

《臺灣文化治理·下一步論壇》「場次 D. 藝文勞動與藝文經濟的下一步」

"The Next Step for Taiwan's Cultural Governance"—Session D.
The Next Steps in Cultural Labor and Cultural Economy

簡子涵* CHIEN Tzu-Han

論壇召集 / 會議主持：

吳介祥 社團法人臺灣文化政策研究學會理事長

引言人 (按姓名筆畫排列)：

黃文瀚 臺北表演藝術中心行銷部經理

蔡淳任 國際劇評人協會台灣分會常務理事

與談講者 (按姓名筆畫排列)：

李玉玲 美國紐約大學美術學院 (現、當代美術史及建築史雙修) 博士

何培鈞 小鎮文創股份有限公司負責人

胡朝聖 胡氏藝術有限公司執行長

陳永興 水牛建築事務所建築師

陳宣誠 中原大學建築系副教授

黃佩蔚 國際劇評人協會台灣分會前秘書長獨立劇評人

劉俊裕 社團法人台灣文化政策研究學會常務理事

劉麗婷 桼遊文化有限公司執行總監

謝仕淵 臺南市政府文化局局長

* 國立臺灣藝術大學藝術管理與文化政策研究所碩士生
Master's Student in Graduate School of Arts Management and Cultural Policy, National Taiwan University of Arts.

本場次論壇以藝文勞動與藝文經濟為核心，延伸出五個子題，包括：一、地方文化經濟的現況與挑戰；二、視覺與表演藝術在公私領域中如何與民間組織及企業合作，獲得資源挹注，並連結在地經濟；三、地方政府對於館舍的要求、約束和期待，如何與專業性產生競合關係；四、館舍法人化後的任務與編制，對藝文專業及員工的工作性質，導致何種差異、彈性和保障問題；五、標案與契約如何保障藝術勞動的安全與合理性。與會者根據自身經驗及反思，對於藝文產業的經濟現況、勞動現場、契約規制、政策保障、地方政府與館所的競合關係等，提出觀察、批判與分析，綜整為五大訴求：一、契約導向的生產模式無助於藝文產業的永續發展；二、政策規劃需以藝文勞動的本質為前提；三、藝文計畫應以建制永續的協力平台為前提；四、重思人才晉用方針，對機關體質再定位；五、捍衛文化藝術公共性。

一、 契約導向的生產模式無助於藝文產業的永續發展

議題召集人吳介祥以藝術節慶日益普遍的現象觀察為起手式，針對藝文節慶的實務現場提出疑慮。認為近年政府多以標案的形式發包，使得後續的作品買賣、維護等責任都落在乙方身上，對於保障勞方並無助益。對此，陳宣誠以台南《Mattauw 大地藝術季》的經驗為例，深入道出藝術節慶標案制度下，所面臨的預算控管與利潤分配的潛在問題。指出許多廠商為了成本控制與結案便利，多半會找配合度高的藝術家，甚至出現藝術家僅提供想法，作品由統一工班執行製作的現象。如此剝奪藝術家話語權的狀態，除了有藝術家收益低落的問題，在評審端亦會發現作品概念因此缺乏突破。且為了行政便捷，不同藝術節慶所聘僱的藝術家重複度極高。承此，胡朝聖認為標案制度已在藝術節慶機制中形成一股不間斷的內捲消耗。由於預算被限縮，策展人僅能著力於吸引大眾眼球的「亮點作品」上，使得藝術家趨於製作類似的作品類型，以滿足策展人、乃至於是政府的要求，進而讓創作力趨向平庸。

面對上述的困境，幾位與談人提出幾項可能的解方。首先，陳宣誠認為地方政府（文化局）應擔任最大的發包單位，而不是透過外部單位去發包。例如委任策展人進行規劃、提出不同環節適合的承接單位與人選名單；將任務拆分，再由地方政府針對每個任務做採購。藉此預算便能直接抵達藝術家這一方，省去中間者的剝削，亦減少藝術家所受的限制。若細部再將上述的任務進行分類，則可以分成行政、製作與資源三項。以《瀨戶內海藝術祭》為例，除了策展方負責行政事務，在製作端則是由專業的工班團隊來協助藝術家製作。除此之外，資源連結

