

眾裡尋他——美術（博物館）館館長專輯

稱職的博物（美術）館館長與館員——兼論展示之型態

Competent Roles for Museum Director and its Staff—Also on Museum Exhibition Types / Ho, Yau-khun

何耀坤

摘要

本文是探討博物館（包括美術館）館員組織中館長之角色、任務、資格、素養和能力，以及館長的人事關係。本人於三年前受奇美博物館之命，曾赴日本考察各地博物館之經營和展示情形，茲撰寫本文以作參考比較和建議。

博物館是文化、社會教育和學術的機構，因此對館長應要求其對文化和學術的專門性，另一方面對館的事務和經營方法也要精通才能領導。博物館透過展示發揮其學術和教育功能，所以館長對展示的構想計劃是重要課題。

本文首先記述美術館的基本組織和工作性質，依據日本和台灣美術館之設立的背景和規模互相比較，探討館長和學藝專門人員、館長和事務人員的關係。館長是行政領導者，其應有的職責是什麼，其資格、能力和素養要符合什麼條件，才能謀求館務發展？而館長和館內人事上又有何問題，館長和學藝專門人員之間容易產生什麼問題，原因何在？

最後談到作品展示法，就今後美術館應如何改進主題性展示，如何配合美術史展示，如何舉辦地方鄉土性美術展等問題，提出意見。

國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts

管理經營博物館的職員中，館長和副館長是負責專門學藝技術人員和事務管理人員等兩個體系的統籌人物。專門學藝技術人員包括學藝研究員和解說員；事務管理人員包括事務、庶務、櫃台人員、技工和守衛。專門學藝技術部門是博物館的主體，管理事務部門是從；館長是最高負責人，和副館長如車的雙輪關係，若一方是專門學藝技術體系出身，另一方要事務管理體系的人擔任。如果沒有設副館長時，館長要專門學藝技術體系出身的人較適宜。

專門學藝技術體系工作包括研究、教育活動、收集資料、整理及保管。經營博物館的三要素是設施、職員、財源，三者必須求平衡，硬體和軟體也要平衡，如大型醫院雖有新醫療儀器，若缺乏醫生、護士、事務人員，就不能有好的醫療服務。

博物館的最高負責人是館長，目前博物館館長多半以行政主導人事配置為背景。館長對館的機能和經營要有認知，曾有博物館服務經驗者更好。而學藝研究員要將館的資料發揮其應有的價值，他們是研究者也是教育者；學藝研究員在學術範圍內要專門，所以要認知學問的進展動向，能以適切方法處理資料是他們的責任，所以和學術界要保持聯繫。

壹、何謂美術館

美術館是屬於人文系的博物館，因為綜合博物館、美術博物館、歷史美術博物館可謂廣義的美術系博物館。台灣的博物館大部分是第二次大戰後建立的，日據時期僅台北和台南有三所博物館，即台北博物館、台南自然博物館和台南歷史博物館。

近年來隨著台灣經濟發展，國民生活水準提高，喚起了國民對文化財產的保護觀念及愛好美術的熱忱。政府當局也開始注重文化建設，提倡國民教育，提升學術及文化，並獎勵學校以外的教育活動，興起許多所屬社會教育機關的博物館建設。

在日本現有美術館共 280 所，佔全國博物館的 18.5%，其中私立美術館有 199 所，佔 71.07%。國立美術館有 12 所，縣立 28 所，市立和村立有 38 所。私立美術館中社寺立的有 48 所，其他是財團法人設立的。美術館和綜合博物館及歷史博物館不同之處，在於保管資料、公開展示美術工藝資料及個人創作的資料收集，其中特定的個人作品較多。日本公立美術館有 81 所，其中規模較大的有「東京國立美術博物館」，（面積為 22,416 平方公尺）、東京都美術館（12,716 平方公

尺)、京都美術館(12,196 平方公尺)等,共有 9 所,面積均超過 10,000 平方公尺以上,而每所公立美術館規模平均 3,500 平方公尺。在私立的美術館之中,規模較大的是富士美術館,有 6,595 平方公尺,比公立美術館規模小。以展示面積而言,公立館平均 1500 平方公尺,私立館平均只有 404 平方公尺,略和建築面積成正比。

