

軍隊文化、道德領導及個人與組織適配對綠建築外觀接受意圖影響的心理機制——以死亡焦慮為調節變項

張臺衛中校、洪韻婷少校

提要

- 一、 近期國際間傳統軍事力量威脅，以及氣候變遷、全球暖化等自然生態環境惡化的非傳統安全威脅問題充斥，引發各界人們恐懼與焦慮。然而非傳統安全威脅對國家的危害不亞於軍事力量威脅，因此聯合國永續發展目標推動成為各國政府重要的施政方針。國軍不再侷限於傳統軍事威脅，並已投入非傳統安全威脅整備。
- 二、 因此本研究運用恐懼管理理論建構國軍永續議題的整合架構，透過 3 階段 627 份問卷調查，研究結果得知：在死亡威脅下，國軍官兵對於軍事建築物兼具國防及永續的綠建築外觀設計，透由軍隊文化陶染與領導者的道德領導，個人與組織的價值觀會日趨一致，進而表現對國家安全防衛及環境永續發展政策認同的心理機制。
- 三、 本研究揭示了國軍推動永續發展政策的心理機制，並且擴展了恐懼管理理論應用領域，及提供永續管理實務意涵。此外，在臺灣地狹人稠的天然環境限制下，本研究可進一步為政府無法大面積造林解決淨零碳排的困境與全球暖化問題提供改善處方。

關鍵字：軍隊文化、道德領導、個人與組織配適、綠建築外觀接受意圖、恐懼管理理論

前言

國軍除肩負保家衛國不受其他國家軍事武裝侵襲的傳統軍事力量威脅外，亦涵蓋著自然生態環境惡化的非傳統安全

威脅，例如極端氣候變遷、嚴重流行性疾病及環境自然災害等威脅我國家安全的災害¹。因此，國軍肩負著傳統軍事力量威脅及非傳統安全威脅範圍。

¹ Busby, J. W., & Busby, J. (2007). Climate change and national security: an agenda for action (No. 32). Council on Foreign Relations Press.

就傳統軍事力量威脅而言，近年來中共持續在東海、南海、臺海及巴士海峽與西太平洋等海空域，常態性以軍機與軍艦進行軍事行動等侵擾行為，除影響印太區域整體安全環境外，亦對我國家安全造成威脅²。中國大陸共軍領導人習近平於西元 2019 年 1 月 2 日在《告臺灣同胞書》發表 40 周年紀念會上，重申未放棄武力犯臺，保留採取一切必要措施的選項，對我國威脅施壓日益嚴峻。面對近期國際間瞬息萬動的區域安全情勢及軍事衝突，更是引發國人對於戰爭後果的憂心與恐懼。因此國軍如何有效遂行建軍備戰及保國衛民的核心任務，降低國人對於威脅恐懼為

重要的議題。就非傳統安全威脅而言，全球各國當前正面臨包含跨國傳染病、環境災害等非傳統安全威脅，非傳統安全威脅勢將持續影響世界與我國家安全³。例如全球暖化會致使生態系統失衡、關鍵資源永久喪失、乾旱和洪水、物種滅絕及人類生命的威脅⁴，並提高人類的死亡率⁵，相關氣候變遷信息將引起人們心理的恐懼與焦慮⁶。因此，如何有效降低全球暖化儼然成為當今全球重要的議題⁷。

相關研究指出建築物為世界上最大的溫室氣體排放主因⁸，其中綠建築為減輕建築對環境、社會和經濟重大影響具體措施之一⁹。為有效降低溫室氣

² 財團法人國防安全研究院(2021).2021 印太區域安全情勢評估報告。五南圖書出版股份有限公司。

³ 中華民國 110 年國防報告書編撰委員會(2021)中華民國 110 年國防報告書。國防部。

⁴ McMichael, A.J., Woodruff, R. E., & Hales, S. (2006). Climate change and human health: present and future risks. *The Lancet*, 367(9513), 859-869.

⁵ Gasparrini, A., Guo, Y., Sera, F., Vicedo-Cabrera, A. M., Huber, V., Tong, S., & Armstrong, B. (2017). Projections of temperature-related excess mortality under climate change scenarios. *The Lancet Planetary Health*, 1(9), e360-e367.

⁶ Haltinner, K., & Sarathchandra, D. (2018). Climate change skepticism as a psychological coping strategy. *Sociology Compass*, 12(6), e12586.

⁷ Máté, D., Novotny, A., & Meyer, D. F. (2021). The Impact of Sustainability Goals on Productivity Growth: The Moderating Role of Global Warming. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11034.

⁸ GlobalABC/IEA/UNEP (Global Alliance for Buildings and Construction, International Energy Agency, and the United Nations Environment Programme). (2020). *GlobalABC Roadmap for Buildings and Construction: Towards a zero-emission, efficient and resilient buildings and construction sector*. Paris, France: IEA.

⁹ Zuo, J., & Zhao, Z. Y. (2014). Green building research—current status and future agenda: A review. *Renewable and sustainable energy reviews*, 30, 271-281.

體排放實踐永續發展目標，各國紛紛制定綠建築的評價和認證體系^{10;11;12}。政府相繼自西元 1999 年起亦提出綠建築九大評估指標系統(EEWH)與綠建築標章，執行迄今逾 20 餘年¹³。政府為有效推展綠建築標章政策，自西元 2012 年起強制規範經費五千萬元以上的公有新建建築物，必須取得「合格級以上綠建築標章」，國防部相繼將綠建築標章制度訂於「國防部軍事工程作業手冊」據以執行。隨著時代轉變，現代軍事建築已逐漸轉向滿足居住舒適度和更高的精神需求¹⁴，為優化官兵生活設施品質，採以軍種特性建立國軍營舍標準化設計

原則¹⁵，並著重在綠色建材實施裝修及外觀造型與室內配置的節能化，在建築外觀上，則退去過往迷彩偽裝樣式轉型為現代化外觀。

然而植被是使建築更具永續性的重要建築材料¹⁶，當建築物透過綠色屋頂或綠色牆壁將植被整合其中，將可提升建築物的生態和環境效益¹⁷。此亦是抵銷自然棲息地被破壞的一種潛在方式¹⁸。根據氣候類型及建築物上植被的數量和位置，將可達到節能 35%到 90%不等的成效¹⁹，並且有效提高建築物的冷卻和隔熱效果，進一步降低建築整體空調負荷、減少能源使用，改善室內和室

¹⁰ Crawley, D., & Aho, I. (1999). Building environmental assessment methods: applications and development trends. *Building Research & Information*, 27(4-5), 300-308.

¹¹ Zhang, Y., Wang, J., Hu, F., & Wang, Y. (2017). Comparison of evaluation standards for green building in China, Britain, United States. *Renewable and sustainable energy reviews*, 68, 262-271.

¹² Ding, Z., Fan, Z., Tam, V. W., Bian, Y., Li, S., Illankoon, I. C. S., & Moon, S. (2018). Green building evaluation system implementation. *Building and Environment*, 133, 32-40.

