

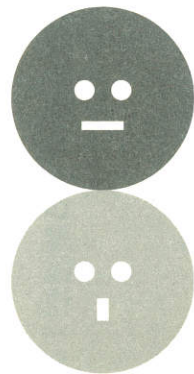
コミュニティデザインの時代
自分たちで「まち」をつくる

社區設計 的時代

用「不造物的設計」概念打造二十一世紀理想社會，
全面探究社區設計的工作奧義、
設計總體方針，
以及如何與社群團體培養合作默契

山崎亮

莊雅琇——譯



第四章

社區設計的方法

1. 如何推動社區設計

兩個變數

出版《社區設計》一書後，經常有人向我邀稿：「請你寫一本社區設計的教科書。」我能理解這份心情，但是有點困難。因為社區設計是會受到兩個變數干擾的工作。

第一項變數是來自社區設計師。做法會因每個人的個性而異。我的做法與 studio 1 工作人員的做法當然也不一樣。年齡、性別、外貌、性格也會影響做法。有好幾次，年輕的工作人員觀摩我的做法後，自己就在工作坊擔任引導人的角色。活動進行的方式大致與我相同，但是因為個性不同的關係，總覺得哪裡怪怪的。參加者也反應了這一點：「那個人是不是有點勉強？」工作坊因此進行得不順利，總結意見的方式也不太恰當。重點在於自己想要呈現什麼樣的面貌，再來決定自己的說話方式與肢體動作。因此，將「我的做法」寫成教科書是很危險的一件事。如果看了教科書後照本宣科，一定會顯得呆板不自然。

另一項變數是參加者。工作坊的參加者每一次都不一樣，必須根據不同的參加者稍微改變做法。在都市地區舉辦的情形與在農村地區舉辦的情況不一樣，農村與漁村當然也不一樣。不

但需要配合年輕人居多的場合或高齡者為主的場合，分別改變說話方式，也需要改變工作坊本身的活動內容。甚至活動內容也必須根據參與人數、主題、男女比例加以改變。所以我們在工作坊當天開幕之前，幾乎不會討論活動流程。雖然會先決定活動大綱，但細節是當天才決定。因為我們希望根據參加者的陣容及人數、年齡層、興趣等內容改變做法。因此，平時必須牢記數種破冰遊戲（在剛開始討論時帶動氣氛，讓參加者敞開心胸參與）以及工作坊的運作方法。例如說，「今天人數比較多，所以我們的破冰遊戲來玩『拋球記名字』（利用拋球方式記住參加者名字的遊戲）吧。不少人都穿得很輕便，等一下我們就用『世界咖啡館』的方式來討論。」「今天是第三次工作坊，為了達成共識，我們用倒續推演（Backcasting。鎖定目標預測未來）的方式討論行動方案吧。」諸如此類，我們經常當場決定或改變破冰遊戲與活動內容。至於行政部門的負責人，通常會想要提早知道活動內容而在數星期前詢問：「能不能告訴我工作坊的活動流程？」我們當下自然回答：「我們會進行這些內容。」但是當天看了現場氣氛，就會改變進行順序或者減少引導的部分、更改活動的內容。

話說回來，我受邀演講時也是如此。儘管主辦單位常在前一天要求我提供演講內容摘要，但是提供了反而徒增困擾，所以我幾乎不提供。我會在當天抵達會場之前思考演講內容，到會場後也會根據現場氣氛與聽眾的表情改變談話內容。如果事先發送資料，最後脫稿

演出，極有可能造成別人的困擾。所以我會先準備幾個主題，說些聽眾應該想聽的內容。感覺與舉辦工作坊如出一轍。

社區設計的四個階段

如以上所說的，要將工作坊的引導技術寫成教科書是一件難事。坊間雖然有出版引導技術方面的教科書，實際上我並沒有看過這類書籍。書中的內容應該值得一讀，但是我覺得讀了這類書籍後，會使我再也無法照自己的方式做，反而顯得有些不自然。不過，關於破冰的方法，我倒是讀了好幾本書。我總是在工作坊一開始不斷嘗試，找出年長者會喜歡的破冰方式以及年輕人會買單的破冰方式。有時選了符合自己的個性、做起來也比較不突兀的方式，但是現場的反應有好有壞。只能多番嘗試，才能找出適合自己的方法。

因此，我們的事務所也是透過實地研修培訓工作人員。也就是在現場觀摩前輩的引導技術，一面想像自己會怎麼做，一面協助活動進行。當自己實際擔任引導人，就要嘗試各種方法試探參加者的反應，藉此摸索適合自己的做法。如此一來，就會慢慢了解自己自己想要呈現的面貌，找出屬於自己的引導技術。

這麼說來，是不是表示社區設計的方法完全沒有一定的模式可循？倒也不是完全沒有。

仍是有幾種模式。不妨以某一種模式為主軸，構思實行方案：「這次稍微改變一下做法。」「這次把順序倒過來吧。」以下為各位介紹基本形式。一般來說，大致可分為四個階段。第一階段是「傾聽」，第二階段是「工作坊」，第三階段是「打造團隊」，第四階段是「活動支援」。

第一階段：傾聽

最初階段實行的是傾聽，也可說是訪談。為了要了解既有社群的情況，前往訪談已在當地進行活動的人是十分重要的一件事。以前去拜訪自治會或商店街、商工總會等已在當地扎根的地緣型社群代表人物，或是在當地展開特殊活動的企業。也可以前去訪問非營利組織或社團等主題型社群。

傾聽的內容可大致分成三項。「從事什麼樣的活動？」「活動過程中遭遇哪些困難？」「如果還有其他從事獨特活動的人，能不能請你為我引薦？」可利用這種方式請對方介紹其他活動團體，以期在當地建立人脈。傾聽的次數愈多，愈能發現誰是大家一致認為「他在從事有趣的活動。」也能在腦海中拼湊出當地的人脈圖。心理學稱之為「星座」¹。也就是將

1 譯註：Constellation。亦有「排列」之意。例如 Family Constellation，即譯為家族星座或家族排列，此為阿德勒 (Alfred Adler) 提出的概念，描述家庭團體中的社會心理結構，亦即每一名家人之間相對的心理位置。

人際關係視同描繪星座圖，分別以一等星、二等星、三等星歸類，並且畫出每個人之間的關係。例如誰與誰交情甚篤、誰與誰在一起就會吵架。在畫出完整人脈圖之前，不妨多傾聽。多的時候可一天約訪五個對象，走訪當地各個角落。

第一階段的傾聽，可附帶調查各種相關資訊，也就是所謂的「輸入」階段。例如調查當地人口、高齡化比率、歷史、特產、商業、觀光資源等資訊。有溫泉就去泡，有美食就去吃，這可是最愉快的調查工作。

不過，調查得太多，會在訪談時給人不懂裝懂的印象。有一點不太清楚的情況較能引出對方的話題。「你不知道這個嗎？」當對方詢問，自己立即反問，便容易打開話題：「對不起，我不知道。請問這是什麼？」因此，只要做些基本調查就好，其他方面不懂也沒關係。如果本身已了解，卻裝作不知情，對方也會察覺自己在說謊。坦然表示「不知道」也很重要。

訪談的目的不只是從對方身上獲取資訊而已。讓對方了解自己是什麼樣的人、有哪些想法也非常重要。重點是不斷與對方分享自己認為當地具備的優勢與潛力等想法。不妨採用聽說比例二：一的原則，聽對方說了兩段話後，自己再發表一項意見，這種感覺最為恰當。

訪談的最終目的是與對方交朋友。重點在於雙方不能進展到直接撥打私人電話邀約：

「我們要開工作坊了，你一定要來哦！」光是把聽到的內容拚命記下來，卻無暇與對方交談，這樣也只做傾聽而已。重要的是傾聽對方說話，並讓對方了解自己是什麼樣的人。

當我只是靜靜聽對方說話，就能博得好感，這一點讓我切身感受到傾聽的重要。我有一次到某位長者家叨擾，過程中一直聽他說話。三個小時裡，全是他一個人說話。我只適度附和幾句，讓老人家盡情打開話匣子。過了幾個星期，我再次前往當地與其他人訪談，聽說那位老人家四處對人說：「那個叫做山崎的，是很優秀的男人啊。」我哪裡是優秀，只是一味點頭附和而已，但是當地人卻大為讚賞多聽少說的態度。我自己也很開心，得意洋洋地跟我們的工作人員炫耀：「擅長聆聽也是一種能力！」

調查當地的資訊，傾聽別人說話，掌握當地的人際關係，並四處走訪，就能慢慢發現當地做哪些措施會變得更好。腦海中會浮現好幾種方案，不必鎖定某一項也無妨。當地人深感困擾的事、想做的事、已做的事、實現目標所需的空間、年輕人的人數等等在腦海裡串連，浮現出數種假想專案。接下來就能進到下一個階段，著手準備工作坊。

第二階段：工作坊

腦海中若是浮現數種假想方案，接下來便進到設計對話場合的階段。不過，社區設計與

其他設計最大的不同點，便是不能將自己的想法直接傳達給參加者。也不能發表想到的假想專案。儘管那是自己很想做、盼望有朝一日能實現的專案。即使讓居民知道自己的想法，呼籲大家：「我們來做吧！」居民也只會覺得：「那只是你們自己想做的吧？」或者抱持這樣的心態：「既然你們說了，那就做吧。」事情反而發展成「讓我們來幫外地人做他們想做的事」。這種心態無法持久，更何況當地人本身也意興闌珊。