博物館工作的中心是館長和學藝研究員,尤其研究員的任務是調查、研究和計劃,管理保管資料,也要負責展品的修復工作,尤其以教育推廣工作是其重心。館長是管理負責人,是館的代表者。在日本博物館中專任館長有 61%,私立館有 44%,其中約半數是兼任館長。公立的專任館長因為一般職員多,人事變動多,所以館長的經驗年資較短,對館的經營運作不夠圓熟,因此最近公立館聘請專任館長時,考慮任用和館內人事無關的人。可是在私立館的館長中,有數十年經驗的人佔 35%,相對地在公立館的館長中幾乎無人有十年以上的經歷。

貳、博物館的職員組織

所謂博物館職員是指全體職員,職員和組織應如齒與輪之結合,以組織發揮機能。博物館一方面靠個人的資訊能力,另一方面靠全體的合作來發揮。博物館經營包括負責專業範圍的職員和事務職員,因為工作性質的相互牽連,某些工作上難以清楚劃分。大型博物館有的有一百名以上的職員,小型的僅有數人,基本編制是館長下設學藝人員一名,事務人員一名,共三人。人數最少的只有二人,就是博物館=館長+學藝人員,其中館長任事務,學藝人員任專門工作。

在分類、保管或展示方面,有時做得不夠完整,雖然一般觀眾不會計較,可是博物館資料的分類、整理工作會因此拖延。如果將這作業也給學藝研究人員負擔,工作將變得繁忙而難有進展。若學藝人員多時可輪流,所以學藝研究人員必需有助理人員。

參、館長

日本的博物館中有許多館長是兼任的,許多小型博物館不但沒有學藝人員,所謂館長也有名無實,只有事務人員將展示室打開就開始營業。日本綜合博物館中縣立以上的大多有專任館長,至於市、村立和私立的約有半數館長是兼任的。在美術館方面,兼任館長在國立及公立中佔 39%,私立有 16%,平均佔 27.5%。私立博物館館長中兼任的較多,自然史博物館中私立的有 60%。在科學博物館方

面兼任的館長更多，在私立的有 75%，公立的有 37%。日本的博物館過去較注重學藝研究員，對館長沒那麼重視，據說這情形最近已有改進。

一、館長的職務

據日本博物館法記載：「館長要掌理館務，監督所屬職員務必達成博物館任務」。尤其在法規第十六條規定館長應處理下列事務：(一)分配職員的事務。(二)管理職員出差。(三)處理關於職員的辦公時間外的公務、假日的值勤。(四)職員的休假。(五)職員的待遇和福利。(六)和其他公署、學校、教育機構、文化團體的照會及答覆。(七)維護管理館內各項設備。(八)館內資料及展品的利用，借出許可之處理。

無論那種博物館的館長，都必須按月或年份，編寫館的工作實績報告、職員工作狀況，並擬定館的經營計劃。其內容包括：(一)館的經營重點。(二)館的工作計劃和要點。(三)預算的執行情形。(四)館務的分配。(五)美術品的收藏計劃。(六)館內設備計劃。(七)館長認為必要的事項。

以上所列的館長職務和其他機關的主管工作相似，因為館長的工作性質和事務職員較有關係，所以館長如果兼具有事務方面的經驗較方便。

二、館長的資格

過去博物館的館長，從學藝研究人員中在專門方面有社會聲望的人來擔任的例子較多。具有學藝研究人員資格的館長，在日本鄉土博物館方面，公立博物館佔 50%，市立和鄉立的為 7%，私立的為 12.5%，平均為 23.2%。在歷史博物館方面，國立、市立和縣立有 4.3%，鄉立為 7.4%，私立的 14.1%，平均 8.6%。這傾向在美術方面也相似，在公立的為 7.3%，私立的為 18.5%。自然史博物館方面，亦只有 20%的館長是學藝專門人員出身，以上可知多數博物館長是沒有資格的。

