

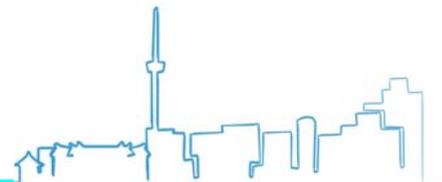
國立台東大學區域政策與發展研究所  
公共事務管理在職專班碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

台東縣教育服務役人力運用與管理  
之研究

研究生：章逸創 撰

中華民國九十五年六月



國立台東大學  
學位論文口試委員審定書  
系所別：公共事務管理碩士在職專班

本班 章逸創 君

所提之論文 台東縣教育服務役人力運用與管理之研究

業經本委員會通過合於  碩士學位論文 條件  
 博士學位論文

論文口試委員會：

孫本初

(口試委員會主席)

侯松茂

李玉芬

(指導教授)

論文口試日期：95年06月17日

國立台東大學

附註：一式二份經考試委員會簽後，送交系所辦公室及進修部教務組存查。

## 博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所  
\_\_\_\_\_組 94 學年度第二學期取得 碩士學位之論文。

論文題目：台東縣教育服務役人力運用管理之研究

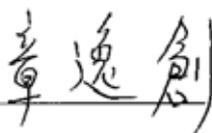
指導教授：李玉芬博士

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：章逸創

簽名：\_\_\_\_\_



中華民國 95 年 06 月 28 日

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策發展研究所  
公共事務管理在職專班 九十四 學年度第二學期取得 碩士學位之論文。  
論文名稱：台東縣教育服務役人力運用與管理之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單位
V		國家圖書館
V		本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：\_\_\_\_\_，請將全文資料延後半年再公開。

## 公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
V			

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李玉芬 博士

研究生簽名：

章逸創

學號：3093027

日期：中華民國 九十五 年 六 月 十七 日

## 誌謝辭

轉眼間研究所兩年的生活，隨著論文付梓而告一段落。心中雖猶如放下一塊大石頭，但惆悵之情卻溢於言表。最感謝的是我的指導教授李玉芬老師，在繁忙之餘，還能在論文研究上給予指導，啓迪我思考，更培養我做事克服障礙、克服壓力的能耐；而在論文口試期間，感謝孫本初教授、侯松茂教授在論文內容一一予以指正，俾使學生論文更臻完善。

感謝台東大學區域政策與發展研究所；很幸運的讓我在這遇到一群優秀的老師，蔡東鐘老師不厭其煩教授統計分析方法、侯副校長松茂教我們做人做事的態度、靳菱菱老師迷津指點、蔡西銘老師翩翩風範、王聖銘老師風趣談笑、陳淑麗老師的親切態度，以及官有垣老師、彭堅汶老師、侯和雄老師的知識傳授，都讓我在研究所兩年求學過程中，除了知識的增長，在待人處事上也成長許多。

感謝我的朋友；在論文寫作其間，：信衛、幸慧、良坤、克明、文昌、正光、俊介、雅芳、玉蓓、元欣及大銘；還有本校的學務主任李主任、吳主任教官、家源老師、育萱老師的協助，完成資料蒐集與處理，使論文得以迅速完成。

最後，感謝潘玉樹校長的支持與鼓勵，及各級長官的支持與協助，使我能順利完成學業，感謝先祖的庇祐，父母養育與栽培之恩，更要感謝內人書雲在求學過程中不斷的勉勵與辛苦的照顧家庭，也感謝吾兒軒瑋及女兒嘉凌在論文撰寫期間的加油打氣，讓我無後顧之憂，僅此將以本論文獻給我最親愛的家人和朋友。

章逸創 謹誌於台東大學區域所2006年仲夏  
中華民國九十五年六月

# 台東縣教育服務役人力運用與管理之研究

作者：章逸創

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

## 摘要

本研究主要目的在探討教育服務役在教育環境中工作情形與工作表現，找出一個在政府人力精簡的政策下，教育服務役役男能否發揮個人專長、能否解決偏遠地區師資不足的問題。

本研究基於教育服務役者在教育環境中，除了「省錢好用」之外，似乎隱約的有一些問題值得深入探討。但在教育現場中，真能提供教育服務役者發揮其個人專長嗎？特別是具有教師證者，能解決偏遠地區師資不足的問題嗎？有無法令上的限制或與原有的校園生態環境扞格不入呢？教育組織是否做好了接納教育服務役者的準備呢？教育組織和教育服務役者之間的互動情形如何呢？不同背景的教育服務役者所具有的不同工作動機、所擔負不同的工作任務，對於執行勤務的影響如何？這也就促使研究者進行本研究探討教育服務役者工作情形與工作表現。

本研究以「單位問卷」、「役男問卷」來探討台東縣教育服務役人力運用的情形，並藉由學校單位運用役男的情形、管理問題與成效，及該單位對替代役制度執行的看法等諸多面向，與替代役役男勤務的執行、工作滿意度、對生涯規畫的影響，及教育服務役役男對單位及政策的建議與期許之間的相關性及其關係。

研究發現，教育服務役人力運用及管理實務有一體兩面的特質，原本希冀增加人手的期待，若未能有效掌握人力運用及管理的要素，隨即轉而變成管理上的負擔。在了解教育服務役人力運用及管理現況之後，找出教育服務役人力運用及管理的問題與原因，並提出政策與實務上之建議，希冀為實務上以教育服務役人力推動學校教育的教育工作者，帶來在人力運用及管理策略上的思考。

**關鍵字：**替代役、教育服務役

# **A Study on Manpower Utilization and Management of Alternative Service of education**

Zhang yi chuang

## **Abstract**

This study discusses the work environment and performance of the alternative servicemen in education. The in air goal is to find a way to help the servicemen develop their specialties and to solve teacher shortages in remote areas under the downsizing policy of the government.

The subjects of this study are alternative servicemen in education, staff and superintendents in Taitung county schools.

Using a questionnaire for the supervisors and alternative servicemen, this study will discuss how alternative servicemen have been utilized. This study will also discuss the management problems, the effectiveness, and different viewpoints on alternative service. It will also look at the execution of the alternative servicemen's duty, their job satisfaction, the influence on their career plans, and the relationship between the alternative servicemen and school policy.

The result of this study shows that the manpower utilization of alternative servicemen and management affect each other. Without effective utilization of manpower, the expectation for more manpower will result in a larger burden on management. After exploring the present condition of the alternative servicemen's manpower utilization and management, looked at management problems and have tried to give suggestions on the policy and practices. My hope is to stimulate thinking about the strategies of manpower utilization and management when teaching staff wants to promote school education with the help of the alternative servicemen.

**Keywords :** alternative service alternative service of education

# 目次

謝辭-----	I
中文摘要-----	II
英文摘要-----	III
目次-----	IV
表目次-----	VI
圖目次-----	VII
第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機-----	1
第二節 研究目的-----	4
第三節 研究範圍與流程-----	5
第四節 研究限制-----	6
第五節 重要名詞釋義-----	7
第二章 文獻探討	
第一節 人力運用及管理的理論-----	9
第二節 我國教育服務役實施概況-----	22
第三節 兵役制度相關碩博士論文-----	26
第三章 研究設計	
第一節 研究方法-----	33
第二節 研究架構-----	34
第三節 研究範圍與抽樣方法-----	36
第四節 資料蒐集與分析方法-----	37
第五節 研究的信度與效度-----	40
第六節 研究倫理-----	42
第四章 檔案文件分析及深入訪談研究結果	
第一節 台東縣教育服務役的實施情形-----	43
第二節 訪談資料分析-----	46
第五章 研究結果與討論	
第一節 教育服務役人力運用及管理的問題-----	106
第二節 教育服務役人力運用及管理問題的原因分析-----	111
第三節 教育服務役人力運用及管理問題的問題討論-----	114

第六章 結論	
第一節 研究發現-----	120
第二節 研究建議-----	128
參考文獻-----	132
附錄一 質化訪談紀錄-----	139
附錄二 深入訪談對象一欄表-----	175
附錄三 訪談大綱-----	176
附錄四 訪談前說明-----	179
附錄五 我國教育服務役相關法規-----	180



## 表目次

表 2-1-1 國內對兵役制度相關研究博碩士論文摘要表-----	26
表 2-1-2 替代役相關議題雜誌期刊論文表-----	29
表 3-1 研究資料蒐集期間研究對象的範圍-----	36
表 3-2 深入訪談對象類別與人數彙整表-----	37
表 4-1 九十五年台東縣教育服務役服勤處所與役男人數彙整表-----	44
表 4-2 服勤單位與服勤處所權責與分工情形-----	45
表 4-3 訪談對象、訪談時間及編碼-----	47
表 5-1 服勤單位、服勤處所、役男間意見的比較表-----	111
表 5-2 台東縣服勤處所人力運用及管理要素的實施評估比較表-----	116
表 6-1 台東縣教育服務役人力運用及管理情形彙整表-----	123



## 圖目次

圖 1-1 研究流程-----	6
圖2-1 策略性人力資源管理5P 模型-----	24
圖2-2 教育服務役服勤單位、服勤處所與役男互動關係圖-----	16
圖3-1 研究架構-----	35
圖 5-1 教育服務役人力運用由規劃到執行的模式-----	117
圖 5-2 教育服務役管理過程的交互影響模式-----	118
圖 6-1 台東縣教育服務役人力運用及管理的困境與因應-----	124



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

政府實施教育替代役政策緣起於役政的改革，在國軍精實專案下，役男人數多於國軍實際需求人數，於是有了兵役替代役的立法(陳正烈，2000)。教育替代役為新政府跨世紀役政新猷之一環，此一工作旨在強化校園安全，平衡城鄉教育差距，輔助特殊職能教育，協力中輟生復學輔導、及增加基層教育行政單位人力資源(教育部，2005)。

自民國 89 年 9 月 22 日首批役男分發各校服務至民國 94 年 10 月止，已甄選 37 梯次役男，目前在役人數共有 4021 位教育服務役者，分布於全國 1300 個服勤處所，約佔全國替代役總員額 16.2% (內政部，2005)。另因教育服務役者之教育程度較高，以 31 梯次教育服務役役男為例，298 人結訓分發國中小服務，碩士及大專學歷者有 232 人，佔全員的 77.8%，其中持有國中、小學教師證者 82 人，特殊教育教師證 4 人，英語專長 11 人、心理輔導社工專長 3 人、物理治療師 2 人、教育行政高考 1 人 (教育部，2005)，因此大多數學校在交付警衛安全勤務之餘，並依其個人專長賦予其他教育行政工作，如：資訊管理維護、文書處理、圖書管理、環境綠美化等，俾利教師專心致力教學工作，有效增加基層學校人力資源。

### 貳、研究動機

有了動機方具行動力，本文思維之緣起，在於研究者身為教育界之一員，有感於教育服務役在教育環境中地位，爰希望藉由本研究之探詢分析，得到一些方法，提出可行的建議，來協助此制度之推行，因此，本研究之動機有四，茲分述如下。

就在教育替代役者受到眾多注目與期待之際，立委沈智慧於民國 89 年 11 月 23 日的記者會中，揭露首批派駐擔任校警的兩百名替代役男中，有 7、8 人是有前科紀錄的，其中分發到台中縣某國中的更有槍砲前科的消息時，引發家長擔心

學童安全，而發出強烈抗議(王志宏、申慧媛、葉立傑，2000)。教育部立即針對駐校警衛役管理做出重大決議，決定將駐校警衛役納為「教育服務役」，自第二梯次起，排除有性侵害等重大犯罪前科者到校服務，一般前科者也全面造冊列管加強考核。由此看來，教育服務役者在教育環境中，除了「省錢好用」之外，似乎隱約的有一些問題值得深入探討。此為本研究動機之一。

具教師資格的教育服務役男，可以解決偏遠地區的師資荒問題，協助學校行政業務及教學工作，又能解決國家兵源過剩的問題，對國家而言，這自然是一舉兩得；對教育替代役者而言，能不必服兵役又能在自己未來的工作職場中工作，擴展職場人脈、精進教學專業技能，並提前接受學校組織社會化，有利於早日融入學校組織文化，何樂而不為呢？一位現任的教育服務役男古明龍(內政部，2005)在「替代役通訊 21 期」中就這樣寫著：

「能有機會到偏遠地區服務，也讓我這個從小生長在都市的人，深刻體認到所謂的「城鄉與貧富」差距，能盡綿薄之力，補足偏遠地區不足的行政人力、協助偏遠地區的教學，縮短城鄉的隔閡，在學校裡，我雖是個小角色，卻又佔有舉足輕重的位置。

服教育役的役男絕大多數的人在退役後，將不太容易再接觸到教育這個圈子，許多交辦的勤務想必也是過去沒學過未來可能也不會再接觸的，因此，服役的日子雖然辛苦，倘若什麼事都不要抱著排斥的心態做，多去嘗試，把服役的過程當成是一種學習和成長。用微笑，面對每一天的服勤生活，把歡笑帶給可愛的孩子們，服役的心情，相信會愉快許多；教育是一個良心的事業，請記得帶著一顆真誠服務的心，不求回報，對於分配到的工作要「鞠躬盡瘁」盡力而為。此外及早做好未來生涯規劃，想一想退役以後要走哪一條路，是升學還是求職，利用服勤的閒暇或放假的時間，多讀書或是準備未來進入職場而準備，這樣才能有更充實的服役生活。」

但在教育現場中，真能提供教育服務役者發揮其個人專長嗎？特別是具有教師證者，能解決偏遠地區師資不足的問題嗎？有無法令上的限制或與原有的校園生態環境扞格不入呢？此為本研究動機之二。

聯合報記者潘柏麟(2001)在採訪屏東縣教育替代役年終檢討會時做了以下的報導：

「有教師證的教育替代役男，在偏遠地區的國小如果老師請假，可不可以代課？」…縣政府教育局的答覆是教育替代役男，只能做「輔助輔導性勤務」，不

能做代課老師，以免影響代課教師權益。…國小替代役男程度很好，有的是研究所畢業，有的大學畢業，還有修滿教育學程有教師證者。可是這些替代役男，在老師有事請假時，卻不能代課，學校還要去「搶」高中畢業的代課老師，偏遠地區要找代課老師不容易，而現成在學校裡的高材生，只能做警衛和除草整理環境的工作，卻不能代幾節課，人才似乎沒有充分利用。

教育替代役男如果能代課，會衍生更多問題，偏遠地區的學校一定會請有教師證的替代役男教書，「可以節省很多錢」，因為替代役男代課不能領任何鐘點費，但是代課教師會「綁白布條抗議」。過去曾有國小請替代役男代課，引起代課教師反彈，到立法院陳情，認為影響到工作權，替代役男不能取代原有工作，例如有替代役男的學校，不能辭退工友。

中時晚報記者朱武智以替代役搶了校警飯碗為題的報導中，說明自民國89年起實施的駐校警替代役獲得學校良好評價，但也在部分縣市發生排擠國中小學現有駐校警人力的問題。教育部擔心效應波及隔年將擴大實施的教育服務役，同樣發生現有教師人力遭排擠的負面效果，原則決定教育服務役服勤項目不限駐校警衛役，將結合役男教師資格等專長，從事如中輟生身心輔導、專業職能治療、了解學生有沒有幫派分子或吸毒或吸食藥丸傾向、整體法治教育、自我保護等等，協助維護校園安全。教育部指出，教育服務役的實施原意是幫助國中小學駐校警等人力的不足，服役薪水則由內政部支付，結果在台北縣等一些縣市發生聘用警察替代役的國中小學把原來聘用的駐校警辭退，以節省人事支出，許多被辭退的駐校警心生不滿，集體向縣市教育局抗爭(朱武智，2000)。教育服務役者在校園中工作，不能影響現有工作者的工作權，也沒有現職教師的待遇與福利，除了協助教學及維護校園安全之外，還要幫工友整理校園環境，校園中沒有人要做的工作都交給教育服務役。

一個對教育抱持滿腔熱忱的未來工作伙伴，面對這種情形，會不會影響他的工作熱忱呢？教育是百年樹人的工作，如若教育服務役者都僅只是為逃避國防兵役而選服教育服務役，那麼這種怕苦畏難的性格會有良好的工作表現嗎？此外，教育組織是否做好了接納教育服務役者的準備呢？教育組織和教育服務役者之間的互動情形如何呢？不同背景的教育服務役者所具有的不同工作動機、所擔負不同的工作任務，對於執行勤務的影響如何？這也就促使研究者進行本研究探討教育服務役者工作情形與工作表現。此為本研究動機之三。

相較於諸多對於替代役的研究而言，研究者所關心的是替代役的制度，及替

代役的實行層面，因為目前尚未有其他研究者對此兩項有關教育服務役者所具有的不同工作動機、所擔負不同的工作任務做過研究，而這兩項又很值得關注。此為本研究動機之四。

## 第二節 研究目的

雖然教育服務役實施至今已有五年的時間，但是仍有服勤處所或役男，還是處於『摸索』或是『聽說』的階段，服勤處所對於法規不夠熟稔，而役男則是對於教育服務役概念模糊，以處所而言，雖然有替代役實施條例作為法源依據，但是各個服勤處所性質不同，法令的規定無法一體適用，所以必須在法令規範之下，訂定一套自己的管理方式，這也是因為役男進到處所以後，無論是服勤或生活管理均有賴於處所人員所致。再者，承辦人員在分派工作時，除了要考慮處所本身的需要，還得兼顧役男的條件與要求，也同時需符合『輔助性』原則的規定，若承辦人員又為女性，突然必須管理數名役男，而其本身亦缺乏『當兵』的經驗，役男的身份界定又不是軍人，對承辦人員而言，管理方式如何拿捏的確是一大挑戰。

另一方面，對役男來說，替代役的役別眾多，又缺少宣傳與說明，往往增加役男選擇役別時的困難與不確定感，除了具教育、心理背景的役男可能對教育服務役較有概念之外，其餘缺乏概念的役男僅能藉由向親友或軍中學長打聽，才能獲得部分資訊，但是教育服務役服勤處所的性質不同，亦可能打聽到錯誤消息，造成未來服勤時的落差感與適應不良。

在服勤過程中，處所與役男可以視為是上對下的『管理者、領導者』與『被管理者、被領導者』的關係，役男服役期間都將在處所度過，兩者的關係可以說是相當密切，因此綜合以上的研究背景與動機，研究者嘗試運用教育工作管理的觀點，來檢視服勤處所在勤務安排與管理、領導的過程當中，如何去強化役男動機、滿足需求，使其能夠發揮最大的效能與生產力；而役男身為被管理者，對於處所的勤務安排與領導、管理方式又抱持何種想法，是否能滿足與激勵役男，願意貢獻所長，盡力完成處所交付的工作。因此研究者希望藉由瞭解處所實際在人力運用及管理措施的運作上出現哪些困境？相關的因應措施又是如何？利用理論觀點提出建議，以茲做為未來相關單位修訂政策及管理方式時之參考。

因此簡言之，本研究的目的是有四：

- 一、 檢視台東縣教育服務役人力運用及管理之現況。
- 二、 探討台東縣運用教育服務役人力從事服務工作之困境及現有因應措施。
- 三、 分析台東縣教育服務役人力運用及管理問題與原因。
- 四、 對於台東縣教育服務役人力運用及管理方式，提供具體建議，作為未來運用教育服務役人力推展服務工作事項之參考。

### 第三節 研究範圍與流程

#### 壹、研究範圍

本研究的研究範圍包括台東縣教育役的服勤處所，為了兼顧區域平衡，分別在台東縣境內市區及偏遠地區等進行選取，首先，透過主管機關台東縣教育局的資料，抽出服勤處所較多的鄉鎮，包括台東市區、卑南鄉、成功鎮、大武鄉、關山鎮、東河鄉、池上鄉等，所有的受訪對象將由這七個鄉鎮當中抽出以進行研究。

#### 貳、研究流程

本研究流程包含三個階段，第一階段係與論文指導老師討論的研究主題與進行的方向、研究大綱，接著藉由爬梳前人的著作與研究成果，取得前人所累積的知識經驗，以作為研究的理論基礎，並建立本研究的策略性政策行銷模式。俟個案檢視與研究設計擬定完妥，論文計畫書經指導老師與口試委員的指導與修正後，即進行第二階段訪談與分析部分，藉由與管理相關人員訪談獲取紙本資料無法得知的真實資訊，並藉此檢試此個案實際實行情形。第三階段即將研究所得成果做成結論與建議。本研究之流程圖如 1-1 所示：

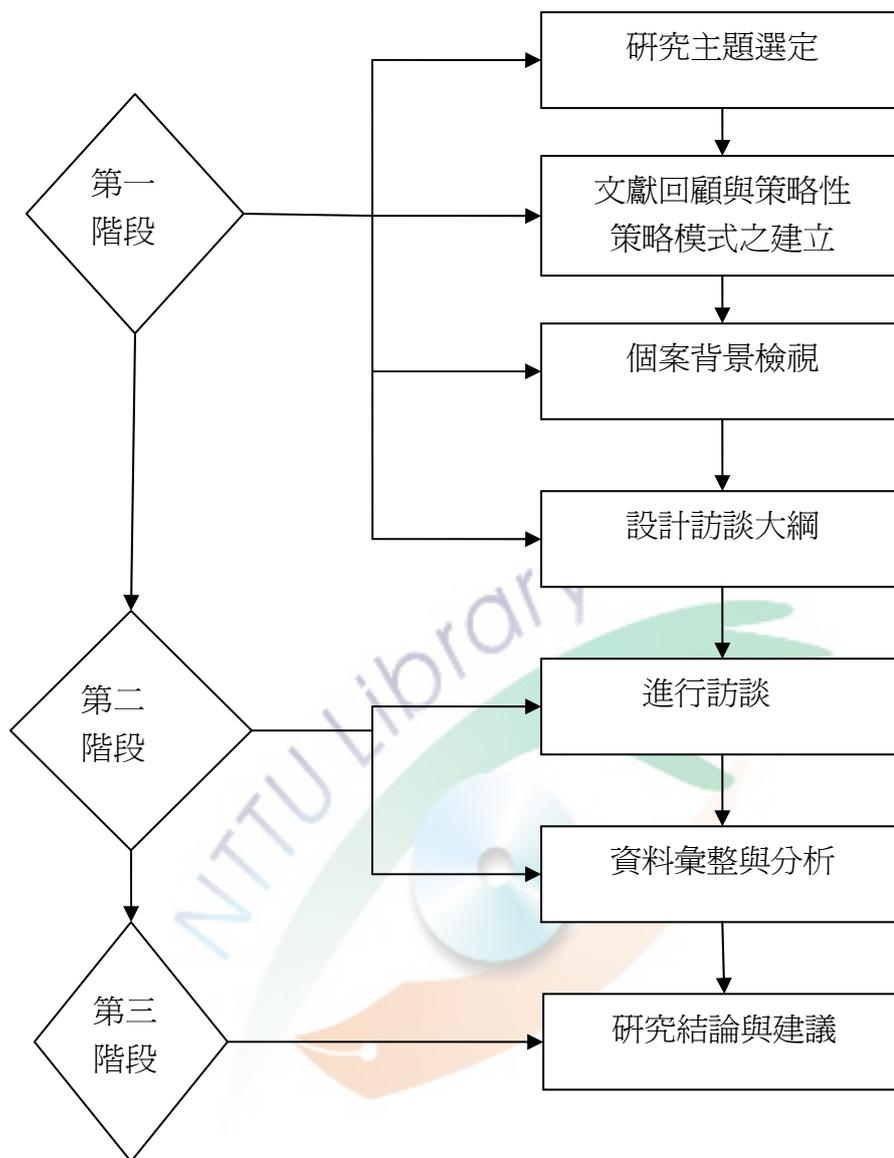


圖 1-1 研究流程

## 第四節 研究限制

### 一、就認知差距而言

本研究所使用之深入訪談法蒐集研究所需之相關資料，各項訪談大綱均由訪談者知覺反應完成，而個人之知覺和實際現況，常因不同之時空背景因素，而有所差距，被訪者亦受個人情緒，工作壓力及過去經驗等因素之影響對相關題目之

解釋可能有所偏差。

## 二、就適用範圍而言

本研究限於地區性，旨在探討台東縣教育服務役役男人力運用之研究，研究結果難以推論至其他地區或其他替代役。

# 第五節 重要名詞釋義

要對於替代役或教育服務役有所瞭解，就必需釐清某些名詞的定義，以下將針對一些常用或特殊的名詞作一解釋與說明。

## 一、替代役(substitute service)

是一種替代兵役的制度，將人民服兵役的義務轉化為其他促進公共利益，或達成國家任務的制度，我國的替代役分為三大類共十三項役別：

- (一)、社會治安類：含警察役、消防役。
- (二)、社會服務類：含教育服務役、環保役、醫療役、社會役。
- (三)、其他類：含文化服務役、經濟安全役、土地測量役、司法行政役、外交役、體育役、公共行政役。

但由於歐洲各國對於替代役的重心都放在社會服務類的社會役、環保役、醫療役之上，也因此使得社會役成為替代役的代名詞。但在我國則以替代役作為制度名稱。

## 二、教育服務役(civilian public service)

在我國係指替代役社會服務類役別之一。

## 三、需用機關

係指教育服務役役男服勤單位之中央主管機關，直轄市教育局、縣（市）政府及直轄市、縣（市）學生校外生活輔導委員會及教育部中部辦公室、軍訓處、僑民教育委員會等服勤單位，執行教育服務役役男之專業訓練、分發作業、管理幹部在職訓練、役籍管理及相關督導管理工作等。

## 四、服勤單位

係指教育服務役役男擔任輔助勤務處所之管理單位，教育服務役役男之服勤處所為公立之教育相關單位(含代用國中)及海外台北學校。派駐海外服務之役男，其服勤管理規定另訂。主要負責作為役男之分派、役男住宿與管理之規劃與執行、服勤處所之督導、役男之督導考核等。

## 五、服勤處所

係指教育服務役役男實際擔任輔助勤務之處所，目前有公立之教育相關單位(含代用國中)及海外台北學校。派駐海外服務之役男，其服勤管理規定另訂。其主要負責工作為役男勤務工作之指派、役男住宿地點之安排、役男服勤之管理、役男日常生活之管理、役男之督導考核等。其實即是指學校單位，只是在教育服務役制度中，以『服勤處所』這個名詞取代之。



## 第二章 文獻探討

以往兵役行政政策被視為人民履行義務的一環，在國家公平、公正、公開的具體執行之下，深獲民眾信賴，自然也較不引起各界的關注，早期中央警官學校尚有開設「役政系」（70~77 年）現已停辦十多年了，這也是國內僅有的，至於其他大專院校都沒設有類似此相關科系的研究，自然在這方面領域的學術研究為數不多，替代役制度實施迄今已近五年餘，經向國家圖書館查尋，大約有下列表2-1 相關學術論文可資參考：（以出版年序排列）

### 第一節 人力運用及管理的理論

本節以人力資源與社會工作管理的相關理論與研究為基礎，分別探討人力運用及管理的意涵、教育服務役的人力運用及管理的實施面向、教育服務役的人力特質與有效運用及管理的要素等幾個部分，以瞭解與本研究相關的理論基礎知識，茲分述於下。

#### 一、人力運用及管理的意涵

在與「人力」相關的「人事行政」（personal administration）、「人力資源管理」（human resources management, HRM）、「人力資源發展」（human resources development）等相關文獻資料中，「人力運用」（manpower utilization）與「管理」（management）這兩個概念通常是被一起討論的（陳燕木，1996；Cascio，1998；Bratton & Gold，1999；Dessler，2000），正因為若僅有人力管理制度是不夠的，組織需要關心人力分析規劃等相關人力運用的課題，來確立其運作（張添洲，1999；施能傑，1999；蕭維民，2001）。以下將分別討論人力運用及管理的意義、重要性及操作面的內容要項。

##### （一）、人力運用及管理的意義與重要性

廣義的「管理」概念，認為「管理」即是在管理學範疇內的所有作為，每一個組織均由人所組成，而管理者的工作就是要指揮及協調這些人，包含對於組織內的各項結構的設計、變革、衝突、環境與文化等一連串的处理（黃英忠，1999；Cascio，1998），所以，「人力運用」通常被涵蓋在廣義的「管理」之內做討論。在Henry Fayol 所指出所有管理者都在執行的：規劃、組織、用人、領導與控制等五項功能之中（林建煌，1999），「人力運用」的範圍即包含人力資源規劃、組織

及任用等三項管理功能，另外兩項領導與控制等功能，則主要是靠操作面的管理措施與作為來達成。

若將「管理」視為狹義的管理作為與措施，則「人力運用」與「管理」兩者是可以加以區隔或分開討論的，人力運用和管理兩者應是具有先後次序的概念，人力運用在先，管理措施在後，在人力運用的方式架構下，有相對應的管理措施產生，以下分就「人力運用」及「管理」兩部分說明之。

## 1、人力運用

「人力運用」是運用人力資源，從事人力需求與分配的作業，這一套作業必須包括選拔、配置、任用、工作或職務設計等，並將人力資源之確保、開發等環境條件與作為融入其中，形成一個完整的人力運用體系。其目的在於保持人力用於需要的地方，另一方面則是在於求得適當人力的需求量，以維持其有效與經濟（Cascio，1998；Dessler，2000；蕭維民，2001）。管理者為使人力能獲得充分運用的活動，包含規劃所需的人力、尋找人力、選擇運用的方式、工作與人力的搭配等（Dessler，2000）。人力運用的邏輯是：人力能被運用，表示人力資源沒有浪費；若是人力未能適當應用，則顯示人力資源的浪費，如失業、工作時數不足、所得偏低或教育與職業不相稱的情形等問題都是要避免的（林建煌，1999）。透過人力的妥善運用，組織可以達成下列目的（張添洲，1999）：

- （1）、人盡其才：乃是希望優秀的人才，都能為組織所羅致的理想境界。
- （2）、才當其位：使組織有方法足以明瞭每一個組織成員的性格與優點，而能把他安置在一個適宜的崗位，達到適才適所的意願。
- （3）、才盡其能：組織要用各種完善的人事制度與鼓舞方法，使每個組織成員能發揮其內在的潛力，全部用之於組織，而且願意為其職務貢獻心力，勞而無怨。
- （4）、事竟其功：是指每個人都能發揮工作效率，使其對負責的部門能夠圓滿達成任務，避免失敗。

## 2、管理

狹義的「管理」則是指陳管理者實際執行的管理措施，注重工作效率、品質、人性需求，以及整體工作氣氛與環境，是為達成服務目標，確保服務之效率與效能的作為，包含：領導、控制、激勵的概念，與相關之管理模式或必要之行政過程，也就是一般所謂的管理措施，當然也含括督導與相關的監督機制在內。

在人力的管理上，都著重在人力的維持與報償的管理，如薪資管理、福利措施、

勞動條件、人際關係、勞資關係、紀律管理等（黃英忠，1999）；不管採用何種管理的觀點，都是爲了讓組織順利運作，達成目標而產生的（張火燦，2000）。正確的管理方式，則可以爲組織達成下列目的（張添洲，1999； Bratton & Gold，1999）：

- （1）、個人方面：在於能把握人性，尊重人格，發揮人員的潛能，從而提升工作績效，達到滿意的升遷。
- （2）、組織方面：在於鼓舞工作人員的工作情緒，激勵其服務精神，而能共同爲組織的目標而努力，達成和諧有效率的工作環境。
- （3）、經濟方面：即以最低廉的成本或代價，換取最大的利潤或效益。
- （4）、社會方面：使組織與被管理者之間、組織與外界組織有合理的互動關係，提高組織的和諧與聲譽。

由以上可見，人力運用及管理的課題，若能妥適處理，可以爲組織帶來的包含完成組織目標、增進組織績效、激勵組織中的個人與建立良好之組織文化與聲譽等優勢，對於整體組織的影響很大。其中教育服務役人力的投入，可作爲學校單位工作專業人力、公共行政人力之補充性人力。

而教育服務役人力由於役期有一定的時間，是屬於較爲穩定的補充性人力。學校單位，面對此一新人力資源的湧入，如何妥善的運用及管理，成爲一項重要的課題。而政府部門因應財政壓力，出現強調人力精簡與彈性化運用多元人力的浪潮，更顯人力運用及管理的重要性（施能傑，1999； Berman *et al*，2001）。

## （二）、操作面人力運用及管理的內容要項

人力資源管理範疇中，晚近出現策略性（strategic）的取向，主要著重在可應用於實際人力資源的實務運作的整體性觀點，指組織爲了因應環境變化及不同的方案策略，而進行人力資源的預測與需求規劃，達成內在與外在的適應，取得優勢，使組織中的人力運作能符合組織的目標（張火燦，2000； Dale，2000）。

Randall S. Schuler 提出「5P 模型」來說明「策略性人力資源管理」的內涵，認爲發展與執行策略性的人員管理活動時，包含其背後的人力資源哲學（philosophy）、人力資源政策（policy）、人力資源計畫（program）、人力資源實務（practice）與人力資源過程（process），該模式之運作與內容，（吳美連、林俊毅，1999）圖示如下圖2-1。

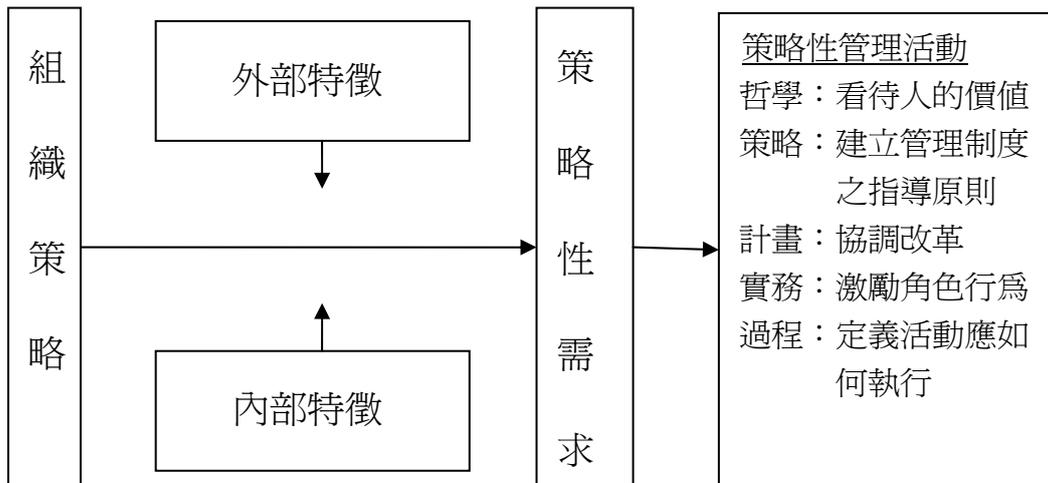


圖2-1 策略性人力資源管理5P 模型

資料來源：吳美連、林俊毅（1999）

依循以上策略性人力資源管理的脈絡，並延續前一節對於人力運用及管理的意義區辨與重要性的討論，以下就將操作層面人力運用及管理的內容要項，區分並列述於下。

### 1、人力運用部分

人力運用的部分，主要在於確立人力運用的策略，並從事人力需求的規劃與分配，這一套作業，主要包括「人力」、「工作」與「組織」三方面的分析（Perlmutter et al, 2001；張添洲，1999；吳美連、林俊毅著，1999），因之，以下將人力運用的部分，區分為人力資源規劃、工作設計、組織設計等三個要項。

#### （1）、人力資源規劃

人力資源規劃（human resource planning），包含人員的需求、招募、調配、任用、訓練等重要課題的規劃，經由定義組織之目標，或落實政策與法規的執行，對於組織內外的資源、機會與威脅，來進行環境評估，建立起達成目標的整體策略。或是另外透過有系統的方法，分析工作內容性質與被管理者應具備的能力需求與差異，作為人力資源開發過程的依據（張火燦，2000；張添洲，1999），以招募及任用合適的人員。

管理者藉由從事人力資源規劃的過程，了解人力的需求與任用的標準，完整的進行人力資源規劃，可以有下列優點：（林建煌，1999）；A、提供人力運用的方向。B、降低改變所造成的衝擊。C、將浪費與重複降至最低。D、設定準繩，以

利執行。

## （2）、工作設計

在工作設計完成規劃之前，要先進行的是工作分析（job analysis），組織必須將要交給被管理者的工作進行分析，了解包括：哪些工作是可以交給被管理者做的？需要哪些能力與技術？被管理者該如何做？等等，這樣才能有清楚的工作說明與工作規範，對於工作結果才能有清楚的評價。

接下來的工作設計（job design），則是經由工作分析，必須決定所必須完成的任務內容、執行的人選、任務編組、工作流程及清楚的工作說明，合併或擴充而產生新的工作或進行工作輪調（job rotation），並且鼓勵被管理者將工作視為有意義且重要的。在工作設計中有幾項重點要素，經由工作特徵模型

（job characteristics model）對於工作的主要構面的分析，可以得知工作設計應考量包含（林建煌，1999）：

A、技術的文化性：視要求活動多樣性的程度而定，所以工作者可使用若干不同的技術與才能。

B、任務的一致性：視一個工作要求完成作業的完整程度而定。

C、任務的重要性：是否具重要性，視工作任務影響生活與其他人工作的程度而定。

D、自主性：視工作任務是否提供自由、獨立、個人可自由排定工作進度與決定完成工作的步驟。

E、對結果回饋的程度：視工作的成果，是否能使個人直接清楚得知自己工作表現之程度而定。

另外，工作中也應安排訓練的機會，此部份包含清楚的工作說明及各種必要的職前與在職訓練，著重在讓被管理者「know how」，引導被管理者參與及投入新的策略。訓練包含認知、態度與技巧的學習，可以透過：資料研讀、講演法、示範、練習、參觀、多媒體教學、小組獲分組討論、座談會等方式來達成（吳美連、林俊毅，1999）。

## （3）、組織設計

「組織」被視為一個重要的研究對象，也是社會福利與社會工作推展的重要媒介、場域與對象，在社會工作管理與行政管理中，亦被視為重要的環境課題。組織設計（organization design）包含工作時間表的選擇，如彈性時間、核心工作時間與休息時間的設計，以及管理者的權責、層級與運作的體制等（Weick，2001）。組織設計的重點如下（張添洲，1999）：

- A、事權統一、講求效率：組織中的各個執掌劃分，必須有橫向與縱向的區別，組織內部有明確的權責層級，以求事權統一，使之有效率。
- B、結構精簡、加速決策：組織內減少層級，可以縮短溝通流程，使決策迅速，水平式的管理也可以讓被管理者得到相對的重視與平等。
- C、協調配合、維持平衡：組織要能有效發揮功能，達成目標，需要各單位的協調與配合，而非消極性的相互牽制。
- D、機動靈活、維持彈性：組織的設計必須隨著環境變遷、組織的成長、目標、政策的不同而有所調適，隨時因應各種突發事件、配合業務需要，而對於組織結構加以調整。

由權變觀點出發，可以看到不同情境下，隨環境的變化，採取可行的組織設計策略不同，如組織成員的人數是管理者作為的主要影響因素，當規模增加時，則協調的問題也會增加，因此，設計的內容必須是符合該組織所需要的結構與規模大小（Kamoche，2001；Weick，2001；林建煌，1999；黃源協，1999a）。

## 2、管理部份

管理的技術層面，主要為建立目標，讓被管理者能主動參與，建立評估目標的回饋機制，並且連接目標達成與報酬的關係，其內容要項主要包含：領導與控制、激勵與報酬、組織氣候等三部分（Kamoche，2001；林欽榮，2002）。

### （1）、領導與控制

領導主要是帶領被管理者，朝確認的工作目標邁進的作為，對於被管理者的生活與工作進行適度干預與問題解決，並透過管理的循環PDCA，進行規劃（plan）、執行（do）、查核（check）與行動（act）的循環，來達成工作流程或任務的轉變（Dessler，2000；李聲吼，2000）。

