的補助計畫有

1. 挑戰美國(Challenge America)計畫：這項計畫是針對中小型的博物館、藝術組織而計畫，透過藝術家駐村發展公共藝術，例如壁畫、環境藝術等方式來吸引民眾，目的是要促進觀眾參與中小型的博物館。
2. 我們的鎮(Our Town)計畫：目的是改善社區的生活品質，增進地方的創造力，發展社區營造，讓藝術走入社區，用藝術和居民對話，用文化規劃相關活動。

¹⁴³ 非政府部門公共機構(英語：non-departmental public body, NDPB)是英國內閣、財政部、蘇格蘭政府和北愛爾蘭行政院採用的一種半官方機構分類方式，它不是政府部門的組成部分，但卻行使政府部門的職權，其部長最終還是要向英國國會負責。

¹⁴⁴ 美國亦有其他中介組織補助博物館相關計畫，如國家科學基金會(The National Science Foundation)針對博物館發展科學性的計畫提供補助，國家人文基金會(The National Endowment for the Humanities, NEH)則針對博物館發展教育性與收藏品照顧的計畫提供補助。

IMLS 方面，針對博物館的補助計畫為：1.美國的博物館計畫：強化博物館在終身學習、社區與典藏方面扮演的角色。2.博物館的國家領導力獎助：鼓勵博物館提出具挑戰性的需求，提升博物館的發展，期望透過這項補助能使博物館提高公共服務的需求。3. 美國原住民、夏威夷原住民博物館服務計畫。4. 非洲裔美國人歷史與文化國家博物館法案：這兩項計畫是用來支持美國原住民、尊重非洲裔美國人，保護這些文化遺產與知識等。

日本博物館的補助來自於中央政府，屬於直接性的補助，而補助流程中並沒有任何中介組織介入，由日本文化廳向下撥款補助到各個博物館。日本的補助計畫有以下六項：1.提升學藝員資質：提供專業教育培育人才，提高水準 2.充實博物館的展示與服務：展示、公開重要的文化財 3.推動博物館資訊化：將博物館與美術館數位化，建檔並在網路上公開 4.促進海外交流：向海外介紹日本的文化等藝術歷史故事 5.東日本大地震相關：支援天災補助項目 6.獨立行政法人：補助事業營運、整建等費用。

英國 ACE 在補助上比較多元化，有博物館常態性的補助、開放性補助以及特別專案補助，而美國 NEA 比較強調社區型態的補助款，強調博物館與社區的關係，重視觀眾參與及博物館的公眾服務，IMLS 則是傾向學習、文化保存、終身學習或是博物館本身的自我挑戰學習等，同時也積極保存原住民及非洲裔等不同族群的文化歷史，日本文化廳的補助包含培訓人才、公開展示、館舍數位化、天然災害補助、海外交流等。

(三)預算額度

英國 ACE 的年度總預算算約 8 百 50 萬英鎊(新台幣約 339 億)，透過各種補助項目如「National Portfolio」、「藝術理事會國家彩券計畫獎助(Arts Council National Lottery Project Grants)」、「博物館指定方案(Designation Scheme)」、「認

證計畫(Accreditation Scheme)」、「博物館發展獎助計畫(Museum Development Grants)」等，在博物館系統總補助金額約 4 千萬英鎊¹⁴⁵。

NEA 在 2017 財政年度預算約為 1 億 4 千 9 百萬美元(新台幣約 43 億元)。根據美國博物館協會(AAM)資料顯示，在 2016 年 NEA 直接補助超過 180 個博物館相關計畫，補助金額約 5 百 40 萬美元¹⁴⁶

IMLS在2016年度總預算為2億3千萬美元(新台幣約67億元)投入在博物館的補助經費為3千1百萬美元(新台幣約9億元)。日本文化廳2017年度總額預算為1千零42億日圓(新台幣約275億元)，根據統計文化廳在2016年對所屬博物館相關工作的預算額則為2百26億日圓。

值得注意的是，三國補助金額的比較不能只單看數字，需要考量到組織層級與規模，例如文化廳是中央政府的層級，而 ACE 為中央政府設立的中介組織、NEA 為聯邦政府設立的中介組織，IMLS 為美國聯邦政府機構。發現英國對於藝術中介組織的預算撥款金額為三國之最，與組織規模也有相關，ACE 相較而言是英格蘭最大的藝術補助組織，員工人數也很龐大，日本文化廳的年度總預算其次，而美國因為聯邦政府的制度，不鼓勵政治介入藝術文化，加上企業贊助風氣興盛，藝術組織與博物館相對不過於依賴政府藝術文化的補助，因此反映在組織的年度預算之中。

由於四個組織不見得有明確的統計數據顯示每年在博物館領域的補助金額，然本研究依照所能取得的數據進行推估，將各國貨幣金額統一換算為新台幣可見，ACE 為 16 億，NEA 為 2 億，IMLS 為 8 億，文化廳為 60 億。然而需要注意的是日

¹⁴⁵ 為 2016-2017 年 ACE 在博物館系統的補助金額統計，參考本文第三章 15 頁。

¹⁴⁶ <http://www.aam-us.org/docs/default-source/advocacy/brief-nea.pdf?sfvrsn=28>

本文化廳的數據為預算數，而非實際補助金額，此外，60 億新台幣補助金額包含對獨立行政法人的營運補助款。在英國 ACE 補助金額 16 億新台幣統計中，則是不含 DCMS 補助的國立館舍補助款以及 NLF 對博物館的補助款。

表 13：英美日藝術中介組織年度總預算比較表

國家 經費	英國 ACE	美國 NEA	美國 IMLS	日本文化廳
年度總預算	8 億 5 千萬英鎊 (2016)	1 億 4 千 9 百萬美元 (2016)	2 億 3 千萬美元 (2017)	1 千零 42 億日圓 (2017)
折合台幣	約 339 億	約 43 億元	約 67 億元	約 275 億元
博物館 補助款	4 千萬英鎊	5 百 40 萬美元	3 千 1 百萬美元	2 百 26 億日圓
折合台幣 (2016 年)	16 億	1.5 億	8 億	60 億

資料來源：本研究整理

(四)審薦方式

英國 ACE 在審薦制度上有三個階段，第一是評估該單位是否符合申請目標，例如是否具卓越性、財務控管、如何促進大眾參與率等，第二階段是平衡標準，通過第一階段的申請後，接著排定補助條件的優先順序，再加以評估是否有遺漏的項目或是漏掉的申請單位，最後，在由區域理事會審查，提出名單交給國家理事會做最後的決議。

美國 NEA 在審薦機制上分為三個階段，第一是由經驗豐富或是熟知該領域的專家小組來審查，第二階段是由國家藝術理事會進行二次審理，並且歸類出符合申請的單位，給予部分意見，最後才由 NEA 的主席進行最終審查，主席會根據理事會的推薦與提出的建議做出最後的補助決議。

美國 IMLS 則是採用同儕評鑑的方式進行審查，同儕評鑑團隊由 IMLS 針對其專長與申請計畫內容符合而挑選，評鑑者則是自願擔任提出申請再由 IMLS 審核通過，與機構主動去邀請專家審查的方式不同。審查的過程依計畫性質分為一至兩階段，包含實地審查以及小組審查，由同儕評鑑團隊提出推薦名單後交由 IMLS 內部排定優先順序，最後由 IMLS 局長做最後決議。

日本文化廳的審薦機制是透過內外部的專家組成審查委員會，而申請單位必須符合博物館法的相關規定事項。

綜觀審查制度來看，各國制度略有些差異，英國 ACE 以內審為主，但最後決策者為國家理事會。美國 NEA 則為同儕專家審查後，交由國家理事會審查，最後由 NEA 主席決議；IMLS 則採用同儕審查後，內部審查，再由 IMLS 局長決議。日本文化廳則分為內外部專家審查。

(五)評鑑制度

英國 ACE 對於藝術的審薦制度不給予過多的干涉，而是著重在成果的部分，這樣的方式也建構出藝術文化機構間默契，採用 Art for Art's Sake 原則，以藝術的本質性目的為取向。對於博物館評鑑而言，英國強調的是博物館能夠為英國帶來什麼樣的貢獻，因此只要該單位可以提出正當合理的敘述或是相關企劃，英國就會予以補助。比起績效評鑑，英國更重視該單位在申請補助款時對於藝術與文化所投入與產出的品質效益。

美國 NEA 與 ACE 的制度較為相像，對於提出申請補助的機構在審查上就會比較嚴苛，查看申請單位是否都有達到補助的目標政策，通過後才會予以補助。NEA 對於通過補助的組織機構在執行層面上不會有太多的介入，重視的是成果導向。同樣的，相較於對補助單位計畫執行本身的績效評鑑，IMLS 更注重的是組織

本身對整體補助計畫的評估，透過建立一套表現改善模式(Performance Improvement Model)以提供 IMLS 組織計畫發展與投資管控的架構。日本文化廳尚未對於博物館相關補助款項建立評鑑與績效評估機制，被指為目前日本文化行政中極需改善的部分。

就三國評鑑制度看來，英國評鑑制度與 NEA 的制度相似，皆採取不干涉的做法，採用 Art for Art's Sake 原則。只要在申請補助時能夠提出各項指標，編列明確的做法、計畫與經費規劃，基本上經費核准後，補助單位就會完全信任受補助的單位，該藝術單位就能自主掌控經費的使用，讓藝術自由的發展，而美國 IMLS 重視的是組織本身的績效評鑑制度，透過證據為基礎的原則去管理經費的後續效益。日本中央政府尚無針對博物館事業補助款項導入評鑑與績效評估機制，然就日本國立與公立博物館本身而言，已在 2000 年開始導入評鑑機制。

