

女性軍訓教官的職場困境：以已婚育有子女者為例的性別分析

楊櫻華、游美惠

摘要

本研究以「女軍訓教官」的工作經驗為主，透過訪談八位女軍訓教官探討其在職場上因「性別」因素所造成之困境，綜合分析結果發現女教官進入校園服務必須面臨的職場困境有下列三項：傳統性別角色的侷限、就業歧視、晉遷的限制等。其中晉遷限制除了性別歧視及制度設計因素外，父權社會結構因素亦造成女教官自我設限，降低追求成就之動機。

關鍵字：女軍訓教官，性別歧視，升遷

• 本文作者：楊櫻華 高雄第一科技大學通識中心兼任講師。

游美惠 高雄師大性別教育所副教授。

• 投稿日期：95年1月2日，接受刊登日期：95年10月14日。

A Gender Study of Female Married Military Instructors' Work Experiences

Yang, Ying-Hua
Part-time Lecturer
Center for General Education
National Kaohsiung First University of Science and Technology

You, Mei-Hui
Associate Professor
Graduate Institute of Gender Education
National Kaohsiung Normal University

Abstract

This qualitative research focuses on female military instructors' work experiences. Through interviews, the researchers investigated the impacts of "gender" on work experiences and career development of female military instructors.

The research findings are as follows. Most of the female military instructors must contend with the problem of discrimination in their workplace. Their promotion is also affected by gender stereotyped and gender role ideology. In addition, the researchers also found that the interviewees have also been confined by themselves psychologically. The researchers finally suggest that more institutional design to improve the discriminatory work conditions is needed.

Key words: female military instructor, gender discrimination, promotion

壹、前言

2003年大學指定考試，第一類組的榜首，寧捨台大法律系，一心想念軍校卻只登記到備取，最後經一位正取女生成全，方順利進入軍校¹。當大眾皆在誇讚那位正取女生善良可愛時，可曾思考為何會有這種現象產生呢？事實上，問題是出在軍校招生制度，以該年的國防管理學院為例，招收軍費生的女男比例為2:81，而國防大學整體軍費生的女男比例為54:865²，這間接也反映出軍人這一職業呈現出的「性別隔離」³現象相當嚴重。

學校中的軍訓教官也有類似的性別失衡現象：依據教育部九十二年六月之統計數字⁴，全國高級中等以上學校(含大專院校)教官員額為4,311人，其中男官3,247人，女官1,064人，明顯可看出女教官人數較少，和部隊情況頗為相似。

學校教官的甄選，原由三軍現役軍官擇優擔任，後來由於女性學生輔導的需要和提高教官素質的考量，一般大學畢業生方得加入教官的行列。因此教官之來源有兩個管道：軍隊及一般大學畢業生。依據教育部女軍訓教官班考選作業之資料統計⁵，自民國65年迄今，教育部已經辦理了27梯次女軍訓教官班之考選，每一梯次以招收四十至五十名一般大學女性畢業生為對象，男性教官部分，除了於民國81年至83年曾招考一般社會青年之外，大部分皆來自部隊，因此男性軍訓教官以來自部隊為主，女性軍訓教官則以來自民間一般大學較多。

女教官雖具軍人身份，但她們的功能及被期望之角色，和一般基層的女教師其實有著類似的處境：一般而言，教師工作被定義為「女人照顧孩子的工作」，女教師更被認為應該兼顧工作與家庭，不僅對她們造成雙重壓力與負擔，也成為上司與男同事排除其擔任行政工作的藉口（謝小苓，1995；陳昱儒，1996）。校園中的軍訓教官更常被期勉：「學生之褓姆，校園安全之守護神」（劉智，1998），加上刻板化之性別分工，於是女教官常被期待要具有照顧、滋養、孕育的特質，以愛心、關心與耐心來對待學生，更進一步還有軍訓長官耳提面命之工作要求⁶：「校園為學生所及之地皆可稱之；故上山下海教官皆要在第一線」，使得許多身兼妻子、母親、軍人三重角色的女性軍訓教官，在充滿陽剛氣質的工作場域裡，

¹參見2003年7月24日聯合報A2版的報導。

²引自2003年7月24日女學會及婦女團體發佈的聯合新聞稿。

³職業的性別隔離是指職業的就業者中性別分佈失衡的現象（劉梅君，1999：281）。

⁴引自教育部九十二年軍訓人員暑期工作研習資料。

⁵參見《軍訓通訊》第680期 / 要聞（2004年12月1日出版）。

⁶引自教育部九十三年大專生輔組長研習資料。

承受了不少的壓力。因此，本研究透過深入訪談女軍訓教官，從性別分析的觀點探討「女」軍訓教官之職場體驗。所欲探討之問題為：女性軍訓教官突破了性別區隔之藩籬進入男性為主之工作場域之後，如何面對職場裡的性別歧視問題？因其性別身份所引發的工作困境又為何？造成這類困境或歧視因素為何？

貳、文獻探討

探討軍訓教官的相關研究為數不多，而從性別觀點來分析女性軍訓教官經驗之文獻更是付之闕如，以下將先回顧工作與性別角色的相關文獻，並特別針對軍隊職場和軍人的經驗作探討，而後從軍訓教官制度的沿革說起，再評析軍訓教官相關研究，以作為後續分析之依據，希望藉此能幫助更深入分析所蒐集得來的訪談資料，進一步了解女性軍訓教官的職場經驗。

一、性別、工作與軍隊

S. C. Stanley 與 M. W. Segal 兩位學者曾經明白指出：有關女軍人與部隊之探討，並非簡單的瞭解她們能否加入部隊服役而已（沈明室，2003）。我們應該進一步考量幾項現實的因素，包括部隊是否有兩性平權之價值觀，有性別歧視現象嗎？女性在軍中之角色功能有特別被限制嗎？女性進入軍中服役之管制過程是否和男性相同？她的待遇及升遷和所受的要求是否和男性一致？所以，研究者將從組織文化和性別分工兩方面來探討相關文獻。

（一）組織文化

一般而言，主宰團體界定了組織文化，軍中服役者有九成為男性，使得男性觀點之價值觀反映在組織文化之中。對女性而言，軍隊會成為有敵意的環境，並非軍事組織的特性所致，而是長久以來軍事組織由男性所把持所形塑而成的陽剛文化所造成，這種軍事文化，自然會對女性軍人參與軍中事務有所敵視與排斥（沈明室，2003）。美國海軍指揮官 Robert H. Barrow 曾說：「戰爭是男人的事，從生理的角度來看，女人在戰場上能做的有限，並且她們對男人造成極大的心理困擾，因為男人必須感覺他正在為後方那個女人戰鬥，而不是女人和他待在同一個戰壕裡，這會踐踏男性自我。當你全心戰鬥時，你必須護衛戰爭的男性氣概。」（李亞明、李嬌瑩，2000：29-54），由此可見，女性軍人在陽剛氣息濃厚、對女性不友善的職場環境中很難產生優異表現之動力，且可能會間接影響降低了她們的價值感及自我期望。

另外一個曾被探討過的相關議題--就是軍隊這個工作場所中的性騷擾問題。趙淑美（2002）曾經針對軍職人員進行問卷調查，發現有高達63.1%的軍人表示「軍中的確存在性騷擾問題」，孫敏華（1998）研究軍中性騷擾行為，結果發現被騷擾程度與年齡有關，越年輕被騷擾的比例越高；以學歷而言，高學歷較低學歷者容易遭到性騷擾，她並指出，這可能是高學歷者對性騷擾較為敏感、忍耐力較低的緣故。工作場所中的性騷擾並不單純只是基於性別差異所產生的現象，它也反映了兩性在工作場所中權力的不平等，除了基於男性的性別優勢之外，同時還帶有權力的濫用（張晉芬，1995），因此，性騷擾不但是一種就業歧視，而且也是一種性別歧視。本研究也將透過訪談來進一步了解女性軍訓教官的性騷擾相關經驗。