¹³ 內政部建築研究所，(2019)。綠建築評估手冊-基本型。內政部建築研究所。

¹⁴ Zhou, R., Zhu, K., & Liu, Y. (2019). Analysis of the design of military building skin under the guidance of camouflage concept. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1237(2), 022127..

¹⁵ 國軍營舍標準化設計原則(2017 年)。

¹⁶ Eumorfopoulou, E. A., & Kontoleon, K. J. (2009). Experimental approach to the contribution of plant-covered walls to the thermal behaviour of building envelopes. *Building and Environment*, 44(5), 1024-1038.

¹⁷ Castleton, H. F., Stovin, V., Beck, S. B., & Davison, J. B. (2010). Green roofs; building energy savings and the potential for retrofit. *Energy and buildings*, 42(10), 1582-1591.

¹⁸ Getter, K. L., & Rowe, D. B. (2006). The role of extensive green roofs in sustainable development. *HortScience*, 41(5), 1276-1285..

¹⁹ Alexandri, E., & Jones, P. (2008). Temperature decreases in an urban canyon due to green walls and green roofs in diverse climates. *Building and environment*, 43(4), 480-493.

外氣候及美觀，達到減少溫室氣體排放、城市熱島效應以及創造鳥類和昆蟲棲息地的生態價值²⁰。此外，植物具有採取外觀匹配環境顏色的偽裝方式，以保護自己免受敵人傷害的特性²¹。綜上可知，建築物具備生態外觀將有助於減緩全球暖化對人類生存與環境的影響，另基於軍事活動需求，可利用植物的顏色偽裝特性降抵遭受敵人傷害之風險。即便如此，綠建築政策推動迄今，國內建築外觀鮮少採用環境共生、生態永續植被方式設計，在國軍營舍改建方面，亦是退去過往迷彩偽裝，採用現代化建築外觀。故，如何推動國軍營舍能具

備偽裝兼具永續成為一個重要議題，其國軍官兵的接受意圖成為重要的關鍵。

國軍以保衛國家安全、維護世界和平為目的，形塑出共同的信念及價值觀的軍隊文化。國軍官兵透過更嚴格的軍隊法規及行為準則來堅守軍隊保護國家安全和捍衛國家利益的核心價值觀²²。從價值觀契合的角度來看，人與組織相契合是個人價值觀與組織價值觀的相似性和重疊性²³，當成員與組織相契合時，會展現出更高的組織績效²⁴及積極的組織公民行為²⁵。此外，領導者在成員對組織的認同和價值觀的內化具有重要影響²⁶，有效的

²⁰ Park, M., Tae, S., Suk, S., Ford, G., Smith, M. E., & Steffen, R. (2015). A study on the sustainable building technologies considering to performance of greenhouse gas emission reduction. *Procedia engineering*, 118, 1305-1308.

²¹ Niu, Y., Sun, H., & Stevens, M. (2018). Plant camouflage: ecology, evolution, and implications. *Trends in ecology & evolution*, 33(8), 608-618.

²² Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical leadership and team ethical voice and citizenship behavior in the military: The roles of team moral efficacy and ethical climate. *Group & Organization Management*, 45(4), 514-555.

²³ Chung, Y. W. (2017). The role of person-organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328-349.

²⁴ Chen, X., Liu, M., Liu, C., Ruan, F., Yuan, Y., & Xiong, C. (2020). Job satisfaction and hospital performance rated by physicians in China: A moderated mediation analysis on the role of income and person-organization fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(16), 5846-5863.

²⁵ Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J. (2018). Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person-organization fit. *Sustainability*, 10(7), 2481.

²⁶ Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129, 251-264.

領導是團隊成員動機的驅動力²⁷。當領導者展現道德領導，表現出卓越美德、自律和無私的行為，樹立特定行為正確性的榜樣，體現正直和履行義務時，會導致成員出現合乎規範的行為²⁸。因此，引發本研究思考，官兵面對當前共軍擾臺、武力犯台的傳統軍事力量威脅，以及非傳統安全威脅失衡使人類生存面臨死亡之際的威脅，是否支持政府推動綠建築採用植被融入建築外觀的設計模式，讓軍事建築物具備軍事偽裝性質並兼具環境永續的特性？本研究運用恐懼管理理論，建構國軍永續議題整合架構，探討官兵在面對死亡威脅，透由軍隊文化陶染與領導者展現道德領導引導組織的信念及價值觀，是否影響官兵個人與組織的適配？及對軍事建築物具備軍事偽裝性質並兼具環境永續的綠建築外觀接受意圖？

另進一步探討死亡焦慮可否強化個人與組織適配影響綠建築外觀的接受意圖？揭示官兵對於永續發展政策推動的心理機制，並於最後提出管理意涵。此外，在臺灣地狹人稠天然環境限制下，本研究更可進一步為政府無法大面積造林解決淨零碳排的困境與全球暖化問題提供改善處方。

二、文獻探討與假設推論

(一)理論觀點

恐懼管理理論認為人類能領悟到終會死亡的事實，所以建立文化世界觀，將自身所處世界描述為一個安全、有秩序、穩定及可控制的地方，並視生命具有意義、價值、目的和永恆性²⁹。透過對現實的共同信念、觀點和價值觀，人們要求自身的行為必須符合文化世界觀的規範，將死亡概念化為可以通過保持警惕和良好的生活來延緩，進而改善對死亡的焦慮與恐懼³⁰。而自身

²⁷ Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Socialized charismatic leadership, values congruence, and deviance in work groups. *Journal of applied psychology*, 91(4), 954.

²⁸ Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.

²⁹ Pyszczynski, T., Solomon, S., & Greenberg, J. (2015). Thirty years of terror management theory: From genesis to revelation. In *Advances in experimental social psychology*, 52, 1-70.

³⁰ Bassett, J. F. (2007). Psychological defenses against death anxiety: Integrating terror management theory and Firestone's separation theory. *Death Studies*, 31(8), 727-750.

所處文化世界觀的觀點和標準則內化在自我的價值感上³¹。自我的價值感在該理論中稱為自尊，它是個人心理安全首要的基礎³²。當自身達到所處文化世界觀價值標準時，就會獲得自尊，心理上就會感到滿足和安全，並相信自己是文化中有價值的成員³³。

該理論基本在了解人類對自尊的追求及不同文化世界的人類彼此嚴重破壞攻擊的傾向³⁴，並傳達提醒自己或所愛之人的死亡³⁵。由這樣對死亡不可避免性的認識，對人們思考、感受及行為有著深切的影響³⁶，當個體生存受到威脅並更接近死亡時，死亡意識引起

的焦慮會在內心上升³⁷，通過近端和遠端防禦兩個不同的系統來應對死亡焦慮³⁸。當死亡的想法在意識上正威脅提醒自己死亡時，近端防禦會被激活抑制這種想法，通過直接否認對可能致命事物的風險或從事更健康的行為手段，將死亡想法從注意力上移開，將死亡的發生推向更遙遠的未來。當死亡焦慮處於意識的邊緣時，遠端防禦會被激活，人們會專注對文化世界觀的信念，並為了保護及防衛自己所處的世界，則要求自身行為須符合文化標準及服從規範，抵制違反規範的行為及他人對自己文化的批評，並更努力追求自尊³⁹，以

³¹ Greenberg, J., Vail, K., & Pyszczynski, T. (2014). Terror management theory and research: How the desire for death transcendence drives our strivings for meaning and significance. In *Advances in motivation science*, 1, 85-134.

