

# 臺中女子監獄的「桑樹計畫」：以 SWOT 分析為例

陳祖輝\* 張嘉玲\*\*

## 摘要

臺中地檢署選定臺中女子監獄作為「執行階段」試辦修復式司法單位，2011 年臺中女子監獄完成「加被害人間接會面方案計畫」，鼓勵受刑人拍攝道歉 DVD，透過犯保志工親送傳達受刑人道歉訊息，成效良好。2012 年有感於加強受刑人體會修復式司法精神，故引進臺灣更生團契資源，推動「桑樹計畫」(sycamore tree project)。該計畫分為兩階段課程，第一階段課程由更生團契講師進行七次課程，第八次課程由本監社工邀請臺中地檢署修復式司法推動小組、犯罪被害人保護協會臺中分會之代表、見證人和成員家屬參與結業式。八次桑樹計畫課程後，陳祖輝老師和張嘉玲社工進行第二階段課程，課後依據受訪意願進行訪談，以作為桑樹計畫課程之評估參考。

本次計畫呈現三點結果：一是監獄與地檢署、更生團契、犯保分會、學界等單位相互合作，彰顯監獄與外界資源整合有助於犯罪矯治的革新與創造良好條件。二是在受刑人的改變方面，桑樹計畫安排見證人說被害故事，經由現身說法比起傳統方式說教、講述道德觀點來得更加引人入勝，研究中觀察到許多學員因為幾個特殊見證人的生命故事或家屬遭傷害案例，學員受到感動，激勵她們願意向自己的被害人道歉。三是本次連繫被害人方面稍有不順，其原因除獄方與犯保之間的聯繫過程有再精進空間外，被害人分散在不同縣市，也增添犯保志工聯繫的困難。研究發現，犯保以電話、家訪或通信聯繫時，被害

---

\* 中央警察大學犯罪防治學系法學博士

\*\* 法務部矯正署臺中女子監獄教化科社工師

者均表示無意願或暫無會見受刑人之想法，反映雙方關係因隔離、信任感不足緣故，要在短期內搭建對話平臺，恐再仔細評估。

**關鍵詞：**桑樹計畫、監獄修復式司法、女子監獄、SWOT 分析

## 壹、背景

法務部保護司於 2010 年開始選定士林、板橋、苗栗、臺中、臺南、高雄、宜蘭、澎湖等 8 個地檢署試辦修復式司法（restorative justice），並規劃在刑事司法體系中的偵察、審理、執行、保護管束/更生保護 4 大階段發展適合之修復式司法模式與經驗。由於臺中地檢署選定臺中女子監獄作為「執行階段」試辦修復式司法單位之一，2011 年臺中女子監獄完成「加被害者間接會面方案計畫」，鼓勵受刑人拍攝道歉 DVD，透過犯保志工親送傳達受刑人道歉訊息，成效良好。2012 年因有感於加強受刑人體會修復式司法精神，故引進更生團契資源，推動「桑樹計畫」（sycamore tree project），透過帶有宗教信仰的引導，讓受刑人體會被害人的痛苦與傷害，由不相關的人士（具被害人身分）擔任見證人，入監闡述被害經驗，使受刑人產生同理心，俾轉化為對自己的被害人處境的理解和體會，並期盼進一步鼓勵受刑人邀請被害人入監進行對話，以實現修復式正義關係修補之理想目標。

## 貳、重要觀點回顧

### 一、相關理論

#### （一）監獄化理論

傳統解釋「監獄化」（prisonization）觀點不外從：剝奪模式、輸入模式、情境模式、順從模式等 4 個面向進行解釋（林琪芳，2002；任全鈞，2006；吳瓊玉，2009；駱姿螢，2010），茲簡介如下：

#### 1. 剝奪模式（deprivation model）

根據 Sykes (1958) 的論點，監禁的痛苦包括自由、物質、被服務、異性關係、自主性及安全感的剝奪，受刑人爲適應監禁痛苦而導致受刑人次級文化的出現。

## 2. 輸入模式 (importation model)

輸入模式認爲監獄是由多元的副文化組成，裡頭人口的背景錯綜複雜，因此本模式關注於受刑人未入監獄前的社會化和經驗的影響。首先，受刑人有其獨特個性和社會背景，此部分才是主要影響他們在監獄裡的行爲表現之重要原因。此外，受刑人次級文化表現出未入監獄前的信念系統與規範，而不是一個簡單整體機構的監獄化結果。第二，並不是所有受刑人在所有情況下都經歷了監禁的痛苦與剝奪。爲了適應監獄受刑人必須用個人的能力去尋找一個「適合的位置」，它能符合他們的基本需要。第三，監獄應該被認爲是一個「達到某種程度但未達全體」的機構。

## 3. 情境模式 (situation model)

情境模式評論輸入模式在解釋監獄受刑人適應時忽視情境的因素，此模式假定行爲的開始與來源主要來自於情境因素，例如一年中的季節變化，或者來自於受刑人和職員兩者之間複雜的交互作用，以及因合作關係所產生的環境因素。例如，因爲炎熱天氣，受刑人在夏天比在冬天會有較多違規事件，而不顧及他們個人的背景或與他們有關的剝奪層次。在情境模式研究中，有三個問題常被論及：哪裡、何時、以及誰讓這些行爲發生。

## 4. 順從模式 (compliance model)

本模式係由 Edward Zamble 和 Frank Proporino 於 1988 年提出，主張受刑人的行爲模式源自於其如何適應及調適監獄環境。受刑人入監之後，即便是先前有其固有的經驗與價值觀，但受到環境壓力影響，每一位受刑人在面臨壓力後，都會嘗試自我調整到自認爲最佳的適應狀態，尤顯見於刻

