

女性在陽剛職場內的樣板處境： 以海巡與消防單位為例*

彭滄雯** 林依依*** 葉靜宜****

- 一、前言
- 二、文獻回顧
- 三、研究方法
- 四、研究發現：樣板效應的產生與影響
- 五、結論

隨著性別工作平等法的施行，以及行政院對於性別主流化的大力推動，許多以男性為主要人力的政府部會單位，逐漸取消原本招募人力時的性別門檻。於是，愈來愈多女性進入這樣的陽剛

* 本文係國科會專題計畫（NSC 96-2414-H-128-007-MY2）研究成果，由第一作者撰寫全文，第二、三作者參與資料蒐集與編碼分析。作者首先感謝所有受訪者分享經驗與觀察，特別是一些受訪者仔細閱讀了本文初稿並給予回饋意見，讓本研究得以完成。其次感謝海巡署人事室許震雄、海洋巡防局曾明義、陳慶昌；消防署人事室吳云鍾、顏廷霖及台北市消防局黃建華等人，在公務繁忙之餘協助本研究安排受訪者或提供單位背景資料。最後，作者感謝兩位匿名審查人的精闢建議，特別其中一位審查人的仔細要求，讓本文可以更臻嚴謹。

** 世新大學行政管理系助理教授。E-mail：ypeng@cc.shu.edu.tw

*** 世新大學行政管理系博士班學生。E-mail：ee_011@yahoo.com.tw

**** 世新大學性別研究所碩士班學生。E-mail：cover.8325@gmail.com

投稿日期：2009年09月08日；接受刊登日期：2009年12月17日。

東吳政治學報/2009/第二十七卷第四期/頁115-169。

職場，也為組織內部慣有的制度與文化帶來新的挑戰。為了對這樣的改變有更深入的了解與因應，本研究以海洋巡防及消防工作為例，訪談在這些單位工作的女性及其男性同仁、長官，呈現女性進入陽剛職場的經驗與困境，並分析構成這些困境的原因。

從樣板理論（theory of tokenism）的視角出發，本文呈現了三項主要發現。首先，本文指出 Rosabeth Moss Kanter 所提出的三種樣板效應：角色誘捕、界線鞏固、放大檢視等，在本研究的研究對象身上，多半獲得印證。本文也強調在工作環境較為封閉、工作崗位過去很少出現女性以及女性同仁為初任者（實習或剛畢業的階段）的情況下，主管單位應當避免指派「單一女性」進入一個全男性的單位工作。

其次，本文發現樣板女性進入陽剛職場之後，有重新改寫陽剛工作內涵與模式的能動性。受訪的一些女性消防與海巡隊員，在實務經驗中挑戰了過去這些工作所定義的「核心能力」，指出某些女性常有的能力與特質，可以更增加工作安全與表現。此外，本文也指出女性員工的加入，凸顯了過去這些陽剛組織制度設計的男性中心傾向，也帶來組織重新檢討改革，邁向「性別友善」職場的契機。

第三，本文指出樣板效應的產生和女性的不適應，除了「數字」這個直接原因外，更結構性的因素在於主流社會的性別角色規範和分工，以及這些陽剛職場過去以男性為主的制度安排與組織文化。因此，在社會性別平權觀念尚未達到一定程度以前，組織內部的制度與文化改革，勢必面對一定的阻礙與困難。為此，本研究也在最後提出一些促進陽剛職場性別平權的配套建議。

關鍵詞：樣板理論、陽剛特質、性別分工、性別隔離、公務人力資源管理

性別並非個人特質，而是社會情境的產物。性別是各種社會安排的理由，也是結果；並一再被用來正當化社會根深蒂固的性別分工（West and Zimmerman, 1987:126）。

一、前言

隨著性別工作平等法的施行，以及行政院對於性別主流化的大力推動，許多以男性為主要人力的政府部會單位，逐步取消原本招募人力時的性別門檻（蔡良文，2005；吳嘉麗，2005；黃煥榮，2007）。例如，在 2005 年考試院檢討 19 種公務人員特種考試之中，尚有 6 種考試部分類科仍有性別限制；¹ 但是到了 2009 年，前述 6 種考試的性別門檻已有 4 種取消，僅剩下「司法特考」中的監所管理員與監獄官考試，以及「基層行政及消防警察特考」，仍維持分訂男女名額之規定。

其中，海巡特考係因 2004 年限定男女錄取名額，遭到台北市勞工局以違反兩性工作平等法為由罰鍰，而就此取消性別限制，並於 2006 年，錄取了第一位上艦服務的女性海巡人員；2007 年又有 4 位女性通過海巡特考而上艦（參見附錄一）。² 至於消防人員的基層特考（基特），自招考以來一直維持十分之一的女性錄取名額；但每年舉行一次的「年度消防警察人員特考」（年特），則無分訂性

1. 這 6 種考試分別是（1）國家安全情報人員特考；（2）司法人員特考（監獄官與法警）；（3）調查人員特考；（4）海巡人員特考；（5）原住民族特考（監所管理員）；（6）基層行政警察人員與基層消防警察人員特考（吳嘉麗，2005）。

2. 2007 年海巡特考海洋巡護科錄取 5 名女性，但有 1 人未報到。

別名額，且於 2006 年開始，開放一般科系畢業生報考，因此女性報考與錄取人數，自 2007 年起有明顯增加：以四等特考為例，2007 年兩次特考共錄取了 135 位女性消防人員，佔總錄取人數的 13.7%；到了 2008 年又錄取了 237 位女性，佔總錄取人數的 26.2%（參見附錄二）。若持續以這樣的比例增加，勢必大幅衝擊原有的組織生態與文化。

