

國立臺東大學公共與文化事務學系
碩士在職專班碩士論文

指導教授：靳菱菱 博士

我國募兵制的現況、發展與挑戰



研究生：陳彥孜 撰

中華民國一〇五年六月

國立臺東大學
學位論文考試委員審定書

系所班：公共與文化事務學系 碩士在職專班

本班 陳彥孜 君

所提之論文 我國募兵制的現況、發展與挑戰

業經本委員會通過合於

☒ 碩士學位論文

☐ 博士學位論文

條件

論文學位考試委員會：

莊次嘉

(學位考試委員會召集人)

莊次嘉

柯志昌

鄭美芳

(指導教授)

論文學位考試日期：105年6月18日

國立臺東大學

附註：本表一式二份經學位考試委員會簽名後，分別送交系所辦公室及註冊組存查。

國立臺東大學博、碩士學位論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 公共與文化事務學系碩士在職專班
104 學年度第 2 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：我國募兵制的現況、發展與挑戰

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

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。

☒同意 ☐不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再
授權第三人進行資料重製。

電子檔公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
☒	☐	☐	☐

☐ 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
日期： 年 月 日，文號為： ，請將紙本文資料延後半年再公
開。

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
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同同意授權。

指導教授姓名：靳美芝 (親筆簽名)

研究生簽名：陳彥斌 (親筆正楷)

學 號：3010313 (務必填寫)

日 期：中華民國 105 年 6 月 20 日

1. 本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期第一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後
上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本：2013/11/14

謝誌

自幼於臺東成長，高中三年每日下課都會經過臺東大學校門，繁忙中只是匆匆走過，未曾走進校園。離校十餘年後，一個緣分進入了臺東大學公事系，用雙手寫下曾經。猶記得碩一上學期結束，教室還從臺東校區遷移到知本校區，韶光荏苒，怎知今日即將離開校門，如同雛鳥般羽翼漸豐，不得不展開雙翅，飛離這棵大樹。

本篇論文得以完成，由衷感謝指導教授靳菱菱老師，靳老師在學問上嚴謹的態度，論文指導過程中逐一斧正與細心關懷，啟迪我論文寫作的正確方向。期間遇到挫折卻絲毫不敢怠惰，更學習到靳老師對學問執著與做事認真的態度，讓我看見自己論文成長的軌跡，在此深致敬意與謝忱。其次要感謝彭堅汶老師、柯志昌老師、莊致嘉老師針對論文內容疏漏處惠賜寶貴意見，讓本篇論文更臻完善。此外，謝謝公事系過去任教過我們班的老師，您們在課業知識的傳授，使我在公共事務領域受益良多，永難忘懷。

二年的研究所生涯即將畫下句點，點滴回憶頓時間湧入心頭。緊湊的研究生生活，面對工作與課程之間的磨合，不停與時間賽跑。回想起碩一上社會科學研究法印象深刻的筆試，同窗伙伴二年間的切磋討論與相互鼓勵，課餘間跋山涉水的旅遊，有書有笑、亦俠亦狂、難捨之情、無法言喻。離別不是情感分散，而是力量的擴張，能認識您們真好，謝謝大家。隨著論文完成付梓，帶著些許期待與想像，準備邁向另一個嶄新階段的開始，相信自己就有力量。

最後，特將本文獻給我最敬愛的家人，感謝您們無微不至的關懷照顧，還有所有幫助我、關懷我的朋友，您們在精神上的支持讓我能專注於課業研究中，致上衷心感謝。我畢業了，人生日後必定更加精采，願以此份榮耀和喜悅與您共享。

陳彥孜

2016 年 6 月 18 日

我國募兵制的現況、發展與挑戰

陳彥孜

國立臺東大學公共與文化事務學系碩士在職專班

摘 要

我國近年來因應少子化與戰略環境改變，國防部為了建立更具專業化軍隊推動募兵制，調整兵員結構。但預計 2014 年達成招募全志願役士兵的目標，因軍隊內部配套措施不足而展延至 2016 年，招募成效不如預期。

本文運用文獻分析法與深度訪談法探討社會環境與軍隊體制交互影響下的募兵制實況，並比較美國、英國等國兵役制度與戰略經驗，藉此了解募兵制對我國軍隊轉型與國家安全之關係。研究發現我國募兵制缺乏配套：在組織架構上權責混亂、招募方式過於功利化、士兵在組織認同與使命感弱化、軍隊任務趨於多元化。軍方在人力資源管理上欠缺新思惟，募兵制在政策與實務上仍有認知與執行的差異，軍隊募兵方法與組織體制影響志願役士兵價值觀念，並與軍隊傳統文化產生衝突。募兵制對士兵就學、就業、生涯輔導等配套措施仍未臻完善，國軍更需要形塑軍隊組織文化，提升軍人尊榮感，催化戰略思維的變革。筆者期望本研究作為政策革新的參考，提供更務實的規劃方向，形成軍隊與社會雙贏的良性循環。

關鍵詞：軍隊、募兵制、兵役制度、國家安全。

The Situation, Development and Challenge of Mercenary in Taiwan

CHEN, YAN-ZIH

Abstract

In response to Taiwan low birth rate and international environmental change in recent years, Ministry of National Defense need to take strategy by promoting mercenary to establish a more professional military forces. This goal is expected to accomplish for all-volunteer force in 2014; however, no supplementary measures to support the program, so that the deadline would not be postponed until 2016.

This study explores how the environment and military system impact on mercenary through literature review and depth interview. Besides, for understanding the role of mercenary plays in the relationship between military transformation and national security, the study also compares with some military service systems and experiences in strategy from U.S., British, and so on. According the findings, the members who charge the dissemination are disorganized, lacking of consistent policies which result in powerlessness of grass roots, overemphasizing the welfare creating the gap between ideal and reality, non-military tasks over professional training that weaken the military mission and patriotism. Furthermore, the governor doesn't introduce the thought of human resource management and ignore the conflicts between the seniors and the juniors. The Ministry of National Defense should reconstruct the organizational culture which provide the second skill training, promote the honor and self-respect and review the national strategies. The conclusion and suggestion of paper would offer the guideline to review the mercenary policy.

Keyword : Military, Mercenary, Military Service System, National Security.

目次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目次.....	iii
表次.....	iv
圖次.....	v
第一章 緒論.....	1
第一節 研究問題背景.....	1
第二節 研究動機與目的.....	2
第三節 研究方法.....	3
第四節 章節安排與研究架構.....	8
第二章 文獻探討.....	11
第一節 兵役制度理論與類型.....	11
第二節 國家安全與兵制.....	19
第三節 各國兵役制度介紹.....	25
第三章 募兵制現況分析探討.....	36
第一節 我國兵制的演變.....	36
第二節 我國推動募兵制的構想與作法.....	39
第三節 募兵制的理想與現實.....	51
第四節 募兵制對軍隊組織的衝擊.....	60
第四章 我國募兵制的發展與挑戰.....	69
第一節 兵制與國防戰略思考.....	69
第二節 他山之石.....	72
第三節 新舊兵制的融合.....	77
第四節 募兵制的挑戰.....	81
第五章 結論與建議.....	85
第一節 研究發現.....	85
第二節 建議事項.....	87
參考書目.....	89
一、中文部分.....	89
二、英文部分.....	94
三、網路資料.....	94
附錄：訪談逐字稿.....	98

表次

表 1-1 受訪者代號	7
表 2-1 各類兵役制度優缺點比較	17
表 2-2 各國兵役制度優缺點總表	34
表 3-1 國軍志願士兵各項加給一覽表	49
表 4-1 美軍與我國志願士兵入營測驗標準表	74



圖次

圖 1-1 研究架構圖	9
圖 1-2 研究流程圖	10
圖 3-1 國軍招募實況組織圖	41



第一章 緒論

任何重大國防政策的制定與實施，都會受到國內外戰略環境與情勢的影響。兵役制度關係國軍素質的良窳，亦為國防政策與軍事戰略是否能夠達成預期目標的關鍵因素。我國憲法第20條明定：「人民有依法律服兵役之義務」，徵兵法源自1933年公布的兵役法，從1951年開始徵召第一梯次常備兵迄今已60餘年，當時隨著政府遷臺，在檢討內戰失利及「精練常備兵、廣儲後備兵」等防衛臺灣及反攻大陸的政策需要，政府大規模重整兵役制度，並於1954年政府完成兵役法的修正，規定常備兵現役陸軍役期2年、海空軍3年，以建立完善的徵兵及後備動員制度。因此維持、充實國防兵力與滿足國防需求，如何能在平時維持相當質量的常備部隊兵員至為重要。

近年來國軍組織調整縮減，武器裝備愈來愈高科技及複雜化，也需要專業士兵來操作，由於兵役役期因政治妥協的結果，導致出現義務役男在完成專業訓練後馬上就可退伍窘境，部隊戰力難以維繫。因此，國防部從2002年開始研究推動募兵制的可行性，並計畫於2016年底達成全募兵制。隨著社會價值觀念改變及國內人口結構少子女化趨勢，國防部於2011年12月30日完成「兵役法」修正，2012年1月2日行政院核定「募兵制實施計畫」後，即正式推展募兵制。經1年8個月的驗證，志願役士兵招募不如預期。為確保國防與國家安全，國防部啟動風險管控機制，於2013年9月12日奉行政院核定展延「募兵制」執行驗證階段至2016年底，國防部並報奉核定調增志願役士官、士兵待遇以增加誘因，迄今仍未見顯著效果，使得原先「募兵制」的預期目標岌岌可危。

兵役制度雖然只是達成軍事戰略的其中一項要素，但在我國始終是一個高度政治化操作的議題。從徵兵制走向募兵制的過渡時期，社會對軍隊的接受度及支持度是否真符合國情以及國防需求？本研究企圖從上述問題意識探討募兵制現況與發展。

第一節 研究問題背景

二十世紀以來，戰爭已轉為要求快速、機動、科技及資訊化的型態，傳統的武力制度已無法因應。1992年冷戰結束後，北約國家中已有12個國家停止徵兵或計畫廢除徵兵制度。近年來國際情勢鉅變，因應整體政治經濟的轉型及國防人力組織再造與精簡，國軍必須長期培養高科技人才，以提高國軍整理素質與戰力。實施募兵制除了政策配套做為基礎外，更需要形塑軍隊組織文化，催化戰略思維的變革。

在現代戰爭型態與科技整合的趨勢下不再是以量取勝、以眾制寡的戰爭，招募具有專業人才為國服務已成趨勢。如何選擇適當兵役類型，兼顧公平、效益與質量原則，有效開發與運用軍事人才招聘，乃是軍事事務革命的關鍵因素。此外，國軍因應國家整體政經情勢的轉變，在國防人力政策上，實施國防組織再造、戰略構想調整及武器裝備更新、檢討精簡可用人力，自「精實案」、「精進案」，至「精粹案」等經歷十餘年的人力裁減，但軍隊專業化卻不增反減。例如陸軍每年周而復始的基地訓練、戰備測考、裝備檢查、體能訓練、救災任務、假日留值，經常性駐守營區未能返家，官兵在工作壓力的負荷量較過往嚴重。國軍雖陸續採購新式裝備及武器系統，近年來在少子化的趨勢下，人員補充本屬不易，部分官兵各式軍階達到服役年限或退休俸資格門檻後選擇提前退伍。立法院預算中心報告指出，國防部將2015年度志願役目標人數定在17萬5千人，但目前僅14萬餘人，國軍志願役人數及比率並未如預期增加，2015年度志願役目標人數僅約及2011年度的水準¹，高達35,400餘人的差額留待2016年度以一年的時間補足。國防部近年招募志願役士兵的成效明顯不如以往，國軍雖然已將人才培育、薪資待遇、生活設施及退撫照護納入募兵制實施計畫，並改善部隊內部管理、生活設施、訓練模式、進修管道、落實福利與權益及軍眷照顧等措施，保障官兵退伍後的發展，但這些措施目前看來無助於募兵制的推動。

第二節 研究動機與目的

首先從人口少子女化現象來看，1984年平均每位婦女只生育2.05個小孩，直到2010年的總生育率甚至僅有0.9人，少子化的情形已成為不可逆轉的現況。國發會2014年10月2日在行政院報告中強調，人口零成長最快會在2019年發生，人口結構快速老化，2018年將邁入高齡社會²。人口變化產生的財政稅收、募兵制兵源、教育資源配置等，對募兵制的執行有一定衝擊。據此，能否募得到足額兵員，吸引優秀社會青年加入軍隊，有賴完善執行制度與政策行銷之探討，此為本研究動機之一。

其次，就軍人職業尊榮感來看，過去普遍存在「好男不當兵、好鐵不打釘」之文化價值觀，視當兵為國家強制之義務，而非尊貴的志業。在民主社會承平時期，軍人將失去戰場與目標，經歷近年幾件軍紀案件的催化影響下，軍人整體尊嚴降低，國家政權於對從軍的崇高價值目標淡化，有計畫地逐步縮減軍隊組織編

¹ 「募兵缺口大，恐影響國防戰力」。《自由時報》A4版，查詢日期：2014年4月21日。

² 聯合新聞網。網址：<http://udn.com/NEWS/BREAKINGNEWS/BREAKINGNEWS1/89795.html>。查詢日期：2015年4月25日。

制，軍人在工作上逐漸喪失尊榮感，是否對國人從軍意願有所影響？此為研究動機之二。

第三，就組織文化特色來看，軍中長久以來與外界隔絕，講求上下命令絕對服從，官僚體制極為盛行，人治情形嚴重，在此環境之下的軍人對於軍中文化的歸屬感與認同感較低。儘管軍隊補強福利配套措施，對這些招募而來的社會青年而言，進入軍中服務之後，他（她）們是否真正能夠像招募廣告上所形容，在軍事專業領域上獲得個人與事業的成就感？就軍人生涯發展而言，他（她）們未來的軍旅生涯是否如預期般順利，毫無任何壓力或挫折？一旦面臨退伍或精簡效應時，在個人心態上又該如何調適？在面對與平民生活截然不同的步調與壓力時，這些人員能否在嚴謹的軍事管理下，要選擇忠誠的執行專業職責，或是要選擇逃避？在物質生活富裕的社會中，現役軍人在工作與生活方面可能會表現出消極的態度。而職業軍人隨著職務歷練與服役時間的增長，對於自我利益的期望亦將隨之增加，以個人利益為念，並將個人利益置於公共目的之上，這些人對組織的疏離卻需擔任募兵重責，此一心態是否影響募兵成效為研究動機之三。

綜上所述，本文藉此探討募兵制在實際執行上對社會青年的誘因、社會大眾對軍人角色的期待與定位、從軍之後能否在軍旅生涯中自我實現並獲得個人成就感、認同感與尊榮感，本文擬檢視軍中機制與社會文化交互影響下的募兵制現況，以探討募兵制的未來。

第三節 研究方法

一、研究方法

（一）文獻探討法（literature review）

文獻探討法主要是針對研究的問題、目的及情境，將既有的歷史資料、理論依據，進行收集、處理、研析、運用，並在先前的研究基礎上將相關文獻整理組織化，選擇更適當的研究設計與實施，與先前研究發現相互比較，進而界定或發展新的研究問題。本研究針對國內、外研究報告、官方資料、學術期刊、研究論文、學術著作等關於兵役制度與募兵制之議題歸納整理，採用文獻探討法為基礎將問題與範圍聚焦於文獻所提供的募兵理論上，並結合社會脈絡與實況。依據文獻所提供之知識，選取合適研究樣本與工具，使研究內涵與架構更加周延，進而將自己的研究發現與他人研究成果相互印證與比較。目前有關募兵制的文獻相當豐富，將各領域的資料作一全面性的整理，並參考國外各國兵役制度加以對比

歸類。藉由文獻上的分析與延伸，發現各國兵制的特色，以此為基礎來反思我國募兵制之問題。

（二）深度訪談法（depth interview）：

訪談法的特性是研究者運用口語敘述的形式，是一種單獨的、個人的互動方式，針對特定對象或行動進行全面性的了解，達到意見交換與建構。受訪者藉由訪談的過程與內容，發覺、分析出受訪者的動機、信念、態度、作法與看法等，對受訪者的個人經驗和意義建構作解釋性理解（胡幼慧，1996；陳向明，2002）。訪談方式上又分類為結構式訪談（structured interviews）、非結構式訪談（unstructured interviews）及半結構式訪談（semi-structured interviews）三種，訪談是一種有目的的談話過程，透過創造一種情境，讓研究者可經由溝通過程，輔以聆聽與觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，進而透過詮釋過程，將被研究的對象與行動還原再現（潘淑滿，2003）。

深度訪談法能瞭解受訪者內心的真正想法與感受，在對話中往往可以蒐集到比問卷調查更廣泛、更深入的資料。受訪者的意識都是靠經驗歸納而來，深度訪談有利蒐集個人特定經驗的過程、動機和情感、態度等資料，藉由長時間的訪問，讓受訪者深入談出問題核心，藉由對事件的敘述與描繪，使問題與答案不經意浮現，以利研究歸納、分析，為深度訪談法的優點所在（潘淑滿，2003）。

本研究從軍人職業尊榮感、軍隊本身執行募兵制作法、社會背景與待遇之角度針對募兵制成效作探討，在自然情境中進行，強調雙方平等的互動關係，並根據個人自由意願決定其表露的程度。希望透過深度訪談的研究方法確立本研究主題分析基礎，接近與發覺募兵議題本質與軍人角色定位之關聯性問題。

本研究採用「半結構式訪談」進行，半結構式訪談是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方法，在訪問之初先提出一些結構性問題後再提出開放性問題，其優勢在於更進一步瞭解及追問受訪者對問題的看法、意見作為研究主題的研究分析基礎，提供有用的研究方向及研究設計。由於本研究的訪談目的在於瞭解募兵制在國軍執行現況窒礙因素，並發掘軍人在社會中的期待與角色定位、軍人認同感與尊榮感等，半結構式的訪談所具備的優勢正好有助於本研究之進行，茲臚列半結構式訪談的幾項優點（潘淑滿，2003）：

1. 針對特定議題往往可以採取較為開放的態度來進行資料蒐集，由於受訪者在既定訪談脈絡中可以延伸更深入的現象或觀感分析，經常會有意外之收穫。

2. 當受訪者在訪談過程中受到較少限制時，往往會採取較開放的態度來反思自己的經驗，並可深入瞭解個人工作與生活經驗。
3. 有一定主題、重點和焦點，訪問前擬定訪談大綱或訪談要點，不會成為漫無邊際的訪談；所提問題可以在訪問過程中隨時被建構，提問的方式和順序也可依受訪者的回答隨時提出，相當具有彈性。

本研究在現今社會背景下，藉由「半結構式訪談」詮釋募兵制執行者與參與者之觀點，將有助於研究者評估募兵制實際執行面是否具有說服力，得以引起國人共鳴，並探討其時代價值。此外，亦將透過相關人員深度訪談，釐清軍人從軍的動機與目的及其軍旅角色定位。

二、抽樣方式與訪談對象

本研究採取的是立意抽樣（purposive sampling），選取具代表性之人員進行半結構訪談，訪談對象共有三類：

- （一）指揮部內執行募兵業務執行者：這類受訪者因為擔任於募兵制業務負責人員或第一線募兵工作執行者，針對募兵制執行之問題與困境、軍人角色定位會因不同的軍旅歷練而有不同的思維角度，其對軍中環境或募兵制看法存在相對優勢。

這類人士的訪談大綱包括：

1. 您覺得軍人角色近幾年有什麼樣的變化？
2. 就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？
3. 您對軍中組織文化有什麼看法？
4. 您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？
5. 您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？
6. 您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？
7. 您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響民眾與官兵加入國軍的意願？
8. 您認現今部隊招募的成效如何？
9. 招募任務在基層部隊的現行作法為何？您有何建議？

10. 就您執行招募工作上，您認為執行面上所遇到的困境是什麼？

11. 您認為官兵留營或招募最重要的關鍵因素是什麼？

12. 您對於募兵制有沒有其它建議與看法？

（二）志願役士兵與義務役士兵：在個人意識高漲，民主風氣盛行的今日，這類人士願意加入募兵制的動機為何？對於本身的福利與待遇滿意與否？在軍事專業領域上能否獲得個人與事業的成就感？這些經驗訊息必然能增加本研究的深度與廣度。

訪談大綱包括：

1. 您加入國軍志願役士兵是當初是什麼樣的動機？透過什麼招募方式進來（僅針對志願役）？

2. 您不願意加入志願役士兵的原因是什麼（僅針對義務役）？

3. 就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

4. 您身為士兵在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

5. 您對軍中組織文化有什麼看法？

6. 您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

7. 您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響民眾與官兵加入國軍的意願？

8. 您認為在軍事專業領域上能否獲得個人與事業的成就感？

9. 您對於募兵制有什麼看法與建議？

（三）指揮部以外高中職教官、國軍人才招募中心組長、鄉公所兵役業管人員：這些人士每日與社會青年面對面接觸，且因執行第一線的遊說工作，最能實際了解青年對募兵制之觀點與招募工作之困境。其觀點可與上述受訪對象進行交叉比對，以多重資料來源來增強資料間的效度驗證，增加訪談內容的可信度。

訪談內容包括：

1. 就您近年來觀察覺得國軍在士氣上有什麼樣的變化？

2. 您每天接觸的民眾中他們對軍人的角色定位評價如何？
3. 就您與民眾的接觸中，民眾對募兵制支持程度如何？
4. 您在第一線執行面上進行募兵工作，有遇到那些問題與困境？
5. 近期軍中幾件軍紀案件，您覺得對國軍招募上有什麼樣的影響？
6. 您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？
7. 您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎（僅針對軍職人員）？
8. 現在國軍的待遇與福利，有助於募兵制的推行嗎？
9. 您認為募兵制成功最重要的關鍵因素是什麼？
10. 您對於募兵制還有沒有其它建議與看法？

本研究以臺東地區陸軍部隊為主，為使本研究更清楚詳實展現訪談內容資料並維護個人隱私，將受訪者以英文字母代表，如表1-1所示：

表 1-1 受訪者代號

代號	性別	服務年資	軍種	官階	族群	現職
A1	男	10年	陸軍	上尉	漢人	招募組長
A2	男	11年	陸軍	上士	原住民	招募組員
A3	男	12年	陸軍	少校	漢人	部隊主管
A4	女	4年	陸軍	中尉	漢人	部隊主管
B1	男	4年	陸軍	上兵	漢人	志願役士兵
B2	男	3年	空軍	上兵	原住民	志願役士兵
B3	男	7個月	陸軍	一兵	原住民	義務役士兵

B4	男	10個月	陸軍	二兵	漢人	義務役士兵
C1	男	8年	陸軍	上尉	漢人	人才招聘中心主管
C2	男	18年	陸軍	中校	漢人	高中教官
C3	女	17年	海軍	少校	漢人	高中教官
C4	男	17年	—	課員	漢人	鄉公所民政課兵役業務承辦人

第四節 章節安排與研究架構

一、研究章節安排

本論文章節安排如下：

第一章緒論，包括研究問題背景與重要性、研究動機與目的、研究方法、研究架構與章節安排、研究流程、研究貢獻、研究限制等。

第二章文獻探討，概述募兵制定義，介紹我國兵役制度沿革，並彙集與本研究相關國、內外文獻對於募兵制之研究，針對國內外現行兵役制度實施分析，闡述國家安全與兵制的關聯，作為檢視社會環境下兵役制度之變革，理解募兵制執行之成效。

第三章針對臺東地區陸軍部隊執行募兵制主管人員、基層部隊單位官兵、高中教官及臺東國軍人才招聘中心主管進行訪談，從部隊現行募兵制作法、社會環境變遷衝擊、待遇與尊嚴，探討窒礙的因素及軍人角色定位，描繪出募兵制運作現狀與軍人定位，從而思考募兵政策對國家安全、軍人生涯及自我發展之影響。

第四章探討兵制與國防戰略之思考，比較既有相關募兵文獻與他國之作法，分析國軍現在執行募兵制度之可行性、人力資源運用上之適切性，探究國軍募兵制在未來的定位與發展前景。

第五章結論與建議，為研究發現做總結並提出政策建議。

研究架構如下圖：

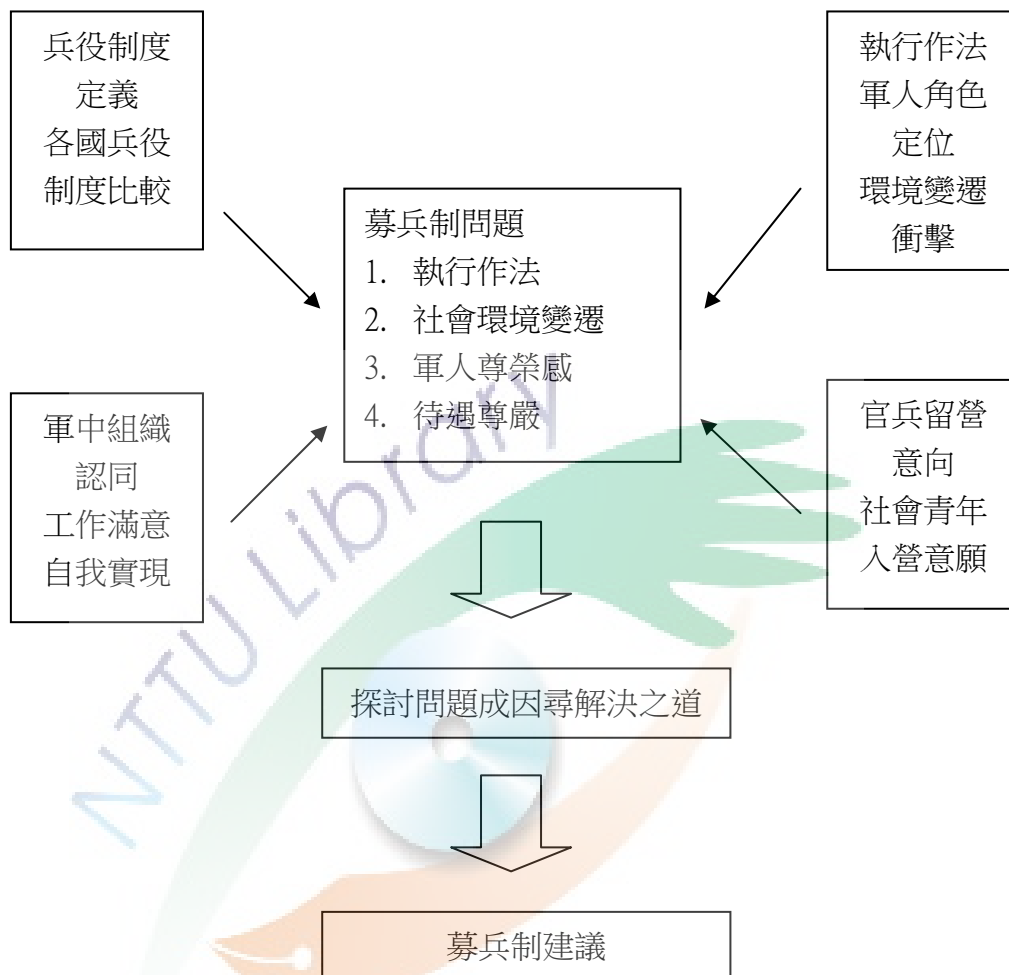


圖 1-1 研究架構圖

二、研究流程

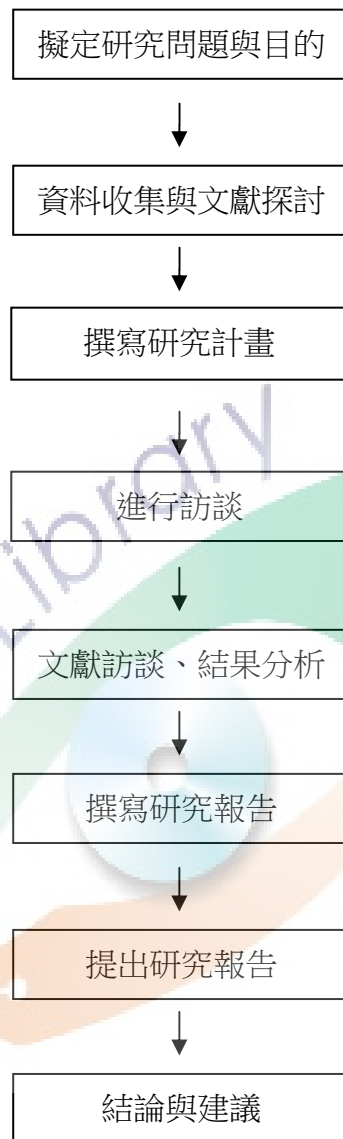


圖 1-2 研究流程圖

第二章 文獻探討

兵役制度涉及面向廣泛，包括一個國家對自我的定位、社會的期待、經濟實力、政治的操作、政府的財力、民意的依歸等。隨著國內人口結構少子女化趨勢，募兵制必須符合國家安全考量，滿足國家軍事戰略需求。本章就兵役制度理論與類型、國家安全與兵制之關係、各國兵役制度比較進行文獻探討，藉由我國兵役制度變革、相關脈絡與現今實際募兵情形進行比較，反思我國募兵制的前景與挑戰。

第一節 兵役制度理論與類型

兵役制度之立法與國民之服役心理、政治的操作性等息息相關，有其錯綜複雜的因素，目前世界各國所採行的兵役制度，基本上可區分為徵兵制、募兵制與徵募併行制：

一、徵兵制

徵兵制 (conscription) 指政府以國家公權力向國民的特定對象 (例如年齡、性別等) 強制性徵召服役，並有服役法定年限 (沈有忠，2004)。徵兵制度的源自1789年法國大革命後由拿破崙所創立，其統治法國期間 (1804年至1815年) 爆發各場戰爭，因戰爭規模擴大急需軍隊兵力，拿破崙鼓吹民族國家 (nation state) 的理念，藉由徵兵制建立國家軍隊，讓國家平時保持固定兵源，戰時迅速擴充兵力投入戰爭，取代當時傭兵制度，讓人民直接由徵兵制度參與國家防衛作戰 (國防部，2010a)。

徵兵制性質是屬於強制性、階段性與非終生性，依法令強制律定國民服役年齡、性別、年限，為國民履行兵役義務的形式，包括定期在軍隊中服役 (現役) 或在軍隊外服役 (預備役)。通常徵兵制的國家亦會同時實施募兵制，讓人民在服完既定的役期後自主選擇是否繼續留在軍隊服務，以確保軍隊長期職業之軍人不虞產生斷層。我國國民有依法律服兵役之義務為憲法第20條所明定，兵役法第1條：「中華民國男子依法皆有服兵役之義務」。

徵兵制的優缺點分述如下：

(一) 優點

1. 公平性：國家公民屆法定年齡，如符合一定身心狀況、年齡之條件，均因法令強制性加入軍隊服役一段時間。所有屆齡之男性 (除特殊原因外) 接受軍

事訓練，不但讓軍隊因新陳代謝、新舊交替而常保活力，又能使國家儲備大量經過訓練的後備兵員，有利動員備戰。由於徵兵制是在意義上具有高度平等的價值，部隊結構適時反映出社會結構，人口、種族的比例將在部隊中產生縮影。美國總統杜魯門（Harry Truman）所謂的「社會工程」（social engineering）的概念，亦可經由軍中有系統的訓練，培養青年的公民意識、社會服務的責任感（施正鋒，2002）。

2. 社會整合：主張徵兵制者認為，在多元化族群國家之中，軍隊可扮演「社會整合」（social integration）、或是「民族塑造」（nation-building）的角色（Janowitz，1971），將不同族群的人管制於如同實驗室般的軍隊共同生活，可從袍澤之間培養出跨越族群的凝聚力。如果該社會存在有形、無形的族群隔閡，在要求服從與團結一致的軍隊文化裡，不同背景的官兵接觸機會增加，更可認識與貼近彼此，進而促進族群融合，達到社會整合的功效。
3. 節省社會支出：徵兵制對於國家財政經費較低廉，兵員退伍後亦無相關請領退休俸之問題，國家以較低的成本換取大量的兵員儲備，進而充實國防戰力。此外，軍隊工作具有一定程度之危險性，且缺乏自由，民間同樣工作需要超過市場行情的薪資才能招募到兵員，徵兵制相形之下節省國家經費。
4. 激發國族認同感：由於大部分國民均需入營服役國民普遍接受軍事訓練，可培養國民尚武精神與國防意識，激發愛國情操。

（二）缺點

1. 軍力斷層：役男在服務完畢後，若政府欲留人才必須相對提高待遇福利，才具有吸引優秀人才。義務役軍人原本役期就較短，學習軍事技能意願較不佳，再加上留營意願較志願役軍人大為低落，因此訓練軍人一直屬於人員流動重複施訓的狀態，部隊長期處於在低階層訓練循環。
2. 國防成本轉嫁於社會：建軍的成本亦包括人民因為當兵而必須犧牲的其他生產或就業的價值，也就是經濟學上所稱的機會成本（opportunity cost）。兵役制度的選擇不應該只是侷限於訓練成本，而是要擴及社會成本與社會資源的觀念。徵兵制以低於一般市場勞動薪資結構要求人民服役，降低國防預算成本。孫克難（1992）研究指出，表面看來對國家公平的徵兵制，由於每個人所創造出的機會成本不盡相同，反而造成役男付出不均等的兵役。訓練志願役軍人事費用成本較義務役軍人高出許多，必須提高國防預算，對於國家財

政負擔勢必增加。

3. 阻滯人民生涯選擇：國民服役者有被強制限制之感，並非人民可自由選擇，人民會感覺兵役為一種負擔，影響役男學業、事業之生涯規劃與進行，包括役男投入就業市場的延遲、拖延入伍而選擇繼續升學、甚至逃避兵役而尋求自殘等偏差行為。國軍內部有其封閉與科層體制之特性（例如軍官之間的冷漠與隔閡，士官與士兵間的對立與差異），未必隨徵兵制士兵來源的多元化而有所改變。
4. 少子女化對戰力的影響：國內生活環境與過去相較漸為優渥，少子化的影響父母對子女較為呵護，導致現今我國目前徵兵制之義務役役男在服役實況上，體能戰技、適應能力等方面狀況與過去相較不理想，甚至影響部隊戰力。

徵兵制國家因應局部戰爭需要，須考量整體動員作戰，以應變軍事威脅。另從國防預算角度觀之，徵兵制可維持兵員充足穩定，養兵費用較低，有助減輕國家財政負擔。

二、募兵制

募兵制（mercenary）是由政府招募所需員額或兵種，政府募集志願服務者加入軍隊，補充軍事需求，招募志願者而服役的年限、薪資、權益與福利等措施招募的對象由政府決定（沈有忠，2004）。募兵制是政府運用適當或高於勞動市場的薪資水平吸引兵員。從國防預算觀之，徵兵制花費較少且兵源無虞。募兵制費用相對較多，但所募兵源對象有限，補足兵力缺口上需較長時間。

募兵制的起源於西元前2世紀末的羅馬，蓋烏斯馬略（Gaius Marius）實行軍事改革，將公民兵制改為募兵制，招募過去無權加入軍隊的貧困公民，並提高薪餉待遇及延長服役時間，強化軍人戰鬥力，羅馬軍隊至此成為職業化（王鑫，2010）。我國唐朝初期施行府兵制，平時耕種、戰時召集。府兵制節省國家的軍費支出，同時保有農業建設。直到唐朝後期，因為府兵徵召無法滿足需求，戍邊士兵時常不足，募兵制因應而生，國家給予士兵糧食，減免各種賦稅³，唐朝自723年正式推行募兵制⁴。

募兵制的根源在於國民自發意願的投效軍旅，國家與國民服役者間為法律契約關係，不涉及國家與國民的義務法定關係。兵源為招募社會中青年志願投身

³ 募兵制。網址：<http://www.zwbk.org/MyLemmaShow.aspx?zh=zh-tw&lid=170365>。查詢日期：2015年8月15日。

⁴ 徵兵制、募兵制、世兵制的優劣。網址：http://bbs.creaders.net/history/bbsviewer.php?trd_id=312535&language=big5。查詢日期：2015年8月15日。

軍隊者服役，其餘無意願從軍之國民，除非戰爭發生，否則國家並不會強制入伍服役。

募兵制的優缺點分述如下：

（一）優點

1. 軍員素質整齊：服役基於個人意願，對國家認同度較高，工作經驗易於傳承，人員素質較整齊，單位的人事管理異動性較低，降低人員施訓成本，對於增加兵源有正面性。
2. 吸引專才進入軍隊：尊重國民個人意願，減少人民怨懟，讓有志者透過甄選方式進入軍隊長期服役，可以提升軍隊的專業性；無意願從軍者，可於社會其他崗位貢獻其心力，不至於影響國人生涯規劃，有助提昇國家競爭力。
3. 提升軍人專業化素養：現代武器日趨精密，服役時間比較長，訓練成果容易保持，義務役服役時間太短，無法熟練高科技器具的操作。募兵制以專業的職業軍人，對於官兵操作武器系統的熟練度可提升，有助於軍隊專業化。
4. 軍人可成為一生之志業：保國衛民的重責不應僅讓18歲的年輕人獨力承擔，如果役男在民間有深造就學或職業工作，能把握自己人生往前衝刺的時機，沒有理由放棄他們自我實現的機會（Bandow，1999）。

（二）缺點

1. 誘因不足：招募情形與成效與社會經濟景氣成反比，須有適當之誘因。現今社會青年有意願從事軍職者，對於當前部分國人深植「好男不當兵」的價值觀影響，再加上少子化的時代來臨，導致大部分家長均不願子弟從事危險性高的軍職；社會中上階層家庭的子弟投入軍旅時，對軍隊亦難產生向心與認同（蔡鴻池，2004）。
2. 提高國防成本：國防經費負擔較重，必須以較高薪資、待遇、福利來招募兵員，待遇過低無法有效吸引有意願且高素質之人員。軍隊過於職業化，會以追求報酬利益與晉升為目的，降低對國家犧牲奉獻的精神。
3. 不易解決兵力不足與老化：募兵制初期轉型上會面臨困難，有兵源不足的風險，若志願役士兵招募不足將導致部隊日益老化；若選擇在役期結束後直接退伍，部隊會一直處於重複訓練的狀況。

4. 社會憂患意識不足：國防責任僅委由部分國民擔任，未服役人民不具任何軍事專長，難以凝聚全民國防共識，導致後備兵員補充困難，儲備動員力量產生斷層。
5. 降低人員素質：募兵制在市場機制下，通常僅吸引平均收入少於軍隊薪資者當兵，但如果薪資過少，表示僅會吸引到生產能力低的人。故國家欲提高軍隊素質，軍人的待遇必須與外界民間企業所給付的薪資相當（閻亢宗，2014）。

在國防武器日益高科技與專業化發展的趨勢下，徵兵制役期短，易導致人力及訓練成本浪費。募兵制有役期長之特性，可有效累積訓練經驗，避免重複施訓的成本。此外僅招收對軍旅生涯有興趣之役男，不致影響其他青年學業與就業中斷，具有可降低社會成本、合理運用人力等政策效益（陳正棋，2015）。

三、徵募併行制

徵募併行制係指軍隊組成由徵集而來的兵員為主，同時亦招募志願者進入軍隊服役。採用役期較短的徵兵制，使國家更多役男能接受軍事訓練，利於後備部隊編成，同時兼採取役期較長的募兵制，以保留部隊領導幹部與技術人才，利於操作現代軍隊日益複雜武器裝備，亦可兼顧兵員質量，達成國家目標（莊傳弘，2007）。徵募併行制國外最早起源於美國，分別為17至19世紀中葉的「民兵和募兵混合制」、19世紀中葉至1973年的之間的「徵募併行制」，1973年後實施「全募兵制」後便廢止（李君睿，2014）。

我國徵募併行制最早源於西元前100年漢武帝時期，漢朝主要是承襲前代秦朝的徵兵制，西漢漢武帝時戰事頻繁，土地兼併日益嚴重，導致大量農家破產流亡，官宦權貴之家有特權免於兵役，但同時兵員需求量大增，導致漢朝建國施行的徵兵制度不能正常進行，無法滿足戰爭需求，於是實行徵募併行制。漢武帝所置的八校，主要是招募而來，並輔以募兵制、選募制、發謫徒、義勇兵制⁵，為徵募併行制之首見。其後有南北朝、隋朝、唐朝、明朝、清朝等朝代，以某一兵制為主，再輔以其他兵制的徵募併行制型態，主因通常為士兵短缺導致無法成軍，以致危及國家存亡（莊傳弘，2007）。1933年6月17日政府公布兵役法，因應戰事、提高兵員素質採取義務役、志願役徵募併行制沿用迄今。

⁵ 秦漢兵制。網址：http://www.zwbk.org/zh-tw/Lemma_Show/168792.aspx。查詢日期：2015年8月19日。

徵募併行制的優缺點分述如下：

（一）優點

1. 徵募併行制度可兼顧志願役與義務役之長處，提供國家保障兵源充足，國家青年普遍接受軍事訓練可維繫國家認同感（賴岳謙，2004；張樹禮，2008）。
2. 能保有較大彈性，募兵制用以提升官兵士氣與素質，徵兵制可大量儲備後備兵員，因應戰時動員需求。需要特殊武器裝備專長、高科技之單位，以招募志願役軍人為主，以適應現代化軍隊發展，可維持平時兵力與戰時部隊骨幹，對於後備動員亦能補足（詹中一，2002）。
3. 部隊的組成以義務役士兵為主，志願役軍官、士官為輔。此一制度可因志願役軍人與義務役軍人的比例大小，區分為高混合制（志願役軍人為主，義務役軍人為輔）與低混合制（義務役軍人為主，志願役軍人為輔）兩種（譚傳毅，1998）。

（二）缺點

1. 戰時因擴充軍隊臨時徵集之義務兵力，相形之下訓練較為不足，戰力較為薄弱，需要許相當多的配套措施與方案，方能使徵募併行制度相互配合（莊傳弘，2007）。
2. 志願兵部分待遇較優渥，有上下班制度，義務役每日夜間需在營留職，易產生比較心態。
3. 溢額之兵員需以替代役等措施方式辦理，衍生兵役公平性問題。

當前高科技戰爭型態，不僅需長役期募兵制度以利操作武器作戰，而當專業性較低之城鎮作戰守備時，仍需依賴保有大量兵員之徵兵制。徵募併行制定期徵集精壯兵員，適時廣儲後備，同時兼具募兵制服役訓練時間完整之長處，可彌補徵兵及募兵兩者不足之處。

表 2-1 各類兵役制度優缺點比較

役別	制別暨特點	優點	缺點
徵兵制	1. 全國人民皆有服役之義務，訓練時間較短，平時入營服役者，以梯次作區分，接受軍事訓練，熟習戰鬥技能。 2. 國家維持足量之常備部隊，可擔任國防任務，嗣後因梯次退伍，可以儲備足額之後備兵員。 3. 平時軍需費用負擔較低，兵源可為戰時擴張部隊之需，以達「平時養兵少，戰時用兵多」之兵役目標。	1. 維持兵役公平性，保持彈性運用，戰時亦可迅速動員，有利應急作戰。 2. 在多元化族群國家之中，徵兵制軍隊可扮演「社會整合」、或是「民族塑造」的角色。 3. 徵兵制對於國家財政負擔較低廉，以較低的成本換取大量兵員儲備。 4. 培養國民愛國情操，適齡國民皆兵，學習武裝技能，可儲備大量後備兵源，戰時可迅速動員。	1. 訓練軍人一直處於流動的狀態，軍隊長期處於低階層的訓練循環。 2. 表面看來對國家公平的徵兵制，每個人所創造出的機會成本不盡相同，反而造成役男付出不均等的兵役。 3. 徵兵制造成人民負擔，導致役男學業、事業中斷，影響生涯規劃之進行。 4. 少子化的現象影響徵兵制進行，間接影響部隊戰力。
募兵制	1. 服役者基於志願，擔負捍衛國家之任務，秉持愛國精神，士氣較為高昂，可熟習各項武器裝備操作技能。 2. 在官兵作戰意志上，通常較其他類型服役者佳。	1. 個人意願服役，對國家認同度高，工作經驗易傳承，人員素質整齊。 2. 吸引專才進入軍隊，長期服役有助於軍隊專業性。 3. 官兵操作武器系統的熟練度可提	1. 經常受社會景氣與環境所影響，導致招募誘因不足。 2. 國防經費負擔較重，須以大量經費養兵。 3. 不易解決兵力不足與老化的問題，兵源不足軍隊

	3. 軍人役期較長，有助於長遠建軍備戰考量，避免重複施訓。	升，有助於軍隊專業化。 4. 軍人可成為社會青年一生的志業。	將日益老化。 4. 僅招募志願入營者，普遍無法培養國民憂患意識。 5. 素質不一，若遇素質低者入營，訓練難精良。
徵募 併行制	1. 兼顧兵員質量，能適應現代軍隊組織變化，在日益複雜及裝備武器進步下，亦能逐步完成訓練。 2. 建立符合國防需求兵力，有效達成國家目標。	1. 兼具採用各兵制之利，滿足多元兵制需求，保有最大彈性。 2. 保有戰時軍隊亦可有效動員，供應戰時兵員急遽擴張之需求，全民可習得戰鬥技能。 3. 以志願役提高士氣與素質，並與義務役混編，適應國防軍事需求。	1. 戰時因擴充軍隊臨時徵集之義務兵力，相形之下訓練較為不足，戰力較為薄弱。 2. 志願兵部分待遇較優渥，義務役易產生比較心態。 3. 溢額之徵集兵員，必須以其他配套措施與方案以消化員額，如替代役等。

資料來源：林黎珠，2004；徐中慶，2008；研究者自行整理。

國防力量的良窳基於政府政治、全民防衛意志、科技能力、財力負擔等面向之彰顯。我國兵役制度自1933年6月17日頒布兵役法，以「徵兵為主、募兵為輔」為主，此兵役主軸已適用超過80年，長期一直採行「徵募併行」的兵制，徵募併行制優點為戰時養兵多，國防費用較為低價，符合社會公平正義；缺點為間斷青年求學、就業機會，國家整體人力資源機會成本耗損，所徵之兵流動率較高，戰力難以維持一定水準。

近年來在民主政治的推行下，個人意識抬頭與少子化等因素交互影響下，部分役男與徵屬認為浪費時間，阻滯其投入社會工作與職場。孫敏華、許如亨（2002）研究指出進入軍中服役年輕族群（30歲以下）具有活力與冒險的精神，在當今社會家庭經濟富裕背景下，常伴隨有好逸惡勞、抗壓性低、好高騖遠、偏

重現實與功利觀念的傾向。因此通常該役齡人員進入軍中服役，若處於被動不願意、缺乏個人隱私、任務導向、團體優先、生涯規劃與異性感情易生變的環境中，在這些因素衝擊下易產生適應不良之情形，造成軍方管理及訓練的負擔，更衍生人力、資源浪費問題，同時也導致軍人與民眾間的對立與不信任。因此家屬常常運用役男發生事故時，透過新聞媒體與各級民代等方式，表達對軍方處理事件的不滿與改革兵役的建議。

我國在此社會背景之下，經濟型態已從勞力密集轉型為高科技方向發展，國防建軍亦應隨著時代演變，走向職業化、專業化的募兵路線。政府鑒於役男役期縮減於為一年，兵員甫完成訓練成成熟即面臨退伍，同時思考人口少子化趨勢，可徵兵員逐年減少，國防部自2002年開始研究推動募兵制的可行性，2011年12月30日完成兵役法修正公布，並計畫於2016年底達成全募兵制，惟受限於相關配套措施不足、國情情勢不同等因素、國家預算及資源有限等因素，無法僅以提高軍人待遇、增進福利措施等作為招募誘因，導致志願役人力招募不如預期。

第二節 國家安全與兵制

「國家安全」(national security)之範圍包括國家利益、政治制度、主權、領土、外交等內外環境因素，主要是指國家免於外來的軍事入侵、經濟性與政治性壓迫，及關注政治自主與領土完整(國防部，2011a)。維持國家安全環境與基本兵力需求是國家生存發展的要件，國家安全是否受到威脅以及如何因應，不但受到國民深切關注，更是首當其衝的課題。我國地理位置東亞，長時間受到中國大陸的文攻武嚇，影響國家安全甚鉅。因此，如何有效地運用本國或他國資源進行結盟等防衛手段，必須對國家安全環境有所認知。

一、國際局勢與國家安全對兵制之影響

1942年舒曼(Frederick L. Schuman)提出「地緣戰略」概念，指出國家安全與國際合作相關，並以地理因素考量國家戰略政策作為國家安全計畫的基礎(Nicholas John Sypkman著，屈彥遠譯，1984)。地理環境因素限制一國的國家發展，衍生國家產業結構發展類型，進而影響國家定位與鄰國互動的模式，同時定義主要外來威脅者、兵役制度、國家安全的防禦策略，從而建構了國防地緣戰略構想(孔令晟，1995)。國防地緣戰略所建構海權、陸權的權力屬性實質反映在國家所建構運用的國防武力性質，同時也展現如何執行戰爭的思維與行動(Barry，1984)，下列分述陸權與海權兩項模式：

(一) 陸權論：地緣政治學家麥金德 (Harford Mackinder) 提出陸權論，以英國國家安全為核心對外思考，1904年發表一篇「地理－歷史的樞紐」論文，具體內容為「誰統治了東歐，誰就能控制了心臟地帶；誰統治了心臟地帶，誰就能控制世界島 (歐亞大陸)；誰控制了世界島，誰就能控制了全世界」。麥金德更於1919年在《民主的理想與現實》一書，以心臟地帶論理論區分了陸權與海權的觀念，認為隨著陸上交通工具的發展，歐亞大陸的心臟地帶成為最重要的戰略地區，以空間價值與地理位置兩個地理因素強調世界各戰略力量消長變化和發展前景 (沈默，1979)。