意配合監獄管理人員。

## (二) 自我決定理論

美國心理學家 Deci Edward L. 和 Ryan Richard M.等人 20 世紀 80 年代提出自我決定理論 (self-determination theory)，根據 Deci 和 Ryan (1985) 的研究認為，自我決定就是一種關於經驗選擇的潛能，是在充分認識個人需要和環境信息的基礎上，個體對行動所做出的自由的選擇。自我決定的潛能可以引導人們從事感興趣的、有益於能力發展的行爲，這種對自我決定的追求就構成了人類行爲的內部動機 (王朝網路，2010)。

自我決定理論內涵方面，主要分成內在動機與外在動機兩個部分 (陳美玲、戴元益、江幸蓉，2011：1053-1054)：

### 1. 內在動機內涵

- (1) 自主性 (autonomy)：自主性是指個體對其行爲掌控程度的知覺，當個體認為行爲是出自於個人的自由意志，而非被命令、被逼迫、或有被威脅的感覺時，便能對其所選擇的目標產生允諾及追求的意願 (蘇美如、黃英哲，2009)。自主性的概念應用於個體時，其含意包括個人的自我決定、自我規範、做自己的主人等等。根據自我決定理論在運動休閒中，是指個體能擇其所愛，愛其所擇的情境。例如：個體可以依照自己的興趣與意願選擇自己喜愛的健身運動類型，不受任何外力影響。
- (2) 勝任感 (perceived competence)：勝任著重在個人能有效率地與環境互動，個體覺得自己的能力是否能有效的因應外界的需求，也就是所謂的能力知覺 (陳建瑋、季力康，2009)。能力知覺就是一種個體對本身能力的主觀認知，個體會爲了獲取足夠的勝任感，而挑選那些他們認為挑戰性適中的工作或任務。例如：個體會選擇自己比較擅長的運動項目來當休閒運動，而不會選擇自己完全不會的運動項目當作休閒運動項目。(張永光、蘇美如，

2009)

- (3)歸屬感 (relatedness)：歸屬感是指個體在行爲過程中，涉及感情上是否能與他人產生連結的程度，尤其當環境提供足夠的接納、關懷與溫暖的情感力量時，更能夠促使個體接受各種挑戰，而達到心理成長的目的。

## 2. 外在動機內涵

- (1)外在調節：這是調節連續性中具備了最少的自主目的，個體的行爲完全受到外在事件的控制。
- (2)內攝調節：「我完成這項行爲是因為我感覺到我內在的緊張狀態（如內疚）迫使我去完成它」。這項調節需要個人接受外在調節，並以一種與外在調節同一類型相關的形式來維持它們（Connell & Ryan, 1989）。
- (3)認同調節：認同調節包含了更多的內化，個體根據一項行爲對本身的價值、利益和重要性的知覺，而從社會認同轉移到較高的自我決定動機。
- (4)整合調節：這是自我調節的最後一個程度同時也具備了最多自我決定，個體在此一調節其價值觀、態度、並且在各種不同行爲構面的調節上逐漸形成體制以及一致性（Deci & Ryan, 1991）

### （三）明恥整合理論

澳大利亞學者 John Braithwaite 於 1988 年提出「明恥整合理論」（Reintegrative Shaming Theory），該理論以「羞恥」（shame）的概念列為理論核心位置，並強調羞恥可進一步區分成：「整合性羞恥」(reintegrative shaming)與「烙印性的羞辱」(stigmatic shaming) 兩種。「整合性羞恥」的社會，會增加個體間之「互賴」程度，形成高「共信」的社會，據以發生高社會控制，進而減低犯罪的發生。相反地在「烙印性的羞辱」的社會，個體間的「互賴」程度低，彼此信任感不足，因此對於犯罪者及其行爲，將採取排除的處理手段（黃富源，1992：93-98；陳曉

明，2006：77)。

(四) SWOT 分析法

SWOT 分析法 (稱 TOWS 分析法、道斯矩陣) 即態勢分析法，20 世紀 80 年代初由美國舊金山大學的管理學教授 George Albert Steiner 於 1965 年提出，包括分析企業的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats) (黃志翔，2011)。SWOT 分析，係將與研究對象密切相關的各種主要內部優勢、劣勢、機會和威脅等因素，通過調查列舉出來，並依照矩陣形式排列，然後研究者邏輯的思考，把各種因素相互交比對分析，從中得出一系列相應的結論，而結論通常帶有具體建議答案 (平衡計分卡推廣協會，2008)。通常實施 SWOT 分析法會先將組織或某一方案之內外部客觀條件予以完整蒐集，然後透過討論，主要提問 4 個問題，分別是：1.如何善用每個優勢？2.如何停止每個劣勢？3.如何成就每個機會？4.如何抵禦每個威脅？並將可能之解決答案，置於 SWOT 分析表當中 (如下圖)，進而呈現出該組織或方案未來該強化的重點與方向。

**SWOT分析之策略擬定-單獨策略**

		外部分析	
		○ 機會	⊥ 威脅
內部分析	S 優勢	機會追尋策略	威脅避險策略
	W 劣勢	優勢強化策略	劣勢防守策略

Source: 科技政策研究與資訊中心—科技產業資訊室，2008/04。

## 二、監獄修復式司法與「桑樹計畫」

陳祖輝（2012：56-75）曾指出，國際上仍有多國矯正機構嘗試從兩個方面開始著手實踐監獄修復式司法精神：（一）對矯治體系內一融入日常教化活動與生活管理中的「維和」（peacemaking）技術練習（通常是以受刑人為中心的學習技術），改善受刑人間發生衝突之問題解決模式，並藉此發展出「修復司法教區」（restorative justice units）之構想，提供受刑人自我管理與爭取榮譽之矯正管理哲學。（二）對矯治體系外一將社區或非正式的修復式司法會面（議）場合移至監獄矯治機構內，透過專業的第三方對話促進者，讓加、被害人雙方在矯治機構內進行對話、情感抒發、和解與接納，並適時簽署修復補償契約，進而影響到後續矯治機構的提報假釋（基於雙方和解，被害人同意獄方給予受刑人提早假釋以承擔補償之責）與在觀護階段的保護管束期間，由觀護人監督其修復補償契約之落實。