³² Becker, E. (1973). *The Denial of Death*. New York: The Free Press.

³³ Pyszczynski, T., Lockett, M., Greenberg, J., & Solomon, S. (2021). Terror management theory and the COVID-19 pandemic. *Journal of Humanistic Psychology*, 61(2), 173-189.

³⁴ Greenberg, J., Vail, K., & Pyszczynski, T. (2014). Terror management theory and research: How the desire for death transcendence drives our strivings for meaning and significance. In *Advances in motivation science*, 1, 85-134.

³⁵ Landau, M.J., Greenberg, J., Sullivan, D., Routledge, C., Arndt, J., 2009. The protective identity: Evidence that mortality salience heightens the clarity and coherence of the self-concept. *J. Exp. Soc. Psychol.* 45 (4), 796-807.

³⁶ Maxfield, M., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (2013). Finding meaning in death: Terror management among the terminally ill.

³⁷ Singla, H., Mehta, M. D., & Mehta, P. (2021). Manifesting hope in despair: Exploring prosocial behavioural outcomes of COVID-19. *International social science journal*, 71(S1), 51-67.

³⁸ Pyszczynski, T., Solomon, S., & Greenberg, J. (2015). Thirty years of terror management theory: From genesis to revelation. In *Advances in experimental social psychology*, 52, 1-70.

³⁹ Pyszczynski, T., Lockett, M., Greenberg, J., & Solomon, S. (2021). Terror management theory and the COVID-19 pandemic. *Journal of Humanistic Psychology*, 61(2), 173-189.

降低死亡威脅的可及性，減緩焦慮⁴⁰。此理論已成為人類動機的廣泛理論⁴¹，亦適用在戰爭和恐怖時期的心理和政治反應⁴²。

梳理恐懼管理理論過往相關研究，多數探討領導行為⁴³、性別偏好⁴⁴、健康行為⁴⁵、吸菸態度⁴⁶、飲食節制⁴⁷、環

境變遷影響⁴⁸、領導行為⁴⁹、文化世界觀探討^{50;51}及消費者決策⁵²等單一人類行為議題，軍事永續議題的研究寥寥無幾，研究樣本的選定鮮少採用亞洲地區^{53;54}，故本研究亦可填補理論研究缺口。

⁴⁰ Arndt, J., Cox, C. R., Goldenberg, J. L., Vess, M., Routledge, C., Cooper, D. P., & Cohen, F. (2009). Blowing in the (social) wind: Implications of extrinsic esteem contingencies for terror management and health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(6), 1191.

⁴¹ Solomon, S., Greenberg, J., & Pyszczynski, T. (1991). A terror management theory of social behavior: The psychological functions of self-esteem and cultural worldviews. In *Advances in experimental social psychology*, 24, 93-159.

⁴² Chatard, A., Selimbegović, L., N'Dri Konan, P., Arndt, J., Pyszczynski, T., Lorenzi-Cioldi, F., & Van der Linden, M. (2011). Terror management in times of war: Mortality salience effects on self-esteem and governmental and army support. *Journal of Peace Research*, 48(2), 225-234.

⁴³ Dunaetz, D. R. (2020). Terror management theory: missiological applications in times of crisis. *Practicing hope: Missions in global crises*, 181-197.

⁴⁴ Hirschberger, G., Florian, V., Mikulincer, M., Goldenberg, J. L., & Pyszczynski, T. (2002). Gender differences in the willingness to engage in risky behavior: A terror management perspective. *Death studies*, 26(2), 117-141.

⁴⁵ Bozo, Ö., Tunca, A., & Šimšek, Y. (2009). The effect of death anxiety and age on health-promoting behaviors: A terror-management theory perspective. *The Journal of Psychology*, 143(4), 377-389.

⁴⁶ Martin, I. M., & Kamins, M. A. (2010). An application of terror management theory in the design of social and health-related anti-smoking appeals. *Journal of Consumer Behaviour*, 9(3), 172-190.

⁴⁷ Hirschberger, G., & Ein-Dor, T. (2005). Does a candy a day keep the death thoughts away? The terror management function of eating. *Basic and Applied Social Psychology*, 27(2), 179-186.

⁴⁸ Wolfe, S. E., & Tubi, A. (2019). Terror Management Theory and mortality awareness: A missing link in climate response studies?. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 10(2), e566.

⁴⁹ Dunaetz, D. R. (2020). Terror management theory: missiological applications in times of crisis. *Practicing hope: Missions in global crises*, 181-197.

⁵⁰ Bolechów, B. (2022). The Islamic State's Worldview as a Radical Terror Management Device. *Studia Politologiczne*, 63.

⁵¹ Yen, C. L., & Cheng, C. P. (2010). Terror management among Taiwanese: Worldview defence or resigning to fate?. *Asian Journal of Social Psychology*, 13(3), 185-194.

⁵² Dang, H. P., Rahimah, A., Lin, J. Y. C., Truong-Dinh, B. Q., Glebanov, P. D., Raza, S. H., ... & Cheng, J. M. S. (2021). What makes consumers willing to pay for carbon taxes—A view of terror management theory. *Sustainable Production and Consumption*, 28, 1192-1203.

(二)軍隊文化與綠建築外觀接受意圖之關係

軍隊是為了遂行戰鬥任務、固守集權、階級體制及保衛國家安全捍衛國家文化而存在的特殊組織⁵⁵。軍隊文化是強文化的集體主義文化，成員行為受到群體規範、職責、一致性和義務的指導⁵⁶，並且高度重視紀律、服從、勇氣、信任和自我犧牲職業精神⁵⁷。軍隊共同的信念及價值觀是以保衛國家安全，維護世界和平為目的，肩負保家衛國不受他國軍事武裝侵襲的傳統軍事力量威脅，及意圖破壞或摧毀國人的非傳統安全威脅。然而面對中國大陸共軍擾台、武力犯台的傳統軍事威脅，及非傳統安全威脅失衡造成人類生命威脅下，利用植物匹配周遭環境顏色的偽裝

特性，將綠建築生態外觀運用至軍事建築物的外觀設計，使軍事建築物兼具環境永續及國防偽裝需求，與軍隊保衛國家安全的價值觀及信念相一致，因此在軍隊文化陶染下的官兵，將對綠建築外觀接受意圖呈正向相關，故提出 **H₁：軍隊文化對綠建築外觀接受意圖具有正向影響。**

(三)道德領導與綠建築外觀接受意圖之關係

道德領導被定義為領導者表現出卓越美德、自律和無私的行為⁵⁸。為他人樹立特定行為正確或錯誤性的榜樣⁵⁹。領導者在個人行為和人際關係中表現出規範的態度，並通過雙向溝通、授權和決策來鼓勵這種態度⁶⁰。道德領導者不僅是道德個體，也是做出道德決

⁵³ Pyszczynski, T., Solomon, S., & Greenberg, J. (2015). Thirty years of terror management theory: From genesis to revelation. In *Advances in experimental social psychology*, 52, 1-70.

