

以人為本，快樂成真

《是設計，讓城市更快樂》讀後感

葉昭妤*

壹、前言

細數有城市以來的歷史，人類擁有的物質條件從未如此富裕，投注在城市的資源，亦是前所未有，物質的富足是否能帶來心靈的快樂，是許多人都想知道的答案，「快樂學」已成為當代的一門顯學。然而，追求快樂不是應該內求反諸其身，改變自身的問題才是唯一途徑？與城市設計究竟有何關係？曾著有《建築的永恆之道》(The Timeless way of Building)的美國建築理論家 Christopher Alexander 曾經有這樣的詮釋：「個體受環境形塑如此深遠，其內心和諧有賴於他能與環境達成和諧。」

回頭檢視，現代都市的發展帶來富足，但人們真的快樂嗎？答案其實不言而喻。難道我們需要追求更多的物質和卓越的發展，才有資格擁有快樂嗎？哥倫比亞首都波哥大 (Bogotá) 市長潘納羅薩 (Enrique Peñalosa) 的「快樂

* 衛生福利部國民健康署副研究員。

都市主義」給了我們不一樣的方向：「我們或許沒辦法把經濟弄到最好，我們或許沒辦法讓每個人都像美國人一樣有錢，但我們可以把城市設計得讓人有尊嚴，讓人們得到心靈上的富有，城市可以讓他們快樂起來。」

本書作者加拿大都市規劃師查爾斯蒙哥馬利（Charles Montgomery）受到快樂都市主義的啟發，透過大量的追蹤訪談，結合環境心理學、行為經濟學，闡釋什麼是讓人們快樂的城市設計，作者指出快樂城市應該有充足的人口、完善的大眾運輸、車流量越低越好、道路以步行為主，而每個路口都要一片綠地，並有充足空間讓市民彼此交流，結論如同書名副標：找回以「人」為本的大街小巷，創造人與人的互動連結，幸福的城市生活就如同「安心走路 x 陽光充足 x 溫暖互動」這則公式，出人意表的簡單。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

闔上書本，仔細回想，城市被賦予的責任何其多，有健康城市，為全民謀健康；有低碳城市，為環境節能減碳；還有永續城市，為下一代子孫求生存。既然健康、永續、快樂與幸福等正面價值，彼此息息相關，又如作者所言「城市塑造着我們跟其他人的關係，正是城市對我們心理狀況的最大影響。」因此，善用城市所涵養的人際脈絡，正是城市倡議所有正面價值之重點，更是回應高齡化、少子女化等社會趨勢的解方；更進一步思考，政府單位政策決定，善用輕推力、朝向微破壞轉型等「人本思維」的設計思考，是否能讓政策推動更不費力卻更貼近民眾所需。更有甚之，面臨人工智慧來襲，「以人為本」不正是政府部門應該深化的優勢，才能真正創造存在的價值，都是值

得深思探議的議題。

貳、專書梗概

一、快樂城市：城市的職責所在～都市不該只被當成是創造財富的引擎，都市還得是增進眾人福祉的人造體系

哥倫比亞首都市長恩里克·潘納羅薩（Enrique Peñalosa）主張「一座進步的城市不是窮人也有車的地方，而是富人也搭乘大眾運輸的地方。」他透過自行車道計畫、快捷巴士系統、一系列公園與人行廣場、無車日等策略改變交通流動性，開展永不妥協的都市革命，也成為各國行政、專家、市民所借鏡的對象。

誠如作者一再揭示的重點：城市設計是一個途徑，特定的生活方式才是目的；城市可以反映出所有人心中那個最好的自己；城市可以是我們希望它是的任何東西。要設計出一座幸福的城市，我們就不可能不試著去瞭解幸福、體驗幸福，並且從社群的角度來打造城市。對幸福的探索會形塑城市的風貌，而城市的風貌也會回過頭來形塑我們對幸福的探索。

