

人力與人才

博物館在高齡化社會的發展與利基

摘錄高美館辦理「新時代超強求生術：文化部2015博物館暨地方文化館人才培訓課程」授課內容，講授、審校 / 劉婉珍（國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所教授） 錄音整理 / 余青勳

我們已邁向高齡化的社會，究竟博物館可以扮演什麼樣的角色？博物館的核心價值是什麼？當高齡化社會需要我們不同的服務時，博物館能缺席嗎？

我們對老人的態度

你對老人的印象及感受是什麼？透過「對老人的量表」有助了解人們對於高齡者的看法和態度。¹本問卷共有四個面向，即「外觀與生理」、「心理與認知」、「人際關係與社會參與」和「工作與經濟安全」。這份問卷早在2009至2010年就已經開始發展，採取委託施測的方式，問卷以郵寄方式寄給受測者。最後回收的有效樣本有991份，其中青少年有368位，大學生（含研究生）230位，社會成人393位；以性別而論，男性占45%。

表1：對老人的態度

●平均分數

	青少年	大學生	社會成人	高齡者 (65歲以上)
外觀與生理	21.50	27.33	25.70	30.70
心理與認知	28.48	20.28	20.20	19.86
人際關係與社會參與	31.23	27.57	28.40	29.14
工作與經濟安全	13.38	12.63	12.37	12.36

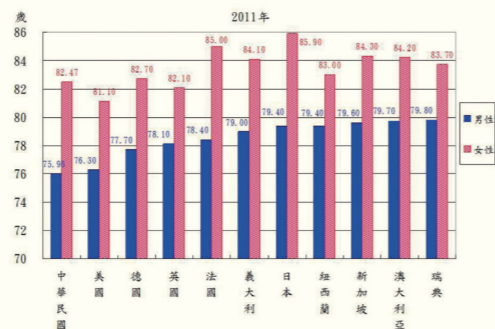
不只在臺灣，近年來在歐美也有類似的研究。許多時候，高齡者看待自己比年輕人看待高齡者更為正向，可能是高齡者不覺得自己老了，或是忘卻生理年紀這回事。這樣的研究不只是個心理測驗，同時我們也可藉此了解心理與生理年齡的關係。測試結果會發現，有些年輕人測試出有70、

80歲的心理年齡，所謂「未老先衰」，有些人則是生理年齡不斷增加的同時，但永遠保持一顆年輕的心，所謂「人老心不老」的狀態。

人口老化是全球性趨勢

人類壽命在近兩百年內增加一倍，人口老化已是全球的議題。當年戰後的「嬰兒潮」如今已成為「老人潮」，因為這些人都已超過65歲。世界衛生組織(WHO)近年來也不斷在討論老人的定義，究竟65歲以上的人能不能稱為老人，因為超過65歲的人現今已占人口很大的比例。以2014年中華民國內政部公布的「2011年世界主要國家平均壽命」來看，日本的平均壽命為世界第一，其中女性又比男性長壽，而臺灣和英國的平均壽命比較接近。近年來，英國廣播公司(The British Broadcasting Corporation, 簡稱BBC)亦積極討論高齡化社會的議題，不斷提醒人們：如果每三個英國的新生兒就有一個會活到一百歲，面對未來，我們要做些什麼？

表2：世界主要國家平均壽命



內政部新聞發布2014.9.4.
資料來源http://www.moi.gov.tw/chi/chi_news/news_detail.aspx?sn=8819&type_code=02



美術館是樂齡人口參觀的好去處 (高美館資料片 高美館展場一隅)



Arts Minds創辦人Carolyn於工作坊中示範如何為高齡觀眾導覽 (攝影：何孟霖)