本研究之原始動機，即在於瞭解女性的進入或人數增加，對於海巡隊、消防隊這些以男性為主力的陽剛職場（*masculine occupational fields*）有什麼影響？女性的自我認知與經驗如何？組織內部慣有的制度與文化面臨哪些新的挑戰與衝擊？而在接觸兩個單位的一些人事與行政人員後，不意外地，作者發現許多內部人員對於這樣的開放政策有所質疑，擔心可能影響組織績效表現，或製造更多性別分工的不公平與衝突。我們相信許多來自這些陽剛組織內部的抱怨與反對，多有其經驗基礎。但我們也相信同樣的經驗與案例，如果能夠從性別政治的視野來理解與詮釋，可能不至於以「性別繼續設限」做為唯一對策，而能提出更多有助於性別工作平等、且同時對組織績效表現有正面意涵的政策建議。

在進行初步文獻回顧之後，我們發現許多針對女性進入「以男性為主的職場」之相關研究，都或多或少地與 Rosabeth Moss Kanter 於 1977 年提出的樣板主義（*tokenism*）對話，使得組織內樣板效應的產生與影響，在國外諸多文獻中已獲得廣泛探討，但在國內卻仍少有研究從「樣板」的角度進行研究。而由於本文研究的兩個個案—海巡與消防單位—正符合樣板效應所存在的「偏斜群體」（*skewed groups*），因此，本文選擇從樣板主義的概念角度出發，發掘並理解女性進入海巡與消防單位的經驗和阻礙，進一步思考在這些陽剛

單位推動性別工作平等、降低樣板效應的可行策略，以因應愈來愈多女性進入陽剛職場、打破性別隔離的時代趨勢。

在進入正文之前，有必要說明本研究對「陽剛職場」的定義。本文中交互使用陽剛職場、陽剛組織或陽剛工作等詞，其意義類似，但並非僅指其員工組成以男性為絕大多數的單位，必須同時包括工作性質本身被視為是需要「陽剛特質」的。當然，如 Connell (1995) 所言，「陽剛特質」(masculinity) 這個概念本身一向分歧而模糊的，陽剛往往是相對於「陰柔」(femininity) 才有意義，因此有些人將陽剛定義為富有冒險性、攻擊性、旺盛精力、企圖心等，以相對於「陰柔」所指的溫馴、和諧、被動等；但也有人將「陽剛」直接定義為「男性本質是什麼」或是「男人應當像什麼」(Connell, 1995: 69-71)。本文較偏向前者立場，不擬對「陽剛職場」給予過於僵化或本質化的定義，只要其符合目前台灣社會一般認為需具備「陽剛特質」才能勝任的職業，即為本文定義之陽剛職業，因此，此一定義也可能隨著時空脈絡而有不同。而由於一般人的性別刻板印象，均認定男性才具備陽剛特質 (Archer and Lloyd, 2002)，因此不意外地，陽剛職業通常以男性員工佔絕對多數。不過本文的基本立場即在於解構「陽剛」與「生理男性」的必然連結。

以下我們將先回顧 Kanter 樣板理論之重點，以及後續研究者對樣板理論的批評與補充；接著在第三節介紹研究方法與研究對象。第四節為本文主要發現，我們將結合 Kanter 及後續研究者對樣板理論的見解，從組織本身的制度、文化以及外部社會規範等不同層面，思考海巡與消防單位內目前的組織分工與性別互動，並且在描述之餘，對這些經驗進行批判的分析與詮釋。最後在第五節，本文將基於對現況的分析，提出改善樣板效應的政策建議。

二、文獻回顧

1977 年 Kanter 出版的《公司男女》*Men and Women of the Corporation* 一書 (Kanter, 1977a; 羅莎貝·摩絲·肯特, 2008), 現已儼然成為研究職場性別分工所必須對話的經典之作。Kanter 以一家大企業為對象, 透過五年的田野觀察與資料蒐集, 對於組織內部的人際關係與行為模式的解釋, 提出了「機會結構」「人際結構」與「相對比例」等三個決定性因素 (一般所謂自變項)。在這三個因素中, 她特別將「相對比例」的討論另以期刊論文形式發表 (Kanter, 1977b), 指出在一個組織內數量比例屬於「極少數者」(低於 15%), 也就是她所謂的「樣板」, 會遭遇到高能見度、差異誇大化和刻板印象化等對待, 而使其工作經驗和表現比起佔多數的「支配者」(dominants) 面臨更多阻礙。Kanter 嘗試以此一理論架構, 說明許多組織內女性主管的行為和績效, 並不是她們的「性別」所導致, 而是因為她們人數過少, 她的主張因而引發了後續一連串對於「樣板主義」(tokenism) 的討論及修正。以下第一部份先介紹 Kanter 理論架構的重點, 第二部分則說明後續研究者對樣板理論的修正與補充。

(一) Kanter 的樣板理論

Kanter (1977a; 1977b) 首先將組織依照某類型人數的相對比例, 分為四種類型: 1. 一致群體 (uniform group), 指的是組織內只有一種主要的社會類屬, 如全男性或全白人的組織; 2. 偏斜群體 (skewed group), 指的是某一屬性 (如男性、白種人) 的人數具有

85% 以上的壓倒性比例，成為組織人口組成的「支配者」(dominants)，而群體內的「樣板」可能少至僅有 1 人，多則不超過 15%；3. 傾斜群體 (tilted group)，其中的「多數」比例可能在 60% 到 85% 之間，身為「少數」者則為 15% 至 40% 之間，人數雖少但已經可以形成聯盟，並可能對組織文化造成影響；4. 均勢群體 (balanced group)，在當中多數與少數的比例均在 40% 至 60% 之間，因此已經看不出多數與少數之分，在文化與互動上都處於勢均力敵的狀態。

Kanter 的樣板理論主要就是在描繪處於「偏斜群體」中的支配者與樣板的互動模式。這些樣板經常面對三種來自他人的認知傾向—高能見度 (visibility)、兩極化對比 (polarization) 和刻板同化 (assimilation)，也因而造成她們面對表現壓力 (performance pressures)、界線鞏固 (boundary heightening)、角色誘捕 (role entrapment) 的處境 (Kanter, 1977b)。以下逐一說明之：

