

世新大學

非營利與社會企業碩士在職學位學程

向社會企業取經？我國矯正機關自營作業模式的
變革與挑戰

指導教授：莊文忠 博士

研究生：胡秀珠 撰

中華民國一〇八年十二月

Shih Hsin University
Master Program of Nonprofit and Social Enterprise
Thesis

**Learning from Social Enterprises? The Innovation
and Challenge of Self-run Business Mode of
Correction Authority**

Advisor: Wen-Jong Juang, Ph D.

Graduate Student: Hsiu-Chu Hu

December 2019

Taipei, Taiwan, Republic of China

世 新 大 學

管理學院非營利與社會企業碩士在職學位學程

論文題目：向社會企業取經？我國矯正機關自營作業模式的

變革與挑戰

研 究 生：胡秀珠

本論文承蒙下列口試委員審查通過。

口試委員：

陳定銘

方凱弘

莊文忠

指導教授：

莊文忠

中華民國 108 年 12 月 19 日

謝 誌

二年多前，為一圓進修美夢，而起始於口試，進入世新非營利與社會企業學程研讀；如今也終於通過口試、取得學位，行將付梓，圓滿畫下句點。

「生命的甜汁永遠來自壓乾的蔗莖」，回首這段在職進修研究，方知論文產出的難度，青絲已去的我以「千辛萬苦」形容之。深感慶幸，最終論文能成功孕育孵出，心中是溢滿感恩之情。

首先，衷心感謝指導教授莊文忠老師願收我為徒，之後，一路辛苦指導資質駑鈍的我。伊始，老師針對我的研究動機，啟發我不同的研究思考方向與觀點，來來回回討論許久，當研究主軸確立後，從論文题目的構思、研究架構、方法及觀念，費心盡力指導，而就論文內容則給予揮灑空間，並不斷地修正、潤飾與補充，始瞭然論文撰寫的邏輯與學術研究的堂奧，受益無窮。尤其，每當在撰寫過程中，常遇瓶頸而躊躇焦慮，幸得恩師不厭其煩適時救援(即使深夜時分，仍以電子郵件通訊)，耳畔迴盪著「不用煩惱」、「不用有壓力」、「有任何需要隨時都可以討論」、「一定會愈寫愈好的」...，使我在疲憊不堪的身體與緊迫的時間中掙扎時，是激發前進的最大動力與後盾，在在銘感五內。

其次，擔任論文口試委員的陳定銘教授與方凱弘教授，由衷感謝兩位教授的審閱指正，提出精闢論點及寶貴建議，使得本研究論文的內容更加嚴謹、豐富及完善，也給了我莫大的鼓勵與肯定，此時深深感受到做學問的一步一腳印，獲益良多，在此獻上最誠摯的敬意與謝忱。

再者，一篇質性論文的有感溫度與精采度，莫過於願意在百忙中真誠展露與直言無諱的七位受訪者，以及構成訪談橋樑的功臣－同事曾信棟主任，多虧您的鼎力相助，居中穿針引線，始向矯正署申請得以深入層層門禁森嚴的囚牢中訪談受刑人，並引介北檢陳淑真觀護人提供假釋中受保護管束人之訪談機會，而成就了我這篇論文研究，在此，非常謝謝您們。同時，更要特別感謝已功成身退的長官許專琴處長，二十多年來，在職場上的關照、提攜外，也常鼓勵我在照顧家庭老小之餘，能精進求學研究之路，尤其在訪談前夕，仍有心陪著我拜會受訪機關首長。此外，深深感謝工作上的夥伴月華、怡萱，於寫作期間的分憂解勞，尤其，

遇到電腦操作障礙時，怡萱即時排困解難。還有，司法官學院圖書室的嘉敏，熱誠提供相關期刊與書籍，以及主計界的摯友們無不時地關心垂詢論文進度，謹申謝忱。

另外，感謝教導過我的教授們：方凱弘老師、葉一璋老師、陳欽雨老師、孫煒老師、吳政穎老師、陳欽春老師以及業界的吳佳霖老師等等，您們宏觀的睿智與深厚的學術涵養，開拓了我的學習視野，致上我最崇敬的謝意；感謝院辦的秘書莉芬、伊真小姐，以及明莉小姐，您們親切、熱心及高效率，協助我在訪談前、後的行政程序處理，得以順利進行；也感謝學長超凡、瑞祥及學姐育津分享學習成果；同窗好友仲達、嘉惠、玟娟在我面臨困境時的加油與鼓勵。

在這寒窗苦讀的日子裡，最感溫馨的是，每到夜晚，便和愛女窩進書房，各自埋首在電腦前奮鬥。累了，互為抓龍舒壓；餓了，滿足口腹之慾，作業完成時，有歡呼聲；思緒紛亂時，有哀叫聲；心情低落時，大大擁抱鼓勵。就這樣母女倆在書房裡自成一個小天地。尤其這四個多月來，幸運有拉迪娜的不辭辛勞，協助照顧我九旬臥床的老媽，讓我無後顧之憂，以及閨蜜們不時給予關懷與支持，更令我倍感溫暖。總之，感謝這一路相識、相挺的有緣人，而這一切不管順境逆境，皆是我的貴人！

終點何嘗不是開始的起點？人生夢想清單中已完成終身學習目標之一，期許屆退前，再盡心力，以未竟之夢而努力。而人生下半場或許更精彩，因為有夢，生命永不退休。

秀珠 謹誌

2019.12.31

論文題目：向社會企業取經？我國矯正機關自營作業模式的變革與挑戰

校所名稱：世新大學非營利與社會企業碩士在職學位學程

畢業時間：108年12月

指導教授：莊文忠 博士

研究生姓名：胡秀珠

論文摘要：

監獄的高牆是可以穿越的，收容人的心靈是可以被感化的。當今矯正機關在觀念及治理改變下，成功打造多元特色的自營作業產品，不少產品更因質優價廉躍升為市場上的搶手貨，不僅創造鐵窗內的新經濟生產模式，也為受刑人帶來經濟效益和重建信心。不過，這些身懷技術的受刑人出獄後，首要面臨的問題就是適應社會生活與自我謀生能力的挑戰，由於受到外界對犯罪者的負面標籤影響所及，他們不易被勞動市場所接納，也是造成再犯率偏高與社會問題的重要原因之一。

社會企業正是目前各國因應市場經濟衝擊和社會弱勢排除的新型組織，在兼顧社會使命與經濟效益之下，透過幫助社會上被邊緣化或被排除的弱勢族群重新參與經濟生產活動，有助於解決失業問題和促進社會融合。鑑於矯正機關所推動自營作業處遇的各項創新與變革，頗為契合社會企業之精神，因此，本研究之主要目的乃是探究自營作業模式與社會企業的異同之處，思索矯正機關未來師法社會企業運營模式的可能性，期能建構受刑人走出監獄、跨入社會前的一個中介平台，達成受刑人順利復歸社會的使命與經濟自主的目的。

本研究除採取文獻分析法外，並透過深度訪談法蒐集參與自營作業不同視角之受刑人、更生人與密切利害關係人的實證資料。本研究歸納出四個核心面向的發現：在治理面向，自營作業與社會企業在本質上有所差異；在社會面向，矯正機關的社會使命與核心目標與社會企業頗為相似；在經濟面向，自營作業與社會企業的經營模式均非追求利潤的極大化；在創新面向，自營作業創造品牌與社會企業創新理念有異曲同工之妙。此外，本研究也提出後續的研究建議：賡續自主監外作業模式延伸發展的分析與評估；延續自主監外作業概念，設立社會企業工作站的可行性研究。

【關鍵字】 矯正機關、自營作業、社會企業、作業基金、受刑人

Thesis : Learning from Social Enterprises? The Innovation and Challenge of Self-run Business Mode of Correction Authority

School : Master Program of Nonprofit and Social Enterprise, Shih Hsin University

Year : December 2019

Advisor : Wen-Jong Juang, Ph D.

Student : Hsiu-Chu Hu

Abstract

Just as the seemingly impenetrable physical walls surrounding prisons can be overcome, so can the soul and spirit of the incarcerated be transformed. Correction authority is undergoing substantial conceptual and governance transformation, resulting in the production of highly diverse self-run business products, many of which have emerged as high quality, high value, high demand products in the marketplace, creating not only new economic production modes within the steel walls of confinement, but also affording prisoners economic benefits and a means to rebuilding self-confidence and self-respect. However, after these talented prisoners are released from incarceration, among the first problems they must face are adapting to life in the community and the challenge of earning a living. As a result of their being subject to negative labels and stereotypes, they find acceptance in the workplace to be very difficult to achieve, and this is one of the common causes for high recidivism rates and attendant social problems.

Social enterprises represent a new organizational form prevalent in countries around the world responding to market economy challenges and the exclusion of the socially disadvantaged. Striving to attain the dual goals of a social mission and economic efficacy, these entities rely on assisting society's marginalized or the excluded socially disadvantaged groups to once again participate in economic production activities, and aid in resolving their unemployment issues while advancing and fostering social inclusion. In light of correction authority promotion of self-run business and the innovation and challenges they encounter, and to pursue how they may coalesce with the spirit of social enterprises, this study primarily aims to explore the self-run business modalities and their distinct differences from social enterprises, to elucidate the feasibility of correction authority deployment of social enterprise operating modes in the future, while aiming to

create a mediating platform for prisoners after released from prison and before re-entering society, to attain the mission of prisoners re-entering society and the objectives of their obtaining economic self-sufficiency.

This study's methodology relies on literature review along with in-depth interviewing to collect empirical evidence on the diverse viewpoints of prisoners, former prisoners and stakeholders in self-run business. The study elicited the following four core dimensional findings: in terms of governance, self-run business and social enterprises are fundamentally distinct entities; in the social dimension, correction authority's social mission and core objectives share commonalities with those of social enterprises; in economic aspects, the self-run business and social enterprise operational modalities both seek to maximally optimize non-profit oriented objectives; and as for the innovation dimension, self-run business seek to create brands just as do social enterprises through their creative principles and precepts. Additionally, this study also elicited the future study recommendations for follow-up: analysis and evaluation of self-run operating modes developed outside of prisons; and develop feasibility studies of social enterprise workstations on the basis of continuity from self-run operating modes developed outside of prisons.

Keywords : correction authority, self-run business, social enterprise, business fund, prisoners (incarcerated)

目次

	頁次
第壹章 緒論	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	5
第三節 研究目的與問題.....	11
第四節 矯正機關及其作業的變革案例說明.....	16
第五節 研究流程.....	22
第貳章 文獻與理論探討	24
第一節 公共治理模式的變革.....	24
第二節 社會企業的概念與發展.....	33
第三節 社會企業的價值面向.....	44
第四節 矯正機關作業模式與基金運作的變革.....	47
第參章 研究設計與方法	61
第一節 研究架構的提出.....	61
第二節 研究方法的規劃.....	63
第三節 研究對象的選取.....	65
第四節 資料的蒐集與分析.....	72
第五節 研究的信效度與倫理說明.....	76
第肆章 訪談結果分析與討論	80
第一節 治理面向的分析與討論.....	80
第二節 社會面向的分析與討論.....	89
第三節 經濟面向的分析與討論.....	99
第四節 創新面向的分析與討論.....	108

第伍章 結論與建議	113
第一節 研究發現.....	113
第二節 研究建議.....	116
第三節 研究限制與後續研究建議.....	121
參考文獻	124
附錄	132
一、107年度各矯正機關勞作金分配情形.....	132
二、訪談大綱(科長、導師).....	133
三、訪談大綱(收容人、更生人).....	135
四、訪談札記.....	136
五、訪談同意書.....	137

表 次

	頁次
表 1-1 矯正機關作業收入.....	20
表 1-2 矯正機關自營作業主要項目銷貨收入.....	21
表 1-3 矯正機關加工作業主要項目勞務收入.....	21
表 2-1 有理論基礎之四種主要的社會企業模式.....	44
表 2-2 監獄作業類別及特色.....	51
表 2-3 矯正機關作業最近5年主要營運項目.....	57
表 2-4 最近5年度賸餘分配及短絀填補表.....	59
表 3-1 在所各類收容人數及超額收容情形.....	67
表 3-2 在所各類收容人年齡.....	67
表 3-3 在監受刑人主要罪名.....	68
表 3-4 在監受刑人應執行刑刑名.....	68
表 3-5 法務部矯正機關作業基金(臺北看守所)103年-107年收支概況表	70
表 3-6 受訪者一覽表.....	72
表 4-1 各類型技能訓練項目.....	92
表 4-2 矯正機關技能訓練辦理情形.....	93
表 4-3 臺北看守所出監(所)技能訓練收容人就業調查表(107年1至12月)	97
表 4-4 臺北看守所107年自營作業就業(報署)調查表.....	97
表 4-5 2016-2018技能訓練人數.....	98
表 4-6 法務部矯正署各矯正機關收容人所得勞作金概況.....	100
表 4-7 107年1-7月各矯正機關收容人平均勞作金(最高與最低).....	100
表 4-8 台北看守所自營作業營業額及勞作金(不含提撥25%被害補償)..	100
表 4-9 矯正機關自營作業收入最近5年成長率一覽表.....	102

表 4-10	法務部矯正機關作業基金收支概況表.....	102
表 4-11	矯正機關自主監外作業核准人數及總作業收入.....	104
表 4-12	法務部矯正機關作業基金最近五年收入與費用.....	105
表 4-13	法務部矯正機關作業基金業務外費用-使用材料費.....	105
表 4-14	矯正機關作業基金自營作業銷貨收入及網路商城銷售金額表...	107

圖 次

	頁次
圖 1-1 研究流程圖.....	23
圖 2-1 三個部門尋求各種社會問題的解決方案.....	35
圖 2-2 社會企業是跨領域的新概念.....	37
圖 2-3 社會企業育成發展.....	41
圖 3-1 矯正機關自營作業師法社會企業分析架構圖.....	63

第壹章 緒論

讓我們換上寬廣的視角來看待問題，

我們能做到不以致富為目的創造商業機會，

而是創造商業機會來解決問題。

最大的挑戰是改變人們的內心，因為我們會讓內心來引導眼睛所見之物。

只要問問自己：你是誰？你想要什麼樣的世界？

只要你想，就能改變世界。

-2006 年諾貝爾和平獎得主 社會企業家 穆罕默德·尤努斯

第一節 研究背景

本節從全球化發展的挑戰、公共治理模式的轉變、政府再造運動的思潮及社會企業興起的新思維等面向，說明本研究的背景與脈絡。

一、全球化發展的挑戰

進入二十一世紀後的人類社會，已邁向一個創新的全球化發展時代，現今在資訊科技快速發展、資本主義市場經濟體系的持續擴張及政經社會環境詭譎多變之下，政府部門不但必須面對此一潮流的嚴峻衝擊，且日趨複雜的新興議題不斷產生，諸如人口老化與少子化、經濟成長趨緩、失業率偏高、貧富差距懸殊、食品安全疑慮、新興毒品氾濫等許多嚴重的社會問題，而政治體制民主化的擴張與公民社會影響力的激起，人民的需求與期待日益升高，往往也造成對政府治理與公共服務功能不彰的批評聲浪不斷。

政府部門面對此一激烈挑戰與過度負荷，似乎已力有未逮於掌握全球化時代之問題脈動，及時有效因應社會需求和創造人民福祉，需要注入新的管理思維與管理能力，才能有效解決社會問題與回應人民期待。如 Frederickson (1999) 即指出，國

家對於複雜社會問題與經濟議題的處理能力日漸薄弱，尤其在傳統公共治理模式下的政府，其規劃與應變能力受到嚴重的質疑與挑戰，更是影響到公共事務的治理績效（轉引自宋餘俠、黃子華，2012）；Farazmand（2009）也指出，傳統的公共行政治理模式已無法因應快速變遷、全球化、高度競爭且不穩定的環境挑戰，必須建構新的行政能力回應艱困的局勢（轉引自潘瑛如、李隆盛，2015）。在此脈絡下，政府部門無論是在政策制定或計畫推動，均需積極求新求變，期能回應全球化下的社會演進和環境變遷。

二、公共治理模式的轉變

如前文所言，政府面臨不斷變遷的環境，加上各種突發的重大危機，使得未結構化的複雜難解問題，已成為當前公共治理的最大挑戰。Rhodes（1997）認為，對政府而言，治理（governance）意味著一種改變，這牽涉到新的治理程序、命令式規則的改變或是統理社會的新方法；Hughes（2010）認為，治理就是有關操作組織、掌舵和解決社會問題（轉引自陳金貴，2013）。實際上，聯合國的跨國界治理經驗也顯示，有效的治理不能單靠政府本身的作為，而是強調需要與私部門、公民社會共同合作與建立伙伴關係，透過公共創新來提升政府治理的質量與公共服務的品質（廖俊松，2009）。而隨著全球化與在地化的雙元發展趨力下，治理已普遍成為公共行政學理中的重要思潮，並引導著 1980 年代以來全球各國的政府改造潮流，使得政府部門的角色與職能也在改變、調整與革新。Perry 和 Buckwalter（2010）指出，未來的公共服務在全球及各國經濟、社會及政治的影響之下，將會進入公共組織重組及對公共服務重新評價的年代（轉引自潘瑛如等，2015）。

因此，近來包含聯合國等許多國際組織、學術團體都認同「政府」一詞應轉型為「治理」，由過去單向的「統治」轉變為「治理或公共治理」，此一轉變的主要特質就是主張反對傳統形式的權威、單邊決策與執行的官僚主義（宋餘俠等，2009）。基本上，治理乃是一種新型態的政府管理模式與思維，不僅強調政府的領航角色，同時也重視在領航的角色之外，如何透過相當程度的法律與政治權威，有效結合社會組織與網絡的力量去達成政策目標。從公共治理的內涵觀之，傳統公共治理的模式已面臨嚴重的質疑與挑戰，當代政府的角色與本質必須有所調整與轉換，強調政

府施政的效率、效能與回應，也重視建立因應政治、經濟、社會與文化等環境脈絡的制度，以有效解決層出不窮和錯綜複雜的公共問題，滿足人民的需求與期待（蘇彩足，2017）。要言之，公共治理實已成為全球化時代中所不可忽視的重要課題，而良善公共治理更扮演著促進經濟發展、提升國家競爭力與人民生活品質的重要角色，此為政府施政努力的方向與目標。

三、政府再造運動的思潮

有鑑於先進國家為因應經濟成長趨緩、政府財政短絀、公共信任降低等全球化趨勢，大多採取政府改造工程，企圖改變國家角色以及調整政府職能，引進私部門的制度性邏輯與機制，以提升國家的整體競爭力（孫煒，2012）。我國自 1998 年來積極進行「新政府運動」模式的政府再造與改造工程，以「企業型政府」為核心，推動「法人化、去任務化、地方化、委外化」之四化為手段（廖俊松，2009），期能打造「小而美」的政府，讓政府扮演掌舵而非操漿的角色。孫煒（2013，2016）指出，當前臺灣亦根據「新公共管理」（new public management）運動的基本精神，推動政府再造與政府改造，進一步調整了公部門特別行政組織的制度性安排¹，並強調公、私部門平行互動的「治理」型態，逐漸取代了傳統公部門主導私部門的「統治」型態。由此，我國政府從統治走向治理，而隨著權力之移轉，在新公共管理的思潮下，政府的角色、職能、地位與權力思維和運作方式已有所轉變；但不變的是，其思維的改變仍皆為了如何妥善地解決人類所面臨的問題而來（莊文忠，2016）。

由此可知，國家與社會運作模式產生變化，傳統由上至下（top-down）科層體制的權威治理模式不合時宜，政府權威開始釋出，須以市場化、扁平化、分權化的觀念，與民間組織合作或競爭以提供公共服務，出現這種新變遷的發展需要有新的解釋，治理的概念正好可以運用在因應新時代的變遷（陳金貴，2013；蘇彩足，2017）。換言之，當代公共事務與棘手問題的處理，已無法僅囿限於「政府」單一角度的思考和解決，應取代以更廣闊的視野，尋求公民社會資源的支援與投入（張四明、胡龍騰，2013；Kettl,2005）。尤其是，近年來隨著各國出現社會企業（social enterprise）

¹按廖俊松（2009）在〈全球化觀點下的政府治理〉一文中的解釋，所謂的制度是指永續性的社會組織和可被社會廣泛接受的行為規則。而制度性能力的建構指稱的是一種過程，在這個過程中，任何個人與組織都可以強化他們資源動員的能力解決各種經濟與社會問題，創造更好的生活品質。

的浪潮，政府可以合作的協力伙伴不僅是營利組織或非營利組織，也可以是同時追求社會目的與經濟效益的社會企業，甚至將此其精神導入政府既有的業務運作模式，針對社會問題和結合社會需求，為公共服務注入社會創新的元素，讓政府的作為更符合社會大眾的期待。

四、社會企業興起的新思維

社會企業始自於 19 世紀歐洲社會慈善的概念，直至 1970 年代左右再由經濟合作暨發展組織（organization for economic co-operation and development, OECD）的會員國所發展出的新概念。OECD（1999）指出，社會企業是以透過市場交易賺取所得盈餘，再投入組織或事業以達成其社會目的，是快速變遷的社會中一項新經濟制度；藉由社會目的及經濟目的的整合，解決社會問題和促進社會融合（social inclusion）的新理念。也就是說，社會企業乃是任何可以產生公共利益的私人活動，具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織（鄭勝分，2007；胡哲生，2009）。

迄今，在相關領域的學界、政府、媒體與非營利組織，對於社會企業有多元化的論述，豐富了社會企業蓬勃發展的精神，也認同社會企業的研究途徑，可以有效解決現今世界所面臨的各項問題（陳定銘、翁儀君、倪嘉苓，2017）。如陳定銘（2012）指出，社會企業是二十一世紀新興的研究議題，其焦點從重視社會與經濟的雙重底線，強調透過企業的手段解決社會問題（扶貧、就業、弱勢照顧等），進而邁向社會、經濟與生態環境「三重底線」（triple bottom line）之價值。社會企業追求社會價值的創造，不同於經濟價值的創造，如同 Mair 與 Marti（2006）所說：「與商業部門企業精神的差別，在於社會企業優先社會福祉的創造，而非經濟福祉的創造」。因此，社會價值與使命是社會企業的核心目標，而經營只是為了賺取更豐厚的財務收入，以實踐社會價值與使命。

簡言之，社會企業是一種利用商業手段或模式來解決一般或特定社會問題為目標的創新組織，能夠在市場運作機制中自給自足，同時兼顧社會目的與經濟目標，在此一寬廣的定義之下，造就了社會企業的多元與多樣化的型態發展。例如提供具有社會責任或促進環境保護意識的產品或服務、採購弱勢或邊緣族群提供的產品或

服務、以及為弱勢社群創造就業機會等，其組織可以營利或非營利組織之形態存在，並且有營收與盈餘，其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益。政府部門雖受限於法律規範與體制設計而難以轉型為社會企業，不過，社會企業所追求的公共目的和運用的商業手段，實有值得政府部門學習與取經的地方，以強化公共服務的社會使命與經濟效益，甚至成為公共創新的觸媒機制。舉例來說，近幾年來，法務部所屬矯正機關所推動自營作業處遇的各項創新與變革，頗為契合社會企業之精神，其中的異同之處，值得吾人深入探究之。

第二節 研究動機

如前文所言，由於社會問題層出不窮的出現，單靠政府的力量已無法徹底地解決，而社會企業近年來的發展在全球蔚為風潮，形成一種公民自決與自發的運動，甚至影響政府的公共政策，這也正是愈來愈多國家之政府開始重視與社會企業合作的原因。基本上，社會企業引人關注之處，在於它被視為未來長期而穩定解決社會問題的新體制，也是世界各國創新變革的新力量（胡哲生，2009；洪令家，2015），甚至除了可以解決社會問題，更能透過商業經營模式，創造經濟發展與就業機會，得以生存延續和實現社會使命。

本文即是在此一脈絡下，以矯正機關近年來所發展之自營作業模式為例，探討其在社會使命、商業營運、治理結構及社會創新等層面能否向社會企業取經，以創造更大的社會影響力。以下分別從幾個面向說明本研究的動機。

一、社會企業有何啟發？

社會企業在我國呈現不同的樣貌與發展，乃因臺灣的特殊歷史及文化背景造就獨特的社會企業發展，其所關注的議題相當廣泛，許多社會企業在實行社會使命也會有跨足不同領域情形。在公共服務提供者的角色定位上，社會企業乃是介於政府、

企業、非營利組織等三部門之間，有助於解決政府失靈、市場失靈、志願失靈等問題，從而在公共治理模式上，開展政府與公民社會之間的新協力伙伴關係（盧俊偉，2014；丁玉珍，2015）。換言之，有些無法在市場上獲得滿足的需求，同時又無法有效獲得政府政策的服務，處於雙邊失靈的社會族群，就有賴非營利組織的公益性服務滿足之，但是，當非營利組織自身也因為財務或其他資源欠缺，而產生志願失靈時，就需要一種能夠如企業般自給自足，又以社會服務宗旨的新形態組織提供永續服務（胡哲生、陳志遠，2009），而社會企業正是其中一條解決的途徑。周愷嫻（2014）認為，社會企業不僅幫助第三部門擴張與永續經營的商業模式，引導社會公益組織的財務自主性，創造共享價值觀念（creating shared value）的普世概念，也加速改變了政府的公共政策。

在臺灣，已有社會企業從事相關職業之培訓與庇護工場的運作，同時將其所生產的產品或服務進行商業的模式營運。如喜憨兒社會福利基金會的烘焙坊與餐廳、伊甸社會福利基金會的復康巴士與輔具服務、陽光社會福利基金會的汽車美容中心與加油站等諸多實例。惟檢視相關研究文獻可知，針對監所收容人²給予協助就業者，除財團法人臺灣更生保護會外，如財團法人基督教更生團契、晨曦會、沐恩之家、主愛之家、社團法人中華趕路的雁全人關懷協會、財團法人利伯他茲教育基金會及白玫瑰社會關懷協會等，大多為媒介或轉銜服務性質，且服務對象多為毒品犯罪之更生人，並以促進社會參與及建立其就業機會為主。

反觀國外的經驗，周愷嫻（2013）指出，美、英等國在擴大受刑人的社會復歸政策與方案，針對矯正收容青壯年的職涯發展與提升需要，結合政府、非營利組織、企業基金會、投資人等參與成立「社會效益基金」（social impact bonds），引進民間資金來協助有效降低再犯率的方案，其目的在解決對於社會長遠發展有衝擊的犯罪問題，透過根本改造受刑人的觀念與能力，使其出獄後能真正復歸社會，政府在其中參與運作，從法規及執法的調整與鬆綁，擴大更生微型創業成功的機會，使得基金創設的最後目的，達到幫助政府解決施政沉疴之症，恢復社會整體和諧與發展。

由此可知，社會企業已經是一個持續成長、潛力無窮的新興領域，許多創業家

²本研究內文有關「收容人」將與「受刑人」一詞交互使用，乃因官方犯罪統計數據係以各矯正機關之承辦業務對象進行統計，或使用判決有罪案件，或使用受刑人，或更生受保護人等各種稱呼。另依「法務部矯正機關作業基金收支保管及運用辦法」第二條，所稱收容人，指矯正機關之受刑人、學生、受處分人、被告、受戒治人及收容少年。故「收容人」一詞涵蓋受刑人。

也在臺灣這塊土地上深耕數年，運用不同的商業模式，改善關於弱勢就業、環境保護、教育藝文、社區發展、銀髮照護等社會問題，對社會企業有興趣而希望投入的青年人與專業人士也益發增加。據莊文忠（2019）的研究指出，截至 2017 年底，臺灣已有 626 家社會企業，其類型涵蓋非營利組織型社會企業、公司型社會企業、合作社及其他等，而各個社會企業所關注的議題亦包羅萬象，例如關於環境保護、經濟發展、多元文化、弱勢就業、農業經營等。也因為社會企業主要利基點在於促使組織服務的弱勢族群，可以從自助到助人，並從社會的邊緣或被排除的環境中參與社會，進而與社會產生互動，促進其社會融合（吳佳霖，2012），爰此，在這樣的模式下，矯正機關的自營作業是否可以學習社會企業的運營模式，作為受刑人走出監獄、跨入社會前的一個平台，對受刑人復歸社會能順利謀生與就業，進而不被社會排除（social exclusion）？這是本研究所欲探討動機之一。

二、矯正機關自營作業為何變革？

在一般社會大眾眼裡，監獄是一個既排斥又無法輕言廢除；既重要又不太關心其運作；既質疑其成效又不願投入資源的刑罰機關（粘蓮香，2013）。社會上多數人總認為監獄是眾多社會底層黑暗問題的縮影，也僅是作為社會的邊陲，而不是社會以外的另一個所在，人在監獄與社會間仍會循環流動（吳家豪，2017）。然而，這個長期被貼上負面標籤的封閉環境，也並不像外人所臆想般的冰冷與肅殺，尤其在人權意識高漲的現代社會，隨著人權保障觀念的推展，在不得不一而再的行為管束之下，現代監獄反而更強調「改造人性」的矯治功能，透過多面向的心理輔導、進修教育、技能訓練、以及宗教觀導入等漸進教化，期望一步步地引領受刑人走向正途，幫助他們學習抵禦未來的犯罪誘惑，也為日後重返社會鋪路。

換言之，監獄是社會安全網最後一道防線之所在，監獄存在的目的，並非要把受刑人關到老死方休，而是希望透過合理比例的刑罰，讓受刑人既彌補了自己犯過的錯，也能夠讓有心悔改的受刑人能夠重新回到社會。但是一般民眾對犯罪出獄者大多有刻板的印象與偏見，一旦被烙印上受刑人的標籤，即便有一技之長者，總是碰釘子很難順利找到工作，尤其對許多甫出獄徘徊在不安定階段的更生人，更是困難重重，這些人不論刑度如何，總是被排除在社會之外。雖說臺灣是一個很有人情

味的國家，但是受到傳統文化的影響，社會大眾對於這些曾經犯錯的受刑人的寬容度反而較低，有著高標準的期待。

因此，若說要給犯過錯的人一個改過自新的機會，讓受刑人順利的與社會接軌，在社會現實狀況下，實際運作是備極艱難的，無論是一般人對受刑人的不友善，還是本於對人性的不信任，加上受刑人本身缺乏自我認同、敏感、脆弱的自卑情結，無法坦然面對社會人際關係，沒有工作，沒有收入，無一不增加了出獄後不得不重操舊業，再走回頭路，而淪為惡性循環的犯罪淵藪。其實，絕大多數受刑人想要的結果是，懷抱著可以回歸原本生活的期望，絕對比毫無回歸自由的絕望，對於向善會有更高的動力。因此，一個良善的社會，需要的是能夠給予迷途知返的受刑人，更多的信任與尊重，而協助他們尋找一個得以永續經營和自立更生的契機，讓犯過錯的人有改悔向善和重新出發的機會，則是矯正機關所應肩負的重要社會使命。

在國外，監獄透過社會企業合力尋找市場商機不乏成功案例。以義大利為例，該國政府透過立法保障受刑人、更生人平等工作權，近十年來，政府提供社會企業進駐監獄的機會，一方面為受刑人爭取工作權，一方面也發揮創意，幫在地產業尋找新出口，因而誕生不少監獄品牌，如愛麗絲社會合作社（alice social cooperative）³安排設計師、裁縫師進駐米蘭聖維托雷監獄，讓女性受刑人接受職訓，成功催生監獄潮牌；又如義大利著名餐廳in galera（在獄中）⁴即開設在米蘭郊區一座關著1100位囚犯的bollate監獄裡，經過美食評論家讚揚這是一家精品餐廳。英國的HMP high down是一座B級監獄（按英國的監獄A級最安全，D級是「開放型」監獄）的科林克餐廳，致力於幫助即將出獄的犯人重塑社會信任的英國慈善機構，從主廚到服務生都是由囚犯擔任。這些案例不僅為受刑人帶來工作機會，還成功降低囚犯出獄後的高再犯率。

反觀在臺灣的監所，這幾年雖然也積極開設五花八門多元化的技能訓練班及研發多樣化的自營作業產品，不過，像義大利這樣結合當地重點產業，讓受刑人扎實受訓，甚至保障出獄後工作權的機會則尚付之闕如。要言之，身處監獄戒護下的受刑人，因封閉而造成與社會隔離脫節的現象，不利於復歸社會，由於時代持續地演

³資料來源：<https://vision.udn.com/vision/story/7653/1125924> 聯合報系願景工程/世界論壇/米蘭社企人監孵出潮牌「監獄貓」（瀏覽日 2018 年 1 月 20 日）

⁴資料來源：https://www.businessweekly.com.tw/magazine/Article_page.aspx?id=30205g; 商周雜誌/美食之國獄政新出路？囚犯當員工監獄餐廳降低再犯率（瀏覽日 2018 年 1 月 20 日）

進，國外已有社會企業進駐監獄的創業理念及成功案例，而我國矯正機關面對上述的困境與挑戰，是否可將自營作業處遇師法社會企業的形式嘗試進行創新模式，這是本研究所欲探討之動機二。

三、矯正機關自營作業如何變革？

無置可否，這些受刑人終究有一天要回到家庭與社會，但無可避免地，這群人出獄後首要面臨的問題就是適應社會生活與自我謀生能力的挑戰，然而外界對於受刑人的前科紀錄所造成犯罪標籤化的負面觀感，造成這一群人不易被接納，是他們就業的屏障，也是造成失業率的社會問題之一。從法務部的矯正統計資料中顯示⁵，自103年至107年新入監受刑人前科情形，發現近八成屬有前科者（其中再犯占25.5%、累犯占54.2%），且逐年增加，而在新入監受刑人之職業情形，每年約有2成在犯罪前無工作或無法找到一份固定的工作。再者，受刑人的教育程度多在國中及高中（職）間，且年齡層也多落在30歲至50歲之間的青壯工作人口群。另從法務部106年委託研究報告指出：10年以上之受刑人亦隨著刑期的增加人數漸增，以致帶來監獄人口結構上的變化，長刑期受刑人不斷增加的結果，勢必影響監獄的管理與資源的耗費，進而衍生一連串的問題，如長刑期人口的高齡化、醫療資源的缺乏、社會人際關係中斷、日後出監無法適應社會生活等（江明蒼，方萬富，2018）。

因此，當一個犯罪人正為家庭生計負擔者時，卻因犯罪入監服刑造成的失業，若沒有足夠周邊資源可因應時，對其家庭所造成的影響立即顯現，而且在監生活規律，與社會隔絕，凡事皆由獄方安排妥適，毋需擔憂生活問題，倘又無技能，一旦出監後接踵而至的問題皆一一浮現，被就業系統或社會排除，缺乏穩定工作，更是延續或惡化其無業情況，也就有再犯風險（任全鈞，2013），而一再製造社會問題。Sampson 和 Laub（1993）曾提及「婚姻」與「就業」是兩大重要的生命事件，其有助於終止他們的犯罪生涯，重新出發，許多報告也顯示，就業是屬於引導他們朝向璀璨大道的重要關鍵（轉引自周冠宇，2017），任全鈞（2013）也認為，一份穩定的工作對受刑人出獄後能否順利賦歸社會是重要的關鍵。

⁵法務部網站 http://www.rjtd.moj.gov.tw/RJSDWeb/common/WebList3.aspx?menu=INF_COMMON_C
（最後瀏覽日 2019 年 3 月 16 日）

由於過去監所生產作業，均限於消極之委託加工，以緩和收容人在監獄內生活枯燥、厭倦感為目的，並作為紀律維持、戒護管理手段之用，與社會經濟脈動嚴重脫節，但自從矯正機關積極開創新風貌，推動「一監所一（數）特色」之後，在教化過程中結合經濟培力已蔚成風氣。各監所調整觀念及治理改變下，發展具有在地化及多元化特色之自營作業產品，更因為質優價廉而躍升為市場上的搶手貨，年產值超過 5 億元。在此成果之上，一個值得思考的問題是，縱使他們在監所所學之才藝與技術獲得肯定，作業成果展現亮眼的績效，當這些受刑人出獄重返社會後是否真正回歸正常生活且被社會大眾接納，能再投入就業市場自力更生和發揮所長，進而逆轉人生，不再陷入犯罪淵藪製造明日的社會問題？或是即便有了釣竿，他們卻仍陷入找不到池塘釣魚的窘境？

當社會企業之宗旨在於有效運用商業手段解決社會問題，進而促進社會融合時，對身處未來面臨高失業率危機的受刑人而言，社會企業的理念與實踐，是否可以作為矯正體系下幫助改變受刑人穿越高牆後的重生資源，進而實現社會公益的核心理念，創造公共利益？要言之，授人以魚不如授人以漁，讓更多有興趣、意願的受刑人，甚至是長刑期之受刑人參與自營作業，來創造矯正作業的社會價值，解決受刑人不被排除的社會問題，讓受刑人再社會化多一項思考、多一種選擇，這是本研究要探討的動機三。

四、矯正機關自營作業的創新如何和社會企業的精神連結？

當今矯正機關成功打造多元特色的自營作業產品後，揭開了監所神秘面紗，不再是幽暗的黑牢。曾有理財周刊報導：「監獄變身模範企業」⁶；平面媒體也相繼報導⁷，如：「黑心油效應，屏監醬油供不應求」、「屏東監獄的品牌醬油連續 14 年獲得全國食品評鑑金牌，年產值 2,000 萬元」、「受刑人釀醬油旺季月收 4.6 萬，引監獄員工眼紅，殊不知也有受刑人僅月領 700 元」、「鐵窗內的美味，矯正機關百大美食商品，不但已成為金字招牌，民國 103 年度全台監所自營產品更是打破紀錄，創下超過 5 億元的驚人營業額」等。在這別有洞天的高牆下，也能創造鐵

⁶資料來源：理財周刊第 351 期 2007 年 5 月 17 日

⁷資料來源：2013 年 10 月 29 日自由時報、2015 年 2 月 13 日中國時報、2016 年 9 月 17 日蘋果日報及 2015 年 2 月 21 日 ETtoday 新聞雲等相關新聞。

窗內奇特的經濟奇蹟，不僅為矯正機關創新的一項作為，也為國庫開闢新財源，同時更為受刑人和社會大眾搭起了一道瞭解與接納之橋，此對受刑人賦歸社會謀職就業重獲新生燃起一線生機，然而這是需要多方的促成與合作，其背後更是有不少創新與創意的作為。

雖然各矯正機關開發創意和力行推展自營作業政策，以技藝訓練結合生產作業，有效提升自營產品營運績效，這群受刑人因而擁有豐富的才藝和可塑性，但是否所有參與自營作業的受刑人皆能隨作業收入的成長而增加勞作金，真正達到技能訓練及矯正效果，還是廉價勞工？這是值得探討的課題。尤其受刑人在出矯正機關之後，受前科紀錄影響，缺乏的可能不單純是技能問題，還包括自信心、情緒管理、工作態度、工作適應力、社交技巧、工作倫理、法治觀念等問題，導致他們不易被接納，無法就業獲得一份穩定工作，其問題癥結在於缺乏其他相關輔導與協助，未能適時與就業市場銜接。

基於此，矯正機關自營作業是否可以擷取社會企業所強調的社會創新精神與內涵，透過創新價值鏈傳遞正向力量給這些受刑人，鼓舞和培養收容人自尊、去除標籤化的負面形象，進而提高社會大眾的接納意願，將鐵窗內的經濟奇蹟發展創造鐵窗外的就業契機，將邊緣人帶入主流市場。如此，一來，不僅有助於解決矯正機關超額收容的問題，同時也可解決出獄者重入社會後所面臨的就業或創業困境，避免與社會脫節和浪費在監所內習得生產技能訓練資源；二來，矯正機關效法社會企業多元化及多樣化發展，創造更多的就業機會，進而降低社會排除而促進社會融合，解決特定的社會問題，同時追求社會與經濟利益，創造社會價值與影響力。是以，矯正機關若能進一步學習社會企業的創新價值連結策略，甚至與社會企業建立穩固且長期的伙伴關係，將有助於擴大其社會影響力，這是本研究所欲探討之動機四。