其中，對於創建「在監獄推動修復式司法」（restorative justice in prison）理念而言，相關實證研究發現（Armour, Windsor, Aguilar, & Taub, 2008），透過監獄宗教信仰教化途徑推動修復式司法，不但可以感化受刑人，同時對於受刑人出獄後的再犯率有明顯的下降；其中若接受以信仰為基礎（faith-based）的修復式司法教化課程，可改變監獄暴戾風氣，受刑人同儕間之關係亦可藉修復式司法的調解方式，化減衝突進一步擴大之危機。

桑樹計畫（Sycamore Tree Project）內容方面，係在監獄內推行密集式 8 週的課程方案，其作法將引領犯罪被害人進入監獄，並會晤與案件無關之受刑人（藉由與無利害關係之被害人互動，以理解或投射到自身案件被害人的感受與立場）。雙方討論焦點在於：犯罪的影響、造成什麼傷害，以及如何導正問題等議題之上。方案進行過程，被害者與受刑人共同參與 8 次兩小時的專題研討。進行中使用一個實驗型討論導引，由對話促進者引導活動團體中的成員分享彼此的感覺與對未來如何期待的書信和制訂契約，被害者被賦予機會，藉由自己控制主導活動的發展，使其展開一場治療與回復的旅程。課程內容與特徵，請詳見筆者於 2012 年發表在本期刊之「信仰為基礎的監獄修復

式正義：以『桑樹計畫』為例。」一文。

## 參、臺中女子監獄試辦「桑樹計畫」

### 一、成員篩選

本計畫於 2012 年 2 月份開始調查臺中女子監獄收容人之符合條件：(一) 有與被害人修復意願；(二) 有直接受害者；(三) 具基督教或天主教宗教信仰者；(四) 出監日期預計為 2012 年 12 月之後(即可全程參與課程)；(五) 為初犯條件之收容人。

因該監符合上述條件者不足額(預計徵選 30 名)，故改以開放邀請有意願參與該團體課程之非基督教或天主教收容人參加，本次課程參與學員共 15 位，成員資料如下表 1。

表 1 成員名冊

編號	年齡	罪名	刑期	受害者關係	宗教信仰
1	46	殺人	8 年	夫妻	天主教
2	32	毒品	4 年 6 月	男女朋友	佛教
3	27	殺人	15 年	夫妻	無
4	36	殺人	7 年	母子	基督教
5	43	妨害性自主	9 年	朋友	佛教
6	28	殺人	14 年	男女朋友	無
7	31	傷害致死	11 年	朋友	無
8	38	強盜	9 年	無	道教
9	35	強盜	8 年 4 月	朋友	佛教
10	54	偽券	4 年 8 月	受雇	道教
11	30	強盜	6 年 7 月	無	無
12	29	傷害致死	12 年 3 月	朋友	佛教
13	25	傷害致死	10 年 9 月	認識但非友人	無
14	33	強制性交	7 年 10 月	無	天主教
15	40	強制性交	13 年	朋友	道教

資料來源：臺中女子監獄

### 二、講師邀請

臺中女子監獄社工師張嘉玲與更生團契臺中分會董月春牧師接

洽，以及臺中地檢署修復式司法推動小組對話促進者林俞妙律師，邀請渠等支援桑樹計畫課程，2012 年 2 月份確定邀請董月春牧師、李當選傳道、林俞妙律師、潘錫恩傳道及譚治宜傳道擔任第一階段桑樹計畫課程講師。第二階段之讀書會團體由監獄社工師張嘉玲帶領，進階團體課程由陳祖輝老師進行授課。

### 三、課程規劃

2012 年度桑樹計畫分為兩階段課程，第一階段課程（詳見下表 2）在課程說明會後，由更生團契講師進行七次課程，第八次課程由本監社工邀請臺中地檢署修復式司法推動小組、犯罪被害人保護協會臺中分會之代表、見證人和成員家屬參與結業式。

八次桑樹計畫課程後，由陳祖輝老師和張嘉玲社工師舉行第二階段進階課程（如下表 3），主要目的在強化學員針對桑樹計畫與修復式司法之間的觀念連結，課後依據受訪意願進行訪談，以作為桑樹計畫課程之評估參考。

表 2 第一階段桑樹計畫課程表

週次	日期	星期	時間	課程單元	授課者
1	3/9	五	9:30-11:30	開課說明會	本監社工
2	3/16	五	9:30-11:30	自我介紹&何謂桑樹計畫	更生團契
3	3/30	五	9:30-11:30	罪是什麼	更生團契
4	4/13	五	9:30-11:30	責任	更生團契
5	4/27	五	9:30-11:30	認罪與悔改	更生團契
6	5/11	五	9:30-11:30	寬恕	更生團契
7	5/25	五	9:30-11:30	賠償	更生團契
8	6/8	五	9:30-11:30	邁向和好	更生團契
9	6/22	五	9:30-11:30	慶祝與敬拜—結業式	桑樹計畫團隊

資料來源：臺中女子監獄

表 3 第二階段進階團體課程表

週次	日期	星期	時間	課程單元	授課者
1	9/18	二	9:30-11:30	介紹修復式司法	陳祖輝老師
2	9/18	二	13:30-15:30	與被害人交流： 說故事與同理心	陳祖輝老師
3	10/23	二	9:30-11:30	與被害人交流： 認錯與道歉	陳祖輝老師
4	10/23	二	13:30-15:30	與被害人交流： 討論如何處理傷 害與賠償	陳祖輝老師