根據內政部統計，2014年臺灣人平均壽命為79.84歲，2015年的臺灣已處高齡化社會(aging society)，2018年邁入高齡社會(aged society)，2025年就是超高齡社會(super-aged society)。有人預估臺灣將會變成全世界年齡老化最快的國家，超越英國、法國等等。五十年前，人口年齡中位數落在17.5歲，2016年是40.6歲，到了2061年時要接近60歲了。從商業的角度來看，老人商機無限，相關的照護中心、關懷中心、樂齡中心等機構陸續出現。從醫療的角度來看，伴隨高齡社會而來的病症，無論是生理的或心理的，都不容忽略。近來失智的議題屢屢被搬上大螢幕，例如日本電影《明日的記憶》、美國電影《我想念我自己》(Still Alice)。後者講述一位語言學教授罹患早發性阿茲海默症後，始終處於對疾病、工作和家庭的困苦掙扎。上述影片內容發人深省，也提醒著我們，早日預防的重要性。

因為關注高齡的議題，我也發現一些老當益壯的例子。例如退伍軍人章子張58歲才開始念大學，80歲時考上元智大學管理研究所博士班。另一個例子是「大頭大頭下雨不愁」這首童謠的作者熊智銳先生，曾擔任小學校長的他，自臺灣省教育廳退休後，曾在社區大學教授唐詩班。在80歲時痛

失伴侶讓他一度消沈喪志，甚至健康亮起紅燈。後來朋友幫他報名碩士班，再次當學生讓他愈學愈開心，因為學習讓他變得健康、快樂、勇敢。

改變世界的未來

從事高齡者研究的陳亮恭醫生建議，預防失智要從40歲開始。真正預防失智、老化的關鍵，在於日常的生活，這部份就與博物館息息相關了。一般說到老化，指的是非病態的身體變化，而「成功老化」是指「保有獨立的生活能力」、「擁有生理和功能的健康、高度認知功能以及能夠主動參與社會」。前述活到老學到老的例子，在老年學的定義裡，應該就可以算是成功老化了。但「成功老化」與「不成功老化」的定義讓人覺得不舒服。因此，2002年世界衛生組織提出了「活躍老化」(active ageing)²的政策架構，倡導年長者擁有參與藝術文化活動的機會是符合人性的老化基礎，「社會參與」是活躍老化的基礎原則，實踐終身學習理念則是高齡者社會參與的重要方式。

藝術增加正能量

BBC與新堡大學(Newcastle University)合作，找了30位志願者，這些志願者的年齡跟性別是隨機的，分成三組做不同的活動，頻率為每周3個小

時，連續進行8周。第一個活動是「快步走」，第二個設計是「益智遊戲」，而第三組是上「藝術課」，人體模特兒速寫課程。研究發現，三組都有助於增進記憶力，而「藝術課」的效果尤其顯著。分析其原因，可能是藝術課程既可以有心理層次的刺激，繪製時也可以訓練手部肌肉，再者大家一起上藝術課也有助於人際的互動。³這些研究也是更提醒我們原來藝術活動是這麼重要，原來凍齡跟逆齡的藥方就在於創造力。

心理學者Dean Keith Simonton曾做了許多關於創造力的研究，他發現，雖然創造力會隨著年齡增長而下降，但是原來就充滿創造力的人，到了晚年很少會缺乏創造力。例如前述案例，「大頭大頭下雨不愁」的作者熊智銳面臨人生低潮時，創造力讓他重拾對人生的希望。創造力是出於對自我實現的期待，創造力也是一種強烈的激勵，更重要的是，創造力可以克服跟補償晚年重度失能的狀況。有些研究以藝術家、音樂家為研究對象，研究結果發現，雖然也有人在80、90歲不幸得到腦部認知功能失常的疾病，但如果他們年輕時沒有從事具創造性的藝術文化活動，他的疾病將會惡化的更快。

