

國家人權博物館

# 國家人權博物館 中程計畫

(第三次修正)

計畫期間：

自 105 年 1 月 1 日至 117 年 12 月 31 日止

民國114年11月



# 目錄

計畫第三次修正緣由、方向與內容 .....	VI
計畫第三次修正對照表 .....	XVIII
第一章、前言 .....	1
第一節、計畫緣起 .....	1
第二節、計畫依據 .....	3
第三節、未來環境預測 .....	4
第四節、問題評析 .....	15
第五節、社會參與與政策溝通情形 .....	18
第二章、計畫目標 .....	19
第一節、目標說明 .....	19
第二節、達成目標之限制 .....	21
第三章、現行相關政策及方案之檢討 .....	26
第一節、現行相關政策檢討 .....	26
第二節、籌備時期執行成效 .....	28
第三節、國家人權博物館中程計畫現階段執行成果(105-112年) .....	52
第四章、執行策略及方法 .....	54
第一節、發展定位 .....	54
第二節、主要工作項目 .....	60
第三節、分期(年)執行策略 .....	100
第四節、執行步驟(方法)與分工 .....	104
第五章、期程與資源需求 .....	106
第一節、計畫期程 .....	106
第二節、所需資源說明 .....	106
第三節、經費來源及計算基準 .....	106
第四節、經費需求說明 .....	113
第六章、預期效果及影響 .....	115
第七章、財務計畫 .....	120
第一節、公共建設影響及受益範圍 .....	120
第二節、整合性規劃評估 .....	122

第三節、財務可行性分析 .....	123
第四節、資金調度運用機制 .....	138
第五節、風險評估與修正 .....	138
第六節、時程控管與承諾事項 .....	141
第八章、經濟效益評估 .....	143
第一節、評估架構與方法 .....	143
第二節、經濟成本分析 .....	149
第三節、經濟效益分析 .....	151
第四節、經濟效益評估 .....	154
第九章、營運計畫 .....	158
附則一、風險評估 .....	161
附則二、民眾參與情形 .....	178
附件 1、中長程個案計畫自評檢核表	
附件 2、公共建設促參預評估檢核表	
附件 3、性別影響評估檢視表	
附件 4、公共建設財務策略規劃檢核表	
附件 5、公共建設計畫自償率設算總表	
附件 6、分年分項財務收支資料	
附件 7、「105-117年國家人權博物館中程計畫」自償率試算表	
附件 8、兩園區基地範圍土地與建築物基本資料	
附件 9、與國家發展委員會檔案管理局研商會議紀錄	
附件 10、文化部及所屬文化建設計畫自償率標準檢核表	
附件 11、國家人權博物館中程計畫行政院核定函	
附件 12、「既有建築再利用整擴建工程(修增建工程)」規劃示意圖	

## 圖目錄

圖 四—1	國家人權博物館發展定位示意圖.....	57
圖 四—2	國家人權博物館預算結構圖.....	58
圖 四—2-1	國家人權博物館113年度基本運作(本預算)預算結構圖 .....	59
圖 四—3	綠島園區計畫範圍示意圖.....	61
圖 四—4	景美園區及安康接待室計畫範圍示意圖.....	62
圖 四—5	綠島園區功能規劃圖.....	63
圖 四—6	綠島園區現況土地權屬分佈圖.....	65
圖 四—7	綠島園區人權之心空間計畫規劃示意圖.....	69
圖 四—8	綠島園區區域導覽指標層級示意圖.....	71
圖 四—9	景美園區人權之心空間計畫地籍範圍圖.....	73
圖 四—10	安康接待室土地清冊.....	74
圖 四—11	景美園區功能規劃圖.....	75
圖 四—12	景美園區建築保存再利用分級.....	76
圖 四—13	景美園區人權之心空間計畫規劃示意圖.....	78
圖 四—14	景美園區區域自行車與大眾運輸動線規劃示意圖.....	81
圖 四—15	景美園區大客車進出動線規劃示意圖.....	82
圖 四—16	德國柏林恐怖地形圖文件中心.....	83
圖 四—17-1	紀念品案例—時光包／時光盒（利物浦博物館） .....	93
圖 四—17-2	紀念品案例—桌遊《火車（Train）》（Brenda Romero） .....	93
圖 四—18	106處不義遺址分布示意圖.....	95
圖 四—19	國家人權博物館營運分項計畫辦理步驟與時程規劃 .....	104
圖 四—20	國家人權博物館建設步驟與時程規劃.....	105
圖 八—1	經濟效益評估流程圖.....	140

## 表目錄

表 一—1 人權主題博物館（紀念館）案例分析彙整表 .....	9
表 二—1 績效指標、衡量標準及目標值 .....	24
表 三—1 典藏文物（附解說與數位圖像） .....	30
表 三—2 綠島園區歷史場景復原展示內容一覽表 .....	35
表 三—3 景美園區歷史場景復原展示內容一覽表 .....	38
表 三—4 101年-103年兩處園區參觀人次表 .....	42
表 三—5 綠洲山莊（國防部綠島感訓監獄）登錄為歷史建築資料表 .....	43
表 三—6 綠島園區登錄為文化景觀資料表 .....	43
表 三—7 新店二十張景美軍事看守所登錄為歷史建築資料表 .....	44
表 三—8 新店安康接待室指定為古蹟資料表 .....	45
表 三—9 景美園區文化專用區開發強度對照表 .....	46
表 三—10 籌建績效指標達成檢核表 .....	48
表 三—11 籌建績效指標分年度達成率比較表 .....	49
表 三—12 國家人權博物館中程計畫現階段執行成果(105-112年).....	52
表 四—1 文化景觀核定範圍土地面積 .....	64
表 四—2 暫無法撥用或取得之土地經營管理機關(所有權人)列表 .....	64
表 四—3 不能撥用之土地經管機關列表 .....	65
表 四—4 綠島園區設施定性定量一覽表 .....	67
表 四—5 景美園區人權之心空間計畫土地清冊 .....	73
表 四—6 安康接待室土地清冊 .....	74
表 四—7 景美園區文專二用地可增建樓地板面積 .....	77
表 四—8 景美園區人權之心空間計畫定性定量表 .....	78
表 五—1 兩處園區工程經費編列 .....	112
表 五—2 105年至117年期間各項子計畫經費需求表.....	114
表 七—1 分年建造成本一覽表 .....	125
表 七—2 營運收入設定一覽表 .....	126
表 七—3 分年營運收入（考量物價上漲率與營運成長率）一覽表...	132
表 七—4 105-117年分年營運成本一覽表 .....	133
表 七—5 分年營運成本一覽表 .....	134
表 七—6 本計畫財務評估之財務指標一覽表 .....	135

表 七—7	財務計畫試算表 .....	136
表 七—8	影響變數因子設定說明及變動區間設定 .....	138
表 七—9	單一影響變數因子敏感度分析表 .....	139
表 八—1	經濟效益評估之基礎假設及參數定彙整表 .....	144
表 八—2	經濟成本暨效益項目表 .....	146
表 八—3	經濟效益評估結果 .....	155
表 八—4	經濟效益評估表 .....	156

## 計畫第三次修正緣由、方向與內容

### 壹、計畫修正緣由及方向

本計畫經行政院 109 年 6 月 11 日院臺文字第 1090018456 號函核定「國家人權博物館中程計畫（第二次修正）」，計畫總計畫經費為新臺幣 2,201,900(千元)。本次依計畫執行現況、政策業務調整及產出效益定期檢討，工作項目均有增長，爰亟需增加挹注計畫經費，俾落實轉型正義業務推動。有關本次修正說明如下：

#### 一、配合國家推動促進轉型正義政策，增加安康接待室保存活化工作

安康接待室係威權統治時期，唯一一處見證臺灣警備總司令部及調查局兩大情治系統共駐的地方，是見證過去威權時期最直接的證據，也是目前保留最完整的偵訊空間，業於 111 年 1 月經促進轉型正義委員會審定為不義遺址，行政院於 111 年 1 月 14 日召開「安康接待室保存事宜研商會議」指示：「請文化部於不修正『國家人權博物館組織法』前提下，將安康接待室規劃為國家人權博物館白色恐怖景美紀念園區之一部分，並組成專案小組，聽取相關機關意見，擬定階段性期程，盤點及規劃工作項目後，報修國家人權博物館中程計畫。」。國家人權博物館業於 111 年 6 月與法務部調查局進行安康接待室土建物產權移撥作業，並於 9 月啟動「安康接待室歷史調查暨相關人士口述訪談計畫」，梳理當年留置室編制、運作情形及偵訊流程等，作為未來現地展示教育的基礎。同年 12 月 29 日新北市政府公告指定市定古蹟「新店安康接待室」，爰辦理安康接待室修復及再利用計畫，以規劃安康接待室後續「復原展示」及「修復再利用及保存活化」等工作，相關調查研究、修復及再利用工程暨規劃設計、展示復原，均需增加相關經費，俾利業務推動。



## 二、景美園區修增建工程因應環境變遷檢討

關於增建工程（人權之心空間計畫-景美園區既有建築再利用整、擴建工程子計畫），原 105 年 7 月 25 日奉核之中程計畫，採拆除既有汽修大隊建築後，新建博物館建築方式辦理，擬新建工程規模為地下 2 層、地上 5 層鋼筋混凝土造建築 1 棟，總樓地板面積約 11,200 m<sup>2</sup>。計畫執行期間為回應受難者、專家學者、人權團體等相關建議之推動作法，經邀集相關受難者、團體（協會）及專業人士研商，確認後續採保留部分既有汽修大隊建築(空間挑高)、部分增建方式辦理，增建建築部分為地下 3 層、地上 3 層。後比較基本設計書圖、工程發包書圖（112 年 7 月）與原核定第二次修正計畫書（109 年 6 月），部分內容因外部環境、法令更新與情勢變遷產生差異，影響因素說明如下：

- (一)法令更新（淨零排碳政策、行政院主計總處經費編列基準及行政院公共工程委員會之「公共建設工程經費估算編列手冊建築工程篇」更新；都市計畫法令、建築法令、智慧（綠）建築等相關規定等法令更新）：配合「臺灣 2050 淨零排放」重要政策，於規劃設計及施工階段導入節能減碳作為；原計畫依 104 年版本編列基準於 105 年擬定，後經 107 及 109 年修正計畫，惟所編列之預算與現今最新標準預算有所差異，另配合都市計畫及建築法令更新調整，因而導致原編列項目之預算增加。
- (二)檢討並重新評估空間使用需求：原計畫預計拆除既有汽修大隊建築後，新建遊客服務設施、展示、檔案文件中心、典藏室、行政辦公空間、行政附屬空間及停車空間，總樓地板面積含地下室為 11,200 m<sup>2</sup>(含整建棟約 2,537 m<sup>2</sup>；增建棟約 5,663 m<sup>2</sup>；地下停車場 3,000 m<sup>2</sup>)。執行期間決議變更建築利用方式為拆除部分既有建築後保留整

建(整建棟面積下修為 1,836 m<sup>2</sup>)，另配合博物館參觀品質提升、無障礙服務及提供跨域交流及相關機電設施(備)設置及維修作業空間，需調增公共服務空間(如梯廳、走廊、儲藏室、樓電梯、哺乳室等)及機房空間(如電氣機房、空調機房、雨污水機房、消防設備機房及管道間)等面積。典藏研究空間因應典藏品內容、修復及作業程序等需求，依典藏形式區分立體庫房、檔案庫房、媒體庫房、紙質庫房、檢疫室及相關附屬空間等，展示空間依常設展示、特別展示及相關附屬作業需求，亦需適度增加相關空間，總樓地板面積調整為 15,357 m<sup>2</sup>(整建棟約 1,836 m<sup>2</sup>；增建棟約 8,725 m<sup>2</sup>；地下停車場 4,796 m<sup>2</sup>)，面積增加 4,157 m<sup>2</sup>(增建棟增加 3,062 m<sup>2</sup>，地下停車場增加 1,796 m<sup>2</sup>)，致原編列預算增加。

(三)因應行政院公共工程委員會基本設計審議結果：工程會 110 年 11 月 15 日工程技字第 1100025388 號函復同意核定修增建工程之基設審議，並請國家人權博物館於辦理發包作業時，應確實依當時市場行情再重新核算經費，以利順利發包。另依「基本設計審議通案事項」內容納入細部設計及工程招標等辦理，如配合「智慧綠建築推動方案」實施，應依規定取得智慧建築及綠建築標章；應量化編列安全衛生費用；應依「文化藝術獎助條例」規定，落實設置公共藝術等。

(四)因營建市場環境變動產生之經費差異：依營造工程物價指數(指數基期年為 110 年)，105 年平均物價指數為 82.15，113 年平均物價指數為 110.58，113 年營造物價指數為 105 年之 1.34 倍，故營造物價平均上漲 34%。本案於 111 年 7 月 22 日取得建照，並依行政院工程會基本設計審議意見於包發前針對大宗物料價格做部分價格調整預算，後經 4 次公告招標(112 年 7 月 26 日、9 月 5 日、10 月 23 日、12 月 4 日)均無廠商投標或因投標家

數不足而流標，期間檢討因營建工程物價上漲、物價波動營建人力短缺致招工不易等因素致需調增經費；另參依「公共建設工程經費手冊」增編物價調整費及工程預備費等，調整 2 次採購金額，第 5 次招標於 113 年 1 月 26 日決標，工程經費於決標後確定，並據以調整計畫經費。

- (五)外界對於景美園區汽修大隊修增建方案多所關注：關心館務人士之相關建議與意見，溝通需時：「國家人權博物館中程計畫」於 105 年 7 月 26 日中程計畫核定後推動，並成立「國家人權博物館籌備及成立規劃諮詢會」邀請政治前輩及專家學者參與諮詢。修增建工程先期規劃期間因意見紛歧，歷多次諮詢會討論，106 年 11 月 8 日會議結論，將原規劃汽修大隊完全拆除新建，改為保留部分汽修大隊、部分新建的修增建方案，並報經行政院於 107 年 5 月 10 日核定修正計畫。

國家人權博物館另於 107 年 9 月 20 日召開常設展規劃諮詢會議，並邀學者專家成立常設展規劃工作小組，歷經 11 次會議於 108 年 6 月 13 日完成展示架構及展示需求說明。後於 107 年 12 月 24 日完成委託規劃設計監造案，期間亦經多方案的規劃討論，並於 109 年 6 月 11 日報經行政院核定第二次修正計畫，減少汽修大隊保留部分、增加新建部分面積。

國家人權博物館於修增建工程規劃、設計階段委託專家學者辦理共 24 次審查會議，期間並由文化部於 100 年辦理 2 次博物館業務說明茶敘，向關心館務人士說明、瞭解及取得建議，另於規劃設計期間計辦理 5 次政治受難者團體參與之公開說明（座談）會（109 年 1 次、100 年 1 次、111 年 3 次），惟仍有反對意見並向相關單位反映，國家人權博物館爰於 111 年 8 月 29 日、9 月 7 日分向行政院蘇前院長、監察院陳菊院長報告相關情形，並依李

永得前部長指示於 111 年 10 月 24 日辦理旨揭工程政治受難者團體座談會，另於同年 11 月 6 日辦理公開說明座談會，多數與會者意見傾向興建，因仍有部分意見涉及設計內容調整，經多次邀集設計、專管單位及第三方公正人士溝通討論後，續於 112 年 5 月 23 日邀請政治受難者關懷團體（協會）、前輩及專家學者諮詢與溝通說明調整方案，並於 112 年 6 月 26 日簽報文化部同意後辦理發包作業。

本案溝通說明期間，監察院於 112 年 5 月 15 日函中程計畫調查意見，表示白色恐怖受難者日漸凋零，多數受難者莫不延頸舉踵、殷殷期盼，希望能在有生之年看到國家人權博物館落成。修增建工程歷經 17 次細部設計審查、工程會基本設計審議及新北市文化局 7 次文資審議，期間辦理 3 次公開說明會回應受難者期盼，惟因少數人仍持反對意見，相關疑義誤解應再加強溝通，國家人權博物館亦應本於法定職掌，保存及活化威權統治時期不義遺址，積極辦理修增建工程。

蔡焜霖前輩另於 112 年 5 月 29 日，偕同政治受難者暨支持本案之白恐團體，聯名向總統、行政院長、監察院長及文化部陳情，表示本案經過多次會議討論，獲得許多政治受難者支持，原定 111 年 9 月辦理工程招標，惟因遭遇少數反對意見，致迄未辦理工程招標，諸多支持此案的政治受難者已過世，其餘高齡政治受難者亦已老病纏身，每次溝通會議仍勉力出席，殷切期盼在有生之年能見證新建場館落成。

### 三、人權之心發展計畫因應國內外人權發展現況及修增建工程推動時程適時調整推動時程

- (一)臺灣人權檔案文物研究平臺：因應疫情國際活動受限，強化臺灣本土研究量能

國家人權博物館目標透過「人權文化議題」，進行與世界其他相近背景的國家進行無政治領域限制之交流活動，包括參加西元 2019 年國際博物館協會京都大會、成立人權博物館聯盟亞太分會、與西班牙歷史記憶文件中心交流等等，國家人權博物館致力於增進國與國之間的瞭解，讓國際瞭解臺灣回應歷史的創傷與悲劇所做的努力與態度，爰於人權之心發展計畫下規劃臺灣人權研究國際交流計畫及編列相關預算。

然自 109 年起受到 Covid-19 疫情影響，國際交流及學術活動受到航班及入出境檢疫限制而減少規模，另一方面數位科技導入研究、推廣與互動交流更顯重要，經周延評估後，為能持續厚實國內外對於臺灣威權時期各層面之認識，規劃透過強化研究量能及人權教育出版，國家人權博物館在後疫情時期，能夠不受限制扮演白色恐怖歷史研究及人權教育的發動機，酌予調整各分項子計畫經費，以加強博物館與民間對於人權研究及人權教育的協力合作模式，並具續就跨域數位平台的建構來推動檔案研究與歷史記錄的深化。

(二)展示互動溝通計畫：景美園區常設展配合汽修大隊修增建工程進度，調整分年度執行經費

國家人權博物館依展示分級分類，主要為長期性展覽又分為「常設展」及「兩園區的主題展」，三者間之展示內容除有所區隔，並又能相呼應，打開與人民不同的對話空間，讓人權教育更遍及。

「兩園區的主題展」部分，綠島及景美兩座紀念園區是臺灣紀念近代傷痛歷史與事件的歷史園區，其歷史建築即為展覽的一部分，因此，兩園區「主題」展覽核心概念，以園區空間歷史及有形、無形文化資產的整體基礎上規劃，景美園區以「軍法審判歷史建築」為定位，

還原歷史場景、重建加害體系的樣貌，亦有白色恐怖相關議題之介紹，作為國家人權博物館新館之常設展建置前的過渡，景美園區全新主題展於 109 年底前於兵舍 1 至 3 展廳開展；綠島園區以「人民記憶島嶼監獄」為定位，呈現受難者和島上居民豐富的歷史記憶，未來將加強園區常設展內容整體連貫性，使參觀動線順序與歷史脈絡時間一致化，增設特展空間及教育活動與觀眾服務空間。

「常設展」目標，則以連結「白色恐怖」的人權、歷史角度切入，涵納對於國家暴力的思考、反省為主的整體論述，並將以深入淺出的詮釋方式和展示手法，述說臺灣壓迫體制的歷史記憶和故事，透過展覽促成觀眾與社會溝通，以及觀眾對於理解臺灣過去政治壓迫體制的重要意義。常設展展示空間座落於景美園區汽修大隊現址，因配合汽修大隊修增建工程進度，分年進行展示佈展期程，且於常設展建置前，仍須持續蒐整最新人權議題及白恐案件與口訪資料，辦理白恐主題特展、人權主題特展、復原相關場景，為常設展之內容及豐富性奠定基礎，俾確保展示內容最佳化，故調整分年度執行經費。

### (三)人權守護計畫：因應 108 課綱調整，厚實人權教育基礎

自 108 新課綱開始，跨科成顯學，社會科領綱在「壹、基本理念」明白揭示「社會領域透過多重策略達成領域內的縱向連貫、區隔與橫向整合」，其第一點指出「各教育階段領域／科目皆以涵育公民素養為指引，透過不同主題或形式的探究與實作活動，提供本領域中各科目的協同及議題融入的空間。」並帶出「貳、課程目標」即聚焦在「培育學生面對未來、開展不同生涯所需的公民素養」。第六點目標內容：「培養對於族群、社會、地方、國家和世界等多重公民身分的敏察覺知，

並涵育具有肯認多元、重視人權和關懷全球永續的責任意識。」清楚點出人權教育在歷史教學的重要性。這也意味老師可以把人權教育從歷史課外帶入課內，在課堂上談論人權教育。

國家人權博物館作為推動當代人權及轉型正義的博物館，在人權教育推廣的工作上更重視從白色恐怖的歷史情境中，抽取人權侵害的要素，換言之，我們必須兼顧歷史的複雜面向及人權的多元性，打造國家人權博物館為人權教育集中運用資源的「中央廚房」，國家人權博物館彙集民主、人權議題各式素材，設計、開發符合不同需求的學習工具箱，包括「人權故事行動展」、「教學教具箱」、「人權素養課程」、「人權影像推廣資料庫」等多元化教學資源，帶動及培養學校教師於教學現場推動人權教育的永續性。故於「人權之心發展計畫」計畫經費額度下，酌予調整各分項子計畫經費，以厚實人權教育基礎，落實校園中人權教育。

五、其他調整因素:因應計畫執行執行情形，經費調整說明簡表如下:

經費項目			105-117年需求數	原計畫核定經費 (105-114年)	差異數	調整說明
一、 人權之心 空間計畫	綠島 園區	1. 周邊環境前置整備計畫	16,710	31,643	-14,933	本項工作原規劃係辦理園區測量、排水系統等基礎設施建置，相關環境整備基礎設施已於109年建置完成(合計107至109年共執行預算數16,710千元)，於110年後即無再執行前置整備計畫。
		2. 工程專案管理技術服務	0	15,000	-15,000	綠島紀念園區原規劃執行大樓新建工程，因計畫調整未執行，僅就園區既有建築物修復再利用整修執行各專案修繕工程，以往108至111年所編列之計畫經費均未執行，故刪除本項需求經費。
		3. 既有建築再利用整擴建工程(含設計監造)	477,803	411,323	66,480	本項係綠島園區圖書室、儲藏室、服務中心、博物館商店、特展室、忠貞樓常設展、生活記憶館等既有建築再利用之空間修復及整建計畫，原計編列411,323千元，因建物老舊，施工過程常因隱蔽處於設計階段無法明確掌握，致增加其施工難度，加上綠島地區常有因天候及交通因素干擾，致單



經費項目			105-117年需求數	原計畫核定經費 (105-114年)	差異數	調整說明
						位工程造價成本較本島高為辦理下列工作所需，調整增加計畫經費66,480千元。
		4. 景觀與周邊環境整合工程(含設計監造)	83,276	228,758	-145,482	本園區所管轄範圍均已劃設為文化景觀，為維持園區既有風貌及氛圍，謹就必要且明確之景觀損壞情形進行修繕，不再增加額外新的景觀設施，經檢討僅園區內有必要修繕之地景及景觀進行經費編列，故本子計畫園區內需修繕之景觀經費調整為83,276千元，比核定之228,758千元減編145,482千元。
		5. 公共藝術設置經費	0	7,478	-7,478	因園區並無蓋新建物，且園區均屬文化景觀，為保存既有場域氛圍，故刪減本子計畫經費。
		小計	577,789	694,202	-116,413	
	景美園區	1. 周邊環境前置整備計畫	223,458	71,653	151,805	原編列71,653千元，前已支用203,626千元，並辦理完成園區既有消防、電力改善、圍牆修繕、學習中心及兵舍四建築整修工程與安康接待室簡易維修工程等，為延續園區既有歷史脈絡、風貌保存維護與空間使用，後續尚需逐年逐棟辦理歷史建築與構造物之修繕，預計需增加編列151,805千元。
		2. 工程專案管理技術服務	14,900	8,900	6,000	原契約金額為8,900千元，惟配合修增建工程期程、預算調整等，本案服務費確有調整必要。預計辦理專案管理契約變更增加6,000千元，總經費調整為14,900千元。
		3. 既有建築再利用整擴建工程(含設計監造)	1,424,645	559,323	865,322	原編列559,323千元，本案於規劃設計階段因智慧(綠)建築標章、滅火系統、挑高、樓地板面積增加、相關法規要求等特殊需求，需調增相關經費；另依工程會基本設計審議意見，於招標階段依當時市場行情重新核算經費，經檢討因營建工程物價上漲、物價波動營建人力短缺致招工不易等因素致需調增經費，另參依「公共建設工程經費手冊」增編物價調整費及工程預備費等，總經費需調整為1,424,645千元(含設計服務費58,793千元，工程費1,138,925千元，間接工程費226,927千元)。
		4. 景觀與周邊環境整合工程(含設計監造)	42,895	32,652	10,243	本工程原編列32,652千元，規劃設計及招標階段因營建物價波動因素調增經費，另於施工階段配合變更設計及結算金額調整總經費為42,895千元(工程費39,331千元、設計費3,564千元)；本工程於112年結算驗收，113至116年無編列經費。
		5公共藝術設置經費	11,389	5,500	5,889	本項配合修增建工程預算增加，調整需求經費為11,389千元。較原核列5,500千元增加5,889千元。



經費項目			105-117年需求數	原計畫核定經費 (105-114年)	差異數	調整說明
		6. 國防部景新營區搬遷補償費	27,380	27,000	380	依實際支付國防部補償費核列，增加經費380千元。
		7. 安康接待室保存再利用計畫	209,511	0	209,511	本計畫配合政策指示新增安康接待室保存再利用計畫，增加辦理修復再利用工程費用186,311千元(資本門，含設計服務費20,311千元，工程費166,000千元)及保存活化計畫(經常門23,200千元)。
		小計	1,954,178	705,028	1,249,150	
二、人權之心發展計畫	台灣人權檔案文物研究平台	1. 臺灣人權檔案文物整合計畫	73,260	47,483	25,777	因應本館收贈典藏文物已近6,000件，並與民間人權組織合作檔案文件數位典藏逾15萬頁影像檔，且將持續徵集文物及辦理數位典藏，為利後續用於展示推廣及授權運用，致辦理詮釋內容、高階掃描、權利盤點、整飭修復等業務需求有所增長，爰增編25,777千元。
		2. 臺灣人權資源典藏共享計畫	85,295	111,387	-26,092	本項子計畫經費係規劃用於圖書館典藏設備及系統建置、檔案典藏網站系統建構、檔案文件之數位化等工作，考量各系統建置改版已於近年逐步完成，爰減編26,092千元。
		3. 臺灣人權研究串連計畫	91,440	81,000	10,440	本館新建置「國家人權記憶庫」，目前已有1萬2千餘名政治受難者之個人資料及所涉案件、空間和檔案史料等，期能參依促轉會所提政治案件當事人22,029名單，持續增補重要案件及政治受難者之研究及詮釋資料，作為開展人權研究及教育推廣的基礎，且因應112.12.8政治檔案條例部分條文修正通過，將逐步釋出更多政治檔案，有擴大辦理相關研究計畫之需，爰增編10,440千元。
		4. 臺灣人權研究國際交流計畫	15,375	25,500	-10,125	本項子計畫經費係規劃用於國際人權研究及交流工作，惟因應疫情及後疫情時代，國際交流型態有所調整，多以非實體接觸會議進行或減少跨境移動之人數，考量實務需求，爰減編10,125千元。
		小計	265,370	265,370	0	
	展示互動溝通計畫	1. 常設展示建置暨歷史情境復原展示建置	380,776	327,600	53,176	於常設展建置前，仍須持續蒐整最新人權議題及白恐案件與口訪資料，辦理白恐主題特展、人權主題特展、復原相關場景，為常設展之內容及豐富性奠定基礎，俾確保展示內容最佳化，爰增編辦理特展及復原展、修增建大樓之常設展廳內容規劃與建置、國際人權博物館聯盟亞太分會舉辦活動、網站營運等工作經費，故增編計53,176千元。
		2. 亞太人權影展暨藝術展演	69,721	45,300	24,421	本項經費為辦理台灣國際人權影展。人權影展為人權館最重要之品牌活

經費項目			105-117年需求數	原計畫核定經費 (105-114年)	差異數	調整說明
						動，2017年首屆舉辦，至今7年來持續拓展目標族群、提升來客量，2023年活動參與人次為6,088人次，成為人權館吸引一般社會大眾及年輕族群親近人權議題最重要之活動。為持續辦理國際人權影展，爰以113年相同預算額度(每年700萬)續編延展期間之經費，故增加計24,421千元。
		3. 行動學習導覽包計畫	38,106	62,100	-23,994	原計畫所列工作已完成（梳理建築歷史沿革提供完整導覽內容，並於線上提供博物館資訊及虛擬空間參觀體驗），僅需保留部分經費作為因應科技媒體及應用技術發展所需製作與調整導覽內容之必要性經費，故本項減編23,994千元。
		4. 行動博物館	66,072	58,600	7,472	為提供教師人權教材，使人權教育於校園扎根，本館目前共有120組教具箱，每年提供超過60所學校申請融入課堂教學運用。另本館自110年起，將深獲好評的歷年主題特展轉換成行動展版及展具，提供各校免費申請使用，服務能量亦受外界與立委關注，未來將持續辦理，故增編7,472千元。
		5. 人權文化創意開發	12,358	13,700	-1,342	為搭配上上述每年持續辦理之特展、影展、各項教育活動，需提供行銷宣傳與互動活動贈品，依實際需求核算商品開發經費，故減編1,342千元
		6. 觀眾研究	4,234	4,800	-566	為持續蒐集觀眾參觀意見，作為博物館營運方向與展示活動調整改善參考，依實際需求核算問卷調查調查分析研究經費，故減編566千元。
		小計	571,267	512,100	59,167	
	人權守護計畫	1. 人權薪火相傳承計畫	30,531	20,200	10,331	本館常設展廳落成前，館內較缺乏大型展示空間同時容納大量學校師生參觀，故需辦理校園人權講座、教師培訓、人權教材開發等工作，以協助老師提升人權議題之教學能力及充實教學工具，俾將人權教育帶入校園。爰增編校園人權講座、教師培訓、人權教材開發及其他校園推廣活動等經費計10,331千元。
		2. 建置人權學習中心	1,550	5,000	-3,450	本館人權學習中心已建置完畢，故減編3,450千元。
		小計	32,081	25,200	6,881	
		總計畫經費	3,400,685	2,201,900	1,198,785	

## 貳、計畫修正內容

承上說明，本計畫之修訂內容包括：

- 一、展延計畫期程及空間保存範圍：人權之心空間計畫配合「景美園區修增建工程」推動時程，復配合促進轉型正義政策，新增「安康接待室保存再利用計畫」，計畫期程申請展期 3 年，執行期限至 117 年。綠島園區則經檢討園區內有必要修繕之地景及景觀進行經費調整，並將「十三中隊」納入園區所轄管理範圍。
- 二、增加經費需求及調整分年經費：配合計畫展延期程、上述法令更新、營造市場變動之外部因素，配合政策層面新增「安康接待室保存再利用」計畫，計畫總經費需求為新臺幣 3,400,685 千元，其中經常門為 686,736 千元，資本門為 2,713,949 千元。另依計畫之推進，酌修分年經費表。調整後經、資比例為 1:3.95。
- 三、自償率：因應調整總經費及分年經費需求，相關財務重行試算後，自償率為 0.06%。
- 四、修正頁數詳參計畫修正對照表。

## 計畫第三次修正對照表

頁碼	修正後計畫	說明
P1-2	<b>第一章、前言</b> <b>第一節、計畫緣起</b> 調整內容文字說明，並將安康接待室納入計畫範圍。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，配合文字修正。
P3	<b>第二節、計畫依據</b> 新增第七點說明。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，新增計畫依據。
P5、6、8	<b>第三節、未來環境預測</b> 調整內容文字說明，並將安康接待室納入計畫範圍，並修正景美園區修增建工程之總樓地板面積。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥及景美園區修增建工程規劃定案，配合文字修正。
P14	修正新北市環狀捷運線通車文字說明。	新北市環狀捷運線的十四張站及機場捷運線已於 109 年完工通車，配合文字修正。
P15、16、17	<b>第四節、問題評析</b> 調整內容文字說明，並將安康接待室納入計畫範圍。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，配合文字修正。
P19-20	<b>第二章、計畫目標</b> <b>第一節、目標說明</b> 調整內容文字說明，並將安康接待室納入計畫範圍。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，配合文字修正。
P21-22	<b>第二節、達成目標之限制</b> 補充國家人權博物館長期發展上面臨營運空間及人力不足之文字說明。	因應現況補充文字說明。
P24-25	<b>第三節、績效指標、衡量標準及目標值(表二-1)</b> 將年度由 114 年展延至 117 年，並調整各年度預期目標值（累計），並新增性別統計數據。	因應計畫展延調整。
P26-27	<b>第三章、現行相關政策及方案之檢討</b> <b>第一節、現行相關政策檢討</b> 調整內容文字說明，並將安康接待室納入計畫範圍。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，配合文字修正。
P34	目前景美園區志工隊成員計有 59 位，更新資料。	配合現況更新志工人數。
P37-38	更新景美園區現階段已完成之工程資料。	配合現況更新景美園區工程資訊。
P45-48	更新景美園區文化資產登錄情形資訊，並新增安康接待室之資料。	因應安康接待室 111 年 6 月移撥，新增資料。
P52-53	新增 <b>本章第三節</b> ，補充國家人權博物館中程	配合現況新增計畫階段執行

	計畫現階段執行成果(105-112 年)  表三-12 新增「參觀美意度」之性別統計數據	成果。
P55	<b>第四章、執行策略及方法</b> <b>第一節、發展定位</b> 空間利用上，景美園區增加安康接待室、綠島園區增加海巡署廳舍及十三中隊。	因應安康接待室於 111 年 6 月移撥、海巡署廳舍於民國 109 年 3 月移撥、十三中隊於 112 年 4 月移撥，配合文字修正。
P58-59	<b>三、預算結構分析</b> 更新目前預算結構來源、景美及綠島園區新增撥用土地。  <b>圖四-2 國家人權博物館預算結構圖</b> 刪除歷史三計畫項目。  新增 <b>圖四-2-1 國家人權博物館 113 年度基本運作預算結構圖</b> ，並補充經費結構文字說明。  新增 <b>第四點</b> ，補充人力及業務結構。	1. 歷史維護發展發展第三期計畫已於 118 年結束，國家人權博物館目前預算結構由基本預算及中程計畫二部分組成。 2. 因應安康接待室、海巡署廳舍、十三中隊已撥用，配合文字修正。 3. 補充國家人權博物館人力及業務結構文字說明。
P60	<b>第二節、主要工作項目</b> 因應土地移撥進度，更新文字說明。	因應安康接待室、海巡署廳舍、十三中隊已撥用，配合文字修正。
P61	<b>圖四-3 綠島園區計畫範圍示意圖</b> 更新綠島園區計畫範圍示意圖及備註文字說明。	因應綠島園區已撥用之土地及建物，更新計畫範圍。
P62	<b>圖四-4 景美園區及安康接待室計畫範圍示意圖</b> 更新景美園區基地面積，並新增安康接待室基地範圍示意圖。	因應安康接待室已撥用，新增計畫範圍示意圖。
P63	<b>二、人權之心空間計畫-綠島園區</b> <b>(二)綠島園區計畫範圍說明</b> 更新實測土地筆數及面積。	依最新資料更新實測土地筆數及面積。
P64-65	更新綠島園區已撥用完成之土地資料及土地面積等文字說明。  <b>表四-1 文化景觀核定範圍土地面積</b> 更新管理單位名稱、文化景觀核定範圍土地筆數及面積。  <b>表四-2 不同意撥用單位及人權館暫無撥用使用需求之土地面積</b> 更新管理單位名稱，並刪除「行政院海岸巡	1. 綠島園區的人權之心空間計畫範圍土地陸續完成撥用，更新已撥用完成之土地面積數據。 2. 管理單位因應組改更新名稱，並依最新資料更新文化景觀核定範圍土地筆數及面積。

	防署海岸巡防總局東部地區巡防局」之比數與面積。	
P66-70	<p><b>(三)既有建築再利用計畫</b> 調整展示館舍名稱，並酌予修改文字說明。</p> <p><b>(四)設施定性定量規劃</b> <b>表四-4 綠島園區設施定性定量一覽表</b> 調整展示館舍名稱。</p> <p><b>(五)空間配置計畫</b> 調整展示館舍名稱，並酌予修改文字說明。</p> <p><b>(六)參觀動線與指標系統規劃</b> <b>3. 配合博物館主題活動之延伸動線</b> 刪除付費制度的深度導覽解說；增加觀光署東部海岸風景區管理處、中研院生物多樣性中心綠島海洋研究站合作機關。</p>	<p>1. 調整綠島園區主要空間規劃名稱，將「學人與執勤宿舍」調整為「人權教育研習中心」、「綠島醫療紀念館」調整為「綠島生活記憶館」。</p> <p>2. 調整深度導覽解說的機制，增加合作機關。</p>
P73-75	<p><b>三、人權之心空間計畫-景美園區</b> 更新景美園區範圍土地筆數及面積，並新增安康接待室土地資料。</p> <p><b>表四-5 景美園區人權之心空間計畫土地清冊</b> 更新土地清冊資料。</p> <p><b>新增圖四-10 安康接待室地籍範圍圖。</b></p> <p><b>新增表四-6 安康接待室土地清冊。</b></p>	因應最新資料更新景美園區範圍土地筆數、面積及土地清冊。並新增安康接待室土地資料及清冊。
P76-77	<p><b>(二)建築保存分級說明</b> 文字酌做調整。</p> <p><b>新增4. 安康接待室修復再利用計畫規劃執行文字說明。</b></p>	<p>1. 根據「歷史建築『新店二十張景美軍事看守所』修復及再利用計畫」，調整文字說明。</p> <p>2. 因應安康接待室已撥用，新增計畫規劃說明。</p>
P78	<p><b>表四-8 景美園區人權之心空間計畫定性定量表</b> 因應景美園區空間規劃，更新各空間機能項目及面積資料。</p>	因應景美園區規劃，更新表件資料。
P79-80	<p><b>(六)參觀動線與指標系統規劃</b> 酌做文字修正並新增安康接待室參觀規劃說明文字。</p> <p><b>(七)聯外動線與區域指標立統規劃</b></p>	因應景美園區參觀動線規劃及周邊大眾交通現況，更新文字說明。並新增安康接待室參觀規劃說明。

	<b>2. 自行車人行道系統</b> 捷運環狀線業於 109 年完工通車，另景美園區於西北角設置公共自行車租賃站點，故更新文字說明。 <b>3. 大客車進出動線</b> 因應園區車輛進出動線規劃，酌作文字調整。 <b>4. 小客車進出動線</b> 因應園區車輛進出動線規劃，酌作文字調整。	
P83-85	<b>四、人權之心發展計畫-臺灣人權檔案文物研究平台</b> 文字酌做調整。  <b>(一)臺灣人權檔案文物整合計畫</b> 文字酌做調整。  <b>(二)臺灣人權資源典藏共享計畫</b> 文字酌做調整。	配合促轉會任務完成後，部分政治檔案及不義遺址相關研究工作由國家人權博物館承接，爰透過蒐藏國內外人權圖書並整合國家人權博物館相關典藏資源，提供完善資源閱讀空間以打造人權館為臺灣人權研究平台。
P86	<b>(三)臺灣人權研究串連計畫</b> 文字酌做調整，並新增「3. 臺灣人權研究轉譯推廣計畫」一項計畫及文字說明。	為推廣人權理念及深化人權研究之量能，透過轉譯人權研究，使更多民眾得以觸及，並藉由培力課程使民眾得以多元參與人權研究，新增本項計畫。
P88	<b>(一)常設展示暨歷史情境復原展示建置</b> 新增安康接待室之歷史復原展示及教育推廣工作等文字說明。	配合促進轉型正義政策，新增安康接待室保存再利用計畫。
P89-90	<b>(二)國際人權影展暨藝術展演</b> 酌做文字調整，並補充本計畫規劃辦理情形。	配合計畫執行情形補充文字說明。
P90-91	<b>(三)行動學習導覽包</b> 展示規劃內容新增安康接待室之文字說明。	配合促進轉型正義政策，新增安康接待室保存再利用計畫。
P92	<b>(四)行動博物館</b> 酌做文字調整。	配合計畫執行情形補充文字說明。
P94	<b>(六)觀眾研究</b> 酌做文字調整。	配合計畫執行情形補充文字說明。
P95	<b>(七)不義遺址串聯</b> 新增辦理安康接待室保存維護計畫，並因應計畫執行情形將「臺灣人權紀念地」調整為「不義遺址」，酌修文字，並增加串聯全國各地不義遺址之規劃。	依據行政院指示，承接法務部調查局安康接待室。並依促轉會任務報告調整名稱，並配合計畫執行情形補充文字說明。



	<b>更新圖四-18 106 處不義遺址分布示意圖。</b>	
P97-99	(一)人權薪火傳承計畫 酌做文字調整，並補充本計畫規劃辦理情形，並說性別統計數據分析。	配合計畫執行情形補充文字說明。
P100-102	第三節、分期（年）執行策略 一、執行策略 配合計畫申請展延需求調整至117年，更新計畫迄止年度，並將安康接待室納入計畫範圍，另文字酌做調整。	配合計畫申請展延需求調整至 117 年，並增加安康接待室。
P103	二、分期執行內容 執行期程調整至 117 年，並調整分期執行內容。	配合計畫申請展延需求調整至 117 年。
P104	第四節、執行步驟（方法）與分工 一、博物館營運面 圖四-19 國家人權博物館營運分項計畫辦理步驟與時程規劃 執行期程調整至 117 年，並調整各項工作進度。	配合計畫申請展延需求調整至 117 年。
P105	二、博物館建設面 圖四-20 國家人權博物館建設步驟與時程規劃 執行期程調整至 117 年，並調整各項工作進度。	配合計畫申請展延需求調整至 117 年。
P106	第五章、期程與資源需求 第一節、計畫期程 執行期程調整至 117 年。	配合計畫申請展延需求調整至 117 年。
P106-112	第三節、經費來源及計算基準 依據各項工程招標階段當時營建市場行情調整工程經費計算基準，並酌做文字調整，另更新各項工程經費額度。	依據各項工程招標現況調整計算基準、編列原則、組成說明及經費額度。
P112	表五-1 兩處園區工程經費編列 依據各項工程經費編列情形更新經費預算，並增列安康接待室保存再利用計畫所需經費。	依據各項工程招標現況調整更新經費預算。
P113	第四節、經費需求說明 因應計畫展延及經費增加修正經費分配情形、各項子計畫所需經費、計畫執行期程。	計畫申請展延及經費增加需求，重新調整分年經費額度。
P114	表五-2 105 年至 117 年期間各項子計畫經費需求表 因應計畫展延及經費增加修正年度經費需求情形。	計畫申請展延及經費增加需求，重新調整分年經費額度。
P116-117	四、拓展臺灣人權調查研究，包含口述歷史	配合計畫執行情形補充文字



	訪談、轉型正義研究報告、研究論文等，逐步建立臺灣人權發展歷史論述文字酌做調整。	說明。
P118	五、推廣人權文化遺產保存與復原展示經驗至全臺白色恐怖時代偵訊監獄、審判監獄、監禁監獄、感化監獄、槍決與埋葬場域史蹟點 將「景美紀念園區」修正為「景美紀念園區（含安康接待室）」。	依據行政院於 111 年 1 月 14 日召開「安康接待室保存事宜研商會議」指示：「請文化部於不修正『國家人權博物館組織法』前提下，將安康接待室規劃為國家人權博物館白色恐怖景美紀念園區之一部分」，酌做文字調整。
P119	六、創造人權集體記憶與創傷主題的參觀經驗，以達國家人權博物館「不再重蹈侵犯人權覆轍」使命 將「景美紀念園區」修正為「景美紀念園區（含安康接待室）」。	依據行政院於 111 年 1 月 14 日召開「安康接待室保存事宜研商會議」指示：「請文化部於不修正『國家人權博物館組織法』前提下，將安康接待室規劃為國家人權博物館白色恐怖景美紀念園區之一部分」，酌做文字調整。
P120-142	第七章、財務計畫 因應計畫修正更新本章數據資料。	計畫申請展延及經費增加需求，調整財務評估假設參數設定財務效益分析，估算自償率為 0.06%。並依影響變數，調整風險評估與修正。
P143-157	第八章、經濟效益評估 因應計畫修正更新本章數據資料。	計畫申請展延及經費增加需求，調整基本參數假設、直接效益。
P158-176	附則一、風險評估 新增計畫風險評估。	新增計畫風險評估。
附件 4-1~ 附件 4-3	附件 4、公共建設財物策略規劃檢核表	計畫申請展延及經費增加需求，調整計畫年期，經費運用情形。
附件 5-1~ 附件 5-4	附件 5、公共建設計畫自償率設算總表	計畫申請展延及經費增加需求，調整自償率設算，本計畫自償率為 0.06%。
附件 6-1~ 附件 6-5	附件 6、分年分項財務收支資料表	計畫申請展延及經費增加需求，調整分年財務收支資料。
附件 7-1	附件 7、「105-117 年國家人權博物館中程計畫」自償率試算表	計畫申請展延及經費增加需求，調整自償率試算表。

附件 8- 1~8-11	附件 8、兩園區基地範圍土地與建築物基本資料 更新景美及綠島兩園區基地範圍土地與建物基本資料。	依據土地及建物撥用情形，更新景美及綠島兩園區基地範圍土地與建物基本資料。
附件 12	附件 12、「既有建築再利用整擴建工程(修增建工程)」規劃示意圖	新增「既有建築再利用整擴建工程(修增建工程)」規劃說明。

# 第一章、前言

## 第一節、計畫緣起

聯合國於37年（西元1948年）通過世界人權宣言後，進一步於55年（西元1966年）通過「公民與政治權利國際公約」及「經濟社會與文化權利國際公約」，人權成為一種普世價值及國際間互動的基本原則，臺灣亦於98年4月22日公布「公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法」，並於同年12月10日施行。99年12月10日於總統府成立人權諮詢委員會，透過政府的力量不僅正式進入國際人權體系亦為積極反省過去，大步邁向臺灣人權發展新階段的重要時機。

為彰顯國內對人權的重視，並積極推展臺灣人權教育，提升國家人權形象，文化部配合政府組織改造規劃成立「國家人權博物館」，經行政院核定為三級機構，轄下經管景美及綠島等兩處紀念園區，先以籌備程序推動相關作業，其暫行組織章程、辦事細則及編制表已於100年10月19日正式生效，並同年12月10日揭牌成立，擘劃「國家人權博物館」長遠發展政策、穩定累積專業及成果。

依「國家人權博物館籌備處暫行組織規程」規定，籌備處先行辦理人權之研究、典藏、展示及推廣等業務，所掌理事項包括：

- 一、 國家人權博物館籌設之總體規劃。
- 二、 人權史料、相關文物之蒐集研究典藏及保存維護。
- 三、 人權展覽及相關推廣業務策辦。
- 四、 人權組織團體及相關博物館之交流。
- 五、 景美與綠島人權文化園區之營運管理。
- 六、 其他有關國家人權博物館籌設事項。

國家人權博物館組織法於108年3月15日施行，優先以戒嚴時期白色恐怖政治人權為主軸，以景美、綠島紀念園區所呈現之政治人權為核心，進行相關檔案文物之典藏研究、歷史紀錄、**不義遺址**復原展示，據此進行人權教育推廣，未來將進一步將典藏、研究與教育推廣的範疇延伸至廣泛的人權議題。透過國家人權博物館保存、研究、展示人權和轉型正義相關的議題，讓參訪者認知民主與人權的價值，反省過去以茲借鏡、不再重蹈歷史覆轍（Never Again）。同時透過參與國際組織，積極進

行國際交流，使臺灣進入國際人權體系，大步邁向臺灣人權發展新階段。

為以博物館型態永續推廣臺灣人權教育，106年7月20日行政院通過「國家人權博物館組織法（草案）」，11月28日經立法院三讀通過，12月13日「國家人權博物館組織法」奉總統令公布，107年3月15日奉行政院核定施行，分別於同年5月17日、18日於白色恐怖綠島及景美紀念園區舉行揭牌活動。有關國家人權博物館掌理下列事項：

- 一、辦理威權統治時期相關人權檔案、史料、文物之典藏、研究、展示及教育推廣等業務。
- 二、白色恐怖綠島紀念園區、白色恐怖景美紀念園區經營管理業務；協助威權統治時期不義遺址之保存及活化。
- 三、協助當代人權理念實踐推廣之組織發展及國內外相關博物館交流合作。
- 四、其他有關人權歷史、文化教育及人權出版品編纂與發行事項。

國家人權博物館於111年6月接管安康接待室，除持續推動威權統治時期相關人權檔案史料文物的典藏、研究、展示、教育推廣及國際交流工作外，亦將擴大支持各種人權議題及當代人權理念實踐推廣的組織發展，展現臺灣追求落實民主人權普世價值的決心。