（二）性別分工

在軍隊的性別分工方面，沈明室（2003）回顧美國女性軍人之相關研究後指出：雖然女性在工作的待遇是男女平等的，但是她們仍無法擔任大約百分之五十的軍中職務，亦就是排除女性擔任戰鬥性職務，而這會成為影響女軍人晉升之障礙，因為她被排除進入一些特定的工作環境或職位，因此無法培養必要之經歷以便名列晉昇之隊伍，因而無法享有和男生相同之晉升比例。廖國鋒、梁成明

（2000：18-19）針對國軍女性軍官工作特性、工作滿足與離職傾向關係之研究發現：「工作自主性」對工作的內在滿足最具影響力，而「工作重要性」對女性軍官工作的外在滿足的影響最大；原因乃在女性在軍中大多位於較低層級，從事一些支援性工作功能，例如文書、後勤職務等，無法靠戰功晉升高階，成為發號施令之高階軍官，大部分之女軍人承認她們在指揮上缺乏自主權，故期盼能享有「工作自主性」及「工作重要性」的滿足需求。

一樣是男性佔多數且擁有主導權的警察工作似乎也有類似情形。Hilton（1976）指出：女警除了不受到警界長官重用外，她們還會面臨其他的阻力—執勤能力受到質疑，多數的男警察及社會大眾會懷疑女警處理暴力之能力（雖然有研究證明，不論是男或女，在單獨一個人的情況下，都無法制服拒捕之歹徒），就如同女軍人被懷疑執行軍事任務之能力和被限制無法參與戰鬥職缺的情形一樣。另外，Brewer（1991：236）的研究也發現：一般的警員和年長的警官常有一種觀念，即認為女警就是女人，女人的天性和能力使他們適於作某些類型之警察工作，例如最常派女警去處理小孩和女性犯罪等問題，理由是認為女人的天性是

較具同情心，因此比男性更適合處理這類事務。而 Brewer 也提及這種「天性論」其實是基於一種男性的危機感，因為如果男女警員做了相同之工作，而女警能表現的跟男警一樣好，這樣可能會動搖男警的社會地位，並威脅或損害他們的「男子氣概」。本土的研究方面，林幼琦(1997)指出：女警人數僅佔全部員警的 2.8%，且官階偏低；在工作性質方面，多半集中在內勤處理行政事務的單位，而外勤女警工作性質以服務居多，其工作性質似乎複製了另一種「男主外，女主內」之分工模式，例如大多數女警都從事內勤工作，就男性工作文化中，女性所遭受的「優待」、隔離現象與差別待遇而論，女警不只是警察，她還常被評選外貌而充任剪綵、端盤子、倒茶水等工作。

所以，女軍人與女警在男人為主之職場遭遇，就如同 Kanter (1977) 所指出的：當組織是由單一性別之成員宰制，其他性別就成為裝飾品；以性別為例，主宰的男性群體會誇大差異，視女性為異類，把女性當花瓶看待，而打擊到女軍人之自信心，使她們覺得孤立而不被接受，在工作場合中成為邊陲角色，無法受到正視與平等對待。由於是女性，同事或上級會有意無意的忽略她們的能力，她們必須加倍努力才能使自己的成就受人重視、證明自己的能力。

至於性別分工對於升遷的影響，馮道遠(2002)指出：以多元評估方式考評現有女性上尉工作表現，預測未來整體男女性人數相同條件下，晉升少校機率比為 1：0.74，其原因為主管缺乏給予女性公平的經歷與職務歷練機會，一般只是給予擔任較不重要之工作，如參訪接待、授勳頒獎、打字繕寫等工作。而郭榮興(2002)在一份探討女性軍官績效評估的研究指出，現役部隊女性軍官在評鑑指標上，以「創新學習」較差，即不願分發外島、進修等，且由於女性之分發後勤單位，導致男性軍官不平。但研究者認為，對專業內涵的定義若採取男性價值觀對工作的概念，就會將工作與家庭生活視為是對立的。該研究呈現出女軍人工作承諾低、專業發展意願不高、與婚姻家庭緊密連結等的結果，和現實社會性別政治運作緊密相關，研究者若是不考量到性別角色本身其實就是在複製性別不平等，當然會斷言績效評估的結果是女性軍官「創新學習」較差。張介貞(1993)發現評估工具的內容屬於陽剛時，則男性員工所得之評估高於女性員工；反之，內容若屬於陰柔時，則女性員工所得的結果高於男性員工。可見，性別會影響績效的某些構面。

但是，我們也無意太本質化的將女性直接與陰柔特質結合，倒是可以務實的

思考：女性軍人與婚姻家庭之所以會緊密連結，其實有其社會文化建構的根源。我們不能片面要求女性個人作改變，卻不要求男人積極分擔家務和照顧職責，而且，已經有不少研究和論述都強調國家與職場更應提供制度來支援個別家庭與個別母親（例如劉毓秀，1997；游美惠、柯伯昇，2004）。回顧軍職人員的相關研究，已婚女性軍人之照顧工作負擔並沒有被認真看待，而男性軍人的父親角色扮演與賺取養家薪資之外的父職實踐也未見有研究關切過這個議題，這應該是值得發展的研究方向，本研究分析已婚軍訓女教官的職場經驗，將會將已婚為人母的女性軍訓教官的私領域照顧責任納入考量。

整體而言，軍隊作為一個職場，其組織文化存在著男性價值觀，使得女性置身其中相當不利，而其性別分工也有刻板化模式存在。晚近開始有研究探討軍隊中之性別歧視問題，例如林偉志（2003）分十三大項詳述女性軍士官在軍事體系內所遭遇到性別歧視的類型：就業機會不平等、升遷機會不平等、工作權沒保障、角色定位問題、社會傳統角色期待的問題、性騷擾、特殊職場所形成的問題、性別歧視問題、申訴制度問題、性別權力不對等、生活設施問題、服裝設計問題、其他與性別相關的問題，但可惜的是該研究並未進一步檢視造成這些問題的性別結構運作機制。

國防部雖於民國八十四年度為開拓女性升遷管道，開放軍校正期女性青年，並配合「國軍軍事組織及兵力調整規劃」，檢討擴大女性軍官任職範圍。對日益增加的女性軍職人員，訂定軍官服務兩性平權的原則，對女性軍人工作保障、升遷發展、教育訓練、生活管理等政策均有所規範與調整，俾使女性軍官可獲得公平的待遇與良好的環境（國防部，2000）。然而事實上女性軍士官在就業機會平等與退伍條件等都和男性軍職人員不同，這是值得作進一步探討的。

二、軍訓教官相關研究

(一)軍訓教官制度的沿革

校園內開始有軍訓教官其歷史淵源，簡述如下。民國創建初年，軍閥割據，歷經十數年之戰亂，至1928年在政治上歸於統一，國民政府基於增強國防力量及維護社會秩序的需要，乃於中等以上學校創立了軍訓制度，軍訓教官自此出現在學校的舞臺，負責訓輔工作。政府遷臺後，基於大陸淪陷的慘痛經驗，進行全面的改造與革新，特別是在中等以上學校，重建軍訓制度。自1950起的五十多年的時間中，確實維持了校園的安定，期間，軍訓制度也因社會結構的需要，歷

經多次的轉折(黃坤山, 2002)。以往, 教官在學校一向擔任學生生活輔導、軍訓教學之工作, 但目前順應民主化趨勢, 學校軍訓課程將改為國防通識教育, 教育部將逐年遞減教官人數, 但保障現職教官至最大年限, 展望未來, 軍訓教官完成歷史階段性任務後, 將隨著政策之決定, 功成身退。