原來博物館長的資格在日本法規中沒有特別的規定，任何人當館長都可以。所謂博物館館長是博物館經營管理的領導人。所以由財團設立的，其館長大多是財團的顧問或常務理事兼任，其人選和博物館的發展有密切關係。有關館長的資格中最重要的，是對館的職能和經營方法要有充分的理解者。在小規模的博物館，館長應處理一切事務，故須兼備知識和技能。中等規模的館若設有數名學藝專門人員，館長是領導者，則要具有學藝經歷和知識。大型博物館的館長對館事

業要有充分的理解和熱忱，對學藝和教育亦得有相當的了解，同時需具有雅量並能經營得手，尤其曾經從事過相關學藝研究者更佳。而事務方面經驗多又能幹的人任館長，對館的往後發展卻不是甚為理想的。

社會一般人對博物館館長的印象如何呢？基本上，認為美術館館長要對美術方面、歷史博物館館長對歷史文物方面、自然博物館館長對自然科學方面應精通；若僅對館的事務和會計方面了解，對館的資料知識卻一無所知，又對教育活動沒有理解、更沒有專門認知的人任館長是不理想的。

大規模博物館館長要兼具行政能力和經營能力的人擔當，因為館內的管理及經營工作量多，又要了解許多專門職員的專門話題，並對專門研究也要有理解或經驗。所以館長也要有專業知識，才能領導研究人員和事務人員。國立博物館館長要能運用預算，私立館的館長要把握如何提高收入並確保預算和支出，是其重點。

三、館長人選

多年來在台灣的博物館館長人選，大多是教育行政機關派任的，也有從教育無關的機構派任的。就美術館而言，如果館長資歷太離譜的話，必會導致館內職員的士氣沈滯，無法期待館的發展。如果館長本人雖然非美術直接相關的背景出身，卻對博物館工作很有興趣又具有熱忱的話，在博物館的組織、建物、設備方面也可充分發揮。最要不得的是對美術沒有充分理解，而又胡亂命令指揮的，這種情形也不少。又如果對博物館經營沒有什麼理想、展望和計劃，也沒有經營的熱忱，只能在事務上作構想的話，必和學藝專門方面的人產生對立。所以館長要是被認為只是事務上的領導者，學藝研究人員也會遭受社會的批評，館長的心情將更難受。也有些館長只會接受上級的意見，對館的基本工作、調查研究不加以重視，這種情形在私立博物館較容易發生。

肆、博物館職員的專門性

博物館職員由館長、專門技術人員和管理事務人員等所構成，其中管理事務部門的職務內容和其他一般機關相似，不要求特別的專門性。所謂博物館的專門職員是指學藝研究人員，其重要任務是根據適切的觀察和判斷，給予肯定資料展示品應有的價值，並研究其教育效果，作成博物館資料。

日本的博物館學藝人員在國立博物館，以前稱為「文部技官」，在歐美博物

館叫做 Curator，都按照大學的制度稱為教授或副教授，由國家公務人員考試及格者之中選任。

國立博物館的館長一般從專門領域中，從主任級教授中選聘為兼任館長的例子很多。因為國立博物館和大學教育在研究上可互通，並將研究成果回饋社會，因此學藝研究人員的素質、研究態度及研究成就是重要條件。日本的一般法人博物館（可說是企業博物館）的職員中少有學藝專門人員，在國立館平均有 8 名學藝專門人員，私立的只有 1 至 2 人，完全沒有的佔 53%。

伍、美術館的展示基礎

美術館的品質和水準表現於展示品和展示法，此和學藝研究員的能力及館長的領導相關。展示是學藝員的任務，是美術館活動中最重要的機能，也是美術館的面子。美術館展示的美術作品本身有美的價值，即使展出少數作品也能達到觀眾享受美的功能，因此各美術館對展示的方法和作品本身的研究反而很少留意和用心。

展示目的在於刺激觀眾的思考，促進觀眾明瞭的觀察和邏輯思考。我們只看美的和自己覺得有興趣的，就足可刺激對真理和美的感受。一般而言，優良的展示條件如下：（一）安全和正確的展示法。（二）容易觀察。（三）能喚起觀眾更注目。（四）觀眾注意力能持續。（五）有價值的展品。（六）符合良好的興趣。因此展示有科學面和藝術面雙方面。