國家人權博物館編制，除了博物館核心任務的展示、教育、公共服務，特別將景美、綠島二處不義遺址正名為「白色恐怖紀念園區」管理中心，並成立「典藏研究暨檔案中心」，強化史料典藏應用。人權館除了管理景美(包含安康接待室)和綠島兩處園區，亦將擴大連結協助當代人權理念實踐推廣的組織發展與國際交流，彰顯民主、自由、公義的核心價值。

## 第二節、計畫依據

- 一、依據立法院於98年3月31日三讀通過《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》及《公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法》。
- 二、依據總統府於98年4月22日公布《公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法》，5月14日批准《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》後於12月10日施行，正式向全世界宣示我國保障人權之決心與作為。
- 三、依據馬前總統英九先生98年6月25日視察景美人權文化園區時裁示朝「人權博物館」方向規劃。
- 四、依據總統府於99年12月10日成立人權諮詢委員會並召開會議，總統府人權諮詢委員會於100年4月12日決議，我國應依照聯合國相關準則提出《公民與政治權利國際公約》及《經濟社會文化權利國際公約》國家人權之初次報告，包括《共同核心文件》、《公民與政治權利國際公約》及《經濟社會文化權利國際公約》之條約個別文件。
- 五、依據102年3月1日十位國際獨立專家到臺灣進行專案審查後所發表的81點「結論性意見」，其中第24、25條，肯定政府為了撫平歷史傷口及補償受害者，而採取彌補臺灣社會某些必要的措施，但他們認為政府應揭露白色恐怖時期人權侵害的所有真相，且未實現補償正義所需，政府亦應正視受害者所經歷的折磨與苦難，並應保證受害者與研究人員能夠有效取用相關的國家檔案。
- 六、依據文化部「重建和再現土地與人民的共同記憶，確保文化多樣性」政策，透過國家人權博物館之籌建，完備國家級博物館之多元面向，主動、積極保存戒嚴時期之歷史記憶。
- 七、依據行政院111年1月14日召開「安康接待室保存事宜第1次研商會議」決議，將安康接待室納入國家人權博物館白色恐怖景美紀念園區，盤點、規劃及推動安康接待室保存活化工作，並報修國家人權博物館中程計畫。

### 第三節、未來環境預測

#### 一、實踐社會的公平與正義，使臺灣以民主形象拓展國際交流

37年聯合國通過的人權宣言中明示對自由與民主權利的保障，包括：生命權、自由權、免於刑求與歧視的權利、免於任意逮捕的權利、免於私人生活與家庭被侵犯的權利、思想自由、良心自由、信仰自由與意見表達自由等。55年為強化人權法案的法律效力，聯合國另制訂「國際人權公約」，此公約含三份文件：「公民和政治權利國際公約」、「經濟、社會和文化權利國際公約」、「公民和政治權利國際公約任擇議定書」，分別針對不同的人權項目加以規範與保障。

我國在仍具聯合國會員國身分時，於56年時曾以中華民國名義簽署「公民與政治權利國際公約」及「經濟社會文化權利國際公約」，為原始簽署國之一。98年，為落實我國對人權的保障，經立法院批准「公民與政治權利國際公約」、「經濟社會與文化權利國際公約」兩公約，及「公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法」，是為我國完成國際人權公約國內法化，揭示兩公約保障人權之規定具有國內法律之效力，其中施行法第4條明定「各級政府機關行使其職權，應符合兩公約有關人權保障之規定，避免侵害人權，保護人民不受他人侵害，並應積極促進各項人權之實現」。此象徵我國民主內涵的充實，也宣告臺灣正式進入國際人權體系，讓臺灣人權發展邁向另一新的階段。

依據兩公約內容，政府有義務保存戒嚴時期歷史，並透過研究與教育推廣，讓社會大眾清楚認識民主、人權得來不易。目前，政府正積極推動轉型正義工作，期透過挖掘真相、釐清責任以彌平傷痕。將錯誤的歷史，轉化成臺灣進步的動力，努力追求社會的真正和解。

臺灣作為重視人權的民主國家，政府必須瞭解一切施政上的做為應以人民為主體，共同面對威權統治時代與違反人權的歷史，避免再犯同樣的錯誤，以追求轉型正義為依歸，進一步落實成為自由民主的公民社會。

#### 二、透過國際人權結盟深化國人的人權意識

國家人權博物館於102年加入由英國利物浦博物館群成立之「國際人權博物館聯盟 the Federation of International Human Rights Museums (FIHRM)」，該聯盟的成立顯示人權主題已為國際博物館界理念實



踐時所共同關心的核心議題，特別是針對敏感、有爭議的人權主題，以藉此重新界定對於侵犯人權的行為，博物館應積極扮演的角色為何。

目前國際間人權主題博物館為數眾多，謹就位於德國柏林的恐怖地形文件中心、位於智利聖地牙哥的記憶與人權博物館、加拿大人權博物館、位於德國柏林的霍恩舍恩豪森紀念館，以及曾關押諾貝爾和平獎得主曼德拉先生的南非羅本島博物館進行分析（案例內容詳表一-1）。茲歸納以下國際人權博物館之發展趨勢：

### **（一）四大營運任務：**

#### **◆Never Forgotten and Never Forget（永不遺忘）**

#### **◆回復政治受難者尊嚴**

#### **◆辨識國家暴力建構者與加害者**

#### **◆記取教訓不再發生**

以人權為主題的博物館不僅就有形的物質證據與環境實踐傳統博物館的五大功能（典藏、研究、展示、教育、推廣），同時也強調其非物質性的紀念精神與教育行動，故其營運任務普遍均包括：

1. 前人所歷經的苦難與犧牲不應被遺忘，後人應積極保存集體記憶與共同歷史，永不遺忘過去，並據此建立保護人權的民主社會反思與對話環境。
2. 恢復政治受難者尊嚴與心理癒合，並回復真相。
3. 辨識過去國家暴力的建構者、加害者，並促進社會和解。
4. 教育人民（現在與未來）關於國家暴力的錯誤歷史，並記取教訓不再發生（Never Again）。

國家人權博物館是我國白色恐怖時期公共記憶的重要容器，以及社會互動機制、對話、辯論與和解的平台，更是記取教訓不再發生的跨世代學習場域；而人權館所轄兩處園區更是白色恐怖重要的不義遺址紀念地，不僅具有強烈的歷史場所價值，同時在軟體規劃上更將強調：為何紀念、記憶誰、場所歷史與對臺灣民主化的影響、以國家權力運作集體暴力之反思。

## (二) 尊重紀念地場所意義，以歷史記憶現地保存方式為優先

以德國柏林恐怖地形文件中心與霍恩舍恩豪森紀念館為例，係位於歷史紀念地現址，為對政治人權歷史紀念地之場所意義予以高度尊重，故基地內重要的歷史場所多採歷史場景復原保存、輔以適度的展示設計傳達現地的歷史內容；面對未來博物館營運之諸多觀眾服務需求，以及文物典藏與展示所需之恆溫恆濕物理環境控制條件，博物館方多採新建方式滿足博物館營運之空間需求。

兩處園區範圍內重要人權事件發生地之建築，均已依文化資產保存法規定登錄為歷史建築，**安康接待室則經指定為直轄市定古蹟**。基於對場所意義的尊重，經登錄、指定為歷史建築**及古蹟者**，將採現地保存並適度結合歷史場景復原展示方式，而博物館所需之遊客服務機能採新建方式回應空間需求。

## (三) 國際間人權主題博物館「樓地板空間面積約介於10,000-13,000m<sup>2</sup>

**景美園區修增建工程之總樓地板面積為10,561m<sup>2</sup>（不計地下停車空間4,796m<sup>2</sup>），經分析國際間人權主題博物館案例（詳表一-1），相關常設展空間面積約介於1,000-1,300m<sup>2</sup>，實為考量營運可能性及到館觀眾參觀經驗之合理規模，但相對的也造成在有限空間內傳達有限資訊之限制。故以智利記憶與人權博物館、南非羅本島博物館、德國恐怖地形圖文件中心為例，文件中心（檔案中心）亦為其重要之博物館設施，不僅是作為國家人權史料完整典藏之處所，同時更藉由圖書查詢系統建置、結合史料檔案多媒體化，提供使用者便利快速的查詢服務，以提高人權議題之資訊傳播，同時也藉此提供對國家人權議題之歷史脈絡與影響深入研究理解之管道。**

## (四) 與國際協作相同時空背景之政治人權議題研究

以德國恐怖地形圖文件中心為例，因其為二次世界大戰猶太大屠殺計畫發動地，故其營運業務規劃上的重要向度，即是與二次世界大戰期間曾受德國占領之歐洲國家積極進行國際合作，例如位於瑞典的「大屠殺教育、紀念和研究國際合作特別小組」，以希冀就當時違反人權正義的種族滅絕跨國界行動，攜手共同調查研究，並回復歷史正義。

國家人權博物館所關注之臺灣白色恐怖時期政治人權議題，有涉20世紀中期以降的美蘇冷戰局勢，反共國家恐共過度行為的時代背景，以及20世紀第三波民主思潮之醞釀與發生，故未來博物館營運將



可強化此些層面議題的研究功能，進而與有同樣恐共歷程及第三波民主轉型的進行國際性學術研究合作與交流。

### **(五) 觀眾服務對象與教育計畫以新生代為優先，特別是12-18歲青少年學生**

承上各人權博物館營運任務之一為「教育人民（現在與未來）關於過去國家暴力的錯誤歷史，並記取教訓不再發生」，以霍恩舍恩豪森紀念館為例，到館觀眾中至少有50%以上為學生。

各人權博物館均積極推動以學生為優先對象之博物館展示與教育計畫，特別是正值獨立思考能力養成的12-18歲青少年學生，多設計有不同的博物館教育計畫，如：羅本島博物館的春季學校計畫、霍恩舍恩豪森紀念館設有教育服務辦公室結合編制來自學校老師的職員提供學生與教師教育專案服務。

### **(六) 結合藝術、電影、文學、音樂、戲劇、舞蹈等文化表現形式，提高到館參觀率**

綜覽國際案例，人權博物館的展示計畫除常設展與特展外，館方常透過多樣化的表現形式，包含藝術、電影、文學、音樂、戲劇、舞蹈等多重文化途徑，拉近觀眾與嚴肅人權議題之距離。

藝術所提供的多元詮釋空間，讓觀眾得跳脫既有的時空限制，以更開放的態度面對人權議題，進而開啟觀眾對人權議題的討論與對話。

### **(七) 優先以政治受難者及其家屬為志工薪火傳承對象**

歸納國際案例發現，因人權主題之特殊性，故博物館館方扮演主動出擊之角色，均設立有公共關係媒體部門，特別是以德國霍恩舍恩豪森紀念館為例，其營運目標之一即在於「讓德國每一位民眾至少聽過這間紀念館」，故館方相當積極主動連繫媒體，並就人權議題主動進行新聞發佈；而公共關係媒體部門之業務推動亦充分與博物館展示、教育與觀眾服務部門合作。

同時，以政治受難者及其家屬為志工招募主要對象，亦為各人權博物館（紀念館）之共通性作法，藉政治受難前輩的現身說法，讓到館觀眾體驗來自第一手的受難經驗，而使深化對政治人權的理解，同時也希冀藉此使受難者前輩在訴說的過程中，不僅傷痛記憶得被紀錄書寫、同時也能使歷史傷痛得獲紓解。

## (八) 建立政治人權紀念地網絡連結

人權博物館為國家經費編列、或受國家所管轄之機構，以德國恐怖地形圖文件中心為例，其業務推動即不限於紀念地，因所在地即為當年納粹國家社會主義發動猶太人大屠殺計畫與刑求政治對手、異議份子的重要據點，故恐怖地形圖文件中心的業務推動是走出紀念地的地理邊界，不僅設計操作細節縝密的巡迴展計畫，同時亦肩負德國境內各人權紀念性場域的諮詢協調機構，以及柏林市內與納粹議題相關紀念地（點）之展示解說計畫，以持續進行納粹社會主義暴行之場所與歷史正義研究與論述建立。

臺灣白色恐怖時期對於政治人權的侵犯是一個連續性的時間與地點的歷程，包括，從政治事件發生地，到政治犯個人從被逮捕、偵訊、審判、發監執行、釋放、社會監控等，不僅僅為影響政治受難者與其家屬的連續性的生命經驗史，同時在臺灣這片土地亦烙印下不可磨滅且彌足珍貴的政治人權文化地景，特別是在時空更迭與人事變遷流轉下，更相對突顯這些政治人權歷史紀念地的重要性。

未來，國家人權博物館除轄管景美園區(含安康接待室)與綠島園區此臺灣白色恐怖時期最重要的偵訊、審判與監獄歷史地點外，亦將參考德國保存與展示西元1933-1945年期間國家社會主義政權所涉之各政治歷史地點之相關作為，推動政治人權紀念地保存與網絡連結之工作。

## (九) 結合週邊自然人文資源，整體發展人權文化遺產旅遊

以立地條件與綠島園區相似之南非羅本島博物館為例，除當年關押政治犯監獄圍牆內之建築與活動範圍外，因當年政治犯勞動場域之故，故監獄外的露天採石場遺址亦為博物館解說行程之重要一環；此外，羅本島之所以成為關押政治犯場所，有其早年流放對抗荷蘭殖民政權之土著、及麻瘋病患之海島地理隔離之因，而此地理隔離性亦造就了羅本島上封閉但完整且敏感的生態系，故追溯羅本島400餘年歷史及地理與生態系統的特殊性，亦為羅本島博物館提供給博物館觀眾之重要展示內容與導覽服務項目。

未來，綠島園區將參考南非羅本島博物館案例，結合綠島地理與環境生態的特殊性，提供給博物館到館觀眾兼具人權歷史教育及環境生態的展示內容與導覽服務項目。

表一—— 1 人權主題博物館案例分析彙整表

博物館別	恐怖地形文件中心	記憶與人權博物館	加拿大人權博物館	霍恩舍恩豪森紀念館	羅本島博物館
所在地	德國柏林	智利聖地牙哥	加拿大溫尼伯市	德國柏林	南非開普敦
開幕時間	西元2010年5月7日	西元2010年1月11日	西元2014年9月	西元1994年	西元1997年1月1
類型	紀念地現址興建館舍，結合遺址保存解說。	新建館舍，基地非人權紀念地。	紀念地現址興建館舍。	紀念地現址，以建築紀念物再利用為館舍。	紀念地現址，以建築紀念物再利用為紀念館館舍，並結合整體自然環境與人文景觀進行脈絡性保存、展示與解說。
保存與傳達的人權年代與議題	二次大戰期間納粹大屠殺計畫發起地，就國家社會主義侵犯人權的罪行進行系統研究，並串連國內外國家社會主義研究機構與博物館機構。	獻給並紀念西元1973-1990年 Pinochet 總統軍政府期間的政治受難者與政治事件。	廣泛涉及婦女、援住民等各種人權議題。	東德秘密警察 Stasi 於西元1949年-1989年間對政治犯人權侵犯議題；以讓每個德國人聽過該館為營運目標。	保存自17世紀殖民者關押土著反抗運動首領，至20世紀後半種族隔離政策關押黑人民權運動人士止，及島上獨樹一格的自然生態與地理環境資源。
基地面積	62,000m <sup>2</sup>	15,727m <sup>2</sup>	24,166m <sup>2</sup>	18,000m <sup>2</sup>	(全島面積518公頃)
創建緣由與歷程	原址為二次大戰期間，蓋世太保總部、保衛隊、安全勤密、與帝國安全局所在地。	由Bachelet總統於西元2007年5月21日國會演說中宣佈成立，西元2007年辦理競圖，西元2007-2008年設計階段，西元2008-2009年興建階段。	猶太裔商人Izzy Asper 於西元2003年4月17日「加拿大人權利與自由憲章Charter of Rights and Freedoms」21週年時發起之私募計畫。	為東德執政40年(西元1949年-1989年)間政治受難者最重要的據點。隨著東德政權瓦解，於西元1992年被指認為歷史古蹟、西元1994年設立紀念館。	西元1960年起為南非政府關押政治犯監獄，關押過3,000多名黑人運動領袖和積極分子，是20世紀後半最大政治犯監獄。

博物館別	恐怖地形文件中心	記憶與人權博物館	加拿大人權博物館	霍恩舍恩豪森紀念館	羅本島博物館
	西元1970年代末起，公眾開始關注此遺址歷史重要性，於西元1980-1995年公眾討論確認方向，西元2006年第3次國際競圖底定建築師	西元2010年1月11日揭牌開幕，同時也是智利脫離西班牙統治200週年的系列活動	期許博物館教導加拿大學生有關人權之知識，後由加拿大政府府接手，西元2015年正式營運。		知名政治犯包括：獲諾貝爾和平獎的南非總統曼德拉先生、現任南非總統祖瑪先生等黑人政治犯。 西元1996年，南非政府宣佈為國家紀念地；西元1997年1月1日，正式成為隸屬於文化藝術部、對外開放的博物館；西元1999年聯合國教科文組織登錄為世界文化遺產。
樓地板面積	3,500m <sup>2</sup>	10,900m <sup>2</sup>	24,154m <sup>2</sup>	--	--
主要設施規模	常設展區：800m <sup>2</sup> 研討中心：200人 檔案中心：藏書計29,000冊，120種 當期期刊和100種	戶外廣場：8000m <sup>2</sup> 常設展廳：1260m <sup>2</sup> 特展廳：330m <sup>2</sup> 多功能展演廳：100人 文件中心：153m <sup>2</sup>	--	研討室3間、辦公室、地下監獄：2,300m <sup>2</sup> 牢房、審問室：2400m <sup>2</sup> 勞動工作坊：250m <sup>2</sup>	--

博物館別	恐怖地形文件中心	記憶與人權博物館	加拿大人權博物館	霍恩舍恩豪森紀念館	羅本島博物館
	期刊				
興建經費	25,000,000 EUR (約新台幣10.52億)	--	3,500,000,000 USD (約新台幣106.77億)	7,500,000 EUR (約新台幣3.16億)	--
人員編制	17人	教育與觀眾服務部：11名 展示部：5名 典藏部：10名	共分11個部門別	分5個部門，下轄12名員工與50名義工	分設執行長與營運長，並有6大部門，下轄編制員工數238人
營運經費	--	1,586,266,486 CLP (約新台幣7,753萬元)	--	西元2012年： 4,570,000 EUR (約新台幣1.92億)	西元2012年： 168,050,000 ZAR (約新台幣4.59億元) 西元2011年： 165,860,000 ZAR (約新台幣4.53億元)
收入	--	租金：1,800,000 CLP (約新台幣8.8萬元) 紀念品：3,600,000 CLP (約新台幣17.5萬元) 餐廳：2,880,000 CLP (約新台幣14萬元) 停車場：8,400,000 CLP	--	--	門票：7,800,000 USD (約新台幣2.39億元) 租金：30,000 USD (約新台幣92.2萬元) 其他活動：100,000 USD (約新台幣307萬元)

博物館別	恐怖地形文件中心	記憶與人權博物館	加拿大人權博物館	霍恩舍恩豪森紀念館	羅本島博物館
		(約新台幣41萬元) 贊助：3,000,000 CLP (約新台幣14.6萬元)			
政府補助	--	1,581,104,000 CLP (約新台幣7,727萬元)	--	--	由文藝部每年提供7,000,000 USD(約新台幣2.15億元)，且每年增加5-5%；園區設施維護則由公共設施部每年提供2,300,000 USD(約新台幣7,070萬元)
自償率	--	約1.1%	--	--	約 55%
參觀人次	每年50萬人次	西元2011年：128,993 人次 西元2012年：202,145 人次	--	西元2010年：332,000 人次 西元2009年：314,000 人次 西元2008年：249,000 人次	西元2012年：352,229 人次 西元2011年：348,229 人次

### 三、 鑑往知來，汲取歷史教訓，提升當代臺灣人權意識

76年臺灣解除戒嚴後，臺灣人權發展正式進入新階段。政府開始正視保障人權的重要性，不僅於98年簽署兩公約，更設置三大人權保障組織機制，包括總統府人權諮詢委員會、行政院人權保障推動小組及監察院人權保障委員會。

臺灣公民社會對人權議題的討論亦逐漸熱絡，關注的議題涵蓋轉型正義、廢除死刑、司法獨立、婦女平等、勞工權益、生態環境、新聞自由、原住民生存、和身心障礙者福利等，非營利組織（NGO/NPO）亦隨著臺灣人權意識的抬頭而蓬勃發展，如臺灣人權促進會、民間司法改革基金會、臺灣少年權益與福利促進聯盟等。這些組織不僅積極倡議人權，面對人權迫害時，更提供受害者法律與其他支援，並督促政府對此採取具體行動，以確保政府對人權的保障。

面對臺灣公民社會人權意識之提升，以人權為核心架構的國家人權博物館勢必須回應社會對於博物館的期待，在人權議題的推廣上扮演更積極的角色。

### 四、 善用負面歷史資產，樹立創傷、記憶博物館發展的正面能量

人類社會對於創傷的記憶與紀念由來已久而且形式多樣，臺灣也不例外。為了保存人類共同經歷的創傷和災難記憶，人們需要各種不同層次標誌著記憶的紀念碑，引導記憶的紀念地，到蒐藏展示與教育研究的博物館。近年來，臺灣也陸續出現正面回應創傷記憶，關於民主發展、生態環境、疾病和重大災難事件的紀念館或博物館。例如二二八紀念館、鄭南榕紀念館、烏腳病醫療紀念館、慰安婦紀念館、九二一地震教育園區、國家人權博物館等等。過去被認為是負面歷史的議題，現在轉變成為社會進步的正面資產，這些新形態的博物館或紀念館，是重要的溝通工具，從歷史的鏡子中與當代社會對話，將成為未來博物館發展的新趨勢。

### 五、 環西太平洋與大臺北都會區環狀捷運線的兩大文化明珠

在綠島園區部分，過去臺灣各離島縣市已分別擬訂並經行政院核定後實施第一期（92-95年）、第二期（96-99年）離島綜合建設實施方案與「第三期（100-103年），根據最新核定通過的臺東縣第四期（104-107年）離島綜合建設實施方案，綠島的定位為「東南亞潛

水者天堂的觀光生態島嶼」，整體發展構想是「運用離島自成一格的獨特性，發展各自專屬的生態旅遊模式。其中綠島因具備華人民主發展進程縮影之脈絡特點，以之向北輻射整個東亞地區，著實具有見證並宣揚亞洲民主發展態勢之歷史意涵。」從離島綜合建設實施方案的角度來看，綠島要建構一個東南亞潛水者的天堂，要發展出獨特的生態旅遊模式，勢必結合當地的人文景觀，因此，綠島園區的未來發展，將扮演離島區域發展的重要角色。

在景美園區部分，園區位置緊鄰於**109年完工通車的新北市環狀捷運線的十四張站及捷運機場線**，自新店大坪林站起，以地下方式沿新店民權路過中正路後出土，再以高架方式跨越新店溪後，沿景平路、中山路、板南路經板橋火車站、文化路、民生路、跨越大漢溪、經新莊思源路至五工路。銜接之捷運路網有新店線、中和線、板橋土城線、新莊線、機場線、萬大線、規劃中之安坑線及南北線。而臨近的遠東工業園區的發展與轉型，也隨著捷運線的開通，以及新店區都市計劃通盤檢討地進行，進行產業發展的提升與轉型，形成環狀線沿線住宅區、商業區、服務及知識經濟都心產業環。因此，可以預期將來景美園區的交通可及性將可以大幅改善，除了增加來館人次之外，同時也將提升園區在公共領域的能見度。周邊的產業聚落的更新轉型也將成為景美園區發展的重要助力。



## 第四節、問題評析

### 一、加速建構史料與文物典藏平台，透過國家人權博物館的籌建完備白色恐怖時期人權研究資源基礎

國家人權博物館做為政治人權重要的文化資產**不義**遺址，除建物修復外，對於應如何進行活化再利用應審慎評估，避免遭受各方質疑企圖將白色恐怖的記憶抹去、企圖破壞歷史**不義**遺址中的集體記憶，例如對於見證「**安康接待室**」中「**工作區**」的**隔音板、監聽設備、桌椅及「休養區」的監視器、床、燈座等文化記憶物**，即在研究調查後，在諮詢委員會中取得相當共識後，才進行復原與**保存**工作。故對於兩處園區的文化物件保存意義，不應簡化成空間與建築樣貌的保存復舊，而是應該思索如何藉創傷場址的保存連結上，找到園區在人權歷史發展上清晰的角色與定位。

另鑑於白色恐怖時期之政治受難者及其家屬年事已高，凋零迅速，為避免歷史資料檔案迅速流失，口述歷史訪談工作及獄中家書、日記等文物史料蒐集，是目前亟需積極進行的工作。儘管官方檔案資料對相關事件已有詳實紀錄，但以政府立場所做的歷史記錄，有其特定的視角；避免偏於一方，民間口述歷史的意義正可彌補官方檔案的不足處。雖然民間口述歷史對於同一事件的多元敘述，會讓「過去」呈現出多個面向，而出現「共存、互擾、矛盾」的情形與「遮掩覆蓋」的痕跡，不過這種「羅生門」式的歷史真實，才是歷史的至少一種意義所在。讓人從矛盾或具有爭辯性的正反兩面，看見歷史的完整性。

讓政治受難者獲得撫慰的方式，不是掩蓋歷史，而是讓歷史成為對未來的啟示。國家人權博物館未來將運用兩園區**歷史空間**的獨特性，作為推展人權教育教材及負面文化遺產旅遊場域，喚起社會大眾對人權議題之關注，因此，如何將博物館建構成為人權史料、文物保存平台，達成人權展示與教育目標，是博物館現階段重要工作之一。

### 二、加速與國際人權組織團體及相關博物館交流，吸取營運經驗

博物館作為「創傷記憶」的保存機構，透過選擇與展示的再現，有意識地建構社會之集體記憶，進而書寫與記錄國家過去所經歷的創傷，提供民眾反省歷史、凝聚民族情感與建構認同與集體記憶之場域上，扮演著重要的角色。在二次世界大戰後，世界各國紛紛建立各種紀念型博物館，提供民眾一個緬懷或集體記憶的場所。然而，在交織著各種災難、爭戰與痛苦的人類歷史長河中，究竟哪些災難與創傷記

憶會成為博物館永久紀念的對象？觀眾又是如何經由博物館再現機制來理解、詮釋並且回應歷史的創傷與悲劇？更是值得進一步思考的。

國家人權博物館基於目前各國對「負面人權文化資產」的保存與推動工作，已具高度共識，因此，未來國家人權博物館應透過「人權文化議題」的擬訂，積極進行無政治領域限制之國際交流活動，增進國與國之間的瞭解，讓國際瞭解國家人權博物館對回應歷史的創傷與悲劇所做的努力，進而讓國際瞭解臺灣對當年遺留下的「負面遺產」呈現「歷史真實」型態的真誠態度。

國家人權博物館作為一個以政治人權為主軸的文化機構，在國內的博物館屬於一個全新的機構，特別在書寫與記錄政治受難者在威權體制所經歷的白色恐怖歷史，常常涉及複雜的政治角力及不同族群之不同記憶方式，對歷史記憶的口述與詮釋的方式，常出現不同的面向，因此，國家人權博物館該如何藉由 FIHRM 的會員交流了解與吸取國外博物館處理歷史事件集體創傷與記憶的經驗，是國家人權博物館在國際交流中的重要工作。

### 三、厚植文化資產及檔案修復與研究之專業人力資源

國家人權博物館下轄的景美(包含安康接待室)與綠島兩園區為戒嚴時期政治案件羈押、偵訊、起訴、審判及監禁的重要歷史場域，在人權發展史上，有特殊的意義與價值，是重要的歷史紀念場域，因此，在進行歷史建築與文化景觀修復前，應先與當時監禁於此的不同參與者（政治受難者）溝通，充分討論後，再進行詳細規劃，並定出負面文化資產的保存原則，以尊重歷史的態度，進行建築物的保存修護計畫。

另，由於白色恐怖時代的政治受難者手中存有許多老照片、判決書、家書、書法作品或日記、回憶錄及影像等可呈現當時歷史的文物資料，但這些檔案文件因為年代久遠或保存環境狀況不良，造成破損、長霉或遭蟲蛀蝕的情形，因此，近年，國家人權博物館皆積極辦理文物健康檢查活動，邀請國內保存維護專家現場義診，歡迎政治受難者攜帶老照片、紙質文物或繪畫類參加活動，俾針對文物狀況進行簡易之清潔與修復，依據近年來的相處，一旦與他們建立良好關係，取得信任後，政治受難者往往皆願意將其珍藏文物捐贈予人權館。

上述所有的業務推動，實涉及博物館學、政治學、人類學、法律學、文化資產保存修復、歷史學等多項學門，需要跨專業、跨文化、跨領域的多元整合。自107年人權館正式成立以來，目前現有正式員額為33人，除正副首長外，配置於綜合規劃組、展示教育組、典藏研究及檔案中心、白色恐怖綠島、景美紀念園區、人事室及主計室等。在人力編制上確屬不足。

考量機關在文化資產歷史建物修護或檔案修復的長遠發展。未來在國家型博物館的人員編制、預算編列的前提下，應儘速補充專業人力。以突破目前兩園區現今人力、預算不足以推動業務的窘境。

## 第五節、社會參與與政策溝通情形

白色恐怖係威權時代，政府剝奪民眾各項自由與權利，在民主與自由開放的現在，為彰顯政府重視這段歷史，國家人權博物館在各項業務之推動，特別注重與政治受難者前輩們的溝通，期透過交流與溝通，讓前輩們更深入瞭解業務與政策決定之考量。在五大政治受難者關懷團體「五十年代白色恐怖案件平反促進會」、「臺灣戒嚴時期政治受難者關懷協會」、「中華民國臺灣地區戒嚴時期政治事件處理協會」、「臺灣地區政治受難人互助會」、「臺北市高齡政治受難者關懷協會」的協助下，積極展開口述歷史、紀錄片拍攝、歷史場景復原及人權主題活動等，歷來成果已相當豐碩。

自國家人權博物館籌備期間至今辦理各項活動，鼓勵在校學生以及鄰里居民參與，透過與政治受難者前輩不斷對話，共同體驗臺灣傷痕歷史，也更加明確國家人權博物館之核心業務。

## 第二章、計畫目標

### 第一節、目標說明

臺灣戒嚴時期所涉之白色恐怖監獄、看守所多已隨著城市發展的腳步而消失，或者改變用途。其中兩處最重要的歷史現場—景美看守所、國防部綠島感訓監獄（40年至54年間為新生訓導處）於89年起應各界要求而獲保存；而保存最完整的偵訊空間—調查局安康接待室，也在111年納入國家人權博物館轄下。國家人權博物館位於此臺灣白色恐怖紀念地中最關鍵的三處歷史場所中，以政治人權為核心，透過人權館的展示及相關活動，讓參訪者認知得來不易的民主價值與民主生活方式的珍貴性與重要性，也奠定了人權議題檔案文物典藏、研究、推廣的重要基礎。

國家人權博物館運用綠島以及景美園區各有新的空間撥用成為未來發展用地，提出「人權之心」中長程計畫，借由二園區既有建築的修整建，景觀與周邊環境整合工程，擴充博物館完整的功能與角色，同時也強化軟體內涵的重新再結構過去點滴累積的基礎。未來，國家人權博物館主要業務發展之目標為：

#### 一、公開真相並建構國家人權系統性論述，以落實轉型正義

國家人權博物館象徵全民與國家機器如何共同面對二十一世紀，臺灣建立民主國家歷程中，共同經歷的苦痛與所累積的共同記憶。從政治人權到更廣泛的人權議題，許多歷史真相仍待持續挖掘、調查與公佈。本計畫旨在究明、公開真相並彙集各界對歷史的多元詮釋，既建構國家人權系統性論述，更在多元論辯過程中，促成公民社會與歷史和解，進而落實轉型正義。

#### 二、保存人權文化遺產、文物檔案與歷史見證者之生命敘事，活化歷史記憶

臺灣人權歷史記憶的保存涵蓋歷史性地景、官方檔案、相關文物等有形遺產，尚需歷史見證者的口述材料與之相互交織出更豐富的歷史敘事。本計畫更欲藉由規劃多元型態的展示與活動，不僅促進觀眾對臺灣人權史的理解，更活化歷史記憶。

### 三、 串聯全臺灣人權歷史場域，普及人權教育

臺灣人權歷史場域遍及各地，有白色恐怖景美及綠島紀念園區、安康接待室、鳳山招待所、和平日報社、馬場町紀念公園等處，亟仰賴國家人權博物館作為其核心，將之串連為緊密的臺灣人權網絡。作為人權網絡的核心，國家人權博物館一方面積極整合各單位的資源，並提供人權檔案研究服務，以厚植人權研究發展基礎，並據此作為人權教育的豐厚資源，進一步透過網絡普及人權教育，以建立公民社會中每個公民都應具備的完整的人權觀念與素養。

### 四、 建立全球及華人世界民主標竿場域，及民主與人權教育推廣重鎮

國家人權博物館除了立足臺灣，更需放眼世界，與世界人權倡議網絡連結。除了作為臺灣白色恐怖之研究典藏、展示與教育重鎮，更將成為省思國際上有關二次世界大戰之後國際冷戰以及全球人權議題發展的重要節點。一方面展示臺灣人權發展之軌跡，提供推動倡議人權教育之場域與資源，另一方面，提供國內外學者、團體進行人權紀念活動以及相關檔案研究服務，以厚植人權研究發展基礎。



## 第二節、達成目標之限制

國家人權博物館籌備處已於100年12月10日成立，106年12月13日國家人權博物館組織法奉總統令公布，107年3月15日奉行政院核定施行，為文化部所轄之三級機構。彙整第一階段中程計畫業務工作，人權博物館籌建與營運面臨以下問題：

### 一、實質環境層面

#### (一) 綠島園區之莊敬營區與綠島技能訓練所既有建築，占據部分新生訓導處時期歷史場域

臺東縣政府於90年登錄綠洲山莊為歷史建築，103年1月27日公告登錄綠島人權紀念公園、綠洲山莊、莊敬營區、莊敬營區法務部保留地、技能訓練所、前國防部醫務所、燕子洞等區域為文化景觀。回顧綠島園區與臺灣白色恐怖歷史，40年至54年新生訓導處時期之歷史地景有其不可取代的唯一性與重要性，復原當年歷史場景亦為政府回應曾關押在綠島園區的政治受難者之必要行動，故於近年除完成新生訓導處時期全區模型建置外，亦陸續完成第三大隊隊部建築、第二大隊與第三大隊廚房現地重建。

惟當年重要勞動地景（如：流麻溝、各中隊菜園、運動場）以及其他大隊隊部建築（第一大隊與第二大隊）、處本部辦公處等，因民國 54 年後進駐單位更迭，現為莊敬營區、綠島技能訓練所等建築坐落，且部分由中央研究院管理使用中。

#### (二) 因應長期發展，須滿足常設展、遊客服務設施需求

兩園區均為**現地保留型**博物館，相關遊客服務設施之設置與擴充，仍須充分考量園區內既有建築歷史價值之相容性，特別是未來園區極大比例之到訪觀眾將為學校團體，故相關教育討論空間、停車空間、集合等候空間之規劃設置，將須考量兩處園區可整合運用之腹地條件。

為因應博物館長期發展，須滿足參觀者之服務設施、展示及典藏需求，經盤點園區既有歷史建築空間，因可設置展示文物、修復及典藏所需恆溫、恆濕環境要求之空間不足，且歷史建築未宜對應展示及典藏空間專業需求進行大規模整修，故需增建常設展及特展廳空間以因應博物館展示計畫，並建置符合文物分類典藏的恆溫恆濕空間。景美園區既有典藏庫房僅15.24坪，隨著受贈及徵集藏品日益增加，空間確實即將用滿，爰期增建典藏庫房，可有充裕空間對應藏品屬性，建置分區庫房，並完善裝卸平台、暫存、檢疫、冷凍除蟲及文物修護等支援功能空間。

展示空間利用既有兵舍區使用，其構造為單層加強空心磚造且室內淨寬及高度限制，致展示方式、形式受限，為維持展示環境所需之溫溼度條件需耗費大量能源，展示動線亦因各棟空間分散，使得展示空間零碎、動線切割、展示敘事無法連貫。故因應博物館展示計畫之需，亦設置常設展廳建築之需求。

景美園區利用既有歷史建築作為行政辦公及服務空間，受限於原有隔間及建築，在成立博物館人員增加後，辦公空間明顯不足；學校團體參訪集合及導覽前解說空間不足，也缺乏辦理研討會、座談會及導覽行前說明空間，如辦理大型集會空間需搭設大型帳棚。

### (三) 園區立地條件與環境自明性有待改善

園區立地條件不佳，不論是就環境自明性、亦或可及性而言，或處於城市邊緣（景美園區位於新北市新店區邊緣之秀朗橋下）、亦或處於國土邊境（綠島園區位於離島，連結臺灣與綠島之班機船班有限），故自設立以來到館觀眾數量每年僅呈小幅成長。

因此結合園區整體規劃設計，以及與區域動線系統的到達資訊的連結，以優化此兩個園區之區位與環境自明性，將是下一階段籌建工作之環境整備任務之一。

## 二、業務推展層面

### (一) 檔案文件取得與保存仍待突破

白色恐怖時期檔案資料分別由不同單位管理，包括：國家發展委員會檔案管理局、中央研究院、法務部、國防部、內政部、財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會...等。不僅藉由口述歷史調查持續辦理以建立民間觀點之白色恐怖時期史觀與史料，同時作為國家政治人權之最高研究典藏博物館機構，持續與各相關檔案文獻管理單位建立協作機制。

另政治受難者前輩與其家屬所有之歷史文件、文物，如：家書、日記、雜文、隨筆、創作品...等，在人權館積極徵集下，業已陸續成為博物館典藏文物，除須建立完整之館藏計畫外，並應建置相因應之文物典藏空間，予以蒐集、研究、建檔，以避免歷史資料、文物快速流失。

### (二) 籌建工作因國家財政困難，面臨經費與人力編制限縮

中央層級施政計畫預算編列機制係採中程計畫核編方式辦理，核定3年期之預算規模與運用項目。國家人權博物館於100年12月成立前，係隸屬文化部，凸顯可茲運籌之經費規模限制。

另依「國家人權博物館籌備處暫行組織規程」，籌備處員額經核定為16人，至民國102年公務人員高等考試分發後，總員額有13人、另文化部支援職員1人，並有臨時之專案助理10人及人力派遣人力21人，計總人員數45人。民國107年國家人權博物館正式成立，依「國家人權博物館編制表」，國家人權博物館編制員額有50人，惟行政院核給預算員額33人，另有約用人員31人(其中21人為配合「行政院暨所屬機關(構)檢討運用勞動派遣實施計畫」自雇約用人員)，總計可運用人力64人。

惟人權博物館之專業人力需求不僅僅為博物館專業資源投入，更涉及對轉型正義所涉理論與論述學有專精之專業人士投入，包括：歷史學、政治學、法律學、人類學、社會學等跨領域的交互研究，此也



是民間團體指出「歷史記憶的外包難題」，對於人權館展示研究計畫多採業務外包方式多所批評時，國家人權博物館所面臨之專業人力需求困境。

### 第三節、績效指標、衡量標準及目標值(表二— 1)

項目			績效指標	評估 基準	預期目標值（累計）												
					105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年	113年	114年	115年	116年	117年
一、人權之心空間計畫	綠島園區	1	既有建築再利用整(擴)建工程	工程進度(%)	0%	0%	5%	10%	30%	40%	50%	70%	70%	80%	90%	100%	100%
		2	景觀與週邊環境整合工程	工程進度(%)	0%	0%	5%	10%	30%	40%	50%	70%	70%	80%	90%	100%	100%
		3	建立與改善性別友善公共空間	案	0	0	1	2	3	4	4	5	5	6	6	6	6
	景美園區	1	既有建築再利用整(擴)建工程	工程進度(%)	0%	0.82%	1%	1%	1%	3%	3%	12%	15%	34%	63%	93%	100%
		2	景觀與周邊環境整合工程	工程進度(%)	0%	0%	0%	0.73%	4.22%	79.38%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		3	建立與改善性別友善公共空間	案	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	10	10	11
二、人權之心發展計畫	臺灣人權檔案文物研究平台	1	臺灣人權檔案文物保存整合計畫	件	300	600	900	1,200	1,350	1,500	1,650	1,800	14,000	15,000	15,500	16,000	16,500
		2	臺灣人權資源典藏共享計畫	件	0	150	500	800	950	1,100	1,250	1,400	4,000	4,500	5,000	5,500	6,000
		3	臺灣人權研究串連計畫	調查研究成果篇數	0	10	20	25	30	35	40	45	90	98	116	124	132
		4	臺灣人權研究國際交流計畫	案	0	0	1	2	3	4	4	5	15	17	19	21	23
	展示互動溝通計畫	1	常設展示暨歷史情境復原展示	參觀人次(千人)	0	0	0	200	500	800	1,000	1,200	1,400	1,600	1,800	2,000	2,200
		2	特展	檔次	0	5	8	10	12	15	18	20	22	24	26	28	30
		3	人權影展暨藝術展演	觀展人次	0	3,000	6,000	10,000	15,000	20,000	22,000	25,000	28,000	30,000	32,000	34,000	36,000
		4	女性政治受難生命圖像展示與推廣	案	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	6	7	8

		5	行動學習導覽包	進度 (%)	0%	6%	14%	29%	40%	50%	60%	70%	80%	85%	90%	95%	100%
		6	行動博物館	縣市 (次數)	0	6	8	12	15	20	25	30	40	50	60	70	80
		7	觀眾研究	研究成果 (篇數)	0	1	1	2	2	3	3	4	4	5	6	7	8
		8	人權文化創意商品開發	件	0	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	人權守 護計畫	1	人權薪火傳承計畫	梯次	0	10	14	20	24	30	34	40	44	50	55	60	65
		2	建置人權學習中心	研習活動 (梯次)	0	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65
園區 參觀人次		景美紀念園區		參觀人次 (千人)	125	250	380	510	530	667	806	946	1,036	1,126	1,216	1,306	1,396
		綠島紀念園區		參觀人次 (千人)	250	510	760	1,050	1,300	1,600	1,800	2,000	2,200	2,400	2,600	2,800	3,000
參觀滿意度(分性別)				百分比	85% 58(男) 42(女)	87% 37(男) 63(女)	89% 42(男) 58(女)	90%以上 47(男) 53(女)	90%以上 49(男) 51(女)	90%以上 51(男) 49(女)	90%以上 50(男) 50(女)	90%以上 49(男) 51(女)	90%以上 50(男) 50(女)	90%以上 50(男) 50(女)	90%以上 50(男) 50(女)	90%以上 50(男) 50(女)	90%以上 50(男) 50(女)

### 第三章、 現行相關政策及方案之檢討

#### 第一節、 現行相關政策檢討

國家人權博物館籌建政策的形成，係源自87年綠洲山莊將被法務部整建為臺灣綠島監獄綠洲分監之際，由立法委員施明德先生等16人提案要求應予保留此臺灣白色恐怖政治人權重要紀念地，並設置史料館，後經推動機關更迭與政策方向調整，包括：交通部於89年開始辦理「綠洲山莊規劃成立史蹟館或紀念館」、90年行政院擴大園區範圍、93年再次擴大綠島園區範圍納入莊敬營區及綠島技能訓練所，而於95年由行政院文化建設委員會中部辦公室接管進行綠島人權紀念園區整體規劃與整修工程；於此期間，總統府人權諮詢小組於91年決議景美看守所應妥善保存、籌設「動員戡亂時期軍法審判紀念園區」，而由行政文化建設委員會文化資產總管理處籌備處於96年完成移撥接管並進行各項規劃與工程。後逢馬前總統英九於98年6月2日視察景美園區，裁示朝「人權博物館」方向整體規劃，而於99年10月22日於文化部組織調整規劃報告確立由文化部設立三級機構、轄景美與綠島兩處園區，成立國家人權博物館，並於100年12月10日掛牌成立國家人權博物館籌備處。在籌備處成立前，國家人權博物館立基之景美園區、綠島園區業已分別於96年、97年完成重點調查、整修與展示工程後開放參觀。111年1月14日行政院召開「安康接待室保存事宜第1次研商會議」，決議請文化部將安康接待室納入國家人權博物館白色恐怖景美紀念區後，國家人權博物館即於111年啟動相關口述歷史訪談、建築及歷史調查研究、修復及再利用計畫、簡易修復工程等保存活化工作，並於112年12月起，以每周六、日定時導覽方式，初步開放民眾預約參觀。

國內就白色恐怖政治人權議題及事件紀念地之保存紀念與教育推廣行動，在早年係以二二八紀念公園、臺北市政府管轄之臺北二二八紀念館，以及財團法人二二八事件紀念基金會經營之二二八國家紀念館為主，但關於臺灣戒嚴期間人權主題之全國性專責機構及所對應之完整規格館舍空間，則亟待以景美園區與綠島園區此兩處臺灣戒嚴時期至為重要的軍事審判、監禁紀念地為基礎，結合各界資源積極籌建與經營。100年12月10日國家人權博物館籌備處成立後，於102年2月25日獲行政院原則同意「國家人權博物館籌設計畫」，優先就白色恐怖時期史料以口述歷史採集方式進行深入調查、研究與書寫工作，除為搶救臺灣重要的共同歷史記憶外，同時也希冀據以進行建築修復與展示設計作業之歷史正確性之參考。

同時，「財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」擬於103年9月結束業務，其所留下之檔案係屬國家特殊檔案與

史料，並累積有近十年的資料與研究成果，由國家人權博物館前身籌備處承接；此外，補償基金會對政治受難者的紀念、回復名譽之活動，史料之搜集與研究與教育推廣、國際交流、撫慰受難者等業務，亦由人權館承接。

經3年業務推動之檢討，以及於103年9月後承接部分補償基金會業務，故基於以下需求考量，而有在第一階段籌建成果下賡續爭取公共建設經費之必要性：

## 一、 歷史現場環境復原的設計

景美(含安康接待室)及綠島兩園區紀念場域具有以現地保存方式進行歷史場景復原之必要性與正當性，特別是回應政治受難者前輩的多次呼籲，綠島園區新生訓導處時期歷史場景以環境設計手法進行地景再現之必要性與時程急迫性。

## 二、 恆溫恆濕的典藏檔案文物空間需求

在紀念場域宜採現地保存方式，而非依再利用需求進行建築空間與構造之調整的文化資產保存原則下，衍生之恆溫恆濕常設展物控環境需求。

此外，「財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」於103年9月8日清算結束後移撥之數量龐大檔案文件將衍生文件典藏空間需求，並結合持續推動之史料調查工作成果與檔案典藏對外開放。

## 三、 常設展、推廣教育及遊客服務的空間需求

兩處園區係以歷史場域既有建築為發展，建物分散、缺乏足夠規模且集中的常設展發展空間，致開園以來僅能以參觀動線之規劃，提供到館觀眾瞭解白色恐怖歷史與人權展示之服務，為因應到館觀眾的增加，須整合常設展、教育推廣與國際交流業務擴大所衍生之整修建館舍空間需求。

## 第二節、籌備時期執行成效

### 一、重要成果（具體績效）

國家人權博物館於前期計畫籌建工作推動上，參酌監察院099000031調查報告調查意見，優先就白色恐怖時期史料進行深入調查、研究與書寫工作，確立負面文化遺產之「保存與修復真實性」後，方據以進行建築物修復與展示設計作業。以下計畫執行檢討範疇亦包括國家人權博物館執行「歷史與文化資產維護發展（第二期）計畫」之成果。

#### （一）歷史記憶的紀錄與研究

在官方檔案缺席的情況下，尤其仰賴歷史記憶來回答歷史的提問。國家人權博物館積極辦理不同主題的口述歷史訪談計畫，包含政治受難者、女性政治受難者家屬、客家人與白色恐怖等，截至103年已完成以下12項訪談計畫：

101 年「政治受難者家屬（女性）第一期口述歷史訪談計畫」

101 年「政治受難者及相關人物口述歷史訪談計畫」

101 年「綠島受難者獄中故事口述歷史採集紀錄」

102 年「戒嚴時期政治案件口述歷史訪談計畫（冤假錯）」

102 年「政治受難者家屬（女性）第二期口述訪談計畫」

102 年「顏世鴻調查研究案」

102 年「政治受難者重返綠島獄中故事採集計畫」

103 年「客家人與白色恐怖口述歷史」

103 年「五十年代白色恐怖案件平反促進會口述歷史訪談計畫」

103 年「臺灣戒嚴時期政治受難者關懷協會口述歷史訪談計畫」

103 年「政治受難人互助會口述歷史訪談計畫」

103 年「政治受難者家屬（女性）第三期口述訪談計畫」

口述訪談對象累計達280人，涵蓋三大政治受難者關懷團體，包含五十年代白色恐怖案件平反促進會、臺灣戒嚴時期政治受難者關懷協會、臺灣地區政治受難人互助會。

除口述歷史訪談計畫外，國家人權博物館同時進行政治受難者口述歷史影像紀錄專輯，目前已發行黃廣海、達飛、鍾興福、涂南山、吳鍾靈、張常美、蔡寬裕、陳中統、陳新吉、吳聲潤、蘇友鵬、陳欽生、陳水泉、陳棠黎、黃至超、蔡再修等16人的口述歷史紀錄片；政治受難者陳孟和先生則參與了綠島歷史場景重建之影像紀錄。