(二) 相關本土研究

整體而言, 軍訓教官的相關本土文獻為數並不多, 而且其中大部分都是以男性教官為研究對象的量化研究(例如王進清, 2002; 李樹君, 2003; 黃月琴, 2000; 程言美, 2004; 劉美華, 2003等), 缺乏以女性軍訓教官為主體的質性研究。而在相關的量化研究中, 性別被看作是「變項」來分析, 只探討男女教官之差異, 並未探討造成差異之背後結構因素。以龍曉雯(1999)之研究為例, 發現有絕大部分軍訓教官對組織內的升遷、進修及工作未來的發展表示不滿意, 其中女教官知覺和組織、同事之間的溝通較男教官佳。我們不禁質疑, 既然如此, 那為何女性軍訓教官要被遴選為行政職較之男性教官更為困難? 因此, 這類研究並無法幫助我們了解軍訓教官的生活經驗實貌, 也無法揭露其中的性別意涵。舉例來說, 軍訓教官要爭取晉升機會, 除了要爭取上述所說的行政職缺外, 還須要出公差、離家帶各種訓練班、露臉、加班、應酬等, 這些對男性影響不大, 卻常給已婚且育有子女的女教官帶來極大的困擾, 而這也會影響女教官對軍訓工作投入的意願, 甚至於會有提早退休或轉換工作的想法。

本研究探究已婚育有子女之女教官的職場困境, 依據研究者初步的觀察, 似乎父權結構之運作機制發揮著極大的影響力, 尤其是職場晉升文化, 它使得女性置身其中相當不利, 研究者將蒐集女教官的主觀體驗與想法, 傾聽她們述說其職場困境, 作進一步的分析檢視, 思索既有的性別觀念與制度設計如何對女軍訓教官就業生涯產生影響。

參、研究方法

本研究採質性研究的取向, 透過訪談蒐集資料。本研究之所以採取質性研究之原因乃希望能了解女性受訪者的真實生命樣貌與經驗, 研究者關心的是女教官一連串複雜而細膩的經驗與感受, 而這些都是非常個人化且私密之體驗, 必須透過研究者與受訪者之間信任關係之建立, 以及對研究主題有共同之關懷, 才有可

能產生共鳴而陳述出經驗和感受來。在對話過程中，研究者與受訪者透過語言與非語言的溝通與情感的交流，達到對話的目的。

研究者以「半結構式訪談」的方式來蒐集資料，事先擬定好訪談大綱（如附錄一），依情境不同，在不偏離主題的原則下，不限定受訪者回答問題的空間與時間，每個問題出現的順序或訪談架構也都隨時依情境而作調整，以受訪者認為重要而想談的主題為主。

研究者依據下列四項條件來邀請受訪者：（1）級職：階級不同，所面臨或受到的待遇亦不同。通常是少校階以上才會明顯感受到晉升之壓力及困境。（2）行政職務：女性在軍事體系當主管及參謀，其所代表之成就動機與生涯發展之意涵不同。（3）教育背景：女教官之教育背景來源分為軍校正期生與一般大學。教育背景不同，生涯際遇似乎亦不同。（4）婚姻狀況：過往文獻指出「母職」是影響女性職場困境的關鍵因素，為了凸顯「母職」的影響，本研究主要是邀請已婚且有子女的女教官為研究對象。基於本研究主題及訪談問題涉及部分個人隱私和敏感話題，為尊重與保護受訪者，本研究所有受訪對象的姓皆採化名，研究者總共訪問了八位女軍訓教官，其基本資料如下表1所示。

表1 受訪者基本資料表

受訪者	年齡 (歲)			年資 (年)			婚姻狀況		配偶職業		服務學校		級職			行政職務		教育背景	
	35以下	35-45	45以上	10以下	10-20	20以上	已婚	離婚	軍職	非軍職	高中	大學	少校	中校	上校	主管職	無行政職	軍校	一般大學
辛教官			✓			✓	✓		✓		✓				✓	✓		✓	
花教官			✓			✓	✓		✓		✓				✓	✓			✓
方教官		✓			✓		✓		✓	✓				✓		✓			✓
藍教官		✓			✓		✓		✓		✓			✓		✓		✓	
梅教官		✓			✓		✓		✓		✓			✓			✓		✓
金教官		✓			✓			✓	✓	✓				✓			✓		✓
高教官		✓			✓		✓		✓		✓		✓				✓	✓	
林教官	✓			✓			✓		✓	✓			✓				✓		✓

肆、分析與討論

根據所蒐集得來的資料，研究者歸納發現女性軍訓教官經驗到的職場困境有

「刻板印象之束縛」、「就業歧視」與「升遷發展的限制」三方面，以下分別探討之。

一、刻板印象之束縛

軍人是屬於所謂「男性職業」之一種，林芳玫、張晉芬（1999）指出，所謂的「男性職業」，包括企業家、醫生……，往往是需要判斷和分析能力，有時也需要技藝或體力，被視為只有男性才能勝任。而跨入「男性職業」之女教官因此要接受各種挑戰與考驗，由於在以男人為主之軍事體系內，無法接受女性凌駕其上，於是從事軍職的女性便常處於進退兩難的「雙綁」（double bind）困境之中。以下分兩點來討論女性軍訓教官之相關經驗：

（一）只能當小官，不能當大官

女教官在「男性為主」之場域內，縱使能力強、學歷高，亦只能擔任小主管，很難凌駕在男人之上：

你只能當小主管，你不能當大主管，為什麼，你知道嗎？人家會去想我們主管是個女生，其他男性會有自尊的壓力；像是我們軍訓界裡有位優秀之學姐，她當營長的時候，發現自己突然間在軍中沒有朋友了，因為人家會排斥嘛！男性會質疑妳的正當性，妳憑什麼爬到這個位置。（高教官⁷）

其實我在第一年當隊長的時候，那些隊員都很喜歡我啊，所以我覺得應該不是我的個性怎麼樣，……我所謂的失敗就是男教官的歧視，一方面男官為了要晉升佔主管缺，排擠我，一方面他就認為我是男人為什麼要聽你女生的，……不然你看我也當過很多行政職，我覺得我的人際關係也都還好。（辛教官）

高、辛兩位女教官認為縱使自己學經歷完整，足可獨當一面，但在行政職之派任上，仍會受到限制，且不管「受人排擠」的問題，如上所述高教官說：「其他男性會有自尊的壓力」，而辛教官說：「他就認為我是男人為什麼要聽你女生的」，顯現職場中因為刻板化而產生的敵意，讓受訪的女教官感受深刻！但值得

⁷高教官受訪時並未擔任學校行政的職務，但是她在軍隊時曾經擔任過行政職。

注意的是這兩位女教官皆是軍校畢業且已經在兼行政職務者，她們仍有此強烈感受，更遑論從一般大學畢業之女教官了，其他幾位受訪者在訪談中曾提及因為她們非科班出身，半路闖入軍職之領域，無軍校師長、學長照顧庇蔭，生涯處境就更形艱困。

(二)「女強人」、「男人婆」之揶揄

除了「只能當小官」之限制外，女教官往往因工作需要，必須扮演較陽剛之角色，但卻常遭受男性同事之嘲諷，對於女教官氣勢或能力凌駕其上，男教官似乎不太能接受，所以，擔任主管的女教官在工作推動上，必須面對了如下的窘境：男教官堅持原則是魄力，女教官堅持原則就被視為是霸道。「男人婆」之稱號也隨即產生：

有的時候人家會覺得我這個人好像沒有女人的溫柔啦，然後聲音又大，管學生又管得蠻嚴格的，說的好聽一點就是女強人，說難聽一點就說你是男人婆，……但是這個不是我刻意要這樣的，是因為我這個工作的必要，會比較陽剛，就會讓別的男官覺得我們好像很兇。（辛教官）

女教官基於工作需要，常刻意隱藏女性特質，以方便工作執行與爭取認同，刻板印象影響所及，女官表現又不能凌駕男性之上，因此有的女軍訓主管就衍生出另一套生存策略，以軟性溝通方式來贏取他人接納，花教官之經驗即是如此：

以我現在到這個學校的例子，那些導師還有同仁都跟我講過，說我做得很好，……，○校從來沒有一個女性主任教官。其實像他們那些愛打架的，他們來，我還泡咖啡給他們喝，他們現在其實都很客氣，對教官都很客氣，那我們有雙週刊的稿件，我也會用一些比較輕鬆的話來寫，比如說，套句廣告詞，再忙也要跟你喝杯咖啡，請放心，儘管來找教官吧，……所以現在那些學生在校園中遇到我，都會主動跟我打招呼。（花教官）

