

從利害關係人觀點探討高雄市勞工博物館的社群參與——以《Jalan Jalan 移路相伴》特展為例

Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of “Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung”

李映萱* Li, Ying-Hsuan

摘要

高雄市勞工博物館因面臨人力及資源之匱乏，一方面引入外部資源爭取補助，另一方面也透過外部組織合作推動博物館專業功能，因此近年辦理多個實踐博物館友善平權的展覽及推廣教育活動。博物館的文化民主相關的作為非常多元，勞博館作為一個以勞動及人為主題的博物館，也常以邀請社群參與的方式來博物館相關活動。

勞博館 110 年底推出的「Jalan Jalan 移路相伴：高屏地區移動人權特展」試圖打造一次讓著移民工議題相關民間組織及社群能在公部門場館發聲的機會，本研究以利害關係人觀點檢視勞博館與新住民及移工社群利害關係人在此展覽策展歷程中的互動情形，並指出勞博館在社群利害關係人管理上之限制及可發展之策略，提供嘗試透過邀請社群參與以實踐文化民主的當代博物館一些想法與建議。

關鍵詞：博物館、文化民主、友善平權、社群參與、利害關係人

* 李映萱，高雄市政府勞工局勞工教育生活中心課長、國立中山大學劇場藝術學系碩士生
Li, Ying-Hsuan, Section Manager, Labor Education & Life Centre, Labor Affairs Bureau Kaohsiung City Government.
Master student, Department of Theater Arts, National Sun Yat-sen University.



Abstract

In order to introduce external resources and obtain additional funding, Kaohsiung Museum of Labor (KML) has organized many exhibitions and outreach education programs about improving equal cultural rights in recent years. The cultural democracy-related activities in a museum are highly diverse. As a museum with the theme of labor and people, KML often invites the community to participate in the museum and conduct collaboration and cooperation.

This article will take the "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung" launched by KML at the end of 2021 as an example, and analyze the community as a stakeholder in the curatorial process of this exhibition through the viewpoints of stakeholders. The approach in which the museum interacts with it provides some ideas and suggestions for contemporary museums that try to practice cultural democracy by inviting the community to participate.

Keywords: Museums, Equal Cultural Rights, Community Engagement, Stakeholder



壹、前言

新博物館學的興起，將以文物研究為主體的博物館，轉而強調社群參與及促進多元文化與社會包容¹，Jennifer Barrett 認為，博物館若要投入知識創造與傳播的參與式實踐，就必須確保這些實踐作為是基於多元性的「分眾」(diverse publics) 基礎上，藉此也才能對應複雜社區複雜中權力關係的不對等與分化。²

高雄市勞工博物館開館以來長期面臨人力及資源之匱乏，為了引入外部資源，並爭取文化部補助，近年開始針對博物館友善平權指標較有脈絡的推出展覽及進行推廣活動之規劃。而博物館的文化民主相關的作為非常多元，勞博館作為一個以勞動為主題的博物館，從各異的勞動領域到不同的勞動議題，以人為核心交織出的內容十分多元，不得不地、也最常邀請社群參與博物館與協作及合作來進行。

本研究將以勞博館 110 年底推出的「Jalan Jalan 移路相伴：高屏地區移動人權特展」為例，藉由利害關係人觀點分析勞博館與移工及新住民社群利害關係人在此展覽策展歷程中勞博館與之互動的模式及限制，並結合筆者近年辦理勞博館移工及新住民相關活動之實務經驗提出勞博館後續可發展之社群利害關係人策略，提供嘗試透過邀請社群參與以實踐文化民主的當代博物館一些想法與建議。

貳、高雄市勞工博物館概況

一、發展沿革及館舍主題之特殊性

高雄市勞工博物館(下稱勞博館)係台灣唯一、亞洲唯二以勞動議題為主題之博物館，於 2003 年成立籌備處，2009 年 12 月 26 日起試營運，於 2010 年 5 月 1 日於駁二藝術特區 C4 倉庫正式成立開幕，其後配合市府政策撤出駁二，於 2015 年 7 月搬遷至中正四路現址重新開幕。

勞博館之使命與宗旨，係致力於與全國勞動議題相關的蒐藏、研究、保存和維護工作，並以具創意的展示、推廣教育、公共服務，來提供社會大眾及勞工朋友一個參與、互動、記憶與學習的空間，藉以凝聚勞動意識、保存勞工文化。³勞工博物館的創設緣由係來自於在職場上奮鬥多年的工會成員對於勞工身分的反思，因而於 2003 年高雄市政府勞工自治委員會中工會成員主動提案，是自下而上的發起，與其他博物館多為由上而下決策成立有所不同。

這樣的特點也反映在勞博館舍關注的勞動議題——是由個別與集體勞動者的故事組成，以籌備時期陸續訪問拍攝四百餘段的勞動者口述影像為例，可知勞博館本身就蘊含著文化民主(cultural democracy)的概念，雖然多半還是需要經過轉化與詮釋，但唯有藉由勞動者自身的記憶累積，才能形成勞博館內所呈現的種種內容。

二、外部資源依賴與社群參與相應相生

開館逾十年、歷經遷館再開幕的勞博館並非獨立機關，係由地方勞政主管機關二級單位進行館務推動，核心營運勞博館辦理館內典藏、研究、展覽及教育推廣業務人員僅 7 人，且全數原先所學專業均非文化行政相關，人員編制及職能要回應博物館營運發展需求，實屬不易，要再進一步與時俱進回應當代博物館之課題，更是嚴峻之挑戰。

然而，勞博館為能持續營運發展，自 105 年起，除爭取勞動部就業安定基金補助外，亦積極回應文化部政策，向文化部申請博物館及地方文化館提升(升級)計畫，截至 111 年每年均獲補助。此外，配合 105 年博物館法發布施行，組成博物館專業諮詢會引入專家學者意見，並為了使博物館

¹ 王舒俐，〈當代人類學博物館的轉型與議題以荷蘭熱帶博物館的去殖民計劃為例〉，《芭樂人類學》，2022 年 9 月 30 日引用，<http://guavanthropology.tw/article/6528>

² 邱家宜(譯)。(追求民主——作為公共空間的博物館(原作者: Jennifer Barrett)。《博物館學季刊》第 26 卷第 4 期(2012 年 10 月)，頁 7-28。

³ 高雄市勞工博物館，《認識勞博》，2022 年 8 月 30 日引用，<https://kml.kcg.gov.tw/visit/about>



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.