(六)夥伴互動關係

英國 ACE 與博物館的系統的著力點在於 1.鼓勵博物館提高水準並通過所執行認證方案¹⁴⁷，已通過認證的博物館得以有資格申請接受 ACE 的補助。2.博物館發展獎助計畫¹⁴⁸的目的是要確保能為所有通過認證¹⁴⁹的博物館提供諮詢與支持，同時針對那些正在準備申請認證計畫的館所提供適時的協助，該計畫是全國性的，提供補充式的補助為原則，即便已接受其他機構的補助，仍可獲得地方政府的補助，兩者並不衝突。

¹⁴⁷ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/about-accreditation>。閱覽日期：2017 年 7 月 30 日。

¹⁴⁸ 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/funding/museum-development-grants-2015-18>。閱覽日期：2017 年 7 月 25 日。

¹⁴⁹ 認證標準：並非是要將一套標準套用在所有博物館上，而是考量到不同博物館在類型、規模與範圍的差異性，以提升博物館的整體水平為目標

美國 NEA 與博物館系統的互動¹⁵⁰，主要落實在以下三方面：1.學習力：以補助鼓勵博物館作為資源中心，例如博物館的公共活動、講座、導覽、課堂學習、表演等，主題涵蓋藝術、藝術家、藝術史和創作過程等，鼓勵藝術家、學者、評論家與藝術史學家相互對話，提供大眾與研究者利用其收藏與檔案的機會，加強博物館與學校的聯結，提供學校教師相關的培訓與教學資源、館內與館外的教育活動，創造多元化的學習機會。2.創造力：特別鼓勵博物館與藝術家的連結與合作。3.在博物館發展特展方面：強調展覽、活動形式與主題內容的多元性，能夠與在地社群有更多的連結，確保未來的下一代仍有機會接近這些美國的藝術遺產。

美國 IMLS 補助計畫中佔最多數的補助金額是「美國的博物館(MFA)計畫」，另外透過「博物館評估計畫」與美國博物館協會(AAM)合作，幫助博物館評估其優缺點，並且為未來作出規劃，促進博物館作為解決社區需求的重要夥伴，使博物館能夠將其社區角色從社區資源轉變為社區催化劑，發揮公民文化參與的作用、促進終身學習、加強博物館的公民參與力，助於創造社區的持續發展。

日本文化廳對於實現文化藝術立國與地域創生，主要運用各種補助款來提升日本博物館品質，幫助國內博物館事業，達到合作與互動。此外，為實踐地方創生的理念，促進中央與地方合作，文化廳將搬至京都府京都市。為準備相關移交工作，文化廳於 2017 年 4 月 1 日在京都市設立了「文化廳地域文化創生本部」。準備文化廳全面轉移到京都的同時，也因應透過文化來地方創生，以及活用文化財促進廣域文化觀光等新政策需求，和地方政府、企業與相關專家進行交流，有效利用地方知識與技能，透過發掘全國各地的多樣文化，達到文化藝術立國的目標。

¹⁵⁰ 資料來源：參考 NEA 網站 Museum fact sheet，
https://www.arts.gov/sites/default/files/Museums_fact_sheet_nov2016.pdf。閱覽日期：2017 年 7 月 25 日。

無論是哪一國的藝術中介組織，與博物館的夥伴關係都是以扶植與補強為核心出發，透過各式認證機制、經費上的申請補助、藝術中介組織專業輔導，使得博物館的經營管理多元化、生活化，並且不失去博物館本身應有的教育意義。推廣博物館教育、透過活動讓藝術創作者與民眾對話、強調博物館保存功能與形式，或是擴大博物館員工的人員教育訓練，都是希望博物館在營運上能夠與日常生活、人心更靠近。

表 14：英美日藝術中介組織比較表

國家	英國	美國		日本
中介組織	英格蘭藝術理事會 (ACE)	美國國藝會(NEA)	美國博物館與 圖書館服務局 (IMLS)	日本文化廳
策略計畫	1.卓越性。 2.給所有人。 3.彈性與永續性。 4.多樣性。 5.兒童與青少年。	1.卓越與創新。 2.鼓勵公眾參與。 3.推廣公眾藝術知識。	1.學習者置於中心。 2.社區置入博物館和圖書館，增強公民參與。 3.科技博物館和圖書館。 4.定期向總統和國會通報計畫，資訊均衡。 5.資源策略整合、計畫活動。	1.全國各地參予創作活動、體驗鑑賞藝術文化的機會。 2.2020 年東京奧運大會發展全國文化活動。 3.災區重建後結合地方文化藝術，傳遞到國內外。 4.打造出更大的文化藝術相關產業與就業機會。
補助方式 & 來源	NDPB(ACE)	1.聯邦政府機構(IMLS) 2.聯邦獨立機構(NEA)		中央政府 (文化廳)
補助計畫	1.Portfolio 補助款 2.開放申請案補助款 3.策略補助款	以補助組織與個人提出的計畫為主	補助各種型態的博物館(包含類博物館)	針對博物館的人才培育、展覽、數位化補助外，還有支援震

				災重建的部分，以及對獨立行政法人的部分補助
總預算額度 (台幣)	約 339 億	約 43 億元	約 67 億元	約 275 億元
審薦方式	1.內部審查 2.國家理事會最後決議	1.同儕專家審查 2.國家理事會審查 3.NEA 主席決議	1.同儕審查 2.內部審查 3.IMLS 局長決議	內外部專家審查
評鑑制度	成果導向、過程不多介入	成果導向、過程不多介入	成果導向、過程不多介入，特別強調總體計畫的績效評鑑	評鑑制度缺乏
夥伴互動關係	補助、發展策略方向、提供專業諮詢、促進夥伴關係、研究與倡議	補助、促進夥伴關係、研究與倡議	補助、促進夥伴關係、研究與協助博物館資訊的傳播	補助、促進夥伴關係、政策制定與立法

資料來源：本研究整理

二、我國藝術中介組織與博物館系統之互動與協力關係之政策建議

藉由梳理英國、美國，與日本等國的藝術中介組織、政府機構與博物館系統之互動、協力與審查、評鑑、績效評估機制，本節分三個層面提供國藝會與博物館系統之互動與協力關係之政策建議。

(一)藝術中介組織與博物館系統之互動與協力關係之建議

1.原則性的框架，不做政策性的介入：美國 NEA 秉持美國國會不干預藝術的原則，僅藉由原則性框架的提出，進行補助，如此一來，可以較為長期性地投入博物館的扎根工作，不容易因政治力的改變與調整，而轉向其發展重點，也容易讓博物館與藝術中介組織建立較長期的合作關係。

2.發展策略回應中央政府政策：與美國體制較為不同，英國的藝術中介組織與中央政府政策的連結更為緊密，為我國提供另一種參考模式，英國模式的優點在於

發展策略能夠扣連至中央政府數位文化媒體暨體育部的整體政策方向，使整體的藝術與文化發展有明確的主軸，中央政府可以透過補助的推動，來達到預期的政策目標，此種模式適合用於具有明確文化政策的國家，促使博物館系統的發展與政策推動方向是一致的。

3.整備藝術中介機構相關法源依據：文化廳的文化藝術補助政策主要依日本社會發展情勢為背景，隨時擬定與修正文化政策。其所有政策皆有配套的相關法源依據，如以《憲法》與《社會教育法》為基礎制定的《博物館法》，以及在《文化財保護法》下對保存文化財的國立博物館與研究機構之於《博物館法》定義館舍的區分、獨立行政法人化、指定管理者制度、學藝員培訓機制等。事實上近年日本國內對於《博物館法》，也期待不斷持續修正來呼應社會情勢的發展與變化。此動向可做為臺灣整備藝術中介機構相關法源依據的參考。

(二)補助審薦機制建議

1.強調對區域與地方博物館的補助：美國 NEA 對於中小型的補助金額雖不高，但接受補助的館所能夠因受到 NEA 的補助認可，產生指標性意義，而開啟更多合作與其他補助的機會¹⁵¹，增加其知名度，並能讓地方與社區民眾有更多參與藝術的機會，甚至為地方帶來經濟效益與提升就業力，其角色功不可沒；此外，IMLS 與 ACE 亦特別強調補助款的分配，能夠盡量平均地理區位的差異，讓博物館服務能夠真正的落實在各地社區，特別是對資源較缺乏的地區，能夠也享有文化近用權。以臺灣而言，過去經由地方文化館計畫，而扶植許多地方性的博物館與文化館，但若缺乏長期的計畫補助，這些館所往往面臨經營困難，我國國藝會若能夠

¹⁵¹ 資料來源：參考 THE ART NEWSPAPER(2017)。What defunding the NEA would mean for US museums 一文。<http://theartnewspaper.com/news/museums/arts-professionals-fear-trump-will-slash-federal-funding/>。閱覽日期：2017 年 8 月 15 日。

提供長期補助與輔導的管道，對於提升臺灣整體博物館事業的健全，扶植中小型博物館，具有指標性意義之外也有莫大的幫助。

2.補助議題回應社會需求：從英國 ACE 的策略補助計畫、美國 NEA 的「挑戰美國」與「我們的鎮計畫」、IMLS 的「博物館的國家領導力獎助」、日本文化廳針對東北震災的補助款等等，都是因應社會發展需求所產生的議題而挑戰，特別設立的補助項目。以臺灣而言，因應少子女化趨勢，對於社會結構產生重大衝擊，藝術文化中介組織與政府部門，應該思考因應策略。進一步說明，臺灣人口數今年為最高峰，從明年開始人口將迅速正降。我國因少子女化的關係，依國發會估計至 2060 年，人口數將降為 1780 萬，其中 42%為 65 歲以上老人，整個社會將極度老化，為全球最老的國家；而依據聯合國的評估至 2100 年，臺灣人口數將降為 1250 萬。在可見的未來，許多偏鄉未來都會面臨消失的窘境。因此，地方文化資源設施不應再增建，應以既有空間改善為優先策略。此外，因老化迅速，地方之文化設施，本研究建議應儘可能將博物館、圖書館與檔案館合一，以提供老年民眾一站式的休閒生活，並提供在地終老的文化服務，提供老年民眾的生活品質。而補助之優先地區也建議不以老化嚴重區域為投入對象，而應以附件鄉鎮周邊老化情形較輕微的地區為資源主要補助之對象，以延長 MLA 的最大服務年限。

