

法務部廉政署

114年度自行研究報告

從推動國際廉政交流探討公私協力合作過程中之挑戰—
以法務部廉政署為例

Exploring the Challenges of Public-Private
Collaboration Processes in Promoting International
Anti-Corruption Exchanges: The Agency Against
Corruption, Ministry of Justice

撰稿人員：科長 方淑薇

科員 梁依婷

調署辦事科員 施沛萱

審查人員：組長 彭彥程

中華民國 114 年 12 月

目錄

第一章 緒論	7
第一節 研究背景與動機	7
第二節 研究目的及研究架構圖	8
第二章 文獻回顧	12
第一節 新公共治理	12
第二節 公私協力合作治理	12
第三節 協作治理的失靈	15
第三章 研究方法	17
第一節 文獻分析法	17
第二節 半結構式深度訪談	18
第三節 研究範圍及限制	23
第四章 廉政署國際事務相關工作	24
第一節 廉政署之相關國際事務單位	24
第二節 廉政署執行國際事務之實踐	26
第五章 廉政署推動國際廉政交流中公私協力合作過程之挑戰	35
第一節 初始合作條件—強調合作的公私協力關係	35
第二節 協作過程—相互理解與交替主導的分工過程	37
第三節 促進性領導及賦權	41
第四節 制度設計—延續性與制度化待加強	45
第五節 結果與課責—從「個人成長」到「公共價值」的自我 定位	52
第六章 結論與建議	55
第一節 研究發現：回到跨部門合作治理的評估框架	55
第二節 政府與非政府組織合作之具體政策建議與改進機制	57
第三節 未來展望：在地化與制度化的持續精進	60

參考文獻 63
附錄 65

表目錄

表 1 半結構訪談題綱表	20
表 2 受訪者背景資料一覽表	22
表 3 廉政署之相關國際事務單位一覽表	25

圖目錄

圖 1 研究目的與架構流程圖	9
圖 2 跨部門合作治理品質的評估框架圖	15
圖 3 文獻分析結構圖	18
圖 4 公部門受訪者層級圖	22
圖 5 廉政署國際交流業務圖	27
圖 6 國際審查（廉政署）時序圖	32
圖 7 制度設計結構性限制圖	46
圖 8 國際廉政交流中公私協力合作過程之挑戰圖	55
圖 9 國際廉政交流之具體政策建議與改進機制圖	60

摘要

本研究立基於新公共治理與協作治理理論，聚焦我國推動國際廉政交流時，法務部廉政署（政府）與非政府組織之公私協力挑戰，並以廉政署綜合規劃組為核心個案。

研究採文獻分析與半結構式深度訪談，蒐集公部門與非政府組織之經驗，從初始條件、協作過程、促進性領導與制度設計四構面，分析國際廉政交流中的協力運作與治理品質。

研究結果顯示，在初始合作條件方面，我國特殊國際處境形塑政府與非政府組織「以廉政為共同語言」之使命感，雙方在提升國家廉政形象與國際能見度上具高度共識，並在多次合作中累積信任與互補關係，逐漸由監督對立走向合作夥伴。廉政署多採公部門掌舵政策方向、公私共同決策與分工之模式，形成兼具共同決策與交替主導的協作治理。惟國際廉政交流仍面臨經費不足、合作專案化、人力輪調頻繁與國際事務專責不足等結構性限制，成功經驗不易制度化與常態化。

整體而言，我國已展現推動國際廉政交流與公私協力之能量，仍宜在宏觀上爭取穩定預算並透過合作協定或合作備忘錄建構長期交流管道，在微觀上建立國際事務專責職涯與人才培育機制，使國際廉政交流由「活動」升級為「治理模式」，強化廉政治理韌性與國際影響力。

【關鍵詞】：國際廉政交流、公私協力合作、協作治理、新公共治理

Abstract

This study is grounded in the theories of New Public Governance and collaborative governance, and focuses on the challenges of public–private collaboration faced by Taiwan’s Ministry of Justice Agency Against Corruption (AAC) and non-governmental organizations (NGOs) in promoting international integrity exchanges, using the AAC’s Comprehensive Planning Division as the core case. The research adopts documentary analysis and semi-structured in-depth interviews to collect experiences from public-sector and NGO actors, and analyzes the patterns of collaboration and the quality of governance in international integrity exchanges along four dimensions: initial conditions, collaborative processes, facilitative leadership, and institutional design.

The findings show that, in terms of initial conditions, Taiwan’s unique international situation has fostered a shared sense of mission among government agencies and NGOs to treat integrity as a “common language.” Both sides display a high degree of consensus on enhancing the country’s integrity image and international visibility, and, through repeated cooperation, have built trust and complementary relationships, gradually shifting from a supervisory–confrontational relationship to one of partnership. The AAC tends to adopt a model in which the public sector steers overall policy direction while public and private actors jointly decide on and divide project tasks, forming a pattern of collaborative governance that combines joint decision-making with alternating leadership. However, international

integrity exchanges still face structural constraints such as insufficient funding, project-based and one-off collaborations, frequent rotation of ethics officers, and a lack of dedicated personnel for international affairs, making it difficult to institutionalize and routinize successful practices.

Overall, Taiwan has demonstrated strong capacity in promoting international integrity exchanges and public–private collaboration, yet it remains necessary, at the macro level, to secure stable budgets and build long-term channels through cooperation agreements or memoranda of understanding, and, at the micro level, to establish dedicated career paths and talent development mechanisms for international affairs. By doing so, international integrity exchanges can be upgraded from one-off “activities” to a “mode of governance,” thereby strengthening the resilience and international influence of Taiwan’s integrity system.

[Keywords]: international integrity exchanges, public–private collaboration, collaborative governance, new public governance

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在全球反貪腐趨勢日益高漲的背景下，各國政府、企業與非政府組織在推動廉政機制中皆扮演著重要角色。隨著國際間廉政交流與合作成為趨勢，如何在跨部門合作過程中整合各方資源、克服制度及合作深度受限與文化差異所帶來的挑戰，成為我國面臨的重要議題。反貪腐領域中推行公私協力合作既有助於提升行政透明度與加強問責機制，但同時也面臨著溝通協調困難、法律規範不明以及利益衝突等多重風險與挑戰。

《聯合國反貪腐公約》（United Nations Convention Against Corruption, UNCAC）第5條第1至第3項係關於預防性反貪腐政策及作法¹，第12條第1項則強調採取必要措施防範私部門涉貪腐之措施²，此外，第13條第1項明訂推動政府部門以外之個人及團體，如公民團體、非政府組織與社區組織等，積極參與預防和打擊貪腐之措施³，而第39條則聚焦於

¹ 第5條 預防性反貪腐政策及作法

1. 各締約國均應依其國家法律制度之基本原則，訂定及執行或堅持有效而協調之反貪腐政策。此等政策應促進社會參與，並體現法治、妥善管理公共事務與公共財產、廉正、透明度和課責制等原則。
2. 各締約國均應努力訂定及促進各種預防貪腐之有效作法。
3. 各締約國均應努力定期評估相關法律文書及行政措施，以確定其能否有效預防與打擊貪腐。

² 第12條 私部門

1. 各締約國均應依其國家法律之基本原則採取措施，以防止涉及私部門之貪腐，加強私部門之會計及審計標準，並酌情對不遵守措施之行為制定有效、適度且具有警惕性之民事、刑事或行政處罰。

³ 第13條 社會參與

1. 各締約國均應依其國家法律之基本原則，在其能力所及之範圍內採取適當措施，推動政府部門以外之個人及團體，如公民團體、非政府組織與社區組織等，積極參與預防和打擊貪腐，並提高公眾認識貪腐之存在、根源、嚴重性及其所構成之威脅。這種參與應透過下列措施予以加強：
 - (a) 提高決策過程之透明度，並促進公眾在決策過程中發揮作用；
 - (b) 確保公眾有獲得訊息之有效管道；
 - (c) 進行有助於不容忍貪腐之公眾宣傳活動，及中小學和大學課程等領域之公共教育方

鼓勵公部門與私部門之合作⁴。上述規範不僅為各國制定反貪腐政策提供理論與法律依據，同時也突顯公私部門合作在全球廉政治理中的重要性。然而，實務運作中政府、企業及非政府組織在理念、運作模式與利益考量上常存在落差，如何達成共識、確保合作成效，仍是一大挑戰。

因此，本研究試圖探究「公私協力合作」(Public-Private Collaboration) 模式，如何在廉政署推動國際廉政交流過程中扮演角色，而我國運用此一合作模式又面臨哪些多元挑戰。本文試圖釐清的問題包含：(一) 我國在國際廉政交流中，政府與非政府組織各自可能面臨的挑戰及限制；(二) 跨部門合作是否存在結構性與運作上的矛盾；及(三) 如何藉由制度調整與跨界合作的強化，進一步提升國際反貪腐工作的整體效能。

第二節 研究目的及研究架構圖

本研究旨在深入剖析我國於國際廉政交流脈絡下，政府與非政府組織 (Non-Government Organization, NGO) 在推動公私協力 (Public-Private/People Partnership, PPP) 過程中所面臨之關鍵挑戰，並據以評估現行政策與合作模式之運作成效，最終提出具可操作性之政策建議與制度改進方案。

案；

(d) 尊重、促進及保護有關貪腐訊息之查詢、接收、公布及傳播自由。這種自由得受到一些限制，但應僅限於法律有明文規定且必要之下列情形：

(i) 尊重他人之權利或名譽；

(ii) 維護國家安全或公共秩序，或維護公共衛生或公共道德。

⁴ 第 39 條 國家機關與私部門間之合作

1. 各締約國均應採取必要之措施，依其國家法律鼓勵其國家偵查和檢察機關與私部門實體，特別是與金融機構之間，就觸犯本公約所定犯罪涉及之事項進行合作。
2. 各締約國均應考慮鼓勵其國民及在其領域內有習慣住居所之其他人，向國家偵查和檢察機關檢舉觸犯本公約所定犯罪之情況。

首先，研究將透過文獻分析，評估我國現行廉政政策及相關合作模式，以及在實務上推動國際廉政交流中的表現。進一步地，研究將結合《聯合國反貪腐公約》關於跨國合作與能力建設（capacity building）之規範，提供政策調整之國際比較視角與實證支撐。而為更進一步瞭解公私協力合作中可能面臨的分歧及挑戰，本文將透過半結構式深度訪談，全面剖析不同主體在理念、權責分配、資源整合等方面的困難與衝突。由於公私不同部門在目標設定、運作機制及內部文化上均存在顯著差異，這些差異常常成為跨部門合作中最難以調和的障礙；因此，深入解析這些分歧與挑戰，有助於釐清合作失效的根源，並為後續協力合作提供改善方向。

本研究之架構採「問題導向—資料蒐集—脈絡剖析及挑戰辨識—對策形成」的邏輯流程，由上而下分為四個層次：

我國推動國際廉政交流探討公私協力合作過程中之挑戰 —以法務部廉政署為例

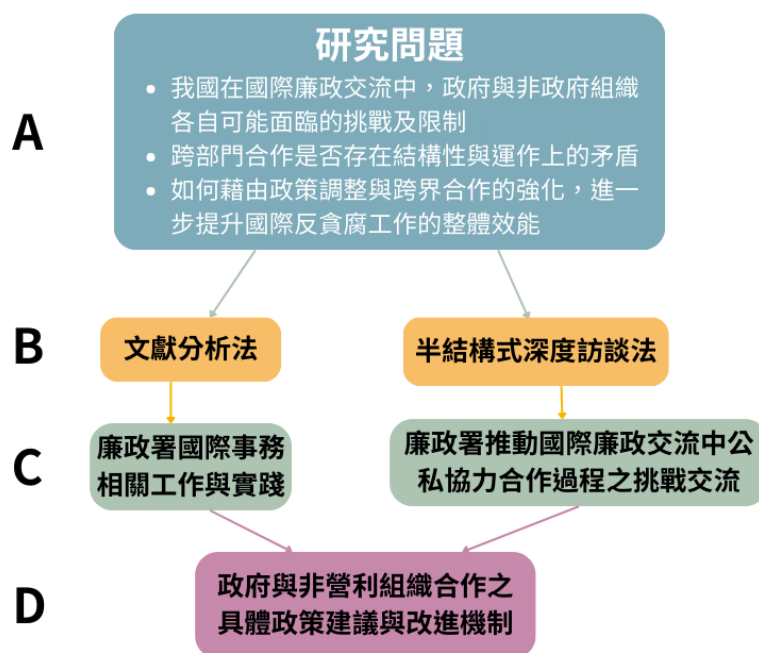


圖 1 研究目的與架構流程圖

資料來源：研究者自行彙整，圖中以箭頭標示自上而下之架構。⁵

一、研究問題界定 (A)：

聚焦我國推動國際廉政交流時，政府部門與非政府組織在合作參與、權責配置與資源協調上的關鍵議題，並明確設定分析範圍（以法務部廉政署，尤以「綜合規劃組」為核心討論標的）。