英國倫敦人Grace Brett可能是世界上最年長的街頭藝人。她用最熟悉的毛線勾出一個個可愛的圖案，俏皮的街頭藝術讓整個城鎮都可愛了起來，改變她的社區和街道，為繁忙的生活注入新的力量。今年金鐘五十頒給資深廣播人李季準特別貢獻獎，李季準雖然幾年前罹患了阿茲海默症，但一聽到年輕時熟悉的歌曲「空中的快樂天堂」，竟然可以有節奏的拍手搖擺長達十分鐘，讓大家覺得不可思議。根據研究，人們最深層的記憶停留在18至20歲時。重覆這些深層的記憶，可以減緩失智的病情。總而言之，藝術性活動對高齡者的好處，在生理層面上，藝術有助於腦神經細胞發展，使身體較為放鬆，促進腦細胞與免疫系統運作，促進高層次思想進行和對身體健康帶來正向影響等；在心理層面，則可以降低憂鬱、寂寞與焦慮，增加個人對自我的正向感受，增加控制感，協助情緒抒發，以及其他正向心理改變，例如專注力、幸福感、敏銳度等；在社會層面，可以增加社會互動、主動參與生活，讓社會互動有品質，可以增強創造力以面對生

活中的不確定性，以及增加生活滿意度等。⁴

以「人」為尊的博物館理念

今年6月15日我國立法院三讀通過《博物館法》，賦予博物館在「公共性」、「公益性」與「專業功能性」清楚的定義，落實「文化平權」的社會功能及國際競爭力。博物館本身就是與時俱進的文化機構，兼具社會教育等終身學習的角色。未來文化部將依據《博物館法》研訂博物館發展政策白皮書及相關子法。⁵根據文建會(今文化部)2009年的普查結果，全國有746所博物館，其中私人博物館占61%，而公立博物館占39%，由此可見地方文化館的重要性。今年的國際博物館日就是以「永續發展的社會」為主題，這正提醒我們思考：在高齡社會裡，人才短缺、財源艱困、資源匱乏的時節，博物館可以做些什麼？

博物館其實就是一個有故事的地方。收藏是人類的基本本能，收藏可能是有形的、無形的，收藏到達一定程度，就會想要與人分享，於是乎有了一個個的收藏館。這裡同時也是有情天地，但這片天地不是與人隔絕而是位在人間的。傳統博物館學中，博物館本身就是存在的理由。近年來的新博物館學，博物館由目的轉變成工具，其核心論點是以「人」為中心，所以歐美的博物館經常進行觀眾研究，甚至直接詢問觀眾：你覺得在這個博物館／美術館參觀，有人在乎你、關心你嗎？博物館的發展已由過去以「物」為尊的思想，發展成為以「人」為尊，因此更加重視觀眾從哪裡來，在乎觀眾想往何處去，以觀眾為中心的博物館事業發展。

2012年國際博物館協會(ICOM)博物館學委員會(ICOFOM)的年會就以「Each and Every: One of Us」為主題，討論當我們談需求、談友善平權時，講的不是別人，而是我們自己。博物館是可以親近的地方，是遇見自己的地方。但是，博物館至今對於許多人來說，仍難以親近、充滿障礙，例如環境硬體的障礙、感覺知覺的障礙、智能理解的障礙、社會性的障礙、文化上的障礙、經濟上的障礙等。⁶以高美館為例，不收門票對許多人來說，經濟上的障礙就不存在了，但可能還是有些人認為那是有氣質的人才去的地方，心理上的障礙還是存在。因

此，破除障礙、多元入徑，對博物館而言，就變得更為重要了。

MoMA的阿茲海默專案

美國紐約現代美術館(簡稱MoMA)自1929年成立以來，致力於教育，強調學習的重要性。在多元的教育推廣活動中，有一部份是專為身心障礙者服務的，發展或學習障礙者、視障者、聽障者和失智者，都是他們服務的對象。友善平權專案每年服務逾8000名活動參與者，此外還到退伍軍人醫院服務退伍軍人等，這些計畫的目的是為了透過藝術與社會連結的力量減少社會孤立。2006年開始，MoMA開始服務阿茲海默症者及照顧者。在執行過程中，MoMA意識到，除了自身的教育人員投入之外，他們還需要更多的人力資源，更多的教育專業，以及社工跟社福機構，只有靠MoMA本身的人力與資源是不夠的。於是，他們與外部資源——Metlife Foundation合作。Metlife Foundation是大都會人壽保險公司所設立的基金會，在美國，企業捐贈可以使它們擁有好的社會形象，推廣企業之餘，也讓更多人跟他們買保險。2006年，MoMA嘗試進行阿茲海默專案後，Metlife Foundation自2007年便長期支助此專案。在Metlife Foundation的支持下，MoMA不僅可以在美術館內進行，更主動出擊到各地的老人中心去服務，或是出資讓MoMA教育專員到美國各地及其他國家推廣服務失智長者的理念與實務。直至今日，本計畫影響了40個國家約125個新計畫，接觸10,500位關心博物館服務失智症患者和照顧者的夥伴。