資料來源：臺中女子監獄

## 肆、結果呈現

### 一、聯繫被害人工作情形

案件轉介及開案後，臺中女子監獄社工師張嘉玲與臺中地檢署修復式司法推動小組聯繫之窗口，係每次以電話或電子郵件討論開案後之後續進度，所有案件均先以書信寄送，僅 7、12 號（兩者為同案）之被害人母親回覆，表示無願意修復。結果發現，多數被害人在地檢署推動小組電話或親訪之聯繫過程後，表示無意願或暫無意願會見加害者，相關情形彙整如下表 4。

據地檢署修復式司法推動小組承辦之觀護人表示，因轉介之案件皆已進入執行階段，若進行修復勢必將再重啟被害人及其家屬之受害印象，在同理當事人心境之原則下，有必要考量如何以最輕、不造成二度傷害之方式聯絡被害人，而且詢問其修復意願且需前往監獄進行復和會議，具有一定之難度。

表 4 修復工作進度說明彙整表

聯繫日期	成員編號	修復工作進度說明
101/8/31	1	推動小組聯繫南投犯罪被害人保護協會，對方表示該個案持續服務中，案子沉默，其家屬似表達假釋後再談，現仍有林俞妙律師教會團隊持續關懷中，將再請瞭解家屬是否有意願蒞監參與復和會議。
	4	推動小組電詢板橋犯罪被害人保護協會，對方表示於民國 99 年接觸被害人之父時遭拒訪，服務時被害人父親表現沉默。犯保工作人員表示被害人居住於舊社區，事發當時成為鄰里公園談論之話題，對案家造成極大影響。
	9	經修復式司法陪伴者訪視被害人父母，對方表達不願意讓被害人再面對加害人，當初已原諒其他共犯，但主謀表達寧願入監也不和解，故擔心其出監後是否會有報復或恐嚇等行爲。此案陪伴者認為被害人父母於案發時表達原諒，有再努力之空間，持續連繫中；亦告知陪伴者，可建議被害人父母以代理人身份，參加復和會議表達想法。
101/9/20	4	推動小組以電話聯繫被害人之父（即加害人之夫），對方話少，表示有收到信件，無意願見面，也沒有話要對加害人說。
	9	修復式司法陪伴者已進行第二次訪視，並向被害人父母表明可以代理人身分與加害人對話，本次其父表現較冷淡（陪伴者評估可能正忙他事中），其母無決定權；陪伴者將再進行訪查。

資料來源：臺中女子監獄

## 二、桑樹計畫課程之學員回饋

### （一）授課方式凸顯強烈宗教色彩將偏離修復式司法精神

由於首次在臺中女子監獄試辦桑樹計畫，加上授課者（牧師）接觸加、被害兩造和解受訓時間不長，參與學員非完全屬基督教徒，授課者事先未能體察學員之宗教信仰差異，故讓非基督教信仰的同學感覺課程的宗教儀式性活動和語言太重，與如何學習修復關係之期待，明顯有落差：

「剛開始上課的時候，我知道桑樹計畫是跟基督教有密切相關…我們對聖經的內容並不瞭解！她們（董牧師）就那一篇，同樣的課，一直在 run 那一篇福音，一直在 run 那一篇福音！譬如說桑樹計畫那篇文章的撒該，我們前面四、五次都會一直重複，可是就是同一篇文章，她（牧師）就一直叫我們唸。可是好多堂課都一直再講重複的東西，我們會覺得，因為妳（牧師）沒有辦法深入到裡面（心裡）去，就是一直討論罪是什麼？討論那個罪人！（A1）如果是太深奧，或是聽不懂的故事，我會放在一邊！因為我不可能限制講師不談宗教，但我可以控制我自己的思維，挑我需要聽的東西，回去之後自己再整理，有時間再跟嘉玲老師商討，或是跟基督教的同學聊！（A3）」某一次好像覺得宗教色彩太濃了，覺得修復式課程裡所要談到的，好像有一點脫節…（A5）」我覺得宗教的部分，就是基督教的部分講太多了，他幾乎前面都整個繞著那個撒該，就是桑樹計畫那篇聖經，然後衍生出幾個問題…其實他們也可以拿聖經的故事，把它重點拿出來，再跟現實生活，譬如說有加害人跟被害人的一些故事，再給它套用下去，我們比較容易感受。（A9）」

## （二）桑樹計畫的課程有助於提升對被害人之同理

桑樹計畫的課程協助學員提升對被害人及被害人家屬之同理心，並使其能站在對方的角度，理解對方的感受，不同於過去認為只要服刑負起「國家債」即可的想法，而進一步地思考自身與被害人之間仍存有未償還的「道德債」，除欲表達釋出誠意的道歉外，亦期待透過修復式司法方案的實施也能化解被害人的傷痛：

「…自己的變化是比較設身處地，以前都認為自己是對的，現在倒認為全部都是自己的錯，而且就像同學講的，其實苦的都是別人不是我們，上這個課以後才慢慢能體會。（A5）」以前都會覺得我已經被法官判刑了，我把我該還的還一還就好了，刑期關一關就好了，不

需要再做一些後續的賠償啊、關心被害者家屬的感受啊，可是現在會想撫平他的傷痛，想要跟他道歉，看能彌補他什麼。(A6)」「會變得更瞭解，站在對方的角度去思考…我們以為我們自己的傷痛已經很難走了，你們應該比我們 ok 吧，你們在外面啊。其實他們外面只是一個假象，內心的枷鎖比我們更多。(A7)」「…透過這個過程，可以讓我們瞭解被害人家屬的心情 (A9)」「…其實會覺得應該要去做，因為畢竟這個事情已經造成了，雖然你來關，可是我覺得，有時候關只是一個形式上的，欠人家的道歉還是要真正的給人家一個正式的對不起。(A8)」

### (三) 課後認為有信心面對被害人

學員對於修復式司法方案幫助其與被害人聯繫存在高度且一致性的期待，不僅認為監方課程、地檢推動小組和犯保志工等各方的資源能成為加害人與被害人溝通的橋樑和促其邁向道歉和修復道路的重要支持力量，更希冀藉由志工將其訊息傳達予被害人，並瞭解被害人與加害人接觸和對話之態度及感受，顯見外界資源的引導和投入是加害人與被害人修復的重要關鍵：