二、方法與資料來源 (B)：

本研究採文獻分析與半結構式深度訪談，透過制度規範、政策文件與經驗資料的交叉驗證，建立可回溯之證據鏈（chain of evidence）。

三、實務盤點及互動流分析 (C)：

(一)梳理廉政署國際事務之工作分工與運作實況，描繪制度與組織脈絡，作為後續分析的基準面（baseline）。

(二)辨識廉政署推動國際廉政交流時，在公私協力過程中之主要挑戰（如目標不一致、程序協調、利害關係人治理等）及其互動關係。

四、政策建議與機制設計 (D)：

最後，基於前述分析與評估結果，研究將提出一套針對政府與非政府組織合作之具體政策建議與改進機制。

藉由檢視合作成效，本研究期望能夠呈現出目前各主體在執行反貪腐政策時所遭遇的制度瓶頸、資源限制與跨界溝通問題，並以此作為政策優化與創新改進的依據。此外，結合《聯合國反貪腐公約》中有關跨國合作與能力建設的相關

⁵ 本圖自上而下依序呈現：

(A) 研究問題（我國推動國際廉政交流之合作挑戰與改進需求）

(B) 方法層（文獻分析及半結構式深度訪談）

(C) 分析層（廉政署國際事務相關工作與實踐作為及公私協力過程之挑戰與交流互動）

(D) 對策層（政府與非政府組織合作之政策建議與改進機制），落實於制度設計與流程優化。

規範，能夠為我國政策調整提供國際視野與實證支持。

本研究期望能夠為未來的反貪腐策略提供可行性高、操作性強的參考模式，進一步推動政府與非政府組織之間的有效合作，共同構建透明、公正且具韌性的廉政治理體系。

第二章 文獻回顧

第一節 新公共治理 (New Public Governance)

傳統行政學自 1980 年代以降面臨治理環境的高度不確定與公共問題的複雜化，提出「新公共管理」典範，引入企業管理與市場競爭邏輯，藉此提升官僚體系之效率、效能與效果 (Vigoda, 2003)。此一典範將公民視為「顧客」之角色，而忽略公民在公共行政中的積極參與角色，因而備受批評。同樣出於對於「新公共管理」的批評，Osborne (2006) 提出「新公共治理」概念，新公共治理強調多元與協作治理模式，鼓勵網絡、合作夥伴及利害關係人的參與，提供公共服務不再僅是政府的責任，而需要多元參與者的互動。新公共治理強調將權力下放給地方政府及公民社會，政府則扮演促進網絡合作的角色，以因應當代公共服務的複雜性，出於新公共治理的精神，公私協力 (public-private collaboration) 等形式已大幅取代傳統政府的層級治理方式。

新公共治理強調公民的角色，認為公民有積極參與公共行政的空間。而在社會議題複雜化的當代，傳統政府層級節制之治理方式已有所侷限，必須在公共行政中納入公民及多元參與者的力量，以回應人民需求。本文認同新公共治理典範於當代公共治理的必要性，並以此一觀點探討我國推動國際廉政交流之「公私協力合作關係」。

第二節 公私協力合作治理 (Collaborative Governance)

公私協力合作治理 (下稱協作治理) 係指公共機關與政府外之行為者，在正式、共識導向且審議性的決策程序中，共同討論公共問題、分享權力並分擔責任，以追求特定公共

目標的治理型態 (Donahue, 2004; Ansell & Gash, 2008)。其重點在於共同決定 (co-decision) 與共同生產 (co-production)，不同於傳統委外或外包的委託。

委外或外包⁶係常見的公、私部門互動方式，然而在委外或外包情況下，政府與私部門間具明確的層級關係，政府亦可能因為業務的委外，而產生卸責的心態，並因此影響公共服務品質 (曾冠球, 2017)。然而協作治理則涉及權力的分享，不僅公部門，所有的多元參與者皆能參與定義實現目標的手段及細節。Ansell 與 Gash (2008) 則認為透過公共機構的角色、非國家利害關係人及共識導向等面向探討協作治理，協作治理模式常由公共機構發起或推動，透過讓利害關係人直接參與決策過程並達成一定的共識，以產出公共政策。

此一治理模式可補足傳統層級治理及市場治理模式的不足，透過公私部門的緊密合作，亦有助於促進知識的創造、交流與應用，且有利克服創新過程中的挑戰與障礙 (Drejer et al., 2005)。而什麼因素影響協作治理的品質及如何評估之，Bryson 等人 (2006) 提出跨部門合作治理品質的評估框架，此一框架包含5個主要元素：初始條件 (initial conditions)、過程與實踐 (process and practice)、結構與治理 (structure and governance)、權變與限制 (contingencies and constraints)、結果與課責 (outcomes and accountability)。

其中「初始條件」強調合作開始前的背景與前提，包

⁶ 委外 (outsourcing of public services)：指原本由機關自行執行的業務，基於效率、專業或成本考量，委由外部專業機構或團隊代為辦理。主管機關仍保有政策主導權與最終責任，委外單位依契約提供持續性或流程型的服務。外包 (contracting-out / contracting for work)：指機關將特定且目標明確的工作、設計、系統或成果，交由承包商依契約完成。重點在成果交付，承包商對結果負責，而承包方式通常不涉及業務流程的長期移轉。

含整體環境、單一部門失靈、直接前因等因素；「過程與實踐」部分，可評估初步協議、領導、正當性及信任等如何建立、衝突如何管理及如何規劃；「結構與治理」部分，則評估合作的成員、分工、規則及資源等因素構成之結構對於合作的影響；「權變與限制」則觀察合作的形式、權力的分配及是否存在制度競爭之情況；「結果與課責」部分，「結果」著重於觀察公共價值是否達成，以及政策成果是否展現出足夠的韌性；「課責」則聚焦於政策產出的過程、政府與民眾之間的互動關係，以及政策是否真正回應人民需求。Ansell 等人（2008）所提出的分析框架則將初始條件、制度設計、領導力及協作過程本身列為影響協作治理成功與否的關鍵因素。

本文認為 Ansell 等人（2008）一文所提出的分析框架因對於協作治理中的流程及影響有更為明確的探討，因而以此一分析框架略作調整（如圖2），以分析我國推動國際廉政交流過程中，協作治理的現狀及挑戰。

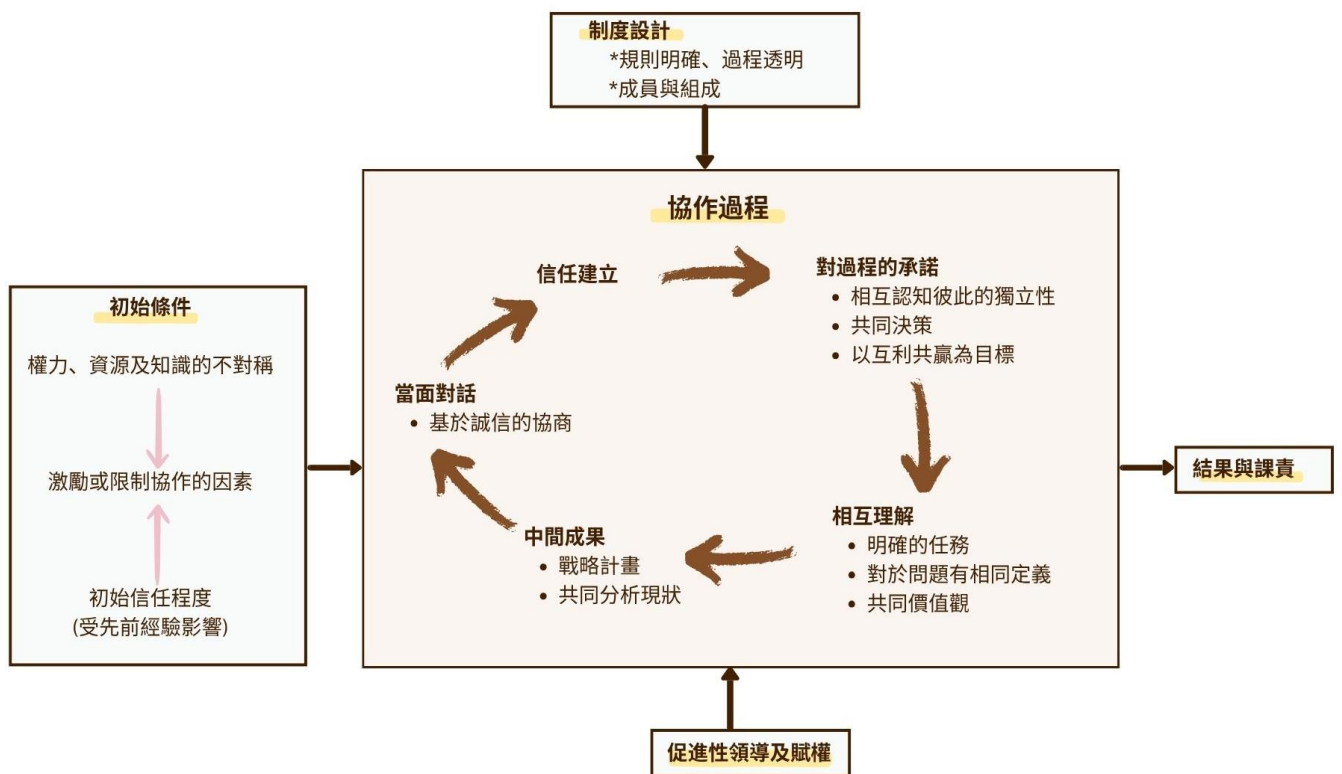


圖 2 跨部門合作治理品質的評估框架圖 (Ansell et al., 2008)

第三節 協作治理的失靈

協作治理模式有望增加公部門的職能、提升政策執行的彈性，並可以帶來經濟、財政及社會等各方面之效益（林淑馨，2024），然其亦可能製造出新的管理問題。協作治理模式需要大量相互依存行動者之間複雜的互動，因此仰賴參與者的溝通協調技巧，政府亦須有一定的管理及網絡建構，方能取得成功（Bianchi et al., 2021）；此外，這樣的互動模式可能使得公私部門間權力界限趨於模糊，且使整體策略運作更加複雜（Donahue, 2004），公私部門在互動時亦可能出現「認知差異」等歧異問題，公部門因具公權力而以督導者自居，將私部門視為「夥計」而非「夥伴」（林淑馨，2024）。Matthew 與 Missingham（2009）則就協作治理的失靈提出3個面向的解釋因素，其一為社群的定義及代表性問題，多元

的利害關係人彼此之間可能有利益的衝突，進而影響治理的品質；其二為管理與權力問題，政府未有正式的權力下放、支持不足或官僚主義的僵化，皆可能阻礙協力治理的進行；其三為目標不明確或理解不同，當此一情況發生，協作治理將可能面臨治理無法推進，目標亦無法達成的問題。

本文透過本章第二節之分析框架討論這些導致協作治理失靈的原因。在初始條件方面，參與協作治理的各方若存在利害衝突，或其代表性不足，皆可能成為協作失靈的原因；而在協作過程中，若目標不明確或協作各方目標不一致、對於各自角色認知不同、溝通未能通暢，也都可能引發協作衝突。而在制度設計、促進性領導及賦權方面，缺乏正式的授權機制、資源支持或彈性調整空間，則可能使協作治理陷入官僚僵化，導致治理過程流於形式，無法有效推動跨部門合作；最後，在結果與課責的面向，協作治理若未能達成既定目標，或缺乏明確的課責機制將削弱治理的正當性。無論公、私部門，均應釐清自身在協力關係中的定位，公部門應在不違法和互利的情況下共思解決公共問題的方法，以取得私部門信任；私部門則須意識到，一旦投入與公部門的協力關係，勢必會減少部分原有的自主特質，同時也須承擔隨之增加的公共性與社會責任。

廉政議題本質上涉及跨法制、跨部門與跨文化之複雜性，單一部門或科層體制難以回應其治理需求。本文據此以新公共治理理論下的「公私協作治理」視角，分析廉政署推展國際廉政交流之治理邏輯，並以 Ansell 等人（2008）所提出之分析框架為基礎，檢視國際廉政交流推展的實作態樣。

第三章 研究方法

本研究採用文獻分析法及深度訪談法，探討受訪者對於公私協力合作中所面臨挑戰與因應策略之看法與經驗。由於本研究聚焦於跨部門合作議題，其內容涉及複雜的組織文化、制度安排與個人經驗，單純量化方法難以捕捉這些細微差異與潛在脈絡，因此選用質性研究方法能更深入剖析問題核心，並提供多元視角與豐富資料，為理論建構與案例分析奠定基礎。

第一節 文獻分析法

文獻分析法 (Document analysis) 係質性研究方法之一，就書面文件進行分析及解讀，以達成研究目標 (Wach & Ward, 2013)。本文預計納入之分析文件以廉政署官方網站資料為主，廉政署官方網站目前公開之資料與國際交流相關者包含「國際事務專區」⁷及「聯合國反貪腐公約專區」⁸，如下圖所示：