近年來，我持續關注MoMA的行動，2013年10月在與國立台灣歷史博物館合作辦理「博物館零界限：博物館特殊需求觀眾教育專題研討會暨工作坊」時，便邀請了MoMA教育專員來台說明他們的理念與實務，臺灣目前也成為此計畫散播的種子之一。2015年3月，我到美國紐約接受相關培訓與訪查研究，2015年6月以「博物館與高齡者共舞」為主題辦理了台北、台中以及台南的研習活動，10月辦理工作坊。⁷知行合一不容易，例如我們發現MoMA展場教育活動必須有的設備為一種輕便的折疊椅，在台灣，其實4,000元買張椅子並不難，但

如果沒有觀念和態度，或許就不會想到要多買一個折疊椅方便這些有特殊需求的人士。

辦理特殊團體的活動，需要人力和人才。通常這些特殊團體人數不多，一個場次或許服務5或6人，連同陪伴者，約計10-12人，一位專業講師之外，通常還需要兩位協助者，因此，人力成本是很高的。再者，這些活動需要專業人員與專業訓練。今年10月的「博物館與高齡者共舞」工作坊，來自美國Arts & Minds組織兩位專業講師Carolyn Halpin-Healy和Joyce P. Visceglia就提到，在他們的社會工作心理學裡，核心的重點就是「愛」(Love)。每個人都需要愛，但是如何給予愛這回事是需要專業的，否則，錯誤的方法反而可能帶給人傷害。因此，友善平權的無障礙空間，除了人力、財力和物力之外，更需要專業的跨域合作。以MoMA為例，2006年當他們決定要從事阿茲海默的專案時，就開始培訓專業教師，這些教師同時也是藝術家(teaching artist)，專業成長培訓非一次性的，而是長期的。兩個月一次的培訓課程，內容包羅萬象，甚至有幫彼此相互擦澡的工作坊，目的在模擬體驗與年長者接觸時，以及為他們服務時應該注意的事項。

「T型」人才：廣度與深度、跨域與專業

博物館的人力、財力與物力資源有限；財力物力之不足，不難解決。凡可以用金錢解決的事都不算難，但是專業的教育人員就不容易了。俗話說「事在人為」，博物館裡的「人」包括館長、同部門、不同部門的館員、跨領域人力資源。以致力於博物館失智長者服務的Art & Minds組織為例，其創辦人Carolyn Halpin-Healy雖然是博物館資深的教育人員，但重要的合作夥伴Joyce P. Visceglia則是資深社工人員，在雙方的努力下，才能共同發展這個領域。未來博物館很重要的是人力資源管理，在21世紀，我們要創造未來而不是被未來控制，其中最重要的是「T型」人才。所謂「T型」人才是指兼具廣度與深度、跨域與專業的人才，「T型」人才是有創意的、能創新的，並且能夠以新的視角看待老問題的人。我在紐約觀察到這類的人才，他們不見得是博物館的專職人員，而是以接專案的方式，遊

走於各大博物館。他的薪水甚至比專職還高，這是我們未來可以參考的模式。

認養／捐贈代替贊助

「合作(collaboration)是一種在各種限制下的目的性關係(a purposive relationship)，基於解決問題、創造或發現的需求欲望」。⁸企業贊助藝文活動，「贊助」基本上是一種商業行為，評估的要點在於是否符合所付出的成本效益。未來，希望可以推動企業認養或捐贈，捐贈經費讓博物館從事有意義的工作，或是認養博物館內的專業職缺，讓博物館可以聘用專業的人員、做專業的事，而不是贊助一次性的活動。例如前述Metlife Foundation與MOMA在阿茲海默專案的合作模式，即由Metlife Foundation出資，MOMA除了美術館自身的教育人員之外，還有額外的經費聘用外部的跨域人才從事此專案。而且不是一次性，也不只有一年，而是長達7年的支持。如果在臺灣也能啟動如此的機制，對博物館與企業而言，都是一種雙贏的機制，博物館事業也可以永續發展。