(二) 海權論：美國海軍戰略學家馬漢 (Alfred Thayer Mahan) 於1890年出版《海權對歷史的影響》一書，認為海洋控制實為政治權力中的重要形式。構成海權的因素包括強大的海軍、生產力海上運輸、海外殖民地等三項，同時對民族國家間的政治關係也是關鍵因素。海權運用適切可增長財富國力，更是統制世界的決定性因素，凡是能夠「控制海洋的國家，便會成為經濟上的強權，位居主掌世界大事的地位」 (張樸，1979)。國家運用海軍與海洋戰略，整合海權基礎資源，可實現控制海洋並由海向陸的戰略目標，提升國家的整體國力，最終形成在海洋國家中適切可用的強實力 (吳芳豪，2006)。

日本於戰前由於經濟與軍事發展，逐漸崛起於亞太地區，為爭奪資源特別積極發展海軍，掌握由沿岸航向近海之力量，以擴大其海洋權益。此背景之下與鄰國間存在著海洋權益重疊、經濟主權紛爭，以海權發展戰略衝突之日本，在戰前急需兵力，故以徵兵制為主。國際局勢的變化將會牽動該國的兵役制度，例如1945年時第二世界大戰戰敗國日本政府宣布無條件投降，由美國、蘇聯、英國等11個國家組成「同盟國遠東委員會」，對於戰後日本實施政策分成「非軍事化」與「民主化」兩大主要目標，目的為限縮日本武力發展。日本佔領軍的最高指揮官麥克阿瑟制定戰敗日本國憲法有主要三個原則：天皇的存置、廢止封建制度、永久放棄戰爭，特別是針對憲法第9條「放棄戰爭」，希望藉由立法將日本軍國主義發展的可能性徹底根除與消滅 (安倍晉三著，陳悅文譯，2007)，迫使日本原先實施之徵兵制度因遭到國外勢力的介入而廢止。當時國際情勢適逢巨變，蘇聯實力遽增，以美國為首的自由主義與以蘇聯為首的共產主義相互爭霸制衡，造成東西方分裂的局面，宣告冷戰的來臨。美國本希望以中國大陸為前哨站來捍制蘇聯力量之擴張，但1949年中華人民共和國成立，此計畫宣告失敗，使得美國改變對日本的敵對態度，轉向與日本化敵為友的策略，遂開啟日本自衛隊建立的契機。

1950年韓戰爆發，象徵著共產集團的擴張與東亞地區局勢的不穩，美國由原先佔領及限制日本武力的政策逆轉，決定重新藉由重新武裝日本來聯盟他國共同圍堵共產勢力（陳育仁，2013）。隨著國際局勢的迅速轉變，美國為了在亞洲戰略布局，同時也希望與日本的互動合作，一面希望日本可以加強本身防禦能力，另一方面期望日本能與美國共同承擔在東亞部份的軍事任務。日本明白單憑自己國防力量難以抵抗外國侵略，遂尋求其他國家的聯盟與支持，為解決戰敗國日本國際地位問題，在1960年1月假美國華盛頓簽訂了《美日安保條約》，條約內容概為美日雙邊的共同防禦條約，宣示兩國共同維持與發展武力以抵抗武裝攻擊，讓日本自身武力的自衛隊走向募兵制，同時將美日軍事聯盟的角色由過去不對等關係變成集體安全防衛的關係，形成美日戰略新合作關係（蔡增家，2007）。由此可知國際局勢會牽動一個國家兵制的發展。

地理環境環海的國家如英國，位處於歐洲外海，由於英倫海峽屏障提供良好的地理條件，其不受歐陸強權入侵，使其發展擁有優勢海權，採取募兵制並首重於海軍技術兵種的培育。1939年至1960年期間因應第一次世界大戰爆發後採徵兵制，1961年後恢復募兵制。英國運用海軍的發展建立強大的海外殖民帝國，其優勢的海上武力能選擇適當的時機地點影響歐陸上的政治軍事情勢，當歐陸承平時，英國遂運用其海權力量，發展歐洲以外的國家殖民勢力，造就了19世紀「日不落國」的別稱（劉達材，1995）。

從陸權論的角度來看，一個內陸國家至少與一個以上周邊國家相鄰，可能會陷入多重假想敵的思維。例如德國位居於中歐內陸，無可避免會發展一支強大的陸權武力作為確保國家安全之手段，採取徵兵制以因應發展強大的陸權武力，並實施主動且大規模的作戰攻勢，用以開拓戰場空間和時間的戰略思維，主動挑起兩次世界大戰造就其在歐洲陸權國家的地位（呂芳城，2002）。

近年中國大陸軍事與經濟力量的崛起，在東亞及南海不斷擴張軍事實力，在亞洲區域的政治及軍事影響力大增。中國大陸政經、軍事成長的現況儼然形成亞太地區的要角，在1955年7月30日頒布第一部《中華人民共和國兵役法》，人民解放軍由志願兵役制改為義務兵役制，實行徵兵制⁶。敵對型國家（例如南北韓）分別成為兩種政體之國家，至今仍屬於對峙狀態，兩國迫切需求強化國防武力，皆實施徵兵制以確保兵源充足，隨時完成軍事動員備戰準備，以處理突發軍事衝突。故在武力威脅背景下的國家大多採取徵兵制的模式，以符合國家實需；在國

⁶ 中國大陸的兵役制度。網址：http://www.hellotw.com/QA/zjdl/zz/201007/t20100727_591858_1.htm。查詢日期：2015年8月2日。

民認同感高、定位明確、政治安定且敵國外患威脅低的國家，則傾向採行募兵制。

二、國家內在環境與兵制選擇

兵役制度是政府考量國家目標、國家安全威脅、國家整體利益等因素，防範軍事衝突與區域安全穩定，確保國家主權完整。各國兵役制度的推行，往往與國情環境、國家安全息息相關。外患威脅較頻繁的國家，勢必要擁有足夠數量的兵力，以利戰時即刻動員，採行徵兵制度為趨勢；至於未有明顯敵對國家者，在國家安全顧慮較少下，多半採取募兵制度，平時僅保有預備性的武力。各國在兵役制度的推行上，無論實施徵兵制、募兵制或徵募併行制，均會受當時的國情背景、政治經濟、社會文化、地緣政治等影響，亦皆以「國家軍事戰略、國家利益目標、國家生存發展」為兵役規劃發展目標方向（洪錦成，2013）。國家兵役制度的遞嬗興革通常受到國家形勢政策、科技發展、地理環境、敵國威脅、政治體制、社會民意、人口結構與兵力構想等環境因素所影響，某種程度反映出社會國情、歷史淵源、軍隊組織變革和戰略環境的需要。茲將這些要素分述如下：

- （一）地理環境：地理對國家的國防安全有重大的影響，以英國為例，受益於北海與英吉利海峽的天然屏障，有效防範歐洲內陸國的直接入侵，致使拿破崙與希特勒望洋興嘆（薛釗，2001）。就臺灣地理形勢而言，不僅關於美國、日本在西太平洋的勢力範圍的消長，也影響中國大陸在南海的勢力擴張，更決定其海洋強權及亞洲霸權建立之關鍵，使中國大陸從未心生放棄臺灣之可能（楊文鎮，1999）。從地緣戰略的角度觀之，臺灣的地理位置是進入中國大陸必先掌控島嶼的第一線，甚至欲擴張其海權力量，臺灣正是中國大陸的一個前進基地要點，所以其欲爭取太平洋的戰略優勢，維持東南沿岸強權，必然少不了臺灣。因此，這些國家的兵制傾向選擇徵兵制。
- （二）敵國威脅：兵役制度所建構的軍隊，一般而言主要是因應敵情威脅程度並考量國家戰略而定。古今中外世界各國建立兵役制度的變革，視其國家生存環境威脅來規劃，由於各國的安全威脅皆不相同，建軍政策亦有落差。以世界主要國家的兵役制度為例，以色列敵情威脅大，採行義務役；美國、英國、日本敵情威脅較小，採取志願役。我國海峽兩岸長期對立，中國大陸以「反分裂國家法」等諸般手段作為文攻武嚇，並布署1,500枚戰術導彈對準臺灣⁷，敵情威脅甚大，我國現今採行徵募併行制。

⁷ 中國東風導彈與巡弋飛彈嚇阻臺灣獨立。網址：<http://tw01.org/profiles/blogs/zhong-guo-dong-feng-dao-dan-yu>。查詢日期：2015年9月3日。

- (三) 政治體制：古希臘和古代羅馬共和國時期，公民服兵役在國家政治中具有重要性，由於公民身分同為生產者與戰士，並且實行土地共有制，使得公民在期盼政治權利和經濟權利同時，並保有較高的地位與政治參與熱情，進而影響其國家民主政治的建立（孫永芬，2003）。中國歷代兵制與國家政治體制相互影響制約，當中央常備軍的力量強大時，國家政治制度通常採取中央集權式；當諸侯武裝力量強大時，國家的政治制度容易導致諸侯割據的局面（毛澤東，1960）。現今多數國家是由政府與公民訂立契約關係，政府與公民必須同樣遵守法律並履行政治義務，因而兵役制度必須得到公民集體的同意，且與政治體制息息相關（John Locke 著，李永久譯，1969）。
- (四) 人口結構：國防人力資源係指國家人口結構中可參與國防任務的人口數，範圍包括現役軍人、後備軍人及潛在軍事人力（指15歲以上至64歲之人口）（國防部，1992）。人口多寡與素質優劣決定役別、役齡、役期、後備役、女子服役之重要關鍵，同時與軍隊組織型態及兵力結構調整產生密切的關聯（秦振國，2005）。國防人力供給需考量評估總人口數、服役期限及適齡人口百分比等限制因素，可透過服役年限延長、退輔制度、人力替代、福利待遇、組織變革及強化招募等方式，影響人民服役意願（王高成、滕昕雲，2008）。國家應在官兵結構配比、人力素質、員額需求、訓用效益等方面妥善規劃，以達質精、專業兵力的需求。
- (五) 科技發展：科技的精進可有效提昇人類整體生活品質，同時也影響到兵役制度的型態與軍事作戰的模式，科技勢必改變戰略、戰術、戰鬥與戰技的全般運用。近年來海峽兩岸在科技發展上互為競爭，各有優勢地位，例如臺灣著重於民生工業、生物基因改良與資訊網路等科技；中國大陸則著重於軍事、航太與核武科技之發展。在國防武力建設與發展，我國容易受限於國際關係互動與他國政治環境干擾，較不易積極主動。反之，中國大陸則在本身發展戰略支持下，專注於特定國防科技，其中神舟太空船與及參加歐洲伽利略衛星導航之發展就是其成就（張馬可，2004）。

譚傳毅（1998）指出：兵役制度是國家軍隊與國民之間的法定契約行為，徵兵制理論基礎是訂定社會性兵役契約，而募兵制的理論基礎是商業行政性的兵役契約。實施募兵制的國家，通常兵力總數較精簡，僅能提供國家局部作戰需求，一旦面臨敵國進犯乃至全面作戰的威脅，必須發布全國總動員令，快速動員後備軍人加入戰場。汪增智（1994）則列舉美國、英國實例，認為募兵制國家以優渥

待遇實施徵募，但仍難以募齊完整精良的足額兵員，因而主張維持徵兵制。兵役制度的建立乃是國防事務中重要一環，軍隊是國防體制下國家合法的武裝力量，是國防力量的代表。國際安全情勢對於全球各國軍隊的發展產生高度關聯性，軍隊除了達成軍事任務外，軍人所擔負任務之工作性質日益複雜多變且具高度危險性，故兵役制度經常隨著國家安全威脅、政治環境、社會脈動等所變革。劉良偉（2009）從軍事社會學角度作探討，徵兵制具公平性，可適當映證出當前社會結構、國民參與全民國防、降低社會族群分化的作用；從社會成本效率的觀點觀之，徵兵制成本效率較低，募兵成本效率較高，但義務役兵源補充速度較快，比較容易進行動員國土防衛作戰。

募兵制與徵兵制不同之處在於：志願入營服役者視軍人為一種職業，部隊管理層面較少、服役時間較長，戰鬥技能得以維繫，對於部隊服務經驗與高科技武器操作技術得以維持，人民無入營服役之負擔（詹中一，2002）。募兵制為後冷戰時期至今世界各主要國家所採行的兵制，具有機動攻勢、精兵政策、火力強大、專長技術強、高認同感等特性優點。現代戰爭型態屬高科技戰爭，波斯灣及美伊戰爭可顯示過往常見之屯重兵、佈防線、守碉堡的戰爭模式已相當罕見，尤其戰爭具有機動迅捷、火力強大的特徵，往往「第一擊」即可決定勝負。面對現今戰爭型態，往往是極短時間的火力攻擊，高素質的募兵部隊提升質量，方能抵抗瞬間壓力並予以迅速反應。

募兵看似所費不貲，但可提升素質人力，無論在個人及企業高附加經濟機會成本的產值亦相當可觀。以臺灣為例，招募20萬兵員代表臺灣有20萬個家庭將有穩定薪資收入，對確保國家安全、維護社會安定及提升民間經濟有正面提升的價值（帥化民，2004）。募兵制對於國家財政負擔，與整體兵力結構相關，往年國軍人事維持費用約佔國防預算總額的1/2。應以實際的空間（陸域、空域、海域）計算確定基本安全係數的兵力結構，再行計算所需費國防經費，即可對國家的財政負擔的影響作估算（莫大華、謝奕旭，2002）。

第三節 各國兵役制度介紹

世界各國家國力強弱與否，軍隊位居關鍵性指標，維持軍隊戰力和運作更成為國家安定的力量。軍隊戰力及運作之維繫，完善的兵役制度規劃實為重點。各國國家安全威脅皆不同，建軍政策亦有差異，本節將以美國、英國、日本、韓國、以色列等國兵役制度現況作介紹與探討，從他國兵役制度中反思我國兵役制度的發展方向。

一、美國兵役制度

美國立國以來先後經歷四次對外戰爭，兵役制度因而幾經遞嬗變革。建國以前為徵兵制；建國之後，考量經濟發展，採平時募兵、戰時徵兵。1948年，因蘇聯威脅日增而恢復徵兵，創平時徵兵先例。1973年因國內反戰聲浪，美國審視越戰需求，開啟了募兵制契機，實施平時募兵、戰時徵兵，在此之前曾實行過民兵制、募兵制、徵兵制等兵役制度（張景台，2014）。二戰後美軍紀律渙散、士氣低落、社會地位及民眾信心不如過往，致使招募任務出現困境。為爭取招募兵員，美軍一方面倡導國民的愛國心和對國家的責任感，一方面則提高軍人一般給與及各種優待，藉以推行募兵制。經過近40年的改革，美軍目前全募兵制已趨近成熟，美國軍方募兵制之特點如下：

（一）雇傭制度分明

1973年尼克森總統在美軍越戰後實施募兵制，1966年估算募兵制成本將較徵兵制多出54億美元，但後來因為發現大部分招募進來的士兵都會選擇延長役期，因而降低訓練上的費用與成本。例如美軍培養一名7年飛行1,300小時的F-15戰鬥機飛行員，訓練費用為100萬美元，若他選擇繼續服役，不僅可省下這100萬美元，還可省下7年的訓練時間⁸。1987年美國審計署估算，在相同數量兵力及戰力背景下，全募兵制較徵兵制的軍隊人事成本不但可能沒有增加，反而減少26億美元（Halloran，1988）。

美軍募兵制雇傭制度執行迄今逾40年，主要以優厚薪資、福利待遇、就學與就業發展等方式吸引青年加入。美軍官兵每月的收入主要由基本工資、補貼、特別補助和獎金構成的月薪，每年依據物價上漲指數進行調整，依軍階依次最高為士兵3,883美元、士官4,000美元、尉官4,200美元。近年來美軍用於人員薪金上

⁸ 香港文匯報，軍情觀察：職業化之路乃大勢所趨。網址：<http://paper.wenweipo.com/2014/03/05/CH1403050068.htm>。
查詢日期：2015年7月15日。

的撥款達700億美元，佔國防部預算的30%⁹。

美國青年加入軍隊動機不外乎是就業、學習技能及擁有收入等，實際上為了愛國情操與犯難進取而參軍的人並不多。在戰爭過程中較高的傷亡比例使願意在美國武裝力量中服役的人員減少，從軍吸引力下降。依美國近年兵源統計分析，參加募兵的民眾大多來自中、下階層家庭，家庭經濟水平不高，當兵主要動機為了解決自身就業問題，多數現役軍人期望在服役期間能提高文化、專業與經濟水準，增強自己退伍後再就業之競爭能力，或是為了在退伍之後獲得政府資助就學的機會，儲備好自身另謀出入的能量（張樹禮，2008）。

再者，美國大學學費日趨昂貴，美軍1984年修訂《蒙哥馬利大兵法案》（Montgomery GI Bill），增加了教育補助制度，士兵希望透過獲得獎學金，退伍後繼續深造，進而增強再次就業的競爭能力¹⁰。美國藉由採取配套措施對募兵制進行改革之後，大幅提升志願役士兵素質，至2004年止已有2,000多萬的軍人從中受益。例如美國陸軍規定，服役期滿2年的士兵，退役後可獲得補助26,000美元的助學金，而服役4年的士兵則最多可獲得5萬美元的助學金，對於士兵退伍後繼續就讀大學甚有助益¹¹。據美國空軍的調查表明，有90%以上的士兵最關心是自己薪資，所以如果能提高薪資待遇，可以保持部隊相當的吸引力（張景台，2014）。

（二）兵役法規完備

美國在建國期間先後立法近10部關於兵役制度法規，讓兵役制度保持彈性，戰時可提供軍隊充足兵員，平時可妥善接納和安置退伍軍人。這些法律在美國發展兵役制度歷史中漸趨完善，使得兵員的招募、薪資待遇、任職晉升、退伍等皆依法可循（秦振國，2005；行政院研考會，2008）。例如美國退伍軍人法律制度，他們在戰爭與官兵退伍中同時進行立法修正，所以形成相對完備的法律。美國退伍軍人法律制度從入伍到退伍死亡皆有依歸，軍人退伍後享受國家法定福利，士兵和軍官沒有差別待遇（郭晃南，2010）。

美國國會1984年通過《蒙哥馬利大兵法案》，允許現役與後備人員提撥部

⁹ 中時電子報。網址：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150116002469-260408A4>。查詢日期 2015 年 6 月 16 日。

¹⁰ 雅虎奇摩新聞，分析-為何藍綠立委都質疑募兵制過程與成效。網址：<https://tw.news.yahoo.com/%E5%88%86%E6%9E%90-%E7%82%BA%E4%BD%95%E8%97%8D%E7%B6%A0%E7%AB%8B%E5%A7%94%E9%83%BD%E8%B3%AA%E7%96%91%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6%E9%81%8E%E7%A8%8B%E8%88%87%E6%88%90%E6%95%88-070745194.html>。查詢日期：104 年 7 月 15 日。

¹¹ 美國人當兵全都向錢看齊，《國防知識報》。網址：<https://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=zh-CN&u=http://news.sohu.com/20040721/n221121657.shtml&prev=search>。查詢日期：2015 年 8 月 21 日。

分薪餉，利於官兵在退伍後可享有每月固定的教育補助費，相關內容說明如下（Cindy Williams編，國防部譯，2009）：

1. 教育培訓制度：法律從1944年開始實施一直延續至今，適用所有現役、預備役、退伍軍人，包含在戰爭中死亡、傷殘及戰俘人員的家屬子女。入伍即可參加教育培訓補助，每月繳交100至1,200美元以內金額，並可利用在業餘時間參加教育學習，退伍後享有36至45個月的學歷教育（須於10年內完成），國家給予教育補助金達35,000美元。
2. 住房貸款制度：適用於所有退伍軍人，退伍後可向政府申請住房貸款，每人提供6萬美元的住房貸款擔保，保額有24萬美元。
3. 醫療制度：適用於退伍軍人中傷殘人員，到軍醫院就診可終生免費；非傷殘之退伍軍人也可到軍醫院就診，惟體檢要自付20%的醫療費；戰爭中死亡人員的子女在26歲前亦可免費就診。
4. 保險制度：目前有兩類，一類是為戰爭中傷殘退伍軍人建立之保險，保險金額根據傷殘的程度而定，由退伍軍人事務部管理；另一類是現役軍人建立的人身保險，由一般商業保險公司承保，以軍人團體保險的形式自願加入。
5. 退役金及退休金制度：退役金的計算方式為年薪10%乘以服役年資，最高額不得超過3萬美元，另規定服役6年至20年少校以下軍官、士兵自願退役者，可請領退役鼓勵金或特殊退役金。

美國藉由較佳的福利待遇與大學深造機會來吸引優秀青年加入軍隊。軍官從軍官學校畢業生服常備役5年，並依本身意願繼續留營，其他管道任官者服役4年，且須視其服役表現及績效由上級核准志願留營。士兵可志願服役3至6年，亦視其服役績效由上級核准留營。美軍平均留營率約為51%，服役之考績及升遷規定均一視同仁（陳定中，1994），藉由個人意願與服役表現來提升兵役制度的士氣與整體素質，留優汰劣。美軍為強化志願役招募成效，除廣為宣導國民的愛國心與責任感外，更提高軍人一般給與及各種優待，如節省稅款、免費醫療、軍中商店、戲院、托兒所、檢身房等，期能高於民間所得，改善軍人待遇（顧儀文，1990）。

美軍以服役性質可區分為正規軍與後備部隊，正規軍成員為現役軍人，而後備部隊則是平民備役軍人，另外再區分為美國國民兵及各軍種預備役部隊等兩類。後備部隊依動員法規順序分為三級，第一級為「待命預備役」，第二級為「儲

備預備役」，第三級為「退役預備役」。儲備預備役與退役預備役動員機率不高，國會通過決議宣布國家宣戰或進入緊急狀態時才會逐次依法動員。而待命預備役則為美軍後備主力部隊，三軍國民兵的單位與個人均屬之（陳定中，1994）。

（三）兵員招募嚴謹

美軍運用人力資源觀點實行募兵，在招募過程中進行考試，嚴格考核、訓練與淘汰，使士兵保持較高素質。自1990年代以來開始縮減軍隊，國家對兵員需求量下降，惟受理申請時通常以教育程度高者為優先考慮對象。女子志願服役規定必須為中學程度，原因在於女子並非原先法定徵集對象，故取其選擇條件較優者錄取。為使志願入營者教育程度、經歷專長符合其所願意服務的兵役種類與軍事需求，必須在入伍前經過甄試，透過個別面談、學科測驗、體格檢查等程序後，始得入伍服役（林冠琦，2005）。

（四）士官制度完備

依據美國政府法律規定，軍官是政府中公職官員，主要職責是負責軍事政策領導與規劃，部隊管理事務則是由士官負責，士官成為部隊骨幹，主要負責部隊管理與教育訓練（羅炳雄等，2009）。士官制度是依據其國情、軍隊體制與傳統創立的制度，成為軍隊骨幹主要力量。與他國家軍隊軍士官比例相比，美軍士官比例約佔兵力的1/2，士官多數承擔類似軍官之職務，國家相對賦予重任。士官負有實施部隊管理、教育和訓練之責任，是軍官與士兵之間的橋樑，成為基層部隊直接領導者。

美國募兵制是一種在人力資源市場上的競爭模式，招募工作成功的重要因素之一乃藉由嚴格入營考試與貫徹士官制度，並經過美軍推展軍事事務革新的過程，使得所招募入營之軍人均接受一系列嚴格及有效率的專業訓練，使其成為世界上戰力數一數二的士兵。美軍在各級部隊或單位藉經驗豐富的資深士官領導士兵執行各項任務，目前士官總數約有60萬人，大約佔美軍138萬兵力總數的1/2（羅炳雄等，2009）。無形的包括責任感、愛國心、榮耀感；有形的包括教育訓練機會、待遇福利、生涯規劃。具備足夠的環境條件，才是美軍強大軍事力量的主因。

二、英國兵役制度

英國兵役制度選擇因受敵國之威脅不同，在兵役選擇變動性較大（林冠琦，2005）。英國皇家部隊在承平時期的採取志願兵役制招募兵員，自1939年第一

次世界大戰至1945年二次大戰期間，復行徵兵，同時制訂《國民服役法案》（National Service Acts）。第二次世界大戰爆發，英國國會通過戰時法案實施全國徵兵，年滿18歲至滿26歲者，徵集至正規軍服「專職役」2年，並在地方軍與緊急後備軍服「兼職役」3年半（內政部，1988）。1941年至1943年日軍侵襲美國珍珠港引發太平洋戰爭，英軍加入同盟國，對日宣戰兵力告急，規定男子18至51歲均應被徵召至武裝部隊服役，52至64歲者，須召集至國家重要工業方面擔任工作勤務；年滿19至40歲之單身婦女，被徵集到武裝部隊服軍事勤務，41歲至50歲之單身婦女，被召集至國家重要工業部門擔任工作。《國民服役法案》的服勤內容包括武裝部隊、重要工業、民防工作等，是戰時所需之重要軍事法案（林冠琦，2005）。

第二次世界大戰結束後，英國從1961年通過全志願兵役制進行兵員補充，役齡從18至26歲¹²，國家正規軍由招募而來的志願士兵組成，役期為陸軍為6年，空軍為9年，海軍為12年（楊蔚，1976）。英國的志願役軍人除正規軍施行募兵制外，另有具兵役經驗的後備役與無需兵役經驗的志願後備役，薪資待遇每月為1,510英鎊¹³（約新臺幣77,206元）。後者一方面在鄉從事自身職業工作，另一方面在週末實施軍事訓練，或參加夏季連續實施15天之野營訓練，此後備兵力於陸軍方面約為正規軍之1.6倍（李昊陞，1995）。此制度之益處即是寓兵於民，讓後備軍人退伍後持續接受戰鬥訓練，熟習戰鬥技能，隨時因應國家戰時徵召，強化後備動員能量。雖然退伍軍人有實施動員訓練，惟臨時徵召的訓練不易於短時間完成，因此在國防動員的能力上較薄弱。

英國自實施募兵制以來，軍隊兵力總數從41.8萬人減少至18萬人（閻亢宗，2014）。值得關注的現象是科技發展及武器裝備比例較高的空軍與海軍，同時也是人員比例減少較多的軍種，英國空軍1985年至1997年的裁員比例為40%，海軍為32%，陸軍最低為28%（Hartley，2001）。此跡象顯示武器裝備的現代化與精密化和人員需求呈現不一定成正比關係。英國與歐陸在地理位置上相當接近，使英國政府對於歐陸國家入侵的威脅倍感憂慮，為維護國土安全與保障海外權益，故對於空軍、海軍戰備發展甚為重視，加入受過長期專業訓練的職業軍人部隊，更能有效確保英國的國家安全與利益。

¹² 募兵制與國際社會趨勢：背景、目標，網址：<http://www.newtaiwanese.org.tw/app/news.php?Sn=205>。查詢日期：2015年5月16日。

¹³ 英國國防部網站，網址：<https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>。查詢日期：2015年9月14日。

英國為有效推動軍中職訓工作，相當注重兵制職業訓練，特別成立軍中與民間就業關係顧問委員會負責相關工作。委員會成員包括三軍單位、政府各有關機構代表、國營工業機構、總工會、退伍軍人協會、教育主管單位、青年就業輔導會等，各方協力推行職業訓練（內政部，1988）。此制之特點在軍人於服役當下實施職業訓練，以公報形式報導全國就業機會及各種職業資訊，提供在營軍人相關資訊，軍人依本身興趣專長選擇職訓項目，並由委員會提供訓練。這使軍人退伍後可立即投入就業市場，不至於生涯規劃產生斷層，讓在營軍人無後顧之憂，對於穩定軍隊士氣、社會經濟及國家人力資源之運用，發揮相當程度之效能（蘇云貞，2007）。

三、日本兵役制度

日本在建軍史上並無實施募兵制的傳統，現行的志願募兵制度係外力所造成。主因係1945年第二次世界大戰戰敗後，美國為避免日本軍國主義過度發展，1946年頒布《日本國憲法》第9條規定日本放棄宣戰權利及保有戰爭武力的和平主義，日本的軍事實力只能維持在自我防衛所需募兵的需求，不得設置陸海空三軍。日本自衛隊（The Japan Self Defense Forces，簡稱JSDF）成立於1954年7月1日，成為無軍隊之名卻有陸海空三軍之實的曖昧角色（郭添漢，2013）。但1950年韓戰爆發，東亞局勢緊張，受限於憲法規定，雖然以非軍事手段維護國家安全，惟僅以此武力尚不足阻止外力侵略行為，在維持行本國使用自衛權最小限度武力需求下，募兵制因此發展（陳定中，1997a）。

日本自衛隊由海上、陸上、航空三軍組成，現有兵力大約23萬人，由首相領導，管理則由防衛省負責。現行兵役制度為募兵制，其中陸上自衛隊必須服役2年，獲得專業技術後可延長為3年；預備自衛官任期滿退職前，如長官認為其離退對自衛隊之任務執行將造成重大障礙及影響，得於為期1年之內延長役期（溫源興，1987）。由於日本國土由細長弧狀群島組成，四面環海，敵方入侵途徑必是經由海、空域，缺乏縱深，就作戰而言難以阻滯及耗損敵方戰力，若故三軍兵力以發展海、空軍為主，計劃於國土境外之海上空中阻止消滅進犯之敵（國防部，1999），其中以海上自衛隊戰力強大，兵力在4萬5千人，主要基地橫須賀等5座，其中各式艦艇152艘、護衛艦60艘，平均服役船齡都未超過15年以上¹⁴，戰力機能素質高於周邊國家海軍，足與駐日的美國海軍第七艦隊比擬（全球防衛雜誌，2002）。

¹⁴ 日本「海上」自衛隊到底有多強？網址：<http://tw01.org/profiles/blogs/ri-ben-hai-shang-zi-wei-dui>。查詢日期：2015年7月18日。

日本現役自衛隊員分為常備兵役及預備自衛官役，實際上戰力已具備一般國家軍隊的條件。自衛隊兵源全由國民志願招募考選，17至27歲男女均可加入，屬常備役，依自衛隊訂定標準應募，服役年齡至49歲，現有兵力約21萬人，趨向小型專業化¹⁵。陸上自衛隊士兵役期為3年，海空自衛隊及擔任特殊技術職務者役期為3年（羅炳雄等，2009）。預備自衛官役期為3年，期滿後得依其志願任用為自衛官，續服役期3年（溫源興，1987）。自衛隊隊員退伍後，依其志願可服預備役，每年實施點召教育編成後備部隊，平時完成動員編組，戰時迅速擴編動員。在國家緊急或戰爭時期，後備部隊得由內閣總理大臣依法下令召集參加防衛任務。

日本現行募兵制除考選制度已擇優選員外，同時藉軍中民間建教合作與自行養成教育雙管齊下之方式，培養所需之專業人才，著重於人員素質的建立，增強現代化戰力（內政部，1987）。接受招募而從軍的公民多為經濟不良，或是求職較為困難的百姓，募兵制與徵兵制的平等精神相較自然受到質疑。日本防衛廳為建立自衛隊隊員的榮譽與向心，使其安心服役，士兵首年月薪為185,000日元¹⁶（約新臺幣50,468元），除給與等同一般公務員待遇外，另外考量隊員任務的特殊性與危險性，額外給予服勤加給和傷病療養給付，並對退伍隊員實施職業訓練，有計畫協請民間企業協助，退員幾乎全數皆能再次就業，工作態度得到雇主高度之評價（國防部，1999）。

四、韓國兵役制度

韓國憲法第39條規定人民應在法令規定下保衛國家，兵役法第3之1條規定：「舉凡韓國男子皆需忠誠執行任務」，是為徵兵制度的法源依據。1945年韓國獨立，美國在1945年發布第28號軍事行政命令，因而建立軍事武裝部隊。1946年1月韓國防衛巡防部成立，同年8月南韓軍事政府組織變革而成立國防部，其後北韓入侵使南韓急需兵力，是為徵兵制的淵源。韓戰爆發後政府建立徵兵機關，政府開始嚴格執行徵兵制度。1950年9月仁川登陸戰後韓國徵召30萬人從軍。1970年國防部下轄軍事人力處理局成為獨立機關，省市軍事人力處理局更名為地方軍事人力處理局，專責處理兵役業務（高雄市政府，2014）。

韓國兵役制度與我國皆屬徵募併行制，年滿20歲男子經體檢合格男均入營

¹⁵ 日本陸上自衛隊。網址：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%99%B8%E4%B8%8A%E8%87%AA%E8%A1%9B%E9%9A%8A>。查詢日期：2015年7月18日。

¹⁶ 日本年輕人熱衷加入自衛隊 因工資高可以學技術，網址：<http://big5.huaxia.com/thjq/jswz/2011/03/2336920.html>。查詢日期：2015年9月14日。

服役，退伍後以後備軍人身分備役，若發生戰事再予以徵召入營。另有服國民兵役，對象同屬一般志願役男，經短期軍事訓練後排定進入政府機關服務，服役期滿退役後納入後備役。募兵制上自願國民簽訂合約後，成為現役軍人，退伍後為後備役。除此之外，韓國設有傭兵制度，服役對象不分國內、外人員，應徵者以薪餉為目的，服役時間、待遇均依合約簽訂。目前韓國維持約 60 萬部隊兵力規模，兵源大多數由徵兵而來，役期為陸軍 2 年、海空軍 2 年 4 個月。兵役體檢體格不合格者，可改服公共社會役，性質類似我國替代役。韓國兵役執行嚴格，政府在處理逃兵、違紀、抗命事件的人力與資源與行政成本相當可觀。目前未開放役男出國，對宗教信仰拒服兵役男子仍予以法律制裁送監執行，易引起國民反感。（高雄市政府，2014）。

韓國兵役制度優點為法律定訂完善，兵役法將各項服役類別均予明訂，法定第一級國民役，屬身體狀況較佳者，一般服海、空軍役；第二級為國民役、現役中、補充役、後備役等，屬基本現役人員，如鎮暴警察役、醫療役、專業技術役等，實際上也屬替代役之類別。韓國人民在戰爭背景下存在保國衛民使命感，視服役為一種榮耀，對違反兵役者一律移送法辦。另外韓國至今仍未完全開放役男出國觀光與留學。韓國役政為直屬中央的一條鞭制度，不隸屬國防部，也非地方政府所管轄，職權獨立並可提高行效率（高雄市政府，2014）。

韓國 2014 年將兵役福利作調整，徵兵制義務役士兵的月薪將調升 15%，從 2013 年的 129,600 韓圓提高至 149,000 韓圓（約新臺幣 3,500 元至 4,000 元），上等兵（從 117,000 韓圓到 134,600 韓圓，約新臺幣 3,800 元）與一等兵（105,800 韓圓到 121,700 韓圓，約新臺幣 3,500 元）的月薪也將按照統一比例上調，二等兵月薪也將超過 11 萬韓圓（112,500 韓圓，約新臺幣 3,300 元）。韓國政府計畫在 2016 年前，每年將士兵的月薪再提升 15%，2017 年繼續提升 10%，提高至 2012 年月薪水準的 2 倍，目的在提高士兵們服役的士氣與向心，保證官兵戰鬥力穩定¹⁷。韓國義務役薪資結構月薪折合新臺幣約 3,500 元左右，雖然較我國義務役二等兵月薪 5,890 元少，但韓國直接面臨北韓的威脅，與強悍民風與國情影響下，社會大眾及役男對軍隊的認同感較高。

五、以色列兵役制度

以色列人口僅 510 萬，為適應國防上力求生存之道，採行徵兵制，全國不分

¹⁷ 中時電子報，網址：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150116002469-260408A4>。查詢日期：2015 年 5 月 17 日。

男女皆須服役，是世界上唯一女性要服役的國家。以色列建軍於1948年，為世界上最有戰爭經驗的武裝力量之一，建國以來強敵環伺，先後參與五場主要大型戰爭和其他無數小型戰爭衝突，戰火一直伴隨至今日。除西部臨海的領土甚為狹小，邊境都缺乏天然屏障，無險要可守，需要強大的國防武力來保障國家安全，同時也淬鍊以色列人的國家意識和強烈的生存鬥志。

1949年以色列公布兵役法，除宗教及種族顧慮外，國民不分男女性別或依法律規定為以色列永久居民者，均有服兵役之義務。以色列國防軍在正規部隊服役者屬於正規役，其餘役齡國民適服兵役者全部屬於後備役人員，正規役男性為3年，女性為2年。後備役區分「月份後備役」及「年度後備役」，考量役男民間職業習性與實際需求結合軍事訓練，避免影響國家經濟建設發展（詹中一，2002）。後備役人員每年進行訓練，男性直至49歲除役，女性至38歲除役，月份後備役平均每月服役1日，每次12小時。每年年度後備役期不得逾31天，男子年屆40歲，未滿49歲者，每年年度後備役期不得逾14天；男子或女子其官階在士官以上者，加服後備役不得逾7天（陳駿銘，1997）。

以色列因政治環境艱困，學校教育強調國家歷史背景與處境現況，讓學生從小培養居安思危的觀念，特別是進行服兵役的宣傳和教育工作，學校或家長定期帶領學生參觀國防軍展覽與軍事基地，向學生灌輸服兵役的光榮傳統，服兵役是青年人走向成熟的必經階段。高中附設從軍預備班，教授軍事理論並提供體能訓練，學校與軍事教育結合。每當學生年紀臨近徵兵時，學校會邀請國防軍軍官至學校介紹軍隊情況。此外，以色列服正規役期內，接受軍事訓練、農業技術教育、公民生活教育等，士兵每月薪資約為新臺幣5,950元¹⁸，整個國家如同可隨時動員的軍營，軍隊中實施補習教育，使軍營如同學校一般。民間企業無論是國營還是私營，全力支持其員工服兵役，在國家政策上優待服兵役者（例如優先錄用退伍軍人等措施）（蔡鴻池，2004）。以色列兵役與教育制度緊密結合青年徵召入伍接受基本軍事訓練後，挑選部份優秀士兵，通過心理、戰鬥技術能力測驗，再行簽約接受更長之役期並晉升為軍官。國防部將完成訓練之軍官送往國內、外大學進修取得學位，此種深造教育模式助於官兵退伍後之就業（陳定中，1997b）。

綜上，各國皆以國家安全與戰略環境為前提下，選擇適合該國兵役制度。實施募兵制的國家的共通點包括：兵役法規完備、優渥福利待遇、官兵生涯規劃、

¹⁸ 臺灣軍人月薪，高過南韓與以色列，網址：

<http://unolin.pixnet.net/blog/post/30333774-%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%BB%8D%E4%BA%BA%E8%96%AA%E6%B0%B4-%E6%9C%88%E8%96%AA-%E8%96%AA%E8%B3%87%E7%BC%8C%E9%AB%98%E9%81%E8%E5%8D%97%E9%9F%93-%E9%9F%93%E5%9C%8B%E8%B7%9F%E4%BB%A5>。查詢日期：2015年9月14日。

完善職業訓練、稅賦、醫療等，以維護軍人士氣為政策主軸，並讓官兵退伍後享有就業保障，使在營軍人無後顧之憂，對於國家提升部隊士氣及人力資源之運用，甚有助益。實施徵兵制的國家共通點是：兵役制度公平、全國役男接受訓練有利全民國防、動員作戰容易、國防經費節約等，主要優點可因應敵國威脅，隨時保持充足之兵力應變。各國兵制優缺點如表2-2所述：

表 2-2 各國兵役制度優缺點總表

國家	兵役制度	優點	缺點
美國	募兵制 (戰時徵兵)	美軍雇傭制度分明、兵役法法規完善、士官制度完備，提供職業軍人較高的工資與津貼、就學補助、優厚的福利待遇、充足的職業發展與高等學校深造機會。國家營造良好軍人地位與形象，有助國民服役環境。	美國青年加入軍隊動機不外乎是就業、學習技能及擁有收入等，實際上為了愛國情操與犯難進取而參軍的人並不多。在戰爭過程中較高的傷亡比例使願意在美國武裝力量中服役的人員減少，從軍吸引力下降。
英國	募兵制	兵役制度結合職訓制度，對退伍軍人就業有保障，使在營軍人無後顧之憂，對於提升軍隊士氣以及國家人力資源之運用。	雖然退伍軍人有實施動員訓練，惟臨時徵召的訓練不易於短時間完成，因此在國防動員的能力上較薄弱。
日本	募兵制	因戰爭經驗，自衛隊平時完善動員編組機制，戰時擴編動員預備役隊員，朝向後備動員制度的法治整備邁進。另軍中民間建教合作與自行養成教育雙管齊下之方式，培養所需之專業人才，著重於人員素質的建立。	接受招募而從軍的公民多為經濟不良，或是求職較為困難的百姓，募兵制與徵兵制的平等精神相較自然受到質疑。

韓國	徵募併行制	兵役法將服役類別均予法制化，訂定第一級國民役、第二級國民役、現役中、補充役、後備役等，役別屬多重可選擇性，可適時提供社會脈動需求。	韓國兵役執行嚴格，政府在處理逃兵、違紀、抗命事件的人力與資源與行政成本相當可觀。目前未開放役男出國，對宗教信仰拒服兵役男子仍予以法律制裁送監執行，易引起國民反感。
以色列	徵兵制 (民兵制)	以色列還重視營造有利於服兵役的社會輿論環境，貫徹全民國防教育與民眾抗敵意識，發揮兵役與教育合一之兵役制度，提升兵員退伍對社會之適應力。	民兵制寓兵於民，國民無分男女至一定歲數皆須服正規役與役預備役，每年從事幾個星期的服役，直到一定歲數為止，對國民造成相當程度疲憊與負擔。

資料來源：研究者自行整理

我國基於政治局勢，仍須保持一定之兵力水準以建軍備戰。兩岸目前屬於經貿頻繁往來，大多數國人逐漸敵我意識不明，部分役男與家屬認為服兵役浪費時間，阻滯其投入社會工作與職場。相較於其他國家兵役制度一方面提升軍人薪資水平、待遇尊嚴，對其所在職務更具有高度的榮譽感，讓軍隊保持最佳的素質；另一方面改善內部因素，減少部分的志願役官兵在服役期滿後就選擇退伍，造成人才的流失。在制度規畫儘可能提高青年從軍的意願，讓國家募到足夠而優秀的戰備軍力，發揮青年從軍與長留久任之效應。對照我國，本文下一章將討論我國兵役制度在現行環境與政策下所面臨之實況，藉以探討軍人定位與募兵制窒礙因素。

第三章 募兵制現況分析探討

從第二章的結論來看，募兵有助於提升兵源素質與實施精兵政策，促進軍隊專業化，符合軍事戰略的設計與兵力結構需求，同時有利於青年發展志業以及減少民眾怨懟等。本文在前章對比多國兵制的優缺點，其中最重要的在於兵制需與該國社會環境及國防戰略配合。兩岸特殊的政治情勢讓我國一直實行徵、募併行的兵役制度，以維持充足的軍力。但隨著兩岸情勢的緩和，社會經濟結構的改變，以及國人對軍隊專業化的要求，募兵制的確代表國防戰略轉型。然國防部已確定無法如期完成，民眾接受程度仍需審慎評估。

本章先說明我國兵制的變遷，結合臺東地區基層部隊執行募兵制執行人員、基層部隊單位官兵、高中教官及國軍人才招募中心主管的訪談，從部隊現行募兵制作法、社會環境變遷衝擊、待遇與尊嚴，描繪募兵制運作現狀與軍人定位，從而思考募兵政策對國家安全、軍人生涯及自我發展之影響。

第一節 我國兵制的演變

我國1933年公布兵役法，多年來係以徵兵為主、募兵為輔，以反攻大陸為主要目標，著重傳統戰術運用，以兵力之多寡為主要作戰考量，先後經歷12次的修正變革。2000年以後募兵制議題浮現，在民意影響下，政府遂於2004年至2008年陸續檢討現行兵役制度並實施改革，期間也先後納入國防役、替代役等役種，逐步規劃於2016年底邁向全面「募兵制」。我國兵制的演變可以分成以下幾個階段（林冠琦，2005；兵役法，2014）：

一、民國創建初期（1911年至1944年）

1911年國家創建初期兵力總數約170萬¹⁹，當時國家領導模式未臻成熟，各地軍閥私自募兵，各據一方，擁兵自重。1923年孫中山先生認定「救國必須救黨，建國必須建軍」為當時革命建國的兩大任務。救國的基本工作為改組中國國民黨；建設真正的革命軍必須創辦軍官學校，這是黃埔陸軍軍官學校創辦的由來。

時至北伐、全國統一後，1933年我國頒布「兵役法」，將兵源區分為國民兵、常備兵兩類，服役年齡為18歲至45歲男子，採徵、募併行制度，服役時間為

¹⁹ 1937年國軍戰鬥序列。網址：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/1937%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E8%BB%8D%E6%88%B0%E9%AC%A5%E5%BA%8F%E5%88%97>。查詢日期：2015年7月16日。

現役3年、正役6年、續役至45歲止。後因徵兵制僅限地方自治區實施，其餘未實施地方自治之地區以志願募兵為主，故1935年第1次修訂「兵役法」²⁰，讓兵役制度事務管轄權得以明確劃分，徵、訓、用制度得以初步完成。

1937年5月憲法公布，第20條規定：「人民有依法服兵役之義務」，我國兵役制度獲憲法依據。政府於1943年將服役定為全民義務，每年徵集常備兵入營服役，並緊縮免役、緩役範圍。初期國民兵區分國民兵役、甲種國民兵役、乙種國民兵役三種，滿18歲為國民兵及齡，20歲為常備兵現役及齡。常備兵由徵募併行改為徵兵制為主，志願兵役為輔，除軍士官及特種兵3年外，常備兵現役改為2年，並增列服兵役權利義務以及女子服役規定。

二、政府遷臺時期（1945至1979年）

1946年第3次修訂「兵役法」，擴充兵役範圍，將原有的兵卒役及陸軍增列軍官、軍士、兵卒役三等，並增加海、空軍。同時為使作戰時兵源補充順暢，增列補充兵，役種區分為常備兵、補充兵、國民兵3種，目的為因應當時國共內戰需求。1949年政府播遷來臺，海峽兩岸分治，當時兵力數約維持於60萬。1951年因應反共需求，第4次修正「兵役法」，刪除步兵軍士及特種、特業兵為期3年，常備兵高中以上畢業生服役1年，特種兵、特業兵1年6個月規定，經考選優秀者提拔為預備幹部，以應戰時需求。1954年配合「精練常備兵、廣儲後備兵」政策，第5次修正「兵役法」，將本法分為總則、軍官役、士官役、士兵役、後備軍人、兵役行政、徵集、召集、權利義務、妨害兵役及附則等10章，軍官役區分常備軍官、預備軍官，士官役區分常備士官、預備士官，目的是完善軍官、士官部隊骨幹培育及考選制度。1960年修訂服役年限：常備兵現役陸軍役期2年、海空軍3年、補充兵服役陸軍為3至6個月、海空軍及特種兵3個月至1年，明訂徵兵檢查體位區分甲、乙、丙、丁、戊等，依體位服兵役，甲、乙等服常備兵役，丙等服乙種國民兵役，丁等免役，戊等難以判定者應再複檢。1971年陸軍將裝甲、化學、兵工、通信、砲兵等5個兵科列為「陸軍第一特種兵」，當時「兵役法」規定陸軍役期仍為2年，惟以行政命令於其退伍同時另發為期1年的臨時召集令，因此實際役期3年。此一作法引發兵役公平性之爭議，直到1985年才被蔣經國總統宣布廢止。1979年鑑於兵員不足，配合「反攻復國」國策要求，將原年滿20歲徵兵檢查翌年徵集入營規定，修正為年滿19歲徵兵檢查，志願（士兵）在營服役期間修正為5年為限。隨著國家戰略情勢的升溫，兩岸政治實體的對抗，此時期的

²⁰ 全國法規資料庫。網址：<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=F0040001>。查詢日期：2015年11月16日。

兵役政策特色為逐步擴張可用兵員，強化國防武力。

三、改革開放時期（1980年迄今）

1980年代政府開始民主化改革，並於1987年解除戒嚴令。1988年因應兵役公平、社會變遷及建軍備戰需要，將海、空軍3年役期改為各軍種役期皆為2年，1999年更調整為1年10個月，自2004年起至2008年期間每年役期逐年縮減2個月，2008年役期更縮短為1年，兵力總數因國軍組織變革由2001年385,000人，逐漸降低至2005年296,000人、2008年275,000人。

國防部為善用精實案所產生之超額役男人力，並增進公共服務能力，在不影響兵員補充、降低兵員素質、違背兵役公平前提下採行替代役，並試辦志願役士兵招募制度。2006年7月縮短為1年6個月，2008年役期縮短為1年，並持續擴大辦理志願役士兵招募，將志願役士兵服役年限由3年延長至4年，朝向「募兵為主、徵兵為輔」、徵募比為6：4的目標。

為配合募兵制的推動，2005年11月立法院通過「兵役法部分條文修正案」及「志願士兵服役條例部分條文修正案」，讓高中、職畢業男女可服志願兵役，待遇提高，女性從服志願軍、士官役，放寬到志願士兵役。同時為顧及各役別的平衡，軍、士官以志願役為主，義務役為輔；士兵以義務役為主，志願役為輔。2012年國防部在陸續完成「兵役法」、「兵役法施行法」及「志願士兵服役條例」部分條文修正之法制程序，奠定募兵制法源基礎後，經1年8個月的驗證，志願役士兵招募不如預期。國防部於2013年9月12日經行政院核定展延「募兵制」執行驗證階段至2016年底。因為戰略思維改變，我國兵源總數從建軍初期的170萬人次下修至今兵力總數為215,000人（國防部，2015a），逐步由徵募併行制轉向募兵制。上述沿革除配合國防需求為主軸外，兵制亦受政治、經濟、社會環境、人口結構變遷影響，且越來越受民意動向左右，這個可從役期急速縮減為1年可以看得出來。