領導者個人有人際型、鄉村俱樂部型、放任型、任務型等不同的領導風格（張火燦，2000），而當領導者，對於「人」有不同的解讀與認定時，亦會影響其領導方式。在領導過程管理者的角色也會有所不同，由創業家的角色、困擾處理的角色、資源分配的角色，到談判者的角色（林建煌，1999）。

- A、創業家的角色：管理者發起並掌控改進組織績效的新計畫。
- B、困擾處理的角色：管理者採取修正行動以應付先前未預見的問題。
- C、資源分配者：管理者負責分配人力、物力，和財務資源。
- D、談判者的角色：管理者與其他組織討論、談判，以爭取本身組織的利益。

控制則包括工作的執行、進度與工作品質的控制或督導等傳統管理者行政監

督的角色作業，以及不當行為修正的紀律管理。事前的控制是預測可能發生的問題，事中控制是在問題發生的當時去修正它，事後控制則是當問題發生後才去修正它（林建煌，1999）。其目的在於確認目前的工作結構，推行目前的工作方式，以促使被管理者表現出符合組織要求的作為，並且藉此了解組織工作目標達成的狀況，作為擬定或修改未來目標的依據（張添洲，1999；黃英忠，1995）。

## （2）、激勵與報酬

人帶著期望與需求進入組織，因此領導者使用激勵技術的前提，就是必須要了解被管理者的生活、動機與個人的需求，透過與報酬相互聯結的方式，達成其需求的滿足，降低期望與工作的落差，而使得壓力與緊張減少，進而讓被管理者更認同工作（林建煌，1999）。

報酬依其類型可以區分：內在報酬與外在報酬，內在報酬（intrinsic reward），係指心理性的報酬，主要來自於被管理者得之於特定工作角色的自我滿足與成就感；外在報酬（extrinsic reward），則主要是指實質的利益，如薪資、獎金、保險、福利品、旅遊等（張添洲，1999）。而酬賞的制定均需要講究組織內外部的公平性，並且依據客觀的工作狀況與技能表現來進行調整，而通常以績效考核（performance appraisal）作為依據，即管理者對於被管理者某一段時間內之工作情形或完成某一任務的行為，進行能力、表現、資質及態度上，進行有系統客觀性的評鑑（張火燦，2000；黃英忠，1999）。

## （3）、組織氣候

組織氣候（organization climate）係指個人在工作單位中，對於組織內的人、事、物或工作態度、行為模式等環境因素，所產生的感受或知覺。組織氣候的形成，必須長期的經營，包含組織的溝通、成員的參與感、團體互動與士氣、衝突的管理等（張添洲，1999）。

其中溝通以相互彼此的信任及願意傾聽為基礎；參與感的獲得，則可能包括參與工作計畫、參與考核、參與工作績效的評估等事項（Cascio，1998）；互動態度與士氣，與團體成員所受到的激勵與報酬有關；衝突的管理，則特別用在成員不同背景的團體之中，當意見不一時，容易演變成人身攻擊或發生其他衝突，管理者必須小心處理，收集資訊，就事實討論，將幽默帶入決策過程（李聲吼，2000）。

另外，組織變革之結果，一個動態、不確定的情境，容易引起壓力與抗拒變更，因為：對於未來未知的恐懼、恐懼失去某些有價值的東西、認為變革對於組織並非好事的信念，所產生的焦慮，特別是變更中加入限制與要求時容易引起壓

力，甚至導致消極的反抗，不利組織目標的達成，因此，管理者可以透過下列方式減低此變革對於被管理者所帶來的壓力（李聲吼，2000；林建煌，1999；Cascio，1998）：

- A、確認被管理者對於工作的適任性與對於工作範圍的了解程度。
- B、讓被管理者明確知道管理者對其之期待，以減少角色衝突與模糊。
- C、被管理者參與變革與相關計畫擬定。

## 二、教育服務役人力運用及管理的實施面向

將人力運用及管理之概念，應用至教育服務役的實施層面來看，在教育服務役實際運作的範疇中，如圖2-2 服勤單位、服勤處所與役男之間的互動關係，主要由屬於公部門的教育服務役服勤單位統籌規範與監督，負責人力運用的規劃與權責劃分，再交由公部門皆有的服勤處所執行（教育部，2004），服勤處所負責直接管理教育服務役役男的工作，需定期或緊急向服勤單位回報，而服勤單位本身也負責役男間接的管理工作，役男則必然對於這樣直接與間接的人力運用及管理方式有所回應。

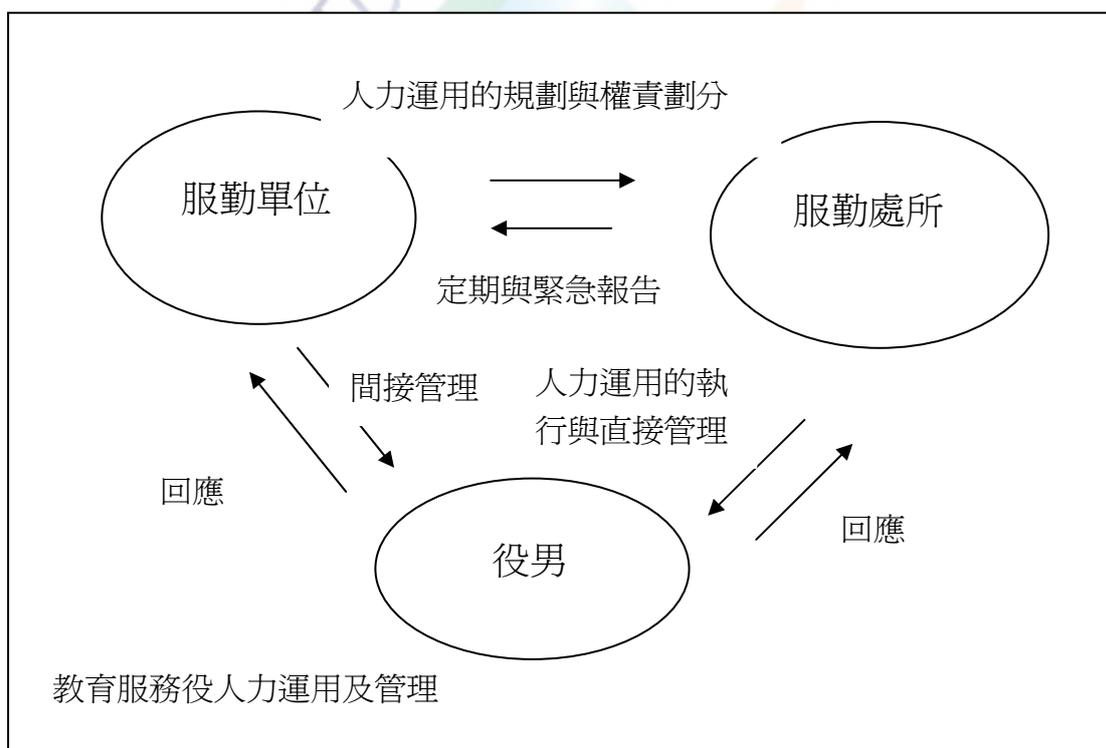


圖2-2 教育服務役服勤單位、服勤處所與役男互動關係圖（研究者自製）

對於教育服務役管理原則之規劃，黃源協教授（1999b），配合上述對於人力運用及管理的討論，可歸納出四個教育服務役人力運用及管理之核心議題，以下分別就人力運用及管理的範疇討論之。

### （一）、人力運用的部份

教育服務役的規劃方案、資源連結、服務對象與項目的選擇、組織設計與運作、工作流程的設計、人力需求數的安排、人力的維持及訓練的進行等都是屬於人力運用的範圍。可將之區分為下列二者：

#### 1、人力資源規劃與配置

人力資源規劃的部分，包含：服勤單位辦理業務的規劃過程與組織架構的運作，如人力需求的提報、服勤處所類型的選定、服勤單位與服勤處所的權責劃分、相關社會資源之結合等。而人力配置的部分，則主要包括服勤處所的選定、服勤處所役男人數的分派，以及役男工作輪調的機制。

#### 2、工作安排與訓練

工作安排，係管理者指派役男之服勤項目與工作流程的設計，亦即從事與學校勤務相關之各項工作項目與內容，可能是支援性服務、庶務性工作或直接服務等不同的工作性質。而訓練的部分，則包括各種職前訓練、在職訓練，以及幹部甄選等重要內容。

### （二）、管理的部份

教育服務役管理的部份，生活秩序、服勤要求、服務品質控制、考核、獎懲、意外事故處理等相關管理措施都包括在內。依其性質可區分為下列二者：

#### 1、生活管理

生活管理的部分，包含：役男之住宿環境安排與督導管理、服勤服裝的穿著要求、工作與休息等作息時間的安排、役男生活上之餐飲、就醫、交通等管理的配套措施，以及役男個人的情緒輔導等工作。

#### 2、服勤管理

服勤管理的部分，包含：差勤、服勤內容要求、服務品質、管理的互動及請假與重大意外事故之處理等，其中對於役男生活上的指導、服勤處所與役男服勤的不定期督導、緊急事件的處理、意見反應與申訴制度、每月及年度考核等要項，分別由服勤單位與服勤處所各就其執掌辦理。

以上教育服務役人力運用及管理之核心議題，皆是教育服務役業務推動的重要內容，除薪資、相關費用、役期、福利等主要由主管機關統一管理外，已囊括

所有役男進入服勤單位及服勤處所後的各項管理措施。教育服務役的實施層面，與一般人力運用與管理的課題有所不同。規劃的部分是在現有組織的狀態下作調整，並非從頭開始的組織設計，而管理的過程，由於役男的服役性質，也較為重視控制而非激勵措施，如其中的考核僅是定期的評定作業，不強調績效，也並未作為獎懲的依據。

### 三、教育服務役的人力特質與有效運用及管理的要素

人力運用與管理主要牽涉到組織內部管理與人力資源的課題，當教育服務役被視為一項人力資源時，其本身的人力特質，則成為環境面以外，影響實施成效的重要因素。在教育服務役實施面向中，面對教育服務役這個特殊的人口群，要能有效的運用與管理，必須有哪些考量或注意哪些議題？又哪些運用方式與管理措施才能與這群人力的特質適配？茲將綜融相關理論與研究探討如下。

#### (一)、教育服務役的人力特質

實際上，教育服務役人力的特性屬於補充性的人力，與正式的專職人力不同，又不同於志願服務者或稱志工的自願支援性角色（陳金貴，1994；曾華源，1997；黃俐婷，1997；Humber，2003），教育服務役役男與專職工作人員及志工的角色區辨後，可歸納其人力特質如下：

##### 1、意願：非自願的服役義務

教育服務役並不是以服務工作，作為職業的人，不是職業軍人，教育服務役役男分發到服勤單位或服勤處所，雖經役別選擇的過程，然服役是我國男子的法定義務，並非其自願選擇進入兵役體系服役。

##### 2、素質：多元少專業的背景經歷

教育服務役役男的學經歷背景各不相同，役男不一定屬於學校領域之專長背景，又尚有替代役體位與宗教因素等不同的服役資格，其教育程度、學科背景、民間專長或證照專長各不相同，具有教育服務役所需相關證照專長者又佔少數（教育部，2004），形成整體人力素質不齊，背景差異極大的狀況。

##### 3、薪酬：低於工作收入的固定薪酬

服教育服務役雖同一般國軍常備役領固定薪水與主副食費，是低於一般人自由就業或職業軍人的工作薪酬，因此服役與一般工作的收入並不相同，明顯低於工作收入。

##### 4、責任：非完全的工作職責

教育服務役役男與正式工作人員對於工作的內容有不同的責任，工作人員需

要對單位負完全的專業責任，但役男不屬正式工作人員，亦不能要求其擔負完全的職務與責任。

## 5、穩定性：短期穩定的工作人力

役男進入教育服務役服勤單位與處所的時間，扣除之前的軍事訓練與專業訓練時間，約為一年半，因屬服役性質，比起一般志工更為穩定，然與正式工作人力相比，則不屬於長期的職業工作，而屬於短期的義務工作性質。

綜合以上對於教育服務役人力特性的探究，可以發現教育服務役人力整體來看是屬於素質不齊、無法擔負完全責任的非自願性短期工作人力，而這些特殊不同於志工與專職工作人員的特質，也都會對教育服務役役男整體的工作意願、認知與態度造成影響。

### （二）、教育服務役人力有效運用及管理的要素

教育服務役人力既以複雜而特殊的身份進入學校領域，教育服務役服勤單位與服勤處所應要注意哪些有效人力運用與管理的要素？以下依上一節所提教育服務役實施領域的四大面向，以組織管理、策略性人力資源管理的相關理論為基礎，歸納討論如下。

#### 1、人力資源規劃與配置

人力資源規劃與配置的部分，必須有清楚的策略，以提供未來人力發展的方向，此部份最重要的是：

##### （1）、清楚的人力定位

即涉及人力哲學的部分，著重在組織如何看待教育服務役人力的價值與需求（林欽榮，2002），還包含釐清原有組織的定位、組織所崇尚的價值，與所運用人力，在整個組織內部的重要性，還有擔任的角色。

##### （2）、環境面的充足支持

環境面的支持，包含高層主管對於教育服務役該項工作的支持（陳金貴，1994）、相對的管理人力及辦理該項業務的財政資源等要素，環境面是否有充足的支持，決定了此項人力資源是否得以充分運用（Bohlander，2001）。

##### （3）、建置完整的運作體系

服勤單位在規劃的策略，主要包含發展管理階層、增進建立管理制度之指導原則等，而工作規定的建立、權責劃分、人員的分配、溝通程序、輪調的建置，亦是屬於此範疇（張火燦，2000），亦即，人力與相關結構及資源的搭配與一套完整的運作系統的建立，並將該運作體系整合於現行公務體系的架構中。

#### (4)、被管理者參與規劃

在組織體系形成或組織內部方案變革時，役男身為被管理者，對於未來不明確的變動，容易產生的焦慮，特別是變更中加入限制與要求時，容易引起壓力，因此讓役男有參與感，增加認同之外，也有助於工作的順利推動（林建煌，1999）。

### 2、工作安排與訓練

#### (1)、清楚的工作說明

安排工作首重工作說明，必須條列清楚，並且容易瞭解，最好提供工作手冊，管理者必須確認役男對於工作的適任性，包含專長與意願，與對於工作範圍的了解程度，知道工作性質、任務、責任與所需具備的知識技能（陳政智，1999；Bielling，2000）。

#### (2)、一系列的專門訓練課程

役男屬服役性質，必須於分發至服勤單位後、擔任勤務前，安排職前訓練、實習，並安排在職訓練等一系列的專門訓練課程（Humber，2003）。其中職前訓練、實習，主要著重在環境介紹、新進指導，以及基本的工作能力和緊急事故的處理，達成標準化，讓役男知道什麼是該做的，什麼是不該做的；在職訓練則應著重在服務品質的提昇，激發其自動發揮其功能（張添洲，1999）。

### 3、生活管理

#### (1)、重視與被管理者的互動

管理者與役男的互動，主要在於維繫彼此之間的人際關係，多利用書面以外的溝通方式，並協助役男早日適應組織，新的成員通常會經歷焦慮，應提供適當資訊，以降低不確定性，並適當運用焦慮，以增進其學習（陳政智，1996；Bohlander，2001）。

#### (2)、重視並回應人性需求

從人際關係模式的管理典範、Abraham Maslow 的需求層級理論及Clayton Alderfer 的ERG 理論（林欽榮，2002；黃源協，1999a；張添洲，1999；李聲吼，2000）中可以看出：除了伙食、住宿等生理需求外，役男的心理需求與社會性需求應該被重視，除工作要求外，生活上能感受到獲得善待，也會激勵其有更好的行為表現。

#### (3)、具備危機處理的能力

運用任何一種人力都有其潛在風險（Brooks，2002），管理者本身必須具備面臨危機情境的處理能力，役男的情緒問題、偏差行為或意外事件，都是管理者必

須處理的危機課題。

#### 4、服勤管理

##### (1)、明確的管理期待

除了區別與正式員工之差異，管理者必須讓役男明確知道管理者對其之期待，以減少角色衝突與模糊，也更能掌握應有的行為表現，以發揮其角色功能（李聲吼，2000）。

##### (2)、執行合理的工作規範

合理的工作規範，必須包含具體的工作要求，與原則性的規定，這些規定不能違反人性或是工作習慣，盡量貼近對於一般工作人員的要求（Humber，2003）。至於口頭的命令與規定，依據程序觀點（process approach），管理者必須清楚應有的管理作為，而非憑直覺或衝動來做成決策或規範，並且能以較為客觀的方式來管理和對待被管理者（張添洲，1999）。

##### (3)、公平立即的獎懲措施

「獎懲」的實施，從公平理論與增強理論出發，主觀感到不公平的對待，足以導致消極的抵抗行為，或減少個人對於工作的投入（林欽榮，2002）；而在管理上，獎懲的實施，必須要考量「事先警告」、「立即性」與「一致性」，獎懲的內容亦必須是對役男有意義、有價值的事物（林欽榮，2002）。

##### (4)、保持彈性

公部門習慣以系統觀點（systems approach）來處理管理課題，在有限可用資源有限的狀況下，致力於使資源發揮其效率與效益，有助於組織目標的達成。但面對役男管理的課題，同時也必須在現有的規範中，採取權變觀點（contingency approach），而隨情境的變化，採取可行的管理策略，如役男人數增多或個別狀況不同時，允許有調整與改變管理方式的空間，以保持管理上的彈性（Kamoche，2001）。

從上面所歸納出有效運用與管理教育服務役人力的要素，可以發現役男這種由外新進的人力資源，短期的穩定人力，在策略上是以系統觀點的「科層式管理」為主，輔以「投資式管理」為佳（陳燕木，1996；曾騰光，1997；Weick，2001），整體而言，組織運作上階層分明，依規定辦事，但重視其認同，以訓練培養役男的基本技巧為主，進而提昇其能力，工作內容必須清楚，也要同時重視內外籌賞。

綜合本章所述，近年來講究尊重人性的價值與尊嚴，不僅著重在基本生理、

安全與社會需求的滿足，並且將人視為一種組織內的重要資產，這個由管理學大師Peter Drucker 而起的「人力資源管理」（human resources management）概念，已有取代過去「人事行政」（personal administration）的趨勢（李聲吼，2000；林欽榮，2002；陳金貴，1995），各種型態的組織也開始重視相關的管理策略。在工作管理中，人力資源的運用及管理亦早已成爲的重要課題。

本研究從學校工作的實務出發，看待「服勤單位」與「服勤處所」等公部門之組織，有教育服務役役男這群特殊的人力湧入，擁有新的人力資產，瞭解其在既有組織的運作之下，如何進行實際的人力資源管理工作，並將「人力運用」與「管理」兩個相輔相成的概念與措施，一起討論，由教育服務役實施面向的四個核心議題進行了解。

## 第二節、我國教育服務役實施概況

教育服務役雖然同樣以替代役實施條例爲共同的法源依據，但是爲因應工作性質的差異，教育服務役本身也有許多相關的規定，爲了更加瞭解制度運作情形，以下將說明教育役的實施概況。

### 一、教育服務役規劃服勤內容

依據教育部94年『教育部替代役教育服務役服勤管理要點』當中指出，教育役規劃服勤內容有二：

#### （一）、直接勤務：

- 1、協助維護校園安全。
- 2、輔助教學。
- 3、協助中輟生復學輔導。
- 4、協助特殊職能教育。
- 5、協助教育行政。

#### （二）、其他勤務：

- 1、環境清潔與維護。
- 2、校園綠化與美化。
- 3、臨時交辦事項。

### 二、教育服務役業務分工

在教育服務役業務的分工方面，依據替代役實施條例施行細則第二條規定：

『本條例所稱需用機關，係指替代役役男服勤單位之中央各該主管機關；所稱服勤單位，係指替代役役男擔任輔助勤務處所之管理單位』，教育服務役之業務執掌及分工情形：

- (一)、內政部為主管機關，負責政策指導等事項。
- (二)、教育部為需用機關，負責役男甄選、專業訓練、管理幹部訓練、役男分配及規劃督考等事項，其相關業務由教育部學生軍訓處辦理。
- (三)、直轄市教育局、縣（市）政府及直轄市、縣（市）學生校外生活輔導委員會及教育部中部辦公室、軍訓處、僑民教育委員會為服勤單位，負責各屬役男員額申請、薪給作業、役籍管理、在職訓練及督考等工作。
- (四)、役男服勤處所負責役男之生活管理及勤務分配與督(輔)導等事宜。

### 三、教育服務役役男勤務派遣原則如下：

依據：教育部教育服務役役男服勤管理要點第十三條規定。

- (一)、役男勤務之指派須注意輔助性原則，即非以自己名義行使公權力，無獨任或決定之權限，並受該管公務員之指揮、監督、管理、從事助手之勤務工作。
- (二)、嚴禁指示役男從事與公務無關之工作，違反者，服勤單位應主動調整役男服勤處所。
- (三)、服勤處所應結合役男專長與原需求申請項目，依規劃服勤內容第一款條所列之直接勤務，編排勤務分配表，其指派他類直接勤務或同點第二款所列之其他勤務者，每週不得超過十小時。變更役男原需求申請項目時，須經教育部核定。

### 四、教育服務役申請資格與分發程序

依據：內政部95年役男申請服替代役之對象條件及相關作業規定。

替代役規劃的對象區分為志願役與義務役兩種，義務役由替代役體位及已逾常備兵年齡及高年次役男服之，屬強制性質，不需經申請程序，志願役由適服常備兵役之超額役男依志願申請轉服之，係採申請制。也就是說替代役體位的役男一定是服替代役，而常備役的役男而服替代役則需經過申請。

- (一)、申請資格

- 1、基本條件：基本條件：凡民國76年次（含）以前出生尚未接獲徵集令之役男，且未具限制條件所列情形者，得以「一般資格」提出申請；但56年次（含）以前出生役男限以專長條件並以第一入營時段之役別、機關提出申請。
- 2、特定條件：役男符合前揭基本條件，並具下列條件之一者，得依其條件分別申請：
  - (1)、宗教因素：因信仰宗教達2年以上，且心理狀態已不適服常備兵役者，得以「宗教因素」提出申請。
  - (2)、家庭因素：役男家屬均屬65歲以上、15歲以下或患有身心障礙、重大傷病；或役男已婚並育有15歲以下子女，除役男及配偶外，無其他家屬可照顧；或家屬患有中度以上身心障礙，除役男及有照顧能力之家屬1人外，無其他家屬可照顧者，得以「家庭因素」提出申請；但中度以上身心障礙家屬超過1人者，每增加1人，得增列有照顧能力之家屬1人。
  - (3)、專長資格：具下列條件之一者，得以「專長資格」提出申請服替代役，且限以單一條件申請單一役別及單一需用機關，並依順序甄試：
    - A、取得國家考試及格合於類別專長證照者。
    - B、取得中央目的事業主管機關核給合於類別專長證照者。
    - C、具備經主管機關會商需用機關指定之學歷、經歷及專業訓練者（在學證明或學生證應詳細註明修習學位及系所）。
  - (4)、志工資格：自志願服務法公布施行日（90年1月20日）起，從事志願服務相關項目工作滿1年且服務時數達150小時以上，具有志願服務績效證明書及志願服務紀錄冊之役男，得申請服該相關類（役）別替代役。
- 3、限制條件：
  - (1)、申請役男須無緩徵、申請改判體位或延期徵集等事故（緩徵事故原因能於96年1月31日前消滅者，得提出申請服替代役）。
  - (2)、大專程度以上役男具預備軍、士官資格者，須於申請時切結俟經徵服替代役後即放棄預備軍、士官資格。
  - (3)、役男須無各類（役）別需用機關所定因犯罪經判決有罪確定不予許可申請服替代役或限制服替代役類（役）別條件（但少年犯罪、過

失犯或受緩刑之宣告而未經撤銷者，不在此限)。

## (二)、分發程序

替代役教育役男分發作業規定(教育部, 2005), 教育役男的分發需經下列2個階段:

### 1、需求申請

服勤處所經評估確有役男需求者, 應即依需求人數、專長、服勤地點、住宿規劃、管理措施、經費等, 於每年十一月三十日前, 研擬四年需求計畫表陳送各服勤單位審核。

### 2、役男分配

- (1)、山地、離島、偏遠地區新增需求之國中小(已建立住宿規劃及管理措施), 或特殊教育學校、特教資源中心優先分配。
- (2)、原申請之山地、離島、偏遠地區國中小, 優先補足需求人數。
- (3)、非前述單位、處所(學校), 視實際需求、服勤管理狀況酌予分配。
- (4)、每一服勤處所(不含特教學校、特教資源中心)進用役男員額, 以三人為限。
- (5)、未招生之學校不得分配役男。
- (6)、分配校外會與校外分會學校(以國立高中職校為限)之役男人數, 合計不得超過各該縣(市)役男總數之百分之八, 且以一分會一人、校外會至多三人為原則。
- (7)、直轄市、縣(市)政府教育局每科(室)分配役男, 以一人為原則。
- (8)、本部及本部轄屬之單位、館所等, 依簽奉核定之員額予以分配。  
本部及直轄市、縣(市)政府教育局與校外會(含分會學校)不得分配專長役男(含各類教師證者及海外留學生)。

## 五、服役役期

依據: 行政院94年12月6日院壹防字第0940055475號函規定。

替代役役男的役期經過多次修正, 目前的役期長度為:

- (一)、以替代役體位申請者之役期為一年六個月, 與常備役相同。
- (二)、常備役體位申請服替代役者則為一年八個月。
- (三)、宗教因素申請者原本為二年九個月, 但現已修正為一年十個月。也就是常備役體位服替代役之役期較常備兵役長二個月, 宗教因素服替代役之役期較常備兵役長四個月。

此番修正業經行政院核定自九十四年十二月一日生效施行，並核定替代役役男自九十五年一月一日起實施提前六個月退役。

## 六、教育服務役役男服勤管理

在替代役實施條例中對於役男的服勤管理有下列規定：第14條，『需用機關得視需要甄選優秀替代役役男，實施幹部在職訓練後，擔任管理幹部。』第16條，『替代役役男膳食，由訓練及服勤單位負責辦理；必要時，得發給主、副食代金。』所以服勤處所必須同時管理役男的勤務及生活，另外有管理幹部分擔一部份的生活管理工作。

## 七、教育服務役人力運用情形

根據教育部（2005）對於教育服務役人力所做的統計資料顯示，教育役自八十九年七月一日起正式施行，截至九十四年十月止共計徵集三十七梯次役男服勤，目前人力運用情形如下：

- （一）、役男徵集總人數：12425名，目前在役人數：4021名。
- （二）、分發情形：共計分發25個服勤單位，300處服勤處所。

## 第三節 兵役制度相關之文獻

經向國家圖書館查尋大約有表 2-1-1 相關博碩士論文如下：

表2-1-1國內對兵役制度相關研究博碩士論文摘要表

作者	研究主題	研究對象	研究方法	主要研究發現與結論
沙一誠 1988	我國兵役行政制度的探討（碩士論文）	以兵役行政和制度為探討重心	文獻分析法 置身情境法 問卷調查法	本文發表於1988年，迄今十餘年，我國兵役制度已有所變革，綜觀各章節的探討，不難對我國的兵役制度與兵役行政有全面的認識；然而吾人必須體認，兵制的基礎在民生，惟民生富裕，兵制始能健全發展；也惟有兵制能健全發展，役政工作始能順

				利運作。
黃武彰 1998	從軍法實務 論良心兵役 拒絕問題 (碩士論 文)		法制史比較 法	由於我國並未承認良心 兵役拒絕權，因此因宗 教信仰或其他良心之因 素拒服兵役者，必須面 對徵召入伍而被判刑的 處分，實務上均依陸海 軍刑法論處，刑滿後仍 須回役，一直到符合禁 役的規定，顯見兵役制 度與宗教自由存有衝 突。本研究以法制史比 較法及憲法角度剖析現 行實務上處理因宗教信 仰拒服兵役者之作法之 合憲性，說明承認良心 兵役拒絕權之必要性。
陳新民 (2000)	社會役制度 (專書)	專書	專書	介紹德國及歐洲其他國 家社會役實施情形，說 明我國引進社會役之價 值分析，並且對於我國 社會役的規劃有詳盡的 敘述。全書共分為六 章，最後結論作者引述 德國『兵役及社會役： 一枚勳章的兩面』口 號，作為國防內政兩部 實施替代役之政策目 標。
黃仁志 2000	我國替代役 制度法治化	以德國社會 役制度為比	文獻研究法 比較研究法	以德國社會役制度為比 較對象，檢討我國即將

	之研究-以德國社會役制度為比較對象（碩士論文）	較對象		上路的替代役制度法治化所需面對之問題，並提出本文以為可能的解決方案。
郭倩茜 2001	我國實施兵役替代役制度滿意度之研究（碩士論文）	針對我國2000年下半年實際入伍服勤之4776名替代役男為實證研究對象	採叢集抽樣法，以經過效度及信度考驗之自編問卷「我國實施替代役制度滿意度調查」為研究工具	針對替代役政策加以評估提出有效建議： 1.立法作業認知程度的加強。 2.加強生涯輔導。 3.提高役別甄選及分發的滿意度。 4.提供多元化替代役資訊管道。 5.管理方式多元化、彈性化。 6.擺脫服替代役較服兵役較輕鬆的假象。 7.發行相關文件宣導。
張水泉 2001	我國替代役制度執行之研究（碩士論文）	以役政執行人員及未役役男為對象	文獻研究法 問卷調查法 針對替代役政策執行面設計問卷	發現：1 替代役的實施可以紓解兵額增進公共服務。2 替代役不應該服警察役。3對政府執行替代役的能力及公正性信心不足 建議： 1 以專長申請替代役的條件須放寬。2 取消警察役。3 建立一條鞭的役政制度。
胡齊望	教育替代役	教育替代役	問卷調查法	將教育替代役中不同背

2003	者的工作滿意度與工作表現之研究－以台北縣及台東縣為例（碩士論文）	男		景因素的役男，就其不同的工作動機以及不同的工作特質，所導致的工作滿意度差異作分析探討，以提供教育替代役主管機關之政策研擬、或修訂，以充分運用教育替代役之人力資源，對學校教育做出積極貢獻。
------	----------------------------------	---	--	---

經向國家圖書館查尋大約有表 2-1-2 相關學術期刊雜誌論文可資參考：

表2-1-2 替代役相關議題雜誌期刊論文表

作者/年份	刊名	篇名	卷期	頁數
陳定中 1992.03	役政月刊	我國現階段實施警察社會役之可行性探討	2 期	1~3
蘇顯興 1995.3.1	役政特刊	從社會問題觀點探討逃避兵役問題	5 期	183
陳定中 1995.05	役政特刊	考察韓國、日本兵役制度紀要	7 期	46
許修豪 1996.07	國防管理學院學報	兵役替代役制度可行性之初探」	17卷2期	79~104
蘇顯興 1998.05	役政月刊	探討歐洲社會役成效以檢討現行兵役制度	8 期	47~55
曾碧淵 1999.01	勞工之友	對我國實施兵役替代役之評議-1	577 期	6~10
曾碧淵 1999.02	勞工之友	對我國實施兵役替代役之評議-2	578 期	20~24
蕭順裕 1999.3.1	兵役年報	有關實施兵役替代役資訊規劃之我見	第10 期	59~61
鍾臺利 1999.08	政策月刊	配合國防改革建立替代役新制-1	49 期	10~14

陳慧文 2002.03	內政部役 政署	替代役通訊(報導替代役制度、 績效、心得，闡釋法令)	第一期 創刊號	專刊
陳慧文 2002.05	內政部役 政署	替代役通訊(報導替代役制度、 績效、心得，闡釋法令)	第二期	專刊

數年前在國內替代役尚屬陌生概念，學界尚無專門的論述，至目前為止我國僅有在替代役制度實施之前，中研院研究員陳新民在1993年受青輔會委託發表研究報告「兵役替代役-社會役之研究一冊」。直至2000年鑑於我國將實施社會役制度，基於能提供決策當局和社會大眾對替代役制度資訊的認識發表「社會役制度」(The Civilian Substitute Service: A Service of Hope for Taiwan) 乙冊，是目前國內僅有的一本替代役專書(陳新民 2000 台北：揚智)，是介紹歐洲各國的社會役制度及我國規劃制定替代役政策的說帖，同時陳教授也實際參與我國替代役政策制定的整體規劃，對整個規劃過程在該書中有詳實敘述。學術論文方面，則有沙一誠(1988)、黃武彰(1998)、黃仁志(2000)、張水泉(2001)、郭倩茜(2001)、胡齊望(2003)之碩士論文。

黃武彰之論文是以法制史比較法及憲法角度，剖析現行實務上處理因宗教信仰拒服兵役者之作法之合憲性，由於我國並未承認良心兵役拒絕權，因此因宗教信仰或其他良心之因素拒服兵役者，必須面對徵召入伍而被判刑的處分，顯見兵役制度與宗教自由存有衝突，所以作者認為在法制上應有承認良心兵役拒絕權之必要性。

黃仁志之論文主要是介紹德國社會役制度之基礎理論，其內容包括社會役制度的意義與起始，並說明德國社會役制度的法理基礎分別為：良心拒服兵役權、平等原則及福利國家理念，以及進一步探討德國社會役的法律性質，並就德國社會役制度與我國替代役制度做一比較。重點偏向於德國及我國社會(替代)役法規屬性與法制化的過程之比較。這二篇學術論文，偏重於社會役制度立法基礎、法制化的過程，以及我國良心拒服兵役者的問題。

郭倩茜「我國實施兵役替代役制度滿意度之研究」提出加強替代役生活輔導、甄選分發作業之滿意度、擺脫替代役較服常備兵役輕鬆的假象；張水泉「我國替代役制度執行之研究」提出替代役男不應該服警察役、實施替代役可以紓解兵額增進公共服務等。均是目前替代役制度實施以來所發生極待克服的問題，也是本文所欲探討的主題。

胡齊望(2003)之論文主要強調教育替代役的設置以強化校園安全，平衡城鄉教育差距，輔助特殊職能教育，協助中輟生的輔導及增加教育行政單位之人力運用為目的。因此教育替代役者能否投入工作，發揮應有的效能，即成為教育替代役制度成敗的關鍵。研究以教育替代役者的工作滿意度與工作表現，以都市化程度差距較大的台北縣和台東縣為研究對象，希望呈現教育替代役者在教育單位服務的工作滿意度，及其工作表現概貌。

對於有關外國社會(替代)役的相關文獻探討均引用自該書(陳新民 2000 台北：揚智)，本研究資料來源受限於客觀的事實亦是如此；因為各國替代役法令的規章及制度在國內目前尚未發現有其他書籍或譯成英、德等外文書冊，各國主管機構也都以業務機密為由，並不願很熱心提供資料，因此在蒐集資料及撰寫的過程上，難免遭受許多挫折和語言的障礙，迄今如此重要之議題，國內有關的研究尚屬屈指可數。

上述學術雜誌、期刊其研究的內容，大都是在替代役制度制定前或執行中，就役政政策作說帖或預測的探討，鮮少有將替代役執行與人力效益之運用作相結合而加以研究評估，事實上替代役是個剛剛實施的新制度，在時空因素所限之下，也是不可能的。

而有關兵役制度的學術領域鮮少為學者所探討，論述不多分析其因有：兵役制度的內容事涉國防安全，常受到有關單位以機密為由加以管制，資料取得不易較難深入研析，縱有學者對其深入研究，其作品亦無法廣泛流傳銷售市面，因此投入兵役行政領域研究人員不多。

兵役行政長期以來已深獲民眾信賴，肯定其公正、公平性，業務介於內政部與國防部兩單位共管之間，兩部會因積極爭權或消極推權，較易受學者所忽略。早期除了中央警官學校設有役政系(1981~1988現已停辦)，有較完整的師資教學設備外，目前其餘的各大專院校或研究單位尚無專設類似的課程，以致相關期刊論著之探討為數並不多，實在是難以提昇研究風氣(沙一誠1988)。

許修豪(1996)在其「兵役代替制度可能之初探」一文中，論及德國實施替代役以社會服務為主，並以德國實施兵役替代役制度之成功經驗，觸及女子加入服役行列的議題，認為當兵役、替代役等類型若統合為一個廣泛的人民勞動義務概念，不再以兵役為唯一主角，女子納入服役行列更成為必然的建制結果(許修豪，1996)。

內政部役政署自九十一年三月一日起所編制發刊的「替代役通訊」是目前國內有關替代役唯一官方定期性的刊物，其內容是以報導替代役制度、績效、心得、

闡釋法令等事項，對有關替代役資訊頗具可讀性可供學術參考，但由於是官方發行刊物大都以正面報導居多，負面批判性則較少見。

歸納現有文獻後，可以瞭解替代役的施行，在目前國防所需兵員減少的情形下，多餘役男的服役安排，是勢在必行的措施，若能兼顧服役的公平，及發揮役男專長，補足政府施政照顧不足之處，更是有益於社會，亦有助於服役的公平及正義。

教育替代役是兵役替代役的一種，將兵役溢額之役男，其中具教育專長或願擔任校園警衛之役男，使其擔任教育替代役；一則解決偏遠地區教師不足的問題；一則解決校園警衛不足所衍生的校園安全問題；而對役男本身，亦因其具有教育專長，而在服役期間能在校園發揮所長，不致因服兵役而荒廢專業；或擔任校園警衛，提供校園安全的服務，在兵役之外，另闢一條貢獻自己能力服務社會的途徑。



# 第三章 研究設計

為達成研究目的，研究者將依據下列幾項重點進行研究方法的設計，主要分為5個部分，第一節研究方法、第二節研究架構、第三節研究範圍與抽樣方法、第四節資料蒐集與分析方法、第五節研究的信度與效度，以及第六節研究倫理。

## 第一節 研究方法

教育工作的研究方法當中，依性質而言可略分為兩個研究導向，一是量化研究法，另一是質化研究法。一般而言，質化研究和量化研究在本質上、哲理上和對事物的假設上都有差異（簡春安、鄒平儀，1998）。量化研究法強調以清楚的、一般性的統計發現為主，當我們想要證實是什麼原因引起這樣的結果時，就需要採用量化研究法；反之，強調瞭解研究深度，要得到人類經驗的深層意義時，或是要研究一個不太清楚的新教育現象，以及對一個複雜的教育現象加以瞭解，以便建立理論作為未來之用時，就比較適合採用質化研究法，因此要採用何種方法，應視研究目的和研究主題而定，兩者之間並無優劣之分（趙碧華、朱美珍，1995）。

量化與質化研究對於世界的前提假設是不同的，兩者的適用條件也有其差異，Rubin & Babbie（1997）指出，量化研究的適用條件包括：1.欲研究之現象已有大量可用之資料，2.資料蒐集較為容易時，3.適用於稍具權威背景時，4.欲得知變項之間的關聯或因果關係時。

簡春安、鄒平儀（1998）指出，質化研究的適用條件包括：1.研究者必須涉及一個陌生的教育系統，2.缺乏理論及先前研究，3.有需要去探索、描述現象及發展理論，4.樣本小，5.研究本質不適合量化研究。

Padgett（1998）的看法，下列的情形較適合質化研究：1.探索一般人較少為人知的主題，2.主題需要有敏感度與情緒深度，3.需要捕捉人們生活經驗的觀點與創造的意義，4.想要深入瞭解一個方案或介入的結果或評估，5.在量化研究的資料蒐集或解釋結果陷入僵局時，6.找尋研究與行動並行的方法。Rubin & Babbie（1997）則認為，質化研究強調研究深度，比較主觀、比較深度的去瞭解人類行為的意義，而質化研究蒐集資料的方式，一般以非結構式的直接觀察與會談為主。

