

本軍志願役士官尚未屆齡即離職原因之研究

作者/莊靜秋上士



儲備士官班 97 年班，後校正規班 104 年班；曾任人事士、管制士、補給組組長，現任職於陸軍步兵訓練指揮部一般教官組教官。

提要

- 一、民國 107 年起，常備部隊由志願役人力擔任，除持續招募優質志願役兵力外，將人才留任有效的降低離職率，是達成募兵政策重要的課題。志願役士官為部隊的骨幹，富有傳承的使命，亦是軍官與士兵之間溝通橋梁，若士官在尚未屆齡時選擇離職，將對部隊基層戰力流失產生一定的影響。
- 二、本研究採用半結構的深度訪談法蒐集質性的文本資料，經不斷的詮釋分析及反思，歸納出影響志願役士官尚未屆齡即離職之心路歷程，命題如下：（一）志願立志從軍、知苦但不怕難；（二）每月領餉時開心、其他只剩痛苦；（三）制度立意良善、卻難有效落實；（四）事事只求平安、績效擺在第二；（五）只問福利待遇、忘卻成就責任；（六）政策朝令夕改、組織承諾不再。
- 三、依循前述研究發現，對募兵政策提出三項建議：一、擇優派任招募人員；二、研擬具體有感的福利措施；三、精進留營作法；等作法概述如後。

關鍵字：募兵制，志願役，離職因素

壹、前言

人才的流失，容易導致技術斷層，現今戰爭的決勝關鍵因素在於軍隊的人力「質」而非以傳統的「量」來取勝，¹同時武器裝備系統也愈趨精密，需要高素質、有經驗的專業人力始可勝任，當新進人員服役3-5年後，漸漸成為專業技術成熟的幹部時，確因為種種因素導致離職，必須重新培養人才，將會產生不斷招募、不斷培訓的惡性循環，部隊呈現在訓狀態，將陷入嚴重技術斷層的窘境。志願役士官對部隊而言，是重要且積極培養的中堅幹部，日常各項戰備訓練及經驗傳承的重要任務皆由其來擔任。然而，在「精粹案」後，組織人力縮減，基層志願役士官工作負荷相對增加，致產生了負面心理壓力及抱怨，常於法定役期尚未屆滿即申請退伍。基此，本文係以現行募兵制服役十年以上，未屆齡即辦理退伍之志願役士官為研究對象，進一步分析原因，瞭解其心路歷程及離退想法，進而提供給計畫研究單位改善的方向，降低在營士官離職率，讓基層連隊士官員額更加穩定。

貳、募兵政策

軍人使命為保家衛國，從事戰備訓練，終日認真負責，操作危險性高裝備，軍事管理也有別於其他行業，為使官兵在軍旅能安心發展，制定許多政策。在現行募兵政策及制度下，志願役士官留營、離職之考量因素，說明如下：

立法院於104年9月30日公布「推動募兵制暫行條例」，實行至109年12月31日止，從「待遇」、「尊嚴」、「出路」三個面向來推動，²並且積極改善服役環境，期能打造小而精、小而巧、小而強的部隊，確保國防戰力永續發展，說明如下。

一、從待遇面向分析募兵政策：

行政院102年核定志願役士官、士兵調薪及外島加給案，於103年1月起調薪，志願士兵起薪待遇3萬3,625元，志願役下士起薪3萬9,345元，希望從軍青年能夠維持家庭與眷屬生活，無後顧之憂從事戰備任務。另於103年及104年調增地域加給、其他勤務加給、戰鬥部隊加給及留營慰助金等相關待遇（如表一）。³

¹國防部，2015。「中華民國104年國防報告書」，國防部第80頁，第2-3行。

²同註1，第81頁第5-8行。

³同註1，第81頁第8-12行

表一 現役志願士官兵各階薪資待遇彙整表

階級	本俸	志願役加給	專業加給	合計
二等兵	9,455	10,000	14,170	33,625
一等兵	10180	15,050	10,000	35,230
上等兵	10905	15,940	10,000	36,845
下士一級	11,635	17,710	10,000	39,345
中士一級	15,115	17,770	10,000	42,885
上士一級	18,445	17,830	10,000	46,275
三等士官長	19,775	18,040	10,000	47,815
二等士官長	21,775	18,310	10,000	50,085
一等士官長	25,105	19,160	10,000	54,265