無論徵兵或募兵策略，除役年齡逐年降低，目前均需考量國防科技、社會公益與役男生涯暨實業研發需求，國防部陸續納入國防役、替代役及研發替代役等役種，使兵役制度朝向多元服役方案發展，整體戰略從攻勢作戰轉向被動性的防衛固守。但也正因國家認同的分歧、軍中封閉的文化、國人價值觀念改變等因素影響，已對我國服役環境與兵役制度有相當程度的衝擊。

第二節 我國推動募兵制的構想與作法

當戰略環境轉變時，募兵制在國情發展與時代演進下因應而生，從而影響國家安全。本節針對相關募兵構想作法、招募編組與人力、招募宣傳方法與評價、招募績效考核、國家財政與募兵等議題作進一步探討，瞭解時代背景、軍中政策機制與現今招募作法交互影響下的募兵制實況。

一、募兵制的背景

我國長久以來實施徵募併行制，雖符合憲法平等以及兵源無虞之目的，但隨著社會少子化、國人價值觀念改變、戰略環境遞嬗、人權意識抬頭、生涯規劃衝突等因素，讓政府不得不有計畫地逐步縮減軍隊組織編制，並推行募兵制。依內政部戶政司統計資料，1990年男女出生數有335,618人，2000年出生數下降為305,312人，至2010年出生數減少為166,886人²¹。少子化趨勢無論對徵兵制或募兵制而言，最直接衝擊是兵源不足，對兵力目標是最大考驗。

為提升軍隊專業化與軍員素質整齊，避免因義務役役期短導致人員重複施訓，國防部2002年成立專案小組進行募兵制可行性評估研究。同年國防部於立法院第五屆第一會期國防委員會提出報告，未來招募志願役士兵研擬以高中職學歷青年為對象（立法院，2000）。當前兩岸區域衝突趨於和緩，我國兵力總數從建軍初期的170萬人至減少為215,000人，實施募兵制為重大國防政策，除需視國際環境、社經現況、財政預算與人口結構等需求以外，更應特別考慮兩岸的特殊政治因素，審慎規劃與評估整體國家戰略。實施募兵制必然要改變現有兵力結構，軍隊作戰能力、部隊型態都會受到衝擊，須作全面性的思辨。

為增加兵源可能性，國防部修正了2015年志願役士兵甄選簡章，將入營最大年齡限制由2010年士兵招募簡章所律定之26歲調整為32歲，並增加在營轉服、退伍後再入營等兩項為募兵對象，期望開放更多元對象加入。相關調整如下：

- （一） 在營常備兵轉服志願役士兵相關資格：凡具中華民國國籍且無外國國籍，高級中等以上學校畢業，或具教育部認可之同等學力（或國中畢業具特殊之體能、技能或專長），年齡在32歲以下志願服務軍旅，皆可參加甄選。
- （二） 在營轉服方面，經中校以上編階主官（管）考核推薦，徵集入營服常備兵役或服替代役人員（服替代役人員係指於國家安全局、行政院海岸巡

²¹ 內政部戶政司。網址：http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346。查詢日期：2015年11月17日。

防署或國防部所屬機關、部隊服勤者)。

- (三) 退伍再入營方面，退伍或常備兵役軍事訓練結訓，年齡在32歲以下之常備兵後備役、補充兵列管或替代役備役人員。
- (四) 社會青年招募方面，年滿18歲至32歲之女子或尚未履行兵役義務之同齡男子。

現行志願士兵福利待遇包括(國防部，2015b)：

- (一) 水電減免：現役軍人家屬用電優待付費辦法，每戶每月用電在300度以下部分，按電力機構奉准電價之5折計算，超過300度全額計價。
- (二) 醫療照護：國軍官兵及眷屬，享有國軍醫院免費或減免掛號費及部分負擔，志願役人員享有30歲前每2年1次、滿30歲每年1次免費健康檢查。
- (三) 年度假期：志願役人員每年除例假日外，服役滿1年享有慰勞假7天，15年最高30天。
- (四) 公餘進修：服役滿1年，視任務執行經單位主官同意，可申請參加公餘進修取得學位或證照，進修科系與職務相關且成績符合申請資格者，最高可申請新臺幣2萬元補助，提供完善的進修環境。
- (五) 眷舍申請：經審查符合相關資格者，得申請職務官舍。
- (六) 職業訓練：服滿基本役期4年後，續服現役2年以上得參加退除役官兵輔導委員會各項職業訓練班隊。

在招募績效考核上，國防部依各軍種先行規定次年度募兵目標數，其規定衡量標準為(志願士兵實際報到入營人數/志願士兵計畫招募人數)×100%。基層連隊依據上級賦予之招募目標數，每週參加上級辦理之招募工作檢討會，由單主官報告招募進度現況，各連隊至少支援派遣1員至旅級單位，由旅級單位成立招募組負責內外執行招募工作。連級單位若招募及留營目標數達成者，單位主官均有記功以上行政獎勵，成效不彰單位，則實施專案檢討報告。

二、招募編組與人力

國防部於1999年1月1日成立國軍人才招募中心，為募兵專責執行單位，提供青年學子、家長國軍招募班隊相關訊息。目前區分北部、中部、南部等地區招募中心，下轄各縣市招募站，主要負責營外社會青年招募工作。在各軍種司令部

人事軍務處直接賦予軍團級單位招募目標數，由上而下交由各軍種基層連隊負責。除「營外社會青年招募」，還須兼顧「在營轉服」與「退員再入營」三方面人才招募管道。募兵表面上由人才招募中心負責統籌規劃，惟實際執行採雙軌併行，各自由國軍人才招募中心與陸、海、空各軍種司令部人事軍務處對國防部負責。國軍招募實況組織圖如下：

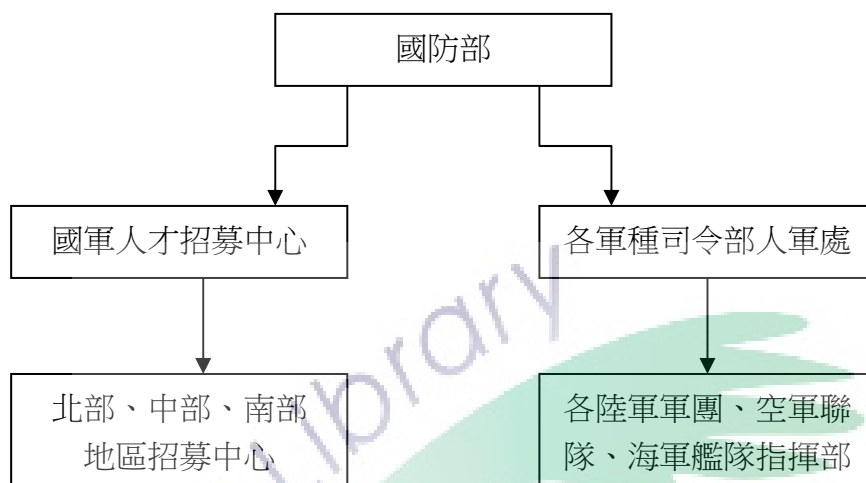


圖 3-1 國軍招募實況組織圖

國軍人才招募中心早期任務為招募志願軍官（含軍校學生、專業軍官班等）、士官班隊，僅有編制少數人員。2003 年因應開始招募志願士兵任務，國防部賦予基層連隊每季士兵招募目標，要求各軍種單位中旅、營、連自行任務編組，基層連隊需自行調用支援人員，並藉由績效考核管理手段落實募兵制推行。然現今各連隊部隊長平日執行戰備任務、體能戰技、基地訓練、災害防救、裝備保養、環境維護等一般性勤務，人力資源缺員情形屢見不鮮，額外增加招募業務造成部隊運作上負擔。此外，部隊招募人員因任務頻繁更替，專業度與訓練不足，對招募工作極為不利。

「我們部隊平常已經夠忙了，除了基地、裝檢、戰備、衛哨以外，還有應付各式各樣長官臨時交辦事項。各單位都有缺員，更沒有編制招募人員，除了支援的招募員外，還需要私自額外增派人手天天出去『推銷』，為了就是績效，但是如果派出去的人沒有心或是素質不好，經常敷衍了事或是講錯話就不好了。」（A3）

「遴選招募員的制度上是有問題，受完訓就可以當招募員，實際應該要像外面一樣。比如說 100 個去受訓，裡面就要先篩選過濾，取 50 個合格。但

因為缺人，基本上不會有任何淘汰的機會，全部都過關。之後去外面試招 1 個月或 2 個月，試招標準第一是以成效，第二是他在這個過程中的抗壓性，再來就是他的表達與專業程度，還有就是臨機反應最重要。因為我們對外招生簡章是死的規定，可是民眾的問題都是很恐怖，就像問洪仲丘那個案子你們怎麼解決？簡章上面不會寫這個，你解釋不好就是可能就是代表整個國軍的問題，我覺得這很重要。現在招募員是部隊派出來的人，如果素質不好，就代表你把一個不穩定的炸彈丟出去跟外面的人隨便講耶！那是一件很恐怖的事情，（我們）在專業訓練上還是不夠。」（A1）

「現在基層連隊的任務已經這麼多了，又從我們這邊找人去招募，那國軍人才招募站的任務是什麼？...招募的人員因為是任務編組，部隊有基地訓練要移防到西部基地去，人員沒幾個月就要經常性要替換，頻繁的更替訓練上會有問題。」（A2）

「招募員訓練也很重要，一個招募員代表的是國軍，要讓他能在對民眾並且說清楚講明白招募待遇、程序那些，並解答民眾的疑問，這要靠實務經驗來累積的，應該設專職的人讓他長時間去招募，而不是辦個受訓講習就有用。但我們招募員一直處於短期支援任務編組的狀態，過一段時間都會人員更替，偶爾會發生民眾的問題答不出來或講錯資訊，會讓民眾產生誤解。」（C1）

現今國軍招募壓力轉嫁各基層營連級負責，各基層部隊長為求績效無所不用其極，觸角深入校園，學生為現行主要應募對象，高中職遂成為各軍種間搶人的關鍵場域。例如協調高中職教官利用軍事訓練課程機會實施招募、專程接送考生體檢等，甚至要求現職官兵提供親友名單，從部隊官兵與學校學生之間雙向推展，期爭取更廣泛之兵源。

「招募排進校園的時間都要經過招募站同意，大家根本不理招募站，私底下混進去學校。我們和空軍那邊就競爭得很厲害，空軍那邊還有『一條龍』經營手段，幫你印好智力測驗題本、到府接送體檢，這些根本都不是部隊該做的事，只是因為大家都有壓力。...之前還喊出『人人都是招募員』的口號，喊到大家都覺得很不切實際。」（A2）

「有時都會要我們幫忙介紹親朋好友，或是問鄰居有沒有高中畢業的人，提供名單給隊長，有時候會覺得我們就在湊人數給部隊而已。」（B2）

軍隊為憲法賦予所組成，有其特殊的科層體制，其存在價值源於國家安全的需求性，投入非軍事專業領域的行政支援事項將對軍隊產生一定程度的影響與衝突。招募任務由國軍人才招募中心與各軍種部隊雙軌併行，指揮上無明確權責區分，各單位為追求績效無不全力以赴，間接導致各自為政及主從關係混淆，對於原先以戰備訓練任務為主的軍隊形同加重負荷，悖離戰訓本務初衷。

三、招募宣傳方法與評價

國軍為提昇募兵成效挹注各項資源，以多元化行銷方式，運用各項文宣網路資源拍攝電影（例如報告班長）、微電影（例如國防部2015年2月推出守護家園、精練國軍及榮耀軍裝等）、廣播廣告、創意短片、招募海報，並透過全民國防教育、募兵制走入校園，辦理暑期戰鬥營、營區開放、部長偏鄉樂教、高階幹部走入校園等活動，在「待遇、尊嚴、出路」的政策指導宣傳架構下，鼓勵學子踴躍報考國軍各班隊或學校。

「之前國防部還花了7仟萬去做招募廣告...那只是在增加我們曝光率。」
(A1)

「在招募文宣上，我覺得它書面也好，招募員解說也好，大概都是要能打動原本就想當兵的年輕人的意願。我認為其實招募是非常制式性與封閉式的工作，實在都脫離不了那幾招。最近除了讓教官在校園宣導外，現在竟然叫中將、上將當募兵公差去校園招募士兵。」(C1)

軍人要在社會上享有崇高地位，其中重要關鍵因素是良好的形象，人民對軍人的敬意是需要被教育與引導，給予軍人鼓勵與支持，有助提升軍人士氣。早期國防部招募形象影片因為太脫離現實，無法引起部分社會民眾的共鳴。與其拍攝不切實際的文宣廣告，不如彰顯軍人面對艱苦逆境、軍旅甘苦與保家衛國的核心價值，或許更能夠打動人心。

「之前拍『鋼鐵人』那些真的有一點誇張，我覺得那個是負面效果，後來在網路上看到的評價也都是如此，(軍人)哪有可能跟電影一樣在那邊飛來飛去、刀槍不入。後來陸軍也有推出一些微電影，雖然比較有貼近人的感覺，但都會讓人有一種不切實際的想法。去(2015)年國防部推出『守護家園』就感覺比較不錯，應該多少都對軍人負面印象有所提昇。但你說這能對招募有實際幫助，在我看來很有限，就我所接觸的高中生根本很少看或不知道。」(A1)

「在形象部分我舉國軍招募廣告為例好了，剛開始青年沒有接觸軍隊或是詢問當過兵的人會覺得有吸引力，因為光鮮亮麗。如果他有去查詢、『google』或者是接觸剛退伍的人或是從軍的親友，那就可能會打消念頭。應該是說部隊的現況跟招募給出來東西其實是落差很大，可能他放出這個福利，但執行面真的有它一定的難度，或是沒有辦法執行到這個每天上下班之類的福利，會影響到日常的工作，創造優質環境還有一段距離。」(A3)

目前正在服志願役與義務役士兵最能了解這種廣告與現實的反差：

「他講這邊都是那種很好的地方，也不會講到壞的，也是進來之後才發現當初講的那些不一樣，原來留守沒有說週週放，當初招募是跟我們說每個禮拜都可以放假。...上次我在國防部臉書上有看過(廣告)，覺得有一點不真實。我已經當志願役4年了，很清楚實際軍旅生活並不是像廣告裡面說的那樣。當初我進來是家人說反正你也要當兵，志願役士兵薪水穩定，跟這些廣告沒有關係。」(B1)

「當初招募的時候跟我說是天天上下班，其實並沒有。我是屬於飛機修護的，每天都要有人輪值備勤戰備，我雖然住臺東，可是只能隔週休假，更沒有上下班這種制度，感覺被欺騙了。」(B2)

「國軍的宣傳片的拍得很好、很厲害，但實際上我當半年就是有一種完全都是在騙人的感覺。」(B4)

現今高中職校園學生為募兵的主要來源及重點對象。然而軍方募兵觸角深入校園，主要的協助人員為高中職教官，但受到學校校長、老師與部分教官某種程度的反感。另外，原本規畫是各軍種進入校園規定應由國軍人才招募中心協調分配，但多半招募員逕自協調高中職軍訓教官即進入校園，對學校造成干擾。一般高中職學校校長、老師的目標都在如何提高升學率，考取理想大學，絕非鼓勵學生加入軍旅，因為學生從軍不能代表學校辦學與教師的教學能力，校園募兵反而與升學績效產生競爭關係。

「按照國防部規定，進入校園是要透過人才招募中心協調，可是個個單位都自己偷偷跑來，我們學校受到非常大的干擾。...校長老師或是家長他們還是會希望學生上大學而不是去當兵。...高中不是都會有全民國防教育的課程嗎？常常就會有人聯絡我們說要來宣導，希望我們教官讓時間給他們...搞得好像學校是各軍種搶人戰場一樣。」(C3)

「不管是公立或私立學校，校長其實主要的目標都是升學率，校長、老師們對軍隊招募都會感到排斥。...所以一般教官如果同意請人才招募中心進來宣導，會引起學校老師或是行政人員的反彈...如果大家都去當兵了，一定會減少學校的升學率，所以有些學校並不是那麼支持，這可能就是在志願役招募的一個困境...學生他們對從軍要做的一些工作可能會不瞭解，家長也是一樣，都會有所疑慮...所以有些學生想要報名，但家長卻反對的一個狀況。」（C2）

正因為前進校園並不順利，於是軍方努力在政府及民間、役政單位、部落、超商、加油站、監理站等辦理各項活動希望達到募兵制成效，並藉由官兵觸角透過「一個介紹一個」類似多元傳銷模式，加強獎勵誘因，擴大募兵宣傳面。訪談中得知招募人員出現在夜市設攤之情形，筆者於2015年10月17日前往實地訪視，並詢問設攤之負責士官長，他表示設攤已成為常態。

「像我們也要去熱氣球設攤啊，也要去部落宣導，那也要去遊走，遊走就是去監理站、或是加油站那邊發傳單，就是各個擊破。加油站都是臨時工，通常是高中畢業沒工作的，所以我們來源其實很多是從7-11招募的。那些老闆都會不喜歡我們過去，因為聊著聊著人就變我們的了。我們會找去那種符合資格的地方，例如監理站他就是要考汽車駕照的人，那學校就是所謂的應屆畢業生。」（A1）

「我覺得在招募作為上真的要有『眉角』，怎麼說呢？因為待遇福利那些都是固定的，去政府或民間活動現場宣導也好、接觸管道也罷，大概要創新或突破，最重要的是多元化的觸角深入...透過一個來拉一個，不然真的你說要在火車站那邊發一整天的文宣，幾千個人經過根本也沒幾個會進來。」（C1）

「我們每個禮拜幾乎都會聽到連長或是其他幹部在那邊問：有沒有認識的人？或有沒有要介紹誰？介紹一個成功就有500元工作獎金，當然我們也都會盡量幫忙去找。」（B1）

另一方面，公部門也配合軍方的人才招募：

「軍方那邊打電話來問役男抽籤的時間，或是我們鄉公所這邊假日有些宣導活動，其實國軍招募的人都會主動掌握這些訊息，包括役男抽籤這些場合，他們都很積極要派人過來宣導招募，我們當然也都全力配合軍方。」

(C4)

不少研究指出：花東原住民部落屬學習弱勢區域，高中職學生在升學上仍存在城鄉差距（陳奕奇、劉子銘，2008）。在臺東地區而言，受限於城鄉差距的影響，偏鄉地區部分學生可能來自單親、隔代或原住民家庭，其家庭經濟狀況較差，導致影響其子女之教育成就，是募兵制推行有利之區域。

「簡單講，就是我們親自到家裡做拜訪，他願意聽，破解他的迷思或錯誤的觀念和想法，那衡量之後他會覺得從軍是一個穩定的工作。如果是那種農家子弟啊，他們會很嚮往這是一個好工作。...在臺東地區相對真的比較好招，可是難度是人少。」（A1）

「就我接觸的民眾中大部分都是學生家長，那學生家長對募兵制支持的程度會有分幾種：在一般屬於經濟弱勢的家長，對募兵制的支持程度其實是非常的高；反而如果是一些比較高知識水準或是家境狀況好的家長，可能對募兵制就比較沒有這麼支持。」（C2）

然現行的招募作法事實上並不是十全十美，仍有許多制度有待改善。尤其招募人員、教官無法認同以類似「直傳銷」的經營模式來廣增募兵觸角，不僅無法使招募業務穩定執行，反而影響原來組織部門的分工，讓招募人員不免產生不滿失意的情緒，影響招募人員士氣。部分長官不了解社會現實的作法，更讓內部產生政策疏離感。

「我覺得主要還是整體環境和制度要改變...我們長官為了要推募兵制，把營舍大通鋪改成要一桌一床，...花了一堆錢搞得大家在寢室連走路都很困難...營區弄成公園化，弄了一堆排灣族的圖騰彩繪在營舍上，那個指揮官覺得這樣就可以吸引募兵了。」（A2）

「我對於招募是完全不認同的，根本就是老鼠會。我們的工作就是保護國家，把兵訓練好，提升我們的本職學能，現在變成我們要去當銷售員。上面的壓力要我們一定找到人，那感覺就像老鼠會，沒找到人又叫你開檢討會，這怎麼講都不是。」（A1）

「很多教官其實不願意配合國防部招募，因為募兵的獎勵教育部不列入調職的資歷績分。有些教官其實就是厭惡部隊生活才轉考教官的，對軍旅認同度低，如何說服學生轉考士兵？」（C2）

儘管如此，國防部在招募上為求爭取立法委員支持俾利法案付委順利，往往美化及操作數據。依據2014年國防部施政績效報告指出：2014年國軍志願士兵招生簡章，年度招募目標10,557員，實際招獲15,024員，年度目標值為142%，留營比例為61%（國防部，2015a）。這個美麗的數據中隱藏許多不為人知的操作。

「官方式的回答：我只能跟你說募兵沒有問題！但是實際上，我們因為政策一直在下修招募目標數，把數據美化，好讓國防部長官對那些立委有交代。...我知道現在部隊募兵壓力很重，過去沒推募兵制時根本沒有這些招募檢討會，現在逐漸變成天天招募、招募、再招募。訓練不好沒關係，畢竟訓練只是形式上，但招募不好直接就沒有人了。長官三令五申，還是看重招募成效。」（C1）

「募兵成效當然不好啊，好的話我們還用這麼辛苦嗎？你不要看國防部那些數據啦，我們都很清楚那只是在降低目標數，分母、分子之間操作的問題，哪有可能去年招募社青、在營轉服、再入營三個都超過100%？只是國防部在欺騙自己和立委啦！主要還是讓資料好看而已。我們常常在作資料都知道，長官都會指導美化數據。實際呢？國防部是用壓力和人海戰術來募兵，一個拉一個，其實跟老鼠會差不多。現在部隊的重點真的不是戰訓而是招募，因為你沒有人還打什麼仗？...給那些營連長壓力，自然他們會想辦法，有的連士官長還一整個禮拜都待在新訓中心那邊做招募，因為沒成效的話，檢討報告寫不完。」（A2）

「招募成效從官方在媒體上發表看起來成效很好，但我們自己在部隊就看的出來，其實成效真的沒有很好。」（A3）

現今招募宣傳方法多元化觸角經營，希望打破過去傳統招募的被動模式，藉由文宣形象廣告、走入校園等主動出擊，接近標的團體，期望獲得較佳之效果。然而募兵制對升學產生競爭關係、文宣效果過於浮誇、招募手法過於粗糙，於社會大眾接受程度與評價仍有待觀察。

四、招募績效考核

招募績效的考核是一種來自於與其他單位的比較考評，所憑藉是明確的數字，其衡量標準為（志願士兵實際報到入營人數／志願士兵計畫招募人數）×100%。正因為績效課責內容自行決定且充滿模糊性，增加人為操作的機會，加上招募的績效納入升遷獎勵的重要考核，這樣的情形與軍隊服膺戰訓的價值背道而

馳。

「基本上人不好招，所以國防部目標數都訂得很保守，讓比例看起來很高，這都是刻意操作的。反正就是誰招的多誰的獎勵就多。在營轉服9個兵就有大功乙次，基地搞得累個半死可能頂多記小功兩次。你看今年國軍楷模幾個獎勵事蹟都是因招募績優，再看最近○部指揮官也是因為招募成效良好升中將，○○○也是因為在○軍團招募弄得好所以升上將，但我們其實都知道這也不是那麼容易，只是感覺有點本末倒置，招募竟然比部隊訓練獎勵還多。」

(A3)

「現行國防部原則上就是把訂定合理可行的招募目標數，全部員額分配給下級單位執行，說得直接一點就是下級單位自己要想辦法，做不到我就找你來提報，提報直到完成為止。但是績效考核上，志願士兵辦退場機制的人數他沒算進去，招到一個就算一個成效，所以數據上會好看一些。但實際沒解決問題，目標數和實際缺員差很多，為了美化在那邊操作數據沒意義。」(C1)

國防部所自行律定的招募績效考核辦法難免流於人為操作的局面，在管理上無法確定組織的問題與不足，從而改善組織的反饋機能。倘若軍隊將募兵制績效作為軍政考評依據，容易出現定位模糊與誤差，無法保證公平合理，且非建軍備戰常態。

五、國家財政與募兵

募兵制必須將人力資源因素與國家財政分配納入考量，資源不足則必然無法滿足此政策條件。國家財政分配與國防預算息息相關，若政府財政不能支應，軍事專業專長不能培養，募兵制將更為嚴峻。當前國防預算占GDP約3%，中央總預算17%。以22萬人兵力規模，按照現行的給付標準，將義務役人員全部轉為志願役，經費高達1,627億（監察院，2008）。

此外，為增進募兵誘因，國防部2014年1月1日核定實施「配合募兵制軍職人員待遇調整案」，提高士官、士兵之志願役勤務加給2,000元／月，將外島地區第一級（南沙）和第二級（東沙、大膽及二膽等地區）地域加給分別由現行12,360元及9,790元，調增為20,000元及12,000元。2015年4月1日起核發戰鬥加給，分為第一類5,000元與第二類3,000元，僅有屬於戰鬥部隊人員可支領²²。此外加發留

²² 第一類提供各戰鬥部隊連級單位官兵支領，包括陸軍步兵、砲兵、裝甲部隊、防空飛彈指揮部、海軍陸戰隊連級單位，海軍則以個別艦艇為單位；第二類則提供與第一類單位同一編制內，但屬戰鬥支援性質單位官兵支領，如步兵

營慰助金，係針對志願士兵（含志願士兵轉任士官）服滿法定役期續服現役，年資未逾7年者，採遞增式金額設計，依簽約留營年限1至3年，每年分別支給17,000元、33,000元、50,000元，以激勵基層留營誘因（國防部，2015b）。上述福利均排除軍官，政府很明顯藉著提供基層待遇留住人員，相對的，抑制了軍官的待遇。

表 3-1 國軍志願士兵各項加給一覽表

國軍志願士兵各項加給一覽表（單位：新臺幣）				
志願士兵 薪資	戰鬥部隊 加給	地域加給	留營慰助金 （服役滿4年以後）	其他 補助費
上等兵 36,184元	第二類型 3,000元 第一類型 5,000元	外離島 9,790-4,640元	1次留營1年17,000元	進修 結婚 生育 喪葬 子女教育
一等兵 35,230元		外島第二級 12,000元	1次留營2年50,000元 （17,000+33,000）	
二等兵 33,625元		外島第一級 20,000元	1次留營3年100,000元 （17,000+33,000+50,000）	

資料來源：國軍人才招聘中心部網站，網址：

https://rdrc.mnd.gov.tw/rdrc/news/RecNews_detail.aspx?sid=2155。查詢日期：2016年2月29日。

近年來政府財政收支情形不平衡，導致政府財政赤字高築，依據財政部國庫署統計資料，截至2016年4月30日止，全國中央政府及地方政府負債高達新臺幣4,202億元²³。目前國軍義務役士兵的比例為45%，約11萬人，如果這11萬人全由募兵制的兵員補充，人事費用一年將增加650億元，對於國家財政的負擔相形沉重。

以國防部2014年預算來看，該年金額為3,101億2,333萬元，人員總數為20萬4,858人，人事費用決算數為1,410億，人員維持費用占預算比例45%（國防部，

旅的旅部連、步兵營的營部連官兵等。

²³ 財政部國庫署。網址：<http://www.nta.gov.tw/web/AnnC/uptAnnC.aspx?c0=86&p0=7320>。查詢日期：2016年5月25日。

2014)。另一方面，國防部2014年施政績效報告指出，因該年度志願役人力成長狀況未如預期，導致年度人員維持費節餘126.4億元。節餘人員維持費報繳之情形2012年逾46億元、2013年逾156億元，近3年高達逾328億元之國防人員維持費預算未能有效運用，顯示近3年推動募兵制招募及留營不如預期，未能有效精算預算員額所致。

因志願役人力成長不如預期，距計畫目標數缺口仍大，全面延至2016年底實施。再以2015年度國防部所屬單位預算來看，志願役相關人事費基礎係以140,584人編列，較2014年度之159,000人大幅減少達18,416人（減幅11.58%），距「募兵制」計畫所訂176,000人目標數差距甚遠（立法院，2014）。從上述財政跡象觀之，募兵成效與國防部官方統計數字有相當大的落差。

此外，募兵更不得不面對臺灣少子化的問題。2008年臺灣婦女平均總生育數為1.05人，已是全球最低，跌破2.1之人口替換水準²⁴。依此下降速度，2025年人口死亡數將超過出生數，人口進入負成長（彭杏珠，2009）。人口為國家基本組成要素之一，人口減少相對帶來人口老化與勞動力的不足，導致就業人力萎縮，勢必對募兵造成衝擊。此外，少子化讓父母對子女倍加呵護，當兵成為攸關家庭的重大事宜，役男多半是在舒適安逸的環境裡成長，父母是否願意期待子女勝任保家衛國重責，對募兵制在操作上亦有相當程度的挑戰。

「現在連學校都招不到學生了，慢慢的一些偏鄉的國小、國中都在縮編，再過個幾年，不要說國中、高中，連大學都會裁併。少子化對募兵制絕對是一個很大的影響，甚至是接受很嚴厲的挑戰。」(C2)

「現在就是孩子少，大家都覺得捨不得孩子去吃苦，如果不是家境不好的話，也不會把孩子送進軍中。」(C3)

不論是徵兵制或募兵制的國家，軍隊的成員都是來自於社會各界，必須以高於勞動市場相對職業的薪資招募兵員，支付一定程度的薪資待遇，增加誘因來吸引潛在收入少於該薪資待遇的人來從軍，市場的機能會讓民眾自動選擇。其次，服役風險性較高，平時訓練及作戰中，難免有所傷亡，因此全方位照顧軍人福祉有其必要，這也是不少願意從軍的年輕人的考量。

「我當初是為了錢進來的，因為這份薪水比外面的薪水還高。」(B1)

²⁴ 人口淨繁殖率(net reproduction rate, NRR)：考慮女嬰存活率下，剛出生的女嬰預期其一生中生育的女嬰數。若等於1，代表一位剛出生的女嬰預期其一生中生育一個女嬰，長期而言人口不增不減剛好能替換，為替換水準。大於1，增加性人口，小於1為衰退性人口人口替換水準（即每對夫妻約生育2名子女）生育率2.1人。

「想說自己在學校成績也不好，考不上什麼好大學，家裡也不是很有錢，應該也沒機會讀完大學。聽他們說感覺薪水還不錯，主要的動機還是為了錢。」（B2）

「如果是出過社會的人，會覺得軍中薪資目前還算不錯。」（A1）

「現在大家在軍中那些人，你問那些兵誰不是為了錢進去的，都是啊！」（C3）

隨著國內社會物質生活逐漸富足，加上社會價值觀念丕變與少子化的趨勢，從事軍職之官兵出現明顯新舊世代觀念之差異。民主法治社會中，兵役制度的變動是社會與軍隊文化交互形塑的過程，志願役士兵視當兵為一種個人利益的理性選擇，這也造成軍中文化的質變。

隨著國人價值觀念改變、戰略環境遞嬗、人權意識抬頭、生涯規劃衝突等因素，整體社會缺乏招募有利環境。即使國防部於2015年修正志願役士兵甄選簡章，將入營最大年齡限制由26歲調整為32歲（國防部，2010b），鼓勵在營轉服、退伍後再入營，期望開放更多對象之青年加入，惟過度強調利益無法獲得第一線基層招募員認同。在少子化的情形下，入營者倘若對軍人定位不明，將會降低入營意願，削弱整體國防戰力，影響國家安全。

第三節 募兵制的理想與現實

國防部推行募兵制是基於國家長遠發展需求及順應民意期盼，採循序漸進的方式由徵募併行制朝向募兵制轉型。原本政策立意上是為解決未來人口少子女化、老年化及兵員供給不足之困境，加上義務役役期逐年縮減，兵員完成訓練後即面臨退伍，訓練成效不易確保，募兵制可保持戰力與經驗傳承，使國家人力資源發揮效益（國防部，2011b）。

過去部隊以軍事學校養成教育出身的軍官、士官為主，對於部隊型態與任務執行普遍有較高的適應力。推行募兵制後，國防部期待志願役士兵經歷不到半年的入伍與專長教育，即被期待發揮等同軍、士官長期服務軍旅的效能與專業。但未經軍事學校長期訓練的士兵面對軍中組織文化所衍生的問題與衝擊已產生諸多問題，茲分述如下：

一、輔導機制不足

軍方針對新進志願士兵的輔導模式與義務役士兵相同，從新進約談、家屬

聯繫、調適教育等，調適課程結束後即跟隨常備部隊操課。新進士兵其後的教育訓練由同一建制班排長直接負責，並未針對新進志願役士兵設計額外的輔導專業課程。面對適應不良的狀況志願役士兵多半經過初步輔導後，若未見改善，則依據「志願士兵服役條例」、「志願士兵選訓實施辦法」等法規辦理志願士兵退場機制。依據陸軍司令部2015年11月24日招募暨留營成效檢討會會議資料顯示，2015年1月至11月實際招獲8,964位志願士兵，辦理不適服退場計有609位²⁵，退員比率達6.7%，顯示輔導作為流於形式，招募進來卻無法有效留住人，在人力資源運用上形成減損。

「每天都做一樣的事久了會厭煩的，純粹就是為了錢和生活，很難說有什麼使命感。...當初以為從軍可以報效國家，但進來後發現不是這樣，這邊學的東西外面用不到，跟外面各行各業都有一段差距，而且軍人的工作並不是那麼美好，犧牲很多時間耗在整理環境、行政工作上，幾乎都在應付長官，我也不可能一輩子待在軍中，就把現階段該做的做好，服完役期走人。」(B2)

「其實原本以軍人的工作應該是保衛國家，結果不是這樣，我們就每一個人分幾項業務或裝備，每天就做不完了，戰備訓練也都是形式上演一演，當久差不多就看懂了，軍人就是一個工作，當然也不輕鬆，做久了會有點煩。」(B1)

「現在國軍是從薪資上面著手，當然第一時間可以吸引到很多人進來，光這個戰鬥加給，我們馬上就感受的到，屆退的人可能會猶豫要不要留營，但是有些人進來了之後發現不對，又吵著要離開，自己志趣不合，這裡的生活跟當初想像不一樣，導致無法適應。...其實我們志願役士兵和義務役士兵進來都是一樣的流程，沒有差別。通常上一些軍法、保密課程，介紹一下部隊生活環境，非常制式，而且很明顯只是在跑程序，上課教官常常因為勤務太多沒到，變成一堆新兵坐在那邊發呆自習，甚至變成針對義務役士兵的在營轉服宣導說明會。適應不良的就找過來約談關懷一下，若真的沒辦法就讓他辦理退場機制。」(A3)

「長官大聲疾呼要我們針對志願役士兵退場的問題要重視，秉持『真誠領導、有感服務』，只有口號卻沒有任何實際配套措施，最近還開始要檢討誰的志願役士兵退場比率多，我們隊職幹部也很為難。」(A4)

²⁵ 引自國防部陸軍司令部 2015 年 11 月第 2 次招募暨留營成效檢討會會議資料。

國軍在近期幾件軍紀案件影響下，部隊官兵輔導教育重點轉向軍紀安全維護，針對志願役士兵的職涯發展未有詳細輔導計畫與具體措施，欲退場之士兵亦少有慰留機制。他們入營後若對軍職生涯定位充滿模糊與不確定性，無法確定自身目標或發揮優勢擅長領域，勢必影響其未來生涯規畫。

二、軍職付出與回報的落差

長久以來國人習慣以「鐵飯碗」形容軍職人員工作的穩定性。軍職人員因從事戰訓任務，攸關國家安全與軍事需要，且養成教育、官階年齡限制及服從之義務等，均與其他職業有別。事實上，軍職在工作環境與時數、家庭照顧、生活自由度等均比民間企業嚴苛，一般行業工作時間超過8小時視同加班，而軍人24小時在營值勤維護國家安全與長時間待命，其所投入時間與心力高於一般行業甚多。因此立法院於2015年9月15日三讀通過「募兵制推動暫行條例」²⁶，目的是將現役志願役士兵得支領戰鬥加給、勤務加給、地域加給與留營慰問金、退役志願役士兵家屬可享水電費優惠等暫時取得法源依據，藉此激勵基層留營誘因。這可從筆者訪談志願役軍官、士官、士兵發現，他們對自身薪資皆能滿意，國家給予待遇合乎軍人預期。

但在高薪的背後，因為入伍條件不同，也隱然形成一股相對剝奪感。所謂相對剝奪感就是個人根據自己的條件能力、教育水準等期望得到一定的社會地位與收入，若期望高而實際得到的較低，就會產生不滿、挫折等心理狀態，期望和實際得到價值滿足之間的差距愈大，相對剝奪感就愈強(王振寰、瞿海源，2014)。以多數志願士兵來說，視加入軍旅為獲得利益報酬的手段，若發現相同的薪資結構投入於其他地方能獲得更多的報酬，或認為自身努力付出的工作內容與其他志願士兵相較有所差異，期望高而實際所得低，相對剝奪感因而產生。若付出得不到回報會產生失落與不滿，將影響個人或群體的態度和行為，並可能產生壓抑、自卑等後果。這種現象在因募兵制而進入部隊的新人相當普遍。

「我當初是為了錢進來的，...然後他不會像外面一般公司做不好被老闆扣薪水。...但自己有時候心中會覺得有些不滿意，因為同樣跟你同一個階級、同一時間進來的人，或是資深一點的人，我們做事的數量就不一樣。我做的事情比他多很多，會有不公平的感覺，感覺會做的人家知道你會做，應該算信任你吧，你事情就會變得比較多。但有一種他也是很會做事情的人，可是他就裝傻、裝不會做，然後長官就放棄他，不敢丟事情給他做。」(B1)

²⁶ 大紀元新聞網。網址：<http://www.epochtimes.com/b5/15/9/18/n4530490.htm>。查詢日期：2015年10月23日。

「我不認為這是我未來的事業，而且這邊工作時數這麼長，搞不好我出去花同樣的時間可以做兩份工作，薪水應該會比現在還多。」（B2）

國防部為增進募兵誘因，2014 年首次開放陸軍野戰部隊實施上下班制度，並可開始攜帶智慧型手機，讓居住於營區週邊之官兵能每日回家照顧家庭。雖然不同單位勤務繁簡不一、勞役分配不均，有時夜間教育課程或衛哨戰備勤務等導致官兵無法每日返家，假日亦有戰備留職，其立意應予肯定，但理想與現實存在落差。

「（入營後才發現）還有留守，沒有週週放假，當初招募是跟我們說每個禮拜都可以放假。」（B1）

「其實有時候我們去招募還是昧著良心跟他們說有天天上下班，沒辦法！不然怎麼招人？」（A2）

志願士兵在入營之後認為投入時間與心力高於一般職場甚多，認知上期望要獲得較多回饋與待遇。但隨著年資增長後瞭解軍隊工作性質，發現工作時數、上下班等制度時常有所限制，當初招募的說帖與手法皆偏向良好的一面，志願士兵期望升高卻面對未隨之增加的價值回饋，相對剝奪感加深，降低職場自我發展的熱忱。

三、就學與職業訓練不足

一般公、教人員最高可以服務至65歲，軍隊為保持戰力與年輕化，除上將可服役至64歲以外，其他各階級依「陸海空軍軍官士官服役條例」與「志願士兵服役條例」均有其服役年限，大多數軍官平均40餘歲必須退伍²⁷，服役年限約在15年至24年之間。此外，因為職業與技能之特殊性，其二度就業之技能銜接性相當低，往往造成許多退役軍人的求職困境，強調培養第二專長的職業訓練遂成為募兵制推展的訴求之一。

依憲法增修條文第10條第9項：「國家應尊重軍人對社會之貢獻，並對其退役後之就學、就業、就醫、就養予以保障」，政府應照顧軍人退休生涯發展與需求。募兵制主打的待遇與福利便強調公餘進修與職業訓練。目前雖有「國軍退除役官兵輔導委員會」，惟國防部在官兵服役期間少有職業訓練，且這項福利僅服役完一定年限之屆退官兵或榮民才可參加。志願士兵對參加職業訓練資格、福利

²⁷ 依據陸海空軍服役條例第6條：軍官、士官服現役最大年限：下士、中士、上士50歲，士官長58歲。少、中尉10年，上尉15年，少校20年，中校24年，上校28年，少將57歲、中將60歲、上將64歲。

瞭解並不深入，軍方對於士兵相關退役福利、生涯規劃等宣導亦不足，現役官兵就業輔導措施乏善可陳。

「退輔會職訓的課程都是針對現在社會大多數行業設計課程，像是電腦繪圖、水電、汽車修護、烘培那些，能結合日後就業需求。一般來說士兵要參加也可以，只要他服滿屆退官兵參訓資格的年限都可以參加，這是他的權益不會有問題，只是我自己都沒看過士兵參訓。」（A3）

「部隊在這方面的訊息其實很少，大部分士兵自己也都沒有長久規劃，所以參加的人不多。職訓或考證照這些募兵文宣裡是有在宣導，但是在部隊裡面其實沒有時間做這些，長官們還是希望現役的官兵運用休假時間自己去公餘進修或考證照，問題是平常在家時間已經不多了，要他們剝奪自己休假時間去學這些有難度。」（A4）

「我們士兵滿4年退伍也沒有職訓可以報，這個制度其實對我們這種短期的軍人很吃虧，為什麼職訓只有服滿10年或是再簽2年的人才可以報，那我們怎麼辦？我覺得這個制度應該要改，大家都是為國家做事情，應該讓大家都公平才對。好像我們國軍都不重視軍人退伍後的職業訓練，有什麼管道我們士兵都不清楚。...我不知道為什麼志願士兵4年退伍以後要服2年才能參加職訓，我也是入營後自己去打聽才知道，他規定就是這樣設計，應該是讓人想再服久一點的役期，我覺得在職訓這方面都沒有說明清楚，這項就拿來當募兵制的福利不恰當。」（B2）

志願役官兵進修是依據「國軍軍職人員公餘進修實施規定」辦理，目的是建構學習型組織，鼓勵軍職人員獲取學位或證照，提升國軍人力素質。公餘指上班日下午6時以後或例假日（含個人休、請假），由單位少將級主官核定後實施。同時為鼓勵官兵參加公餘進修，國防部針對參加國內大專院校、公私立訓練機構進修人員實施適額補助，每人每次最高以新臺幣2萬元為限。因軍職屬性特殊，能否參加夜間或假日公餘進修視部隊任務特性不同而有差異，募兵制所強調的「提供完善的進修環境」實際上有很大的限制。

「其實以我們部隊來說公餘進修是很困難的。像夜間班好了，我們能離開營區有時候都晚上8點了，根本來不及上課。假日班也常常要留守，基本上真的要有很大的毅力才有辦法。」（B1）

「公餘進修在部隊很困難，除非你有辦法準時上下班、週日又不用留守，

我們隊上100多人只有1個士官有報名，他自己也說很辛苦。」（B2）

「公餘進修以我們隊職官來說十分困難，晚上要留職部隊，1個月假日要留守1到2週，遇任務又要管休，每年都有基地訓練。但我覺得對志願士兵而言只要他有心應該是可行的，雖然說有也會有難度，但相較於我們軍官而言簡單多了。這是制度是可以推行，但放在募兵制福利不適合，畢竟不是每個部隊都有這種環境，應該要說明清楚。」（A3）

現行軍方課程設計以戰備訓練為主，部隊則以軍事兵科專業專長訓練、體能戰技訓練、後勤裝備保養、政戰課程（含莒光日教學、保防教育、心輔教育）、軍紀教育等為主，課程時數於年度部隊訓練大綱均已排滿，額外安排職涯發展、投資理財、自我認知的相關課程對於志願士兵顯得困難。若希望志願士兵長久服務於部隊，留住部隊戰力，妥善規劃輔導其發揮潛能實現自我，此類課程確實有其重要性。

「大部分都是軍紀安全宣導的為主，你說的生涯規劃並沒有。我希望多辦一些休閒旅遊介紹的或跟部隊比較沒關係的課，不要老是找警察來上防制酒駕。...我覺得（可以開辦）像怪手或是汽車修護那些，退伍後可以結合民間的這些專長還蠻有用的。」（B1）

「我只有參加過找外面老師來上心輔課程，其他大部分都是軍紀安全宣教，其實講習可以多辦一些結合日常生活可以用的到課程，像是理財、生涯規劃之類。」（B2）

此外，留營晉升亦是職涯的另一種選擇，志願役士兵服役法定年限最高為10年，向上發展的途徑多半僅有晉升士官。我國軍方晉升士官的條件為服役滿半年後參加初級領導班，滿1年後參加儲備士官班之訓練，兩者俱備且有缺額即可調佔下士職缺。士官階層通常責任與業務壓力沉重，有時受限於個人志趣、體能測驗等因素，有些人寧願停留在士兵階層，軍旅發展受到限制，降低工作信心。

「因為升士官事情變多責任變重，像我這樣一直當上兵就好了。...我也不會想外調，因為住臺東沒有必要調走。」（B1）

「我當初是指職士官進來的，現在士官來源的主要管道除了陸軍專科學校以外就是志願役士兵升上來的，其實他們只要有心都沒問題。不升士官的原因多半是怕壓力大，士官要值星或是接比較重業務，士兵相較而言就輕鬆多了，我認為升不升士官要看他們自己意願的問題。」（A2）

「現在士官學校只有陸軍專科學校，部隊絕大部分的士官出身都是從士兵培訓升士官，這是部隊的主要政策，也是募兵制的考量之一。但很多士兵其實能力不足，我們又沒有完善的考核機制，只要體能過了，部隊長通常就會讓他去升士官，並不是所有的士兵都適合當士官，政策上就是這樣，也沒辦法。」（A4）

「輔導志願士兵升士官這是現在部隊因為士官缺員的關係，政策上多半要鼓勵輔導士兵去受訓轉士官，這同時是募兵制的設計考量。但士兵來源廣泛，事實上素質程度不一，能不能勝認士官又是另一回事，要看他在士兵期間有沒有用心學，如果只是來混的當然就會有問題。」（A3）

就學與就業本屬於個人意願與志趣，但軍方建軍應有長久性規劃與遠景，站在學習型組織的立場教育輔導士兵，提供良善之終身學習環境，以利人員長任久用。若現行部隊就學與職業訓練之生涯規劃輔導措施不足，與民間企業相比又無其他優勢吸引社會青年，退伍後恐有與社會脫節之虞。從募兵制的待遇福利公餘進修與職業訓練這兩項看來，雖有提出規劃與作為，但實況面執行起來卻顯得窒礙重重，缺乏與社會銜接誘因，配套顯然措施不足。

四、組織融入或疏離

我國國軍已長期未有戰爭經驗，軍人的價值從保家衛國逐漸轉換到行政業務。軍人基於職責具有強烈的利人精神，軍隊的戰演訓、救災任務具有高度危險性與堅苦性等特質，官兵的工作報酬除基本薪資外無任何額外加班費，偏重於精神層次的滿足。國軍在募兵政策上針對功利性提出具有吸引力之誘因與規劃，目的在於提高人才的招募成效與官兵留營意願。志願士兵若僅從薪資誘因而入營，對於國家軍人基本愛國信念及保家衛國的使命無法明瞭時，從軍價值信念將導向實質酬賞。倘若招募政策上越來越重視功利性與實用性的價值觀，面對外在社會環境的快速變遷或是軍隊組織的內部變革，對國軍造成相當衝擊。

「以前會因為想要盡忠報國而進來，現在就是單純為了錢。」（A1）

「當初以為從軍可以報效國家，但進來後發現不是這樣。這邊學的東西外面用不到，跟外面各行各業都有一段差距。而且軍人的工作並不是那麼美好，犧牲很多時間耗在整理環境、行政工作上，幾乎都在應付長官。」（B2）

現今所見志願士兵因國家政策廣開大門而入營，然而部分士兵入營後發現軍中生活並非當初所想像美好，與自己志趣不合，遂開始尋求部隊長官協助退

場，無形中也對國軍戰力的提升造成影響。

「上次去講習座談的時候，局長也跟我們說他剛剛接一個退伍高階長官的電話，長官說他在一個場合裡跟3個志願役士兵吃飯，問他們為什麼進來，他們3人完全答不出來，他覺得真的很糟糕，這是出了什麼問題？」（A4）

除薪資之外，組織文化、成就感滿足、環境制度、尊榮感提升等均與留營比例有關，官兵本身對工作的認同感影響力大於金錢。但目前有諸多外在因素動搖從軍的使命感：

「近期我觀察到薪水越來越不是最重要的因素，為什麼他們會服了4年就要退伍，有沒有想過這個問題？他們覺得政策反覆、成就感不足，做起事來覺得一下子這樣、一下子那樣，同一個人、同一個時間讓他負責很多事情，同一時間要操一般課程，又要上情報課程，長官經常性又來督導干擾，你又要去做業務，又說你沒上課，沒上課又要補課，只是惡性循環。...部隊招募的部分主官影響很大，他這個連隊帶得很好，連長是好人的情況之下，很多弟兄可能就願意簽。但我今天簽了一簽4年，或是續服幾年，但是這個主官會走，他走了換另外一個很硬，所以他就放棄或退伍，所以一直要要求留營成效，倒不如將部隊的領導統御或是剛剛說到組織文化很多政策方面改變，才有辦法提升留營。」（A3）

「我役期剩1年了，最近隊上長官說有留營慰問金1萬多塊問我要不要再考慮留營，我回答他說我再考慮，其實心裡根本簽不下去。感覺當兵這個工作真的沒有很好，就算再怎麼忙外面也看不到，社會上地位也不高，出了一點事就人人喊打。」（B2）

