

募兵制招募作為研析 —以陸軍司令部為例

張瑞麟・呂佳勳

摘要

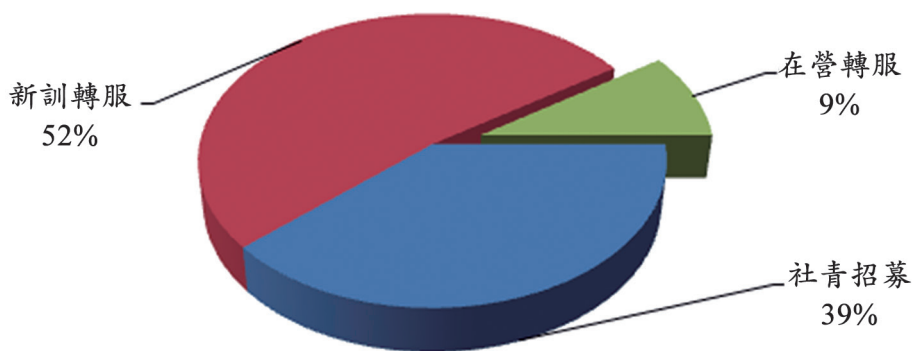
在現代數位化戰場及高科技武器裝備下，國軍需要高專業、高素質的長役期人力，而「募兵制」可達成「提升國軍戰力」、「合理運用人力」及「降低社會成本」之效益，不僅是國軍兵役制度最重大的變革，亦為國防轉型重要關鍵因素。國軍透過招募及培訓役期長、意願高、經驗熟之志願役人力，可有效節約訓練成本，發揮專業精練之優勢，有效提升國軍戰力。為瞭解社會青年價值觀與選擇軍職的意願，本研究透過問卷調查方式，分析社會青年職涯發展、從事軍職價值觀認知及不考慮軍職原因等構面，期藉由統計方法探討社會青年從軍意向，作為本軍招募決策之參據。

關鍵字：募兵制、從軍意願、職涯發展、招募政策

壹、緒論

「募兵制」為國軍兵役制度最重大的變革，自106年12月最後一梯次義務役入營後，我國將成為實施「募兵制」的國家，為達募兵轉型，國軍近年來均將招募視為施政重點，努力擴充兵源；然而因軍職人員工時長、風險高，新世代的青年普遍不願從軍，加上現今少子化的社會結構，使得國軍人才招募面臨一大挑戰。鑒此，國防部已積極爭取「戰鬥部隊增支志願役勤務加給」及「留營慰助金」等政策，期透過提高待遇及福利增加社會青年從軍衛國的動力。

為瞭解本軍近年招募概況，統計101-105年招募來源（如圖一），發現報考志願役來源以新訓轉服占大多數（52%），其次為社會青年（39%）。其中新訓及在營轉服之招生對象均為義務役人員，實施募兵制後，將無義務役人員轉服，來源管道縮減，僅能依賴國軍人才招募中心及各單位招募員對外招募，不斷補充兵源，藉以維持部隊戰力，因此社會青年的招募成效與募兵制施行成功與否有直接的影響。



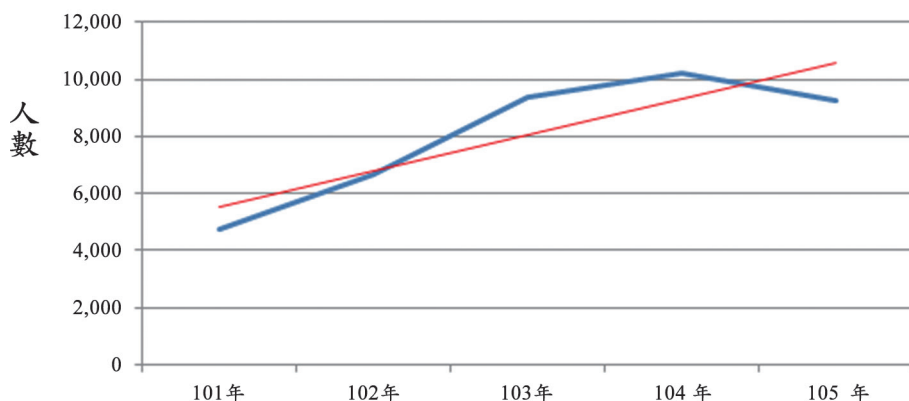
圖一 陸軍101-105年招募來源統計

資料來源：陸軍司令部

國軍招募的管道主要透過全民國防教育、營區開放、校園交流等活動，而學校軍訓教官是學生獲得從軍相關資訊的重要管道，但根據行政院公布「各級學校全民國防教育課程內容及實施辦法第八條修正草案」，民國112年8月1日前軍訓教官將全面退出校園，缺少了教官的協助，國軍未來的招募工作將更加嚴峻。

從圖二發現本軍招募人數有上升的趨勢但每年並不穩定，而招募人數不確定及兵源不足等因素正是募兵制最大的風險。綜觀現階段招

募工作面臨內部及外部因素兩大課題，其中內部因素為無義務役可轉服，兵源減少；外部因素則為軍訓教官退出校園、少子化及社會大眾與文化傳統觀點對服役觀念仍未改變¹，可預見未來招募工作所遇到困難會愈來愈大。基此，本研究以生涯發展及工作價值觀為基礎，探討如何讓社會青年充分了解國軍就業環境和工作願景，並使公民認同國防、支持國防，提高國人參與國防事務意願，以擴大兵力招募來源，落實我國的募兵政策。