此外國家人權博物館業與各縣市政府文化局、鄉土文史工作者及學術單位合作，以擴大全臺各地進行白色恐怖政治受難者及其家屬生命故事採集與研究調查。

目前已完成的9件白色恐怖時期調查研究案如下：

- 101 年「八十年代政治案件研究案」
- 101 年「景美人權文化園區第一法庭、軍事法庭調查研究案」
- 102 年「白色恐怖時期相關研究成果及人權機構等資源盤點案」
- 102 年「綠島人權文化園區人權紀念碑名單比對考證案」
- 102 年「國家人權博物館捐贈文物特展修復計畫案」
- 102 年「白色恐怖政治受難者接受口述歷史作業盤點案」
- 103 年「白色恐怖時期政治受難者醫生群像調查研究」
- 103 年「五十年代新聞自由與人權保障調查研究」
- 103 年「臺灣白色恐怖時期相關史蹟點調查」

## (二) 出版品計畫

民國101年至103年業已出版的14件專書與影音出版品如下：

- 《信守承諾：呂國民、呂洪淑女獄中家書選輯》
- 《白色聲音：政治受難者及相關人物口述歷史第一輯》
- 《黑牢中的神遊世界：劉辰旦獄中書畫特展圖錄》
- 《秋蟬的悲鳴：白色恐怖受難者文集第一輯》
- 《陳武鎮畫集》
- 《昇華：從政治受難者到佛畫世界—涂炳榔畫作特展專刊》
- 《綠島的一天》
- 《綠島 E 光》
- 《遺忘與記憶》
- 《烈燄·玫瑰：人權文學 苦難見證》
- 《馬鞍藤的春天：政治受難者陳新吉回憶錄》
- 《看到陽光的時候：白色恐怖受難者文集第二輯》
- 《白色年代的盜火者》
- 《遲來的愛：白色恐怖時期政治受難者遺書》



### (三) 文物徵集與典藏

國家人權博物館自100年起，陸續於北中南巡迴辦理文物健康檢查活動，計有受難者前輩或其家屬共計約260位參與，並藉由此巡迴活動徵集白色恐怖時期珍貴文物。目前透過徵集、捐贈、訪談與攝錄等方式，典藏之白色恐怖時期相關文物計有3,500件，其來源為政治受難者前輩與其家屬捐贈，文物類型包含：



1. 老照片：獄中生活照、受難者前輩本人老照片。
2. 紙質文物：判決書、獄中手抄判決書、答辯書、開釋證明書、舊報紙、獄中家書、獄中日記、獄中筆記、創作文章手稿、遺書、看守所管理表單等。
3. 繪畫及其他媒材：獄中創作或手工藝品，如書畫、蛋彩畫、貝殼畫、油畫、素描或其他媒材。

由於每件文物皆承載著受難者的生命故事，國家人權博物館在典藏文物之餘，亦致力於保存文物背後的珍貴敘事，以下列舉其中六件文物並說明：

表三- 1 典藏文物(富解說與數位圖像)

典藏文物名稱與解說	數位圖像
<b>新生服（鍾興福）</b> 鍾興福先生捐贈綠島新生訓導處深藍色長袖制服一套，左胸口袋上繡有「鍾興福」字樣，是目前少見之新生訓導處時期珍貴文物。	
<b>克難小提琴（陳孟和製）</b> 在綠島監禁長達十五年的陳孟和先生，在沒有製琴技術、物資缺乏的綠島獄中，利用廢棄船隻的船板及廢料，打造一把小提琴，只為送給未曾謀面的外甥女，作為她五歲的生日禮物。為了保護小提琴，他還利用紙板製作琴盒，並在琴盒上題字「舅舅送」，表達對家人無止境的思念。	



典藏文物名稱與解說	數位圖像
<p><b>書包</b>（吳鵬燦、連德溫製贈許貴標）</p> <p>許貴標先生關押於軍法處看守所時，認識二位難友吳鵬燦、連德溫。他們利用平日省下的米飯當作黏著劑，將牛皮紙袋一層黏上一層，加強其厚度。再以撿回的小石頭和罐頭上的鐵片，磨成小刻刀，並利用家人送來的棉布、絲繩裝飾，製作成書包，刻上西元1954年及許貴標的名字，送給他留念，隨後二人即遭槍決。許貴標先生為了紀念難友，將珍藏一甲子的書包捐贈與國家人權博物館，以見證白色恐怖歲月中，難友間真摯的友誼。</p>	
<p><b>地球儀</b>（黃廣海製）</p> <p>地球儀是黃廣海在苦難歲月中懷抱世界的夢，他利用遺棄的排球，以原子筆畫出經緯線、五大洲形狀，勾勒環遊世界的願望。出獄領到「戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償金」後，他以十四年的時間，逐步實現夢想，遊遍世界五大洲，包含五十多國以及北極。他並在地球儀上，以紅點標示旅遊足跡。</p>	

典藏文物名稱與解說	數位圖像
<p><b>苦思圖</b>（劉辰旦繪）</p> <p>劉辰旦先生在景美看守所，為打發漫長的牢獄生活，請家人送來文房四寶，開始臨摹中國歷代名畫，寄情於山水之間。因關押在六號押房中，自稱為六大山人，並以此落款，目前留存302幅。一幅幅獄中畫作，可說是劉辰旦記錄獄中心情的日記。</p> <p>《苦思圖》彷彿描繪在狹小押房的情景，在空徒四壁、狹小的押房中，他利用廁所矮小的門板當書桌，專注在畫作世界中，暫時忘卻坐牢之苦。</p>	
<p><b>獄中蛋畫</b>（吳耀忠繪）</p> <p>陳中統先生關押在景美看守所時，因醫學的背景，指派在醫務室擔任外役醫師，結識同在外役手工藝工廠的畫家吳耀忠先生。吳耀忠先生在蛋殼上作畫，並提「威鎮山岳」致贈「中統博士大醫生」「耀忠於新店」等字，見證白色恐怖歲月中，難友間真摯的友誼。</p>	

#### （四） 人權檔案保存與利用

103年9月8日「戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」解散後，相關文書已移交至國家人權博物館，包含基金會受理補償金業務所產出之申請資料與行政公文，以及基金會自其它機關調閱而來之歷史文件，皆屬影本：判決書、自白書、案卡或其他可以證明關押刑期與罪名之相關文件，計有10,067件卷宗。該批文件不但是臺灣戒嚴時期的重要史料，更是臺灣人權發展的見證。

103年12月10日國家人權博物館依檔案法、政府資訊公開法及行政程序法第四十六條規定，訂定「國家人權博物館籌備處辦理財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會解散清算後移交文化部相關補償卷宗之判決書開放應用作業要點」，開放目錄、作業要點與申請相

關表格，提供民眾查詢。

### (五) 館際交流活動

為促進臺灣與國際人權組織團體及相關博物館之交流，101年國家人權博物館參訪東亞人權博物館，包含廣島原爆紀念館、長崎原爆資料館、大阪人權資料館，並應韓國光州五一八基金會邀請，與南韓、日本人權相關文化機構共同簽訂「東亞民主、和平與人權網絡合作備忘錄」(East Asia Democracy, Peace and Human Rights Network CO-MOU)，並每年提供該基金會一位實習生至國家人權博物館實習機會。

102年加入由英國利物浦博物館群成立的「國際人權博物館聯盟 (Federation of International Human Rights Museum, FIHRM)」及「博物館社會正義聯盟 (Social Justice Alliance of Museums, SJAM)」，同年舉辦「國外人權博物館學者交流座談會」，請8位人權相關領域的專家學者來台（加拿大人權博物館執行長與國家人權博物館籌備處主任、智利人權博物館館長、德國柏林霍恩舍恩豪森紀念館長、波蘭克拉科夫大學國際關係學院院長暨人權研究中心主任、英國利物浦博物館館長暨國際人權博物館聯盟主席、匈牙利監察使、南非卡瓦祖魯納塔大學教授及歐洲理事會等）進行學術暨實務交流，透過國際座談會的方式，探討人權相關主題，並促進國家人權博物館與國際人權發展接軌，作為國家人權博物館規劃之參考與借鏡。

103年5月17日至19日參加韓國光州五一八基金會所舉辦「光洲亞洲論壇活動」，並於十二月再度派員參訪該基金會。此外，國家人權博物館亦與國內白色恐怖相關主題館持續進行交流，包括：二二八紀念基金會、臺北二二八紀念館、二二八國家紀念館、高雄市歷史博物館等，合作辦理相關主題特展，包括：「黃榮燦紀念特展」、「涂炳榔特展」。

### (六) 人權教育推廣與培訓計畫

博物館之教育推廣功能亦為重點工作之一，自成立以來推動包括：

#### 1. 人權講堂系列活動

舉辦以臺灣人權文化為主題的系列講座，由作家領航，導讀多位曾經是政治受難者的前輩作家，如：葉石濤、楊逵、王拓等之作品，與民眾穿越時空聯袂走進白色恐怖歷史現場，從文學、史學與藝術的觀點瞭解與關心臺灣多元的民主，以點亮臺灣人權之火。

## 2. 人權研習營

每年於北中南三地辦理人權種子教師教育研習營，採演講、參訪、座談等不同互動式課程，每年培育180位人權種子教師。另亦持續辦理大專青年人權體驗營，迄今已培育約90位青年人權種子。

## 3. 志工培訓

於景美園區招募志工並進行培訓，目前景美園區志工隊成員計59位。

## (七) 歷史場景復原展示

場景復原展示是博物館展示常用手法，特別是對歷史主題類型的博物館而言。國家人權博物館以受難者前輩現身說法的口述歷史訪談紀錄為基礎，運用模型、造景（場景模擬）等手法，尋求場景的逼真性，讓到館觀眾親身體驗白色恐怖時期政治受難者於兩處紀念地之歷史記憶，並結合導覽解說，嘗試讓到館觀眾建立詮釋角度與史觀，在瞭解檢討歷史的同時，也能影響未來。

截至目前為止，作為歷史場景之復原展示，以景美園區仁愛樓、綠島園區新生訓導處時期為主，已建置完成之歷史場景復原展示主題與展區規劃包括：

### 1. 綠島園區

自95年由文化部文化資產局接管綠島人權文化園區以來，於行政院核定之「綠島文化園區（原綠島人權紀念園區）籌設計畫」項下，於95年至97年間陸續完成「綠島人權紀念園區歷史建築調查研究與修復規劃案」、「綠島文化園區莊敬營區—克難房福利社遺址漫步區工程」及「綠島文化園區綠洲山莊戒護中心、獨居房及禮堂修護工程」、「綠島人權紀念碑修復工程」、「綠島文化園區環境改善工程」、「綠

島園區莊敬營區景觀綠美化及環境整頓工程」、綠洲山莊行政大樓裝修工程、綠洲山莊行政大樓及戒護中心衛生科裝修工程、憲兵連官兵宿舍修復再利用工程、新生訓導處局部復原及原點空間紀念工程、新生訓導處第三大隊復原工程、中正堂新生訓導處時期全區模型暨多媒體展示工程，而完成園區第一階段之歷史環境修復再利用任務。

目前園區開放參觀範圍西起人權紀念公園、綠洲山莊、萬里長城、福利社遺址、咾咕石克難房遺址、中正堂新生訓導處時期全區模型展示館、第三大隊（蠟像）展示區、新生訓導處公墓（十三中隊）、東至燕子洞等，在人權館已取得用地範圍內與政治受難者有關的歷史記憶及遺址已達全區開放之目標。

表 三—2 綠島園區歷史場景復原展示內容一覽表

展區	展示內容
新生訓導處第三大隊原址復原展示區	將綠島新生訓導處時期第三大隊房舍復原成為展示場所，以60尊政治受難者之擬真臘像呈現「新生們」睡前的活動場景。同時亦復原周圍豬舍、雞寮、農耕鐵器、打石場景。另展示「新生們」在綠島手工創作的文物、卡片。
莊敬營區 新生訓導處全區模型展示館（中正堂）	由政治受難者陳孟和先生參與展示設計，完成新生訓導處時期全區模型，呈現容納兩千多位政治犯的集中營內設施，包括：醫務室、露天司令台、八德坡與四維峰、新生運動會等場景。





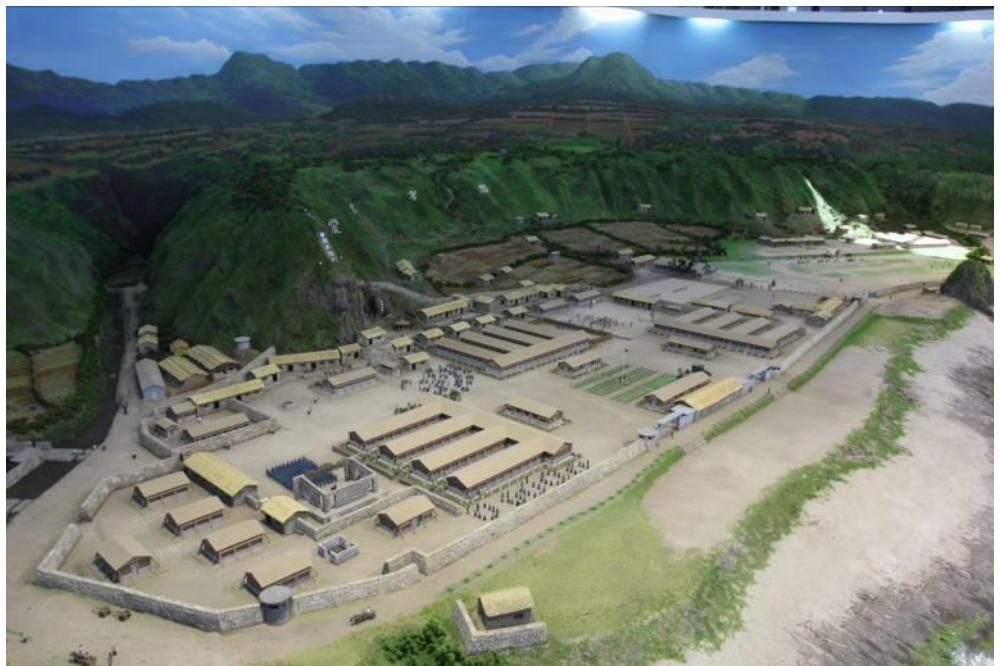
新生訓導處時期第二大隊、第三大隊原樣重建展示



新生訓導處時期第三大隊現地



新生訓導處時期第二大隊、第三大隊原樣重建展示



綠島園區新生訓導處時期全區模型

## 2. 景美園區

在國家人權博物館已撥用之景美園區範圍內，全區業已登錄為歷史建築，基於尊重歷史的態度及考量現有房舍堪用度，國家人權博物館依「保存與修復真實性」原則，藉史料調查作業確認建築保存與修復的真實性後，**依據「新店二十張景美軍事看守所」修復及再利用計畫**以簡易修繕復原、不增加其他修復措施方式，以保存政治人權

紀念場所原貌。延續98年完成的園區環境整備成果，於國家人權博物館成立後賡續進行高等軍事法院修復及再利用工程、第一法庭修復及再利用工程、仁愛樓修繕與歷史場景第一階段復原工程、園區入口意象屋頂防水隔熱及女兒牆修繕工程、**園區排水系統整飭工程、人權學習中心建置工程、園區既有電力消防及管路改善工程、全園區景觀與環境整合工程**等。現除已開放作為服勤宿舍之用的北部地方軍事法院檢察署外，園區與政治受難者有關的歷史場域皆已開放。

表 三—3 景美園區歷史場景復原展示內容一覽表

展區	展示內容
第一法庭	依現場實景展示開放，並依調查研究成果進行展示設計。
軍事法庭	依現場實景展示開放，並依調查研究成果進行展示設計。
仁愛樓	重構當年政治受難者在外役區空間工作場景，包括：圖書室、洗衣工場、燙衣工場、縫衣工場、手工藝工場、鍋爐房等，及外役餐廳與押房用餐情景。



仁愛樓警衛室房復原展示





仁愛樓醫務室復原展示



仁愛樓福利社復原展示



仁愛樓接見室復原展示



仁愛樓押房復原展示



仁愛樓燙衣工廠復原展示

#### (八) 其他展示規劃活動

除歷史場景復原展示外，國家人權博物館亦運用已修復的歷史建築作為展示空間，規劃不同主題的展覽，其主題涵蓋臺灣人權發展史、歷史場景模型展示、典藏文物展示與政治受難者的生命敘事，藉此引領觀眾瞭解臺灣人權發展的多元面相，歷年辦理的展示計畫如下：

1. 黑牢中的神遊世界：劉辰旦捐贈文物特展。
2. 世界和平博物館特展：本展覽介紹世界各地以人權、自由、和平為宗旨之博物館及紀念園區，讓民眾瞭解推動人權及和平理念，是世界潮流及人類普世價值。
3. 戒嚴期時期政治案件展：此展覽置於綠洲山莊八卦樓二樓，以白色恐怖時期重大案件為展示主軸，包括西元1979年美麗島事件、西元1984年彭明敏案等，以判決書與事件照片等呈現事件始末與影響，讓參觀八卦樓押房民眾認識戒嚴時期政治案件與綠洲山莊的歷史，從而在歷史教育中，蘊育推動人權教育的動力。
4. 白色恐怖時期藝術家特展：本展覽以歐陽文、歐陽劍華、楊金海及陳孟和等四位前輩藝術家為例，說明政治受難者大多是多才多藝的知識份子，他們本著服務社會的理念貢獻所學，卻不幸於白色恐怖時期受到迫害；不過，最後他們能夠熬過苦難，走出悲情迎向光明的偉大事蹟，卻是年輕學子學習的對象。

5. 「白色恐怖時期」羈押、審判政治犯場域模型展。
6. 遲來的愛—白色恐怖時期政治受難者遺書特展：本展覽係展示政治受難者被槍決前寫給家人的遺書，以及這些遺書度過60餘年的塵封後才交給家屬的感人事蹟。
7. 為人權奮起—國際特赦組織臺灣分會25週年回顧展。
8. 昇華—從政治受難者到佛像畫家涂炳榔特展。
9. 腳踝上的勳章—陳武鎮創作展。
10. 沉思火燒島—人權影像展。
11. 冤獄、求生與揚名—政治受難者歐陽劍華與張常美的生命故事。
12. 遲來的愛—白色恐怖時期政治受難者遺書特展。

#### (九) 綠島人權藝術季活動

40年5月17日為第一批政治受難者登抵綠島之日。爰此，國家人權博物館為紀念5月17日，舉辦人權紀念活動，安排受難者及家屬重返綠島園區，回憶歷史、並邀請家屬與新生代接觸白色恐怖歷史真相。以102年藝術季為例，邀請政治受難者與家屬、綠島國中師生共同由當年登陸之中寮漁港步行至人權紀念公園，以表達對政治受難者前輩們在人權道路上付出的感佩。

#### (十) 園區參觀人次與導覽解說服務

累計101年至103年間兩園區累計到訪參觀人次共計908,044人次。兩園區分年度累計參觀人數如下表：

表 三—4 101年-103年兩處園區參觀人次表

	景美園區	綠島園區
年度	入園參觀人數	入園參觀人數
101	89,224 人次	188,567
102	92,397 人次	195,309
103	101,418 人次	241,129
總計	283,039 人次	625,005

園區內每日進行至少兩場次以上定時導覽服務，並提供團體預約導覽服務。



## (十一)文化資產登錄情形

### 1. 綠島園區

綠島園區內的綠洲山莊，於94年9月由臺東縣政府依文資法公告登錄為歷史建築，以保存此見證臺灣長期監禁政治犯的人權紀念地。

表 三—5 綠洲山莊（國防部綠島感訓監獄）登錄為歷史建築資料表

類別	歷史建築
所在地址或位置	臺東縣綠島鄉公館村將軍岩20號
評定基準	具歷史文化價值者
登錄理由	綠洲山莊初以囚禁政治犯而建，於臺灣民主化發展史上有其不可磨滅之重要歷史意義
法令依據	文化資產保存法
公告日期	西元2005/09/29
公告文號	府文資字第0953013102號
主管機關	臺東縣政府文化處-文化資產科
所有權屬	公有／土地所有人／法務部
土地使用分區	保存區
定著土地範圍	14,640平方公尺（登錄資料未載明座落土地之地段地號）

資料來源：臺東縣政府文化處

103年1月27日，臺東縣政府進一步公告登錄為文化景觀。關於文化景觀之特性，如以下臺東縣政府之文化景觀登錄基本資料。

表 三—6 綠島園區登錄為文化景觀資料表

文化資產類別	文化景觀	種類	歷史事件場所
評定基準	1. 表現人類與自然互動具有文化意義。 2. 具紀念性、代表性或特殊性之歷史、文化、藝術或科學價值。 3. 具時代或社會意義。		
公告日期	西元2014/01/27	公告文號	府文資字第1030010752號
簡要描述	綠島人權文化園區規劃範圍涵括了綠島人權紀念公園、綠洲山莊、莊敬營區、莊敬營區法務部保留地、技能訓練所、前國防部醫務所、燕子洞等區域，其文化景觀內涵包括了「歷史事件場所」、「由人類有意設計和建築的景觀」以及「具有高品質風景特色」的地景、海岸和島嶼等海景，適合學術研究，具有教育的重要性等價值。		
指定或登錄理由	「綠島文化園區」的土地使用分區及編定使用類別多屬於景觀保護區（海岸、燕子洞）、地質保護區（新生訓		

	導處隘口鬼門關)、保護區(新生訓導處公墓、流麻溝)、公園用地(人權紀念碑)、機關用地(國防部感訓監獄、新生訓導處、綠島技能訓練所)，管理單位為「國家人權博物館籌備處」。在此基礎上，其後續保存作為已有很好的立基點。
發現日期	西元1972/12/05
發現原因	經委辦單位調查發現「綠島文化園區」的土地使用分區及編定使用類別多屬於景觀保護區(海岸、燕子洞)、地質保護區(新生訓導處隘口(鬼門關))、保護區(新生訓導處公墓、流麻溝)、公園用地(人權紀念碑)、機關用地(國防部感訓監獄、新生訓導處、綠島技能訓練所)，管理單位為「國家人權博物館籌備處」。在此基礎上，其後續保存作為已有很好的立基點。
備註	臺東縣政府於102年12月5日召開臺東縣102年度第1次「文化資產審議委員會議」決議辦理

資料來源：臺東縣政府文化處

## 2. 景美園區

景美園區前身之「新店二十張景美看守所」於96年12月12日由臺北縣政府依文資法公告全區登錄為歷史建築。

表 三—7 新店二十張景美軍事看守所登錄為歷史建築資料表

類別	歷史建築
所在地址或位置	新北市新店區復興路131號
評定基準	具歷史文化價值者／具建築史或技術史之價值者／其他具歷史建築價值者
登錄理由	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 建築物群，歷經國防部軍法學校、軍法處及警備總部等各時期軍事單位，相關的軍事法制過程具有歷史保存價值。</li> <li>2. 近代臺灣若干重大、反抗威權統治之民主運動相關事件之審判都在此地，具政治史學之意義。</li> <li>3. 園區廣闊，建築物具特殊之型式與意義，每階段之建築都有所存留，其空間布局，建物建材大多仍舊，保存相當完整，可窺其早年軍監全貌。</li> </ol>
法令依據	文化資產保存法第15條暨歷史建築登錄廢止審查及補助辦法第3條
公告日期	西元2007/12/12
公告文號	北府文資字第0960011931號

主管機關	臺北縣政府-文化局
所有權屬	土地所有人/公有/行政院文化建設委員會文化資產總管理處籌備處
土地使用分區	非都市地區其他使用區機關用地（此為公告為歷史建築時之使用分區，西元2010年已公告變更為文化專用區）
定著土地範圍	新店區莊敬段474、475-1、481、514、515、516、517、518、519、520、521、521-1、522-1、533、533-1、534、535、535-2、551、551-1、553、584

資料來源：新北市文化局網站

### 3. 安康接待室

原「法務部調查局安康接待室」於111年12月29日由新北市政府依文資法公告指定為古蹟「新店安康接待室」。

表 三—8 新店安康接待室指定為古蹟資料表

類別	古蹟	級別	直轄市定古蹟	種類	機關
所在地址或位置	新北市新店區雙城路12號				
評定基準	具高度歷史、藝術或科學價值者 具稀少性，不易再現者				
指定理由	1. 建物興建於西元1973年、翌年正式啟用，為戒嚴時期法務部調查局偵訊羈押之所，見證戰後臺灣危害人權事件，具高度歷史價值，符合古蹟指定及廢止審查辦法第2條第1項第1款之指定基準。 2. 現況保存完整的審問、提訊、監禁及管理之房舍、設備及環境，建物形制屬機能性設計，反映當時偵訊與關押之需求與時代背景，符合古蹟指定及廢止審查辦法第2條第1項第1款之指定基準。 3. 建物為少數完整留存之威權時代偵訊空間場域，符合古蹟指定及廢止審查辦法第2條第1項第3款之指定基準。				
法令依據	文化資產保存法第17條暨古蹟指定及廢止審查辦法第2條第1項第1、3款				
公告日期	西元2022/12/29				
公告文號	新北府文資字第1112506299號				
主管機關	新北市政府-文化局				
所有權屬	土地所有人/公有/中華民國				
土地使用分區	機關用地、住宅區				

<b>定著土地範圍</b>	新店區雙城段 543-1、544、662、674、675、676、677-1、541-1、678、539-1 地號
---------------	---

## (十二)現行都市計畫情形

景美園區係屬「新店都市計畫」範圍，可分為兩大區塊，土地使用分區分屬文化專用區及機關用地。機關用地部分原屬國防部汽修大隊已於104年1月搬遷，根據文化部104年4月2日文版字第1043009118號函，國防部軍備局工程營產中心104年4月7日備工土管字第1040003659號函同意撥用土地，主要計畫及細部計畫並經新北市政府核定，於105年12月12日發布實施，本計畫中景美園區範圍變更成為文化專用區（一）及文化專用區（二）。開發強度以及使用類別如下表：

表 三—9 景美園區文化專用區開發強度對照表

變更後土地使用分區 ／面積	開發強度
文化專用區（一） 29,027.99平方公尺	建蔽率不得超過45% 容積率不得超過80%
文化專用區（二） 3,401.83平方公尺	建蔽率不得超過50% 容積率不得超過250%
類別	內容
一、與藝術及音樂與表演藝術產業相關之活動或設施	1. 創作工作室及其相關附屬設施。 2. 藝文活動設施（音樂練團室、錄音室、表演練習場等）。 3. 展示、銷售設施（藝術展示廳、表演舞台、育成商品展售等）。
二、與教育相關之活動或設施	1. 教育訓練、教學設施及其相關附屬設施。 2. 會議廳及其相關設施（一般會議室、會議廳等）。 3. 社教設施（陳列館、資料館、博物館、紀念性建築物）。 4. 文康設施（集會場所、表演場、文康活動中心等）。



	5. 研究辦公及短期駐留設施。
三、與公共服務相關之活動或設施	1. 行政辦公及管理服務設施（行政辦公室、員工執勤宿舍、後勤支援設施及停車場等）。 2. 餐飲服務設施。 3. 醫療保健設施。 4. 防災、避難及緊急救援設施。 5. 園藝及造景相關設施。 6. 相關公共服務設施與公用設備。
四、其他經中央主管文化機關認定與人權文化、藝術有關之必要及附屬設施。	

### (十三)土地撥用情形

依行政院93年4月29日核定之綠島園區土地範圍約32公頃，惟近年經人權館重新盤點，總面積約37公頃、實際土地筆數為260筆。文化景觀範圍內土地，除一般機關用地、公園用地等外，尚有保安林地、水源地、港埠用地、海巡署駐地、海岸保護區、鄉有地、私有地等短期內難以直接取得或撥用之土地；建物方面，因原使用機關尚有使用需求等原因，無法立即撥用。截至113年4月30日為止，已完成撥用之土地共122筆及其上坐落建物，共計140,146.21平方公尺(14公頃餘)。

本次中程計畫範圍內，景美國區已完成撥用文化專用區（一）土地25筆，2.9064公頃；國防部已同意撥用3筆機關用地，計0.3402公頃。105年12月12日新北市政府公告發布實施景新營區都市計畫變更案文化專用區（二），106年4月7日文化部將景新營區撥用計畫書函送財政部國有財產署。

國家人權博物館於107年1月8日函請文化部協助發文予國防部軍備局向審計部申請「景新營區」建物註銷報廢作業，審計部於107年2月13日備查未逾使用年限房屋註銷報廢一案，國防部於107年3月2日函請軍備局工程營產中心恢復產籍相關作業，文化部107年3月6日文秘字第1071006112號函復國家人權博物館未逾使用年限房屋註銷報廢一案，審計部函復同意備查，後續請循序辦理撥用。另行政院107年8月9日院授財產公字第10700233650號函同意國家人權博物館為整（擴）建工程需要，申請無償撥用新北市新店區莊敬段522地號等3筆國有土地及同段3673建號國有建物一案，准予辦理。國家人權博物館於107年9月26日與國防部完成土地及建物點交作業。

此外，國家人權博物館於111年分兩次完成安康接待室區域23筆土地撥用，總面積計16,894.95平方公尺。第一次撥用法務部調查局雙城段539-1地號等9筆國有土地及建物，係於111年7月13日取得法務部調查局撥用同意，111年8月5日撥用計畫書陳報文化部同意後核轉國有財產署，於111年8月29日經行政院院授財產公字第11100277130號函准予撥用，並於111年9月2日辦畢登記。第二次撥用法務部調查局雙城段537地號等11筆國有土地、財政部國有財產署雙城段672地號等3筆國有土地，係於111年9月21日取

得法務部調查局撥用同意，111年10月7日撥用計畫書陳報文化部同意後核轉國有財產署，於111年10月28日經行政院院授財產公字第11100354470號函准予撥用，並於111年11月4日辦畢登記。

## 二、效益分析

以下為國家人權博物館籌設期間（101年至103年間）所涉相關工作項目之達成率：

表 三—10 籌建績效指標達成檢核表

工作項目	衡量指標	101-103 年度預計 指標(A)	101-103 年度實際 達成(B)	目標 達成率 (%) B/A	評估標準說明
景美園區 修繕工程	進度(%)	100%	100%	100%	景美園區修繕工程之績效指標基準為仁愛樓(8954 m <sup>2</sup> ) 分年調查復原整修、軍情局看守所(427 m <sup>2</sup> )及汪希苓特區(125m <sup>2</sup> )，全園區皆為歷史建築群，各年度依歷史建物情況進行維護修繕。
綠島園區 修繕工程	進度(%)	100%	100%	100%	綠島園區修繕工程績效指標基準計有醫護所、忠貞樓(以上為莊敬營區建築群，總計約1991 m <sup>2</sup> )，全園區幅員廣大且已完成修繕之空間仍需維護檢修。
調查研究 成果	篇 (累計)	21	21	100%	依照實際完成的研究案數填寫，含委辦及自辦之調查研究。
人權相關 出版品	件 (累計)	12	14	117%	含專書與影音出版品。
館藏 蒐藏量	件 (累計)	3,500	3,500	100%	依照實際典藏數量填寫。
口述歷史 訪談人數	人 (累計)	200	280	140%	依照實際訪談人數填寫。
館際交流	次	6	6	100%	依照實際訪談人數填寫。

工作項目	衡量指標	101-103 年度預計 指標(A)	101-103 年度實際 達成(B)	目標 達成率 (%) B/A	評估標準說明
活動	(累計)				
人才培訓計畫	人次 (累計)	1,400	1,425	102%	歷年人才培訓計畫辦理人才培訓人次統計結果。
展示規劃活動	場 (累計)	9	12	133%	依照歷年辦理展示計畫數填寫。
國家人權博物館(籌備處)網路平台	人次 (累計)	1,000,000	213,681	21%	歷年國家人權博物館(籌備處)網站瀏覽人次統計結果。
綠島園區參觀人次	人次 (累計)	527,000	625,005	119%	歷年綠島園區入園參觀人次統計結果。
景美園區參觀人次	人次 (累計)	135,000	283,039	219%	歷年景美園區入園參觀人次統計結果。

以下為績效指標分年度達成率比較表：

表 三—11 籌建績效指標分年度達成率比較表

指標評估 基準值 主要執行項目	101 年度	102 年度	103 年度
國家人權博物館籌建作業	籌備協調階段	籌備協調階段	籌備協調階段
園區修繕工程	景美園區 預計完成 55% 實際完成 55%	景美園區 預計完成 85% 實際完成 85%	景美園區 預計完成 100% 實際完成 100%
	綠島園區 預計完成 45% 實際完成 45%	綠島園區 預計完成 60% 實際完成 60%	綠島園區 預計完成 100% 實際完成 100%
調查研究成果	預計：5 篇 實際：5 篇	預計：8 篇 實際：8 篇	預計：8 篇 實際：8 篇

指標評估 基準值 主要執行項目	101 年度	102 年度	103 年度
人權相關 出版品	預計：4 件 實際：4 件	預計：4 件 實際：5 件	預計：4 件 實際：5 件
館藏蒐藏量 (累計)	預計：2000 件 實際：1715 件	預計：3000 件 實際：2355 件	預計：3500 件 實際：3500 件
口述歷史訪談 人數(累計)	預計：100 人 實際：54 人	預計：150 人 實際：140 人	預計：200 人 實際：280 人
館際交流活動	預計：2 次 實際：2 次	預計：2 次 實際：2 次	預計：2 次 實際：2 次
人才培訓計畫	預計：450 人次 實際：450 人次	預計：450 人次 實際：460 人次	預計：500 人次 實際：515 人次
展示規劃活動	預計：3 場 實際：3 場	預計：3 場 實際：4 場	預計：3 場 實際：5 場
國家人權博物館(籌備處)網路平台建置	預計：100,000 人次 實際：24,116 人次	預計：300,000 人次 實際：36,694 人次	預計：600,000 人次 實際：152,871 人次
參觀人次	綠島園區 預計：172,000 人次 實際：188,567 人次	綠島園區 預計：175,000 人次 實際：195,309 人次	綠島園區 預計：180,000 人次 實際：241,129 人次
	景美園區 預計：40,000 人次 實際：89,224 人次	景美園區 預計：45,000 人次 實際：92,397 人次	景美園區 預計：50,000 人次 實際：101,418 人次

### 三、檢討與因應辦法

前期計畫中除「國家人權博物館(籌備處)網路平台建置」目標未達100%外，其餘指標之達成率均已達標。國家人權博物館(籌備處)網站之瀏覽人次僅達目標的21%，主要原因在於籌備處網站於101年導入文化部共構網站系統而改版，新版網站的無障礙設計有限，且受制於既有的網站架構，介面較生硬。

**因應辦法：**國家人權博物館機關官方網站使用文化部共構系統

考量文化部各機關官網與活動專題網站網頁架構資源共享、節省經費與管理維護等因素，現階段國家人權博物館官方網站採行文化部網站管理共構系統，以達到快速建置、易於管理、資源共享以及永續經營之目標。透過系統提供多樣化的版型與各式基本功能模組，以及網站資源共享，吸引更多民眾瀏覽網站，未來系統功能也會因應業務需求與網路資訊科技發展而增加，讓參與共構機關共享網站資源。

綜觀國家人權博物館前期籌備階段的營運成果，主要在於白色恐怖時期受難者口述歷史的搶救與保存，以及歷史場景之整修復原展示。然而，作為一個代表國家高度象徵意義的人權博物館，仍需主動回應當今社會人權議題發展的趨勢，與國際人權議題發展現況接軌，提出本地人權發展脈絡的歷史論述，擴充博物館本身典藏文件文物的深度，透過展示手法以及常設展示空間的表現，呈現博物館的主要核心價值。同時，為了博物館自身的長遠發展，在財務結構上必須有所調整，達到一定比例的自償營運模式。因此，國家人權博物館已經撥用完成的兩處新的空間，必須借由中程計畫，完成博物館本身的體質改善以及功能完備之準備，回應國際當代博物館的發展趨勢，從全球——地方的思考視野，邁向臺灣人權發展的新階段。

### 第三節、 國家人權博物館中程計畫現階段執行成果(105-112年)

國家人權博物館中程計畫於105年7月26日核定，依據各年度績效指標執行至今(截至112年)階段成果如下表：

表 三—12 國家人權博物館中程計畫現階段執行成果(105-112年)

項目			績效指標	評估基準	目標值與達成情形(累計)							
					105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年
一、人權之心空間計畫	綠島園區	1	既有建築再利用整(擴)建工程	工程進度(%)	預期:0% 實際:0%	預期:0% 實際:0%	預期:5% 實際:0%	預期:10% 實際:4.29%	預期:30% 實際:9.97%	預期:40% 實際:19.85%	預期:50% 實際:23.27%	預期:70% 實際:27.39%
		2	景觀與週邊環境整合工程	工程進度(%)	預期:0% 實際:0%	預期:0% 實際:0%	預期:5% 實際:0%	預期:10% 實際:6.43%	預期:30% 實際:19.07%	預期:40% 實際:19.07%	預期:50% 實際:19.07%	預期:70% 實際:20.56%
		3	建立與改善性別友善公共空間	案	預期:0 實際:0	預期:0 實際:0	預期:1 實際:0	預期:2 實際:2	預期:3 實際:3	預期:4 實際:4	預期:4 實際:4	預期:5 實際:5
	景美園區	1	既有建築再利用整(擴)建工程	工程進度(%)	預期:0% 實際:0%	預期:0.82% 實際:0.43%	預期:1% 實際:1%	預期:1% 實際:1%	預期:1% 實際:1%	預期:3% 實際:3%	預期:3% 實際:3%	預期:12% 實際:12%
		2	景觀與周邊環境整合工程	工程進度(%)	預期:0% 實際:0%	預期:0% 實際:0%	預期:0% 實際:0%	預期:0.73% 實際:1%	預期:4.22% 實際:4%	預期:79.38% 實際:79%	預期:100% 實際:100%	預期:100% 實際:100%
		3	建立與改善性別友善公共空間	案	預期:1 實際:1	預期:2 實際:2	預期:3 實際:3	預期:4 實際:4	預期:5 實際:5	預期:6 實際:6	預期:7 實際:7	預期:8 實際:8
二、人權之心發展計畫	臺灣人權檔案文物研究平台	1	臺灣人權檔案文物保存整合計畫	件	預期:300 實際:612	預期:600 實際:1,123	預期:900 實際:2,052	預期:1,200 實際:6,567	預期:1,350 實際:6,622	預期:1,500 實際:9,630	預期:1,650 實際:12,082	預期:1,800 實際:14,846
		2	臺灣人權資源典藏共享計畫	件	預期:0 實際:0	預期:150 實際:0	預期:500 實際:0	預期:800 實際:0	預期:950 實際:2,107	預期:1,100 實際:2,107	預期:1,250 實際:3,048	預期:1,400 實際:3,638
		3	臺灣人權研究串連計畫	調查研究成果篇數	預期:0 實際:5	預期:10 實際:10	預期:20 實際:22	預期:25 實際:32	預期:30 實際:45	預期:35 實際:61	預期:40 實際:74	預期:45 實際:86

項目			績效指標	評估基準	目標值與達成情形(累計)							
					105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年
展示 互動 溝通 計畫	4	臺灣人權研究國際交流計畫	案	預期:0 實際:0	預期:0 實際:0	預期:1 實際:1	預期:2 實際:6	預期:3 實際:7	預期:4 實際:10	預期:4 實際:12	預期:5 實際:15	
	1	常設展示暨歷史情境復原展示	參觀人次(千人)	預期:0 實際:364	預期:0 實際:736	預期:0 實際:1,096	預期:200 實際:1,328	預期:500 實際:1,745	預期:800 實際:1,880	預期:1,000 實際:2,118	預期:1,200 實際:2,373	
	2	特展	檔次	預期:0 實際:5	預期:5 實際:12	預期:8 實際:17	預期:10 實際:22	預期:12 實際:28	預期:15 實際:33	預期:18 實際:35	預期:20 實際:38	
	3	人權影展暨藝術展演	觀展人次	預期:0 實際:0	預期:3,000 實際:1,000	預期:6,000 實際:2,500	預期:10,000 實際:4,500	預期:15,000 實際:6,500	預期:20,000 實際:13,500	預期:22,000 實際:21,400	預期:25,000 實際:27,500	
	4	女性政治受難生命圖像展示與推廣	案	預期:0 實際:0	預期:1 實際:1	預期:1 實際:1	預期:2 實際:2	預期:2 實際:2	預期:3 實際:3	預期:3 實際:3	預期:4 實際:4	
	5	行動學習導覽包	進度(%)	預期:0 % 實際:0%	預期:6% 實際:6%	預期:14% 實際:14%	預期:29% 實際:29%	預期:40% 實際:40%	預期:50% 實際:50%	預期:60% 實際:60%	預期:70% 實際:70%	
	6	行動博物館	縣市(次數)	預期:0 實際:0	預期:6 實際:6	預期:8 實際:8	預期:12 實際:12	預期:15 實際:15	預期:20 實際:20	預期:25 實際:25	預期:30 實際:30	
	7	觀眾研究	研究成果(篇數)	預期:0 實際:0	預期:1 實際:1	預期:1 實際:2	預期:2 實際:3	預期:2 實際:4	預期:3 實際:5	預期:3 實際:6	實際:7	
	8	人權文化創意商品開發	件	預期:0 實際:0	預期:0 實際:0	預期:1 實際:1	預期:2 實際:2	預期:3 實際:3	預期:4 實際:4	預期:5 實際:5	預期:6 實際:6	
	人權 守護 計畫	1	人權薪火傳承計畫	梯次	預期:0 實際:0	預期:10 實際:10	預期:14 實際:16	預期:20 實際:90	預期:24 實際:99	預期:30 實際:111	預期:34 實際:123	預期:40 實際:131
		2	建置人權學習中心	研習活動(梯次)	預期:0 實際:0	預期:10 實際:1	預期:15 實際:6	預期:20 實際:11	預期:25 實際:16	預期:30 實際:35	預期:40 實際:40	預期:40 實際:50
園區參觀人次			景美紀念園區	參觀人次(千人)	預期:125 實際:125	預期:250 實際:247	預期:380 實際:370	預期:510 實際:497	預期:530 實際:593	預期:667 實際:657	預期:806 實際:713	預期:946 實際:827
			綠島紀念園區	參觀人次(千人)	預期:250 實際:239	預期:510 實際:489	預期:760 實際:726	預期:1,050 實際:831	預期:1,300 實際:1,152	預期:1,600 實際:1,223	預期:1,800 實際:1,405	預期:2,000 實際:1,546
參觀滿意度				百分比	預期:85% 實際:92% 58(男): 42(女)	預期:87% 實際:92% 37(男): 63(女)	預期:89% 實際:94% 42(男): 58(女)	預期:90%以上 實際:94% 47(男): 53(女)	預期:90%以上 實際:93% 49(男): 51(女)	預期:90%以上 實際:95% 51(男): 49(女)	預期:90%以上 實際:95% 50(男): 50(女)	預期:90%以上 實際:96% 49(男): 51(女)



## 第四章、執行策略及方法

### 第一節、發展定位

#### 一、總體定位

98年政府簽署「公民與政治權利國際公約」及「經濟社會與文化權利國際公約」、99年總統府成立人權諮詢委員會，揭櫫「透過政府力量，不僅正式進入國際人權體系，亦為積極反省過去，大步邁向臺灣人權發展新階段」，正式開啟將廣泛人權議題納入國家施政考量中，包括：性別、族群、階級、宗教、年齡、經濟、社會、文化等。相較於中國大陸、香港、新加坡等全球各主要華人社會而言，臺灣最珍貴的軟實力資產，正是在性別、族群、階級、宗教、年齡、經濟、社會、文化等範疇的人權發展高度，這些奠基在戒嚴時期白色恐怖政治受難者前輩之苦痛經歷與生命奉獻，而得以在今日享受相較於全球華人世界更為民主自由的生活型態。

自國家人權博物館(籌備處)成立以來，便積極與國外人權相關文化機構交流，立足臺灣與世界接軌。102年成為「國際人權博物館聯盟」(Federation of International Human Rights Museum, FIHRM)及英國「博物館社會正義聯盟」(Social Justice Alliance of Museums, SJAM)會員。因此，國家人權博物館將是扮演臺灣人權議題發展研究、展示、推廣倡議、資料保存的重要平台，守護臺灣人權發展歷程中的集體記憶。同時也是臺灣本土與全球人權發展領域的橋接管道，從更寬廣的全球人權體系回首安定我們自身的位置。因此，本計畫在人權館有限的編制人力下，仍將以政治人權為首要範疇，進行博物館研究、典藏、展示及倡議推廣業務，以政治人權為基石，未來逐漸朝向更廣泛的人權議題發展，充實更多元，更完整人權議題的內涵。

承前述中程計畫之使命、願景與未來趨勢，現階段國家人權博物館營運規劃的任務，在於完整保存與呈現臺灣白色恐怖轉型正義的共同歷史記憶，以供現在與未來的國人瞭解在長達38年的戒嚴社會中，個人、威權體制、公共領域的全貌，並認知其對臺灣社會集體與個人所造成的有形與無形的深遠影響，這段期間的臺灣各地與政治事件有關的歷史現場、史蹟點和公私立博物館，都是我們要聯結的人權前線網絡。論述的對象含括國家體制、政黨、政府機構、加害者體系、政治受難者個人與其家屬朋友。思考的層次，從地方尺度提升到臺灣被捲入的二次世界大戰後形成的東西方世界冷戰體系，以及其後全球人

權議題的蓬勃發展。在此特殊的時空條件之下，國家人權博物館應當扮演人權議題網絡的核心角色。

目前國家人權博物館轄下的景美與綠島二紀念園區都是白色恐怖時期的歷史現場之一，是博物館得以再現當年真實環境的重要基礎。本中程是在既有的基礎之上，推動「人權之心」計畫，**在空間上利用既有建築整合撥用的景美園區景新營區與安康接待室，以及綠島園區莊敬營區與海巡署廳舍、十三中隊等撥用土地**，做為國家人權博物館未來發展的發動機，重新標識國家人權博物館的總體定位。在內容部分可分為「綠島人權之心」以及「景美人權之心」兩大部分，透過新舊空間重新安排，依需求有效銜接規劃做為研究典藏、展示、教育推廣等功能使用。展示架構從政治人權出發、未來延伸到性別人權、勞動人權、司法人權、居住人權等廣泛的人權議題，成為認識臺灣人權發展歷程的入口起點。其次，成立臺灣人權歷史檔案文件或文物的彙整保存平台，深化研究和展示的歷史厚度，發展跨域加值的應用方案。第三，結合當地環境特色以及空間地理脈絡，呼應生態共生環境的未來趨勢。第四，作為人權守護培訓基地，傳承歷史培養種子。第五，鏈結新園區的發展與既有園區的白色恐怖時期紀念地，這部分將扮演人權議題和展演互動的功能，透過真實的空間場景，扣緊場域內發生的事件與政治受難者之個體，從政治受難者與其家屬的自身經驗出發，得以直接揭露監獄中日常生活，讓觀眾體驗時代與空間的特性，藉由多重生命敘事者的歷史書寫，呈現白色恐怖時代生活於此間的人們所面對的身心困境，及面對身處困頓中但仍不悔不放棄初衷與信仰的心靈力量，進而投射到每位政治受難者背後政治事件的場所與真相，也讓觀眾重新回頭省視自己。

綜上所述，國家人權博物館總體定位為：

1. 倡議推廣人權議題，促進轉型正義。
2. 活化並保存臺灣人權文化遺產、文物以及檔案。
3. 串聯臺灣人權史蹟點和全球人權博物館網絡核心群。

## 二、兩處園區的區別性定位

綠島園區和景美園區，有其不同的歷史脈絡和地理環境之差異，在一個博物館轄下的兩個園區有其共同的發展方向，也有各自區別性的定位。共同的發展方向部分如下：

### ◆ 全球與在地人權空間網路節點

串聯全球與臺灣各地人權議題關的博物館、史蹟點和歷史現

場，還原當年整體的人權議題空間脈絡，同時也彼此支援整合資源，以增進不同空間尺度的多元歷史視角。國家人權博物館也將成為理解全球與臺灣人權發展議題的重要入口，透過常設展示完成基本人權議題的發展認識和相互之間的理解。

#### ◆ 全球與在地人權守護發動機

提供多元學習培訓的機會，從不同主題認識臺灣人權發展歷程，藉以培養更多人權知識能力的種子，向下扎根。

### (一) 綠島園區

#### 1. 國際冷戰島鏈上的集中營

40至76年期間政治犯監禁勞動紀念地，彰顯二十世紀國際冷戰局勢下的綠島，是西太平洋島鏈防堵共產世界兩極對抗下，人權遭受威權體制迫害的見證。該園區涵蓋兩時期的政治犯監獄之人權紀念地，一為「臺灣省保安司令部新生訓導處（40至54年）」所反映的世界冷戰時期臺灣在亞洲地區的孤立處境、一為「國防部綠島感訓監獄（61至76年）」的國際人權行動者協助救援臺灣政治犯，代表第三波民主化浪潮成功轉型為新興民主國家的典範價值，在亞洲西太平洋國家民主文明發展過程中，具有重大意義。

