

女性人力運用之檢討與精進

海軍中校 王淑娟

提 要：

- 一、因應時代潮流與國防科技發展，女性在國防部大量招募下進入軍中，渠等人力能否彌補及取代男性人力不足之情事，端賴各項人力運用政策之規劃與落實執行，使本軍各項政策與制度更臻完善。
- 二、當女性投入軍中後，在「父權主義」環境下，不免受「性別刻板印象」等傳統思維限制，進而影響職涯發展，本文將藉由世界各主要軍事國家女性人力運用之成功經驗，提供本軍在人力運用之參考，同時，也砥礪女性在工作與家庭兼顧下，共同為本軍貢獻心力。
- 三、隨著女性主義抬頭及世界軍事潮流之演進，本軍在「性別平權」的持續推動下，不少女性，願意長留軍中，也因此留營率較高，然而目前女性人力可運用之範圍相對較狹窄，使得女性發展受限，藉由本文列舉世界主要軍事國家之成功經驗，或可提供本軍在女性人力運用上之參考，期使更多優秀女性志願投身軍旅，共同「執干戈以衛社稷」。

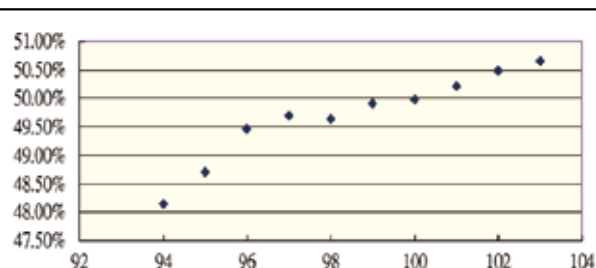
關鍵詞：人力資源、性別平權

壹、前言

隨著生活經濟結構之轉變，女性教育程度之提升及市場勞動人力之需求，大多數女性走出家庭，投入就業市場。根據行政院勞委會統計，我國近10年(中華民國94至103年)女性勞動參與率由原48.12%，逐年提升為50.64%(如圖一)¹。與韓國(49.9%)相當，但比日本(48.2%)略高(如圖二)，2012年世界各國女性勞動力參與率²。

顯見，國內勞動市場，女性人力有逐年增加之趨勢，這意味著女性人力逐漸受到重

視。然囿於篇幅及考量我國女性勞動人力可探討之範圍與空間廣泛，本文僅就本軍女性人力(不含女性聘雇人員)為主要探討對象。

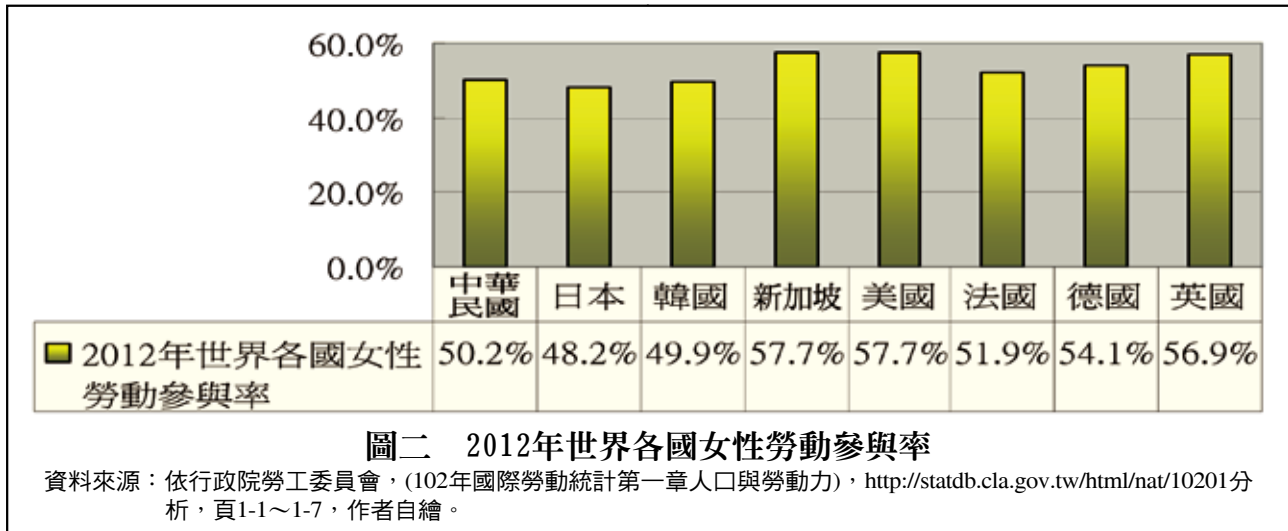


圖一 我國近10年女性勞動參與率

資料來源：勞動部性別勞動統計專輯/提要分析/勞動力狀況/性別勞動統計分析。http://www.mol.gov.tw/statistics/2452/2465，頁3，作者自繪。

註1：勞動部性別勞動統計專輯/提要分析/勞動力狀況/性別勞動統計分析。http://www.mol.gov.tw/statistics/2452/2465，頁3。

註2：依行政院勞委會，(102年國際勞動統計第一章人口與勞動力)，http://statdb.cla.gov.tw/html/nat/10201分析，頁1-1-1-7。



前，當時由於軍事院校招生困難，部隊志願役基層軍、士官嚴重缺員，為免影響建軍備戰任務，在國防部政策指導下，自民國80年起除原政戰、軍醫官科女性軍官外，開始招募女性專業軍、士官。民國83年起陸軍官校、海軍官校、國防管理學院及中正理工學院也開始招收官校正期女性，民國95年開放招募女性志願役士兵，不僅為國軍改寫歷史，也為海軍帶來嶄新風貌。

然隨著女性人力逐年增加，及性別平權的持續推動下，不少女性願意繼續留任軍中，留營率也相對提高，但目前我國較世界其他主要軍事國家的女性人力運用之範圍相對較狹窄，尤其在軍中「父權主義」的環境下，女性的職涯發展不免受到限制與影響，致使少數女性軍官轉換跑道，報考其他公職或投入杏壇教育英才，渠等問題看似個人生涯規劃，然其中除了個人家庭因素及工作環境外，是否意味著相關問題的不盡如人意，迫