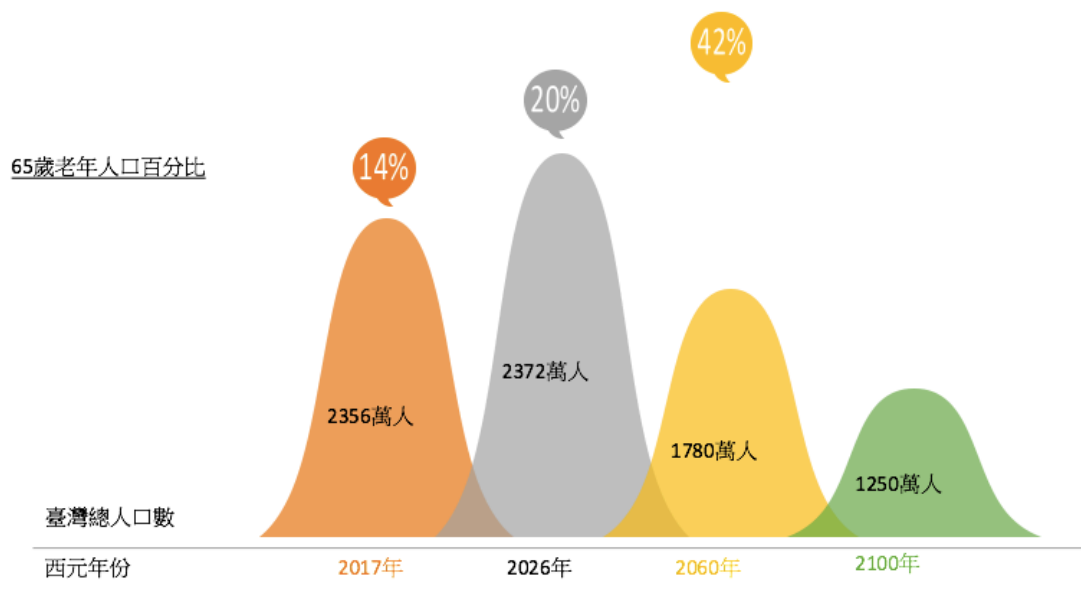


圖 18：臺灣人口趨勢圖

資料來源：本研究繪製

(三)藝術中介組織與地區性博物館事務之運作關係建議

1.強調夥伴關係：在英國的補助脈絡中，可見 ACE 強調參與補助計畫的館所，要能夠與其他博物館、地方政府、其他藝術組織、私部門等發展夥伴關係，一方面因應財政的緊縮，一方面有助於鼓勵博物館多方面的合作。相較之下，臺灣的博物館系統較缺乏跨館或跨界的合作性計畫，以往以發展館所各自的特色區隔為目標，多是採各館單打獨鬥的方式，甚至有時還會互相競爭補助款，然從英國的區域文藝復興計畫到現在的「National Portfolio 計畫」，都是強調鼓勵區域性的大中型博物館，發起領導力的作用，來帶動周邊的小館，一起發展合作計畫。另外，從英國案例可見，近年來更加強調博物館與企業的合作，引進企業化模式經營，能夠獲取更多的收入，這對於臺灣博物館事業而言亦十分重要，且值得參考。

本研究的觀點亦可呼應至田潔菁與林詠能(2009)的臺灣大博物館系統建置研究，兩位作者以合作策略的觀點探討博物館系統的建置，包含建置「分區資源培訓中心」的概念以及「博物館指定」的引入，建議應由博物館主管機關統整單位並設立分區資源培訓中心、設置妥善的補助機制，並透過博物館指定，可提昇

具有重要典藏的博物館品質並成為分區資源中心。本研究主張博物館系統的整合，需要透過更高層次的中介組織來運作，透過各種協力與互動模式，如補助、研究、整體發展策略規劃、政策倡議等方式，發展完整的博物館系統，協助整體博物館的提升，以及資源共享的極大化。

2.藝術中介組織與博物館系統之文化包容性互動與協力關係：文化廳受限於日本文化政策系統，只能針對美術類與歷史類博物館提供互動與協力，相對限制了文化多樣性的包容與永續發展。如日本北海道有愛奴人(アイヌ)，但在日本《博物館法》中並未特別述明針對原住民族的藝術文化組織相關條文，因此條文的制定顯示了欠缺文化多樣性的尊重，也致使多數的文化藝術補助款缺少文化多樣性。臺灣和日本不同，更富有原住民族文化的多樣性，在思考如何建立藝術中介組織與博物館系統之文化包容性互動與協力關係時，應該加強考量文化多樣性部分。

(四)評鑑與績效評估機制建議

1.推動認證，強化博物館系統基本體質：英國在推動博物館認證系統已行之有年，更預計在 2018 年春天推出新版本的認證方案，作為標誌認證系統推動 30 年的里程碑¹⁵²。其認證系統與博物館補助扣連，鼓勵博物館能夠參與認證計畫，進而獲得申請補助的資格，對於藝術中介組織而言，能夠掌握辦理博物館認證的權力，有助於對博物館做整體性的管理，藉此對博物館系統產生影響力。根據臺灣博物館學會統計，臺灣的公私立博物館約有四百多家，然而由於臺灣缺乏博物館的認證系統，因此從未能有效掌握整體博物館的經營管理狀況，對於認證系統有其迫切需求，因此，臺灣藝術中介組織可以考慮將認證加入工作項目之中，推動博物館認證，提升整體博物館事業水平。

¹⁵² 資料來源：<http://www.artscouncil.org.uk/accreditation-scheme/about-accreditation#section-5>。
閱覽日期：2017 年 7 月 15 日。

2.重視研究與分析：英美兩國對於藝術的價值與影響力特別關注，並重點補助這方面的研究計畫，以現代政府注重公共資金投入的責信(accountability)的發展趨勢，藝術補助單位需要能夠適時提出各種補助計畫的效益，因此能夠發展相關的研究計畫，有助於提出證據，以證明藝術補助是重要且必要的。臺灣國藝會能夠透過研究案的補助，鼓勵更多學者投入博物館系統、政策、評鑑、觀眾調查、教育、展覽與保存等方面的研究調查，提出對於博物館發展的建議與評估，有助強化產官學界對於博物館事業的發展與合作。

3.提倡公共性的評鑑：從英美日的藝術中介組織的評鑑與績效評估機制看來，日本對於評鑑制度較為缺乏，認為此為亟需改善之重點；英美則有 *Art for Art's Sake* 的哲學，對於各個機構核取經費補助後，並不會有太多的干預或是嚴格的進度控管，而是成果導向的原則。以我國為例，過去博物館及其他藝術組織多數的補助來自於政府及地方，因此在審薦上也常常使用同一套模式去評鑑，現今我們試著將藝術與博物館之間的審核方式分開、各自評鑑，主要的原因在於博物館與藝術補助不同，藝術補助講求藝術之發展，而藝術無法評量。但博物館與民眾之福祉有關，因此，必須著重博物館的公共性之評鑑。博物館的評鑑機制是從政府的角度出發，透過總體績效評鑑指標來檢視博物館群的狀況，但是此項評鑑標準卻又不適套於每一間博物館，因為每一個博物館都是獨立、且擁有自己不一樣的特色，因此很難用單一的方式給予評量。博物館不應該為物而建，應該為人而設，因此公共服務成為博物館在經營政策上很重要的一環，博物館必須充分發揮博物館的功能，拓展博物館的影響力。

本研究建議國藝會提供補助給博物館的同時，能夠適時建立博物館評鑑指標(參考下頁評鑑制度流程圖 19)，無論是隸屬中央、地方的博物館，編制是國立或是私營的博物館都應該達到為公眾服務的目標，因此在評鑑效益指標上，僅先從公共服務層面來監督博物館即可，而非去介入博物館的方向，其指標涵蓋資訊、

觀眾服務、社群建構及公眾參與，核心價值都是朝向公眾服務為出發點(林詠能、田潔菁，2009)。本研究根據林詠能與田潔菁(2009)針對我國博物館評鑑制度的研究，提供補助後的博物館公共服務評鑑績效指標(見附錄二)，作為國藝會參考。