⁵⁴ 顏志龍(2012)。渴望心理學的科學革命：從「恐懼管理理論」的研究歷程反思心理學研究之現狀。本土心理學研究，38，103-129。

⁵⁵ Fenell, D. L., & Fenell, R. A. (2008). The effects of frequent combat tours on military personnel and their families: How counselors can help. In *Based on a presentation at the ACA Annual Conference & Exhibition, Honolulu, HI*. Retrieved June, 27, 2013.

⁵⁶ Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview.

⁵⁷ Hillen, J. (1999). Must US military culture reform?. *Parameters*, 29(3), 9.

⁵⁸ Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian J. Soc. Psychol.* 7, 89-117.

⁵⁹ Fairholm, M. R., and Fairholm, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*. New York, NY: Springer.

策的道德管理者⁶¹。道德管理者決定了組織成員應該表現出的態度，並說服成員接受這些態度⁶²，以及培養對共同利益的關注⁶³，並且塑造成員責任意識和道德能力⁶⁴。此外，領導者通常代表組織⁶⁵，道德領導者受到成員高度尊重並被視為理想的領導者⁶⁶，且會激勵下屬認同並追隨他們⁶⁷，成員會以“我是領導者的下屬”的身份激勵自己代表領導者行事，成員越認同領導者越能激發為組織工作推展的動機⁶⁸。因此，領導者在綠建築外觀政策推展

上展現道德領導，官兵認同領導者的態度、信念與價值觀，將對綠建築外觀接受意圖呈正向相關，故提出 **H₂：道德領導對綠建築外觀接受意圖具有正向影響。**

(四)個人與組織適配之中介效果

個人與組織適配被定義為組織的規範和價值觀與個人的價值觀之間相契合⁶⁹。當個人和組織價值觀之間相契合時，個人會對組織具有高度認同並提高組織工作的參與度⁷⁰，進而展現卓越的工作績效

⁶¹ Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. *Business Ethics Quarterly*, 26(3), 277–300.

⁶² Kerse, G. (2021). A leader indeed is a leader in deed: The relationship of ethical leadership, person–organization fit, organizational trust, and extra-role service behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 601–620.

⁶³ Tang, C., and Naumann, S. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *J. Manag. Organ.* 21, 291–306.

⁶⁴ Tang, T. L. P., and Liu, H. (2012). Love of money and unethical behavior intention: does an authentic supervisor's personal integrity and character (ASPIRE) make a difference? *J. Bus. Ethics* 107, 295–312.

⁶⁵ Kalshoven, K., and Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leader behavior and leader effectiveness: the role of prototypicality and trust. *Intl. J. Leadership Stud.* 5, 102–119.

⁶⁶ Niu, C. P., Wang, A. C., and Cheng, B. S. (2009). Effectiveness of a moral and benevolent leader: probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership. *Asian J. Soc. Psychol.* 12, 32–39.

⁶⁷ Gu, Q., Tang, T. L., and Jiang, W. (2015). Does moral leadership enhance employee creativity? Employee identification with leader and leader-member exchange (LMX) in the Chinese context. *J. Bus. Ethics* 126, 513–529.

⁶⁸ Tajfel, H., and Turner, J. C. (1986). “The social identity theory of intergroup behavior,” in *Psychology of Intergroup Relations*, eds S. Worchel, and W. G. Austin, (Chicago: Nelson), 7–24.

⁶⁹ Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research - a model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.

⁷¹。而員工是組織工作推動的重要利害關係人⁷²，透過組織文化以確認規範、重要事項、行為與態度之指導，引領員工表現出組織所期待的態度與行為⁷³。因此，官兵在軍隊文化的規範、價值觀陶染及引導下，個人價值觀和國軍價值觀將相契合，進而在軍事建築物具備綠建築外觀政策的推展上，會表現出認同的態度，故提出 **H_{3a}：**
個人與組織適配會正向中介軍隊文化與綠建築外觀接受意圖之關係。

此外，領導者是組織的代表⁷⁴，領導者透過展現道德領導，獲得成員的信任⁷⁵，並

通過程序、流程和政策制定組織的道德標準，幫助成員了解組織內的道德氛圍⁷⁶，成員的道德觀念、價值觀和行為可以透過領導者實際和道德上的指示來改變⁷⁷。當組織目標及價值觀與成員個人核心利益和價值觀一致，成員就更有可能持續且努力的追求組織目標，更加的工作投入，從而提升組織工作相關的績效⁷⁸。官兵在領導者展現道德領導下，將使價值觀與國軍價值觀相契合，並認同國軍組織，進而在軍事建築物具備綠建築外觀政策的推展上表現認同的態度，故提出

H_{3b}：個人與組織適配會正向中

⁷⁰ Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

⁷¹ Arthur, W. J., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of Person-Organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786–801.

⁷² Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in psychology*, 7, 788.

⁷³ Smircich, L. (1983). Organizations as shared meanings. *Organizational symbolism*, 55, 65.

⁷⁴ Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233–242.

⁷⁵ Al Halbusi, H., Williams, K. A., Mansoor, H. O., Hassan, M. S., & Hamid, F. A. H. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person-organization fit play a role?. *Ethics & Behavior*, 30(7), 514–532.

⁷⁶ Demirtas, O. and Akdogan, A.A. (2015), "The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment", *Journal of Business Ethics*, 130(1). 59–67.

⁷⁷ Karim, S., & Nadeem, S. (2019). Understanding the unique impact of dimensions of ethical leadership on employee attitudes. *Ethics & Behavior*, 29(7), 1–23.

⁷⁸ Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856.

介道德領導與綠建築外觀接受 意圖之關係。

(五)死亡焦慮之調節效果

當人們想到死亡與死亡過程有關的任何事情威脅時，會產生一種擔心或恐懼的感覺，即是死亡焦慮⁷⁹。它是由個人對死亡顯著性(死亡威脅)意識的增強引起的，例如透過壓力環境(如戰爭或不可預測的情況經歷)、危及生命疾病的診斷及死亡和垂死的經歷所引起⁸⁰。當意識到將面臨死亡之際，內心的死亡焦慮將隨之提升⁸¹，並可更積極強化對個人或社會具有建設性的態度和行為⁸²。例如，在不同文化持續的衝突中，會提醒人類死亡的威脅及引發的焦慮，進而加劇

自尊的追求及對政府及軍事行動的支持⁸³；當全球暖化高溫氣體的排放下，將對人類身體產生負面影響，並加速死亡的發生及死亡率的上升⁸⁴，此將引起人們心理的恐懼與焦慮⁸⁵。故，若親環境規範對於環境的幫助相當重要並且存在個人死亡威脅時，死亡焦慮程度較高的人會強化親環境的態度和行為⁸⁶。因此，官兵在面對傳統軍事力量威脅及非傳統安全威脅帶來的雙重死亡威脅，當意識到將面臨死亡之際，內心引發對於死亡的恐懼與焦慮，為了保護及防衛自己所處的世界，而軍事建築物具備綠建築外觀將對國防及環境具正向建設性的影響時，官兵將更信任

⁷⁹ Pandya, A. K., & Kathuria, T. (2021). Death anxiety, religiosity and culture: Implications for therapeutic process and future research. *Religions*, 12(1), 61.