第三節 研究目的與問題

近年來，在大環境巨變的社會行為隨著產業結構的轉型，及社會型態不斷的變化，固有倫理道德觀念逐漸淡薄，價值觀也迅速的變質，人們汲汲於重視物質生活

與逐名追利，致使犯罪人口急速增加，犯罪手段亦不斷翻新，促使犯罪率升高，為了解決受刑人的再犯率偏高和減少製造社會問題，矯正機關也需要與時俱進，引進新的思維和作為，才能有效達成組織的使命。以下分別說明本研究的目的與所欲探討的問題。

一、研究目的

監察委員江明滄和方萬富在「法務部防止更生人再犯及其就業輔導機制通案性案件調查研究報告」中提及，民間相關司法改革團體紛紛指出：「雖然我國已經成立了矯正署，專門負責獄政工作，但是仍然沒有針對個別受刑人提供完整的復歸計畫，也就是從監獄內的處遇銜接到出獄後的社會內處遇，整體性、連續性的協助他們重新適社會生活的措施。這也是受刑人出獄後謀生困難，再犯率高的重要成因。」⁸，由此可見，受刑人出獄後若缺乏一份穩定的工作，再度犯罪的可能性便會顯著提高，不僅消耗大量社會資源，也成為全體納稅人沉重負擔，因此，國家、社會應有協助受刑人於未來出獄後再次回歸社會的準備，而矯正機關之自營作業除培養技能訓練，提升受刑人未來職場能力外，尚有責任及義務之鍛鍊（顏尹姝，2016），矯正作業也就備受社會的重視與期待。

尤其隨著全球經濟衰退，景氣持續低迷，臺灣就業市場萎縮，失業率日趨嚴重，更使得受刑人復歸社會所面臨的最大問題，莫過於找不到工作，又因面對社會重新適應，於工作心態及工作技能的調整，通常都會有一段失業過渡期，因此，法務部為了讓收容人出監後能順利銜接工作，遂由矯正署於2012年底積極辦理「脫胎&築夢—收容人多元就業媒合方案」，鼓勵並說服企業提早到監所內尋找適合人才，期能提高收容人就業媒合成功機率，但媒合就業後的情況並不甚理想，究其原因在於，受刑人爭取假釋機會，雖然提高媒合率，但實際就業率反低，再者，監所內的職訓不足，未能與社會就業市場需求接軌，以及收容人本身未調整好工作態度，造成無法適應而離職現象（賴書婷，2017）；即便引入對更生有所幫助的職業訓練，有達到技能訓練的目的與效果，但若無法與假釋配合，最終出獄時可能已經生疏或遺忘，亦無法達成預期的功效（吳家豪，2017）。

⁸全民司法改革運動（<https://justice.care/analyses/11>）最後瀏覽日 2019年3月16日。

2015年5月矯正署再結合勞動部、原住民委員會等機關，辦理全面推廣政府服務流程改造「促進就業園」執行計畫，以強化收容人出監後就業技能，提升就業機會及降低再犯罪率，並訂定各矯正機關收容人就業媒合率應達49%之目標，當年度雖呈逐年增加趨勢，惟因各矯正機關約每半年辦理1次收容人就業博覽會媒合活動，並以未來4至6個月內即將期滿出監之收容人為實施對象，俟參與媒合之收容人出監時，相距監內媒合時點已將近半年之久，多數參與媒合活動廠商人力需求已有異動，致與實質效益有落差⁹。周愷嫻（2014）認為，對於受刑人的社會復歸，政府能夠運用良好的社會福利措施，從積極面，透過鼓勵措施使其守法守分，發揮勸勉規戒效果；從消極面，透過支持作為使其減少犯罪，預防犯罪於無形。周愷嫻也指出，幫助收容人適應社會的社會福利措施，莫若於幫助就業與職業訓練助益最大，而預防再犯的刑事對策，著重於使更生人的經濟生活基礎獲得穩定，解決就業困難與障礙的問題。

雖然受刑人的歲月是在監獄裡制式化生活中度過，但各監所也積極為提升受刑人在社會上良好的形象而努力，鼓勵受刑人製作優質產品，在各項矯正成果展示活動中強行行銷，彰顯品牌形象，開拓矯正機關教化技訓成果能見度，針對具有市場競爭力之暢銷產品調高外部供銷比率，俾達成矯正目的與社會接納之雙重功效，進而促進就業機會。而這段期間也是他們學習工作技能，調整心態以及替未來出監後工作準備的最好時機，此時若能透過社會企業模式，在企業化經營管理人才的導入與政府資金資源挹注的前提下，將矯正自營作業模式與國民經濟結合，提供合適的就業策略，可擴大更生人的僱用方式，除了減少前科帶來的就業阻礙與歧視，增加友善雇主的僱用意願，甚至還可透過推動各種更生人自僱更生人方式，如此一來，讓受刑人能無縫接軌地順利就業，穩定生活經濟來源，自然也會降低再犯罪率，透過去圍牆化的方式始能真正達到受刑人復歸社會的終極目標，其重要不可言喻。

綜言之，「天生我才必有用」，每個人都有其存在的價值，同樣監獄的受刑人也有其生存價值，只因一時犯錯，接受國家刑罰的制裁，暫時受到拘禁失去自由，接受國家有計畫的矯治及多元化的技能訓練，希望藉由矯正及重新社會化的過程，使其能脫胎換骨重作新人，融合於社會，而使社會祥和進步。因此，本研究思考是否能借鏡各國的作法，以矯正機關自營作業職能引進社會企業之精神，試著將受刑人

⁹資料來源：參考自審計部 104 年度中央政府總決算審核報告乙-326。

賦歸社會所要面臨的就業問題，透過社會企業模式能否有效幫助適應社會生活與提供創造就業機會，使其重新出發，降低再犯罪之風險機率。因此，本研究定位為初探性研究，主要的研究目的如下所述：

- (一) 掌握社會企業的特色與精神，檢視社會企業的模式如何運用到矯正機關自營作業。
- (二) 歸納出社會企業經營模式的重要元素，俾提出比較分析社會企業與矯正機關自營作業的架構。
- (三) 探討矯正機關自營作業的變革和創新與社會企業有何異同之處，據以評估矯正機關發展社會企業的可能性。
- (四) 透過個案的實證研究洞察矯正機關自營作業的未來挑戰並提出對策建議。

二、研究問題

簡單來說，社會企業的營運財務來自於自體販售的服務或產品，這些服務或產品並非是營利導向，而是具有社會使命的價值。Ducci 等人 (2002) 特別強調，社會企業具有為弱勢者創造就業的功能 (轉引自丁玉珍, 2015)。尤其是為滿足弱勢團體的需求，透過社會企業的相關活動，如創造就業機會、就業訓練等，將他們整合於就業市場中。是以，社會企業除了透過創造就業機會方式來協助弱勢團體外，還藉由其他作為來滿足社會需求與解決社會問題，如減輕貧窮、推廣教育、促進兩性平等、預防疾病等等方式，諸上各種社會企業的組織行動，皆意謂著社會企業的創新活動具有催化社會轉型的潛力 (Mair & Marti, 2005; 呂朝賢, 2008; 楊君琦、郭欣怡, 2011)。由於社會企業本質上是一種公民集體參與的形態，而且社會企業本來亦鼓勵受其活動影響的民眾，共同參與社會企業的相關活動 (defourny, 2001:17-18)，不論是透過服務提供、或創造就業機會、或以鼓勵社會參與來增強社會凝聚和累積社會資本，上述任一種社會企業的社會性特質，皆有助減低弱勢群體的社會排除及促進社會融合。因此，社會企業實現其使命的最優先事項為創造工作機會，並藉此改正國家政策的偏頗處 (呂朝賢, 2008)。

目前我國政府部門也已注視到社會企業的發展趨勢，如行政院為致力建構社會企業的友善生態圈，將 2014 年定為社會企業元年，並推出「社會企業行動方案年（103-105）」，三年投注一點六億元孵育國內百家新創社會企業¹⁰，以「營造有利於社會企業創新、創業、成長與發展的生態環境」為推動願景。此一行動方案內容主要以勞動部推行多年的多元就業開發方案到社會企業推動情形，透過跨部會平臺方式推動；經濟部與勞動部提出社會企業具體行動方案或計畫；青年創業專案鼓勵青年參與或創設社會企業等（陳定銘、翁儀君、倪嘉苓，2017）。進言之，勞政體系有「多元就業開發方案」、「臺北市補助辦理身心障礙者就業促進服務實施辦法」與「推廣社會企業永續發展行動方案」三項重要政策，目的係透過非營利組織與庇護工場促進弱勢就業機會。

其中的多元就業開發方案為我國社會企業支持系統濫觴，另臺北市補助辦理身心障礙者就業促進服務實施辦法，係臺北市政府勞動局為進一步促進弱勢就業機會，於 2011 年鼓勵庇護工場轉型社會企業；內政部則辦理「儲蓄互助培力—平民銀行」試行計畫，提供弱勢者金融服務；文化部透過「加強投資文化創意產業實施方案」推動文化創意產業，及由國家文化藝術基金會所主導「藝文社會企業創新育成扶植計畫」，促進創新與多元文化產業發展（鄭勝分、劉育欣，2013），以及為進一步促成經濟、社會、環境等包容性成長，制定「社會創新行動方案（107 年-111 年）」¹¹，整合國發會、經濟部、教育部、勞動部共同推動，協助社會創新發展，如勞動部主責推動社會創新創造就業機會，透過多元就業開發方案及培力就業計畫，扶持民間團體穩健營運，提供創造社會價值之就業機會，協助就業弱勢族群改善其就業體質，重返一般職場就業，解決失業問題。

透過上述文獻的檢視可以發現，臺灣的社會企業與各國一樣都注重弱勢就業的社會問題，不論是政府、非營利組織或民間團體提供了諸多就業措施。官有垣、王仕圖（2013）研究指出，臺灣的社會企業雖然在組織經營能力建構上的表現並不突出，政府在扶植與培力社會企業上依舊扮演十分重要角色，也非常突顯對於所服務的弱勢群體帶來社會與經濟效益的重要性。然而，無論是受刑人或更生人長期在社會標籤的影響之下，實為弱勢中的弱勢，其就業問題並受到社會企業的特別關愛，

¹⁰資料來源：107 年 5 月 6 日聯合報

¹¹資料來源：<https://www.ey.gov.tw/Page/448DE008087A1971/f1eed6f0-a226-4ebd-9e71-83327ae0bcef>

身為政府部門的矯正機關，這幾年已經透過一些創新作為幫助受刑人重返社會，雖然受限於法律規範而無法直接轉型為社會企業，不過，若能向社會企業取經，在變革與創新的過程中融入社會企業的價值與理念，應可創造更大的社會影響力。具體言之，本研究應用社會企業的核心面向，探究以下的研究問題：

- (一) 從治理觀點檢視矯正機關自營作業營運模式的變革與挑戰為何？
- (二) 從社會目的檢視矯正機關自營作業營運模式的變革與挑戰為何？
- (三) 從經濟目的檢視矯正機關自營作業營運模式的變革與挑戰為何？
- (四) 從創新觀點檢視矯正機關自營作業營運模式的變革與挑戰為何？

第四節 矯正機關及其作業的變革案例說明

一、組織治理的變革

矯正機關為本研究所匡定的研究範疇，爰就矯正體系言之，其源係於法務部設「矯正司」為幕僚單位，以統籌犯罪矯正業務，惟因大環境巨變及社會型態的改變，對矯正政策規劃及業務督導難以落實，矯正功能無法發揮，故為符中央政府組織再造之精神及人力精簡之原則，整併了矯正司、臺灣高等法院檢察署所務科及矯正人員訓練所，朝人力經費合理化，功能效益極大化之方向，於2011年1月1日成立「法務部矯正署」¹²，為我國獄政主管機關，除順應世界各國犯罪矯治之策略趨勢外，更能符合獄政管理組織需求及建立統合權責的監督體制，專業專責管理整合轄下共有51所矯正機關（包含26所監獄、12間看守所、4間戒治所、3間技能訓練所、2所少年輔育院、2所矯正學校及2間少年觀護所）的相關業務，肩負國家刑罰執行之任務，為司法正義的最後一道防線及維護社會治安的最重要一環，開創我國矯正制

¹²資料來源：法務部99年8月19日及100年1月1日新聞稿 <https://www.moj.gov.tw/lp-21-001-52-20.html> 及 <https://www.moj.gov.tw/lp-791-001-xCat-3-9-20.html>

度之新紀元。

針對監獄而言，它是屬於一個特殊性場域的矯正機構，除了是拘禁囚犯入監服刑的場所，也是最不為人知的陰暗角落，尤其，在外界傳統刻板的印象中，是一個既神秘又黑暗的另一個社會，彷彿一道高牆，築成兩個世界，在高牆內的人因違法而被社會唾棄的人間垃圾場。但是，監獄畢竟是國家行使刑罰權的主要場所，是依法執行徒刑用以監禁受刑人的機關，透過剝奪受刑人之自由使其與社會隔離，以達應報、嚇阻、防衛社會及教化矯正，降低再犯之功能，是社會秩序安定的最後一道圍牆，也是最需關注的人權黑洞。因此，監獄設立之目的乃在利用執行自由刑期間，實施各種處遇、教化，使受刑人改悔向上，並增進受刑人之自制力及生活技能，以利受刑人出監後重新復歸適應自由社會之生活，成為社會有用之人（高鳳仙等，2010）。

不過，我國矯正管理因應時代變革也做出調整適應，尤其近年來全球對於人權保障愈加重視，在「公民與政治權利國際公約」第十條第三項前段規定：「監獄制度所定監犯之處遇，應以使其懺悔自新，重適社會生活為基本目的。」此一精神與內涵，可說是矯治理念的最佳詮釋。目前所實施犯罪矯治工作、行刑處遇之方式，諸如監禁、戒護、作業、教化、給養、衛生及醫治、接見及通信、保管、賞罰及賠償、假釋、釋放等皆屬之。按監獄行刑之精神，除了公正應報及一般預防目的外，主要在於矯正教化受刑人，協助其復歸社會生活，從社會復歸之觀點言，受刑人應令其作業，而作業目的在於訓練受刑人使其習得一技之長，培養復歸社會能力，並藉由適當之勞動，避免漫長監禁生活伴隨之身心健康問題，出監（所）重返社會後，能儘速回歸正常生活，避免再度犯罪，故矯正機關作業寓有矯治教化、陶冶身心之功能。由上可見，作業乃犯罪矯治工作、行刑處遇方式之一，故本研究擬聚焦於受刑人在自營作業為探究之主軸。

二、作業變革與現況

鑒於受刑人一律參加作業，並得參與技能訓練，其作業方式，以公辦為主，接受委託或承攬作業為輔，故有自營作業、委託（承攬）加工作業及視同作業等三類。自營作業主要係由自購機具設備、原料，從事生產、製造及行銷，並自負盈虧；委

託（承攬）加工作業係由外界廠商提供材料或半成品委託矯正機關製造或代工；視同作業則由各矯正機關得依需要，遴調收容人從事機關內炊事、打掃、看護、營繕、園藝及其他日常勞務工作，屬於輔助性質之勞務作業（彭桂香，2015；尹玲玲，2015）。由於各監所能承攬之加工項目受限所處地理環境及城鄉差距，造成各監所間收容人參與作業所得報酬並不相等，即使屬同一監所，因參加之作業項目（自營或加工）或科別（電子、印刷....等）不同，收容人間之報酬亦不相等，因此，收容人參與作業並無固定的工作報酬，端視作業所得而定，亦非所有收容人皆可參與作業，如因罹患疾病、出於戒護安全等（郭壽珠，2006）。

雖然各監所因地理環境之不同，但在矯正感化處遇過程中，各矯正機關仍積極拓展自營作業規模，發展具有地方特色之自營作業產品，從 94 年間推動「一監所一特色」，2 年後演進成「一監所多特色」，以技藝訓練結合生產作業，引進企業經營理念，發展出各式各樣多元化及結合地方特色之優質自營作業產品，朝向「精緻化」、「多元化」及「量產化」之方向發展。也因為物美價廉、真材實料，在口耳相傳之下，營造出「監所出產，必為佳品」的好口碑，近年更是匯集各監所熱銷商品以「矯正出品，實在安心」為發展主軸，不僅設計自營商品標章—金字（自）招牌，而取得商標權，成功打造品牌形象¹³，進而培養受刑人自尊、提升更生人形象，增加民眾接納意願。

據法務部矯正統計資料顯示，民國 105 年底至 107 年底總收容人數分別為 62,398 人、62,315 人及 63,317 人，均較核定容額（106 年以前為 56,877 人，107 年以後為 57,573 人）超額收容¹⁴，但是，中央政府總預算每年編列矯正署及所屬單位預算，從民國 101 年的 116 億 4,387 萬 2 千元，到 107 年的 125 億 6,386 萬 3 千元¹⁵，增加幅度不高，這在我國監所長久以來存在嚴重的超額收容問題，不僅人事成本、監禁成本等均相對增加，也使得在矯正系統之運行，必須花費巨額的社會資源，成為政府財政沉重負荷。爰此，除矯正機關編列公務預算支應外，特設置法務部矯正機關作業基金¹⁶，此由 26 所監獄、12 間看守所、4 間戒治所、3 間技能訓練所及 1 所少年

¹³資料來源：法務部 104 年統計年報提要分析

http://www.rjtd.moj.gov.tw/RJSDWEB/common/WebList2.aspx?menu=AYA_ANNUAL_REPORT

¹⁴資料來源：http://www.rjtd.moj.gov.tw/RJSDWeb/common/WebList3_Report.aspx?list_id=1216（最後瀏覽日 2019.3.16）

¹⁵資料來源：<https://www.mjac.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=485074&ctNode=36687&mp=801> 法務部矯正署

¹⁶法務部依據監獄行刑法、外役監條例、羈押法及保安處分執行法等規定，成立法務部矯正機關作業

輔育院¹⁷，合計 46 個矯正機關共同組成，各自獨立作業，自給自足，非以營利為目的，在永續經營之理念下，依「法務部矯正機關作業基金收支保管及運用辦法」運作基金，以挹注公務預算經費不足之窘境，同時作業經營所產生之賸餘基於勞動成果均分共享之原則，本諸「取之於收容人、用之於收容人」之精神，按比例提列勞作金予參加作業之收容人、被害補償費用、收容人飲食補助費用、改善收容人生活設施及撥充滾存基金，無須將賸餘解繳國庫，以服務導向為目標，不僅提升監禁環境、矯治處遇品質，且可減少國庫支出，並使基金循環利用。

由表 1-1 可知，矯正機關近十年（民國 98 年至 107 年）的作業收入逐年攀升，尤其自 103 年起作業收入已突破新臺幣（以下同）10 億元，平均年增率 5.6%，平均年增金額 4,637 萬 9 千元，其中委託加工平均年增率 4.6%，平均年增金額 2,052 萬 7 千元；自營作業平均年增率 6.8%，平均年增金額 2,585 萬 1 千元，近五年銷貨收入更是突破 5 億元，從以往不到 3 成的收入比重，至目前幾與委託加工不分軒輊，顯見矯正機關自營作業頗具成效。

基金。另法務部矯正機關作業基金收支保管及運用辦法第 1 條規定，「為使矯正機關收容人學習謀生技能，養成勤勞習慣，俾出矯正機關能適應正常社會生活，並照顧收容人及其家屬與犯罪被害人及其家屬，特設置本基金。」

¹⁷少年輔育院係由附設於該院之彰化監獄田中分監收容人參與作業。（資料來源：106 年度法務部矯正機關作業基金附屬單位決算之總說明）

表 1-1 矯正機關作業收入

單位：千元、%

年別	矯正機關數	總計	委託加工 ／ 比率		自營作業 ／ 比率	
98 年	43	649,056	367,149	56.6	281,907	43.4
99 年	43	733,220	444,257	60.6	288,963	39.4
100 年	43	798,552	477,344	59.8	321,208	40.2
101 年	43	896,845	487,093	54.3	409,752	45.7
102 年	44	960,190	496,081	51.7	464,109	48.3
103 年	44	1,023,516	522,540	51.1	500,976	48.9
104 年	46	1,037,023	513,026	49.5	523,997	50.5
105 年	46	1,036,397	512,735	49.5	523,662	50.5
106 年	46	1,050,060	531,888	50.7	518,172	49.3
107 年	46	1,066,463	551,895	51.8	514,568	48.2
平均年增率 (%)		5.6	4.6		6.8	
平均年增金額		46,379	20,527		25,851	

資料來源：整理自尹玲玲（2015）及法務部網站¹⁸。

再就自營作業探析，其項目主要分食品科、釀造科、縫紉科、藝品科、印刷科、農作科、木工科、鐵工科等（如表 1-2）。從近五年（103 年至 107 年）自營作業主要項目銷貨收入比重觀察，其中的食品科自 103 年 2 億 3,890 萬 7 千元占 47.7%，攀升至 107 年 2 億 5,507 萬元占 49.6%；釀造科所占比重亦逐年攀升；縫紉科、藝品科、印刷科之銷貨收入皆超過 2 千萬元以上。另外，加工作業主要分紙品科、機工科、藝品科、鐵工科、電子科、電器科、洗滌科、外役科等（如表 1-3），其中的紙品科占勞務收入 35.7%；外役科則因配合政策，推動收容人自主監外作業，增加監外作業人數，尤以 107 年較 103 年收入增加 353.3%，所占比重成長 13.6%。

綜上，可見食品類占大宗且成果表現亮眼，尤其 102 年陸續爆發食品安全重大危機事件後，監所美食商品異軍突起，創造了許多熱銷產品，食品類更是供不應求，例如榮獲食品金牌獎的屏東監獄鼎新純釀陳年醬油、網路熱賣的臺南監獄手工蛋捲、異軍突起的金門監獄鼎金手工麵線、濃情蜜意的臺中女子監獄 miss 手工巧克力及明德外役監黑羽黃金雞等，都是熱銷突破 25 萬元以上的主力商品，多項研發及創意之

¹⁸ <https://www.moj.gov.tw/lp-341-001.html>（查詢日期：2019.04.06）

商品，如美容聖品的嘉義看守所美白精華液，更因為質優價廉而躍升市場上的搶手貨，顯見矯正機關自營商品深獲青睞，讓消費者放心、食用者安心。

表 1-2 矯正機關自營作業主要項目銷貨收入

單位：千元、%

項目別	合計	食品科	釀造科	縫紉科	藝品科	印刷科	農作科	木工科	鐵工科
新台幣千元									
103 年	500,976	238,907	37,449	92,976	37,127	22,544	15,036	8,186	3,565
104 年	523,997	247,033	45,251	99,589	40,138	21,446	15,568	6,132	4,375
105 年	523,662	254,934	50,934	92,824	35,568	19,280	14,225	5,908	8,023
106 年	518,172	249,791	56,189	94,969	36,426	17,762	18,661	5,591	5,104
107 年	514,568	255,070	56,398	85,312	33,762	20,248	15,676	9,622	3,408
結構比 (%)									
103 年	100.0	47.7	7.5	18.6	7.4	4.5	3.0	1.6	0.7
104 年	100.0	47.1	8.6	19.0	7.7	4.1	3.0	1.2	0.8
105 年	100.0	48.7	9.7	17.7	6.8	3.7	2.7	1.1	1.5
106 年	100.0	48.2	10.8	18.3	7.0	3.4	3.6	1.1	1.0
107 年	100.0	49.6	11.0	16.6	6.6	3.9	3.0	1.9	0.7

資料來源：整理自法務部網站¹⁹。

表 1-3 矯正機關加工作業主要項目勞務收入

單位：千元、%

項目別	合計	紙品科	機工科	藝品科	鐵工科	電子科	電器科	洗滌科	外役科
新台幣千元									
103 年	522,540	178,068	9,777	63,713	17,321	17,804	11,751	8,925	21,572
104 年	513,026	180,121	10,888	63,298	14,801	17,480	10,269	8,570	21,521
105 年	512,735	180,392	12,235	60,953	12,809	14,830	8,505	8,630	38,374
106 年	531,888	194,431	13,329	36,782	14,526	14,052	8,914	8,379	71,529
107 年	551,895	197,209	13,829	33,592	13,603	15,706	7,053	8,006	97,796
結構比 (%)									
103 年	100.0	34.1	1.9	12.2	3.3	3.4	2.2	1.7	4.1
104 年	100.0	35.1	2.1	12.3	2.9	3.4	2.0	1.7	4.2
105 年	100.0	35.2	2.4	11.9	2.5	2.9	1.7	1.7	7.5
106 年	100.0	36.6	2.5	6.9	2.7	2.6	1.7	1.6	13.4
107 年	100.0	35.7	2.5	6.1	2.5	2.8	1.3	1.5	17.7

資料來源：整理自法務部網站²⁰。

由此可知，從事自營作業之受刑人，有一定程度的專業技術，而各監所也以專職訓練及特色來矯治教化之教、訓、用合一為主要處遇模式，並力行推展自營作業政策，隨著各種新式產品的開發、積極與其他社會資源結合，辦理相關作業成品展

¹⁹ <https://www.moj.gov.tw/lp-341-001.html> (查詢日期：2019.04.06)

²⁰ <https://www.moj.gov.tw/lp-341-001.html> (查詢日期：2019.04.06)

售會、發表會，成功地行銷各地，替受刑人帶來活路，增加自信心，自應繼續擴展深耕，讓更多長刑期之受刑人參與，以收教化之效（高鳳仙等，2010），同時也說明監獄不再僅是拘禁被唾棄的受刑人之場所，而是能重新找回社會價值的教育養成，也因為矯正自營產品，讓受刑人重拾自信，就是希望各界給予鼓勵和接納，以期這些受刑人出獄後回歸社會重新出發。

第五節 研究流程

建立簡明清晰、易於一目了然之研究流程圖，有助於研究者掌握每一個環節的研究過程，推進分析、便於對照、提高信賴感，俾以逐步完成各項研究議題所需執行之步驟。因此，本研究將研究流程分為四個階段，首先為「文獻探討階段」，包含確立研究主題，陳述研究背景、動機，及研究目的與問題，並從國內外期刊、博碩士論文、相關書籍及官方資料進行有關文獻之蒐集、歸納與整理；接著為「研究設計階段」，本研究界定為初探性研究，乃根據相關文獻資料分析選定較適合的研究方法，並設定研究範圍與選取研究個案；第三即是「進行訪談階段」，依據研究架構擬定訪談題綱，然後選取合適的受訪對象進行實地深度訪談；最後為「資料分析階段」，透過訪談所蒐集之實證資料，進行統合整理分析後作成結論，並對研究主題提出適當的建議及未來研究方向。本文的研究流程如圖 1-1 所示。

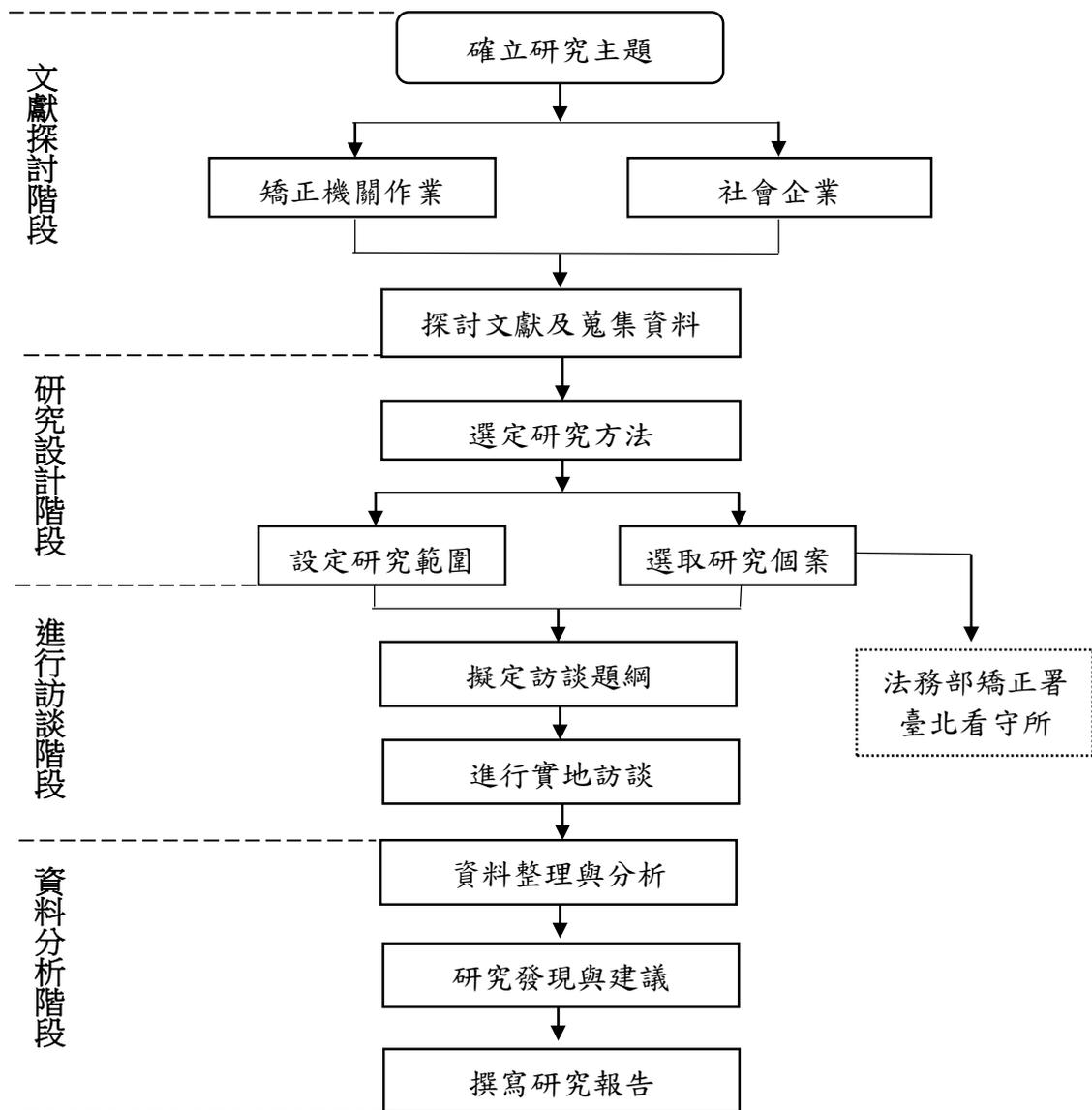


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究繪製

第貳章 文獻探討

衡諸國外獄政先進國家，對受刑人、更生人有保障工作權，且工作職業類型廣泛，有效成為協助受刑人再回社會的橋樑。我國法務部所屬矯正機關為協助受刑人順利復歸社會，在矯正作業處遇治理模式上已有所變革與突破。但本研究為深入瞭解變革與創新的歷程脈絡，並扣題為什麼要「向社會企業取經」？爰本章將透過文獻檢閱為基礎，就矯正機關的治理特性及作業營運模式與社會企業之關聯性，對其相關文獻與理論整理，進而探討矯正機關作業處遇之營運模式的變革與挑戰，並思考以社會企業模式評估矯正機關作業的經營方向。

是以，本章內容先從公共治理的觀點探討作為本章之開端，以瞭解治理的相關定義、發展與模式，作為探討矯正機關治理與社會企業治理議題之基礎。其次，認識與瞭解社會企業的概念與發展，藉以深入理解社會企業的目的與使命。第三，透過社會企業的特性面向評估矯正機關作業所能產生之效能與創新。第四，探討矯正機關作業營運模式的變革與創新過程，及其與社會企業之價值的相融合性。

第一節 公共治理模式的變革

在全球化及知識經濟浪潮之下，政府部門面臨來自科技創新、經濟發展、國際競爭等外在環境的挑戰，同時也面臨到政府組織職能調整及公民參與等內部挑戰，政府必須透過各種治理方式的作為，妥善處理廣泛而多元的公共事務，讓民眾有感知的公共治理目標。揆諸國內、外公共行政學界對「治理」(governance)或「公共治理」(public governance)是當代最熱門的概念。本節擬運用公共治理的概念，先進行這項概念的意涵與範圍說明，再檢視矯正機關在作業處遇所面臨的挑戰，以鋪陳為何需要治理的變革與發展。

一、公共治理的概念涵義與範圍

「公共治理」這項概念所指涉的意涵廣泛且多元，而治理一詞不僅席捲學術界，同時也逐漸進入政府以及民眾的生活之中。首先分從公共(public)與治理(governance)兩個名詞解釋其意，「公共」強調由對自我的關心，轉移到超越個人的認知，據以理解他人的利益；「治理」源自於古典拉丁語和古希臘文kubernan，意思是領航或掌舵，若自其英語原意是控制、引導和操控，主要指涉與國家公共事務有關的管理活動與政治活動（蔡勝男，2005）。也因此，長期以來，「治理」一詞主要被限用在與「國家事務」相關之憲法議題和法律活動，以及（或）限用於處理各類利害關係人的特定機構或專業單位（Jessop,1998：30；轉引自劉坤億，2001）。

然而，這一、二十年來，治理之概念在各領域中被廣泛使用，且因應快速變遷的時代，致而產生組織的新觀念、新改變、新概念，尤其是以公部門為核心的討論更是熱烈，從中衍生出各種不同型態的治理概念，如公共治理、地方治理、跨域治理、社區治理、環境治理等。因此，本文擬就公共行政學者提出之理論中，進一步找出較常運用且適切於本研究之主題範疇，以說明此一概念之內涵。

治理的概念並非始於今日，學者們也有不同的見解，如Finer早在1970年即指出，治理的基礎定義係指統理的行動、方法或系統，其間公部門與私部門組織間的界線是可滲透的。Stoker（1998）認為治理概念的應用眾多，但其共同基本見解，意指在公、私部門界限趨向模糊的趨勢下，所發展出的統理型態（governing style），而所謂治理機制的特點在於較不依賴政府的資源或制裁的力量；但整體而言，治理概念突顯了公部門、私部門及志願部門之間的相互依賴性。Bevir（2006）則認為治理意味著國家的本質與角色有了巨大的轉變，由龐大、層級節制的官僚組織轉變為多層次制度（multilevel institutions），係一種透過市場及網絡與公民社會相互滲透的體制（轉引自陳秋政，2008）。Lynn等人所認為的治理是政府進行組織和管理的原因、方法和結果，並強調行政部門連結公民、立法與司法部門價值和利益的動態連結。是公、私部門共同解決社會問題或是創造社會機會等互動過程（陳文學、孫同文、史美強，2013）。

孫本初（2007）、趙永茂（2008）、吳瓊恩（2004）等國內學者對「治理」的看法，係為維護公共利益，強調行動者之間自我管理、公私協力及互動的一種管理

過程；政府與社會多元相關參與者，建立與利用溝通、協調之互動機制，形成特定政策方向，並共同處理公共事務運作；涉及多元組織系統的網絡模式，強調授權、分權、自主、回應等概念。從這些治理的觀點可知，治理理論的前提是：國家的作用和能力都是有限的，需透過變革來增強國家能力，政府部門應該結合私部門和第三部門的資源，為人民提供更優質的公共服務（莊文忠等，2016）。因此，治理不僅限於政府的管理，而是普遍存在於社會各個層面和層級。

此外，許多重要的國際組織同樣關注治理議題及界定，諸如聯合國開發計畫署（UNDP）在2000年時對治理的描述，認為治理就是：「在國家、公民社會與私部門互動下，管理經濟、政治與社會事務的價值、政策與制度體系，其涵蓋社會、政治與經濟層面，運行於各種人類事業體（human enterprise）當中。」另全球治理委員會（Commission on Global Governance）於1995年發表的研究報告指出，治理意指各種公共或私人組織，個人或機構為管理其共同事務，調和彼此利益與衝突，所採取持續而聯合的行動過程（陳秋政，2008）。再以世界銀行（World Bank）而言，治理是「國家為了促進發展，對於經濟資源和社會資源的管理與執行。因而，除了著重公部門管理能力的提升，也必須創造一個公私合作以及績效課責的架構（World Bank,1991:1）。」OECD（2012）則對治理下一個廣泛性的定義：「治理就是政治組織、經濟組織與行政組織管理國家事務的活動總稱；而良善治理（good governance）則指政府管理的過程中，沒有濫權與貪腐，並且依法行政。」顯然，OECD在立場上傾向將治理理解為所有公共事務的管理，而評估一國善治與否的主體和傳統公共行政並無二致，依舊聚焦於政府之上（陳文學、孫同文、史美強，2013）。質言之，上述文獻強調由政府轉變至治理，並將公民參與政策或計畫的層次予以提升。

再就公共治理而言，「治理就是民主政治」（孫同文，2003：237），其所涉及主題包括行政改革、公共政策和民主治理，這三個層面涵蓋了公共治理的基本面向。陳志璋（2017）認為，對於公共治理的界定，係在民主價值的框架下，以政府為核心建立和民間部門聯繫關係的機制，來達成可欲的政策目標。鄭錫鍇（2003）認為，公共治理超越市場導向，包含正當性、合法性，政府應強調與社會之互動關係，而不再是獨大的支配力量。孫本初（2007）認為，公共治理強調政府角色轉變及民眾參與，建構具備回應、課責、效率等特性的政府體制。並指出傳統大型政府之治理理念需進行重新思考，透過民營化或縮減公共服務項目的方式來縮小政府規模，即

係以業務檢討及組織調整規劃（如：委外化、去任務化、行政法人化及地方化）等方式，打造小而美的優質政府，強調課責性及有效率地達成公共服務，包含鼓勵競爭與市場化、公營事業民營化、縮減規模過大的文官組織等。

由上可見，不論國內或國外學者，即使在不同年份對治理依然是眾說紛紜，莫衷一是。惟隨著公民角色的興起，公共治理的主要意涵在於政府傳統權威角色的轉變，不再以單向角度處理公共事務，必須透過多元參與及競爭，市場化及民營化等導向，與公民社會互動，以有效建構完善的公共治理網絡，並提供更具效能的公共服務。至於公共治理的範圍，陳志瑋（2017）認為採取較廣泛的界定，凡是涉及免費財（free goods）、付費財（toll goods）和公共財（public goods），皆可能出現市場失靈的現象，故政府就此具有介入的正當性，只是政府和市場之間的界線，因應時空環境和所面對事務的不同，仍尚難得出一致性的結果。

二、治理概念的發展與特色

美國學者Harlan Cleveland在1970年代寫下：「美國民眾期待愈小的政府（less government）以及愈多的治理（more governance）」這段話之後，治理一詞逐漸有了理論性的色彩（Frederickson, 1999: 705）。從時代背景來看，Cleveland寫下這段話的當時，美國一方面面臨財政赤字以及經濟停滯，另一方面民眾又希望政府能保障社會公平、促進民眾福祉，但是卻又擔心政府過度介入個人自由。在這些複雜事件交織下，傳統以政府為主體，強調上而下、集中化以及程序導向的公共服務運作方式受到相當大的挑戰。遂有論者主張政府應改採分權化、強調結果導向，以及增加私部門的政策角色等等，以扭轉當時政府運作之困境。在棄舊求新的趨勢下，以一個新的詞彙「治理」取代「公共行政」，涵蓋政府新的運作方式，也順勢成為當時的基本訴求（陳文學等，2013）。

於焉，1980年代基於管理主義，遂強調政府部門所提供的公共服務朝向民營化、市場化發展，因而出現契約外包、績效管理、顧客導向、服務取向、去中心化、課責性等特性的新觀念和新作為，產生了新公共管理的思潮（陳金貴，2013；蘇彩足等，2017）。不過，隨著新公共管理將市場機制導入公共服務提供過程後，反而衍生國家空洞化（hollowing state）、公共課責模糊，以及公共服務品質低落等等問題。

因此，政府角色又再次進行修正，試圖跳脫以往官僚模式與市場競爭模式的運作方式，建構結合公部門、私部門與第三部門的混合體制（hybridity），以共同促進公共利益（Skelcher,2005）。一般而言，這種思維也被稱為「治理」，更精確的說，也就是「網絡治理」（network governance）（Goldsmith & Eggers, 2004；陳文學等，2013）。