資料來源：作者整理自國軍人才招募中心招募簡章

二、從尊嚴面向分析募兵政策：

兵役制度轉型，除了招募志願役人力及訓練工作外，完善的退輔機制更是重要，考量退除役官兵需求，將輔導對象區分為兩類：第一類為榮譽國民服役 10 年以上，第二類為一般退除役官兵，服役 4 年以上、未達 10 年(區分一到六級，輔導期限 6~16 年)，依法協助退除役官兵可以順利就業就學，與社會接軌，繼續為國家社會所用。⁴另外相關社會福利規劃亦十分周全，退輔會依個案狀況，會適時提供急難救助及慰助與社會福利事項協處；無職者更可至各地榮民醫院就醫，免繳掛號費。

三、從出路面向分析募兵政策：

鼓勵官兵利用公餘時段進修，並提供完善的進修環境及辦理多元的補助，使志願士兵可以依意願獲得學位及證照。105 年 10 月 21 日三讀修正通過軍事教育條例部分條文，明訂國防部可協調專科以上學校，於營區內開設學位在職專班，提供志願役現役軍人在公餘時就讀。另外，辦理職業訓練，加強技職教育，培訓

⁴同註 1，第 83 頁第 5~8 行

甲、乙級的國家級專業技術士證照為目標。

綜上，現階段國軍在生活管理方面係以專業、服務領導，人性化、專業化管理為導向，希能凝聚部隊向心力；在生活設施方面，將營舍與士兵生活空間適度調整，提供每人1床、1桌、1櫃之設施，滿足生活空間需求。另為鼓勵企業錄用退伍軍人，則對積極進用退伍軍人之民營企業，訂定獎勵表揚措施，如修正退除役特考條件，讓「服役10年以上或因戰、公傷殘」現役基層官、士、兵可以參加考試；而且亦鼓勵官兵參與公餘進修，官兵可利用公餘時間進修提升學識，並於陸軍專科學校等4個單位開設證照培訓班隊，加強官兵技職教育，除在軍中可發揮專長，退伍後可以銜接社會職場之需求。

參、未屆齡志願役士官離職訪談紀錄

在募兵政策下，相關配套措施接近完善，未屆齡志願役士官，不願意再繼續留下來服役，會選擇離職退伍，定有其箇中原因。本文選定深度訪談法，藉由面對面的訪談，讓受訪者說出問題核心及想法，也藉由受訪者的敘述，使相關的情境脈絡不經意浮現，後續將從訪談資料中可以尋找出對於募兵政策施行後，工作滿意度及離職傾向的改變。基此，本研究採用半結構的訪談方式實施，先行擬定問題的訪談大綱，使提出的問題不至於過於發散，並有彈性的引導受訪者，將訪談內容環繞在募兵制與離職傾向的關係為目標，利用半結構方式，讓受訪者較可以無限制談出自己的意見與感受，所得資訊較為聚焦⁵。

本文受訪對象選定為陸軍領有戰鬥加給的志願役士官、離職時間為105年1月至106年2月之間，能提供最新且正確的資訊，對於部隊的感受仍深刻；服役年資為十年以上，未滿二十年，在軍旅奉獻十多年的時間，無論是在戰備演訓亦或官兵輔導，經驗相當豐富，最重要的是，見證兵役制度的轉型過程(如表二)。

⁵楊泰和，2007。華人商業交易場域中的應酬經驗與“關係流”管理—有關係、沒關係？國立中正大學企業管理研究所博士論文。

表二 受訪者彙整表

受訪者	階級	離職前職務	年資
1	士官長	副排長	18年
2			16年
3	上士		14年
4			16年
5	上士	組長	14年

資料來源：本研究整理

在訪問進行時，除可以針對提綱問題提問外，同時要求受訪者盡可能提出自身觀點(如附表三)。訪談時間一次約為1~2小時，每一次的訪談取得同意後進行錄音，並將錄音內容過濾為稿件，並整理歸納成訪談摘要記錄，送請受訪者審視，以確定內容確實符合其本意，以避免產生誤解或混淆。

表三 訪談大綱

項次	題目內容
1	請您概述當初選擇加入軍旅初衷及生涯規劃。
2	請問您對募兵制的相關政策有什麼看法？ (1)福利(2)尊嚴(3)出路
3	請您概述國軍施行募兵制前後的差別？
4	請問您覺得募兵制對工作、生活、家庭及生涯規劃有什麼影響呢？
5	請問您對近期相關政策有什麼看法呢？如士官輪調、年金制度改革、延長役期、常備兵役下部隊服役。
6	請問您選擇離職原因為何呢？(募兵制提供配套措施更加完善，為何還是想選擇離職呢)
7	目前募兵政策勢在必行，請問您覺得有哪些地方可以提升或改進？
8	針對本研究課題，您認為還有哪些部分需要或想要告知或補充的？