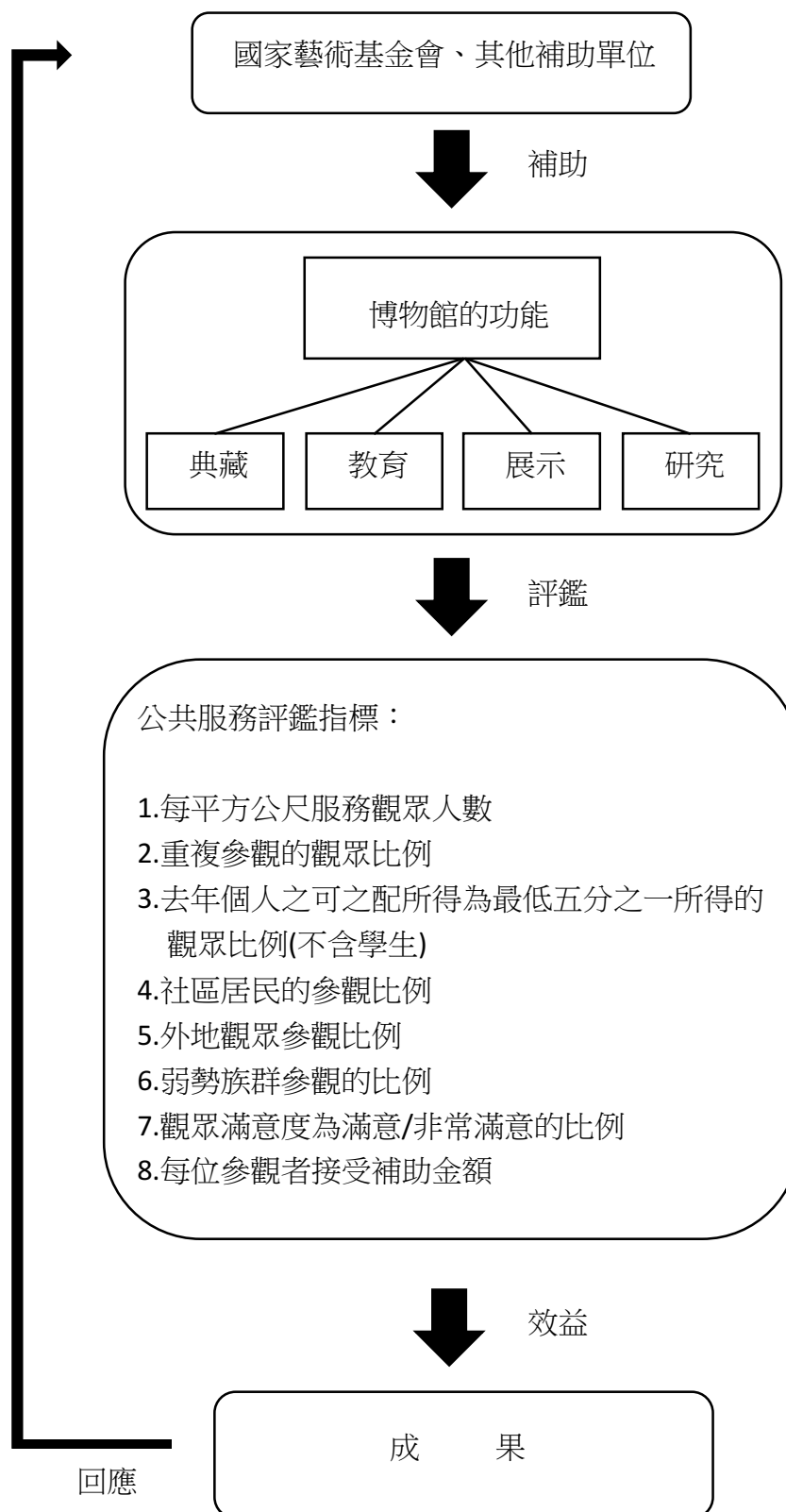


圖 19：評鑑制度流程圖
資料來源：本研究繪製

三、焦點團體訪談之分析

除了透過英美日藝術中介組織與博物館系統之互動與協力之探究，本研究更使用焦點團體訪談法，邀集文化政策、博物館與組織研究的學者專家，針對臺灣發展博物館中介組織等相關議題進行討論，以其研究結果能呼應臺灣現況。研究團隊整理文獻分析、深度訪談、比較研究的資料後，反思臺灣中介組織的現況，進而延伸出四個討論議題，並透過焦點團體訪談，徵詢各方專家學者的觀點，藉此討論、凝聚出我國的中介組織與博物館系統互動與協力的發展建議與策略。

本研究分析出三個國家對博物館補助機制的模式：美國採雙軌模式，由聯邦政府與中介組織共同補助；英國透過臂距原則確保博物館有自主性及資源分配掌握權，不受政治干預，採取中介組織補助模式；日本則是由政府直接補助。臺灣的現況與日本類似，由文化部透過補助計畫直接補助博物館與地方文化館，因此首先考慮我國是否有成立博物館中介組織的必要性。本研究歸納出成立博物館專責中介組織的優點：

1.分擔文化部的業務工作

文化部雖然資金充沛，但人力不足、工作超量，所以大多數的補助案、評鑑，都還是向外委託給專家學者。若博物館的補助由文化部全權負責，將造成內部業務量過多，因此建議應優先考慮透過中介組織來分散業務。

2.專業分工

文化部在藝術補助中包含諸多領域，博物館補助只是其中一部分，承上述提及文化部的人員編列與業務量不成正比，全臺灣有四百多家的博物館，需要專業人士來評鑑與輔導。若是可以將繁瑣業務行專業分工就可以更有效率的執行每一項政策，文化部擬定文化政策、中介組織進行經費補助、專家學者負責評鑑輔導，如此便可以發揮各自的專業能力，進而提升博物館的整體發展。

3.發揮中介組織的品牌效應

以英美中介組織的實際執行狀況而言，可發現當藝術中介組織成為社會具有口碑與公信力的品牌之後，對社會的影響力也日益提升，不但能夠鼓勵其他合作夥伴對博物館的投資與支持，協助博物館獲取多方資源，更透過與博物館系統建立的夥伴關係，能夠對政策制定者提供政策與發展方向的建言，提升博物館的政治影響力。同樣的，博物館對社會的影響力越重，回饋至藝術中介組織本身，亦提高藝術中介組織本身的社會影響力，因此在兩者的互動與協力上，能夠相輔相成。

雖然各國文化政策脈絡有所不同，然政府依臂距原則成立中介組織已成為現代化政府的趨勢，中介組織的重要性日益提高，基於上述優點，本研究建議臺灣需有專責的博物館中介組織。因此，進一步的，本研究討論政府與中介組織的職責分工如何進行，採用英國模式，皆由中介組織負責、政府不介入，或是美國模式，以雙軌進行。本研究指出，我國若是想要提升中介組織的功能、學習英國的臂距原則，讓經費慢慢移轉至中介組織，使政府逐漸鬆手不干預。就脈絡而言，多數委員亦提到，美國的雙軌補助制度較為適合臺灣的狀況。本研究所指的美國雙軌機制是由聯邦政府和中介組織共同補助，然一樣的做法投射到臺灣的雙軌補助模式是由文化部與中介組織雙管齊下進行。

以臺灣目前狀況來說，雙軌是比較中央的作法但是比較 radical 一點的話，還是交給

中介組織(受訪者 A)。

以我們臺灣來說，...，我覺得國藝會雖然是可以做一部分的事情，但可能會讓國藝會

可能會疲於忙碌，所以國藝會應該做比較大的館，而比較小的館或許就交給地方政

府，文化部直接撥錢給文化局，所以看下來雙軌是比較務實的機制(受訪者 B)。

文化部可以具體分配給地方文化局、國藝會或是委託某個博物館，我認為臺灣比較

可行的是雙軌(受訪者 C)。

此外，中介組織的形式非常多元，以臺灣來說，像是學會、協會、國藝會、基金會、財團法人、行政法人廣義上都算是中介組織。多數專家學者認為臺灣的土地面積不大，若是文化部要再成立一個專屬博物館的中介組織恐怕不符效益，加上一個組織的設立必須歷經繁雜費時的程序，且增加國家負擔。以英國經驗，可見因成立過多的中介組織到後來又再次整併，而現在的美國，也因川普總統上任，預計大規模裁撤中介組織，透過英美的前車之鑑，建議我國不要再另外設立博物館的中介組織，可以由現有的兩個單位來承接，本研究認為應該由國藝會或是博物館學會擔任，為最可行的做法。

不該再另設中介組織，從現有的單位來執行，如：博物館補助透過國藝會來中介時可

以在內部組織一個中介委員會。或是由博物館學會來中介博物館補助，是最適合的，

因為學會裡面都是專業人員，所以它跟專家學者的連結是密切的(受訪者 A)。

博物館需要一個中介組織，而又不想再成立一個新的中介組織的話，是不是就乾脆把

更多的經費交給國藝會(受訪者 B)。

既然美國有實際案例，那麼不妨將博物館的相關補助直接撥給博物館學會，而博物館

以外的藝文活動依舊歸屬國藝會...(受訪者 D)。

不論博物館的補助移轉至國藝會或是博物館學會，博物館補助的經費來源皆出自文化部，補助策略仍須符合文化部的政策進行，因此在中介組織內部應當成立專業委員會，並由文化部、社會賢達、博物館專業人員三方各佔三分之一，才

能平衡各方觀點，使博物館中介組織的專業委員會所執行的評鑑、審薦制度均是多元的、意見是公正客觀的。若補助專業委員會的組成是完全交由國藝會或是博物館學會來指派，將有失其公正性。本研究建議中介組織，設立補助專業委員會，委員會的席次，由文化部指派人選、博物館學會推薦專家學者以及社會賢達出任各佔三分之一。

最後，中介組織與地區博物館的運作機制方面，本研究建議分為兩部分，第一：運籌機制的標案年限拉長，改為至少三年起，以往地方文化館的輔導團是每年招新標，造成很嚴重的資源浪費，在政策很難避開發包的前提下，修改招標、招商的標準、程序、年限等的條件，第二：運籌機制的資格不應該限定只能由廠商或是文化部指定的博物館來執行，臺灣的公眾參與的意識逐漸抬頭，像是公民參與或是由下而上成立的組織的概念日益增強，使中介組織的組成也越來越具彈性，因此招標的輔導團隊應該放寬讓大型博物館、經營良好的私營博物館、常設的組織、各大專院校相關科系亦或是有意願及興趣的單位、廠商都可以是競爭投標成為團隊之一。