典藏業務步入正軌，陸續爭取軟硬體經費挹注，除完成典藏庫房之建置，自 105 年完成典藏政策及相關辦法之制定，每年定期召開典藏審議小組會議，進行館內現有文物之整飭及數位化工作，終於重啟勞博館開館多年應進行卻力不從心的典藏工作。

每年雖能透過勞博館專業諮詢委員會及文化局訪視輔導團與博物館及勞動領域專家學者交流學習，也均能獲中央及市府之支持而有經費挹注，但為配合執行各補助計畫進行各項專業功能之推展，多數工作內容例如典藏品整飭及數位化、勞動相關田野研究案執行、展覽空間設計規畫……等均非如同有足夠研究人力編制之博物館可自行產出。因深知館員職能不足之困境，勞教中心也配合文化部、市府文化局所辦理之博物館從業人員之培訓課程積極派訓，但因行政及館舍維運工作本身即已繁重，仍難以在博物館核心任務——生產知識上獨當一面。爰此，為能推展專業功能，勞博館向外尋求合作勢在必行。

資源依賴理論認為沒有組織可以自給自足，組織將主動調整其結構與目標，因應外在環境的不確定性。Pfeffer and Salancik⁴認為組織為了生存必須取得必要之資源，但因資源之稀少性產生資源分配及競爭，組織活動在不斷變動的環境下就會聚焦於如何持續獲得所需的資源，因此會因為為了資源分配而產生組織間的競爭或合作，形成相互依賴之關係。

而勞工博物館這樣的中小型博物館在事實上本來就很難透過組織內部調整及人員教育訓練培力即能擁有足夠之核心能力，若依據資源依賴理論，博物館本身即缺少了核心資源及能力使博物館得以永續經營，因此亟需向外爭取所需資源，構成資源投入及產出之關係。Barney⁵於 1991 年曾提出資源是組織永續經營的基礎之一，藉由不同利害關係人之資源得以增進組織的價值。⁶

然而，博物館該與誰合作，乃一大哉問，但無論如何，選擇合適之合作對象建立連結與夥伴關係，合作共同進行勞動文物詮釋、研究、策展規劃及推廣教育活動設計……等方案，確實成為勞博館近年關鍵的工作事項。

但合作對象究竟為何，用語之翻譯也可能造成參與對象範圍的限縮，林玟玲⁷曾指出 *community* 一詞可譯作「社區」或「社群」，但「社區」一詞往往限定在特殊地理區位劃分界，台灣博物館之社區參與往往指的是與社區團體的互動過程，較重視全體民眾的賦權及集體意識的提升，然對於特殊族群如原住民、客家族群或新移民等的權利並不特別強調，建議應參考英國對於「社群」概念的廣泛定義及多種議題面向之關照。本研究認為社群之定義確實應跳脫於限定區位之界定方式，以勞博館核心議題所面向的社群分類為例，地域當然是其中一種，但也有以勞動類型、性別、事件、工會組織……等族繁不及備載的區分方式，而本特展則是以移民工社群為主要互動對象，即非僅限地理區位的劃分。

三、回應博物館友善平權指標的方案規劃

東南亞移工議題對於勞政單位轄下的勞博館本來就是相對熟悉之領域，開館以來曾多次以東南亞移工為主題推出展覽、工作坊、舞台劇……等，為了辦理此一議題相關方案，在勞博館處於資源依賴的現狀下，勢必須與相關組織及社群接觸，就單次的合作模式進行規劃，但過去推出的各種方案，往往侷限於單次合作互動，雖有多次不同的成果展現，但在關係經營上無法逐年延續累積，甚為可惜。

依據 108 年發布施行的文化基本法第 5 條規定，明確揭示：「人民享有參與、欣賞及共享文化

⁴ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).

⁵ Barney, J. B. "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, 17.1(1991): 99-120.

⁶ Hillman, A.J. & Keim, G.D. "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal*, 22(2001): 125-139.

⁷ 林玟玲，〈地方博物館與社群參與：英國區域文藝復興計畫之實踐探討〉，《博物館學季刊》第 26 卷第 4 期（2012 年 10 月），頁 101-113。



之近用權利。國家應建立友善平權之文化環境，落實人民參與文化生活權利。」而在文化基本法發布施行之前，文化部為提升博物館之專業性並擴大博物館的服務範圍，業於 104 年辦理文化部推動博物館與地方文化館發展計畫⁸中之子計畫—博物館提升計畫即將「博物館服務升級與友善平權」列為工作項目之一，期待透過博物館相關志工培訓，公共服務之提升與規劃，建立擴大民眾參與機制、充實博物館友善平權之服務內容，提高民眾利用博物館之便利性。

黃旭⁹認為博物館專業者在博物館此一公共空間中進行展示、教育活動和演講……等，如同站上英國海德公園的肥皂箱（speakers' corner），藉此發表對於事物的認識及意見，而透過展示過程中民眾參與及通訊科技，使民眾也站上肥皂箱，使博物館成為更民主的公共空間。惟應注意公共空間被各種力量殖民穿透，變成資本或國家致力的一體兩面。此外，某些階級族群或性別，也可能在此失語和失身，成為文化治理的身體標的。

勞博館在歷年進行策展或辦理推廣活動時，一方面需以勞動者為主題作為內容或是邀請參與之對象，但是否真正能夠做到將話語權交還給展示主題的相關社群，讓其有表達意見或甚至是事件詮釋之機會則有待進一步探究。然而，近年致力推動的「心南向計畫」及「工會的故事，咱自己說系列展覽計畫」則是在每次發想內容時，即試圖將相關社群參與的想法納入設計，盡量提升參與涉入程度，但社群作為利害關係人之一種，時常面臨與其他利害關係人意見相左之境況，往往加深了邀請其參與涉入的難度。

106 年起勞博館為爭取前開計畫經費，擇定相對熟悉的東南亞移工及新住民議題及社群為主題及對象，提出「心南向交流計畫」以回應博物館友善平權指標，因為相較於其他種形式的博物館友善平權方案，勞博館可能有較多的資源得以連結，有幸獲文化部持續支持及肯定，自 106 年起至 111 年均嘗試以不同形式推出方案規劃，彙整如（表 1）。

心南向交流計畫初始想法是邀請東南亞移工及新住民社群入館，提升文化場域近用之機會，106-107 年考量語言溝通之問題，因此以單個國籍社群進行方案設計，邀請合作單位也以服務楠梓加工區菲律賓籍移工為大宗的國際移民培力協會、以及以越南新住民姊妹組成的南洋姐妹會及越南文化推廣為核心目標的越在嘉文化棧為主，這樣的嘗試雖然十分聚焦，能夠邀請標的社群入館參加活動，但參加對象較為封閉。因此 108 年起，勞博館開始調整目標社群的設定，將心南向交流活動定調為吸引東南亞母語人士及本國籍民眾均能參與的型態進行方案設計。108 年首次邀請壹零玖伍文史工作室以「移工人生」桌遊為媒介，將移工處境以較具趣味性的方式讓本國觀眾及東南亞母語人士得以帶入角色，理解東南亞移工處境。

109 年勞博館開始意識到外語人士入館之困境後，借鏡國立台灣博物館的新住民大使，期待培力東南亞母語人士成為勞博館導覽志工，在東南亞文化日活動當日提供東南亞母語人士更友善的入館體驗，活動當日館內還設置了移工沙龍攝影棚及東南亞各國工作面面觀賓果遊戲攤位，館外舞台區也邀請不同國籍移工及新住民朋友組成的多個樂團演出，透過勞工心聲大聲說環節觀眾也能上台暢所欲言，呼應當年度的東南亞文化日的主題為「移起下班·華麗轉身」，希望移工朋友在台辛勤工作之餘，能在勞博館的東南亞文化日展現自我。

109 年國家人權博物館也邀請多個博物館及移工相關 NGO 組織進行每月一次的移動人權講堂，在將近半年的交流互動後，勞博館響應國家人權博物館的邀請，也順利爭取文化部補助，有別於過去推出教育推廣活動之方案設計，於 110 年與壹零玖伍文史工作室在次合作推出「Jalan Jalan 移路相伴」特展，將高屏地區 10 個服務移民工非政府組織及多處移民工生活地景的訪調呈現與展覽中。

⁸ 文化部，《博物館與地方文化館發展計畫（105-110 年）文化部推動博物館與地方文化館計畫行政院核定本》，2022 年 9 月 9 日引用，https://www.moc.gov.tw/information_302_45986.html

⁹ 黃旭，〈公園裡的肥皂箱：作為公共空間的博物館〉，《博物館學季刊》第 26 卷第 2 期（2012 年 4 月），頁 5-6。



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.

