

高雄市議會舉辦「制定『高雄市專業文化機構設置自治條例草案』」 公聽會會議紀錄

日期：中華民國 105 年 5 月 23 日（星期一）上午 10 時

地點：本會一樓第一會議室

出席（列）席：

本會－議員陳麗娜

議員張豐藤

政府官員－高雄市政府文化局局長史哲

高雄市政府法制局副局長尤天厚

高雄市政府人事處副處長陳詩鍾

學者專家－國立高雄師範大學美術系副教授陳水財

文藻外語大學傳播藝術系副教授連俐俐

義守大學公共政策與管理學系助理教授吳明孝

前高雄市立美術館館長李俊賢先生

國立台北教育大學藝術與造型設計學系助理教授黃心蓉

社團法人中華民國視覺藝術協會常務理事吳牧青

中華民國博物館學會秘書長林詠能

社團代表－高雄市藝術聯盟畫會理事長黃昭雄、常務監事王東華

高雄市若水書會創會理事長蔡明智

高雄市玉米田影像創作研究會理事長吳建鴻

其他－立法委員陳宜民服務處主任賴政宏

主持人：張議員豐藤

記錄：林雯菁

甲、主持人介紹與會出席人員，宣布公聽會開始並說明公聽會要旨。

乙、議員、各單位陳述意見：

張議員豐藤

高雄市政府文化局史局長哲

高雄市政府法制局尤副局長天厚

高雄市政府人事處陳副處長詩鍾

國立高雄師範大學美術系陳副教授水財

文藻外語大學傳播藝術系連副教授俐俐

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝

前高雄市立美術館館長李俊賢先生
中華民國博物館學會林秘書長詠能
國立台北教育大學藝術與造型設計學系黃助理教授心蓉
社團法人中華民國視覺藝術協會吳常務理事牧青
立法委員陳宜民服務處賴主任政宏
高雄市藝術聯盟畫會黃理事長昭雄
高雄市藝術聯盟畫會王常務監事東華
丙、張議員豐藤結語。
丁、散會：上午 12 時 27 分

「制定『高雄市專業文化機構設置自治條例草案』」 公聽會錄音紀錄整理

主持人（張議員豐藤）：

感謝大家，包括史局長和很多位學者專家，首先介紹今天所有的貴賓，先介紹專家學者：高師大美術系陳水財老師、文藻傳播藝術系連俐俐老師、義守大學吳明孝老師、前高雄市立美術館館長李俊賢館長，視覺藝術學會現在剛下捷運應該快到了。再來是中華民國博物館學會的秘書長，也是我們國立台北教育大學文化教育產業經營學系的林詠能老師、國立台北教育大學黃心蓉老師。接下來介紹社團的代表：高雄市藝術聯盟王東華常務監事、高雄市若水書會的創會理事長蔡明智理事長、高雄市藝術聯盟畫會黃昭雄理事長、高雄市玉米田影像創作研究會吳建鴻理事長。

接下來介紹政府機關：高雄市政府文化局史局長，特別向大家報告，今天本來他是要參加總質詢的，早上有 4 位總質詢，局長很重視這個公聽會所以總質詢他向幾位議員請假，今天他會全程在這邊，我們給他鼓掌。還有文化局副局長、法制局尤天厚副局長、郭培榮科長、錢宜玲編審、人事處陳詩鍾副處長、謝保釧科長。還有中華民國視覺聯盟吳牧青常務理事，謝謝大家。

今天我們舉行制定高雄市專業文化機構設置自治條例草案的公聽會，在地方政府的話這是第一個行政法人，現在大概只有兩廳院，我想對高雄來講，這是一個很重大的改變、也是一個很重大的法案，議長特別提到說，新的議會未來對於很多重要的法案，或者有爭議的法案，我們都會在審查之前先召開公聽會，所以今天特別召開這個公聽會，然後明天下午我們法規委員會才會開始審查，當然行政法人在地方政府是第一次，所以外界也有很多的聲音和疑慮，但是我們也期待文化局做更大的說明，讓大家能夠知道。

外面聽到大概就是對於爲什麼這三個館必須要改制爲行政法人，到底爲什麼要那麼迫切？或者是說在其他用人上，現在博物館法已經通過了，是不是有可能透過博物館法？然後大家覺得說，國家兩廳院已經實行一段時間了，大家是不是可以就這個來討論，到底這個過程當中大家有沒有遇到什麼樣的問題。大家最關心的可能是行政法人之後，現有人員到底會不會得到妥善的安置？還有他們的權益是不是受到保障？再來也有很多人疑慮說，是不是現在館設的硬體、典藏品處理的原則到底是怎麼樣？這個也是大家關心的。

最後，行政法人這個基金，到底將來這個基金自償率的比例是多少？整個將來的營運可能都是大家很關切的。等一下的程序我先讓文化局做報告，接著法制局和人事處做簡單的補充，然後再請專家學者提供一些建議和意見，再來是

所有社團代表，最後才開放大家提問。我們先請史局長做報告。

高雄市政府文化局史局長哲：

首先感謝議長、感謝議會以及今天質詢的蕭永達議員、林芳如議員讓我請假來參加這個公聽會，今天在座都是學者專家我也不要班門弄斧，基於主管機關的立場我還是說明一下整個過程。首先台灣由政府再造工程大家都相當關心，就民間的立場來講都希望政府的組織再造能夠加速，其實政府的組織再造歷經了凍省等等，大致來講行政院的組織改造大概就是去任務化、地方化、委外化和行政法人化四個核心。去任務化事實上不需要政府做，政府不要多管閒事，再來是有一些事實上不應該是中央做的，是不是由地方來做，委外化也是一樣，非核心業務如果民間可以做由民間來做。

最後一個關鍵就是行政法人化，行政法人化一個很重要的精神，事實上應該政府做，但是政府現在的行政機關、行政組織不適合做，也不能交給民間做，其實是行政法人化的精神。這個最早的源頭大家應該很清楚，就是我們中正文化中心、兩廳院以及現在的國家表演藝術中心，在 2000 年初的時候它就面臨到這樣的專業劇院怎樣由行政機關來經營，當時的藝術總監朱宗慶董事長提出，後來北藝大校長也大聲疾呼，當時以中正文化中心組織條例的方式在立法院好不容易通過成為第一個行政法人。

在 2003 年、2008 年行政院都有送過行政法人法到立法院，但是一直沒辦法通過，一直到 2011 年行政法人法才第一次在立法院通過，當時通過的時候有一個 3 年條款，也就是通過之後地方政府不可以申請行政法人，要 3 年之後才能夠申請。因此一直到 2015 年行政院人事總處才第一次開放地方政府來申請行政法人，今年是 2016 年，所以我們就來申請。法人創設的背景大家都很清楚，傳統的行政組織僵化和效率的問題，還有專業性的問題已經到了非處理不可的地步了，東西方各國都有各自的處理方法。

英國的部分，在這裡我也不敢班門弄斧，黃教授應該是最清楚，以非部門的公共組織來進行改造，包括大英博物館、11 個博物館等等都進行了改造。日本獨立行政法人在 2001 年開始陸續成立，叫做公共財團法人，我們可以看到日本這一次有一點不相而謀，它在一個理事會底下有評鑑委員會等的方式，下面有京都國立博物館、奈良國立博物館、東京國立博物館，以及文化財研究所等等，它形成這樣一個聚落。

行政法人剛才我提過，去任務化、地方化、委外化、行政法人化之後，在去年它開始接受地方政府申請，行政法人法總共有 42 條，裡面包括總則、組織等等，雖然我們現在是討論地方的自治條例，但是基本上絕大多數我們都是依循母法設置，所以包括議員剛才提到的，關於現職人員的保障、財產權的定義

和營運等等，過去都在總則裡面和行政法人法的母法都已經訂定好了。

最重要的一件事情就是，法的開宗明義就很清楚說明，什麼樣的單位應該改成行政法人，我再次強調，行政法人它基本上還是一個行政單位，它還是我們政府部門的一環，它並不是行政法人就變成法人，它是公法人，很多人提到行政法人他只看到法人二個字，他以為說我們是要把政府部門變成是民間的法人，其實不是，它很用心良苦，希望結合它是政府的角色又能夠引進民間組織的精神，所以叫做行政法人，行政指的是它是政府部門，法人指的是它是民間組織運作的型態。所以它有三個非常重要的要件是不是能變成行政法人，第一個，它有專業的需求，同時它必須強化成本效益及經營績效，這是在母法裡面明訂的。第二個，性質上不適合行政機關來辦理，但是也不適合交給民間直接來辦，也就是它不能由行政機關，所謂行政機關指的就是政府的部門這樣的行政機關，一條鞭的方式這樣子來辦理，但是它也不能交給民間，就是委外來辦理。

第三個很重要的關鍵就是，它不能行使公權力，涉及公權力行使的程度很低，也就是說警政、消防不可能行政法人，開單可以行政法人，涉及到強制處分都不能行政法人。在這樣的狀況底下，一般來講，通常我們歸類教育、文化、研究、醫療，這些通常是比較屬於行政法人的性質。從組織面來看，基本上，母法也訂定了三種方式，董事會制、理事會制、首長制，但是目前為止大家都採取董事會制，因為董事會制比較能夠引進民間的力量，監督營運它也有一套方式，就是績效評鑑、評估的方式，同時對行政法人相關它還是不能脫離國家的法律制度。

同時它對立法和公眾監督有所明訂，簡單講行政法人絕大多數的經費還是來自政府，因此它依然必須接受議會的預算審查質詢，以及必須符合政府資訊公開法，也就是民間人民以及議會對政府部門的資訊調閱權是保障的，同時它一樣受到我們國家行政制度也就是審計之後的審計制度，同時也適用採購法。新進人員它也有相關的規定，新進人員開始就不具公務人員資格，也不受到公務人員的限制，適用勞基法，但是既有的人員，基本上還是保有原本公務人員的身分。如果這個時候他剛好可以離職或退休，事實上他都有加法。

因此行政法人有幾個特點，基本上它類似一個財團法人的公法人，我們原本在行政機關裡面，在財務上統收統支的概念，基本上被破除了。什麼叫統收統支？簡單講就是，我今天不管在博物館、在美術館、在行政機關，我收任何一筆錢都要交給市庫，這是所謂的歲入預算。長期以來對行政機關來講，它享受不到它所創造的財務收入，因此它沒有任何想要創造財務收入的動機，它創造的任何財務收入都是回到大水庫。但是改成行政法人之後他是一個循環基金，

因此它的財務和人事，財務循環化就是第一個彈性。第二個就是人事的制度，它基本上不是高普考分發，也不受制教育人員的運用，因此你透過董事會來制定你的人事規章，來進用你所需要的專業人員。同時它的員額是彈性的，簡單講就是總預算制，董事會通過你的總人事經費多少就在這個總人事經費來用人，而不是像我們行政機關一個蘿蔔一個坑。

長期以來，以我們三個館來講，我們痛苦萬分的原因是，我們三個館其實是行政機關的二級機關，在人事單位裡面、在銓敘部的觀念裡面，我們和戶政事務所的概念是一樣的，以我們三個館來講，高雄市不像台北市，我們的預算比較少、員額比較少，所以我們三個館長期以來希望申請增設副館長，全部都不可能得到同意，為什麼？因為在銓敘部的觀念裡面，是不是能設副首長它完全看你的員額編制，你的員額編制少就沒有副首長的需求，為什麼？它要面對全國的行政機關，如果你高雄市的美術館有副館長，那戶政事務所它也可以要求副首長，這個就是我們長期困擾的地方。事實上，副館長對於人才的栽培是非常重要的。同時可以訂定你所需要的用人標準，同時鼓勵你創造收益提高自償率，你的自償率也留在你這個館裡面，當然自償率也是未來大家對這個新法的疑慮，是不是你改行政法人，就像你自己賺自己的錢，國家就不要你了，你自己去創造你的收入，這是大家目前擔心的地方。