第七章 結論與建議

一、結論

本計畫旨在探討英美二國藝術中介組織、美國聯邦政府機構與日本文化廳對博物館補助的互動與協力關係，首先梳理英國英格蘭藝術理事會(ACE)、美國國家藝術基金會(NEA)、國家人文基金會(NEH)、博物館與圖書館服務局(IMLS)、日本文化廳對博物館補助之互動、協力與審查、評鑑、績效評估機制，並探討政府、中介組織與地區性博物館事務之運作關係，以強化國藝會對地方文化事務的可能支持角色。此外，藉由國外藝術中介組織與博物館補助之互動與協力關係的梳理，本研究發現在英美政府與中介組織的角色與定位中，臂距原則精神在於中央政府對於中介組織採取臂距原則，同時中介組織對於博物館亦採取臂距原則，透過補助做整體環境體質的提升，並不干預博物館本身的政策與發展。因此，本研究主張文化部與國藝會的角色定位，應依循臂距原則，做出明確的區隔，後文之研究建議將具體指出臺灣脈絡下的臂距原則實踐方式。

在互動與協力機制方面，三國政府與藝術中介組織負責博物館系統之政策策略、補助發放、專業諮詢、網絡聯繫、研究與倡議，然視各國發展脈絡，中介組織所負擔的角色與責任略有差異。英國以政府成立的非政府公共體(NDPB)—ACE作為中介組織，在與博物館互動協力上，為三國之中最為全面的中介組織，除了制定補助方向、審查以及授予補助外，更重要的是能夠扮演整合的角色，促進整體博物館生態的發展。美國以聯邦政府成立IMLS與以及透過中介組織—NEA、NEH等雙軌進行，基於美國立國精神，政府不干涉藝術文化運作，因此在與博物館系統的互動協力上，以計畫性的補助為主。日本透過文部科學省下的特設機構(agency)—文化廳進行博物館的直接補助，透過立法(如，博物館法)以及制度(如，博物館登錄制度)等來實行博物館的治理，屬於較為中央集權的做法。

值得一提的是，三國在補助款的評鑑與績效評估層面較為缺乏。英美對於藝術補助的文化脈絡，強調成果導向，而不在於評鑑其績效，而日本雖缺乏博物館相關補助款項的評鑑制度，然亦開始提出改善之道。整體而言，本研究指出博物館等公共組織需要透過績效評鑑與評估，以彰顯其公共性與價值。博物館中介組織應能夠扮演推動博物館公共服務評鑑指標的推手，透過對於公共服務的評鑑，加強博物館的責信，亦有助於博物館整體服務品質的提升。

再者，本研究分析三國政府、中介組織與地區性博物館事務之運作關係，強調對區域性博物館進行長期且多層次的補助，有助於博物館核心專業持續發展之外，亦加強推動國家相關政策策略、回應社會議題。在三國之中，英國建立在過去MLA推動區域文藝復興計畫的基礎上，與區域博物館夥伴的關係最為密切，透過計畫補助、政策倡議等方式，強化英格蘭區域與地方性博物館的網絡合作與發展。美國中介組織對於地區性博物館著力沒有英國深刻，主因在於IMLS、NEA、NEH以計畫性補助為主，其目的並非在對整體博物館生態發展進行策略性的方向訂定；日本則是最受限於行政系統的分權，只能針對美術類與歷史類博物館提供協力，對整體博物館的橫向合作發展有局限性，然就地方發展層次而言，文化廳則透過補助政策，鼓勵各地方博物館與地方社區的結合。

以臺灣的脈絡而言，雖然國土幅員不大，卻有豐富且多元的博物館與類博物館，根據中華民國博物館學會統計共有 256 家公立博物館，以及 222 家私立博物館¹⁵³。又特別因為「社區營造」與「地方文化館計畫」等政策的導入，發展出多樣且豐富的地方博物館與文化館，然長久以來，缺乏系統性的補助策略與扶植機制，各地方文化館的經營狀況差異頗大。目前臺灣並沒有透過中介組織進行博物館系統補助，補助資源主要落在文化部，且以計畫與活動性質補助為主，缺乏對

¹⁵³ <http://www.cam.org.tw/museumsintaiwan/>

於整體博物館系統的政策與發展策略。本研究主張中介組織在扶植地區性博物館的運作具有重要的角色，透過補助機制，來強化扶植與陪伴的作用，並可以引入專業資源與合作網絡，對地區性的博物館提供專業的協助，因此應強化中介組織的功能與責任，使其能夠成為中央與地方最佳的溝通橋樑，促進兩者的互動與夥伴關係。

二、建議

在臂距原則的精神之下，針對我國文化部與藝術中介組織與博物館三者之間的互動與協力關係，本研究提出以下四點建議：

(一)目前臺灣偏向日本模式，由政府直接補助博物館，本研究主張中介組織有助於分擔文化部行政業務負擔、發展專業分工、發揮中介組織品牌效應，因此建議針對政府補助博物館系統，採文化部與中介組織雙軌制補助，最能符合臺灣博物館的發展脈絡，文化部與中介組織的角色定位可以分為：

- 1.文化部以執行策略性補助為主，以便發展整體性的國家策略。
- 2.中介組織針對博物館核心業務、整體網絡關係發展，執行計畫性補助，可分為常態性補助與專案性補助兩種方式，以保持適當的彈性，透過多層次的補助模式，可以使補助計畫與項目更符合博物館的實際發展需求。

(二)考量資源整合與節省成本，不應另設新的博物館中介組織，而是由既有中介組織接手博物館補助，最可行的中介組織如下：

- 1.國家藝術文化基金會，具有長期補助藝術文化事務的經驗，熟稔補助行政作業，然由於新增補助博物館業務，除了需要增加人力之外，更需要與國內博物館系統建立互信關係，建議另外聘請博物館方面的專業人員，加強國藝會與博物館的互動關係。

2.中華民國博物館學會為臺灣博物館從業人員交流與合作的專業組織，其理監事皆為國內博物館界重要學者與領導者，在臺灣博物館系統的網際交流與專業發展上扮演重要角色，因此由博物館學會擔任中介組織，進行博物館補助作業具有公信力。然需要加強博物館學會與中央政府臂距關係的建立，才能彰顯中介組織的影響力。

(三)博物館中介組織設立後，應成立補助專業委員會，該會之組成與運作應涵蓋產官學界等多元意見。本研究建議不論國藝會或中華民國博物館學會擔任中介組織，其補助專業委員會應由文化部指派、博物館學會推薦、社會賢達出任各三分之一專業人士擔任委員。

(四)博物館中介組織與區域性博物館事務的網絡經營模式方面，建議將運籌機制的年限由過去的一加一年，拉長為三至五年，一方面讓博物館訂定較長期的發展計畫，另一方面則由運籌機制與博物館之間的輔導合作能夠更為熟悉，而團隊組成可由大型博物館，以大館帶小館的方式擔任，或是地方型的專業常設組織、各大專院校博物館相關科系團隊或是有熱忱及意願的單位，與博物館中介組織合作，建立與區域性博物館的長期性與專業性的協力關係。