亦非常重要。在執行《馬祖藝術季》時，陳宣誠便曾結合教職的計畫與建築工程費來籌組資源，讓資源挹注更精確有效。

其次，劉麗婷將節慶活動分成三類去分析：民間自辦成立、政府主辦、一般標案。第一類民間自辦成立的類型如「嘉義草草戲劇節」、「南投魚池戲劇節」，相對資源較少，但也因此更積極串連資源與在地連結。而除了民間自身的能動性，政府若能將「一個案子只能接受一個補助（多半少於百萬）」的限制鬆綁，前者便能獲取更多資源。第二類政府主辦多設有策展人，由策展人主導執行，以簡化事情的複雜度，同時觸發、帶動整體團隊的推進能量。潛在問題是策展人有時會被特定學識跟能力資格給限制，但專案策展人的重點應在於是否可以引進更多年輕想法，激發更多可能。第三類一般標案是數量最大宗的類型，其中許多投標者都只著力於符合標規，無視真正適切的執行規劃，甚至是標規本身不符合實務執行。例如曾有個主計規定兒童節目須至少 90 分鐘，但兒童注意力不夠，節目一般都落在 45 分鐘，90 分鐘其實並不符合觀眾特性。

除此之外，劉麗婷指出關於出演團隊重複、勞動剝削等問題，地方政府亦試圖找出可能的解套方法。例如標規裡註明以在地團隊為主，或文化局會直接對觀光局推薦、連結在地團隊。然在地團隊也不能只是被動面對演出費用低迷的狀況，團隊本身需培養談判、論述自身價值的能力。另外，觀眾的聲音亦具有很大的影響力，透過觀眾積極提出觀賞喜好，有時反而更有力量。

黃佩蔚則是以精闢的提問，深化前文的討論內容。指出經費有限的前提下，必然涉及分配的政治，意即隱性的排除機制。使得某些標案僅有部分團隊承接，進而每年都是相同的藝術家參與。然這又關乎大眾對政府的期待，若大政府當道，就應該由政府負責所有事情跟最大責任，也就是政府控制一切。若是小政府主導，那麼政府就做最低限度的介入，讓市場自由運作。不同機制將會各有利弊。而當前社會其實正趨向破碎化以及個體經濟的現實，那麼如何去平衡民間輿論與政府影響力，如何設計真正友善、公平的文化基礎建設，都是值得且必須深思的問題。

在各方討論下，足以看出委外、標案化和節慶化的文化政策雖保證了密集的藝文生產，卻也將創作者的福利和社會創造力的核心排除在外。契約導向的藝術生產，更是讓作品生產趨於均質、重複、工廠發包模式，不但縮限創作者階段性的發展生涯，快速的節慶消費模式亦無助於藝文的永續發展。

二、政策規劃需以藝文勞動的本質為前提

蔡淳任細緻分析了與藝文勞動相關的各項法規，指出當前法規明定需保障的

藝文勞動之不同層面包含：《文化基本法》中第 20 條指出國家應對藝文工作者的生存權、工作權與勞動權益予以保障¹；第 21 條國家應予以文化行政機關充足的人事跟經費²；第 26 條列舉了國家需對文化藝術採購進行的相關治理³。《文化獎助及促進條例》中第 8 條則說明文化藝術事業要遵守勞動法規，保障勞動者權益⁴；第 9 條明定藝文工作者需加入保險，並由文化部輔助或協助⁵；第 13 條則是指出中央機關需提供諮詢，讓勞工取得相關權益或服務，以及需進行勞動環境相關之調查研究，並將成果公告上網⁶。

部分勞動權益之保障已透過《文化藝術事業應遵守勞動法規指引》、《文化藝術工作者承攬暨委任之契約指導原則》與《文化藝術採購辦法》幾項行政指導實施，但仍有多項勞動權益尚未獲得正視。包含《文化獎助及促進條例》第 9 條提及的保險補助辦法、《文化基本法》第 21 條中談及的充足之人事與經費。而針對《文化獎助及促進條例》第 13 條所明定需執行的勞動狀況及勞動環境之相關調查研究，文化部目前以一種間接、消極的方式應對，將把主計處、行政院、勞動