⁷ 法務部廉政署官網，國際事務專區，
<https://www.aac.moj.gov.tw/6398/6518/1170119/Nodelist>

⁸ 法務部廉政署官網，聯合國反貪腐公約專區，
<https://www.aac.moj.gov.tw/6398/6436/6438/Nodelist>

文獻分析法



專區	內容	圖示	網址
國際事務專區	<ol style="list-style-type: none">1. 國際交流2. 國際重要廉政訊息3. 國際廉政機構連結		<p>https://www.aac.moj.gov.tw/6398/6518/1170119/Nodelist</p> <p>首頁 / 廉政活動 / 國際事務專區</p>
聯合國反貪腐公約專區	<ol style="list-style-type: none">1. 聯合國反貪腐公約UNCAC2. 聯合國反貪腐公約加入書3. 聯合國反貪腐公約施行法4. 聯合國反貪腐公約推動大事紀5. 聯合國反貪腐公約相關文件6. 國家報告7. 國際審查8. 法規檢視9. 聯合國反貪腐公約相關研究10. 聯合國反貪腐公約相關專題演講11. 聯合國反貪腐公約宣導資料		<p>https://www.aac.moj.gov.tw/6398/6436/6438/Nodelist</p> <p>首頁 / 廉政政策 / 聯合國反貪腐公約專區</p>

圖 3 文獻分析結構圖

資料來源：法部廉政署官網，研究者自行彙整

國際事務專區放置我國出席國際反貪腐相關會議及訓練等資料，及外國貴賓來台交流廉政業務等資料。聯合國反貪腐公約專區則因我國於2015年內國法化，我國為遵守《聯合國反貪腐公約》精神，自2018年至今公布兩次國家報告，並預計於2026年公布第三次國家報告，此專區放置我國《聯合國反貪腐公約》相關資料，包含兩次國家報告及審查會議紀錄等。

第二節 半結構式深度訪談

藉由文獻分析法可以針對研究主題之核心內容進行系統性梳理，然制度運作的成效，除取決於條文設計，亦繫於第

一線執行者的認知、詮釋與實踐。政風人員為本研究關注之關鍵角色，其對公私協力合作所賦予職能的理解、對挑戰的因應，以及對未來執行樣態的想像，皆關乎制度能否落地生根。

基此，本研究以質性研究中的半結構式深度訪談（Semi-structured in-depth interview）作為後續研究之延伸，並設計以下訪談題綱。

一、深度訪談設計與題綱

為瞭解我國推動國際廉政交流過程中的公私部門互動情形，本研究題目聚焦於「初始條件與動機」、「合作設計與權力分配」及「成果衡量、持續性機制及興革建議」三大面向，期能將實務工作者的寶貴洞見，轉化為具體的政策回饋，從而深化本研究的實務價值與政策意涵。

第一部分初始條件與動機將著重訪談受訪者過往參與廉政署公私協力合作關係的經驗，所訪問之問題包含：「(1) 在廉政署公私協力推動國際廉政交流的過程中，您（曾經）扮演什麼角色或負責什麼事項？」、「(2) 您參與的核心目標為何？」、「(3) 在參與的過程中，您認為這樣的模式具有什麼優勢及劣勢？」透過第一部分的問題，期待受訪者可深入揭露其參與背景及動機，並分享對於公私協力合作模式的整體觀感。

第二部分合作設計與權力分配則詢問包含：「(1) 在該國際合作過程中，哪些事項真正做到『共同決策』，而哪些仍然是外包式互動？」、「(2) 造成差異的規則設計與資源配置是什麼？」及「(3) 若能重來一次，你會怎麼調整？」等問題，這些問題主要期待受訪者就公私協力合作治理模式之

「制度設計」回答該設計如何影響合作品質及可能帶來的合作挑戰。

第三部分主要詢問受訪者4個問題，包含：「(1) 您是否之前還有參與任何形式的國際交流活動的經驗，其與您在廉政署的參與經驗有何異同？」、「(2) 如何衡量合作的公共價值？」、「(3) 有哪些做法能把一次性活動變成可持續機制？」及「(4) 這個合作模式目前有何缺陷？」此部分之提問將協助研究者全面掌握受訪者對合作成效、永續性與制度設計的觀察與建議，進一步深化對廉政署公私協力模式的理解與評估。

表 1 半結構訪談題綱表

提問面向	具體問題
初始條件與動機	(1)在廉政署公私協力推動國際廉政交流的過程中，您（曾經）扮演什麼角色或負責什麼事項？
	(2)您參與的核心目標為何？
	(3)在參與的過程中，您認為這樣的模式具有什麼優勢及劣勢？
合作設計與權力分配	(1)在該國際合作過程中，哪些事項真正做到「共同決策」，而哪些仍然是外包式互動？
	(2)造成差異的規則設計與資源配置是什麼？
	(3)若能重來一次，你會怎麼調整？
成果衡量、持續性機制及興革建	(1)您是否之前還有參與任何形式的國際交流活動的經驗，其與您在廉政署的

議	參與經驗有何異同？
	(2)如何衡量合作的公共價值？
	(3)有哪些做法能把一次性活動變成可持續機制？
	(4)這個合作模式目前有何缺陷？

資料來源：研究者自行彙整

透過半結構式深度訪談，研究者除能以預設問題引導對話外，亦可根據受訪者的回答進行彈性追問，更深入瞭解其在推動廉政交流或反貪腐合作過程中遇到的主要困難、調適策略與成功經驗，從而呈現不同單位間在理念、權責分配與資源整合等方面的實際運作狀況與潛在矛盾。

二、研究範圍與受訪者資料

受訪者之選取採目的性抽樣原則，鎖定公部門代表（如廉政署及相關政策推動之公務人員）與長期從事廉政宣導之非政府組織專家或實務人士。本研究實際納入受訪者7名，兼顧層級與背景之多元性，以提升資料來源之異質性與分析結論之可信度。

考量受訪者分布與訪談品質，本研究採面對面訪談，每場約30至40分鐘。為尊重受訪者隱私並避免個資揭露，全文以代碼標示受訪者，僅呈現其機關屬性、性別及職務位階等概要資訊；受訪者基本資料彙整如下表：

表 2 受訪者背景資料一覽表

受訪者背景資料一覽表				
代碼	性別	服務機關類型	擔任角色	主管職務
01	女	公部門	承辦人	否
02	女	公部門	科長	是
03	男	公部門	副組長	是
04	女	公部門	組長	是
05	男	公部門	副署長	是
06	男	私部門	理事長	是
07	男	私部門	總監	是

資料來源：研究者自行彙整（以當時參加活動的職稱為準）

本次研究對象涵蓋廉政署之相關承辦與主管人員，包含負責或曾參與公私協力合作之政風人員（含各層級承辦與主管），以及非政府組織成員，以確保能從政策推動與民間實務兩端，立體呈現我國廉政合作之運作樣態。

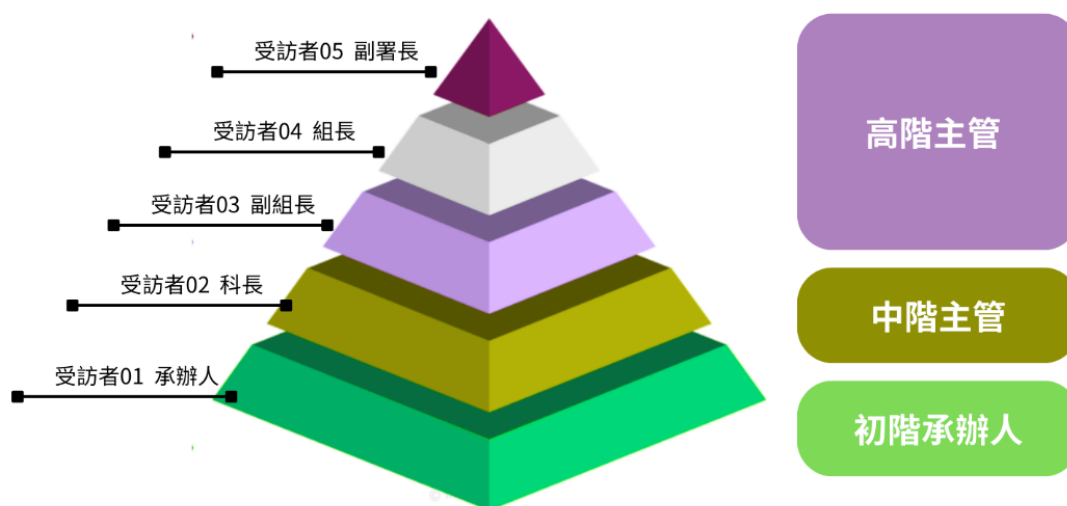


圖 4 公部門受訪者層級圖
資料來源：研究者自行彙整

研究過程將依不同主題彙整並回饋受訪意見，以增進資料詮釋與結果之信度。最終目標在於透過對公私協力合作實務議題的深入剖析，歸納形成具體政策建議與合作改進方案，為我國推進國際廉政交流與反貪腐實務提供可資參照的實證依據與操作模式。

第三節 研究範圍及限制

廉政署之各組業務與權限範圍明確，本研究聚焦於「國際廉政交流情境下之公私協力合作」，亦即在特定主題（反貪腐／廉政）與特定合作場域（國際會議及各類交流活動）中，分析廉政署綜合規劃組（下稱綜規組）及其合作夥伴之互動模式與制度設計。至於其他與廉政業務相關、但較偏重國內政策推動、一般採購或行政管理之公私合作形式，則未列為本研究之主要觀察範圍，至於廉政署之相關分工，將於後文介紹。此外，本文重點在於合作「治理品質」與「制度設計」之剖析，對於合作成效之量化評估與長期追蹤，仍有待後續研究進一步補強。

綜上所述，本研究之限制主要來自個案場域聚焦於綜規組、訪談樣本與文件資料相對有限、質性研究取徑所伴隨之主觀詮釋，以及時間與政策情勢可能變動等因素。儘管如此，本文仍期望透過明確界定範圍之基礎上，對綜規組在國際廉政交流中公私協力實務經驗進行系統性梳理與分析，為後續研究者與政策制定者在設計合作機制、規劃組織分工及培育專業人力時，提供具參考價值的經驗基礎與比較視角。

第四章 廉政署國際事務相關工作

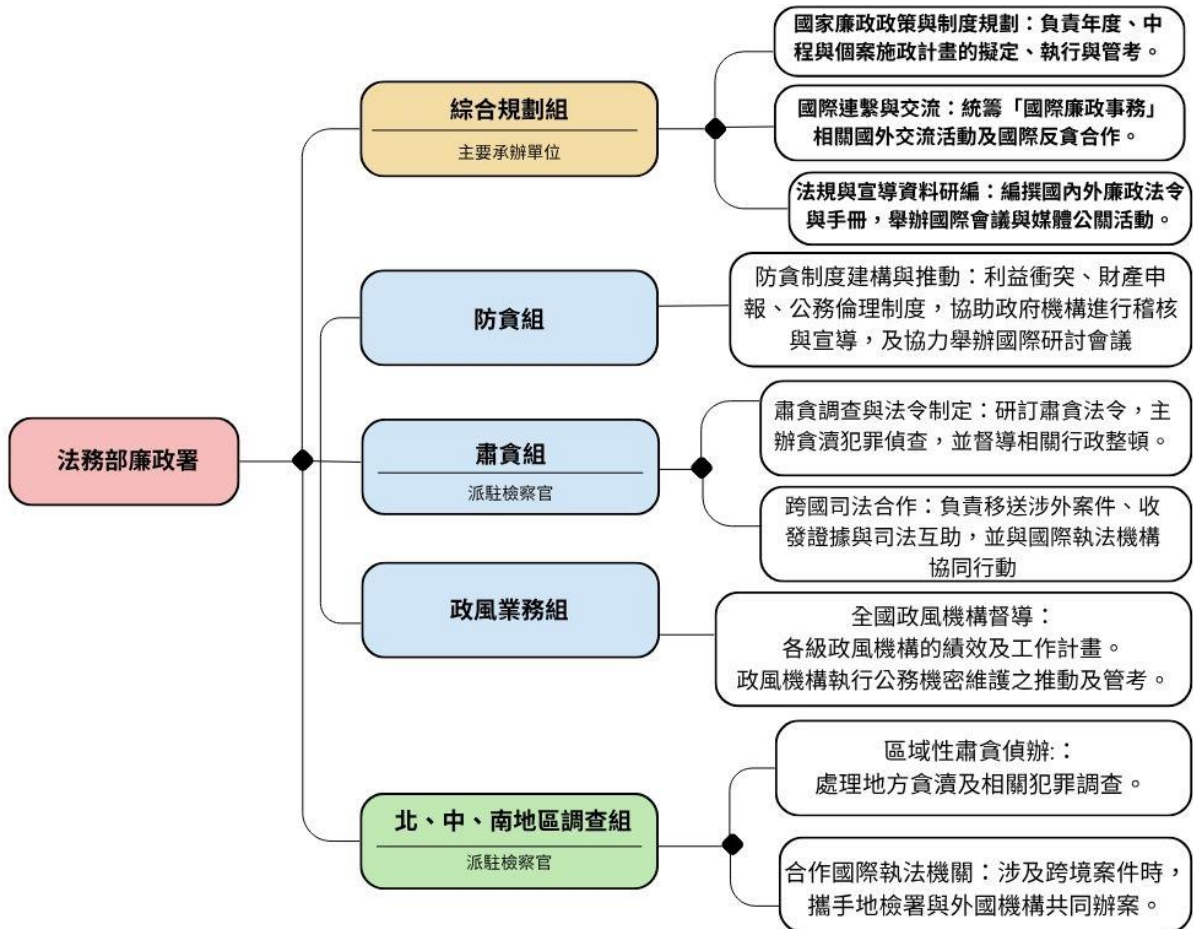
第一節 廉政署之相關國際事務單位

本研究旨在探討廉政署推動國際合作之發展脈絡與實務挑戰，為使研究焦點明確，需先釐清廉政署各內部單位之職掌分工及本研究的分析範圍。廉政署作為我國主管反貪腐與廉政政策之專責機關，依據《法務部廉政署組織法》規定，其業務範圍包含國家廉政政策規劃與執行反貪、防貪及肅貪等相關業務，為辦理前述業務，設置綜合規劃組、防貪組、政風業務組、肅貪組及北、中、南等3個地區調查組（下稱北調組、中調組及南調組），合計7個業務單位，並設秘書室、人事室、主計室等3個輔助單位，及以任務編組成立視察室、政風小組及廉政研習中心，編制員額為254人，113年預算員額222人。各組依職責分工，在反貪腐體系中分別扮演不同角色，形成整體防貪與執法能量的分工合作架構（法務部廉政署，2025）。