因此根據研究主題、目的以及適用條件，本研究將採用質化研究法進行研究，考量因素為：

## 一、獨特的個案導向：

由於本研究的訪談對象包括服勤處所人員及役男，首先，各服勤處所人員無論是個人特質、實務經驗或是機構本身特性等方面，都有相當大的差異；而役男在人格特質、成長與專業背景及服役動機與年資等方面，也都有所差別，所以較適合採用質化研究法，可以清楚地瞭解個人對於制度之感受。

## 二、缺乏理論及先前研究

目前有關教育役的文獻數量不多，實證研究的論文部分更為少見，沒有太多相關資料可供參考，所以對於教育役實施情形的瞭解仍然相當有限，自然也不適合採用量化研究法。在缺乏前人研究的前提之下，本研究具有「探索性研究」的性質，因此適用質化研究法。

## 三、研究內容涉及受訪者的主觀態度與感受

質的研究方法注重個人對於事件的詮釋，是瞭解受訪者的主觀感受與態度的最好方法（簡春安、鄒平儀，1998），因此本研究希望以受訪者的觀點，來描述自我的感受與態度，也就是說，藉由服勤處所人員與役男不同角度的感受與經驗，來瞭解教育役制度運作的問題。基於以上的理由及考量因素，本研究決定採用質化研究方法的程序與步驟來進行研究，包括以下將說明的研究對象與範圍的界定、樣本描述、資料蒐集方法、資料蒐集工具的設計、資料分析方法、研究嚴謹性等，再以之形成本研究的發現與結論。

# 第二節 研究架構

人力運用及管理的課題內涵囊括許多的問題而成，也與目前教育服務役之推展情形息息相關，本研究以兵役替代役中教育服務役役男之人力運用及管理為焦點，探討目前推展教育服務役役男從事教育服務之情形，以台東縣教育服務役之服勤單位、處所及役男為範圍，由人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理、服勤管理等四方面進行檢視。

教育服務役人力運用及管理所涉的層面廣泛，包含各層教育服務役的職掌單位：主管機關（內政部役政署）、需用機關（教育部）、服勤單位（台東縣政府教育局）、服勤處所（役男實際服勤之單位）及役男本身等因素環環相扣，但主要接觸役男、分派每日勤務的是服勤處所，以及擔任規範、間接管理與督導的角色的服勤單位。

另外與教育工作者最相關的就是如何直接去進行人力運用及管理工作，因此，本研究排除其他影響教育服務役人力運用方式的外在政治、體系架構等因素，由實際執行面，從服勤單位、服勤處所，到各處所內的役男這樣的脈絡切入，呈現台東縣教育服務役人力運用及管理的現況與困境。本研究之研究架構，如下頁圖3-1所示。

以運用教育服務役人力從事教育的角度出發，從台東縣政府教育局（服勤單位）,到「高中職學校」、「國中、小學校」、「行政性」等不同服勤性質之學校或行政單位（服勤處所）及所屬已分發服勤之役男之脈絡，藉由回答教育服務役人力運用的現況、困境與因應措施等問題，來了解台東縣政府教育局所轄教育服務役的人力運用及管理的運作情形與困境，再進一步對於現況進行問題分析，最後，提出在教育服務役人力運用及管理上的建議。

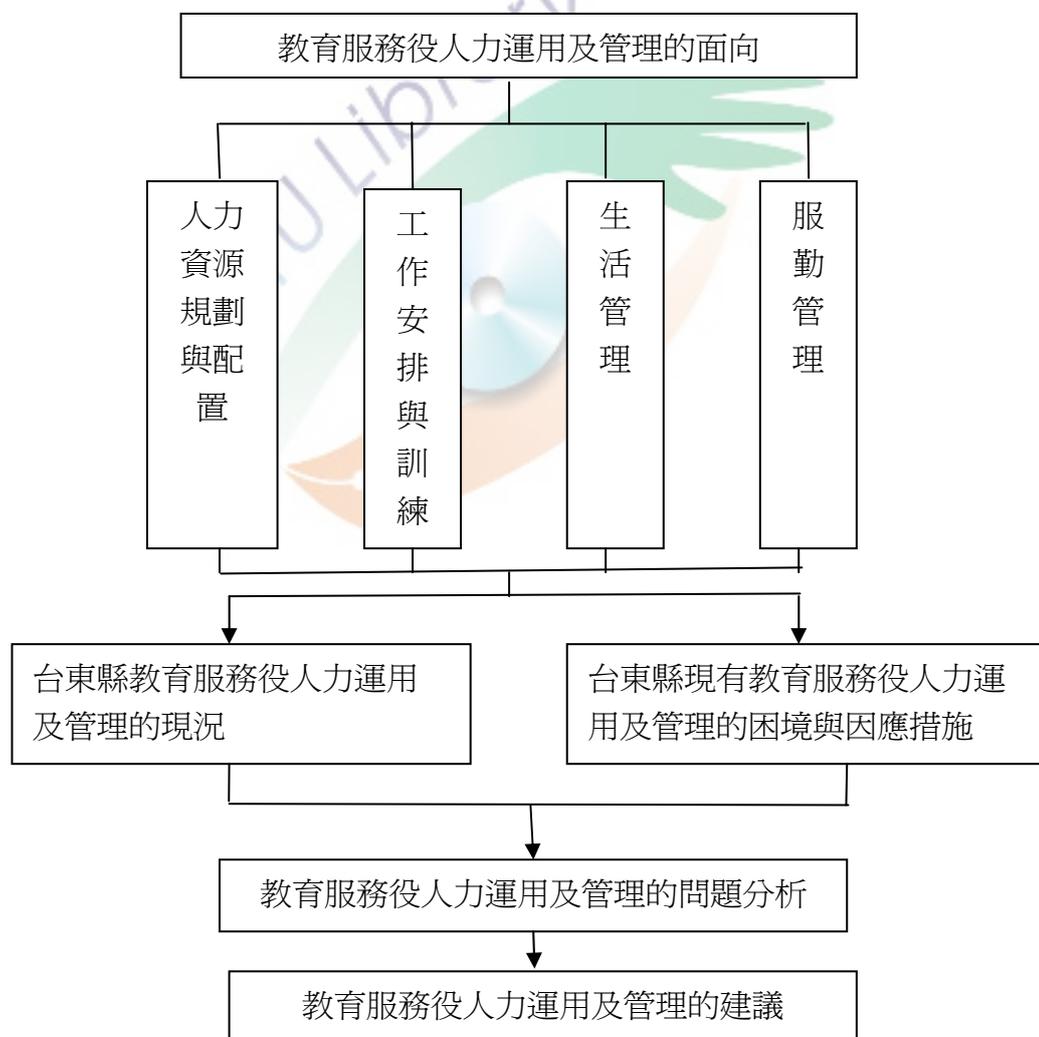


圖3-1：研究架構（研究者自繪）

## 第三節 研究範圍與抽樣方法

### 一、研究樣本界定與對象選定

檔案文件分析部分，由台東縣服勤單位提供其本身所具相關規定、會議記錄與相關訓練之資料，以利進行文件分析；深入訪談部分，研究對象則包含台東縣教育服務役服勤單位主管與工作人員、服勤處所工作人員及已分發至服勤處所中之役男四類。

顧及研究資料蒐集的豐富性與可及性，也考量役男新進與退役狀況，本研究之深入訪談，以資料蒐集期間（民國九十四年十一月底至九十五年一月底）為準，以台東縣之「服勤單位」、未被排除（於民國九十四年仍有教育服務役役男分發服勤）且有教育服務役役男服勤達三個月以上之「服勤處所」為範圍，如表3-1 所示，台東縣的教育服務役，共有一個服勤單位、一百二十四個服勤處所及一百四十個役男。

表3-1 研究資料蒐集期間研究對象的範圍

服勤單位	服勤性質	服勤處所	役男人數
台東縣政府 (教育局)	行政性	教育局、聯絡處、職訓局、史博館	11
	高中、職學校性	公立高中、職學校等七所學校	9
	國中、小學校性	公立國中學校等二十一所學校	31
		公立國小學校等九十二所學校	89
總計		服勤處所一百二十四個	140

資料來源：（教育部台東縣聯絡處）

### 二、研究樣本與描述

在此範圍內的四類研究對象，依據質性的目的性抽樣原則，採立意取樣方式（陳向明，2002）進行，該四類研究對象的取樣情形分述如下：

#### （一）服勤單位主管部分

台東縣教育服務役服勤單位，即台東縣政府教育局，現今管理教育服務役業務的督導與主掌決策的局長各一名，以兩人作為訪談對象。

#### （二）服勤單位工作人員部分

於研究資料蒐集期間，台東縣政府教育局有直接承辦教育服務役服勤單位業務的工作人員一人，以該員作為訪談對象。

#### （三）服勤處所管理教育服務役之工作人員部分

為台東縣於研究資料蒐集期間有教育服務役役男服勤，且服勤滿三個月以上，而未被排除，且於民國九十四年尚有役男分發服勤之全部服勤處所，計九十三處，如表4-2 所列，服勤處所管理教育服務役之工作人員以直接管理者為主，每個處所一人，共計六人。

#### (四) 服勤處所中的役男部分

於上述一百二十四個服勤處所中，找出服勤達三個月以上之役男，並以請服勤處所推薦的方式，立意選取能提供較多資訊之役男進行訪談，計六人，並考量役男與身兼管理幹部役男的角色差異，於設有管理幹部之處所中，再另外抽取一名身為管理幹部的役男，進行訪談，則共計七人。

以上總計深入訪談對象，共有十六人，如下表3-2 深入訪談對象類別與人數彙整表所列。

表3-2 深入訪談對象類別與人數彙整表

體系層級	對象類別	訪談人數
服勤單位	主管	2
	承辦教育服務役之工作人員	1
服勤處所	管理教育服務役之工作人員	6
	役男	7
合計		16人

資料來源：（教育部台東縣聯絡處）

在訪談的受訪者中，進行一次深入訪談，全程訪談費時約為四十分鐘至一小時左右，錄音訪談時間，如附錄一深入訪談對象一覽表所列，為三十至四十五分鐘不等。受訪的各級社會役管理者（包含服勤單位主管、服勤單位工作人員及服勤處所直接管理人員）的學識背景，大多為教育相關科系，也有為非相關科系者，如一般行政等科系；受訪役男的服役資格，則以「一般資格」、「專長資格」兩者為多，「替代役體位」者僅一名，「宗教因素」者則無。在接觸或服教育服務役的時間上，受訪役男皆為服役半年以上，而即將退役者；各級管理者則是包括短至未滿一年、一年以上等不同接觸與辦理教育服務役業務的時間，差異較大。

## 第四節 資料蒐集與分析方法

關於本研究之資料蒐集與分析，分就資料蒐集方法、資料蒐集工具及資料分析方法與步驟三個部分說明如下。

## 一、資料蒐集方法

本研究之資料蒐集，為獲得整體對於教育服務役政策執行過程、現況與困境的訊息，除請服勤單位提供必要之相關管理規定與實施現況之業務資料外；對於各種研究對象採個別深入訪談方式，針對研究主題：教育服務役人力運用及管理的規劃與執行部分深入瞭解。為確實瞭解台東縣目前教育服務役之推展情形，回答組織結構與工作分派、督導體系、決策形成的過程等囊括在人力運用及管理中的重要問題，需要透過組織的重要文件中獲得，例如：各項規定、工作說明及會議記錄等資料（林萬億，2002）；而實際的情形或互動狀況與個別意見，則需透過訪談執行部門的主管、相關單位工作同仁與役男本身來進行瞭解。故本研究採檔案文件分析與深入訪談兩種方法進行資料蒐集：

### （一）、檔案文件分析

檔案文件分析（Dane，1999）主要參考台東縣服勤單位所訂之教育服務役役男服勤注意事項、與服勤處所之權責劃分原則及各個服勤處所本身所訂定之役男工作規範為參考資料，以便了解台東縣對於教育服務役實施已有之規範；另外，在獲服勤單位之許可下，進一步藉由「非技術性文獻」（胡幼慧，1998），參考如會議記錄、在職訓練、職前訓練等服勤單位文書資料，了解其教育服務役之運作狀況。

### （二）、深入訪談

對於台東縣教育服務役服勤單位、服勤處所兩個部份，主要是要瞭解有關過去規劃、進用的原因、現在人力運用的情形與管理的措施，以及遭遇的困境；役男的意見部份則是，瞭解役男的基本資料與對於目前教育服務役人力運用及管理的看法，作為補充性的資料蒐集，分述如下：

#### 1、服勤單位部分

主要是在於瞭解現有人力運用規劃與間接管理的情形、最初設計運作方式與現有運作方式的差異與原因、服勤單位在運用教育服務役人力及管理的限制與困境、服勤單位產生困境的成因與已有之因應措施、對於整體教育服務役人力運用及管理的看法或建議等。

#### 2、服勤處所部分

主要是在於瞭解現有人力運用的實施與直接管理的情形、服勤處所教育服務役的人力運用及管理上的限制與困境、服勤處所產生困境的成因及已有的因應措施、整體教育服務役人力運用及管理的看法或建議等。

### 3、役男部分

主要是在於瞭解役男目前服勤狀況、與服勤處所人員互動情形、與服勤單位人員互動情形及對於教育服務役人力運用及管理上的看法或建議等。

以上經由檔案與文件分析所得之資料及深入訪談所獲得之資料在第四章進行結果與分析的呈現，並進行綜合的分析與討論。

## 二、資料蒐集工具

依據本研究之研究設計，檔案研究資料部分，由服勤單位提供；深入訪談之資料蒐集工具則以非結構式的訪談大綱（潘中道等譯，2000）為主，事先與受訪者約定時間，向受訪者說明研究目的與訪談進行方式，徵詢受訪者的同意後，進行訪談。訪談之進行以訪談大綱引導（詳見附錄一），在訪談過程中，隨受訪者回應之內容，再進一步詢問，以探究與深入瞭解。

## 三、資料分析方法與步驟

檔案研究部分先整理出台東縣現有對於教育服務役人力運用之規劃及已制定之教育服務役相關管理規定或業務措施，另外，找出其運用教育服務役人力與管理之實施整體架構、脈絡與演變，釐清其與政策執行面的關係，再分別據以逐步完成初步的結果分析。

深入訪談的資料分析方法，則為針對所有訪談對象之訪談內容，進行分析。先以訪談大綱內容為主要分析資料，盡可能瞭解受訪者陳述之訊息，增加對該議題之認識深度、廣度，以求客觀地分析資料及描述。深入訪談部分，由下列方式進行資料分析：

### （一）、編號

將每一訪談對象，依其性質順序不同區分為服勤單位主管（A）、服勤單位工作人員（B）、服勤處所工作人員（C）及役男（D），依序編號，如：A1為服勤單位主管第一位訪談對象、C1為服勤處所工作人員第一位訪談對象、D1為役男第一位訪談對象等。

### （二）、過錄

經過訪談錄音，訪談結果以逐字稿方式謄錄為文字檔，將每次訪談內容完整呈現，並列印出所有訪談稿。

### （三）、譯碼

將訪談稿逐一譯碼，採開放式登錄，先以句子、段落為基礎，對每份訪談稿中的內容加以標籤，發現其可歸類之類屬與面向，其後，整合各受訪者在訪談稿

中的共通與獨特之處，並加以區辯。

#### (四)、文字解析

以文字進一步解析，有關現象間的關鍵因素，並加以訪談的案例說明，呈現研究對象語言表達之經驗及感受。

最後，研究結果的撰寫，包括兩項資料蒐集方法的結果綜合分析，整理出分析架構及事實結果，以台東縣在教育服務役人力運用及管理的四大議題要項實施情形為題綱，綜合檔案文件分析與訪談內容，來進行台東縣教育服務役人力運用及管理的經驗檢視；在此整理後，經過釐清、沈澱與串連的過程，繪製各現象概念之間的關係圖或以表列整理，進一步分析教育服務役人力運用及管理的問題，並提出對於教育服務役人力運用及管理上的對策，據以呈現本研究之結論與建議。

### 四、研究嚴謹性

本研究係採用質化研究的立意取樣法，選擇少數資訊豐富的個案，運用深度訪談的方式進行資料的蒐集，研究者本身即是研究工具，因此更要注重本身的價值中立及客觀，不企圖控制研究情境，也不作價值判斷。但是因為研究過程僅針對受訪個案和情境的瞭解，因而降低其普遍性（Patton, 1990），而質化研究也因為無法推論，也不易驗證等缺點，而被實證主義者認為不科學也不精確。但是質化研究亦有一套不同於實證研究的考核標準，為了減低質化研究先天之限制，影響到研究的品質，研究者藉由以下方式以提升資料的有效性及可靠性：

- 1、減少研究者本身之偏誤：定期與指導教授及相關人員定期討論，對訪談內容作不斷的檢視，避免研究者個人偏誤，並適時修正。
- 2、降低干擾因素：研究者的訪談過程，均由研究者親至受訪者服務單位進行，所以是在受訪者熟悉的環境中進行，並且避免有不適當的人事物在場，影響到受訪者，使其能夠在安全輕鬆的環境下表達想法。
- 3、資料多元化：雖然同為教育役服勤處所或役男，其感受雖有共通但也必有差異之處，因此透過不同受訪者針對某些議題進行瞭解與對話，以增加資料的多元性(triangulation)。
- 4、資料存檔：研究者將訪談相關記錄與錄音帶、文字檔編碼過程均加以保留，以便有興趣者能瞭解研究者之研究過程及後續查證之用。

## 第五節 研究的信度與效度

質化談訪是研究者與受訪者一個互動的過程，不是將在談訪之前已經存在的客觀事實挖掘出來，是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學領域中，幾乎沒有一位質性研究者，不會被質問研究的「信度、效度」問題。信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度。所以，質性研究最常被質疑的為其研究結果的信度與效度，胡幼慧(1996)認為控制質性研究的信度與效度的方法，有確實性、可轉換性及可靠性等方法(胡幼會編，1996)，茲分述如下

### 一、確實性(credibility)

確實性就是內在效度，指質性研究資料真實的程度，即研者真正觀察到所希望觀察的。有五個技巧可以增加資料的真實性，就是：(一)、增加資料確實性的機率，方法包刮研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。(二)、研究同儕的參與討論。(三)、相異個案資料的蒐集。(四)、資料蒐集上有足夠的輔助工具。(五)、資料的在驗證。

在研究期間，研究者與受訪者進行深度訪談的過程中，都是以尊重的態度、同理心的感受，認真的用心去傾聽，俾以得到受訪者完全的信任，促使在訪談過程中，受訪者能忠實的、毫不保留的表達自己本身之經驗。在訪談對話中，適時分享彼此心得及話家常以建立和諧良好互動關係，以期蒐集到受訪者真實想法的內心感受與切身經驗。最後，透過電子郵件或電話進行細項問題的再確認，以確認所得到的資料，能更貼近受訪者之真實經驗。

實地訪談中，誠懇的徵求受訪者同意予以錄音，受訪者皆願意配合。因此，在資料蒐集的過程，皆採全程錄音的方式，以確保訪談時的原音重現且可反覆傾聽，加深訪談內容的確實性。在訪談結束後，為避免因時間的耽擱使記憶模糊造成資料遺漏或錯誤，務必當天即刻完成逐字稿的謄寫工作，希望盡最大的努力可以真實地反應研究對象所建構的事實，真正得到所希望的訪談資料，增加資料的真實性。

### 二、可轉換性(transferability)

可轉換性就是外在效度，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧為深厚描述。受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎地將資料的脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。

本研究撰寫的過程中，文章呈現的方式與詳盡程度，文字陳述將是重要關鍵。研究者除了忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿能完正整重現訪談過程，也

詳細描述研究歷程，使本研究過程能嚴謹且透明化，並對受訪者之相關背景加以描述，以幫助讀者能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性。

### 三、可靠性(dependability)

可靠性就是內在信度，乃指個人經驗得重要性與唯一性。因此如何取得可靠性的資料，乃研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。

在研究期間有任何疑惑產生，研究者都會與受訪者進行確認，以確保資料的正確性。在訪談過程中，筆者透過適當的眼神、口語或肢體動作來表達對受訪者之專注傾聽與尊重，並對受訪者言語中的疑點加以澄清，以確實掌握資料的可靠性。同時，在每次訪談後，反思在訪談中的得與失，予以檢討並改進缺點。除了與指導老師討論外，也閱讀質化訪談的書籍來增進訪談技巧。

## 第六節 研究倫理

根據簡春安、鄒平儀（1998）引述美國N.A.S.W 對社會工作研究的規範，社會工作研究應注意的倫理問題可歸納為三部分：

### 一、關於受訪者權益的保障：

對於受訪者身份與資料必須匿名與保密，避免研究的負面後果，不可因研究使受訪者受到生理和心理的傷害，受訪者有權隨時退出研究。

### 二、研究過程應徵得受訪者同意：

對拒絕受訪者不能有剝削或懲罰。

### 三、不可欺騙受訪者：

不可因為要獲取某些資料，而欺騙受訪者。

因此在本研究中，於正式訪談之前，研究者基於倫理考量，及尊重受訪者意願的情況下，應必須事先告知受訪者研究目的，以及匿名及保密原則，也同時說明未來論文寫作時，對於受訪者資料的呈現僅以編碼方式呈現，以減少受訪者的緊張心態，也可避免他人能一眼看出特定受訪者。在訪談過程中所獲得資料，僅與指導教授討論時談及，絕無外洩的可能性。訪談時的錄音也需在受訪者同意的前提下才予以進行。

# 第四章 檔案文件分析及深入訪談 研究結果

經由相關檔案文件資料之檢閱，與對於服勤單位、服勤處所及役男進行深入訪談的結果呈現之後，本章要從人力運用及管理的範疇，以人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理，以及服勤管理等實施面向的四個核心議題，將所得資料的整合與分析比較後，分析教育服務役人力運用及管理現今所面臨的問題與其原因，最後，試圖經由對於教育服務役人力運用及管理現象的了解，歸整實務運作的相關模式。提出政策與實務上之建議，作為教育服務役人力運用及管理策略上的思考。

## 第一節 台東縣教育服務役實施情形

整體台東教育服務役的實施情形，依據相關記錄、報告之彙整，分述如下：

### 一、役男服務範圍與項目

自民國八十九年九月開始有替代役教育服務役之役男分發至台東縣政府服勤，初期以高中職學校與行政性輔助性勤務為主，至後續梯次役男陸續到達後，增加國中、小學校性勤務，以教育服務役役男進行成功、關山、大武等鄉鎮市之學校服務需求普查，確認需求後，以教育服務役役男從事該項專長，包含特殊教育、一般專長、文書服務等。

台東縣教育服務役役男的服勤性質維持行政輔助、高中職學校與國中、小學校三項，台東縣役男的服勤處所行政性服勤主要在教育局所屬服務中心內服勤；高中職學校性服勤者主要是在高中職學校內服勤；國中、小學校性服勤者，則主要是於台東縣國中小學校內配合相關學校性服務工作的推展。

### 二、人力分配與需求提報

民國九十五年台東縣教育服務役服勤處所與役男人數如下頁表4-1，而役男人數也隨陸續退役的人數與新進分發服勤的人數而有所更動，但都維持在一百四十人左右。未來則將依教育部替代役教育服務役各服勤單位提出教育服務役需求作業方式之規定，依需求年度分別審核服勤處所所提之教育服務役人力需求，另再行調整役男人數分配。

表4-1 九十五年台東縣教育服務役服勤處所與役男人數彙整表

服勤單	服勤性質	服勤處所	人數
台東縣 政府（教 育局）	行政性	教育局、聯絡處、職訓局、史博館	11
	高中職學校性	台東體中、台東女中、台東高中、台東農工、成功商水、關山工商、台東高商等 7 所學校	9
	國中、小學校 性	大王國中、大武國中、知本國中、卑南國中、東海國中、初鹿國中、長濱國中、泰源國中、桃源國中、海端國中、鹿野國中、都蘭國中、新生國中、新港國中、瑞源國中、賓茂國中、綠島國中、豐田國中、寶桑國中等19所學校有教育服務役役男，（關山國中、池上國中2所學校）無教育服務役役男。	31
		台東縣64所小學學校有申請教育服務役，（全縣28所小學無教育服務役役男）。	89
總計			140

資料來源：（教育部台東縣聯絡處）

### 三、住宿狀態與管理幹部的權責

教育服務役役男服勤期間住宿依教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第十七條規定：「教育服務役役男服勤期間住宿於服勤單位之宿舍或服勤單位借用或租賃之房舍。但因家庭因素服教育服務役者，得申請返家住宿。」目前台東縣政府已制定處所住宿的管理規定。研究資料蒐集期間，台東縣整體教育服務役役男的住宿狀況，已由服勤處所負責役男的住宿。由服勤處所管理人員負責，管理幹部也不負責管理與其他服勤處所役男，而由服勤處所與服勤單位管理人員為之。

### 四、服勤單位與服勤處所的管理

目前台東縣教育服務役服勤處所中，均訂有明確之工作規則及住宿規定，依台東縣政府教育服務役役男服勤注意事項及台東縣政府替代役教育服務役役男服勤單位與服勤處所權責劃分原則之規定而有相關規定。服勤單位與服勤處所權責與分工情形如下頁表4-2。

在服勤單位與服勤處所的權責部分，依替代役役男服勤管理辦法與台東縣政府替代役教育服務役役男服勤單位與服勤處所權責劃分原則第三、四、五條，並

參考教育部替代役教育服務役服勤單位應辦事項一覽表。可見服勤單位負責教育服務役業務之規劃、推動、執行與管理等事宜，服勤處所依服勤單位教育服務役役男之服勤分配，實際運用教育服務役人力從事：1、協助維護校園安全。2、輔助教學。3、協助中輟生復學輔導。4、協助特殊職能教育。5、協助教育行政。

台東縣整體服勤處所中役男之遷調作業，僅在役男適應不良時進行，未有整體性之遷調作業，而由服勤處所自行調整役男工作。不定期督導的部分，原本管理幹部協助不定期與各服勤處所及其役男接觸，約每個月一次或遇有役男申訴、服勤處所遭逢天災等特殊狀況時，則另外再與服勤單位人員前往；服勤單位管理人員直接至各服勤處所進行不定期督導，由不定期督導紀錄來看，次數減少，約每一至三個月一次。

表4-2 服勤單位與服勤處所權責與分工情形

權責項目	服勤單位	服勤處所
規定	訂定注意事項與權責劃分原則。	訂定服勤工作及生活規定。
住宿	集中住宿管理。	個別住宿管理。
考核	年度考核。	月考核。
獎懲	主責獎懲作業。	建議獎懲。
訓練	集體之職前講習。	職前講習與在職訓練。
差假	差假統計。	服勤時間與差假安排。
服勤	服勤處所分配作業。	指派役男勤務與服勤管理。
就醫	辦理就醫補助呈轉核發。	協助緊急傷病與就醫事宜。
意外	重大事故與意外事件處理。	重大事故與意外事件陳報。
生活		協助伙食，役男照顧、輔導。
交通		服勤交通工具或交通費提供。
薪酬		
服裝		
申訴	薪資及主副食費造冊。	
督導	服裝轉發與穿著管理。	
會議	申訴案件處理。	
需求	服勤處所督導。	
幹部	召開處所座談會及役男座談會。	
役籍	年度需求規劃與提報。	
	管理幹部提報與管理。	
	役籍資料建檔及退役作業。	

資料來源：（教育部台東縣聯絡處）

訓練的部分，則是一直維持由教育局負責第一次職前訓練，由服勤單位說明整體台東縣中等學校教育概況與教育服務役管理事宜，隨即由承辦單位依實際單位需求方式分發服勤處所，而服勤處所負責後續進入服勤之個別工作指導及在職訓練。而役男座談會與服勤處所座談會在台東縣教育服務役實施初期較常舉辦，約一個月一次，主要係與服勤處所人員溝通業務上的事宜，另了解所有台東縣教育服務役役男之服勤狀況與問題解答、法令宣導等。

差假的部分，教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第廿三條、台東縣政府教育服務役役男注意事項第八條則皆規定了「非差假外出」之程序與時間：「役男於服勤之餘，應於服勤處所內休息待命，遇事外出，應先報經服勤處所主管核准，且外出時間以不超過四小時為原則。」另外，台東縣政府訂定教育服務役役男退伍求職假實施要點，讓役男在退伍前兩個月內可有三天之求職假。

考核的實施部分，台東縣服勤單位依教育部所訂定之表格評定，該考核表之項目與內容相當制式，區分為「學識」、「才能」、「品德」與「績效」等四方面，有既定的評定語句，如「將所學運用於工作場域之中」、「對於資源的開發與運用有特殊貢獻」等，依優、良、可、待改進勾選後，總評優、甲、乙、丙等等第，加註評語，服勤處所所使用之表格項目內容亦同。

役男發生重大事故與意外事件的部分，於替代役實施條例、替代役役男訓練服勤管理辦法、替代役役男重大事故與意外事件處理要領及通報作業程序須知、台東縣政府教育服務役役男服勤注意事項等相關規定中，皆強調役男發生逃離兵役、擅離職役、逾假未歸、發生意外或重大傷病、死亡等情形的通報原則與時間限制；而台東縣政府亦已制定役男之因公傷病之慰問原則，區分為一般傷病、重大傷病及特殊傷病三種等級，補助金額由一千五百元至二萬元不等。

役男的申訴與心理或情緒輔導部分，在教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點第十六條規定：「教育服務役役男對於服勤處所提供之工作條件及所為之管理認為不當者，得向服勤單位提出申訴。役男不服者，得檢具事證向本部提出再申訴。」，因之役男若要申訴必須先透過向服勤單位申訴。迄今台東縣政府教育局所接獲役男的申訴案件中，以對於服勤處所管理不滿、工作安排不恰當的情形為多，有向教育部再申訴之案件。

## 第二節 訪談資料分析

### 壹、訪談實施

## 一、取樣方式

本研究為更深入取得教育替代役者在教育機構服務的滿意度資料，及教育行政人員對教育替代役服務滿意度的真實狀況，以立意取樣十六名進行面訪，其中服勤單位主管二名、服勤單位工作人員一名、服勤處所直接管理人員六名、教育服務役者七名，教育服務役者中包括有教師證、無教師證，在高中職、國中、國小服務者，而教育行政人員中則包括不同階層的管理人員，在地域方面則在台東縣轄區。依訪談大綱，採取半結構式訪談，訪談對象、訪談時間及編碼如表4-3。

表4-3：訪談對象、訪談時間及編碼

編碼	服務單位	姓名	職務	訪談時間
A1	教育局	陳○○	代局長	95/3/23 (四)
A2	聯絡處	謝○○	督導	95/3/10 (五)
B1	教育局	武○○	專員	95/3/3 (五)
C1	○○國小	李○○	總務主任	95/3/9 (四)
C2	○○國中	陳○○	總務主任	95/3/14 (二)
C3	○○高中	李○○	軍訓教官	95/3/17 (五)
C4	○○國小	芳○○	人事主任	95/3/20 (一)
C5	○○國中	郭○○	人事主任	95/3/23 (四)
C6	○○高職	賴○○	軍訓教官	95/3/8 (三)
D1	○○國中	陳○○	役男(幹部)	95/3/6 (一)
D2	聯絡處	邱○○	役男(幹部)	95/3/6 (一)
D3	○○高職	劉○○	役男	95/3/1 (三)
D4	○○國小	李○○	役男	95/3/22 (三)
D5	○○國小	黃○○	役男	95/3/20 (一)
D6	○○高職	陳○○	役男(幹部)	95/3/3 (五)
D7	○○國中	賴○○	役男	95/3/9 (四)

(研究者自製)

A 為服勤單位主管。B 為服勤處所工作人員。C 為服勤處所直接管理人員。D 為役男。

## 二、訪談對象

以下對於接受面訪的教育行政人員及教育替代役者，分別做一簡略的個人背景介紹，以期有利於訪談資料的分析與運用。

- 1.A1：五十五歲左右的長官，目前代理教育局長職務，中等身材、活力充沛，局內有專員負責教育服務役業務，辦公室室寬敞整齊及週邊設備齊全。
- 2.A2：四十歲左右的人事主管，辦公室位於台東市區高中學校校區內，目前有三位教育服務役役男，辦公室內有教育服務役役男專用辦公桌，桌上的電腦及週邊設備齊全。
- 3.B1：三十歲左右的女性職員，對訪談表現相當熱忱，目前負責教育服務役役男業務。個人認為教育服務役役男的管理不夠明確，影響教育服務役役男功能的發揮。
- 4.C1：四十多歲身材壯碩的男性主任，學校有二位教育服務役者擔任警衛工作，肯定教育服務役對校園門禁管制的功效，同時也擔心品行不良之教育服務役者帶來的安全顧慮。
- 5.C2：三十出頭年輕的男性主任，中等身材活力充沛，學校位於美麗的東海岸邊，有二位教育服務役役男，一位役男具有教師證，辦公室內擺放二張教育服務役者專用的辦公桌，桌上的電腦及週邊設備齊全。
- 6.C3：三十歲的女性軍訓教官，在學校負責教育服務役業務，目前負責二所國中小學校之教育服務役役男的輔導工作，擔任台東市教育服務役役男分區訪視業務。
- 7.C4：三十五歲左右女性人事主任，學校是位於台東市區的知名國中，目前有二名擔任校園警衛的教育服務役役男，認為教育替代役除了當警衛外，還可以協助學校很多事情，要不然就太浪費了。但主任卻認為只要把警衛工作做好就可以了。
- 8.C5：四十左右的女性人事主任，學校位於台東縣轄內省道旁，目前學校有二位具有教育服務役役男，主要工作在協助各處室之雜項工作。
- 9.C6：三十出頭精壯的男性軍訓教官，負責三所國中小學之教育替代役者的輔導工作，擔任服勤單位與教育替代役者間發生衝突時，第一線處置的任務。
- 10.D1：具有教師證的教育替代役者，學校距離台東市超過30公里，位於阿美族部落旁，學生人數不足80人，學校僅其一位教育替代役者，擔任輔助教學及協助行政工作。放學後，學生離校教職員返家，有孤寂感。
- 11.D2：具有教師證的教育替代役者，擔任國中中輟生的輔導工作，服役前已獲聘為國中教師，對於能在服役時，接觸中輟生的輔導工作，增加自己在教師專業方面的職能，感到高興。

- 12.D3：戴有一付深度眼鏡，喜歡組裝模型車，目前在學校協助出納組之雜項工作，上放學時到校門口協助交通指揮工作。
- 13.D4：服務於台東縣某國中的教育服務役，擔任校門警衛，具技術學院學歷。值勤室緊臨道路噪音大，垃圾桶內因丟棄之剩餘菜肴，招來蒼蠅飛舞，工作環境令人印象深刻。
- 14.D5：服務於台東縣某國小的教育替代役，擔任校門警衛，具大學學歷。服勤地點離家不遠，對能在服役時，不脫離社會，能利用值勤之餘的時間學習新的知識，感到高興。
- 15.D6：個性開朗長相斯文，具有教師證的教育替代役者，是師院的公費生，目前擔任校園警衛役的工作，學校位於台東市區邊緣，是一所原漢混雜的中型小學，學校另有兩位無教師證的教育替代役者。希望學校申請教育替代役時，能寫明需要的專長，以使教育替代役能發揮所學專長。

## 貳、訪談資料整理

### 一、服勤單位受訪意見

這一節主要陳述服勤單位主管與服勤單位工作人員的意見，受訪的服勤單位主管有兩位，皆是長期接觸運用教育服務役從事相關教育服務工作者，對於規劃、運用及管理教育服務役人力有一些考量與想法，除對於許多的問題有所觀察，也對於未來教育服務役的人力運用有些規劃。而受訪的服勤單位工作人員有一位，其接辦教育服務役的時間較短，辦理教育服務役業務，使之與服勤處所及役男有所接觸與互動，訪談過程，他說明了他的工作內容，也對於教育服務役業務的推展與實施提供意見。

#### （一）、教育服務役人力運用的規劃

服勤單位對於教育服務役人力運用的規劃，主要由接觸教育服務役業務開始，決定是否進用教育服務役人力，在政策實施之推動的過程，有一些考量，並開始進行規劃，規劃執行之後，亦有所變革。

#### 1、接觸教育服務役工作的開始

受訪的服勤單位主管表示在教育服務役制度的規劃階段，已有參與相關會議，至於執行層面，則是在籌辦期間，才正式開始思考如何規劃役男工作項目等問題。

(1)、早期縣府會議的參與

「上級要辦替代役需求說明的時候，我們就配合上級辦理。」(訪A2)

(2)、執行面開始規劃

「八十九年十一月。」、「為了役男要來，我們安排他們工作，才開始去對教育服務役的這些相關法令做深入了解。」(訪A1)

## 2、申請教育服務役的原因

服勤單位主管表示願意在台東縣運用教育服務役，因為過去也有接觸過教育服務役，主要的原因是考量：是上級與地方的伙伴關係、接觸過的經驗、增加人力的考量。

(1)、上級與學校的伙伴關係：配合政策

「配合上級政策我們在要跟上級爭取資源的時候就比較好爭取。」(訪A2)

(2)、接觸過的經驗：致使勇於創新

「我們看到國外的替代役也是到台灣來做，所以我們對這個，我們對這個就是採取開放的態度，對新的事務我們勇於去創新接受。」、「本身也有興趣去實驗，因為過去沒有替代役，因為他是有實驗性的，我們是參與的然後去觀察，我們會很清楚的留下一個實驗性的成品在這邊，那我們將來在對於我們要去管理應用的時候，我們會有信心。」(訪A2)

(3)、增加人力的考量

「這樣的人力進來之後，不管說那個能力到底有多好多壞，我們總是覺得說這總是個支持性，對我們有幫助的人力。」(訪A2)

## 3、規劃過程的考量

規劃合適服勤處所的過程，服勤單位首先考量教育性服務實施的困難，包含依上級規劃執行的困難、督導系統的困難、役男的交通問題、民眾接受度的考量與社會問題結合、避免資源重疊等多種面向的考量，另外考量學校照顧的品質提升的需要。

(1)、依中央規劃執行的困難

「當初他必然他的重要的工作裡面，工作項目裡面是以這個學校的資源照顧人力，也就是一開始他設定的目標是要做教育服務的人力，那學校服務我們瞭解到其實做教育服務有他的困難點。」(訪A1)

(2)、督導系統的困難

「因為你做教育服務一般來講一定要進駐他的點，譬如說各地鄉鎮學校，他希望

在每個鄉鎮學校都有一個資源中心，那替代役就在那裡，可是這種大量的釋出到基層去的話，我們評估他會有他的困難點，也就是說它的督導系統不容易達到。」

(訪A1)

(3)、役男交通問題：服勤單位的壓力

「一批役男來了，你要先考慮他的住宿、要考慮他的像那個辦公的處所，然後接下來像管理的問題，然後最重要的是他在配合你公務機關上下班的時間他能從事哪些的工作？那我經過一些多方的考慮，還有一個很重要的問題是法令規定這些役男的交通住宿要由服勤單位來解決，那其實這個對服勤單位來講是很大的壓力。」(訪A1)

(4)、教師的接受度

「教育服務都很不明確，他到底要幫這個學校做什麼，其實學校我們評估最需要的就是基層工作照顧，或者是像現在警衛的這個24小時維護，但是基層工作照顧這個部分就是要靠大家，這不是我們個人可以做的，這一個校園維護的部分的話，因為你用勞務外包便宜，那你用這種不聽指揮的，他們接受度很差，我們學校師生，他對你來這邊能夠做什麼事情也是採保留的態度，所以我們學校教育服務一直都沒有辦法去開創出來。」(訪A2)