¹ 《文化基本法》第 20 條：

1. 文化與藝術工作者之生存權及工作權，應予以保障。
2. 國家應保障文化與藝術工作者之勞動權益；對從事文化藝術創作或保存工作，有重要貢獻者，應給予尊崇、獎勵及必要之協助及支持。

² 《文化基本法》第 21 條：

1. 國家應健全文化行政機關之組織，配置充足之人事與經費，並結合學校、法人、網絡、社群、非政府組織及文化藝術團體，共同推展文化事務。鄉（鎮、市、區）公所應指定文化行政專責單位或人員，負責文化事務之規劃、輔導及推動事宜。
2. 國家以文化預算對人民、團體或法人進行獎勵、補助、委託或其他捐助措施時，得優先考量透過文化藝術領域中適當之法人、機構或團體為之，並應落實臂距原則，尊重文化表現之自主。

³ 《文化基本法》第 26 條：

1. 為維護文化藝術價值、保障文化與藝術工作者權益及促進文化藝術事業發展，政府機關（構）、公立學校及公營事業辦理文化藝術之採購，其採購之招標文件所需載明事項、採購契約範本、優先採購之方式及其他相關事項之辦法，由文化部定之。但不得違反我國締結之條約或協定之規定。
2. 法人或團體接受政府機關（構）、公立學校及公營事業補助辦理藝文採購，不適用政府採購法之規定。但應受補助者之監督；其辦理原則、適用範圍及監督管理辦法，由文化部定之。

⁴ 《文化獎助及促進條例》第 8 條：

1. 文化藝術事業應恪遵各項勞動法規，保障文化藝術工作者勞動權益；維護勞動權益績效優良者，中央主管機關得予表揚。
2. 前項之勞動權益保障條款之內容、範圍及其他相關事項，由文化部定之。

⁵ 《文化獎助及促進條例》第 9 條：

1. 為保障文化藝術工作者勞動權益及就業，中央主管機關得輔導職業工會協助文化藝術工作者加入勞工相關保險。
2. 文化藝術工作者所得未達一定標準者，中央主管機關必要時得整合現有的法規或編列預算，補助或協助其參加社會保險。
3. 前項對象、補助範圍、額度或協助方式，由中央主管機關會商相關主管機關定之。

⁶ 《文化獎助及促進條例》第 13 條：

1. 主管機關得辦理宣導及提供諮詢，協助文化藝術工作者取得法律及勞動權益相關資訊。
2. 中央主管機關應定期辦理文化藝術工作者勞動狀況及勞動環境相關調查、研究，作為制定文化藝術政策之參據。
3. 前項調查、研究應公告上網。

部所做的調查中，與文化藝術產業相關的資料彙整後公告。

然縱使暫且不談中央尚未觸及的權益保障層面，當前正在執行的部分仍有許多問題。首當其衝的便是目前的藝文勞動規章，仍是以《勞動基準法》作為參照準則，無視於藝文產業的特殊勞動狀況。其次，是在藝文產業中多數人都身兼勞雇雙方，當面對勞動困境時，往往不知對誰提出訴求，缺乏集體機制與發動對象。而台灣的產製生態在資源分配與消費的基礎上，亦被迫彈性跟破碎化，使得難以用更具結構的規則去處理。並且在面對法務事宜時，台灣的藝文工作者未必有資源聘請專業的團隊協助，也缺乏共享資訊作為計算的基礎，無法真正訂下稅額等基準，最終也就不知該如何與公部門進行協商。除此之外，即使藝文單位遵守《勞動基準法》的規範，仍會因著大環境所導致的、不穩定的職涯報酬，而出現營運危機。甚至為了賺取資金，形成對事件性補助跟採購的追逐效應，長成一個內捲循環，造成連環過勞。雖然可以透過市場與企業的贊助去解套，但這些贊助多半挹注於空間以及大型單位，小單位仍是難以藉此獲得協助。整體來說，蔡淳任認為法規已建立，但實際的共同標準、資源分配機制、政府的角色都還需要更仔細的規劃與佈局。