從行政法人法通過之後，目前為止中央已經有五個行政法人，大家最清楚的就是國家表演藝術中心，國家表演藝術中心本來是中正文化中心為什麼改成國家表演藝術中心？很清楚，因為我們有台中歌劇院、有衛武營的成立，衛武營明年即將在高雄成立，大家可以想像，這個劇場、劇院這麼專業的地方怎麼可能由行政機關來辦理、怎麼可能由高普考分發的人來營運，因此它形成一法人三館所這樣的行政法人。目前看起來的運作，基本上大家都樂觀其成。

再來，左訓它已經改成行政法人了，長期以來大家都覺得我們的選手、我們的教練為什麼都沒辦法進入行政部門？行政部門只是一個名詞而已，很重要的是我們高普考分發沒辦法有體育相關的專業，因此它也改了。目前大家很清楚看到，比如中山科學研究院，中山科學研究院是武器科技的研發，它目前也是行政法人。

地方政府開放行政法人之後，各地方政府都很積極辦理，比如台北市，它目前正在申請士林北投這個台北藝術中心也要申請行政法人，台中市已經申請一個產業再生發展中心，台南市美術館已經初步在申請行政法人，新北市的博物館群也在研議提案，新北市居住服務中心在內政部已經同意了。高雄市我們的專業行政文化機構，文化部基本上也同意了，各地方政府都力求在行政上能夠革新突破，彈性來創造新的營運模式。

以高雄市來講，我們比較特別的是，台北市有文化局所屬有一個美術館，高雄市比較特別的是，我們除了美術館之外還有歷史博物館和電影館，這個是我們和其他縣市不一樣的地方，形成類似一個博物館群，因此我們這次提出行政法人高雄市專業文化機構的設置案。這三個館大家都知道基本上它是博物館的性質，因此它的公權力非常低，事實上不可能把它交給民間經營，還是政府的責任，它的業務性質不相同，各有各的獨立性，但是在組織型態上它確實是博物館的型態。

我們三個機構改制行政法人完全依照行政法人的母法，尊重既有人員的權益安置，完全依照母法來辦理。我們也是會依照目前兩廳院改制為國家表演藝術中心的模式，我們用董事會制，基本上董事會會有一定比例的民間參與，人事組織規章全部都是由董事會來訂定。這個對於原本三個館，它是文化局所屬的行政機關，它完全採取原本行政機關一條鞭式的方式，基本上它是有改良的作用，大部分是公務預算的狀況底下，我們接受議會的監督、接受市府的監督考核，基本上這樣的制度不可能拿掉，但是它會比原本行政機關一條鞭的模式有大型的改進。像我們在英國所看到的例子它就是所謂的一臂之遙，基本上儘量讓它和民間結合，讓它有一定的獨立專業性，政府它還是有一個可控制的手腕在，基本上希望在非政府部門和政府部門當中尋求一個平衡，這個其實我們也是用這樣的方式，基本上我們三個館還是獨立的館。

未來的願景，我剛才特別提到，我們希望在組織職位的設置上能夠儘量的有彈性，能夠對人才的培養，同時因為它保障既有人員，因此它的專業人員，新進人員的進駐一定是逐步提高，逐步提高專業人員的比例，歲入留在館裡面，不會再繳庫，也鼓勵這個館逐步提高自償性。我們這個案子送出市府來到議會，以及到文化部之前市府內部已經有確定的財務模式。第一個，目前三個館預算的總額度基本上不會變，不會因為改行政法人就把你的預算減少。第二個，我們未來自償性的期待應該是以 10 年來提高到 15% 為原則，目前大概是 4% 到 5% 之間，我們希望 10 年的時間逐步提高到 15%。這個部分同時表示高雄市政府要把這樣的財務皮球踢掉為改制的考量，同時決策納入民間的參與，把整個的任期等等全部都制度化，全面落實專業館設的制度，這個都比原本的一條鞭進步。

接下來，包括議會的審議、審計、監督等等都是一樣的。會計制度一樣適用採購法，行政院有公布各自的會計準則，簡單講，這邊比較基金預算，原本行政機關就是一條預算照一條科目執行這個公務機關的預算。我很快捷的簡報到這裡，有所不足之處還請大家來指導。

主持人（張議員豐藤）：

接下來，請法制局做報告。

高雄市政府法制局尤副局長天厚：

剛才史局長介紹得非常詳細，就法的觀點來看，針對行政法人的部分我提供幾個概念給各位參考，第一，目前世界各國比較先進的國家都有這樣的發展趨勢，有一些在性質上，以往食衣住行育樂的概念都應該由政府來提供，事實上，以政府比較多元化的狀況之下，有某些性質上確實不太適宜再由政府機關以公權力的方式來進行推展的過程，一般的概念都認為政府在組織架構和思考邏輯上會比較僵化，在僵化的情況下你不可能爲了某一個事物特別去挑動整個組織架構的問題，這個的確是有一定的困難度。

其次，有關各種業務的推動，尤其是和人民息息相關的部分，事實上比較注重相關專業化的考量，你不能期待每一個公務人員都具有這樣的專業，能夠去思考到某一個專業領域的某些細節問題，甚至於屬於業務推動性、比較專業屬性的東西，基於專業化的考量，將來一些屬於這種性質的業務會移交給一些專業方面的團體來做經營，這是一個實際的趨勢。另外，有關文化屬性的部分，本來它就涵蓋各類概念的東西，基本上如果能夠採取這種合議制的方式，大家等於是彙集各方面的意見來就整個文化性的推動來做一個推展，站在法的觀點，我們是樂見這樣的發展。

主持人（張議員豐藤）：

請人事處陳副處長做報告。

高雄市政府人事處陳副處長詩鍾：

有關行政法人化，大家關心現有人員權益保障的部分，目前文化局人事室已經於 5 月 10 日、5 月 11 日在美術館、博物館已經舉辦過 5 場的說明會了，回應員工 46 項的問題，將來可能會遇到不隨同移撥的公務人員和職工的部分，我們會來協助文化局辦理相關的移撥安置，以前我們做得非常好，2 年前公車處的民營化我們就把一百多個職員和五百多個職工都順利安置完成，將來我們會比照這個來執行。

主持人（張議員豐藤）：

接下來請學者專家來提供一些建議，首先請陳水財老師發言。

國立高雄師範大學美術系陳副教授水財：

很高興來參加今天的公聽會，我到高雄超過 45 年，一直很關心高雄的美術文化環境發展，這次的公聽會我有一些想法，公權力介入文化事物，剛才局長和副局長有談過，事實上一直都有一些疑慮。高美館長期以來它的資源算是不足的，比較台北、台中二個館資源相對的少，每年的預算大概只有它們的一半，甚至於不到，在資源不足的情況之下需要有一些變革的做法。第二點，科層

制度下的侷限，就是層層節制，從上而下這樣的行政運作，事實上不適合文化藝術的運作，因為它的專業性還有文化機構的自主性都明顯的不足，這個部分我們期待法人，應該是必須要走的方向，它可以提高專業性也可以提高獨立性，這樣子文化運作比較有本身的思維，這個是很重要的。

高美館 1994 年開館已經二十來年了，事實上也到了該轉型的時刻了，因為一個制度這樣運作下來，不是說高美館沒有成就，有，但是面對未來的社會、未來的時代，事實上它的因應能力及資源都明顯的不足，所以改制是一個適當的時機。再來，我認為很重要的就是走向法人化之後會啟動美術館一個新的可能，因為美術館 20 年這樣運作下來它有一套模式沒有錯，但是要開展一個新可能在這種科層制度下，所以走向法人化它會比較有彈性，也比較能夠吸納社會資源，開展一些新的可能，這樣文化動能才能夠重新啟動。我覺得法人化，建立新的運作模式之後，除了它能夠擴張文化動能之外，事實上等於給高美館一個新的機會，如果不是這樣，這個機會就不會來臨，所以我覺得這是一個應該走的方向。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝陳老師，下一位請文藻連俐俐老師發言。

文藻外語大學傳播藝術系連副教授俐俐：

我本身專注在博物館學方面的研究，這幾年來我特別關注國際美術館它們在經營趨勢及管理趨勢上的變革，在這幾年當中我又特別專注在一個議題，那個議題剛好就是行政法人對於博物館的營運體制可能帶來的幫助，剛才史局長在簡報當中也引用很多國外的案例，台灣比較熟悉的是日本和英國行政法人法目前運用的狀態，我個人比較特別的是因為過去我是在法國，因為語言的幫助，所以我特別鎖定法國行政法人法這方面的議題研究，比較有趣的是，我的研究對象主要是以法國文化部底下的國家博物館為主，這裡面底下總共有 40 個館，其中從 1993 年以來，羅浮宮作為第一所行政法人法的博物館之後，在接下來的這幾年已經完成了 15 所的行政法人化，而且目前經由整個文化部的觀察，基於這幾個大型的博物館和法人化的成效，目前已經朝向普及化的方向思考。

然後，在 2013 年的時候，巴黎市政府底下的博物館機構 14 所也成立了依法人博物館所的營運方式，同樣繼承的理由也是因為來自於國家中央這些博物館行政法人所帶來的績效所顯現的效果，所以他們也很樂於或者是說他們發現這確實是一個有效的方式，可以改善很多的問題，因此他們也嘗試著在市級機構運用這樣行政法人的方式。我說這些主要是給大家一個方向，當然，這個東西是不是外國的月亮比較圓？這些東西我們是不是可以也一樣試用在台灣？這

個問題確實是值得我們去思考的，當然，最重要的理由就是到底運用行政法人這個方式是不是能解決我們的問題？其實剛才史局長針對現在我們以公務體制營運的這些博物館、美術館所遭遇到的問題，已經做了非常詳盡的說明，就是人事上的彈性或是財政上財源的困境，還有行政上的效能等等這些都是我們之所以運用行政法人的一個重要理由。

事實上，在我的研究過程中，我發現在台灣如果按照這樣子的方向來使用的話，其實我覺得全台灣只有一所可以使用，就是故宮，因為這裡面提到的是自償率的問題，我對於台灣其他美術館或博物館要談這個問題其實是有質疑的，因為說到博物館的自償，有什麼可能性？門票，高美館是免收門票的，再來是紀念品或是捐款，所以我全國大概想一想就知道只有故宮可以。甚至之前我參與新北市要成立新美術館的計畫，他們也要求研究機構去了解一下行政法人是不是一個適當的方式，老實說我本身是充滿質疑的，因為一個新的館本身沒有收藏，都還是零的基礎之下，你要談行政法人這件事情，我覺得是給這些機構創造一個營運的大難題，但是在面對高美館或這三館所法人化的問題時，因為其實之前文化局也非常用心，我有多次和他們進行溝通，所以有比較大的、比較清晰的了解。

針對未來自償率的部分，如果我了解沒錯的話，他們的一個想法是利用周邊的園區可能創造的一些額外的商業收入，也就是一個園區的營運和開發，利用這方面的資金挹注，協助美術館自償的問題，換句話說，它不像我們所想像的是透過門票或紀念品這樣子有限的資金來達成自償率的目標，我聽到這樣的一個想法之後，我的想法是這個可行性就變大了，而且這樣的一個想法之下，我們可以想像的是未來對高美館會有什麼幫助呢？就是剛才局長也承諾了，撥入的預算、經費是不變的，但是它又同時多了一筆預算的收入來源，就是園區的經營開發，所以從資金的角度來看的話，這對美術館是有利的。