⁸⁰ Lehto, R., & Stein, K. F. (2009). Death anxiety: An analysis of an evolving concept.

⁸¹ Haltinner, K., & Sarathchandra, D. (2018). Climate change skepticism as a psychological coping strategy. *Sociology Compass*, 12(6), e12586.

⁸² Fritzsche, I., Jonas, E., Kayser, D. N., & Koranyi, N. (2010). Existential threat and compliance with pro-environmental norms. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 67-79.

⁸³ Chatard, A., Selimbegović, L., N'Dri Konan, P., Arndt, J., Pyszczynski, T., Lorenzi-Cioldi, F., & Van der Linden, M. (2011). Terror management in times of war: Mortality salience effects on self-esteem and governmental and army support. *Journal of Peace Research*, 48(2), 225-234.

⁸⁴ Gasparrini, A., Guo, Y., Sera, F., Vicedo-Cabrera, A. M., Huber, V., Tong, S., ... & Armstrong, B. (2017). Projections of temperature-related excess mortality under climate change scenarios. *The Lancet Planetary Health*, 1(9), e360-e367.

⁸⁵ Haltinner, K., & Sarathchandra, D. (2018). Climate change skepticism as a psychological coping strategy. *Sociology Compass*, 12(6), e12586.

⁸⁶ Fritzsche, I., Jonas, E., Kayser, D. N., & Koranyi, N. (2010). Existential threat and compliance with pro-environmental norms. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 67-79.

及認同國軍組織的規範及價值觀，進而影響軍事建築物具備綠建築外觀的接受意圖，故提出 **H₄：死亡焦慮會強化個人與組織適配與綠建築外觀接受意圖間的關係；意即，當死亡焦慮較高時，個人與組織適配與綠建築外觀接受意圖間的正向關係會增強。**

三、研究方法

本研究為避免共同方法變異，採「時間場域隔離法」方式區分三階段發放實體問卷，每階段間隔 7 天，共計發放 800 份問卷，回收 754 份，有效樣本 627 份，有效樣本回收率 83.2%(架構如圖 1)。受測者基本資料如後：

1. 性別：男性 529 員 (84.4%)，女性 98 員 (15.6%)，

男性為多數。
2.年齡：18~30 歲 496 人 (79.1%)，31~49 歲 131 人 (20.9%)。
3.教育程度：大學 279 員 (44.5%)，高中職(含)以下 248 員 (39.6%)，專科 78 員 (12.4%)，研究所 22 員 (3.5%)，大學為多數。
4.婚姻：已婚 123 人 (19.6%)，未婚 504 人 (80.4%)，未婚為多數。

研究衡量題項源自於國外原文量表，為進一步符合國軍組織屬性，透過專家學者針對研究議題之組織特性進行語意內容之修改及調整，量表除道德領導及個人與組織適配採 Likert 五點尺度 (1=非常不同意，5=非常同意)，餘採 Likert

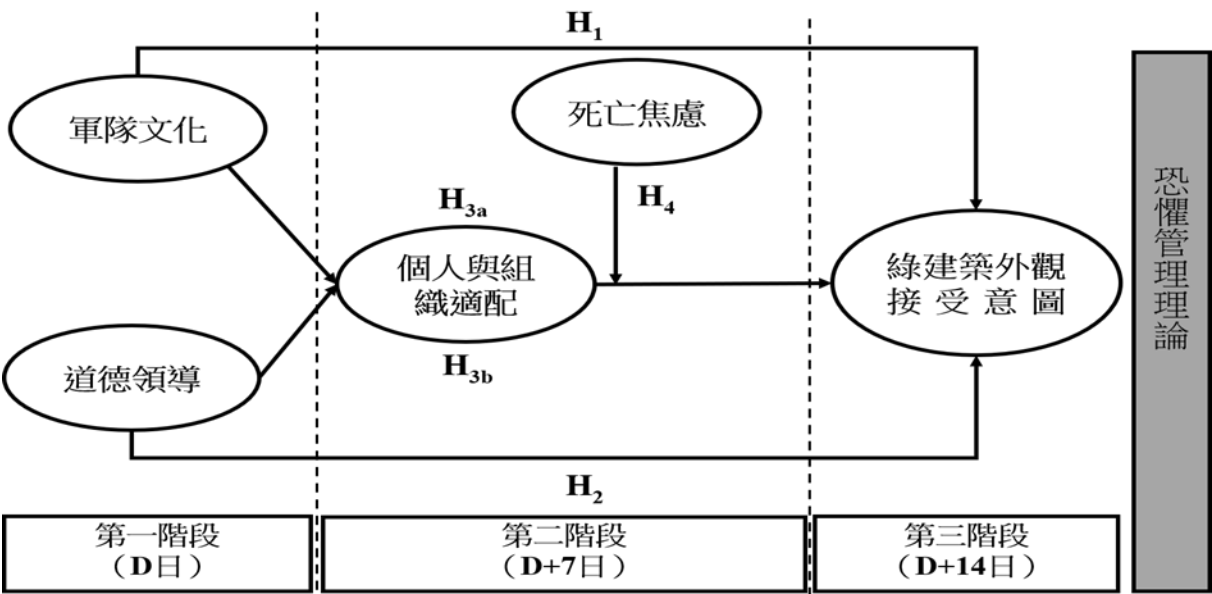


圖1 研究架構圖
資料來源：作者自行繪製。

七點尺度(1=非常不同意, 7=非常同意), 分述如下:

(一)軍隊文化

本研究對於軍隊文化的操作型定義為:「個人感知國軍團體中, 軍隊文化之氛圍」。參考修改自 Ozere et al.(2008)⁸⁷ 及 LaValley(2013)⁸⁸ 所發展出的軍隊文化(Military Culture)量表, 透過專家學者針對國軍組織特性進行題項語意內容之修改, 避免語意不當造成受測者填答混淆, 期能提高受測者對各題項理解能力及填答之正確性。題目共 9 題, 以 Likert 七點尺度衡量(1 分到 7 分), 對應指標分別為:「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」以及「非常同意」, 題目如下:

- 1.單位在軍事整備訓練與作戰演習任務上具有強烈連貫性。
- 2.單位指揮體系能有效的解決問題。
- 3.單位官兵彼此相互協調配合、團結一致。
- 4.部隊管理上能及時正確

地告知所屬有關各項守則, 法規及其適用情況。

- 5.我們對單位的作戰任務目標能清楚瞭解。
- 6.單位新進人員可以很容易地融入現有的單位。
- 7.在單位我可以“實話實說”。
- 8.單位主官無法容忍不誠實或不道德的行為。
- 9.領導幹部對部屬犯錯有容忍的空間。

此研究變項在第一階段(D 日)進行問卷收集, Cronbach's α 值為 .962。

(二)道德領導

本研究對於道德領導的操作型定義為:「一個領導者必須做出公平和平衡的決策, 並以道德的方式對待員工及部屬, 對領導者的肯定認同有助於員工在與道德領導者合作時有更好表現, 並對組織的認同及忠誠」。參考修改自 Brown et al.(2005)⁸⁹ 所發展出的道德領導(Ethical Leadership)量表, 透過專家學者針對國軍組織特性進行題項語意內容之修改,

⁸⁷ Ozer, M., Bakir, B., Teke, A., Ucar, M., Bas, T., & Atac, A. (2008). Military medical graduates' perceptions of organizational culture in Turkish Military Medical School. *Journal of medical systems*, 32(4), 317-325.

⁸⁸ LaValley, J. B. (2013). Leadership schemas: the influence of organizational context on implicit leadership theories (Doctoral dissertation, Kansas State University).

⁸⁹ Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.

避免語意不當造成受測者填答混淆，期能提高受測者對各題項理解能力及填答之正確性。題目共 10 題，以 Likert 五點尺度衡量(1 分到 5 分)，對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」以及「非常同意」，題目如下：

- 1.我覺得我的主官(管)會耐心的傾聽部屬的意見。
- 2.我的主官(管)會懲處違反道德標準的人員。
- 3.單位主官(管)私下的行為符合道德標準。
- 4.我覺得我的主官(管)會考慮到部屬的該有的權利及利益。
- 5.我的主官(管)會作出公正、平衡的決定。
- 6.我的主官(管)是可以讓我值得信任的。
- 7.我的主官(管)會與部屬討論軍隊倫理文化或價值觀。
- 8.我的主官(管)行事符合道德標準並且樹立榜樣。
- 9.我的主官(管)會考量員工的最佳利益。
- 10.當在做決定時，我的主官(管)會詢問「該怎麼做才正確？」。

此研究變項在第一階段

(D 日)進行問卷收集，Cronbach's α 值為.925。

(三)個人與組織適配

本研究對於個人與組織適配的操作型定義為：「個人和組織在價值觀及處事觀點方面相契合程度」。參考修改自 Netemeyer et al.(1997)⁹⁰所發展出的個人與組織適配(Person-Organization Fit)量表，題目共 4 題，以 Likert 五點尺度衡量(1 分到 5 分)，對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」以及「非常同意」，以「這個部分是想瞭解您單位主官領導給您的感受與認知」作為指導語，題目如下：「這個部分是想瞭解您對於個人與組織適配的感受」作為指導語，題目如下：

- 1.我覺得我的價值觀很適合這個單位。
- 2.這個單位對部屬的關心與我的處事作法相同。
- 3.這 斯個單位誠實的對待部屬，與我的處事觀點相同。
- 4.這個單位公平的對部屬，與我的處事看法相同。

此研究變項在第一階段(D+7 日)進行問卷收集，

⁹⁰ Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61(3), 85-98.

Cronbach's α 值為 .913。

(四)死亡焦慮

本研究對於死亡焦慮的操作型定義為：「在想到死亡與死亡過程有關的任何事情時，產生的擔心、恐懼及焦慮的感受」。參考 Rahimah et al.(2018)⁹¹ 所發展出的死亡焦慮(Death Anxiety)量表，透過專家學者針對國軍組織特性進行題項語意內容之修改，避免語意不當造成受測者填答混淆，期能提高受測者對各題項理解能力及填答之正確性。題目共 5 題，以 Likert 七點尺度衡量(1 分到 7 分)，對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「同意」以及「非常同意」，題目如下：

1. 當我想到生命的短暫時，我就會感到不安。

2. 我對為國捐驅的意義來說，整體抱持正向的想法。

3. 隨著自己年齡老去，我越來越關心死亡的議題。

4. 當自我成就目標達成

後，此生足以，死而無憾。

5. 人終究會死亡，所以我幾乎不擔心。

此研究變項在第二階段(D+7 日)進行問卷收集，Cronbach's α 值為 .703。

(五)綠建築外觀接受意圖

本研究對於綠建築外觀接受意圖的操作型定義為：「在傳統軍事力量威脅及非傳統安全威脅的環境背景下，對於軍事建築物具備綠建築生態外觀的接受程度」。參考 Han and Hyun(2017)⁹² 發展出的有意參觀對環境負責的博物館(Intention to visit an environmentally responsible museum, IVERM)量表，透過專家學者針對國軍組織特性進行變項名稱及題項語意內容之修改，避免語意不當造成受測者填答混淆，期能提高受測者對各題項理解能力及填答之正確性。題目共 5 題，以 Likert 七點尺度衡量(1 分到 7 分)，對應指標分別為：「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒

⁹¹ Rahimah, A., Khalil, S., Cheng, J. M. S., Tran, M. D., & Panwar, V. (2018). Understanding green purchase behavior through death anxiety and individual social responsibility: Mastery as a moderator. *Journal of Consumer Behaviour*, 17(5), 477-490..

⁹² Han, H., & Hyun, S. S. (2017). Drivers of customer decision to visit an environmentally responsible museum: Merging the theory of planned behavior and norm activation theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(9), 1155-1168..

意見」、「有點同意」、「同意」以及「非常同意」，題目如下：

- 1.未來我願意居住在具有生態保護並兼顧軍事設施偽裝效果的生態外觀設計的兵舍。
- 2.當有多個綠色建築兵舍方案選擇時，我會選擇對人和環境危害較小且兼顧偽裝效果的綠色生態外觀設計方案。
- 3.為了環境和生態保護並兼顧軍事設施偽裝效果，我認同採用綠色建築的生態外觀設計。

此研究變項在第三階段(D+14 日)進行問卷收集，Cronbach’s α 值為 .951。

四、研究結果

(一)敘述性統計與相關分析

本研究各變項之平均數、標準差及相關係數皆符合

標準；另採 Harman’s 單因子檢驗法檢定，變異量為 24.974% 小於 50%標準，顯示未具有嚴重的共同方法變異(如表 1)。

(二)驗證性因素及信、效度分析

各變項標準化因素負荷量 λ、CR 值及平均變異萃取量(AVE)等三項指標皆達標準⁹³，顯示各變項皆具收斂效度(如表 2)。

(三)假設檢定

本研究採用 IBM SPSS Statistics 26 版軟體進行理論模型與假設驗證，分析結果顯示軍隊文化對綠建築外觀接受意圖具正向顯著效果($\beta=.302, p<.001$)，H₁ 獲得支

表1 研究變項之平均數、標準差及與 Pearson’s 相關係數

變項名稱	Mean	SD	1	2	3	4	5
1 軍隊文化	4.81	1.05	(.820)				
2 道德領導	3.74	.83	.294**	(.864)			
3 個人與組織適配	3.78	1.18	.498**	.263**	(.921)		
4 死亡焦慮	4.59	1.00	.304**	.176**	.338**	(.825)	
5 綠建築外觀接受意圖	4.75	1.13	.279**	.162**	.224**	.548**	(.935)
註:(1)對角線()之值為平均變異抽取量(AVE)的平方根; (2)n=627; (3) ***表示 p < .001。							

資料來源：作者依研究彙整。

⁹³ Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. Journal of Marketing Research, 18(3), 382-388.