過去對於專家的定義，是指比當地居民更熟悉某項領域，並將自己的專業知識傳授給居民或建造空間給居民使用的人。然而，若是由專家提供解決方案，會使當地居民逐漸「顧客化」。由專家實行專家提出來的解決方案，如果進展得不順利，再委託專家解決。這種做法不能稱為社區設計。

由生活在當地的居民自行提案及組織架構，並在自己能力所及的範圍內成立專案。接著逐步完善專案內容，拓展自己能做的事，吸引更多志同道合的人。重點即在於這段過程。

這段過程耗時費力，同樣的事交由專家負責自然能較快解決。但是這種方法已在二十世紀實行了無數次，某些地區就是因為無法用這種方式克服難關，反而使問題更加嚴重，才會請我們來解決。基於這一點，社區設計耗費的時間雖然較長，但是能與當地居民一起思索解決方案，堅持自己想要的實行方式。

我們會依據以上所述要點來設計工作坊的活動內容。首先透過第一階段的傾聽蒐集各種資訊，推測適合當地居民的內容，即使初期提出來的活動內容較粗略，直到工作坊當天還是會不斷修正。接著根據參與的成員、性別、年齡等重新編組，原則是公開招募工作坊的參加者，如果是與自己有私交的人，我會一個個打電話或寄電子郵件邀請。有熟識的朋友在工作坊現場，無疑是給自己一劑強心針。

知道現場有幾位熟人後，就能在工作坊開始之前與對方打招呼：「上次謝謝你！」「好

久不見！」藉此緩和會場的氣氛。因此，最重要的是透過第一階段的訪談建立好交情。如果現場全都是認識的人，工作坊一開始也不必再自我介紹，不如告訴大家我們是什麼樣的人。或者利用破冰遊戲，「其實我……」讓彼此互相了解自己不為人知的一面。反過來說，若是現場全都互不相識，自我介紹或者向大家介紹別人時可以稍微詳盡一些，這時最好安排記名字的破冰遊戲。這部分通常會視現場氣氛再來決定。

此外，明確定出對話規則也非常重要。「不要否定別人的意見」、「不要問是否有可能實現」、「盡量腦力激盪，以想出重質不重量的點子為目標」、「享受討論的樂趣」、「不要一個人長篇大論」等等，讓大家遵守規則，以便氣氛融洽地展開討論。有時也會視情況，讓團隊自行討論定出對話的規則，因為是自己決定的，大家也會乖乖遵守。先營造團隊討論的氣

氛，效果也相當不錯。

接著正式進入工作坊主題。首先團隊成員一起整理地方上的特色與課題，列舉想要推行的措施，彙整出所有人的願景。接著評估如何實踐想要推行的專案，討論何時開始實行。這個階段可運用的方法也有好幾種，可根據討論內容與團隊成員決定討論的方式，例如腦力激盪法、KJ法、世界咖啡館、心智圖（利用圖像表現腦海中的感想及思維）、情境規畫（Scenario Planning）、倒續推演、雛型法（Prototyping）。討論試行方案之餘同時精進內容的手法）。經過多番嘗試後，就能慢慢了解在歸納某種主題時，適合採用哪一種方法。倒不如說，我發覺幾乎每一次都是參考以上列舉的方法，再自行創出獨特的討論工具或規則。

工作坊開始之前，參加者本身應該會先預想好幾個方案，會不會到最後都提不出來呢？我們會評估狀況，找時機讓大家提出自己的想法。在工作坊討論的過程中，如果別人的發言與我們的想法相關，我們也會在不著痕跡的情況下提出自己的意見。當參加者意識到的事、想做的事與我們的假想方案有一部分重疊，我們會拋出自己的想法，「原來也有這種想法啊」、「要不要用這個方法試試看？」必須留意的是，拋出來的想法如果與參加者討論的內容相去太遠，感覺會像是誘導討論的方向；但是在將激盪出來的各種想法歸納成數項時，一面修正自己構思的假想方案並提出來，有時會將討論內容一下子推展到下一個階段。反過來

說，最初構思的幾項假想方案，隨著工作坊討論的進展，自己在腦海中不斷修正的結果，通常不到最後關頭都不會提出來。即使構思了幾個假想方案，都會因為意見分歧而無法提出所有方案。最後便只從幾項方案中，挑出與參加者意見重疊的部分提出來。

話說回來，如果希望假想方案更完善或分割開來，最重要的是了解更多案例。鉅細靡遺了解各種案例後，便能萃取案例中的要素，應用在自己的一部分假想方案中。至於是否能在適當時機向參加者提出修正後的方案，就要考驗我們的功力了。如果能順利激勵參加者，所有人就會心想：「沒錯，這就是我想說的！」重點是能不能提出一項方案，讓大多數參加者都認同：「那就是我的想法。」因此，關鍵在於了解眾多案例，一方面彙整眾多意見，一方面掌握現場情況，看準時機提出方案。

儘管主題不盡相同，但召開多次工作坊，以數種方式討論出明確的方案架構後，即面臨最重要的時期：「什麼時候由誰負責實行？」接下來就應該進入建立團隊階段。

第三階段：打造團隊

在集思廣益階段，最終必須決定「由誰負責哪一項專案」。重要的是提高眾人的士氣，自己的想法由自己實行，共同討論實際要從哪裡著手。因此，首先必須建立團隊。這時不妨

先決定幾項可以自由參加的專案，讓大家各自挑選感興趣的專案參與。

不過，團隊裡的成員也必須保持平衡。團隊裡全是年輕人或者全都是男性，會導致專案進行不下去或做得太過火。若是想要與其他團隊競爭推行專案，最好事先在初期設下一定的條件。

第二階段的工作坊就要把大家集思廣益的專案列出來，讓參加者選擇自己想要投入的專案，也必須逐步調整成員的組合。調整的方式每一次也都有些不同。有時是讓成員自己討論後調整，也有的是根據年齡或性別平均分配人數。接著再讓組好的每一個團隊，詳細討論專案內容。

互相了解團隊成員的個性也非常重要。我們曾經讓成員以電視節目比喻，思考節目中有哪些角色，並且讓成員討論誰是「主角」、「配角」、「女角」、「丑角」，或者誰的個性偏向「理組」、「文組」、「體育組」。了解成員的個性與特色後，就能慢慢看得出來誰是領隊、誰是副手。所謂建立團隊，便是建立一套能讓成員同心協力推行專案的體制。

於此同時，我們也會玩一些遊戲，增進成員之間的信賴關係。站在椅子上往後倒、再讓團隊成員接住自己的遊戲，即使知道所有成員會在後面接住自己，仍是需要一定的勇氣。因此，當成員接住自己，不但現場氣氛熱烈，心裡也會感激成員。這沒什麼大不了的，就是站在

椅子上往後倒，讓同伴接住自己而已。可是，為什麼氣氛如此熱烈？成員之間的信賴關係也因此更加緊密。真是不可思議。

我們也會讓成員在團隊裡指定祕密朋友。所謂祕密朋友，指的是默默在背後支持的朋友。活動過程中，難免會遇到困擾或是心情有些沮喪的時候。祕密朋友就是指某個人，由自己在背後默默支持他。為了讓團隊每一個人都有默默支持的祕密朋友，並且不讓對方知道是誰在支持自己，我們會用抽籤決定對象。祕密朋友會一直保密到專案告一段落為止，等到專案結束的慶功宴再公開誰是誰的祕密朋友。有的人會恍然大悟：「果然是你，我有注意到喔。」也有人完全沒感覺：「你在哪方面支持我啊？」最好的祕密朋友就是在公開後，對方頓時醒悟：「對喔，你都有支持我欸。」這種建立團隊的小遊戲，便成了專案進展過程中的一道伏筆。投入工作坊的同時，每個人也在背後默默支持著某個人。其中的人際連結，會使團隊的向心力大增。

如果因此產生團結一致的團隊，接下來只需展開活動。

第四階段：活動支援

最終階段是支援已成軍的團隊執行活動。特別是初期活動，需要支援的部分並不少。剛

開始有許多事情不能單憑團隊自己解決，所以我們會在準備活動或任務分配等方面給予建議及協助。有時也會視情況協助建立體制，以便接受行政或經濟等方面的支援。或者評估從側面支援團隊的活動，例如成立社區經營基金等方式。

我們也會舉辦諮詢會，讓團隊在實際展開活動之前能與我們多討論。必要的話還會請專家為團隊講解需要的資訊。例如記錄所需的攝影講座與動畫編輯講座、宣傳單的設計講座等，讓團隊有機會學習活動所需的技術，這也是活動支援階段在初期的重要工作。

我們會觀察團隊的活動內容，逐步減少初期活動的支援事項。因為最終目標是讓團隊有能力靠自己辦活動，當團隊能做的事情愈多，我們協助的部分就會減少。

不少社群活動會在中途陷入停滯期。剛開始士氣如虹投入活動，持續一段時間後，參加者慢慢減少，團隊內部也產生紛爭，導致活動停滯不前。如果團隊面臨瓦解的危機，為了將團隊拉回正軌，我們會視情況跳出來，讓成員彼此打開天窗說亮話；不過，我們大多時候不會介入。先放著不管，讓團隊了解不會有人來幫助自己，自然而然會靠自己修復人際關係。所有社群成員會在此刻明白，誰才是真正可靠的人？領隊是否適任？即使參與人數減少，是誰每次都來參與？是誰花費心思讓社群重拾熱忱？熬過這段停滯期後，社群會變得更加團