另外，剛才提到的是人事上運用的彈性也會變大，換句話說，如果是這樣子的話，行政法人法這樣的一個新的機制確實能夠在私法人和公法人之間找尋到另外一個出口。我想，熟悉高美館情況的人都知道，它已經把現有的資源開發到最大的極限，它再也不可能更好，就只能像現在一樣，如果我們現在期待它更好，行政法人化這個方式看得出來確實有它誘因存在的地方，特別是目前主要是市政府對於這個構想是具體的，並且提出一個比較可以預期的自償方案，在他們的想法裡面，我可以看得到這樣一個具體的目標和願景，所以對於這樣子的想法我也是樂觀其成。

當然，講到這些未來的願景，其實我個人有一個願景，我想藉這個機會向大家提提這個願景，希望在座的各位也能夠支持這樣的願景，因為在我觀察所有

法國的案例當中，他們在政府願意放手之前其實都提供了這些機構一個改頭換面的機會，也就是說大家想像的是你去到羅浮宮，你可能不會意識到它是一個行政法人機構，但是你只要去過羅浮宮，你就知道它在 1993 年的時候，貝聿銘幫它做一件事情，就是他幫它做了一個非常漂亮的接待大廳，也就是那個玻璃金字塔，換句話說，法國政府在放手讓這些機構走向自主化之前，其實都提供了它們一個有利的條件，也就是未來生存的條件，也就是一個美麗可看的外觀。

我們也知道，博物館的經營雖然很重視內在、它的收藏和展覽，但是它的外在美也是一個很重要的吸睛或魅力的來源，這樣的案例非常多，有目共睹的例如西班牙的畢爾包古根漢，它帶來整個全球效應，創造奇觀式的博物館建築，你可以看得到，一個好的外觀絕對會為美術館帶來一個強而有力的幸運，姑且不論大家很世俗的只為了建築去看美術館，但是無論如何，給它一個好的美貌，我覺得拉皮對它是一個非常有利的舉動。

講到拉皮，另外重要的一點是我們也看到這幾年來高雄市的地貌正在改變，那是因為我們很多公共工程創造了很多新的營運空間，而這些營運空間都非常具有特色，我們可以看到的是什麼？高雄的展覽館，這個以商展為主的展覽館，它的外觀可能都比高美館還要具有可看性，而 1994 年興建的高美館，它早期創立的初衷還有當時成立的背景，大家可以感受到它的形象是比較公物的一個外觀形象，我覺得這不是非常有利於它的經營，它在這樣非常具有可看性的城市發展當中，反而相對的，它的能見度非常低。所以，我在這裡希望如果能夠喚起大家注意的話，其中一個重點就是希望大家能夠藉著這樣的一個機會，提供高美館煥然一新的可能性，也就是從它的外觀上，我們可不可以提供它一個更有利的面貌，對於它未來的經營上可以提供更好的條件，甚至它裡面內在硬體的問題可能也由來已久，如果能夠藉這次給予一個改善的機會，我想，對於高美館未來的營運確實能夠加分，所以我期待的是這次不只是思考它身分改變的問題，應該同步思考的是未來它的硬體上如何能夠得到一個良好的改善，我也希望在座的各位對這樣的一個想法能夠認同，以上是我針對高美館和三館所法人化的一些建議，謝謝。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝連老師，我想，大家都很期待這個自償方案，這部分可能等會兒再請文化局做一個回應，更期待在放手之前能夠給這三個館有一些亮點出來。接下來，請義守大學吳明孝吳老師。

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝：

我是義守大學公共政策與管理學系吳明孝，我就延續剛才前面兩位先進的發

言，因為我主要的領域是在憲法和行政法，所以在比較 detail 細節的部分可能會比較熟悉一點。首先，剛才前面市府同仁有大概報告過行政法人的基本設計和功能，我這邊大概再做一個比較具體的補充。

如果以目前我們這三館院的性質來說，它在行政法的概念體系裡面是被當做所謂的公營造物，公營造物基本上有兩個要素，一個是公物，就是公家的公、物品的物，另外一個就是公務員，但這邊的公務員不一定是所謂的一定經銓敘的狹義公務員，但是基本上它就有一套一體的公務員的運用制度。行政法人這個概念之所以被發展出來，其實它是相對於兩個傳統，第一個是行政機關，第二個就是我們講的公營造物，因此它在功能的設計上會有兩個很重要的特色，就是為什麼要行政法人？原來的行政機關沒有辦法做嗎？主要就是在這兩個地方，第一個部分是人事的，一般叫做鬆綁，但是我比較希望講的是人事的自主性，所謂人事的自主性，的確，現在的困難就是這樣，我們現在的高普考，他透過這樣一個機制的考選，能夠找到真正藝術領域的頂尖人才嗎？這是不太可能的，也就是說，那個本來的設計就是官僚科層，它和藝術這樣的領域…，雖然這邊有專家先講了，但是我從憲法上的學術自由或藝術自由去理解，藝術本身是一個自由的東西，它是一個創作的東西，它跟那個科層是完全不相容的，所以在藝術人才的養成，我們本身的科層體制基本上就沒有辦法讓這些人可以進來，就只是讓考試及格的人可以進來做這些事，但是他不一定懂藝術。所以在人事的自主性，其實行政法人在國際上應該沒有什麼爭議，日本、英國或剛才說的法國，在行政組織的設計上都往這個方向，都是相同的問題。

第二個部分是財務的自主，當然，在沒有行政法人之前，台灣自己的預算制度其實已經稍微有一種特別的設計叫做基金，簡單來說就是你這個單位、這個錢用剩下的可以留在這個專戶繼續循環使用，所以相對來說，在財務自主的部分其實也沒有那麼限縮，不過畢竟名不正言不順，在行政法人上來說，它在法律上就跟…，例如以高雄市政府來說，高雄市政府是一個公法人，如果今天成立了行政法人，它在法律上其實是互相獨立的，所以在財務的自主上，它當然就可以繼續做決定，而接下來衍生的問題就是它畢竟還是具有公共性的，我們如何去 check and balance，就是我們所說的一個監督上的機制。

有關這部分細節的部分，我今天有提一個書面報告，那是針對比較細部條文的部分，已經提供給議會做參考，主要是在目前的版本裡面，大概只要做一個小小的修正，我大概補充一下，第一個部分是我們現在在審議的版本裡面，因為它的監督機關是放在高雄市政府，但是如果你去看行政法人法，就是中央的，其實它的監督機關是中央目的事業主管機關，如果比照來說，假設今天是文化部去弄一個行政法人，它的監督機關就是文化部。當然，這是一個立法選

擇的問題，你也可以提升到行政院，可是行政院事情那麼多，而且基本上行政院只是做最後最抽象的政策，但是到 detail 的或是比較專業的政策領域的東西，其實都還是目的事業主管機關，這是大家可以考量的問題。也就是說，如果以目前的設計，它是高雄市政府，可能以後是市長要去議會報告這件事情，但是如果是放在目的事業主管機關，當然就是文化局去報告這件事情，其實這個部分是可以參考或研究看看的。

第二個也是比較細節的部分，這是我觀察到的，接下來，在現在的設計裡面，行政法人是一個董事會，召開董事會的時候，基本上是由董事長來召集，如果以一般，譬如公司或合議制的機關，都會多一個設計，就是如果董事長沒有辦法開會，能不能由特定人數的董事去連署召開這個會議，這個部分，我覺得是強化監督機關的監督可能，如果今天董事長可能跟監督機關有一些問題而不開董事會，事實上可以由其他董事去連署召開臨時董事會，所以這個部分，我們可以再多加一些設計，譬如可能四分之一的連署就可以請求召開，如果董事長不來，就是由召開的董事會裡面推派最資深的人代表，當然，希望不會碰到像一般公司裡面的什麼公司派、市場派，應該是不會走到這個地步，只是我們在制度設計上可以周延一點。

第三個，有關報告的部分，在中央的行政法人法第三十八條其實有規定，也就是有關資訊公開和監督的義務，這個監督的部分，基本上中央的設計是它也是受立法院監督，在地方上當然就是受議會監督，不過，在中央的行政法人法裡面，立法院可以要求行政法人的首長與相關主管還是要列席備詢，也就是說，還是要特別強調行政法人本質上還是一個公法人，它不是私人的私法人，它本身也有公共任務，它因為有公共資源，不管它是募來的還是由預算撥補，它接受監督基本上是必要的。因此，我也會建議，因為中央本身的規定都一樣，我覺得地方上也可以加入這個部分，以後這個行政法人的首長與相關主管也是要到議會去列席備詢、接受監督，我想，這些問題大概都不太大。

最後還有比較 detail 的部分，剛才兩位先進大概有談到，但是我還是補充一下目前行政法人在台灣的狀況，以目前來說，在藝術的這個部分，當然，兩廳院已經上路了，另外一個一直比較有爭議的，但是教育部一直想推的就是國立大學，我印象中，國立大學目前進度比較快的是成大，但是成大那件事情後來就引發非常大的爭議，成大本來也是希望…，其實這是教育部的企圖啦！反正就是人事自主、學術自由、財務自主，你們自己去想辦法，成大當時比較爭議的原因是因為他們那個時候希望改成行政法人之後，以後成大就變成一個行政法人，它就有一個董事會，它當時最大的爭議是成大的董事都找企業家，當然，成大的想法就是找企業家比較好募款嘛！可是被批評你是學校，不是公

司，你不應該找企業家來當董事，所以可能未來在專業的人選上，還是必須要符合我們說的文化和藝術的本質，而不是一切向錢看，這是我們目前在教育領域裡面推行政法人遭遇到很大挫敗的原因，教育部一直要推行政法人，但是幾乎…，進度最快的是成大，可是後來他們在校務會議也沒有通過，就先卡住了，我想這部分是我們未來運作行政法人裡面必須要去關注的。

其次，第二點，未來的行政法人，也是我們要去關注的，不一定會這樣，但是我們就是要去關注，因為它的人事可以開始自主化，它完全是鬆綁的，原來既有公務體系的公務員和約聘僱其實都不會有爭議，因為不管是中央的行政法人法或是變成條例，基本上就是現級留用、待遇照舊，就是 50 年都不變，就等到退休。而問題是在於假設接下來它是完全鬆綁的，它可以完全不受中央人事法規的限制而去進用我們想要的人，但那個制度是什麼？也就是說，它的專業人員進用制度如何健全化，我覺得這個是必須要去關注的。

我覺得傳統上…，基本上我不是藝術的領域，只是一個路人甲，但是大家可能想到的問題是所謂的文化和藝術到底是為行政還是為政治而服務，還是為社會、為民間而服務？其實這兩個的考量就會影響到你用人制度的設計。所以未來我們比較關注的是如果大眾有這個願景，希望打造…，我覺得可能以前高美館有一種想像，就是反正台北有什麼，高雄就也要有什麼，因為我是台北人，可是高美館從剛開始沒有人，到現在變成這個樣子，我在高雄大概也待了十幾年，我看著高美館慢慢變成現在這個樣子。因此，我覺得傳統上會比較有這種思維，譬如中北部有什麼樣藝術行政的公部門資源，南部就一定要有，等於就是比照，可是有些真的是沒有辦法比照的。然而我覺得現在比較進步的，就是可能這是比較上位的，在台灣，至少從南台灣的角度，我們的藝術要怎麼去做定位，我們如何去吸引最棒和最頂尖的藝術人才，用人的制度一定是非常重要的，你的制度如果是不公平的，你的制度如果是酬庸的，劣幣會驅逐良幣，大家一定都很清楚這個情況。所以未來基本上，行政法人會擁有用人的自主權，但是人事上的制度如何去…，這是一個專業上的考量。

第二個，我也必須要提醒，當然，這不是高雄的問題，但是我覺得問題也差不多了，也就是說在未來，因為人事進用不受公務員法規的拘束，那麼問題就來了，我是要走勞基法還是走約聘僱人員？還有我的社會保險保障，如果我是臨時人員、我的年資，也就是說，藝術行政方面，在這個行政法人工作的成員，他的勞動保障的設計，你要怎麼去設計？我發現一般在討論像這種行政法人化的時候都沒有注意到這個問題，因為這個大部分都是勞動法比較會去關注的，傳統在處理藝術的比較沒有注意到這個問題，可是我覺得這是必須要去思考的。從勞動法的角度，一個好的勞動保障才有辦法讓人一生懸命去貢獻這個事