「…我覺得需要運用公眾的力量，因為我們團體，也就是監所，還是各方團體、信仰、志工的力量，做為加害人的力量。(A5)」「…曾經有想用書信的方式，可是怕說書信他們可能都不看，然後上課有提到說會派志工和被害人一起看信，知道他們一定會接收到我們的訊息，只是反應會怎樣不知道。(A6)」「上完這堂課讓我知道還有修復式司法的促進者和陪伴者是幫助我的，讓我們的心能更加堅定，不會再害怕和茫然。(A7)」「如果已經達成共識的話我會自己寫(信)，可是如果還是沒有辦法的話，我想還是會透過犯保他們，這樣他們(被害人)的接受度會比較高，比較不會那麼排斥。(A9)」

### (四) 桑樹計畫有利於受刑人對外「搭橋」

監獄係懲罰的場所，亦有對外界人際關係暫時性斷裂之「剝奪效果」，學員認為桑樹計畫有利於將自己的道歉聲音帶到外界，比起以前在看守所時的封閉而言，因為監所原本封閉的環境，不利於受刑人向外尋求被害人和解：

**「以前在看守所羈押的時候，我有寫過信！但是那時效果並不是很好！是沒有橋可以鋪的！是沒有橋的！（A1）我很可能會放棄和解！因為……我講一句實在一點的，我們已經定刑了，在這邊執行了！我們還要與被害者和解，無非是讓自己求得心安！因為我都要進來這裡服刑這麼長的時間，她們（家人）不會贊成我在裡面和解，因為和解，也不會改判變輕啊！（A2）現在與被害人完全沒有通訊！（A3）」**

#### （五）課程中安排「見證人」演說對學員衝擊影響最大

桑樹計畫安排見證人入監說明自己親身經歷之案件，讓學員站在被害者之立場，激發同理心與羞恥感，並重新省思自己的被害者案發後的心路歷程。訪談發現，更生團契臺中分會特別安排幾位「見證人」現身說法，對學員內心的心理衝擊影響最大，如東海大學女學生命案之被害者母親賴媽媽的說明，最能撼動學員內心，如下：

**「另外妙○的爸爸遭車禍，跟賴媽媽這兩個案例對我們就有正面的影響。因為我們認為不一定要都是要做金錢賠償，是我們想得太困難，被害者要的不是賠償，是我們真心的道歉；我們只要把內心真正的感覺和道歉跟被害者聊，不要因為被拒絕一次，就自討沒趣！就像賴媽媽講的，她要的就是那個心而已！（A4）」就是加害者和被害者分享，最深刻的是東海案的那個媽媽，因為我一直很在意被害人這一塊，然後她的角色剛好也是被害人…聽完她的話我覺得收穫很多，就讓我不會害怕去接觸被害人，因為以前都是我想太多，其實他要求也許真的沒有什麼，也許都是我能夠做到的。（A6）」**

(六) 桑樹計畫對在監學員具有充權和心理支持的影響

由於監所的教誨課程大多對受刑人有抒解壓力和心理支持的效果，而桑樹計畫亦有類似同等影響，惟較一般教誨課程不同之處，它更具有治療與充權的影響力，盼對參與學員發揮課後產生具體行動之改變，如影響同舍房的同學，引發其他人明年想參與課程之興趣，參與學員想寫道歉信或出獄後想回來當見證人等：

「覺得來上課很放鬆！這就是唯一的期待！（A1）雖然我們是加害人，我們也需要傾訴。（A2）如果我們出監後，監所還有開這個課程的話，希望我們有這機會回來監獄分享！因為我們一路上從不認識桑樹計畫，到認識桑樹計畫，我們即將面對更進階，面對被害人的那種心境，剛開始大家都會害怕，我們可以去分享說，這個害怕是個過程。但是最後會有一股力量挺這妳，繼續往前走！我覺得這種東西是可以在監所內推動的！持續的對我們加害者很有幫助！（A3）因為之前我問嘉玲老師說，可不可以先寫個道歉信！我就跟同舍房的同學說等我們這堂課結束了，明年也許可以參加，然後可以去寫道歉書信！她有跟我借資料去看，她想做好心理建設來上這門課！（A4）」  
「我覺得桑樹計畫對我而言，最有感觸的是寬恕這兩個字…其實有時候你真的去原諒別人也原諒自己，才可以往前走，不然其實沒有來上這堂課，你只是單純地把該負的，服刑服完，你也沒有，內心沒有得到一些修補。（A8）」

(七) 桑樹計畫課程中的同儕交流與支持為學習收穫之一

因桑樹計畫的課程討論多觸及「羞愧」、「懺悔」之情感性、隱私性議題，使得學員對於團體凝聚和學員參與度有較高之期待，另一方面，在團體「安全」和「支持」的氛圍下，學員於團體內進行分享的意願提高，也藉由彼此的討論與互動，相互支持，並由他人情境反思自我：

「…因為我可能要求比較多，我希望整個小團體大家都參與，你

就算你有參與但沒有表達都 ok，我比較在意那個參與感。(A7)」「我觀察到我們第一堂課都不喜歡講話，又不喜歡分享，可是到了幾堂課之後，變得大家比較懂得去分享，然後還有會比較有笑容吧啊…慢慢地你會覺得他們都會去分享他們的內心的感覺。(A7)」「就是看到其他同學都願意發言啊、分享，因為其實我很害怕講話，但是看到別侃侃而談，就會覺得其實這個也沒有什麼，會試著開口。(A6)」