表2 各變項題項收斂效度指標

變項名稱	題項	α	λ 值	CR	AVE	備考
1 軍隊文化	1-9	.962	0.738~0.893	0.948	0.672	Ozere et al. (2008) LaValley (2013)
2 道德領導	1-10	.925	0.706~0.926	0.967	0.747	Brown et al. (2005)
3 個人與組織適配	1~4	.913	0.891~0.932	0.957	0.849	Netemeyer et al. (1997)
4 死亡焦慮	1~5	.703	0.673~0.940	0.913	0.681	Rahimah et al. (2018)
5 綠建築外觀接受意圖	1~3	.951	0.894~0.957	0.954	0.874	Han and Hyun.(2017)

註： α 及 λ 值以 IBM SPSS Statistics 26版計算得出。

資料來源：作者依研究彙整。

持，軍隊文化對綠建築外觀接受意圖具有正向影響；道德領導對綠建築外觀接受意圖具正向顯著效果 ($\beta=.222, p<.001$)， H_2 獲得支持，道德領導對綠建築外觀接受意圖具有正向影響。

中介效果驗證，本研究參考 Baron and Kenny(1986)⁹⁴ 建議之步驟檢測個人與組織適配的中介效果，結果發現，軍隊文化對個人與組織適配具正向顯著效果 ($\beta=.559, p<.001$)、道德領導對個人與組織適配具正向顯著效果 ($\beta=.373, p<.001$)、個人與組織適配對綠建築外觀接受意圖具正向顯著效果 ($\beta=.215, p<.001$)、軍隊文化對綠建築外觀接受意圖在加入個

人與組織適配的影響下，係數為 .241， $p<.001$ ，與直接效果比較，結果弱化 .061，仍達顯著水準；道德領導對綠建築外觀接受意圖在加入個人與組織適配的影響下，係數為 .152， $p<.01$ ，與直接效果比較，結果弱化 .070，仍達顯著水準。以上結果顯示 H_{3a} 、 H_{3b} 獲得支持(如表 3)，為臻周延，另外再採用 SPSS PROCESS 進行驗證，結果表示個人與組織適配在軍隊文化對綠建築外觀接受意圖間，顯示在 95%信賴區間之係數值下界及上界，介於 [.0164,.1007]，結果不含 0，故確認 H_{3a} 獲得支持，個人與組織適配會正向中介軍隊文化與綠建築外觀接受意圖之關係，

⁹⁴ Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

表3 變項關係迴歸係數分析表

模式	估計結果			
依變項	綠建築外觀接受意圖		個人與組織適配	
	β	標準誤	β	標準誤
軍隊文化	.302***	.041	.559***	.039
道德領導	.222***	.054	.373***	.055
個人與組織適配	.215***	.037	-	-
備考：(1) n=627；(2) * p<.05 ** p<.01 *** p<.001。				

資料來源：作者依研究彙整。

且為部分中介；另個人與組織適配在道德領導對綠建築外觀接受意圖間，在 95%信賴區間之係數值下界及上界，介於 [0.0285,.0788]，結果不含 0，故確認 H_{3b} 獲得支持，個人與組織適配會正向中介道德領導與綠建築外觀接受意圖之關係，且為部分中介。

調節效果檢驗，死亡焦慮在個人與組織適配對綠建築外觀接受意圖之間，具有顯著

的正向調節效果 ($\beta=.090, p<.01$)，另外進一步透過 SPSS PROCESS 檢測，在 95%信賴區間之係數值下界及上界，介於 [0.0289,.1519]，結果不含 0，確認 H₄ 獲得支持，死亡焦慮會強化個人與組織適配與綠建築外觀接受意圖間的關係。進一步將調節效果繪製調節效果圖(如圖 2)，於圖中發現，相對於低死亡焦慮而言，高死亡焦慮更能顯著正向增強個

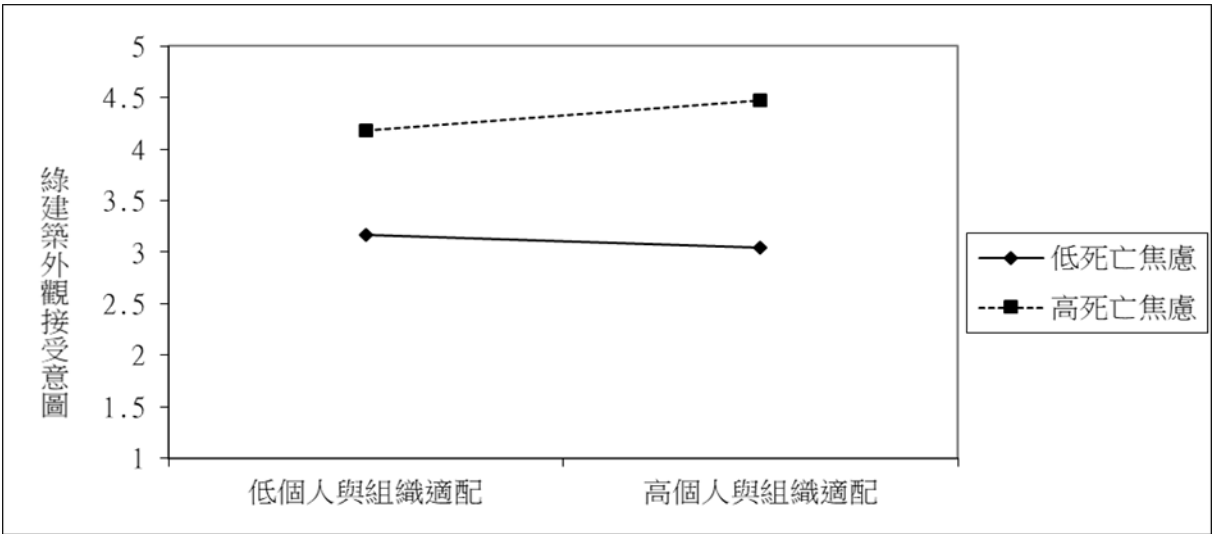


圖2 調節效果交互作用圖
資料來源：作者自行繪製。

人與組織適配對綠建築外觀接受意圖的關係。

(六)小結

綜上所述，相關假設檢定結果綜整(如表 4)所示。

研究結論與政策意涵

本研究驗證了恐懼管理理論觀點，人類為減緩死亡威脅產生的死亡焦慮，透過防禦策略影響行為之機制^{95;96}。研究結果發現，第一，軍隊文化及道德領導對綠建築外觀接受意圖具正向影響，顯示官兵面對死亡威脅時，在軍隊文化的陶染與領導者展現道德領導的引導，會表現出與國家安全防衛及環境永續發展政策認同的心理機制。第二，個人與組織適配