二、汽車文化：不環保不快樂的離散城市～城市是人的好朋友，也是車輛的好朋友，但不可能同時是人跟車的好朋友。

都市發展的分離學派，由美國不動產利益所驅動，以所得級距分區，並分割不同功能的區域，將就業機會與公共服務集中於市中心精華區。速度學派則在汽車產業的大力遊說下，美國的道路開始以汽車為中心而設計，加上低廉的油價及便利的停車助長下，導致高度倚賴車輛通勤的生活模式，離散城市不斷複製增生。

離散城市的設計讓我們以為生活要過得好，就得遠離都市、搬往郊區：於是道路越蓋越筆直、住宅區離市中心越來越遠、道路主導權變成車子的、土地改成蓋高樓大廈而不見綠地、與鄰居沒有互動，也不認識彼此。離散城市不但不環保，更是人際孤離感的元兇，書中提及開車通勤若塞在車陣中將會致內分泌系承受更大的壓力，也減少他們工作與通勤之餘可參加公共事務或與人社交互動的時間，使人更不健康；走路或騎自行車不但更符合環保概念，也能使心情愉快並有助於身體健康。

作者提出以從北京到波士頓的公路建設，讓各大城市的車流量愈來愈大，對比哥本哈根透過多元完整的道路設計，來營造以自行車為優先的交通型態，不但減少交通意外，更可換來健康的身體及較低的碳排放量，與更好的空間效率。作者也分享新的運輸型態，包含大眾運輸、汽

車共享、自行車租借、行人徒步區等，在公平的城市裡，利用大眾運輸來與人分享空間，代表人們可以在壅塞的道路上享受路權，突顯將城市打造成友善的人際連結、擁有移動的自由、不分遠近親疏都可以安心信賴的重要性。

三、社群力量：自己的城市自己救～城市要有能力給每個人一點東西，所以打造城市要所有人一起參與。

已故的都市主義者珍·傑可布斯 (Jane Jacobs) 指出，1960 年代格林威治村街道之所以友善而安全，是因為這些街坊為眾人共享要在城市裡好好生活。而形塑城市究竟是誰的權利？從人文社會科學大師大衛·哈維 (David Harvey) 的名言「有權在城市生活，不只代表人有權利用都市的資源：住在城市代表我們有權經由改變城市來改變自己」可窺之一二，更如同昂利·列斐伏爾 (Henri Lefebvre) 提出的「市／住民」(citadin)，我們既是「市民」(citizen)，實際上也是城市裡的「住民」(denizen)，我們自然而是城市的主人，每一個人都能為城市的改變盡一份力。

著有 *The City in History* 的美國文化史家孟福 (Lewis Mumford) 曾經提及都市發展的關鍵在於，應致力令更多人能參與，直到最後所有人都參與對話。如同作者在書中提及波特蘭市的「共享廣場」(Share-It-Square)，從一個一個周末數十名鄰居帶了油漆，以人孔蓋為

中心向外輻射出去，直到路口的四個角落都可以連成一氣，這個路口從此成為一個廣場，路口修復成為街坊的大事，甚至為此成立「城市修復」的非營利組織。流行病學家詹·瑟曼沙（Jan Semenza）以「路口修復」對於人的心理健康產生之效果進行研究，結果發現路口修復後，連人內心的心理風景也產生變化，抑鬱的人變少，受訪者也說睡得比以前更好了，顯見新的空間確實為生活帶來新的機會，作者也指出「行動派公民」自發的社區營造，依社區的需求來改造空間並對抗政府官僚體系，常常是推動城市改變的第一步，也不忘呼籲政府，任何的改革都必定招致民眾的反彈聲浪，關鍵在於如何以「生活品質的提升」為宣傳目的，描繪出讓民眾更有感的未來願景，才能和「現況」競爭，進而說服民眾接受改變。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

參、心得啟示

作者提出的都市幸福願景中，強調「城市必須有利於我們建立並強化與朋友、親人跟陌生人的關係，因為只有這些關係才能賦予生活意義」，這樣的概念其實不止適用在城市設計的議題，以人為本及凝聚社群，本是政府政策決定的重要基礎，面對日益複雜的政策議題，及多元社群聲音的傳達，不啻是政府的挑戰也是轉機。以下，嘗試就設計思考與社群的力量、善用輕推力及微破壞轉型的設計思維及社群就成功人生及人工智慧 AI 時代來襲，設計思