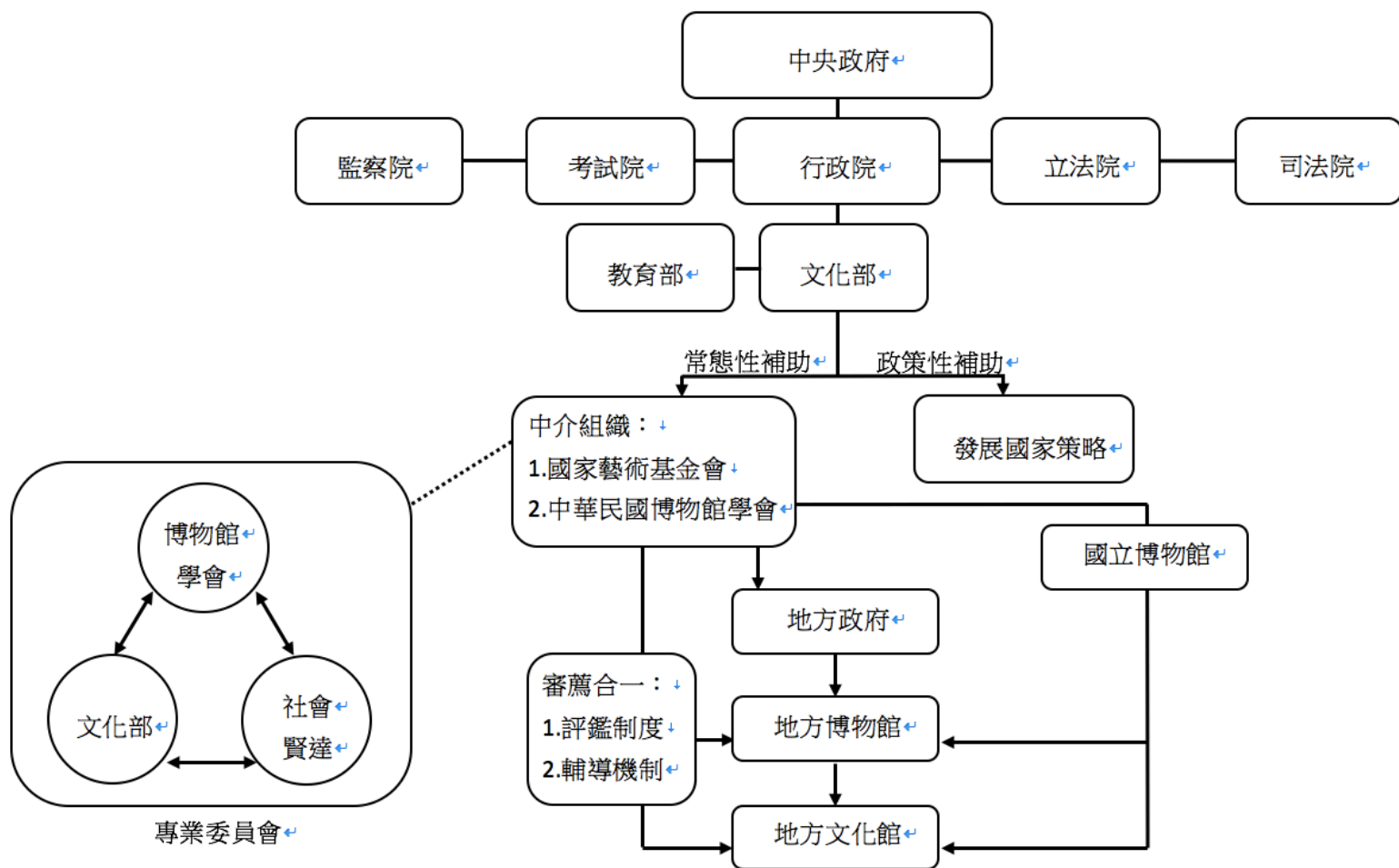


圖 20：我國中介組織補助建議流程圖

資料來源：本研究繪製

參考文獻

一、中文文獻

- 王俐容、劉宜君 (2011)。國藝會獎助業務定位論述研究，國藝會委託調查計畫。
- 王俐容、劉宜君、林詠能 (2012)。國藝會、文化部及文創院於文化行政體系之定位研究，國藝會委託調查計畫。
- 王梅玲 (2005)。英美與亞太地區圖書資訊學教育。台北：文華。頁 7。
- 吳定 (2003)。政策管理。台北：聯經。頁 10。
- 林清江 (1983)。比較教育。台北：五南。頁 23。
- 林淑馨 (2010)。質性研究理論與實務。台北：巨流。頁 253。
- 林詠能、田潔菁 (2009)。邁向卓越：我國博物館評量指標建置計畫。科技博物，13(3)：50。
- 林詠能、田潔菁 (2009)。合作新視野：臺灣大博物館系統建置。科技博物，13(3)：71-94。
- 林詠能、林玟伶 (2009)。最佳實踐或最低標準：我國博物館認定計畫建置。科技博物，13(3)：11-38。
- 林玟伶 (2017)。品質衡量法-博物館的公共價值評量之探究。高雄：國立科學工藝博物館(2017/10/19-20)。2017 價值與判斷：博物館評量國際學術研討會。
- 林玟希 (2015)。博物館事業調查計畫採購案結案報告書。文化部委託逢甲大學亞太博物館與文化研究中心之研究報告。頁 217-246。
- 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯 (2002)。Ranjit Kumar 著。研究方法步驟化學習指南。台北：學富。頁 130。
- 洪志成、廖梅花 譯 (2003)。焦點團體訪談。台北：石濤。頁 86。
- 許功名 譯 (1999)。Jean-Michel Tobelem 著。博物館與文化-美國式的財務。台北：中華民國博物館學會。

- 潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。頁 134。
- 葉至誠、葉立誠 (1999)。研究方法與論文寫作。台北：商鼎。頁 138。
- 劉世閔 (2006)。質性研究資料分析與文獻格式之運用。台北：心理。頁 196。
- 劉宜君 (2009)。我國文化藝術補助政策與執行評估。行政院研究發展考核委員會。來源：https://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=E4F9C91CF6EA4EC4&sms=4506D295372B40FB&s=BF3BEBA53E77E0DF。(閱覽日期：2017 年 10 月 15 日)
- 謝臥龍 (2004)。質性研究。台北：心理。頁 83。
- 藍依勤、羅育齡、林聖曦 (2015)。質性研究分析：系統取向。台北：心理。頁 33。
- Hart, J. (2017)。博物館認證與標準：美國模式。國立科學工藝博物館(2017/10/20-21)。2017 價值與判斷：博物館評量國際學術研討會。

二、英文文獻

- ACE (2013). Great art and culture for everyone : 10-year strategic framework. Manchester : ACE. Available at : <http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Great%20art%20and%20culture%20for%20everyone.pdf>. (Accessed : 1 July 2017)
- ACE (2017). Major partner museum grants programme 2015/16–2017/18 Guidance for applicants (Accessed : 25 Jan 2018)
- ACE (2017). The National portfolio funding programme 2015/16–2017/18 Guidance for applicants. Available at : http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/NPO_Guidance_for_Applicants_Intro_and_Essential_Info_2.pdf (Accessed : 25 Jan 2018)

DCMS (2017). Strategic review of DCMS-sponsored museums. UK: DCMS.

IMLS (2002). Museum and Library Services Act. Manchester : IMLS. Available at :
[https : //www.imls.gov/sites/default/files/1996.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/1996.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

IMLS (2003). Public Law 108–81 108th Congress. Manchester : IMLS. Available at :
[https : //www.imls.gov/sites/default/files/2003.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/2003.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

IMLS (2016). Performance and Accountability Report. Manchester : IMLS. Available
at : [https :](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf)
[//www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2016par_0.pdf)
(Accessed : 15 July 2017)

IMLS (2012). Creating a nation of learners. Manchester : IMLS. Available at :
[https :](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf)
[//www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf)
[2012-16_Brochure.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/StrategicPlan2012-16_Brochure.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

IMLS (2017). Guide to museum funding programs and opportunities. Manchester :
IMLS. Available at : [https :](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps.pdf)
[//www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps.pdf)
[.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/publications/documents/2018omsgrantopps.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

IMLS (2017). Supporting museum-serving communities : an evaluation of the
museum for America program. Manchester : IMLS. Available at : [https :](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/MFAEval_ExecSummary.pdf)
[//www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/MFAEval_Exec](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/MFAEval_ExecSummary.pdf)
[Summary.pdf](https://www.imls.gov/sites/default/files/legacy/assets/1/AssetManager/MFAEval_ExecSummary.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2000). Focus Groups : A Practical Guide for Applied Research.Sage.

NEA (2016). 2016 Annual report. Manchester : NEA. Available at : [https :
//www.arts.gov/sites/default/files/2016%20Annual%20Report%20FINAL.pdf](https://www.arts.gov/sites/default/files/2016%20Annual%20Report%20FINAL.pdf)
(Accessed : 15 July 2017)

NEA (2012). How the United states funds the arts. Manchester : NEA. Available at :
[https :
//www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf](https://www.arts.gov/sites/default/files/how-the-us-funds-the-arts.pdf)
(Accessed : 15 July 2017)

NEA (2016). Museum fact sheet. Manchester : NEA. Available at : [https :
//www.arts.gov/sites/default/files/Museums_fact_sheet_nov2016.pdf](https://www.arts.gov/sites/default/files/Museums_fact_sheet_nov2016.pdf).
(Accessed : 15 July 2017)

NEA (2017). 2017 Guide. Manchester : NEA. Available at : [https :
//www.arts.gov/sites/default/files/2017_NEAGuide-FINAL.pdf](https://www.arts.gov/sites/default/files/2017_NEAGuide-FINAL.pdf). (Accessed : 15
July 2017)

Mendoza, N. (2017). The Mendoza Review: an independent review of museums in
England. UK: DCMS.

Office of Management and Budget (2017). America first a budget blueprint to make
America great again. Manchester : Executive office of the president.Available
at : [https :
//www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/budget/fy2018/2018_
blueprint.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/whitehouse.gov/files/omb/budget/fy2018/2018_blueprint.pdf) (Accessed : 15 July 2017)

三、日文文獻

下湯直樹 (2014)。社会教育施設における連携の取り組み：MLA 連携から MULTI 連携へ。國學院雑誌 115(8)：p44-59。

日本博物館協会 (2017)。平成 29 年度 文部科学省・文化庁における博物館振興施策の概要について。博物館研究，52(4)：6-12。

日本文化廳 (2014)。文化芸術立国中期プラン。Manchester：日本文化廳。

Available at：http：

[//www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/pdf/plan_2.pdf](http://www.bunka.go.jp/seisaku/bunka_gyosei/hoshin/pdf/plan_2.pdf)

(Accessed：1 July 2017)

日本文化廳 (2016)。我が国の文化政策。Manchester：日本文化廳。

Available at：http：

[//www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihakokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf](http://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/hakusho_nenjihakokusho/h28_bunka_seisaku/pdf/h28_bunkaseisaku_zenbun.pdf) (Accessed：1 July 2017)

