


國立臺灣師範大學藝術學院設計學系
博士論文

Department of Design, College of Arts
National Taiwan Normal University
Doctoral Dissertation

臺灣社會設計之執行策略研究
A Study on the Implementation Strategies of
Social Design in Taiwan



研究生：戚羽絲
Qi, Yu-Si

指導教授：廖偉民
Advisor : Liao, Wei-Ming

中華民國 113 年 7 月

July 2024

謝誌

我在台灣師範大學的六年博士求學生涯，如白駒過隙，忽而已至畢業。這段時間充滿了學習與成長的回憶，遇見許多值得感恩的人，讓我在求學過程中不斷向上、前行。藉此機會，謹向他們表達我最誠摯的謝意！

特別感謝我的指導教授廖偉民老師！從碩士兩年到博士六年，廖老師始終如一地給予我悉心的指導，幫助我在學術研究中不斷精進，在思考問題的深度和廣度上有了顯著的提升。在學術研究的各個階段，廖老師不僅啟發我的思維，並且在我遇到困難時，總是以耐心的教導和鼓勵，幫助我克服挑戰，讓我的博士學習和論文寫作日臻完善。在廖老師的指導教授下，培養了規範的學術素養，建立了開闊的學術視野，我深感慶幸！這於我一生而言，永遠影響我的學術生涯。

感謝蘇文清教授、蔡子瑋教授、曾鈺涓教授、黃文宗教授及鄧建國教授，感謝各位口試委員對我論文提出的寶貴建議，這些建議不僅使得我的研究更加嚴謹、完善，也使我在學術思維和寫作邏輯上有了更明顯的提升，使我的論文在學術品質上更上一層樓。

感謝林磐聳教授、劉建成院長、蘇文清主任、林俊良教授、王行恭教授、王千睿教授以及系上所有老師和助教，你們的關心與支持讓我在求學過程中，特別是在遠離家人的環境中感受到了大家庭的溫暖。特別感謝葉碧華助教，感謝您在學業上幫助我處理各種材料和學業提醒，在生活上給予親人般照顧；感謝張雅嬪助教和羅淳靜助教，你們的關心與幫助，讓我在異鄉也能感受到家的溫暖，使我能夠專注於學業，順利完成博士學業！

同時，我深深感謝在訪談過程中遇到的各位前輩。作為來自大陸的學生，初來台灣對各地區的情況並不熟悉，然而，在你們的支持和幫助下，使我能夠深入了解當地社會，讓我在研究過程中獲得了寶貴的建議和洞察力，為我的論文增添了重要的學術價值並得以順利完成研究！

在此，我也要感謝我在台灣認識的所有朋友！在與你們相知相遇的幾年裡，

無論是學術上的探討，還是生活中的互助，你們都給予我莫大的支持和鼓勵。特別是我的同門胡定傑與學弟向祖民，我們之間的友誼和互相扶持，是我博士求學路上一份珍貴的人生財富。

最後，我要感謝我的家人、我的父母！感謝你們一直以來的栽培與鼓勵。無論我身處何地，你們的支持始終如一，學術營養與食物營養雙管齊下，讓我充滿能量繼續前進。也謝謝我自己，面對三年疫情的挑戰，依然堅持不懈，最終完成學業，順利完成博士論文。

戚羽絲 謹誌



2024年7月 於臺灣師範大學

中文摘要

社會設計作為一種新興的設計思維，已經成為促進國家及地區發展的驅動力。社會設計在不斷變革的脈絡下，不僅需要思考如何透過設計解決問題，還需重視推動社會的持續發展。自 2012 年起，「社會設計」的意識在臺灣興起，本研究藉由文獻探討、案例分析和專家訪談，採用質性研究方法，探討社會設計的定義以及臺灣社會設計的溯源發展，經由多項具有社會設計意涵的案例分析並與相關執行人進行訪談，深入剖析不同專案計畫執行方向上所具備的特色和困難點。擬定適合臺灣發展各個面向的社會設計執行模式及必備條件，以此建構由具體產出(Realization)、影響力(Externality)、設計性(Design)、持續性(Continuous)、文化性(Cultural)以及約束(Constrain)六大要素構成的社會設計執行動態檢視構面，簡稱 RED3C。研究發現成效較好的社會設計專案計畫除了要滿足六大要素，還需至少有一項較為突出，以形成其專案計畫的特色，並能夠在長期持續的時間內產生實質性的社會和經濟效益。本研究建立了促進台灣社會設計持續性發展的維度，並提出社會設計在地性具備社會與文化的獨特性的研究觀點，以期在未來發展可能出現的類似需求，可依據相對應特徵進行導入，提供有價值的社會設計策略模式。

關鍵字：社會設計、策略模式、臺灣

Abstract

As an emerging design thinking approach, social design has become a driving force for national and regional development. In the constantly evolving context of social design, it is essential not only to consider how to solve problems through design, but also to promote sustainable social development. Since 2012, the awareness of "social design" has started to grow in Taiwan. This study used qualitative research methods, including literature review, case studies, and expert interviews, to explore the definition of social design and trace the development of social design in Taiwan. Through the analysis of multiple cases with social design implications and interviewing relevant practitioners, this research aims to understand the unique features and challenges in different project execution.

This study proposed various social design implementation models and essential conditions suitable for Taiwan's development. It constructed a dynamic evaluation model for social design execution based on six key elements: Realization, Externality, Design, Continuous, Cultural, and Constrain, abbreviated as the RED3C model. This research found that successful social design projects must meet these six elements and must stand out in at least one of the element, creating a distinctive feature of the project. This distinctiveness allows the project to generate substantial social and economic benefits over the long term.

The study established the dimension of promoting the sustainable development of social design in Taiwan, and highlighted the research perspective that social design is socially and culturally unique. The study provides a valuable model of social design strategies that can be channeled into similar needs that may arise in the future development based on the corresponding characteristics.

Keywords: Social design, Strategic model, Taiwan

目錄

謝誌.....	I
中文摘要.....	III
ABSTRACT.....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
第壹章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究限制與範圍.....	4
第四節 研究架構.....	4
第貳章 文獻探討.....	7
第一節 社會設計的重要性.....	7
第二節 社會設計的定義與發展.....	15
第三節 社會設計的構面.....	25
第四節 臺灣社會設計發展.....	31
第五節 臺灣社會設計的重要案例回顧.....	48
第參章 研究方法與實施.....	57
第一節 研究方法.....	57
第二節 研究步驟.....	58
第三節 研究對象.....	59
第四節 研究訪談綱要擬定.....	61
第五節 研究訪談之問題.....	62
第肆章 案例分析.....	65
第一節 社會設計案例橫向分析.....	65
第二節 社會設計案例縱向分析.....	68
第伍章 社會設計執行面向訪談與整理.....	79
第一節 財團法人.....	79
第二節 地方文化局處.....	87

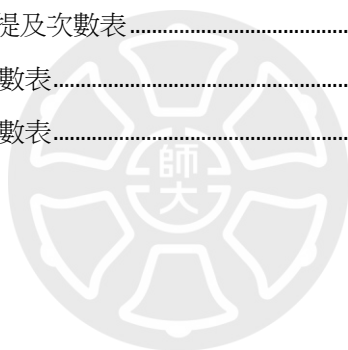
第三節 在地產業.....	94
第四節 設計團體.....	100
第陸章 社會設計執行面向結果分析	107
第一節 社會設計在四大層面之策略關聯性.....	108
第二節 社會設計的六大要素於執行過程中之重點分析.....	111
第柒章 結論與建議.....	149
第一節 研究結論.....	149
第二節 研究建議.....	153
參考文獻.....	155
附錄一 訪談逐字稿.....	161
附錄二 訪談編碼.....	257



表目錄

表 2-1 探討社會設計之重點文獻.....	24
表 2-2 探討社會設計之文獻.....	29
表 2-3 三個專案計畫的區別.....	34
表 2-4 四類關鍵利益相關者.....	42
表 2-5 創新階段模式.....	43
表 3-1 訪談專家背景資料.....	59
表 3-2 社會設計專案計畫個案內容.....	60
表 4-1 社會設計專案計畫特色分析.....	65
表 4-2 推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫特色分析.....	70
表 4-4 「T22」設計振興地方產業計畫特色分析.....	72
表 4-5 嘉義市「木都 2.0」社會設計專案計畫特色分析.....	76
表 5-1 「政策的推動」範疇關係表.....	80
表 5-2 「計畫類型」範疇關係表.....	81
表 5-3 「計畫目標」範疇關係表.....	81
表 5-4 「對設計的重視性」範疇關係表.....	83
表 5-5 「計畫執行細節」範疇關係表.....	84
表 5-6 「計畫的特殊性」範疇關係表.....	85
表 5-7 「計畫執行的影響」範疇關係表.....	86
表 5-8 「計畫限制」範疇關係表.....	87
表 5-9 「計畫推動的基礎」範疇關係表.....	88
表 5-10 「計畫政策擬定」範疇關係表.....	89
表 5-11 「計畫目的」範疇關係表.....	89
表 5-12 「計畫策略」範疇關係表.....	90
表 5-13 「計畫執行細節」範疇關係表.....	91
表 5-14 「計畫的優化方式」範疇關係表.....	92
表 5-15 「計畫限制」範疇關係表.....	93
表 5-16 「計畫執行的影響」範疇關係表.....	94
表 5-17 「計畫執行與輔導」範疇關係表.....	95
表 5-18 「專業輔導」範疇關係表.....	96
表 5-19 「計畫推動的有效與持續」範疇關係表.....	97
表 5-20 「計畫執行對在地的影響」範疇關係表.....	98
表 5-21 「計畫執行的問題與挑戰」範疇關係表.....	99
表 5-22 「合作方式」範疇關係表.....	100

表 5-23 「設計方法」範疇關係表.....	101
表 5-24 「設計專業與能力」範疇關係表.....	102
表 5-25 「計畫執行細節」範疇關係表.....	103
表 5-26 「計畫限制」範疇關係表.....	105
表 6-1 財團法人之六大因素被提及次數表.....	111
表 6-2 A1 之六大因素被提及次數表.....	113
表 6-3 A2 之六大因素被提及次數表.....	114
表 6-4 地方公部門之六大因素被提及次數表.....	119
表 6-5 B1 之六大因素被提及次數表.....	120
表 6-6 B2 之六大因素被提及次數表.....	121
表 6-7 地方產業之六大因素被提及次數表.....	126
表 6-8 C1 之六大因素被提及次數表.....	127
表 6-9 C2 之六大因素被提及次數表.....	128
表 6-10 C3 之六大因素被提及次數表.....	128
表 6-11 設計團體之六大因素被提及次數表.....	136
表 6-12 D1 之六大因素被提及次數表.....	138
表 6-13 D2 之六大因素被提及次數表.....	138



圖目錄

圖 1-1 研究架構.....	5
圖 2-1 海尼根 WOBO 專案.....	17
圖 2-2 社會設計之執行 RED3C 構面.....	27
圖 2-3 臺灣社會設計發展脈絡.....	35
圖 2-4 臺灣百大污染水源冰品圖鑑.....	38
圖 2-5 RE-IN.....	39
圖 2-6 2019「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：奧萬山.....	40
圖 2-7 2020「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：田中未來學.....	40
圖 2-8 2021「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：康思貝-緊急避難所私人空間之研究規劃	40
圖 2-9 2022「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：築徑山行.....	40
圖 2-10 2023「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：OCF.....	40
圖 2-11 臺灣社會設計發展脈絡年表-1.....	44
圖 2-12 臺灣社會設計發展脈絡年表-2.....	45
圖 2-13 臺灣社會設計發展脈絡年表-3.....	46
圖 2-14 臺灣社會設計發展脈絡年表-4.....	47
圖 2-15 推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫策略工具.....	49
圖 2-16 T22 計畫中的策略工具.....	51
圖 2-17 T22 計畫產地選擇.....	52
圖 2-18 嘉義製材所.....	53
圖 2-19 臺東食育提案所執行工具.....	55
圖 3-1 研究訪談流程圖.....	58
圖 6-1 社會設計之執行 RED3C 構面.....	107
圖 6-2 政策層面之架構關聯性.....	108
圖 6-3 文化層面之架構關聯性.....	109
圖 6-4 產業層面之架構關聯性.....	110
圖 6-5 執行層面之架構關聯性.....	111
圖 6-6 財團法人於執行過程中六大要素分析.....	113
圖 6-7 A1 與 A2 於執行過程中六大要素比較分析.....	114
圖 6-8 台灣設計研究院發展目標.....	117
圖 6-9 台灣設計研究院向國際推廣.....	118
圖 6-10 地方公部門於執行過程中六大要素分析.....	120
圖 6-11 B1 與 B2 於執行過程中六大要素比較分析.....	121

圖 6-12 在地產業於執行過程中六大要素分析.....	127
圖 6-13 C1、C2 與 C3 於執行過程中六大要素比較分析.....	128
圖 6-14 專案計畫穩定推動的決定因素.....	130
圖 6-15 設計團體於執行過程中六大要素分析.....	137
圖 6-16 D1 與 D2 於執行過程中六大要素比較分析.....	139
圖 6-17 四種組織於執行過程中六大要素分析.....	143
圖 6-18 RED3C 之臺灣社會設計發展策略.....	144



第壹章 緒論

第一節 研究動機

現代設計在社會分工日益細化的背景下，傳統的設計分類和範式已經無法應對當今社會發展過程中出現的系統性問題。隨著社會設計的興起，設計師不再僅僅針對市場和消費者導向的功能性需求，而是開始重組設計思維和資源配置，以創造新的社會價值。社會設計不僅限於物質層面，還包括設計策略、行為、體驗等非物質層面，重新省思設計的真正價值，並以此推動社會福祉和可持續發展。設計師運用其思考模式及對社會的觀察發現新的需求，和在社會中所需扮演的角色及擔負的責任，促使設計師重組現有資源，提供具有策略性及系統性的解決方案，形成新的力量並運用美學、敘事的設計語言加以推動（Margolin, 2018）。

全球越來越多的設計師開始展開滿足社會需求的設計項目，最初範圍從發展中國家的需求到弱勢群體的特殊需求，到現在的社會設計的範疇不單侷限於此，在不同的尺度規模下，人與人之間的問題愈加強化，當社會變為主體之時，人們所扮演的角色越發重要，如何更好的解決現有問題不僅成為設計師需考慮的事情，而是社會裡每位公民都應參與的議題。當今許多設計的主體都開始傾向於關注各個階層所面臨的問題，其問題點不會單一存在，單一階層或弱勢，其問題可能是不同階層的人和利害關係人交織而成，不只是區域或是位置。向可持續的生活和生產方式的轉變，需要在社會技術系統的每一個層面上進行根本性的改變（Manzini & Rizzo, 2011），因此其設計主體的議題可以涵蓋大到關注人與環境、都市與生態的關係以及社會公益，整個城市、地區、大型公共機構和複雜的組織等系統性問題，小到日常生活解決方案或是生活中很難被注意到卻又涉及到設計美感等細節問題。

在這一背景下，臺灣的社會設計實踐具有特別的意義和價值。臺灣面臨著人口老化、地區發展不均和城鄉差距等諸多社會問題，需系統性的方法來解決。2012年後，「社會設計」的意識在臺灣興起，同年臺灣正式發起「5% Design Action 社

會設計平臺」，開展「設計行動」計畫，召集各個領域的設計師和專家利用 5% 的空閒時間，串連與設計主題相關的行政機構、NPO 組織等部門，將集結各自的專業知識共同解決社會議題，一起進行價值共創。為爭取申辦「2016 年世界設計之都」，臺北市文化局於 2013 年正式提出並推動「社會設計」理念，台灣創意設計中心（Taiwan Design Center）在 2019 年開始介入社會設計領域。

社會設計作為一種新的設計方法，強調設計師的社會責任，旨在通過設計來回應社會需求和解決社會問題。正如維克多·巴巴納克在其 1971 年的著作《為真實社會設計》中所強調的，設計師應考慮並回應大眾真正的需求，預測並解決人類問題，從而為社會做出貢獻（Papanek, 2013）。

此外，參與式設計在社會設計中具有一定的重要性。其重視在地的人需要參與整個計畫。通過建立與社區和其他利益相關者的互動關係，讓人們意識到設計能幫助釐清並確定問題範圍，並與社群合作尋找解決問題更具有廣泛的影響力（Rizzo et al., 2018）。這種方法有助於促進地方社區的參與，提升設計方案的實施效果和持續性。將同齡人和青年文化、家庭社區和醫療保健機構以及社會和教育系統之間建立起互相學習的關係，共同創造設計活動，使人們能夠設想和設計自己作為集體中的一份子的未來（Gutiérrez & Jurow, 2016）。

社會設計跨越了多方面領域，與其他單一設計相比，例如平面設計、室內設計、商業設計等，這些理論的完善化為其持續成功和適應新技術、政治和社會環境、流程做出了貢獻。很少有人考慮社會設計的結構、方法和模型（Margolin & Margolin, 2002）。越來越多滿足社會需求的設計項目的出現證明了社會設計的可行性與普及性，但並沒有導致一種新的社會實踐模式理論化，當前很多研究傾向於案例實施分析，少有研究總結系統性社會設計的架構。

目前，社會大眾對於「社會設計」這一概念及已進行的相關專案計劃有所了解。但有關社會設計的具體執行者是誰、如何實施以及執行者之間的關聯性等問題仍然缺乏明確了解。

社會設計的實踐通常涉及與行政機構、諮詢機構、民間社會機構以及社區和志願團體密切合作 (Armstrong et al., 2014)。臺灣社會設計專案計畫通常由公部門發起，再經由公部門或設計公司、非營利組織等多個不同類型的執行者主導執行。不同的執行者之間可能導致計畫類型、目標設置、策略選擇、社區參與和資源投入等方面的差異，並將直接影響計畫的實施效果及其長期影響力。研究者曾經參與臺灣「水越設計」設計公司執行的社會設計相關專案計畫，如「臺東食育提案所」、「美感電域——變電箱科普特展」等近 10 項，故希望探究臺灣如何執行社會設計專案計畫。

因此，本研究旨在通過對臺灣社會設計案例的深入分析和專家訪談，探討當地如何執行社會設計專案計畫，通過系統性地分析這些專案計畫，剖析不同類型的執行者在社會設計中的角色及不同執行者主導下所產生的成效差異，擬定適合臺灣發展的各個面向的社會設計執行模式及必備條件，以延續良性健康的社會設計持續發展，地方能開創新的生機，通過改變使整個社群永續發展，並為未來的社會設計專案提供有價值的策略與建議為本研究討論之重點。

第二節 研究目的

本研究旨在深入分析並探討臺灣社會設計的發展策略及模式，從理論與實務的角度分析探討臺灣社會設計是如何推動及執行。從其歷史發展來看，大部分研究者欠缺解析對社會設計背後的社會脈絡探究過程，導致大眾誤以為設計公共空間或產品就是社會設計。本研究旨在充實這一理論和實務的缺口，深入探討設計與社會互動的複雜關係，並提出系統性的觀點，以幫助未來將進行社會設計的公部門，以及設計團體或學者能更好地理解並應用社會設計的原則和方法。根據上述研究背景與動機，本研究的目的分述如下：

- 1、釐清社會設計的定義，並梳理臺灣社會設計的發展歷程。
- 2、以臺灣的社會設計專案計畫案例為分析對象，探討執行時各單位協作的

互動關係及其影響，並提出未來社會設計的執行策略模式。

3、通過執行策略模式，分析探討臺灣的社會設計專案計畫的政策、文化、產業以及執行構面，對在地所產生的影響及效益。

第三節 研究限制與範圍

本研究所界定的「社會設計」是包含「社會設計（Social Design）」和「社會創新設計（Social Innovation Design）」的概念。因 2012 年後，「社會設計」的意識在臺灣興起，受臺灣自上而下的政策影響，臺灣社會設計專案計畫通常由公部門發起，具有社會設計意涵的專案計畫的推動模式也基本上為自上而下的模式，故研究範圍聚焦於由臺灣公部門發起的專案計畫。為能理解設計落實於實際案例操作連貫性，在本研究的研究範圍制定上有以下幾點限制：

- 1、本研究對於專案計畫的界定與分析需具有社會設計的內涵。
- 2、為使後續訪談更為聚焦準確，本研究採用案例及後續訪談對象均採用 2012 年後實行的專案計畫。
- 3、實行的專案計畫中若沒有在地民眾的共同參與則不列入本研究範圍。

第四節 研究架構

社會設計需通過跨領域、跨學科的整合探討。本研究聚焦於臺灣在地、文化、經濟以及產業有直接相關的社會設計案例，研究流程共分為以下三個實施階段。第一階段藉由文獻的蒐集及回顧展開前導概念研究，爬梳相關脈絡紮根以奠定本研究學理基礎並確定研究方向；第二階段採用紮根理論為主要研究方法，藉由個案研究法（Case Study）接續進行深度訪談法（In-depth Interview），擬定研究訪談綱要並進行半結構式的訪談（Semistructured Interviews），依據訪談逐字稿進行分析歸納及比較研究；第三階段依據文獻探討及訪談結果之分析結果，最終提

出本研究之結論及未來研究建議。本研究相關研究階段、實施流程及論文架構之規劃見圖 1-1 所示：

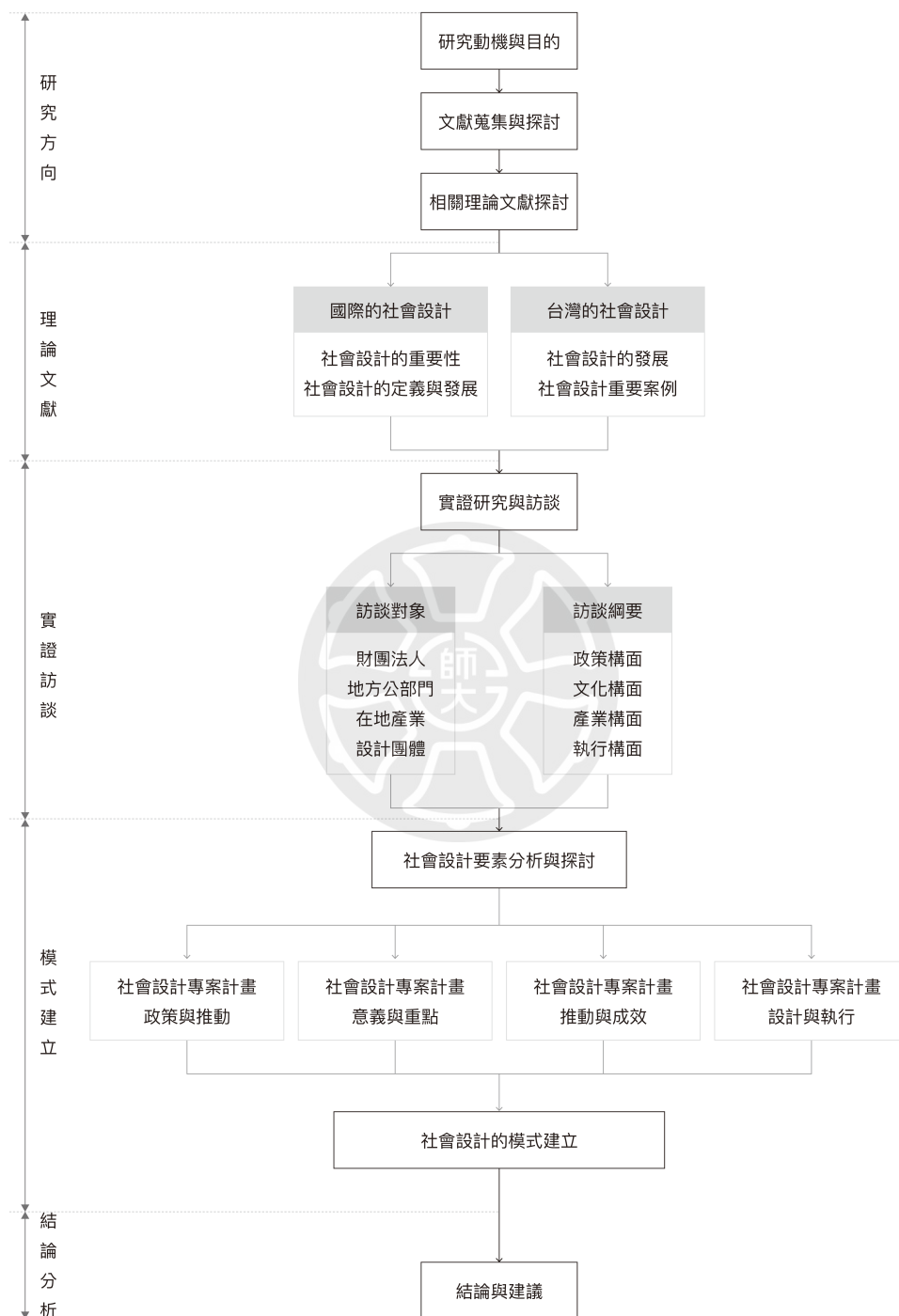


圖 1-1 研究架構

圖片來源：本研究整理



第貳章 文獻探討

第一節 社會設計的重要性

一、社會問題的挑戰

隨著現代社會的發展，全球範圍內的社會、經濟、環境問題日益突出，例如氣候變化、資源短缺以及社會不平等等。傳統的設計模式已經無法滿足日益複雜的社會需求，社會設計提供了一種創新性的思維方式來應對這些挑戰。

社會是一個抽象的概念，是由人、關係和公共所構成的。人是社會的基石，沒有人的參與就無法成為社會。然而，單獨的個體並不足以構成社會，社會需要人與人之間持續的互動和關係來形成有機的連結。而公共則被視為最關鍵的要素，它代表著制度和文化的共同性質，為社會的穩定和發展提供支持（片桐新自 et al., 2002）。

社會問題和人的問題一樣長久，有人的地方就會有社會問題。而社會問題又是由人而被定義的，不同的人有不同的價值觀，形成一個社會問題則是由一個群體的共鳴而被認可的。現代社會學家認為社會問題雖不利於大眾生活，但是亦可以通過大眾的共同行動而改善，將社會問題界定為「一種社會情況」

（Rubington & Weinberg, 1988）。所有社會關係都要設計過的，設計廣泛來說是思考邏輯，是解決問題發現問題，從解決問題裡發現最有利於所人的手段。設計不再僅僅是創造產品和美學價值，需開始承擔更多的社會責任。設計師的角色亦慢慢擴展到運用設計思考來解決問題，創造積極的社會影響。社會設計不是一個新興名詞，而是應時代的發展，慢慢演變而來，旨在解決貧困、環境保護、公共健康、教育等一系列社會問題。隨著聯合國可持續發展目標（SDGs）的提出，各國開始重視永續發展。社會設計也在解決當前問題的同時，注重長遠影響和可持續性。任何設計和人都有一定的關聯性，設計無法脫離人，社會

也無法脫離人，設計與社會之間也會通過人有一定的關係，而設計如何介入社會是本研究所需探討的。

社會體系本是由各種各樣的、局部的、小的系統組成而構建的大的體系。而從一些行為的開始，亦可慢慢形成社會設計的雛形。德國柏林每年砍 2000 棵老樹，一個致力於友善地球的環保團體「BUND」，發起了一項有創意的護樹活動。他們找了一棵百年的板栗樹，邀請 5 位藝術家舉辦了一場「樹的音樂會（TreeConcert）」。板栗樹會掉下栗子，藝術家們在樹下放置了多個高感應薄膜布幕，以迎接掉下來的栗子。當栗子打在布幕上，即刻會轉為一顆顆音符，發出不同音階的聲音，同時也產生出不同顏色的燈光，在夜晚顯得更為繽紛。這個活動果然引起柏林民眾意識到保護老樹的重要。平均每日吸引了 500 人，不分晝夜前來觀賞，並透過捐款就可獨家下載栗子樹所產生的獨特音樂，總計一個月活動收到的款項較活動前成長了 800%。

從而可了解創意的行為可化為社會設計帶來環境上永續的意義，「利他/它」的設計都可被歸為社會設計的範疇。例如在窄巷中思考如何透過道路設計，讓行人也有平等的用路權；在板塊活躍帶的國家如何透過遊戲設計教育居民應對突如其來的地震；在高緯度國家的冬季永夜時如何運用設計讓交通安全標誌更能保障行人與車輛的安全的等等。上述例子體現了社會設計是在人與空間、物件互動的情境下所衍生發展的，和我們的日常息息相關。社會設計能提供我們舒適、友善的社會，成為推動社會進步的重要力量。社會設計已應用於各個領域，包括教育、醫療、城市規劃、環境保護等。許多成功的案例展示了社會設計在解決社會問題方面的潛力。

社會設計不侷限於媒介的使用，藉由媒介來達成其背後的目的和實施力，這是其重要性所在。即使是最小的事物，也可能擁有強大的後續影響力。在社會事件中，某些節點的價值觀念改變可能具有深遠的後果，例如許多都市區域也面臨老化和其他問題，臺灣的「市場小學」專案計畫探討如何讓城市中已逐漸衰退的

傳統市場可以活化，當民眾將傳統市場視為一種文化而不是髒亂場所時，重新定義其文化價值觀，使其價值重新被看到，改變對傳統市場的看法和角度。此計畫的成果不僅影響於臺灣，在國際上也產生了一定的影響力，境外設計機構請執行公司一起參與指導進行相關計畫，這表明此計畫跨境影響力的深遠。此計畫的重要性並不在於規模大小，而在於其成為了一種議題倡議的方式，它重新啟發了人們對事物的看法，其影響力是跨越不同範疇的，因此無法以大小來評估其重要性。

再以台灣電力公司（以下簡稱為「台電」）推動變電箱減法美學為例，變電箱在全臺灣包括離島構成一個龐大的系統。台電花七年時間才完成了全臺灣變電箱的改造工作，希望通過隨處可見變電箱，潛移默化並力所能及的能影響民眾美感。台電作為臺灣公部門的先行者，自行進行投資和改造，在後來也影響了其他公部門對美學的關注。這突顯了社會設計的重要性，其影響力不在於投入的成本或支出的規模，而在於其所產生的持久影響力。

如今社會設計的理論體系正在逐步完善，並且與實踐相結合。社會設計強調跨學科合作，融合了設計、社會學、經濟學、環境科學等多個領域的知識，旨在提供系統性、綜合性的解決方案。當今越來越多的設計學院和研究機構開設了與社會設計相關的課程和項目，培養專業人才，推動該領域的研究發展。儘管社會設計現階段取得了一些成就，但在資源分配、公眾認知、政策支持等方面仍面臨挑戰。未來社會設計需要更多的政策支持和社會認同，才能更好地發揮其潛力。

二、社會設計的在地性與文化性

文化是社會的根本，與生活的關係密不可分並相互影響，文化在無形中潛移默化的影響人們的生活，同時外來因素亦會影響它，我們所處環境就是文化本身，不能將它單獨歸類為某一領域（蘇文清, 2015）。文化不僅僅是從過去延續到現在的行為與脈絡，文化亦為我們構建未來提供了基礎（Leitão & Roth, 2020）。聯合國教科文組織（UNESCO）認為文化是通向未來的軌跡，文化多樣性是實現可持

續發展的重要環節 (UNESCO, 2009)。

而在地性則是文化多樣性的主體性根源，設計作為改善生活文化的重要工具，當設計師深入在地以設計影響社會變革時，他們可以變更過去的習慣作法，重新調整當地的利益與社會關係。皮耶·布赫迪厄 (Pierre Bourdieu) 在其社會理論中提到，社會是文化再生產的象徵性實踐的產物。社會是在人的象徵性實踐中建構起來，並不斷地「再生產 (reproduction)」出來的。文化再生產的實踐不斷地創造和更新著人類生活和行動於其中的社會世界，也決定著社會世界的「社會結構」和「心態結構」；影響社會行動者的行為與心態 (高宣揚, 2004)。這意味著設計師會以無意識狀態參與文化實踐的轉變。在進行社會設計的時候，相比優先考慮以人為本，不能忽略文化結構及其行為模式這一重要因素，特別是要進入不同的文化去進行社會設計，不同文化的交融可以決定一個革新案例的成功與否。英國設計研究員安·萊特 (Ann Light) 受蒂姆·英戈爾德 (Tim Ingold) 的「北方性 (North-ness)」一書的概念啟發，以西方觀念的視角進入芬蘭北部地區進行社會創新實驗，文化的多元化交織使得萊特不僅思考傳統西方思維，該以何種方式彈性影響實驗場域，同時芬蘭北部人的文化行為及思想也影響了萊特，也促使她將這些思考角度帶回英國進行設計 (Light, 2019)。這就是不同文化互相影響的成功案例，社會設計所帶來的改變不只是單向的，而是所有利益關係者的雙向影響。社會設計不是教科書式的設計，是以新的方式實現社會公認的目標 (Manzini, 2014)，創造的價值主要為整個社會而創造 (Phills et al., 2008)。隨著越來越多的歐美設計師開始關注，並與貧困或邊緣化的社會群體合作，為解決複雜的社會問題，設計師需理解設計中文化多樣的重要性 (Tunstall, 2020)。

因此，社會創新在不同的文化中，被理解的含義亦不同，當跨文化合作時，文化差異也有可能造成負面的影響。在緬甸和韓國團隊就精密農業工具的合作設計時，緬甸團隊認為精密農業工具具有減輕貧困，更注重社會創新，而同樣的方法在韓國這種發達社會，則偏向技術層面，韓國團隊旨在實現可持續農業模式。這些社會經濟條件和在地民眾行為的文化背景差異，顯著地影響跨文化社會設計

合作的結果 (Baek et al., 2019)。文化在社會設計中的重要性，文化維度的深層次與多層次會影響價值觀、方法以及預期結果 (Akama & Yee, 2019)。可見社會設計不能以固定化的模式執行，而是需要因地制宜，根據不同的情況彈性調整，設計師的最終目標應是透過社會設計，培養在地民眾創造自己的生活軌跡與持續經營的能力，按其所屬文化的定義追求美好生活 (Leitão & Roth, 2020)。隨著時間的推進，民眾參與公共事務的意識增強。社會設計不僅需要民眾的共同參與和創造，還需透過設計師與公部門、企業、非營利組織等多方利益相關者間的合作，共同推動社會設計與創新，這種模式更容易獲得廣泛的支持和達成良好的實施效果。

1980 年挪威著名建築學家克里斯蒂安·諾伯格·舒爾茨 (Christian Norberg-Schulz, 1926-2000) 提出「場所精神」理論，其對「場所」的定義為不僅是區域位置的抽象化，更是物質、形態、質地、色彩等因素的綜合體具體化呈現 (Norberg-Schulz, 2019)。羅傑·特蘭西克 (Roger Trancik) 在《尋找失落空間 (Finding Lost Space)》中提出場所的唯一性，受周圍環境影響，人們與生活的鏈接所產生的文化情感等形成複雜的空間特徵，此時建築師和設計師應考慮人們日常行為活動和空間意義之關係，並回饋於場域文化產生認同感，建造有意義的場所 (Trancik, 1986)。城市不僅由地形地貌、建築空間、硬體設施等建造，更多的是民眾生活場景所構成。其文化傳統性具有場所精神的代表特徵，對區域文化的認同可促進外人進入此地時與場所建構連接。區域文化中的城市不僅由地形地貌、建築空間、硬體設施等建造，更多的是民眾生活場景所構成。其文化傳統性具有場所精神的代表特徵，對區域文化的認同可促進外人進入此地時與場所建構連接。

山崎亮在他出版的《社區設計》一書裡提到設計師打造的不僅是物理上的空間，更重要的是建立人與人相處的人際網絡以形成連結，打造社會歸屬感，形成良性循環 (山崎亮, 2015)。地方承載著具體的時間、人物、故事、情感和記憶，可通過人類的經驗和知識進行感知和理解。具體地方的選擇與確定實際上是對其規模大小的明確界定，因地點具有其固有的邊界和系統性。只有在具體的地方和

相應的規模範圍內，才能夠對具體問題進行具體分析。這種對在地性的強調，有助於在地方層面上針對特定問題進行深入研究和解決。社會設計的目標是提供新的、可行的和具體的永續活動，為所有利益相關者帶來有形的價值。以永續發展視角設計，為創造新的經濟模式、參與模式和生活方式改善，提供新的機會，同時減少了對整個系統的資源投入。任何形式的改進都需深入了解該地區所涉及的所有基礎設施、經濟關係、人文價值和文化資產。回歸到在地性屬性，將文化與產業、生態、技藝、情感相連接，不同參與者的加入以開放式協同設計來推進社會的永續發展。

地方本身的多元性和多變性的複雜特質，因其不同的物理特質，及人類活動對它的影響，呈現其文化特性。文化生根於地方社會，因人們群聚生活於一個特定場域形成地方認同感，可以為其在物質經濟層面上或意識效益層面上的共同利益發展（蘇文清, 2015）。社會設計和土地、地點、城市有很大關係。土地和人產生文化，產生社會。合理使用在地資源，實現真正意義上的永續。現代化設計很少考慮使用在地資源，而在地資源不僅利用在地性，還充滿文化內涵。地方創生被視為社會設計的一部分，它致力於解決地區老化、人口流失等問題，並且促進城鄉資源的平衡分配。其重新評估了偏鄉或者是非城市、大型城市的價值，提倡尊重地方文化和利用本地思維讓地方活絡。因此利用社會設計發展地方特色文化，深入在地，融入整體及系統考慮，從地方的角度，創建其獨特性，設計出未來可供使用者自力更生的系統，以便日後人們能對此事繼續自行發展，得到行為和習慣上的永續迴圈。

社會設計需要有在地「文史社區工作」的投入，可以視為一種由私人企業結合在地人的關係，真正後期是需要企業和在地人的連結循環持續。地方承載了具體的時間、人物、故事、情感和記憶等，可被人類的經驗和知識所感知。合理使用在地資源，實現真正意義上的永續。現代化設計很少考慮使用在地資源，而在地資源不僅具有在地性特徵，同時充滿在地文化內涵。因此利用社會設計發展地方特色文化，深入在地，融入整體及系統考慮，從地方的角度，創建其獨特性，

設計出未來可供使用者自力更生的系統，以便日後人們能對此事繼續自行發展，得到行為和習慣上的永續迴圈。以永續發展視角設計，為創造新的經濟模式、參與模式和生活方式改善，提供新的機會，同時減少了對整個系統的資源投入。社會設計的改進需要深入了解該地區所涉及的所有基礎設施、經濟關係、人文價值和文化資產。回歸到在地性屬性，將文化與產業、生態、技藝、情感相連接，不同參與者的加入以開放式協同設計來推進社會的永續發展。

三、社會設計的文化價值

文化是一群共同擁有的價值觀、倫理道德和生活方式的總和，這些元素通過約定俗成的方式得以延續和遵守。文化的價值體現在人們對於身份認同、道德觀念、審美標準和生活方式的一致性上。文化既是一種傳承，也是一種創新，是歷史與現代、傳統與未來之間的橋梁，文化不僅僅是對歷史和傳統的尊重與保存，還包括對當代文化的創造以及對未來文化發展的期許。

文化就其本質而言，是人類精神尋求永不滿足的自由的一種表現。文化的根本性質，決定文化一旦形成就不可能只滿足於自我維持，或不可能只滿足於不斷地重複原有的形態，其是一個不斷發展、創新和再生的過程，承載並推動社會的進步與發展。換言之，文化的連續性和動態性，決定文化不可能以「複製」的模式來發展；文化勢必採取文化再生的模式以維持和更新。而文化再生的重要意義，不僅在於彰顯文化本身的自我創造精神及其生命力，更在於強調文化的持續存在性及其不斷發展的特性。文化再生強調文化的動態性，體現其在時間與空間中的流動性與循環性，並展示出其自我更新與適應能力。

社會設計亦是如此，社會設計不是只有一種固定模式或策略，它是隨著不同地區和文化動態調整變化的。社會設計是一種旨在解決社會問題、促進社會發展的創新方法。它強調以人為本、參與式設計、跨領域合作和可持續性，將設計思維應用於社會系統和服務的創新中，為文化價值加分。

社會設計可以通過創新的方式保護和傳承文化遺產，確保傳統文化在現代社會中繼續發揚光大。例如，利用數字技術保存和展示傳統藝術和手工藝，讓年輕一代更容易接觸和理解這些文化遺產，增強文化的可持續性。通過社會設計，可以將傳統文化元素與現代設計相結合，創造出具有新意的文化產品和服務。這不僅能吸引新的受眾，還能賦予傳統文化新的生命力和市場價值，進而激發文化創意產業的發展，通過設計創新提升文化產品的附加值。設計文創產品、開發文化旅遊路線，這些都可以成為文化產業的新亮點，帶動經濟增長。如嘉義新港的奉天宮，是臺灣媽祖信仰的重要宗教場所之一。每年媽祖繞境活動從大甲鎮瀾宮出發，經過多地，最終抵達新港奉天宮，這裡作為折返點吸引了大量的香客。據統計，奉天宮每年接待約 700 多萬名香客。這條街道經常燃放鞭炮，以至於地面上積滿了炮灰。香客們在參拜時，會購買在地商品，但燃放鞭炮後留下的炮灰卻成為一個難以解決的環境問題。當地居民自發地清掃炮灰，但這些炮灰最終只能作為垃圾處理，對生活品質造成一定的影響。為了解決這一問題，當地社區開始思考如何將這些炮灰轉化為文創產品，如杯墊或紙紮工藝品。雖然這些文創產品規模不大，但具有深刻的文化和宗教意義，其不僅承載了對媽祖的敬意，還被視為獲得媽祖保佑的象徵。這些文創產品不僅是廢物利用的實例，更成為信徒將媽祖信仰帶回家的象徵，並且在一定程度上減少了焚燒垃圾的數量。這種創新思維不僅提升了地方文化價值，還促進了環保和經濟效益的雙贏局面。

相似的案例在台南市官田區也有，官田每年約產生四千公噸的菱角殼，過去常在路邊焚燒處理。在地的區長開始思考如何有效回收這些廢棄的菱角殼，並提出利用清潔隊的車輛回收這些廢棄的菱角殼，並將其運往一個山坡地進行碳化處理的解決方案。這項碳化工程將菱角殼轉化成炭，這些炭可以再次循環回到土壤中，作為土壤改良的一部分。且碳化後的材料還可以應用於菱角田的水質淨化，有助於減少對化學藥劑的依賴，雖然無法完全取代，但已顯著改善了水質淨化過程。除此此外，碳化的成果還應用於文化創意產品和信仰文創產

品的開發上，在近年來得到了極大的發展。區公所也在這段時間內推出了許多有趣的產品和專案，這些成果不僅提升了菱角殼的再利用價值，還為地方文化和經濟發展注入了新的活力。

這一創舉表明，即使是微小的廢物利用，也可以在環境保護和文化傳承之間找到平衡。對於信徒來說，這些文創產品不僅減少了一小部分焚燒垃圾，更讓他們感受到媽祖的庇佑，從而促進了地方文化的可持續發展。這一案例體現了如何通過社會設計通過創新的手段，使文化價值能夠更廣泛地傳播和接受。將地方文化和故事分享給更廣大的受眾，擴大其影響力。並為社區創造了新的價值。

埃利亞斯·G·卡拉揚尼斯 (Elias G. Carayannis) 和戴維·F·J·坎貝爾 (David F. J. Campbell) 在亨利·埃茨科維茨 (Henry Etzkowitz) 和勒特·萊德斯多夫 (Loet Leydesdorff) 提出的三螺旋 (Triple Helix) 模型；即大學-政府-產業 (Academia/Universities, Industry, and State/Government) 政策模型基礎上 (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000)，提出了第四個螺旋，將文化、價值觀與生活方式、多元文化主義、創造力和媒體知識納入創新過程之中，以形成四螺旋 (Quadruple Helix) 模型 (Carayannis & Campbell, 2020)。社會設計強調社區參與和共同創造，這有助於增強社區的文化認同感和凝聚力。社區成員在參與設計過程中，可以更深刻地理解和認同自己的文化價值，從而促進社區的和諧與穩定。社會設計可以搭建跨文化交流的平台，促進不同文化之間的理解和尊重。這對於全球化背景下的文化共生和多樣性保護具有重要意義。社會設計通過保護、創新和傳播文化價值，促進文化的可持續發展和影響力增強，實現文化的現代轉型和具體產出，從而對文化提升產生積極作用。

第二節 社會設計的定義與發展

社會設計 (Social Design) 概念的源起大部分與環境保護有關。自十八世紀六十年代工業革命的興起改善人們的生活日益便利，思想模式也逐漸改變，社會

生產模式逐漸機械化導致商品經濟的蓬勃發展和利己的生活習慣，而工業化生產模式從早期開始依賴自然界中的資源，大量生產勢必造成越來越多的環境生態被破壞，先進技術的副作用開始出現，比如生物鏈被破壞、自然環境品質下降、食品不再天然、甚至含有毒性的製作材料，因此人們重新審視自己的生存環境，開始注重環境保護。

1924 年，哲學家魯道夫·史代納（Rudolf Steiner, 1861-1925）在一次演講中提出生態和可持續發展的農業方式，但當時正值工業發展鼎盛期，農業發展趨勢也趨向於工業化提高量產，因此減少農藥的投入並不被認可。直到 1970 年發生石油能源危機，過度使用農藥導致使土地貧瘠，人們才意識到有機農業的重要性，開始引起各國政府重視。因此在 1972 年，由世界各地有機農業組織聯合成立的國際有機農業運動聯盟，定義了有機農業（Organic Agriculture）作為全世界制定相關法律的標準。

二十世紀六十年代，著名建築家巴克敏斯特·富勒（Buckminster Fuller, 1895-1983）利用消費者社會回收的垃圾殘骸建造的球形屋頂建築（Geodesic Dome），其概念與被當時追求「回歸自然」的年輕設計師們所認同。富勒反政治的烏托邦式理念影響了七十年代末的思想路線運動，其中包括替代技術運動，即後來演變成為考慮所處的社會環境、道德、文化、社會、政治和經濟面向所設計的合宜技術（Appropriate Technology, AT），它在發展中國家或工業化國家中較不發達地區所適用，為第三世界和災難受害者設計，偏向解決問題的量產設計卻缺少社會責任。在 1960 年時，海尼根啤酒的總裁阿德里安·海尼根（Alfred Heineken, 1923-2002）在加勒比海上的庫拉索島發現一個具有社會意識的設計，島上大部分房屋都由用廢棄物建成，其中還有已成為此島消費文化一部分的海尼根啤酒瓶子，房屋材料不僅解決了海灘垃圾問題和保護海域，同時亦解決了庫拉索島上住房短缺的問題。再次利用的啟發使得海尼根企業發展出具有社會意識的 WOB 專案（即 World Bottle）；如圖 2-1，可惜因其外觀式樣不受行銷部門喜歡，以及可能有損

獲利而造成此專案無疾而終，這也凸顯了設計的「社會責任」與消費主義世界「利益為大」兩者間價值觀的衝突（Whiteley, 2014）。



圖 2-1 海尼根 WOBO 專案

圖片來源：<https://www.archdaily.com/348692/heineken-wobo-when-beer-met-architecture>

「社會設計」概念的產生是上個世紀八〇年代才逐漸發展成形，最初由著名美國設計理論家維克多·巴巴納克（Victor Papanek, 1923–1998）於 1971 年在其出版的《為真實社會設計（Design for the real world）》一書中首次提出設計師的社會責任，他批判了在以市場需求為導向的發展中，傳統設計過度關注美學和商業利益，而忽視了實際的社會需求和環境影響。設計不僅要考慮美觀性和功能性，還需思考設計對社會的益處、是否造成環境污染、人心的疏離和道德淪喪等問題，呼籲設計師在跨領域學習重新設計實現創新，創造實用、可持續且對社會有益的產品，設計需回應人們真正的需求，強調設計在解決全球問題中的重要角色。（Papanek, 2013）。

1987 年德國化學家麥克·布朗嘉（Michael Braungart）教授創立「鼓勵環境保護協會」（簡稱 EPEA），倡議與企業合作共同發展經濟與設計兼顧的概念。後

於 2000 年世界博覽會環保議題中，他與美國建築師威廉·麥唐諾（William McDonough）攜手，系統性推廣並出書《從搖籃到搖籃（Cradle to Cradle, C2C）》的設計觀念。在工業生產的過程中，從製造設計之初就應考慮不同的原材料所製產品的最後如何被有效分解再利用，成為另一個循環的開始，如同生物圈的新陳代謝，這個觀點與觀念與巴巴納克不謀而合，為之後的「綠色設計」奠定了基礎（Braungart, 2008）。

英國蘭開斯特大學（Lancaster University）視覺藝術教授—奈傑爾·懷里（Nigel Whiteley）於 1993 年所撰寫的《為社會而設計（Design for Society）》一書中正式提出「社會設計」一詞，並在前者學者們的基礎上，從更廣泛的社會層面探討設計的社會角色，設計不單純是為個人選擇或偏好，還涉及複雜性問題的活動，如人類、社會、政治和環境等面向。從綠色設計回歸於設計師的責任，他肯定了巴巴納克提出的設計師應具備社會責任的觀點，並探討了社會設計在經濟、政治、生態、社會和文化各領域的相關性。同時提倡設計教育應包括更多的社會科學內容，培養學生的批判性思維和社會責任感，讓設計師未來能夠更好地理解 and 解決社會問題。這一論述進一步推動了設計於社會的意義及影響（Whiteley, 2014）。

從巴克敏斯特·富勒到維克多·巴巴納克，再到奈傑爾·懷里，設計的思想家們早在幾十年前開始質疑以市場為導向的設計，將為社會而設計概念逐漸帶出，且奈傑爾·懷里明確提出了「社會設計」一詞。而後越來越多的設計思想家或者設計從業者都提出了對社會設計的觀點。

美國設計史學家同時也是《世界設計史》作者維克多·馬格林（Victor Margolin）和希薇亞·馬格林（Sylvia Margolin）亦肯定了巴巴納克提出的設計師社會責任的概念，並提出設計不僅僅是創造產品或系統，而是涉及到如何改善人們的生活質量，設計師應該關注社會需求和問題。她們希望提出一種設計模式，參考社會工作者的六步解決問題的實踐模式，包括參與、評估、計畫、實施、評價、終止，整個過程中需要的話則會引入相關的專業人士，一同以研究對象為主的協作方式

進行參與式設計，以社會工作者的生態視角滿足服務不足和邊緣人群的需求。在設計的過程中，應採用跨學科的方法，從社會學、人類學、經濟學等多個角度來研究問題，與其他專業人士合作，共同尋求解決方案。(Margolin & Margolin, 2002)。

英國知名經濟學家、楊氏基金會創辦人周若剛 (Geoff Mulgan) 從實務經驗出發，列出了設計在社會創新 (Social Innovation) 中應用的優點和缺點，並將社會創新定義為：在滿足社會目標的過程中產生的新想法，旨在滿足社會需求的創新活動和服務，主要以服務社會為主要目標的組織來進行開發和推廣。社會創新通常是現有元素重新組合，而不是全新的概念。社會設計並不是一個獨立的部門或個體，它是政府、企業和非營利部門之間的合作，包括政府政策（如公共衛生的新模式）、市場驅動（如有機食品）、社會運動（如公平貿易）、學術界（如教學模式）以及社會企業（為無家可歸者提供服務）。社會設計需跨組織、跨部門、跨學科得以實現，並在創新過程中的學習和適應。(Mulgan et al., 2007)。

全球設計創新公司 IDEO 的首席執行官兼總裁提姆·布朗 (Tim Brown) 則倡導以人為本的設計理念，認為現在的設計師不應僅僅只專注在設計本身，還利用設計思維的方法和工具來理解和解決社會挑戰，一個成熟的設計師所組成的跨學科團隊，可以解決更複雜的社會問題。設計思維與學術思維之區別在於，設計思維的關鍵來源於洞察力，需進入研究對象的生活進行長期觀察，並以同理心與所研究的對象建立聯繫，否則最終只會得到一堆現場筆記、錄像帶和照片的基礎層面數據和資料 (Brown & Katz, 2011)。設計思維跨越了公共、營利性和非營利部門之間的傳統界線。透過與客戶和消費者密切合作，設計思維使得解決方案能夠自下而上的呈現，而不是從上而下強加於人，更能增強影響效益。而將設計思考導入社會創新是尋求創造具有廣泛和持久影響的解決方案，不僅僅是短期的修補措施 (Brown & Wyatt, 2010)。

不同於於巴巴納克和懷里提出設計師的社會責任觀點，洛林·加曼 (Lorraine Gamman) 和亞當·索普 (Adam Thorpe) 提出的「社會響應設計 (Socially Responsive

Design)」則是強調設計師的響應性，設計師透過參與在地的政治、社會的實踐以作回應即可，而不是以負責到底的方式（Gamman & Thorpe, 2011; Thorpe & Gamman, 2011）。

歐洲聯盟委員會（European Commission）於 2013 年發表的《社會創新指南》，屬於官方第一次對社會創新概念下定義，其認為社會創新為旨在滿足社會需求、改善生活質量、促進社會公平的新方法和解決方案，不僅增強社會應對未來挑戰的能力，還提高個人行動力。該指南提出了三個方法：響應社會需求的創新、整合社會經濟和環境的創新視角、以及通過組織和利益相關者關係變化實現系統性變革。強調了多方合作和實踐經驗的重要性，通過公民、民間社會組織、當地社區、企業、公務員和服務部門的創造力以滿足社會需求並創造新的社會關係或合作，開發的新的產品、服務和模式。（European Commission, 2013）。

《在不斷變化的世界中設計社會系統（Designing Social Systems in a Changing World）》的作者貝拉·巴納錫（Bela H. Banathy）曾提及在社會系統下思考設計能為社會帶來的作用，是可以幫助並指導社會更好更進步的發展，而人類作為社會的主體，參與社會系統設計並施行，發展其洞察力與能力，具有明確的目標與目的性。提倡參與式設計，在設計社會系統時需要考慮人類行為、文化、價值觀和倫理等因素，科學、人文、設計是並列的（Banathy, 2013）。

藝術與人文研究委員會（Arts and Humanities Research Council, AHRC）於 2013 年底受委託進行一項針對英國高等教育機構（HEIs）在社會設計領域的研究與實踐，並定位設計研究與社會科學之間的關係。研究結果表明，英國在社會設計實踐方面具有一定的優勢，但也存在多方面的不足。研究探討了支持研究的籌資機制及其可用性，高等教育機構與非高等教育機構之間的研究關係，已經進行的研究分類，國際模式的比較，以及該領域的歷史形成、當前政策背景和未來可能性。此外，研究還強調了高等教育在社會設計優勢方面的能力。

社會設計涉及多個應用領域，包括公部門、醫療保健和國際發展等政策領域，

並與高等教育機構的專業設計師、學生、教職員工和研究人員相關，同時由一些公共部門機構、資助者、活動家以及非營利和商業服務提供者推廣和實踐。儘管所有設計都可以理解為社會設計，但「社會設計」一詞特別強調了在參與式方法中製定的概念和活動，其核心包括解決社會問題、跨領域設計和設計思維三大要素。目的是研究、產生並實現新的方法，基於設計的實踐，以實現集體和社會目的，而非主要以商業或消費者為導向的目標（Armstrong et al., 2014）。

同一時期的義大利反設計運動也激發了非營利組織 DESIS 創辦人埃佐·曼奇尼（Ezio Manzini）的創新思維，他一直倡導社會創新和永續發展的設計。曼奇尼認為社會設計是一個高度動態的過程，與參與式設計的觀點一樣，包括線性共同設計過程和建立共識的方法論，但在相互關聯、矛盾的過程中變得更加複雜，並提出了「自上而下」、「自下而上」以及「自上而下」和「自下而上」相結合的三種模式（Manzini, 2015）。作為一種複雜的共同設計活動，設計師在此的角色不單單是設計師，還包括調解者和促進者，而社會創新也不僅僅是針對單一問題的解決，而是通過系統性的變革來推動整體社會的改進。這意味著設計需要考慮到社會系統的複雜性，並提出能夠在多層面上產生影響的解決方案，這使得社會創新成為一個富有創造性和積極性的活動（Manzini, 2014）。

他認為「社會設計」和「社會創新」在概念上有所不同，社會設計是社會創新的一部分，主要是利用設計解決社會問題。而社會創新則是一個更廣泛的概念，涵蓋了所有促進社會變革和改進的創新形式。在目的和方法上，社會設計旨在通過設計改變社會現狀，提升特定群體的生活質量或滿足他們的具體需求，設計師直接參與問題的解決過程，通過設計解決方案來改善特定社區或群體的生活條件，這些解決方案可能是產品、服務或系統，更多的帶的道德精神的。而社會創新旨在創新如何促進社會變革。它關注的是創新的整體過程和影響，包括政策、組織模式和社會系統的改變。其方法包括各種創新形式，如新的業務模式、政策改進、社會運動等。這些創新不僅僅是設計師的工作，也涉及政府、企業和社區的共同參與（Manzini, 2015）。

臺灣大學社會學學者陳東升認為社會設計與單純設計的專業不同的是，社會設計不是服務於單一產品或服務，而是需要系統性的解決問題。社會學的核心是平等和正義，當社會學介入設計時，須思考的是如何解決結構性的基本問題（陳東升, 2013）。社會設計需進入研究對象的生活或工作場域產生合作關係，並尊重當地習俗（Chen et al., 2016）。在這過程中每個人都是利害關係人，共同思考如何解決重要的社會議題，其結果對於社會公共資源的維護或是社會公共利益是有所助益的，而結果不一定是以有形的、物質的形象呈現，亦可以是制度的維繫、社會連帶的建立等。

臺灣師範大學社會教育系學者吳靜宜認為社會設計在為大眾或弱勢群體設計的時候，需具備系統性思維，整合研究對象的需求和相關層面因素領域，結合不同領域的專業知識以產生新的創意，不同關係人則是推動社會設計實施的最重要因素。與大眾連結或是為更好的社會發展解決問題都屬於社會設計的範疇（吳靜宜, 2016）。

中原大學學者謝淳鈺在《社會小設計》一書中認為，社會設計涵蓋了消費者導向設計、綠色設計、責任設計到倫理設計。重建環境、扶助弱勢的思維呼應了設計是解決生活及社會問題的思想。社會設計的模式應是向下紮根，運用在地的資源產生新的效益，在尊重人性的前提下，深入在地，在地居民參與的參與式設計，制定短、中、長程的，且使用者能自力更生的永續設計系統計畫，專案結束後仍持續與居民建構良好的連結。並提出了社會設計者的三種不同角色：「以學生為申請核心」、「以學術單位為申請核心」、「以社區為申請核心」（謝淳鈺, 2019）。

日本社會設計領域中最具代表人物之一笥裕介認為，社會設計是一種透過運用人類創造力，旨在探求和解決社會複雜問題的設計行為（笥裕介, 2019）。這種方法不僅限於傳統設計的物質層面，而是涵蓋了設計策略、行為、體驗等多個層面，透過系統性地檢視和重新配置資源，以因應社會發展的多元化需求和挑戰。

臺灣水越設計總監周育如在 2021 年接受本研究訪談中認為，社會設計是要

和真正的關鍵人去接觸，並且把想法落實，而不是只是提出一個概念，就可以叫社會設計。社會設計與其他設計思考的脈絡點也不一樣，設計在社會設計裡只是其中的一部分，它是幫助我們去做社會溝通的好工具，但是實際在做社會設計的時候，不能只單靠設計，還需要依賴很多其他的助力，像洞悉力、理解力、轉化的能力以及溝通力等等。如何將一個信念變成涵蓋更廣的信念才可以永續，若信念沒有建制下來，專案計畫結束後很快就會恢復原狀，因為受眾群體習於依賴執行者。所以如何把信念變成是永續發展是社會設計在思考過程與內容中比較重要的。

臺灣「新一代設計獎」社會設計類評審林承毅評估「社會設計」時，應注意以下七個重要面向：設計師需明確其動機，並將其與自身經驗結合，確保問題意識的清晰傳達。其次，社會設計應具有明確的在地性，涉及具體場所的真實需求，以增強設計的可行性和聚焦性。設計需展現真正的同理心，透過田野調查和測試來驗證其利他性。設計過程中需關注利害關係人之間的互動，提出有效的解決方案。社會設計也必須具備實際操作性，透過紮實的研究和最佳化過程，確保方案貼近真實需求。設計師應具備對社會議題的敏銳度和企圖心，選擇具有深遠影響力的主題，展現未來性和挑戰性。最後，社會設計應關注長期的系統性問題，設計方案需具備永續性，建立長期的互動機制，並實現社會改造的長期目標（林承毅, 2022）。

中國大陸的「地瓜社區」創辦人周子書結合實際案例，認為在地方與都市交互的過程中，以空間正義和環境正義為內核，在不同規模的尺度下，把社會設計的概念轉化成具體的行動方法，藉以解決社會環境和公平的問題，透過信息傳達、產品設計、空間規劃、系統規劃和服務設計，在參與式設計和共同設計的作用下，去瞭解洞悉社會發展運作中所面臨的問題。進而達到社會改良的目的（周子書, 2020）。

此外，周子書在 2021 年的「社會設計在中國」講座中指出，社會設計的目的

標在於實現社會創新的前提與專業方法。其目的在於釐清社會結構，搭建社會問題產生的系統，重塑社會話語，建立包容性文化。特別強調的是，社會設計重視建構過程的記錄與呈現，這不僅有助於透明化設計思路和方法，也促進了各方對話的深入，從而更有效地解決社會問題並推動社會進步。

綜上，將社會設計的出現視為一個話語時刻，而不是一個領域或學科，可以認識到與該術語相關的各種知識、理解、身份和實踐。無論是「社會設計 (Social Design)」還是「社會創新 (Social Innovation)」都在其過程和結果中被明確的定義。(Armstrong et al., 2014)。

這些在社會設計領域中著名的專家學者的觀點在回顧中經常被引用。本研究將根據歷史脈絡探討社會設計之文獻彙整重點見表 2-1：

表 2-1 探討社會設計之重點文獻

作者	定義
維克多·巴巴納克 (Victor Papanek)	社會設計應以解決社會問題、促進環境可持續性、提升人們的生活質量為目標，強調設計師的社會責任，並倡導實用性和以人為本進行跨學科設計。設計是在促進社會福祉和應對全球挑戰中的重要角色。
奈傑爾·懷里 (Nigel Whiteley)	社會設計社會設計是以公共利益和可持續性為核心，針對具體社會問題進行解決的設計實踐，強調設計師的社會和道德責任，並提倡跨學科合作和設計教育的改革。
維克多·馬格林和 希薇亞·馬格林 (Victor Margolin & Sylvia Margolin)	社會設計是一種設計方法和實踐，其核心目的是解決社會問題，改善社會福祉，強調跨學科合作及對社會的影響。設計師作為跨學科團隊的一部分，在社會變革中扮演重要角色。設計師的社會責任需考慮包括環境、經濟、文化和政治的各方面因素，並呼籲更多的人參與到解決社會挑戰的工作中。
周若剛 (Geoff Mulgan)	社會創新旨在提出新穎的解決方案，通過以社會目標為核心的組織來實施和擴展，不僅關注技術或商業利益，亦專注於解決社會問題，提高社會福利和人們的生活質量。
提姆·布朗 (Tim Brown)	以人為本是社會設計的核心，需做到洞見：從他人的生活學習反思並看見問題;觀察：看人們不做的，聽人們不說的，找到行動方案;同理心：設身處地、感同身受，找到符合人性的解決方案這三個方向。
歐盟委員會 (European Commission)	不僅是技術或產品的創新，更是系統性地改善社會結構和關係，提升社會福祉，增強社會的能力，以更好地應對未來的挑戰。
貝拉·巴納錫 (Bela H. Banathy)	人人都可以設計，打造自己理想的生存環境。系統性思維及設計思考是社會設計的基礎，社會設計要在原系統的基礎上，規劃、改進或重組一個內部一致性和外部可行性的系統去解決問題，但不是創造一個新的系統。
埃佐·曼奇尼	社會設計是一個以人為本、系統性且合作性的變革過程，通過

作者	定義
(Ezio Manzini)	設計思維和方法來解決複雜的社會問題，促進不同利益相關者之間的合作，進行創造性重組而產生的設計，以實現系統性變革和可持續發展。
陳東升	社會設計是應用社會科學知識解決社會問題，為公共、社會利益而設計，滿足大眾需求。依靠社會資源及支持推進，以大眾共同參與的模式解決社會問題的共同設計（co-design）。
吳靜宜	社會設計旨在關注邊緣與弱勢族群的需求，設計師不僅需要責任感，還需透過理解社會文化脈絡，以整體觀和利他的價值，解決複雜的社會問題，並促進公眾的參與與合作。
謝淳鈺	社會設計為一種以人為本的設計方法，超越傳統的設計界限，關注大眾及弱勢族群的需求。強調從由下而上的參與式設計的方式，將環境保護、文化價值等社會議題融入設計過程，旨在為整個社會帶來福利，關心整體社會的可持續發展和公平正義。
寬裕介	社會設計是一種透過運用人類創造力，旨在探求和解決社會複雜問題的設計行為。
林承毅	進行社會設計的七個思考面向：問題意識、在地性、利他性、關係互動、實踐性、影響力、持續性
周子書	社會設計為了解決環境、社會和公平問題，觀察空間、產品、服務、系統和信息傳達在社會發展過程中的變動性以帶來的不同，在參與式設計和共同設計的作用下，重整資源，運用美學和敘事的設計語言傳達更新後的經濟生產力和社會型態，從根本達到社會改良的目的。是一種介於設計學、社會科學、經濟學等多學科之間的「超學科（transdisciplinary）」研究領域。

資料來源：本研究整理

社會設計的出現因其在不同的社會尺度規模下，人與人之間的問題愈加強化，當社會變為主體時，人們所扮演的角色越發重要，如何更好的解決現有問題不僅成為設計師需考慮的事情，而是社會每位公民都應參與的議題。

目前國內外的學者從不同維度上探討社會設計，但目前學術界仍未對社會設計有明確的定義，因此，結合以上學者對社會設計及社會創新的理解，本研究將社會設計定義為：社會設計是在確保自己能夠生存的前提下，以人的角度出發，合理運用地社會與環境資源，解決社會問題的一種綜合性設計。

第三節 社會設計的構面

社會面臨大規模複雜挑戰，當今許多設計的主體都開始傾向於關注各個階層所面臨的問題，其問題痛點不會是單一存在、單一階層或單一弱勢群體，其問題可能是由不同領域的人和利害交織而成，人與人、人與社會，不只是區域或是位

置，其設計主體的議題可以涵蓋大到關注人與環境、都市與生態的關係以及社會公義，涉及共同方面的問題，如文化與宗教衝突、居住問題、環境保護和科技等議題，小到生活中難以被注意到卻又涉及設計美感等細節問題，而社會設計適合解決這些挑戰，對這些方面進行重新檢視與思考，具備更廣泛以及戰略性統籌的優勢（Armstrong et al., 2014）。因此社會設計不只是各個領域的設計師需要參與的事情，而是從經濟學者、都市規劃者、建築師等相關領域背景都需要一起參與的複雜設計，透過不同的角度，找出問題背後的真正需求，觀察問題的全貌重新思考並規劃設計。

社會設計則回歸到社會根本，從大眾產業著手，實現及解決各層面的根本問題。社會設計不是創建一個新的社會模式，而是在原有的基礎模式上以設計的方式發現並解決問題，提升原本對社會的認知與期待。實現一個良好的社會設計的先決條件需政府、企業與民間三方共同支持、推進，社會執行者需有強有力的互惠關係，而不應只有單一利益取向。社會設計具有系統性，這個系統裡的受眾群體逐漸自主性地持續經營，形成一個良性的循環。

社會設計並非單純的慈善事業、公益活動或是以產品為導向的單一設計。它不僅需要一定的資金支持以實現其向善的目標，更注重於活絡地方經濟，確保自身的永續發展。對於個人而言，社會設計致力於幫助人們實現生活上的自給自足；對於城市而言，它旨在創造經濟活力的增長點，推動城市的整體發展和繁榮。這種雙重目標的設定，使得社會設計不僅具有社會價值，還具備經濟效益，從而在實現社會效益的同時，確保了自身的可持續性和長期影響力。

社會設計挑戰目前社會經濟典範的設計，從上一段服務經濟模式轉移到以社會議題和社會價值納入設計過程的核心，並促使設計師關注社會可持續性、公平正義和社會影響等方面。社會創新主導的設計強調多方利益相關者的參與和合作，例如設計團隊主動與政府、非營利組織、社區團體和其他利益相關者合作，共同探討解決方案、可行性和可持續性。這種共同參與和協作有助於建立更廣泛的社

會聯繫和共識，以實現社會變革和改進，另外社會創新主導的設計方法也注重評估和迭代，以了解社會設計方案的實際影響和效果。

基於上一節各國的學者從不同維度上探討社會設計的概念，但目前學術界很少人考慮社會設計的結構、方法和目標 (Margolin & Margolin, 2002)。本研究的分析框架是基於「新一代設計獎」社會設計類評審林承毅定義的進行社會設計的七個思考面向：問題意識、在地性、利他性、關係互動、實踐性、影響力、持續性為基礎，經由前述專家學者的觀點分析 (表 2-2)，可歸納出社會設計的專案計畫需具備具體產出 (Realization)、影響力 (Externality)、設計性 (Design)、持續性 (Continuous)、文化性 (Cultural) 以及約束 (Constrain) 這六點要素特徵，構建出社會設計專案計畫的執行模式，本研究將之命名為「社會設計之執行 RED3C 構面」(圖 2-2)，透過這個模式可以檢驗每個執行單位的執行面向，在這個模式下顯示的圖像，由以下具體展開解釋。



圖 2-2 社會設計之執行 RED3C 構面

圖像來源：本研究繪製

1、具體產出 (**Realization**)：社會設計的目標是提供新的、可行的和具體的活動，為所有利益相關者帶來有形的價值。專案計畫需要靠落地實現，則會有相對應的有形產出，包含商家設立、改善運營、學校課程、工作坊以及產品量化等。

2、影響力 (**Externality**)：要在地方創造更大的經濟產值，影響力是吸引更多的人在這個地方能夠生存，產生就業、生活、工作的必要條件，甚至能帶來結婚、生子，維持地方的人口條件，讓地方的經濟活絡產生機會點，自然而然就會產生一個生態圈。包含在地文化擴張、經濟外溢等等。

3、設計性 (**Design**)：從設計的角度出發，固然執行層面必不可少，包含參與式設計、設計思考、設計流程、設計師社會責任等等。

4、持續性 (**Continuous**)：社會設計中的時間性也是不可忽略的重要因素，文化需要由時間來累積，社會設計也需要時間的累積，需用多年的時間來檢驗的長期工程。它是可以延續原本的文本，它每年的累計是可被堆疊的，需考慮和在地的事物和人做連結及各方面共識的凝聚，所以在推行時各個相關接觸者都需有耐心，如果希望在短期看到成果，會有一些問題。

5、文化性 (**Cultural**)：文化與生活的關係密不可分並相互影響，設計師會以無意識狀態參與文化實踐的轉變，不能忽略文化結構及其行為模式這一重要因素，特別是要進入不同的文化去進行社會設計。建立文化性是為了更好的發展持續性，包含認同感、成就感、在地特徵、人與人的關係、人與公共事務等等。

6、約束 (**Constrain**)：社會設計在一次次演變和發展中，根據實際情況，會有很多問題。根據已實行的專案計畫，規避不利於更好發展和實行的缺點，為了社會設計的專案計畫更好的延續下去，包含經費不足、時間過短、一次性計畫、參與執行過於單一或惡劣名聲等等。

表 2-2 探討社會設計之文獻

構面	定義	學者
設計性	設計師是擁有設計思維的社會工作者，是團隊的成員之一，可作為促進者或者連結者	埃佐·曼奇尼 (Ezio Manzini)
	社會設計是一個高度動態的過程，與參與式設計的觀點一樣，包括線性共同設計過程和建立共識的方法論系統性思維及設計思考是社會設計的基礎	貝拉·巴納錫 (Bela H. Banathy)
	參與式設計中參與者的專業背景的差異性與重疊處為融合設計提供了更多的可能性。	克里斯·D·古鐵雷斯和 A.蘇珊·朱羅 (Kris D. Gutiérrez & A. Susan Jurow)
	設計師不僅需應有社會責任，還需進入場域進行參與式設計，在有不同專業的的背景知識下了解服務對象需求，起到將研究對象的想法轉化為最終設計的作用	維克多·馬格林和希薇亞·馬格林 (Victor Margolin & Sylvia Margolin)
	向決策者解釋概念時，可以採用不同的方法。嘗試新的實驗和探索社會物質組合的不同配置，可以提升自我反思能力，也有助於探索可能的未來方向。設計可以協助共同創造潛在的未來，並提出實現這些未來的首選策略。	HESELGREN 米婭 & HASSELQVIST 漢娜 & SOPJANI Liridona (HESELGREN Mia & HASSELQVIST Hanna & SOPJANI Liridona) (Hesselgren et al., 2017)
	依靠社會資源及支持推進，以大眾共同參與的模式解決社會問題的共同設計 (co-design)	陳東升
	設計師不僅需要責任感，整體觀，參與式設計，跨領域也都是其發展重點	吳靜宜
	在地居民參與的參與式設計	謝淳鈺
	在參與式設計和共同設計的作用下，重整資源，運用設計語言傳達更新後的經濟生產力和社會型態，從根本達到社會改良的目的	周子書
文化性	在居民、在地社區、民間團體、公司機構等的基礎上，與關係人共同對社會需求提供解決方法，並創造新的社會關係或合作。	歐盟委員會 (European Commission)
	以人為本是社會設計的核心，需做到洞見：從他人的生活學習反思並看見問題;觀察：看人們不做的，聽人們不說的，找到行動方案;同理心：設身處地、感同深受，找到符合人性的解決方案這三個方向	提姆·布朗 (Tim Brown)
	科學、人文、設計是並列的。人人都可以設計，打造自己理想的生存環境。	貝拉·巴納錫 (Bela H. Banathy)
	需重視自身與在地文化的連結，且與自我成長史的關	克里斯·D·古鐵

構面	定義	學者
	聯性	雷斯和 A.蘇珊·朱羅 (Kris D. Gutiérrez & A. Susan Jurow)
	注重個人和群體之間的社會關係，對參與者的重視有助於推動和發展社會設計專案計畫。	周若剛 (Geoff Mulgan)
	社會設計是應用社會科學知識解決社會問題，為公共、社會利益而設計，滿足大眾需求。	陳東升
	社會設計具有目的和價值導向，在為大眾特別是社會邊緣、弱勢群體而設計的前提下，需要具備對社會文化脈絡的理解進入社群	吳靜宜
	在尊重人性的前提下，深入在地	謝淳鈺
持續性	制定短、中、長程的，且使用者能自力更生的永續設計系統計畫	謝淳鈺
	公共政策的支持有助於加速和孵化專案計畫的進行與結果。	周若剛 (Geoff Mulgan)
	注重社會設計中的公平性可以增強計畫案的長久性並得到大眾的重視。	克里斯·D·古鐵雷斯和 A.蘇珊·朱羅 (Kris D. Gutiérrez & A. Susan Jurow)
影響力	社會設計的實踐需要跨學科、跨組織、跨部門	周若剛 (Geoff Mulgan)
	用設計的手法連結並重組在地特色（小眾文化）與各個機構，如學校（大眾傳媒）	克里斯·D·古鐵雷斯和 A.蘇珊·朱羅 (Kris D. Gutiérrez & A. Susan Jurow)
	共同創造設計活動，建立同齡人和青年文化、家庭社區和健康照護機構、社會和教育系統之間的連結	周子書
	是一種介於設計學、社會科學、經濟學等多學科之間的「超學科 (transdisciplinary)」研究領域	周子書
具體產出	設計師透過塑造產品和服務的發展，直接影響了社會和環境。永續設計的應用可以顯著減少這些產品和服務對環境和社會的影響。	崔西·巴姆拉、黛博拉·利利和唐唐 (Tracy Bhamra, Debra Lilley and Tang Tang) (Bhamra et al., 2011)
	設計能力讓社會形式更有可能性和持久性。透過兩個主要方法來實現：首先是創建有利的系統，包括開發產品、服務和傳播方式，以滿足社會的需求並與環境協調。第二是改善整個環境，這涉及到基礎設施活動。	埃佐·曼奇尼 (Ezio Manzini) (Manzini, 2017)
	當地社區以國際化在地化的方式創新了前所未有的文化活動、組織形式和經濟模式，例如生產優質葡萄酒和其他小眾食品，或慢食運動所推廣的產品。	埃佐·曼奇尼 (Ezio Manzini) (Manzini, 2007)
	參與式設計正在從工作場所走向公共領域。城市實驗室的概念由一位市議員推動，以實現積極的公民身份，在新的民主政策中建立，刺激公民參與。	英格麗德·穆德 (Ingrid Mulder) (Mulder, 2018)

構面	定義	學者
	尋求以土地為文化現象的工作方法，促進與當地特色相關的活動，不僅是地理位置的特質，也是承載著各種人類期望和抱負的歷史場域。這種獨特性和多樣性的品質影響著該地區的社會創新。	安·萊特 (Ann Light)
	向決策者解釋概念時，可以採用不同的方法。以永續交通為實踐，嘗試新的實驗和探索社會物質組合的不同配置，可以提升自我反思能力，也有助於探索可能的未來方向。設計可以協助共同創造潛在的未來，並提出實現這些未來的首選策略。	
約束	社會設計要在原系統的基礎上，規劃、改進或重組一個內部一致性和外部可行性的系統去解決問題，但都不會創造一個新的系統	貝拉·巴納錫 (Bela H. Banathy)
	進行社會設計的時候需注意：所有的知識需共享而不能封閉；需跨領域的綜合性解決問題，而不能僅靠單一專業或部門；鼓勵居民的參與性，避免自上而下的專家主導；需從內而外的自主性驅動發展，而不是被迫參與；因地制宜，避免一個標準的批量生產。	歐盟委員會 (European Commission)
	社會設計的受到經費、結構、制度及無法遇見未來可能性的阻礙，無法持續進行導致專案計畫推動、擴大的失敗。	周若剛 (Geoff Mulgan)
	社會設計是由現有資源的重組，而不是全新的。	
	民眾參與積極性的缺失	吳靜宜
	公部門執行力的缺失	
	持續性發展的局限	
團隊組織的不完整		

資料來源：本研究整理。

第四節 臺灣社會設計發展

社會設計應時代的發展，慢慢演變而來。隨著臺灣的社會意識抬頭，設計領域與從事人員亦開始大量探討社會、環境與經濟之間的取捨與平衡，這與第一節所提及的世界先進國家的社會設計發展歷程一致。

一、臺灣社會設計的意識興起

在追溯臺灣的社會設計發展過程，可以發現社會設計的意識自 1989 年延續，在由中小企業處及新創企業署推動的「OTOP (One Town One Product) 一鄉鎮一特產」產業輔導計畫之時就有雛形。受日本「OVOP (One Village One Product) 一村一品運動」影響，臺灣「OTOP (One Town One Product) 一鄉鎮一特產」

是輔導團隊發現臺灣各地特色，結合其人文和自然，導入創意以形成具有歷史性、文化性、獨特性等特質的地方特色產品，進而平衡城鄉之間的差距，實現各地區的均衡發展，並推動觀光產業的蓬勃成長（經濟部中小及新創企業署, 2023）。

1994 年文化建設委員會申學庸提出了「社區總體營造」的名詞，並在全台開始推行，其主要目的是為了整合「人、文、地、景、產」五大社區發展面向，在社區發展的基礎上，進一步推進更具理想的社區建設觀。核心目標是鼓勵民眾參與，重新詮釋和參與充滿地方特色的文化性公共事務。透過「由下而上」、「民眾參與」、「社區自治」和「永續發展」等原則，培養社區凝聚力，開發社區人才，加強組織運作，喚起民眾意識，逐步積聚社區能量，凝聚民眾共識，共同思考發展方向和解決問題的能力（文化部, 2024）。

2002 年日本發起里山倡議（Satoyama Initiatives）的概念，其核心概念是「社會-生態-生產地景」，即在人類與自然長期交互作用下形成的動態景觀，維持生物多樣性並提供生活所需。這類地景已持續數個世紀，可視為文化遺產。此概念在全世界都有，只因日本是第一個正式探討此類地景的國家，故在聯合國《生物多樣性公約》內採日文叫法。2010 年底里山倡議觀念引進臺灣，由農業委員會推行，林務局負責實施，民間配合一齊開展累積創新行動。里山倡議通過「三摺法」，即願景、方法和關鍵行動來維持或重建這些地景。願景是實現人類與自然的和諧共處。方法包括集中智慧確保生態系服務和價值、整合傳統與現代知識促進創新、探究新管理系統並尊重社區土地使用權。關鍵行動則是有效使用資源、循環利用自然資源、重視在地傳統和文化、透過利益關係者的合作進行永續管理、促進永續社會經濟及提高社群復原力以實現多重效益（台灣循環經濟與創新轉型協會, 2023; Initiative）。里山概念雖旨在修復人與土地之間失衡的關係，但仍從在地、文化、復原、永續四方面來落實執行，其概念與社會設計的精神相似。

日本從 2014 年開始推行地方創生政策，旨在希望吸引年輕人前往地方城鎮、提升人口、創造就業機會。與中文中的「地方」帶有中性含義不同的是，日文的

「地方（ちほう）」涵蓋了相對於都會的「非都會」之意。

地方創生的概念與社會設計具有一定的相關性。它倡導在地方社區進行綜合性的改革，包括經濟、文化、社會等多方面的創新，地方創生強調了地方資源的活化與再利用，通過設計可以提升地方的吸引力和競爭力，促進社會與經濟的發展，進而實現地方的可持續發展。故在執行方面，上層的引導與下層的合作是密不可分的，民眾、政府和企業缺一不可，這一過程中，產業、官僚機構、研究機構、金融機構、民眾團體和媒體共同扮演著不可或缺的角色。

而隨著地方創生的興起，「地方」一詞的涵義也逐漸擴展，從最初僅描述地理位置的概念，演變為包含了社會、文化等多個領域的重要概念」。日本千葉縣流山市的江戶川大學名譽教授鈴木輝隆（Terutaka Suzuki）教授曾提及地方設計這一概念，他認為：「地方設計不僅包括地域景觀和產品的型態設計，還涉及到傳統文化手工藝以及人們在追求更豐富生活過程中所展現的觀察力、創造力、戰鬥力、幽默感等特質，以及這些特質所產生的行動和在產品中展現的地域個性的凝聚與表述作用」（蔡奕屏, 2021）。這一觀點強調了地方設計在保存傳統文化、促進生活豐富化過程中所起到的重要作用，並強調了地方特有的觀念和特質如何通過設計呈現和表達。

因地緣相似，臺灣借鏡日本經驗，自 2016 年開始執行地方創生實驗，2019 年臺灣正式啟動「地方創生」計畫，旨在幫助地方發揮獨特特色，吸引產業進駐與人口回流，促進地方繁榮（蔡鳳凰, 2018）。此計畫橫跨多個領域，整合各方力量，以「由下而上」的方式，從社區需求出發，凝聚社區共識，甚至影響全體民眾意識。透過強化本地文化、融合新創、按照地方特點發展產業、創造就業機會等方法，促進島內移民，緩解城鄉人口差異，改善整體發展不均，形成良性循環。2022 年，為培育更多地方創生新興力量，臺灣開始啟動「地方創生提案競賽」和「獎勵青年投入地方創生行動計畫」，協助並輔導年輕人投入地方創生行動。

與「社區總體營造」不同的是，「地方創生」強調因應區域性議題，例如人

口分布不均和城鄉發展不平衡，著眼於更大的範圍。而「社區總體營造」則專注於凝聚居民共識，協同解決日常生活問題，以改善社區為目標，通常在較小的社區範圍內進行。三個計畫案的不同之處見表 2-3：

表 2-3 三個專案計畫的區別

專案計畫名稱	OTOP (One Town One Product) 一鄉鎮一特產	社區總體營造	地方創生
目標	每個地方鄉鎮發展一種獨特的特產或產品，以促進地方經濟和文化	強調以較小的社區單位為基礎，鼓勵居民參與，共同解決生活中的問題，改善社區的品質	解決區域性的議題和挑戰，促進整個地方的發展，包括經濟、社會、文化、環境等多個層面
範圍	通常在鄉鎮或市級，專注於每個地方鄉鎮的特色產品	主要關注個別社區，強調由下而上的參與，著重在單一社區的發展	涵蓋較大的地方範圍，可以包括城鎮、鄉村、城市等不同層級的地區
方法	發掘地方的獨特資源和特點，創造有競爭力的特定產品，通過推廣和銷售來增加地方收入，同時保護和弘揚地方文化和傳統	透過居民的參與，共同參與社區事務，協同解決問題，創建更好的居住環境，強調基層民主和自治	跨領域合作，集結公部門、業界、學界和社會各界的資源，制定計畫，推動地方的整體性發展，著重解決區域性的議題

資料來源：本研究整理。

不同於「OTOP (One Town One Product) 一鄉鎮一特產」產業輔導計畫「由上而下」的推動模式，「社區總體營造」和「地方創生」都是採「由下而上」的模式，與社會設計中「自上而下」、「自下而上」以及「自上而下」和「自下而上」相結合的實施模式有異曲同工之處 (Manzini, 2015)。而社會設計的實踐通常涉及與公共部門機構、諮詢機構、民間社會機構以及社區和志願團體密切合作 (Armstrong et al., 2014)。以上三個計畫的價值不僅體現在經濟效益，更在於融合文化內涵，且其發展關注在地社會、社群和環境，同時也涵蓋社區整治、災區重建、弱勢族群關懷等等。無論從經濟面、社會面、環境面、文化面可見臺灣社會設計的發展本質從某種角度來說，早在 34 年前已奠定了基礎，這為臺灣現在推動社會設計有了更多的經驗與思考。