國防部近期期望藉由「推動募兵制暫行條例」法案的通過，務實推動各項募兵配套措施，藉由「改善待遇、提升尊嚴、擴大出路」等多項配套法源基礎，營造青年從軍及長留久任的良好環境。基層在推動募兵制上有太多難以克服的情境，在相關條件不足下硬是執行募兵制，便衍生出許多不為基層所接受的變相作法，導致基層人員工作使命感逐漸流失，產生負面情緒，削弱推動募兵制的能量。

「現在部隊的重點真的不是戰訓而是招募，因為你沒有人還打什麼仗？幾乎每天都在那邊開招募檢討會，給那些營、連長壓力自然他們會想辦法，有的連士官長還一整個禮拜都待在新訓中心那邊做招募，因為沒成效的話檢討報告寫不完。實際上你問我招募的成效，那是上面用強壓的方式生出

來的。」(A2)

「在國防部看到的那些數據，好像募兵制推行的很成功，可是實際上就不是這樣子，還是要從內部去改變，不是只有在數據上弄一些小手段讓大家覺得好像真的成效很好。像我們連上這梯12個人，在營轉服根本沒半個，我們連長也很頭痛啊，都叫我們幫忙去看有沒有人有意願進來當兵，現實是沒有像國防部在營轉服資料比率超過100%，太誇張了。」(B3)

「根本就是失敗的，哪有可能成功？從頭到尾大家都在說謊，國防部最嚴重。」(C3)

國軍肩負衛國重任，對於人才的培育及考核必須較其他公、私部門更為嚴格落實，以激發官兵工作潛能與個人績效。但在國軍人員績效考核裡，志願役軍官、士官、士兵年度考績只要不犯品德重大錯誤、且年度內獲嘉獎乙次以上獎勵，無論表現平庸或積極與否，均可以獲得甲等，並領取考績獎金1個月，較一般公務人員考績制度寬鬆許多。也因為此種一視同仁的設計，造成志願役士兵不清楚考績規定為何，更遑論藉由考績制度激勵工作績效，間接鼓勵中庸表現，對於有心投入軍旅發展的志願士兵無法獲得成就感。

「我們現在追求的是有人就好，素質不好的話就再訓練。像之前有一個連隊就是有個典型的『天兵』，只因為他體能有過而且士官缺員就找去受士官訓，升了士官才是連隊惡夢的開始，值星搞得全連亂七八糟，連長只得把他換掉找人接手，讓他掛著士官階級去做兵的事情。...我不是說所有志願役士兵素質不好，但普遍來說真的是因為他們學歷不足或是家庭上出問題才來當兵，很多事情出問題的都是志願役士兵，交代工作理解事情的能力大部分都不好，有的很明顯是來數饅頭混日子。」(A3)

「我不清楚考績制度是怎麼回事，也沒有長官跟我們提過這些，平常相處也不會提到什麼考績，只知道每年有時間到了有考績獎金拿，好像大家都一樣也沒什麼特別。」(B1)

「我不清楚考績是做什么用的，長官怎麼打考績跟我們也沒影響，好像就是人事作業而已，考績也不會公布，只要不犯錯大家都會有甲等。」(B2)

國軍因應國家整體政經情勢的轉變實施國防組織再造，自「精實案」、「精進案」至「精粹案」等，經歷十餘年的人力裁減並逐漸加強志願士兵招募的力道，但志願士兵招募卻有許多面向的制度設計未臻完善。推動多年的募兵制，依舊存

在「對內留不住，對外招不到」的困境，社會環境支持程度、各部會配合與否、方法及配套完善良窳等，都是影響募兵制推動的重要因素。然而軍中對於志願士兵輔導機制的闕如、就業就學管道的不足尚有許多進步空間。本文將下一節將檢視推動募兵制下的部隊管理、資源運用、人力素質、軍人尊嚴對軍隊組織的衝擊。

第四節 募兵制對軍隊組織的衝擊

在我國現行募兵制招募作法下，兵力結構與組織文化逐漸產生質變，兵役制度在組織內部機制的演變將深切影響整體國防戰力消長。本節就志願士兵與軍隊文化的磨合、志願士兵對傳統軍隊文化的衝擊、資源分配、軍人國家意識的轉變與軍職功利化等問題進行探究，檢視募兵制對軍隊組織文化的衝擊與挑戰。

一、志願士兵與軍隊文化的磨合

近年民主意識與個人權利自主性的提升，社會青年選擇軍人為終身事業的熱情逐漸質變。從目前志願兵招募的現況來看，幾乎都是家庭經濟環境較不理想的高中（職）程度的畢業生。他們無法繼續升學，基於家庭與生活的考量選擇進入軍中，真正基於報效國家及自我實現志願當兵的青年人數較少。然而募兵制的重點在於強調打造精銳部隊，理論上應該對於人才的招募應該有適當的門檻限制，實務操作卻對學歷、年齡、身高標準都逐年放寬。倘若日後連體能和智力測驗標準也下修或是不予限制，將導致志願役士兵素質堪慮，教育程度不足會給基層連隊幹部帶來管理上的困擾與負擔。

「有些事情我們可能做了2、3個月會了，可是他們還是學不會，素質並沒有比較好。我覺得現在募兵制就一直再加錢加錢，素質就還是那個樣子，並沒有因為加錢然後素質提升。有些志願役的士兵可能覺得錢多就進來，國軍又不挑人，智力測驗考一考就過了，因為招募的壓力，也不管他的素質好不好，也不曉得他未來升了士官有沒有辦法帶兵，沒有為他的未來去想，也不管他會不會續簽，就可能只是當個4年或5年。」（B4）

「其實政策上開這扇大門讓他們很容易進來，訂的條件只要沒前科就好，但實際上我們發現很多志願役士兵真的在家庭上的問題很多，學歷也不好，因為沒辦法，缺錢才進來，素質上普遍來說並不好。...他們在工作態度上因人而異，大部分還算普通，我也只能交付他們簡單的工作，譬如說接裝備負責人、割草比較簡單的工作，要當業務士會比較困難，因為很多人都不會用電腦。」（A3）

許多初入伍的志願役士兵對於本身軍旅職涯的願景尚不明確；或因年紀輕社會閱歷不足，導致缺乏自我認知，對軍職工作性質未有深刻體認；或僅安於現狀寧願停留在士兵階層，而不願向上發展晉任士官。他們甚至衍生出一套次文化，與長官期待格格不入，影響部隊紀律。

「有很多志願役上兵，他們選擇不升士官，當了5、6年對部隊的生態熟悉了就開始擺老，有些在底下作怪，有時候還會欺負新進的下士。」（A3）

「我們的志願士兵在學習上普遍來說都需要花時間教育，他們剛進來還會服從，日子久了、老了就變得很被動，到處閃躲公差勤務，都需要幹部帶著他們作。我覺得最近幾梯進來的兵素質越來越差...，可能跟募兵制廣開大門也有關係。」（A2）

志願役士兵的心態更能印證軍中幹部的憂慮：

「我現在服役超過4年了，但不想升士官，因為升士官事情變多責任變重，像我這樣一直當上兵就好了。...當初進來還蠻熱血的，想說什麼都可以多幫忙，後來發現其實同袍之間做事態度差異很大，有的很混，有的認真。理想中部隊應該是充滿戰鬥氣息的，結果進來發現都是在打雜、應付督導和作資料，這是比較不能適應的地方。」（B1）

「上有政策下有對策，軍中這麼多規定當然不可能全部去遵守，部隊集合後人員分配下去上工都是我們的自己時間，幹部也會有休補假看不到我們的時候，當然大家能混就混，摸魚一下又何妨？」（B2）

此外，國軍各類型的主官領導、生活環境、任務特性等不盡相同，個人在組織內所衍生的適應行為亦全然不同。志願士兵跟隨幹部與同袍學習，面對軍中科層體制下講究命令服從與多重監督，對於部隊制式工作環境與同袍之間相處的各項行為尚能適應，但不同長官的領導風格經常是其與軍隊文化之磨合良好與否的重要關鍵。

「其實部隊就是換一個長官所有的政策作法會改變，我當初進來到現在換了2個隊長，他們的領導方式很明顯不一樣，之前那個很開放，什麼事跟他說都沒問題；現在這個卻很死板，感覺他很怕事，所有事都按規定。反正我們只是兵就聽長官的話做事就對了，只是日子過得好與不好有差別。」（B2）

「我覺得很多事情真的都是在浪費時間，因為長官都要按照他們舊的方法

去做，每次都講按規定，那些規定總是會將事情複雜化。明明就有很方便很快速的方式，卻要按照他們的作法繞一大圈。...長官他們其實並不是什麼都會，但老是有自己的一套說詞和作法，為什麼 30 分鐘可以做好的事情，卻要我用更複雜的方式做 1 個小時？」（B1）

軍隊是組織嚴密講求分層負責與紀律服從的工作環境，剛到部隊的新進士兵必須面臨多重考驗與軍事訓練容易感到壓力、緊張，在對工作執行方式不熟悉、自我生涯目標不瞭解的情況下，無法適應軍中文化，使士兵在職場與生活上失去平衡。

二、志願士兵對傳統軍隊文化的衝擊

軍隊幹部依階級高低享有不同程度的權威，在講究階級服從命令及重視軍種內部經驗傳承的背景下，導致制度僵化。加上封閉特性，軍人大多無法表達己身意見，忍耐與默認逐漸成為一種組織文化。目前志願士兵多屬新世代，重視個人意見表達、權益保障，服役前大多在自由的環境中成長，面對軍中全天候待命與教條式的教育，其可能表現出不滿意、冷漠、焦慮和離職等負面的反應。軍中自由度與自主性接較一般民間企業低，且總會有一些不盡如人意的狀況，而理想與現實之間的落差，就會削弱部份成員組織認同。志願士兵面臨此新舊文化碰撞，不同世代工作價值觀易在認知產生差異。

「很多志願士兵法紀觀念淡薄...其實現在管教上都要很小心，連講錯話或稍微罵一下都會被申訴，現在的兵對這方面（的權利意識）很清楚。」（A4）

「現在長官的規定就算是不合理，還是要忍一忍，但是如果他太超過甚至是違法了，我們當然就會申訴。長官也很清楚這點，所以大多不敢亂來。」（B3）

「很多制度其實都有問題，像現在休個假一堆資料和手續要完成，長官好像覺得每次把我們放出去就會出事一樣...，現在部隊把大家都管得死死的，休假還要回報，晚上長官還會打電話來問你在哪裡，一出事又全部的人一起檢討，真的很無聊。」（B2）

憲法規範國軍為國家合法武裝力量，肩負保護國家、愛護人民與捍衛領土主權之傳統職責。志願役士兵面對理想與現實的差異，在傳統軍人保國衛民的職責、軍隊認同感方面逐漸淡化。

「我原本也以為進軍中是要保衛國家的，但進來後覺得這和我們所做的一切差距太大，還是把自己照顧好比較實在。」（B1）

「當兵就是要保衛國家，但現在變成都在做業務和修裝備，不然就是背那些基地測驗的資料，...我還是不喜歡這裡。」（B2）

然而，如果部隊教育輔導上不足，士兵一旦熟習此生態環境，在命令貫徹與軍紀營規上容易任務產生「鑽漏洞」、「便宜行事」的差別心態，無法融入軍隊文化養成軍職榮譽與責任。官兵發生偏差行為或錯誤，軍隊將疲於對軍紀狀況處理與澄清。

「事情永遠也做不完，大概做到一個程度放著就好，太快做完長官一定會找新的事給你做，因為長官忙也不會有太多時間管你，學長他們也都有交代混有混的方法。」（B2）

「雖然說國軍近年在提倡使用智慧型手機，智慧型手機拿進來有規定那些區域不能使用，長官也會宣導保密和使用規定，但是你看一堆人還是拿著智慧型手機在軍械室前面走來走去，一樣在那邊聯絡事情或玩遊戲，如果有心人士拍個照你可能也不會知道。管制區域有管制，但是會玩的還是會玩。」（B4）

「志願役士兵犯的錯多半是酒駕、吸毒之類。明明很清楚告訴他們當軍人絕對不能違法，還是有人會犯這些錯誤。...後來問他們為什麼，絕大多數是心存僥倖。」（A3）

志願士兵入營後對於軍中傳統模式的價值與規定若無法調適轉換，對其個人與軍方均是嚴重的損失。

三、資源分配的不公

國軍軍官、士官、士兵各階級薪資待遇不同，目的在鼓勵各階級憑自己努力爭取較高的階級與待遇，獲得自我成就感。然政府為增進募兵誘因，2014年1月1日核定國防部「配合募兵制軍職人員待遇調整案」，調增士官、士兵之志願役勤務加給每月2,000元（未納入軍官）；2015年4月1日起並核發戰鬥加給，分為第一類5,000元與第二類3,000元，僅有屬於戰鬥部隊人員可支領（不含營級軍官）。但新招募入營的士兵工作表現並未達到當初政策上所賦予的目標，反而與優惠的薪資待遇形成反差。工作質量與壓力較大的軍官表示：此薪資政策應屬於同工同

酬，付出與期望應有正向循環，但募兵政策卻僅獨厚士官、士兵階層，導致軍官心態不平衡。

「當然這是政策，只有加士官和士兵，事實上軍官是最辛苦的，加薪卻犧牲了他們。我們主打是募兵制，一個兵如果在戰鬥部隊，他18歲高中畢業的待遇這麼好，表現卻平平，我們軍官私底下當然也只能笑一笑搖搖頭。」
(C1)

「國防部對募兵制的政策就是加錢！記得2014年所有的士官和士兵才加薪2000元，2015年又多加戰鬥加給，制度很奇怪，排除在營級的軍官，我就是制度受害者。我平常要處理全營400多個人的事，基地也少不了我，卻只有士兵加薪，事情也沒我多，只能說士兵是主角，軍官什麼都不是。...其實志願役士兵素質普遍不高，絕大部分很明顯就是因為這份薪水而進來的，而我們也只能用這份薪水吸引他們。...政府對志願役士兵加了薪水，對他們並不會有任何改變，工作態度上更是。」(A3)

「只有加士官和士兵的薪水，加士官薪水是為了鼓勵士兵去升士官。當初說我們軍官已經有一定的薪資，所以排除在外，這理由十分奇怪耶！我們工作又沒有比較輕鬆，要依照工作付出的程度來衡量薪水才對，最輕鬆的還是士兵。」(A4)

在預算不增加情況下，國防預算因辦理募兵制資源產生排擠效應，相對的，其他經費日益緊縮。募兵經費不斷擴充以致搶奪有限資源，尤其是現今部隊裝備與硬體設施受到排擠。

「現階段的政策資源都投資在募兵制，○軍團○旅的旅長花不少錢從伙食、營區生活設施上全部大改造，其他的工作計畫都暫停，一切以募兵制優先。...結果官兵衣服破的還是破，裝備壞的還是壞。」(A3)

「募兵制是國防部的主要政策，任何事項一定都是優先募兵。我們去年底辦的募兵制走入校園，一場大約就要25萬左右，你可以看在其他縣市也辦了不少場次，花費起來很可觀。」(C1)

軍隊的存在價值是以維護國家安全為首要，肩負軍事作戰任務的責任。海峽兩岸已多年未曾有軍事衝突，久無戰事，軍人的存在價值與角色定位開始受到民眾嚴格的檢視，尤以民意高漲與新聞資訊發達的挑戰更為嚴峻，迫使政府開始有計畫地縮減軍隊組織，賦予軍隊不同的任務與使命。就理想面，國防部高層應

尋求行政院預算支持，尋求各部會共同營造利於募兵的環境；就實務面，基層亦需營造良性的環境，根絕不當管教，提高繼續留營的意願，留營的人越來越多，戰技和經驗就能夠得到累積，戰力也因此獲得提升。但軍隊為募兵所作的制度變革並沒有增加內部認同感，對於部隊工作執行提升助益有限。若當兵成為稀有職業且尊榮感高，入營的條件和門檻就能夠相對提高，便會形成良性循環狀態。

「其實現在軍方的經費、人員、設施裝備那些都已經逐步在縮減了，當然缺兵是影響最大，可以看長官重視的程度就知道募兵制成為理所當然的重點。其實開放智慧手機、上下班、改善官兵生活設施這些新政策，背景還是為了募兵，執行這些政策最累的還是軍士官。」（A2）

「我覺得現在的政策很奇怪...，長官所有關愛的眼神與照顧都在他們身上，...。沒辦法！志願士兵才是主角。」（A3）

「現階段募兵的作法其實讓很多部隊長無法接受，當然大家都不敢說，很清楚就是一時的政策。當初招他們進來談的都是福利與現實，對於志願士兵保國衛民的意志這方面根本就忽略了。」（C1）

雖然人力資源亦為建軍備戰的一環，但現今政策資源投入募兵制甚多，然而募兵制的未來仍是未知數，軍中多數幹部希望資源獲得更有效合理的分配，需考慮長遠因素並顧及各方利益，以提升軍隊均衡發展。

四、軍人國家意識的轉變與軍職功利化

軍人在工作上逐漸喪失尊榮感與使命感是國人入伍與否或軍人願不願意留營的重要因素。傳統軍人的職責與使命為保衛國家，以「國家」、「責任」、「榮譽」為中心信念。然而軍中管理階層對於部隊管理與訓練紀律的嚴謹度逐漸產生變化，轉向「但求無過」的消極心態。當軍職傾向功利化後，官兵只計個人利害而缺乏團體利益觀念，對軍隊戰力無形中是一種減損。官兵若自我復原力低，缺乏適應或平衡的能力，僅以薪資待遇維繫支撐，後續動力不足易產生離職傾向。

「使命感？我沒這麼崇高的志願與理想啦！就為了三餐和老婆小孩，撐滿20年領終生俸走人，部隊的事就讓他順其自然。」（A2）

「因為政策上就一直著重在待遇的部分，保國可能就是次之了。」（A4）

「其實就把現階段該做的事做好，領該領的薪水，服完役期走人，這不是我未來的事業，不用管裡面怎麼亂。」（B2）

「很多兵漠視法紀發生軍紀案件，這對軍官、士官的打擊比較大，你知道每次弄完就多了好幾個卷宗，這對軍士官的死心度是比較大，但對下面的這些小朋友們他們倒是無感，他們只在乎他們的假放的多不多，薪水有沒有領到，什麼時候退伍。」（C3）

軍中總會有一些不盡如人意的狀況，倘若在專業領域中難以獲得使命感與成就感，對於未來軍隊專業化的發展憧憬幻滅，軍職榮譽感逐漸降低，喪失從軍的初衷。

「有些人拚了命才考上軍人這條路，會有自己的理想，比較勤奮多做一些，但進來之後才發現原來是這麼回事，反而對這個環境感到難過或是失望。」（B4）

「你說當軍人會多有榮耀，我倒不認為這樣，我們都當作是一個工作。」（A2）

「其實在我剛下部隊的時候，覺得自己還蠻認真的，遇到事情會去很用心想把他做好，甚至主動去多做一些長官沒有要求的事情。...我這麼認真做，然後學長隨便做也是這樣過，那我幹嘛花這麼多時間認真去做...，我對軍中沒有辦法獲得認同感，自己多一點的付出並不會有任何回饋，反而讓多數人覺得很傻、很浪費時間，感覺很失望。」（A3）

軍隊存在首要價值即是保國衛民，在非常時期如戰爭、災難時，軍人的出現會受到民眾熱情歡迎。然而在承平時期的軍隊保國衛民的角色定位卻可能會被軍人本身與部分民眾淡化。募兵制現行各項福利待遇偏重於物質條件，在此氛圍下，志願士兵對於「工作待遇」的期待大於「保國衛民」，當無法學習與瞭解角色有關的權利、義務，或受到其他不利因素干擾任務的執行時，對於自身角色定位將會產生混淆，弱化愛國信念。雖然政府與社會大眾希望軍人對國家忠誠，然最終現實利益的誘因仍大於職責。

工作滿意和認同不僅與離職、工作績效等行為之間有密切關係，同時對組織效能具有重要影響力（Coser，1974）。組織認同是人們對組織奉獻心力及盡忠的意願，承諾持續留職是因為個人評估願意對組織的付出與犧牲，使其覺得離開組織的代價過高而願意留下（Kanter，1968）。軍職受服役年資及階級的影響，新舊型態觀念差異逐漸擴大。早期傳統軍人偏向刻苦耐勞，多半能認同艱困環境，有較強適應性，對於軍旅能有一定程度的認同感。志願役士兵屬於新世代軍人，

對於部隊的適應能力不如軍校養成教育的軍士官，對於職場的認知亦受社會環境影響。

「我個人不論是在軍中或是現在在校園都有一定程度的使命感與認同感，這畢竟是我們的職業，當我把這個工作當作志業來看，自然就會有認同感...因為我本身也是軍校畢業，對軍職工作有蠻高的認同。」（C2）

「我覺得認同感是有熱情、有犧牲的去完成軍隊工作，然後肯定自己，再讓別人肯定你。我們當初讀軍校的教育一直就是要我們為國家完成所有的任務，用心把每件事做好。」（A1）

「現在募兵制衍生出的各種作法其實只會讓我們裡面的人反感...保國衛民的職志其實在這樣以金錢為主政策背景上，我認為會逐漸變成一種精神口號，這只是一個工作，為了餬口罷了，沒這麼偉大的情操。」（A3）

「募兵這個政策要能堅定保衛國家意志甚至是增加軍人認同與團結，我認為可能還要一段時間，現在部隊並沒有營造出這樣的環境，大家想法上還是比較偏重私利。」（A4）

「未來募兵制推行不曉得有什麼制度變化，我覺得都一樣，也改變不了什麼...，我還是沒辦法認同這裡。保衛國家的想法當初我進來還感覺有，進來一段時間後發現我根本都在打雜，根本和保衛國家扯不上關係。」（B2）

然而軍中傳統思維與工作技能導致新世代官兵無法認同自我工作，對單位逐漸產生排斥，沖淡當初進入軍旅的熱情。因為這兩者的思考模式、學經歷不同、專業訓練有別，在經歷許多事件的衝擊後，若非個人有堅定意志，難以保有自身初衷。

「剛開始我們是以作戰為主，現在轉變成什麼都要做，甚至近幾年就是救災為主，一遇到颱風天就開始管制休假...其實從外面聽到的就是軍人現在不打仗了，他們對我們的期待救災遠大於作戰。...扣除這份薪水的話，我應該是不大認同這個環境，就是為了工作餬口。」（A3）

「現在不打仗了，保衛國家這種想法在軍中很難被大多數人所認同，其實大家主要還是當這是一個工作，一個待遇還不錯的工作。如果以作戰的名義來招募人，我想不會有太多人敢進來吧！」（B1）

軍中不同於一般的民間組織，志願士兵的認同必須強化其情感上的歸屬，使

其能獲得組織目標與工作價值的認同，提升其續留服務的意願與忠誠度。然而在軍職功利化的背景之下，部分官兵迷失軍人應有的身分定位與核心價值，面對不同世代的工作價值觀差異，軍中制度對年輕世代年所期待的工作價值模糊，認為無法與外界社會工作契合，進而影響其留營意願。現行軍中所提供之工作條件、福利措施、成就感等誘因並不能滿足多數志願或義務士兵，對於自身軍職認同感不足，職涯喪失向上發展的意願。

「現在外面社會覺得就是你會入伍應該是家境不好或是你急需這筆錢，我覺得只要民眾這種思維到現在還是有，尤其是現在政府不斷的在增加那些志願役士兵的薪水。...簽志願役簽下去是4年，你在裡面4年學到的東西只有關於國軍方面的業務之類，每天都做不用大腦的工作。可是你到外面，就算你薪水可能比志願役士兵少，就算是25K、22K好了，但是你得到的經驗會比較不一樣，跟社會比較能結合。」（B3）

「就算加入好了，4年人家存錢存完了就走了，不會長久啦！整體大環境我覺得是越來越走下坡耶！」（B4）

「我不認為這是我的事業，將來要做什麼其實我也沒有想清楚，這個工作對我而言就使剩下薪水了，真的很沒有意義。」（B2）

「學開戰車，在外面根本用不到，學的東西也很有限，很難會有成就感。」（B1）

歸納前文發現，現行募兵的構想與多元化招募宣傳作法無法獲得第一線招募人員認同，招募績效考核方式亦有缺陷。在募兵的實況中，士兵輔導機制不足、付出與回饋產生相對剝奪感，所研擬的公餘進修與職業訓練配套措施不足，亦未配合部隊任務特性辦理，此等現象衝擊軍隊既有文化及傳統，並衍生組織疏離感。在新舊世代軍人國家意識的轉變與軍職功利化的趨勢下，保家衛國的榮譽感與使命感漸行漸遠。本文下一章將結合文獻探討募兵制的缺失與相關建議方案，分析國軍募兵制在未來的定位與發展前景。

第四章 我國募兵制的發展與挑戰

國外推動募兵制的共通點包括：兵役法規完備、優渥福利待遇、官兵生涯規劃、完善職業訓練、就學、醫療等，以維護軍人士氣為政策主軸，讓官兵退伍後享有就業保障、在營軍人無後顧之憂。薪資福利固然是募兵必要條件，但我國以薪資待遇作為主要誘因，軍隊制度面改革與軍人整體尊榮並未同步提升，大環境無法與軍隊原有組織文化相契合。本章期望透過文獻理論與第三章募兵制的真實工作情境進行對話，藉以評估募兵制的未來前景。本章分成四部分：第一節從兵制與國防戰略層面來檢視兵役制度轉型的困境；第二節比較國外兵役制度與我國作法上的異同，勾勒出我國不足之處；第三節針對新舊兵制融合的實況探討軍隊組織管理階層問題；第四節探討我國現今募兵制的挑戰。結合學理、國外發展經驗，透過各種理論與實況反思我國募兵制的發展與挑戰。

第一節 兵制與國防戰略思考

兵役制度的修正反映了國家整體環境的改變。大法官曾針對憲法第20條「人民有依法律服兵役之義務」的精神進行闡述：兵役制度應由立法機關衡酌國家安全、社會發展之需要以法律定之²⁸。我國國防戰略隨著海峽兩岸關係的發展，從早期攻勢戰略演進成今日守勢戰略，兵力結構因戰略的不同逐年亦隨之調整，軍隊的任務也趨向多元化。然我國國情特殊，與中國大陸的關係長期處於對峙狀態，兵役制度的成功與否影響國家安全甚鉅，其對國防制度的適切性與重要性無庸置疑。

一、兵制與國防戰略之關係

國家兵役制度的興革通常受到國家形勢政策、科技發展、地理環境、敵國威脅、政治體制、社會民意、人口結構與兵力構想等環境因素所影響，某種程度反映出社會國情、歷史淵源、軍隊組織變革和戰略環境的需求。任何國家之兵力規劃與招募政策關係密切，兵力結構之設計必須符合國家軍事戰略需求，以利軍事任務達成。採攻勢戰略者，通常為敵弱我強的形勢，必須保有絕對優勢兵力，以主動迅速制敵決戰為目標，故多採徵兵制為主。而採守勢戰略者，則以防衛固守為目標，通常是敵強我弱的狀況下，置重點於爭取時間與戰爭面，逐次削弱敵人力量以改變戰略形勢，多採徵、募併行制。所以兵制是戰略局勢因應思考而調整規劃（倪岱峰，1997）。但由於政治現況變遷與少子化趨勢，我國義務役役期逐

²⁸ 憲法大法官解釋字第517號，兵役條例就遷居致召集令無法送達者處刑罰規定違憲。網址：www.judicial.gov.tw/constitutionalcourt/p03_01.asp?expno=517。查詢日期：2016年4月18日。

年縮減，導致出現義務役男在完成專業訓練後不久即面臨退伍的窘境，採取募兵制是不得不的選擇。

國家的地理位置直接決定軍事力量的運用，從麥金德（Harford Mackinder）的陸權論、馬漢（Alfred Thayer Mahan）的海權論，皆是以地理位置作為國家戰略的推論重心，各國運用其政治力量與聯盟關係決定國防思維。地緣政治包括國際、政治等特性，國家為了維護地緣政治利益定義主要威脅、兵役制度、國家安全的防禦策略，任何局勢上的變化將會牽動國家的兵役制度。地理環境環海的國家如英國有英倫海峽屏障，採取募兵制建立強大的海外殖民帝國（劉達材，1995）。從陸權論的角度來看，一個內陸國家與一個以上的周邊國家相鄰，可能會陷入多重假想敵的思維。例如德國位居於中歐內陸，發展一支強大的陸權武力作為確保國家安全之手段，兩次世界大戰期間採取徵兵制以因應發展強大的陸權武力，並實施主動且大規模的作戰攻勢，用以開拓戰場空間和時間（呂芳城，2002）。

臺灣位屬東亞海、陸對抗的邊緣地帶，受地緣結構性因素限制影響甚鉅。我國假想敵的設定以中國大陸為主，其軍事威脅依舊繼續存在。國家軍事戰略亦從早年「反攻作戰」的思維，調整為「防衛固守、有效嚇阻」的戰略構想。面對中國大陸可能的軍事犯臺行動，未來海峽兩岸戰爭發展必定是高科技的對決，所以我國結合國防戰略思考由徵兵制轉型為募兵制，以符合國家實需。

二、募兵制與軍隊專業化

現代化的軍隊隨著兵役走向職業化、專業化是必然趨勢，現代戰爭型態具有機動攻勢、精兵政策、火力強大、專長技術強等特性，往往「第一擊」即可決定勝負。先進武器日趨精密，服役時間比較長，訓練成果容易保持，義務役服役時間太短，無法熟練高科技武器的操作。志願役可以改善此困境，透過培訓經驗熟練的士兵，結合先進新一代武器裝備換裝，有效累積訓練經驗，避免重複施訓的成本，維繫長遠國家安全，促成軍隊專業化。募兵制在於國民自發意願的投效軍旅，國家與國民服役者間為法律契約關係，期望建立役期長與質勝於量的兵役思維，故募兵制為今日世界各主要國家所採行的兵制。

我國軍隊1949年隨政府遷移來臺，當初建軍目標為「反攻大陸」，軍人在社會地位普遍不高，國家賦予軍人保家衛國作戰的英雄式嚮往，獲得有志者的認同並投筆從戎。現今我國為達成募兵制國防政策目標，目前軍隊專業化的作為有

- (一) 戰備訓練多元化的結合：現今士兵從新訓中心訓練模式開始即以兵科專業專長訓練為主，結訓分發至部隊後連級每月（旅級每季）部隊實施駐地成效鑑測驗收，對士兵職務專長編組鑑測官測驗，測驗內容為個人建制武器操作、核生化訓練、CPR心肺復甦術實作、體能測驗等。每週結合地區戰備部隊留職編組人員實施任務訓練，訓練重點置於反突擊、反滲透、反破壞與營區整體安全防護演練，深化戰鬥技能與本職學能，使士兵具有戰備執勤應變之能力。
- (二) 栽培專業高科技兵員：研發與採購的高科技武器需專業士兵操作，現行運用各兵科學校培訓專業職能，藉由專業專長訓練、測驗考試模式進行操演訓練，讓士兵熟習武器操作技能，練就專業的反射能力。例如飛彈部隊、陸軍裝甲部隊、多管火箭營、海軍艦隊等，士兵以學習武器操作為主，利用演習時機實施戰鬥綜合演練，結合武器操作與戰術作為，以符合未來作戰型態。
- (三) 培育優秀志願士兵：由各基層連隊主官利用平日訓練、生活等時機考核志願士兵，並依「志願士兵選訓實施辦法」辦理訓練、考核、退訓、繼續留營服役條件等事項。考核具體內容為服從性、品德言行、體能戰技、工作態度等，由班級、排級、連級幹部評核士兵各方面水準可以達到晉升士官標準後，輔導其轉任士官，士兵必須服役滿1年後送訓「初級領導幹部班」、「儲備士官班」，實施領導實務、戰鬥戰技之專長課程，結訓後成績合格始可晉任士官，穩固部隊基層。
- (四) 落實戰訓演習：國軍新兵訓練為期2個月，其後分發至部隊服役。士兵於部隊服役期間的戰備訓練模式區分為駐地訓練、基地訓練、軍種聯合作戰演訓、漢光實兵演習等4項。基層部隊每年排定基地訓練1次，在完成駐地組合訓練後移防至各兵科基地實施訓練，藉由基地完整的訓練場地，驗收實彈射擊、戰術戰法之成效。完成基地兵科協同訓練合格的部隊，再次移防前往屏東恆春三軍聯訓基地實施軍種聯合作戰演訓。漢光實兵演習每年度實施1次，為期1週，三軍於駐地同步實施，推演作戰計畫與實兵前往戰術位置演練，模擬作戰實況。

²⁹ 國防部新聞稿。網址：<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=59889>。查詢日期：2016年4月19日。

志願役士兵入營後接受為期 2 個月的新兵訓練，軍方沿用舊有義務役時代新兵方法訓練志願役新兵，新訓期間以取得步槍兵專長為主，加強單兵戰鬥教練。新訓後前往兵科學校接受 2 個月的一般專長訓，志願士兵直到分發部隊之前僅接受 4 個月的相關軍事訓練。軍方並無針對所募到的志願士兵設計特定課程來強化其專業，導致志願士兵在新兵階段明顯專業性不足，下部隊後面對不同的訓練型態衍生出適應不良與人才流失的問題。

隨著兩岸對峙局勢趨緩、社會型態轉變與經濟發達，軍隊保國衛民的角色定位將可能會被軍人本身與部分民眾淡化。過去部隊以軍事學校養成教育出身的軍官、士官為主，對於部隊型態與任務執行普遍有較高的適應力。推行募兵制後，軍中刻苦耐勞與犧牲奉獻的精神不如過去，志願役士兵軍隊專業的養成並無顯著提升，若要期待志願役士兵經歷短暫的入伍與專長教育發揮等同軍、士官效能與專業恐有難處。國家政策與戰略思維環境遞嬗、人權意識抬頭、生涯規劃衝突等因素，整體社會缺乏招募有利環境，直接影響部隊人員的補實。

現今軍隊的任務趨近於複雜與多元，單位與人力隨之裁併減少之際，目前新兵在訓練上沿用過往以義務役為主的軍隊訓練模式，但各項訓練的強度轉為首重人員安全。例如危險係數超過 40 紅旗等級³⁰，部隊即要求禁止操課與午間嚴禁室外操課，更改於陰涼處與室內操課。募兵制面對國防戰略與政策願景考量之下，士兵的應募條件或資格限制也因兵源考選而較為寬鬆，僅應考體能與智力測驗即可加入軍隊，與一般民間大學程度相比有所落差，素質與專業性不足造成人力資源運用的侷限性，限制了軍隊組織朝向專業化發展。

第二節 他山之石

綜觀世界各國兵力結構各有不同，視其國情與戰略目標而定，主要考量為地緣戰略形勢、國防政策採攻勢或守勢、國力負擔的能力而定，且須重視軍種戰力與任務配合（劉漸高，1997）。本文擬藉由他國經驗提供我國借鏡參考，進而檢視募兵制的前景與挑戰。

一、軍職專業化的投資

美國軍隊在越戰之後轉為施行募兵制，但當時配套措施不足，招募的士兵素質不佳，多來自社會較低階層、甚至不識字，影響訓練成效。其後美軍運用人力資源觀點實行募兵，在招募過程中進行考試，嚴格考核、訓練與淘汰，確保士

³⁰ 危險係數：溫度+濕度 x0.1，大於 40 為紅旗，停止室外操課。

兵素質，入伍前經過個別面談、學科測驗、體格檢查等程序後，始得入伍服役。服役之考績及升遷規定均一視同仁，依個人意願與服役表現來提升兵役制度的士氣與整體素質，留優汰劣。美國藉由採取配套措施對募兵制進行改革之後，大幅提升志願役士兵素質。1984年修訂《蒙哥馬利大兵法案》（Montgomery GI Bill）增加了教育補助制度，士兵透過獎學金退伍後繼續深造，藉由較佳的福利待遇與大學深造機會來吸引優秀青年加入軍隊（Cindy Williams 編，國防部譯，2009）。

英國為有效推動軍中職訓工作，相當注重兵役職業訓練，特別成立軍中與民間就業關係顧問委員會負責相關工作。委員會成員包括三軍單位、政府相關機構代表、國營工業機構、總工會、退伍軍人協會、教育主管單位、青年就業輔導會等，各方協力推行職業訓練（內政部，1988）。此制之特點在軍人於服役當下實施職業訓練，軍方以公報形式報導全國就業機會及各種職業消息，提供在營軍人相關資訊，軍人依本身興趣專長選擇職訓項目，並由委員會提供訓練，這使軍人退伍後可立即投入就業市場，不至於生涯規劃產生斷層，讓在營軍人無後顧之憂，對於穩定軍隊士氣、社會經濟及國家人力資源之運用，發揮相當程度之效能。美英實施募兵制之國家，對於軍職專業化均提供相當程度的投資，並經過多年的轉型推動緩衝時程，始逐步完成募兵與徵兵人力的轉換。

我國2012年核定募兵制計畫就期望於2014年完成（後來展延至2016年），政策推行上難免太過躁進，志願役士兵入營條件僅有體能驗測與智力測驗兩項，測驗標準門檻均較美軍寬鬆，且入營後考績制度平庸，難以彰顯我國募兵的精兵政策的美意。同時在就學教育上僅有公餘進修制度，這讓野戰部隊的士兵因戰備訓練幾乎無法參加。官兵在職期間無職業訓練相關具體輔導措施，僅有鼓勵官兵自行利用公餘或休假時間自行考取技職證照，退役後全國僅有桃園市行政院「國軍退除役官兵輔導委員會退除役官兵職業訓練中心」負責職業訓練事宜，且招生對象以榮民為主，屆退官兵為輔，且先前法規限定屆退官兵需服役超過10年或役期屆滿後續簽2年以上才能參訓³¹，無法嘉惠多數官兵，實況與募兵主打的福利有落差。

³¹ 2016年4月20日退輔會修訂法案新增服務對象納入服役4年以上未滿10年志願役退除役官兵。

表 4-1 美軍與我國志願士兵入營測驗標準表

國別 項目	美國			我國		
學 科 測 驗	ASVAB測驗： ASVAB 測 驗 包 含 了 一 般 科 學 (General Science)、算 數 推 理 (Arithmetic Reasoning)、字彙知識 (Word Knowledge)等9大方向，紙本型態測驗共計225題，使用時間149分鐘；電腦型態測驗題目145題，測驗使用時間154分鐘。成績結果以PR值方式呈現，故成績結果為0至99分，99分代表成績超過99%人的成績。 合格標準：PR值31以上。			智力測驗： 數的推理、語文能力、空間關係、分析推理、語文推理等5大類，測驗時間50分鐘，題目120題。 合格標準：90以上。		
體 能 測 驗 合 格 標 準	性別 項目	男性	女性	性別 項目	男性	女性
	1英里 (1.6公里) 徒手跑步	8分30秒	10分30秒	男性1.6公里 女性800公尺	10分30秒	5分30秒
	伏地挺身	13/分	3/分	伏地挺身	20/分	4/分
	仰臥起坐	17/分	17/分	— —	— —	— —

資料來源：陳柏昇，2010；國防部，2015b。

二、軍職榮譽感的增強

二戰後，美軍紀律渙散、士氣低落，社會地位及民眾信心不如過往，致使招募任務出現困境。為爭取招募兵員，美軍一方面倡導國民的愛國心和對國家的責任感，另方面則提高軍人一般給與及各種優待。軍人要在社會上享有崇高尊榮地位，其中重要關鍵因素是良好的形象，人民對軍人的敬意是需要被教育與引導，給予軍人鼓勵與支持，有助於安定社會與提升軍人士氣。國家在各個場合都應該表現對軍人的敬意，形成一種習慣與氛圍，讓軍人隨時能感受到民眾的尊敬與信任。例如美國軍人搭機，頭等艙客人主動讓出機位給軍人；下機時會見到機場噴水柱致敬，工作人員與民眾夾道迎接；在球賽表演開始前，經常看見主持人先詢問現場是否有軍人或軍眷，請他們起立接受觀眾的掌聲致意³²。

日本防衛廳為建立自衛隊隊員的榮譽與向心力，使其安心服役，除給與等同一般公務員待遇外，另外考量隊員任務的特殊性與危險性，額外給予服勤加給和傷病療養給付，並對退伍隊員實施職業訓練，有計畫協請民間企業協助，退員幾乎全數皆能再次就業，工作態度得到雇主高度之評價（國防部，1999）。日軍以「武士道精神」為思想支柱，其道德精神最重要的核心價值就是「忠孝」，訴諸於對國家與天皇的崇拜，盡死效忠且義勇奉公（張崑將，2007）。「武士道精神」多年來影響日本人民甚為深遠，所以戰鬥意志堅強，犧牲小我的精神凝聚並深化了日軍的凝聚心。

榮譽感的體現對於軍人更能充分認知軍職使命，我國對於軍職增強榮譽感的作法有：

- （一）認知軍人榮譽：榮譽感建立在軍人與國家之間的互動關係，在長官與部屬之間的相處對待關係上必須符合榮譽、合法、合理的判斷標準，縱使知覺社會大眾對軍人評價不高時，身為軍人更不能有辱軍人形象（劉仲矩等，2000）。
- （二）精神與政治教育：透過每週莒光日教學、每月文宣主題、月會等方式，據以向所屬官兵闡述當前施政重點，統一官兵意志，堅定共同信仰與榮譽（國防部，1983）。
- （三）緬懷紀念重大慶典：藉由國慶日、軍人節、青年節等各項節日，辦理軍中

³² 讓老師、軍人重返榮耀，《中時電子報》，網址：<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150910000503-260109>。查詢日期：2016年2月18日。

慶祝紀念活動，緬懷我國革命奮鬥歷程中許多可歌可泣的感人史蹟。

(四)提倡榮譽是軍人的第二生命：利用各項集會教育時機宣導軍人的榮譽不是高官厚祿而是人格氣節，嚴守軍人武德、明辨是非³³。

軍隊塑造良好的形象，在於官兵是否能充分體認軍人的使命，體現整體榮譽價值。軍人的言行信念固然依靠外在軍事管理來約制，但究其根本是軍人自我要求，貫徹「國家、責任、榮譽」的信念。

然近年民意代表或新聞媒體關注的通常多是軍隊負面消息，國防部疲於對軍紀狀況處理澄清與道歉，當軍隊正向的感人故事與保國衛民的英勇事蹟不為新聞媒體所青睞，軍人的形象與榮譽在國人眼中自然就一點一滴的流逝。2013年「洪仲丘案」與2015年「阿帕契案」打擊國軍成員士氣，更對軍人社會地位與榮譽造成傷害。

三、調整兵員比例，落實分層管理

軍事組織的運作根據軍事戰略規劃，發展出不同功能的武裝力量與兵員比例，優化其組織結構與系統功能。美國募兵制成功之重要因素是藉由嚴格考選淘汰與落實士官制度，使招募入營軍人均接受嚴格專業訓練。美國在冷戰結束後，依據未來戰爭實際需求不斷調整兵力規模。近年來美國國防預算大幅度的削減，利用技術、網絡、聯合方面的優勢，建構規模小、反應迅捷、技術先進、戰備適應能力強的聯合部隊。從 2012 年到 2016 年間，美軍對自身兵力規模結構調整，轉型中各軍種兵員比例變化不大，裁減兵員的主要是陸軍、陸戰隊與部份的空軍，約 10.9 萬人³⁴。在美國，軍官是政府中公職官員，負責軍事政策領導與規劃，掌管作戰計劃和管理法規的制定，加強作戰能力。部隊管理事務則是由士官負責，是部隊骨幹，主要負責部隊管理與教育訓練。與他國家軍隊軍士官比例相比，美軍士官比例約佔兵力 1/2，是軍官與士兵之間的橋樑，成為基層部隊直接領導者（羅炳雄、鄧學宗，2009）。

我國軍隊人力組成分為軍官、士官與士兵，參考美軍所實施的士官改革制度，於 1992 年推動「精進士官制度」，各軍種依單位特性訂頒「軍官士官權責區分表」，並成立營、連士官委員會，在軍官指導下推動各項營、連實務工作。

³³ 國軍政戰局資訊服務網。網址：<http://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=101&p=1337>。查詢日期：2016 年 4 月 25 日。

³⁴ 詳解美國軍事轉型。網址：<http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnpolitics/phoenixtv/20151003/18196948976.html>。查詢日期：2016 年 4 月 26 日。

精進士官制度的具體作法包括地位提升、責任賦予、信心建立、培育專業及經管發展等五大核心要項³⁵，期望藉由透過授權士官建立責任感，培養士官榮譽，落實各項管理工作，養成基層部隊按標準作業程序的習性。2006 年「精進案」前，兵力結構的官士兵配比為「1：1.5：2.34」，為配合組織員額精簡，依各軍種任務特性及編組適度調整後，官士兵配比為「1：2：2」（軍官 5.5 萬人、士官 11 萬人、士兵 11 萬人，合計 27.5 萬人），（羅炳雄、鄧學宗，2009）。此次「精進案」降低軍官員額，配合新一代武器換裝而提高士官比例，並為推動募兵制的作準備。實施募兵制後，「精進士官制度」的分層管理美意未能有效發揮，部隊指揮權與管理責任絕大多數依舊落在軍官身上，分層管理的功能成效不彰，導致專業士官的目標未竟其功。

綜觀各國推動募兵制，在軍隊內增進軍職專業化的投資、調整軍隊兵員比例、提升兵員素質考選、落實軍士官分層管理制度，從軍人服役中的就學、職業訓練，到退役後的就養、就業等服務，軍人無需為退役後的生活擔憂，在服役期間對國家全心全意付出，藉由國家整體環境的配套規劃與教育模式，促進軍人良善的服役環境與榮譽感，有助於招募優秀的青年投入軍隊。我國面對當前嚴峻的戰略局勢，社會與軍隊各項配套措施不足造成士兵的質量無法同步提升，更影響了國防戰略的整體發展。本文下一節將針對我國募兵制進行探討，並檢視徵兵制與募兵制過渡時期新舊交替所面臨的問題。

第三節 新舊兵制的融合

我國兵役制度目前採行徵募併行制，由於兵員來源的不同，士兵與軍隊傳統組織文化產生衝突與磨合，對國家認同、軍職使命感低落，向心力日趨薄弱。現今軍隊任務多元化，行政服務、災害防救已取代戰訓工作，軍人角色與職務分工錯亂，任務型態的轉變對於軍隊訓練工作必然產生鈍化。本節將從軍隊人員甄補、組織認同、角色定位等方面來談。

一、人員甄補的挑戰

兵役制度最終目的是軍隊專業化與人力資源有效地「考選訓用」，使國家維持戰略上的優勢，嚇阻外敵進犯。兵役制度的健全與否直接影響軍隊招募的人力與軍隊素質的高低，間接影響戰爭成敗和國家興衰。現代化戰爭型態已大幅度改變，倘若服役官兵的愛國信念與使命感不足，無心於部隊訓練與精進戰技，其

³⁵ 強化士官職能，充實基層戰力。網址：http://gpwd.mnd.gov.tw/self_store/7/self_attach/980109_1。查詢日期：2016年4月26日。

保家衛國的力量相對有限。

就軍隊專業組織而言，不論是軍校畢業的軍士官或是對外招募的社會青年，理論上對於軍職工作崗位上皆應克盡職責、奉公守法，強化本職學能，俾利經驗傳承，符合軍隊組織的專業性的要求。過去軍隊任務型態單純，為兩岸作戰而準備，訓練偏重於吃苦耐勞的戰備演訓。不同世代工作價值觀有其差異性，資深者重視組織目標、傳統權威、安定與忠誠等團體利益；年輕的世代則考量工作意義能否滿足成就動機及其他個人價值的發展（徐增圓，2001）。本研究發現目前志願士兵多屬新世代，重視個人意見表達、權益保障，服役前大多在自由的環境中成長，面對軍中全天候待命與教條式的教育，其可能表現出不滿意、焦慮和離職等負面的反應。在理想與現實之間的產生落差，削弱部份成員組織認同。志願士兵面臨此新舊文化碰撞，不同世代工作價值觀易產生認知面的差異。

由文獻得知募兵實施精兵政策有助於提升兵源素質，符合現代軍事戰略的設計與兵力結構需求，同時有助於軍隊朝向專業化（洪錦成，2013），但本研究發現我國政策執行面與理論仍有很大的出入，志願士兵的素質並不如預期。在兵役制度轉型期間，為數眾多的志願役軍官在服役期滿後選擇退伍，造成國軍人才培育的流失，影響國軍基層部隊戰力的維持。其中志願役軍官離營退伍最重要原因是「軍人的社會地位不高」，其次為「對內部管理或長官領導方式不適應」與「不能自由選擇工作地點」（郭曜嘉，2015；張緯良等，1998），加上兵役轉型期間入營的志願役士兵素質不高，帶給基層連隊幹部管理上的困擾與負擔。過去軍隊訓練幹部嚴格要求士兵，但亦伴隨著無微不至的照顧，官兵之間培養出深厚的革命情感。隨著社會型態的轉變，軍中管理階層因軍紀案轉向偏安的保守的心態，造成「官不敢管兵」的現象，官兵之間產生疏離，無形中造成官與兵雙重流失。

現今志願役士兵招募管道依據僅有「國軍105年志願士兵甄選簡章」，國防部鑑於現階段募兵人力不足，亟需快速補足士兵員額，招募士兵年齡由原先26歲向上放寬至32歲，男性身高由160公分下修至152公分，學歷限制從原來高中畢業放寬為部分專長（汽車駕駛兵、食勤兵、輪車修護兵等）為國中畢業。為達多元取才及快速補足人力之目標，除招募社會青年，另開放服義務役之士兵在營轉服與退伍人員再入營之管道，企圖讓志願士兵招收對象更廣，迅速投入軍隊工作行列。此一修正勢必在素質上必然無法兼顧，更衍生人力、資源浪費的弊端。為滿足帳面績效上的兵員需求，國防部放寬年齡、身高與學歷限制，甄選的體能與智力測驗標準不高，士兵加入軍隊的素質堪慮，帶給基層幹部帶來管理上的負擔