## 伍、桑樹計畫之 SWOT 分析與理論印證觀察

### 一、臺中女子監獄試辦桑樹計畫之 SWOT 分析

筆者將參與學員對桑樹計畫課程之回饋意見，以及研究者對整體課程之觀察，茲將觀察到的特點及條件因素納入 SWOT 分析表格之中，藉由研究者的詮釋與經客觀第三人之討論，將臺中女子監獄桑樹計畫所遭遇之內外部之機遇與挑戰因素，以及各種未來因應對策之想定，如下表 5、6。

表 5 臺中女子監獄桑樹計畫之 SWOT 因素分析表

S 優勢	W 劣勢
一、易於融入監所教化活動 二、臺中女子監獄的支持 三、女性受刑人參與教化活動程度高 四、修復式司法已在監獄內推廣 五、監所獲得外界資源協助	一、桑樹計畫難以全面推廣問題 二、監獄管教人員全力配合問題 三、授課講師的教學問題 四、無法有效聯繫到被害者 五、對參與學員缺乏實質誘因
O 機會	T 威脅
一、法務部全國推動試辦修復式司法 二、監獄教化工作有機會創新 三、試辦期間外界資源可挹注監所 四、替加、被害雙方搭建和解平臺 五、有利於對外宣傳犯罪矯治成效	一、被害人領不領情、不願意接見 二、課程活動宗教色彩太濃 三、矯正單位及地檢署合力分工問題 四、活動成效如何彰顯問題 五、閉門造車致缺乏對外宣傳

資料來源：研究者自行彙整

表 6 臺中女子監獄桑樹計畫之 SWOT 交叉因素評價表

		外部分析	
		O 機會	T 威脅
內部分析	S 優勢	<p><b>【SO】（機會追尋策略）</b></p> <p>一、建議矯正署挑選幾所矯正機關試辦不同修復式司法方案，向所在地地檢署爭取預算試辦。</p> <p>二、桑樹計畫可影響受刑人知恥的重要性，透過課程教化，可避免受刑人走向監獄化，促使其服刑期間願意積極尋求與被害者和解。</p> <p>三、監獄可將試辦方案與執行成效，邀請媒體入監採訪，或是與媒體合作，開辦 call-in 節目（透過志工事先與雙方接觸後，並獲同意，分別以化名上廣播節目），讓加、被害雙方在空中傳達彼此意見交流。</p> <p>四、若監獄順利搭建加、被害者對話平臺，對傳統監獄內文化、犯罪矯治處遇方式將產生變革。</p>	<p><b>【ST】（威脅避險策略）</b></p> <p>一、監獄擴大對監獄內管教人員舉辦長年教育訓練，尋求管教人員支持，並建立全監一致的做法。</p> <p>二、監獄執行單位與外界協力單位（犯保志工）一同先拜訪被害人，傳達監獄推動桑樹計畫之意義與操作過程，並增進被害人信心。</p> <p>三、將修復式司法與桑樹計畫列為監所教化常態性教化工作重點。</p> <p>四、監獄可思考將自營作業產品收益，一小部分固定捐贈推動修復式司法基金，讓該基金可用於幫助受刑人預先補償被害人之用，或可以納入長久推動桑樹計畫使用。</p>
	W 劣勢	<p><b>【WO】（優勢強化策略）</b></p> <p>一、矯正署成立研究監獄修復式司法推動策略工作小組，邀集各監所相關人員一同研討，建立推動方向與操作做法。</p> <p>二、將受刑人與被害人和解的精神納入法制化，如針對累進處遇條例、監獄行刑法、假釋法等法令進行調整與修改。</p> <p>三、結合外界相關資源，持續在監獄內擴大推動修復式司法或桑樹計畫課程活動。</p>	<p><b>【WT】（劣勢防守策略）</b></p> <p>一、審慎訪詢在監內參與修復式司法或桑樹計畫之合適對象。</p> <p>二、在監獄內部尚未全面支持前，宜採小區域、小團體方式進行，俟條件成熟後，再擴大參與範圍。</p> <p>三、訓練修復式司法課程種子，讓參與學員回到舍房時，向同房室友推廣，以及遴選先前參與之學員擔任種子教官，協助帶領團體討論。</p>

資料來源：研究者自行彙整

(一) 機會追尋策略分析 (SO)：建議矯正署可結合地檢署擴大試辦、爭取宣傳

從本次臺中女子監獄試辦經驗發現，過去傳統的監所教化活動均在封閉體系內進行，缺乏與外界互動，且監所對外宣傳自營作業與技藝成果為多，較少對外宣傳監所的教化工作成果，以致於外界始終對監所教化成果產生質疑，甚至監所對教化工作的重視情形，外界的印象可能不如戒護與作業來得顯眼。臺中女監試辦桑樹計畫期間，由於臺中地檢署在國內試辦修復式司法已有建立一定程度經驗與正面形象，女監試辦桑樹計畫附屬在地檢署推動修復式司法之一環，已大大提升其能見度，如 2011 年政大法律系謝如媛教授陪同日本民間修復式司法實務工作者等三人前往該監參訪等，故未來發展方面，建議 3 個面向，一是法務部矯正署可先挑選試辦監獄，包括看守所、少年矯正學校與輔育院、女監、男監、外役監獄等，針對新收被告嫌疑人、新收受刑人、申請假釋或即將期滿出獄者在監搭建修復式司法會議平臺，以評估其成效後，再擴大實施。二是試辦矯正機關可結合在地地檢署修復式司法方案，爭取試辦資源，並輔以自營作業部份收益，轉入支持修復式司法試辦工作。三是結合傳媒力量，爭取傳媒入監採訪受刑人願意向被害人道歉和承擔責任之新聞，進而扭轉社會大眾對監獄只剩「懲罰」功能之偏見，而提高監獄擔負社會與教化責任之能見度。