結。社群也會在此時首次確立每個人的職責分配。社群裡的星座²定位，也就是人際關係明朗化，有助於未來推行活動。

因此，即使社群陷入停滯，最好不要貿然出手相助。直到團隊真正面臨成員四散的崩解危機之前，都要狠下心來袖手旁觀。值得慶幸的是，我們帶起來的社群目前還沒有以解散告

終。反而有的社群從瓦解邊緣起死回生，令人跌破眼鏡。

以上簡單列舉了社區設計的方法。然而，如我一開始所說的，實際在現場很少會按照上述順序進行。工作坊開跑同時，有時也一併在打造團隊；或者在打造團隊途中，也要一面支援活動。這四個階段是基本形式，實際是以此為主軸，每一次推動專案就會稍微改變。這是理所當然的吧。好比建築設計，只不過對象不是鋼筋水泥罷了。社區設計並不是像調整水與水泥的比例就能決定強度那樣的設計，因為面對的是個性上各有些微差異的人，不能以方法論或建築設計一概而論，也不應該這麼做。

所以我目前不打算寫社區設計教科書。

2 譯註：此指團隊成員之間相對的心理位置。

投入的事項。將提出來的想法整理在便條紙上分門別類，並將各項意見開始執行的時間按照順序排列整理。例如第一年以內著手的事項、第二年起著手的事項、第三年起著手的事項，從應該能立即實行的想法，到需要時間慢慢醞釀的想法，陸續激盪出各種構想。

若是能將這些構想整理好，接下來就是思考與誰一起實行。如果單憑工作坊現場聚集的人就能做得到，便能立刻付諸實行。但是，有時候必須向外求援。在實踐構想的過程中，會發現需要負責各項職責的人，或許需要廚藝精湛的人，或是需要懂得製作海報及宣傳單的人、擅長理財的人、能在眾人面前侃侃而談的人、木工拿手的人、文筆流暢的人等等。如果欠缺人手，不妨詢問認識的人之中是否有合適的人選。

實踐構想所需的任務及負責人選都找齊後，便能透過認識的人邀請他們加入。有時也需要網羅專業設計師或半職業攝影師。有的人從事營造業，所以有辦法出動重機械；有的人從市公所屆齡退休，所以擅長寫文件。首先向他們說明活動主旨，再邀請他們加入團隊。不管是年輕人或資深老手、女性或男性，團隊裡囊括各種成員，也會有趣許多。社群即因此逐漸成形。

引出潛意識的點子

以上作業可分成數次工作坊進行。過程中，需要能激發參加者創意發想的引導人。除了導引出參加者目前的想法以及所知的構想之外，還需要將他提出來的意見稍作變化，拋回一個過去從來沒有意識到的意見。或者是替他將難以言喻的想法化為具體的構想。我們所要做的，就是這種引導過程。

有的人不一定能具體描述出心中想說的話。即使說不出來，一旦有人將自己心中「總覺得這樣會比較好」的想法具體說出來，大多會反應熱烈：「沒錯，我就是想說這個！」重點即在於是否能引起參加者這種反應。因此，引導人本身必須要儲備大量構想，足以在聽到參加者描述幾句話，就能立即反應：「你想說的是這個吧？」所以引導人必須具備豐富的知識。

直接彙整參加者提出來的意見，有時會讓現場氣氛不自覺地降溫。如果只把參加者提出來的想法直接攤在桌上，卻沒有顯示它有發展成卓越構想的潛力，一味要求參加者提出想法只會讓他們逐漸疲乏。引導人在這時候必須重新組合提出來的想法，將它提升為具有發展潛力的構想。

也就是將對方提出來的想法，變化成意想不到的構想拋回去。讓對方驚訝之餘深表贊

同：「對對，我就是想要說這個！」彼此對話的內容也會在反覆腦力激盪下，變得愈來愈有創造力。參加者也發現自己能在工作坊上提出令人驚豔的意見而興致勃勃，心想著下一次還要來。營造這種氣氛非常重要。氣氛若是帶不起來，參加社區經營工作坊的人就會逐漸減少。與其如此，倒不如讓參加者覺得工作坊是令人愉快的，藉此慢慢吸引愈來愈多人參與。

請參加者將想法寫在便條紙上，加以分類及命名。想法如果就此結束，便無法獲得提升。必須藉由對話讓寫在便條紙上的想法變得愈來愈有趣，最重要的是透過技巧性引導，讓本來很難具體形容的想法愈來愈清晰浮現。這時便考驗引導人的腦袋裡是否儲備大量案例。也就是藉著組合眾多案例，附和參加者的意見之餘，當下將對方提出來的想法再升級，把對方無法用言語形容的構想具體提示出來。如果想要達到這種引導層次，重點即在於從引導人腦袋裡能抽出多少想法。

聆聽參加者說話時，我的腦袋會像手機輸入文字般自動辨識、預測語詞，隨著參加者的說話內容一一浮現各種案例。最初的一句話，我就能聯想到二十幾件案例，並且順著參加者的話題代入幾件案例。當話題結束，我會把相關案例縮減至五件左右，再根據當地實際情況，綜合五件案例具體提出獨到的見解。當我詢問對方：「換句話說，你想說的就是這個吧？」如果能讓對方有些驚訝地說：「沒錯！我就是想說這個！」我就成功了。

在反覆引導的過程中推動工作坊，最後成形的構想能讓絕大多數參加者覺得「是我想出來的」。這一點非常重要。因為是自己提出來的構想，自己就要負責實行。我們的目的就是讓參加者想要召集夥伴一起實現構想，而不是邀請某位專家告訴大家：「這樣做就會成功。」如果不讓參加者自己實行，進展不順利時，就會引來抱怨：「不是照專家講的話去做了嗎？根本行不通啊。」

盡量調查相關案例

想要增進引導的能力，平時就要下功夫努力學習。必須了解眾多案例，從中萃取精髓，並將大量想法儲存在腦袋裡。想要創出一個愉快的想法，就要了解十倍以上的案例。所以我們的工作人員常常鑽研案例，並且製作案例整理表，註明案例名稱、照片、營運單位、案例內容、變遷、課題等項目。我們的事務所整理了五百件以上的案例表。平時就努力學習這許多案例，並且時常更新內容。因此，我們根本沒時間睡覺，必須不斷學習才行。

調查案例時，我們會採用四階段的方式深入探討。首先以網路調查相關案例，這個階段在於蒐集粗淺廣泛的資訊；如果發現與專案有關的案例，就要在工作坊開始前事先調查到鉅細靡遺的程度。接著針對較有趣的案例，調查是否出版過相關書籍，若是能在書籍或雜誌、

論文中取得詳盡的資訊，就會把這些資料買回來深入調查；這個階段大多會縮減至大約十件案例。如果發現想要了解更詳細的案例，就會以不打擾對方為原則，透過電話訪問對方；這個階段鎖定三件案例就好。若是有一件案例透過電訪愈聽愈入迷，就會直接前往當地聽對方說得更詳盡，並且拍攝照片作紀錄。如此一來，就能隨時將最新最詳盡的案例輸入腦袋裡，再前往工作坊會場。

流於主義化很糟糕，但是案例非常重要

如以上所提到的，我們非常重視案例。自從「案例主義」或「前例主義」蔚為流行後，彷彿參考案例或前例是一件很糟糕的事，但是我們依然覺得案例與前例十分重要。當然，凡事流於「主義化」難免會出現負面影響，不過，對於案例的了解程度，有可能激盪出獨到的構想。

獨到的構想往往源自眾多案例，不可能無中生有。設計師必須珍惜自己的所見所感。如果閱歷較淺或者了解的案例不多，創作出來的成品就會有似曾相識之感。觀察學生的作品時，我總是有這種感覺。必須增廣見聞。案例了解得愈多，就能產生多種組合，混搭到甚至看不出原來的想法到底是什麼。最後就能做出符合當下需求的設計。

我們的事務所會根據每項專案將相關書籍堆成一座塔。負責專案的工作人員，就得把這座書塔全部讀過一遍，否則無法跟上討論的話題，對話的內容也會顯得拙劣。例如說，「像八戶八卦那時候的黃色板子」。那種感覺怎麼樣？」對話充斥著「那個」或「這個」。熟悉案例的工作人員，當然懂得在說什麼。討論過程中如果有人目光游移，就表示還不夠努力，立刻會被抓到。對案例始終了解得不够多的話，也就無法對專案貢獻心力，最後就會慢慢被專案成員排除在外。

我們的事務所完全採用論件計酬制，每參與一件專案便能領到薪資。不夠努力的工作人員就會生活堪慮。因此，在我們這裡工作並不容易。

3 譯註：藝術家山本耕一郎為了青森縣八戶市於二〇一一年二月開幕的八戶門博物館（PORTAL MUSEUM HACCHI）設計的「八戶のうわさ」專案，意指「八戶的八卦」。商店街各處張貼了黃底黑字的橢圓對話框形式的板子，散播「八戶的八卦」，藉此達到宣傳效果。例如「八戶好像有很多美女喔」、「聽說老闆娘很會唱《津輕海峽冬景色》」、「聽說有兩百年以上的歷史喔」等等。