使渠等女性軍官，最後選擇離開軍中，藉由本文列舉世界主要軍事國家之成功經驗，或可提供本軍在人事、人力運用政策之參考，以激勵女性工作士氣，共同為本軍貢獻心力。

貳、文獻探討

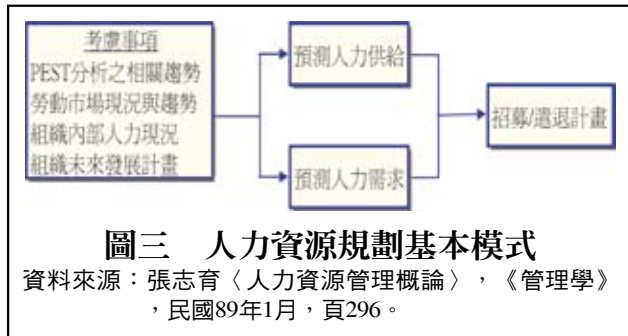
一、人力資源規劃意義與基本模式

何謂人力資源規劃(Human Resource Planning, HRP)，是指分析並指出人員的需求與可得性，在一限定時間內，將組織內部或外部之人力供給與組織空缺配合起來的過程³。

廣義而言，「人力資源規劃」指員工從進入組織、在組織中異動發展，一直到組織所有相關活動的安排與計畫。在此觀點上，「人力資源規劃」是指依據組織成長與發展的需要，在長期的基礎上估算組織未來各時點所需人力的質與量，並發展出各種可行方案，以滿足組織對人力的需求⁴。

註3：吳美連、林俊毅合著，《人力資源管理理論與實務，第三版》，(臺北市：智勝文化事業有限公司，民國92年3月)，頁100。

註4：張緯良，《人力資源管理》，(臺北市：華泰書局初版，民國88年9月)，頁126。



狹義而言，「人力資源規劃」是指評估預測人力資源供需，以確使組織不致於出現人力過剩或短缺而言⁵，圖三提供了一個完整的思考架構，首先是考慮一般環境中包含勞動市場狀況在內的相關趨勢，配合組織內部的人力狀況及發展計畫，藉以預測未來的人力供需，並決定如何因應人力過剩或短缺的問題⁶。

二、人力資源管理

組織的人力政策應根據組織目標設定必要的職務(編制)，並且選拔具任用資格的員工，將人力資源之確保、開發、報償及維持與環境條件相結合，以確立有系統的人力資源管理體系⁷，以下參考蕭維民將軍(民國90年)在「海軍女性軍、士官人力運用之研究」相關文獻⁸，將本軍女性人力管理方面必須考量與運用之原則概述如下：

(一) 人力資源之確保(Acquisition)管理

1. 依現行女性人力運用現況，適切檢討員額，確認是否需持續進用。
2. 檢討女性適任之職缺，分析各單位任

務現況及預期需求。

3. 修訂選拔計畫，以獲取優秀人才，並做最適切的人力配置。

(二) 人力資源的開發(Development)管理

1. 修訂經管計畫，包含調、晉、訓、用、服役及退伍期程、標準、方式及評估之有效方案。
2. 持續推動性別平權及性別主流化政策，考量男女差異與公平性，逐步修訂相關工作及法令規定，以提高工作效率與士氣。
3. 修訂考績、考核標準、方法及程序，以創造公平之競爭環境。
4. 配合經管期程及個人生涯目標、性向，協助實施生涯規劃。

(三) 人力資源的報償(Compensation)管理

1. 訂定合理、健全之薪資結構，包含軍職人員年金制度。
2. 強化福利措施及生活照顧，增列懷孕、分娩、育嬰等相關保護作為。
3. 創造合乎女性特殊需求之良好工作環境，以確保身心健康。
4. 合理公正之獎勵制度。

(四) 人力資源的維持(Maintenance)管理

1. 提供吸引成員留任的和諧工作環境。
2. 檢討非正常屆退者離職原因；各階段供、需平衡現況，以符全軍人力需求。

註5：張志育〈人力資源管理概論〉，《管理學》，民國89年1月，頁295。

註6：同註5，頁296。

註7：黃英忠，《現代人力資源管理》，(臺北市：華泰書局，民國78年4月)，頁11。

註8：蕭維民，〈海軍女性軍、士官人力運用之研究〉，《海軍學術月刊》，第35卷，第1期，民國90年1月10日，頁3-5。

表一 性別角色刻板印象

性別	男性特質	女性特質
性別刻板印象	1. 是中心(主要)人物 2. 主動、具競爭性 3. 外出的、客觀的、果斷 4. 進取、獨立的 5. 具冒險精神、有自信心 6. 支配、不易受影響、理性 7. 具邏輯性、具野心、直爽、粗魯、具企圖心 8. 極需安全感、不善解人意 9. 對藝術、文學缺乏興趣 10. 不善於表達情感	1. 非中心(主要)人物 2. 被動、無競爭性 3. 家居的、主觀的、優柔寡斷 4. 不進取、較缺乏獨立的 5. 不具冒險精神、缺乏自信心 6. 服從、易受影響、感性 7. 不具邏輯性、無野心、靈巧、溫和、缺乏企圖心 8. 稍需安全感、善解人意 9. 對藝術、文學有興趣 10. 善於表達情感

資料來源：本研究整理。

3. 配合個人生涯規劃期程，計畫性辦理適員退伍，以維持合理之人力結構。

學者蕭維民強調，前述理論雖經學者專家多年的研究與實況驗證，卻不是一成不變的，若要求得最佳的人力規劃(管理)方案，必須不斷的因應環境及回饋資訊，檢討修訂改進。於此大量運用女性人力的同時，更要重視男、女兩性於軍中之互動消長，取得平衡，進而求取最高效率之方案。

三、性別刻板印象的傳統思維

我國國情賦與女性之枷鎖，諸如「女子無才便是德」、「男主外女主內」、「三從四德」，渠等傳統觀念主要是因為性別上的不平等，國內外學者論述此類之相關文獻不少，學者李美枝認為中國傳統社會是父系、父權的威權式家庭，「男尊女卑、重男輕女」的價值觀，傳統女性除受社會、政治體制的壓制外，更需服從男性的權威，婦女則是為人妻母的傳統角色，自小即接受如何相夫