資料來源：本作者自行整理

志願役士官在單位常扮演著重要角色，隨著兵役制度的轉型、單位人員身分的調整、服役環境的改變，有哪些因素使志願役士官不願留下來繼續服役呢？

詮釋現象學的研究路徑，歸納出有關志願役士官其離職的心路歷程，主要命題如下：一、志願投筆從戎、知苦但不怕難；二、每月五日開心、其他只剩痛苦；三、制度立意良善、卻難有效落實；四、事事只求平安、績效擺在第二；五、只問福利待遇、忘卻成就責任；六、政策朝令夕改，組織承諾不再。

一、志願立志從軍、知苦但不怕難：

研究發現受訪的離職士官雖然從軍的初衷不一，也知道服役環境並不輕鬆，但仍抱持正向態度，勇於接受挑戰。因此，可說部分志願役士官並非畏苦怕難，而是無法認同上級管理規範與長官領導統御作法。

收到兵單，我想了一下，要當1年8個月，報考指職士官班服役3年，與其這樣，我不如當指職士官3年，多做1年4個月而已，3年加起來薪水就有差，我知道會很辛苦，但我還是去報考啊！吃苦當作吃補，但是就當作鍛鍊自己。（受訪對象1）（106年已無指職士官班，現調整名稱為專業士官班，服役時間仍為3年）

我當初是很有抱負的耶！覺得軍人這個職業很神聖很厲害，當初我們軍校畢業前遴選官科，有一位資深裝甲兵科的士官長，他說：我們裝甲就是威風，就是很厲害。我就選裝甲，對未來充滿抱負跟榮譽感，雖然同學跟我說，那個很累！但我還是選裝甲，累沒有關係。（受訪對象2）

小時候可能被報告班長電影所吸引吧！覺得軍人很厲害，所以就讀軍校，在學校很辛苦，會有學長、學弟制，也會有不當管教，但是我都沒有後悔，後來我是選步兵官科，內心想步兵的出路比較廣，比較有發展性。（受訪對象3）

初衷喔…那時候才15歲，沒有想那麼多，小時候家裡很窮，只知道去讀軍校，當兵每月都有薪水可以領，有飯可以吃，可以貼補家用，所以我知道再苦我都不能退，要一直做下去就對了。

(受訪對象 4)

二、每月領餉時開心、其他只剩痛苦：

「完善的待遇制度，給你最佳的保障」這是國家在待遇方面的目標，國家多次的調整軍人薪資，希望給軍人更多的保障。雖然待遇有別以往，但隨著年紀的增長，進入人生不同的階段，有了家庭跟小孩，除了經濟上責任外，對家人的陪伴與照顧往往無法周全，造成與妻子小孩之間關係疏遠，內心非常的失落，儘管目前軍人薪水高、但失去的更多，所以退伍是最好的選擇。

現在當兵薪水跟外面比較起來真的很高，我現在當老百姓，薪水跟當兵比起來，大約少 2 萬，剛退伍的時候，真的很不習慣。其實省一點就好，很多東西是錢買不到的；以前當兵是每月五日開心、其他只剩痛苦，現在是每月五日痛苦一天，其他時間都很開心！（微笑）（受訪對象 1）

如果我現在還想當兵，純粹是為了錢，薪水很高很吸引我，但是我女朋友不能接受我為什麼每天不能回家陪她，這樣她覺得結婚以後要自己打理家裡的所有事情，壓力很大。（受訪對象 2）

你不知道退伍後，我第一次帶小孩去上下課的那種心情，我真的很開心，很感動，我終於可以參與他們的成長，錢賺少一點沒關係，小孩成長只有一次。（受訪對象 3）

待遇真的有差，但是小孩的成長只有一次，之前當兵的時候，我的小孩跟我不親，放假回家他們也不想跟我玩，或是好不容易放假培養兩天的感情，下次放假又要從新開始，這種感覺很難受，退伍後，我努力修補我們親子關係，現在老二總算跟我親近一點了。（受訪對象 4）

我退伍前每天都跟我老婆吵架，他覺得很累很煩，當時我真的不懂他的感受，而我不能接受她打小孩。現在我退伍了，平常會幫忙帶小孩，我才知道我老婆很辛苦，兩個孩子都是男生很好動，有時連我自己也受不了，直到現在才能體諒她的辛苦，爭執比較少，夫妻的關係也和諧多了。（受訪對象 5）