花教官認為女性陰柔特質適度發揮可以讓女性軍訓教官在職場中無往不

利，這似乎也是許多「男人職業」中的女性所相信的，但她們忽略了自己的用心經營和努力工作的事實，而將成功的領導歸因為「善用女性特質」。有趣的是，在男性為主的職場中，身為性別少數的女性，有時要適度發揮陰柔特質，有時又被要求要忘記自己的性別，這處境和經驗，是大多數男性很難想像或體會的。而展現在女教官身上，情況就更複雜了，由於女教官肩負女教師、女軍人雙重身份，前者是教職女性化之延伸，代表母職之延續，負責學生生活之照顧，後者則是陽剛之軍人角色，負責校規之執行者及校園安全之捍衛者，代表著權威。兼具這兩項身份要如何找到平衡點呢？這常是女教官所面臨的一大考驗。

誠如李美枝（1991）所言：屬於兩性化及男性化的特質類型者，具有較高的現代化人格特徵，願意接受對個人智能、自主性和能力的挑戰，並肯定事業的價值。在今日社會裡，分工制度漸趨改變，男女角色已不再僵化固定，較需要的是富有彈性的男女角色特質。在不同情境中，表現出適合男性或女性角色特質及行為，較易達成人際的和諧。但是，人們似乎仍習以為常地以生理性別來看待自己並期待他人。研究者認為，性別特質如何被概念化，在此處佔有舉足輕重的影響力，是能夠由人們自己積極培養而適時適處善用的？還是與生俱來的本質呢？另外，我們也可以思考的是，為何相關研究從不曾探問過一個成功的男性領導者會如何強調自己善用「陽剛特質」呢？「男流知識」大概不會從這樣的問題意識出發來生產知識吧？！

二、就業歧視

研究者歸納出以下三項就業歧視的現象是受訪的女教官們所經歷到的：

（一）性別分工與差別待遇

受訪的女教官提到，在軍訓體系內常須要負擔更多庶務性工作，尤其在學生生活輔導上要承受更重的負荷：

例如我們女官上女生的軍訓課，時數就減半。男官他輔導人數少，我們輔導人數多。……刻板印象一定是有，他覺得妳女生能力不好，女生沒有智慧，他覺得妳女生只能做小事，上不了檯面，女生當花瓶、當司儀、當接待人員。……妳看軍訓室出來端盤子，有看過男官端嗎？司儀當招待的都是女生。（林教官）

你也知道私立學校能省就省，那我們那個主任教官他居然說，男生宿舍因為有請男舍監，所以男教官不用住校，女生宿舍沒有請女舍監，所以女教官兩個人輪流住校，若男學生有事，女教官也能去照顧。……總教官就說男教官輔導女學生不方便，所以我們女教官都還要再去認一個由男教官帶的系的女生，真的不公平！（辛教官）

由於必須接受長官的安排，加上傳統觀念認為女教官「天性」適合照顧、輔導學生，而男教官則不適合輔導女學生，以致於不分男、女學生皆由女教官來輔導。而軍訓授課時數仍然依據軍訓處所規定的時數，維持僵化之男女分班方式：男生班級每週兩小時軍訓時數，女生班級每週一小時⁸（另一小時由護理老師上護理），而且還需要額外負擔一些庶務性之工作，例如當司儀、授勳頒獎、接待人員等工作。主管指定的分工模式，缺乏給女教官公平的職務歷練之機會，使女教官覺得孤立、缺乏信心，在工作場合中成為邊陲角色，無法得到公平對待。長官自以為是的以家庭藉口，替女教官排除任行政職之機會，此種不重視女性生涯之組織文化呼應了馮道遠（2002）的看法：女軍官晉升不易，其原因為主管缺乏給予女性公平的經歷與職務歷練機會，因此更增強了男尊女卑的勞動支配關係。

軍事體系常以「同工同酬」對待男女軍人而自豪做到了「性別平等」，謂軍職女性是得到最公平之對待，熟知那只是表面形式上之平等，實質上卻充斥著「男強女弱」之父權思想：

我們總教官常說：「我們辦公室沒有女官」。（問：什麼意思呀？）應該這麼說，他覺得辦公室能力最強的還是我，做任何事情不輸男官……。
（梅教官）

即使男女擁有相同的資格或能力時，男性仍較可能會被安排去擔任較重要職務：

女官和男官在能力相當時，主管仍是會先栽培男官的，像當年我和另一

⁸男、女生授課時數不同是軍訓處統一規定，女生另一半時數要上護理，近年來有些改變，軍訓課必選修已由各大學自行決定，但高中仍維持傳統男女分開授課之規定。

位男官同具有晉升上校之資格時，當時主管要高昇至一個我曾經服務多年的學校去當主管，他居然帶另一位男官去當他的左右手——佔組長上校缺，憑我的能力及過往在該校之人脈經營、熟悉，必定能為主管帶來很大的助益，但他還是優先考慮男教官。(花教官)

歸納言之，女性的能力之被否定可以說是三管其下的：從個人面，對某位女性能力之否定，到認知面，強調某一位表現好的女性不是女生，進而到制度面，以單位不喜歡用女生為由。

而生育更常成為女性的能力被貶抑的藉口：

妳生小孩啊，所以考績不好，……妳女生麻煩，妳女生沒有身強體壯，所以感覺上就好像妳工作能力比較差，所以機會大部分給男官，而且他們直覺反應就是說，他覺得男官有升遷壓力，一般主官也認為說，你男官要有升遷，如果沒有升遷，會讓人家看不起，女官沒有，女官可以了啦，外面女人有妳這種薪水，可以偷笑了，妳這樣可以了。(林教官)

這類困境將在後文繼續深入探討。

(二) 懷孕歧視和照顧工作的負擔

在工作場域中所經歷到的性別歧視，也展現在受孕女教官之工作處境上，不僅要懷著身孕執行各種路口交通勤務，面對懷孕末期無法繼續值勤，以及馬上要面臨之產假，女教官們更是常感焦慮不安，原因是深恐自己的生產將造成其餘同仁之工作加重，尤其許多私立學校更不願負擔女官產假期間之代課費用，使得其他教官同仁只好義務協助工作之分擔，「生產」成為女教官自己個人之問題，要自己承擔。有些學校更是功利取向，以教官人力不足，不接受懷孕期之女教官介聘至該校，使得大腹便便之女教官只好在遙遠之他鄉，默默承受工作與孕育期之雙重身心壓力，例如林教官在受訪時提到：

我懷孕的時候，我的長官跟我講「妳領的錢是遮羞費」，我不知道，我心想我這孩子，也是光明正大跟人家結婚的，也是合法有的。……，結果我懷孕的時候，我不敢講耶，講的時候，人家說，還沒輪到妳……

你就是包袱了。(林教官)

女性主義認為解決家庭中育嬰、托兒、托老的問題，不只可以提高婦女的勞動參與率，也是維護兩性工作平等，去除「男主外、女主內」錯誤觀念的積極作法，所以應該要積極用制度性方式來排除障礙。就如林教官表示：

國家必須要照顧到這一層的福利，否則你沒有下一代，現在都沒有人願意生小孩，像我們這種年紀，還願意生孩子，還願意餵母乳（餵母乳，好厲害喔！怎麼處理啊？）很可憐耶！在值勤室，就這樣一直擠壓擠壓，壓力很大，妳知道嗎？快上課了，擠個 20c.c.趕快凍起來，這樣存，……。(林教官)

所以，軍訓體系相關主管更應有此體認：讓女性教官該有之「產假」、「育嬰假」獲得確切之對待及法定保障，不能視生育小孩是女教官私領域之事，因為在兩性平權之國家裡，尤其一些高女性就業率的國家裡，生育、照顧兒童不只是父母的責任，更是國家應承擔的責任。

另外，我們也可以從軍訓教官工作的特殊要求談起，探討已婚女性軍訓教官努力在職場與家庭之間穿梭，兼顧多重角色扮演之辛酸體驗。值勤工作常帶給女教官壓力，其中的困境之一就是因為值勤而無法克盡母職，網路上就有這樣的資料，一位自稱「卑微女教官」之心聲（〈軍訓教官，2003〉）如此呈現：