3. 如何與當地接觸

事前的功課

當我專職從事設計時期，切身學到了調查的重要。許多人不斷提點我，一定要事先徹底調查對象地區及其周邊。植被、地形、昆蟲、水的流向、風向、日照、氣溫與濕度、社群、人口、產業、特產品、名勝古跡、傳說等等，事先蒐集各種資訊，再來出席第一次討論。必須事先準備到不管談論任何話題，都能回答：「是，我知道。」就是要以這種態度調查各種事項。

然而，我慢慢發覺，明明自己不住在當地卻無所不知，反而顯得不自然。感覺就像半瓶水。臨時抱佛腳卻說「我知道」，聽起來就像在說謊。當我的工作從設計轉向社區設計，有許多資訊都是從傾聽得來。我發覺傾聽過程中一味回答：「嗯，我知道。」對方就會露出「那你還要來問什麼？」的神情。倒不如略知一二的程度，老老實實反應：「噢，是這樣喔！」更能博得對方的好感。

儘管如此，還是要做好最基本的調查。必須先了解隨手可得的基本資訊，例如當地人口、歷史著名人物的奇聞軼事、有名的特產品等等。不過，重要的是調查到一定程度後，就不要再繼續深入，而是直接走訪當地。否則的話，明明知道卻回說：「噢，是這樣喔！」一看就知道自己在說謊。對方有的是與自己父母年齡相仿，也有祖父母輩的資深人士。人生閱歷豐富的他們，大多有像我這樣大的孩子或孫子，一下子就能看出我們是不是真的驚訝，也能立刻察覺我們的態度是不是認真。

所謂「徹底調查後再前往當地」，或許是工作上不必與當地人交流所採用的必要方法。不必由居民參與設計時，所有一切都需要自己事先調查好。不過，我最近常常想，如果想要與當地居民一起推動專案，直接與他們交流、從中獲取各種知識不是比較好嗎？

傾聽

正因為如此，我們選擇徹底傾聽。當地的事、私人的事、人際關係方面以及特產等，什麼內容都聽。有時會到對方家裡叨擾，有時則是到非營利組織的事務所聽他們說話。或者在工作坊裡一次聽許多人說話。總而言之，就是從當地人身上蒐集當地資訊。不管是眾人談論的話題或是特定人士談論的話題等等，只要聽當地人說話，就能了解話題的輕重程度。

其中不乏錯誤資訊，當事者卻認為是正確的。這一點也需要事先了解。即使自己想要更

正，對方通常也聽不進去。因此，與對方交流時，必須先明白他的資訊是錯誤的。因為當地人之間的互動交流，對於錯誤資訊也照單全收。

結束傾聽、訪談及工作坊之後，當地人總會詢問：「那個吃過了嗎？」「這個吃過了？」如果沒吃過的美食，我就會立刻去吃。也會盡量去泡當地人推薦的溫泉。這時才發現，我的生活一再重複①說話、②吃東西、③泡溫泉、④到處跑。社區設計工作或許就是這四項的集大成。這樣的工作很愉快，但是體重也直線上升。

當地人經常推薦土產，所以我也常買當地的特產回去。因為太重沒辦法拿在手上，我就帶著大行李箱到處跑。裡面通常塞了一大堆土產。住宿也是選擇當地出資經營的飯店。主要是當地人會拐彎抹角地探詢：「你住哪個飯店啊？」聽到是在地經營的，立刻回說：「我明天來接你。」如果知道我住全國連鎖飯店，就會有些失望。

住當地經營的飯店、買當地的特產。東京與大阪人幾乎不在乎這一點，但是地方城市的人就會特別在意促進地方經濟發展，食用耗費無謂能源運送來的食材也會感覺不對勁。即使不必特地鑄造地方貨幣，地方上的人早已把促進地方經濟發展的觀念落實於日常生活中。

酒與引導人

在地方推行活動，一定會受邀參加喝酒聚會。不知道是不是因為我長得一副酒量很好的樣子，尤其是我頂著小平頭又滿臉鬍渣，看起來就是個酒中豪傑。實際上，我完全不能喝酒。儘管如此，只要有人邀約，我就會參加喝酒會聚，但是我只能猛灌烏龍茶。

在這種場合，我會盡量保持沉默。因為在工作坊上一直說話，聯誼會上也說個不停，我已經說得夠多了。我希望有時間靜靜聽別人說話。同時趁這機會好好觀察，諸如誰有什麼樣的想法、誰與誰意氣相投、誰的領導能力強。因此，就算我能喝酒，也不能醉倒在這樣的場合裡。

至於聯誼會等場合，酒通常離不開菸。可是我也不太會抽菸，而且受不了待在煙霧瀰漫的場所。地方上的女性似乎也不太喜歡那樣的場合。因此，與其在工作坊結束後舉辦聯誼會，我更常一夥人一起吃午餐，感覺更愜意。在沒有菸與酒的場所，聆聽社群成員們說話。聚會時間既不會拖得又臭又長，也不必擔心深夜太晚回家。所以我們和當地人一起吃飯時，都會盡量拜託他們選在中午時段。

舉辦工作坊，常會遇到「等一下喝酒的時候說」的場面。關於「喝酒聚會才是重頭戲」

的玩笑話也不少。不過，我會告誡工作人員，不要太期待喝酒聚會。太過倚賴喝酒聚會，會使真正重點的工作坊愈來愈空洞。最後演變成「重要的事情等到喝酒時再來決定」。然而，喝酒聚會時談論的事情幾乎不會記在會議紀錄裡。絕大多數在喝酒時決定的事情，感覺跟沒決定一樣。

說到在九州與離島從事社區設計工作，總是有人對我說：「在這種地方工作怎麼可能不喝酒啊。」還說，重要的事情都是在喝酒聚會時決定啊。開開玩笑也就罷了，如果真的這麼想，根本稱不上是稱職的社區設計師。我也鄭重交代我們的工作人員，「不喝酒就無法讓對方說出真心話」，等於擺明自己「欠缺引導能力」。希望我們的工作人員，從此以後再也不要說這種丟臉的話。

這並不是不會喝酒的男人在嘴硬，而是絕對不服輸。

4. 一關於氣氛

服裝

「咦？竟然穿T恤？」曾經有人一臉狐疑地看著我。尤其是受邀出席市公所管理階層及公司高層為主的研討會時，大家的表情通常是如此。他們大概以為我會穿西裝前來吧。這時候難免有些抱歉，但是也沒辦法，我平常就是穿這樣。

我的工作幾乎都在與當地居民交流。最典型的方法是工作坊，不過，我若是穿著西裝來到會場，參加者也會忍不住正襟危坐。現場瀰漫著緊張的氣氛，就像隆重的正式場合一樣。與參加者的對話交流也顯得僵硬，猶如召開會議一樣嚴肅。這種情況下，不但難以產生愉快的社群，也很難出現解決課題的獨特構想。所以我會穿著T恤配牛仔褲去會場。夏威夷襯衫及短褲的打扮則是工作坊專用，目的是為了緩和現場的氣氛。

然而，我偶爾會在研討會或工作坊開始之前，先被帶往市長室。穿著一身便裝去和市長打招呼，寒暄一陣子後，當市長說：「山崎先生還是第一個穿拖鞋進市長室的人哪。」感覺實在很不好意思。儘管如此，考慮接下來要與市民交流，我還是不想換掉這一身輕便打扮。

點心

讓會場氣氛輕鬆愉快。這一點非常重要。所以我盡量不用艱澀的詞語，有時甚至連「社區設計」(コミュニティデザイン)一詞也不用。因為它並不好懂。說「社區經營」(まちづくり)比較容易理解，因此，我會在自我介紹時說：「我是從事社區經營的工作。」

社區設計與社區經營當然不一樣。像丸屋花園那樣打造百貨公司裡的社群、推動公園的經營管理、思考社會福利設施的經營方針、培育公所的年輕社群，這些似乎不能稱為社區經營。不過，比起用外來語拼起來的「社區設計」(コミュニティデザイン)，「社區經營」(まちづくり)顯得較容易理解。就連時代劇也會出現「織田信長費心建設⁴岐阜」這類台詞，或許一般人對這句詞語較有親切感吧。既然如此，那就從善如流。應該不會有人以為我是要建設城下町吧？實際上，有些地區的人稱我為「社區經營設計師」。

為了舒緩工作坊會場的氣氛，我有時會準備飲料和點心。剛開始執行專案是由我們這邊準備點心，一群人邊吃甜點邊談，不僅談得愉快，也容易想出有趣的點子。尤其是經過長時間談話大家開始有些疲倦時，吃點甜食特別能恢復精神。一般工作場合應該也是如此，不過，在工作坊上吃甜食也很有幫助。

有時也會請參加者帶自己覺得最值得推薦的點心過來。於是，有的人帶當地的特產，有的人去熟識的店鋪買來，也有人帶來親手做的點心。請參加者帶來足夠分給七人小組的點心，全部攤在桌上後，氣氛頓時變得熱絡。光是帶來自認為最好吃的甜點，也能有破冰的效果。

制定東京都墨田區的食育計畫時，我也採用了點心破冰的方式。因為討論的是食育，現場聚集了許多對飲食要求高的人，所以有了大啖美食的愉快破冰。其中有人自己做咖哩帶來，可以說是超出點心的範疇了。