與困擾。部分士兵對於軍職認知不足，缺乏向上的動力，成為軍中向下沉淪的負面因素。

軍隊組織是具特殊性的職業團體，軍人被要求全天候待命，接受相當強度的專長訓練以維持個人專業能力，目的在確保國家安全與順利完成作戰任務。但在大幅招收志願士兵進入軍隊之後，往往造成新舊世代人員互動與觀念的衝突，過去軍隊刻苦耐勞的訓練模式不再為多數士兵所接受，以致於人才招聘上產生困境。人員甄補不足對國家戰力直接產生減損，軍隊經驗傳承上出現斷層，影響軍隊競爭力與專業性。

二、組織認同與使命感弱化

組織認同是指成員對組織忠誠並支持組織目標，在團隊價值分享及目標上有相似認知，有共同情感建立團隊成員關係及自尊心（Cheney，1982）。社會期望軍人重視榮譽、對國家、百姓的責任。作戰時戰場狀況瞬息萬變，憑恃的就是保國衛民的責任感和榮譽心，認同感更影響軍人對軍隊的忠誠度、榮譽感和責任心。現行我國軍隊增進認同感的作法有：

- （一）培養團隊精神：軍隊組織認同的養成是一段長期過程，從士兵站哨、服勤等的最基礎軍事技能開始學習，在履行職盡責中認同自己的角色定位。軍隊引導士兵從優良傳統中體會責任使命，在尚武環境中潛移默化的薰陶，向典型看齊，藉由團體生活建制班、排責任精神，相互督促、學習與照顧，從日常生活中培養組織認同感。在戰備處理突發狀況演練的過程中，讓士兵感受作戰氛圍，體悟身為士兵的價值，讓士兵認識軍人角色，強化國家認同感。
- （二）強調國家認同：平日藉由各項集會、訓練時機讓士兵瞭解國家、責任、榮譽，灌輸以國家為主的觀念，熟悉軍人認知使命與責任，培養保衛國家的精神。軍人核心價值理念是為國家生存發展而戰，培育國家認同與軍人人格。
- （三）增進國民對軍人的支持：軍人的組成來自於民間，社會地位需要國人的支持與認同，方能對軍隊的士氣有正面助益。現今軍隊以服務為導向，對外積極從事民間活動，在災害防救工作上主動參與，以爭取國人支持，促進國民與軍人本身對軍職工作正面的認同。

現行軍中人力資源有兩大部分，一是以軍校正期、專科班軍士官為主，中短

期以專業軍士官相關班隊為主，國防部依招生、考試、訓練、任用實施不同的養成教育模式。傳統軍校畢業人員經分發至各部隊任職，形成軍隊的主要骨幹，其尊重期別倫理、紀律嚴明、絕對服從等觀念塑造傳統組織文化，利於作戰與任務之執行。二是以志願役士兵與義務役士兵，招收達役齡全國青年。現行募兵制招收來自一般國中、高中職或大專院校的年輕人，相較正規養成教育培訓之軍士官，缺乏軍隊專業訓練的養成，其學歷與反應能力又普遍不如義務役士兵，使志願士兵與組織文化產生磨擦。他們自主性較高、軍職使命感淡薄、服從性偏低、趨向功利化。雖施以軍事教育，但因現今社會整體環境轉換下，造成他們對軍隊適應力欠佳，少有將軍隊價值內化其中。若再遇到不平與較差的待遇，組織疏離的情形日益明顯，讓不少士兵在服役四年期滿後紛紛選擇退伍，造成軍方管理及重複訓練的負擔。

我國軍隊久而未戰，專注作戰訓練的軍人角色已逐漸淡化，軍隊任務偏向多元化與行政化。因社會氛圍的改變，士兵入營多半偏重功利化，對於國家軍人基本愛國信念及保家衛國的使命感無形中將減損。軍官的領導統御上僅求偏安無過，缺乏使命感的軍人往往會覺得工作枯燥乏味，失去向上的意義。雖然軍隊高階長官在國軍中已經有相當程度的歷練，然而在面對軍隊組織成員新舊結構性改變時，難免發生彼此對事務判斷標準及角色定位期待解讀的衝突，加速疏離感的產生。隨著社會時代的變遷，新世代士兵自我意識的提升，重視個人意見表達、個人權益保持及薪酬晉升，偏向尋求工作穩定，不同世代工作價值觀確實產生差異，在組織認同上逐漸顯現衝突與磨合。當軍職工作的認同產生衝突時，年輕世代不再認為工作使命感是其內在本質的一部分，無法達成自我實現的需求，喪失軍旅生活的意義，影響到繼續投入軍職的意願，對募兵制推展是一大考驗。

三、軍隊角色失焦

現代軍隊所肩負多重角色，較過去的軍隊型態更為複雜，例如复合型災害防救、反恐行動、維和行動、武力展演、全民國防活動或其他支援行動等。由於臺灣海峽兩岸近 60 年承平未有戰事，軍隊的重心逐漸由作戰訓練轉為一般行政業務，莫拉克風災後國軍更將工作重心轉換於災害防救任務，造成救災任務取代戰訓反客為主的現象，造成災防與戰備之失衡與軍政不分的後遺症（蘇俊豪，2014）。筆者訪談發現：現役官兵受到軍中現行組織文化的影響，偏重於業務陳展、環境整理，災害防救、民事服務等類型，已非典型軍隊作戰訓練工作。軍隊職務的分工錯亂、任務多元化干擾其本身戰備訓練工作，對於軍隊專業化的發展顯然造成影響，逐漸悖離戰訓本務的建軍初衷。因此，在軍方行政工作重於戰訓

的背景下，國軍的獎勵理所當然偏重於行政服務，這可從不少將領晉升皆為招募與救災優異人員可見一斑。軍政重點偏離戰訓，幹部汲汲求於獎勵升遷，逐漸忽視軍隊專注於戰訓本務的角色。

2012 年 1 月行政院核定「募兵制實施計畫」後，國防部為避免屆時出現兵員招募不足的困窘，要求各軍司令部每個月統計提報招募成效，同時訂定單位主管與招募人員的獎勵條件。面對上級推動募兵制質量並重的期待，理想與現實無法兼顧：從質的方面來看，志願士兵的素質不如預期，部隊輔導教育體制未臻完善，缺乏學識基礎與專業知能。從量的角度來看，面對少子化衝擊，國軍雖增加薪資待遇，但仍不具誘因，以致國軍進退失據，既達不到專業化的目標，兵員亦未見增長。

募兵制實行期間在新舊兵制融合上，對於志願士兵的素質並未見提升，對軍隊人員的徵補與軍隊的專業性產生排擠，士兵對於組織認同的價值觀較過去傳統軍隊薄弱，軍職使命感不足，加上軍隊任務上趨於多元化，時代的轉變賦予軍隊角色全新的職責，均是募兵制時代的重要挑戰。

第四節 募兵制的挑戰

我國過去施行徵兵制，國民及齡役男皆須接受強制徵召，依法令強制律定服役時間，雖然體能戰技、適應能力等方面較不理想，兵員素質參差不齊，惟可維持公平性與培養全體國民愛國意識。但綜合前文，募兵制的前景更值得深思，茲從以下幾個層面來分析：

一、募兵制對我國國防戰略的衝擊

本研究發現我國現行招募制度已逐漸造成兵力結構與組織文化質變，兵役制度在軍隊內部的演變將影響整體國防戰力的維繫。下列就我國募兵制推行的缺失與國防安全之影響，檢視募兵制對國防的衝擊：

（一）對國防安全之影響

當招募政策偏重於福利待遇、提出功利性誘因，此種政策極易將軍人價值觀導向功利主義。當軍職功利化後，官兵只計個人利害而缺乏團體利益觀念，對於基本愛國信念及保家衛國的使命無法明瞭時，從軍價值信念將導向實質酬賞。軍隊不論是戰演訓或救災任務都具有高度危險性，僅以薪資待遇維繫支撐，對軍隊戰力無形中是一種減損。招募策略上費盡心思推展，對於士兵輔導機制的

足，招進來留不住，造成行政資源與反覆施訓的浪費。軍以戰為主，面對我國現在的地緣戰略與局勢，作戰型態必須在短暫時間內給予敵方攻擊部隊嚴重的打擊與殺傷，軍隊的訓練良窳與作戰專業成為重要關鍵。但目前國軍募兵的數量、士氣、訓練、裝備、質量堪慮，兵員不足將成為戰力間隙或失衡的關鍵因素。

目前軍中管理階層面對招募工作流於人為操作的局面，浮報各項數據，長官少有思考下部屬的實際執行能力與資源，容易衍生出虛偽造假的文化。倘若部隊管理與訓練紀律出現「虛偽造假」的風氣，輕者導致軍人對國家認同的定位模糊，重者甚至影響國家安全。

（二）招募權責單位專業性

國軍人才招募中心受限於編制，無法兼顧三軍招募業務，讓各軍種各自為政的後果便是主從關係混淆不清，加重部隊負荷。招募績效充滿模糊性，增加人為操作的機會。而部隊招募人員來自於三軍部隊任務編組，因部隊頻繁更替導致人員專業性不足，亦是一大隱憂。

招募宣傳內容與軍隊實況產生落差，以「直傳銷」的經營模式來廣增募兵觸角，不僅無法使招募業務穩定執行，反而影響原來組織部門的分工，讓招募人員不免產生不滿失意的情緒，影響招募人員士氣。而部隊招募人員為提昇募兵成效走入校園耕耘，辦理暑期戰鬥營、偏鄉樂教、走訪便利商店、加油站據點，運用多元化管道積極宣傳募兵制的同時，對以戰備訓練任務為主的部隊形同加重行政事項的負荷，悖離戰訓本務初衷。值得一提的是：軍方募兵觸角深入校園，影響學校課程與升學績效，引起部分校長、老師的排斥，產生公部門之間的競合關係。部分長官不了解社會現實的作法，更讓內部產生政策疏離感。

（三）推動募兵的配套措施

本研究從募兵宣傳手法、績效考核、編組人力等方面發掘招募的執行面潛存許多問題。募兵相關配套措施的完善，可進一步為軍隊培養人才，提供適才適所的工作，使人盡其才完成建軍備戰任務的理想。然而招募工作後續配套措施不論是在士兵生涯規劃、組織發展生涯管理，在基層的執行面與高層的理想無法契合。現今軍隊對官兵輔導偏重於軍紀教育，對於生涯規劃等輔導教育不足，忽略軍事之相關課程。面對適應不良的狀況的志願役士兵多半僅能協助辦理退場機制，費心招募進來卻無法有效留住人，形成人力資源浪費，也間接影響士兵留營發展的意願。

（四）兵員素質的下降

前文發現我國募兵制對兵員素質要求並不高，志願士兵入營前甄選智力測驗、體能均較國外標準為低，入營後的戰訓測驗標準未設立相關淘汰標準，只要不犯品德類重大錯誤即無法汰除。許多初入伍的志願役士兵對於本身軍旅職涯的願景尚不明確，因國家政策廣開大門而入營，然而部分士兵入營後發現軍中生活並非當初所想像美好。現今國軍內部發生諸多軍紀管理上的問題，例如管教、違法、適應不良等，致使社會大眾及役齡男子對於服兵役存有疑慮。國防部高層僅重視達成募兵員額的成效，並無法關注招募進來的人是否為可用之才，把志願士兵教育訓練或適應不良退場的問題留給的基層，顯然未有長遠整體建軍規劃之細部考量。

（五）軍隊文化的改變

社會環境影響軍人意識的轉變，軍中管理階層對於部隊管理與訓練紀律的嚴謹度逐漸產生變化，轉向「但求無過」的消極心態。部分官兵迷失軍人應有的身分定位與從軍價值，僅以薪資待遇維繫支撐，後續動力不足易產生離職傾向。加上現今軍隊文化思惟上多居於偏安，軍人組織功能並未隨著外界環境而彈性轉型。在志願士兵現今輔導教育上，國軍仍沿用過去徵兵制時代的教育模式，依舊置重點於在防杜軍紀事件的肇生，對除了戰備訓練以外相關生涯規劃、心靈提升、理財輔導等課程付之闕如，降低志願士兵向上循環發展的動力。

二、募兵制未來的挑戰

（一）軍隊專業化的目標漸行漸遠

募兵制服役基於個人意願，對國家認同度較高，工作經驗易於傳承，人員素質較整齊，有助於軍隊專業化。但本研究發現青年從軍的價值偏重於物質性與功利化，募兵制現行各項福利待遇偏重於物質條件，志願士兵依舊對於「工作待遇」的期待大於「保國衛民」。大多數願意從軍服務者，家庭經濟因素或本身社會競爭能力較弱，投入再多的待遇福利並未有助於士兵素質的提升。在高薪的背後也因入伍前後條件不同，對軍官形成一股相對剝奪感，選擇軍人為終身事業的熱情將會逐漸質變，其戰力潛力也無法完全發揮，不利軍隊專業化推行。

（二）軍人使命感衰退的風險

軍人的尊嚴建立在與人民良性的循環互動，扮演專業專職角色。然而在現今民主政治環境下，軍隊受到時代環境的制約，募兵制缺乏主場優勢，軍人形象與忠誠度與專業度無法受到全國多數民眾的肯定，軍職使命感節節衰退。軍隊有其特殊的組織文化與封閉性，許多積習與社會標準格格不入，長官僅注重表面上的績效，忽略人力資源的經營與軍職使命感才是建軍備戰的關鍵。在軍隊文化形塑的過程中，若無法提高軍人核心價值認知，讓從軍的信念和熱情傳承，要保有軍隊組織成員榮譽感與使命感並非易事。

傳統軍人的職責與使命為保衛國家，以「國家」、「責任」、「榮譽」為中心信念，從軍目的無法以功利作為衡量的標準，選擇從軍者所重視的是價值而非功利。但募兵制是一種市場機制的選擇，若從軍目標只設定在追求高薪、福利，軍人在工作上可能將逐漸喪失尊榮感與使命感，後續動力不足易產生離職傾向。

（三）國家安全意識與個人主義間的拉扯

隨著冷戰結束後國際戰略環境變遷，國家安全威脅的性質通常可分為軍事、外交雙方面。國家安全意識主要聚焦於國家如何避免外來的軍事威脅，以及他國政治性的壓迫，維持領土完整，其中最主要憑恃的力量即是軍隊。軍隊的建立有特殊的組織型態，作戰講求是絕對的服從與紀律，強調團隊精神與層級分明的關係，藉由紀律的要求與命令的下達，養成軍人潛意識服從不質疑的習慣。透過嚴密的儀式對身體與心理進行嚴格訓練，以密實的軍紀威嚇達到團隊生死與共的契合感。因此，軍隊必須壓抑成員入伍前所抱持的個人主義，強制形塑成為具高度同質性的軍人。但筆者研究發現：現今士兵重視個人利害關係，對集體利益觀念較為淡薄，個人目標優先於團體目標，同袍生命共同體的情誼淡薄，對軍隊戰力無形中是一種減損。

綜上所述，國防部推行募兵制是基於國家長遠發展需求及順應民意期盼，採循序漸進的方式由徵募併行制朝向募兵制轉型，但此種變革在許多限制因素交互影響下可能致使募兵制推動困難，無法吸引青年社會精英投效軍隊，導致在兵員素質的提升充滿挫折。但從另一個角度觀之，志願士兵在軍事專業領域上亦多半無法獲得個人與事業的成就感，對軍旅生涯沒有完整資訊以致自身定位迷失，內化養成教育不足，對於國家、責任、榮譽的軍人傳統精神無感，亦導致軍人使命感節節衰退。募兵制的推動與理想出現落差，政府期望藉由募兵制來提升國防戰力無異緣木求魚。本文將在下一章提出結論與建議，供募兵制政策作為參考。

第五章 結論與建議

本研究運用半結構式訪談訪問國軍相關人員探討募兵制的種種問題，從軍隊本身執行募兵制作法、軍人待遇、職業尊榮感發掘募兵議題本質與軍人角色定位之關聯性。除了呼應軍隊體制結構對士兵的影響外，更進一步描述募兵制度設計、組織管理文化影響募兵政策的推動。雖然本文訪談對象有限，在研究上難以涵蓋所有利害關係人之觀點，但仍可從中理解我國推動募兵制不順的背後因素，茲歸納研究發現與政策建議如後。

第一節 研究發現

募兵制發展確實與社會變遷、招募方式、待遇尊嚴、軍隊訓練、組織認同、軍人尊榮感等因素相關，現今招募成效更被視為軍政績效考核指標。兵役法修正後，軍方配套措施未能與時俱進，導致基層執行困難重重。本文對募兵制提出幾點觀察敘述如下：

一、招募組織紊亂與宣傳方式失真

國軍人才招募中心與部隊單位同步進行招募，導致各自為政且權責紊亂，主從關係混淆，以類似「直傳銷」的宣傳手法將績效壓力加諸於基層招募員，引起反感。同時招募工作排擠軍隊作戰訓練時間，考驗部隊基層對日益複雜任務型態的應變，造成工作量及壓力增加。當從軍的「福利」成為文宣主力時，部分招募員囿於業績壓力而宣傳浮誇，未能將部隊真實的情形據實以告，導致新兵入營後調適困難，影響日後服役士氣與意願。

二、軍隊人力資源管理素養闕如

從人力資源的內部培訓來看，目前軍隊新兵的輔導除基本戰備訓練教育外，僅止於軍紀安全、軍容禮節，不但未顧及不同類型軍人可能的磨合、軍隊組織文化的適應，其他關於就業就學、生涯規劃、軍職榮譽感建立亦付之闕如，導致志願士兵對軍旅生活迷惘時求助無門。士兵對於晉任與升遷獎勵模式不明瞭，缺乏向上努力的誘因。就外部培訓而言，招募員的組成多數來自於基層部隊支援，而基層任務複雜、專責人員頻繁更替，不具人力資源專業的後果讓軍方招募作業缺乏制度性支撐。此外，官兵與社會專長接軌的訓練不足，軍隊在就學的輔導尚未能與實況契合，在役期間亦未建立完善的職業訓練制度，官兵退役後難以無縫接軌立即投入就業市場，人力資源管理機制闕如。

三、福利至上淡化軍人使命感

現今招募策略與訴求著重待遇福利，本文發現不少士兵從軍以薪資作為重要考量。強調福利與待遇固然為招募的基本要件，但新世代的士兵重視個人權益，介意工作付出與回報的平衡，有別於過去傳統軍人報效國家、軍職使命的動機，國家安全意識與軍人使命感日漸淡薄。此外，也因招募不易，志願役士兵招募入營門檻過低，僅需通過智力與體能測驗即能保有未來四年軍職，軍方不敢設定嚴格的淘汰考核標準，考績制度平庸，無法留優汰劣，間接鼓勵中庸表現，降低士兵向上發展意願。

四、軍隊新舊組織文化的衝擊

軍隊科層組織講究團隊精神、命令貫徹與服從，要求軍人接受一致性的思想觀念教育。傳統軍士官經歷長時間的軍事養成教育，多將此價值觀內化在日常生活中。而新世代的士兵僅培訓四個月隨即進入部隊，世代與養成教育的殊異導致在軍職中產生衝突。士兵在軍隊核心價值內化不足的影響下，他們過度強調個人意識，缺乏團隊合作精神與榮譽思維，面對傳統軍校訓練的軍官要求注重團隊紀律、上下服從關係，產生退卻心理，迷失軍人應有的身分定位與從軍價值，無法培養更深的認同感與團隊默契。

五、軍職任務多元化的隱憂

海峽兩岸承平多年未有戰事，軍隊任務重心逐漸由作戰訓練轉向一般行政業務。2009年莫拉克風災後，國軍為獲取全民支持，更將軍隊主要任務轉換於災害防救工作，悖離戰訓本務的建軍初衷。軍隊涉入過多非戰訓本務的工作，可能影響軍隊本身存在價值，對為何而戰的思想產生動搖，不利於軍人對自身角色神聖性認知，恐削弱國家安全的維護與軍隊專業化的養成，喪失了軍隊傳統的使命與榮譽感，軍人的核心價值正遭受到侵蝕挑戰。

募兵制關係兵員素質良窳，需有完整的法令制度與合理適切的誘因。但現今招募組織權責混亂，宣傳手法過於強調功利，招募作為上欠缺人力資源管理的新思惟，許多問題仍需從基礎面去變革與檢討。軍隊內部面對任務多元且複雜的工作型態，士兵對於封閉的組織文化的適應難處被渲染放大，均是不利募兵推行的因素。在軍隊內部與外部相互影響下，募兵對社會青年的吸引力逐漸降低。

第二節 建議事項

針對我國募兵制未來的發展與挑戰，本文提出下列建議事項：

一、讓軍人重返榮耀

（一）軍隊內部的教育與革新：

軍人在特殊的工作性質下，面對長時間服勤與工作壓力，若缺乏工作熱忱與使命感則易產生倦怠並影響士氣。現今軍隊任務的多元化應予檢討簡併，規劃合理可行的建軍備戰目標，落實戰備訓練，排除沒有必要的公差勤務，使基層部隊回歸戰訓本務，讓作戰訓練績效成為軍人自我肯認的標竿。同時，軍隊在規劃內部訓練課程，應融入新時代觀念思維於訓練之中，摒除填鴨式的教育，重塑官兵對於軍人榮譽的認知，建立質量並重的教育訓練，藉由改善績效考核制度，表揚優異官兵，讓官兵對工作保持熱忱與尊榮。

（二）軍人形象的養成：

軍人是受國人信任尊重且是保衛國家的職業，國家須藉由各種新時代網路文宣、學校軍訓系統與兵役專責單位跨部門協力，結合社會教育與全民國防教育的功能，積極向社會介紹軍中事務，讓國人體會與認識軍人，理解軍人的工作性質與辛勞，消除民眾往昔對軍中封閉的刻板印象。軍人在社會的地位與形象是需要國家政策刻意培養，以實際行動對軍人的尊重，讓民眾加入軍旅的動機相對提升，營造有利於募兵的環境。

二、塑立軍人專業形象

國防係以保衛國家安全、維護國家利益為首要重點，軍人專業形象應著重於保國衛民價值的彰顯，崇尚犧牲奉獻的精神，致力於作戰訓練。因應未來軍事高科技的與作戰型態的轉變，我國應建構堅強實力的專業化軍隊，革新國防軍事事務。目前軍方行政工作重於戰訓的現況，內部複雜的體制與龐大業務量讓基層無法負荷，自然衍生出造假的現象，專業形象欠缺存誠務實的態度，導致國人對軍隊認同產生罅隙。國軍展現軍隊真實與刻苦的工作環境，排除不必要的業務與虛偽造假的陋習，培養官兵體會軍人使命、角色定位與責任榮譽，回歸專業形象。

三、軍職生涯的規劃培訓與輔導

軍隊是以保衛國家安全、作戰勝利為主要目標，須全天候長時間的待命以緊急應變突發狀況。軍職工作與民間業界迥異，在職期間熟習戰術戰法、武器裝

備與體能戰技，多為針對作戰實際需求學習之專長，絕大多數所學的技能多半與外界工作關聯性不高。正因如此，軍方更需結合既有的訓練，加強培養軍人的第二專長，例如人力資源管理、資訊安全、氣象偵測等，長遠的規劃與民間接軌的教育訓練，將是鼓勵現役軍人全心全力奉獻的最佳良策。我國亦可比照美軍《蒙哥馬利大兵法案》之模式，制定法案增訂士兵相關教育補助制度，藉由獲得獎學金得以繼續深造，增強自身就業的競爭力。

四、導入人力資源管理的新思惟

人力資源管理的良窳攸關軍隊體質優劣，更是軍隊成敗的關鍵因素。現今軍隊人力資源管理模式仍然停留在過去傳統徵兵制時代，以舊思維面對新的局勢，無法與時俱進。由於軍中新舊成員價值觀不同、各單位特性的差異，以及平、戰時需求的特性等，其組織管理相形複雜。面對快速多變的局勢的挑戰，軍隊需導入新時代知識管理的方法，配合既有的組織結構特性作有效的系統化管理，在領導統御與培育人才方面，提高新思維在組織內的流動率，加強組織因應外部環境變化的應對能力，進而形成創新的組織文化，促進新舊世代人員的融合。

五、改善軍隊組織工作環境

國軍官兵長期處於高壓環境狀態，衍生出官兵自我傷害、不當管教等問題。近年軍方雖倡導健全領導統御的必要性，並未能有效解決此現況。軍人工作環境更應由長官主動發掘，以實際行動解決部屬的疾苦與問題，摒棄舊有的保守陋習與管理思維。內部體制改善之後才能提升軍隊的組織形象，建立軍中愉悅的工作環境。

國軍配合政府政策推行募兵制是一條艱辛之路，其與社會環境、軍隊組織體制息息相關。我國因處於高度戰爭風險國家，募兵制推行的良窳自然影響國家安全關係甚大，建軍備戰的必要性刻不容緩。然配套措施不足，對國民欠缺說服力，反而陷入官兵雙重流失的困窘。筆者期望本研究所發現相關問題作為政策革新的參考，形成軍隊與社會雙贏的良性循環。

參考書目

一、中文部分

- 立法院（2000）。《立法院公報》。委員會紀錄（93）44。臺北：立法院。
- 立法院（2014）。《立法院第八屆第六會期外交及國防委員會第十四次全體委員會議議事錄》。臺北：立法院。
- 內政部（1987）。《世界各國兵役制度概論》。臺北：內政部。
- 內政部（1988）。《役政學總論（下）》。臺北：內政部。
- 王鑫（2010）。《羅馬文明－多種多樣的兵種》。北京：北京出版社。
- 王振寰、瞿海源（2014）。《社會學與臺灣社會（第四版）》。臺北：巨流出版社。
- 王高成、滕昕雲（2008）。〈當前戰爭趨勢與兵制探討〉。《全募兵與國防轉型學術研討會會議論文集》：23-47。
- 毛澤東（1960）。《毛澤東選集》。北京：人民出版社。
- 孔令晟（1995）。《大戰略通論》。臺北：好聯出版社。
- 全球防衛雜誌（2002）。《日本海上自衛隊 50 週年國際觀艦式》。臺北，全球防衛雜誌社。
- 行政院研考會（2008）。《擴充實施募兵制之相關配套措施》。臺北：行政院研考會。
- 沈默（1979）。《現代地緣政治的理論與實施》。臺北：三民書局。
- 沈有忠（2004）。〈兵役制度徵兵制與募兵制的比較研究〉。《國防雜誌》，25（5）：50-62。
- 李永久譯（1969）。John Locke著。《政府論》。臺北：帕米爾書局。
- 李昊陞（1995）。〈世界各主要國家兵役制度之比較〉。《役政特刊》，5：91-112。
- 李君睿（2014）。〈募兵制之可行性研究〉。澎湖縣馬公市公所103年研究報告。
- 汪增智（1994）。〈我國未來仍須繼續實施徵兵與志願兵併行制度〉。《役政特刊》，4：37-47。

- 呂芳城（2002）。《台灣地緣戰略地位變遷之研究》。淡江大學國際事務與戰略研究所碩士論文。
- 林冠琦（2005）。《我國兵役制度興革之探討》。國立中山大學社會科學院高階公共政策碩士學程碩士在職專班碩士論文。
- 林黎珠（2004）。《我國施行募兵制可行性之研究》。銘傳大學公共事務研究所碩士論文。
- 吳芳豪（2006）。《中國海權之發展－建構主義途徑分析》。國立中山大學中國大陸研究所碩士論文。
- 屈彥遠譯（1984）。Nicholas John Sypkman著。《世界政治地理（上冊）》。臺北：教育部。
- 胡幼慧（1996）。《質性研究-理論、方法及本土女性研究實例》。臺北：巨流圖書公司。
- 徐中慶（2008）。《我國最適兵役制度之研究》。國立暨南國際大學公共行政與政策學系碩士論文。
- 徐增圓（2001）。《新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型計兩者相關因素與組織承諾之關係》。國立政治大學心理學系碩士論文。
- 施正鋒（2002）。〈徵兵制與募兵制的比較〉。臺灣國家和平安全研究會舉辦朝向募兵制的可行性研討會論文。
- 帥化民（2004）。〈募兵，優質的善戰之兵〉。財團法人國家政策研究基金會國政評論專文。
- 高雄市政府（2014）。〈韓國兵役制度之發展及現況〉。高雄市政府兵役局業務研究報告。
- 倪岱峰（1997）。〈我國採行募兵制的歷史教訓〉。《役政特刊》，7：47-62。
- 秦振國（2005）。《我國兵役制度發展與募兵制之研究》。開南管理學院公共事務管理學系碩士班碩士論文。
- 國防部（1983）。《國軍政戰史稿（上）》。臺北：國防部總政戰部。
- 國防部（1992）。《81年國防報告書》。臺北：國防部。

- 國防部（1999）。《1998日本防衛白皮書》。臺北：國防部史政編譯局。
- 國防部譯（2009）。Cindy Williams編。《補足缺員，美軍人事制度轉型》。臺北：國防部。
- 國防部（2010a）。《全民國防導論－全民國防教育之緣起及其重要性》。臺北：國防部。
- 國防部（2010b）。《99年志願役士兵甄選簡章》。臺北：國防部。
- 國防部（2011a）。《中國民國100年國防報告書》。臺北：國防部。
- 國防部（2011b）。〈全民國防教育3-國防政策-大學暨在職教育授課參考資料〉。臺北：國防部政治作戰局。
- 國防部（2014）。《國防部103年度所屬決算》。臺北：國防部。
- 國防部（2015a）。《國防部年度施政績效報告》。臺北：國防部。
- 國防部（2015b）。《104年志願役士兵甄選簡章》。臺北：國防部。
- 郭晃南（2010）。〈從美軍軍人福利制度探討國軍退伍軍人福利制度〉。《國防雜誌》，25（5）：50-62。
- 郭曜嘉（2015）。《志願役軍官未留營因素之研究-以中部地區某新訓中心為例》。嶺東科技大學高階主管企管碩士在職專班碩士論文。
- 莫大華、謝奕旭（2002）。〈理想與現實：我國兵役制度爭論〉。《朝向募兵制可行性》研討會論文。
- 孫克難（1992）。〈徵兵制與募兵制之經濟分析〉。《經濟前瞻》，27：123-126。
- 孫永芬（2003）。〈古代兵制對傳統政治文化形成的影響〉。《軍事歷史》，1：34-65。
- 孫敏華、許如亨（2002）。《軍事心理學》。臺北：心理出版社。
- 莊傳弘（2007）。《我國兵役政策變遷之研究》。銘傳大學公共事務學系碩士論文。
- 陳正棋（2015）。〈募兵制推動現況及策進〉。《國家菁英期刊》，11（1）：25-39。

- 陳向明（2002）。《社會科學質的研究》。臺北：五南出版社。
- 陳定中（1994）。〈考察美國兵役制度紀要〉。《役政特刊》，4：1-31。
- 陳定中（1997a）。〈考察韓國日本兵役制度紀要〉。《役政特刊》，7：3-39。
- 陳定中（1997b）。〈考察中東地區國家兵役制度紀要〉。《役政特刊》，8：1-34。
- 陳育仁（2013）。〈武器出口禁令下的日本國防工業〉。《遠景基金會季刊》，14（3）：1-53。
- 陳奕奇、劉子銘（2008）。〈教育成就與城鄉差距：空間群聚之分析〉。《人口學刊》，37：1-43。
- 陳柏昇（2010）。〈陸軍招募員 Army Recruiter Course〉。臺北：國軍北區人才招募中心。
- 陳悅文譯（2007）。安倍晉三著。《邁向美麗之國》。臺北：前衛出版社。
- 陳駿銘（1997）。〈以色列兵役制度之研究〉。《役政特刊》，7：103-112。
- 彭杏珠（2009）。〈少子化，少掉的不只是孩子〉。《遠見雜誌》，282：75-82。
- 溫源興（1987）。《世界各國兵役制度概論（上冊）》。臺北：內政部。
- 楊文鎮（1999）。〈中共武力犯台之可能性分析〉。《全民看國防》，創刊號：10-25。
- 楊蔚（1976）。《兵役演講論文選粹》。臺北：河南同鄉雜誌社。
- 詹中一（2002）。〈國軍全面實施募兵制廣儲後備影響之研究〉。《海軍學術雙月刊》，46（4）：124-139。
- 張緯良、羅新興、梁成明（1998）。〈國軍志願役軍官退伍原因之研究〉。第六屆國防管理學術暨實務研討會論文。臺北：國防管理學院。
- 張樸（1979）。《地緣戰略學研究—地略學的理論與實際》。臺北：三軍大學政研研究所。
- 張馬可（2004）。《兩岸兵役制度對國家安全之影響》。國立政治大學外交學系戰略與國際事務碩士在職專班碩士論文。
- 張景台（2014）。〈我國現行募兵制度的探討〉。《立法院國會月刊》，42（1）：

65-82。

張崑將(2007)。《德川日本儒學思想的特質：神道、徂徠學與陽明學》。臺北：國立臺灣大學出版中心。

張樹禮(2008)。《我國推行單一募兵制之政策論證研究》。義守大學管理研究所碩士論文。

監察院(2008)。〈國防部擬實施全募兵制對政府財政及國軍戰力之影響專案調查研究案〉。臺北，監察院。

蔡增家(2007)。〈從新保守主義論述變遷中的日本防衛政策〉。《遠景基金會季刊》，8(3)：91-125。

蔡鴻池(2004)。〈論我國募兵制可行性之探討〉。《空軍學術月刊》，561：65-74。

潘淑滿(2003)。《質性研究：理論與運用》。臺北：心理出版社。

閻亢宗(2014)。〈論募兵制政策與對我國軍事之影響〉。《康寧學報》，18：59-78。

賴岳謙(2004)。〈募兵制或徵兵制—臺灣需要何種兵役制度〉。《全球防衛雜誌》，236：10-13。

劉良偉(2009)。〈從法制觀點比較中、美兵役制度〉。《海軍學術雙月刊》，43(6)：38-51。

劉仲矩、羅新興、徐木蘭(2000)。〈國防幹部倫理認知類型之探索性研究〉。《人文及社會學集刊》，12(2)：319-345。

劉達材(1995)。〈馬漢著「海軍戰略論」之研析〉。《海軍戰略專輯》，1：1-26。

劉漸高(1997)。《軍事戰略：認識戰略-戰略講座彙編》。臺北：中華戰略學會。

薛釗(2001)。《戰略性的思考》。臺北：時英出版社。

譚傳毅(1998)。〈從兵役制度看軍隊國家化的問題〉。《軍事社會科學半年刊》，3：135-174。

羅炳雄、李城保、彭立青(2009)。〈提升國軍素質與募兵制之關連〉。國防管

理學院「2009 年前瞻國防管理策略與思維」研討會論文：123-152。

羅炳雄、鄧學宗（2009）。〈國軍兵力結構之整體規劃構想〉。國防大學管理學院國軍推動全募兵制面臨之困境與策進方案研討會資料。

蘇云貞（2007）。《募兵可行性之研究》。世新大學行政管理學系碩士論文。

蘇俊豪（2014）。《國軍災防角色的定位與演變》。國立臺東大學公共與文化事務學系碩士在職專班碩士論文。

顧儀文（1990）。《國防兵役論叢選輯》。臺北：黎明文化。

二、英文部分

Bandow, C. (1999). *Cyclododecan in der Papierrestaurierung*. *Restaurio*5:314-319.

Barry, B. (1984). *Economic Structure and International Security: The Limits of the Liberal Case*. *International Organization*, 38 (4):597-624.

Coser, L. A. (1974). *Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment*. New York: Free Press.

Cheney, G. (1982). *Organization Identification As Process and Product: A Field Study*, unpublished master's thesis, Purdue University.

Halloran, R. (1988, October 16). "THE NATION: The All-Volunteer Force Is More Popular Than Ever". *The New York Times*. Retrieved from <http://www.nytimes.com>

Hartley, K. (2001). "The All-Volunteer Force: An Economics Perspective." In G. Harries-Jenkins (eds.), *Recruitments to the All-Volunteer Force*. Report for U.S. Army Research Institute for Behavioral and Social Sciences. Hull: University of Hull.

Janowitz, M. (1971). *The Military in the Political Development of New Nations*, Chicago: The University of Chicago Press.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization," *American Sociological Review*, 33(4):499-517.

三、網路資料

1937年國軍戰鬥序列。網址：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/1937%E5%B9%B4%E5%9C%8B%E8%BB%8D%E6%88%B0%E9%AC%A5%E5%BA%8F%E5%88%97>。

大紀元新聞網。網址：<http://www.epochtimes.com/b5/15/9/18/n4530490.htm>。

中國大陸的兵役制度。網址：

http://www.hellotw.com/QA/zjdl/zz/201007/t20100727_591858_1.htm。

中時電子報。網址：

<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150116002469-260408A4>。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150910000503-260109>。

中時電子報。網址：

<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150116002469-260408A4>。

內政部戶政司。網址：http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346。

日本「海上」自衛隊到底有多強。網址：

<http://tw01.org/profiles/blogs/ri-ben-hai-shang-zi-wei-dui>。

日本陸上自衛隊。網址：

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%99%B8%E4%B8%8A%E8%87%AA%E8%A1%9B%E9%9A%8A>。

日本年輕人熱衷加入自衛隊 因工資高可以學技術。網址：

<http://big5.huaxia.com/thjq/jswz/2011/03/2336920.html>。

司法院全球資訊網。網址：

www.judicial.gov.tw/constitutionalcourt/p03_01.asp?expno=517。

全國法規資料庫。網址：

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawHistory.aspx?PCode=F0040001>。

行政院主計總處。網址：

http://www.dgbas.gov.tw/ct_view.asp?xItem=38613&ctNode=3367。

英國國防部網站。網址：

<https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>。

香港文匯報。網址：<http://paper.wenweipo.com/2014/03/05/CH1403050068.htm>。

秦漢兵制。網址：http://www.zwbk.org/zh-tw/Lemma_Show/168792.aspx。

財政部國庫署。網址：

<http://www.nta.gov.tw/web/AnnC/uptAnnC.aspx?c0=86&p0=7320>。

國防知識報。網址：

<https://translate.google.com.tw/translate?hl=zh-TW&sl=zh-CN&u=http://news.sohu.com/20040721/n221121657.shtml&prev=search>。

國防部。網址：<https://www.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=65&p=59889>。

國軍政戰局資訊服務網。網址：

<http://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=101&p=1337>。

網址：http://gpwd.mnd.gov.tw/self_store/7/self_attach/980109_1。

華夏經緯網。網址：<http://big5.huaxia.com/thjq/jsgoucheng/2007/12/24432.html>。

新浪網全球新聞。網址：

<http://dailynews.sina.com/bg/chn/chnpolitics/phoenixtv/20151003/18196948976.html>。

雅虎奇摩新聞。網址：

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%88%86%E6%9E%90-%E7%82%BA%E4%BD%95%E8%97%8D%E7%B6%A0%E7%AB%8B%E5%A7%94%E9%83%BD%E8%B3%AA%E7%96%91%E5%8B%9F%E5%85%B5%E5%88%B6%E9%81%8E%E7%A8%8B%E8%88%87%E6%88%90%E6%95%88-070745194.html>。

募兵制與國際社會趨勢：背景、目標。網址：

<http://www.newtaiwanese.org.tw/app/news.php?Sn=205>。

募兵制。網址：<http://www.zwbk.org/MyLemmaShow.aspx?zh=zh-tw&lid=170365>。

徵兵制、募兵制、世兵制的優劣。網址：

http://bbs.creaders.net/history/bbsviewer.php?trd_id=312535&language=big5。

臺灣軍人月薪，高過南韓與以色列。網址：

<http://unolin.pixnet.net/blog/post/30333774-%E5%8F%B0%E7%81%A3%E8%BB%8D%E4%BA%BA%E8%96%AA%E6%B0%B4-%E6%9C%88%E8%96%AA-%E8%96%AA%E8%B3%87%E7%EF%BC%8C%E9%AB%98%E9%81%8E%E5%8D%97%E9%9F%93-%E9%9F%93%E5%9C%8B%E8%B7%9F%E4%BB%A5>。

聯合新聞網。網址：

<http://udn.com/NEWS/BREAKINGNEWS/BREAKINGNEWS1/89795.html>。



附錄：訪談逐字稿

受訪人：A1

訪談日期：2015 年 7 月 10 日

問：您覺得軍人角色近幾年有什麼樣的變化？

答：所謂的軍人我覺得需要去打仗，不然他很容易沒有所謂的價值存在，現在軍人轉型幾乎都轉向是以救災為主，因為救災也是一樣在救人命，那其他就是一些部隊戰訓本務。我覺得真的換個職位應該要換一顆腦袋，不管是哪個地方應該都是一樣，跟你從主管階級調成總經理一樣的道理，位置的職責所在，事情一定要做。所以主官不一定要扮黑臉的角色，人總有會犯錯的時後，我就覺得官如流水，長官是浮動的，這個職務不可能永遠待很久，簡單說他的位置換了，他不見得很專業，他只能盡量把所學的應用在這個職位上，可是有時候並不一定是正確的，將帥無能累死三軍或許就是這個部隊的其中一環。然後，長官常會因為他上面的長官跟他講一件事情要執行，部隊會是壓縮性的狀況下去執行，第一成效不會這麼好，第二對於當事人去執行這些事的感受也是會負面的。大概跳脫不出這些啦！再來就是媒體的渲染，我們救災好，突然一個軍官什麼上吊啊，或是士官營內兩性營規，就是一直報導，救災好的形象報1天而已，不好的20天都報不完，跟之前洪仲丘的狀況一樣，一定會對軍中有影響。之前國防部還花了7仟萬去做招募廣告，然後就因為一個洪仲丘，然後那一批7仟萬的廣告只招到個位數，那只是在增加我們曝光率，說實在的如果這樣惡性循環也沒辦法。我的瞭解就是我們很像在學美軍，可是卻學得四不像，因為環境制度都不一樣，你看什麼國防部長那些將領都還要去立法院備詢，他們美國會有這種狀況嗎？我是不知道啦！

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：其實說軍公教裡面我們也是算很低啦，外加要繳稅這些。可是也有好的啦，像是加薪、免留宿、外散宿。我覺得社會地位上很像過街老鼠，現在的軍人在外面穿軍服出去是還好，可是人家會不以為然，我覺得這沒什麼，可是人家總是會稍微看一下，跟警察的感覺一樣稍微看一下，然後只要軍人抽個菸吧！就會被放大解釋，媒體大肆的報導。就像有一次我覺得很扯，我是覺得這個應該要幫軍人講話，西部某一個友軍單位他們在基地忙完了綁鐵皮，一堆人累癱在旁邊休息，就被媒體報導說什麼軍人沒有戴鋼盔、脫盔卸甲，那時候我們旅長就說他們也是人，也是需要休息的時候，本來就是合理的。應

該是從戒嚴之後，我是覺得每一個地方的環境都一定會有不好的事，像是偷竊、上級欺負下屬、還是加班到很晚、或是拿自己錢掏腰包處理公事啊，都是有可能，不管是部隊或是外面公司一定都會有。所以說我為什麼覺得軍人身分地位有下降，是因為外面是一間公司，他的員工就是一、二百人，可是國軍不一樣，他是一個大型團體，就是一個象徵，犯個錯只要是經過媒體的報導覺得這個有噱頭是獨家，他就會擴大報導。或許只是單純叫兵罰站，就會傳成士官叫阿兵哥罰站一天都不給他水喝，我們裡面都知道罰站其實只能站 1、2 個小時，因為民眾愛看，他們才会有收入。然後，後來軍方抗議了新聞媒體他們的社長只會給你說抱歉，他也不會寫個什麼道歉澄清公開函。之前我們老師跟我講過一句話，如果壹週刊在臺灣紅起來，代表臺灣的生活水平下降，因為他報的資訊都不是這麼有營養啦！這是我的看法。

問：您對軍中組織文化的有什麼看法？

答：組織文化我覺得從精實案、精粹案到現在，都是在砍底下的人，將級依然這麼多，將級今年 7 月不是升了一堆人嗎？下面還是苦哈哈。縮編是砍底下的人，上面還是沒減少。一個簡單的道理，一個將軍至少幹 30 年，當他在主導這件事情的事後，可能他在寫計畫，他有家庭要養，又有權力、錢、保障，他不可能自毀前程，所以他當然是往底下砍，才會導致現在人力不足。推什麼一專多能，是沒錯啦，我們要隨著環境改變一專多能，可以也太多專能了吧！尤其是像旅級的軍官幹部們其實真的很可憐，像 1 個幕僚他對上面就有 7 個幕僚，後勤的就要對 10 個幕僚，那只是對人喔，那上面 1 個幕僚一天在交辦 5 件事情，一整天下來他還需要休息嗎？我這樣去推論合理吧！人不夠每次說要減少公文啦，會！那個階段會減少，可是不會持之以恆，因為長官又換人了，新的政策指導又出來了，一定會有實施計畫、具體作法，所謂的計畫、執行、考核去推行驗證，相對的就會打一堆資料，然後就好幾份卷宗出來，業務量太大很難說靜下心來好好寫份實際的計畫，大部分就是套老案改一改應付了事。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：大部分除非是自己家庭他有身邊的親人是軍人，之所以會從軍其實是他看到這個親友。其實現在招募很簡單，他是因為你這個人的感覺，就像薪水或許不會很高，或許 3 萬、4 萬，如果感覺形象就是很好，看到他家庭的爸爸或哥哥正常休假，感覺形象就是很穩定、簡簡單單，或許這種感覺會讓人家嚮

往。幾年後出來可能覺得這個軍人氣質很不錯，好像是我們需要的。再來我覺得就是錢，進來後如果是出過社會的人，會覺得軍中薪資目前還算不錯。最後就是真的會理想報國的人，我只能說真的是很少啦！我覺得形象吸引是兩極化，很像是一種信仰，當你覺得這個好就是好的，就像有人家裡兒子已經可以從軍了，他爸爸可能是一個少校退伍，或是一個中校退伍，他給的家教對軍人就是正向、正面的。或是學校的教官他在教導這批學生從軍，他給學生的印象是好的。當媒體渲染不好的事，這些人給他們的立場就是這是個人行為，個人不守紀律，跟國軍沒有關係。當不喜歡的那一群就會覺得，國軍都是這樣啦，其實都一樣。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：我覺得部隊的使命或認同感是長官給我的肯定，因為薪水是固定的，說真的很多事情要有熱忱、要有犧牲，沒有辦法和金錢成正比，可是金錢又是絕對重要的。所以我覺得使命感是在於自己，你想要讓你的能力給多少人看到，肯定自己，再讓別人肯定你。至於認同感，這種東西我就不知道怎麼去訴說，不是你覺得好就是好，也不是他覺得好就是好，一定要配合現況時事來去看。我覺得對工作上做該做的，軍中人蛇雜群，流動率很高，你可以認識到很多不一樣的人，一定都需要磨合和相處。對於工作和既定的制度上我覺得還是在於人治的問題，這個工作、任務原本就是這樣去執行，以最小的效益達到最大的效率，過程中我覺得沒有辱罵，那是適切可行的，我覺得就是任務達成。那為什麼要很多政策指導要提報、做簡報，因為他們想要掌握你的狀況，可是他們很喜歡要我們做報告，幕僚這階層的人，科長、主任就會開始修正指導，為了報簡報而報簡報，並不是要把真正的問題讓這個長官知道，變成很沒有必要。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我們的待遇還好，基本上我們工時一天是16小時，因為隨時待命，睡眠8小時算正常。如果以一個兵來講，他工時其實也13到14個小時差不多，可是他有好處啦，休假、事假不扣錢，我覺得這是好的地方。現在其實還好啦，現在就是4點半開始跑步，跑完步5點就休假，隔天7點半就回來了。那為什麼他們一直覺得不滿足主要是心裡的不自由，現在制度其實我覺得算蠻健全了，重點在處理人的事，你看為什麼義務役他們不想進來，這跟這個地方義務役阿兵哥的文化他們會傳承會交接，其實他們看得懂的人就會覺得這個環

境不錯，當然是以士兵而言，薪水高又閒、休假又正常，事情做的蠻簡單，頂多一個月就辛苦那麼一、二次。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：絕對會，200%。其實很簡單的，光立委在罵國防部長就好了，國防部長都被這樣罵了更何況其他人，不僅被罵就算了，他不能反駁還要道歉，怎麼可能不會有影響。其實我覺得這沒有什麼好說的，就很簡單。

問：您認現今部隊招募的成效如何？

答：以前會因為想要盡忠報國而進來，現在就是單純的為了錢，或是為了朋友的影響，就是身邊會有朋友也是軍人，這些人他會透由國軍人才招募中心的網站去報名。至於我覺得在部隊裡面編組招募，在營連級賦予招募目標是一件很瞎的事情，因為我們在部隊的人為什麼會有這個編制，像臺北設立憲兵部隊是為了保護中樞安全，在高雄設立部隊是為了保護高雄週邊安全，他們的專職就是保護好那一區的人民與作戰演練。那從這裡把人挪出來去外面這人進來，那我們原本就有編配國軍人才招募中心，分為北、中、南區，這三個招募中心為什麼他們沒有想辦法去尋獲人，又變相從部隊這邊去找人，這是我覺得一件很瞎的事情。那跳脫這個不講，我們把它合理化好了，部隊已經有招募組了，已經各個地方都有所謂的招募組招募專員做招募工作，至於好不好招我覺得真的還是因為錢啦。我說真的也可以說不難招，為什麼不難招，我們先打破那些家長們對軍中的看法，簡單就是我們親自到家裡做拜訪，他願意聽，破解他的迷思或錯誤的觀念和想法，那衡量之後他是一個穩定的工作，如果是那種農家子弟啊，他們會很嚮往這是一個好工作。如果在都市資訊發達，他們的選擇權多，在臺東地區相對真的比較好招，可是難度是人少，他符合資格的人又不多。比如說愛喝酒啊，肝指數過高體檢就過不了，或是過胖啊、學歷不足，都是國中畢業或高中肄業。國中畢業要入營要有汽車駕照，他們連1,200元考駕照體檢的錢都不見得拿得出來。沒辦法很現實，可是我覺得還是可以幫助到他們，例如我去到一個部落，他們竟然還在用木材燒開水。又比如說金針山季節到了他們去採金針，打那個臨時工一個月1萬初，你看他進來可以幫他家庭改善生活水平提高多少？一個月就算拿2萬回家他還有1萬可以自己花。