#### 2. 和平共生生態島

綠島作為國際冷戰島鏈的集中營，可透過與自然生態、地質資源、史前遺址等結合，以和平共生的概念轉化前線對峙的氣氛，朝向和平共生生態島發展。藉由綠島園區的歷史文化資產與其他自然人文資源連結，包含珊瑚、梅花鹿、蘭花等豐富的海、陸域生物資源、板塊碰撞所造就的多樣地質景觀以及繩紋紅陶文化遺址等人文景觀，藉此推動綠島深度觀光並加深觀光旅遊之歷史厚度，響應離島建設計畫所推動的慢速旅遊。

### (二) 景美園區

#### 1. 臺灣民主發展歷程轉捩點

57至76年期間軍法審判紀念地，彰顯景美園區在臺灣白色恐怖期間，國家以軍法審理政治案件所造成的人權迫害，以及政治受難者前輩於此等候審判之個人生命經驗；另外更見證臺灣民主發展歷程的轉捩點—美麗島大審。

## 2. 臺灣人權檔案文件研究平台

國家人權博物館於人權紀念地發展，將不僅是歷史遺址之保存展示，同時更因應政治檔案條例頒布後，有關政治檔案的展示、教育、研究及推廣，並肩負真相公開與轉型歷史正義之必要，而為威權時期相關人權文物、政治檔案之典藏、學術研究與資訊提供的中心。

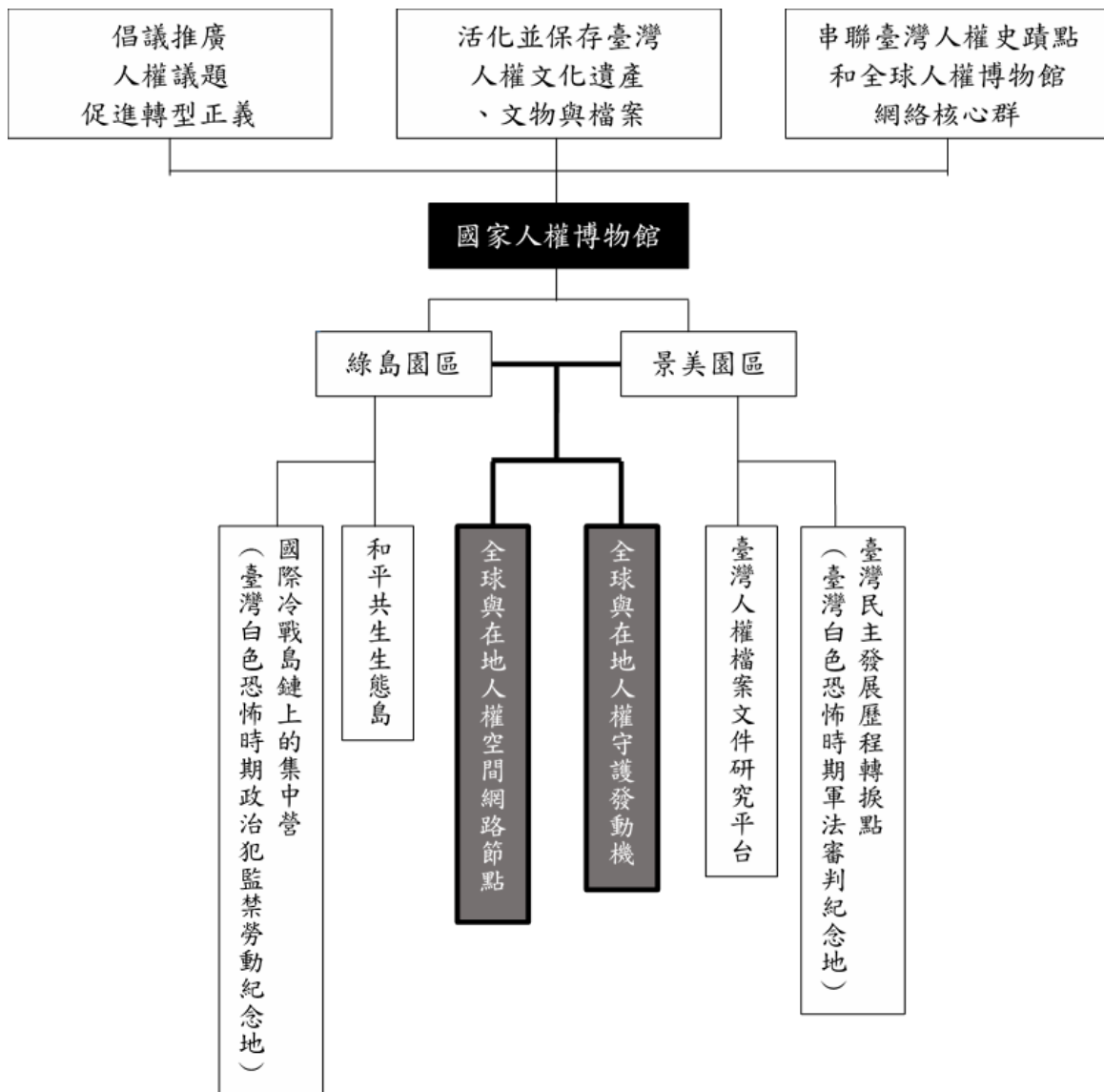


圖 四—1 國家人權博物館發展定位示意圖

### 三、 預算結構

國家人權博物館目前規劃的預算結構如圖四—2 所示，**主要由二部分組成，分別是基本預算以及中程計畫**。這**二項**經費來源在實體空間以及工作項目都互不重疊，共同組成國家人權博物館未來發展的重要基石。「基本預算」主要承擔兩園區既有空間範圍內的基本營運需求，「中程計畫」著力於建設景美和綠島園區既有已撥用土地，**包括景美已撥用景新營區與安康接待室，以及綠島已撥用莊敬營區、海巡署廳舍、十三中隊等撥用土地**，這兩個園區內的既有建築整、擴建工程以及附屬計畫整合為國家人權博物館未來的「人權之心」計畫，轄下空間計畫以及發展計畫兩大內容和國防部景新營區的搬遷補償費，主要工作項目請參照本章第二節說明。

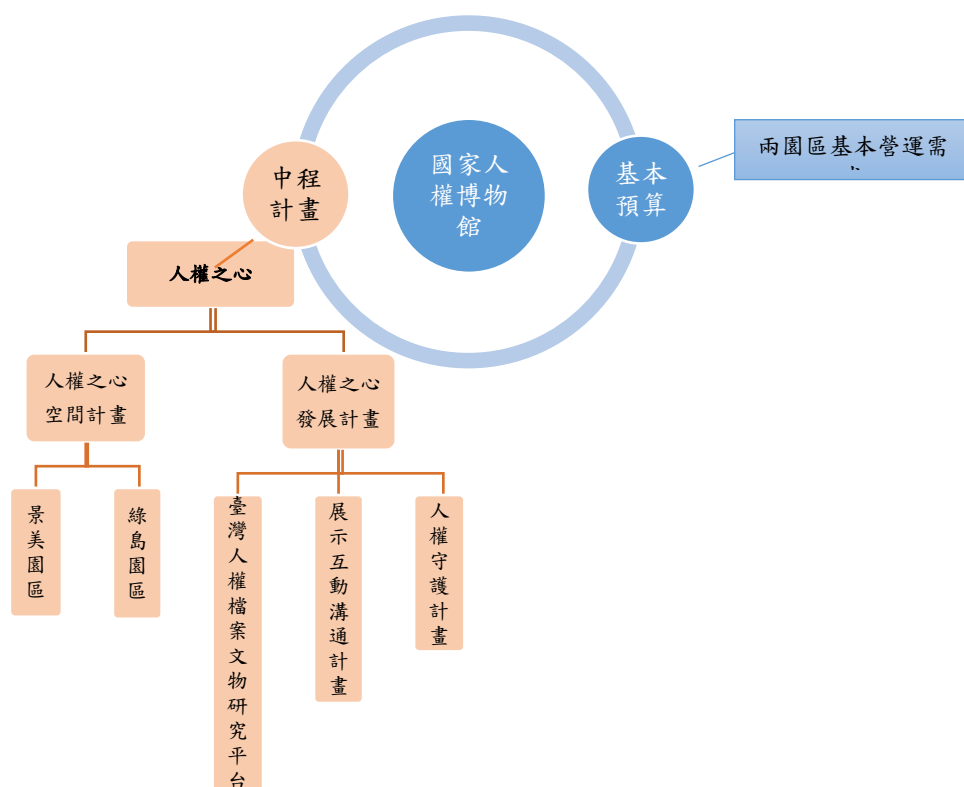


圖 四—2 國家人權博物館預算結構圖

國家人權博物館館單位本預算就109-113年度經費介於約1億7千萬元至1億9千萬元之間，該預算結構除基本行政、館舍維運、人事費等支出外，餘可支用於業務推動約6千餘萬，實有不足；以113年度基本運作經費外，博物館業務推展(包含:研究典藏業務、教育展示、公共服務等核心業務)之經費僅占27.9%(53,017千元)，預算額度偏低，故亟需仰賴公建計畫經費挹注，以維持博物館整體業務推展之需要。

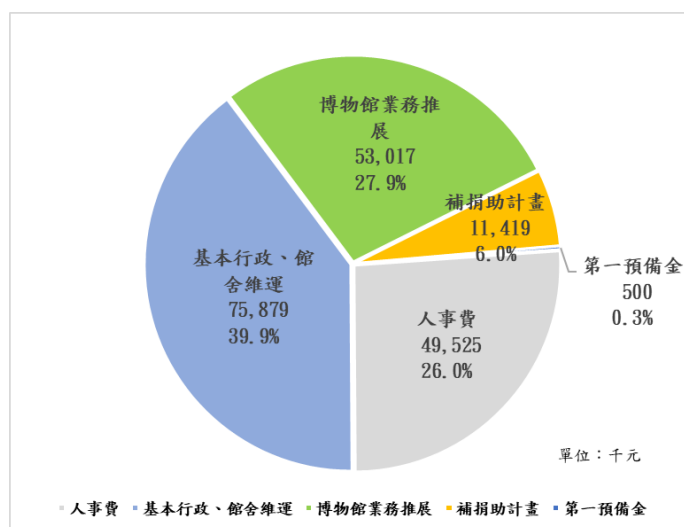


圖 四—2-1 國家人權博物館113年度基本運作(本預算)預算結構圖

#### 四、人力及業務結構

100年12月文化部籌設國家人權館籌備處，由文化部核定「職員」預算員額，由最初6人增加至13人，至107年3月正式成立後，國家人權博物館職員編制人力為50名，在國家人權博物館成立之初，即未獲足額之預算員額人力，迄今預算員額為33名，預算員額占比66%，尚有17名預算員額未核列。

隨著近年國人人權意識抬頭、轉型正義業務的推動，國家人權博物館除持續辦理文物徵集、政治檔案研究、不義遺址調查、歷史建物保存等，相關法規典章制度之建置、園區館舍維護、展覽規劃、人權教育推廣等均逐步推行，業務之執行日趨繁重，為符合外界期待，現有預算員額內之人員負荷極高；加以自111年6月接管原由法務部調查局經管之「安康接待室」，在開放營運前之整備工作及營運後之管理維護，均需足夠人力進行規劃及維運，因既有業務已有人力不足情形，目前尚缺乏進行管理及維護之人力。因安康接待室之開放受到外界諸多關注與期待，國家人權博物館接管後於112年11月底完成安康接待室簡易維修工程後，自同年12月起於每周六、日上、下午各一場開放預約參觀，此處導覽、維運及教育推廣等相關工作均需有相對時間、人力及物力投入；此外，綠島園區十三中隊、海巡署營舍整修完工及移撥管理、因應莊敬營區忠貞樓常設展、綠島生活記憶館、圖書室、服務中心(包含博物館商店、會議室)等常設展及公共服務空間陸續完工及對外開放，均需額外人力投入，營運人力相形之下更顯緊絀。

## 第二節、主要工作項目

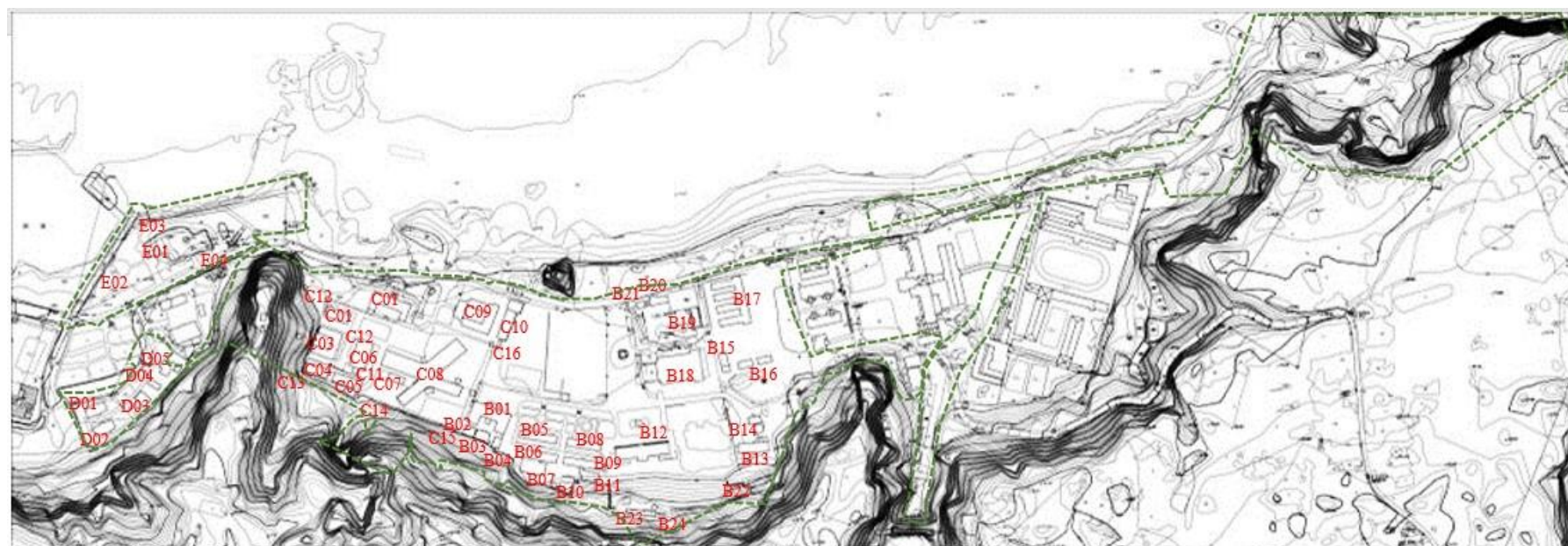
### 一、計畫概述

國家人權博物館所提之中程計畫分為兩大部分，由人權之心空間計畫，以及人權之心發展計畫組成。人權之心空間計畫主要以既有建築整、擴建為主，計畫範圍涵蓋綠島與景美園區兩園區內新撥用之土地，景美園區為景新營區，綠島園區為莊敬營區及海巡署廳舍、十三中隊，另安康接待室於111年6月移撥於國家人權博物館，本計畫納入安康接待室後續「修復再利用及保存活化」及「復原展示」等工作。

人權之心發展計畫一部分為人權之心空間計畫之軟體建設內容，包含展示、典藏以及研究、推廣項目，另一部分為有效銜接兩園區之整、擴建館舍區以及舊營區之間的關係，而因應調整的展示、教育推廣內容，因此人權之心發展計畫的計畫範圍是景美園區以及綠島園區全部範圍。

後續綠島園區主要計畫包含莊敬營區忠貞樓常設展、綠島生活記憶館常設展、圖書室、服務中心(包含博物館商店、會議室)等公共服務空間室內裝修、綠洲山莊修復再利用、全區文化景觀、人權紀念碑等工程。

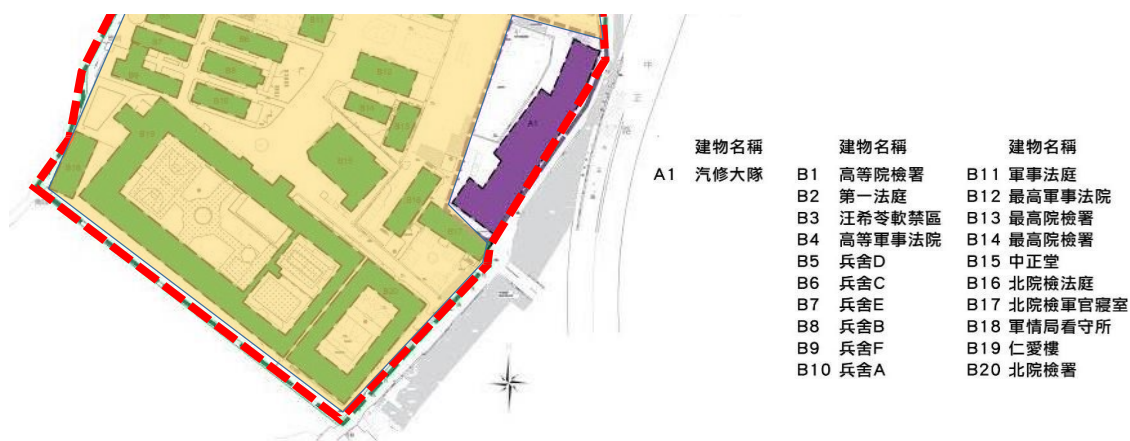




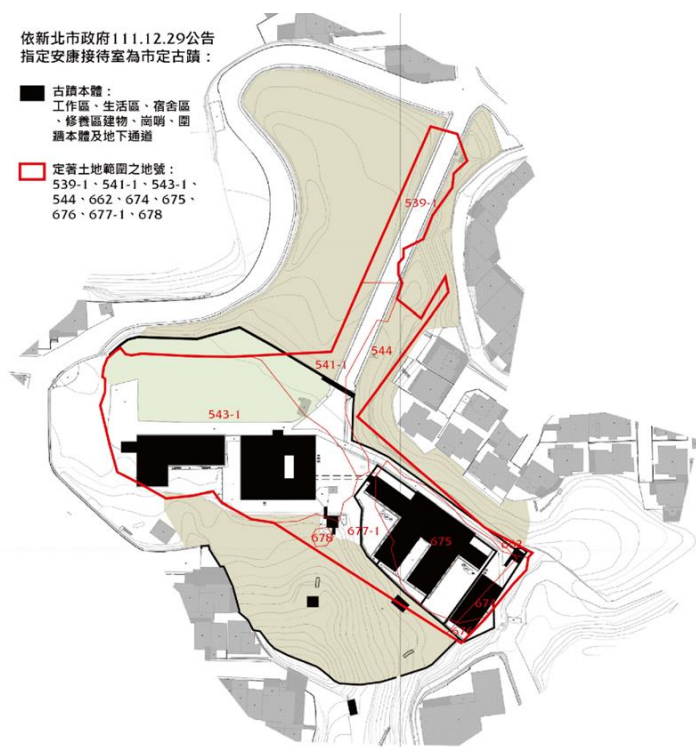
人權紀念公園	綠洲山莊(國防部綠島感訓監獄)	臺灣警備總司令部綠島地區警備指揮部莊敬營區	新生訓導處遺址
E01 人權紀念碑	C01 行政大樓	B01 8838警務所	B15 克難房
E02 涼亭(一)	C02 戒護中心	B02 看診間(一)	B16 第三大隊廚房
E03 涼亭(二)	C03 獨居房	B03 X光室	B17 新生訓導處第三大隊展示區
E04 公共廁所	C04 大廚房	B04 看診間(二)	B18 新生訓導處全區模型展示館(原綠指部中正堂)
海巡署廳舍(人權教育研習中心)	C05 小廚房	B05 官兵營舍(一)	B19 小吃部
D01 官兵宿舍(一)	C06 禮堂	B06 餐廳	B20 福利社
D02 官兵宿舍(二)	C07 蓄水池	B07 官兵廚房(一)	
D03 招待所(一)	C08 八卦樓	B08 官兵營舍(二)	
D04 招待所(二)	C09 憲兵連	B09 官兵營舍(三)	
D05 長官宿舍	C10 彈藥物品儲藏庫(職員宿舍及交誼廳)	B10 儲藏室(一)	
	C11 禮堂後公共廁所	B11 官兵澡堂	
	C12 ~C16 崗亭	B12 忠貞樓(指揮部本部)	
		B21 衛兵值班室	
		B22 鹿寮	
		B23 山上營舍	
		B24 營舍澡堂	

註：截至113年3月31日止，綠島園區於文化景觀範圍內，已完成撥用土地約14.01公頃(全範圍即圖中綠色虛線範圍)，土地清冊詳附件8。

圖 四—3 綠島園區計畫範圍示意圖



註：景美園區人權之心空間計畫及發展計畫範圍整合，其範圍以圖中A1景新營區汽修大隊為主體，屬文專(一)之土地面積為3,401.83m<sup>2</sup>，該範圍之土地清冊詳見表四—5，紅色虛線內為既有建築整、擴建工程範圍，基地面積約為32,028.96m<sup>2</sup>。土地清冊詳附件8。



註：安康接待室修復再利用計畫範圍以古蹟之定著土地(紅線)範圍為主，基地面積為8,575.38m<sup>2</sup>，該範圍之土地清冊詳附件8，黑色區塊為古蹟本體。

圖 四—4 景美園區及安康接待室計畫範圍示意圖

## 二、人權之心空間計畫—綠島園區

### (一) 功能規劃說明

依前述關於綠島園區之發展定位：

1. 國際冷戰島鏈上的集中營——40至76年期間政治犯監禁勞動紀念地
2. 和平共生生態島

未來園區發展將具有人權主題展示功能、人文地景與自然景觀展示功能、藝文展演、教育與觀眾服務功能，以及必要之行政功能。各項功能所對應的設施如下圖所示。

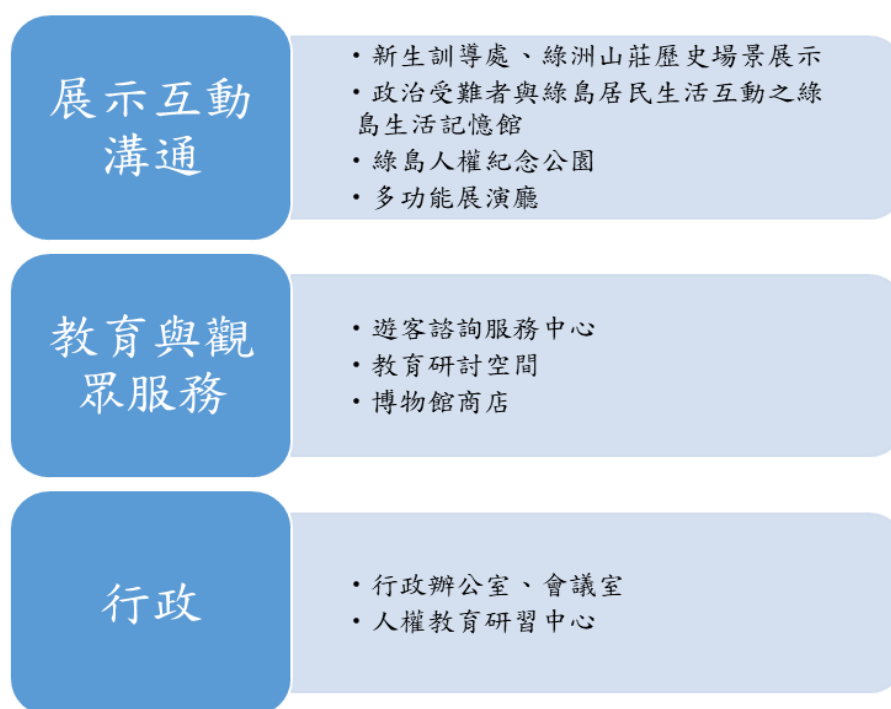


圖 四—5 綠島園區功能規劃圖

### (二) 綠島園區計畫範圍說明

行政院89年11月24日台89法字第33376號函示，由法務部移交交通部接辦，並修正綠洲山莊規劃成立史蹟館或紀念館專案小組設置要點。90年2月8日行政院修正成立「綠島人權紀念園區專案小組」，召開專案會議將包括綠洲山莊、莊敬營區、海巡署廳舍、人權紀念碑、公館漁港、燕子洞及周邊海岸地區（未包含新生訓導處），總面積約25公頃。行政院於93年4月29日院臺交字第0930019342號函核定同意擴大綠島人權紀念園區範圍，納入莊敬營區及前綠技所，計6.795713公頃，故人權紀念園區間擴大至32公頃。歷經東管處、文建會、臺東生活美學館，經實測土地筆數為260筆，面積為37.729967公頃。



臺東縣政府於99年5月17日完成變更綠島風景特定區計畫（機一用地刪除原指定使用項目（軍事用地）案（附件三）。另外102年5月臺東縣政府公布施行變更綠島風景特定計畫第二次通盤檢討，將綠洲山莊向外延伸到燕子洞的區域劃分為公園用地，另外海巡署建築旁農地變更為停車場用地。文化景觀登錄範圍土地如下表四—1。

表 四—1 文化景觀核定範圍土地面積

管理單位	文化景觀核定範圍	
	土地筆數	面積(m <sup>2</sup> )
私人	6	2,229.14
台灣綠島技能訓練所(綠島監獄代管)	54	33,849.06
國家人權博物館	122	140,146.21
中研院綠島海洋研究站	9	11,069.06
綠島鄉公所	4	299.76
法務部矯正署綠島監獄	11	3,509.15
農業部林業及自然保育署	13	148,087.34
經濟部水利署南區水資源分署	1	28,087.15
海洋委員會海巡署東部分署	14	3,810.32
財政部國有財產署	26	6,212.48
總計	260	377,299.67

目前綠島人權園區全區雖已登錄為文化景觀，但除了綠洲山莊、莊敬營區、第十三中隊(含進出道路)、人權紀念公園等場域撥用程度較完整外，其餘部分，第一種是目前經管單位尚有使用需求、國家人權博物館暫無使用需求、或者私人所有，因而暫無法撥用或取得之土地，參見表表四—2。第二種是位於保護區、水源地等，因而不能撥用之土地，參見表四—3。其土地範圍實際的空間區位，請參見圖四—6。

表 四—2 暫無法撥用或取得之土地經管機關(所有權人)列表

管理單位	筆數	面積(m <sup>2</sup> )
私人	6	2,229.14
台灣綠島技能訓練所(綠島監獄代管)	54	33,849.06
中研院綠島海洋研究站	9	11,069.06
綠島鄉公所	4	299.76
法務部矯正署綠島監獄	11	3,509.15
海洋委員會海巡署東部分署	14	3,810.32
財政部國有財產署	26	6,212.48

總計	124	61,978.97
----	-----	-----------

表 四—3 不能撥用之土地經管機關列表

管理單位	筆數	面積(m2)
經濟部水利署南區水資源分署	1	28,087.15
農業部林業及自然保育署	13	148,087.34
總計	14	176,174.49

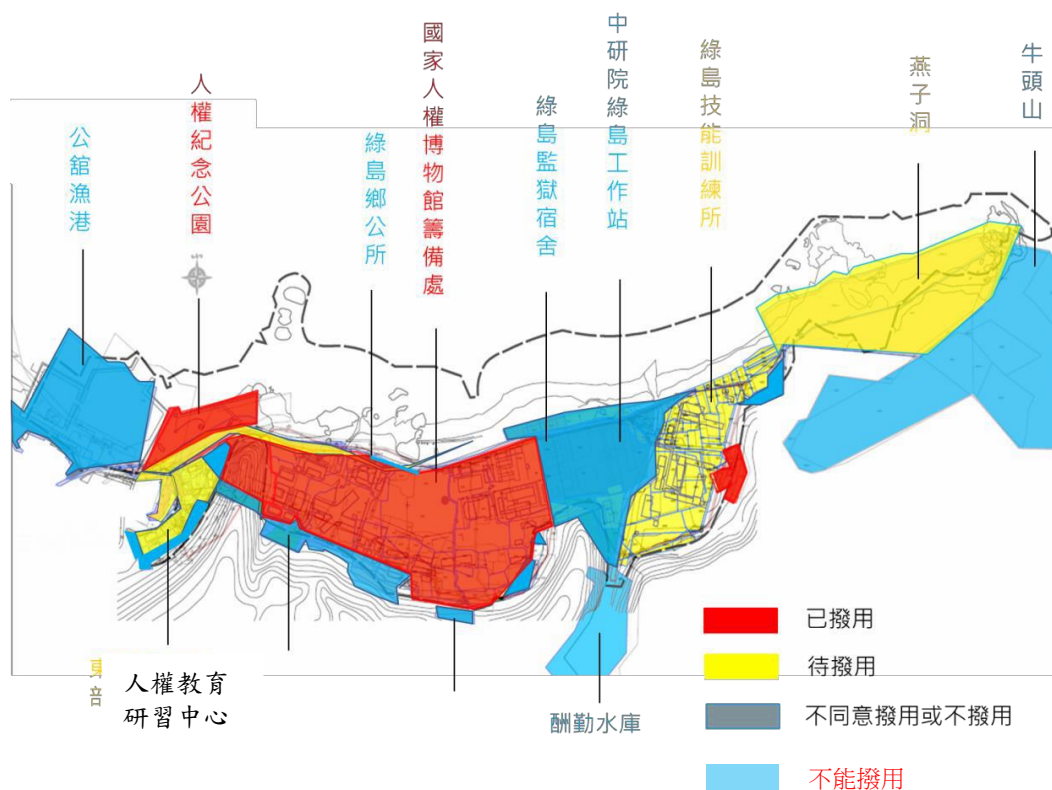


圖 四—6 綠島園區現況土地權屬分佈圖

綜此，中程計畫在綠島園區的人權之心空間計畫範圍已撥用完成的土地面積共有140,146.21平方公尺，土地管理權屬詳見附件8。

### (三) 既有建築再利用計畫

綠島園區全區皆劃為文化景觀區，包含人權紀念公園、綠洲山莊、莊敬營區等，各區域之修復使用應保存建築物與周邊環境之歷史意象，以既有建築修復再利用方式進行空間整備，強化服務設施，增設觀眾服務、常設展、特展、以及行政辦公室等需求空間外，更以綠島園區歷史脈絡為主軸，結合新生訓導處時期與綠洲山莊兩時期展示區，轉化成為展示、教育功能，設置綜合性以及服務性的設施，串聯成參觀軸帶。主要的空間規劃如下：

#### 1. 遊客服務中心與園區總導覽展示

提供園區參觀資訊、旅遊諮詢以及全區導覽等服務，尤其綠島園區歷史縱深涵蓋新生訓導處、綠洲山莊、綠指部甚至綠技監所等不同時期，在遊客入園參訪時，應呈現園區整體歷史發展，以及其對應不同時代之人權議題之總體論述，概述綠島園區在威權統治時期之角色功能，故以莊敬營區服務中心相關建築空間增設服務中心與園區總導覽展示空間。

#### 2. 行政辦公空間

綠洲山莊八卦樓、獨居房、戒護中心為目前園區展示主要區域，禮堂亦可舉辦表演活動與室內集會；唯在地理位置上，綠洲山莊行政中心、憲兵宿舍、彈藥物品儲藏室等既有房舍，位於整個園區重要入口位置，除強化觀眾服務、整體園區參訪導覽功能，並取其適中之區位建築空間做為統籌綠島園區之行政辦公區核心。

#### 3. 人權教育研習中心

海巡署安檢所區域與人權紀念公園相對，全區氣氛幽靜、面對海岸的視野良好，值得充分利用，加上其位於園區入口樞紐，可作為推廣教育等活動場域，將建築改造為研習營隊的住宿場所、教室。

#### 4. 強化莊敬營區常設展內容，串聯新生訓導處與綠洲山莊兩時期展示

##### (1) 綠島生活記憶館

在綠島服刑的政治受難者前輩中，具醫生資格者眾多，故當時的醫務所多由具醫生資格的新生輪值，為當時醫療資源嚴重匱乏的綠島居民、官兵、政治

受難者提供醫療服務，不僅為綠島最重要的醫療體系，同時也為數代綠島居民共同記憶。**爰此，莊敬營區醫務所內，將結合綠島人與受難者們的醫療記憶、社會、歷史文化進行策展，再利用為綠島生活記憶館，以記錄、保存並傳述此重要歷史敘事。**

## （2）常設展廳

將保存忠貞樓以及周邊的既有建築物的基本建築型態，並連結「新生訓導處時期模型館」、「第三大隊展示區」，重新修建、更新為綠島園區的常設展廳，特別從白色恐怖執行體制的角度作為展示主題。

## 5. 綠島技能訓練所建築與景觀整合活化規劃

綠島技能訓練所範圍內之新生訓導處時期流麻溝之地景原址，為西元1950年代受難者集中於綠島管理時重要的生活場域，具有其歷史紀念意義。**本計畫以整體的景觀規劃方式強化空間地景與歷史特性**，而呈現受難原點空間場域。

## （四）設施定性定量規劃

綜整上述建築保存再利用分級評估結論與綠島人權園區空間功能需求規劃，提出以下之綠島人權園區長期發展之設施定性定量規劃，以下面積均為各設施之功能性空間規模。

表 四—4 綠島園區設施定性定量一覽表

空間機能項目		面積 m <sup>2</sup>	區位建議
服務中心	休憩大廳與諮詢服務台	672	莊敬營區服務中心
展示與體驗	常設、主題展廳	1,855.7	醫務所、忠貞樓
	綠洲山莊高牆式監獄	3,873.49	八卦樓、獨居房
	歷史現場展示	518	福利社建築群、體育器材存放室、衛兵連、值日室、山坡上崗亭建築群
	特展與多媒體展示廳	2,324.55	新生訓導處時期模型館(中正堂)及第三大隊、綠洲山莊禮堂
博物館商店		151.7	綠洲山莊戒護中心



空間機能項目	面積 m <sup>2</sup>	區位建議
行政辦公空間	1,000	綠洲山莊憲兵宿舍、彈藥物品儲藏室
典藏空間	248	綠洲山莊廚房、庫房
人權教育研習中心	1,193	海岸巡防署海岸巡防總局東部地區巡防局辦公室

### (五) 空間配置計畫

本中程計畫在綠島園區的人權之心空間計畫，針對綠島園區已撥完成之土地、既有建物，均以保存再利用為主，供常設展廳、特展廳、訪客服務中心、人權教育推廣與行政辦公區等之用。

未來綠島園區之整體空間配置，仍以園區自40年以降兩大時期—新生訓導處時期與綠洲山莊時期的空間脈絡為原則，進行園區整體展示環境與相關設施的佈設。本計畫建築空間以舊建築保存再利用為主。其中常設展廳以及多媒體展示空間將利用忠貞樓，官兵營舍以及附屬廚房等空間為主，舊福利社再利用為遊客服務設施，醫務所再利用為綠島生活記憶館。行政院海岸巡防署海岸巡防總局東部地區巡防局則作為人權教育研習中心所在位置，詳見圖四—7。

觀眾參觀動線，以莊敬營區為起點，形成對綠島園區與臺灣白色恐怖人權歷史建立整體認識後，再分別依新生訓導處時期、綠洲山莊時期，及解嚴後回復政治受難者名譽行動之時間進程，分別參觀中正堂之新生訓導處時期全區大模型、第三大隊歷史場景復原展示、綠洲山莊八卦樓與獨居房等歷史場景現地展示後，而以綠島人權紀念公園為一般參觀動線之結束點。



圖 四—7 綠島園區人權之心空間計畫規劃示意圖

## (六) 參觀動線與指標系統規劃

未來綠島園區之觀眾參觀動線，仍以常設展廳為起點，形成對綠島園區與臺灣白色恐怖人權歷史建立整體認識後，再分別依新生訓導處時期、綠洲山莊時期，及解嚴後回復政治受難者名譽行動之時間進程，分別參觀中正堂之新生訓導處時期全區大模型、第三大隊歷史場景復原展示、綠洲山莊八卦樓與獨居房等歷史場景現地展示後，而以綠島人權紀念公園為一般參觀動線之結束點。

新生訓導處時期重要的勞動地景，包括：流麻溝勞動場所歷史地景、新生訓導處時期各中隊勞動場所歷史地景、十三中隊歷史地景、燕子洞與打石區等，則將是未來博物館主題活動策辦之活動場域外，亦將為人權教育導覽行程之深度參觀動線。

故未來綠島園區將發展的參觀動線規劃將包括有以下幾種類型：

### 1. 一般遊客參觀動線

依遊客於綠島停留期間之觀光行程特性，一般遊客停留與參觀時間長度約為2小時~2.5小時，將以此進行參觀動線規劃。就此型態之到館觀眾而言，將以常設展廳之臺灣白色恐怖歷史、受難原點紀念空間（第三大隊隊部建築與歷史場景復原）所展示之新生訓導處時期勞動與思想改造之集中營管訓方式，以及綠洲山莊高監視性禁閉空間的展示參觀，為其參觀路徑的安排，以使其體驗並理解綠島園區作為臺灣白色恐怖時期最重要的政治犯監禁場所之意義。

## 2. 深度體驗之人權主題參觀動線

以停留時間約3.5小時~5小時為參觀路線之規劃，該參觀動線希冀能夠完整貫穿自40年5月17日第一批大規模政治受難者前輩自中寮漁澳上岸後，各年代政治受難者所走過的歷史路徑與勞動監禁過的歷史場域。在這參觀路徑上，或使到館觀眾藉由豐富的人權歷史故事展示講述，理解臺灣白色恐怖時期發生在綠島園區的政治人權受壓迫的歷史，亦或使到館觀眾在戶外的地景展示區所營造的環境氛圍下，憑弔政治受難者前輩為爭取民主所為的生命付出。

## 3. 配合博物館主題活動之延伸動線

配合綠島園區之建設進程，**未來將規劃有由館方人員帶領之一般導覽解說活動**，其範圍除包括上述人權主題參觀動線外，亦將納入流麻溝勞動場所歷史地景、燕子洞與牛頭山為導覽參觀範圍。惟流麻溝勞動場所歷史地景、燕子洞與牛頭山之開放，宜考量該區域在區位上相對偏僻所應關照的觀眾安全議題，故將為配合博館活動辦理而採時段性開放。

此外，綠島園區所在之周邊環境蘊藏有相當豐富的考古遺址、自然地景資源與海洋生態資源，包括：公館鼻西側的史前遺址、全球現存最大型單體微孔珊瑚（俗稱大香菇）、將軍岩至燕子洞間廣大珊瑚群礁構成的潮間帶生態、將軍岩與三峰岩的火山架地質地地形景觀，以及陸域動植物資源等，將可為綠島園區遊程發展之延伸資源，而於未來與**觀光署東海岸風景管理處、中研院生物多樣性中心綠島海洋研究站**合作，結合博物館所轄之人權主題資源，共同發展成一日遊遊程規劃。

## （七）植生規劃

綠島園區位於綠島迎風面，觀察現地植生狀況，以林投樹、地被植物及小灌叢為主，穿插少數木麻黃，遮蔭效果不佳；也因多屬鹽鹼土質致育苗不易，園區之景觀規劃可以適度提供參觀民眾遮蔭環境，將與建築設計整體結合，設置遮蔭擋雨的廊道設施。其他地區則逐步復原昔日的生態植被，營造複層林景觀。同時也可以視生態調查結果，適度規劃生態廊道，使得特定物種在生態區為之間遷移，得以跨越人為設施以及活動的干擾，尤其需注意綠島潮間帶與陸域螃蟹的活動領域，協調歷史人文景

觀以及生態復育的角色，強化和平共生生態島的特色。

## (八) 區域導覽指標系統規劃

綠島園區之抵達方式，須於臺東縣以航空或海運方式抵達南寮漁港、綠島航空站，故對到館觀眾而言，一出機場、港口即須開始一連串的方向決策歷程，須有明確的道路指引、方向指示、區位圖等資訊，並供相關島上移動的交通資訊與方向指引，以使輕鬆前往目的地。惟幸島上道路系統單純，以環島公路串連島上各景點與觀光住宿設施。但對第一次到訪的遊客而言，仍須沿路經過連串的方向判斷，故未來亦將持續強化區域覽指標系統的建置，其於遊客到訪過程中的指標系統層級架構如下圖。

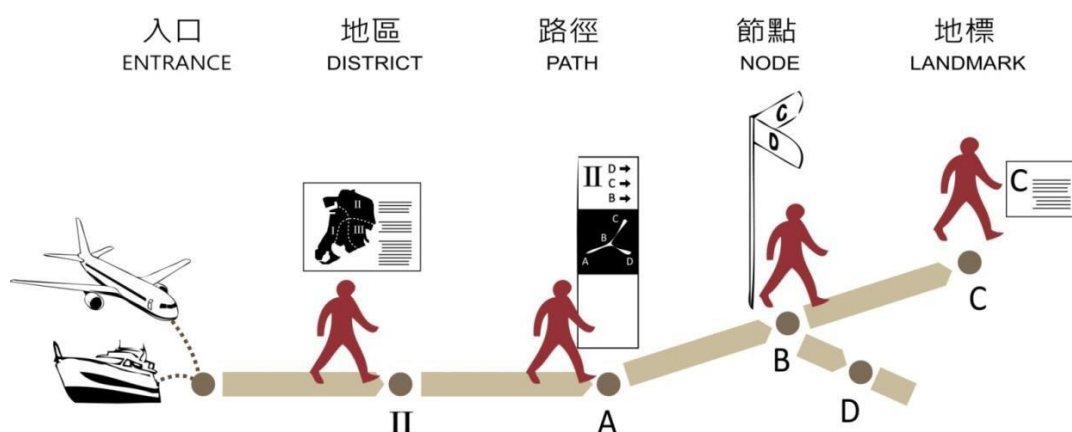


圖 四—8 綠島園區區域導覽指標層級示意圖

各層級指標系統應提供之資訊內容包括：

### 1. 入口—機場、港口

當遊客第一次造訪綠島時，一出機場、港口即立刻面臨一連串判斷及考驗，所以必須要有明確的道路指引/方向指示/區位圖等資訊，包含指引遊客前往遊客服務中心，以電子媒體/互動式資訊站了解住宿設施、餐飲、旅遊景點等相關資訊，並提供明確的交通轉乘方向指引，讓遊客輕鬆前往目的地。

### 2. 地區—島上聚落

遊客進入觀光地區時，必須獲得明確的地區資訊系統，包含位置與環境說明/定位告示，此層級之指標系統必須提供遊客具體且大量的旅遊訊息，包含如何抵達各類型旅遊分區、大小尺度的地圖訊息、旅遊路徑等。

### 3. 路徑

遊客已選擇欲前往的地區時，路徑上必須有明確的方向指示，包含沿街連續性的指標、鋪面引導、地標指引、距離...等，提供遊客進入空間後，持續行進時所需的線索。

### 4. 節點

遊客移動路徑上會經過重要的開放空間、方向判別點、海灘等，因此空間為遊客休憩場所，此層級的指標必須是可提供休憩過程中的資訊補充，節點介紹如地圖、照片、歷史說明等。

### 5. 地標—景點

設置在景點處，讓遊客知道自己已達到目的地。該種指標將提供景點相關訊息，標識必須展現場所個性、特質及歷史淵源，主要顯示單一空間、建築等資訊。



### 三、 人權之心空間計畫—景美園區

景美園區位於新店區莊敬段，園區範圍共包含66筆土地（包含都市計畫廣場、停車場部分），依據「變更新店都市計畫（文化專用區）細部計畫（配合國家人權博物館新建工程）」資料，園區土地面積共約3.5431公頃，土地權屬皆為中華民國所有並由國家人權博物館管理。

園區土地在都市計畫中分屬文化專用區（一）以及文化專用區（二），其中文化專用區（一）為園區目前歷史建築定著土地範圍，共包含38筆土地，面積合計2.9041公頃；文化專用區二為前國防部勤指部汽車維修大隊區域，共有6筆土地，面積合計0.3402公頃；其他如廣場、廣場兼停車場、綠地等土地為17筆，面積為0.2988公頃。

景美園區的人權之心空間計畫以歷史保存為主要概念，連結汽修大隊的三筆土地的整、擴建，達到與歷史空間對話。參見圖四—9紫色虛線部分、表四—5。

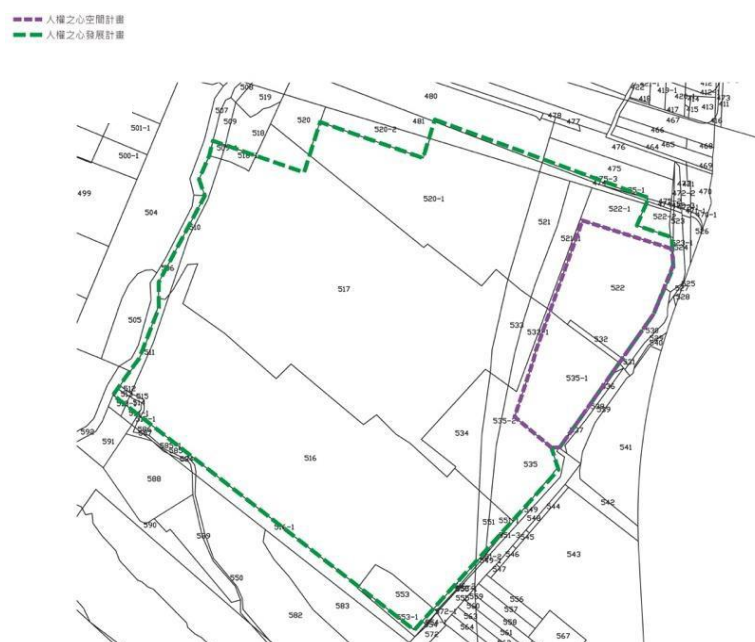


圖 四—9 景美園區人權之心空間計畫地籍範圍圖

表 四—5 景美園區人權之心空間計畫土地清冊

地小段	地號	地籍面積(m <sup>2</sup> )	土地使用分區
0768 莊敬段	522	55.69	文化專用區(二)
0768 莊敬段	522-3	1,880.29	
0768 莊敬段	532	1.83	
0768 莊敬段	532-1	61.85	
0768 莊敬段	535-1	21.66	
0768 莊敬段	535-5	1,380.51	
小計		3,401.83	



安康接待室位於新店區雙城段，園區範圍共包含23筆土地，園區土地面積共約1.689495公頃，土地權屬皆為中華民國所有並由國家人權博物館管理。

園區土地在都市計畫中分屬機關用地、住宅區、已開發建築密集地區及道路用地，其中古蹟定著土地共9筆，使用分區包括機關用地6筆及住宅區3筆，面積合計0.854137公頃；園區範圍非古蹟定著土地共14筆，使用分區包括機關用地4筆、住宅區6筆、已開發建築密集地區3筆及道路用地1筆，面積合計0.835358公頃。

安康接待室則以不義遺址現地保存為重心，進行修復及再利用，結合場景復原及適當的展示手法，使觀眾於歷史現場中瞭解威權歷史並進行反思，成為人權教育基地。參見圖四—10粉色部分、表四—6。

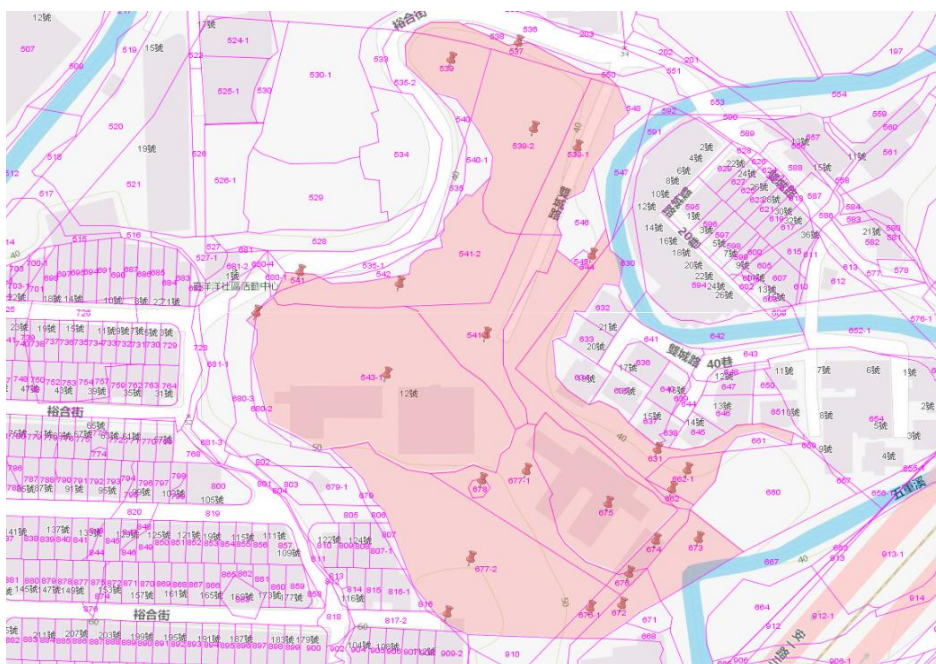


圖 四—10 安康接待室地籍範圍圖

表 四—6 安康接待室土地清冊

地小段	地號	地籍面積(m <sup>2</sup> )	古蹟定著土地	土地使用分區
0842 雙城段	539-1	714.71	V	機關用地
0842 雙城段	539-2	1473.56		
0842 雙城段	541-1	957.05	V	
0842 雙城段	541-2	1269.28		
0842 雙城段	543-1	3672.16	V	
0842 雙城段	544	809.00	V	
0842 雙城段	675	1356.00	V	
0842 雙城段	677-1	785.83	V	
0842 雙城段	677-2	3655.55		
0842 雙城段	678	34.00		
使用分區小計		14,727.14		
0842 雙城段	539	489.90		住宅區