三、制度立意良善、卻難有效落實：

為使兵役制度轉型成功，制定許多良善制度，但是卻沒有盡到告知及廣泛宣導的部分，好的制度也需要落實實施，單位常因

任務或身處重要職務，而無法享受好的制度所帶來的福利。

我對這個真的不了解，我自己當了十幾年的志願役，退伍後領了榮民證，但有什麼幫助或福利我真的不清楚，還好你今天有跟我說，我也要來研究一下，好好的利用這個資源。（受訪對象3）

當兵十幾年，為國家奉獻這麼多，犧牲假期及與家人相處的時間，這個都沒跟我們說，難怪人家說法律是懂的人在玩，這個退伍前也應該跟我們說一下吧！這算是照顧官兵弟兄阿！（受訪對象4）

這些東西有聽過，但是沒有很詳細，其實如果廣為宣傳，我覺得更能留住人，假設更多人了解這個，應該至少都會做10年，不是想要長留久用，這招就可以啊。（受訪對象5）

證照訓，真的很不錯，我覺得有替我們軍人著想，我也很想去，但是我從來沒去過，任務這麼多，當副排長能去嗎？（受訪對象1）

考證照不是我們優先，都是士兵優先，我們之前連上還有阿兵哥一年去兩次，你說誇不誇張。（受訪對象2）

我有跟連長說過，我也想去證照班學技術、學一技之長，但是連長跟我說：「等任務結束再看看！」你說？野戰部隊有任務結束的一天嗎？一年有九個月都在演訓，加上主官不放人，就沒辦法，部隊有個現象，好用的一直用。（受訪對象4）

四、事事只求平安、績效擺在第二：

隨著募兵政策的調整、社會人力結構的改變，人員訓練、內部管理方式、單位氛圍都有許多的不同，不只是士兵心態不同，單位主官心中的尺也跟著改變。訓練方面單位主官的態度不再是要求績效，而是強調平安，每個人都是父母親心中的寶，身為幹部要確保部屬的安全。

基地普測前，主官在集合場講話：「我不求高分，只要合格，平安就好」訓練成效跟平安並沒有衝突，他們可以成正比，相輔相成，甚至團結一致的向心力，就是從嚴格緊密的訓練中產生的，這樣的部隊怎麼打仗，唉！大家都想爽，誰想跟你累，難道我們以前就不安全嗎？（受訪對象1）

唉！其實規定都是一樣的，是主官心中的那一把尺改變了，

無論是內務、服儀、生活管理，只要我大聲一點、嚴格一點、嚴肅一點，連長就會趕快過來制止：「沒關係，用說的就好，不要那麼激動。」阿兵哥看在眼裡，他還會把你放在心裡嗎？（受訪對象 2）

現在阿兵哥都不把士官放眼裡了，遇到事情直接找連長反應，跳過我們，連長也沒有趁機跟他們教育，這樣我們的立場很為難，像上次有一個阿兵哥因犯錯被禁假，結果他跑去跟連長求情，連長當場就撤銷他的處份，讓他放假，這樣我們以後要不要管阿，好人都給連長當就好。（受訪對象 3）

我後來都不罵人了，罵了也是自己在生氣而已，有時候忍不住，大聲了一點，營長連長就會馬上來看，馬上約談：「現在跟以前不一樣，用說的就好，要有耐心」我也是人生父母養，難道主官都沒考慮過我們的立場嗎？我真的很不適應，這個部隊怎麼教。（受訪對象 4）

我真的覺得立場很為難，士兵犯錯檢討士官沒在管，我責備士兵，連長就會過來勸說，如果處份士兵，送上去的簽呈都壓在連長的桌上，這樣叫我怎麼辦？（受訪對象 5）

我知道任何事最重要的是安全，但是安全是建立在平時紮實的訓練，平時多流汗，戰時少流血，就是這個概念，其實常常可以聽到主官說：會過就好，士兵都很聰明的，他們都有在看，主官的態度是如此，也會影響他們操課心態，訓練的時候會用百分之百的力量嗎？且士兵會覺得我們積極的訓練是士官自己一廂情願。如此心態之下，一代傳一代我們的訓練要求將不復見……（受訪對象 2）

五、只問福利待遇、忘卻成就責任：

募兵政策的推行，無論在招募簡章、宣傳海報等等，皆針對募兵政策三大面向（待遇、尊嚴、出路）做宣導，所以，志願入營服役的志願役，入營的初衷及動機幾乎離不開這三大面向，在工作表現及心態上，都忘了自己應付的責任。因招募的政策太強調福利政策，所以後進的志願役士官兵，入營服役的初衷和他們當初不一樣，忘記自己的責任及義務，若與他們的期待相違背，會有負面情緒、申訴或是威脅退伍，受訪者也提到，招募人員的選