教子、勤儉持家之教育，被社會期許應具有謙卑、柔順、忍讓、自制、利他、愛小孩、無我等人格特質。根據研究發現，傳統父母對男孩的教育是期許型：要求他們活潑、勇敢、有所成就，對女孩的教育則是保護型：要求順從、溫厚、「女子無才便是德」等觀念⁹。

學者Her認為女性受傳統刻板印象限制，為符合理想之女性柔弱形象，只有自我壓抑，在面對成功之情境時，會產生退縮的動機，以免太過出人頭地，遭世俗異樣眼光，個人將性別刻板印象的觀點整理(如表一)。

四、工作環境

組織中的工作環境有客觀特徵及主觀屬性，前者是工作的物理與社會環境，後者是工作的心理環境，包括員工對工作本身特徵的看法或感受¹⁰。諸如赫茲伯(F. Herzberg)所提出的「兩因素理論(Two-Factor Theo-

註9：賴碧蘭，〈行政機關女性主管生涯發展策略及相關因素之研究—以兩性工作平等觀念〉，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，(臺北)，民國91年5月，頁33。

註10：李瑤曾，〈環境變動與人力政策對組織女性人力成長之影響—以我國女性軍、士官為例〉，國防大學管理學院碩士論文，(臺北)，民國89年，頁5。

表二 本軍女性人力進用SWOT策略分析

優勢	享有免費深造教育機會、升遷制度健全、享水電優惠、醫療保障	機會	拜經濟不景氣之賜，可招收更多優秀女性青年
	享有免費的法律諮詢服務		具健全的申訴管道
	薪資高(相較於普考之公職人員)		參與救災與助民收割、採收洋蔥、助民清理市容等愛民活動，有助提升軍人形象
	受深造教育期間，仍可領取薪俸		
	享有赴國外受軍事訓練之機會		
劣勢	部隊單位無法兼顧家庭	威脅	受性別刻板印象等傳統思維影響
	艦艇或基層部隊工作環境較不理想		女性至中高階時，普遍會心生退縮
	需被外界放大檢視		過度保護女性，致職涯發展受限
	因應任務實需，放假不固定		受女性生理限制、艦岸輪調的執行
	軍中所學專長無法與民間結合		認為女性以照顧家庭為重，大多不願意為工作加班

資料來源：本研究整理。

ry)」，亦即影響工作滿意與否的因素為「激勵因素」(Motivators)和「保健因素」(Hygiene Factors)¹¹：

(一)有些事項存在與否，會讓成員對工作產生滿意的態度，諸如成就感、表揚、認同感、升遷、成長的可能性、工作挑戰、責任感、賞識、工作本身的挑戰性、社會地位等，稱為「激勵因素」。

(二)有些事項存在與否，會讓成員對工作產生不滿意的態度，諸如工作環境、公司政策與管理、與長官(或同儕)的關係、和部屬的關係、身份地位、人際關係、工作安全、工作保障、個人生活、薪資、監督、軍職人員年金制度等，稱為「保健因素」。

可知，若能適切運用「激勵因素」與「保健因素」，讓成員對工作產生滿意、成就與責任感，應儘可能地協助解決成員對工作不滿意的事項(或問題)，如此，方能使部屬願意留任。劉淑敏在「公部門女性人力配置

模式之研究－以國軍女性人才任用為例」論文中，探討國軍女性官兵在「機關」、「部隊」、「學校」等不同單位，各種職類的女性，工作效率也有所差異¹²：

(一)任用女性軍官在策略上

1. 在機關單位，任用女性較男性人力更為有效率的職務類別包括：「作戰指揮」、「一般行政」、「主財」、「後勤支援指揮」。

2. 在學校單位，任用女性較男性人力更為有效率的職務類別包括：「戰鬥支援指揮」、「一般行政」、「主財」、「軍醫」。

(二)任用女士兵在策略上

1. 在部隊單位，任用女性較男性人力更為有效率的職務類別包括：「採購」、「軍醫」、「主財」、「政戰」。

2. 在學校單位，任用女性較男性人力更為有效率的職務類別包括：「軍醫」。

五、本段小結

註11：同註5，頁389-392。

註12：劉淑敏，〈公部門女性人力配置模式之研究－以國軍女性人才任用為例〉，致理技術學院碩士論文，民國100年，頁49-50。

在探討上述人力資源及人力進用時，首先必須瞭解本軍組織特性，及本軍具有哪些特質，透過國內勞動市場內、外在環境及人力供需，並以SWOT分析(如表二)後，確認哪些是本軍於進用女性時，所具有之優勢、劣勢、機會與威脅，針對優勢執行人力進用策略，以爭取優秀女性進入軍中，將威脅降至最低，逐步改進劣勢，並尋求解決及改進之道。

以目前而言，女性人力可檢討派任職缺之幅度與廣度，仍有精進之空間，因此，如何突破「性別刻板印象」、「女性生理限制」等傳統思維影響、「艦岸輪調」的執行、「營造良好的工作環境」以及「確保人力資源規劃與管理」，端賴決策、管理者的重視與相關政策的落實執行，加以員工彼此間的良好互動，方能打造雙贏的局面。

參、世界主要軍事國家女性人力運用現況

隨著女性主義抬頭及世界軍事潮流之演進，女性從軍已成為時勢所趨，學者沈明室2003年所著「女性與軍隊」，迄2004年止，全世界共有65個國家招募女性軍人，其中美國女性軍人約19萬9,850人，占總數15%，為人數最多的國家，其次是中共約13萬6,000人，占總數6%，俄羅斯排名第三，女性軍人約10萬人，占總數12%¹³，本文僅就排行前三名國家做探討，希望藉由渠等先進

國家運用女性人力之成功經驗，或可提供本軍參考運用，茲概述如次：

一、美國

美國採平時募兵、戰時徵兵制，女性軍人約19萬9,850人，占總數15%，是世界女性兵力最多的國家。

遠從獨立戰爭開始進用女性於軍隊服役。第一、二次世界大戰期間，大規模的女性投入戰場，第一次世界大戰期間約有3萬4,000餘人，第二次世界大戰期間則有近35萬人。渠等女性大多擔任醫護及行政工作¹⁴。

美國在1975年「公共法94-106」中，要求國防部於1976年夏天前，允許女性進入國防部所屬軍事院校，西點軍校招收119位女性、安納波里斯海軍官校招收81位女性、科羅拉多斯賓斯空軍官校招收157位女性¹⁵。