0842 雙城段	541	43.89	
0842 雙城段	662	38.89	V
0842 雙城段	662-1	275.32	
0842 雙城段	672	240.29	
0842 雙城段	673	463.77	
0842 雙城段	674	155.77	V
0842 雙城段	676	51.96	V
0842 雙城段	676-1	130.57	
使用分區小計		1,890.36	
0842 雙城段	543	9.31	
0842 雙城段	631	1006.05	
0842 雙城段	677	0.95	
使用分區小計		1,016.31	
0842 雙城段	537	261.14	
總計		17,894.95	

已開發建築密集  
地區

道路用地

## (一) 功能規劃說明

依前述關於景美園區之發展定位：

1. 臺灣民主發展歷程轉捩點—57至76年期間軍法審判紀念地
2. 臺灣人權檔案文件研究平台

未來園區發展將具有展示功能、教育與觀眾服務功能、典藏研究與國際交流功能，以及必要之行政功能。各項功能以及服務所對應的設施如下圖所示。

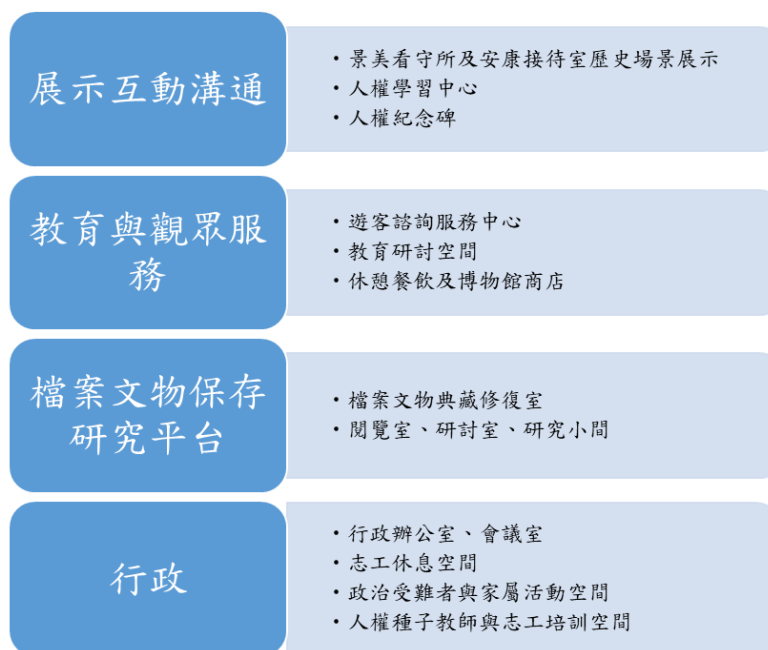


圖 四—11 景美園區功能規劃圖

## (二) 建築保存分級說明

### 1. 建築保存分級

依人權館委託「行遠國際規劃設計股份有限公司」完成「歷史建築『新店二十張景美軍事看守所』修復及再利用計畫」，就園區內既有建築（含已撥用之國防部汽修大隊土地）進行保存再利用分級之建議，建議汽修大隊建築保存再利用。並以歷史建築「新店二十張景美軍事看守所」最重要的軍法審判、關押空間第一法庭、軍事法庭、軍法處看守所/仁愛樓，及後警總時期關押特定人士之汪希苓特區、小型看守所為主，透過建築內外現地保存方式與情境復舊展示，重現軍事審判之歷史場景。

### 2. 園區週邊圍牆保留

圍牆是界定空間與權利的構造物，園區內緊鄰圍牆的6處崗哨設施，亦為警備總部時期重要監控系統的一環，未來透過修復再利用，賦予登高眺望、展示解說景美園區監控系統之機能，也為景美園區後續再利用增加除了政治受難者之外的其他視角（如軍法審判執行者之視角等）。

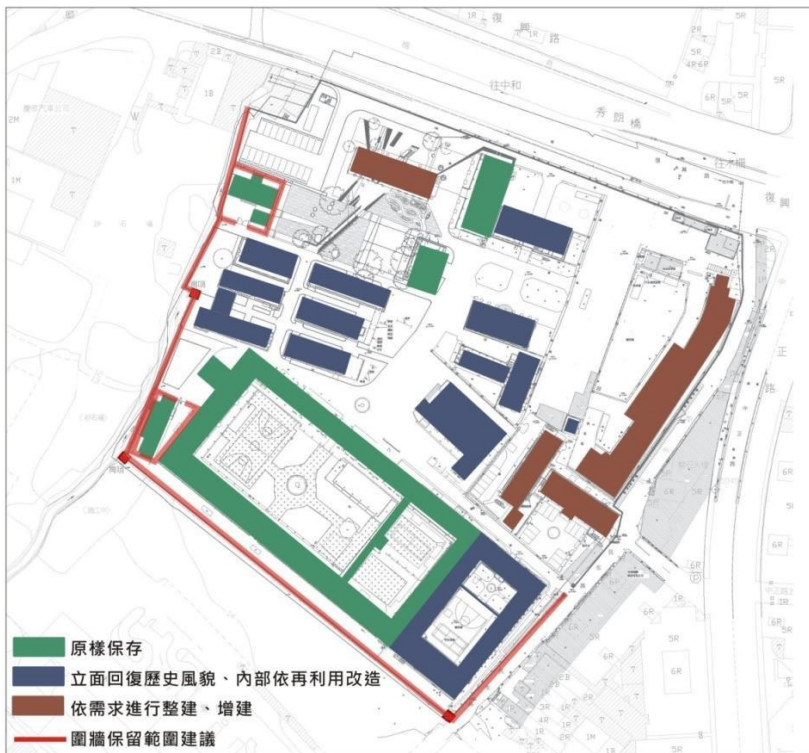


圖 四—12 景美園區建築保存再利用分級

## (三) 景美園區人權之心空間計畫

景美園區的空間計畫內容，為景美園區之整、擴建主體建築，以做為國家人權博物館之「臺灣人權檔案文物研究平台」、常設展廳與多媒體展區，多功能會議展演，以及部分行政辦公空間之使用。

### 1. 修增建築空間功能說明

面對景美人權園區博物館展示所須必要之恆溫恆濕物理環境需求，以

及文物與珍貴檔案史料典藏之物理環境需求，將以整、擴建方式優先提供常設展廳、文物典藏室與檔案文件研究平台所需的空間，並支援部分之行政辦公空間需求。

## 2. 建築整、擴建量體上限

進一步依都市計畫規定之使用強度，檢討可增建之建築面積與總容積樓地板面積。根據「變更（擴大）新店都市計畫（文化專用區）細部計畫書」，新撥用之汽修大隊土地變更成為文化專用區（二）可興建建築面積為1,700.915m<sup>2</sup>，可興建樓地板面積為8,504.575m<sup>2</sup>。

表 四—7 景美園區文專二用地可增建樓地板面積

文化專用區（二）	土地面積	建蔽率	容積率	允建建築面積	允建容積
	3,401.83m <sup>2</sup>	0.5	2.5	1,700.915m <sup>2</sup>	8,504.575m <sup>2</sup>

## 3. 綠建築規劃標準

因應行政院智慧綠建築推動方案，101年起，5,000萬元以上公有建築物均需申請綠建築標章；於102年起，2億元以上的公有建築物均須申請智慧建築標章。依行政院頒布之「智慧綠建築推動方案」，景美園區新建館舍屬「公有建築物申請智慧綠建築標章適用範圍表」中之「D-2文教設施」類，應依規定申請智慧綠建築標章，其中，綠建築部分將優先評估之指標包括：綠化量指標、基地保水指標、日常節能指標、CO<sub>2</sub>減量指標、廢棄物減量指標、室內環境指標、水資源指標、污水垃圾改善指標；智慧建築評估指標則將分別就安全防災、健康舒適、貼心便利、節能管理、資訊通信、系統整合、綜合佈線、設施管理等指標進行檢討評估。

## 4. 安康接待室修復再利用

安康接待室的空間計畫內容，為四棟主建築及附屬建物（如崗哨、圍牆等）之修復及再利用工程，主要針對現況受損的結構與設備進行修復、加固，地層下陷處加固補強，並擇部分空間進行場景復原，調查局工作人員使用之「生活區」部分空間因應安康接待室未來作為「人權教育基地」開放參觀之需求，預計修建為觀眾服務性設施及館方行政之機能空間。

# （四）設施定性定量規劃

綜整上述建築保存再利用分級評估與景美園區可發展樓地板面積，進行整、擴建空間功能需求規劃，提出以下之景美人權園區長期發展之設施定性定量規劃。



表 四—8 景美園區人權之心空間計畫定性定量表

空間機能項目		面積 (m <sup>2</sup> )
展示空間	展示空間(常設展廳、特展廳)	2,327.40
	附屬空間(儲藏室、準備室、佈展坡道)	1,007.18
典藏研究空間	典藏研究空間(檔案庫房、立體庫房、媒體庫房、紙質庫房、檢疫室、冷凍室)	849.62
	附屬空間(修復室、暫存室、回溫室)	377.18
行政辦公空間	辦公室、會議室	342.63
公共服務空間	梯廳、儲藏室、走廊、樓梯、客(貨)梯、廁所(親子、無障礙)、哺乳室、店鋪、資源回收室等	5,586.18
機房空間	空調、電氣、弱電、管道間、緊急發電機、設備控制室等	1,632.60
停車空間	地下停車場	3,233.84
合 計		15,356.63

### (五) 空間配置計畫

依前述景美園區設施定性定量規劃需求，在前汽修大隊位置整、擴建，考量擴建量體不僅應尊重人權紀念地場域紋理，同時亦應能成為園區入口意象的象徵，以突破長期以來景美園區面臨的自明性不足之環境課題。

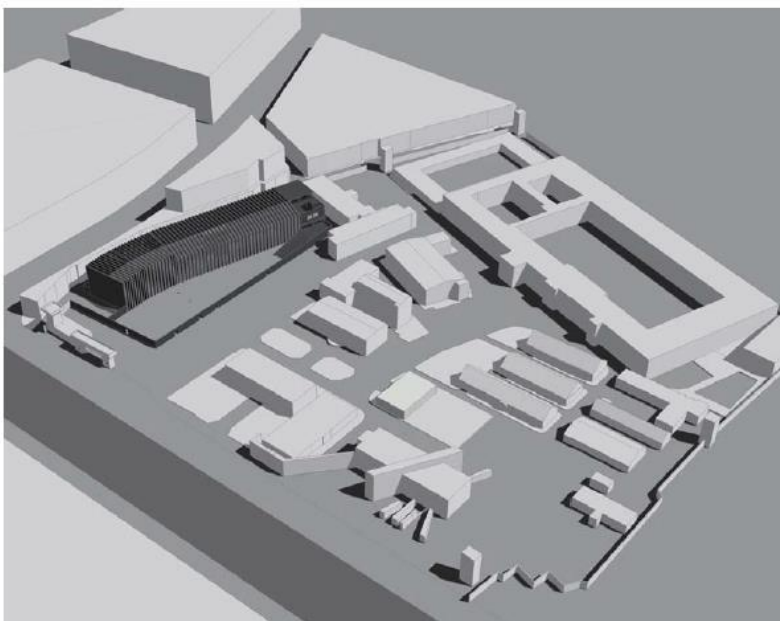


圖 四—13 景美園區人權之心空間計畫規劃示意圖

## (六) 參觀動線與指標系統規劃

未來景美園區之觀眾參觀動線，將在視聽室播放白色恐怖介紹影片，使參觀者對白色恐怖時期有基本的認識，再透過進入展場前的坡道使身心緩慢進入沉澱的情緒，先以常設展廳為起點，形成對臺灣白色恐怖時期政治人權受侵犯的歷史脈絡形成理解基礎，在特展空間可利用相關科技展示互動，提升民眾興趣，並於樓頂遠眺整個園區歷史場域，進入園區歷史場域（依新北市府公告登錄歷史建築座落地號範圍）後的參觀動線，將以歷史路徑為原則，循人權大道所串連的「羈押、審判、等待判決、判刑確定、發監執行」的歷史路徑歷程，參觀第一法庭、軍事法庭，再進入仁愛樓看守所的歷史場景復原展示區，最後可至人權紀念碑使心情沉澱及反思。

安康接待室未來正式開放後之觀眾參觀動線，現階段規劃由斜坡道進入園區後，先至生活區的服務中心進行簡介說明，接著依據不同的敘事視角（被調查人、專案調查員、安康接待室管理者/警衛），前往工作區、休養區等區域，透過場景復原空間，感受理解曾經發生的歷史。空間體驗結束後，再度回到生活區較全觀式的理解與資訊補充，包含常設展覽、影像，生活區另設有服務、廁所等設施，民眾可於此地進行休憩與沈澱。

## (七) 聯外動線與區域指標系統規劃

未來園區的聯外動線規劃，將依運具類型而有以下四種：

### 1. 大眾運輸系統

目前景美園區周邊之公車站牌分別位於復興路、中正路上，均有行使於捷運站間的公車路線停靠。配合園區擴大發展、以及捷運環狀線通車，將協調新北市府調整園區周邊之公車站牌站名。

安康接待室園區可供停車之腹地不足，周圍社區亦缺乏停車空間，爰規劃宣導遊客到訪以大眾運輸系統為主。安康接待室自「雙城路—安一路三段」步行約8分鐘，可抵達安坑輕軌玫瑰中國城站，可搭乘至十四張站轉乘捷運環狀線；周邊於安康路三段、雙城路均設有公車站牌，可連結至捷運站。

### 2. 自行車人行道系統

於109年完工通車的捷運環狀線大坪林到板橋站之十四張站（臨溪園路、民生路156巷與民生路86巷間之環狀線南機廠）將為距離景美園區最近的捷運站，並可結合新北市府推動中的城市自行車系統，而鼓勵到館觀眾採綠色運具到訪園區。國家人權博物館另與新北市政府交通局洽商，於園區西

北角停車場新設公共自行車租賃站點之「國家人權博物館站」。  
。自行車動線詳圖四—14。

### 3. 大客車進出動線

因應未來園區將以學生為目標到館觀眾，為滿足校外教學交通之需，於園區北側（入口意象）設置避車灣，可供3~4輛大客車臨停。未來大客車進出將由環河路接溪園路，轉復興路抵達園區。詳細進出動線規劃詳圖四—15。

### 4. 小客車進出動線

修增建工程依規定設置83輛小客車停車位，未來可供參觀民眾、洽公及行政人員使用；地下停車場將由復興路側進出。考量園區進出道路條件不良，另評估到館觀眾運具使用比例，未來園區小客車停車場係以法定車位供博物館行政之用。

為提高園區到達之方向辨識性，將與交通管理單位協調於大眾運輸站點（包括：捷運秀朗橋站、捷運大坪林站、捷運十四張站、安坑輕軌玫瑰中國城站、公車站）設置區域型導覽地圖與到園路線指引。





- 捷運站
- 景美人權文化園區
- 公車站
- > 自行車路線(秀朗橋上)
- > 自行車路線(秀朗橋下)



1. 捷運秀朗橋站



6. 自行車道



11. 往公館自行車道



2. 中和側自行車道入口



7. 新店側自行車道入口



12. 往公館自行車道



3. 中和側自行車牽引道



8. 新店側自行車牽引道



13. 自行車道



4. 自行車牽引道入口



9. 橋下自行車牽引道入口



4. 新店側自行車出入口



5. 自行車道(橋上)



10. 往公館自行車道



15. 新店側自行車出入口

圖 四—14 景美園區區域自行車與大眾運輸動線規劃示意圖





- 景美人權文化園區
- 車行路線(秀朗橋往台北方向)
- 車行路線(平面道路)



1. 往捷運秀朗橋站



6. 中和106線道往台北向車行路線



2. 往人權園區機車道與自行車道



6. 環河路車行路線(橋下引道)



3. 秀朗橋側自行車道



6. 新店側車行路線(橋下引道)

圖 四—15 景美園區大客車進出動線規劃示意圖

#### 四、人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台

政府為落實國際人權公約初次報告之審查—國際獨立專家通過的結論性意見與建議報告中關於轉型正義的意見，政府對於解嚴之前的壓迫與大規模的人權侵犯事件所留下巨大傷痕，為撫平歷史傷口及賠償受害者，陸續採取了相關措施，包括通過二二八事件處理及賠償條例以、興建二二八事件紀念碑、促進轉型正義條例、成立任務型的獨立機關「促轉轉型正義委員會」以推動轉型正義工作。然而隨著促進轉型正義委員會任務結束並解散，相關促進轉型正義業務亦移交至有關機關，轉型正義工作尚未結束，需要政府更多作為來促成和解。賠償權應包括被害人在社會與心理層面的復原，也應同時賦予追求真相與正義的權利。專家建議政府應採取措施揭露白色恐怖年代大規模人權侵犯事件的完整真相。此外，為賠償正義之所需，政府亦應確認被害人所經歷的折磨與苦難。對此，政府應保證被害人與研究人員能夠有效取用相關的國家檔案。

參酌國際案例，檔案文物的研究典藏及資源共享平台是人權博物館實踐「轉型正義」、回應「需要真相（need for truth）」的必要行動，同時也為博物館之研究、展示與教育推廣業務辦理提供重要的資源基礎，更是重要的公共記憶資產，故將其營運列為國家人權博物館核心業務之一。



圖 四—16 德國柏林恐怖地形圖文件中心

伴隨**文物史料**增加所需的典藏空間，以及作為國家級人權研究機構應具備之檔案文物典藏與研究功能，國家人權博物館整合檔案中心、典藏與研究等功能於「人權之心空間計畫」中的景美園區成立臺灣人權檔案文物研究平台，預計於計畫期間辦理以下分項計畫：

## (一) 臺灣人權檔案文物整合計畫

關於典藏研究業務之推動，持續徵集文物並進行臺灣人權發展歷史見證者的口述訪談計畫，以積極搶救臺灣近代歷史及白色恐怖時期的歷史記憶外，更希冀能就轉型正義中關鍵的「公開真相」有具成效的行動。為落實「公開真相」之目標，關鍵任務即在於結合民間團體力量，與保存相關檔案史料之管理單位合作，建立相關檔案橫向搜尋平台。如與「財團法人鄭南榕基金會」、「財團法人吳三連台灣史料基金會」簽署合作備忘錄，並與國史館合作，共同推動人權研究及教育推廣等工作。另全面徵集「威權統治時期」之臺灣人權檔案文物並妥善保存，作為未來研究及展示教育的基礎。故臺灣人權檔案文物保存整合計畫將分為四部分：

### 1. 徵集臺灣人權文物

持續推動臺灣人權文物的徵集，以白色恐怖時期政治受難者與其家屬收藏的相關文物史料為主，包含書信、創作、照片、物品、判決書等。同時也希冀藉由辦理「文物健康檢查活動」擴大徵集與臺灣人權議題有關之文物。歷史需要傳承，文物是最好的見證，它們背後無聲的故事，即使再經歷一百年，感動的力量也不會消失。因此，人權館將成為記憶延續、尊重歷史與真相還原的平台，讓一張照片、一件文物所延續出來的深刻記憶，可以永久保存下去。

### 2. 蒐集臺灣人權發展歷史證言

透過口述訪談的方式收集見證臺灣人權發展的歷史證言。口述訪談所得到的敘事性個人生命經驗，能呈現臺灣人權發展歷程中不同時期的微觀社會動態、政治與法律秩序，以及人民作息與思想行為。本計畫期間除持續建構白色恐怖政治受難者與其家屬之口述歷史，另外也擴及其他歷史見證者的口述訪談，以開展臺灣人權發展歷程的多元面向。

### 3. 跨單位整合臺灣人權檔案

目前人權檔案類型大致可分政治受難者保存之文物、口述歷史紀錄、自傳與官方檔案（判決書）等型態。歷史研究需整合上述類型之檔案（官方檔案與口述歷史），互相對照、比對，方能完整呈現歷史脈絡之原貌。本計畫期能整合不同類型、觀點之檔案，建置跨單位資源整合平台。

另因應政治檔案條例頒布施行，該條例第二條規定，國家人權博物館肩負政治檔案之研究、出版、展示及教育推廣等事項之責。國家人權博物館持續與國內檔案主要典藏機關聯繫討論各項相關政治檔案之整合作業，透過合作將各檔案機關（構）典藏之政治檔案進行數位化、內容索引作業，更全面地進行政治檔案的研究、教育、出版及展示的前置作業。

因此，國家人權博物館與國家發展委員會檔案管理局及民間團體「



「吳三連臺灣史料基金會」、「鄭南榕基金會」、「慈林教育基金會」等單位，進行不同的專案合作模式，期能將這些無形的記憶，透過具體的記載完整的保存下來，其後再透過合作性的線上及實體展示與展覽，推動人權教育推廣工作。

## (二) 臺灣人權資源典藏共享計畫

透過臺灣人權檔案文物保存整合計畫所得之人權資源，例如政治受難者之文物、口述歷史資料、補償基金會移撥之卷宗等，不僅亟需配合建置恆溫恆濕的典藏庫房，更需進一步清點、檢視、登錄建檔、清潔整理，並針對受重大損害之典藏品，提供緊急修護之協助。鑑於人權館已取得或未來將持續取得的文物，諸多逾三十年以上歷史，有其物質的脆弱性，同時也因應長期朝向線上無界博物館發展之需求，國家人權博物館進一步推動典藏文物數位化工作，以完備數位典藏資料庫之典藏與資料檢索功能及人權圖書數位資源典藏，以供館內研究人員與到館觀眾調閱之用，達共享之目標。故臺灣人權資源典藏共享計畫分為兩部分：

### 1. 人權資源典藏

本計畫持續完善典藏相關作業機制並進行文物史料之維護，將本館所蒐藏之檔案史料與人權文物登錄建檔。其中「財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」所移交之10,067卷宗整飭編目，共整理出申請補償受難者計8,848案，透過檔案史料資訊系統提供大眾進行目錄查詢，並在尊重受難者之隱私權及個資法規範下開放應用，以供當事者、學者專案調閱，提供民眾線上閱覽已分離處理(遮蔽個資)之檔案。同時也將在政治檔案條例的規範下，積極與各檔案典藏機關合作完成政治檔案相關展示、教育、研究及推廣的前置作業，以及購藏國內外相關人權議題、轉型正義、威權歷史之圖書史料資源並建構完善之圖書館空間，期使人權資源能在學術領域與一般更多大眾共享。

### 2. 人權資源數位串流及不義遺址交流網絡建立

進行人權資源典藏作業時，同步辦理數位化，如：拍攝、掃瞄、校色、浮水印保護、說明文編纂、錄音等工作，建立數位影音檔以及後設資料（儲存位置、歷史資料、檔案紀錄等）建置，據此上傳國家人權記憶庫、文化部典藏網供民眾使用。該平台不僅是未來無界博物館與各項展示計畫的基礎，更能拉近民眾與人權檔案文物的距離，真正達成人權資源共享。本計畫亦持續推動文物之臺灣創用 Creative Commons 授權工作，提增民間運用國家人權博物館文物加值應用與創意開發的可行性，以達教育推廣與發展知識經濟的目標。

不義遺址網絡的建立不只是資料文物的堆疊，而是更多的行動者，將寶貴的資源串連起來，共同學習，交換經驗，

同時促成更多元的展示活動規劃以及教育推廣活動的發生。

### (三) 臺灣人權研究串連計畫

國際人權公約的落實仰賴學者研究對臺灣人權發展歷程與現狀的分析與檢討，而國家人權博物館必定是推動臺灣人權研究的核心角色。本計畫將以臺灣人權為主軸，如臺籍老兵、慰安婦、原住民、勞工、農民、新住民等，串連全臺灣關心人權歷史與轉型正義的民間團體與學者，推動系統性的調查研究。並規劃白色恐怖相關不義遺址的資料收集、調查、紀錄與研究。此計畫將包含三部分：

#### 1. 臺灣人權歷史與轉型正義、不義遺址之調查研究計畫

以「財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」移交之卷宗，及其他檔案史料管理機關所提供之研究史料為基礎，研究臺灣政治人權歷史，並就加害者、受害者、旁觀者與詮釋者等差異化立場之觀點進行忠實記錄與整理，以期建立透明且公正的轉型正義論述。另外，關於白色恐怖事件的相關地點，都涉及潛在不義遺址的範圍。過去本館已完成三期白色恐怖時期相關史蹟點調查計畫，以此為基礎，促進轉型正義委員會於111年進一步將二二八事件及白色恐怖時期威權政府大規模侵害人權之地點中遴選出42處審定為不義遺址。隨者促進轉型正義委員會任務完成解散，本館亦持續承接相關調查研究工作，並擴大朝離外島、強制勞動、原住民鄉等方向進行歷史場域調查調查，以作為未來不義遺址之參考資料。

此外，國家人權博物館亦以自辦及委託方式推動相關人權議題研究，與國內政治學、歷史學、人類學、法律學、社會學，乃至於藝術學系、文化資產保存學系等學術單位合作，加速強化人權研究成果的形成。最後將研究成果公開、出版，並與各學術、文化機構合作辦理研討會、研究成果發表會，以期開啟學界跨域對話，並作為「展示互動溝通計畫」、「人權守護計畫」之基礎。

#### 2. 各縣市政府政治人權歷史、不義遺址調查補助研究計畫

綜覽臺灣政治人權的發展，白色恐怖時期政治事件遍及臺灣各地，國家人權博物館將持續與各縣市政府與相關文化機構合作，擴大並加速於全臺各地進行白色恐怖政治受難者及其家屬進行生命故事採集與研究調查工作，以及各縣市政府政治事件紀念地、不義遺址之調查研究工作。藉由串連各地的研究，建立緊密的臺灣政治人權研究網絡，未來得據此進一步擴展至其他人權範疇。

#### 3. 臺灣人權研究轉譯推廣計畫

國家人權博物館除持續透過研究深化臺灣對於轉型正義、多元人權之議題外，也與文化工作者、藝術家、學者及民間專業單位合作，試圖將艱深的學術論述轉譯為平易近人之多元載體，如小說、散文、音樂、影視等，並藉由培力工作坊，植育人權議題創作之種子，使不同群體民眾更容易觸及相關人權議題。以進一步達成國家人權教育推廣之目標。

#### (四) 臺灣人權研究國際交流計畫

國家人權博物館業於102年加入英國利物浦博物館群成立之「國際人權博物館聯盟 the Federation of International Human Rights Museums (FIHRM)」，該聯盟的成立顯示人權主題已為國際博物館界共同關心的核心議題，特別是針對敏感、有爭議的人權主題，以藉此重新界定對於侵犯人權的行為，博物館所應積極扮演的角色為何。

國家人權博物館將積極參與相關國際專業組織及會議，並優先以「國際人權博物館聯盟 the Federation of International Human Rights Museums (FIHRM)」為參與平台，與國際間人權主題博物館針對研究、典藏、展示、教育等博物館核心課題建立平等、互惠之合作與交流，藉此擴大參與度與國際能見度。108年9月3日於國際博物館協會京都大會上(ICOM Kyoto 西元2019)，聯盟主席大衛·佛朗明(David Fleming)正式宣布於國家人權博物館設立國際人權博物館聯盟亞太分會(Federation of International Human Rights Museums – Asia-Pacific，簡稱FIHRM-AP)各項交流活動當中，尤其著重於研究成果之發表，藉以開展臺灣人權研究之幅員，由國際政治脈絡中檢視臺灣人權之發展。

### 五、 人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫

「人權之心空間計畫」所建立的實體空間與「臺灣人權檔案文物研究平台」所累積的典藏研究，尤賴展示以建立博物館與觀眾溝通互動的橋梁。國家人權博物館欲透過多元展示設計與導覽的輔助，開創出以觀眾為主體的多元體驗空間。觀眾不再只是純粹地觀看物件展品，而是在觀看、聆聽、觸碰、感受整個展示空間與展品的過程中，與之互動對話，進而形成觀眾自身對於臺灣人權發展的詮釋與反省。同時，也將建議各地方政府或機關團體個人等，在各地地方進行不義遺址的展示活動，配合行動博物館的計畫，有地方的觀點，地方的角度，也有串連其他周邊地區，或上下層級的不義遺址的整合性展示計畫。國家人權博物館期望此參觀經驗將引燃觀眾對人權議題的關注，進而與觀眾的動能結合，轉化為社會實踐，以發揮國家人權博物館之社會影響力。

#### (一) 常設展示暨歷史情境復原展示建置

配合國家人權博物館籌建進程之推進，以及前期計畫陸續累積之史料調查成果，國家人權博物館將於本計畫期間，以「人權之心空間計畫」中景美園區與綠島園區的館舍為實體空間，分別於兩處園區推動常設展建置工作。本常設展將採同心圓式的敘事模式，由全球尺度逐漸縮小至最後聚焦於臺灣，其內容主要可分為「人權巡禮」與「在地故事」兩部分。



「人權巡禮」將採全球性觀點闡述當今人權之定義以及世界人權發展歷程之梗概，並以政治人權為主軸，列舉實例說明其他國家如何實踐轉型正義與其反省。接著則將視角轉向臺灣說明臺灣人權的發展歷程。「在地故事」則緊扣兩園區本身的歷史脈絡，呈現兩處白色恐怖的時空歷程與影響。

常設展除將以不同尺度說明世界與臺灣的人權發展，更欲藉由多媒體科技、導覽系統與展場設計的輔助縮短觀眾與展品的距離，進而開啟觀眾與整體展示的對話、互動。本計畫將根據常設展的展示內容，規劃人權體驗活動，透過參與式的戲劇讓觀眾模擬歷史事件，讓觀眾得跳脫時空限制，體驗歷史。本計畫同時將規劃一個專屬觀眾的空間，作為觀眾自我沉澱、記錄省思的場域。

景美園區與綠島園區同時更是臺灣白色恐怖時期重要的政治人權紀念場域，惟歷經時空與管理單位更迭，對政治受難者前輩深具記憶價值的諸多場景已不復存在。

國家人權博物館業於民國98年起陸續完成綠島園區新生訓導處時期第三大隊隊部空間歷史場景復原（亦即受難原點紀念空間），及景美園區仁愛樓外役區歷史場景復原展示工作。未來將持續進行綠島園區之歷史場域情境復原展示。此外，國家人權博物館接管安康接待室後，亦以歷史調查研究、相關人士口述訪談為基礎，著手進行安康接待室之歷史復原展示及教育推廣工作，包括語音導覽內容之建置，以及規劃專責導覽人力的培育，期待能提供大眾更具深度的內容及參觀體驗。

政治受難者前輩在綠島服刑的歷史分兩個時期，一為民國40年至54年間之新生訓導處時期，一為民國62年至76年間之綠洲山莊時期（國防部感訓監獄時期）；民國55年至62年間，政治受難者係於臺東縣東河鄉泰源監獄服刑，後因民國59年泰源事件，在綠洲山莊高牆封閉式監獄趕建完成後，再將泰源監獄與各地軍事監獄內的政治受難者集中管束於太平洋上的孤島綠島上。故綠島園區歷史場景復原展示將應能呈現此兩個重要時期的歷史情境。

#### 1. 新生訓導處時期歷史地景重點展示—以新生勞動生活場域為主

新生訓導處時期的歷史場域因時空與使用單位更迭，幾已不復見於綠島園區內，故人權館藉由歷史場域情境展示之辦理，初步完成新生訓導處時期第三大隊隊部空間（受難原點紀念空間）、第三大隊與第二大隊廚房建築結構、女生中隊隊部遺址地景展示，及新生訓導處時期全區大模型等第一階段之復原展示成果，未來將進一步就新生訓導處時期的勞動場景，包括：運動場、流麻溝、中隊菜園等進行歷史意象情境展示。

## 2. 綠洲山莊時期歷史情境復原展示

綠洲山莊範圍內之建築物，包括：八卦樓、獨居房、戒護室、廚房、倉庫與放封區，為62年至76年期間，政治受難者前輩於綠島園區綠洲山莊時期服刑之完整空間範圍，將以此空間範圍進行62年至76年期間臺灣白色恐怖時期政治受難空間歷史場景的復原展示，以使長達近四十年之臺灣戒嚴時期軍法審判服刑受難場域時空、政治受難者服刑生命生活史，包括：思想改造、從事勞動以自謀生存，得以在綠島園區完整呈現。

## 3. 建置綠島園區之古今疊合圖

將綠島園區40年至54年間新生訓導處時期之建物設施與勞動地景，重現在現今的園區地形圖上，希冀藉由模型重現新生訓導處時期地景與當代地景之對位關係，而使到館觀眾得以全覽綠島園區之空間與使用演替的故事。

# (二) 國際人權電影節暨藝術展演

國家人權博物館透過積極籌辦臺灣國際人權電影節，以紀錄片、劇情片、動畫片等各類影像作品，激發大眾對於人權議題的關注與討論，亦期望能促成國際人權議題電影佳作的引入，成為亞太地區最具代表性的人權主題電影節。

本計畫參考各國人權影展之辦理模式與活動型態，對象包含：法國「巴黎國際人權影展」、捷克「One World 國際人權紀錄片影展」、瑞士「FIFDH 國際人權影展與論壇」、西班牙「人權影展」、德國「紐倫堡國際人權影展」、英國「Document 人權紀錄片影展」、義大利「人權之夜影展」、南非「Tri-Continental 人權影展」、美國「Artivist 人權與環境影展」、阿根廷「DerHumALC 拉美人權影展」、美國「UNAFF 國際人權紀錄片影展」、美國「Human Rights Watch 人權觀察影展」等，據此進一步研擬國際人權電影節之執行辦法並實行。

本電影節邀集來自世界各地的電影參展，以呈現不同社會文化脈絡下的人權議題，並透過映後座談開創多元文化互動交流並建立深層理解。透過訂定年度焦點議題，如白色恐怖、威權反抗、轉型正義、移民問題、戰爭衝突和性別平等，可以讓觀眾更全面地了解各種人權議題。不僅以臺北和高雄舉辦的主影展作為人權影像教育的起點，同時規劃線上影展或地方聚落的串聯，將活動擴散至全臺各地。本館積極邀請各地的獨立書店、中小學、大專院校、公私立藝文空間及文史場所參與，透過電影創造與當地社區、歷史文化和人權議題的連結。

配合人權電影節的辦理，本計畫將進一步拓展不同形式的藝術展演。回顧臺灣的藝術文化史，許多藝術家曾以臺灣白色恐怖為主題進行創作，如雲門舞集創辦人林懷民先生之舞作「家族合唱」係為其理解家族親人經歷白色恐怖經驗與自我和解之過程、藝術家蔡海如女士的複合媒材裝置作品「無題」，亦或政治受難者前輩歐陽劍華先生所繪受難者前輩人體素描的系列創作、歐陽文先生的畫作「重生」，均揭示藉由藝術創作的歷程與發表，開始理解自身或其家族、乃至於臺灣全體社會之白色恐怖經驗，進而藉由藝術促成可能的和解。

在這些藝術創作中，可發現創作者在創作當下仍舊刻意採取隱晦暗喻性論述與手法、其背後所涉來自人性對抗創傷的防衛機制，而得窺見白色恐怖國家暴力所造成影響之深遠；於此同時，具受難者家屬身分的藝術家創作中，亦可窺見白色恐怖歷史對其個人生命史的影響，藉由某些創作元素重複出現，使觀者理解白色恐怖所造成創傷經驗之無法抹滅，以及試圖藉由創作來彌補失去親人之生命空缺。

此即藝術所具有的「移情視域」，使創傷記憶經驗被註記、見證與昇華。這些藝術的創作與展示，不僅是藝術家美學的實踐，同時提供觀眾認識白色恐怖、見證歷史的途徑，更讓政治受難者與其家屬、朋友得以藉此轉化其情緒。由此可知何以智利的記憶與人權博物館的營運策略即強調結合各種藝術形式傳達人權議題。

國家人權博物館自109年起每年11月下旬(11月20日國際兒童人權日)至12月初(12月10日世界人權日)於白色恐怖景美紀念園區以「表演藝術」展演為核心辦理「人權藝術生活節」，迄今已舉辦4屆，扶植近40組藝文團隊，逾13,000人次觀眾參與，內容涵蓋舞蹈、音樂、劇場、詩歌、講座、演讀、影像劇場、親子活動等多元化藝術形式與相關響應活動，回應白色恐怖及當代人權議題訴求及思考，並透過藝術展演，吸引不同類型的藝術創作者與人權工作者接軌合力，引導觀眾關注人權議題，讓人權這塊土壤百花齊放。

未來國家人權博物館將持續辦理以人權為主題的藝術展演，以「臺灣人權檔案文物研究平台」所累積的人權文化資產作為藝術家的創作基底，不僅藉由藝術家的批判性角色詮釋人權議題，同時也希冀藉由藝術文化觸動人心的力量，以引領到館觀眾體驗創傷記憶，進而藉此擴大國人對人權議題的關心、瞭解及參與。此外，亦可透過當代藝術的途徑，提供政治受難者前輩與其家屬、朋友創傷療癒的機制。本計畫將鼓勵不同類型的藝術創作，如文學、音樂、戲劇、舞蹈、視覺藝術、影視媒體藝術及動漫等，以期人權議題以多元藝術形式傳達予觀眾。

### (三) 行動學習導覽包

為深化到館觀眾對於展示內容以及景美園區、綠島園區與安康接待室等人權歷史場域脈絡的理解，並適度在必要時銜接現場解說志工人力調度之缺口，以及使到館觀眾能夠自行安排參觀的行進節奏，未來將配合博物館臺灣人權檔案文物研究平台的建置與展示計畫到位時程，同步完成行動學習導覽包計畫。

行動學習導覽包計畫中導覽說明的內容涵蓋常設展、特展延伸性的深度內容解說，以及兩處園區實質環境中歷史建築、文化景觀與相關人權事件與故事。是以行動學習導覽包計畫將進一步梳理**景美園區、綠島園區與安康接待室**內各棟建築空間之歷史沿革，建置完備的歷史空間資訊。

**景美園區、綠島園區與安康接待室為戒嚴時期偵訊、審判、監禁政治犯之主要場所**，區內各棟建築與空間之使用內容亦隨著戒嚴時期威權治理需求而有所更迭。園區建築與場所作為轉型正義之歷史正義展現的重要空間容器，尤須探究建築本身的歷史以及建築間的關係，如人權事件相關空間之軍事法庭、第一法庭、押房、往來於押房與法庭間的戒護路線等，乃至於此種高壓監視的空間型態設計特性，據此建立指標系統納入參觀動線規劃與行動學習導覽包的導引。

行動學習導覽包計畫中並規畫將不義遺址空間及歷史知識製作為方便攜帶之人權素養教具箱，以不同模組探討不同人權議題及不義遺址空間。學校可視老師個別學期課程安排之內容，申請適合該課程主題之教具箱模組。國家人權博物館藉由免費提供各校教具箱，落實行動學習之精神，將人權學習場域自博物館延伸至各級校園。



#### (四) 行動博物館

行動博物館計畫係運用工學設計讓展示組件單元能因地制宜式地循環並重複運用在不同設施場所、閒置空間，包含各級學校、社區大學、圖書館、活動中心、白色恐怖事件相關的不義遺址地點，甚至是辦公室等公共空間，藉此讓大眾在日常生活空間近距離接觸不容易親近的人權資產。亦將依據不義遺址調查成果，進一步提出連結行動方案，連結行動方案包括歷史教案推動方案、線上虛擬博物館、現地識別系統規劃製作等。行動博物館亦可視為園區內各項展示計畫之延續，既有的展示組件可透過本計畫加以運用，其內容與展示模式更能隨著每次巡迴的檢討而改善，使行動博物館成為一個能夠持續發展成長的有機體。

行動博物館亦可視為園區內各項展示計畫之延續，將既有的展覽內容轉換為可視不同場地條件變換之展示組件。本計畫期間免費提供單位便於拆卸移動的可攜式展版，由本館協助各申請單位展具箱之運送，並提供免費組裝拆卸之布卸展服務。展具組合後成為行動式展覽，以白色恐怖事件相關的不義遺址地點、校園或各鄉鎮市區之公共空間作為行動展之主要呈現空間，並制定各級學校、機關、社團申請借展辦法。藉由提供行動展服務，希望落實行動博物館精神，在各鄉鎮市區深耕歷史與人權教育，建立起社會對於人權歷史及不義遺址的認識與共識，讓臺灣人權教育種子遍地根生。

#### (五) 人權文化創意開發

結合國家人權博物館的典藏與「展示互動溝通計畫」所推動與多元類型的展演活動，本計畫將以此為基礎開發人權相關文創紀念品，以達成數位典藏加值應用與創意開發之目標。人權文創紀念品可朝兩方向發展：一是運用檔案文物、展示內容、影展、藝術展演的圖像，以不同用品為載體，開發周邊紀念品，如資料夾、明信片、提袋、隨行杯等；一者則是以國家人權博物館所擁有的人權資源為基礎，設計一套故事性的遊戲或其他形式的體驗活動，讓使用者透過該紀念品深刻省思人權之意義。



圖 四—17-1 紀念品案例—時光包／時光盒（利物浦博物館）  
不同的主題的時光包／盒內有豐富的歷史影像、小卡、小本子等。  
資料來源：<http://www.liverpoolmuseums.org.uk/nlineshop/nostalgia-gifts.aspx>



圖 四—17-2 紀念品案例—桌遊《火車 (Train)》(Brenda Romero)  
象徵猶太大屠殺 (The Holocaust) 的桌遊。玩家以骰子與隨機抽卡決定塞多少個人偶進入火車與火車的前進方式，直到玩家抵達終點，翻開車牌才知道終點就是集中營。

資料來源：<http://www.u-acg.com/archives/2743>

## (六) 觀眾研究

國家人權博物館為檢視博物館營運方向之調整，將藉問卷調查、訪談、觀察等資料蒐集分析，系統檢視博物館觀眾與國家人權博物館所規劃的活動間的關係、博物館經驗，以據此瞭解館務營運績效，同時檢討調整營運方向。觀眾研究之應用方向將包括：

### 1. 博物館展示與教育內容的調整

到館觀眾對於白色恐怖的理解度，以作為展示與教育內容調整的參考依據，特別是如何透過展示促進到館觀眾對人權歷史正義議題的理解，以及對於臺灣白色恐怖發生原



因、加害者體系、每個政治案件背後的政治受難者的生活、白色恐怖過後的補償與平反措施、對於自由與人權之侵害等議題之理解。

此外，國家人權博物館現階段仍以政治人權為主要的展示解說內容，未來亦將視觀眾調查結果，評估是否將展示主題逐步擴充至其他範疇的人權議題。

## 2. 博物館核心的常設展空間需求規劃

觀眾研究的成果也可作為未來博物館營運空間規劃的參考，例如以綠島園區為例，參酌近幾年園區所作的觀眾調查研究成果，可發現因現階段係以既有的館舍再利用進行展示，受限於建築面積規模，僅能採主題性展示方式呈現新生訓導處時期歷史片段，以致到訪綠島園區的觀眾較難對臺灣白色恐怖歷史建立通盤性的理解。而同樣的，景美園區亦依各棟歷史建築的場域歷史進行再利用與情境復原展示，故亦同樣面臨到館觀眾難以完整一窺臺灣白色恐怖歷史的營運空間課題，顯示有需要興建一棟建物作為國家人權博物館常設展示空間。

## 3. 博物館導覽解說與觀眾服務的調整參考

觀眾研究成果亦可作為導覽解說業務與觀眾服務推動的修正參考，包括：導覽人力的規劃、休息空間與教育討論空間的規劃、廁所與休憩空間的規劃、相關導覽參觀輔具的規劃等。

特別是對於綠島園區而言，因配合綠島島嶼觀光的季節性到訪人潮所形成的離尖峰特性，故觀眾研究成果亦可提供綠島園區因應氣候特性調整人力等園區營運管理策略調整之參考。

## 4. 博物館行銷參考

民眾如何得知博物館相關訊息？又為何會入館參觀？希望到博物館有哪些收穫？博物館參觀民眾來源屬性為何，是否集中於某些族群？博物館是否需要擴大目標族群範圍？應該加強哪些族群之宣傳？該族群平時吸收資訊的來源管道為何？

唯有針對來館民眾了解上述基本資訊，方能設定博物館未來宣傳之對象及管道、方式，作為國家人權博物館設定行銷政策之重要參考依據，以提高訊息觸及率及提升入館人次，並打破同溫層。

## (七) 不義遺址串聯

景美、綠島園區及安康接待室雖為白色恐怖時期關鍵之審判、監禁及偵訊政治犯之場所，但回顧威權統治時期（西元1945至1992年），統治者侵害人權事件之發生地，具有歷史價值與轉型正義教育意義。這些侵害人權事件發生地經前促進轉型正義委員會公告共有106處審定或潛在之不義遺址，主要類型包含：鎮壓、強迫失蹤、法外處決、強制勞動、強制思想改造及其他侵害人權事件之場所，以及透過行政、司法、軍隊、警察、情治及其他體制系統，實施違反自由民主憲政秩序或侵害人權行為之逮捕、拘禁、偵訊、審理、判決、執行徒刑、拘役、感化感訓、槍決、埋葬及其他相關場所。

國家人權博物館除將持續發展三處不義遺址之保存維護及展示業務外，亦將依據不義遺址調查成果，進一步推廣及串連各地侵害人權事件發生地，包括：不義遺址標示牌設置、不義遺址資料庫更新維運、舉辦小旅行踏查活動、不義遺址教具箱及教案開發，提供各級校使用並納入課綱，透過多元方案串連全臺不義遺址，以彰顯其發生地之歷史價值與轉型正義意義。

另111年1月奉行政院指示，承接前法務部調查局安康接待室，將這處曾在白色恐怖時期作為秘密偵訊的不義遺址，納入白色恐怖景美紀念園區業務所轄，人權館秉持「修舊如舊、維持氛圍」之修復原則，啟動文資修復再利用計畫，保存活化安康接待室，成為轉型正義與人權教育推廣之場域。

文化部業訂定「不義遺址保存行動策略建議」，為「中央主管機關推動事項」及「管理機關（構）推動事項」建立指引，並於114年3月13、19日召開「中央跨部會不義遺址標示設置暨教育推廣合作協商會議」與各管理單位溝通。本計畫亦配合訂定「推動不義遺址保存維護與發展補助作業要點」，就(1)不義遺址場域保存維護，包含設立紀念碑、標示系統、解說牌等；(2)不義遺址研究調查、出版或應用計畫；及(3)不義遺址活化與人權教育推廣等三大項目提供補助，協助遺址管理單位強化紀念場域之永續經營。

另本計畫持續進行不義遺址及潛在不義遺址個案資料之研究調查、保存活化及教育推廣工作。並維運不義遺址資料庫，隨調查研究最新推進，更新不義遺址資訊，以供管理單位識別。



圖四—18 106處不義遺址分布示意圖(資料來源：國家人權博物館不義遺址資料庫)

## 六、人權之心發展計畫—人權守護計畫

98年批准《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》後，法務部曾辦理「人權大步走計畫」以落實兩公約。然而102年的「對中華民國（臺灣）政府落實國際人權公約初次報告之審查—國際獨立專家通過的結論性意見與建議」報告仍點明臺灣公部門人權教育訓練仍須改善，尤須注重教育訓練之實質內容；學校教育亦應聚焦於《世界人權宣言》及兩人權公約所揭櫫之人權價值與原則。

此外，100年通過的《人權教育和培訓宣言》（United Nations Declaration on Human Rights Education and Training）亦強調「人權教育和培訓涉及社會的各個部分和階層」且「國家以及適當情況下的政府相關主管部門應確保對政府官員、公務員、法官、執法官員和軍事人員進行適當的人權培訓，必要時還應進行國際人道主義法和國際刑法的培訓，應鼓勵對教師、培訓人員和其他教育工作者和代表政府行事的私營部門人員進行適當的人權培訓。

國家人權博物館作為國家人權教育推廣之核心，將善用「人權之心空間計畫」的空間作為人權教育基地，以提升全社會的人權素養。本計畫將以兩園區的志工作為向外推廣人權教育的火苗，結合「臺灣人權檔案文物研究平台」所具備的人權資源，成為全臺灣最豐富的人權教育資源中心，進而支援公部門相關教育培訓，同時與各級學校與教師合作，提供學校人權教育所需的教學資源。國家人權博物館預計於計畫期間辦理以下分項計畫：

### (一)人權薪火傳承計畫

志工人力資源營運博物館已為國內外博物館營運實務，特別是以德國霍恩舍恩豪森紀念館與南非羅本島博物館為例，邀請政治受難者擔任博物館志工，與館方共同為到館觀眾提供導覽解說服務，以實踐博物館教育推廣的功能。國家人權博物館於前期計畫已陸續邀請政治受難者前輩擔任人權志工，作為博物館人權教育的重要推廣者。