業，如果他的保障不夠，基本上流動率就會非常高，很多東西就沒有辦法累積。我舉例來說，以高速公路收費員來做例子，他們現在到底在吵什麼？他們是臨時人員，不受勞基法保障，可是他們在高速公路局的收費站，有些人工作了十幾年、20 年，那個年資全部是不算數的，這個就是我們法規設計的嚴重漏洞，未來在行政法人法，我們的這部分通過之後，當然，這可能是董事會會去討論的，但是要注意到，如何與現在勞動法令的部分做接軌，我覺得這是整體的，你要吸引最棒的人，你要吸引最優秀的人，除了用人要公平之外，勞動保障那一塊絕對也是不能少的，他才有辦法在這個地方，覺得是一個好的環境。我舉個例子來說，這個算是我自己觀察到的，在北部許多公立藝術機構裡面，好像很多人是派遣的，這種派遣的其實他是很優秀的，可是他的勞動條件是不穩定的，甚至是被剝削的，我認為未來在行政法人，我們在高雄不應該做這個事情，這種專業的東西怎麼可以用這種勞動條件？為什麼以前會用勞動派遣？因為彈性啊！因為我要用人不方便，我就找個公司，公司再去聘這個人，可是基本上這個就是錯誤的觀念，因為你讓真的從事這個的人他沒有辦法一生懸命去奉獻這件事情，我覺得台灣一直向下沉淪沿用的就是這一塊，所以未來在人事的制度上，勞動保障這一塊，我們可能必須再去做關注。

最後，我這邊的觀點認為，行政法人的設計，財務自主是一個方向，但不一定保證它的自償率，不是因為你要能夠自己養自己，所以叫做行政法人，我剛才前面說過了，主要是說，行政法人是有一個相對的行政機關，用比較 open 的設計而來達到公共任務，這個公共任務就看它的環境，有些它的自償是 ok 的，有些是不能自償的，但是也不能因為它不能自償，所以我們就不要給它行政法人，重點是它能夠達到什麼樣的公共任務。這個部分，我之前在文化局其實沒有參與，但是有關自償率的這一點我必須要提醒，因為我有參與 BOT，我有參與大巨蛋一些事情，有關自償率，基本上就是想盡辦法，我可以活化資產、我可以去運用，但是那個界線是必須要很謹慎討論的，也就是說，你透過商業模式的運作，會不會侵害到原來這個案子本身的公共性？台灣現在有一種是我覺得比較擔憂的，特別是文化這一塊，像高雄，當然，我們這邊是高雄，我們自己關起門來講，像我在高雄，跟我去松菸文創、去華山所看到的，像松菸文創，反正大家就知道，點點點啦！它叫做文創，可是我覺得它的性質、味道一點都不是，簡單來說，它只是用一個商業模式在賺錢。相對的，我在高雄看駁二，當然，駁二也會賣東西，可是我覺得那個 fu 真的是完全不一樣，所以我必須要提醒，我們高雄相對於台北，我們沒有被污染得那麼嚴重，我講真的，我們沒有被污染得那麼嚴重，台北是非常嚴重的，你看那個 BOT 為什麼搞到現在你就知道，你看看新聞，我不知道柯 P 今天開記者會要不要決定解約。

台北過去在推 BOT，除了交通建設 BOT 之外，它有許多文化建設也都 BOT，簡單來說，就是窮到只看到錢，它會嚴重的去傷害我說的藝術的…，也就是說，藝術如果不是爲了政治而服務，它也不應該爲商業而服務，如果它爲商業而服務，這個就不是真正的藝術，如果你不是爲了這個社會，把那樣的創作的、特殊的、獨特的民族精神呈現出來，那麼你便會發現其實每個地方文創賣的都一樣，事實上，它就沒有所謂的獨特性。蜜月旅行的時候，我有去過羅浮宮，我也去過畢爾包，我就可以體會那個 fu 真的是不一樣。我覺得這的確是一個很重要的契機，透過我們這次行政法人的推動，我們剛好稍微盤整一下過去在文化行政這一塊，當然，文化行政是公部門，但是公部門的功能不是去指導什麼是好的藝術或怎麼樣才能去賺錢，而是它有一個平台，你讓整個社會真正能夠把那樣的文化力量呈現出來，我覺得這個平台其實很重要，以上我先分享到這裡，謝謝大家。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝。將來董事長來備詢以及基金的預算也是…，我老實講，如何發揮基金…、將來進用什麼樣的人才也是一個關鍵，將來這個東西是不是爲商業服務，這個要非常…，接下來我們請前館長李俊賢李館長。

前高雄市立美術館館長李俊賢先生：

主席、各位來賓，我先自我介紹一下，剛才我算了一下，我在高雄已經住了 52 年了，我的本業是藝術家，被請去當美術館館長，做了 3 年半。法人化確實是一個很重大的事情，到今天爲止，我都是秉持一個比較謹慎的態度，因爲我覺得這是一條不歸路，基本上，法人化之後就不太可能再回到公務系統，因爲這樣，所以我是很謹慎來看待這件事情，也因爲關心以及自己的專業，所以陸陸續續，到今天發現文化局準備得非常充分，剛才的簡報讓我改變一些想法，本來有一些想法，現在局裡面的簡報讓我有所改變。

我剛才在想，我覺得這等於是…，我這樣子比喻，打棒球有一套訓練方法，這套如果發揮出來，球速可以催到 150，但是問題就在於體質，這個孩子如果身高 150 公分、體重 45 公斤，你這樣操他，他可能就倒在地上了，如果他像王建民那種體格，這套放下去，他可能就可以升到聯盟。

整個辦法我是這樣看待，基本上我支持這個辦法，因爲聽起來，預算方面短時間可以穩定，用人方面，可以比較有彈性，不過回到美術館的體質，包括剛才俐俐說的，他說台灣現在所想得到的，自償率比較有吸睛的就是故宮。確實，如果從這個角度來看，高美館的體質到底是怎樣，我們是否適合這個時候做法人化？這是值得大家深思的。高美館在體質方面，以三個館相比的話，姑且不說三個館，現在高美館的競爭力確實是越來越走下坡，包括空間；因爲它是許

水德市長時代的競圖，是在 1980 年代初期那個年代的建築概念，尤其對美術館的概念和現在很不一樣，所以去高美館時，你車停好要走到展覽廳是很辛苦的，這是過去的建築概念。像故宮，你要去看毛公鼎的話，就先要爬樓梯爬得氣喘吁吁的，表示這個東西很崇高，這是過去對美術館的建築觀念，高美館也是在那個時代的歷史背景下興建的。不過當代人的生活很多元化，假如今天有一張五月天的門票和美術館的門票，你說年輕人會選擇去哪裡？現代人的生活很多元化，選擇也越來越多，所以在這樣的艱困過程中，造成美術館和民衆中間的介面，事實上是不太友善，導致參觀人數逐漸減少了。

有關高美館體質，最重要的是空間，當然美術館主體是很不錯，因為當時算是台灣很有錢的年代，所以主體興建得很棒，不過你只要一走出大門，整個建材和設計立刻顯現出差異性，包括歲月的痕跡，導致它的競爭力是越來越走下坡了。所以在法人化之前，我覺得要成為法人化的先決條件是，它必須要有空間的競爭力。包括現在的北美館、國美館，其實它們都經過好幾次拉皮，尤其國美館在 921 之後，地震剛好帶給它大加修繕的機會，本來國美館的空間是沒什麼競爭力的，不過 921 卻帶給它一個改頭換面的機會，所以這是一個要先處理的問題。

另外一個，我覺得更重要的是典藏，高美館的典藏經費，說實在的有點丟臉，它一年的典藏費才 700 萬，我現在是 60 歲，以和我同年代的藝術家而言，目前在市場上名氣比較大的，他的一幅大張畫作都超過這個價錢，所以這種典藏費，我們在美術界有時候真的很難以啓齒。高美館在上一個世紀末差不多都是 700 萬，大概只有李俊賢當館長的時候有比較多一點，其他的都是 700 萬，這種典藏費事實上沒辦法做什麼事情啦！美術館最重要的是典藏，為什麼有那麼多人要去羅浮宮？就是典藏。大英博物館和大都會博物館為什麼有那麼多人要去？包括故宮也是一樣，因為典藏。更何況自己典藏的東西才是自有的財產，你才能去開發很多事情出來，你借人家的東西來展覽，只要展覽期間一過，所有展覽品就全部搬走，什麼東西也沒有留下來，所以典藏是美術館最重要的資產。但是 700 萬真的沒有辦法做個有計畫的，甚至比較有開發潛能的典藏，所以我滿期待趁這個機會，除了做空間上的處理之外，典藏費我覺得是…，像台南整個文化局的預算比高美館並沒有多多少，不過他們的典藏費是 2,000 萬，台南市喔！反觀高雄市市政規模比台南大那麼多，但是卻只有 700 萬，而且我在那邊待過，這個一定要解決，不然你要談什麼競爭力，有時候都只是一種想像而已。所以你要法人化，不管是之前或法人化的時候，空間和典藏費部分一定要處理，不然談很多事情時，好像都有點過於理想化。

再來是設計上，根據剛才聽到和我所瞭解的，我比較擔心的反而是董事會，

因為用董事會來做為管理階層的設計，不管中央或地方都是這樣設計。不過有一個很現實的問題是，這些董事都沒有投資，他們是不用出錢的董事，其實這種不用出錢的董事，我都一直很擔心，因為他沒有利害關係，所以他平時也不一定關心，他可能被聘為董事之後，結果明天要開會，今天才接到通知，然後明天就跑去會場，到會場的時候才在那邊腦筋急轉彎。其實我看到很多這樣的案例，所以這種設計不曉得有沒有解套的方式？要不然這種董事會做為單位經營階層時，依照我的經驗，有時候這些人到會場常會提出一些很突兀的建議，但有時候你也是得尊重他，可是這種時常會造成經營上的干擾和困擾。所以空間、典藏及董事會的設計，這是就我目前瞭解所提出的一些意見。

主持人（張議員豐藤）：

李前館長代表高雄藝術文化界的很多期待。下一位請中華民國博物館學會林老師。

中華民國博物館學會林秘書長詠能：

主席、局長、各位長官及各位先進，大家早安。很高興今天有機會來參加這樣的公聽會，我自我介紹一下，我是代表博物館學會發言，可是更重要的是，因為我自己是高雄人，雖然我一直在台北工作，所以對於這件事情我下來之前一直有一些疑慮，從以前行政院要把幾個國立館所法人化，他們的考慮其實很簡單，就是省人省錢，所以非常多國立博物館，包含在前一段時間做的人權館的法人化研究，都指出來我們對這件事情是有疑慮的。但是我們剛剛下來的時候，我聽到局長和同仁的說明，事實上我們的態度反而是變得更開放。從這樣的一個角度來看，那個才是真正我們稱之為法人化背後的精神，就是人力財力上的鬆綁，在整個願景來講，是有它的重要性。在這樣的基礎上面，我提出幾個建議，第一個，我也支持我們的監督單位應該是文化局，因為它畢竟還是文化的專業。

第二個部分，牽涉到的是人。剛剛局長和法制局副局長都有提到，對於公務人員這一塊以前的處理，事實上也非常的驚豔，這個部分是很好的。但是我們可能也非常謹慎來看待其他人勞動契約保障，因為我們曾經和人事總處去幾個博物館勞動檢查，發現很多國立博物館幾乎都是派遣，重點是那個職位已經在那裡十幾年了，所以從整個發展來看，我們認為這是對專業的不尊重，這樣對一個法人組織來講，事實上它不是好的發展，這個是人力的部分。當然它有很多正向，例如，假設從市政府這樣的規劃，到時候一定是專業導向的一個組織，在這樣之下，例如一個法人多館所，事實上很多組織就可以合併，譬如人事部門或整個採購預算，當你很多小東西集合在一點的時候，其實它可能有更大的發揮空間，這是針對人的部分。