(5)、教育服務的品質提升

「我們認為學校裡面不足的是基層工作的人力，校園安全維護的人力，這個如果有進去的話，對學校單位的生活品質會提昇。」(訪A2)

#### 4、最初的規劃情形

在規劃過程的考量下，當第一批教育服務役人力到達時，最初即是校園安全維護與校園整理等基層工作，服勤單位本身也兼任服勤處所，也進行過需求調查。

(1)、學校教育性服務

「當初我們知道上級在執行是有困難，那我們還是有做，那這是在上級的思考跟我們在實際去做，實際去調整這個困難，學校單位的校園維護照顧喔！難度其實是蠻高的。」(訪A2)

「大概也要跟教育服務工作有關，當時就規劃把來的這些役男從那個校園維護性的服務工作，那主要是以學校學生服務為主。」、「那因為當時分配的役男人數也不多，所以我們會選擇只有學校校園方面來做基層服務。」(訪A1)

(2)、服務提供前的需求調查

「在台東縣當時是大概是九十年的一、二月份開始做，那在這一年的期間我

們就是依照過去的整個的那個教育服務的方法來做，先從需求調查開始，讓役男設計問卷，讓役男去了解那些基層維護工作，然後去篩選哪裡需要去服務。」(訪A1)

## 5、現有方案的轉變

在初期實際運作之後，教育性服務方案有所轉變，對於其轉變的原因與過程中的考量，歸納受訪者所言如下：

### (1)、原有方案的困難

「開始的時候役男做這個工作做起來覺得還不錯，經過將近一年以後發現會碰到瓶頸，因為同樣的狀況只是說問安，役男他們覺得做起來沒有什麼意思」、「在做校園安全維護的時候我們役男不斷的反應就是說有一些教師需要他們做其他工作」(訪A1)

### (2)、新資源的湧入

「我們願意在這個實驗的過程中去發現一些問題，覺得說這個對上級及對自己有利的，我們當然對自己有利的地方去做調整。」、「因為我們有申請兩個人力，基層工作與校園維護，我們的替代役弟兄只是做服務，以提供最好的服務去服務他們，那我會覺得說，這樣子的調整，我們是在實驗當中，那對本校學生或對學校教師會有提昇的作用。」(訪A2)

### (3)、人力更加發揮的考量

「當然這樣的一個服務的工作，當然是越多愈好，可以讓學校師生可以感受到學校的溫情，但是經過評估之後我們覺得說可以把替代役的這些人力，因為這個人力可以持續，他至少可以一年六個月或是更久，我們認為他應該可以發揮更大的功效，而不是只是去做校園服務的工作。」(訪A1)

經由上述人力資源規劃與配置部分的受訪資料呈現發現：受訪的服勤單位主管在教育服務役制度的規劃階段，已參與上級的相關會議並曾有接觸過教育服務役，至於正式的人力運用規劃，則是在籌辦期間，才開始正視役男工作項目的規劃等問題。引進教育服務役人力的做法，他們認為：可以增強上級與基層學校部門的伙伴關係，並認為可為現有服務挹注新的人力。服勤單位在初期規劃實施過程，由於制度實施的匆促，缺乏教育服務役人力整體策略性的考量，而是以完成任務的方式，考量環境層面的問題，如考量：實施的困難、師生接受度、避免資源重疊等面向，另外，在初期實際運作之後，教育性服務方案才因原有方案的困難，以及新財力資源的湧入，為使人力更加發揮，而讓服務有所轉變。

## (二)、服勤單位的權責

服勤單位實際負責的教育服務役業務工作，除了行政作業之外，也有役籍資料、獎懲、考核、差假管理、訓練分發、督導訪視等工作，還要與服勤處所進行工作協調。

### 1、訓練

對於役男的在職訓練，有些服勤處所未辦理、有些服勤處所則是配合員工進修辦理，除了服勤處所個別辦理外，服勤單位也有對於全體役男統一辦理新進與退役前的訓練。

#### (1)、行政性服勤處所未辦理在職訓練

「它純粹只是作行政管理，所以好像沒有辦。」(訪B1)

#### (2)、服勤單位統一辦理新進與退役的訓練

「每次新人來我們一定都會有一些訓練，那服勤單位的話是一年一次擴大的講習訓練。」、「現在可能是考量到說往返啊！學校配合的問題，所以等於說我接了八個月只有辦那一次大型的一些講習訓練而已。」、「訓練內容就是可能每次會有一個主題啦！那像去年的話剛好配合役男快要退伍，所以我們有辦一些生涯規劃的課程。」(訪B1)

「他們的職前訓練，我們會做介入，那讓他熟稔我們互動之間的這個程序，如果他有什麼問題，我也會告訴他們可以直接來找我。」(訪A2)

### 2、與服勤處所的權責劃分

受訪的服勤單位工作人員表示：服勤單位負責教育服務役人力引進的前置作業、行政上的處理與督導，屬於較為間接管理的角色，認為實際運用與管理的責任仍是屬於服勤單位的權責，但認為權責上服勤單位必須統一管理，而服勤單位也需要經常到服勤處所不定期督導，以了解服勤處所實際管理狀況。而服勤單位管理者則是擔任管控的角色時，將其工作項目定位在職前訓練與役男的接觸、役男問題的處理、有關單位形象與外界互動等內外部問題處理。

#### (1)、服勤單位間接管理的角色

「就是由我這邊作業跟分發，然後役男是實際上是真正分到各個學校單位去從事教育服務工作，所以說我的工作其實比較間接，平常就是督導考核，那實際管理跟運用役男的話，是由各個學校服勤處所一些管理人員去做的。」、「還有他們的役期管理，包括製作他們一些相關的役籍資料，然後之後就有他們的一些薪資主副食費發放、還有差假管理、還有平常的考核、獎懲事項，其他的就是一些教

育部發過來的公文要處理，平常的話會有一些學校教育服務役役男的督導訪視。」

(訪B1)

(2)、服勤單位的管理責任：對主管機關與需用機關負責

「整個權責劃分的話，處所還是要歸我們單位管理，也不是說管理，指導或是說給予一些建議。」、「比如說今天上面的長官下來看學校的役男，看到役男服裝整，留長頭髮，穿拖鞋，其實這時候他不會直接跟學校講，轉而請我們去，就是要叮嚀役男剪頭髮，要做一些改進。等於說外面役男發生事情了，他們不報出來我也不知道，這樣子出事的話其實是我的責任。」(訪B1)

(3)、與服勤處所的溝通

「付出更多時間跟心力，就包括說有一些學校第一次申請，就是役男在過去之前要跟他們開會然後一些溝通，包括役男的住宿安排啊！一些法條認知都需要很多時間去跟他們管理人員溝通。」(訪B1)

(4)、內外部問題的處理

「這當中我們處理過很多他們情緒上，他們的工作內容上，或者是說他的精神狀態上，這些我們都處理過。」、「比較清楚的例子，他在學校裡面他覺得沒有辦法跟學校互動，我們處理過就是，譬如說他的情緒，或他有一些精神疾病。那後來也逾假未歸了喔！這個都會去處理。」、「假如說問題提升到是對我們的，對我們單位的形象，對我們單位的目標管理，或者是運作會造成外界的誤解的時候，那我們就會去介入，那盡量去把這個問題降低到最低。」(訪A2)

「看他某個役男狀況不對！我們立刻就調整他的工作，換另一個學校單位那情緒穩定了狀況不錯了，他自己也表示他可以了，我們再讓他回到原來工作崗位這樣子。」(訪A1)

### 3、集中住宿管理

有關役男的住宿，主要包含集中住宿與個別處所住宿兩種。集中住宿的部分，服勤單位已制定相關管理規定，並授權管理幹部管理，而在役男新進與狀況不穩定的情形下，服勤單位需要進行不定期的訪查督導。

(1)、住宿方式的區分

「這個部分由兩個大項來看。第一個就是說，如果分到高中職校的學校處所，就是說役男的吃、住還有生活管理是由處所負責；那如果是分到我們縣政府國中、小學校的處所的話，是由我們這邊編預算，學校安排他們住宿管理。」(訪B1)

(2)、制定集中住宿管理規定

「六點半要返回住所，這個規定是從以前一開始就做的規定，主要是因為方便我們管理也是為了考量役男晚進外出的危險性，那我們是希望役男來我們這邊服勤能夠平平安安的服勤，所以我們有做這個規定。」、「目前有一些我們有採取那個休假留宿的規定，因為我們公務機關就是週一到週五才有上班，那周休假日有時候役男因為有事情不能回家，或者是說剛好家住比較遠，想要留在住所的話，我們有採取就是說一個事情辦法兩個禮拜可以讓他們選擇留宿」（訪B1）

### （3）、授權管理幹部管理

「我們有個幹部在那個處所，那原則上我就是授權給幹部，從整個晚上到處所管理到隔天這段時間，原則上都是由役男那個幹部在負責。他們有緊急事情，生病要去看病要外出，幹部會打電話跟我知會一下，如果有事情的話我就會過去。」（訪B1）

### （4）、宿所的不定期訪查督導

「有時候役男不穩定的狀態很明顯的時候，我有時候一個禮拜有去過兩次，所以就看情形，如果一段時間役男比較平穩的沒有什麼那種不穩定的狀態，我就比較放心，幹部他們每天都會寫工作日誌嘛！在日誌上面如果有寫一些比如說可能會有什麼問題啊！或者是說我們有時候役男調整工作的時候，必須要以電話聯絡輔導教官，還有包括說新進役男來的那兩個禮拜我會比較常過去。」（訪B1）

## 4、役男人力回收機制

役男與服勤處所發生衝突，服勤處所不願再運用役男時，服勤單位即將役男人力收回，並分派或調整其到其他服勤處所擔任勤務工作。

### （1）、服勤處所不再需要役男

「我們有一個機制就是說，役男有問題就回收，我就盡量去考慮他能做的，我就把他分派出去，所以我們也有把他放到偏遠地區學校去，有些是分配的，有些是後來做調整的。」（訪A2）

### （2）、役男與服勤處所發生衝突

「跟學校單位發生衝突，那學校會很生氣認為說我們服勤單位一開始在讓役男休假的這個部份就沒有把它訂的很嚴格，像軍隊一樣，所以才會造成他們很難管理這些役男，我們也一直盡力在協調，有些事情是只要大家各退一步問題就好辦，但是學校就非常堅持，最後這兩個役男他們乾脆就是不要了，就把役男還給我們。」、「另外一個役男是在學校裡面個人的因素，因為嘴巴喜歡亂講話，然後弄得整個學校人都非常的不愉快。」（訪A1）

## 5、申訴作業

在申訴作業上，服勤單位接受申訴有一定的程序要件，與一般的意見反應不同，台東縣服勤單位也接受過申訴案件。

### (1)、申訴案件

「申訴這邊我不接受言語，就是我跟役男告知過，你要申訴的話就是正式的書面資料出來，口語上的我不稱為他申訴，一般是有意見反應，難免都會有役男常常會有一些問題會打電話或者直接跟我講說他們有什麼困難需要我協助，我能夠處理就處理，如果我處理他們覺得不滿意，我也會請他們寫書面報告書出來。」(訪B1)

「申訴案件，只是說目前的話我記得的話只有兩件，一件就是之前我沒有接之前沒有處理完的。」(訪B1)

### (2)、非申訴案件

「有役男因為身體不適無法正常服勤然後情緒不滿，然後上網申訴，應該不是申訴，他這個不算正式的申訴，他只是上網去發洩他的情緒。」(訪B1)

「我們曾經就有役男上網去攻擊啊！說我們把他當工友啊！」(訪A1)

## 6、獎懲作業

對役男的獎懲事宜，需由服勤處所將違規或優良表現的情形提報給服勤單位，服勤單位再據此作出獎懲，受訪者也提到：懲處對於役男心態上造成不良的影響。

### (1)、由服勤處所提報獎懲報告

「有時候役男不假外出，或是一些生活上的情形，違反一些紀律，有些學校單位會要求我們這邊，他們會寫違紀時間報告表出來，請我們這邊懲處；有的單位覺得，如果不是很嚴重的疏失的話，他們會自己解決就可以了。」、「他們有時候解決方式是寫報告、悔過書，下次不再犯過錯。」(訪B1)

### (2)、懲處對於役男心態上造成不良的影響

「役男直接寫信到我們這裡投訴。」，「這個部分我們也做了一些懲處，但是這個懲處到後來就造成蠻大的影響，因為有些役男到現在就是心態上就是覺得說，當時你們就不應該對我們做這樣的處罰，他們就把這個怨恨放在心裡面。」(訪A1)

## 7、緊急事件與意外事故的處理

服勤單位對於役男或服勤處所發生緊急事件與意外事故時，認為應該是有向

服勤單位陳報的責任，但以服勤處所先行處理為原則，服勤單位工作人員表示亦曾發生過役男受傷的緊急事件。

### (1)、陳報服勤單位的責任

「希望能夠事權統一會比較好管理，因為今天事情不管嚴重或輕微，都應該要報出來，懲不懲處我覺得是後續的一些處理。」、「有的單位會發生的當下立刻跟我們打電話報備，到目前為止都沒發生什麼嚴重的事，所以他們都事後跟我講，要是事情剛好發生在我們服勤單位這邊可以掌握的情形，我們就處理掉。」(訪B1)

「在服勤處所，如果役男有發生任何狀況，你還是要報給我們服勤單位，果說你服勤處所你能夠你能夠被處理的，我們只要被告知。」(訪A1)

### (2)、服勤處所先行處理的原則

「甚至於大部分他們大概就不會通知給我們，除非說他沒有辦法處理，尤其是服勤處所的部分，服勤處所他如果可以處理的話大概他們都自己處理掉，除非說他難以處理他才會通我們，我們才一起協助去處理這樣子。」(訪A1)

### (3)、曾發生的緊急事件

「去年9月有個役男因為罹患憂鬱症情況，這個是在我教育服務役八個月比較緊急的情形，因為實在是沒辦法控制掌握的情形。」(訪B1)

由上述對於受訪者在管理權責部分件表達可知：教育服務役服勤單位與服勤處所有進行權責劃分，服勤單位屬於比較間接管理第二線的角色，像是在辦理訓練方面，服勤單位辦理統一的新進與退役前的訓練，餘則由服勤處所自行辦理。服勤單位還負責集中住宿管理、申訴案件處理、獎懲事宜及緊急事件與意外事故之處理，以不定期督導的方式對服勤處所與役男進行訪視了解，並處理有關單位形象與內外部的問題，對主管機關與需用機關負責，並接受此兩個上級機關之督導，足見在教育服務役的管理層級中，服勤單位的角色十分重要。

## (三)、推動教育服務役的困境與因應措施

經由訪談過程，可以歸納出服勤單位在推動教育服務役迄今，主要遭遇到：役男對於服勤工作項目的抗拒、服勤單位督導困難等二個主要的困境。

### 1、役男對服勤工作的抗拒

服勤單位受限於役男的素質不一，且對於教育服務並不認同，除專長資格者外難以一般資格之學科專長或民間專長等，完全依照專長分配的理念來分配工作，需要因狀況不同而有所調整，也因此產生役男之期望與實際分派工作項目的

落差，進而造成役男對於服勤工作項目的抗拒，目前已做的因應措施是宗教因素個別考量外，加以工作規定的釐清、規劃新的方案，與運用教育工作方法，進行溝通。

#### (1)、困境

「我們給他的工作項目跟他的期望落差太大，有些人他認為說他是念教育的，然後他認為說他來這是要做教學，可是我們是做直接服務的，要他們去服務這些學生，他就覺得，就是理想上有受到壓抑，但實際上你要去實作，那是兩回事啊！所以在學校單位役男有人想，啊！就是1年多，我願意接受，那他就去做，那有些人就會覺得，他有抗拒，期望跟落差太大。」、「素質參差不齊。」、「以替代役來講，每一個梯次不一樣，有家庭因素的，有身體因素的。」、「他的人格特質，他能不能也是用開放的心胸來接受這個工作，人格特質很重要。」(訪A2)

「他們一開始對於擔任校園安全維護這個工作大家心裡有抗拒。」(訪A1)

「只要是跟學校有關其實跟服勤工作脫不了，我是覺得認知上的，那有些役男會覺得說不是他們的工作。」、「去年業務檢討會的時候有提出來，就是請教育部中部辦公室，工作研習中心那邊，他們在那邊受訓的時候，加強役男對學校教育的認知跟服務這個部分，因為我發現很多役男到他的學校單位之後對校園安全維護工作的概念很薄弱，甚至他會問：他為什麼做這個工作？」(訪B1)

#### (2)、因應

「身體因素跟家庭因素是我們在作輔導，需要去花時間去調整的，那身體因素常常都是說他身體不好，他必須要考慮到他服勤時的工作負荷，可能在工作安排上，職場上的地方我們再去做調整，我們該會碰到，實際上去工作就會碰到這個人員，這個多元性是我們當初沒有辦法去預料的。」(訪A2)

「慢慢的我們很清楚的知道我們因為要好好的運用這些役男，所以我們會規劃出一些新的專案方案出來，那這個方案到現在開始又成熟，後面來的役男，因為前面的役男陸陸續續退伍嘛！後面的役男來他很清楚的知道我進來我就是要做這個工作，所以他們就不會有抗拒。」、「我們想採用那個團體工作的方式，凝聚他們的團體的凝聚力，然後讓他們對教育服務這個工作有更深入的了解。」(訪A1)

「我覺得我不會要求他們去接受，我會跟他們溝通觀念說學校勤務是什麼，如果他們也有不滿提出來，我會跟他們說做學校教育就像，有些役男可能覺得他們工作是當工友，可是我覺得今天如果是從整個學校教育來看，其實交通服務也是整個學校教育的一環。」(訪B1)

## 2、服勤單位督導的困難

服勤單位工作人員除教育服務役外，尚兼辦其他業務，對於教育服務役業務無法專注投入，在不定期督導服勤處所的作業上，因服勤處所工作人員亦屬兼辦性質，配合度不高，因應方式僅是維持基本的業務推動。

### (1)、困境

「目前我覺得最大的困難，我覺得教育服務役，他的業務比較繁雜，瑣碎的東西比較多，今天我覺得如果要把教育服務役辦好的話，其實是需要投注很多心血下去。」、「比如說今天發一份公文要求在某一段時間請學校的管理人員過來參與開會，其實他們也會覺得有一點煩。」、「我接的時候每次去跟他們談，我有提過這樣子的建議，然後他們說，因為他們有時候他們機動性的事情太多了。」、「我覺得比較大的困擾是，很多服勤處所的管理人員的態度比較差，配合度比較沒有那麼高，比如說他們有時候就忘了把役男的考核表送過來，然後催也要催好幾次。」(訪B1)

### (2)、因應

「礙於就是說有時候我們要兼辦其他業務，佔了太多我們必須要做的時間，所以可能很簡單的作一些例行性的交代這樣子。」、「我都會照上級公文要求來做，我都會配合好，至少有個標準啦！我覺得規定標準我會先做好。」(訪B1)

在推動教育服務役的困境與因應方面，服勤單位主管與工作人員皆認知到目前指派給役男的工作項目與役男的期待有所落差，除專長資格者外，難以專長分配的理念來分配工作，亦發覺役男對於擔任清潔維護的工作有所抗拒，是源自對於學校教育領域缺乏認識所致，目前已做的因應措施是特別考量身體因素者的服勤環境，並加以工作規定的釐清、規劃新的方案，與以個別方式進行溝通。另外，服勤單位與服勤處所辦理教育服務役業務的工作人員，皆尚需兼辦其他業務，服勤單位工作人員因此認知到在不定期督導服勤處所的作業上有困難，認為服勤處所工作人員配合度不高，而其因應方式僅是維持基本的業務推動。

### (四)、對於運用教育服務役人力的看法

受訪的服勤單位主管與工作人員，對於運用教育服務役人力的看法，主要歸結有對教育服務役人力加入後，增加人力、役男的表現、運用教育服務役實施的成效、未來的運用方向等幾個方面的看法。

#### 1、教育服務役人力的加入

受訪者從人力資源、人力素質、經費支持等觀點出發，對此項資源的運用採

取開放的態度都強調教育服務役人力的挹注，帶來服勤單位與服勤處所相對的壓力，亦需有相關的管理措施與經費支持，而不致形成浪費，也因學校教育環境關係，要加強役男的訓練。

### (1)、人力資源不應浪費

「我對這樣的人力開拓喔！是採取一個開放的態度，我們認為說這個東西是一個上級的政策也是一個國際的潮流。」、「你站在本位主義來看的話，這是多出的工作，那你站在大的，整個層面來看的話，這個是對我們本地的學校單位，或對我們的學生，或對我們的老師，有幫助的，那我們願意做，那相對的，他的工作的質跟量都會提昇。」（訪A2）

「他的確可以彌補整個教育體系裡面的一些不足，因為學校教育工作本來就需要很多人力在做。」、「不是說我只是應付，然後把這些資源浪費掉就好，我覺得這個太可惜了」（訪A1）

「我覺得役男在整個學校教育界是很好運用的人力，可是如果沒有去好好去發揮他們，其實還滿浪費的。」（訪B1）

### (2)、役男人力素質參差不齊

「役男的素質參差不齊，帶給我們服勤單位或是服勤處所很大的壓力，如果說管理的人概念不清楚，或者是說碰到問題就丟給役男，讓他自己去處理，如果說沒有好好管理的話，其實是成為我們一個好大的負擔。」、「有一些服勤處所他看到替代役好像很好用，其實後面有很多人力管理的問題也是非常的複雜，不是大家所想像的那麼好，那麼簡單。」、「而且是很多面向，但是你必須要相對的你必須要付出，因為不是役男來他天生就會做事，你一定要經過長期的規劃、訓練，然後持續不斷的去督導他們，去了解他們的工作，然後解決他們的一些那種基本的問題。」（訪A1）

「你其他單位他們就是很單純的，他的簡單的教育訓練就ok，我們學校教育服務是比較複雜的。」、「如果說，跟師生權益有關的，他當然就是依照規定啦，專業原則啦！這些就是要職前訓練，另外就是要在職訓練，這就是要加強來做，這就是要跟其他的替代役比較不一樣的，譬如說他們是保警啊！只要去執勤就可以了，到看守所就只要在那邊崗哨就可以了，那我們不一樣，在學生他的一些服務的細微部分，如果是牽涉到學生權益的我們就要加強在職訓練，那如果不行，我們就要換一個人。」（訪A2）

### (3)、運用教育服務役人力需要經費支持

「這個方案有一個特定的錢可以來支持，替代役只是支持我人力，我必須要再找經費來支援這個方案。」（訪A2）

「今天如果沒有一筆龐大的經費在後面支持我們，其實這樣的一個專案其實他很難運作，所以任何一項創新的那個業務出來，都需要一筆經費在後面支持。」、

「如果沒有經費支持的話，恐怕再多的人力喔！其實會成為我們服勤處所的負擔。」（訪A2）

## 2、役男的服勤表現

服勤單位主管與工作人員對於教育服務役役男的服勤與行為表現，認為役男的表現因人而異，整體役男仍具學生心態，喜歡輕鬆的工作，不具服義務役之精神，又容易受彼此之間訊息傳遞的影響，在役男之中的幹部，並不是每個役男都可以勝任的，但役男可以自己選擇如何表現自己。

### （1）、役男的表現因人而異

「在大學裡面反正無憂無慮呀！他哪裡管你外面柴米油鹽醬醋茶，反倒是那些有工作經驗的人，他實際上有生活上的壓力，有體驗之後他們的一些想法會比較成熟。」、「當然大部份如果能夠自我約束那就很好辦，但是少部分他可能沒有辦法自我約束，或是他沒有辦法約束他自己，這時候問題就會出來。」、「有一些役男看我就像陌生人一樣，比如說我跟他打招呼他頭都不回。」、「有個役男，我特別跟他說：「早」，他頭都沒有回，就嘴巴「嗯」。」（訪A1）

### （2）、學生心態

「有的役男他就是搞不清楚自己現在的心態，我們現在來的就是有一些他大學剛剛畢業，他集中住宿的時候他就以為他還住在學校宿舍，東西亂擺啊什麼什麼亂七八糟這樣子，就好像住在學生宿舍一樣，那當初去要求的時候他們會有一些那種學生時代想法。」、「他心裡很清楚的知道那個規定沒有什麼不對！可是他覺得我不高興，我不喜歡，然後他就開始，他就蓄意，他就可能就會用那種冷戰的方式對付你啊！或者是怎麼樣，或者是說他提供服務，他在對學生的時候，他們很清楚他們都不會怎麼樣，但是在面對我們服勤單位或者是服勤處所的時候他們態度又不一樣，他可能就是用那種消極的方式，就是你講什麼我就做什麼，那我不帶任何的感情，然後我就是冷漠的對待你這樣子。」（訪A1）

### （3）、喜歡輕鬆的工作

「感覺上就是說役男來的時候他就是覺得他就是要來當爽兵，就是他們都是希望能夠找輕鬆單位，那我會覺得說像這樣的一個觀念，會往往會成為就是我們管理

人員跟役男之間的衝突」(訪A1)

「替代役今天是你選的，不是說國家要求你一定要替代役，如果你自己不滿意，當初你其實應該去軍中服役。」、「可是他們又喜歡跟其他役別的役男比較，然後我會跟他們講，你們跟他們比較為什麼不跟一般軍人比，因為一樣是在服役啊!」、「我覺得我的態度就是這樣子，我會跟他們溝通，那如果還沒辦法接受，我就只能這樣子，盡量說不滿的時候跟他們講一次，不滿的時候就跟他們講一次。」

(訪B1)

(4)、不遵守服勤規範

「他們的解釋就是說這個工作是你叫我做的，所以，出問題當然是你負責，但是問題是，要講回來，工作是你在做啊!你可以講道理的，那交通安全維護是要保障學生，不是只有你役男才要做啊!他的規定是對每一個人，但是役男的認知不清啊!他就把這樣一個不當的情緒就轉移了。」(訪A1)

「會把他以前過去在社會上的一些那種流裡流氣的不良的生活習慣會一起帶到裡來。」、「那像我們要求服勤的時候絕對不可以抽煙、不可以吃檳榔、不可以做什麼，那一些都會有損我們學校教育工作的形象，那對他們來講，他們就會覺得那是束縛。」

(訪A1)

(5)、役男受彼此間資訊傳遞的影響

「那我覺得這是役男的心態的，他可能需要一些時間來調整，如果他能接受那問題就好辦了，那有些役男是他不能接受，然後又聚眾在一起然後就講一些似是而非的事情，然後最後就會造成整個團體的不良的影響。」(訪A1)

「有的時候一個役男他很可能會去影響到整體，不管這個他的這個影響是好還是壞，有的時候一個好的役男在裡面他如果能夠發揮很大的作用的話，這整體的那種氣氛，工作的氣氛會很好，那要是這個役男本身他的狀況不好，可是他又具有一些影響力的時候也會讓這整個群體也受到影響。」(訪A1)

(6)、並非每個役男都適合做幹部

「因為人那麼多，幹部位置很少，那不見得成績好就適合當幹部啊!」(訪A1)

(7)、役男可以選擇如何表現

「役男的本身的觀念的問題也是很重，他如果很清楚的知道他今天役男來，我只是來盡我的義務，然後我依照相關的規定來操作，那大概沒有問題。」(訪A2)

「今天你們用心安排，他未必見得領情，那我倒覺得那不重，因為帶領這些役

男本來就是我們社會責任，那我只希望說你在這服勤的過程裡面，在服務上面沒有什麼問題，平平安安的，那你個人的部分，我們能夠處理的我們就處理，那有一些那種就是心態上的我們能夠透過個案會談的方式能夠談我們就談，那談了如果你不能夠改變，我覺得就是你自己選擇的。」（訪A2）

### 3、現有實施成效

對於現有實施成效的意見部分，服勤單位主管與工作人員認為證照專長的役男對於機構的服務確有助益，但機構役男人數增多時，也會出現問題，現行獎懲對役男又無約束力，部分服勤處所甚至有工作規定訂定與實施的不一致的情形。另外，受訪者認為目前的學校教育服務中，役男可以作為學校教育的媒介，又對於弱勢家庭的助益大，由於學校單位屬公部門主管，服勤單位較可掌握品質，故而成效較行政性與機構性服勤者為佳。

#### （1）、證照專長役男對於學校單位有所助益

「如果他們分到有專長的役男，比如說有教師證、大學畢業的話，其實他們就會很喜歡，因為可以協助學校很多工作。」（訪B1）

#### （2）、服勤處所役男人數增多也會出現問題

「那在服勤處所的部分喔！感覺上問題比較少，原因就是因為在服勤處所的役男比較少，目前為止是最多的兩個。」、「人少的話那大概就沒有什麼好比較，或者是說比較好協調，像過去在早期一開始的時候，一個役男的時候很少聽到有問題，等到有兩個役男的時候就對於服勤處所的一些勤務的分派啊！勤務安排的時間，役男就會有意見。」（訪A1）

#### （3）、現行獎懲對役男無約束力

「這就像你跟在校一樣嘛！記個警告啊！記個申誡啊！記個過啊！會怎麼樣？」（訪A1）

#### （4）、服勤處所工作規定訂定與實施的不一致

「真正要整個法條來看役男的一些工作大項目都可以很清楚，可是有些工作，會淪為變成好像是那種打雜工那種感覺。」、「我覺得很多機構都是這樣子，所以造成役男在那個角色定位上在那邊搖擺啊！模糊不清。」、「訂的規則，我都很清楚他要役男做哪些工作，可是有時候就是役男做的工作，其實後來會跟一些當初訂的規則又有一些不太一樣，大方向都一樣。」（訪B1）

#### （5）、役男可作為學校教育服務輸送的媒介

「其實我們擔任這個校園安全維護的工作，不只是警衛的工作而已，提供的裡面

還涵括的是學校教育服務的理念在裡面。」、「不是只是把他單純的當成警衛，因為當成警衛的話，他只是做機器的操作而已。」、「那個中輟生資料送來之後，由我們的役男，依照名冊上面的住址，然後由役男來做這個協尋的工作這樣子。」  
(訪A1)

#### 4、未來的人力運用方向

服勤單位主管與工作人員除了認為上級（主管機關與需用機關）應檢討與修正服務對象與服勤項目、加強役男精神狀態篩檢作業、提高役男之伙食費，並延長與修改役男專業訓練內容，加強其對學校教育的認識與認同，以利未來教育服務役人力運用外，也提出就服勤單位而言，未來可能的人力運用方式，提出許多的意見，認為大方向上，可以繼續推展學校教育服務與中輟生協尋服務，並結合其他方案一起進行，尋找經費支援，甚至考慮委外經營，而實際的運作層面，則是在服勤單位應該有專辦人員，以訓練、休閒活動及不定期督導的機會等，加強服勤單位與役男的互動，另外也應加強服勤處所對於教育服務役的認知。

##### (1)、上級應檢討與修正服務對象與服勤項目

「我常常強調我們台灣很多事務都是摸著石子過河，那在這個制度當中，中央設計出來的，我們儘量按照他的設計去走，那我們會發展出我們的特色來，那中央也應該去做一些研究或者是一些，就是說做一些回饋，那他也是在調整，事實上這個制度不可能說永遠完美，但你，你潛在問題就是你的替代役，你的國防人力過剩嘛！你的產業要改變，所以你的替代役是讓出來，我想還是要多加強一些，他自己本身要去研究出來，這個實施4年以來，哪些是可以更開發，哪些是可以慢慢去掉，就是有這個機制。」(訪A2)

##### (2)、加強役男徵集與分發過程的精神狀態篩檢作業

「當時我們發現說他有憂鬱症，而且這個役男來才一個月而已，也就是說他來服勤他來服兵役之前他就有憂鬱症了，但是我覺得很奇怪的就是，經過軍方的徵兵檢查的這個系統，然後又進到成功嶺，然後又到了我們研習中心去接受訓練，可是都沒有被發現到，然後到我們這裡以後我當時我就發現法令有大概了解就知道說這個人如果要除役的話，可能要留下一些相關的病例資料，所以我們才準備開始給他安排去就醫。」(訪A1)

##### (3)、提高役男之伙食費

「我們都是不開伙的，不開伙他們要自己吃飯的話，以現在三千六百塊是比較少一點。」、「我覺得那可能就是吃吧，看起來覺得那個伙食費比較少。」(訪B1)

(4)、延長與修改役男專業訓練，加強其對學校教育的認識與認同

「三個禮拜啊！那我覺得甚至可以延長到一個半月，就是說與其這麼快讓役男分發出來倒不如讓他們再那邊學到更多的一些專業訓練再分發出來。」(訪B1)

「我覺得這個應該要再加強，就是說在做專業訓練的時候，可能不要訓練的那麼細，因為那個部份我覺得應該是架構式的，從那種你既然要投入教育服務役，那教育服務役裡面大概有哪些工作，觀念上的改變，就像我們在接受教育工作專業訓練的時候，倫理的部分很重要，那基本的一些概念很重要。」、「我覺得做那種觀念上的那個灌輸會比較重要，要不然很多役男他甚至於來到這裡，他還是帶著那種，甚至好像覺得我就是來當兵啊！就是服勤啊！但事實上他嘴巴是講當兵，但是他的心態是我要來做少爺，有的就是這樣子。」(訪A1)

(5)、繼續推展中輟生協尋服務與教育性服務

「再加強的部分我是想說，如果上級他原本設計的是協尋中輟生，那麼這個服務我是試著去找出一些工作是我們可以做的，因為協尋中輟生服務，他是一個很大的概念，比如說，學生離家三天，你就要啟動這個機制，我會覺得說，這是我們慢慢去摸索出來，可以讓替代役去做的，不是很深度，但是可以達到關懷和行動支援。」、「學校的部分我們會持續做，另外就是我們有一些學校服務工作我們也可以通通都用替代役來去做，我們會按照他的專長盡量把他配在這幾個單位，那不具備專長的就做一般服務的工作。」(訪A2)

(6)、服勤單位應有專辦教育服務役者

「我的建議就是，最好能夠專辦這個業務，我覺得，其實看需求啦！因為我們縣內教育服務役男有一百三十幾個，可是我們一般都維持在一百二十個，那如果人多的話他們就是說需要投注更多心力下去，人少其實兼辦的時候也還可以，在縣裡面的話，想要把教育服務役做的很好的話其實需要承辦的人投注滿多心血的，尤其像我們96年提報的需求已經到兩百個了，未來我們96年開放給更多的一些偏遠地區學校的單位，所以，以後做教育服務役的工作可能會比之前的更多更忙。」(訪B1)

(7)、服勤單位透過不定期督導來加強與役男的互動

「目標是希望說半個月我可以跟我的役男接觸一次。」、「真的很少，就是說比較沒有辦法去適時的了解到役男他們在想什麼。」(訪B1)

(8)、增加役男訓練與座談會

「座談會每個月固定辦一次的話，至少役男他們可以來，有一些對於教育服務役

的部分有問題可以直接反映我們可以直接處理，或者是說訓練的話，可以說針對就是訓練，可以是那種半天的小型訓練，對役男其實或多或少都有一些幫助。」  
(訪B1)

(9)、增加役男休閒活動或進修課程

「因為役男也是人嘛！我們自己當員工都希望有一些休閒康樂活動，或者是說役男的再進修的部分，因為役男我覺得當在兩年的期間如果他們就這樣子白白耗費掉其實也滿可惜的。」(訪B1)

(10)、加強服勤處所對於教育服務役的認知

「基本上他們對這方面其實也概念算是很模糊，當初他們申請我們有去看，然後跟他們談，其實他們都認為說只要有役男就好！然後就找個地方給他們住就可以，他們不知道役男相對的他們的生活管理其實是很重要的。」、「就是要相對提高他們自己對教育服務役的認知。」(訪B1)

以上受訪的服勤單位主管與工作人員，認為教育服務役人力的加入，需要有相關的經費配合，才能推動相關服務，不致形成人力浪費，另外，社會福利環境特殊，事涉學校師生權益，認為應要加強役男的訓練。在服勤與行為表現方面，役男的表現因人而異，整體役男喜歡輕鬆的工作，不具服義務役之精神，且容易受彼此之間訊息傳遞的影響。至於現有實施成效，受訪者則是認為服勤單位直接管理的服勤處所，雖然人數較多，問題多，但實施成效較佳。最後，受訪者對於未來人力運用的狀況，建議上級應加以檢討修正，至於服勤單位本身則設置專辦人員，加強與役男的互動及服勤處所的認知，預計繼續推展中輟生協尋服務與學校服務，並尋找相關經費的支持。

## 二、服勤處所受訪意見

在受訪的服勤處所直接管理人員中，其工作內容大多除教育服務役業務外，兼辦其他業務，甚至有些服勤處所係多人一起管理教育服務役相關工作，多數役男與工作人員同樣在教育服務役實施初期，即進入或接觸此一領域，少數工作人員因承辦人員的換置，而致到目前為止僅短暫地接觸教育服務役業務。經由訪談過程得知：每個處所開始運用教育服務役人力的時間不同，有第一批役男到單位即開始運用者，也有進期才申請的服勤處所。以下就由役男的勤務安排、服勤處所的管理權責、教育服務役執行面的困境與因應，以及對於教育服務役管理工作的看法等四個部分，來說明服勤處所直接管理人員的意見。

(一)、役男服勤安排

教育服務役役男固然以服務學校與學生為範圍，以下就要了解在此教育服務的範疇中，服勤處所對於役男勤務內容的安排過程，有哪些考量？目前工作時間的安排如何？有哪些工作規範以及如何進行工作上的調整。

## 1、分派役男勤務的考量

在分配到役男後，服勤處所指派役男勤務的主要考量為：役男是否具有專長，避免有教師證役男服務警衛工作，在安排的工作內容上，也考量是否符合不取代正式人力的規定，以及役男本身的意願，另外，則是考量到身為服勤處所的责任，以及增加役男人力引進，對於服勤處所的助益。

### (1)、專長分配的考量

「我們還是按照他的一個專長跟意願，來分配到他們的一些支援我們的工作。」  
「有教師證專長，他進來之後，我們沒有讓他去代課，他只做協助教學工作。」  
「當然我們不是讓他主要去做這樣的工作，是配合我們目前狀況，我們的教務處及訓導處來服務，那他在旁邊做協助的一個工作。」(訪C4)

「而且有一些工作，我覺得並不是每一個役男都適合來做這一個工作，對啊！」  
(訪C6)

### (2)、性別上的考量

「他們多是男性，我們學校女生多，我們沒有叫役男他們去服務學校女生。」(訪C5)

「我們服務的對象是學生，假如他們是衝動型的個性的話，我怕他們會去侵犯我們的女學生。」(訪C4)

### (3)、不取代正式人力

「考慮第一個，考慮我們合法不合法，有沒有取代所謂的正式人力。」(訪C6)  
「我們是沒讓他們去做一些比較正職的一些業務工作，主要是以支援為主。」  
「縱然是很想留住這一位人才，也許他只是過路客，很多的工作部分我們都不敢真的放手讓他去做。」(訪C4)

「我是覺得說分配上面來講，役男還是輔助的角色，你不能把主導權或是正職的責任放給他。我記得他好像規定的話，他不是一個負責的角色，他只是幫助我們老師這個角色。所以，你就是可能多讓他做一些輔助性的工作。」(訪C3)

### (4)、役男的意願

「也有考慮到我這一個役男願不願意做，軍隊的長官，不要考慮阿兵哥會不會做事，我們還要考慮到這個工作叫役男去做，役男他要考慮願不願意做，後來我們

真的就要這樣考量對啊！」(訪C6)