備註：藍色為人數、紅色為趨勢線。

圖二 陸軍101-105年招募人數趨勢概況

資料來源：陸軍司令部

¹ 劉恕忠（2012），我國招募志願役士兵之政策執行：政策行銷觀點之應用，國防大學戰略與國際事務所碩士論文。

貳、文獻探討

一、生涯發展傾向與其相關研究

Delong（1982）提出生涯發展傾向（Career orientation）是指在生涯發展上，個人的需求、態度、價值觀及才能的結合，又稱為生涯錨（Career anchor）。劉念琪（1991）指出生涯發展傾向是每個人在做生涯決策時的個人邏輯，即便在相同的環境下，不同的個體其生涯路徑亦不相同。

Schein（1978）對大學畢業生進行研究後，歸納出五種生涯發展傾向：1.安全穩定型（Security）：此類型的人重視長期的工作安全與穩定，常與組織緊密相繫，其必須能夠認同組織的價值與規範，或者是想固定在某特定區域生根發展。故具此傾向的人，只希望在相同的領域內轉換工作；2.技術或功能型（Technical/Functional competence）：此類型的人總是受自己所從事的工作激勵，他們最在意的是技術、功能等專業領域，或是其工作內容本身，實非管理過程而已，組織常會將此類型的人升遷至官僚體系中，並藉以達到影響他人的目的；3.管理導向型（Managerial competence）：此類型的人喜歡快速的升遷，他們認為他們的競爭優勢在於分析能力、穩定的情緒及人際關係；4.創意導向型（Creativity）：此類型的人喜歡冒險及嘗試新的工作，有些人甚至希望能夠自行創業，並藉此加以自我肯定；5.獨立自主型

（Autonomy）：此類型的人最在意的是自由自主的感覺，他們追求工作中最大的自由，以使其專長能夠發揮。

二、工作價值觀與其相關研究

Super（1970）認為工作價值觀（Work value）是個人的內在需求與個人從事活動時所追求之工作特性或屬性。工作價值觀是價值系統中的一環，其是由與工作有關之認知、情感、態度所組成，藉由個人在生活過程中作判斷，而使個人內心產生對工作的態度傾向，是一種對職業的偏好傾向、工作所代表的意義以及工作的規範、行為準則等。

吳鐵雄與李坤崇與劉佑星與歐慧敏（2006）將工作價值觀分為兩大構面，一為「目的價值領域」，包括自我成長取向、自我實現取向、尊嚴取向；二為「工具價值領域」，包括社會互動取向、組織安全與經濟取向、安定與免於焦慮取向、休閒健康與交通取向。

三、招募政策與其相關研究

志願士兵招募來源包含在營常備兵與一般社會青年，而檢視歷次招募志願役士兵人力結構，主要以社會青年未役者佔大宗，其中又以應屆畢業之青年學子為主；換言之，青年學子乃志願役士兵招募較重要之標的族群。為瞭解本軍招募政策及社會青年報考原因，以作為未來招募政策策進之目標，本研究蒐整相關文獻進行探討與整理如表一：

表一 招募相關研究文獻

作 者	題 目	研 究 結 果
張 志 雄 (1994)	投考軍校青年傳播行為、價值觀、動機之研究	社會青年從軍訊息來源可分為學校教官、同學與家人與電視；而決定報考的主要影響者依序為自己、家人、教官與同學。
劉 爾 榮 (2004)	國軍志願役士兵投考因素對人力招募策略之研究：以海軍志願役士兵為例	投考志願士兵教育程度以「高中職」者所占比例（86.03%），高於「大專」程度者的比例（13.97%），顯示招募對象應將高中（職）學歷青年置於優先重點人口。
沈 承 德、 吳 以 誠 (2006)	國軍志願士兵生涯規劃之探究	從軍的動機多半為經濟因素，決策以個人意願為主，而服役單位、輪調、家庭照顧等因素亦會影響從軍與留營與否。
吳 嘉 財 (2010)	青年學子報考志願役士兵意向研究	1.問卷調查發現除「四年一簽」的規定外，「勞委會合作證照培訓」、「晉升調整」、「與一般企業福利相比」等皆獲得社會青年正面之評價。 2.扮演左右青年學子報考志願役士兵意向決策之重要關鍵在於資訊之完整性與真確性，擬定兼具代理人目標與心理的獎勵契約及強化資訊透明等手段，乃解決資訊不對稱問題之方針。
郭 添 漢 (2013)	我國募兵制招募政策與作為檢視	1.在招募行銷主軸上，應激發社會青年從軍熱情，使從軍成為自我人生追求的目標，進而「自我實現需求」。 2.提昇軍隊正面形象，傳達出新的「品牌」訊息，並進而使目標的人口及其家庭對軍旅生涯有正向的認同，則對招募工作具有極大助益。
國 防 部 委 託 研 究 (2015)	「募兵制」政策之文宣執行成效與精進作為之研析	1.就從軍意願而言，高中職的從軍意願大於大專生；外離島花東地區從軍意願大於南部地區、中部地區及北部地區；女性從軍意願大於男性，且女性對軍人地位評價的認同度大於男性。 2.青年選擇從軍的關鍵因素，經濟因素為首要，其次認為有榮譽感。 3.國軍的媒體形象與招募之成效密切相關，塑造優良國軍形象能給予國民認同感，吸引人才主動加入國軍，有助招募成效。