1988年的「危險法則」，成為美國在波斯灣戰爭前，做為衡量女性是否能參戰之依據。1993年4月自從美國防部長萊斯·亞斯平取消禁止女性參加海上和空中戰鬥行動之禁令後，美國女軍人不但可進入空軍戰鬥飛行航空聯隊、海軍海上艦艇編隊，還可進入陸軍步兵師、騎兵師、裝甲部隊和工程兵部隊等直接介入各軍種聯合作戰演習，1999年科索沃戰爭期間，參加一線作戰之人員中，就有不少女性戰鬥飛行員，航空母艦和驅逐艦等戰鬥艦艇上亦有不少女性，她們在各自的崗位上與男性一樣發揮重要作用¹⁶。

1990至1991年波灣戰爭期間，美國陸軍

註13：沈明室，《女性與軍隊》(臺北市：揚智文化事業股份有限公司，民國92年8月)，序文。

註14：俞大中，〈國軍女性從事職務之適合性及限制因素研究〉，國防大學管理學院戰略班93年班畢業論文，頁7。

註15：同註14，頁9。

註16：同註14，頁10-11。

首次將女性士兵澈底納編全軍(正規陸軍與後備役部隊)中獲得重大經驗。戰後研究報告指出,士兵們對男性與女性工作表現「普遍抱持正面評價」,「除了體能之外,男性與女性並無其他重大差異」¹⁷。

1990至1991年的波斯灣戰爭中,女性官兵擔任駕駛飛機及直升機、裝卸飛彈、操作發射「愛國者」飛彈、防衛港口安全、駕駛補給車輛等任務,表現均不比男性軍人遜色。1994年美國國防部,廢止限制女性投入戰鬥部隊及高危險性戰鬥支援部隊的「危險法則」,開放戰鬥飛行職務給女性,允許女性駕駛偵察與戰鬥直升機。整體而言,在三軍職務中有26萬個職缺開放給女性¹⁸。

2013年1月,時任美國防部長的潘尼達(Leon E. Panetta)在宣布預劃開放女性從事更多戰鬥勤務時表示,「眾所周知,女性正用前所未見的方式,對於捍衛國家的軍事任務做出貢獻。無論是否在戰場上,她們從事的職務越來越多;實際上,她們已經成為美軍遂行任務戰力中不可或缺的一環」。2013年1月24日,美國防部長的潘尼達與參謀首長聯席會議主席陸軍上將鄧普西(Martin E. Dempsey)簽署,將據稱禁止婦女在前線作戰的「1994年直接地戰鬥排除規則」予以廢止¹⁹。

2013年5月15日,美國四大軍種各自向國防部長黑格(Chuck Hagel)呈報實施計畫,內容詳述如何規劃、使女性更充分地融入

剩餘的男性專屬戰鬥職務中。2013年6月18日頒布實施計畫,勾勒出充分整合部隊的路徑;在宣布計畫頒布的新聞簡報中,五角大廈的主管們表示,在未來數年間,即使是美空軍目前七種男性專屬專業工作部門、美陸軍突擊隊,以及美海軍海豹小組等最菁英的職務也預備開放給女性。五角大廈官兵人事管理處長貝勒(Juliet Beyler)在新聞簡報中表示,「美國防部的目標在於確保能由最精銳、完全合乎標準且最能勝任的人來遂行任務,不論其性別為何。」鑒於大多數的步兵和砲兵職務未對女性開放,此次變革衝擊美陸軍和陸戰隊最甚;另一方面,美海軍在過去數年間已逐步將婦女融入其潛艦艦隊和其他先前未開放給女性的職務中。美海軍軍職人事計畫與政策主任柯塔(Anthony M. Kurta)少將在簡報中表示,截至2013年6月,88%的美海軍部隊已充分整合。不同於其他軍種,美空軍大部分的專長代碼都已對婦女開放,惟特種作戰例外²⁰。

2013年6月的五角大廈簡報中,美空軍參謀部空軍兵力管理政策處處長格羅素(Gina M. Grosso)准將表示,美空軍的實施計畫聚焦於三項主要任務。首先是檢視禁止婦女擔任特定職務的現行政策與程序,然後加以更新政策。第二是確認男女皆可從事職務所要求的任務內容。羅素(Gina M. Grosso)准將表示,美空軍不會僅限於未開放給女性的七種職務,而是會全面重新確認。開

註17: 章昌文譯,〈戰鬥英雄〉,《國防譯粹》,第40卷,第12期,民國102年12月,頁35。

註18: 同註16。

註19: 同註17,頁17。

註20: 同註17,頁18。

放職務給更多技能熟練的人員，可極大化軍隊戰力，拔擢合格成員的人才庫變得更大，並且降低目前部署人員的作戰頻率²¹。

由於特殊戰術軍官、戰鬥管制、以及特種作戰氣象員及氣象官、戰鬥搜救、空降救護、戰術空中指揮與管制組，這些仍未對女性開放的職務，將由美空軍決定以何種最妥適的方式開放。在50萬6,000員的美空軍兵力中，未對女性官兵開放的職缺計4,700個²²。

美空軍第四戰鬥機聯隊長李維特上校表示：「婦女參與戰鬥任務已逾20年，依然受到整體共同發展過程所激勵。五角大廈的最新指導是要更進一步消除美軍在過去多年所保持的性別和社會壁壘，開放職位給更廣大人才庫中的熟練人員，從中選拔更多的合格空軍官兵，並確保能夠不論性別、人盡其才」²³。

二、中共

中共採徵、募並行制，女性人數約13萬6,000人，占總數6%，居世界第二位，僅次於美國，其中8萬多人從事工程技術、科學研發、通信、醫療、衛生、文藝、體育及後勤工作。

1951年首次招收55名女性空軍空勤及地勤人員，在北京西郊機場培養出首批女飛行員，至1987年為止，共培育出5批208位女性飛行員，中共女軍官人數最多，軍階也最高（最高階為中將）。

1967年開始徵集義務役女兵，軍事院校

也開放招收女兵，諸如軍醫學校、護理學校等，都是直接選拔和招收女性，以培養軍隊女性軍官和專業人才。在海軍的科技幹部中，女性占1/2以上，整個共軍的主要科技項目（包括常規武器到尖端武器，從原子彈、氫彈爆炸到火箭升天，從電腦研發到人造衛星的同步定點），都可看到中共女性軍人的蹤影²⁴。