「教育服務役他也很有個性喔！他跟這一個人不合，他也不會想跟他在同一間房。」、「我們派給他的輔導老師，也必須是稍微跟他談的來；也可以跟他配合的，不然的話，兩個個性不合的搞在一起，在態度上、工作表現上，就會有問題出來了。」(訪C3)

#### (5)、責任的負擔

「我們中間這種管理者中間的來講，我們會覺得說因為出了問題我們要負責，我們要對上級交代，要對我們的上級交代，又要對我們的主管機關交代。」、「甚至還要對人家的家長交代。」(訪C6)

「我們第一個要注意的是他們的安全啦！今天你做，你有什麼問題我也會很緊張耶」、「我說那我跟你一起過來看，因為不然的話如果今天他自己跑來看，出了什麼事情，我們也是要負連帶責任，我們也不希望發生這樣的事情，當兵就好好當兵、好好回家就好了。」(訪C2)

#### (6)、增加對服勤處所的助益

「我們就想這個教育服務役男可以來這邊，幫我們分擔一下基層的工作，因為基層工作比較單純。」(訪C5)

「他可以提高一點效用。你提高一點點，比如說能夠協助我們工作人員。」(訪C4)

## 2、服勤時間的安排

役男的服勤時間是固定的、很少超勤，多數服勤處所的役男，每天約上午七點開始，到下午五點放學結束勤務工作，採上下班制為主，下班之後，則是讓役男在服勤處所待勤休息。

#### (1)、同一般上下班時間

「在這邊我們比較難管控，一方面覺得那成本覺得太高了，如果只為了一兩個人設立打卡機，如果今天他們都能夠很自動自發的話，我們也沒有必要做這樣的管控。」(訪B2)

#### (2)、夜間服勤

「五點以後在服勤處所做休閒活動，那九點以後呢，他就是可以去休息，沒有特別值夜班，那第二天早上六點起床，他又開始上班到五點這樣子。」(訪C5)

## 3、服勤規定

對於役男在服勤時間應該遵守的工作規定，各個服勤處所處理的方式不同，

有初期即予明文規定或列舉工作項目，補充以口頭告知者，也有完全沒有訂定相關規定者，另外，有的服勤處所還讓役男參與規定的制定。

(1)、有明文規定

「當初我們在相關規定制定上，值勤方式啊！學生上放學安全啊！自己交通工具都要自己負擔，這些相關規定都有訂出來，除了這個之外，他們也有做清潔，校園清潔的維護表，然後還有就是一些服務的工作，比如說校園綠化美化啊！其實都有一些相關的規定啦！就是校園安全的部分，比如說交通管制的工作，協助指揮車輛這些，另外他們在辦公室裡面，會有一些規定，比如電腦的使用規則，因為他們如果不工作的時候，幾乎都在辦公室嘛！在辦公室他們就閒的發慌嘛！他們就上上網路，或者是玩電腦，那我們的規定是在下班之後。」(訪C1)

(2)、列舉工作項目，補充以口頭告知

「因為有些東西都是臨時性的或彈性的，大項我們是會列出來啊！提到樓層的巡邏啊！那個開關門啦！還有一些我們清潔工作的配合，這些大項的我們都會列，但是很多是非常細項的東西就沒辦法，我們就變成只能用口頭的告知，比如說有什麼樣的業務我們會先告知他們，讓他們協助處理這樣子。」(訪C2)

(3)、未有服勤規定

「沒有很強硬的規定，畢竟我們是個學校教育單位。」、「在制服的穿著上面，我們都沒有很硬性規定。」(訪C4)

(4)、工作規定的形成有役男的參與

「這個規定是我們制定的，役男自己也有參與討論出來的。只」(訪C1)

#### 4、勤務分工與調整

服勤處所對同時有兩位以上役男服勤時，部分服勤處所對於役男個別的工作內容會進行區分，也有讓役男自行協調者，或固定工作項目者。而對於不適於原服勤工作者，而需要調整時，服勤處所也會加以調整，至於遇逢天災或有重要工作時，服勤處所也將役男一起加入工作人員動員的行列，而暫時放下原有分工，進行勤務的調度與支援。

(1)、工作劃分

「不是排班，你今天負責這邊這樣，我們的工作區域都有劃分。屬於例行性的工作。」(訪C6)

(2)、勤務分工

「學生上、放學勤務，協助學生排隊搭車的安全，還有一些比較屬於庶務性的工

作，協助總務處的工作。」（訪C1）

### （3）、工作調整

「看他的工作情形，我們會修正他的工作範圍。」、「這個我有考慮過，如果說你今天來你這個做不好，我就給你換，是不是說這樣子也不太對！因為我本來就是叫你做這個工作嘛！那你沒有做好，我就幫你換成別的工作，是不是變成我一直在遷就你。」（訪C3）

「關於像學生安全的話，我不可能說我跟你講，你犯錯了我還第二次遷就你，再讓你做這些工作；那是不是受到傷害是學生，那變成說我們老師怎麼跟家長解釋。所以乾脆我們就考慮過說，有涉及學生安全問題的話，我們就會把他換工作，因為教育服務役他就是輔助老師的角色啦！」（訪C3）

### （4）、勤務調度與支援

「我們就會馬上請學校老師去處理，我們這邊就換人，如果我們老師還在，替代役役男還有的話，我們就換人，不影響勤務，像昨天我們替代役役男，出去了，然後勤務發生狀況，那我們就是請老師過去，勤務的部份就只好請老師來做。」（訪C1）

「我們當初估都是以兩個下去輪的，現在只剩下一個，一個就請他們多擔待一下啊！就哪裡髒就多清理、多注意這樣子。」、「比如說今天兩個都有事情，那他怎麼辦？就調一下，或者是說一定有重要事情，那就可能跟工作人員去調配這樣子。」（訪C6）

由以上服勤處所對於役男服勤安排的意見可知：教育服務役役男固然以服務學校與師生為範圍，服勤處所在安排役男勤務內容的過程中，主要考量役男是否具有證照專長，避免勤務過重，以及役男本身的意願，不讓役男從事正職人員之工作，也注意到役男工作對於服勤處所的助益。目前役男的服勤時間以日間上下班制為主，有些服勤處所並未訂定相關規定，而服勤處所對於役男的工作，也會進行必要的勤務調度與支援。

## （二）、服勤處所的管理權責

除了其他非教育服務役的主責業務外，受訪的服勤處所直接管理人員談到其關於教育服務役管理的工作權責內容，主要是包括役男差假管理、住宿管理、情緒輔導、職前與在職訓練，還有定期訪視、會議溝通等與役男的互動，另外也包含考核與陳報違規事項的獎懲建議等其他行政庶務工作。

### 1、差假管理

在差假管理的部分，除了依照放假日之外，役男的每天的勤務，由服勤處所直接管理人員管控，役男因提供服務或其他事宜外出等情形，需由直接管理人員排定，或由役男進行特殊狀況的報備，役男遭遇臨時狀況時，服勤處所容許役男請假，而將勤務與假期彈性調整，日後補勤。

#### (1)、服勤處所管控勤務的責任

「我是一個管理人員，我們管理他的差勤啦！管理他的那個交通。」、「他們每個月，每個禮拜固定要交那個他們的服勤工作紀錄，然後我們也要知道他的差勤，也是由我們在紙上作業。」(訪C2)

#### (2)、統一派勤

「平常的派勤的部分，是由我們安排，我們就是排定人員、排定工作勤務。」(訪C1)

#### (3)、特殊情形外出的報備

「比如說像上次他車子因為被偷，所以他有去處理，去報案啦！然後去銷案，就是在上班時間可能會有往返我們辦公處所跟警察局聯絡，他都會跟我報備嘛！」(訪C2)

#### (4)、勤務與假期的彈性調整

「第一個就是互相，他要不要做什麼，他要不要請假，我們就派人替他的位置啊！然後就是用這樣輪替的方式啦！他可以用另外一個假來補回來這樣子。」、「只要不超出，違規的一些一些相關規定的話，其實我們都可以讓他做很大的調整，很大的調整，甚至說公事上的調整，我們都可以。」(訪C4)

## 2、個別住宿管理

個別住宿，即役男在服勤處所住宿，服勤處所管理人員需要對於夜間住宿的情形與宿所進行管理，有的服勤處所已訂定相關規定，但實際的執行層面，卻以信任役男為主，偶爾前往探視，但不刻意要求。

#### (1)、訂定住宿管理規定

「就是我們有一個宿舍的規定，從第一批役男進來的時候。」(訪C4)

#### (2)、實際夜間住宿的管理以信任役男為主

「我們也只能信任他們，我們老師他之前有要求說：有時候晚上去抽，抽查看看有沒有準時回來。那我跟你講，會自律的就是會很自律，然後沒有辦法自律的，其實你也知道這規定他還是說，主要還是依服勤處所嘛！如果說你認為你晚上讓他們出去那沒關係啊！就讓他出去啊！就變成說我們也沒有真的要求到那麼嚴格

啊！其實我們有些狀況我們其實也是知道，我們也是想說只要在我們能夠接受的範圍內，我們也不會太苛求。」（訪C6）

### 3、情緒輔導

受訪者表示在役男服勤的過程中，當役男遭遇個人的一些情緒問題時，服勤處所以和緩的方式因應，並調整勤務，直到役男可以回復到正常的服勤。

#### （1）、役男情緒不佳的狀況

「這個部分應該說是人上面會有一些情緒上的不穩定，甚至常常會因為某些事情。」、「還是有一些年輕人的脾氣在，所以當他們有這種狀況，比較可能不恰當的情緒表現的時候。」（訪C4）

#### （2）、和緩處理役男情緒問題

「先詢問他需要做什麼樣的一個支援。假如他需要時間上允許的話，我們也會讓他，假如你認為你現在把你的手頭工作放下，你要到哪邊都沒關係，但是最起碼就是你要把你目前的工作處理好。」（訪C4）

### 4、職前與在職訓練

關於役男的職前與在職訓練，受訪的服勤處所差異很大，有一個服勤處所辦理役男職前與在職訓練，其他服勤處所則以工作的說明、指導示範的方式取代正式的職前訓練，至於在職訓練則是以讓役男參與服勤處所原本的工作人員在職進修課程的方式進行。

#### （1）、完整的職前與在職訓練

「讓役男在職訓練，接下來就是實際去執行，就是開始做服務工作。」、「在辦在職當中，我們帶他們去戶外，去做一些在職訓練，順便也讓他們見習。」（訪C1）

#### （2）、工作說明

「當然他們進來之後，我們還是按照之前的一個方式，在之前還是會他們做很完整的一個解說，他們所需要做的工作是有哪些。」、「需要注意的，甚至不能犯的錯誤有哪些。」（訪C4）

#### （3）、指導示範

「如果新人的話我們是一定會告訴他們，他們來要做哪些業務，然後他們應該做些什麼，然後那個時間應該，我們承辦人員會比較花比較長的時間在這邊，帶著他們做這些事情，因為我們有些校園環境滿複雜的，譬如說我們整個校園狀況嘛！那些東西有時候也有它的危險性，那這個東西一定要一步一步帶著他們做，就要

花比較長的時間。」(訪C2)

#### (4)、其他單位的觀摩

「甚至我們除了本校的部分之外，我們還會帶他們去其他學校去做觀摩讓他們去了解，有時候我們畢竟每一個人都會有愛心，甚至看了之後，會有一些同理心出來。」(訪C4)

#### (5)、配合服勤處所工作人員訓練辦理

「在陸陸續續當中，我們安排一些相關的課程讓他們去了解在特教的領域。」(訪C4)

「我們是希望說，因為我們有一些老師，我們都會參加一些假日的在職進修，像有的時候我們中心也會自己辦啊！有的時候我們也會邀請他們也來聽啊！我們是不勉強，但是有的時候有些課程你真的必須要來聽，那你來聽的話，我們會把假再補還給你，但是他們來的態度就是說，愛聽不聽啦！」、「我自己辦的一定要他去聽的。對！有一位他是遲到，他來聽他中間這一半段；有一位他是早到，他來簽名，問題是簽了名就走，所以那個時候有些事情我們只是都很生氣。」(訪C3)

### 5、管理互動的方式

有些役男被分派到的服勤地點，並無其他工作人員在場，有的役男則與服勤單位、服勤處所在一起，或僅有與服勤處所在一起者，因此，役男在服勤處所內，與服勤處所直接管理人員、與工作人員的互動，也會因此有所不同。服勤處所與役男的互動方式，有幾天與處所管理人員接觸一次者，也有每天接觸者，而互動則有較為直接溝通的方式，也有固定時間的互動方式，如開會與定期訪視，或公私有別的互動方式，另外，役男也有同時面對多位管理者或管理人員更換的情形。

#### (1)、服勤處所直接管理人員的換置

「像我接一段時間而已的話，我們的互動機會其實算得出來。」(訪C2)

「剛開始也不是我接觸他，是我後面才參與這項工作，管理役男方面這些問題。」(訪C3)

#### (2)、透過工作紀錄反應

「他該做的就是之前我們老師做的工作這樣，老師做的就是服務學生嘛！老師一個人服務啊！這是我們老師的工作，他就直接協助老師。」(訪C5)

#### (3)、開會

「我們是每個禮拜禮拜三的時候就要開會，就是讓他說，有什麼問題跟我們反應，

那我們馬上就跟他解決這樣子。」(訪C5)

「所以我們也會因為這樣子，在幹部會議中去提醒大家，我們在這個工作裡面很重要的就是幹部會議的溝通，我們每兩個禮拜就會有一次幹部會議。」(訪C1)

#### (4)、定期訪視

「然後我們每週定期都會跟役男們溝通。」(訪C1)

#### (5)、多人管理的情形

「就是經由我們學校主任，大家討論過後，再分配給他工作，並不是我一個人就可以。」、「主要的裁決，有什麼事情大家都商量，用這樣子的方式。」(訪C5)

### 6、考核與獎懲

對役男進行考核的部分，服勤處所負責將每個月的考核表，填送服勤單位，考核的要項以宿所清潔、服勤表現為主。另外，在詢問相關獎懲措施時，服勤處所對於獎懲作業有不瞭解的情形，遇到較大的違規事件時，會陳報服勤單位處理，而服勤單位也會依此進行懲處作業。

#### (1)、役男的考核工作

「除了辦公室的接案工作之外，就是役男的人員管理，考核。」、「利用有過去，去訪視的時候順便去考核他的的住宿環境，打掃啊！整理啊！清潔等，還包括，處所管理之外，還包括差假的管理，這個部分我們都會去進行考核，一項一項的，比如說衣櫃啊！他們的一些寢具啊！還有一些辦公室的清潔啊！」(訪C1)

「每個月的一個考核！」、「我們是沒有像我們老師這樣要求的那麼的嚴。」、「對我們役男的話，可能就是每個月自己的一個考核之外，送聯絡處考核之外，其他的部分就是以他平常的表現。」(訪C4)

#### (2)、不熟悉獎懲作業

「有些時候我們想要說對這個教育服務役的問題做一些處置的時候，我們也不知道該怎麼做。因為我們還要把公文找出來看看說他今天犯了這個錯誤，我們應該要怎麼樣去處理這些問題。」(訪C3)

#### (3)、陳報服勤單位處理役男違規事宜

「役男比較大的違規事項啊！他可能服勤未到或中途人不見了，然後像這比較嚴重的事情，我們照規定我們就是要呈報聯絡處嘛！或者是說你該9點要收假還沒回來，像這種本來比較大的事情我們就是會照規定。」、「他那個補假外出，人突然就不見了，可能有補罰役，好像有申誠吧！」(訪C6)

經由以上對於服勤處所管理權責訪談結果的鋪陳發現：在管理權責上，服勤

處所為役男的直接管理者，然執行面，除直接的勤務分派與役男問題的處理外，服勤處所處於較為被動的角色，對於役男進行的職前或在職訓練的方式各不相同，對於相關法令的認知亦不清，部分服勤處所，甚至出現未有工作人員或幹部在同一地點內工作，由役男獨立服勤，或是出現多人管理役男的情形，而各服勤處所的管理及與役男的互動方式也都有所差異。

### （三）、教育服務役執行面的困境與因應

在訪談過程中，除一位受訪者表示在教育服務役的人力運用及管理上，「至少目前為止，在整個相處上面」「甚至工作的指派上面，都可以配合的蠻好的，蠻恰當的」C4，未出現困境外，多數受訪者則談到許多在教育服務役人力運用及管理執行層面的困境，與所使用的因應措施或不知如何因應的情形，以下將受訪者所提之困境與已有的因應措施分別說明之。

#### 1、役男對於服勤工作項目的抗拒

服勤處所遭遇到役男對於服勤工作項目的抗拒，包含抗拒臨時調度、新的工作型態與擔任交管等工作，受訪者提及役男的矛盾與害怕承擔責任，而以讓役男參與規劃、提前在分發前說明與溝通，以及逐步釐清規定等方式因應。

##### （1）、困境

「教室內積水了，泥沙滿滿的，我們都下手去挖了，當然我們也是不願意嘛！那我們配合一下大家來做嘛！他說我們派他去做那個，所以就是有點不平衡。」（訪C5）

「可是他們就不認同，他們就覺得之前做的才是我們的工作，現在做是你們的工作丟給我們做，所以這樣子就會有落差。」、「那現在不一樣，他們可能就是壓力會比較大，他們覺得拿著鋤頭鏟刀，頂著大太陽在操場工作，可能對於那種，他們覺得跟以前不一樣的，他們就是會抗拒，會有一點抗拒，可是在執行的過程當中，跟師生的互動又會得到正向的回饋，我自己會覺得是說，他們在心理上會蠻衝突，蠻矛盾的，又會想要去做服務，可是又會抗拒那種壓力，害怕怕那種感覺。」（訪C1）

##### （2）、因應

「整個籌劃的過程役男都有參加。其實正確的來講，去年幹部就有在計劃了，計劃的制定部份，幹部開始參與，一起設計工作項目。」（訪C1）

「新來的這一批人力就是經過我們有這樣的一個省思，然後教育局的定義，我們再做改變，就是說會利用他們在結訓前，我們就會去說明，未來的這是一項什麼

樣的工作內容性質，這也會有幫助。」、「他們後來進來的人都很清楚他們來的目的是什麼，所以比較心甘情願，只是說，還是會受到一些學長的影響，比如說對於管理者的刻板印象。」（訪C1）

「上級要求役男進來的時候，我們也還沒有準備好我們要叫役男做什麼，而且我們本來就是一步一步這樣做才慢慢規定這個應該做，那個你應該做。」、「我們業務觀念規定只能規定大小，細節我們很難規定。」（訪C2）

## 2、役男服勤角色定位不明

有訪談者認為：實施初期服勤處所直接管理人員未能清楚了解役男的角色定位，以致工作定位較難釐清。對於管理人員而言，與役男的角色定位認知衝突，是在選派勤務時的一大困境，而僅以沿用相關規定的方式來處理。

### （1）、困境

「那問題是那我這樣子，我不曉得我覺得我很難拿捏什麼叫做協助性的工作，役男有的不用叫他做事，我們老師如果有空，他們還去協助學校雜項工作，可是役男肯嗎？」、「我覺得他們在認知上，認為我又不是來這邊吃頭路的，那我不曉得你自己又沒辦法認定你是工作人員的一份子，你又沒有辦法認為說你是來服替代役，那教育服務役的照顧啊！什麼的，那我不曉得我要把你當成軍人，你又說現在阿兵哥又不是這樣子，我不曉得要用什麼樣的來對待你，因為他們本身的認定就很奇怪了。」（訪C6）

「比如說我剛才提到有時候我們要辦校慶活動啊要幹嘛！要請他們配合，我們假日要請他們配合我們加班，到底是不是他們應該要配合我們加班？很難講，因為如果你是我工作的員工，廢話我長官叫你加班，你就二話不說就是要來加班，但是你不算是我們員工，你只是一個協助角色，而且只是我們這個服勤處所的役男。」、「然後一方面役男跟當兵又不太一樣，所以我們就不知道我們到底是要用要求當兵的那種方式來要求我們的替代役男啊！」（訪C2）

### （2）、因應

「像我剛接的時候我也搞不清楚到底役男在這個單位要做些什麼，所以我也很難給他們什麼樣的規定，都是沿用之前的承辦人員的那個業務規定。」（訪C2）

## 3、無法回應役男增加休假的期待

有受訪者提及：役男希望以多出額外休假，如獎勵性質的休假、補假等，但服勤處所因勤務繁忙，僅能有一般正常休假，雖已因應以在職訓練方式，讓役男有休息時間，但仍無法滿足，等待未來人員配置調整之後才能改善。

#### (1)、困境

「我們的規定我們的獎懲辦法跟他們的期望有落差，他們期望的是休假，因為我們現在的勤務比較滿，比較沒有辦法滿足他們休假的慾望。」、「不管你是在辦訓練，還是怎麼樣，他們會希望說，要補假，給他們休息」（訪C1）

#### (2)、因應

「我們採取另外一個方式給他們補償，比如說，有時候會有小點心啊！然後就是，我們辦在職訓練當中，我們帶他們去戶外，去做一些在職訓練，順便也讓他們休息，類似像這樣子的獎勵方式，可是對他們來講，他們會有落差，他們會期盼的就是比較傾向於要放假。」、「因為我們未來的配置上面就是役男，還有一些幹部會抽出來，那當有役男請假的時候就有人可以上去，就可以解決這樣的問題。」（訪C1）

### 4、役男對於細部獎懲辦法制定的異議

服勤處所自行訂定細部的獎懲辦法，遭役男反應不夠公開公平的困境時，服勤處所於是責付管理幹部與役男進行討論作為因應。

#### (1)、困境

「那也因為這樣子，我們看到，他們對於我們之前訂的獎懲辦法，有些意見，他們覺得不夠公開，不夠公平。」（訪C1）

#### (2)、因應

「讓他們去討論，跟役男討論，讓他們去制定一個自己的獎懲辦法、考核辦法，那他們自己制定出來的，總是比較，他們認為比較公平。」（訪C1）

### 5、多人管理役男的問題

服勤處所有多層主管，專門管理役男的人之外，其他工作人員或主管，直接要求役男配合工作時，會造成困擾，目前服勤處所直接管理人員的因應方式，仍是請役男配合協助相關工作。

#### (1)、困境

「今天只是我單一管理者，那很好處理，但是有時又必須來自我們主任的要求，及我們其他同仁的要求，要役男配合的時候，有時候他們不見得能做得到，或是認為會超過他們的工作負荷。」、「但實際上在管理的責任上又是只有我一位承辦人，所以有時候在連繫接洽的時候，我們役男就會有一些不平衡的地方，到底他的上司層級誰屬，這個我也很難攤開說得出來，連我自己也沒有辦法找到這個平衡點。」（訪C2）

## (2)、因應

「今天如果是我們主任要求，或是我們另外一個老師要求，我們還是要必須幫他們處理。」(訪C2)

## 6、差異與役男的比較心態

其他役別服勤處所之間勤務分配的不同，或役男間對於勤務的投入不同，都會造成役男的比較行為，目前服勤處所僅以盡力溝通的方式來因應。

### (1)、困境

「當然也有，就是人員管理的部分，我是覺得這是最大的部分，比如說役男的心態，比如說役男他直接來到這裡，他會去比較，哪一個處室比較輕鬆啊！因為他們都住在一起，役男會互相比較」(訪C1)

「他們同樣都是役男，所以他們之間彼此一定會有一些比較或對照，但是今天要分派在不同單位的時候，來到這個單位的時候，我們沒有辦法給他相同，相對應的福利的時候，他們就會有些不公，不平衡的地方出來，以我們的立場很難去安撫他們在這個部份，因為說實在確實就是不太公平啦！但是以我們承辦人員我們沒有能力去做這方面的改變。」(訪C2)

「我知道有役男跟我說好嘛，你今天叫我去割草，他個人習慣，他可能把草割得很整齊，可是他去比較其他為什麼他們都不去割草，你們也沒有怎麼樣子，那我幹嘛這樣子每次，」、「每次我還在割，他們都只有掃地，我何必這樣子辛苦呢！」(訪C6)

### (2)、因應

「通常是我們跟替代役男溝通啊！當然我們是自己溝通來處理這樣的問題。」(訪C2)

## 7、與役男管理互動過程的挫折

服勤處所直接管理人員在與役男互動的過程中，皆遭遇到較難與役男溝通，因受服役心態的影響、同儕影響、轉達過程的問題，而發生的一些互動過程的挫折，甚至越級申訴，而服勤處所以加強溝通與關懷的方式因應。

### (1)、困境

「可是他們就會覺得我們惡整他們，就會有一些不同的聲音出來，我們也一個一個去做訪問，去做訪談，那我們原本以為說他跟我們面對面訪談的時候，會以為說ok了，沒事了，可是卻沒有想到其實情緒還在，並沒有完全化解，甚至於會覺得說反正你們講的都是你們的話，好就覺得溝通沒有用這樣子，那我會覺得蠻灰

心的，就是說，我蠻真誠的想要跟你們溝通，可是你們跟我講的都是很表面的東西。」、「就變成說他們基本上對管理人員的成見，已經在心裡面已經有了，那這個管理者他要怎麼樣試圖去改變，他們還是無法去相信，他們覺得就是說，你就是這樣子。」（訪C1）

「我們也跟他溝通很久啊！到後來他認為說你就是不適應我，你就是不想對我好就是，好像變成說我們不要他一樣，其實這不是真的。」、「他過後會抱怨，是說因為他反應上級我們才知道嘛！他沒有事先跟我們反應，對不對！沒有跟我們反應說他心理的不平衡，只是他直接去上面反應。」（訪C5）

## （2）、因應

「他們在心裡對你已經有成見的時候，你已經沒有辦法去改變什麼東西，會變成有這樣的一個問號，那我們還是試圖去努力啊！」、「還是談啊！還是透過溝通」、「所以我都會期望他們說，要不然如果你們有什麼意見，或是你覺得有些話你不敢跟我講的，你可以寫mail 給我」、「我在mail 上面都會加幾句話，就是說勤務的一些概況啊！要他們小心啊！天氣涼啦！一些關心的話，或是傳一些文章給他們。」（訪C1）

## 8、役男服勤態度不佳

服勤處所在分配役男勤務之後，役男的服勤態度表現在外顯的行為表現上，服勤處所除耐心以對、了解役男背景外，也運用教育的方式來與之溝通因應。

### （1）、困境

「我覺得那種心態是不一樣的，他沒有辦法認定他自己是這裡面工作人員的其中一份子。」、「他不認定自己是工作人員。所以我不需要做的像你們工作人員下班之後都還要責任制嘛！5 點，他4 點50 分在那邊等下班，你說工作人員能這樣嗎！」、「然後你7 點，7 點來服勤，他到7 點10 分才到，他不覺得那有什麼。」

「你們如果去在軍人裡面，你們想會這樣嗎？他跟我講說你不知道軍人現在也都是週休二日。」（訪C6）

### （2）、因應

「問題是他說他割完了，我再去看，奇怪剛剛那一片那麼大的草還在那裡，你說你有割嗎？有啊！那為什麼垃圾還在那裡？不知道啊！就在那裡啊！你說你能怎麼辦？」、「而且你說第一次交代不清楚，好，你去跟他反應了，你那個圍牆外的沒有割到喔！請你再補割。心不甘情不願去割了。」（訪C6）

「有時候因為他們自己的家庭背景，或是跟他們的學習環境有關係，或是跟他們

自己所學的東西有關，那我覺得其實很重要的就是，他們當初來的時候，其實他們的自傳是很準的，他們的自傳很準，要看他們的一些役籍資料，我覺得要看他們的自傳。」、「那你大概就可以知道說這個孩子大概是怎樣的狀況，有時候就是要用教育心理的輔導技巧，嚴也要啦，柔也要啦，恩威並重這樣子，要不然有時候罵一罵，有時候就安撫他們，我覺得有時候他們，我覺得是一個說話的方式，就像我們對學生，不可能對他們太嚴厲。」（訪C1）

對於教育服務役執行面出現的困境，由上可見：除一位受訪者認為其與役男雙方尚能配合，未出現困境外，其餘服勤處所受訪的直接管理人員，皆遭遇到相當多的管理困境，這些困境主要來自服勤處所與役男雙方，對於角色定位不同解讀所造成的衝突，還有役男對於休假需求的無法滿足與對於新工作的抗拒，以及服勤處所指派役男工作的管理者過多，和役男缺乏服役認知，服勤態度不佳的問題。

對於這些困境，服勤處所直接管理者已認知到役男的期待、比較行爲，和矛盾、害怕承擔責任的心理，發覺目前役男人數不足、自己和役男互動過程有挫折，以及各服勤處所間的差異等問題，而從提早於分發前，向役男說明服勤性質，邀請役男參與制定規定，以及運用教育方法，不斷盡力與役男溝通，加強對於役男的關心等方式來因應這些困境，也期待未來役男人力補充後，可以增加役男的休假。

#### （四）、對教育服務役管理工作的看法

在對服勤處所管理人員進行訪談的最後，受訪者提供了其對於教育服務役，管理工作的看法，以下分就對役男投入教育領域、現有工作規定、現有管理措施、役男服勤表現，以及對於管理上社會工作應用等方面說明之。

##### 1、役男投入教育領域

服勤處所直接管理人員認為：讓役男投入教育領域工作，可以節省人力成本，但因為役男學科專長與服勤處所需求及輔助性角色搭配困難，認為役男對於社會福利的相關工作較難產生認同，又學校教育相關工作是以人爲中心，較爲複雜，涉及學生權益問題，因此，需要考量到相對的管理成本，而役男亦應以專長爲主，排除問題役男。

##### （1）、可節省人力成本

「那役男進來之後，最起碼兩位的話我就節省兩位人力的成本。」（訪C4）

##### （2）、役男學科專長與處所需求搭配的困難

「那我不曉得你到底專長在哪裡，你說好我的專長是電腦嘛！可是問題是我這邊，我並沒有那麼多的電腦讓你打。」（訪C6）

### （3）、役男學科專長分配與輔助性角色的搭配困難

「譬如說好我們今天是一個師範體系畢業的，他又不能去取代正式人力，我今天可以讓你跟著老師去做所有教學的事情，可是你要知道我這樣人力調配上有问题。」、「我不是說我要節省我那個老師，而是說你這樣有什麼幫助，你這樣來一個替代役男，我就是在栽培替代役男，不是幫助學校在解決問題。因為你看我現在一個老師出去，去作家訪，我問你，我可不可以老師不去，叫役男去。」、「不行。那我回來的時候，我的個案紀錄能不能叫役男寫。不行，我還是我正式的老師寫。」（訪C6）

### （4）、役男對學校教育相關工作較難產生認同

「像我們這樣的工作很難給他們這樣的認同感，因為我們的工作比較繁雜啦！而且比較細，不像消防役的替代役，也許他們的很操很累，但是至少他們可能有學到一技之長或者是什麼東西，這樣會對役男他們本身也會有些幫助。」（訪C2）

### （5）、學校教育相關工作較複雜：以人為中心

「你不能說五點你就下班了你馬上離開，不能像辦公室收了趕快回家，你面對的是人，你還有那些小孩子還沒回家什麼了，校園教室什麼了，你還是要回去看，你不能說走了就算了，我就走了，對不對？」（訪C5）

### （6）、環境面缺乏支持

「我覺得你在很認真處理一件事情，你在很認真執行某件你想要做的工作，可是因為人的問題，因為整個學校的其他人在看這個役男的時候，是一種看笑話！」、「有影響，那當然影響了以後他們，因為這些都是孩子，很容易受影響。」（訪C1）

「在我們中間階層，我們就有這種壓力了。我們會覺得說：又怕他們出事情，要對上級長官交代，又要上級機關交代。」（訪C6）

### （7）、管理成本的考量

「我也會衡量說，這樣划的來嗎？因為今天可能他來幫我一點點協助性、工作人員的一些負擔一點點，可是我卻要花那麼大的心思去應付你。」（訪C6）

「最近很多學校要申請役男，要多申請一些，他們覺得說，嗯，有人來很好，我真的要給他們提出一點建議就是說，當然這些人很好用沒錯，可是呢？相對的也要付出一些人力上的成本，就是你要耗費很多心力在照顧他們，其實也沒有那麼

容易，真的沒有那麼容易，住宿還好解決，相對的學校要有一些配套措施。」(訪C1)

(8)、配合處所需人力：役男以證照專長為主，排除問題役男

「你要派來的教育服務役，我覺得他還是要有專長為主，而不是說今天他是有問題的教育服務役，你還把他丟到學校來。因為這個是我從其他地方聽到的。譬如說：有的教育服務役他本身個性還不是很獨立，那變成說有的學校就反應，今天來到學校到底是你要幫助我們，還是我們要反過來照顧你這個教育服務役。我覺得這是一個問題。」(訪C3)

## 2、現有工作規定

受訪者提及服勤單位及服勤處所在制訂相關工作規定時，因新制度實施的過渡時期，工作規定制定或改變迅速，而對於現在的工作規定，有的受訪者認為已經是以過度保護的方式在對待役男了，也有認為應以感性的方式處理，不要對役男的工作強加規定者。

(1)、工作規定改變迅速：新制度的實施過渡期

「他們會覺得很不安定，那的確站在他們的角度，你們一直在改變，一直在改啊！到底怎樣才是對的，你們就是愛管我們嘛！這樣就會產生一些誤會，就會覺得說我們好像一直在管他們，那我們也跟他們澄清說，我每次都很坦白的跟他們講，其實你們也真的很倒楣，因為我們才剛上路，有些東西沒有那麼的清楚知道。」(訪C1)

(2)、認為過度保護的對待

「而且我會覺得說我們政府對他們真的很好，還輔導他們，還有給他們要去面試，給面試假、公假等。」、「然後要去進修給進修假，不是說進修假，就是晚上本來要規定說不能出去嘛，我們也要給。他要去補習啊！要再升學啊！還要准假。」、「我覺得真的對他們太好了，我覺得不比照顧幼稚園的那些小朋友來差的呢！我們國家對他們很好了，真的已經很好了，面面俱到。」(訪C6)

「役男這麼好，住這麼好的房間，這麼好的生活待遇，可是他們還是會有落差，所以我在想是不是我們之前，我覺得，是我們把他們寵壞了，我常常覺得說，是不是因為我們給他們太好，他們覺得說，應該的，理所當然的。」、「可是他們現在的這個環境非常好，比如說可以隨時上網，環境也很好，喔！坦白說，我們的環境也真的很好。」(訪C1)

(3)、認為應以感性的方式處理，非強加規定

「所服務的對象都是人，常常要是按照很強硬的一些措施，或是一個相關的管理辦法的話，那可能不是很恰當。」、「我們對我們自己的所照顧的個案，都是以感性的方式來處理，同樣的，同事之間的話，我覺得還是以這種方式來可能會比較，比較圓融。」、「最起碼他沒有什麼前科，他對這個工作有認同，並不是說他只是服兵役的一個性質，希望他能就是說，很快樂的接受這一份工作。既然有一年多嘛！一年多的一個時間，能認同這裡面所有的人、事、地、物，這樣也不能講管理，相處起來可能會更好。」（訪C4）

### 3、現有管理的措施

受訪的服勤處所管理人員，認為輪調的機制，可以增進工作交流，而獎懲的執行較輕，且考核對於役男不具影響力，需要先釐清役男的服勤角色並確立權責後，給予役男明確的勤務，也讓役男配合學校運作，在申訴前先與服勤處所溝通，另外，住宿方面應由服勤處所統一管理，交通費等福利事項應由服勤處所統一規範，也應有專人負責役男的輔導工作，服勤處所則需要考量役男的動機，調整考核方式，並以同事或朋友的方式對待役男。

#### （1）、現行獎懲執行較輕

「像一些的懲罰，我們會認為說這是很嚴重的事情，服勤服到一半人突然走出去。」、「這是很嚴重的事情，可是問題是出來的懲罰是最輕微的，我覺得，你可看見其實連主管機關對他們都非常非常的仁慈，可是為什麼他們還是那種一付人家對不起他的態度。」（訪C6）

#### （2）、考核對於役男來說不具影響力

「而且我覺得役男現在年輕人很跩啊！沒關係你要這樣子，我就這樣子啊！你要給我打乙等，就打乙等啊！對啊！反正那對我沒什關係，而且他可能心態上會覺得說，頂多我在你這裡留一年多而已啊！」（訪C6）

#### （3）、給役男明確的勤務

「如果這個學校，像我們這裡是偏遠地區學校嘛！今天這個學校，如果他們是在學校裡面的役男的話，學校有給他們很明確的工作，就是他們的工作，他們就是要去照顧這些學生，他們跟這些學生也有很清楚的互動，他也會學到一些教育的專業技能，那對他而言就是一個認同感。」（訪C2）

「那以後我們想說如果有役男來的話，我們可以是就是，我想說有一個制度啦！我們要有一個制度，做什麼就是做什麼，要他們負責這樣。」（訪C5）

#### （4）、釐清役男的服勤角色並確立權責

「大概原則是第一個我希望他們角色定位先確定，然後管理權責也能劃分清楚，那今天就算要要求我們負全部的管理權責我們也沒有意見，因為今天我們要用人嘛！所以我們要求的，但是你是不是權責要清楚讓我們知道，然後我們也可以清楚讓我們的役男知道，來這邊就是要做哪些東西，那今天如果我們學校有任何的要求的話，就是配合。」（訪C2）

#### （5）、役男服勤應以配合服勤處所運作之方式服勤

「就是說如果他們來到學校，我覺得說還用縣政府那種制度來管，又覺得很不好，既然他分發到我們學校來就要配合我們的制度啦！我覺得這個建議是這樣子啦！」、「跟學校老師一起上下班，一起工作，像禮拜天啊！有時候我們也要到學校加班，我們真的是活動很多啊！如果役男可以分擔一點我們的工作，禮拜天可以來幫忙的，幫忙學校的這樣。」（訪C5）

#### （6）、申訴前先與服勤處所溝通

「你要跟我溝通，直接就跑到教育局報告，我覺得這樣子很不好，對我們很不公平。」、「我們是不定期的要跟他溝通啦！真的是不定期的讓他有一個反應站，可以有什麼事跟我們直接溝通，我們又不是說溝通不好，役男根本沒有跟我們溝通。」（訪C5）

「進入第一線，假如他們有碰到一些工作上的一些問題的話，我是希望他們直接到我這邊來做一個溝通。」（訪C4）

#### （7）、住宿及交通由服勤單位統一規範

「每個管理者的方式不同，各家不一，各學校不一，住宿方面由學校來決定就可以，有專責人員，在統一管理，規定他們，就像軍中一樣，我也比較傾向於這樣子。」（訪C1）

「一些相關的福利就由管理單位來統籌規劃，到底應該給他多少交通費，你今天認為他跑比較遠，你應該提高。」（訪C2）

#### （8）、專人輔導

「應該是像軍中，有專職的人員來處理役男的問題，那他要超脫出幹部，因為幹部畢竟還是從他們當中去選出來的，那對他們來講。」、「跟他們住在一起，那，他，他的身份地位就是超脫管理幹部，他可以管他們，他有懲處權，可是他是一個單獨的，以高中職校的教官去督導他們，他們就比較怕，因為教官比較有權威。」（訪C1）

#### （9）、考量役男行為表現的動機，調整考核的方式

「考核方向應該是分為，出勤的，住宿的，清潔的，人員管理這幾個部分，給他一個計點，計點數的方式，比如說他也可能說，因為這一點被扣了，可是我下一周如果表現好一點的話，我可能有加分的機會，可以抵回來，不會讓他們說，扣了就是扣了，就沒有，好像就沒有彌補的機會，喔！這就是定案了，那對他們來講可能沒有動能，喔！原動力，就變成是說，反正你都扣了嘛！」（訪C1）