黃佩蔚對此回應，除了前文提及的共享資訊，藝文勞動環境中亦缺乏共享資源。並且所謂被迫彈性的產製生態未必真的完全是被迫，當前游牧經濟者的身份已成為許多勞動者的選擇。對個體而言，與不同館所共做不僅對自己有益，對館所來說或許也是有效的方式。意即斜槓、多元的狀態已是現實，甚至是未來的經濟模式。另外，關於是否遵守《勞動基準法》，黃佩蔚認為亦存在部分單位即使在資金充裕的狀態下，仍拒絕給予第一線工作人員更優渥的待遇，也就是涓滴效應並不存在。同時團隊的優渥並不能保證個體的權益受保障，反之個體權益受正視，卻能反饋到團隊的營運健康。而在藝文環境裡另一個弔詭的狀況是，能否養活藝文工作者，往往不在藝文生態的供給，而是在於個體的社會經濟資源，包含家庭背景、社會支持、意外收入、橫向連結。例如一個舞者如果身兼舞蹈老師、體適能教練等，就更能支持其藝文工作，也因為不會被舞團綁住，更有底氣去做自己的藝文工作。

對於個體權益之保障，吳介祥提到工會的形式實際上就是要讓個人權益重於團隊。而工會的制度可以如何保護創造力，而不只保障最低限度的福利制度，則是其中值得思考的。幾位與談人也再進一步討論藝文工會的營運結構，說明若由政府扶植會涉及利益規避的問題。而目前藝創工會雖有政府補助，但仍有相關的比例規範，以確保工會即使沒有政府補助，單靠會費還是有自我營運的基礎。

劉俊裕則是指出勞動權利則可分為法規和組織制度面。以法規來說，是否有機會參考韓國《藝術家福利法》（Artist Welfare Act/ 예술인 복지법）對藝文勞動者的權益做出更明確的規範。以組織面來說，是否有可能成立專責保障相應權利的行政法人，或是以文化發展基金這樣類似公基金的制度性設計，年度性地撥經費到非政府、非營利機構。蔡淳任對此補充，《藝術家福利法》使用明確的項目去定義藝術家身份，並授予政府成立藝術家福利基金會、藝術家保護官等保護機制，而後連動稅制或其他福利制度去保障藝術家勞權。但回到台灣脈絡來思考，則會因著健保以及扣除額的關係而無法成立，後者關乎藝術家的收入在扣除額標準中多半不需繳稅。

除了對法規面的分析，其他與談人亦從其他實務現場分享對勞動環境的觀察。黃文瀚提到表演藝術的主要收入在於票房，而要能讓票房極大化，就要做長效式演出。兩廳院評估是否購入一檔演出時，會估算該檔節目的回收率—收入（票房與贊助）除上成本（演出製作費與行銷費），只要超過 50% 就算是高回收率。在民間的狀況也很類似，製作一檔演出製作時，必須能預估到 10-14 場的演出跟票房規模，才算是有足夠的製作經費。而無論是場館或民間，所謂足夠的演出量，首先涉及的是場地空間的運用與量能，這部分在臺北表演藝術中心成立後，因著陸續出現的中小型場館出現，算是有所鬆綁。因此主要問題還是在是否有足夠好的內容，讓演出能巡迴跟重複再做。例如綠光劇團的《人間系列》、《暗戀桃花源》等都是能夠累積到 2 週以上演出能量的優秀案例。而要讓好的演出內容不斷出現，首要之務就是要讓創作團隊有嘗試與實驗的機會。但若讓團隊自行吸收試驗的成本，很容易使其營運失敗。

目前有幾個型態可以降低這樣的創作風險，第一個是政府補助，如文化部、國藝會、文化局；另一個是政府委製，例如文化部提供一筆營運經費給兩廳院，那兩廳院就有經費邀請團隊來進行演出，意即讓場館承擔風險。其他的方式包含募資與投資，如大慕可可投資的《勸世三姐妹》。重點在於讓團隊有安全的環境去創作，並由政府以相關機制去協助。黃佩蔚延伸說明，表演藝術的底層勞動收入來自分潤機制。以影視作品來說，重複放映最經典的案例就是《六人行》，若類似的分潤機制可以進到標案或是相關補助機制，那麼在一檔戲的巡演過程中，演員就能有一個小小的、細水長流的被動收入，長期積累下亦能形成一個資源。