但是「自下而上」的實行模式可行性不高的原因在於缺少組織性且不可控因素較多，各級單位應建立完善政策，或其他有權採取行動的機構有力地推廣社會設計，或建立相應的組織團體，有預算的去實驗並推行社會設計。

2003 年產業發展署和台灣設計研究院並主辦「臺灣設計展」，透過主題策略展探討專題關注之設計或產業研討會。為推動文化創意產業發展，同年成立台灣創意設計中心（Taiwan Design Center），並在 2019 年開始介入社會設計領域。台灣創意設計中心成功協助臺北市爭取到 2011 世界設計大會之主辦權。後又協助臺北市獲選為「2016 世界設計之都」，為爭取申辦「2016 年世界設計之都」，臺北市文化局於 2013 年正式提出並推動「社會設計」理念（圖 2-3），鼓勵設計師投入城市的改造運動，藉由辦理由下而上之各類型設計計畫，以具體的成果讓一般民眾深刻了解設計對城市發展的貢獻（台北市文化局, 2013）。2015 年「臺北設計城市展」以社會設計作為策展核心主軸，開始在臺灣各地點燃社會設計的火種，正式開啟臺灣公部門機構主導社會設計的專案計畫的推動。

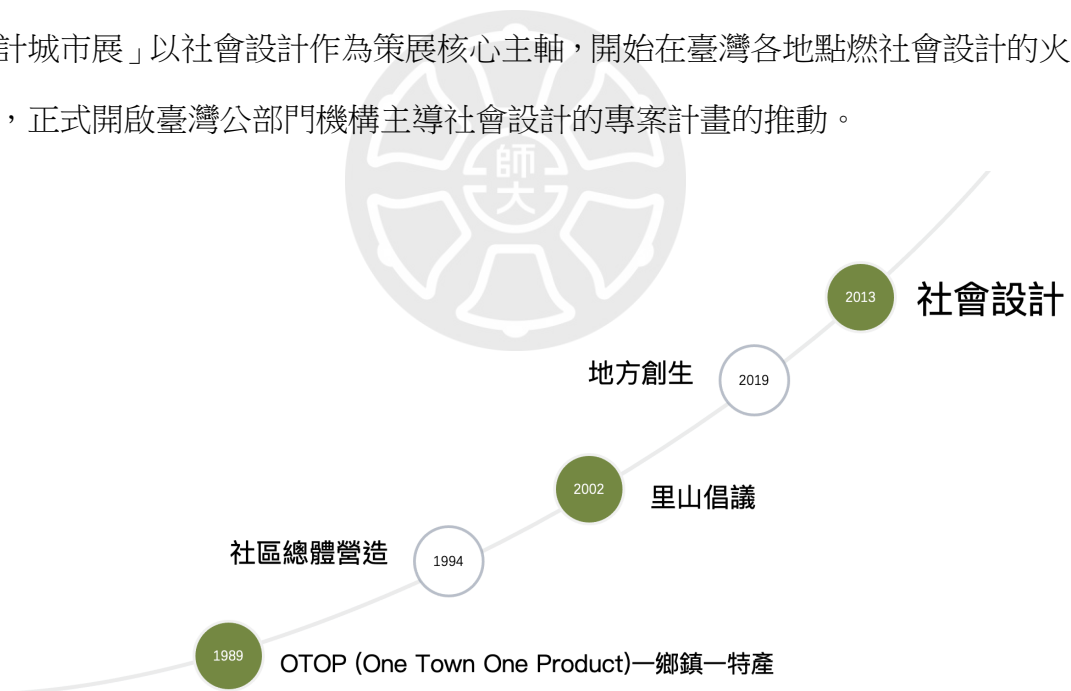


圖 2-3 臺灣社會設計發展脈絡

圖像來源：本研究繪製

二、發展社會設計的組織與部門

社會設計越來越受到歐美各國政府重視，在美國和歐盟都已被列入政策創新

的重點和發展目標，與私部門之間的合作，成為解決市場或公部門應對社會需求的新方法（Commission et al., 2011; House）。這股風潮影響到各個企業更注重在企業文化裡導入社會設計的意識，2010 年臺灣社會企業創新創業學會成立。2011 年臺灣成立「社會經濟推進辦公室（Office of Socio-Economic Development, OSED）」，次年「5%設計行動社會設計平台」正式成立，串連與設計主題相關的行政機構、NPO 組織等部門，共創解決社會研討會。隨後臺灣第一個社會企業資訊匯流平台「社企流」正式上線。2014 年臺灣創立了「社會企業行動計畫」，並訂立該年為「社會企元年」。

因此，在臺灣除了公部門開始對社會設計的重視，在推動社會設計的發展下，受公部門支持的財團法人也非常重要。前面提到的於 2003 年成立的台灣創意設計中心（Taiwan Design Center）又於 2020 年的 2 月成立設計研究院，獨立成為財團法人後開始正式推動社會設計，希望提出一個跨領域整合設計創價服務平台，用設計策略引領臺灣的產業升級和創新。

臺灣公部門旗下有大概 17 個法人，公部門是制定政策，但是政策要落地要靠法人。像台灣設計研究院是屬於設計領域的法人，而於 1973 年成立的工業技術研究院則是從經濟領域、技術層面去協助地方的產業發展與創新，用跨域合作的態度執行專案計劃。

近年來，極端氣候事件與自然災害頻繁發生，且社會資源分配的不均衡情況逐漸惡化，這引起了人們開始思考社會和環境如何共好，因此永續發展成為了社會討論的焦點之一，人們開始探討如何實現社會、經濟和環境的協調發展，以確保未來世代的永續發展。2018 年臺灣為響應聯合國的「2030 永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）」等 17 項核心目標，發布「社會創新行動方案」，實踐聯合國永續發展目標（SDGs）以落實「創新、就業、分配」的新經濟模式。同年中小企業處及新創企業署推動「中小企業城鄉創生轉型輔導計畫（SBTR）」。次年，臺灣正式完成制定包括 18 項核心目標的「臺灣永續發展目標」。至此，整個社會設計的發展已具規模，甚至影響到設計教育的方向。

三、社會設計對臺灣設計教育的影響

大學的社會責任可以看作是企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）理念的延伸。2018 年教育部門開始推行「大學社會責任（University Social Responsibility, USR）實踐計畫」，成立「大學社會責任推動中心」，旨在加強高等院校與地方社區的連結與合作，挖掘和回應地方需求，促進城鄉發展，振興當地文化，落實地方創生並推動社區創新。此計畫與同期實施的「高教深耕計畫」相結合，期望大學不僅能傳授知識，學生亦可對所在社區產生認同感，幫助大學發掘自身特色，促進所在地區的可持續發展。社會各界也越來越重視大學的社會責任，要求大學像企業一樣承擔社會責任，為當地社區作出貢獻（張奕華 et al., 2020）。

2011 年農委會水土保持局開始推動「大專生洄游農村」計畫，洄游體系三階段計畫為「洄游農 STAY」、「大專生洄游農村競賽」、「洄游二次方行動計畫」。引導不同領域的年輕人從參與農村體驗開始，根據各個社區的需求和挑戰，運用專業知識和不同視角，與農村進行自主合作實踐，設計適合的方案，最終實現創業，回饋社會（柯勇全, 2018）。

據本研究觀察，每年新一代設計展中的作品慢慢開始導入了社會設計的意識與內涵，例如在 2017 第 36 屆「YODEX 新一代設計展」上，臺灣藝術大學的一件作品是用全台被污染的河川，根據污染程度分類製作為冰棒模型（圖 2-4），希望通過這些作品使公眾關注臺灣河川的現狀。水污染問題可能無法在短期內得到解決，但這些作品旨在喚起人們的警覺，進而促使社會對該問題的重視與反思，媒介作為工具，其背後所蘊含的目的以及執行的能力才是至關重要的。



圖 2-4 臺灣百大污染水源冰品圖鑑

圖片來源：<https://www.facebook.com/photo/?fbid=209087455025161&set=pb.100077717228363.->

2207520000

除此之外，在臺灣關於社會和環境共好並永續發展的作品還有很多。2023 年臺灣師範大學設計系畢業展中的作品「RE-iN」也有此意涵（圖 1-5）。該作品將回收塑膠視為媒材，在人為與自然之間平衡，可控與無法預測之間發展。透過塑膠具象化的概念，藉由編織技法進行轉譯，延伸了對廢棄物再生的想像。其不僅展示了廢棄物再利用的創新方法，也體現了設計在促進永續發展中的潛力。雖然這僅是一年一度的畢業展中的一件作品，但其所具有的後續影響力卻可能十分巨大。因此事務背後的目的和執行力很重要，而非侷限於特定媒介的選擇。



圖 2-5 RE-IN

圖片來源：<https://www.ntnu.edu.tw/news/detail.php?mode=data&id=21496>

由台灣設計研究院（原台灣創意設計中心）舉辦的「金點新秀設計獎」，從 2019 年開始，隨著台灣創意設計中心開始介入社會設計領域，「金點新秀設計獎」為鼓勵學生概念設計作品更注重環保永續、社會關懷、公益、地方創生等多樣議題，亦新增了「社會設計類」參賽類別（圖 2-6、2-7、2-8、2-9、2-10）。社會設計不同於依媒介分類的傳統設計定義，而是著眼於設計如何應對各種社會需求與挑戰，並集中於提出解決方案與推動社會創新的作用，這已成為當前設計領域的一個重要趨勢。金點新秀獎「社會設計類」召集人、水越設計創辦人周育如指出：「大多數的社會設計項目在一年內是無法完成的」，因此，如何使這些設計作品作為一種概念，能夠持續運作並產生長期影響，亦是至關重要且必要的。



圖 2-6 2019「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：奧萬山



圖 2-7 2020「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：田中未來學



圖 2-8 2021「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：康思貝-緊急避難所私人空間之研究規劃



圖 2-9 2022「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：築徑山行

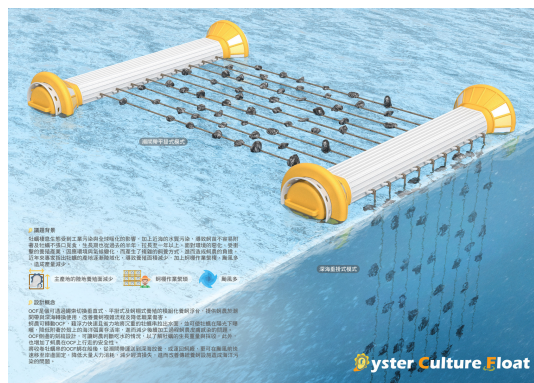


圖 2-10 2023「金點新秀年度最佳設計獎」社會設計類：OCF

圖片來源：<https://www.goldenpin.org.tw/zh-TW/winners/1452>

社會設計必須顛覆以物件為中心的思維方式，深入探討設計如何有效介入並與社會互動，進而為社會帶來積極的推動力，而執行「社會設計」最困難的往往不是概念，而是實際的溝通與協作。在「新一代」比賽中，評審委員鼓勵社會設計從大一開始著手。學校方需有初步的想法，讓學生能夠真實接觸社會，包括社區或學校附近的環境，觀察問題、發現問題、解決問題並與在地人互動。這需要時間，並非僅僅依靠半年的畢業專題能完成的事情。在社會設計類別上，可以跨領域進行，不僅僅是設計師，也可以涵蓋不同年齡層，從大一開始，跨越不同學校，專注於議題來思考，如何提出問題，如何對大眾和社會有幫助，真正進行執行、測試和實驗，而不僅僅是空談。

社會設計在臺灣通過設計展開拓了影響力，這股力量影響到中小學，整個社會對社會設計的教育重視，地方公部門與學校之間開展合作，使得社會設計在臺灣的教育方面慢慢生根茁壯。2022年，由「青年共創發展協會」主辦的「Social Designer 2022 中學生社會設計個案挑戰賽」，涵蓋了「移工議題」、「教育議題」、「氣候變遷」、「貧窮議題」和「國際合作」五大議題。次年，新北市青年局聯合警察局、衛生局、勞工局、教育局及社會局，共同舉辦了「Social Designer 2023 青年永續社會設計挑戰賽」，吸引了全台 120 組學生團隊參加，致力於解決教育、移工、貧窮、性別和心理健康等五大永續議題。

然而，設計在社會設計中僅僅是其中的一部分。它是幫助我們進行社會溝通的工具，但在實際進行社會設計時，不能僅依靠設計，還需要其他許多因素，如洞察力、理解力、轉化能力和溝通能力等等。例如是否有能力將一個信念轉化為一個更大的信念，這些因素才能實現永續發展，否則一旦離開，信念沒有根基，很快就會恢復原狀，因為人們在執行過程中產生了依賴。因此如何實現永續發展，是社會設計所需深入思考的核心內容。而「永續」不等於「環保」，需考慮的面向也不僅包含環境負擔，還有文化價值及社會參與等多方面。1987年聯合國將「永續發展」定義為：「能夠滿足當代的需要，且不致危害到未來世代滿足其需要的發展」，國際藝文界推動永續目的不是成為地球的救星。而是如何從「負責

任」的產業經濟活動開始，永續發展未來。面對有待解決的社會問題，民眾會優先選公部門，其次是傳統商業，而商業思考如何回饋於社會之時就產生了企業的社會責任，第三個會考慮到的就是包含基金會、協會、合作社等不同型態的非營利（NPO, Non-Profit Organization）或非政府組織（NGO, Non-Governmental Organization）。在執行社會設計的專案計畫時會涉及四類關鍵利益相關者（表 2-4），個人、小型組織及團隊的機動性和行動力高，創新思維更活躍，但需要與相對缺乏創造力的大型機構、政府或非營利組織合作，因為大型機構、政府或非營利組織擁有根基和規模，強大的執行力與適應力可以更好的幫助個人、小型組織及團隊。

表 2-4 四類關鍵利益相關者

設計師（包含設計師或其他專業人士）	設計師結合其專業知識和技能，引導多學科討論，挑戰現狀，強化用戶需求，使價值共同創造過程更有效率。由於他們的參與，不僅解決了社會創新資源和人力不足的問題，而且設計師以局外人的視角更容易擺脫陳舊的思維邏輯和局限。設計師根據用戶需求創造產品和服務，這有助於在價值共創過程中找到既滿足提供者又滿足接受者的解決方案。
非營利組織或非政府組織和公共部門的參與者	介紹問題的現狀，引導創新的方向，並提供社會創新的成果。大多數非營利組織或非政府組織和公共部門的參與者多年來一直在處理某些社會問題，並且比設計師更了解當前的問題和需求。對於可持續的價值共創機制，他們的參與引導設計團隊快速理解當前的問題，加快多學科的討論。由於他們對這些問題有深入的了解，他們更容易幫助團隊確立目標，在有限的時間範圍內提出共同創造價值的可能方向的同時亦可以補充設計師的創造性思維。
私營機構的參與者	私營機構可為社會設計的實施和傳播提供人力資源和支助資金。與大多數非營利組織或非政府組織和公共部門參與者，或個人設計師相比，私營機構參與者（特別是大型品牌公司）通常擁有多學科人才，並能提供更大規模和更穩定的投資。此外，公司的參與可以加速社會設計的傳遞過程，特別是當解決方案與他們的核心能力高度相關時，社會企業就呈現顯著的作用。
推動社會設計平台的擁有者	作為社會設計過程中的生產者和協調者。在這個社會問題嚴重的困難時期，平台的運作團隊的良好口碑與堅定的信念激發了參與者的想像力和建設性的想法。這與 Bornstein（2007）提出的「公益創業」概念一致，指的是一群有能力通過公益創業組織、倡導和管理社會問題相關解決方案的人，以便改變社會。（Bornstein, 2007）

資料來源：(Yang & Sung, 2016)，本研究整理

臺灣早在 2007 年前就有產業和非營利組織創造具有公益價值，甚至具備永續發展的商業模式，這和臺灣社會設計的發展脈絡有相似之處。

臺灣從上個世紀 90 年代開始的一鄉鎮一特產 OTOP（One Town One Product），再歷經社區總體營造、地方創生和社會企業的提倡，社會設計從有形

資產到無形資產的轉化，融合各類的成功案例，其不再是一次性的解決方案，而是隨著不斷變化的情境和需求，地方公部門、法人機構、設計公司和地方民間團體在實行過程中不斷學習和進行調整(表 2-5)，不僅具備完善的設計流程和跨學科協作的的能力，且擁有發生錯誤時的糾正能力。而其強調的公平性不僅在社會導向面，還有文化導向面，其專案計畫也都具備認同感的文化特性。因此利用社會設計發展地方特色文化，深入在地，融入整體及系統考慮，從地方的角度，創建其獨特性並提高福祉，設計出未來可供使用者自力更生的系統，以便日後人們能對此事繼續自行發展，得到行為和習慣上的永續迴圈。此時，社會設計的核心價值與精神已長期產生積極的影響力。

表 2-5 創新階段模式

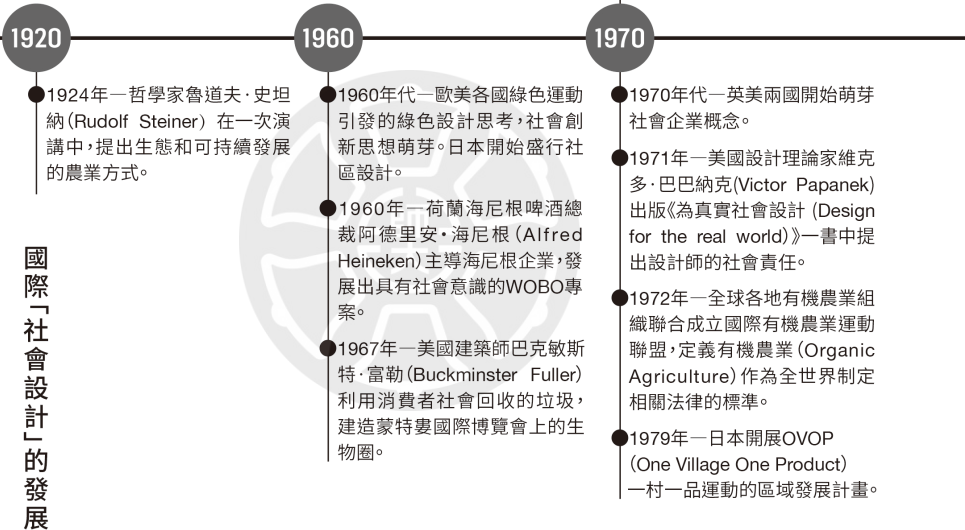
第一階段	第二階段	第三階段	第四階段
意識到尚未得到滿足的需求	提出一個有前途的想法並在實踐中進行測試	想法在實踐中得到證明後，可通過有機增長、複製、改造或授權等方式發展，通常以 S 型曲線擴大發展的。	隨著最佳實踐的形成，及經驗的積累發揮作用下，想法變得越來越明確和正式，學習、適應將想法變成可能與預期不同的形式。

資料來源：(Mulgan et al., 2007)，本研究整理

國外的社會設計案例通常都由學術單位開始發起 (Amatullo et al., 2021)，而臺灣的社會設計案例與日本比較相像，同為少子化的背景 (蔡鳳凰, 2018)，且大比例上由公部門發起。由公部門主導並執行的社會設計專案計畫將在將在本研究第四章進行分析與討論。

根據社會設計在臺灣的發展脈絡製作年表如下(圖 2-11、2-12、2-13、2-14)：

臺灣「社會設計」的發展



國際「社會設計」的發展

圖 2-11 臺灣社會設計發展脈絡年表-1

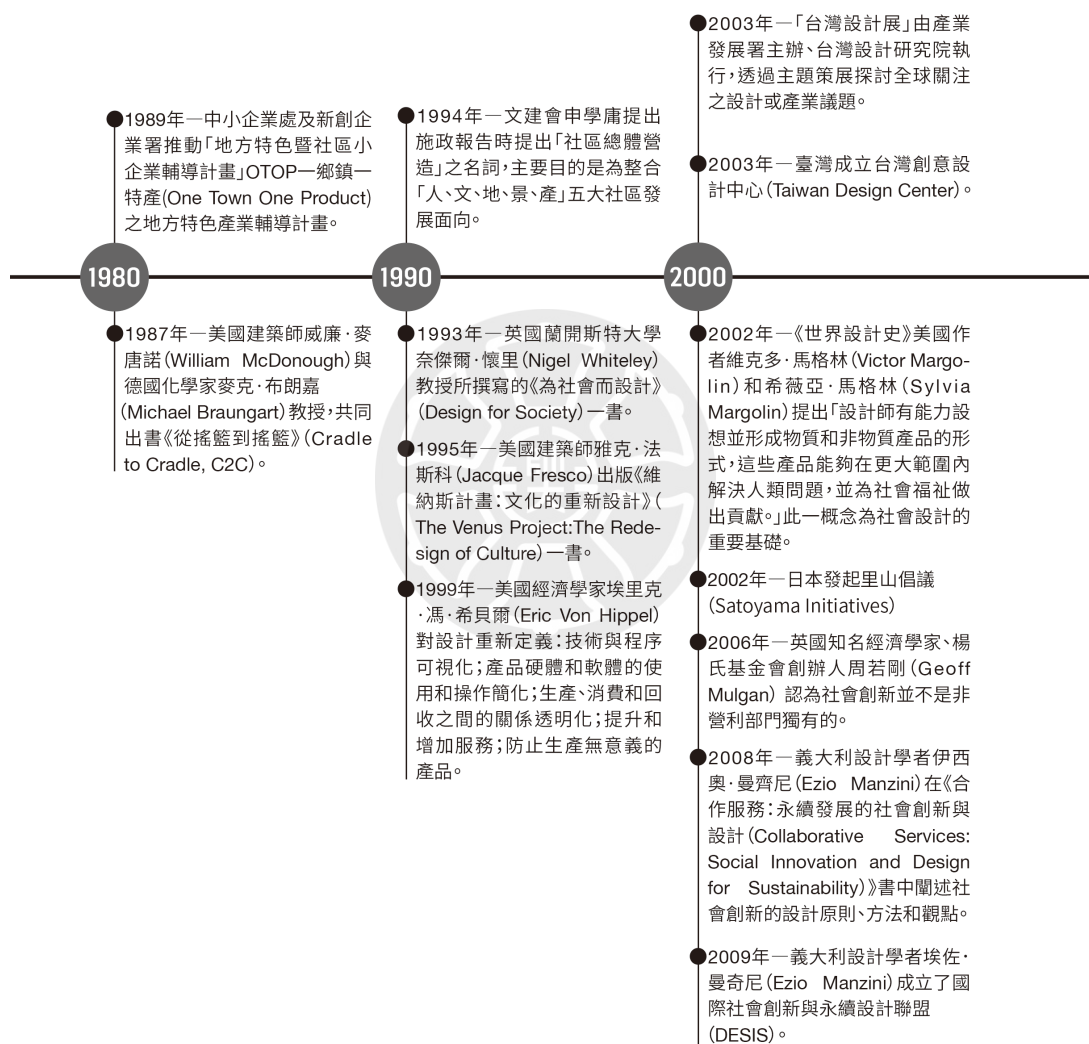


圖 2-12 臺灣社會設計發展脈絡年表-2

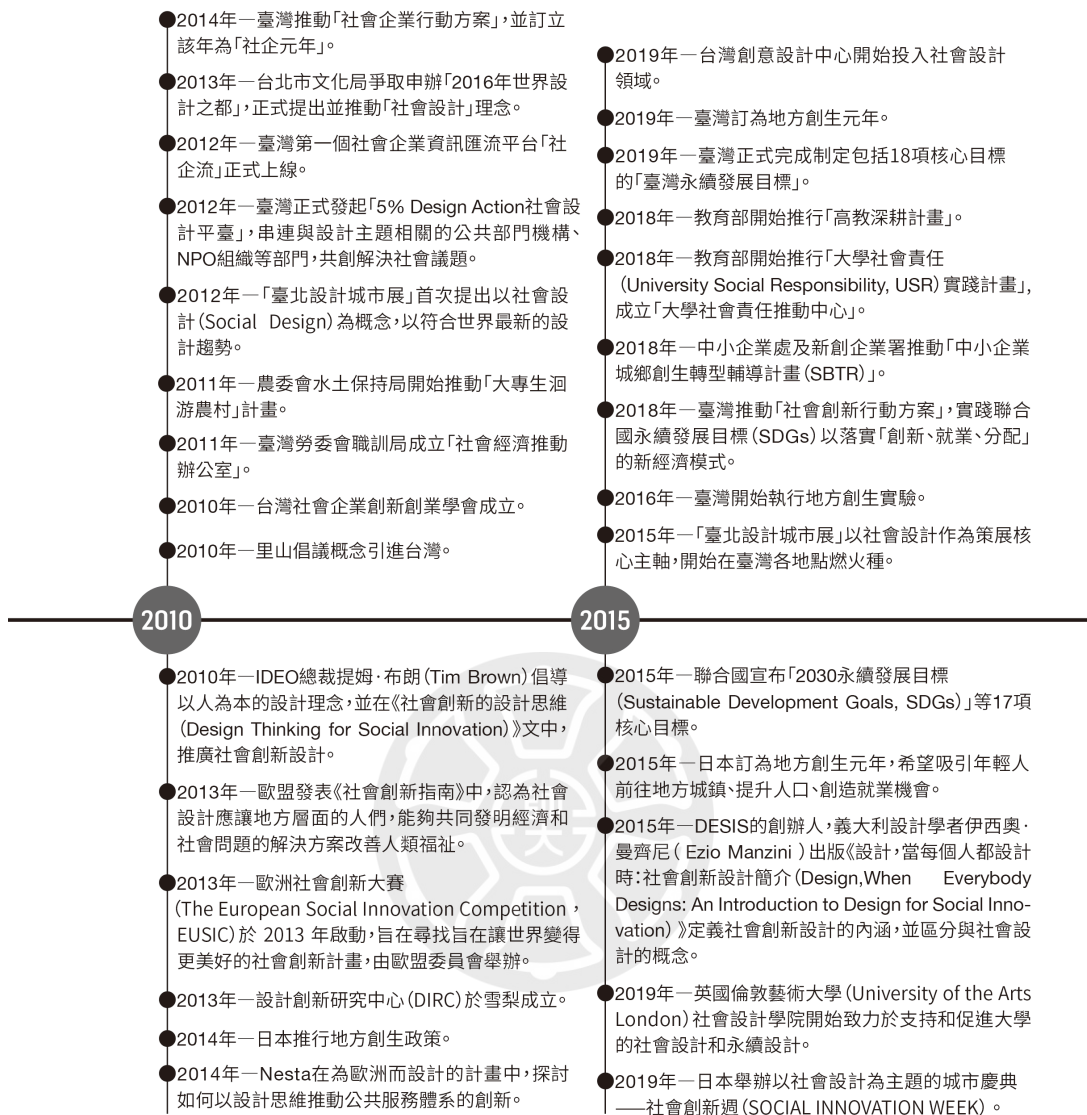


圖 2-13 臺灣社會設計發展脈絡年表-3

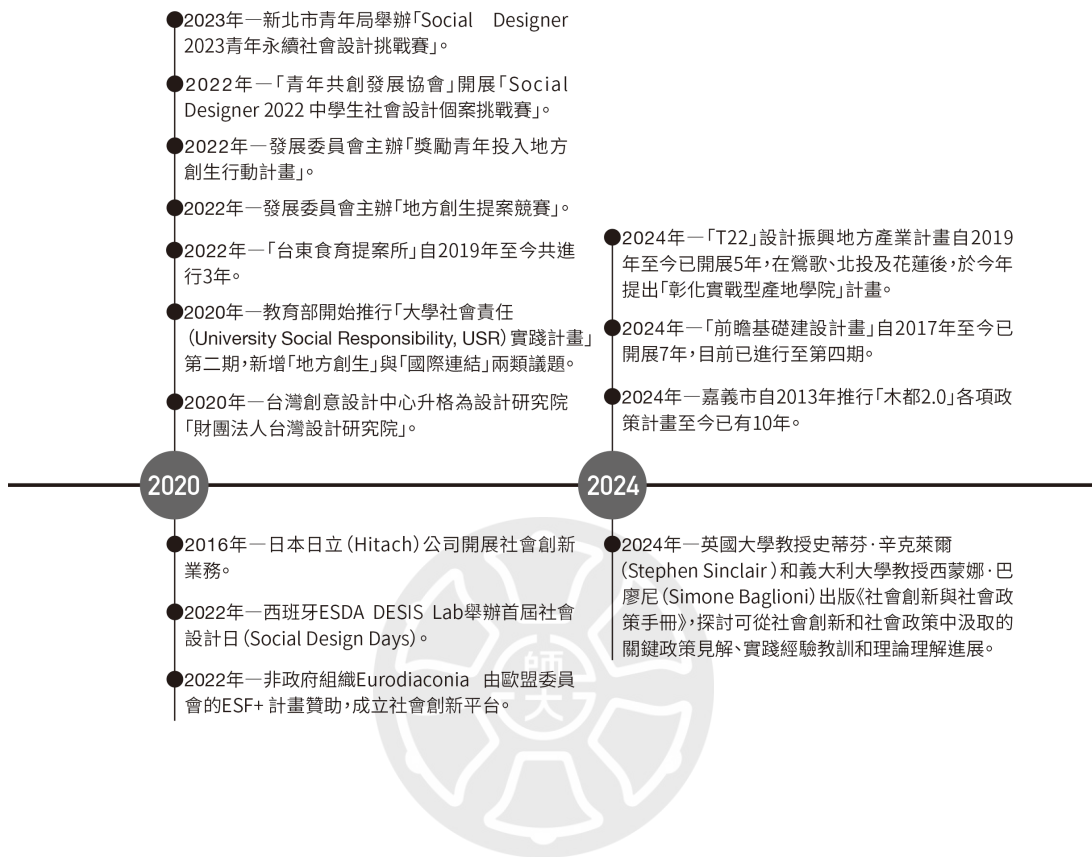


圖 2-14 臺灣社會設計發展脈絡年表-4

第五節 臺灣社會設計的重要案例回顧

因社會設計會涉及到經濟與文化，臺灣具有社會設計意涵的專案計畫的推動模式基本上為自上而下的模式，故本研究聚焦範圍以公部門下轄的經濟部門和文化部門所推動已超過 3 年的計畫進行回顧。

一、推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫概要

隨著城市工商業過度集中，偏鄉人口外流與高齡化問題加劇，城鄉發展失衡。公部門長期以來一直關注城鄉發展，致力於幫助各地中小企業創新轉型，提升地方經濟，促進區域均衡發展。借鏡日本地方創生經驗，將城鄉治理從傳統行政管理轉向整合各級部門、民間企業、非營利組織和群眾等資源，並藉由新興資通訊科技進行溝通和協調工作，解決環境與社會問題，改善市民生活品質，以累積城鄉實力進而提升競爭力。

中小企業在臺灣經濟結構中扮演著關鍵角色，是推動臺灣經濟發展的核心力量與重要因素之一。許多早期臺灣中小企業在面對各種挑戰時不斷成長與轉型，逐漸發展成為上市的中大型企業，甚至擴展至全球範圍內經營。因此，雖然中小企業規模不如大型企業，但其對臺灣經濟和社會的貢獻不亞於大型企業。臺灣於 2019 年宣布為「臺灣地方創生元年」，透過城鄉創生的策略，協助地方發揮其城鄉特色，吸引產業進駐與人口回流，推動區域均衡發展。城鄉創生計畫運用有限的資源，選擇示範場域，透過創新的思維和營運模式，連結地方產業，並透過示範效果帶動整體產業發展。這之間的關鍵是創生業者間緊密的連結。此計畫是需全民參與的跨領域整合工作，由下而上結合社區需求和民眾期望，共同形塑全民共識。不論是社區、產業，或者整個城鄉地區，這種共好共成長的精神，正是臺灣中小企業的重要特質之一。

2017 年，根據「前瞻基礎建設計畫」資源啟動，臺灣推動城鄉特色產業，導入數位經濟、循環經濟和體驗經濟三大概念（圖 2-15），規劃地方縣市政府推動

城鄉特色產業園區。次年中小企業處發起了「推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫（SBTR）」，該計畫旨在連結地方公部門與地區中小企業，共同建置區域產業生態鏈，持續帶動產業升級轉型。同時鼓勵臺灣中小企業透過經濟力、特色力、整合力等三大概念來發展城鄉事業，融合生產、生活及生態「三生一體」的理念，結合在地資源及周邊區域產業，進行串聯。透過改造和活化創生場域，塑造在地文化，發展特色產業，創新商業模式，以發揮在地的示範性和影響力。該計畫期望通過協助企業改善生產流程，創新營運模式，並運用人才(People)、場域(Place)、產品(Product)之 3P 資源優勢，促進產業轉型，進而帶動城鄉區域的均衡適性發展。臺灣的每個城市和鄉鎮，都有一群中小企業的負責人，他們因對土地的熱忱與感動而積極投入，運用企業的經營能力為地方的發展做出貢獻，願意以自己畢生所學經驗回饋社區。



圖 2-15 推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫策略工具

圖像來源：臺灣發展委員會

借鏡臺灣多個城鄉創生發展案例，如大稻埕以文藝復興閒置街區，形成特色的復古生活美學聚落；竹山小鎮透過工換宿、區塊鏈技術吸引青年下鄉與遊客回流，成功活化老透天厝與舊車站；天母士東市場運用設計力，成功轉型為觀光文

青市集；三峽甘樂文創活化歷史空間成為職人工坊，打造青銀共創的創意孵育基地；卓也藍染持續轉型以「臺灣藍」品牌，將苗栗山城的藍染文化推向國際。這些案例共同特質是由個人或團隊推動地方產業發展，以事業化、永續經營視野，集結在地 NGO 和學界力量，推動在地特色產業化發展，並與其他團隊跨域合作，培育人才，以循環經濟、數位經濟和體驗經濟實現城鄉創生，創造具有商業模式的生態體系，並日益壯大規模與豐富成員的多樣性，使城鄉團隊相互合作、互利共生（何晉滄, 2019）。這些案例回應了奈傑爾·懷里提出的消費者亦是推動社會設計的重要環節，及社會設計在經濟、政治、生態、社會和文化各領域的相關性。

設計作為文化生活的重要工具，在進行社會設計的時候，相比優先考慮以人為本，不能忽略文化結構及其行為模式這一重要因素，特別是介入不同的文化區域去進行社會設計時。在設計性上，工業技術研究院（以下簡稱為：工研院）強調「公益科技」，瞭解在人性社會面真正的需求、直覺式的操作和體驗，注重企業的社會責任，企業社會責任關注的不僅是個人，更是制度的構建，不僅靠富有社會責任意識的領導者推動，還需作為公司集體的每一個人人都應具備這種思維模式，才能使整體達到良性的永續發展。

二、「T22」設計振興地方產業計畫概要

「T22 設計振興地方產業計畫」是台灣設計研究院通過公部門的設計跨域計畫，旨在驅動地方產業共創發展。「T」代表臺灣（Taiwan），「22」則指臺灣的 22 個縣市。自 2019 年起，該計畫以「產地」為概念，設計思考為核心，旨在復興全臺 22 縣市的地方產業。其願景目標是提出臺灣地方產業設計復興的綜合型產地振興計畫。從田野調查、策略規劃、到陪伴地方業者逐步推進。作為「半幕後」的執行者，台灣設計研究院（以下簡稱為：設研院）與在地居民共創在地品牌，最終目標不僅限於商品和空間的設計，而是與在地協力打造永續的產地商業模式。在此專案計畫中，設計作為策略型工具（圖 2-16），活化在地品牌並振興區域經

濟。



圖 2-16 T22 計畫中的策略工具

圖像來源：台灣設計研究院提供

「T22」計畫關注產地的經濟發展，旨在建立在地生態系統。首發為新北市鶯歌的陶瓷產業，目前已經持續了五年，透過籌組海內外專業團隊，從在地品牌及店家需求調查做起，吸引更多「鶯歌在地關係人」參與，通過「點、線、面」的過程，吸引人潮與人才進來，運用設計思考與跨域協作的方法推動產業升級，以實現可持續發展的影響。

從培育在地標竿廠商「產地一顆星」的轉型升級做起，以此為突破點改變在地產業生態，並通過「產地學院」凝聚產地新一代接班人的共識，促進在地業者彼此串聯。輔以「跨界合作」聯名商品開發，開拓產地與外界的合作機會；進行「工廠見學」設計改造，逐步建立地方產業發展的生態系統，最終希望以「產地祭典」活動將產業推向國際市場，建立地方產業品牌與市場定位。(台灣設計研究院, 2020)。這一振興產地的四部曲模式已在鶯歌產地得到驗證並成為示範模式，並且獲得 2021 年日本 Good Design Award 和 2021 臺灣創意力 100 等獎項 (台灣設計研究院, 2021)。

2021 年設研院透過申請及遴選，到 2023 年已在鶯歌、北投及花蓮三地，與在地產業聚落（陶瓷、都市農業、石材）展開合作（見圖 2-17），直接面對業主與設計團隊，傳遞地域品牌的商業、技術、服務與文化價值（台灣設計研究院, 2023），推動各地的產地艦隊逐漸成型。2024 年，T22 計畫提出「彰化實戰型產地學院」計畫，目標是「打造彰化為第一個提供綜合型技術服務的產地聚落」。該計畫邀請跨域顧問與設計團隊，從中小企業經營、設計及商業宣傳策略等角度，為參與廠商提供個性化且全面的企業形象提升方案，建構彰化製造產業新型態的代工專業形象，逐步推動彰化產地艦隊成型。



圖 2-17 T22 計畫產地選擇

圖像來源：台灣設計研究院提供

自 2019 年啟動以來，「T22」計畫被定位為推動臺灣產業聚落轉型的平台。在面對轉型挑戰時，該計畫主要關注兩個核心層面：

(1) 商業模式的創新：透過聯名及與不同通路的合作，計畫旨在鍛鍊產地的競爭力，重新定義和強化地方產業的商業模式，以適應現代市場的需求與變遷。

(2) 建立「產地艦隊」：通過中長期的策劃和不同階段的執行，目標是重新聚集產地的人才，成立專業工作小組，共同面對轉型過程中的各種挑戰。更重要的是，該計畫強調可持續性經營，思考如何長期經營和發展地域品牌，以增強產

地的經濟和社會價值。(台灣設計研究院, 2022)。

三、木都 2.0 計畫概要

1914 年完工啟用的嘉義製材所，是日據時期日本在臺灣設置的最大官營木材產業園區，擁有當時歐美最先進的設施及技術，負責貯存和加工阿里山伐下的木材（圖 2-18）。儘管製材所如今已停止運作，該地仍保留了許多歷史建築及遺構，並擁有廣大的綠地，成為嘉義市區珍貴的文化靜謐場域，也是 2021 臺灣設計展的三大主展區之一。1906 年，嘉義市發生了規模 7.1 的梅山大地震，對在地的房屋、經濟和產業造成了嚴重影響。震後嘉義市啟動了「嘉義市區改正計畫」，放棄了傳統的土角厝建屋方式，推廣更具抗震能力的木造建築。在嘉義市，木材是易得的資源，因此木造建築成為這座「木材之都」的鮮明特徵。木造建築不僅展示了建材知識、營造技術和空間設計的多樣性，還促進了新舊建築對話、再利用模式的探討及老屋的活化。通過對木造建築的認識與再學習，重新激發了嘉義木業升級的動力。



圖 2-18 嘉義製材所

圖像來源：嘉義市文化局提供

自 2015 年起，嘉義市文化局將嘉義舊監宿舍聚落建築群定義為「木都 2.0 工作聚落」，次年在此分階段推行「以修代租」的子計畫，並提出邁向「木都 2.0」的計畫構想，喚醒城市木造 DNA，目標是為未來 50 年的嘉義市創造新的木造產業環境。計畫包括木造建築的修繕和經營，以吸引和培養相關產業的人才，逐漸形成木造文化的生態系統。

木都並非新詞彙，嘉義市在日據時期因阿里山林業而被譽為木材城市，吸引了全台的移民。這段歷史留下了許多文化資產，如森林鐵道、北門車站、製材所及檜意森活村。然而，民間的百家以上製材廠及鋸木廠中，超過三分之二已歇業，各類木作加工師傅數量銳減，六千戶木造住宅中有四分之三亟待修繕。

過去的木材城市建立在龐大的伐木與製材量能上，由工商界主導，逐漸滲透至生活，成為文化。木都 2.0 則是建立在市府與市民的意識與行動上，通過明確的都市定位及全民的文化運動來推動。前者由產業走向文化，後者在文化出發的同時，也考量環境景觀與創新產業，並利用從日據時期就開展的 1.0 遺產和新林業政策進行現代木構使用的回歸。

嘉義市文化局早在 2013 年便開始推動「木都 2.0」、「舊屋力」及「老房子活化」等各項相關計畫，鼓勵民間活化木屋，保存六千多棟木造建築。文化局設立補助條款，促使閒置木屋經過修繕後，成為青年創業和返鄉發展的基地。嘉義市文化局是全臺灣的縣市政府文化局面最早在推動老房子活化跟「木都」相關計劃的一個政府單位，甚至早於台南跟總主管機關。

「木都 2.0」是大型的上位計畫，旨在將嘉義市打造成木都城市，透過文化滲透力，將焦點集中在人、產業和城市，以形成木文化的擴散效應。該計畫融合了製材、設計、服務的做法，需要歷史調查、文本梳理、技術精進及人才培育，並分為「舊屋力」和「老屋卸妝」等子計畫。嘉義市在老屋修繕方面分為兩個軸線：「舊屋力」針對市區內的微型單位修繕營運；另一個是公部門與南華大學及田野學校合作的示範推動，以較大規模和長期的方式進行。嘉義市文化局在推動

木造建築的保護與活化方面，展現了清晰的遠見和持續的努力，成為全臺灣領先的範例。

四、臺東食育提案所計畫概要

臺東縣政府於 2019 年開始，以在地生活、文化特徵為對象進行的「臺東食育提案所」實踐研究，分別對城市與偏鄉的食物教育發展進行了比較分析。基於臺東地形的獨特性，依山臨海，且擁有縱谷及平原的多元地貌，使得西部的農業及觀光業發達，地方族群多元性也使得各種食材發展成為各種不同的飲食文化，很適合開展食物教育。透過對臺東縱谷、濱海、平原、山林等多樣場域的田野調查，以清晰易懂的方式引導並紀錄臺東的食育，如圖 2-19 所示。



圖 2-19 臺東食育提案所執行工具

圖片來源：臺東食育提案所官網

近年來，關於食物議題的設計方案層出不窮，而「臺東食育提案所」是第一個憑藉地方公部門的力量推動，進而帶動地方公部門與民眾思考食物與產地、與教育之間的關係。「臺東食育提案所」以地方區域品牌為經營對象，通過長期去培養在地性產品，紀錄、觀察並推廣，是一個長期計劃，獲得了臺灣第一個以「食育」作為地方性的資源，經過盤點、調查以及推廣等活動，已經獲得社會各界民眾與孩子對它的重視。這一提案的思考邏輯在於，如何改善地方體制變好，讓民眾不僅了解食物之於身體重要性，更透過這一議題內容，身體力行地深入感受臺東物產資源，包含文化傳承、食物的環境、食安的問題和在地經濟產業等問題，

甚至包含當災難來臨時，食物會是什麼。這是一個綜合性議題，需要跨機構的聯合推動，因為它可能是屬於農業處，但同時也屬於教育處、文化處及觀光處，把這些內容都疊加起來變成大家一致的目標。



第參章 研究方法與實施

本研究為進行「社會設計之設計策略」的探討，採取多重研究方法進行質化研究，基於紮根理論的定性研究作為主要研究方法，紮根理論可以增加對研究對象日常的了解，包括日常、習慣及如何解決問題，並其觀點和經驗對於研究者起到重要作用（Strauss & Corbin, 1998），符合本研究的目的。本研究在前一章採用文獻回顧法，藉由對相關背景和理論的研究，另採用案例分析法（Case Study）和深度訪談法（In-depth Interview）的半結構式的訪談（Semistructured Interviews）。臺灣社會設計的發展脈絡受到政策、經濟、文化等多種因素的影響，案例分析法提供多角度分析，從不同資料來源中獲取訊息，進而解釋這些複雜因素如何相互影響和交織，進一步深化對社會設計發展的理解。透過對社會設計的相關文獻蒐集與分析，再通過對相關領域專家的深度訪談，整理訪談的逐字稿並進行分析，歸納出本研究所關切的主要範疇。

第一節 研究方法

本研究步驟將分為三階段進行，第一階段針對社會設計相關文獻的回顧及臺灣社會設計發展脈絡和個案的爬梳進行文本分析；第二階段為根據文獻探討及對案例的分析設定訪談綱要；第三階段為深度訪談法之專家訪談的方式，以半結構式訪談進行一對一深入訪談，同時進行現場錄音及紀錄，後續對訪談逐字稿的整理與歸納並進行語意分析及編碼，最終彙整並分析研究結果。

為能更好了解受訪者在其執行的社會設計個案中的經歷、想法、阻礙及最終結果，本研究採用半結構式訪談。根據研究目的，及前述對個案的分析設計訪談大綱。在訪談進行之前向受訪者說明研究目的，並徵得同意參與研究簽具訪談計劃暨同意書，如有錄音需求，需告知對方並取得同意。在訪談過程中可引導受訪者進行發散式思維至相關議題或未來願景。訪談時以受訪者方便為原則，控制在

90 分鐘，直至研究者沒有新的觀點提出並結束訪談。訪談後為了方便研究分析時檢視，訪談內容必須轉為文字的紀錄，以逐字稿的方式呈現，每位受訪者的逐字稿約在 10000-15000 字間。訪談逐字稿如附件一。

第二節 研究步驟

本研究流程從研究背景與目的、文獻收集、選擇研究對象、擬定研究大綱，待訪談結束後，依據整理的訪談逐字稿進行資料分析，歸納整理後設計研究模型以發展本研究的理論成果（圖 3-1）。

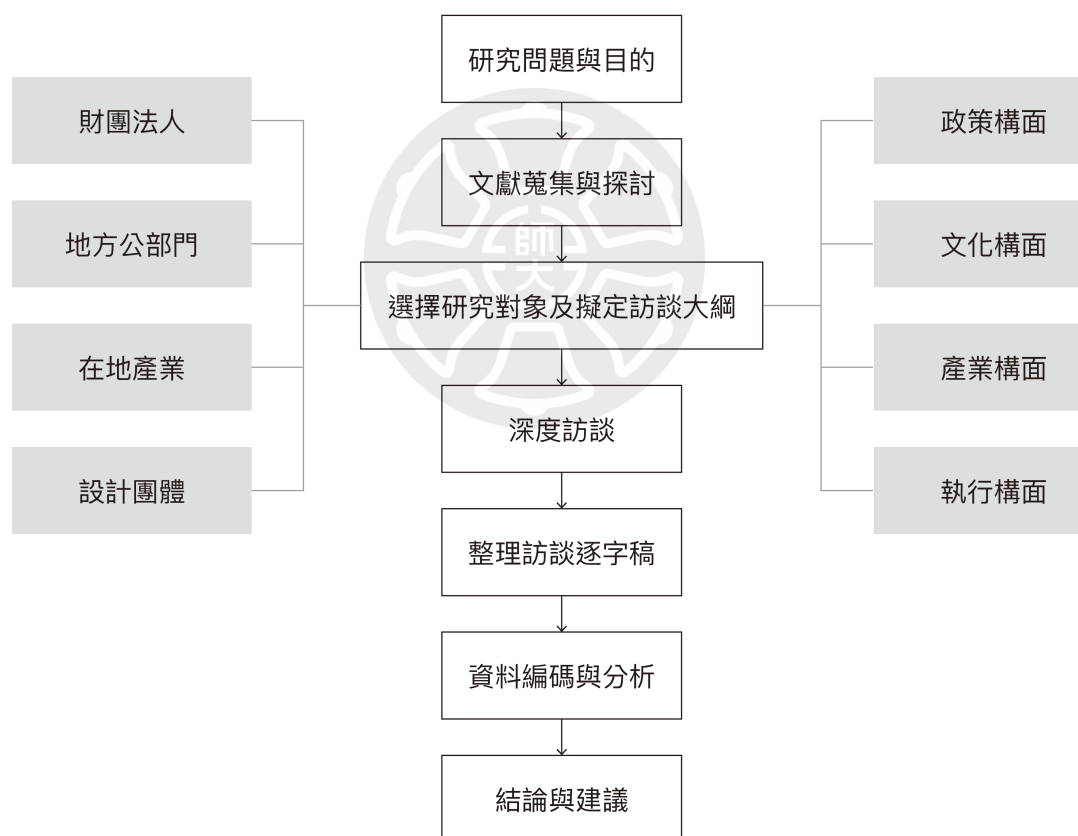


圖 3-1 研究訪談流程圖

圖像來源：本研究繪製

第三節 研究對象

本研究採用深度研究法，以半結構式訪談方式。依照研究目的探討不同主體所推動的社會設計專案，以立意抽樣（purposive sampling）的方式，針對符合本研究之個案的相關者及參與過社會設計的專案計畫之相關者進行深度訪談。在實際訪談過程中，根據當時場景進行問題次序的決定，以及根據受訪者的回答，彈性調整擬定問題，並做相關問題的延伸，以確保研究結果的完整、豐富性，提升訪談結果的信效度及周延度。

從文獻整理中發現臺灣具有社會設計意涵的政策與執行都是由公部門提出大的方向和目標，而在計畫的執行與落實則是依賴公部門捐助執行之財團法人和地方公部門，本研究專家背景選擇四個不同的組織代表：財團法人、地方公部門、在地產業（利害關係人）及設計團體，如表 3-1，以每個面向至少 2 位受訪者為標準，對 9 位專家學者進行深度訪談，其中 6 位採線下專訪，3 位採線上專訪。

表 3-1 訪談專家背景資料

	編號	性別	職稱
財團法人	A1	男	專案部門經理
	A2	女	副院長
地方公部門	B1	女	公部門局長
	B2	女	公部門專案企劃負責人
在地產業	C1	男	地方學校負責人
	C2	男	地方商家老闆
	C3	男	地方商家老闆
設計團體	D1	女	設計公司總管
	D2	男	設計公司執行長

資料來源：本研究整理

因社會設計會涉及到經濟和文化，臺灣具有社會設計意涵的專案計畫的推動模式基本上為自上而下的模式，故本研究聚焦範圍以經濟部門和文化部門所推動的計畫進行訪談，扣除專案計畫數量不足以及婉拒受訪的單位，最終選擇以台灣設計研究院、工業技術研究院、嘉義市文化局以及臺東縣文化處等單位所執行案例進行主要分析。所取的案例樣本為 2018 年至 2023 年 5 年間臺灣具有社會設計意涵，且執行已持續 3 年以上的專案計畫。這符合 Bogdan 和 Biklen (2007)

對質的研究的內在信度（internal reliability）描述：「在質的研究，研究者關注的是他們所蒐集得來的資料的準確性和綜合性。質的研究者傾向於將信度視為他們記載的資料與接受研究情境所真正發生的情形之間的適合性。」

從訪談架構上分為社會設計的政策、文化、產業、執行四個層面，與參與執行個案的相關受訪者進行半結構式深度訪談，且所選的專案計畫是經由他們認定具有社會設計的實質意涵，瞭解他們的執行背景、目標、過程以及遇到的困難點等等，進而探索適合臺灣的社會設計專案執行特點，為將來要進行社會設計專案計畫的執行者提供方向。所有專案計畫與訪談對象整理分析如下，如表 3-2：

表 3-2 社會設計專案計畫個案內容

訪談對象	專案計畫名稱與計畫內容
台灣設計研究院	「T22 設計振興地方產業計畫」： 於 2019 年發起至今，透過設計的手法活化在地，為臺灣的產業加值。從經濟面的角度出發，同時加入教育鏈幫助它們面對未來永續發展的課題。終極目標不只是幫助廠商去開發產品、空間而已，也希望引動產地攜手共同為他們的未來做努力，打造可持續性的產地商業模式
工業技術研究院	「城鄉創生轉型輔導計畫」： 於 2018 年發起至今，透過鼓勵臺灣中小企業以經濟力、特色力、整合力等三大概念發展城鄉事業，透過改造活化創生場域、塑造在地文化、發展特色產業、創新商業模式，健全企業體質，發揮在地示範性與影響力，加速地方產業轉型、提升產業競爭力、促進地方經濟發展及創造在地就業機會，帶動人口回流及區域均衡發展，達成城鄉創生之目標
嘉義市文化局 桃城豆花 田野學校 新華美西裝社	「木都 2.0」： 於 2019 年發展至今，為打造嘉義市為「木都」的城市特色，採用多種策略，包括空間規劃和建設、人才培訓和傳承、木材創新和推廣，以及社區參與運營。透過推動木造建築開啟各種可能性，不僅涵蓋建材知識、建築技術和空間設計等方面，還促進了新舊建築之間的對話，並推動了再利用的模式和老屋的活化。重新塑造對嘉義作為「木都」的認識，並推動了木業的升級。同時培養嘉義市民的價值觀，並建立培育木造文化的場域
臺東縣文化處 水越設計	「臺東食育提案所」： 於 2019 年發起到 2021 年，透過「食」連結人文地產景，導入設計思維對全臺東 16 鄉鎮進行田野調查，集合關注臺東食物教育的公部門、學校、在地人、設計師，展開的在地紮根食育行動，成為整合食物議題的平台。食育的目的不只是培養正確的飲食觀念，涉及的面向十分多元，包括了健康、生活、生產消費、環境、文化等等

資料來源：本研究整理

第四節 研究訪談綱要擬定

本研究主要探討社會設計專案計畫執行策略之影響要素。依據文獻探討及與本研究目的。針對不同的受訪者，依其在專案計畫中所扮演的角色和參與的不同層面，會調整適切之訪談綱要。以此從訪談架構上區分為社會設計的政策層面、文化層面、產業層面、執行層面。透過訪談對象所在單位官網以及專案計畫的相關報導蒐集資料，以利於訪談時聚焦於研究問題以及確認資料解讀的正確性。在後續資料分析及整理上，本研究採用受訪者檢核（member checks），待訪談逐字稿完成後交予受訪者檢閱，以協助本研究確認研究資料等分析和解讀無誤，提升本研究之信效度。為減少資料蒐集過程中一些不必要的偏誤，因此在本研究進行期間，研究者同時扮演訪談者、逐字稿謄錄者及資料分析者。在後續對訪談資料的搜集和分析中，以編碼的方式對訪談結果進行分析與探討。

在訪談問題的設定上，依據政策層面、文化層面、產業層面、執行層面提出訪談問題，訪談要點如下：

（一）政策層面：為能瞭解政策因素對社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，訪談要點如下：

- 1、輔導專案計畫的背景、內容與期程。
- 2、輔導專案計畫的審查評選機制及考量。
- 3、對於專案計畫的政策扶植及經費分配。

（二）文化層面：為能瞭解人文因素對社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，訪談要點如下：

- 1、對於專案計畫中推動與執行的角色定位及組織架構。
- 2、對於專案計畫中推動與執行的內涵界定及文化發展。

(三) 產業層面: 為能瞭解地方業者對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，訪談要點如下：

- 1、對於專案計畫的動機、主動性及發展成效。
- 2、專案計畫與地方業者與民眾之間的關係與主動性。
- 3、對於專案計畫的容錯與解決方法。

(四) 執行層面: 為能瞭解執行者對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，並瞭解設計介入後的考量，訪談要點如下：

- 1、對於專案計畫中設計決策擬定與發展。
- 2、對於專案計畫中設計溝通、執行與挑戰。

第五節 研究訪談之問題

在訪綱問題的設定上，依據不同受訪者在專案計畫中所扮演的角色不同，依據政策層面、文化層面、產業層面、執行層面等提出訪談問題，詳列如下：

(一) 政策層面的共同問題：

- 1、貴單位為什麼會想推動此專案計畫？是基於什麼原因？
- 2、貴單位是從何時開始正式推動此專案計畫的？
- 3、請問專案計畫的主要內容會涵蓋哪些？
- 4、貴單位進行此專案計畫時，考慮的因素是什麼？
- 5、請問貴單位如何專案計畫的核定名單？
- 6、貴單位推動執行的計畫所需要的經費來源？

7、每個案子的預算通常是如何編列的？

(二) 文化層面的共同問題：

- 1、貴單位在專案計畫所推動或扮演的角色為何？
- 2、貴單位在推動專案計畫的發展歷程中是否具有社會設計的內涵？
- 3、社會設計在專案計畫中的重要性是什麼？

(三) 產業層面的共同問題：

- 1、專案計畫的執行是否由上級單位主動規劃推動？
- 2、專案計畫是否由貴單位主動規劃推動？
- 3、有無專案計畫是由地方產業或民眾團體向上提出申請？
- 4、貴單位是否有執行過超過 5 年的關於社會設計的案子？成效如何？
- 5、在案子結束後，貴單位是否有定期回訪？回訪時間大概有幾次或幾年？
- 6、若未來實際與當初執行的結果偏離了會如何解決？

(四) 執行層面的共同問題：

- 1、請問貴單位成立的背景如何？發展時間為多長？
- 2、在貴單位的專案計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？
- 2、貴單位在專案計畫是否與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？
- 3、貴單位過去所推動的專案計畫中，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？

其中針對不同的專家背景會產生的個別問題：

設計公司：

1、貴公司參與的社會設計專案計畫，主要是來自上級單位的邀請？還是由貴公司主動申請？

2、貴公司是否會因為面對不同的業主，而產生不同的設計流程？

3、如果業主並未具備良好的設計專業知識或審美，且對設計方案干涉較多，貴公司會如何溝通解決？

4、請問您認為專案計畫和社會設計之間關係？



第肆章 案例分析

社會設計發展至今仍是一個相對較新的領域，其理論和方法尚在發展中。社會設計的目標是解決特定社會問題，而不同社會問題具有不同的背景和需求。通過分析不同的社會設計案例，有助於了解社會設計如何在實際操作中應用，針對不同需求的設計方法和策略，並驗證設計理論的實踐性。透過總結具體的經驗，並識別其優點和不足，為後續的社會設計專案計畫提供經驗參考。未來亦有助於執行者面對相關社會設計專案計畫時，能夠更快地找到有效的解決方案。

根據前一章選定的訪談對象，以台灣設計研究院、工業技術研究院、嘉義市文化局以及臺東縣文化處等單位在訪談中所執行與參與的案例進行主要分析。所取的案例樣本為 2018 年至 2023 年 5 年間臺灣具有社會設計意涵，且執行已持續 3 年以上的專案計畫。再從政策層面、文化層面、產業層面、執行層面進行分析。

第一節 社會設計案例橫向分析

臺灣的社會設計從一開始的社區總體營造，歷經地方創生，到目前社會設計推行時成功或失敗的案例，在各級部門、法人機構、設計公司與地方民間團體，都具備完善的設計流程，且都能在出錯時的糾正能力，且當其專案也都具備認同感的文化特性。

本研究依照前一章的文獻研究所歸納出的社會設計的六大要素：設計性、文化性、持續性、影響力、具體產出以及約束，同時列入專案計畫的推動模式，將從這六個層面探討訪談結果，藉此來界定是否屬於有社會設計的內涵，如表 4-1。

表 4-1 社會設計專案計畫特色分析

	台灣設計研究院	工業技術研究院	嘉義市文化局	臺東縣文化處
設計性	以人為本的角度去進行設計	企業的社會責任	具有社會公益	用設計的手法做溝通
	透過設計去引動	從公益性質為出	有設計師參與	做的事情有社會

	台灣設計研究院 臺灣的在地產業 能夠活化或是讓 它們面對未來永 續發展的課題	工業技術研究院 發點，瞭解在人 性社會面真正的 需求	嘉義市文化局	臺東縣文化處 設計和地方創生 的內涵
	利用設計力來激 發產業創新，甚 至成為城市治理 的重要工具			設計思維
	依據案子性質和 不同領域設計師 合作		民間參與度高， 參與式設計	依據案子性質和 不同領域設計師 合作
	丹麥設計中心 (Danish Design Center)的「設 計階梯論(The Design Ladder)」			
	設計作為整合 者，去整合科 技、文化、材料 或是使用的服務 流程			
	地方首長重視設 計			
	設計策略面			
文化性	所有的專案都是 因地制宜	符合地方特色	與專家合作進行 田野調查跟早期 資料的梳理	公部門和民眾之 間的一個中間協 調溝通的平台
	綜合性的地域文 化	進入在地	分析歷史價值， 制定標準	了解在地人在想 什麼，要如何回 應到縣政上面
	挖掘在地特色	對地方有熱情， 願意連結與之相 關的人	希望計畫可以影 響市民的感受， 產生認同感	若其他縣市來取 經，只會告訴方 法，因為不同地 方有自己的特色 和文化
	田野調查			田野調查
持續性	目前已進行4年 時間，仍在繼續	專案計畫已進行 5年時間，仍在 繼續	跟「木都」相關 計畫已進行7年 時間，仍在繼續	
	希望不只是幫助 廠商去開發產品 而已，它希望能 夠讓產地攜手來 共同為他們的未 來做努力。	經濟部門的主動 推動	公部門的支持	「臺東食育提案 所」進行了3年
	滾動式修正	循環經濟	滾動式修正	
	明確的設定目 標，每年在結束 的時候提出檢討 意見和精進方案 一起合作，下一	能持續進行的前 提必須是自己可 以生存	由公部門主動發 起	
	不是協助解決問	有短中長期目標		

	台灣設計研究院	工業技術研究院	嘉義市文化局	臺東縣文化處
	個世代打造一個更永續更在地的產業	題，而是努力教如何解決問題，以確保未來在地人能自己解決問題		
	定期回訪，對結果做質化或量化的訪談	能永續發展的原因需要有「三生」：「生活」、「生產」、「生態」。有好的生活才会有生產的條件，再營造好的生態，彼此各有所長、彼此互補	不定期回訪	
影響力	讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴	經濟的活絡，吸引年輕人願意到地方去		
	活化地域品牌，讓這個地方的主理人有自覺性一起來為未來發展，發展他們的產業經濟、人才價值以及市場策略	有些在地中小企業發揮它的影響力跟經濟力，提高產能吸引更多員工留鄉發展，或是擴大編制，甚至提高員工的待遇	考量落地點，體現被改善之後的效果，讓市民有感	計畫發酵的成效很好，雖然現在案子已經停止，但是仍在持續發酵
具體產出	建立「產地學院平台」：講座、工作營與定期聚會	做對地方友善、環境永續的實際的成果	開設補助條款跟規範	將議題帶進校園
	工廠見學：踏進一般不對外開放的製造現場，近距離看到各種工藝品的誕生過程、參與一切「進行中」的製造狀態	用科技進入地方，根據地方需要產出能解決問題的產品	與教育處的合作，落實到中小學的課程裡等等	已出版一本書《臺東食育提案所——美味食旅》 臉書官方帳號
	跨界聯名的商品開發	在地方上創造出更有魅力的工作環境跟條件		Google Maps 上的臺東食旅地圖
約束	計畫的限制條件或是主管機關的限制條件	由公部門直接出資或得到公部門補助資源	有資金的挹注	和各局處溝通、合作的困難度
	明確的公部門預算編列	具有公平性，徵案公開競爭	明確的預算編列	有獨立的資金預算時利於計畫推動，反之
	具有主動性，而不是被動性，積極發掘可以進場項目，主動參與，主動去向主管機關提案，邀	為了確保公平性，推動計畫更需要由上級部門去執行	預算來源是地方公部門	施政目標的改變影響計畫預期執行方向和時間 只看具體成果不看影響力

	台灣設計研究院 請他們編列相關的經費，最後會有對民眾的發布	工業技術研究院	嘉義市文化局	臺東縣文化處
	不可控因素是出錢的單位，因為有年度預算的框架			階段性任務 受限於公部門的體制下 若沒有經費的挹注則不會回訪施行過的專案計畫
推動模式	自上而下和自下而上相結合	自上而下	自上而下和自下而上相結合	自上而下

資料來源：本研究整理。

第二節 社會設計案例縱向分析

依內容分析法之資料分析，本研究整理四位受訪者之訪談結果，發現每個單位對於自己的強項和優勢的認知清晰，在訪談中多次提到六大要素中的一項或幾項，將在以下針對每個專案計畫展開具體的縱向分析說明。

一、推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫

(一) 在政策構面的輔導專案計畫的背景、內容與期程上，經濟部門之中小企業處重視地方產業的發展，委託工業技術研究院進行計畫的科技層面落地，關懷社會、地方，讓產業自己有能力去做對地方友善、環境永續的一些實際的成果。從數位經濟、循環經濟和體驗經濟三個方式鼓勵中小企業，推動地方創生。

對於輔導專案計畫的審查評選機制及考量，透過每年遴選和公開競標的方式，向所需產業提供支持。計畫由公部門直接出資，特別針對那些在地方振興領域已有實際投入的企業，以加速其實現地方產業共融共生的願景。

因經濟部門之中小企業處受上級單位的指示，再透過委託工研院來執行相應的計畫與任務。故工研院的工作範圍、規模及經費受制於經濟部門之中小企業處。對於超出公部門預算的部分，工研院若覺得有意義，會用內部的資源和經費去做。

(二)在文化構面的對於專案計畫中推動與執行的角色定位及組織架構、內涵界定及文化發展上，工研院更多的文化性體現在人文關懷上，從「公益科技」的角度，盡到企業的社會責任，在有充足資源和能力的情況下，運用科技來關懷地方，甚至協助進行對外溝通活動。注重地方的特色性，因地制宜的輔導在地產業，以確保計畫的文化性。

(三)在產業構面的關於專案計畫的動機、主動性及發展成效上，如上述所說因工研院受中小企業處委託，每年根據固定的預算進行徵件，旨在鼓勵中小企業適度投資和進駐，並扶持在地的小企業發展壯大，從而創造更大的經濟產值。此專案計畫不僅促進經濟成長，還吸引更多年輕人回鄉或留鄉，實現地方上的就業、生活和工作，甚至結婚生子，維持地方的人口結構和經濟活絡的機會點。

根據數據顯示，中小企業佔臺灣事業體的 97%，僅有 3%為大型企業。自 2018 年起，工研院已與超過 300 家在地中小企業展開合作，其中一些企業展現出顯著的影響力和經濟效益。隨著中小企業在地發展的推進，地方經濟逐步實現活絡，同時也為地方社會的穩定和持續發展提供了重要基礎。

在專案計畫的容錯與解決方法上，工研院在徵件過程中的激烈競爭，保證了只有那些具備能力和發展潛力的產業能夠脫穎而出，進一步確保了專案計畫的成功實施與可持續發展。

(四)在執行構面的對於專案計畫中設計決策擬定與發展上，工業技術研究院採取以科技解決問題的角度出發。在執行社會設計相關專案計畫時，工研院運用設計思考與科技設計的方法服務於在地產業，注重計畫的持續性和具體產出，並以經濟性作為決定因素。工研院認為「商業」、「公益」、「社會」三者應當並存，強調首先要確保產業的生存能力，其次才是產生更廣泛的社會影響力。

因此，工研院的社會設計策略集中在經濟效益與社會影響力的平衡，通過運用設計思考和科技設計，確保在創造經濟價值的同時，實現長期的社會效益和持

續的社會影響力。

根據前一節所歸納出的社會設計的六大要素：具體產出、影響力、設計性、持續性、文化性、約束，將從這六個面向檢視與分析專案計畫的內容，因參與此專案計畫的個案過多，故僅分析臺灣發展委員會期刊《臺灣經濟論衡》內的案例。（見表 4-2）。

表 4-2 推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫特色分析

設計性	新北汪汪地瓜園	高雄美濃窯	花蓮光隆博物館	宜蘭幸福轉運站
	重新設計包裝做成伴手禮	業者是陶藝工作者	跳脫傳統的石藝品思維	公共藝術
	廢棄地瓜葉做成手工皂	邀請藝術家進駐	運用現代燈光與科技動態的影音效果	透過幾米品牌的文創加值
互動體驗	翻轉傳統窯業之燒製模式			
文化性	宣傳地瓜文化	全盛時期，曾獲「南臺灣媲美鶯歌的陶瓷原鄉」美名	在地取材	30 年以上歷史
	推動食農教育	技術、資源共享	花蓮的巨石文化	宜蘭人共同的回憶場所
	過去幾十年的經驗	凝結在地陶藝積極輔導中高齡就業與青年學子回鄉	發展海洋深層水產業特色	關懷弱勢，與在地社福團體合作深耕在地的角度營運
持續性 影響力	串聯金山區在地農友與企業，擴大地瓜種植與製作面積，促進地瓜的產銷平衡	在地 30 年產業集結在地小窯合力	持續經營 50 年與大同大學工業設計系合作	串連關鍵人，帶動宜蘭觀光經濟
	和跨國旅遊網站合作	發展國際通路提升美濃陶瓷產業知名度	邀請花蓮在地文創廠商進駐並輔導	提升當地就業機會
				全宜蘭第一的觀光景點
具體產出	集結青年創生論壇，開展地方特色教育課程，解決創業困境	舉辦在地人才培育活動	舉辦創意設計比賽	圖書巴士，內有宜蘭人文地景、觀光旅遊等書籍
		開設課程體驗空間	文創生活藝品	成立導覽班，請在地人說故事
	建構地瓜產業故事館	規劃共同展售空間	發展周邊深度旅遊路線	通過巴士串連宜蘭美食和職人
		開放使用專業硬體設備	山海資源整合	
約束	(無)	產業規模縮減五成	觀光客減少	(無)
		陶藝入門成本高	大量庫存石材	

資料來源：本研究整理

二、「T22」設計振興地方產業計畫

(一) 在政策面的輔導專案計畫背景、內容與期程方面，台灣設計研究院不僅強調設計的重要性，更積極將設計理念融入政策中，並推廣臺灣設計的國際影響力。許多產業面臨未來不確定性，地方特性可能逐漸無法持續、下一代不再投入、人才外流等問題。因此，「T22」計畫期望不僅協助廠商開發產品，更重要的是促進在地人才合作，共同為地方經濟的未來努力。透過與日本的合作和交流，了解國際上的經驗，吸取其專長，轉化為臺灣的策略工具，並探索新興產業的國際化機會。透過中長期的企劃，重新集結當地人才，持續性地思考如何發展地域品牌。

因此，此專案計畫由台灣設計研究院自發性推動，輔導專案計畫的審查評選機制和考量由其自行決定，T22 團隊每年精選 2 至 3 個產地，通過實地調查的方式，邀請學界學者及日本專家共同參與，仔細剖析設計介入的適切性。透過多方合作與現地觀察的方法，T22 團隊確保設計方案能夠切實滿足當地需求，並促進產地的可持續發展。在政策支持和經費分配方面，只需向經濟部門提案後便能執行計畫，因此推行上相對較為順利。

(二) 在文化構面的對於專案計畫中推動與執行的角色定位及組織架構、內涵界定及文化發展上，此專案計畫旨在發展地域品牌，因此聚焦於在地文化的推動。台灣設計研究院由於長期參與社會設計相關專案，對於自身的定位清晰。所有專案均採取因地制宜的原則，深入挖掘在地特色，以人為本的角度進行推動。其核心目標在於促進不同業種之間的跨界合作，期望通過綜合性的地域文化開發，實現多方共同參與。同時，在計畫推行時的滾動式修正，亦保證了專案計畫的各個方面發展的成效度。

(三) 在產業構面的關於專案計畫的動機、主動性及發展成效上，如上述所說設研院以設計方法驅動產業發展，自行發掘並參與適合的專案，設研院直接面

對並自行選擇業者和設計團隊，主動向主管機關提出提案，協助編列相關經費。最終完成的專案成果會向公眾發布，並獲得良好的反饋。

在執行過程中，專案計畫是以滾動式修正的方式進行，以確保其可行性。而後設研院會定期進行回訪，進行結果的訪談，並進行質化和量化評估。

(四) 在執行構面的對於專案計畫中設計決策擬定與發展上，台灣設計研究院會根據不同專案的需求，邀請不同專業領域的專家共同參與，是其基本精神。其目的在於確保設計能夠在整個策略流程中發揮主導作用，因此每個專案都會有設計的導入。台灣設計研究院自從台創中心轉型以來，持續進行了許多案例，並更加注重影響力及長遠性，即影響的廣度和深度，其次則是設計性，期望在長期內正面影響社會發展，並將臺灣設計推向國際。

在專案計畫中的設計溝通、執行與挑戰方面，只要設置明確的目標，大部分持續進行的專案都能達成預期目標，並在每年專案結束時都會提出檢討意見和精進方案，不斷改進。唯一不可控的因素是出資單位，因受年度預算框架的限制，因此增加預算的請求不易得到批准，這會對預期計畫帶來一些限制條件，無論是計畫本身的限制還是主管機關的限制。

前一章的文獻研究所歸納出的社會設計的六大要素：設計性、文化性、持續性、影響力、具體產出以及約束，將從這六個面向檢視與分析專案計畫的內容。(見表 4-4)。

表 4-4 「T22」設計振興地方產業計畫特色分析

	鶯歌	花蓮	北投
設計性	以設計思考為上位的計畫，用設計為產業增值		
	具有臺灣特色的食器設計	強化品牌形象和識別度 循環材料作為設計語彙	場域改造、品牌活化
文化性		導入當代設計，與石材結合	利用在地的跨界商業合作
	70 年的製陶產業	60 年花蓮石材產業文化	綜合性地域文化為目標
	建立陶瓷博物館，為鶯歌發展文化觀光	保留花蓮不同石材的獨特性	體驗設計

	花蓮擁有全台九成的石材資源	讓更多人認識與接觸「北投風土」 兼顧土地環境，採用在地食材
持續性	重視在地業者的企圖心及關鍵族群是否願意承擔責任和進行整合	
	挖掘其中一家新興產業向國際發聲	
	持續經營，協助業者做創新型態的企劃案	「地產地銷」循環經濟理念 自然生態與社會永續兼顧的新型商業合作模式
影響力	在地可以持續活化，而非一味的倚賴公部門資源	
	日本團隊來台的輔導	推廣在地都不了解的在地小農文化
	舉辦具國際視野的「產地博覽會」	除了溫泉，遊客來北投多了更多元的體驗
	由品牌繼承者們組織「鶯歌產地開放日工作小組」共同推廣鶯歌	促進產地觀光與在地經濟
具體產出	建立「產地學院平台」，讓鶯歌生活陶磁品牌與通路們彼此合作	「北投宴產地伴手禮盒」
	星級餐廳、精釀啤酒等通路品牌與陶瓷業者合作聯名餐食器皿	食農教育現地體驗
	打開工廠，透過「工廠見學改造」計畫，邀請民眾參觀	
約束	陶瓷產業沒落 臺灣石材產業因環保議題衰落	「都市農業」的發展瓶頸

資料來源：本研究整理

整個專案計畫在設計性的基礎上亦強調了其應具文化性、持續性及它的影響力，符合設研院以設計在整個策略流程裡成為主導者的目的。實現一個良好的社會設計的先決條件需公部門與民間共同支持、推進，社會執行者需有強有力的互惠關係，而不應只有利益取向。

三、嘉義市「木都 2.0」專案計畫

(一) 在政策構面的輔導專案計畫的背景、內容與期程上，嘉義市文化局重視嘉義市的歷史文化背景，在此基礎上主動推行專案計畫，鼓勵並帶動民間共同執行，同時推出相對應政策輔導。將「木都 2.0」作為大型的上位政策型計畫，

建立短中長期目標，希望嘉義市變為木都城市，為了這個目標同時推行很多子計劃一同輔助。

對於輔導專案計畫的審查評選機制及考量，設定專門的評審委員會審核。委員會的組成包括學校教授、公部門的人員及地方的耆老等。子計劃有關老屋的活化，會設定修繕和保留的評估標準，例如老屋的年限、歷史價值及建築形式，請專業的歷史學者或是建築師做評估。政策行銷及未來發展同時亦是評估中很重要的考量。

因此支專案計畫是由地方公部門自發性推行，故在政策扶植及經費分配上，只需由地方通過即可，在推行上相對較為順利。

(二) 在文化構面的對於專案計畫中推動與執行的角色定位及組織架構、內涵界定及文化發展上，嘉義市文化局因長期在推動文化相關的政策，故對於自身的定位清晰，秉持對民眾服務，各項業務的文化公益性、社會設計性的含量偏高。嘉義市歷史背景的特殊性，嘉義市政府對於文化藝術的支持比重高，使得文化局在推動各項文化政策時被支持度也很高。同時，在計畫推行時的滾動式修正，亦保證了專案計畫的各個方面發展的成效度。

(三) 在產業構面的關於專案計畫的動機、主動性及發展成效上，如上述所說因歷史背景的緣故，及公部門設立補助的條款跟規範，鼓勵民眾修繕私有的木造房子，或公部門帶頭修繕公有木造建築，為吸引新一代的青年創業家或者是年輕人返鄉創業，讓木構造建築走向下一個階段。因文化政策的推展需要時間性，長期穩定的執行才能看得出成效，文化局的各項業務也會有重疊部分，更能有效長期的推行。

專案計畫與地方業者與民眾之間的關係與主動性上，因嘉義市居民對在地的認同，使得民眾的積極性很高，加上公部門的補助條款，吸引越來越多在地年輕人返鄉創業，和嘉義市政府推動專案計畫的動機不謀而合，公部門和居民之間變

為雙向發展。

對於專案計畫的容錯與解決方法上，以文化局的角度，因是滾動式修正，故保證了專案計畫的可行性。而以業者的角度來考量，文化局會不定期回訪，若是不可抗力因素會共同解決；若在推展時發現困難度則會收回補助的款項。

(四)在執行構面的對於專案計畫中設計決策擬定與發展上，根據專案計劃屬性的不同，文化局 80%的業務都有設計師的參與，運用設計的手段融入在整體營運中。在發展上更注重影響力及長遠性，即影響的廣度和深度，其次則是時間性，是否可以長期影響社會往正面發展。

在專案計畫中的設計溝通、執行與挑戰上，無論是設計師或是民間團體，參與度很高，與公部門之間雙向邀約。執行的過程中遇到的現實條件或是實際執行跟預估產生落差時，一樣採用滾動式修正。而每年執行的成果，聽從民間的正反向反饋進行修正、改進。

根據前一節所歸納出的社會設計的六大要素：具體產出、影響力、設計性、持續性、文化性、約束，將從這六個面向檢視與分析專案計畫的內容，如表 4-5。

表 4-5 嘉義市「木都 2.0」社會設計專案計畫特色分析

	老屋卸妝計畫	舊屋力	舊監獄宿舍群以修代租
設計性	選擇建築形式值得被保留的老屋	民間修繕私有木建築	公部門修繕公有木造建築
	幫老屋做燈光設計，具有美化市容的功能		志工參與 房屋修繕時的設計參與 參與式設計 設計思考的導入 集體的社會責任
	設計師參與		
文化性	選擇歷史悠久的老屋	跟地方徵件	當作學習和生活的地方，注重與附近居民的連結
	老屋的坐落地點	評審委員會由在地人組成	具有在地認同感，是為了自己去創造個生活模式
		針對微型且在舊城區裡	大型聚落且較長時間
		在地居民主動申請	
	民間參與度高		過程中跟社群、未來、現在的關係人口產生連結
持續性	經費挹注		
	可長遠推動，有短中長期目標		
	有固定預算用於修繕		
	每年執行成果通過民間的反饋不斷修正，無論是正向或反向		每 3 年階段去思考每個階段想要完成的目標
影響力	影響市民的感受 具有政策行銷的功能		延續原本的文本 環境被改變，變得更好更安全 與附近居民情感上的連結 重新賦予了場所新的精神和定義
	具體產出	活化修繕後的空間，未來可推動 周圍房價變高 吸引更多人返鄉	通過工作坊的形式做推進 去學校做演講 未來的經濟效應
約束	制定標準，以評估老屋的年限跟建築形式是不是值得被修繕和保留		在這個地方長期紮根的決心具有挑戰性
	確保核定名單具有固定進程		一開始做向性定位，加上參與者遵循方案核心，就可不偏離原計劃
	確保不定期回訪被補助案件後續的發展情況		考慮資源配比

資料來源：本研究整理

嘉義市文化局一直在推動文化相關的政策，不論是從文化政策層面或是文化公益層面，單位的性質決定了其在發展專案計畫時更著重文化性這一特徵。也因嘉義市的歷史背景和人口基數較小，決定了它是以一個很好的實驗場域。經濟基礎決定上層建築，因嘉義市長久以來的穩固經濟基礎，使得嘉義市政府對於文化藝術的支持比重高，各部門單位在推行相關專案計畫時相對順利。

「木都 2.0」是嘉義文化局內部主動發起的，時間比上級部門還要早，屬於最高層會制定的目標，且因主事者不會因為更換而中斷專案計畫，這個先決條件使得後期專案計畫可以順利的推行、執行。

嘉義市文化局在對自己的定位和目標非常清晰，由他們執行每個專案計畫時，文化注入是每一個步驟的必不可少的思維模式，這有助於他們執行每一個專案計畫時，確保了其文化性。前端的定位跟營運的規劃在推動上是很重要的環節。

同時開展一些以志工的方式號召大家一齊推動工作坊，通過工作坊和年輕人的實作預告出未來的生活模式，把關係人口帶到現場，加強在地居民或青年的連結，延續原本的文本，重新賦予場所新的精神和定義，感知空間在未來的可能性。

在測試具有未來性、創新性和住的可能性的前提下，亦創造不一樣的未來的願景、投射、跟人們的歸屬感和對這個城市的認同，更重要的是隱藏了未來經濟效應的價值。「木都 2.0」除了對於補助商家上是正向反饋，因為經濟變好使得吸引年輕人返鄉，對在地的認同感加深，這樣的發展是一個正向循環。由公部門開始示範，公部門和居民之間的雙向發展決定了其是以「自上而下」和「自下而上」相結合的方式去進行。



第五章 社會設計執行面向訪談與整理

本研究依據政策層面、文化層面、產業層面、執行層面所進行之深度訪談，將訪談結果整理的逐字稿加以分類與彙整。經開放性編碼（Open Coding），在編碼的過程中從經驗數據中提取概念，並將它們分為不同性質的解釋。四個組織代表共得到 894 個概念，27 個主要範疇和 162 個次要範疇。在財團法人得到 257 個概念，八個主要範疇和 48 個次要範疇；地方文化局處得到 208 個概念，八個主要範疇和 43 個次要範疇；在地產業得到 217 個概念，六個主要範疇和 35 個次要範疇；設計團體得到 212 個概念，五個主要範疇和 36 個次要範疇。參閱附錄二。

再根據前一章的文獻研究所歸納出的社會設計的六大要素：「具體產出」、「影響力」、「設計性」、「持續性」、「文化性」以及「約束」進行分析。

第一節 財團法人

本節為了瞭解財團法人處對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，並瞭解其受惠於社會設計相關專案計畫之感受，整理社會設計相關專案計畫執行順利執行及其重點。依據訪談要點探討：輔導專案計畫的背景、內容與期程長短；輔導專案計畫的審查評選機制及考量；對於專案計畫的政策扶植及經費分配。本研究經開放性譯碼，得到 257 個概念、48 個次範疇與八個主要範疇。

一、主要範疇

臺灣經濟部門與文化部門致力於發展新的經濟與文化模式，透過計畫的推動，創造經濟發展優勢，因此在工業技術研究院與台灣設計研究院的鼓勵下，產、學、研界及地方公部門之設計個人與團體，積極推動有關於社會設計專案計畫的執行。在專案計畫的推動過程中，其主要範疇包括「政策的推動」、「計畫類型」、「計畫

目標」、「對設計的重視性」、「計畫執行細節」、「計畫的特殊性」、「計畫執行的影響」和「計畫限制」八個範疇，經開放性譯碼建立。

二、範疇一：「政策的推動」

「政策的推動」是由「政策的規劃與推動」、「公部門對設計的重視與支持」、「公部門與民間的共同推動」和「具備設計優勢」四個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫政策面的推動，是因應上級部門政策的規劃與推動。藉由上級部門對設計的重視與支持，輔佐民間及其本身所具備的設計優勢共同協力，進而有利於落實相關下級部門執行與強化，範疇關係如表 5-1 所示：

表 5-1 「政策的推動」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
政策的推動	政策的規劃與推動	A1-2-1-1、A1-2-1-6	公部門規劃計畫	影響力
		A1-2-1-2、A2-1-1-1、A2-1-1-2、A2-1-1-7、A2-1-1-12、A2-10-2-1	建立財團法人	
	公部門對設計的重視與支持	A2-1-1-2、A2-1-1-12	公部門支持建立設計相關的財團法人	持續性
		A2-2-1-10、A2-2-1-27	主事者重視設計，帶領公部門投入設計	
	公部門與民間的共同推動	A2-1-1-12、A2-1-1-13	公部門與民間的合作	持續性
	具備設計優勢	A1-1-1-4	跨領域發展與創新	設計性
		A2-1-1-12	獲得公部門獎項肯定	影響力
A2-1-1-3、A2-2-1-4		長期執行設計的經驗	持續性	

資料來源：本研究整理。

三、範疇二：「計畫類型」

「計畫類型」是由「交由下級部門執行推動」、「向相關公司主動提案合作」、「向上級部門提案」、「相關公司的主動提案」和「民眾向地方公部門提案」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的類型，分為「從上而下」和「從下而上」兩大類。進而細分為向下交由下級部門或公司執行推動，和下級部門、到公