一、研究架構

參、研究方法

分別以數據分析方式及問卷調查方式進行實證研究，研究架構如圖3。

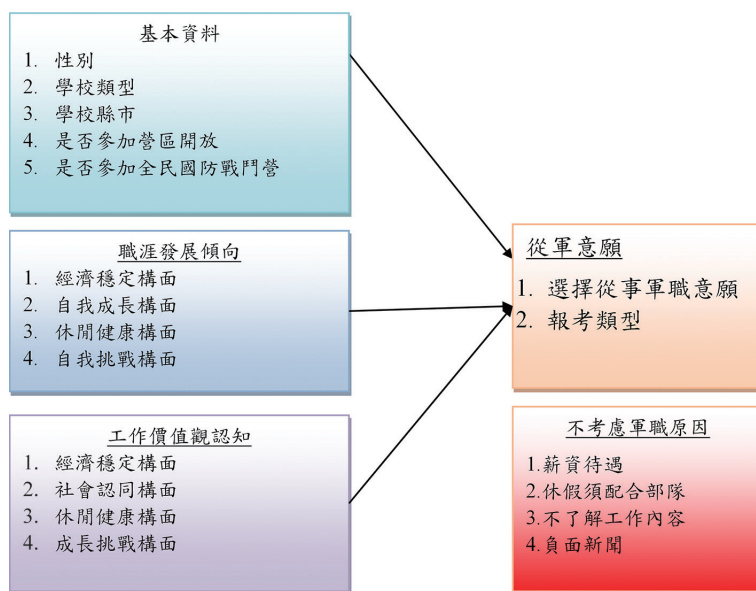


圖3 研究架構圖

二、研究對象、抽樣與問卷回收

本案調查以教育部公布104學年度全國各級公、私立大專院校及高中（職）在學學生（約192萬人）為調查母體進行抽樣。研究區分為大專院校學生及高中（職）學生兩個研究母體，並採用多階段分層集群抽樣法，依據各級學校學生人數建立母體抽樣清冊，並依縣市地區、學校級別、學生人數，按分層比例方式估算調查數量及學校數，調查期間為106年2月24日至

106年3月31日止。

肆、資料分析

一、信度分析

由表二可知，本研究問卷整體信度Cronbach's Alpha為0.923，屬於高信度之標準，且子構面均達0.8以上亦屬高信度，確定問卷具有一致性。

表二 各題項構面信度分析表

區 分	構 面	子構面 Cronbach's Alpha	整體構面 Cronbach's Alpha
職 涯 發 展 傾 向	經濟穩定	0.891	0.923
	休閒健康		
	自我挑戰		
	自我成長		
軍 人 為 職 業 選 項 價 值 觀 認 知	經濟穩定	0.946	
	社會認同		
	休閒健康		
	成長挑戰		
不 考 慮 軍 職 為 職 業 選 項 原 因	c1、c2、c3、c4、c5、c6、c7、c8、c9、 c10、c11、c12、c13	0.917	

二、調查基本資料分析

本研究受測對象為全國各級公、私立大專院校及高中（職）在校學生，共發放3,770份問卷，回收3,004份，剔除無效問卷365份後，有效問卷2,639份，有效問卷回收率達70%。

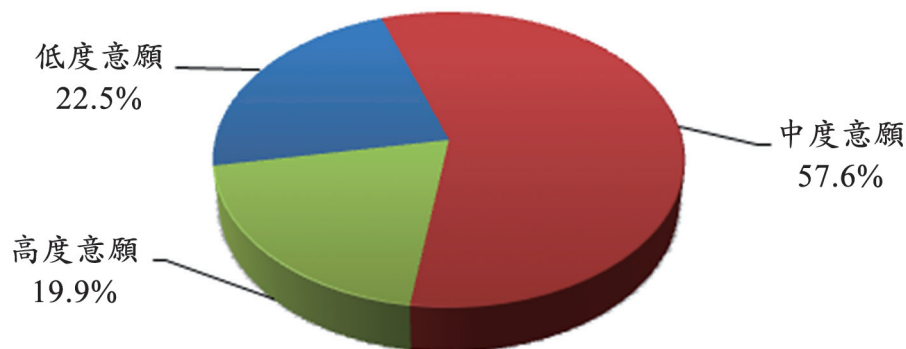
另網路問卷總計回收3,543份，剔除無效問卷20份後，有效問卷3,523份，有效問卷回收率達99%。紙本與網路問卷有效問卷總計6,162份，在95%信賴度下，抽樣誤差為±1.24%

三、從軍意願差異分析

(一)社會青年

1.從軍意願分析

由圖四得知，目前社會青年從事軍職的意願仍不高，具高度意願者有1,229人，僅占19.9%；而低度意願者有1,384人，占22.5%；而有中度從軍意願者占57.6%。



圖四 從軍意願分析

2.從軍意願與基本資料比較分析

(1)性別

由表三得知，在「性別」與「從

軍意願」比較分析上，男性與女性的從軍意願無顯著差異。

表三 性別與從軍意願平均數分析

性 別	從軍意願			t值 (顯著性)
	個 數	平均數	事後比較	
男 性	3,772	57.9		-0.501
女 性	2,390	58.3		

(2)學校地區

在由表四得知，「學校地區」與「從軍意願」呈現顯著差異，發現中

部、外島及北部地區從軍意願大於東部及南部地區。

表四 學校地區與從軍意願變異數分析

學校地區	從軍意願			F值 (顯著性)
	個數	平均數	事後比較	
中 部	1,241	62.6	A	25.195***
外 島	277	61.4	A/B	
北 部	2,789	59.0	B/C	
東 部	365	56.3	C	
南 部	1,490	52.5	D	