另外，胡朝聖從自身的策展經歷出發，道出政府標案像是藝術節慶、公共藝術的勞動困境。公共藝術因著有明確的法律規範，足以保障藝術家創作費佔預算 15% 以上，執行團隊預算 10%。而藝術節慶在預算編列的限制下，則經常出現層層

剝削的問題，使得藝文人才不易在產業中久留。吳介祥對此提出一種可能的解方，認為或許可以參考公共藝術機制，規範將標案中一定比例的預算投注到藝術家身上，包含創作費、保險費、退休金。又或以藝術展覽來說，規範給予藝術家一筆相應的展出費。胡朝聖延伸以澳洲和法國的規範進行建議，認為應該要讓視覺藝術作品被積極流傳。讓作品流通的過程中，無論是拍賣或二手市場轉賣，都能有一定比例的費用回饋給藝術家。不過吳介祥則認為市場不足的前提下，訂定稅務機制會降低購買意願，但若將轉賣或展出的次數轉換成積分，而後由國家補償跟獎勵，讓政府擔任更多雇主角，或許會是更可行的取徑。

回到政府公部門自身所面臨的問題，彭俊亨提及近年公部門多半會面臨主計、審計干預業務的情形，而這或許還是要從公務員的訓練跟教育去調整。當公務員願意把計畫當成作品去處理，那公私協力才有可能被建立。無論是藝文勞動者或公部門文官，大家其實都在尋找適切的夥伴，以適當的心態與方法去處理每年度的預算，讓資源被正當運用。黃佩蔚認為勞動權益亦關乎個體的認知，即使無法強制規範道德良知，但或許可以在法制面規範某些培訓課程，讓資源分配者認知到勞動權益的重要性。

綜合前述討論，藝文工作的創作樣態和受雇實況有極大落差，藝術家的工作幾乎都是非典型勞動。因此本項訴求在於，政策必須思考在工作條件保障和維持創造力之間的平衡，並且政策面必須認知藝文政策的主體在創作方而非雇用方，而非施政者品味和政治手段的貫徹。

三、藝文計畫應以建制永續的協力平台為前提

本小節的討論中，與談人各自從相異的實務經驗出發，談及地方空間再利用、藝文節慶與地方美術館等案例，並深入分析這些個案如何建立地方關係與連結。首先，何培鈞以長年深耕於竹山鎮的經驗，分享台西車站再利用的過程。提到當時用自籌的經費承租即將被拆除的舊車站，初衷是為了保存地方記憶。並且為了能長久地活化運營，初期就以降低硬體預算、保留最大程度的軟體預算為方針去重整。在降低硬體預算層面，與陳永興建築師合作，運用地方產製的竹葉為建材，邀請學校老師一起編織竹葉、共做、整修，讓在地手工藝能與空間結合。軟體層面上，則使用地方生產的食材來製作冰淇淋販售，定期舉行社區藝文活動，讓當地學校的老師帶著學生來參加培育課程。無論是硬體還是軟體，都以教育意義、地方文化魅力作為一種核心價值，試圖重建空間與人和地方的關係。

對話中何培鈞也進一步指出當前藝文節慶或地方創生的困境，提到空間被保

留後，經常以活化為營運方針，僅追求使用率而忽略文化脈絡。另外，陳宣誠認為國內缺乏相應的研究單位，來主動釐清不同空間、地方需要什麼資源與合作。多半是困境浮現後，才被動地由政府、標案單位去訂出問題。黃佩蔚提醒到，前文提及的研究單位需要不具有利益衝突，才能超越利益，意即這個第三方不能是官僚。