司，乃至個人的層層遞減關係的向上提案，範疇關係如表 5-2 所示：

表 5-2 「計畫類型」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫類型	交由下級部門推動	A1-5-1-1、A1-5-1-2、 A1-11-1-8	公部門經費分撥推動計畫	持續性
		A1-5-1-15、A1-5-1-17、 A1-10-1-20	上級部門分配任務給下級部門完成計畫	持續性
	向相關公司主動提案合作	A2-2-1-46、A2-2-1-54、 A2-3-1-14	主動與公司、企業合作	持續性
		A2-3-1-11	主動邀請設計師合作	持續性
	向上級部門提案	A1-5-1-15	地方向上提出需求	持續性
		A2-1-1-6	主動提案申請成為財團法人	持續性
		A2-2-1-37、A2-2-1-38、 A2-2-1-48、A2-2-1-49、 A2-6-1-9、A2-8-1-3、 A2-10-2-1	主動挖掘可執行計畫，與上級部門提案	持續性
	相關公司的主動提案	A1-6-1-1、A2-2-1-48	公司向向上級部門主動提案並申請計畫	持續性
	民眾向地方公部門提案	A1-6-1-4、A1-6-1-7	民眾向地方公部門提案並參與相關計畫	持續性

資料來源：本研究整理。

四、範疇三：「計畫目標」

「計畫目標」是由「將設計納入政策」、「提升設計影響力」、「以設計為主導」、「設計激發產業創新」、「以民眾需求為優先」、「發展永續性和在地性」和「向國際發展與分享」七個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的目標，首先要將設計納入政策，後藉由設計影響力的提升，以設計為主導及注重民眾需求服務於產業創新，未來發展方向則是以永續性和在地性為目標，向國際發展與分享，範疇關係如表 5-3 所示：

表 5-3 「計畫目標」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫目標	將設計納入政策	A2-1-1-13、A2-2-1-2	希望將設計納入政策後影響產業、公共政策	文化性
		A2-2-1-14、A2-2-1-18	研究國外政府對設計	

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
			政策推進的案例	
	提升設計影響力	A2-1-1-13、A2-3-1-1、 A2-3-1-3、A2-6-1-11、 A2-6-1-12	將設計納入政策，大力推廣設計以影響下一代，提升美感	影響力
		A2-2-1-3、A2-2-1-13	提升設計影響力以驅動臺灣跟國際競爭	
	以設計為主導	A2-2-1-3、A2-2-1-9、 A2-2-1-69	以設計的手法導入計劃案，驅動臺灣的產業發展或活化	設計性
	設計激發產業創新	A1-1-1-4、A1-3-1-1、 A1-12-1-5、A2-2-1-17、 A2-2-1-59、A2-2-1-67、 A2-2-1-74	設計導入各領域，激發產業發展與創新	具體產出
		A2-2-1-2	提出跨領域整合設計平台，以供產業發展與創新	
	以民眾需求為優先	A1-1-1-3、A1-1-1-5、 A1-13-1-2、A2-1-1-13	以人性需求作為出發點，以設計的手法解決問題	文化性
		A2-2-1-19	研究國外以人為本的設計案例	
		A2-3-1-11	以民眾視角為考量開展計畫的案例	
	發展永續性和在地性	A1-1-1-9、A1-3-1-1、 A1-7-1-1	活絡經濟，永續發展	持續性
		A1-11-1-3	離開計畫後，受惠的在地人能自主運營下去	
		A1-11-1-7、A1-11-1-9	出書紀錄實際成果的案例分析。	
		A2-2-1-9、A2-2-1-57、 A2-2-1-61、A2-2-1-63、 A2-2-1-68、A2-2-1-78	活化地域品牌，以設計策略協助產地發展永續性和在地特性	
		A2-2-1-74	串連在地產業，發展地域文化	文化性
	向國際發展與分享	A2-2-1-13、A2-2-1-60	提升臺灣設計影響力，向國際發聲	影響力
		A2-2-1-14	作為國際案例，受邀至國外分享	
		A2-2-1-16、A2-2-1-77、 A2-7-1-4	參加全球設計類比賽並獲獎	

資料來源：本研究整理。

五、範疇四：「對設計的重視性」

「對設計的重視性」是由「設計的導入」、「以設計作為策略和工具」、「積極推動設計的不同面向」、「跨領域的設計合作」和「研究國際設計案例」五個次範

疇組成，說明社會設計相關專案計畫對設計的重視性，以設計的導入為前提基礎，而後通過設計作為策略和工具，並結合對國際設計案例的研究分析，推動設計的不同面向，以達到跨領域合作，範疇關係如表 5-4 所示：

表 5-4 「對設計的重視性」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
對設計的重視性	設計的導入	A1-1-1-5、A2-2-1-9、 A2-2-1-53、A2-2-1-67	導入設計解決問題， 推動產業發展	具體產出
		A2-2-1-2、A2-2-1-10	公部門導入設計政策	設計性
		A2-2-1-69、A2-6-1-1 A2-6-1-11	透過設計美感導入計 畫案，需有設計師的 參與	
	以設計作為策略和工具	A1-1-1-5、A2-2-1-17	利用設計力來激發產 業發展創新及重要工 具	設計性
		A2-2-1-22、A2-2-1-60、 A2-2-1-68、A2-2-1-69、 A2-3-1-15	設計在策略流程裡成 為主導者以形成策略 工具	
		A2-2-1-56、A2-3-1-4	向國際案例學習，與 國際交流合作以轉換 成臺灣的策略工具	
	積極推動設計的不同面向	A2-2-1-6、A2-2-1-7、 A2-2-1-15、A2-3-1-12	積極在推動設計的不 同面向，以帶領臺灣 的設計有不一樣的面 貌	影響力
		A2-2-1-18	學習國際案例，國外 將設計擴散到不同的 領域	設計性
	跨領域的設計合作	A1-1-1-4、A2-2-1-11、 A2-2-1-24、A2-2-1-74、 A2-10-2-1	設計作為整合者，跨 領域設計合作實現共 創	設計性
		A2-2-1-62、A2-2-1-66、 A2-2-1-71	具有商業性質的跨界 聯名合作	具體產出
A2-2-1-75、A2-6-1-2、 A2-6-1-4		不同領域的設計師導 入專案計畫	設計性	
研究國際設計案例	A2-2-1-18、A2-2-1-19、 A2-2-1-20、A2-2-1-23、 A2-2-1-56	研究國際設計案例， 以轉換成臺灣的策略 工具	文化性	

資料來源：本研究整理。

六、範疇五：「計畫執行細節」

「計畫執行細節」是由「執行的主動性」、「執行的引導性」、「執行的持續性」、「評審機制的建立」、「邀請專家輔導」、「確立目標與執行進程」、「滾動式的修正」

「溝通的重要性」、「集體的決議和行動」、「建立計劃準則」和「設計的落實」11個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的執行細節得以完善，需有執行的主動性、引導性和持續性為前提基礎，才能更好的推動計畫執行，發展出更多的執行細節，包含建立評審機制、邀請專家輔導、確立目標與執行進程、滾動式修正、建立溝通的重要性的計劃準則，並決議和行動需達到集體的共識後，最後使得設計的落地於在地，範疇關係如表 5-5 所示：

表 5-5 「計畫執行細節」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行 細節	執行的主動性	A1-5-1-12、A2-2-1-4、 A2-2-1-6、A2-3-1-10、 A2-3-1-12、A2-3-1-15	主動進行設計推廣與 落實	具體產出
		A1-2-1-6、A2-2-1-47、 A2-2-1-48、A2-2-1-49、 A2-6-1-9、A2-2-1-54	主動申請計畫，向相 關機關單位或公司提 案	持續性
	執行的引 導性	A1-3-1-1、A1-11-1-2、 A1-11-1-17、A2-2-1-9、 A2-3-1-15、A2-6-1-15	執行時採用引導策 略，協助在地發展， 以設計的手法來驅動 永續發展，協助在地 發展，引領臺灣設計 向未來	持續性
		A1-3-1-1、A1-11-1-17、 A2-3-1-15		
	執行的持 續性	A1-5-1-3、A1-5-1-5 A1-5-1-14、A1-11-1-5、 A2-3-1-6、A2-4-1-1、 A2-4-1-2、A2-4-1-3、 A2-6-1-18	專案計畫已進行多 年，同時擁有相關專 業多年經驗	持續性
		評審機制的 建立	A1-3-1-3、A1-4-1-2、 A2-6-1-6、A2-6-1-16	建立評審機制以篩選 適合的提案或人選
	邀請專家 輔導	A1-3-1-3、A2-2-1-31、 A2-2-1-44、A2-2-1-54、 A2-2-1-70、A2-3-1-13	邀請專家輔導專案計 畫的執行與內容	文化性
	確立目標 與執行進 程	A2-2-1-40、A2-2-1-72、 A2-5-1-1、A2-6-1-14、 A2-9-1-1	明確設定目標及執行 流程和方向	具體產出
	滾動式的 修正	A2-2-1-44、A2-5-1-2、 A2-5-1-5、A2-10-1-2	反覆推敲執行內容， 討論意見和精進方 案，並滾動式修正完 成	持續性
	溝通的重 要性	A2-2-1-43、A2-10-1-1	反覆溝通以確認合作 方所期望的，有效推 動專案計畫的執行	持續性
	集體的決 議和行動	A2-2-1-41、A2-2-1-42、 A2-2-1-70、A2-6-1-17	集體定義要解決的課 題，共同決定專案計 畫的每一步	持續性
	建立計劃 準則	A2-2-1-35、A2-2-1-45、 A2-2-1-53、A2-2-1-64、	建立專案計畫的標準 流程，有利專案計畫	持續性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		A2-2-1-67、A2-6-1-14	的推動	
	設計的落實	A1-5-1-7、A1-5-1-8、 A1-5-1-9、A1-5-1-11	設計產品以解決問題	具體產出
		A1-11-1-5	出書紀錄成果的案例	

資料來源：本研究整理。

七、範疇六：「計畫的特殊性」

「計畫的特殊性」是由「親自參與監督與落實」、「訪談結果紀錄與分析」、「因地制宜突顯特色」和「與國際合作」四個次範疇組成，社會設計相關專案計畫的特殊性在於其成因能使得專案計畫能更好的得以發展並落實，包含親自參與監督與落實，同時對訪談結果紀錄與分析後因地制宜突顯特色的進行專案計畫的實行，甚至向國際發展，開展跨國合作，範疇關係如表 5-6 所示：

表 5-6 「計畫的特殊性」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	親自參與監督與落實	A1-5-1-9、A1-5-1-11、 A2-2-1-64、A2-3-1-13、 A2-6-1-14	深入在地參與監督輔導，解決問題並發展方案落地	具體產出
計畫的特殊性	訪談結果紀錄與分析	A1-10-1-1、A1-10-1-7 A1-10-1-13、A2-7-1-2 A2-7-1-6	對結果進行訪談及分析，幫助後續計畫進行	具體產出
	因地制宜突顯特色	A1-10-1-1、A2-2-1-65 A2-2-1-74、A2-7-1-3	專案計畫因地制宜，強調在地特色	文化性
	與國際合作	A2-2-1-56	與國際合作專案計畫，並汲取經驗轉換為臺灣策略	文化性

資料來源：本研究整理。

八、範疇七：「計畫執行的影響」

「計畫執行的影響」是由「吸引年輕人留鄉」、「提升在地經濟」、「在地民眾參與的主動性」、「在地民眾的認同度」、「激發在地人自覺性」、「在地人的合作共贏」、「商業聯名合作」、「提升公部門與民間對設計的重視度」和「企業的社會責任」九個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的執行後的影響表現為，吸引

年輕人留鄉發展後，提升在地經濟，同時獲得在地民眾的認同與主動參與性，進而激發在地人的自覺性，實現在地人之間的互惠合作共贏。公部門與民間對設計重視度的提升，促進商業活動，開展商業聯名，增強企業的社會責任，達到良性循環，範疇關係如表 5-7 所示：

表 5-7 「計畫執行的影響」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行的影響	吸引年輕人留鄉	A1-1-1-6、A1-1-1-10、 A1-2-1-8、A1-10-1-9、 A2-2-1-78	吸引在地年輕人回鄉或留鄉，創造在地經濟的活絡點	具體產出
	提升在地經濟	A1-1-1-7、A1-1-1-9、 A1-1-1-10、A1-2-1-8、 A1-3-1-1	創造經濟活絡的條件，提升在地經濟	具體產出
		A2-2-1-57、A2-2-1-59	活化在地，打造地域品牌，共創未來	
	在地民眾參與的主動性	A2-2-1-55	在地民眾參與主動參與專案計畫	文化性
	在地民眾的認同度	A2-2-1-50、A2-2-1-55、 A2-2-1-78	得到在地民眾的正向回饋與認同	文化性
	激發在地人自覺性	A2-2-1-57、A2-2-1-59、 A2-2-1-78	在地民眾產生自覺性，攜手合作為未來發展	文化性
	在地人的合作共贏	A2-2-1-59、A2-2-1-78	在地民眾攜手合作，為未來打造更永續及在地的環境	具體產出
	商業聯名合作	A2-2-1-60、A2-2-1-66、 A2-2-1-71、A2-2-1-75	不同方式的跨界聯名，如產品合作、商品開發、商業模式等等	具體產出
	提升公部門與民間對設計的重視度	A2-3-1-3、A2-3-1-7 A2-3-1-9、A2-3-1-10 A2-6-1-11、A2-6-1-12	提升公部門與民間對設計的認知與重視，美感的提升，潛移默化以影響下一代	影響力
	企業的社會責任	A1-5-1-6	有規模的企業應有社會責任，關懷地方	文化性

資料來源：本研究整理。

九、範疇八：「計畫限制」

「計畫限制」是由「預算限制」、「主管機關的限制」和「計畫綜合評估」三個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫主要受限於預算、主管機關的制式系

統和對計畫綜合評估，範疇關係如表 5-8 所示：

表 5-8 「計畫限制」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫限制	預算限制	A1-4-1-3、A1-4-1-6、 A1-4-1-8、A2-3-1-2、 A2-5-1-4	年度預算的把控，導致 預算的固定	約束
		A2-5-1-3	設計價格的弱勢	
		A1-4-1-7	公部門對專案計畫的規 劃限制	
	主管機關 的限制	A1-10-1-19、A1-10-1- 22	政務的需求條件	約束
		A1-10-1-21	資源多寡	
		A2-5-1-4	計畫的限制條件或是主 管機關的限制條件	
	計畫綜合 評估	A1-6-1-8、A1-6-1-9 A1-6-1-10、A1-7-1-8 A1-10-1-14、A1-10-1- 18	對申請人特質、地方特 色、市場價值與經濟效 益方面有一定審核標準	文化性

資料來源：本研究整理。

第二節 地方文化局處

本節為了瞭解地方文化局處對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，並瞭解其受惠於社會設計相關專案計畫之感受，整理社會設計相關專案計畫執行順利執行及其重點。依據訪談要點探討：對於專案計畫中推動與執行的角色定位及組織架構；對於專案計畫中推動與執行的內涵界定及文化發展。本研究經開放性譯碼，得到 208 個概念、43 個次範疇與八個主要範疇。

一、主要範疇

嘉義市文化局及臺東縣文化處致力於打造多元藝文環境，藉由民眾參與，將藝術融入生活中，建構藝術生活環境，進一步塑造在地文化認同，打造良好的文化環境。因此在嘉義市文化局，以及臺東縣文化處所屬下的臺東設計中心開展的各項議題及活動計畫下，經由多元具特色的計畫內容，積極推動有關於社會設計專案計畫的執行。在專案計畫的推動過程中，其主要範疇包括「計畫推動的基礎」

「計畫政策擬定」、「計畫目的」、「計畫策略」、「計畫執行細節」、「計畫的優化方式」、「計畫限制」、「計畫執行的影響」八個範疇，經開放性譯碼建立。

二、範疇一：「計畫推動的基礎」

「計畫推動的基礎」是由「在地的地域特色」、「在地的經濟基礎」和「社會公益的需求」三個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的推動基礎建立於在地本身的地域特色及經濟基礎，及公部門具有社會公益的意識，在地有需求並回饋於在地，得以專案計畫更能順利的啟動及發展，範疇關係如表 5-9 所示：

表 5-9 「計畫推動的基礎」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫推動的基礎	在地的地域特色	B1-1-1-4、B2-3-1-4	良好的實驗場域形成因素，包括在地人口基數、民眾認同感	文化性
		B1-1-1-7、B1-2-1-2、B1-2-1-5、B1-3-1-4、B2-3-1-15	在地歷史、文化背景強化計畫的特殊性	
	在地的經濟基礎	B1-1-1-8、B1-2-1-3	文化發展的利基是經濟基礎	具體產出
	社會公益的需求	B1-1-1-2、B1-1-1-3、B1-10-1-4	公部門和公司需具備公益性，對民眾服務，回饋於社會	文化性

資料來源：本研究整理。

三、範疇二：「計畫政策擬定」

「計畫政策擬定」是由「上級部門的支持」、「建立政策示範性」、「分階段目標」、「自主性推動」、「計畫規模大小」、「制定計畫補助」和「政策延續」七個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的政策擬定，是得到上級部門的支持，從而地方公部門為建立政策示範性開展專案計畫，進行分階段目標的設定並自主性推動，建立計畫規模大小及制定計畫補助，且專案計畫不受其他外部因素影響，得以延續發展實施，範疇關係如表 5-10 所示：

表 5-10 「計畫政策擬定」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫政策 擬定	上級部門的支持	B1-3-1-9、B1-7-1-5	獲得上級部門的支持，有利於計畫的發展	持續性
	建立政策示範性	B1-3-1-10、B1-3-2-2	公部門帶頭做示範推動，引動民間產生不同的成果	影響力
	分階段目標	B1-3-1-2、B1-3-1-3、B1-3-1-5、B1-4-1-9、B1-9-1-6、B2-2-1-1、B2-3-1-8	設定短中長期目標，或設定子計畫，朝著終極目標分階段實施	具體產出
	自主性推動	B1-2-1-1、B1-3-1-1、B2-1-1-3、B2-1-1-4、B2-2-1-14	自主發起並推動專案計畫	持續性
	計畫規模大小	B1-3-2-2	因計畫開展類型的因素，決定計畫規模大小	文化性
	制定計畫補助	B1-2-1-7、B1-8-1-1	設立補助的條款及規範	具體產出
	政策延續	B1-3-1-12、B1-7-1-8、B2-3-1-3	專案計畫不會因公部門換屆而中斷，還會持續延續甚至升級	持續性

資料來源：本研究整理。

四、範疇三：「計畫目的」

「計畫目的」是由「政策推廣行銷」、「未來的發展性」、「改變民眾觀感」、「提升在地形象」和「活化在地場域」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫開展的目的是為了政策的行銷和推廣並看到未來的發展性，提升在地形象，改變民眾觀感，進而活化在地場域，範疇關係如表 5-11 所示：

表 5-11 「計畫目的」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫目的	政策推廣行銷	B1-4-1-13、B2-2-1-10、B2-2-1-11、B2-3-1-23、B2-4-1-4	發展縣市行銷發展策略，建構城市品牌形象	影響力
	未來的發展性	B1-4-1-14、B1-4-1-17、B2-2-1-8、B2-3-1-5	將未來的發展性列為評估因素以考量是否投入	持續性
	改變民眾觀感	B1-4-1-11、B1-4-1-18、B2-3-1-23、B2-4-1-5	影響甚至改變民眾感受	影響力
	提升在地形象	B1-4-1-18、B2-1-1-3、B2-1-1-4、B2-3-1-5、B2-3-1-23、B2-4-1-5	提升在地形象，打造在地形象，吸引民眾注意	影響力

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	活化在地場域	B1-4-1-17、B1-3-2-1、 B1-3-2-2、B2-1-1-8、 B2-3-1-5	積極活化在地場域， 與在地溝通	具體產出

資料來源：本研究整理。

五、範疇四：「計畫策略」

「計畫策略」是由「執行的敏銳度」、「計畫具體分工」、「各項計畫關聯性」、「計畫的長遠性」、「滾動式的修正」和「公部門對民眾的溝通」六個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的策略需具備執行的敏銳度與計畫的長遠性為前提，將計畫具體分工後，關聯起各項計畫一同發展，同時應注重公部門與民眾間的溝通，並在執行的過程中進行滾動式修正，範疇關係如表 5-12 所示：

表 5-12 「計畫策略」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫策略	執行的敏銳度	B1-1-1-5	在專案計畫推動的初期 可以預判其未來走向	持續性
	計畫具體分工	B1-3-1-6、B1-3-1-8、 B1-9-1-6、B2-2-1-11、 B2-7-1-10	計畫內容中的不同領域 相關專業找適合的專家 進行輔導	具體產出
	各項計畫關聯性	B1-4-1-3、B1-7-1-4、 B1-9-1-7	關聯起執行過的各項計 畫中重疊的部分，一同 推廣發展	文化性
	計畫的長遠性	B1-4-1-6、B1-4-1-8、 B1-4-1-12、B1-7-1-1、 B1-7-1-3、B1-7-1-5、 B1-7-1-9、B2-2-1-8	期望專案計畫的長期且 持續穩定推動	持續性
	滾動式的修正	B1-1-1-6、B1-6-1-13、 B1-8-1-13	通過計畫執行時得到的 反饋，不斷修正改進	持續性
	公部門對民眾的溝通	B1-8-1-5、B2-2-1-9、 B2-3-1-5、B2-3-1-17、 B2-3-1-18、B2-3-1-26	通過各種方式，和民眾 進行溝通，拉近公部門 與民眾間的距離	持續性

資料來源：本研究整理。

六、範疇五：「計畫執行細節」

「計畫執行細節」是由「制定各項執行標準」、「評審機制的建立」、「確立執

行進程」、「諮詢顧問機制」、「導入各項設計」、「專家學者的輔導」、「不定期回訪」、「預算申請與編列」和「預算來源」九個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的執行細節由多方面構成，包括在前期制定各項執行標準，確保預算來源後進行預算申請與編列，確立執行進程、預算申請與編列，建立評審機制和諮詢顧問機制，而後通過各項設計的導入、專家學者的輔導開始執行計畫，後續需不定期回訪，範疇關係如表 5-13 所示：

表 5-13 「計畫執行細節」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行 細節	制定各項 執行標準	B1-4-1-15、B1-8-1-11	為確保計畫的可執行 性，製定標準	具體產出
	評審機制的 建立	B1-4-1-1、B1-4-1-2、 B1-4-1-16、B1-4-1-18、 B1-6-1-1、B1-6-1-9、 B2-3-1-27、B2-7-1-12	成立評審委員會，由 專家評審評估、選擇 計畫部分細節內容	持續性
	確立執行 進程	B1-4-1-19、B1-8-1-9、 B1-9-1-12、B2-3-1-24、 B2-7-1-10、B2-8-1-4	設定計畫執行時的固 定的進程	具體產出
	諮詢顧問 機制	B1-6-1-12、B1-9-1-8	建立諮詢顧問機制	具體產出
	導入各項 設計	B1-6-1-2、B1-6-1-3、 B1-6-1-4、B1-10-1-5、 B2-1-1-19、B2-2-1-3、 B2-2-1-4、B2-2-1-11、 B2-2-1-14、B2-2-1-15、 B2-3-1-6、B2-3-1-19、 B2-4-1-4、B2-5-1-1、 B2-5-1-2、B2-5-1-3	根據計劃屬性的不 同、領域不同，導入 不同的設計相關專業	設計性
	專家學者 的輔導	B1-8-1-10、B1-9-1-6、 B1-9-1-8	徵詢不同的專家學者 輔導，進行共同討論	文化性
	不定期回 訪	B1-8-1-2、B1-8-1-3	不定期的回訪，瞭解 計畫後續的發展情況	持續性
	預算申請 與編列	B1-9-1-3、B1-9-1-4、 B1-9-1-5、B1-9-1-6、 B1-9-1-7、B2-1-1-10、 B2-6-1-3、B2-6-1-8、 B2-6-1-11	提前進行預算把控， 編列預算結構並申請	具體產出
	預算來源	B1-8-1-9、B1-9-1-3、 B1-9-1-11、B1-9-1-12、 B2-1-1-20、B2-1-1-27 B2-1-1-22、B2-1-1-23、 B2-1-1-24、B2-6-1-2、 B2-6-1-4、B2-6-1-15、 B2-6-1-17	和公部門申請補助款 使用自己的獨立預算 基金的支持	具體產出

資料來源：本研究整理。

七、範疇六：「計畫的優化方式」

「計畫的優化方式」是由「地方公部門主動性」、「公部門和民眾雙向發展」、「在地民眾參與的主動性」和「多方共同合作」四個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫能更好的發展，其優化方式首先地方公部門應具備一定的主動性，和在地民眾雙向發展，增強民眾的認同感與參與的主動性，同時與多方共同合作，亦能促進專案計畫向各方面多元發展，範疇關係如表 5-14 所示：

表 5-14 「計畫的優化方式」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫的優化方式	地方公部門主動性	B1-2-1-1、B1-2-1-8、B1-9-1-10、B2-2-1-14、B2-3-1-18、B2-3-1-19、B2-3-1-26	公部門內部自行發起專案計畫，和在地人產生連結	持續性
		B1-5-1-4、B1-5-1-5、B1-6-1-6、B1-6-1-8、B2-2-1-9	主動拜訪民眾，進行邀約或提案	
		B1-1-1-9、B2-2-1-14、	公部門對相關計畫、政策的支持力度大並努力推動	
	公部門和民眾雙向發展	B1-5-1-3、B1-5-1-5、B1-6-1-8、B1-6-1-10、B1-6-1-11、B2-7-1-11	公部門主動和民眾邀約後合作後，民眾也會反向合作，積極參與，形成雙向發展	持續性
		B2-3-1-17、B2-3-1-19、B2-3-1-26	提供公部門和民眾之間協調溝通的平台，拉近彼此距離	具體產出
	在地民眾參與的主動性	B1-5-1-1、B1-5-1-2、B1-5-1-8、B1-6-1-7、B1-6-1-10、B2-3-1-4、B2-3-1-20	在地民眾的認同度高，並主動提案及參與	持續性
	多方共同合作	B1-3-2-2	公部門跟私部門協力合作	持續性
		B2-7-1-8	公部門合作的廠商，若有符合項目，會與設計師、民眾或民間團體進行合作	
		B2-10-1-1	跨局處、跨單位的合作	

資料來源：本研究整理。

八、範疇七：「計畫限制」

「計畫限制」是由「預算限制」、「溝通問題」、「執行的限制性」、「主事者的異動」和「公部門體制限制」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫受預算控制、溝通不便、執行困難、主事者的異動和公部門體制的限制，這些不確定因素對專案計畫的推動與執行均有不同程度的影響，範疇關係如表 5-15 所示：

表 5-15 「計畫限制」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫限制	預算限制	B1-4-1-7、B1-4-1-10、 B1-9-1-9、B2-1-1-22	計畫內容取決於經費，預算有限，每年可做的事情也有限	約束
	溝通問題	B2-1-1-17、B2-1-1-32、 B2-2-1-6	因行政作業繁瑣，或溝通者想法不合，導致溝通不便或溝通效率低	約束
	執行的限制性	B1-4-1-7、B1-8-1-12、 B2-6-1-6、B2-6-1-13、 B2-12-1-6	因執行預算、地點或一些現實原因導致執行有難度	約束
	主事者的異動	B1-7-1-7、B2-1-1-34、 B2-2-1-12	因主事者的異動，導致施政方向改變，影響專案計畫的執行與發展	約束
	公部門體制限制	B2-1-1-17、B2-6-1-12、 B2-6-1-14、B2-7-1-1、 B2-12-1-3、B2-12-1-7、 B2-12-1-14	公部門體制會有行政作業繁瑣，監督單位的管控及法規的限制	約束

資料來源：本研究整理。

九、範疇八：「計畫執行的影響」

「計畫執行的影響」是由「各縣市之間的經驗交流」、「在地文化性的提升」、「計畫的利他性」和「對設計的重視度提升」四個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫發展順利則會促進各縣市之間的經驗交流、幫助提升在地的文化性，加深大眾對臺灣在地文化的認同，藉由設計的導入，增進主事者與受惠者對設計的了解，提高對其的重視度，及專案計畫產生的其他衍生性影響，包括影響層面的廣度和深度，範疇關係如表 5-16 所示：

表 5-16 「計畫執行的影響」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行的影響	各縣市之間的經驗交流	B1-9-1-13、B2-4-1-8、B2-11-1-5、B2-12-1-13	各縣市之間互相交流取經，向發展好且有經驗的地方學習	影響力
	在地文化性的提升	B2-3-1-12、B2-3-1-23	推廣縣市行銷發展，從不同議題方向，幫助提升在地文化	文化性
	計畫的利他性	B1-3-1-12、B1-10-1-2、B1-10-1-5、B1-10-1-8、B1-10-1-9	影響層面廣度、深度和長遠性，還需有「利他」的作用	影響力
	對設計的重視度提升	B2-4-1-4、B2-4-1-6	設計幫助專案計畫能更好溝通，提升設計的重要性及對設計的重視度	影響力

資料來源：本研究整理。

第三節 在地產業

本節為了瞭解地方業者對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，並瞭解其受惠於社會設計相關專案計畫之感受，整理社會設計相關專案計畫執行順利執行及其重點。依據訪談要點探討：對於專案計畫的動機、主動性及發展成效；專案計畫與地方業者與民眾之間的關係與主動性；對於專案計畫的容錯與解決方法。本研究經開放性譯碼，得到 217 個概念、35 個次範疇與六個主要範疇。

一、主要範疇

受惠於社會設計計畫政策的推動，在地產業不只為地方帶來經濟利多，更重要的是透過具有意義的舊建物串聯，也修復活絡鄰里之間的資源與關係，對於發展在地文化和社會設計的發展起到示範作用。在專案計畫的推動過程中，其主要範疇包括「計畫執行與輔導」、「專家學者的輔導」、「計畫推動的有效與持續」、「計畫執行對在地的影響」和「計畫執行的問題與挑戰」五個範疇，經開放性譯碼建立。

二、範疇一：「計畫執行與輔導」

「計畫執行與輔導」是由「計畫類型」、「計畫目標」、「計畫內容」、「計畫配合與推動」、「執行思維的長遠性及明確性」、「計畫的共識性」和「資金補助」七個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的執行與輔導，根據地方的需求不同，分為三種不同的計畫類型，針對計畫目標和內容進行配合與推動，執行思維需具備長遠性及明確性，在執行過程中建立共識，有助於計畫更好的落實，範疇關係如表 5-17 所示：

表 5-17 「計畫執行與輔導」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行 與輔導	計畫類型	C1-1-3-1、C1-4-4-5	從上到下：政府部門與產業的邀約合作	持續性
		C2-2-1-1、C3-1-1-2	從上到下：商家參與	持續性
		C1-2-2-1	從下到上：主動提案	持續性
	計畫目標	C1-2-1-3、C1-4-1-8、 C1-8-1-6、C1-8-1-5、 C1-4-1-4、C1-4-1-13、 C1-4-1-15、C1-4-2-2、 C1-6-1-1、C1-7-1-4、 C1-8-1-4、C1-8-1-5、 C1-8-1-6、C2-7-2-3、 C2-7-2-4、C2-11-1-1、 C3-1-1-1	初期建立產業發展目標，對產業的運營推動的重要性	持續性
		C2-1-1-1、C2-1-1-3、	節約開支	持續性
		C1-4-1-9、C1-4-1-10、 C1-4-4-7、C1-9-1-5	目標的明確性有助專案計畫發展，減少容錯率	持續性
	計畫內容	C1-2-1-1、C1-2-2-2、 C2-1-1-5	政府部門提供補助計畫促進民間積極申請以發展在地產業	文化性
		C1-1-3-4、C1-2-1-3、 C1-2-1-3、C1-4-1-3、 C1-4-1-6、C1-4-2-2、 C1-4-3-7、C1-4-4-5、 C1-4-4-7、C1-8-1-2	多方共同合作推動	持續性
	計畫配合 與推動	C1-4-1-7、C1-4-4-4	政府部門作為行政後盾，有力支持	持續性
		C1-2-1-3、C1-4-1-5、 C1-4-4-3、C1-4-4-4、	政府部門建立專案計畫的定位，再衍生至民	持續性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		C1-4-4-10、C1-4-4-11、 C1-8-1-5	間，起到示範作用	
	執行思維的長遠性及明確性	C1-4-1-9、C1-4-1-10、 C1-4-4-7、C1-9-1-5、 C2-1-1-4	初期定位的確立，並長期去做實驗和累積	持續性
	計畫的共識性	C1-9-1-1、C1-9-1-4、 C1-9-1-5、C2-1-1-2、 C3-1-1-1、C3-4-1-2	執行過程中建立共識有助專案計畫發展	持續性
	資金補助	C1-4-4-1、C1-4-4-2、 C2-1-1-5、C2-2-1-4、 C2-3-2-2	鼓勵在地產業申請補助，以規定協助在地產業發展	具體產出

資料來源：本研究整理。

三、範疇二：「專業輔導」

「專業輔導」是由「空間規劃專業落實」、「專業技術分工」、「設計的導入」、「文化的保留」和「跨領域專業導入」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫離不開專業輔導，根據計畫所需的不同領域，導入相關專家協助專案計畫的執行，特別是設計領域內的細分，及對美感潛移默化的引導，必要時可跨領域整合和保留歷史文化，在完善專案計畫的同時，也可以提升其影響面，範疇關係如表 5-18 所示：

表 5-18 「專業輔導」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	空間規劃專業落實	C1-4-3-7、C1-3-1-5、 C1-4-3-8、C1-4-4-9、 C1-7-1-2、C2-3-1-2、 C2-5-1-2、C2-5-1-3、 C2-7-1-6、C3-5-1-1	委託專業工班和相關專業人員進行輔導落實	設計性
專業輔導	專業技術分工	C1-4-1-19、C1-4-1-22、 C1-4-1-23、C1-4-3-1、 C1-4-3-3、C1-4-3-8、 C1-6-1-1、C3-6-1-2	委託專業工班執行為主，其他人員協助為輔	設計性
	設計的導入	C1-4-1-22、C1-4-3-4、 C1-6-1-1、C1-6-1-3、 C1-7-1-1、C2-5-1-1、 C2-5-1-2、C3-5-1-3	設計專業具體化導入	設計性
		C1-4-1-26、C1-4-3-8	設計實踐及實驗	設計性
		C1-4-3-2、C2-7-1-3	設計美感潛移默化的引	設計性

範疇	次範疇	編碼	性質 導	六大要素
	文化的保留	C3-4-1-3、C3-5-1-3、 C3-5-1-7、C3-5-1-8、 C3-10-1-2	保留原有元素，將歷史 背景做延續	文化性
	跨領域專業導入	C1-4-3-4、C1-4-3-5、 C1-4-3-7、C1-7-1-1、 C2-5-1-2	整合不同領域專業相關 人員介入與參與	設計性

資料來源：本研究整理。

四、範疇三：「計畫推動的有效與持續」

「計畫推動的有效與持續」是由「在地認同感」、「在地相關者的參與性」、「參與者的多元性」、「自主主動性」、「合作之間的信任度」、「產業選址」和「未來性考量」七個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫推動成效的有效性、持續性和在地人的認同感有很大關係影響，透過在地人的實際參與，提升在地認同感以利於專案計畫自覺性發展，擴大參與者的多元性，進而帶動周邊關係，建立信任感，提升執行的共識化，對地方產業的永續經營推動起到積極影響，範疇關係如表 5-19 所示：

表 5-19 「計畫推動的有效與持續」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫推動的有效與持續	在地認同感	C1-1-2-2、C1-4-1-1、 C1-4-1-11、C1-4-1-12、 C1-4-1-14、C1-10-1-7、 C2-7-1-5	在地認同感意識有利 專案計畫的自覺性發 展，長期推動和經營	影響力
	在地相關者的參與性	C1-4-1-20、C1-4-1-21、 C1-4-1-23、C1-4-1-25、 C1-4-1-26、C1-4-2-1、 C1-12-1-5、C2-7-1-1	透過在地人的實際參 與，提升其在地認同 感	影響力
	參與者的多元性	C1-4-1-16、C1-4-1-17、 C1-4-1-25、C1-6-1-3、 C1-8-1-4、C1-10-1-4	擴大參與者的多元 性，吸引更多人參 與，進而帶動周邊關 係	文化性
	自主主動性	C1-4-1-26、C1-4-4-4、 C1-4-4-8、C2-3-1-1、 C2-7-1-7、C2-7-1-8、C3- 12-2-1、C3-12-2-2	自發性推動及執行， 為專案計畫推動成效 加值	文化性
	合作之間的信任度	C1-4-4-6、C1-4-4-7、 C1-8-1-6、C1-9-1-1、C3- 3-1-1	建立信任感，提升執 行的共識化	持續性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		C2-3-1-4、C2-4-1-1、 C2-13-2-4	選址的重要性	具體產出
	選址與經營型態	C1-1-1-4、C1-4-1-24、 C1-8-1-4、C1-10-1-1、 C1-10-1-3、C1-10-1-4、 C3-4-1-5	明確經營特色，發展 產業型態的特殊性	具體產出
	未來性考量	C1-4-1-19、C1-4-1-20、 C1-7-1-1、C1-7-1-2、 C1-8-1-4、C1-10-1-1、 C1-10-1-2	擬定永續經營的方向	持續性
		C1-8-1-1、C2-7-1-2	滾動式修正，提升專 案計畫的持續化	持續性

資料來源：本研究整理。

五、範疇四：「計畫執行對在地的影響」

「計畫執行對在地的影響」是由「文化的形成」、「活化在地場域」、「在地關係的建立」、「產生認同感」、「環境的改變」和「未來的經濟效益」六個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫的推動與執行對在地的影響，不僅表現為對在地文化的累積形成有積極作用，還串連起在地關係，喚起在地覺醒，產生認同感，透過在地的活化，改變產業的經營型態及在地環境，對在地經濟效益的影響有正向提升作用，範疇關係如表 5-20 所示：

表 5-20 「計畫執行對在地的影響」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	文化的形成	C1-4-1-26、C1-12-1-4	累積文化特色的形成	文化性
	活化在地場域	C1-1-3-2、C1-10-1-6、 C1-11-1-3、C1-12-1-3、 C1-12-1-2、C2-3-1-3、 C3-9-1-1、C3-12-1-4、 C3-13-1-2	整合在地特色，賦予 產業加值化	具體產出
計畫執行對在地的影響	在地關係的建立	C1-4-1-2、C1-4-1-3、 C1-4-1-16、C1-11-1-2、 C1-12-1-2、C2-7-1-11、 C2-9-1-2、C2-13-1-1、 C3-12-2-1、C3-12-2-2、 C3-13-1-2	串連在地關係，提升 在地關注	文化性
	產生認同感	C1-12-1-5、C1-12-1-6、 C2-10-1-2	提升在地覺醒	文化性
	環境的改變	C1-11-1-1、C1-12-1-1、 C2-3-1-2、C3-9-1-1、C3-	設計提升共建價值及 安全性	具體產出

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		12-1-1、C3-12-1-4		
	未來的經濟效益	C1-12-1-6、C2-7-2-2、 C2-9-1-5、C2-10-1-1、 C2-10-1-2、C3-11-1-1、 C3-12-1-3、C3-13-1-2	產業經濟帶動在地經濟	影響力

資料來源：本研究整理。

六、範疇五：「計畫執行的問題與挑戰」

「計畫執行的問題與挑戰」是由「申請流程」、「時間因素」、「預算因素」、「耐心因素」、「溝通因素」、「專業限制」和「場域因素」七個次範疇組成，說明在地產業在社會設計相關專案計畫執行時會遇到很多困難與挑戰，包括前期的申請流程的繁瑣及時間、資金的付出，和場域的老舊化和固定化，這些不可避免的固定因素限制，還有執行期間因過程、溝通、時間等眾多不確定因素所產生的情緒，需要業者耐心對待，範疇關係如表 5-21 所示：

表 5-21 「計畫執行的問題與挑戰」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行的問題與挑戰	申請流程	C2-2-1-2、C2-2-1-6	申請程序過於繁瑣	約束
	時間因素	C1-3-1-1、C1-3-1-3、 C1-8-1-3、C1-9-1-5、 C1-12-1-1、C2-13-2-1	長時間的付出	約束
	預算因素	C1-3-1-2、C2-3-1-5、 C3-12-1-6	預算的投入	約束
	耐心因素	C1-3-1-5、C1-9-1-4 C1-9-1-5	因過程、溝通、時間的因素產生的情緒	約束
	溝通因素	C1-3-1-5、C1-4-1-21、 C1-9-1-3、C2-9-1-4	雙方意見不合時的磨合度	約束
	專業限制	C1-3-1-5	專業困擾	約束
	場域因素	C1-4-1-18、C2-7-1-5、 C2-9-1-1、C3-7-1-2	實際場域老舊化和固定化	約束

資料來源：本研究整理。

第四節 設計團體

本節為了瞭解設計團體對於社會設計相關專案計畫的推動與執行之影響，並瞭解其受惠於社會設計相關專案計畫之感受，整理社會設計相關專案計畫執行順利執行及其重點。依據訪談要點探討：對於專案計畫中設計決策擬定與發展；對於專案計畫中設計溝通、執行與挑戰。本研究經開放性譯碼，得到 212 個概念、36 個次範疇與五個主要範疇。

一、主要範疇

對於社會設計相關計畫的執行方面，設計公司的加入是整個計畫發展的必要因素，包含整個計畫的田野調查、整合設計與在地資源的合作關係、專業設計的運用與定調、掌握設計執行期程、經費的使用與分配，以連結在地人事物間的關係，從而推動民眾重視在地文化與設計美學，在專案計畫的推動過程中，其主要範疇包括「合作方式」、「設計方法」、「設計專業與能力」、「計畫執行細節」和「計畫限制」五個範疇，經開放性譯碼建立。

二、範疇一：「合作方式」

「合作方式」是由「受地方公部門邀約合作」、「受企業邀約合作」、「受學校邀約合作」、「主動提案尋求合作」和「多方共同合作」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫對於設計團體可合作的方式有多種，不受限於被公部門、企業或學校邀約合作，亦可以自行提案尋求合作，甚至多方共同合作，開拓更好機會的可能性，範疇關係如表 5-22 所示：

表 5-22 「合作方式」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
合作方式	受地方公部門邀約合作	D1-1-1-20、D1-1-1-21、 D1-2-1-17、D1-3-1-3、 D1-14-1-19、D2-1-3-	受地方公部門邀約	持續性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		1、D2-1-3-2、		
	受企業邀約合作	D1-2-1-11、D1-5-1-12、 D1-5-1-14、D1-6-1-9	被企業看到之前計畫案，受到企業邀約合作	持續性
	受學校邀約合作	D1-5-1-7、D1-15-1-4	受到學校或老師的邀約合作	持續性
	主動提案尋求合作	D1-5-1-10、D1-14-1-9、D2-4-1-2	向公部門	持續性
		D1-1-1-10、D1-1-1-17	向公司	
		D1-13-1-1	向學校	
	多方共同合作	D1-14-1-5、D2-5-3-1	向設計師或團體	持續性
		D1-3-1-2、D1-5-1-11、 D2-1-3-2、D2-1-3-4、 D2-4-1-1、D2-4-1-3、 D2-5-1-2、D2-8-1-2	一起參與的關係人，多方共同合作推動	

資料來源：本研究整理。

三、範疇二：「設計方法」

「設計方法」是由「參與式設計」、「設計思考」、「田野調查」、「工作坊導入」、「在地文化研究」、「美學導入」、「減法設計」、「品牌思維經營」、「教育教學」和「因地制宜突顯特色」十個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫根據所屬領域或類型不同，需要不同的設計方法的導入，因社會設計專案計畫以區域性的範圍為主，故需要以設計思考的流程方式及品牌思維的邏輯為框架，從在地性及永續性的角度去推動且執行整個計畫，範疇關係如表 5-23 所示：

表 5-23 「設計方法」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
設計方法	參與式設計	D1-3-1-11、D2-9-1-8	計畫內涉及或參與的所有關係人共同進行參與式設計合作	設計性
	設計思考	D1-3-1-11、D1-5-1-1、 D1-14-1-2、D1-14-1-25、 D2-2-1-18、D2-5-3-1、 D2-6-1-1、D2-9-1-9	擁有設計的思維，運用設計思考的流程去帶動計畫的整體規劃	設計性
	田野調查	D1-3-1-5、D1-5-1-4、 D1-6-1-10、D1-6-1-11、 D1-11-1-7、D1-11-1-9、 D1-13-1-7、D1-14-1-26	通過田野調查了解在地文化，將研究的東西轉譯為設計語言或大眾可認知的形式	文化性
	工作坊導入	D1-4-1-6、D1-5-1-4、 D1-14-1-25、D2-5-3-1	透過工作坊，讓大眾接觸設計	設計性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	在地文化研究	D1-3-1-7、D1-5-1-3、 D1-14-1-20、D1-14-1- 26、D2-5-3-1、D2-5-3-3	了解在地人的生活文 化和歷史	文化性
		D2-2-1-2	對在地的人文、社會 關懷	
	美學導入	D1-5-1-3、D1-5-1-6、 D1-5-1-7、D1-14-1-10	了解美學根本，帶入 課程內	設計性
	減法設計	D1-2-1-8、D1-2-1-11、 D1-5-1-10	推行減法設計	設計性
	品牌思維經營	D1-3-1-6、D1-3-1-7、 D1-10-1-5、D2-6-1-1、 D2-6-1-3、D2-8-1-3	用品牌思維檢視與經 營	設計性
	教育教學	D1-4-1-5、D1-4-1-6、 D2-1-1-4、D1-5-1-2、 D1-5-1-3、D1-14-1-3、 D2-8-1-3	進入學校，發展設計 教育的內容	文化性
		D1-5-1-6、D1-13-1-6、 D1-14-1-4、D1-14-1-10、 D2-8-1-5	導入課程，形成教案	
		D1-14-1-24、D2-8-1-3	開展對外可參與的設 計課程	設計性
	因地制宜 突顯特色	D1-14-1-24、D1-14-1- 26、 D2-4-2-7	不同地方的文化特徵 不同，做出區隔，發 展其優勢	文化性

資料來源：本研究整理。

四、範疇三：「設計專業與能力」

「設計專業與能力」是由「設計的前瞻性」、「設計經驗與基礎」、「設計的多樣性」、「自主開展議題計畫」、「增加曝光率」、「目標一致性」和「溝通重要性」七個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫內設計專業與能力是必不可少的，需要設計方的前瞻性，看到未來趨勢，確保專案計畫的永續性，且設計經驗與基礎是必要條件，紮根的專業能力及長期的訓練培養在執行計畫過程中更能有效進行社會溝通，了解受惠者的需求是什麼，如何讓主要的關鍵者被投入，讓所有人共同推動，範疇關係如表 5-24 所示：

表 5-24 「設計專業與能力」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
設計專業與能力	設計的前瞻性	D1-1-1-2、D1-1-1-14	設計視角放大，看到 未來的發展趨勢	設計性

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
	設計經驗與基礎	D1-2-1-9、D1-4-1-1、 D1-4-1-2、D2-1-2-1、 D2-1-3-1、D2-2-1-5、 D2-4-2-7、D2-4-2-8	執行設計相關議題已 有多年經驗，在後續 執行相關設計專案計 畫時更有針對性	持續性
	設計的多樣性	D2-2-1-9、D2-6-1-1、 D2-9-1-9	設計分為多種，應導 入相適宜的專業	設計性
	自主開展議題計畫	D1-1-1-4、D1-1-1-9、 D1-1-1-13	自主開展議題計畫	影響力
	增加曝光率	D1-1-1-11、D1-3-1-1、 D1-5-1-1	對外推廣	影響力
D1-1-1-18、D2-2-1-4、 D2-2-1-12		參與設計週、設計展	影響力	
D1-13-1-1 D2-1-3-1		參與相關活動 分享與演講	影響力	
	目標一致性	D1-6-1-19、D2-2-1-18、 D2-3-1-2、D2-4-1-3、 D2-4-1-4、D2-4-1-6、 D2-4-1-7、D2-8-1-2、 D2-8-1-5、D2-9-1-9	確定集體的目標和方 向，達到集體共識	持續性
	溝通重要性	D1-11-1-9、D1-11-1-10、 D2-5-1-2、D2-7-1-1、 D2-7-1-4、D2-7-1-6	通過溝通建立信任， 再建立共識	持續性

資料來源：本研究整理。

五、範疇四：「計畫執行細節」

「計畫執行細節」是由「執行的策略與統籌」、「長期追蹤計畫進展」、「計畫的長遠性」、「執行過程彈性調整」、「跨局處合作」、「預算來源」、「預算申請與編列」、「資源共享」和「民眾參與性」九個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫在前期需制定策略和統籌安排，及時調整策略，確保計畫的長遠性和永續性，並與不同的利益相關者合作，共同推動計畫，在執行過程中積極促進民眾的參與和回饋，增強計畫的影響力，得以確保專案計畫可以順利實施，範疇關係如表 5-25 所示：

表 5-25 「計畫執行細節」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫執行 細節	執行的策 略與統籌	D1-8-1-1、D1-14-1-7、 D2-4-1-2、D2-5-1-2、	內容的策略、企劃、 議題的判定和執行	具體產出
		D1-13-1-2、D1-13-1-3、 D2-4-1-6、D2-4-1-7、	負責設定細節、流程 與分工	具體產出

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
		D2-4-1-8、D2-4-2-3、 D2-5-2-1、D2-5-2-3、 D2-5-2-5、D2-5-2-6、 D2-5-2-7		
		D1-2-1-20、D1-6-1-23、 D1-13-1-6	內容紀錄	具體產出
		D1-9-1-7、D1-13-1-5	資料整理與推廣	具體產出
		D1-9-1-4、D2-5-2-7	多項計畫的連結	具體產出
	長期追蹤 計畫進展	D1-6-1-1、D1-6-1-7、 D1-6-1-22、D1-9-1-2、 D1-15-1-15、D2-9-1-3	在力所能及的條件 下，對專案計畫長期 追蹤，觀察其影響度	持續性
	計畫的長 遠性	D1-2-1-18、D1-3-1-7、 D1-3-1-9、D1-3-1-13、 D1-5-1-4、D1-14-1-14 D1-4-1-5、D1-6-1-14、 D1-6-1-15、D1-10-1-4、 D1-15-1-7、D2-4-1-9、 D2-7-1-3、D2-7-1-6、 D2-8-1-2、D2-8-1-4、 D2-9-1-24	正在持續經營多年的 專案計畫 建立前期的長期規劃 思維模式	持續性
	執行過程 彈性調整	D1-11-1-7、D1-13-1-4、 D2-5-1-1	以目標導向為前提， 在執行中保留彈性空 間去做調整	持續性
	跨局處合 作	D1-6-1-17、D1-6-1-18	社會設計的專案計畫 一般是綜合性議題， 需跨局處合作	持續性
	預算來源	D1-3-1-12、D1-11-1-11、 D1-11-1-12、D1-15-1-6 D1-14-1-10	公司自行吸收 與公部門爭取經費	具體產出
	預算申請 與編列	D1-11-1-1、D1-11-1-2 D1-11-1-11	在前期會進行預算編 列，包括設計費、策 略、企劃執行，主持 等費用，再去和相關 部門申請	具體產出
	資源共享	D1-9-1-8、D1-13-1-9、 D1-14-1-3、D1-15-1-12	公開部分設計內容， 共享資源予民眾或者 需要的人	具體產出
	民眾參與 性	D1-11-1-6、D2-4-1-3、 D2-5-2-4、D2-5-2-6、	讓所有關係人一同進 入專案計畫共同推動	文化性

資料來源：本研究整理。

六、範疇五：「計畫限制」

「計畫限制」是由「時間限制」、「計畫內容限制」、「預算限制」、「公部門體制限制」和「公部門遠見」五個次範疇組成，說明社會設計相關專案計畫受各種不確定性因素影響，包含時間、預算、計畫內容的實際可行性以及行政程序、法

律法規等方面的限制，而公部門的遠見能力會直接影響計畫的制定和執行，故需要公部門在制定政策和支持計畫時具備足夠的遠見，以確保計畫的長期效益和永續性，範疇關係如表 5-26 所示：

表 5-26 「計畫限制」範疇關係表

範疇	次範疇	編碼	性質	六大要素
計畫限制	時間限制	D1-6-1-12、D1-6-1-21、 D1-9-1-3	在有限的時間內，內容的完整性和完善度會有困難	約束
	計畫內容限制	D1-6-1-12	會因場域面積等實地可行性受限	約束
	預算限制	D1-6-1-20、D1-6-1-21、 D1-11-1-11、D1-11-1-12、 D1-14-1-18	因資源和預算是申請制度，當用完後再持續進行計畫會有困難	約束
	公部門體制限制	D1-2-1-16、D1-10-1-1、 D1-10-1-3、D1-11-1-8	公部門體制無法彈性調整	約束
	公部門遠見	D1-6-1-15、D1-6-1-17、 D1-6-1-21、D1-10-1-3、 D1-10-1-4	因計畫案受公部門支持，故從長遠性看，公部門遠見很重要	約束

資料來源：本研究整理。





第陸章 社會設計執行面向結果分析

本研究依據政策層面、文化層面、產業層面、執行層面所進行之深度訪談，將訪談內容進行編碼、分類及彙整後，從財團法人、地方公部門、地方產業、設計團體四個組織代表得出運作之策略關聯。根據文獻探討得出的「社會設計之執行 RED3C 構面」(圖 6-1)：「具體產出」、「影響力」、「設計性」、「持續性」、「文化性」以及「約束」六大要素，經由上一章的編碼統計，了解其於四個不同的組織代表在執行社會設計專案計畫過程中的策略及重點，從而得出的「RED3C」的社會設計策略模式，於本章進行深入討論分析。



圖 6-1 社會設計之執行 RED3C 構面

圖像來源：本研究繪製

第一節 社會設計在四大層面之策略關聯性

從政策層面的角度分析，在政策的推動與執行時，需要公部門對設計的重視與支持，將設計納入政策後規劃推動計畫，藉由成立財團法人去執行專案計畫，分撥經費，建立評審機制和計畫準則後與下級部門或公司共同推動，以設計的手法導入專案計畫，激發產業發展與創新。在公部門的政策支持下，地方文化局處依據在地的地域特色與經濟需求，建立專案計畫的政策示範性並自主性推動，設定分階段目標和計畫補助以協助在地產業。在地產業申請公部門提供的補助計畫或與公部門進行合作，在需要專家學者的輔導的部分，公部門會委派專業人員來解決，或自行導入設計。同時設計團體收到公部門或公司的相關邀約合作後，會因地制宜做出區隔，發展其優勢，運用設計思考的流程去帶動專案計畫的整體規劃，如圖 6-2。

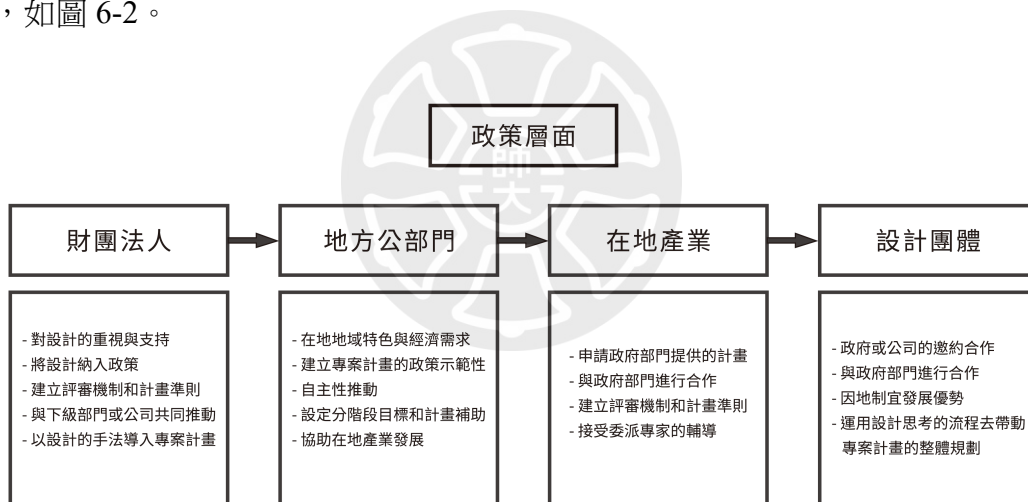


圖 6-2 政策層面之架構關聯性

圖像來源：本研究繪製

從文化層面的角度分析，財團法人以人為本開展專案計畫，串聯在地產業，發展地域文化，以設計策略協助產地發展永續性和在地性，同時設計納入政策後將提升設計影響力，以此向國際發展與分享。財團法人和地方文化局處在專案計畫執行過程中都注重和民眾進行溝通，得到回饋後滾動式修正以確保初期目標的確立和進程不會偏離太多。地方文化局處的主動性和政策的延續性將會促進專案計畫的推動，從不同議題方向，幫助提升在地文化，公部門主動和民眾邀約後合

作後，民眾也會反向合作，積極參與，形成雙向發展，和當地人產生連結。在地產業與公部門之間合作建立的信任感，將提升執行的共識化，在地認同感意識有利專案計畫的自覺性發展，長期推動和經營，吸引更多人參與，進而帶動周邊關係，串連在地關係，提升在地覺醒，累積整合文化特色的形成，賦予產業加值化從而帶動在地經濟，為專案計畫推動成效加值。設計團體通過田野調查了解在地文化，將研究成果轉譯為設計語言或民眾易認知的形式，讓所有關係人一同進入專案計畫共同推動，再透過工作坊，讓民眾親身接觸設計，加深對美學的了解，進而可帶入課程以形成教案，影響下一代的美感提升，如圖 6-3。

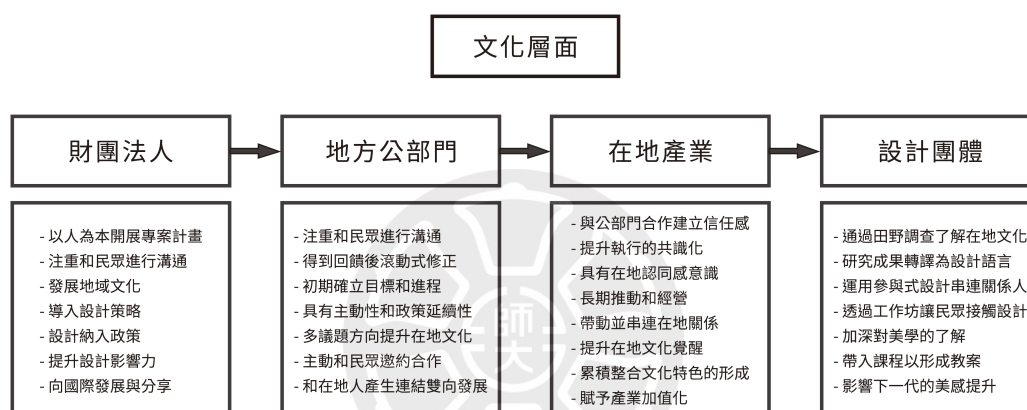


圖 6-3 文化層面之架構關聯性

圖像來源：本研究繪製

從產業層面的角度分析，財團法人協助在地發展，深入在地參與監督輔導，解決問題並發展方案落地，吸引在地年輕人回鄉或留鄉，激發在地民眾的自覺性攜手合作，開展不同方式的跨界聯名，創造在地經濟的活動點以永續發展，確保離開計畫後，受惠的在地人能自主運作下去。有規模和能力的企業和地方文化局處應具備社會責任關懷地方，回饋於社會，文化發展的利基是經濟基礎，強化在地歷史、文化背景，提升在地形象，影響甚至改變民眾感受，建構城市品牌形象，串連起執行過的各項計劃中重疊的部分，一同長期且持續穩定推動，公部門可提供與民眾協調溝通的平台，拉近彼此距離。公部門作為行政後盾，有力支持，鼓勵在地產業申請補助，透過在地人的實際參與，提升其在地認同感，明確經營特色，發展產業型態的特殊性，以設計提升共建價值及安全性，改變環境，帶動在

地經濟發展。設計團體作為執行的策略與統籌，具備設計的前瞻性，與經驗基礎，用品牌思維檢視與經營，在力所能及的條件下，對專案計畫長期追蹤，觀察其影響度，公開部分設計內容，共享資源予民眾或者需要的人，如圖 6-4。

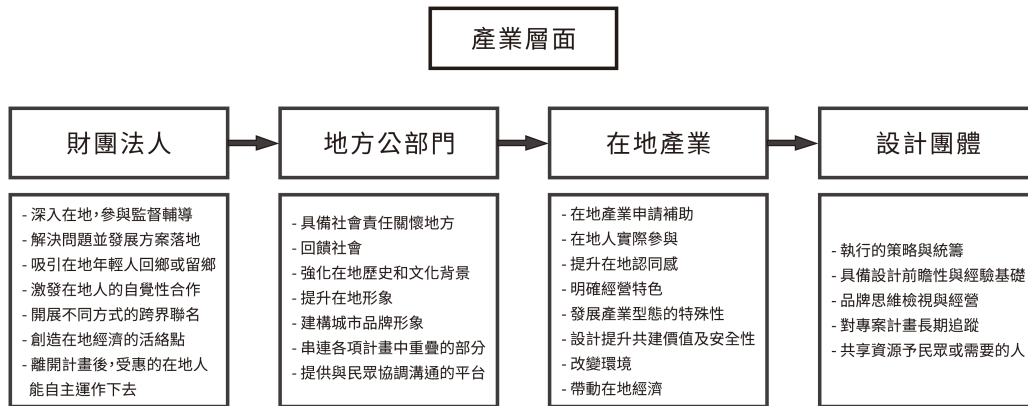


圖 6-4 產業層面之架構關聯性

圖像來源：本研究繪製

從執行層面的角度分析，財團法人本身即具備設計資源優勢，當主事者重視設計，帶領公部門投入設計，將設計納入政策後影響產業，大力推廣設計影響下一代以提升美感，以人性需求作為出發點，研究國外的設計案例，以設計的手法解決問題，提升設計影響力以驅動臺灣跟國際競爭。地方文化局處以設計作為策略和工具，根據計畫屬性的不同、領域不同，導入不同的設計相關專業，用設計的語言幫助專案計畫能更好與大家溝通，提升設計的重要性及對設計的重視度。在地產業在發展的過程中，接受公部門對其的補助，其中包含專業工班和設計部分，本身具備設計美感的業者會將設計專業具體化導入，加入自己對設計美學的理解於產業實踐及實驗。設計團體執行設計相關議題已有多年經驗，在後續執行相關設計專案計畫時更有針對性，引導專案計畫內涉及或參與的所有關係人共同進行參與式設計合作，以設計思考建立前期的長期規劃思維模式，以不同的設計方法導入相關議題，有能力的設計業者會自主開展議題計畫，而社會設計的專案計畫一般是綜合性議題，需跨局處合作，與公部門或邀約單位的配合度高，如圖 6-5。

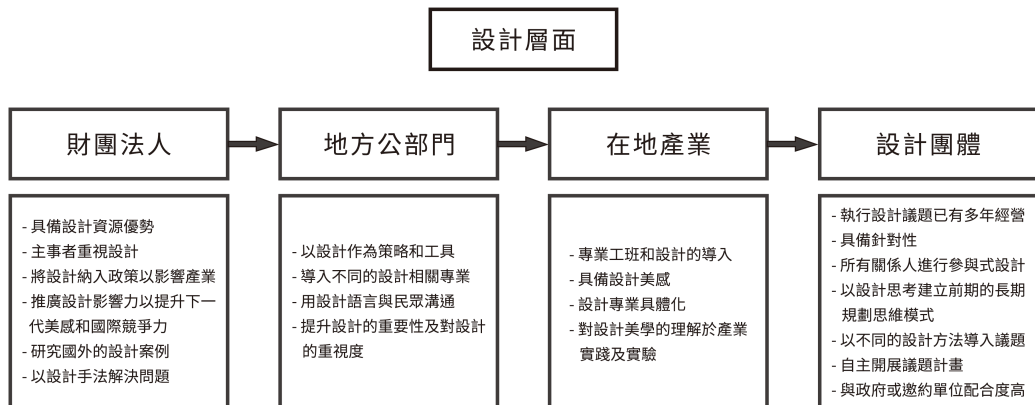


圖 6-5 執行層面之架構關聯性

圖像來源：本研究繪製

第二節 社會設計的六大要素於執行過程中之重點分析

根據前一章的文獻研究所歸納出的社會設計的六大要素：「具體產出」、「影響力」、「設計性」、「持續性」、「文化性」以及「約束」，從財團法人、地方公部門、地方產業、設計團體四個組織代表分析其之策略重點。

一、財團法人

以財團法人代表組織共得到 257 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 59 次；具有「影響力」性質的概念被提及 32 次；具有「設計性」性質的概念被提及 27 次；具有「持續性」性質的概念被提及 87 次；具有「文化性」性質的概念被提及 41 次；具有「約束」性質的概念被提及 11 次，如表 6-1。

表 6-1 財團法人之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	59	32	27	87	41	11

資料來源：本研究整理。

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-6）後可發現，財團法人在專案計畫

執行過程中，更注重計畫的持續性和具體產出。設計在政策方向上越來越被重視，從公部門到私部門的各類型組織開始在不同背景環境下使用不同類型的設計方法，設計思考和設計導入流程以運用於公共管理與政策的實踐過程中。設計成為一種媒介，不僅在商業中發揮價值體現，亦在政策中得到實踐（Bason, 2017），社會設計一定程度上達到了政治性。

政府在設計實踐的過程中，逐漸轉向以共同合作為導向，不局限於專案計畫的研究人員、專業人士、設計師、合作廠商等，還包含受惠者等所有利益相關者（Bason, 2017），以建立更好的服務效益。

設計與現代的社會結構形成密不可分的關係，設計的產品能在無形中影響著人們的生活方式（Shove, 2007），設計還可以改變公司、行業、國家，乃至下一代（Giudice & Ireland, 2013），設計導入政策後的影響力可想而知，正如台灣設計研究院在接受研究者訪談時所說：「設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。如果透過設計美感的導入，它將有機會影響臺灣的下一代未來主事者，否則就會像現在的公務首長，其實他們對美不美這件事情其實無感的。我們的顧問也提到，教育就是潛移默化，如果說把很醜的環境不斷出現在孩子的生活周遭，那基本上他長大後也不會有美感鑒賞力，這些化學變化是我們這個計劃的希望臺灣的教育環境可以具備潛移默化，讓孩子具備美感鑒賞力最好的方式」。且美感美學的概念不是只局限於美和醜，而是一種社會觀點，是一種深度的思考，具備判斷的能力和基本素養，與實際生活緊密結合，才能會產生地方美學跟文化價值。

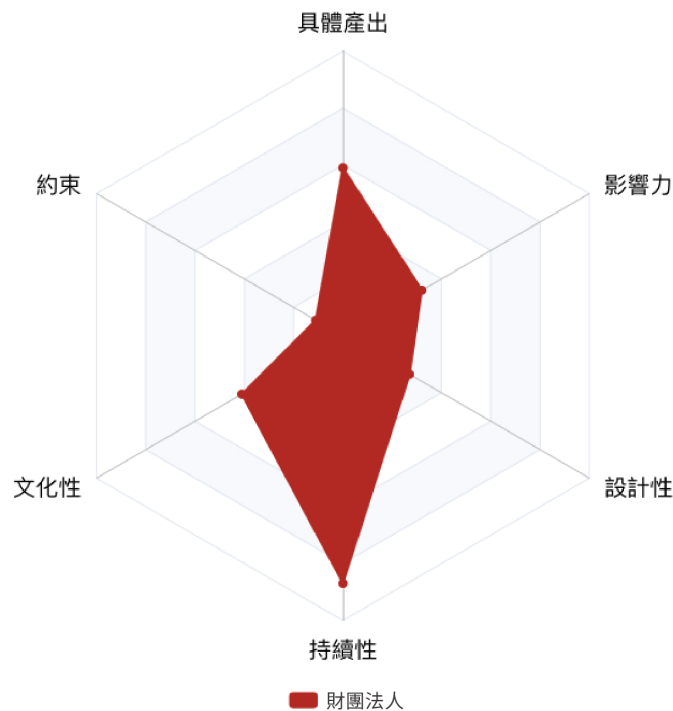


圖 6-6 財團法人於執行過程中六大要素分析

圖像來源：本研究繪製

其中再分析並比較 A1 和 A2 提到六大因素的次數並統整其重要性。

以 A1 共得到 77 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 24 次；具有「影響力」性質的概念被提及 3 次；具有「設計性」性質的概念被提及 3 次；具有「持續性」性質的概念被提及 28 次；具有「文化性」性質的概念被提及 12 次；具有「約束」性質的概念被提及 7 次，如表 6-2。

表 6-2 A1 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	24	3	3	28	12	7

資料來源：本研究整理。

而以 A2 共得到 180 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 35 次；具有「影響力」性質的概念被提及 29 次；具有「設計性」性質的概念被提及 24 次；具有「持續性」性質的概念被提及 59 次；具有「文化性」性質的概念

被提及 29 次；具有「約束」性質的概念被提及 4 次，如表 6-3。

表 6-3 A2 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	35	29	24	59	29	4

資料來源：本研究整理。

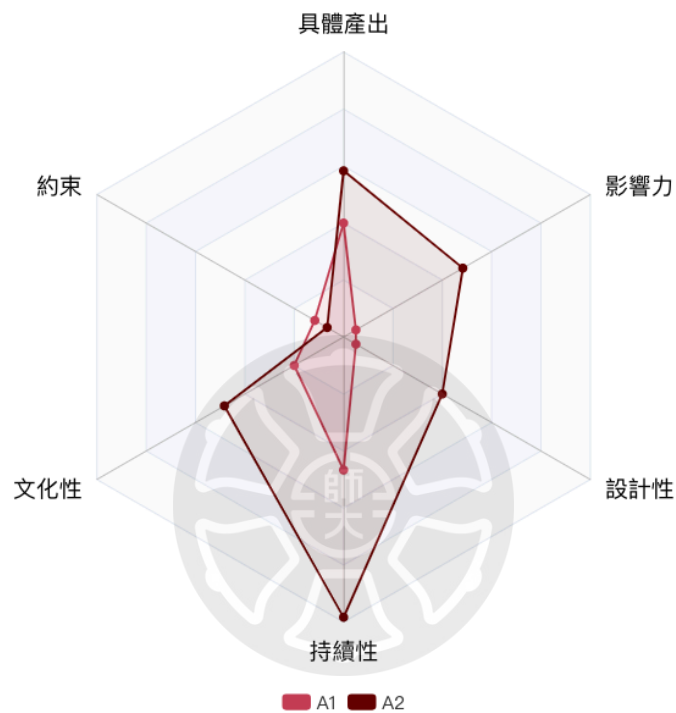


圖 6-7 A1 與 A2 於執行過程中六大要素比較分析

圖像來源：本研究繪製

根據各項被提及次數繪製雷達圖(圖 6-7)後可發現，A1(工業技術研究院)和 A2(台灣設計研究院)在專案計畫執行過程中，更注重計畫的持續性和具體產出。

(一) 多年經驗為基礎：

在持續性這點上，工研院提及次數明顯高於設研院，這是因為工研院自 1973 年成立以來，在推動相關專案計畫上積累了多年經驗，這些經驗使工研院在專案計畫的執行過程中，能有效地發揮其引導和指導的作用，增強政策的落實和協調

方面的能力，注重永續性和在地性，從而確保專案計畫能夠持續推進。如同工研院受訪者在訪談中提到「如果說我們退場之後怎麼辦，我們離開那個地方，我們不太可能一直都有人在不同地方，所以我們一直會去思考的是怎麼讓他能夠面對，遇到問題如何用自己的能力去解決它，我覺得這個案例非常非常多」；「工研院拿到公部門預算之後，用設備或系統協助地方，最後還是會離場，用售後服務的方式持續協助他們」。

（二）主事部門的性質：

而在具體產出這一因素上，工研院高於設研院是因為工研院本身隸屬於經濟部門之下，其關注點主要在於經濟效益的實現。經濟發展是地方經濟能夠持續的基礎，進而可以帶動更優質的工作和生活條件的創造，為地方帶來更多的經濟機會與福祉，從而有助於地方的全面發展。如同工研院受訪者在訪談中提到「從經濟部門的角度來說，經濟的活絡是一個地方發展的很重要的狀態。如果一個地方沒有經濟活絡的條件，那更不用討論說那個地方能不能讓年輕人有機會嚮往那邊生活跟工作，所以我們應該說經濟部門它的任務是能夠維持一般的地方產業發展」。

（三）「約束」因素的正面性：

文化性兩者皆相同排序第三，被提及次數相同。而在排序第四重要因素上，工研院對「約束」要素提及次數雖較多，但在他指需要約束之處是正向描述，而不是專案計畫中執行方面的困難點。這些需約束的地方有助於減少錯誤，且對專案計畫的進展有益，有助於確保公平性。工研院在執行專案計畫的過程中設置了多項規範，主要針對申請專案計畫的業者而設，以評估其持續運作的能力和未來影響力，進而提升專案計畫的品質和效率，確保資源的有效利用，從而促進地方產業的良性發展。如同工研院受訪者在訪談中提到「這兩天我們剛好在審很多地方創生孵化的團隊，我們都會問他「請問一下前兩年的收入如何」，很多團隊是都很辛苦的，我們都會看如果你自己都活不下去了，如何討論照顧地方呢？如果

是一個 20 幾歲的年輕人，可能他想做的是一些文創，主事者的他一個月的個人收入假如不高，他很難去實現他的影響力，甚至能夠讓地方去認同他的理念共榮共生」。工研院在執行時受到經濟部門的指導和監督，公部門在推動相關事務時並非完全不考慮地方資源的分配，但公部門仍需自行進行統籌和分配工作。因此公部門會委託工研院或其他相關協會組織的專業知識和資源來支持地方公部門的需求，協助地方發展事務，以便更有效地推動相關計畫。如同工研院受訪者在訪談中提到「我們一直在努力的就是想辦法讓核定的資源是趨勢公平的，核定的廠商也盡量做到公平。」；「要給地方公部門推動的事務不是完全沒有，只是資源多少的問題，這是一個很現實的狀態。所以因為公平性，推動城鄉創生的計畫更需要由公部門去執行」。

（四）提高設計影響力的因素：

而設研院在專案計畫的執行中，排序第四重要因素是影響力，這和設計在各地方公部門中的權責分工長期以來被分散在各個局處有關，這些局處分別負責不同領域的設計事務。如文化局處主要負責文化創意產業，都市發展及城鄉發展局處負責都市、建築、景觀及室內設計，新聞與傳播局處則負責城市品牌與城市行銷，研考與計畫局處專注於設計思考與跨域創新，產業發展局處則側重於產業輔導與人才培育，觀光局處負責通用設計及觀光據點規劃設計，而農業局處則關注於包裝設計與創意行銷。設計在傳統的地方治理中被視為工作與業務的一部分，而非地方公部門城市治理的核心價值（台灣設計研究院, 2018）。設研院透過輔導設計產業國際化、辦理臺灣外展會、舉辦專業設計獎項等，思考如何提高臺灣的設計影響力（圖 6-8），到正式升格為台灣設計研究院後，用設計推動政策與國際影響力，希望將設計的影響力發揮至最大，並建立社會設計創新標竿（台灣設計研究院, 2019）。

啟動國家設計政策·發展高價值設計知識與應用

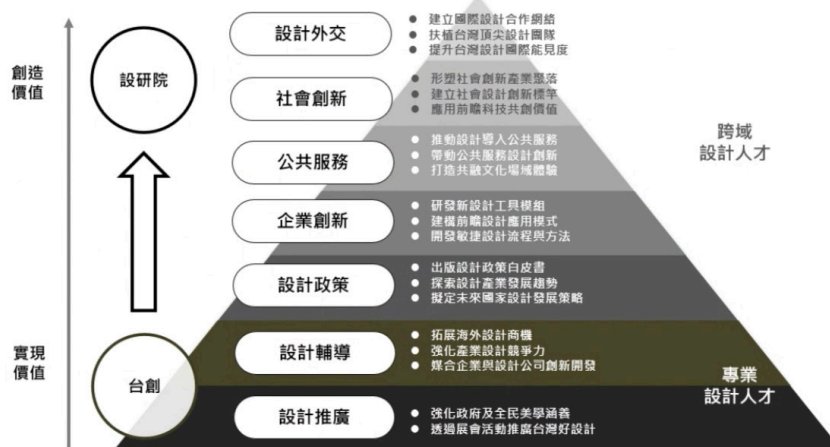


圖 6-8 台灣設計研究院發展目標

圖像來源：受訪者提供

設計力是臺灣重要的戰略，未來要以提升臺灣在國際上的設計聲量為目標（台灣設計研究院, 2019）。設研院的終極目標是希望臺灣的設計影響力提高到被世界看到，不僅通過國際參賽和國際合作，並長期研究國際案例、和國際交流溝通，汲取優點轉化為適合臺灣的策略工具（圖 6-9）。公部門將設計導入政策，以提升設計影響力至產學領域，特別在教育方面的影響更為深遠，如同設研院受訪者在訪談中提到「我們很在意臺灣的環境，其實如果透過設計美感的導入，它將有機會影響臺灣的下一代未來主事者，否則就會像現在的公務首長，其實他們對美不美這件事情其實無感的。」；「教育就是潛移默化，如果說把很醜的環境不斷出現在孩子的生活周遭，那基本上他長大後也不會有美感鑒賞力，這些化學變化是我們這個計劃的希望臺灣的教育環境可以具備潛移默化，讓孩子具備美感鑒賞力最好的方式」。影響下一代的行為和價值觀重要性在於讓他們從小就習慣於美感環境中成長，習慣的力量是強大的，因此建立良好的生活環境和美感鑒賞力，未來這些因素在他們長大後得以延續並傳承給下一代，進而形成一個良性循環的發展模式，促進社會的進步和改善。

全球國際交流推廣 提高台灣設計影響力
設計改變台灣·世界看見台灣



圖 6-9 台灣設計研究院向國際推廣

圖像來源：受訪者提供

設研院的目標是引領產業和社會的永續發展，增進民眾生活價值。此外，還將建立對應的推動平台機制，提升設計創新研究、公共服務及產業驅動等領域之價值，並鏈結國際設計資源，加速臺灣設計政策的發展，致力於打造設計領先型企業及創造優質的發展環境（台灣設計研究院, 2022）。

（五）設計作為策略工具：

比較工業技術研究院與台灣設計研究院在專案計畫執行成效上的差異，因兩者的成立背景和目標不同，在各自領域扮演著不同的角色，起到公部門的引導作用。兩者對設計提及次數並不高，因為設計在導入專案計畫的過程中被視為策略工具，而非單純作為主導因素。且在不同的專案計畫中，邀請來自不同專業領域的專家共同參與，以實現共創的目標。設研院運用「設計力」從軟實力方面，整合公部門跨部會資源，提升公部門施政效能，並透過跨領域知識的整合，使公部門能夠導入設計思維，協助公部門擬定設計政策，使設計成為臺灣重要的施政價值。工研院則是通過設計與科技的相結合，通過硬實力幫助地方產業，促進在地發展，創造經濟價值從而增進社會福祉。

二、地方公部門

以地方公部門共得到 208 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 51 次；具有「影響力」性質的概念被提及 28 次；具有「設計性」性質的概念被提及 16 次；具有「持續性」性質的概念被提及 72 次；具有「文化性」性質的概念被提及 19 次；具有「約束」性質的概念被提及 22 次，如表 6-4。

表 6-4 地方公部門之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	51	28	16	72	19	22

資料來源：本研究整理。

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-10）後可發現，地方文化局處在專案計畫執行過程中，更注重計畫的持續性和具體產出，其次是影響力。在執行上文化性相比較下較弱，與它們自身已是文化局處的原因有關，故彼此都沒有特別強調文化性。彙整自 2016 年至 2023 年的文化局處施政計畫，內容多數是在已有的藝文基礎上加強發展落實並強調文化的在地化及未來永續性（（嘉義市政府文化局, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022; 臺東縣政府, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023））。對於文化局處而言，社會設計在促進文化提升的同時，亦能產生更多的具體成效。例如，目前兩個局處均推行針對老屋活化再利用的專案計畫，因為社會設計的引入，老屋不僅保留了其原有的文化價值，還創造了更多新的效益，這包括城市營銷宣傳以及提升在地居民的認同感和創造就業機會。這些方面的隱形價值表現在其持續性上，無論是在宏觀層面幫助縣市經濟發展，還是在微觀層面促進在地產業發展，唯有持續推動，才能實現具體的成果。經濟基礎決定上層建築，這些價值又反過來促進城市的形而上學發展，形成良性循環，對於城市的整體發展極為重要。

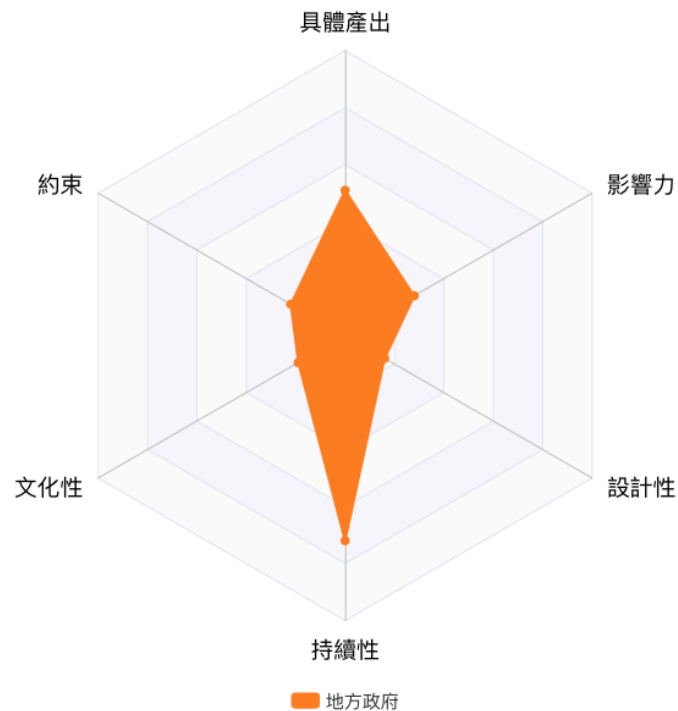


圖 6-10 地方公部門於執行過程中六大要素分析

圖像來源：本研究繪製

其中再分析並比較 B1（嘉義市文化局）和 B2（臺東縣文化處）提到六大因素的次數並統整其重要性。

以 B1 共得到 110 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 26 次；具有「影響力」性質的概念被提及 12 次；具有「設計性」性質的概念被提及 4 次；具有「持續性」性質的概念被提及 47 次；具有「文化性」性質的概念被提及 15 次；具有「約束」性質的概念被提及 6 次，如表 6-5。

表 6-5 B1 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	26	12	4	47	15	6

資料來源：本研究整理。

以 B2 共得到 98 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 25 次；具有「影響力」性質的概念被提及 16 次；具有「設計性」性質的概念被提及 24

次；具有「持續性」性質的概念被提及 25 次；具有「文化性」性質的概念被提及 12 次；具有「約束」性質的概念被提及 16 次，如表 6-6。

表 6-6 B2 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	25	16	12	25	4	16

資料來源：本研究整理。

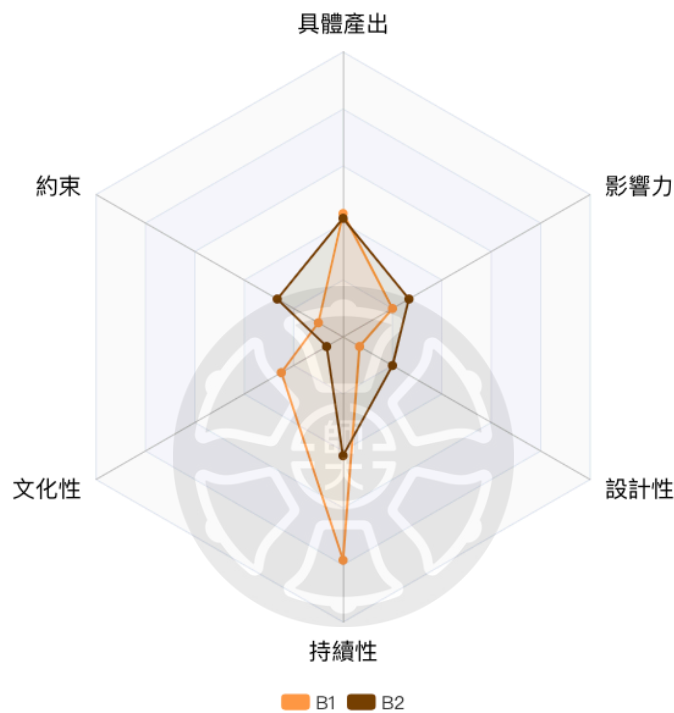


圖 6-11 B1 與 B2 於執行過程中六大要素比較分析

圖像來源：本研究繪製

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-11）後可發現，B1（嘉義市文化局）和 B2（臺東縣文化處）在專案計畫執行過程中，更注重計畫的持續性和具體產出。不同的是排序第三的重要因素，嘉義市文化局更注重文化性，而臺東縣文化處被約束的成分偏高。

（一）城市的文化背景與公部門的支持：

雖然兩者本身都是文化局處，但是嘉義市文化局無論從文化政策或文化公益

性上，一直在推動文化相關的政策，同時這與它本身城市面積大小也有一定的關係。如同嘉義市文化局受訪者在訪談中提到「因為我們的人口基數比較小，在推動各項政策都很好去看得出成果的地方，它也是一個很好的實驗場域，我們有很多新的政策。其實我們一推動就可以很快看得出它適不適合去被執行」。

而嘉義市的歷史文化背景也為此城市的相關專案計畫的順利推動奠定了基礎，因地理環境的優越，嘉義市從百年前開始就有繁榮的經濟活動，物質需求的滿足促進了文化需求的提升。如同嘉義市文化局受訪者在訪談中提到「嘉義市有大量的經濟活動跟有錢人，大家對於文化藝術上是很有自己的想法的。經濟基礎決定上層建築，要先填飽肚子才會去想些文化上的事情。所以造就了後來不管是在什麼時期的嘉義市政府對於文化藝術的支持比重都很高，在推動文化藝術上的民間企業也非常多，所以文化局在推動各項文化政策時候獲得支持的力道都很大」。因地方公部門的有力支持，使得嘉義市在推行一些專案計畫是早於上級部門的，且是由文化局處內部自行發出並執行。因文化局處屬於公部門，其職責是為民眾服務，公部門的社會公益責任對於社會文化發展的引導和推動上具有更高的社會價值。在社會設計中，社會責任是首要因素，雖然文化性不是社會設計的全部，但也占有重要的比例。