文部科学省 (2017)。文化関係の重要施策と課題：「文化芸術立国」の実現を目指して (特集 今年度の重要施策と課題)。教育委員会月報，69(1)：45-59。

水谷長志 (2010)。MLA 連携の現状・課題・将来。東京：勉誠出版，p256。

並松信久 (2015)。近代日本における博物館政策の展開。京都産業大学日本文化研究所紀要 (21)，p291-252。

栗原祐司 (2014)。我が国の博物館法制度の現状と課題。國學院雑誌，115(8)：29-43。

附錄一：2016-2018「文化部博物館事業推展補助作業」補助名單

2018 年度核定計畫 ¹⁵⁴			
補助單位	補助計畫名稱	年補助金(萬元)	計畫執行年度
新北市立鶯歌陶瓷博物館	2018 臺灣國際陶藝雙年展	180	2018-2019
苗栗縣政府文化觀光局	「藝術親善-文化連理」臺灣木雕南向交流推展計畫	120	2018-2019
國立臺北藝術大學	博物館與地方學：知識生產、公民參與及博物館技藝	200	2018-2019
新北市立黃金博物館	黃金博物館金工產學合作及國際交流計畫	125	2018
國立臺灣大學	國立臺灣大學博物館群事業推展及研究發展計畫	60	2018
國立政治大學	航向新視界-海關博物館培力與國際交流推廣計畫	100	2018
國立成功大學博物館	成大博物館 2018 國際交流發展計畫	140	2018
社團法人台北市野鳥學會	新生態博物館-非營利組織經營管理環境學習中心人才培訓與國際交流計畫	95	2018
財團法人李梅樹文教基金會	得藝春風·美映三峽-跨界育成計畫	140	2018
嘉義市政府文化局	城市的遠見 2.0-嘉義市立博物館品牌行銷與典藏應用之產學合作計畫	65	2018
國立臺灣藝術大學 有章藝術博物館	從理想到實踐：展覽實務研習工作坊	25	2018
輔仁大學學校財團 法人輔仁大學博物館學研究所	時尚策展 2.0：遇見台灣	120	2018
台灣博物館專業協會	「走過台灣的博物館」磨課師課程	90	2018

¹⁵⁴ 資料來源：文化部，

<https://grants.moc.gov.tw/Web/PointPublish.jsp?M=2&R=1&PT=2090&B=615>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

新北市立十三行博物館	2018 新北市考古生活節國際交流計畫	70	2018
臺中市纖維工藝博物館籌備處(臺中市政府文化局)	107 年纖維文化經濟研究暨國際交流計畫	120	2018
高雄市立歷史博物館	偶而相約-高雄皮影戲館與日本飯田市偶戲交流計畫	30	2018
財團法人世界宗教博物館發展基金會	移動的敦煌-絕品的分身術	50	2018
合計		1730	

2017 年度核定計畫 ¹⁵⁵			
補助單位	補助計畫名稱	年度補助經費 (萬元)	計畫執行年度
新北市立鶯歌陶瓷博物館	2018 年 IAC 國際會員大會	60	2017-2018
新北市政府原住民族行政局	駐在泰博館・編織烏來泰雅事-青年博士研究生駐館研究計畫	15	2017-2018
國立臺北教育大學	大學是寶箱！整合型京都・大學博物館聯盟臺日文化交流計畫	42	2017-2018
嘉義市政府文化局	城市的遠見-嘉義市立博物館品牌定位與典藏基礎建置之產學合作計畫	80	2017
苗栗縣政府文化觀光局	臺灣 2017 亞洲國際青年當代木雕大展	80	2017
臺中市纖維工藝博物館籌備處(臺中市政府文化局)	106 年「纖維・時尚・綠工藝」國際交流合作計畫	80	2017
國立臺北藝術大學	地方文化的發現、保存與活用(2017 年度)	120	2017

¹⁵⁵ 資料來源：文化部，

<https://grants.moc.gov.tw/Web/PointPublish.jsp?M=2&R=1&PT=2090&B=542>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

國立成功大學博物館	國立成功大學博物館 2017 國際交流發展計畫	110	2017
國立臺灣大學	國立臺灣大學博物館 群事業推展及研究發展計畫	70	2017
財團法人亞洲大學	無極之美-趙無極回顧展暨學術專題講座計畫	50	2017
正修學校財團法人正修科技大學	屏東縣「大武山下博物館群」人才培育計畫	50	2017
南臺科技大學	「AR/VR 博物館內容觀摩暨應用工作坊」計畫	80	2017
財團法人朱銘文教基金會	2017 年朱銘美術館國際博物館教育年會論文發表暨交流計畫	20	2017
合計		857	

2016 年度核定跨年度(2016-2017)計畫 ¹⁵⁶			
補助單位	補助計畫名稱	年度補助經費(萬元)	計畫執行年度
新北市立鶯歌陶瓷博物館	2016 臺灣國際陶藝雙年展	134	2016-2017
新北市立十三行博物館	友善平權博物館應用計畫	72	2016-2017
高雄市立歷史博物館	「偶戲無國界-皮影戲館典藏文物日本交流展示」計畫	100	2016-2017
新北市立黃金博物館	臺美當代金工創作交流計畫	45	2016-2017
宜蘭縣立蘭陽博物館	宜蘭縣立蘭陽博物館國際交流與人才培育發展合作計畫	58	2016-2017

¹⁵⁶ 資料來源：文化部，

<https://grants.moc.gov.tw/Web/PointPublish.jsp?M=2&R=1&PT=2090&B=542>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

天主教輔仁大學	醫學博物館專業人才培訓計畫	160	2016-2017
財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會	彰化基督教醫院院史文物館國際文史園區與英國倫敦大學亞非學院特藏中心國際合作計畫	176	2016-2017
財團法人李梅樹文教基金會	新藝境·心三峽-跨界育成計畫	130	2016-2017
		875	

2016 年度「文化部博物館事業推展補助作業」補助名單 ¹⁵⁷		
補助單位	補助計畫名稱	補助經費(萬元)
新北市立鶯歌陶瓷博物館	2016 臺灣國際陶藝雙年展	200
新竹市文化局	新竹市玻璃工藝博物館國際推展計畫	200
新北市立十三行博物館	友善平權博物館應用計畫	48
高雄市政府勞工局勞工教育生活中心	德國勞動博物館參訪交流計畫	20
高雄市立歷史博物館	「偶戲無國界-皮影戲館典藏文物日本交流展示」計畫	50
宜蘭縣立蘭陽博物館	宜蘭縣立蘭陽博物館國際交流與人才培育發展合作計畫	20
新北市立黃金博物館	臺美當代金工創作交流計畫	15
順益台灣原住民博物館	順益台灣原住民博物館及日本國立民族學博物館國際合作交流原住民族海報巡迴展	129
國立臺南藝術大學	2016-2019 博物館創齡行動深根計畫	250
國立成功大學	成大博物館 2016 國際交流發展計畫	188
天主教輔仁大學	醫學博物館專業人才培訓計畫	126
國立臺北藝術大學	地方文化的發現、保存與活用-地方博物館人才培育研習課程	48
國立臺灣大學	國立臺灣大學博物館群事業推展及研究發展計畫	22
中華民國博物館學會	2016－2019 年博物館發展暨國際交流平臺深耕計畫-105 年度計畫	900

¹⁵⁷ 資料來源：文化部，

<https://grants.moc.gov.tw/Web/PointPublish.jsp?M=2&R=1&PT=1768&B=330>。閱覽日期：2018 年 1 月 25 日。

財團法人切膚之愛社會福利慈善事業基金會	彰化基督教醫院院史文物館國際文史園區與英國倫敦大學亞非學院特藏中心國際合作計畫	130
世界宗教博物館發展基金會	世界宗教博物館兩岸合作與交流計畫-無形文化遺產雀金繡宗教藝術特展	97
財團法人朱銘文教基金會	2016 朱銘美術館國際交流參訪計畫	43
財團法人李梅樹文教基金會	新藝境・心三峽-跨界育成計畫	33
合計		2519

附錄二：National Portfolio 2015-2018/2018-2022 博物館類獲補助名單

Applicant Name	Alternative Name	Funding Band	Portfolio funded in 2015-18	TOTAL Portfolio funding 15/18 - £	TOTAL Portfolio grant 18/22 - £	Funding Source (GIA or LOT)	% Cash change between 17/18 and 18/19
Arts & Heritage (PHC) Plymouth City Council	Plymouth City Council	3	No	-	4,146,000	GIA	NEW
Arts&Heritage	Arts and Heritage Ltd	SSO	No	-	940,000	GIA	NEW
Association for Cultural Enterprises		SSO	No	-	792,000	GIA	NEW
Association of Independent Museums		SSO	No	-	1,200,000	GIA	NEW
Barnsley Museums	Barnsley Council	2	No	-	1,866,000	GIA	NEW
Beamish Museum	Beamish Museum, The Living Museum of the North	2	Yes	2,128,749	1,747,104	GIA	-38%

Birmingham Museums Trust		3	Yes	3,022,704	4,030,272	GIA	0%
Black Country Living Museum Trust		2	Yes	2,658,000	2,200,000	GIA	-38%
Borough of Poole Museum Service (The Wessex Museums Partnership)		2	No	-	1,278,000	GIA	NEW
Brighton & Hove City Council	Royal Pavilion & Museums	2	Yes	2,095,521	2,794,028	GIA	0%
Bristol Museums	Bristol City Council	3	Yes	4,728,246	5,358,680	GIA	-15%
British Motor Industry Heritage Trust		1	No	-	880,000	GIA	NEW
Bucks County Museum	Buckinghamshire County Museum Trust	1	No	-	400,000	GIA	NEW

Chatham Historic Dockyard Trust		1	No	-	980,000	GIA	NEW
Colchester Borough Council		1	No	-	797,000	GIA	NEW
Collections Trust		SSO	No	-	920,000	GIA	NEW
Compton Verney House Trust		1	No	-	600,000	GIA	NEW
Cornwall Museums Partnership		2	Yes	1,500,000	2,440,000	GIA	22%
Culture Coventry		2	No	-	1,600,000	GIA	NEW
Culture24		SSO	No	-	1,184,000	GIA	NEW
Derby Museums		2	Yes	2,562,198	1,571,480	GIA	-54%
Doncaster Heritage Services	Doncaster MBC	1	No	-	400,000	LOT	NEW
Exeter City Council		2	Yes	3,095,874	2,428,764	GIA	-41%