具部分中介效果，顯示官兵個人與組織的價值觀確實會受到軍隊文化及道德領導的影響日趨一致。第三，死亡焦慮的調節效果成立，意味官兵會為了保護及防衛自己所處的世界，內心啟動對抗死亡焦慮的防禦機制，而更信任及認同組織的規範及價值觀，進而更加認同國家安全防衛及環境永續發展政策接受綠建築外觀接受意圖。本研究除擴展恐懼管理理論應用領域，並提供政府及軍事層面之管理實務意涵：

(一)強化綠建築政策內容，提供降低溫室氣體排放改善處方
在政府層面，面對氣候變遷、全球暖化和日趨嚴重的環境惡化問題，人們的關注程

表4 路徑效果分析表

研究假設		結果
H ₁	軍隊文化對綠建築外觀接受意圖具有正向影響	成立
H ₂	道德領導對綠建築外觀接受意圖具有正向影響	成立
H _{3a}	個人與組織適配會正向中介軍隊文化與綠建築外觀接受意圖之關係	成立
H _{3b}	個人與組織適配會正向中介道德領導與綠建築外觀接受意圖之關係	成立
H ₄	死亡焦慮會強化個人與組織適配與綠建築外觀接受意圖間的關係	成立

資料來源：作者依研究彙整。

⁹⁵ Juhl, J., & Routledge, C. (2016). Putting the terror in terror management theory: Evidence that the awareness of death does cause anxiety and undermine psychological well-being. *Current Directions in Psychological Science*, 25(2), 99-103.,
⁹⁶ Wolfe, S. E., & Tubi, A. (2019). Terror Management Theory and mortality awareness: A missing link in climate response studies?. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 10(2), e566.

度及環保意識日漸高漲。各國政府相繼制訂永續發展政策以控制環境的惡化⁹⁷。而植樹造林和綠化為降低城市二氧化碳濃度、緩解城市熱島效應、改善空氣品質、減緩氣候變遷、全球暖化及降低能源消耗等關鍵措施⁹⁸，其中又以城市空間立體綠化為提高城市綠化覆蓋率最為有效途徑⁹⁹。然而，公務部門是政策制定的推崇者¹⁰⁰，因此，我國在地狹人稠不易植樹造林的限制下，建議相關政策單位可透由綠建築政策推動，加強公共建築採用綠建築生態外觀設計的模式，並將環境惡化減緩成效公諸於眾，另祭出相關獎勵措施，鼓勵民間業者響應及推動，藉以彰顯政府對於環境永續發展以及人民福祉的努力與重視，博得公眾對於政府的認同與信賴，對於永續發展政策的推動至關重要。

(二)軍事兼顧環境永續，創造雙贏局面

在軍事層面，建築物透過綠建築外觀設計，除具備軍事偽裝需求，亦響應淨零碳排議題減緩氣候變遷的影響，彰顯國軍環境永續的綠色形象，強化民眾、官兵等各利害關係人的肯定與支持，就其意涵而言，乃是為國人生存亦是為國家永續發展而努力，為國軍保衛國人及國家安全的信念及價值觀範疇。此外，本研究亦提供面對地狹人稠、土地有限，不易植樹造林的天然環境限制下，提供緩解之計，建構出軍事與環境永續雙贏的有利局面。

另一方面，在配合國家永續發展政策執行上，國軍仍須與平日戰備演訓及各項實務工作並行推動，而軍事建築物採用綠建築外觀設計的政策，具計畫撰擬、植被選用、設計規劃、保養維護等多面向專業工作，恐造成內部各級承辦人員與住用單位人員除面對陌生業務的專業涵養不足外，還須肩負既有繁重業務及任務，進而

⁹⁷ Ho, K.H., Rengarajan, S., Lum, Y.H., 2013. Green buildings and real estate investment Trust's (REIT) performance. *Journal of Property Investment & Finance* 31(6), 545e574.

⁹⁸ Azmy, N. Y. (2015). CO₂ Concentration Reduction via Afforestation of Urban Areas. *JES. Journal of Engineering Sciences*, 43(6), 955-968..

⁹⁹ Zheng, B. W., Li, Z. L., & Guo, J. X. (2014). Introduction to the urban space stereo greening. In *Applied Mechanics and Materials*, 548. 1696-1700. Trans Tech Publications Ltd.

¹⁰⁰ Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.

產生排斥心態。然而一個組織政策的成功推動，成員是重要的推手，因此，建議政策單位未來在政策推動上，需多方考量，先期完成承辦人員專業教育與培訓；此外，組織成員的環境態度會影響其環境行為和永續發展政策績效¹⁰¹，因此可於平日實務工作中，教育官兵相關環境知識、提升環境素養，強化環境風險感知與態度，推廣永續發展政策對環境、國家、個人之益處，降低負面聲量及心態，俾利政策推動更加順遂。

未來研究限制與建議

本研究尚有一些限制並提供未來研究建議方向，首先囿於時間與成本考量，研究資料屬橫斷面，然而國際區域安全情勢瞬息萬變以及氣候變遷對環境的影響日俱加深，人們面臨的威脅其心理的防禦機制具有相當的複雜性，建議後續研究可使用縱斷面資料進行變項間因果關係的假設驗證。提出兩點未來研究建議，如下：

(一)本研究以國軍為研究對象，而軍隊文化的信念及價值係以保衛國家安全捍衛國家文

化為主，在遂行戰鬥任務、固守集權、階級體制及絕對服從的集體主義且為強文化的背景下，對於文化世界觀遭受威脅而產生的死亡焦慮強化影響官兵的態度與行為，與恐懼管理理論觀點相符，並且呼應了過往多數在西方地區的研究結果，然而在亞洲地區的研究仍需再多方驗證，建議可再多依組織文化型態的群體多方驗證，以驗證及充實該理論缺口。

(二)在軍事建築物綠建築外觀設計上，本研究提出可透過植被具有的生態性及色彩的選用上，達到作戰偽裝及環境永續需求之概念，建議未來研究可區分新建建築物與舊有建築物改建兩類別，在植被運用設計上區分不同之設計工法與植被物種選用，俾供政策部門在軍事建築物具備環境永續之相關議題參用。

¹⁰¹ Kwon, S. A. (2022). Where Does an Individual's Willingness to Act on Alleviating the Climate Crisis in Korea Arise from?. Sustainability, 14(11), 6664.