#### （10）、視為同事的對待

「你今天比較慢來你只要服滿8小時我都可以讓你去做，只要不是曠職。其實我的一個觀念，甚至我們學校裡面的一個觀念，都是同事。」（訪C4）

「互動關係要比較好一點啊！這樣工作上他才比較願意配合，我是覺得管理人，你不能老是說那種權威式，那種我分配給你今天就要做什麼。我覺得有時候真的以朋友的態度來講的話，工作上面配合會比較高。」（訪C3）

#### 4、役男的服勤表現

談及役男的服勤表現，服勤處所直接管理人員表示未對役男有期待，整體役男的服勤表現因人而異，但多數工作態度敷衍，具比較心態，不熟悉幹部的職權內容，又極力爭取權利，而認為專業訓練期間，應加強役男的服役認知，管理人員安排服勤時，要向役男說明原因，役男本身則應該學習基本與管理人員相互尊重的課題。

##### （1）、未對役男有期待

「我覺得認知很重要，其實我們並沒有要求他們一定要做什麼..一定要做到什麼樣的程度，那是因為對學校來講，那是不用錢的嘛！不用錢其實也要一些成本，但是不是說像老師要支薪或什麼的，我也沒有期待他們說，他們一定要做到怎麼樣的。」、「役男其實我們也沒要求說你們一定要做到絕對服從我們、尊重我們，也不是這樣子。但是我們要求的工作範圍，我們做的好。」（訪C6）

##### （2）、役男表現因人而異

「他們也會，也會有這樣的反應，會覺得說你叫我來就沒事幹啊！那我就在那邊休息，事實上是浪費我的時間，那倒不如給他一點事情做，是不是對這個社會有些貢獻，有些人蠻正向的。」（訪C1）

「有些役男真的很好，那就是孩子的個人的認知問題啦！」（訪C5）

##### （3）、態度敷衍

「他有一陣子他剛來的時候，請他做什麼，他就嘴巴上跟你說好，可是實際上他都沒有做。可是沒有做的時候，傷害的不是我們啊！是我們的學生啊！」（訪C3）

「就說好啊！我去做啊，外面一大片草坪我就給你割一段啊！我有做啊！對啊！我覺得他們就是可以用這種心態去，去跟你那個啊！你說你煩不煩，你還有另一大半草還沒割好啊！你跟我講，我也不會去頂撞你，我就一個大便臉，我就再去割一點。我割了啊！我都完全服從你的指揮啊！結果你在去看還是還有草，你再去割，」、「然後來你又會覺得說，叫他做那個他也不願意，叫他做那個，他就一個大便臉給你去看，對啊！」、「當然他們所謂的不願意，他們也很聰明他們要找理由。」、「那我就覺得說，說實在我不曉得以後他們出了社會，能不能做一些心態上面的調整。」（訪C6）

#### （4）、比較心態

「所以看他在那邊打電腦，他那麼輕鬆，他為什麼要做那些，心理不平衡。」（訪C5）

「因為他們常有機會遇到別的役男，或者是說別處室，尤其都是一樣教育服務役，可是別的縣市的，都會去比較，尤其同梯，他們可能在成功嶺就認識的，所以他們到現在都很有聯絡，都會去比較，他們都，幾乎比較傾向一種涼的單位。」（訪C1）

#### （5）、不熟悉幹部的職權內容

「也很難做，那當然他領錢比較多，當然是多負一點責任，可是在他們來講，役男也質疑啊！幹部到底是什麼東西啊！也會質疑，雖然說法規裡面有規定幹部要多做哪些事情，可是在職權上面，在一個權力的行使上面，跟一般役男還是會讓役男搞不清楚。」、「一個比較硬的命令下來，可是中間的這個轉達者並沒有把他轉化成自己的語言去告訴役男，那役男會聽到的就是，你就是一個命令下來。」、「他也有可能說，比如我們宣佈命令下去，那管理幹部可能比較認同役男的做法，那他可能跟他們一起亂。」（訪C1）

#### （6）、極力爭取權利

「他比你還有時間去鑽研法規，那一條沒有寫好、那一條有漏洞，他比你還聰明，他比你還清楚去弄這一些東西。」、「他比你還懂得去申訴。」（訪C6）

「又是回到那個基本面，我覺得就是思想教育的部分。」、「替代役在開始的時候是不是該很清楚，他平時的義務，就像他們會在網路上去爭取一些，比如說他們還要，九三軍人節想要放假。」（訪C1）

「他們就曾經在宿所，要求在宿所裝ADSL，我們不肯，因為那個ADSL 是因為公務之便，才有ADSL，那你住在宿所裡面，其實就已經休息了，怎麼可能在上班呢？

所以不可能再裝ADSL，那他們就曾經對我們反應問題說，那他們自己裝可不可以，我們是覺得說，自己裝？你們今天是來服勤的耶。」（訪C1）

#### （7）、專業訓練應加強役男的服役認知

「很清楚，役男是來服義務役的，那有些相關規定你就必須要去遵守，要很強烈的讓他們知道，不是來這邊享福，我覺得，我自己看到的是這樣子啦！我覺得很多問題是發生在這裡。」（訪C1）

「到哪裡你就隨遇而安，就是入境隨俗啦！你到哪個環境你就是跟著它的環境工作走，這樣子就會自己心裡面覺得反正我到這裡上班都是一樣的。」、「所以訓練他們的時候先跟他們溝通好，分發過來才會讓他們比較知道。」（訪C5）

#### （8）、安排勤務時向役男說明原因

「你要請他做一些什麼工作的時候，要跟他講說為什麼這些這些要請你做的原因，原因要講清楚。你不能說我今天叫你做，你就要去做，那不跟你講什麼原因。也許他有時候，因為人難免會心情不好、情緒不好的時候，那萬一你這樣做，那當天他剛好情緒不好，那雙方就會尷尬了。」（訪C3）

#### （9）、役男應學習相互尊重

「我們很希望說大家互相尊重的啦！我也不希望說我是軍隊的長官那種有絕對權威啊！他真的要鑽縫，我跟你講很多縫可以鑽，因為你不可能規則定的很密，你法律不可能定的很密，你知道嗎？我是覺得大家互相尊重，不要說你們自己，自己說怎麼樣到處去鑽，我跟你說我覺得真的很沒意思，我想他們來服勤，也不是故意來這邊跟你作對的。」（訪C6）

「也不能說有那種你做你的，我做我的，本來這種機構的東西就是很亂的、很雜的事啊！」、「所以說分派到機構的役男要有那種感想，構想啦！要有那種意念啦！你到學校真的是工作不一樣。」、「真的要多層面的去接受啊！你不能說你接受老師你就不能夠接受小孩啊！對不對！」（訪C5）

### 5、對於管理上社會工作應用的意見

受訪者談到其認為身為役男的管理者，發現役男個人對於管理的感受不同，具教育工作背景，容易察覺自己與役男溝通的抗拒心態，於是在不自覺的情境下，開始運用教育工作方法進行管理，也直接使用個案、團體等技巧，來與役男溝通。

#### （1）、役男個人對於管理的感受不同

「從開始就是當自己的子女在看待。」、「到最後就變成說，其實可以感覺的就會感覺啦！我覺得說覺得那是個人的個性問題。」（訪C5）

「那我看縣政府對他們也很輕鬆啊！我看也都去也都是上網啊！哪時候去，也在上網啊！那個畫面是你知道，都是在娛樂的畫面，可是為什麼他們還是會心態很不平衡。」（訪C6）

#### （2）、管理者的自我覺察

「我就有產生一種抗拒，抗拒跟他們對談，像有些特別的役男，我都知道他們的狀況，他本來就對我們不滿意啊！會更困難去跟他們溝通。」（訪C1）

#### （3）、不自覺運用教育工作方法進行管理

「這些都是你要去回想你才會覺得，因為一開始的時候你可能不自覺，不自覺的時候你應用到這些技巧，可是當你在很多事，再去細想的時候，其實是還是應用到教育的輔導技巧去把它解決掉。」（訪C1）

#### （4）、個案工作的應用

「那當然有時候嚴厲是為了去逼迫他去做那個決定，我覺得就是以教育心理輔導技巧可以應用到跟役男的會談部分。」（訪C1）

#### （5）、團體工作的應用

「比如說，用團體，我們用小團體去做個會談，就是比如說像之前役男有衝突，役男之間有衝突，很不愉快，那我們也是利用個別會談之後的團體會談，那請他們自己去發揮，就是丟出議題，我對他的意見怎麼樣，喔！就把它釐清、澄清，這些東西我們都有在這裡面去運用。」（訪C1）

由以上的訪談資料的可見：勤處所直接管理人員認知目前是新制度實施的過度階段，有許多的不確定，認為讓役男投入學校教育領域工作，可以節省人力成本，但因役男的表現因人而異，多數工作態度敷衍，學校教育領域的工作又較為繁雜，難讓役男有所認同。因此，認為若要運用教育服務役男，就需要考量到相對的管理成本，以及學生權益，而役男亦應以專長為主，排除問題役男，才不會造成無謂的人力浪費。另外，有受訪者認為主管機關、需用機關，甚至服勤單位，已經過度保護役男；但也有認為應以感性的方式處理管理的課題，不要對役男強加規定者。除了教育心理方法可以有所運用外，受訪者也建議必須要釐清役男的角色定位，還有住宿等事項應由服勤處所統一辦理，管理人員要向役男說明原因，至於役男本身亦應改善態度，學習尊重。

### 四、役男受訪意見

在受訪的役男中，包含一位現在擔任役男管理幹部者，役男多數為一般資格與替代役體位，役男皆已服勤半年以上，也有即將服役期滿者。訪談過程中，役

男分享了選擇服教育服務役的原因，以及目前服教育服務役的經驗，還有對於現有教育服務役人力運用及管理措施的看法，下面就從這幾個方面來說明教育服務役男的意見。

### (一)、服教育服務役的原因

役男服教育服務役的過程經歷兩個階段的選擇，先是選擇進入替代役，後來再選擇替代役中的教育服務役。

#### 1、進入替代役

役男選擇進入替代役，其過程中選擇的原因與考量主要是與國軍常備役相較之下的選擇，役男希冀選擇較為輕鬆的服役環境，或因家庭因素而服替代役，也有役男是因為替代役體位，而沒有選擇的情況下，必須服替代役。

##### (1)、與常備役相較下的選擇

「之前去那個大專集訓的時候，去成功嶺，然後有去大概瞭解一下軍中的環境，覺得不是很喜歡軍隊裡面的環境，覺得那個浪費時間啦！可是又一定要服兵役啊！所以那既然有這個替代役的，制度出現的話，那就選替代役。」(訪D1)

「只是覺得說有這種方案，然後只是想說嘗試看看會不會比當兵輕鬆，還是以輕鬆為主。」(訪D5)

##### (2)、替代役體位

「因為是體位的關係啊！直接到替代役體位。在體檢的時候，到替代役體位的時候就直接進來當兵啊！」(訪D4)

#### 2、選擇服教育服務役

在談到為什麼來服教育服務役時，役男會拿來和軍中的常備役相比較，覺得軍隊浪費時間，並且從自己所學的科系出發，期待教育服務役能對社會有更多的貢獻。另外，役男在有限的資訊與同儕影響下，選擇認為可以服務社會、發揮所學又比較輕鬆的教育服務役。

##### (1)、與其他替代役別相較下的選擇

「在裡面的時候真的是有什麼缺就趕快去了，不然到時候你沒得選了，就是會去大家認為比較不好的單位！」、「保警或者是監獄的，那個缺最多。所以也不希望去那些地方啊！」(訪D2)

##### (2)、服務社會的想法

「一樣服務社會啊！在當兵期間能服務社會就盡量服務社會。」(訪C4)

「試試看啊！服務大眾啊！」(訪C6)

「因為之前聽那個教育服務役學長說，可以幫助什麼學校的啊！」（訪D7）

### （3）、應用所學的考量

「那至於為什麼會選教育服務役的話，是覺得跟自己所學的專長有相關。」（訪D1）

### （4）、同儕的影響

「就是說那時候我們大家對替代役這種東西也是蠻模糊的，其實，好朋友往哪邊走，就跟著往哪邊走，就報名服替代役，進入教育服務役的時候，才知道是，為學校服務的啊！」（訪D3）

由上述受訪役男對於服教育服務役原因的陳述可知：役男對於兵役義務，會想要挑選較為輕鬆的服役環境，除因替代役體位，本就必須服替代役外，役男多是覺得常備役過於辛苦，又浪費時間，想要有不一樣的服役生活，而自行選擇加入替代役甄選。在眾多的替代役役別中，役男選擇認為可以服務社會或與自己所學相關，又較為輕鬆的教育服務役，但由於是新的兵役制度，役男可獲得的訊息混亂不清，於是在選擇教育服務役的過程，也會受到同儕的影響，有從眾的現象。

## （二）、役男服勤項目

役男現在的服勤項目，按直接勤務、間接勤務二種服勤性質分述於下，不同性質，各有所偏重的服勤項目，大體上的差異，主要來自服勤處所需要人力支援的工作。

### 1、直接勤務

在直接勤務服勤性質的服勤處所中，所有役男的工作內容包括了學協助維護校園安全、輔助教學、協助中輟生復學輔導、協助特殊職能教育、以及協助教育行政。

#### （1）、維護校園安全

「我們每天下班一定要固定巡視，然後你可能就是說，每幾個小時，校園每個地方你就要去走動一下，就是說維護大家的安全，怕有陌生人進入，況且我們這個地方也算蠻偏僻的啦！剛好是離市區也有一段距離啦！說遠不遠，說近也不近，可是還是會怕有陌生人進入，對這裡面的小朋友做一些傷害的事情。」（訪D3）

「就是維護這校園啊！就是像校園警衛啊！管制進出的人這樣子。」（訪D7）

「我只能上前去制止一下，跟他們講說不要進來這樣子，我跟他們也是有講過，因為我們這邊算公眾地方，如果不聽的話我一定報警處理，然後他們就會不吭聲的離開了。」、「晚上發生事情的話是通知我們的主任到學校來處理，還有保全

人員一同來這裡處理。」(訪D3)

## (2)、輔助教學

「每天做怎麼樣的工作喔！就是說協助老師推展教學活動，看哪邊有需要人手幫忙啊！幫忙搬教具等，如投影機啊！體育運動器材這樣子！」(訪D3)

## (3)、協助中輟生復學輔導

「偏遠地區學校，有學生因家長外出工作，小朋友貪玩不上學，或其他因素不上學，我們多要想辦法把他找回來上課。」(訪D1)

## (4)、協助特殊職能教育

「我是特教系畢業，在協助特殊職能教育的業務，填寫輔導紀錄、召開親職座談會等。」(訪D1)

## 2、其他勤務

服勤役男，一般非專長資格役男的主要服勤內容則是以協助服勤處所本身的總務工作與對學校的環境照顧為主，包括環境清潔與維護、校園綠化與美化、臨時交辦事項等工作項目；專長資格的役男則是依其專長資格的專長類別進行服務，與一般非專長資格的役男工作有所不同。

### (1)、環境清潔與維護

「配合他總務的需求啊！只要主任指示，我們就盡量配合做；例如，打掃週邊環境，整理辦公室等等。然後我們在一大早就要上班工作。」(訪D4)

### (2)、校園綠化美化

「工作上的，就算是比較普遍。比如說幫忙種植花草、割草等，像搬東西丫還是什麼樣，比較粗重就男孩子來，來幫忙這樣子。」(訪D4)

### (3)、臨時交辦事項

「粗重的工作，類似我來這邊已經有2次積水，然後，後面水溝全部淹到滿滿的土，就是要在那邊挖土，幫老師到郵局去辦事。」(訪D4)

「佈置會場、畫海報，協助規劃一些活動。」(訪D6)

「辦活動需要忙，還有廠商送貨來啊！我們就幫忙搬貨。」(訪D7)

## (三)、對現有人力運用的看法

有關教育服務役役男對現有人力運用的看法，歸結由役男對於現有服勤環境、服勤項目安排、專長分配、遷調等四個部分來說明。

### 1、服勤環境

對於教育服務役以教育領域中的相關部門單位、學校單位作為服勤處所的情

境，與提供設備、住宿等整體服勤環境，役男認為可以接觸到老師、學生等不同的服務工作，服勤環境較為開放的情況下，會接觸到各種不同的家長。也認為服勤處所中，役男人數較少的情境：可獨立學習，並且避免多人服勤的困擾，但工作量會較重，另外，役男認為服勤處所的安排，適合教育體系畢業者服役。

#### (1)、可以接觸到老師、學生服務等不同的工作

「可以多接觸另外一種環境，還有可以多跟老師、學生聊聊啊！就看看那一些，嗯，體驗在學校服務的感覺雖然是不一樣的，可是，我是這樣想，嘗試一個新的環境也是不錯的。」(訪D3)

#### (2)、服勤環境較為單純，會接觸到各種不同的家長

「像我們這裡蠻多家長會到學校運動活動這樣子，可能就是來接接送小孩！」，  
「像有一個怪怪的人在周邊走來走去，來看小孩，每天早上都會來看學童。」(訪D7)

#### (3)、服勤處所分配役男人數較少的情境

「因為你是被分配出去的，又不是一定要集中一起去服務的，所以我是覺得沒有差，  
況且你要一個人去處理一些事情，這樣子，這樣子也是一種滿好的學習。」(訪D3)

「第一個我不會製造自己的謠言嘛！再來就是說，我做的好的話，人家不會講話，那人家不會說我們兩個怎麼要怎麼樣，管他做錯事情。」(訪D5)

「只有我一個人，我一個人要顧到全校嘛！可能後門有問題，前面有問題，那這裡就沒人顧啦！對！那我就整棟辦公室都是自己一個人打掃，然後就是比較比較忙，怎麼講忙不過來。」(訪D7)

#### (4)、服勤處所可適合教育體系畢業者

「這邊因為他們的環境本身也是教學啦！然後再來，對學教育的人來這邊我覺得應該是沒問題啦！如果以像我們一般來講的話，就是你對教育是外行的，那完全沒辦法適應，可是如果這一點你的觀念理念都可以的話，我覺得那其他的應該沒什麼問題啦！」(訪D5)

## 2、服勤項目安排

受訪者普遍認為役男為輔助性的角色，屬支援性質、非由役男主責，不適合由教育服務役男來擔任校園的管理人員，要有工作人員與役男在同單位，並認為與外界溝通需有老師人員陪同。另外，對於現有服勤項目，則有許多不同的意

見與意見，有的役男認為現有勤務可以發揮所學，但也有懼怕進入學校單位性質之服勤處所，擔任協助照顧工作者，役男普遍認為服勤安排的部分，目前僅是分擔既有工作內容，應該固定工作項目，以求公平。

(1)、支援性質

「我們也只是算支援的，總不可能說，派我們一個人在那邊做。」(訪D4)

(2)、不適合由教育服務役役男來擔任管理人員

「我是覺得不適合由教育服務役役男來做這些事情吧！」、「因為你不能，就是說因為你是待在這邊而已，役男的管理都是由學校主任去管理的，然後我們就變成是中間人，有些事情這邊很不滿意他就來砲轟你，可是這邊吩咐你這麼做，你去跟他們講，可是他們不管你就砲轟你。」(訪D3)

(3)、要有老師人員與役男陪同處理事務

「我覺得如果老師人員陪同，會更了解整個的工作運作，會比較好一點！」、「然後是他也可以第一時間的處理，對啊！」、「有時候會有很多的問題，然後就丟過來，然後那個什麼表，什麼器材啊！可能就會有很多複雜的問題啊！可能就會先丟到我們這裡來，然後我們又要丟到教務處去，然後就是這樣子，透過一個人的溝通啊！可能有些時候，傳話的方式不一樣，又會誤會，那誤會之後那兩邊又再澄不清了！」(訪D7)

(4)、與外界溝通，需有老師人員陪同

「我的感覺說這樣的事情，你不應該叫役男去溝通，役男去一定說不動，一定要有一個學校人員陪同去，役男你叫他講，第一個他沒有什麼經驗啊！突然遇到這個事。」、「一定要有人陪同，學校同仁去的話，役男也會抱著學習的心態，不然也去看一下！」(訪D6)

(5)、可以應用所學與經驗，小事可以自行處理

「比如說你看燈管方面啊！他壞掉，啊！有些老師就不會換啊！可是有些事，看起來是燈管壞掉，其實不是，他只是一個start 壞掉，所以我只需要看一下，跟廠商說一下，叫個材料，如果廠商沒有空的話，啊我們可以自己來就我們自己來做啊！大家方便嘛！」(訪D3)

「碰到會修的話，我們這裡有工具箱，我們自己會拿去修。」(訪D7)

「修水電，我以前還沒有當兵前就是在做學徒丫。」(訪D4)

(6)、應該固定工作項目範圍

「役男以前做什麼工作，我現在就做什麼工作，以後來到這邊的役男他也是做

相同工作。」(訪D3)

### 3、專長分配

役男認為現有服勤狀況與其學科專長不符合，並未能依學科專長分配，有認為學科仍可應用在與人的互動上，也有認為專長並不重要，由服勤而來的學習反而較為重要，甚至有所學學科已經無能力運用的情形，也有役男仍認為還是要依照專長項目分配為佳。

#### (1)、不符學科專長，但可應用所學

「我是覺得不太符合啦！那能不能用到跟我所學相關，應該是可以啦！只是說牽涉範圍大不大而已啦！」、「就我自己學習的經驗來說，我覺得讓我們在人際溝通上面會多去想一下！」(訪D1)

#### (2)、由服勤而來的學習比專長分配重要

「比較沒有相關性，因為很多東西都是去學習啊！」、「又不一定是靠這一行做事的。」、「有理想就好了，專長不重要。」(訪D2)

#### (3)、學科專長已無法運用

「他們有專門的人啊！那叫我修電腦喔！現在已經沒把握。」(訪D6)

#### (4)、應按學科或其他專長分配工作

「那就要看他做什麼了！他如果是學教育的，那進來就是教學啊！」、「這樣比較好啦！大家做得比較快活、比較有趣味。」(訪D6)

### 4、遷調

到目前為止，整體服勤處所間的輪調，只有進行過二次，役男認為遷調不利於工作的熟悉，且目前的遷調的過程不公開公平，因此，役男在單位如無法適應就需要進行服勤處所間的遷調作業，若要進行服勤處所間的遷調，亦應以清楚表列的方式進行遷調作業。

#### (1)、遷調不利於工作熟悉

「遷調這個，其實我覺得也不是好方法！大家都在工作上熟悉了，對學校也是一種傷害！」(訪D6)

#### (2)、執行遷調的過程不公開公平

「你不要說喔！今天就算你覺得這個人為什麼那麼久，或是這個人怎麼這麼久沒有回來，你把這點說出來也沒有用，因為他們就想要某個人在哪裡，某個人在哪裡，你講也沒有用！」、「你說遷調今天我去某個地方，或者今天我調去哪裡，或是某個人一直待在那裡，比如說你今天不想調，又比如說你今天想換個環境，

又沒辦法調到別的地方，可是有些人就可以。」（訪D2）

「遷調是說視實際任務作業！怎麼只有我們這些人在遷調？有一些人都沒有遷調到？我和其他人被調走，其他人都沒有調！原封不動，都沒調到！」、「但既然做下去了，就要繼續做下去！要不然就不公平了！我們就是覺得已經不公平了！」（訪D6）

### （3）、不要進行遷調

「我現在有一個建議就是說，遷調這根本就是不用調嘛！人家在學校已經熟悉了！也沒犯什麼大過錯！為什麼要輪調，我就想沒有！調來調去你看這是學校的損失，他就需要再栽培一個役男！」（訪D6）

### （4）、清楚表列的方式進行遷調作業

「你今天說要調，好，那表列出來誰誰誰。」（訪D2）

綜合以上，役男對於目前人力運用情形的看法：役男對於學校教育相關單位的服役情境有兩種不同的看法，一方面是認為可以有新的接觸經驗，如替代役體位者，也能符合學校服勤，但另一方面，卻也因服勤環境與社會接觸頻繁，雖可獨立學習，但工作量不輕，役男自覺是屬於支援性質的人力，認為不能由役男來擔任直接管理人員或與外界聯繫，另外，也有役男表示因需要承擔責任，而懼怕進入學校服勤處所照顧學生。至於目前工作的安排，役男認為應力求公平，固定服勤項目，不要進行服勤處所間的遷調，若服勤處所內要遷調，應比現在要清楚表列，以示公平，而是否按學科或民間專長分派勤務，役男則有應按專長分派及認為專長並不重要或已無法應用等不同的主張。

## （四）、對現有管理情形的看法

以下由役男對於服役定位、管理的互動、意見反應、管理措施及管理態度的看法等五個部分，來說明訪談過程中，役男對於管理情形的看法。

### 1、服役定位

役男對於身為役男服役定位的意見，認為服役地位低也缺乏選擇權，因服役是法定義務，而感到無奈，也有役男認為分發至服勤處所後，被視為一般兵役對待。

#### （1）、認為服役地位低，也缺乏選擇權

「我覺得在這邊服役等於也是在工作啦！差不多類型啦！大同小異啦！不同的地方就是沒有什麼選擇權啦！」、「我覺得怎麼說，有些事情好像聽一聽就算了，今天這樣說，搞不好隔天或著是後天，或是一個月就又變了，就是自己沒有什麼

選擇性，因為自己在當兵嘛！」（訪D2）

（2）、認為服役是法定義務，而感到無奈

「應該可以這麼講吧！我現在在當兵，雖然你有很多你想做的事情，但沒有辦法啊！就是被束縛住了！就好比你為什麼要來這兩年的道理是一樣的啊！不然我可以不要來嗎？」（訪D2）

「問題是役男自己也有自知之明就對了，因為你今天是在服替代役，不是一般的人，你現在不是當一般的民眾這樣，你是欠國家一年多在身上，所以說你要還完以後，你以後要做什麼事情都可以去做。」（訪D3）

（3）、認為被視為一般兵役對待

「我就覺得我在當兵。我跟你說，因為你在好的單位裡面他不會把你當作兵來看，你在壞的單位內，他一定會把你當作兵來看！當廉價勞工，我沒騙你！」（訪D6）

## 2、管理互動

役男對於與服勤處所管理人員互動的意見，有役男認為目前互動情形良好，而良性互動來自於雙方的善意表達，役男人少，較易溝通，也有役男認為除了請假與勤務外，與管理人員幾乎沒有互動。役男同時面對多單位的管理，並不會有困擾，而在服勤處所內，除主要的管理人員之外，役男與其他工作人員的互動，主要在於工作上的協調與協助。另外，在訪談過程中，在一些服勤處所中，有老師，役男談到與服勤處所中老師的互動情形，老師屬於可以管理役男的角色，要役男協助一些打雜等庶務性工作。

（1）、目前互動情形良好

「也不錯啊！就是說有問題請教的時候他們都會很熱心詳細地跟你解答，對啊！有什麼問題的時候他們也會盡量幫役男去爭取這樣子。」（訪D3）

「管理喔！其實還好啦！基本上他們不會說很刻意要求什麼的，那如果說有刻意要求什麼的，當然我就會向上級反應。」、「一樣啊！一個上司，一個下屬，其實是沒什麼啦！公事上的大家這樣，公事就有的沒的，私底下就大家像朋友這樣說話。」、「公事上本應該這樣的，私底下大家不會亂來！也會講話啊！」（訪D3）

（2）、良性互動來自於雙方的善意表達

「也不用太去計較啦，看個人啦！」、「兩方面不認識，當處所指派我們役男該做什麼工作，我們就去做什麼工作。」、「所以就是良性的互動的話，可能就是一方面他叫你做什麼事情，你也願意配合。」、「你很配合人家，人家也是對你

好啊！」、「我們不是領人家薪水，但是我們可以認真幫人家做好事，人家也同樣的這樣對待我們。」（訪D4）

「其實就是說從今年初開始，人與人之間的感覺就是他順著我，我順著他，所以我也沒有什麼，譬如說我要做什麼事情的話，就口頭上講一下，其實就不需要很多繁雜的溝通，其實他能夠說體諒我的事情的話，他就直接說OK，變成我的事情會比較少，所以溝通也變得很少。」（訪D5）

### （3）、役男人少，較易溝通

「那現在少的話就很好溝通了，現在兩個人的話就直接用電話溝通，說有什麼事什麼事，就交代一下然後就去辦啊！所以也蠻快啦！」（訪D7）

「就是這三個主任，我有什麼事情都是直接找他們三個。」、「之前我剛來的時候，教學組長是在照顧我跟另外一個替代役男，就兩個人，我有什麼事情找他，特教組長再透過什麼他們自己開會這樣子。現在不曉得，因為我一個人單純了。」（訪D5）

### （4）、除了請假與勤務外，與管理人員幾乎沒有互動

「就是分派工作的問題而已，其他時間沒有再接觸，怎麼會接觸？」（訪D2）

「就類似請假這些，請假這些還是有相關的事情，就是類似我們的那個上面有相關的事情，類似公文之類那些，就是簽名。」（訪D4）

### （5）、多單位管理的互動

「交代的事情都差不多，一次就是兩個單位都有，打電話過來的話，還是可以辦，因為都不會說很複雜。」（訪D7）

### （6）、與其他工作人員的互動

「他們可能會跟我溝通，如果有事情的話，他要麻煩我，他先問我同意不同意，我是說我沒有在做什麼的，我當然會配合他的。」（訪D4）

「其實那是互相啦！也不是說刻意啦！比如說作海報啦！叫我幫忙畫一下，我如果閒著，空閒幫忙畫一下，那是還好。」（訪D6）

### （7）、與老師的互動

「他們都知道，那他們老師就是有什麼導師、輪值週老師，然後還有組長，一樣這樣子排啊！所以他們就可以有這樣的權利，因為他們說，老師可以管理役男。」、「可能服勤處所忙不過來，還是要我們幫他啊！」、「像他有時候都一堆的資料，一大堆資料叫我們幫他打！」、「那就覺得我在這裡當工友，應該是你們協助我處理，所以這些是你們自己要去用的啊！就叫你們去幫我用一下，就是這樣子

啊！」(訪D7)

### 3、意見反應

受訪役男對於意見反應的意見，有認為服勤單位在處理役男與服勤處所問題時，較偏袒服勤處所，也有役男與服勤處所互動的過程，認為隨時有意見就溝通，都可以獲得解決，或有遇到問題的自我調適，不為處所增加困擾的想法。而在不同的服勤處所內，有多種方式進行，包含先詢問同儕、直接向服勤處所管理者反應、管理幹部居間層轉等方式，來進行問題與意見反應者。層級上，役男先與管理幹部或服勤處所互動，反應與其服役相關的問題，由服勤處所先行處理，服勤處所不能處理的問題，則由服勤單位來處理，又役男認為管理幹部與一般役男沒有層級上的差異，因此，建議減少意見反應的層級，減少管理幹部層轉的問題，並加強服勤單位與役男的直接溝通。

#### (1)、認為服勤單位偏袒服勤處所

「有提出這個問題給那個主任，結果他也是很厲害啊！就是很輕鬆把我們這些事情解決掉啊！我的感覺是偏袒學校，我們這些役男的感覺啦！」(訪D5)

#### (2)、有意見就隨時溝通，都可以獲得解決

「還好，每個人想的不一樣，但是經過溝通以後，大家提出來的，該怎麼去做都滿有效，該如何去做，溝通一下就去做，比較沒有那麼多意見，除非是那一種什麼事都不講出來的那一種。」(訪D4)

「工作什麼樣的，還是要去做，但是，如果你有意見的話你就自己提出來，有意見的話就看怎麼去處理啦！」(訪D4)

#### (3)、遇到問題的自我調適，不為處所增加困擾

「問題是這也是沒辦法的事情，因為學校單位的事務預算是已經編進去的啊！如果會幫忙想的人是會盡量不去計較啦！如果你是堅決還是要的話，也是會引起一些不必要的爭執出來。」、「我會想要知道原因在哪裡？像主任跟我說預算已經編下去了，沒有辦法再增加了，那我當然要知道啊！我知道以後我會去做我的心理調整，因為我不可能說會一直去鑽牛角尖，預算沒編的那不關我的事情，我還是要一直鑽牛角尖，就是說我不能幫我主任帶來更多的麻煩。」(訪D3)

「其他役男就會有些反應啦！比如說是情緒上的反應或是有些不滿，會覺得說為什麼要制訂這樣子，可是不見得每次都可以得到合理的回答，或是一些比較清楚的說明。」、「會去詢問原因，為什麼？但通常不知道原因。因為上面的說法下來的時候，我可能去問為什麼，那如果是合理的，那我當然可以接受，那如果說

遇到一些模糊不清的理由的時候，那不能接受，那個情緒上的反應會很難平復。」

(訪D1)

#### (4)、詢問同儕

「是我個人的話，我會先找一些學弟啊！學長啊！大家討論看看，就是說有關於我們基本役男的問題的時候，我們會找我們的管理幹部，我們的學長或學弟啊！或同梯的啊！大家先一起討論看看，看是說怎樣子是對怎樣子是錯，這種事情要怎樣去處理。」(訪D3)

#### (5)、直接向服勤處所管理者反應

「都是大家坐下來協調，溝通意見等，如有意見的話，我個人認為，就是跟他提出來，那做不做是在於他們。」(訪D4)

「他們如果覺得可以先處理他們就先處理，不能處理的話就先報到聯絡處。」(訪D7)

#### (6)、管理幹部居間層轉

「是找管理幹部而已。因為我們跟他講後，他整理一下再跟她們講，也比較清楚，不然我講一個，其他人又講一個，那到時候誰講的不知道。」、「他如果說自己可以處理的話，就會想辦法把它處理掉。」、「就是遇到問題，我們自己可以協調可以處理的，就先處理，那當然不行，沒有辦法解決的時候，像勤務上可能這個役男很累，但可能工作已經先交代下來了，那我可能先看看役男今天誰沒有工作的，他願意可以幫忙分擔，如果他不願意分擔的話，那我覺得就已經沒有辦法處理了，那我就跟主任反應，請她去做另外的安排，那另外一個命令下來了，我再跟役男發佈啊！」、「不喜歡。非常不喜歡。」、「這跟我的個性有關係吧！那因為我站在中間，我必須是一個折衝的角色，我也必須要這樣做。」(訪D1)

#### (7)、服勤單位應加強與役男的互動

「我是覺得說服勤單位，像是住在學校的那些役男，要時常關心。」、「就是打個電話，問個好有的沒的。像以前做鄰居這樣，見面大家都會講話聊天什麼的，有心事也可以說。」、「有意見大家說出來參考嘛！你不可以見面就說開會，開會之後還是沒用，都是遵照你們的理由下去做！」(訪D6)

「反正次數不多啦！但是有久久來巡一次啦！」、「就是總是不常見面啊！第一次見面，那種問候啊的感覺很親切啊！」(訪D5)

「我的意思是說當然也不一定要當面啊！也可以利用譬如說一些E-MAIL，其實人跟人之間，當然面對面談有它的好處，可是有一些話，或許有一些理念不同的時

候，可能面對面就很容易起衝突。」、「當然面對面也是可以啦！只是說可以直接一點，我覺得這樣會比較好。」（訪D1）

#### （8）、認為役男與管理幹部無位階之分

「我自己覺得不會啦！因為，我不知道是服勤處所跟服勤單位給我這觀念的，還是幹部跟役男其實是有位階上的差別啦！對我來說我覺得其實都一樣，我也是役男，只是今天多負責管理幹部這個工作而已，並不會因為我是管理幹部，我就對役男說『你要做什麼、做什麼！』並不用這樣的態度去面對他們。」（訪D1）

「他只是作一些比較需要的，因為他必須對上面做個交代嘛！所以我們大家都是盡量配合他，他如果有什麼事情，需要幫忙的話，我們大家分擔一點，尤其我跟他又同梯的，大家感情又很好。」（訪D2）

「前面的問題，一大堆的問題已經解決了三分之二，就陸續會比較沒有什麼問題去管理，管理上面比較沒什麼問題，役男之間也會比較沒有什麼想要問的問題啊！疑惑的啊！因為大家都會把知道的跟學弟講，該怎麼做，就看你自己。」（訪D3）

#### （9）、減少意見反應的層級

「其實對我們役男來說，說多不多，說少不少，連所有高中、國中小所有學校的相加起來，超過130位啊！以一個單位來跟軍中比較起來，一個連一個排來說，相當一個連以上的人數啊！人數分散的狀況下，我覺得可以做一個全面式的溝通啊！就是可以開放溝通管道，就是役男與該服勤處所的溝通管道，而不是役男跟管理幹部，管理幹部跟服勤處所，然後跟服勤單位，這中間已經隔好幾層了，在這個程序中間會有一些消弱或是說扭曲。」、「如果大家的工作都一樣的話，我覺得就不需要了！因為已經有管理人員與教育服務役的承辦人員了，命令上的發佈就他們去執行，有問題他們去作修訂。」（訪D1）

### 4、管理措施

對於現有的管理措施，役男表示對於公部門的運作不清楚，剛開始到服勤處所時，會有服勤適應的問題，目前有些處所出現無人管理或管理規定改變迅速的問題，而認為中央應該統一整體替代役的役期，並降低各役別的差距，另外，服勤單位與服勤處所應該公開公平的進行管理作業，服勤單位可以統一辦理役男之訓練，至於役男的生活作息可配合服勤，保有彈性，也認為應該將集中住宿歸營時間延後，並解除假日留宿的限制。

#### （1）、對於公部門的運作與規定較不清楚

「我覺得可以這麼說啦！那個工作的規定包含了在公家機關的規定裡面。」、「有

些規定，它可能就是規定的很死，它規定我們要怎麼做，可是我們沒辦法理解。」、  
「因為就連我自己都沒有很理解公家的一些制度啊！那可能上面發佈下來的時候，我也不是很清楚，可是工作還是要做，命令還是要執行啊！等到大家有什麼問題跟反應的時候，我再彙整，然後跟上面的報告，大家再來討論，再請上面作說明。」（訪D1）

#### （2）、服勤適應的問題

「我有跟其他的役男談過啦！其實大家會來服教育服務役，一方面是說不喜歡軍中啦！我覺得那是一種集中營的生活。」、「在面對服勤單位的時候，會覺得服勤單位又是把我們當軍人一樣。那這個跟我們的期望有落差！」（訪D1）

#### （3）、無人管理或管理規定改變迅速的問題

「那通常這裡是沒有人管啦！然後就是有時候小小小偷懶這樣，小出去一下！」（訪D7）

「工作上的規定會有一點就是平常沒有注意到的事情，大家已經按照這樣的做法去做了，可能突然發現到或哪邊的壓力到，讓他不得不去注意這個問題的時候，新的規定又下來了，大家會不習慣這樣的做法，因為這樣的改變其實不能讓大家馬上接受。」、「適應不良倒不會，就是心情上的轉變覺得太突然。」（訪D1）

#### （4）、統一替代役的役期

「我覺得說，一樣都是男生，一樣都是要當兵的，為什麼役期要分那麼多種，我覺得這樣要公平啦！反正都是服役嘛！怎麼都是搞這些東西，為什麼有人服役長有人服役短。」（訪D5）

#### （5）、降低各役別間的差距

「做什麼事，就是大家都是一樣的待遇啦！如果說可以做到這一點的話，我覺得大家就沒什麼怨言好講了。我甚至覺得說在役別上，比如說教育役或什麼役的，做什麼事都是一樣的。」（訪D2）

#### （6）、服勤單位與服勤處所公平公開作業

「我只是希望說你一視同仁，不是你偏袒誰，因為其實當一般兵或是在軍隊裡面，要爛大家一起爛，不會說我今天對這個特別好，在軍隊裡面要享福大家一起享福。」、「就是做什麼事情都要公開化，就是你今天沒有什麼秘密，就誰誰誰列一張表，把權利義務定出來，然後不要說誰就特別涼，你如果要求公平性，就要讓大家覺得是沒有差別待遇的。」、「你這樣做，大家會覺得說，你做的事情，大家心服，以後會換到我，我也會這樣做，我沒什麼好講的。或是說我現在比較