1. 高能見度下的表現壓力。樣板因為數量少，因此言行舉動格外受到注意，過著「聚光燈下的人生」(羅莎貝·摩絲·肯特，2008：289)。這樣的高能見度雖然有引人注目的優勢，但也相對使樣板必須處處小心翼翼，帶來較大的表現壓力。因為樣板若表現太差，很容易被發現且認定「不適任」；若表現太好，又可能被視為太求表現而引起反感。此外，樣板的表現通常具有「象徵性後果」，也就是她的表現不只代表其個人，還會被等同於她所屬的次群體 (所有的「女人」)。相對的，樣板的個人獨特性也會被其所屬的次群體特質所掩蓋，例如女性同仁的「專業技能」可能被其「女性身份」或「女性外表」所抹煞。

Kanter 進而指出，樣板對於能見度帶來的表現壓力，通常有幾

種回應方式。她觀察到的第一種女性是格外努力認真，永遠保持傑出表現，而且要具備良好人際政治手腕，使其優異表現不至於引來支配者的反感與報復。這類女性在某個程度上確實突破了樣板的結構限制，但其所付出的成本也比同樣地位的男性更多。第二種女性樣板則對其「少數」處境甘之如飴，也因為享受到「少數」處境帶來的優勢與特權，反而希望繼續維持著少數地位，因此排擠其他女性的進入。第三種女性則是將自己的能見度降至最低，當個社交隱形人，其策略則是盡量融入男性主導的文化，努力表現但保持低調、不爭功，盡量成為組織中的「背景角色」，以降低能見度帶來的額外心理成本。

2. 兩極化對比下的界線鞏固。樣本的出現常挑戰甚至威脅到原本支配者所習以為常的秩序或道理，因此支配者會強調或誇大他們之間生理或文化的「共同性」，用以凸顯他們與樣板之間的「不同」，例如男性比較具有攻擊性，而女性過於柔弱。在這種兩極化對比的傾向下，女性樣板經常被認定為既有秩序的「干擾者」，妨礙了原本的工作方式與文化（例如可以講黃色笑話、交際應酬、服裝不整等）。因此支配者透過非正式的孤立或排除，劃下與樣板之間的互動界線，甚者，明令禁止樣板參與某些訓練或任務。另一種對待方式則是透過「忠誠度」的測試，選擇某些樣板加以接納。樣板若能表現出對於「支配者觀點」的認同與忠誠，例如對於支配者的性別偏見照單全收，沒有批評抱怨也不爭取改變，這些通過「忠誠」測試的樣板，就可以成為「樣板中的例外」，被支配者納入同一陣線。

樣板對於這種對比界線的強化，自然只有兩種選擇：其一就是接受自己被孤立的待遇，較好的狀況是與他人維持友善但生疏的同儕關係，較差的狀況則是遭致排除與孤立的對待。其二則是努力讓

自己成為「圈內人」，也就是表達對於支配者文化與觀點的支持，這似乎說明了為什麼有些時候，偏斜團體內的女性往往比男性更積極於表達對女性的偏見。

3. 刻板同化下的角色誘捕。支配者對樣板有各種基於刻板印象的預設，迫使樣板繼續複製、扮演一些刻板角色。樣板之所以被侷限與固定於某些角色，與前述的高能見度和兩極對比都有關係，因為人數的稀少使得她們被當作「女性代表」而非「個人」來對待，因此支配者習慣以既有的「概括性印象」來認識樣板並與之互動。Kanter 進一步指出女性在陽剛職場內往往被配置在四種非正式的角色之一：母親（照顧者）、色誘女（性感尤物）、寵物（啦啦隊）或鐵娘子（女強人）。

女性樣板對於刻板同化的對待，也可能採取兩種因應方式。其一是乾脆順應它而不去挑戰，這是因為挑戰這些刻板印象太過困難，甚至可能引發衝突。但順應的結果則造成了角色囊化（role encapsulation）的效果，也就是支配者認為他們對於女性的想法非常正確。但 Kanter 提醒，接受角色囊化及其隨之而來的限制，往往使得女性難以升遷或被認定不適任，因此女性人數不會增加，持續處於樣板地位。另一些女性的因應方式則剛好相反，亦即刻意避開展現出任何「刻板印象」的特性，但這也同樣意味著需要一定程度的自我檢查、扭曲，仍然沒有脫離樣板效應的枷鎖。

綜合前述三項效應，Kanter 強調樣板主義是一種「自我永續的系統」，因此需要引進外力來加以干預，否則無法改變這個結構性的循環：

一切似乎都明白顯示，數字（尤其是相對數字）會對一個人在組織中的命運造成極大的影響。這是一種系統，而不是個別的構造，亦即不是為個人性格所決定，而是取決於還有多少與之相似

的人在場。系統性現象需要系統等級的干預才可能有所改變（羅莎貝·摩絲·肯特，2008：325）。

基於這樣的認識，Kanter 提出一連串的「數字均勢策略」以克服樣板效應，諸如女性整批雇用（同一單位安插兩名女性以上）；發展女性網路或支持計畫（帶領女性新人熟悉環境、形成彼此支援的網絡、鼓勵合作態度）；建構角色模型（宣導組織內成功女性的經驗與策略）；以及讓領導者接受關於樣板主義的再教育等（羅莎貝·摩絲·肯特，2008：374-77）。這些策略可以作為本研究在提出政策建議時之參考。然而，我們也需要認識到光是「數字均勢」，並不足夠解決女性樣板的處境，這也正是後續研究者對於樣板理論的補充與修正之處。