這份工作對我很重要，在這經濟不景氣的時代，我每天感謝週遭的人在旁庇蔭我，這份工作讓我的子女保有最起碼之尊嚴的生活，所以我每天盡責的工作，不求升官發財，生活怡然自得；現在，為了配合上級長官之命令，每個月有幾天要將兩名稚兒托放親友家中過夜，女兒向我哭訴表哥會打他，兒子說沒人教他功課，我真的好放心不下孩子，但我又無法辭了這份工作。

這是一位高中女教官之心聲，本研究受訪的金教官也道出相似的困境：「男生……體力佳，又不需負擔家務，耗損幅度不大……我們女生先天體力較弱，再

加上蠟燭兩頭燒，所以衰退快」。

值勤除了帶來托育困境和體力負荷之外，其實女教官還因為值勤而有其他之問題待解決，以下將繼續探討。

(三) 人身安全顧慮與職場性騷擾

軍訓工作主要任務之一為學生生活輔導照顧，包含校園安全之維護，因此，二十四小時之值勤是所有教官必須去承擔之工作，也是工作壓力負荷沉重之所在。隨著各學校擴大校區或設立分部，教官值勤之區域也越來越多，住校次數也越密集，甚而影響到親子互動、夫妻感情之互信⁹。值勤工作內容包括學生之疾病照顧、送醫、學生校內外意外事件之處理，包括車禍、運動傷害、偷竊、打架、感情糾紛、自殺、精神疾病發作處置等。隨著社會之多元發展，教官值勤遇到之問題亦隨之增多，不勝枚舉。總之，值勤時教官心情緊繃，尤其半夜之電話鈴聲是最害怕聽到的，因為接下來可能是要獨自一人從荒郊野外之偏僻校區，獨自趕往車禍現場或醫院之手術房、太平間探視學生，家長未抵達前，你必須代行一切急迫性之決定，壓力之大，實非筆墨能形容。而對女性教官而言，二十四小時之值勤工作造成更大的困擾。由於台灣高等教育擴張之趨勢所及，新學校不斷設立，舊學校亦不斷擴大校區，成立分部，但新校區大都設於偏僻之山區，交通困難，人煙稀少，女教官晚上常要獨自一人留守在偌大之校園內，在心理上要承受很大之安全威脅與壓力。花、金兩位教官提到她們的經驗：

我現在是主任教官，我值勤比較少。……那妳看我前面一個學校是在山上，那都是照輪啊，我輪到除夕夜，那是山上的學校，全部的學生都回去了，除了一個警衛在校門口山腳下，就剩下我一個人是在山上，所以我只好帶著兒子一起去值班，……，如果是半夜要處理的事發生的話，女教官還是有她性別上的弱點。(花教官)

一個學妹說，她要值夜，值夜的時候那個燈壞了，他去總務處申請，可是總務處的人跟她說不需要啊，她說我晚上值夜需要那一盞燈啊，然後他說：啊~妳們女教官也需要值夜啊，妳哪一天值夜我去陪你。……男

⁹本文之第一作者在退休之前仍任教官一職時，曾接獲男教官之妻來電查詢：「先生是否連續數個假日都值班，是說謊或真的值班如此密集？」

官值班時，晚上最起碼可以很安心的睡覺啊，我們不行啊，我們本身性別上可能也是一個受害人啊。(金教官)

雖說是軍訓教官職責所在，但女教官在值勤上有人身安全之顧慮，可以說是因為性別而帶來的限制。

另外，工作場所的性騷擾亦是值得重視的一項經驗，性騷擾指的是所有不受欢迎、帶有性意味或性別歧視之言行舉止（〈工作場所，無日期〉），而發生在工作場所或勞動契約履行過程中的性騷擾，則稱為職場性騷擾。處於以男性父權為主之職場，女性受到性騷擾的事件時有所聞。校園中的女教官如何面對性騷擾呢？在訪談過程中研究者問到此議題時，她們有些放低音量，深怕他人聽到，有些要求不可錄音，但也有人不以為意、見怪不怪。

我曾經發現總教官對護理老師性騷擾：吃飯時就：「美蘭美蘭 I love you，就坐在對面，我一定要看著美蘭我才能吃飯」。她就回說：「你再這樣講，我不吃這個飯了！」結果我們總教官說：「妳不要大驚小怪，我在開玩笑啦！」，我覺得你講的語言人家不喜歡，而且明白表達了……(梅教官)

我記得有一個學姊，長官性騷擾她，結果看到一個長官被換職務，那女官不到兩年也退了，承受不了太大的壓力，所以說，發生性騷擾，妳要不要講話？(林教官)

她們提到的都是口語的性騷擾經驗。工作場所之性騷擾案件，常因受害女性居於弱勢地位而讓處境更為不利，尤其軍事體系，女性大部份在花樣年華時皆屬低階，層級位階之別必須要服從，加上榮譽之軍紀要求，使得女教官遭遇到性騷擾時，往往委屈隱忍，淡化處理。即使受害者勇敢提出申訴，往往因上級官官相護，不了了之。

三、晉升的限制

除了以上所述的職場困境，在考核、升遷制度也存在有性別歧視，以下討論受訪女教官們的相關經驗。

(一) 考評與升遷：主管觀念與制度設計層面的分析

軍訓教官的培訓、招募、聘用、分發、遷調、晉升皆由教育部軍訓處所承辦主導，國防部每年提供部分晉升員額給予教育部，教官之晉遷完全由教育部軍訓處決定。軍職機構雖然一再標榜考績公開透明，但事實上卻是屬於主管之最高機密及最大權限所在，任何結果皆可以主管有人事裁量權為理由而進行調整。因此，主管對部屬個人之生涯發展產生極大的影響：

他跟你講，這個獎點考績給男生，晉升前五年才有用，以前的考績沒用，……，他其實知道每一個人都是認真在他的工作崗位的，……跟男生比較，你女生不要急，所以給男生。(高教官)

要看長官喜歡誰，長官可能有先入為主的觀念，妳生小孩阿，所以考績不好，……，妳女生沒有身強體壯，所以感覺上就好像妳工作力比較少，所以機會大部分給男官，而且他們直覺反應就是說，他覺得男官有升遷壓力，……我同學都升中校了，我還沒有。(林教官)

軍訓主管握有考評大權，他們以傳統「男主外，女主內」的意識型態看待女教官之薪資收入，較重視男教官之「養家薪資」和升遷，認為女教官應該滿足於目前之薪資待遇，而且也認為升遷對女性是可有可無的。

另一方面，軍訓教官之晉升制度的設計確有其盲點，好幾位受訪者都表示：

現在來講女性的「指揮職」的話，如果是有相關性的單位，或者有女性的單位一定是女性，但因為這種單位少，就像我以前任女生隊時，我去當連長的時候，當然女生連很少呀，女生的單位真得很少，相對女生要當主管就更難了。(高教官)

還是有哦！軍訓處男女升官是分開比，女官人數比較少，可是部隊經歷有加分，女官進部隊的幾乎很少，指揮幕僚職分派：女軍訓教官都幕僚，指揮職幾乎沒有，除非當上組長，生輔組長還是幕僚不是指揮，要獨立的完全中學那才是，可是男官在部隊一定當過連長、排長，所以在設計上男官比較佔優勢。(梅教官)

對女教官而言，不管在部隊或在學校想歷練主管之「指揮職」都非常困難，到94學年度為止，全國僅一位任大學總教官。另有少數高中女校之主任教官職為女性，其餘女教官任行政職皆屬於二級之幕僚主管職（包括生輔組長），所以在升遷之資績評分上，女教官無法和來自部隊之男性相比，男教官在部隊只要歷練過基層之排、連長即是「指揮職」，至於女教官想進修取得晉升之學歷，早期卻受限於軍校進修，體力之測驗關卡負荷重大，對女性而言，不易通過。因此，軍訓教官之晉升考量，雖有男女教官分開評比，但那只是形式之平等，對於實質結構限制造成之不平等卻無法有效改善。如何讓女性享有和男性相同之職務歷練機會，尤其行政主管職之歷練，仍是目前待克服之障礙。花、林兩位女教官提到這類困境：