其中，防貪組主要負責政策宣導、預防措施及誠信推廣，強調從制度面與教育面降低貪腐發生的可能性；調查組則肩負具司法性質之偵查任務，執行貪瀆案件調查、司法互助（如資料請求、證據互惠、線索比對）及跨國犯罪協調等工作，提供實務支援；綜規組除負責國家廉政政策與制度規劃外，亦負責與國際反貪機構之聯繫、協調、交流、外賓參訪與合作事宜，推動我國在國際廉政領域的參與及對話，並協助落實國際反貪腐公約相關規範與倡議，為政風機構承辦國際事務之核心單位。調查組與綜規組形成分工明確、橫向協作之國際事務推動網絡，兼顧專業與即時應變。

表 3 廉政署之相關國際事務單位一覽表

資料來源：研究者彙整自法務部廉政署官方網站



由於廉政署之各組業務界線與權限範圍明確，跨領域合作需遵循法定職掌與程序，因此在研究設計上，若欲探討整體之國際廉政交流及合作實務，須考量內部分工所造成的範圍侷限。特別是調查組，其所涉之「司法互助」屬於刑事偵查及司法層面，涉及國際刑事合作及證據調取，作業程序具有高度敏感性與保密性，非一般對外合作或政策性交流所能涵蓋及分享。相較之下，綜規組所推動的國際合作，著重於反貪經驗交流及國際組織參與，屬於制度性與政策性層面的國際互動，更能展現廉政署在「預防貪腐」與「制度合作」方面的角色與貢獻。爰此，本研究即以綜規組為分析核心，

聚焦在推動國際合作方面的策略、成效與挑戰，藉此聚焦在廉政署如何在有限的行政資源與組織權限下，透過國際互動強化制度建構、推進廉政治理與形塑國際形象。此研究範圍之設定，兼顧理論探討與實務可行性，一方面可避免司法互助領域因資料涉密而難以取得之問題，另一方面也能聚焦於政策交流與國際合作的可觀察之面向。

第二節 廉政署執行國際事務之實踐

透過廉政署官方網站資料可發現，廉政署長期以多元管道與方式積極推動國際交流與合作，其具體作為主要可分為四類：參與國際會議與工作小組、辦理國際論壇與工作坊、接待外賓參訪交流，以及執行《聯合國反貪腐公約》國家報告與國際審查。本文認為，這些具體作為反映了新公共治理的核心精神；參與國際會議與工作小組、外賓參訪與交流、辦理國際論壇與工作坊，展現了多元參與及網絡互動的實踐，而《聯合國反貪腐公約》國際審查則進一步展現公私協力與公部門對於私部門賦權的理念。本節將就此四類型國際交流活動推動情形進行分析，並探討其中所展現的新公共治理精神。



圖 5 廉政署國際交流業務圖
資料來源：研究者自行彙整

一、參與國際會議與工作小組

廉政署定期代表我國出席亞太經濟合作會議（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）「反貪腐暨透明化工作小組」（Anti-Corruption and Transparency Experts Working Group, ACTWG），亦派員參與國際透明組織（Transparency International, TI）所辦理之國際反貪腐研討會（International Anti-Corruption Conference, IACC）及其他邀請之國際會議。

（一）APEC 反貪腐暨透明化工作小組（ACTWG）與執法機構網絡（ACT-NET）：

APEC 領袖在 2004 年通過「反貪腐及透明化聖地牙哥承諾」（Santiago Commitment to Fight Corruption and Ensure Transparency）與「APEC 反貪腐和確保透明化之行動綱領」，並於 2005 年設置「反貪腐專家特別任務小組」（ACT），推動反貪行動計畫及確保透明化。ACT 後於 2011 年獲資深官

員會議 (SOM) 通過改為常設工作小組 (ACTWG)。ACTWG 主要目的係促進 APEC 區域合作以打擊貪腐、確保透明化等領域合作上，扮演重要角色。而為建立反貪腐和執法官員之間的聯繫網絡，加強負責調查和起訴貪腐、賄賂、洗錢和非法貿易，以及識別和追回這些犯罪所得的機構之間的非正式跨境合作，成立執法機構網絡 (ACT-NET) (APEC 研究中心，2025)。自 2012 年起，廉政署連續派員出席 APEC ACTWG/ACT NET 會議，包括 2019 年智利巴拉斯港會議、2023 年美國西雅圖、2024 年秘魯利馬、2025 年韓國慶州及仁川⁹等地舉辦之會議，會中及場邊就合作跨境反貪腐、與私部門合作強化誠信及反貪腐教育培訓等議題進行交流，且透過議題研討與經驗分享提升國際合作能量，汲取國際廉政最新動態，增進與各國反貪腐組織或機關間之聯繫，後續仍將積極參與，並就我國落實《聯合國反貪腐公約》之進展與成果提出報告，以實際行動來接軌國際反貪腐趨勢。

(二) 參與國際反貪腐研討會：

國際透明組織每1至2年召開之「國際反貪腐研討會」(IACC) 為目前全球最大、同時以「反貪腐」為主題之國際型會議，每屆均匯集來自超過140個國家之反貪腐機構高階官員、政府或非政府組織代表、民間社會團體專家及學者共同參與，並由 IACC 委員會嚴格把關探討之議題，藉以提高與會品質。廉政署為接軌國際，並積極交流反貪腐相關經驗，除第19屆研討會因疫情影響為線上會議外，接續派員參與第15屆至第20屆研討會，掌握國際間最新的反貪腐趨勢，

⁹ 法務部廉政署官網，2025年7月29日至8月1日法務部及廉政署赴韓國仁川參加亞太經濟合作 (APEC) 首次反貪腐合作高階對話 (AHDAC) 及第41次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議，
<https://www.aac.moj.gov.tw/6398/6518/1170119/1170121/1316312/post>。

同時於參與期間，加強與國際間夥伴交流，進一步創造國際合作之契機及管道。

最近一次會議為2024年在立陶宛維爾紐斯舉辦的「第21屆國際反貪腐研討會」，以「對抗全球威脅：為誠信挺身而出」為主題，倡議在世界面臨著獨裁主義、盜賊統治崛起與氣候變化等各種威脅的時刻，大家齊聚一堂凝聚共識，讓各國更重視反貪腐，避免貪腐助長這些威脅滋長（法務部廉政署，2024）。同時也把握機會與 TI 新任主席 François Valérian、副主席 Ketakandriana Rafitoson、聯合國反貪腐公約聯盟（UNCAC Coalition）新任主席 Gillian Dell 等人交流，並特別與立陶宛專責廉政機構-立陶宛特別調查局進行會談，雙方互相分享各自機構組織架構職掌、任務與願景，亦就肅貪議題交流討論，具有實質效益。

（三）其他國際會議：

為落實《聯合國反貪腐公約》之要求，強化我國與各國間廉政事務之交流與合作，及掌握國際反貪議題及趨勢，廉政署積極參與國際會議；例如，為瞭解國際反貪局聯合會會員國實踐聯合國反貪腐公約情形，參與國際反貪局聯合會（IAACA）年會暨聯合國反貪腐公約相關會議，觀摩聯合國反貪腐公約締約國會議，進而與各國廉政機構建立聯繫管道，爭取加入該組織，有助提升我國國際場域之能見度及傳達廉政成效。同時，也爭取向國際透明組織公布之清廉印象指數（Corruption Perceptions Index, CPI）分數及排名領先國家效法學習的機會，或向邦交國宣傳我國廉政實績。與各國廉政事務相關機關簽訂合作協定或意向書，建立雙方合作管道，例如出訪新加坡，就臺、新雙方檢察體制異同、新型態

貪污案件犯罪調查等相關議題充分交換意見。

二、辦理國際論壇與工作坊

臺美於2015年6月1日簽署備忘錄成立「全球合作暨訓練架構」(Global Cooperation and Training Framework, GCTF)，目的在發揮臺灣的優勢及專業，針對雙方共同關切的議題合作舉辦訓練計畫，並邀請印太區域國家的官員及專家參加，以協助區域國家能力建構，藉此加強區域多邊合作。而廉政署成功爭取於2023年辦理「多元利害關係人跨域合作」反貪腐研習營，透過GCTF全球合作暨訓練平臺，將公私部門、非政府組織、私人或團體等多元團體納入反貪腐體系，達到透明倡議的多邊合作與能力建構。

另為延續2024年第21屆國際反貪腐研討會(IACC)會議期間與立陶宛特別調查局(STT)舉行雙邊會談之效益，廉政署又邀請STT來臺參與第2屆透明晶質獎頒獎典禮及2024臺灣透明論壇等系列活動，並依STT請求於活動期間召開雙邊會議，同時邀請國際透明組織等貴賓，參訪機關採購廉政平臺並分享國道7號及淡江大橋案例，獲國際透明組織主席高度肯定。

三、外賓參訪與交流

廉政署除派員出訪，亦積極接待海外檢察官、學術機構與國際組織代表。透過實地觀摩、專題研討與後續專案合作，強化臺灣廉政措施的國際可見度與互惠合作網絡。這些參訪行程常結合廉政展示中心導覽、座談會與案例分享，藉此期許外賓更加深入了解我國政府採購廉政平臺、吹哨者保護機制及企業誠信推動成果，同時為後續技術合作、青年交流及

深度研究奠定基礎，形塑持續性的多邊協力網絡，促進相互觀摩與合作意向。例如2022年與印太青年交流團進行國際廉政交流，美國國際民主協會（NDI）並邀請印太四國非政府組織青年幹部至廉政署參訪，推動青年廉政教育，即屬近期最佳實例。

四、《聯合國反貪腐公約》國家報告與國際審查

（一）國家報告與國際審查辦理方式

《聯合國反貪腐公約》於2003年通過，2005年生效。我國為展現反貪腐之決心，自主遵循與落實公約內容，並於2015年由立法院通過《公約》及其施行法，由總統公布後正式完成內國法化。

依《施行法》第6條規定，我國需定期公布國家報告，由廉政署統籌，並由相關機關提供資料，邀請專家學者組成審閱諮詢委員會，後經行政院核定，再邀請國際相關專家學者來台審查並提供建議。

我國每四年辦理一次國家報告之國際審查。首次報告於2017年起籌備，2018年完成國內審查、公布及國際審查；第二次國家報告於2021年啟動，並於2022年完成；目前（2025年）正進行第三次國家報告的籌備，預計於2026年完成國內審查、定稿及國際審查。整體制度透過國內審閱諮詢小組及國際審查委員兩階段的審查，引入多元私部門代表參與，委員們皆得就我國廉政業務之執行情形提出建言，由廉政署修正回應並納入後續國家報告之內容，此一制度過程展現公私協作治理之精神。以下將透過本文之分析框架，探討我國《聯合國反貪腐公約》審查機制之公私協作的運作。