帶點心過來時也不必帶太多。以七人一張桌子為例，一般或許認為參加者只要帶七人份的點心就好。不過，這樣還是太多。一個人如果帶來七人份的點心，小組的桌面上就擺了四十九人份的點心。七個人當然吃不完四十九人份的點心，於是四處「分送」給鄰桌的人。但是鄰桌也擺滿了四十九人份的點心，「回禮」又傳回自己桌上。結果每一桌都在分送，頓時擺滿了吃不完的點心。如果在七十人的工作坊舉辦「點心破冰」，就有四九〇人份的點心帶

4 譯註：日語原文同樣是用「まちづくり」。

5 譯註：「城下町」是日本戰國時代以領主居住的城堡為核心所建立的城市，只有領主居住的城堡才有城

牆保護，平民居住的街道則無。

到會場來。因此，當工作坊結束，我們就會把分送得來的點心帶回家。

體型

走訪各地，當地人會為我介紹各種美食。我每次都去會吃。我也會吃工作坊上所有分享的點心。買回去的土產也非常好吃。我們在大阪的事務所更是經常收到全國各地送來的美食，真是感激不盡。「我寄了剛收成的新米給你。」「我寄了新鮮蕎麥擀出來的新蕎麥麵給你。」每一次收到這份心意，我都大快朵頤一番。因為是新米、新蕎麥麵，當然要趁新鮮的時候享用。

長期吃下來，自然愈來愈胖，與過去幾乎判若兩人，身體變得圓滾滾。不過，我覺得這種體型沒什麼不好。雖然有糟糕的一面，稍微跑一下就會喘、爬樓梯也愈來愈吃力。但是我發覺，如果要以社區設計師的身分引導及彙整大家的想法並推動活動，這種有點討喜的體型較有優勢。

纖瘦苗條的體型也沒什麼不好。我反而嚮往那樣的身材。不過，我總覺得推動工作坊的人最好稍微胖一點，當地人比較容易接納自己。也許是我多心了吧？

小平頭與滿臉鬍渣

曾經有人問我：「這種髮型也是從事社區設計工作的重點嗎？」這是兩回事。只不過是我從早工作到晚，沒時間去美容院而已。有時半夜三點突然想要理頭髮。因為只有這時段有空，我就買了理髮剪自己動手理頭髮。我已經留了小平頭將近十年了。

至於鬍渣，只是因為我不太會用刮鬍刀，也不太想刮。再加上刮完後過敏得很嚴重，刮完鬍子臉上全是血跡，久而久之就懶得刮，除非必要才會刮鬍子。有了鬍渣，似乎會使我看起來比實際年齡大。就這一點來說，我說的話聽起來或許會多一點說服力。不少人對我說：「你比我想的還年輕欸。」或許就是鬍子的關係吧。

不過，我不知道社區設計師頂著小平頭配鬍渣到底好不好。我發現這副模樣可能會讓第一次見面的人感到緊張。應該讓自己看起來更柔和。這是我維持了十年的形象，倒也不是基於什麼主義而堅持到底。差不多該把頭髮留長了吧？

5. 關於資質

多元智慧

有人問我：「擔任社區設計師需要哪方面的資質？」關於這一點，我也不太清楚。不過，我愈來愈明白，不能單憑學校最重視的學力評斷是否適合這份工作。

大約十五年前，我讀了《EQ》。這本書。書中提到了豪爾·迦納（Howard Gardner）於一九八三年發表的智慧種類。迦納指出，經由「IQ」智力測驗僅能測得「語文智慧」（Verbal/Linguistic）及「邏輯數學智慧」（Logical/Mathematical），不足以用來測知人類的智慧。因為不可能只憑國語及社會、算術、理科的分數就能掌握人類的特質。這是理所當然的。從事社區設計的工作時，我也深刻感受到這一點。我們事務所裡的工作人員，有好幾位在上述項目的分數還不錯，但是工作現場卻表現不太活躍。

既然如此，還需要哪些智慧？迦納表示，除了這兩種智慧以外，還需要建築師擁有的「空間智慧」（Visual/Spatial）、經由體育或舞蹈鍛鍊出來的「肢體—動覺智慧」（Bodily/Kinesthetic）、代表音樂的「音樂智慧」（Musical/Rhythmic）、與人溝通最重要的「人際智

慧」（Inter-personal/Social）、分析人類心理的「內省智慧」（Intra-personal/Introspective）等七種智慧⁷。而這七種可以再細分成二十種能力。例如引導人最重要的一項「人際智慧」，就能細分成組織能力、交友能力、解決紛爭能力、社會知覺能力四項。

人的能力當然不能只區分成這七種。迦納自己後來也將分類細分，加入新的要素。不過，我非常贊同他所說的不能只以「學力」判斷人的能力。實際投入社區設計工作，我也深深感受到除了國語、算術、理科、社會等能力以外，還需具備其他能力。

《EQ》的作者在二〇〇六年出版了《SQ》一書。書中提倡了「社會智能」（Social Intelligence）的概念，也就是基於原始同理心（Primal Empathy）、調適呼應（Attunement）、設身處地（Empathic Accuracy）、社會認知（Social Cognition）等四項覺察能力，探討如何展開同步效應（Synchrony）、自我表現（Self-Expression）、造成影響（Influence）、展現關懷（Concern）等四項行動的能力。可以說，這就是社區設計師應該具備的能力。

6 譯註：丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）著。

7 譯註：豪爾·迦納於一九九五年補充了第八項智慧，「自然探索」（Naturalist）。

轉換模式

《SQ》中的「S」，據說代表「Social」，意味著「社交的」、「集體的」。話說回來，我們在工作坊現場也會將心態切換成社交模式。當我以引導人的身分站在大眾面前，也會發覺自己從私人模式切換到社交模式。剛開始從事社區設計工作，因為在大家面前說話會緊張，所以我會在前一天先切換至社交模式，讓自己保持情緒高昂。但是等到工作坊結束，慶功宴也辦完後，一回到飯店就累得渾身乏力。最近不知道是不是比較習慣了，只需在工作坊開始前十分鐘左右切換到社交模式、結束後也只要大約十分鐘就能回到私人模式。我不禁想，自己這樣是不是有點太職業化了？

學生時代，我曾在澳洲住過一年。當時便深深感受到私人模式與社交模式的差異。澳洲的學生在工作坊上會變得活潑許多，明顯與平時大不相同。他們已切換到社交模式，自我介紹時就表現得熱情洋溢。不過，泰半都是裝出來的。為了讓現場氣氛愉快，每個人都會配合演出。其中如果有人不太配合，現場就會有些冷場。為避免這種情況，參加者都以自己的方式努力營造歡樂的氣氛。

自我介紹之後，說明工作坊流程時的回應也非常熱烈。會場此起彼落響起附和聲：

「好——！」「了解！」詢問：「有問題嗎？」也有非常多人舉手，不斷積極發問，以獲取有用的資訊。如果事前的說明太過詳盡，會場就會冒出逗人發笑的提問。總而言之，參加者會主動炒熱會場的氣氛。反而遠從日本來參加的我，顯得侷促倉皇。

反過來說，來自海外的朋友看了日本的工作坊後大吃一驚。即使詢問現場：「有問題嗎？」也沒有半個人舉手。我對這種場面已習以為常，看在朋友的眼裡，只覺得在場所有人「一點也不想幫忙帶動會場的氣氛」。現場靜得出奇。沒有人切換至社交模式。朋友心裡滿是疑問，既然不願意配合，為什麼還要特地來會場？美國、荷蘭、澳洲的朋友都表示相同的問題，想必是歐美與日本（或亞洲？）之間的不同點吧？

對我們來說，這種靜悄悄的場面已司空見慣。我不禁思考，面對這群維持在私人模式就來到會場的人，到底該如何讓他們切換到社交模式？工作坊結束之際，該怎麼讓切換到社交模式的人對彼此離情依依呢？換句話說，必須開發日本型的工作坊方法。所以我不太閱讀國外引進的工作坊書籍。翻譯過來的工作坊書籍、引導方面的書籍，與破冰相關的書籍等等，這些都記載了能讓會場裡的人群切換到社交模式的方法。但如果把書上說的那一套全部運用在日本的工作坊，肯定會場氣氛將變得無比尷尬。

我的幾位澳洲朋友，從小就善於在私人模式與社交模式之間切換。最明顯的就是週末派

對。他們真的很愛開派對。同時也愛參加派對，大約兩星期就會參加一次。我也受邀出席，但是幾乎所有參加者在派對會場裡都呈現社交模式。我在那樣的場合很難交到朋友的原因，不只是因為不太會說英語。而是不擅長沒來由地從私人模式切換到社交模式。

順帶一提，我那幾位朋友倒是很擅長從社交模式切回私人模式。當他在派對現場上發現心儀的女生，兩個人就會突然不見蹤影，悄悄轉成私人模式。這種落差變化似乎不錯。至於無法切換到社交模式的我，當然也沒機會和女生不見蹤影。