問：那我們現在作法都是往走進部落嗎？

答：不是，都有。像我們也要去熱氣球設攤啊，也要去部落宣導，那也要去遊走，遊走就是去監理站、或是加油站那邊發傳單，就是各個擊破。加油站都是臨時工阿，通常是高中畢業沒工作的，所以我們來源其實很多是從7-11那些，常常那些老闆都會不喜歡我們過去，聊著聊著人就變我們的了。我們會找去那種符合資格的地方，監理站他就是要考汽車駕照的人，所以我們常去監理站，那學校就是所謂的應屆畢業生。

問：那成效上面呢？

答：我是覺得如果是合理的外面機關這要去招，其實能招到六成左右就算很厲害。但我們這種變相的作法不一樣，變成是原本是10個人去招，1個月要招10個人，找到6、7個人應該是沒問題。現在的作法是1個月要找10個人，我們找了50個人去招，相對的一定就會有，集中群體作戰。畢竟1個人的人際關係和人脈來源有限，50個人相對的就很廣，這就是政策指導。

問：招募任務在基層部隊的現行作法您有何建議？

答：我對於招募是完全不認同的，根本就是老鼠會。我們的工作就是保護國家，把兵訓練好，提升我們的本職學能，變成我們要去當銷售員，可是這銷售員又不像銷售員，他找到的人又沒有業績獎金。在上面的壓力下要一定找到人，那感覺就像老鼠會，沒找到人又叫你開檢討會，這怎麼講都不是，一定要做反映也沒有用，這是在連隊的想法。當我接這7個月的招募組長以來，我就覺得還是不適用部隊，他們或許可以做宣導，你們有沒有親戚朋友願意加入，我們大家都是軍人，幾年下來應該也有看到好的一塊，相對你自己真的覺得不錯，再找你朋友進來。當你覺得它不好，那你就沒有必要再去這個動作，就是採自願式的方式，以勸說或文宣下發什麼薪資多少啊，用宣導的讓他們去知道，我覺得是不可以給予所謂的賦予數，有賦予數相對的就是有人會希望會有成效，一些變相的手段就出來了，我覺得真的是這樣才比較客觀啦！你看喔，他們都沒有想到一點，當上級壓下來希望下級找人進來，或許或找到人，1個連隊他們找2個人進來就好，或許找到10個，可是這個連隊的100個人都不認同國軍，這100個人負面的思緒就會帶到外面去，這叫變相打負面自己的廣告，當然找不到人。那為什麼會退伍的會退伍，就是這種狀況嘛！他們都沒有考慮到這些。

問：就您執行招募工作上，您認為執行面上所遇到的困境是什麼？

答：困境喲，錢啊。錢不夠，有差旅費還是不夠。講坦白一點一定不夠，因為服務的東西沒辦法跟錢成正比，當服務這兩個字出來後，相對的就是要有金錢的輔助。我講一個很客觀的，你的考生或是學校教官，你總要帶個飲料或是教官生日寫卡片，這都是錢，這是沒有油門踩下去哪種喔，還有其他有的沒有的太多了啦！像你去設攤位禮品那些也是錢，或許上面會補助可是沒有辦法像外面這麼精緻，就只有很簡單一般的文宣品。還有我們去學校都可以明顯感受到有些老師們那種不友善的態度，所以我們只能接洽一樣是軍人的教官，可能是因為影響學校升學率吧。另外我覺得遴選招募員的制度上是有問題，受完訓就可以當招募員，實際應該要像外面一樣比如說 100 個去受訓，裡面就要先篩選過濾，取 50 個合格，但因為缺人基本上不會有任何淘汰的機會，全部都過關。之後去外面試招 1 個月或 2 個月，試招標準第一是以成效、第二是他在這個過程中的抗壓性，再來就是他的表達與專業程度，還有就是臨機反應最重要，因為我們對外招生簡章是死的規定，可是對外他們的問題都是很恐怖，就像問洪仲丘那個案子你們怎麼解決？簡章上面不會寫這個，你解釋不好就是可能就是代表整個國軍的問題。我覺得這很重要，現在招募員是部隊派出來的人就找過來試用看看，如果素質不好就代表你把一個不穩定的炸彈丟出去跟外面的人隨便講耶！那是一件很恐怖的事情，在專業訓練上還是不夠。雖然他有所謂的專長班隊，那是已經在做的才可以去受訓，有點變相。

問：您認為官兵留營或招募最重要的關鍵因素是什麼？

答：我覺得是主官，他要和輔導長做配合，我覺得苦一定有事情要做，一定會累、一定會有抱怨，如何安撫與關懷這兩塊一定要有。你這個班 10 個人，有 11 件事情，一定要有 1、2 個人跳出來多做這件事情，或許會自願，當沒次都自願到第 100 次之後他還會自願嗎？這個領導者他一定要找另外 1 個人出來做這些事，軍中會有許多磨合，這個過程或許事情一定會完成，可是任務永遠不會結束，所以需要的就是安撫他們，安撫之後還要有事情要做。當如果這個主官越能解決問題，這個連隊問題越少相對就是穩定，就不會亂，相對官兵留下來的意願就是高。如果主官無法解決，相對抱怨多，多到後來當然人都不想待在這個地方。越能把事情處理好的，就越能讓官兵有感受到，爽的單位有個不好的領導者，那個地方還是不會有人想待。很辛苦的單位有個好的領導者，大家都願意做到 2、3 點都沒關係，因為他覺得值得，這也不能拿錢做衡量。

問：我們在營轉服、再入營二種，成效你這樣看起來如何？

答：在營轉服剛到新訓或剛下部隊，進來轉志願役的機率最高，可是當已經熟悉了就不高，因為他已經看清楚了這個環境現況。至於再入營有的是犯錯退的就是不能再進來，有的是家裡需要的，有的是家裡有事業退伍的，通常家裡退的是因為沒辦法。最後就是自己個人意願沒有目標那種，出去外面再說。通常再入營的以最後一個自己個人意願要退的機率比較高。不過至少他們都是自己願意進來的，在營轉服和再入營的部分其實部隊也都下了很大的功夫去勸說、去聯絡，其實也都非常不好招。

問：您對於募兵制有沒有其它建議與看法？

答：大概就是這樣。

問：感謝您。



受訪人：A1

訪談日期：2016 年 1 月 16 日

問：您上次說到國防部花了7仟萬在電視媒體上做了一些廣告，就您認知上對文宣效果如何？對募兵制有沒有幫助？

答：之前拍「鋼鐵人」那些真的有一點誇張，我覺得那個是負面效果，後來在網路上看到的評價也都是如此，哪有可能跟電影一樣在那邊飛來飛去、刀槍不入。後來陸軍也有推出一些微電影，雖然比較有貼近人的感覺，但都會讓人有一種不切實際的想法。去（2015）年國防部推出「守護家園」就感覺比較不錯，應該多少都對軍人負面印象有所提昇，但你說這能對招募有實際幫助，在我看來很有限，就我所接觸的高中生根本很少看或不知道，而且經費的關係其實在電視媒體上撥出的時間有限，多半運用 FB 那些去轉傳而已，我覺得效果真的不大。

問：請問上面怎麼考核我們招募績效？有沒有灌水的問題？

答：基本上就是上面賦予我們目標數我們達成就好，你看譬如說今年志願士兵目標數是 250 人喔，我們就平均分到每個月各營連級負責要招多少個，他們支援我們的招募員就是要做這個工作。灌水的話看起來沒有，但實際上就是為了數據好看就只是把目標數降低，但缺人的單位還是缺人，進來的志願士兵還是有退場的，現在正在辦的就有 5 個人。我覺得留住人會比招進來更重要，不然就一直重覆教新兵就好了，很浪費時間。

問：請問您認為軍職認同感是什麼？

答：我覺得認同感是有熱情、有犧牲的去完成軍隊工作，然後肯定自己，再讓別人肯定你。我們當初讀軍校的教育一直就是要我們為國家完成所有的任務，用心把每件事做好，我覺得大概這就是認同感啦！

問：您認為理想中的軍職是什麼？

答：當軍人的初衷當然就是保衛國家，執干戈以衛社稷，但是這在現在部隊裡的環境說實話有這種想法的人很少了，都是為了自己的三餐，保家衛國這口號太神聖了，而且現在部隊在轉型又不打仗，工作重心早就變成打雜啊，沒有什麼太大的理想啦！

問：謝謝您。

受訪人：A2

訪談日期：2015 年 8 月 28 日

問：您覺得軍人角色近幾年有什麼樣的變化？

答：我覺得軍人在社會上角色、地位這些，真的不是很好啦！其實從最近阿帕契案子不起訴後，你看國防部發言人臉書幾乎每一個留言都是：「請問我想參觀阿帕契直升機與拍照紀念該怎麼接洽？」，我就感覺不曉得為什麼感覺大家對國軍都是充滿敵意的。你說軍人角色好了，感覺就是人一直再裁減啊，變成我們什麼都要會什麼都要做，像我是步兵的，現在支援招募又學這一塊。早期從2年兵一直變成現在1年兵，最近又漸漸變成4個月的軍事訓練役，尤其是軍事訓練役的兵真的很難帶啦，可能因為役期短部隊的約束力低，逃兵什麼的常常有耳聞。然後國軍在精簡的同時，沒有去思考業務的簡化，很多業務真的都是沒有必要的，你看像什麼每個禮拜休假要寫休假預劃表、抄寫防制酒駕刑責、休假還要打電話叫你不要酒駕，乾脆像我兒子國小一樣做個家庭聯絡簿好了，每天給家長簽名。上次我聽一個連長說他一個月行政事務費剛好10分之1花在連上的電話費，真的很扯！難怪生活設施沒辦法改善，因為錢都花在買紙作業務和打電話了吧！好像部隊不要出事就是好。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：我士官服役到今天已經超過 11 年了，感覺這些年來其實軍人根本沒有什麼社會地位啦！你看像我們招募組出去招募都一定要穿軍服，長官在裡面都會特別提醒我們穿軍服最好什麼除了招募以外什麼事都不要做，我們中午想休息吃個飯都要特別注意別人的眼光，如果被拍個照什麼的又沒完沒了，感覺蠻可憐的！奇怪！這是我的職業為什麼我們穿個軍服不能吃飯？其實我們也都很辛苦地在自己崗位上工作，為什麼大家對軍人都有刻板印象？難道軍人都不用吃飯嗎？而且就我接觸的朋友都感覺對軍人不是很友善，當然自己的親人會知道我們的辛苦啦，感覺好像似乎就是整個社會環境心態的問題。

問：是最近這幾年變成這樣嗎？以前如何？

答：其實我覺得都差不多耶！從我當軍人開始，就覺得軍人社會地位一直都不高，不知道是不是因為資訊媒體發達的關係，軍中一有壞事就傳得特別快，而且都被講的很難聽。其實在我們部落裡面大家會覺得當軍人薪水很穩定，但你說當軍人會多有榮耀，我倒不認為這樣，我們都當作是一個工作。所以

部落裡面很多年輕人當他們發現工作不好找時，我們就會去找他們談，如果他也有意願就可以進來。當然我們為了招募業績壓力當然只說薪水多高，裡面的事不可能講太多，他們進來自體會了以後再決定要不要繼續做。

問：您對軍中組織文化的有什麼看法？

答：可能就是長官換來換去然後作法改來改去吧！其實我倒覺得習慣了就好，也沒什麼特別的，但是有些長官作法真的是會蠻扯的，像現在這個指揮官聽說天天在巡營區管樹木草皮，營區這麼大，東邊的草割完西邊的就長了，因為長官重視所以各單位就天天在那邊割草。其實部隊人力已經很吃緊了，他老兄老是看一些表面的東西，我們一堆裝備武器保養人都不夠了，卻浪費時間在割草上面，其實時間和人力可以花在更有意義的事情上面。還有 8 月不是來 2 個颱風嗎？一堆人本來是隔周休假的，剛好休假的那個禮拜六日颱風就來，很多人都搞到 1 個月都沒有休假耶！然後接下來 9 月又是演習，真的很慘。記得以前軍人還有颱風假，好像從莫拉克以後就變成這樣，這有不是我們該做的。上禮拜那個颱風延臺灣東邊上去那個，根本沒陸警，地方政府應變中心也沒開設，我們就管休兵力已經派出去預置了，結果當然撐在那邊什麼都沒做又跑回來，假也沒了。我們招募組是沒管制到，但聽連上的人都在抱怨到底在搞什麼？我知道這是為了一些正向新聞報導在努力，但好像都已經變成一種不正常的文化了，災都沒有發生也跑去救，裝忙很厲害啦！

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：我覺得這個要看個人，會進來的就會進來，不會進來的就不會進來，但不願意進來的人比率永遠高於願意進來的人。我們自己在做招募就最清楚，其實國防部花不少錢在打廣告和文宣品上面，但如果新聞一報導軍中不好的事情，先前打的廣告全部都沒用了。我們去招募主要跟人家談的還是薪水，這是最現實也最實際的東西，這是我們說服人家主攻的工具，軍中薪水比外界好，每個人都要吃飯與和養家過活，高中畢業說實在也找不到什麼好工作，薪水還是主要的理由。你說真的要靠現在國軍的形象來吸引青年從軍我看很難，這也不是一天兩天可以建立起來的，真的要花時間去改變民眾的觀念吧！軍隊的形象要改變可能還需要很長的一段時間。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：使命感？我沒這麼崇高的志願與理想啦！就為了三餐和老婆小孩撐滿 20 年

領終生俸走人，部隊的事就讓他順其自然。我也不會想升士官長，那只會讓自己事情變多而已，上士到頂退伍走人就好。其實你看陸軍基層真的很辛苦，駐地完專精，專精完基地，中間又有高裝檢、戰備測考、體能測驗一堆任務，人力又不足，搞得我們十項全能十八般武藝都要會，然後夾雜阿兵哥一旦出事全連假日又要留下來開檢討會，幹部一個人都要接多項業務或裝備，這樣日積月累疲勞轟炸下來誰能認同這裡？招募上當然會產生問題。我們這些幹部私底下在聊大部分都是和我一樣的想法，就是撐完 20 年走人，這種環境不改要人留下來真的有難度。我不能說部隊都沒改變拉，至少現在有了戰鬥加給、帶智慧型手機、能上下班等等，雖然經常根本下不了班，但他至少這幾年開放了，其實有時候我們去招募還是昧著良心跟他們說有天天上下班，沒辦法！不然怎麼招人？

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我個人是滿意，但是工作時數真的太長了。我原本以為士官是最辛苦的，上次國防部人次室長官來跟他們聊，才知道他們每天只睡3、4個小時，其他時間都在工作，天天加班，假日也常常長官一通電話就要回去。奇怪？國防部那些長官都不用休假啊？搞得那些軍官都不正常。幹到將軍都一定要這樣折磨嗎？難怪感覺他們腦袋都有問題，整個部隊才會事情永遠做不完。我們現在招募其實壓力也不小，長官就會動一張嘴看成效，要我們想辦法，每天去設攤、拜訪、學校到處跑，回來還要作報告資料，真的壓力很大也不輕鬆，招募這種事情又不是出去跑一定會有，回來沒成效長官又會認為你在鬼混，如果有那麼簡單你們長官就自己出去招看看啊！你看像我們單位12月要下基地，我又要歸建回去測驗，他們還是另外要找人過來補我的位置，根本就沒這個編制你硬是要任務編組來招募。除了我們之外連隊也有他們的壓力，自己也要另外再派人出去招募，那些部隊長壓力也都不小，弄不好又要開檢討會，感覺國防部的政策就是在那邊壓榨基層，化不可能為可能，之前還喊出「人人都是招募員」的口號，喊到大家都覺得很不切實際，那些長官真的是病了。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：這是一定的，現在軍人評價在外面社會不好，所以我們招募上更是雪上加霜。跟我剛剛講的一樣，會就來就是會進來，不會進來就是不會進來。我們出去招募只是告訴外面年輕人這些資訊，提供他們進來的管道，就算有意願的可

能在體檢、體測或智力測驗上會被刷掉，所以其實談了10個人大約2個人成功考上就不錯了。還有就志願役士兵的角度而言我覺得他們在裡面工作算是不錯，事情不多也有一定的薪水，比外面好很多了，甚至最準時能上下班的就是志願役士兵，願不願意進來當兵主要還是看個人志願啦！當然聽多了軍中的不好，人家當然就不會想進來，我們在這部分其實常常花很多時間去跟家長作這方面的解釋，國軍一出事媒體亂報導真的讓我們很困擾。

問：您認現今部隊招募的成效如何？

答：募兵成效當然不好啊，好的話我們還用這麼辛苦嗎？你不要看國防部那些數據啦！我們都很清楚那只是在降低目標數，分母、分子之間操作的問題，哪有可能去年招募社青、在營轉服、再入營三個都超過100%，只是國防部在欺騙自己和立委啦！主要還是讓資料好看而已，我們常常在作資料都知道，長官都會指導美化數據。實際呢？國防部是用壓力和人海戰術來募兵，一個拉一個，其實跟老鼠會差不多。現在部隊的重點真的不是戰訓而是招募，因為你沒有人還打什麼仗。幾乎每天都在那邊開招募檢討會，給那些營連長壓力自然他們會想辦法，有的連士官長還一整個禮拜都待在新訓中心那邊做招募，因為沒成效的話檢討報告寫不完。實際上你問我招募的成效，那是上面用強壓的方式生出來的，大概一半50%吧！但你要曉得那是多少人力投入的結果，用正常的方式可能10個招到1個就偷笑了。

問：招募任務在基層部隊的現行作法您有何建議？

答：我覺得招募這個任務分配到基層真的是亂來，現在基層連隊的任務已經這麼多了，又從我們這邊找人去招募，那國軍人才招募站的任務是什麼？要基層招募就應該編專業的人和單位，招募的人員因為是任務編組，部隊有基地訓練要移防到西部基地去，人員沒幾個月就要經常性要替換，頻繁的更替訓練上會有問題。我自己也是支援的，幾個月後原單位要去基地我也必須歸建。這真的要改啦！我是覺得你要基層招募就應該編專業的人和單位，可是國軍都在裁員哪裡有可能，上就只會把招募變成一種任務，賦予連隊目標數來想盡各種辦法達成，長官都不會管過程怎麼做，沒辦法，這是上面的政策我們也只能照辦。其實臺東這邊算是好招的，我們最常去的除了學校之外還是加油站和 7-11，因為那邊比較多年輕人都是作暫時性的工作，可能我們這邊的薪水比較能吸引他們。感覺現在所有招募的壓力都在基層，上面都講得很好聽說什麼招到人就是你自己的，那些連長哪有這麼厲害，一下要體能測驗、

一下要基地什麼的一堆事，還要自己負人員招募責任，根本是國防部做不起來所以把責任往下推，倒楣的還是基層啦！

問：就您執行招募工作上，您認為執行面上所遇到的困境是什麼？

答：其實最主要還是人力吃緊，而且經費不夠，還有其實那些高中職校長、老師、教官支不支持的態度也很重要，這禮拜國防部副總長才過來臺東請這些所有的高中校長、教官吃飯，主要談的也是募兵。當然校長的立場絕對是升學率，幾個學生上大學一定勝於幾個學生去當兵，所以有時候會排斥我們進入校園，校長都反感，教官當然也沒辦法。我們招募排進校園的時間都要經過招募站同意，大家根本不理招募站私底下混進去學校，我們和空軍那邊就競爭得很厲害，空軍那邊還有「一條龍」經營手段，幫你印好智力測驗題本、到府接送體檢，這些根本都不是部隊該做的事，就是因為大家都有壓力。其實臺東縣政府辦什麼活動我們幾乎都會去設攤，不過那些能招到的有限，學校應屆畢業生還是主力。這些學校校長和教官的態度通常對我們而言就很重，教官大多數都會幫我們，但並不是全部教官都很熱心，也有不理我們的。我們每天這樣跑如果要做人情是要撒錢的，問題是根本沒經費，差旅費那些根本不夠，反正這個招募任務就是要我們自己想辦法解決問題。

問：這些問題有反映給上面知道嗎？

答：能反映的當然都反映了，他們只會給我們那些官式答覆，根本沒有解決問題，軍中長官思考模式就是這麼腦殘，這麼多年看下來都死心了。你看那個就像校長支不支持誰能解決？缺什麼東西或有什麼問題我是覺得應該讓國防部那些長官下來自己親自走看看，他們就會知道了。我知道很多都是現實面的問題，但我無法接受的是他們也知道問題，還是要我們硬著頭皮做。反正就是要我們達成任務啦！過程怎麼樣都不重要，他們只看結果，可能也是軍中長期以來「我不管」的思維造成的吧！他們有他們的壓力啦，我們也都知道很多問題是無解的，但任務來了還是要照弄。

問：您認為官兵留營或招募最重要的關鍵因素是什麼？

答：我覺得主要還是整體環境和制度要改變，像之前很好笑的一件事，我們那邊一個單位長官為了要推募兵制，說改成一桌一床，問題是營舍根本沒空間，現有空間範圍就是這麼小，床就是這麼多，以前的大通鋪要改成一桌一床只會弄到寢室裡面擠死了。花了一堆錢搞得大家在寢室連走路都很困難，

那些桌椅跟每沒有人想去使用，誰用了其他人就沒空間走路，還有誰會想使用。買來應付長官視導，結束之後也沒使用價值，真的是一種病態。我覺得環境要改也要配合實況，這些長官搞得跟不食人間煙火一樣，什麼事都硬幹，以為弄個跟家一樣就能提升募兵成效。像之前營區弄成公園化，弄了一堆我們排灣族的圖騰彩繪在營舍上，那個指揮官覺得這樣就可以吸引募兵了，結果換了一個指揮官，那些花了很多心血、兵力、時間去完成的彩繪和木雕，就全部荒廢在那邊了，壞的壞、爛的爛。長官硬是要做一些形式上的東西，真正部隊的本質不去改變，有用嗎？有的連隊留營比率較高，其實主要還是看連長怎麼去領導，有一個良好的領導者當然阿兵哥就願意留下來，這是必然的結果，但不是每一個連長都這麼厲害，全部責任都放在基層也不公平。而且說實話軍中這些工作的繁重與枯燥，環境氣氛又不是這麼好，現在年輕人真的願意留下來的機會不高，多半都是因為家裡經濟不好才勉強自己留營，錢還是最重要的關鍵啦！

問：您對於募兵制有沒有其它建議與看法？

答：我覺得應該是整個社會環境要改變，這可能要從小學教育那邊開始，提升大家對軍人的認同感。現在對軍人這個職業認同的多半只有我們自己的眷屬和這些退伍的榮民之類的，他們才知道軍人的辛苦是什麼。募兵制在現在要推其實有它的難度，連現在一堆學校都因為少子化要關門了，怎麼可能推得起來。我們也很清楚這是上面的政策，這些將軍要靠募兵制升官，當然每一個都說沒有問題，其實問題真的是一大堆啦！這也不是我們這個階層能解決的，大部分真的都是政策上或決策的長官亂七八糟，反正我的角色還是只能上面長官怎麼說我怎麼做，其他的想太多也沒用，大概就是這樣。

問：今天謝謝您受訪。

答：不會。

受訪人：A2

訪談日期：2015 年 12 月 1 日

問：您是士官，可以談談志願役士兵的升遷或發展嗎？士兵有機會調到司令部去嗎？

答：我當初是指職士官進來的，現在士官來源的主要管道除了陸軍專科學校以外就是志願役士兵升上來的，其實他們只要有心都沒問題，我之前隔壁連一個5年就升到上士了，但是也有看過某個連有一個戰駕兵好像已經當9年了，明年就得退伍。不升士官的原因多半是怕壓力大，士官要值星或是接比較重業務，士兵相較而言就輕鬆多了，我認為升不升士官要看他們自己意願的問題。很多兵其實都是搞不清楚就進來部隊，也沒辦法他們高中才剛畢業而已，對自己人生規劃也不清楚。你問的士兵在高司單位是沒有職缺的，目前都是這樣。

問：志願役士兵在管理上您曾遇到哪些問題？

答：我們的志願士兵在學習上普遍來說都需要花時間去教育，他們剛進來還會服從，日子久老了就變得很被動，到處閃躲公差勤務，都需要幹部帶著他們作。我覺得最近幾梯進來的兵素質越來越差，什麼都不學就只會等放假、等發餉，可能跟募兵制廣開大門也有關係。還有我覺得素質真的都沒有在挑，我們自己在招募就最清楚啦！反正我們有人招就偷笑了，先把人弄進來部隊再說，其他管理教育的就讓部隊之後去操心。大家心態上都一樣啦！能閃就閃，能躲就躲，時間到了領薪水，現在的情形就是這樣。

問：太多資源投資在促進募兵成效會不會排擠效應？

答：其實現在軍方的經費、人員、設施裝備那些都已經逐步縮減了，當然缺兵是影響最大，可以看長官重視的程度就知道募兵制成為理所當然的重點。其實開放智慧手機、上下班、改善官兵生活設施這些新政策，政策背景還是為了募兵，執行這些工作最累的還是軍士官。我覺得現在政策就是以募兵來論成敗，招的好就沒煩惱，招不好長官就一直來煩你，所以大家心態上一定都會把錢啊這些東西丟在募兵制這邊，當然其他的也就顧不了這麼多了。

問：謝謝。

受訪人：A3

訪談日期：2015 年 6 月 23 日

問：您覺得軍人角色近幾年有什麼樣的變化？

答：我現在服務12年了，軍人角色近幾年的變化剛開始我們是以作戰為主，現在轉變成什麼都要做，甚至近幾年就是救災為主，一遇到颱風天就開始管制休假。部隊還是有很多煩忙亂的狀況，有很多我們除了戰訓任務以外要執行的任務。其實從外面聽到的就是軍人現在就是不打仗了，他們對我們的期待救災遠大於作戰，有些人甚至覺得是軍人是米蟲，但有親友在部隊的就會知道軍人是很辛苦。軍人角色近幾年真的變化很大，業務大於訓練，對士官或士兵來說我覺得對他們來講福利是越來越好，家長如果覺得當兵不錯，盡量會讓自己子弟在部隊服務。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：其實每當救災完，感覺軍人的社會地位會提升一點點。臺灣社會總是受到民意高漲的影響，也可能是一直受到媒體的負面報導，在大家心裡面覺得軍人在社會的觀感地位一直很低。人家就會覺得你就是不念書才來當兵的，部隊裡面有很多黑暗面沒辦法公開，或是許多家長也當過兵，他就覺得部隊很多是在作假，當然就會懷疑部隊給的答案對不對，就像洪案家屬為什麼會一直質疑。我自己本身來看，很多弟兄或者是幹部發生事情就講車禍好了，他不會第一時間馬上報警，他的想法就是想辦法掩蓋，只要對方知道你是軍人，他就會吃定你，他就會覺得你為了息事寧人或保住你的工作，他會要求你高額的賠償。我覺得就是社會地位還不是這麼高，除了國軍所表現出來的形象，社會外面的應該要慢慢看到國軍的改變，像不當管教這種情況，應該是不會發生，但可能還是會有少部分的單位會有。

問：您對軍中組織文化的有什麼看法？

答：以前我都覺得部隊就是作戰，當了這麼久瞭解營連級就是負責作戰，執行任務執行命令，但我現在越來越覺得怎麼很多事情都是營連級在處理，然後上面交代什麼，就由營連級下去處理，導致基層有做不完的事，又要操課、又要辦業務，然後忙不過來。再來就是換一個長官通常很多事情都會改變，人治的狀況蠻嚴重的，雖然聽外面很多公司行號也都這樣，但他們有一致的目標，可能說為了獲利、公司成長等，但我們沒有一致的目標，雜亂無章造成

有時候會很難控制狀況，只有想到什麼就做什麼，就會做很多事後想起來實在是很沒意義的事情。再來就是關於現在晉升的狀況，這也是即將面臨的問題。像軍、士官的部分，佔上士缺的人大家只願意留在上士缺，因為士官長責任越來越大，他們不想升士官長，怕那天忽然被拉去當連士官長，如果只是在副排長，他就覺得還好。然後軍官上尉的想辦法拼命要升少校，但是升到少校的人大部分就安於現狀，反正我少校就可以 20 年了，導致停在少校的位置，上尉就升不上來了，中校沒有人想去，大家都停在那個階段，造成很多人上尉 15 年要退伍，沒有新血可以進來，我覺得這也是政策的問題。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：在形象部分我舉國軍招募廣告為例好了，剛開始青年沒有接觸軍隊或是詢問當過兵的人會舉有吸引力，因為光鮮亮麗。如果他有去查詢、「google」或者是接觸剛退伍的人或是從軍的親友，那就可能會打消念頭。應該是說部隊的現況跟招募給出來東西其實是落差很大，可能他放出這個福利，但執行面真的有它一定的難度，或是連隊在繁忙中真的沒有辦法執行到這個每天上下班之類的福利，會影響到日常的工作，創造優質環境還有一段距離。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：原本我從軍的使命感是希望能讓官兵過得更好，在幫助弟兄處理事情的時候會使我獲得成就感，但部隊實務或是繁雜的業務壓下來的時候，使命感就會慢慢地不見了。最近幾天我就覺得我都在處理業務，怎麼好像好久都沒有跟阿兵哥聊天了。扣除這份薪水的話，我應該是不大認同這個環境，就是為了工作餬口。如果部隊真的朝向士官兵只有專長訓練，不是處理一堆雜務，募兵制改變成這樣的環境，這樣才會慢慢變好，而不是你又要要求訓練要好、業務又要做，然後整天都在作業務又要你體能要過、又要會跳舞、又要會音樂、寫歌詞，能文能武，怎麼可能會有那麼厲害。我覺得是這些活動是鼓勵有專長或是有興趣的官兵去參加，而不是硬壓榨一定要把東西生出來。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我對自己的待遇與福利算是滿意的，工作就是會有一定程度的付出，當然有時候也會覺得我們全天候在這裡，會覺得付出的好累，但對待遇我覺得還可以。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：這當然也是會影響到啊！因為你社會的評價不好家長當然會更擔心，官兵他原本搞不好有意願，但是看到媒體渲染下他也會害怕進來。像我就覺得洪案媒體的渲染太誇張了，造成幾萬人上街頭，變成媒體在操作政治，軍檢署也裁掉了。國軍整個形象都受到打擊，當然招募上也會遇到很大的阻礙，國人從軍意願自然也就會降低。

問：您認現今部隊招募的成效如何？

答：招募成效從官方在媒體上發表看起來成效很好，但我們自己在部隊就看的出來，其實成效真的沒有很好。我就臺東這邊據我跟招募人員聊天所得之狀況，其實臺東前幾年招募狀況還不錯，當屆齡的跟該進來的都進來以後，後續這兩三年要招募就變得比較困難。那可能現在的生育率低，所以家長對孩子的照顧比較好，或是可能他有家庭企業需要孩子去繼承，或是說家長已經有幫他安排就業，相對的孩子在選擇工作上面他變成有很多的機會，不一定要選擇從軍，所以招募成效很有限是可以預期的。部隊招募的部分主官影響很大，他這個連隊帶得很好，連長是好人的情況之下，很多弟兄可能就願意簽。但我今天簽了一簽4年，或是續服幾年，但是這個主官會走，他走了換另外一個很硬，所以他就放棄或退伍，所以一直去要求留營成效，還不如將部隊的領導統御或是剛剛說到組織文化很多政策方面改變，才有辦法提升留營。

問：招募任務在基層部隊的現行作法您有何建議？

答：招募現在現行作法就是賦予各連隊、幕僚單位招募目標數，針對每一季的報考都賦予1個到4個，我們部隊平常已經夠忙了，除了基地、裝檢、戰備、衛哨以外，還有應付各式各樣長官臨時交辦事項。各單位都有缺員，更沒有編制招募人員，除了支援的招募員外，還需要私自額外增派人手天天出去「推銷」，為了就是績效，但是如果派出去的人沒有心或是素質不好，經常敷衍了事或是講錯話就不好了。原本他這個人編制可能是通信士或班長，你一定要把這個人拉去招募，可能他們有接受一兩個禮拜招募訓練教你怎麼講，可以跟外面說明有什麼福利待遇，可是臨時編組的人員他們本來就不是專職在招募的人，你只是多一些人去把消息分出去，其實不用統一編組也可以做這件事。是沒錯，壓力之下通常都會有成效出來，但一有成效以後，就逼著這些下級部隊或是招募人員一直去關心外面的人，外面的人應該會被關心到很煩，可能他也覺得你部隊為什麼一直要找人在外面宣導，明明就是你們缺

人，一直在問我要不要進去。應該是要外面青年自己願意進來，而不是我們硬把他招進來。國防部招募中心該做的事，部隊現在也要承擔，長官一直在宣導首要任務竟然是招募，訓練次之，就覺得有點本末倒置。雖然募兵制是勢在必行，我覺得應該從多方面考量，可以去作調查時下的青年到底進來要有什麼樣的誘因。你在部隊裡面你有學習成長，你有自己的目標，我覺得會吸引到比較有志向的青年，他就是想來當兵，而不是為了錢來當兵，這樣會比較有效果。

問：就您執行招募工作上，您認為執行面上所遇到的困境是什麼？

答：在營內招募弟兄他覺得這個環境已經習慣了，他覺得他可以在這個環境適應下去，但家長不同意，給的理由是怕他後面後悔，再來就是會覺得他希望他的子女更有成就，可能就是軍人其實在外面社會看來真的地位不高，家長不會覺得你來當兵是一件很棒的事情，可以值得去炫耀的事情，所以才會造成家長反對。

問：您認為官兵留營或招募最重要的關鍵因素是什麼？

答：近期我觀察到薪水越來越不是最重要的因素，為什麼他們會服了4年就要退伍，有沒有想過這個問題？他們覺得政策反覆、成就感不足，做起事來覺得一下子這樣、一下子那樣，同一個人、同一個時間讓他負責很多事情，同一時間要操一般課程，又要上情報課程，長官經常性又來督導干擾，你又要去做業務，又說你沒上課，沒上課又要補課，只是惡性循環。我有約談過即將屆退的弟兄，錢對他來講真的也是有幫助，但他為什麼選擇退伍，主要是不得志，工作上沒有成就感，也因為人治的關係，他不能認同環境。

問：您對於募兵制有沒有其它建議與看法？

答：現在國軍是從薪資上面著手，當然第一時間可以吸引到很多人進來，光這個戰鬥加給對我們現在營區的馬上就感受的到，屆退的人可能會猶豫要不要留營，但是有些人進來了之後發現不對又吵著要離開，自己志趣不合，這裡的生活跟當初想像不一樣，導致無法適應。就長期來講關鍵的因素還是要改變，每天都應該讓官兵知道他是以訓練為主，而不是什麼都要做，我想大概就是這些。

問：謝謝您。

受訪人：A3

訪談日期：2015 年 12 月 7 日

問：請問上面怎麼考核我們招募績效？有沒有灌水的問題？

答：基本上人不好招，所以國防部目標數都訂得很保守，讓比例看起來很高，這都是刻意操作的。反正就是誰招的多就獎勵就多，在營轉服 9 個兵就有大功乙次，基地搞得累個半死可能頂多記功兩次，你看今年國軍楷模幾個獎勵事蹟都是因招募績優上的，再看最近○部指揮官也是因為招募升中將，○○○也是因為在○軍團招募弄得好所以升上將，但我們其實都知道這也不是那麼容易，只是感覺有點本末倒置，招募竟然比部隊訓練獎勵還多。

問：可不可以談談你們對適應不良的志願役士兵的輔導策略？

答：其實我們志願役士兵和義務役士兵進來都是一樣的流程，沒有差別。通常上一些軍法、保密課程，介紹一下部隊生活環境，是非常制式而且很明顯只是在跑程序，上課教官常常因為勤務太多沒到，變成一堆新兵坐在那邊發呆自習，甚至變成針對義務役士兵的在營轉服宣導說明會。適應不良的就找過來約談關懷一下，若真的沒辦法就讓他辦理退場機制。

問：有沒有什麼特別針對志願役士兵辦理教育訓練、生涯規劃等講座的場合？

答：很少耶！我們大部分辦的都是有關軍紀法治教育類的講座，以行車安全教育最多，找交通隊警察來講防制酒駕，或是有些心理輔導講座，辦得頻率大約半年 1 場吧，實況上基層部隊任務繁忙根本也沒時間辦這些，你說的生涯規劃講座這些我印象中並不多。

問：您知道軍中職訓的制度嗎？您覺得軍人需要那方面職訓？

答：只有服役滿10年的志願役或服滿現役在續服2年的人可以參加，我上次有查過退輔會的職訓類科大約有電腦類、汽修類、餐飲類、水電類，其實類別很單純，對於職業軍人退休後的生涯應該可以再多開一些不同類別的班隊。我覺得國防部也可以調查看看，看大家意願需要哪些，這樣會比較實際一點，不過這是退輔會的事，國防部應該不會去管。

問：為何要設計這樣的條件才能參加職訓？這樣對募兵制會不會有影響？

答：從以前到現在規定都是這樣都沒改過，我是認為應該只要是志願役退伍都

可以參加職訓比較合理，這樣對募兵制的推行應該比較有幫助，之後會不會改我就知道了。

問：現有職訓內容符合日後需求嗎？志願兵參加職訓有沒有遭遇到刁難嗎？

答：退輔會職訓的課程都是針對現在社會大多數行業設計課程，像是電腦繪圖、水電、汽車修護、烘培那些，能結合日後就業需求。一般來說士兵要參加也可以，只要他服滿屆退官兵參訓資格的年限都可以參加，這是他的權益不會有問題，我也沒看過有人被刁難的，只是我自己都沒看過士兵參訓。

問：為何沒士兵參加職訓？這是否真的是他們加入募兵的主要理由？

答：因為他們不知道這個資訊，或是士兵服役年限只有10年的關係，實際去參加職訓都大多是軍士官，幾乎沒有士兵參加。我認為要拿職訓要當作是募兵的主打可能不是主要誘因，畢竟那是退伍後的事，離這些剛進來的士兵太遙遠了，他們關注的還是以眼前的薪資為主，錢對從軍的人而言才是最實際的，我覺得他們進來應該跟職訓沒什麼關係。

問：公餘進修的制度您清楚嗎？對募兵制會不會有影響？

答：公餘進修以我們隊職官來說十分困難，晚上要留職部隊，1個月大概要假日要留守1到2週，遇任務又要管休，每年都有基地訓練。但我覺得對志願士兵而言只要他有心應該是可行的，雖然說有也會有難度但相較於我們軍官而言簡單多了。這是制度是可以推行，但放在募兵制福利不適合，畢竟不是每個部隊都有這種環境，應該要說明清楚。而且現在志願士兵大部分都是不讀書才來當兵的，你要他們進修？這有難度吧！

問：請問您志願士兵的考績考核怎麼實施？升遷方面制度如何？

答：基本上國軍軍職的考績只要不要犯品德上的錯誤，在怎麼平庸無能還是都會打甲等，我們現在追求的是有人就好，素質不好的話就再訓練。像之前有一個連隊就是有個典型的「天兵」，只因為他體能有過而且士官缺員就找去受士官訓，升了士官才是連隊惡夢的開始，值星搞得全連亂七八糟，連長只得把他換掉找人接手，讓他掛著士官階級去做兵的事情。我不是說所有志願役士兵素質不好，但普遍來說真的是因為他們學歷不足或是家庭上出問題才來當兵，很多事情出問題的都是志願役士兵，交代工作理解事情的能力大部分都不好，有的很明顯是來數饅頭混日子。或許這也是國軍制度上的一個問

題，大家都很清楚卻沒有人去改變，先求有人當兵再說。

問：志願士兵管理上有那些問題？

答：以前部隊都是義務役士兵為主，不能說都沒問題，只是就我這幾年隊職官的經驗看來，其實志願役士兵出狀況的比例遠高於義務役。義務役士兵多半犯的是衛哨失職那些比較單純的營務營規的錯，但志願役士兵犯的錯常常就是酒駕那些部隊大忌，多半是酒駕、吸毒之類。明明很清楚告訴他們當軍人絕對不能違法，還是有人會犯這些錯誤。今年9月才剛處理完一個志願役上兵酒駕的事，去參加軍紀檢討會時主持的長官才再說：「怎麼又是志願役？休假出車禍的是志願役，吸毒的是志願役，酒駕的也是志願役。」後來問他們為什麼，絕大多數是心存僥倖。其實政策上為了志願士兵開這扇大門讓他們很容易進來，定的條件只要沒前科就好，但實際上我們發現很多志願役士兵真的在家庭上的問題很多，學歷也不好，因為沒辦法缺錢才進來，素質上普遍來說並不好。

問：新進志願役士兵適應上有那些問題？

答：就我所知有很多志願役上兵，他們選擇不升士官，當了5、6年對部隊的生態熟悉了就開始擺老，有些在底下作怪，有時候還會欺負新進的下士，這對新進的志願士兵是一種負面次文化影響，他們會有樣學樣。適應上很多都是跟著士官走，真的適應不行的退場而已。我覺得現在的政策很奇怪，志願役士兵搞得跟文化資產一樣，長官所有關愛的眼神與照顧都在他們身上，但他們出了大問題長官卻全部怪在我們隊職官這裡。沒辦法！志願士兵才是主角。

問：對於近期募兵制提升的各項薪資加給有什麼看法？

答：國防部對募兵制的政策就是加錢，記得去（2014）年所有的士官和士兵才加薪2,000元，今（2015）年又多加戰鬥加給，制度很奇怪卻排除在營級的軍官，我就是制度受害者，我平常要處理全營400多個人的事，基地也少不了我，卻只有士兵加薪，事情也沒我多，只能說士兵是主角，軍官什麼都不是。

問：太多資源投資在促進募兵成效會不會排擠其他經費使用？

答：現階段的政策資源都投資在募兵制，○軍團○旅的旅長花不少錢從伙食、營區生活設施上全部大改造，其他的工作計畫都暫停，一切以募兵制優先，我

覺得這對部隊是一種退步，除了募兵制其他都不重要。你說改善官兵生活設施那些是應該的，不過很明顯都看的出來為的還是募兵制啦！

問：就您看政府扶持募兵制，志願士兵的在工作上的態度如何？

答：其實志願役士兵素質普遍不高，絕大部分很明顯就是因為這份薪水而進來的，而我們也只能用這份薪水吸引他們。他們在工作態度上因人而異，大部分還算普通，我也只能交付他們簡單的工作，譬如說接裝備負責人、割草那些比較簡單的工作，要當業務士會比較困難，因為很多人都不會用電腦。政府對志願役士兵加了薪水，對他們並不會有任何改變，工作態度上更是。募兵制既然是重點，所有的待遇都比以前更好了，這些士兵理論上應該是要更長進，但還是常常會出軍紀類的狀況。

問：募兵制相關的制度變革有沒有讓軍人認同感增加或是堅定保家衛國的思想？

答：現在募兵制衍生出的各種作法其實只會讓我們裡面的人反感，不斷地評比、提報、做業績，不曉得我們工作到底是招募還是備戰？為了長官企圖改善生活設施，結果官兵衣服破的還是破，裝備壞的還是壞。保國衛民的職志其實在這樣以金錢為主政策背景上，我認為會逐漸變成一種精神口號，這只是一個工作，為了餬口罷了，沒這麼偉大的情操。你說募兵制的變革根本沒辦法讓我們增進認同感，感覺就是上面那些人在亂搞。

問：對於志願士兵升士官是募兵志願役入營的考量嗎？您對此一政策的看法是？

答：輔導志願士兵升士官這是現在部隊因為士官缺員的關係，政策上多半要鼓勵輔導士兵去受訓轉士官，這同時是募兵制的設計考量。但士兵來源廣泛，事實上素質程度不一，能不能勝任士官又是另一回事，要看他在士兵期間有沒有用心學，如果只是來混的當然就會有問題。我覺得其實士兵升士官政策上是可以的，但是人要先挑選，至少要有一個考核機制之類的，不是資格可以就送，不適合的兵升了士官又是部隊的問題。

問：謝謝您受訪。

受訪人：A4

訪談日期：2015 年 6 月 29

問：請問您覺得軍人角色近幾年有什麼樣的變化？

答：我覺得軍人角色都是隨著外面民眾的評斷來變更，假設說現在出了什麼軍紀案件，大家都會一直說軍人怎樣怎樣，一直挖一些負面東西出來。當有需要救災的時候，國軍的形象又會被講得很像很優秀很好，就是沒有一個很明確定位，都是靠別人怎麼講我們就怎麼樣，沒有一個自己的定位，應該就主要是隨著媒體評價吧！我以前聽爸爸講說軍公教軍公教，感覺軍人好像地位就是最好的，可是就我自己覺得現在看來其實一點都沒有這種感覺，反而我覺得是最後面的。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：我認為在社會中的地位蠻低的，像在國外軍人在外面可以直接穿軍服出去，大家都是會很尊敬他、很禮讓他，可是在這邊當我們穿軍服出去的時候，很容易被人家用放大鏡檢視我們的所作所為。就算是一個正常的行為也會被人家解讀為好像是偷偷翹班出去還是怎樣，譬如說可能我們有時候需要穿軍服洽公出去用餐的時候，就是被人家講說好像國軍很爽這個時間點也可以跑出去外面吹冷氣、買東西吃這樣，感覺真的蠻奇怪地，吃個東西也有問題。

問：您對軍中組織文化的有什麼看法？

答：我覺得組織文化非常的麻煩，就是層層的命令傳達會衍生很多問題出來，可能長官一個命令傳下來就會被誤解，長官一個開始的用意可能是好的，可是經過一層一層的下達之後，到一個兵身上他聽到的可能完全是另外一回事。然後就會開始私底下會去罵長官，說長官腦袋有洞下一些奇怪的命令，然後變成政策沒有辦法推，底下的人按照自己理解的意思去做，可是做出來的東西又不是長官要的，長官看了之後又生氣，又再講了另外一套，就是一個很簡單的事情容易因為這些誤解而變成一件複雜的事情，每次都在那邊重覆循環一樣的事。

問：就您看到組織文化上還有沒有其他問題？

答：其實我最近在想一個問題，就是我當初簽進來之後才發現原來我們專業軍官兵服役沒有一個退場機制，就算你不適合你也要硬撐完這 5 年才可以離開，

沒有任何適當的退場機制。還有代理人制度也是一個很大的問題，像我跟連長、副連長之間，雖然連長是連隊的主官，他要管理連上所有的事情，然後底下又有我們兩個，就是感覺我們的角色很矛盾，我們很像跟連長一樣大是連級主官要管部隊一切事務，可是我們也是底下要做事情的一個幹部，就是我們也要做自己的業務，可是又要幫忙看連上其他的事情，除了自己業務以外的如果沒有去碰，很難懂其他人的工作內容是什麼，可是又要代理連長去處理這些事情。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：我覺得不太行，因為每個幹部自己都不想當了，要吸引人家進來首先要是這個工作能說服自己的。可是如果自己對工作上有這麼多抱怨跟負面的想法，沒有辦法說服自己就沒有辦法說服別人進來。我覺得人的工作能力有限，就算他真的態度想把事情做好，但是人力就這麼多、時間就這麼多，不可能像長官要求那樣每件事情都做到完美。人力精簡但是事情並沒有變少，反而越抓越緊越要求更多，只會給你事情做但不給你資源，要你自己想辦法，這樣真的很難完成任務。例如電腦設備一個連各業參都需要電腦，但一個連只配賦 1 至 2 台，然後每個人都要用電腦，可是就花時間在排隊等待上，那個等待的時間就浪費掉了。

問：您剛剛所述比較偏於部隊內部的事務，那您認為吸引青年軍的關鍵是什麼？

答：就是剛剛講到的自己都不能說服自己了，怎麼去說服別人。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：其實在我剛下部隊的時候，覺得自己還蠻認真的，遇到事情會去很用心把他做好，甚至主動去多做一些長官沒有要求的事情。可是我記得印象很深之前在台南大內的時候都會舉辦懇親會，有一個懇親的相關布置還有一些新兵的生活花絮，然後我有一次就是心血來潮真的去拍照收集照片，把投影片背景做得很漂亮，並幫每一個人的照片配一些旁白，依照每一個弟兄的個性去設計一些對話，那整個投影片我做得很漂亮，把他列印出來放上去看板上。後來我就看到對面連的學長就是用一些例行性的照片，一直沿用前幾梯的照片列印出來放上去。懇親會過後沒有人特別去為我用心做的事情有任何鼓勵，我就覺得我這麼認真做，然後學長隨便印出來也是這樣過，那我幹嘛花這麼多時間認真去做，這是其中一件讓我從以前到現在一直印象很深刻的