國家人權博物館積極以紀念園區為起點，透過志工向觀眾推廣人權教育，卻面臨政治受難者前輩年事已高的困境。因此國家人權博物館將於本計畫鼓勵政治受難者第二代或一般民眾加入人權志工的行列，由政治受難者前輩參與志工培訓，以傳承人權教育之薪火，以達成人權教育普及之目標。

此外，本計畫將以青少年、教師及學校為對象規劃不同的人權教育推廣計畫，如下述：

#### 1. 青少年人權教育計畫

國家人權博物館自107年正式成立，係於戒嚴時期審判、監禁政治犯主要場所，對於受難者前輩與其家屬而言，將不僅強調創傷記憶傳承之重要性，更在藉由真相持續公開的過程中，尋求創傷記憶的療癒、撫慰。國家人權博物館除了研究、保存與展示威權統治下的人權受害歷史，亦為人權教育的重要場域，肩負著向社會大眾推廣人權理念與民主價值的重要使命。因此在人權教育上，不僅讓一般民眾進入所屬兩個白色恐怖紀念園區，藉由參觀體驗等活動去理解白色恐怖歷史外，更期望人權教育能向下紮根，將親子與兒童涵納進來。

國家人權博物館之展示與教育推廣係希望能真實呈現白色恐怖時期的共同記憶，依國外相關類型紀念性博物館的展示經驗，卻也容易對到館觀眾反向造成驚恐創傷經驗。故傷痛殘酷的共同歷史記憶的展示與教育推廣內容，宜參酌如美國猶太浩劫紀念館、德國柏林霍恩舍恩豪森紀念館之作法，建立展示與教育推廣方案的分齡計畫，以在推動人權教育同時，也能減少創傷經驗展示對到館觀眾心理的衝擊影響。同時，此也是考量人權議題之展示內容，對於小學以下孩童而言恐不易理解，故兒童人權教育計畫使用更貼近兒童的方式，尋找各式人權議題與素材，設計不同類型之活動項目，將白色恐怖歷史與重要的人權普世價值傳遞給臺灣社會的兒童與青年學子。

為達到此目的，國家人權博物館於108年11月設立「兒童人權學習中



心」，空間設置包含一樓的多功能展演廳、繪本閱覽區，以及二樓的人權學習教室，期待透過歷史與建築的反省反思，打造一個人權學習的空間。在「兒童人權學習中心」的空間裡，規劃每季主題策展，包含主題書展、人權繪本創作者分享講座、人權議題兒童創作工作坊、人權繪本說故事時間等系列教育推廣活動，並設計「兒童人權集點卡」集點兌換小禮物機制，鼓勵親子家庭參與及造訪國家人權博物館，讓兒童權利公約的核心精神逐步實踐。

未來，因應國家人權博物館內大樓修增建工程計畫，兒童人權教育計畫活動地址暫更改於服務中心一樓閱覽室辦理，希望透過帶狀、系列性、多元類型之兒童人權教育主題活動，讓白色恐怖歷史與重要的人權普世價值向下紮根。

## 2. 教師培訓課程

108年適逢聯合國兒童權利公約頒布30週年，兒童權利公約亦已於103年納入本國國內法；然而，對多數的社會大眾而言，這仍然是一部陌生的國際公約。公約裡面提及各式的兒童權利，似乎難以與真實日常生活產生連結，為了讓社會大眾在認知層面上開始認識兒童權利公約的內容，特規劃相關之教育推廣活動，並希望藉由專業師資提供兒童了解正確且重要的人權相關議題。

承接兒童人權教育計畫的計畫理念，為有效推廣國家人權博物館針對兒童人權之教育，須藉由專業課程設計，發揮「寓教於樂」的特質，透過繪本故事的閱讀與講述，讓孩童自然的接受書中蘊含之人權價值與觀念，並引導兒童思考，建構多元觀點，更適切並容易地帶領兒童理解人權的重要性。

在此基礎下，國家人權博物館作為台灣白色恐怖時期歷史教育的重要場域，繪本教學的師資就十分重要，人權館期望人權繪本師資能引領來參與之各地兒童在此特殊空間認識人權歷史。為實踐現場繪本教學，「人權繪本種子師資培訓工作坊」的實行目的，即在於匯聚對「以兒童為對象講述人權繪本」有興趣的教師，參與此項深具意義的人權教育推廣課程。透過「理論」與「實務」兩者結合，讓參與者在課程中學習基礎、研究方法以外，更能發想及規劃課程內容與實際操作，讓師資培育者未來能於課程中靈活運用繪本進行兒童人權教學與活動，也期許透過富有創意的學習活動，增進兒童在閱讀繪本時的樂趣與教育價值。

人權繪本師資培訓工作坊分為三階段實行，第一階段為基礎課程，共計四堂課；第二階段為進階課程，共計五堂課；第三階段為實習課程，共計六堂課。透過逐漸深入的課程教學內容，深化兒童人權繪本在教學中的應用，以達到將人權教育持續推廣的意義，不僅因授課對象來自各系所而具普及性、乃至於因課堂討論而形成不同學門觀點的多元討論交流，也因選課學生人數相對較多，而更具有成功開課之可行性。

另，由於人權館核心業務係保存、展示、教育推廣白色恐怖歷史，訴求每位國民切身歷史，故自博物館成立至今，在性別統計上並無明顯之差異。本計畫係立基於以往之基礎上繼續努力。



### 3. 相關系所建教合作

學生是人權教育最核心的基礎觀眾，以奧斯維辛—比克瑙博物館所成立的奧斯維辛國際教育中心為例，其以教育推廣為重點工作，提供教師、青年學子及研究機構相關之教育研究服務。

為與國內各級學校合作，國家人權博物館除以免費提供行動展、教具箱之方式協助學校進行人權相關課程之外，亦規劃免費提供人權電影、人權講堂師資，藉此與各級學校現有課程內容規劃結合，使老師在安排人權課程時，能有更多元及便於使用之教育素材，以豐富課程內容。學校可在既有之學期課程中，適度加入國家人權博物館提供之行動展、教具箱、人權電影、人權講堂或映後座談，深化學生之學習印象並提升教學效果。

此外，國家人權博物館亦與有意推動人權教育之大專院校，合作辦理人權藝術季或學術研討會等相關大型活動，以結合大學現有資源，共同以多元方式，自不同面向切入人權教育之推動工作。例如與國立成功大學合辦台南國際人權藝術節，以及與國立臺北藝術大學合作辦理博物館研究國際雙年學術研討會等不同合作模式。

## (二) 建置人權學習中心

人權教育除憑藉博物館推廣外，更仰賴各級學校教師在課程中納入人權議題，透過教學培養學生的人權素質。本計畫將以「人權之心空間發展計畫」的研討室為實體空間，建置人權學習中心，支援教師人權主題的教學。本計畫將鼓勵教師於園區辦理專業成長研習或共組學習社群；未來「臺灣人權檔案文物研究平台」建置完成後，將規劃相關研習課程，介紹該平台之使用方式，以協助教師善用該平台所彙整的人權文化資產作為教學資源。

另一方面，公務人員亦是國家人權教育根本的推廣對象，本計畫將積極規劃辦理以人權為主題的終生學習課程，並於107年開始與行政院人事行政總處接洽，共同探討推動人權教育的可行方案，如將公務人員參與國家人權博物館所辦理的人權推廣活動核定為終生學習時數。另外將與公務人力發展中心共建立合作關係，研擬共同辦理人權教育訓練的可行方案。

### 第三節、 分期（年）執行策略

#### 一、 執行策略

國家人權博物館中程計畫(105年—117年)，仍將依循監察院099000031調查報告調查意見之精神，軟體調查與研究先行，再進行園區建設行動。此外，102年3月1日完成之「對中華民國（臺灣）政府落實國際人權公約初次報告之審查-國際獨立專家通過的結論性意見與建議」報告中，指出臺灣持續推動白色恐怖轉型正義之方向應加強完整真相的公開、賦予追求真相與正義的權利。

國家人權博物館是提供人民學習、思考民主、歷史與人權價值的公共場所；是能讓擁有不同歷史記憶的族群，在此共同討論思辯的教育場所；以白色恐怖時期紀念地為設立基地，包括：景美看守所(含安康接待室)、綠洲山莊為館舍基地，而為臺灣身處全球第三波民主化潮流中進行轉型正義之實踐場域，特別是「歷史正義」層面，故係以臺灣人權歷史研究、典藏、展示及人權教育為業務主軸，並持續推動與國際人權組織團體及相關博物館之國際交流。

第二階段中程計畫，將持續在「轉型正義」、「負面遺產」與「人權文化旅行」等三大層面出發持續推動，茲提出以下之執行策略，而據此開展各項子計畫規劃。

#### （一） 推動轉型正義所涉之蒐集、研究與教育行動，以充實博物館營運的資源基礎

「國際轉型正義中心（International Center for Transitional Justice）」解釋何謂「轉型正義」，是社會尋求從暴力衝突、壓迫、或人權侵害的階段，轉型到和平、民主、法治及尊重個人及集體權利的過程，在這過程中，社會必須經歷痛苦的過去以達到全體公民集體共識，並建立及恢復公共信任，進行人群、族群的和解，並遏止將來對人權的迫害。

轉型正義是民主國家對過去政府違法和不正義行為的彌補，其目的為鞏固與保障普世價值的基本人權，以督促政府停止、調查、懲處、矯正、和預防未來政府對人權的侵犯。其作為包括：對加害者予以審判、沒收加害者不當取得的財產、返還受害者被強迫沒收的財產、公開過去犯行的史實、經由建造紀念碑及博物館等方式保存過去的負面記憶、扭轉加害者形象以符合史實、對受害者提供金錢補償／名譽回復／重新安置，乃至於對系統的改革、鼓勵敵視的族群重修舊好。

以轉型正義具相對成功經驗的德國為例，其關鍵為公佈真相、公開檔案，並回復受害者的名譽與尊嚴。而國家人權博物館的籌建亦是起自於推動人權教育之理念，讓民眾培養足夠的民主理念與理性思維，去理解過去的歷史，進而促進社會對反集權的共識。而公開後的檔案須進行系統性訪查與整理，並反省加害體系，包括各種體制參與者、協力者的角色與定位，如同德國持續數十年對納粹屠殺猶太人之「制度性犯罪」所構成之加害者體系進行責任追究作為，以理解威權統治如何滲透社會、動員一般市井小民參與告密與情治網絡等運作機制，進而使社會對於民主、人權等深層價值認知得以建立，以突破所謂臺灣的轉型正義是沒有任何加害者之未竟困境。

臺灣解嚴已逾三十餘載，距白色恐怖發生之始業以超過一甲子，對個人或社會集體，時間與記憶是相當重要的變項，「時間會模糊我們對過去殘酷壓迫的記憶」，不只記憶會隨時間過去而模糊，道德的憤怒也會隨時間而減低，進而反應在對轉型正義追求薄弱的態度立場上。

民國七十年代以後出生的臺灣新生代普遍缺乏對白色恐怖歷史的理解與認知，這實乃反應如吳乃德教授於「轉型正義和歷史記憶：臺灣民主化的未竟之業」一文中所提「缺乏歷史正義的轉型」，更加凸顯國家人權博物館推動人權教育時，關於白色恐怖轉型正義之系統性研究，並運用於展示與教育推廣業務之迫切性，亦即歷史正義的建立與歷史真相的公開，在於實踐防止過去的復甦（never again），而對民主教育具有重要功能。

## （二）以歷史研究成果，落實人權文化遺產的保存與再現

「負面遺產」係由日本學者荻野昌弘在西元2002年提出，係指19世紀到20世紀「近代遺產」中，因工業化或戰爭而衍生的遺產具有歷史教訓意義，可為「檢討人類所犯下的悲劇，且警惕世人絕對不可重蹈覆轍」者。惟聯合國教科文組織目前對所謂的「負面遺產」尚未有明確定義，因為該名詞並非中性，仍有負面的意味在其中。不過負面遺產的保存是將負面記憶中的錯誤教訓能作為未來行為的考量，提醒人們不再發生同樣的悲劇，這是負面遺產與負面記憶極為重要的任務。

負面遺產強調的並非其建築美學觀點的保存，而是應強調其與當代人的關係、強調空間中涵蓋的人文與歷史氛圍，以作為供後世之警惕。依文建會（現文化部）委託財團法人臺灣歷史資源

經理學會之「負面世界文化遺產研究計畫」結論所言，「負面遺產承載受難者或受迫族群、社群的負面記憶，及人類史上的負面教訓」，故負面遺產之現地保存展示，具有超越日常生活經驗與語意限制的深層意義，也將避免對歷史的誤解與過度詮釋，以提醒後人不再重蹈覆轍。

### (三) 以人權文化旅行為博物館人權教育推廣之策略活動

目前國家人權博物館完整保留與呈現了白色恐怖時期的負面遺產，不僅僅是建築本體，亦包括隨處可見的訓示性或政治性標語、乃至於肅殺的場所氛圍等，將是讓年輕世代（特別是民國70年代以降出生者）理解20世紀臺灣地區戒嚴時期白色恐怖歷史的重要元素。

其中，綠島園區發展定位將結合自然觀光與負面文化遺產觀光兼具之園區。而目前綠島的自然景觀以年輕遊客為主，且以其近海浮潛與海底溫泉為主要旅遊目的。博物館規劃藉由人權文化旅遊之發展，作為重新建構臺灣歷史記憶與人權教育推廣的重要手法，將可使年輕世代體會臺灣民主化與人權爭取運動的歷程。景美園區則以「司法審判園區」為發展定位，教育參訪者了解戒嚴時期一般人民面臨軍法審判時遭受之人權迫害及關押於軍法處看守所之生命歷程。安康接待室為目前現存白色恐怖時期最完整的偵訊空間，藉由各棟建築的空間建物及動線設計，參訪者可以在此空間窺探當年調查單位在此處工作的樣貌。

訪客在參訪負面遺產將出現複雜情緒，包括：不安、感恩、謙卑，進而藉由參訪負面遺產，而正確認識並深入省思歷史上種種黑暗及悲情的一面，進而從心靈上的「感同身受」達到從歷史般鑑學習教訓的教育效果，而跳脫傳統觀光純遊樂休閒的體驗。

彙整國內外負面遺產文化旅遊地發展經驗，作為園區發展人權文化旅遊參考：

1. 遊客的參訪動機將影響其體驗情緒。
2. 遊客的過去經驗與年齡也將影響其體驗情緒，此外事件發生遠近亦為影響遊客情緒感受強度之因素。
3. 藉由故事、遺物、圖像或照片等物件運用於展示，將能激發遊客強烈且深刻的體驗與情緒，進而產生多元的參觀經驗教育價值。
4. 負面情緒普遍導致遊客之重遊意願偏低，將為園區未來結合人權文化旅遊推動人權教育時，所涉活動設計、環境設計策略時重要之評估原則。



## 二、 分期執行內容

	主要工作項目	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117
一、人權之心空間計畫	綠島 園區	1. 周邊環境前置整備計畫												
		2. 工程專案管理技術服務												
		3. 既有建築再利用、擴建工程(含設計監造)												
		4. 景觀與周邊環境整合工程(含設計監造)												
		5. 公共藝術設置經費												
	景美 園區	1. 周邊環境前置整備計畫												
		2. 工程專案管理技術服務												
		3. 既有建築再利用、擴建工程(含設計監造)												
		4. 景觀與周邊環境整合工程(含設計監造)												
		5. 公共藝術設置經費												
		6. 國防部景新營區搬遷補償費												
		7. 安康接待室保存再利用計畫												
二、人權之心發展計畫	台灣 人權 檔案 文物 研究 平台	1. 臺灣人權檔案文物整合計畫												
		2. 臺灣人權資源典藏共享計畫												
		3. 臺灣人權研究串聯計畫												
		4. 臺灣人權研究國際交流計畫												
	展示 互動 溝通 計畫	1. 常設展示建置暨歷史情境復原展示建置												
		2. 人權影展暨藝術展演												
		3. 行動學習導覽包計畫												
		4. 行動博物館												
		5. 人權文化創意開發												
		6. 觀眾研究												
	人權 守護 計畫	1. 人權薪火傳承計畫												
		2. 建置人權學習中心												



## 第四節、執行步驟（方法）與分工

前述所提之各分項計畫，分就博物館營運面（經常門）與博物館建設面（資本門），形成以下之執行步驟。

### 一、博物館營運面

博物館營運面之工作推動，主要包括：臺灣人權檔案文物研究平台、展示互動溝通計畫、人權守護計畫等三大計畫，共計12項子計畫。而各項子計畫之推動成果，將回歸國家人權博物館之總體定位「倡議推廣人權議題，促進轉型正義」、「活化並保存臺灣人權文化遺產、文物以及檔案」、「串聯臺灣人權史蹟點和全球人權博物館網絡核心群」。

未來計畫之推動，將以人權之心發展計畫為執行主體，同時將在不同子計畫中與各縣市政府、其他行政、學術單位合作，共同推動人權教育。



圖 四—19 國家人權博物館營運分項計畫辦理步驟與時程規劃

## 二、博物館建設面

國家人權博物館建設面之執行步驟如下圖所示。

將依人權之心空間計畫為執行主體，而涉及都市計畫變更、興建許可取得（建照申請）等地方政府主管之都市計畫與建築管理業務，則將分別依據都市計畫法與建築法之相關規定，分別向新北市政府與臺東縣政府提出申請。



圖 四—20 國家人權博物館建設步驟與時程規劃

## 第五章、期程與資源需求

### 第一節、計畫期程

國家人權博物館第二階段籌建計畫，以105年至117年為計畫期程，將奠基在國家人權博物館籌建業務發展之推動願景下，而以於本計畫期間完成國家人權博物館籌建為整體計畫目標，分年推動典藏研究計畫、展示教育計畫、數位博物館計畫、博物館人力資源充實計畫、博物館整擴建館舍計畫、綠島園區建設計畫等，詳細計畫內容詳參「分期（年）執行策略」。

### 第二節、所需資源說明

一、本計畫資源需求包括計畫期間執行各項子計畫所需之各項資本門與經常門經費。

二、經常門為686,736千元、資本門為2,713,949千元，總計為3,400,685千元。

### 第三節、經費來源及計算基準

一、經費來源：中央政府公共建設預算。

二、計算基準：

依公共工程委員會公共建設工程經費編列估算手冊、離島地區材料人力機具價格說明、行政院主計總處共同性費用編列基準表等建議標準編列，另於工程招標階段依當時營建市場行情檢核工程預算。依營造工程物價指數（指數基期年為110年），105年平均物價指數為82.15，113年平均物價指數為110.58，113年營造物價指數為105年之1.34倍，故營造物價平均上漲34%，增加項目內容敘述及經費計算基準分析如下：

#### （一）周邊環境前置整備計畫

經綠島及景美兩園區施行項目為地形調查與測量、土壤與地質調查分析、基地水系與排水系統調查、園區既有消防及電力改善、既有建築或構造物結構補強與整修工程、環境基礎設施建置計畫等，以上項目景美園區編列223,458千元，綠島園區編列16,710千元。

景美園區原編列71,653千元，計畫執行期間因既有歷史建築需增加辦理結構補強、建築修復(含文資審議需提報因應計畫及工作報告書)等工程以符實需，需增列151,805千元；基礎設施及歷史建築修復之主要辦理項目及內容，詳如下列各項說明：

1. 景美園區基礎設施部分：本項已執行約81,089千元，原計畫辦理基礎調查及基礎設施建置，陸續透過相關工程進行全區排水系統、消防設施設備、水電基礎設施、電信纜線系統、不斷電系統及既有電力消防及管路改善工程等，以完善園區基礎設施、完備博物館機能及修復再利用目的。
2. 景美園區歷史建築與構造物之修繕部分：園區因歷史建築老舊、結構安全堪虞且相關機電設施不符現代化博物館使用機能，各歷史建物需先行辦理耐震能力評估後，再依據主管機關核定之「『新店二十張景美軍事

看守所』修復及再利用計畫」辦理文資審議及修復再利用，續依實際結構強度及再利用內容(如行政、服務、檔案儲存、典藏研究等)辦理結構補強工程。本項已辦理兵舍4修繕工程、北院檢署整修工程、人權學習中心建置工程、北部地方軍事法院暨法庭整修工程及最高院檢署整修工程及相關構造物修繕工程，已執行經費約122,537千元，嗣後辦理其餘歷史建築整修工程，概估工程費用(含服務費)約19,832千元。

## (二)工程專案管理技術服務

兩園區執行各項工程時因各項工程界面與各項接續設施 需要統籌管理協調，由工程專案管理技術服務協助執行相關作業。

景美園區以景觀與周邊環境整合工程、汽修大隊整、擴建之工程，參考執行機關委託技術服務廠商評選及計費辦法編列服務費用，**本案已於108年4月2日決標**，決標金額為8,900千元，配合修增建工程辦理內容及發包工程費修正，於增列費用6,000千元後，調整經費為14,900千元。

## (三)景美園區既有建築再利用整(擴)建工程

依「公共建設工程經費估算編列手冊」估算，工程建造費包括直接工程成本、間接工程成本、工程預備費、物價調整費及其他費用等，原編列559,323千元，辦理期間因需求調整、營建市場波動及物價調整等因素，需增列865,322千元，合計經費為1,424,645千元，各項費用編列原則及組成說明如下：

1. 直接工程成本：直接工程成本為1,202,920千元（包含直接工程費約1,040,063千元、間接工程費約162,857千元）。汽修大隊既有建築本體整建及擴建工程空間面積總計約為15,357平方公尺（其中整建面積約1,836 $\text{m}^2$ 、增建面積約8,725 $\text{m}^2$ 、地下停車(含機電)空間面積約4,796 $\text{m}^2$ ）。
  - (1) 直接工程費：因本工程係辦理既有建築整建及擴建工程，非屬政府機關辦公大樓之興建工程，非屬「共同性費用編列基準表」之適用範圍，本項經費評估係參照「公共建設工程經費手冊」第18篇建築工程之相關成本架構、補充說明及案例等，另依博物館用途建築物及本工程之特性，據以合理調整估算。
    - A. 原預計拆除既有汽修大隊建築後，新建遊客服務設施、展示、檔案文件中心、典藏室、行政辦公空間、行政附屬空間及停車空間，總樓地板面積含地下室為11,200 $\text{m}^2$ (含整建棟約2,537 $\text{m}^2$ ；增建棟約5,663 $\text{m}^2$ ；地下停車場3,000 $\text{m}^2$ )，編列經費為447,430千元。
    - B. 執行期間決議變更建築利用方式為拆除部分既有建築後保留整建(整建棟面積下修為1,836 $\text{m}^2$ )，另配合博物館參觀品質提升、無障礙服務及提供跨域交流及相關機電設施(備)設置及維修作業空間，需調增公共服務空間（如梯廳、走廊、儲藏室、樓電梯、哺乳室等）及機房空間（如電氣機房、空調機房、雨污水機房、消防設備機房及管道間）等面積。典藏研究空間因應典藏品內容、修復及作業程序等需求，依典藏形式區分立體庫房、檔案庫房、媒體庫房、紙質庫房、檢疫室及相關附屬空間等，展示空間依常設展示、特別展示及相關附屬作業需求，亦需適度增加相關空間，總樓地板面積調整為15,357 $\text{m}^2$ (整建棟約1,836 $\text{m}^2$ ；增建棟約8,725 $\text{m}^2$ ；地下停車場4,796 $\text{m}^2$ )，面積增加4,157 $\text{m}^2$ ，經費增加318,655千元，經費增加項目及費用分述如下：

- (A) 增建棟工程部分：原需求面積為 $5,663\text{ m}^2$ ，原計畫單位造價為 $66,765\text{ 元/m}^2$ (單價 $58,195\text{ 元/m}^2$ +裝修 $8,570\text{ 元/m}^2$ )，編列費用為 $378,090\text{ 千元}$ ；需求檢討後面積增加約 $3,062\text{ m}^2$ ，參考「114年度共同性費用編列基準表」之一般辦公室翻修費(員額150人以下)調增為 $15,900\text{ 元/m}^2$ ，單位造價調整為 $74,095\text{ 元/m}^2$ (單價 $58,195\text{ 元/m}^2$ +裝修 $15,900\text{ 元/m}^2$ )，造價增加約 $226,879\text{ 千元}$ ( $3,062\text{ m}^2 \times 74,095\text{ 元/m}^2 = 226,879\text{ 千元}$ )
- (B) 地下停車空間：地下停車場面積增加 $1,796\text{ m}^2$ ，單位造價參考「114年度共同性費用編列基準表」之路外停車場地下2層單位造價 $51,100\text{ 元/m}^2$ ，造價增加約 $91,776\text{ 千元}$ ( $1,796\text{ m}^2 \times 51,100\text{ 元/m}^2 = 91,776\text{ 千元}$ )。
- C. 土方管理費：原編列 $150\text{ 元/立方公尺}$ ，因收土單位臺北港調增處理費為 $240\text{ 元/立方公尺}$ ，需增列 $2,808\text{ 千元}$ (預估土方數量 $31,200\text{ 立方公尺} \times 90\text{ 元/立方公尺} = 2,808\text{ 千元}$ )。
- D. 生態保育措施及監測計畫：配合110年10月6日修正之「公共工程生態檢核注意事項」及本部「文化部及所屬機關(構)落實公共工程生態檢核作業規定」，施工階段需辦理生態保育措施及監測計畫；本項經訪價概估約 $188\text{ 千元/季}$ ，依本工程工期50個月(約16季)，概估增列費用約 $3,000\text{ 千元}$ ( $16\text{ 季} \times 188\text{ 千元/季} = 3,000\text{ 千元}$ )。
- E. 開挖處理費：規劃階段依本工程鑽探報告顯示開挖面下至1.3米為回填層，惟開挖後發現開挖面下方約4米至5米仍掩埋大量廢棄物(包含廢輪胎、棄置機車、模板、混凝土塊及樹根等)，概估數量約 $6,000\text{ 立方公尺}$ ，經洽合法處理場所訪價，包含現地篩分、運費及合法處理證明等費用約 $2\text{ 千元/立方公尺}$ ，概估增加處理費用約 $12,000\text{ 千元}$ ( $6,000\text{ 立方} \times 2,000\text{ 元/立方} = 12,000\text{ 千元}$ )。
- F. 汽修大隊外牆拆除重建：原1B磚造外牆輕敲除粉刷層後，發現因植物竄根、構造損壞致有嚴重滲水、壁癌及結構疑慮，經檢討後改為 $15\text{ cm RC}$ 外牆，概估增加費用約 $4,005\text{ 千元}$ 。包含拆除及運棄費用 $880\text{ 千元}$ ( $110\text{ m} \times 8\text{ 千元/m} = 880\text{ 千元}$ )，鋼筋混凝土構築面積約 $450\text{ m}^2$ ，包含防水粉刷及外牆裝修材等單位造價概估約 $6,945\text{ 元/m}^2$ ，費用計約 $3,125\text{ 千元}$ ( $450\text{ m}^2 \times 6,945\text{ 元/m}^2 = 3,125\text{ 千元}$ )。
- G. 建置過程紀錄片：為保存園區場域特殊樣貌的記憶與轉型階段珍貴的過程，紀錄歷史建築「新店二十張景美軍事看守所」轉型為國家人權博物館之重要關鍵歷程；本項費用參考本部「臺北機廠國家鐵道博物館建置過程紀錄片」編列費用約 $8,000\text{ 千元}$ 。
- H. 營建市場環境變動：
- (A) 招標前重新檢核預算合理性：依營造工程物價指數(指數基期年為110年)，105年平均物價指數為82.15，113年平均物價指數為110.58，113年營造物價指數為105年之1.34倍，故營造物價平均上漲34%。本案於111年7月22日取得建照，並依行政院工程會基本設計審議意見於發包前(約112年1月)針對大宗物料、單價高及



波動影響較大之材料重新提供訪價及核算經費(如鋼筋、模板、混凝土、基礎工程、鋼構、金屬鐵件、水電工程之五金另料等項目，影響部分經費概估約438,415千元)，調增費用約149,061千元(438,415千元 $\times$ 34%=149,061千元)。

(B) 招標期間物價調整：本案於112年7月啟動招標，案經4次公告招標（112年7月26日、9月5日、10月23日、12月4日）均無廠商投標或因投標家數不足而流標，期間檢討因國際戰爭影響、廠商因徵收碳費預期心理、營建工程物價上漲、物價波動及營建人力短缺而招工不易等因素致需調增經費。本案經流標檢討後調增65,000千元，第5次招標於113年1月26日決標，工程經費於決標後確定。

I. 其他：如取得綠建築證書及智慧建築證書、增列設置透水性鋪面、廢棄物減量、水資源、污水垃圾改善及中央監控室設置等，經費概估增加30,104千元。

(2) 間接工程費：本項係為配合完成建造工程目的物所需之附屬作業費，包括施工中環境保護費及工地安全衛生費、品管費、承包商管理費及利潤、營業稅等，依工程內容編列約162,857千元。

2. 間接工程成本：本案原編列間接工程成本為78,958千元，包括工程管理費、空氣污染防制費、工程預備費、物價調整費及其他費用等，依工程費調修後需增列約85,933千元，間接工程成本總額調整為164,891千元。各項組成說明如下：

(1) 工程管理費：依「中央政府各機關工程管理費支用要點」規定提列費用為6,916千元，本工程另案委託專案管理，工程管理費應照上述所定工程管理費之70%提列，核算後為4,841千元。

(2) 空氣污染防制費、監造抽查驗費及前置作業費：依「空氣污染防制費收費辦法」規定，並依工程類別、面積、工期、經費等相關工程資料，編列費用約370千元；監造抽查驗費(含鋼構焊接抽驗費)446千元；前置作業費6,784千元。

(3) 工程預備費：本案依「公共建設工程經費估算編列手冊」建議編列原則估列，考量計畫執行、開工至完工期間約4年之變動，工程預備費以原計畫5%暫估增加約57,000千元，後續亦將覈實支用。

(4) 物價調整費：本案依「公共建設工程經費估算編列手冊」編列建議，按107年至112年營建工程物價指數（總指數）年增率採用行政院主計總處公布之營造工程物價指數推估，以直接工程成本及間接工程成本與工程預備費之合計為母數（ $b = [1 + 4.88\%]^{n-1}$ ），計算113年開工後至117年完工所需物價調整費用加以估算編列，費用增加約95,450千元。

3. 工程規劃設計及監造費：技術服務費用依行政院公共工程委員會「建築物工程技術服務建造費用百分比參考表」規定計費方式，原技術服務費用編列32,935千元，依工程費調修後需增列約23,899千元，技服費總額調整為56,834千元。

(四) 景觀與周邊環境整合工程

本項景觀施作範圍包含人權之心空間計畫所涵蓋的範圍，以及銜接整擴建館舍周邊地區的景觀、綠帶，各建築物間串連指標系統及步道設施。

經綠島及景美兩園區經施行項目地形調查與測量、土壤與地質調查分析、基地水系與排水系統調查、通用設計規劃、結構補強、環境基礎設施建置計畫等，以上項目綠島園區編列83,276千元；景美園區原編列32,652千元，主要施作項目為鋪面翻修、植栽移植(除)、園區既有水池整修(含過濾系統改善)及既有燈具更新等工程，後依完工結算金額調增經費10,243千元(含技服費1,942千元)，經費調整為42,895千元。

(五) 公共藝術設置

景美園區之公共藝術設置經費依據《文化藝術獎助及促進條例》第15條第1項規定「公有建築物及重大公共工程之興辦機關(構)應辦理公共藝術，營造美學環境，其辦理經費不得少於該建築物及公共工程造價百分之一。」本案原以建築物造價1%估列5,500千元，配合工程經費調增需增加興辦經費5,889千元後，調整經費為11,389千元。因綠島園區並無蓋新建物，且園區均屬文化景觀，為保存既有場域氛圍，故刪減該項經費。

(六) 國防部景新營區搬遷補償費：國防部軍備局撥用景新營區之拆遷補償費原編27,000千元，依實際支付國防部補償費增列380千元，調整經費為27,380千元。

(七) 安康接待室保存再利用計畫

安康接待室經費編列資本門計186,311千元(包含簡易維修工程9,336千元及修復再利用工程176,975千元)。各項費用編列原則及組成說明如下：

1. 簡易維修工程：

(1) 安康接待室因有嚴重滲漏水問題，為及時阻止建物快速劣化，112年依文化資產緊急搶修程序辦理簡易維修工程。

(2) 本工程已於113年6月6日驗收，結算費用計9,336千元(包含直接工程費8,039千元、間接工程費1,297千元)，辦理項目如下：

A. 直接工程費：包含假設工程455千元、屋頂保護鋼棚及周邊修復工程5,839千元、開口部風雨防護工程93千元、蟲蟻防治工程917千元、電力系統工程559千元、施工紀錄報告書176千元。

B. 間接工程費：包含職業安全衛生管理費99千元、工程品質管理費及試驗費177千元、營造廠利潤管理費及保險費576千元、營業稅445千元。

2. 修復再利用工程：

總工程經費概估為176,975千元，包含直接工程成本127,156千元、間接工程成本25,184千元、工程預備費12,716千元、物價調整費11,919千元。

(1) 直接工程成本：包含直接工程費約109,100千元、間接工程費約18,056千元；古蹟建築本體及附屬建物面積總計約為1,760平方公尺、平均單價約72,248元/m<sup>2</sup>(約23萬8,837元/坪)。

A. 直接工程費：因本工程係辦理既有建築(文化資產)修復及再利用工程，非屬政府機關辦公大樓之興建工程，非屬「共同性費用編列基

準表」之適用範圍，本項經費評估係參照「公共建設工程經費手冊」第18篇建築工程之相關成本架構、補充說明及案例等，另依博物館用途建築物及本工程之特性，參考近期相關歷史標案每單位面積造價，據以合理調整估算，計109,100千元。

- (A) 地盤改良工程費：依「現況傾斜、透地雷達安全鑑定報告」顯示，基地東側緊鄰二叭子溪邊坡有坍塌跡象及地質有掏空流失現象，需進行地盤改良工程(含假設、拆除及地坪復原工程；邊坡打樁加固約150公尺；低壓灌漿12處、深度3.15公尺/支、有效半徑1.5公尺)，概估工程費約10,400千元(假設、拆除及地坪復原工程費約1,400千元；植入式基樁工程費約7,500千元；低壓灌漿工程費約1,500千元)。
- (B) 古蹟本體及附屬建物修復及再利用工程部分：包含假設工程、拆除工程、既有建築整修、室內原貌修護、歷史場景修復、再利用設備及裝修、機電、水電、消防、蟲蟻防治、景觀及水土保持工程等。古蹟本體樓地板面積為1,616m<sup>2</sup>、附屬建物(含靶場、水塔、廁所等)樓地板面積約144m<sup>2</sup>，修復及再利用工程經費參考近年類似文化資產修復案(臺中市歷史建築岸裡公學校校舍修復暨再利用工程等7案，詳附件2)決標價格之平均單位面積造價48,145元/m<sup>2</sup>，概估經費約84,735千元。
- (C) 後山步道整建、景觀及植披工程部分：步道及邊坡面積概估為1,155m<sup>2</sup>，經費參考近年類似案件(如112年度臺中市潭子區新田3號步道及大肚區新興至社腳知高圳步道天然災害復建工程等8案)決標價格之平均單位面積造價12,091元/m<sup>2</sup>，估算費用約為13,965千元。
- B. 間接工程費：本項包括施工中環境保護費及工地安全衛生費、品管費、材料檢試驗費、承包商管理費及利潤、保險費、營業稅等，費用約18,056千元。
- (2) 間接工程成本：本案間接工程成本為25,184千元，係辦理前置作業、監督及管理工程目的物所需支出之成本，包括工程管理費、工程監造費、階段性專案管理及顧問費、空氣污染防制費及其他費用。各項組成說明如下：
  - A. 工程管理費：依「中央政府各機關工程管理費支用要點」規定提列費用約為1,615千元。
  - B. 工程規劃設計及監造費：技術服務費用依文化部訂頒「古蹟歷史建築紀念建築及聚落建築群修復或再利用勞務採購服務費用百分比參考表」規定暨所列各級距百分比計算，加計因應計畫費用，概估費用約15,406千元。
  - C. 空氣污染防制費：依「空氣污染防制費收費辦法」規定，編列費用約382千元。
  - D. 施工紀錄費：工作報告書費用依「文化資產保存法」規定及本案施工紀錄之需求，以「古蹟歷史建築紀念建築及聚落建築群修復或再

利用勞務採購服務費用百分比參考表」核算監造費之70%估列約4,160千元。

- E. 其他費用：本案於修復及再利用計畫階段發現後山尚有靶場、廁所及圍牆殘基等附屬建造物，須辦理文資價值評估及調查研究並變更修復再利用計畫。文資價值評估費用參考縣市政府文化局辦理案例，預估150千元；調查研究及變更修復再利用計畫依本館「安康接待室調查研究暨修復及再利用計畫」估算編列3,471千元。

(3) 工程預備費：本案初期規劃階段依「公共建設工程經費估算編列手冊」建議編列原則，按「直接工程成本」之10%估列約12,716千元。

(4) 物價調整費：本案依「公共建設工程經費估算編列手冊」編列建議，按107年至112年營建工程物價指數（總指數）年增率採用行政院主計總處公布之營造工程物價指數推估，以直接工程成本及間接工程成本與工程預備費之合計為母數加以估算編列，推估費用約11,919千元。

#### (八) 綠島既有建築再利用整擴建工程

綠島園區共有16,885.9平方公尺的歷史建物需要修復，單價28,296元/m<sup>2</sup>，複價約為477,803千元。因本項為歷史建築修復再利用，非為一般性辦公空間之興建工程，故不宜以辦公廳舍新建工程經費評估，故本項經費評估係參考文資專家建議及相關古蹟修復之案例，而未依「公共建設工程經費估算編列手冊」所列舉之成本架構。且各古蹟歷史建築因其狀況不同，整修經費各異，且修復工程係屬複雜性工程，常見隱蔽處施作難度，加上修復技術（有特殊材料復原等）及工程時程較一般工程差異性大，其工程經費變更之可能仍高。參考標準為臺博館辦理之「攝影中心」本體修復工程單價72,000元/m<sup>2</sup>，唯建築複雜度不若攝影中心為日治時期建築，且又較景美園區再利用單純，因此單價以28,296元/m<sup>2</sup>計為計算基準。

上述各項工程經費編列，詳見下表：

表 五—1 兩處園區工程經費編列(單位:千元)

經費項目		經費預算	小計
綠島 園區	1 周邊環境前置整備計畫	16,710	577,789
	2 工程專案管理技術服務	--	
	3 既有建築再利用整、擴建工程（含設計監造費）	477,803	
	4. 景觀與周邊環境整合工程(涵設計監造費)	83,276	
	5 公共藝術設置經費	--	
景美 園區	1 周邊環境前置整備計畫	223,458	1,930,978
	2 工程專案管理技術服務	14,900	
	3 既有建築再利用整、擴建工程（含設計監造費）	1,424,645	
	4 景觀與周邊環境整合工程（含設計監造費）	42,895	
	5 公共藝術設置經費	11,389	
	6 國防部景新營區搬遷補償費	27,380	



7. 安康接待室保存再利用計畫	186,311
-----------------	---------

## 第四節、經費需求說明

本計畫期間所需經費共計**3,400,685千元**。經常門經費共計**686,736千元**，資本門經費共計**2,713,949千元**。

### 一、 經費來源為中央公務預算，經費分配情形如下(千元)：

	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年	113年	114年	115年	116年	117年	合計
中央公務預算	4,373	65,656	116,591	139,227	194,211	213,227	124,546	293,983	200,983	203,500	749,050	701,703	393,635	3,400,685
合計	4,373	65,656	116,591	139,227	194,211	213,227	124,546	293,983	200,983	203,500	749,050	701,703	393,635	3,400,685
一、105至107年實際執行合計186,620千元，並於第二次修正計畫調整依各年度決算數修正各年度計畫經費。 二、108年：原計畫核定161,040千元，原法定預算161,040千元，實際執行139,227千元，爰本年度經費修正為執行數139,227千元，已繳庫之經費，則回編分配於109年至117年。 三、109年：原計畫核定200,865千元，原法定預算404,207千元，支應以緩濟急203,342千元，可支用數200,865千元，實際執行149,211千元，爰本年度經費修正為執行數149,211千元，已繳庫之經費，則回編分配於113年至117年。 四、110年：原計畫核定300,000千元，原法定預算277,664千元，支應以緩濟急12,500千元，可支用數265,164千元，實際執行213,227千元，爰本年度經費修正為執行數213,227千元，已繳庫之經費，則回編分配於113年至117年。 五、111年：原計畫核定405,458千元，原法定預算234,154千元，實際執行124,546千元，爰本年度經費修正為執行數124,546千元，已繳庫之經費，則回編分配於113年至117年。 六、112年：原計畫核定364,613千元，原法定預算295,732千元，實際執行293,983千元，爰本年度經費修正為執行數293,983千元，已繳庫之經費，則回編分配於113年至117年。														

### 二、 各項子計畫所需經費分別為：

(一)人權之心空間計畫—綠島園區：**577,789千元**。

人權之心空間計畫—景美國區(含安康接待室)：**1,954,178千元**。

(二)人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台：**265,370千元**。

人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫：**571,267千元**。

人權之心發展計畫—人權守護計畫：**32,081千元**。

### 三、105至117年期間，經費需求情形如下：



表 五—2 105 年至117 年期間各項子計畫經費需求表

		經費項目	105		106		107		108		109		110		111		112		113		114		115		116		117		105-117年子計畫總計			原核定經費(105-114年)			相比較		
			經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	經常門	資本門	總計	經常門	資本門	總計	原核定	增減數額	
一、人權之心空間計畫	綠島園區	1 周遭環境前置整備計畫	-	-	-	-	-	4,000	-	10,210	-	2,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16,710	16,710	0	31,643	31,643	31,643	-14,933
		2 工程專案管理技術服務	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15,000	15,000	15,000	-15,000		
		3 既有建築再利用整擴建工程(含設計監造)	-	-	-	4,656	-	31,932	-	15,630	-	59,187	-	56,445	-	58,033	-	22,820	-	15,190	-	20,160	-	93,590	-	77,300	-	22,860	-	477,803	477,803	0	411,323	411,323	411,323	66,480	
		4.景觀與周遭環境整合工程(含設計監造)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,100	-	3,096	-	-	-	3,803	-	48,287	-	17,990	-	2,000	-	-	-	-	-	-	83,276	83,276	0	228,758	228,758	228,758	-145,482
		5 公共藝術設置經費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,478	7,478	7,478	-7,478		
		小計	-	-	-	4,656	-	35,932	-	25,840	-	69,787	-	59,541	-	58,033	-	26,623	-	63,477	-	38,150	-	95,590	-	77,300	-	22,860	-	577,789	577,789	0	694,202	694,202	694,202	-116,413	
	景美國區	1 周遭環境前置整備計畫	-	-	-	3,155	-	7,148	-	39,938	-	46,125	-	12,428	-	8,564	-	59,116	-	19,983	-	7,182	-	18,162	-	1,657	-	-	-	-	223,458	223,458	0	71,653	71,653	71,653	151,805
		2 工程專案管理技術服務	-	-	-	-	-	-	-	890	-	-	-	4,513	-	1,049	-	890	-	610	-	1,940	-	1,431	-	1,431	-	2,146	-	14,900	14,900	0	8,900	8,900	8,900	6,000	
		3 既有建築再利用整、擴建工程(含設計監造費)	-	-	-	6,108	-	-	-	3,432	-	3,621	-	28,876	-	290	-	130,838	-	36,147	-	81,070	-	464,968	-	464,968	-	204,327	-	1,424,645	1,424,645	0	559,323	559,323	559,323	865,322	
		4 景觀與周遭環境整合工程(含設計監造費)	-	-	-	-	-	-	-	311	-	1,500	-	32,248	-	8,836	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42,895	42,895	0	32,652	32,652	32,652	10,243
		5 公共藝術設置經費	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7,043	-	4,346	-	-	-	-	-	-	-	-	11,389	11,389	0	5,500	5,500	5,500	5,889	
		6 國防部新營區搬遷補償費	-	-	-	10,000	-	17,380	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	27,380	27,380	0	27,000	27,000	27,000	380
		7 安康接待室保存再利用計畫	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9,009	-	20,000	7,740	90,427	7,740	66,875	7,720	-	23,200	186,311	209,511	0	0	0	-	209,511		
		小計	-	-	-	19,263	-	24,528	-	44,571	-	51,246	-	78,065	-	18,739	-	190,844	-	72,792	0	114,538	7,740	574,988	7,740	534,931	7,720	206,473	23,200	1,930,978	1,954,178	0	705,028	705,028	705,028	1,249,150	
二、人權之心發展計畫	台灣人權檔案文物研究平台	1 臺灣人權檔案文物整合計畫	4,373	-	8,437	-	5,286	-	19,828	-	3,905	-	7,404	-	3,187	-	3,764	43	4,537	-	3,254	-	3,081	-	3,081	-	3,080	-	73,217	43	73,260	47,483	0	47,483	47,483	25,777	
		2 臺灣人權資源典藏共享計畫	-	-	10,000	-	6,000	1,967	1,380	4,800	7,294	1,448	8,493	3,734	1,117	705	9,435	-	7,700	1,500	3,576	1,000	3,575	1,000	3,575	1,000	3,575	2,421	65,720	19,575	85,295	78,500	32,887	111,387	111,387	-26,092	
		3 臺灣人權研究串連計畫	-	-	12,000	-	7,000	-	3,577	-	12,043	-	7,981	-	6,011	-	7,623	-	8,500	-	6,677	-	6,676	-	6,676	-	6,676	-	91,440	-	91,440	81,000	0	81,000	81,000	10,440	
		4 臺灣人權研究國際交流計畫	-	-	-	-	-	-	791	-	488	-	870	-	2,094	-	3,132	-	1,995	-	1,505	-	1,500	-	1,500	-	1,500	-	15,375	-	15,375	25,500	0	25,500	25,500	-10,125	
		小計	4,373	-	30,437	-	18,286	1,967	25,576	4,800	23,730	1,448	24,748	3,734	12,409	705	23,954	43	22,732	1,500	15,012	1,000	14,832	1,000	14,832	1,000	14,831	2,421	245,752	19,618	265,370	232,483	32,887	265,370	265,370	-	
	展示互動溝通計畫	1 常設展示建置暨歷史情境復原展示建置	-	-	3,400	-	5,640	11,450	16,180	3,298	18,513	3,532	16,307	8,888	17,390	6,552	22,450	9,726	19,860	1,860	17,000	1,300	21,000	13,400	21,000	24,400	21,000	96,630	199,740	181,036	380,776	137,150	190,450	327,600	327,600	53,176	
		2 亞太人權影展暨藝術展演	-	-	2,000	-	4,000	-	5,798	-	6,520	-	4,824	-	4,416	-	7,171	-	6,992	-	7,000	-	7,000	-	7,000	-	7,000	-	69,721	-	69,721	45,300	0	45,300	45,300	24,421	
		3 行動學習導覽包計畫	-	-	2,000	-	5,100	-	3,180	-	2,300	-	31	2,839	646	-	2,290	-	3,720	-	-	-	5,000	-	5,000	-	6,000	-	35,267	2,839	38,106	51,100	11,000	62,100	62,100	-23,994	
		4 行動博物館	-	-	1,200	-	5,400	-	4,970	-	4,200	1,312	6,662	38	4,042	4	8,079	335	5,830	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	6,000	-	64,383	1,689	66,072	49,600	9,000	58,600	58,600	7,472	
		5 人權文化創意開發	-	-	-	-	700	-	1,656	-	960	-	236	-	-	-	329	-	477	-	2,000	-	2,000	-	2,000	-	2,000	-	12,358	-	12,358	13,700	0	13,700	13,700	-1,342	
		6 觀眾研究	-	-	1,200	-	600	-	416	-	-	-	-	-	-	-	75	-	243	-	-	-	500	-	500	-	700	-	4,234	-	4,234	4,800	0	4,800	4,800	-	
		小計	-	-	9,800	-	21,440	11,450	32,200	3,298	32,493	4,844	28,060	11,765	26,494	6,556	40,394	10,061	37,122	1,860	32,000	1,300	41,500	13,400	41,500	24,400	42,700	96,630	385,703	185,564	571,267	301,650	210,450	512,100	512,100	59,167	
	人權守護計畫	1 人權薪火傳承計畫	-	-	1,500	-	2,488	-	2,660	-	9,895	-	7,314	-	1,610	-	2,064	-	1,500	-	1,500	-	-	-	-	-	-	-	-	30,531	-	30,531	20,200	0	20,200	20,200	10,331
		2 建置人權學習中心	-	-	-	-	500	-	282	-	768	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,550	-	1,550	5,000	0	5,000	5,000	-3,450	
小計		-	-	1,500	-	2,988	-	2,942	-	10,663	-	7,314	-	1,610	-	2,064	-	1,500	-	1,500	-	0	-	0	-	-	-	-	32,081	-	32,081	25,200	0	25,200	25,200	6,881	
說明		各年度經、資經費小計	4,373	-	41,737	23,919	42,714	73,877	60,718	78,509	66,886	127,325	60,122	153,105	40,513	84,033	66,412	227,571	61,354	139,629	48,512	154,988	64,072	684,978	64,072	637,631	65,251	328,384	686,736	2,713,949	總經費	559,333	1,642,567	總經費	2,201,900	1,198,785	
		各年度年經費總計	4,373		65,656		116,591		139,227		194,211		213,227		124,546		293,983		200,983		203,500		749,050		701,703		393,635		3,400,685		3,400,685		2,201,900				
		經常門總計																											686,736			559,333					
		資本門總計																											2,713,949			1,642,567					