(3)學校類型

由表五得知，在「學校類型」與「從軍意願」呈現顯著差異，就讀

「大學」與「高中（職）」的學生從軍意願顯著高於「專科」的學生。

表五 學校類型與從軍意願變異數分析

就讀學校別	從軍意願			F值 (顯著性)
	個數	平均數	事後比較	
大 學	566	60.4	A	5.677***
私立高職	1,461	59.9	A	
私立高中	750	58.3	A	
公立高中	1,550	57.3	A	
公立高職	1,749	57.0	A	
專 科	86	46.7	B	

(4)參加營區開放活動

由表六得知，在「參加營區開放活動經驗」與「從軍意願」呈現顯著

差異，曾經參加營區開放活動者，從軍意願高於沒參加過活動者。

表六 參加營區開放活動與從軍意願變異數分析

參加情形	從軍意願			F值 (顯著性)
	個數	平均數	事後比較	
有	1,527	57.4	A	2.760***
沒有	3,375	55.3	B	
不知道類似訊息	1,260	53.7	B	

(5)參加全民國防戰鬥營

由表七得知，在「參加全民國防戰鬥營經驗」與「從軍意願」呈現

顯著差異，曾經參加全民國防戰鬥營者，從軍意願高於沒參加過者。

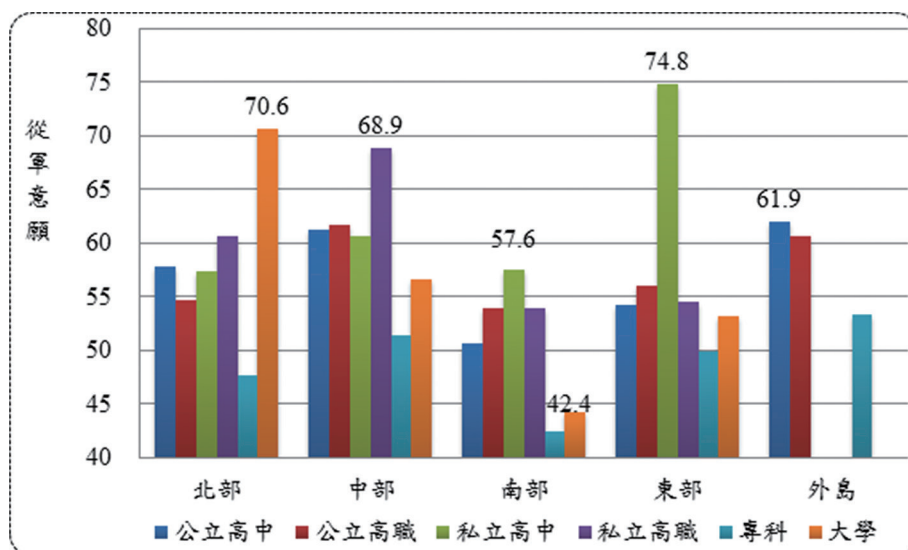
表七 參加全民國防戰鬥營與從軍意願變異數分析

參加情形	從軍意願			F值 (顯著性)
	個數	平均數	事後比較	
有	501	66.2	A	15.058***
不知道類似訊息	1,174	54.4	B	
沒有	4,487	55.6	B	

3. 從軍意願、報考類型與基本資料比較分析

綜上，就從軍意願而言（如圖五、表八），北部高中職學生傾向繼續升學，從軍意願較低，故應以大學生優先，中部私立高職、南部私立高中職、東部地區私立高中意願較高，外島無差

異。另外在報考類型部分，北部、中部、東部地區傾向報考志願士兵的意願較高；南部及外島則無顯著差異。因此，本軍北、中、南、東、外島等地區招募組，應針對不同學校與報考類型實施宣導，才能有效提升招募成效。



備註：從軍意願為李氏五刻度量表（1-5分）平均值乘25表示。

圖五 各地區學校報考意願比較

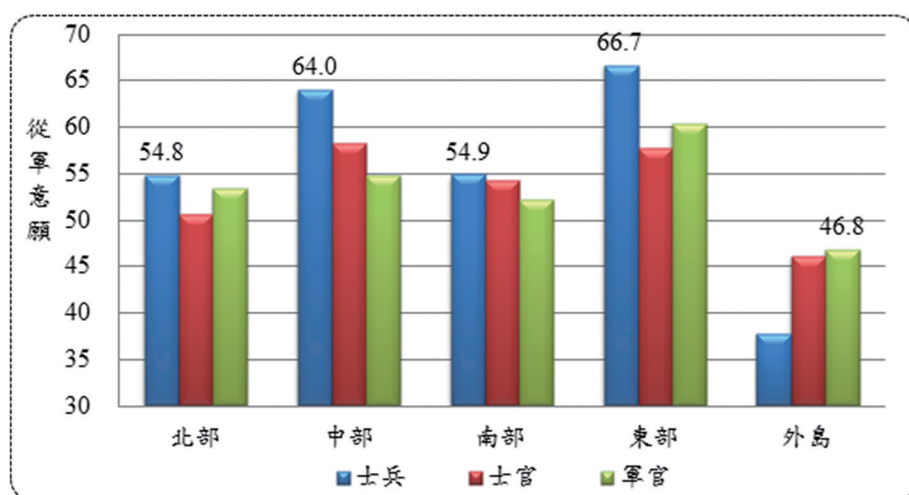
表八 基本特性與從軍意願分析結果摘要表（學校地區區分）

學 校 地 區		從 軍 意 願	
		高	低
北 部	學 校	大學＞高中職＞專科	
	類 型	士兵＞軍官＞士官	
中 部	學 校	私立高職＞公立高中職、私立高中、大學＞專科	
	類 型	士兵＞軍、士官	
南 部	學 校	私立高中職＞公立高職＞公立高中＞大學＞專科	
	類 型	無顯著差異	