考之於政府部門的定位等面向，分述我所獲得的啟發。

一、以人為本的設計思考，凝聚社群的契機

《社區設計》作者，日本社區營造推動者山崎亮，對於設計的詮釋「所謂的『de-sign』，是從訊息（sign）之中提煉精髓（de）圓滿解決根本問題的一種行為，而解決問題的重要關鍵，即在於當事者是否能齊心協力克服難題。社區設計工作技能成為大眾力量凝聚的契機。」山崎亮強調「透過設計的力量凝聚社群」，重新思考社區定義，不只設計空間，更要設計「人與人之間的連結」，與本專書作者提出「找回以『人』為本的大街小巷，創造人與人的互動連結」的概念不謀而合，顯見即使是在東西不同的脈絡與文化下，不論是城市或社區層級的推動，都讓我們看見「設計」的關鍵在於締結關係的社會關懷，所謂的城市設計、社區設計其實是「社會設計」，目的皆在於透過參與過程，將使用者轉化為主動的社群。

健康其實從未自外於快樂與幸福，1986 年世界衛生組織「渥汰華健康促進憲章」提出健康促進應包含訂定健康的公共政策、創造支持性的環境、強化社區的行動力、發展個人的技能與調整健康服務取向等五大策略，同（1986）年於里斯本會議中亦闡明：健康的特徵包括健康是社會事務而不只是醫療事務、健康是都市中所有部門的責任、且健康應受

自然科學、社會、美學和環境專業領域的人所監督及健康是社區居民參與及公私部門合作的表現。

從健康促進的內涵中，不難發現健康與快樂都不僅止於抽象價值而已，它們都是強調支持性的環境及強化社區行動力的「社會事務」，而「設計思考」則是一種跨領域以及基於對他人關懷的政策工具，串連人與人關係的關鍵思維，可以運用來建構快樂、健康、低碳城市或是各種理想的城市原型。更重要的是，這樣的工具是否被系統化地內化在各種政策推動中，再輔以民眾的意識覺醒及建構不同的社群影響力，城市面對不同新興的挑戰，都能擁有最具韌性的體質迎戰。

二、善用設計思維，政府作出好決策

(一) 善用輕推 (Nudge) 力，政策需要小心機

2008 年行為經濟學創始人理查·塞勒 (Richard H. Thaler) 博士提出 Nudge 的概念，原意是「用手肘輕推」之意，不是強迫，不是硬性規定，而是一種輕輕的推力，只要選擇的架構經過良好的設計，就可以產生對我們有利的推力，同時又不會損害個人的選擇自由。重點在於設計者就像是「選擇設計師」(choice architect)，如同建築師設計房屋透過情境打造與物質安排，促使使用者做出正確的決定，書中知名例子即是荷蘭機場的男廁小便

斗裡頭貼有一隻蒼蠅圖案，有效降低男性「尿歪」的比例達高到 80%；在學校的自助餐廳，如果把較健康的食物放在視線容易觸及而且拿取方便的位置，那麼學生選擇健康食物的比例會大幅上升。

衛生福利部國民健康署為了讓民眾拿捏飲食分量更精準、飲食更均衡，推出第一個符合國人飲食營養原則的實體餐盤，將每日飲食應攝取的分量具像化，轉換成空間、體積比例分隔，以餐盤圖像呈現六大類飲食比例，並鼓勵全國業者生產符合「我的餐盤」比例的實體餐盒，這樣的政策小心機，正是善用輕推 (Nudge) 力的政策推動案例。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

(二) 創新非偶然，微破壞的轉型式創新

《微破壞：梅約設計思考法的轉型式創新》以梅約診所 (Mayo Clinic) 為例，提出了如何採取破壞與維持兼容的概念，透過「大處著眼、小處著手、迅速行動」的方針，成功實踐「轉型創新」(transformative innovation)，梅約創新模式深信「創新不可能偶然發生」，結合不同領域的專業人才，成立「梅約創新中心」(CFI)，將其核心價值信念、願景、制度、流程，透過「設計思維」進行轉型創新，其內涵包括「設計思考」先行，瞭解病人真正需要、「科