（二）樣板理論的修正與補充

最早以樣板概念來觀察女性職場角色的學者其實並非 Kanter，而是 Judith Long Laws。她在 1975 年即以「樣板」來形容女性進入當時被男性所支配的學術圈的邊緣處境。Laws 認為女性樣板被孤立的原因是她們是「雙重偏差者」（double deviants）：一則違背了父權社會下的女性應當配置地位；二則違背了學術專業圈內的陽剛角色的預設（Zimmer, 1988）。換言之，Laws 是從較為結構性的社會和組織的性別規範，來解釋女性樣板的處境。然而，Kanter 的作品則未處理性別規範的問題，而是以單一的自變項——人數相對比例，解釋樣板的遭遇和反應。

這樣簡化的因果論反而說明了 Kanter 的理論為何如此受到歡迎，迄今熱潮未歇，因為它提供了簡單的理論架構和線性因果關係，方便後續研究者進行量化實證檢驗。例如 Brown (1998) 的研究指

出同一單位內的女性比例需要達到 25%，才能真正改善樣板效應。Krimmel 與 Gormley (2003) 以問卷調查美國數州女警的工作滿意度，指出在女性比例超過 15% 的單位工作的女警，其滿意度與自尊確實比女性比例低於 15% 的單位內的女警更高。Gustafson (2008) 比較在警察單位內「性別」與「種族」兩種樣板身份，何者影響較大，結果發現種族（非白人警察）的樣板效應比性別（女警）更為顯著。

Kanter 以數字為解釋變項的另一意涵，是批判主流社會對於「性別」（女性）作為自變項的本質論傾向。她認為「個人模型的思考使女性相信問題在於自己的生理，並給予組織一整套可以放緩變革腳步的藉口」，因此她的整本作品 (1977a) 一再指出一個人被賦予的機會、權力及數字比例，對其工作表現所造成的影響，「要求的是組織(而不是人)有所改變」(羅莎貝·摩絲·肯特, 2008:350-51)。這樣的主張某程度回應了當時(1970 年代)盛行的「平等女性主義」，認為給女性相同機會就是平等 (equality as sameness) (Fraser, 1997)。然而，這個預設忽略了性別差異背後的不平等的性別結構，其足以使得「相同機會」也不見得帶來「相同結果」。因此，就如同「平等女性主義」也在 1970 年代末開始遭遇「差異女性主義」的激烈批評一般，Kanter 的理論架構也受到後續許多研究者的批評與補充。

修正樣板理論的代表性學者之一是 Janice D. Yoder。她在 1985 年就與另一位學者 Laura Sinnett 合作，以準實驗法比較三群不同性別組成的攤商（男女數量平均、男生為樣板、女生為樣板），檢視其中的男生樣板與女性樣板是否遭遇到 Kanter 描述的高能見度、兩極化對比和刻板同化現象。結果發現身處樣板地位的那位男性與在

「均勢團體」中的男性相比較，不僅沒有負面的樣板效應（沒有特別的表現壓力，也沒有被同儕孤立、刻板印象化），反而因為是少數，而比均勢團體中的男性更早得到升遷機會。相反的，身處樣板地位的女性攤商，則是三種負面效應都出現：感覺孤立與不自在、被分配到刻板印象的工作（收銀），且即使表現良好也未被升遷。因此，Yoder 與 Sinnett 強調「樣板主義的關鍵要素是這些樣板之所以成為少數的社會脈絡」（1985: 418），而非樣板數字這個結果本身。

到了 1991 年的論文，Yoder 進一步提出「性別比例」只是造成樣板效應的原因之一，另外還有三個可能的原因，包括女性的（次等）性別地位（female gender status）、職業的性別合宜性（occupational gender-appropriateness）以及職業本身的聲望（occupational prestige），共同構成了樣板效應。也就是說，只有在父權社會下女性、進入一個傳統屬於男性的職業、成為當中的極少數、該職業是許多人搶著進入的行業，這四個條件的接合下，較有可能產生樣板效應（Yoder, 1991）。

學者 Lynn Zimmer（1988）對 Kanter 理論預設的「性別中立」所造成的分析之侷限，批判更為嚴厲。她認為 Kanter 宣稱職場內的女性處境都是因為「人數少」而非因為「女性」本身，是迴避了關鍵的性別歧視問題。透過非常廣泛而仔細的文獻回顧，Zimmer 指出樣板效應只會在社會地位弱勢的樣板身上（如女人、有色人種、殘障者）出現，而不會出現在社會地位優勢的樣板身上。因此，她強調重點不在於「多」或「少」，而在於這兩者之間既有的權力關係—包括組織內部的既有互動歷史，以及社會結構中的性別權力關係。

Zimmer 進一步指出，過度強調數字，會忽略了真正關鍵的組織

與社會歧視，只改變「組成比例」而不改變「人」，更是本末倒置。因為如果只是單純增加樣板人數，而未處理男性支配的組織當中的性別歧視，反而有可能激化組織內部對女性的敵意和緊張關係，而非減少。例如，1983年 Deaux 與 Ullman(1983)研究鋼鐵業女性的專書中，就指出雇用女性較多的公司，反而比女性較少的公司，有更深的對女性的敵意；類似地，Gruber 與 Bjorn(1982)研究汽車製造業當中的女性，也發現當女性人數增加時，反而出現更多且更嚴重的性騷擾。因此，Zimmer 總結強調，如果更廣大的社會脈絡沒有改變，女性在男性支配的行業內的人數，永遠不會達到平衡，女性地位也永遠不會平等。

國內學者徐宗國（2001）針對男性護士的研究，也發現男性護士不僅不受樣板效應所累，反而可以將護理工作進一步區分為「smart 的護理」與「傳統的護理」，強調護理工作當中也有需要溝通、管理、控制場面等面向，在這些面向上彰顯男性擔任護士的優勢，將護理工作「去女性化」。這個研究發現反映出，男性樣板會運用社會既有的性別角色規範，將一個已經被標籤為女性化的行業進行二次的性別分工，以加強自己從業的正當性。但是，女性樣板是否就沒有如此的能動性？這個發問在前述文獻倒是較少討論，也是本研究擬觀察之處。