部分與談人認為藝文發展不應過度仰賴補助，應試著去創造有潛力的新市場，例如與企業合作。何培鈞提及近年在竹山成立了一家區塊鏈公司，把 Blockchain、NFT、ChatGPT 等多項科技應用在 SDGs17、SROI、ESG 領域上，提供企業、學校、社區、非營利組織一個永續數位決策系統。例如將一項合作專案累積的影響力數據，變成賦能的 NFT，以鼓勵上市櫃公司支持具有數據動態側錄的計畫；而後把 NFT 直接轉給上市櫃公司，轉化為永續報告書的內容。整體而言，這樣的模式是透過數位工具跟企業橋接，來做到讓社區賦能。

謝仕淵提到在不同的階段與脈絡裡，會出現不同問題、景況、現實的典型，因此釐清當下這個脈絡中的核心問題格外重要。其中在處理提升藝文勞動與經濟的方法上，於地方政府的藝術節跟公共市集中置入策展功能，是一項有效的策略。策展人所扮演的積極與專業的角色，除了能更有效率地與行政系統對話，亦能引進對議題的多元想像，以及對地方長期經營的方法。謝仕淵提及自己偏好以公共市集去回應地方，認為市集具有機性，同時是可以讓文化公民參與的最靈活的工具，不僅是具有創造力的平台，門檻相對不高，實際上也支撐了藝文經濟行為的經常性模式多年。而若能在這些模式中找到適應的位置，便能讓策展的角色進去支撐起迴旋的空間，讓專業性去帶動團隊感知自身生產的意義與價值。

接續前文發展地方關係、與不同資源端連結的討論，陳永興先以宜蘭國際童玩節為例，指出公部門以社造精神連結地方社團如扶輪社、獅子會等，體現了藝術節慶結合社區營造資源的可行性。而後陳永興也回到自身與土溝農村美術館的關係，提及與《國際童玩節》不同，土溝農村美術館的建立是立基於既有、已累積十年的社區關係，包含進駐的土溝建築事務所、臺南藝術大學學生、在地業者等。當時為了避免政治利益的干涉，有意識地用自籌的方式辦理，除了做企業募款，也做社區的農產品銷售、用在地食材辦理募款餐會。後來因著不同在地夥伴各自的未來規劃，使得共做的能量消退，但陳永興認為面對社區真正能達成的其實就是陪伴的責任。那些過程都是要建立居民的認同，後續應要更積極地去思辨農村的永續經營。黃佩蔚亦回應，即使土溝農村美術館不再，但它已為地區留下影響，留給整個生態好的新陳代謝與流動。

劉麗婷提到嘉義「草草戲劇節」也是由地方劇團發起，近年整合了許多嘉義在地的能量，包含市集、獨立書店、在地建築相關組織等，著重於跨域整合。策展人認為如果能將計畫擴充到社區營造、地方市集、區域合作，就能創造、引進更多在表演藝術之外的資源。然其中的資源串連卻往往不在主辦單位的專業範圍中，對此劉俊裕延伸生態系以及第三方中介的概念，提及若能有個中介組織去銜接不同的小單位，甚至透過社會影響力、社會融合、社會平權、永續發展等公共價值，去說服企業進行永續投資，將會讓資源更有效地流動與被利用。

關於企業在藝文生態系中的潛在角色，胡朝聖提到台灣的經濟產值以科技業為主要力量，因此如何透過政府與民間的協力，引導科技業將資金挹注到國內的藝術市場是一個當前的重要目標。但胡朝聖也觀察到一個現象是，過去二三十年台灣藝術圈較大的藝術市場其實來自金融界跟建築界。兩者在台灣都是具有品牌力的產業，且有面向大眾的品牌形象需求，進而讓企業建築中擺放藝術品成為一種趨勢。因此如何透過文化政策更強烈地去說服、引導私部門的資源挹注，是值得思考的方向。吳介祥亦提出若要讓藝文價值轉化為企業社會責任或永續責任，則需要相關金融條件去轉換。