計畫偶發事件

前面提到不能對歐美的工作坊書籍照單全收。不過，它的基本概念有許多值得參考之處。例如社區設計師與當地居民接觸時最重要的「善用機緣論」(Planned Happenstance Theory)。這是史丹佛大學的克倫伯特茲教授(John D. Krumboltz)所提倡的理論。「善用機緣」聽起來也許陌生，它指的是「計畫偶發事件」。根據這項理論，某些行動容易引發幸運的機緣，而行動的背後則有基本概念支撐，可分為「好奇」、「堅持」、「彈性」、「樂觀」、「冒險」五項。

首先是懷著「好奇」投入任何事。這一點非常重要。走訪當地時，不懂的事情多不勝數。最重要的就是多查、多聽、多看、多吃，勇於嘗試當地人推薦的任何事。不妨去吃吃看、去走走看。那裡也許會有新發現，或者遇見新朋友。前往陌生土地時，我會特別留意這些。出發前在推特或臉書上發文，就會有熱心人士為我推薦：「可以去吃吃看那個。」「可以去泡那邊的溫泉。」「可以去參觀那邊的寺廟。」只要時間允許，我都想要去探訪。如果遇到更熱心的人，就會自告奮勇開車帶我去各個地方打轉。真的非常感謝。他會帶我拜訪各處，把我介紹給當地人，也會告知當地的資訊。透過這種方式結識的人，往後大多會成為社群的忠實成員。

「堅持」也是一大要素。常有人提出要求：「請和我們分享失敗的專案。」不過，我想不出來哪些專案是失敗的。倒不如說是我們會堅持到成功為止。社區設計現場常會遭遇許多不順遂。但是，我們會堅持到底。我們會千方百計不斷嘗試，直到出現最理想的狀況。我們會撐到社群能自行運作為止。這一點，我們也時刻謹記在心。

接著是「彈性」。前面提到了「千方百計」，但是社區設計現場實在有許多不如預期的事。因為這份工作要面對的是人。主角終究是當地居民，如果不是做他們想做的事，便無法向前推動。我們一味堅持「非得要這樣做」的立場也沒什麼意義。所以我們總是傾聽，再給予正面的回應與建議：「不錯欸！既然這樣，這方面要不要再加強一下？」傾聽的一方如果

不放低身段，彼此間的對話就會逐漸中斷，覺得一點也不有趣。如果不能讓對方覺得工作坊有趣，下一次就不會想來參加了。因此，我認為溝通與活動要隨時保持靈活彈性。

「樂觀」指的是我們要隨時保有「莫名的自信」，或是「對當地人的信任」。工作坊現場有時會一團混亂。不但會遇到只有要求及請願、卻沒提出半點具體意見的場面；有時也會遇到我行我素的人，提出讓現場尷尬冷場的意見。遇到這種日子，也只能回到飯店淚濕了枕頭。儘管如此，同時也莫名感到樂觀。不管怎麼說，來參加工作坊的人，應該沒有人認為「自己的家鄉毀了也無所謂」。這就是樂觀的原因。參加者應該都希望「自己的家鄉能變好一點」。即使表現的方式不同，內心深處都有一顆熱愛家鄉的心。只不過每個人達到目標的方式及想法各有不同罷了。這麼一想，我又能面對下一次工作坊的挑戰。很多時候，就是這種樂觀心態救了我。

最後是「冒險」。這是身為闖進當地的外地人所擁有的特權吧。要在當地展開新的嘗試並不容易，但是當地人能接受外地人的提案；而這也是當地人的期望。所以外地人可以提出不同以往的新嘗試。當然，這份提案必須用當地人的話語重新詮釋後再提出來，不能直接套用某件成功案例。學習眾多案例後，還須將這些案例排列組合加以變化，每一次都提出彙整後的新提案。我們的事務所在討論時會出現「太混了」這句話。說到「這個未免太混了」，

指的是直接套用某件案例的部分太多。應該多參考其他案例加以組合，或者借鑑工作坊上提出的內容，再多花一點心思。應該顧慮到當地的實際情況，某人卻沒做到，也沒有充分發揮每個工作坊成員各自的特色；就這一點來看，設計時終究還是要挑戰前所未有的新嘗試才行。當然，這也算是一種冒險，但若不勇於挑戰就無法解決每個地區的課題，工作坊的參加者也會在不知不覺間感受到我們的提案是否具備冒險精神。

工作室成員的必備能力

我忍不住想到了事務所的工作，以下列舉從事社區設計所需的能力。姑且將它分成基本能力與必備技術兩種。

基本能力指的是以下三種：「只要他在場，氣氛就能變活絡」、「時常挑戰新事物」、「睡眠時間短暫，照樣活得下去」。

「睡眠時間短暫，我想到了十種，①口才（能負責主持或舉辦講座）；②文筆（能寫出議事錄、報導或論文等適切文章）；③繪畫（能隨手畫出設計稿、素描或插圖）；④調查（能立刻找出適當的案例或當地資源）；⑤引導（能引出對方的熱忱、想法及意見）；⑥創造（能整合各種資訊，創造願景及企劃）；⑦製作（能設計網頁、編輯書冊或組裝家具）；⑧組

織（能夠了解每個人的特性，組成自律自主的社群）；⑨彙整（能將各種事件有條不紊彙集成報告書）；⑩計算（能管理行程及預算）。以上十種技術，必須保持在有需要就得做出來的狀態，否則無法從事社區設計的工作。

想到這裡，我試著回想每一位工作人員的情況，但是想不起來有誰能全部做得到。如果可以，當然希望每個人都擁有全部的技術，但是我發現，現有的工作人員全是「會其中幾項」而已。因此，實際情況便是根據工作人員「具備的技術」加以組合，安排他們擔任專案的負責人。

這些技術全都需要熟能生巧，可見我們的工作人員疏於學習技術。這樣下去可不行。事不宜遲，我今天就去事務所嚴格要求所有工作人員，千萬不可以疏於學習技術。

6. 關於教育

實地訓練很重要

如何培育社區設計師？這依然是我至今不斷摸索的課題。我想，最基本的是實地訓練。最貼切的就是上杉鷹山。所言：「以身示範，指導訣竅，讓其實作。」

如果是新手工作人員，我們會先帶他到工作坊現場擔任攝影，要求他透過拍照觀察工作坊的進行方式。通常是由一人主持全場，每七名參加者為一桌的小組各有一名小組引導人。新手一開始就是分配到各桌學習擔任小組引導人。學習內容包括自我介紹，接著逐步帶動參加者的情緒，在小組內營造出容易發表意見的氣氛，進而引導參加者說出寶貴的意見及想法。當新手學會對話方式以及如何使用工具，我就會讓他試著擔任某一桌的小組引導人。但是效果不甚理想。我發現新手雖然照著前輩的示範去做，仍是有某部分表現得不理想。關鍵

8 譯註：一七五一年至一八二二年。日本江戶時代第九代米澤藩〔今山形縣米澤市〕藩主，以成功改革米澤藩廣為人知。

在於說話方式必須隨著年齡及性別的不同而有所改變，也必須站在參加者的角度省思自己的表現，並且思考如何進行。然而，新手剛開始只會依樣畫葫蘆，所以顯得生硬。必須摸索出自己獨特的做法。

關於工作坊的執行方式，除了從參加者的角度省思自己的表現，也必須懂得在每次活動根據不同的參加者稍作變化。因此，每個人的執行方式千差萬別。唯有想辦法讓自己的個性與參加者的個性發揮加乘效果。所以很難制定一套標準。即使學會基本方法，也必須在現場不斷嘗試，經過每一次修正後建立自己的獨特風格。

工作坊結束後，我會把自己在意的地方告訴工作人員。有人一緊張就習慣叉腰；也有人不自覺地雙手抱胸。有人會忍不住搶答所有問題；也有人說話語氣很跼。不過，他們大多數沒有意識到這些問題。因為心裡很緊張。我有時會把工作坊現場情景拍下來，事後再看影片確認。反覆透過這種方式，讓工作人員自己慢慢改掉壞習慣。

有的工作人員會在撥打電話時擺一面鏡子，自己學習如何以豐富的臉部表情與對方交談。談話過程中覺得有趣時，就一定要展現「有趣」的表情。覺得有趣卻沒有顯現在臉部表情上，便無法成為稱職的小組引導人。同樣的，感到困擾時，也必須露出讓大家一眼就看得出來「他現在很傷腦筋」的表情。那位工作人員說一個人練習有點丟臉，也顯得太做作，所

以才會在打電話時，趁著與對方交談的時機練習臉部表情。

在大學教育裡也可進行實地訓練

實地訓練是社區設計的重要一環，我在大學指導學生時，也會盡量讓他們實地訓練。所以一有機會就會帶他們走出大學校園，訪問地方上的人或者舉辦工作坊。

與其專攻社區設計，我認為為結合其他領域的效果更好。例如學建築的學生學習社區設計，或是將社區設計帶進社會福利領域。甚至教育領域也少不了引進社區設計的觀點。所以我在大學研究所開設了專題研究。學生在大學部學習專業知識後，再來研究所學習社區設計，期盼能培育出不同以往的專業人士。此外，從社區設計的角度來看，我也樂見未來能出現活躍於社會福利領域及教育領域的社區設計師。

所謂「社會設計」(Social Design)，指的是除了設計物件之外，也包括設計出理想的社會制度及組織，以解決社會層面的課題。社區設計即可視為社會設計的方法之一。因此，我將自己任教的研究所定位為學習社會設計的場所。這門科系盡是學習空間設計、服裝設計、珠寶設計等領域的學生，研究對象包括探討材料來源進而思考如何為在地產業及當地發展注入活水的地域設計(Local Design)、將廢棄物重新創造新價值的再生設計、設計能滿足高齡