(二) 威脅避險策略分析 (ST)：監獄成立推動小組、獄方人員「走出去」

在威脅避險策略方面，臺中女子監獄推動桑樹計畫問題，主要出自於監所內部管教人員的支持情形、外界志工協尋與聯繫受害者之困難、未來監獄支持桑樹計畫執行的預算等 3 個面向之上。策略做法上有 3 點：一是由監獄內部成立推動修復式司法或桑樹計畫小組，成員跨戒護、教化、調查、作業等科室，一方面就執行課程計畫時，其他科室如何配合問題（參與學員如何遴選、參與期間的作業量能否酌減、對於申請假釋者鼓勵優先參加），進行討論與建立共識，如參與

學員的身分條件，除當事人有意願外，是否要建立遴選機制，針對新收、申請假釋、長期刑、少年刑事、具宗教信仰、有修復情感之必要、服刑期間設法與外界被害人聯絡等條件之受刑人列為優先遴選對象，並將修復式司法與桑樹計畫等課程列為監所長年在職教育之活動，讓監獄內所有管教人員瞭解該活動之目的與操作方法，使之全力配合。二是與臺中女子監獄參與學員有關之被害人資料，依現行做法需委請犯罪被害人保護協會臺中分會志工協尋、聯繫，由於志工協尋時僅能先以電話聯繫被害人，並傳達監獄內參與學員求見對話之邀請，恐無法完整表達受刑人之想法，未來建議監所教化人員採「走出去」策略，如與犯保志工一同拜訪被害人，說明桑樹計畫的推動情形與協助傳達受刑人心聲。三是臺中女子監獄之桑樹計畫預算源自臺中地檢署緩起訴金，且目前試辦期間係採監所向地檢署以計畫審查方式申請，非長年性實施計畫預算，恐面臨停止提供預算之日，倘監所本身認為未來有持續實施之必要時，能否朝監所自闢財源方向努力，如將監所自營作業收益固定捐出一小部分作為推動修復式司法基金，可作為受刑人與被害人達成協議前之預支補償金，增強被害人的信任，有助於雙方關係和解。

### （三）優勢強化策略分析（WO）：邀集矯正人員研討、透過修法吸引受刑人參與

在這裡主要關注焦點有二：一是如何讓修復式司法或桑樹計畫在監獄內持續推動；二是如何吸引受刑人積極參與。按優勢強化策略的本意，在於強調「如何成就每個機會？」首先，建議矯正署可成立研究監獄修復式司法推動策略工作小組，邀集各監所相關人員一同研討，建立推動方向與操作做法，並且廣納外界資源入監協助推動相關方案，使監獄修復式司法有機會持恆發展下去。其次爭取或吸引受刑人參與相關活動，要從修法著手，讓受刑人因為參與相關活動與被害人達成和解，有機會可以讓受刑人承擔賠償之責。

### （四）劣勢防守策略分析（WT）：審慎遴選參與學員、試辦期間以小

## 團體為主

這裡著重如何減少執行桑樹計畫風險問題，透過劣勢防守策略分析想定，包括要審慎遴選合適學員，擔心其刻意藉此管道爭取特殊利益，因此監所應設定一些篩選機制，使有情感修復需要者且案情經已查證屬實者，應優先徵詢其意願遴選入計畫活動中。其次桑樹計畫試辦期間，應以小團體為主，每一個小團體人數應控制在 10 人以內；另可以鼓勵學員收封後在舍房內推廣課程要點，以及遴選先前參與之學員擔任種子教官，協助帶領團體討論。

## 二、理論印證桑樹計畫對學員參與後之影響

### (一) 學員參與桑樹計畫後欲求見被害者降低監獄化傾向

從傳統監獄化的角度以觀，說明受刑人如何因應監獄次文化的影響，以自利的角度思考自己在監獄社會中，找尋自我定位。因此傳統的監獄化觀點會認定受刑人眼前只在乎：在監獄如何過得好的問題？至於如何與外界聯繫上，除了與家人、朋友等重要他人建立支持的網絡外，大概唯一能做的、能設想的都是處理好在監獄內的生活關係。本次在臺中女子監獄的桑樹計畫推動過程發現兩個變化，有利於降低參與學員的監獄化思考傾向。一是桑樹計畫中有「見證人」的安排，多數學員從這些曾經身為被害者的見證人故事中，想到自己被害人的處境，以及家人的處境，她們同理心產生之際，以及敘述對被害者與家人的愧疚同時，在某種程度上，她們所關注的部分不在只有監獄內的生活，也關注到外界其他人的生活，修復式司法鼓勵受刑人與被害人對話，目的正在於將激發其主動性，避免只有監獄內打發時間之消極不作爲，若能承擔責任賠償被害者，將可以印證其懊悔向上之心，應協助其提早出獄，重新與社區重修舊好，免於監獄化之負面影響。

### (二) 學員參與桑樹計畫後有信心面對被害人

從自我決定論的角度而論，臺中女子監獄試辦之桑樹計畫給予參與學員充權（empowerment），從渠等訪談中可以發現，如果監獄協助其搭建與被害者之間的對話平臺，她們有信心面對被害者。從案主

自決的角度分析，由於桑樹計畫讓受刑人省思自己的錯誤，並且瞭解她們傷害的不只是受害者，亦波及其他人包括受害者家屬與自己的家屬，乃至於社區都受到影響。如果經過彼此面對面溝通與對話可以消弭對立關係，這對受刑人的家人形象挽回均有助益，同時自己在監服刑也有安定效果，所以是利他與利己之事。另一方面從參與學員幾週下來相互討論，如讀書會，以及實施桑樹計畫中的小團體給予彼此一種支持力量，使她們不再害怕承擔責任，願意先面對受害者，種種跡證看來，參與學員的自我決定歷程，因自身體會到參與桑樹計畫利多於弊，因此參與者從一開始姑且試之之心態，逐漸對該活動產生認同與支持，並從中重新定位自我。