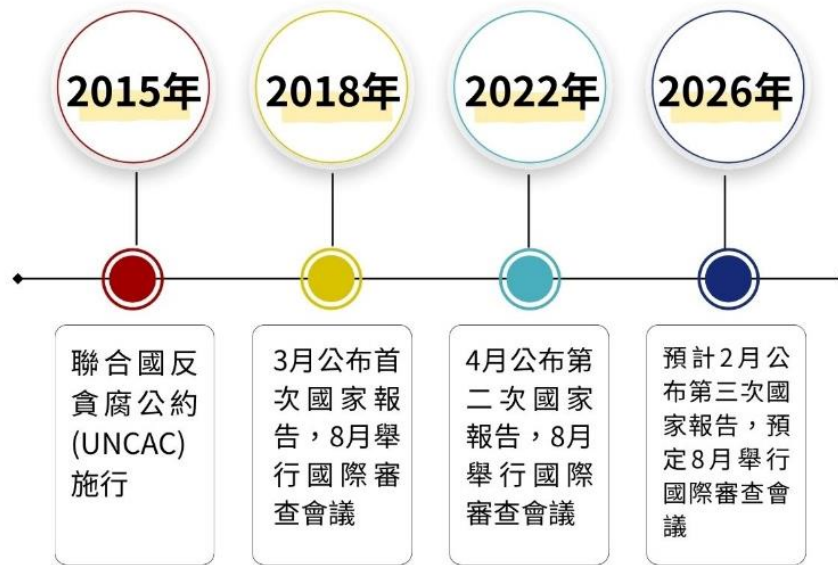


圖 6 國際審查（廉政署）時序圖

資料來源：研究者自行彙整

（二）小組組成及合作的初始條件

兩次國家報告皆組成國內審閱小組，由具有政府互動之委員參與，包括來自公私立大學、或曾任各級政府機關的廉政委員，使小組在熟悉政府運作與具備基本互信的基礎上，更有利展開協作並促進意見交流的開放性。至在國際審查階段，兩次國際審查委員會皆由5位委員組成，其國籍與專業背景多元，且與我國公部門未具有互動經驗，因而能以外部視角維持審查的獨立性與客觀性。

（三）制度設計

在國內審議部分，由委員輪流擔任主席並主導議程安排之制度設計充分展現政府與私部門分享權力之意願。有關此制度設計其中政府促進性領導角色及賦權面向，制度安排兼顧審查效率與參與廣度，展現協作機制的彈性與包容性，將在後文分析。

而在國際審查階段，透過先行書面往返，讓政府與審查委員能在正式會議前釐清問題，增加審議時間，聚焦議題並提升審查效率，確保最終審查建議具實質意義。同時，廉政署設計了平行報告的管道，邀請並納入廣泛的公民團體意見，使制度不僅限於官方視角，而能涵蓋多元利害關係人的觀點，增加代表性與正當性。

（四）協作過程

在國家報告審閱過程中，公部門掌握報告撰寫的主導權與行政資源，負責召集會議與統籌作業；私部門則提供專業知識與國際視野，使雙方在知識及資源形成互補。委員在公私協力治理過程中所扮演的雙重角色，一方面提出批評建言，發揮監督功能；另一方面，委員亦致力於優化國家報告內容，以便呈現我國施政亮點，其雙重身分增強公私部門互信。而在審查會議期間，委員擔任主席並掌握議程，逐條就公約執行情形提問，政府部門則即席回應，展現了高度互動性與問責性，這樣的設計確保了議題逐一被檢視，避免流於形式化，並透過面對面溝通亦有助減少協作之溝通障礙。

（五）促進性領導與賦權

公部門雖擁有制度主導性，但在審閱會議實務操作中，委員（即私部門代表）得以輪流擔任主席，並主導議程安排及裁示事項，形成主客易位之現象，展現政府權力分享的意願，並賦予民間實質影響力。然而討論報告形式之審閱諮詢小組會議及最終定稿會議仍由公部門代表擔任主席，公部門保留最終決策權。本文認為，此一制度安排並展現政府促進性領導之角色，政府主導審閱架構與協作機制的設計；中期

則透過權力分享，賦予私部門議程主導權與審查裁示權；末期則重新掌握定稿主導權，確保報告內容符合政策方向與國際標準。此一動態領導模式，有助於在維持制度權威與促進多元參與之間取得平衡。

國際審查階段亦有類似的制度安排，審查委員在會議中掌握議程並逐條質詢，此一安排賦予私部門實質影響力。不公開會議作成結論性意見，進一步保留了委員的專業判斷空間，避免外部壓力影響審查結果。另審查委員所作成之結論性意見尚須於下次國際審查會議一併提交，確保國際審查委員之意見具實質影響力。

（六）結果與課責

國家報告審閱制度的推動，促成公私部門在政策審查與國際溝通上的深度協作，並提升報告內容之專業性及國際接軌。除強化報告品質外，委員的參與促進政府施政透明度與政策正當性。委員身分及審閱會議紀錄的公開，則強化制度的課責性及公信力。

在國際審查階段，審查委員作成結論性意見後，政府需依據意見進行回應與追蹤管考，這樣的安排確保了審查結果能轉化為具體的政策改進與執行，也形塑「審查—回饋—改進—再審查」的循環架構，使課責不僅停留在國際審查層次，而能延伸至國內政策落實，提升治理的持續性與正當性，強化治理的回應性與國際信任。

整體而言，此一制度展現協作治理的可能性，也透過制度化的課責安排，確保協作成果得以落實並持續優化，形成一套具備回應性、透明性與持續改進能力的政策審查架構。

第五章 廉政署推動國際廉政交流中公私協力合作過程之挑戰

第一節 初始合作條件—強調合作的公私協力關係

一、「使命感」造就共同目標

我國政府因其特殊政治情勢無法參與許多以主權國家為參與資格的國際組織及交流活動，因此常需透過民間團體參與，這樣的背景亦影響廉政署與私部門間的互動關係，比起衝突，更強調互相合作。非政府組織在面臨國際交流時，除監督角色以外，亦懷有「使命感」，於私部門代表 06及07受訪過程中皆曾提及：

NGO 與廉政署相較其他威權國家是一個平行合作的關係，理論上 NGO 跟政府是對立、監督的立場，但臺灣因為政治地位特殊，臺灣政府在主要的國際議題上沒辦法直接參與，只能靠 NGO 代表臺灣向國際發聲，因此政府也比較信任 NGO。

臺灣的 NGO 與政府比較有信任，因為我們有使命感，想幫政府走出去。(受訪者06，非政府組織理事長)

印太地區很多國家的公民團體跟政府反貪腐的機關是在對立面的，他們在自己國家公私部門的合作機會非常少，而是臺灣提供了這樣的溝通的管道。其實這就是臺灣人的使命感。(受訪者07，非政府組織總監)

私部門抱有將臺灣的優點推廣至國際之理念，自然與廉政署之目標達成一定的共識，有助於促進後續合作順利。

二、基於先前合作經驗的信任基礎

公私部門之間的合作經驗有助於後續合作之推行，公部門的代表受訪者03認為多次互動有效增進對於合作成員之瞭解，彼此逐漸建立信任基礎。

我跟你（非營利組織總監）跟其他 NDI 的夥伴，...，其實就是大家在每一場活動當中，其實之前大家對每一個夥伴的個性，甚至是他的作風、他的回應大概都有一些預期，所以我們比較能夠去互相的協調。（受訪者03，公部門副組長-高階主管）

三、知識與資源的互補

透過與私部門的合作，公私部門皆期望得藉由公私協作以達成知識及資源的互補。公部門受訪者認為與私部門合作得以達成資源整合及效率提升等面向之優勢，亦藉此得以納入私部門的專業性及提升政策執行的彈性，如公部門代表的受訪者03表示：

用民間 NGO 來做等於說他的想法或是發想點，甚至一些環節的設計，我覺得會比較活潑、彈性，比較不會那麼拘泥於某些形式。（受訪者03，公部門副組長-高階主管）

私部門受訪者則期望得藉由與公部門的合作達成議題推動及連結各級政府，例如受訪者06表示：

我們..... 會把國際上主軸的倡議跟政府說，以 UNCAC 來講，過去反應比較多的是揭弊者保護法，另外我們目前在修法的進程，例如賄絡罪等，很多也都是透過 NGO 來倡議的。（受訪者06，非政府組織理事長）

受訪者07則表示：

公私合作部門的好處就是分工，大家各取所長……。*INGO*有地方聯繫的能力非常少，所以跟地方層級的國際交流互動其實一定要靠公私部門的協力合作。（受訪者07，非政府組織總監）

四、小結：良好初始合作條件打造合作基礎

廉政署與民間組織之間的「初始合作條件」，並非從零開始。首先，我國特殊的國際處境，使政府在推動國際交流時，必須仰賴非政府組織扮演「替國家發聲」與「進入國際場域」的角色，非政府組織具「幫政府走出去」之使命感，使得臺灣非政府組織並非單純制衡政府的「反對者」，而是同時承擔國際倡議與國家形象推廣的「合作夥伴」，與一些威權國家中非政府組織與政府的抗議、對立關係形成強烈對比。私部門在價值與目標上與廉政署形成一定程度的同盟關係，有利於在國際廉政交流議題上展開合作。

再者，公部門也清楚意識到非政府組織在專業性與彈性上的優勢，能補足官僚體系的局限，並使公部門活動產生不同層面的綜效。

此類公私部門之間的合作，不僅擴大了國際交流的面向，也顯示民間團體已非僅扮演單一專案執行之協力者，而是能與政府共同開發新的國際交流場域與議程的重要夥伴。

第二節 協作過程—相互理解與交替主導的分工過程

一、仍受公部門掌握的核心決策權

在協作過程中，由於政府掌握公務預算，並肩負推動國家政策的權責，因此核心決策權仍由政府掌握，政策方

向或向國際倡議的主題也由政府主導。如受訪者02表示：

「共同決策」的事項前提是屬於專案執行層面、無涉國家政策主權或重大預算，就可以一起討論。平行、相互合作，偶爾對立就必須透過溝通來完成，進而有效降低衝突及磨損。(受訪者02，公部門科長-中階主管)

受訪者04則表示：

有關活動目的某些細節，可能攸關國家形象與政府政策目的，需要由我們擔任主導角色以控制風險，例如 GCTF¹⁰ 會議的主題定調、各研討場次主持人的安排與邀請、會議資料核對及跨部會協調等，均需由廉政署統籌把關。(受訪者04，公部門組長-高階主管)

從不同層級的受訪者之間回答可以發現公私部門協作過程中，政府部門仍明確區分「可共同決策」與「須由政府主導決策」的範圍：凡涉及專案執行層面、且不牽涉國家主權或重大預算之事項，皆可與非政府組織、外國夥伴及外包廠商以平行方式共同討論與決策；反之，敏感性較高的政策或資源配置，仍須由公部門負最終責任。這種邊界設定，一方面維持了政府在主權與重大公共資源上的決策正當性與問責性，另一方面也在專案層級容納更多「平行且相互合作」的空間，讓民間與外部夥伴得實際參與實務推動與問題解決。

¹⁰ 全球合作暨訓練架構 (Global Cooperation and Training Framework, 縮寫 GCTF, 係由美國、臺灣、澳洲駐台辦事處、及日本臺灣交流協會共同主持, 以作為臺灣與世界各地合作夥伴分享專業知識的平台。

二、汲取私部門優點以最大化協作成效的共同決策

有關公私協力在國際廉政實際交流運作時，呈現出「關鍵議題由公部門掌舵、其他環節採對等合作」的分層治理樣態。凡涉及國家形象、對外政策訊號與跨部會協調等部分，仍需由廉政署統籌，以確保政策方向一致並控制政治與外交風險；然而於會議流程設計、議題討論方式、講者邀請及公共傳播等事務性面向，則可見廉政署更有強烈意願將決策權分享予私部門夥伴，共同構思並分工執行，而非單純外包的模式。

以廉政署公私協作為例，私部門夥伴認為相較於公部門，其於創意、設計語彙與風格上更具優勢，公私部門的合作過程中，雙方各取所長、差異互補具重要性，受訪者03與受訪者07之間的說明可以相互映證：

在國際合作過程中，對於「共同決策」部分，廉政署與NDI之間對合作目標主題及方向設定具有明確共識，雙方都知道各自的長處並且知道自己做甚麼比較有效率，不需要反覆的協調，進而使雙方功能互補並在合作之下有信任的基礎。(受訪者03，公部門副組長-高階主管)

公私合作部門的好處就是分工，大家各取所長，當時我覺得我們做得很好的一點就是我們不用很多的溝通就知道哪件事情由誰做會比較有效率。例如，當時要做主視覺的logo，...。(受訪者07，非政府組織總監)

此一描述顯示，在合作目標、主題與方向尚處於設定階段時，廉政署即與非政府組織建立清楚且一致的共識。雙

方不僅認知彼此的優勢與角色邊界，也有意識地將各自「最有效率」之專長對位到合適的工作項目上，因此減少了日後反覆協調與程序性溝通的成本。從受訪者07的說明，我們也可以發現，公私協力的價值在於分工，而分工並非僅是任務切割，而是建立在對彼此能力與限制的理解之上。公私部門的組織文化差異在互動過程中，除了可能產生摩擦，也可能轉化為新的刺激與創造力，形成一種跨部門「共同生產」(co-production)的關係，而非單向委辦，例如受訪者06及07表示：

應該說是共通的(指主導角色)，比如廉政署想做一件事，我們(非政府組織)會評估可行性並給予建議。(受訪者06，非政府組織理事長)

就連採購的文化都會有不同的激發、不同的刺激，因為大家的組織文化不同。(受訪者07，非政府組織總監)

由上述訪談內容可以瞭解，非政府組織並非僅是被動承接政府指示的外包單位，而是與廉政署「共同」掌握主導權的合作夥伴，此外受訪者06則突顯非政府組織在臺灣情境下所具有的多重角色：

NGO 與廉政署相較其他威權國家是一個平行合作的關係，理論上 NGO 跟政府是對立、監督的立場，...，所以我們(非政府組織)基本是一個緩衝的機制，總言之，是兼具合作、監督，大部分是緩衝的機制。(受訪者06，非政府組織理事長)