Horniman Museum and Gardens	The Horniman Public Museum and Public Park Trust	2	Yes	2,840,034	3,786,712	GIA	0%
Hull City Council		2	Yes	2,524,227	3,985,636	GIA	18%
Ironbridge Gorge Museum Trust		2	Yes	2,208,492	2,944,656	GIA	0%
Ironbridge Gorge Museum Trust		SSO	Yes	908,928	1,230,380	GIA	2%
Jewish Museum London		1	No	-	880,000	GIA	NEW
Kids in Museums		SSO	No	-	640,000	GIA	NEW
Lapworth Museum of Geology	University of Birmingham	1	No	-	418,984	GIA	NEW
Leeds Museums and Galleries	Leeds City Council	3	Yes	4,770,462	6,360,000	GIA	0%
Leicester City Council		2	No	-	1,600,000	GIA	NEW

Leicestershire County Council		SSO	Yes	894,537	1,192,716	GIA	0%
London Transport Museum		1	No	-	996,000	GIA	NEW
Luton Cultural Services Trust		1	No	-	996,000	GIA	NEW
Manchester City Galleries		SSO	Yes	960,450	1,280,600	GIA	0%
Manchester City Galleries		3	Yes	4,792,977	6,390,636	GIA	0%
Manchester Jewish Museum		1	No	-	440,000	GIA	NEW
Museum of East Anglian Life		1	No	-	590,016	GIA	NEW
Museum of English Rural Life and Reading Museum Partnership	University of Reading and Reading Borough Council	1	No	-	999,996	GIA	NEW

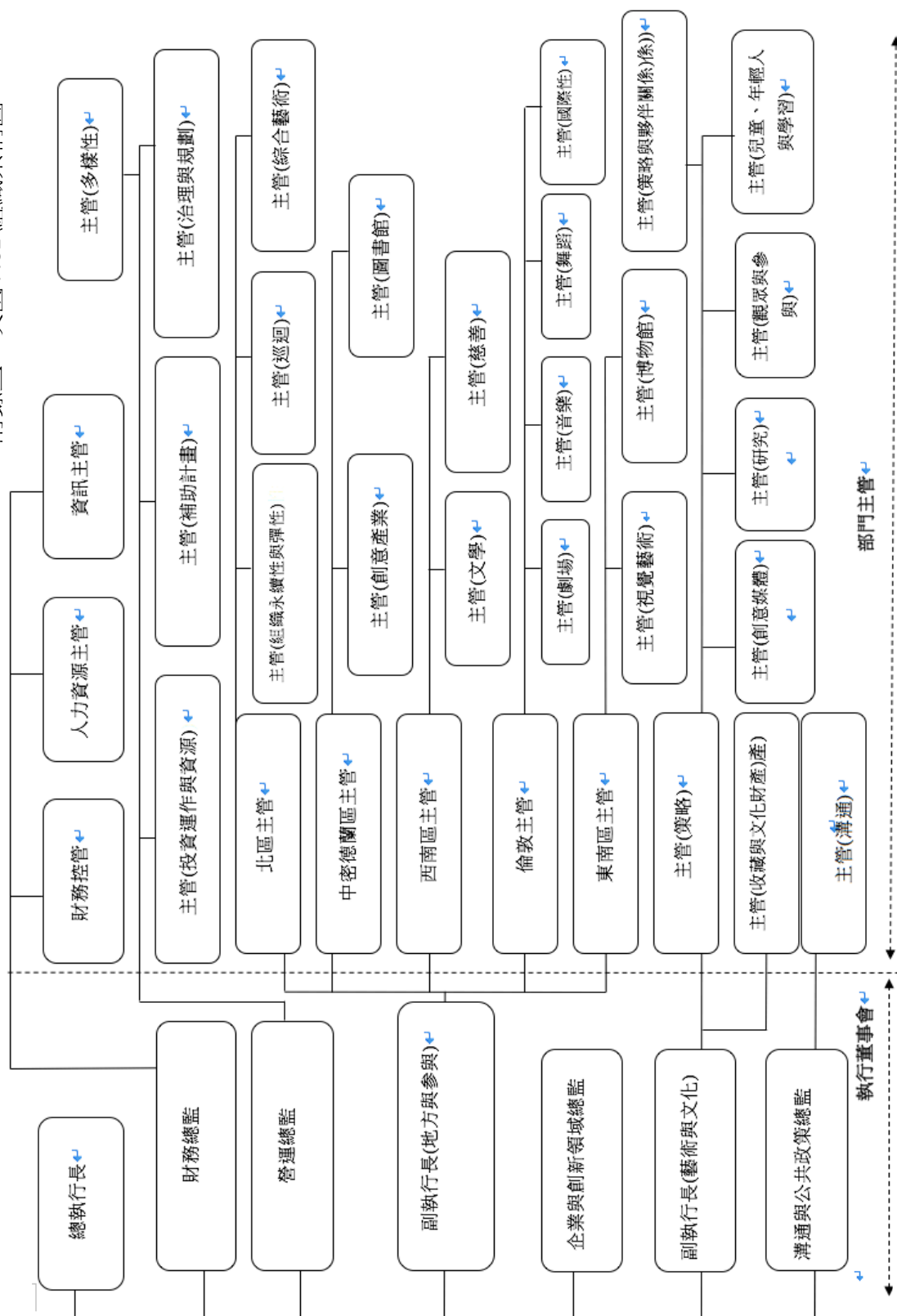
Museum of London		SSO	Yes	734,460	979,280	GIA	0%
Museum of London		3	Yes	3,300,000	4,400,000	GIA	0%
National Horseracing Museum		1	No	-	880,000	GIA	NEW
National Justice Museum		1	No	-	960,000	GIA	NEW
Norfolk Museums Service		SSO	Yes	1,308,846	1,745,128	GIA	0%
Norfolk Museums Service		3	Yes	3,609,510	4,812,680	GIA	0%
Nottingham City Museums and Galleries	Nottingham City Council	2	No	-	1,864,788	GIA	NEW
People's History Museum	National Museum of Labour History	2	No	-	1,288,000	GIA	NEW
Preston City Council		1	No	-	900,000	GIA	NEW

Ripon Museum Trust		1	No	-	560,000	GIA	NEW
Shakespeare Birthplace Trust		1	No	-	880,000	GIA	NEW
Sheffield Galleries & Museums Trust		2	Yes	1,800,000	3,200,000	GIA	33%
South East Museum Development Programme	Brighton & Hove City Council	SSO	Yes	1,534,836	2,046,448	GIA	0%
South West Museum Development	Bristol City Council	SSO	Yes	1,591,332	2,121,776	GIA	0%
ss Great Britain Trust		1	No	-	840,000	GIA	NEW
Stockton Borough Council Tees Valley Museum Group	Stockton on Tees Borough Council	2	No	-	1,500,000	GIA	NEW

Thackray Medical Museum		1	No	-	887,540	GIA	NEW
The Bowes Museum		2	No	-	1,471,228	GIA	NEW
The Bronte Society		1	No	-	930,000	GIA	NEW
The Geffrye Museum		1	No	-	960,000	GIA	NEW
The National Holocaust Centre and Museum		2	No	-	1,200,000	GIA	NEW
The Tank Museum		1	No	-	480,000	GIA	NEW
Tullie House Museum and Art Gallery		3	Yes	3,135,495	4,663,444	GIA	12%
Tyne & Wear Archives & Museums		SSO	Yes	470,808	627,744	GIA	0%

Tyne & Wear Archives & Museums		3	Yes	9,410,787	12,547,716	GIA	0%
University of Cambridge Museums	University of Cambridge	3	Yes	4,364,262	4,851,016	GIA	-17%
University of Oxford		3	Yes	4,370,814	5,267,752	GIA	-10%
Wakefield Council – Museums	Wakefield Metropolitan District Council	1	No	-	820,000	GIA	NEW
Watts Gallery Trust		1	No	-	400,000	GIA	NEW
Woodhorn Charitable Trust		1	No	-	800,000	GIA	NEW
York Museums Trust		SSO	Yes	1,016,946	1,355,928	GIA	0%
York Museums Trust		3	Yes	3,690,000	4,920,000	GIA	0%

附錄三：英國ACE組織架構圖



附錄四：我國博物館公共服務績效指標建議

指 標

- 1.每平方公尺服務觀眾人數
 - 2.重複參觀的觀眾比例
 - 3.去年個人之可支配所得為最低五分之一所得的觀眾比例(不含學生)
 - 4.社區居民的參觀比例
 - 5.外地觀眾參觀比例
 - 6.弱勢族群參觀的比例
 - 7.觀眾滿意度為滿意/非常滿意的比例
 - 8.每位參觀者接受補助金額
-

資料來源：林詠能、田潔菁(2009)

績效指標說明：

1.每平方公尺服務觀眾人數

定義：參觀人次/博物館每平方公尺展覽場地面積的比率。展場面積不包含辦公、廁所、餐廳、商店等區域，展場面積須隨本項指標呈報。

2.重複參觀的觀眾比例

定義：去年度參觀本博物館二次(含)以上的觀眾百分比。

3.去年個人之可支配所得為最低五分之一所得的觀眾比例(不含學生)

定義：依行政院主計處的五等分位，每年個人之可支配所得之分配為最低所得組的觀眾比例。

4.社區居民的參觀比例

定義：當地社區居民參觀人數佔總參觀人次百分比。

5.外地觀眾參觀比例

定義：非文化館所在地的觀眾人次佔總參觀人次百分比。

6.弱勢族群參觀的比例

定義：弱勢族群參觀人數佔總參觀人次百分比。

7.觀眾滿意度為滿意/非常滿意的比例

定義：參觀民眾對博物館整體服務為非常滿意、滿意的百分比。

8. 每人次參觀的政府補助金額

定義：每位參觀民眾接受政府補助之金額多寡，亦即：政府補助/參觀人次。