復自1990年代以來，公共治理理論席捲全球，無論從全球治理（global governance）、網絡治理、多層次治理（multi-level governance）、分散治理（distributed governance）到電子治理（digital governance）等均蔚為風潮，在學術界與實務界都獲得相當程度的重視與實踐。而且，與傳統治理理論相較，這些新興的公共治理理論內涵不再侷限於政府權威性之價值分配，以及行政體系的管理和控制過程，而將核心概念擴展至政府部門與民間企業、公民社會（包括非政府組織與媒體等）之互動和協調過程（蘇諾凡，2018）²¹。

OECD曾提出「良善治理」的目標，可謂是公共治理的引申及發展，反映出民眾對於政府應提供多元化服務的需求，除冀望政府重視績效管理，更要求政府與民眾間建立更緊密的互動關係，進一步將公私協力及民主治理概念結合落實，暢通政策網絡的互動機制（李武育，2012）；強調政府體現公共治理應具備回應、課責、民主參與等良善治理的要件，此乃是世界各國為因應全球化變遷的挑戰，所推動各項政府改造工程的具體指引方針（李允傑、周信佑，2012）。

具體來說，治理理論主張：由單一中心獨挑重任轉變為多中心共擔重任、由中央集權轉變為地方分權和社區自治、由上下命令發展為平等協商的伙伴關係等（劉坤億，2000；王崇豪，2002）。而這樣的關係轉變，其實也正合於Pierre與Peters（2000: 83-91）強調的，在治理觀念下，國家權力的移轉呈現三種層次：向上（moving up）、向下（moving down）、與向外（moving out），此分別呈現了國家主權和統治權威被國際組織侵蝕或取代的向上移轉；分權化流向地方政府、都市化地區和社區的向下移轉；國營事業公司化、國有事業民營化、藉由非政府組織（NGOs）提供公共服務或執行政府政策方案的向外移轉等三種新的治理樣態，政府不再壟斷公共決策的地位，建構多元的政策執行網絡與模式（莊文忠等，2016）。

²¹ 參考自：<http://talk.superbox.com.tw/Text.aspx?id=1180>（最後瀏覽日 2019 年 3 月 16 日）

綜上，治理的概念具有以下特色（丘昌泰，2000）：（1）治理途徑除了重視效率（efficiency）、效能（effectiveness）與經濟（economy）等三E價值外，也非常重視國家與公民社會之間的責任、透明與參與。（2）治理通常是作為經援國家對於資助國的政治條件之一。（3）治理不是單以政府為中心的途徑，而是以社會中多元行動者所構成的關係網絡為統治方式。（4）治理途徑所欲建立的命令機制，並不是傳統公共行政所說的層級節制命令系統，而是確立目標、經過精心策劃的導航機制。這種導航行為不完全受制於政府的公共政策，而是中央政府之外的所有非政府或次級政府行動者共同推動的結果。（5）治理途徑強調多元行動者之間的互賴性與普及性，亦即打破了既有之國家、政治、社會或文化界限，其所涵括的行動者亦以非常快的速度成長，如國際間的各非營利組織。（6）治理途徑是由無數的，且各有不同文化、歷史、目標與結構之行動者所構成的導航機制，無法找到統一的組織原理針對這些行動者進行整合，因而呈現出分解化與分權化的現象；這種現象使得導航機制充滿了更大的彈性。

三、治理模式的運用

所謂治理模式乃是引導而非控制，是與其他政府組織、志願部門或私部門組織合伙共事，其關係不可視之為理所當然，而是需要在解決問題的系絡中磋商而成（Mintzberg, 1996）。因此，治理納入政府及非政府力量共同行動，具有共同目的、規則架構、參與者間分工的特色，但治理的核心概念應是「互動的持續過程」，治理關係應有其持續性並納入社會目的，而非僅是生產貨物或提供服務，在治理關係的安排上雖然並非總是平等，但卻以達成政府或非政府力量各自無法完成的集體利益，以及政府能力與非政府資源的整合為目的（Stoker, 1998b:42-43，轉引自陳秋政，2008）。

英國「公共財政暨會計特許協會」（Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, CIPFA）建議政府部門應該採取更具商業化形式的管理方法，來改善傳統行政部門的組織文化和氣候。此一觀點強調公部門和私部門的治理方式並無二致，正如同新公共管理最初具有公司化管理和市場化兩項意義。公司化管理意味著把私部門的管理方法引進到公部門，這些方法包括績效測量、結果導向的管理、強調預

算支出的效益，以及視人民為顧客；市場化則意味著經由簽約外包、準市場，以及消費者選擇等方式，將市場機制的誘因結構引進公共服務的供給體系。世界銀行也鼓勵政府採行行政革新的策略：引進市場競爭機制、國營事業民營化、裁撤冗員、強化預算之執行、分權化的行政體系，以及大量利用非政府組織的功能。

Callahan (2007) 的研究從更為宏觀的角度，提出傳統公共行政、新公共管理、新公共服務和公民治理四種管理和技術的模式，某種程度來說，這四種模式代表了公共行政理論與實務發展的不同階段（蔡勝男，2005；陳志瑋，2017），經整理臚列如下：

在傳統公共行政治理時期，Max Weber 所提出理念型的官僚體制，以權威為基礎，主張層級節制的政府體制，政府與人民的關係是上下服從關係，是主人與僕人的關係，並主張有效率的治理政府公共事務。在歷史發展過程，傳統公共行政造就了大政府的治理型態。此時，外部環境相對穩定的情況下，層級節制的組織較符合政府統治的實際需要。因此，不論傳統公共行政或傳統公共管理均是要追求經濟、成本、效率、效能的價值，追求個人私利的滿足，強調理性、經濟效益、價值中立、建立通則、強調放諸四海的準則標準、強調運用科學的方法進行公共行政的研究。

在新公共管理時期，以Osborne與Gaebler (1992) 的《政府再造》而引領風騷，主張政府的公共治理要追求經濟成本的評估與衡量，將非政府的核心業務以契約外包的方式，開放民間企業經營，國家的公共事務像國營事業民營化、私有化、行政法人化、財團法人化、去政治化、半機構化等口號出現。然而，由於政府公共服務的去政治化、去任務化，因而致使政府的公共職能日漸不足，因此，產生所謂政府公共治理的空洞化現象。在新公共管理公共治理出現了市場失靈、政府失靈的困境之後，希望尋找更為理想的公共治理模式，滿足公民對政府公共服務的需求。

新公共服務理論的提出，主要在於提升政府公共服務的尊嚴與價值，以及將民主、公民權及公共利益的價值，視為公共行政重要的核心價值。此一理論同時也指出，在政府的公共治理模式的演化過程中，政府對國家的統治經常扮演各種不同的角色，並強調政府提供公民公共服務，以公共利益為核心價值，強化公民社會、公民精神與公共對話的價值。更進一步解析，Denhardt 與 Denhardt (2000) 在〈新公共服務：服務而非領航〉一文強調，政府公共行政治理模式，係由傳統公共行政、

新公共管理轉向新公共服務治理模式（轉引自廖麗娟、林嘉琪，2013）。

第四種為公民治理模式，其蘊含著公共服務的價值，而公共服務理論之提出，就是在補充新公共管理過於注重效率、競爭，而缺乏對公民參與及民主價值的衡平思維。因此，從「公民治理」衍生出來的理論意涵，可說以傳統公共行政所重視的規章與程序為基礎，試圖運用來自市場及公民力量，以回應各種外在環境變遷帶來的治理問題。換言之，公民治理模式訴諸公部門應具備的正當性，但也強調公民服務可以倚賴來自私部門的管理機制，從而增強其效率與效果（陳志瑋，2017）。

Box（1998）於《公民治理》一書中，便將公民治理視為社群治理的內涵。陳秋政（2008）指出，將公民治理、社群治理及地方公共治理，視為同意複詞，其共同點在於鼓勵公民參與，重視分權、授能，以建立「中央有智、地方有能、社會有力」的跨部門合作政府。Pesoff表示，新公共治理強調公民參與和第三部門的社會服務，無論是傳統公共管理或是新公共管理，共同生產做為新公共治理的一項核心要素，更能促成公共服務代理人和公民直接參與公共服務的結合（劉宏鈺，2015）。

然而，這四種模式並非線性發展的關係，而是同時並存於各國政府的實務中，其實也存在一定的重疊性（Mosher, 1968），但每一個模式代表著不同的問題認定、行為假定、行政價值、治理機制、政策工具與最終目標。此外，Peters（1996）在《政府未來的治理模式》（the Future of Governing: Four Emerging Models）一書中指出，政府公共行政治理模式除了傳統公共行政治理模式之外，其替代的方案尚有（轉引自蔡勝男，2005）：

- （一）市場式政府的治理模式：為最受矚目及應用最多的替代模式，源於公共選擇理論的提出與新公共管理的提倡，將公民視為消費者，重視高品質、低成本，此模式重視政策制定與執行的分權化，將重點置於公共組織上層應具有的企業家精神。
- （二）參與式國家的治理模式：源於公共官僚的「黑堡宣言」與公民參與的社群主義及公民治理，此模式的治理認為應善用下層員工的資訊和能力，主張對顧客自身的授能和肯定自我管理，將重點置於公共組織的基層員工。

(三) 彈性化政府的治理模式：乃對傳統治理模式中的政府組織持久性的反動，追求較大彈性的治理模式與公共組織設計，以因應當代環境的變遷。

(四) 解制型（鬆綁）政府的治理模式：意味政府應擺脫法令規章的嚴密束縛，而應擁有更多的自由裁量權限，以隨機應變，並快速適切的回應民眾需求。

事實上，每一個模式都具有結構、管理、決策及公共利益表達的意義（宋餘俠等，2009），來解釋政府面對的各種治理難題一樣，從問題診斷、結構、管理、政策制定和公共利益五個面向予以分析（Peters, 2001）。這四個治理模式的提出，統整了1990年代以來新公共管理興起以後，各國政府面對不同外在環境挑戰的各項結構改革、管理方法和政策制訂等層面的因應（陳志瑋，2017）。而臺灣亦自1990年代開始民主轉型進程，在轉型過程中的政府角色、職能與公民社會關係均值得重新思考，治理模式也必須隨著社會型態轉變而調整。

經由上述文獻的檢閱，各種觀點所陳述的治理概念雖有差異，卻大多反映出以下幾項意涵（劉坤億，2001）：其一，公部門與私部門之間的界限，社會、市場與國家之間的界限，以及國家與國家之間的界限均日趨模糊；對內，國家已不再享有獨占性的統治權威；對外，國家主權或自主性的觀念，已經逐漸被各類超國家體制的概念所取代。其二，治理概念顯示出一組出自於政府，卻又不限於政府的機構和行為者，在權力及各類資源相互依賴的關係下，依議題性質組成各種不同的政策網絡，這些自組化的網絡可被視為是一種新的治理體制（regimes）或治理網絡（governance networks），這類體制是一種非正式但相對穩定的群體，能夠取得制度性的資源，並藉此得以在制定治理政策時，扮演具有持久影響作用的角色。其三，在治理概念下，過去以國家主權概念為核心的統治型態已經被解構，新的治理網絡已經被重組，並且顯現出一種多層次的治理結構。

四、小結

現代社會由傳統政府模式轉換成治理模式，強調要藉由傾聽民眾聲音和透明施政的作為，讓民眾比以前獲得更多的參與機會和分享治理權力；相對地，民眾亦須為其所參與的行為及投入，負起應有的責任。這就是在現代治理模式下「雙向課

責」(mutual accountability)概念的落實。也就是說，現代公共治理理論主張，政府的治理手段應著重於藉由公私伙伴關係的建立，來調和不同的利益和價值衝突，以回應民眾的需求，並極大化公共利益。因此，現今公共治理模式的主要行為者不只是政府部門，民間企業、非政府組織和媒體也都扮演重要的角色；只是，政府部門作為治理模式中的統籌協調者，其影響力自然更具關鍵。而且，惟有政府、企業部門、非政府組織與媒體都能建立緊密互信的伙伴關係，才能產生一加一大於二的治理能量，完成良善治理的理想（蘇彩足，2013）。

由此可知，在新興的治理概念下，追求「良善治理」依然是政府主要關注的議題。莊文忠（2016）也在「臺灣公共治理指標調查體系」之研究報告中指出，在治理概念下，政府仍以追求「良善治理」為目標，但在方法上可以採取多元的途徑，以創造更優質的治理績效。總之，隨著政府部門統合社會資源方式的轉變，政府所扮演的角色和功能有別於以往，「治理」概念儼然已成當代公共行政的新典範。而欲將此概念落實成為一套善治的模式，有效創造國家社會整體公共價值，綜合各家說法，仍以透明化、課責、法治、回應性、效能、正當性等六項為其核心要素，成為撐起一個國家善治理念的重要支柱。

第二節 社會企業的概念與發展

南加州大學公民參與研究中心（Civic Engagement Center）的研究歸納出各部門發展趨勢（Civic Engagement Center, 2006）：政府部門發展趨勢乃是追求最小花費、最大成果，同時面臨漸增的跨越部門／單位間協調的挑戰；企業部門發展趨勢乃是在政府與非營利組織的市場中嘗試開發其市場，企業部門中社會鑲嵌網絡的普及，新企業策略開始顧及與社區的關係，重視企業社會責任的壓力，連帶促成社會企業的興起；非營利部門發展趨勢乃是落實課責、與企業部門競爭，從政府或企業的契約者、捐款接受者轉變為伙伴，同時導致其傳統使命瀕臨危機，例如：社會價值、道德等（陳秋政，2008）。由此可知，為因應日趨嚴重的福利國危機，政府、企業與社會三大部門，皆各提出因應之道。

各國政府採取師法企業（businesslike）途徑，進行政府再造運動，引發新公共管理研究的興起。惟此種市場導向之改革策略，尚難謂可真正解決政府失靈所引發之缺口，對此，企業部門積極介入公共事務，與政府建立伙伴關係（Frederickson & Johnston, 1999）；而社會部門往往扮演殘補性角色，為更加強調社會部門的獨立性，歐美各國習將之稱為「第三部門」(Gunn, 2004; Nye, Jr. & Keohane, 2000; OECD, 2003; Pestor, 1998; Salamon & Anheier, 1997)。前述政府與企業及社會三部門間的合作關係，成為公私協力伙伴關係（public-private partnership）的研究重點（Osborne, 2000；江明修、鄭勝分，2004）。然而，企業部門受制於市場運作法則，與政府協力關係中，常易產生市場失靈的困境，對於私人企業不願意介入，而政府又力有未逮的領域，第三部門雖被期待作為社會價值缺口的支持性部門（Frumkin, 2002；Hansmann, 1986；Maiello, 1997），惟基於先天上的限制，而逐漸呈現志願失靈現象（Salamon, 1990；鄭勝分，2007）。

無論是政府部門本身的改革運動，或者與其他二部門間的合作模式，皆無法真正解決歐美各國所面臨的福利國危機，關鍵在於傳統部門概念無法因應日趨複雜的問題（OECD, 2003）。為進一步推動福利國改革，傳統部門界定方式逐漸式微，尤以企業部門與社會部門逐漸融合，產生一種新型態的混合（hybrids）組織，此種新型態的組織被稱為「社會企業」，社會企業乃成為歐美第三部門與變革經濟下新趨勢（OECD, 1999；Dees, Emerson & Economy, 2001；Anheier, 2003；Borzaga & Santuari, 2003；Young, 2003A；丘昌泰，2000；鄭勝分，2005），也可說是跨越政府、企業、非營利的新力量。

一、社會企業的概念與重要性

有鑑於一般國家的組織通常由政府部門、企業部門及非營利部門三個部門組成。政府部門訂定及執行公共政策，企業部門扮演市場機能的角色，而非營利部門則是公民社會的基礎，處理前二部門未能涵蓋的事務空間，這三個部門的緊密結合，使得國家的運作順暢，民眾可以得到最周全的照顧。然而，這種各司其職的現象在新世紀的來臨中，隨著社會多元的發展，已有鉅大的改變（陳金貴，2002）。

近年來，公民的權利意識逐漸被喚醒，對於許多公共議題，提出了各種不同的

需求，尤其對特定的社會議題或需求不斷增加，政府部門受到各國政府再造風潮之影響，且因無力承擔過多的需求，爰將許多可以交由民間經營的業務或相關的公共服務多以外包簽約方式，委託企業或非營利部門執行。企業部門一方面向政府靠攏承包公務；另一方面以企業的社會投資策略，投注社會公益，以建立良好企業的社會形象。非營利部門為獲得資源與資金的運作，則必須與政府部門保持密切成為伙伴關係，以爭取補助、免稅等來承擔政府的部分職能；同時又必須與企業密切聯繫，才能募集資金，以充裕財源；有些非營利組織更以商業化的方式，與企業競爭，賺取收入維持營運。這種變化造成三個部門的界限逐漸模糊，功能逐漸混合的現象，因而由這三方交會的模糊地帶（見圖 2-1），漸漸地產生形成社會企業的概念，這是一條社會創新的路徑，它跨越了政府、傳統企業與非營利組織的界線，找到解決社會問題的第四條路，可說是新興的第四部門（陳金貴，2002；丘昌泰，2000；林淑馨，2008；林以涵，2014）。

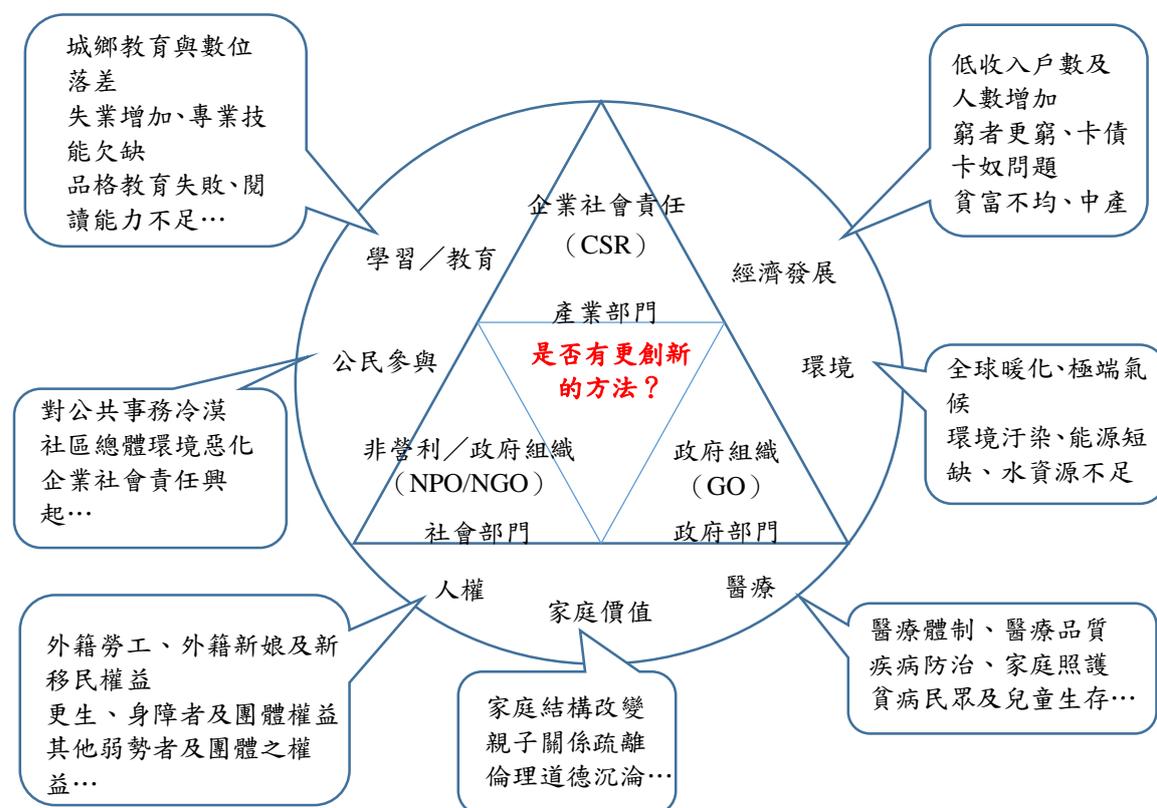


圖 2-1 三個部門尋求各種社會問題的解決方案

資料來源：社企流著，2014，頁 27。

事實上，「社會企業」一詞的出現起源於英國，而英國官方將社會企業定義為「組織主要為追求社會目的，其營利多數用來投資於組織本身或社會，而非為股東或組織持有人謀取最大利益。」(蔡嘉昇，2013)。社會企業的浮現雖源於財政危機背景，但由於各國政經環境差異，社會企業成為一個寬廣且難以界定的概念，各國學者專家對社會企業之定義也不盡相同，在不同環境脈絡下，各自引導不同社會企業視野，可謂百家爭鳴，說法紛歧。諸如，社會企業是指一個致力於提供「社會財」(social goods)的組織，並以獲取利潤追求永續經營的組織，經費來源包括商業的營利收入(包含由政府部門撥款者與私人營利部門消費者所獲得之經費)以及商業的活動(楊君琦、郭欣怡，2011)；社會企業即透過商業模式解決特定社會或環境問題的組織，其所得盈餘主要用於本身再投資，以持續解決該社會或者環境問題，而非僅為出資人或組織謀取最大利益，同時追求社會與經濟利益，以創造社會影響力為主要使命(陳定銘，2017)；遠見雜誌(2014年12月號)也報導：社會企業概念很簡單，就是用商業模式解決社會或環境問題，讓企業除了獲利，也能同時對社會產生正面效益。對照僅為少數股東創造獲利的傳統企業，未來的企業必須兼顧獲利、維持社會公平與達到社會公益，三方並重，才是顯學。

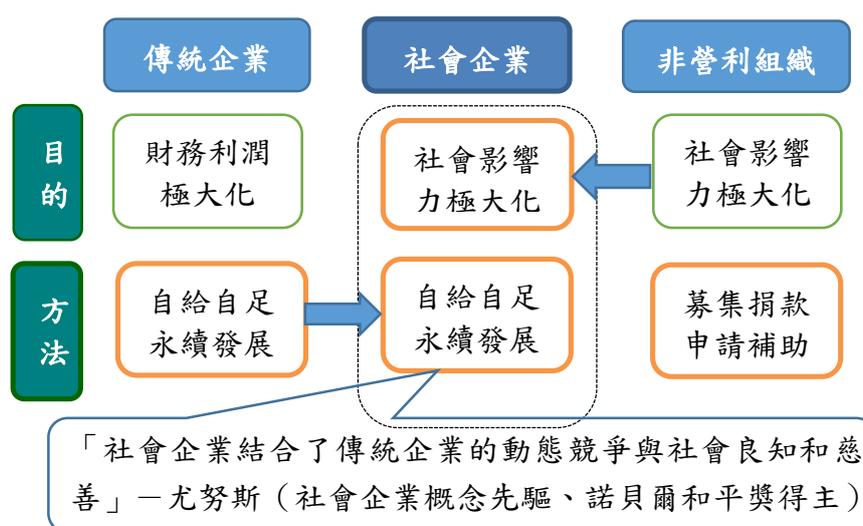
儘管在定義上眾說紛紜，惟社會企業所展現的意義與精神，不僅強調社會性、經濟性，並重視創業精神及社會參與，有別於企業以追求利潤為主要考量，社會企業除了經濟收入的產生，同時更強調社會價值、社會影響及社會使命的達成、更重視創新變革的社會創業家精神以及地方社區參與的收穫(Alter, 2004; OECD, 2001; 黃德舜等，2014)。在現實運作上，成功的社會企業已可以平衡社會利益和商業利潤的方式來提供公共服務，同時避免公部門官僚作業的缺乏效率問題(Hostick-Boakye & Hothi, 2011: 11)，尤其Dees(1998)強調社會企業是組織變遷的代理人，其運作模式具有提高財務的穩定性、提高服務品質、提供工作機會給弱勢族群以及促進組織的專業化等優點(官有垣，2007)，因此，社會企業對於達成政府設定之政策目標而言，具有很重要的角色。

二、社會企業的使命與目標

Cornwall(1998)指出，社會企業的價值在於能發揮作用，及時解決窮人和弱

勢生活條件，與促進社會發展。Shaw (2004) 認為社會企業具有嚴格的社會目的，如創造就業、服務地方或社區、提供訓練等，有強烈的社會價值及使命（黃德舜等，2014）。簡而言之，社會企業即是藉由商業性的獲利策略來取得組織經營所需資金，以實現組織的社會、公益或慈善使命（楊君琦等，2011）。因此，社會價值與使命是社會企業的核心目標，而經營只是為了賺取更豐厚的財務收入，以實踐社會價值與使命，也正因為它吸引了廣泛以及多元利益關係人的關注與支持，而且無論任何一種社會企業型態，其特質皆有助減低弱勢群體的社會排除及促進社會包容。

根據 OECD (1999) 所出版之《社會企業》報告書中指出，社會企業係指任何可以產生公共利益的私人活動，其具有企業精神策略，以達成特定經濟或社會目標，而非以利潤極大化為主要追求，且有助於解決社會排斥及失業問題的組織。尤努斯認為社會企業存在的目的是解決社會及環境問題，同時自負盈虧，100%的利潤用於擴大企業影響力的規模，不作為股利發放給股東（見圖 2-2）。前總統馬英九先生在民國 103 年 5 月 15 日與社會企業家代表座談時表示²²，為解決或紓緩特定社會問題，並達成永續經營目的，社會企業應運而生，有別於一般傳統企業或慈善團體，社會企業並非以營利為目的，而是藉由商業模式販賣商品及服務，同時展現具創意的經營模式，以達到社會性目標。社會企業除透過商業模式解決社會問題，也帶動經濟及勞動力之開發，由創新商業模式，開啟新興勞動力需求及機會，一舉獲得提升經濟、勞動力及改善社會之機會。



²²資料來源：馬英九總統 103 年言論選集 06（最後瀏覽日 2019 年 3 月 16 日）
<https://www.slideshare.net/jeremyshih/103-06-69809039>

圖 2-2 社會企業是跨領域的新概念

資料來源：社企流著，2014，頁 28。

三、社會企業的特色與功能

社會企業有別於傳統的非營利組織與營利性組織具有跨部門的特質，既有非營利組織的公益使命屬性，又有營利組織的特性——以自身所生產的財貨與服務，來賺取組織運作所需要的資源（Boschee, 1995; Boschee & McClurg, 2003; Defourny, 2001; 轉引自楊君琦等，2011）。基本上，社會企業具備的主要特質包含：(1) 採取不同的合法組織型態（例如合作社或社團）；(2) 富企業精神活動的組織；(3) 有利益不得分配之限制，但可以重新投資以實踐企業的社會目標；(4) 強調利害關係人而非股東，故重視民主參與及企業化組織；(5) 堅持經濟及社會目標；(6) 主張經濟及社會創新；(7) 市場法則的觀察；(8) 經濟持續性；(9) 具有高度的自主財源；(10) 強調回應未經滿足的社會需求；及 (11) 勞力密集的活動（OECD, 1999; 丘昌泰, 2000; 鄭勝分, 2007）。

英國 Social Enterprise London 提出社會企業具有三種特性：(1) 企業導向：直接參與市場中的產品生產或服務提供，並從實際交易中獲取利潤。(2) 社會目的：具有明確的社會目的，包括創造工作機會、訓練及提供地方服務；其道德價值在於承諾建立地方發展能力，為其成員與廣大社區擔負起社會環境和經濟的影響力。(3) 社會所有：是一個獨立自主的組織，擁有治理權和所有權，以利害關係人（使用者、客戶和地區性團體）或受託人的參與為基礎，將利潤分配給利害關係人或使用者，做為增進社區福利（轉引自蔡嘉昇，2013）。此外，社會企業也常被提及具有的五種特徵：(1) 擬定可以創造社會價值的使命與目標。(2) 尋求創業機會以實踐社會公益使命。(3) 不斷創新、學習與調適。(4) 創新與槓桿使用有限資源。(5) 展現對利害關係人及成果要求的責信度²³。

Thompson 與 Doherty (2006) 歸納社會企業的功能有七項：(1) 強調社會性目的。(2) 透過資產和財富的獲得，投入社區利益的創造。(3) 社會企業利用市場機制的商業交易（或部分商業行為）。(4) 其營利所得與盈餘限制股東分配，而是貢獻

²³ 參考自：社團法人臺灣社會企業創新創業學會 <http://www.seictw.org/1285623103820225qa.html#01>

或回饋給更多社會公益的社會企業。(5) 社會企業的志工與職工擁有參與決策制定或治理的角色。(6) 社會企業對社會民眾和廣大社群肩負社會責任的義務。(7) 社會企業不僅有雙重底線，有時也肩負三重底線的典範，且其有效證明大多數社會企業提供社會財富與社會回饋機制。基此，也呼應社會企業要重視社會、經濟與環境三重底線的使命（轉引自陳定銘，2017）。

而臺灣社會企業的功能，就消極面功能而言，社會企業既可解決非營利部門的財政危機，亦可透過策略性的慈善活動，扭轉企業醜聞所引發的企業倫理問題；就積極面功能而言，社會企業主動協助弱勢團體的失業或社會疏離問題，而非被動的接受政府委託（鄭勝分，2008）。此外，臺灣社會企業發展的要素則包含：(1) 公益組織的創新、(2) 服務的專業化與分工、(3) 社區關懷與扎根、(4) 公眾議題的關注、(5) 政府政策的觸動與推動、(6) 社會資本的厚實等，這六個要素影響著社會企業的發展也促進社會創業家與公司願意投入社會企業之中而努力。

四、社會企業的類型與影響力

黃春長等人（2016）認為，實務上，除了公司型態與非營利組織型態，還有綜合前兩者型態的混合型。根據相關研究，臺灣現有社會企業綜觀整體來看，關注的焦點，以及最多單位將「弱勢就業」視為重要議題，接著是與「環境保護」、「農業發展」相關問題，再來才是「社區發展」。林吉郎（2006）將香港社會企業分為「商業模式」、「合作社模式」及「社區經濟模式」三種類型，商業模式為非政府團體成立，負責社會企業的管理及運作；合作社模式由一群合作社社員負責社會企業的管理及運作；社區經濟模式主要強調社區參與及發展。Dees（1999）認為社會企業融合了「非營利組織商業化」、「社會企業」兩種原型組織的體質，因此創造了許多形形色色的社會組織，提出混合光譜的概念。因此有了「非營利組織商業化」、「社會企業」、「企業社會責任」三種組織類型（楊君琦等，2011）。目前，將社會企業視為介於非營利組織和企業之間的一種創新型組織，得到了學者普遍認可（黃承偉、覃志敏，2013；王名、張楠，2018）。

因此，從社會企業組織的發展基礎與脈絡，對於社會企業的發展形式與型態可分為三種型態（黃德舜等，2014）：

(一) 非營利組織發展為社會企業：非營利組織發展為社會企業的型態可以分為組織內部附屬事業單位、合作社與公司等三種型態²⁴。

(二) 社會創業家自行創業：自行創業所形成的組織型態為公司，但也有為了可以達成社會使命，當公司運行穩定之後，也另成立非營利組織的型態運行，以深化在社區發展與社區參與。

(三) 企業發展為社會企業：從企業社會責任，逐漸發展與轉型為社會企業，以公司型態設立。

促成社會企業的產生與發展的源頭，可以從中介型的公益組織（贊助型 NOP）、企業與政府三方投入，但是形成的社會企業的組織型態則為非營利組織附屬事業單位、合作社與公司三種型態產生（如圖 2-3），而社會創業家對於其社會企業要以何種型態的展現，則是取決於其發展背景以及其所想要解決的社會問題與社會使命而定，另一部分在政府的政策法令與整體社會環境的氛圍也有所影響。並由圖可知，社會企業在育成過程中需要有資金的提供、場地的協助、技術的輔導等三大面向。尤其在發展社會企業的五個重要資源為社會企業顧問及諮詢、組織診斷、實務工作坊、訓練課程及營運資金等（王娟嬋等，2011）。

²⁴財團法人的組織會以附屬單位的型式設立，起源於臺灣的稅法，規定公益組織是可以有營利的附屬事業單位存在，再加上庇護工場的推動之下，臺灣非營利組織在發展社會企業，會先以方案進行，逐漸擴展為附屬事業單位。社團法人型態的非營利組織，在往社會企業發展的過程，所採用之型態為合作社和公司。社團法人為人的組合體，其最高治理單位為會員大會，理事會是透過會員大會選舉而成，治理結構會因為選舉而有所改變，因此造成社團法人的非營利組織，對於社會企業的型態會傾向以合作社或是公司型態產生（黃德舜等，2014）。

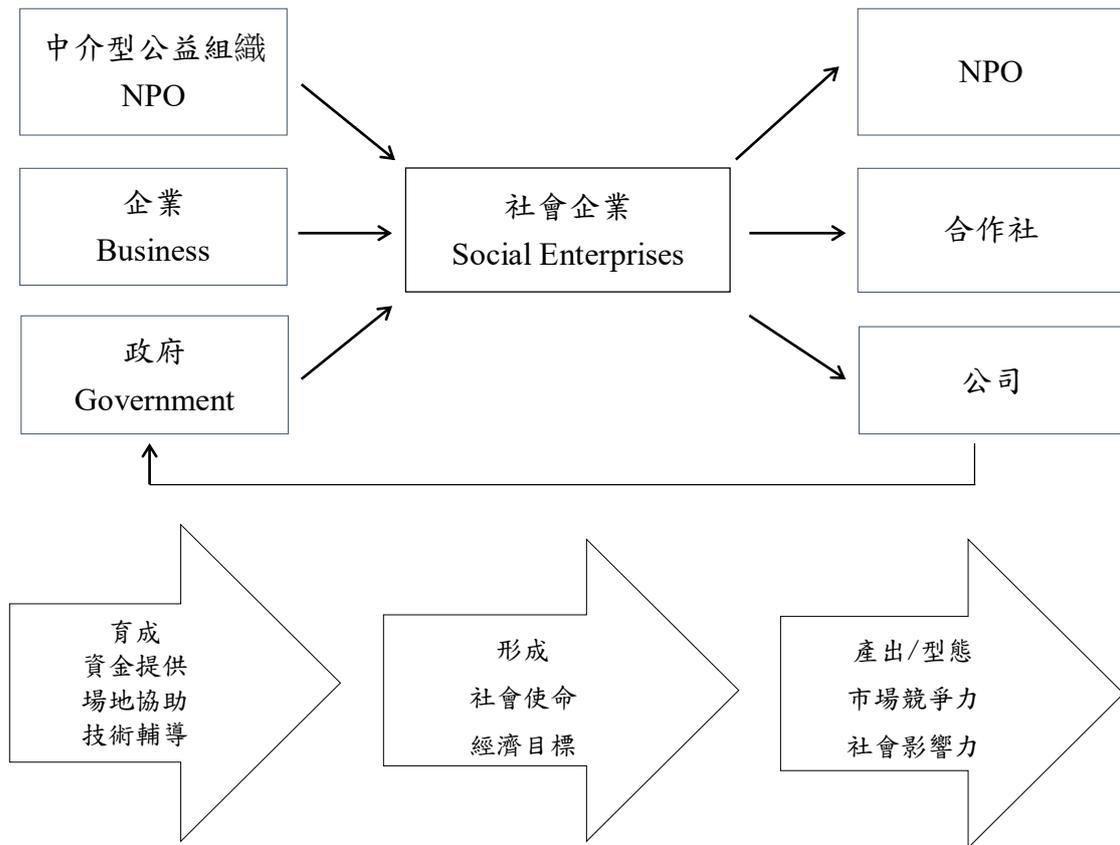


圖 2-3 社會企業育成發展

資料來源：黃德舜等，2014，頁 173。

因此，社會企業的發展並非僅有非營利組織社會企業化而已，還包含社會企業家的創業、從企業發展的社會企業。因為社會企業是運用商業手法、經濟目的，作為達成社會問題的解決，以及社會使命的實踐。進言之，社會企業的目的，就是希望解決服務使用者處於社會邊緣或社會排除的問題，同時又具有經濟效益，促進經濟的發展。由此，社會企業是有其發展脈絡，而非一蹴可及的型態或組織。黃德舜等人(2014)也認為，社會企業所產生的貢獻也包含了經濟穩定、社會網絡與參與、政策法令的開創決策及文化活動的參與，這是促進社會融合的過程。同時也涵蓋著社會資本中的信任、規範與網絡的要素。

此外，歐洲、美國與臺灣在社會企業的發展過程，均期待能解決社會問題，促進社會融合。但是因為整體環境與文化的不同，臺灣的社會企業在發展上，具有以

下五種特性（黃德舜等，2014）：

（一）多元型態與類型

臺灣的社會企業無論在發展的形式、組織型態、產品類型及創新性都有不同發展，且是善用服務對象或是解決問題之對象優勢而進行。在設立型態上可以採用非營利組織、合作社、公司。服務類型與產品可以包含食品、農產品、餐飲、烘焙、洗車、加油站、文化創意商品、資訊、資料建檔、數位設計、園藝、生態解說、生態旅遊等等多樣性的發展與型態的產生。

（二）社區在地化發展

臺灣的社會企業在社區產業部分是在地深耕且在地化發展，並將外界認為的弱勢族群結合，在社區中進行服務，並可以獲得經濟收入。如社區老人供餐或送餐，是以在地特殊境遇婦女來執行相關服務，並給於薪資，使其從事服務也有收入，透過助人，增強其自信心與社會參與。龍眼林社區發展協會透過在地特色農產品，由在地社區居民進行加工，予以包裝與銷售，並發展生態休閒觀光，解說導覽。將其收入運用於社區建設與老人服務、兒童服務，並聘用在地社區婦女擔任供餐與送餐的工作、同時也促進青年返鄉工作。

（三）就業到社會融合

社會企業透過就業進行服務使用者的角色轉換，使其轉為服務提供者。同時，促進與社會接觸、建立人際關係與社會參與的機會。不論是提供給身心障礙者、特殊境遇婦女、中高齡失業者、更生人、遊民、青少年等等的就業機會，其實最重要在於促進他們與外界接觸，而非生活在被封閉的世界。透過與人接觸的過程，建立人與人之間的關係，累積自己的人際網絡與關係，參與社會的事物，增進其社會參與及融合。

（四）異業聯盟與組織合作

社會企業的發展並不適百分之百的商業發展，社會企業還肩負著社會使命與社會價值，及想解決的社會問題。因此在其發展過程，會因為社會企業彼此有共同的目標與方向，而共同合作，如：從事公平貿易的社會企業，共同組成公平貿易協會，推動公平貿易的理念與想法，而彼此的商品可以透過彼此

的店面做為通路，更共同開設公平貿易超市。

另外，在發展社會企業的異業結合，是非營利組織與企業結合共同開設社會企業，如：育成社會福利基金會與蕃薯藤有機公司，合作開設育成蕃薯藤餐廳，企業提供餐飲的技術指導與管理的培訓、有機商品的提供、管理與擺設。而非營利組織透過餐廳的場域及空間，提供身心障礙者的就業機會，同時也推動環境生態的永續概念。異業聯盟與合作，往往可以有加成的作用，這是在純企業領域較無法擁有的部分，對於臺灣的社會企業而言，可以與對於組織的使命認同與共識，共同完成這件事，勝於斤斤計較的商業獲利與分配。因此，在社會企業的發展特色上，可以產生異業聯盟與合作，共同完成社會使命。

(五) 微型社會企業的發展

臺灣的社會企業規模偏向微型企業，只有少數其規模較大，員工人數可達上百人，但與企業相比，規模仍屬小規模的組織。雖然是小規模的發展，但其影響力未必是小，其對於社會具有一定的貢獻度。對於企業而言，大規模的發展對於在服務使用者的培力與角色轉換，無法真正解決其困境與社會問題，且組織規模越大，對於社會企業而言，增加管理幅度與困境。因此，在發展上仍以微型社會企業的發展為主。

因此，從臺灣社會企業發展脈絡可以看到，不論是公益組織的力量與能力、政府的政策與推動，以及企業的參與，對於臺灣的社會企業發展，具有相當的前瞻性。從下表 2-1 可知，由各種社會企業模式生成的制度邏輯，基於這些不同背景發展而來的社會企業類型，其共同之處在於，不論是提供付費服務或販售產品後之盈利再回饋，是與社會使命之初衷不悖。也因為社會企業的異質與多元，所關注的範圍相當廣泛，包括藝術、文化、創意、教育、環保，故要促成社會企業發展必須涉及許多領域，而不僅止於弱勢者就業促進。因此，未來社會企業的發展，不論是政府、非營利組織、民間團體或社會企業多方通力合作與整合，真正解決社會問題與需求，並維繫永續經營，創造更多的社會企業。