東 部	學 校	私立高中>公立高中職、私立高職、大學、專科
	類 型	士兵>軍、士官
外 島	學 校	無顯著差異
	類 型	無顯著差異

就員額需求而言（如圖六、表九），想要招收軍官應以高中職及大學為主要宣導對象，想要招募志願士兵，則是以私立高中職為優先對象。而不論

想招收何種對象，東部地區意願最高、其次為中部，北部地區報考軍官意願比南部高，但南部地區報考士兵意願較北部高，外島地區意願相對較低。



備註：從軍意願為李氏五刻度量表（1-5分）平均值乘25表示。

圖六 各地區軍官、士官、士兵報考意願比較

表九 基本特性與從軍意願分析結果摘要表（報考類型區分）

報 考 類 型	從 軍 意 願	
	高	→低
軍 官	學 校	高中職、大學>專科
	地 區	東部>中部>北部>南部>外島
士 官	學 校	無差異
	地 區	無差異
士 兵	學 校	私立高中職>公立高中職、大學>專科
	地 區	東部>中部>南部>北部>外島

四、選擇軍職價值觀探討與分析

（一）職涯發展傾向

從表十、十一得知，在經濟、自我成

長、自我挑戰等3構面對從軍意願呈顯著影響，顯示青年學子對於軍職的選擇除考慮薪資外，仍會自我成長、升遷挑戰等方面。

表十 職涯發展構面與從軍意願迴歸分析

項 目	從 軍 意 願					
	全 部	北 部	中 部	南 部	東 部	外 島
常 數 項	5.231	5.642	5.901	4.126	2.588	7.019
經 濟 穩 定	0.110***	0.135***	0.143*	0.009	0.022	0.017
休 閒 健 康	-0.064	-0.017	-0.090	-0.134	0.325*	-0.267
自 我 挑 戰	-0.252***	-0.219***	-0.383***	-0.096	-0.471**	0.189
自 我 成 長	-0.164***	-0.374***	-0.145	0.075	0.425**	-0.718***
$\bar{R}^2$	0.04	0.08	0.07	0.003	0.03	0.16
F	72.40***	62.35***	23.96***	2.07*	3.31**	13.96***

備註：*** $p < 0.01$ ；** $p < 0.05$ ；* $p < 0.1$

表十一 職涯發展構面與從軍意願影響因素彙整表

學校地區	職涯發展影響因素構面
北 部	經濟穩定 (+)、自我成長 (-)、自我挑戰 (-)
中 部	經濟穩定 (+)、自我挑戰 (-)
南 部	無顯著影響
東 部	自我成長 (+)、自我挑戰 (-)、休閒健康 (+)
外 島	自我成長 (-)

由此可知，就職涯發展而言，除了經濟穩定構面呈現正向影響外，大部分地區自我成長及自我挑戰呈負向影響，表示社會青年現階段普遍認為選擇軍職只是薪資穩定，從軍與自我成長或挑戰與是相違背的，甚至更有些學生覺得當兵只是浪費時間，學的東西跟社會無法接軌，但是東部地區學生卻認為自我成長構面對從軍意願有正面影響，此一現象正是國軍要努力改變的部分。

國防部（2015）²委託研究發現，青年選擇從軍的關鍵因素，經濟為首要，其次

認為有榮譽感。因此國軍招募宣導除了說明薪資穩定及福利待遇外，要讓社會青年認為軍隊學習的技能對自己是一種自我挑戰與成長，激發熱情，使從軍成為自我實現的目標。

(二)選擇軍職原因分析

從表十二得知，在經濟、社會認同、自我成長挑戰等3構面對從軍意願呈顯著影響，顯示青年學子選擇軍職主要原因為薪資、社會認同、自我成長等方面，而工作與家庭平衡則呈正向關係。

² 國防部（2015），「募兵制」政策文宣執行成效與精進作為之研析。

表十二 選擇軍職價值觀與從軍意願迴歸分析

項 目	從 軍 意 願					
	全 部	北 部	中 部	南 部	東 部	外 島
常 數 項	0.363	0.802	0.696	0.240	-0.352	7.288
經 濟 穩 定	0.217***	0.217***	0.240**	0.169**	0.186	-0.328*
社 會 認 同	-0.081**	-0.175***	-0.195*	0.015	0.112	-0.134
休 閒 健 康	0.100*	0.193**	-0.070	0.024	0.331**	-0.068
成 長 挑 戰	0.392***	0.257***	0.655***	0.409***	0.246	-0.317
R ²	0.10	0.07	0.10	0.09	0.21	0.14
F	71.20***	18.73***	14.73***	21.68**	19.39**	12.08***

備註：***p<0.01；**p<0.05；*p<0.1

綜合表十三彙整分析結果，北中南地區學生一致認為軍中學習不同性質工作、擔任領導職務、挑戰自己等面向，對從軍意願呈現正向影響；其中北部學生考量的因素較多，除經濟、自我成長挑戰、休閒健康等構面，仍會在意社會認同問題。而

東部地區的學生則認為工作、家庭、體能兼顧是吸引他們從軍的誘因，休閒健康呈現正向影響。外島地區學生則認為軍中的薪資、福利與退休制度呈負向影響，也許是外島求職環境與台灣本島不同或其他因素所致。