簡言之，後續研究者對於 Kanter 樣板理論的修正，多在於強調人數本身不是「原因」，而是「結果」。Zimmer 甚至認為單方面提高組織內的人數不僅對於促進女性處境沒有用，反而可能導致對女性更為不利的後果。不過，我們如果從建構論的角度來思考，改變「社會意識型態」的戰場就在日常的生活與論述之中，職場內的性別歧視固然無法單獨依靠內部組織改革而消除，但若忽略了組織本

身的制度與文化的改革，要期待「外在」的社會性別結構自動變得平等，似乎也遙不可及。因此，組織內部與外部社會的改革不應是互斥的，反而應當同步進行，以加速性別平等的進程。

Lippe 等人（2004）對於性別平等政策的分析架構，就是基於前述的認識。她們比較 4 個歐洲國家（瑞典、荷蘭、奧地利及西班牙）警界性別平等政策的實行成效，指出有三大面向的因素，會影響一個警察單位的女警處境能否改善，因此不能只在「女警人數」上打轉。他們指出的三大面向包括：

1. 整體制度面：指的是整個國家、政府的性別平等政策貫徹施行的程度，以及政策制定者與執行者是否有性別觀點與推動的意志。制度面的改革對於推進整個社會的性別平等扮演重要的角色。Lippe 等人所提到的制度改革包括女性保障名額以及公共托育服務等。他們也強調高階管理者的態度，對於制度面的改革效果佔有重要地位。

2. 組織結構面：對於可能出現樣板效應的組織，其招募、選任、升遷或培訓的管道與規定（包括內規與習慣等），以及其日常工作上如何能兼顧工作與家庭責任之安排，都應檢討。Lippe 等人指出女性員警在既定的組織結構內，常會遭遇到的阻礙包括：晉升資格受訓過程中的通勤不便、無法工作家庭兼顧、警察訓練課程中隱含的傳統性別角色分工、全職工作的限制性、排班制度不合人性等。

3. 組織文化面：警察文化通常傳遞出陽剛價值，對警察工作的「本質」、男女警適合扮演的角色、哪些業務對警察較有貢獻等，都有既定且習以為常的觀點。Kanter 所描述的樣板效應，大多就是在組織文化層面上發揮作用，雖然不像組織結構已經構成正式規定或通則，但卻透過日常的社交互動，傳達出女性是干擾者、不適任

的訊息。因此 Lippe 等人指出組織文化常會削弱女性「向上流動」的自信。

Lippe 等人的分析架構，超越了樣板理論企圖在「組織」層次尋求解釋與出路的侷限，而結合了性別主流化的觀點，強調必須從制度面改變整個社會的性別化體制，才是解決各種組織內部的樣板效應之根本基礎。國內學者黃煥榮（2007）在研究組織內部的天花板效應時，也有類似主張，強調不能只從文官體系檢討，而必須檢視外在的歷史、文化與社會脈絡。我們可以說，Kanter 的理論或許能幫助我們觀察陽剛組織時，很容易發現問題之所在；但對於樣板效應背後的因果機制之理解與改進，卻不得不從組織外部的社會結構與組織內部制度同步檢討，方能提出較為周延的策略。因此，本文在分析海巡與消防單位內部的樣板效應時，將兼顧 Kanter 與後續研究者的論點，從微觀到宏觀，詮釋兩個場域中的女性樣板經驗與性別政治。

（三）小結

雖然 Kanter 提出樣板理論的經驗基礎，主要來自於對某大型企業高層內人數稀少的女性主管（垂直的性別隔離下的女性樣板）之觀察，但我們也可以透過這個理論架構，理解水平的性別隔離下的性別少數處境，例如本研究中在陽剛部門內工作的少數女性。此外，延續諸多後續研究者對於樣板主義的修正與補充，本文對於陽剛組織內女性的處境分析，將不侷限於在於 Kanter 所提出的「樣板效應」，而更進一步揭露組織內部的性別制度、文化與外部社會性別機制，對「女性樣板」處境與主體的影響，以及女性樣板的因應策略。

國內雖然陸續有一些針對女警或女性軍人角色與處境的研究（如商綉慧，2002；葉毓蘭，2004；楊濞萍，2006），不過很少從樣板理論的視角進行討論；此外，也很少有直接針對消防與海巡單位的女性同仁經驗之研究。³ 因此，本研究首先在理論意義上，可以透過更多不同陽剛單位的個案研究，瞭解樣板效應是否、如何、為何發揮作用，以與不同版本的樣板理論進行對話，並補充這個領域內經驗研究的不足。其次，在實務意義上，隨著許多「陽剛部會」正逐步解除原有對女性名額的限制，本研究之分析與建議，可作為這類「陽剛偏斜組織」之參考，對可能產生的樣板效應，提出必要的因應策略與配套措施，以及對問題解決方向的宏觀認識。

三、研究方法

（一）研究對象

本研究選擇海巡與消防單位為研究對象的一個很大原因，是既有的人脈網絡的考量，為兼顧抽樣方便性與資料效度，⁴ 而選擇此兩單位進行研究。同時，海巡與消防單位的工作內容，具有耗體力、危險性、冒險性、外勤奔波等屬性，要勝任這些工作，一般認為需要具備所謂「陽剛特質」，對女性而言算是典型的「性別不適職業」

3. 在本文將近完成之際，首度有探討海巡署外勤女性離職因素的論文出現（許震雄，2009），不過其研究對象為擔任查緝工作的男女隊員，與本文鎖定的海洋巡防工作亦有不同。