員是很重要的，應給予正確的資訊，及告知入營服役後，應該負什麼責任。

士兵都不會想當士官，第一個原因除了缺已經不多，幾乎占滿了，另一個原因，他知道士官累阿，哪個士官準時外散宿了、準時休假了？士兵頂天(當上兵 10 年)已經變成士兵的普遍目標了。哪像我，當初覺得一定要升到上士，當一個稱職的領導幹部，帶著大家一起訓練、一起享受成果，照顧大家。(受訪對象 1)

他們習慣說這句話：「哎呀，隨便啦，這個有做就好了，那麼認真做什麼，等一下拖到外散宿時間」，唉！外散宿比把事情做好還重要，就是現在的兵，你跟他建議表現好一點，有責任感一點，到時候送士官訓，他們大部分都說：「不要啦，士官那麼累，我當兵就好，上兵 10 年是我的目標。」現在的兵都不想承擔責任，看士官那麼累，嚇都嚇死了。(受訪對象 2)

我退伍前在戰車排，算是很高風險的排組，我在訓練比較要求，加上我覺得榮譽感很重要，所以日常生活及訓練的大小事，我都會不斷提醒跟要求，但是，他們很反抗，覺得我很奇怪，為甚麼要做到那麼龜毛，其他人也沒做那麼好，他們也是過的很開心，為甚麼要比別人累，他們心中不知為何而戰？為誰而戰？只有我想擦亮我們的招牌，只有我一個人想要這樣做，何必呢？(受訪對象 3)

我們以前，學長沒外散宿或是沒說可以外散宿，你去看，誰敢離開，現在，跑的比幹部快，現在，你敢延誤，電話就打上去，也就是因為沒有一起苦，所以現在缺乏革命情感，這就是當初招募，太強調福利的關係，所以，我覺得招募人員真的很重要，不能一直強調福利，在招募過程中，也要讓他們知道未來該負什麼責任。(受訪對象 4)

他們對當兵的心態已經跟我們不一樣了，招募的時候說每天外散宿，可以去進修深造，可以去證照班，好！如果你沒讓他去，他就會不爽，覺得國軍就是騙人，詐騙集團，但是他們怎麼沒想到自己要負甚麼責任，有哪些事要做，或是有警覺心一點，單位現在正執行哪些任務，應該先以這個為優先，完全都只有想到自己。(受訪對象 5)

你不順他們的意思，動不動就跟你說：「我要退志願役」「我要申請退場機制」，現在募兵是重點，主官壓力都很大，一聽到這種話，馬上實現他們的願望，原本不能去證照訓，立刻讓你報名，這樣對嗎？再這樣下去，以後傳承下去會怎樣？（受訪對象1）

募兵制度推行至今，有的受訪者表示，募兵與徵兵相比較，覺得徵兵制度雖然人員不斷替補，但至少會為單位招來新氣象；未來全募兵，在人員考核上，更應強化留優汰劣，不應該為提高志願役編現比，而對表現不好的人員妥協，反而造成單位人事上的困擾，實為不值得。（受訪對象3）

現在單位幾乎都是志願役，如果志願役都很有責任、比較積極的，那這個單位戰力會強很久，不管單位連長或軍官怎麼調動都沒差，大家都知道到自己的本務；但是如果收到比較不積極的，那單位就會跟一灘死水一樣，又臭又長，短時間很難改變。表現不好的人，單位也不會用心考核，覺得要多給他們機會，但是，有一就會有二，長久下來，單位人員的素質會更不好。（受訪對象4）

我記得以前的義務役士官跟士兵都很厲害，民國97年以前志願役士官很少，義務役的士官都要背值星，有模有樣，負責的業務也是嚇嚇叫！甚至幫我們建立資料庫，方便我們找資料；但是看現在的志願役，是職業軍人耶！法定服役的時間也較長，反而表現都沒有義務役來的好，能逃就逃，能不做就不做，動不動就跟你說：「我要退志願役」「我要申請退場機制」，如果我是連長，我就讓他退，沒有心的人，留他幹嘛。（受訪對象5）

六、政策朝令夕改，組織承諾不再

面對近期年金制度，有的研究參對國家抱持沒什麼期望的態度，有的受訪者在服役時，告訴自己，國家不會虧待軍人，退伍後退下軍人身分，發現軍人是弱勢，甚至成為政治籌碼，只希望國家在這次的年金改革，可以保障軍人其尊嚴及基本的經濟條件。