美術館往往容易被觀眾誤會是美術團體或畫廊，因為有些公立美術館借場所給地方的美術團體作展覽用，所以少有美術史博物館（Kunst Geschichte Museum）之觀念。因此顯出過去美術館對作品的收集不夠用心，行政方面的協助也不足。最近競相收購西洋著名作家作品為館宣傳，蔚為風尚，但少有獨特的見識。美術館本來就應有其理念、目的、收集作品的方向而各有不同特色。收集優秀作家的模範作品是不錯的。

現在美術館的展示法，有資料的常設展以及對地方住民服務性的企劃展。

一、常設展（Exhibit of Permanent Collection）

這是屬於館內本身收藏品的展示，依美術作品不同的材質，在年中作不同時程的展示、調換，否則會有保存上的問題。因此收集時需考慮同質同類作品各數件，不然難以維持常設展的水準。常設展在長期展示後，觀眾的興趣會降低，使

入館人數漸減。所以應將作品的全部或部分，設定主題重新排列展示，這時會產生收集作品的量和質的問題。因此新設立的美術館易因作品量和質的不足，使展示水準相對降低。

二、企劃展 (Special Exhibition)

這是在某特定期間按照主題選擇作品，有時借用國內外美術館或個人的收藏作品，在一年內舉行數次的展覽會。主題中如以國別、時代別、派流別、作家別等作系統歷史性的展示，或以比較對照或作家的回顧展、遺作展、精選展等方式展出。在規模方面，有時使用展示室的全部，也有只用到常設展的一部分空間展示的中小型的企劃展。這些必須要有一貫的主題，對美術史的研究要有明確的方針和原則。

(一) 主題展示

這類展示是根據調查和研究結果所收集的美術作品，依其形式、年代、地方性的異同加以統合做一主題展示，如：1. 收集同樣作品的展示。2. 同地方人的作品展示。3. 同時代人的作品展示。4. 同一捐獻者的作品展示。5. 同時代收集作品的展示等。

(二) 展示新的研究

將未發表的主題，由學藝研究員發表展示。如以新發現的資料，或因時代而被遺忘的作家作品，喚起研究美術史或文化史方面的注意。研究人員首先要在學報發表論文。這是美術館研究機構應做的工作，其前提是博物館內學藝研究人員的素質水準必須要高。

(三) 美術史的展示

所謂美術更是將各種造形美術的變遷和發展過程，以歷史來解釋記述作品間相互的關係、檢討和其他文化現象的關聯、探討藝術家的生涯及活動，並記述其作品的內容和形式，將傳統的藝術整體以一定觀點整理出來。這時作家的製作年代和作品真偽的判別也是美術史的重要課題，尤其是史觀更不可缺。目前台灣的美術館之中能自力以美術史展示的實少之又少。

(四) 地方性美術史的展示

近來各界流行強調鄉土地域性，在美術方面也不例外，地方性美術史的各项調查研究正逐漸被重視。這是對同一地方出身的作家，探討其作品的地域性及風土特質，以求其地方性樣式。這種研究過去美術史方面很少見，我們認為這是地

方美術館應做的工作，也可納入地方文化，增加住民的認知，是很有價值的工作。總而言之，博物館工作以文化、教育及學術為使命，所以從事博物館工作的人，應是愉快而活潑的。美術館在台灣算是新的文化工作，應努力收集國內外的美術作品及資料，重視收藏作品及學藝研究。此外，要有具備行政能力的館長來領導才能發揮文化和教育的功能。美術館的品質和水準往往可藉由展示品和展示法來呈現，而這又和學藝研究員的能力及館長的領導息息相關。所以一個美術館良好的發展，稱職的館長和館員都是非常重要的。

參考資料

- 《博物館史》，日本，倉田公裕著，1980。
- 《藝術史的課題》，日本，植田壽藏著。
- 《博物館學講座》，日本，雄山閣出版社，1990。
- 《博物館手冊》，日本，雄山閣出版社，1990。

國立台灣美術館
National Taiwan Museum of Fine Arts