4. 訪談研究最怕受訪者只是回答政治正確的「官方答案」，尤其因為性別主流化目前已經是各部會（表面上）積極推動的議題，因此受訪者若表達反對意見，有一定的敏感性。如果研究者與受訪者之間缺乏基本信任，有時很難受訪者暢談個人真實心聲，因此人脈網絡的引介，對本研究的有效性有關鍵的影響力。

(Yoder, 1991)，因此非常符合本研究欲討論之主題。在進入本文資料分析之前，先針對兩個單位招考女性的背景沿革與工作需求做一簡介。

1. 海巡單位

我國海防工作長期以來係由內政部、國防部、財政部等單位，分別執掌相關事務，為求事權統一，行政院於 2000 年 1 月成立「海岸巡防署」，其下並分為「海洋巡防」及「海岸巡防」兩套體系。本研究討論的對象主要為海洋巡防體系，由「海洋巡防總局」主管，在全台編制有 21 個海巡隊，約 2500 名職員。海巡署並於 2001 年第一次舉辦「海巡特考」，當時其報考資格並無任何性別名額限制。

第一次海巡特考女性錄取 27 人，分發至各機動查緝隊擔任查緝員，但隨即發現許多女性有轉調內勤之打算，迄 2009 年已有 16 位女性查緝員轉調或支援內勤工作職務，離職率高達 59.3%（許震雄，2009）。因此，單位主管於第二次特考（2004 年）之請辦會議中，主張分訂男女錄取名額，當時獲得考選部的同意。但招考結束，隨即被婦女團體向台北市勞工局檢舉性別歧視，經過北市勞工局針對該案調查結果，海巡署被裁定違反兩性工作平等法成立。裁罰確定後，海巡署自 2006 起的特考均不再有性別限制。

海洋巡防勤務的工作，一般而言巡防艦每趟航次至少要 3 天 2 夜，但若臨時有緊急救難勤務需要支援協助，則需要繼續停留海上而無法回航。艦上勤務包括登船臨檢、救難、保養機械和船體、瞭望與駕駛、機艙維護等工作。因應這些業務需求，原本考試科目除一般筆試外，並加考體能測驗，2001 年首次海巡特考體能項目即為心肺耐力測驗 1200 公尺跑走，其及格標準為男性應考人為 6 分 30 秒以內，女性應考人為 7 分鐘以內。但測驗當天，許多應考人不適

應昏倒或者嘔吐，其家屬皆向海巡署抗議，於是於 2004 年第二次海巡特考將體能測驗變更為游泳 50 公尺測驗。2007 年，進而將所有體能測驗取消，改在受訓期間訓練基本游泳體能，因此幾乎沒有人會被淘汰。

2. 消防單位

我國消防勤務工作原本是合併於警察機關之下，由警察系統中加設消防單位。但由於消防勤務工作內容越趨專業化及複雜化，1994 年成立內政部消防署籌備處，並於 1995 年 3 月正式成立內政部消防署。消防警察特考每年皆會舉辦，稱為「年度消防警察特考」。由於此一特考僅限警察大學或警專畢業生才能報考，⁵ 因此不會有太多女生報考，在錄取人數上也沒有性別限制（吳嘉麗，2005）。

不過，為了因應基層警力嚴重不足之困境，警政署與消防署自 2004 年起另外設有「基層行政警察特考」與「基層消防警察特考」，其招生對象不限軍、警體系之畢業生，採先考後訓方式培訓警力，這項考試則分訂男女名額為 9：1，亦即女性錄取人數不得超過總名額十分之一。2003 年考選部性別平等委員會提出此一「性別設限」有違性別平等原則之疑慮，基層警察特考卻因有法規之容許，⁶ 持續以「根據實際任用需要」為由，分訂男女錄取名額迄今。

消防分隊的工作需要基層消防隊員全天候 24 小時待命，主要任務可分為救災、救護、消防安全檢查、防火宣導四大類，其中救災與救護為各縣市消防分隊的常態性勤務，消防安全檢查與防火宣導

5. 不過自 2006 年開始，軍校警校畢業的報考門檻也已取消，也就是一般大學或高中畢業者，都可以報考年度警察特考。此為警察考試重大變革。

6. 公務人員特種考試基層警察人員考試規則第 4 條：「本考試各類別得依內政部實際任用需要，分定男女錄取名額」。

則視各單位情形而有所不同。救災除了一般火場救援，以及水患、風災等大型天然災害的搶救工作，也包括為為民服務項目，例如：捉蛇、捕蜂等。救護工作則包含救護車之駕駛、傷病患之緊急搬運與救護等。由以上敘述可知，這項工作需要具備一定的操作技巧與體能需求，不過，無論是年度或基層消防警察特考，目前都只有筆試。消防署表示預計於 2011 年加考體能項目，但測試項目與標準則仍在商議中。

從前述沿革可知，海巡與消防人員的招募考試項目，似乎與其實務工作所需的條件與能力並無密切相關，換言之，錄取後的培訓與實習過程，成了「淘汰」不適任人選的唯一機制；但此一機制明顯是無作用的，因為很少有人會在培訓期間被刷掉。因此我們可以說，除了性別偏見與歧視之外，既有考訓機制未能達到篩選適任人才的功能，其實也是造成「性別」持續被作為「篩選標準」的原因。

（二）資料蒐集

在決定研究對象後，研究者主要透過訪談方式蒐集第一手資料。在海巡署部分，訪談進行時間為 2008 年 10 月至 2008 年 12 月。訪談時正逢 2007 年錄取之 4 名女性海巡人員實習結束，剛分發至北、中、南、東四個不同機動海巡隊服務，因此，4 名女性皆為本研究訪談對象。此外，2006 年第一位上艦的女性海巡人員，在 2007 年又考上水警特考而正在受訓，因此本研究也前往訪問。研究團隊在進行約訪時，均以公文提出申請，然後親赴各地海巡隊進行訪問。除了 5 名女性受訪者之外，也訪談與她們共事過的長官與男性同仁，以及 1 名內勤女性同仁。女性受訪者皆為個別接受訪問，男性同仁與長官則多位 2-3 人一起接受訪問。總計受訪的海巡人員共有