第二點，針對錢，我們必須要提醒的是，我們研究過世界各國的這種個案，事實上全世界96%以上的博物館，如果沒有政府的支持都會倒掉。我們實際研究了幾個國家，在2008年開始我們就接受文建會委託做世界各國評鑑法人化的研究，我去到英國、日本，剛剛文化局做非常多的功課。以英國為例，它們的地方政府博物館也法人化，在法人化底下，它也是以十年為期的過度期，達到十年以後再檢討第一階段的財務狀況，不過我們要提醒超過15%的難度是高的，國內目前只有二個館所，一個叫故宮，我們不用講，第二個是中正紀念堂，中正紀念堂為什麼會有超過？是因為那裡有很多停車場，所以有很多人搶租。第三個，當然是行政法人，就是我們的兩廳院，兩廳院為什麼能夠超過四成？原因是它的場地很值錢，變成每個團體都要向它借。這個15%是過度期，剛剛局長有特別談到，未來還是要檢討它可不可能達到。但我們也要提醒的是，在世界各國的例子底下，它其實都是不容易的。以英國為例，雪菲爾博物館群大概有6個博物館，當時也是十年，然後達到15%，但是在二年前英國政府大砍博物館預算以後，他們在這樣的壓力底下就關掉其中一個博物館，所以那個是我們看到的，但是這樣的情況對整個地方發展，事實上是不好的，這個在最後一點會再說明。

第三個是採購，剛剛李前館長談到的是事實，我們在法人化以後，在採購這一塊我有一些想法，我們認為如果是來自政府的公務預算，事實上還是應該要接受政府採購法。可是我也覺得在自償率那一塊其實應該完全鬆綁，讓博物館可以使用自己賺的錢做比較好的收藏品採購，因為很好的展品，假設是1,500萬，你要去採購，那個就很奇怪，例如前一陣子有一位日本非常著名的藝術家來台灣，他是採用政府採購法，結果北美館開標以後，手上沒有這位藝術家的那家公司得標了，所以後來台北沒有去。這是很詭異的狀況，我們應該要避免，我們也要從很多錯誤經驗當中去學習，我們就不要再犯同樣的錯誤，這是針對採購的部分。

第四個是收藏，我們雖然是公法人，可是我也要提醒的是，公法人的所有的館長職位是代替政府託管這些收藏品，所以這些收藏品是不可以任意處理的，這個還是要有一些思考。

最後一個，未來的擴充性很重要，也許未來會有更多相關的文化組織，它其實應該有一些變動，在未來類似的館所可能會漸漸進來或退出，我覺得這個應該是有的。我回應剛剛館長提到的，董事長和館長到底應該是聽誰的？事實上兩廳院就發生過，當時陳郁秀董事長和總監楊其文兩個人都認為對兩廳院有政策處理權，事實上雙方有一些爭執，後來是總監離職。但是這樣的情況，我們在這裡也要設計進去，董事長負責的是政策，館長負責的是每日的營運，這種

相關的經營思維，我們認為還是應該要進到這裡面來，也就是董事會不應該介入館所第一線每日的運作，這樣的精神是很重要的。

因為我過去幾年負責文化部文化統計和台灣文創產業統計的建構，我們看到幾件事情，就是我們把各自的事情都分開來做，可是我們對這樣的法人其實是有一些期待，這樣的法人以高美館為例，它應該在高雄視覺藝術產業扮演很重要的角色。因為政府的投資其實是希望它能夠圖利民眾，我們的民眾因為這樣而獲利，所以我們應該做的是，在視覺藝術裡面最上游的創作、生產、傳播、後端的展示和消費，我們能不能串成一個產業鏈？

剛剛有朋友提到華山，像華山因為它是BOT的精神，其實就是賺錢，可是當時我們去參加他們的公聽會時，也提出幾個建議，雖然你在賺錢，如果你能把整個產業鏈串起來的時候，它對整個高雄市的經濟效益是很高的。我們提出幾個可怕的數字，可能在場有的朋友知道，也有人沒有聽過，台灣到2060年的時候，我們大概只剩下1,700萬人，到2100年台灣只剩下1,250萬人，它的意思是台灣人口數少掉一半，2060年的時候41%是老人，所以大概二、三十年之後，台灣會面臨全世界沒有一個國家面臨過的困境，這些老人的休閒生活，從世界各國的研究來看，其實都是文化生活，所以這樣的一個行政法人，我們期待它在這個部分能夠做更多一點。為什麼會談到這一點？這樣的一個法人，如果把視覺藝術產業或其他產業串起來時，它對內需是有幫助的。我們這幾年因為內需非常旺盛，所以我們的經濟成長才能保1%，因為我們的外銷連續23季下跌，為什麼能夠保1%？是因為我們的內需十分旺盛。所以在外銷市場非常嚴峻的情況底下，我們透過在地產業的發展，這個也是我們認為公部門可以為在地經濟創造的加值，這是我針對法人討論提出以上7點建議。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝林秘書長提供很多實務建議。下一位請台北教育大學黃心蓉老師來談。

國立台北教育大學藝術與造型設計學系黃助理教授心蓉：

主席、局長、各位先進，今天是設置自治條例草案公聽會，所以我就自治條例提出一些我不敢說是建議，但是希望局長可以幫忙回答。第一條為策劃、行銷及推廣文化藝術活動，及營運管理本市美術館、歷史博物館、電影館等文化機構及場域，因為第三條也是叫做經營管理本市美術館、歷史博物館、電影館等，所以我要請教，「等」字在這裡是不是留有空間，將來是有其他專業文化機構會進來，還是「等」字其實是可以刪掉，目前為止就是這三館。雖然我們今天是在講高美館，聽前館長講，大家都會覺得是在講高美館，可是這邊在講本市美術館，也許將來高雄市也有其他美術館又會進來，是不是這個意思？因為你在這裡並沒有直接說高雄歷史博物館，或高雄電影館，或高雄市立美術

館，所以它是generally的詞，這個部分我想請教大家的意見。

另外一個，第四條本機構之經費來源如下，前項第一款之政府補助，包括人事費、節目費、活動費等等，這個你們是看兩廳院自治條例，對不對？你們的自治條例也送文化部了，文化部也原則通過，為什麼這邊沒有典藏費呢？因為這邊的節目費和活動費，兩廳院的國家藝術表演中心是節目費和活動費，但我們是博物館，雖然這邊有其他營運所需經費，這個部分是漏植，還是當時打算把它…，因為「其他營運所需經費」聽起來比較像是經常門，我覺得也許是看兩廳院的這個部分。

不好意思，因為我看得比較細，在董事的部分，現在是一法人多館所，在自治條例第六條載明，前項之董事中，與各場館業務相關之專業人士不得少於4人，董事最多是15人，假設我們就是15人好了，專業人士不得少於4人，這樣就是12人，我現在假設各場館業務相關人士不重複，因為要重複的專業人士稍微少了一點，這樣就是12人，12人之外，我還要再加政府機關相關代表，除非政府機關相關代表就是各場館業務相關專業人士。當然很多人都有一個疑慮是，這三個館性質也不大一樣，如果專業人士不同的時候，每一次討論某一個館舍的事情時，至少有8人可能沒有辦法完全投入，我知道有人會有這樣的想法。我現在的想法是，當你寫成這樣的時候，因為現在世界各國的董事其實都有一個趨勢，你看兩廳院就可以看得出來，他會希望能夠引薦會計師、律師，還有可能有捐款的企業人士，我們現在就是12個人這樣寫死了，還有政府機關相關代表，我覺得彈性會變小。可是我也可以瞭解，你覺得應該需要有各場館業務專業人士這件事，所以這個部分可不可以有再多一點討論？

第二十條本機構人事及原政府機關改制時現職員工權益保障，準用行政法人法第四章規定。行政法人法第四章給的range，第二十條到第三十條，其他給的range很大，包括協助安置一直等等到之前，當時看的時候我覺得有點緊張，雖然兩廳院就是協助安置。不過我剛剛聽人事處在談，就是會做協助安置，而且說明會的時候應該都講過了。

接下來我要講的事情是和…，請問預算是不是一法人之下3個館合在一起，還是分開？分開，各個館自籌經費分開訂，這個在這裡其實看不清楚。我現在要講的不是和這個草案直接相關，但是是我的想法，我是一個博物館人，局長也知道我做過行政法人的研究，大方向我是覺得這是世界的趨勢，可是高雄市在這裡面臨一個全台灣從來沒有面臨過的事情，就是你們是有典藏的美術館。就美術館來講，我們當然很大的責任是對觀眾，可是我們也有很大的責任是對藝術家。我知道藝術界對行政法人不大熟悉，所以之前的說明會大部分是就館內的人來講，但是藝術界有人問我說，典藏怎麼辦？因為典藏在這裡你有3項

選擇，行政法人法的話，你可以無償使用，你可移轉，你可以捐贈。無償使用、移轉及捐贈，將來典藏會怎樣的狀況？有藝術家就會煩擾，因為我已經聽到有這樣的說法。還有自償率這件事情，自償率的話，現在3館有某個館自償率特別低，還是3館你們做出來都不到10%，對不對？對啊。所以這個部分要提高到15%，有藝術家擔心這樣會商業化。還有績效的事情，局長知道我做台南市文化局的時候，也就績效部分和他們有討論，我知道這些都不是草案裡頭相關的，可是就一個美術館而言，美術館又和歷史博物館不一樣，我覺得這個說明會需要可以去安撫藝術家，因為之前兩廳院沒有這個問題，如果將來是全台灣第一個通過的，就可能是你們，所以你們要怎樣和藝術家做清楚解釋，這是美術館一個重要責任。所以我希望這件事情可以再擴大討論，至少可以對藝術家開一些說明會。

至於博物館法第十二條，秘書長也在這裡，第十二條有基金，說實話，我之前做行政法人化研究時，沒有這個基金，然後現在有這基金了，所以這個基金就可以很彈性利用做很多事情，我不用所有錢都上繳市庫。而且基金裡頭也有提到博物館法第十二條，在第十二條的基金裡頭講到，可以有編制外人員的人事支出。而且這個基金的彈性看起來會比行政法人…，因為行政法人超過50%時，還是要送審計機關審計，對不對？然後你要報請監督機關備查，最重要的是，你還受到採購法第四條規範，行政法人第三十七條還是受到採購法第四條規範。反而基金比較有彈性，也沒有說一定，但是我覺得將來有說明會的時候，希望可以向大家說明這樣的狀況。因為有這個之後，會有人認為不用行政法人，可是我現在就可以回答行政法人和這個有幾個大差別，第一個，沒有公務員，這個就是很大的差別；第二個，在傳統公家機關情況之下，也不適用公益勸募條例，所以絕對不可能去募款，今天做法人之後，就適用公益勸募條例，就絕對可以募款。所以我知道這個行政法人，但是就像我剛剛說的，我們對當代藝術的藝術家必須要給他一個交代，今天行政法人之後，你本來的典藏，還有以後美術館的走向，不會因為組織的改變而變成商業化，或者說我們會影響到典藏或展示等等，這是一個美術館的特點。當然其他前輩也都講他們的看法了，我想問，有時間表嗎？這個如果過了之後，你們大概多久之內會完成行政法人的過程？有沒有時間表？一旦過了法人。