表十三 選擇軍職原因與從軍意願影響因素彙整表

學校地區	選擇軍職影響因素構面
北 部	經濟穩定 (+)、休閒健康 (+)、自我成長挑戰 (+)、社會認同 (-)
中 部	經濟穩定 (+)、自我成長挑戰 (+)
南 部	經濟穩定 (+)、自我成長挑戰 (+)
東 部	休閒健康 (+)
外 島	經濟穩定 (-)

五、不願選擇軍職原因分析與探討

由表十四可知，學生普遍認為不願選擇軍

職的原因前5大原因為任務須隨時待命、休假配合部隊任務、擔心無適當管道退伍、要繼續升學及可找到待遇更好的工作等。

表十四 不願選擇軍職原因敘述統計

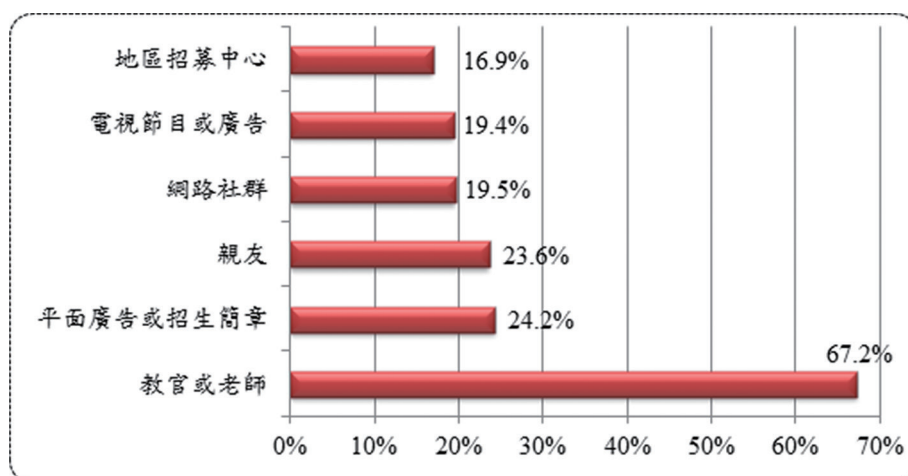
題 項	非常不同意 %	不同意 %	普通 %	同意 %	非常同意 %	平均值	排序
5.因任務須隨時待命，無法兼顧家庭。	2.0	4.7	29.6	36.3	27.4	76.5	1
6.休假須配合部隊任務。	2.4	4.5	29.7	37.4	25.9	76.0	2

10.擔心興趣不合無適當管道申請退伍。	2.5	6.4	37.3	31.8	22.0	72.9	3
7.要繼續升學或進修。	2.6	6.0	39.2	30.0	22.2	72.6	4
1.可以找到薪資待遇更好的工作。	3.0	6.3	36.8	32.4	21.5	72.6	5
4.部隊訓練及救災任務，身體遭受損傷風險高。	2.7	6.7	36.9	33.6	20.1	72.4	6
11.須配合法定服役年限。	3.1	4.6	41.5	29.8	21.0	72.2	7
8.不了解工作內容。	3.2	7.2	41.7	29.1	18.8	70.6	8
2.部隊軍事訓練，體能無法負荷。	4.0	9.3	37.0	29.3	20.5	70.6	9
3.無法適應軍中生活（食衣住行等）。	3.4	8.5	39.7	28.9	19.4	70.5	10
9.部隊學習專長，無法與民間就業結合。	2.9	9.4	41.4	27.8	18.6	70.0	11
12.常有負面新聞或媒播報導。	4.0	9.4	43.0	23.6	20.1	69.3	12

六、社會青年報考資訊獲得管道

由圖七發現，在校學生從軍資訊來源主要為軍訓教官或老師（67.2%），其次為平面廣告或招生簡章（24.2%），考量教官退出校園政策，招募管道減少，本軍應思考如何減少對學校教官的依賴性，利用網路社群或電視廣告吸引學生的注意，而胡舜鈞（2015）提出國軍

開發手機APP軟體之建議，臺灣社會智慧型手機使用普及，APP軟體使用方便，軟體內容可放置「招生簡章」、「班隊說明」、「線上報名」、「線上客服」及「微電影專區」等功能，並提供「便民資訊」（例如：火車時刻表等資訊）或「優惠活動」鼓勵下載運用，以達全民國防教育推廣與行銷國軍之目的。



圖七 社會青年從軍資訊來源分析

伍、結論與建議

一、結論

(一)近二成在校學生表示有高度從軍意願，報考軍官、士官、士兵比例約2：2：1

調查結果顯示社會青年具高度從軍意願者有1,229人，占19.9%；而低度意願者有1,384人，占22.5%；而中度從軍意願者占57.6%。而有意願報考軍官為1,472人（23.9%）；有意願報考士官者為1,253人，占20.3%；有意願報考志願士兵者為635人，占10.3%，比例約2：2：1。

(二)東部私立高中從軍意願最高（74.8分），其次為北部大學（70.6分），南部專科學校意願最低（42.4分）

研究發現東部私立高中從軍意願較高（74.8分），其次依序為北部大學（70.6分）、中部私立高職（68.9分）、外島公立高中（61.9分）、南部私立高中（57.6分）；而南部專科學生從軍意願最低。

(三)東部、中部學生意願最高，北部學生報考軍官意願較南部高，南部學生報考士兵意願較北部高

調查發現，東部、中部地區報考軍官及士兵的意願最高，北部地區報考軍官意願比南部高，但南部地區報考士兵意願較北部高。就不同學校類型而言，高中職及大學學生報考軍官的意願較高，私立高中職則是報考志願士兵的意願較高，專科學生從軍意願最低；另外士官部分不論是個地區或是學校均無差異。