支持博物館聘用創齡人才

社會中的高齡者，可以是具有消費力的被服務者、使用者。觀察生活周遭的年長者，他們對自己往往是克勤克儉，但對於家人卻相當慷慨，一旦博物館服務的對象是他的親人，他也可能成為潛在的捐贈者。高齡者同時也可以是具生產力的創造者、規畫者和協助者。目前國內各大博物館的志工，平均40%以上是高齡志工(故宮有40.63%的志工為60歲以上；國美館有44.29%志工是60歲以上；臺史博有41.62%的志工為55歲以上)。除了讓志工擔任展覽服務之外，如何善用高齡者的人力與人才，是我們未來可以再開發的領域。以下就以Barbara Beskind的實例，說明高齡者也是重要的人力資源。

2013年，89歲的Barbara Beskind主動投遞求職函給IDEO。IDEO是一家總部位在美國加州帕羅奧多(Palo Alto)的知名設計公司，設計許多3C產品。Barbara毛遂自薦，花了兩個月的時間，把自己一生精彩的履歷從9頁改寫成一頁。在求職信中她提到了，渴望與一群有熱忱、有創造力的人共同

來解決問題。結果，人事部門請她來面試，最後決定錄用她，請她每週到公司上班一天。Barbara在公司的人緣很好，去年還由同事為她慶祝90歲生日。⁹IDEO有創見地錄用一位89歲的老太太，意外地為公司帶來非預期的正面能量。一方面，Barbara為IDEO正在開發的高齡者適用的3C產品帶來許多建議，另一方面，Barbara這兩年接受許多專訪，間接為公司節省了廣告費用，帶來更好的行銷效益。最近有一部美國電影《高年級實習生》(The Intern)與Barbara的故事有異曲同工之妙。

小結

論語述而篇：「發憤忘食，樂以忘憂，不知老之將至」。從人力資源管理的角度來看，高齡志工的培訓，長期以來已經是各博物館教育部門的重點工作之一，可以提供志工學習與成長的機會。不過，這類的關係依舊是上對下的權力關係。從上述Barbara Beskind與IDEO的案例啟發，未來高齡者在博物館也可以是具革命情感的行動夥伴，博物館的管理與組織發展是否可以更彈性，增權賦能，與高齡志工一起成就博物館更長遠的發展。人生有很多的風景，可是我們的風景有時候是自主選擇的，有時是被選擇的。期待博物館成為更多人生活中願意記得的風景。千里之行始於足下，有一天，你我都會老，未來我們到博物館可以做什麼呢？今日我們為高齡者規劃的博物館未來，是為年長者服務，其實也是為未來的自己服務。■

1 陸洛、高旭繁(2009)。臺灣民眾對老人的態度：量表發展與信度初步探。教育與心理研究，32(1): 147-171。
2 [http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/\(2015/11/10瀏覽\)](http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/(2015/11/10瀏覽))
3 [http://www.bbc.com/news/magazine-33505017\(2015/7/14瀏覽\)](http://www.bbc.com/news/magazine-33505017(2015/7/14瀏覽))
4 楊培珊、羅鈞令、陳奕如(2009)。創意老化的發展趨勢與挑戰。社區發展季刊，125期，408-423頁。
5 文化部·文化新聞http://www.moc.gov.tw/information_250_36160.html
6 Black, G. (2005). The engaging museum: Developing museums for visitor involvement. London: Routledge. (chapter 2)
7 <http://art.tnua.edu.tw/museum/elder2015/homepage.html>
8 Schrage, M. (1990). Shared Minds: The New Technologies of Collaboration. Random House, p. 36.
9 <http://revolutionaryoldidea.squarespace.com/roi-blog/2015/2/5/50-over-fifty-barbara-beskind>