嘉義作為「木都」，在日據時期已是木材集散中心，是東洋第一的木材出口最大城市，因此「木頭」這一設計意象具有高度辨識度，大多數設計元素均與木材相關。設計意象的選擇和傳達在地方品牌塑造中至關重要。嘉義市的設計戰略有效利用了其歷史背景和資源優勢，將「木都」這一具象徵意義的元素融入城市設計中，使其不僅能夠喚起人們對嘉義歷史和文化的認同感，還能通過統一的設計語言，增強城市品牌的辨識度和吸引力。這種設計策略不僅在視覺上形成了統一的品牌形象，還利用文化的滲透性營造木業文化氛圍，自然達到木文化的擴散效益，無需宣傳便能使來訪者自然地感受到其木都的特質。在文化內涵上深化了對城市特質的認識，達到文化傳承和現代創新的和諧統一。

(二)：執行者為在地人：

此外，由於專案計畫的執行者本身即為嘉義在地居民，對城市具有強烈的認同感，這使得他們在推動社會設計過程中能夠表現出更高的自主性。執行者不僅在執行層面上積極參與，更是將個人的情感和使命感深深融入計畫的實施中。這種情感的連接應用原本在地已有的元素，從而強化其與地方的連結性，體現於多方面，包括建築、地點、人員以及專案計畫本身的特質。其特質緊密圍繞著嘉義市「木都」的文化背景，與房屋和木材息息相關。因此，此專案計畫是順勢而為，而不是無中生有地拋出一個議題。

在社會設計中，需要做到客觀性和主觀性的平衡，客觀性包含對專案計畫的統籌、預算、效率等等，而主觀性包含對專案計畫的激情與熱情(Yūsuke & Chanez, 2017)，這種內在驅動力不僅提高了專案計畫執行的有效性和持續性，也進一步強化了社會設計在地方治理中的影響力和認同度，從而增強社會設計的執行成效和長遠影響。

(三) 公部門間的向心力：

社會設計是一項綜合性計畫，其範疇超越單一局處的職責，需要多部門之間的整合與溝通。公部門跨局處間的合作也較難，並非僅靠口號即可達成，這點在嘉義市文化局和臺東縣文化處的執行發展上有明顯的差異。嘉義市文化局針對相關的專案計畫開展了「酵母計畫」，從不同局處中選擇對此計畫感興趣的人，大家一齊為地方尋找新的生機，並於每日開展晨間會議，召集多部門共同討論。好的創意與想法不僅僅來源於對此社會設計有經驗的人，每個人都可以參與(Yūsuke & Chanez, 2017)。而此計畫之所以能取得成效，關鍵在於領導者的態度、決心與熱忱。該計畫的成效顯著，已被周邊縣市所認可並紛紛前來學習效仿。公務員們推動這一計畫的初衷在於讓後代能夠感受到他們的努力，提升公部門的能見度和影響力，進而提升民眾對在地的凝聚力。而臺東縣文化處在執行中，因為跨局處的關係，加上部門不斷更迭，內部方向不一致，因此他們的向心力較弱。

如同臺東縣文化處受訪者在訪談中提到「因為行政作業是很繁瑣的，需要有一關一關的溝通，設計中心的困難點在於它在那麼高的位置很難跟各局處溝通。我們設計中心的執行長會跟著文化處處長換，文化處長是誰，執行長就是誰。總之因為大家的理念不同跟首長的施政方向也不一樣，他現在沒有要做這件事情，所以我們就沒有辦法再延續這一計畫」。

臺東縣文化處在專案計畫上的推動和執行上遇到的困難不僅有主事者的異動，導致施政方向改變影響專案計畫的執行與發展，在公部門體制下還有行政作業繁瑣，監督單位的管制及法規的限制，外加遇到溝通不暢的問題以使得專案計畫推動成效不如預期，如同臺東縣文化處受訪者在訪談中提到「公部門的標案需要符合公部門採購法的規定，所以如果沒有符合這個規定就是違約。我們要思考如何在不違反《採購法》的情況下去執行彈性的案子，這也是很多單位和我們取經的原因。但是在公部門的體制下，這是一件非常難的事情，因為我們是在用人民的公款執行公務，所以這些公款會有很多的監督單位，不只是本府的監督單位，還會有外面審計的監督單位，結案後也會回來看你有沒有把事情做好。」；「現在我們有科長、副座、處長，這個體系會關係到很多計畫執行上的問題。進到文化處底下之後我們所有的行政程序變得比較符合公部門的規定，以溝通方式來說真的慢很多」。而專案計畫需要持續進行也需要經費的挹注，因計劃內容取決於經費，預算有限，每年可做的事情也有限，這其中也包含委外團隊的設計成本，綜合原因都導致對專案計畫沒有長期承諾。雖然在世界上的其他社會設計案例中，因社會設計的研究經費來源多樣，導致研究集中在能快速產生效益的短期項目上，而不是著重於累積性的長期項目（Armstrong et al., 2014）。

（四）預算來源：

回顧臺東縣文化處的成立背景，發現其在成立之際運營成效較好的原因之一是預算來源的管理方式。最初的臺東縣文化處依賴基金預算運作，相對於現今依賴公部門預算的運作模式，基金預算擁有更大的彈性及獨立性。早期臺東縣文化

處並未隸屬於文化局，其在政府單位中的位置也相對獨立，這使得它在管理與運作上能夠有效率和靈活性。這些因素共同促成了臺東縣文化處在初期對於專案計畫的執行上的成效性明顯和順利，如同臺東縣文化處受訪者在訪談中提到「那時候我們運用的基金很彈性，方便我們及時性地去處理現在就想要解決的事情，但是縣政的預算不是這樣子操作的。基金有兩種操作方式，基金是一個特殊的存在，可以很特殊的處理，設計中心一開始使用的就是基金；和中央要一筆錢的時候，需要去對應某一個部會，還要做成報告，這個程序太複雜了，但我們現在就是這樣。當時 2016-2019 年我們的發展基金，整筆就在縣府裡做運用，非常彈性，我們就寫計畫，我們主管說好就好。這筆發展基金也是和上級部門要的，但是不需要去對應各部會。」

日本千葉大學設計研究所 SDI (Social Design Initiative) 計畫中所提到社會設計的解決方案因國家或地區而異，正如臺東受到其他縣市的學習，臺東縣文化處僅提供方法。如同臺東縣文化處受訪者在訪談中提到「所以當各縣市來取經的時候，我不是要告訴你答案，我告訴你方法，因為這些東西移植到你們縣市去不一定會成功，也許會更成功或是失敗，我不知道」。

(五) 政策的延續性：

比較嘉義市文化局與臺東縣文化處在專案計畫執行成效上的差異，儘管這兩者皆為公部門的行政部門，同為文化局，且地方公部門經費均來自上級部門。而嘉義市的官員更替沒有導致專案計畫因此中止，僅是經費投入可能有所減少，即使跨部門合作繁瑣，嘉義市文化局仍能透過一致的共識和順暢的溝通來彌補行政作業的缺點。相較之下，臺東的專案計畫則可能因人事變動而中止，經費也會挹注其他計畫，且部門之間溝通困難，共識性較低，因此顯示出政策持續性的重要性以及人在其中的關鍵作用，正如臺東文化局的情況。嘉義市文化局的成功經驗表明，共識與溝通在推動專案計畫中的關鍵作用，而臺東縣文化處的例子則突顯了政策連貫性對專案計畫持續推動的重要性。

三、在地產業

以在地產業共得到 217 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 30 次；具有「影響力」性質的概念被提及 23 次；具有「設計性」性質的概念被提及 35 次；具有「持續性」性質的概念被提及 68 次；具有「文化性」性質的概念被提及 38 次；具有「約束」性質的概念被提及 23 次，如表 6-7。

表 6-7 地方產業之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	30	23	35	68	38	23

資料來源：本研究整理。

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-12）後可發現，在地產業在專案計畫執行過程中，更注重計畫的持續性和文化性。這與在地產業為了生存必須確保其長期持續性發展。而受訪者皆為嘉義市業者，嘉義市本身對於文化的重視和強調，潛移默化的帶動了或者吸引了對文化感興趣的人，故其在發展自身產業時亦會重視文化性。對文化性的重視不僅能夠滿足在地居民的需求，還能夠吸引更多文化愛好者的關注和支持，從而促進其產業的穩定發展和長期經營。

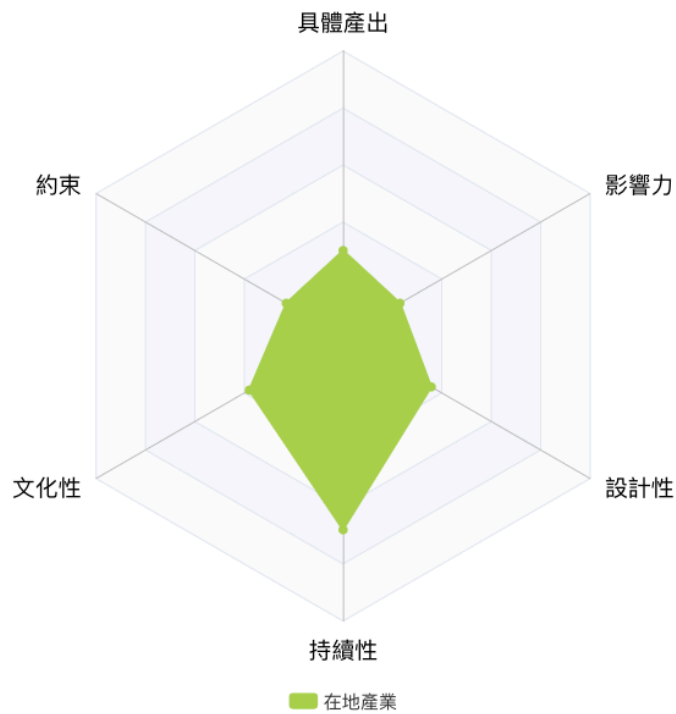


圖 6-12 在地產業於執行過程中六大要素分析

圖像來源：本研究繪製

其中再分析並比較 C1、C2 和 C2 提到六大因素的次數並統整其重要性。

以 C1 共得到 145 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 15 次；具有「影響力」性質的概念被提及 14 次；具有「設計性」性質的概念被提及 4 次；具有「持續性」性質的概念被提及 58 次；具有「文化性」性質的概念被提及 20 次；具有「約束」性質的概念被提及 14 次，如表 6-8。

表 6-8 C1 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	15	14	24	58	20	14

資料來源：本研究整理。

以 C2 共得到 46 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 8 次；具有「影響力」性質的概念被提及 6 次；具有「設計性」性質的概念被提及 8 次；具有「持續性」性質的概念被提及 9 次；具有「文化性」性質的概念被提及 8 次；具有「約束」性質的概念被提及 7 次，如表 6-9。

表 6-9 C2 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	8	6	8	9	8	7

資料來源：本研究整理。

以 C3 共得到 30 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 7；具有「影響力」性質的概念被提及 3 次；具有「設計性」性質的概念被提及 3 次；具有「持續性」性質的概念被提及 5 次；具有「文化性」性質的概念被提及 10 次；具有「約束」性質的概念被提及 2 次，如表 6-10。

表 6-10 C3 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及次數	7	3	3	5	10	2

資料來源：本研究整理。

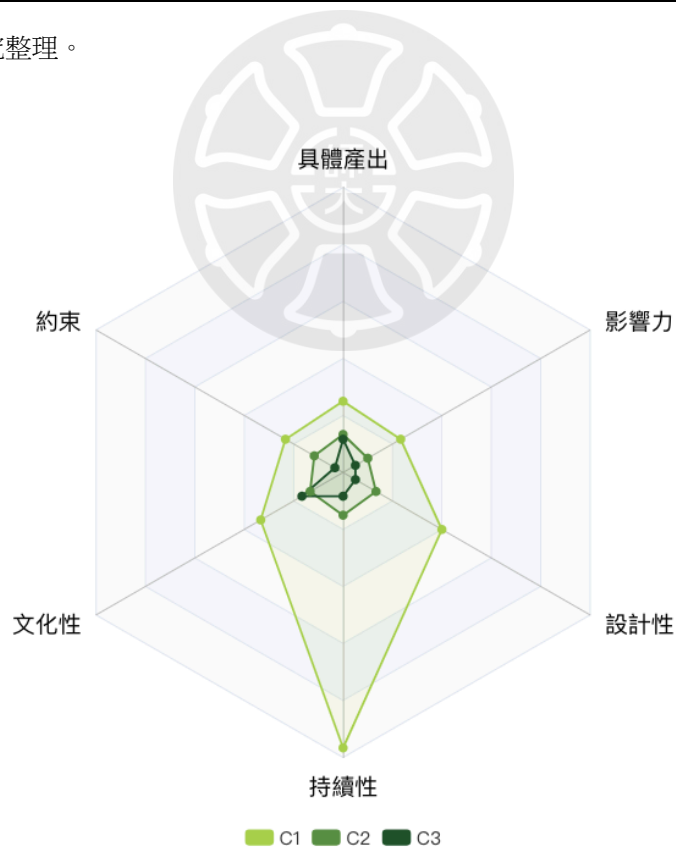


圖 6-13 C1、C2 與 C3 於執行過程中六大要素比較分析
圖像來源：本研究繪製

根據各項被提及次數繪製雷達圖(圖 6-13)後可發現，C1(臺灣田野學校)、C2(桃城豆花)和 C3(新華美西裝社)在專案計畫執行過程中，每個因素所佔比例都有明顯差異。

(一) 與公部門合作的優勢：

臺灣田野學校更強調與公部門之間的長期持續性合作，田野學校作為在地產業，相較於其他在地產業較為特殊的地方在於，其與公部門之間的合作能確保了其能長期執行下去。因公部門有適合申請的補助計畫案，同時又受公部門邀約一起合作執行另一個專案計畫，如同田野學校受訪者在訪談中提到「第二個是也通過不同的一些營建的模式，像我們的過程裡面，這是一開始在八年前一起要到這邊推動做聚落示範的定位，像南華大學陳正哲教授比較像是“指北針”，他會指出“木都”未來 20 年發展的方向和定位；另外是在做硬體，比如房子的設計和修繕，工班的培訓，這部分會有另外一間“實式木作設計”，它也是獨立公司，也進駐在這個聚落裡面；那田野學校比較是軟性營運的測試這個方向去做，還有一些社群的連結；公部門——文化局做為最好的行政後盾去簡化行政的流程，讓事情可以共同推動，如圖 6-14。所以這是一開始就跟其他聚落或者其他的比如社會設計的一些方法上比較不一樣的是，一開始就設定了營運的主題，和共同都是獨立的單位，應該扮演什麼角色共同一起做推動合作。」這四方彼此間建立了信任，且他們的能力也都受到了肯定。當他們希望進一步推動在地相關的社會設計專案計畫時，通過提供就業機會並吸引更多人加入，形成了一個良性循環。

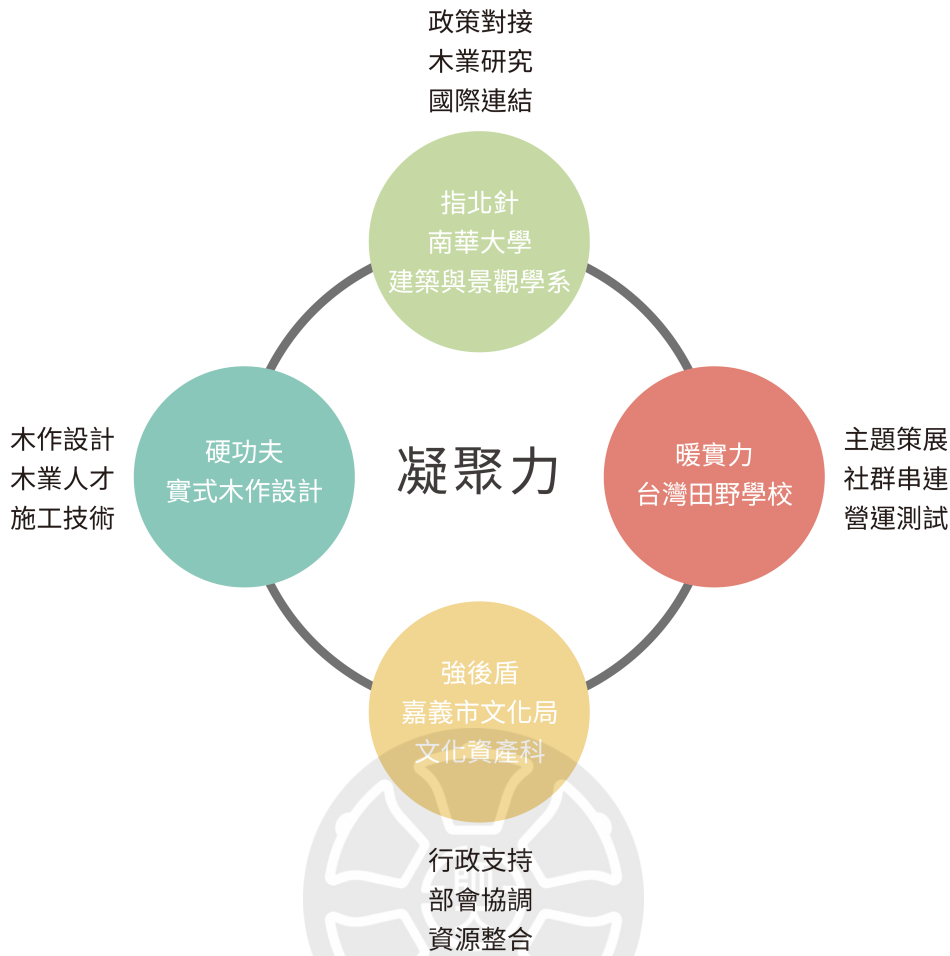


圖 6-14 專案計畫穩定推動的決定因素

圖像來源：根據受訪者提供資料重新繪製

(二) 長期經營的決心：

在地長期扎根的決心也可以影響持續性，在初期建立產業的發展目標，對產業的持續推動上有積極作用。正如田野學校在訪談時強調「那有沒有可能有一個地方我們可以長期去做實驗和累積，可以看到它的成果，再去做修正，再去做實驗，再往前推進，剛好就是在這樣子彼此的動機和需求下，匯集在嘉義」；「因為一開始在做向性定位的時候，不是單純把這個地方當成工作室或者當成咖啡廳，它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心，這邊的示範再如何衍生到舊城區」。

由此可以發現，社會設計專案計畫的執行成效若有的有效，人的因素扮演著

至關重要的角色。因社會設計專案計畫需有顯著的成果，這不僅能夠激勵更多人參與，還可以透過公部門的先行試點方式進行初步實施。一旦成效顯著，將會產生吸引效應，吸引更多的資源和人力的投入。從地理尺度的觀點來看，生活在公共空間中展開，人與地方之間的互動是一種自發的循環過程。當一個地方看起來具有吸引力時，人們便會開始聚集在那裡（Marshall & Marshall, 2011）。如同田野學校受訪者在訪談中提到「第一自己先創造樂趣，自己先感動，別人因為這樣的過程裡面參與覺得很有趣，還是會再一起參加」；「基本上就是它通過某種的工作坊，和年輕人勞動去預告出未來的生活模式，而且把相關的關係人口帶到現場，有感受的去知道這個空間如果未來是這樣的好不好。南華大學陳正哲教授和文化局的科長，其實大家都在那個現場去感受跟對話，那就有一個共同的畫面覺得這樣好不好，所以比較像是通過每次的活動去拋出一個預告片，大家會有一個共同感受，如果校正會馬上來做討論，討論完了就會朝著那個方向再去做推進」。

（三）在地居民的參與性：

參與性不僅體現在與在地居民的互動上，也包括在地學生的參與，共同打造和維護場域，促進了社區的認同感和歸屬感。學生在未來有可能成為這個場域的員工，在此過程中還能增強他們對這個地方的認同感。這些措施反映了政策推動的實質成效，並且能夠激勵更多公部門和私部門的投入，以達到社會設計的長期目標。然而這種策略模式可能常被忽視，其重要性和實際操作細節也許不會被公開明確地討論。

（四）設計經驗的累積：

其次是田野學校的提及設計性次數較高，其擁有長期執行設計的經驗，同時社區營造作為田野學校的重要工作，使其對當地的土地、環境、產業和居民有了深入的了解，不僅增強了在地居民的認同感，也透過與眾多居民的互動建立了緊密的聯繫和情感紐帶。在社會設計中會接觸到許多居民和合作者，回應他們的生活環境和感受很重要（Yūsuke & Chanez, 2017）。一旦有關社區營造相關專案計

畫，田野學校具備豐富的經驗，能夠有效地執行項目，並考慮各個方面的需求和影響，使田野學校在推進社會設計和社區發展的過程中具有顯著優勢。

（五）對歷史文化及本業的熱愛：

田野學校入駐與老屋需要進行修繕的原因有關，因此提升了設計在這過程中的重要性。而其選擇老屋則是因為他們對於老屋的熱愛，這從一定程度上亦提高了其文化性的重要性，如同臺灣田野學校受訪者在訪談中提到「另外是團隊在做事情的時候，我們並不是為了這個老屋很有價值去做這件事情，我們只是覺得自己在這工作生活很舒服，所以我們是為了自己去創造一個生活模式，並不是為了一個很遠大的說法：社會需要老屋留下來，社會需要保存這個大的願景去做這個部分，因為我們相信你自己有感動在這邊的生活，才有可能去感動別人」。在老屋選擇上，不見得一定要選擇古蹟，反而木造房屋經修繕後，經過百年即能成為古蹟。這樣的房屋不是被供奉的靜態存在，而是因有人居住而擁有生命力。感動他人是在地化的關鍵，而在地化則是實現永續的前提。社會設計需要理性的執行力，但同時也需具備感性的想法與心態。

（六）計畫書撰寫的困難影響申請：

對老屋的熱愛在「桃城豆花」和「新華美西裝社」的經營者身上得以體現。然而，「桃城豆花」在每一項因素的被提及的次數均較為平均。儘管各項因素的被提及的次數均衡，這也意味著「約束」因素的權重較大，這反映了在地產業在申請專案計畫過程中的所遇的挑戰較多。部分專案計畫在申請時需要提交計畫書，這對於沒有撰寫計畫書經驗的業者而言，可能會成為一個重大門檻。如同「桃城豆花」受訪者在訪談中提到「在申請嘉義市和公部門的其他計畫的時候有遇到困難，因為要有計畫案，它就像一個標案一樣，會比較複雜」。在計畫書中，需要清楚地描述自身的能力和優勢，重新省思公司的資本額以及過去的成就，以證明自身的可行性。此外，計畫書應包括成員的背景和工作經歷、曾經參與過的項目以及未來的運營計劃，以及如何持續改進項目。因此，對於沒有撰寫過計畫

書的人來說是一個挑戰，即使參考他人的計畫書，若缺乏核心思想或明確目標，也可能通過不了審查。

對於在地商家而言，撰寫計畫書是很大的門檻，特別是在資金有限的情況下，這可能會阻止許多有潛力的申請者。如同「桃城豆花」受訪者在訪談中提到「要有 30 頁的計畫書，雖然不是我寫的，因為我們花錢請別人寫，但是因為多了這個動作，就覺得寫計畫書這件事情有點麻煩」。因此，建議公部門在招標或推行項目時，提供計畫書撰寫的輔助服務，協助有意申請的公司企業撰寫計畫書並進行投標。然而，公部門可能會被指責圖利特定廠商，因此可以引入第三方公正單位來協助所有申請單位，以確保利益迴避和公正性。

（七）專注本業並保持初心：

「桃城豆花」和「新華美西裝社」的業者在某些方面有相似之處，他們都不以盈利為目標，或許這與他們的店鋪都為第二家店有關，同時他們也一致專注於做好自己的事，保持初衷。這種特質表現出他們對於自身事業的投入和堅持，不論是「桃城豆花」還是「新華美西裝社」，他們的經營理念都著重於品質和服務，而非追求短期的獲利。這種專注於核心價值的經營方式，不僅增強了他們的市場表現，同時也在社區中贏得了廣泛的認同和支持。「桃城豆花」受訪者在訪談中提到「我們自己是覺得我們沒有什麼特色和優勢，我們只是把事情做好，我不喜歡資本和商業化。大家可能會說我們空間很棒、很舒服，但是應該是要把事情做好，應該是要把它弄成這個樣子，不是說把它塗成白白的、新新的。其實就是按照自己心中的想法想要去改造這個場域」；和「新華美西裝社」受訪者在訪談中提到「我們覺得自己把東西做好，自然就會有人來介紹了。」。

另外「新華美西裝社」亦更注重文化性，這與其建立初衷也有關，因「新華美西裝社」業主本身偏愛日本文化風格，如同其在訪談中提到「當時沒有特別要開這間店，因為這是我們第二間店，這是我們另一個品牌。是因為剛好同學的那一層關係，我就覺得好像這個空間其實是可以發揮的，所以我們才決定說來整理

這個空間。優勢的話就是這個老屋原本的背景還挺有趣的，因為老屋的背景原本就和日本昭和年代蠻有關係的」。當時正值西方文化傳入日本的時期，包括咖喱等食物，因此對於本身對文化注重使得「新華美西裝社」自然而然地將這些文化元素與在地的文化做了結合和記憶。而設計性則是延續原本的文化文本，故亦不會特別強調，如同「新華美西裝社」受訪者在訪談中提到「我們的整體設計是順著房屋的空間去走，我們內部也是走比較卸妝的概念去做。我們那時候所有東西都卸除之後，我們其實比較想要把大正、昭和時期的東西做回來，我個人是比較偏愛大正時期的那種感覺。所以裡面的有一些東西看起來比較簡單，沒有像昭和時期那麼的繽紛繁複，所以整體設計是定調在那樣的一個狀態下去做呈現，再呼應屋子那時候留下的一些物件和一些時空背景可以融入的東西」。

（八）在地民眾自主性推動的影響：

「新華美西裝社」店主對文化性的熱愛不僅表現在他對店面的經驗，他與附近的商家，同作為嘉義的在地青年人自發性地成立「在地領路人計劃」，他們認為若此計劃由公部門率先發起，可能無法獲得同樣高的認同度。他們通過自身在地人的獨特視角，帶領外縣市人發現嘉義市的不同面貌，同時亦更容易獲得其他在地居民的認同和支持。在這過程中，青年們不僅加深了對在地的認同，也激發了外來人對在地文化的興趣，嘉義市的更多價值也被看到。透過自身努力，他們吸引了公部門的關注，公部門也為他們開展了補助計畫，使他們能夠免費舉辦講座進行宣傳。而公部門對此開展了多項相關補助計畫，進一步增加了參與商家的數量和返鄉青年的數量，形成了一個良性循環。這和 Manzi 提出的「自願協作」模式相像，是在高度連結的環境中出現的社會團體（Manzini, 2015）。這是由公部門開始示範，和居民之間的雙向發展決定的。

（九）社會設計的正向循環：

無論是田野學校的工作坊，或者是「在地領路人計劃」，社會設計集眾人資源共創，若促使參與社會設計專案計畫中的不同關係人之間建立起橫向合作關係，

將會使整個網絡更加堅實。再加上附近居民的參與，將有助於根基更加牢固。

若以社會設計的定義來看，過去眾多的定義皆強調了在地、持續與改變的重要性。在地產業的受訪者皆為嘉義市業者，由此可見在嘉義市推行的專案計畫中，得到了在地人的肯定，在地性會正面影響文化性、持續性、具體產出等等，從而促進社會的正向發展。如在地的年輕人以及外地的年輕人回流開店創業，代表他們對家鄉的認同和熱愛，亦顯示了此專案計畫的成功之處。

當社會設計導入後，在地居民收入的增加，房屋的維護亦得到了改善。社會設計的推動帶來更多的宣傳，居民對在地的自豪感和認同感也隨之提升，進而帶來更多的未來經濟收益。經濟效益不僅表現在業者自身的收入，還在整體城市經濟的提升，如同田野學校受訪者在訪談中提到「一個就是剛剛提到環境共建上的價值，它被改變了，變得更安全；第二個就是人的連結部分，和在地的不管是居民還是青年的連結；第三就是重新賦予了這個場所新的精神和定義，因為其實如果一個園區或者一個聚落的活化它不單單的是服務型的想象，不管說是咖啡店、甜點店或餐廳。」；和「桃城豆花」受訪者在訪談中提到「房價上漲。嘉義的房價漲了很多。當然這是大家的努力，不是我而已。很多開店的，觀光客就變多了。第一步，多開店，把店開好；第二步，觀光客就會變多，觀光客一旦變多代表可以再開更多的店，所以就會有一批新的人想要回來開店。回來開店要店面，要麼租，要麼買，兩條路，這時候需求變多了，第三步就是房價就會往上漲。」；「新華美西裝社」受訪者在訪談中提到「有好處吧，因為這邊越來越多的店，房價也會越來越高，就是經濟效益上的一些好處。可能就是回來吧，然後有開店，有雇用人，造成某種程度上的經濟效益、城市宣傳或者地方上的一些新的議題產生，因為我有做到的也是這些東西而已」。而在永續發展方面，在地居民的優勢得到了發揮，他們對在地的了解使得整個計畫更加貼近當地的實際情況，且保留了在地文化。而成本亦是所有商家、企業都會考量的因素。為了維持長期經營，必須考慮到持續性和成本的因素。老屋本身就具有一定的屬性規範，這些特點往往會吸引喜歡歷史悠久建築的人，並激發更多的共鳴，使得當地故事和記憶得以延續。

四、設計團體

以設計團體層面共得到 212 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 34 次；具有「影響力」性質的概念被提及 11 次；具有「設計性」性質的概念被提及 34 次；具有「持續性」性質的概念被提及 81 次；具有「文化性」性質的概念被提及 34 次；具有「約束」性質的概念被提及 18 次，如表 6-11。

表 6-11 設計團體之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	34	11	34	81	34	18

資料來源：本研究整理。

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-15）後可發現，設計團體在專案計畫執行過程中，更注重計畫的持續性，而從文化性、設計性與具體產出的次數相同可以看出，設計團體在執行專案計畫時，不僅著重於設計本身，亦會以設計的各种形式與方法導入專案計畫，解決面對的公共或社會問題，而與公部門之間的合作，使得設計被更大程度視為戰略工具，被管理者運用於解決各種社會、經濟、環境等各種公共議題上，設計不單單被視為為產品價值了（Cooper & Junginger, 2011）。

而設計師的角色亦在不同的專案計畫中發生改變，在執行過程中扮演設計者、協調者、促進者或管理者的角色（Bason, 2017; Gamman & Thorpe, 2006），如同水越設計受訪者在訪談中提到「我們在案子通常會扮演很多角色，是執行者、企劃者、顧問，也是合作對象，或是夥伴關係」。對影響力的重視程度較低亦說明了設計團體在社會設計專案計畫中更多扮演的是幕僚的角色，而不是決策者。但設計者能把控整體專案計畫的方向，美感等更多細節內項。如同水越設計受訪者在訪談中提到「可是對我們來說每一個案子都是從無到有，就說內容的策略、企劃、議題的判定和執行全部都是從我們這邊出去的，所以基本上會找我們合作的大部分都可以 100%交給我們去做。我們客戶的滿意度是高的，他會覺得說我們

可以幫他去思考很多東西，並且可以通過實驗的方式去解決很多他所希望的，去帶動民間的長期投資，比如民眾教育、社會觀點等等」。

因設計思維具有跨領域性，設計者的前瞻性很重要，設計者著眼於未來並提供解決方案，這和長期大量的實踐基礎有密不可分的關係。設計團體在執行社會設計專案計畫的過程中，不僅需要設計，還需要更多其他的能力，例如洞悉力、理解力、轉化力以及溝通力等等，設計不再是只能物化的手段，而是能幫助設計者去和關鍵人做社會溝通的工具。設計團隊也更加多樣化，會與不同專業能力的相關人士進行合作，專案計畫中所有利益相關者都可以成為團隊的一員，而設計師和研究人員有時會是同一個角色，角色的界定趨漸模糊，更多聚焦於設計的目的，而不是設計的產品了（Sanders & Stappers, 2008）。

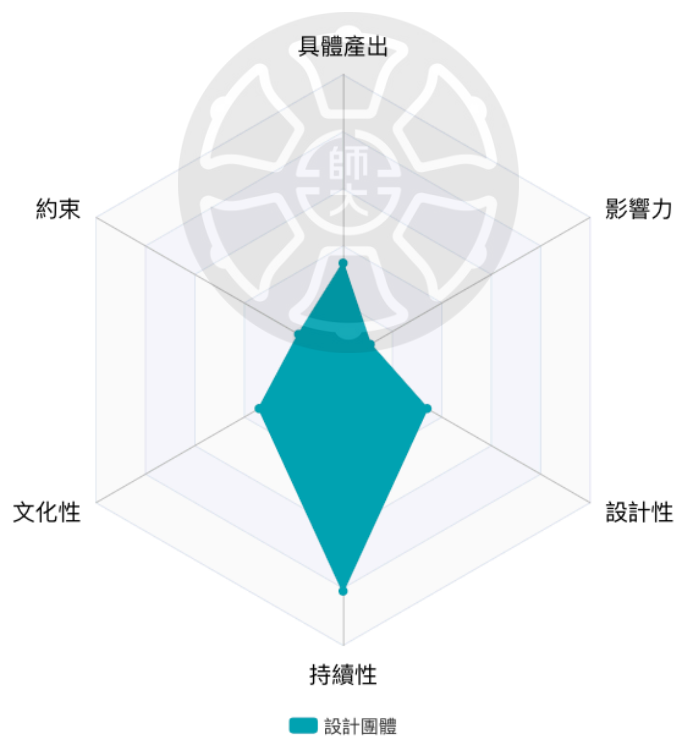


圖 6-15 設計團體於執行過程中六大要素分析

圖像來源：本研究繪製

其中再分析並比較 D1 和 D2 提到六大因素的次數並統整其重要性。

以 D1 共得到 138 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 15 次；

具有「影響力」性質的概念被提及 8 次；具有「設計性」性質的概念被提及 21 次；具有「持續性」性質的概念被提及 45 次；具有「文化性」性質的概念被提及 24 次；具有「約束」性質的概念被提及 18 次，如表 6-12。

表 6-12 D1 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	22	8	21	45	24	18

資料來源：本研究整理。

以 D2 共得到 74 個概念，其中具有「具體產出」性質的概念被提及 12 次；具有「影響力」性質的概念被提及 3 次；具有「設計性」性質的概念被提及 13 次；具有「持續性」性質的概念被提及 36 次；具有「文化性」性質的概念被提及 10 次；具有「約束」性質的概念被提及 0 次，如表 6-13。

表 6-13 D2 之六大因素被提及次數表

性質	具體產出	影響力	設計性	持續性	文化性	約束
被提及 次數	12	3	13	36	10	0

資料來源：本研究整理。

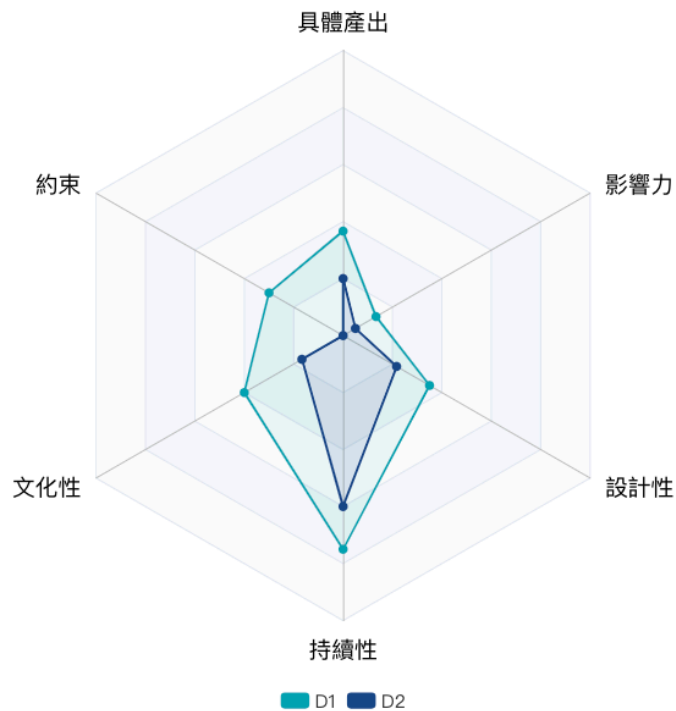


圖 6-16 D1 與 D2 於執行過程中六大要素比較分析

圖像來源：本研究繪製

根據各項被提及次數繪製雷達圖（圖 6-16）後可發現，D1（水越設計）和 D2（臺灣田野學校）在專案計畫執行過程中，同樣都更注重計畫的持續性。且在具體產出、設計性、文化性上的比重持平與它們長期執行具有社會設計意涵的專案計畫有關。

（一）設計公司自主性發起計畫：

水越設計自 2002 年起，水越設計便開始探索如何創造比商業設計更大的價值。從人和社會需求為出發點，並通過自主命題的方式發起各種計畫，並積極邀請更多人參與其計畫，推廣給廣大民眾。這種方法與社會設計的初衷以及其人員結構有著顯著的相似之處，即強調參與性、共同創作以及面向社會需求的設計理念。如同水越設計受訪者在訪談中提到「一直到現在這個命題都沒有改變，我每次在用設計思考研究這樣的一個方法到底要怎麼去進行，所以後來我們以參與式設計，讓很多民眾可以參與和討論，大家都可以為自己的地方做一些事情，打破過去只有專業人士可以參與的公共議題的方式」。臺灣田野學校作為非營利組織，

自 2004 年開始推動和實踐以社區為基礎的教育、文化和社會研究計畫。在注重設計性的基礎上，田野學校也很注重整體的文化性，在推動社區發展和文化再生的過程中，使社區增強其自主能力，並提升了社區居民的生活質量和認同感。如同田野學校受訪者在訪談中提到「主要概念是提倡學習除了在校園圍牆內學習，臺灣的土地其實也是學校的現場，就像我們現在在的這個舊監獄宿舍群的地方，它可能很衰敗，所以這種問題的現場也會變成是學習的現場，所以它就是跨越圍牆的學習模式」。

（二）長年設計經驗的累積：

在設計性上，水越設計已有的多年經驗有助於其能更好執行社會設計專案計畫，其協作能力善於與不同利益相關者合作，包括公部門、非營利組織、社區團體和個人。如同水越設計受訪者在訪談中提到「我們在做社會設計之前是做商業服務的，對於品牌跟商業設計服務的這部分有非常紮根的底子及長期的訓練培養，我們知道如何去做社會溝通，以及消費者或使用者的需求是什麼。所以當我們在做公共議題的時候，會知道我們要去跟誰對話，要怎麼樣去讓主要的關鍵者被投入，如何讓大眾一起推動這件事情」。

（三）集體共識的建立：

社會設計需要達成集體共識，多方協作和溝通的能力對於社會設計至關重要。不僅在溝通上順利，執行者的目標一致也有助於專案計畫的順利進行。如同田野學校受訪者在訪談中提到「它不管對於青年、一起來參與的關係人、公部門、企業，還是我們內部的工作伴、居民，都是用這樣的核心，我們一起往這個美好的方向去好不好。大家覺得認可，才會有後面的計劃和經費的問題。大概這樣，但是大家知道最終要成就的是這件事情，但不是去成就計畫，因為計畫本身它是一個資源，但是要去什麼事情，這個方向和目標還是要先出來」。

(四) 以人為本：

因其公司理念，使得其在進行專案計畫之前都先站在使用者角度出發，思考並了解社會需求和問題的根源，同時進行田野調查和用戶研究。面對複雜社會問題時，這些能力使其在執行專案計畫時具有靈活性和創造力，能夠更有效地應對和解決各類挑戰，針對性地提出解決方案，並確保方案的可行性和持續性。如同水越設計受訪者在訪談中提到「因為有時候在田調的過程中會發現我原本規劃的abcd，我發現了E跟F，那去做E跟F的策略價值才會是對的，比B、D可能要來得好，那我們盡量不要把內容寫得太死，讓我們正式進入一個案子之前有一些彈性空間可以去做調整，前提就是我們是目標導向，所以才會提出這樣子的內容」。

(五)「影響力」因素在前期的作用：

在專案計畫計畫的申請上，水越設計與田野學校更多都是因其在講座及長期執行設計工作的影響力，而受到公部門的邀約合作，雖影響力在其執行專案計畫時的比重不大，但在開始相關計畫時，影響力的作用還是起到積極作用。如同水越設計受訪者在訪談中提到「其實都有，我們各式各樣的計劃通常是我們在不同的場所先拋出議題，比方說公開的講座，或者是在做一些審查案的時候，我們就會把議題進行推動。像民間參與的話，IKEA 就連續三年都有參與「市場改造計畫」。公部門也是，像是「臺東食育提案所」，臺東縣政府希望我們提出一個對臺東的提案」。如同田野學校受訪者在訪談中提到「為什麼會在嘉義是因為一開始我們受到這邊市政府的邀請來演講，後來就是開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造」。

(六) 社會責任是所有利益相關者的共同責任：

在社會設計相關專案計畫中，社會責任不僅是設計師的責任，它是所有關鍵人員和受益者的共同責任，這樣才能確保其持續性。如同田野學校受訪者在訪談中提到「我們都會認為設計者催生了這個場域，好像他就要付所有的責任，可是

到後來我才慢慢理解，這個場域要不要延續下去的責任，其實包含很多創造者——設計者、公部門、社區居民，本身的土地權屬或者是它最有關係的空間所有人」；「當只有設計者一個人很在意，其他人都覺得無所謂的時候，這件事情是做不下去的，所以也沒有辦法把這一個原罪或者這個責任就放在當初推動，不管是社會設計、設計思考、工業設計的人身上，其實那對於設計者來講某部分是不公平的，是大家都達到集體共識之後，才決定要往下走還是決定要停或者放生它，它其實是一個集體的社會責任」。此觀點更偏向強調設計師響應性的社會響應設計。

（七）資源共享：

水越設計在執行的過程中，將執行過的專案計畫的進展和成果，詳細的紀錄在其公司官網及執行過計畫的官方平台，這不僅為未來的改進提供了寶貴的參考，也展示了他們在設計實踐中的反思和學習過程。不僅設計團體需要學習，各個執行社會設計相關專案計畫的關鍵人都可以參考。

對於未來在執行社會設計專案計畫時，將執行過的不同議題的專案計畫不斷優化並進行多項連結，發現和利用各個項目之間的共通點和交集。這種多項連結的方法不僅有效地提升設計質量，並在多個議題之間建立協同效應，還促進了不同議題之間的知識和資源的共享。

五、社會設計執行過程中之重點策略

本研究旨在探討臺灣社會設計執行策略，主要聚焦於財團法人、地方公部門、地方產業及設計團體在過去多年來在執行具有設計意涵的專案計畫時，結合臺灣的具體執行過程，經由四項具有社會設計意涵的個案分析與相關執行人的訪談，瞭解不同專案計畫執行方向上所具備的特色和困難點，分析六個關鍵因素的權重在 RED3C 構面中，形成臺灣社會設計專案計畫執行之樣貌，若缺少任何一個因素導致計畫成效低下的可能性，如圖 6-17。

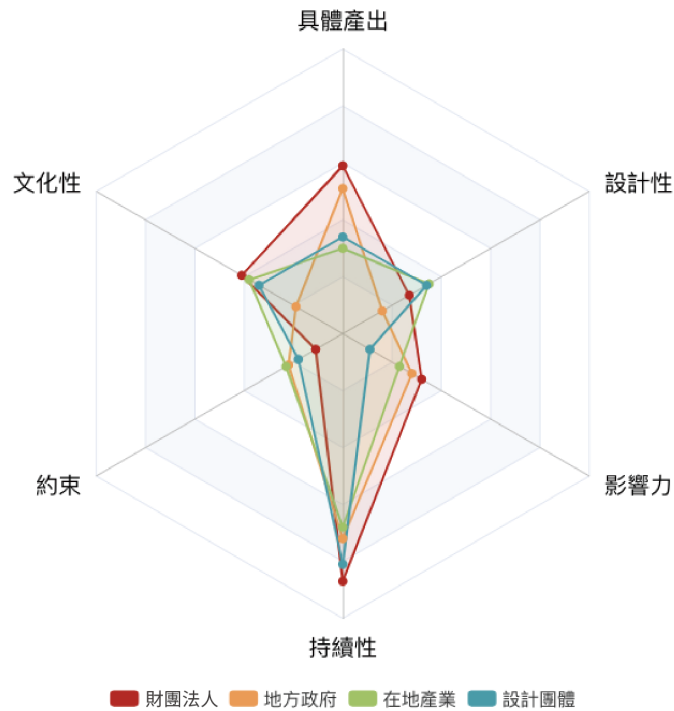


圖 6-17 四種組織於執行過程中六大要素分析

圖像來源：本研究繪製

通過對臺灣執行過的社會設計專案計畫關鍵人的訪談，研究從四個層面深入探討臺灣社會設計執行內容，確定了六個因素的權重及可能面臨的問題，得出有不同的類型社會設計的 RED3C 構面。從雷達圖分析可以看出，不論是財團法人、地方公部門、地方產業或設計團體的角度分析，目前臺灣較為成功的社會設計案例所呈現近似向下扎根的圖像，是上下垂直拉長的六角形，持續性和具體產出都是關鍵因素。

持續性意味著在地人可深度介入和經濟自主能力，對在地和產業的未來發展有信心，以及在長期持續的時間中所能看到的具體效益。而計畫需落地，有具體產出的顯性因素，才可以保障持續性作為隱形因素的發展。在訪談中這兩點幾乎占了一半的提及次數。這顯示出受訪者對於計畫的可持續性和具體產出的高度關注。這與文獻中的學者強調的社會設計持續性的重要一致。

(一) 臺灣社會設計專案計畫的發展策略：

根據對訪談結果的具體分析後，可得出臺灣社會設計專案計畫在 RED3C 構面的發展情況下，形成適合臺灣社會設計專案計畫的發展策略（圖 6-18）。



圖 6-18 RED3C 之臺灣社會設計發展策略

圖像來源：本研究繪製

1.在具體產出方向，各執行方需共享資源；工作坊導入；跨界聯名合作；活化在地場域；多項計畫的連結；建立相關設計部門；設計產品以解決問題；創造經濟活絡的條件；提供公部門和民眾間溝通的平台；設定短中長期目標或子計畫，制定計畫補助和各項執行標準。

2.在影響力方向，各執行方需政策推廣行銷；長期追蹤計畫進展；跨領域和跨局處合作；對設計的重視度提升；對外宣傳增加曝光率；公部門建立政策示範性；各縣市之間的經驗交流；產業經濟帶動在地經濟；多方共同合作，包括公部門與民間、學校和周邊店家；參加國際比賽，去國外分享。

3.在設計性方向，各執行方需設計思考；美學導入；減法設計；參與式設計；品牌思維經營；設計的前瞻性；跨領域專業導入；設計作為策略工具；不同領域設計師的參與；設計作為計劃的整合者和主導者。

4.在持續性方向，各執行方需主動提案；政策延續；自主性推動；不定期回訪；發展永續性；滾動式修正；在地人能自主運營；明確目標、建立共識；獲得上級部門的支持；具有相關專業多年經驗，採用陪伴、引導策略發展。

5.在文化性方向，各執行方需以人為本；因地制宜；田野調查；邀請專家輔導；設計納入政策；參與者的多元性；串聯在地關係和產業；進入學校教學，導入課程；激發在地人認同度和自覺性；在地文化的保留、研究與發展。

6.在受到的約束上，各執行方需注意預算限制；資源多寡；溝通問題；時間因素；耐心因素；公部門遠見；主事者的異動；申請程序繁瑣；主管機關的限制；實際場域老舊化和固定化。

（二）各執行代表組織發展過程之側重：

以下將從各個執行代表組織方向分析，未來各組織若要執行社會設計專案計畫，應如何執行才能確保專案計畫能順利執行並達到正向的執行成效。

根據訪談結果，在臺灣設計團體更注重文化性，而財團法人則重視更設計性，這與臺灣公部門推動設計導入政策有關，如成立台灣設計研究院和舉辦臺灣設計週等等，不僅帶動地方產業發展，也體現了設計導入的價值。雖然一些活動是短期效應，但長期來看，它們提升了地方產業的競爭力和認同感。到了地方文化局處就會因人設事，如根據工研院的訪談裡曾提到很重要的一點：「我個人的觀察是，地方公部門往往就比較沒有辦法站在一視同仁的狀態去推動，因為他都有他的政務的需求條件，或者他為了要實現他的政見，可是他的政見不見得是和地方創生有當務之急」。在本研究的訪談調查中，這個問題即出現在臺東文化局且被驗證。

從政府的管理和執行層面來說，若以長期策略思考，不斷地動態調整以實現預期結果的效率遠大於制式、穩定、按部就班的發展 (Bason, 2017)，故財團法人和地方公部門在執行時採用滾動式修正。反觀設計團體因其本身屬於設計產業，在訪談中對設計性的強調較少，而地方產業則更注重長期的經營持續性，而非短期的具體產出。

在訪談中發現地方產業在意的不是短期的具體產出，而是長期穩定的運營。他們強調持續性和在地認同，而不是單純以營利為目標，亦不為追求盈利而改變初衷，而專注於維持品質。這一點與地方文化局處的執行者有異曲同工之處，他們真心為這個城市的福祉著想源自於自身對該城市的生活體驗。也因生活在這個城市中，即便離開現有職位，他們仍然願意因對這片土地的熱愛而在前期投入努力。儘管商業化過程不可避免，但應力求在此過程中保持初衷不變，以確保專案計畫的初始理念和目標得以實現。嘉義的在地性能夠順利推動，主要得益於上層政策補助與下層積極參與的一致目標。政策層面提供了相應的支持與補助，而社區基層則有一群願意積極參與並願意改變的個體共同推動。這種上下一致的合作使得嘉義的在地性計畫能夠順利並有效地實施。這於 Manzi 提出的「自上而下」和「自下而上」的模式有點不太相同 (Manzini, 2015)，雖從某種程度上來說這也屬於的「自上而下」和「自下而上」共同努力的結果，但是更多的是自發性的情

感基礎造就了在地業者與公部門之間的互相信任，公部門透過不斷提供新機會，激發在地業者的參與熱情及合作意願，並透過情感連結而而不是制式的執行，這不僅有助於加強雙方之間的合作互動關係，更能夠促進地方社群的發展。

在專案計畫的執行過程中，當地產業和設計團體的影響力相對較低，這主要是因為他們更關注於專案計畫的實際完成，而非在項目中強調自身的角色和貢獻。在媒體報導中，設計團體通常不會被特別提及，其更多地扮演幕僚角色，協助項目順利進行，而非作為主要的宣傳對象，所以設計團體在整個專案計畫中所展現的影響力比例較低，儘管他們對項目的成功至關重要。

從政策層面來說，上級部門和地方文化局處的經驗都提及未來需縮小城鄉及大都會與小城市之間的工作機會差異，確保在地人回鄉後也能找到穩定工作，即使薪資較低，但生活成本較低且穩定性較高，並能貢獻所學回饋家鄉，滿足專業能力需求。許多成功的地方產業都是回鄉青年所創，這得益於過去 OTOP (One Town One Product) 及社區總體營造的累積效應。這幾年地方創生和社會設計政策的推動，吸引了大量回鄉青年，提高了在地的認同度，進一步促進計劃的持續性。

因此，公部門在進行社會設計的專案計畫時，應在初期進行深入分析，確定希望吸引的目標群體，而執行的位置和實施的地點將直接影響計畫的未來成果。換言之，公部門在推行社會設計時，必須在專案計畫執行之前就考慮地景地物、當地產業、民眾、場域氛圍的潛在影響和可能性。一旦確定要進行在地化，應確保執行者為在地人，並具有足夠的吸引力來促使他們投入其中。因此，社會設計的成功取決於對在地需求的深入理解和對在地資源的有效利用。

在社會設計或地方創生的領域，往往需要耐心等待 3 至 5 年的時間來評估成效，而非僅僅依靠 1 年內的短期結果。特別是對於公部門而言，在推動這些計畫時，需要具備耐心。若期望在任期內看到成果，可能會面臨一些挑戰，因建立與在地事物和人的連結需要時間，並非僅僅在一年內即可完成。因此時間是一個

相當重要的考量因素，包括共識的形成也需要相應的時間。

在未來發展方向的持續性和具體產出是決定專案計畫能否長遠走下去的決定因素。尤其是具有社會設計意涵的案子，若想與內部利害關係者建立互動，並持續實現多方資源的注入和效益的擴展。且在過程中得到的認同度亦很重要，包含民眾方、設計方、執行方、政府方這四者的一致認同性。達到認同需深入了解該地區所涉及的所有基礎設施、經濟關係、人文價值和文化資產。回歸到在地性屬性，將文化與產業、生態、技藝、情感相連接，不同參與者的加入以開放式協同設計來推進社會的永續發展。

本研究通過案例分析和專家訪談，發現大多數對社會設計的討論通常集中在面向的均值，但缺乏對各面向多寡占比的一致性進行深入探討。成效較好的社會設計不需要均值化，除了要滿足六大要素，還需至少有一項較為突出，以形成其專案計畫的特色。均值化的社會設計往往缺乏特色，這可能無法解決地方的特殊需求。每個地方都有其特殊性，因地制宜是關鍵。不同地方的需求面向各異，成功的社會設計應針對具體情況進行特定面向的加強。例如，當民眾對在地的認同度較高時，可以強化相應的面向；若地方公部門與民眾關係不密切，但政府與設計師關係密切時，則可以通過政府或設計師的影響力吸引民眾參與。在經濟較為困難、地方公部門經費不足的地區，設計師可以通過上級部門經費或募款方式介入，並在經費面向上加強支持，延續時間可能需要更長，如五年或十年，以確保持續性。這種持續性的提升會帶動具體產出，可能在第三年時經費減少但認同度增加。因此，社會設計的六個面向是動態調整的，並非固定不變。

本研究表明，成功的社會設計應避免均值化，而應根據地方的具體需求和特色進行動態調整。雖每個專案計畫確實都有涵蓋這六大項，但並不代表完全符合會好的專案計畫，需更看重其特殊性。因在地性具有地方社會與文化的獨特性，這四個專案計畫都具有明顯的特徵偏好，當未來有適合的專案計畫，由相對應特徵的單位導入則會達到最大的成效。對於未來的社會設計實踐具有重要參考價值。

第七章 結論與建議

本研究探討社會設計的定義以及臺灣社會設計的發展歷程，採用質性研究方法，從文獻研究探討社會設計的定義以及臺灣社會設計的溯源發展，經由四項具有社會設計意涵的案例分析並與相關執行人進行訪談，瞭解不同專案計畫執行方向上所具備的特色和困難點。擬定適合臺灣發展的各個面向的社會設計執行模式及必備條件，建構出社會設計執行的動態檢視圖 RED3C 構面。本章對上述研究結果進行整體歸納與未來持續研究之建議。

第一節 研究結論

經由文獻回顧，本研究確認社會設計並非新興名詞，而是隨著時代發展逐漸演變而來的一種設計思維模式。傳統設計模式已無法滿足日益複雜的社會需求，社會設計作為一種新的設計思維，強調其社會影響和文化意涵，而不只集中於產品和服務的美學和功能層面。社會設計強調跨學科合作，融合了設計、社會學、經濟學、環境科學等多領域知識，還要求設計師具備廣泛的知識背景和多元化的視角。這種跨學科的整合，有助於設計師更全面地理解和解決社會問題，提供系統性、綜合性的解決方案，且不局限於媒介的使用，是藉由媒介達成其背後的目的和實施力。社會設計不僅需要民眾的共同參與和創造，還需透過設計師與政府、企業、非營利組織等多方利益相關者間的合作，共同推動社會設計與創新，這種模式更容易獲得廣泛的支持和達成良好的實施效果。因此，在此社會設計的合作模式之下，本研究的成果如下：

一、臺灣社會設計由上而下的發展模式與社會設計的定義

本研究將社會設計定義為：社會設計是在確保自己能夠生存的前提下，以人的角度出發，合理運用在地社會與環境資源，解決社會問題，最終以達到正向循

環的一種綜合性設計。其包含以下幾個層面：

- 1.設計師應具備社會責任感，不以市場化為導向，而以未來社會的良性發展為目標。
- 2.以人為本，滿足社會實際需求。
- 3.參與式設計，進入研究對象所居住的場域，以同理心去了解他們真正所需及應解決的問題。
- 4.系統性思考並解決問題，因此社會設計需由團隊組成，包含設計師以及其他相關領域的專業人士。
5. 社會設計不是創造一個新的社會模式，而是在原有的基礎模式上以設計的方式發現並解決問題，提高對原本社會的認知。
6. 社會系統中的受眾群體應逐漸自主性地持續執行，形成一個良性循環。
7. 社會設計具有在地性特徵，以及具備與之相關聯的文化性和社會性。

研究顯示，無論是以社會設計的名義還是內涵來看，臺灣在社區總體營造、地方創生及社會創新等方面，始終與國際社會的發展趨勢緊密接軌。然而，臺灣的社會設計專案計畫大多採取自上而下的模式，其成效也普遍較為顯著，此為臺灣社會設計的最大特色，這與歐美地區的社會設計實踐方式存在差異，後者更多是通過學校、工作坊或社區的實驗性方式來進行。本研究透過文獻整理中發現臺灣具有社會設計意涵的政策與執行都是由公部門提出大的方向和目標，且社會設計會涉及到經濟和文化，故選擇經濟部門和文化部門所推動已超過 3 年的計畫進行案例回顧分析，了解社會設計相關專案計畫推動的過程與策略可行性，具有參考價值。這些案例分析證實，社會設計的達成較好成效需在政策、文化、產業以及設計導入四個維度進行整合，且政策方面起到決定性因素。

二、以 RED3C 構面作為社會設計執行策略模式

以臺灣的社會設計專案計畫案例為分析對象，探討執行時各單位協作的互動關係及其影響，並提出未來社會設計的執行策略模式。根據梳理文獻和案例剖析，本研究提出的 RED3C 執行構面，為社會設計專案計畫提供一個策略執行模式，透過這個模式可以檢驗每個執行單位的執行面向，具有社會設計的專案計畫需具備的 6 點要素特徵具體包括：具體產出（Realization）、影響力（Externality）、設計性（Design）、持續性（Continuous）、文化性（Cultural）以及約束（Constrain），若缺少任何一個因素將導致計畫成效低下的可能性。臺灣的社會設計迄今為止主要採用自上而下的發展模式，因此，各部門的執行模式通常由總主管機關開始，逐步延伸到地方公部門，設計團體作為幕僚也會參與執行，而在地產業則為主要受益者。由於本研究針對三年以上的專案計畫進行探討，因此從 RED3C 構面來看，能夠持續下去的計畫實際上已經證明了其成效，即體現了 RED3C 執行構面中的持續性。除了持續性，社會設計是一項綜合性計畫，其範疇超越單一部門的職責，需要多部門之間的整合與溝通。從政府的管理和執行層面來看，上級部門和地方公部門在執行時採用滾動式修正策略。公部門在進行社會設計專案計畫時，應在初期進行深入分析，確定希望吸引的目標群體，並選擇適當的執行位置和實施地點，因為這將直接影響計畫的未來成果。近年來，臺灣推行設計導入政策，公部門在執行此類計畫時，將設計理念貫穿整個計畫，確保其在各階段的有效實施。計畫的持續性還需要依賴於政策的支持和資金的保障。政府應制定相關政策，提供穩定的資金來源，並建立有效的監督和評估機制，確保計畫能夠長期持續運行並達到預期效果。地方公部門在執行計畫時，應根據實際情況進行適時調整，確保計畫能夠靈活應對各種挑戰，並保持其持續性和穩定性。

三、社會設計對在地所產生的影響及效益取決於執行部門的持續性

通過執行策略模式，分析探討臺灣的社會設計專案計畫的政策、文化、產業以及執行構面，對在地所產生的影響及效益。當地方產業和居民的整體認同度提升時，社會設計的持續性和效益將顯著增強。當地方公部門及各利益相關者受益，並看到成效時，總主管機關會投入更多資金以繼續推動該計畫，從而形成良性循環，進一步減少如城鄉差距等社會問題。

訪談結果顯示，嘉義市有越來越多的年輕人回鄉發展，為嘉義市的繁榮努力，這表明已經達到了一個良性循環，實現了社會設計的目標。因此，目前臺灣較為成功的社會設計案例，持續性是最重要的因素。持續性意味著在地居民能夠深入介入並具備經濟自主能力，對地方和產業的未來發展充滿信心，並在長期持續的時間中能夠看到具體效益。計畫必須落地實行，具有具體產出的顯性因素，這樣才能保障持續性作為隱形因素的發展。

而地方文化局處內部的共識與溝通在推動專案計畫中的關鍵作用，且政策連貫性對專案計畫持續推動的重要作用，需確保官員更替不會導致專案計畫因此中止，否則將會因人設事。政府公部門體制行政作業繁瑣，還有監督單位的管制及法規的限制，而預算獨立能相對有效解決這個問題，幫助專案計畫的順利推動和執行。執行者若為在地居民，在地的認同感能表現出更高的自主性，內在驅動力有助於提高專案計畫執行的有效性和持續性，提升公部門的能見度和影響力，對提升民眾對在地的凝聚力起到積極作用。在過程中得到的認同度亦很重要，包含民眾方、設計方、執行方、政府方這四者的一致認同性。達到認同需深入了解該地區所涉及的所有基礎設施、經濟關係、人文價值和文化資產。回歸到在地性屬性，將文化與產業、生態、技藝、情感相連接，不同參與者的加入以開放式協同設計來推進社會的持續發展。

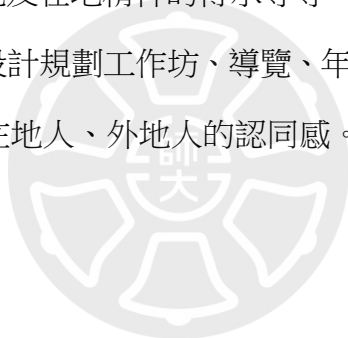
最後，在探討社會設計的重要性時，文化性和在地性的因素不可忽略。不同地區和文化背景下的社會問題，具有各自的特點和挑戰，因此在進行社會設計時，設計師必須深入了解當地的文化結構及其行為模式。在以人為本的設計理念基礎上，更強調文化多樣性的意義和重要性。在具體實踐中，設計師需進入不同的文化背景，理解當地的需求和挑戰，並結合這些文化特點進行設計。這不僅需要設計師具備高度的文化敏感性，還需要他們能夠靈活運用設計方法，適應不同的文化環境。社會設計作為新興的設計思維，已經成為推動國家及地區發展的關鍵因素。在新技術不斷變革的背景下，設計不僅需思考如何促進經濟的持續增長，還需重視透過社會設計創新來推動社會的持續進步。

第二節 研究建議

社會設計是一個需要時間的過程。因此，每年應設立查核點（Check Point），進行全面檢查。在未來發展方向的持續性和具體產出是決定專案計畫能否長遠走下去的決定因素。時間也是一個相當重要的考量因素，特別是對於公部門而言，在推動這些計畫時，需要具備耐心，至少需要 3 至 5 年的時間來評估成效。在政府部門中，通常會有年度結案報告和年度查核。透過這些年度查核和結案報告，可以觀察每年需要調整的地方。根據對社會設計的研究，設立查核點有助於動態調整計畫，確保社會設計在不同階段都能達到預期效果，並根據實際情況進行必要的修正和改進。受訪者雖然提到制定短、中、長期計畫，但未強調查核的重要性。而社會設計的查核點不僅應檢查成果，還能觀察並檢查六個面向的變化，是否有隨著實際執行而改變，從而根據實際情況進行調整。研究發現成效較好的社會設計專案計畫除了要滿足六大要素，還需至少有一項較為突出，以形成其專案計畫的特色。因在地性具有其地方社會與文化的獨特性，當未來有適合的專案計畫，由相對應特徵的單位導入則會達到最大的成效。例如，持續性方面是否有所變化，短期計畫是否已經達到了中期目標。如果確實如此，說明在時間和持續性

上強度有所增加。將來若增加系統化的查核機制，對於提升社會設計的效果和持續性具有重要意義，這一機制對於提升社會設計的成效和持續性具有重要意義。

本研究透過訪談發現，社會設計的教育性也是未來不可忽視的面向，而教育適合由上而下的模式進行，社會設計若沒有教育的介入，則無法持久發展。教育作為一種利他行為，其本質與社會設計具有一致性，兩者都承擔一定的社會責任。但教育層面會更為廣泛及多元，通過不同的方法和面向來實現更大的社會影響力，社會設計則具有明確的目標，可以通過教育來推廣，以形成緊密的合作關係。臺灣土地面積小，人與人之間互動密切，在執行專案計畫的過程中相對比較容易規劃。從第二章所提及的「市場小學計畫」案例中不難發現，若是以一個小點進行試點實驗，並擴散性推廣，其後座力不容忽視。因此教育不只是僅存於學校的課程，還包括體驗教育或文化及在地精神的傳承等等，而傳承本身就是教育。作為在地性文化的傳承，通過設計規劃工作坊、導覽、年輕人在地創業等等，潛移默化影響民眾，連結商家和在地人、外地人的認同感。



參考文獻

- 蔡鳳凰. (2018). 借鏡日本經驗發展我國地方特色產業. *經濟前瞻* (177), 107-113.
- 蔡奕屏. (2021). *地方設計：萃取土地魅力、挖掘地方價值，日本頂尖設計團隊公開操作秘訣，打造全新感動經濟！* (果力文化 ed.).
- 陳東升. (2013). 從設計到社計的社會學想像. 中興大學電子報. 取自 <http://cdtl.nchu.edu.tw/epaper/data/15-3-2-1.pdf> Chen, DS (2013, October 28). *Sociological imagination from design to social design. E-paper of NCHU. Retrieved from http://cdtl.nchu.edu.tw/epaper/data/15-3-2-1.pdf [in Chinese, semantic translation].*
- 高宣揚. (2004). *布迪厄的社會理論*. 同濟大學出版社.
https://books.google.com.tw/books?id=AKN_AAAACAAJ
- 何晉滄. (2019). 推動中小企業創新轉型之城鄉創生經驗與啟示. *台灣經濟論衡*, 17, 22-27.
- 嘉義市政府文化局. (2016). *嘉義市政府文化局 105 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2017). *嘉義市政府文化局 106 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2018). *嘉義市政府文化局 107 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2019). *嘉義市政府文化局 108 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2020). *嘉義市政府文化局 109 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2021). *嘉義市政府文化局 110 年度施政計畫*.
- 嘉義市政府文化局. (2022). *嘉義市政府文化局 111 年度施政計畫*.
- 筧裕介. (2019). *社會設計：用跨界思維解決社會問題*. 中信出版社.
- 經濟部中小及新創企業署. (2023). *城鄉特色網 OTOP 介紹*.
https://www.otop.tw/otop/about_otop
- 柯勇全. (2018). 跨領域青年參與：創造農村多元經濟發展. *國土及公共治理季刊*, 6 (1), 68-77.
- 林承毅. (2022). *未來的設計創造*. 果力文化
- 片桐新自, 永井良和, & 山本雄二. (2002). 基礎社会学. In (pp. 18-19): 福村出版社.
- 山崎亮. (2015). *社區設計* (莊雅琇, Trans.). 臉譜出版社.
- 蘇文清. (2015). 地方性文化創意產業之設計策略研究. *中原大學設計學博士學位學程學位論文*, 2015, 1-295.
- 台北市文化局. (2013). *台北市文化局 102 年度施政計畫重點*.
- 台灣設計研究院. (2018). *台灣設計研究院 2018 年報* 財團法人台灣設計研

究院.

台灣設計研究院. (2019). *台灣設計研究院 2019 年報*. 財團法人台灣設計研究院.

台灣設計研究院. (2020). *台灣設計研究院 2021 年報*. 財團法人台灣設計研究院.

台灣設計研究院. (2021). *台灣設計研究院 2021 年報*. 財團法人台灣設計研究院.

台灣設計研究院. (2022). *台灣設計研究院 2022 年報*. 財團法人台灣設計研究院.

台灣設計研究院. (2023). *台灣設計研究院 2023 年報*. 財團法人台灣設計研究院.

台灣循環經濟與創新轉型協會. (2023). *里山在台灣*.

<https://www.ceita.org.tw/%E9%87%8C%E5%B1%B1%E5%9C%A8%E5%8F%B0%E7%81%A3/>

臺東縣政府. (2016). *臺東縣政府 105 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2017). *臺東縣政府 106 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2018). *臺東縣政府 107 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2019). *臺東縣政府 108 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2020). *臺東縣政府 109 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2021). *臺東縣政府 110 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2022). *臺東縣政府 111 年度施政計畫*.

臺東縣政府. (2023). *臺東縣政府 112 年度施政計畫*.

文化部. (2024). 「營造」與「社區總體營造」的定義.

<https://communitytaiwan.moc.gov.tw/Item/Detail/%E3%80%8C%E7%87%9F%E9%80%A0%E3%80%8D%E8%88%87%E3%80%8C%E7%A4%BE%E5%8D%80%E7%B8%BD%E9%AB%94%E7%87%9F%E9%80%A0%E3%80%8D%E7%9A%84%E5%AE%9A%E7%BE%A9>

吳靜宜. (2016). 對 [2015 臺北設計城市展] 的觀察與省思. *設計學報 (Journal of Design)*, 21 (3).

謝淳鈺. (2019). *社會小設計*. 城邦文化事業股份有限公司 麥浩斯出版.

張奕華, 吳權威, & 許正妹. (2020). 大學社會責任之意涵與案例分析. *臺灣教育評論月刊*, 9 (2), 11-17.

周子書. (2020). 創新與社會——對社會設計的八點思考. *美術研究*, 124-128.

Akama, Y., & Yee, J. (2019). Embracing plurality in designing social innovation practices. In: Taylor & Francis.

- Amatullo, M., Boyer, B., May, J., & Shea, A. (2021). *Design for social innovation: Case studies from around the world*. Routledge.
- Armstrong, L., Bailey, J., Julier, G., & Kimbell, L. (2014). Social design futures: HEI research and the AHRC.
- Baek, J. S., Kim, S., & Harimoto, T. (2019). The effect of cultural differences on a distant collaboration for social innovation: a case study of designing for precision farming in Myanmar and South Korea. *Design and Culture*.
- Banathy, B. H. (2013). *Designing social systems in a changing world*. Springer Science & Business Media.
- Bason, C. (2017). *Leading public design: How managers engage with design to transform public governance*. Copenhagen Business School [Phd].
- Bhamra, T., Lilley, D., & Tang, T. (2011). Design for sustainable behaviour: Using products to change consumer behaviour. *The Design Journal*, 14 (4), 427-445.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Braungart, W. M. M. (2008). *Cradle to Cradle : Remaking the Way We Making Things* [從搖籃到搖籃：綠色經濟的設計提案] (中國 21 世紀議程管理中心，中美可持續發展中心，Trans.) .
- Brown, T., & Katz, B. (2011). Change by design. *Journal of product innovation management*, 28 (3), 381-383.
- Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12 (1), 29-43.
- Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. (2020). Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Quintuple Helix and social ecology. In *Encyclopedia of creativity, invention, innovation and entrepreneurship* (pp. 1668-1676) . Springer.
- Chen, D.-S., Cheng, L.-L., Hummels, C., & Koskinen, I. (2016). Social design: An introduction. *International Journal of Design*, 10 (1), 1-5.
- Commission, E., Research, D.-G. f., & Innovation. (2011). *Europe 2020 flagship initiative Innovation Union – SEC (2010) 1161, communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Publications Office. <https://doi.org/doi/10.2777/47750>
- Cooper, R., & Junginger, S. (2011). General introduction: Design management-A

- reflection. *The handbook of design management*, 1, 1-32.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29 (2), 109-123.
- European Commission. (2013). Guide to Social Innovation. (DG Regional and Urban Policy (European Commission))
- Gamman, L., & Thorpe, A. (2006). What is socially responsive design: A theory and practice review.
- Gamman, L., & Thorpe, A. (2011). What Is Socially Responsive Design. *CoDesign: International Journal of Co-creation in Design and the Arts*.
- Giudice, M., & Ireland, C. (2013). *Rise of the DEO: Leadership by Design*. New riders.
- Gutiérrez, K. D., & Jurow, A. S. (2016). Social design experiments: Toward equity by design. *Journal of the Learning Sciences*, 25 (4), 565-598.
- Hesselgren, M., Hasselqvist, H., & Sopjani, L. (2017). Design strategies for exploring and bridging: Intersections of everyday life and decisionmaking for sustainability. Design Management Academy Conference 2017, Hong Kong 7–9 June 2017,
- House, T. W. *Community Solutions Initiatives*.
<https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/sicp/initiatives/community-solutions>
- Initiative, T. I. P. f. t. S. *The Satoyama Initiative*. <https://satoyama-initiative.org/about/#start>
- Leitão, R. M., & Roth, S. (2020). Understanding culture as a project: Designing for the future of an Indigenous community in Québec. *FormAkademisk*, 13 (5).
- Light, A. (2019). Design and social innovation at the margins: finding and making cultures of plurality. *Design and Culture*.
- Manzini, E. (2007). Design research for sustainable social innovation. In *Design research now: Essays and selected projects* (pp. 233-245). DE GRUYTER.
- Manzini, E. (2014). Making things happen: Social innovation and design. *Design issues*, 30 (1), 57-66.
- Manzini, E. (2015). *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. MIT press.

- Manzini, E. (2017). Designing coalitions: Design for social forms in a fluid world. *Strategic Design Research Journal*, 10 (2).
- Manzini, E., & Rizzo, F. (2011). Small projects/large changes: Participatory design as an open participated process. *CoDesign*, 7 (3-4), 199-215.
- Margolin, V. (2018). *The politics of the artificial*. University of Chicago press.
- Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A "social model" of design: Issues of practice and research. *Design issues*, 18 (4), 24-30.
- Margolin, V., & Margolin, S. (2002). A "Social model" of design: issues of practice and research. *Design issues*, 18 (4), 24-30.
- Marshall, S., & Marshall, S. (2011). *Urban coding and planning*. Routledge London.
- Mulder, I. (2018). Co-creative partnerships as catalysts for social change. *Strategic Design Research Journal*, 11 (3), 178.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Young Foundation.
- Norberg-Schulz, C. (2019). Genius loci: towards a phenomenology of architecture (1979). *Historic Cities: Issues in Urban Conservation*, 8, 31.
- Papanek, V. (2013). *Design For The Real World: Human Ecology And Social Change* [為真實世界設計：人類生態與社會變遷] (楊路, Trans.).
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6 (4), 34-43.
- Rizzo, F., Deserti, A., & Cobanli, O. M. (2018). From social design to design for social innovation.
- Rubington, E., & Weinberg, M. S. (1988). 社會問題導論——五種理論觀點. 台北: 台灣巨流圖書公司.
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4 (1), 5-18.
- Shove, E. (2007). *The design of everyday life*. Berg.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques.
- Thorpe, A., & Gamman, L. (2011). Design with society: why socially responsive design is good enough. *CoDesign*, 7 (3-4), 217-230.
- Trancik, R. (1986). *Finding Lost Space: Theories of Urban Design*. Wiley.
- Tunstall, E. D. (2020). Decolonizing design innovation: Design anthropology, critical anthropology, and indigenous knowledge. In *Design anthropology* (pp. 232-250). Routledge.

- UNESCO. (2009) . Investing in cultural diversity and intercultural dialogue:
UNESCO world report;executive summary.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184755>
- Whiteley, N. (2014) . *Design For Society* [為社會而設計] (楊. 游萬來, 李盈盈, Trans.) .
- Yang, C.-F., & Sung, T.-J. (2016) . Service design for social innovation through participatory action research. *International Journal of Design*, 10 (1) .
- Yūsuke, K., & Chanez, E. (2017) . The Essence of Social Design (2013) .
Review of Japanese Culture and Society, 29, 310-319.