111 年也與國立中山大學社會實踐與發展研究中心合作推出「大港！人生錦旗—跨國移工篇章」特展，展出 111 年上半年跨國移工、勞博館志工、以及海星國際服務中心之志工及住民以原鄉文字書寫「個人的關鍵字」所創作的「人生錦旗」，藉此開啟跨社群及跨國界的對話。

透過歷年各式教育推廣活動設計及展覽，勞博館已累積了一些與移工及新住民相關社群的互動經驗，其中涉及最多社群、為期最久者為 110 年「Jalan Jalan 移路相伴」特展，從前期訪調到後續展品借用、文字呈現...等細節，均是勞博館目前為止社群參與程度最高之方案，爰此，本研究將以利害關係人之觀點針對此一展覽進行分析探討。

表 1. 勞工博物館 106 年至 111 年心南向交流計畫方案一覽表

年度	主題	合作單位	目標社群
106 心南向交流營	寶島大冒險之菲你不可 移工自拍影片播映會、移工主題大富翁活動	國際移民培力協會	菲律賓籍移工、本國觀眾
107 心南向交流營	越來越有趣 紀錄片播映、越南語導覽、桌遊體驗、一日文化小旅行	南洋姐妹會、越在嘉文化棧	越南新住民、越南籍移工、本國觀眾
108 心南向交流營	作伙來當移工 移工人生桌遊體驗及種子工作坊、	壹零玖伍文史工作室	本國觀眾、東南亞母語人士
109 東南亞文化日	譯起打開博物館新對話—東南亞母語志工培訓計畫、「移起下班·華麗轉身」 東南亞文化日活動	壹零玖伍文史工作室 印尼移工燈塔樂團 Mercusuar band、 越南移工越南竹笛在台灣 CLB SÁO TRÚC VIỆT TÀI ĐÀI LOAN、 屏東安格隆國際家庭親子樂團	本國觀眾、東南亞母語人士
110 東南亞文化日	「Jalan Jalan 移路相伴」特展 開展暨東南亞文化日活動	壹零玖伍文史工作室及受邀展出的 10 個東南亞相關 NGO 組織	本國觀眾、東南亞母語人士
111 東南亞文化日	「大港！人生錦旗—跨國移工篇章」特展 開展暨東南亞文化日	國立中山大學社會實踐與發展研究中心、天主教海星國際服務中心	本國觀眾

參、利害關係人理論

一、利害關係人之定義

狹義觀點的利害關係人定義僅僅被侷限於組織內部。而廣義觀點的利害關係人則被定義為能夠影響組織完成目標者或是被影響來完成組織目標者。¹⁰即使利害關係人與組織不具有合法性關係，只要具有影響力或被影響之後能完成組織使命的個人或企業均為利害關係人。¹¹2004 年 Freeman 將利害關係人之定義繼續擴充，他認為利害關係人是對於企業生存或成功的關鍵團體，甚至可能針對企業管理者未盡到的注意義務提出告訴。¹²Berman and Johnson-Cramer 也觀察到利害關係人的概念

¹⁰ Freeman, R. E., & Reed, D. L. *Stockholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance* (California Management Review, 1983), 25, 88-106.

¹¹ Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *The Academy of Management Review*, 22.4(1997): 853-886.

¹² Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B., "Stakeholder theory and the corporate objective revisited." *Organization Science*, 15.3(2004): 364-369.



被廣泛用於說明組織及社群必須對其支持者負起責任。¹³

組織的成功除了政策及策略之規畫，更取決於其與利害關係人間之關係，從關係行銷（relationship marketing）的觀點看來，即便是受政府補助的藝文組織，都該維持其內部及外部長期且穩定的關係¹⁴，Barney¹⁵認為資源是組織永續經營的基礎之一，藉由不同利害關係人的資源將得以增進組織之價值。¹⁶而為了永續經營組織，除了與現有的利害關係人維持良好關係，也要持續開發利害關係人網絡。¹⁷

二、與資源基礎理論融合的利害關係人策略

晚近有學者將利害關係人理論與前述資源基礎理論融合，創造出更符合組織經營之準則。

Hsieh 於 2008 年提出制訂利害關係人策略是組織的關鍵能力，應以動態的資源基礎觀點來進行利害關係人策略管理，並提出四個基本主張：¹⁸

- 一、 利害關係人關係是組織資源。
- 二、 利害關係人關係是動態的，並且隨著時間的推移而發展。
- 三、 組織將視不同的情境及程度與利害關係人互動。
- 四、 組織開發及探索利害關係人的能力與可持續的競爭優勢息息相關。

而 Freeman 於 2021 年也提出結合利害關係人理論的資源基礎觀點（表 2），¹⁹因為利害關係人理論考慮到了利害關係人之利益，因此其可持續性（Sustainability）較佳，而可持續性的利害關係人關係則是組織持續保有競爭優勢的關鍵。此外，利害關係人理論並未否定商業中存在自然、金融和技術資源，但在這些資源的背後就是「人」。資源基礎觀點應可結合利害關係人理論中的四項基本要素成為一個更全面的理論，四項基本要素即(a)適用社會基礎規範（incorporating normativity）、(b)重新調整可持續性之概念（recalibrating the idea of sustainability）、(c)不應將人僅視為資源（viewing people beyond resources）(d)提供更多合作的空間（allotting more room for cooperative behaviors）。

表 2. 利害關係人理論如何影響資源基礎觀點彙整表

資源基礎觀點（RBV）	利害關係人理論相關之要素	與利害關係人理論結合之資源基礎觀點（Stakeholder-RBV）
避免公司經營受到社會基礎規範。 RBV 旨在預測如何將公司營運利潤最大化——除非有害，否則過程中無須符合價值觀、規範和道德……等社會基礎規範（normative theorizing）。	規範性（Normativity）	需考慮價值觀、規範和道德這些社會基礎規範，不僅有助於公司做正確的事情，但也有助於做出更好的預測。

¹³ Berman, S.L., & Johnson-Cramer, M. E., "Stakeholder theory: Seeing the field through the forest," *Business & Society*, 58.7(2019): 1358-1375.

¹⁴ Conway, T. and Whitelock, J., "Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus?" *European Journal of Marketing*, 41.1/2(2007): 199-222.

¹⁵ 同註 5。

¹⁶ 同註 6。

¹⁷ Jasper Hsieh & Kerry Curtis & Anne Smith. "Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context," *International Review on Public and Nonprofit Marketing, Springer; International Association of Public and Non-Profit Marketing*, 5.1(2008): 1-13.

¹⁸ Hsieh, J., "Toward a Dynamic Resource Based View of Strategic Stakeholder Management." *Western Academy of Management International Conference at Asian Academy of Management Conference*, (December 14-16, 2008) Taipei, Taiwan.

¹⁹ Freeman, R. & Dmytriiev, Sergiy & Phillips, Robert., "Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm," *Journal of Management*, 47.5(2021): 1-14.



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.