年金制度的改革，因為我是新制沒有優惠存款18%，退伍金本來就很少，而且我本來就沒有抱著太大的期望，我們軍人是沉默的一群，還是看眼前比較實在，每個月好好地存錢，國家的法

律與對軍人的承諾說變就變。（受訪對象1）

我是沒有差啦！本來就不抱期待，我們軍人就是沒保障，總是被犧牲的那個，什麼鐵飯碗，是易碎的保麗龍碗；聽以前學長說他們以前真的很苦，尤其是我父親跟我爺爺那一代，很少休假，薪水又低，服役環境真的很差，且戰爭是隨時都會發生，現在這樣對軍人，真的覺得很不值…（受訪對象2）

可能我們壓抑習慣了，看到對軍人不公平的，我們都選擇接受，所以我對年金制度改革沒有期待、沒有特別的看法，看到前輩他們犧牲青春跟家庭，他們的優惠存款18%在每一次的選舉都變成話題，國家沒有戰爭，就忘記軍人的重要性。（受訪對象3）

你覺得當軍人有甚麼福利嗎？沒有！以前可能還有甚麼軍人優惠阿，現在都沒有，砍到我們都沒尊嚴了！當軍人的時候，只知道服從，遇任務執行，誓死達成任務，從不問國家可以給我什麼，覺得國家不會虧待我們，但是談到年金制度，甚至退伍後才發現，軍人好弱勢，受到委屈或是不平等待遇也從不吭聲，你有看過現役軍人抗議的嗎？不然我們也來罷工，哈哈！（受訪對象4）

在面對士官輪調、常備兵下部隊及後備戰士，受訪者感到政策朝令夕改，無所依從，沒有考量到人力的調配及士官的感受，原可以外散宿、證照班、公餘進修等等，因人力不足無法執行，但是，軍人就是「服從」，只能認命；受訪者也表示，擬定政策人員應該深入部隊看實際的執行層面，而非「官不知民苦」。（受訪對象4）

士官輪調，當初就是跟我們說士官不會調來調去，這樣就比照軍官了，士官輪調實施後，一定更多人退伍，我有一個學長已經當18年，被輪調到外島，他三個月後就申請退伍，很可惜耶！本職學能非常強。（受訪對象1）

其實士官輪調有好有壞，有的人想勇於挑戰，歷練不同單位跟職務，這樣的政策就是有幫助；但是有的人已經結婚，甚至買房子在營區附近，突然政策說要輪調，真的措手不及，這跟當初說的不一樣，我覺得可以採志願的方式比較好。（受訪對象4）

常備兵下部隊，那建立南北訓練中心要做什麼，我真的想不通，寫這個計畫的人有沒有下過部隊啊！不知人間疾苦，人力上

一定是有問題，原本單位人力就不足了，現在常備兵下部隊，要抽人出來帶他們，要跟他們一起生活作息，那每天外散宿、證照班、公餘進修很難去實施，到底誰能享受到這些事？其實有時候也不能怪主官，任務這麼多，去受訓了，事情誰做？我是認命啦，其他人呢？可能會覺得被欺騙，就不想做了。（受訪對象2）

帶常備兵壓力真的超大的，短時間很難建立革命情感，他們對單位也沒有認同感，不好帶，人力好吃緊，部隊不是新訓單位，或是專長培訓單位，常備兵來部隊跟以前義務役是不一樣的，要抽一半的幹部來帶，幹部本身就有自己的職責，像我之前就一邊帶常備兵、一邊找空檔回去做業務，不然沒人呀，好慘！這種環境真的無言…（受訪對象3）

哈哈!!後備戰士這個真的很有趣，誰想出來的，你覺得他們是抱持怎樣的心態回去當兵，假日兩天，比教召五天還要少，這兩天有什麼效果我真的懷疑，我看我也來加入好了，賺外快阿!士官長退伍，薪水滿高的耶!!（受訪對象3）

肆、離職原因分析

留營意願與離職不同之處在於態度，留職意願代表組織或單位對人力資本的保存，更代表著個人對組織認同所表現出來的工作態度，有正向的意義，讓員工或個人積極表現，並且讓成果反應在組織或單位的績效成績上(賴敦謙，2007)。