在我國特殊國際地位下，非政府組織同時成為政府對

外發聲的「代理人」，亦是對內折衝國際期待與國內政治現實的「緩衝機制」：一方面監督政府是否回應國際倡議，另一方面也在必要時向國際社會說明臺灣在某些議題上暫難完全符合要求的現實限制。此種「合作—監督—緩衝」三重角色，突顯臺灣非政府組織與政府之間並非單純對立或附庸，而是在權力與資源不對稱下，仍努力維持一種相對平行且互賴的關係。

三、小結：公部門主責、民間補強的公私協作平衡點

廉政署在與私部門的公私協作過程中，並未放棄公部門最為核心事項之決策權，然而透過對於私部門協作夥伴的充分放權，權責分配上展現「由公部門主責、民間補強」。多次專案累積出對彼此做事風格與節奏的實務理解，提升了協作過程的可預測性與信任基礎。雙方於不同層面發揮其專業，並在具體專案中「邊做邊調整」角色定位，逐步形塑出一套具彈性的協作模式。

第三節 促進性領導 (facilitative leadership) 及賦權 (empowerment)

廉政署在國際廉政交流中的領導樣態，已逐漸走出單向命令與科層控制的傳統模式，而朝向以共識建構、資源整合與互信培養為核心的協作型領導。此種領導並非只強調「誰下命令、誰負責」，而是透過設定共同目標、釐清分工邊界，讓不同組織在清楚的框架下被賦予行動空間，進而形塑出具互補性與持續性的公私協力關係。

一、兼具創業性與前瞻性的促進性領導

廉政署與私部門協作過程中，雙方在協作初期即建立清楚且一致的共識。雙方不僅認知彼此的優勢與角色邊界，也有意識地將各自「最有效率」之專長對位到合適的工作項目上，因此減少了日後反覆協調與程序性溝通的成本。從促進性領導的觀點來看，這種互補關係並非自然而然形成，而是源自領導者在前期刻意推動的共識建構；透過明確界定合作目標與權責分工，使「共同決策」不致流於權責模糊，而是在既定之共識架構下，讓合作夥伴於其專業領域中被實質賦權並發揮最大效用。

其次，在具體領導機制上，公部門高階主管代表受訪者03提及 O 組長（當時法務部綜合規劃組組長）在拜訪 NDI 時之關鍵案例：

*當時在 O 組長拜訪 NDI 時就許下要和 NDI 一同合作，並且將印太四國青年與 UNCAC 議題合併，這樣的決策方式...使方向得以迅速確立，讓後續團隊在明確目標下迅速推進。
（受訪者03，公部門副組長-高階主管）*

這段經驗突顯，領導者在面對稍縱即逝的國際合作契機時，須採取一種兼具創業性與前瞻性的促進性領導。一方面，O 組長在掌握風險的前提下，快速拍板「與 NDI 合作」及「結合印太四國青年與《聯合國反貪腐公約》議題」之大方向，藉以跳脫傳統公部門「層層請示」的官僚文化；另一方面，此舉也為後續團隊提供明確而具體的行動指標，使執行人員及非政府組織夥伴能在共同願景下迅速展開規劃與分工。此種做法不僅縮短決策鏈結、降低行政遲滯，更向團隊與非政府組織傳遞出強烈的信任訊號：只要大方

向與核心價值一致，具體執行細節即可由專業團隊與合作夥伴共同創造。

從促進性領導的角度來看，領導者若能在前期刻意投入關係經營與釐清角色期待，不僅有助於減少後期溝通成本與衝突風險，更能在高度壓力及高度不確定的國際合作情境下，維持合作運作的穩定性與韌性。

二、隨時間累積的信任與賦權

受訪者07則從非政府組織的視角，補充了信任與賦權關係如何在時間中逐步累積：

在辦活動前，我們前面其實花了1年的時間做很多的交流，所以其實前期的互動跟互信會是合作的蠻重要的基礎，所以到後來的活動開始籌辦，我們兩邊就直接開始運作，沒有太大的波折。(受訪者07，非政府組織總監)

此段敘述顯示，賦權並非僅限縮於正式文件上的授權，而是建立在長時間互動中累積的人際信任與組織信任。前期長達一年的反覆交流，使雙方對彼此的期待、風格與決策邏輯有更完整的理解，也讓後續進入具體籌辦階段時，雙方能「直接開始運作」，而無須再耗費大量心力進行基本磨合。

而在公部門代表的訪談中，也發現公部門對於非核心事務權力分享予私部門之意願，以發揮公私協作優勢。例如受訪者04表示：

共同合作的場次可共同設計討論進行方式、協力邀請國內

外講者、協作產出會後建議與追蹤清單、以及公共傳播與青年參與等工作。此種分工既能維持掌握政策敏感議題的風險，也能充分發揮民間專業與社群動員的優勢。(受訪者04，公部門組長-高階主管)

三、小結：以共同目標為核心的權力分享與協作

受訪者皆認為在其公私協作經驗中，並未發生衝突事件或信任危機，例如高階主管代表受訪者04回顧其國際交流實務經驗表示：

個人迄今在處理國際交流活動的經驗上，與其他公、私部門的合作，尚未發生過有衝突無法解決的情事，這應該歸功於在談合作之始，大家對活動內容及目標都有共識，大家的目標一致，在很多事情或庶務的討論上就會相互理解與體諒，……。我們都與NGO組織的主事者建立良好的溝通與合作機制，活動的效益都超乎雙方的預期，因而更增加彼此的信任與革命情感，更有助於之後相關活動的規劃與進行。(受訪者04，公部門組長-高階主管)

此一觀點再次強調「在合作之始即釐清目標與內容」的重要性。透過在初期即形成對活動目的、預期成果與角色分工的共識，雙方在面對各種庶務與細節時，更能以「共同目標」為基準進行理解與體諒，而非陷入部門本位或資源爭奪。隨著一次又一次的合作機會，活動效益不僅多次超出預期，也在過程中累積了「革命情感」，進一步強化彼此信任並降低未來合作的心理與組織成本。

從促進性領導與賦權的角度解讀，此處所謂「良好的溝

通與合作機制」，實際上就是一套由領導者倡議、並在實作中逐步穩定的協作治理架構：在明確目標、對等溝通與實質授權的交互作用下，公私部門不僅能共同形塑具綜效的國際廉政交流方案，亦能在長期互動中建構可持續的信任關係與協力網絡。

第四節 制度設計—延續性與制度化待加強

本節綜整受訪者意見，可以看出目前我國在推動國際廉政交流時，雖已累積一定量能與合作經驗，但在制度設計面仍存在三項關鍵結構性限制：其一為經費基礎薄弱，難以支撐中長期布局；其二為合作機制缺乏延續性，多數仍停留於一次性或專案型安排；其三為人員異動頻繁與人才培育鏈條尚未成熟，削弱了知能傳承與國際關係經營的穩定性，並將其關鍵結構性限制繪製成下圖分別依序說明之：

制度設計－ 延續性與制度化待加強



經費不足

國際交流多為「專案式、拼湊式」模式

國際廉政交流「想做」與「能做」之間的落差



缺乏延續性

微觀:政風人員 2 年輪調制度
宏觀: 合作偏短期，難以制度化

從「一次性專案」到「可持續機制」的落差



人員異動頻繁

人才斷層與關係資本難以累積

人才斷層與關係資本難以累積

圖 7 制度設計結構性限制圖

資料來源：研究者自行彙整

一、經費不足：國際廉政交流「想做」與「能做」之間的落差

在經費與資源面，受訪者普遍認為廉政署於整體政府體系中，處於相對弱勢的位置。受訪者04（公部門高階主管）指出：「資源層面，衛福部的資源也相較廉政署充裕，或許會影響交流活動的規模與頻率」。此外，公部門中階主管同樣表示：

我曾經在衛福部所屬.....及交通部所屬.....任職過。我發現交通部、衛福部等部會因為經費較為充足、故可委外盛大辦理國際交流活動，人力也十分充足。另因議題較與

民生息息相關……，相較之下比廉政議題更接地氣，國外團體比較能有更多的參與，更多的討論及反饋。(受訪者02，公部門科長-中階主管)

此段說明，一方面點出廉政署在預算與人力資源上，與其他部會（如衛生福利部）存在明顯差距，進而影響交流活動的規模與舉辦頻率；但另一方面，我國在實質廉政作為上，因自主遵循《聯合國反貪腐公約》並完成國家報告與國際審查，已累積相當「廉能實力」與政策實踐經驗，成為對外交流的重要籌碼。換言之，我國在國際場域中具有「專業與制度實績」的象徵資本，卻未必擁有與之匹配的物質資源，形成某種「有內容、沒預算」的結構性落差。

受訪者05進一步具體點出經費的關鍵性：

最大缺口主要為經費，解決方式除積極向法務部爭取提高廉政署年度國際廉政業務推動費用外，還可藉由活動內容與議題主題多方結合其他機關，如外交部、國防部、經濟部等，以及其他私部門或全國性社團支持，藉以獲取經費及專業支援。(受訪者05，公部門副署長-高階主管)

此處可見，目前國際廉政交流在經費運作上，呈現「專案型、拼湊式」的結構，透過向法務部爭取追加預算，以及就不同議題主題連結外交部、國防部、經濟部等部會或私部門，以共同主辦、協辦或贊助方式籌措所需資源。此種作法固然展現公私協力與跨部會合作的彈性，但也隱含兩項制度性風險：其一，活動設計容易受制於可搭配資源之部會與主題；其二，缺乏穩定與專屬的經費科目，致

使中長期規劃與制度化機制（例如固定年度論壇）難以穩定推展，國際交流版圖擴張亦相對受限。

整體而言，經費不足不僅是量的問題，更牽涉到預算型態與制度設計；若國際廉政交流仍主要依賴「逐案爭取」、「跨機關挹注」與「臨時協力」，則難以支撐一套具延續性與可預測性的國家層級廉政外交策略。

二、缺乏延續性：從「一次性專案」到「可持續機制」的落差

在合作機制的延續性方面，多位受訪者提到，如何讓單次或短期活動升級為具制度支撐的長期合作架構，是當前國際廉政交流面臨的核心挑戰。以下由微觀層次分析之：

（一）微觀層次：

非政府組織受訪者07指出：

要讓一次性活動變成可持續機制，主要需強化兩個面向，分別是組織架構的調整以及資源的維持。

若要能夠讓活動變成具有延續性跟持續性的話，關鍵不在活動本身，而是在於人力的維持，因為廉政署政風人員的輪調頻繁，不易使同一個人長期致力於國際事務上，且業務也並非專於國際事務。（受訪者07，非政府組織總監）

又受訪者03（公部門高階主管）則從政風人員輪調制度切入，進一步指出其對延續性的影響：

而且政風人員的輪調制度也是一個問題，政風在同一個

機關待大致2年，2年累積的資源以及人脈之後出去在行政機關當政風人員就用不太到，對我們來說也是一種損失。可能要規劃這2年所受的訓練，接下來在署的國際事務要如何去規劃。另外就是有關法務部的資源分配部分，因為相關國際交流經費係由調查局編列，駐外人員旅費等相關經費就需要調查局的同意。所以日後若廉政署要派人，可以編列在廉政署的經費執行。(受訪者03，公部門副組長-高階主管)

此段說明揭示兩個制度問題：其一，政風人員約3年一輪調的制度¹¹，使其在廉政署或特定單位累積的國際交流經驗與人脈，在調離後往往無法充分延續與轉化，形成組織層面的知識流失；其二，國際交流相關預算多掌握在調查局，使廉政署在派員出國等事務上，仍須仰賴他機關同意，不利於建立自主規劃的人力布局與中長期派遣策略。若缺乏相對穩定的專責人力與預算決策權，國際交流自然難以從「活動型專案」提升為「機構型職能」。

(二) 宏觀層次：

在如何將短期國際合作轉化為長期制度安排的課題上，受訪者04（公部門高階主管）進一步具體說明廉政署可以如何運用既有實績爭取制度化空間：

如何將國際交流活動制度化，可以用這幾年在國際交流活動的實績來向立法機關爭取預算，唯有增加本身的資

¹¹ 依政風人員陞遷甄審作業要點第12點之規定：「各級政風機構主管人員之職期為三年，期滿得連任一次。佐理人員之職期為六年。但有第九點或第十點情形之一者，得隨時予以調整」。

源，才有可能形成制度，一直拜託外交部或其他機關支援畢竟非長久之計。...又在前瞻布局方面，建議主動對友邦提出合作倡議。以貝里斯為例，可銜接2018年之廉政合作協定成果，透過外交部啟動接洽，再與其他國家研議簽署合作意向書MOU，進一步深化與制度化雙邊合作，這都會擴展我國廉政交流版圖。