附錄一 訪談逐字稿

A 群訪談資料

受訪者 A1，2022/02/17，13:30-14:40

1、貴單位所推動或扮演的角色，是否具有社會設計的內涵？

如果是以工業技術研究院的角度，工研院在坊間的了解上就是做科技研發，坦白來說工業就是研究。就像 NOKIA 所說的「科技始終來源於人性」。在一般生活裡面，可能看到有很多人性的需求，或者是社會的一些生活上的需求。那需求在哪裡，我們就會扮演一個用科技解決這件事情的角色。我們的領域很多元，有生科、生物醫學、資通訊、綠能等，在很多臺灣的工業發展上，我們用技術的一些能量去協助很多地方的產業發展跟創新，那一定會有一些是涵蓋在社會設計的範圍裡面。我們討論到除了產業需求外，應該有一些比較個別的，甚至比較弱勢的，會是從公益性質的出發點，不會把全部的資源分配在產業用途上，而是從公益科技去瞭解到在人性社會面真正的需求、直覺式的操作、體驗的過程中，再回饋到我們的科技研發上面，能不能夠貼切去強化、優化我們自己的研發設計，所以我覺得很多層面我們跟社會各種面向都會有關聯性。

2019 年為臺灣地方創生元年，近幾年來因為「地方創生」這個議題，科技有很多可以扮演的角色。在科技裡面如何實現城鄉發展均衡，讓很多年輕人或是很多人們願意流動到一般的城鄉或地方去，不會過度集中在大都會，讓他們有更好的工作跟生活環境的條件，讓他們享受在地，不會過度的往人多的地方移動。所以科技扮演了一種可以提高生活、工作的品質，生產的規模，能夠提高更好的收入跟待遇，更有效率的實踐他的工作，在科技的部分跟社會設計也有一定的關聯性的。

從經濟部門的角度來說，經濟的活絡是一個地方發展的很重要的狀態。如果

一個地方沒有經濟活絡的條件，那更不用討論說那個地方能不能讓年輕人有機會嚮往那邊生活跟工作，所以我們應該說經濟部門它的任務是能夠維持一般的地方產業發展。在一些地方的發展上面如果他已經是一種失衡嚴重的狀態下，它勢必會鼓勵一些中小企業的產業界應該適度的去投資或進駐，或從在地的小企業去拉拔長大，創造更大的經濟產值，吸引更多年輕人回鄉或是留鄉，能夠在地方上有就業、生活、工作，甚至結婚，生兒育女，去維持地方的人口條件，讓那個地方的經濟的活絡產生機會點。企業就像是一塊磁鐵，它發揮磁性的效應，要在 local 地方能夠站的起來，地方就有工作、生活的條件，自然而然就會產生一個生態圈。所以經濟部門中小企業處還是會在「地方創生」整體政策上扮演一個很重要的角色。

2、貴單位為什麼會想推動「城鄉創生轉型輔導計畫」？是基於什麼原因？

「城鄉創生轉型輔導計畫」是經濟部門中小企業處在 2018 年（比臺灣發展委員會早一年）來推動城鄉創業轉型。當時因為工研院的編制是產業服務中心，產業服務中心是要能夠充分的瞭解地方產業的需求，以及產業的一些發展的瓶頸跟缺口。它不是研發單位，它是服務產業的地方使者。所以我們在北中南東都有編制，我是負責中臺灣，是這個計劃的協調計畫主持人，我剛好在中部工作，在中部的話比較好移動，因為這是地方型的計畫。我們若有機會推動「城鄉創生轉型輔導計畫」的話，我們當時覺得的更能夠回應我剛才所說，工研院在科技落地的部分，一般中小企業是微型企業，它們在一些生活的、一些產業的需求跟缺口，跟共同利己上我們可以去有效的瞭解跟整理。那也許我們對於工研院的研發主軸的設定上面，可以提供更多的資訊，同時也可以完成經濟部門他想要的，跟臺灣發展委員會一起推動地方創生城鄉發展的使命。所以我們無論在地理的條件或任務的使命，2018 年的 1 月就決定要來爭取到。是這樣的一個初衷。

過了 4 年多了，我們陪伴了 300 多個在地中小企業，有些真的有發揮它的影響力跟經濟力，它提高了產能吸引更多員工留鄉發展，或是擴大編制，甚至提高

員工的待遇。至少工研院在這個過程中，除了完成計畫本身要的一些績效之外，我們也充分的廣結善緣，瞭解到更多的地方產業需求。

3、貴單位是從何時開始正式推動的？主要的計畫內容會涵蓋哪些？

最初的時候，我們設定在城鄉創生發展上分三個重點：第一個是數位驅動城鄉創生，數位經濟，畢竟是經濟部門；第二個是循環經濟，如果地方能夠永續發展，對大地、對地方、對土壤、對空氣，就是現在講的 SDGs 精神等等。第三個是體驗經濟，像觀光這件事情，把一個好的產品提供給消費者、給遊客，主要是國外來的遊客們，我們不單純只是買賣關係，更重要的是創造人跟人之間的互動。從數位經濟、循環經濟和體驗經濟，我們用這個方式來鼓勵中小企業，推動地方創生。我們的主要任務就是要輔導臺灣，用選拔、開放式的方式去跟全臺灣的中小企業說，如果你有意要振興地方發展，你也覺得你的城鄉需要你才可以有機會更繁榮，那這個計畫是完全為你所設計的，由公部門直接出資；如果你本來就在做地方振興的話，你會得到這樣的公部門補助資源來加速你對地方產業共融共生實現的願景，所以我們用公開徵件的方式。印象深刻的是，第一年中小企業處就問我說到底全臺灣會有多少案子來投件，可能沒有 100 或 200 件，結果第一次開的時候送了四百多件。因為太踴躍了，那時候行政上壓力很大的，因為很多案件要去審核，加上第二次在同年度下半年又徵了一次，所以那一年就有 700 多個案子，最後我們只選出了 145 個案子。在一年內等於把之後兩年的案子都徵到了，而且為了讓這 145 個案子能夠做到成效，第 2、3 年我們都沒有徵案。從去年開始，我們開始跟經濟部門協議說 1 年徵案 1 次，像去年也是很踴躍，也是 300 多個案件，可是我們只選出了 60 幾個，很競爭。

4、貴單位進行「推動城鄉創生轉型輔導計畫 (SBTR)」時，轉型輔導的時候考慮的因素是什麼？如何核定名單的？

每年選出的案子件數不會固定，公部門如果要把納稅人的錢交給企業來做事業的發展，協同它發展，一定擇優。一定是它的提案比較好，是它的條件比較好，

是它比較符合這個計劃的目的，這是公開競爭的結果。我們確實都有設目標數，可是很難講剛剛好，應該說預算是固定的，但是案件很難說。比方說你的表現比較好，那我盡量滿足你跟公部門爭取的經費，比方說你跟公部門要的是一百萬，那你表現太好了給你一百萬。那同樣我也想跟公部門要一百萬，可是我的條件和我的實現度較差，公部門覺得我可能只能做到 80% 的規模，所以只肯給我 80 萬。所以預算是固定的，可是案件數只能做一個大約，不會都是固定的。

目前在經濟部門和工研院的規劃是 1 年就徵一次，在每一年的年底徵明年的案子，所以我們今年的案子在去年年底就選完了，也是選出 60 幾家。公部門通常去做各種預算的投入，包括地方創生，都是用預算的概念。比方說，我們今年就是一樣編一億，那一億就去做公開徵案，很難說這一億到底是 60 幾案，不是用案件數去算的，我們還是用預算來看，當然選進來的差距都不會太大，每年如果做一億來看的話，一年大概也只能撥 60 個案子左右。

5、貴單位推動執行的計畫所需要的經費來源？是由經濟部門內部的年度預算編列？或是由中心自行提出預算的申請？

因為地方創生是臺灣發展委員會當作是一個統籌的單位，經費來源其實是「前瞻基礎建設計畫」，裡面編了一些費用來推動地方創生，這個部分是由上級部門來統籌做推動，發給各部會，可能在文化部門、經濟部門，甚至是農委會，或是科委會、原民會，也許他們都有地方創生的構想，所以它就會把這些經費或資源發給各部會做相關的推動。目前工研院來推動地方創生，是因為經濟部門中小企業處委託給工研院，所以經濟部門中小企業想做多大的規模，我們也只能做到那樣的規模，等於它是我們的老闆，它給我們經費，雇用我們做這些事情，所以是從臺灣發展委員會，再給經濟部門，經濟部門再委託工研院來做。現在已經第四年了，第一年是一口氣先做三年，因為成效還算不錯，所以他現在讓我們做五年，現在是這個第二期的五年的第二年。從 2018 年算起的話，現在是第四年。

工研院之前一直都在做有關地方創生相關的投入，我們姑且用「公益科技」

這一詞來談。一個規模的企業應該要做企業的社會責任，所以在我們心有餘力的時候，一直也都用科技去關懷地方，甚至幫忙做外交。比方說在缺水的地方，我們曾經把一隻雨傘做成淨水器，想像在下雨的時候，傘一打開，倒過來就流出乾淨的水收集起來，現在正在製造中。在花東有很多土石流地方，就開始做一種土石流的清理器，不用插電，只要往前推，會很快地幫你整理乾淨，類似像這種東西。或者是我們去偏鄉，請花東地區的教會幫我們召集小朋友們，叫他們去體驗一下太陽光電、綠電、動手做一些東西，我自己有參加過。所以我們會希望用我們的能力、科技的能量，從教育跟體驗，甚至實際付出行動，去讓些地方有一些轉變。像之前在臺南的南華，那邊突然有個鄉村就沒有水可以用了，工研院把整個團隊開進去，幫他們用 1、2 天時間弄出一個淨水器，很快速的，使用了很久，就地方來講解決了那個問題。那個地方不是公部門給我們預算，而是我們工研院自己覺得這是應該做的事情，用的是工研院內部的資源和經費去做的。帶過去現成的模組，在現場整理出來，因為沒有水是件很麻煩的事，我們很快就完成了這件事情。所以工研院的「公益科技」已經做很久了。通常有這方面需求的都是從地方先發出聲音，地方發出聲音之後上級部門方面會聽到，聽到候就想到工研院可以去解決這個問題。通常我們不會從新聞上了解到某個地方有這個需要才去解決它的問題，也許這個情境可能是存在的，只是我不知道。可是我的理解是地方說我發生什麼問題，需要被解決，地方公部門和上級部門協調，上級部門看看誰能解決這個問題，那工研院好像能解決，我們就去解決這個問題。

6、是否有在地居民積極地去公部門提案，請求推動及支持計畫的例子？

如果是以經濟部門的話，它的受理對象不是居民，是企業。因為是經濟部門，能夠得到它預算支持的一定是中小企業處。中小企業佔臺灣事業體的 97%，只有 3%是大型企業，所以中小企業處算是業務非常繁忙的。居民沒有辦法去提「城鄉創生轉型輔導計畫」，如果居民要來提案參與地方創生的話也不是沒有門路，臺灣發展委員會的網站上面有針對個人或團隊，學校還沒有畢業但想要創業投入地方創生也是有一些方法，就是用創業的計劃去提。

像我在南投的另外一個業務是在做地方創生孵化基地，那個業務是只要你想創業，且是以地方特色為核心的。像昨天有一個團隊說他家住在彰化縣大村鄉，家裡充滿了葡萄藤的廢枝，燒掉也是一種空污，所以他想要把它變成精緻版葡萄的紙包裝，葡萄藤做紙漿竟然還有香味。像這種的話，我覺得也有地方創生的精神，而且是一個具體的產品，他還沒有畢業，那我們就覺得能協助他，他就屬於在地居民來提案。

孵化計畫一定要去討論，想創業不見得要支持他，因為有可能是一場誤會，有可能會讓他更受傷，例如說他所創的業在市場上是沒有機會的，或是他本身的個性，或他的一些事業規劃不明確，有時候我們不會鼓勵貿然投入創業，要不然會是很辛苦的事情，也會徒增我們很投入的一些成本。

如果是地方創業孵化來看的話，第一是他提出的事業規劃一定要有市場價值，有機會，我覺得這個東西我自己都想要，或是我們知道他潛在的買家在哪裡；第二是他一定要很符合地方特色，臺灣發展委員會叫做「產業 DNA」，就是我有但別人沒有的東西，或是我們一樣有，可是我比你獨特；第三個我覺得最重要的就是個人特質，地方創生這件事情大家在討論怎麼能夠成功，首先你要對地方有狂熱的情感，然後不厭其煩的去從眾多地方體制，如鎮公所或地方協會，或是那些各自獨立的個人、不願意共同為伍的人，你願意去擁抱他們，去連結他們，所以個人特質是非常重要的。他也要懂得運用一些公部門跟適用部門的資源，因為拼湊資源整合是地方創生或創業很重要的一點。除非你都不需要是因為你家裡很有錢，你不需要公部門的協助，你不需要其他人的關愛，你自己一畢業你就有很大的創業基金，那就另當別論了，可是正常不會這樣子的。

無論是經濟部門或臺灣發展委員會委託給工研院，這時候工研院就會有兩種身分，一個是我是工研院的員工，可是另外一種身分就是它賦予我的使命，我是那個任務企劃的編制，就像我面對你，我就會說“我是「城鄉創生轉型輔導計畫」推動小組的計畫主持人。”；或者在某個基地擔任執行長的工作，那個場合就會

變成說“大家好，我是某某基地的執行長。”；可是回到工研院，我就說我是後面的經理。其實都是這樣子，在不同的角色裡面去扮演不同的任務。

7、請問您認為社會設計與您剛剛提到的「市場價值」的關聯性為何？

若以地方創生我們認為能夠永續發展的原因，還是因為「創生」兩個字就是要有「生活」、「生產」、「生態」，就是所謂的「三生」。要有好的生活你當然要有生產的條件，再營造一個好的生態，我們在的地方，彼此都各有所長、彼此互補。我覺得這東西都掛勾不了所謂商業活動。

我覺得「商業」、「公益」、「社會」這三者應該要是並存的，要不然以臺灣的社會福利來看的話，社福是臺灣財政很大的支出，社福就是投入預算要照顧弱勢。社福若變成是一種生意的話，它又能夠照顧弱勢，企業也可以減少公部門對它的補助，它可以把品質做的更好。我覺得這件事情在社會設計的過程中，免不了要去讓所謂地方有情感的企業和團隊或是個人首先要思考的是，如何活下去。那麼多有理想的人要跟公部門要預算，公部門怎麼可能給每個人那麼多預算，你一定要有變現的能力。這兩天我們剛好在審很多地方創生孵化的團隊，我們都會問他「請問一下前兩年的收入如何」，很多團隊是都很辛苦的，我們都會看如果你自己都活不下去了，如何討論照顧地方呢？如果是一個 20 幾歲的年輕人，可能他想要的是一些文創，主事者的他一個月的個人收入假如不高，他很難去實現他的影響力，甚至能夠讓地方去認同他的理念共榮共生，所以我覺得「生意」和「公益」要並存。

8、貴單位是否會針對不同的地區，制定不同的政策應對計畫？計畫為什麼不能委由地方去執行？

我們在前年做過地方創生的成效分析，那時候我們用「四創四力」——四個創造，四個能力；分為「創文」：創造文本、內容；「創境」：創造環境；「創益」：創造收益；「創人」：創造更多年輕人。

我那時候發現一個現象，每一區的績效展現的狀態都不一樣。像東部他們「創文」的表現比較好是因為他們在地理環境上本來就會比較遙遠，所以他們很努力的創造很多網路流動的訊息，網購做得非常好。我們在疫情期間不能去東部旅遊，東部的廠商好像受損最小，因為他們本來的條件就不好。

是因為他們本身的位置就比較遙遠，他們其實一直都在適應網購這件事情。「創益」比較有能力的是北部的中小企業們，因為他們比較靈活，比較容易懂得把他的東西銷往國外或是主攻一些 TA，客群的分層等等。「創境」就是創造更多的環境、空間，我們分析結果是南區。可能南區的一些老屋修整的活力，嘉義或台南，甚至是高雄，在很多閒置空間再利用的表現上面，他們都比較顯著。中部有一個特別的「創人」：創造更多年輕人迴流，更多人願意來到這邊走動、流動。中部的表現平均稍好一點，也許是中部本來就在中間的關係，還是怎麼樣的一個原因，他們總是能夠創造比較多人流和活動。也許是地方公部門的作為比較積極，台中市這幾年真的做了很多事情。人口流動的人數，南投苗栗、台中、彰化。我那時候有分析過這樣的一個，至少從目前他們自己產出的地方創生的成效，我們都有發現很不同的一個特性在不同的地區。我們也會在選案的時候，一開始都會覺得那應該要四區均衡，要是我有益的話，我不會覺得臺北、新北中小企業最多，我不會因為他們申請比較多就多給他們預算，因為臺北的機會也相對比較多。那東區跟離島你想像就會覺得應該要優先來關照。或中區、南區來相較，好像南區會較辛苦一點。所以我們我們那時候都會覺得說北區的通過率應該要稍微低一點，因為他就是那麼多來申請，可是我不應該就是人多來就給多點，因為北區機會本來就比較多，要優先去照顧的一定是南區跟東區這種條件的廠商。我們一直在努力的就是想辦法讓核定的資源是趨勢公平的，核定的廠商也盡量做到公平。

我個人的觀察是，地方公部門往往就比較沒有辦法站在公正、公平的狀態去推動，因為他都有他的政務的需求條件，或者他為了要實現他的政見，可是他的政見不見得是和地方創生有當務之急。

有時候上級部門在推動相關的一些事物上面，他不會完全不給地方資源，可是他會有更多需要自己來做統籌分配的工作，所以他就會委託像工研院、資策會或是一些協會能夠跟上級部門自己來做相關地方發展的事務。要給地方公部門推動的事務不是完全沒有，只是資源多少的問題，這是一個很現實的狀態。所以因為公平性，推動城鄉創生的計畫更需要由上級部門去執行。

9、貴單位是否有執行過超過五年的關於社會設計的案子？成效如何？

可以展望的就是 2018 年推動的「城鄉創生轉型輔導計畫」，這個案子是實際上真的就看到很多微型企業、偏鄉、部落、客莊、離島好多這一種屬於在地方比較實務面的案例。那這個部分我們都說我們是一個釣竿團隊，意思是我們不是協助他們解決問題，是我們想辦法去努力教他解決問題，這兩個差很多。如果說我們退場之後怎麼辦，我們離開那個地方，我們不太可能一直都有人在不同地方，所以我們一直會去思考的是怎麼讓他能夠面對，遇到問題如何用自己的能力去解決它，我覺得這個案例非常非常多。

工研院出過一本書叫《80 萬公里的熱情》，那一本賣的蠻好的。那一本書是在十幾年前，工研院在南部分院有一個團隊他們開了 80 萬公里的路來回去花東，去輔導後山，80 萬公里是累積好幾年的成果。像後山的一些農業能夠走向科技農業，能夠做更好品質的產品出來。我想《80 萬公里的熱情》是一個很棒的，能在關懷社會、關懷地方，讓他們自己有能力去做對地方友善、環境永續的一些實際的成果。是一個叫做花東基金的公部門預算，委託工研院來做，工研院也做得很好，所以那時候公部門一直很推崇這一本 80 萬公里的成果集。SBTR 它也每年都把很棒的城鄉創生的一些成果寫成很多精彩的案例。目前有兩本書，每本書大概都有 3、40 個案例，都是一些地方創生他們在一些地方發展上面一些階段性成果，所以那些案例有些還真的不錯，而且你可以看到這裡的改變跟翻轉。

像這兩年的生物炭，就是炭化一些廢棄的植物，過去的做法就是把它焚燒變成了空污，我們覺得炭化是更好的做法。工研院做了很多炭化的事情，比如有關

竹子的就很多了，炭化過程中產生的竹醋液還可以防蚊、除臭等好多解決方法。還有官田的菱角殼，菱角殼每年都會產生四千公噸，我也看過它在路邊焚燒的狀態。當時的區長他就像辦法就是用清潔隊的車輛把廢棄的菱角殼回收之後，在一個山坡地裡做了炭化工程，菱角殼炭化之後可以循環回到土壤裡去當作土壤改良的配方，甚至可以回到菱角田裡面去做水質淨化，去除蟲，因為菱角要下很多藥去除那些蟲，用菱角殼去淨化水質可能可以少放一些藥，不可能完全沒有，但是這樣已經做了很大的改善了。炭化的成果在一些文創產品或是信仰的文創上面也發展了很多有趣的東西，這兩年區公所也發展了很多有趣的東西。工研院去年協助彰化的葡萄農戶和合作社，用空污基金建了廢枝的處理廠，教導在地的產銷班自己去收原本要焚燒的葡萄藤廢枝，自己去操作機器，去炭化，炭化後的炭回到自己的土壤，甚至把它轉賣到其他想做土壤改良或水質淨化的團隊。這個部分，工研院拿到公部門算之後，用設備或系統協助地方，最後還是會離場，用售後服務的方式持續協助他們，非常多這樣的案例。

10、請問您認為社會設計是否有大小之分？

有，絕對有大小之分。比如菱角產業就是大的，在官田，至少有數千人靠菱角過日子，一年收兩三個月其實可以過很長一段時間，所以對地方來說是一件很大的事情。像葡萄藤，其實葡萄的產量是很大的，那些殘枝也是得去處理它，對於地方的葡萄農戶來講也是一件很重要的事情。小的社會設計我舉一個例子，嘉義新港的奉天宮，媽祖繞境會從大甲走到新港奉天宮，那是一個折返點，奉天宮一年有 700 多萬個香客，那條街很愛放鞭炮，只要一放鞭炮，地上的炮灰滿地都是，香客來會掏錢買東西，大家都默默的彼此幫忙掃，可是那些炮灰該怎麼辦，對於地方的生活品質那些炮灰很難處理，只能當垃圾處理掉。所以大家就在想炮灰能不能做成文創，做成杯墊、一些紙紮的工藝的東西，這個部分的話對他們來講雖然是小的，但也是獻過媽祖的東西，會覺得得到媽祖的保佑，他們會覺得要多一些很有趣的文創發展。這些雖說是一些廢物利用，但是對於信徒來說可以把媽祖的信仰帶回去，未嘗不是一件壞事，至少他們減少了一小部分焚燒的垃圾。

11、請問您認為的社會設計是什麼？

「社會設計」這一詞在我的工作範圍內涉獵不多，我都在講城鄉永續、永續環境，還有剛剛提及經濟發展的一些議題。我對「社會設計」的理解還是以人的需求為出發點所進行的相關活動，在我的涉獵範圍是一些能夠實質提升、改善人們能夠在一個環境裡能夠生存、工作的一個過程。「社會設計」要有經濟和地方的公共意義，兩者要能夠並存，我相信社會秩序的範疇裡面，「生產」、「生活」、「生態」是一個很重要的一個框架，一定要有一些產業活動，有好的生活，在地方形成很棒的生態，是大家共同嚮往和共存的。



受訪者 A2，2022/07/26，17:30-18:40

1、「台灣設計研究院」的成立其背景如何？

我們的前身是台灣創意設計中心，在 2003 年成立。從外貿協會分離出，獨立成為一個財團法人。台灣創意設計中心是公部門、政策推動的，過去我們在外貿協會的時候是協助產業能夠滿足委外市場的需求，因此我們會導入設計，幫他們改善產品包裝的設計。1995 年開始，我們和國際接觸之後，我們發現臺灣可能不能只專注在產品和包裝而已。那個時候臺灣在學程領域，設計變成一個最夯的行業，因此在 2003 年的時候，我們向經濟部門提案，要從外貿協會獨立出來成為一個新的財團法人。所以我們在 2003 年在南港設立新的一個財團法人——台灣創意設計中心。

臺灣國際設計大賽，那時候林磐聳老師在主管教育部門支持的這一支計畫跟經濟部門支持的「新一代設計競賽」，它的做法不太一樣。不過我回過頭來講，設計成為顯學的時候，臺灣在教育部的調查裡大約有 25%設計、藝術相關的人去參與學程。也就是說我們人才的走向開始從過去「資訊科技」這個類型的人才養成，轉向更具有軟實力發展可能的科系。所以設計在 1995 年之後開始蓬勃發展，就學人口也越來越多。台灣創意設計中心經營到 2019 年的時候，我們開始思索如何拉高設計的影響力，因此我們主動去爭取、參與「總統創新獎」競賽，在 2020 年得到了「總統創新獎」，當公部門支持台灣設計研究院成立，從台創中心轉型成設計研究院，是一個全新的里程碑，從那個時候就建立下來，所以它其實是公部門加上民間的力量共同去推動的。我們透過全臺灣多次的設計論壇來探討設計如何影響產業；如何影響公共政策；如何去讓臺灣的人民感到幸福、感到政策是美好的。所以在這樣的前提下，研究院在 2020 年成立。

2、貴單位所推動或扮演的角色，是否具有社會設計的內涵？

我們在 2020 年的 2 月成立了國家級的設計研究院。可以看到我們從台創中

心到設研院，我們加了「研究」兩個字，我們希望能夠提出一個跨領域整合設計創價服務平台，希望能夠帶領臺灣具有設計政策，來引領的臺灣的產業做創新。這是我們當初在成立設研院時的最高宗旨，那也希望設計力能夠真的去驅動臺灣跟國際競爭。

這是我們的組織架構，我們的組織架構在這個層級上面，如同你看到的，我們有比較底層的，就是台灣設計研究院過去在台創中心時期，經常做的設計輔導和設計推廣。雖然我們在過去有研發的角色，但是在推行幾年下來後，有蠻多的科技產業自己會設立研發部門。但是在成立台灣設計研究院之後，我們希望能夠帶領臺灣的設計有不一樣的面貌。你剛剛提到的社會設計的部分，其實就是在社會創新這個塊面，舉例來說，從「設計政策」的開發、「企業創新」、「公共服務」，還有「社會創意」，甚至「設計外交」，這是我們成立設研院之後，我們積極在推動的比較大的面向。其中在社會創新的部分，我們曾經有做過比較公眾的議題——「防災設計」，希望能夠喚起大眾的願望。甚至像「T22 設計振興地方產業計畫」計畫，透過設計去引動臺灣的在地產業能夠活化或是讓它們面對未來永續發展的課題，完全都是用設計的手法去驅動它們。設計是會帶領許許多多的公部門去投入設計，我們有一些案例讓很多設計師把它們視為社會設計，我等下可以舉例。

因為我們要成立設研院，其實我們更強調的是過去人才的養成其實是比较走專業式的，也就是說，很多做平面設計的，他就會一直只參與平面設計，那我們看到一個趨勢，要更走向跨領域才有一個整合的角色。單一的專業其實能夠跨出去的面向非常有限。另外，我們的終極目標是希望臺灣的設計能夠被世界看到，提高臺灣設計的影響力，因此其實我們跟許多國家不只是在獎賽上的合作，甚至在許許多多的設計的議題都有參與，我們的院長他也是「World Design Organization (WDO)」組織的理事之一，因此就說我們其實經常性的透過網路視訊或者是會議，將臺灣的設計能夠輸出到國際上面。我們也成為了日本的一些研究調查的一個對象，尤其是在設計政策的一個推進，我們有許多案例成為日本經

濟產業省調查的一個項目。例如說我們在公共設計的部分，其實有很多好的案例，甚至在教育的面向，還有其他社會設計、公共設計的面向，都在日本的觀察中是非常優異的表現。因為我們其實都有將臺灣這一類的案例都送到國際上參賽，我們也看到為什麼設計這麼重要，因為其實全世界現在最夯的課題是如何利用設計力來激發產業創新，甚至是成為城市治理的重要工具。在歐盟有 15 個國家將設計納入國家的創新政策，把設計視為國家的競爭力，讓設計擴散到社會公共不同的領域，而不純然只講設計專業的知識。右下角這裡，新加坡其實有把公務人員送到史丹佛大學（Stanford University）上「Design Thinking」的課程。他們希望政府的政策在傑出的時候能夠讓人民有感，以人為本的角度去進行。國外有很多的案例是跨領域的設計策略，也就是說解決問題的方法不僅只侷限在某一個領域而已。可能健康的問題是靠蓋公園去解決；社會住宅的部分可能透過資訊設計的方式，讓遊民可以快速地找到當天居住的地方。

我們的目的就是希望設計真正能夠在整個策略流程裡成為主導者，這就是我們的終極目標。「丹麥的設計階梯」是如何強化和提升設計在每一個國家或是每一個企業的影響力及它的成熟度，這都在我們研究的範疇。設計如何作為整合者也是我們非常重視的地方，怎麼樣透過設計作為整合者，去整合科技、文化、材料或是使用的服務流程，這些都是設計跨域性未來的人才培育的很重要的關鍵。所以說一個設計師千萬不要以自己的所學為限，像我們也看到有很多城市把設計美學作為它競爭力的優勢。我們現在也在發展「Design Indicator」，讓指標成為大家關注的重點。我們現在看到很多地方的首長，他很重視設計，只要通過設計改造出來的公園、服務設施都能夠引起媒體或者民眾的好感度，甚至是媒體大幅的報導。設計的價值其實有非常多的關鍵數據來證明是存在的。

我先跳到後面的社會設計的案例。

2020 年的「防災設計」，我們就帶領了十幾家年輕的設計團隊一起來參與。在做「防災設計」之前，我們邀請了日本神戶創意設計中心副所長來一起幫我們

的設計師上課。我們要做設計前，我們理解如何提升民眾的了解什麼是防災，如何汲取有趣的防災知識。像這個是屬於社會設計的一種，為了要大幅提升住在都市裡面的人對於防災知識的了解，無論是遊具的設計或是桌遊的設計，甚至是如何去準備一個防災包，都是很重要的工具。

還有像「夜市設計」，我們看到我們生活的一部分，在這樣的情況下，我們有看到臺灣在生活的設計上其實是缺乏的，一般民眾在這方面也沒有這方面的認知。那如何協助大家把一個標準的訂定出來，所以我們就邀請了一些設計師一起來設計夜市。給了大家「環保」這個方向，盡量讓垃圾、廚餘都有好的設計，讓來體驗的人們知道如何在這個夜市裡有比較好的生活態度。我們一共進行了五個夜市的設計，逐步在發布當中。還有我們會有一些設計行動，我們會發現一些課題，主動向公部門提出我們認為的可以帶領設計師進場的項目。例如工業區的計畫是我們主動向經濟部門工業局提出的，我們認為工業區是臺灣的製造的基地，如果說我們一直讓製造的基地看起來非常的老舊、破舊，那在買家進來前我們就會被第一次議價。所以如何提升工業區的形象，我們從打開工業區，讓公園可以被一般的民眾來享受的角度去改造工業區。除了指標、景觀設計，還有整個服務大廳的設計都在我們的建議中，預計這個案子在年底的時候產出。所以基本上都是集體行動，它不是只有一種設計師進場。定義要解決的課題是集體的行動，共同決定應該要改造成什麼樣，當然會有一些限制條件，這個流程都是非常繁複，來來往往，絕對不是只有開一場會就可以定義清楚，其實溝通是我們現在在做設計非常重要的工作，也是我們的基本精神，甚至是監督到最後的落地也都是我們非常在意的事情。這案子我們都動用了所謂的「美學國家隊」，邀請了不同領域的設計師進場，反覆推敲它的內容是否正確，最後我們還會為這一個案子建立一個 **guideline**，樹立一個很好的典範。

我們最近發現臺北捷運有新站和舊站之分，舊站大概是已經 25 年了，那我們看到疊床架屋的服務環境不是那麼優良，因此我們覺得這是一件值得檢討的事情，我們主動去向臺北捷運公司提議，我們是不是可以合作，像這樣的經費我們

會有一個計劃是讓會研院主動去發掘必須要改造的案子，去達成這個任務。因此有些是我們主動，有些是單位主動，所以它會有很多不同的成立案型的可能性。我在日本的演講裡，他們也有問到這個課題，也就是說現在的設研院有比較大的任務是主動性，而不是被動性，我們會發掘，積極可以進場項目，主動參與，主動去向主管機關提案，邀請他們編列相關的經費，最後會有對民眾的發布，甚至是有了一個很不錯的回饋。舉例我們昨天發布的「拜拜」的祭祀美學設計——「神明也想來點不一樣」。

捷運的部分我們看到最大的問題是，工作者他的環境很雜亂，從外面也是貼滿所有的東西，基本的平面設計也沒有導入，你可以看到五花八門的色彩設計，是很誇張。我們重新為他們梳理了一個做法，重新打開捷運站設計的部分，現在已經在進場施工了預計在 10 月份，我們會完工並發表。

我們在做這個案子的時候有發現指標設計是臺灣非常弱的一塊，在過程中我們找到了「JUPE 設計」公司來合作，也因為我們找到了專業的合作對象，我們開啟了對臺灣設計師的培育，我們選擇了曾經參與過指標設計一些團隊，進行深度的培育，讓他們理解我們還有更多的專業需要學習，所以這個是我們在進行某些專案的過程中看到的缺口，我們會積極的去養成我們所欠缺的專業領域。像這種都是我們回饋給設計師的，我們這個課程總共辦了六堂，其中第一和第二堂都是千人以上的報名參與。另一個是深圳的地方創新的案例，它就是非常關注地方的永續發展，跟地方在地特性的創新，像這個案例我們有國際合作，我們透過和日本的合作、交流、了解國外的做法，吸取它的專長，轉換成臺灣的策略工具。到目前為止我們進行了三個地方——鶯歌、花蓮、北投，這三個產地的目標都不太一樣，但是重點是活化地域品牌，把這一個地方的品牌擦亮，讓這個地方的主理人有自覺性，一起來為未來發展，發展他們的產業經濟、人才價值以及市場策略。

「T22」指的是臺灣有 22 個產地，我們很高興能發起這個計畫。所有社會設

計的起源是看到全球的共同問題，很多產業有未來不明確的問題，還有在地特性好像越來越無法延伸下去、下一代不再投入、人才流失的問題，因此「T22」希望不只是幫助廠商去開發產品而已，它希望能夠讓產地攜手來共同為他們的未來做努力。我們有很多的策略工具，包含「把脈」、「診斷」，還有挖掘其中一家閃亮的新興去向國際發聲，甚至是我們有「CEO 學院」，以商業作為我們的目標的開發模式，有很多種的，有的是跨界聯名，有的是創新性的商業模式，都不一樣。目前為止，鶯歌是我們第一個進場的產地，目前已經第 3 年了，接下來我們還會持續的經營北投和花蓮。花蓮我們明天即將要發表的是石材產業的跨界聯名案。北投我們在上個月已經發表「北投宴」的計畫，後續都會持續性的協助他們去做創新型態的企劃案。臺灣的產業不太懂得如何做分市場跟消費者對接的企劃案，我們針對他們的困境，梳理他們的問題點，從這些問題點去切入工具，帶著他們一起做，這是我們的方法。像這個是許家陶器品「KOGA」，我們為他重建了一個品牌，發展了一系列屬於臺灣人的餐具，因為我們臺灣人吃的菜都比較有湯水，如何為這些有湯有水的菜餚來設計餐具，如何從鶯歌的地景地貌去萃取出這些代表性的色彩。

還有和星級餐廳的合作，比如說「永心鳳茶」、「臺虎啤酒」共同聯名開發產品，還有和藝術家合作開發 IP 產品等等的方法都是有的。我們也有為工廠重新改造成可以被參觀的工廠，它和觀光工廠不一樣的地方在於，我們梳理出工廠裡面的知識，讓它容易被理解，好看的、有畫面式的改造，把工廠的流程變成是知識學的一本書的方式，讓民眾參觀，甚至是讓 B to B 的業者更容易理解。現在我們進行到下個月，就會有鶯歌的產地開放日，所以其實設計只是我們的工具而已，不是我們的策略，怎麼樣用一個好的策略協助產地去發展它的永續性和在地特性，是策略必須要做的事情。但是讓這些企劃案迷人，無庸置疑是要運用設計，沒有設計，這些提案都不會產生魅力。

花蓮我們會找出他的關鍵課題，接著我們會有顧問協助每一個企業知道他的下一步要怎麼走，那我們走的方式都是集體的行動。我們今年的除了跨界聯名

的商品開發，明天會發表，你可以關注我們的官網跟臉書，其實我們都會做媒體披露。

甚至像工廠改造，目前正在進行中，商家跟設計團隊都選出來了，目標也都定義明確了。剛剛提到的北投，北投大家只認得有溫泉，其他的東西都不清楚，我們怎麼讓北投的品牌更鮮明，然後我們發現他們其實有非常多的小農，但是這些小農連當地人都不知道。因此如何讓在地不同業種做跨界合作成為我們定義的目標，我們也希望綜合性的地域文化是需要大家聯手開發。

首先我們媒合了北投文物館和「兩個八月」開發了「珈琲佳山」；「三二行館」和「ADC Studio」開發了一整套的歐陸料理；「大地酒店」和「之外工作室」開發了復刻酒家菜，這些內容都成為小農可以入菜的很重要的企劃案，怎麼樣利用在地的跨界合作，讓設計能夠進來為他們創造一個美好的畫面，這就是我們在做的工作。像北投限定禮盒的部分，我們是把所有小農的食材跟北投飯店及餐飲品牌——大地酒店、北投亞太飯店；北投普羅旺斯 bakery & café、拾米屋、八仙六代園、大屯火山咖啡、雙好 2byWu&Chen 等等，一起共創成這個禮盒，把北投的美好全部都裝到這個禮盒裡，邀請所有的人來體驗，這就是「北投宴」的企劃案。這個案子也在國際上得到很多獎項。「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具，讓大家願意把手牽起來一起合作，一起為下一個世代、為他們小孩打造一個更永續更在地的產業，這是我們投入在「T22」的精神。

3、貴單位是從何時開始正式推動的？主要的計畫內容會涵蓋哪些？

我們在成立設研院的那一年就開始正式推動社會設計，「防災計畫」2020年就開始了，「T22」也是，設研院創立的初衷就是希望能大力推動社會設計和公共設計。

我們看到臺灣的設計價格非常的薄弱，尤其是在公共服務的案例上，價格真的很低，我們去看採購法，包含到設計服務費的部分，單價相當的低，有的時候根本沒有這個規格，因為在採購的時候，他自己採購物品或活動為主，如果說公部門都不採購設計或者設計被低廉，那我們這麼多設計人員要去服務於誰。臺灣的產業因為如果他有賣東西給公部門，公部門又不付設計費，請問他為什麼要付設計費給設計師，那因此我們看到這些問題，我們應該大力的推動臺灣公共服務具備有設計力的能力。我們可以看到國外其實有大量的設計力，臺灣設計產業必須需要知道，我們的設計力不是只有在執行設計專業而已，在更上層的設計策略面的能力要去養成。有時候我們會一樣，所有的產業都是一樣，當你只知其一不知其二的時候，你的競爭力就會逐漸地衰退，所以如何趕得上時代所需、市場所需，我們必須要隨時充實我們自己，讓我的設計力不會只出現在電腦前面的作業，這也是我們一直呼籲設計師要不斷地去學習新的事物。

我們計畫很多，還有一個「循環設計」，這我們推動了大概有 4 年了。我們在設研院成立之前，我們就開始注意到這個很重要的設計趨勢，如何逐步讓企業、公部門重視循環設計這件事。我們不論透過展覽，或是產業輔導，甚至是像我們最近發布的「澎湖南海候船室」的開發案，在澎湖航港候船室的座椅是用海洋廢物生產製造的，當你在現場看到這個材料會很有感觸，其實我們對海洋做了很多很糟糕的事情。亮點是透過這樣的循環設計可以喚起一般民眾對於垃圾減量的認知。

我們昨天發布了「神明也想來點不一樣」的企劃案，打開祭祀選品的想像，拜拜要怎麼準備，我們用設計去翻轉常民對於拜拜的想像。因為我們看到很多年輕人不參與，也不知道怎麼準備，所以我們就做了一個特別的企劃，邀請了一群設計師針對「中元拜拜」和「開工拜拜」做了兩套設計，其實拜拜可以很美的，而且也可以自己選擇你的心意來拜拜，並不是一定要雞鴨魚肉，心意是可以因時代的轉變而有所不同。所以我們設研院有非常多主動挖掘改變常民生活的各種提案，我們成為設計研究院之後比較積極的面向。這個企劃我們做了 3、4 個月了，

不會很短暫的結束。設研院所扮演的角色是操盤，我們會找祭拜的專業顧問來指導設計師有哪些禁忌，如何讓第一次拜拜的人就可以上手，我們也做了一個基本的配置設計，比如說你不會擺，應該要怎麼擺，一定要有香爐、杯子、雞鴨魚等等，但是雞鴨魚不是一定要生的，你買雞蛋糕也可以，有那個意象就可以了。所用的東西也可以在 IKEA、HOLA 買到，這部分也有讓企業來參與。其實設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。

4、貴單位是否有執行過超過 5 年的關於社會設計的案子？

很多，因為我們之前是台創中心，雖然現在已轉型，但是還是有很多案例都是持續進行。例如我們有輔導臺灣外銷的農產品——TGA「品牌好農行銷臺灣」計畫，改善農產品品牌和外銷的一個大計劃，這個計劃其實應該有做超過 10 年了，未來也會持續進行。我們持續的案子很多，還有臺灣文博會也做了超過十年了。

5、貴單位過去所推動的計畫中，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？

大部分會持續進行的都是一定會達成預期，因為在我的工作的方法裡面，你只要很明確的設定目標，沒有什麼達不成。一定會提出精進方案，每一年都會在結束的時候提出檢討意見和精進方案，唯一不可控的因素是出錢的單位，出錢單位往往都有年度預算的框架，所以他要答應增加預算這件事不容易，所以這個題目不是這樣問，也就是說，它會影響到預期計畫是有一些限制條件，是計畫的限制條件或是主管機關的限制條件。轉彎是必需的，所有的事情都在協商的過程中，滾動式修正去完成的。

6、在貴單位的計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？

我們所有的案子都一定要設計師參與。我們會依據專案的內容來決定要邀請哪一類的設計師進來，而且我們一定不會只邀請一種，一定是兩種以上，領域有包含視覺、空間、產品、景觀、建築等等各式各樣的，甚至我們還會邀請做風格設計的，因為有些事情需要抓風格方向，例如「T22」計畫裡，會在商品開發的時候，邀請做風格設計的設計師來，比如說要為星級餐廳設計餐具，風格設計師的角色就很重要。我們會在不同的案子去邀請不同的專業領域一起來共創，這是我們的基本精神。我們基本上會去做調研，有哪些設計師在媒體或是得獎是有 reputation。我們在意的是他曾經做過哪一類的專案，創造的什麼樣的好的評價，我們會從這個角度去，我們比較不會直接找沒有經驗的人，因為沒有經驗的人無法為我們創造標竿，因為我們認為一個好的共創案，在發表之前必須要慎選團隊，讓成果是可以預期的，所以我們會鼓勵設計師要積極地建立自己的 credit，去找自己喜歡做的案子形態，建立自己的 Portfolio，而作品集並不是無謂的想像跟創作，新銳設計師可以參賽，或者在成熟的設計公司裡建立自己的 credit，有很多種方法讓自己被看見，所以我們會用這幾種工具去找尋適合這個專案的設計師。

這是其中一種，我再分享另外一個案子，因為案子的數量很大，所以會需要公告跟招標。我們現在已經有一個網站了，有興趣可以掃 QRcode 進去看，裡面有分中文版和英文版，我們會再進行推廣，我們為了要教育學校要怎麼做校園改造，我們還出了一本改造指南。我講一下我們的流程，我們投入這個專案也是先做研究，做完研究我們去向教育部提案，教育部開了一個實驗性計畫讓我們做實驗。舉例，因為整個教育課綱在改變，希望讓孩子具備美感素養，希望孩子的學習有自主性並喜歡溝通，他會去參與社會上的一些事情，整個課綱的發展是希望開始培養孩子懂得做設計思考，這部分是已經在改變臺灣教育的模式，再加上臺灣的出生人口一直在下滑，所以很多校舍不斷的被閒置，因此我們希望臺灣的教育環境應該是具有美感的，才有機會去養成他們敏銳的美感鑒賞力，所以美感不是用說的，也不是用看的，它其實是用體會的。在這個案子中，我們很在意臺灣的環境，其實如果透過設計美感的導入，它將有機會影響臺灣的下一代未來主事

者，否則就會像現在的公務首長，其實他們對美不美這件事情其實無感的。我們的顧問也提到，教育就是潛移默化，如果說把很醜的環境不斷出現在孩子的生活周遭，那基本上他長大後也不會有美感鑒賞力，這些化學變化是我們這個計劃的希望臺灣的教育環境可以具備潛移默化，讓孩子具備美感鑒賞力最好的方式。

其實我們的網站有很多影片。當然也有很多問題，這個不是現在要講的重點。我的重點是我的方法，我們是有一個 4D 的流程，4D 就是發現問題、定義問題、發展解決方案、落地。這四項非常重要，我們就用這四個方法去帶著學校走「CO-CREATION」的方向。第一階段我們是甄選合作的學校，學校先提出它要改造的項目，但是我們會透過田調幫它定義它的問題，由委員一起來決定它的改造成效；接著我們會把它的「定義」公告出去，用我剛剛提到的公告的方式去甄選設計團隊；在所有的提案團隊裡，我們找到一個最適切，繼續發展設計提案的單位；我們會初步有一個解決方法出來，但是我們還會透過一連串的會議決定它的設計方案，這樣才會簽約並進行改造，這大概是我們的主要做法。我們會有一群不同領域的軍師團，我們會對外說明、昭告天下，希望設計師進場參與提案。在發表的時候也會邀請媒體和所有的參與者，一起來瞭解我們的成果。到目前為止，我們已經進行到 80 個學校的改造案，每一年的改造數目不等，一開始比較少，我們已經持續進行四年，目前在第四年的狀態。

7、在案子結束後，貴單位是否有定期回訪？

會的。我們會去做結果的訪談，有質化的、量化的都有，像這樣的內容對後面要改造學校來講幫助很大，它是一個驗證和支持，包含校長的、學生的、老師的、設計團隊的，從各種不同的角度來探討，我們改變了教育環境之後到底會為這個計劃帶來什麼樣的質化跟量化的一些影響。

像這些案例都成為很多學校參考的重點，有些學校來申請就說「我好喜歡某一個學校的案子，我們學校可不可以改成那樣？」我說不行，所有的專案都是因地制宜，設計師會針對學校的需求來提案。我們也因為得到了全球的獎項，我們

經常受邀去國際上面發表，大家看到這樣的改造機制其實是非常精密，也讓所有的參與者在這一個過程中收穫非常的多。這樣的專案不只是整個計劃會常獲獎，甚至是每一年所創造出來的這些案子都得到很多的獎項。我們會在過程中找到一些歸納法，例如這麼做會怎麼樣，有哪幾種案例，可能是機能收納型的、特色教室型的、閒置再造型的、指標空間翻轉或是生態學習，會有各式各樣，像雲林山峰華德福國小的司令台改造成戶外教室，就會有動態的教室跟靜態的教室；花蓮明禮國小的川堂改成活動空間；臺北和平高中、新竹竹東高中的指標系統等等。有一個案子很有趣，這是我們今年才改造完的——苗栗縣南河國小的雞舍，現在很多生態因為自主課綱的關係，2019 課綱的自主學習，現在很多學校開始發展特色教育，它們本來用一個校園的角落在做養雞的工作，但是不迷人以至於學生也都不太願意當值日生。可是當我們改造成這樣的一個養雞場，看起來非常專業，有職人的精神，又覺得更有趣了，所以吸引了很多孩子陸陸續續在登記自己要做假日值班，因為他家人都可以來這裡玩。所以如何去改變這樣的一個學習環境，讓生活的質感可以大幅提升，也可以提升孩子在學習上的效率，這是我們非常重視的一種方法。還有屏東的泰武國小，原住民的木工教室，讓他們的作品成為空間的一部分。因為空間太小了，所以我們就把它放在天花板上，也可以當裝飾，也容易取下來，大幅提升他們認真對待成為木工職人的學習信念。每一個案子都很棒，還有臺北市萬芳高中，從「罐頭教室」變成「積木教室」，旁邊的層板打開就是桌子，他就可以從上面取積木，在這邊做拼圖，把設計的 form、function、色彩和空間規劃全部整合起來。

8、貴單位推動執行的計畫所需要的經費來源？是由經濟部門內部的年度預算編列？或是由中心自行提出預算的申請？每個案子的預算通常是如何編列的？

我們通常在計畫每一年的第三季提告預算的時候進行編列，這個預算不是當年的，可能是下一年的或者下下一年的，我們發現的業務需要執行的面向去向經濟部門提案，會有一個大綱跟基本的預算，都是是我們自己提的，預算之後經過上級部門審查，通過之後我們就可以依照我們的計畫去執行。所以基本的預算是

來自於經濟部門工業局，但只針對你向它提案的內容而已，超過的部分我們需要另外去找計劃來執行。我們的目標都不是以平衡預算的角色，我們都是以臺灣的設計政策應該要執行的面向，我們會大力去向一些機關提案。公部門案子編列的預算有一個基本的法則，有它編列預算的一些規定，我們必須依照它的規定來編列預算，但是像執行的方法、業務費的部分就可以自己去提出你想做的事情。我們預算的編列可以看到你想做的事情如何被執行，例如我剛剛提到的改善校園的計劃，它會讓利用每一個案的補助上限來決定案件數跟計畫的總和，剩下是辦理相關的業務的推動、推廣，還有執行相關的檢討會議的一些經費。

9、貴單位在案子中扮演的角色是什麼？（是監督呢？還是輔導？）是否與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

我們是整合者，我們是訂定策略方向和整合、執行的單位，比如為了要達成目標任務，我們會訂定一些策略工具，比如我剛剛講的「T22」計劃，我們從問題的勘探到訂定這一個執行策略，都是設研院的角色，我們不會只做找設計師來再發給他，然後就結束了，我們不做這種事情。所有的策略和導入都是在我們的掌控之下，甚至是媒體披露的方式也都是由我們去控制。

10、貴單位在案子中扮演的角色是什麼？是否與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

合作方通常我們會有一些制衡的機制，所以基本上不會有意見不合的問題。因為設計提案不是一次定案，它是經過一次又一次的反覆修正和討論得出的結果，我們提供給設計團隊的經費也都是行情之上，我們不會提供行情之下的東西。

我們是財團法人，不算是公部門，我們是受公部門支持。其實應該是說經濟部門旗下有大概 17 個法人，其實公部門旗下都有非常多的法人，因為公部門是執行政策，但是政策要落地要靠法人，因此我們是其中一個法人，是屬於設計專業領域的。2019 年，我們在升格之前向經濟部門提出設計計劃與整合計畫，我們用

跨域整合作為我們計劃執行的態度，去跟各界合作。所以其實也不屬於公部門，也不屬於設計公司。我們就是法人，外貿協會也是財團法人，工研院也是財團法人，生產力中心、中衛中心也是財團法人，像設研院投入跨域整合，尤其是在開發公共事務這塊，我們就研究非常多公部門的政策與組織之間的關係，唯有了解它的執掌意涵才知道如何去提案。工研院是臺灣硬實力的代表，它是第一屆的總統創新獎的得主，我們是第四屆的得主。



B 群訪談資料

受訪者 B1，2022/03/31，15:30-16:40

1、貴單位所推動或扮演的角色，是否具有社會設計的內涵？

社會設計它的一個很核心的價值就是社會責任，它設計的前提是要對社會有一定的貢獻，不管是在哪一個面向。嘉義市文化局一直在推動文化相關的政策，不管是文化政策或文化公益性，所以我們業務的社會設計含量挺高的。我們在社會設計上扮演很重要的一個角色，因為嘉義市文化局是政府單位，是對民眾服務，對於社會公益上面的一些施力會比一般的社會企業來得更重。

嘉義市在推動各項政策都很好去看得出成果的地方，因為我們的人口基數比較小，它也是一個很好的實驗場域，我們有很多新的政策。其實我們一推動就可以很快看得出它適不適合去被執行。嘉義市政府的公務員的確是非常認真的一群人，我們在做很多計畫的時候都會盡量滾動式修正，讓它可以有一個很好的成果。各地縣市政府真的不太一樣。過去嘉義市城市發展的歷史也有關係，嘉義市非常重視文化藝術，因為嘉義市算是臺灣比較早的古城，1930 年代的木材輸出工業的發展，嘉義市有大量的經濟活動跟有錢人，大家對於文化藝術上是很有自己的想法的。經濟基礎決定上層建築，要先填飽肚子才會去想些文化上的事情。所以造就了後來不管是在什麼時期的嘉義市政府對於文化藝術的支持比重都很高，在推動文化藝術上的民間企業也非常多，所以文化局在推動各項文化政策時候獲得支持的力道都很大。

2、貴單位為什麼會想推動「木都 2.0」、「舊屋力」？是基於什麼原因？

其實是文化局內部大概七八年前自己主動發起。嘉義市的歷史背景特殊，在 1930 的那個年代，是東洋第一的木材輸出出口的最大城市，因為嘉義有阿里山鐵路，是直接連接到阿里山。當時阿里山的林木業非常盛行，阿里山的神木都是從山上運下來到嘉義市做基礎的加工之後輸出到整個東洋地區，所以那個時候，

嘉義市算是一個木材的重鎮，也是臺灣很大的且很重要的木材工業城市。那個時代背景之下，嘉義市有非常多的木造建築，木材輸出的產業衍生出來的一些經濟活動，比方說雕刻工藝這些。因為經濟繁榮，所以臺灣很多藝術家先驅都在嘉義這扮演很重要的角色。

嘉義市文化局很早就開始推「木都 2.0」、「舊屋力」、「老房子活化」，我們鼓勵民間去活化自己的木屋，是基於這樣的原因。嘉義有六千多的木造建築，它沒有因為時代的改變就被拆掉，它們都被很好的保留下來，但是因為年代的關係，它可能需要重新修繕。所以我們開始設立一些補助的條款跟規範，去鼓勵大家將原本閒置不用的木構造建築或者老房子活化，做好修繕之後，讓新一代的青年創業家或者是年輕人返鄉的時候可以在這邊發展他們的事業，所以才會有「木都 2.0」、「舊屋力」這些相關的計畫。

3、貴單位是從何時開始正式推動的？主要的計畫內容會涵蓋哪些？

嘉義市文化局是全臺灣的縣市政府文化局面最早在推動老房子活化跟「木都」相關計劃的一個政府單位，在 7 年前就開始了，包括「木都 2.0」、「舊屋力」等，我們甚至比台南跟上級部門還要早。

「木都 2.0」是一個很大的上位計畫，屬於最高層會制定的目標，比較多是政策型的，「木都 2.0」是希望嘉義市變成一個木都城市。成為木都城市有很多不同的做法，比如需要做一些歷史的調查研究、文本的梳理，還有一些文獻的撰寫，也需要做一些技術上面的的精進，所以我們會做人才培育，這些就是底下的子計劃。「舊屋力」、「老屋卸妝」就是「木都 2.0」底下的子計畫，它們有層次的區分。

從「木都 1.0」到「木都 2.0」，除了剛剛講到嘉義市有六千多民間的房子是木構造建築之外，其實嘉義市有非常多的公有空間，比方說嘉義舊監獄，還有很多不同的公有空間也都是木構造建築。嘉義市政府為了要讓大家重新回憶起 1930 年代的繁榮景象，所以我們開始有目的性地做了一些「木都」的計畫，我們

找了建築跟文化資產相關背景的教授一起合作，來幫我們做田野調查跟早期資料的梳理。先去做一些文史的調研，奠定歷史的基礎跟一些知識的脈絡，再把這些文史資料都梳理清楚之後，我們才慢慢的找出這些脈絡跟定位，我剛剛講那些也都是在這些調查過程之中了解到的。跟建築師、學校的教授合作完之後，開始有策略的帶著在地的一些青年團隊去針對具體的項目，比方說嘉義舊監獄，嘉義舊監獄全部是用檜木蓋起來的木構造建築，在 1930 年代設立，屬於百年古蹟了。但它年久失修，所以我們在做文史調查之後，文化局跟大學的教授們起草了一個關於「再造歷史現場」的計畫——修繕嘉義舊監獄跟旁邊宿舍群的計畫，來跟文化部門爭取經費。獲得文化部門的支持後，等於有「再造歷史現場」的計畫經費挹注，我們開始去修繕這個空間。在修繕這個空間的時候，因為它是一個很大的量體，在修正的過程當中，就同時推動「舊屋力」這樣計畫，我們鼓勵民間一起去修繕自己私有的木造房子，等於是公部門帶頭去修繕公有木造建築，去引動民間想要做這樣子的事情，所以就開始遍地開花有很多不同的成果一直出來。

從那個時候推動一直到這幾年，我們起初是調查修繕，後來嘉義市要蓋嘉義市立美術館，我們引進了新式木構造建築的工法在我們美術館裡面，所以在「木都」1.0 到 2.0 的過程中我們不但修舊如舊，讓他復原成原本的樣貌，我們還讓木構造建築它走向下一個階段，符合現代的建築工法的需求，或是現代人的生活可能會有更多不一樣的需求，讓它可以跟著時代去演變。

嘉義市在做老屋的修繕分成兩個大的軸線，一個是「舊屋力」，它比較像是鼓勵民間微型的單位在市區裡面提出它想要去做營運，甚至想去做修繕的方向，所以這是比較針對微型且在舊城區裡面。然後另外一個是公部門跟南華大學還有田野學校這裡在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間，比較完整的規模作為公部門跟私部門協力合作的示範推動，本質上其實都是一致的，只是它規模跟位置不同。

4、貴單位進行「木都 2.0」、「舊屋力」時，考慮的因素是什麼？如何核定名單的？

我們在推動「舊屋力」的時候，一開始會跟地方徵件，我們每年會有一定的時間點是徵件期，鼓勵大家送件進來，把你想要申請的標寫成計畫書來申請，由我們的評審委員會審核。委員會的組成有學校教授、公部門的人員，比方說文化局的代表，還會有地方的耆老（對於在地文化或發展比較有經驗、理解比較深的長輩），針對歷史、建築或政策的層面下去做評審。最近這兩年我們同時推動「老屋卸妝計畫」，它跟「木都 2.0」、「舊屋力」都很有關聯，「老屋卸妝計畫」，臺灣有很多老房子它後來可能因為生活上的需求，在它的建築立面上覆蓋了很多像招牌、雨遮或是鐵窗等等的物件，把它原本的樣貌蓋住了，所以文化局就開始主動去找尋嘉義市歷史悠久的老屋，或是建築形式是值得被保留的老屋，去跟這些屋主溝通，幫他們的房子「卸妝」，把附加上去的、不必要的非建築本體的東西拆除，再幫他們做燈光設計，讓它變成嘉義市很漂亮的街景。這是我們從 2020 年開始附加在推動的計畫。

文化局的預算是每年都會跟市議會這邊來申請年度預算，我們的期待是這些是可以長久執行下去的計畫，因為每年可修繕的空間有限，畢竟我們預算有限，所以每年可以做核定補助的或是可以做老屋卸妝的件數比較少，我們希望長期推動，至少是 5 年以上才看得出它的效果，我們當然會希望逐年爭取。我們會有短中長期目標，每年有一定要修的件數，是我們的完成目標，但還是希望它可以一直長期推動，不會有一個期限截止。我們每年核定的件數是取決於經費，每個老屋的狀況都不一樣導致修繕的費用也會不一樣。我們每年可能固定就幾百萬的預算來修繕。

要回歸到「舊屋力」或「老屋卸妝計畫」，因為我們是希望老屋的活化是可以去影響市民的感受，在評估的時候一定會考慮這些：第一個是要讓市民有感，我們希望這個政策可以長遠推動，它還身負一個政策行銷的功能，首先要看它有沒有具備能見度。最核心的是這個老屋到底值不值修，有一些老屋的歷史價值並不高，我們會製定標準，至少是要 50 年以上的才能算老屋，如果客觀的標準不到就沒辦法，老屋的年限跟老屋的建築形式是不是值得被修繕和保留，這些會請

專業的歷史學者或是建築師來做評估。第二個就是我們希望這個老屋修繕完之後，是可以活化的，所以你未來要在裡面推動的，不管是你要在裡面的進行的業務內容或是你要在裡面做的商業內容是什麼，這件事情也會去評估到底值不值得市政府來支持，這些都是我們評估考慮的因素。

另外剛剛提到的「老屋卸妝計畫」是有美化市容的功能，以及要讓市民有感，所以它的老屋的坐落地點很重要，我們會特別選不是在巷弄裡而是在大馬路上的，人來人往容易被看到的公有空間，更容易體現被改善之後的效果，這些也是我們會考慮的點。

核定名單如同我剛剛講的，我們有固定的進程，會先公告徵件的訊息，包含徵件期；舉辦幾場說明會，邀請有興趣的人來瞭解；在收件截止之後就會組成評審委員會，委員會裡面就是我剛剛講到的公部門代表、建築師、地方耆老或歷史學者一起來共同審查，再共同核定這個名單。

5、是否會有在地居民積極來公部門提案，請求推動及支持計畫的例子？

他一定是在地居民，因為我們範圍是嘉義市。我們推動到現在，大家申請非常踴躍，每年的件數一開始可能只有 10 件以內，慢慢到現在會有五六十件。公部門和居民之間雙向發展，我們會公開徵件，我們也會主動去拜訪，因為我們自己走在街上都會去觀察哪幾個老屋是有潛力的，我們負責的同仁主動去挖掘，這是我們整年度都在做的事情。我們主動去跟屋主邀約、拜訪後，希望他們來一起參與這個計劃，當然有些屋主會有自己的考量，需要長一點的時間去說服，所以這件事情是雙向的，我們自己也會主動出擊去找不同的屋主一起來溝通。這個計畫推動了七八年了，第一年大家在很陌生的情況下，就要花比較多的時間去溝通、說明。一直到現在不停的宣導，一直有成果出來之後，大家對這件事變得耳熟能詳，加上去年臺灣設計展，有很多是用「舊屋力」或是嘉義在地老屋活化成功案例，剛好變成我們設計展的空間或者是在設計展很重要的一些展外展的地點，像咖啡店、甜點店、書店等等都有，所以大家就開始更清楚瞭解說「舊屋力」對於

大家生活上面的改變，如果以現在狀態來講，居民主動申請應該是佔 80%，20% 是我們這邊會再額外出面邀約。

6、在貴單位的計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？

委員會成員組成會有內部的推薦，也會有外部的人推薦，但是最終決定還是在文化局，我們會共同討論出要哪幾個做評審委員。教授裡面就會有設計背景，或者是建築背景，大家會有不同的專業，一定會有這兩個專業相關的，因為計畫會牽涉到的層面就是設計、建築。

以文化局本身的案例來說，大概有 80% 的業務都會有設計師參與，只是參與的比重或多或少而已，但是一定都會有設計師的角色在裡面，因為在設計、行銷宣傳方面都會仰賴設計師的專業。還是會根據計劃屬性的不同，像我們合作過的設計師，視覺傳達的一定會有，像空間的、工業設計、互動的、網頁的設計師也會有，更廣義的，比方說景觀設計師我們也都有都合作。設計介入在我們業務執行上比重還是很大的。因為文化局是公家機關，所以我們依據業務的金額大小來決定，如果超過一定的金額就是要公開招標，大家一起來競標。如果是金額比較小，就是由文化局主動去邀請。

也是有很多設計師是很有熱情的，會主動來提案、拜訪，希望可以一起跟文化局做某些事情。其實我們都很歡迎，有時候我們也會跟一些不同的設計團隊共同提案，跟上級部門去爭取經費。

民間團體也會有，嘉義有很多不一樣的民間團體，我們在選擇的時候是考慮它適不適合所需的業務屬性，因為大家的屬性不一樣。像我們剛講到的設計師，有些時候不是設計公司，它可能會是一個設計協會，設計協會裡就會有很多不同的設計公司，我們也會和很多商圈協會、公協會一起合作，所以民間的參與也挺高的。

因為公部門的工作是負責要推動政策，服務市民，所以我們跟民間、市民的合作非常密切，要讓大家有參與感。我們有諮詢顧問的機制，比如每年文化局都會不定期的開一些諮詢會議，邀請一些在地的協會、民間團體、在地耆老，請他們為我們整年度或某一個案件的業務執行的建議和回饋。我們每年的執行成果，民間一定會有一些反饋，不管是正面的或者是說需要改進的地方，我們就通過這樣的機制不停地修正。

7、貴單位是否有執行過超過 5 年的關於社會設計的案子？成效如何？

文化局的業務幾乎都超過五年，至少七八年起跳過，或十年以上，像「木都 2.0」和「舊屋力」就七八年了。「嘉義市國際管樂節」這個活動其實今年是邁進的 30 年了，雖然它比較像是節慶行銷，所以嘉義市文化局的業務大概都超過五年。每一個都是很持續、很穩定不停地做藝文推廣、文化推廣。像剛剛我們聊到的社會設計他其實涵蓋的層面會跟很多不同的名稱會重疊，比方說「社區總體營造」、「文化創意產業」，或是在更早之前藝文相關的推廣，它們都會有重疊的地方，所以文化局的業務應該算是在社會設計上面琢磨蠻深的。

文化局大部分的業務都是長期推動的，因為我們還是需要議會或市府的支持，才有經費去執行業務。但還是有些有時效性的案例，比方說像臺灣設計展是一次性的活動，一次的經費支持完後隔年度就不會有了。還有可能跟主事者也會有影響，文化局局長會不定時地更換，那每一任局長他琢磨的面向不一樣，比方說我當局長的時候，我就會比較偏重文化創意產業跟設計產業相關的。可能到某一任局長，因為我們之前也有文學背景的局長，那他就重視關於文學推廣上，所以那個面向就不一樣。但不會因為局長上台，計畫就終止這樣的情況。底下承辦的局處還是會繼續執行，但可能花在上面的經費或是比重就會比較低。但是都會一直持續，因為文化的政策是需要時間去推展，長期穩定的執行才能看得出成效，和其他的業務比較不一樣。

8、在案子結束後，貴單位是否有定期回訪？回訪時間大概有幾次或幾年？若未

來實際與當初執行的結果偏離了會如何解決？

我們有一些補助案會補助民間，比如「舊屋力」，我們會補助團隊經費，期限為一年，今年度的申請就要今年度執行完。你指的案子結束可能就是針對這些業者會有結束的時候，因為他今年獲得補助不見得明年還會獲得，所以我們會不定期的回訪。我們在去年補助過的，都會不定期的去瞭解一下目前的營運狀況，或是他在這個空間的使用情況，回訪的時間不是固定的，一年都會至少一到兩次去瞭解案件後續的發展情況。

一年的時間到了我們會去檢討他們的成果，也有遇過跟最初執行的結果有偏離的案例。如果成果和當初承諾不一致的話，我們會先去和對方討論沒有達到的原因是什麼，瞭解他為什麼會偏離原本預期的結果。如果是一個合理的改變或和大環境有關係或不可抗的因素，比方說疫情，他必須被迫去修正它，調整他原本承諾的成果，或者是說有一些是因為他自己本身經營不善。如果是不可抗力因素我們都會共同想辦法，在討論過後去展延，讓他的期限可以延長。如果對方是惡意的或是計劃實際上在推展的時候發現是有難度的，在雙方溝通之後，我們就會收回補助款或會有一些比較強勢的要求，因為畢竟我們是公部門，有一些補助上它必須要符合公部門的規範，如果不符合規範的話我們是會收回補助的款項，這是以業者的角度來考量。

如果以文化局的角度，這種案例就比較少。因為我們跟市政府或市議會爭取預算的時候，必須要草擬一個很詳細的計畫書以及預算規格。我們在擬計畫書之前，會徵詢不同的專家學者和文化局內部的工作人員共同討論。所以當計畫書擬出來去爭取預算的時候，我們必須要確保它是一個可執行的計畫和經費，會有一個很嚴格的規範。我們跟市政府或市議會爭取預算的時候，要經過審查的過程，所以基本上我們撰寫出來後並獲得支持的計畫，80%都是可以被執行的，但可能計劃裡有20%，是在我們執行的過程當中遇到一些現實的條件，或是實際執行跟我們的預估產生落差。當我們在執行的過程中發現怎麼做可以變得更好的時候，

我們再去做調整，但我們幾乎沒有做到最後發現不能做再退回去的，我們就是一邊執行一邊修正。

9、每個案子的預算通常是如何編列的？

我們的主管機關是文化部門，但我們同時是在地方公部門的階層下面，就是嘉義市政府底下的嘉義市文化局，所以我們是服務嘉義市民，我們是市府團隊的一份子，但我們同時又受上級部門的監管。比方說有一些文化政策我們需要聽命於文化部門，文化部門會有一些上級部門政策，這個我們就必須要聽從上級部門的指揮。當然會有一些上級部門補助款，我們就要直接爭取，但大部分的經費是來自於市政府。

我們在每年的七月就要開始編下一年的年度預算，編完之後會提交到市政府，做第一次的審查，審查完之後再送到市議會做最後的審查。從七月編好預算，九月先經過一次審查，十一月會再有一次的審查，所以大概在每年十一月會決定明年的年度預算多少。每個案子的預算編列會找地方的專家、學者諮詢後寫一個計畫書，計畫書內容包含這一年要怎麼執行這個計劃，它的中長期的目標是什麼，以及它怎麼編列預算結構的。

每個計畫的預算分配，每個計畫之間的經費是獨立的，文化局一年大概有一百個計畫，這一百個計畫全部加起來我們再一起提案出去，彼此的預算不會被排擠。由市議會議員決定，我們事先要先做好一些專家學者的諮詢，議員若有質疑的話，我們才會有辦法回答議員為什麼需要這麼多錢來做這件事情。如果議員沒有辦法接受這樣子的說法，或他覺得這樣的經費編列並不合理，他就會刪減，例如覺得今年可能只要先拿 50%的預算就好了，或是他覺得今年不用做這件事情會直接整體刪掉。

在第三個問題提到的「木都」計畫是嘉義市文化局早於上級部門更先提出的，地方先開始這件事是可以的，因為牽扯到預算來源，我們的預算來源是來自於地

方，因為我們是用地方財政在支出這個計畫，所以當然地方通過就沒問題，假設我們的預算是來源於上級部門，就是要上級部門同意。因為行政上面來講，地方有地方的行政權。

嘉義市最初是文化局內部先撰寫一個計畫的方案，因為是用地方公部門的預算，所以我們和議會申請提出，等議會通過之後，就在地方開始執行。我們推動第一年的時候被上級部門、其他縣市政府及文化部門看到，覺得這個是一個好的政策，但我們的推行範圍只有在嘉義市，所以那時候才會有人來嘉義市取經，我們把執行的經驗跟內容提供分享給他們，臺灣其他縣市政府各地開始慢慢有各種不同的老房子文化運動，但追溯到源頭其實是嘉義市先開始的。

10、請問您認為的社會設計是什麼？

設計是一個手段，是解決問題的一個方式。我覺得社會設計的關鍵是「利他」，只要有社會責任的都算是社會設計。現在有很多設計會標榜自己是社會設計，但他裡面「利他」的成份太低，我覺得那就不能夠稱得上是社會設計，因為他沒有承擔一定的社會責任。現在有很多社會企業，我覺得他首先需具備公益性，應該是不以營利為目的，對於這個社會的責任比重有一定的份量。第二是他如何運用設計的這個手段，融入在企業的整體營運當中，設計的比重也很重要。

大家現在對於社會企業會有一些想法，會覺得說他一定要做善事，需要獲得大家的支持，但是我覺得社會企業有一個很重要的根本觀念就是他是一個企業，所以他必須要有能力自給自足，他必須要有辦法先活下來，才有辦法去談論社會責任的價值，我覺得這是一個很需要被重視的觀念。因為臺灣有些社會企業發展到最後會變成一個慈善團體，需要大家去捐錢、去救濟，但是這樣子就本末倒置，因為你自己要先發展成一個體質健全企業，你才有辦法去發揮你的社會責任，去幫助更多的人，而不是讓自己變成一個需要被幫助的。

而社會設計影響層面的大小應該是取決於可以影響到的人或者是可以影響

到的產業、面向有多麼的廣泛。

我現在看待社會設計這件事，我覺得跟年紀以及在的位置不同也有關係。因為以前自己還是設計師的時候看社會設計這件事情，會比較著重創新、創意這個層面，考慮的是別出心裁、前所未有，或是設計的手法是否驚艷。到了市政府服務，擔任局長的位置之後，同樣的事情看的層面就不一樣。看的是它可以影響到的人有多少，或是它的長遠性有多少，第一是影響的廣度和深度，第二是時間性，是否可以長期影響這個社會往正面發展。反而設計本身創意度不會變成我著重的地方了，而是去看整個政策或計畫的推展，它的影響層面有多廣泛。應該是說我自己的位子和角色不一樣，就會有不同的看法。



受訪者 B2，2022/05/20，14:00-15:10

1、請問臺東設計中心成立的背景如何？

臺東設計中心原本是一個任務編組。一開始成立是因為尼伯特颱風，也沒有實體的場域，我們也還不知道要做什麼，只知道颱風把臺東摧毀得很嚴重，我們思考如何去重建。所以首先要重組一個任務編組，讓市容不只是恢復原來的樣子，而是要更好。

在 2016 年的時候，當時的縣長和副縣長討論要成立臺東設計中心這樣子的單位，去協助整個臺東的市容恢復。那時候的臺東設計中心是在縣府的國際發展處底下，處理兼辦的任務。那時候真的不知道可以做什麼事情，有啟動了幾支計畫，例如「小招牌大景觀」計畫，可是這樣的計畫實際上設計中心也沒有進去裡面做執行，而是由本府的建設處做執行。2018 年前半年，因為我們的場域還沒有開始之前，我們就在副縣長室工作，副執行長和我們兩位兼辦的同仁（當時的主辦同仁）。

臺東設計中心開始發生它的作用是在 2018 年 8 月，場域落地之後，透過這個空間的活化，正式籌組了臺東設計中心專案辦公室，由簡任秘書擔任副執行長，之後邀請了張基義擔任我們的執行長。張基義理解的設計：「設計不只是造型美學，而是可以成為政策的、策略高度中，協助解決問題的方法」。所以我們當時計畫經費的一半用於這個建築物的改造，另外一半做一些軟體和議題的操作。

在 2018 年的時候，Plan B 幫我們設計中心找定位，2019 年協助我們做一些企劃，場域的營運交給我們在地廠商。設計中心經歷的三、四個階段，我們一直在尋找它的定位在哪裡，它還可以為臺東縣做什麼事情，所以一直在調整它編組的方式。一開始在國際處底下，後來到 2018 年場域落地的時候，設計中心是在「三長式（縣長、副縣長、秘書長）」底下，我們的長官就是「三長」。縣政府的體制是縣長、副縣長、秘書長、參議秘書，再各單位局處長，再向下是科和各

項計畫的操作。可是那時候設計中心的任務編組是在上面的,三長式底下的任務編組,是一個獨立的存在,它的位階差不多和各局處一樣,所以我們的公文都是由執行長、副執行長在批,不會有局處長,也沒有科長,沒有一層層的下去。現在的位置被調整到底是因為 2020 年的時候,縣長覺得在上面的時候很多行政作業沒有辦法按照正常程序(正常程序是要有局處長、專辦人員),之前執行長都還是張基義,我們到文化處的藝文推廣科底下之後,變成文化處處長擔任執行長,副處長擔任副執行長,我們變成了一個計畫組。因為行政作業是很繁瑣的,需要有一關一關的溝通,設計中心的困難點在於它在那麼高的位置很難跟各局處溝通。現在我們有科長、副座、處長,這個體系會關係到很多計畫執行上的問題。

臺東設計中心一直是很特別的存在,因為它做的事情是獨立於各局處之外。

我們從去年開始委託「無氏設計」幫我們營運,一半是做營運的錢,一半是做設計導入公共政策,在設計導入公共政策就需要設計協力進到公部門裡。所以在 2018、2019 年的時候,我們有自己獨立的預算去執行所有我們想做的事情,非常好推動,因為不需要和任何局處合作。縣長、副縣長說「好」我們就做,我們是一個獨立的單位,我的主管就是縣長、副縣長。那時候我們運用的基金很彈性,方便我們及時性地去處理現在就想要解決的事情,但是縣政的預算不是這樣子操作的。基金有兩種操作方式,基金是一個特殊的存在,可以很特殊的處理,設計中心一開始使用的就是基金;和上級部門要一筆錢的時候,需要去對應某一個部會,還要做成報告,這個程序太複雜了,但我們現在就是這樣。當時 2016-2019 年我們的發展基金,整筆就在縣府裡做運用,非常彈性,我們就寫計畫,我們主管說好就好。這筆發展基金也是和上級部門要的,但是不需要去對應各部會。2020 年回歸到縣預算。現在的臺東設計中心就是一支標案,需要有個父母將它發包,文化處就是臺東設計中心的媽媽。我們要發包這支計畫,這支計畫才能執行。

在我們還沒有進入文化處之前,設計中心是一個獨立的任務編組存在,我們

有獨立的資金預算，我們就是媽媽，我自己就是我的主人。但現在不是，到 2020 年的時候，我們的執行長不續聘，副執行長回歸到原本簡任秘書（位階差不多是局處長）的位置，2020 年是由我們專辦自己在執行營運的工作，我們有一個臺東設計中心成立要點，專案辦公室是根據這個要點來成立的，這個專案辦公室裡面的同仁其實也都是兼辦的任務。在 2020 年以前我們都是專任的，我的工作就是設計中心的工作，但在我們自己營運，接著回到文化處底下之後，我們變成是文化處的同仁，我們就成為了文化處的業務之一。不能說它是向下，而是回歸到另外一個行政的編制底下了。從原來直接跟縣長對接，變更到文化處的業務。進到文化處底下之後我們所有的行政程序變得比較符合公部門的規定，以溝通方式來說真的慢很多。

這兩年，執行是委外團隊，行政方面還是文化處，要了解臺東設計中心的全貌就是要找我們，我們是從 2016 一直到現在。我們設計中心的執行長會跟著文化處處長換，文化處長是誰，執行長就是誰。因為如果他去接任建設處或者交管處，但臺東設計中心的業務又屬於文化處的，這樣就會變得很奇怪。這問題也是我們現在面臨的問題，不過我們也還在逃避這個問題，畢竟這個問題不是現在最重要的事情。

2、貴單位所推動或扮演的角色，是否具有社會設計的內涵？

我們一直朝著具有社會設計的目標在執行我們的案子。縣政的發展依循著行政程序來做是基本的事情，我們在這個理念去做了一件不是體制內應該要做的事情。我認為當時我們的主管他是期待能夠達到社會設計的一個手段，那時候設計中心做的事情其實不只是只有用設計的手法去跟大家做溝通，我們也有做地方創生的工作。我們做的事情會有社會設計和地方創生的內涵，差不多一半一半。

「臺東食育提案所」是設計中心很重要的工作，雖然我們現在也停了。

我們科長很支持，但是我們也都深知這件事情很困難，我們進到文化處之後，

我們要延續這支計畫我們就花了很多心力和我們當時的處長做溝通，當時的處長他能了解，但是他認為我們拿這樣的東西去和縣長報告，縣長不會接受，實際上這支計畫發酵的成效是很好的。

可是其實這些東西都還可以再深究下去的，光從一件食物原本的樣貌什麼的，我們是真的很用心想要去推這支計畫。「臺東食育提案所」不會有具體的成果，它的成果全部都是資料。

我認為用「食農」來看「食育」還是太狹隘了，食物教育應該還要再更深更廣一點，不只是農業而已，還有食器等等。前年我們辦了「臺東美味週」，我們自己下去參與收穫超級多，是把整個「臺東食育提案所」的議題直接帶到校園裡面去跟學生溝通。我們期待它可以變成一套很有系統的教材，可以讓學校來利用，所以我們每一個區都有出海報。因為我們知道計畫可能要結束了，所以我們去年請水越設計幫我們規劃一個網站，就在設計中心網站底下，可以看到很完整的計畫。

總之因為大家的理念不同跟首長的施政方向也不一樣，他現在沒有要做這件事情，所以我們就沒有辦法再延續這一計畫。縣長有每個年度的施政目標，不只是縣長，副縣長也會有，副縣長他也有想要做的事情。我們現在的副縣長很支持並在努力推動「設計導入公共政策」。但用「設計導入公共政策」來看的話，我們今年執行了很多設計協力、都市建設的計畫。去年我們開始了「臺東慢波電台」，現在還在進行，是雙週的，由「無氏設計」在協助。

3、貴單位為什麼會想推動「縣民提案所」、「山海空提案所」？是基於什麼原因？

我們的長官對外說臺東設計中心的正式開幕是 2021 年，但其實是 2018 年就開幕了，2020 年臺東設計中心進入到文化處，但那時候我們是自己營運，2021 年再委外經營。

臺東設計中心有 1.0、2.0，現在在做 3.0 的部分。1.0 在做資料的完整和調

查；2.0 我們打空戰,所以臺東設計中心臺東人都知道，但是外地人都不知道；3.0 的時候就是現在，我們開始和在地做溝通，從臺東發生的事情去找我們可以著力的議題。最大的部分是做設計導入公共政策，會越來越多。像自然地景這些也不會再發生了，因為結束了不會再發生了。就像是階段性任務一樣，所以我們對外說法就是 1.0、2.0、3.0，各自的目標是什麼。實際上就是鈞長指示做什麼，我們就做什麼了。

「食育提案所」是 2019 年開始推動的，主要是以 16 鄉鎮的食物教育的田野調查，「漫波電台」是 2021 年開始推動的，透過 Podcast 平台。其實我認為電台只是其中一個手段而已，我們整個計畫是「臺東慢波計畫」，裡面除了電台以外還有漫波旅行社和手冊，「電台」是「call in」，「旅行社」是「call out」。我們去年找了三組人馬來臺東，針對不同的議題去討論臺東的事情。第一季找 YouTuber 布萊克薛薛整個團隊來，我們的題目叫做《這 27 次的快門之旅——布萊克薛薛慢的下來嗎》。第二季「BEAT 東山海」邀請音樂廠牌顏社 KAO!INC 的 PUZZLEMAN 來臺東進行音樂的採集計畫，在這裡創作。我覺得臺東是一個很適合創作的地方，適不適合移居我不清楚，但是是一個很適合需要有靈感和創意的人來。第三季也很有趣，邀請兩位新興 YouTuber 十六和跌倒凱，他們來臺東就覺得很無聊，因為不知道要做什麼事情，還遇到颱風。把很真實的樣子拍出來我覺得很有趣，很喜歡。

臺東設計中心的角色我們希望它是一個公部門和民眾之間的一個中間協調溝通的平台，讓大家覺得公部門做的事情不要覺得距離那麼遙遠，利用這樣的平台和大家做溝通。溝通方式除了展覽以外，我們就做了一個「提案所」，讓大家可以進來提案，那時候我們提了四個議題：縣政、山海空、食衣住行的。當時在提案所 1.0 的時候，像剛剛提到的「縣民提案所」、「未來提案所」。

「未來提案所」是一個空間，用一個設計思維的方法帶領民眾，透過這一套設計的方法，去嘗試為縣政做提案，為臺東做提案。它有線上的提案所，也有實

體的空間，這是叫做民眾的提案。那還有很多的提案是我們自己對這些縣政的回應，和對山海空的回應，像嘉明湖的計畫，還有黑潮漂流，這就是我們對臺東山海的提案，邀請設計師來臺東做體驗，在這裡感知到什麼設計發展。

其實所有的事情都是提案，不會具體分什麼提案所的，每一個案子都是獨立的，除了嘉明湖跟黑潮確實可以算山海空，屬於自然地景，其他的其實都是單獨的。

「慢波電台」其實我們有要求他們幫我們設計一套城市行銷發展策略，結合臺東城市發展願景，透過環境評估，考量在地與外地眼光，發掘臺東城市特色，建構城市品牌形象。「無氏設計」幫我們設計了「PPPP (Problem to Podcast, Plan to Project.)」的溝通方式，計畫將「Problem to Podcast, Plan to Project」分為三個部分，將原訂三個標規項目《設計導入公共政策》、《城市發展行銷策略》與《城市品牌形塑》轉化成一條設計導入公共策略的流程。我們主要就是這三件工作：《Problemn to Podcast | 設計導入公共政策》至《Podcast to plan | 城市發展行銷策略》，再到《Plan to Project | 城市品牌形塑》。這三件事用的方法，我們透過 Podcast，希望用節目可以很輕鬆的和大家溝通縣政的議題，不僅討論縣政議題，更多的是了解在地的人在想什麼，這些又要如何回應到縣政上面，再透過一些提案，這都是我們內部的工作。

「慢波電台」其實是一件很大的挑戰，臺東設計中心雖然委外營運，但是它還是縣政府執行的計畫之一，那我們在裡面講什麼都需要一一審核。裡面不會只講臺東縣政府好的事情，也有不好的事情，是一個開放的平臺。像之前討論東漂的議題，我覺得蠻有趣的——臺東適不適合移居，要來了才知道。因為如果是一個縣政真的想推動的話，那我們就會告訴你都是好的。但是透過「慢波電台」我告訴你沒有那麼好，你要好好想清楚再來。所以這是一個很有趣的計畫。

4、貴單位過去所推動的計畫中，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？
有哪些是需要再加強的呢？

每一個都有達到我們預期的設定，其實有很多事情不僅有達到，還有超過我們的預期。

例如說名片設計，它真的很有趣。一般以公部門來說，名片設計是由印刷廠負責印製和設計的工作，結算的時候設計費算在印刷費裡面。但是這一支計畫很有趣的是它和大家溝通很多事情，名片不只是名片的功能，我們名片設計做了 11 款，我和你溝通的是臺東的形象。整個臺東縣政府，你的業務是什麼，就去挑你喜歡的。我們有姓「余」的處長，他就挑「魚」的；交管處有熱氣球的；農業處挑米的，這樣名片就變成了一個溝通的手段，可以和大家溝通現在正在做的事情，是一把開啟人和人之間的鑰匙。除了溝通這件事情，我們同時也告訴他們設計是需要付費的。我們縣長擁有 11 份，他 11 種都有，他參加不同的活動就用不同的名片和大家做溝通。有超出我們預期的想像。有很多縣市在跟我們的腳步，利用名片和大家做溝通。

5、在貴單位的計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？

當然需要設計師的參與，每一支計畫都有，哪一個領域的，其實都有。以新的設計中心委託案來說，是每一個領域都有。因為我們在做設計導入公共政策，公共政策就是有各種面向的議題，有景觀的、視覺的、品牌規劃的、行銷的等等，不會只有大家認為的視覺設計師。例如說不同的案子會涉及到哪方面的設計師，就會去抓相對應的那些設計師。所以我們有委外營運團隊負責。

6、每個案子的預算通常是如何編列的？

就是一支標案。以目前來看就是花東基金支持。因為預算都會執行，主動邀約或公告，讓他們自己申請，我們也無能為力，就是一支標案。

臺東設計中心現在是由花東基金在支持。原本的花東基金我們只做地方創生的案子，一支是「臺東食育提案所」，一支是大家不太知道的「風土蒸餾所」。因

為執行的地方不一樣，執行的工作方式、內容不一樣。

從 2020 年開始，花東基金之後，我們提了一支計畫，叫做「臺東地方創生——生命力共好」計畫，裡面就是所有要包兩支，「臺東食育提案所」和「風土蒸餾所」。後來 2021 年的時候，我們的鈞長希望把所有的經費挹注到設計中心這支計畫來，本來設計中心的這個經費我們是想要另外籌措財源來繼續做。花東基金讓我們繼續做地方創生的工作，因為我們提計畫就是講地方創生。已經發包的要做完，當時因為這個意見，隔年我們花很用力的力氣才把「食育提案所」保留下來，保留了 500 來做，要不然他就要全部拿來做設計中心。

沒有不好，但是因為我認為我們計劃都已經這樣提了，總之長官有長官的意思，那我們就是把大部分經費挹注在設計中心做設計導入公共政策。2020 年是由我們自己營運，但是你知道縣政府自己營運的問題就是我們做所有的事情都要簽准才能做，所有的工作，不像我們發包了以後，他們要買什麼就可以買，我要辦什麼活動馬上就可以啟動，我們現在不可以。所以就會沒有辦法啟動任何的活動，因為我們只要提計畫到上面，就會被拒絕。所以 2020 年臺東設計中心就是空窗期，我們有發包了幾支展覽的計畫，但是就僅此於此而已，我也沒有辦法再多做什麼，因為受限於公部門的體制底下，要經過長官的同意才能做這些事情。

花東基金是 2020-2023 年，是臺灣發展委員會補助的。2020 的時候還是以前的那個發展基金，2020 年那個基金就被我們的秘書長終止了，不是只有我們，是全縣府。因為它是基金的運作，它比較不符合財證系統的，就有點像設計中心的概念一樣，它也是一個走捷徑的做法，可是當時的秘書長認為應該要回歸到正常的經費的操作方式，所以就把這個基金在這一年切掉了，我們就沒有基金了，我們就提縣預算。

7、貴單位編列這些預算後如何執行？案子的執行，是有貴單位的主動邀約？還是公告地方公部門/民眾/設計師/民間團體他們自己申請？

我們一定要通過標案，這是《採購法》的規定。所以要營運的這件事情絕對超過 20 萬了。透過標案以後，標案裡會有一些執行的項目，是由我們委外的團隊去邀約我們所需的設計師和團隊。由承攬的廠商處理我們標案的計畫，我們想要做的事情。至於他們要怎麼做，原則上符合標規就沒有問題。

委外的意思是公部門標案的委託，例如我想要做臺東設計中心的營運，我有品牌的規劃，我把它設計成標案，把金額定下來，發包，由廠商來投標。不是每一個都是這樣的，以臺東設計中心執行的計畫來說，我們就是發包《臺東城市品牌增值計畫暨臺東設計中心場域營運專業服務案》一支計畫，把錢包在裡面，讓該執行團隊幫我們執行我們想要做的事情。這支計畫從去年的產出來看就有 5 個「設計導入公共政策」，還有「慢波計畫」，「慢波計畫」裡面還有「電台」、「旅行社」等各種提案，全部都在這支標案裡去產生。這中間會合作很多的外部的團隊，那就都委由廠商去處理。

如果有設計師或者民眾、民間團體想要合作的話，只要有符合的項目就可以合作，要看我們合作的廠商有沒有這個需求，這是他們私對私的合作，我公部門只對一個單位，我只對承攬我這支標案的廠商。「臺東食育提案所」是另一支標案，以「臺東食育提案所」這支標案來看的話，全部就由水越去做執行。但是以「臺東設計中心」這支標案來看的話，等於是「無氏設計」做統籌，大部分是執行，但是有很多計畫會需要外部協力，例如說「設計導入公共政策」的部分，會需要媒合適合的廠商來協助公部門需要導入的計畫，我們算是媒人的角色，所以需要他們幫我們介紹、判斷、協力，找到適合的廠商，這是設計中心很重要的工作之一。「無氏設計」是我們現在長期合作的廠商，因為我們走公部門招標的採購，連續兩年的投標案都是他們中了，當然也有我們邀標的原因在。我們標案設計出來後，就是找我們很喜歡的團隊，發出邀請，就是邀標，然後大家就去評估我有沒有能力、我想不想接這支標案，就來投標，然後我們辦理評審工作，召開評審小組。

邀約和發包是同一件事情，我發包了這支計畫等於我對很多廠商進行了邀約。我們只會把案子給予發包出去給別人做，對一個廠商，那個廠商自己去找設計師等，那是廠商的事情。

8、貴單位在案子中扮演的角色是什麼？是否與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

我們不管喜歡或是不喜歡，我們一旦發包了，我們就是站在和廠商同一個陣線上，我說的我們是指文化處的臺東設計中心的專案辦公室。不管這是不是我當初理想做的事情，我們會試著去理解，和廠商做溝通，只要夠長可以，我們就朝著這個目標去執行，所以我們的角色就在中間，所以你說有沒有，當然會有，但是那就是工作上面的磨合，但是執行目標都是一致的。

以專案辦公室的角度來說，專案辦公室代表文化處，我們的角色是行政，委外及公部門中間行政協調的角色。我們所有的標案都有很多的行政流程要走，我們就是甲方，監督標案執行的角色和溝通協調的角色。專案辦公室不是現在的「臺東設計中心」，但以前它在上面的時候，這些執行出來的東西都是臺東設計的中心成果。現在沒有，我們專辦組織人員存在是形同虛設的，我們的科長就是執行秘書，他就是副執行長。這段我們花很多時間要去重理，可是很困難。所以我們先放著，這不是當務之急，現在把計畫執行好才是我們要做的事情。

以臺東設計中心之於臺東縣政府的角度來說的話，它的角色是設計溝通、協力，協助公共政策的推動。

9、在案子結束後，貴單位是否有定期回訪？回訪時間大概有幾次或幾年？若未來實際與當初執行的結果偏離了會如何解決？

目前沒有，若有經費的挹注，就會持續的關注。

10、是否會進行跨局處的合作？

跨局處的合作我們從之前就有了，這兩年特別多。我們不僅跨局處，甚至還跨單位。這兩年的話，「臺灣國際熱氣球嘉年華——活動形象識別再設計」我們是和交通及觀光發展處合作；「臺東卑南杉原灣海水浴場——告示牌視覺再設計」不只是縣府，在地水域的業者和杉原灣的救生員都一起加入討論，設計告示牌，現在也變成海洋委員會有關海洋遊憩活動管理的範例。跨單位還有「嘉明湖國家步道登山證書」，和林務局合作。

11、貴單位是否有執行超過 5 年關於社會設計的案子嗎？

沒有超過 5 年，好可惜，差一點點，「臺東食育提案所」是最久的，2019-2021 年，3 年的時間。我認為 3 年是不夠的，還要再久，它應該要一直下去的。

我常被問一個問題：「如果重來的話，你覺得在執行設計中心的時候有哪個部分是不必做的，或者是你覺得打算要怎麼樣操作這些事情？」我一律的回答都是，每一步都是必須要走的，因為沒有走你真的不會知道最後結果是什麼。所以當各縣市來取經的時候，我不是要告訴你答案，我告訴你方法，因為這些東西移植到你們縣市去不一定會成功，也許會更成功或是失敗，我不知道。到現在我們也還在嘗試，我們也不知道結果會怎麼樣。

12、貴單位在執行上遇到的困難點是什麼？

這個標案特殊的地方在於，如果我把所有的設計導入公共政策這些事情抓出來，它們就是一支支的標案，但是我們把它們全部包在一起。標案就是我對應的是誰，我就給誰做。公部門的標案需要符合公部門採購法的規定，公部門採購法的規定很厚一本。所以如果沒有符合這個規定就是違約。所以為什麼公部門的採購案都做的中規中矩，那為什麼我們設計中心可以通過公部門採購案做出那麼漂亮的成績，就是因為標案設計的很靈活，我們把所有這些都包在一起，在裡面做彈性的調整，這不是所有的單位都願意這樣做的。這是比較站在公部門的立場在看這件事。