學實驗」方法在後，找出合適的解決方案、最後則由「專案管理」模式，讓方案徹底落實。

梅約診所的核心思維在「優先考慮病人所需」(The needs of patient come first)」，而這也是設計思考最重要的第一步，做對了，之後的解決方案才能切中所需且有效，然而病人需要什麼，可能有時病人也表達不清楚，因此關鍵在於一個能洞察人心人性的服務提供者。

「轉型式創新」強調快速行動，透過小規模的實驗，以科學實驗精神，不斷修正推理假設與檢討學習成效，而盤點學習成效正是檢討創新的最重要關鍵。這樣的思維與模式，對於較難變革的政府單位無疑是很大的機會，過去政府單位習慣「發射火箭式的創新」，一切準備就序後才能推出政策，但也唯有在按下升空按鈕後，才知是否成功，同時因為肩負決策對錯的重責大任，常有政策牛步的批評，但若能以漸進式微破壞創新，透過小規模的實驗，然後快速行動、修正、微調後再行動，最終以成果說明群眾，評估後再擴大辦理，在政策推動的成本及效益上，顯然是更為可行且實際的。

三、人工智慧 AI 來襲，重新思考政府部門的定位

創新工廠董事長李開復表示，30 年後，AI 可能取代 90% 的人類，他提醒最容易被 AI 取代的是處理單一、簡單且重複性的工作，包括「透過大數據支撐及學習」、「具有清晰的標註及回饋」及「能在單一領域做判斷和決策」等特點，而不易被取代的工作特性則包括具創造型、結合跨領域、人文科學類（如人類學、哲學、藝術家、演員等）及與人交流，需運用愛心、同理心、EQ 來與人產生連結的工作。既然我們無法逃過 AI 的時代洪流，未來公務員部分工作被人工智慧機器人取代是趨勢，是政府部門重新思考及調整道路的機會。

身為現職基層公務員，在公職生涯中，仍有機會實際遭遇未來機器人大幅取代公務人力的處境，而政府服務無法取代之處，在於其公共性的內涵，如同前段心得啟示所提到，政策推動和人的連結是密不可分，針對各種現況、需求衡量各種價值進而作出決策，仍需公務員的判斷能力，而「與人產生連結」的工作正是 AI 難以取代之處，如何強化這項能力與優勢，甚至賦予公務員不同的定位，如「創新協調員」或「服務設計師」，能夠洞見問題所在、掌握不同社群的需求，進而透過科學實證的輔助、小規模的實驗修正、運用洞察人性心機的輕推力，快速行動創新，創造公務人力存在必要與價值，相信在變與不變之間，只要做好準備，掌握優勢，必能化危機為轉機。

肆、結語

設計與創新素來被認為是民間單位、商業營利事業所關心的議題，本書提出打造快樂城市，設計「人與人之間的連結」是關鍵，而善用人際脈絡，本是政策倡議的關鍵，亦是政府單位回應高齡化、少子女化的解方，身為基層公務員，應該深化個人洞見問題、掌握社群需求，以及具備透過科學實證，快速行動修正回應的軟實力，才能真正創造存在的價值。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

李開復、王詠剛 (2017)。人工智慧來了。臺北市：天下文化。

張美惠 (譯) (2009)。推力：決定你的健康、財富與快樂 (原作者：Richard H. Thaler & Cass R. Sunstein)。臺北市：時報出版。

臺灣大學智慧生活科技整合與創新研究中心 (譯) (2017)。微破壞：梅約設計思考法的轉型式創新 (原作者：Nicholas LaRusso, Barbara Spurrier, Gianrico Farrugia)。臺北市：美商麥格羅·希爾。

謝麗秋 (107)。人工智慧 (AI) 會把公務員變不見嗎？。財團法人國家政策研究基金會國政評論。取自 <https://www.npf.org.tw/1/18403>

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院