表 2-1 有理論基礎之四種主要的社會企業模式

SE 模式	社會使命 工作整合	獲得健康或 社會服務的 近便性	道德消費/生產 生態與社會的 改變	打擊貧窮與 社會排除
企業形式的 NPO (ENP)	由公益慈善組 織推動的 WISE	提供老年人居 家照護服務之 協會	協會 公平交易商店	鄰里協會 (régies de quartier)
公部門性質的 SE	由地方公共服 務部門推動的 WISE	地方公共服務 機構，以一種 準市場的框 架，提供社會 服務		
社會合作社 □ .單一利益關係人 .多元利益關係人	大眾經濟 工人自主管理 的事業 B 型社會合作 社 (義大利)	健康照護專業 的合作社	再生能源的市 民合作社	Coopec(國際 貨幣基金組 織‘IMF’設立 的合作社) 社區發展合 作社
社會使命的商業組織 .中小企業 .Yunus 類型 .由大公司發展出來 的社會創業策略	設立電話接聽 中心的企業公 司：其首要社 會使命為雇用 身心障礙人士	成立在宅照護 機構之社會工 作者 Aravind 眼科 醫院	積極於公平貿 易活動的中小 企業	Grameen-Da none 社會事 業 協助金字塔 底部的窮人 獲得必要的 生活資源

資料來源：Defourny (2017) ²⁵。

第三節 社會企業的價值面向

對於社會企業分析指標的建立，當以「歐洲研究網絡(EMES)²⁶」的研究為濫觴，其成立於 1996 年，主要目的在於研究社會企業的浮現，作為回應歐洲社會疏離的一種創新方式，社會企業在許多國家有不同名稱，但其共同特質為企業的途徑及社會目的，具體而言，社會企業被視為透過生產財貨及服務以尋求特定的財政自主性，以彌補政府補貼的不足，換言之，在於消除社會疏離感，而非為利害關係人增加收

²⁵社企的力量-2017 亞洲社會企業暨身心障礙者就業創新發展趨勢研討會(臺北, 2017.09.07) 全球社會企業模式之綜覽—亞洲特色之提示 (Jacques Defourny)

²⁶EMES 係歐洲研究第三部門的重要學術網絡,請參見:<http://www.eries.net/index.php?id=2>

益，而任何的收益都必須再投入以達成此一目的。因此，歐洲各國社會企業的活動可以區分成兩個範疇，包含：（1）提供事業人口重新就業的機會，並透過提供社區財貨及服務，以使日漸蕭條的地區能夠重新發展；（2）回應新的需求，例如矯正教育、識字課程及房地產安全等（OECD, 1999: 9-10）。

檢視 EMES 社會企業定義，共具備社會、經濟與治理三大層面的特質（Defourny, 2001; Defourny & Nyssens, 2010; 轉引自王秉鈞, 2013）：在社會面，社會企業是（1）具備公共利益目標組織，（2）由公民發起之行動，以及（3）有限分配利潤，主要係界定社會企業之社會目標；在經濟面，社會企業需（1）持續生產與財貨銷售，（2）具備風險特質，以及（3）擁有最少支薪員工，主要涵蓋社會企業經濟活動與精神；在治理面，社會企業擁有（1）高度自主性，（2）決策權非依持股決定特質，與（3）民主參與本質，主要強調社會企業治理特殊性；此外，在創新面，身具社會企業精神之創業家，如何透過創新活動或方法，滿足弱勢市場需求，甚至進一步創造嶄新社會價值（Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006; Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2010; 轉引自黃德舜等, 2014），共四大層面，略述如下：

- 一、就社會面（社會目的）而言，社會企業係具備社會目標之組織，以滿足弱勢市場需求為首要考量，如提供身心障礙者或遭勞動市場排除者就業機會，或滿足購買力不足之弱勢族群所需財貨與服務需求，甚至是可促進弱勢組織發展等服務，皆為社會企業社會目的範疇。
- 二、就經濟面（經濟效益）而言，社會企業橫跨市場、政府與第三部門，其特質超越一般營利企業或非營利組織，除滿足弱勢市場需求外，同時也兼具社會整合功能，並非純粹追求最大獲利或社會使命，故具備社會經濟特質。
- 三、就治理面（管理機制）而言，社會企業為滿足弱勢市場需求，必須經由商業運作創造收益，用於維持社會目標運作，落實財務自給自足狀態，以期能持續提供弱勢市場財貨與服務，達成永續發展願景，故社會企業不僅重視商業運作效益，亦須承擔伴隨而來的財務風險，以及因應商業運作所產生之治理結構變革。
- 四、就創新面（社會創新）而言，管理學大師 Peter Durak 指出，創新的意義不在於創造出新東西，而是在於創造價值。有些創新是為了解決問題而產生的；

有些創新卻是在發掘問題，以創造更大的價值。社會創新將視野放寬到具公共利益的領域，不僅為單純獲取收益或提供就業機會，轉而思考如何從供給面（supply-side）角度改變社會，有別於商業創新。是以，社會創新聚焦於社會需求，非以追求最大獲利為目的（Mulgan, 2006）。

值得說明的是，前三個層面係為一般所言的社會企業「三重底線」，而以社會創新檢視社會企業，主要是從系統論來解釋社會企業的持續變革過程。Dees（1998）認為，社會企業的重要特徵在於具備創新能力，以及足以產生改變影響力之經營模式，而且是強調社會企業的應有實用價值創新經營模式，其四大要素，包含社會影響理論、合適經營模式、資源策略及經營環境。呂朝賢（2008）嘗試歸納社會企業精神創新活動涵蓋五種型態，包含：（1）提供創新的服務與商品，（2）擁有創新生產模式，（3）具備創新資源結構，（4）能開發新的市場價值，以及（5）創立新型產業架構。

然而為了連結企業精神與創新，Schumpeter（1952）強調企業建構時的創意面，其認為創新可以區分成幾種類型，包含生產創新、行銷創新、流程創新，及組織創新，而創新背後的主要驅動力在於企業家本身的企圖心，即企業家想要建立本身王國及朝代的夢想，並且也認為本身會成功（轉引自鄭勝分，2007）。進一步而言，社會企業家應設定目標並累積經營成果，進而開發出有別於企業或過去非營利組織之產品或服務，以創造新的經濟與社會價值，改善棘手的社會問題。

因此，社會創新的動機在於透過效率理念的引入，進而改善非營利組織的經營體質（Moulaert, Martinelli, Swyngedouw & Gonzalez, 2005; OECD, 2003）。是以，社會創新的重點在於學習企業的創新與管理，其策略乃在於培育具備創新精神的社會企業家（social entrepreneurs）（Frumkin, 2002; Young, 1986）。對於社會企業家有許多不同的詮釋方式，社會企業家可能係指某些人將企業家導引至福利創造（Blair, 1997）；也可能是指個人啟動社會創新及變革（Drucker, 1999; Leadbeater, 1997）；亦可指個人在機會的激勵下，所採取一種創新途徑、資源及契約的創意使用，以滿足國家福利系統所無法提供的需求（Thompson, et al., 2000；鄭勝分，2007）。

第四節 矯正機關作業模式與基金運作的變革

管理學大師Peter Senge認為，「變革」(change)一詞的本質已具備豐富的意涵，包括科學技術、市場結構、社會氛圍、政治環境等外在變化，以及為了調適環境改變而產生的內部變化(如策略)等(陳琇玲譯，2003)。在管理學與行政學範疇中，組織變革是重要的概念，是企業組織為尋求生存與發展，以及公共組織為提振行政效率與效能的重要法則(謝安田，1992)。石滋宜(1996)指稱：「組織變革是為達成企業或組織的永續發展，掌握社會、環境的脈動，不斷地變換思維模式，重新設計經營事業的流程及相關活動。」有鑑於此，我國矯正機關作業制度隨著獄政思潮與制度之演進及時空背景不同，其所發展出之犯罪矯正模式亦不盡相同，而在作業型態長久以往是以個別化、小型化、自給自足的方式發展，惟隨著社會的快速發展與多元化，實有必要針對現行的作業制度探討，藉以研究問題所在及提出解決之道，來提昇矯正機關作業績效，進而提昇受刑人收容品質。

一、矯正機關作業概述

(一) 矯正與矯治的內涵

矯正(correction)一詞包含兩種定義：一是「改善」，對於判決確定入獄服刑之受刑人，藉由矯正機關擬訂之矯治處遇計畫，根據社會需求來改善犯罪人之反社會性人格；二是「監控」，對於還在偵查或起訴中尚未判決確定之被告，基於訴訟進行順利之目的，進行監視、控制，諸如看守所之被告、毒品犯之觀察勒戒以及交保在外之被告，也都是「矯正」之對象(Clear & Cole, 2000)。矯正亦不再僅是單純拘禁之意，主要為去標籤化，故矯正範疇含括各式各樣的計畫、服務、設施及組織來矯治犯罪人。

矯治(rehabilitation)有復原、重建之意，亦指「回復、修復為一個好的、健康的或有用的生活，特別是指透過治療、教育手段的回復。」而矯治的任務，包括幫助犯罪者重建自己，幫助他們成為一個負責任的人。因此，我國監獄行刑法(以下稱監刑法)第1條開宗明義規定，「徒刑、拘役之執行，以使受刑人改悔向上，適於社會生活為目的。」即是矯治理念最佳之解釋，尤其當前監獄講求教育刑與矯治，

更是符合矯治理念之精神與內涵（黃徵男，2003）。舉例來說，當前各監獄矯正工作從傳統的監禁管理邁向積極的矯治復歸，開辦多樣多元的矯治處遇業務，如藝術治療與生命教育、推展藝文活動、技能訓練、傳統技藝、發展具有特色的自營作業成品以及推動就業媒合措施等（黃徵男、賴擁連，2015），甚至計畫推動與產業界合作，進行 BOT 案（黃俊棠，2017）。

（二）矯正機關之設置

「矯正署」之倡設，乃因應時勢需要，迭經多年運籌，終於在 100 年 1 月 1 日正式揭牌成立，使我國犯罪矯正體系邁向一個嶄新的紀元²⁷。早期犯罪矯正機關型態以監獄和看守所為主，其後法律的修訂與處遇²⁸專業化及多元化，依性質分為監獄、看守所、戒治所、技能訓練所、少年輔育院、矯正學校及少年觀護所等七類。目前法務部矯正署所屬有 51 所犯罪矯正機關，而各矯正機關收容人類型，包括刑事被告、受刑人、受戒治人、受感訓處分人、強制工作受處分人、留置人、受觀察勒戒人、收容少年及學生等 9 大類型。其收容對象與設置目的略述如下：

1. 監獄 26 所：其中一般監獄 23 座、外役監獄 3 座，執行經刑事判決確定的受刑人。亦即犯罪者經法院判處徒刑或拘役確定後，由檢察官指揮執行，故監獄為執行徒刑或拘役之機關。目的主要在使受刑人改悔向上，適於社會生活。
2. 看守所 12 所：羈押刑事被告之處所。目的在於保全刑事證據、協助發現真實、便利審判進行及實現刑罰執行。
3. 技能訓練所 3 所：收容強制作工作受處分人（如慣竊）及受感訓處分人（流氓）。目的在訓練受處分人謀生技能及養成勞動習慣，使其具有就業能力。

²⁷資料參考自：法務部矯正署 <https://www.mjac.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=375405&CtNode=29320&mp=801>

²⁸按「處遇」泛指一般收容人所受到的處置或待遇，並含有治療之意義，其範圍甚廣。所謂處遇概念，指的是各種課程設計，包括各類教化課程、宗教信仰課程、識字（基礎教育）課程、進階教育課程、戒癮課程、諮商輔導、心（生）理治療及技能訓練等課程稱之為處遇；相對的，收容人進入矯正機關後的分級管理及各種機構內關於生活作息規定與違規懲法等則為獄政管理的一環，各有職司。處遇部分則由醫護人員、社工人員、心理師、教師等人進行及評估，至於獄政管理部分則由矯正人員（包括監獄官、監獄管理人員、行政人員）執行，分工明確（黃鴻禧、林學銘、郭永凱，2016）。

4. 戒治所 4 所：收容受觀察勒戒人及強制戒治受處分人。目的係進行藥癮戒治與輔導，協助收容人戒除毒癮。
5. 少年輔育院 2 所：收容經少年法庭裁處感化教育的少年。目的在矯正少年不良習性，使其悔過自新；授予生活智能，俾能自謀生計；並按其實際需要，實施補習教育，使之有繼續求學機會。
6. 矯正學校 2 所：收容少年受刑人及受感化教育少年。目的在經由矯正學校教育方式，矯正少年不良習性，促使少年改過自新，適應社會生活。
7. 少年觀護所 2 所：收容保護事件少年及刑事案件審理中之未滿十八歲少年。目的在協助調查收容少年之品性、經歷、身心狀況、教育程度、家庭情形、社會環境及其他必要之事項，供處理時之參考。

矯正機關是刑事司法體系最後一道防線。黃徵男（2003）認為，懲罰犯罪人是一種不得已但是維持社會秩序之必要手段。按刑罰理論思潮由絕對之報應理論，漸演變至相對之預防理論，刑罰本身應在於達成預防犯罪之目的。基於此，刑罰之目的在於社會秩序之維持與控制，而刑罰執行之具體化在於矯正工作，而矯正工作之演進與運作，深受刑罰本質之影響。

（三）矯正機關作業之意義

監獄作業（prison industry/labor system），係指在監獄內設置作業與技能訓練科目，而督促受刑人保持辛勤勞動之習性，一方面從事生產以獲取利潤，一方面能促使受刑人學習技能，以利出獄後發揮所長，可以謀得更好的工作或創業，以穩定其生活無虞，不再淪為犯罪為最終鵠的之行刑矯正制度。此外，它不但可以緩和受刑人在監獄內生活呆板厭倦，也是監獄維持紀律之工具，便於戒護管理，更可以鍛鍊其身心，避免受刑人整天無所事事，因此，監獄作業可以說是受刑人處遇不可或缺的一環（黃徵男，2002）。

監獄作業乃刑罰觀念改變下之產物，不同的時期，基於人權考量、社會防衛與經濟維持等因素，有著不同的刑罰觀念，而這也直接形成監獄作業制度演化。早期監獄作業之功能主要作為收容人的管理方式之一，單純地為了避免收容人因無法安

心服刑而發生有破壞秩序的行為，但是經過多年來的情勢演變與政策之更迭，尤其是對於國際刑事政策潮流中教育刑的逐漸重視，主政者也對收容人的技能訓練開始重視，希望收容人能在監獄習得一技之長，於將來復歸社會後能較為容易就業或謀生，也因此展開了監獄作業的新方向（林志雄，2009）。

二、矯正機關作業制度與發展

（一）監獄作業目的、演進與制度

根據學者 Barries 和 Teeters（1959）的研究指出，監獄作業之目的有三（轉引自黃徵男，2002；2010）：

1. 懲罰（punishment）：懲罰為作業之目的是源於應報時期。其用意是要受刑人在服刑期間讓其保持忙碌、勞動其筋骨，促其感受刑罰之威嚴性，以達特別威嚇之效果，免除其日後再犯之可能性。
2. 獲利（profit）：藉由受刑人的勞力，一方面可以得到作業勞作金，賺取在監部分生活費用，一方面監獄亦可從作業獲利，作為改善受刑人生活設施以及作業設備之用，雙方均獲利。
3. 矯治（rehabilitation）：今日之作業制度，可謂是教化刑理念的一部份。監獄安排各種作業與職類課程，消極是培養受刑人養成勤勞習性外，積極是更進一步陶冶其身心，並從作業與技能訓練中習得謀生技能，強化日後出獄適應正常社會之能力，這也是現今世界矯正潮流之趨勢。

然而監獄作業隨著獄政思潮與制度之演進，以及犯罪矯正模式之不同，在各階段中扮演著不同的角色。大致分為兩大類作業制度，一為契約作業制度，又稱為自由市場作業制度；另一種為自營作業制度，又稱為保護市場制度，有關其特色及差異，整理略述如表 2-2：

表2-2 監獄作業類別及特色

監獄作業制度		監內 監外	市場 競爭	人犯 照護 管理	產 品 銷 售	我 國 與 美 國 實 施 情 形	材 料 機 具 設 備 之 供 應	工 資 支 給 方 式	簡 述	
契約 作業 制度	委託加工 制（代工 制）	監內	有	監獄 負責	廠商 負責	兩國實 施	廠商提 供	按件計 酬	如代工紙袋、 原子筆、電腦 鍵盤、剎車皮 等作業	
	租賃制（全 部承攬制）	監外	有	廠商 負責	廠商 負責	美國實 施	廠商提 供	按人頭 計酬	該制易使監獄 淪為民間雇主 所掌控，以受 刑人當作苦役	
	僱 工 制	大承攬	監外	有	廠商 負責	廠商 負責	美國實 施	廠商提 供	按人頭 計酬	該制恐致使受 刑人淪為民間 私人把持
		小承攬	監外	有	監獄 負責	廠商 負責	兩國實 施	廠商提 供	按人頭 計酬	如外役監受刑 人受僱到外面 砍甘蔗或到工 廠做工
自營 作業 制度	自營制（國 營制）	監內	有	監獄 負責	監獄 負責	兩國實 施	監獄提 供	按人頭 /案件/ 按實際 作業成 果計酬	如園藝、陶 藝、印刷、木 工、鐵工、磚 瓦、縫紉、釀 造、畜牧、農 作等。	
	公用制（官 用制）	監內	無	監獄 負責	監獄 負責	美國實 施	監獄提 供	按人頭 計酬	自負盈虧，成 品銷售，僅限 於公家機關或 政府部門所支 助之公益團體	
	公共事業 制	監外	無	監獄 負責	監獄 負責	兩國實 施	監獄提 供	按人頭 計酬	受刑人到監外 從事農作、建 築、造路、橋 樑、窯作、浚 河、防洪、造 林、墾荒以及 其他富有公益 價值（急難救 災、郭親睦鄰） 等作業型態	

資料來源：整理自黃徵男，2010。

(二) 我國監獄作業實施概況

我國監獄作業方式分為自營作業（自購機具設備、原料，從事生產製造及行銷，自負盈虧）、委託（承攬）加工作業（接受外界廠商提供材料或半成品委託製造或代工，如摺紙袋、組裝衣架、髮夾、茶葉罐等傳統制式），以及視同作業（即監獄中的雜役，如炊事、打掃、看護、營繕、園藝及其他日常勞務）等3類。依《監獄行刑法施行細則》第36條第2項之規定，作業方式以公辦（自營作業）為主，接受委託或承攬作業（委託加工作業）為輔。林志雄（2009）、吳文瑞（2008）的研究同時提到，實務上，各監獄作業仍多以委託加工為主（接受各地中小型企業下單的摺紙袋、組裝衣架、髮夾、茶葉罐等傳統制式工作），公辦自營作業（開發、生產、自銷商品）反而居於輔助角色，乃因委託加工作業因受到產業外移，間接影響到監獄的作業量，使得委託加工作業數量遞減，鑒於產業外移效應，作業型態逐漸回歸以自營作業為主。然而受到各監獄人滿為患、超額收容之嚴重問題，更使得空間不足而難以擴展自營作業規模，也因長期以來個別化、小型化、自給自足欠缺企業經營與行銷管理，以官式公辦為主的作業型態，顯得裹足不前，不同於美國聯邦監獄實施已久的民營化作業方式，以統整各監獄之作業項目，聯合經營方式營運，並採有效率的企業化、大規模化之型態經營管理（吳文瑞，2008）。

再者，作業應斟酌衛生、教化、經濟效益與受刑人之刑期、健康、知識、技能及出獄後之生計而定，並針對當地經濟環境及物品供求狀況，以及將來發展之趨向，妥為選定，乃係《監獄行刑法》第27條及施行細則第36條第3項所明定。因此，矯正機關針對不同類型收容人設計不同之處遇模式，例如受刑人服刑期間除矯治管理及各種教化處遇措施外，並於入監後依其刑期、年齡、興趣、身心狀況等做調查分類處遇，並按作業性質，使受刑人在監內、外工場或其他特定場所參加作業或技藝訓練，或從事炊事、打掃、營繕、看護及其他由監獄指定之事務。簡言之，多數受刑人都會依個人專才、刑期長短、獄中表現及健康狀況等遴選標準，被分配至型態各異的工場作業，且受刑人之合理作業時間除有特殊情形，每日亦不得逾八小時。

在監獄設置作業科目方面，目前勞務加工部分設有電器等16科別作業，主要均以加工作業為主；自營作業部分設有印刷等12科別作業，主要以縫紉、釀造及食品

為主。至於作業成品，配合社會需要，得單獨或聯合設置成品推銷處所²⁹。雖社會大眾一般對於監獄存有刻板印象，認為監獄生產之商品恐屬低價之劣質品，但並不盡然，此制非僅使受刑人習得一技之長，紓解監禁生活壓力而促其改悔向上外，亦可藉由商品的銷售來提高受刑人之收入，給予受刑人正面之鼓勵，同時，由其所得勞作金中提撥犯罪被害人補償費用，更可作為其彌補過失、回饋社會之表現。

有關自營作業的項目或商品，過往大多提供監所本身或其他機關服務，例如洗衣縫紉類、紙品印刷類等。直至法務部前部長陳定南於2004年底始注意到自營商品的行銷通路問題，爰研擬拓展市場行銷通路進行評估，但未聚焦與落實。後於2005年施茂林前部長上任後指示：「作業項目檢視有無必要調整，設法行銷、提昇獲利，研擬具體督導策略」，正式將自營作業列為法務部重點工作項目之一。同年12月29日核定「提昇矯正機關自營作業績效實施方案」，並指示各矯正機關應針對「自營作業產品之創新化、精緻化、量產化」、「技能（才藝）訓練與自營作業之結合」、「建構自產自銷、自給自足之矯正產銷網」及「自營作業產品之推廣行銷」等四個主要目標，並全面落實執行，更舉辦大型自營商品聯合展售會等，以提高能見度（林志雄，2009）。

此後，一監一特色，乃至一監多特色已成為我國矯正機關自營作業的代名詞。尤其近年全台監所暢銷的特色產品，諸如屏東監獄的鼎新醬油和黑芝麻糕、臺中監獄的狀元糕和鳳梨酥、臺南監獄手工蛋捲和糕點、高雄女子監獄的堅果塔、臺北監獄的辣味豆干、彰化監獄的苦茶油和蕎麥麵、宜蘭監獄蔥油餅、金門監獄的鼎金養生手工麵線和燒餅、明德外役監獄的黑羽黃金土雞、臺中女子監獄的經典手工巧克力等，可說是常見於媒體報導創造鐵窗內的經濟奇蹟，也是政府向外界呈現矯正技訓與自營作業成果之宣傳品，確實與以往監所沉悶無趣的作業，展現了迥然不同的樣貌。

（三）建置「矯正機關自營產品展售商城」網站

法務部為拓展各矯正機關自營作業產品銷售管道，建置「矯正機關自營產品展售商城」網站，於民國96年6月1日正式啟用，運用網路行銷之管道，以聯合展售

²⁹ 「監獄行刑法施行細則」第40條第1項及第2項

方式規劃網站，提供單一網站訂購全國各矯正機關生產之自營作業產品。亦即將各矯正機關之自營作業產品於網站上展售，提供有關訊息快遞、熱銷排行商品、年度暢銷商品及洽詢等資訊及相關服務。民眾可透過該網站瀏覽及訂購全國各矯正機關之自營作業產品。此一變革，主要與時俱進，便利民眾訂購，雖然建置初期行銷成效未臻理想，惟近幾年自營產品的發展多元，物美價廉，深受大眾關注，更因建立品牌，並積極推廣及行銷，據矯正署統計，截至 107 年 8 月 31 日止，網路商城會員人數已成長至 22,049 人³⁰。惟現階段展售商城以規劃提供各矯正機關自營作業產品之線上展售平台，暫未設置統一金流及物流中心。

三、矯正機關作業基金概況

(一) 作業基金之由來與意義

鑒於矯正機關作業基金係屬中央政府主管非營業特種基金之一，故在探究矯正機關作業基金之前，有必要略知關於政府設置基金的意義與種類。我國政府為辦理特定政事，早於民國二十一年即有設置特種基金之規定，歷經多次修正後，為現行之營業、債務、作業、特別收入及資本計畫等五類基金，在政府施政中各有其重要性，其中營業基金隨著民營化政策之推動而逐漸降低數量；非營業特種基金則隨著社會、環境、政經情勢之變遷，人民要求政府提供的公共服務逐漸多元化，政府的施政則推陳出新，不斷以特種基金因應環境及情勢之所需，例如環境保護基金、就業安定基金、九二一震災社區重建更新基金、金融重建基金等（呂秋香，2004）。

復次行政院為使非營業特種基金運作更符實際需要，於 92 年依基金運作屬性及衡量焦點，再劃分為業權型特種基金及政事型特種基金二大類，並賦予不同運作規範。業權型特種基金僅有作業基金一種，政事型特種基金則包括債務基金、特別收入基金及資本計畫基金³¹。呂秋香（2004）指出，近年非營業特種基金之數量與規模因環境及情勢而擴增，占國家整體預算之比率逐漸提高，其重要性與日俱增，漸成為政府財務管理之重心，亦為外界關注之焦點。惟嗣經立法院、審計部等迭有反映，

³⁰資料來源：參考自 107 年度中央政府總決算暨附屬單位決算及綜計表審核報告及 <https://www.dgbas.gov.tw/public/Data/76616195071.pdf>

³¹ 資料來源：行政院主計總處 <https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=8762&ctNode=2150&mp=1>

基金設置浮濫、漫無限制、疊床架屋、功能不彰、效能不佳等，不宜任意增設，應檢討裁簡併或改制。

因此，行政院為強化非營業特種基金設置及管理，陸續配合組改檢討基金設置及存廢，並順應國際會計發展潮流，增加中央政府作業基金會計資訊透明度，將作業基金導入企業會計準則，提升作業基金財務報表品質，強化與商業經營績效之可比較性，以提升政府資源使用效率，及各基金管理與營運效能，並促進政府良善治理（林雪玲、陳詠華，2019）。迄至 108 年度中央政府總預算附屬單位預算案（非營業部份）列有 102 個單位附屬單位預算特種基金，包括（1）作業基金（含法務部矯正機關作業基金）共有 75 個單位。（2）特別收入基金共有 25 個單位。（3）債務基金 1 個單位。（4）資本計畫基金 1 個單位³²。

綜上，我國政府設置各類特種基金，主要為因應經濟發展及社會安全等需要，依據相關法律及預算法之規定，循預算程序設置，以辦理相關業務。於作業基金而言，主要係政府為提供財物或勞務之目的，通常以收取價款方式收回其成本，供循環運用，而不以營利為目的之業權型基金³³。依《預算法》第 4 條之分類，作業基金為留本基金，編製附屬單位預算。指凡經付出仍可收回，而非用於營業者，並本著自給自足之宗旨及受益付費之原則，提供私有財，以達成基金設置之目的（黃永傳，2013）。其設置雖不以營業為目的，惟仍收取相當代價，其預算之籌編及執行，仍須本著企業化經營及目標管理模式加以運作。

（二）矯正機關作業基金之設置與特性

我國政府為配合現代行刑處遇及矯治犯罪等刑事政策需要，特於 69 年依據《監獄行刑法》、《外役監條例》、《羈押法》及《保安處分執行法》等規定，將原有之「司法行政部所屬各監獄作業基金」及「臺灣高等法院所屬各看守所及少年觀護所作業基金」加以合併，設立「法務部監所作業基金」，編製附屬單位預算。嗣《法務部矯正署組織法》制定公布及施行，爰監所作業基金業務由該署辦理，自 100 年度起更名

³²資料來源：行政院主計總處 <https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=43247&ctNode=6507&mp=1>

³³資料來源：政府會計準則公報第八號作業基金之會計處理及財務報告

為「法務部矯正機關作業基金」³⁴。並依據「法務部矯正機關作業基金收支保管及運用辦法」於82年設立法務部矯正機關作業基金管理會（前為法務部監所作業基金管理會），置委員15人至19人，其中1人為召集人，由部長派員兼任；其餘委員，聘請臺灣高等檢察署檢察長、矯正署署長、中央主計機關代表1人、學者專家2人至4人、矯正機關首長2人至4人兼任；另置執行秘書1人、副執行秘書2人、幹事及工作人員若干人，均由法務部或所屬機關現職人員派兼之，辦理基金有關業務³⁵。

矯正機關作業基金在基金管理會未成立前，係採分散管理方式，由各監所自行收支、保管及運用，但基金管理委員會成立後，為使各分基金間能發揮相互支援之功效，改以部分集中管理方式，並自85年度起將各監所閒置資金30%撥入基金管理會集中管理，另為避免各監所定期存款於年度中解約而損失利息，亦採分年撥入方式，而基金管理會運用每年所創造之孳息收入，再陸續調撥資金支援各監所辦理技能訓練、改善收容人生活設施及醫療設施等所需。尤其近幾年來持續開發拓展自營作業產品，增加作業收入，更補助收容人飲食費用（郭壽珠，2006）。

有鑒於矯正機關作業基金參與作業對象為收容人，故作業基金肩負社會使命，主要任務為配合政府行刑政策，以訓練受刑人、被告等收容人謀生技能，養成勤勞習慣，提供勞務加工服務及銷售所產製之工藝、農牧產品及資金籌應運用等，以使收容人離開矯正機關後能適應正常社會生活。因此，基金營運計畫即由參加作業的46個矯正機關執行，主要營運項目包括勞務加工及自營銷貨二部分，以民國108年度該基金管理會所編預算書之營運計畫，有關勞務部分設電器、電子、木工、鐵工、機工、藤（竹）工、鞋工、藝品、縫紉、洗滌、紙品、塑膠、雕刻、外役、什工及其他等16科作業；自營銷貨部分設印刷、木工、鐵工、藝品、縫紉、釀造、陶藝、食品、農作、園藝、畜牧及其他等12科作業。最近5年主要營運項目如表2-3。

³⁴資料來源：108年度中央政府總預算案法務部主管部分
<https://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas02/seg2/108/NSFB/OF/00-AD/OF108ds-13-%E7%9F%AF%E6%AD%A3.pdf>（最後瀏覽 108 年 8 月 20 日）

³⁵資料來源：法務部/矯正機關作業基金 <https://www.moj.gov.tw/np-339-001.html>（最後瀏覽 108 年 8 月 20 日）

表2-3 矯正機關作業最近5年主要營運項目

單位：新臺幣元

項目	單位	104年度 決算數	105年度 決算數	106年度 決算數	107年度 決算數	108年度 預算數
紙品科	件	197,104,415	192,161,215	239,814,887	229,921,152	232,166,202
外役科	工	41,566	50,020	114,721	123,564	110,182
食品科	件	6,433,702	6,864,967	6,978,638	7,257,391	7,015,100
釀造科	公斤	887,116	894,206	977,006	4,956,399	990,599

資料來源：行政院主計總處³⁶。

參加作業之矯正機關，有些僻處郊區，囿於客觀條件，作業對象僅能尋求鄰近加工廠商，至於近市區之矯正機關，則配合當地市場實際需要，以加強紙品、藝品及食品等作業為主，整體而言，均能依基金設置目的訓練收容人。此外，矯正機關作業基金具有以下之特性³⁷：

1. 從事作業者為監所之受刑人

法務部矯正署所屬51個矯正機關，除1所少年輔育院、2所矯正學校及2間少年觀護所外，矯正機關作業基金由監獄、看守所、戒治所、技能訓練所（以下簡稱各監所）辦理受刑人之作業計畫。不過，受刑人因罹患疾病、入監調查期間、戒護安全或法令別有規定者外，應參加作業，因此，並非參加作業的矯正機關所收監之收容人皆參與作業。

2. 受刑人參與作業之勞作金，視作業所得而定

受刑人參加作業者應給與勞作金；其勞作金計算及給付係按作業收入扣除作業支出後之作業贖餘，提百分之五十充勞作金；勞作金總額，提百分之

³⁶資料來源：行政院主計總處

<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas02/seg2/108/NSFB/OF/00-AD/OF108ds-13-%E7%9F%AF%E6%AD%A3.pdf>

³⁷資料參考自：郭壽珠，2006〈法務部監所作業基金之變革與展望〉，《主計月刊》NO.607/2006.7、立法院議案關係文書，院總第 887 號、107 年度中央政府總決算-法務部矯正機關作業基金附屬單位決算及監獄行刑法修正草案

<https://www.ey.gov.tw/Page/AE106A22FAE592FD/f3f7bd06-4e13-4d4e-9165-70b22b67b293>。

二十五充犯罪被害人補償費用。就受刑人實得勞作金之計算步驟：(1) 依相關規定計算每一作業單位或產品勞作金總額。(2) 再按每一作業單位或產品計算總完成工作件數或實際工作日數。(3) 以總件(日) 樹除勞作金總額，計算每件(日) 應得之勞作金。(4) 以每一受刑人或被告已完成之件(日) 數乘每件(日) 應得勞作金額，即為其勞作金。(附錄一107年度各矯正機關勞作金分配情形)。受刑人參與作業之報酬與參加之作業項目(自營或加工) 或科別(電子、印刷....等) 而有所不同，更與監所地理環境、城鄉差距也有關，因此，受刑人參與作業並無固定的勞作金，亦非領取固定工資，係端視實際參與作業所得而定。

3. 自給自足，年度賸餘，留供基金循環運用

矯正機關作業與一般營利事業不同，寓有矯治教化之功能，兼可訓練受刑人一技之長，故矯正機關作業基金本自給自足之原則及永續經營之理念，將作業賸餘取之於收容人、用之於收容人之精神，提撥供勞作金、犯罪被害人補償、補助受刑人飲食、補助受刑人技能訓練、改善生活設施及照顧受刑人與其家屬費之用；如有賸餘，撥充作業基金循環應用。不僅提升矯治處遇品質，有效運用基金，挹注經費不足，減少國庫支出，且無須國庫增撥基金。

4. 採現代化之企業經營方法

矯正機關作業基金自107年度起採企業會計準則³⁸，以現代化之企業經營方法營運。依中央政府總預算附屬單位預算編製應行注意事項—非營業部分，有關作業基金營運結果，如有賸餘，除考量基金業務資金需求提列公積、撥充基金或列為未分配賸餘外，同時兼顧政府財政收入之需要，必要時予以繳庫。如有短絀，則檢討改善其作業效率，或檢討其產品單價或服務費率之合理性，作適當調整。是以，矯正機關作業基金以107年度營運結果為例，該年度折減基金決算數571萬3千元，主要係決算短絀2,772萬3千元，優先撥用前期未分配賸餘2,201萬元填補，餘依「中央政府非營業特種基金賸餘解庫及短絀填補注意事項」折減基金填補(見表2-4)。

³⁸資料來源：107年度中央政府總決算-法務部矯正機關作業基金附屬單位決算

表2-4 最近5年度賸餘分配及短絀填補表

單位：新臺幣千元

項目	年度	103年度 決算數	104年度 決算數	105年度 決算數	106年度 決算數	107年度 決算數
賸餘之部		-	11,814	19,964	22,010	22,010
本期賸餘			11,814	8,150	2,046	
前期未分配賸餘				11,814	19,964	22,010
分配之部		-	-	-	-	22,010
填補累積短絀						22,010
未分配賸餘		-	11,814	19,964	22,010	
短絀之部		14,429	-	-	-	27,723
本期短絀		14,429				27,723
填補之部		14,429	-	-	-	27,723
撥用賸餘						22,010
折減基金		14,429				5,713
待填補短絀		-	-	-	-	-

資料來源：107年度中央政府總決算-法務部矯正機關作業基金附屬單位決算。

(三) 小結

監獄為執行刑罰處所，在法制上仍須以矯治教化及戒護安全為首要考量；監獄作業是為了訓練受刑人謀生技能，養成勤勞習慣，進而能改悔向上，復歸社會，減少再犯。故作業不以營利為導向，且公部門為避免與民爭利之議，廣告行銷須有所節制，其績效自不宜與一般企業相互競比。矯正機關作業除國家資本外，尚需受刑人之勞力，故對於作業者應給與勞作金。惟勞作金分配多寡涉及受刑人權保障、市場機制及民眾觀感等諸多面向，亦為矯正機關發展作業之重要指標。Fox和Stinchcomb（1999）主張，一個矯正機關要發揮良好的經營效能，必須從計畫、預算與資源分配、決策模式以及組織監督控管四個層次著手（蔡德輝、楊士隆、吳正坤，2004）。

勞作金的提撥制度，此有鼓勵收容人積極參加作業，藉以培養主動的習性，精進技能，做為日後創業自立之動力，同時有改善收容人處遇、彌補犯罪行為所造成之損失、減輕政府財政負擔、並有助培養收容人自尊及增加民眾接納度。此外，矯正機關作業基金在營運過程中，也因應國內經濟、社會之變動，不斷地求新、求變，除設法調整增加作業項目，以提高作業收入外，另也擴大辦理收容人技能訓練，使

其學得一技之長，俾出監所有謀生能力，在改善收容人生活設施及醫療等方面，歷年投入之經費亦不計其數（郭壽珠，2006；立法院議案關係文書，2016）。因此，如何善用歷年滾存之基金及有效管理營運，使基金循環利用、達到永續經營之目標，並兼顧法理且符合公平正義之矯治措施，實有深入探究之必要。

第參章 研究設計與方法

本研究為初探性研究，經前述研究之動機、目的、問題及文獻回顧後，本章在研究設計方面擬以相關理論為基礎提出基本的研究架構；在研究方法方面採文獻分析法與深度訪談法進行個案實證資料的蒐集，以進一步分析我國矯正機關作業如何向社會企業取經，同時兼顧社會使命與經濟效益，面對困難與挑戰，提出適切的對策建議，作為未來矯正機關作業處遇的參考。爰本章共分五節說明：第一節為研究架構的提出；第二節為研究方法的規劃；第三節為研究對象的選取；第四節為資料的蒐集與分析；第五節為研究的信效度與倫理說明。

第一節 研究架構的提出

研究架構是研究者針對研究主題進行整體思考、研究、分析的依據，透過此一研究架構的構思可以幫助研究者解析與該主題相關最具關鍵性與重要性的問題。基此，本研究以我國矯正機關自營作業為主要研究議題，透過此一個案之實務經驗與社會企業的理念相互對照與比較分析，聚焦在治理、社會、經濟及創新等面向評估機制，從不同的視角探究矯正機關自營作業的變革過程與政策效益，期能師法社會企業的精神與內涵之關聯，乃至政府與民間共同參與建構社會影響力，本研究架構如圖 3-1 所示。

在治理面，社會企業的決策權非依持股決定特質，其擁有高度自主性。而我國政府政策於規劃推動時，多係承上命或任務辦理，於執行時皆須合於相關法令規範，且需考量財務情況、預算編列、人力配置等，政策規劃的妥適與否牽繫著整體層面，而能否達成預期目標，亦是一個重要的評估關鍵。尤其在法規方面如有修正必要時，常面臨立法機關審議時程冗長，未能及時反映現況而緩不濟急。因此，本研究將探討在現行相關法規上有無發展或轉型之適用依據，以及在行政作業流程上有無需配合修正或調整之處。

在社會面，社會企業是由創業家發起之行動，具備公共利益目標之組織，以滿足弱勢市場需求為首要考量，如提供身心障礙者或遭勞動市場排除者就業機會，或滿足購買力不足之弱勢族群所需財貨與服務需求，甚至是可促進弱勢組織發展等服務，皆為社會目的範疇。而矯正機關肩負的重要社會使命，在於強化收容人謀生技能，養成勤勞習慣，積極鼓勵收容人改悔向善重新出發，期以降低再犯罪率為目標。因此，本研究也將檢視探討受刑人在監所習得之技能，對出獄（所）後之就業問題是否有所改變或被排除，能否消弭社會大眾對矯正機關的刻板印象而接納收容人，使其易於復歸社會重作新人。