三、俄羅斯

俄羅斯採徵、募並行制，女性軍人以通信、醫療為主，女性人數約10萬人，占總數10%，僅次於美國及中共，居世界第三，第二次世界大戰時，蘇聯打破了1923年制訂之軍隊不徵召女兵的禁令，開始動員女性加入軍中，在其境內戰爭和反對外國武裝干涉的年代，有許多女性加入戰鬥行列，尤其是在衛國戰爭時期，近30萬名女性服役，除從事醫療衛生和通訊工作外，還擔負狙擊手、機槍手、偵察手、坦克兵及飛行員等職務。目前女性大多從事衛生勤務工作，軍銜也不高，重要職務仍由男性軍人擔任。

依據俄羅斯國防部統計，自1993年以來，女性軍人數量的成倍數成長；到2001年初，女性人數高達11.5萬餘人，占總數的12%，主要分布於陸、海、空軍和戰略火箭兵、空降兵及航太兵三個兵種。俄羅斯女性軍人和其他國家一樣，大多從事醫療救護和通信等工作，但女性軍人在作戰部隊服役之比例可能是世界最高，女軍官都受過高等教育。例

註21：同註17，頁25。

註22：同註20。

註23：同註17，頁19。

註24：同註14，頁16-17。

如俄軍指揮專業有170種職缺開放給女性，約有2萬餘名女兵在戰略火箭部隊中服役。俄軍無論男女，都得接受相同的訓練，女性軍人在能力、耐力和忍耐力方面並不比男性軍人遜色，但由於諸多因素使得她們獲得升遷的機會很少²⁵。

肆、本軍女性人力運用政策與現況

一、女性人力運用政策

國防部於民國80年令頒「國軍擴大運用女性人力實施計畫」擴大女性人力運用，規範以服役年限(軍官4年、士官3年)平均補訓，滿足人力需求，視狀況逐次擴展女性人力運用範圍。並訂定全軍女性人力運用目標上限(軍官為國軍總編制數5%、士官為3%)。

後續配合「精進案」實施，以預算員額管制之精神，國防部復於92年令頒「民國92年至96年國軍士官補充目標及招訓學歷提升實施計畫」，調整各總(司令)部士官補充目標，其中考量女性人力運用於戰鬥部隊之限制，全軍女士官修正以編制數3%為目標²⁶。

民國80年，在性別主流化及擴大女性人力之政策下，國防部人力政策也有所改變。立法院於民國94年11月24日三讀通過「兵役法」及「志願士兵服役條例」部分條文修正案，擴大志願士兵招募的範圍，女性服役規定由現行的志願軍官、士官役放寬到志願士

兵役，而此法源依據後，國軍也從民國95年5月開始分四梯次招募女兵。究其原因，實肇因於義務役士兵役期縮短，役男來源不足，須透過增募女性軍職人員以解決人力不足問題²⁷。

陸海空軍軍官士官任職條例施行細則第15條：軍官士官任職之客觀因素，凡有關地域、氣候、語言、生活習慣、民情、地形、當面敵情以及對其新職所能發生影響等之環境狀況，均應於任職時予以考慮。女性軍士官之任職，特需注意生活環境及體力等因素²⁸。

因應國軍任務特性與組織編裝需要，考量「專業化」職能需求，秉持「性別平權」與「同工同酬」之原則，規劃符合建軍需要之適切女性人力進用比例，檢討擴大女性適任職缺範圍，以爭取優秀人力投效軍旅，充實國軍基層部隊戰力，國防部於民國96年令頒「國軍女性人力進用實施計畫」，考量女性生理、體能與工作適宜性，採逐年增加女性人力進用比例，依據單位任務特性、編制員額、官科專長、退補狀況，逐年檢討員額需求，據以納入招募補充²⁹。

二、女性人力運用現況

早期國軍人力結構，係以男性軍官為主，女性為輔，士兵皆為男性，以往女性大多派職於高司、後勤部隊及廠庫等單位，近年來，隨著女性人力增加，已逐步調派至艦艇

註25：同註14，頁12-13。

註26：「國軍女性軍士官人力運用專案研究報告」，民國93年7月13日，頁23。

註27：〈陸軍女性軍職人員工作表現之研究〉，《華人經濟研究》，第8卷，第2期，2010年9月，頁49。

註28：「陸海空軍軍官士官任職條例施行細則」，民國95年6月30日修訂。

註29：同註23。

表三 本軍民國100年女性人力統計表

區分	海軍			陸戰隊			合計
	艦艇單位	陸岸單位	小計	戰鬥部隊	一般部隊	小計	
現員	60	1,094	1,154	161	203	364	1,518
占比例	5.2%	94.8%		44.2%	55.8%		

資料來源：國防部人次室民國100年8月統計資料。

表四 我國與世界主要軍事國家女性人力進用現況比較表

國家	兵役制	女性占編制比例	可擔任之職務(職類)	限制
美國	平時募兵 戰時徵兵制	15%	醫護、行政、文宣、飛行員(駕駛偵察機、艦載機、轟炸機、空中加油機、戰鬥直升機)、裝卸飛彈、操作發射「愛國者飛彈」、操作裝甲戰鬥車、港口警衛、衛勤、作戰指揮決策、旅級指揮官、艦職(航空母艦、驅逐艦)。	特殊戰術、戰鬥管制、特種作戰氣象員及氣象官、戰鬥搜救、空降救護、戰術空中指揮與管制等職務，未開放給女性。
中共	徵、募並行制	6%	工程技術、科學研發、國防科研、軍事社會科學、醫學、通信、醫療、衛生、文藝、海防、體育及後勤工作、空勤、地勤、飛行員、從事科技類(包括常規武器到尖端武器，原子彈、氫彈、火箭，電腦研發、人造衛星的同步定點)。	步兵、工程兵、防化、航空兵、潛艇部隊、岸防兵、高射砲兵等單位職缺未曾開放給女性。
俄羅斯	徵、募並行制	10%	通信、醫療、衛生勤務、狙擊手、機槍手、偵察手、坦克兵、飛行員、戰略火箭兵、空降兵、航太兵，約有2萬餘名女兵在戰略火箭部隊中服役，但重要職務仍由男性軍人擔任。	升遷機會少。
我國	徵、募並行制	6.4%	人事、行政、文書、情報、作戰、演訓、醫護、運輸、衛勤、補給、工程、營工、採購、通資電、戰系、兵器、輪機、採購、政戰、文宣、軍紀、保防、督察、飛行官、水下作業、法律事務、主計、編裝、武獲等。	受性別刻板印象等傳統思維影響。 先天體能、臨戰反應不足、生理的限制。 女性生活設施尚未全面改善。