我認為有操作上的困難度，無論是一開始還是現在。因為我們沒有監督的單位，我們承辦單位做了標案之後，我們監督單位是要有查核小組、政風處、主計處，要經過這麼多的地方，我要認同你的東西。我們也曾經被審計室糾正過，在我們第一年的時候，我們標規只有寫「提擬城市發展行銷策略」。標案這樣寫，人家會認為你這是綁標，已經和誰約好了要做什麼，才會這樣寫標案，不然一般公部門標案會寫說：「要輸出 A4、什麼紙、什麼尺寸，幫我印刷多少份」，都是規格化的東西。這樣規格化的東西在設計中心不會出現的，這也是當初成立臺東設計中心專案辦公室一個很主要的原因，需要擔任我們委外的設計團隊跟公部門之間的行政協調角色。

原本設計中心專案辦公室它應該要在體制的外面，它現在就是在我們的最底下。

在我們還沒有進入到文化處之前，因為彈性的標案，跟我們的監察、兼辦單位有很多的抗衡。我們要思考如何在不違反《採購法》的情況下去執行彈性的案子，這也是很多單位和我們取經的原因，因為他們搞不清楚為什麼我們可以這樣做。一般的企業可能會想說這有什麼好難的，但是在公部門的體制下，這是一件非常難的事情，因為我們是在用人民的公款執行公務，所以這些公款會有很多的監督單位，不只是本府的監督單位，還會有外面審計的監督單位，結案後也會回來看你有沒有把事情做好。但是這些溝通都是必要的。

C 群訪談資料

受訪者 C1，2023/05/15，16:10-17:20

1、請問貴單位成立的背景如何？發展時間為多長？

臺灣田野學校是 2006 年就成立了，2006-2015 年是我在這個組織裡工作。2015 年之後這個組織的品牌由我來擔任負責人經營，大致的歷程是這樣的。臺灣田野學校的主要何時，因為三位老師是創辦田野學校。主要概念是提倡學習除了在校園圍牆內學習，臺灣的土地其實也是學校的現場，就像我們現在在的這個舊監獄宿舍群的地方，它可能很衰敗，所以這種問題的現場也會變成是學習的現場，所以它就是跨越圍牆的學習模式。

問：所以會從一開始的時候的就在舊監獄嗎？

我們最早是在高雄的橋頭糖廠，等於 2006-2014 這個區間都在橋頭糖廠，現在還有另外當初一起在合作的工作夥伴，現在還是繼續在橋頭糖廠經營，只是因為我的性格，之前因為蠻多設計或景觀案會在南臺灣到處跑，後來因為因緣機會到嘉義這邊，就決定駐地紮根在這，住在這個城市裡面，在這邊工作。公司當初就有不同的形態，等於是田野學校就是固定在這裡，我們當初在高雄就有另外的創業夥伴和另外的公司繼續經營，我已經獨立出來。

我 2015 年就來嘉義了，我們之前在南臺灣就做設計、規劃還有社區的營造，後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐，所以我們就是有這樣的邀請，就來這邊去做比圖和提案，後來很幸運有機會在這邊去做詮釋，為什麼會在嘉義是因為一開始我們受到這邊市政府的邀請來演講，後來就是開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造。所以等於一邊是從社區，整個嘉義市的改造，另外我們同時雙軸線，一個軸線就在舊監獄這邊開始去做這邊的改造工作。當初是跟文化局、南華大學，大家共同

去做推動。

2、請問貴單位為什麼想要申請「老屋卸妝計畫」？

我們申請的計劃的具體名稱是「舊監獄宿舍群以修代租（嘉義舊監宿舍群復甦進駐計畫）」，「老屋卸妝」是另外還在城市裡面由南華大學正在推動的另外計畫，所以我們是申請這邊的「以修代租」。

嘉義市在做老屋的修繕分成兩個大的軸線，一個是「舊屋力」，它比較像是鼓勵民間微型的單位在市區裡面提出它想要去做營運，甚至想去做修繕的方向，所以這是比較針對微型且在舊城區裡面。然後另外一個是公部門跟南華大學還有田野學校這裡在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間，比較完整的規模作為公部門跟私部門協力合作的示範推動，本質上其實都是一致的，只是它規模跟位置不同。

「以修代租」是我們自己和文化局提案說我們要修這個空間，進駐要當工作室，如果合格通過，我們要自己花費用去修繕這個空間，修繕完畢後可以抵五年的租金，所以是修繕的費用來抵租金，所以叫「以修代租」。

3、請問在申請的時候有什麼難處？

我覺得挑戰其實應該是說有沒有決定你要在這個地方長期扎根，因為你如果說要去修一個 12 坪的空間，你初期還要投入修繕就要投入 120 萬左右，雖然表定是 60，但是如果你再加上庭院等等加起來可能要到 100-120 萬，所以如果對一個剛創業者，他也許會很顧慮要不要投入那麼多，所以我覺得挑戰應該是去過濾、去篩選對於你自己要不要在這個地方長期紮根的決心。所以我覺得這是一個要問自己的問題，這是第 1 個大的挑戰。第二個挑戰是你在修繕上面會遇到在空間規劃的一些專業，或者是專業工班在這邊修繕，因為可能房子都已經很衰敗，所以哪邊要換新的，哪邊要抽換，其實它過程裡面會蠻煩瑣的，所以必須要很有耐心的去對應這些事情，蠻像跟一個資深的長輩相處，要找到彼此相處的模式。

4、請問您覺得貴單位有什麼特色及優勢？

田野學校的特色和優勢其實是，最重要的是，我們不是把這邊當作是一個工作室的空間而已，是把這邊也當作是一個學習和生活的地方，我們和附近居民的連結，比如像附近的沈媽媽、莫媽媽，其實長期都會有很多的互動。

另外一個是跟進駐進來的工作室也都會有蠻多的合作，所以它不只是來這邊擁有一個工作的空間，而是跟這邊的原來的媽媽、跟這邊進駐的單位，甚至跟這個街區未來可能性，比如像現在有些景觀上或者未來營運上的推動，所以思考的面向就比較大一點，比較廣一點，這是我們可能跟單一的工作室會有差別的地方。

第二個是也通過不同的一些營建的模式，像我們的過程裡面，這是一開始在 8 年前一起要到這邊推動做聚落示範的定位，像南華大學陳正哲教授比較像是「指北針」，他會指出「木都」未來 20 年發展的方向和定位；另外是在做硬體，比如房子的設計和修繕，工班的培訓，這部分會有另外一間「實式木作設計」，它也是獨立公司，也進駐在這個聚落裡面；那田野學校比較是軟性營運的測試這個方向去做，還有一些社群的連結；公部門——文化局做為最好的行政後盾去簡化行政的流程，讓事情可以共同推動。所以這是一開始就跟其他聚落或者其他的比如社會設計的一些方法上比較不一樣的是，一開始就設定了營運的主題，和共同都是獨立的單位，應該扮演什麼角色共同一起做推動合作。我覺得它初期目標並不是單純的去做活化說，空間不是只要有人用就好，其實一開始的定位就已經指向這是一個「木都」的聚落，因為這幾年在這邊的實驗，慢慢有些成果，再把這樣的經驗由南華大學陳正哲教授再延伸到舊城區的「老屋卸妝計劃」。營運開始有工班、有營運模式、有行政團隊，也知道了要怎麼做，就一起把這樣的示範基地的模式再進到舊城區去做「老屋卸妝」的延伸，所以模式上我覺得會是這個差異的。

另外是團隊在做事情的時候，我們並不是為了這個老屋很有價值去做這件事情，我們只是覺得自己在這工作生活很舒服，所以我們是為了自己去創造一個生

活模式，並不是為了一個很遠大的說法：社會需要老屋留下來，社會需要保存這個大的願景去做這個部分，因為我們相信你自己有感動在這邊的生活，才有可能去感動別人。所以我們其實是在書寫，比如說從 2016 年到現在，每 3 年的階段去思考每個階段想要完成的一些劇本是什麼，比方從單棟房子的修繕，到四連棟，到街區，甚至通過設計展再連結到監獄，其實它都是每 3 年的階段會寫出未來我們要去投射這個聚落和舊監獄想要去發展的劇本。所以我覺得這是我們團隊的特色。

第一自己先創造樂趣，自己先感動，別人因為這樣的過程裡面參與覺得很有趣，還是會再一起參加。所以我們在房子修繕的過程，像我們現在所在的這個空間，其實是用接力式的勞動工作法，它並不是用工程發包方式，公部門投入經費，圍籬圍起來，修完之後他剪彩。過程當中並沒有跟社群、跟未來、現在的關係人口可以產生一些連結，所以有非常多的大專院校一起參與這個過程，慢慢對於這個地方的改變有信仰，進而從志工到實習，甚至變成專案合作，到加入團隊。他就是在這城市找到自己的歸屬，和找到自己投入和改變的價值。

我們自己在推動用比較志工的方式號召大家一起來推動工作坊，所以你剛剛從我們工作室走進來所在的區域是已經衰敗了 30 年，有些柱子已經斷了。來參與的這些志工其實都蠻辛苦的，因為以前地板其實狀態很不好。所以年輕的夥伴從大一大二就來這裡當志工，開始清這邊的土、白蟻等等，一起去做營造，也透過這些工作坊把簡易的木平台架回來，再去測試如果未來成為像這樣的講座空間和工作空間的可能性，基本上就是它通過某種的工作坊，和年輕人勞動去預告出未來的生活模式，而且把相關的關係人口帶到現場，有感受的去知道這個空間如果未來是這樣的好不好。南華大學陳正哲教授和文化局的科長，其實大家都在那個現場去感受跟對話，那就有一個共同的畫面覺得這樣好不好，所以比較像是通過每次的活動去拋出一個預告片，大家會有一個共同感受，如果校正會馬上來做討論，討論完了就會朝著那個方向再去做推進。

如果是柱子、樑，這種比較像主體結構的部分，會由大木作的專業匠師來施作，但如果是像是地板上漆或是有一些違建的拆除，比較沒有安全問題的部分就會讓志工去參與。所以它前面是需要設計的，也就是說我最終我要完成一棟像這樣的房子，骨幹、屋頂甚至是基礎是由專業工班，但是其他有哪些可以變成兩天兩天的工作坊，是讓大家可以把廢棄物清掉，可以去鋪木地板，再兩天可能可以刷油漆，所以它等於是用拆解的方式讓大家來參與這個社會設計的過程，最後完成的時候是一棟房子被完成，它並不是在學校裡面做一個課程，或做一個單元被放在學校，所以這個也是田野學校在操作跟學校的校園蠻不一樣的地方，就是它最後被完成是一個實際會被應用，實際會被延伸的空間場域。所以過程也是透過這樣的方式慢慢從一個人、兩個人到七八個，再到整個學校，比如我們和在地的大學，他們整個班級會帶過來，跟課程去做結合。甚至像我們的工作團隊的成員也是從大一開始就一起參與，把之前廢棄的土，因為每次都要清垃圾，她開始覺得很無聊，就辦了一些藝術工作坊，把這些土塞一塞，有些就堆疊成外面的綠色沙發，有些它就變成像這樣一個新的土牆。所以就開始慢慢形塑一些實驗跟創新的東西，也變成當代生活的一個印記或者是它的文化。

問：因為學校知道的是有這個工作坊會跟你們來探索類似合作？

第一個是之前我們到學校去做演講，或在網絡上看到我們有這樣的一個訊息，那就想說有沒有機會讓學生從校園裡面再延伸到實際的現場，去感受這件事情。老師就會和我們來談，初期從兩個小時、半天然後到一整天，再連續一直到六周每個禮拜都來一次這樣的合作模式。

問：學校過來的話那他們的專業都是設計的嗎？

不一定，初期因為需要非常多的人工去清除或敲牆，他基本上會掃地就可以了，他在設計的過程裡面會去對接到他需要的能力，所以如果說他只是需要把這邊原本慢慢的垃圾清理掉，那只要會戴手套和搬東西就可以，或者需要把磚塊分類，那也是只要手會動就可以了。所以初期不要求一定要對接到念設計或者美術

但是到後端如果有一些是屬於比較美學的，像剛剛土牆的工作坊，那可能就需要有一些設計背景或者相對的專業，但是如果說是比較專業操作，也可以搭配有些專業的匠師帶著學員一起做，因為他們的負載的就像剛剛說的，它不會是骨架、安全性的東西，所以它的可塑性跟調整度會比較高。設計確實剛開始比重會比較高，因為他們會對這個感興趣，但是到後來，像是企管系的也會過來，因為他想看地方經營是什麼。因為在現場他們其實會自己去對接他們本來專業的角度去切入。

後來隔壁也會有「以修代租」的企業投入，他們看感覺好像做也不錯，因為他們本來就是做製材廠的，買賣木頭，所以他們就自己修一棟當成是一個小的木作的體驗空間，所以這幾年原本只有我一間長這個樣子，慢慢越來越多的志工跟課程的合作，還有暑假的實習，也會有十幾位來自全臺灣不同的學校，一起在這邊去做一些跨域的策劃跟推動，慢慢整理成像這樣的一個空間。所以就是慢慢從骨幹、牆面、地板、油漆、庭院等等就一步步的透過這樣的志工和社會設計的投入，把它拼貼起來，但是最終完成的是一個實境的、共同的公用空間和作品。花了三年的時間，大概的歷程是這樣的。

問：會是什麼機緣會把你們這四方拉在一起？

這可能就是緣分。最早文化局在推動民間的「舊屋力」，民間的「舊屋力」推動也是剛開始在做嘗試，畢竟不是全額補助，是十萬到五十萬不等，但是修一棟房子也許要一百到兩百萬。雖然公部門有些許的補助，但是補助之後就會對於材質上、工法上、結構上或者未來的營運、開放，這些必須要對納稅人去說明為什麼投入這些費用，所以就有很多的規定，然後請委員去看，看完之後民間會反映補助只有一點點，要求那麼多，所以會反問公部門，要求那麼多的話你們有做什麼示範。那時候文化局科長就覺得，我們一直要求民間單位，那我們自己公部門是不是應該要做一個整合性的示範跟實驗，這樣才有辦法去跟民間做驗證。所以公部門是帶著這樣的一個動機，在尋求可能性。

「舊屋力」是文化局長期委托南華大學做老屋的調查，甚至是「舊屋力」保存的推動，所以文化局和南華大學陳正哲教授本來就有一些合作。剛好在 2015 年的時候，臺灣田野學校和實式木作剛好都來到嘉義，只是我們一開始是從嘉義的社區營造在做，但是因為之前已經有跟陳正哲教授合作，因為陳正哲教授是當初田野學校的三位創辦人之一，他知道我們來嘉義也很開心，實式木作之前也有參與過在高雄的田野學校的活動，所以大家就在討論說我們竟然這 10 年都在外面做專案，但是專案結束我們就會離開那個案場，那有沒有可能有一個地方我們可以長期去做實驗和累積，可以看到它的成果，再去做修正，再去做實驗，再往前推進，剛好就是在這樣子彼此的動機和需求下，匯集在嘉義。是四方（嘉義市政府文資科、南華大學建築與景觀學系、臺灣田野學校、實式木作設計）的共同想法碰撞在一起，大家都想做一樣的事情，剛好舊監獄這個地方是很適合的，因為它的場域面積跟議題，場域面積夠大，議題也不錯。因為陳正哲教授當初就有在盤點嘉義市有哪些是公有建築，或者像這樣的大型聚落，還有舊城區裡小型的或者私人的、公共的木造空間。因為要做大的聚落示範需要一定的規模，所以當初有盤整幾個地點，最後發現舊監獄這邊規模是完整的，加上它也算是非常衰敗，所以如果說從最衰敗開始修，也比較能做出讓大家覺得這是一個示範。如果說它本來就很好了，再進行裝修一下，那可能也比較難知道這當中會發生什麼樣的一些困境和挑戰。

5、為什麼會選擇這個地點？

同上。

6、執行時候有沒有導入設計的想法和執行，考慮的是什麼？有的話有哪些？沒有的話為什麼？

我們在執行的想法會以，假設我三年要把這個房子修好，我怎麼樣把骨幹是由拆解，就是比較有安全和專業性的我是由專業師傅跟工班進行，但是哪些我是可以拆解出來，擴大社群跟學校或青年可以去做參與，我覺得比較多的導入設計

跟想法在這邊。但如果說在專業的設計上，室內的或建築設計上，我覺得這部分並不是最重要的，因為如果說要讓社群或是社會相關的關係人（學生等等）一起參與的話，那我覺得那個設計可能是參與的機制，那我們是用這樣的方式做挹注。

7、在貴單位的計畫裡是否需要設計師的參與？如需要的話，是哪些領域的設計？

初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考，因為空間的改造是一種專業，我可以讓它變咖啡廳或者民宿，重點是未來營運的走向，如果是要以「木都」的聚落去做，那它可能會是以工作室為主，所以未來營運的設計這件事情其實是要有一定的想象跟投射，才有辦法回來去定位要設計成什麼樣子，或找什麼樣的設計師。就像你要去參加的場合，你要去打球還是去參加宴會或婚禮，你要先搞清楚，你才找服裝設計師去幫你去設計，我決定參加婚禮，所以幫我設計管理和適合的衣服，那設計師才會再往下去設計，所以前端的定位跟營運的規劃其實在推動上是很重要的環節。

8、貴單位在實際執行的時候，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？偏離了會如何解決？

我們自己在反思這 8、9 年的時間，當初其實沒有想到會走這麼快，當初說如果四連棟修好，那每年都會有一棟兩棟往前推進已經算是不錯了。後來因為文化局和南華大學大家都一起協力，我覺得推動的速度是比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。

如果需要加強的部分，因為進駐的情況和修繕完的房子的比例越來越高，所以再下來應該思考的是，因為畢竟這裡是舊監獄，或者我們這裡是跟「木都」議題的結合，可是除了工作室以外怎麼再增加更多元的團隊屬性，甚至去思考未來可以營運的模式，從監獄這些體驗轉換成可以跟學校的戶外參訪或者是企業的團建等等去對接，這部分是我們現在在做強化的一個方向。

偏離倒還好，因為一開始在做向性定位的時候，不是單純把這個地方當成工作室或者當成咖啡廳，它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心，這邊的示範再如何衍生到舊城區。第二個是隔壁就是舊監獄，所以舊監獄這個本體它跟司法、跟人權、跟教育有關，這部分的本質如何在本來的文本再轉換成體驗和教育的方案，最開始已經定好了，大家都蠻遵守和在意這個核心的，所以我覺得沒有偏離。

9、貴單位是否曾與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

如果和工班來講的話，我不會用「衝突」，我覺得很多共識需要建立的，因為在過程裡，像我們工作室的設計，裡面是要比較符合當代我們自己工作室的使用的需求。所以在美感上面跟品質上我們可能有我們自己的想象，對工班來講，其實他們也是善意，可能是為了幫我們省錢，覺得這邊補一補就好了，這邊接起來就好了，但是可能這樣的觀念在一開始並沒有大家聚焦，工班的善意是覺得用修補的方式簡單貼貼就可以了，這樣比較省錢也比較快。但是對我們來講，因為我們需要長期在這個地方，希望一次可以做到位，所以一開始比較多是在對於舊空間的一些價值，跟我們想要修繕到什麼樣的完整度的對焦。我覺得這部分是一開始遇到的一些挑戰或者磨合的問題。如果說是跟公部門，因為我們初期是花了蠻漫長的時間去建立彼此在舊監獄的角色和共識，所以我覺得對公部門來講，會覺得倒沒有發生什麼樣的衝突和矛盾，比較多是互相提醒，因為資源有限，所以希望按部就班地共同推動，雙方都不要太激情了。因為比如說可能一年我就要做到什麼樣的程度，可能一開始是一頭的熱情，可是如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠，那這是我覺得和文化局這邊所建立的一些共識。

10、請問您如何思考計畫是可以持續下去的？且和當地居民有聯繫性。

繼續下去就是剛剛提到說，因為初期是硬體的修繕，那設計展比較像是透過舊監獄我們去嘗試投射未來如果舊監獄變成青年旅店，讓年輕人可以住進來，白

天到城市裡面去做社會設計或社會性的工作，或者企業住進來可以結合社會企業責任到這個城市裡。可是畢竟你一直做示範，每年就算有一個大型的展覽，像設計展，也就只有 10 天的時間可以去做對話，所以回頭來應該是要去思考的是 365 天，扣掉那 10 天的展覽，那其他的 355 天應該怎麼去營運，所以這也是我們現在做怎麼去對接到，比如教育端，不管是學校的老師、學校的學生、甚至有些地方團體、公部門，如何來這個場域可以理解這些推動模式，也可以變成營運的一些項目。像我們現在做的就是透過大量的戶外的教學跟收費性質的參訪，他們就可以到舊監獄來體驗，所以會有各式各樣不同的團體，有青年的、基金會的、地方創生團隊的、專職教師等等都可以在這邊試著把它發展成體驗的方案。也可以到聚落裡面去走讀跟導覽、體驗，空間的租借，透過舊監獄的文本去做一些不同的轉換，甚至把原本的文本變成實境檢驗的方式，通過手機付費，那就可以去理解以前受刑人新生是怎麼報到的，之前逃獄事件是如何策劃的。因為大家相對這裡的文史，會對這些故事更感興趣。因為裡面有女子監獄，那樣發生過姐妹之間那些故事是什麼，這些都是透過文化的文本的調查轉換成新的科技和體驗的導入，變成市場上可持續的營運的方案，是需要付費的，這部分是我們現在做的。所以先讓大家對這裡好奇，也會想來，才有辦法更進一步接觸社會上需要被投入的事情，或者文化資產需要被關注的事情，持續性主要是這一塊。

11、請問您認為貴單位對當地居民的好處是什麼？

第一個是這裡的環境變得更安全，因為以前每一棟都是衰敗的時候，裡面有時晚上有人會來偷鋸木頭拿去賣，也會有年輕人在這聚集打毒品，也有通緝犯來這裡躲藏，這裡晚上很暗，也會有很多人過來丟垃圾，它是一個被遺忘和閒置的角落。所以我覺得最大的優勢就是它環境被改變，變得更好更安全了。

第二個因為這邊也是少數在做聚落活化的過程裡面不是用清空式的，就是把居民全部都移出去，再開始做重蓋或是創建，所以等於是某部分也有點像是一個非血緣關係的聚落跟家人，我們會聊天啊，或者他們也會送點心給我們，我們也

會送東西給他們，所以我覺得第二個是人和人的情感上。除了環境好還有情感上的連結。第三個是看起來比較有朝氣，因為常常會有些活動，所以媽媽們都很期待可以辦市集或者辦一些活動，這樣感覺比較熱鬧。所以大致上這幾個面向是比較直覺感受比較明顯的。

12、您認為貴單位創造了什麼樣的價值？有什麼樣的具體成效呢？

這個價值我覺得分成幾個面向，一個就是剛剛提到共建上的價值，它被改變了；第二個就是人的連結部分，和在地的不管是居民還是青年的連結；第三就是重新賦予了這個場所新的精神和定義，因為其實如果一個園區或者一個聚落的活化它不單單的是服務型的想象，不管說是咖啡店、甜點店或餐廳，如果它回到它的本質是監獄，那它可以衍生出來的體驗和服務是什麼，我覺得這個的價值和願景的投射也是不一樣的。

另外，像我們在設計展一樣，因為這幾年的努力，大家看到了一個在嘉義新的可能，是可以延續原本的文本，它每年的累計是可被堆疊的。最後像青年旅店，我們去設定如果舊監獄變成青年旅店，想去測試大家的想象，所以這過程裡面就有 175 個年輕志工一起在十幾天的時間內，把自己當成是旅店的員工，撐起了這個青年旅店的營運，所以我覺得它也成為了一個世代和集體的共同驕傲和記憶。原來嘉義不只有火雞肉飯，因為他可能在這邊生活了 20 年，可是只知道嘉義小火車和火雞肉飯，可是透過這部分他更深入在這個場域，跟很多在這邊努力的人一起去共識之後才發覺，一個城市裡面投入到一個行動、一個價值，你是可以衍生出你自己的認同和歸宿感的，我認為這是田野學校在這邊創造不一樣的未來的願景、投射、跟自己的歸屬感和對城市的認同。（我說的：更多的可能會是一個在地性方面和社會影響力方面的成效，不過這些隱藏的價值是未來的經濟效應等等）

13、請問經營了這麼多年，附近的居民喜歡您的場域嗎？是否有反對的聲音，若有的話是什麼？

反對的聲音肯定會有，但是本來平時也會跟媽媽們吵吵鬧鬧，也會鬥嘴。反對的話，比如說，如果活動太多人的時候可能會有點吵，有些媽媽會覺得這樣會影響到她的生活，第二個是摩托車如果停在巷弄裡面可能會擋到人家的出入，占用到她們本來的空間，所以媽媽們也會覺得不方便。第3個是當初在推動時候，外面的巷道其實以前兩邊都會停車，可是因為後來在鋪設的時候讓它變成行人的徒步區，所以對有一些居民來講，現在車不能開進來很麻煩，雖然後來已經有一個停車場，但是他還是覺得不能停在更近的地方會不方便，所以在設計過程裡面，你可能思考到了公眾性，可是對於個人來講，他就會覺得他不方便，所以我覺得大致上比較多的衝突會是這部分。再來就是因為這房子都是一棟棟連在一起，所以有時候在修的時候，可能屋頂也是連在一起，比如說有些單位進來，他申請修繕的只有這一戶，可他跟隔壁的媽媽家的牆和屋頂是連在一起的，那媽媽可能想說她不想花錢，你在修的話就順便幫我修一下好了，可是進駐的單位又不可能會投入那麼多，所以這部分也會產生一些價值、認知跟界約上的問題，這是我知道的有關大家的認知不同或有些反對的想法。有關這部分，就是靠大家協調，比如你今天也申請了這一戶，可是你評估後發現原本修這一戶就要 80 萬，如果再幫隔壁媽媽修就要多花 10 萬，你要不要？這是很現實的問題，社會設計可能某部分沒有提到資源的配比，或是要投入什麼，可是如果談到資源就很現實，那就要評估你要不要。你要維繫這個關係而投入嗎？可是修了之後會真的只有 10 萬嗎？會不會更多？所以回到雙方的協商，如果需要文化局，文化局就出面針對合理面去判斷這部分應該由誰負責，大家再去協商和做決策。

問：你們還沒有正式入駐施工之前，那個時候他們的態度會是怎麼樣子的？他們知道可能會有這樣子的事情？

剛開始可能有點好奇，想說這邊要幹嘛，怎麼會有人想要進來，因為已經不會有新的眷屬住在這裡了，所以他們會開始好奇是誰，要來這裡幹嘛，會在這邊多久？所以我覺得一開始他們是比較好奇和觀望的態度。就會來和我們聊天，問我們是誰，來這裡幹嘛，為什麼要做這個，公部門會給你們錢嗎等等之類的疑問。

這邊的地是屬於法務部門的，因為它是監獄，監獄是屬於法務部門的。目前像這邊的四連棟，這條街有 12 戶撥交給文化局，但是其他都還是法務部門。這裡的居民只有居住權，因為他們是眷屬，但是地上物和地權都不是居民的。

問：居住權是有多少年呢？

這個要看不同的規定，如果是現在還有住的媽媽是因為她先生以前在監獄工作，所以她是 1985 年之前入住進來，那就算她先生已經離開往生了，他的眷屬也可以住到他這一代的生命結束為止，但是下一代就不能再住了。但是 1985 年之後的規定就是只要你不在這個監獄工作了，比如我本來在嘉義監獄工作，後來我可能轉調到台南的監獄，那我三個月內就需要搬遷走，所以現在有住在這的就是 1985 年之際前入住的。

14、請問您認為貴單位的計畫和社會設計之間關係？

社會設計的「社會」對我來講是在現場，它不是一種想象而已，比如說是真實的聚落、真實的人、真實的議題，我認為這是現場跟真實的一件事情。那設計對我來說比較像是去鋪成一個可及性的歷程，或者一條可通往的道路，就像剛剛講的可以先過這個橋，再有一個休息站，再來大家在這邊組織，再訓練，最終去達到一個大家想要的美好的方向。

受訪者 C2，2023/05/15，10:40-11:20

1、請問貴單位為什麼想要申請「老屋卸妝計畫」？

我們可以少花一點錢，剛開始是這樣。因為「卸妝」是恢復到原本的樣子，我們這邊設計的時候也是想要恢復到原本的樣子，所以就覺得可以申請這個計畫。初衷就是為了要節約開支，因為修老屋真的很花錢。在申請之前也是想要找老屋，因為我喜歡老的房子啊、機車這些。

老屋卸妝我拿不到錢，他們過來幫我們施工。

2、請問在申請的時候有什麼難處？

「老屋卸妝計畫」沒有，還蠻容易的。基本上就是送件，他們會審核，覺得可以就讓你過，也不用再補太多的計畫書，我覺得蠻好的。在申請嘉義市和上級部門的其他計畫的時候有遇到困難，因為要有計畫案，它就像一個標案一樣，會比較複雜。因為計畫書裡面有很多資訊你要載明。這個地點除了「老屋卸妝計畫」還有其他老屋的補助，地方和上級部門都有，同時都有去申請。

一個是「舊屋力」，也是文化局的。另一個是上級部門的，但是補助的時間已經過了，已經走完了。要有 30 頁的計畫書，雖然不是我寫的，因為我們花錢請別人寫，但是因為多了這個動作，就覺得寫計畫書這件事情有點麻煩。

3、請問您覺得貴單位有什麼特色及優勢？

我們自己是覺得我們沒有什麼特色和優勢，我們只是把事情做好，我不喜歡資本和商業化。大家可能會說我們空間很棒、很舒服，但是應該是要把事情做好，應該是要把它弄成這個樣子，不是說把它塗成白白的、新新的。其實就是按照自己心中的想法想要去改造這個場域。優勢的話，那就滿市中心的，觀光客很容易到達，地點不錯。修完房子也沒有預算投廣告或行銷。

問：建築前身是醫院，豆花店和醫院有什麼關係？

這個建築是私有的，所以我們承租就可以了，跟房東租。醫院不是公部門的，只是它以前是醫院，但是後來就沒在用了，所以找到屋主和他租就可以了。等於我們要租到之後，拿著合約才能去申請補助，因為申請的附件要有合約，它要確定房東和房客的關係。或者那是你家也可以。

4、為什麼會選擇這個地點？

因為在市中心，租金也合適，更主要是這裡的建築結構很棒。

5、執行時候有沒有導入設計的想法和執行，考慮的是什麼？有的話有哪些？沒有的話為什麼？

我們只有考慮到說，店裡出現的東西都有它的功能，我們不會在店裡放任何沒有功能的東西或者設計。只有外面園藝的部分有請設計師，其他室內的部分沒有。因為建築本身已經夠好了，不需要太多的裝飾。

6、在貴單位的計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？

同上。

7、貴單位在實際執行的時候，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？偏離了會如何解決？

在施工的時候每天我都會在，所以它就是照著我心目中的樣子走。如果發現不對，那就是及時現場調整。

我喜歡的設計師是包浩斯，我真的很喜歡。當然他有影響到我到現在。新不新或者舊不舊，我覺得大家都有自己美的追求。比如說大家現在看很多什麼老屋咖啡這類的生意都不錯，起碼剛開始生意都不錯。所以這樣就變成說，很多人就覺得是不是要找一間老屋，稍微把它裝潢一下，但是其實老屋很難裝潢，最快的方式就是把它刷成白的，再放個木頭，就會有一些網美來，反正我覺得這樣是不

對的。一間房子年代那麼久了，它肯定會有一些痕跡，你反而把它塗白，我覺得這樣有些可惜。像我們二樓陽台還有些青苔，有請師傅特地留下，我們外面也有用高壓水槍清理。

我們自己的想法就是，我們原本的預期也沒有預期生意量會是什麼程度，我只是覺得我應該把這件事做好，包含修房子、設計部分，像我們餐點部分也是想說把它做好，賣一個正常價錢，沒有特別想說怎麼樣。

在喜歡的空間裡，賣自己喜歡的東西。客人不可以進來要求東要求西，這樣會被趕出去。我們的想法一直都是，比如這杯咖啡賣 60 塊，那沒有店家的話，你就算有 60 塊，你也喝不到咖啡。所以我認為互相尊重很重要。

問：這裡作為 2 店生意相對一點會有更好嗎？

沒差，因為另一家就是我家。如果說這家店生意好一點，有，但是就這樣。現在突然火了，很多人來打卡拍照，和預期不太一樣。那時候在施工的時候，我也常常坐在這裡思考，這裡這麼舒服，會不會開店以後沒有人來坐呀？我沒有想過說開了是要吸引大家來拍照，我只有想我坐在這個位置我舒不舒服。雖然很多人來打卡，也不會說造成困擾，畢竟我也有賺錢。反正我只覺得以不影響別人為原則。比如如果你帶小朋友，小朋友在那邊跑你又不管，那小朋友就會先被我罵，我再去和家長說。

8、貴單位是否曾與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

沒有。

9、請問您如何思考計畫是可以持續下去的？且和當地居民有聯繫性。

這很難，因為我們來之後，會有停車問題。因為客人會不小心停到隔壁鄰居家，好在隔壁鄰居都很好。但是這也只能靠停車場去解決這個問題，附近只有兩個停車場，也有點距離。但是我也不會讓客人停車在門口，因為路已經夠小了。

當然企業都會說什麼 CSR，我們是沒有辦法那麼偉大，我們只能把自己顧好，把旁邊的顧好。有連續性嗎？一開始我們過來的時候，附近鄰居覺得這邊變得比較熱鬧，因為有人在走，可是久了就覺得人太多了，反而變成困擾。我不知道他們心裡怎麼想，但是確實有和我說過覺得我們來了之後比較熱鬧，只是我怕會不會打擾到他們。但是他們也有享受到啊，比如說房價稍微漲一點之類的。

有時候我們辦活動的時候，居民會打電話說我們太吵了。有時候就直接報警說我們太吵了，但是警察也不會怎樣，就是過來叫我們小聲點。

10、請問您認為貴單位對當地居民的好處是什麼？

房價上漲。嘉義的房價漲了很多。當然這是大家的努力，不是我而已。很多開店的，觀光客就變多了。第一步，多開店，把店開好；第二步，觀光客就會變多，觀光客一旦變多代表可以再開更多的店，所以就會有一批新的人想要回來開店。回來開店要店面，要麼租，要麼買，兩條路，這時候需求變多了，第三步就是房價就會往上漲。對當地居民來說應該不錯吧，我家如果本來 1000 萬，突然變成 1500 萬，蠻好的。

11、您認為貴單位創造了什麼樣的價值？有什麼樣的具體成效呢？

沒有欸，太偉大了。我就是每天在做一樣的事情。

12、請問您認為貴單位的計畫和社會設計之間關係？

很難回答。

13、請問經營了這麼多年，附近的居民喜歡您的場域嗎？是否有反對的聲音，若有的話是什麼？

附近居民還蠻喜歡這個場域的，他們就會過來買個豆花，聊聊天。除了噪音，其實沒有反對的聲音。剛開始會說，這邊這麼久沒住了，真的要用哦？可能要花很多錢喔，所以更多可能只是擔心我們會花很多錢，然後就是時間、房屋結構、

安全性問題這種。但是就是也是看你怎麼想，我覺得也是還好租這邊，附近居民也好，房子也好。如果我只是隨便路邊租一間，或者我不是真的喜歡老房子，我只是想要拿它做生意，那我可能就隨便修一修。

問：怎麼會找到這個地點？

蠻難的，租到這間也是機緣巧合。其實找蠻久的，找了有半年以上，對一個要開店的人來說，好幾個月的時間真的蠻久的。

嘉義市很小，離一店的距離，說近不近，說遠不遠。也沒有一定想要開在一店附近，每個區都有去找，因為也想分流。一店都是在地居民比較多，二店就是觀光客。客群不同，當然這也是開店之後才發現的。



受訪者 C3，2024/04/16，18:20-18:40

1、請問貴單位為什麼想要申請「老屋卸妝計畫」？

原本就打算要開店，想要整理這個空間。因為之前申請過「舊屋力」，所以有注意類似的計畫案，正好得知了這個計畫就想說可以申請看看。

2、為什麼會選擇這個地點？是申請時就想好的？

因為原本的屋主是我的大學同學，他自己主動聯繫我的。

3、請問在申請的時候有什麼難處？

「老屋卸妝計畫」基本上沒有什麼難處，因為是委外單位來幫你執行，只要跟他們溝通好就好了，基本上整修什麼的他們都會派專業團隊。我們也不用寫計畫書，送資料就好了。

4、請問您當初開店的初衷是什麼？覺得貴單位有什麼特色及優勢？

當時沒有特別要開這間店，因為這是我們第二間店，這是我們另一個品牌。是因為剛好同學的那一層關係，我就覺得好像這個空間其實是可以發揮的，所以我們才決定說來整理這個空間。優勢的話就是這個老屋原本的背景還挺有趣的。因為老屋的背景原本就和日本昭和年代蠻有關係的，因為從明治之後就開始高度的洋化，咖哩本身是外來的東西進入日本，又在日本發揚光大，我們就想說如果是這一層的歷史背景在這個空間下，應該會有一定程度上的契合，所以那時候我們決定有咖喱這個品項，但現在我們慢慢發展也不是只有日本的東西了，我們也有鬆餅、調飲類的東西。但是初衷就是希望和大正、昭和那個年代上的背景，希望有點時空背景的結合。

5、執行時候有沒有導入設計的想法和執行，考慮的是什麼？有的話有哪些？沒有的話為什麼？

我們的整體設計是順著房屋的空間去走，我們內部也是走比較卸妝的概念去做。我們那時候所有東西都卸除之後，我們其實比較想要把大正、昭和時期的東西做回來，我個人是比較偏愛大正時期的那種感覺。所以裡面的有一些東西看起來比較簡單，沒有像昭和時期那麼的繽紛繁複，所以整體設計是定調在那樣的一個狀態下去做呈現，再呼應屋子那時候留下的一些物件和一些時空背景可以融入的東西。關於門口的三輪車，其實早期在成仁街這一段非常的熱鬧，像文化路一樣。那個時候光這一段就有三間戲院，以前戲院是沒有餐食服務的，所以進戲院前就要在外面必須買吃的喝的或者稍微閒逛一下等電影的時間，在這條街發生，那當時這條街就有很多這樣的三輪車，是透過三輪車把想要賣的東西和補的貨物運進來。旁邊我們還有一個人力的三輪車，早期在那個年代沒有汽車的時候，是用人力的三輪車在戲院門口排班的。所以這兩台三輪車的意義是要呼應那時候街區繁華的背景。其中進店每位客人都會有的西裝小卡，是因為那個年代是真的會這樣挑選布料，走廊走到底就有它原版的樣子，想要保留這個元素也是為了和老屋的歷史背景做延續。

6、在貴單位的計畫裡，是否需要設計師的參與？如果需要的話，是哪些領域的設計？

沒有另外請設計師。我們會請委外的工班進來，但是整體的設計都是我們自己來的。

7、貴單位在實際執行的時候，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？偏離了會如何解決？

整體來說差不多是按照計畫內走。比較偏離的話是後面空間的整體狀態沒有那麼好，所以後面還是自掏腰包，花了一點錢，把該補的補好，更多的還是在空間結構跟老舊程度上面。

8、貴單位是否曾與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

衝突倒還好，因為我這邊裝修的狀態沒有太複雜，我覺得工程上來說都還蠻順利的。

9、請問您如何思考貴單位是可以持續下去的？且和在地居民有聯繫性。

我覺得我們在這個街區已經達到了恢復它某一個時期的部分的狀態。旁邊有沒有呼應是他們的事，如果他們不願意參加我們也做不了什麼動作。現在只是希望大家能夠透過這樣造街的狀態，彼此能夠在這條街發展出來，但是如果發展不起來那也沒辦法。還是要看有沒有人願意一起參與，如果整個街區老居民的狀態是不願意去做改變的話，那基本上就是維持現狀。

10、請問經營了這麼多年，附近的居民喜歡您的場域嗎？是否有反對的聲音，若有的話是什麼？

反對的聲音應該是沒有，因為也不會干擾到他們什麼事，這部分目前我是不知道。當初我們在進行重整的時候，他們會過來看看，覺得這個房子的屋況就是這樣子，以前就是一家西裝店，只是覺得有些記憶被找回來了，其他也沒有多說什麼。畢竟我這裡是餐飲業的一級戰區，他們只是覺得又多了一間，也見怪不怪了。

11、請問您認為貴單位對在地居民的好處是什麼？

有好處吧，因為這邊越來越多的店，房價也會越來越高，就是經濟效益上的一些好處。

12、您認為貴單位創造了什麼樣的價值？有什麼樣的具體成效呢？

我覺得比較好的價值就是在於街區的整個狀態。因為在我們來之前還沒有這麼多店，以我這一段來說，當時只有我和另外一間而已。但是我們過來之後發現店越來越多，也越來越密集。再加上後期的一些計畫導入進來，例如「嘉義美街圖鑑」計畫，就變得整個街區的活絡狀態變得和三、四年前差很多。這一區的遊

客和以前比起來多了一些了，每間店都會有一定的人潮在。我們自己沒有行銷的預算，主要是額外的媒體過來曝光。我們覺得自己把東西做好，自然就會有人來介紹了。

問：有您參與的「在地領路人」計畫的發起是有什麼樣的初衷？

我們有四間店家發起這個計畫，當初是另外三間來邀請我一同參與。因為嘉義好像沒有自發性做一個串連的狀態，那我們這些從外地回來的人一起來為嘉義做一些事情，那我們就想讓嘉義可以有更多的曝光機會，讓大家可以來探索嘉義這件事情。因為我是嘉義人，當初想回到嘉義的原因也是因為創業成本最低。

13、請問您認為貴單位的計畫和社會設計之間關係？

我對社會設計不了解，但是我覺得這個面向很大，就像地方創生，老實說我們這樣返鄉的人，廣義的來說，我們也算是地方創生。我和地方創生之間的關係可能就是回來吧，然後有開店，有雇用人，造成某種程度上的經濟效益、城市宣傳或者地方上的一些新的議題產生，因為我有做到的也是這些東西而已。

D 群訪談資料

受訪者 D1，2022/02/15，21:20-22:50

1、請問貴公司何時開始接觸社會設計？時間有多久？主要的計畫內容有哪些？

Social Design（社會設計）這個名詞在臺灣是後來才有的，可能要查一下是從什麼時候開始有這個名詞。水越設計從 1997 年在臺灣成立公司之後，到 2002 年的時候，我們在思考設計可以創造的價值遠比商業設計要來的大。在那個年代大家都不知道什麼是為公眾設計，沒有這個名詞出現。現在回看那時候，從 20 年前我們已經開始在思考要不要來做一些自己命題的事情。例如奧林匹克的垃圾怎麼處理，運動跟喝水之間的關係有什麼樣的可能性。人在看運動賽事的時候其實會情緒會比較高昂，如何去排解。

我們公司每個禮拜都花半天的時間去讓團隊一起討論。討論的過程實在太好玩了，因為可以產出一些創新的想法。比方說飲水機就可能會因為運動和喝水之間的關係改變，飲水機販賣機的型態就會跟著改變。所以我們找到一個方法，就是讓設計變得像發現新大陸一樣，2002 年我們開始陸續展開自己命題，像是綠色生活：一天從起床到睡覺如何用綠色生活來過一整天，不管是居家辦公都是。然後接下來我們就找除了我們公司以外的設計公司一起來做 workshop，一起來玩。玩著玩著我就會覺得說這件事情不能只有設計師，所以在 2006 年那時候我們就開始覺得這件事情應該要跟一般人推廣。如果每一個人都可以對這個我們所居住的地方充滿想像，然後每個人都是一個活化份子的話，我們的所處的那個地方一定會更有趣，而且會更好玩，應該會有很多事情可以一起做。所以 2006 年那時候我們把這個計劃正式命名叫都市酵母計劃。在 2002 年的時候這個計畫名稱叫做世界設計概念，就是 Plan Global 世界設計概念，我們那時候想把設計的視角放大，不要只有商業，而是從人的需求、社會的需求、問題如何去解決所出發。所以就一直到現在。

主要的計畫內容很多喔，除了我一開始說的這些內容，都市酵母成立之後覺得說要把過去所以想像的一些好玩的東西出書，但是出書的話就覺得說應該是沒有人會認識我們，因為我們那時候主力還是在於商業設計跟水越的手記本等紙製品。我們就開始找更多人跟他們推廣我們的理念，我們拜訪很多大學、很多設計公司，我們就說我們一起來推廣都市酵母這樣的概念，可以為自己的地方創造一個讓自己更愛上這個地方的一些想法，所以我們做了都市酵母計畫的書籍，有300多位設計師參與。

臺灣設計師週的第一屆都市酵母就參與了。然後做了像2017年的「亂，有秩序」展覽；2009年的「黃色椅子計劃」，在談街道傢具；2008年的「陽台計畫」等等，幾乎每年都會有一個比較大型的計畫，讓大家可以參與的內容。

2009年，寶藏巖邀約我們去進駐。以及都市更新處找我們做「如何去想像臺北二十年之後會變成什麼樣」的實驗計畫，我們第一個業主應該就是都市更新處。那個計畫叫做「臺北好居城市未來觀」。進駐到寶藏巖，寶藏巖「駐村計畫」，就是「黃色椅子計劃」part2，把一些街道傢具的想法想得更細。

2、貴公司認為什麼樣的計畫專案才能算是具備社會設計的內涵？

兩年前，台灣設計研究院開始在新一代有社會設計的這個獎項之後，找我當這一個區塊的評審召集人，連續當兩年。我自己對社會設計下的定義是：社會設計是一個帶動社會的、針對社會議題的投資。社會設計不僅限於設計師，任何人都可以為社會去做一些服務。社會設計其實是讓一些沒有對話過的人開始對話，讓大家開始關注一些我們原本不在意的議題。我們看問題的角度一直都是從自己出發，比方說國家只會看自己，很少用地球的角度去看地球。我們要把範疇變成從「我」變成「我們」，怎麼樣創造合作的機會，開始對話。社會設計不是紙上談兵，它必須把真正所想要的東西去社會上測試過，真正地跟議題中的關鍵人談過，甚至創造一個新的議題，讓大家覺得這個議題該被關注。水越設計有很多這樣的案例，像是減法設計的色彩議題。

我們在做色彩議題已經 12 年了，色彩應該是決定一個地方的初次的印象，是有經過思考或沒經過思考的一個結果，我們覺得臺灣的色彩不應該是這樣子的，所以我們從 2009 年開始投入長期的色彩計畫，讓每個案子都有色彩議題在裡面。2015 年的「臺北生活改造計畫」，通過變電箱這個載體，去談它跟街道傢俱的關係，它應該是融入環境的，不是突顯自己。2018 年的時候，台電注意到這件事情，想把全省 3 萬座變電箱變成減法設計。所以從這件事情的倡議，到改變一些人的想法。不僅只有變電箱，還包含清潔團隊的裝備提升計畫。我們從 2008 年提出清潔隊員的裝備只能這樣嗎？我們其實有很多工業設計和服裝設計，為什麼他們的服裝與工具只能是現在一個狀態？

以前對於公部門來說是沒有設計案的，都是直接發包，有什麼材料就去購買相對應的東西，他們比較不能確定你設計出來會是什麼東西，他們無法訂價，同時對於設計流程也不是那麼瞭解。2013 年有機會接到第一個臺北市政府的設計案，臺北市政府一直倡議把這個議題變成大眾式的議題。這案子醞釀了五年之久，包含中間在 2011 年的時候的「臺北那條通的那座山」的議題，提出了「垃圾山」、裝備提升，慢慢把這議題變成大眾式的議題，所以一直到現在我們都還在談這個議題。還有臺北市垃圾桶現在的改變，就是全部都是用大開口，讓清潔隊可以省力，我們在談丟垃圾的這種社會溝通的內容，「都市酵母」網頁都有詳細的紀錄。色彩議題是一塊，那其他的話我們就是用議題式的，像是有食物議題、「市場小學」的議題，各式各樣的議題在「都市酵母」展開。

3、貴公司參與社會設計專案計畫，主要是來自公部門還是企業抑或是民間團體的邀請？還是由貴公司向公部門申請？

其實都有，我們各式各樣的計畫通常是我們在不同的場所先拋出議題，比方說公開的講座，或者是在做一些審查案的時候，我們就會把議題進行推動。像民間參與的話，IKEA 就連續三年都有參與「市場改造計畫」。公部門也是，像是「臺東食育提案所」，臺東縣政府希望我們提出一個對臺東的提案。我們那時候覺得

臺東這麼好有一個地方，跟食物有關係，可是大部分人都不知道。因為臺東地貌非常多元，族群也非常多，沒有人去做在地的田調，當然也不會有人知道它的深度和內涵是什麼。所以我們提出把臺東的食育當成一個地方品牌去做經營。這個品牌已經成立和經營 3 年了，獲得了全台第一個以食育作為地方的資源，和一個盤點調查跟推廣，食育這一塊也順利地變得讓大家越來越重視。在這兩年，有各式各樣的人在做食物議題，但是「臺東食育提案所」是第一個以地方公部門的力量去帶動地方思考食物與產地、與教育之間的關係。

「都市酵母」計畫是水越設計自己提出來的長期計畫。這個計畫內容是創造一個方法和行動，讓人愛上所居住地方。一直到現在這個命題都沒有改變，我每次在用設計思考研究這樣的一個方法到底要怎麼去進行，所以後來我們以參與式設計，讓很多民眾可以參與和討論，大家都可以為自己的地方做一些事情，打破過去只有專業人士可以參與的公共議題的方式。「都市酵母」的內容一直以來都是水越設計贊助最多的，水越設計要支持這樣的計畫，就算是沒有預算，只要我們的計劃擬定在能力可及的範圍之內，我們就會把它進行討論、測試跟實踐。包含每週二的都市酵母研究班，都是在支撐這個內容，並且去做各式各樣的實驗，一直持續了 8 年。

4、貴公司是否會因為面對公部門或企業不同的業主，因此產生不同的設計流程？

這其實很正常。我們在做社會設計之前是做商業服務的，對於品牌跟商業設計服務的這部分有非常紮根的底子及長期的訓練培養，我們知道如何去做社會溝通，以及消費者或使用者的需求是什麼。所以當我們在做公共議題的時候，會知道我們要去跟誰對話，要怎麼樣去讓主要的關鍵者被投入，如何讓大眾一起推動這件事情。它們是相輔相成的，很多人覺得公共議題很龐大，不敢去動它，但對我們來說它其實就從一個小的事件、議題開始。我們最終的目的是把一些想法變成大家社會價值觀點的建立，甚至拉到學校面變成一個長期的一個教育的一個內涵，所以我們發展內容其實有很多都跟設計教育有關，不管是大學、中學、小學。

我們會到學校當地或和教育處合作，進行教師的培訓，並直接切入教育現場，去做教育教學、發展教案、學包、工作坊等設計教育的內容。

5、請問貴公司有關設計教育的內容是自願去做還是公部門提出的合作並有相對應的要求推動設計教育？

一開始我們希望把設計的想法做推廣，所以才會把這些設計思考或設計方法透過各式各樣的議題去展現。先從我們一直在進行的色彩議題開始，從教育去切入，如果它沒有進入教育的系統，我們的環境過 10 年、20 年還會是一樣的。現在的色彩就是色筆的幾原色，使用的色彩很粗暴，因為我們沒有去檢視自己的生活文化、歷史是什麼，檢視我們身邊所擁有的東西，我們怎麼去看待這些色彩跟我們的關係，所以這部分自然而然就變成一個教育的內容。2011 年我們把色彩變成一個長期研究，思考如何把研究的東西轉換成為大眾可以聽得懂的內容，透過工作坊，帶大家去街區探索，思考一個環境和諧色彩是如何產生的，色彩計畫真的是推了很久很久。每個小學生如果都會 200 色，那其實不到 20 年我們的環境色彩就會開始有一些實質上的改變。我們開始研發如何讓課程帶入色彩學，這是美學的根本。有很多學校會來找我們合作，不論是臺北、桃園、宜蘭、彰化的等等，大到大學生，小到小學生甚至幼兒園都會找我們去做色彩的主題。所以剛剛說到變電箱的案子也是後來我們覺得需要一個載體要讓這件事情更容易被看到。

變電箱是臺北市政府在做「自行車道改造計畫」的時候，覺得既然自行車道要改了，旁邊還有很多箱體，那應該要做整體規劃。我們就去和市政府提案減法設計，讓變電箱消失在街道中，我們不要畫得花花綠綠，因為過去會把變電箱當作是畫廊，上面有一些作品的呈現。

那個計畫一共在臺北市規劃了 399 座變電箱，台電最初只是願意把變電箱借給臺北市政府去做街區的改造計畫。但隔了兩年，在 2018 年底的時候被台電看到了，台電的主管就說他們很喜歡我們的內容，希望可以把全台的變電箱都改變。

我們是用臺北市政府這一個案子去跟他們說好啊，我們本來就很想找他們了，一起把這件事情促成。台電委託的案子其實是變電箱的科普教育展——「美感電域」，除了變電箱跟街道美學的關係之外，也解釋了變電箱為什麼會在我們的生活周遭出現，探索變電箱的存在，瞭解它背後到底代表什麼意義。

6、請問貴公司是否會定期追蹤、回訪過去所做過的案子？

每個案子我們都會跟蹤，而且是長期追蹤。就像愛因斯坦所說：他今天找到一個理論，他不會覺得他是最好的，他會等待的有人可以打敗他。對我們來說也是，我們提出一個想法、一個概念，其實是有很多人成就它的，比如參與的民眾，像是台電，施作的人也是參與者。今天如果他好好細細地施作，這個物件人們就會珍惜；如果他很粗工的話，這個物件我覺得也不會好。檢視點在於，城市的質感不光是靠色彩，質感這件事情還包含有沒有貼心的思考到使用者，也會考量變電箱會不會變成是道路的一個阻擋，或是變電箱箱體的一個造型，不是只有色彩，還包含它的造型、尺寸關係，當然它的安全也是很重要的考量。這些事情都是我們在意的。我們就是都市的使用者，站在使用者的這一端去提出更好的可能性，所以這些事情一定會長期去追蹤。在去年還有民眾說我們怎麼可以改變他對於家鄉的記憶，指的是變電箱上原有的山水畫，但台電本來就打算放棄山水畫，因為山水畫一旦有人塗鴉，它是沒有辦法復原的。台電的高層跟我們接觸的時候，提到他剛進台電的時候，就很想改變這個事情——變電箱有沒有可能讓它更美觀，我們提出的這個想法剛好切中他們也很想做的一件事情，順其自然就把這件事情推動起來，算是一個合作吧。

進行「臺東食育提案所」的時候，我們每次都會去田調。我們去年把臺東的幾個地區田調都完成了。原本預計是4年，現在只有做3年，第三年因為疫情的關係，做得有點趕，而且第三年的面積太大了，包含蘭嶼、綠島，卑南、延平、臺東市，還有南迴。第一年做縱谷，第二年做海線，可第三年的面積突然變得很大，我覺得有點可惜。我認為食育這件事情，尤其在臺東，它應該是長期去培養

在地如何去紀錄、觀察並且推廣，它應該是一個可以落實到在地的長期計畫。

地方公部門要有遠見很重要，我們用品牌的建制角度來看，基本上這件事情是一個長期投資，不是用廣告的思維在思考的。需要思考的是，我如何去讓地方的體制變好，讓大家知道三餐對身體很重要，如何正確看待一日三餐甚至四餐，從小到老都要接觸跟飲食相關的議題內容，如何去深入，包含文化傳承、食物的環境、食安的問題和在地經濟產業的問題，甚至包含當災難來臨時，食物會是什麼。我覺得這個議題真的很大很廣，所以我覺得需要地方公部門有魄力，並且是跨局處的。因為它可能是屬於農業處，但同時也屬於教育處、文化處及觀光處，它是一個綜合性議題。把這些內容都疊加起來變成大家一致的目標，要讓自己懂得吃且會吃，把這件事情發揚光大。

對於提前結束計畫這件事，就是除了六個都市是直轄市之外，其他縣市其實他們都沒有太多資源，所有資源都要跟公部門申請，很多人都想要自己的資源。那臺東他們在這一塊資源只願意提供我們 3 年時間去做這件事。是地方公部門的決定，比方說在最後一年，會盤點說到底有多少資源，要做什麼事情。所以就這樣縮短了一年，我覺得非常可惜。「臺東食育提案所」一直在我們追蹤的內容之下，在 Facebook 粉專操作下可以很清楚知道這件事情有沒有發酵，到現在還在發酵。雖然粉專還是在持續在記錄一些事情，但是基本上目前我們還是會先放下來，把這一塊交接給對方。

7、如果業主並未具備良好的設計專業知識或審美，且對設計方案干涉較多，貴公司會如何溝通解決？

水越設計的人不多，公司不會超過 10 個人，案子太多我們也接不完，所以我們會挑案子的，不是每個案子進來都接。如果還是遇到不好的客戶，我們還是會把那個案子好好地做完，但是之後那個客戶要再來找我們，我們可能就不會接了，會高價拒絕或者用其他方式拒絕。每個人一輩子到底可以有幾個案子，我覺得要珍惜好的案子、議題，還有珍惜一起工作的人，要有這種心態才有可能一起

合作下去。我們的客戶其實都不太會干涉我們，我們投入的人力、時間還有研究內容，基本上每次會讓客戶感覺可以很放心的把事情交給我們去做，到目前為止客戶都還蠻信任我們的。

8、貴公司在案子中扮演的角色是什麼？是否與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

我們在案子通常會扮演很多角色，是執行者、企劃者、顧問，也是合作對象，或是夥伴關係。如果有衝突的話，我不會覺得設計是最偉大的，因為在很多環節中，也許客戶有他的考量，我們應該設身處地的去瞭解他的思考點是什麼，盡量去站在他的角度去看事情，而不是只站在我們自己的角度去看，因為這樣會太片面，所以通常會瞭解他為什麼這麼做之後進行溝通，不然兩邊都堅持己見是沒有辦法溝通。

9、貴公司過去所執行的計畫中，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？

只有我們自己對自己做的東西不滿意，因為我們的自我要求很高，知道它不是真正有達到我們預期的目標。像有些時候我們案子都結了，時隔兩年之後，會再把內容再重新調整，做到最好。有時候一個案子時間很趕，未必可以醞釀出最好的東西，但是我們自己知道如何改善能做得更好。所以一有時間我們就會把那塊再加強，並且做多項的連結。例如我們很多案子同時在跑，很多議題也是相通的，多項連結就是當我們和社群平臺溝通，也許對那一件事情他可以融會貫通，我們就把兩個雙向連結在一起，你會在都市酵母跟水越設計的平臺記錄的非常完整。我們是內部自行改善，東西要交給客戶，基本上我們都會希望在時間之內做到最好。如果真的沒有辦法做到最好，我們會跟業主溝通，比方說「臺東食育提案所」原本只有一支影片，對五個達人做菜的記錄，我們覺得它應該產出五支影片才對，但五支影片在規定的時間內並沒有辦法完成，我們會先把一支影片完成，這個案子結案之後，後續再撥時間來做其他四支影片，讓事情更完整。之後再陸

續把四支影片發佈到平臺上面，除了影片還包含期間過程的相簿，還有如何去推播，Google Map 上美食標註、電子的書籍、食育名單等，把資料整理的更好用，所以真的做了很多事情，這些都不是在合約裡面的，我們覺得這樣的溝通會是體貼的。我們在思考，如果一樣的議題為什麼要讓其他人從頭開始，他可以站在我們的基礎上繼續往前走。

10、「臺東食育提案所」的電子書籍不對外販售的原因是什麼？

公部門的東西基本上他們都不太對外銷售，公部門的觀念是這些是公共的費用，公共費用就讓眾人可以享受。但我會覺得應該是使用者付費，用這個金額再去做更多的事情，這裡我們觀念其實就不太一樣。比方說公部門出資，我們會辦工作坊，可是工作坊就不能收費，可是我們不能收費這件事情會和民間自己辦的要收費的人，彼此之間產生干擾，所以我覺得公部門的觀念應該是促進更多議題推動的可能性。但是通常公部門這種想法，案子預算會一年比一年少，他們會覺得有做到就好了。但我會覺得公部門應該創造一個產業出來，去讓民間的產業可以出來，公部門做一個比較長期的規劃，帶動這個規劃可以產生出來，所以要先把產業的思維帶進來。就像我們在做品牌客戶，我不可能沒有產業思維在做這一塊，那這一塊我就會用品牌思維檢視。

11、每個案子的經費編列會不會把設計費包含在內，通常占比為多少？

設計費當然會編列，對我們來說，不僅是設計費，策略、企劃執行，主持的費用都會編列。我覺得我們對於公部門的收費方式會比我們對商業客戶收費了要低很多，因為我們要做事真的很多，我們是議題導向，如何把議題變成實踐，而不是一個一個項目。像商業客戶找我們就是擺案子，以 case 去收費，做海報就是報海報的價格給你，但是在做公共服務的話，我通常一整年的服務，我的視覺費用只報一筆錢，我不會逐項去報價，因為你在做的時候，你覺得這邊需要一個視覺，就會去幫他做視覺，所以我們不是用這樣的方式在計算的，我們是用如果覺得視覺在這個案子佔多少比例，把合理的東西抓出來，因為你在做之前你還是

不知道說你到底有多少視覺的需求量，那合理的比例抓出來之後，這個案子達到最強的效果為前提。所以我們是把議題推動為一個目標導向，而不是說把所有的項目提出來把它完成這樣的一個想法。有時候我們甚至會跟客戶說，應該讓每一件事情有機會讓民眾參與，讓這個參與可以扮演他參與的效果出來。因為有時候在田調的過程中會發現我原本規劃的 abcd，我發現了 E 跟 F，那去做 E 跟 F 的策略價值才會是對的，比 B、D 可能要來得好，那我們盡量不要把內容寫得太死，讓我們正式進入一個案子之前有一些彈性空間可以去做調整，前提就是我們是目標導向，所以才會提出這樣子的內容。那這對公部門來說也是一個考驗，因為他們通常會計價的東西都要寫得死死的，你要做幾件就是做幾件，要做什麼就是做什麼，比較多都是在事先規劃好，但有些東西是你沒有辦法在事先就規劃好。舉例來說，你怎麼知道說你去田調過程中你會發現什麼，你會發現什麼樣的議題很重要，你會發現原來在地的溝通應該是這樣，而不是原本的想法。所以我們花很長的時間再跟客戶做這項的溝通，然後讓他建立他信任我們的前提，一旦他信任我們他就會知道，我們對我們自己的要求很高，我絕對會做出比他想像要我們去做的東西更精彩同時也更有效益的東西。

我們會大概預估一個數量，比如說我們要去田調幾次，以交通成本、人力成本、保險和各式各樣的費用去評估出費用出來，也有很多情況是超出了，那公司可能就要吸收這一塊。在以往這麼多的案子中其實超出的比例還挺大的，所以都是水越設計自行去做吸收。

12、「臺東食育提案所」內所有的參與者是透過什麼方式去尋找的/如何核定名單的？

我們所訪談的對象，他們的來源有幾個，一開始我們會問公部門——我們的合作對象：臺東設計中心，他們是在地人，那他們會建議我們去訪談誰；我們到當地之後，我們會找到關鍵人，關鍵人又會給我們一些名單，我們就會依據那個名單再去找；第三個方法是我們會從網路上去找一些線索；第四個是在訪談之後，

po 上臉書 (Facebook) 後，底下會有些留言，留言又會給我們一些線索，所以就是一層一層過來。

13、請問貴公司在執行計畫時的需要什麼脈絡？

我們剛剛有講到學校，我們會一間間去拜訪學校，要辦活動的時候我們會再召集大家一次，跟大家說明我們會有像是「臺東美味週」的這個活動，跟大家再邀約一次，他們會來報名或者是不來報名。我們就會再到學校去做說明，跟老師這邊說明、跟職人這邊說明，說明好之後再辦理「美味週」，準備場地佈置、活動紀錄、會有動態跟靜態的攝影、會有雙方的校園學校跟職人的溝通，那包含學生訪談等等。所以每一個東西其實都有，想出內容之後會有它的細節部分，細節部分就是如何讓細節可以被執行的，包含人員的配置、時間點、需要準備的內容和工具等等，這些都是要我們自己來想。

所有的東西，整個策略架構會在一開始有個雛形，到當地之後可能會有一些變動，比如說「美味週」、「十五食」和「100食」都是一開始提出計畫的時候就想好了，可是有很多其他的東西到當地後會有些調整，包含發文的方式、怎麼去做互動、或者是到當地又會覺得需要一個當地的紀錄報導，這些都是隨機的。我們希望讓看的人覺得說調查員跟他們是很接近的，我們大概會把內容分成：需要大量資料的調查蒐集，到當地會有一個即時報導，並且有一個比較整合型的專題報導。我們很堅持攝影一定要很在地，盡量在「臺東食育提案所」除了教案教材的產生，盡量都以攝影的方式去記錄在地。當你在吃東西，你會看到真實的東西而不是看到插畫，我覺得臺灣一直都很「插畫」，在我們田調過程中我都會要求攝影師不要把色彩調到讓人看不出在地色彩，就是能調的比例大概只有 5%，不要調超出來，因為我希望田調是讓大家看到最真實的色彩，以後在搜尋臺東的時候可以找到很多很棒的照片，而不是臺東只有那幾個東西可以看。就像在找臺北，我其實很生氣每次打開就會出現無數多的 101，臺北沒有別的東西了嗎？

14、設計教育裡有跟國外的設計師或者團體開展的一些課程，那些課程式如何設

計，會不會有一定的規範？

我們當初在找世界各國的設計師的時候，盡量把每個設計師的國別分開，比如義大利就不要找兩位，盡量國別分開，議題也分開，瞭解他可能會用什麼設計手法也盡量分開，所以說 17 堂課的每一節其實都是不一樣的内容。他都有機會見識一個設計思考的流程，你在旁邊看的時候會發現他有一些手法是很有意思的。我覺得好的設計師不會太理論派，他其實是會有一些他的直覺，所以我們透過觀察，再把他的手法詮釋記錄下來，這樣可以啟發很多老師去做很多的創新教育的内容，包含他在談的議題方面、他怎麼帶動學生去思考、怎麼帶學生去討論去創作，這些都可以被記錄下來，讓大家可以有一些啟發。像今年我們就把 sdgs 永續發展的内容，可以跟這些教案結合在一起，它的深度就會更深，不是只有設計師在一天半的時間帶領的東西，而是老師又更多觸類旁通，有更多題材可以去帶同學去瞭解一個議題的背後，並且有可能產生一些日後的行動方案。所有的國外的設計師或團體都是水越設計自行去找的，基本上我們接公部門的案子，他不太會去干涉。

但是每個案子不一定，要看案子發出去的型態是什麼，一開始他認定你是可以幫助他做什麼的，如果他一開始交辦你的是勞務，可能價值層面的產生是從他那邊，那這個案子就是勞務案。可是對我們來說每一個案子都是從無到有，就說内容的策略、企劃、議題的判定和執行全部都是從我們這邊出去的，所以基本上會找我們合作的大部分都可以 100% 交給我們去做。我們客戶的滿意度是高的，他會覺得說我們可以幫他去思考很多東西，並且可以通過實驗的方式去解決很多他所希望的，去帶動民間的長期投資，比如民眾教育、社會觀點等等，上面不太好說我命令你要這麼做，因為臺灣都是比較民主，會希望用民主的方式來溝通，把社會風氣變好。

宜蘭那時候剛好在爭取教育部的一個計畫，是偏特殊教育的。那時候我們剛好有幫他們帶美學的課程，所以他問我們有什麼想法，我們跟他提出想要做國際

設計教育，因為世界這麼大，那教育本身就是要跟國際去接軌，去溝通交流的，我們拿這樣的一個想法爭取到教育部 3 年的經費，所以這樣子可以持續去辦理跟國際接軌這一塊。那時候的想法就是讓小朋友接觸到世界的同時，也讓世界看到宜蘭本身的教育特殊性。如果世界每個地方都可以找到一個設計師或創意者，從小就可以建立設計教育，那如果我們找到 20 個的話，就可以在世界各地有一個類似像設計教育聯盟，可以彼此去交流很多事情內容，是這樣的一個想法去執行這個企劃並去執行。當然這其中也發生很多問題，像是時差，還有的舉例來說好了，到了學校他們會覺得說，因為習慣差別很大，老師會不安，我們要的就是這種不一樣去刺激校園有不同的想法，這其實也算是達到目的，事後以後老師都會還蠻開心的跟我們說沒想到有這樣的教學方式。

這個計畫案從 2017 年到今年，我們把它轉換成教案，如果持續推廣還不錯的話，我們會希望變成其他的東西，僅是教案的話我會覺得還不是最好的，我們還在思考。因為現在教育的素材真的很多，可是你如何去觸及教學的人，讓他把這些內容都教學出去。不可能全部都是水越設計的人在做這些教學、推廣，而是如何讓好的東西讓更多人知道，讓更多人會成為每一季，甚至是推手，這是目前我們在想的東西。所以界面一定要更簡單、更直覺，並且可以讓這些教學方案加入後互相交流分享，這還蠻重要的，所以還有很多東西要做的。預算已經沒有了，所以我們現在在想辦法。

也因為跟宜蘭的合作，也會想要將此計畫案和別的縣市提出並推動，金門的公部門找到我們，我們還做了「金門島島島」，也是國際設計教育，它是因為宜蘭這個案子和「世界最美教科書展」來找我們的。去年就進入金門。金門的歷史文化跟背景條件跟臺灣本島有一些差異，畢竟金門已經發展上千年，臺灣大概只有 400 多年。金門的文風鼎盛，他們的想法我覺得還蠻成熟的，我們跟他談「島島島」這樣的一個想法。金門比臺灣相對更小，也是島嶼的尺寸、尺度，所以我們開始有了一個「島嶼尺度」的關係，想要跟全世界的島嶼去做串連，讓我們有機會去瞭解除了英國、美國、日本這種我們平常熟悉的地區，所以我們開始向馬

達加斯加島、西西里島、爪哇島等等很多島嶼都值得去探索。我們切進去後發現太多地方很有趣，主流跟非主流的文化價值觀是不一樣的，那就可以給學生帶來更大的刺激跟衝擊。因為疫情的關係，設計師都沒有辦法親自到金門，那就是由都市酵母帶課程和設計師線上大概各半天的時間，我們從國際禮儀要怎麼切入，怎麼去透過一些主題去瞭解設計師當地的生活是什麼，所以跟宜蘭的操作方式有點類似但又完全不一樣。宜蘭比較是由設計師主動帶議題，去操作一個設計思考的工作坊；但「金門島島島」我們希望瞭解的是設計師背後他的生活、他的島嶼、他的文化到底是什麼，要做出區隔出來。

15、為什麼沒有在臺北發展這個計劃？請問會跟臺北市政府提出申請或者建議倡導嗎？

臺北小孩其實都很可憐，他們的生活壓力很大，老師壓力也很大，他們有做不完的事情，所以我覺得反而是像宜蘭啊、金門啊，他們有機會接觸多元價值的教育，但是臺北基本上就是一個升學教育。所以我們當初談「市場小學計畫」，老實說要進入學校很複雜，也很困難，我會覺得臺北學生的生活有點禁錮，就是被關起來，比較難向外面去發展，我們其實會覺得有點可惜，但也沒有主動想要去跟臺北教育局接觸，因為我其實不太喜歡去求客戶，如果不是他主動的，我覺得我不太想要去做這樣的事情。我比較希望是他能主動發現，而且會覺得這是一件好事來找我們。像我們有桃園、嘉義、臺東的很多老師都會來找我，我覺得這種主動的他的吸收能力更好。臺北也有一點，也不能說沒有，有些像特殊班、資優班比較有想法的老師也會來找我們，但是就會比較偏向個體，不會像宜蘭或者金門那樣成整個區域的計劃，所以其實還是跟公部門和學校方面有非常大的關係。

「市場小學」是水越投資很多的一個案子，我們在談的是把場域變成一個學習環境，菜市場會有市場學，在小學會有一個「菜市場學」，讓雙方都可以彼此學習，讓環境變得更好。這個案子一開始說好陪伴三年，三年之後讓他們地方的人自己去接手，因為我們如果不放手的話，他們其實會依靠我們，而且會越來越

依賴。其實一開始要去做這件事情就要把理念變成他們的信念，所以我們花很多時間是在跟他們談很多觀點上面的改變。像有好的環境家長才會來，製造一個學習的空間，製造一個願意回答小孩的疑問和好奇心的空間，友善小孩的空間，並且定位是親子市場。所以我們結束之後他們其實就接手了，而且接的很不錯，他們有自己的導覽，有些家長會去參訪、去裡面體驗、去實作，並且會有一些背包客也會跟他們進行一些合住。他們隔了兩年問我可不可以把當初為他們設計的圖，讓他們做一個全市場都有的招牌，我就說「好啊，給你們沒有問題」。所以我覺得「市場小學」算是一個很成功的案例，真正的用一個價值觀點思考如何創造一個長遠的環境，188 個攤位大家可以同心協力把一個環境變好、有魅力，從一個七老八十的菜市場，把年齡層變低變成四五十，變成一個有活力的一個地方，大家對這個地方會覺得有未來，而不是他快要消失了。所以你現在去看會覺得燈光也變亮了，大家也很有朝氣，我覺得是蠻好的，裡面也看得到小孩，以前是看不到，在地被活化起來了。我現在也會偶爾去跟他們購物，直到今年我們在萬華都還有講座，他們請我們分享這個案子，那邊的人都認識，都還會跟我提起當初因為這個案子改變了他們很多。

16、請問您認為社會設計是否有大小之分？

變電箱它其實是全臺灣包含離島一個系統，它規模其實是很大的。台電要花 7 年的時間才有辦法把全臺灣的變電箱全部改造完成，他所花的金額，如果一個變電箱用 7500 塊來算，乘以 33 萬個，你知道他造價是多少錢，快 3 億了，這樣你會覺得它小嗎？他們要做這件事評估了兩年，也就是我們花兩年的時間把它們從老舊變電箱的塗刷到出場，它變成工業設計的一環，要去訂規格，要去跟很多個縣市的廠商去做溝通，如何把這個規範做出來。像「市場小學計畫」在談的是一個傳統市場的價值重新被看到，它影響了全臺灣甚至到上海，上海有找我們去做市場的改造，影響到大陸市場的改造整個計畫，所以我會覺得說它談的是一個議題，如何去推動議題，去帶動大家重新去看一件事情，我不覺得他小，我覺得它是不同類別在談一個議題倡議的方式，所以好像不能以大小之分去歸納。「臺

東食育提案所」原本的企圖心是很大的，我們打算去做在地田調，把一些議題去和各個局處做溝通，真真實實的去改善臺東各個面向，把食育這一塊真的做好，但是我們後來有點失望，因為到了後來變成是臺東食育的推廣，僅在民眾這塊去做推廣和認識，可是回到政策面向，像他們的各個部門真真實實坐下來好好檢視自己擁有什麼和缺乏什麼，我覺得這一塊我們當初預期的有落差，所以我反而是覺得「臺東食育提案所」的議題做小了，沒有想像中大。

我覺得社會設計不分大小，也就是說就算改變一個人的生活，它都是一個了不起的改變。比方說你要改變你的家人，你覺得他每天看電視不太好，你想改變他這個習慣，你覺得容易嗎，超級不容易，所以不要小看這些想改變。比較難能可貴的是這些改變的起心動念到底是什麼，有了起心動念後如何去行動，我都很尊敬這些提出想法並且可以去執行它，有這種實驗精神的人。

所以社會設計是不分大小的，但是它有分影響力。可能像史蒂夫·賈伯斯 (Steven Jobs)，雖然他過世了，但是他影響力還持續在。有些人在做一些事情我們可能都不知道，但是不能小看這些不知道，因為這本來就是一個分工的社會，不是一個偉人的社會，這個社會是大家一起共創，如果大家對於社會導向是比較正面的思考，比較有想去解決問題，我們社會就可能進步，朝向尊重各行各業發展，大家可以在裡面生活快樂，我覺得這才是最重要的。

我覺得很多人都會提出概念，我想要怎麼樣，可是他沒有去做，這件事情就不算。我有看過一部電影——《阿基里斯和龜》，他說有一個人想當藝術家，他不是像畢卡索一樣的天才藝術家，但是他極力的想讓自己成為藝術家，就用很極致的方法。所以我覺得社會風氣可能覺得做社會設計還蠻不錯的，很有市場，但要真的要小心，比如說我現在要做一個地景裝置來幫助哪一個縣市發展，因為大家都一窩蜂做，比如燈節、地方創生等等這些，就是一窩蜂這件事情，加上品質沒有很好，我反而覺得傷腦筋，因為畢竟不是每一個人做出來都是一個經典，還是會有不同的人去做不一樣的事情，但是如果真的要談社會設計的內涵，要做之

前真的要考慮很多東西的，要去思考這件事情有沒有機會創造多贏，各種人都會支持這件事情的發生，這件事情才有可能長久，而不是說急功近利的趕快想把一個地方復甦起來，那我就去做一個史努比什麼的這種大玩偶放在裡面，他會覺得自己在做地方創生，這是完全用錯方法。你需要用時間去陪伴它，我覺得社會設計短則 3 年，最少 3 年，不是幾個月就可以完成的，也不是丟一個想法給在地人，讓他們自己去完成，沒有這樣的。它本身是拿你的一段生命去陪伴它，真心的想要去改變一些事情，因為大家都可以感受得到。



受訪者 D2，2023/05/15，16:10-17:20

1、請問貴單位成立的背景如何？發展時間為多長？

臺灣田野學校是 2006 年就成立了，2006-2015 年是我在這個組織裡工作。2015 年之後這個組織的品牌由我來擔任負責人經營，大致的歷程是這樣的。臺灣田野學校的主要何時，因為三位老師是創辦田野學校。主要概念是提倡學習除了在校園圍牆內學習，臺灣的土地其實也是學校的現場，就像我們現在在的這個舊監獄宿舍群的地方，它可能很衰敗，所以這種問題的現場也會變成是學習的現場，所以它就是跨越圍牆的學習模式。

問：所以會從一開始的時候的就在舊監獄嗎？

我們最早是在高雄的橋頭糖廠，等於 2006-2014 這個區間都在橋頭糖廠，現在還有另外當初一起在合作的工作夥伴，現在還是繼續在橋頭糖廠經營，只是因為我的性格，之前因為蠻多設計或景觀案會在南臺灣到處跑，後來因為因緣機會到嘉義這邊，就決定駐地紮根在這，住在這個城市裡面，在這邊工作。公司當初就有不同的形態，等於是田野學校就是固定在這裡，我們當初在高雄就有另外的創業夥伴和另外的公司繼續經營，我已經獨立出來。

我 2015 年就來嘉義了，我們之前在南臺灣就做設計、規劃還有社區的營造，後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐，所以我們就是有這樣的邀請，就來這邊去做比圖和提案，後來很幸運有機會在這邊去做詮釋。為什麼會在嘉義是因為一開始我們受到這邊市政府的邀請來演講，後來就是開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造。所以等於一邊是從社區，整個嘉義市的改造，另外我們同時雙軸線，一個軸線就在舊監獄這邊開始去做這邊的改造工作。當初是跟文化局、南華大學，大家共同去做推動。

2、貴公司在案子中扮演的角色是什麼？

你是說非營利導向還是設計導向嗎？我覺得我們更是綜合的。不管說你今天是設計公司，還是策展公司或是體驗等等，反正終歸是要能營運，我們也保有對地方的一些社會的關懷，這個是我們同時左腦跟右腦都要的，因為我沒有辦法只去做賺錢的事情，但我們也希望這個地方會一樣往前進、是好的；我也沒有辦法只做一個理想的地方、好的事情，但是我們沒有辦法持續活下去，所以你說我是什麼團體，就看那天來訪談的或者是那天媒體問的，他可能 catch 到什麼，他可能看到的都是改造的過程，就直接幫你下結論，說你們都沒有在賺錢，這種東西怎麼可能賺錢，所以就把你歸類成地方民間組織，因為你們做的事情是比較社會關懷面的。有可能這一兩年大家比較多關注的是我們怎麼把舊監獄變成青年旅店，覺得你們應該是設計公司，所以你們應該是全臺灣接很多設計的展覽，你們應該是用這樣獲利吧，所以你們是設計單位，所以你說我們是誰？我們都是啊，因為它們都是在我們堆疊的歷程裡面，只是你在哪一個片段裡面認識我們，或者我們這樣的訪談過程裡面，你局部看到其中的切片，所以你會下你的結論，所以說是什麼？都是。我們也需要營運，我們也需要有一些社會的關懷，這些都是我們必須要維持的。

我覺得有些東西是交疊的，這也可能還是要回歸到你對設計的定義是什麼？因為設計又分很多種，系統性的設計還是規劃型的，還是落到真實空間，或者指標怎麼設計，其實這些都是設計。所以設計對我來說不是一種職業，它是一種動詞，就是你怎麼達到更美好的地方，它就是實踐的方法和動力，所以我不會覺得它是一個職業或是名詞。就像很多人會問說，你覺得設計展對一個城市有沒有幫助？或者什麼是設計展？因為設計展對我來說就是一個能去到更美好的地方的動作或動能，所以它是進行式，它並不是一個名詞跟職業。很多東西我們都有各自的以為，所以那個定義不見得有交疊。就像什麼是社會設計，什麼是社區營造，光社區營造本身在這個群裡面，很多人對它就有不同的定義。有人認為社區的居民自己做的才叫做社區營造，外面導入的設計公司跟規劃公司做的不叫社區營造，

因為有人認為的社區營造的本體應該所有東西都是在地居民所產生的動能去做的。有人會認為社區營造是你最終能去觸發這個美好，那個就是社區營造，所以其實光本身這個定義就太多種派別了。所以你要做怎樣的歸類，我覺得都尊重。因為在營運和推動的過程裡這些都是需要的，你要有設計的思維、設計的動能、社會的關懷、要能營運下去，你也要有一個共同推進美好的願景，讓整個組織跟共進的人知道要往哪裡去，這些都會有。至於它是歸在地方創生，還是在要有企業營運的思維，要有管理能力還是要什麼，其實好像都要，只是說你從哪個觀點切入的時候，看到哪一個面向比較多，那可以由你的觀點來詮釋這個部分。

3、請問您認為貴單位的計畫和社會設計之間關係？

社會設計的「社會」對我來講是在現場，它不是一種想象而已，比如說是真實的聚落、真實的人、真實的議題，我認為這是現場跟真實的一件事情。那設計對我來說比較像是去鋪成一個可及性的歷程，或者一條可通往的道路，就像剛剛講的可以先過這個橋，再有一個休息站，再來大家在這邊組織，再訓練，最終去達到一個大家想要的美好的方向。

4、請問在所推動的所有專案計畫中，是貴單位主動規劃推動的較多，還是公部門邀約較多？

像目前這個專案的話是四方一起推動的。

以我們自己在嘉義的過程，但我們還算幸運，主管單位都還蠻尊重，所以大部分都是我們自己提出來可以往這方面做實驗和實踐，但是我們都會跟業主去深度的討論和執行，所以大部分方向都是由我們提出，也得到蠻多的尊重。應該是說我們想要朝這個美好的方向前進，就像我覺得舊監獄如果真的往青年旅店的方向去發展好不好，所以我們要拋出這個願景，以這個願景來講，它不管對於青年、一起來參與的關係人、公部門、企業，還是我們內部的工作伴、居民，都是用這樣的核心，我們一起往這個美好的方向去好不好。大家覺得認可，才會有後面的

計劃和經費的問題。所以並不是為了要爭取一個計劃，再來做一個東西，那個就是做專案。但是重點我要先知道，我這個電影，想要帶觀眾去哪個美好的地方，它需要什麼樣整合的資源，有人要弄道具，有人要當臨時演員，有人要出資本，再一起在這些資源裡面去促成這一個美好的劇本，跟投射一個未來的美好的方向。

所以我們的方式是首先確定一個大家集體的目標和方向，再來看各自可以分擔什麼樣的事情。公部門可能是負擔這個專案讓它變展覽或變什麼；企業可能是贊助吃的，讓年輕的志工有的吃；有些人可能會演出，那不然裡面的演出跟音樂誰來負責的。大概這樣，但是大家知道最終要成就是這件事情，但不是去成就計畫，因為計畫本身它是一個資源，但是要去做什麼事情，這個方向和目標還是要先出來。

我覺得跟公部門現在的關係比較好，我會認為是一個結果論，它是浮動的。那個關係和婚姻、戀愛是一樣的，彼此有一個許諾的過程，但是你要一直努力地維繫。比如需要準時、尊重、成果也要好，也要有合法的投標程序，那才會有下一次的機會。不是說我們是兄弟，那所有東西都是你的。不是這樣的，那個關係是浮動的，而且是要時時刻刻拿出你的態度跟平時去維繫，才會一直有好的關係。但是好的關係不代表就可以轉換成實際的專案或者實際的獲利，它只是說你有這個門票，不排除說我還想繼續跟你合作，但是不代表一定是這樣。在高雄的時候一樣都會有這些關係跟機會，只是說不見得有辦法去做，因為有些東西，例如不見得你可以做整個嘉義市的思考，跟我們之前在高雄做的是糖廠那個區塊的思考，那個的演練或者那邊的歷程也是讓我們團隊在來舊監獄這邊的時候，有一個聚落的思維跟尺度可以去想象，就不會覺得說好像這個聚落很大，因為在高雄有思考過這樣的事情。那種經驗、思緒和能量是堆疊的。

5、貴單位在所推動的所有專案計畫中，是否會因為面對公部門或企業不同的業主，因此產生不同的設計流程？

會，不同單位自己的核心主軸和他想達到的效益是不一樣的，所以在方法上

確實要做一些調整。像這次的四方共識，我們並沒有討論到細微的執行或設計的流程，主要是大的方向和主軸的定義，跟「木都」的文化和監獄的本質有關。所以各自團隊的方法、操作都是各自去詮釋，不會聚焦到我們要用什麼樣的方法去做推動，並沒有到那麼細微。