事，我對軍中沒有辦法獲得認同感，自己多一點的付出並不會有任何回饋，反而讓多數人覺得很傻、很浪費時間，感覺很失望。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我覺得不滿意，我的不滿意並不是說我現在的薪水太少還是怎樣，只是覺得我犧牲掉那些東西大於我領到的那份薪水，犧牲掉可以和家人相處的時間，尤其我現在又調來臺東離家又更遠，就覺得為什麼軍官一定要有論調制度？為什麼不讓在臺東的人就是可以在臺東工作就好，一定要強迫你到離家很遠的地方去，又要花時間去適應新的環境。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：會啊！這個問題讓我想到有一次也是懇親會的時候，因為我們都會跟家長座談，然後就有一個媽媽問我說你怎麼會來當兵，我就說我爸叫我來考就進來了，然後那個媽媽就說是：「是喔！如果是我會捨不得我女兒進來」。他這句話讓我覺得很受傷，感覺好像是我爸媽不夠愛護我，所以才叫我進來部隊然後受這些苦和磨練，別人就很寶貝她的女兒不會讓女兒進來。

問：關於評價的部分還有其他看法嗎？

答：沒有，就是會影響。

問：您認現今部隊招募的成效如何？

答：覺得招募的成效很差，就是一整年下來都有固定的賦予數，可是我們常常派招募的人出去，跑到部落社區或是兵役抽籤那邊去，出去跑了一整天回來都沒有招到。或者是招到了也因為他的體檢沒有過或者是智力測驗沒有過等等，被刷掉的原因很多。就算你能找到了可是那個素質不好又被刷掉，所以招進來的成效很低。我覺得大家都是在找自己的兄弟姊妹進來，就是就近家裡的親戚，而不是因為我們國軍形象好而主動想要進來服役，就是透過自己的親朋好友可能知道他沒有工作就把他拉進來。

問：招募任務在基層部隊的現行作法您有何建議？

答：招募現在現行基層作法就是連上都會派一些專人當招募員，每個禮拜會定期到學校或是哪個鄉鎮去發傳單或者是去尋找有沒有想要進來的人，就是要把連上的人抽調去處理招募這一段。各個縣市其實都有國軍人才招募中心，有一個主要的編組就讓他們去專職處理這件事情，而不是一直拉基層的幹部去

支援，因為基層的人已經很少了。

問：就您執行招募工作上執行面上所遇到的困境是什麼？

答：因為現在的人就是少子化，每個家庭不像以前那樣好幾個兄弟姊妹，像我家就我跟弟弟而已，也不一定是每個人都會想要進來當兵。可以招的量就已經比以前少很多很多，然後又因為各種原因再篩選下來，我們可以招的人又更少了。還有就是我們基層派出去的招募員他在外面鄉鎮執行這些招募工作，可是他相關的車錢、飯錢這些誰來負責？或者是他在開車的過程中如果遇到狀況的話，那是不是有衍生另外一個危安的問題，就是他的安全還有他錢的來源，總不能叫那個招募員一直花自己的錢在從事公務。上面每天都一直要我們報數據今天招幾個？訪談幾個？我覺得這樣會造成反效果，只會執著在那些數據上面，而不是解決根本的問題，應該是先把我們的工作環境先改善，然後讓每一個官兵弟兄都能認同這份工作，這樣去推招募才會推得動。上次去講習座談的時候局長也跟我們說，他剛剛接一個退伍高階長官的電話，長官說他在一個場合裡跟 3 個志願役士兵吃飯，問他們為什麼進來，他們 3 人完全答不出來，他覺得真的很糟糕，是出了什麼問題，後來又跟我們說部隊長要熟悉志願役士兵退場機制的規定，因為現在要退場的人太多了，熟悉規定我們才能跟弟兄說明。最後又回到我剛剛講的，連自己都沒有辦法認同自己，要我去招募真的很難。

問：您認為官兵留營或招募最重要的關鍵因素是什麼？

答：我覺得最關鍵的因素是領導統御，如果這個連隊的長官領導統御好，內部管理等等，整個連上氣氛是很好，很向善的，自然人家就會想要進來。而且你的連上氣氛很好，弟兄展現出來是很開心的，別人看到這一面就會想要進來。如果這個連隊都烏煙瘴氣的，別人看起來就是一盤散沙，不會讓人想要繼續留下來。當然，每天任務這麼多，要有好的氣氛也是有難度。

問：您對於募兵制有沒有其它建議與看法？

答：如果我認同我的工作，而且這份工作因為自己的認真付出而有成就感，就是當你這件事情做得好也成功了，你就會想要去完成第二件事情，想要好還要更好。你會主動去想說我要怎麼改變連上，主動去招募更多人進來，而不是被動說長官要招人所以我去招募，我覺得應該把部隊環境內部先處理好。

問：謝謝您。

受訪人：A4

訪談日期：2015 年 11 月 30 日

問：請問你們對適應不良的志願役士兵的輔導策略有哪些？

答：志願役和義務役都是一樣，先初步約談然後接受一個禮拜調適教育。最近這段期間我們連上下個月要接受國防部體能驗證，因為每天有相當強度的體能訓練，結果 11 月剛來 2 個志願士兵就有 1 個受不了不想做，我們勸說也沒用，就只好幫他辦不適服退場。長官大聲疾呼要我們針對志願役士兵退場的問題要重視，秉持真誠領導、有感服務，只有口號卻沒有任何實際配套措施，最近還開始要檢討誰的志願役士兵退場比率多，我們隊職幹部也很為難。我覺得要先改善環境最重要，而不是做一些不切實際的事情。

問：部隊有沒有什麼特別針對志願役士兵辦理教育訓練、生涯規劃等講座的場合？

答：我印象中很少，大部分是軍法紀教育的機會比較多，重點都放在防制酒駕那些，生涯規劃講座我印象中最近這 3 年都沒有，多半還是把重點放在部隊不要有軍紀案件。阿兵哥不出事才是現在長官要求的重點，只要不出事上面就比較不會來督導，一出事就會被上面煩到死，重點還是在軍紀安全啦！

問：現有職訓內容符合日後需求嗎？志願兵參加職訓有沒有遭遇到刁難嗎？

答：就我所知職訓內容一定對日後就業有幫助，那邊結訓以前要考證照，但我沒看過士兵參訓，其實要參加應該不會有被刁難問題。

問：為什麼士兵沒有參訓？

答：我覺得部隊在這方面的訊息其實很少，士兵大部分自己也都沒有長久規劃，所以參加的人不多。可能部隊在這方面資訊宣導上也是不夠，士兵自己也不會去問，應該是這樣子。

問：參加職訓是否真的是加入募兵的主要理由？

答：職訓或考證照這些募兵文宣裡是有在宣導，但是在部隊裡面其實沒有時間做這些，長官們還是希望現役的官兵運用休假時間自己去公餘進修或考證照，問題是平常在家時間已經不多了，要他們剝奪自己休假時間去學這些實際上有難度。平常都這麼忙了，放假大家應該還是大多要陪家人或休息，我覺得

這個應該跟募兵比較沒有關係。

問：你連上的志願役士兵管理上有那些問題？

答：現在很多志願士兵法紀觀念淡薄，之前一個酒駕的兵就是這樣，部隊三令五聲不能酒駕，他去唱歌喝酒後騎車回家又不戴安全帽，當然被警察臨檢酒測法辦，部隊要記大過汰除了還找立委求情，他說很想留下來，那為何他不遵守這裡的行規呢？還有一個無照駕駛出車禍，我這幾個月處理的全是志願役士兵的問題。還有其實在營區他們能混就混，當然認真的人也是有啦！只不過越老的通常就越混。

問：新進志願役士兵適應上有那些問題？

答：就實務上所遇到的志願役士兵其實對自己的人生、工作都沒有完整的規劃，每個月賺多少花多少。他們的家境多半不好才會選擇進入軍營，我覺得他們更應該謹慎自己的錢財花用，而不是當個典型的月光族。他們年紀很輕，幾乎高中剛畢業 18 歲就進來，其實很多判斷或處理事情的能力上明顯比較不好，一進到部隊全部都是長官或學長，當然他們也會有壓力存在，適應不良的就輔導他們退場。還有其實現在管教上都要很小心，連講錯話或稍微罵一下都會被申訴，現在的兵這方面很清楚。

問：對於志願士兵升士官是募兵志願役入營的考量嗎？您對此一政策的看法是？

答：現在士官學校只有陸軍專科學校，部隊絕大部分的士官出身都是從士兵培訓升士官，這是部隊的主要政策，也是募兵制的考量之一。但很多士兵其實能力不足，我們又沒有完善的考核機制，只要體能過了部隊長通常就會讓他去升士官，並不是所有的士兵都適合當士官，政策上就是這樣也沒辦法，我覺得就順其自然吧。

問：對於近期募兵制提升的各項薪資加給有什麼看法？

答：只有加士官和士兵的薪水，加士官薪水是為了鼓勵士兵去升士官。當初說我們軍官已經有一定的薪資所以排除在外，這理由十分奇怪耶！我們工作又沒有比較輕鬆，要依照工作付出的程度來衡量薪水才對，最輕鬆的還是士兵，這真的很沒有道理，國防部制定的政策都有爭議，待遇最差的反而是軍官，做不完的事還要擔責任。

問：太多資源投資在促進募兵成效會不會排擠其他經費使用？

答：我舉 2 年前的例子，之前營區有個全志願營為了部長要來視導工作環境，必須特別布置，前後上面撥了 25 萬去布置休閒室，後來文宣、書桌那些前前後後花自己單位的經費應該也超過 20 萬，每個單位為了這些其他原本要的花錢購案全都暫停了，一定會排擠其他經費的使用。

問：就您看政府扶持募兵制，志願士兵的在工作上的態度如何？

答：工作態度上並沒有比較好，我覺得還是一樣會做的就會做，一些問題人物還是不長進，也沒有因為福利變好而有所變化。募兵制就是一直在增加兵的薪水，加薪水就是吸引他們進來而已，並不會因為加薪而工作態度上有所變化。而且他們都很年輕，也剛從高中畢業而已，根本也不清楚工作應該有什麼樣的態度，也還是剛出社會在學習而已。

問：募兵制相關的制度變革有沒有讓軍人認同感增加或堅定保家衛國的思想？

答：對於這個募兵政策要能堅定保衛國家意志甚至是增加軍人認同與團結，我認為可能還有一段時間，現在實際上部隊並沒有營造出這樣的環境，大家想法上還是比較偏重私利，因為政策上就一直著重在待遇的部分，保國可能就是次之了。

問：謝謝您受訪。

受訪人：B1

訪談日期：2015 年 8 月 9 日

問：您加入國軍志願役士兵是當初是什麼樣的動機？透過什麼招募方式進來？

答：我當初是為了錢進來的，為了這份薪水比外面的薪水還高，而且他是每個月都週週放，然後他不會像外面一般公司做不好被老闆扣薪水，我們做不好犯比較嚴重的錯頂多被禁足那些，也不會被扣薪水或是被開除之類的。我是透過部隊來學校招募進來的，他講這邊都是那種很好的地方，也不會講到壞的，也是進來之後才發現當初講的那些不一樣，還沒進來不知道有留守這種東西，原來還有留守沒有說週週放，當初招募是跟我們說每個禮拜都可以放假。還有他講薪水的部分他講的不是真的實領的部分，而是會被扣一些健保之類的，原來薪水跟講的也有差別。其實原本以軍人的工作應該是保衛國家，結果不是這樣，我們就每一個人分幾項業務或裝備，每天就做不完了，戰備訓練也都是形式上演一演，當久差不多就看懂了，軍人就是一個工作，當然也不輕鬆，做久了會有點煩。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：近年來我覺得國軍在社會的地位感覺沒有像之前的軍人一樣好，打完仗會比較被社會一般人尊重，因為現在沒打仗了，然後軍人不斷再出事情，就算一點點小小的事情被外面民間的人發現不當的行為，會給他放大解讀，然後新聞又給他醜化，造成就是軍人根本沒地位，很差就是了。

問：您身為士兵在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：我覺得認同感是自己被別人認同吧，只有在人家需要你的時候才會被認同，人家不需要你的時候就跟一般人差不多。我自己做的那些業務感覺沒有什麼成就，我接的業務感覺在外面就是不怎麼用到的，像是開戰車的，外面也沒有戰車讓我開。我比較想開一般大車那種，向中戰啊，或是向工兵連那種怪手、叉動車那些，退伍後有這個專長還蠻有用的。其實我真的對戰車沒有什麼興趣，看外面這麼大台，其實裡面超擠人又不好移動，因為戰車又是鐵嘛，到夏天整個都是燙的，好像在烤箱一樣。而且他就是一個裝備，開一台戰車又要自己去花很多時間保養，就會覺得不喜歡。

問：您對軍中組織文化有什麼看法？

答：當初入伍的時候班長就講說一個口令一個動作，就覺得很多制度都很奇怪，什麼休假要回報之類，很多完全沒有意義還是要做，管到腦袋都變笨了。還有就是換一個最高的指揮者就是差別會有大，很多事情就是上面怎麼講，我們就會覺得他們那些想法不會讓我們很滿意，我們可能會有自己比較快速和便利的作法。我覺得很多事情真的都是在浪費時間，因為長官都要按照他們舊的方法去做，每次都講按規定，那些規定總是會將事情複雜化，明明就有很方便很快速的方式，卻要造他們的作法繞一圈。反正結果都一樣，長官也只看結果，我們還是會按自己的方式去做，不要把事情弄複雜。

問：還有哪些看法？

答：我比較注重的就是浪費時間上的這些作法，不要這麼死板或死腦筋，可以用很多不同的方法來做事，長官他們其實並不是什麼都會，但老是有自己的一套說詞和作法，並不見得適用在每一件事，為什麼 30 分鐘可以做好的事情，我要用更複雜的方式做 1 個小時。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：現在國軍的待遇和福利真的越來越好了，我一個月在裝甲部隊有戰鬥加給大概 3 萬 7。自己有時候心中會覺得有些不滿意，同樣跟你同一個階級、同一時間進來的人，或是資深一點的人，可是我們做的事情就不一樣。我做的事情比他多很多，會有不公平的感覺，感覺會做的人家知道你會做，應該算信任你吧，你事情就會變得比較多。像有一種也是很會做事情的人，可是他就裝傻、裝不會做，然後長官就放棄他，不敢丟事情給他做，怕更多事情會出包，這種人有比較奸詐的頭腦吧！

問：您的意思是說在勞役分配上有不公平的情形？

答：對，像之前突然被叫去用連上的水塔，那時候是上一個連長無意間叫我去看，我原本也不懂，問一下別人怎麼弄自己去修，後來大概多少懂一些，結果後面之後只要有問題都變成我的事，我覺得不應該這樣吧，突然又多一件任務，沒事做的人還是沒事。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：會喔，因為現在臺灣的話軍人常常再出事，一點小事就被放大，畢竟我們是國家的軍人，大家都會認為軍人要保國衛民，可能道德標準要比一般人高，

一般人酒駕感覺還好，軍人酒駕感覺在部隊跟判死刑一樣，嚴重到很誇張。然後因為軍人近期都是一直不斷再出事情，什麼酒駕啊、洪仲丘、阿帕契。還有就是不管義務役或志願役，我之前會從網路上有看到，他們退伍之後會講在軍中怎麼樣怎麼樣，很黑暗啊！就把國軍講的很不好，因為他都退伍了怎麼講都可以，其他人還沒當兵或是想要進來的就會感覺我們國軍這麼糟糕。不知道應該是不是他們以前待的單位不一樣，制度也不一樣，有的很累有的很爽，主要是單位的問題，不見得每個都是這樣。

問：您認為在軍事專業領域上能否獲得個人與事業的成就感？

答：我是覺得現在接的這些業務上沒有什麼成就感，想在更努力再多進修一些其他的東西，希望對未來有一些幫助。就像我剛剛說的學開怪手、叉動車這些，開戰車外面根本用不到，學的東西也很有限，很難會有成就感。

問：您對於募兵制有什麼看法與建議？

答：我覺得現在推這個募兵制還是我們底下的人在努力，我們不是有國軍人才招募中心嗎？為什麼募兵的壓力全部跑到營連長這邊，好像在強迫人家進來當兵，最近也是很要求這個募兵制，各連都一定要拉到多少了，沒有拉到主官會被懲處或是幹嘛，就是強迫人家作業績。我們每個禮拜幾乎都會聽到連長或是其他幹部在那邊問有沒有認識的人，或有沒有要介紹誰？介紹一個成功就有 500 元工作獎金，當然我們也都會盡量幫忙去找。其實怎麼樣講要進來不進來都是自己的意願，會進來可能就是為了薪水比較高，主要是以錢為主啦！還有想存些錢以後退伍要用到；不會進來就是他們對國軍的印象不好，不然就是聽人家講國軍怎麼樣，把國軍說得更糟糕，他們對募兵就是說幹嘛為了這些錢折磨自己，應該就會有兩極化，可能不會為了錢而進來軍中，在外面會很自由不像軍中這麼死板。一方面也是他們沒進來當兵的時候以為軍中就是學長學弟制，像以前一樣很死板，其實現在國軍也是越來越人性化了。

問：就您自己的觀點認為募兵的實況是如何？

答：我覺得應該不好，又一直要求我們去招募，每次開會下來就會要我們去拉人，可是外面找的人過了幾個禮拜又會說不要了，可能因為是陸軍吧，人家會以選其他的軍種為優先，陸軍錢又少又比較累，有要當兵當然會選比較好的軍種。

問：今天謝謝您。

受訪人：B1

訪談日期：2015 年 11 月 25 日

問：您有沒有看過國軍今年的招募形象廣告有什麼感覺？您當初進來是因為這些招募形象廣告嗎？

答：上次我在國防部臉書上有看過，覺得有一點不真實。我已經當志願役 4 年了，很清楚實際軍旅生活並不是像廣告裡面說的那樣。當初我進來是家人說反正你也要當兵，志願役士兵薪水穩定，跟這些廣告沒有關係。

問：當初你進來時部隊對於你們新進的輔導措施有哪些？

答：當初進來就長官約談後上課，多半就是在部隊裡面自己摸索或跟著班長做，從做中去慢慢學，沒有什麼印象有輔導措施，主要還是要靠自己去適應和學習，大概就這些吧！

問：你自己或是看到身邊志願士兵對於長官的輔導與教育同袍間接受程度如何？

答：我都能遵守長官的規定，但私底下總是會有人不遵守規定，像是常常有一些禁菸區還在偷抽菸，大家混在一起這難免啦！但是比較嚴重還有有人休假喝酒騎車這些，只是沒有被警察抓到而已，總是把長官的話當耳邊風，出包的時候又變成大家的麻煩，要管休、要開檢討會。

問：你覺得軍人需要那方面職訓？

答：我覺得像怪手或是汽車修護那些，退伍後可以結合民間的這些專長還蠻有用的，或是能有水電那些，自己在家裡也可以修水電，感覺退伍後外面都還用的到。

問：你知道你參加職訓的資格嗎？

答：以我們士兵來講職訓資格要役期滿再簽2年才可以，其實部隊對這方面的宣導幾乎都沒有，他們的立場不鼓勵我們退伍參加職訓，應該都還是要我們繼續簽下去為主啦！

問：為何志願士兵4年退伍以後不能參加？這樣對募兵制會不會有影響？

答：國防部制度這樣設計是為了要鼓勵士兵留營，職訓期間免費也可以領薪水，同時也是為了節省國家資源。我回想當初進來好像主打的還是薪水，並沒有

跟我談這些，如果他有說明清楚應該對募兵會有幫助。

問：公餘進修的制度你清楚嗎？對募兵制會不會有影響？

答：其實以我們部隊來說公餘進修是很困難的，像夜間班好了，我們能離開營區有時候都晚上8點了，根本來不及上課；假日班也常常要留守，基本上真的要有很大的毅力才有辦法，這部分我覺得對募兵制的影響倒是還好，沒什麼差別，我也不是因為公餘進修這個制度進來的，主要還是這邊薪水不錯，所以我就進來了。

問：部隊有沒有什麼特別針對你們志願役士兵辦理教育訓練、生涯規劃等講座？

答：大部分都是軍紀安全宣導的為主，你說的生涯規劃並沒有。我希望多辦一些休閒旅遊介紹的或跟部隊比較沒關係的課，不要老是找警察來上防制酒駕，其實聽到都已經很煩了。反正長官的心態還是要我們乖乖的就好，不要出軍紀案件最重要，這個才是現在的重點。休個假也一堆工作要做，什麼預劃表啦、回報啦，晚上還要接連上的電話。

問：志願士兵怎麼升遷？有沒有辦法到更高層級單位譬如說司令部那裡服務？

答：我們志願役士兵就是服役滿半年可以去初領班，滿1年受儲士班後可以升士官，我現在服役超過4年了但不想升士官，因為升士官事情變多責任變重，像我這樣一直當上兵就好了。士兵不會調到司令部高司單位那邊，因為沒有兵的編缺，士兵的發展就只有在基層連隊，我也不會想外調，因為住臺東沒有必要調走。

問：你知道軍職考績制度的設計嗎？長官怎麼考核你們考績？

答：我不清楚考績制度是怎麼回事，也沒有長官跟我們提過這些，平常相處也不會提到什麼考績，只知道每年有時間到了有考績獎金拿，好像大家都一樣也沒什麼特別，如果有犯大錯被記過的好像就會沒有考績獎金，長官應該都是這樣去打考績，其實我不大清楚這些是怎麼去運作的。

問：你們當初進來在適應上有沒有遇到問題？

答：當初進來還蠻熱血的，想說什麼都可以多幫忙，後來發現其實同袍之間做事態度差異很大，有的很混、有的很認真。理想中部隊應該是充滿戰鬥氣息的，結果進來發現都是在打雜、應付督導和作資料，這是比較不能適應的地方。其實日子久了習慣就還好，反正就是在打雜而已。訓練的話就只有下基地比

較有在訓練，其他時間都在做業務和打雜為主，要不然就是裝備保養、裝檢那些。

問：對於近期募兵制提升的各項薪資加給有什麼看法？

答：我覺得很好啊！我當初進來沒這麼多錢，最近這 2 年來就多 7 仟塊了，這樣比較能吸引人進來，這對募兵應該是有幫助的，像我在裝甲單位這邊就會比較有感覺，多其他人 5 仟塊。

問：你覺得募兵制相關的制度變革有沒有讓軍人認同感增加或堅定保家衛國的思想？

答：募兵制就只有加我們薪水而已，大家還是過一樣的日子，並沒有改變什麼現況，也不可能因為募兵制增加我們保家衛國的意志，我覺得還是都一樣啦！不會有什麼變化。

問：你認為軍人主要的認同感是什麼？保衛國家嗎？

答：現在不打仗了，保衛國家這種想法在軍中很難被大多數人所認同，其實大家主要還是當這是一個工作，一個待遇還不錯的工作。如果以作戰的名義來招募人，我想不會有太多人敢進來吧！我原本也以為進軍中是要保衛國家的，但進來後覺得這和我們所做的一切差距太大，還是把自己照顧好比較實在。

問：謝謝您。

受訪人：B2

訪談日期：2015 年 8 月 29 日

問：您加入國軍志願役士兵是當初是什麼樣的動機？透過什麼招募方式進來？

答：當初就是軍訓課上全民國防教育時，有空軍志航基地的人過來招募，想說自己在學校成績也不好考不上什麼好大學，家裡也不是很有錢，應該也沒機會讀完大學，聽他們說感覺薪水還不錯，主要的動機還是為了錢，聽人家說空軍也還不錯，所以就選擇考空軍志願役士兵。那個時候就體檢、智力測驗軍方的人都會提供很不錯的服務，連智力測驗題本都幫我準備好了，體檢也都有人載我去，所以就這樣進來了。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：我覺得沒有特別好，感覺好像不會說當兵很光榮，爸媽跟人家說我當志願役士兵，親戚朋友都說穩定，並不會特別說很好。最近覺得近期阿帕契事件真的有打擊到我們士氣，明明就是幾個人犯錯扯倒全部國軍，連什麼參觀團都出來了，感覺大家覺得軍人都是在平常都是沒事幹吧！其實忙的要死人家也看不到，我覺得應該是很多人的偏見啦！好像就是颱風或災難發生要救災時才會想到我們，其他時間都覺得軍人沒有什麼。

問：您身為士兵在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：當初招募的時候跟我說是天天上下班，其實並沒有。我是屬於飛機修護的，每天都要有人輪值備勤戰備，我雖然住臺東可是只能隔週休假，更沒有上下班這種制度，感覺被欺騙了，但沒辦法都已經進來了，而且也沒有當初想像的輕鬆，事情多到根本做不完，晚上飛機也要飛，結束任務拖到廠棚就是我們的事，隨時都要處理，每天都做一樣的事久了會厭煩的，純粹就是為了錢和生活，很難說有什麼使命感。事情永遠也做不完，大概做到一個程度放著就好，太快做完長官一定會找新的事給你做，因為長官忙也不會有太多時間管你，學長他們也都有交代混有混的方法。我役期剩 1 年了，最近隊上長官說有留營慰問金 1 萬多塊問我要不要再考慮留營，我回答他說我再考慮，其實心裡根本簽不下去。

問：為什麼簽不下去？

答：感覺當兵這個工作真的沒有很好，就算再怎麼忙外面也看不到，社會上地位

也不高，出了一點事就人人喊打。

問：您對軍中組織文化有什麼看法？

答：我覺得軍中比較封閉，以前不能用智慧型手機的時候外面發生什麼事我們的都不知道，放假回家才知道這禮拜社會上有那些事。然後政策常常改來改去，可能跟長官經常換人有關係，還有浪費太多時間在做一堆沒有意義的事情上面，把簡單的事弄得很複雜，感覺一堆長官都沒有腦袋，這是最厭煩的。很多制度其實都有問題，像現在休個假一堆資料和手續要完成，長官好像覺得每次把我們放出去就會出事一樣，會出事的就會出事，不會出事的就不會出事，現在部隊把大家都管得死死的，休假還要回報，晚上長官還會打電話來問你在哪裡，一出事又全部的人一起檢討，真的很無聊。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我認為這樣的待遇是可以的，但是我不會繼續簽下去，因為從早上做到晚上工作時間太長了。當初他們跟我說可以每天上下班而且週週休，進來以後發現根本沒這回事，而且像修護這種後勤工作根本永遠做不完，飛機一回來就要保養完才能休息，晚上的有時都要到 11 點多，我們又輪休人手不多，人家一直說空軍很爽我就不知道爽在哪裡。其實每個工作都有他辛苦的地方，可是軍中除了工作以外還管得死死，那些長官每天回不了家好像也要我們也一樣，我只是住臺東希望可以每天上下班，但裡面有的單位可以，我們隊上因為任務的關係就不可能。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響官兵加入國軍的意願？

答：這是一定會的啊！大家都會口耳相傳，好像壞事傳的更快。新聞那邊每次軍中一出什麼事就不停地在報導，現在每個人都有手機，資訊傳播的速度更快，像這幾天阿帕契的事消失一陣子又開始吵起來了。外面的人都會覺得裡面很黑暗，其實也還好，可是外面的人不知道就會亂傳，有的事其實沒什麼都會被講的很誇張，酸民超多的，國防部也沒有辦法啊，聽久了就會當真。

問：您認為在軍事專業領域上能否獲得個人與事業的成就感？

答：沒辦法，當初以為從軍可以報效國家，但進來後發現不是這樣，這邊學的東西外面用不到，跟外面各行各業都有一段差距，而且軍人的工作並不是那麼美好，犧牲很多時間耗在整理環境、行政工作上，幾乎都在應付長官，我也

不可能一輩子待在軍中，其實就把現階段該做的事做好，領該領的薪水，服完役期走人，這不是我未來的事業，不用管裡面怎麼亂。而且這邊工作時數這麼長，搞不好我出去花同樣的時間可以做兩份工作，薪水應該會比現在還多，這個工作目前對我而言就只剩下薪水，真的很沒有意義。我們士兵滿 4 年退伍也沒有職訓可以報，這個制度其實對我們這種短期的軍人很吃虧，為什麼職訓只有服滿 10 年或是再簽 2 年的人才可以報，那我們怎麼辦？我覺得這個制度應該要改，大家都是為國家做事情，應該讓大家都能公平才對。好像我們國軍都不重視軍人退伍後的職業訓練，有什麼管道我們士兵都不清楚。

問：您對於募兵制有什麼看法與建議？

答：感覺最近募兵好像變成軍中的重點，隊長有時都會要我們幫忙介紹親朋好友，或是問鄰居有沒有高中畢業的人，提供名單給隊長，有時候會覺得我們就在湊人數給部隊而已。我是不想配合啦！自己都不想當了哪裡還會害自己親戚和朋友。其實感覺隊長他們壓力蠻大的，常常都在那邊想辦法找人，也常常去找義務役的問他們要不要簽下去，要義務役的簽下去其實有難度啦，我們至少敢簽 4 年都不會想繼續做了，他們連簽都不敢簽怎麼可能繼續做。隊上還是很缺人手，我這也不是隊長他能解決的問題，大概就這樣。

問：謝謝您受訪。

受訪人：B2

訪談日期：2015 年 11 月 27 日

問：您有看過國軍今年的招募形象廣告嗎？有什麼樣的感覺？您當初進來是因為這些形象廣告嗎？

答：國軍廣告莒光日好像有播過，但我沒有特別花時間去看過，所以也沒有什麼感想，當初我進來也不是因為這些廣告，主要是高中教官介紹這些資訊，還有部隊的人進來招募。

問：當初你進來時部隊對於你們新進的輔導措施有哪些？

答：我沒印象耶！就長官有關心生活過得如何而已，我適應上還好，並沒有特別的輔導措施，不外乎就是教你要做什麼事，要遵守法紀規定這些，重點還是在軍紀上面，不要出事最重要啦！

問：你自己或是看到身邊志願士兵對於長官的輔導與教育同袍間接受程度如何？

答：我覺得上有政策下有對策，軍中這麼多規定當然不可能全部去遵守，部隊集合後人員分配下去上工都是我們的自己時間，幹部也會有休補假看不到我們的時候，當然大家能混就混，摸魚一下又何妨？但我大錯不會去犯。和其他人天天在一起相處，當然大家一定都會找漏洞鑽，有些人還蠻白目的，內務、服儀、工作上總是擺爛，到處去閃躲，這是我比較看不慣的地方，只要不妨礙到我就好，我都沒有意見。

問：你上次有提到職訓的部分，你覺得軍人需要那方面職訓？

答：像是汽機車修護、或是烹調之類的班都不錯，只要能結合退伍後民間的職業就可以，對我們日後就業有幫助都很好。但是其實部隊對這方面的資訊都很不夠，幾乎沒有長官在宣導這些，我們都不清楚怎麼報名，還是要自己去查。

問：為何志願士兵4年退伍以後要滿2年才能參加職訓？這樣對募兵制會不會有影響？

答：我不知道為什麼志願士兵4年退伍以後要服2年才能參加職訓，我也是入營後自己去打聽才知道，他規定就是這樣設計，應該是讓人想再服久一點的役期，我覺得在職訓這方面都沒有說明清楚，這項就拿來當募兵制的福利不恰

當。

問：公餘進修的制度你清楚嗎？對募兵制會不會有影響？

答：公餘進修在部隊很困難，除非你有辦法準時上下班週日又不用留守，我們隊上100多人只有1個士官有報名，他自己也說很辛苦，我覺得這個募兵好像沒什麼關係，我也不是因為這個原因進來。

問：部隊有沒有什麼特別針對你們志願役士兵辦理教育訓練、生涯規劃等講座？

答：生涯規劃沒有耶！我只有參加過找外面老師來上心輔課程，其他大部分都是軍紀安全宣教，其實講習可以多辦一些結合日常生活可以用的到課程，像是理財、生涯規劃之類，但我們集合的時間永遠就是軍法紀宣教，長官多半都是覺我們不要酒駕那些，不要犯錯才是重點啦！

問：志願士兵怎麼升遷？有沒有辦法到更高層級單位譬如說司令部那裡服務？

答：要去受訓，受完初領班再選擇儲備士官班，我一方面是體能沒有過沒辦法去受訓，另一方面我覺得也沒有想要長久發展所以這4年當完就好，而且當士官事情會比較多，並沒有比較好，錢也沒差多少，所以維持現狀就好。要往司令部發展一定要升士官，司令部應該只有上士以上的缺，沒有士兵缺，所以士兵不會調到司令部，應該是這樣，其實我也不大確定。

問：你知道軍職考績制度的設計嗎？長官怎麼考核你們考績？

答：我不清楚考績是做什麼用的，長官怎麼打考績跟我們也沒影響，好像就是人事作業而已，考績也不會公布，只要不犯錯大家都會有甲等。我不知道長官是怎麼打考績的，那些跟我們關係好像也不大，沒什麼重要，應該大家都有錢領就好。

問：你們當初進來在適應上有沒有遇到問題？

答：我當初進來適應上的問題應該就是很排斥政策變來變去，一下基本體能、一下環境內務，再過一陣子又換不知道是什麼了。像我很不能接受連不小心出個車禍都要開軍紀檢討會，真的很沒意義，其他就是跟著幹部學，其實也還好。其實部隊就是換一個長官所有的政策作法會改變，我當初進來到現在換了2個隊長，他們的領導方式很明顯不一樣，之前那個很開放，什麼事跟他說都沒問題；現在這個卻很死板，感覺他很怕事，所有事都按規定。反正我們只是兵就聽長官的話做事就對了，只是日子過得好與不好有差別，換長官

本來作法就是會變啦！這也沒有什麼大不了的，習慣就好。

問：你認為募兵制相關的制度變革有沒有讓軍人認同感增加或堅定保家衛國的思想？

答：募兵制推行不曉得有什麼制度變化，我覺得都一樣也改變不了什麼，長官沒腦袋還是沒腦袋，一堆鳥事經常就會發生，加班還是再加班，我還是沒辦法認同這裡。保衛國家的想法當初我進來還感覺有，進來一段時間後發現我根本都在打雜，根本和保衛國家扯不上關係。當兵就是要保衛國家，但現在變成都在做業務和修裝備，不然就是背那些基地測驗的資料，一堆東西真的很假，我還是不喜歡這裡。

問：感謝您受訪。



受訪人：B3

訪談日期：2015 年 7 月 8 日

問：您不願意加入志願役士兵的原因是什麼？

答：很大的部分是因為興趣的關係，可能沒有自由，我比較喜歡自由，感覺在裡面沒有自由。然後另一個部分就是在裡面服役的話，感覺就是會跟外面比較不一樣，簽志願役簽下去是4年，你在裡面4年學到的東西有關於國軍方面的業務之類，士兵在這邊就每天都做一樣不用大腦的工作，你到外面就算你薪水可能比志願役士兵少，比如說是25K、22K好了，但是你得到的經驗會比較不一樣，跟社會比較能結合，就算你第一年、第二年錢都不多，但你學到的東西是不一樣，你在軍中待4年跟外面待4年，社會的經驗會比較足夠，結果會不一樣。在軍中可能拿到的錢會比較多，存到比較多的錢，可是你4年以後你不繼續簽了，出社會又是重頭開始，可能會有一點脫節也不知道你要做什麼，在軍中學到的就是那些東西，所以我會覺得就是在外面工作4年會跟簽志願役4年會有一定的落差。募兵制上面若要達到一些成效應該還需要一段很長的時間，因為現在年輕人對軍中的印象還停留在很以前那種感覺，畢竟現在年輕人在外面自由多了，你要他一直接受這種軍事化的管理，就我自己而言會排斥。像我有很多朋友聽到要當兵了，他們也會想到以前那種刻板印象，會有人藉由一些理由想要逃避什麼的，會想要排斥它，應該就是觀念已經扎根了。就是不會有太大的影響，短時間不會改變了。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：我就覺得越來越慘，譬如說救災啊比較特別的狀況才會想到軍人的重要，然後平常就會對軍人說什麼米蟲之類的，就會講得很難聽。可能因為最近新聞就是很常報一些關於國軍的負面形象，相對影響就是外面的人會覺得軍人社會地位可能沒有比較高。就像報出一些像軍中洪仲丘那些案子，就造成國軍的負面形象，相對其他職業而言社會地位就會日益下降。原因就是因為其實我覺得在軍中人家以前有講就是「好男不當兵、好鐵不打釘」，為什麼會有這種觀念出來，可能就是以前要打仗的關係，現在外面社會覺得就是你真的家境不好或是你急需這筆錢，我覺得民眾這種思維到現在還是有，尤其是現在政府不斷地再增加那些志願役士兵的薪水。我覺得國軍對這個社會到底有什麼正向的，除了救災以外，大家都會講說就是不打仗，軍人到底在這個社會上人家對他們怎麼看，我覺得對軍公教來講，軍職可能是放在所有公務員

最下面，所以我覺得軍人的社會觀感沒有很好。

問：您身為士兵的部分在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：我覺得就是不只在軍中工作，其實做任何一件事把他從無到有都會獲得使命感，可是要對這邊有認同感可能比較困難，畢竟我本身不是很喜歡這裡，這邊日復一日都是做一樣的事，而且很多都是沒有意義又浪費時間。我覺得部隊制度的僵化也是其中原因，我不知道怎麼形容，我只能說作太多無意義的事情，浪費人力和時間，我認為是這個原因造成募兵的困難。若你是一個連長，你有辦法去彈性去分配也許是休假時間或者是工作勤務，那如果你一個部隊他沒有一個良善的規定，或是他的規定已經在那邊了，可是你卻用「主官裁量權」這個東西去把他推翻，這樣我不能認同。時代再變，軍中一定也會跟著變成跟工作一樣，不可能大家會因為有熱忱才加入軍中，大家一定都是為了工作、為了吃飯而選擇進軍中。

問：您對軍中組織文化有什麼看法？

答：像是今天一個長官的命令下來，突然又有一個更上級的長官又下一道命令，然後可能跟第一次長官下的命令有衝突，然後整個政策就一直在那邊變來變去。有時候更高階的長官他下的命令不一定可以真的那麼容易去實行，但是你還是要照做。在外面如果是作業員工的話，老闆還會聽你的一些意見或建議，可是在軍中更高階的長官下的命令你就得照做，就算真的很無理很不方便，你還是要照做。我覺得很多事情都沒有辦法掌握，就是可能上面只是講一句話，然後你可能就要花很久的時間準備，為了他那一句話浪費你很多的時間去達到他的要求，長官也不會一次就跟你清楚說他要的是什麼？然後就會導致一直重做。還有現在志願役可以上下班，晚上得哨幾乎都是我們義務役在站，隔天早上的地也都是我們在打掃，取槍搬裝備那些也都是我們義務役，我們義務役卻要看著他們穿便服慢慢回來，有時候覺得很不是滋味，要對這邊有認同感可能比較困難。人都應該說軍中的文化大概就是這樣，現在長官的規定就算是不合理，還是要忍一忍，但是如果他太超過甚至是違法了，我們當然就會申訴。長官也很清楚這點，所以大多不敢亂來。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：以義務役而言當然是不滿意啊，但我看志願役應該還可以啦！不過工作時數真的太長了，扣掉吃飯休息至少每天超過 12 小時，真的要有蠻強的忍耐力

才會待在這裡，像有些軍官已經要外散宿或休假了，就突然被找回來說什麼臨時要加班之類的，我覺得這樣軍官就是這方面很吃虧，像現在有戰鬥加給，很多軍官都沒加薪，明明就是跟士兵領差不多的錢，可是要做的事情還有要面對的壓力差太多。所以我覺得當兵還可以，但是不要當軍官。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響加入國軍的意願？

答：一定會啊！因為像這些新聞報出來的軍中的負面消息，大家就會認為軍中很黑暗或比較封閉，跟以前一樣是一個口令一個動作。社會大眾如果對軍人的觀感不好，當然會影響人家進來。像是那時候洪仲丘事件的發生，還有那個阿帕契事件，就是一直報導國軍的負面形象，如果有人來宣導募兵大家就會覺得比較不願意。聽說洪仲丘在軍中可能就是跟人家有一些衝突，導致上面的長官想要弄他的樣子。阿帕契事件發生，國軍又開始在管制一些智慧型手機的使用，也會查到士兵這邊來，我是覺得明明就是上面的人運用自己的權力去讓這些人進來，讓他們拍照，其實應該從上面的人開始管理，而不是從下面的人開始管理。

問：您認為在軍事專業領域上能否獲得個人與事業的成就感？

答：完全沒有，完全沒有。可能因為我是砲手要做的事情比較多，一堆裝備要搬、雜事要做，像我們連上砲手要做的事情就是相對比較多，感覺比較沒有成就感。譬如說你今天去跟一個通信兵跟他說我的職位跟你換一下，他一定會說不要，他們也會覺得砲手很累，每個禮拜就要拖砲，然後早上就要陳列一些裝備來保養，而且都很重，陳列完又收回來，完全不知道在幹嘛。

問：您對於募兵制有什麼看法與建議？

答：看法就是臺灣要募兵制的話，可能不是就只有針對制度去推行，應該要從內部去改變，就是改變得不一樣。原本社會大眾對國軍的看法就已經這麼負面了，怎麼還會去說服人家加入國軍。內部整體上制度改變好再去推募兵制，募兵制那時候也是因為選舉的關係才去做的，好像是一種政策買票。好像美國募兵制就推行的跟台灣不一樣，他們的募兵的目的可能是真的要去作戰，讓人民為國家，可是台灣這邊沒有說要打仗，如果真的跟中國打起來應該也打不贏。不一定要募兵制啊，徵兵制也不錯，就是時間少少的，當個 1、2 年這樣，讓大家去體驗一下當兵的生活，去知道一些國防武力方面的事情，不是只有正在當兵的人才知道。募兵制一些統計出來在國防部看到的那些數

據，好像募兵制推行的很成功，可是實際上就不是這樣子，還是要從內部去改變，不是只有在數據上弄一些小手段讓大家覺得好像真的成效很好。像我們連上這梯 12 個人在營轉服根本沒半個，我們連長也很頭痛啊，都叫我們幫忙去看有沒有人有意願進來當兵，好像沒有像國防部他們的在營轉服資料比率超過 100%，太誇張了，大概就是這些。

問：今天感謝您。

答：不會。



受訪人：B4

訪談日期：2015 年 6 月 30 日

問：您不願意加入志願役士兵的原因是什麼？

答：我不願加入志願役的原因雖然國軍的薪水跟外面比是比較高，但是每天做的事情就是枯燥乏味，就像主檢好了，主檢也不知道為什麼要全部搬出來弄一遍，然後再放回去。就是每天做一樣的事一直搬來搬去，我們就很像廉價的苦命勞工，那如果去外面做工頭做好一點，以後薪水搞不好比這邊多。相對的長官又不會願意聽我們的意見，除非同時好幾百人好幾千人這樣串聯，長官才可能會聽到。依臺灣人的個性聽到之後「呼攏」一下過沒多久，沒有處理沒有去問，這件事情又消失了，臺灣人的個性就這樣。像洪仲丘的事就是這樣，現在過這件事 2、3 年了，部隊有變嗎？沒有，就是禁閉室關掉而已，那對我們又有什麼差別？我們感受不到長官對我們的關心啦！年輕一代想要更好，想要反映一些事情，但是他們就好像聽不到一樣，部隊就這樣才會越來越不進步。還有就是國軍最近要全募兵制，覺得看人都沒有再篩選，我們看他也是笨笨的啊，莫名其妙就進來。他是彈藥班長，記憶力能力都很差，我也搞不懂當初有沒有篩選，領導能力帶兵什麼的就很差，帶兵真的要帶心啦！讓我們心服口服。我發現他們募兵制現在可以上下班，結果搞得我們義務役該死一樣，早上最明顯，幫志願役取槍、領裝備、掃地，有事後晚上出公差也都是我們居多，好像很不公平，他們的錢比我們多耶！就算加入好了，4 年人家存錢存完了就走了，不會長久啦。整體大環境我覺得是越來越走下坡耶！因為好像還在那種 60、70 年代一樣的裝備啦，現在可能接近司令部那邊，我有朋友簽志願役的可能一個人一張床，可是他沒有看到其他偏遠地區的問題，他應該要改變是偏遠部隊的環境，環境改變後才會越來越多人想要服務，優一點的環境比較多人才會想喜歡。不然為了錢進來這裡，退了伍對國軍一堆怨言，我會覺得這對國軍形象也不好。應該是出去退伍還會覺得有榮耀之類的，有榮耀我覺得是一件比整體環境都還要好更重要的事情。

問：您覺得現在當兵你有榮耀感嗎？

答：完全沒有，怎麼可能會有，就是一直在出公差而已。

問：就您觀察近年來軍人在社會中地位如何？

答：近年來因為軍中發生太多事情，像最近阿帕契的事與海軍在其他單位飲酒，就一定會有損國軍的形象。尤其近幾年媒體傳播的情形異常快速，臺灣近十幾年來媒體傳遞的東西就是偏向負面的訊息，國軍近幾年出來的幾乎也偏向是負面消息，那傳出去給人民的感覺好像花一堆錢養一堆軍人，他們就是在那邊開心沒事做。由於近幾年臺灣已經很多年沒有戰爭了，會覺得有這些軍人好像沒有差，跟我們國人國防觀念不好也有關，但是也是這樣人家才會覺得軍人太安逸，然後重大災難才會出來救災，好就好一下，壞就是一直傳，這樣社會地位才會少於警察那些，他們還在救人抓壞人，國軍就是等著戰爭防禦救災再出來，可是這些都是很少發生的。

問：您身為義務役士兵在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：使命感的話就是我覺得當文書的部分才有，可能會跟之前在外面實習的工作差不多，做完資料有成就感，但是以之前下部隊還沒有做一般文書的話，我會覺得我很像在做廉價勞工，就只是來搬東西、掃地、吃飯，就這樣結束一天、過一天，然後浪費時間在這邊，雖然說可能耐心或忍耐力有增加，但是以現在社會來說出去外面工作，一個月得到的那種心理層面的成長可能會比國軍更大。因為每天在做搬東西、掃地這種事情，久了真的會麻痺，反正無所謂每天就這樣搬來搬去，然後力量也變大了。你在外面企業你能力培養越來越強人家給你越來越多，學到的面比較多，你會升官領導力那些會成長。不會像我們兵你不去升義務役下士的話你就是一樣，頂多就是學長帶學弟，也是像朋友那樣，到最後真的感覺還是在浪費時間，然後一個月只領 6 仟多的廉價勞工。雖然說那是國民應盡義務，但有時候會覺得真的不知道在幹嘛，快退伍的會更想要退伍。

問：您對軍中組織文化有什麼看法？

答：軍中組織文化的話還是跟以前一樣封閉，雖然說國軍近年在提倡使用智慧型手機，智慧型手機拿進來有規定那些區域不能使用，長官也會宣導保密和使用規定，但是你看一堆人還是拿著智慧型手機在軍械室前面走來走去，一樣在那邊聯絡事情或玩遊戲，如果有心人士拍個照你可能也不會知道。管制區域有管制，但是會玩的還是會玩，有心的話我覺得管制這一塊方面還是國軍要去克服的。而且有時候會覺得義務役開放智慧型手機這事好像會洩密，洩密的還是長官啊，為什麼這些事情會怪到我們義務役身上。就是爽都爽在那些長官，但是來督導累的也是我們這些阿兵哥，他們看事情的角度很奇怪，

發現事情的問題點應該不是在我們身上，應該是在長官那些人還要再教育，他們會覺得他們職位很大可以隨意，我一個將軍你憑什麼管我，我們阿兵哥就該死。還有如果以軍中標準來說，換個連長、營長我們整個連就會牽動，不會有一個一樣的標準，他雖然說有他的管理風格，但是不會讓我們去有調適的空間，不管是哪個層級的長官他來他最大，我們就得聽他的，可是他不會聽所有人的心聲，而是他想要怎麼做就怎麼做。

問：您認為國家對軍人的待遇福利和您的工作付出相衡量是令你滿意嗎？

答：我以義務役的部分來說當然是不滿意，尤其是家裡離比較遠的人，1個月才6仟多塊，啊我做的事情甚至比某些志願役還多，那會覺得很不滿，他們一個月領快4萬，啊我一個月領6仟多，我很多事情都會做，我覺得可以幫忙很好，至少我可以多學一些事情，但是久了你會覺得為什麼很多志願役就是閒在那邊不做，而且他們要生存在國軍這個大環境很久，甚至吃20年終生俸那種，為什麼我一個義務役就很像那種你這一年就是幫我擋，退伍了再叫下一個來擋，啊他就這樣躲就領終生俸了，我這一年就是該死。就是會覺得義務役薪水多少沒有不好，我覺得應該以偏遠地區來看，應該要再更多一點加給，我們也不是沒有幫國家做一點事情，很多重大的事情我們都可以幫忙。

問：您認為社會大眾對軍人的評價是否會影響民眾加入國軍的意願？

答：軍人的評價是很重要，像是我朋友他們在美國待一段時間，他們美國再當軍人其實是一件很榮耀的事，不是說錢多錢少，但是他們榮耀是在於人民看到軍人是會鼓掌、是會敬禮。但是在台灣看到軍人像是之前穿個軍服去麥當勞買個東西都會被人家拍上網，說什麼利用公務時間吃飯幹嘛，他們不知道軍人有時候也是要洽公之類，可能剛好只是穿軍服買東西，軍人就不是人不能吃飯嗎？就好像感覺好像在國家很沒有地位一樣，完全不會有人知道你平常對國家做什麼事，當然會影響人家進來的意願。

問：您認為在軍事專業領域上能否獲得個人與事業或成就感？

答：會覺得就是一開始完成事情成就感一點點，然後每天做一樣的事情，然後國軍又說要省紙簡化文件，但是到頭來還是叫你印一堆東西，然後每天督導同樣的東西。但是大部分始終出大包的都是比較高階的軍官，那督導又花一堆紙，寫東西每天也花一堆紙，每週抄寫那堆酒駕罰則一堆完全沒有意義，就只是浪費時間和應付檢查而已。臺灣來說你在新聞案件看到的或是軍中宣導