資料來源：沈明室，《女性與軍隊》(臺北市：揚智文化事業股份有限公司，民國92年8月)，頁143。

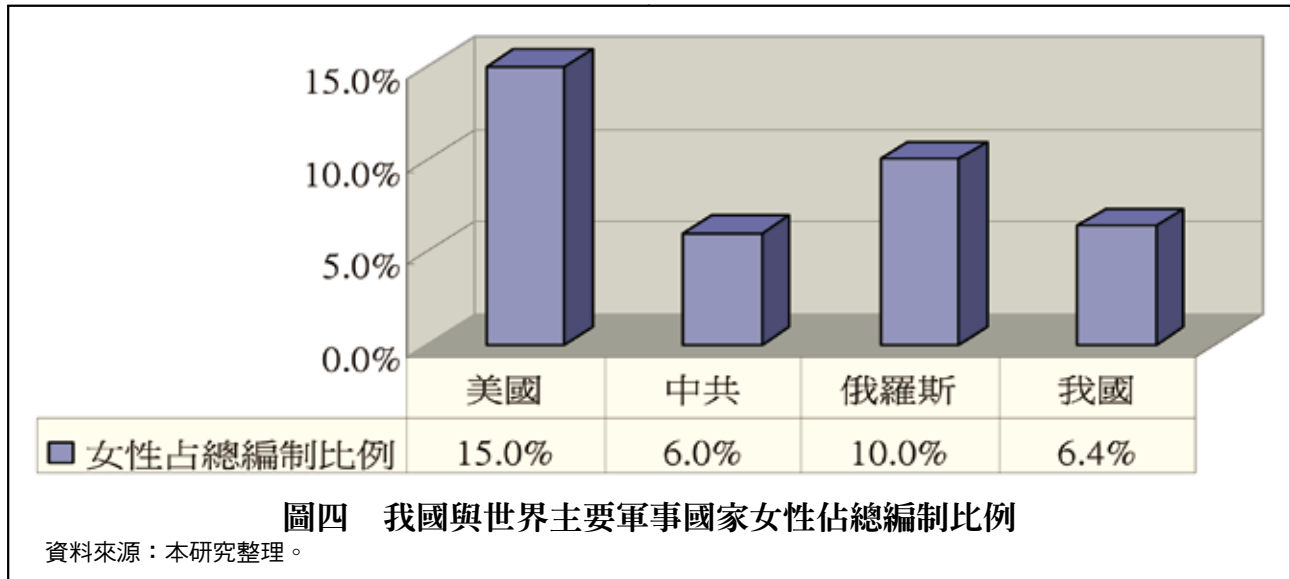
俞大中，〈國軍女性從事職務之適合性及限制因素研究〉，國防大學管理學院戰略班93年班畢業論文，頁7-17。

或戰鬥部隊服役。李瑤曾(民國93年)在「環境變動與人力政策對組織女性人力成長之影響—以我國女性軍、士官為例」研究顯示：國內女性投入軍中職場，主要誘因為「男女完全同酬」，女性投入軍事組織之主要動機為「就業保障、待遇不錯」(陳膺宇1997)³⁰。

依據我國民國100年國防報告書，截至100年女性軍人約1萬5,000餘人，占總編制6.4%，女性人力運用比例較以往大幅提升³¹。根據國防部民國100年8月統計資料顯示，本軍女性(不含陸戰隊)任職艦艇人數為60員，占本軍女性現員(不含陸戰隊)5.2%，陸

註30：同註10，頁11-14。

註31：《中華民國100年國防報告書》，第四篇 安邦定國 第九章 服務全民，頁217。



戰隊女性派任戰鬥部隊人數為161員，占陸戰隊女性現員44.2% (如表三)。

以本軍而言，兵科女性已有部分派任艦職，諸如謝艾潔(已轉任軍訓教官)、林美菁、李曉馨等人都擔任過錦江級艦艦長，航指部也培養了多名女性飛行官，以及甫獲102年十大傑出女青年之水下作業大隊女蛙人黃慧芬中尉(克服未爆彈之過人膽識及勇氣)，戰鬥單位也隨處可見女性身影，可見，本軍已漸漸跳脫舊有思維，擔任艦艇及戰鬥部隊職務，已不再是男性的專利，而是依照個人專業素養，工作表現及人格特質派任，也使得更多優秀女性官兵得以一展長才。

三、與世界主要軍事國家女性人力進用現況之分析(如表四)。

四、本段小結

由圖四可知，我國女性人力佔總編制(6.4%)與中共(6.0%)相當，比美國(15.0%)及俄羅斯(10.0%)等國略低，以美國為例，女性軍人可擔任戰鬥飛行員(駕駛艦載

機、轟炸機、空中加油機、戰鬥直升機)、操作裝甲戰鬥車、作戰指揮決策、旅級指揮官、艦職(航空母艦)，中共女性則可擔任飛行員、從事科技類(包括常規武器到尖端武器，原子彈、氫彈、火箭，電腦研發、人造衛星的同步定點)，俄羅斯女性則擔任狙擊手、機槍手、偵察手、坦克兵、飛行員、戰略火箭兵、空降兵、航太兵，約有2萬餘名女兵在戰略火箭部隊中服役，相較於我國受「性別刻板印象」、「先天體能、臨戰反應不足、生理的限制」，以及受各單位「生活設施尚未全面改善」等因素影響，使得女性人力運用範圍幅度相對較為狹窄，因此，我們或可見賢思齊，汲取世界主要軍事國家之成功經驗，做為本軍未來女性人力擴大運用之參考；再者對於目前本軍女性人力之限制，也應該逐步尋求解決及改進之道。

伍、精進措施

一、人事運用應秉公平、公正、公開、

透明化方式選員

以美國為例，女性已參戰多年，且深獲好評，近年來本軍在招募、工作分配、營規、內部生活管理、經管、升遷、休假、外宿、獎懲、戰備值勤、進修深造教育、訓練、值日等方面，也採同一標準，一視同仁，值得喝彩。