## 第六章、 預期效果及影響

### 一、 吸引國人入園參觀，推廣人權文化遺產旅遊

「暗黑旅遊 black tourism」之經營為近年西方觀光學界提出之新興旅遊型態，具代表性者為柏林的柏林圍牆遺址、猶太博物館、恐怖地形圖博物館、波蘭奧斯維辛博物館等，讓遊客在旅遊中學習到各種人類因戰爭、種族歧視、人權壓榨等所犯下悲劇的巨大歷史教訓。國家人權博物館將以二園區為核心，推廣臺灣歷史脈絡下的人權文化遺產旅遊。

未來藉由建置豐厚的人權資源、互動溝通展示升級與人權薪火傳承計畫培育人權種子，將整體性提升博物館機能，配合未來景美園區外環狀線捷運系統之完成與綠島園區與當地生態旅遊之結合，將吸引更多觀眾入園參觀，並以兩園區為起點，展開臺灣人權之旅。

國家人權博物館同時將藉由對政治受難者與家屬的口述歷史紀錄、史料文物的蒐集整理與展示運用，以及現場導覽解說，培養國人（特別是年輕世代）具有判斷力，能敏銳地觀察並重視人權的多元社會樣貌，及其背後所蘊藏的深厚思想。

### 二、 人權教育根生，提升國人人權意識

博物館功能之一，在於鑑往知來，特別是對於負面文化遺產類型的國家人權博物館而言，如同德國社會學家阿多諾所強調：「教育的使命在於趨向成熟、祛除野蠻化」。因此，國家人權博物館近程雖以臺灣白色恐怖時期的政治人權為營運核心議題，但長期而言，希冀擴及廣泛的人權議題，包括：婦女、族群、性別、宗教、勞工、兒童等，而使政府於98年所簽署「公民與政治權利國際公約」及「經濟社會與文化權利國際公約」、以及同年發布的「公民與政治權利國際公約及經濟社會文化權利國際公約施行法」，能夠逐步落實在國家施政與國家人權教育推廣行動，除使各級公務員執行職務不再產生對人民之不當侵權行為外，更是讓國人得以養成尊重彼此差異（無分種族、膚色、性別、語言、宗教、政見、社會階級及其他等），而平等享有各項天賦人權之公民教養。因此，人權館將主動出擊辦理行動博物館，透過巡迴展示普及人權教育。同時將辦理多元形式的教育推廣課程，對象包括公務人員、教師、大專青年、研究所學生、社會大眾，並將持續與國中、高中等各級學校、社區大學與社區協會合作辦理人權系列通識教育課程。

### 三、 建立華人民主標竿場域，成為民主人權推廣重鎮，積極促進國際交流

政治、性別、宗教、兒童、勞工、族群等各層面的人權民主化，是臺灣相較於中國、香港、新加坡等全球各主要華人社會而言，是最珍貴的軟實力資產。由臺灣民主化的過程中，所孕育出的經濟發展與文化的競爭力，做為華人社會模仿與學習的榜樣。

國家人權博物館目前積極在推動的人權歷史的展示、典藏、教育、口述歷史與研究業務，不僅是對國人具有終身教育之意義，更重要者，可積極藉由國際的參訪與會議的舉辦等交流活動，不僅向歐美世界展現在華人文化脈絡建立的民主社會典範，同時也向世界宣示臺灣已成為全球華人世界的民主治理及人權教育推廣的重鎮。

### 四、 拓展臺灣人權調查研究，包含口述歷史訪談、轉型正義研究報告、研究論文等，逐步建立臺灣人權發展歷史論述

由於白色恐怖時期政治犯的檔案資料有待持續徵集和開放，截至目前國家人權博物館與相關機關所典藏或保存的文獻資料，官方最早之統計數據乃依據96年7月11日行政院第3049次院會會議：「根據法務部統計，戒嚴時期軍事法庭受理的政治案件達2萬9,407餘件，無辜受難者約達14萬人；另外，根據司法院統計，政治案件更可能高達6、7萬件。」另財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會依據「戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償條例」，負責處理白色恐怖時期受難者的認定和補償事宜，根據該委員會截至99年10月止之登記資料，領取補償金者已達2萬多人(含當事人和家屬)，發放的補償金額已達190.9億元，但這些只是領取受難補償的人數，並非確切受難者人數。後續因應促轉條例的頒布施行、促轉會的調查，目前受影響之政治案件當事人逾22,029人，國家人權博物館配合促轉條例及中程計畫修正後，持續與各檔案典藏機關、法務部、衛服部等單位合作，期能對台灣威權時期政治受難時期有更確切的了解。

國家人權博物館成立宗旨之一，在於妥善蒐集與保存留存於民間及政治受難者之臺灣白色恐怖時期政治人權史料與文物，並藉由博物館研究功能的實踐，形成政治人權歷史發展的完整論述。

同時，戒嚴統治時期之文件、文物、照片等檔案的轄管單位甚多，國家發展委員會檔案管理局依檔案法持續向國防部及國防部後備司令部、軍事情報局等機關徵集，人權館亦持續向相關研究機構、民間團體（中央研究院、臺灣民間真相與和解促進會）與受難者家屬徵集所留存的各項家書與受難者本人的實體文物和數位典藏。截至113年5月6日，國家人權博物館典藏政治受難者相關的文件、家書、照片與獄中創作的國畫、書法作品、器物等計3,633主件(主件加部件5,494筆)，並就相關文物進行除蟲、攝影及建檔工作。除了持續向政治受難者及其家屬與民間團體徵集檔案與文物，亦透過典藏文物開展歷史研究，期望能透過受難者文物建構當事人完整之生命故事，還原與呈現「歷史的真實」，也讓政治受難者得以逐步獲得一個弭平創傷與公平正義。

於此同時，國家人權博物館亦將戮力建立臺灣白色恐怖時期的政治史觀的論述，特別是就加害者、受害者、旁觀者與詮釋者等差異化立場者之觀點進行忠實紀錄與整理，以期在臺灣多元民主社會中，呈現透明且公正的政治史論述，無愧於白色恐怖時期的政治先鋒者為臺灣民主化進程的生命奉獻。後續也將持續辦理政治受難者（家屬）之口述歷史訪談研究、轉型正義研究成果、及相關研究論文發表。

此外，亦將藉由臺灣人權檔案文物研究平台，交叉比對國家檔案與政治受難者口述歷史訪談研究，以探究過去加害者及加害體制的真相、受害者記憶，以探究戒嚴體制下的白色恐怖統治對臺灣社會集體與個體在各層面的持續影響。

## 五、推廣人權文化遺產保存與復原展示經驗至全臺 白色恐怖時代偵訊監獄、審判監獄、監禁監獄、 感化監獄、槍決與埋葬場域史蹟點

國家人權博物館下轄的景美紀念園區(含安康接待室)與綠島紀念園區係臺灣在白色恐怖時期所遺留下來的「負面文化遺產negative heritage」。

檢視世界上與兩園區相同或相關主題的博物館或紀念性空間，包括曾監禁南非前總統尼爾森·曼德拉及泛非洲議會(Pan Africanist Congress)的領袖 Robert Sobukwe 的羅本島監獄博物館及第二次世界大戰時期德國納粹屠殺100萬猶太人的波蘭奧斯維辛博物館，這種為「彰顯人類集體負面記憶的衝突性場域」，其營運的核心任務為：「整理此段人類製造的悲劇歷史，讓參觀者了解前人的錯誤，並提出檢討與反省」，並「將該時代的創傷記憶負面文化遺產歷史告知於世人同時，也將其妥善保存於時間的洪流中」。

國家人權博物館的推動工作，優先以記錄政治受難者口述歷史工作，俾能進行兩園區及安康接待室現場的重建工作，藉此不僅能讓受害者與其家屬在心理上獲得宣洩與撫慰，同時也藉由原址重建工作將荒廢的歷史空間重新建構，其後，再藉由一個民主過程，甚至辯論性的討論，積極且公開的樹立景美園區、綠島園區與安康接待室內受難者及其家屬所經歷的苦難歲月，及當年這些滿負理想的年輕人為臺灣社會民主化的歷程奉獻的歷史地位。

經調查，全臺由北至南與政治人權相關之白色恐怖受難場域合計約有80餘處，未來將可藉景美紀念園區(含安康接待室)與綠島紀念園區之保存修復、復原展示或活化之經驗，推展至全臺各地曾做為之白色恐怖時代偵訊監獄〈如：東本願寺、臺灣警備總司令部、六張犁看守所、三張犁留置室、各調查站招待所、國防部情報局、憲兵司令部調查組、臺灣省政府警務處〉、審判監獄〈如：臺灣警備總司令部軍法處與看守所—青島東路3號〉、監禁監獄〈如：泰源監獄、新店安坑軍人監獄〉、感化監獄〈如：警備總部土城生產教育實驗〉及槍決〈如：馬場町、安坑刑場〉與埋葬〈如：六張犁亂葬崗、綠島十三中隊〉等場域，並突破博物館定點展示功能，透過橫向連結政治受難者的故居(例如：楊逵先生的東海花園)、臺灣人權受難場域地圖網絡，以據此將國家人權博物館的展示與教育功能擴大至全國。



## 六、創造人權集體記憶與創傷主題的參觀經驗，以達國家人權博物館「不再重蹈侵犯人權覆轍」使命

在臺灣，人權議題相關的博物館展示專業人員，過往面對的是人類文明史上正面光明的面向，且放眼國內各博物館多以物件展示為主，以事件議題為展示範疇、特別是涉及人類集體記憶創傷主題之博物館，國家人權博物館可謂為先驅之一。

因此，博物館從業人員對於政治人權受迫害之負面文化遺產及歷史記憶，其保存、展示、教育、研究、推廣等博物館功能之知識系統的建構，亟待藉由國家人權博物館，包含景美園區、綠島園區與安康接待室的研究及教育工作來實現，並藉此強化臺灣博物館展示設計、教育推廣策劃的專業能力，讓入園者的參觀體驗至少包括以下兩個層面：

1. 對受難者與其家屬而言，不僅是強調記憶傳承之重要性，同時也在尋求新的人生價值與使命的療程中，獲得對過往傷痕的撫慰。
2. 在博物館展示追求的「真實歷史再現」的基本原則下，應謹慎善用展示語言與手法，以多元觀點反思臺灣政治歷史事件的來龍去脈，避免再次製造族群傷口，進而促成相互交流與理解，以達和平教育、形成具反省力與包容性之尊重人權社會之目的。

## **第七章、 財務計畫**

### **第一節、 公共建設影響及受益範圍**

依據「公共建設計畫及周邊整合規劃申請與審查作業要點」規定，劃設公共建設影響及受益範圍係為擴大公共建設範圍，整合納入周邊影響受益範圍，成為一個整合型建設計畫，以利評估外部利益之產生地區。其中公共建設影響及受益範圍，得依據公共建設特性、區域發展差異性訂定不同劃設標準。

#### **一、 計畫範圍**

本計畫乃執行內執行國家人權博物館與所涉無形文化資產保存與教育推廣工作，計畫範圍含蓋全國，預計進行：

##### **(一) 保存並活化位於新北市新店區與臺東縣綠島鄉之兩處國家人權主題重要歷史場域，並進行：**

1. 人權薪火傳承計畫，辦理65梯次人權教育推廣子計畫
2. 建置人權學習中心，針對公務人員與各級學校教師辦理65梯次研習活動

##### **(二) 針對人權教育文化資產保存與教育推廣，並進行：**

1. 徵集整合臺灣人權檔案、文物、歷史證言16,500件
2. 數位典藏臺灣人權資源6,000件
3. 自辦、委辦、補助臺灣人權調查研究132篇
4. 辦理臺灣人權研究國際交流23場次
5. 常設展示暨歷史情境復原展示參觀人次達2,200,000人次
6. 辦理人權主題特展30檔次
7. 人權影展暨藝術展演觀展人次36,000人次
8. 女性政治受難者生命圖像展示與推廣8案。
9. 完成行動學習導覽包之建置
10. 行動博物館巡迴各縣市80次
11. 辦理觀眾研究8篇
12. 開發人權文化創意商品11件

#### **二、 計畫影響**

藉由本計畫系統性的推動國家人權文化資產保存與教育推廣工作，將兩處臺灣戒嚴時期最重要歷史場域之有形文化資產打

造為國家人權博物館，藉由各類無形文化資產調查與研究工作，持續進行歷史真相的挖掘、調查與公佈，厚植人權研究發展基礎；同時，藉轉化與教育手法持續推動人權觀念，使國家人權博物館將成為國際上有關二次世界大戰後世界冷戰與臺灣白色恐怖之研究典藏、展示與教育重鎮，讓人權觀念持續擴散至臺灣各地。

### 三、計畫受益範圍

本計畫受益範圍涵蓋全國，包含：

- (一) 吸引國人入園參觀，推廣人權文化遺產旅遊。
- (二) 人權教育根生，提升國人人權意識。
- (三) 建立華人民主標竿場域，成為民主人權推廣重鎮，積極促進國際交流。
- (四) 拓展臺灣人權調查研究，包含口述歷史訪談、轉型正義研究報告、研究論文等，逐步建立臺灣人權發展歷史論述。
- (五) 推廣人權文化遺產保存與復原展示經驗至全臺白色恐怖時代偵訊監獄、審判監獄、監禁監獄、感化監獄、槍決與埋葬場域史蹟點。
- (六) 創造人權集體記憶與創傷主題的參觀經驗，以達國家人權博物館「不再重蹈侵犯人權覆轍」使命。

## 第二節、整合性規劃評估

依據「公共建設計畫及周邊整合規劃申請與審查作業要點」規定，「整合性規劃評估」係依公共建設類型及特性選用適切之外部收益來源，可能之收益來源包括：土地開發、增額稅收、異業結合等。據此要點，分析本計畫效益包含：

### (一) 計畫效益項目

「出版品收入」、「博物館整、擴建館舍空間共享租金收入」、「博物館紀念商品銷售收入」、「人權相關活動收入」、「規費收入」與「外界捐贈」。

### (二) 本計畫無土地加值收益項目

本計畫項下包含「1.人權之心空間計畫—綠島園區」、「2.人權之心空間計畫—景美園區」、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」等5項子計畫，均無土地加值收益項目：

子計畫「1.人權之心空間計畫—綠島園區」係以既有有形文化資產進行修復、活化、再利用等工作，未涉及土地開發項目。

子計畫「2.人權之心空間計畫—景美園區」係以既有有形文化資產進行修復、活化、再利用為主，並依行政、文件管理與人權教育需求於景美園區內進行必要之整、擴建工程，未涉及區外土地開發項目。

子計畫「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」等三項子計畫係屬歷史文獻及文物匯集、研究、檔案系統性編撰與數位化，展示空間建置與活動辦理作業，無涉及土地開發項目。

### (三) 本計畫無租稅增額財源

依據財政部「租稅增額財源（Tax Increament Financing,TIF）機制作業流程與分工」，所列估算內容包括特定稅目「地價稅、房屋稅、土地增值稅、契稅」之稅收增額，均屬地方政府財政所涉項目，本計畫不納入。

## 第三節、財務可行性分析

### 一、財務評估假設參數設定

#### (一) 評估年期

本計畫係為籌建國家人權博物館、人權文化資產保存與推廣教育相關業務發展，承接前一階段中程計畫成果，續以針對推動「1.人權之心空間計畫—綠島園區」、「2.人權之心空間計畫—景美園區」、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」等5項子計畫，財源來源由中央公務預算分年編列。

本計畫採設定30年為本計畫財務可行性之評估期程。**評估基期為104年，評估年期為105年至134年。**本計畫所涉之非實質建設類計畫（子計畫3〔部份〕），於民國105年開始分年建設；實質建設類計畫（子計畫1、2、3〔部份〕、4〔部份〕、5〔部份〕），即景美與綠島兩處園區之硬體建設於106年開始興建並採分年分期投入，興建期間採部份開放或預約參訪機制，預計於118年全面營運。

#### (二) 物價上漲率

參酌行政院主計總處政府統計之99年至112年12月「消費者物價指數年增率(%)」，以簡單算術平均數計算，本計畫物價上漲率設定為1.22%。

#### (三) 資金成本率與折現率

折現率係指貨幣時間機會成本，一般民間投資案因考量股東權益報酬率與貸款利息等資金運用成本條件，係採「加權平均資金成本（Weighted Average Cost Capital,WACC）」為資金成本率或折現率，惟本計畫主要以政府分年編列公務預算投入，故改採中期資金運用利率（採用中央銀行重要金融指標之99年至112年12月「十年期中央政府公債次級市場利率」平均值），此外考量貸款銀行加碼經驗多以不超過2個百分點計息，本計畫資金成本率與折現率保守以3%設定。

#### (四) 營運成長率

本計畫各項營運收入設定隨經濟成長而逐年遞增，參酌行政院主計總處之國民經濟成長統計資料，105年初步統計該年經濟成長率為1.5%，本計畫之營運成長率於部分年期設定為1.5%。



考量本計畫評估年期設定30年，一般園區營運普遍由高成長長期趨於成長平穩亦反映於園區營收成長應隨營運上軌道後數年趨於穩定平衡，故本計畫依上述營運成長率設定再分三期進行設定調整：

1. 105~112年各項營收數值，依實際發生值。
2. 113~117年各項營收數值，依118年全面營運年度之50%營收值估計。
3. 全區營運後第1-10年為園區發展期(118年~127年)，園區內收入之營運成長按原設定評估，即每年營運成長率為1.5%。
4. 全區營運第11年後為園區成長平衡期(128~134年)，園區經營穩定，各年營運不再逐年成長。

#### (五) 入園人數推估

根據最新版本的「東部離島發展計畫」，未來綠島的觀光旅遊人數將以每年40萬人為目標。依照過往經驗，65%的遊客會前往綠島人權文化園區參觀停留，未來加上本計畫新增的常設展區、多功能展演活動的舉辦，以及亞太人權影展、深度導覽等軟體計畫配合，估計每年可以吸引更多的觀光人數增加至75%，未來預計長期穩定的參觀人次目標為30萬人次。

景美園區部分，目前穩定成長的參觀人數已達每年10萬人次，未來週邊交通建設以及土地變更開發完成後，將成為新店地區重要的住商混合發展區，藉由捷運以及其他大眾運輸可以在步行10分鐘範圍抵達園區，因此參觀人次應可以大幅提升，根據交通運量計算，每年應可增加3萬人次左右。隨著人權議題的蓬勃發展，從政治人權到基本人權的認識和推廣，是國家人權博物館未來成長的重要動力來源，本計畫新增的常設展區，人權影展等新形態的活動推出，也將提升市民到館率，未來預計長期穩定的參觀人次目標為20萬人次。

## 二、 建造成本預估

本計畫之建造成本主要來自本計畫項下子計畫：「1.人權之心空間計畫—綠島園區」、「2.人權之心空間計畫—景美園區」、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」（部份）、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」（部份），總計27.1395億元，各項子計畫與各年度之建造成本詳見表七—1。此

外，本計畫每年投入之建造成本已於規劃本計畫預算時即定，故評估時假定已考量物價上漲率及經濟成長率。

表 七—1 分年建造成本一覽表

單位：千元

建造成 本項	一、人權 之心空間 計畫--綠 島園區	二、人權 之心空間 計畫--景 美園區	三、人權 之心發展 計畫--台 灣人權檔 案文物研 究平台	四、人權 之心發展 計畫--展 示互動溝 通計畫	五、人權 之心發展 計畫--人 權守護計 畫	分年建造 成本	總建造成 本
105年	0	0	0	0	0	0	
106年	4,656	19,263	0	0	0	23,919	
107年	35,932	24,528	1,967	11,450	0	73,877	
108年	25,840	44,571	4,800	3,298	0	78,509	
109年	69,787	51,246	1,448	4,844	0	127,325	
110年	59,541	78,065	3,734	11,765	0	153,105	
111年	58,033	18,739	705	6,556	0	84,033	
112年	26,623	190,844	43	10,061	0	227,571	
113年	63,477	72,792	1,500	1,860	0	139,629	
114年	38,150	114,538	1,000	1,300	0	<b>154,988</b>	
115年	95,590	574,988	1,000	13,400	0	<b>684,978</b>	
116年	77,300	534,931	1,000	24,400	0	<b>637,631</b>	
117年	22,860	206,473	2,421	96,630	0	<b>328,384</b>	
小計	577,789	1,930,978	19,618	185,564	0	2,713,949	2,713,949

### 三、營運收支預估

#### (一) 分年營運收入

由於本計畫係以人權觀念宣達之公益教育性質，並考量本計畫營運之兩園區係以維繫歷史場域環境氛圍，活化再利用以教育宣導為主軸，故營運收益項目相當有限，因此，未來將嘗試開發新的營運模式，嘗試多元多樣化的展示手法，利用新的導覽工具，開發新的人權文化創意商品，有效地利用園區空間與週邊社區合作。

未來各子計畫推動後，預估可藉由各類研究與相關調查產出出版品再透過通路佈達銷售，而景美與綠島園區營運後預估可帶來商業空間租金收入、紀念品與出版品銷售收入、以及深度導覽活動、亞太人權影展等活動辦理方式的開發等等。據此，本計畫包含六類收入項目：「出版品收入」、「博物館整、擴建館舍空

間共享租金收入」、「博物館紀念商品銷售收入」、「人權相關活動收入」、「規費收入」與「外界捐贈」。

表 七—2營運收入設定一覽表

項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
出版品收入	1.綠島園區 2.景美園區	<p>公式：入園人數/年×購買率×每本單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為30萬人/年、景美園區入園人數設定為20萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p> <p>購買率：綠島園區之購買率以入園人數之0.1%計；景美園區之購買率以入園人數之0.5%計（考量本計畫之出版品類型非屬大眾書籍，到園參觀或從事教育活動者，對人權議題有基礎瞭解後應有想深入瞭解而產生購買需求）。</p> <p>每本單價：300元/本（參考文化資產出版品定價水準設定）。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；（105~112年依實際發生值）。
	3.博物館網路商店及其他銷售平台	<p>公式：出版品年售出量×每本單價。</p> <p>出版品年售出量：200本/年（參考過去文化資產出版品銷售經驗設定）。</p> <p>每本單價：300元/本（參考文化資產出版品定價水準設定）。</p> <p>屬園區外營收，評估期間各年營運成長率為1.5%。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；（105~112年依實際發生值）。
博物館新建館舍空間共享	1.綠島園區	<p>◆商業空間</p> <p>公式：商業空間坪數×單位租金。</p> <p>商業空間面積：300m<sup>2</sup>（將運用園區既有既有建築）。</p> <p>單位租金：70元/m<sup>2</sup>/月（參考同樣位於臺東縣且非市中心之卑南鄉及東河鄉店面出租成交均價，且考量綠島鄉尚有交通相對不便利、遊客數未如本島多等條件，故租金水準下修予以合理設定）。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；（105~112年依實際發生值）。

項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
租金收入		屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。	
	2.景美園區	<p>◆ 商業空間</p> <p>公式：商業空間坪數×單位租金。</p> <p>商業空間面積：930m<sup>2</sup>（將運用園區既有歷史建築）。</p> <p>單位租金：300元/m<sup>2</sup>/月（參考新店區鄰近區域之近年店面出租成交均價，又考量店面租金具地緣差異，租金水準採穩健保守予以合理設定）。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 停車空間</p> <p>公式：車位數量×單位租金。</p> <p>車位數量預計可以提供60車位給予附近社區或企業夜間停車，單位租金為每月3,000元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 多功能展演廳</p> <p>公式：單位租金×次數</p> <p>場地租用15,000元/次，可供舉辦研討會，講習或表演活動，每年約40場。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；(105~112年依實際發生值)。

項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
		<p>◆ 教育／會議研討空間</p> <p>公式：單位租金×次數。</p> <p>場地租用3,000元/次，可舉辦會議，講習，每年約60場。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p>	
博物館紀念商品銷售收入	1.綠島園區 2.景美園區	<p>◆ 博物館紀念品</p> <p>公式：入園人數/年×購買率×購買單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為30萬人/年、景美園區入園人數設定為20萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p> <p>購買率：綠島園區之紀念品銷售可與遊園車之規費收入結合，購買率以入園人數之25%計；景美園區之購買率以入園人數之10%計（遊客到訪博物館或特色景點時購買紀念品之行為相當普遍，透過開發具園區特色、人權教育意涵形象之紀念品以及多元展示活動之周邊紀念品，提供到園參觀或從事教育活動者購買）。</p> <p>購買單價：25元/人。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 人權文創商品：桌遊</p> <p>公式：入園人數/年×購買率×購買單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為30萬人/年、景美園區入園人數設定為20萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p> <p>購買率：綠島園區之購買率以入園人數之0.1%計；景美園區之購買率以入園人數之0.1%計。</p> <p>購買單價：200元（參考一般桌遊定價設定）。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；（105~112年依實際發生值）。



項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
		見「財務評估假設參數設定」。	
	3.博物館網路商店及其他銷售平台	<p>◆ 博物館紀念品</p> <p>公式：紀念品購買人次×購買單價。</p> <p>紀念品購買人次：200人。</p> <p>購買單價：25元/人。</p> <p>屬園區外營收，評估期間各年營運成長率為1.5%。</p> <p>◆ 人權文創商品：桌遊</p> <p>公式：桌遊年售出量×購買單價。</p> <p>桌遊年售出量：200（參考過去文化資產出版品銷售經驗設定）。</p> <p>購買單價：200元（參考一般桌遊定價設定）。</p> <p>屬園區外營收，評估期間各年營運成長率為1.5%。</p>	118年全區營運。
人權相關活動收入	1.綠島園區 2.景美園區	<p>◆ 深度體驗導覽與定幕劇</p> <p>公式：入園人數/年×購買率×購買單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為30萬人/年、景美園區入園人數設定為20萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p> <p>購買率：以入園人數之10%計購買單價：50元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 亞太人權影展</p> <p>公式：座位數×滿席率×場次×票價。</p> <p>座位數：綠島園區100席；景美園區150席。</p> <p>滿席率：綠島園區以入園人數之25%計、景美園區以入園人數之50%計。</p> <p>場次：亞太人權影展共計14天，平日2場次，</p>	118年全區營運。

項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
		<p>周末4場次，共36場次。兩園區場次分開計。</p> <p>票價：50元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 常態性人權電影播放</p> <p>座位數：綠島園區100席；景美園區150席。</p> <p>滿席率：綠島園區以入園人數之10%計、景美園區以入園人數之25%計。</p> <p>場次：國定假日每天2場次，每年共224場次（民國99年至民國105年國定假日數平均為114天，本計畫扣除除夕、初一，以112日計）。</p> <p>票價：10元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 特展</p> <p>公式：入園人數/年×購買率×購買單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為30萬人/年、景美園區入園人數設定為20萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p> <p>購買率：入園人數之10%。</p> <p>購買單價：50元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p>	
規費收入	1.綠島園區	<p>◆ 遊園車</p> <p>公式：入園人數/年×購買率×購買單價。</p> <p>入園人數：綠島園區入園人數設定為 30 萬人/年，詳參「入園人數推估」。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；(105~112年依實際發生值)。

項目	類別	設定說明	
		參數與公式	營運年
		<p>購買率：入園人數之25%。</p> <p>購買單價：25元。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p>	
	2.景美園區	<p>◆ 檔案調閱複製</p> <p>參考國家發展委員會檔案管理局103年決算報告，其中資料使用費收入為320,000元，國家人權博物館以其5%計算。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p> <p>◆ 版權授權使用</p> <p>參考「國家攝影資產搶救及建置攝影文化中心計畫」，其預估108至113年之收入為4,000,000元，國家人權博物館以其2.5%計算。</p> <p>屬園區營收，營運成長率按三階段設定，詳見「財務評估假設參數設定」。</p>	113-117年部份營運，以原年度營收50%設定；118年全區營運；(105~112年依實際發生值)。
外界捐贈	預計園區118年全面營運後，以外界捐贈的方式每年籌得2,000千元，逐年增募至131年後每年募得20,000千元。		

表 七—3 分年營運收入（考量物價上漲率與營運成長率）一覽表

單位：千元

民國	出版品收入	博物館空間共享 租金收入	博物館紀念商品 銷售收入	人權相關活動收入	規費收入	外界捐贈	分年營運收入
105	46	212	-	-	-		258
106	201	217	-	-	1		419
107	118	19	-	-	-		137
108	285	134	-	-	-		419
109	437	116	-	-	-		553
110	854	195	542	-	1		1,592
111	321	69	223	-	6		619
112	348	197	315	-	3		863
113	225	3,270	1,237	-	995		5,727
114	230	3,359	1,270	-	1,022		5,881
115	236	3,450	2,326	-	1,048	2,000	9,060
116	242	3,545	2,390	-	1,077	3,000	10,254
117	250	3,642	2,455	-	1,105	4,000	11,452
118	450	6,540	2,520	5,286	1,991	5,000	21,787
119	461	6,718	2,587	5,430	2,045	6,000	23,241
120	473	6,902	2,658	5,579	2,101	6,000	23,713
121	487	7,091	2,731	5,732	2,158	8,000	26,199
122	500	7,285	2,806	5,889	2,217	8,000	26,697
123	514	7,485	2,883	6,050	2,278	10,000	29,210
124	527	7,690	2,962	6,216	2,340	10,000	29,735
125	542	7,900	3,043	6,385	2,405	12,000	32,275
126	557	8,116	3,126	6,561	2,470	12,000	32,830
127	572	8,339	3,212	6,740	2,538	15,000	36,401
128	580	8,441	3,252	6,823	2,569	15,000	36,665
129	586	8,544	3,291	6,906	2,600	15,000	36,927
130	594	8,648	3,332	6,990	2,632	18,000	40,196
131	601	8,754	3,372	7,076	2,664	20,000	42,467
132	608	8,860	3,412	7,162	2,697	20,000	42,739
133	616	8,968	3,454	7,249	2,730	20,000	43,017
134	623	9,078	3,497	7,338	2,763	20,000	43,299
合計	13,084	153,784	62,896	109,412	46,456	229,000	614,632

## (二) 分年營運成本

本財務計畫所納入評估的營運成本包含本計畫105年至118年投入之營運性現金流量以及118年後本計畫所涉硬、軟體建設完成後，營運所需之行政業務費，包括活動辦理、史料整理及紮根、展示推動、等。

本計畫之分年預算除建造成本，餘均為營運性現金流量，包含「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」(部分)、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」(部分)、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」，總計**6.8674**億元。105年至118年各項子計畫之營運成本詳見表七—4。本計畫每年投入之分年營運成本已於規劃本計畫預算時即定，故評估時假定已考量物價上漲率及經濟成長率。

表 七—4 105-117分年營運成本一覽表

單位：千元

營運成本項目	一、人權之心空間計畫—景美園區(含安康接待室保存再利用計畫)	三、人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台	四、人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫	五、人權之心發展計畫—人權守護計畫	分年營運成本
105年		4,373	-	-	4,373
106年		30,437	9,800	1,500	41,737
107年		18,286	21,440	2,988	42,714
108年		25,576	32,200	2,942	60,718
109年		23,730	32,493	10,663	66,886
110年		24,748	28,060	7,314	60,122
111年		12,409	26,494	1,610	40,513
112年		23,954	40,394	2,064	66,412
113年		22,732	37,122	1,500	61,354
114年		15,012	32,000	1,500	48,512
115年	7,740	14,832	41,500	0	64,072
116年	7,740	14,832	41,500	0	64,072
117年	7,720	14,831	42,700	0	65,251
合計	23,200	245,752	385,703	32,081	686,736



表 七—5 分年營運成本一覽表

單位：千元

年度/項目	一、人權之心空間計畫- - 景美園區(含安康接待室保存再利用計畫)	三、臺灣人權檔案文物研究平台	四、展示互動溝通計畫	五、人權守護計畫	118 年起全區營運行政業務費	分年營運成本
105	-	4,373	-	-	-	4,373
106	-	30,437	9,800	1,500	-	41,737
107	-	18,286	21,440	2,988	-	42,714
108	-	25,576	32,200	2,942	-	60,718
109	-	23,730	32,493	10,663	-	66,886
110	-	24,748	28,060	7,314	-	60,122
111	-	12,409	26,494	1,610	-	40,513
112	-	23,954	40,394	2,064	-	66,412
113	-	22,732	37,122	1,500	-	61,354
114	-	15,012	32,000	1,500	-	48,512
115	7,740	14,832	41,500	-	-	64,072
116	7,740	14,832	41,500	-	-	64,072
117	7,720	14,831	42,700	-	-	65,251
118	-	-	-	-	32,902	32,902
119	-	-	-	-	33,303	33,303
120	-	-	-	-	33,710	33,710
121	-	-	-	-	34,121	34,121
122	-	-	-	-	34,537	34,537
123	-	-	-	-	34,959	34,959
124	-	-	-	-	35,385	35,385
125	-	-	-	-	35,817	35,817
126	-	-	-	-	36,254	36,254
127	-	-	-	-	36,696	36,696
128	-	-	-	-	37,144	37,144
129	-	-	-	-	37,597	37,597
130	-	-	-	-	38,056	38,056
131	-	-	-	-	38,520	38,520
132	-	-	-	-	38,990	38,990
133	-	-	-	-	39,465	39,465
134	-	-	-	-	39,947	39,947
合計	23,200	245,752	385,703	32,081	617,402	1,304,138

#### 四、財務效益分析

本計畫執行之目的乃賡續完備人權教育各類無形遺產匯集、建置、保存有形紀念性場域與推廣之工作，具備向國人推廣人權教育意含，以及向國際宣示我國推廣人權理念之決心，並非以營業為計畫目的。

根據財務評估結果，本計畫於105至117年投入34.2669億元的建造成本與營運成本，預估30年的營運收入項目，自償率為0.06%，亦表示經評估年期30年後本計畫尚無法透過營收完全回收總投資成本；再者，本計畫淨現值約為-2,599,790千元，表示評估年期間，無法透過各項收益回收所有支付的成本。

就財務分析而言，本執行計畫屬非獲利性公共建設，但卻為國家人權政策發展不可或缺之重大政策性計畫。財務指標整理如下表。

表 七—6 本計畫財務評估之財務指標一覽表

指標項目	評估結果
一、自償率（SLR）	0.06%
二、淨現值（NPV）	-2,581,272千元
三、內部報酬率（IRR）	無法計算（本計畫屬公共建設計畫，該指標非必要性之財務指標）
四、回收年期（PB）	無法回收

表 七—7 財務計畫試算表

計畫成本及效益 (單位：千元)	評估年期 (民國)												評估年期 (民國)												評估年期 (民國)					
	第1年	第2年	第3年	第4年	第5年	第6年	第7年	第8年	第9年	第10年	第11年	第12年	第13年	第14年	第15年	第16年	第17年	第18年	第19年	第20年	第21年	第22年	第23年	第24年	第25年	第26年	第27年	第28年	第29年	第30年
	105年	106年	107年	108年	109年	110年	111年	112年	113年	114年	115年	116年	117年	118年	119年	120年	121年	122年	123年	124年	125年	126年	127年	128年	129年	130年	131年	132年	133年	134年
成本項目【計入物價上漲率及營運成長率】																														
建造成本	-	23,919	73,877	78,509	127,325	153,105	84,033	227,571	139,629	154,988	684,978	637,631	328,384	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.人權之心空間計劃—綠島園區	-	4,656	35,932	25,840	69,787	59,541	58,033	26,623	63,477	38,150	95,590	77,300	22,860																	
2.人權之心空間計劃—景美國區	-	19,263	24,528	44,571	51,246	78,065	18,739	190,844	72,792	114,538	574,988	534,931	206,473																	
3.人權之心發展計劃—臺灣人權檔案文物研究平台	-	-	1,967	4,800	1,448	3,734	705	43	1,500	1,000	1,000	1,000	2,421																	
4.人權之心發展計劃—展示互動溝通計畫	-	-	11,450	3,298	4,844	11,765	6,556	10,061	1,860	1,300	13,400	24,400	96,630																	
5.人權之心發展計畫—人權守護計畫	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-																	
營運成本	4,373	41,737	42,714	60,718	66,886	60,122	40,513	66,412	61,354	48,512	64,072	64,072	65,251	32,902	33,303	33,710	34,121	34,537	34,959	35,385	35,817	36,254	36,696	37,144	37,597	38,056	38,520	38,990	39,465	39,947
3.人權之心發展計劃—臺灣人權檔案文物研究平台	4,373	30,437	18,286	25,576	23,730	24,748	12,409	23,954	22,732	15,012	14,832	14,832	14,831																	
4.人權之心發展計劃—展示互動溝通計畫	-	9,800	21,440	32,200	32,493	28,060	26,494	40,394	37,122	32,000	41,500	41,500	42,700																	
5.人權之心發展計劃—人權守護計畫	-	1,500	2,988	2,942	10,663	7,314	1,610	2,064	1,500	1,500	-	-	-																	
6. 景美國區(安康接待室)										-	7,740	7,740	7,720																	
118年起全區營運行政業務費							-	-	-	-				32,902	33,303	33,710	34,121	34,537	34,959	35,385	35,817	36,254	36,696	37,144	37,597	38,056	38,520	38,990	39,465	39,947
重置成本							-	-	-	-	-	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
分年成本合計 (CF)	4,373	65,656	116,591	139,227	194,211	213,227	124,546	293,983	200,983	203,500	749,050	701,703	393,635	32,902	33,303	33,710	34,121	34,537	34,959	35,385	35,817	36,254	36,696	37,144	37,597	38,056	38,520	38,990	39,465	39,947
收益項目【計入物價上漲率及營運成長率】																														
出版品收入	46	201	118	285	437	854	321	348	225	230	236	242	250	450	461	473	487	500	514	527	542	557	572	580	586	594	601	608	616	623
1.綠島園區	12	16	13	11	1	97	16	12	45	46	47	48	50	90	92	94	97	100	103	105	108	111	114	116	117	119	120	121	123	124
2.景美國區	11	15	9	253	350	530	173	142	150	154	158	162	167	300	308	316	325	334	343	352	362	372	382	387	391	396	401	406	411	416
3.園區外	23	170	96	21	86	227	132	194	30	30	31	32	33	60	61	63	65	66	68	70	72	74	76	77	78	79	80	81	82	83
博物館空間共享租金收入	212	217	19	134	116	195	69	197	3,270	3,359	3,450	3,545	3,642	6,540	6,718	6,902	7,091	7,285	7,485	7,690	7,900	8,116	8,339	8,441	8,544	8,648	8,754	8,860	8,968	9,078
1.綠島園區	-	-	-	-	-	-	-	8	126	129	132	136	140	252	258	265	273	280	288	296	304	312	321	325	329	333	337	341	345	349
2.景美國區	212	217	19	134	116	195	69	189	3,144	3,230	3,318	3,409	3,502	6,288	6,460	6,637	6,818	7,005	7,197	7,394	7,596	7,804	8,018	8,116	8,215	8,315	8,417	8,519	8,623	8,729
博物館紀念商品銷售收入	-	-	-	-	-	542	223	315	1,237	1,270	2,326	2,390	2,455	2,520	2,587	2,658	2,731	2,806	2,883	2,962	3,043	3,126	3,212	3,252	3,291	3,332	3,372	3,412	3,454	3,497
1.綠島園區			-				102	87	967	993	2,042	2,098	2,155	1,935	1,987	2,042	2,098	2,155	2,214	2,275	2,337	2,401	2,467	2,497	2,528	2,559	2,590	2,621	2,653	2,686
2.景美國區			-			542	121	228	270	277	284	292	300	540	554	569	585	601	618	635	652	670	688	697	705	714	722	731	740	749
3.園區外			-	-	-	-	-	-	-	-	-			45	46	47	48	50	51	52	54	55	57	58	58	59	60	60	61	62
人權相關活動收入	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,286	5,430	5,579	5,732	5,889	6,050	6,216	6,385	6,561	6,740	6,823	6,906	6,990	7,076	7,162	7,249	7,338
1.綠島園區	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,067	3,151	3,237	3,326	3,417	3,511	3,607	3,705	3,807	3,911	3,959	4,007	4,056	4,106	4,156	4,206	4,258
2.景美國區	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,219	2,279	2,342	2,406	2,472	2,539	2,609	2,680	2,754	2,829	2,864	2,899	2,934	2,970	3,006	3,043	3,080
規費收入	-	1	-	-	-	1	6	3	995	1,022	1,048	1,077	1,105	1,991	2,045	2,101	2,158	2,217	2,278	2,340	2,405	2,470	2,538	2,569	2,600	2,632	2,664	2,697	2,730	2,763
1.綠島園區	-	-	-	-	-	-	-	-	937	963	989	1,016	1,044	1,875	1,926	1,979	2,033	2,088	2,146	2,204	2,265	2,327	2,391	2,420	2,449	2,479	2,509	2,540	2,571	2,602
2.景美國區	-	1	-	-	-	1	6	3	58	59	59	61	61	116	119	122	125	129	132	136	140	143	147	149	151	153	155	157	159	161
外界捐贈											2,000	3,000	4,000	5,000	6,000	6,000	8,000	8,000	10,000	10,000	12,000	12,000	15,000	15,000	15,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000
分年收益合計 (BF)	258	419	137	419	553	1,592	619	863	5,727	5,881	9,060	10,254	11,452	21,787	23,241	23,713	26,199	26,697	29,210	29,735	32,275	32,830	36,401	36,665	36,927	40,196	42,467	42,739	43,017	43,299
淨現金流量 (BF-CF)	-4,115	-65,237	-116,454	-138,808	-193,658	-211,635	-123,927	-293,120	-195,256	-197,619	-739,990	-691,449	-382,183	-11,115	-10,062	-9,997	-7,922	-7,840	-5,749	-5,650	-3,542	-3,424	-295	-479	-670	2,140	3,947	3,749	3,552	3,352
累積現金流量 (ΣBF-CF)	-4,115	-69,352	-185,806	-324,614	-518,272	-729,907	-853,834	-1,146,954	-1,342,210	-1,539,829	-2,279,819	-2,971,268	-3,353,451	-3,364,566	-3,374,628	-3,384,625	-3,392,547	-3,400,387	-3,406,136	-3,411,786	-3,415,328									

評估年期	105-134年
物價上漲率	1.22%
營運成長率	1.50%
*園區內營收營運成長率調整	
1. 105~112年各項營收數值，依實際發生值。	
2. 113~117年各項營收數值，依118年全面營運年度之50%營收值估計。	
3. 全區營運後第1-10年為園區發展期（118年~127年），	
園區內收入之營運成長按原設定評估，即每年營運成長率為1.5%。	
4. 全區營運第11年後為園區成長平衡期(128~134年)，	
園區經營穩定，各年營運不再逐年成長。	

財務指標	
折現率 (WACC)	3.00%
計畫淨現值(NPV)	-\$2,581,272千元
內部報酬率(IRR)	無法計算
益本比(B/C)	0.0006
自償率(SLR)	0.06%

敏感度分析

影響變數因子	原設定		
物價上漲率		0.22%	2.22%
建造成本	1	1.1	0.9
營運收入	1	1.1	0.9
營運成本	1	1.1	0.9
折現率		-0.5%	0.5%

## 第四節、資金調度運用機制

公共建設計畫主辦機關不成立基金，前開自償性經費全數繳入國庫。

## 第五節、風險評估與修正

公共建設計畫主辦機關得依前述收益估列情形訂定風險處理構想，分析評估各種可能未達計畫預期之事項，並提出可行之解決策略。

### 一、風險及敏感度分析

考量前述財務分析部份參數係依客觀條件進行假設，惟客觀情境可能因經濟或社會情勢變動而產生風險與不確定性，續就財務分析各項設定參數之變動進行情境模擬，對財務效益影響程度之敏感性分析，作為未來風險管理之參考依據。

#### (一) 影響變數說明

表 七—8 影響變數因子設定說明及變動區間設定

影響變數因子	設定說明	原設定值	變動區間設定	
			樂觀	保守
物價上漲率	99年至112年國內物價漲幅最低落於-0.97%至最高為3.59%，尤以0.5%至2.5%間上下擺盪為主，平均值為1.22%。物價漲幅易受國際原物料價格、我國物價政策之影響，故本計畫以物價上漲率變動區間0.22%至2.22%進行敏感度分析，即原物價上漲率±1%。	1.22%	+1%	-1%
建造成本	興建期間不可抗拒天然因素（鋼筋等原物料成本、工期展延等）或人為因素（施工不當等）均使建造成本產生變動。本計畫以原建造成本±10%進行敏感度分析。	—	-10%	+10%
營運收入	營運收入主要受入園遊客人數多寡與可收取租金水準影響，亦與環境景氣連動，使營運收入產生變動。本計畫以原營運收入±10%進行敏感度分析。	—	+10%	-10%

影響變數因子	設定說明	原設定值	變動區間設定	
			樂觀	保守
營運成本	營運成本包含各類工作推展之業務費用、設備費、獎補助費等支出成本，成本投入之不確定性在於物價波動、商品市場價格動盪以致需增加投入或節省開支之情況。本計畫以原營運成本±10%進行敏感度分析。	—	—10%	+10%
折現率	折現率係貨幣時間機會成本，折現率數值大小為影響投資決策的重要變數，關係到投資決策之良窳，均受銀行放款利率基於景氣動盪，於未來之上下修正壓力，本計畫以原折現率之±0.5%進行敏感度分析。	3%	—0.5%	+0.5%

## (二) 單一影響變數因子對本計畫影響程度之敏感度分析

依上述影響變數因子變動區間設定，進行個別因子對本計畫影響程度之敏感度分析，財務指標如附表。

由本計畫財務評估分析結果，已知本計畫財務不可行，惟本節進一步考量各類財務設定因子之不確定性程度，針對本計畫影響程度高之「物價上漲率、建造成本、營運收入、營運成本及折現率」之因子進行敏感度分析，作為未來改善財務計畫之參酌。

以財務評估指標 NPV 而言，各類因子變動對本計畫 NPV 影響程度介於-24.68億元至-27.00億元，計畫均有虧損情形，進一步就變動幅度而言，尤以建造成本之變動對本計畫有較大之敏感度。另一方面，就自償率而言，由於自償率係以「營運評估年期之淨現金流入現值總額÷興建評估年期工程建」藉以作為計畫營運期間淨收入（即營運收入－營運成本）總和，是否可回收建期投資之指標，尤以營運收入之變動對本計畫有較大之敏感度。

據上分析，就財務分析而言，建造成本與營運收入為本計畫未來應嚴加控管之影響變數因子。

表 七—9 單一影響變數因子敏感度分析表

影響變數因子		財務評估指標			
		自償率 (SLR)	淨現值 (NPV)	內部報酬率 (IRR)	回收年期 (PB)
物價	+1%	-0.34%	-2,591,548	無法計算	無法回收



上漲率	原設定	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	-1%	0.42%	-2,571,957	無法計算	無法回收
建造成本	+10%	0.06%	-2,621,069	無法計算	無法回收
	原設定	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	-10%	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
營運收入	+10%	1.31%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	原設定	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	-10%	-1.20%	-2,613,705	無法計算	無法回收
營運成本	+10%	0.06%	-2,668,437	無法計算	無法回收
	原設定	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	-10%	0.06%	-2,494,108	無法計算	無法回收
折現率	+0.5%	0.08%	-2,468,957	無法計算	無法回收
	原設定	0.06%	-2,581,272	無法計算	無法回收
	-0.5%	0.03%	-2,699,923	無法計算	無法回收

## 二、因應敏感度分析之建議策略

承前分析，建造成本與營運成本對本計畫影響幅度為最，本計畫未來應嚴加控管該影響變數因子潛在巨變之可能性。

(一)就「建造成本」控制而言，具提因應策略建議如下：

1. 因應工程計畫執行可能追加成本或因延遲完工所造成的損害，預先提列工程付款基金；
2. 透過採行工程統包、擬具彈性興建計畫時程或選擇優良廠商施作與管控等方式降低工程進度延遲及興建成本超支風險；
3. 運用最新成熟施工技術，並遴選經驗豐富承包商、購買保險等方式降低因工程期間天災或意外事故補救造成工程延誤風險；
4. 聘請有經驗專案管理人審核設計強化各專業公司資格，並於合約中明定責任，或透過購買保險方式，降低工程延誤或增加額外設計成本風險；

(二)就「營運收入」控制而言，具提因應策略建議如下：

1. 確保入園人數達成設定目標：(1)與地方政府合作，將本園區納入新北市與台東縣觀光旅遊推廣重點，並與在地業者異業結盟或共同行銷，吸引遊客到訪園區；(2)擴大校外教學服務範圍，或針對不同年齡層開發校外教學與終身學習課程。
2. 開發具購買誘因之園區週邊商品，提高入園遊客購買誘因。