女性 6 人（代號為海女 B-F）；男性 13 人（代號為海男 1-13）。

在消防署部分，2006 年消防年度特考開放一般生報考後，2007 及 2008 年分別有一百多與兩百多位女性錄取基層消防人員。因為研究母體人數較多，研究團隊遂採立意抽樣方式，考量地利之便，在台北縣、市的消防分隊當中，以擴大樣本差異性與豐富度為原則，依照各消防隊當中女性消防員人數與年資，選擇了 7 個不同消防分隊進行約訪，由研究者親赴隊部進行訪談，除了女性消防員之外，也同時訪問該單位的主管與男性同仁。這一輪訪談中，不論女性或男性，通常為 2-3 人一起接受訪問。

在第一輪訪談過後，我們也透過滾雪球的方式，經由受訪者的引介與推薦，找到更能回答本研究問題的訪問對象。例如第一輪訪問的女性消防隊員，由於多數剛錄取或剛實習結束，實際擔任過救火任務者並不多，因此透過第一輪受訪者的引介，進行第二波年資較久的外勤女性之約訪。在第二輪訪談中，女性則為個別接受訪問，男性仍為 2-3 人一同受訪。總計在消防單位的部分，自 2008 年 11 月到 2009 年 4 月期間，共訪問了 9 名女性（代號為火女 A-I）；男性 14 人（代號為火男 1-14）。

總言之，本研究兩個單位的受訪者，遍布北、中、南、東各地，除少數例外，訪談多半在受訪者任職之單位或工作場所。每次訪談進行之時間多為 1 至 2 小時不等。除少數例外，多半經受訪者同意後錄音進行。

表一 受訪者基本資料統計（單位：人）

單 位	性 別	職 稱		小 計
		主 管	非主管	
海巡隊	女	0	6	6
	男	9	4	13
消防隊	女	2	7	9
	男	6	8	14

（三）研究倫理與效度

本研究採保密方式，以代號標明受訪者身份，這樣的策略對於消防局受訪者較可達保密效果，但因女性上艦的海巡人員人數過少，且個別擁有明顯不同的經歷與發展，因此即使以「代號」出現，仍可能被圈內人辨認出來並對應到真實身份。但又因為這些個人經驗對於本研究之分析與論證非常重要，無法加以捨棄，因此，作者最後決定在大多數個人經驗的呈現上，不刻意隱瞞發言者身份，但是在寫作完畢後送給所有女性受訪者閱讀，確定本文之資料處理不至於造成其工作上的困擾。除此之外，若發言涉及較為敏感的批評或建議，則我們採取完全匿名的方式，亦即連「代號」也不書明，以這兩個策略達到保護受訪者的原則。

至於本文資料呈現與分析的「效度」問題，首先在資料蒐集上，我們除了訪談陽剛組織內的女性之外，也訪問其男性長官與同仁，目的除了在於透過不同角色位置的當事人論述的交互檢證，來發掘出相對可靠的詮釋之外，更期待從雙方意見的「落差」中，找出解釋這些落差的理由，讓本文的分析與詮釋能更貼近複雜的現實情

境，這是加強本文詮釋效度的策略之一（Yanow, 2000）。其次，由於本研究是以團隊方式分工訪談，對於蒐集到的資料，團隊亦透過共同討論與對照，來獲得理解上的共識。第三，如前面曾提及，作者也透過「受訪者回饋」的策略，將本文初稿送給主要受訪者閱讀，尋求意見回饋與事實指證，加強本文的效度（潘淑滿，2003）。

四、研究發現：樣板效應的產生與影響

消防、海巡的外勤工作，是典型被視為是僅適合男性的陽剛工作。當組織長久處於「全男性」的環境時，可能並沒有改變的需要；但當女性進入組織之後，組織原有的工作模式多少必須調整，這也是女性一開始就被視為帶來麻煩的原因。透過 Kanter 指出的三種樣板效應之啟發，我們發現在海巡與消防組織的實務運作上，存在著刻板角色的分工、排除女性觀點的工作模式與環境、以及對樣板的放大檢視等問題，是女性進入陽剛職場的主要阻礙。本節依序闡述這三種樣板效應如何在海巡與消防單位的女性隊員工作經驗上作用，而更重要的，則是從社會性別體制、組織結構安排、組織文化等層次（Lippe et al., 2004），揭露與反思造成這些效應背後的結構性基礎。

（一）刻板角色的分工與再製

Kanter 提到樣板會遭遇角色誘捕的問題，也就是「支配者」將「樣板」配置在刻板化的角色，以維護兩者之間慣有的互動形式，也因此使得樣板無法翻身，而持續處於樣板的地位。本研究也發現社會普遍的性別角色刻板印象，確實影響了組織內部的分工方式和

對女性的看法，使得一些女性沒有機會或意願持續累積從事這份工作所需的體能或技巧，而「印證」了不適任的預設，繼續複製女性的刻板形象。

1. 保護主義下的性別分工

不論在消防隊或海巡隊，一般勤務的分配上看不出刻意的性別分工。在海巡隊，甲板部每位隊員根據班表值班，⁷ 其任務有瞭望與駕駛等。白天長官不定期派工，項目則有油漆、敲船上鐵鏽、保養機械等工作。受訪的海巡隊女性隊員多數指出，艦上的一般性任務，女性均可勝任，不因性別差異而有所優待。而在消防隊，長官對待男、女新進隊員也強調一視同仁，輪班的時候有火警、救護案件，一樣全體出動，如同一位消防隊小隊長火男 6 所說：「進火場就進火場，救護就救護，反正就是照著勤務排，男生女生一樣照排」。