閱覽有關國軍之工作滿意、離職傾向與「募兵制」之相關著作，歸納得知官兵留營或離職因素，大致區分為經濟考量、單位氣氛、工作成就感、工作環境、工作負荷、領導統御、工作福利、家庭照護、第二專長學習、政策朝令夕改及生涯規劃等 11 項。其內容大部為偏向改善軍中工作環境，刪減多餘冗事，以減輕工作負荷，進而營造單位向心力，讓官兵產生工作認同感，以提高留營意願，相對降低離職率。

而本研究在訪談過程中發現，受訪者當初在入營服役的初衷、或者是服役期間的責任感、使命感皆非常正向，甚至以身為國軍一員為榮，但隨著兵役制度的改革，服役環境、人員管理、退伍後的就業就學照顧等等的改變，最後選擇離職。針對上述受訪者離職的心路歷程綜整以下因素：

一、招募強調福利，忘卻使命：

為推行全募兵制，在福利方面研擬許多配套措施，導致資深士官無論在管理上、心境上，有許多的衝突及挑戰。健全的制度為招募的基礎，但不應該忘記軍人保國衛民的使命，以「國家、責任、榮譽」為核心的軍人武德，招募人員有責任告知，軍人的戰訓本務及愛國的信念，這樣遇到在國家利益與個人權益相衝突時，才能以國家利益為優先，故招募人員的選員，更顯得非常重要。

二、家庭無法兼顧，錯失陪伴：

剛入營服役的志願役軍士官兵，大多為從高中或大學畢業，隨著年紀的增長，從單身到組成了自己的家庭，除了對國家的付出，家庭的照顧也非常的重要；但軍人有別於其他工作，全天候待命，犧牲許多與家人相處的機會，小孩子的成長，進而選擇退伍。

三、受訓員額不足，無法普及：

為了讓大家退伍後可以順利銜接新工作，國軍推出證照班隊、公餘進修等管道，但受訓機會不足且不平均，尤其是野戰部隊經常駐、基地訓練、災害防救或例行性戰備工作等，錯過許多受訓機會；且證照訓練幾乎都派遣士兵，資深士官只能眼看機會流失。

伍、強化招募與留營作法

「榮譽是軍人的第二生命」翻開招募簡章、宣傳海報、招募人員說帖等資料，皆以募兵政策三大面向(待遇、尊嚴、出路)做宣導，所以，服役的初衷及動機皆由此而生，在心態及工作表現，無法滿足部隊的要求，一旦現實壓力不存在(如：已還清學貸、存到第一桶金等)，或是單位特性與期待不符(基地演訓任務無法公餘進修、無法每日外散宿)，在役期屆滿期時大都選擇退伍。參照馬斯洛需求理論，達到生理及安全需求後，追求的是社交、尊重及自我實現；招募時除了介紹服役的待遇、福利、出路外，更應該強化軍人的價值及榮譽感，因此，以下針對募兵政策提供三項建議：

一、擇優派任招募人員：

無論是民眾或青年學子，對國軍的認識，除了透過全民國防教

育方式外，大部分來自招募人員介紹，所以招募的選員非常重要。招募人員必須以身為國軍一份子為榮，具備積極熱忱的工作態度，了解自己定位及重要性的優秀人員；職務須為專職專責，非兼職或公差性質，才能提供有意從軍人員正確的資訊，讓他們誠心地簽下從軍契約書；招募人員在招募的過程中，也應具備初步審核的能力，讓國軍素質及士氣能往正向發展。

二、研擬具體有感的福利措施：

建立有感的福利措施，家為志願投入軍旅的穩定基石，服役看似軍人本身，其實是一整個家庭，現階段政府在水電減免、官舍申請對家庭而言沒有太大的感受，以下針對家庭照顧提供三項建議：

(一)強化家眷醫療照顧：軍眷可享有定期身體健康檢查優惠，除了關心官兵的健康，也關心軍眷的健康。

(二)擬訂離家照顧津貼：未於戶籍地服役官兵，給予夫妻被迫分離津貼，設立完善家屬聯繫管道，適時提供協助。

(三)設立專門收容國軍官兵托兒所：以地區或是鄰近幾個營區為單位，設立國軍官兵托兒所，強化國軍人員的服務及照顧，提供托嬰服務(2歲以下子女)、托兒服務(2歲至國小前子女)、課後照顧(國小子女)等，分擔另一半壓力，也讓官兵工作與家庭能兼顧。

三、精進留營作法：

募兵制度的達成，除不斷的向外招募有意願人員外，更重要的是要強化現役人員的留營意願，志願役官兵於役期屆滿時，選擇退伍，對國軍整體損失非常驚人，除有形的工作成效、專業技術的斷層，無形的精神戰力、單位士氣等等，再加上招募新進人員所耗費的時間及培訓成本，所以「人才的留用」非常的重要。針對留營工作，有以下二點建議：