同樣地，受訪者05認為區分邦交國與非邦交國而採取不同策略：「邦交國可簽訂廉政合作協定，之後即能有廉政合作；非邦交國可用簽署備忘錄的方式」，上述2位公部門高階主管的觀點凸顯制度化的二個層面：一是「預算制度化」，須透過既有成功案例向立法機關爭取專屬預算，而不再長期倚賴其他部會挹注；二是「雙邊合作升級」，以與邦交國簽署合作協定為基礎，進一步透過MOU等方式深化合作，得以將單次計畫逐步轉化為制度性雙邊交流關係，擴大我國廉政外交版圖，並強化在區域與全球反貪治理中的連結。

將單次計畫轉化為制度性雙邊交流關係，進而擴大我國廉政外交版圖。

三、人員異動頻繁：人才斷層與關係資本難以累積

人力面向是受訪者普遍認為最關鍵、也最棘手的制度問題之一，公部門高階主管代表受訪者03直言：

(廉政署)署的國際事務重擔都在研發科(法務部廉政署綜合規劃組研究發展科)，但研發科的人太少了，也因此我們才會找人支援。所以若國際事務，它是一個固定且未來的發展，人真的最重要，沒有人，真的什麼都沒辦法做。另外是人的流動率太快，當人一直在換的時候，就沒辦法

兼顧傳承。(受訪者03，公部門副組長-高階主管)

此處清楚呈現兩個現象：一是國際事務高度集中在少數單位與人員身上，造成工作負荷沉重且風險集中；二是高流動率使得業務難以兼顧傳承與深化，國際事務無法被視為一條具完整培育與升遷路徑的專業領域，而只是特定時期的「任務指派」，導致人才難以長期投入經營。

非政府組織代表受訪者07則從外部合作夥伴的角度，指出人員流動對國際合作關係的衝擊：

廉政署的人員流動頻率很高，對於人員的延續性以及傳承對於和 INGO 的合作就有些挑戰，因為國際交流需要有交情。(受訪者07，非政府組織總監)

此段提醒，「國際交流」不僅是制度與組織層次的互動，更高度依賴個人層次的信任關係與長期互動所累積的交情與默契；當公部門人員頻繁異動，對外合作夥伴需要反覆「重新建立關係」，不僅耗費時間與溝通成本，也可能削弱外界對機關之穩定性與承諾的期待。

受訪者01（公部門初階承辦人）則從外交與人力的雙重限制提出更宏觀的問題意識：

由於臺灣外交空間受限，在雙邊或多邊平臺上常因政治因素導致我方難以深入參與；此外，國際交流與公私協力需要長期耕耘，但囿於人員更迭頻繁，專業延續性不足，導致無法累積經驗與人脈，這些都是目前需要彌補的缺口。

(受訪者01，公部門承辦人-初階承辦人)

四、小結：制度設計限制下的國際廉政交流困境

廉政署在制度設計上仍存在經費基礎薄弱、合作機制缺乏延續性，以及人員異動頻繁三項相互交織的結構性限制。換言之，在跨部門合作治理的視角下，若無法透過制度設計建構較為穩定的預算基礎、可持續的合作機制，以及具清晰職涯路徑與接班培育功能的專責人力配置，國際事務將難以從「一次性的專案動員」邁向「可持續經營的專業領域」。

第五節 結果與課責—從「個人成長」到「公共價值」的自我定位

在結果與課責面向，受訪者的敘述顯示，他們對國際廉政交流成果的理解，並不侷限於可量化指標，而是兼顧自我成長與國家公共價值等多重層次。

一、自我成長：

以公部門為例，高階主管受訪者03表示：

做了國際廉政交流這一塊，會漸漸肯定自己的價值，對於某些國家來說作廉政這件事情很不可思議，透過廉政交流收到的回饋，會讓自己更有底氣。所以透過廉政這件事，可以讓我們踏出國際。(受訪者03，公部門副組長-高階主管)

此段顯示，國際廉政交流不僅讓全世界看見臺灣的努力，也讓個人透過他國回饋重新理解自身工作的意義與價值，進而提升專業自信與角色認同。從「課責」觀點來看，這是一種內在的專業反思，透過國際比較與交流，承辦者更能意識到自身身處的制度位置與改革意義，從而更

願意持續投入此一領域。

二、國家公共價值：

非政府組織代表受訪者07則強調，合作成效的衡量與反思本身，即構成一項重要的公共價值來源：

可以衡量的點可以體現在辦完活動之後的反饋、反思就是一個很好衡量合作的公共價值來源。衡量也可以長期投入，看看當時參加活動的青年，他們10年後他們在自己的公領域或私領域的作為。另外，以雙邊國際廉政交流來講，臺灣可以學習的是他們民間如何透過他們公民監督的力量怎如何發揮來促使政府做出改變，怎麼樣運作是很值得參考借鏡。(受訪者07，非政府組織總監)

此觀點提醒，國際交流的「成果」不能僅以短期活動指標（例如出席人數、媒體曝光）來衡量，更應關注青年參與者在10年後於公私領域的實際作為，以及臺灣是否從他國公民監督經驗中獲得可供移植或調適的制度借鏡。換言之，「課責」不再僅止於向上級機關或立法院說明經費運用與活動成效，而是擴展對未來世代與公民社會的責任；國際廉政交流究竟能在多大程度上促進了公民參與、鞏固了廉政文化，並為公共治理帶來具長期影響的制度變遷，皆有待透過系統性的追蹤與反思加以檢驗。

三、小結：介於公共價值與國際行銷之間的自我定位

國際廉政交流一方面被期待成為「行銷臺灣廉政形象」與累積國家軟實力的關鍵工具，另一方面也必須回應國內「課責」要求，反映公共治理的實質貢獻。如何在「公共

價值」與「國際行銷」之間找到清晰的自我定位，並進一步將現有零散且倚賴個別倡議的成功經驗，轉化為可持續、可複製且具制度保障的常態化安排，已成為未來推動國際廉政交流時不可迴避的核心課題。

第六章 結論與建議

第一節 研究發現：回到跨部門合作治理的評估框架

本研究以 Ansell 等人 (2008) 所提出之跨部門合作治理品質評估框架為分析基礎，從「初始條件」、「制度設計」、「促進性領導」與「協作過程」四個構面，統整訪談資料與實務觀察，將其涵攝於本研究所建構之分析圖像中 (圖8中紫色區塊)。

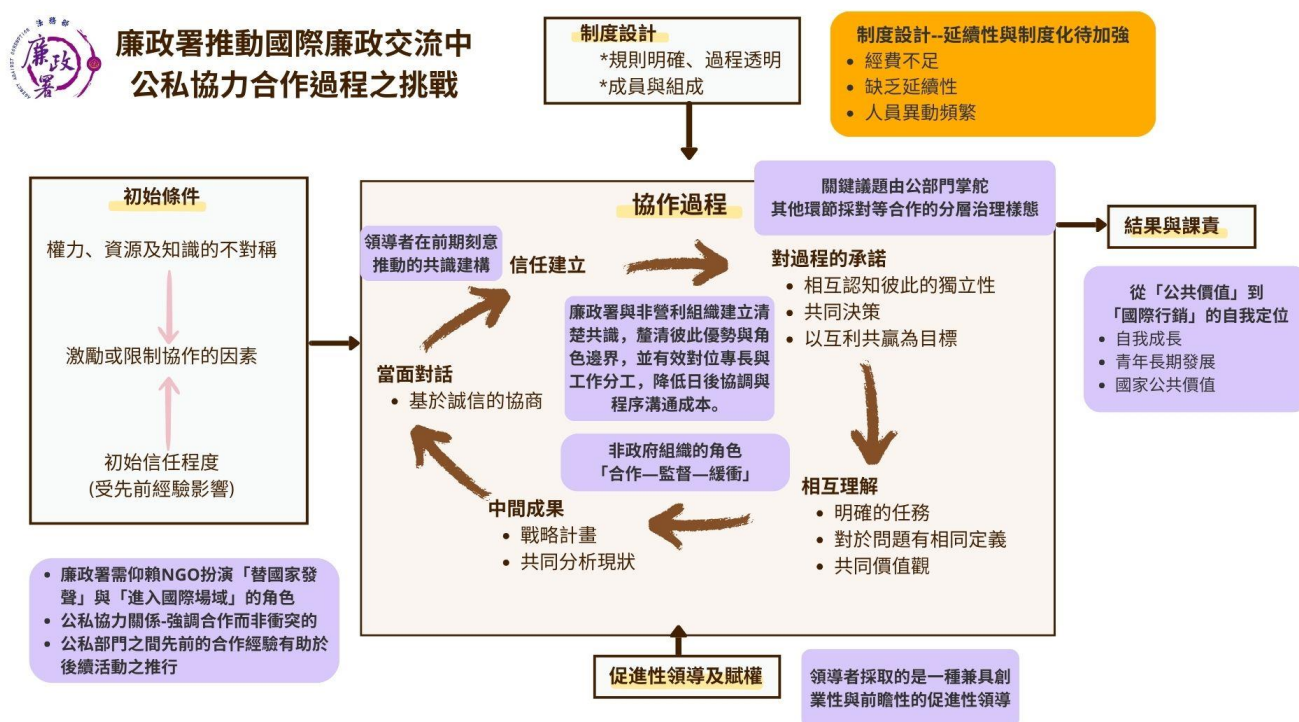


圖 8 國際廉政交流中公私協力合作過程之挑戰圖

資料來源：研究者自行彙整

由訪談結果可見，廉政署與私部門在國際廉政交流中的關係，並非僅基於資源交換或形式性合作，而是奠基於三項相互強化的初始條件：第一，臺灣在特殊國際處境之下，政府與非政府組織共享「以廉政為共同語言」的使命感，對提升國家廉政形象與國際能見度具有高度共識；第二，長期合

作累積之信任與互補性專業，使雙方形成相對穩定的合作默契，降低協作不確定性與交易成本；第三，公部門逐漸肯認民間在國際網絡、議程設定與活動設計上的優勢，願意釋出部分主導權，轉向以「夥伴關係」取代傳統監督或對立式治理。此一以合作為核心的起點，有別於部分威權體制下政府與非政府組織高度對立的治理圖像，也為我國發展可持續之公私協力模式奠定基礎。

其次，在促進性領導與協作過程方面，廉政署透過前期共識建構、議題設定、資源整合與風險管理，與民間夥伴形塑「共同決策、交替主導」的工作模式，使雙方得以在彼此專業優勢上互補，並減少協作摩擦。訪談亦顯示，前期小成功的合作案例會逐步強化雙方信任，使後續合作之協調成本大幅降低，形成正向累積之治理關係。

在制度設計與權責界定方面，現行合作仍多呈現專案化與活動型特質，依賴特定承辦人或不穩定之預算來源，欠缺長期且可預期的制度化機制。政風人員輪調頻繁、國際事務非專責職務，以及國際交流經費多屬「拼湊式」來源，均削弱合作治理效能，也使非政府組織與國際夥伴需反覆「重新建立互信」，增加隱性成本。

最後，在結果與課責方面，公部門受訪者普遍認為，國際廉政交流的正面影響不僅體現在短期成果（如國際能見度、外賓回饋），更重要的是可以提升國家的治理公信力與廉政形象，而這些交流累積的外在形象，也逐步強化國家的治理公信力，使國內社會對廉政體系的信任能在實質改革與外部肯認之間形成良性循環，讓整體廉政治理朝向持續改進的方向推進。

第二節 政府與非政府組織合作之具體政策建議與改進機制

在上述分析基礎上，於制度設計上可具體考量透過設立跨域專責窗口、完善前期共識建立機制，以及維持穩定且暢通的溝通管道，使私部門、非政府組織與學界得以在政策規劃與方案設計初期即參與決策過程。此舉有助於及早建立互信關係、釐清分工與責任邊界，並在平衡各方需求的前提下，確保資源投入能產生最大邊際效益。

整體而言，廉政署在推動國際廉政事務時，已逐步朝向多元化、專業化、制度化與持續性之方向發展，並透過跨界整合及策略聯盟，積極提升我國廉政治理之國際能見度與影響力。從研究結果可歸納出以下四項策略性趨勢與未來發展方向：

一、多元主體共治模式之推展

廉政署在國際事務中積極倡議多元主體共治，強調政府、非政府組織、學術界、企業及民間團體之跨界合作。實務上，廉政署曾多次邀請美國國際民主協會（NDI）、國際透明組織國防與安全計畫（TI DSP）等國際機構來臺交流，分享廉政防貪策略與技術應用；並主辦或協辦多場涵蓋青年廉政培訓、企業誠信倡議等跨界研討會，以促進各界實務經驗之分享與整合。透過此類合作，臺灣逐步形塑涵蓋政府、公私部門與民間組織之多元治理架構，不僅提升反貪腐政策之執行成效，亦強化各利害關係人對廉政議題的共識與參與度，展現出具創新與包容性的國際廉政治理模式。

二、國際制度對接與規範同調

儘管我國尚非《聯合國反貪腐公約》締約國，廉政署仍將該公約之核心精神與原則視為我國廉政制度與政策之重要參照基準，致力於與國際規範保持高度接軌。為提升反貪制度的透明度與效能，廉政署持續落實《聯合國反貪腐公約》相關規範，積極參與自我檢視及國際審查機制。我國於 2018 年發布首次《聯合國反貪腐公約》國家報告，2022 年完成第二次報告，並規劃於 2026 年提出第三次報告。廉政署定期檢視並修訂國內相關法規與施政措施，接受國際社會之建議與檢視，以促進法規與實務之持續精進；另一方面，廉政署也積極於各項國際會議中分享我國廉政實務與典範案例，強化國際經驗交流與合作網絡，提升臺灣在全球廉政治理體系中的能見度與話語權。