### （三）參與學員雖提升知恥概念惟仍擔心受害者與社會不接納自己

明恥整合理論在修復式司法中扮演重要理論支柱，由於本次的監獄試辦桑樹計畫，並無法探知兩個部分：一是參與學員能否成功被整合於原先社區，主要原因在於本次計畫沒有一個受刑人成功與受害者達成聯繫，且能夠順利進行對話，其次參與學員尚未假釋出獄，故無法瞭解社區對她們知恥後的反應。二是目前臺灣民間社會受到政治與經濟負面因素，共信與互賴之紐帶關係相當脆弱，尤其對受刑人假釋出獄後的接納程度有限，因此本研究暫無法追蹤學員出獄（參與學員均尚未假釋）後的可能遭遇，難以用該理論印證本次桑樹計畫之成果。

## 陸、結果與建議

臺中女子監獄之桑樹計畫係國內監獄首次結合基督教更生團契之創新作法，除藉《聖經》中教義以突出修復式司法精神外，活動中擔任「見證人」相關人士，係曾具有被害經驗之背景，透過渠等闡述自身被害經驗與療癒過程，更能提高監獄受刑人對被害人的同理心。由於國外桑樹計畫課程結束後並無規劃學員與被害人進行修復式司法會議對話，臺中女子監獄為配合地檢署試辦修復式司法之政策，故規劃於桑樹計畫課程結束後，正式透過其犯保志工協尋受害者，盼能有機會幫助獄內參與學員搭建不僅是「復歸」之平臺，更是勇於面對

被害者之平臺。

本次計畫呈現三點結果：一是監獄與地檢署、更生團契、犯保分會、學界等單位合作，彰顯監獄與外界資源整合有助於犯罪矯治的革新與創造條件。二是在受刑人的改變方面，傳統的教化活動比較偏重說教方式，由於桑樹計畫中安排見證人說故事，此現身說法比起傳統說教、講述道德觀點來得更加引人入勝，研究中觀察到許多學員因為幾個特殊見證人的生命故事或家屬遭傷害案例，其故事內容簡單，但見證人說明其療傷止痛過程，以及願意待參與學員為朋友，其接納的態度感動在場學員，也為她們激勵願意向自己的被害人道歉。三是本次在協尋被害人方面稍有不順，其原因除獄方與犯保之間的聯繫過程有再精進空間外，被害人分散在不同縣市，也增添犯保志工聯繫上的困難。本次研究發現，犯保以電話、家訪或通信聯繫時，被害者均表示無意願或暫無會見受刑人之想法，反映雙方關係因隔離緣故，信任不足，若要短期內搭建對話平臺，恐需再仔細評估。

目前我國矯正機關在受刑人假釋前，均會審酌被害人意見，此已隱含修復式司法著力的契機，如可藉受刑人申請假釋時，透過地檢署修復式司法推動小組機制，委託派遣對話促進者與陪伴者穿梭兩造雙方進行對（傳）話，並將當中的意見納入假釋審查委員會，如果受刑人已具備可行之賠償方案，或與被害者及其家屬達成和解，建議可考慮提早假釋，以收激勵效果，此做法可參考加拿大等國之修法經驗。三是鑑於矯正機構內部人員對修復式司法之概念尚未完全建立共識，未來可透過長年性教育訓練，凝聚未來操作之方向與共識，俾使監獄內部操作時，減少不必要之困擾。

## 參考書目

### 一、中文資料

王朝網路（2010）。自我決定論觀點介紹。2013年1月1日擷自 [http://tc.wangchao.net.cn/baike/detail\\_1431356.html](http://tc.wangchao.net.cn/baike/detail_1431356.html)。

平衡計分卡推廣協會網站（2008）。什麼是 SWOT 分析法？。2013

年 1 月 5 日擷自

<http://www.bsca.org.tw/?action-viewnews-itemid-21>。

林琪芳（2002）。監獄受刑人副文化之研究。中正大學犯罪防治研究所碩士論文。嘉義：國立中正大學。

任全鈞（2006）。臺灣地區受刑人監獄化與生活適應之研究。中正大學犯罪防治研究所博士論文。嘉義：國立中正大學。

吳瓊玉（2009）。壓力與女性受刑人在監適應之研究。中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文。桃園：中央警察大學。

財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心（2008）。SWOT 分析與策略擬定。2013 年 1 月 5 日擷自

[http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat\\_08\\_A033.htm](http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A033.htm)。

陳曉明（2006）。修復性司法的理論與實踐。北京：法律出版社。

陳祖輝（2012）。信仰為基礎的監獄修復式司法：以「桑樹計畫」為例。矯正期刊，1 卷 2 期：PP47-81。桃園：法務部矯正署。

張永光、蘇美如（2009）。國小學生知覺自主性、勝任感與關係感對自我決定型態動機之預測。體育學報國立臺北教育大學體育學術研討會。

黃富源（1992）。明恥整合理論：一個整合、共通犯罪學理論的介紹與評估。警學叢刊，23 卷 2 期：PP93-102。桃園：中央警察大學。

黃志翔（2011）。SWOT 理論探討新移民子女教育策略之研究。育達科技大學報，28 期：PP159-176。苗栗：育達科技大學。

駱姿螢（2010）。我國女性犯罪人在監適應之研究。中央警察大學犯罪防治研究所碩士論文。桃園：中央警察大學。

蘇美如、黃英哲（2009）。國小體育教師支持和學生體育課參與動機歷程之關係—應用自我決定理論。臺灣運動心理學報。

## 二、英文資料

Armour, M.; Windsor, L., Aguilar, J., & Taub, C. (2008). A pilot study of a faith-based restorative justice intervention for Christian and

- Non-Christian offenders. *Journal of psychology and Christianity*, Vol 27 : 2, pp159-167.
- Connell, J. P., & Ryan, R. M., (1989). Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985b). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (1991). *A motivational approach to self : Integration in personality*. Lincoln, NE : University of Nebraska Press.
- Sykes, G. M. (1958). *The Society of Captives: A Study of a Maximum Security Prison*, NJ: Princeton University Press.