在人力進用部分，應突破性別刻板印象，改以專長與能力能否勝任為主，學、經歷為輔，逐步擴大檢討適合女性擔任之艦職及戰鬥職缺，而非僅限於機關、學校及廠、庫等單位任職，例如當國防部某職缺出缺時，建議可從國軍人事資料庫中，篩選符合資格人員，建立候選名冊，透過個人意願，以公平、公正、公開、透明化的方式選員，方可消除多數人的疑慮。

二、持續推動性別平權、突破性別刻板印象、逐步擴大女性人力運用幅度

前總統馬英九先生於民國102年3月8日出席國際婦女節記者會時指出：提升婦女地位、提供更多保障、消除性別歧視，以及促進兩性地位的實質平等，是政府努力的目標³²。

前國防部長高廣圻先生於民國102年3月11日出席立法院外交及國防委員會時指出：隨著兵役制度轉型，國防部將持續開發女性人力運用，並推動「性別主流化」概念，賡續依部隊編組、專長需求及經管派職等實況，逐級、逐階向上歷練與培訓，俾利充分運用人力資源³³，顯示女性人力逐漸受到重視。

可能是長期受傳統刻板印象影響，長官基於「保護女性」，往往將女性調任陸岸或一般部隊服務，但長期下來，可能會因為經歷不完整或經管不符，導致影響女性升遷機會。因此，我們應該突破傳統思維，打破性別刻板印象，在性別平權之原則下，逐步擴大檢討開放戰鬥職缺，一來可避免女性升遷管道受限，再者，可避免排擠男性軍人歷練陸岸單位之機會。

三、公餘進修及專業技能證照多元化，使其與外界接軌

國軍推動公餘進修及鼓勵部屬參加專業技能證照考試之政策，已行之有年，然因軍中人力大幅裁減，軍職人員工作量相對地增加，在工作、家庭與進修方面形成拉鋸戰，尤其派任偏遠、高山或外島地區的軍人，可能因為缺乏「天時」、「地利」，而必須做某方面取捨。

公餘進修與專業技能證照之取得，有助於提升本職學能及工作效率，建議擴大檢討碩士學位及專業證照之範圍，並將其納入兵資，做為列入未來派職之參考。如此，一來可將民間專長與軍中專業相結合，將來退伍，亦可與外界就業市場接軌，二來，亦符合 Herzberg (1959) 提出的兩因素理論－「激勵因素」，使部屬對工作的滿意度提升，進而激勵單位士氣。

四、善用媒體、廣發招生簡章做為行銷工具

外界對軍中充滿好奇，同時也常用放大

註32：王明達，〈馬總統：兩性實質平等 政府致力目標〉，《青年日報》，(臺北)，民國102年3月9日，版1。

註33：謝宗憲，〈高部長：研擬配套 廣招優質人力從軍〉，《青年日報》，(臺北)，民國102年3月12日，版1。

鏡檢視軍人，諸如前幾年的羅賢哲少將洩密案、空軍廖川景中校涉嫌勾結廠商污錢未依契約更換濾網耗材案、採購弊案、軍訓教官畢仕誠少校不當管教帶頭教唆學生打人、喧騰一時的洪仲丘案及某軍艦副艦長搭船返台公然聚賭違反軍紀案，渠等破壞國軍形象之行為，造成社會對軍人負面觀感，影響部隊士氣，國防部曾三令五申地要求，並對失職人員予以罰懲。然違法、違規等脫序行為仍時有所聞。

國軍基於保密安全考量，對於媒體及資訊設施的運用，大多採取消極、非主動的態度面對(或開放)，建議應成立專責機構，一旦媒體報導軍中負面新聞時，此機構在第一時間應約談相關單位，查明事實真相，並主動向媒體及外界公開說明；不可置之不理，更不宜封鎖內幕消息，任憑媒體斷章取義，做不實報導，對國軍造成更大的傷害。

再者，對於提升國軍正面形象的義舉，諸如本軍於民國102年11月份跨越護漁南界，赴菲賑災，司令南下關切援菲物資募集及任務艦編組情形³⁴，並遵照國防部指導派遣中和軍艦及康定軍艦啟航前往菲律賓宿霧港，將國人的愛心及情，傳遞至亟待援助的菲國災民³⁵，103年3月8日馬來西亞航空MH370班機失聯，本軍也派遣成功級田單軍艦投入搜救行動³⁶；103年3月11日陸戰隊三軍聯訓基地指揮部助民採收洋蔥，彰顯愛民助民之精神等敦親睦鄰之義舉，應主動提供媒體報

導(正面行銷)，以提升軍人正面形象，吸引更多有志從軍之女青年投考軍校³⁷。因此，建議除多運用平面媒體加以報導外、亦可運用網路、新媒體(如臉書)的功能，適度開放官兵在不影響保密安全的原則下，將自己軍旅生活中的趣事，或從軍成功的經驗於臉書上分享，使每個軍中成員變成最好的廣告代言人。另可在各地區大型賣場(或量販店)、便利商店(諸如7-11、全家、萊爾富等)、全聯福利中心、捷運站(或車廂)、地方廟宇、火(汽)車站、校園(或至偏遠山區學校)募才等人潮較多之地方，張貼(或發放)招生廣告(招生簡章)，拓展招生的範圍與觸角，使民眾易於取得資訊，以招攬各方優秀人才。

五、重視退伍(或轉換跑道)原因，納入相關政策參考

重視軍職人員退伍原因，時下部分軍官，在服役一段時間後，即轉換跑道，報考公職或投入杏壇教育英才，更有部分人員非最大年限即打報告退伍，此現象，除個人家庭因素及工作環境考量外，應瞭解其退伍(職離)真正原因，因此，可約談退離人員瞭解其真正離退原因，做為後續人事、人力政策之參考。