李玉玲指出勞動環境關乎產值生產，但補助並不足以構成生態，比起由文化消費券構成的市場假象，應轉而思考企業文化消費的潛能。例如除了捐贈、收藏抵稅，大量購買博物館、美術館等小額票券也可以做稅務扣抵。相較於收藏的保值性牽涉到藝術家的未來發展，票券則是實際且可以直接挹注，甚至可以讓文化消費成為企業 ESG 的一項指標。胡朝聖認為此一作法，雖可以增加館所的參觀人數，但無法直接支援藝術家。李玉玲則強調美術館等館所是由底層去培養未來的文化消費人口，間接支持更長遠的藝術家職涯。而謝仕淵則觀察到企業投資的南北差異，提到台南有許多表演藝術是與宮廟合作。藉由打開我們對問題所界定的關係人，其實可以挖掘不同的新機會，以宮廟為例，廟埕作為一個公共空間，就有許多跟表演藝術結合的可能性。

回到整體制度設計的層面來梳理，彭俊亨提及新修正的《文化創意產業發展法》對企業投資文化事業的投資評鑑、稅賦優惠等是有所規範的。但實際的政策結果仍需要適切的政策評估，才能追蹤政策想像是否符合需求，以及如何依據現實狀況去修正。

本小節從地方連結、資源整合、中介角色、企業合作等不同面向討論永續關係的建置。可以發現動員觀眾上山下海的藝術節慶，遠不如將藝術家與地方經營者連結，讓創造力和地方知識、文史底蘊和產能組合，作為啟動下一波在地經濟、

知性休閒，甚或深度旅遊的基礎。同時，為了促進地方藝文與在地經濟的結盟創生，必須以更大格局做資源盤點，網絡化人、事、物、地、環境、法人機構及公民組織，建置具永續性的協力平臺。各地既有的館舍亦必須轉換營運邏輯，讓任務不僅止於包覆零碎的展演空間，而是發展出具有帶動地區藝文及經濟能量的角色。而欲打破公務機關行政邏輯優先於創造性及永續性的慣習，政策下一步必須遠比目前現況更有瞻觀，才足以擘畫更具彈性和包容性的施政架構。

四、重思人才晉用方針，對機關體質再定位

胡朝聖觀察到長期的預算限制下，難以給予藝文勞動者相應的薪資，而使得人才不容易留在藝文產業。在其多年的策展經驗中，即使對象是藝術創作或管理專業出身，仍高達一半以上的人早已離開藝術領域。這樣的困境雖叫人惋惜，但亦期待過往的美學素養能隨著人才進到不同領域，浸潤、潛移默化地改變整個社會價值觀。黃佩蔚也同意用正向的態度去看待人才流失與流動，認為產業的量體本就無法吸收每年相關科系畢業的人員數量。但若能讓這些藝術工作的經歷，在個體的職涯中成為養分，於未來帶著美學涵養把非藝術工作做得很藝術，將會構成更大的藍圖想像。

在更具體的組織、法規層次上，李玉玲認為法人化給予美術館更高的聘僱彈性，符合館所高度人才多樣性的需求，有效地達到多元化的人才晉用，這是《博物館法》在人才聘用上缺少的自由度與活用空間。彭俊亨從公私部門的人才流動切入，指出跨部門的人才轉換是未來的顯學。相關專業者多半會在公部門、行政法人、公設財團法人或企業等地方任職，職涯將橫跨政府到企業的光譜。因此當不可避免地需交叉面對第一、二、三部門，培養跨域治理的人就變得極為重要。

總合而論，隨著藝文策展、行政、管理、行銷及修復等藝術體系內的專業性之提升，藝文機關的法人化提供了可貴的人事彈性，但整體產業卻未有機制性的保障。如何提出具前瞻性的文化人才晉用管道，因應藝文特質的未來需求；如何延攬並留住專業，特別是需要長年投注的知識或累積在個人特質上的職能，已經是非常迫切的議題。如何在正向看待困境的同時，推動人才培育與晉用的治本之策，亦不容忽視。

五、捍衛文化藝術公共性

黃文瀚同樣從表演藝術的角度分析，承接前幾項子題中的討論，說明場館在降低表演團隊創作與製作的風險上位居重要角色。例如《勸世三姐妹》前期投資來自衛武營，第二階段則來自大慕可可，如此便是一個相對理想的資金狀態。因