(四)曾參加全民國防戰鬥營或營區開放活動者，從軍意願較高

研究發現曾經參加全民國防戰鬥營或營區開放的學生，從軍意願顯著高於沒有參加經驗的人，因此，本軍應善用戰鬥營的機會向青年學子行銷陸軍，吸引更多有志青年加入陸軍行列。105年本軍配合國防部辦理的暑期戰鬥營有金門、馬祖、澎湖、傘訓特戰、成功嶺射擊體驗等5項戰鬥營，占了所有項目中的三分之一，如能針對有意願從軍的學生，積極聯繫與招募，不僅能提升招募成效，亦能減少招募員向無意報考人員說明的無效益工作。

(五)在校學生從軍資訊來源主要為軍訓教官或老師（67.2%）

調查發現目前在校學生從軍資訊來源主要為軍訓教官或老師（67.2%），其次為平面廣告或招生簡章（24.2%）。由此可知本軍招募透過人員宣導比例較高，經由媒體與文宣傳播來源較少，國軍未來招募方式應再力求創新，多運用網路社群媒體，結合社會脈動，以達宣傳目標。

(六)青年選擇軍職關鍵因素為經濟穩定、自我成長挑戰

北、中、南地區學生一致認為軍中學習不同性質工作、擔任領導職務、挑戰自己等面向，對從軍意願呈正向影響，惟北部學生仍會考慮休閒健康與社會認同。東部地區的學生則認為工作、家庭、體能兼顧是吸引他們從軍的誘因，休閒健康呈正向影響。

國軍招募宣導不該只是一味的照本宣科，對中、南部學生除了說明薪資穩定及福利待遇外，要讓社會青年認為軍隊學習的技能對自己是一種自我挑戰與成長，激發熱情，使從軍成為自我實現的目標。東部學生則是著重點於從軍可維持體能健康、工作可兼顧家庭等優點。至於北部學

生顧慮較多，以致從軍相對意願較低，如能讓學生認同軍職工作內容，自然能增加其從軍意願。

(七)無法兼顧家庭、休假須配合部隊任務、擔心興趣不合無適當管道申請退伍，為社會青年不願從軍前3大主因。

調查發現，社會青年最不願從軍的前3大原因為：因任務須隨時待命，無法兼顧家庭（76.5分）、休假須配合部隊任務（76分）、興趣不合無適當管道申請退伍（72.9分）等3項。

二、建議

(一)本軍招募政策建議

1. 各地區及學校類型從軍意願不同，招募對象以高意願人員為優先目標

調查發現，北部地區大學生，其他地區高中職學生從軍意願較高，因此建議北、中、南、東、外島等地區招募組在實施校園宣導時，應針對高意願學校類型為優先對象，提升招募成效。另外在報考類型部分不同地區亦有所差異，在拓展志願士兵上建議應優先置重點於東部、中部及南部地區；而在軍官補充部分則是置重點於東部、中部及北部。

2. 建立社會青年資料庫，針對目標族群，積極聯繫輔導報考

招募工作就如同企業徵才，鎖定有意願及需求者才能快又有效，全台灣約有190萬左右的青年學子，而每年應屆畢業大學暨高中職生約有40萬餘人，本軍招募人力有限，應優先針對特定目標族群招募，方能有效獲得優秀人才，而全民國防戰鬥營正是最好的機會。本軍配合國防部辦理的暑期戰鬥營占全軍三分

之一強，應藉此機會建立社會青年資料庫，針對有意從軍的學生，擇派招募人員於畢業前1年至半年主動聯繫，並寄送相關報考資訊，提供青年學子們明確的訊息，以增加其報考意願。

3. 開發全民國防APP軟體，強化全民國防教育推廣與招募行銷

本研究過程發現，現行招募工作仍依賴軍訓教官或老師（39.3%），因應教官退出校園，招生管道減少，建議本軍應與學校建立多元聯繫管道，利用進入校園巡迴活動，建立良性互動，並善用網路媒體便利性、即時性等優點，推出互動式的招募網站，除本軍司令部臉書粉絲團外，增設LINE官方群組，隨時提供線上諮詢，減少部隊與學生間的隔閡，增加招募資訊的曝光與傳遞效果。

臺灣社會智慧型手機普及，學生普遍擁有智慧型手機，建議開發全民國防APP軟體，軟體內容可放置「國防政策」、「軍事新聞」、「招生簡章」、「班隊說明」、「線上報名」、「線上客服」及「微電影專區」等功能，並提供便民資訊（如：火車時刻表等資訊）或優惠活動鼓勵民眾下載運用，以達全民國防教育推廣與行銷國軍之目的。

4. 展示從軍名人錄，強化從軍意願

調查發現，大部分地區學生一致認為軍中學習不同性質工作、擔任領導職務、挑戰自己等面向，對從軍意願呈現正向影響。因此如何具體的展現部隊工作與自果挑戰與成長展現，激發社會青年從軍熱情，便是未來招募工作重點。就從軍自我成長與挑戰構面，光從口頭及文字說明對學生而言不但不夠具體

也不夠貼近人，建議本軍製作成果冊並建立資料庫，蒐整學校畢業生從軍名人錄、考照與進修成果、成功案例或從軍經驗分享給學校及招募員，並適時放置於網頁上幫助宣傳，留下從軍畢業生相關資訊，當學生看有所成就的學長姊，見賢思齊自然會主動聯繫及報考。