在經濟面，社會企業乃橫跨市場、政府與第三部門，其特質超越一般營利企業或非營利組織，除滿足弱勢市場需求外，必須經由商業運作創造收益，用於維持社會目標運作，落實財務自給自足狀態，以期能持續提供弱勢市場財貨與服務，達成永續發展願景，不僅重視商業運作效益，亦須承擔伴隨而來的財務風險，同時也兼具社會經濟整合功能與特質。而矯正機關自營作業之營運模式的建立、營收與損益、以及受刑人之勞作金分配情形，本研究將透過相關資訊與實際瞭解是否有改善空間。

在創新面，社會創新將視野放寬到具公共利益的領域，不僅為單純獲取收益或提供就業機會，轉而思考如何從供給面改變社會，甚至進一步創造嶄新社會價值，有別於商業創新。而矯正機關自營作業項目秉持一監一特色的經營模式，是否有創新作為與挑戰？能否複製或擴散？自營作業是否可以學習社會企業的精神，為受刑人走出監獄、跨入社會前設置一個平台，利於無縫接軌。

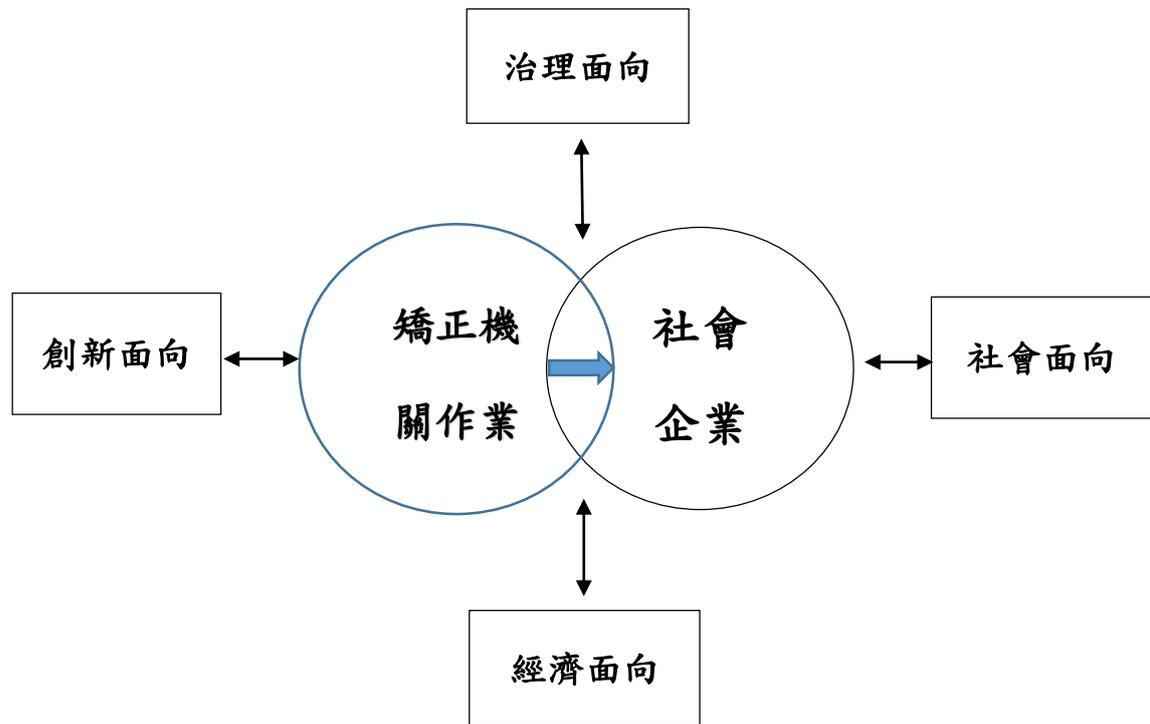


圖 3-1 矯正機關自營作業師法社會企業分析架構圖

資料來源：本研究繪製。

第二節 研究方法的規劃

基於本研究所欲探討與分析現象，在過去的研究中較少被討論，應屬於探索性研究，雖然社會企業在國際間，被視為解決社會問題的可行方案，亦被證明為一個可擴張與永續經營的商業模式，尤其有國外的監獄透過社會企業合力找商機的成功案例，但對我國而言，近年來政府部門始注視到社會企業的發展趨勢，國內相關文獻與資料有限，在實務上也尚未累積豐富案例，考量社會企業觀念未普及化，將會使一些受訪者認知上不甚瞭解，倘若透過問卷的大量發放，恐影響問卷的信度與效度，容易造成對研究結果的誤判，另從本研究之目的及檢視相關文獻，可發現質性研究應是較為適用的方法。爰此，本研究最後決定採用「質性研究」，以文獻分析法與深度訪談法進行主題的探討，對現象進行初步的瞭解，發掘重要的概念，以得到對現象較為深入的觀察。此外，本研究也冀望從微觀角度透過個案研究對象的親

身體驗及瞭解，於所搜集到的資料基礎上，以深度的語文描述現象，在建立具有理論意涵之概念模式下，期待透過研究發掘問題的答案或提出看問題的新視角，藉由敘說之方式來呈現研究的過程與結果。

一、文獻分析法

文獻分析法也稱「文件分析法」或「次級資料分析法」，乃透過文獻的蒐集、分析、歸納、研究來提取所需資料，並對文獻作客觀而有系統之描述的一種研究方法，主要目的在於瞭解過去、洞察現在及預測將來（葉至誠、葉立誠，2002：129-141）。文獻分析步驟有四：即閱覽與整理（reading and organizing）、描述（description）、分類（classfying）及詮釋（interpretation）。在方法上重視客觀、有系統的研究；在範圍上，不僅分析文獻內容，並且分析整個文獻的學術傳播過程；在價值上，不只是針對文獻內容作敘述性的解說，並且是在推論文獻內容對整個學術傳播過程所發生的影響（胡龍騰等譯，2000）。要言之，透過文獻的分析整合與摘要該研究領域內已知的事物，進一步看出事件發展脈絡與方向，進而指出與前人研究的異同之處，如此便可以向他人學習並刺激產生新觀念，達到增加探索性研究領域的新知（朱若柔譯，2000：172）。因此，文獻分析法可說是站在巨人的肩膀上，瞭解相關理念及研究之重要性，啟發思索新觀念、新方向。

爰本研究擬蒐集自有關的期刊、文章、書籍、論文、專書、研究報告、政府出版品及報章雜誌相關報導等資料，進行靜態性與比較性的分析研究，從研究過程中，瞭解問題發生的原因與困難，並藉以幫助研究者釐清研究的背景事實、理論的發展狀況、研究的具體方向、適當的研究設計方式及研究工具的使用方式，進而分析其研究之價值，做為本研究參考之依據，歸納可能產生相關研究之結果。

二、深度訪談法

深度訪談在質化研究中是重要的、也是經常採行的資料蒐集方法之一。透過深度訪談，可以幫助研究者瞭解對研究現象，以及參與者對該等主題的觀點，獲得一個比較寬廣及整體性的視野，並從多元化的角度對事件的過程進行比較深入、細緻

的描述(陳向明,2000),要言之,訪談重點在於明瞭受訪者的看法,以綱要為本。就訪談的狀況適時以不同的形式採開放式問答,較不受限制而有彈性,並鼓勵受訪者針對該主題進行深入陳述自身的觀點,以獲得與主題相關的資料(胡幼慧,1996;陳向明,2002;林淑馨,2010)。

訪談有許多不同的型式,其中的半結構式訪談兼具結構性訪談與非結構性訪談之優點,有一定主題與彈性,可以避免問題失焦,或可免於問題僵化,無法獲得更多資訊等缺失,是比較常被使用的一種訪談方式。因此,本研究根據研究的性質和目的,採取半結構式深度訪談,事前設計訪談大綱,目標明確,使受訪者清楚訪談方向與需求,同時對受訪者的背景做初步了解,以利觀察訪談過程中的互動,保有彈性,且隨不同訪談情境修正問題,調整訪談策略,使受訪者可相當程度地自由表達意見,能使訪談更有效率,更能掌握受訪者觀點,以獲得所需要的資料。

第三節 研究對象的選取

范麗娟(2005)指出,深度訪談法的受訪者是主體,研究者尊重受訪者的觀念,訪談目的也在於瞭解受訪者的思考,重視他們的感覺;潘淑滿(2003)表示,質性研究的樣本數大小通常取決於研究的類型,研究樣本數不必太大,研究對象數目不必要太多,主要以研究主題的資訊是否「飽和」(saturated)為考量原則。因此,在研究對象的選擇上,採用立意選樣方式進行選樣,從不同工作領域中篩選出7位作為本研究的訪談對象,而在研究對象的背景,則分為選樣組織背景與受訪者的背景進行說明如下。

一、選樣組織的背景介紹

本研究樣本篩選標準,於選取過程中是不斷反覆思考的問題,主要在於各矯正機關(監所)自營作業雖各有在地特色產品,而營運模式在政策的推動下大同小異,茲因46個監、所遍及全臺灣各縣市,甚至離島地區,幅員遼闊,且多屬地廣人稀之偏遠地區,原規劃北、中、南、東四區域擇取預算規模較大及主要營運項目執行績

效較佳之監（所），惟因監（所）屬性特殊，是高度受到管制的機關，非經申請，無法入監（所）造訪，且考量研究者在時間、能力、交通及資源的限制下，僅仍秉持審慎、嚴謹及客觀的態度，選取自營作業營運穩定，其產品具有地方特色且有代表性與知名度，所收容不僅受刑人，還有羈押中的被告，且多屬重大刑案，亦不乏社會矚目人士，及觀察勒戒的吸毒者，還有臺北分監的刑場，收容人數及複雜性向居各看守所之冠，因此被臺灣媒體稱為「天下第一所」的臺北看守所，作為本研究個案訪談之橋樑，也透過個案瞭解組織結構的變革及自營作業運營發展概況。

（一）組織概況介紹

臺北看守所³⁹係於民國 41 年 7 月 1 日與臺灣臺北監獄分立，全銜為「臺灣臺北地方法院看守所」；民國 69 年「審檢分隸」後，更名為「臺灣臺北看守所」；因應行政院組織改造，遂於民國 100 年 1 月 1 日隨著法務部矯正署成立，機關改隸該署並更名為「法務部矯正署臺北看守所」（以下簡稱臺北看守所）。位於大臺北都會區的臺北看守所，收容對象為羈押刑事中之被告，主要羈押收容臺北市、新北市一、二、三審，以及宜蘭、基隆、士林、桃園、新竹等地方法院上訴二、三審之刑事被告。除收容刑事被告外，另附設臺北監獄臺北分監及民事管收所，分別收容檢察署指揮執行之三年以下短刑期受刑人及民事管收人。茲將觀察該所近五年收容人數、收容人年齡、在監受刑人主要罪名、在監受刑人應執行刑名及在監受刑人前科情形等，分別以表列概述如下：

1. 各類收容人數：108 年 7 月底止總收容人數 3,030 人⁴⁰，已超過核定容額（2,134 人）近 900 人（詳表 3-1），而超額的窘況，其實只是全台監所的一個縮影。

³⁹資料來源：<https://www.tpd.moj.gov.tw/>

⁴⁰資料來源：<https://www.tpd.moj.gov.tw/290036/290209/290232/Lpsimplelist> 臺北看守所統計圖地（最後瀏覽日 108 年 8 月 31 日）

表 3-1 在所各類收容人數及超額收容情形

項目別	104 年底	105 年底	106 年底	107 年底	108 年 7 月底
總收容人數	2,855	3,042	2,957	3,022	3,030
受刑人	2,250	2,353	2,288	2,310	2,311
押候執行者	147	138	160	183	184
被告及被管收人	443	531	493	524	533
成年受觀察勒戒人	15	20	16	5	2
核定容額	2,134	2,134	2,134	2,134	2,134
超收人數	721	908	823	888	896
超收比率 (%)	33.8	42.5	38.6	41.6	42.0

資料來源：研究者整理自臺北看守所統計園地。

2. 在所各類收容人年齡：各類收容人計 2,846 人（不含押候執行者及被管收人），其中年齡以 40 歲以上 50 歲未滿者 858 人，占 30.1% 最多；其次年齡為 30 歲以上 40 歲未滿者 796 人，占 28.0%；第三為年齡 20 歲以上 30 歲未滿者 692 人，占 24.3%，三者合計為 2,346 人，占 82.4%（詳表 3-2），同前文所述，多落在青壯工作人口群。

表 3-2 在所各類收容人年齡

項目別	總計	18 歲未滿	18-20 歲未滿	20-30 歲未滿	30-40 歲未滿	40-50 歲未滿	50-60 歲未滿	60 歲以上
總收容人數	2,846	-	30	692	796	858	323	147
結構比 (%)	100.0	-	1.1	24.3	28.0	30.1	11.3	5.2
受刑人	2,311	-	5	479	670	768	271	118
刑事被告	533	-	25	213	124	90	52	29
成年受觀察勒戒人	2	-	-	-	2	-	-	-

資料來源：臺北看守所統計園地。

3. 在監受刑人罪名：108 年 7 月底在監受刑人為 2,311 人，其中以毒品罪 1,213 人，占 52.5% 最多；其次為公共危險罪 312 人，占 13.5%；第三為竊盜罪 241 人，占 10.4%（詳表 3-3）。

表 3-3 在監受刑人主要罪名

單位：人，%

罪名別	104 年底	105 年底	106 年底	107 年底	108 年 7 月底	
						百分比
總計	2,250	2,353	2,288	2,310	2,311	100.0
公共危險罪	465	388	357	319	312	13.5
偽造文書印文罪	56	39	40	18	18	0.8
殺人罪	30	24	19	20	22	1.0
傷害罪	30	44	38	29	38	1.6
強盜罪	24	27	23	28	29	1.3
竊盜罪	242	224	217	220	241	10.4
侵占罪	25	30	17	25	29	1.3
詐欺罪	66	101	142	157	162	7.0
槍砲彈藥刀械管制條例	52	70	87	87	88	3.8
違反藥事法	27	34	17	12	11	0.5
毒品罪	1,054	1,210	1,172	1,240	1,213	52.5
其他罪名	179	162	159	155	148	6.4

資料來源：臺北看守所統計輯要。

4. 在監受刑人應執行刑刑名：108 年 7 月底在監受刑人為 2,311 人，其中應執行刑名以一年以上三年未滿者 1,131 人，占 48.9% 為最高；次之為六月以下者 430 人，占 18.6%；逾六月一年未滿者 375 人，占 16.2% 再次之（詳表 3-4）。

表 3-4 在監受刑人應執行刑刑名

單位：人，%

刑名別	104 年底	105 年底	106 年底	107 年底	108 年 7 月底		
						百分比	
總計	2,250	2,353	2,288	2,310	2,311	100.0	
無期徒刑	2	4	3	1	2	0.1	
有期徒刑	六月以下	482	523	439	442	430	18.6
	逾六月一年未滿	413	429	440	397	375	16.2
	一年以上三年未滿	1,091	1,087	1,091	1,164	1,131	48.9
	三年以上五年未滿	88	108	121	118	145	6.3
	五年以上七年未滿	43	51	53	58	73	3.2
	七年以上十年未滿	35	52	47	42	51	2.2
	十年以上十五年以下	29	39	37	31	33	1.4
逾十五年	28	24	23	18	35	1.5	
拘役	36	35	34	37	35	1.5	
罰金（易服勞役）	3	1	-	2	1	0.0	

資料來源：臺北看守所統計輯要。

再就該所之各業務職掌，分設戒護、作業、輔導、衛生及總務等五科，各司其職，各盡其責。其中的作業科職掌有關作業之指導及技能訓練、作業計畫訂定、材料之購置、收支及保管、作業課程編訂、成績考核、勞作金計算、作業之配置及調動事項、作業契約之擬定、作業器械之增置、收發、保管、檢查及修理事項、成品之評價、發售及保管事項、其他有關作業事項。強調作業的目的，係為培養收容人勤勞習慣，緩和收容人對監禁生活的厭倦，對囚情有安定作用。

（二）作業與技訓的結合

鑒於看守所之性質為刑事被告羈押之處所，早期規劃之硬體設施主要係拘禁被告，針對短刑期在監執行之受刑人提供簡易之勞務加工，諸如紙袋、玩具、飾品、文具之組裝、黏貼，以及電線等項目，藉身心之勞動，使其改悔向上，適於社會生活為目的。近年來，行刑處遇更積極推動受刑人之技能訓練，以利出獄（所）復歸社會，能順利找到適當職業，重做新民。由於該所收容之受刑人刑期多為3年未滿，為顧及技能訓練實益，開辦短期班之技能訓練，例如：電腦網頁設計、藍染、文石、園藝、烘焙、生命禮儀等，其中的烘焙班及藍染班即為技訓與作業的結合。當學員結訓後配置於烘焙或藍染工場，從事製作產品販售，累積經驗，以利其出獄後具有謀生能力，對於有心重作新民者，提供一條明路及方向。因此在遴選、培訓及實際操作時，特別注意學員之性向、興趣、刑期及其能力，使收容人在所期間習得一技之長，冀望出監後能順利復歸社會、就業或自行開業。

於此，特別一提的是，該所緊鄰三峽，而三峽近山一帶種植大量山菁（大菁、馬藍），可製成天然染料，加上水質偏鹼、清澈的三峽溪水，是傳統染織工藝的重要染料，十分具有特色，亦自清領時期藍染成為具代表性的地方產業，惟在日治中期始走下坡、逐漸式微。該所配合法務部「振興地方特色傳統產業與文化創意藝術，並協助收容人習得專長」政策，因此，為振興地方傳統產業與傳承文化資源，遂與三角湧文化協進會合作，94年2月開辦藍染技能訓練課程，鼓勵收容人學習瀕臨失傳之民間傳統藍染技藝外，日後成為優秀的專業人才，同時兼具發展地方特色的傳統產業與文化創意藝術，也因為藍染技術有了新的傳承方式，而達到教學、宣傳傳

統技藝，及資源再利用之多重功能。

(三) 一監所一(數)特色的自營作業

臺北看守所依據法務部 94 年 12 月 12 日「一監所一特色」或「一監所數特色」及民國 95 年 1 月 5 日「提升矯正機關自營作業績效實施方案」等函示，乃積極發展技能訓練與自營作業結合，使收容人習得一技之長，符合就業市場之需求，提升未來就業信心，並建構自產自銷、自給自足之產銷網絡，增加作業收入。因此，在自營作業項目從事製造、販售有：(1) 94 年 5 月間開發「清溪鳳梨酥」為矯正機關最早生產的臺灣道地名產，以貨真價實建立市場口碑，並加入養生概念，長期紮根發展，成為該所特色之一，進而創立烘焙自有品牌；95 年 7 月研發養生概念推出新產品的杏仁瓦片、南瓜子瓦片及手工餅乾（香草、抹茶、巧克力、咖啡）等，亦深獲各界好評。(2) 95 年 2 月創立「清溪藍染工作坊」品牌，利用天然植物—馬蘭（俗稱大菁），泡製成染料，與布料經過煮、浸泡、洗滌、曝曬、繃緊、輾平等步驟製成藍布，藍布再經不同創意及巧思配合蠟染工藝等技法，縫製成各式各樣的服裝、飾品、配件及生活用品，未來將開發洋蔥染、七里香染等不同之染色，藉以有多種色彩可供選擇，呈現作品的多元色彩。(3) 90 年 6 月成立園藝技能訓練班並結合自營作業，推廣盆栽、酒甕盆景、四時花卉等，以教、訓、用合一之技訓目標，提供受刑人習得謀生技能。

此外，為進一步瞭解該所近幾年作業營運收支狀況，據法務部矯正機關作業基金決算資料顯示，均呈現可觀的賸餘數（詳表 3-5），顯見確有作業績效，但對參與作業的收容人而言，是否習得謀生技能，有助於復歸社會，值得深入探究。

表 3-5 法務部矯正機關作業基金（臺北看守所）103 年-107 年收支概況表

單位：元

年別	業務收入	業務成本與費用	業務賸餘
103 年	26,875,519	16,768,158	10,107,361
104 年	25,461,541	15,635,034	9,826,507
105 年	25,539,633	15,603,709	9,935,924
106 年	22,214,597	13,748,176	8,466,421
107 年	24,881,527	15,498,599	9,382,928

資料來源：自行整理自 <https://www.moj.gov.tw/lp-341-001.html>。

由於臺北看守所刑事被告人數向居各看守所之冠，且多屬重大刑案，亦不乏社會矚目之政商名人，故該所本著以「強化組織學習」、「加強收容人處遇措施」、「營造友善人文環境」及「落實敦親睦鄰，揭開神秘面紗」等四大施政面向，並以化解收容人戾氣，增添社會祥和為願景；積極鼓勵收容人改過自新，適應社會生活為使命；協助收容人習得一技之長，進一步成為社會有用人才，為社會謀福利為策略，期望消弭社會大眾對矯正機關的刻板印象！

二、訪談對象

本研究根據研究問題的相關理論及研究資料的特質進行立意抽樣，選取能提供豐富資訊對研究目的至關重要的受訪對象，然為求本研究樣本呈現多元而豐富的特質及完整性、功能性、深入性，其研究類型除從個案中訪談有參與自營作業之受刑人及至為密切相關重要利害關係人（如：作業科科長、作業導師）外，為更進一步瞭解不同視角的描述與分析，以求實證，並挖掘更多真相與資料之豐富性，爰再另訪主管機關該業務權責單位之主管和假釋中受保護管束人（更生人），及非正式訪談退休不久的作業導師，進行多面向地探索，冀望藉由訪談對話過程中，瞭解受訪者對於師法社會企業在政策面或實務面等角度之看法與見解，並取得完整訪問資料與紀錄進行分析，進而期望能透過不同對象有更多元觀點之呈現，建構出矯正機關自營作業發展社會企業的圖像。此外，為考量對受刑人（更生人）個資保密性，請臺北看守所作業科提供合宜參與自營作業且願意接受訪談之受刑人名單，以及請臺北地方檢察署觀護人提供合適之更生人，協助聯繫並安排進行訪談事宜。訪談對象及時間等（詳表 3-6）。

表 3-6 受訪者一覽表

受訪者代碼	受訪對象	性別	訪談日期	訪談時間	訪談地點	備註
A	導師 (已退休)	女	108.08.30	18:00~19:30	愛買桃園店品川蘭	
B	更生人	男	108.10.09	14:00~15:15	臺北地檢署第二辦公室諮商室 8	26 歲
C	科長	男	108.10.16	10:00~12:00	矯正署會議室	
D	科長	男	108.10.23	09:00~10:00	臺北看守所科長室	
E	導師	女	108.10.23	10:00~11:20	臺北看守所科長室	
F	受刑人	男	108.10.23	14:00~15:00	臺北看守所戒護區	41 歲
G	受刑人	男	108.10.23	15:00~16:00	臺北看守所戒護區	37 歲

資料來源：研究者整理。

第四節 資料的蒐集與分析

資料蒐集、處理、分析的過程是一個動態的歷程（林秀雲譯，2013），而資料蒐集可由文獻、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察、外在的人為物件和影片等不同的來源取得。陳向明（2002）指出，一般質性研究之資料蒐集方法有三種：訪談、觀察、實物分析。「訪談」係指研究者尋訪、訪問被研究者並且與其進行交談和詢問的一種活動，是研究者通過口頭談話的方式從被研究者蒐集第一手資料的一種研究方法。「觀察」係指觀察者運用自己的感覺器官或借助科學儀器對自然或社會現象進行感知和描述，進而獲得有關的事實材料（水廷凱，1996）。「實物分析」則對與研究主體有關的文字、音像、圖片、物品等進行分析，解釋研究者看到的物品的意義為何。因此，本節旨在說明資料蒐集過程，包含文獻的檢閱蒐集與深度訪談的執行情況，以及後續資料的分析，以下分別說明之。

一、資料蒐集過程

(一) 文獻檢閱

本研究文獻檢閱方面主要分兩大階段。在第一階段中，透過有系統地蒐集與公共治理、矯正機關自營作業、社會企業三大部分有關之書籍、期刊、文章、論文、專書、研究報告、政府出版品、報章雜誌及網路資源（如公部門官網應主動公開資訊之政策、報告、預決算書及社會企業平臺網頁）的相關報導等次級資料，經有秩序地、結構地整理後，進行文獻資料之研讀、歸納。從大量蒐集的資料當中，試圖或詮釋出個中蘊含的意義（李政賢譯，2006），並由這些次級資料文件提供研究者瞭解方案背景、活動和歷程的基本資訊來源，使研究者清楚哪些是透過直接的觀察和訪談所提出的問題（Patton, 1990；引自吳芝儀、李奉儒譯，1995）。及實地驗證使其更趨於真實，使有限的文獻分析得以補強（葉至誠、葉立誠，2011）。在第二階段，進行資料比較分析的目的是了解問題發生的原因，及可能的結果（陳定銘，2018），以減少資料因歸納、演繹與分析所造成結果之偏差。

(二) 訪談大綱設計

訪談大綱主要目的在於寬鬆引導、提醒訪談者之用。為使訪談過程順利流暢，且有深度又能扣合研究主題，爰本研究在訪談題綱的設計上，依研究目的、研究問題、研究架構，設計各項構面問題，包含治理、社會、經濟、創新等面向，作為深度訪談的基本架構，在正式訪談進行前擬定一份訪談大綱，惟為求審慎，先試訪曾服務於某女監退休不久之作業導師，經訪談後，針對艱澀難懂而未能充分回應的訪談問題，再與指導教授進行討論後，微調訪談大綱，並分為矯正機關職員（科長、導師）及收容人（受刑人、更生人）二個類型的訪談題綱（詳附錄二、三），內容聚焦於矯正機關自營作業政策的推動方向、面臨困境、未來發展及對自營作業社會企業化的看法，設置受刑人走出監獄、跨入社會前的一個平台等更貼近實際的訪談問題，確保談話的內容不會偏離研究主題，至其順序和提問方式則配合訪談過程中受訪者的反應和需求加以調整，以利訪談資料的收集與完整性，俾後續資料分析。

(三) 訪談對象邀約過程

由於受訪對象部分為受刑人，因身繫囹圄，受限於保護管制，除此尚有第一線與受刑人最為密切的作業導師及其主管，囿於訪談對象係於監（所）內，機關屬性特殊，致在邀約行政程序上，較為嚴謹。首先，分別聯繫檢察體系之觀護人及矯正體系之相關重要利害關係人，經徵詢同意受訪後，再請校方分別行文至受訪者之所屬機關（臺北地檢署及矯正署）。關於臺北地檢署部分，係觀護人逕與研究者聯繫，為配合觀護人所推薦假釋中受保護管束人之時間，故透過觀護人安排約訪時間及地點。至於矯正署部分，係由承辦科收文後，審核研究者之計畫書、訪談大綱及相關個資保密文件等，俟簽准同意後，函覆校方並副知臺北看守所，再由校方通知研究者，始與臺北看守所受訪作業導師聯繫，並請其推薦有參加自營作業、合適，且願意受訪之 2 名受刑人予研究者進行訪談，並約定訪談時間。惟依規定訪談受刑人，須進入戒護區內，戒備森嚴，層層門禁，故手機、相機等均不得攜入。至於邀約方式均先以電話聯繫，表明研究者訪談主題、目的及重點，再以電子郵件方式寄送訪談大綱供參。當確認訪談時間和地點後，即開始進行相關前置工作，包含大綱印製、錄音工具等。

（四）進行實地訪談

本研究經徵詢訪談對象同意受訪後，即配合受訪者方便的時間與合適的地點進行實地訪談。在進行流程方面，正式訪談進行前，首先，研究者表明研究目的、問題與進行方式，訪談內容亦僅供研究者個人之論文研究分析與未來學術研究之用，同時徵詢受訪者同意全程錄音，以作為日後謄逐字稿與資料分析之用，然尊重受訪者個人隱私並考量受刑人及更生人尚在服刑期間或受保護管束中，承諾匿名與不散佈該錄音，遵守研究倫理規範，故訪談部分之逐字稿不附錄於文末。

其次，為求訪談情境的自然與氛圍，先請研究對象分享工作性質與內容，作為開端切入，視訪談節奏再順著閒談的情境脈絡而循序漸進建立彼此關係後，即進行正式訪談流程，在訪談進行期間，依深度訪談半結構性訪談法之指導原則，並以開放式問題進行，研究者以審慎嚴謹、謙恭態度，積極專注傾聽，並配合受訪者的步調與思考方向，讓受訪者自由的、充分的敘說表達其想法與意見，避免不當的暗示與引導。為求每位受訪者均能切中問題回應，亦適時回應與點出問題，同時也儘可能地讓受訪者提供具體的事例，以輔佐對現象的瞭解及減少誤解。於訪談過程中，

如對訪談問題或內容有疑惑時，則再次說明與確認，盡可能地蒐集到有關研究主題的資料，以求內容之詳實性及完整性。

此外，在每次的訪談中除有錄音工具外，為輔助事後資料的收集或解讀的方向，需要隨時重點紀錄訪談內容，此時，有利的紀錄技巧或紀錄工具設計就顯得重要，爰研究者備有訪談札記（附錄四），主要是以描述性方法來記錄訪談進行之觀察描述，包括訪談者認為值得注意的一切內容予以紀錄。札記記錄具有多項資訊，如：訪談日期、時間、地點、受訪者、周遭環境、發現、想法、意見、心得、重要事件或思緒感受等。同時藉由札記可以發現訪談過程中，倘有不周妥時，適度修正訪談技巧與要領，而這些記錄亦可作為下次訪談及後續資料整理分析時之參考，尤其在事後資料整理與分析時，有助於研究者重回當時之情境，且對資料的理解脈絡更為深入。

最後，訪談結束進入尾聲前，研究者會提醒研究對象是否有遺漏或未盡說明之處，以利研究對象能完整表達專業意見。

二、資料整理與研究分析

質性分析資料有其階段與過程，Ritchie和Lewis（2004）將分析層級分為三個階段，主要目的係用系統性方式處理龐大訪談資料。第一階段係進行資料管理，主要工作係將訪談資料轉錄為文字與編碼，並依研究問題與目的建立分析架構；第二階段係描述性報告，主要工作在於利用分析架構整合資料，並清楚描繪內容範圍，以及梳理內容發展類型與情況；第三階段聚焦於解釋性報告，經前述資料整理後，由研究者進行解釋資料形式、發現模式、連結情況與衝突矛盾問題，而所得結果與文獻展開對話，導出問題原因並總結出成果（引自王秉鈞等，2013）。因此，本研究透過深度訪談所蒐集到的資料，將依Ritchie和Lewis（2004）所提之資料分析三個階段，按部就班地進行資料處理與分析過程，以下就各階段說明本研究資料分析步驟。

（一）資料管理階段

本研究在此階段著重於資料分類管理。首先，本研究依研究對象名單與背景建立基本資料，檢視個別研究對象之代表性；其次，將所有訪談錄音檔內容逐一謄打

轉成逐字稿。在訪談逐字稿的謄打上，忠於受訪者的原意，除了刪除贅字、無意義的發語詞及明顯的錯誤外，並酌修不連貫或缺漏的語句，使語意在閱讀與理解上較能順暢完整。同時對訪談資料反覆閱讀，熟稔內容即依據研究問題構面進行開放性編碼工作，初步俯瞰整體訪談資料情況。

(二) 描述報告階段

本研究在此階段著重於資料描述過程。首先，本研究將依各研究問題構面檢視訪談資料內容，嘗試描繪出訪談內容重點，找出關鍵問題脈絡，並進行統整歸納；其次，透過交叉檢視不同訪談內容，找出其中相同或相異之觀點進行統整，以發展資料概念架構。

(三) 解釋報告階段

本研究在此階段將進一步檢視資料之間連結或矛盾衝突問題，並參照現階段我國矯正機關自營作業環境與模式，盡可能找出可能理論觀點解釋，歸納資料分析所得之觀點，回應文獻找出可能差異性解釋，以檢視訪談內容問題成因，最後總結提出具體研究成果。

第五節 研究的信效度與倫理說明

一、研究的信效度

質化研究的品質判斷標準在於研究的可信賴度 (trustworthiness)。而研究結果的真實價值也會隨信效度而有所影響。Lincoln 和 Guba (1984) 認為，一項研究沒有信度就沒有效度，沒有可靠性也就沒有確實性。因此，在控制質化研究的信效度上，提出了下列嚴謹的基本要求與值得信任的標準檢視 (胡幼慧、姚美華，1996)。本研究在進行研究的過程中，依該典範為準據，以確保研究的信效度：

- (一) 確實性 (credibility)：指質化研究資料精確、真實的程度，即內在效度。換言之，內在效度關注的是研究結果是否具備因果關係。研究者與受訪者建立

良好的互動與信任關係，較能獲得真實的對話，進而取得相關資料，同時在訪談中為增進資料的確實性，全程採用錄音方式，並觀察及詳盡紀錄訪談過程，於訪談結束後，將錄音帶內容如實轉騰成完整的逐字稿，經再與指導教授一起討論與分析研究資料的內容，俾助於解決研究者限於個人能力與經驗的盲點所產生的思維偏差，或釐清資料內容的表達，或分享討論訪談過程中每個階段的變化與差異，以檢驗資料的確實性。

(二) 可轉換性 (transferability)：指透過深厚描述 (thick description) 有效的將資料內容轉換成文字陳述，即外在效度。換言之，外在效度是將研究的發現或結果推論到其他的人、情境與時間。為務求達到深厚描述的目的，經由受訪者所陳述的感受與經驗，將錄音內容進行文字的轉換，忠實呈現整個事實的脈絡及所表述的意涵，將有限資源增加其資料的厚實度與真實性。

(三) 可靠性 (dependability)：指個人經驗的重要性與唯一性，可視為內在信度。如何取得第一手可靠性的資料，是研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者儘可能與資料提供者密切配合，以獲得較有廣度和深度的資料。當資料收集完成，再進行資料分析與研究報告撰寫，為掌握受訪者之觀點與想法，提供其他研究同儕檢閱，避免「以管窺天」。因此，一項研究資料可靠性的確認，是相當重要且基本的工作。

此外，在可靠性的標準策略係採用三角檢定法作為可信度之工具，主要係將不同資料來源或方法所蒐集到之資料，經由交互檢核印證方式，提高資料與報告之可信度。研究者透過不同的訪談對象所產生的訪談資料與文獻資料進行比對，以得到整合的意義且相互支持。而對於研究過程、研究對象及研究資料不斷重複反思與檢證，避免存有個人偏見與假想，且在研究報告中敘述研究編碼過程、分析等重要研究軌跡，可從這些研究資料中清楚的瞭解研究者的思考脈絡及研究方法，並進一步判斷研究資料的可靠性及一致性，作為最後研究分析與研究發現的結果展現。

(四) 可確認性 (confirm ability)：指研究力求中立性與客觀性，降低研究者的主觀與偏見。在研究過程中公開而客觀的呈現資料分析與觀察結果，及提供所有的正反訊息與處理過程，並避免有個人主觀的看法與想法。此外，在研究過

程中，也經過指導教授、長官、實務工作者等，對於研究者的研究資料提出不同的思考與見解，這樣的過程可使研究者在資料研析中反覆於研究資料上重新解讀與分類，從中思考研究分析與發現的內容是否具有客觀性與中立性。

二、研究倫理

研究倫理係研究者於進行研究過程，對研究行為的合法性、合規性，必須遵守的規範與要求。為避免研究者因為期望獲得相關的研究資料，而忽視對研究對象權益的保護，相關研究倫理規範的遵守及堅持是每一位負責任的研究者都應該恪遵嚴守。本研究的倫理議題說明如下：

(一) 研究者之角色與態度

在質性研究中，研究者即為研究的主要工具。Lincoln 和 Guba (1985) 認為，基於質的研究中充滿不確定性和可變性，只有研究者本身作為研究工具才能順應這種多變的研究情境。以人作為研究工具的特點：(1) 立即反應研究場所中的人及環境中任何線索；(2) 變通地蒐集多元的資料來源；(3) 捕捉研究環境的複雜結構；(4) 隨即摘要及對問題的澄清；(5) 探索典型及不尋常的現象 (林佩璇, 2000)。對於研究者的角色，Merriam (1988) 則認為一位個案研究者要隨時能掌握機會以蒐集資料，研究者必須具備敏感性，並且學習成為一位良好的溝通者。因此，研究者的技巧、能力、敏感度及嚴謹性，都是影響研究效度的關鍵 (簡春安、鄒平儀, 2004; Patton, 1995)。本研究在個案研究過程中，如研究對象因職務上涉及敏感性問題需保留時，會要求研究者停止錄音，或不可以對外提及所談論之內容；也有受訪者表示不希望被外界知道身份。故本研究個案內容則視需求採匿名方式，這是個案研究前給予被研究者的承諾，也是尊重被研究者隱私權的基本禮節。

(二) 尊重與保護研究對象

研究者對於研究對象的立場是採取尊重的態度。其因在於，避免對個人的傷害，比研究價值更應受到重視。個案研究是在分享個人觀點和情境，被研究者有曝光或尷尬、失去工作或個人自尊的風險疑慮。在研究者和被研究者之間該存有一種保護

性、道德義務的契約，這契約通常是非正式的，但不應被忽略(Stake, 2000: 447-448)。本研究在研究進行前，先將研究的主題、目的、問題向研究對象詳加說明，並確認研究對象已瞭解上述研究資訊，且徵得同意參與研究意願，始正式進行訪談的資料蒐集。尤其在研究對象受刑人及更生人部分也是本研究核心的議題，透過聆聽他們參與自營作業對自身的影響與想法，而能真實呈現內心的聲音，因此，研究者要盡最大的努力來減少被研究者所承受的風險，也要避免對不相關的敏感議題作更深的探究，尊重與保護是非常重要的責任與價值。

(三) 保密原則

本研究在進行資料的蒐集與獲取方式上重視此一原則。研究者在每一個案研究過程中皆與研究對象充分討論保密的方式與程度，尤其是受刑人與更生人部分，尊重研究對象之隱私，如採匿名、隱匿身分等個資，以維護研究中應保密的倫理原則。

總之，個案研究涉及各種倫理問題，在不同研究階段所涉及的問題層次有不同的偏重。如進入研究場所階段，取得正式的同意以進行研究是主要的任務；資料蒐集階段，進行觀察、訪談、和文件採集時，主要的倫理議題在於與被研究者建立互信的關係；資料分析和詮釋，則首重公正地反應不同的觀點和意見，最後研究報告的撰寫要能公開及公正地呈現利益衝突的議題，並保護個人的隱私(林佩璇, 2000)。

第肆章 訪談結果分析與討論

本研究經由文獻分析探討相關理論觀點及透過深度訪談蒐集實務資料後，本章先將訪談內容整理成逐字稿，輔以受訪者所提供之相關書面資料為基礎，針對受訪者所述內容進行編碼、歸納、分析及交叉驗證⁴¹。本研究之主題雖界定以自營作業為範疇，惟就實務運作與經過訪談後，發現技訓與作業是相關連的，而自營作業係作業方式之一，且因受訪者中有 4 位是作業與技訓領域之工作者，在訪談過程中，會涉及非自營作業部分，因此，為求周延完整，且能讓閱讀者更了解，故將攸關的技訓與作業併合，依研究架構分從治理、社會、經濟及創新四個面向進行論述，以回答本研究所列之研究問題，據以作為後續提出研究對策之建議。

第一節 治理面向的分析與討論

長久以往，社會大眾對於矯正機關的期待，都是透過限制犯罪人之自由，達到懲罰犯罪人的目的，進而實現司法正義。但隨著時代改變以及人權思潮的進步，獄政管理思維已從早期的應報、懲罰觀念，轉變為教化、重生的矯治理念。觀諸歐、美、日等已開發國家對於犯罪人的處遇措施，均認剝奪渠等自由已是最大的懲罰，至於憲法上所保障的權利，並不因其犯罪身分而有所不同。因此，矯正機關的使命與社會所期盼的角色，早已不可同日而語，從而在治理面向的管理原則及其自營作業模式亦有其特色和限制。