者與身障者行動特性的共融設計 (Inclusive Design)、兼顧能源及生態環境的生態設計 (Ecological Design)、由居民參與催生行動的社區設計、透過全面性的思考讓專案得以永續的永續設計 (Sustainable Design) 等領域。說了一大串外來語專有名詞，實在抱歉；我目前就是與學生研究實踐社會設計各種設計形式。但願藉由我們的實踐，讓這些源自國外的設計形式逐步在日本扎根。

社會設計

什麼是設計？就像詢問：「什麼是社群？」兩者同樣存在著多種定義。這些定義會隨時代改變。如前面所提到的，有關「社群」的定義，光是在一九五〇年代的社會學即多達九十多種，共通點只有「人群」及「場所」。因此，即使問到「什麼是設計」，也只會出現查也查不完的定義。在此姑且定義為「高舉解決社會問題大旗的美學力量」。這是在某一次論壇上針對這項提問的回答。也就是完美解決攸關大眾問題的行為。眾人發現「我覺得最好能把它解決」的課題後，再以獲得眾人認同「太棒了！」的完美方法解決問題。我認為這就是所謂的設計行為。以我個人的解讀，設計 (design) 一詞純粹是指脫離 (de) 符號之美 (sign)，掌握問題本質並加以解決的行為（據說語源是「在作品上簽名」的意思）。

就這一點來看，設計本身就是一項社會行為，倒也不必刻意稱為「社會設計」吧？實際也是如此。設計本來就是一項社會的行為。然而，設計在這五十年來活躍於廣告領域，導致一般人聽到「設計」一詞，就會聯想到商業活動。儘管如此，廣告方面的設計在未來依舊有市場，但是社會層面的設計也愈來愈重要。設計師要如何面對自殺的問題？又該如何處理災害、極限村落、教育、能源、高齡者社會福利、廢棄物、愛滋、戰爭、貧窮等問題？我希望能在大學與學生們共同研究解決這類問題的社會設計，並透過我們的工作室運用社區設計等各種設計方法付諸實行。

因此，參加山崎專題研究的學生除了在大學上課，也在我開設的 studio-1 事務所實習，學生一星期有半數時間在大學上課，其餘時間就在事務所累積實際經驗。為方便學生學習，我在三重縣伊賀市島原的穗積鋸木廠成立了新事務所。我曾在這裡活用昔日的鋸木廠舊址進行專案。當地有佔地廣達日本本土三分之一面積的杉木及檜木人工林。由於森林荒廢，導致問題叢生。從前會將木材砍伐後運出，但自從開放進口國外的便宜木材後，國產木材的使用成本大增，造成國內荒廢的杉木及檜木林愈來愈多，土壤也因此流失引起走山等嚴重問題。為了解決這項問題，我們展開了一項專案，打造一處能讓都市地區的居民前來鋸木廠小住，並且體驗使用當地木材製作家具的場所。當時是二〇〇七年。

專案的進度緩慢，直到前幾天才在鋸木廠裡完成了執行專案所需的事務所。使用的當然是當地生產的木材。這間事務所除了有 studio-1 的工作人員常駐，研究所學生及實習生也會來這裡。

二〇一一年三月十二日，我考慮將 studio-1 的部分業務轉移到鋸木廠。當時東日本發生大地震，我親眼目睹東京市中心有許多人有家歸不得，引發各種混亂場面。大阪的 studio-1 同樣位於市中心，將來若是發生緊急狀況也肯定陷入癱瘓。於是，我立刻決定在三重縣鋸木廠實行專案的用地建造 studio-1 的事務所。此後過了一年。進度緩慢的事務所建造工程總算告一段落。但願此處能



由工作人員充分使用鋸木廠可得的材料自行建造的伊賀事務所。

像建築師法蘭克·羅伊·萊特 (Frank Lloyd Wright, 一八六七年—一九五九年) 理想中結合工作與學習的「塔里艾森」(Taliesin) 農場。我的目標是讓這裡成為新手社區設計師以及來自全國各地的實習生、在大學研究所參與山崎專題研究的學生等人，透過實務學習各種知識的場所，同時也是歡迎周邊地區的芳鄰輕鬆來訪的場所。

我不認為自己能像萊特那樣成為偉大的建築師，但是期盼透過我們在鋸木廠的活動，為當地注入一點新的活水。

7. 一與行政職員打交道的的方法

行政部門的特徵

我常聽到這類抱怨：「行政部門動作慢吞吞的。」「行政部門根本不理我們。」我能體會這一點。尤其是市民活動團體滿懷抱負展開活動，為了解決眼前的社會問題而努力不懈。需要借助行政力量的情況也相當多。然而，行政部門大多無法及時回應市民活動團體的需求，沒辦法以同樣的速度做決定。我雖然只當了五年的縣府研究員，已十分清楚這一點。行政部門的職員就是在無法立即行動的體制下工作的。

即使擬了專案也拿到批文，行政部門的體制也無法立刻著手執行。這種體制不會視情況先做再說、交通費及必要經費也不可能先領據後付款。必須整理一份資料，列出前往某地的理由、是否有前往某地以外的備選地點、前往某地能有哪些收穫等等。即使在出差報告書裡夾了附件資料，上司不批准就無法出差。草擬這類文件送出去，再回到自己手中最快也得耗時兩個星期。

這種體制當然需要改革，但是看樣子不可能立刻改變。正因為全國都採用這種體制，即使轉調其他單位也能立即工作；像東日本大地震後，若要前往其他公所支援，照這樣就能立刻投入工作現場。這種體制很難出現個人浪費公帑的情形，也容易對議會及居民說明目前正在做哪些事。由於這種特徵延續至今，需要花一點時間才能建立新的體制吧。

遇見熱血行政職員

儘管如此，我們也不可能因為行政部門行事拖拉而無可奈何地放棄。即使身在這種體制，

依然有辦事俐落、堅持做完特殊工作內容的職員。或許能從中獲得啟發吧。我們事務所的工作有八〇%要與行政部門打交道。其中令人覺得進展順利的工作，全都與優秀的行政職員有關。所謂的「優秀」，是指接到有關社區設計的工作時，能發揮自身能力的職員。也可說是「熱血行政職員」。「家島專案」是我們初次規畫的社區經營專案，當時就遇見了熱忱十足的舊家島町公所職員。他的熱忱打動了町長，願意從旁協助我們推行專案。製作《離島幸福論》時的島根縣海士町、製作《兒童振興計畫》時的岡山縣笠岡市、有系統地組織「泉佐野丘陵綠地公園巡警」的大阪府、研擬「有馬富士公園的公園管理」時的兵庫縣，都有這樣的職員。

至於最近，我在以下各地都遇見了熱血職員。例如東京都墨田區、神奈川縣橫濱市、栃

木縣真岡市、群馬縣、滋賀縣栗東市、廣島縣、宮崎縣延岡市、佐賀縣佐賀市、大分縣豐後高田市。實際上不僅如此，其他地方也有不少。我都想把他們的真實姓名全部列出來感謝。

這些職員在不容易施展的行政單位內大展身手，想盡辦法通過難以起草的專案、費心安排難以調整的案件、詳盡解釋難以說明的企劃。我們推行的專案如果能達到一定的成效，除了實際投入活動的社群力量之外，最大功臣可以說是從行政方面支援專案的職員。我們能做的就是略盡棉力協助兩者。

必須要建立給予這些職員正面肯定的人力評鑑制度。這些職員不斷與居民溝通、大力推動過去受限於體制而阻滯難行的專案，但是現行的制度並沒有特別肯定這一點。只負責將業務發包給廠商並管理進度的職員、與居民一起採用新措施推動事業的職員，這兩種職員在「正確完成業務」項目的評鑑結果都相同。不必做額外的事，只需按部就班完成工作，就能獲得應有的評價。因為在這樣的職場環境裡，做太多也不會特別加分。

能在這種職場環境遇到熱情推動專案的職員無疑是奇蹟，所以才能產生特別有趣的專案。然而，我認為有必要建立制度，不再讓人覺得這種職員的存在可遇不可求。如今大居民參與時代已來臨，行政部門不該再像從前那樣畏首畏尾只求萬無一失完成業務，應該建立制度獎勵成功挑戰新事物的職員，否則行政部門的工作將無以為繼。如果能有一套讓人勇往直

前挑戰新事物、失敗了也同樣受肯定的評鑑制度，相信會出現更多熱血行政職員。

熱血行政職員名單

儘管如此，以目前的環境來說，懷抱熱忱理想的行政職員猶如孤軍奮戰。即使有上司或長官願意支持自己，但是遇到困難時並沒有太多傾訴的對象。就算想解決眼前的問題，當然也幾乎沒有前例可循。如果可以，但願能建立可供諮詢的全國網絡。如果是同樣的機制，就能與其他自治組織順利推行專案的人商量，參考他們的意見。

如前面所提到的，全國鄉鎮市及都道府縣都有熱血職員。除了我遇過的以外，應該還有很多熱血職員。從這一點來看，即使置身在難以展現熱忱的職場，仍是有為數眾多的「熱血行政職員」。假設這些人都是以顛覆傳統的常識克服困難推動專案，但願能有管道讓他們彼此交流討論。