輕鬆，你現在比較辛苦，哪一天我也會去做辛苦的事情啊！」（訪D2）

（7）、服勤單位應統一辦理役男在職訓練

「如果大家可以互動、講話，要常辦這種活動。」、「他也是要參加啊！誰說學校的就不用，學校也是要辦在職訓練啊！給他們下去作。」（訪D6）

（8）、生活作息可配合服勤，保有彈性

「所以說其實這時間不是問題啊！服務性工作本來就是這樣子，偶而也會延長一點。」、「譬如說以我個人來講的話，我覺得這沒做什麼事情啊！平常的時候你可以休息一下沒關係啊！變成說下班你跟他多做幾十分鐘、一個小時這個樣子。」（訪D4）

（9）、集中住宿歸營時間延後

「我們在另外一邊那個學校的一樣，他們是規定說6 點半要回去那邊歸營，還是怎麼樣，我覺得不要太拘束啊！像你看一般說晚上9 點啊！要歸營，回到那裡面去對不對！像中間可能有兩三個小時，有些人可能還是要做什麼的，對不對！辦事情還是怎麼樣的，都可以啊！像要買東西都可以啊！你如果說規定在6 點半這樣子的話，中間只有前後半個小時到一個小時這樣子，有時候做什麼事情就比較容易出差錯。」（訪D4）

（10）、解除假日留宿限制

「我今天來當兵又不是我自己想來，就是沒有辦法要當兵，如果去服一般兵的話，就是軍營也可以睡覺啊！放假不想回家，也是可以在營留宿。」、「要兩個人，可是我覺得這很難講，如果說大家都沒有人要留下來，某些人或一個人留下來的話，就是隔週，若是我這個禮拜家裡有事，我要回去，或是這禮拜我剛好沒事，我不想回去，今天不行呢？」、「大家都這麼大了，也會自己照顧自己啦！所以是自己的問題啦！如果你本身沒有什麼重大的疾病的話，你在宿舍會有什麼問題嗎？」（訪D2）

## 5、管理態度

訪談過程，役男強調管理態度的重要，認為管理態度因人而異，不佳的管理態度，會導致役男消極的服從，若役男於服勤過程遭到責罵，就會產生報復的想法，非權威式的領導較好，因此，服勤單位與處所應以同仁的態度對待役男，如此可以減少工作量的比較，亦不必要強加管理措施，而是思索役男帶來的經驗，檢討改善管理的態度，給役男鼓勵與期許，至於役男本身則亦應進行相對的自我檢討。

(1)、認為管理態度因人而異

「管理人有差啊!」、「有點像雞蛋裡挑骨頭吧!」(訪D7)

(2)、不佳的管理態度導致消極服從

「我覺得制度上都還好，可能是人跟人相處的問題，就是態度。」、「其實我會覺得態度比較重要，有時候會覺得上面其實不是那麼願意談，就是規定一個制度這樣子，有時候我們可能想到說有新的東西，要去制定的時候，可能上面的態度就不是那麼容易接受，那就會讓我們想說那就乾脆不要講。」(訪D2)

「其實這之前應該都有試過了，只是答案還是無解，沒有辦法啦!就不會想再去建議。」、「其實這個沒什麼好講的啦!就像我剛剛說的，你知道嗎?因為本身我們在當兵啊!講了也沒有用啊!那你就這樣做啊!我沒什麼意見啊!本身我們就沒有就那個權力啊!趕快當完兵就好啦!」(訪D2)

(3)、役男於服勤過程遭到責罵，就會產生報復的想法

「可是你在當兵被人家罵過了，你被人家教訓過的事情你一定會特別注意，記得的可能是一輩子的事情，所以我是覺得這樣子也不錯啊!就是說說不定哪天有機會換我來報復啊!」(訪D3)

(4)、以同仁的態度對待，可以減少相對的比較

「因為大家都在同一個辦公室裡面，當然會有我剛剛講的那個關係的問題啦!我所謂的當工作同仁的態度，並不是說做的事都一樣，而是說態度上、感覺上，因為我覺得態度跟感覺比較重要，你今天交待我做事情，如果是大家關係好一點的話，根本也不會去CARE 這些東西。」(訪D1)

「因為一個單位或服勤處所，我們是來當兵的，所以大概就是一年多，一年多不算短，那其實可以以對待工作同仁的態度，而不只是工讀生或是小弟小妹這樣!這樣我會覺得比較好一點。」(訪D1)

(5)、不必強加管理

「你可以規定一下，大家如果不要做的太過分或太離譜的話是不會給你出什麼「包」啦!沒有必要管太緊這樣子。」、「因為我剛剛講了大家都那麼大了，不需要這樣子。」(訪D2)

「我覺得以服勤處所的地方來講，大家如果有良好互動的關係的話，就不用太去拘束這些。」(訪D4)

(6)、思索役男帶來的經驗

「我覺得我應該是一個很好的例子啊!我覺得他們應該是有這個頭腦去想這個問

題啦！」(訪D5)

#### (7)、改變對於役男的管理態度

「我覺得剛開始徹底的就想一想自己不好的地方吧！講話的態度啊！處理事情的方法啊！是不是不夠完善啊！講話的時候是不是能壓住自己的情緒盡量壓住，就是說不必要說出的話盡量不要說。」(訪D3)

「你不要用當兵的角度去看啊！像你們都是兵嘛！我說什麼就是什麼，你不能這樣子啊！要不然為什麼要叫「教育服務役」，教育服務役就是要服務，而且你們作這個又是教育工作，你們對待人的態度就是要比別人更不一樣。」(訪D6)

#### (8)、給予役男鼓勵與期許

「別縣市在管理上都不會這樣啊！人家認為你們雖然在當兵，但你們勤學勤作，至少給役男一個期許嘛！退役以後，你要是對這項工作有興趣，你也可以回來作或者是怎樣，人家至少有一個願景在，有一個希望！」(訪D6)

#### (9)、役男應試著自我檢討與改變

「最基本的要求就可以，其他的就是看你，我覺得那都是時間啦，看你怎麼克服啦！然後就是靠溝通啦！其他就是這樣子啊！像之前我一個學長，他是比我早來，人家過得很好啊！對不對！」、「我就覺得都是溝通上的問題，或是不能適應的問題啦，能適應什麼都好啊！你看人家過得好，我怎麼會過得不好。」、「人家都說好，那為什麼我們來大家說不好呢？那是不是問題我們自己要檢討，而不是別人要檢討，是我們自己要檢討。」(訪D5)

綜合上述役男對於管理情形的看法，發現：役男經歷半年以上在台東縣的經驗之後，覺得服役地位低落，甚至認為分發至服勤處所後，被視為一般兵役對待，與之前期待的服役生活有所落差。在管理互動與意見反應上，役男分發人少的地方，較易溝通，人多的地方與管理者互動的機會少，服勤則尚有幹部居間層轉，役男認為應該減少層級，並加強與役男的直接溝通。而在管理措施上，役男已經察覺本身對於公部門的運作不清楚，以及必須經歷服勤適應的狀況，除強調公平對待之外，也認為應該解除對於留宿的相關規定，不必強加管理措施，檢討改善管理的態度，並給役男鼓勵與期許，相對的役男應試著自我檢討與改變。

以上本節所呈現的是透過深入訪談，蒐集台東縣教育服務役服勤單位、服勤處所與役男三方面，對於台東縣教育服務役人力運用及管理現況的意見，以及目前在人力運用及管理上的困境與因應措施。

整體而言，偏遠學校型態的組織需要較為機動性的人力，因而往往分配給役

男的工作也是較為多樣性的，配合學校所缺乏的人力性質，役男需要是一個主動積極的協助者。而行政性的服勤則是因應公部門對於相關學校校園大樓的無人管理的狀況，而從事基本的安全與清潔維護工作，役男需獨立作業，並且與其他單位人員或老師接觸。至於市區性的學校單位服勤因為學校所主導，為填補整體學校工作推動，缺乏服務人力的狀況而生，因此服務的範圍明確，服勤的項目與內容也較為固定，役男則明顯為被管理者的角色而較為被動。

在教育服務役人力運用與管理的過程中，服勤單位的角色，以配合上級政策為主，結合相關的資源進行規劃，在管理上負最後的責任；服勤處所則對於管理役男的權責與役男的角色定位較不清楚，在執行面遭遇許多困境，也已經有一些相關的因應措施，認為管理者與役男應相互尊重；役男則多是因不願有與過去國軍常備兵役一樣的服役生涯，而選擇了替代役中的教育服務役，認為分發後，仍被服勤單位與服勤處所視為一般兵役對待，與當初的選擇有落差，有的役男認為目前服勤狀況良好，在服役初期，亦經歷一段服勤適應的階段，有的役男則認為意見反應的層級過多，且反應的意見未受重視，認為服勤單位與服勤不必強加管理措施，而是應該改善管理態度。

## 第五章 研究結果與討論

經由相關檔案文件資料之檢閱，與對於服勤單位、服勤處所及役男進行深入訪談的結果呈現之後，本章要從人力運用及管理的範疇，以人力資源規劃與配置、工作安排與訓練、生活管理，以及服勤管理等實施面向的四個核心議題，將所得資料的整合與分析比較後，分析教育服務役人力運用及管理現今所面臨的問題與其原因，最後，試圖經由對於教育服務役人力運用及管理現象的了解，歸整實務運作的相關模式。其後，將在下一章結論與建議中，提出建議，作為問題的對策。

### 第一節 教育服務役人力運用及管理的問題

在深入訪談結果中，可以發現台東縣在教育服務役人力運用及管理上遭逢許多困境，綜合書面檔案文件所見及深入訪談所獲資料，發現在教育服務役人力運用及管理上的問題，依教育服務役人力運用及管理的四個核心議題，分述如下：

#### 一、人力資源規劃配置的實施與問題

##### （一）服勤單位責任壓力大但掌控力有限

服勤單位與服勤處所在一般業務體系互動上，各自隸屬於不同的單位或機構，屬於平等的地位，然在教育服務役的業務上，則必須有服勤單位與處所上下階層之分，服勤單位工作人員亦認知到服勤單位的責任，但服勤單位本身在原有行政體系架構下，兼辦教育服務役業務時，其實很難發揮上級的管理功能，又各服勤處所對於相關法規的認知不一、配合度有限，服勤單位都需要很多時間去跟他們管理人員溝通。

此外，既有整體替代役法令僅規範約束至服勤單位的層級，至於服勤處所則由需用機關學校與服勤單位另訂行政規則來作為規範依據，服勤單位處在既有法令規範的夾層中，其實面對權責上重大的管理壓力，然其對於服勤處所，卻僅能以不定期督導或給建議等方式，進行管理，僅能發揮有限的掌控力。

##### （二）服勤單位的各項規劃與配置變革遭遇執行上的阻礙

國中小服勤處所由原本的校園警衛服務，到現在的協尋中輟生等專案工作，

方案變革過程中，雖然有事先規劃，並邀請役男管理幹部參與討論，考量學校教育的實際需要，而且結合相關資源，逐步進行方案轉變，但方案過程中的不確定性，仍舊遭遇役男的抗拒，認為擔任雜務工作。如：「役男可能覺得他們工作是當工友，」（訪A1），雖然事後有役男表示還可以接受，但變革期間，役男受同儕的影響，甚至上網發表不滿的言論等行為，已經造成服勤處所在方案轉變過程中的困擾。

另外，由役男的遷調作業來看，台東縣役男以抽籤方式分發服勤處所，分發後除役男本身因素會進行二次遷調作業，其後即未再進行，讓役男分發至台東縣後，分派至一處服勤處所服勤直至退役。目前在學校單位服勤者，有內部各處室的輪調，然役男對於整體役男的遷調作業與協尋中輟生方案的進行有所不滿，認為相關作業未有公平之機制，因為並不是所有的人都需要遷調。

## 二、工作安排與訓練的問題

### （一）對法令的認知與解讀不同

役男之前所受專業訓練與實地服勤情境所產生的差異固然很大，但役男多數服役心態大多僅留在「當兵、盡義務」的階段，未能調整至積極投入服務的理想，或確實為工作投入的精神，帶著希冀比國軍常備役輕鬆、要發揮專長的期待，加上役男與管理人員雙方對於法令規範的認知不清或有不同解讀的情形下，役男對於學校單位與公部門的認識有限，在服勤適應時期，即已產生服役期待的落差。

由在教育服務役役男的服勤角色定位來看，兵役法、替代役實施條例等相關法令規範替代役為兵役之一種，屬輔助性勤務，並不得取代正式人力。服勤單位將役男視為新增加的人力，用來補充原有推動服務不足之人力，協助工作的推展，服勤處所則將之視為免費的臨時性工作人力的來源，如：「有兩位的話我就節省兩位人力的成本」（訪C4）；而役男本身則是認為其並非真正的當兵，為何要有那麼多限制，服勤處所內的工作人員，則認為教育服務役役男只算是支援的人力而已，可見役男角色定位並不明確。可見因整體替代役制度與所屬教育服務役的推動這一項新的政策，讓教育服務役役男的角色定位雖有法令規範為輔助性人力，卻在實務操作層面，因役男身分及服役環境的特殊，缺乏一致而明確的定位。

另外，在勤務準備訓練上，除需用機關負責的專業訓練之外，在替代役實施條例、教育部替代役教育服務役役男服勤管理要點等法規中規範必須對役男施以職前與在職訓練；台東縣服勤單位認知需要一套完整的訓練，全體役男分發服勤單位後的第一次訓練，由服勤單位負責辦理，其所屬直接管理的中輟生協尋的專

案，亦由檔案文件中可以看出有一套完整的職前與在職訓練；學校性處所以實習及一般員工的在職進修課程代之；行政性輔助性勤務之處所，則是僅有職前工作指導與示範，其後則缺乏相關的訓練。役男本身對各項訓練或課程則往往是「愛聽不聽」(訪C3)，反應出教育服務役役男其對於參與服勤處所中工作人員訓練的不重視。

## (二) 無法按專長分配役男勤務

在分派役男勤務方面，在教育部替代役教育服務役役男分發作業規定等相關法規上，皆對役男是否具有專長，有所區分，並規範以專長分配的原則進行分派，而一般役男則未規範。由訪談過程得知，服勤單位是在考量單位資源與需要後，才兼顧專長分配原則，來規劃要分派的勤務。因為：「如果沒有經費支持的話，恐怕再多的人力，也會成為服勤處所的負擔」(訪A1)；多數服勤處所則是認為服勤處所內各項工作，除特別考量到教育服務役役男的「性別角色」與「意願」外，皆可作為勤務項目配置，但是對於應該給役男什麼工作做，確實受服勤定位的影響，導致接受役男的學校單位「很難拿捏什麼叫做協助性的工作」(訪C6)，役男則是認為目前的勤務分派，對其所學而言：「不太符合本身專長！」(訪D1)，有的則認為自己過去的學科專長，沒有把握能夠應用在自己工作上。

然具有專長資格之役男鮮少，台東縣教育服務役役男以替代役體位或一般資格而具有教育或民間專長者為多，役男所具有的教育背景相當多元，與學校教育領域所缺乏之教育工作、警衛等有所不同。多數服勤處所未因應教育服務役役男之到來與能力進行工作調整或賦予新的工作，僅是讓役男協助負擔原本的學校工作內容而已，很難真正按專長分派役男的工作。

## 三、役男生活管理的問題

### (一) 各個服勤處所對役男的住宿管理各不相同

目前台東縣有三個服勤處所訂定住宿規定，其他處所則未訂定，晚間住宿方式，則有集中住宿與各服勤處所個別住宿兩種不同型態。由服勤單位管理之集中住宿，授權由管理幹部管理，訪談過程中，役男反應對於集中住宿歸營時間、留宿限制等住宿規定的限制較為不滿，認為：「在生活小細節上不要太拘束」(訪D3)；而個別住宿的服勤處所直接管理人員，未與役男住在一起，有的服勤處所又採信任與自治原則，很少探望的狀況下，也使得役男有表面遵守、私下違規的狀況發生，像是「小出去一下」(訪D7)。因此，明顯反映出住宿型態不同的不同管理方式與約束。

## （二）役男心理與生活輔導困難

在替代役實施條例、替代役役男權利實施辦法等多項法令，規範了役男擁有的權利，多數比照國軍常備役之照顧與福利；服勤單位認知應依法令規定，盡力維持各項照顧與福利；服勤處所則是認為環境已過度保護，照顧役男的生活起居「不會比幼稚園的那些小朋友差！」（訪C6），因之服勤處所多數認為僅需提供其基本生活照顧；役男更是認為自己並非志願服役，服勤單位與服勤處所應滿足其需求，而不斷爭取相關的福利措施，如：「九三軍人節想要放假」、「要求在宿所裝ADSL」（訪C1、D2），這樣不同的立場，形成服勤處所與役男溝通上的障礙。

另外，囿於管理者與役男之間的互動時間有限，（主要是服勤時間，亦即上班時間），而下班之後，互動更是有限。在有限的互動機會下，目前進行的生活輔導，僅是宿所整潔的考核，與不定期的督訪而已，役男的生活困擾僅能由役男決定是否主動告知管理者，而無其他專人負責處理，負責生活或精神教育，至於生活上的行為問題，管理者也僅能被動的發現後懲處，另外，役男會透過住宿生活，彼此相互討論與散播訊息，同儕的影響力大過管理與制度上的約束，加上管理幹部仍是由役男擔任，在其他役男面前不具權威，職責亦已弱化，甚至不認同服勤處所之作爲，至此服勤處所對於役男心理與生活的輔導，已經難以使力，而有受訪者建議設置一名跳脫出原有體系層級的專門輔導教官，以進行必要的服役基本認知與精神層面的教育。

## 四、役男工作管理上的問題

### （一）服勤處所間的管理方式各異

在管理方式上，服勤單位與所屬直接管理之學校服勤處所，雖已依據相關法令，訂定清楚的工作規範與溝通體系；其他行政性及機構性服勤處所，則多數並不具清楚的工作規定，或規範執行不明確，甚或在既有的規範下，隨意調整管理方式，再則放任不管。但從役男的立場來看，具體的管理措施，對他們而言卻只是「沒有什麼選擇權」（訪D2）的消極服從，因此，對於現有的管理方式並不滿意，不願被視爲一般兵，而期待獲得公平的對待及尊重，是「以對待工作同仁的態度，而不只是以工讀生或是小弟小妹角色這樣」（訪D1），另一方面，模糊的管理規範或放任的管理方式，反而讓役男覺得可以輕鬆面對。

然服勤處所的管理人員不同、服勤性質不同，固有的組織型態也不相同，在執行層面，造成管理上各服勤處所管理鬆緊不一的情形，服勤單位僅透過公文轉

達與服勤處所的不定期督導作業，很難縮短每個服勤處所管理方式的差距。除了管理者與組織間的差異外，訪談過程中，受訪者也強調被管理者本身的人格、家庭與求學背景的不同，即使同樣的互動方式，也會產生不同的結果。

## （二）役男不在乎獎懲與考核

在管理方式方面，主管機關與需用機關在役男服勤管理、獎懲、請假、服裝等方面已訂定相關辦法，作為役男的服勤規範。但在面對役男的違規或不當行為時，服勤單位與服勤處所無法施予立即性的懲罰，僅能依循相關規定，透過複雜的行政作業，程序上需由服勤處所先提供建議，再由服勤單位作成申誡、記過、罰勤等懲處方式，待作成懲處決定時，已不具時效性，而且裁量標準不若國軍常備役嚴格約束，不具嚇阻作用，所以，對役男來說：「記個過啊！會怎麼樣？」（訪A1）

另外，實際上，實施役男考核制度，礙於制式的項目與內容評定方式，無助於對役男實際服勤表現的了解，且考核無法作為獎懲的依據，致使考核結果對於役男無法產生實質影響，役男也未將考核所列事項，作為爭取服勤表現的指標。而服勤單位與服勤處所管理者，卻需要花許多時間進行這類無實益的考核作業。

從上面各議題的討論，足見在教育服務役人力運用及管理層面，服勤單位（包含服勤單位本身與其直接管理的學校性服勤處所）、服勤處所（行政性及學校性服勤處所）與役男三者間，各有不同的立場，彼此見解的差異甚大，茲上述主要內容，摘要整理如下表5-1，分將服勤單位、服勤處所及役男的訪談意見進行比較。

表5-1 服勤單位、服勤處所、役男間意見的比較表

對象 項目	服勤單位	服勤處所	役男
人力資源規劃 與配置	補充性人力，視 為兵役之一	臨時性人力，免費的人力 來源，屬可差遣的工作人 員	有別於傳統役，亦 非屬服勤處所之 工作人員
工作安排 與訓練	在考慮單位資源 與需要後，以役 男專長分配原 則，進行規劃配 置，並安排完整 的訓練	除考量役男的意願和將服 務對象之性別外，服勤處 所內各項工作，皆可作為 勤務項目。以工作說明與 示範，或參加工作人員訓 練取代正式的役男職前與 在職訓練	對於工作的派，一 部分認為專長分 配不重要，部分則 認為應依志趣與 意願分派勤務項 目；但皆不重視與 工作相關的訓練
生活管理	依法令規定，提 供各項照顧與福 利	認為環境已過度保護，故 僅提供基本生活照顧	非志願服役，服勤 單位與服勤處所 應滿足其需求
服勤管理	以建立清楚的規 範與溝通體系， 相對要求服從	規範較不明確，甚或在既 有的規範下，隨意調整管 理方式或放任不管	期待公平的對待 ，及等同於工作人 員的尊重與互動 方式

資料來源：（研究者整理）

## 第二節 教育服務役人力運用及管理問題的原因分析

上一節所述教育服務役人力運用及管理的問題，可以歸結為主要來自於「專長訓練課程」與「實際服勤項目」的差異、「按專長分配」與「不取代正式人力」的兩難、管理與被管理者之間互動的障礙，以及規範與執行的落差等三方面的問題困境，以下分述各該問題背景中的原因。

## 一、「專長訓練課程」與「實際服勤項目」不相符

役男專長訓練期間的訓練項目，按最早規劃的內容實施，偏重在以役男去從事直接服務所需要的技巧；現在役男在服勤處所雖有接觸老師與學生，然卻非直接協助老師與照顧學生，役男的勤務偏重在安全維護與交通、文書等庶務性工作，不需要太多關於直接服務的訓練，「因為役男通常僅為學校工作」(訪C5)，反而需要的是更多對於學校教育整體之認識，與如何與行政部門配合的課程，然目前役男對於學校教育整體及公部門運作的認識與認同不足，導致役男面臨專長訓練與實際服勤項目的差異時，調適困難，或以被動的方式因應之。

## 二、役男無法按專長分配也不能取代正式人力

服勤處所無法按役男專長分配的問題一直存在，一般學科之教育專長僅能作為參考，專長資格的認定必須要有證照或相關考試資格，服勤處所面臨將專長役男依專長分發的困境，因依目前之分發型態，該項專長不一定符合該處所之需要，亦面臨不能取代正式人力的問題，據訪談了解：以教育工作相關科系為例，並不能取代正式相關工作人員之個案訪視與輔導，服勤處所為此，反而以非正式人力的非專業性工作分派給役男，而一般民間或教育專長之役男，類別龐雜，更是難以分派相關工作。

## 三、管理者與役男之間的互動障礙

服勤單位、服勤處所的管理者與役男之間存在互動的障礙，其產生的主要原因，在於役男無法明確地分辨到底他的上司層級誰屬，法令上面對役男的約束也不足、雙方對於役男角色定位的解釋不同、服勤適應過程役男受同儕的影響、管理者產生無力感並且在管理上遭遇阻礙等因素，常常發生「請他做什麼，他就嘴巴上跟你說好，可是實際上他都沒有做」的情況。(訪C3)

### (一) 法令對役男約束不足

現行法令中，整體之替代役雖為兵役之一種，然獎勵及權利與國軍常備役相似，但懲處與義務責任卻與國軍常備役並不相同，無軍法審判，以替代役獎懲辦法為規範依據，在違規的約束上，較國軍輕微許多，雖有輔導教育，但無立即性之懲處，依賴程序與書面為之。

### (二) 役男角色定位的解釋各不相同

役男對於「輔助性勤務」的看法與管理者有所不同，在學校教育領域中，分工不如工商業或國軍體系之詳細，役男對於身為「兵役」或「工作」，有不同的看法，管理者偏向依法將役男視為服兵役的歷程，然役男期待被以協助者的角色

看待，不願與常備兵役作比較。

### （三）役男受同儕影響大

除了住宿在一起的溝通機會，役男彼此之間聯繫與網路上相互傳送訊息的管道，相當多元，彼此的意見交換與心態的影響甚鉅，因為役男們常有機會遇到別的役男或同梯同學，尤其都是一樣教育服務役，會去相互比較，時常聯絡，在服勤適應過程中，同儕的影響相對影響了役男對於既有管理者、管理方式的觀感與印象，役男難以自己直接的經驗來看待服役過程，反而產生比較心態。

### （四）役男態度被動管理不易

教育服務役役男所接觸到的管理者，教育工作者或其他行政、職員兼辦教育服務役業務的狀況普遍，管理權責固然繁重，但役男對於服役、管理者與其管理風格的認同與否，在互動的過程更是重要，役男對於集體的管理方式及清楚的管理規範，普遍較不認同，役男傾向拒絕溝通，並以消極的方式回應各項管理措施，使管理者感到無力，役男服勤態度被動者多，使管理者遭遇阻礙，但若是由教官督導他們，他們會比較怕，可能因為教官有一定權威感存在。

## 四、規劃與執行落差大

在規劃與執行的落差方面，行政規則訂定後，實施成效不佳，實與人力運用及管理策略必須不斷調整以變動與因應有關。

從服勤管理、權責劃分等相關規定中，我們可以看出服勤單位對於服勤處所督導管理所負的責任，但實際上卻是很難發揮，因為服勤單位除難以要求服勤處所人員以一致的管理方式管理役男外，在勤務分派、差假核給等實際互動層面，都只是間接管理的角色，由於服勤處所不一定會依照服勤單位的要求訂定相關規定，故服勤單位對於服勤處所的實質影響力實在有限。

此外在政策試行階段，因地域上的差距、新資源的結合，政策上基本的規劃，會有所調整，甚至產生新的方案，因之，服勤單位面臨經常變動的情境需加以調整，而役男的素質，亦隨著不同梯次的進退有所不同，一般而言，學校比較喜歡被分配到有專長的役男，如具有教師證或大學畢業生，因為這樣的役男比較可以分攤學校的工作，但人力配置並不能完全配合，因之，規劃與執行的落差一直存在，需要時常調整，對於那些不再適合的管理規定，必須配合修改。

綜合本章對於教育服務役人力運用及管理層面的問題與原因分析，影響教育服務役人力運用及管理問題與困境產生的原因，最主要是役男與管理者雙方認知的差距，與整體背後的制度因素。在專業訓練的過程，役男並未了解到學校教育

的環境，與應有的服役態度，加以法令對於役男的約束不足，一到了服勤處所後，役男的不適應與抗拒，也形成人力運用及管理上的困難，在制度層面未改善的狀況下，服勤單位與服勤處所，僅能運用學校教育工作方法，一方面建立規範，另一方面，也只能運用教育工作方法，以盡力溝通的方式來因應。

### 第三節 教育服務役人力運用及管理的問題 討論

教育服務役人力運用及管理對於學校教育工作而言，具有其實務上的意義，在本研究結果呈現之後，以下就要在了解教育服務役人力運用及管理現況、問題與原因之後，進一步討論對於在教育服務役人力運用及管理上遭遇困境的結構因素與人力運用及管理適配的案例、實務上的模式，以及教育服務役與學校教育工作的。

#### 一、教育服務役實施對學校教育工作產生的衝擊

經由相關文獻檔案的檢視及訪談資料的結果，可以發現：在人力資源挹注的背後，教育服務役的實施，帶來一些對於教育工作專業在管理工作上的衝擊，討論如下：

##### （一）學校對役男的管理準備措手不及

當教育服務役人力進入學校時，教育工作者面對這一群服役身份的役男，因為不是員工，也不是一般所熟知的國軍常備役，不具有絕對服從的態度特質，在政策推動下，教育工作者本身對役男，必須要能依法有所規範與要求，但另外一方面又要兼顧人性的需求，時常會面臨管理方式上選擇的困難，因為役男並不算是學校教職員工，實在是難以在制度匆促推動的短期內，形成有效的管理策略與措施。

##### （二）役男加入使學校面臨新的管理壓力

教育工作者平日辦理學校教育服務相關業務，已背負相當多的責任，在兼辦教育服務役業務的同時，學校的教育工作者必須擔任管理者的角色，對上級單位或對役男、對役男家屬負責任，處在管理的夾層中，相關法令規定繁複，且是一整套完全不同於學校教育的系統，所以在面對役男不服管理等課題時，也是一個全新的挑戰。

##### （三）學校教職員以女性居多，與兵役系統的本質差異太大

在教育工作領域中，工作人員女性多於男性的現象相當普遍，當學校女性教師面臨必須接手處理兵役系統中役男管理的工作時，役男被女性所管理，與一般國軍常備役的服役情境大不相同。服役中的役男對於管理人員的管理不滿，許多是來自對於女性管理者與柔性細膩管理方式的抗拒與排斥，致使兵役系統中服從的本質消退，我們在訪談資料中，也可以看出有些女性管理者不管如何盡心，仍舊無法改善雙方互動的問題，但是若由學校教官來管理役男，則順利許多，但是偏偏中小學教育領域中卻缺少教官的男性角色。

#### （四）役男身份無法比照正式教師

運用教育服務役人力可以為學校教育相關機構單位解決長期以來人力缺乏的問題，這也是教育服務役實施的原意，希望役男人力挹注，可以為學校教育改善人力不足及服務品質的問題，但教育服務役役男分發至服勤單位或服勤處所後，要選派役男勤務時，囿於學校教育領域的服務對象都是，小朋友與身心障礙者等，不容許有傷害師生權益的狀況出現，故多不敢讓役男直接從事教育或輔導的相關工作，甚至有教育工作專業背景的役男，也不能比照正式教師。至此，學校教育領域增加了這一群役男，但分派工作時，仍面臨許多問題。

#### （五）學校與服勤單位對役男的管理重疊

教育服務役的體系層級中，服勤單位必須管理服勤處所（指學校），服勤單位在原有的水平組織架構中，為了教育服務役的業務，建置新的上下層級組織，在管理上，礙於平行處室間及公部門間的平等關係，又必須依法有效約束服勤處所（指學校），所以役男在學校中，既要接受學校的管理，也要接受服勤單位的管理。同時在學校負責管理役男的教師，既要接受學校的要求，也要另外面對服勤單位的要求。由於學校與服勤單位對役男的管理重疊，各種協調工作就顯得更加重要了。

## 二、教育服務役人力運用及管理的成效分析

在第二章中已經討論到教育服務役的人力特質及其實施面有效的人力運用及管理要素，以下就要以此人力運用及管理要素為基礎，討論在台東縣這個個案中，所看到影響其實施成效的要素，由不同服勤型態服勤處所的人力運用及管理來實施評估。

以檔案文件分析及深入訪談結果為基礎，檢視台東縣縣有人力運用及管理情形，並以第二章中所提及的教育服務役人力運用及管理的要素，作為指標，彙整如下表5-2，經比較的結果發現：台東縣高中職學校服勤處所的整體教育服務役人

力運用及管理實施，偏向科層式的系統管理，有清楚的人力定位與完整的運作體系和清楚的工作說明，但環境面較缺乏支持，且未能兼顧對於人性需求的重視與回應。國中、小學校服勤處所的較為重視互動、人性的管理，環境面也較為適配，但工作繁雜，人力定位和管理措施較為模糊。行政性服勤則是幾乎沒有相關訓練，雖亦重視互動，但多數未能掌握有效的人力運用及管理要素，缺乏約束力。

表5-2 台東縣服勤處所人力運用及管理要素的實施評估比較表

要素指標		服勤指標	行政性服勤	國中、小學校服勤	高中職學校服勤
人力資源 規劃 與配	清楚的人力定位		×	×	○
	環境面的充足支持		△	○	×
	建置完整的運作體系		×	×	○
	被管理者參與規劃		×	×	○
工作 安排 與訓	清楚的工作說明		△	△	○
	一系列專門工作說明		×	△	○
生活 管理	重視與被管理者的互動		○	○	△
	重視並回應人性需求		○	○	×
	具備危機處理能力		×	×	○
服勤 管理	明確的管理期待		△	△	△
	執行合理的工作規範		×	×	○
	公平立即的獎懲措施		×	○	○
	保持彈性		○	○	×

註：表中「○」表示實施良好，「△」表示稍差，「×」表示幾乎沒有做到。（研究者整理）

整體而言，台東縣教育服務役的實施，無論何種服勤型態，皆未能完全符合全部有效運用及管理教育服務役人力的要素，但在相關要素的掌握上，高中職校性服勤處所的實施情形較佳，國中、小學校性服勤處所次之，行政性服勤處所較差。這樣的結果與投入管理的人力及所花費的心力有關，依第二章中所提：對於教育服務役這種短期穩定性但非自願性的人力，除力求標準、統一、清楚的層級式的管理外，尚需要輔以投資式的管理，因此，此三種服勤型態的經驗需要相互學習與調整。

### 三、教育服務役人力運用及管理的實務模式

以下以第二章中對於人力運用及管理操作面向的理論探討為基礎，從台東縣的範圍中抽離，來看整體教育服務役人力運用及管理的現象，而對教育服務役人力運用及管理層面所涉整體性的議題進一步討論，可以歸整出教育服務役人力運用由規劃到執行，以及教育服務役管理過程的交互影響兩個重要的實務模式。

### (一) 教育服務役人力運用由規劃到執行的模式

教育服務役人力運用由規劃到執行的過程，服勤單位以配合教育服務役政策為前提，經過環境評估的考量，才進行策略的實施，如下圖5-1 所示。

由圖中可以看出：在教育服務役人力運用的部分，主要由服勤單位確認其應配合政策執行完成之工作目標，考量的因素莫過於組織內外環境的評估與考量，包含對於組織內外的資源、機會與威脅的環境評估，資源的考量包含：是否有足夠的財源作為支持，也要避免服務對象資源投入的重疊；機會的考量包含：教育服務役的投入，可以增加人力，另外亦可提昇服務品質；威脅的考量包含：教育服務役人力引進，此項創新作為，是否需付出過多的督導人力或可能遭遇缺乏支持的情境。

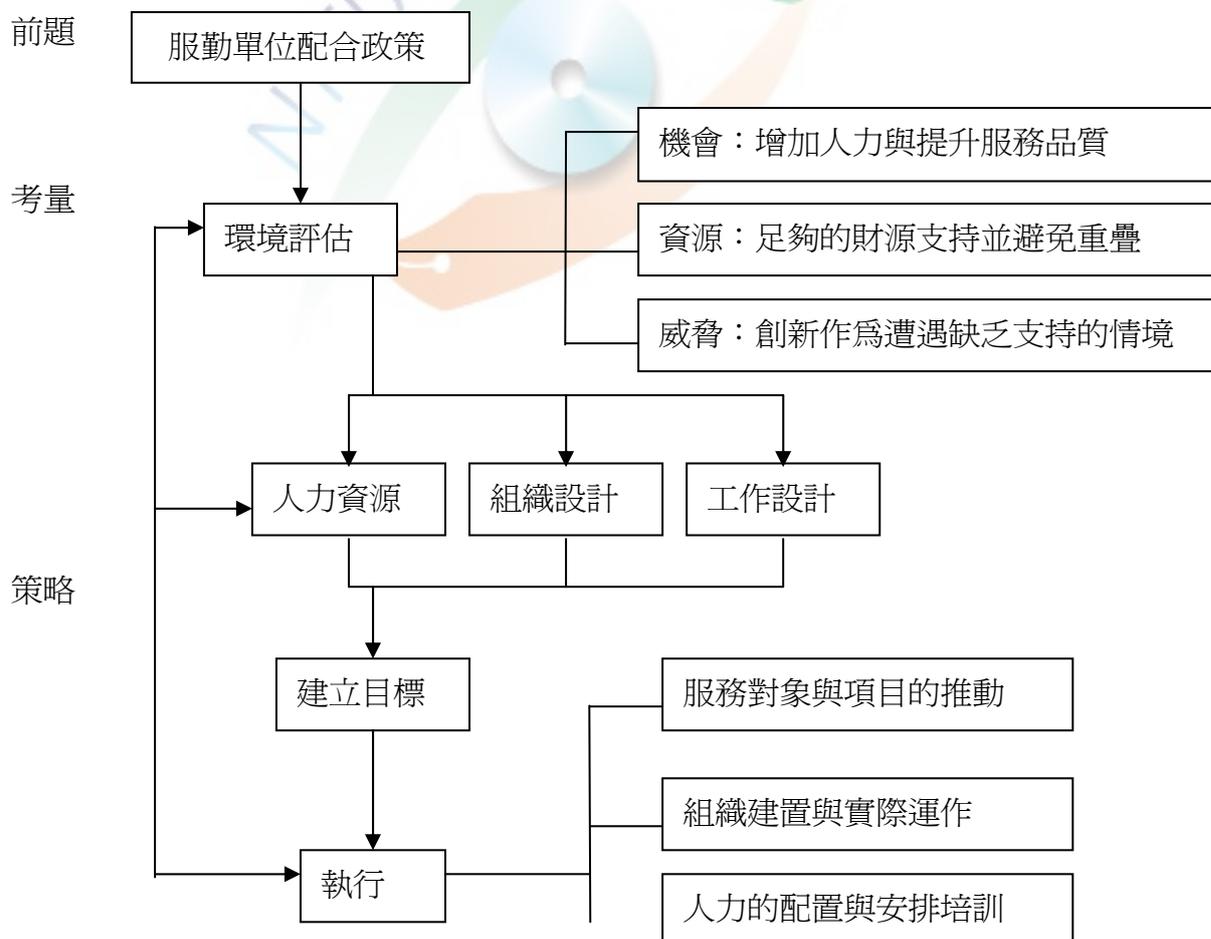


圖5-1 教育服務役人力運用由規劃到執行的模式；（研究者自繪）

接著進行人力資源規劃、組織設計、工作設計等策略的課題，一但確立方向後，建立目標，以服務對象與項目的推動、組織建置與實際運作、人力的配置與安排培訓的型態執行之，執行的過程由服勤單位與服勤處所依循分工，經由運作過程的改變，再行由服勤單位修正人力運用的策略。這不但是服勤單位的思考脈絡，也是教育服務役政策落實由運思到執行的過程。

## （二）教育服務役管理過程的交互影響模式

教育服務役的管理工作，主要由服勤單位負責間接、定期、涉及整體的管理工作，如整體性的會議、服勤處所與役男的不定期督導、制訂規定等；服勤處所則是負責直接、長期、個別或幾位分發至該處所役男之管理工作，如溝通互動、差勤管理、生活管理等。

這樣的管理模式中包含了領導與控制、激勵與報酬，以及組織氣候三個策略要素，落實到互動層面，在實際管理役男的過程，仍與人力運用規劃的要素有密切相關，主要是三個系統在進行交互影響，如下圖5-2 所示。