一、監所管理以「戒護安全」為首要原則

早期監獄以機關安全、囚情穩定為首要，平日著重受刑人生活秩序管理；現行監獄作業經營方針與整體矯正政策息息相關，須以矯正教化及戒護安全為首要考量，

⁴¹文中引述受訪者意見時，以字母代表受訪者的編號，數字則代表受訪對話序號，考量受訪者思路語意的層次，部分引述將數句陳述統整為段落呈現。

致使自營作業產品之種類選擇與生產數量皆受到極大限制。在此原則下，一個成功良好的領導（管理）者所強調的目標，也是本著他們對機關的使命感，並以戒護安全為監所之首務。基於「戒護第一、教化為先」的原則，監獄唯有在安全的環境中才能實施各項處遇工作，同時處遇活動也必須配合戒護管理，技訓與作業自不例外。誠如受訪者所言：

作業科在辦技能訓練，也要配合戒護科的管理。A-9

超收影響我們發展項目，還有就是戒護安全。我們做任何的項目，譬如說作業項目，有一些比較高利潤，或是收入比較好的，只要牽扯到戒護安全可能就否決掉。機關整體評估，原則上就是戒護掛帥，第一優先考慮的是戒護，如果會影響到戒護安全，這個項目就否決了。C-14

傳統戒護觀念，受刑人 24 小時，人不管何時何地在哪裡，都要隨時用眼睛盯著、監視器照著，哪怕漏掉一秒就發生什麼事情了。D-33

二、由上而下的管理決策模式

無可否認的是，在階層體系嚴明的矯正組織中，重視命令與服從的組織文化，多數決策仍是採取由上而下的模式，由領導階層就已具體成形的構想或方案，透過命令下達的方式傳達至矯正組織中最基層人員，而第一線人員的直覺反應就是「照著做，準沒錯」，因為這是明哲保身、避免犯錯的最佳選擇。由於基層人員因缺乏決策的參與感，毫無自主性可言，久而久之，容易形成其對於矯正組織的疏離感，而採取消極敷衍以對的態度，這往往也是許多矯正計畫或自營作業難以真正落實的主要原因之一。

再者，矯正機關預算及資源分配方式，與計畫的品質息息相關，即使有卓越的自營計畫構想，若無財源及預算經費可支應，則勢必無法發揮、難成其效。因此，在有限的預算額度下，各監所如何按各項計畫之優先順序、輕重緩急妥適分配，更顯經營管理者的重視程度與智慧抉擇，而隨著矯正機關或監所首長的調動，也可能決定特定技訓或作業活動的命運。

每一個監獄的文化不一樣，處理方式不一樣，這個要跟實際情況走。因為世代不同，還有機關首長不一樣，也會有所影響，因為他的管理方式不同，我們要配合，我們要跟著機關首長的走向去走。A-9

因為會隨著時代的變化，隨著我們機關首長的理念。所以，那個技訓職類

會不斷的，一直在做改變、做調整。當然這種多元化的、多角化的改變，就是希望我們有不同的職類，不要年年都是一樣的，不是說一直局限在這個層面。A-15

像我們行政人員，沒有創新這個職類的權限。因為我們要顧慮到很多，譬如說，我們辦技能訓練，也會受到預算的限制，因為我們要開這個技能訓練也是前一個年度做計畫，然後呈報矯正署，隔年准了，我們才能做。而且我們走這個技訓的趨勢也要請示典獄長，而典獄長能不能、是不是放手給我們做？如果他覺得有需要增加其他職類，或者是修正某種職類的時候，他就下達命令，我們就是配合執行這個任務。A-15

各矯正機關要發展這些產品，基本上都是機關首長施政的方向，矯正署只是核備而已。C-85

以我們矯正機關的自營作業來講，我們不是為了賺錢而賺錢，署裡也怕我們削價、暴利，所以有訂一個合理的利潤範圍，我們就會遵照署裡的指示，斟酌機關所在地，評估發展哪一項比較方便、有績效的，然後去做。重點是，當初大家都不是做這個的，為了遵照上面的政策，大家就只好悶著邊做邊學，就這樣一直做下去，可是也確實有做出成績啦！D-5

三、由監禁管理走向教化管理

當前我國矯正管理因應時代變革，人權思維抬頭，管理體制已從傳統的消極監禁管理朝向積極的矯治復歸邁進，提升收容人出獄後適應社會之能力，以減少再犯機會。換言之，在受刑人管理層面，人性化的監禁處遇被視為監獄職員在對待收容人時所需奉守的主臬，走向人性化、民主取向、自主性高，減少威嚇管理。而規律的勞動生活，也是教化工作的重要環節，但是，即便許多作業及技能訓練計畫能為收容人的就業創造許多機會，惟仍有許多收容人對作業技術層次相對低落，作業僅是消磨收容人在監時間而已。

講白了進去裡面，其實真的就是想要度時間、度日子而已。B-12

他們這邊不一樣，他們這邊好像在度假。這裡根本就不像在關。F-10

老闆說我刑期比較久（主管我叫老闆），因為他發薪水的嘛，我們主管對我很好，什麼都讓我學，技術性的都讓我學。F-15

早期的矯正體系，就是應報式的處理，做錯接受懲罰是剛好而已，可是這種思維隨著時代潮流慢慢一直在轉變，現在是走向教育型。D-1

四、以矯治處遇為宗旨的作業模式

無論刑期長短，受刑人進了監獄就是一種懲罰，因其已完全失去自由，然而，我國矯正機關作業以訓練受刑人謀生技能，養成勤勞習慣、陶冶身心為主要目的。換言之，幫助受刑人習得一技之長，培養復歸社會能力，同時藉由適當之勞動，亦可避免漫長監禁生活伴隨而來的身心健康問題。多數受刑人都會依個人專才、刑期長短、獄中表現及健康狀況等遴選標準，被分配至型態各異的工場作業。此外，有受訪者指出（A-1），受刑人在工場裡面勞動也具有矯治的作用，因其動作是一個口號、一個動作，都是蠻軍事化的，而團體生活的適應、與同學之間的相處、對長官尊敬的態度，也是有矯治的作用。由此可知，受刑人的參與自營作業的機會並非完全平等開放，監所有其一套遴選標準和處遇程序，並以此作為管理的工具。

按照刑期累進處遇就是制度在管人，作業只是占其中的一項，主要在他們服刑期間有一個事情可以做，不然整天沒事做，可能很容易出事。C-5

參加每一種作業都有考核，遴選都有考核辦法 C-6

基本上，我們透過委託加工去發掘一些表現比較好的，作業態度比較好的，各方面來講效率比較高的，挑選出來後經過技能訓練，然後再做自營，這是比較好的模式。C-30

我們是希望透過整個作業技能訓練這個制度，讓他們在裡面可以培養出技術專長來，能夠藉著這邊學到的技術專長，出監後就可以順利的去謀生，去就業。D-1

五、監所作業政策之循序變革

早期監獄工場作業方式多以簡易、勞力密集之委託加工作業為主。由於這些年來臺灣的傳統產業大都外移至大陸或東南亞國家，本土需求急劇縮減，為了突破瓶頸，自 2005 年起在法務部政策指導下，各矯正機關極力發展與在地文化或傳統技藝結合的自營作業，以訓練受刑人一技之長，使其未來得以自力更生，重返社會列為作業主要目標，有助於提升社會大眾對監所和受刑人的正面印象。2017 年 6 月起，矯正署首度開辦自主監外作業，旨為受刑人在半制約與支持下漸進學習調適回歸社會的心態與就業職能訓練，讓有心改過的人獲得最大的支持，也享有更大的自律與自主的空間，相較於受刑人於假釋或期滿後直接從監獄回到社會，更能減少對治安

的衝擊。

因此，無論遴選收容人至機關內打掃、炊事、看護及其他日常勞務工作之視同作業，或委託加工作業、自營作業、自主監外作業等四種作業模式，其管理機制都不一樣，由於視同作業仍屬既有教化管理範疇內，依其專長派遣勞務工作，亦不涉及經濟收益之分配，故以下僅就後三種模式進一步說明如下。

（一）委託（承攬）加工作業

由於委託勞務作業必須在矯正目的、機關安全及外界廠商需求間取得平衡，因此多為簡易、且無戒護安全顧慮之作業項目，也因為技術門檻低，人力資源需求量大，長期以來一直是矯正機關主要之作業項目。惟近年來受到景氣循環及產業升級影響，技術性較低之傳統產業紛紛外移，或改以自動化設備生產，又矯正機關大多腹地狹小，設備老舊，且建築設計以戒護安全為主要考量，不易隨著產業一起升級，導致接單量漸趨萎縮，直接影響委託加工之規模。因此，在擁有龐大、低價人力資源的矯正機關，有將近 8 成的收容人均在摺紙袋、捆紙錢、摺蓮花.....等等，正如 3 位受刑人皆表示，在未獲遴選參加自營作業前，他們分別被派發至工場，從事摺金紙、做紙袋、摺紙袋等不同工作，其目的主要是為了避免受刑人太過清閒而惹事生端，造成管理上的麻煩。誠如受訪者所言，

可是，我們臺灣超收又很嚴重，礙於整個硬體結構的關係，人多，空間狹小，所以委託加工這個部份，反而是我們整個作業體系裡面一個主力，絕大部份的收容人，都是在做這種低技術、高勞力密度的工作。也確實透過這個委託加工，可以穩定一些我們整個囚刑，當然他在裡面的生活作息正常之後，相對很多爭端事故就會減少下來。D-1

由於受刑人除作業之外，尚有教化、接見、運動等處遇活動，每日實際作業時數約 4 到 6 小時，且基於法令規定、人權保障及矯治需求等因素，均嚴格管控受刑人作業時數上限，以保障勞動權益，相對影響廠商投資進駐之意願。

委託加工的部份效率低，效益比較呆板，然後就一直做重複動作。C-65

其實裡面作業最大宗的是委託加工的部份，委託加工充其量只是能夠消磨他們在這邊生活上的那種緩解、枯燥，同時可以養成一些勤勞習慣，當然

委託加工也可以讓他們去學習跟同學的互動，團體的互動，大家互助合作。
D-1

（二）自營作業

相較於委託加工作業，監所對自營作業營運的主導性較高，為力行推展自營作業政策，可依機關特性選擇較具技術性及效益性之作業項目，成為矯正機關優先發展之作業類別。從事自營作業之受刑人，須具備一定程度的專業技術，每日作業時數約為 6 至 8 小時，而各監所以專職訓練及特色，實施矯治教化之教、訓、用合一為主要處遇模式，期能在雙管齊下的技能訓練和自營作業為受刑人培養一技之長，同時也能完成「人格再造」的政策目標與理想。因此開辦與自營作業相結合之技能訓練，目的為使能學以致用，避免訓練課程因日久而致生疏之憾。例如，開辦烘焙班於每期結訓學員中挑選數名適合自營作業，投入麵包食品工場的生產行列。

不過，受限於場地容納等因素，實際上能進入參與自營作業的收容人，畢竟機會還是不多，此可由顏尹姝（2016）的統計分析數據獲得證實，我國矯正機關 2014 年參與作業人數為 37,330 人，其中委託加工占 77.2% 為最多；其次依序為視同作業占 13.7%；自營作業占 9.1%，而技能訓練人數為 1,071 人，僅占 2.87%。本研究所訪談的受訪者也表示：

所以，比較可惜的是，能夠參加自營作業的人數，如果以整體收容人的比例來看，所占的比例非常低。D-5

這個烘焙作業，是很多人想要來的。F-12

只要有自營作業，通常都有技訓班，要先從技訓開始，沒有一個人天生他就會縫包包、做麵包，他一定是從基本訓練開始的。如果他們有受過一個完整的學習與訓練，就可以很順利的進入自營作業體系，我想，這才是最重要的目標。E-10

再者，參與自營作業的收容人大多未受過專業訓練，為使收容人習得一技之長，於結訓後可繼續發揮所學，經調查如具有相關專長之受刑人遴選後調用投入生產行列，以培育作業所需人才，提昇作業素質；或是對某項作業具有濃厚興趣者，調用後經師徒相傳之方式，習得此一專長，並可藉由參與生產累積實作經驗，增強收容人出獄後之就業信心。

我們自營作業的對象，第一個就是參加技訓學習表現優秀的同學，我們會把他留下來。第二個是他本身，在外面就是從事這個工作，這是可遇不可求，我們都會鼓勵他來參加自營作業。第三個就是他什麼都不會，但表現都還穩定、不錯的，刑期也稍微長一點，經過我們考核之後，也會調過來學習。如果做得不好，還是可以把他改配掉。D-15

如果收容人是師傅級的，他的角色就是協助我們去教其他人，也就是師傅帶徒弟，我們可以放手讓他去處理，因為他有辦法負責整合。D-16

就是舊人帶新人，舊人做久了就變師父級了！A-19

我一個人可以從頭做到尾；我在裡面全部都會；我學到的小細節很多；我來這邊的時候有一個做麵包的老師傅，他很厲害，我們同房，他都會教我，他教我很多東西，他出去了，所以，我接他的位置。就負責傳承啦！F-15

復次，就人力管理上而言，矯正機關作業除由收容人從事產品製造外，職司自營作業之作業科，於發展自營作業時，並未同時增加人力及引進專職人才，營運管理業務如產品行銷、品質管理、企劃、研發乃至會計出納等事項，幾由作業導師或職員兼辦，其實，大多作業導師在作業方面的專業能力有限，因此，作業科所需的專業企業人才以及企業化管理、行銷就更顯重要。

自營的部份，發展也是好幾個階段，剛開始做，大家都不熟悉，都在摸索，因為我們都不是企管或行銷領域人員，需要時間，慢慢效率就出來，機關間互相學習、複製，即使產品重複也無所謂，因為客源不一樣。一個階段，一個階段，各監也做出自己的特色。C-80

當初規劃自營作業，對我們整個人力結構並沒有做調整或改變，以今日現有的人力來帶領已超收的收容人，在人力上是絕對不足。D-7

就我們人力配置來說，目前大概有一半是警大出身的，另外一半是考司法特考進來的，而作業科的導師、同仁，大部份也都是從矯正戒護體系出來的。要發展自營作業，是不是要有多面向的專業人才？雖然外聘老師的教學很重要，可是內部的行政導師流動率高，如果都不清楚這個領域的一個發展狀況，要如何帶著同學朝一個比較有規劃的一個方向走？E-26

最後，就與治理攸關的執行績效而言，矯正機關委託加工作業參與人力之龐大，以及自營作業產銷績效大幅成長，讓外界產生廉價勞工之疑慮，亦有與民爭利之批判聲浪。事實上，矯正機關作業的功用很多，不管是技訓、自營作業及心靈教化等矯正工作，其實很難從表面數字評估成果，因為只要「能多讓一個壞人變好」，就是

最難能可貴的收穫⁴²。就此而言，監所自營作業的績效衡量還是必須回到組織核心使命與目標的達成上，不應陷入經濟效益的盲目追求，以避免本末倒置。

剛開始要推自營作業的時候，其實當初都有想到，這個不能與民爭利，因為我們矯正機關在做自營作業，有一點類似外面那種庇護工廠的性質，不是以賺錢為目的，主要是為了訓練他們一技之長，謀生的技能。確實在自營作業方面，來參加的收容人確實他可以學到一技之長。要選擇哪一個自營科目，當然會以東西做得出來，還要賣得出去。因為會有預算執行率的問題。D-1

自營作業本身不是以營利為目的，主要是以教化為基礎。可是事實上，每年都在要求我們的業績要比去年增加 3%，要不然就不可以...，這兩件事情它的衝突就在這裡，我們是執行單位，不是決策者，不是法院，上面把收容人丟過來，我們沒有辦法拒絕，造成超收，我覺得最大的問題，就是在政策上面。E-1

刑期長的受刑人，比較有足夠的訓練，然後銜接到自營作業。可是我們北所受刑人刑期短，可能他學不了多久，就要出去了，所以我們的自營作業在一些生產上常常容易出現斷層，要看北所成效，會有點困難。況且有時候是邊學、邊做、邊趕，很多事情就會混在一起的。譬如，自營作業要產生出什麼東西？可是下面的收容人根本做不出來，結果教的老師自己做，行政人員又要應付上面的要求，這樣，就失去學習與教育。E-2

（三）自主監外作業

依據《監獄行刑法》第27條第2項「監獄應按作業性質分設各種工場或農作場所，並得酌令受刑人在監外從事特定作業」之規定，法務部矯正署為協助受刑人接軌社會生活，遂於2017年3月修正公布《受刑人監外作業實施辦法》，將監外作業區分為戒護監外作業與自主監外作業（無戒護），爰推動受刑人自主監外作業，於其即將出獄前，提早至監外從事工作，與未來職場接軌。同時監所亦訂有《自主監外作業安全管理與輔導機制》，與廠商建立即時聯繫與監控管理機制，共同考核受刑人行狀與表現。此作業模式透過訪談有了更為清楚的認知：

因為超收，裡面空間有限，除了前面三項作業以外，我們現在發展第四項自主監外作業，更進一步，把人直接放到企業去，每天上下班，由雇主派車來接或者是搭計程車。這種自主監外作業模式，監所比較花人力，我們須派人不定時要去工廠督訪。C-15

⁴²資料來源：

<https://www.taiwan-panorama.com/Articles/Details?Guid=331deff2-dddc-471c-8420-5105d8c0bdc2&atId=1> 臺灣光華雜誌（最後瀏覽日 108 年 11 月 30 日）

自主監外作業，我們機關應該是站在一個類似第三人的角色，去媒介廠商跟收容人。我們會去找適當的廠商簽訂契約，經過我們遴選出來的人，白天約定好時間，他可以自己騎車、搭車去廠商那邊上班，廠商也給他們很大的自主，就是自己管理自己。可是這樣上班的路程中，大家都會提心吊膽，其實自主監外剛推的時候，碰到的阻力真的也是很大，因為包括戒護同仁，大家都會很怕，到現在大家都還在怕，因為一件事情就會搞的天翻地覆，還是會怕，真的會怕，所以一般很少機關會這麼操作。D-33

而受刑人從事自主監外作業之前，必須先在監獄內從事基本作業，經考核其工作表現及生活行狀後，依《受刑人監外作業實施辦法》第 4 條規定，就具有符合條件者遴選，擇優者安排至監外作業，就如同受訪者（E-24）所言，自主監外遴選的標準是非常嚴格的。由相關統計數據可知，法務部矯正署自 106 年 6 月 1 日開辦以來，獲准從事自主監外作業者，106 及 107 年分別計有 281 名及 579 名，108 年度截至 8 月底計有 563 名，共計核准 1,423 名。此一作業模式不僅大幅提高受刑人適應社會的能力，也獲得廠商的歡迎與支持，有受訪者即指出，

北所這邊一開始，也是兩三個人先試，試了之後，廠商評估收容人尚稱穩定，確實成效是很不錯的，廠商也就願意增加收容人，縮減他們的外勞。這是去年中才開始到現在，幾個月之後，他們主動跟我們要求加一倍，要八個，所以我們就變八個...D-41

六、小結

矯正機關肩負國家刑罰執行之任務，重視命令與服從的組織，鑒於過去在權威、強制之管理導向下，並不利於受刑人偏差行為之改善；相對的，人性化、民主化之矯正管理，始有助於維護受刑人權益，並孕育道德品行，進而有利未來社會治安的維護。就治理面向而言，監所在發展自營作業的過程中，在戒護安全的原則之下，無論是在行政管理的層級安排、擴大決策參與的層次、對基層人員重視與尊重、鼓勵受刑人參與決策機會、人力合理配置、以及預算之編列與分配等管理，實與社會企業決策權之特質，擁有高度自主性有所不同。

第二節 社會面向的分析與討論

一個良善的社會，需要的是鼓勵幫助身陷囹圄誤入歧途的受刑人，能迷途知返，讓犯過錯的人有機會改悔向善重新出發，並給予信任和尊重，而矯正機關作業首要目標在於訓練受刑人一技之長，養成勤勞習慣，協助他們未來尋找一個得以自立更生復歸社會的契機，降低再犯罪率為目標，則是矯正機關所應肩負的重要社會使命。

一、自新之路起步維艱

當一個受刑人回到社會無法生存適應時，再度犯罪可能是難以逃脫宿命；而一個犯人如果因缺乏謀生能力而不願意悔改，刑期屆滿後很快會再犯⁴³。法務部矯正統計資料顯示，有前科者近八成；與毒品相關的再犯率幾乎是百分之百。另依據相關文獻及研究資料顯示，受刑人出監後之工作狀況，為再犯預測因子之一，而就業是否穩定為影響再犯之重要因素。本次訪談三位受刑人亦均為毒品再犯者，顯見受刑人出監（所）復歸社會，面臨諸多問題，個人特質、價值偏差、技能不足、社會標籤、社會排斥、雇主僱用意願低等因素，以及對於重返社會的茫然，短時間內就業實非易事。受訪者（E-7）一語中的地指出矯正機關的社會使命：有時候覺得矯正機關最大的目的應該就是協助收容人出去之後，不要再犯了，幫助他們趕快進入社會。多位受訪者在訪談中均表達了多次出入監獄的無奈或無助：

我是因為吸毒再進來的。我以前都不知道在幹嘛，每天睡起來吸毒，然後找錢、找錢，然後買毒，每天都這樣子。工作不順利。覺得都是自己的問題啦！這麼多年，進進出出監獄，我可以說，從出社會開始我就在關了，到明年差不多 20 年。F-2

因為年少輕狂，犯了錯誤，在監的這段時間，我想過很多，也準備了很久，當假釋出獄後，我沒有隱瞞就寫了很白的履歷，投了十幾個，有技術方面的，也有服務業的，希望業主可以給我一個機會，但是很多都是有看過，沒有回覆。B-1

我們刑期短，出去再犯案回來的重複率高。毒品是目前比例最高的，其次是酒駕。E-6

要走出監獄那道門要有相當的勇氣，畢竟他們在不同空間生活，然後突然

⁴³<https://www.books.com.tw/products/0010757516> 王健驊，2017，黑暗的角落：獄政管理「矯正教化與假釋更生」施行之改革【增訂版】

間要跨越出來，那一步是很辛苦，調適得不好就是大壞，調適的好，就是大好。A-35

回去一定不好找工作，譬如說出去找工作，是不是也要花車錢和吃飯的錢，如果向家裡拿錢，家人唸你，被長輩碎念，你心情又不好，是不是又想要走回頭路了？F-14

不過，站在監所管理人員的立場，他們認為受刑人的心態有很大的差異，心須有所轉變，監所的技能訓練和作業才有可能發揮幫助他們重新融入社會的效果，如受訪之監所第一線人員即明白表示：

若站在收容人的角度去考量，他們進來是一個集體的生活，只要一轉配業，他們就要重新適應新的環境、新的社團、新的人，他的意願就不高，他不要動了，認為我一來這邊就是摺紙袋，工作環境熟了，同學同舍房的也熟了，已經習慣了，幹嘛還要換？再者，他們的刑期短，來這邊就是度假、我來進修，我關幾個月就出去了，我幹嘛這麼累啊？可是刑期長的人心態就不一樣，他會想說本來我要關個 5 年、7 年的，那我還不如好好學個東西，出去可以用得到，心態就完全不一樣。還有，在技能訓練班是沒有勞作金的，對窮人來說，就是很需要這個微薄的勞作金，如又沒有家人接濟，僅靠這一點收入是不足以購買內衣褲了，你覺得他有可能來上課嗎？此外，收容人他們在裡面，有錢的是老大，家裡寄錢來，我買個泡麵，大家分一分，他就是老大了，他們的次文化就是如此。如果在裡面沒有錢，就要靠人，看有錢人的臉色吃穿，這是很現實的。E-11

受訪之受刑人的回答也證實了管理人員的觀察是十分貼近事實的：

其實一開始電腦班是被抽到，因為怎麼講，我們在那個環境就是一個小區域，只要一熟了，就不太想離開。畢竟你一離開你就會又遇到陌生的人。B-4

進來關，因為刑期長，想學一樣東西，學一個一技之長在身，才不會浪費。F-9

二、沉澱後重新開始的期盼與等待

矯正機關之階段性處遇，從監禁、沉澱，到蛻變、復歸，期使收容人因服刑而有心靈沉澱的自省與成長，因接受各項教化處遇、技訓課程而有改變生活方式與思維，給予重返社會再獲新生的機會。受訪之受刑人皆表達有改悔向善之心，對未來亦抱有重新開始的期盼：

期待都是在後面，前面都是在適應，包括情緒各方面。你會發現有一些人大概一個月以後，慢慢就講要認命了。因為官司也打了，所有救濟都用上了，就是如此。C-49

剛開始進去的時候都會很認命啦！後來我是覺得很浪費時間，我會覺得如果早點認命一點，十年不晚，你認真個十年。B8

還要那麼久才能假釋，我乾脆再多學一點什麼。B-6

真的，長刑期會讓人關到沒有鬥志，關到都沒有脾氣了。就是想說，年紀也有了，不想這樣渾渾噩噩，我也覺得應該要成長，最後就是想改變自己。F-9

未來出獄之後，有機會的話，也會想要從事這方面的工作。G-5

三、自營作業具建立自信與成就的價值

自營作業之發展始於法務部責成矯正機關辦理「一監一特色」，據受訪者(D-26)表示，剛開始發展的時候，確實外面社會大眾一般的接受度並不高，包括機關內部的管理人員，多數人都有先入為主的觀念，害怕犯人做的產品，不敢買。為突破此一窘境，矯正機關同仁共同努力，透過各種管道和策略一直往外宣導、宣傳，強調監所的東西是真材實料，例如烘培產品都不添加防腐劑；同時也進行社會形象的重塑，期待大家肯定這些犯人以勞力所付出的努力，給予犯過錯的人自新機會。後來才逐漸地打開知名度，透過各種場所販售，後來反而是，現在外面很多社會大眾對矯正機關生產的東西是很有信心，對產品的接受度也很高，尤其是在食安風暴席捲全臺灣之後，各監所產品成為搶手貨。

事實上，即使在不同作業模式中，對受刑人的自信心重建都有不可小覷的影響力。誠如受訪者(C-90)所言，不管是委託加工、自營作業或自主監外作業這三種作業模式，他們在裡面都會遵守規定的，因為他有目的和期待的，就是好好待著和有好表現，可以拿到分數，就會有機會假釋，其實監所這些作為對他們都是有幫助的，只是出獄以後，往往因缺乏家庭與社會的支持，而難以堅持下去。另一位受訪者也提到相近的觀點：

我個人覺得對他們的幫助是很大，可是很多人還是沒有好好的去運用它，但這又牽涉到的層面太廣了，社會上的支持、更生系統的支持、家人的支持，還有，他個人有沒有這個意願，這些都會影響到。因為人在裡面被約束，他就會靜下心來，可以學很多東西。可是一旦離開之後，就不一樣了，

他是自由的，沒有人管他，他想做什麼是他自己決定的，不是我們能夠幫他做決定的。D-18

本研究以下分別就技能訓練、委託加工、自營作業和自主作業這四種模式，具體說明如何幫助受刑人重建自信與追求成就。

(一) 技能訓練部分

1. 技能訓練多樣化，強化謀生能力

鑒於技能訓練對收容人未來出監後謀職有所助益，爰技能訓練朝多元化、多樣化方向發展，主要區分為就業謀職類（技術士檢定職類⁴⁴和短期實用謀生）、生活藝術類（傳統工藝和陶冶心性）等二大類別四個主要項目（如表 4-1），期使收容人與一般民眾訓練內容相當。尤其現在是證照導向的時代，取得證照的人固然有更多的機會去從事想要的工作或職業，但相較於外界，在競爭力上，仍是不足的。換言之，證照只能做為技術的基石，為了生活，必須運用這些證照在社會上求生存（周冠宇，2017），只不過證照的有效程度對於收容人而言是否實用，仍有待進一步的檢視。

表 4-1 各類型技能訓練項目

技能訓練類型	主要項目	例示
就業謀職類	丙級技術士檢定職類	汽車修復、室內配線、網頁設計、電腦硬體裝修、烘培食品、建築製圖、視覺設計……
	實用謀生非檢定職類	傳統小吃、冷熱飲調製、園藝、縫紉、麵包西點、生命禮儀、腳底按摩……
生活藝術類	傳統工藝	漆器、交趾陶、美濃紙傘、磚雕、原住民琉璃珠、玉船雕刻、蘭草編織、藍染……
	陶冶心性	沙畫、手工香皂、佛像繪畫、紙黏土……

資料來源：整理自法務部暨矯正署資料。

據法務部統計近 5 年（2014 年至 2018 年）技能訓練辦理情形，包含餐飲烘焙班、電腦軟體應用班、電腦硬體裝修班、園藝班、陶藝班等各式訓練，參訓共計 41,279

⁴⁴受訪者之一因參加技能訓練班而取得丙級技術士檢定證照，為使讀者對於矯正機關技訓相關資訊更瞭解，故於本章補充說明。

人次，其中參加丙級技能訓練檢定 7,316 人次，合格率高達九成八以上。(如表 4-2) 這些證照將可協助他們往後的就業道路，例如禮儀師、廚師、汽電維修、家居管理等。這不僅能重建他們與外界競爭的自信心，也能改變他們的自我態度，以及重新找回成就感和自我價值。

表 4-2 矯正機關技能訓練辦理情形

項目別	開辦班次	參訓人次	參加丙級 檢定人數	檢定合格 人 次	合格率
	班次	人次	人次	人次	%
103 年	411	6,625	1,100	1,093	99.4
104 年	420	6,867	1,332	1,315	98.7
105 年	454	7,184	1,539	1,508	98.0
106 年	478	7,653	1,663	1,633	98.2
107 年	819	12,950	1,682	1,654	98.3

說明：本表係統該年參加技能訓練人次，至統計截止日參加丙級檢定情形

資料來源：法務部統計年報⁴⁵。

本研究在訪談中發現，受刑人基本上對這些訓練課程給予正面的評價，如有受訪者指出，

參加硬體裝修班跟那個...，已取得二張丙級證照。一張是電腦硬體裝修，還有那個景觀設計施工的證照。這二個證照是外面可以用的。證照是勞動部發的。B-1

我覺得啦！通常就是技訓班都有幫助啊！B-11

我們也常常被質疑，在裡面有沒有學到什麼東西？其實或多或少他們都有學到他們想要的技訓。C-89

2. 結合技能訓練與地方傳統產業

此外，矯正署為傳承地方傳統技藝，並培養收容人實用謀生技能及陶冶心性，陸續開辦如花燈工藝、交趾陶、木雕、紙傘、藺草編織、石雕、原住民編織、押花藝術、藍染及文石加工.....等技能訓練班，並以訓練成果，參與地方民俗節慶、產業

⁴⁵https://www.rjtd.moj.gov.tw/RJSDWeb/book/Book_Detail.aspx?book_id=350 (瀏覽日 108 年 11 月 21)

文化等活動之展示，以協助振興地方產業文化，敦親睦鄰，在地生根。本研究從訪談個案中瞭解，臺北看守所於 94 年間開辦具地方特色的藍染技能訓練課程，參加的受刑人每次學習的東西都不一樣，並結合自營作業量產，目前的自營作業有 10 位同學參與作業，對於瀕臨失傳之民間傳統藍染技藝貢獻良多，而有了新的傳承方式，這是值得肯定的。

（二）委託加工作業部分

委託加工作業主要是與廠商合作，由受刑人參與勞動生產，工作內容較為單調，但受刑人透過團體活動的支持，不僅可以舒緩情緒，也有助於人際關係的建立。如受訪者表示：

委託加工場因為日復一日都做一樣的，比較單調而枯燥無味，但是他們在裡面也要苦中作樂，他們的活力來自於教化科辦的一些活動，比如說話劇比賽，他們就很努力表現；歌唱比賽，也是他們的娛樂之一。A-25

（三）自營作業部分

自營作業產品以塑造「矯正出品·實在安心」之優質形象，於各式作業技訓展示會上，極力行銷推廣，從逐年攀升之自營作業收入觀之，自營產品之品質及口碑已深得消費者信心，民眾對於商品接受度也越來越高，展現受刑人教化技訓成果之能見度，達成矯正目的與社會接納雙重成效。尤其對自己親手製作的產品，能受到青睞，受訪者也都表示很有成就感，這對復歸社會的信心與形象幫助很大。

他們有參加自營作業，真的學到專業技術，可以從他們的臉上看到容光煥發的眼神，那種喜悅的心情，還有對自己有信心力量，的確有存在。A-24

確實在自營作業方面，來參加的收容人確實他可以學到一技之長 D-2

我到自營作業這邊真的讓我學很多東西，也讓我了解到就是，一塊麵包要怎麼形成，怎麼做出來，而且我有辦法不用人家講，就可以把一塊麵包做好，那種心情就不一樣，很有成就感。F-2

我覺得在自營作業真的是比在工場要開心跟快樂，第一個空間大，第二個它不是一個異化的工作，他自己可以全程參與的，可以看到麵包從麵粉變成一個麵包；藍染從一塊白布，可以巧思做成藝術成品，這個過程他們有參與感，有刺激到他們以前從來沒有接觸過的東西，那種過程其實是很開

心的.....。E-13

我是在新竹監獄報名的，有四百多個人報名，最後錄取三個，這三個都是我們工場的，有兩個是跟我同舍房，其中一個要去勒戒，結果沒辦法來這邊，另外一個，可能是他覺得害怕，後來就我一個人來北所自營作業。F-13

參加藍染的動機是興趣，因為從一塊白布到一個成品出來，它除了染以外，其他還要裁縫那些.....，也還不錯，有學到東西，也會感到有成就感。G-2

我個人覺得對他們的幫助是很大，可是很多人還是沒有好好的去運用它，但這又牽涉到的層面太廣了，社會上的支持，更生系統的支持，家人的支持，還有，他個人有沒有這個意願，這些都會影響到。因為人在裡面被約束，他就會靜下心來，可以學很多東西。可是一旦離開之後，就不一樣了，他是自由的，沒有人管他，他想做什麼是他自己決定的，不是我們能夠幫他做決定的。D-18

以客觀的角度來看，自營作業對受刑人我覺得是有幫助的，一定是比在工場摺紙袋的幫助要大很多。另一個就是他們的動作不再只是像馬克思說的異化行為，就是每個人都只做一個部份的動作，就像一個機器。可是自營作業它可以把受刑人當作一個人，比方說，他可以完成麵包，可能完成一件藍染作品，他對於自己做出來的東西是全程參與的，那是完全不一樣的一個思維跟感受。如果說他可以從這個當中感受到他的重要性，我相信自營作業對他來講是一個很大的幫助，這個是我覺得我們現在欠缺看待的地方。E-2

（四）自主監外作業部分

受刑人自主監外作業制度，主要強化職涯銜接，受刑人平日在監生活規律，與社會環境隔絕，惟刑期屆滿，終究要復歸社會重做新民，當面對現今時代潮流快速變遷及產業職能日新月異，其間相差幅度頗大，極易再犯，若受刑人能在半自由狀態及高度支持機制下，提早至監外從事工作，且能與未來職場接軌，可有效減緩受刑人從監禁機構回到自由社會所產生的衝擊，有助於階段性的適應社會生活，降低再犯可能性。

由前文的統計資料可知，截至 108 年 8 月底止共計核准 1,423 名，其工作內容包含農作、長照、金屬加工、營繕工程、印刷包裝等項目，目前仍持續擴展辦理中，以協助更多受刑人銜接就業，復歸社會。對此，受訪者表示：

我們自主監外作業，今天 8 個人在外面工作。其實自主監外作業這一段時間操作下來，會發現這樣出去的人，也不用擔心，目前狀況都還好，我們會一直跟他們強調，要記得還是受刑人，你在外面，如果有任何風吹草動，

不行的，我們馬上把你撤換掉，不讓你參加自主監外作業。他們知道這個制度很好。說真的，也是不要給他們太多約束，我們給他們比較寬鬆的權益。D-39

四、參與自營作業者復歸社會的效果與追蹤

法務部曾於 1999 年的研究發現，收容人出獄復歸社會適應程度方面，所面臨的問題，以生活（經濟）困難者最多，其次是找不到工作者。此不僅影響出獄人的自我肯定與信心，也使他們復歸社會後的更生產生了更多的不確定性。可惜囿於矯正機關人力不足，並無專責單位負責收容人出獄後的行蹤掌握，更遑論追蹤有參加技訓或自營作業出獄後的適應狀況與就業流向，這是在執行上常出現的瓶頸，確實是不容易掌握效果的（嚴健彰，2003、詹國裕，2014、劉玉蟬，2015）。受訪者也指出，

我們有固定每半年去追蹤他們上完技能訓練課之後，出去就業的狀況，但是沒有針對自營的同學出去的就業狀況。而且我講坦白的，你要數據絕對不好看，就是有比較能夠從事相關性工作的，10%就要偷笑了吧！不過，如果說協助他們就業意願，我覺得應該是還不錯。E-5

由表 4-3 和表 4-4 可知，在技能訓練部分，去向不明或未獲回覆人數之比率占 34.4%，就業總人數 73 人占實際調查所得人數 84 人之 86.9%，就業項目與技訓不相關之人數占 71.2%。在自營作業部分，就業比率也有 8 成，整體來看，臺北看守所的技訓與作業的就業比尚具成效。但其中與藍染相關的就業率雖較低，但誠如受訪者（E-13）所言，藍染跟文石，雖然沒有辦法保證他們出去就業的一個狀況，但是，工藝的學習其實是很重要的，尤其是在精神上提供一種支持力量。如受訪者表示，

北所的技訓班別，還是要看項目了，像園藝、藍染、文石就很不容易，為什麼？外面比較沒有這麼的大眾市場。如果是生命禮儀就還不錯，因為它相關的產業蠻多的，如葬儀社或是禮儀公司，以及其它外圍的工作可以合作。再來就是中式餐點，只要是做吃的，其實都很不錯，所以就是要看班別，不同的班別對他們是不一樣的。E-5

表 4-3 臺北看守所出監（所）技能訓練收容人就業調查表（107 年 1 月至 12 月）

技能訓練項目別	出 矯 正 機 關 之 技 訓 收 容 人 數	去 向 不 明 或 未 獲 回 覆 人 數	就 業 總 人 數	就業總人數中與技訓相關之情形			
				就業項目與技訓 相關之人數及項 目		就業項目與技訓不相關 之人數及項目	
				就業與 技訓相 關人數	就業與 技訓相 關比率	就業與技 訓不相關 人數	就業與技 訓不相關 比率
中式餐點短期技訓班	17	7	10	5	50.0%	5	50.0%
文石加工短期技訓班	10	3	6	5	83.3%	1	16.7%
水電短期技訓班	5	0	5	3	60.0%	2	40.0%
生命禮儀服務短期技訓班	23	7	15	11	73.3%	4	26.7%
烘培食品短期技訓班	35	12	20	16	80.0%	4	20.0%
園藝短期技訓班	12	6	5	4	80.0%	1	20.0%
藍染短期技訓班	26	9	12	8	66.7%	4	33.3%
合計	128	44	73	52	71.2%	21	28.8%

資料來源：本研究整理自受訪者提供之書面資料。

表 4-4 臺北看守所 107 年自營作業就業（報署）調查表

項目	實際調查 人數	就業人數	就業比率	與技訓相關 人數	比例
烘培食品	23	20	87.0%	16	80.0%
園藝	6	5	83.3%	4	80.0%
藍染	17	12	70.6%	8	66.7%
合計	46	37	80.4%	28	75.7%

資料來源：本研究整理自受訪者提供之書面資料。

另外，以矯正署提供 2016 年至 2018 年度為例，參加技能訓練人數如表 4-5 所統計，雖然，勞動部等政府機關會協助受刑人就業，然而，矯正機關在他們出獄後要追蹤其就業情形，實際上也面臨到一些執行上的困難，因為多數人並不想和監所有密切的關係，甚至想要忘記這段令人不愉快的歲月。

從入監開始參加什麼活動、生病、技訓等都會有紀載，矯正署也有規定，有參加技訓的收容人，出獄後有無就業的追蹤，會以電話或是寄信，看有無回函，一般而言，並無效果。A-17