5.強化自我實現需求

調查發現，社會青年最不願從軍原因為：因任務須隨時待命，無法兼顧家庭、休假須配合部隊任務。上述兩項為軍人的工作特性與使命，無法改變，建議改變招募策略，讓社會青年體認身為軍人的工作意義，認清「職」與「責」重要性。以美國海軍陸戰隊為例，招募廣告只提出一個問題：「你有本事變得跟我們一樣嗎？」，因此國軍招募主軸，應不再強調薪資穩定及每日上下班（外散宿），而在於凸顯軍人價值，讓社會青年認為軍隊學習的技能對自己是一種自我挑戰與成長，激發熱情，使從軍成為自我實現的目標。

6.資訊透明化，設立從軍體驗區，輔以紀實影片說明

研究發現，社會青年不願從軍的其中一項原因是興趣不合無適當管道申請退伍。探究原因在於入營前對軍隊事務認知程度不足，服役後發現工作內容與自我期許有落差，是類人員不僅造成部隊負擔，亦造成社會資源浪費。

對於求職者來說，沒有人會去應徵一項不了解工作內容的職務，惟國軍工作與任務有一定的機敏性，無法隨意公開，因此，建議本軍各官科或部隊，可透過類似單位簡介、紀實影片等方式

（如：莒光園地播出臺東地區指揮部混合砲兵營砲3連射擊訓練），來輔助學生了解未來工作內容與操演實況，而紀實影片的好處在於能讓學生真實地感受戰場實境，留下深刻印象。最後建議本軍設置從軍體驗區，與學校配合全民國防教育，讓有興趣的青年學子至營區參訪並親身體驗，而已畢業的學生亦可透過鄉鎮公所或地區招募中心申請，加深工作認知，提升從軍意願。

(二)國防部政策建議

1.全民國防戰鬥營與營區開放活動，有助國軍人才招募

研究發現曾經參加全民國防戰鬥營或營區開放的學生，從軍意願顯著高於沒有參加經驗的人，說明民眾會透過參加活動來了解國防事務，進而選擇加入國軍的行列，因此在不影響部隊演訓任務的情況下，建議能多舉辦類似活動，使國人瞭解未來國防政策與目標，並藉此強化全民國防教育，推行募兵政策。

2.建立完善退場機制

研究發現，社會青年不願從軍的一項原因為擔心興趣不合無適當管道可申請退伍，大部分社會青年對於部隊事務不了解，入伍前的資訊來源主要來自親友、教官或招募員，實際服役後發現工作內容與自我期許有落差，因此產生退伍的念頭。目前國軍志願士兵已有一套不適服役退伍的機制，但對於軍官、士官仍尚未有一套完整的配套措施，對於無心待在軍隊服役的人員，若無適當離退機制，將可能造成部隊負擔與困擾，因此建議研擬軍官及士官不適服役退伍的機制。

3. 拓展兵源，培養高中職人力

從志願士兵入營狀況調查發現，有57.8%為高職學生，17.7%為高中學生，推動募兵政策的重點在於「吸引人才」、「培養人才」及「留住人才」等面向規劃。故在志願士兵的招募上建議可參考「大學儲備軍官訓練團（ROTC）」之規劃概念，提早培養並掌握有志從軍的青年學子，其來源可再納入高中（職）學生，在不造成財力負擔下錄取適度比例，以收廣納兵源之效。

另建議有升學且從軍願意的學生，如志願放棄升學選擇優先從軍服役，服滿法定役期退役後若返回原校就讀，可享受學費、獎學金補助等優待，如此可先期吸引人才；而選擇繼續留營服役者則培養成為軍官或士官，以提升人員素質。

觀、動機之研究,國軍志願士兵生涯規劃之探究,復興崗學報,51期。

6. 沈承德、吳以誠(2006),國軍志願士兵生涯規劃之探究,陸軍學術雙月刊,42期,頁15-30.
7. 吳嘉財(2010).青年學子報考志願役士兵意向研究,聯合後勤季刊,第20期,頁131-144.
8. 郭添漢(2013).我國募兵制招募政策與作為檢視,國防雜誌,第28卷第1期,頁117-132.
9. 國防部(2015).「募兵制」政策之文宣執行成效與精進作為之研析,國防部委託嶺東科技大學專案研究,國防部編印.
10. Super, D. E. (1970). Manual for Work Value Inventory. Chicago: Riverside Publishing.
11. Delong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. Personnel, 59 (3), 50-63
12. Schein, E. H. (1978). Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Redding, MA: Addison-Wesley.

參考文獻

1. 吳明隆(2007),SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。
2. 劉念琪(1991),高科技公司研究發展人員之生涯導向與個人績效之關聯,國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文,台北市。
3. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1996).大專畢業生在職人員在工作價值觀量表之信效度、常模價值觀組型,測驗年刊,頁43,173-188.
4. 劉爾榮(2004),國軍志願役士兵投考因素對人力招募策略之研究：以海軍志願役士兵為例,義守大學管理科學研究所碩士論文,高雄市。
5. 張志雄(1994)投考軍校青年傳播行為、價值



張瑞麟

現任國防部陸軍司令部主計處上校處長；國管院正期軍官80年班、戰略班96年班、國防大學資源管理所碩士；曾任會計審計官、統計官、財務官、科長、組長、副主任、副處長、處長等職。



呂佳勳

現任國防部陸軍司令部主計處少校統計分析官；國管院正期軍官97年班、財務正規班102年班、國防大學財務管理所碩士；具商業數據分析師證照（IBM SPSS認證）；曾任財務官、統計官等職。