的，大部分都出事的是高階軍士官，士兵也有但是就人數比例而言真的不多，出事的人數比例也是志願役比較高。其實有時候搞不懂我們的成就感到底在哪裡？當兵好像就是我來領這份薪水，好時間到了我就回家，我不一定要做多啊，反正怎麼做都是領一樣的薪水。有些人拚了命才考上軍人這條路，會有自己的理想比較勤奮多做一些，但進來之後才發現原來是這麼回事，反而對這個環境感到難過或是失望，完全不如預期那麼好。國軍的宣傳片的拍得很好、很厲害，但實際上我當半年就是有一種完全都是在騙人的感覺，每天都是搬東西、割草、掃地，掃得很乾淨長官很開心，那所以呢？不懂榮譽在哪裡，那個榮耀感就是沒有。

問：您對於募兵制有什麼看法與建議？

答：我覺得我要針對榮耀跟整體大環境來講，因為我覺得金錢的多寡雖然是一個問題，現在募兵制的薪水真的蠻高，如果以現在社會的薪水來講。但是久了人家有更多的出路學到更好的技能，他可以去外面，但是你沒有那總榮耀與使命感讓人家留下，你會留下來就只是覺得做久了習慣了，但是有些人可能會覺得換一份工作雖然薪水比較少，但做另一份工作我成就感很高。我覺得工作上成就感跟使命感，再加上好的環境才會留下人才，才會有一直努力做下去的動力，那個不是一個月可能給你 1、2 佰萬讓你留下來那種。另外環境還要再更開放一點，不要讓人家覺得軍人進去好像被關一樣，像我當初來當兵的時候我阿公就好像覺得我要被關一樣，一定要讓家人知道你進來當兵是幹什麼的，爸媽問我其實我也說不出個所以然，我每天就是再搬東西、割草、做業務。

問：那您這樣看志願役士兵的人力素質有提升嗎？

答：人力素質我覺得一開始進來的他們很笨，就是可能也是因為我們比他們早進來一段時間，就會覺得他們呆呆的。但是有些事情我們可能做了 2、3 個月會了，可是他們還是學不會，素質並沒有比較好。我覺得現在募兵制就一直再加錢加錢，素質就還是那個樣子，並沒有因為加錢然後素質提升。有些志願役的士兵可能覺得錢多就進來，國軍又不挑人，就是智力測驗考一考就過了，因為招募的壓力也不管他的素質好不好，也不曉得他未來升了士官有沒有辦法帶兵，沒有為他的未來去想，也不管他會不會續簽，就可能只是當個 4 年或 5 年。我覺得國軍在挑人才這個部分沒有很完整的考量，就是一直騙你把你弄進來，進來之後就不理你了，好像一個很大的詐騙集團。就只看現

在也不看看未來，也不想國軍未來的走向要是怎麼樣，整體的規劃感覺是很差的。所以我當初也是有想說要簽，可是我最多也只簽 4 年，但是我是想去特種部隊，可能我覺得那邊會比較有榮譽感吧！但是如果真的可以去特種好了，萬一也跟現在一樣，那我幹嘛簽？那我以後每天都在做這些事就算我每個月領到 4、5 萬，我會不會慚愧？我領這薪水我就每天只是在搬東西，領的是國家納稅人的錢，我覺得領多少薪水要做多少事，每天領這個多錢在那邊飄、在那邊撐，我覺得對不起自己，這是我會不會加入志願役的主要考量。

問：還有其他意見或補充嗎？

答：沒有了，大概就這樣。

問：謝謝您撥空受訪。

答：不會。



受訪人：C1

訪談日期：2015 年 7 月 18 日

問：就您近年來觀察覺得國軍在士氣上有什麼樣的變化？

答：近幾年其實在年金制度的紛爭，軍職退撫基金可能在 108 年破產，其實我們幾個同事常常在聊這些問題，軍人的未來到底有沒有希望，國防部始終沒有給我們一個明確的答案，或是給的答案始終是那種沒有解答的回應，在這種不確定因素充斥下，其實對我們這些尉級軍官要不要繼續走下去打擊是很大的，當然上面都不會砍到自己的終生俸，制度怎麼會怎麼改也不確定。再來媒體資訊發達下，手機就可以一窺天下大事了，臺灣人好像大部分都沒有是非判斷的能力，媒體說好就好，說不好就不好，每次一報國軍又出什麼事，我們內部又一大堆行政規定下來了，不論對錯總是先懲處自己人，「不要出事」變成我們的重點，出事後麻煩到沒完沒了，還要去處理後續問題，從連隊到國防部都浪費大量時間訂出無數擾人規定，只為了應付那些無聊的軍紀案件，我覺得這是導致國軍變得極為無效率的原因之一，長久下來士氣怎麼可能會好。

問：您每天接觸的民眾中他們對軍人的角色定位評價如何？

答：我認為其實見仁見智，老實說現在國人普遍還是存在「好男不當兵、好鐵不打釘」的刻板印象，可能和我們社會背景當初國軍從大陸撤退來臺灣後的種種作為有關係，社會之間也引發了一些衝突和對立。我想這一批軍人或人家所稱的「老芋仔」，他們在臺灣社會地位或高或低，大家自己心裡都有一把尺，怎麼衡量都可以。國內近幾年民主改革開放氛圍，同時本土抬頭，有些人當這些「老芋仔」是外來政權，可能會導致中產階級的家長不願孩子當兵。當然我們現在部隊這些「老芋仔」早就不在了，你看哪個軍種司令有打過仗？都沒有啊！國軍都已經全部換一批新血了，但不曉得為什麼大家對軍人還存在那個不好的氣氛之中。你看我們自己你休假會想要穿軍服走出去嗎？當然不會！老百姓其實平常對軍人是很無感的，就只有要救災的時候才會想到我們，我那時八八風災也有經歷過這段，整個國軍的重點都轉成救災了，這是不對的。戰訓啊什麼都要顧到，哪有那麼厲害啦！

問：就您與民眾的接觸中，民眾對募兵制支持程度如何？

答：其實現在志願役士兵招募面臨許多問題，我認為經濟景氣好，工作機會多，

那對志願役士兵招募的成效會有很大影響；如果景氣不好，募兵就會很好招。以目前的薪資結構而言錢其實是一個很重要的誘因，因為大家都要吃飯、大家都要生活。官方回答我只能跟你說募兵沒有問題，但是實際上我們因為政策一直在下修招募目標數，把數據美化好讓國防部長官對那些立委有交代。民眾支不支持應該說要看他自己有沒有這方面需求，當然是以家境比較不好的人為主，我們招募的政策和執行面也都是主攻這些民眾。你說醫生那些家庭的人，他怎麼可能願意自己小孩當兵，又不是瘋了！我們在訓練招募員也都是切入這些點，還是主打薪資結構低於士兵的族群，不然我們還能拿出那些東西跟其他行業比？當然是用薪水來主打。

問：您實際負責招募工作，您在第一線執行面上進行募兵工作，有遇到那些問題與困境？

答：我想經費是一個問題，永遠不夠用，但在這邊講也沒用，招募文宣這些全都是要花錢的。另外招募員訓練也很重要，一個招募員代表的是國軍，要讓他在對民眾並且說清楚講明白招募待遇、程序那些，並解答民眾的疑問，這要靠實務經驗來累積的，應該設專職的人讓他長時間去招募，而不是辦個受訓講習就有用。但我們招募員一直處於短期支援任務編組的狀態，過一段時間都會人員更替，偶爾會發生民眾的問題答不出來或講錯資訊，會讓民眾產生誤解。其實我覺得你要我們招募中心做事，又不編給我們應有的人力，也難怪政策上全部都目標數都分到下級，我這邊主要還是對學校教官協調的工作，要不然要我負責業績壓力根本做不來，像是營區開放時設攤，我們還是得協調各單位招募組來支援，就是因為人力不足。在招募文宣上，我覺得它書面也好，招募員解說也好，大概都是要能打動原本就想當兵的年輕人的意願，至於怎麼招其實各軍種都有他們自己「一條龍」的作法，我認為其實招募是非常制式性與封閉式的工作，實在都脫離不了那幾招。最近除了讓教官在校園宣導外，現在竟然叫中將、上將當募兵公差去校園招募士兵，可能上面也急了吧！但你可以從軍聞報導的新聞看出端倪，軍方去的學校怎麼盡是公立升學率差的學校或是私立學校為主，這個心態是怎樣我就不方便講了，但你可以知道招募鎖定的對象是很固定的，而且變化一般而言都不大。

問：近期軍中幾件軍紀案件，您覺得對國軍招募上有什麼樣的影響？

答：對募兵一定會造成衝擊，我想這大家都很清楚，應該也不用多做解釋。國軍壞事總是傳千里的，你可能要做 10 件好事還不一定能夠抵銷那 1 件壞事的

負面消息。國軍只要一出事就開始沒完沒了檢討，當連長的人最煩的就是軍紀案件，被體制的規矩搞的都睡不好，做一堆假資料，應付上級連番轟炸的督導，應該說是落井下石更貼切，然後一堆檢討報告打不完，又要被連帶處分。這真的要改，違紀的是個人行為，但是現在搞的犯錯的人是幹部一樣，我想當過連長的人應該都很清楚這個現象。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：你說如果光靠形象我想是很難的，主要還是最實際的錢吧！國軍哪裡有什麼形象，你去看那些軍種報刊永遠都是國軍正面形象，但那些外面看不到，連裡面的人自己也不想看，那有一個組織永遠是完美的？有，你看各軍種的報刊，永遠都是正面報導。可是翻開外面的報紙了，就不這麼一回事了。其實國軍這種「一言堂」的思維不去改變，永遠不容許負面的聲音，我想當然他永遠也不可能進步。長官應該也很清楚，但好像沒有人要出來解決？每個人就得過且過，反正不要影響到他升官和終生俸就好，其他底下怎麼苦都無所謂。當過兵的把這些不好的事傳一傳，到外面怎麼可能會吸引年輕人進來？國軍在形象的建立上可能社會外部和國軍內部自己都要共同努力，沒這麼快能建立起來的。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：做這麼多年其實你要跟我說什麼使命感那種空泛的口號很難啦！就是養家餬口而已。當然我已經習慣了，但你要我認同這邊我無法接受，因為他畢竟有太多的問題有待解決，而且我可以跟你說很多問題幾乎是無解，這是長期以來軍隊內部體制造成的。我舉一個最小的例子，軍中每天為了環境內務花費大量時間與兵力，永遠在那邊割草、掃地，不是說強調整潔不好，而是軍人應該將時間心力集中在精進作戰訓練，而非整天率領士兵進行與作戰無關的瑣事。此外文書作業那些更是耗掉基層部隊大量的時間，不停地再浪費紙張，一些根本沒用的業務也在做，長官都不會去思考這些。

問：現在國軍的待遇與福利，有助於募兵制的推行嗎？

答：以志願役士兵的待遇來說真的是不錯，也是我們在招募上的主力。今（2015）年4月1日開始又有戰鬥加給，一個二兵如果可以分到戰鬥部隊的話，可以領到3萬5了，他才剛中畢業18歲而已就可以跟國家四等考試的公務員差不多耶！但人家公務員是苦讀來的，志願役士兵根本不用，身體健康，在練

習個智力測驗就可以進來了。目前我們去跟人家談也都是以這個薪水為主打，有需要的民眾接受度也都還不錯，對募兵制的推行是一定有幫助的。當然，前提是他願意進來當兵，願意接受這種生活模式。我個人是覺得士兵有這樣薪水真的不用嫌了，又不用像軍官一樣每天睡沒幾個小時，上下班的機會比軍官多太多了。還有我知道現在部隊募兵壓力很重，過去沒推募兵制時根本沒有這些招募檢討會，現在逐漸變成天天招募、招募、再招募。訓練不好沒關係，畢竟訓練只是形式上，但招募不好直接就沒有人了，長官三令五聲還是招募成效。

問：您認為募兵制成功最重要的關鍵因素是什麼？

答：我覺得在招募作為上真的要有「眉角」，怎麼說呢？因為待遇福利那些都是固定的，去政府或民間活動現場宣導也好、接觸管道也罷，大概要創新或突破，最重要的是多元化的觸角深入，講難聽一點就很像類似直銷的老鼠會這種模式，透過一個來拉一個，不然真的你說要在火車站哪邊發一整天的文宣，幾千個人經過根本也沒幾個會進來。然後就是媒體的宣導，那觸角伸入就是包括什麼學校教官、官兵親戚等等之類的，能夠接觸到或新兵或部隊義務兵的也都算，我想大概就是一份待遇與福利讓社會大眾都可以接受的工作，如何藉由這些觸角去找到願意進來的人，如果都搭配得不錯，那一定就是一個成功的募兵關鍵因素。

問：您對於募兵制還有沒有其它建議與看法？

答：可能整個國家在社會上應該給軍人一些尊重，讓服役的軍人都會有那種認同感與驕傲，我想這個應該也是很重要的一部分。感覺美軍這個部分就做的不錯，很多電影都是會置入性行銷軍人、國家、國旗這些元素，甚至某個鏡頭就帶到國旗。這方面臺灣可能在社會時空背景影響下沒有這麼容易達成，但應該還是可以努力的。軍人就算做了很多沒有意義的業務，但我們都是很辛苦的在自己崗位上，犧牲與家人相處的時間，犧牲無數的假日，應該得到的是民眾多一點的鼓勵，而不是一味的批評。

問：謝謝您接受訪問。

受訪人：C1

訪談日期：2015 年 12 月 6 日

問：國防部現行在招募中工作上怎麼績效考核？有沒有灌水的問題？

答：現行國防部原則上就是把訂定合理可行的招募目標數，全部員額分配給下級單位執行，說得直接一點就是下級單位自己要想辦法，做不到我就找你來提報，報到完成為止。灌水的部分應該就是志願士兵辦退場機制的人數他沒算進去，招到一個就算一個成效，所以數據上會好看一些。但實際沒解決問題，目標數和實際缺員差很多，為了美化在那邊操作數據沒意義。其實我們都很清楚這些問題，部隊就是常常在作假，而且作假都已經成了一種習慣了，這也不是我們願意的，實在就是沒辦法。

問：這樣退場機制的士兵多嗎？

答：退場機制的人數我不清楚，因為我不在部隊，但我知道男女都有。這是政策上的配套措施，畢竟後悔的人一定有，讓他們有一條路可以退，也可以避免造成部隊在管理上的負擔，不然硬是留他們在部隊也不好，該退的人就給他退一退，這樣對雙方都好。

問：對於近期募兵制提升的各項薪資加給有什麼看法？

答：當然這是政策只有加士官和士兵，事實上軍官是最辛苦的，加薪卻犧牲了他們。我們主打是募兵制，一個兵如果在戰鬥部隊，他 18 歲高中畢業的待遇這麼好，表現卻平平，我們軍官私底下當然也只能笑一笑搖搖頭。這是政策啦！說實在也沒辦法，反正就是這樣。

問：對於志願士兵升士官是募兵志願役入營的考量嗎？您對此一政策的看法是？

答：這是現行部隊政策，因為士官來源不足，多半是由志願役士兵受訓轉士官，但素質你當然就不能要求太多了，至少有人能補足士官缺員。其實這些士兵只要好好學，都可以擔任士官的，就怕一些人天天鬼混不學無術。現在部隊裡的士官大多是由士兵升任的，這是整個募兵政策上的考量原因，都是基層自行培養士官來源，長官就說招到人就是你的，部隊還是很需要士官幫忙，不然軍官哪裡管得了這麼多事。

問：太多資源投資在促進募兵成效會不會排擠其他經費使用？

答：募兵制是國防部的主要政策，任何事項一定都是優先募兵，我們去年底辦的募兵制走入校園一場大約就要 25 萬左右，你可以看在其他縣市也辦了不少場次，花費起來很可觀，但不見得有效用，我覺得很多都浪費了。我知道部隊裡為了募兵制經費也一定都是投入在改善官兵生活設施方面，當然其他行政事項的經費相對來說就會減少，我想這都是現階段的政策啦！不過硬體設施那些弄好對部隊也是好的，至少生活品質能有改善，大家住起來也舒服一些。

問：請問募兵制相關的制度變革有沒有讓軍人認同感增加或是堅定保國衛民的意志？

答：現階段募兵的作法其實讓很多部隊長無法接受，當然大家都不敢說，很清楚就是一時的政策。當初招他們進來談的都是福利與現實，對於志願士兵保國衛民的意志這方面根本就忽略了，實際上還是要看他們自己怎麼想，應該還是會有，只是可能不多。改革這些制度你說要增加認同感什麼的，我看很難啦！根本沒有什麼關係。

問：謝謝您。

受訪人：C2

訪談日期：2015 年 6 月 20 日

問：就您擔任高中教官的職務，近年來觀察覺得國軍在士氣上有什麼樣的變化？

答：我現在在臺東○○高中擔任教官，我在教育部的年資 7 年，在國防部 11 年，加起來大概是 18 年。這幾年來所接觸到的不管在新聞或時事方面，先前發生的像國軍的一些洪仲丘命案等等，感覺到國軍在士氣上面打擊蠻大的。跟一些還在國軍裡面的朋友在聊，不管是這一方面或是另一方面的年金改革制度，這些年金改革制度對軍人的士氣像我們借調教育部啊，或是在國防部外單位服務的軍人上面，對士氣影響真的非常的大，所以很多人都趁早離開，年金這一方面我是覺得比洪仲丘案士氣影響更大。

問：您每天接觸的民眾中他們對軍人的角色定位評價如何？

答：就我每天接觸的民眾大概都是以學生為主，學生的部分因為在學校裡面有教官的存在，對軍人角色都比較屬於景仰或尊敬，甚至害怕，怕被教官登記、違規或是被處分。一般我們也有安排外面的一些非軍方單位的人做一些宣講，他們對軍人的角色評價都還不差。我現在是在私立學校，對於我們軍人角色評價都還算不錯，那公立學校的部分差異性就很大，尤其是教師的部分，因個人的政治立場不同，所以難免有些顏色必較深綠的教師，可能對軍人的評價比較覺得反感，或是評價比較低。那相反的，如果是屬於比較傳統的老師，對軍人角色比較高，這是非常明顯的一個評價。

問：您剛剛所述的是在學校裡面的部分，那外面接觸民眾感對軍人感覺如何？

答：因為我平常假日也有在做一些服務性質的工作，碰到的朋友政治立場都是有的，原則上他們對軍人的角色評價都還算不錯。當然可能有些特定政治色彩的民眾，在我們相處或是一些志工服務的時候，他們也覺得說我們在軍人在社會有一定的地位，有一些存在價值，對軍人角色定位評價都還算不錯。

問：就您與民眾的接觸中，民眾對募兵制支持程度如何？

答：就我接觸的民眾中大部分都是以學生家長，那學生家長的話對募兵制支持的程度會有分幾種，在一般屬於經濟弱勢的家長，對募兵制的支持程度其實是非常的高；那反而如果是一些比較高知識水準或是家境狀況好的家長，可能對募兵制就比較沒有這麼支持。那這一部分，有些家長比較特別他們認為說

自己支持募兵制，但問他們孩子願不願意當志願役士兵，他們卻不同意，原則上也怕孩子辛苦或是希望孩子考上比較好的大學。所以就以我現在私立學校來看，因為我們學校有升學的高中也有職科的高職，其實對募兵制的支持程度其實是蠻詭異的，這一方面我想跟外面社會一樣，民眾對募兵制的支持程度差距也非常的大，經濟比較弱勢的家庭他們還是傾向孩子去從事志願役士兵比較穩定的職業；反之經濟狀況好的家庭，他們對募兵制並不是這麼在意，對於募兵制來說也沒有那麼支持。

問：在學校上也會遇到招募的工作，您在第一線執行面上進行募兵工作，有遇到那些問題與困境？

答：就以現在在私立學校執行募兵的工作，問題與困境要看學校的性質，像我現在私立學校，裡面有一些學生其實他們家裡經濟水準都還蠻高的，目標都是以考大學為主要的理想，所以對於募兵部分他們並不會在意或接納。其他有一些有意願從事志願役士兵的學生，我們都會協助他們接觸人才招募中心等的一些工作。目前遇到的問題從去年開始體測的部分，現在要求是由各學校由教育部的體適能系統來做薦報，列印相關成績，有些學生並沒有體能上面的成績，變成要特別去為了這個想要考志願役的同學特別去做一個施測，這也是有些學校會遇到的一個問題。另外像一些學生就像我剛剛說家庭狀況比較不佳的同學，他們的學業成績相較而言不是這麼的好，所以在智力測驗的部分常常遇到不及格未達 100 分的一個狀況，這都是有意願報考的人會遭遇到的一些問題。那在學校進行募兵的工作，還有一個最重要的問題就是學校支不支持，學校在意的就是所謂的升學率，所以一般教官如果同意請人才招募中心進來宣導，會引起學校老師或是行政人員的反彈，因為老師們在意的是升學率，如果大家都去當兵了，一定會減少學校的升學率，所以有些學校並不是那麼支持，這可能就是在志願役招募的一個困境。再來學校會對招募的宣導時間有所限制，學生他們對從軍要做的一些工作可能會不瞭解，家長也是一樣，都會有所疑慮，所以他們都到部隊以後會有什麼樣的危險，甚至怕像之前洪仲丘命案一樣被欺負或不當管教，所以有些學生想要報名，但家長卻反對的一個狀況。這一部分可能就是要由招募組或是教官去跟家長做一些溝通，這些部分也要依賴像人才招募中心等等的來做一個個別輔導或是家庭拜訪。其實我現在看到招募中心不給部隊進校園招募宣導，部隊有要進去校園的，都要跟招募中心報備，立意是為了公平。去年空軍招募績效很好，招募在校園中成了各軍種部隊之間的搶人大戰，空軍之前在兵役體

檢時直接去署立醫院搶人，並透過和學校主任教官建立良好關係，派人駐點到學校，利用全民國防教育或軍訓課程直接在課堂中拉人，好像就採取「一條龍」的方式，直接幫考生印好智力測驗題本、載考生去體檢。這些方式引起其他軍種部隊的反彈，所以今年臺東招募中心開始和教官這邊聯絡，希望要管制。另外不管是公立或私立學校，校長其實主要的目標都是升學率，軍隊招募對校長、老師們都會感到排斥。

問：近期軍中幾件軍紀案件，您覺得對國軍招募上有什麼樣的影響？

答：其實有蠻大的影響，因為學生都會怕，在部隊裡面真的是那麼不當管教，真的那麼的嚴格、那麼的嚴重，只要犯錯都要被處分。當然我們都有跟學生說明，這可能是個案，是媒體的渲染，但是這幾件軍紀案件之後，對於部分學校對招募的態度多少都會有些影響。在我的學校部分，原則上我都有做說明跟解釋，要看各學校自己的一些宣導與澄清。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：現今的部隊形象就我個人而言，吸引青年從軍似乎還可以再加強。因為部隊從以前開始尤其是陸軍部隊，因為長久嚴格與封閉的形象，讓很多的年輕人學生怯步，不願意從軍。像空軍反差就非常大，往往我們報名志願役士兵的幾乎都是報名空軍，所以在部隊形象上可能要看各軍種陸軍、空軍、海軍如何經營，可能在民眾認知上面差距都蠻大的。空軍之前都有到各學校招募，空軍給人家的形象就是比較自由、比較開放，反而陸軍的形象就是比較保守、墨守成規，海軍的話因為臺東並沒有海軍部隊，海軍也有來我們學校宣導，但臺東的同學對海軍認識程度不是這麼高。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：當初進來軍人這條路的想法就是報效國家，作戰也好、救災也好都能為國家盡一份心力。在目前的工作當中，使命感與認同感我覺得是要看個人，我個人不論是在軍中或是現在在校園都有一定程度的使命感與認同感，這畢竟是我們的職業，當我把這個工作當作志業來看，自然就會有認同感。在部隊我的使命感可能就是保家衛國，到教育部後，我的使命感就是教育好學生。因為我本身也是軍校畢業，對軍職工作有蠻高的認同，但是反觀自己身旁的一些教官同仁或軍職同仁，因為可能近年來國家的領導人感覺上比較不重視國軍部隊，甚至在年金議題炒作程度上，改革有沒有公開，造成很多人認同感

喪失蠻嚴重的。

問：現在國軍的待遇與福利，有助於募兵制的推行嗎？

答：現行國軍的待遇與福利絕對有助於募兵制的推行，以陸軍而言以前是服役滿 1 年之後，每個禮拜三可以外散宿。現在陸軍聽說已經改成服役滿 1 個月後，只要沒有戰備任務幾乎每天都可以外散宿，雖然實際上可能只是理想，但對於實際上年輕人的吸引力就非常大了。待遇的部分現在薪資將近都有 3 萬塊，對於學生來講這個待遇吸引力也很大，尤其是對那些經濟弱勢的孩子。但現在的孩子他不僅只是在意待遇，更重視福利，他們要的是自由，包括現在部隊開放智慧型手機，對於募兵制的推行一定有很大的助益，他們希望就是可以有自己的時間與空間，有自己的休假，包含像寢室安排等等，他們都非常在意。如果國軍在福利上面做一個改進與精進，我相信對募兵制的推行絕對有很大的幫助。

問：您認為募兵制成功最重要的關鍵因素是什麼？

答：除了剛剛說的待遇福利之外，在進去之前當然是以福利與待遇為主要的考量；進去之後所謂的留營率，可能就是要看部隊的組織文化、或是主官的領導方式。要不然你看現在招募進去，4 年後又退光了，又要再找一批人。募兵制以國家整體大環境來看，政治的環境因素支不支持，這是一個主要的關鍵。如果社會氛圍對募兵制可能是唱衰，或是各行政部門對於募兵制漠不關心，只有國防部在推行，這募兵制可不可以成功我覺得是一個很大的問題。

問：您對於募兵制還有沒有其它建議與看法？

答：美國實施募兵制經過 10 年的一個陣痛期，那我們國家有沒有這個 10 年來陣痛，我覺得這是我們要考量的因素。如果是貿然的實施募兵制，對於國家安全部分，會造成很大影響。以現在少子化而言，現在連學校都招不到學生了，慢慢的一些偏鄉的國小、國中都在縮編，再過個幾年不要說國中、高中，連大學都會裁併。少子化對募兵制絕對是一個很大的影響，甚至是接受很嚴厲的挑戰，這樣下來對於比較艱苦單位的志願役招募，比如說陸軍、海軍陸戰隊一定會有影響，是不是在我們這個大環境還沒有很成熟之前，還是暫時維持徵募併行制，而不是為了政治支票硬要去施行，相信原本要在 2014 年實施的募兵制，延到 2016 年還是會有問題，這些首長時間到了就會離職，現在還是在努力的推行，但他們不會不知道相關的難處，問題還是留給下一

任，我覺得募兵制還是有考量的空間。另外還是有很多教官其實不願意配合國防部招募，因為募兵的獎勵教育部不列入調職的資歷績分。有些教官其實就是厭惡部隊生活才轉考教官的，對軍旅認同度低如何說服學生轉考士兵。

問：您還有沒有補充說明？

答：嗯，大概就是這些。

問：好的，謝謝您接受訪問。



受訪人：C3

訪談日期：2015 年 7 月 31 日

問：就您擔任高中教官的職務，近年來觀察覺得國軍在士氣上有什麼樣的變化？

答：我覺得軍中在上兩性課程的時候都是基層士官兵去上，參謀比較高階單位參謀，尤其將軍他們都不用上，他們本身沒有這種概念，所以女性在軍中利用職務的性騷擾、性侵害很多案件，但是後來的結果都是女方退伍甚至是怎麼樣，男生就是都還好好的。我覺得像這樣的文化就我一個女性來講，你問我說當軍人好不好，我會說不好，除非你真的家裡窮到不行，你寧願去當警察。我自己的經歷是這麼不愉快，這些孩子我很疼愛他，我不捨得要他們進軍中。目前軍中文化就是這樣子啊！也沒有改變。我們目前檯面上包括我自己的同學紀德級、拉法葉一些艦長，我不能說他們不努力，他們很努力，問題是他們都是侍從官出身，像我再努力我再優秀，我參大也是第一名、我正規班也是第一名，然後呢？因為我是女生，然後我沒有當過侍從官，所以這些我都沒有希望。我們女生第一個培養的艦長他是跟我非常要好的同學，他轉教官了，因為他家庭維繫不下去。我現在還在軍中的同學不是離婚就是單身，不是性向的問題喔，是因為沒有辦法的問題。大家都可以容忍爸爸不在家，誰可以容忍媽媽不在家？連自己的媽媽都不能諒解何況婆婆。目前我覺得我們還沒有進展到那樣的狀況，配套措施其實沒有弄得很好。陸軍有所謂的戶籍的分發，但軍官有嗎？兵有所謂的放假什麼的，軍官有嗎？對啊！你在部隊你瞭解實際的現況差那麼多，我們是過來人。過來人分兩種，一種是媳婦熬成婆，我以前怎樣現在就給你怎樣；另外一種是像我這樣，我以前這樣過我不希望走回頭路，軍中的體制不改我覺得不大可能啦！你要真的叫我把好的孩子推進去，我也捨不得啦！我寧願推去警察我也不要推來這邊。但是目前有慢慢在好一點啦，有些比較洋派的長官像蒲○○這些上來，畢竟他在美國兩性平權的概念比較強烈，因為他認為就是這樣沒有差別沒有關係，這本來就應該的他可以接受，我覺得像這樣的長官上來越多，會比較好。但是如果像比較老派的像我以前在國防部遇到的那些，我們次長兩顆星耶，我們是一個回字型的建築物一到六樓，六樓是資源司整評室那些，我們在二樓，他是外省人，他直接打開窗戶髒話可以罵 10 分鐘連續不間斷，沒有重複，他不是不會講台語嗎？什麼與語言都一起來，我們就直接把窗簾拉起來，整棟都聽到，然後又丟東西。這些參謀都有斯德哥爾摩症候群，因為要給他簽送公文都很害怕，然後就很緊張手都一直抖，因為我們次長 190 幾公分，他

站起來就是壓迫感很大，然後我們那個參謀講說那是對我們自己人才會這樣，對外人不會，也許就是斯德哥爾摩症候群吧！所以在這樣的文化之下，我自己從最基層一路靠著我自己的努力爬到國防部，看到竟然是這樣子，我覺得我的人生不要浪費在這邊，我寧願來這邊照顧小孩輔導學生，小孩有需要的時候拉他一把，我覺得浪費在那種被罵、提報單，然後每天都不知道在幹嘛，然後那邊又死人，按照長官的意思在寫提報單，把不是的寫成是、是的寫成不是。像張○○那個越海案，我們自己海軍的都很清楚，很多東西陸軍的憑什麼在那邊指導，你國際法有我懂嗎？海洋法有我懂嗎？海上狀況你有我懂嗎？你指導我說把他寫成怎麼樣，然後我跟我學長不願意就把我們這樣。我學長 81 年班的，他在作計室 7 年，他們再說明年就會讓你升上校，結果我轉教官後半年他退伍了，我跟他講說學長這是你的人生嗎？我跟他講說我每天在這邊照顧孩子雖然累可是我很開心，我終於是有點價值。對啊！我覺得軍中文化現在我們的高層是這樣子，我們次長跟我們講說高○○，他們都是他的子弟兵耶！然後不要看我們次長那樣子喔，我們去跟部長開會的時候，門關起來也是一樣飆，我才理解說他對我們也是用同樣的模式。你覺得我會把孩子推進去嗎？所以我絕對不會把小孩推進去。你覺得這樣上面這樣部隊士氣會好到哪裡去？我覺得我們完蛋了吧！士氣我們哪有這種東西啊，尤其政戰被廢了之後根本沒有士氣啊！政戰他們自己本身也沒有士氣，他們一堆人都不想幹了。

問：您每天接觸的民眾中他們對軍人的角色定位評價如何？

答：一個環境你說講學校就好了，我要對學生好我自己要 OK 對不對，我自己 OK 我們的團隊才會 OK，那我們團隊不 OK 對學生可以 OK 嗎？我們現在的說要對兵好要怎樣怎樣，參謀不 OK，因為我們參謀心全部都生病了，我學長他們以前在作計室的時候他們直接高粱拿起來把自己弄醉，因為他們沒辦法回家，所以每天就耗在辦公室不知道在幹嘛，每天等長官找，長官在看電視搞不好在玩跑步機，還有體育官半夜兩點被叫到次長室去看他做伏地挺身，是在幹嘛？對啊，這就是我們的文化！我們國防部這麼大耶！我們是吃好喝好用好沒錯拉，可是我們的精神生活是這樣子，你要過嗎？對啊你覺得在這種狀態之下參謀是不 OK 的，然後長官一句話為了政策，我們這樣子一直弄，甚至陸軍可以指導海軍把那個寫成怎麼樣，一大堆政治因素在裡面，那這樣子會有士氣嗎？長官對我們說謊我們就對下面的小兵說謊，說謊其實我們也很心虛，有些人不願意說他就閉嘴。現在大家在軍中那些人，你問那

些兵誰不是為了錢進去的，都是啊！打什麼仗，我跟你講跑第一啦，誰要打？你說去救災我們會願意去，可是你說要打仗就再看看。你看到我們長官是這樣，出事的處理模式不問對錯先處分自己人，自己人搞自己人，殺自己人給外面看，美軍會說我的軍官沒有錯，我捍衛他，問題要查清楚。我們從來沒有過，一出事就是犧牲我們，你也跟我一樣從小就念軍校，他們在烤肉在玩我們從來沒有過，我們都在被操被幹嘛，啊以前我們怎麼樣現在不能對人家怎麼樣這沒關係，是我們犧牲了一切甚至家庭，甚至回家父母講說等你回來吃飯早就餓死了，我們很少回家，甚至沒有盡到所謂的孝道，然後換來這樣被犧牲，你要這樣子嗎？我們很多艦長回家他小孩說你可不可以不要回來，回來我們全家都不對了，幹到艦長這是你要的吗？對啊，你覺得這樣子這種政策用錢買進來的誰能真心愛國。美國他們真的愛國耶，我去過幾次你看他們現在美國他們在隨便一個酒吧餐廳你看美國隊打贏了，奏美國國歌全部的人都站起來耶，怎麼會這樣子？他們真的愛他們的國家，我們呢？全部都是選舉政治操作，要跟人家比什麼，完全沒有比的資格啊！如果不是我們當初出身不好家裡窮，我們難道不是料嗎？可是我們出身不好，我們念不起大學我們念軍校啊，結果毀了一輩子。我常常看到那些家裡可能沒有我好的，可是他家裡很有錢，他想怎麼念就怎麼念，念了碩士博士什麼的，現在當副教授，我常常在想我不如他嗎？不是，是我出身不如他。然後，我投身國家，你這樣對待我，你沒有為我們講話，出什麼事都是軍中不對。你問軍官啊，誰還有為國去死的心，大家都是掉眼淚，大家也都心知肚明出事的時候長官叫你去死你就要去死，幫長官頂罪。你問我評價如何，你出去你敢講你是軍人嗎？我是教官我都不敢講我是教官，軍人評價就隨著政黨操作。

問：就您與民眾的接觸中，民眾對募兵制支持程度如何？

答：就說你們錢很好賺啊！我就回答說那你把小孩送進來，他們死都不要。我覺得其實大家都會有所謂的「約拿心態」，就是酸民心態啦！自己不要努力卻見不得人家好，像人家講說軍公教怎麼樣，來啊你來考啊，你又考不上，沒有一科考超過 10 分 5 分的，你來考啊，這是公平競爭啊，可是他又在講軍公教怎麼樣。就像一個人每天都在玩、在飆車在那邊怎麼樣，可以是我在念書、我在服務、諮商、進修，你反過來講說我們怎樣怎樣，那誰要當這些人？這些人又會願意再用專業服務嗎？大家都死心了，行屍走肉的非常多啦！你自己也很明白啊，要大家每天有笑容很難吧！對民眾接觸都不敢講自己是軍人，你看美國隨便一個兵，搭個飛機大家都讓給他讓他升頭等艙，我們呢？

民眾對募兵制的想法就是反正小孩子不行就是當兵，上次有個家長跑來說我小孩想要唸國防醫學院，我問他幾級分，他說 30 幾級分，根本不可能。可是他們的觀念還停留在我的小孩子如果大學都沒有在作乞丐之前還可以去從軍，我接觸到很多人觀念還停留在這樣，所以我在上課的時候都很認真的去跟學生導正這些，那是我的學生，但是一般的民眾他們只是覺得是軍人程度不高。現在就是孩子少，大家都覺得捨不得孩子去吃苦，如果不是真的家境不好的話，也不會送進軍中。

問：在學校上也會遇到招募的工作，您在第一線執行面上進行募兵工作，有遇到那些問題與困境？

答：就是我剛剛跟你講的如果不到最不得已，父母不會希望孩子去軍中，當然我們都會跟學生講說基本上不要把蛋放在同一個籃子，什麼考試你都報，什麼都去參加什麼都去考，全部成績單下來以後看最後哪個最好去哪一個。我們都會這樣跟小孩講，這樣對他們學生來講是最好的。我們是女校，基本上會選擇這條路的孩子比較少，而且校長老師或是家長他們還是會希望學生上大學而不是去當兵，所以很少人進來軍中。

問：近期軍中幾件軍紀案件，您覺得對國軍招募上有什麼樣的影響？

答：當然會，很多兵漠視法紀發生軍紀案件，這對軍官、士官的打擊比較大，你知道每次弄完就多了好幾個卷宗，這對軍士官的死心度是比較大，但對下面的這些小朋友們他們倒是無感，他們只在乎他們的假放的多不多，薪水有沒有領到，什麼時候退伍這樣。但是我遇到有堅持要退伍又回役的，我以前有一個主計的學妹，堅持要退嫌軍中這邊不好那邊不好，後來 2 年之後回役了，因為在外面活不下去，我們現在軍中留的都是這種人啊，不是因為我可以我進來，而是因為我沒有辦法了沒錢了所以我進來。不過有一個好處至少他是甘願的啦，那你就按照規定留職、戰備什麼的，至少這是甘願的，我唯一能講出來的好處就是這樣。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：當然不行啊！你以為他們會被那些海報騙嗎？現在小孩很聰明耶，我剛有說過我們的軍官士氣就是這樣子了，士官不用講長年來就是那樣，這當然很難。我覺得重點在說我們需要一個領頭羊，真的願意改變大刀闊斧砍下去，可是我看很難吧！基本上是不可能，所以我能夠盡到最大的忠誠就是我們跟

著你們一起死這樣，進忠烈祠就跟學長姊說你看到我都盡力了。我真的常常在想，我在抗戰 70 週年那時我問我們學長，問他說實話我們有沒有為那些老伯伯做什麼，例如說居家照顧、幫他安排個社工、幫他減免水電費，這些我們可以做到很簡單的事榮民服務處也都可以幫忙，他說我去問過了嗎？都沒有。我說那我們就在那邊打嘴砲，這種東西還可以拿出來講，我們為他們做了什麼？就做這個文宣？也沒有實際派人去照顧他們，陪他們一天都好，都沒有。我們就在做這種沒有實質上的東西，難道你不心寒嗎？對啊，我們什麼都沒做就打嘴砲。那招募什麼？你不覺得很心虛嗎？就一個政策，你看像我們海軍是技術兵，空軍也是，我們需要 3 年兵，以前 3 年兵什麼都很好，現在不但人手不足，還沒訓練完他們就退伍了。然後現在一大堆人權之類的，人權沒有不好，可是我遇到我們信號的兵，海上都是靠信號，他不學就是不學，可以擺爛裝死，你能拿他怎樣，他還是很開心的退伍了，有裝備有沒有用啊，人都沒心還沒打已經先輸了。不希望像現在這個樣子，我們在騙學生進來，我們自己過什麼日子，一直灌輸我們中共是敵人，可是我們的上級在幹嘛？你們怎麼對待自己人，人家怎麼會願意替你賣命。

問：您在軍職工作中能獲得使命感與認同感嗎？

答：我覺得軍中到現在為止很多還是不能見天日或浮上檯面，那當然軍中都會用各種方式把他做掉，例如說「玻璃天花板」，女人應該回家帶小孩，你看我們海軍官校 87 年班女生第 1 期幾個刻意培養出來的艦長現在人在哪裡？全部都轉教官不然就退了，我同學剩下留在軍中不是沒有結婚就是離婚，在軍中很多長官眼中女生本來就是花瓶啊！花瓶只能扮演好花瓶的角色，逾矩的話就是把你處理掉。我獲得就只有絕望、挫折與失敗。上級這樣對我們他有照顧過我們嗎？每次就殺自己人給別人看，然後只要是長官人馬，就算犯資安也沒事。現在長官只看自己的退休金，會照顧部屬的畢竟是少數中的少數了。

問：現在國軍的待遇與福利，有助於募兵制的推行嗎？

答：就當兵的部分當然可以啊！但是就素質上就不能要求太多了，起碼是個人吧！可以站哨，他會不會好好做事守規矩什麼的就很難講。我現在覺得不敢回軍中帶兵，現在的兵不好帶，我沒事我都會被他連帶耶，我自己做得再好也都會被連帶，這是制度的問題。

問：您認為募兵制成功最重要的關鍵因素是什麼？

答：根本就是失敗的，哪有可能成功？從頭到尾大家都在說謊，國防部最嚴重。我們在學校你知道每天有多少人進來招募嗎？國防部按照規定是要透過人才招募中心，可是個個單位都自己偷偷跑來，我們學校受到非常大的干擾。你現在去逛那個正氣路那個夜市啊，我告訴你志航基地每次偷偷在那裡設攤，軍隊的募兵壓力多大啊！都不知道募兵制到底在幹嘛！國防部數據會說謊，這是一個技術操作的問題，我們都明白很多操作，國防部好像覺得大家都是白癡都不懂這些，就用那些東西去跟長官報，實際上缺人就是缺到一個爆。我在國防部的辦公室除了我自己因為壓力過大自己去開刀，我另外一個學長昏倒結果是急性腦膜炎，也是因為壓力的問題，一次倒兩個。他 85 年班現在手沒有辦法靈活動，很年輕耶！怎麼會手抖到沒有辦法打鍵盤。樓上那個政戰局的就死了一個學長在桌上，對啊，我們軍官是這樣子在搞你要我們募兵，我不懂耶！這些都是我所不能理解的，也是我進軍校之前沒想過的。如果再一次我跟你說我再窮也不會再搞這套了，真的。當然在軍中學到很多啦，只是真的看盡冷暖，你應該也這樣啦！

問：您剛剛說募兵來學校這邊造成困擾，有什麼實例嗎？

答：我們高中不是都會有全民國防教育的課程嗎？常常就會有人聯絡我們說要來宣導，希望我們教官讓時間給他們，我們自己也有課程進度要趕，總不能老是讓給你們，搞得好像學校是各軍種搶人戰場一樣。

問：您對於募兵制還有沒有其它建議與看法？

答：沒有了，就這樣。

問：好的，謝謝您接受訪問。

受訪人：C4

訪談日期：2015 年 8 月 29 日

問：就您近年來觀察覺得國軍在士氣上有什麼樣的變化？

答：這部分我是不清楚國軍內部士氣是如何，但從洪仲丘禁閉室那件事到最近的阿帕契貴婦團，感覺媒體經常在那邊播放一定會影響國軍士氣，其實所有的公務機關都是一樣，有醜聞或弊案媒體一定會去渲染，你們軍方到也不必在意太多。當然，播久了大部分民眾就會認為是真的，對國軍形象而言一定會受到打擊。我記得像洪仲丘那件事好了，從以前到現在好像是第一次為了軍中的事情那麼多人上街頭，印象中以前似乎沒有過，整個社會型態都再轉變，網路資訊的發達應該也是其中之因。

問：您每天接觸的民眾中他們對軍人的角色定位評價如何？

答：我們兵役業務主要是辦理役男徵兵入營兵籍調查、體檢、入營軍種抽籤、緩征、軍人公墓、役男慰問、勞軍、替代役這些業務，接觸到的通常多半是役男的家屬，其實大家普遍對軍中的印象多半是停留在過去封閉那一面，我自己當過兵也很清楚，以前軍中當然就是很死板，現在應該比較開放了。我想大部分役男的家長應該也都跟我一樣停留在我們以前當兵那段回憶，對軍中感覺就是比較負面那一段，我的印象就是上面完全在天馬行空，不管下級實際執行能力，下達一堆根本無法達成的命令，結果當然是做不成，虛偽造假的文化當然就此而生。當然軍隊除此之外存在很多問題，當過兵的都知道，對軍人的感覺就不會很好。

問：就您與民眾的接觸中，民眾對募兵制支持程度如何？

答：你說支不支持募兵的話其實這主要還是看家境狀況或家庭背景吧，家境狀況比較清寒的，或是家長是軍人出身的就會鼓勵子弟從軍，鄉下這邊軍中應該都會比較好招生，因為其實工作機會不多，一個月 2 萬 5 就很好了，現在志願士兵薪水多少？

問：至少都有接近 3 萬，有戰鬥加給可以到 3 萬 5。

答：對啊！這樣薪水待遇就很好了，又穩定。我想年輕人比較能吃苦的當兵應該是不錯的路，可能因為現在孩子出生率較低，一定會有影響拉，你看現在一堆學校都招不到人了，你們軍方那邊應該也是一樣，這都是可預見的。我遇

到的民眾不會特別去支持，但也不至於到會去排斥的地步，主要還是看他們的自己的需求。

問：您會接觸到募兵制嗎？如果有的話曾遇到那些問題與困境？

答：這部分不是我們負責的，也很少民眾會來問我們，如果有的話我們都會請他們聯絡國軍招募中心那邊。接觸到的比較多像是軍方那邊打電話來問役男抽籤的時間，或是我們鄉公所這邊假日有些宣導活動，其實國軍招募的人都會主動掌握這些訊息，包括役男抽籤這些場合，他們都很積極要派人過來宣導招募，我們當然也都全力配合軍方。我們主要給家屬的資訊是發送「服役須知手冊」，讓他們知道服兵役一些注意事項，當然他們孩子如果願意當志願士兵我們都樂見其成。

問：近期軍中幾件軍紀案件，您覺得對國軍招募上有什麼樣的影響？

答：當然會有影響，從洪仲丘不當管教、阿帕契一些案件，有時候也會聽到媒體報導一些軍人軍紀事件，都會重創軍隊形象，當然這是少數人，但總是會造成民眾對國軍感到失望。我知道很多軍人都是不分晝夜在自己崗位，也很辛苦卻不被社會大眾所接受。新聞媒體每天在那邊播假的也會變成真的，形象不好招生也就相對困難。

問：您認為現今軍隊的形象可以吸引青年從軍嗎？

答：我是不常看到國軍有打什麼招募廣告啦！可能也跟你們預算有關係，但是其實透過傳統廣告或媒體，讓記者主動採訪報導這方面你們是可以努力的，藉由新聞報導置入性行銷也可以間接產生潛移默化的效果。還有回到我剛剛前面講的，主要還是看個人家境狀況吧，需要那份薪水的人就會進去，這些還是需要民眾自己去選擇。加入志願士兵因為它其實就是一份工作機會，那在待遇、福利上面宣導要讓民眾是看得到，年輕人其實如果自己本身有興趣，而且是不排斥從軍的，如果加上現行的待遇好、家人親友支持，然後再加上一些宣傳與招募遊說，其實很容易就會加入志願士兵，因為社會上永遠有一群人其實是需要一份穩定的收入。

問：現在國軍的待遇與福利，有助於募兵制的推行嗎？

答：你剛剛說志願士兵有 3 萬多塊的薪水，其實在臺灣現在的薪水結構裡面算不錯了，應該是有助於募兵，我覺得這對弱勢家庭或無一技之長的年輕人來講

是誘因。國防部最近用「尊嚴、出路、待遇」來做為招募主打，那份文宣我有看到，但現實的問題就是志願士兵的社會地位不高。我認為需要那份薪水的人就會去應徵，但是如果用薪水來吸引人去當兵，政府預算是否有足夠能力支撐是個很大的問題。誘因上面可能還需要很多，因為軍中很多事情讓人覺得很負面，可能改善整個內部體制或軍中氣氛會更重要，薪水是必要的，但募兵制是讓人選擇職業，人都是會依自己能力選擇比較理想的工作，光是薪水這一項可能誘因我覺得可能還不夠。我看最近新聞募兵制好像又失敗了，政府最近又要恢復役男徵兵，之前是不是有失敗一次？

問：本來是 2014 年要完成全募兵制，但後來又延到 2016 年。

答：我是覺得這整個政策還是總統的政見，底下的人也都沒有辦法就是要推，上面推什麼我們就要做什麼。但可能現在整個環境和時機都沒有成熟，必須花時間磨合，說做就做並沒有那麼簡單。如果政府真心想推全募兵制，以現在國民黨完全執政的背景下，該改的配套措施、法案其實都可以一次到定位，那國民黨政府真要它們過應該是不難吧！當然政府施政態度會影響志願士兵招募到什麼程度我不知道，不過我認為如果政府玩真的怎麼募不到兵呢？

問：您認為募兵制成功最重要的關鍵因素是什麼？

答：我覺得是國人的對軍人的認同，感覺最近這幾年軍方也一直都在努力，像救災我們都可以看見國軍弟兄的身影，其實對我們地方上幫助很大，以前颱風沒有國軍投入時復原速度慢很多，現在軍方那邊給我們很多的幫忙，這樣最能實際給人民感受，應該對整個國軍百姓會更能接受，形象的提升應該可以幫助募兵。這是我自己的看法，因為我也不是實際執行這項工作的，真正的問題和原因可能還很多。我也知道軍方最近搶人搶得很兇，我們鄉公所辦活動都會主動還跟我們接洽設攤來募兵，也都很用心在做這一塊。還有會影響加入志願士兵的因素除了前面提到的家境狀況外，大概就是親友意見，朋友推薦都有關係。

問：您對於募兵制還有沒有其它建議與看法？

答：沒有了，大概就這些。

問：謝謝您接受訪問。