問：針對這個計劃將你們的設計流程會是怎麼樣？

如果以大的規模，第一個，不管是四連棟或者是舊監獄、設計展、青年旅店，我以青年旅店為例，它的設計流程是先投射出未來大家可想像的願景。最大的是我們大家一起拋出問題，透過這個設計，之後想得出的是什麼，如果舊監獄不是現在看起來冷冰冰或是關受刑人的地方，如果它是一個青年旅店。之後再盤點出我們想要跟什麼樣的關係人對話，透過這個願景再去設計出，像剛剛講的房子或者舊監獄裡的骨幹，哪些東西它一定是要專業者做的，那我們就去找專業的設計或者專業工班去協助執行。但是如果哪些是可以讓年輕人參與，比如他可以在裡面的酒吧，他可以當櫃臺 check in 的伙伴，他可以來負責市集局部的統籌，讓大家成為這一個共同願景裡的推動者、工作者，在這樣的架構裡面再去做執行。已經有確定這樣的關係人，要達到這樣的願景，接下來會有相關的培訓工作。培訓是對於來參與的年輕志工，他可能要透過戲劇的培訓，他要知道監獄這邊的故事，和為什麼是做青年旅店，和有哪些部門在做什麼事，因為有具體目標和這樣的組織，所以就會來做細微的培訓和分工，去做演練和試營運，再對到十幾天設計展的時候，再對應到外面的群眾，給予更深入的一些互動，完了之後還會再做一次收納，對於大家的參與的過程裡面的滿意度，有沒有什麼要回饋。雖然當初有 175 位，可是完了之後也許還有 10 位、20 位他想要在更深度參與的，那就再循環回到這個聚落裡面推動下一期的內容，可能成為年輕的導覽者或者是體驗的陪伴者，所以我們自己在設計展推動的整個流程大概是這樣。

問：如何決定是青年旅店？

我們之前在這幾年的過程裡陸續都會和不同團體做接觸，當然不是很結構性

的調查或者是通過問卷的方式，但是會偏訪談的方式去問看看如果對方在這裡會想要幹嘛，或者透過一些設計思考的工作坊，監獄對你們的感覺是什麼，如果你們在這邊第一個會想做的事是什麼？我們當時在互動的工作坊裡面，大概五、六成以上會覺得住是很酷的事情，比如去監獄住一晚，覺得會有點禁忌，有一點刺激和未知，我覺得它是很迷人的想像。而且以前監獄本來就是會住人，所以也是延續原本的慣性去做延伸。

6、在貴單位的計畫有哪些領域的設計參與？

初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考。因為空間的改造是一種專業，我可以讓它變咖啡廳或者民宿，重點是未來營運的走向，如果是要以「木都」的聚落去做，那它可能會是以工作室為主，所以未來營運的設計這件事情其實是要有一定的想象跟投射，才有辦法回來去定位要設計成什麼樣子，或找什麼樣的設計師。就像你要去參加的場合，你要去打球還是去參加宴會或婚禮，你要先搞清楚，你才找服裝設計師去幫你去設計，我決定參加婚禮，所以幫我設計管理和適合的衣服，那設計師才會再往下去設計，所以前端的定位跟營運的規劃其實在推動上是很重要的環節。

7、貴單位是否曾與合作方曾有意見上的衝突？衝突通常如何解決？

如果和工班來講的話，我不會用「衝突」，我覺得很多共識需要建立的，因為在過程裡，像我們工作室的設計，裡面是要比較符合當代我們自己工作室的使用的需求。所以在美感上面跟品質上我們可能有我們自己的想象，對工班來講，其實他們也是善意，可能是為了幫我們省錢，覺得這邊補一補就好了，這邊接起來就好了，但是可能這樣的觀念在一開始並沒有大家聚焦，工班的善意是覺得用修補的方式簡單貼貼就可以了，這樣比較省錢也比較快。但是對我們來講，因為我們需要長期在這個地方，希望一次可以做到位，所以一開始比較多是在對於舊空間的一些價值，跟我們想要修繕到什麼樣的完整度的對焦。我覺得這部分是一

開始遇到的一些挑戰或者磨合的問題。如果說是跟公部門，因為我們初期是花了蠻漫長的時間去建立彼此在舊監獄的角色和共識，所以我覺得對公部門來講，會覺得倒沒有發生什麼樣的衝突和矛盾，比較多是互相提醒，因為資源有限，所以希望按部就班地共同推動，雙方都不要太激情了。因為比如說可能一年我就要做到什麼樣的程度，可能一開始是一頭的熱情，可是如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠，那這是我覺得和文化局這邊所建立的一些共識。

8、貴單位在實際執行的時候，有哪些方面是很明確達到預期計畫所設定的？有哪些是需要再加強的呢？偏離了會如何解決？

我們自己在反思這 8、9 年的時間，當初其實沒有想到會走這麼快，當初說如果四連棟修好，那每年都會有一棟兩棟往前推進已經算是不錯了。後來因為文化局和南華大學大家都一起協力，我覺得推動的速度是比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。

如果需要加強的部分，因為進駐的情況和修繕完的房子的比例越來越高，所以再下來應該思考的是，因為畢竟這裡是舊監獄，或者我們這裡是跟「木都」議題的結合，可是除了工作室以外怎麼再增加更多元的團隊屬性，甚至去思考未來可以營運的模式，從監獄這些體驗轉換成可以跟學校的戶外參訪或者是企業的團建等等去對接，這部分是我們現在在做強化的一個方向。

偏離倒還好，因為一開始在做向性定位的時候，不是單純把這個地方當成工作室或者當成咖啡廳，它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心，這邊的示範再如何衍生到舊城區。第二個是隔壁就是舊監獄，所以舊監獄這個本體它跟司法、跟人權、跟教育有關，這部分的本質如何在本來的文本再轉換成體驗和教育的方案，最開始已經定好了，大家都蠻遵守和在意這個核心的，所以我覺得沒有偏離。

9、請問在之前所參與的專案計畫結束後，貴單位是否有定期回訪？回訪時間大概有幾次或幾年？

在 2015 年之前，我覺得確實會有這個問題，如果以現在來說，我們就把我們的工作、生活、和未來要推進的其實整個都在這邊，所以基本上沒有這樣的問題。2015 年之前的話，各個場域不同。頻率大概是一年到一年半一次，其實會，但是不是所有的場域，就是去看看，去玩一下，喝個茶這樣。不會特別規定每年一定要怎麼樣，會隨機的，或者如果有機會過去，就順道，或者那邊剛好也有活動，我們覺得有趣就過去。比如說你現在在做的社會設計的研究，你以後可能會每年回來翻你的論文嗎？不一定啊，或者每年你會回來看我嗎？也不一定，你說你對我沒有情感嗎？很有可能沒有那麼深入的互動，但是你沒有責任要回來照顧我。這部分其實也是我自己遇過的一些自我釐清的過程，我們都會認為設計者催生了這個場域，好像他就要付所有的責任，可是到後來我才慢慢理解，這個場域要不要延續下去的責任，其實包含很多創造者——設計者、公部門、社區居民，本身的土地權屬或者是它最有關係的空間所有人。當只有設計者一個人很在意，其他人都覺得無所謂的時候，這件事情是做不下去的，所以也沒有辦法把這一個原罪或者這個責任就放在當初推動，不管是社會設計、設計思考、工業設計的人身上，其實那對於設計者來講某部分是不公平的，是大家都達到集體共識之後，才決定要往下走還是決定要停或者放生它，它其實是一個集體的社會責任。比如你作為一個設計師，一年中做 4 個設計，你做了 20 年，你可能要做 80 個，請問你每年都會回訪這些地方嗎？

就是如果可以的話。如果可以就是一種但書。就像剛剛我們在講房子修繕一樣，如果可以會連隔壁一起修，但是要出 10 萬的時候，你要不要？多出兩個月工期，你會晚兩個月開幕，你要不要？隔壁這個人，他雖然是在社會存在的一個人，但是他把你當成理所應該的時候，你要不要？所以你說的「可以的話」，它其實是有很多但書。你的時間允不允許？當你以後的工作，自己都有團隊你也在忙的時候，這個部分變成是一種你必須要回去，還是你真的想要回去？你的回

去是滿足了你自己的安慰，覺得自己有回來看看？還是你的回去真的會對方更好，會對地方更好？還是你的回去其實幫助不了，形成另外一種勾起以前的激情或創傷？不知道。所以每個個案不同，我只能說，就像你講的「如果可以的話」或者「如果是理想的狀況的話」，我覺得是可以的。在我以前還沒有到嘉義之前的狀態，我是沒有辦法做到這件事情，我只能針對我個人在情感面上，或者認為我去跟大家都有良好的互動狀況，也在我時間跟家庭的允許狀況之下，我會去做的。但是我不會變成一個 **check list**，這個要去那個要去，每年要去一次，我不會這樣做。到嘉義之後，我也把我之前這些疑慮，產出的這些東西，我怎麼樣更深刻的互動，後來我發覺必須要固定的場域、可及性的地方，長期的做堆疊。所以才發覺那個回訪是一種關懷的模式，但是也不見得能改變什麼，但是在這城市，如果你固定在這邊紮根，也固定在這邊做堆疊，其實那不是一年回訪，我們可能一天會碰到三次，這樣算不算回訪？所以我選擇在工作上和場域、事業的堆疊，跟生活上的整合，它是我目前自己校正出來比較理想的模式，當然這是我們的團隊跟我個人的模式，每個團隊都有它不同的方法。

附錄二 訪談編碼

A 群訪談資料編碼

範疇	次範疇	編碼	性質
政策的推動	政策的規劃與推動	A1-2-1-1	「城鄉創生轉型輔導計畫」是經濟部門中小企業處在 2018 年（比臺灣發展委員會早一年）來推動城鄉創業轉型。
		A1-2-1-2	當時因為工研院的編制是產業服務中心，產業服務中心是要能夠充分的瞭解地方產業的需求，以及產業的一些發展的瓶頸跟缺口。
		A1-2-1-6	那也許我們對於工研院的研發主軸的設定上面，可以提供更多的資訊，同時也可以完成經濟部門他想要的，跟臺灣發展委員會一起推動地方創生城鄉發展的使命。
		A2-1-1-1	我們的前身是台灣創意設計中心，在 2003 年成立。從外貿協會分離出，獨立成為一個財團法人。
		A2-1-1-2	台灣創意設計中心是公部門、政策推動的。
		A2-1-1-7	所以我們在 2003 年在南港設立新的一個財團法人——台灣創意設計中心。
		A2-1-1-12	當公部門支持台灣設計研究院成立，從台創中心轉型成設計研究院，是一個全新的里程碑，從那個時候就建立下來，所以它其實是公部門加上民間的力量共同去推動的。
		A2-10-2-1	我們是財團法人，不算是公部門，我們是受公部門支持。
	政對設計的重視與支持	A2-1-1-2	台灣創意設計中心是公部門、政策推動的。
		A2-1-1-12	當公部門支持台灣設計研究院成立，從台創中心轉型成設計研究院，是一個全新的里程碑，從那個時候就建立下來，所以它其實是公部門加上民間的力量共同去推動的。
		A2-2-1-10	設計是會帶領許許多多的公部門去投入設計。
		A2-2-1-27	我們現在看到很多地方的首長，他很重視設計，只要通過設計改造出來的公園、服務設施都能夠引起媒體或者民眾的好感度，甚至是媒體大幅的報導。
	公部門與民間的共同推動	A2-1-1-12	當公部門支持台灣設計研究院成立，從台創中心轉型成設計研究院，是一個全新的里程碑，從那個時候就建立下來，所以它其實是公部門加上民間的力量共同去推動的。
A2-1-1-13		我們透過全臺灣多次的設計論壇來探討設計如何影響產業；如何影響公共政策；如何去讓臺灣的人民感到幸福、感到政策是美好的。所以在這樣的前提下，研究院在 2020 年成立。	
具備設計優勢	A1-1-1-4	我們的領域很多元，有生科、生物醫學、資通訊、綠能等，在很多臺灣的工業發展上，我們用技術的一些能量去協助很多地方的產業發展跟創新，那一定會有一些是涵蓋在社會設計的範圍裡面。	
	A2-1-1-3	過去我們在外貿協會的時候是協助產業能夠滿足委外市場的需求，因此我們會導入設計，幫他們改善產品包裝的設計。	
	A2-1-1-12	台灣創意設計中心經營到 2019 年的時候，我們開始思索如何拉高設計的影響力，因此我們主動去爭取、參與「總統創新獎」競賽，在 2020 年得到了「總統創新獎」。	
	A2-2-1-4	台灣設計研究院過去在台創中心時期，經常做的設計輔導和設計推廣。	
計畫類型	交由下級部門做推動	A1-5-1-1	因為地方創生是臺灣發展委員會當作是一個統籌的單位，經費來源其實是「前瞻基礎建設計畫」，裡面編了一些費用來推動地方創生，這個部分是由臺灣發展委員會來統籌做推動，發給各部會，可能在

		文化部門、經濟部門，甚至是農委會，或是科委會、原民會，也許他們都有地方創生的構想，所以它就會把這些經費或資源發給各部會做相關的推動。
	A1-5-1-2	目前工研院來推動地方創生，是因為經濟部門中小企業處委託給工研院，所以經濟部門中小企業想做多大的規模，我們也只能做到那樣的規模，等於它是我們的老闆，它給我們經費，雇用我們做這些事情，所以是從臺灣發展委員會，再給經濟部門，經濟部門再委託工研院來做。
	A1-5-1-15	通常有這方面需求的都是從地方先發出聲音，地方發出聲音之後上級部門會聽到，聽到候就想到工研院可以去解決這個問題。
	A1-5-1-17	可是我的理解是地方說我發生什麼問題，需要被解決，地方公部門和上級部門協調，上級部門看看誰能解決這個問題，那工研院好像能解決，我們就去解決這個問題。
	A1-10-1-20	有時候上級部門在推動相關的一些事物上面，他不會完全不給地方資源，可是他會有更多需要自己來做統籌分配的工作，所以他就會委託像工研院、資策會或是一些協會能夠跟上級部門自己來做相關地方發展的事務。
	A1-11-1-8	是一個叫做花東基金的公部門預算，委託工研院來做，工研院也做得很好，所以那時候公部門一直很推崇這一本 80 萬公里的成果集。
向相關公司主動提案合作	A2-2-1-46	我們最近發現臺北捷運有新站和舊站之分，舊站大概是已經 25 年了，那我們看到疊床架屋的服務環境不是那麼優良，因此我們覺得這是一件值得檢討的事情，我們主動去向臺北捷運公司提議，我們是不是可以合作。
	A2-2-1-54	我們在做這個案子的時候有發現指標設計是臺灣非常弱的一塊，在過程中我們找到了「JUPE 設計」公司來合作，也因為我們找到了專業的合作對象，我們開啟了對臺灣設計師的培育，我們選擇了曾經參與過指標設計一些團隊，進行深度的培育。
	A2-3-1-11	所以我們就做了一個特別的企劃，邀請了一群設計師針對「中元拜拜」和「開工拜拜」做了兩套設計。
	A2-3-1-14	所用的東西也可以在 IKEA、HOLA 買到，這部分也有讓企業來參與。
向上級部門提案	A1-5-1-15	通常有這方面需求的都是從地方先發出聲音，地方發出聲音之後上級部門會聽到，聽到候就想到工研院可以去解決這個問題。
	A2-1-1-6	因此在 2003 年的時候，我們向經濟部門提案，要從外貿協會獨立出來成為一個新的財團法人。
	A2-2-1-37	還有我們會有一些設計行動，我們會發現一些課題，主動向公部門提出我們認為的可以帶領設計師進場的項目。
	A2-2-1-38	例如工業區的計畫是我們主動向經濟部門工業局提出的，我們認為工業區是臺灣的製造的基地，如果說我們一直讓製造的基地看起來非常的老舊、破舊，那在買家進來前我們就會被第一次議價。
	A2-2-1-48	因此有些是我們主動，有些是單位主動，所以它會有很多不同的成立案型的可能性。
	A2-2-1-49	現在的設研院有比較大的任務是主動性，而不是被動性，我們會發掘，積極可以進場項目，主動參與，主動去向主管機關提案，邀請他們編列相關的經費。
	A2-6-1-9	我們投入這個專案也是先做研究，做完研究我們去向教育部提案，教育部開了一個實驗性計畫讓我們做實驗。
	A2-8-1-3	我們都是以臺灣的設計政策應該要執行的面向，我們會大力去向一些機關提案。
	A2-10-2-1	2019 年，我們在升格之前向經濟部門提出設計計劃與整合計畫，我們用跨域整合作為我們計劃執行的態度，去跟各界合作。

	相關公司的主動提案	A1-6-1-1	如果是以經濟部門的話，它的受理對象不是居民，是企業。
		A2-2-1-48	因此有些是我們主動，有些是單位主動，所以它會有很多不同的成立案型的可能性。
	民眾向地方公部門提案	A1-6-1-4	居民沒有辦法去提「城鄉創生轉型輔導計畫」，如果居民要來提案參與地方創生的話也不是沒有門路，臺灣發展委員會的網站上面有 for 個人或團隊，學校還沒有畢業但想要創業投入地方創生也是有一些方法，就是用創業的計劃去提。
		A1-6-1-7	像這種的話，我覺得也有地方創生的精神，而且是一個具體的產品，他還沒有畢業，那我們就覺得能協助他，他就屬於在地居民來提案。
計畫目標	將設計納入政策	A2-1-1-13	我們透過全臺灣多次的設計論壇來探討設計如何影響產業；如何影響公共政策；如何去讓臺灣的人民感到幸福、感到政策是美好的。所以在這樣的前提下，研究院在 2020 年成立。
		A2-2-1-2	可以看到我們從台創中心到設研院，我們加了「研究」兩個字，我們希望能夠提出一個跨領域整合設計創價服務平台，希望能夠帶領臺灣具有設計政策，來引領的臺灣的產業做創新。
		A2-2-1-14	我們也成為了日本的一些研究調查的一個對象，尤其是在公部門的設計政策的一個推進，我們有許多案例成為日本經濟產業省調查的一個項目。
		A2-2-1-18	在歐盟有 15 個國家將設計納入國家的創新政策，把設計視為國家的競爭力，讓設計擴散到社會公共不同的領域，而不純然只講設計專業的知識。
提升設計影響力		A2-1-1-13	我們透過全臺灣多次的設計論壇來探討設計如何影響產業；如何影響公共政策；如何去讓臺灣的人民感到幸福、感到政策是美好的。所以在這樣的前提下，研究院在 2020 年成立。
		A2-2-1-3	這是我們當初在成立設研院時的最高宗旨，那也希望設計力能夠真的去驅動臺灣跟國際競爭。
		A2-2-1-13	另外，我們的終極目標是希望臺灣的設計能夠被世界看到，提高臺灣設計的影響力。
		A2-3-1-1	設研院創立的初衷就是希望能大力推動社會設計和公共設計。
		A2-3-1-3	我們應該大力的推動臺灣公共服務具備有設計力的記錄。
		A2-6-1-11	在這個案子中，我們很在意臺灣的環境，其實如果透過設計美感的導入，它將有機會影響臺灣的下一代未來主事者，否則就會像現在的公務首長，其實他們對美不美這件事情其實無感的。
		A2-6-1-12	這些化學變化是我們這個計劃的希望臺灣的教育環境可以具備潛移默化，讓孩子具備美感鑒賞力最好的方式。
以設計為主導		A2-2-1-3	這是我們當初在成立設研院時的最高宗旨，那也希望設計力能夠真的去驅動臺灣跟國際競爭。
		A2-2-1-9	透過設計去引動臺灣的在地產業能夠活化或是讓它們面對未來永續發展的課題，完全都是用設計的手法去驅動它們。
		A2-2-1-69	但是讓這些企劃案迷人，無庸置疑是要運用設計，沒有設計，這些提案都不會產生魅力。
設計激發產業創新		A1-1-1-4	我們的領域很多元，有生科、生物醫學、資通訊、綠能等，在很多臺灣的工業發展上，我們用技術的一些能量去協助很多地方的產業發展跟創新，那一定會有一些是涵蓋在社會設計的範圍裡面。
		A1-3-1-1	最初的時候，我們設定在城鄉創生發展上分三個重點：第一個是數位驅動城鄉創生，數位經濟，畢竟是經濟部門。
		A1-12-1-5	所以大家就在想炮灰能不能做成文創，做成杯墊、一些紙紮的工藝的東西，這個部分的話對他們來講雖然是小的，但也是獻過媽祖的東西，會覺得得到媽祖的保佑，他們會覺得要多一些很有趣的文創發展。

	A2-2-1-2	可以看到我們從台創中心到設研院，我們加了「研究」兩個字，我們希望能夠提出一個跨領域整合設計創價服務平台，希望能夠帶領臺灣具有設計政策，來引領的臺灣的產業做創新。
	A2-2-1-17	因為其實全世界現在最夯的課題是如何利用設計力來激發產業創新，甚至是成為城市治理的重要工具。
	A2-2-1-59	所有社會設計的起源是看到全球的共同問題，很多產業有未來不明確的問題，還有在地特性好像越來越無法延伸下去、下一代不再投入、人才流失的問題，因此「T22」希望不只是幫助廠商去開發產品而已，它希望能夠讓產地攜手來共同為他們的未來做努力。
	A2-2-1-67	我們也有為工廠重新改造成可以被參觀的工廠，它和觀光工廠不一樣的地方在於，我們梳理出工廠裡面的知識，讓它容易被理解，好看的、有畫面式的改造，把工廠的流程變成是知識學的一本書的方式，讓民眾參觀，甚至是讓 B to B 的業者更容易理解。
	A2-2-1-74	因此如何讓在地不同業種做跨界合作成為我們定義的目標，我們也希望綜合性的地域文化是需要大家聯手開發。
以民眾需求為優先	A1-1-1-3	在一般生活裡面，可能看到有很多人性的需求，或者是社會的一些生活上的需求。那需求在哪裡，我們就會扮演一個用科技解決這件事情的角色。
	A1-1-1-5	我們討論到除了產業需求外，應該有一些比較個別的，甚至比較弱勢的，會是從公益性質的出發點，不會把全部的資源分配在產業用途上，而是從公益科技去瞭解到在人性社會面真正的需求、直覺式的操作、體驗的過程中，再回饋到我們的科技研發上面，能不能夠貼切去強化、優化我們自己的研發設計，所以我覺得很多層面我們跟社會各種面向都會有關聯性。
	A1-13-1-2	我對「社會設計」的理解還是以人的需求為出發點所進行的相關活動，在我的涉獵範圍是一些能夠實質提升、改善人們能夠在一個環境裡能夠生存、工作的一個過程。
	A2-1-1-13	我們透過全臺灣多次的設計論壇來探討設計如何影響產業；如何影響公共政策；如何去讓臺灣的人民感到幸福、感到政策是美好的。所以在這樣的前提下，研究院在 2020 年成立。
	A2-2-1-19	新加坡其實有把公務人員送到史丹佛大學（Stanford University）上「Design Thinking」的課程，他們希望政府的政策在傑出的時候能夠讓人民有感，以人為本的角度去進行。
	A2-3-1-11	因為我們看到很多年輕人不參與，也不知道怎麼準備，所以我們就做了一個特別的企劃，邀請了一群設計師針對「中元拜拜」和「開工拜拜」做了兩套設計。
發展永續性和在地性	A1-1-1-9	如果一個地方沒有經濟活絡的條件，那更不用討論說那個地方不能讓年輕人有機會嚮往那邊生活跟工作，所以我們應該說經濟部門它的任務是能夠維持一般的地方產業發展。
	A1-3-1-1	第二個是循環經濟，如果地方能夠永續發展，對大地、對地方、對土壤、對空氣，就是現在講的 SDGS 精神等等。
	A1-7-1-1	若以地方創生我們認為能夠永續發展的原因，還是因為「創生」兩個字就是要有「生活」、「生產」、「生態」，就是所謂的「三生」。
	A1-11-1-3	如果說我們退場之後怎麼辦，我們離開那個地方，我們不太可能一直都有人在不同地方，所以我們一直會去思考的是怎麼讓他能夠面對，遇到問題如何用自己的能力去解決它，我覺得這個案例非常非常多。
	A1-11-1-7	我想《80 萬公里的熱情》是一個很棒的，能在關懷社會、關懷地方，讓他們自己有能力去做對地方友善、環境永續的一些實際的成果。
	A1-11-1-9	SBTR 它也每一年都把很棒的城鄉創生的一些成果寫成很多精彩的案例。

		A2-2-1-9	透過設計去引動臺灣的在地產業能夠活化或是讓它們面對未來永續發展的課題，完全都是用設計的手法去驅動它們。
		A2-2-1-57	到目前為止我們進行了三個地方——鶯歌、花蓮、北投，這三個產地的目標都不太一樣，但是重點是活化地域品牌，把這一個地方的品牌擦亮，讓這個地方的主理人有自覺性，一起來為未來發展，發展他們的產業經濟、人才價值以及市場策略。
		A2-2-1-61	目前為止，鶯歌是我們第一個進場的產地，目前已經第3年了，接下來我們還會持續的經營北投和花蓮。
		A2-2-1-63	北投我們在上個月已經發表「北投宴」的計畫，後續都會持續性的協助他們去做創新型態的企劃案。
		A2-2-1-68	現在我們進行到下個月，就會有鶯歌的產地開放日，所以其實設計只是我們的工具而已，不是我們的策略，怎麼樣用一個好的策略協助產地去發展它的永續性和在地特性，是策略必須要做的事情。
		A2-2-1-74	因此如何讓在地不同業種做跨界合作成為我們定義的目標，我們也希望綜合性的地域文化是需要大家聯手開發。
		A2-2-1-78	「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具，讓大家願意把手牽起來一起合作，一起為下一個世代、為他們小孩打造一個更永續更在地的產業，這是我們投入在「T22」的精神。
	向國際發展與分享	A2-2-1-3	這是我們當初在成立設研院時的最高宗旨，那也希望設計力能夠真的去驅動臺灣跟國際競爭。
		A2-2-1-13	另外，我們的終極目標是希望臺灣的設計能夠被世界看到，提高臺灣設計的影響力，因此其實我們跟許多國家不只是在獎賽上的合作，甚至在許許多多的設計的議題都有參與，我們的院長他也是「World Design Organization (WDO)」組織的理事之一，因此就說我們其實經常性的透過網路視訊或者是會議，將臺灣的設計能夠輸出到國際上面。
		A2-2-1-14	我們也成為了日本的一些研究調查的一個對象，尤其是在公部門的設計政策的一個推進，我們有許多案例成為日本經濟產業省調查的一個項目。
		A2-2-1-16	因為我們其實都有將臺灣這一類的案例都送到國際上參賽，我們也看到為什麼設計這麼重要。
		A2-2-1-60	還有挖掘其中一家閃亮的新興去向國際發聲。
		A2-2-1-77	這個案子也在國際上得到很多獎項。
		A2-7-1-4	我們也因為得到了全球的獎項，我們經常受邀去國際上面發表。
對設計的重視性	設計的導入	A1-1-1-5	我們討論到除了產業需求外，應該有一些比較個別的，甚至比較弱勢的，會是從公益性質的出發點，不會把全部的資源分配在產業用途上，而是從公益科技去瞭解到在人性社會面真正的需求、直覺式的操作、體驗的過程中，再回饋到我們的科技研發上面，能不能夠貼切去強化、優化我們自己的研發設計，所以我覺得很多層面我們跟社會各種面向都會有關聯性。
		A2-2-1-2	可以看到我們從台創中心到設研院，我們加了「研究」兩個字，我們希望能夠提出一個跨領域整合設計創價服務平台，希望能夠帶領臺灣具有設計政策，來引領的臺灣的產業做創新。
		A2-2-1-9	透過設計去引動臺灣的在地產業能夠活化或是讓它們面對未來永續發展的課題，完全都是用設計的手法去驅動它們。
		A2-2-1-10	設計是會帶領許許多多的公部門去投入設計。

	A2-2-1-53	我們重新為他們梳理了一個做法，重新打開捷運站設計的部分，現在已經在進場施工了預計在 10 月份，我們會完工並發表。
	A2-2-1-67	我們也有為工廠重新改造成可以被參觀的工廠，它和觀光工廠不一樣的地方在於，我們梳理出工廠裡面的知識，讓它容易被理解，好看的、有畫面式的改造，把工廠的流程變成是知識學的一本書的方式，讓民眾參觀，甚至是讓 B to B 的業者更容易理解。
	A2-2-1-69	但是讓這些企劃案迷人，無庸置疑是要運用設計，沒有設計，這些提案都不會產生魅力。
	A2-6-1-1	我們所有的案子都一定要設計師參與。
	A2-6-1-11	在這個案子中，我們很在意臺灣的環境，其實如果透過設計美感的導入。
以設計作為策略和工具	A1-1-1-5	我們討論到除了產業需求外，應該有一些比較個別的，甚至比較弱勢的，會是從公益性質的出發點，不會把全部的資源分配在產業用途上，而是從公益科技去瞭解到在人性社會面真正的需求、直覺式的操作、體驗的過程中，再回饋到我們的科技研發上面，能不能夠貼切去強化、優化我們自己的研發設計，所以我覺得很多層面我們跟社會各種面向都會有關聯性。
	A2-2-1-17	因為其實全世界現在最夯的課題是如何利用設計力來激發產業創新，甚至是成為城市治理的重要工具。
	A2-2-1-22	我們的目的就是希望設計真正能夠在整個策略流程裡成為主導者，這就是我們的終極目標。
	A2-2-1-56	另一個是深圳的地方創新的案例，它就是非常關注地方的永續發展，跟地方在地特性的創新，像這個案例我們有國際合作，我們透過和日本的合作、交流、了解國外的做法，吸取它的專長，轉換成臺灣的策略工具。
	A2-2-1-60	我們有很多的策略工具，包含「把脈」、「診斷」，還有挖掘其中一家閃亮的新興去向國際發聲，甚至是我們有「CEO 學院」，以商業作為我們的目標的開發模式，有很多種的，有的是跨界聯名，有的是創新性的商業模式，都不一樣。
	A2-2-1-68	現在我們進行到下個月，就會有鶯歌的產地開放日，所以其實設計只是我們的工具而已，不是我們的策略，怎麼樣用一個好的策略協助產地去發展它的永續性和在地特性，是策略必須要做的事情。
	A2-2-1-69	但是讓這些企劃案迷人，無庸置疑是要運用設計，沒有設計，這些提案都不會產生魅力。
	A2-3-1-4	我們可以看到國外其實有大量的設計力，臺灣設計產業必須需要知道，我們的設計力不是只有在執行設計專業而已，在更上層的設計策略面的能力要去養成。
	A2-3-1-15	其實設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。
	積極推動設計的不同面向	A2-2-1-6
A2-2-1-7		你剛剛提到的社會設計的部分，其實就是在社會創新這個塊面，舉例來說，從「設計政策」的開發、「企業創新」、「公共服務」，還有「社會創意」，甚至「設計外交」，這是我們成立設研院之後，我們積極在推動的比較大的面向。
A2-2-1-15		例如說我們在公共設計的部分，其實有很多好的案例，甚至在教育的面向，還有其他社會設計、公共設計的面向。
A2-2-1-18		在歐盟有 15 個國家將設計納入國家的創新政策，把設計視為國家的競爭力，讓設計擴散到社會公共不同的領域，而不純然只講設計專業的知識。
A2-3-1-12		所以我們設研院有非常多主動挖掘改變常民生活的各種提案，我們成為設計研究院之後比較積極的面向。

跨領域的設計合作	A1-1-1-4	我們的領域很多元，有生科、生物醫學、資通訊、綠能等，在很多臺灣的工業發展上，我們用技術的一些能量去協助很多地方的產業發展跟創新，那一定會有一些是涵蓋在社會設計的範圍裡面。	
	A2-2-1-11	因為我們要成立設研院，其實我們更強調的是過去人才的養成其實是比較走專業式的，也就是說，很多做平面設計的，他就會一直只參與平面設計，那我們看到一個趨勢，要更走向跨領域才有一個整合的角色。	
	A2-2-1-24	設計如何作為整合者也是我們非常重視的地方，怎麼樣透過設計作為整合者，去整合科技、文化、材料或是使用的服務流程，這些都是設計跨域性未來的人才培育的很重要的關鍵。	
	A2-2-1-62	花蓮我們明天即將要發表的是石材產業的跨界聯名案。	
	A2-2-1-66	還有和星級餐廳的合作，比如說「永心鳳茶」、「臺虎啤酒」共同聯名開發產品，還有和藝術家合作開發 IP 產品等等的方法都是有的。	
	A2-2-1-71	我們今年的除了跨界聯名的商品開發。	
	A2-2-1-74	因此如何讓在地不同業種做跨界合作成為我們定義的目標，我們也希望綜合性的地域文化是需要大家聯手開發。	
	A2-2-1-75	怎麼樣利用在地的跨界合作，讓設計能夠進來為他們創造一個美好的畫面，這就是我們在做的工作。	
	A2-6-1-2	我們會依據專案的內容來決定要邀請哪一類的設計師進來，而且我們一定不會只邀請一種，一定是兩種以上，領域有包含視覺、空間、產品、景觀、建築等等各式各樣的，甚至我們還會邀請做風格設計的，因為有些事情需要抓風格方向。	
	A2-6-1-4	我們會在不同的案子去邀請不同的專業領域一起來共創，這是我們的基本精神。	
	A2-10-2-1	2019 年，我們在升格之前向經濟部門提出設計計劃與整合計畫，我們用跨域整合作為我們計劃執行的態度，去跟各界合作。	
研究國際設計案例	A2-2-1-18	在歐盟有 15 個國家將設計納入國家的創新政策，把設計視為國家的競爭力，讓設計擴散到社會公共不同的領域，而不純然只講設計專業的知識。	
	A2-2-1-19	新加坡其實有把公務人員送到史丹佛大學（Stanford University）上「Design Thinking」的課程，他們希望政府的政策在傑出的時候能夠讓人民有感，以人為本的角度去進行。	
	A2-2-1-20	國外有很多的案例是跨領域的設計策略，也就是說解決問題的方法不僅只侷限在某一個領域而已。	
	A2-2-1-23	「丹麥的設計階梯」是如何強化和提升設計在每一個國家或是每一個企業的影響力及它的成熟度，這都在我們研究的範疇。	
	A2-2-1-56	我們透過和日本的合作、交流、了解國外的做法，吸取它的專長，轉換成臺灣的策略工具。	
計畫執行細節	執行的主動性	A1-2-1-6	那也許我們對於工研院的研發主軸的設定上面，可以提供更多的資訊，同時也可以完成經濟部門他想要的，跟臺灣發展委員會一起推動地方創生城鄉發展的使命。
		A1-5-1-12	那個地方不是公部門給我們預算，而是我們工研院自己覺得這是應該做的事情，用的是工研院內部的資源和經費去做的。
		A2-2-1-4	台灣設計研究院過去在台創中心時期，經常做的設計輔導和設計推廣。
		A2-2-1-6	但是在成立台灣設計研究院之後，我們希望能夠帶領臺灣的設計有不一樣的面貌。
		A2-2-1-47	像這樣的經費我們會有一個計劃是讓會研院主動去發掘必須要改造的案子，去達成這個任務。
		A2-2-	因此有些是我們主動，有些是單位主動，所以它會有很多不同的成

	1-48	立案型的可能性。
	A2-2-1-49	現在的設研院有比較大的任務是主動性，而不是被動性，我們會發掘，積極可以進場項目，主動參與，主動去向主管機關提案。
	A2-2-1-54	我們在做這個案子的時候有發現指標設計是臺灣非常弱的一塊，在過程中我們找到了「JUPE 設計」公司來合作，也因為我們找到了專業的合作對象，我們開啟了對國內設計師的培育，我們選擇了曾經參與過指標設計一些團隊，進行深度的培育，讓他們理解我們還有更多的專業需要學習，所以這個是我們在進行某些專案的過程中看到的缺口，我們會積極的去養成我們所欠缺的專業領域。
	A2-3-1-10	我們用設計去翻轉常民對於拜拜的想像。
	A2-3-1-12	所以我們設研院有非常多主動挖掘改變常民生活的各種提案，我們成為設計研究院之後比較積極的面向。
	A2-3-1-15	其實設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。
	A2-6-1-9	我們投入這個專案也是先做研究，做完研究我們去向教育部提案，教育部開了一個實驗性計畫讓我們做實驗。
執行的引導性	A1-3-1-1	第三個是體驗經濟，像觀光這件事情，把一個好的產品提供給消費者、給遊客，主要是國外來的遊客們，我們不單純只是買賣關係，更重要的是創造人跟人之間的互動。
	A1-11-1-2	那這個部分我們都說我們是一個釣竿團隊，意思是我們不是協助他們解決問題，是我們想辦法去努力教他解決問題，這兩個差很多。
	A1-11-1-17	這個部分，工研院拿到公部門預算之後，用設備或系統協助地方，最後還是會離場，用售後服務的方式持續協助他們，非常多這樣的案例。
	A2-2-1-9	透過設計去引動臺灣的在地產業能夠活化或是讓它們面對未來永續發展的課題，完全都是用設計的手法去驅動它們。
	A2-3-1-15	其實設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。
	A2-6-1-15	這四項非常重要，我們就用這四個方法去帶著學校走「CO-CREATION」的方向。
執行的持續性	A1-3-1-1	第二個是循環經濟，如果地方能夠永續發展，對大地、對地方、對土壤、對空氣，就是現在講的 SDGS 精神等等。
	A1-5-1-3	現在已經第 4 年了，第一年是一口氣先做 3 年，因為成效還算不錯，所以他現在讓我們做五年，現在是這個第二期的五年的第二年。
	A1-5-1-5	工研院之前一直都在做有關地方創生相關的投入，我們姑且用「公益科技」這一詞來談。
	A1-5-1-14	所以工研院的「公益科技」已經做很久了。
	A1-11-1-5	那一本書是在十幾年前，工研院在南部分院有一個團隊他們開了 80 萬公里的路來回去花東，去輔導後山，80 萬公里是累積好幾年的成果。
	A1-11-1-17	這個部分，工研院拿到公部門預算之後，用設備或系統協助地方，最後還是會離場，用售後服務的方式持續協助他們，非常多這樣的案例。
	A2-3-1-6	我們計畫很多，還有一個「循環設計」，這我們推動了大概有 4 年了。
	A2-3-1-15	其實設計有非常大的能力去做翻轉，設研院現在就在做這件事，透過設計策略和設計思維帶領臺灣走向下一個世代。
	A2-4-1-1	因為我們之前是台創中心，雖然現在已轉型，但是還是有很多案例都是持續進行。
	A2-4-	例如我們有輔導臺灣外銷的農產品——TGA 「品牌好農行銷臺灣」

		1-2	計畫，改善農產品品牌和外銷的一個大計畫，這個計畫其實應該有做超過 10 年了，未來也會持續進行。
		A2-4-1-3	我們持續的案子很多，還有臺灣文博會也做了超過十年了。
		A2-6-1-18	我們已經持續進行四年，目前在第四年的狀態。
評審機制的建立		A1-3-1-3	我們的主要任務就是要輔導國內，用選拔、開放式的方式去跟全臺灣的中小企業說，如果你有意要振興地方發展，你也覺得你的城鄉需要你才可以有機會更繁榮，那這個計畫是完全為你所設計的，由公部門直接出資；如果你本來就在做地方振興的話，你會得到這樣的公部門補助資源來加速你對地方產業共融共生實現的願景，所以我們用公開徵件的方式。
		A1-4-1-2	一定是它的提案比較好，是它的條件比較好，是它比較符合這個計畫的目的，這是公開競爭的結果。
		A2-6-1-6	我們在意的是他曾經做過哪一類的專案，創造的什麼樣的好的評價，我們會從這個角度去，我們比較不會直接找沒有經驗的人，因為沒有經驗的人無法為我們創造標竿，因為我們認為一個好的共創案，在發表之前必須要慎選團隊，讓成果是可以預期的，所以我們會鼓勵設計師要積極地建立自己的 credit，去找自己喜歡做的案子形態，建立自己的 Portfolio，而作品集並不是無謂的想像跟創作，新銳設計師可以參賽，或者在成熟的設計公司裡建立自己的 credit，有很多種方法讓自己被看見，所以我們會用這幾種工具去找尋適合這個專案的設計師。
		A2-6-1-16	第一階段我們是甄選合作的學校，學校先提出它要改造的項目，但是我們會透過田調幫它定義它的問題，由委員一起來決定它的改造成效；接著我們會把它的「定義」公告出去，用我剛剛提到的公告的方式去甄選設計團隊；在所有的提案團隊裡，我們找到一個最適切，繼續發展設計提案的單位。
邀請專家輔導		A1-3-1-3	我們的主要任務就是要輔導國內，用選拔、開放式的方式去跟全臺灣的中小企業說。
		A2-2-1-31	在做「防災設計」之前，我們邀請了日本神戶創意設計中心副所長來一起幫我們的設計師上課。
		A2-2-1-44	這案子我們都動用了所謂的「美學國家隊」，邀請了不同領域的設計師進場，反覆推敲它的內容是否正確。
		A2-2-1-54	我們開啟了對國內設計師的培育，我們選擇了曾經參與過指標設計一些團隊，進行深度的培育。
		A2-2-1-70	花蓮我們會找出他的關鍵課題，接著我們會有顧問協助每一個企業知道他的下一步要怎麼走，那我們走的方式都是集體的行動。
		A2-3-1-13	我們會找祭拜的專業顧問來指導設計師有哪些禁忌。
確立目標與執行進程		A2-2-1-40	除了指標、景觀設計，還有整個服務大廳的設計都在我們的建議中，預計這個案子在年底的時候產出。
		A2-2-1-72	甚至像工廠改造，目前正在進行中，商家跟設計團隊都選出來了，目標也都定義明確了。
		A2-5-1-1	因為在我的工作的方法裡面，你只要很明確的設定目標，沒有什麼達不成。
		A2-6-1-14	我的重點是我的方法，我們是有一個 4D 的流程，4D 就是發現問題、定義問題、發展解決方案、落地。
		A2-9-1-1	我們是整合者，我們是訂定策略方向和整合、執行的單位，比如為了要達成目標任務，我們會訂定一些策略工具。
滾動式的修正		A2-2-1-44	這案子我們都動用了所謂的「美學國家隊」，邀請了不同領域的設計師進場，反覆推敲它的內容是否正確。
		A2-5-	一定會提出精進方案，每一年都會在結束的時候提出檢討意見和精

		1-2	進方案。
		A2-5-1-5	轉彎是必需的，所有的事情都在協商的過程中，滾動式修正去完成的。
		A2-10-1-2	因為設計提案不是一次定案，它是經過一次又一次的反覆修正和討論得出的結果。
溝通的重要性		A2-2-1-43	這個流程都是非常繁複，來來往往，絕對不是只有開一場會就可以定義清楚，其實溝通是我們現在在做設計非常重要的工作，也是我們的基本精神，甚至是監督到最後的落地也都是我們非常在意的事情。
		A2-10-1-1	合作方通常我們會有一些制衡的機制，所以基本上不會有意見不合的問題。
集體的決議和行動		A2-2-1-41	所以基本上都是集體行動，它不是只有一種設計師進場。
		A2-2-1-42	定義要解決的課題是集體的行動，共同決定應該要改造成什麼樣。
		A2-2-1-70	花蓮我們會找出他的關鍵課題，接著我們會有顧問協助每一個企業知道他的下一步要怎麼走，那我們走的方式都是集體的行動。
		A2-6-1-17	我們會初步有一個解決方法出來，但是我們還會透過一連串的會議決定它的設計方案，這樣才會簽約並進行改造，這大概是我們的主要做法。
建立計畫準則		A2-2-1-35	那如何協助大家把一個標準的訂定出來。
		A2-2-1-45	最後我們還會為這一個案子建立一個 guideline，樹立一個很好的典範。
		A2-2-1-53	我們重新為他們梳理了一個做法，重新打開捷運站設計的部分，現在已經在進場施工了預計在 10 月份，我們會完工並發表。
		A2-2-1-64	臺灣的產業不太懂得如何做分市場跟消費者對接的企劃案，我們針對他們的困境，梳理他們的問題點，從這些問題點去切入工具，帶著他們一起做，這是我們的方法。
		A2-2-1-67	我們也有為工廠重新改造成可以被參觀的工廠，它和觀光工廠不一樣的地方在於，我們梳理出工廠裡面的知識，讓它容易被理解，好看的、有畫面式的改造，把工廠的流程變成是知識學的一本書的方式，讓民眾參觀，甚至是讓 B to B 的業者更容易理解。
		A2-6-1-14	我的重點是我的方法，我們是有一個 4D 的流程，4D 就是發現問題、定義問題、發展解決方案、落地。
設計的落實		A1-5-1-7	比方說在缺水的地方，我們曾經把一隻雨傘做成淨水器，想像在下雨的時候，傘一打開，倒過來就流出乾淨的水收集起來，現在正在製造中。
		A1-5-1-8	在花東有很多土石流地方，就開始做一種土石流的清理器，不用插電，只要往前推，會很快地幫你整理乾淨，類似像這種東西。
		A1-5-1-9	或者是我們去偏鄉，請花東地區的教會幫我們召集小朋友們，叫他們去體驗一下太陽光電、綠電、動手做一些東西，我自己有參加過。
		A1-5-1-11	像之前在臺南的南華，那邊突然有個鄉村就沒有水可以用了，工研院把整個團隊開進去，幫他們用 1、2 天時間弄出一個淨水器，很快速的，使用了很久，就地方來講解決了那個問題。
		A1-11-1-5	那一本書是在十幾年前，工研院在南部分院有一個團隊他們開了 80 萬公里的路來回去花東，去輔導後山，80 萬公里是累積好幾年的成果。

計畫的 特殊性	親自參與監督與落實	A1-5-1-9	或者是我們去偏鄉，請花東地區的教會幫我們召集小朋友們，叫他們去體驗一下太陽光電、綠電、動手做一些東西，我自己有參加過。
		A1-5-1-11	像之前在臺南的南華，那邊突然有個鄉村就沒有水可以用了，工研院把整個團隊開進去，幫他們用 1、2 天時間弄出一個淨水器，很快速的，使用了很久，就地方來講解決了那個問題。
		A2-2-1-64	臺灣的產業不太懂得如何做分市場跟消費者對接的企劃案，我們針對他們的困境，梳理他們的問題點，從這些問題點去切入工具，帶著他們一起做，這是我們的方法。
		A2-3-1-13	設研院所扮演的角色是操盤，我們會找祭拜的專業顧問來指導設計師有哪些禁忌。
		A2-6-1-14	我的重點是我的方法，我們是有一個 4D 的流程，4D 就是發現問題、定義問題、發展解決方案、落地。
	訪談結果紀錄與分析	A1-10-1-1	我們在前年做過地方創生的成效分析，那時候我們用「四創四力」——四個創造，四個能力；分為「創文」：創造文本、內容；「創境」：創造環境；「創益」：創造收益；「創人」：創造更多年輕人。
		A1-10-1-7	「創境」就是創造更多的環境、空間，我們分析結果是南區。
		A1-10-1-13	我那時候有分析過這樣的一個，至少從目前他們自己產出的地方創生的成效，我們都有發現很不同的一個特性在不同的地區。
		A2-7-1-2	我們會去做結果的訪談，有質化的、量化的都有，像這樣的內容對後面要改造學校來講幫助很大，它是一個驗證和支持，包含校長的、學生的、老師的、設計團隊的，從各種不同的角度來探討，我們改變了教育環境之後到底會為這個計劃帶來什麼樣的質化跟量化的一些影響。
		A2-7-1-6	我們會在過程中找到一些歸納法，例如這麼做會怎麼樣，有哪幾種案例，可能是機能收納型的、特色教室型的、閒置再造型的、指標空間翻轉或是生態學習，會有各式各樣。
	因地制宜突顯特色	A1-10-1-1	我們在前年做過地方創生的成效分析，那時候我們用「四創四力」——四個創造，四個能力；分為「創文」：創造文本、內容；「創境」：創造環境；「創益」：創造收益；「創人」：創造更多年輕人。
		A2-2-1-65	因為我們臺灣人吃的菜都比較有湯水，如何為這些有湯有水的菜餚來設計餐具，如何從鶯歌的地景地貌去萃取出這些代表性的色彩。
		A2-2-1-74	因此如何讓在地不同業種做跨界合作成為我們定義的目標，我們也希望綜合性的地域文化是需要大家聯手開發。
		A2-7-1-3	我說不行，所有的專案都是因地制宜，設計師會針對學校的需求來提案。
	與國際合作	A2-2-1-56	另一個是深圳的地方創新的案例，它就是非常關注地方的永續發展，跟地方在地特性的創新，像這個案例我們有國際合作，我們透過和日本的合作、交流、了解國外的做法，吸取它的專長，轉換成臺灣的策略工具。
	計畫執行的影響	A1-1-1-6	在科技裡面如何實現城鄉發展均衡，讓很多年輕人或是很多人們願意流動到一般的城鄉或地方去，不會過度集中在大都會，讓他們有更好的工作跟生活環境的條件，讓他們享受在地，不會過度的往人多的地方移動。
		A1-1-1-10	吸引更多年輕人回鄉或是留鄉，能夠在地方上有就業、生活、工作，甚至結婚，生兒育女，去維持地方的人口條件，讓那個地方的經濟的活絡產生機會點。
		A1-2-1-8	過了 4 年多了，我們陪伴了 300 多個在地中小企業，有些真的有發揮它的影響力跟經濟力，它提高了產能吸引更多員工留鄉發展，或是擴大編制，甚至提高員工的待遇。
		A1-	中部有一個特別的「創人」：創造更多年輕人迴流，更多人願意來到

	10-1-9	這邊走動、流動。
	A2-2-1-78	「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具。
提升在地經濟	A1-1-1-7	所以科技扮演了一種可以提高生活、工作的品質，生產的規模，能夠提高更好的收入跟待遇，更有效率的實踐他的工作，在科技的部分跟社會設計也有一定的關聯性的。
	A1-1-1-9	如果一個地方沒有經濟活絡的條件，那更不用討論說那個地方能不能讓年輕人有機會嚮往那邊生活跟工作，所以我們應該說經濟部門它的任務是能夠維持一般的地方產業發展。
	A1-1-1-10	在一些地方的發展上面如果他已經是一種失衡嚴重的狀態下，它勢必會鼓勵一些中小企業的產業界應該適度的去投資或進駐，或從在地的小企業去拉拔長大，創造更大的經濟產值，吸引更多年輕人回鄉或是留鄉，能夠在地方上有就業、生活、工作，甚至結婚，生兒育女，去維持地方的人口條件，讓那個地方的經濟的活絡產生機會點。
	A1-2-1-8	過了4年多了，我們陪伴了300多個在地中小企業，有些真的有發揮它的影響力跟經濟力，它提高了產能吸引更多員工留鄉發展，或是擴大編制，甚至提高員工的待遇。
	A1-3-1-1	最初的時候，我們設定在城鄉創生發展上分三個重點：第一個是數位驅動城鄉創生，數位經濟，畢竟是經濟部門；第二個是循環經濟，如果地方能夠永續發展，對大地、對地方、對土壤、對空氣，就是現在講的SDGS精神等等。第三個是體驗經濟，像觀光這件事情，把一個好的產品提供給消費者、給遊客，主要是國外來的遊客們，我們不單純只是買賣關係，更重要的是創造人跟人之間的互動。
	A2-2-1-57	到目前為止我們進行了三個地方——鶯歌、花蓮、北投，這三個產地的目標都不太一樣，但是重點是活化地域品牌，把這一個地方的品牌擦亮，讓這個地方的主理人有自覺性，一起來為未來發展，發展他們的產業經濟、人才價值以及市場策略。
	A2-2-1-59	所有社會設計的起源是看到全球的共同問題，很多產業有未來不明確的問題，還有在地特性好像越來越無法延伸下去、下一代不再投入、人才流失的問題，因此「T22」希望不只是幫助廠商去開發產品而已，它希望能夠讓產地攜手來共同為他們的未來做努力。
		A2-2-1-55
在地民眾參與的主動性	A2-2-1-50	最後會有對民眾的發布，甚至是有了一個很不錯的回饋。
在地民眾的認同度	A2-2-1-55	像這種都是我們回饋給設計師的，我們這個課程總共辦了六堂，其中第一和第二堂都是千人以上的報名參與。
	A2-2-1-78	「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具，讓大家願意把手牽起來一起合作，一起為下一個世代、為他們小孩打造一個更永續更在地的產業，這是我們投入在「T22」的精神。
		A2-2-1-57
激發在地人自	A2-2-1-57	到目前為止我們進行了三個地方——鶯歌、花蓮、北投，這三個產地的目標都不太一樣，但是重點是活化地域品牌，把這一個地方的

	覺性		品牌擦亮，讓這個地方的主理人有自覺性，一起來為未來發展，發展他們的產業經濟、人才價值以及市場策略。
	A2-2-1-59		所有社會設計的起源是看到全球的共同問題，很多產業有未來不明確的問題，還有在地特性好像越來越無法延伸下去、下一代不再投入、人才流失的問題，因此「T22」希望不只是幫助廠商去開發產品而已，它希望能夠讓產地攜手來共同為他們的未來做努力。
	A2-2-1-78		「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具，讓大家願意把手牽起來一起合作，一起為下一個世代、為他們小孩打造一個更永續更在地的產業，這是我們投入在「T22」的精神。
在地人的合作共贏	A2-2-1-59		所有社會設計的起源是看到全球的共同問題，很多產業有未來不明確的問題，還有在地特性好像越來越無法延伸下去、下一代不再投入、人才流失的問題，因此「T22」希望不只是幫助廠商去開發產品而已，它希望能夠讓產地攜手來共同為他們的未來做努力。
	A2-2-1-78		「T22」這個計畫最重要的是希望能夠讓一群原來在土地努力的人，可以共同的合作，因為現在都是年輕的接班人，如何讓年輕的接班人從競爭對手變成合作夥伴，這是「T22」這個計畫裡置入最重要的工具，讓大家願意把手牽起來一起合作，一起為下一個世代、為他們小孩打造一個更永續更在地的產業，這是我們投入在「T22」的精神。
商業聯名合作	A2-2-1-60		甚至是我們有「CEO 學院」，以商業作為我們的目標的開發模式，有很多種的，有的是跨界聯名，有的是創新性的商業模式，都不一樣。
	A2-2-1-66		還有和星級餐廳的合作，比如說「永心鳳茶」、「臺虎啤酒」共同聯名開發產品，還有和藝術家合作開發 IP 產品等等的方法都是有的。
	A2-2-1-71		我們今年的除了跨界聯名的商品開發。
	A2-2-1-75		首先我們媒合了北投文物館和「兩個八月」開發了「珈琲佳山」；「三二行館」和「ADC Studio」開發了一整套的歐陸料理；「大地酒店」和「之外工作室」開發了復刻酒家菜，這些內容都成為小農可以入菜的很重要的企劃案，怎麼樣利用在地的跨界合作，讓設計能夠進來為他們創造一個美好的畫面，這就是我們在做的工作。
提升公部門與民間對設計的重視度	A2-3-1-3		我們應該大力的推動臺灣公共服務具備有設計力的記錄。
	A2-3-1-7		我們在設研院成立之前，我們就開始注意到這個很重要的設計趨勢，如何逐步讓企業、公部門重視循環設計這件事。
	A2-3-1-9		亮點是透過這樣的循環設計可以喚起一般民眾對於垃圾減量的認知。
	A2-3-1-10		我們用設計去翻轉常民對於拜拜的想像。
	A2-6-1-11		在這個案子中，我們很在意臺灣的環境，其實如果透過設計美感的導入，它將有機會影響臺灣的下一代未來主事者，否則就會像現在的公務首長，其實他們對美不美這件事情其實無感的。
	A2-6-1-12		這些化學變化是我們這個計劃的希望臺灣的教育環境可以具備潛移默化，讓孩子具備美感鑒賞力最好的方式。
企業的社會責任	A1-5-1-6		一個規模的企業應該要做企業的社會責任，所以在我們心有餘力的時候，一直也都用科技去關懷地方，甚至幫忙做外交。
計畫限制	預算限制	A1-4-1-3	我們確實都有設目標數，可是很難講剛剛好，應該說預算是固定的，但是案件很難說。
		A1-4-1-6	所以預算是固定的，可是案件數只能做一個大約，不會都是固定的。

	A1-4-1-8	公部門通常去做各種預算的投入，包括地方創生，都是用預算的概念。
	A2-3-1-2	我們看到臺灣的設計價格非常的薄弱，尤其是在公共服務的案例上，價格真的很低，我們去看採購法，包含到設計服務費的部分，單價相當的低，有的時候根本沒有這個規格，因為在採購的時候，他自己採購物品或活動為主，如果說公部門都不採購設計或者設計被低廉，那我們這麼多設計人員要去服務於誰。
	A2-5-1-3	唯一不可控的因素是出錢的單位，出錢單位往往都有年度預算的框架，所以他要答應增加預算這件事不容易。
	A2-5-1-4	也就是說它會影響到預期計畫是有一些限制條件，是計畫的限制條件或是主管機關的限制條件。
主管機關的限制	A1-4-1-7	目前在經濟部門和工研院的規劃是 1 年就徵一次，在每一年的年底徵明年的案子，所以我們今年的案子在去年年底就選完了，也是選出 60 幾家。公部門通常去做各種預算的投入，包括地方創生，都是用預算的概念。
	A1-10-1-19	我個人的觀察是，地方公部門往往就比較沒有辦法站在公正、公平的狀態去推動，因為他都有他的政務的需求條件，縣長或市長都是四年一輪，他要把資源優先投給誰，可能投給支持他的選民，或者他為了要實現他的政見，可是他的政見不見得是和地方創生有當務之急。
	A1-10-1-21	要給地方公部門推動的事務不是完全沒有，只是資源多少的問題，這是一個很現實的狀態。
	A1-10-1-22	所以因為公平性，推動城鄉創生的計畫更需要由公部門去執行。
	A2-5-1-4	也就是說它會影響到預期計畫是有一些限制條件，是計畫的限制條件或是主管機關的限制條件。
計畫綜合評估	A1-6-1-8	孵化計畫一定要去討論，想創業不見得要支持他，因為有可能是一場誤會，有可能會讓他更受傷，例如說他所創的業在市場上是沒有機會的，或是他本身的個性，或他的一些事業規劃不明確，有時候我們不會鼓勵貿然投入創業，要不然會是很辛苦的事情，也會徒增我們很投入的一些成本。
	A1-6-1-9	如果是地方創生孵化來看的話，第一是他提出的事業規劃一定要有市場價值，有機會，我覺得這個東西我自己都想要，或是我們知道他潛在的買家在哪裡；第二是他一定要很符合地方特色，臺灣發展委員會叫做「產業 DNA」，就是我有但別人沒有的東西，或是我們一樣有，可是我比你獨特；第三個我覺得最重要的就是個人特質，地方創生這件事情大家在討論怎麼能夠成功，首先你要對地方有狂熱的情感，然後不厭其煩的去從眾多地方體制，如鎮公所或地方協會，或是那些各自獨立的個人、不願意共同為伍的人，你願意去擁抱他們，去連結他們，所以個人特質是非常重要的。
	A1-6-1-10	他也要懂得運用一些公部門跟適用部門的資源，因為拼湊資源整合是地方創生或創業很重要的一點。
	A1-7-1-8	這兩天我們剛好在審很多地方創生孵化的團隊，我們都會問他「請問一下前兩年的收入如何」，很多團隊是都很辛苦的，我們都會看如果你自己都活不下去了，如何討論照顧地方呢？
	A1-10-1-14	我們也會在選案的時候，一開始都會覺得那應該要四區均衡。
	A1-10-1-18	我們一直在努力的就是想辦法讓核定的資源是趨勢公平的，核定的廠商也盡量做到公平。

B 群訪談資料編碼

範疇	次範疇	編碼	性質	
計畫推動的基礎	在地的地域特色	B1-1-1-4	因為我們的人口基數比較小，它也是一個很好的實驗場域。	
		B1-1-1-7	過去嘉義市城市發展的歷史也有關係，嘉義市非常重視文化藝術，因為嘉義市算是臺灣比較早的古城，1930 年代的木材輸出工業的發展，嘉義市有大量的經濟活動跟有錢人，大家對於文化藝術上是很有自己的想法的。	
		B1-2-1-2	嘉義市的歷史背景特殊，在 1930 的那個年代，是東洋第一的木材輸出出口的最大城市，因為嘉義有阿里山鐵路，是直接連接到阿里山。當時阿里山的林木業非常盛行，阿里山的神木都是從山上運下來到嘉義市做基礎的加工之後輸出到整個東洋地區，所以那個時候，嘉義市算是一個木材的重鎮，也是臺灣很大的且很重要的木材工業城市。	
		B1-2-1-5	嘉義有六千多的木造建築，它沒有因為時代的改變就被拆掉，它們都被很好的保留下來。	
		B1-3-1-4	除了剛剛講到嘉義市有六千多民間的房子是木構造建築之外，其實嘉義市有非常多的公有空間，比方說嘉義舊監獄，還有很多不同的公有空間也都是木構造建築。	
		B2-3-1-4	所以臺東設計中心臺東人都知道，但是外地人都不知道。	
		B2-3-1-15	我覺得臺東是一個很適合創作的地方，適不適合移居我不清楚，但是是一個很適合需要要有靈感和創意的人來。	
		在地的經濟基礎	B1-1-1-8	經濟基礎決定上層建築，要先填飽肚子才會去想些文化上的事情。
	B1-2-1-3		那個時代背景之下，嘉義市有非常多的木造建築，木材輸出的產業衍生出來的一些經濟活動，比方說雕刻工藝這些。因為經濟繁榮，所以臺灣很多藝術家先驅都在嘉義這扮演很重要的角色。	
	社會公益的需求		B1-1-1-2	嘉義市文化局一直在推動文化相關的政策，不管是文化政策或文化公益性，所以我們業務的社會設計含量挺高的。
		B1-1-1-3	因為嘉義市文化局是政府單位，是對民眾服務，對於社會公益上面的一些施力會比一般的社會企業來得更重。	
		B1-10-1-4	現在有很多社會企業，我覺得他首先需具備公益性，應該是不以營利為目的，對於這個社會的責任比重有一定的份量。	
	計畫政策擬定	公部門的支持	B1-3-1-9	獲得文化部門的支持後，等於有「再造歷史現場」的計畫經費挹注，我們開始去修繕這個空間。
			B1-7-1-5	因為我們還是需要議會或市府的支持，才有經費去執行業務。
		建立政策示範性	B1-3-1-10	在修正的過程當中，就同時推動「舊屋力」這樣計畫，我們鼓勵民間一起去修繕自己私有的木造房子，等於是公部門帶頭去修繕公有木造建築，去引動民間想要做這樣子的事情，所以就開始偏地開花有很多不同的成果一直出來。
B1-3-2-2			然後另外一個是公部門跟南華大學還有田野學校在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間、比較完整的規模作為公部門跟私部門協力合作的示範推動。	
分階段目標		B1-3-1-2	「木都 2.0」是一個很大的上位計畫，屬於最高層會制定的目標，比較多是政策型的，「木都 2.0」是希望嘉義市變成一個木都城市。	
		B1-3-1-3	成為木都城市有很多不同的做法，比如需要做一些歷史的調查研究、文本的梳理，還有一些文獻的撰寫，也需要做一些技術上面的的精進，所以我們會做人才培育，這些就是底下的子計畫。「舊屋力」、「老屋卸妝」就是「木都 2.0」底下的子計畫，它們有層次的區分。	
		B1-3-1-5	嘉義市政府為了要讓大家重新回憶起 1930 年代的繁榮景象，所以我們開始有目的地做了一些「木都」的計畫。	

		B1-4-1-9	我們會有短中長期目標，每年有一定要修的件數，是我們的完成目標，但還是希望它可以一直長期推動，不會有一個期限截止。
		B1-9-1-6	每個案子的預算編列會找地方的專家、學者諮詢後寫一個計畫書，計畫書內容包含這一年要怎麼執行這個計劃，它的中長期的目標是什麼，以及它怎麼編列預算結構的。
		B2-2-1-1	我們一直朝著具有社會設計的目標在執行我們的案子。
		B2-3-1-8	就像是階段性任務（鈞長指示的都是階段性任務）一樣，所以我們對外說法就是 1.0、2.0、3.0，各自的目標是什麼。
	自主性推動	B1-2-1-1	其實是文化局內部大概七八年前自己主動發起。
	自主性推動	B1-3-1-1	嘉義市文化局是全臺灣的縣市政府文化局面最早在推動老房子活化跟「木都」相關計劃的一個政府單位，在 7 年前就開始了，包括「木都 2.0」、「舊屋力」等，我們甚至比台南跟中央部會還要早。
	自主性推動	B2-1-1-3	所以首先要重組一個任務編組，讓市容不只是恢復原來的樣子，而是要更好。
	自主性推動	B2-1-1-4	在 2016 年的時候，當時的縣長和副縣長討論要成立臺東設計中心這樣子的單位，去協助整個臺東的市容恢復。
	自主性推動	B2-2-1-14	我們現在的副縣長很支持並在努力推動「設計導入公共政策」。
	政策延續	B1-3-1-12	所以在「木都」1.0 到 2.0 的過程中我們不但修舊如舊，讓他復原成原本的樣貌，我們還讓木構造建築它走向下一個階段，符合現代的建築工法的需求，或是現代人的生活可能會有更多不一樣的需求，讓它可以跟著時代去演變。
	政策延續	B1-7-1-8	但不會因為局長上台，計畫就終止這樣的情況。底下承辦的局處還是會繼續執行，但可能花在上面的經費或是比重就會比較低。但是都會一直持續。
	政策延續	B2-3-1-3	臺東設計中心有 1.0、2.0，現在在做 3.0 的部分。
	計畫規模大小	B1-3-2-2	然後另外一個是公部門跟南華大學還有田野學校在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間、比較完整的規模作為公部門跟私部門協力合作的示範推動，本質上其實都是一致的，只是它規模跟位置不同。
	制定計畫補助	B1-2-1-7	所以我們開始設立一些補助的條款跟規範。
	制定計畫補助	B1-8-1-1	我們有一些補助案會補助民間，比如「舊屋力」，我們會補助團隊經費，期限為一年，今年度的申請就要今年度執行完。
計畫目的	政策推廣行銷	B1-4-1-13	它還身負一個政策行銷的功能，首先要看它有沒有具備能見度。
		B2-2-1-10	我們期待它可以變成一套很有系統的教材，可以讓學校來利用，所以我們每一個區都有出海報。
		B2-2-1-11	因為我們知道計畫可能要結束了，所以我們去年請水越設計幫我們規劃一個網站，就在設計中心網站底下，可以看到很完整的計畫。
		B2-3-1-23	「慢波電台」其實我們有要求他們幫我們設計一套城市行銷發展策略，結合臺東城市發展願景，透過環境評估，考量在地與外地眼光，發掘臺東城市特色，建構城市品牌形象。
		B2-4-1-4	但是這一支計畫很有趣的是它和大家溝通很多事情，名片不只是名片的功能，我們名片設計做了 11 款，我和你溝通的是臺東的形象。
	未來的發展性	B1-4-1-14	最核心的是這個老屋到底值不值修，有一些老屋的歷史價值並不高。
		B1-4-1-17	第二個就是我們希望這個老屋修繕完之後，是可以活化的，所以你未來要在裡面推動的，不管是你要在裡面的進行的業務內容或是你要在裡面做的商業內容是什麼，這件事情也會去評估到底值不值得市政府來支持，這些都是我們評估考慮的因素。

		B2-2-1-8	我認為用「食農」來看「食育」還是太狹隘了，食物教育應該還要再更深更廣一點，不只是農業而已，還有食器等等。
		B2-3-1-5	3.0 的時候就是現在，我們開始和在地做溝通，從臺東發生的事情去找我們可以著力的議題。
改變民眾觀感		B1-4-1-11	因為我們是希望老屋的活化是可以去影響市民的感受，在評估的時候一定會考慮這些。
		B1-4-1-18	另外剛剛提到的「老屋卸妝計畫」是要讓市民有感。
		B2-3-1-23	「慢波電台」其實我們有要求他們幫我們設計一套城市行銷發展策略，結合臺東城市發展願景，透過環境評估，考量在地與外地眼光，發掘臺東城市特色，建構城市品牌形象。
		B2-4-1-5	這樣名片就變成了一個溝通的手段，可以和大家溝通現在正在做的事情，是一把開啟人和人之間的鑰匙。
		B1-4-1-18	另外剛剛提到的「老屋卸妝計畫」是有美化市容的功能，以及要讓市民有感，所以它的老屋的坐落地點很重要，我們會特別選不是在巷弄裡而是在大馬路上的，人來人往容易被看到的公有空間，更容易體現被改善之後的效果，這些也是我們會考慮的點。
提升在地形象		B2-1-1-3	所以首先要重組一個任務編組，讓市容不只是恢復原來的樣子，而是要更好。
		B2-1-1-4	在 2016 年的時候，當時的縣長和副縣長討論要成立臺東設計中心這樣子的單位，去協助整個臺東的市容恢復。
		B2-3-1-5	3.0 的時候就是現在，我們開始和在地做溝通，從臺東發生的事情去找我們可以著力的議題。
		B2-3-1-23	「慢波電台」其實我們有要求他們幫我們設計一套城市行銷發展策略，結合臺東城市發展願景，透過環境評估，考量在地與外地眼光，發掘臺東城市特色，建構城市品牌形象。
		B2-4-1-5	整個臺東縣政府，你的業務是什麼，就去挑你喜歡的。我們有姓「余」的處長，他就挑「魚」的；交管處有熱氣球的；農業處挑米的，這樣名片就變成了一個溝通的手段，可以和大家溝通現在正在做的事情，是一把開啟人和人之間的鑰匙。
		B1-4-1-17	第二個就是我們希望這個老屋修繕完之後，是可以活化的。
活化在地場域		B1-3-2-1	嘉義市在做老屋的修繕分成兩個大的軸線，一個是「舊屋力」，它比較像是鼓勵民間微型的單位在市區裡面提出它想要去做營運，甚至想去做修繕的方向，所以這是比較針對微型且在舊城區裡面。
		B1-3-2-2	然後另外一個是公部門跟南華大學還有田野學校在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間、比較完整的規模作為公部門跟私部門協力合作的示範推動。
		B2-1-1-8	臺東設計中心開始發生它的作用是在 2018 年 8 月，場域落地之後，透過這個空間的活化，正式籌組了臺東設計中心專案辦公室。
		B2-3-1-5	3.0 的時候就是現在，我們開始和在地做溝通，從臺東發生的事情去找我們可以著力的議題。
		B1-1-1-5	其實我們一推動就可以很快看得出它適不適合去被執行。
計畫策略	執行的敏銳度	B1-1-1-5	其實我們一推動就可以很快看得出它適不適合去被執行。
	計畫具體分工	B1-3-1-6	我們找了建築跟文化資產相關背景的教授一起合作，來幫我們做田野調查跟早期資料的梳理。先去做一些文史的調研，奠定歷史的基礎跟一些知識的脈絡，再把這些文史資料都梳理清楚之後，我們才慢慢的找出這些脈絡跟定位，我剛剛講那些也都是在這些調查過程之中了解到的。跟建築師、學校的教授合作完之後，開始有策略的帶著在地的一些青年團隊去針對具體的項目。
		B1-3-1-8	所以我們在做文史調查之後，文化局跟大學的教授們起草了一個關於「再造歷史現場」的計畫——修繕嘉義舊監獄跟旁邊宿舍群的計畫，來跟文化部門爭取經費。

	B1-9-1-6	每個案子的預算編列會找地方的專家、學者諮詢後寫一個計畫書，計畫書內容包含這一年要怎麼執行這個計劃，它的中長期的目標是什麼，以及它怎麼編列預算結構的。
	B2-2-1-11	因為我們知道計畫可能要結束了，所以我們去年請水越設計幫我們規劃一個網站，就在設計中心網站底下，可以看到很完整的計畫。
	B2-7-1-10	但是以「臺東設計中心」這支標案來看的話，等於是「無氏設計」做統籌，大部分是執行，但是有很多計畫會需要外部協力，例如說「設計導入公共政策」的部分，會需要媒合適合的廠商來協助公部門需要導入的計畫，我們算是媒人的角色，所以需要他們幫我們介紹、判斷、協力，找到適合的廠商，這是設計中心很重要的工作之一。
各項計畫關聯性	B1-4-1-3	最近這兩年我們同時推動「老屋卸妝計畫」，它跟「木都2.0」、「舊屋力」都很有關聯。
	B1-7-1-4	像剛剛我們聊到的社會設計他其實涵蓋的層面會跟很多不同的名稱會重疊，比方說「社區總體營造」、「文化創意產業」，或是在更之前藝文相關的推廣，它們都會有重疊的地方，所以文化局的業務應該算是在社會設計上面琢磨蠻深的。
	B1-9-1-7	每個計畫的預算分配，每個計畫之間的經費是獨立的，文化局一年大概有一百個計畫，這一百個計畫全部加起來我們再一起提案出去，彼此的預算不會被排擠。
計畫的長遠性	B1-4-1-6	文化局的預算是每年都會跟市議會這邊來申請年度預算，我們的期待是這些是可以長久執行下去的計畫。
	B1-4-1-8	我們希望長期推動，至少是5年以上才看得出它的效果，我們當然會希望逐年爭取。
	B1-4-1-12	我們希望這個政策可以長遠推動。
	B1-7-1-1	文化局的業務幾乎都超過五年，至少七八年起跳過，或十年以上，像「木都2.0」和「舊屋力」就七八年了。
	B1-7-1-3	每一個都是很持續、很穩定不停地做藝文推廣、文化推廣。
	B1-7-1-5	文化局大部分的業務都是長期推動的。
	B1-7-1-9	因為文化的政策是需要時間去推展，長期穩定的執行才能看得出成效，和其他的業務比較不一樣。
	B2-2-1-8	我認為用「食農」來看「食育」還是太狹隘了，食物教育應該還要再更深更廣一點，不只是農業而已，還有食器等等。
	滾動式的修正	B1-1-1-6
B1-6-1-13		我們每年的執行成果，民間一定會有一些反饋，不管是正面的或者是說需要改進的地方，我們就通過這樣的機制不停地修正。
B1-8-1-13		當我們在執行的過程中發現怎麼做可以變得更好的時候，我們再去調整，但我們幾乎沒有做到最後發現不能做再退回去的，我們就是一邊執行一邊修正。
公部門對民眾的溝通	B1-8-1-5	如果成果和當初承諾不一致的話，我們會先去和對方討論沒有達到的原因是什麼，瞭解他為什麼會偏離原本預期的結果。
	B2-2-1-9	前年我們辦了「臺東美味週」，我們自己下去參與收穫超級多，是把整個「臺東食育提案所」的議題直接帶到校園裡面去跟學生溝通。
	B2-3-1-5	3.0的時候就是現在，我們開始和在地做溝通，從臺東發生的事情去找我們可以著力的議題。
	B2-3-1-17	臺東設計中心的角色我們希望它是一個公部門和民眾之間的一個中間協調溝通的平台，讓大家覺得公部門做的事情不要覺得距離那麼遙遠，利用這樣的平台和大家做溝通。
	B2-3-	溝通方式除了展覽以外，我們就做了一個「提案所」，讓大家可以進

		1-18	來提案，那時候我們提了四個議題：縣政、山海空、食衣住行的。	
		B2-3-1-26	這三件事用的方法，我們透過 Podcast，希望用節目可以很輕鬆的和大家溝通縣政的議題，不僅討論縣政議題，更多的是了解在地的人在想什麼，這些又要如何回應到縣政上面，再透過一些提案，這都是我們內部的工作。	
計畫執行細節	制定各項執行標準	B1-4-1-15	我們會製定標準，至少是要 50 年以上的才能算老屋，如果客觀的標準不到就沒辦法。	
		B1-8-1-11	所以當計畫書擬出來去爭取預算的時候，我們必須要確保它是一個可執行的計畫和經費，會有一個很嚴格的規範。	
	評審機制的建立	B1-4-1-1	我們在推動「舊屋力」的時候，一開始會跟地方徵件，我們每年會有一定的時間點是徵件期，鼓勵大家送件進來，把你想要申請的標寫成計畫書來申請，由我們的評審委員會審核。	
		B1-4-1-2	委員會的組成有學校教授、公部門的人員，比方說文化局的代表，還會有地方的耆老（對於在地文化或發展比較有經驗、理解比較深的長輩），針對歷史、建築或政策的層面下去做評審。	
		B1-4-1-16	老屋的年限跟老屋的建築形式是不是值得被修繕和保留，這些會請專業的歷史學者或是建築師來做評估。	
		B1-4-1-18	所以它的老屋的坐落地點很重要，我們會特別選不是在巷弄裡而是在大馬路上的，人來人往容易被看到的公有空間，更容易體現被改善之後的效果，這些也是我們會考慮的點。	
		B1-6-1-1	委員會成員組成會有內部的推薦，也會有外部的人推薦，但是最終決定還是在文化局，我們會共同討論出要哪幾個做評審委員。	
		B1-6-1-9	民間團體也會有，嘉義有很多不一樣的民間團體，我們在選擇的時候是考慮它適不適合所需的業務屬性，因為大家的屬性不一樣。	
		B2-3-1-27	「慢波電台」其實是一件很大的挑戰，臺東設計中心雖然委外營運，但是它還是縣政府執行的計畫之一，那我們在裡面講什麼都需要一一審核。	
		B2-7-1-12	我們標案設計出來後，就是找我們很喜歡的團隊，發出邀請，就是邀標，然後大家就去評估我有沒有能力、我想不想接這支標案，就來投標，然後我們辦理評審工作，召開評審小組。	
		確立執行進程	B1-4-1-19	我們有固定的進程，會先公告徵件的訊息，包含徵件期；舉辦幾場說明會，邀請有興趣的人來瞭解；在收件截止之後就會組成評審委員會，委員會裡面就是我剛剛講到的公部門代表、建築師、地方耆老或歷史學者一起來共同審查，再共同核定這個名單。
			B1-8-1-9	因為我們跟市政府或市議會爭取預算的時候，必須要草擬一個很詳細的計畫書以及預算規格。
	B1-9-1-12		嘉義市最初是文化局內部先撰寫一個計畫的方案，因為是用地方公部門的預算，所以我們和議會申請提出，等議會通過之後，就在地方開始執行。	
	B2-3-1-24		「無氏設計」幫我們設計了「PPPP (Problem to Podcast, Plan to Project.)」的溝通方式，計畫將「Problem to Podcast, Plan to Project」分為三個部分，將原訂三個標規項目《設計導入公共政策》、《城市發展行銷策略》與《城市品牌形塑》轉化成一條設計導入公共策略的流程。	
	B2-7-1-10		但是以「臺東設計中心」這支標案來看的話，等於是「無氏設計」做統籌，大部分是執行，但是有很多計畫會需要外部協力，例如說「設計導入公共政策」的部分，會需要媒合適合的廠商來協助公部門需要導入的計畫，我們算是媒人的角色，所以需要他們幫我們介紹、判斷、協力，找到適合的廠商，這是設計中心很重要的工作之一。	
	B2-8-1-4		我們所有的標案都有很多的行政流程要走，我們就是甲方，監督標案執行的角色和溝通協調的角色。	

諮詢顧問機制	B1-6-1-12	我們有諮詢顧問的機制，比如每年文化局都會不定期的開一些諮詢會議，邀請一些在地的協會、民間團體、在地耆老，請他們為我們整年度或某一個案件的業務執行的建議和回饋。	
	B1-9-1-8	由市議會議員決定，我們事先要先做好一些專家學者的諮詢。	
導入各項設計	B1-6-1-2	教授裡面就會有設計背景，或者是建築背景，大家會有不同的專業，一定會有這兩個專業相關的，因為計畫會牽涉到的層面就是設計、建築。	
	B1-6-1-3	以文化局本身的案例來說，大概有 80%的業務都會有設計師參與，只是參與的比重或多或少而已，但是一定都會有設計師的角色在裡面，因為在設計、行銷宣傳方面都會仰賴設計師的專業。	
	B1-6-1-4	還是會根據計劃屬性的不同，像我們合作過的設計師，視覺傳達的一定會有，像空間的、工業設計、互動的、網頁的設計師也會有，更廣義的，比方說景觀設計師我們也都有都合作。設計介入在我們業務執行上比重還是很大的。	
	B1-10-1-5	第二是他如何運用設計的這個手段，融入在企業的整體營運當中，設計的比重也很重要。	
	B2-1-1-19	我們從去年開始委託「無氏設計」幫我們營運，一半是做營運的錢，一半是做設計導入公共政策，在設計導入公共政策就需要設計協力進到公部門裡。	
	B2-2-1-3	我認為當時我們的主管他是期待能夠達到社會設計的一個手段，那時候設計中心做的事情其實不只是只有用設計的手法去跟大家做溝通，我們也有做地方創生的工作。	
	B2-2-1-4	我們做的事情會有社會設計和地方創生的內涵，差不多一半一半。	
	B2-2-1-11	因為我們知道計畫可能要結束了，所以我們去年請水越設計幫我們規劃一個網站，就在設計中心網站底下，可以看到很完整的計畫。	
	B2-2-1-14	我們現在的副縣長很支持並在努力推動「設計導入公共政策」。	
	B2-2-1-15	但用「設計導入公共政策」來看的話，我們今年執行了很多設計協力、都市建設的計畫。	
	B2-3-1-6	最大的部分是做設計導入公共政策，會越來越多。	
	B2-3-1-19	「未來提案所」是一個空間，用一個設計思維的方法帶領民眾，透過這一套設計的方法，去嘗試為縣政做提案，為臺東做提案。	
	B2-4-1-4	但是這一支計畫很有趣的是它和大家溝通很多事情，名片不只是名片的功能，我們名片設計做了 11 款，我和你溝通的是臺東的形象。	
	B2-5-1-1	當然需要設計師的參與，每一支計畫都有，哪一個領域的，其實都有。	
	B2-5-1-2	以新的設計中心委託案來說，是每一個領域都有。因為我們在做設計導入公共政策，公共政策就是有各種面向的議題，有景觀的、視覺的、品牌規劃的、行銷的等等，不會只有大家認為的視覺設計師。	
	B2-5-1-3	例如說不同的案子會涉及到哪方面的設計師，就會去抓相對應的那些設計師。	
	專家學者的輔導	B1-8-1-10	我們在擬計畫書之前，會徵詢不同的專家學者和文化局內部的工作人員共同討論。
		B1-9-1-6	每個案子的預算編列會找地方的專家、學者諮詢後寫一個計畫書。
		B1-9-1-8	由市議會議員決定，我們事先要先做好一些專家學者的諮詢。
	不定期回訪	B1-8-1-2	你指的案子結束可能就是針對這些業者會有結束的時候，因為他今年獲得補助不見得明年還會獲得，所以我們會不定期的回訪。
B1-8-		我們在去年補助過的，都會不定期的去瞭解一下目前的營運狀況，	

		1-3	或是他在這個空間的使用情況，回訪的時間不是固定的，一年都會至少一到兩次去瞭解案件後續的發展情況。
預算申請與編列		B1-9-1-3	當然會有一些上級部門補助款，我們就要直接爭取，但大部分的經費是來自於市政府。
		B1-9-1-4	我們在每年的七月就要開始編下一年的年度預算，編完之後會提交到市政府，做第一次的審查，審查完之後再送到市議會做最後的審查。
		B1-9-1-5	從七月編好預算，九月先經過一次審查，十一月會再有一次的審查，所以大概在每年十一月會決定明年的年度預算多少。
		B1-9-1-6	每個案子的預算編列會找地方的專家、學者諮詢後寫一個計畫書，計畫書內容包含這一年要怎麼執行這個計劃，它的中長期的目標是什麼，以及它怎麼編列預算結構的。
		B1-9-1-7	每個計畫的預算分配，每個計畫之間的經費是獨立的，文化局一年大概有一百個計畫，這一百個計畫全部加起來我們再一起提案出去，彼此的預算不會被排擠。
		B2-1-1-10	所以我們當時計畫經費的一半用於這個建築物的改造，另外一半做一些軟體和議題的操作。
		B2-6-1-3	因為預算都會執行，主動邀約或公告，讓他們自己申請。
		B2-6-1-8	後來 2021 年的時候，我們的鈞長希望把所有的經費挹注到設計中心這支計畫來，本來設計中心的這個經費我們是想要另外籌措財源來繼續做。
		B2-6-1-11	那我們就是把大部分經費挹注在設計中心做設計導入公共政策。
	預算來源		B1-8-1-9
		B1-9-1-3	當然會有一些上級部門補助款，我們就要直接爭取，但大部分的經費是來自於市政府。
		B1-9-1-11	因為牽扯到預算來源，我們的預算來源是來自於地方，因為我們是用地方財政在支出這個計畫，所以當然地方通過就沒問題，假設我們的預算是來源於上級部門，就是要上級部門同意。因為行政上面來講，地方有地方的行政權。
		B1-9-1-12	因為是用地方公部門的預算。
		B2-1-1-20	所以在 2018、2019 年的時候，我們有自己獨立的預算去執行所有我們想做的事情，非常好推動，因為不需要和任何局處合作。
		B2-1-1-22	那時候我們運用的基金很彈性，方便我們及時性地去處理現在就想要解決的事情，但是縣政的預算不是這樣子操作的。
		B2-1-1-23	基金有兩種操作方式，基金是一個特殊的存在，可以很特殊的處理，設計中心一開始使用的就是基金；和上級部門要一筆錢的時候，需要去對應某一個部會，還要做成報告，這個程序太複雜了，但我們現在就是這樣。
		B2-1-1-24	當時 2016-2019 年我們的發展基金，整筆就在縣府裡做運用，非常彈性，我們就寫計畫，我們主管說好就好。這筆發展基金也是和上級部門要的，但是不需要去對應各部會。
		B2-1-1-27	在我們還沒有進入文化處之前，設計中心是一個獨立的任務編組存在，我們有獨立的資金預算，我們就是媽媽，我自己就是我的主人。
		B2-6-1-2	以目前來看就是花東基金支持。
		B2-6-1-4	臺東設計中心現在是由花東基金在支持。
		B2-6-1-15	花東基金是 2020-2023 年，是臺灣發展委員會補助的。
		B2-6-	所以就把這個基金在這一年切掉了，我們就沒有基金了，我們就提