3. 待園區知名度提高、具備校外教學暨主題觀光之品牌後，針對博物館商業空間租金，可採包底抽成或競租方式提高租金收入。

## 第六節、時程控管與承諾事項

本中程計畫是國家人權博物館具體建館的行動方案，也是國家落實轉型正義的文化表徵，展現臺灣解嚴以來所綻放出的民主、自由、包容人文特質。國家人權博物館是重要的國家級文化建設，相較於其他文化設施，更具備彰顯公民文化素養、深化民 主人權意識的文明意涵。

由此，提升文化設施財務自償率，可增進博物館永續經營的效能，國家人權博物館當朝此政策方向，於博物館專業營運基礎上，持續引入外部資源以有效挹注館務基金。惟國家人權博物館確係任務神聖、意義獨特的國家文化形象，未來如有更允切的財務規劃方式，或是更積極的財政作為可填補建館初期之自籌款，將可使人權館人力更專司於籌建業務，使本計畫執行更為順利，及早完備博物館相關軟硬體與周邊服務，反映跨域加值之綜效，進而繁榮國家發展。

### 一、本計畫所需配套措施

#### (一) 經費編列

由國家人權博物館編擬中程計畫及分年概算，提請行政院納入年度預算。本計畫各項經費籌措由中央編列預算支應。

#### (二) 計畫執行：

本計畫分就兩類執行內容。

博物館營運面（經常門）：以國家人權博物館為執行主體。另「臺灣各縣市白色恐怖歷史調查補助研究計畫」將與各縣市政府採合作辦理方式推動，並由人權館結合國內相關系所進行「白色恐怖時期政治史觀與轉型正義研究計畫」之推動。包含本計畫項下子計畫、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」（含「臺灣人權檔案文物整合計畫」、「臺灣人權資源典藏共享計畫」（部分）、「臺灣人權研究串連計畫」、「臺灣人權研究國際交流計畫」）、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」。

博物館建設面（資本門）：以國家人權博物館為執行主體，涉及興建許可取得（建照申請）等地方政府主管之都市計畫與建築管理業務，則將分別依據都市計畫法與建築法之相關規定，分別向新北市政府與臺東縣政府提出申請。包含本計畫項下子計畫「1.人權之心空間計畫—綠島園區」、「2.人權之心空間計畫—景美園區」、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」（僅「臺灣人權資源典藏共享計畫」數位典藏設備的部分）。

## 二、 上述配套措施之辦理機關須承諾配合與規範事項

- （一）各級政府宜通力合作促進國家人權文化資產保存、建檔資料匯集、研究、受難者訪談協助、國際交流、與教育推廣工作。
- （二）國家人權教育之推廣工作，應廣邀各級政府、機關（構）、學校單位、社團等各界參與，並落實全臺人權教育的目的與觀念，並彰顯國家人權博物館為全球華人民主標竿場域之價值。
- （三）各級政府應通力合作並加速全臺各地之白色恐怖歷史調查研究，以儘速完備國家人權博物館展示內容。
- （四）為達成使人權觀念持續擴散至臺灣各地，鼓勵民眾參訪國家人權博物館景美與綠島兩處園區，辦理機關須依據主要個園區客群定位：
  - 1. 主動與新北市及臺北市各級機關（構）、學校合作宣傳與辦理人權主題教育講座；
  - 2. 與臺東縣觀光目的事業主管機關合作於臺東主要交通節點、景點宣傳綠島園區參觀訊息。

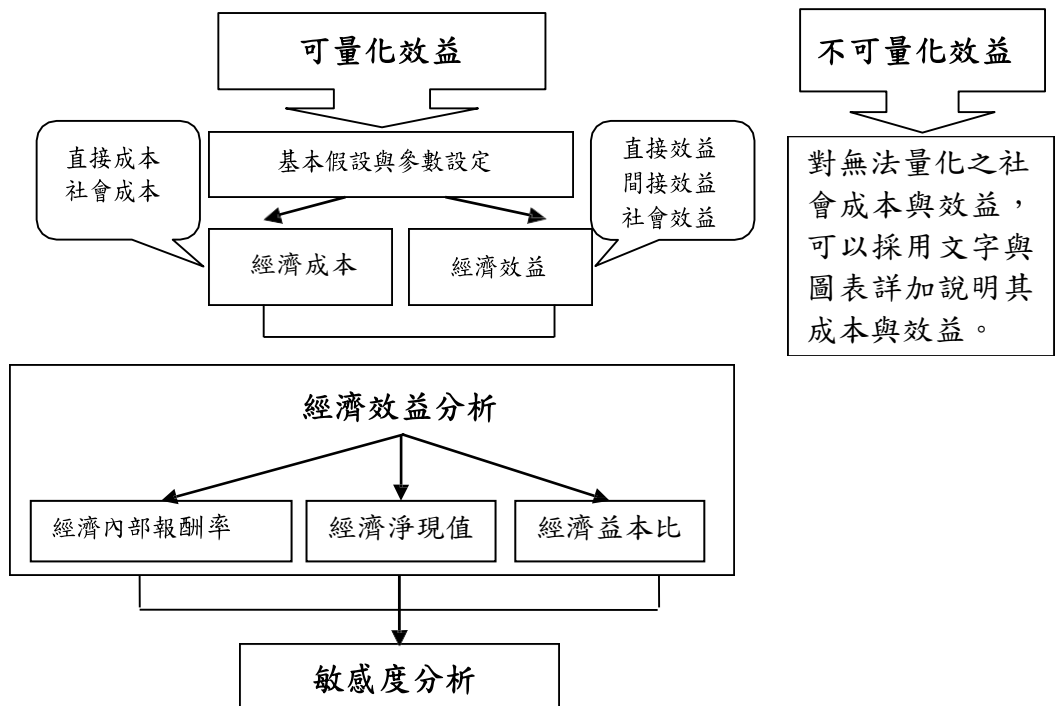
## 第八章、經濟效益評估

依行政院國家發展委員會97年訂定之「公共建設計畫經濟效益評估及財務計畫作業手冊」規範之經濟效益評估流程及項目進行分析，包含經濟效益評估架構與方法、基本假設與參數設定、經濟成本、經濟效益及其評估結果。

### 第一節、評估架構與方法

#### 一、評估架構

經濟效益評估係就公共投資計畫所引發之成本與效益，自整體社會資源運用之觀點加以比較，以評定投資計畫之可行性及投資方案經濟效益優劣性，提供政府作為決策之依據。



<sup>1</sup> 參酌行政院國家發展委員會，《公共建設計畫經濟效益評估及財務計畫作業手冊（民國97年版，上冊）》，頁1-8。

## 二、 評估方法

經濟效益評估係以社會觀點進行，考量資源投入之機會成本，以及投資產出與使用的社會效益。一般採用成本效益分析(Cost benefit Analysis, CBA)方法。其做法係將規劃方案，所產生之成本項及效益項，予以量化為貨幣單位，並計算其淨現值(Net Present Value, NPV)、益本比(Benefit-Cost Ratio, B/C Ratio)及內生報酬率(Internal Rate of Return, IRR)等評估指標，用以顯示投資計畫對於整體社會是否具有經濟效益，以提供為決策之參考。同時，亦需針對不可量化(無法貨幣化)之成本與效益項目，予以詳實說明分析，以使決策者能充分掌握投資計畫的無形影響。

公共建設計畫所投入之成本或使用效益，部分可用市場財貨方式估計貨幣化價值，但仍有部分社會成本或產出使用效益，非屬市場財貨，需另運用非市場財貨方法估價，並予以貨幣化後，始能將投入成本和社會效益計入經濟效益評估。

## 三、 基本參數假設

根據「公共建設計畫經濟效益評估及財務計畫作業手冊」規定基礎假設及參數設定項目彙整，本計畫設定說明如下表：

表 八—1 經濟效益評估之基礎假設及參數定彙整表

項目	設定說明
評估基礎年	推估計算經濟成本與效益貨幣現值之基準年期。
評估期間	計畫對社會整體可產生經濟效益之年限。
物價上漲率	採用行政院主計總處近十年「消費者物價指數年增率(%)」之平均值。
社會折現率	參考採用中央銀行近十年「十年期中央政府公債次級市場利率」之平均值。
經濟成長率	參酌行政院主計總處「國民所得統計及國內經濟情勢展望」。
工資上漲率	參酌政院主計總處「薪資與生產力統計」。

### (一) 評估基礎年

各項報酬率之評估均以104年為基期。

## (二) 評估期間

參考一般重大公共建設計畫評估期為20至30年，以及考量計畫相關設施的經濟耐用年限，本計畫採30年為評估年期。依此假設本計畫評估期間係為105年至134年。

本計畫所涉之非實質建設類計畫，於108年起部分營運，於118年全面運作；實質建設類計畫，即景美與綠島兩處園區之硬體建設於105年開始興建並採分年分期投入，興建期間採部份開放或預約參訪機制，預計於118年全面營運，相關說明詳見表七—2。

## (三) 物價上漲率

參酌行政院主計總處政府統計之99年至112年12月「消費者物價指數年增率(%)」，以簡單算術平均數計算，本計畫物價上漲率設定為1.22%。

## (四) 社會折現率

公共建設投資計畫評估的折現率有下列四種：社會機會成本率(Social opportunity Cost rate)，所謂社會機會成本，是指若資金不用於此項公共投資，而用於其他生產途徑，所能創造的最大社會價值；政府借款利率，代表政府取得資金的成本；資金的邊際生產力，在資本市場為完全競爭之情況下，資金的邊際生產力是一個優良的公共投資計劃分析的折現率，但在資本市場不完全競爭的情況下，其無法表示實際的資本邊際生產力；社會時間偏好率，社會時間偏好即表示全社會的未來消費對目前消費的邊際替代率，代表社會上未來消費1元相當於現在消費多少元。

前述的公共投資計畫評估的折現率替代值，就理論而言，以社會時間偏好率較佳，但實務上無法取得此比率，故大多數公共投資折現率都是以政府借款利率為折現率的代表值。由於本計畫係屬公共建設投資，參照目前發行中長期政府公債的票面利率及其他風險，採用中央銀行重要金融指標之99年至112年12月「十年期中央政府公債次級市場利率」平均值。此外考量貸款銀行加碼經驗多以不超過2個百分點計息，本計畫社會折現率保守以3%設定。

## (五) 經濟成長率

根據行政院主計總處公布消費者物價指數之歷史統計資料及未來預估資料105年初步統計該年經濟成長率為1.5%。本計畫採用之，據此將營運成長率設定為1.5%。考量本計畫評估期間設定為30年，一般園區營運普遍由高成長期趨於成長平穩亦



反映於園區營收成長應隨營運上軌道後數年趨於穩定平衡，故本計畫依上述營運成長率設定再分三期進行設定調整：

1. 105~112年各項營收數值，依實際發生值。
2. 113~117年各項營收數值，依118年全面營運年度之50%營收值估計。
3. 全區營運後第1-10年為園區發展期(118年~127年)，園區內收入之營運成長按原設定評估，即每年營運成長率為1.5%。
4. 全區營運第11年後為園區成長平衡期(128~134年)，園區經營穩定，各年營運不再逐年成長。

#### (六) 入園人數推估

綠島園區未來預計長期穩定的參觀人次目標為30萬人次；景美國區未來預計長期穩定的參觀人次目標為20萬人次。

### 四、成本與效益項目界定估算原則

#### (一) 項目界定

本計畫參考手冊規定應納入評估要項、及彙整手冊提供之案例，並視計畫特性及避免重複估算等考量予以界定本計畫成本及效益項目，如下表：

表 八—2 經濟成本暨效益項目表

項目			手冊說明	文化次類案例評估項目	本計畫納入貨幣化評價項目與其主要考量	
					已納入貨幣化評價之項目	未納入貨幣化評價之項目與其主要考量
經濟成本	可量化	直接成本	為建立、維護、經營所必須實際支付的財貨和勞務價值。	興建、經營、維護成本。	建造成本	
					重置成本	
					營運成本	
		社會成本	指公共建設之經濟行為，引起有形或無形之資源損耗，但該	聯外道路交通量、廢棄物等。	無	現階段難以評估、量化本計畫之社會成本，亦難以取得具公信

			成本係由社會全體所負擔，如噪音、交通妨害等。			力的估價。
	不可量化	無法量化之經濟成本以文字、圖表等詳加說明。				
經濟效益	可量化	直接效益	投入直接成本後，產出直接財務與勞務之價值，對投資使用者直接產生影響之經濟效益。	營運收入	營運收入包含出版品收入、紀念品收入、租金收入、活動收入、規費收入與外界捐贈，約6.15億元。	
		間接效益	計畫源生或衍生活動之結果所產生之價值，其屬間接影響，可歸屬於特定受影響團體之經濟效益。	產業關聯效益	分別以藝術、娛樂及休閒產業之產業關聯係數1.77989與教育服務產業之產業關聯係數1.38923進行估算，約7.19億元。	
				政府稅收	政府稅收＝（直接效益＋產業關聯效益）×7%，約0.93億元。	
				就業效益	就業效益＝（直接效益＋產業關聯效益÷平均人產值，預計30年內將增加463個（人次／年）就業	

					機會。	
		社會 效益	公共建設對生產者之產出及消費之效用之影響，其屬於特定個人或團體。	未列	無	現階段難以量化本計畫之社會效益，亦難以取得具公信力的估價。
	不可 量化	無法量化之經濟效益以文字、圖表等詳加說明。				

## (二) 估算原則

本計畫之成本與效益項目，係遵循經濟效益評估理論，採用邊際成本與邊際效益的概念來作估算。即考慮不投資該計畫的成本與效益之後，以建設計畫的增量成本或增量效益，作為計算的基準。納入估算評比的是：相較於未投入經費前之現況營運成本與效益，因投資計畫建設之成本及其效益增量。

## 第二節、經濟成本分析

### 一、可量化經濟成本

#### (一) 直接成本

##### 1. 建造成本

本計畫之建造成本主要來自本計畫項下子計畫：「1.人權之心空間計畫—綠島園區」、「2.人權之心空間計畫—景美園區」、「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」（部份）、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」（部份），總計27.1395億元，各項子計畫與各年度之建造成本詳見表七-1。

##### 2. 營運成本

本計畫之營運成本包含本計畫於105年至117年投入之營運性現金流量，包含「3.人權之心發展計畫—臺灣人權檔案文物研究平台」（部份）、「4.人權之心發展計畫—展示互動溝通計畫」（部份）、「5.人權之心發展計畫—人權守護計畫」，總計6.8674億元；118年起之營運成本即採營運所需之行政業務費，包括活動辦理、史料整理及紮根、展示推動等。各年度之營運成本詳見表七-5。

### 二、不可量化經濟成本

#### (一) 社會抗爭成本

公共建設常因社會對其內容有所疑慮而引發社會抗爭，抗爭規模有大有小，或是言論抗爭，或是較激烈肢體抗爭，較激烈者甚至須動用相當警力予以維持秩序，任何類型的社會抗爭均將增加經濟成本。本計畫之實施若未奠基於社會對於臺灣人權發展歷程之共識，亦或未與兩園區周圍的居民充分溝通，因而遭遇社會抗爭，將增加本計畫之無形成本。

## **(二) 施工對環境影響成本**

本計畫所涉之建設工程將影響交通，增加居民交通時間與成本，而施工期間的空氣汙染、噪音汙染、震動等亦造成社會成本增加，然現階段仍未有明確或可量化之成本或指標。

## **(三) 遊客對環境影響成本**

國家人權博物館建置後，兩園區新增之遊客流量可能增加居民交通時間與成本，營運後遊客與園區工作人員所造成的廢棄物亦是額外的經濟成本，然現階段仍未有明確或可量化之成本或指標。

## **(四) 技術與貨幣外部性成本**

本投資計畫對他人經營市場機能所產生的技術與貨幣外部性影響等，均屬難以量化經濟成本。

### 第三節、經濟效益分析

#### 一、可量化經濟效益

##### (一) 直接效益

「幽暗觀光 dark tour」為近年西方觀光學界提出之新興旅遊型態，讓遊客在旅遊中學習到各種人類因戰爭、種族歧視、人權壓榨等所犯下悲劇的巨大歷史教訓。未來國家人權博物館建置完成後，不僅景美、綠島兩園區將成為臺灣發展「幽暗觀光」的重要起點，更將進一步串連全臺相關人權史蹟點，交織出一幅臺灣人權觀光地圖。

本計畫推動後相關營運設施所產生之收益，包含相關調查研究出版品銷售收入、博物館文創紀念品的銷售收入、兩園區商業空間租金收入、園內深度導覽與亞太人權影展等多元活動收入、檔案閱覽等規費收入與外界捐贈等六類，初步估算本計畫評估期間直接效益約為6.15億元。

##### (二) 間接效益

係指本計畫原生或衍生活動結果所產生之價值，該間接影響可歸屬於本計畫之經濟效益，包含產業關聯效益，以及直接效益、產業關聯效益兩者所衍生的政府稅收與就業機會。

##### 1. 產業關聯效益

由本計畫直接效益轉化成初次收益，在此供應鏈中重新分配產生的消費。透過直接效益推估後，依本計畫所規劃之產業特性可衍生至周邊活動效益設定某一經濟乘數，以推算產業關聯效益。考量本計畫之經營效益，可帶動國內其他相關產業之產值，參考《105年產業關聯表編製報告》所述，藝術、娛樂及休閒產業之產業關聯係數為1.77989，即每增加1元之藝術、娛樂及休閒產值，可增加1.77989元之總體產值；教育服務產業之產業關聯係數為1.38923，即每增加1元之教育服務產值，可增加1.38923元之總體產值，故本計畫之產業關聯效益經濟乘數以0.77989、0.38923兩者之合計為設定計算。初步估算本計畫評估期間之產業關聯效益約為7.19億元。

##### 2. 政府稅收

主要包含直接效益、產業關聯效益等所衍生之政府稅賦收入，初步評估以上述效益之7%作為估算基礎，本計畫開發營運後，將帶動消費繁榮地方經濟，並增加營利事業所得稅、地價稅、土地增值稅、營業稅、房屋稅等相關政府



收入，以作為補助公共效益之使用。初步估算本計畫評估期間之政府收入為0.93億元。

### 3. 就業效益

本計畫所涉工程及新增建設之營運，將刺激地區經濟發展，創造就業機會。本計畫以直接、產業關聯效益合計，再除以平均人均產值，即可推估就業機會之增加。考量本計畫之特性，並依行政院主計總處103年「產業別每就業者產出」推估，以平均人均產值約為162.39萬元推算，本計畫預計30年內將增加463個(人次/年)就業機會。

## 二、不可量化經濟效益

### (一) 落實轉型正義

博物館在保存國家人權文化資產的同時，其所創造的參觀與教育體驗活動經驗，更是培養公民社會反省力與包容性的基礎。另一方面，博物館更積極推動相關研究並彙集各界對歷史的多元詮釋，以此建構國家人權系統性論述。其多元論辯過程更能促成公民社會與歷史和解，進而落實轉型正義。轉型正義是臺灣民主社會所追求的重要價值，無法量化其效益。

### (二) 保存、活化臺灣人權文化遺產

透過本計畫之實施，將全面性調查臺灣人權史之歷史見證、官方檔案、文物與歷史地景，並以實體蒐藏或數位典藏方式保存之，包含持續辦理政治受難者（家屬）之口述歷史訪談、針對相關檔案文件進行除蟲、掃描及建檔工作、兩園區遺址現場的重建、全台政治人權相關之受難場域之調查等。

前述工作所累積之人權文化遺產更將透過數位串流平台以及多元型態的展示與活動，連結一般民眾與人權文化遺產，促成臺灣人權文化遺產之活化應用，如：行動學習導覽包的建置、人權文化創意開發等。臺灣人權文化遺產之價值以及伴隨活化人權文化遺產而生的加值應用效益實難以估量。

### (三) 培植人權意識

人權教育無疑是國家人權博物館所肩負的重要責任，國家人權博物館除將以多元豐富的展示作為人權教育推廣的實體空間，更將突破其實體空間的限制，與不同機構合作並結合相關史蹟點，推動多元型態的人權教育推廣課程，對象遍及各級學校的學生、教師、公務人員、一般社會大眾等，以期透過人權教育的推廣，深化國人對人權議題的理解，培植國人之人權意識，其經濟效益難以量化。

#### **(四) 國際人權倡議**

臺灣不僅是亞洲民主化之標竿，臺灣爭取政治人權的歷史經驗更是國際省思後冷戰時代下人權發展的重要案例。本計畫即積極建立國家人權博物館與世界人權倡議網絡的連結，透過國際交流提供臺灣之歷史經驗作為他國人權發展之借鏡，國家人權博物館更可作為國際人權倡議的重要節點，然其經濟效益難以量化。

#### **(五) 自由民主共同記憶的所繫之處**

以臺灣人權地圖為基礎的「幽暗觀光」，不僅將帶動臺灣觀光產業與各地區之發展，更在遊客參訪各人權史蹟點的過程，建立起遊客與歷史的連結，使這些地點真正成為臺灣人權發展歷程的「記憶所繫之處」(lieu de mémoire)，確立臺灣爭取自由民主的共同記憶。

## 第四節、經濟效益評估

### 一、效益評估指標

效益評估分析方法係將方案所產生之成本及效益予以貨幣化，並進行比較，評估指標包括內部報酬率(Internal Ratio of Return, IRR)、淨現值(Net Present Value, NPV)、益本比(Benefit-Cost ratio, B/C)等三項因子。

#### (一) 內部報酬率

係指「使投資方案之總成本現值等於總效益現值之利率水準」，亦即淨現值為零時之折現率。內部報酬率反映著資金之機會成本及投資風險，當內部報酬率大於政府投資之邊際報酬率（即折現率）時，則表示該方案具經濟可行性。內部報酬率之計算式為：

$$\sum_{t=0}^T \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} = 0$$

其中， $B_t$ ：第  $t$  年之效益值

$C_t$ ：第  $t$  年之成本值

$r$ ：內部報酬率

$t$ ：建造與營運期間

#### (二) 淨現值

係將評估方案之分年資金成本項及效益項以折現率折換為現值，再將效益項現值減去成本項現值即可得淨現值。若淨現值為正值，表示該方案具投資之經濟價值。淨現值計算公式如下：

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{(B_t - C_t)}{(1+i)^t}$$

其中， $B_t$ ：第  $t$  年之效益值

$C_t$ ：第  $t$  年之成本值

$i$ ：折現率

$t$ ：建造與營運期間

### (三) 益本比

即效益與成本之比值，以方案投資之總效益現值與總成本現值之比值進行評估。成本效益分析是透過計畫的全部成本和效益來評估計畫價值的一種經濟決策方法，將成本效益分析法運用於政府部門的計劃決策之中，以尋求在投資決策上如何以最小的成本獲得最大的效益。常用於評估需要量化社會效益的公共事業項目的價值。效益值將包括直接產值、間接產值及其他關聯或外溢效果(spilloverbenefits)的總值。當益本比大於1表示投資該方案具經濟可行性；若益本比小於1則不具經濟可行性。益本比計算公式如下：

$$BCR = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

其中， $B_t$ ：第  $t$  年之效益值

$C_t$ ：第  $t$  年之成本值

$i$ ：折現率

$t$ ：建造與營運期間

## 二、經濟效益評估

根據本計畫之經濟效益評估結果顯示，淨現值為-21.7137億元，益本比為0.257。此一評估結果之淨現值小於零、益本比小於1，顯示由經濟效益之觀點而言，本計畫雖不符一般有顯著經濟效益投資之公共建設，但因其具有落實轉型正義、保存、活化臺灣人權文化遺產、培植人權意識、國際人權倡議、確立臺灣爭取自由民主的共同記憶等諸多不可量化之效益，深具意義。

表 八—3 經濟效益評估結果

指標項目	評估結果
內部報酬率	無法計算（折現率為3%）
淨現值	-2,152,854千元
益本比	0.259

表 八-4 經濟效益評估表(單位:千元計)

項目 年度	經濟成本					經濟效益					經濟淨效益流 量	經濟淨效益 流量現值
	建造成本	重置成本	營運成本	合計	104 年 現值	直接效益	間接效益	政府收入	合計	104 年 現值		
105	0	0	4,373	4,373	4,246	258	302	39	599	582	(3,774)	(3, 664)
106	23,919	0	41,737	65,656	61,887	419	490	64	973	917	(64,683)	(60, 970)
107	73,877	0	42,714	116,591	106,697	137	160	21	318	291	(116,273)	(106, 406)
108	78,509	0	60,718	139,227	123,701	419	490	64	973	864	(138,254)	(122, 837)
109	127,325	0	66,886	194,211	167,528	553	647	84	1,284	1,108	(192,927)	(166, 421)
110	153,105	0	60,122	213,227	178,574	1,592	1,861	242	3,695	3,095	(209,532)	(175, 480)
111	84,033	0	40,513	124,546	101,267	619	724	94	1,437	1,168	(123,109)	(100, 099)
112	227,571	0	66,412	293,983	232,073	863	1,009	131	2,003	1,581	(291,980)	(230, 492)
113	139,629	0	61,354	200,983	154,037	5,727	6,696	870	13,293	10,188	(187,690)	(143, 849)
114	154,988	0	48,512	210,000	151,423	5,881	6,876	893	13,650	10,157	(196,350)	(146, 103)
115	684,978	0	64,072	755,550	541,130	9,060	10,592	1,376	21,028	15,191	(734,522)	(530, 634)
116	637,631	0	64,072	708,203	492,160	10,254	11,988	1,557	23,799	16,692	(684,404)	(480, 027)
117	328,384	0	65,251	400,135	268,046	11,452	13,389	1,739	26,580	18,100	(373,555)	(254, 373)
118	0	0	32,902	32,902	21,752	21,787	25,472	3,308	50,567	33,431	17,665	11, 679
119	0	0	33,303	33,303	21,376	23,241	27,172	3,529	53,942	34,623	20,639	13, 247
120	0	0	33,710	33,710	21,007	23,713	27,723	3,601	55,037	34,297	21,327	13, 290

121	0	0	34,121	34,121	20,644	26,199	30,630	3,978	60,807	36,789	26,686	16, 145
122	0	0	34,537	34,537	20,287	26,697	31,212	4,054	61,963	36,397	27,426	16, 110
123	0	0	34,959	34,959	19,936	29,210	34,150	4,435	67,795	38,663	32,836	18, 726
124	0	0	35,385	35,385	19,592	29,735	34,764	4,515	69,014	38,211	33,629	18, 620
125	0	0	35,817	35,817	19,253	32,275	37,733	4,901	74,909	40,267	39,092	21, 014
126	0	0	36,254	36,254	18,921	32,830	38,382	4,985	76,197	39,767	39,943	20, 846
127	0	0	36,696	36,696	18,594	36,401	42,557	5,527	84,485	42,808	47,789	24, 214
128	0	0	37,144	37,144	18,272	36,665	42,866	5,567	85,098	41,863	47,954	23, 590
129	0	0	37,597	37,597	17,956	36,927	43,172	5,607	85,706	40,934	48,109	22, 977
130	0	0	38,056	38,056	17,646	40,196	46,994	6,103	93,293	43,259	55,237	25, 613
131	0	0	38,520	38,520	17,341	42,467	49,649	6,448	98,564	44,372	60,044	27, 031
132	0	0	38,990	38,990	17,042	42,739	49,967	6,489	99,195	43,356	60,205	26, 314
133	0	0	39,465	39,465	16,747	43,017	50,292	6,532	99,841	42,367	60,376	25, 620
134	0	0	39, 947	39, 947	16, 458	43, 299	50, 622	6, 574	100, 495	41, 403	60, 548	24, 945
合計	2, 713, 949	0	1, 304, 139	4, 044, 087	2, 905, 594	614, 632	718, 581	93, 327	1, 426, 540	752, 740	(2, 617, 547)	(2, 171, 371)



## 第九章、營運計畫

### 一、國家人權博物館營運模式、管理維護策略

#### (一)發展願景

國家人權博物館為三級機構，持續推動威權統治時期相關人權檔案史料文物的典藏、研究、展示、教育推廣及國際交流工作外，亦支持各種人權議題及當代人權理念實踐推廣的組織發展，展現臺灣追求落實民主人權普世價值的決心。

國家人權博物館編制，除了博物館核心任務的展示、教育、公共服務，特別將景美、綠島二處不義遺址正名為「白色恐怖紀念園區」管理中心，並成立「典藏研究暨檔案中心」，強化史料典藏應用，彰顯民主、自由、公義的核心價值。

#### (二)管理維護策略

為讓社會大眾能清楚認識白色恐怖歷史，瞭解民主、人權得來不易，當前重點業務在於透過挖掘戒嚴時期真相、保存白色恐怖歷史記憶，轉化成臺灣進步的動力，努力促成社會的真正和解。當前重點業務分述如下：

1. 依據文化部「重建和再現土地與人民的共同記憶，確保文化多樣性」政策，積極保存白色恐怖歷史，包含辦理政治受難者口述歷史及影像拍攝研究。
2. 白色恐怖時期對於人權的侵犯是一個連續性時間與地點的歷程，包括，從政治事件發生地，到政治犯個人從被逮捕、審問、酷刑、審判、發監執行、釋放、社會監控等，不僅影響政治受難者與其家屬生命歷程，同時影響社會、民眾的民主與自由生活，因此對於調查、盤點出之不義遺址，必須積極與地方政府合作，推動政治人權紀念地保存與網絡連結工作，共同保存白色恐怖歷史。
3. 落實轉型正義政策，整飭「財團法人戒嚴時期不當叛亂暨匪諜審判案件補償基金會」移撥卷宗及開放應用規則，並進行文件修復；關懷撫慰政治受難者及家屬，藉由政治受難前輩的現身說法，讓參訪觀眾體驗第一手受難經驗，深化對政治人權的理解，同時也希冀藉此使受難者前輩在訴說的過程中，不僅傷痛記憶得被紀錄書寫、同時也能使歷史傷痛得獲紓解。
4. 積極辦理歷史場景復原及人權特展之規劃，除常設展與特展外，配合展示內容辦理人權及歷史教育、推廣活動，透過多樣化的表現形式，包含藝術、電影、文學、音樂、戲劇、舞蹈等多重文化途徑，拉近觀眾距離，以更開放的態度面對人權議題，進而開啟觀眾對人權議題的討論與對話。
5. 尊重紀念地場所，以歷史記憶現地保存為優先，依文化資產保存法進行景美、綠島園區歷史建築群或文化景觀之營運管理，包括歷史遺址維護、導覽解說及歷史建築物整修等工程案。
6. 肩負臺灣人權外交的使命，與國際各人權博物館進行國際交流，包括舉辦

國際人權學術研討會、國際受害者交流活動、支援國際人權運動，另國家人權博物館典藏之臺灣白色恐怖時期政治人權檔案，涉20世紀中期以降的美蘇冷戰局勢，反共國家恐共的時代背景，以及20世紀第三波民主思潮之醞釀與發生，未來將與國際協作相同時空背景之政治人權議題，研究進行國際性學術研究合作與交流。

7. 修繕相關歷史建築群、不義遺址，積極蒐集、研究白色恐怖的歷史脈絡，回應政治受難者之期待，深化人權博物館核心價值，推動當代人權社會對話及人權教育。

## 二、營運及人力運用

### (一)營運組織

國家人權博物館組織法於107年11月28日經立法院三讀通過；12月13日，經蔡英文總統公布，108年3月15日奉行政院核定施行。

### (二)業務職掌

國家人權博物館設下列組、室、中心，執掌分述如下：

#### 1. 綜合規劃組，掌理事項如下：

- (1) 國家人權博物館館務整體發展計畫之研擬及推動。
- (2) 國家人權博物館公共關係及整體形象拓展。
- (3) 觀眾服務整體發展計畫之研擬及推動。
- (4) 導覽設施與服務整合計畫之規劃及推動。
- (5) 政治受難者關懷服務。
- (6) 文書、檔案、印信、出納、庶務、採購、財產管理、研考及法制。
- (7) 不屬其他各組、室、中心事項。

#### 2. 展示教育組，掌理事項如下：

- (1) 展示計畫之擬訂、策劃及執行。
- (2) 展場空間與設施之規劃、協調、整合。
- (3) 人權教育之課程研發及推廣。
- (4) 威權統治時期不義遺址之串聯及相關活化協助。
- (5) 館際交流合作及協助當代人權理念實踐推廣之組織發展。
- (6) 其他有關展示教育事項。

#### 3. 典藏研究及檔案中心，掌理事項如下：

- (1) 典藏制度與管理作業之擬訂及執行。
- (2) 威權統治時期政治案件文獻檔案蒐集、典藏、整飭及研究。
- (3) 臺灣與國際相關政治人權史料文物蒐集、典藏及出版。
- (4) 圖書資訊業務管理及諮詢。
- (5) 典藏品管理、應用、保存、維護及修護。

- (6) 典藏設施規劃、維護及環境安全管理。
  - (7) 其他有關典藏研究及文獻檔案資料事項。
4. 白色恐怖綠島、景美紀念園區管理中心。掌理事項如下：
- (1) 園區保存及營運管理。
  - (2) 園區營繕工程規劃、管理及維護。
  - (3) 園區機電設備、景觀環境規劃、設計、管理及維護。
  - (4) 園區資訊(影像多媒材)規劃、設計、管理及維護。
  - (5) 園區志工組織、培訓及管理。
  - (6) 園區場地租借、博物館商店管理。
  - (7) 其他有關園區管理中心事項。

### (三)人力運用

107年國家人權博物館正式成立，依「國家人權博物館編制表」，國家人權博物館編制員額有50人，惟行政院核給預算員額33人，除正副首長外，分別配置綜合規劃組、展示教育組、典藏研究及檔案中心、白色恐怖景美紀念園區管理中心、白色恐怖綠島紀念園區管理中心、主計室及人事室。

國家人權博物館之專業人力需求不僅僅為博物館專業資源投入，更涉及對轉型正義所涉理論與論述學有專精之專業人士投入，包括：歷史學、政治學、法律學、人類學、社會學等跨領域的交互研究，故應廣泛徵才，多元運用人力，發揮跨領域之研究。

## 附則一、風險評估

### 一、背景資料

依據計畫內容確定計畫目標、計畫期程及經費需求(含分年經費)等風險管理背景資料說明如下

#### (一)計畫目標：

1. 公開真相並建構國家人權系統性論述，以落實轉型正義。
2. 保存人權文化遺產、文物檔案與歷史見證者之生命敘事，活化歷史記憶。
3. 串聯全臺灣人權歷史場域，普及人權教育。
4. 建立全球及華人世界民主標竿場域及民主與人權教育推廣重鎮。

#### (二)計畫期程：105至117年

#### (三)計畫經費：總經費需求為新臺幣3,400,685千元，其中經常門為686,736千元，資本門為2,713,949千元。

#### (四)為利執行本計畫，避免風險，依計畫之全生命週期，簡易呈現所發掘之計畫風險項目，分析影響本計畫執行之潛在風險，建立計畫風險類別及其代碼(如表1)。

表1、計畫風險類別代碼表

代碼	計畫風險類別
A	計畫規劃之可行性評估
B	工程設計與招標
C	工程履約執行
D	營運與維運

### 二、辨識風險

本計畫係基於本館執行「歷史與文化資產維護發展（第二至四期）計畫」所累積之執行基礎與經驗，辨識出各項潛在影響計畫目標、期程及經費達成之風險項目，並予以編號，同時簡述風險發生之可能情境(包括原因與影響範圍)、現有風險對策及可能影響層面，並綜整如表2。

表2、計畫風險辨識一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
A1:因政策改變興建博物館新館計畫	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變新館計畫。	多方召開諮詢會議，累積民間意見，據此與政策決定者溝通。	1. 期程 2. 經費
B1:用地無法如期取得	國防部未能如期移撥景新營區，導致博物館新館用地無法如期取得。	與國防部多方協調，以如期取得用地。	1. 期程 2. 經費
B2:招標不順	本計畫主要增修建工程，因緊鄰歷史建築群「二十張景美軍事看守所」，且本館在不影響開館狀況下進行工程，恐因施工周遭環境及動線管理過於複雜，降低承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質。	1. 採行適當採購策略。 2. 說明會及採購階段，函相關公會，請渠轉知公會成員邀請優良綜合營造業廠商參與投標，提高大型優良廠商投標意願。	1. 期程 2. 經費
C1:廠商人力不足	廠商因營造業各項工種勞動市場嚴重缺工情形，造成施工人力不足，影響工進。	1. 於契約清楚明定權責及逾期罰則。 2. 響應政府保障國內勞工優先權，鼓勵廠商優先於新北市政府就業服務處登記求才，並多元開拓徵才方式。	期程
C2:工程影響歷史建築群	工程進行後，影響鄰近歷史建築群。	設計階段依文化資產保存法第34條規定，經主管機關(新北市文化局)召開歷史建築群審議會審議通過。	期程

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
C3:相關民間團體表達不同意見	政治受難者團體、意見領袖對於工程持不同意見，導致前置規劃作業進度緩慢。	1. 事先與受難者關懷團體溝通，並積極瞭解訴求意見。 2. 邀請受難者關懷團體代表、意見領袖參與各階段審查作業。	期程
C4:發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進。	1. 依照勞工安全相關法令規定。 2. 實施承攬管理及辦理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準作業程序、實施跨單位工地觀摩，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生。 3. 責成監造單位實地督工，為工程品質及勞工安全把關。	期程
C5:工程界面整合困難	本計畫包含建築、結構、機電及空調介面，因無法有效整合而造成工期延宕。	委託工程專案管理技術服務確實檢討各項需配合預埋之管路位置，於契約要求各廠商依圖施工。	期程
D1:完工後人力與營(維)運管理	工程完工後，人力短缺，影響營(維)運風險。	1. 現階段多方培育執行本計畫之人才。 2. 減少以人力執行基礎維運工作，以機械或智能模式優化。	目標



### 三、評估風險

針對所辨識出之各項風險，透過「分析風險」及「評量風險」兩步驟，進行本計畫風險評估。本計畫邀集主管、計劃執行人員共同討論，評定計畫現有風險等級及風險值，綜整如表5。

#### (一)分析風險

為具體篩選出重要風險，本計畫參酌歷年同類型計畫之執行實際數據，與業務單位共同討論建立本計畫之「計畫風險可能性評量標準表」(如表3)及「計畫風險影響程度評量標準表」(如表4)。

表 3、計畫風險可能性評量標準表

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	5 年內大部分的情況下發生
2	可能	5 年內有些情況下會發生
1	不太可能	5 年內只在特殊的情況下發生

表 4、計畫風險影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	期程	目標	經費
3	嚴重	期程延長3年(含)以上	目標未達成 $\geq 30\%$	經費增加 $\geq 40\%$
2	中度	期程延長1年(含)以上，未達3年	目標未達成 $10\% \sim 30\%$	經費增加 $10\% \sim 40\%$
1	輕微	期程延長未達1年	目標未達成 $< 10\%$	經費增加 $< 10\%$

表 5、計畫現有風險等級及風險值一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)	
A1:因政策改變興建博物館新館計畫	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變新館計畫。	多方召開諮詢會議，累積民間意見，據此與政策決定者溝通。	1. 期程 2. 經費	1	2	2
B1:用地無法如期取得	國防部未能如期移撥景新營區，導致博物館新館用地無法如期取得。	與國防部多方協調，以如期取得用地。	1. 期程 2. 經費	1	2	2
B2:招標不順	本計畫主要增建工程，因緊鄰歷史建築群「二十張景美軍事看守所」，且本館在不影響開館狀況下進行工程，恐因施工周遭環境及動線管理過於複雜，降低承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質。	1. 採行適當採購策略。 2. 說明會及採購階段，函相關公會，請渠轉知公會成員邀請優良綜合營造業廠商參與投標，提高大型優良廠商投標意願。	1. 期程 2. 經費	2	3	6

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)	
C1:廠商人力不足	廠商因營造業各項工種勞動市場嚴重缺工情形，造成施工人力不足，影響工進。	1. 於契約清楚明定權責及逾期罰則。 2. 響應政府保障國內勞工優先權，鼓勵廠商優先於新北市政府就業服務處登記求才，並多元開拓徵才方式。	期程	2	3	6
C2:工程影響歷史建築群	工程進行後，影響鄰近歷史建築群。	設計階段依文化資產保存法第34條規定，經主管機關(新北市文化部)召開歷史建築群審議會審議通過。	期程	2	2	4
C3:相關民間團體表達不同意見	政治受難者團體、意見領袖對於工程持不同意見，導致前置規劃作業進度緩慢。	1. 事先與受難者關懷團體溝通，並積極瞭解訴求意見。 2. 邀請受難者關懷團體代表、意見領袖參與各階段審查作業。	期程	3	3	9

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)	
C4:發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進。	1. 依照勞工安全相關法令規定。 2. 實施承攬管理及辦理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準作業程序、實施跨單位工地觀摩，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生。 3. 責成監造單位實地督工，為工程品質及勞工安全把關。	期程	1	2	2
C5:工程界面整合困難	本計畫包含建築、結構、機電及空調介面，因無法有效整合而造成工期延宕。	委託工程專案管理技術服務確實檢討各項需配合預埋之管路位置，於契約要求各廠商依圖施工。	期程	2	3	6

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)	
D1:完工後人力與營(維)運管理	工程完工後，人力短缺，影響營(維)運風險。	1. 現階段多方培育執行本計畫之人才。 2. 減少以人力執行基礎維運工作，以機械或智能模式優化。	目標	2	1	2

## (二)評量風險

本計畫依據前述 2 種評量標準表，建立計畫風險判斷基準，並決定以風險值  $R=2$  以下之低度風險為風險容忍度，超過此限度之風險，該處均予以處理(如圖 1)。

嚴重(3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度(2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微(1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不太可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

極度風險(R=9)：需立即採取處理行動消除或降低其風險。

高度風險(R=6)：需研擬對策消除或降低其風險。

中度風險(R=3-4)：仍需進行控管活動降低其風險。

低度風險(R=1-2)：不需執行特定活動降低其風險。

圖1、計畫風險判斷基準及其風險容忍度

為能進一步篩選出重要風險項目，本計畫將所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與計畫風險判斷基準比較，建立計畫現有風險圖像（如圖2），其中「C3：相關民間團體表達不同意見」為極度風險；「B2：招標不順」、「C1：廠商人力不足」、「C5：工程介面整合困難」為高度風險；「C2：工程影響歷史建築群」為中度風險；「A1：因政策改變興建博物館新館計畫」、「B1：用地無法取得」、「C4：發生勞安意外」、「D1：完工後人力與營(維)運管理」為低度風險。

嚴重(3)		C1、C5	C3
中度(2)	A1、B1、C4	C2	B2
輕微(1)		D1	
影響程度 可能性	不太可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

高度風險：4項(44.5%)

中度風險：1項(11%)

低度風險：4項(44.5%)

圖2、計畫現有風險圖像



#### 四、處理風險

為減少風險對本計畫之負面影響，本計畫依據過去執行經驗，評估各項風險對策之可行性、成本及利益後，針對風險項目新增最適風險對策，重新評定其殘餘風險等級及風險值(如表7)，再與計畫風險判斷基準比較，進而建立計畫殘餘風險圖像(如圖3)。

原屬極度風險之「C3：相關民間團體表達不同意見」將可降為高度風險；原屬高度風險之「B2：招標不順」、「C1：廠商人力不足」、「C5：工程介面整合困難」可降為中度風險；原屬中度風險之「C2：工程影響歷史建築群」可降為低度風險。

表7、計畫殘餘風險等級及風險值一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度(I)	
A1:因政策改變興建博物館新館計畫	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變新館計畫。	多方召開諮詢會議，累積民間意見，據此與政策決定者溝通。	1. 期程 2. 經費	1	2	2	—	1	2	2
B1:用地無法如期取得	國防部未能如期移撥景新營區，導致博物館新館用地無法如期取得。	與國防部多方協調，以如期取得用地。	1. 期程 2. 經費	1	2	2	—	1	2	2

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
B2:招標不順	本計畫主要增修建工程，因緊鄰歷史建築群「二十張景美軍事看守所」，且本館在不影響開館狀況下進行工程，恐因施工周遭環境及動線管理過於複雜，降低承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質。	1. 採行適當採購策略。 2. 說明會及採購階段，函相關公會，請渠轉知公會成員邀請優良綜合營造業廠商參與投標，提高大型優良廠商投標意願。	1. 期程 2. 經費	2	3	6	標案改採最有利標，可擇取履約能力較強之優良廠商	2	2	4
C1:廠商人力不足	廠商因營造業各項工種勞動市場嚴重缺工情形，造成施工人力不足，影響工進。	1. 於契約清楚明定權責及逾期罰則。 2. 響應政府保障國內勞工優先權，鼓勵廠商優先於新北市政府就業服務處登記求才，並多元開拓徵才方式。	期程	2	3	6	1. 不足之人力，以分工方式，依「就業服務法」暨相關規	2	2	4

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	
							定協助申請合法外籍勞工。進行基礎勞動如搬運、清潔、雜項工作、協助工作等。  2. 安全衛生環保清理維護及物料搬運整理整			

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	
							頓工作及其他體力工作，由本國施工人員於施作前進行作業說明並帶領施作。			
C2:工程影響歷史建築群	工程進行後，影響鄰近歷史建築群	設計階段依文化資產保存法第34條規定，經主管機關(新北市文化部)召開歷史建築群審議會審議通過。	期程	2	2	4	工程中進行歷史建築預防性監測。	1	2	2

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	
C3:相關民間團體表達不同意見	政治受難者團體、意見領袖對於工程持不同意見，導致前置規劃作業進度緩慢。	1. 事先與受難者關懷團體溝通，並積極瞭解訴求意見。 2. 邀請受難者關懷團體代表、意見領袖參與各階段審查作業。	期程	3	3	9	加強與受難者團體、受難者、意見領袖溝通及協調	3	2	6
C4:發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進。	1. 依照勞工安全相關法令規定。 2. 實施承攬管理及辦理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準作業程序、實施跨單位工地觀摩，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生。 3. 責成監造單位實地督工，為工程品質及勞工安全把關。	期程	1	2	2	—	1	2	2



風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	
C5:工程界面整合困難	本計畫包含建築、結構、機電及空調介面，因無法有效整合而造成工期延宕。	委託工程專案管理技術服務確實檢討各項需配合預埋之管路位置，於契約要求各廠商依圖施工。	工期	2	3	6	調整採購策略，由不同介面廠商共同承攬，採內部分工方式，對業主負共同及連帶責任，統一事則。	2	2	4
D1:完工後人力與營(維)運管理	工程完工後，人力短缺，影響營(維)運風險。	1. 現階段多方培育執行本計畫之人才。 2. 減少以人力執行基礎維運工作，以機械或智能模式優化。	目標	2	1	2	—	2	1	2

極度風險：0項

高度風險：1項(11.11%)

中度風險：3項(33.33%)

低度風險：5項(55.56%)

嚴重(3)			
中度(2)	A1、B1、C2、 C4、C5	B2、C5	C3
輕微(1)		D1	
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

圖3、計畫殘餘風險圖像

## 五、監督及檢討

為監督本計畫風險管理過程及檢討改進，本計畫規劃監督作法如下：

### (一)自主監督

1. 計畫執行人員隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
2. 計畫執行人員隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
3. 計畫執行人員檢討風險對策之有效性及風險處理驟之正確性。

### (二)外部監督

1. 配合計畫三級管制，接受上級機關逐級督導。
2. 接受管考機關例外管理(例如計畫機動性實地查證)。
3. 配合計畫評核作業，驗證計畫風險管理之有效性。
4. 透過計畫資訊公開，由全民監督計畫風險管理情形。

## 六、傳遞資訊、溝通及諮詢

本計畫之對外及對內溝通原則如下：

### (一)對外溝通原則

1. 釐清溝通之目的與底線。
2. 瞭解溝通對象，訂定溝通策略。
3. 善用溝通管道，儘早、主動溝通。
4. 傾聽不同意見者所關切之重點。

## (二)對內溝通原則

1. 內部宣達風險之政策。
2. 下屬要對上級單位(長官)陳報風險發現之報告。
3. 各單位彼此分享風險管理之經驗。

## 附則二、民眾參與情形

### 一、透過多元教育推廣模式，與社會溝通

除了透過歷史場景復原及人權相關常設展與特展外，配合展示內容辦理人權及歷史教育、推廣活動，透過多樣化的表現形式，包含藝術、電影、文學、音樂、戲劇、舞蹈等多重文化途徑，拉近觀眾距離；此外，針對不同屬性之人權議題，開辦工作坊、講座、座談、研討會、研習營……等活動，以開放的態度積極面對人權議題，進而開啟觀眾對人權議題的討論與對話。

### 二、透過諮詢會議、邀請參與活動，聽取受難者(家屬)之意見

國家人權博物館推動核心業務、辦理採購案或辦理活動，均邀請政治受難者關懷團體代表、受難者(或其家屬)參與討論，以利於規劃過程中，納入意見。必要時將召開公開說明會，以蒐集各個不同範圍、不同層次的利害關係人之意見，進行直接之對話與溝通，讓計畫執行更能兼顧多方面的需求表達。