高雄市政府文化局史局長哲：

沒有一定的時間表。

國立台北教育大學藝術與造型設計學系黃助理教授心蓉：

沒有一定的時間表，因為這中間包括自償率、績效，還包括將來的薪資，這邊要怎麼去訂？還有協助人員，這是很長的時間，所以可以廣納眾意，這是我

的一點想法。至於草案部分，在董事的部分，剛剛其他前輩都說到了，大概是這樣。

主持人（張議員豐藤）：

這個將來通過之後，還有一些子法，它可能還有後面的，然後還有編列預算等等這些程序。

高雄市政府文化局史局長哲：

對，通過之後，最重要的是先組成董事會的籌備，這些進度等等的觀念，我們其實是比較期待極高民間比例的董事會，大家廣泛的討論，這個才是一個比較由下而上的精神。

主持人（張議員豐藤）：

我現在先介紹議會同仁，有陳議員麗娜來關心這個議題。下一位請社團法人中華民國視覺藝術學會吳常務理事。

社團法人中華民國視覺藝術協會吳常務理事牧青：

各位，大家好。我先自我介紹，五年前的前一天，我那時候是典藏兼藝術雜誌採訪編輯，那時北美館發生一個應該說是台灣美術館史上很大的醜聞，當時的館長也是時任台北市文化局長謝小韞，他的女兒就職於下包廠商的特展公司，然後掛名藝術總監，並且連續安排8個特展檔期在台北市立美術館，那時候已經辦到第二檔的莫內花園，而且那時候預定的檔期一路是會排到今年，當時如果沒有那一件事情，等於北美館現在還在辦環策特展，後來才會空出那麼多檔期。我也聽到剛剛吳教授講到，我還滿感動的是，在高雄可以聽到法學專業的學者對文化概念有這樣的深度，在台北不知道能找到幾個，然後他的觀察其實滿對的，相對之下，或者也回應李前館長講的，台北的體質有點像曹錦輝那樣，他去賣麵回來都還以上大聯盟，還是可以投出150公里的球速，就是他有那個資本、有那個東西，所以好像那個體質隨時可以回來。

高雄的行政法人化動機，我覺得本質是好的，但是細節上，誠如剛剛前面幾位專家前輩所講的部分，我針對這個東西，進一步就他們有討論到或沒有討論到的部分做一些補充，像這個草案一法人多館所的這種設置，其實有幾個疑問。像歷史博物館雖然本身是博物館，但是它實際的狀態其實是城市博物館；而電影館的前身就是電影圖書館，所以它是電影資料庫的概念，它的大小大概就像是台北華山的光點電影院，以它的坪數規模和放映之類的建置，差不多是如此。歷史博物館轄下還有六個館所，是掛在歷史博物館下面的，有打狗鐵道故事館、戰爭和平紀念主題館、眷村文化館、孔子廟、皮影戲館以及柯旗化紀念館。但是這些東西是連著一起過去的嗎？這可能也要說明。

這個草案以後會不會一直增加，因為剛才黃教授有提到有「等」這個字，感

覺好像還會有續集，或是像我們在講台北市文化基金會，當初是爲了便利而設置的，就是說可以用在人才的運用，但是到後來就有點稍微失控了。因爲可能不是真的那麼能兼顧專業，藝文圈其實有點嘲笑它是一個文化控股公司，這個東西如果一直加下去，會不會也成爲文化控股公司，這是我們會有點擔心的。

再來就是他們的專業，三館之間的專業是不是那麼相近，在這樣的一法人多館所的情況之下，法人之間的專業會不會造成其實專業人事在裡面反而被稀釋了。雖然在第六條有規定「各場館業務相關之專業人士不得少於四人」，我們對照國立表演藝術中心設置條例的第六條，他們對於董事會組成的成員來講，比例上是有點奇怪的。就是說表演藝術中心的董事有四個部分，第一個政府相關機關代表是一樣的；第二個是限定於表演藝術相關學者專家；第三是文化教育界人士；第四個是民間企業人士、管理專家或社會公正之人士。等於兩廳院表演藝術中心的第四點，到了這個草案裡面變成兩個點，變成第三和第四點。本來比較專業的部分其實是減少的，就是專業的部分沒有看到有規定要不要有視覺藝術相關的專家學者，只有看到文化教育界人士，所以勉強構得上一點專業的可能是第二點。而且最後規定「前項之董事中，與各場館業務相關之專業人士不得少於四人。」這其實跟兩廳院是不一樣的，兩廳院是指二、三、四款的董事各不得超過四人；但這等於是各場館業務之相關人士加起來不得少於四人。這一來一往之間，一個是要加上去那麼多，一個是除出來的下限比例。而且兩廳院的設置條例並不會董事會還同時去管理傳統藝術中心，它的責任義務就是很明確對正統的劇院演出的規模，包括衛武營、台中歌劇院到台北兩廳院。

在相似性那麼高的時候，這個東西如何去落實，就是在不同的專業取得平衡，而且這三館之間的大小資源絕對是不一樣的。在這之間，董事會的組成要如何組成才是比較符合期待的標準，它是如何計算的。因爲實際上就是不一樣大小的館舍，對它們的期待，之後會有多少的 recover，這個東西是需要被討論的部分。

再來是監督機關的監督權限，其任期是否有必要去說明，是跟著市政府的行政任期以及議會監督任期的關係是連動的，要不要規範一下。因爲一個任期就等於一個市長和議會的任期，還是它可能很不確定，會兩年換一次或是變動是不一定的。所以那個變動其實也造成某種政治因素的考量，像台北市文基會也常常有這樣的變動，很有可能是跟著誰的人馬等等的。像台北市這個部分其實是非常混亂的，就是到現在還有這樣的情況，所以大家其實在這當中，光是這些政治的關係就已經無從去討論那些專業背景在裡面是不是有充分討論過，這些已經被沖淡了。

我想這個部分誠如剛才黃教授提到的，第二十條提到「改制時現職員工權益

保障，準用行政法人法第四章規定。」當初兩廳院在改制的時候，從設置條例草案到通過，這中間大概隔了一年多，兩廳院之前也花了差不多有一年的時間在做這之間的輔導，就是針對原來的任用人員部分。不知道如果在推動草案到設置條例通過之間，職員的任用身份從公務員到不是公務員之間，他們如何因應自己的生涯規劃而有所調整。包括前面吳教授也有提到的，避免發生像國道收費員的事情，他們也可以在這段期間內做好適合的生涯規範。以上是我做的補充，謝謝。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝。我想也有很多建議可以讓我們參考。我先讓所有的社團發言，請問您是？

立法委員陳宜民服務處賴主任政宏：

我是陳宜民委員的代表，我們有接受陳情，我們可以發言嗎？

主持人（張議員豐藤）：

等一下，我先詢問一下社團還有沒有要發言，我先讓市府回應，再開放所有人發言。請問幾位社團還有沒有其他意見，如果有要發言的先發言完再請你發言。

高雄市藝術聯盟畫會黃理事長昭雄：

主席、各位專家、各位理事長好，我是高雄藝術聯盟理事長代表。我收到議會寄來的公文是禮拜五的中午，剛剛才拿到這份資料，其實我對行政法人也不是很了解，如果事先能讓我們先閱讀一遍，有概念再來談的話，就不會像剛剛李俊賢館長講的，來這邊做腦筋急轉彎。我們好不容易北、中、南都有一個美術館，好不容易掃除了高雄文化沙漠的稱號。如果現在把它抽出來變成法人化，會不會造成將來高雄在地的藝術家就不能批評，一旦批評就沒有機會到美術館展覽。這是我們的疑慮。

另外，剛剛吳教授提到的人事方面的問題也要注意一下，把美術館、歷史博物館用營運的方式經營適不適合。你看故宮博物院、羅浮宮、大英博物館的那些文物，如果把那些國外的文物抽離掉，你看他們的營運會不會成功。大英博物館有中國館、埃及館、兩河流域等等的；羅浮宮的三寶都是來自希臘和羅馬，如果把十七世紀的文物拿掉，看看還有沒有人會去參觀；故宮把大陸的文物拿掉，看還會不會有生意。我想不會像奇美那樣。

我要表達的是國家再怎麼窮都不能窮文化教育，這是非常重要的。感謝議會給我們一個機會來這裡參加公聽會，謝謝。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝。因為議會的法案從送進來到我們召開公聽會的時間非常倉促，因為上

個禮拜才整個籌備，所以沒辦法把相關的法令這麼早寄給大家，在這裡跟大家抱歉。各位還有沒有要發言的，把所有的問題一次講完，我們再一起回應。

高雄市藝術聯盟畫會王常務理事東華：

大家好，我是藝術聯盟的常務監事王東華，我也是今天才知道要來參加這場公聽會，我剛才才看到這些資料，所以還沒有辦法非常了解，但是剛才聽了幾位專家、館長的發言，我覺得收穫很多。

但是我有一個看法是，誠如李館長講的，高雄的這些館，例如美術館、電影館等等，先天上的體質還沒有那麼好，身體還很虛弱，一下子要提升到大量耗費體力的地步的話，是不是有點言之過早，是不是要先把體質充實。所以我覺得在實行這個之前的話，譬如說像美術館或是其他的館，經費那麼少，政府對這些館的補助經費已經非常少了，還要叫這些館自籌經費。第一個，它的體質已經營養不良了，怎麼還能再去創造呢？所以我覺得應該先從公家的部分做起。因為我還有一個疑慮，政府常常會用各種方式及藉口，把政府的負擔降低。你會說國家的財源負擔很重，但是我們看全國的總預算，文化藝術的比例簡直就是九牛一毛而已，我們看政府在工程上的浪費是以十億、百億、千億這樣在浪費的。可是為什麼對於文化藝術這麼斤斤計較，像李館長講的，高美館只有 700 萬的典藏費，這講出來簡直就是貽笑大方。這是包括高雄市政府及高雄市民都難以啓齒的數字，700 萬怎麼講得出來呢？這跟國家的整個預算怎麼比，在這種情況之下，藝術家的創作已經沒有了，誠如黃會長講的，你沒有內涵，如何能吸引，如何能轉型。

我覺得是不是應該要先把高雄的文化藝術的經費先提升一下，譬如說高美館已經老舊了，如何重新拉皮，如何提升，這筆經費要從哪裡來。我想絕對不是高美館本身的預算可以執行的，一定要政府特別撥預算來。其實高雄美術館的空間地理環境非常好，可是它的周遭設計非常不良。譬如說，我個人感覺高美館的大門，一進來是很有氣派的，可是那一條路就沒有了，你出了廣場，出了台階之後就不知道要往哪裡走。假設我們那邊是開了一條廣場大道通向大馬路，從大馬路一直到館是一個通渠大道，我想那個氣派和吸引力就整個不一樣了，但是它的動線真的太差了。所以這就是先天上的問題，我想高美館自己本身沒有辦法解決這樣的問題，這應該由政府單位解決，或是透過議會在預算上如何先使所有館，在體質上先改進了，等它有充足的體力再設置這個的時候，可能比較能達到好的效果。否則依照現在體質不行的時候做下去，將來會更慘。

還有，這裡面講的都是行政法律，但是對於藝術的創作，對於藝術家的鼓勵，對於藝術創作內涵的儲存，這些最根本的，你都沒有談到這些問題。你光講這些行政要如何轉型，人家要來高雄市看什麼？不是看法令，一定是要看你的典

藏，看你的東西，看你的整個藝術活力。可是事實上我們看高雄市的藝術活力是很貧乏的，譬如說像街頭藝人來講，看不到什麼街頭藝人，沒有良好的街頭藝人，都是一個人可憐兮兮的在彈吉他。我們有這麼多的音樂系，這麼多的音樂人才，爲什麼沒有一個街頭藝術系…。