		1-17	縣預算。	
計畫的優化方式	地方公部門主動性	B1-1-1-9	所以造就了後來不管是在什麼時期的嘉義市政府對於文化藝術的支持比重都很高，在推動文化藝術上的民間企業也非常多，所以文化局在推動各項文化政策時候獲得支持的力道都很大。	
		B1-2-1-1	其實是文化局內部大概七八年前自己主動發起。	
		B1-2-1-8	去鼓勵大家將原本閒置不用的木構造建築或者老房子活化，做好修繕之後，讓新一代的青年創業家或者是年輕人返鄉的時候可以在這邊發展他們的事業，所以才會有「木都 2.0」、「舊屋力」這些相關的計畫。	
		B1-5-1-4	我們會公開徵件，我們也會主動去拜訪，因為我們自己走在街上都會去觀察哪幾個老屋是有潛力的，我們負責的同仁主動去挖掘，這是我們整年度都在做的事情。	
		B1-5-1-5	我們主動去跟屋主邀約、拜訪後，希望他們來一起參與這個計劃，我們自己也會主動出擊去找不同的屋主一起來溝通。	
		B1-6-1-6	如果是金額比較小，就是由文化局主動去邀請。	
		B1-6-1-8	其實我們都很歡迎，有時候我們也會跟一些不同的設計團隊共同提案，跟上級部門去爭取經費。	
		B1-9-1-10	在第三個問題提到的「木都」計畫是嘉義市文化局早於上級部門更先提出的，地方先開始這件事是可以的。	
		B2-2-1-9	前年我們辦了「臺東美味週」，我們自己下去參與收穫超級多，是把整個「臺東食育提案所」的議題直接帶到校園裡面去跟學生溝通。	
		B2-2-1-14	我們現在的副縣長很支持並在努力推動「設計導入公共政策」。	
		B2-3-1-18	溝通方式除了展覽以外，我們就做了一個「提案所」，讓大家可以進來提案，那時候我們提了四個議題：縣政、山海空、食衣住行的。	
		B2-3-1-19	「未來提案所」是一個空間，用一個設計思維的方法帶領民眾，透過這一套設計的方法，去嘗試為縣政做提案，為臺東做提案。	
		B2-3-1-26	這三件事用的方法，我們透過 Podcast，希望用節目可以很輕鬆的和大家溝通縣政的議題，不僅討論縣政議題，更多的是了解在地的人在想什麼，這些又要如何回應到縣政上面，再透過一些提案，這都是我們內部的工作。	
		公部門和民眾雙向發展	B1-5-1-3	公部門和居民之間雙向發展。
			B1-5-1-5	我們主動去跟屋主邀約、拜訪後，希望他們來一起參與這個計劃，當然有些屋主會有自己的考量，需要長一點的時間去說服，所以這件事情是雙向的，我們自己也會主動出擊去找不同的屋主一起來溝通。
			B1-6-1-8	其實我們都很歡迎，有時候我們也會跟一些不同的設計團隊共同提案，跟上級部門去爭取經費。
			B1-6-1-10	像我們剛講到的設計師，有些時候不是設計公司，它可能會是一個設計協會，設計協會裡就會有很多不同的設計公司，我們也會和很多商圈協會、公協會一起合作，所以民間的參與也挺高的。
			B1-6-1-11	因為公部門的工作是負責要推動政策，服務市民，所以我們跟民間、市民的合作非常密切，要讓大家都參與感。
B2-3-1-17	臺東設計中心的角色我們希望它是一個公部門和民眾之間的一個中間協調溝通的平台，讓大家覺得公部門做的事情不要覺得距離那麼遙遠，利用這樣的平台和大家做溝通。			
B2-3-1-19	「未來提案所」是一個空間，用一個設計思維的方法帶領民眾，透過這一套設計的方法，去嘗試為縣政做提案，為臺東做提案。			
B2-3-1-26	這三件事用的方法，我們透過 Podcast，希望用節目可以很輕鬆的和大家溝通縣政的議題，不僅討論縣政議題，更多的是了解在地的人			

			在想什麼，這些又要如何回應到縣政上面，再透過一些提案，這都是我們內部的工作。
		B2-7-1-11	「無氏設計」是我們現在長期合作的廠商，因為我們走公部門招標的採購，連續兩年的投標案都是他們中了，當然也有我們邀標的原因在。
在地民眾參與的主動性		B1-5-1-2	我們推動到現在，大家申請非常踴躍，每年的件數一開始可能只有10件以內，慢慢到現在會有五六十件。
		B2-3-1-4	所以臺東設計中心臺東人都知道，但是外地人都不知道。
		B2-3-1-20	它有線上的提案所，也有實體的空間，這是叫做民眾的提案。
		B1-5-1-1	他一定是在地居民，因為我們範圍是嘉義市。
		B1-5-1-8	如果以現在狀態來講，居民主動申請應該是佔80%，20%是我們這邊會再額外出面邀約。
		B1-6-1-7	也是有很多設計師是很有熱情的，會主動來提案、拜訪，希望可以一起跟文化局做某些事情。
		B1-6-1-10	像我們剛講到的設計師，有些時候不是設計公司，它可能會是一個設計協會，設計協會裡就會有很多不同的設計公司，我們也會和很多商圈協會、公協會一起合作，所以民間的參與也挺高的。
	多方共同合作		B1-3-2-2
		B2-7-1-8	如果有設計師或者民眾、民間團體想要合作的話，只要有符合的項目就可以合作，要看我們合作的廠商有沒有這個需求，這是他們私對私的合作，我公部門只對一個單位，我只對承攬我這支標案的廠商。
		B2-10-1-1	跨局處的合作我們從之前就有了，(跨的不好，這兩年比較好)這兩年特別多。我們不僅跨局處，甚至還跨單位。
計畫限制	預算限制	B1-4-1-7	因為每年可修繕的空間有限，畢竟我們預算有限，所以每年可以做核定補助的或是可以做老屋卸妝的件數比較少。
		B1-4-1-10	我們每年核定的件數是取決於經費，每個老屋的狀況都不一樣導致修繕的費用也會不一樣。我們每年可能固定就幾百萬的預算來修繕。
		B1-9-1-9	如果議員沒有辦法接受這樣子的說法，或他覺得這樣的經費編列並不合理，他就會刪減，例如覺得今年可能只要先拿50%的預算就好了，或是他覺得今年不用做這件事情會直接整體刪掉。
		B2-1-1-22	那時候我們運用的基金很彈性，方便我們及時性地去處理現在就想要解決的事情，但是縣政的預算不是這樣子操作的。
溝通問題		B2-1-1-17	因為行政作業是很繁瑣的，需要有一關一關的溝通，設計中心的困難點在於它在那麼高的位置很難跟各局處溝通，現在我們有科長、副座、處長，這個體系會關係到很多計畫執行上的問題。
		B2-1-1-32	進到文化處底下之後我們所有的行政程序變得比較符合公部門的規定，以溝通方式來說真的慢很多。
		B2-2-1-6	我們科長很支持，但是我們也都深知這件事情很困難，我們進到文化處之後，我們要延續這支計畫我們就花了很多心力和我們當時的處長做溝通，當時的處長他能了解，但是他認為我們拿這樣的東西去和縣長報告，縣長不會接受，實際上這支計畫發酵的成效是很好的。
執行的限制性		B1-4-1-7	因為每年可修繕的空間有限，畢竟我們預算有限，所以每年可以做核定補助的或是可以做老屋卸妝的件數比較少。
		B1-8-1-12	我們跟市政府或市議會爭取預算的時候，要經過審查的過程，所以基本上我們撰寫出來後並獲得支持的計畫，80%都是可以被執行的，

			但可能計劃裡有 20%，是在我們執行的過程當中遇到一些現實的條件，或是實際執行跟我們的預估產生落差。
		B2-6-1-6	因為執行的地方不一樣，執行的工作方式、內容不一樣。
		B2-6-1-13	所以就沒有辦法啟動任何的活動，因為我們只要提計畫到上面，就會被拒絕。
		B2-12-1-6	我認為有操作上的困難度，無論是一開始還是現在。
	主事者的異動	B1-7-1-7	還有可能跟主事者也會有影響，文化局局長會不定時地更換，那每一任局長他琢磨的面向不一樣，比方說我當局長的時候，我就會比較偏重文化創意產業跟設計產業相關的。可能到某一任局長，因為我們之前也有文學背景的局長，那他就重視關於文學推廣上，所以那個面向就不一樣。
		B2-1-1-34	我們設計中心的執行長會跟著文化處處長換，文化處長是誰，執行長就是誰。
		B2-2-1-12	總之因為大家的理念不同跟首長的施政方向也不一樣，他現在沒有要做這件事情，所以我們就沒有辦法再延續這一計畫。
	公部門體制限制	B2-1-1-17	因為行政作業是很繁瑣的，需要有一關一關的溝通，設計中心的困難點在於它在那麼高的位置很難跟各局處溝通，現在我們有科長、副座、處長，這個體系會關係到很多計畫執行上的問題。
		B2-6-1-12	但是你知道縣政府自己營運的問題就是我們做所有的事情都得要簽准才能做。
		B2-6-1-14	所以 2020 年臺東設計中心就是空窗期，我們有發包了幾支展覽的計畫，但是就僅此於此而已，我也沒有辦法再多做什麼，因為受限於公部門的體制底下，要經過長官的同意才能做這些事情。
		B2-7-1-1	我們一定要通過標案，這是《採購法》的規定。
		B2-12-1-3	公部門的標案需要符合公部門採購法的規定，公部門採購法的規定很厚一本。所以如果沒有符合這個規定就是違約。
		B2-12-1-7	因為我們沒有監督的單位，我們承辦單位做了標案之後，我們監督單位是要有查核小組、政風處、主計處，要經過這麼多的地方，我要認同你的東西。
		B2-12-1-14	但是在公部門的體制下，這是一件非常難的事情，因為我們是在用人民的公款執行公務，所以這些公款會有很多的監督單位，不只是本府的監督單位，還會有外面審計的監督單位，結案後也會回來看你有沒有把事情做好。
計畫執行的影響	各縣市之間的經驗交流	B1-9-1-13	我們推動第一年的時候被上級部門、其他縣市公部門及文化部門看到，覺得這個是一個好的政策，但我們的推行範圍只有在嘉義市，所以那時候才會有人來嘉義市取經，我們把執行的經驗跟內容提供分享給他們，臺灣其他縣市政府各地開始慢慢有各種不同的老房子文化運動。
		B2-4-1-8	有很多縣市在跟我們的腳步，利用名片和大家做溝通。
		B2-11-1-5	所以當各縣市來取經的時候，我不是要告訴你答案，我告訴你方法，因為這些東西移植到你們縣市去不一定會成功，也許會更成功或是失敗，我不知道。到現在我們也還在嘗試，我們也不知道結果會怎麼樣。
		B2-12-1-13	我們要思考如何在不違反《採購法》的情況下去執行彈性的案子，這也是很多單位和我們取經的原因，因為他們搞不清楚為什麼我們可以這樣做。
	在地文	B2-3-1-12	我們去年找了三組人馬來臺東，針對不同的議題去討論臺東的事情。

化性的提升	B2-3-1-23	「慢波電台」其實我們有要求他們幫我們設計一套城市行銷發展策略，結合臺東城市發展願景，透過環境評估，考量在地與外地眼光，發掘臺東城市特色，建構城市品牌形象。
計畫的利他性	B1-3-1-12	我們還讓木構造建築它走向下一個階段，符合現代的建築工法的需求，或是現代人的生活可能會有更多不一樣的需求，讓它可以跟著時代去演變。
	B1-10-1-2	我覺得社會設計的關鍵是「利他」，只要有社會責任的都算是社會設計。
	B1-10-1-5	而社會設計影響層面的大小應該是取決於可以影響到的人或者是可以影響到的產業、面向有多麼的廣泛。
	B1-10-1-8	看的是它可以影響到的人有多少，或是它的長遠性有多少，第一是影響的廣度和深度，第二是時間性，是否可以長期影響這個社會往正面發展。
	B1-10-1-9	反而設計本身創意度不會變成我著重的地方了，而是去看整個政策或計畫的推展，它的影響層面有多廣泛。
對設計的重視度提升	B2-4-1-4	但是這一支計畫很有趣的是它和大家溝通很多事情，名片不只是名片的功能，我們名片設計做了 11 款，我和你溝通的是臺東的形象。
	B2-4-1-6	除了溝通這件事情，我們同時也告訴他們設計是需要付費的。



C 群訪談資料編碼

範疇	次範疇	編碼	性質
計畫執行與輔導	計畫類型	C1-1-3-1	後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐，所以我們就是有這樣的邀請，就來這邊去做比圖和提案，後來很幸運有機會在這邊去做詮釋。
		C1-2-2-1	「以修代租」是我們自己和文化局提案說我們要修這個空間，進駐要當工作室。
		C1-4-4-5	「舊屋力」是文化局長期委托南華大學做老屋的調查，甚至是「舊屋力」保存的推動，所以文化局和南華大學陳正哲教授本來就有一些合作。
		C2-2-1-1	申請「老屋卸妝計畫」沒有，卸妝還蠻容易的。基本上就是送件，他們會審核，覺得可以就讓你過，也不用再補太多的計畫書，我覺得蠻好的。
		C3-1-1-2	因為之前申請過「舊屋力」，所以有注意類似的計劃案，正好得知了這個計畫就想說可以申請看看。
	計畫目標	C1-1-3-4	當初是跟文化局、南華大學，大家共同去做推動。
		C1-2-1-3	是公部門跟南華大學還有田野學校這裡在推動的是以這一個大型聚落。
		C1-2-1-3	是公部門跟南華大學還有田野學校這裡在推動的是以這一個大型聚落，比較長的時間、比較完整的規模作為公部門跟私部門協力的示範推動。
		C1-4-1-3	跟進駐進來的工作室也都會有蠻多的合作。
		C1-4-1-6	像南華大學陳正哲教授比較像是「指北針」，他會指出「木都」未來20年發展的方向和定位；另外是在做硬體，比如房子的設計和修繕，工班的培訓，這部分會有另外一間「實式木作設計」，它也是獨立公司，也進駐在這個聚落裡面；那田野學校比較是軟性營運的測試這個方向去做，還有一些社群的連結；公部門——文化局做為最好的行政後盾去簡化行政的流程，讓事情可以共同推動。
		C1-4-2-2	老師就會和我們來談，初期從兩個小時、半天然後到一整天，再連續一直到六周每個禮拜都來一次這樣的合作模式。
		C1-4-3-7	慢慢越來越多的志工跟課程的合作。
		C1-4-4-5	「舊屋力」是文化局長期委托南華大學做老屋的調查，所以文化局和南華大學陳正哲教授本來就有一些合作。
		C1-4-4-7	那有沒有可能有一個地方我們可以長期去做實驗和累積，剛好就是在這樣子彼此的動機和需求下，匯集在嘉義。
		C1-8-1-2	因為文化局和南華大學大家都一起協力。
		C1-4-1-7	公部門——文化局做為最好的行政後盾去簡化行政的流程，讓事情可以共同推動。
		C1-4-4-4	那時候文化局科長就覺得，我們一直要求民間單位，那我們自己公部門是不是應該要做一個整合性的示範跟實驗，這樣才有辦法去跟民間做驗證。
		C1-4-1-5	第二個是也通過不同的一些營建的模式，像我們的過程裡面，這是一開始在8年前一起要到這邊推動做聚落示範的定位。
		C1-4-4-3	請委員去看，看完之後民間會反映補助只有一點點，要求那麼多，所以會反問公部門，要求那麼多的話你們有做什麼示範。
		C1-4-4-10	因為要做大的聚落示範需要一定的規模，所以當初有盤整幾個地點，最後發現舊監獄這邊規模是完整的，加上它也算是非常衰敗。
C1-4-	所以如果說從最衰敗開始修，也比較能做出讓大家覺得這是一個示		

	4-11	範。如果說它本來就很好了，再進行裝修一下，那可能也比較難知道這當中會發生什麼樣的一些困境和挑戰。
	C1-8-1-5	一開始在做向性定位的時候，不是單純把這個地方當成工作室或者當成咖啡廳，它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心，這邊的示範再如何衍生到舊城區。
	C1-4-1-8	所以這是一開始就跟其他聚落或者其他的比如社會設計的一些方法上比較不一樣的是，一開始就設定了營運的主題，和共同都是獨立的單位，應該扮演什麼角色共同一起做推動合作。
	C1-8-1-6	第二個是隔壁就是舊監獄，所以舊監獄這個本體它跟司法、跟人權、跟教育有關，這部分的本質如何在本來的文本再轉換成體驗和教育的方案，最開始已經定好了。
	C2-1-1-1	我們可以少花一點錢，剛開始是這樣。
	C2-1-1-3	初衷就是為了要節約開支，因為修老屋真的很花錢。
	C3-1-1-1	原本就打算要開店，想要整理這個空間。
計畫內容	C1-2-1-1	我們申請的計劃的具體名稱是「舊監獄宿舍群以修代租（嘉義舊監宿舍群復甦進駐計畫）」。
	C1-2-2-2	如果合格通過，我們要自己花費用去修繕這個空間，修繕完畢後可以抵五年的租金，所以是修繕的費用來抵租金，所以叫「以修代租」。
	C2-1-1-5	老屋卸妝我拿不到錢，他們過來幫我們施工。
資金補助	C1-4-4-1	最早文化局在推動民間的「舊屋力」，民間的「舊屋力」推動也是剛開始在做嘗試，畢竟不是全額補助，是十萬到五十萬不等，但是修一棟房子也許要一百到兩百萬。
	C1-4-4-2	雖然公部門有些許的補助，但是補助之後就會對於材質上、工法上、結構上或者未來的營運、開放，這些必須要對納稅人去說明為什麼投入這些費用，所以就有很多的規定。
	C2-1-1-5	老屋卸妝我拿不到錢，他們過來幫我們施工。
	C2-2-1-4	這個地點除了「老屋卸妝計畫」還有其他老屋的補助，地方和上級部門都有，同時都有去申請。
	C2-3-2-2	找到屋主和他租就可以了。等於我們要租到之後，拿著合約才能去申請補助，因為申請的附件要有合約，它要確定房東和房客的關係。或者那是你家也可以。
執行思維的長遠性及明確性	C1-4-1-9	我覺得它初期目標並不是單純的去做活化說，空間不是只要有人用就好，其實一開始的定位就已經指向這是一個「木都」的聚落，因為這幾年在這邊的實驗，慢慢有些成果，再把這樣的經驗由南華大學陳正哲教授再延伸到舊城區的「老屋卸妝計畫」。
	C1-4-1-10	營運開始有工班、有營運模式、有行政團隊，也知道了要怎麼做，就一起把這樣的示範基地的模式再進到舊城區去做「老屋卸妝」的延伸，所以模式上我覺得會是這個差異的。
	C1-4-4-7	那有沒有可能有一個地方我們可以長期去做實驗和累積，可以看到它的成果，再去做修正，再去做實驗，再往前推進，剛好就是在這樣子彼此的動機和需求下，匯集在嘉義。
	C1-9-1-5	如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠。
	C2-1-1-4	在申請之前也是想要找老屋，因為我喜歡老的房子啊、機車這些。
執行思維的共識性	C1-9-1-1	我覺得很多共識需要建立的。
	C1-9-1-4	如果說是跟公部門，因為我們初期是花了蠻漫長的時間去建立彼此在舊監獄的角色和共識。

		C1-9-1-5	可是如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠，那這是我覺得和文化局這邊所建立的一些共識。		
		C2-1-1-2	因為「老屋卸妝計畫」是恢復到原本的樣子，我們這邊設計的時候也是想要恢復到原本的樣子，所以就覺得可以申請這個計畫。		
		C3-1-1-1	原本就打算要開店，想要整理這個空間。		
		C3-4-1-2	是因為剛好同學的那一層關係，我就覺得好像這個空間其實是可以發揮的，所以我們才決定說來整理這個空間。		
專 家 學 者 的 輔 導	空 間 規 劃 的 專 業 落 實	C1-4-3-7	所以這幾年原本只有我一間長這個樣子，慢慢越來越多的志工跟課程的合作，還有暑假的實習，也會有十幾位來自全臺灣不同的學校，一起在這邊去做一些跨域的策劃跟推動，慢慢整理成像這樣的一個空間。		
		C1-3-1-5	在修繕上面會遇到在空間規劃的一些專業，或者是專業工班在這邊修繕		
		C1-4-3-8	把它拼貼起來，但是最終完成的是一個實境的、共同的公用空間和作品		
		C1-4-4-9	陳正哲教授當初就有在盤點嘉義市有哪些是公有建築，或者像這樣的大型聚落，還有舊城區裡小型的或者私人的、公共的木造空間。		
		C1-7-1-2	因為空間的改造是一種專業。		
		C2-3-1-2	大家可能會說我們空間很棒、很舒服，但是應該是要把事情做好，應該是要把它弄成這個樣子，不是說把它塗成白白的、新新的。		
		C2-5-1-2	只有外面園藝的部分有請設計師，其他室內的部分沒有。		
		C2-5-1-3	因為建築本身已經夠好了，不需要太多的裝飾。		
		C2-7-1-6	像我們二樓陽台還有些青苔，有請師傅特地留下，我們外面也有用高壓水槍清理。		
		C3-5-1-1	我們的整體設計是順著房屋的空間去走，我們內部也是走比較卸妝的概念去做。		
		專 業 技 術 分 工		C1-4-1-19	年輕的夥伴從大一大二就來這裡當志工，開始清這邊的土、白蟻等等，一起去做營造，也透過這些工作坊把簡易的木平台架回來。
				C1-4-1-22	如果是柱子、樑，這種比較像主體結構的部分，會由大木作的專業匠師來施作，但如果是像是地板上漆或是有一些違建的拆除，比較沒有安全問題的部分就會讓志工去參與。
				C1-4-1-23	也就是說我最終我要完成一棟像這樣的房子，骨幹、屋頂甚至是基礎是由專業工班，但是其他有哪些可以變成兩天兩天的工作坊，是讓大家可以把廢棄物清掉，可以去鋪木地板，再兩天可能可以刷油漆，所以它等於是用拆解的方式讓大家來參與這個社會設計的過程，最後完成的時候是一棟房子被完成。
				C1-4-3-1	初期因為需要非常多的人工去清除或敲牆，他基本上會掃地就可以了，他在設計的過程裡面會去對接到他需要的能力，所以如果說他只是需要把這邊原本慢慢的垃圾清理掉，那只要會戴手套和搬東西就可以，或者需要把磚塊分類，那也是只要手會動就可以了。
C1-4-3-3	如果說是比較專業操作，也可以搭配有些專業的匠師帶著學員一起做，因為他們的負載的就像剛剛說的，它不會是骨架、安全性的東西，所以它的可塑性跟調整度會比較高。				
C1-4-3-8	所以就是慢慢從骨幹、牆面、地板、油漆、庭院等等就一步步的透過這樣的志工和社會設計的投入，把它拼貼起來，但是最終完成的是一個實境的、共同的公用空間和作品				
C1-6-1-1	我怎麼樣把骨幹是由拆解，就是比較有安全和專業性的我是由專業師傅跟工班進行，但是哪些我是可以拆解出來，擴大社群跟學校或				

			青年可以去做參與	
		C3-6-1-2	我們會請委外的工班進來，但是整體的設計都是我們自己來的。	
設計的導入		C1-4-1-22	所以它前面是需要設計的	
		C1-4-1-26	辦了一些藝術工作坊，所以就開始慢慢形塑一些實驗跟創新的東西。	
		C1-4-3-2	初期不要求一定要對接到念設計或者美術但是到後端如果有一些是屬於比較美學的，像剛剛土牆的工作坊，那可能就需要有一些設計背景或者相對的專業。	
		C1-4-3-4	設計確實剛開始比重會比較高。	
		C1-4-3-8	一步步的透過這樣的志工和社會設計的投入，把它拼貼起來，但是最終完成的是一個實境的、共同的公用空間和作品。	
		C1-6-1-1	我覺得比較多的導入設計跟想法在這邊。	
		C1-6-1-3	設計可能是參與的機制。	
		C1-7-1-1	初期更多的話是室內設計和景觀設計	
		C2-5-1-1	我們只有考慮到說，店裡出現的東西都有它的功能，我們不會在店裡放任何沒有功能的東西或者設計。	
		C2-5-1-2	只有外面園藝的部分有請設計師，其他室內的部分沒有。	
		C2-7-1-3	我喜歡的設計師是包浩斯，我真的很喜歡。當然他有影響到我到現在。新不新或者舊不舊，我覺得大家都有自己美的追求。	
		C3-5-1-3	所以裡面的有一些東西看起來比較簡單，沒有像昭和時期那麼的繽紛繁複，所以整體設計是定調在那樣的一個狀態下去做呈現，再呼應屋子那時候留下的一些物件和一些時空背景可以融入的東西。	
	文化的保留		C3-4-1-3	優勢的話就是這個老屋原本的背景還挺有趣的，因為老屋的背景原本就和日本昭和年代蠻有關係的。
			C3-5-1-3	所以裡面的有一些東西看起來比較簡單，沒有像昭和時期那麼的繽紛繁複，所以整體設計是定調在那樣的一個狀態下去做呈現，再呼應屋子那時候留下的一些物件和一些時空背景可以融入的東西。
		C3-5-1-7	所以這兩台三輪車的意義是要呼應那時候街區繁華的背景。	
		C3-5-1-8	其中進店每位客人都會有的西裝小卡，是因為那個年代是真的會這樣挑選布料，走廊走到底就有它原版的樣子，想要保留這個元素也是為了和老屋的歷史背景做延續。	
		C3-10-1-2	當初我們在進行重整的時候，他們會過來看看，覺得這個房子的屋況就是這樣子，以前就是一家西裝店，只是覺得有些記憶被找回來了，其他也沒有多說什麼。	
不同領域專業的導入		C1-4-3-4	設計確實剛開始比重會比較高，因為他們會對這個感興趣，但是到後來，像是企管系的也會過來，因為他想看地方經營是什麼。	
		C1-4-3-5	因為在現場他們其實會自己去對接他們本來專業的角度去切入。	
		C1-4-3-7	慢慢越來越多的志工跟課程的合作，還有暑假的實習，也會有十幾位來自全臺灣不同的學校，一起在這邊去做一些跨域的策劃跟推動。	
		C1-7-1-1	初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考，因為空間的改造是一種專業	
		C2-5-1-2	只有外面園藝的部分有請設計師。	
計畫推動	在地的認同感	C1-1-2-2	因為我的性格，之前因為蠻多設計或景觀案會在南臺灣到處跑，後來因為因緣機會到嘉義這邊，就決定駐地紮根在這，住在這個城市	

的 有 效 與 持 續		裡面，在這邊工作。
	C1-4-1-1	我們不是把這邊當作是一個工作室的空間而已，是把這邊也當作是一個學習和生活的地方。
	C1-4-1-11	另外是團隊在做事情的時候，我們並不是為了這個老屋很有價值去做這件事情，我們只是覺得自己在這工作生活很舒服，所以我們是為了自己去創造一個生活模式。
	C1-4-1-12	因為我們相信你自己有感動在這邊的生活，才有可能去感動別人。
	C1-4-1-14	第一自己先創造樂趣，自己先感動，別人因為這樣的過程裡面參與覺得很有趣，還是會再一起參加。
	C1-10-1-7	先讓大家對這裡好奇，也會想來，才有辦法更進一步接觸社會上需要被投入的事情，或者文化資產需要被關注的事情，持續性主要是這一塊。
	C2-7-1-5	一間房子年代那麼久了，它肯定會有一些痕跡，你反而把它塗白，我覺得這樣有些可惜。
在 地 相 關 者 的 參 與 性	C1-4-1-20	把相關的關係人口帶到現場。
	C1-4-1-21	南華大學陳正哲教授和文化局的科長，其實大家都在那個現場去感受跟對話，那就有一個共同的畫面覺得這樣好不好。
	C1-4-1-23	等於是用拆解的方式讓大家來參與這個社會設計的過程，最後完成的時候是一棟房子被完成。
	C1-4-1-25	所以過程也是透過這樣的方式慢慢從一個人、兩個人到七八個，再到整個學校，比如我們和在地的的大學，他們整個班級會帶過來，跟課程去做結合。
	C1-4-1-26	像我們的工作團隊的成員也是從大一開始就一起參與。
	C1-4-2-1	有沒有機會讓學生從校園裡面再延伸到實際的現場，去感受這件事情。
	C1-12-1-5	這過程裡面就有 175 個年輕志工一起在十幾天的時間內，把自己當成是旅店的員工，撐起了這個青年旅店的營運。
C2-7-1-1	在施工的時候每天我都會在，所以它就是照著我心目中的樣子走。	
參 與 者 的 多 元 性	C1-4-1-16	所以有非常多的大專院校一起參與這個過程，慢慢對於這個地方的改變有信仰，進而從志工到實習，甚至變成專案合作，到加入團隊。他就是在這城市找到自己的歸屬，和找到自己投入和改變的價值。
	C1-4-1-17	我們自己在推動用比較志工的方式號召大家一起來推動工作坊。
	C1-4-1-25	所以過程也是透過這樣的方式慢慢從一個人、兩個人到七八個，再到整個學校，比如我們和在地的的大學，他們整個班級會帶過來，跟課程去做結合。
	C1-6-1-3	因為要讓社群或是社會相關的關係人（學生等等）一起參與。
	C1-8-1-4	可是除了工作室以外怎麼再增加更多元的團隊屬性。
	C1-10-1-4	所以會有各式各樣不同的團體，有青年的、基金會的、地方創生團隊的、專職教師等等都可以在這邊試著把它發展成體驗的方案。
主 觀 能 動 性	C1-4-1-26	她開始覺得很無聊，就辦了一些藝術工作坊，把這些土塞一塞，有些就堆疊成外面的綠色沙發，有些它就變成像這樣一個新的土牆。
	C1-4-4-4	那時候文化局科長就覺得，我們一直要求民間單位，那我們自己公部門是不是應該要做一個整合性的示範跟實驗，這樣才有辦法去跟民間做驗證。
	C1-4-4-8	是四方（嘉義市政府文資科、南華大學建築與景觀學系、臺灣田野學校、實式木作設計）的共同想法碰撞在一起，大家都想做一樣的

			事情，剛好舊監獄這個地方是很適合的，因為它的場域面積跟議題，場域面積夠大，議題也不錯。
		C2-3-1-1	我們只是把事情做好，我不喜歡資本和商業化。
		C2-7-1-7	我只是覺得我應該把這件事做好，包含修房子、設計部分，像我們餐點部分也是想說把它做好，賣一個正常價錢，沒有特別想說怎麼樣。
		C2-7-1-8	在喜歡的空間裡，賣自己喜歡的東西。
		C3-12-2-1	我們有四間店家發起這個計畫，當初是另外三間來邀請我一同參與。
		C3-12-2-2	因為嘉義好像沒有自發性做一個串連的狀態，那我們這些從外地回來的人一起來為嘉義做一些事情，那我們就想讓嘉義可以有更多的曝光機會，讓大家可以來探索嘉義這件事情。
	合作方之間的信任感	C1-4-4-6	臺灣田野學校和實式木作剛好都來到嘉義，但是因為之前已經有跟陳正哲教授合作，因為陳正哲教授是當初田野學校的三位創辦人之一，他知道我們來嘉義也很開心，實式木作之前也有參與過在高雄的田野學校的活動，所以大家就在討論說我們竟然這 10 年都在外面做專案，但是專案結束我們就會離開那個案場。
		C1-4-4-7	那有沒有可能有一個地方我們可以長期去做實驗和累積，可以看到它的成果，再去做修正，再去做實驗，再往前推進，剛好就是在這樣子彼此的動機和需求下，匯集在嘉義。
		C1-8-1-6	大家都蠻遵守和在意這個核心的。
		C1-9-1-1	如果和工班來講的話，我不會用「衝突」，我覺得很多共識需要建立的。
		C3-3-1-1	「老屋卸妝計畫」基本上沒有什麼難處，因為是委外單位來幫你執行，只要跟他們溝通好就好了，基本上整修什麼的他們都會派專業團隊。
	產業選址	C2-3-1-4	優勢的話，那就滿市中心的，觀光客很容易到達，地點不錯。
		C2-4-1-1	因為在市中心，租金也合適，更主要是這裡的建築結構很棒。
		C2-13-2-4	一店都是在地居民比較多，二店就是觀光客。客群不同，當然這也是開店之後才發現的。
		C3-4-1-5	但是初衷就是希望和大正、昭和那個年代上的背景，希望有點時空背景的結合。
	滾動式修正	C1-8-1-1	我們自己在反思這 8、9 年的時間，其實沒有想到會走這麼快，當初說如果四連棟修好，那每年都會有一棟兩棟往前推進已經算是不錯了。
		C2-7-1-2	如果發現不對，那就是及時現場調整。
執行發展與成效	產業經營型態	C1-1-1-4	主要概念是提倡學習除了在校園圍牆內學習，臺灣的土地其實也是學校的現場，就像我們現在在的這個舊監獄宿舍群的地方，它可能很衰敗，所以這種問題的現場也會變成是學習的現場，所以它就是跨越圍牆的學習模式。
		C1-4-1-24	它並不是在學校裡面做一個課程，或做一個單元被放在學校，所以這個也是田野學校在操作跟學校的校園蠻不一樣的地方，就是它最後被完成是一個實際會被應用，實際會被延伸的空間場域。
		C1-8-1-4	去思考未來可以營運的模式，從監獄這些體驗轉換成可以跟學校的戶外參訪或者是企業的團建等等去對接。
		C1-10-1-	那設計展比較像是透過舊監獄我們去嘗試投射未來如果舊監獄變成

		1	青年旅店，讓年輕人可以住進來，白天到城市裡面去做社會設計或社會性的工作，或者企業住進來可以結合社會企業責任到這個城市裡。	
		C1-10-1-3	所以這也是我們現在做怎麼去對接到，比如教育端，不管是學校的老師、學校的學生、甚至有些地方團體、公部門，如何來這個場域可以理解這些推動模式，也可以變成營運的一些項目。	
		C1-10-1-4	都可以在這邊試著把它發展成體驗的方案。	
產業目標的長遠性及明確性		C1-4-1-4	像現在有些景觀上或者未來營運上的推動，所以思考的面向就比較大一點，比較廣一點，這是我們可能跟單一的工作室會有差別的地方。	
		C1-4-1-13	比如說從 2016 年到現在，每 3 年的階段去思考每個階段想要完成的一些劇本是什麼，比方從單棟房子的修繕，到四連棟，到街區，甚至通過設計展再連結到監獄，其實它都是每 3 年的階段會寫出未來我們要去投射這個聚落和舊監獄想要去發展的劇本。	
		C1-4-1-15	我們在房子修繕的過程，像我們現在所在的這個空間，其實是用接力式的勞動工作法，它並不是用工程發包方式，公部門投入經費，圍籬圍起來，修完之後他剪彩。	
		C1-4-2-2	初期從兩個小時、半天然後到一整天，再連續一直到六周每個禮拜都來一次。	
		C1-6-1-1	我們在執行的想法會以，假設我三年要把這個房子修好。	
		C1-7-1-4	所以前端的定位跟營運的規劃其實在推動上是很重要的環節。	
		C1-8-1-4	再下來應該思考的是，因為畢竟這裡是舊監獄，或者我們這裡是跟「木都」議題的結合。	
		C1-8-1-5	它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心。	
		C1-8-1-6	第二個是隔壁就是舊監獄，所以舊監獄這個本體它跟司法、跟人權、跟教育有關，這部分的本質如何在本來的文本再轉換成體驗和教育的方案，最開始已經定好了，大家都蠻遵守和在意這個核心的。	
		C2-7-2-3	那時候在施工的時候，我也常常坐在這裡思考，這裡這麼舒服，會不會開店以後沒有人來坐呀？	
		C2-7-2-4	我沒有想過說開了是要吸引大家來拍照，我只有想我坐在這個位置我舒不舒服。	
		C2-11-1-1	我就是每天在做一樣的事情。	
	未來性考量		C1-4-1-19	再去測試如果未來成為像這樣的講座空間和工作空間的可能性。
			C1-4-1-20	基本上就是它通過某種的工作坊，和年輕人勞動去預告出未來的生活模式，而且把相關的關係人口帶到現場，有感受的去知道這個空間如果未來是這樣的好不好。
		C1-7-1-1	因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考。	
		C1-7-1-2	重點是未來營運的走向，如果是要以「木都」的聚落去做，那它可能會是以工作室為主，所以未來營運的設計這件事情其實是要有一定的想象跟投射，才有辦法回來去定位要設計成什麼樣子，或找什麼樣的設計師。	
		C1-8-1-4	甚至去思考未來可以營運的模式。	
		C1-10-1-1	那設計展比較像是透過舊監獄我們去嘗試投射未來如果舊監獄變成青年旅店，讓年輕人可以住進來，白天到城市裡面去做社會設計或	

			社會性的工作，或者企業住進來可以結合社會企業責任到這個城市裡。	
		C1-10-1-2	回頭來應該是要去思考的是 365 天，扣掉那 10 天的展覽，那其他的 355 天應該怎麼去營運。	
計畫執行對在地的影響	文化的形成	C1-4-1-26	所以就開始慢慢變成當代生活的一個印記或者是它的文化。	
		C1-12-1-4	是可以延續原本的文本，它每年的累計是可被堆疊的。	
	活化在地場域	C1-1-3-2	開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造。所以等於一邊是從社區，整個嘉義市的改造，另外我們同時雙軸線，一個軸線就在舊監獄這邊開始去做這邊的改造工作。	
		C1-10-1-6	這些都是透過文化的文本的調查轉換成新的科技和體驗的導入，變成市場上可持續的營運的方案。	
		C1-11-1-3	第三個是看起來比較有朝氣，因為常常會有些活動，所以媽媽們都很期待可以辦市集或者辦一些活動，這樣感覺比較熱鬧。所以大致上這幾個面向是比較直覺感受比較明顯的。	
		C1-12-1-3	第三就是重新賦予了這個場所新的精神和定義，因為其實如果一個園區或者一個聚落的活化它不單單的是服務型的想象。	
		C1-12-1-2	像青年旅店，我們去設定如果舊監獄變成青年旅店，想去測試大家的想象。	
		C2-3-1-3	其實就是按照自己心中的想法想要去改造這個場域。	
		C3-9-1-1	我覺得我們在這個街區已經達到了恢復它某一個時期的部分的狀態。	
		C3-12-1-4	再加上後期的一些計畫導入進來，例如「嘉義美街圖鑑」計畫，就變得整個街區的活絡狀態變得和三、四年前差很多。	
		C3-13-1-2	我和地方創生之間的關係可能就是回來吧，然後有開店，有雇用人，造成某種程度上的經濟效益、城市宣傳或者地方上的一些新的議題產生，因為我有做到的也是這些東西而已。	
		在地關係的建立	C1-4-1-2	我們和附近居民的連結，比如像附近的沈媽媽、莫媽媽，其實長期都會有很多的互動。
			C1-4-1-3	另外一個是跟進駐進來的工作室也都會有蠻多的合作，所以它不只是來這邊擁有一個工作的空間，而是跟這邊的原來的媽媽、跟這邊進駐的單位，甚至跟這個街區未來可能性。
			C1-4-1-16	過程當中跟社群、跟未來、現在的關係人口可以產生一些連結，所以有非常多的大專院校一起參與這個過程，慢慢對於這個地方的改變有信仰，進而從志工到實習，甚至變成專案合作，到加入團隊。
	C1-11-1-2		等於是某部分也有點像是一個非血緣關係的聚落跟家人，我們會聊天啊，或者他們也會送點心給我們，我們也會送東西給他們，所以我覺得第二個是人和人的情感上。除了環境好還有情感上的連結。	
	C1-12-1-2		第二個就是人的連結部分，和在地的不管是居民還是青年的連結。	
	C2-7-1-11		所以我認為互相尊重很重要。	
	C2-9-1-2		我們只能把自己顧好，把旁邊的顧好。	
	C2-13-1-1		附近居民還蠻喜歡這個場域的，他們就會過來買個豆花，聊聊天。	

		1	
		C3-12-2-1	我們有四間店家發起這個計畫，當初是另外三間來邀請我一同參與。
		C3-12-2-2	因為嘉義好像沒有自發性做一個串連的狀態，那我們這些從外地回來的人一起來為嘉義做一些事情，那我們就想讓嘉義可以有更多的曝光機會，讓大家可以來探索嘉義這件事情。
		C3-13-1-2	我和地方創生之間的關係可能就是回來吧，然後有開店，有雇用人，造成某種程度上的經濟效益、城市宣傳或者地方上的一些新的議題產生，因為我有做到的也是這些東西而已。
	產生認同感	C1-12-1-5	所以這過程裡面就有 175 個年輕志工一起在十幾天的時間內，把自己當成是旅店的員工，撐起了這個青年旅店的營運，所以我覺得它也成為了一個世代和集體的共同驕傲和記憶。
		C1-12-1-6	可是透過這部分他更深入在這個場域，跟很多在這邊努力的人一起去共識之後才發覺，一個城市裡面投入到一個行動、一個價值，你是可以衍生出你自己的認同和歸宿感的，我認為這是田野學校在這邊創造不一樣的未來的願景、投射、跟自己的歸屬感和對城市的認同。
		C2-10-1-2	觀光客一旦變多代表可以再開更多的店，所以就有一批新的人想要回來開店。
	環境的改變	C1-11-1-1	這裡的環境變得更安全，因為以前每一棟都是衰敗的時候，裡面有時晚上有人會來偷鋸木頭拿去賣，也會有年輕人在這聚集打毒品，也有通緝犯來這裡躲藏，這裡晚上很暗，也會有很多人過來丟垃圾，它是一個被遺忘和閒置的角落。所以我覺得最大的優勢就是它環境被改變，變得更好更安全了。
		C1-12-1-1	剛剛提到共建上的價值，它被改變了
		C2-3-1-2	大家可能會說我們空間很棒、很舒服，但是應該是要把事情做好，應該是要把它弄成這個樣子，不是說把它塗成白白的、新新的。
		C3-9-1-1	我覺得我們在這個街區已經達到了恢復它某一個時期的部分的狀態。
		C3-12-1-1	我覺得比較好的價值就是在於街區的整個狀態。
		C3-12-1-4	再加上後期的一些計畫導入進來，例如「嘉義美街圖鑑」計畫，就變得整個街區的活絡狀態變得和三、四年前差很多。
	未來的經濟效益	C1-12-1-6	不過這些隱藏的價值是未來的經濟效應等。
		C2-7-2-2	如果說這家店生意好一點，有，但是就這樣。現在突然火了，很多人來打卡拍照，和預期不太一樣。
		C2-9-1-5	比如說房價稍微漲一點之類的。
		C2-10-1-1	房價上漲。嘉義的房價漲了很多。當然這是大家的努力，不是我而已。很多開店的，觀光客就變多了。
		C2-10-1-2	第一步，多開店，把店開好；第二步，觀光客就會變多，觀光客一旦變多代表可以再開更多的店，所以就有一批新的人想要回來開店。回來開店要店面，要麼租，要麼買，兩條路，這時候需求變多了，第三步就是房價就會往上漲。
		C3-11-1-1	有好處吧，因為這邊越來越多的店，房價也會越來越高，就是經濟效益上的一些好處。

		C3-12-1-3	但是我們過來之後發現店越來越多，也越來越密集。
		C3-13-1-2	我和地方創生之間的關係可能就是回來吧，然後有開店，有雇用人，造成某種程度上的經濟效益、城市宣傳或者地方上的一些新的議題產生，因為我有做到的也是這些東西而已。
計畫執行的問題與挑戰	申請流程	C2-2-1-2	在申請嘉義市和上級部門的其他計畫的時候有遇到困難，因為要有計畫案，它就像一個標案一樣，會比較複雜。因為計畫書裡面有很多資訊你要載明。
		C2-2-1-6	要有 30 頁的計畫書，雖然不是我寫的，因為我們花錢請別人寫，但是因為多了這個動作，就覺得寫計畫書這件事情有點麻煩。
	時間因素	C1-3-1-1	我覺得挑戰其實應該是說有沒有決定你要在這個地方長期扎根。
		C1-3-1-3	所以我覺得挑戰應該是去過濾、去篩選對於你自己要不要在這個地方長期紮根的決心。
		C1-8-1-3	我覺得推動的速度是比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。
		C1-9-1-5	因為比如說可能一年我就要做到什麼樣的程度，可能一開始是一頭的熱情，可是如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠。
		C1-12-1-1	它每年的累計是可被堆疊的。
		C2-13-2-1	蠻難的，租到這間也是機緣巧合。其實找蠻久的，找了有半年以上，對一個要開店的人來說，好幾個月的時間真的蠻久的。
	預算因素	C1-3-1-2	因為你如果說要去修一個 12 坪的空間，你初期還要投入修繕就要投入 120 萬左右，雖然表定是 60，但是如果你再加上庭院等等加起來可能要到 100-120 萬，所以如果對一個剛創業者，他也許會很顧慮要不要投入那麼多。
		C2-3-1-5	修完房子也沒有預算投廣告或行銷。
		C3-12-1-6	我們自己沒有行銷的預算，主要是額外的媒體過來曝光。
	耐心因素	C1-3-1-5	其實它過程裡面會蠻煩瑣的，所以必須要很有耐心的去對應這些事情。
		C1-9-1-4	如果說是跟公部門，因為我們初期是花了蠻漫長的時間去建立彼此在舊監獄的角色和共識。
		C1-9-1-5	比較多是互相提醒，因為資源有限，所以希望按部就班地共同推動，雙方都不要太激情了。
溝通因素	C1-3-1-5	所以哪邊要換新的，哪邊要抽換，蠻像跟一個資深的長輩相處，要找到彼此相處的模式。	
	C1-4-1-21	南華大學陳正哲教授和文化局的科長，其實大家都在那個現場去感受跟對話，那就有一個共同的畫面覺得這樣好不好，所以比較像是通過每次的活動去拋出一個預告片，大家會有一個共同感受，如果校正會馬上來做討論，討論完了就會朝著那個方向再去做推進。	
	C1-9-1-3	在美感上面跟品質上我們可能有我們自己的想象，對工班來講，其實他們也是善意，可能是為了幫我們省錢，覺得這邊補一補就好了，這邊接起來就好了，但是可能這樣的觀念在一開始並沒有大家聚焦，工班的善意是覺得用修補的方式簡單貼貼就可以了，這樣比較省錢也比較快。但是對我們來講，因為我們需要長期在這個地方，希望一次可以做到位，所以一開始比較多是在對於舊空間的一些價值，跟我們想要修繕到什麼樣的完整度的對焦。我覺得這部分是一開始	

		遇到的一些挑戰或者磨合的問題。
	C2-9-1-4	但是確實有和我說過覺得我們來了之後比較熱鬧，只是我怕會不會打擾到他們。
專業限制	C1-3-1-5	第二個挑戰是你在修繕上面會遇到在空間規劃的一些專業，或者是專業工班在這邊修繕，因為可能房子都已經很衰敗，所以哪邊要換新的，哪邊要抽換，其實它過程裡面會蠻煩瑣的，所以必須要很有耐心的去對應這些事情。
場域因素	C1-4-1-18	你剛剛從我們工作室走進來所在的區域是已經衰敗了 30 年，有些柱子已經斷了。來參與的這些志工其實都蠻辛苦的，因為以前地板其實狀態很不好。
	C2-7-1-5	其實老屋很難裝潢。
	C2-9-1-1	因為我們來之後，會有停車問題。因為客人會不小心停到隔壁鄰居家，好在隔壁鄰居都很好。但是這也只能靠停車場去解決這個問題，附近只有兩個停車場，也有點距離。但是我也不會讓客人停車在門口，因為路已經夠小了。
	C3-7-1-2	比較偏離的話是後面空間的整體狀態沒有那麼好，所以後面還是自掏腰包，花了一點錢，把該補的補好，更多的還是在空間結構跟老舊程度上面。



D 群訪談資料編碼

範疇	次範疇	編碼	性質
合作方式	受地方公部門邀約合作	D1-1-1-20	2009 年，寶藏巖邀約我們去進駐。
		D1-1-1-21	以及都市更新處找我們做「如何去想像臺北二十年之後會變成什麼樣」的實驗計畫，我們第一個業主應該就是都市更新處。
		D1-2-1-17	2013 年有機會接到第一個臺北市政府的設計案，臺北市政府一直倡議把這個議題變成大眾式的議題。
		D1-3-1-3	公部門也是，像是「臺東食育提案所」，臺東縣政府希望我們提出一個對臺東的提案。
		D1-14-1-19	金門找到我們，我們還做了「金門島島島」，也是國際設計教育，它是因為宜蘭這個案子和「世界最美教科書展」來找我們的。去年就進入金門。
		D2-1-3-1	我 2015 年就來嘉義了，我們之前在南臺灣就做設計、規劃還有社區的營造，後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐，所以我們就是有這樣的邀請，就來這邊去做比圖（比稿）和提案，後來很幸運有機會在這邊去做詮釋。
		D2-1-3-2	為什麼會在嘉義是因為一開始我們受到這邊市政府的邀請來演講，後來就是開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造。
受企業邀約合作		D1-2-1-11	2018 年的時候，台電注意到這件事情，想把全省 3 萬座變電箱變成減法設計。
		D1-5-1-12	但隔了兩年，在 2018 年底的時候被台電看到了，台電的主管就說他們很喜歡我們的內容，希望可以把全台的變電箱都改變。
		D1-5-1-14	台電委託的案子其實是變電箱的科普教育展——「美感電域」。
		D1-6-1-9	台電的高層跟我們接觸的時候，提到他剛進台電的時候，就很想改變這個事情——變電箱有沒有可能讓它更美觀，我們提出的這個想法剛好切中他們也很想做的一件事情，順其自然就把這件事情推動起來，算是一個合作吧。
受學校邀約合作		D1-5-1-7	有很多學校會來找我們合作，不論是臺北、桃園、宜蘭、彰化的等等，大到大學生，小到小學生甚至幼兒園都會找我們去做色彩的主題。
		D1-15-1-4	像我們有桃園、嘉義、臺東的很多老師都會來找我，我覺得這種主動的他的吸收能力更好。
主動提案尋求合作		D1-1-1-10	然後接下來我們就找除了我們公司以外的設計公司一起來做 workshop，一起來玩。
		D1-1-1-17	我們就開始找更多人跟他們推廣我們的理念，我們拜訪很多大學、很多設計公司，我們就說我們一起來推廣都市酵母這樣的概念，可以為自己的地方創造一個讓自己更愛上這個地方的一些想法，所以我們做了都市酵母計畫的書籍，有 300 多位設計師參與。
		D1-5-1-10	我們就去和市政府提案減法設計，讓變電箱消失在街道中，我們不要畫得花花綠綠，因為過去會把變電箱當作是畫廊，上面有一些作品的呈現。
		D1-13-1-1	我們剛剛有講到學校，我們會一間間去拜訪學校，要辦活動的時候我們會再召集大家一次，跟大家說明我們會有像是「臺東美味週」的這個活動，跟大家再邀約一次，他們會來報名或者是不來報名。
		D1-14-1-5	所有的國外的設計師或團體都是水越設計自行去找的，基本上我們接公部門的案子，他不太會去干涉。
		D1-14-1-	宜蘭那時候剛好在爭取教育部的一個計畫，是偏特殊教育的。

		9	
		D2-4-1-2	所以大部分都是我們自己提出來可以往這方面做實驗和實踐。
		D2-5-3-1	我們之前在這幾年的過程裡陸續都會和不同團體做接觸。
	多方共同合作	D1-3-1-2	像民間參與的話，IKEA 就連續三年都有參與「市場改造計畫」。
		D1-5-1-11	那個計畫一共在臺北市規劃了 399 座變電箱，台電最初只是願意把變電箱借給臺北市政府去做街區的改造計畫。
		D2-1-3-2	為什麼會在嘉義是因為一開始我們受到這邊市政府的邀請來演講，後來就是開始做整個嘉義市的社區營造，會從蠻多不同的社區開始跟青年、跟社區一起改造。
		D2-1-3-4	當初是跟文化局、南華大學，大家共同去做推動。
		D2-4-1-1	像目前這個專案的話是四方一起推動的。
		D2-4-1-3	它不管對於青年、一起來參與的關係人、公部門、企業，還是我們內部的工作伴、居民。
		D2-5-1-2	像這次的四方共識。
		D2-8-1-2	後來因為文化局和南華大學大家都一起協力，我覺得推動的速度是比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。
設計方法	參與式設計	D1-3-1-11	所以後來我們以參與式設計，讓很多民眾可以參與和討論，大家都可以為自己的地方做一些事情，打破過去只有專業人士可以參與的公共議題的方式。
		D2-9-1-8	其實包含很多創造者——設計者、公部門、社區居民，本身的土地權屬或者是它最有關係的空間所有人。
	設計思考	D1-3-1-11	一直到現在這個命題都沒有改變，我每次在用設計思考研究這樣的一個方法到底要怎麼去進行。
		D1-5-1-1	一開始我們希望把設計的想法做推廣，所以才會把這些設計思考或設計方法透過各式各樣的議題去展現。
		D1-14-1-2	他都有機會見識一個設計思考的流程，你在旁邊看的時候會發現他有一些手法是很有意思的。
		D1-14-1-25	宜蘭比較是由設計師主動帶議題，去操作一個設計思考的工作坊。
		D2-2-1-18	你要有設計的思維、設計的動能、社會的關懷、要能營運下去，你也要有一個共同推進美好的願景，讓整個組織跟共進的人知道要往哪裡去，這些都會有。
		D2-5-3-1	或者透過一些設計思考的工作坊。
		D2-6-1-1	初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考。
		D2-9-1-9	不管是社會設計、設計思考、工業設計的人身上。
	田野調查	D1-3-1-5	因為臺東地貌非常多元，族群也非常多，沒有人去做在地的田調，當然也不會有人知道它的深度和內涵是什麼。
		D1-5-1-4	思考如何把研究的東西轉換成為大眾可以聽得懂的內容，透過工作坊，帶大家去街區探索，思考一個環境和諧色彩是如何產生的，色彩計畫真的是推了很久很久。
		D1-6-1-10	進行「臺東食育提案所」的時候，我們每次都會去田調。
		D1-6-	我們去年把臺東的幾個地區田調都完成了。

		1-11	
		D1-11-1-7	因為有時候在田調的過程中會發現我原本規劃的abcd，我發現了E跟F，那去做E跟F的策略價值才會是對的，比B、D可能要來得好，那我們盡量不要把內容寫得太死，讓我們正式進入一個案子之前有一些彈性空間可以去做調整，前提就是我們是目標導向，所以才會提出這樣子的內容。
		D1-11-1-9	舉例來說，你怎麼知道說你去田調過程中你會發現什麼，你會發現什麼樣的議題很重要。
		D1-13-1-7	在我們田調過程中我都會要求攝影師不要把色彩調到讓人看不出在地色彩。
		D1-14-1-26	但「金門島島島」我們希望瞭解的是設計師背後他的生活、他的島嶼、他的文化到底是什麼，要做出區隔出來。
	工作坊導入	D1-4-1-6	我們會到學校當地或和教育處合作，進行教師的培訓，並直接切入教育現場，去做教育教學、發展教案、學包、工作坊等設計教育的內容。
		D1-5-1-4	思考如何把研究的東西轉換成為大眾可以聽得懂的內容，透過工作坊，帶大家去街區探索，思考一個環境和諧色彩是如何產生的，色彩計畫真的是推了很久很久。
		D1-14-1-25	宜蘭比較是由設計師主動帶議題，去操作一個設計思考的工作坊。
		D2-5-3-1	或者透過一些設計思考的工作坊。
	在地文化研究	D1-3-1-7	這個品牌已經成立和經營3年了，獲得了全台第一個以食育作為地方的資源，和一個盤點調查跟推廣，食育這一塊也順利地變得讓大家越來越重視。
		D1-5-1-3	因為我們沒有去檢視自己的生活文化、歷史是什麼，檢視我們身邊所擁有的東西，我們怎麼去看待這些色彩跟我們的關係，所以這部分自然而然就變成一個教育的內容。
		D1-14-1-20	金門的歷史文化跟背景條件跟臺灣本島有一些差異，畢竟金門已經發展上千年，臺灣大概只有400多年。
		D1-14-1-26	但「金門島島島」我們希望瞭解的是設計師背後他的生活、他的島嶼、他的文化到底是什麼，要做出區隔出來。
		D2-2-1-2	我們也保有對地方的一些社會的關懷。
		D2-5-3-1	但是會偏訪談的方式去問看看如果對方在這裡會想要幹嘛。
		D2-5-3-3	而且以前監獄本來就是會住人，所以也是延續原本的慣性去做延伸。
	美學導入	D1-5-1-3	因為我們沒有去檢視自己的生活文化、歷史是什麼，檢視我們身邊所擁有的東西，我們怎麼去看待這些色彩跟我們的關係，所以這部分自然而然就變成一個教育的內容。
		D1-5-1-6	我們開始研發如何讓課程帶入色彩學，這是美學的根本。
		D1-5-1-7	有很多學校會來找我們合作，不論是臺北、桃園、宜蘭、彰化的等等，大到大學生，小到小學生甚至幼兒園都會找我們去做色彩的主題。
		D1-14-1-10	那時候我們剛好有幫他們帶美學的課程。
	減法設	D1-2-	水越設計有很多這樣的案例，像是減法設計的色彩議題。

計	1-8	
	D1-2-1-11	2018 年的時候，台電注意到這件事情，想把全省 3 萬座變電箱變成減法設計。
	D1-5-1-10	我們就去和市政府提案減法設計，讓變電箱消失在街道中，我們不要畫得花花綠綠，因為過去會把變電箱當作是畫廊，上面有一些作品的呈現。
品牌思維經營	D1-3-1-6	所以我們提出把臺東的食育當成一個地方品牌去做經營。
	D1-3-1-7	這個品牌已經成立和經營 3 年了，獲得了全台第一個以食育作為地方的資源，和一個盤點調查跟推廣，食育這一塊也順利地變得讓大家越來越重視。
	D1-10-1-5	就像我們在做品牌客戶，我不可能沒有產業思維在做這一塊，那這一塊我就會用品牌思維檢視。
	D2-6-1-1	初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考。
	D2-6-1-3	所以前端的定位跟營運的規劃其實在推動上是很重要的環節。
	D2-8-1-3	可是除了工作室以外怎麼再增加更多元的團隊屬性，甚至去思考未來可以營運的模式。
	教育教學	D1-4-1-5
D1-4-1-6		我們會到學校當地或和教育處合作，進行教師的培訓，並直接切入教育現場，去做教育教學、發展教案、學包、工作坊等設計教育的內容。
D1-5-1-2		先從我們一直在進行的色彩議題開始，從教育去切入，如果它沒有進入教育的系統，我們的環境過 10 年、20 年還會是一樣的。
D1-5-1-3		因為我們沒有去檢視自己的生活文化、歷史是什麼，檢視我們身邊所擁有的東西，我們怎麼去看待這些色彩跟我們的關係，所以這部分自然而然就變成一個教育的內容。
D1-5-1-6		我們開始研發如何讓課程帶入色彩學，這是美學的根本。
D1-13-1-6		我們很堅持攝影一定要很在地，盡量在「臺東食育提案所」除了教案教材的產生，盡量都以攝影的方式去記錄在地。
D1-14-1-3		我覺得好的設計師不會太理論派，他其實是會有一些他的直覺，所以我們透過觀察，再把他的手法詮釋記錄下來，這樣可以啟發很多老師去做很多的創新教育的內容，包含他在談的議題方面、他怎麼帶動學生去思考、怎麼帶學生去討論去創作，這些都可以被記錄下來，讓大家可以有一些啟發。
D1-14-1-4		像今年我們就把 sdgs 永續發展的內容，可以跟這些教案結合在一起，它的深度就會更深，不是只有設計師在一天半的時間帶領的東西，而是老師又更多觸類旁通，有更多題材可以去帶同學去瞭解一個議題的背後，並且有可能產生一些日後的行動方案。
D1-14-1-10		那時候我們剛好有幫他們帶美學的課程，所以他問我們有什麼想法，我們跟他提出想要做國際設計教育，因為世界這麼大，那教育本身就是要跟國際去接軌，去溝通交流的，我們拿這樣的一個想法爭取到教育部 3 年的經費，所以這樣子可以持續去辦理跟國際接軌這一塊。
D1-14-1-24		因為疫情的關係，設計師都沒有辦法親自到金門，那就是由都市酵母帶課程和設計師線上大概各半天的時間。
D2-1-1-4		主要概念是提倡學習除了在校園圍牆內學習，臺灣的土地其實也是

			學校的現場，就像我們現在在的這個舊監獄宿舍群的地方，它可能很衰敗，所以這種問題的現場也會變成是學習的現場，所以它就是跨越圍牆的學習模式。
		D2-8-1-3	從監獄這些體驗轉換成可以跟學校的戶外參訪或者是企業的團建等等去對接。
		D2-8-1-5	所以舊監獄這個本體它跟司法、跟人權、跟教育有關，這部分的本質如何在本來的文本再轉換成體驗和教育的方案。
	因地制宜突顯特色	D1-14-1-24	因為疫情的關係，設計師都沒有辦法親自到金門，那就是由都市酵母帶課程和設計師線上大概各半天的時間，我們從國際禮儀要怎麼切入，怎麼去透過一些主題去瞭解設計師當地的生活是什麼，所以跟宜蘭的操作方式有點類似但又完全不一樣。
		D1-14-1-26	但「金門島島島」我們希望瞭解的是設計師背後他的生活、他的島嶼、他的文化到底是什麼，要做出區隔出來。
		D2-4-2-7	在高雄的時候一樣都會有這些關係跟機會，只是說不見得有辦法去做，因為有些東西，例如不見得你可以做整個嘉義市的思考，跟我們之前在高雄做的是糖廠那個區塊的思考，那個的演練或者那邊的歷程也是讓我們團隊在來舊監獄這邊的時候，有一個聚落的思維跟尺度可以去想象，就不會覺得說好像這個聚落很大，因為在高雄有思考過這樣的事情。
設計專業與能力	設計的前瞻性	D1-1-1-2	水越設計從 1997 年在臺灣成立公司之後，到 2002 年的時候，我們在思考設計可以創造的價值遠比商業設計要來的大。
		D1-1-1-14	在 2002 年的時候這個計畫名稱叫做世界設計概念，就是 Plan Global 世界設計概念，我們那時候想把設計的視角放大，不要只有商業，而是從人的需求、社會的需求、問題如何去解決所出發。
	設計經驗與基礎	D1-2-1-9	我們在做色彩議題已經 12 年了，色彩應該是決定一個地方的初次的印象，是有經過思考或沒經過思考的一個結果，我們覺得臺灣的色彩不應該是這樣子的，所以我們從 2009 年開始投入長期的色彩計畫，讓每個案子都有色彩議題在裡面。
		D1-4-1-1	這其實很正常。我們在做社會設計之前是做商業服務的，對於品牌跟商業設計服務的這部分有非常紮根的底子及長期的訓練培養，我們知道如何去做社會溝通，以及消費者或使用者的需求是什麼。
		D1-4-1-2	所以當我們在做公共議題的時候，會知道我們要去跟誰對話，要怎麼樣去讓主要的關鍵者被投入，如何讓大眾一起推動這件事情。
		D2-1-2-1	我們最早是在高雄的橋頭糖廠，等於 2006-2014 這個區間都在橋頭糖廠，現在還有另外當初一起在合作的工作夥伴，現在還是繼續在橋頭糖廠經營。
		D2-1-3-1	我 2015 年就來嘉義了，我們之前在南臺灣就做設計、規劃還有社區的營造，後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐。
		D2-2-1-5	因為它們都是在我們堆疊的歷程裡面。
		D2-4-2-7	在高雄的時候一樣都會有這些關係跟機會，只是說不見得有辦法去做，因為有些東西，例如不見得你可以做整個嘉義市的思考，跟我們之前在高雄做的是糖廠那個區塊的思考，那個的演練或者那邊的歷程也是讓我們團隊在來舊監獄這邊的時候，有一個聚落的思維跟尺度可以去想象，就不會覺得說好像這個聚落很大，因為在高雄有思考過這樣的事情。
		D2-4-2-8	那種經驗、思緒和能量是堆疊的。
		設計的多樣性	D2-2-1-9

	D2-5-2-3	哪些東西它一定是要專業者做的，那我們就去找專業的設計或者專業工班去協助執行。
	D2-6-1-1	初期更多的話是室內設計和景觀設計，還有建築和規劃，因為它可能牽扯到整體的規劃，也有跨域對於未來營運的思考。
	D2-9-1-9	不管是社會設計、設計思考、工業設計的人身上。
自主開展議題計畫	D1-1-1-4	現在回看那時候，從 20 年前我們已經開始在思考要不要來做一些自己命題的事情。
	D1-1-1-9	2002 年我們開始陸續展開自己命題。
	D1-1-1-13	所以 06 年那時候我們把這個計劃正式命名叫都市酵母計劃。
增加曝光率	D1-1-1-11	玩著玩著我就會覺得說這件事情不能只有設計師，所以在 2006 年那時候我們就開始覺得這件事情應該要跟一般人推廣。
	D1-1-1-17	我們就開始找更多人跟他們推廣我們的理念，我們拜訪很多大學、很多設計公司，我們就說我們一起來推廣都市酵母這樣的概念，可以為自己的地方創造一個讓自己更愛上這個地方的一些想法，所以我們做了都市酵母計畫的書籍，有 300 多位設計師參與。
	D1-1-1-18	臺灣設計師週的第一屆都市酵母就參與了。
	D1-3-1-1	其實都有，我們各式各樣的計劃通常是我們在不同的場所先拋出議題，比方說公開的講座，或者是在做一些審查案的時候，我們就會把議題進行推動。
	D1-5-1-1	一開始我們希望把設計的想法做推廣，所以才會把這些設計思考或設計方法透過各式各樣的議題去展現。
	D1-13-1-1	我們剛剛有講到學校，我們會一間間去拜訪學校，要辦活動的時候我們會再召集大家一次，跟大家說明我們會有像是「臺東美味週」的這個活動，跟大家再邀約一次，他們會來報名或者是不來報名。
	D2-1-3-1	後來嘉義市政府有邀請我們到嘉義市這邊來分享、演講，之後就有聊到說讓我們可能把我們在南臺灣累積的營造和社區的經驗可以在嘉義市做實踐，所以我們就是有這樣的邀請，就來這邊去做比圖（比稿）和提案，後來很幸運有機會在這邊去做詮釋。
	D2-2-1-4	所以你們應該是全臺灣接很多設計的展覽。
	D2-2-1-12	因為設計展對我來說就是一個能去到更美好的地方的動作或動能，所以它是進行式，它並不是一個名詞跟職業。
	目標一致性	D1-6-1-19
D2-2-1-18		你要有設計的思維、設計的動能、社會的關懷、要能營運下去，你也要有一個共同推進美好的願景，讓整個組織跟共進的人知道要往哪裡去，這些都會有。
D2-3-1-2		就像剛剛講的可以先過這個橋，再有一個休息站，再來大家在這邊組織，再訓練，最終去達到一個大家想要的美好的方向。
D2-4-1-3		都是用這樣的核心，我們一起往這個美好的方向去好不好。
D2-4-1-4		大家覺得認可，才會有後面的計劃和經費的問題。
D2-4-1-6		但是重點我要先知道，我這個電影，想要帶觀眾去哪個美好的地方，它需要什麼樣整合的資源，有人要弄道具，有人要當臨時演員，有人要出資本，再一起在這些資源裡面去促成這一個美好的劇本，跟投射一個未來的美好的方向。
D2-4-1-7		所以我們的方式是首先確定一個大家集體的目標和方向，再來看各自可以分擔什麼樣的事情。
D2-8-		後來因為文化局和南華大學大家都一起協力，我覺得推動的速度是

		1-2	比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。
		D2-8-1-5	最開始已經定好了，大家都蠻遵守和在意這個核心的，所以我覺得沒有偏離。
		D2-9-1-9	是大家都達到集體共識之後，才決定要往下走還是決定要停或者放生它，它其實是一個集體的社會責任。
	溝通重要性	D1-11-1-9	你會發現原來在地的溝通應該是這樣，而不是原本的想法。
		D1-11-1-10	所以我們花很長的時間再跟客戶做這項的溝通，然後讓他建立他信任我們的前提，一旦他信任我們他就會知道，我們對我們自己的要求很高，我絕對會做出比他想像要我們去做的東西更精彩同時也更有效益的東西。
		D2-5-1-2	我們並沒有討論到細微的執行或設計的流程，主要是大的方向和主軸的定義，跟「木都」的文化和監獄的本質有關。
		D2-7-1-1	如果和工班來講的話，我不會用「衝突」，我覺得很多共識需要建立的。
		D2-7-1-4	我覺得這部分是一開始遇到的一些挑戰或者磨合的問題。
		D2-7-1-6	那這是我覺得和文化局這邊所建立的一些共識。
計畫執行細節	執行的策略與統籌	D1-2-1-20	「都市酵母」網頁都有詳細的紀錄。
		D1-6-1-23	雖然粉專還是在持續在記錄一些事情，但是基本上目前我們還是會先放下來，把這一塊交接給對方。
		D1-8-1-1	我們在案子通常會扮演很多角色，是執行者、企劃者、顧問，也是合作對象，或是夥伴關係。
		D1-9-1-4	所以一有時間我們就會把那塊再加強，並且做多項的連結。例如我們很多案子同時在跑，很多議題也是相通的，多項連結就是當我們和社群平臺溝通，也許對那一件事情他可以融會貫通，我們就把兩個雙向連結在一起，你會在都市酵母跟水越設計的平臺記錄的非常完整。
		D1-9-1-7	之後再陸續把四支影片發佈到平臺上面，除了影片還包含期間過程的相簿，還有如何去推播，Google Map 上美食標註、電子的書籍、食育名單等，把資料整理的更好用。
		D1-13-1-2	我們就會再到學校去做說明，跟老師這邊說明、跟職人這邊說明，說明好之後再辦理「美味週」，準備場地佈置、活動紀錄、會有動態跟靜態的攝影、會有雙方的校園學校跟職人的溝通，那包含學生訪談等等。
		D1-13-1-3	所以每一個東西其實都有，想出內容之後會有它的細節部分，細節部分就是如何讓細節可以被執行的，包含人員的配置、時間點、需要準備的內容和工具等等，這些都是要我們自己來想。
		D1-13-1-5	我們希望讓看的人覺得說調查員跟他們是很接近的，我們大概會把內容分成：需要大量資料的調查蒐集，到當地會有一個即時報導，並且有一個比較整合型的專題報導。
		D1-13-1-6	我們很堅持攝影一定要很在地，盡量在「臺東食育提案所」除了教案教材的產生，盡量都以攝影的方式去記錄在地。
		D1-14-1-7	可是對我們來說每一個案子都是從無到有，就說內容的策略、企劃、議題的判定和執行全部都是從我們這邊出去的，所以基本上會找我們合作的大部分都可以 100%交給我們去做。
		D2-4-1-2	但是我們都會跟業主去深度的討論和執行，所以大部分方向都是由我們提出，也得到蠻多的尊重。
		D2-4-	但是重點我要先知道，我這個電影，想要帶觀眾去哪個美好的地方，

		1-6	它需要什麼樣整合的資源，有人要弄道具，有人要當臨時演員，有人要出資本，再一起在這些資源裡面去促成這一個美好的劇本，跟投射一個未來的美好的方向。
		D2-4-1-7	所以我們的方式是首先確定一個大家集體的目標和方向，再來看各自可以分擔什麼樣的事情。
		D2-4-1-8	公部門可能是負擔這個專案讓它變展覽或變什麼；企業可能是贊助吃的，讓年輕的志工有的吃；有些人可能會演出，那不然裡面的演出跟音樂誰來負責的。
		D2-4-2-3	比如需要準時、尊重、成果也要好，也要有合法的投標程序，那才會有一次機會。
		D2-5-1-2	我們並沒有討論到細微的執行或設計的流程，主要是大的方向和主軸的定義，跟「木都」的文化和監獄的本質有關。
		D2-5-2-1	它的設計流程是先投射出未來大家可想像的願景。
		D2-5-2-3	哪些東西它一定是要專業者做的，那我們就去找專業的設計或者專業工班去協助執行。
		D2-5-2-5	已經有確定這樣的關係人，要達到這樣的願景，接下來會有相關的培訓工作。
		D2-5-2-6	培訓是對於來參與的年輕志工，他可能要透過戲劇的培訓，他要知道監獄這邊的故事，和為什麼是做青年旅店，和有哪些部門在做什麼事，因為有具體目標和這樣的組織，所以就來做細微的培訓和分工，去做演練和試營運，再對到十幾天設計展的時候，再對應到外面的群眾，給予更深入的一些互動，完了之後還會再做一次收納，對於大家的參與的過程裡面的滿意度，有沒有什麼要回饋。
		D2-5-2-7	那就再循環回到這個聚落裡面推動下一期的內容，可能成為年輕的導覽者或者是體驗的陪伴者，所以我們自己在設計展推動的整個流程大概是這樣。
	長期追蹤	D1-6-1-1	每個案子我們都會跟蹤，而且是長期追蹤。
		D1-6-1-7	我們就是都市的使用者，站在使用者的這一端去提出更好的可能性，所以這些事情一定會長期去追蹤。
		D1-6-1-22	「臺東食育提案所」一直在我們追蹤的內容之下，在 Facebook 粉專操作下可以很清楚知道這件事情有沒有發酵，到現在還在發酵。
		D1-9-1-2	像有些時候我們案子都結了，時隔兩年之後，會再把內容再重新調整，做到最好。
		D1-15-1-15	我現在也會偶爾去跟他們購物，直到今年我們在萬華都還有講座，他們請我們分享這個案子，那邊的人都認識，都還會跟我提起當初因為這個案子改變了他們很多。
		D2-9-1-3	不會特別規定每年一定要怎麼樣，會隨機的，或者如果有機會過去，就順道，或者那邊剛好也有活動，我們覺得有趣就過去。
	計畫的長遠性	D1-2-1-18	這案子醞釀了五年之久，包含中間在 2011 年的時候的「臺北那條通的那座山」的議題，提出了「垃圾山」、裝備提升，慢慢把這議題變成大眾式的議題，所以一直到現在我們都還在談這個議題。
		D1-3-1-7	這個品牌已經成立和經營 3 年了，獲得了全台第一個以食育作為地方的資源，和一個盤點調查跟推廣，食育這一塊也順利地變得讓大家越來越重視。
		D1-3-1-9	「都市酵母」計畫是水越設計自己提出來的長期計畫。
		D1-3-1-13	包含每週二的都市酵母研究班，都是在支撐這個內容，並且去做各式各樣的實驗，一直持續了 8 年。
		D1-4-1-5	我們最終的目的是把一些想法變成大家社會價值觀點的建立，甚至拉到學校面變成一個長期的一個教育的一個內涵。
		D1-5-	思考如何把研究的東西轉換成為大眾可以聽得懂的內容，透過工作

	1-4	坊，帶大家去街區探索，思考一個環境和諧色彩是如何產生的，色彩計畫真的是推了很久很久。
	D1-6-1-14	我認為食育這件事情，尤其在臺東，它應該是長期去培養在地如何去紀錄、觀察並且推廣，它應該是一個可以落實到在地的長期計畫。
	D1-6-1-15	地方公部門要有遠見很重要，我們用品牌的建制角度來看，基本上這件事情是一個長期投資，不是用廣告的思維在思考的。
	D1-10-1-4	但我會覺得公部門應該創造一個產業出來，去讓民間的產業可以出來，公部門做一個比較長期的規劃，帶動這個規劃可以產生出來，所以要先把產業的思維帶進來。
	D1-14-1-14	這個計畫案從 2017 年到今年，我們把它轉換成教案，如果持續推廣還不錯的話，我們會希望變成其他的東西，僅是教案的話我會覺得還不是最好的，我們還在思考。
	D1-15-1-7	這個案子一開始說好陪伴三年，三年之後讓他們地方的人自己去接手，因為我們如果不放手的話，他們其實會依靠我們，而且會越來越依賴。
	D2-4-1-9	大概這樣，但是大家知道最終要成就的是這件事情，但不是去成就計畫，因為計畫本身它是一個資源，但是要去什麼事情，這個方向和目標還是要先出來。
	D2-7-1-3	但是對我們來講，因為我們需要長期在這個地方，希望一次可以做到位。
	D2-7-1-6	可是如果說你是比較長期的去看待這邊的推進，其實我覺得雙方都提醒要放慢腳步才會走比較遠，那這是我覺得和文化局這邊所建立的一些共識。
	D2-8-1-2	後來因為文化局和南華大學大家都一起協力，我覺得推動的速度是比原先想像還要快，如果我自己的預估也有可能要到 10 年 12 年以上，所以我認為是加速的。
	D2-8-1-4	因為一開始在做向性定位的時候，不是單純把這個地方當成工作室或者當成咖啡廳，它不是一個階段性的再利用方案，它是一個長期去思考以「木都」為核心，這邊的示範再如何衍生到舊城區。
	D2-9-1-24	後來我發覺必須要固定的場域、可及性的地方，長期的做堆疊。
執行過程彈性調整	D1-11-1-7	因為有時候在田調的過程中會發現我原本規劃的 abcd，我發現了 E 跟 F，那去做 E 跟 F 的策略價值才會是對的，比 B、D 可能要來得好，那我們盡量不要把內容寫得太死，讓我們正式進入一個案子之前有一些彈性空間可以去做調整，前提就是我們是目標導向，所以才會提出這樣子的內容。
	D1-13-1-4	所有的東西，整個策略架構會在一開始有個雛形，到當地之後可能會有一些變動，比如說「美味週」、「十五食」和「100 食」都是一開始提出計畫的時候就想好了，可是有很多其他的東西到當地後會有些調整，包含發文的方式、怎麼去做互動、或者是到當地又會覺得需要一個當地的紀錄報導，這些都是隨機的。
	D2-5-1-1	會，不同單位自己的核心主軸和他想達到的效益是不一樣的，所以在方法上確實要去做一些調整。
跨局處合作	D1-6-1-17	我覺得這個議題真的很大很廣，所以我覺得需要地方公部門有魄力，並且是跨局處的。
	D1-6-1-18	因為它可能是屬於農業處，但同時也屬於教育處、文化處及觀光處，它是一個綜合性議題。
預算來源	D1-3-1-12	「都市酵母」的內容一直以來都是水越設計贊助最多的，水越設計要支持這樣的計畫，就算是沒有預算，只要我們的計劃擬定在能力可及的範圍之效，我們就會把它進行討論、測試跟實踐。
	D1-11-1-11	我們會大概預估一個數量，比如說我們要去田調幾次，以交通成本、人力成本、保險和各式各樣的費用去評估出費用出來，也有很多情況是超出了，那公司可能就要吸收這一塊。

		D1-11-1-12	在以往這麼多的案子中其實超出的比例還挺大的，所以都是水越設計自行去做吸收。
		D1-14-1-10	我們拿這樣的一個想法爭取到教育部 3 年的經費。
		D1-15-1-6	「市場小學」是水越投資很多的一個案子。
預算申請與編列		D1-11-1-1	設計費當然會編列，對我們來說，不僅是設計費，策略、企劃執行，主持的費用都會編列。
		D1-11-1-2	我覺得我們對於公部門的收費方式會比我們對商業客戶收費了要低很多，因為我們要做事情真的很多，我們是議題導向，如何把議題變成實踐，而不是一個一個項目。
		D1-11-1-11	我們會大概預估一個數量，比如說我們要去田調幾次，以交通成本、人力成本、保險和各式各樣的費用去評估出費用出來，也有很多情況是超出了，那公司可能就要吸收這一塊。
資源共享		D1-9-1-8	我們在思考，如果一樣的議題為什麼要讓其他人從頭開始，他可以站在我們的基礎上繼續往前走。
		D1-13-1-9	所以我會希望這些照片紀錄可以完整臺東的意象。這幾年我們拍了好幾萬張的照片，我們也都公開讓民眾可以使用。
		D1-14-1-3	我覺得好的設計師不會太理論派，他其實是會有一些他的直覺，所以我們透過觀察，再把他的手法詮釋記錄下來，這樣可以啟發很多老師去做很多的創新教育的內容，包含他在談的議題方面、他怎麼帶動學生去思考、怎麼帶學生去討論去創作，這些都可以被記錄下來，讓大家可以有一些啟發。
		D1-15-1-12	他們隔了兩年問我可不可以把當初為他們設計的圖，讓他們做一個全市場都有的招牌，我就說「好啊，給你們沒有問題」。
民眾參與性		D1-11-1-6	有時候我們甚至會跟客戶說，應該讓每一件事情有機會讓民眾參與，讓這個參與可以扮演他參與的效果出來。
		D2-4-1-3	它不管對於青年、一起來參與的關係人、公部門、企業，還是我們內部的工作伴、居民。
		D2-5-2-4	但是如果哪些是可以讓年輕人參與，比如他可以在裡面的酒吧，他可以當櫃檯 check in 的伙伴，他可以來負責市集局部的統籌，讓大家成為這一個共同願景裡的推動者、工作者，在這樣的架構裡面再去做執行。
		D2-5-2-6	培訓是對於來參與的年輕志工，他可能要透過戲劇的培訓，他要知道監獄這邊的故事，和為什麼是做青年旅店，和有哪些部門在做什麼事，因為有具體目標和這樣的組織，所以就來做細微的培訓和分工，去做演練和試營運，再對到十幾天設計展的時候，再對應到外面的群眾，給予更深入的一些互動，完了之後還會再做一次收納，對於大家的參與的過程裡面的滿意度，有沒有什麼要回饋。
計畫限制	時間限制	D1-6-1-12	原本預計是 4 年，現在只有做 3 年，第三年因為疫情的關係，做得有點趕，而且第三年的面積太大了，包含蘭嶼、綠島，卑南、延平、臺東市，還有南迴。
		D1-6-1-21	那臺東他們在這一塊資源只願意提供我們 3 年時間去做這件事。是地方公部門的決定，比方說在最後一年，會盤點說到底有多少資源，要做什麼事情，所以就這樣縮短了一年，我覺得非常可惜。
		D1-9-1-3	有時候一個案子時間很趕，未必可以醞釀出最好的東西，但是我們自己知道如何改善能做得更好。
	計畫內	D1-6-	原本預計是 4 年，現在只有做 3 年，第三年因為疫情的關係，做得

容限制	1-12	有點趕，而且第三年的面積太大了，包含蘭嶼、綠島，卑南、延平、臺東市，還有南迴。
預算限制	D1-6-1-20	對於提前結束計畫這件事，就是除了六個都市是直轄市之外，其他縣市其實他們都沒有太多資源，所有資源都要跟公部門申請，很多人都想要自己的資源。
	D1-6-1-21	那臺東他們在這一塊資源只願意提供我們 3 年時間去做這件事。是地方公部門的決定，比方說在最後一年，會盤點說到底有多少資源，要做什麼事情，所以就這樣縮短了一年，我覺得非常可惜。
	D1-11-1-11	也有很多情況是超出了，那公司可能就要吸收這一塊。
	D1-11-1-12	在以往這麼多的案子中其實超出的比例還挺大的，所以都是水越設計自行去做吸收。
	D1-14-1-18	預算已經沒有了，所以我們現在在想辦法。
公部門體制限制	D1-2-1-16	以前對於公部門來說是沒有設計案的，都是直接發包，有什麼材料就去購買相對應的東西，他們比較不能確定你設計出來會是什麼東西，他們無法訂價，同時對於設計流程也不是那麼瞭解。
	D1-10-1-1	公部門的東西基本上他們都不太對外銷售，公部門的觀念是這些是公共的費用，公共費用就讓眾人可以享受。
	D1-10-1-3	比方說公部門出資，我們會辦工作坊，可是工作坊就不能收費，可是我們不能收費這件事情會和民間自己辦的要收費的人，彼此之間產生幹擾，所以我覺得公部門的觀念應該是促進更多議題推動的可能性。
	D1-11-1-8	那這對公部門來說也是一個考驗，因為他們通常會計價的東西都要寫得死死的，你要做幾件就是做幾件，要做什麼就是做什麼，比較多都是在事先規劃好，但有些東西是你沒有辦法在事先就規劃好。
公部門遠見	D1-6-1-15	地方公部門要有遠見很重要，我們用品牌的建制角度來看，基本上這件事情是一個長期投資，不是用廣告的思維在思考的。
	D1-6-1-17	我覺得這個議題真的很大很廣，所以我覺得需要地方公部門有魄力，並且是跨局處的。
	D1-6-1-21	那臺東他們在這一塊資源只願意提供我們 3 年時間去做這件事。是地方公部門的決定，比方說在最後一年，會盤點說到底有多少資源，要做什麼事情，所以就這樣縮短了一年，我覺得非常可惜。
	D1-10-1-3	比方說公部門出資，我們會辦工作坊，可是工作坊就不能收費，可是我們不能收費這件事情會和民間自己辦的要收費的人，彼此之間產生幹擾，所以我覺得公部門的觀念應該是促進更多議題推動的可能性。
	D1-10-1-4	但我會覺得公部門應該創造一個產業出來，去讓民間的產業可以出來，公部門做一個比較長期的規劃，帶動這個規劃可以產生出來，所以要先把產業的思維帶進來。