現在的晉任，女官跟女官評比，那如果是女官跟男官評比，那女官永遠無法達到那個境地，因為妳沒有辦法像他們在部隊拿到那麼多的勳章或積分，部隊嘉獎記功多，而女官在基層學校做起，獎勵點數極少，但女官和男官在能力相當時，主管仍是會先栽培男官的。(花教官)

對，女生他會重點栽培，可是不普遍，如果說真的要男女平等，為什麼特別說軍訓室佔缺是只有妳一個女官名額？(其他皆是男官名額)應該是有能力的人，不管男女，都可以進來，為什麼要強調這個位置大部分由女官來接？那是要樹立這個花瓶，告訴別人，我有重視女性的升遷，……。女生是十個人升一個，還是十個人升六個？如果十個人裡面升六個，我就不敢說歧視，看比例就知道了嘛，這不是分數不分數的問題。……我覺得晉升跟職務的調整，都應該要有規定辦法，要

不然妳還不是皇親國戚。(林教官)

由此可見，職務遷調作業一切由長官作決定，重要行政職之派任更是依長官之喜好而定，女性縱使學經歷完整，能力和男官不相上下，長官仍會優先以男官為考量。即便一定要在女教官中選人來擔任行政職，亦無公平之制度或清楚之標準可依循，女教官們看不到未來之生涯目標在哪裡？也就更無從去規劃，因為規劃了亦不一定有用，「運氣好加上長官的賞識」才有機會去擔任行政職，就像藍教官、林教官之經驗即是如此：

(問：有規劃升上校嗎？)我不要想得那麼遙遠，想我升上組長這種機會已是可遇而不可求，真的啊！妳看有哪個人當了組長半年，就可以代理總教官的。(藍教官)

女生沒有表現比較不好，你要看你有沒有給她機會，人家還是有好幾個不結婚的女官，把心力放在這上面，可是，人家也是想要競爭，可是沒有門路。(林教官)

關於女教官任行政職，除了「受制於人」之外，她們個人之意願又是如何呢？大部份受訪的女教官指出只要長官給予機會，她們會將之視為一種歷練及使命，全力以赴：

處長已經讓你升了上校了，然後他再跟你說你必須要有所歷練，因為你的階級已經到了這裡，你應該要去當主管，像我不會去拒絕，……我覺得這是一種歷練使命。(辛教官)

我覺得歷任行政是一個非常好的工作，因人而異，……那妳如果想要生活上有些波瀾，那就可以接了啊！創造妳自己人生的另一個高峰，像我自己有點私心說想當個組長過過乾癮啊！因為，我覺得女性到了一種比較高的職位，都是佼佼者，腦筋、思維什麼都是很犀利的。(藍教官)

我們軍訓教官接行政跟一般老師不一樣，軍訓教官如要升到上校，就必須接主任教官的缺，等同於一般大學的生輔主任。我任行政職有三年，……我們學校許多導師還有同仁都跟我講過，說我做得很好，……，

所以我覺得很有成就感。(花教官)

因此女教官若能獲得行政職之派任，表示她的工作績效是獲長官肯定且被重用者，她的晉升是已經更上一層樓了，或者可說是指日可待的，這是讓其他沒有兼行政職務的女教官相當羨慕的。

但亦有不同想法的女教官，歷任過數所明星高中主管之方教官表示：

我這個人比較不願意去管別人，可是又不得不去做，也不叫管啦，是要管理、調配、領導你的人員，這樣的主管工作是蠻有壓力的，會擔心自己做不好，帶這個團隊沒有把他們帶好，他們對我的滿意度，這些可能是我自己擔心的程度比較多。……我比較喜歡當一般教官，以前在○○女校當了很久，和一群小學妹大家都相處得很好。……可是今天當主管，畢竟還是在上一層，跟同仁……不要說我跟他們，他們對我還是一樣會有距離感，「主任」的名稱給人家就是有壓力的。所以我覺這個主任教官沒有為我帶來很大的喜悅，而這幾年來覺得蠻有壓力的。(方教官)

Lemkau & Landau 認為許多女性花很多時間與精力去維持她們在團體中的關係，她們喜歡從與他人關係的成功與否來確認自己。因此，為了滿足他人在團體中的需求，常會犧牲自己的需要，導致壓抑自我表現、自我知覺與自尊的發展（蘇家瑩，2001）。Evetts（1994）亦指出，管理階層是一個以男性文化為主的世界，強調科學理性、科層體制權威等價值，與女性所重視的關懷、關係取向大異其趣。方教官之經驗多少呼應了上述之說法，這也提醒了我們不能僅以家庭因素來解釋女性之不願意擔任行政職。

事實上，行政職缺之派任和晉升有著密不可分之關係，晉升和行政職缺有相同之人為限制，雖定有制度，但卻有不少之名額由長官保薦，不需按資績分計算，人為操弄之成分非常嚴重，愈高階愈明顯，至上校階級之晉升，只要學經歷達到，跨過門檻，由長官自由心證，勾選上就是你的了。所以，軍訓人事晉升常

爲人詬病之原因，乃在它有人爲操弄之不公平處——「保薦名額¹⁰」。以教育部軍訓處2004年中校階晉升名額爲例說明，每年合於候晉資格總人數15%爲晉升總額，其中資績分數員額¹¹佔75%，長官保薦員額¹²佔25%，透過後者而晉升者約可以提早二至三年達到升遷目的，因此，保薦名額往往是各方角力之處：

要打點啊！教官文化最差勁就是說，○○處主管抓所有人事權，沒有任何一個單位像○○處一樣——把四千多個教官人事權抓在手上。有個朋友他老公在國防部管晉任，他講過一句話：「只有你們○○處這樣子，升官沒有所謂保薦，只有職務可以保薦，官當然比分數、比考績，○○處亂搞」。要不是保薦名額佔走，我十年就升到中校了。(梅教官)

○○處還是有訂一套晉任的辦法，給各主管有推薦的權限，也不能說他完全是人治，不過我是覺得中國人講求情理法，妳跟這個長官有建立一個好的交情，當然比較有優勢。(花教官)

因此，有效地建立人際網路，發展屬於自己的系統或班底，以便互通聲息相互援引，可以使個人更接近權力之核心，個人在此組織體系內若是關係良好、消息靈通，則生涯發展就無往不利。但這種升遷人脈經營，在男人爲主之軍職體系內，對女教官而言似乎是較不利的：

○○那種特殊單位是真的很忙碌的，可以體會得到，那有時候，吃飯應酬很多，男官可以去，女官去不太方便，因為吃飯要吃到很晚，或是人家還要續攤，我覺得不方便。……那他們有續攤，我們就不去了，所以這是差別。(花教官)

¹⁰軍訓教官之保薦員額是長官口袋裡的名單，人令發布更是單獨一人一文或一校一文，無法完整知悉當年晉升之人員。軍訓處亦不願提供男女晉升人數與性別比例，只強調階級、職務之派遣以專才專任爲主，研究者雖透過許多管道，但仍無法得到完整且正確之數字。

¹¹軍訓教官晉升分兩種不同之管道，一爲靠自己實力績分累積達到之晉升方式稱資績分數晉升員額；另一爲長官保薦晉升員額。

¹²長官保薦晉升員額指有特殊表現者，不受資績分數低之限制，特以優先拔擢晉升。

妳這個女官，為什麼會被重點栽培？還要看喔，她的人脈喔，父執輩有沒有在這方面的，當然還有一部分，她敢不敢犧牲，我們之前○○市有一個女官是來過水，升中校，那個女官就很強，把孩子丟在家裡，來○○市兩年，但有幾個女官能做這樣的犧牲？所以在這方面，妳既然要真正地男女平等，就要考慮到男女的特殊狀況，……比如體力上的、在社會結構上所擔任的角色，你都要負擔這些成本，才能算是平等，否則是不平等的。所以最平等的方法，照比例升嘛！（林教官）