(一)強化留營編組設立生涯規劃士職缺：

建議逐級編制生涯規劃士職缺，營級編制上士，旅級編制士官督導長，人員需接受專業訓練，結訓成績至少達80分以上，定期複訓，掌握留營、調職、受訓等最新資訊，提供即時正確的服務，選任積極進取人員擔任，服役時間至少10年以上，與單位主官(管)、士官督導長、副排長人員相處融洽，並透過他們了解屆退的官兵狀況，落實留優汰劣，維持部隊的純淨及整體戰

力；生涯規劃士須明白自己的定位及價值，「自己該做甚麼」、「可以提供甚麼服務」，透過生涯規劃士，讓官兵更了解自己未來的軍旅發展，更樂於本務工作，故生涯規劃士的設置非常的重要。

(二)調整留營慰助金的發放標準：

現行留營慰助金僅針對志願役士兵(含志願士兵轉服士官)，服役法定役期續服現役，年資未餘7年，採遞增方式給予；為增加留營誘因，建議二項發放方式：1.依服役時間發放，不分常備役及預備役士官，區分服役7年、10年、15年、20年發放獎金。2.志願至缺員嚴重或地區艱苦單位服役或急需中高專長職缺，藉此可優先滿足缺員及重要專長的補充，可避免人員因分配不均，而造成中高階專長斷層的問題。

(三)鼓勵公餘進修，提升國軍整體戰力：

現階段國防政策推動國防自主，高科技的武力，更需要高素質的人才，故在公餘進修方面，應擬訂獎勵措施，目前在公餘進修方面，除每學期最高補助2萬元及退伍後較有出路外，對現役官兵並沒有太大的誘因，晉升、考核或薪資上並未有所不同，屆時新裝備撥發至單位，必須耗費更多培訓資源，實則不符成本，若可以配合公餘進修，取得相關專長及技術，更是為國防建設注入一群生力軍。

陸、結語

未屆齡志願役士官為國家犧牲奉獻十餘年的時間，在制度未改革時期志願入營服役，肩負保國衛民責任，為國家犧牲奉獻，在兵役制度改革階段，卻讓他們選擇離職，非常可惜。士官為部隊的骨幹、單位主官的助手、軍官與士兵之間的橋樑、經驗傳承的推手、維繫部隊戰力的重要靈魂人物，科技日新月異，防衛作戰的武器持續更新，作戰方式是以高科技與高技術為基礎，故單位若擁有高專業度且具備足夠經驗的士官，除強化基層的訓練成效外，更可以提升戰訓本務工作增進基層有效戰力。因此，為使兵役制度順利轉型，並將人才留下，除保障軍人權利外，未來務必推動並提升募兵制的相關配套措施，希望透過服役環境及制度的改變，提升志願役人力及國軍整體戰力。

參考文獻

1. 內政部統計處，2016，「105年第三週內政部統計通報」，內政部統計處。
2. 行政院經建會，2012，「中華民國2012年至2060年人口推計」，行政院經建會。
3. 國防部(2016年3月24日)。「國防部發布新聞稿，說明考試院通過「特種考試退除役軍人轉任公務人員考試規則」第3條修正案」取自 <http://www.mnd.gov.tw/Default.aspx>。
4. 國防部，2009，「中華民國98年國防報告書」，國防部。
5. 國防部，2012，「中華民國100百年國防報告書」，國防部。
6. 國防部，2013，「中華民國102年國防報告書」，國防部。
7. 國防部，2015，「中華民國104年國防報告書」，國防部。
8. 國防部，2017，「2017國軍招募班隊簡章」，國防部。
9. 國防部，2017，「四年期國防總檢討」，國防部。
10. 國防部參謀本部人事參謀次長室，2008，國軍精進士官制度宣導資料，國防部。
11. 國軍退除役官兵輔導委員會網站(2017年6月21日)，榮民及第二類退除役官兵就學、就業、就醫輔導方案，取自 <https://www.vac.gov.tw/mp-1.html>。
12. 國家發展委員會，2016，「中華民國人口推估(105至150年)報告」，國家發展委員會。
13. 陳展宇，2011，撼動你心—敘說探究一位新創國中女校長的領導心法與衝突管理經驗，崑山科技大學企業管理研究所學位論文。
14. 楊泰和，2007，華人商業交易場域中的應酬經驗與“關係流”管理—有關係、沒關係？國立中正大學企業管理研究所博士論文。