目前似乎有「地域活化傳道師」的制度，編列了活躍於地域活化領域的人員名單，但是

9 譯註：自各產業領域挑選「地域活化傳道師」，派遣至有地方創生需求的地區，藉此培養地方創生的在地人才，並將地方創生事業發揚光大。

登記在這份名單裡的幾乎是民間人士。如果有行政職員版本的名單，站在同樣立場反覆摸索的行政職員也便於尋求建議。如果是全國通用的制度，在其他自治組織工作的行政職員也有成功的案例可供參考。如何起草事業企劃？如何編列預算？如何說服議會？應該有不少專案能透過資訊交流的方式加以推動。需要前往請教名單中的行政職員時，若是能簡化出差申請書等手續，相信有不少行政職員都願意立刻前往外地求教。

行政部門就像「貝殼」

居民也必須學會如何與行政部門打交道。從事社區設計工作後，我偶爾會遇到不斷批判行政部門的市民活動團體。儘管做了好事，一味遭到批判仍是令人遺憾。

行政部門就像「貝殼」一樣，碰一下就會立刻把殼關起來。一旦關起來，再怎麼碰觸也不會打開。行政部門的體制就是如此。如果想要與行政部門合作推動專案，就得讓行政職員在氣氛愉快的狀態下工作。氣氛若是愉快，他們就會慢慢把殼打開，成為一起工作的好夥伴。

此外，必須讓行政職員居功，也一定要期待他們能因此出人頭地。了解官民合作的意義及樂趣的行政職員若是仕途亨通，未來也會催生許多專案。這就是最理想的情況。

如今全國的行政職員就在難以展現熱忱的職場裡工作。即使如此，依然有人奇蹟般地充滿熱忱。我很想和他們一個個實現有意義的專案。我相信一定還有許多「熱血行政職員」等待有緣結識，我也期待有一天能與他們一起共事。

8. 社區的獨立運作

工作告一段落

常有人問我：「社區設計的工作要做到什麼程度才算告一段落？」大概有不少人不清楚什麼時候結束吧。老實說，我大多時候也不知道該在哪個階段結束工作。如果一個地方持續有好幾個案件找我談，我就會不知道該在哪裡畫下句點。

例如島根縣的海士町，剛開始是找我與居民一起推動綜合振興計畫。以兩年時間研擬計畫，再用一年時間支援社群活動。

這項看似能在三年內結束的專案，後來因為陸續參與研擬福祉作業所¹⁰的營運計畫、高中魅力化、培訓村落協助理、建造僅限單身人士的共享住宅（Share House）、由村民主導規畫有線電視節目等專案，最後與海士町往來的時間總計六年。

我認為一個工作平均約三年可以告一段落。第一年實施工作坊、研擬計畫以及建立組織；第二年讓新成立的社群各自展開活動；第三年則是建構制度讓活動永續發展。我希望我們參與的部分大致在這三年期間告一段落。不過，有時候第一年的工作內容會延長至兩年，

最後與當地往來長達四年；也有的社群僅花一年半時間就能自立展開活動。因此，我希望一項專案最長也一定要在五年內結束。

研判社區設計工作告一段落的基準各不相同，大多是等到「社群開始自主活動」為止，我們也幾乎沒什麼工作可做的時候。也就是觀察每個人在社群裡是否有明確的職務劃分、活動是否有具體的目標、是否共同展開實際的活動，並已累積數次活動經驗的狀態。除此之外，也包括能自行調查案例、能想出新的企劃案、能招募新成員、擁有足夠的工具與技術確實宣傳自己舉辦的活動。再加上成立社區經營基金等支援社群的制度，社群本身也能製作得以爭取到津貼或補助金等競爭性經費的適當文件。如果達到這種狀態，即可認為社群已有能力獨立運作。我們的工作也即將告一段落。

我打從骨子裡就是體育會系¹¹類型的人，所以只想得到淺顯的例子，最理想的社群是像體育會的足球社或橄欖球社，每年四月開始招募新生，學長姊則是依序畢業，畢業後再從側面支援活動。團隊成員自動自發，主動練習提升技術，並且找出自己的定位。注重團隊精

¹⁰ 譯註：身心障礙者工作的場所。由身心障礙及其親屬等相關人士共同經營。

¹¹ 譯註：原為學校裡的體育相關社團，轉為泛指重視精神鍛鍊、講究團隊合作、思想傳統保守、崇尚堅忍

韌性以及絕對服從的上下關係體制。另有「頭腦簡單、四肢發達」的貶意。

神，偶爾挑戰練習賽或正式賽。集資團費維持團隊營運之餘，也能對舉辦的活動樂在其中。所謂社區設計，或許也可說是「成年人的社團活動」。

處在當地角力場外圍

提到成年人的社團活動，由於組成分子是成年人，需要不同於學童或學生的理論。其中一項就是「外地人」的存在。一個地方有各種人際關係。尤其是山地離島地區，大部分人都忌諱由自己「登高一呼」舉辦社團活動。理由不外乎「沒有經過自治會的同意」、「這樣不給婦女會面子」等等，始終難以展開新活動。其中會受到人際關係角力所影響：「這個活動雖然不錯，既然他說要做，我就不參加了。」通常地方上最看重的不是「你說了什麼」，而是「誰說了什麼」。

難以展開新活動的原因，唯有當地居民自己最清楚。所以他們期待改變的契機。期待外地人來到這裡，侃侃而談道出大家想做的事、等待外地人邀請他們參與活動。而我們就是這樣從天而降。

當地人當然也想充分利用我們，藉此替他們說想說的話、想做做的事。我們也察覺到這一點，以能獲得更多共鳴的形式重新詮釋。許多事情就在雙方心照不宣的情況下進行。「我

說出來就太尖銳了。」「我沒辦法說出口。」這類話語在工作坊上此起彼落。我們的任務就是理解背後的真意，替更多人說出他們的願望。

號稱社區經營專家的人當中，據說有人的工作內容十分貼近在地生活，似乎也有人在當地落腳持續推動社區經營。有人說：「最重要的是深入了解當地。」大多數人則認為：「做任何事之前，一定要先從當事者的角度來看。」「要融入當地風土民情。」有些人推動社區經營時確實是採用這種方式。不過，我們的做法是盡量不要與當地太密切。與當地走得太近，意味著自己會捲進人際關係角力場。一旦涉入太深，有些話只能往肚裡吞。因為知道的太多，也會看到不該看的事物。如此一來，當地人再也無法利用我們。所以我們要堅守「外地人」的立場，不偏袒任何人、不屬於任何派系，只負責將工作坊上提出來的意見整理出來給大家。

據說亞洲及非洲某些國家現在依然有人能呼喚各個村落的祖靈。祖靈降身的那一刻，他不再是村落裡的人，得以暫時跳脫人世羈絆。他在當下所說的話，村落居民也只得無條件遵從。在村落，有時即使花時間爭論到底也得出結論。陷入必須有人做決定才能繼續往前的僵局時，就會交由局外人出面做決定，這種機制同樣存在於昔日的日本。社區設計師也是如此，因為對社群而言屬於局外人，說出來的話語較具說服力吧。基於這一點，我作為外地人

的立場堅定不移。

仔細想想我一直都是外人啊

仔細想想，我發覺自己從幼兒園時期就是個外人。因為父母的工作常需要調動，我大約四年就得轉學一次。心想著好不容易習慣了現在的班級，過陣子又得搬家。幼兒園及小學、中學，我都各念了兩所學校。每一次都以轉學生的外人角度觀察班上同學。誰是班上的老大？跟誰交朋友比較容易打入小圈圈？誰跟誰是好朋友？誰和誰是死對頭？我一直試圖理解這一切。連我都覺得自己是個惹人厭的小學生，但是不找到自身的定位，實在很難融入班級裡。

我覺得自己現在也在做同樣的事。前往某個村落，就會想要了解誰是掌權的人？誰說的話有道理？誰的意見最為重要？誰跟誰有好交情？四年過後，我就會揮別那座村落。至今依舊過著轉學生似的生活。

這就是我的少年時代，以致於不太喜歡有人問我：「你的出身地是哪裡？」因為我每個地方只住了四年，只好隨便說個地方。我確定自己的出生地在哪裡，但是我出生後只在那裡住了兩年，當然沒有印象。

因此，我很欣羨擁有「家鄉」的人。「我以後想回老家工作。」「我希望家鄉變得更有活力。」每每聽到這些話，不禁令我羨慕不已。反過來說，最難過的莫過於聽到人批評自己的家鄉。「就鄉下地方啊。」「什麼都沒有。」「只會拖累我們。」「做不了新的改變。」擁有家鄉多麼可貴，一味批評實在令人遺憾。人們都希望家鄉變得更好。所以我想要幫忙。雖然我到哪都是個外人，但是我會努力從局外人的立場讓家鄉變得更美好。因為我希望任何地方都能是眾人心目中的家鄉。

我依然沒有家鄉。但願有一天，我能把那些與自己有交集的城市當成家鄉。當我們隨著當地社群獨立自主而功成身退，即使歷經世代更迭，我仍希望未來能信步看看那座城市變得如何。屆時如果有新一代社區經營工作者問我：「請問您是哪位？」「我以前跟這個城市有一點淵源。」我會這麼回答，然後繼續踏上旅程。