主持人（張議員豐藤）：

不好意思，我們公聽會必須在 12 點結束，請大家把握時間把問題講清楚。

高雄市藝術聯盟畫會王常務理事東華：

我要講的就是都在講行政，對於藝術的內涵都沒有涉及到，這是要補充的。謝謝。

主持人（張議員豐藤）：

謝謝。我想大家都非常期待，希望這三個館可以更好。還有沒有社團要發言，如果沒有的話，請陳委員助理做最後發言，再請文化局做整體回應。

立法委員陳宜民服務處賴主任政宏：

謝謝張議員。各位市府的先進及前輩們大家好。我僅代表陳宜民委員就教六點議題。因爲我們有收到相關的陳情，我們也跟文化部文化資源司做過相關的確認，以及跟行政院人事總處有做過相關的確認。之前史局長有前往文化部進行兩次說明，但相關的意見好像沒有進入議會，有六點意見想就教一下。

三個原有機關納入同一個行政法人，專家董事最低四名之下，每個領域的專家稀釋到 1~2 名，藝術、美術、電影專業是非常不同的領域，各一名的狀況之下，怎麼去裁決這些相關的營運。已經稀釋到這麼低的情況下，如同這位吳大哥所言，跟國家表演藝術中心不同的是，它後面涉及到博物館的四項重大功能，教育、展覽以及典藏等功能。在典藏的部分…。史局長是說歷史、電影、美術各四名，這個條文上我們要予以修正，因爲這個條文其實寫得不是那麼清楚，會有認知上的誤解。

第二點、董事會的職權，在第十一條第七款規定「自有不動產處分或其設定負擔之審議。」這樣這個董事會太驚人了。就教一下高雄市立美術館的建物不動產，是由這個董事會就可以擅自處分掉嗎？這是第七款規定的部分。有關權益的變動是否經過市議會同意，以及人事行政總處對於此條款保持疑慮的情況之下，高美館之館舍以及園區之歸屬是否符合公益。這是第二點就教。

第三點、是第二十七條「政府機關核撥之經費超過本機構當年度預算收入來源百分之五十者，應由監督機關將本機構年度預算書，送本市議會審議。」假設相關預算低於 50% 的話，我們市議會怎麼監督相關的可能性。因爲相關的費用，剛才黃教授有提到在第四條的部分寫得有點模糊，就是政府核撥、捐助，受什麼研究，受什麼提供，受什麼公私立機構相關的收入，這些怎麼會等同於

政府機關。這個解釋上就教法制局，這是否符合行政法人的基本原則。

第四點、第二十八條「第一項出租、無償提供使用及前項之公有財產以外，由本機構取得之財產為自有財產。」換言之，假設這個行政法人通過之後，他取得的相關財產，包括動產及不動產是屬於這些行政法人的，這已經違反了行政法人的相關規定，因為行政法人有規範到國有財產法的相關規定。可是它裡面有一個點是「本機構依本自治條例取得使用之市有財產，不受本市市有財產管理法令之限制。」是「不受」，不是「受」。不受哪些規範，其實也有一點模糊，因為行政法人的規範是受國有財產法相關的規定。如果「不受」相關的規定之後，又有誰來規範這些高美館裡面的典藏品、建物以及土地；以及高史博的建物和高史博裡面的相關藏品，雖然不多；以及電影館的館舍和電影館相關的典藏。重要的是高美館裡有重要的古物，有受文資法保障的相關古物，可能沒有國寶，但是黃土水的水牛全像到底要歸屬於誰，這個部分可能要慎密的檢視。剛才就教高美館館長，他說有四千多件典藏品，我們是一一檢視，還是通盤的一筆帶過這四千多件看起來很多元化的典藏品，這個部分似乎要仔細斟酌。因為它不受相關市有財產管理法令的相關規範，這是不是開了一個很大的大門，我認為這是很驚人的部分。

第五點、第三十三條規定本機構因一、情事變更或二、績效不彰，致三、不能達成設立目的時，由監督機關，也就是市政府解散之。所以可能天花板掉了是一、情事變更；績效不彰，譬如說自償率不到 15%，不到 5%、6% 等等。績效不彰這個部分，雖然三點分開來看，可是達到這個的可能性，在績效不彰的相關規定裡面也有自籌財源。其他兩個部分的規範也相當模糊，如果因為天災損害而解散高美館相關的可能性的話，恐怕也失去了公共財的必要性。績效不彰的部分，我們設立高美館是有很多重大的期許，設立歷史博物館，正如吳大哥所講的，我們後面有相關的子機構很多，還有包括高雄文獻的編撰，以及相關子館舍的經營。假設後來這些編撰成效不彰，是否就認為他們沒有用了，就解散了這些。解散也沒有什麼規範，就是由市政府監督機關解散之，市議會

在解散的部分也沒有訂定，裁撤與否是否要由市議會來審議。

第六點、目前的行政法人在這個部分，我們還有一個文化中心的相關管理處，或是大東藝術中心、岡山文化中心等等的處室，為什麼一個表演機構比較容易施行行政法人的可能，反而由專業性比較高的美術館、歷史博物館和電影館先來施行，在文化局內部的討論為何？為什麼不是先實行文化中心以及大東藝術中心，這種比較等同於國家表演藝術中心的可能性，就教一下相關單位這個決定是如何。

相關細則的部分，吳明孝教授提到的是第十二條規定，董事會有過半數出席

即得召開之。其實也有規範到相關的。第十八條的館(場)長,就包含了場長,原本三個館舍,這個場包含了一個不知名的目的,就是場長又包含了誰。裡面還有一個表演團體的規定在第十九條,「得增設場館、附屬作業組織及附設演藝團隊。」目前這三個館可能沒有演藝團隊,假設這個行政法人的自治條例過了之後,這個董事會就可以開始開大門走大路了,就是我高興誰進來就進來,誰出去就出去,增設的演藝團隊,解散時亦同。所以這個董事會的權限還挺高的,就是我高興誰進來就進來,誰出去就出去,這似乎和行政法人的規範有一點點不同。

相關自籌比例目前也看不到施行細項。第二十七條的部分,剛才講到 50% 以上要送市議會審議,以下也沒有規範,是董事會裁決就可以了,還是自己玩自己開心的事呢?第二十八條,因為業務需要,得價購公有不動產,以公告現值為準。也許高美館有些土地是教育部的,他相關的採購是否是以地易地,或是偷天換日的方式把這些財產變更來變更去的,我們也不得而知,因為假設後續文化法人之後,相關的裁決就由董事會決定。本機構所取得的財產是自有財產,所以以後我們高雄市政府公有的相關東西,假設屬於行政法人的話,他又莫名的解散或增加或減少的話,我感覺不到我們高雄市民的權益在哪裡。更何況第四項規定「不受本市市有財產管理法令之限制」,雖然行政法人就是要有彈性,但是不受這個規範的原因為何,立法理由寫得不甚清楚。最後第三十三條,假設這個行政機關營運不下去了,績效也不夠了,由我們的監督機關,也就是市政府得解散之。所以在市政會議或是市府相關裁決的時候,就可能會讓這些二、三十年來的累積就不見了。以上問題就教局處首長、議會以及先進同仁。謝謝。

主持人(張議員豐藤):

謝謝。我想大部分的意見在這次的公聽會都已經提出來了,請史局長做一個整體的回應,我們明天下午再開始審查。

高雄市政府文化局史局長哲:

謝謝。首先謝謝大家,基本上大家都是愛之深,責之切,這個絕對沒問題。大家提的幾個問題,有些可能要釐清,有些可能我也沒有想到,謝謝大家的提醒。因為問題滿多的,讓我花一點時間回答。

第一個是吳常務理事剛才提到,各場館相關專業人士是各四人。如果文字上不夠清楚,我們明天下午就可以修正。為什麼會寫各四人,就是怕大家有大小眼,雖然我的館比較小,但是藝術的重要性還是一樣,怎麼可以變成兩人,其實那個意思是為了保障這部分,所以大家不用擔心。

另外,我也特別跟大家說明一下,其實行政法人法第二條,雖然沒有寫「一

法人多館所」的字眼，他是寫類型相關的可以合為一個法人。我剛剛也特別舉日本的例子，他們一個董事會下面好幾個法人，事實上爲了這個案子，我們特別調出立法院公報裡面有關於立法意旨，立法意旨就是在說明立法的動機，其中有特別講到立法經濟。簡單講，站在每個館的角色，他認爲每個館是獨特的，是重要的，但是我們現實上，電影館設一個專法設置條例；歷史博物館設一個專法設置條例；美術館設一個專法設置條例，現實上立法的成本太高，在市府行政運作的成本也太高，會有三個董事會。所以這件事我們在跟文化部溝通的時候，文化部跟文化部所請的學者專家基本上都贊成。因爲如果我們健康的走向行政法人，文化部所屬的十幾個博物館，難道每一個博物館都要設一個自治條例嗎？這是不大可能的。所以現實上這是有其立法經濟的問題。我們怎麼兼顧各館的獨立性，也能夠適用行政成本的有效性，這個其實就是一法人多館所。雖然美術館、電影館和歷史博物館有其差異性，但是整體來講它確實是一個博物館的類型，所以它也是參加博物館學會，也是博物館法的範疇，所以這個部分請大家安心。

另外就是說，我們在設計上其實是總監制，但是這個總監就是館長，簡單講就是館長制，行政法人法的董事會、董事長底下得設執行長，爲什麼在我們的自治條例裡面沒有呢？其實就是避免疊床架屋，我們先給這個館人事鬆綁、財務自主，讓它獨立運作試試看，我想，一定都要跌跌撞撞，不是一開始就給它很多長官，其實我們有這個考量。我相信藝術界的朋友也希望行政法人法，包括博物館，都是希望政府跟它有些距離，讓它專業、獨立自主，最好不要形成一個太上皇的單位，不論是董事會、董事長或執行長，我覺得太上皇的角色，初期應該稍微弱化一點，先讓它動起來、生出力量，這是當初一個很重要的思考。

行政法人法其實對於既有公務人員的保障，教育人員任用的保障是很高的，不只保障勞動條件一樣，而且保障你的身分，也就是改行政法人之後，一個公務人員或教育人員任用的公務人員，其身分是不變的，其他的權益沒有變，最主要是來自於他的身分沒有變，其他新進人員適用勞基法，裡面的公務人員還繼續保持公務人員的身分，所以這個保障是高的，他一樣參與文化局的升遷；一樣參與其他機關外補及調任的權力，所以他的權力是高的，也因爲權益的保障是高的，所以當初行政法人法在立法院才能通過，這部分大家比較不用擔心。剛剛大家特別提到派遣的問題，有好幾位老師提到，我也特別強調我個人的觀念，中華民國政府是最不應該帶頭做派遣的，更不應該在文化機關裡面實行，坦白講，我認爲未來其實都會受勞基法的保障，而且在美術館的質詢當中，有好幾位老師特別提到一個觀念，我也很贊同，如果我們要聘用專業人士，條

件應該優於現在美術館裡面公務人員的條件，這樣才能聘請到好的人才。大家都以為鬆綁是要把勞動條件降低，其實我個人的觀念，鬆綁反而是把勞動條件提高，因為提高的藝術專業是符合市場行情的，而且他也不如公務人員有終身職的保障及優厚的退休金，所以當然應該給他高的薪資待遇，這是整個設計的緣由，這一切應該交給專業的董事慢慢討論，不應該用一個強勢的行政指導。很多事情問我，我會跟大家說我的想法，但是並不表示一定走向這個方式，我覺得既然要鬆綁，就應該讓民間參與決策，也許可能跌跌撞撞發生錯誤，但總是一個過程。剛剛黃教授說我們是參考兩廳院的版本，所以沒有寫下典藏費，其實是購置費的概念，如果一定要寫典藏費是沒有問題的。我也要特別說明，博物館法有作業基金的概念，現在有幾個教育部所屬的博物館是作業基金，我記得是自然科學博物館有作業基金，但是作業基金是公務預算，這點要先釐清，是裡面的公務人員在執行的公務預算，作業基金一定不是正式型基金，所以基本上要百分之百自償，而且作業基金也沒有人事權，這就是為何當初要設行政法人法，如果有作業基金可運行，早就全部都用作業基金了。我向大家報告，據我了解，朱忠慶校長當時極力推動行政法人，中正文化中心就是作業基金了，就因為作業基金動不了，還是要高普考分發，所以裡面全部都是約聘僱人員，因為只要超出編制員額就是約聘僱人員，沒有約聘僱就是派遣，這就是有派遣工的原因。很多博物館不是故意要用派遣工，而是已經無路可走，因為整個員額和約聘僱都被管控，所以不得不用派遣工，總預算制就是解決這個問題，總預算要用什麼樣的人自己決定，但不至於跑出派遣工，所以我特別回應作業基金的問題。