我是覺得我走錯地點啦，我就跟你說我在那耽誤六年，最嚴重停到就是在那邊，不然我以前的學校都是相當得勢的學校。他們的主任教官都會很積極的栽培部屬，我說以前○校一年曾經升三個中校，同一個時候，所以我覺得點很重要。（金教官）

升遷受人際網絡之影響頗大，例如到重點學校且具有份量之主管底下任職，或參與各種應酬機會，與長官常接觸以經營人脈，總之，得到貴人之栽培與指導對教官晉升而言是很重要的，但女性往往受性別角色之束縛，無法進入男性之人際網絡內，也因此常無法得到應有之職務歷練機會。

（二）「高處不勝寒」與自我設限

女性應該要顧家的觀念，常會形成一種規範，為女性帶來壓力，更常會讓女性內化為自我概念，而形成自我設限，甚至有「害怕成功」(fear of success)的心理困擾，而降低其追求成就的動機（Horner, 1972）。這種心理使女性不敢盡力在工作上的表現，因為成功伴隨著不被社會接納的風險，梅教官在受訪時就提到：「我這兩年準備退伍，幹嘛升上校！而且升上校有些都被說得很難聽。」受訪的辛教官也提及了這一方面的經驗：

那個學校有一個教官他會覺得我們學校女教官會升上去就是有什麼人事背景的，然後他又想佔我的組長缺，就在那邊放話說我都沒有能力，都是靠送錢的、還說我的升級是靠撒嬌、會喝酒、會應酬就好啦，於是聯合男性的勢力，尤其學務長又是他軍校的學長……。（辛教官）

影響所及，有女教官就不自覺地「自我設限」了：

跟男生比較，你女生不要急，所以給男生，你會說是不是不平等呀，事實上就是如此呀，不平等呀！它就是如此，升遷就是蠻爭議的，女生可能也因為這樣的前提之下，到某一個階層以後，她就走了，她就放棄了，她回歸到整個家裡頭，她覺得可以了，我這樣可以了，回到家裡，她沒有繼續往上也是因為她自己放棄了，所以這樣可以了，很多人都是這樣。(高教官)

覺得就軍人這樣的工作，能做到中校大概已經很完美了，沒有那麼高的意願要再往上，所以就這樣慢慢走，沒有特別想要再進修。(方教官)

說句良心話，我覺得女性不適合(任行政)。我還是覺得說這畢竟是男人為主的社會。就好像我當初接組長的時候，……他們會認為你們都是中校，為什麼不是男生接……另外我看到的很多優秀的女性(上校學姊)，一定有一些不完美的地方，必須捨棄很多東西，這也在我人生規劃中我不想要的。(藍教官)

不少受訪者都擔心晉升後反會帶來不利因素，誠如華月娟(1985)所指出的，女性擔心事業成功後，可能在「家庭生活、交友擇偶、人際關係、配偶相處、生活情趣、工作壓力」等項目造成不好之結果。所以，除了「性別」會影響女性的成就動機外，尚有其他理由，如成功可能增加工作壓力、降低生活情趣、女性污名化等，也都是影響因素。

受訪者之中，只有花教官之經驗很不相同：

如果你以為要讓男生去發展，那你就會甘於說，那我就做到中校、少校就可以了，我20年到、30年到就退，然後專心輔助他，但我覺得現在的社會管道，不一定要你犧牲個人，你可以活用你的一些社會資源，你的親戚、親人，或者是你所獲得的新知、安親班等等這樣的管道，你不

一定要把妳所有的學習都停頓下來。(花教官)

我想有時候自己要有自己的原則，太在意別人的眼光或別人的說法，妳生活會很痛苦，活在別人的眼光下生活，不管是男性或女性都會很累。我覺得現在的職業婦女已經夠辛苦的了，不要再給自己太大的設限，給自己太大的壓力。(花教官)

花教官之經驗，就像郭瑾瑜(1996)所發現的，女性具有高度自我實現動機，具備克服困難、承擔責任的特質，願意面對挑戰，會獲致高成就結果。

綜合言之，升遷的障礙多是以隱晦幽微、不易察覺的方式呈現，使得身在其中之女教官，渾然不知結構制度上造成女性之不公平對待。例如有的受訪教官對自己擔任行政職有高度之期許，即便她自認為工作績效較男教官佳，卻仍指稱男性比較適合任行政，無法覺察到結構對女性之敵意。就像在晉升制度方面，也有受訪者覺得軍訓處晉升資績是男女分開評比，已經相當重視女權了。殊不知包括制度設計、組織文化男性主宰的價值觀，及女性「賢妻良母」等家庭角色羈絆，這些結構因素都可能使得女教官生涯發展受到極大的限制。

伍、結論與研究限制

「性別」就像一道緊箍咒，使女教官在「男性」為主之場域裡工作受到束縛，而已婚身份與身為人母的角色職責，也讓女性的職場經驗更添困擾。以下歸納本研究的三點發現並作延伸探討。

首先，在屬於「男性職業」的軍事組織中，女教官只能當小官，不能當大官，組織內有著明顯的「男尊女卑」之職務派任模式，而在工作推動上，女教官更要面對雙重標準的窘境。另在工作之分配上，亦維持傳統刻板化之分工，女教官往往負責一些較不重要之工作，處於一種花瓶角色及附屬地位。女教官肩負女教師、軍人雙重身份，前者是教職女性化之延伸，代表母職之延續，負責學生生活之照顧，後者代表陽剛之軍人角色，負責校規之執行者及校園安全之捍衛者，代表著權威與公權力，如何在似乎是相斥的這兩項身份間找到平衡點，是女教官的一大考驗。

其次是有關就業歧視方面的問題。由於軍訓教官在校園內肩負兩大任務，一為軍事課程之傳授，另一為學生生活輔導照顧，包含校園安全維護，因此，二十四小時之值勤是所有教官必須去承擔之工作，也是教官們感到壓力負荷沉重之所在。女教官面對值勤服務工作時，更感壓力重重，面對值勤困境，女教官可以壓榨自己的體力，勉強自己去克服害怕與恐懼心理來因應，但對因值勤而造成的托育困境，無法照顧自己的小孩成為女教官們心中永難卸下之痛。軍事體系思考男女平等之思維方式，一般就是「男生能，女生也能」，但面對到女性因生理因素而有的生理假、懷孕、產假等，則認為「男生沒有，女生為什麼有？」，視女性為包袱並歧視對待。

最後是晉升方面的限制。在職位晉遷方面，性別偏見與制度設計的限制，同時影響著女性教官的生涯發展。但由於升遷障礙多是以細微、不易察覺的方式呈現，使得身在其中之女教官，渾然不知結構制度上之不公平對待。

要強調的是，近年來由於軍訓工作延伸出的業務繁多，加上學生生活輔導工作隨著社會之多元發展，各種疑難雜症令教官們疲於應付。事實上，女性所受到的性別歧視，絕對不只是反映在女教官在行政與決策層級的參與比例偏低這一層面，更隱晦的家務責任負擔更常是一種牽絆，讓已婚女性很難無後顧之憂，已婚女性教官由於私領域照顧工作職責之角色期待，遠較其男性同僚為高，所以面臨到的困難就更多，也更感到身心俱疲。

總結來說，本文雖然只是聚焦探討已婚且已為人母的女教官之職場經驗，希望能彰顯父權社會就業場域中的部份實貌，也希望藉此研究讓女性軍訓教官的經驗能受到關注。當然，研究者明瞭，不是只有軍隊（職）相關工作有如此的問題，不是只有女性軍訓教官有受歧視的經驗，我們需要更全面檢視就業環境中的性別議題，才能讓每一位就業者樂在工作、積極勞動、貢獻社會。

另外，女性軍訓教官的職場體驗當然不全是負面的，本文選擇針對職場困境來深入探討，自有其侷限性，但是結構性的限制存在的事實也不容忽視。近年來，臺灣社會陸續有《兩性工作平等法》與《性別平等教育法》等法令的頒佈施行，