有受過訓練出去之後就業需不需要協助？勞動部那邊就業中心都會幫忙轉接。我們公部門部會之間都還有互相做一個連結。C-89

出去之後我們要追蹤，但是也從這裡可以看出差異，因為打電話去，他不甩你就是不甩你，甚至有的家屬拜託你不要再一直打電話來，聽到公部門

就很反感，所以有一些我們也追不到，不過在 103 年我們委託北大幫我們做相關就業狀況的研究。但那個狀況也不是所有出去都能追得到，僅就願意接受採訪的個案。C-91

表 4-5 2016-2018 技能訓練人數

	2016	2017	2018
技能訓練人數	7,187	7,653	12,950
出監後就業相關率	40%	50%	60%

資料來源：本研究整理自受訪者提供之書面資料。

至於更生保護會係在檢察體系下協助受刑人服完刑期後重返社會，故在就業輔導方面大部分透過更生保護會予以協助，其就業相關服務亦僅有協助辦理創業性小額貸款，或協助媒合就業，其類型多為業務員、清潔工等可替代性及專業技能低的工作為主，即使自有的生產事業給予安置畢竟有限，無法真正解決更生人普遍面臨到的就業問題，且無就業適應上的後續追蹤輔導，故成效亦極為有限。

重點是，很多人出去之後，其實八九成都會說不用，我們通常都說不用，因為也沒有特別說需要被關懷，除非是說有些是那種出去沒辦法自己生活。
B-14

五、小結

一個人的犯錯，除非是作惡多端、罪不可赦，否則應該給他有自新、重新立足的機會，才不會淪為社會底層的邊緣人，將他再推向再犯之途，危害社會。矯正機關肩負的重要社會使命，在於強化收容人習得一技之長，具有謀生技能，養成勤勞習慣，鼓勵收容人改悔向善重新出發，順利復歸社會，適應社會生活，期以降低再犯罪為目標。此與社會企業具有嚴格的社會目的，如創造提供遭勞動市場排除者就業機會、滿足購買力不足之弱勢族群所需財貨與服務需求、提供訓練，甚至可促進弱勢組織發展等服務，有強烈的社會價值及使命，頗為相似。

第三節 經濟面向的分析與討論

《監獄行刑法》第 27 條及施行細則第 36 條第 3 項明定，作業應斟酌衛生、教化、經濟效益與受刑人之刑期、健康、知識、技能及出獄後之生計而定，並針對當地經濟環境及物品供求狀況，以及將來發展之趨向，妥為選定。矯正機關作業基金之營運亦因應國內經濟、社會之變動，不斷地求新、求變，調整增加作業項目，提高作業收入，故收容人參與作業所經營產生之賸餘，基於勞動成果均分共享之原則，「取之於收容人、用之於收容人」之精神，按比例提列勞作金，此有鼓勵收容人積極參加作業，藉以培養積極主動的習性，精進技能，做為日後創業自立之動力，並改善收容人基本生活需求及生活設施等效益，同時彌補犯罪行為所造成之損失、減輕政府財政負擔、並有助培養收容人自尊及增加民眾接納度。以下從幾個面向討論監所自營作業的經濟效益。

一、勞作金的分配方式不一

各矯正機關經過長期耕耘後，自營作業收入從民國 94 年的 9 千萬元，成長至 103 年突破 5 億元，相較於同時期經濟景氣狀況，此一成果得之不易，在亮眼的營運績效，進而提高受刑人勞作金之所得而成為媒體爭相報導，備受矚目，但也使得勞作金爭議不斷，甚至立法委員、審計機關等之關切。如：受刑人淪為廉價勞工，月領不到 20 元⁴⁶、受刑人月薪買不起一條內褲⁴⁷，尤其 104 年 2 月高雄大寮監獄挾持人質事件震驚社會，六名受刑人訴求之一，即為監所勞作金不足以生存之困境。本研究擬先檢視以 107 年度為例之相關數據，以及勞作金分配概況等(表 4-6 及表 4-8)，再藉由訪談以瞭解受訪者的說法：

⁴⁶資料來源：<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201902180163.aspx> (瀏覽日 108 年 10 月 30 日)

⁴⁷資料來源：<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20190218/1519261/> (瀏覽日 108 年 10 月 30 日)

表 4-6 法務部矯正署各矯正機關收容人所得勞作金概況

單位：新臺幣元，人數

年度	扣除被害人補償後之實得勞作金	委託加工			自營作業			全國平均勞作金（已扣被害補償）
		勞作金	人數	每月實得	勞作金	人數	每月實得	
107	283,085,532	193,679,319	44,910	359	89,406,213	3,577	2,083	487

資料來源：整理自矯正署提供書面資料。

107 年度 45 個矯正機關受刑人從事不同作業所獲月均勞作金致差異頗鉅（表 4-7）。按聯合國在監人處遇最低標準規則第 76 點規定：「對於受執行人之作業，報酬應有公平合理之制度。」受刑人所得勞作金相差過大，是否易生不平之心，且大部分受刑人無法藉由作業所得勞作金維持日常生活所需，需長期依賴親友救濟，對其經濟條件的改善幫助有限。

表 4-7 107 年 1-7 月各矯正機關收容人平均勞作金（最高與最低）

單位：新臺幣元、倍

	委託加工	自營作業	視同作業
最高月均勞作金之機關及數額（元）	自強外役監 5,821	臺中看守所 13,174	新竹監獄 796
最低月均勞作金之機關及數額（元）	金門監獄 126	花蓮看守所 256	臺南看守所 96
相差倍數（A-B）/B	45.2	50.5	7.3

資料來源：整理自 108 年 2 月 13 日監察院糾正案文。

表 4-8 臺北看守所自營作業營業額及勞作金（不含提撥 25%被害補償）

107 年度

單位：新臺幣元，人數

自營作業項目	營業額	勞作金	參加人數	月均勞作金
烘培食品	7,071,339	1,722,366	23	6,240
園藝	1,298,451	255,542	6	3,549
藍染	252,578	67,240	17	330
合計	8,622,368	2,045,148	46	

資料來源：整理自臺北看守所提供。

（一）委託加工場

矯正機關作業項目多以委託加工為主，主要是與廠商合作，將一些加工品進行

加工，像電子零件的組合、拉鏈的組合，這些工作不太需要使用機器，是手工可以完成的部份，可減少機器設備採購、空間擺放、維護保養等成本支出，增加人力的運用；而受刑人除了以件計酬外，每天也有基本報酬。不過，囿於近年產業外移、招商不易，加上監所超收嚴重、作業場地不足等因素，作業項目有限，也常發生停工待料之情形，且工作內容大都是較無技術性之簡單加工，利潤微薄，受刑人在經濟上所能得到的幫助有限。

剛進來的時候，是在摺金紙，一天 7 塊錢。一桌可能五個人，給你六、七箱，反正就開始一直做、一直做，然後時間到，他們就會喊休息啊！經濟來源就是一定要靠家裡。之後，我在園藝，勞作金 450 元，其實差不多，很多都是這個價錢，所以還好。但是家人還是每個月有寄兩千買生活用品。B-3

其實我個人是覺得，這種勞作金也是不無小補啊！但不能指望靠這個去平衡收入，或是自己的開銷，這是不可能的，因為畢竟是進去關。有些可以寄錢回去家裡，這也是他們付出的勞力可能會比我們多，他們有時候比如中秋節作月餅，或是元宵節做燈籠...，我們正常 5 點多就收工，他們就是 6 點多，可能到晚上 9 點，快 10 點多，才收工回去，所以他們薪水高，相對的他們付出的勞力也比較多。B-10

我們委託加工單價為什麼這麼低？廠商要把材料載進來，他需要一台車，聘一個司機，我們做好之後，廠商要載出去。做一樣東西，他要車、要請人，也是成本。C-75

我們裡面有 10 個工廠，勞力也都不平均，有的工場產能、效能很高，有的工場就會比較差，會有差異性。所以各工場各自賺的錢去做分配，然後工場裡面也不是每一個人領的錢都一樣多，因為做的天數不一樣，做的數量也不一樣，會有差，也都會有記錄，每個月都要結算。如果以委託加工來講，我們委託加工平均值在 500 塊左右。產能比較好的可能有 6、7 百，比較差的 2、3 百，都有可能。D-20

我在新竹監獄工場的時候，是在摺紙袋，都領 4、5 百塊，不怎麼夠。F-4

（二）自營作業

矯正機關作業與一般營利事業不同，寓有矯治教化之功能，兼可訓練受刑人一技之長，俾出監所有謀生能力。惟矯正機關因以戒護安全為第一考量，致使自營作業產品之種類與生產數量皆受到極大限制，且無法從事量產性之作業項目，市場競爭力明顯不如一般企業，在市場行銷上，不易開發客群。從 102 至 107 年度自營作業收入可以看到，其成長率已由 7.94% 降至負 0.70% (表 4-9)，呈現逐年下滑趨勢，

並於 105 年度首度出現負成長，顯示近年來自營作業收入成長趨緩且面臨瓶頸。

表 4-9 矯正機關自營作業收入最近 5 年成長率一覽表

單位：新台幣千元、%

年度	自營作業收入	成長率
102	464,109	-
103	500,976	7.94
104	523,997	4.60
105	523,662	-0.06
106	518,172	-1.05
107	514,568	-0.70

資料來源：本研究自行整理。

表 4-10 法務部矯正機關作業基金收支概況表

107 年度（決算）

單位：新台幣千元

	業務收入	業務成本與費用	業務賸餘(短絀)	業務外收入	業務外費用	業務外賸餘(短絀)	本期剩餘(短絀)
臺北看守所	24,882	15,499	9,383	331	15,440	-15,109	-5,726

資料來源：<https://www.moj.gov.tw/cp-336-113124-45972-001.html>。

本研究透過訪談也發現，自營作業從 93 年推動至今，這幾年營業收入皆在 5 億左右，是很穩定，預算執行亦達目標，尤其多達 34 個矯正機關有食品科，亦即將近 8 成的監所都在做烘焙自營，除可增加機關的營業收入外，參與的受刑人亦增加勞作金，在經濟上能得到改善，如同其中一位受訪者（B-5）所言：在監所裡面最好賺的就是烘焙；另一位受訪者（D-4）也表示：賣吃的東西，最方便了；因此，有受訪者（E-12）指出：囿於自營作業名額少，尤其是烘焙，爭取的人就多。

烘焙其實很多人都想進去。B-5

像我們做麵包，大概一個月至少可以領到 1 萬塊到 1 萬 5 千塊。我們有一個單位，中秋節做月餅兩個月，一個月的勞作金領到 3 萬多。C-39
像彰化監獄光是賣花燈，一年的營業額超過 1 千萬。C-45

自營作業以我們烘焙班來講，是比較穩定的，他們實際可以領得到的一個月大概 4、5 千塊。園藝則有與 16 個機關簽約，也算是穩定。藍染歸在藝品科，藝品的東西有人買，他們才有勞作金，所以就不一定了。但來我們這邊上課的技能訓練班老師，有時候也會幫同學接訂單，讓他們做，讓他

們有勞作金。D-20

現在是自營，賺得比較多一點，一個月三、四千塊，就不會連累到家人還要寄錢，經濟方面都可以很穩定，真的是有幫助的，出去以後還有一筆錢可以當作創業基金。F-4

藍染就不一定，要看訂單，高的時候平均可以領到一千多，假如沒有訂單，就幾十塊，當然需要家人的接濟。G-3

再者，監所的自營作業產品為什麼會受歡迎？其原因如受訪者言：

東西做得出來還要賣得出去，才會賺大錢。做得東西可以賣得出去，代表他做得東西是具有一定的水準，具有一定的程度，而且他應該有市場性的，不然做這樣自營作業就沒有意義。D-2

第一個就是我們畢竟公家單位，絕對不可能加一些違法的東西，安全性較高。第二個，當然是自我要求，因為打著矯正機關的招牌，自己也喜歡，自然會很小心。第三個，我發現，社會上的人，也慢慢認同了矯正機關所生產出來的東西，因為，我覺得人都是有慈悲心，當他們知道，這些東西是同學們願意學習，而製作生產出來的時候，我覺得人們也會感動而釋出善意，去幫助。其實，社會上還是有很多人支持他們，只是我們被媒體渲染了，那些誇大的犯罪行為，讓很多人不敢發聲。事實上，我覺得這個自營作業，它就是一個直接商品，看得到、摸得到東西的一個感受。矯正署就每年辦這個矯正聯展，目的當然絕對不是為了賺錢，就是為了要去宣傳這個概念，希望社會有比較正面的看法，來看待這些收容人，也是在幫助扭轉媒體，讓一面倒的評論翻轉。E-14

不過，目前自營作業之總收入約佔全部作業收入近半數，然參加自營作業項目之收容人不到全部收容人數十分之一，以 107 年度為例，從事自營作業受刑人數為 3,577 人，占總作業人數 7.4%，在僧多粥少的情況下，多數受刑人難以藉由參與自營作業而獲得經濟上的收益，更遑論及在團體勞動中熟習技藝和適應工作。

可是，比較可惜的就是，如果以整體收容人的比例來看，能夠參加自營作業的人數，其實占的比例非常低。D-5

參加自營作業人數的比例太懸殊了，差異性太大了。D-29

(三) 自主監外作業

矯正機關為協助收容人提升就業職能，降低再犯可能，辦理自主監外作業，惟

合作廠商基於受刑人安全管理等疑慮，致參與意願較低，及因發生受刑人脫逃事件，部分矯正機關無相關風險辨識、評量，及設計相對應之風險處理機制等，影響自主監外作業推動成效。據法務部統計（如表4-11）⁴⁸，受刑人自主監外作業制度自106年6月1日開辦以來，107年度核准從事自主監外作業人數579人，總作業收入達3,791萬5,081元，目前仍持續擴展當中，希冀協助更多受刑人銜接就業，復歸社會。

表4-11 矯正機關自主監外作業核准人數及總作業收入

單位：人、新臺幣元

項目別	核准人數	總作業收入
106年	281	9,491,095
107年	579	37,915,081

說明：受刑人自主監外作業自106年6月1日開辦。

自主監外作業酬勞，基本上比照勞動基準法的精神。因此不如我乾脆把人放出去。每個月還可以領基本工資2萬3千1。C-25

交通費用有些由雇主自己負擔，或雇主派車來載，但有些雇主算算划不來，就放棄了。C-76

自主監外作業，我們完全不用投入什麼成本。D-33

北所自主監外其實這兩三年下來，績效也很不錯，它可以創造很大的收入進來。D-38

二、作業基金的營運困境

矯正機關作業基金在永續經營之理念下，非以營利為目的，自給自足，且將作業賸餘提撥供勞作金、犯罪被害人補償、補助受刑人飲食、補助受刑人技能訓練、改善生活設施及照顧受刑人與其家屬費之用。尤其在改善收容人生活設施及醫療等

⁴⁸資料來源：http://www.rjtd.moj.gov.tw/RJSDWeb/common/WebList2.aspx?menu=AYA_ANNUAL_REPORT（查閱日期108年11月26日）

方面，歷年投入之經費亦不計其數。從法務部公開資訊網頁查找矯正機關作業基金107年度決算書相關數據顯示，107年度作業收支已呈現短絀，主要係燃油價格上漲，收容人沐浴及炊場所需燃料經費增加所致，由此可見，燃料經費似成為近年來的一筆龐大支出（表 4-12 及 4-13）。

表 4-12 法務部矯正機關作業基金最近五年收入與費用

單位：新臺幣千元

	104 決算	105 決算	106 決算	107 決算	108 預算
收入	1,072,792	1,068,347	1,078,749	1,105,118	1,090,524
業務收入	1,037,023	1,036,397	1,050,060	1,076,559	1,064,601
業務外收入	35,769	31,950	28,689	28,559	25,923
費用	1,060,978	1,060,196	1,076,703	1,132,841	1,096,971
業務成本與費用	692,118	681,487	683,809	703,528	703,571
業務外費用	368,860	378,709	392,894	429,313	393,400
本期賸餘（短絀）	11,814	8,151	2,046	-27,723	-6,447
原因	配合二代健保實施補助收容人清寒疾病醫療費用減少與油價下跌補助收容人沐浴及炊場所需燃料經費減少。				
	收容人技能訓練費用減少及油價下跌補助收容人沐浴及炊場所需燃料經費減少。				
	矯正機關收容人居住品質提升方案（一人一床）計畫經費獲社會資源挹注及收容人技能訓練費用減少。				
	燃油價格上漲收容人沐浴及炊場所需燃料經費增加所致。				

資料來源：法務部資訊公開網頁

表 4-13 法務部矯正機關作業基金業務外費用-使用材料費

單位：新臺幣元

科目	107 年度			106 年度		
	預算數	決算數	比較增減%	預算數	決算數	比較增減%
使用材料費	121,666,000	148,164,150	21.78	125,566,000	119,245,508	-5.03

資料來源：<https://www.moj.gov.tw/cp-336-113124-45972-001.html>

受訪者對此一結果也頗表無奈，畢竟有些應該由公務預算支應的項目，受限於政府財政的困難，都是用歷年結餘的基金來填補，長此以往，可能會出現入不敷出的窘境，也會影響到受刑人應該享有的權益。

作業基金按照會計的觀點來看，我們已經幫政府減少很多財政負擔了，我們一年營業額 10 億，扣掉大概 3 億要發勞作金給受刑人，大概都 1/3，1/3 是成本，另外 1/3 剩餘。剩餘幫我們做什麼，你知道嗎？他們的一些生活設施改善。如，他們洗熱水澡的燃料費、醫療補助、舍房漏水...等都是基金裡面出的。C-58

尤其燃料，光洗熱水的天然氣，就要花 1 億 2 千萬，本來以前都會有剩餘，現在都超支，在慢慢的吃老本了。我們基金這幾十年累計下來將近 42 億，現在每年會透支一點。C-62

不止北所，應該是所有矯正機關都已經變成負的，損益都變成負的。這個原因，就是因為政府預算不足，可是對收容人的照顧是越來越好，要給他們比較好的處遇，就一定要用到錢，政府的預算無法支應這些，只好從作業基金出。現在對我們負擔最大就是燃油，以前收容人冬天沒有天天洗熱水澡，是阿扁進來了之後，從那時候才開始改天天洗熱水澡，那個燃油是非常恐怖嚇人。油需要那麼多錢，公務預算並沒有編列那麼多錢，再來就是，很多生病的看醫生，家裡沒有錢，符合清寒補助也會由作業基金去墊、去補。這樣林林總總，都要作業基金去出錢，所以帳面上，我們每個月都有獲利，可是我們那些獲利去填補那些之後，我們都變成負的。我們以前省下來的錢，現在都在吃老本。D-21

我們現在不止在吃老本，我們從來到現在，也節約上千萬有了。用完就沒了，真的，我們常常在笑說，如果照目前這種用法，早晚有一天會歸零，而且不會很久，像那時候，邱部長在推一人一床，剛開始錢還沒有著落的時候，作業基金就是我們之前存的錢，一次幾百萬就拿出來，去付那個床。後來，是有的署長會去找一些贊助的，所以，後來有的都回填回來了，不然就是由作業基金一直出，一直用老本。D-23

三、網路商城銷售通路的開發與拓展

再者，自營作業產品的銷售管道，除了傳統上的實體通路外，法務部於 96 年啟用建置「矯正機關自營產品展售商城」網站（下稱網路商城），民眾可透過該網站瀏覽及訂購各矯正機關之自營作業產品。惟使用成效仍未臻理想，據矯正署統計，截至 107 年 8 月 31 日止網路商城會員人數 22,049 人，但網路商城銷售金額占自營作業銷貨收入由 1.34% 下滑至 0.97%（詳表 4-14），據矯正署說明，主要係網路商城並無自動計算運費、付款總額功能，及系統無法支援線上金流功能，縱使民眾訂購後，仍須赴金融機構匯款等，降低民眾訂購意願。

表 4-14 矯正機關作業基金自營作業銷貨收入及網路商城銷售金額表

單位：新臺幣千元、%

	自營作業銷貨收入金額 (A)	網路商城銷售金額 (B)	比率 (B/A×100)
101 年度	409,751	5,502	1.34
102 年度	464,108	5,673	1.22
103 年度	500,975	6,830	1.36
104 年度	523,997	7,491	1.48
105 年度	523,661	5,545	1.06
106 年度	518,171	5,028	0.97
107 年 1-8 月	315,800	3,006	0.95

資料來源：審計部 107 年度中央政府總決算審核報告

對此，受訪者也表示：

我們目前通路 7 成都是供應監內，另外三成是外部，其中就是網路商城。但問題是，都卡在運費。譬如我這一瓶醬油 190，運費要 120，宅配運費這麼高，怎麼會去買？除非要大家團購，把那個運費降下來。所以運費占了很大因素。C-35

法務部自營作業商城，掛在網路上已經掛多久了，我們每個月都會調查比率的報表上去，其實透過網路購買的都很低，尤其跟我們矯正機關完全沒有接觸過的人，誰會主動上這個網站搜尋購買？又誰會想到買東西會跑到監獄來買？不過，像每年透過作業技訓在北、中、南輪流聯展大型活動，我們或多或少還是可以把我們的作業產品推銷出去，讓外面一些社會大眾知道我們矯正機關到底有在作什麼。D-8

四、小結

監獄作業係肩負蛻變及復歸之功能，作業附屬於教化處遇之一環，目的主要在於養成勤勞習慣，陶冶身心，訓練收容人謀生技能，習得一技之長，培養復歸社會之能力，其經營方針與整體矯正政策息息相關，既非單純以營利為導向，且相關業務之推展及運作，幾由機關內之職員兼辦，並非專人或獨立部門辦理，營運量能及資源自無法與外界企業相提並論。不過，其經濟目的與社會企業非以利潤極大化的經營模式及所展現的社會性目標，亦頗有相似之處，同樣不宜完全採用一般企業的財務績效指標進行衡量。

第四節 創新面向的分析與討論

由於過去監所生產作業，均限於消極之委託加工，以緩和收容人在監獄內生活枯燥、厭倦感為目的，並作為紀律維持、戒護管理手段之用。自從矯正機關積極開創新風貌，推動「一監所一（數）特色」之後，已蔚為一股風潮。各監所調整觀念，化消極為積極，結合社會資源，發展在地化及多元化之教化特色，努力開發各監所特色矯治教化之教、訓、用合一，展現出創新作為，也獲致相當的成效。提升作業技能，拓展自營成品，成功地行銷各地，也替受刑人帶來活路，增加自信心。以下分別從幾個面向探討監所自營作業的創新之路及其所遭遇到的挑戰。

一、創造自營品牌形象（金字招牌）

鑑於收容人在出矯正機關之後，不易被社會大眾接納，故矯正機關為鼓勵收容人製作優質產品，扭轉收容人及矯正機關形象，展現近年來自營作業嶄新成果，呈現出矯正機關出品，即是品質保證之優質品牌形象，爰以「矯正出品·實在安心」為自營作業發展主軸，建立「金字（自）品牌」成功打造品牌形象，於 103 年 8 月 29 日向經濟部智慧財產局申請商標註冊，104 年 1 月審查通過正式取得商標權。在各項矯正成果展示活動中行銷，彰顯品牌形象，開拓矯正機關教化技訓成果能見度及績效，同時幫助收容人在社會上營造良好形象。而當他們能夠為自己的作品努力時，將體現出他們的存在價值，並能更加友善地與他人互動，增進復歸的效益。受訪者的相關意見如下所列：

一般來講，在成立的時候，食品是最容易推動與發展的。D-30

烘焙除了麵包以外，也一直再研發拓展其他品項，如鳳梨酥、月餅等。C-41

目前還是從產品裡面去研發，從這三個科目（烘焙、藍染及園藝）去做一些符合市場的新產品，因為要成立一個新的科目，其實第一個需要場地，就包括我們開技能訓練班，要開班需要先想有沒有場地可以辦？再來是設備。又購置設備的時候，很麻煩，因為作業基金超過 1 萬以上都要編...

D-31

像藍染產品，那些圖案都是自己想的，而這些全部都是手工，所以欣賞的人就很欣賞，可是不懂欣賞的人，會覺得東西蠻貴的，它的價格有比較高一點。G-7

二、自營作業創新發展的瓶頸

實際上，目前各監所超額收容嚴重，所衍生戒護、空間擁擠等問題，連帶也影響自營作業及技能訓練場地的安排，再加上專業人力不足，尤其第一線的作業導師對自營作業營運之技術、行銷、品管、企劃及研發乃至會計、出納等業務，幾由作業導師一手包辦，因此，自營作業在創新及研發方面仍欠缺企劃及經營之專業人才，且目前自營作業產品項目頗多重複，似已面臨瓶頸，難以突破與發展。如受訪者表示：

即使擴展，後續的創造通路行銷，我們有沒有辦法負荷？D-6

自營作業第一就是沒有場地，然後我們的人力也是一個最大的問題。E-22

任何長官都很希望我們還有創新的產品出來，可是就像我剛剛講的，第一個我們沒有場地！你要有場地、要有錢、要有人，這三個我們都沒有的情況之下，如何創新？如何拓展？我覺得，就我們現在自營作業的品項，可以再去做一些調整、換新，比方說麵包，換新口味，他們也可以學其它不同的。E-25

三、自主監外作業的創新模式

矯正署於 2017 年 6 月開辦自主監外作業，主要是讓受刑人在半制約與支持下，漸進學習調適回歸社會的心態與就業職能訓練，讓有心改過的人獲得最大的支持，相較於受刑人於假釋或期滿後直接從監獄回到社會，更能減少對治安的衝擊。推動受刑人自主監外作業，於其即將出獄前，提早至監外從事工作，與未來職場接軌。監所訂有《自主監外作業安全管理與輔導機制》，與廠商建立即時聯繫與監控管理機制，共同考核受刑人行狀與表現。誠如受訪者所言，

這是最新的作業模式，就是白天把人放出去，晚上下班時間自己回來（監所）。C-16

目前全國有一百多家企業參與，我們扣掉少年單位六個，還有綠島離島，一共 44 個機關有推自主監外作業。C-77

這個模式按照法規，就是受刑人即將出監的前一年，包括刑滿的、假釋的，我們按照法定時間，進行自主監管，這與外役監不一樣，外役監會派一個主管戒護 20 個受刑人到工廠作業，基本上是屬於有戒護的一種方式，而自主監外作業是沒有戒護的。C-17

事實上，此一創新政策在推出前，第一線人員的確是心驚膽戰，在戒護安全的原則之下，一旦有所閃失，矯正機關將無法向社會交待。如受訪者表示，

評估的結果，為什麼最後會有自主監外，其實你要把人放出去不容易，你說我一個承辦人想這個點子，或是科長自己想這個點子，甚至於連我們署長都不敢想。C-18

這個就是要到最大的主管，就是部長。這個政策是 105 年邱部長一上任就提出來，他是檢察官出身，他怎麼會想要提這個？這個就是外面一些 NGO 團體給他的意見。當然 NGO 也是看國外有這個模式。C-19

我是最大的老闆，有什麼事我負責。部長也確實有這個魄力，想盡辦法，有牽涉法令就修，所以我們花了大概從 5 月份修到隔年的 3 月將近 10 個月。C-20

我們有一個監外作業實施辦法，它是授權辦法，106 年 3 月份修完之後，6 月份上路。C-21

其實自主監外剛推的時候，碰到的阻力真的也是很大，因為包括戒護同仁，大家都會很怕，到現在大家都還在怕，因為一件事情就會搞的天翻地覆，還是會怕，真的會怕，所以一般很少機關會這麼操作。D-33

不過，在首長背書和支持之下，此一政策推出後，雖然出現一些狀況，但也創造了不少的收入，績效顯著。如受訪者表示：

我們目前已經核准 1,400 人，就自主的部份每天在外面作業大概是 420 人，其實這個模式部長指示，下面就做，但是下面做得很怕，因為受刑人如果不回來，就處分了。我們剛開辦的第二個月，6 月開辦，7 月，北女所就跑掉一個。她覺得同事都排斥他，因為受刑人防衛心比較重，就好像有點那種……。C-22

自主監外作業這一段時間操作下來，績效也很不錯，它可以創造很大的收入進來。人的管理其實也不用太擔心，狀況都還好，我們會一直跟他們強調，要記得你們還是受刑人，所以他們也知道這個制度很好。D-39

四、師法社會企業—創造獨立事業轉銜平臺的討論

社會企業主要利基點在於促使組織服務的弱勢族群，可以從自助到助人，並從社會的邊緣或被排除的環境中參與社會，進而與社會產生互動，促進其社會融合，在這樣的模式下，矯正機關的自營作業是否可以作為受刑人走出監獄、跨入社會前的一個平台，而透過這樣的平台傳遞正向力量給這些受刑人，鼓勵和培養收容人自

尊、去除標籤化的負面形象，進而提高社會大眾的接納意願，不被社會排除，可解決出獄者重入社會後所面臨的就業或創業困境，避免與社會脫節和浪費在監所內習得生產技能訓練資源，也有助於解決矯正機關超額收容的問題，有鑑於國外已有社會企業進駐監獄的創業理念及監獄透過社會企業合力尋找市場商機不乏成功案例，也有社會企業與監獄成為新協力伙伴關係，而我國矯正機關面對上述的困境與挑戰，是否可將自營作業處遇師法社會企業的形式嘗試進行創新模式，受訪者的看法如下：

目前我們新店戒治所有合作一個比較有名的利伯他茲基金會，在基金會下有更生實習餐廳。C-1

實際上受刑人出去之後，會受到外面社會環境的影響，但坦白講，像利伯他茲就很成功，出監以後繼續留在利伯他茲的餐廳工作，有了工作就會與外面的損友隔絕了。C-27

我們現在任務太多，以目前人力來講，不太可能，但如果最高首長覺得該做，我們就做了。在法令上也要克服修法，就好比自主監外作業要推動時也是要修法。C-93

這個是可行。D-38

我覺得非常好。這樣的一個媒介平台可以讓他們先安定下來，不會出去之後茫茫然，不曉得該怎麼辦，有這樣的平台，可以先安置他們，在這個平台中，他們已不是收容人，也不是受刑人的身分，他們可以自由跟社會接觸，而他們的生活也得到了一個穩定感，然後透過這個平台再延伸出去。所以我覺得這個是很好的。E-17

我覺得這樣很棒啊！我們關出去之後，只要有個技術在，還是說想再學，都可以去那邊再訓練，不會讓人貼標籤，不會說找不到工作，外面有在收受刑人的，可以ㄗ！我覺得這個很不錯。F-17

這個對他們很好，幫助很大，總是要給他們一個機會，因為他們脫離社會太久，封閉太久，當他要出獄之前會有膽怯的心，如果能在那個環境磨練他們，可以建立他們的自信心，灌注他們強大面對社會的勇氣。A-35

但也有人持不同的看法：

如果真的要執行，我覺得我們監所會有困難。因為監獄畢竟是一個涇渭分明的地方，這不是互相衝突矛盾嗎？如果你讓社會企業界進進出出，受刑人的懲罰部分就不叫懲罰了，這就跟社會上一模一樣。進監獄的目的，就是要讓他們失去自由，就是懲戒，就是要靠那道圍牆，若那道圍牆開了，讓外面的人進進出出，他們就沒有感覺到是在受懲戒。A-20

這也是一個很好的機會，不過，也會製造出很多問題。理想和現實，差異還是很大，所以這個可能要修法，我們都是依法行事，依法執行。事前要先設計出規範，訂出法規，才能跟社會層面的人接觸，畢竟監獄是比較封鎖的，雖然監獄這幾年來很努力的要把神秘的面紗扯掉，可是你也不能太透明化，很多業務可以透明化，但受刑人也不想讓人知道他進監獄，還是要保護他，所以這就互相衝突矛盾，理想歸理想，但要考量到事實的問題，監獄還不宜對社會開放。A-34

五、小結

社會問題的解決來自於創新思維的激發與應用，在現有之自營作業面臨瓶頸，難以突顯機關之特色，與其各機關不斷增加自營作業之產品項目，不如一方面整合檢討審慎評估各機關作業產品重複性之項目，不具經濟效益即應減列或停產，朝向產品專業化，提高產品能見度及形象；另一方面將視野放寬到具公共利益的領域，不僅為單純獲取收益或提供就業機會，轉而思考如何從供給面角度改變社會對受刑人的排斥進而促進融合，甚至以創新的作法進一步創造嶄新社會價值。

此外，由上述分析可知，矯正機關除了技能訓練課程與時俱進、求新求變，維持既有的委託代工、自營作業模式外，以創新作為推動實施自主監外作業迄今 2 年多，在低度監控、無監控戒護環境下，讓受刑人從事自主監外作業，雖發生受刑人脫逃事件，有潛在風險之堪慮，甚至實施效益仍需一段時間之觀察與評估。但不可否認，已讓受刑人再社會化多一項思考、多一種選擇。因此，矯正機關未來如能創設社會企業，為受刑人走出監獄、跨入社會前設置一個中介平台，以利復歸社會就業無縫接軌，其社會價值更值得期待。

第五章 結論與建議

臺灣隨著經濟化與都市化的成長，造成犯罪率逐年上升，而其中青少年犯罪是最讓人憂心的，犯罪預防領域的一句名言：「一個錯誤的人，在錯誤的時間，到錯誤的地方，遇到一群錯誤的人，犯罪（被害）從而發生。」我國矯正機關的使命與社會所期盼的角色，從「監禁」消極阻隔收容人與社會接觸，隔絕外界不良影響，以維社會之公平與正義；「沉澱」使收容人因服刑而有自省機會，因心靈沉澱而能傾聽良知；「蛻變」各項教化處遇、技訓課程改變受刑人生活方式與思維，再獲新生的機會；「復歸」懊悔向上，重新適於社會生活，重拾幸福人生等四個階段而改變。本章就「研究發現」、「對策建議」及「研究限制與後續研究建議」三個單元，作為本研究的結論。

第一節 研究發現

本研究經由以上各章的討論，一方面，針對我國矯正機關自營作業模式能否師法社會企業進行相關理論的探索；另一方面，透過不同視角的深度訪談分析與資料推導實證結果，雖然受刑人的角色是單一的，但矯正機關的功能是多元的，無論是技能訓練（職訓）方面，或委託加工作業，或參與自營作業，甚至自主監外作業，其實不僅具有懲罰功能，還包括社會的功能、經濟的功能、創新的功能，甚至包括治理的功能，因此，針對本文在研究架構上所設定四個面向有以下研究發現與策進方向：

一、在治理面向，矯正機關自營作業與社會企業本質上有所差異

矯正機關肩負國家刑罰執行之任務，重視命令與服從的組織，鑒於過去在權威、強制之管理導向下，並不利於受刑人偏差行為之改善；相對的，近年來強調人性化、民主化之矯正管理，始有助於維護受刑人權益，並孕育道德品行，進而有利未來社

會治安的維護。尤其，許多已開發國家，如美國、英國、加拿大和澳洲等，都已經採取人性化、彈性的方式管理收容人，並鼓勵他們在監期間學習有用的技術，保障出獄後工作權的機會。爰此，就治理面向而言，過往矯正工作以「圍牆內的安全管理」為目標，強調不出事的治理理念，似無法迎合外界對於矯正工作的期待，以各監所於發展自營作業過程中，在戒護安全的原則之下，無論是在行政管理的層級安排、擴大決策參與的層次、對基層人員重視與尊重、鼓勵受刑人參與決策機會、人力合理配置、以及預算之編列與分配等管理，實與社會企業非以持股或權威式的管理，成員有權利為自我發聲，且鼓勵志工與職工擁有參與決策制定或治理的角色，擁有高度自治性及民主參與方式決策之特質，有所不同。

矯正機關自營作業在治理面，雖然考量戒護管理的安全性，不過，仍可師法社會企業的形式嘗試進行創新管理新思維，讓有心改悔向上重新出發的收容人也有參與表達意見之機會，同時朝向透明、課責、參與、效率的良善治理原則邁進。

二、在社會面向，矯正機關的社會使命與核心目標與社會企業頗相似

犯罪人來自於社會，最終也要回歸於社會，而需要的是社會的接納。一個人的犯錯，除非是作惡多端、罪不可赦，否則應該給他有自新、重新立足的機會，才不會淪為社會底層的邊緣人，將他推向再犯之途，持續危害社會。矯正機關肩負的重要社會使命，在於強化收容人習得一技之長，具有謀生技能，養成勤勞習慣，鼓勵收容人改悔向善重新出發，順利復歸社會，適應社會生活，期以降低再犯罪為目標。此與社會企業的社會目的是希望解決服務使用者處於社會邊緣或社會排除的問題，並將服務使用者從被排除與被服務使用者的角色，轉化為社會融合的社會參與者和成為提供服務者的角色，以強化公共服務的社會使命，優先創造社會大眾的福祉，如創造提供遭勞動市場排除者就業機會、滿足購買力不足之弱勢族群所需財貨與服務需求、提供訓練，甚至可促進弱勢組織發展等服務，有強烈的社會價值及使命，實頗為相似。

也因為社會企業主要利基點在於促使組織服務的弱勢族群，可以從自助到助人，並從社會的邊緣或被排除的環境中參與社會，進而與社會產生互動，促進其社會融合，所以，在這樣的模式下，矯正機關自營作業也可以如社會企業的運營平台，讓

受刑人去除犯罪標籤的負面觀感，復歸社會順利謀生就業，而不被社會排除，進而融合於社會參與服務。

三、在經濟面向，矯正機關作業與社會企業的經營模式均非利潤極大化

矯正機關作業係肩負蛻變及復歸之功能，作業附屬於教化處遇之一環，目的主要在於養成勤勞習慣，陶冶身心，訓練收容人謀生技能，習得一技之長，培養復歸社會之能力，其作業基金之經營方針與整體矯正政策息息相關，在永續經營之理念下，非單純以營利為導向，自給自足，其相關業務之推展及運作，幾由機關內之職員兼辦，並非專人或獨立部門辦理，營運量能及資源自無法與外界企業相提並論。不過，其經濟目的與社會企業非以利潤極大化的經營模式及所展現的社會性目標，亦頗有相似之處，同樣也不宜完全採用一般營利企業的財務績效指標進行衡量。

也因為社會企業之宗旨在於有效運用商業手段解決一般或特定社會問題為目標，在市場機制中自給自足，而經營只是為了賺取更豐厚的財務收入，其盈餘主要用來投資社會企業本身，繼續解決該組織所強調的社會或環境問題，而非為出資人或所有者謀取最大的利益，係以實踐社會價值與使命，進而促進社會融合為目的。由此可見，矯正機關之自營作業主要還是在於改變受刑人穿越高牆後的重生資源，並以實現社會核心使命與目標，頗契合社會企業之精神。

四、在創新面向，矯正機關自營作業創造品牌與社會企業創新能力頗似

改變，是創新的最大利基。矯正機關除了求新求變並與時俱進辦理技能訓練課程、配合勞動部所推動之職訓證照檢定、維持既有的委託加工及發展一監一（數）特色創造自營品牌形象外，推動實施自主監外作業可說是近二年來的最大突破，在低度監控或無監控戒護環境下，讓受刑人從事自主監外作業，雖有發生受刑人脫逃事件，潛在風險之堪慮，甚至實施效益尚需一段時間之觀察與評估，但不可否認，此創新作業模式已讓受刑人再社會化多一項思考、多一種選擇。社會企業的重要特徵即在於具備創新能力，社會問題的解決來自於創新思維的激發與應用，以及足以產生改變影響力之經營模式，包含生產創新、行銷創新、流程創新，及組織創新等。

因此，矯正機關的自營作業與社會企業所強調的社會創新精神與內涵，二者亦頗相似，開發別於企業之產品或服務，以創造新的經濟與社會價值，改善棘手的社會問題。

由上發現，矯正機關現行之技能訓練、委託加工、自營作業、自主監外作業四種模式，無論是創新程度、社會目的、經濟效益，皆是越來越高，對現況的改變也是最大的，而幫助受刑人的程度，也是越來越大，惟囿於矯正機關屬性必須在現有體制與規範下實施，致有些許程度的差異，是其不同之處。有鑑於此，矯正機關未來如再能透過創新價值鏈傳遞正向力量給受刑人，以創設社會企業作為受刑人走出監獄、跨入社會前的一個中介平台，鼓舞和培養收容人自尊、去除標籤化的負面形象，進而提高社會大眾的接納意願，將鐵窗內的經濟奇蹟發展創造鐵窗外的就業契機，有利於受刑人復歸社會，就業上無縫接軌，創造更大的社會價值與影響力。