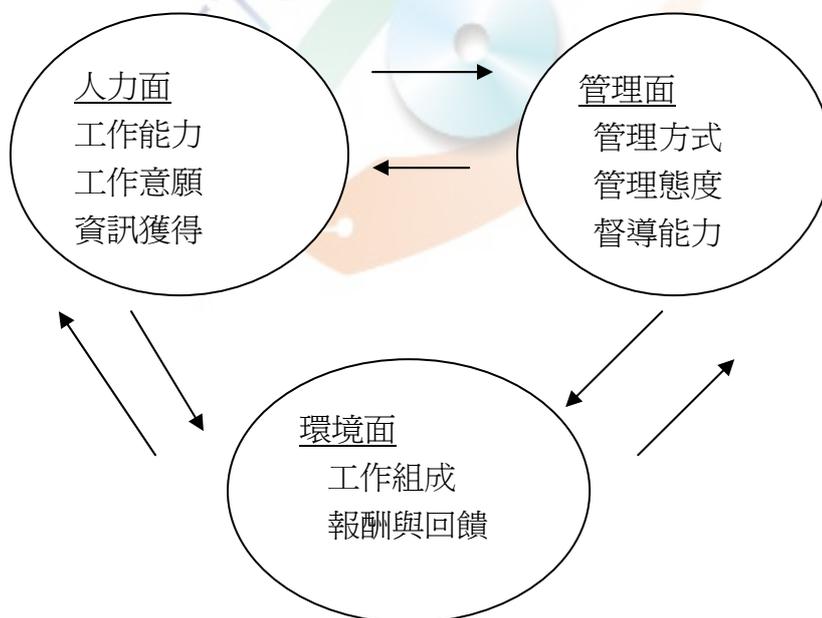


圖5-2 教育服務役管理過程的交互影響模式（研究者自繪）

其中人力面的「工作能力」是指役男的學識背景、專長技能，以及所受相關訓練而來的服務能力；「工作意願」是指役男對服教育服務役的服役認知、對教育領域的了解與認同，而來投入教育服務役的工作意願；「資訊獲得」則是指役

男對法令的認識、以及受同儕影響等相關服役資訊的來源管道。

管理面的「管理方式」是指服勤處所管理者對於被管理者的管理基本型態，如係依據規範管理、彈性管理、放任管理等方式；「管理態度」則囊括服勤處所管理的責任感、對於役男的看法、與役男溝通互動方式的選擇；「督導能力」則是則包含服勤單位與服勤處所兩者，主要是看管理者本身對於法令的了解程度、對於被管理者行為表現的掌控能力等。

環境面的「工作組成」包含服勤處所的服勤性質，如係學校、行政，是否按專長分配的工作內容，還有服勤處所所擁有的資源等外部硬式的既存情境；「報酬與回饋」的部分則是指除固定薪餉外，相關法令規範役男所能接受的獎懲內容，及役男所獲得由服勤單位或服勤處所所給的非書面與非正式的酬賞，亦包含外界對於教育服務役服役情形的看法。



## 第六章 結論

教育服務役役男從事學校教育服務工作，已儼然成爲學校教育領域中一個結合人力資源，推展學校教育服務的新模式，目前已有一千三百餘處的教育機構單位，運用教育服務役役男，去從事學校教育與相關之服務工作（教育部軍訓處，2005）。國內的教育工作者，不論在那一階層部門服務，都需要去面對如何管理並運用這個教育領域的新生力軍—教育服務役，以落實相關福利服務的新課題，顯見教育服務役人力的投入，對於教育工作所帶來的除了資源增加的意義外，也讓教育工作者需要積極去認識教育服務役，並且獲得有效的運用及管理辦法，以擴展服務或達成更好的服務效能。

本研究以台東縣爲例，經由對於教育服務役人力運用管理理論及教育服務役政策規劃與執行的探討，並進行相關檔案文件分析，與深入訪談的結果，在綜合分析討論後，歸結有以下之研究發現，並提出研究建議。

### 第一節 研究發現

以下就台東縣教育服務役人力運用及管理的經驗、教育服務役人力運用及管理的問題與原因、對於教育工作的啓示，分別說明本研究之研究發現：

#### 一、台東縣教育服務役人力運用及管理的經驗

研究資料蒐集期間，台東縣共有一百二十四個服勤處所，按其服勤性質區分，有四個行政性的服勤處所，有七個高中、職學校性質的服勤處所，有一百一十三個國中、小學校性質的服勤處所。以下以台東縣人力運用及管理的現況、困境與因應措施等經驗爲內容，就本研究所關注教育服務役人力運用及管理的實施面向的四個核心議題，分別說明：

##### （一）人力資源規劃與配置

台東縣服勤單位在考量資源、地理幅員、師生接受度、管理系統的運作後，役男分配到各服勤處所的人數，以行政性服勤之處所，役男人數最多，約二至四人；國中、小學校性服勤次之，爲每處所一至二人；高中職校性服勤者最少，每處所一至二人，曾經進行過三次服勤處所間人員的遷調作業，其餘服勤處所皆無。

另外，台東縣服勤單位訂有權責劃分原則，區分服勤單位與服勤處之管理權責，服勤單位的責任在於間接管理教育服務役役男的行爲，並督導服勤處所進行服勤管理，而服勤處所則是直接安排與管理役男勤務者，亦肩負役男生活照顧之責。在整體人力資源規劃與配置方面，雖未出現明顯的困境，但因整體組織環境面缺乏支持，兼辦業務的工作人員與主管所面臨的是在權責分工下，承受業務推動與管理上的壓力。

## （二）工作安排與訓練

教育服務役役男的服勤項目，以一般庶務性工作爲主，如夜間安全維護、協助照顧學生、打掃、意見層轉、文書繕打、設備維護等，以補充服勤處所原有人力不足之處。國中、小學校單位服勤之處所分配給役男之工作較爲多樣，從協助照顧學生到學校的各項庶務都有；行政性服勤之處所役男所需接觸的則是獨當一面的環境，負責業務管理的工作；高中、職校服勤由於有軍訓教官協助輔導，服勤工作內容較爲單純與明確。

教育服務役役男分發至服勤處所前的職前訓練，由服勤單位負責，分發至服勤處所後的個別職前訓練與在職訓練，則由個別服勤處所負責。執行上，除高中職校服勤之服勤處所，有對於役男之職前、在職訓練與工作輪調外，多處服勤處所以工作說明、示範、實習、工作人員在職訓練等方式爲之。

在工作安排與訓練方面，除提供給役男的訓練役男參與度不高的狀況外，服勤單位與服勤處所遭遇到：役男服勤角色定位不明，以及役男對於服勤工作項目的抗拒等主要困境，而服勤單位與服勤處所，僅以釐清規定與盡力和役男溝通的方式來因應。

## （三）生活管理

目前台東縣有七個服勤處所訂定住宿規定，其他處所未訂定，而晚間住宿管理有集中住宿場所與各服勤處所個別住宿兩種不同型態，而行政性服勤與高中職校性質服勤者，則兼有集中住宿與個別住宿兩種型態。其中，除行政性服勤之服勤處所設有管理幹部外，其餘各服勤處所的住宿管理工作，如生活規範、情緒輔導及宿所考核等工作，直接由管理役男的工作人員負責。

在生活管理方面，由於役男的背景各異，分派服勤後，服勤單位與服勤處所面臨的主要困境是：役男的服勤適應與役男其他的情緒問題，現有的因應方式爲了解役男的基本背景與需要，並在役男遭逢問題時，進行必要的工作調整。

## （四）服勤管理

台東縣服勤單位依據教育部教育服務役役男服勤管理要點，作為服勤管理的依據，亦有求職假、因公傷病慰問原則等規定，相關規定之制定已屬完整，而服勤處所部分，多數處所未有具體之規範。執行上，勤務的調整與請假補勤等工作由服勤處所直接管理，而役男的獎懲事項，則須由服勤處所報告服勤單位，由服勤單位為之。管理方式上不同的服勤處所亦有所差別，國中、小學校者傾向彈性的管理方式；行政性者採放任或選擇式的管理；高中職學校者則為系統與規範性的管理。

在意見反應上，服勤單位與役男的意見溝通，主要是透過不定期督導、會議與申訴事件的處理等機會進行。而服勤處所內管理者與役男的意見溝通，則依其性質有所不同：高中職學校服勤之意見反應管道較多而固定，而行政性勤務者，則是與管理者較少有見面溝通的機會，經常是不定期的，最為直接的則是國中、小學校式勤務者，經常需要與管理者互動，隨時溝通。至於對役男行為表現的考核工作，僅是依據教育部所製發之表格，由服勤處所按月填報服勤單位。

在服勤管理方面，服勤單位遭遇執行督導業務的困難，而服勤處所主要遭遇的困境是：無法滿足役男希冀增加休假的期待，有的服勤處所有多人管理役男的問題，而在役男的服勤表現上，出現役男比較心態、服勤態度不佳，甚至有役男越級申訴的情形，管理人員本身遭逢管理互動過程的挫折等困境。對此，服勤單位的督導業務，以維持最低限度的基本要求因應之，而服勤處所直接管理人員則多以自我心境的轉換，運用學校教育工作方法，耐心溝通的方式來因應，至於越級申訴事件，則依賴事後得知處理。

綜上所述，台東縣教育服務役的實施，依役男之服勤性質，可區分為國中、小學校性、行政性及高中職學校性服勤等三種主要型態，其現有教育服務役人力運用及管理的情形，彙整如下頁表6-1。

國中、小學校性服勤者，役男人數少，僅一至二人，但有密集之接觸，役男在單位內個別住宿，其服勤之內容，僅為分攤原有工作，管理者視之為工友，採較為彈性的管理方式。而行政性服勤者，為公部門附屬服務中心之型態，役男與管理者間鮮少接觸，有個別住宿，也有配合集中住宿者，役男人數在二至四人之間，缺乏固定的管理型態，採放任式或選擇式的管理，役男的加入，強化了原本安全維護人力不足之處。

至於高中職學校性服勤，採集中住宿為主，個別住宿為輔的型態，與處所管理人員之接觸，視役男所在學校是否與管理人員同在一處而定，同在一處者接觸

的機會較多，而役男的服勤內容為一般的方案工作，在管理方式上，屬於多人規範式的管理。

表6-1 台東縣教育服務役人力運用及管理情形彙整表

服勤性質 項目內容	國中、小學校性服勤	行政性服勤	高中、職學校性服勤
服勤處所數	一百一十三	四	七
分配役男人數	每處所一至二人	每處所二至四人	每處所一至二人
服勤處所屬性	國民義務教育學校	公部門；教育局所屬服務中心	公立高中、職校
役男工作方式	分攤原有工作	負責業務管理的工作	協助原有工作
役男工作項目	安全維護、協助照顧學生；各項庶務工作	安全維護、設備維護、意見轉達	學校協助性工作，內容較單純與明確
役男住宿型態	採個別住宿	分採個別住宿與配合集中住宿兩種	以集中住宿為主，另外二個學校為個別住宿
管理方式傾向	彈性管理	放任或選擇式管理	規範、系統性管理
管理互動狀態	服勤者與管理者接觸的機會多	各中心與管理者互動的機會不同，視役男所在中心是否與管理人員在同一處工作而定	由軍訓教官直接輔導管理，互動關係良好

資料來源：（研究者整理）

由教育服務役人力運用規劃到執行的過程，教育服務役服勤單位會考量內部需要與外部的資源進行規劃，並且由於資源與人力素質的不同，不斷進行調整與因應。台東縣在教育服務役人力運用及管理上，所遭逢的困境與已有的相關因應措施，彙整如下頁圖6-1，以實施面向的四個核心議題來看，「人力資源規劃與配置」方面，所遭遇到的困境較少，尚可維持運作，最主要是在「工作安排與訓練」、「服勤管理」兩方面所遭遇到的困境最多。服勤單位與服勤處所對於工作項目與規定的疑異，採積極的方式面對，以釐清規定和增加役男參與的方式處理；服勤單

位在面對服勤處所督導困難及服勤處所面臨役男角色模糊而態度不佳的狀態，則僅是以沿用相關規定等維持基本業務運作的方式消極因應；另外，與役男在互動上的困難，則已應用學校教育工作方法因應，雖然成效不佳，但仍耐心以對。

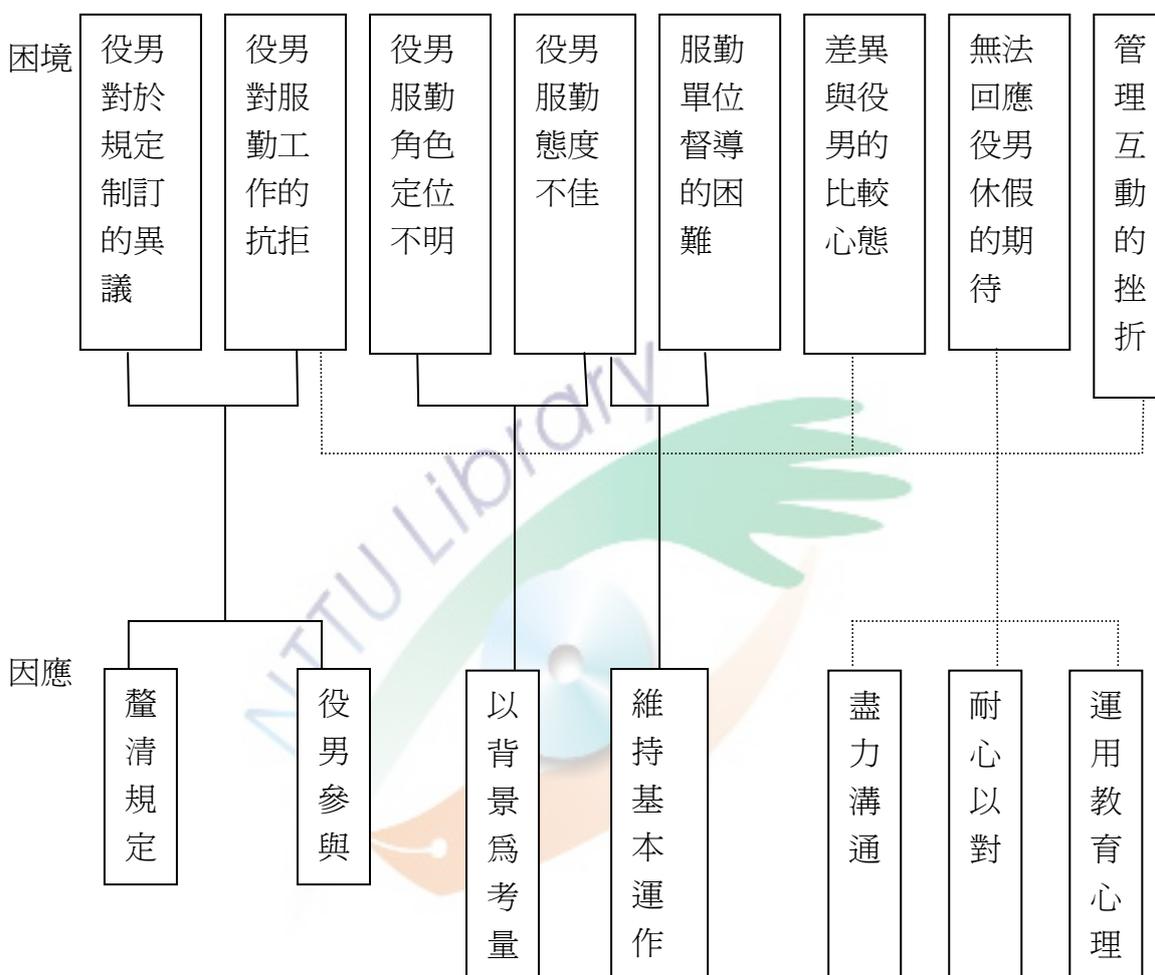


圖 6-1 台東縣教育服務役人力運用及管理的困境與因應（研究者整理）

## 二、教育服務役人力運用及管理的問題與原因

從台東縣的經驗而來，教育服務役人力運用及管理的問題與原因，已在第五章中分別討論到，摘要如下：

### （一）教育服務役人力運用及管理的問題

#### 1、人力資源規劃與配置：

##### （1）服勤單位的責任壓力與有限的掌控力

服勤單位處在既有法令規範的夾層中，其實面對權責上重大的管理壓力，然其對於服勤處所，卻僅能以不定期督導或給建議等方式，進行管理，僅能發揮有限的掌控力。

## (2) 變革遭遇阻礙

新的方案推動或方案變革過程中，雖然有事先規劃，並邀請役男管理幹部參與討論，但方案轉換過程中的不確定性，仍舊會遭遇役男的消極抗拒。方案推行前的服勤處所間遷調作業，也引發役男的明顯抗拒行為。

## 2、工作安排與訓練：

### (1) 對法令的認知與解讀不同

役男帶著希冀比國軍常備役輕鬆、要發揮專長的期待，加上役男對於學校教育與公部門的認識有限，役男與管理人員雙方對於法令規範的認知不同，在法令解釋的實際作法上也有不同解讀。

### (2) 役男無法按專長分配

多數服勤處所未因應教育服務役役男之到來與能力進行工作調整或賦予新的工作，則僅是協助負擔原本的工作內容而已，無法實現按專長分派的原則。

## 3、生活管理：

### (1) 服勤處所住宿管理的差異

不同的服勤處所間，除集中住宿與個別住宿的型態差異外，有不同的住宿規定，有明文規定者也有未加限制者，在執行面各服勤處所管理的方式亦差異極大。

### (2) 役男心理與生活輔導的困難

服勤單位、服勤處所與役男認知的不同，加上彼此之間管理互動的時間有限，管理幹部的又未能有效處理役男的問題，職責弱化，使得服勤處所對於役男心理與生活的輔導，很難以使力。

## 4、服勤管理：

### (1) 服勤處所間的管理方式各異

服勤處所的管理人員不同、服勤性質不同，固有的組織型態也不相同，在執行層面，造成管理上各服勤處所管理鬆緊不一的情形，服勤單位僅透過公文轉達與服勤處所的不定期督導作業，很難縮短每個服勤處所管理方式的差距。

## (2) 役男不在乎獎懲與考核

役男考核制度的實施，礙於制式的項目與內容評定方式，無助於對役男實際服勤表現的了解，且考核無法作為獎懲的依據，致使考核結果對於役男無法產生實質影響，役男也未將考核所列事項，作為爭取服勤表現的指標。而服勤單位與服勤處所管理者，卻需要花許多時間進行這類無實益的考核作業。

## (二) 教育服務役人力運用及管理問題的原因

### 1、「專長訓練課程」與「實際服勤項目」的差異

役男的勤務偏重在安全維護與交通、文書等庶務性工作，不需要太多關於直接服務的訓練，反而需要更多對於社會福利整體之認識，與如何與行政部門配合的課程，然目前役男對於社會福利整體及公部門運作的認識與認同不足，導致役男面臨專長訓練與實際服勤項目的差異時，調適困難。

### 2、「按專長分配」與「不取代正式人力」的兩難

服勤處所面臨將專長役男依一般學科之教育專長專長分發的困境，因依目前之分發型態，該項專長不一定符合該處所之需要，若按其專長分配，卻又必須兼顧「不能取代正式人力」的問題，又不能讓役男擔負正職人員的工作。

### 3、管理者與役男之間的互動障礙

#### (1) 法令面對於役男的約束不足

整體之替代役獎勵及權利與國軍常備役相似，但懲處與義務責任卻與國軍常備役並不相同，無軍法審判，在違規的約束上，較國軍輕微許多，雖有輔導教育，但無立即性之懲處，依賴程序與書面為之。

#### (2) 雙方對於役男角色定位的解釋不同

管理者偏向依法將役男視為服兵役的歷程，然役男期待被以協助者的角色看待，不願與常備兵役作比較。

#### (3) 服勤適應過程的同儕影響

除了住宿，役男彼此之間聯繫與網路上相互傳送訊息的管道，相當多元，彼此的意見交換與心態的影響甚鉅，在服勤適應過程，同儕的影響相對影響了役男對於既有管理者、管理方式的觀感與印象，役男難以自己直接的經驗來看待服役過程，反而產生比較心態。

#### (4) 管理者的無力感與管理上遭遇的阻礙

役男對於集體的管理方式及清楚的管理規範，普遍較不認同，役男傾向拒絕溝通，並以消極的方式回應各項管理措施，使管理者感到無力，役男並以被動的方式服勤，管理者遭遇人性管理的阻礙。

#### 4、規劃與執行的落差

##### (1) 行政規則訂定後實施成效不佳

從服勤單位的管理權責，實際上卻是很難發揮的，服勤單位除難以要求服勤處所人員以一致的管理方式管理役男外，在勤務分派、差假核給等實際互動層面都只是間接管理的角色，要求服勤處所訂定的相關規定亦有服勤處所未訂定，服勤單位對於服勤處所的實質影響力有限。

##### (2) 人力運用及管理策略必須不斷調整與變動

在政策試行階段，因地域上的差距、新資源的結合，與過去政策上基本的規劃，已經有所不同，甚至產生新的方案，服勤單位所面臨的是經常變動的情境，而役男的素質，亦隨著不同梯次的進退有所不同，需要因之有所調整。

### 三、教育服務役人力運用及管理工作對教育工作專業的啓示

本研究扣核在教育服務役人力運用及管理層面的討論，經由深入訪談結果的資料蒐集與分析討論，在研究過程中體驗到教育服務役人力運用及管理實務有一體兩面的特質，原本希冀增加人手的期待，若未能有效掌握人力運用及管理的要素，隨即轉而變成管理上的負擔，這樣的管理情境，對於學校教育工作專業帶來下列啓示：

#### (一) 運用教育服務役人力與相對付出的管理成本

「天下沒有白吃的午餐」，運用教育服務役人力也是如此，相關法令措施繁複，擔任服勤單位或服勤處所，需要付出相對的管理人力，並安排役男住宿場所、管理其生活與服勤，甚至處理情緒問題與緊急事故或意外事件，這些管理的成本必須要謹慎的考量。

#### (二) 有效運用教育服務役人力運用及管理的必要性

教育服務役人力所投入的是服務學校的教育領域，涉及師生權益與服務方案推動的成效，因此，教育服務役人力運用及管理的工作，並不能以消極、放任的方式來管理，這樣浪費了這群可用的人力，也辜負了當初教育服務役人力投入的原意。

#### (三) 學校教育工作者必須盡力提昇自我的管理知能

在快速變遷的社會情境中，面對組織內部多元的人力來源，如何有效的運用及管理是學校教育工作者面臨的管理課程，基層的學校教育工作者不能固守於與學生互動的方式，還要能善用管理技術來處理學校教育工作管理的事務，因此必須盡力於提昇自我的管理知能。

#### （四）應充分反應實務困境並表達意見

學校教育工作者在實務上，面臨教育服務役人力運用及管理的困境，長期忍受管理壓力，面對特殊又不確定的教育服務役定位，難以拿捏的管理方式，以及役男對管理的反彈，僅是以政策執行者的角色，耐心以對，位居傳統學校教育工作者的角色。學校教育工作者應為己身的工作與更好的政策制度倡導，充分反應實務困境，並表達意見，以利相關政策制度修正。

## 第二節 研究建議

立基於本研究之研究發現，參酌第六章中對於教育服務役人力運用及管理的實務模式歸整與分析討論，區分政策層面與實務層面，提出研究建議如下：

### 一、政策建議

政策的實施對於實務環境影響很大，是教育服務役人力運用及管理課題上，不可忽略的一環，為利整體教育服務役人力運用及管理，提供下列建議，給教育服務役主管機關與需用機關，作為制度與政策修改之參考。

#### （一）對主管機關的建議

##### 1、加強法令層面對於教育服務役役男服勤上之約束力

目前法令層面對役男整體的保障已經足夠，但對於役男服勤上的約束明顯不足，對於管理態度也採較為人性的態度。然教育服務役役男於本質上仍是在服役，一般的服勤單位與服勤處所，對於教育服務役相關法令之多，卻無法由其中獲得能夠有效管束教育服務役役男服勤的方法，特別是在紀律管理上，獎懲對於役男而言，並無震撼效果，尤以人數眾多的服勤處所特別需要對於役男的約束與要求，中央應該在役男獎懲、請假、服勤管理等法令上，建立服役的約束性規範，而非僅是以法令規範或行政督導的方式，禁止在管理上的不適當行為。

##### 2、加強服役認知的宣導

主管機關在進行大專院校服役宣導時，除了強調替代役與過去國軍常備役的不同外，也要告知替代役本身的定位，還有服勤的責任、約束和分發後的可能服

役狀況，避免過度美化替代役的服役情境，讓役男造成認知上的偏誤，到服勤單位或服勤處所後，形成服役的落差。

### 3、建置合理的人力調整與回收機制

除了由鄉鎮市公所徵集、專業訓練到各役別甄選的機制之外，主管機關應該主動建置合理的人力調整機制，避免各梯次人力選擇役別之不同，造成人力素質差異過大或人力過多而特別湧入某一役別的現象，另外對於分發後的役男若確實表現不佳，除輔導教育外，應有有效的回收機制。

### 4、加強役男的精神健康的篩檢工作

不論任何一種替代役役別，都與社會上的人接觸機會較軍中為多，且開放，教育服務役尤甚，教育服務役役男的精神健康狀況特別重要，這是主管機關在徵集期間的重要工作，從嚴進行精神狀況的認定，若精神狀況不佳者，不適合服替代役，反而在國軍常備役中有較多的管理人力，可以加強輔導管理。

### 5、加設役男專門生活輔導人員

除役男的服勤管理外，役男的生活管理，包含精神層面的法治觀念與生活困擾之處理，有待透過日常輔導的教育落實，建議在原有制度內，除服勤單位之業務承辦人員外，要求設置各服勤單位中，專門處理役男生活輔導事宜之人員，由服勤單位聘任，並由中央預算支付。

## （二）對需用機關的建議

### 1、確立教育服務役的工作項目

學校教育領域，人力不足是普遍的現象，然引進教育服務役人力，依其輔助性的角色，容易淪為服勤處所庶務性工作的補充者，未能發揮人力之效能。需用機關，除了服務對象與範疇的訂定，應進一步確立教育服務役役男可以從事的內容與工作項目，應規劃專門勤務，建立制度式的作業系統，再交由服勤單位與服勤處所執行，以降低各服勤單位與各服勤處所間的實施差距。

### 2、教育服務役甄選過程的說明與宣導

以台東縣之經驗，可以發現役男對於服役的認知不足，呈現在其服勤期待與行為表現上。然學校教育領域的開放環境與弱勢服務對象，皆屬特殊，役男在選擇教育服務役時，應清楚的被告知，可能的服役情境，減少其期望與實際服勤的落差，有助於進一步，減少管理過程的衝突。

### 3、延長與修正教育服務役專業訓練

目前專業訓練的時間僅三週，並花費較多的時間在相關實務技巧的訓練，雖

已有相關學校教育領域的課程，但仍顯不足。由於學校教育環境特殊，應延長專業訓練時間並多加強役男身為教育服務役的準備訓練，特別是在服役認知、服務的倫理等部分，配合相關法令的一一說明，讓役男完全清楚了解其權利義務。

#### 4、建立人力供給的調整機制

在目前的制度之下，服勤單位在每年二月底前向主管機關提出下一年度替代役實施計畫及四年需求。由於甄選過程服勤單位並未參與，因此，服勤單位往往在撥接之後，才得知該梯次分發到的役男人力素質狀況，致使分發人力的素質與實際的人力需求，存在落差，需用機關應建立人力供給的調整機制，在甄選後與各服勤單位協調調整，減少此一落差。

#### 5、重新調整教育服務役的申請資格

教育服務役役男目前的來源龐雜，學科專長不一，分發後除教育工作之外，會計、資訊、汽車、水電等相關學門，甚至更多不具證照或學科專長的役男，幾乎無法運用來從事專業工作，而僅能從事庶務性工作，因此，建議需用機關審視確實需要的專長，重新調整教育服務役的申請資格，仍以學校教育工作相關科系的役男為主。

## 二、實務建議

這個部分要從以台東縣教育服務役的實施，在現行情境及制度短期不改變的情形下，為對於本研究討論到的問題有所處理與改善，於教育服務役人力運用及管理實務層面，提出以下對策，給台東縣服勤單位及服勤處所參考，另外，對於其他實際運用教育服務役役男從事學校教育服務工作之服勤單位與服勤處所，提出一些該注意的事項與提醒：

### （一）對台東縣服勤單位與服勤處所的建議

#### 1、加強全體役男的在職與職前訓練

對於教育服務役役男認知不清及同儕影響很大的情況下，服勤單位應加強所有役男之全體在職訓練、座談，了解役男服役情形，並加強精神教育，而服勤處所亦應加強對於役男服勤過程的真正訓練，若人數少，可以幾個服勤處所一起辦理，分別加強其在執行學校各項勤務的知能。

#### 2、公平對待與兼顧役男期望

差距加深了役男的比較心態，不論遷調、工作分派都立基於公平的基礎，服勤處所在相同的條件下，應予以相同的分派，並漸漸建立分派的機制，讓役男了解其原則與實施方式，感受清楚的管理期待。

### 3、管理上人性與紀律的調和

在教育服務役的管理作業上，紀律要求可以達成組織績效，但不利管理互動，而人性管理較有彈性，但卻難以有效控制服務品質，因此，對於役男服役身份的紀律要求與管理上人性化的彈性空間，必須要相互調和均衡。

### 4、有效而非制式的日常溝通管道

服勤處所與役男的溝通，由於接觸的機會每個服勤處所不同，服勤處所管理者可以多利用非制式的溝通管道與役男溝通，給予相對回應的機會，提早了解處理，也應經由溝通了解人性的需求，避免衝突醞釀，致使管理者反而要以更制式的方式來進行控制，或處理申訴及役男非申訴之情緒反應事件。

### 5、定期評估並降低服勤處所間的差異

教育服務役男進入學校教育領域，是一項新的措施，服勤單位需要定期進行評估，因應學校教育人力供需不同與役男人數或素質不同的狀況，改變運用策略，並在既有規範下，運用督導方式，要求服勤處所將服勤規範具體化，致力降低服勤處所間的差異。

### 6、針對執行面的狀況提出建議

不論服勤單位或服勤處所，在面對人力運用及管理上的困境時，雖未能獲得立即之改善，但都應針對執行面的問題，提出制度上或政策上的建議，以利此一制度儘速修正，對於服勤的役男與身為管理者的工作人員都能受益。

#### (二) 對其他運用教育服務役服勤單位及處所的建議

##### 1、慎用教育服務役人力

若要運用教育服務役人力必須經過審慎的環境評估，了解組織內外部的資源，是否可以配合教育服務役必要的設備、資源與管理措施，並在申請人力之前，提前規劃完成人力運用的規劃。

##### 2、訂立清楚的工作規範

身為服勤單位或服勤處所都必須給役男有清楚的工作規範，讓役男知道在此規定下，該有怎樣的行為表現，避免因未研究清楚法令條文，造成管理上的放任、模糊或隨意解釋。

##### 3、掌握有效人力運用及管理要的要素並定期評估

服勤處所若運用教育服務役人力，必須掌握第二章中所提及的各項有效人力運用及管理的要素，並對於已有的管理措施與管理現況，應該進行定期的評估，以修正相關的管理策略，避免放任管理工作，以獲致有效的人力運用。

以上，本研究著重在教育服務役人力運用及管理的課題的討論，聚焦於人力資源規劃與配置、工作安排與培訓、生活管理及服勤管理等四個教育服務役實施面向的重要議題，在了解教育服務役人力運用及管理現況之後，找出教育服務役人力運用及管理的問題與原因，並提出政策與實務上之建議，希冀為實務上以教育服務役人力推動學校教育的教育工作者，帶來在人力運用及管理策略上的思考。





## 參考文獻

### 中文部分

- 于哲鑫(2002) **機動保安警察替代役訓練評估之研究**。國立中央警察大學：行政管理研究所碩士論文。
- 內政部役政署執行小組(2000a) **我國實施兵役替代役推動計畫**。
- 內政部役政署執行小組(2000b)。替代役法令彙編。南投：內政部役政署執行小組。
- 內政部全球資訊網 <http://www.moi.gov.tw/home/>查。2005/3/1。
- 王志宏、申慧媛、葉立傑(2000)。中國時報：標題「替代役男校警七人有前科」2000/11/24 綜合報導。
- 丘昌泰著(1996) **公共政策－當代政策科學理論之研究**。臺北：巨流。
- 丘昌泰著(2000) **公共政策－基礎篇**。臺北：巨流。
- 朱柔若譯(2000) **社會研究方法：質化與量化取向**。臺北：揚智。
- 江岷欽(1993) **組織分析**。臺北：五南。
- 朱武智(2000)。中時晚報：標題「替代役搶了校警飯碗」。2000/11/23 台北報導。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1995) **質的評鑑與研究**。臺北：桂冠。
- 吳美連、林俊毅著(1999) **人力資源管理－理論與實務**。臺北：智勝。
- 吳志光(2002) 由憲法平等原則論替代役之役期。**憲政時代**28(1)，18-32。
- 李明寰譯(2002) **公共政策分析**。臺北：時英。
- 李聲吼著(2000) **人力資源發展**。臺北：五南。
- 李昊陞(2003) **我國兵役替代役制度之研究**。文化大學政治學研究所在職專班碩士論文。
- 林建煌編譯(1999) **現代管理學**。臺北：華泰。
- 林欽榮著(2002) **人力資源管理**。臺北：揚智。
- 林枝炳(2002) **我國替代役回應性政策評估之研究－以台中市為例**。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 林萬億著(2002) **當代社會工作－理論與方法**。臺北：五南
- 施能傑(1999) 人力運用的兩項趨勢－精簡與彈性化。**人事月刊**，28(4)，頁45-53。
- 洪錦成著(2002) **當個不一樣的兵－替代役通關實務**。臺北：永然文化。
- 胡幼慧著(1998) **質性研究－理論、方法及本土女性研究實例**。臺北：巨流。

- 胡齊望(2003) **教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣為例**。台東師範學院教育學研究所碩士論文。
- 教育部全球資訊網 <http://www.moe.gov.tw/>。2005/3/1。
- 張春興(1991) **心理學概要**。台北：東華書局。
- 張水泉(2001) **我國替代役制度執行之研究**。私立中國文化大學：政治學研究所碩士論文。
- 張火燦著(2000) **策略性人力資源管理**。臺北：楊智。
- 張添洲編著(1999) **人力資源—組織、管理、發展**。臺北：五南。
- 許世雨譯(2001) **人力資源管理(第六版)**。臺北：五南。
- 許宏誠(2002) **替代役現行政策法規與替代役役男服勤滿足之研究—以嘉義縣為例**。私立南華大學：管理研究所碩士論文。
- 許修豪(1996) 兵役替代役制度可能性之初探。**國防管理學院學報**，17(2)，頁79-104。
- 郭倩茜(2001) **我國實施兵役替代役滿意度之研究**。私立中國文化大學：政治學研究所碩士論文。
- 陳新民(1999) 社會役充分運用人力。**國魂**，643，頁41-43。
- 陳新民(2000) **社會役制度**。台北：楊智。
- 陳正烈(2000) **替代役實施條例之研究**。國立國防管理學院：法律研究所碩士論文。
- 陳向明著(2002) **社會科學質的研究**。臺北：五南。
- 陳金貴(1994) **美國非營利組織的人力資源管理**。臺北：瑞興圖書。
- 陳金貴(1995) 人力資源管理應用在公部門的探討(上)。**人事月刊**，21(2)，頁33-37。
- 陳政智(1999) **非營利組織中志願工作者之管理：從人力資源管理觀點**。**社區發展季刊**，85，頁117-127。
- 陳燕木(1996) **有效人力運用及管理**。**勞工行政**，102，頁40-43。
- 曾華源(1997) **人群服務組織志願工作者人力運用規劃之探究**。**社區發展季刊**，87，頁28-34。
- 曾騰光(1997) **志願工作者的組織承諾與機構人力資源管理策略**。**社區發展季刊**，85，頁35-45。
- 曾碧淵(1999) **對我國實施兵役替代役之平議-1**。**勞工之友**(577)，6~10。

- 曾碧淵(1999) **對我國實施兵役替代役之平議-2**。勞工之友5(78)，20~24。
- 國民對替代役的瞭解程度(2001) **中華民國台閩地區生活狀況調查報告**，105、359-361。
- 國民對替代役的瞭解和看法 (2001) **中華民國台閩地區生活狀況調查報告**，82-87。
- 國民對替代役的贊成情形(2001) **中華民國台閩地區生活狀況調查報告**，106、365-367。
- 國民獲得替代役的相關資訊來源(2001) **中華民國台閩地區生活狀況調查報告**，105、362-364。
- 國民對替代役申請程序的信賴程度(2001) **中華民國台閩地區生活狀況調查報告** 374-376。
- 黃仁志 (1999) **我國替代役制度法制化之研究—德國社會役制度為比較對象**。國立中正大學：法律研究所碩士論文。
- 黃英忠著 (1995) **現代人力資源管理**。臺北：華泰。
- 黃英忠著 (1999) **人力資源管理**。臺北：三民。
- 黃武彰 (1999) **從軍法實務論良心兵役拒絕問題**，國防管理學院法律學研究所碩士論文。
- 黃俐婷 (1997) **志願工作者在社會服務組織中之角色— 摘述美國一項研究為例**。**社會福利**，133，頁51-53。
- 黃莉婷 (1999) **如何形塑良好之政策論證—以我國兵役替代役政策為個案**。國立政治大學：公共行政學系碩士論文。
- 黃賢良(2002) **我國兵役替代役政策執行之研究**。銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班。
- 監察院內政及少數民族委員會 (2002) **我國替代役制度規劃與執行調查報告** (民國九十一年五月)。
- 潘中道等譯 (2000) **研究方法—步驟化學習指南**。臺北：學富。
- 潘柏麟(2001)。**聯合報**：標題「教育替代役男 不能當代課老師」。2001/12/08，佳冬報導。
- 蕭維民 (2001) **本軍女性軍、士官人力運用之研究**。**海軍學術月刊**，35 (1)，頁24-39。
- 鍾台利 (1999) **配合國防改革建立替代役新制**。**政策月刊**，49，頁10-14。
- 戴文年譯 (1994) **組織意象**。臺北：五南。

嚴祥鸞主編（1998）危險與秘密－研究倫理。臺北：三民。

## 英文部分

- Berman, E. M. *et al* (2001) Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems. London: Sage Publications.
- Bielling, P. (2000) Volunteers get management training, Soldiers, 55 (2), p.26-27.
- Bratton, J. & Gold, J (1999) Human resource management – Theory & practice (2nd ed). London: Macmillan.
- Brooks, A. C. (2002) Can nonprofit management help answer public management's "big questions"? Public Administration Review, 62 (3), p.259-266.
- Bohlander, G. W. *et al* (2001) Managing human resources (12th ed). Ohio: South-Western College Publishing.
- Cascio, W.F.(1998) Managing human resources – Productivity, quality of Work life, profits (5th ed). Boston: McGraw-Hill.
- Dale, R. (2000) Organisations and development – strategies, structures and Processes. New Delhi: Sage Publications.
- Dessler, G. (1999) Essentials of Human resource management. New Jersey: Prentice-Hill.
- Dane, F. C. (1999) Research methods. Pacific Grove: Cole Publishing.
- Humber, T. (2003) Public perceptions undercut benefits in the voluntary sector, Canadian HR Reporter, 16 (11), p.4-11.
- Kamoche, K. N. (2001) Understanding human resource management. Philadelphia: Open University Press.
- Padgett, D.K.(1998). Qualitative methods in social work research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M.Q.(1990). Qualitative evaluation and research methods. New York: Sage publications, Inc.
- Perlmutter, F. D. *et al* (2001) Managing human resource in the human services. New York: Oxford University Press.

Rubin, A., & Babbie, E . (1997). Research methods for social work. Third edition. Brooks / Cole publishing Company.

Weick, K. E. (2001) Making sense of the organization. Oxford : BlackwellPublishers.

Wysocki, D. K. (2001) Readings in social research methods. Australia: Wadsworth / Thomson Learning.