六、修繕閒置營舍，提供做為員工職務官舍

自「精粹案」後，各單位人員更加緊絀，尤其基層部隊除戰、演訓任務、行政庶物外，還必須接受上級單位督導，加班已成為

註34：羅添斌，〈中和軍艦今載物資援菲〉，《自由時報》，(臺北)，民國102年11月25日，版4。

註35：王明達，〈援菲物資今啟航滿載國人愛心〉，《青年日報》，(高雄)，民國102年11月25日，版2。

註36：張立臻，〈人道救援不缺席 國軍大愛揚國際〉，《青年日報》，(臺北)，民國103年3月12日，版7。

註37：吳柏毅，〈陸戰隊指揮官慰問助收洋蔥官兵〉，《青年日報》，(屏東)，民國103年3月12日，版4。

常態，相對與家人相聚時間減少，偏遠地區甚至與家人聚少離多，這也是時下年輕人不願投身軍旅因素之一，若將原有閒置營舍加以修繕，免費提供職務官舍，以陸軍兵整中心為例，該中心營區內早已提供免費職務官舍供軍人及軍眷寄住，換言之，本軍若能將原有營區閒置營舍加以修繕，做為職務官舍，即便因部隊放假不固定或部屬因公務加班夜歸，仍可就近照顧家庭，增加部屬留任意願。

陸、結語

前瞻二十一世紀國防，女性參與軍事作戰已是時勢所趨，以本軍而言，已有部分女性已肩負艦長之重任，顛覆以往「當女則弱、當母則強」之普世價值，民國102年3月9日國防部軍事發言人羅少將對媒體發表：國防部將遵照馬總統政策指導，在維護部隊戰力前提下，逐步提高國軍女性官兵的比例³⁸。此意味著女性人力運用之範圍可再逐次擴大，未來，在各單位生活設施全面改善後（本軍大直營區女性生活大樓設施方面，已大幅提升與改善），可預知擴大女性派任於各艦隊、戰隊、大隊擔任要職，將勢所難免，因此，我們或可見賢思齊，汲取世界主要軍事國家之成功經驗，逐步檢討規劃，使女性人力發揮應有之效能，共同為本軍擘劃更美好的未來。

<參考資料>

1. 依行政院勞委會，〈102年國際勞動統

計第一章人口與勞動力〉，<http://statdb.cla.gov.tw/html/nat/10201>分析，頁1-1~1-7。

2. 吳美連、林俊毅合著，《人力資源管理理論與實務，第三版》，（臺北市：智勝文化事業有限公司，民國92年3月），頁100。

3. 張緯良，《人力資源管理》，（臺北市：華泰書局初版，民國88年9月），頁126。

4. 張志育〈人力資源管理概論〉《管理學》，（民國89年1月）。

5. 黃英忠，《現代人力資源管理》，（臺北市：華泰書局，民國78年4月），頁11。

6. 蕭維民，〈海軍女性軍、士官人力運用之研究〉，《海軍學術月刊》，第35卷，第1期，頁3-5。

7. 賴碧蘭，〈行政機關女性主管生涯發展策略及相關因素之研究－以兩性工作平等觀念〉，中山大學人力資源管理研究所碩士論文，（臺北），民國91年5月，頁33。

8. 李瑤曾，〈環境變動與人力政策對組織女性人力成長之影響－以我國女性軍、士官為例〉，《國防大學管理學院碩士論文》，（臺北），民國89年。

9. 劉淑敏，〈公部門女性人力配置模式之研究－以國軍女性人才任用為例〉，《致理技術學院碩士論文》，民國100年，頁49-50。

10. 沈明室，《女性與軍隊》（臺北市：揚智文化事業股份有限公司，民國92年8月），序文。

註38：李瑤曾，〈環境變動與人力政策對組織女性人力成長之影響－以我國女性軍、士官為例〉，國防大學管理學院碩士論文，（臺北），民國89年，頁5。

11. 俞大中，〈國軍女性從事職務之適合性及限制因素研究〉，國防大學管理學院戰略班93年班畢業論文。

12. 章昌文譯，〈戰鬥英雄〉，《國防譯粹》，第40卷，第12期，民國102年12月5。

13. 國軍女性軍士官人力運用專案研究報告，民國93年7月13日，頁23。

14. 〈陸軍女性軍職人員工作表現之研究〉，《華人經濟研究》，第8卷，第2期，2010年9月，頁49。

15. 陸海空軍軍官士官任職條例施行細則，民國95年6月30日修訂。

16. 《中華民國100年國防報告書》，第四篇 安邦定國 第九章 服務全民，頁217。

17. 王明達，〈馬總統：兩性實質平等政府致力目標〉，《青年日報》，(臺北)，民國102年3月9日，版1。

18. 謝宗憲，〈高部長：研擬配套廣招

優質人力從軍〉，《青年日報》，(臺北)，民國102年3月12日，版1。

19. 羅添斌，〈中和軍艦今載物資援菲〉，《自由時報》，(臺北)，民國102年11月25日，版4。

20. 王明達，〈援菲物資今啟航滿載國人愛心〉，《青年日報》，(高雄)，民國102年11月25日，版2。

21. 張立臻，〈人道救援不缺席 國軍大愛揚國際〉，《青年日報》，(臺北)，民國103年3月12日，版7。

22. 吳柏毅，〈陸戰隊指揮官慰問助收洋蔥官兵〉，《青年日報》，(屏東)，民國103年3月12日，版4。



作者簡介：

王淑娟中校，國防大學管理學院女性專業軍官班2期，國防大學管理學院戰略班100年班，現服務於海軍司令部計畫處。

老軍艦的故事

大青軍艦 ATA-546

大青艦原屬美陸軍所用小型拖船，係美國Tampa Marine公司建造，於公元1943年元月9日下水成軍，編號為LT-355，二次大戰後美軍以戰後剩餘物資名義售予我國招商局，編號為民-324。

民國38年5月該艦由於上海撤退時缺乏配件，而於高雄十三號碼頭，由海軍將該艦自招商局手中接收，命名為「大青」艦，編號為LT-346，直轄於海軍總部。



該艦自接收後由於配件無著落，乃奉命列入保管，民國41年由副艦長李殿瑞發起克難修理，於同年7月全部完工，9月奉命復役改隸於後勤艦隊，隔年2月1日始正式恢復編制。該艦服役時，主、輔機曾故障，並經第四造船廠換裝主機及發電機，直至民國52年元月始出廠再行服役，至民國54年元月1日該艦再改編號為ATA-546。主要是執行沿海搜救，港內救火，拖靶等任務，民國61年由於服役年代長久，機件設備多呈老舊，乃奉令除役。(取材自老軍艦的故事)