第二節 研究建議

矯正機關具有維護社會安全守護者的重責大任，並非消極對受刑人施以監禁，重要的是積極進行矯正與教誨，使他們改過向上，復歸社會，不再犯罪，成為有用之人。而矯正作業的目的，除訓練收容人謀生技能，養成勤勞習慣外，並可緩和收容人監禁生活之壓力，故不僅是一種教育刑手段，亦是一種鍛鍊身心的方法。本節就研究發現，從辦理收容人生產作業、辦理收容人技能訓練、借鏡國外監獄引進社會企業進駐之案例及跨域結合企業推動受刑人自主監外作業，提出以下的相關建議。

一、辦理收容人生產作業方面

1. 持續推廣自有品牌，精進自營作業項目

「工欲善其事，必先利其器。」矯正機關若能在既有的自營作業基礎上，設置現代化作業工場，引進新穎之設備與技術，以創新技術解決現有問題，精進自

營作業，將自營產品朝「高品質」、「精緻化」、「多元化」及「量產化」之文化創意產業方向發展，提升產品核心價值，持續推廣自創品牌商標，提高產品之能見度，拓展自營作業規模，使合於條件之受刑人皆能有機會參加自營作業而習得專業技能，增加勞作金收入，進而作為就業準備之機會。另現有各機關自營作業在多樣化下，不斷增加品項，似難以突顯機關之特色，面臨這樣的瓶頸，矯正機關宜檢討評估各監所作業產品重複性、無效益性之品項停產，開發與時俱進之創意及市場流行趨勢，調整作業科目，力求各個面向之效益平衡及產值之最大化。

2. 建構作業產銷策略聯盟，並發展自主監外作業，增加作業收入

各矯正機關在製程上所取得之原物料應合理與充足，尤其食品科確保安全無虞、承製高單價產品之作業、承攬政府機關所需制服或工作服等之製作，對具有市場競爭力之暢銷產品調高外部供銷比率、整合並建立產銷網策略聯盟，提升整體競爭力。此外，為協助受刑人復歸社會、職能培力、穩固經濟基礎，及配合政策改善我國長照及農事產業缺工情形，各矯正機關賡續辦理即將出獄之受刑人優先給予監外作業者投入相關產業，甚至拓展至具有公共利益之領域，不僅讓受刑人獲得自力更生能力與就業機會及家庭支持之餘，亦能回饋社會，從供給面角度改變社會對受刑人的排斥進而促進融合，創造嶄新的社會價值。

3. 結合地方傳統及文化資產，辦理自營作業成品展售會或發表會，提高能見度

規劃具有高附加價值及謀生實用性之地方傳統產業與文化資產，結合民間廠商合作辦理，導入新型態的作業，協助收容人習得一技之長，實際運用於生產作業外，並可振興地方傳統產業與文化資產傳承，有效提升矯正機關作業效能及積極創新的正面形象。在自營作業產品推廣行銷部分，強化自有品牌自產自銷，並以技藝訓練結合生產作業，創新發展具有地方特色之自營作業產品，積極與社會資源結合，辦理相關作業成品展售會、發表會，同時於現有「矯正機關自營產品展售商城」網站之線上展售，且必須突破訂購作業之困境，提高產品能見度與知名度，提升自營產品行銷績效。

4. 妥適有效靈活運用作業基金資金，以現代化之企業經營管理。

矯正機關作業基金回歸成立宗旨及目的，以培育收容人謀生技能及養成勤勞習慣，俾出監（所）後能適應社會正常生活。在永續經營之理念下，自給自足，從計畫、預算與資源分配、決策模式，發揮良好的經營管理效能，而在營運過程中，因應國內經濟、社會變動，求新、求變，適當調整作業項目，檢討其產品單價或服務費率之合理性，以提高作業收入。作業賸餘除提撥供勞作金、犯罪被害人補償、補助受刑人飲食、補助受刑人技能訓練、改善生活設施及照顧受刑人與其家屬費用外，應合理、公平，妥適靈活運用其盈餘，創造出不同的產品價值，將資源做更有效的運用，以擴展不同樣貌及營造自營作業之友善環境，如臺東戒治所經營的咖啡廳即是全台第一家試行由受刑人參與管理、經營的咖啡廳，讓受刑人逐漸融入人群中而拉近距離，適應社會環境，學習人際互動，可協助受刑人出監後順利復歸社會，此亦為創新作業模式。

二、辦理收容人技能訓練方面

1. 技能訓練與自營作業相結合之建立，配合現況調整職類，提升自營效能

使收容人訓練、實習、製造相連貫，且技能訓練朝多元、務實方向發展，對於參加技能訓練結訓學員重新配發作業時，優先分配至與技能訓練相關之自營作業場所精進一技之長，或使其繼續研習進階之實用技能，避免訓練資源無謂浪費，另尋求與民間廠商合作，提供收容人實務操作經驗，俾出監後即能投入就業市場。各矯正機關辦理技能訓練，參酌勞動部勞動力發展署全國技能檢定項目外，響應政府推動長照2.0政策，開辦照顧服務員訓練班，儲備未來長照人才，並與轄區長照機構建立合作機制，有效提升技能訓練與自營作業整體績效。

2. 審慎遴選收容人參加技能訓練，提高就業意願與信心

各矯正機關遴選參加技能訓練之學員，係考量收容人專長、興趣、原有職業，以具有參訓意願及接受就業輔導者為優先，並就其犯罪類型、家庭與社會背景及既往工作經驗等原有背景資料加以分析，以避免遴選殘刑尚長、無訓練實益或具戒護高危險之收容人參訓，提升訓練與輔導就業成效。有鑒於在監技能訓練對收容人之復歸社會有所助益，矯正機關除自辦技能訓練外，可積極結合勞

動部勞動力發展署及各界社會資源辦理收容人職能培力，並協助媒合適當的就業機會。

三、借鏡國外監獄引進社會企業進駐之案例

國外監獄已有不少透過社會企業合力找商機成功案例，如義大利米蘭聖維托雷（san vittore）監獄，提供以合作社、聯盟型態為主的義大利社會企業「愛麗絲社會合作社」（alice social cooperative），安排設計師、裁縫師進駐該監，讓女性受刑人「拜師學藝」接受職訓，同時成功催生監獄潮牌-監獄貓（gatti galeotti），一方面為受刑人帶來工作機會，也成功降低出獄後的高再犯率；一方面發揮創意，幫在地產業尋找新出口。如今「監獄貓」透過網路平台、實體店面在市場打響名號，成功把監獄負面標記轉化為潮流品牌。除此商品外，也承包製作法官外袍、監獄工作人員制服，甚至設計女性時尚服飾，而重點是，店面營運經費九成來自販售、代製產品所得，僅一成需公、私基金挹注，幾乎可自給自足，此為例一。

例二，義大利位於威尼斯南部小島朱代卡的監禁之家（女監之一），透過社會企業建立了擁有專業生產線的化妝品實驗室，其原物料全部來自監獄的閒置空地，由受刑人整理為蔬果園，栽種經認證的有機園藝，復以蒸餾法萃取，製作高品質天然化妝品、洗浴和護膚用品，提供豪華酒店等，女囚在耕種植物的同時，也耕耘自己的人生，不僅學習與勞動的價值，也創造了工作機會。

例三，義大利米蘭郊外的博拉泰（bollate）監獄，因政府推行監獄轉型而有了驚人的創新，即透過慈善組織集結眾多企業的資助，在監獄裡打造一間名為in galera（在獄中）的監獄餐廳，旨在幫助監獄裡的犯人，讓他們重新找到自己的價值，改過自新。餐廳聘請一名主廚與領班，以及幾位大學生負責引導上門消費的顧客外，其餘受雇的二廚及員工皆曾經是逞兇鬥狠、惡貫滿盈的犯人，經進行專業培訓及正規化管理。當這些受刑人獲得一份工作與收入後，態度也變得十分專業與敬業，營業前換穿得體服裝，餐點則做出美味佳餚，而獲得美食評價的讚賞，每天呈現爆滿，甚至需提前預約的盛況。其實，營運構想是為了幫助受刑人學習一技之長，克服與社會脫節已久的陌生感，及早接觸人群與社會，提供工作機會，讓受刑人在監獄裡也能自力更生，出獄後，順利找到工作，融入社會，降低再犯率。

例四，英國著名的 the clink 監獄餐廳是一家致力於幫助即將出獄的犯人重塑社會信任的英國慈善機構，由 the clink 主導，他們認為，當囚犯們得到了學習實踐技能的機會，相對的就會有自信、積極而有目標，可以幫助他們找到一份工作，他們的願景就是要讓重獲自由的犯人，擁有更好的未來。該餐廳在 2009 年開始實施「把囚犯培養成專業廚師」的轉型計畫，在薩里郡的海道恩監獄（HMP high down）裡開設第一家監獄餐廳，此後逐步將這項計畫拓展到其他監獄，分別在 2012 年於威爾斯的卡迪夫（cardiff）監獄、2014 年於倫敦南部的布里克斯頓（brixton）監獄，以及 2015 年於英格蘭柴郡的斯蒂亞爾（styal）女子監獄等開設四家 the clink 監獄餐廳，其中的 high down 監獄和 cardiff 監獄均屬 B 級監獄（按英國的監獄將犯人分為四級：A、B、C、D，其中 A 級是最具危險性的重罪犯，程度依次遞減。A、B、C 級罪犯為關閉式罪犯，即關押在牢房裡的罪犯，只有 D 級為開放式，能夠在一定範圍內自由活動）。這項 the clink 計畫從餐飲業重新出發，獲得極高評價，不只为眾多的監獄犯帶來希望，也為社會帶來正向的回饋，亦即成功降低再犯罪率，使之從原本的 70% 降至 12.5%。

餐飲就像一座橋，連結各種資源，在監獄設置餐廳，提高民眾對此關注，一方面讓需要的人得到幫助，一方面降低再犯率減少社會問題，對受刑人來說未嘗不是最好的鼓勵。

四、跨域結合企業推動受刑人自主監外作業

自主監外作業乃從圍牆內跨出圍牆外，推動受刑人自主監外作業，目的在於協助受刑人儘早適應投入社會工作，融入正常的職場環境。主要作法是讓即將但尚未假釋或期滿的受刑人，於出獄前即可低度或無戒護狀況下，到合作企業從事監外作業，學習實用技能及人際互動，並與企業主建立信任關係，同時能有一份穩定的工作與收入，俾期出監後適應生活，順利與社會接軌。

有鑒於受刑人在監期間與社會環境隔絕，若能於即將出監時，在監獄直接或間接之監督下提早從事監外作業，將有助其適應社會生活，提升就業職能及減少再犯。目前矯正機關對監外作業受刑人遴選條件為：（1）在監執行逾3個月，家庭支持度良好，形狀善良者。（2）1年內即將假釋或出獄者。（3）排除所犯為脫

逃、性侵害、家庭暴力等罪之受刑人。因此，在遴選受刑人，基本上也應是與家庭關係密切、良好者，倘有穩定的工作，加上強有力的家庭支持，理論上可強化其自力更生的信念。另一方面，矯正機關亦應鼓勵受刑人勇於出監接受挑戰，增強其心理建設，降低其對再犯的風險。

目前自主監外作業工作內容包含農作、長照、金屬加工、營繕工程、印刷包裝等項目，未來甚至可採BOT（民間興建營運後轉移）招商方式，於適當之外役監旁覓得「工業區」，吸引廠商進駐，受刑人白天跨出圍牆外至工業區工作，下班後返監所，並運用科技，提高監外作業受刑人的行蹤監控，降低其脫逃或逾期不歸之風險，如此一來，提供更多受刑人外出工作機會，逐步與社會連結，進而銜接就業，復歸社會。

綜上所述，為受刑人走出監獄、跨入社會前的就業平台主要在於取社會企業之精神，其方式可為引進社會企業，如國外的監獄透過社會企業進駐監獄開創新商機，開設餐廳、職訓、技訓等；另外一種方式，即目前實施推動之自主監外作業，與一般企業或社會企業合作，將受刑人外放至社會企業所屬場域，如新店戒治所與利伯他茲的合作模式；第三種方式，則為矯正機關作業自創發展社會企業模式，其平台的設計透過跨域、跨部會（如勞動部、衛福部、文化部、原民會等）之公、私部門共同參與方式，針對受刑人、弱勢、失業等族群的需求，不僅解決了生計的就業問題、家庭問題，甚至是社會的失業問題，可創造特定族群的工作機會，而達到經濟效益與社會目的。

第三節 研究限制與後續研究建議

本研究雖儘可能從相關理論與實證上的觀點，提供研究發現與對策建議，然在研究的過程中，仍有所限制。首先，本研究係以最小的立意抽樣樣本，採深度訪談方式進行，雖然受訪對象有不同角色，包括監所主管、第一線導師、受刑人等，惟其中部分受刑人較為靦腆寡言，未能侃侃而談、暢所欲言，有時必須以一問一答方式進行，訪談內容難免有所不足；其餘受訪人員頗能直抒己見，得到結果雖然具有

深度，但受限於人數較少，廣度方面仍有可再強化之處。此外，本研究透過個案受訪所獲得的意見和建議，尚難以推論至全國各類型矯正機關，研究結果之參考性有所侷限，僅能定位為矯正機關自營作業職能引進社會企業模式的初探性研究。

惟本研究之淺薄貢獻在於，完整描繪矯正機關自營作業營運與社會企業模式的建構過程，讓爾後不論在學術或實務上對本制度有興趣的研究者，有跡可尋。本研究提出後續研究之建議如下：

一、賡續自主監外作業模式和延伸發展的分析與評估

從受訪者訪談中得知，目前新店戒治所已和利伯他茲教育基金會附屬單位的社會企業合作，並表示截至目前具有成效。此外，鐘瑞祥（2018）的研究也指出，現有2位受刑人利用出獄前三個月的時間，每天到利伯他茲基金會的社會企業上班，下班後再返回新店戒治所繼續服刑，此計畫讓他們在服刑期間已先有工作機會，將出監前的刑期換成另外一種讓他可以提早有機會去適應工作，而不是讓他只能服滿刑期而一直跟社會脫離，這種政策的改變對藥癮受刑人應是比較有幫助的。由此可知，矯正機關自主監外作業已跨出一大步與社會企業媒合，未來可進一步研究複製或擴大辦理收容人的可行性。

此外，自主監外作業的創新模式亦可進一步探討企業何以願意參與？而強調社會融合時，參與勞動的收容人在自然情境過程中有無遇到排斥或困難？以及風險程度？因為即便是精挑細選、萬中選一，還是有些受刑人可能無法接受社會的異樣眼光或抗拒社會紙醉金迷的誘惑，脫逃不返監，這是必然會存在的政策風險。

二、延續自主監外作業概念，設立社會企業工作站的可行性研究

有鑑於行政院於2014年推出「社會企業行動方案（103-105）」，核心內容主要以勞動部推行多年的多元就業開發方案到社會企業推動情形，透過跨部會平臺方式推動。行政院復於2018年基於促成經濟、社會、環境等包容性成長，進一步制定「社會創新行動方案（107年-111年）」，整合國發會、經濟部、教育部、勞動部等部會共同推動，協助社會創新發展，如勞動部主責推動社會創新創造就業機會，透過多

元就業開發方案及培力就業計畫，扶持民間團體穩健營運，提供創造社會價值之就業機會，協助弱勢族群改善其就業體質，重返一般職場就業。由此可知，此一行動方案係建構在友善與包容的環境，解決社會問題，進而增加就業機會，達到社會公益的目的。

上揭的行動方案既為促成經濟、社會、環境等包容成長，因此，建議可擴及深入邊緣收容人的就業問題，以發揮社會融合的功能。一方面由政府單位充分發揮其角色與功能推動各類社會創新模式，協助臺灣的社會企業，觸媒至矯正機關發揮社會企業精神與使命，成為公私協力的伙伴。未來，仍有待去探討與研究跨部會、多部門的整合，如何無縫接軌使收容人能成功復歸社會，不再犯罪，應是未來的重要課題。

另一方面，延續自主監外作業概念，可評估設立社會企業工作站（類比中途之家，黃俊棠，2017；類比工作釋放中心，賴擁連，2017）的創新作為，將受刑人中表現優良，身心健康，無違規紀錄與不良罪質（名）者，經遴選予自主監外作業，使其白天在外工作，夜間返回中心。由於大多的受刑人因缺乏工作動機與熱忱，以及眼高手低，致其重返社會、自力更生更加困難，因此，與其促其出獄後自行尋找工作到處碰壁，不如從仍在監禁期間開始，以一站式、一條龍服務，作為受刑人走出監獄、跨入社會前的一個平台，透過這樣的平台傳遞正向力量給這些受刑人，鼓勵受刑人向上、培養自尊、重建信心、技能訓練、去標籤化的負面形象，進而提高社會大眾的接納意願，不被社會排除，可解決收容人重入社會後所面臨的就業或創業困境，再度成為社會有用之人，並可降低再犯的可能性。

綜言之，監獄的高牆是可以穿越的，收容人的心靈是可以被感化的。當監獄不再只是監獄，或許能結合社會企業的作法，讓真正改悔向上的受刑人有機會迎向陽光重建人生。最後，本文引自古典犯罪學家邊沁所言：「受刑人出獄，是最危險時間，如自樓墜地，若無網罟協助，稍不留意，非死即傷！」矯正機關應強化搭起網罟的工作，融合社會企業的精神與模式，以社會使命為目的，經濟生產為手段，幫助受刑人順利復歸社會⁴⁹。

⁴⁹參考自 <https://www.cprc.moj.gov.tw/media/7550/79141574115.pdf?mediaDL=true>

參考文獻

一、中文部分(以下按作者姓氏筆畫排序)

- 丁玉珍，2015，《政府協助非營利組織朝向社會企業發展之角色探討》，臺北：國立臺灣大學社會科學院政治學系未出版碩士論文。
- 王任遠，2017，〈新思維看受刑人日間外出制度〉，《法務通訊》，第 2851 期，頁 7-9。
- 王秉鈞、鄭勝分、吳佳霖、劉育欣，2013，《我國非營利組織社會企業化之研究》，國家發展委員會委託研究報告(NDC-DSD-102-017)。
- 王名、張楠，2018，〈近十年中國大陸學者對社會企業研究之評述〉，《2018 人文關懷與社會實踐暨世界公益學論壇》。
- 王娟嬋、夏侯欣鵬、胡哲生、蔡淑梨，2011，〈營利事業經營社會企業之初探〉，《創業管理研究》，6-1，頁 29-54。
- 王崇豪，2002，《WTO 體系下我國政府治理模式調適之研究》，臺北：國立臺灣大學政治學研究所未出版碩士論文。
- 尹玲玲，2015，〈矯正機關作業與就業〉，《矯正署專題分析-統計短文》。
- 丘昌泰，2000，《公共管理：理論與實務手冊》，臺北：元照。
- 石滋宜，1996，《世紀變革》，臺北：中國生產力中心。
- 任全鈞，2013，〈更生人就業困境與穩定就業之探討〉，《法務通訊》，第 2677 期，頁 3-5、2678 期，頁 3-5、2679 期，頁 3-5。
- 江明修、曾冠球，2009，〈政府再造：跨部門治理的觀點〉，《國家菁英》，No.5-1 論著，頁 97-122。
- 呂朝賢，2008，〈社會企業與創業精神：意義與評論〉，《國立政治大學社會學報》，第 39 期，頁 81-117。
- 李昱端，2015，〈公部門治理本質：由新公共服務觀點建構公務人員行政倫理價值〉，

《人事行政研究發展》徵文。

李武育，2012，〈行政院組織改造之成果及挑戰〉，《研考雙月刊》，第36卷第6期，12月：34-41。

李允傑、周信佑，2012，《穩健減債，落實良善治理》，工商時報（2012年3月27日），A6版。

李政賢譯，2006，《質性研究：設計與計畫撰寫》，臺北市：五南。

宋餘俠、黃子華，2009，〈優質公共治理與提升政府效能〉，《研考雙月刊》，第33卷第5期，頁18-28。

宋餘俠、黃子華，2012，〈政府服務流程改造之探討〉，《研考雙月刊》，第36卷第6期，頁129-138。

吳佳霖，2012，《社會企業促進社會融合之初探~以經濟弱勢婦女為例》，南投：國立暨南國際大學社會政策與社會工作系未出版碩士論文。

吳文瑞，2008，《從監獄作業制度探討如何提昇作業績效-以臺中監獄為例》，法務部所屬矯正機關臺中監獄作業研究報告。

吳芝儀，李奉儒譯，1999，《質的研究與評鑑》，臺北：桂冠。

吳家豪，2017，《我國監所作業之研究》，臺北：國立臺灣大學法律學研究所未出版碩士論文。

官有垣、王仕圖，2013，〈臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探〉，《社區發展季刊》，第143期，頁51-67。

官有垣，2007，〈社會企業組織在台灣的發展〉，《中國非營利評論》，第1卷，創刊號，頁146-182。

林淑馨，2008，《非營利組織管理》，臺北：三民。

林吉郎，2006，〈民間團體發展社會企業的策略途徑：香港經驗的啟發〉，《國立政治大學非營利組織研討會》，頁47-68。

- 林志雄，2009，《犯罪矯正機關之成效評估研究-以自營作業為例》，臺中：國立中興大學國家政策與公共事務研究所出版碩士學位論文。
- 林雪玲、陳詠華，2018，〈中央政府非營業特種基金設置與管理情形之審計〉，《政府審計季刊》，第38卷，第2期。
- 林秀雲譯，2016，Earl Babbie 著，〈社會科學研究方法(第三版)(The Practice of Social Research 14e)〉，臺北市：新加坡商聖智學習，雙葉書廊(原書於2016，14版)。
- 林佩璇，2000，〈個案研究及其在教育研究上的應用〉，收錄於中正大學教育學研究所主編，《質的教育研究方法》，高雄：麗文文化。
- 周憐嫻、侯崇文、曹光文，2014，《更生受保護人之就業促進資訊蒐集與就業服務模式建構計畫》，勞動部勞動力發展署委託辦理。
- 周憐嫻，2014，《更生人就業狀況調查-成果報告書》，法務部委託辦理。
- 周冠宇，2017，〈作業及技能訓練計畫與收容人出監就業之關聯性研究〉，《矯正期刊》，第6卷第1期，頁124-151。
- 孫煒，2012，〈民主治理中準政府組織的公共性與課責性：對於我國政府捐助之財團法人轉型的啟示〉，《人文及社會集刊》，第24卷第4期，頁497-528。
- 孫煒，2016，〈台灣地方社會服務契約委外的績效與競爭〉，《公共行政學報》，第51期，頁1-33。
- 孫煒、蕭全政，2013，〈全球化潮流下台灣公私部門組合型態的制度性安排〉，《政治科學論叢》，第58期，頁109-138。
- 孫本初，2007，《新公共管理》，臺北：一品文化出版社。
- 高鳳仙、林鉅銀、趙昌平、吳豐山、余騰芳，2010，《監獄、看守所收容人處遇、超收及教化問題之檢討專案調查研究報告》。
- 張四明、胡龍騰，2013，〈後新公共管理時期政府績效管理的公共價值意涵〉，《公共治理季刊》，1(3)：73-83。
- 胡哲生，2009，〈社會企業本質、任務與發展〉，《創業管理研究》，第4卷第4期，

頁 1-28。

胡幼慧、姚美華，1996，〈一些質性方法上的思考〉，胡幼慧編《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，頁 141-157，臺北：巨流。

胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道 合譯，2000，《研究方法：步驟化學習指南》，Ranjit Kumar 著，臺北：學富文化。

粘蓮香，2013，《犯罪矯正成效探討-以監獄作業為例》，雲林：國立雲林科技大學會計系未出版碩士論文。

范麗娟，2005，〈深度訪談〉，收錄於謝臥龍主編，《質性研究》，臺北：心理，頁 103-134。

黃德舜、鄭勝分、陳淑娟、吳佳霖，2014，《社會企業管理》，新北市：指南書局。

黃徵男，2002，〈監獄作業制度之剖析與對策〉，《矯正月刊》，第 121 期，桃園：法務部矯正人員訓練所。

黃徵男，2003，〈從刑罰本質探討我國犯罪矯正發展趨勢〉，《司法新趨勢》，第 127 期，頁 46-56。

黃徵男，2010，《21 世紀監獄學：理論、實務與對策(修訂 5 版)》，臺北：一品出版社。

黃俊棠，2017，〈當前矯正工作的經營與擘畫〉，《2017 犯罪防治學術研討會：刑事政策回顧與前瞻》，頁 507-550，桃園：中央警察大學犯罪防治學系印行。

黃鴻禧、林學銘、郭永凱，2016，〈105 年度法務部矯正署《美國矯正機關參訪紀實》出國報告〉。

黃永傳，2013，《非營業特種基金運作體制及特質—以作業基金為例》，主計人員研習教材。

黃春長、高明瑞，2016，《社會企業特性分析研究》，勞動部勞動及職業安全衛生研究所。

彭桂香，2015，〈矯正機關辦理自營作業現況〉，《矯正署專題分析-統計短文》。

- 楊君琦、郭欣怡，2011，〈社會企業組織型態與經營類型之初探〉，《輔仁管理評論(社會企業專刊)》，第 18 卷第 1 期，頁 53-78。
- 詹國裕，2014，《影響更生人成功再就業關鍵因素之研究》，臺北：國立臺北大學公共行政暨政策學系未出版碩士論文。
- 莊文忠、洪永泰、陳俊明、胡龍騰，2016，《臺灣公共治理指標調查體系檢討評估計畫》，行政院國家發展委員會委託研究報告。
- 莊文忠，2019，〈社會企業發展資料庫之設計：理論與實務的權變觀點〉，《2019 年台灣公共行政與公共事務系所聯合會年會暨「為美好未來展現學術社群影響力」國際學術研討會》，臺中：東海大學行政管理暨政策學系。
- 廖俊松，2009，〈全球化觀點下的政府治理〉，《T&D 飛訊》，第 79 期，頁 1-31。
- 趙永茂，2008，〈地方與區域治理發展的趨勢與挑戰〉，《研考雙月刊》，第 32 卷 5 期，頁 3-15。
- 劉坤億，2000，《英國政府治理模式變革之研究》，臺北：政治大學公共行研所未出版博士論文。
- 劉坤億，2001，〈全球治理趨勢下的國家定位與城市發展：治理網絡的解構與重組(一)〉，《臺灣法律網》。曾發表於民國 90 年 12 月 14 日，義守大學公共政策與管理學系主辦《城市外交與全球治理》學術研討會。
- 劉玉蟬，2015，《法務部矯正署看守所技能訓練實施現況之研究》，屏東：國立屏東科技大學技術及職業教育研所未出版碩士論文。
- 郭壽珠，2006，〈法務部監所作業基金之變革與展望〉，《主計月刊》，第 607 期，頁 29-35。
- 葉至誠、葉立誠，2011，《研究方法與論文寫作》，臺北市：商鼎。
- 陳金貴，2002，〈非營利組織社會企業化經營探討〉，《新世紀智庫論壇》，第 19 期，頁 39-51。
- 陳金貴，2013，〈治理之理論與發展〉，《公共治理季刊》，第 1 卷第 1 期，頁 25-36。

- 陳定銘、翁儀君、倪嘉苓，2017，《社會企業之社會價值與社會影響力評估》，科技部補助專題研究計畫成果報告(MOST105-2410-H-008-011)。
- 陳定銘、倪嘉苓，2017，〈社會企業社會影響力評估指標之分析〉，改寫自陳定銘(2017)《社會企業之社會價值與社會影響力評估》，科技部補助專題研究計畫成果報告(MOST105-2410-H-008-011)。
- 陳定銘，2018，《非營利組織、政府與社會企業：理論與實踐》，臺北：元照出版（智勝經管系列）。
- 陳定銘，2018，《使命契合觀點分析社會企業之效益與影響：以勞動部多元就業開發方案為例》，科技部補助專題研究計畫成果報告期末報告(MOST 106-2410-H-008-042)。
- 陳向明，2000，《質的研究方法與社會科學研究》，北京：教育科學出版社。
- 陳向明，2002，《社會科學質的研究》，臺北：五南書局。
- 陳秋政，2008，〈跨部門治理議題之分析架構芻議：社會中心治理途徑〉，發表於《夥伴關係與永續發展國際學術研討會(TASPAA 2008 年會)》，臺中市。
- 陳琇玲譯，Senge, P.著，2003，《變革之舞》，臺北：天下雜誌。
- 潘淑滿，2003，《質性研究理論與應用》，臺北：心理出版社。
- 賴擁連，2017，〈論設置受刑人工作釋放中心之芻議：以美國為借鏡〉，《刑事政策與犯罪研究論文集(20)》，頁 41-66。
- 賴書婷，2017，《非營利組織轉型成為社會企業的路徑分析：以白玫瑰社會關懷協會為例》，臺中：東海大學社會研究所未出版博士論文。
- 蔡勝男，2005，〈公共行政治理模式的研究-歷史詮釋分析的觀點〉，《T&D 飛訊》，第 34 期，頁 1-17。
- 蔡嘉昇，2013，〈創造適合社會企業發展的環境〉，《稅務旬刊》，第 2215 期。
- 蔡德輝、楊士隆、吳正坤，2004，《提升專業-法務部成立矯正局（署）必要性之探討》。

- 簡春安、鄒平儀，2004，《社會工作研究法(2004年修訂版)》，臺北：巨流圖書公司。
- 顏尹妹，2016，《矯正機關作業制度之探討-以強化復歸社會為建構目標》，桃園：中原大學財經法律學系未出版碩士論文。
- 鄭勝分，2007，〈社會企業的概念分析〉，《政策研究學報》，第7期，頁65-108。
- 鄭勝分，2008，〈社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點〉，《公共行政學報》，第27期，頁199-206。
- 鄭勝分、劉育欣，2013，〈社會企業政策支持系統之初探〉，《社區發展季刊》，第143期，頁28-38。
- 鄭錫鏜，1993，〈政府在知識經濟時代應有得省思〉，《T&D 飛訊》，第8期，頁1-9。
- 嚴健彰，2003，《出獄人賦歸社會更生歷程之研究-從復原力的觀點探討之》，嘉義：國立中正大學犯罪防治研究所未出版碩士論文。
- 鐘瑞祥，2018，《從社會排除到社會融合之路-以社會企業解決藥癮更生人就業問題為例》，臺北：世新大學非營利與社會企業碩士學位學程未出版碩士論文。
- 蘇彩足、莊文忠，2017，《台灣公共治理指標調查及公共治理相關議題研究第一部分-台灣公共治理指標調查》，國家發展委員會委託研究。

二、英文部分

- Denhardt, J.V. and Denhardt, R.B. (2003) *The New Public Service: Serving, not Steering*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Dees, J.G. (1998). "Enterprising nonprofits". *Harvard Business Review*, 76(1)54-66.
- Fox, V.B., & J.B. Stinchcomb (1999). *Introduction to Corrections*. Prentice-Hall. Upper Saddle River. NJ.

- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners*. London: Sage.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). “The social innovation process: themes, challenges and implications for practice”. *International Journal of Technology Management*, 51, 139-158.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.
- Mulgan, G. (2006). “The process of social innovation”. *Innovations*, 1(2), 145-162.
- Stake, R.E. (2000). “Case studies.” In N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln, (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wimmer, R.D., & Dominick, J.R. (2000). *Mass media research: An introduction*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

三、政府機關參考資料

- 立法院議案關係文書，院總第 887 號，政府提案第 15100 號之 2616，第 581-585 頁。
- 立法院議案關係文書，院總第 887 號，政府提案第 15100 號之 2393，第 139-145 頁。
- 行政院研究發展考核委員會，2012，《我國矯正政策與管理機制之研究》，臺北：中華民國政府出版品。
- 法部部全球資訊網 <http://www.moj.gov.tw>。

法務部矯正機關作業基金
各機關勞作金分配情形明細表

中華民國107年度

單位：新臺幣千元

機關名稱	業務收入	業務成本與費用			業務賸餘
		業務成本與費用 (不含勞作金)	勞作金	合計	
		(1)	(2)	(3)=[(1)-(2)] x50%	
1 矯正機關作業基金管理會	-	4,243	-	4,243	- 4,243
2 臺北監獄	57,088	22,726	17,181	39,907	17,181
3 桃園監獄	17,920	3,032	7,444	10,476	7,444
4 桃園女子監獄	26,426	6,185	10,120	16,305	10,121
5 八德外役監獄	24,216	4,122	10,047	14,169	10,047
6 新竹監獄	32,548	5,364	13,592	18,956	13,592
7 臺中監獄	120,696	35,562	42,567	78,129	42,567
8 臺中女子監獄	39,606	8,571	15,517	24,088	15,518
9 彰化監獄	48,567	14,873	16,847	31,720	16,847
10 雲林監獄	22,960	9,061	6,950	16,011	6,949
11 雲林第二監獄	30,959	6,717	12,121	18,838	12,121
12 嘉義監獄	50,225	18,919	15,653	34,572	15,653
13 臺南監獄	83,045	19,867	31,589	51,456	31,589
14 臺南第二監獄	3,431	380	1,526	1,906	1,525
15 明德外役監獄	30,901	7,939	11,481	19,420	11,481
16 高雄監獄	34,645	14,001	10,322	24,323	10,322
17 高雄第二監獄	23,547	6,711	8,418	15,129	8,418
18 高雄女子監獄	29,425	8,344	10,540	18,884	10,541
19 屏東監獄	81,436	32,786	24,325	57,111	24,325
20 臺東監獄	3,776	940	1,418	2,358	1,418
21 花蓮監獄	20,353	6,751	6,801	13,552	6,801
22 自強外役監獄	16,921	8,989	3,966	12,955	3,966
23 宜蘭監獄	36,329	6,429	14,950	21,379	14,950
24 基隆監獄	8,640	2,122	3,259	5,381	3,259
25 澎湖監獄	16,346	4,594	5,876	10,470	5,876
26 綠島監獄	2,787	1,639	574	2,213	574
27 金門監獄	11,009	5,296	2,857	8,153	2,856
28 泰源技能訓練所	23,976	8,136	7,920	16,056	7,920
29 東成技能訓練所	10,275	4,185	3,045	7,230	3,045
30 岩灣技能訓練所	14,550	5,778	4,386	10,164	4,386
31 新店戒治所	1,327	-	664	664	663
32 臺中戒治所	544	-	272	272	272
33 高雄戒治所	1,628	533	548	1,081	547
34 臺東戒治所	11,874	5,074	3,400	8,474	3,400
35 彰化少年輔育院	44	-	22	22	22
36 臺北看守所	24,699	7,081	8,809	15,890	8,809
37 臺北女子看守所	6,338	1,968	2,185	4,153	2,185
38 新竹看守所	2,231	951	640	1,591	640
39 苗栗看守所	11,693	3,427	4,133	7,560	4,133
40 臺中看守所	22,534	5,924	8,305	14,229	8,305
41 彰化看守所	4,636	1,875	1,381	3,256	1,380
42 南投看守所	4,908	1,230	1,839	3,069	1,839
43 嘉義看守所	8,754	3,578	2,588	6,166	2,588
44 臺南看守所	15,744	3,712	6,016	9,728	6,016
45 屏東看守所	7,326	2,388	2,469	4,857	2,469
46 花蓮看守所	1,035	93	471	564	471
47 基隆看守所	2,566	974	796	1,770	796
合計	1,050,484	323,070	365,830	688,900	361,584

註：各機關依監獄行刑法第33條、外役監條例第23條、羈押法第17條及保安處分執行法第57-1條規定，按業務收入扣除業務成本與費用（不含勞作金）後之50%提列收容人從事作業可獲之勞作金。法務部矯正機關作業基金管理會因非作業單位，故不予計算勞作金。

附錄二

科長、導師

您好：

我是世新大學非營利與社會企業在職學位學程碩士班胡秀珠同學，茲為撰寫「向社會企業取經？我國矯正機關自營作業模式的變革與挑戰」之碩士論文研究需要，冀望藉由訪談提供您豐富的經驗與專業的知識，以厚實本研究論述的深度及完整性。

另對於本次訪談內容與資料僅於本學術論文中應用，若有涉及業務機密或個人權益，研究者將嚴守研究倫理規範及保密。

由於您的鼎力協助與寶貴意見，是本論文不可或缺之要素，對本研究有莫大的幫助，衷心感謝您百忙之中撥冗受訪，謹致謝忱。

指導教授 世新大學行政管理學系

莊文忠博士

研究生 世新大學非營利與社會企業在職學位學程 胡秀珠

敬啟

訪談題綱：

1. 近年來，監（所）積極發展自營作業各種產品，您個人對此一發展方向有什麼看法？自營作業追求經濟目的和原來監所所強調的懲罰、矯治、教化等目的之間，有沒有可能造成衝突？為什麼？
2. 就您所知，監（所）為了發展自營作業，在組織結構和管理機制上有沒有做一些改變或是調整？其成效如何？
3. 就您所知，監（所）的管理階層、基層人員和受刑人（收容人）對監所發展自營作業有什麼看法？他們的投入和參與的動機如何？
4. 整體來說，您認為監（所）發展自營作業，對於協助受刑人（收容人）未來復歸社會與重新就業有沒有幫助？理由為何？
5. 您認為受刑人（收容人）參加自營作業，對他個人的幫助有哪些？又，對監（所）的效益為何？
6. 不少監（所）自營作業的產品廣受消費者的喜愛，為作業基金帶來營收及獲利，

但也有些產品的經濟效益並不如預期，您認為其中的關鍵因素為何？

7. 目前監（所）對自營作業產品收益的分配原則為何？您個人認為有沒有需要調整或改善之處？
8. 就您所知，監（所）受刑人（收容人）參加自營作業，對他個人的經濟狀況有沒有助益？為什麼？
9. 就您所知，監（所）是如何決定開發哪些自營作業產品？有什麼創新的地方？
10. 您認為監（所）未來發展自營作業產品，可能遭遇到哪些困難或挑戰？如何因應？
11. 請問您認為，監（所）的自營作業模式有沒有發展成社會企業的可能性？即成為監（所）下的一個獨立的事業體，一方面達到矯正和教化的功能，另一方面又能在經濟上自給自足？

附錄三

收容人、更生人

您好：

我是世新大學非營利與社會企業在職學位學程碩士班 胡秀珠 同學，為了撰寫「向社會企業取經？我國矯正機關自營作業模式的變革與挑戰」之碩士論文研究需要，冀望藉由訪談提供您個人豐富的經驗，以厚實本研究論述的深度及完整性。

本次訪談內容與資料僅於本學術論文中應用，若有涉及個人隱私或權益，研究者將嚴守研究倫理規範及善盡保密之責任。

由於您的鼎力協助與寶貴意見，是本論文不可或缺之要素，對本研究有莫大的幫助，衷心感謝您百忙之中撥冗受訪，謹致謝忱。

指導教授 世新大學行政管理學系

莊文忠博士

研究生 世新大學非營利與社會企業在職學位學程 胡秀珠

敬啟

訪談題綱：

1. 您對監(所)發展自營作業有什麼看法？您參與的動機是什麼？是否有達到您的期待？
2. 您覺得參加自營作業的過程中，監所人員在管理方面有沒有不一樣的做法？
3. 您覺得參加監(所)的自營作業，對於未來復歸社會與重新就業有沒有幫助？理由為何？
4. 您覺得參加監(所)的自營作業，對您個人的經濟收入有沒有幫助？理由為何？
5. 您覺得監(所)發展的自營作業，有哪些需要改善的地方？如產品、項目、勞作金、…？
6. 您覺得參加監(所)的自營作業、或參加技能訓練班（課程），或參與加工場？哪一種對您較有實質幫助？有學到您想要學的技能嗎？
7. 您覺得監(所)的自營作業有無需要拓展？為未來就業設立一個平台？說說您的看法？