可持續性的概念與競爭優勢緊密連結，當公司握有的資源具有價值及稀有、且難以替代及模仿，則其競爭優勢即具有可持續性。資源基礎觀點將可持續性限縮於少數的公司。	可持續性 (Sustainability)	可持續性的概念不僅被認為與競爭優勢有關，但也與利害關係人息息相關。若無可持續的利害關係人關係，就沒有可持續性的競爭優勢。致力於使所有公司可持續性之發展；這可藉由建立可持續的利害關係人關係來達成。
人僅被視為資源之一，例如勞工 (labor) 或管理者 (managers)。	人 (people)	將人作為主體，人被視為最終目的 (final end) 而非途徑 (means)。人非資源，而是帶來資源的利害關係人。
過分強調競爭：主要目標在於創造可持續的競爭優勢以優於其他公司。	合作關係 (cooperation)	同樣重視競爭和合作。目標更加多樣化，而非僅只有將公司財務業績作為唯一目標。經營目標可以是建立可持續的合作優勢 (cooperative Advantage)——在公司的各項經濟關係中發展合作要 (cooperative elements)。

由此可知利害關係人亦為組織重要資源之一，且組織與利害關係人關係之開發及經營須配合組織狀態不斷改變，可持續性的利害關係人關係是使組織取得競爭優勢、永續發展之關鍵。並且，利害關係人理論更凸顯人帶來其他資源之價值。透過兩個理論的融合，可進一步解釋利害關係人可為組織引入資源之特質，與利害關係人保持可持續性的互動並發展合作關係有利於組織永續經營，本研究將以此一觀點及實務上之經驗提出勞博館與社群利害關係人互動策略之建議。

三、 社群做為博物館的利害關係人

每座博物館都需面向許多不同類型的利害關係人，而博物館本身關注主題、組織結構、經費來源……等等因素，也都使各館舍間的利害關係人更加的相異。Alexandra Zbuceha & Monica Bira 認為每個博物館的利害關係人類型及結構都各自不同，但為了設計有效的博物館發展策略，各館必須整理出連貫且詳細的利害關係人分析圖 (Stakeholder Mapping) 以供依循，除了在制定博物館發展策略時可作為參考，也應該於博物館其他活動面向中納入考量，例如展覽與社群的互動性，有沒有可以讓社群介入的地方。²⁰

文化的民主 (cultural democracy) 強調文化權力下放，讓多元文化由下而上取代單一文化取向，政府應提供公平之機會使公民自己定義文化，採取更參與式的途徑。林玟玲 (2021) 指出社群參與的概念自 1960 年代開始萌芽，歷經來自博物館內部挑戰與外部政策的作用力，且受到其他政治、社會、媒體、文化等領域的牽動，使參與實踐明確成為博物館未來發展的路徑之一。²¹

既然博物館社群參與是當代博物館不可迴避之課題，為使博物館能夠發展社群參與，參與的「社群」為何？就是核心的問題。林玟玲 (2021) ²²曾引用 Watson 針對博物館界定社群的 7 種角度並加以修正補充，可分為(a) 從共享歷史與文化的經驗來界定、(b) 從專業知識界定、(c) 從人口統計或社會/經濟因素界定、(d) 從認同(國家的、區域的、地方或有關性傾向、障礙、年齡或性別)界定、(e) 從參觀實踐界定、(d) 從排除其他社群來界定、(e) 從地理區位界定。此一界定社群的方式相較於傳統單以地域性為區分的社群概念，除了跳出只能綁定在地社群的思考，更能符合當代博物館舍面臨

²⁰ Zbuceha, A., & Bira, M., "Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?" *Management Dynamic in the Knowledge Economy*, 8.1(2020): 95-107.

²¹ 林玟玲,〈博眾之間：博物館社群參與實踐的意義、挑戰與評量〉,《博物館與文化》第 22 期 (2021 年 12 月), 頁 49-76。

²² 同上註。



更多元且變化快速的社會議題。

至於博物館社群參與的形式，Pruulmann Vengerfeldt & Runnel²³將參與涉入程度由低至高區分為大眾、潛在觀眾、參觀者、使用者及參與者，其中針對涉入程度最高之參與者參與博物館計畫的形式，又可被區分為四種模式，分述如下：²⁴

1. 貢獻型計畫 (contributory)：機構邀請觀眾在設定好的規則之下參與內容的開發或檢視合理性，機構掌握最多的主控權。
2. 合作型計畫 (collaborative)：合作型計畫期待與觀眾建立夥伴關係，此種計畫是由館方制定計畫大綱，由館員及社群成員合作開發新計畫及展覽...等，或邀請專家或社群成員作為顧問角色，但過程仍由館員主導。
3. 共同創造型計畫 (co-creative)：雙方基於互惠的狀況下共同發展計畫，館方提供工具與資源支持參與者完成計畫，館方之主導權較合作型計畫更低，社群有更多發言權。
4. 招待型計畫 (hosted)：館方邀請社群成員自在且多用途使用機構資源以滿足其自身需求，有可能是館方直接給予參與者一個展廳或一個活動，讓參與者全權負責，館方干涉度越低越好。

前述的四種博物館與社群的合作模式，更進一步的歸納出將博物館與利害關係人合作策略方式，除了重點聚焦於當代博物館實踐社群參與的需求，也能讓博物館實務工作者思考在與社群合作的前提下，館舍當下最適用的方法及可能性為何。

肆、移路相伴特展中的社群利害關係人

一、策展緣起及歷程

勞博館為達成文化部補助的博物館友善平權指標，從 106 年起辦理「心南向交流計畫」，前兩年嘗試以自辦方式推出系列推廣教育活動式的方案，自 108 年起與壹零玖伍文史工作室連續 3 年合作，108 年推出「移工人生」桌遊體驗、109 年推出「移起下班·華麗轉身」東南亞文化日活動，110 年雙方作為國家人權博物館移動人權講堂的共學夥伴再度合作促成「Jalan Jalan 移路相伴：高屏地區移動人權特展」。

109 年東南亞文化日活動在辦理之初，就納入了要讓移工及新住民社群展現自我、替自己發聲的想法，希望藉由當日活動能將勞博館為發聲的舞台，讓他們「被看見」。然而，東南亞文化日畢竟僅限單日，過去的各式推廣教育活動也僅限於邀請入館參加，要如何讓移工及新住民的故事及樣貌真正進入勞博館的展間，並且讓他們自己決定被敘述的方式、或進一步自己論述，就是另一個層次的考驗。

勞博館辦理「Jalan Jalan 移路相伴：高屏地區移動人權特展」的契機緣於國家人權博物館（下稱人權館）於 109 年進行的「移動人權共學培力講堂」，非常難得地邀請全台數十個博物館單位及服務移民工組織，共同思考該如何一起推進移動人權，共學過程中人權館嘗試讓博物館及 NGO 組織相互理解彼此的可能性及限制，並透過一次又一次的腦力激盪拋出可能展出的內容及各種創意行動方案，最後收斂為實際策展方案。

基於共學講堂的密切互動討論及過去 2 年的合作經驗，勞博館於 110 年邀請壹零玖伍文史工作室蒐集紀錄高屏地區的移民工生活地景，並訪問高屏地區 10 個服務移民／工的組織（詳如(表 3)），包含參與共學講堂、及曾與勞博有合作經驗的 NGO 組織，此外，還有高屏地區頗具代表性且活躍的新住民組織、及漁工互助社團...等，選定這些社群組織是希望儘可能的將具有自東南亞四國（菲律賓、印尼、泰國、越南）遷徙移動至台灣工作生活之背景的新住民、移工及漁工社群都納入，他

²³ Pruulmann-Vengerfeldt, P. and Runnel, P., "The museum as an arena for cultural citizenship – Exploring modes of engagement for audience empowerment." In *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*, ed. Drotner, K (London: Routledge, 2018), 143-158.