此如果要捍衛這樣的公共性，場館在營運面的自籌比就不能太高，像是兩廳院的自籌比長年刻意地控制在 40%。這樣的目的是在於不讓政府空泛地認為場館的盈利能力高，而逼迫場館自行負擔營運資金。若自籌比要提高，就要提高票房與場租，但場租不易變動，只能購買國外大型演出來提升票房，如此便容易失去場館的公共任務。政府永遠希望行政法人自給自足，但許多在地團隊就會失去大量的表演機會。

李玉玲從高雄市立美術館的經驗來談，提到美術館在行政法人化後，開始自製售票特展，如：與泰德美術館合作的《裸》、與法國凱布利博物館合作的《刺青一身之印》、國際特展 Tony Oursler 的《黑盒—幻魅於形》與《X 人稱—黃心健的元宇宙劇場》等，如此便達到自負盈虧。這些展覽都具有強烈的文化任務，反映了美術館法人化後的經營思考，也就是顯著的文化意涵與機構能見度，同時在有限的經費中最大化公共服務。往往要想做更多重要的計畫，多半無法使用既有的展覽預算，於是就會關乎自籌比的籌措。美術館的預算配比大約是分成平均的三等份，對應到投資、贊助、賣票與商品收入。法人的優勢在於當政府預算不足時，仍可以用適應的策略達到預期外的效能。

而李玉玲亦同意法人化的精神並非自負盈虧，自籌比是自訂 KPI，應從自籌比來讓執政者知道，館所具有足夠的能力，從公部門提供的資金達到更好的成果。但政府的責任仍不可被卸除，美術館具有公共任務，就必須有政府的補助。目前可以做的是重新思考補助與自籌的計算基準，需要有個合理的配比，以評估補助的預算比例以及預期效能，而非在法人化後放生機構。

彭俊亨承此提出觀察，現階段各縣市都在做美術館，部分選擇繼續以機構形式，如桃園市立美術館，部分則選擇法人化。而法人化會面臨制度選擇，需決定館所要以首長制或董事會制營運。許多人也在關切《行政法人法》推動後，各個行政法人都有自己的設置條例，使得差異太大、太分殊化。以中央文化類來看，國家表演藝術中心、國家電影及視聽文化中心、文化內容策進院的公共任務完全不同，不容易直接用框架去圈套。因此制度若要推動得好，必須大同之中有差異，分殊之中有共通。

黃佩蔚亦回應，獎補助跟標案這樣由上往下的機制，不能等於生態跟經濟。生態若要能形成，政府的獎補助機制不能是主力，反而前述的配比機制比較健康，能讓館所有更多掌控權。就像蕭麗虹老師曾說的，她堅持藝文團隊要有自負盈虧的能力，但那並非不拿政府的錢，而是政府的錢可以為我所用，不是我為政府所用。

綜合本小節的討論，可發現不時有民意代表錯把公共文化任務視為對各個團體組織的營運津貼，而提出提高自籌比例的要求。然公共文化政策的施政端，應該確認立場，而非在政績、執行率、質詢壓力和即時效益之間打轉，把任務限縮在驅動民粹主義、消耗性、煙火式的辦活動上，或是以徇各種私有化管道來平衡損益。最後，鑑於藝文人才的活力對於社會整體的激勵和創造的價值，遠高於自籌比例和人潮的錙銖計算，文化政策理應站穩對文化藝術公共性機制的捍衛。

本場次與談人以各自的專業經歷與研究關懷出發，進行多向度的思辨。從藝文節慶、藝文演出、公共市集、地方創生、美術館行政法人化等個案做實務層面的拆解，提出勞動現場的困境、資源連結的困難以及機構營運的限制。同時也在不同實務經驗中，擷取具有潛力的資源開發方法，明確訂立不該被經濟效益覆蓋的組織任務，以及營運者在面向社區、社群、場館、勞動者應保有的互動思維。另一方面，亦從政策法規的層次，指出現行的保障方向與未及之處。藉由對不同層次和環節進行正反辯證，釐清當前藝文勞動與經濟的環境樣貌，進而提出訴求。期盼透過文化政策的機制設計，確實保障藝文勞動者的福祉，建立真正永續的藝文生態系。