大家特別提到自償性，我向各位報告，有時候魚與熊掌很難兼得，至少不應該希望同時發生，所以我很感謝市府的人事、財政、主計單位的同意，第一個總預算制，第二個，時間拉長到 10 年，10 年要達到 15%，如果設一個行政法人不要求自償性，我個人覺得這也不完全對，要求機關單位有一點績效目標是對的，但是不應該把自償性放在成立的當下，我不瞞大家，目前中央對行政法人抗拒的原因，是在改制當下就要求 30% 的自償率，等於告訴大家不要改制了，現在達不到 30%，怎麼可能在改制的當下就達到 30% 呢？但是我們不得不承認，在既有的行政機關框架底下，確實沒有追求任何收益的動機，因為所有收益的每一分錢都交給市庫，不會留給自己運用，現在如果留給自己運用，應該都有一些往上衝的機會。基本上，自償性確實是一個問題，今年過完年之後，我們特別請朱校長來局裡演講，我們對他提出很多的問題是關於自償性的，我覺得朱校長講了一句話很正確，他說改制行政法人一定要跟自償性脫鉤，改制行政法人不是為了自償性，但是改制行政法人之後必然會產生自償

性，我覺得這句話滿重要的，他已經點出一個先後的順序。我也承認、也覺得這是我們應該檢討的，包括李俊賢館長特別提到高美館的典藏費，及高美館資源太少的問題，其實我在市府內部也大聲疾呼，講了非常多次，我說透過高美館二十多年來的設立，高雄美術館園區已經變成高雄的豪宅區，高雄美術館園區的重劃、土地買賣，幫市府增加很多財源，那邊的地價可以那麼貴，都是沾美術館的光，附近的人這麼有錢，但是美術館窮成這樣，這是非常不應該的事，這完全不符合社會正義。我也向大家報告，為何這個階段要改制行政法人？其實我個人認為，美術館這個階段是面對前所未有的變局，但我不希望先畫一個大餅，然後告訴大家會有多大的好處，所以要改革，而這個改革會面臨到前所未有的狀況。第一個，有關美術館長期的困擾，館長應該理解，美術館有四分之一的土地是學產地，美術館坐落的地方就是學產地，所以美術館拿不到建照，當時因為各界催生美術館狀況下，先設了再說，科工館是市府的土地、美術館的地是學產地，二邊一直喬不攏，科工館說美術館的價位比較便宜，所以要再給 20 億才要交換，爲了這個事情，市府也很痛苦，美術館每年要繳 3,000 多萬租金給教育部，所以錢都是這樣花掉的，好不容易從前年開始，市府透過地價評議的方式，把二邊的土地價值喬成一樣，所以我們馬上就要交換土地了，如果再不交換就變成教育部要再給我們錢，重點不是面積，重點是土地價值一樣才願意交換，現在地價調整成一樣，雖不完全一樣，但價值已經差不多了，教育部也同意了，很慶幸蔡清華擔任次長，所以他馬上就會處理這件事。第一個，要處理學產地的問題，美術館的權屬統一才能開始討論自償性的問題。第二個，美術館其實面臨一個前所未有的機會，如果不把握會產生很大的弊端，台鐵的二個站地下化在美術館的二邊，另外輕軌會經過美術館，輕軌有一個站在美術館，等於高雄市大眾運輸最交集的地方，美術館現在已經是豪宅區，我們再給予這麼大的公共投資，如果不能透過這個階段充實美術館的資源、強化自償性，美術館會變成豪宅中的豪宅，這也就是我爲什麼要同時提出行政法人的原因，我希望市府無論是台鐵、輕軌的交通建設，未來的場站開發，甚至未來重劃的利益，一定要有一部分給美術館，不然太沒道理了。大家都想要這裡的氛圍，想要這裡的名氣，所有建商推出的案子都有美術館三個字，但是美術館得不到一塊錢，過去的制度很難這樣做，因爲過去的制度是統收統支，市府有沒有因爲這樣得到收益？有啊！收到市庫裡了，我們希望未來有一個機制，收到行政法人裡面可以循環利用，我自己很清楚，不可能期待商業化或門票等達成自償性，其實要善用美術館周邊的利基，要如何做？目前還在研發當中，但至少我們在面對這個問題，希望一步一步把問題解決。至於進用的健全化、勞動條件等，有很多律師朋友都要開公聽會，只是先把方向透過自治

條例訂出來，我們準備鬆綁，讓它專業化，找尋一些財源，讓民間的力量進來討論，脫離一條鞭的運作機制。我不曉得是不是回答了所有的問題，但是基本上希望體質的改善和球速的增加要同步，因為美術館已經二十幾年了，沒有其他的路可以走，這帖藥一定要吃，各方面再配合一下，尤其其他各縣市都在成立美術館，高美館也沒有過去三大館的獨特性，台南、新北都是用行政法人，大家都會找尋出一條路，我希望大家多給鼓勵，讓我們勇於嘗試，但是我知道會跌跌撞撞，不可能完全沒有問題。

主持人（張議員豐藤）：

其實很多專家學者都帶著很大的疑慮來，但是這次公聽會聽到以前沒聽到的訊息，大家對那個空白很有疑慮，今天做了很多的說明，其實很多專家學者有改變，對這個比較了解，其實更多的資訊能夠公開讓大家知道，審查過程會更順暢。剛剛陳議員也特別提到，明天下午法規委員會開始審查，如果有一些草案可以先讓我們了解，不然大會還是會要求的，希望這一部分能夠儘速提供。

社團法人中華民國視覺藝術協會吳常務理事牧青：

可不可以在草案和條例通過之前，因為還有一些需要補充，剛剛都是一個除臭的過程，史局長也講到，法人化之後怎麼樣去達到自償率的一些方法，是不是能有一個比較具體的規範，因為這個法不會太麻煩，政府定的越寬鬆就越多漏洞，民主政治的精神就是不能相信有聖人存在，我一開始不是要自我介紹，而是要講北美館弊案，當時北美館設立特展的辦法，只有一張 A4 紙的正反二面，反面的文字連紙的一半都不到，大家可以想見多麼的粗陋，越粗陋就越容易被人操作，其實我覺得立法的精神，不管人格是多好的聖人或是被利誘，坐到那個位置上都要有一定的遊戲規則約制，譬如透過文化局和法制局進一步修正之後，甚至有一種公開對藝文界的表達，我想這樣可以免除大家的疑慮，也可以取得更大的公信力，是不是有這樣的機會呢？

主持人（張議員豐藤）：

我們明天下午討論，看看是不是有一些子法，或將來要辦一些公聽會，都還可以再討論，明天下午三點開始審查，今天的意見我有全程參與，因為我是法規委員會第一召集人，所以我從頭到尾會主持這個會議，我也會讓法規委員會知道整個問題點在哪裡，讓大家提出來討論，不管怎麼樣，這個會期其實還有時間，大會的其他委員會也可以參與意見，相信大家的意見都可以再做討論。

文藻外語大學傳播藝術系連副教授俐俐：

抱歉！占用大家一點時間，我要再次肯定市府團隊願意在這個關鍵的時間點思考，給予美術館一個契機，因為如果不是他們主動提出這樣的機會，老實說，站在任何管事的立場，要爭取這樣的機會，其實難度非常大，所以這一點我給

予高度的肯定，他們願意圖利博物館機構。其實這件事情進入議會，在博物館界是一件具指標性的事情，這次博物館領域是非常重要的時候，剛剛史局長也提到，這是全國唯一法人多館所的自治條例的審查，我覺得作為博物館研究員，賦予高度的期待，但是同時要再提醒，剛剛很多學者專家、委員提到一個重點，我們看到這個自治條例是高度參照台灣目前唯一現有的一個藝術機構，也就是國表藝，因為它的質性確實跟博物館差異很大，這次發言我們屢次聽到有關典藏在自治條例裡面缺席的憂慮，所以我覺得未來這個自治條例會是全國博物館很高的參考指標，在這個基礎上，我希望典藏在博物館法人化的議題上賦予更多著墨，這也是我對明天議會的期待。

高雄市政府文化局史局長哲：

我再補充一點，第一個，既有的典藏是公有財產，在這個自治條例裡面很清楚，行政法人能夠處理的是行政法人之後的自有財產，所以要先釐清，沒有大家認為的行政法人之後會把典藏拿去賣掉這件事情，這個法已經訂得很清楚了。第二個，為了讓行政法人的財物自行運作，所以成立之後，典藏就是自有的財產，譬如要用藝術銀行等等，其實都賦予行政法，就像外國的博物館，它的財產作為自償性的運用，最常見的運用就是出借、展覽，這也是它獲利的原因，所以行政法人是保障成立之後的自有財產完全的處理過程，不等同於典藏會賣掉，這件事情應該沒有那麼簡單。坦白講，現在行政機關的作法及制度，典藏可不可以賣？一樣可以賣啊！只要依照市有財產的自治條例，可以賣啊！議會同意就可以賣啊！這只是先說明清楚，但是我覺得典藏在博物館是很重要的，要如何強化，我覺得應該的。

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝：

我綜合前面先進的一些看法，提出四點建議。第一個，行政法人算是一個很重要的起步，我個人支持、也希望 push，如果為了解除，特別是剛剛民間業者建議，法人化之後錢就不要補足了，我覺得在法案的修正上，市府立場也不會放生，在經費的保障上，可以設定一個規定日，譬如法人化之後，每年固定的經費，不得低於…，我覺得應該是可行的，等於是用一個經費保障的條款來解除民間的疑慮，本身的目的不是為了要放生，只是讓它自主化、更專業，這是第一個部分。

主持人（張議員豐藤）：

你可不可以寫一個修正草案給我？

義守大學公共政策與管理學系吳助理教授明孝：

第二個，剛剛先進有談到博物館法，我剛剛翻了一下，今天來這才開始腦筋急轉彎，未來的行政法人基本上仍然受博物館法拘束，博物館法特別對典藏和

典藏採購有一些特殊的規定，在法律適用上，預算及財物的運用，可以用博物館法做為法律的依據，這是 OK！但是如果可以廣蒐藝術領域的專業意見，未來如果要訂內部運作規範，包括採購及典藏規範，它的自主性就比較大，但是我覺得可以透過民間藝術界的參與，建立典藏制度，其實博物館法只是約略授權，緊急採購可以採取現金招標，事實上只有堅持法律依據，我覺得典藏操作可以利用這次的法人化建立一個制度，過去的弊病要避免，過去不當的限制可以利用這個機會檢討，屬於高雄自己的制度，變成全國的一個典範。第三個，因為涉及到滿多的，我建議由議會做一個平台，可以仿造氣候變遷小組，組成一個有關文化的小組，有一個平台讓民間由下而上表達意見，讓文化局做決定時可以更周全，先做以上三點補充。

主持人（張議員豐藤）：

今天謝謝大家，向議會工作人員抱歉，因為時間拖太久，拖到現在。很感謝大家非常完整將所有問題點出來，明天法規委員會的審查和大會的審查就有很多建議可以做參考，今天的公聽會就開到這裡，謝謝大家。