²⁴ 同註 21。



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.

們具有共同的母國文化背景及認同，有別於只限於以地域為社群的區分方式，並將台灣本地 NGO 組織工作者站在前線陪伴移民工的歷程，及移民工的生活場景，透過展覽呈現，並也藉此讓觀眾看見移民工的處境與需求。而這 10 個 NGO 組織，有本國人組成提供東南亞裔人士服務者，也有完全由東南亞裔人士組成具同鄉會性質服務同族裔人士者，後者其實同時是 NGO 組織也是社群。

此展覽的初始概念是希望能夠將勞博館作為一個資源的連結整合點，把展覽以移工及新住民資源地圖的方式呈現，東南亞社群可以藉此了解何處何者能夠提供協助，本國籍參觀者可以透過展覽了解高屏地區東南亞社群的需求。然而，僅直接呈現資源地圖難以將勞博館關注的移工及新住民勞動境況凸顯出來，因此融合「生活地景」、「連結資源」及「凸顯勞動境況」的主軸，才將策展田調標的轉向提供移工及新住民第一線服務的 NGO 組織及社群，如此一來使入場觀展之市民、外籍人士能透過展示了解 NGO 組織與各職種移工間的互助關係，也進而起身關注自身與不同國籍職種的勞安問題。

展覽中穿插呈現高屏一帶各族裔移工重疊交錯的生活路徑與代表性空間，也使觀眾發現這些日常生活中忽略的地景與空間，了解空間與生活需求之關聯及意涵，進而啟發對不同族裔生活地景的尊重與理解。

為使展覽內容充實且真切，特展推出前委託壹零玖伍文史工作室進行為「NGO 資源地圖與高屏地區外籍移工生活地圖」展前研究訪調，其中規劃調查採訪前述幾個 NGO 組織的組織成立緣由、日常服務工作、處理勞動權益案件之流程、代表性個案故事.....等內容，並進行東南亞地景的資料採集。展前研究完成後，下一個步驟就進入展示設計及展品借用、文字內容撰寫.....佈展工作，壹零玖伍文史工作室邀集熟悉高屏地區東南亞的藝文工作者組成策展團隊，以生活地景區分展區，將 10 個 NGO 組織佈局於展場之中，展覽內容自展前研究訪談中歸納提出 NGO 組織服務內容所呼應之勞權議題：(1)移工轉換工作、(2)移工薪資加班費苛扣、(3)移工職災陪伴與復工、(4)新住民專業培力資源、(5)新住民同工不同酬、(6)新住民二度就業。搭配展區的規劃佈局及內容，策展團隊再逐個的向每個 NGO 組織確認借用展出之物件，透過照片及物件儘可能呈現還原空間及地景的樣貌。

110 年 12 月 26 日開展當天，勞博館邀請了所有參與展覽的 NGO 組織及社群參加開展儀式並上台致詞，這是勞博館歷年開展活動中首次讓這麼多參與展覽的 NGO 組織公開而且直接地表達他們想法以，此外，當天亮點儀式中的浮球存錢筒也吊掛了許多移民工組織及社群的意見與期待，現在也持續被懸掛在展場中。這些過程達成了勞博館從展覽策畫之初想要藉此打造一次機會、一個平台，讓勞動議題相關的民間組織及社群能在公部門場域發聲的初衷，也促成了一次將策展主題及對象化客體為主體，將館舍及公部門話語權下放的嘗試。

表 3. 移路相伴特展中展出高屏地區移民工相關 NGO 組織列表

序號	團體名稱	簡介(服務項目)
1	財團法人天主教會慈善福利基金會附設海星國際移工服務中心	協助外籍移工臨時收容、申訴，協助海員漁民勞動權益教育
2	PCTLCC 台灣基督長老教會勞工關懷中心	協助外籍移工臨時收容、申訴，宣導人口販運防制事項
3	社團法人台灣國際海員漁民權益保護協會	協助海員/漁民出海作業時在安全性與應得待遇上獲得具體保障
4	屏東東港印尼海員互助論壇 FOSPI(Forum Silaturahmi Pelaut Indonesia)	協助印尼籍海員/漁民申訴，底下有 11 個子團體，目前主要處理的業務有協助船員投訴案件、組織地方巡守隊維持船員與台灣社區的關係等。
5	FORSIMASPIT (Forum Silaturahmi Masyarakat Pintung)	FORSIMASPIT 是屏東市地區的印尼移工社團，主要是協助移工投訴案件，會協助與仲介溝通，或是



	Musholla Baitul Jannah Pingtung (屏東祈禱室)	協助轉介申訴單至印尼辦事處。社團的宗教事務部分為祈禱室 Musholla Baitul Jannah Pingtung，祈禱室一樓也是移工聚會、練樂團的空間，二樓則是祈禱室
6	社團法人台灣國際家庭互助協會	1.鼓勵外籍配偶參與識字與成長課程 2.透過活動與講座推廣新移民母國文化 3.協助需要諮詢諮商的國際家庭成員 4.投入及關心新移民權益的社會活動 5.發展國際家庭兒童的多元教育方案
7	社團法人高雄市印尼之友協會	關懷增能移工，留學生，及 新住民的協會 以甘心給用心愛的理念來連接各地資源，建立共享平台
8	社團法人屏東縣好好婦女權益發展協會	培力新住民投入社會工作，以會員之相互學習與激勵，培養其自助助人的能力，表達婦女意見、促進婦女自我成長，肯定婦女社會參與
9	台灣國際移民培力協會	推展台灣移民政策改革與社會服務，關懷台灣移民族群之社會處境及權利福祉
10	高雄市越南同鄉會	1.辦理各項弱勢新住民個案服務 2.協助越南移工、新住民權益倡議 3.越南文化慶典、飲食文化推廣

二、與社群利害關係人的間接互動

勞博館試圖將博物館友善平權的概念置入移路相伴特展之中，從策展規劃到開展，過程中無處不是移民工社群組織的參與，策展團隊從中的協調溝通更是順利開展的關鍵，若從利害關係人觀點切入，其實策展過程中每一個與勞博館產生互動的社群組織，其實也都是博物館需要思考互動策略的利害關係人。

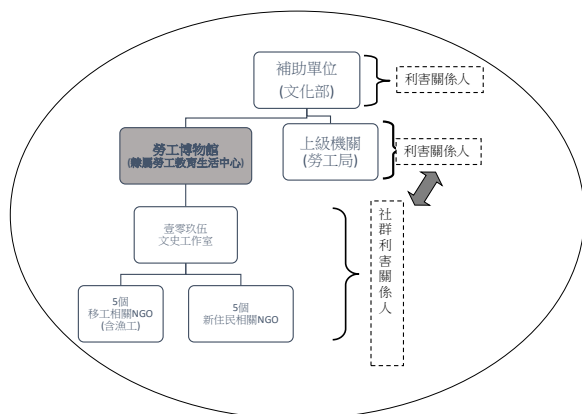
本次特展的利害關係人示意圖【圖 1】顯示上級單位及補助單位文化部與勞工局亦為勞博館之利害關係人之一，但非本研究聚焦討論社群利害關係人之範圍。博物館欲推動某些議題相關的各項計畫時，應面對關鍵社群利害關係人，並想方設法使其參與館內事務，理想上須由館方直接透過前述的參與形式與社群利害關係人進行互動，但從此一展覽的展前研究中規劃調查採訪多個處理移工及新住民勞動權益的社群組織多為與博物館距離較遠的潛在觀眾，或甚至是容易被排除的移工社群，均更加深了執行難度。