三、宏觀層面—持續性的國際合作機制與具體化的廉政議題

(一) 建構持續性的國際合作機制：

具體而言，廉政署應可在既有與邦交國簽署合作協定之基礎上，透過合作意向書 (MOU)、年度論壇、雙邊訓練計畫與國際網絡參與等形式，推動國際廉政交流由「事件型」轉向「常態型」。同時，應善用既有成功案例與交流實績，作為向立法機關爭取專屬且穩定預算之參據，以降低對臨時性或專案型經費來源的依賴；再者，透過設置跨域專責窗口及標準化作業流程設計，以強化合作關係之穩定性與治理韌性，使國際合作得以逐步內化為具持續的制度功能，形成能長久運作的合作架構。

(二) 推動廉政議題之具體化：

相較於打詐、司法改革等具高度社會關注且案例相對豐富之議題，廉政議題因概念較為抽象、各國內部制度差

異顯著，又涉及一定的政治敏感性，加上足以公開分享之具體案例有限，往往較難作為跨國對話的自然切入點。此一特性顯示，宏觀層面的制度設計除需建構持續性合作機制外，更需要同時強化「聚焦廉政議題之情境化與具體化」，透過更精準的議題聚焦與情境化包裝，將抽象的廉政價值轉化為具體且可操作的問題框架與實務案例，進而提升廉政議題在國際場域中的可近性與共鳴度，使廉政議題得以更自然地進入國際對話的軌道。

四、微觀層面—人才培育與專業職涯建構

在人力面向上，各層級公部門受訪者（初階承辦人受訪者01、高階主管-副組長03，及高階主管-副署長05）及非政府組織代表（非政府組織總監07）均指出，現行政風人員輪調頻繁、國際事務未被視為清晰的專業職涯路徑，已成為提升國際廉政交流品質與深化公私協力時的重要結構性障礙。廉政署應檢視政風人員輪調與國際事務配置之關聯，並配合法務部整體資源分配，規劃較長期且連貫的人力布局。

長遠而言，受訪者05（公部門高階主管）表示：「可考慮向法務部建議爭取逐年遴選1至2名優秀政風人員至國外進行半年或1年之短期研習」，將國際交流人才視為「國家級公共資產」，透過系統性派外與學術進修，培養兼具政策實務、國際視野與跨國網絡之專責人力。若能使此類培訓機制常態化，並與回任後之職務安排及晉升管道形成正向連結，將有助於緩解人員異動頻繁、專業延續性不足與關係資本難以累積等問題，並為國際廉政交流建立穩固且具吸引力之專業職涯途徑。以下將前述具體改革建議綜整於

下圖：

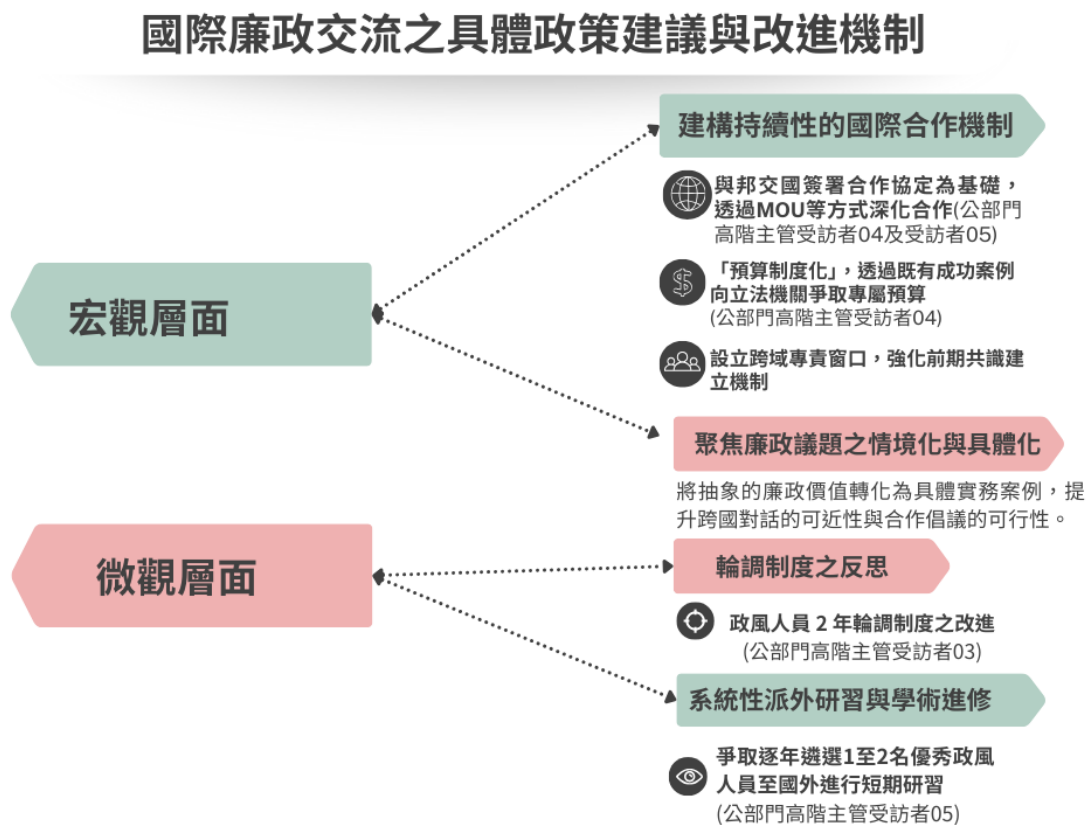


圖 9 國際廉政交流之具體政策建議與改進機制圖

資料來源：研究者自行彙整

第三節 未來展望：在地化與制度化的持續精進

面對全球反貪腐治理趨勢日益強化，廉政署未來推動國際廉政交流之發展，宜以「在地化深化」與「制度化鞏固」作為雙主軸，透過制度建構、合作程序標準化與在地治理連結，使現有之成功經驗得以從個案性活動逐步轉化為具持續性與政策效能的治理模式。

首先，在地化（localization）的核心不僅在於吸收國際經驗，更在於使國際交流的成果轉化為具體且可衡量的國內

政策作為。例如，可將國際審查意見、跨國廉政合作成果，以及與國際非政府組織、外國廉政機關交流的實作經驗，系統性內嵌於國內廉政政策、教育訓練設計、採購廉政平臺精進方向及數位治理方案中，並發展出「本土化的制度創新模式」。此舉將有助於將外部知識轉化為我國治理韌性來源，使國際交流真正內化為增強行政透明度、提升誠信治理與減少貪腐風險之政策推動動力。

其次，制度化（institutionalization）則旨在使國際廉政交流不再依賴個別窗口、專案型資源或臨時協力，而能轉化為可預期、可複製、具治理效能的長期機制。未來可考慮透過三項制度性工具強化合作韌性：

- 一、固定化合作管道：包含與特定國家廉政機關簽署合作協定（如邦交國以協定、非邦交國以 MOU）、建立年度論壇或雙邊訓練計畫，以及加入或深度參與國際反貪腐網絡，使合作由「事件型」走向「常態型」。
- 二、程序與標準建立：將國際交流流程（如議題形成、利害關係人參與、部會協調、產出管理、後續追蹤）制度化，形成 SOP，使工作不因人員輪調而中斷，並提升專業知識之累積與傳承。
- 三、人力與資源之制度性投入：在綜規組（研究發展科）建立專責國際事務人才庫、定期派送政風人員赴國外研習半年至一年，以及為國際廉政事務編列專屬預算，以補足目前「人力不足」、「高流動」、「預算拼湊」之結構性問題。

透過上述制度化工程，國際廉政交流不僅發揮短期外交與合作效益，更可形成長期的制度根基，使跨國反貪腐合作

能在穩定架構下持續深化。

最終，當廉政署透過交流持續吸收國際制度創新、輸出我國治理經驗並在地化落實時，行政透明度、公務倫理與因應貪腐風險之能力皆將進一步提升，形成「制度強化—社會信任提升—國際合作深化」的良性循環。此一循環不僅促成更具韌性的廉政治理體系，也使我國得以在國際反貪腐網絡中扮演更有影響力之角色，形塑永續而強健的廉政發展模式。

參考文獻

中文部分

1. 陳敦源、張世杰 (2010)。公私協力夥伴關係的吊詭。文官制度季刊, 2 (3), 17-71。
2. 曾冠球 (2011)。為什麼淪為不情願夥伴?— 公私夥伴關係失靈個案的制度解釋。臺灣民主季刊, 8 (4), 83-133。
3. 林淑馨 (2024)。協力成效與問題的分析：以金擘獎獲獎個案為例。文官制度, 16 (2), 21-65。
4. 法務部廉政署, 2025, 113年度工作報告。
5. 法務部廉政署 (2024)。參加國際透明組織 (TI) 第21屆國際反貪腐研討會 (IACC)。公務出國報告資訊網。2025年11月28日, 取自：
<https://report.ndc.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C11301613>
6. APEC 研究中心 (2025)。APEC 簡明參考手冊。APEC 研究中心。

英文部分

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18 (4), 543-571.
2. Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23 (11), 1581-1589.
3. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The

- design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature. *Public administration review*, 66, 44-55.
4. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000) . The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, 60 (6) , 549-559.
 5. Donahue, J. (2004) . On collaborative governance. Corporate social responsibility initiative Working Paper, 2.
 6. Drejer, I., & Jørgensen, B. H. (2005) . The dynamic creation of knowledge: Analysing public–private collaborations. *Technovation*, 25 (2) , 83-94.
 7. Hays, S. W., & Kearney, R. C. (1997) . Riding the crest of a wave: The National Performance Review and public management reform. *International Journal of Public Administration*, 20 (1) , 11-40.
 8. Osborne, S. P. (2006) . The new public governance? 1.
 9. Vigoda, E. (2003) . New public management. *Encyclopedia of public administration and public policy*, 2, 812-816.
 10. Wach, E., & Ward, R. (2013) . Learning about qualitative document analysis.

附錄

法務部廉政署參與國際會議與工作小組表 (2019-2025)

年度	會議名稱	地點	備註
2019	APEC 第 29 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	智利	主題為「聯結人群，建構未來 (Connecting People, Building the Future)」
	APEC 第 6 次反貪腐有關單位和執法機構網絡 (ACT-NET) 全體會議	智利	
2020	APEC 第 31 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	線上會議	因 COVID-19 疫情，改為線上舉行。 主題為「優化人民潛力，共享繁榮未來 (Optimising Human Potential towards a Resilient Future of Shared Prosperity)」。
2020	國際透明組織第 19 屆國際反貪腐會議 (IACC)	線上會議	主題為「設計 2030：真理、信任與透明 (Designing 2030: Truth, Trust & Transparency)」
2021	APEC 第 32 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議暨執法機構網絡 (ACT-NET) 全體會議	線上會議	因 COVID-19 疫情，改為線上舉行。主題為「攜手協作，共同成長 (Join, Work, Grow, Together)」。
	APEC 第 33 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	線上會議	
2022	APEC 第 34 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議暨執法機構網絡 (ACT-NET) 全體會議	線上會議	主題為「開放、連結、平衡 (Open, Connect, Balance)」。
2022	APEC 第 35 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	泰國/清邁	
2022	國際透明組織第 20 屆國際反貪腐會議 (IACC)	美國/華盛頓特區	主題為「根除貪腐，捍衛民主價值 (Uprooting Corruption, Defending Democratic Values.)」。
2023	APEC 第 36 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	美國/加州	主題為「為各方創造具韌性且永續之未來 (Creating a Resilient and Sustainable Future for All)」。
2023	APEC 第 10 次反貪腐有關單位和執法機構網絡 (ACT-NET) 會議	美國/加州	與 ACTWG 會議同期舉行。
2023	APEC 第 37 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	美國/西雅圖	主題為「為各方創造具韌性且

			永續的未來 (Creating a Resilient and Sustainable Future for All)」
2023	國際透明組織第 21 屆國際反貪腐會議 (IACC)	立陶宛/維爾紐斯	主題為「面對全球威脅，堅守誠信 (Confronting Global Threats: Standing Up for Integrity)」。
2024	APEC 第 38 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議暨執法機構網絡 (ACT-NET) 全體會議	秘魯/利馬	主題為「賦權、包容、成長 (Empower, Include, Grow)」。
	第 39 次 APEC 反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議	秘魯/利馬	
2025	APEC 第 40 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議暨 APEC 第 12 次反貪腐有關單位和執法機構網絡 (ACT-NET) 會議	韓國/慶洲	主題為「打造永續明天 (Building a Sustainable Tomorrow)」。
	APEC 第 41 次反貪腐暨透明化工作小組 (ACTWG) 會議及首次反貪腐合作高階對話會議 (AHDAC)	韓國/仁川	

資料來源：研究者自行彙整