加上「性別主流化¹³」的訴求日益受到重視，或許女性在職場中所面臨的困境可望逐步改善。但是要強調的是，公私領域職責的交互牽制，一直以來就是性別不平等問題的根源，公領域的法令對於促進「平權」固然有效，但是要真正達到全面的「平等」，仍需要觀念和體制的全面改善，缺一不可。本文礙於篇幅，沒能更細緻地探討家庭角色與就業之衝突作，希望日後能繼續探究，以期對相關問題有更全面的了解。

¹³1995年9月聯合國第四屆世界婦女會議簽署了《北京宣言暨行動綱領》，其中揭示了「性別主流化」策略。「性別主流化」希望能讓性別關懷成爲一種主流價值，希望運用此一訴求與策略來達成性別平等的目標，主張性別議題應跨越福利、貧窮、人身安全等議題，所有公共政策的規劃以及資源的分配，都應有性別的考量，由此帶動深層的組織變革，打造符合性別正義的社會。（參見林芳玫，2002；游美惠，2005）

附錄一 訪談大綱

一、請問您為何選擇擔任女軍訓教官？

二、目前工作情形

1. 您對於教官這個工作的看法及滿意情形如何？
2. 在工作上，您最重視的回饋是什麼？
3. 工作所遭遇的困擾與困境為何？

三、女軍訓教官的工作及升遷問題

1. 身為女性，「教官」這個工作對你個人人生與日常生活所造成之影響？優點與缺點為何？
2. 在工作上有無感受到或遭遇到任何的「男女不平等」，為何？
3. 依您的看法在您的組織環境或整個政治生態上還存在著性別角色刻板印象嗎？
4. 在您的組織內，是否有過性別歧視或性騷擾問題？
5. 在這個組織中，職位升遷的競爭上，女性是否處於較弱勢的地位？(您少校停年多久才晉升中校)？
6. 為了爭取昇遷的機會，您是否積極的採取某些方法或策略？例如...
7. 在生涯發展過程中，有哪些因素造成升遷的障礙？
8. 未來的生涯規畫如何？

四、女軍訓教官如何兼顧家庭與工作

1. 在您為工作忙碌衝刺過程中，您的父母、公婆、孩子、另一半或其他家人會支持嗎？您會覺得對家人感到不安或愧疚嗎？您會在意先生之工作成就應更高於自己的工作嗎？
2. 您家中養兒育女的主要責任由誰負責？原因為何？家務主要負擔者是誰？原因為何？
3. 女教官角色對個人所扮演的其他角色(配偶、母親、女兒)的影響如何？
4. 在兼顧工作及家庭的角色過程中，您曾經遭遇到的困境有那些？您又如何渡過這些難關？

五、從事行政主管工作之心得(本題項僅適合曾經擔任行政主管者)

- 1.從事行政主管工作的動機為何？
- 2.擔任行政主管工作的年資與經歷為何？
- 3.家人(公婆、配偶、子女)對於你從事行政主管工作的看法如何？
- 4.身為女性，對於從事行政主管工作的優點與缺點及感受為何？

參考文獻

(一) 中文部分

- 工作場所的性騷擾(無日期)。2004年3月15日，取自
[Http://taiwan.yam.org.tw/womenweb/workplace.htm#1](http://taiwan.yam.org.tw/womenweb/workplace.htm#1)
- 王進清(2002)。人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究---以大台南地區大專院校軍訓教官為例。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 李亞明、李嬌瑩(2000)。從女性主義看中共解放軍女性軍人之發展。復興崗學報，69，29—54。
- 李美枝(1991)。性別角色面面觀—男人與女人的權力暗盤。台北：聯經。
- 李樹軍(2003)。影響我國軍訓教官工作滿足及離職傾向。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄縣。
- 沈明室(2003)。女性與軍隊。台北：揚智。
- 林幼琦(1997)。台灣女警的工作處境與困境。國立台灣大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 林芳玫(2002)。性別主流化—進入性別發展的新紀元。婦女新知通訊，245，4-7。
- 林芳玫、張晉芬(2002)。性別。王振寰、瞿海源主編：社會學與台灣社會【精簡本】(頁152-153)。台北市：巨流。
- 林偉志(2003)。女性軍士官性別之研究--以聯合後勤司令部為例。大葉大學工業關係學系碩士論文，未出版，彰化縣。
- 孫敏華(1998)。現職軍士官對女性軍人態度之研究。軍事社會科學半年刊，3，1-30。
- 國防部(2000)。中華民國八十九年國防報告書。台北市：國防部。

- 張介貞(1993)。**性別與工作場所中的績效評估**。論文發表於中山大學舉辦之「產業環境變動下之人力資源管理規劃與開發」研討會，高雄市。
- 張晉芬(1995)。**綿綿此恨，可有絕期？——女性工作困境之剖析**。劉毓秀編，**台灣婦女處境白皮書**(頁147-180)。台北市：時報。
- 郭榮興(2002)。**以平衡計分卡觀點探討我國女性軍官績效評估之研**。國防管理學院資源管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 郭瑾瑜(1996)。**台灣女性主管管理風格、人際關係、決策型態與領導行為之相關研究**。國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 陳昱儒(1996)。**工作與家庭：女性生活場域中的成就觀**。台灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 游美惠(2005)。**性別主流化的發展：以性別平等教育為例**。**公訓報導**，**119**，4-7。
- 游美惠、柯伯昇(2004)。**台灣地區國小校長職位晉遷的性別分析**。**教育研究集刊**，**50**(4)，1-30。
- 程言美(2004)。**主管領導行為、工作生活品質和人格特質對工作倦怠與工作士氣影響研究-以高雄市軍訓教官為例**。南華大學管理科學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 華月娟(1985)。**逃避事業成就傾向之因素結構、性別差異、及相關變項**。國立台灣大學心理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 馮道遠(2002)。**以績效評估理論探討女性軍官之晉升機率**。**空軍學術月刊**，**549**，71-85。
- 黃月琴(2000)。**國外衝突處理風格與溝通策略對國內軍訓教官工作滿足感之影響研究**。大葉大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，彰化縣。
- 黃坤山(2003)。**社會變遷中的軍訓教官——以嘉南藥理科技大學為例**。國立中正大學政治學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 廖國鋒、梁成明(2000)。**國軍女性軍官工作特性、工作滿足與離職傾向關係之研究**。**國防管理學院學報**，**21**(1)，18-19。
- 趙淑美(2002)。**軍職人員對於兩性工作平等法之認知與態度**。論文發表於國防部舉辦之「國軍九十一年度軍事教育學術」研討會，台北市。

- 劉美華（2003）。人格特質、組織文化、工作特性、學校支持與高中職軍訓教官工作績效之關係研究。中華大學科技管理研究所碩士論文，未出版，新竹市。
- 劉梅君（1999）。性別與勞動。載於王雅各（主編），性屬關係－性別與社會、建構（頁281-285）。臺北市：心理。
- 劉智（1988）。我對軍訓教育的認識及對教官的期望。載於教育部軍訓處（編），軍訓教官的角色和功能（頁25-28）。臺北市：教育部軍訓處。
- 劉毓秀（主編）（1997）。女性、國家、照顧工作。臺北市：女書文化。
- 龍曉雯（1999）。軍訓教官組織溝通與工作滿意度之關聯性研究——以台北市高中、職為例。政治作戰學校新聞研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 謝小苓（1995）。教育：從父權的複製到女性的解放。載於劉毓秀（主編），台灣婦女處境白皮書（頁203-204）。臺北市：時報。
- 蘇家瑩（2001）。大學女生社團領導經驗與心理社會發展歷程之研究。台灣師範大學公民訓育研究所碩士論文，未出版，臺北市。

（二）英文部分

- Brewer, J. D. (1991). Hercules, Hippolyte and Amazons or Policewomen in the RUC. *British Journal of Sociology* 42, 231-247.
- Evetts, J. (1994). *Women and careers: Themes and issues in advanced industrial societies*. New York: Longman.
- Hilton, J. (1976). Women in the Police Service. *Police Journal* 49, 93-103.
- Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. *Journal of Social Issues*, 28, 157-176
- Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, Inc.