在前述的策展歷程中，也可觀察出勞博館為了能夠推出展覽，策略上完全以策展團隊壹零玖伍文史工作室作為社群利害關係人之網絡中心，藉重策展團隊對於相關議題背景知識的高度掌握、與移工及新住民社群的熟悉程度及語言溝通上的專業，向外發散的間接與移民工社群互動，這樣的間接互動型態情形即是反映前所提及勞博館人力不足所造成的必然結果，也同時點出博物館與該社群互動時之條件與門檻。

策展團隊壹零玖伍文史工作室自 105 年成立以來，嘗試打造台灣人與東南亞裔人士的互動平台，主要活動範圍在中部地區，針對移工族群辦理中文課程、戶外行動圖書館、戶外影展、移工活動協力，協助移工展現自我價值；另一方面也針對台灣人開辦讀書會、東南亞語言課程、文化交流活動……活動，進行東南亞文化知識推廣，對於東南亞移民工社群及組織已有一定之互信基礎及人脈網絡，本身也是移民工社群利害關係人之一，其做為勞博館與社群溝通的代理人及橋樑，需要了解該領域社群脈絡並與多個相關領域中不同的組織及社群接觸，也要針對高屏地區的移工生活地景進行篩選與詮釋，此外，最重要的是其與勞博館在執行目標與方法上有高度認同，也有跨域與高屏地



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.



【圖 1】移路相伴特展利害關係人示意圖

區相關社群接觸互動之意願，在這樣的合作基礎之上，以策展團隊作為移民工社群網絡中心自然是勞博館最要成功推出此一展覽最有效的策略。

此外，從策展歷程中，因受期程規劃及疫情影響，也較缺乏各移民工社群與勞博館直接互動的場合，例如討論展覽內容文字及借展文物...等的工作會議，全賴策展團隊穿針引線進行溝通確認，勞博館將自己的角色退縮至最後決定展覽內容的審核者。

只是，在間接互動的狀況下，勞博館仍試圖將展覽內容帶出的各項議題儘可能保持開放，由於展覽內容

大部份仰賴展前研究訪談所得內容以及各社群組織提供之展覽物件，勞博館與策展團隊期待於展覽之中儘可能讓各社群組織更貼近其所欲呈現之樣貌，雖勞博館仍作為最終審查角色，但為能達成此一目的撐出置入社群提供內容時之彈性空間，在策展工作執行前與策展團隊先行達成以下共識：

- (一) 社群對訪談內容保有主控權：展前研究的訪談中雖有規劃訪問大綱，但社群組織對於代表其受訪對象及訪談中談及之內容是否保留，均握有主控權。
- (二) 社群對策展內容高度參與：策展團隊係基於展前研究訪談之結果規劃展覽，展覽內容均為訪問社群組織選擇之後認為適宜、或具代表性之內容再加以彙整融通並據以進行展示設計。
- (三) 展出物件來自社群：展場中之照片、物件，大多數應由社群組織篩選提供。

在利害關係人參與程度比較上(表 4)，若以 Pruulmann Vengerfeldt & Runnel 參與涉入程度高低的四種模式觀之，即以貢獻型計畫、合作型計畫、共同創造型計畫及招待型計畫區分，展覽中涉入程度最深的策展團隊，由於有移動人權講堂作為相互討論溝通場域，與勞博館共同決定策展主題及方向，因此可被歸類為共同創造型計畫，共同發展計畫後，由勞博館提供經費與場域支持參與者完成計畫。而涉入程度相對較淺的社群組織，從最初的訪談、展示文案、展品項目借用，均是在策展團隊與勞博館設定好的策展方針及大綱之下，受到邀請貢獻展示內容，但最終館方仍握有展覽內容的審查決定權，應屬貢獻型計畫。²⁵

而勞博館作為公立博物館，對展覽內容仍有許多需要斟酌之處，最需考慮之處為社群組織與公部門之立場是否可能陷入矛盾衝突，因此很難直接運用館方干涉度最低的招待型計畫讓社群成員全權負責，自在且多用途使用館內資源以滿足其自身需求，如提供一個展廳完全供其使用。否則，以勞博館內人力如此吃緊的現狀，招待型計畫或許是一種讓館方與社群均皆大歡喜的做法。

而合作型計畫主要關鍵在於合作過程仍由館員主導，並由館員及社群成員合作開發新計畫及展覽.....等，或邀請專家或社群成員作為顧問角色。事實上，基於人力量能之限制，勞博館長期十分仰賴外部團隊協力推動館內研究及展覽，在每個專案的分工上，館員主要任務為行政庶務工作，因此各項研究或展覽方案的發展與執行較難由館員主導，因此在本特展的策展歷程中即可以明確得知策展團隊與邀請參展社群組織其涉入程度之區分，策展團隊的主導性更強烈。

三、現狀下的限制與可能性

勞博館因人力限制研究能量不足，由館員自行生產內容是緣木求魚，因此與社群利害關係人合作，是必然不是偶然，透過向外尋求資源挹注，不僅只是展覽施作，從展前研究開始，通常就需要

²⁵ 同註 23。



委託外部組織執行。而移路相伴特展的展前研究訪談中規劃邀請的社群組織多為與博物館距離較遠的潛在觀眾，或甚至是容易被排除的移工社群，即便是由對移民工社群相對熟悉的策展團隊規劃執行，仍是有一定程度的執行難度。

以本特展為例，體質先天不良的勞博館雖勇於嘗試接觸移民工社群，但在與社群利害關係人的互動上，仍會產生問題：過度依賴策展團隊，本身卻無力直接接觸每一個社群組織，藉此建立共識並經營長期夥伴關係。這與利害關係人管理上的想像有所不同，因為以現狀而言，勞博館推動移民工議題能夠讓館員無痛操作的通常是一對一式的合作模式，館員只要與一個社群組織的單一窗口溝通互動，但在本特展中很廣泛的想要將高屏地區的 10 個社群組織拉進來參與時，其操作難度可想而知，若無委託同為身為移民工類型組織的策展團隊執行，本展覽可能無法順利推出。

然而，這次勞博館與移民工社群雖然是間接互動但卻非除了展覽推出之外一無所獲，透過策展團隊展前的訪調工作，勞博館初步有脈絡系統地盤點並了解這麼多個社群利害關係人的日常工作、運作方式甚至是服務量能，對於勞博館而言是為持續推展移工及新住民議題的進一步合作打下基礎，更具體描繪了這些社群利害關係人的需求及可引入之資源，例如：社群組織所倡議之主題或是其提供日常服務工作型態與勞博館內活動有無結合轉化之可能、勞博館如何配合社群習慣調整博物館友善平權的各項措施、或是社群組織能夠在博物館提供何種協助……等。並透過這些基礎資訊的掌握，勞博館能夠更精準的整合每一次相關活動可能邀請參與的社群組織，也提升彼此談定合作模式的可能性，達到互利互惠的雙贏目標。

四、可發展之社群利害關係人策略

從前述策展過程中之觀察，可以發現勞博館與社群利害關係人多是採取間接互動，其原因及限制前述內容已有清楚之說明，然而利害關係人之管理並非僅止於單次單點的交集，第二節利害關係人相關理論中指出帶來資源的利害關係人是博物館永續經營的基礎之一，也才得以藉此增進組織之價值，結合利害關係人理論的資源基礎觀點（Stakeholder-RBV）也認為，若無可持續的利害關係人關係，就沒有可持續性的競爭優勢。因此如何與利害關係人建立可持續的合作優勢即是關鍵問題。此外，利害關係人作為組織資源，博物館更應正視利害關係人關係之動態特性，並為維持關係而隨之調整互動型態。以下將結合實務上之經驗說明與社群利害關係人互動之可能策略：

（一）制度性地建立長期的夥伴關係

移路相伴特展之內容大部分來自移民工社群組織，完全符合利害關係人是組織資源之論點，勞博館以勞動者的故事及其集合體作為主題，本是由下而上而產出研究及展示之內容，而這些內容的來源（即資源）本應來自於這些社群利害關係人。透過展覽推出此一契機，透過策展團隊的溝通協調初步使這些社群利害關係人了解勞博館，勞博館也藉由策展團隊的訪談成果了解社群組織，只是單一次的活動或計畫其實難以凝聚長期共識。

以勞博館過去辦理的心南向活動為例，雖然這幾年來曾多次嘗試以不同國家為主題，與多個社群組織合作，例如寶島大冒險之菲你不可、心南向交流營—越來越有趣……等活動，但在互動的模式上都僅限當年度單次，並且多是由勞博館主導活動內容，委託或邀請社群組織提供協助，常常遇見社群組織人力不足、檔期被排滿……等困難，這是由於社群組織與勞博館並未建立穩定的夥伴關係，雖然更源頭的問題可能在於勞博館本身營運條件及經費穩定性不足，且因人力短少，只要有上級單位的臨時交辦工作或館務上的突發狀況，就會面臨勞博館專業功能推展上之困境，難以每年定期規劃相關活動。

接下來，在初步完成各社群組織訪調後，勞博館仍應嘗試從訪調成果中揀選可發展為合作方案之內容，並透過提早框定每年移民工相關活動之執行期程規劃，才可能有機會持續與不同的社群組織接觸互動，並使社群組織對於勞博館之方案能預期且相應地投注資源，成功建立起永續的夥伴關係。



(二) 透過持續溝通培養動態的合作默契

利害關係人關係是動態的，可以從組織及利害關係人雙方的條件加以觀察，以勞博館本身而言，與社群利害關係人互動的情境及程度，與館舍地運作量能、經費爭取情形及上級單位對於議題的敏感程度息息相關。

首先，勞博館的運作量能及經費通常是與利害關係人真正啟動合作方案的前提，即便勞博館有意願將移民工相關議題的各種方案排定於年度計畫之中，但是人力及每年度經費有限，中央補助也非年年同額補助，此外勞博館除移民工議題外，仍需面向並處理許多不同種類或角度的勞動主題，因此當年度可合作的方案規模大小就會相應擴充或限縮。

其次，由於勞博館上級單位為地方勞政主管機關，對於勞動議題的掌握相對敏銳，勞博館內辦理的各種方案常需相應的針對勞（通常是 NGO 組織）、資（資方）及政（政府）三方關係造成影響的內容進行謹慎考量，難免壓縮合作方案中的彈性及空間，這是現行組織編制下不得不面對的現實狀況，只是這種狀況也並非一味緊縮，也有可能基於某些立場上的一致，而仍有機會透過勞博館的合作方案而達到三贏的效果。

而對於社群組織而言，組織運作量能、當年度關注議題及與勞博館之上級單位（如勞工局或高雄市政府）之關係，也均影響其與勞博館合作之意願及可能性。

其一，在社群組織本身運作量能越充足，與勞博館合作之可能性越高，合作方案規模及內容豐富度也都能夠相應提升，否則若移民工組織本身為了維持例常組織運作，為了第一線服務已分身乏術，勞博館若沒辦法在合作方案規劃設計上補位，例如某些部分委託其他專業服務廠商處理，社群組織只要提供或協助邀請師資、共同發想企劃……等方式，否則合作難以達成。

其二，社群組織每年所關注之議題隨著社會變遷、社會事件、法規政策修訂……等因素，可能有所不同，例如倡議之議題若已成功策動政策法規修正，則下一年度就再另闢新局，以持續爭取並倡議其社群之權益。勞博館若能了解並順應社群組織當下所關注之議題，也確認該議題適宜置於勞博館館內且可供大眾學習思辨，再來研擬討論合作方案，其成功率更高。

其三，各社群組織與勞博館之上級單位之關係及認同感也可能是社群組織有無合作意願的重要因素，可能在某些議題政策上社群組織與勞政機關意見難有共識或是意見相左，則互動及合作之可能極低。但也有一些社群組織也期待透過勞博館的方案倡議其所關注議題，也了解勞博館的官方色彩在議題的推動上願意與勞政機關合作。

上述這些在利害關係人關係中雙方的變項均隨著時間推移而有所變化，勞博館應視自身條件及社群利害關係人之狀況與之互動，勞博館與移路相伴展覽策展團隊之互動是經過多次合作經驗及密切的溝通才得以持續在東南亞移民工議題上持續深化，若需要繼續推進與其他社群組織之互動，則需透過持續溝通以培養具動態的合作默契，勞博館可基於訪調的基礎，透過各種正式或非正式的會議、或邀請社群組織代表擔任博物館專業諮詢委員及典藏審議小組委員……等方式，一方面了解社群組織之需求將之納入方案設計規劃，也讓社群組織能夠理解勞博狀況進而達成共識，雖然溝通交流像是老生常談，但實際上不易有制度的持續進行，但若沒有透過館員持續進行這項重要工作，最後所有的合作方案仍是單次的互動，甚至流於最表面的甲乙方勞務契約關係，無法延續或加值，若無可持續的利害關係人關係，館舍也就沒有可持續性的競爭優勢。

(三) 經營社群利害關係人應有館舍整體配套措施

利害關係人是組織之資源，因此組織開發及探索利害關係人的能力越強，越能維持館舍之競爭優勢。勞工博物館自開館以來，透過各項館內的方案陸陸續續與許多社群組織互動合作，也累積了為數不少的合作夥伴，然而博物館實務需求日新月異，不僅是以勞動為核心發散的各種主題，各方面都需要有不同領域專長及創意挹注，館員常常面臨求助無門、或是不曉得誰是適合的潛在合作夥伴而使工作難以推展的狀況，因此廣泛地接觸了解可能成為資源的相關議題社群利害關係人就可能



是解方。

過去勞博館在社群利害關係人管理上並未設定目標，也未積極進行利害關係人開發與探索，在擇定合作對象上策略較為保守，也十分仰賴特定領域具有網絡的社群利害關係人協助引介，例如高雄市產業總工會協助引介高雄市内工會、或是像壹零玖伍文史工作室協助推薦移民工社群組織，這均是無可厚非地受限於博物館管理者及館員本身在各該需求議題領域人際網絡的缺乏。

只是，利害關係人互動關係的經營與開發看似與館員及主管個人人際互動能力直接相關，但館舍本身是否重視社群利害關係人之關係經營也是關鍵，例如至少透過定期地郵件或電話互通有無、寄送館舍發行刊物、邀請到館擔任專業諮詢者……等方法持續接觸，均需要館舍整體投入配套措施經營，否則依賴館員個人單槍匹馬地聯絡交流，只能說是所謂的佛系經營，不過到頭來這些措施依然需要踏實地回頭檢視館舍本身行政量能能夠執行到何種程度。

伍、結論與建議

勞博館作為一個以勞動為主題的博物館，在館舍內容上本就應取之於勞動大眾，此外由於資源不足及組織編制之限制，也必須持續仰賴外部組織引入資源來協助生產內容，勞博館別無選擇地需要與相關議題的社群交流互動，但在實踐文化民主的面向上相對來的容易著手。

移路相伴特展是勞博館開館至今與最多移民工組織及社群互動的方案，透過此一以移民工為主題之展覽，可以觀察到勞博館需要社群參與以引入資源，而社群本身也同時作為勞博館的利害關係人，勞博館在邀請社群組織參與模式及涉入程度因館舍本身及各社群組織的條件不同，因此產生共同創造型計畫及貢獻型計畫二個層次的之互動策略，以此展覽為例，策展團隊壹零玖伍文史工作室與勞博館共同發展計畫，執行展前訪談研究並擔任核心聯繫網絡，藉由其溝通協調，使勞博館間接與其他參與之社群組織互動，而其他社群組織則在策展框架下，提供意見與展示物件，雖勞博館仍作為最終審查角色，但為能撐出置入社群提供內容時之彈性空間，在策展工作執行前與策展團隊先行達成以下共識：(一) 社群對訪談內容保有主控權、(二) 社群對策展內容高度參與、(三) 展出物件來自社群。

從勞博館與其他移民工社群利害關係人之間接互動模式是勞博館因人力不足所致的必然結果，但透過本次展覽進行的展前研究仍為下一步社群利害關係人關係的經營打下基礎，藉此了解社群利害關係人的日常工作、運作方式甚至是服務量能，更具體描繪了這些社群利害關係人的需求及可引入之資源。

最後，利害關係人作為組織資源，博物館更應正視利害關係人關係之動態特性，並為維持關係而隨之調整互動型態，本研究運用結合利害關係人理論的資源基礎觀點結合實務上之經驗提出(一) 制度性地建立長期的夥伴關係、(二) 透過持續溝通培養動態的合作默契、(三) 經營社群利害關係人應有館舍整體配套措施...等三項勞博館可發展之社群利害關係人策略，期使與社群利害關係人建立可持續的合作，提供有意願嘗試透過邀請社群參與以實踐文化民主的當代博物館參考。



Li, Ying-Hsuan. 2022. "Exploring the Community Participation in Kaohsiung Museum of Labor from the Stakeholders' Perspective : A Case Study of "Jalan Jalan: Special Exhibition on the human rights of migrants in Kaohsiung & Pingtung"." *ARTISTICA TNNUA* 25: 23-39.

表目錄

表 1 勞工博物館 106 年至 111 年心南向交流計畫方案一覽表。資料來源：筆者自製。

表 2 利害關係人理論如何影響資源基礎觀點彙整表。資料來源：本研究翻譯整理自 Freeman, R. & Dmytriiev, Sergiy & Phillips, Robert. 2021. "Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm". *Journal of Management* 47(5): 1-14。

表 3 移路相伴特展中展出高屏地區移民/工移民工相關 NGO 組織列表。資料來源：高雄市勞工博物館，〈110 年「NGO 資源地圖與高屏地區外籍移工生活地圖」展示計畫書〉。(高雄市勞工博物館，2021) (未出版之原始資料)。

表 4 移路相伴特展社群利害關係人涉入程度比較表。資料來源：筆者自製

圖目錄

【圖 1】移路相伴特展利害關係人示意圖。資料來源：筆者自製。

參考書目

文化部。《博物館與地方文化館發展計畫（105-110 年）文化部推動博物館與地方文化館計畫行政院核定本》。2022 年 9 月 9 日引用，https://www.moc.gov.tw/information_302_45986.html

王舒俐。〈當代人類學博物館的轉型與議題以荷蘭熱帶博物館的去殖民計劃為例〉。《芭樂人類學》。2022 年 9 月 30 日引用，<http://guavanthropology.tw/article/6528>

邱家宜 (譯)。2012。〈追求民主——作為公共空間的博物館 (原作者：Jennifer Barrett)〉。《博物館學季刊》26(4): 7-28。

林玟伶。2012。〈地方博物館與社群參與：英國區域文藝復興計畫之實踐探討〉。《博物館學季刊》26(4): 101-113。

林玟伶。2021。〈博眾之間:博物館社群參與實踐的意義、挑戰與評量〉。《博物館與文化》22: 49-76。

高雄市勞工博物館。《認識勞博》。2022 年 8 月 30 日引用，<https://kml.kcg.gov.tw/visit/about>

高雄市勞工博物館。2021。《110 年「NGO 資源地圖與高屏地區外籍移工生活地圖」展示計畫書》。未出版之原始資料。

黃旭。2012。〈公園裡的肥皂箱：作為公共空間的博物館〉。《博物館學季刊》26(2): 5-6。

Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17(1): 99-120.

Berman, S.L., & Johnson-Cramer, M. E. 2019. "Stakeholder theory: Seeing the field through the forest." *Business & Society* 58(7): 1358-1375.

Conway, T. and Whitelock, J. 2007. "Relationship marketing in the subsidised arts: the key to a strategic marketing focus?" *European Journal of Marketing* 41(1/2): 199-222.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. 1983. "Stockholders and Shareholders: A New Perspective on Corporate Governance." *California Management Review* 25: 88-106.

Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. 2004. "Stakeholder theory and the corporate objective revisited." *Organization Science* 15(3): 364-369.

Freeman, R. & Dmytriiev, Sergiy & Phillips, Robert. 2021. "Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm". *Journal of Management* 47(5): 1-14



- Hsieh, J. 2008. "Toward a Dynamic Resource Based View of Strategic Stakeholder Management." *Western Academy of Management International Conference at Asian Academy of Management Conference*, December 14-16, Taipei, Taiwan.
- Hillman, A.J. & Keim, G.D. 2001. "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?" *Strategic Management Journal* 22: 125-139.
- Jasper Hsieh & Kerry Curtis & Anne Smith. 2008. "Implications of stakeholder concept and market orientation in the US nonprofit arts context." *International Review on Public and Nonprofit Marketing, Springer; International Association of Public and Non-Profit Marketing* 5(1): 1-13.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts." *The Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. 1978. "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Pruhlmann-Vengerfeldt, P. and Runnel, P. 2018. "The museum as an arena for cultural citizenship – Exploring modes of engagement for audience empowerment." In: Drotner, K. (Ed.), *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*, London: Routledge, 143-158.
- Zbucha, A., & Bira, M. 2020. "Does Stakeholder Management Contribute to a Museum's Sustainable Development?" *Management Dynamic in the Knowledge Economy* 8(1): 95-107.