但這些表面上一視同仁的對待，究其細節似乎又不是那麼回事。首先，同一勤務內需要較多體能、勞務或較粗重的工作，還是會安排由男性來做。例如有些消防隊的外勤女性只要擔任安檢（建築消防設施檢查）工作，而非較為吃力且危險的「救護」或「救火」，可以說是「外勤中的內勤」。而其他消防隊的女性，就算跟隨消防車出任火災勤務，往往也只在後方負責顧車、接水線等工作。同樣的，在海防艦上如果要搬重的東西，例如將大桶油漆從庫房提出來，也多半指派男性。

其次則是有危險性的任務，例如在海上有時需要登檢漁船，除了要能跳上另一艘船，還可能遇上對方拒絕登檢的抵抗，因此通常只派男生跳船。海巡隊的一位長官表示這是因為：「登檢其實滿危

7. 舢板部船員，每次輪班時間為 2 或 3 小時，其餘時間為船員自由活動和休息時間。

險的，尤其天氣不好的時候...畢竟體力跟敏捷性方面，（女性）都沒有比男性來得那麼好」（海男 6）。同樣地，因為擔心女性深夜執勤有人身安全的考量，因此不論在消防隊或海巡隊，女性只排白天班成為組織慣例。事實上在訪談之中，可以感受到有些女性同仁本身也意識到這是一種「幸運」或「優待」。例如剛進消防隊 1 年多的火女 E 表示：「女生比較慶幸的是說沒有深夜救護，我們的這邊的編制，我們的救護，我們女生是早上八點到晚上十點而已，深夜的救護就是給男生他們去執行。」（底線為作者所強調）

這種性別分工的習慣，也常見於安排女性擔任所謂「適合女性」的勤務。像是大型活動的招待、司儀、接待長官等工作，常常安排女性負責。女性也常因為被認為較細心，所以適合擔任內勤，處理文書處理等行政工作。

無論是因為擔心女性在執勤時的安危、體能、能力不足的「保護主義」，或是基於所謂照顧、體貼女性的「騎士精神」，而不願意給女性機會去嘗試較危險或粗重的勤務，這種基於「性別」的特殊照顧，即為 Glick 與 Fiske 所稱之「親善型性別歧視」（benevolent sexism）。雖在主觀上以為是在幫助或保護女性，實際上仍是源於性別刻板印象所生之差別待遇（黃曬莉，2007）。在這樣的差別待遇下，女性不僅無法累積對海巡或消防領域而言重要的執勤能力，愈來愈無法擔當這些勤務，進而「印證」了女性不適合海巡或消防工作的說法；更嚴重的是，長久下來造成了一些組織內部「女性一定會調內勤」的心理預期。在訪談間，一些消防隊女性同仁即表示因為知道可以調內勤，所以才報考消防隊，也對於近來的政策改變（女性不再能隨意調內勤）有所抱怨。

同樣的，也有女性認為男性長官和學長正因存有這樣的預期心

理，而不願在實習過程中花太多時間給予指導。海女 E 就指出，在艦上學雷達等操作技巧的時候，她若不會，不大敢問其他同事，因為大家似乎都以「只是過渡」來看待她們，認為她們實習完之後就會到部隊上班，因此並沒有很願意傳授技巧的感覺。

在這樣的性別分工習慣下，女性隊員在陽剛組織內往往被分配到後備性、或是「適合女性」但卻也不是「非女性不可」的任務。這樣的親善型歧視所造成的性別效果，當女性人數少的時候，或許看似一種特權。但正如 Gustafson (2008) 所指出的，一旦樣板人數增加，利益衝突開始浮現，就會引起男性的敵意與不滿。在訪談間我們就感受到不論男女受訪者，幾乎都有「開放錄取女性可以，但絕對不能錄取太多」的共識，理由是會增加男性工作負擔，或造成「同酬不同工」的抱怨：

像她們女生分發下去，很多男性隊員他也會覺得說，她的工作就比較輕鬆，她工作就比較簡單，可是她跟我們領一樣的薪水，他們還是會有這種聲音出來。常常會有類似這種聲音出來，例如說我們局裡內勤的女生，她們不用輪值日，男生要。(火女H) (底線為作者所強調)

擔任艦上大副的海男 6 也以「公平」為理由，指出不能開放太多女性上艦：

我們是用照輪流的方式來登檢漁船，因為現在一位女性還好，那如果以後陸陸續續地女性越來越多的時候，那相對的，男性這一方面的工作恐怕就會增加啦。他們就可能開玩笑說：「怎麼每次都是我在跳船？」

簡言之，那些讓少數女性感覺「幸運」的優待（免於夜間值班、免於粗重或危險工作等），正複製了社會對女性既有的刻板印象，也因此成為反對更多女性進入陽剛組織的理由，這也是為何 Kanter 指出樣板主義足以構成一種「自我永續的系統」（Kanter, 1977a:

325)。

2. 以「性別」預設「核心能力」的不足

除了基於傳統刻板印象與保護主義之外，訪談間最常被用來辯護性別分工或指女性不適任的論述就是「體能的性別差異」，⁸ 例如連女性受訪者也會說：「體能再怎麼好的一個女生，她再努力做也永遠不會，（體能）永遠沒辦法超越男生」（火女D）。因此，在我們批判性別分工之際，亦有必要針對此類整體論、本質論的論述，做一回應。

首先，這類說法和許多人在談論性別分工的必要性時犯了一個相同的錯誤，就是以「平均的女性體能」與「平均的男性體能」，來進行比較。然而，就算我們承認一般女性平均的體能成績，確實比一般男性平均的體能成績較低，卻不應當因此推論任何一位在消防隊或海巡隊工作的女性，其體能一定比任何一位同單位的男性差——因為消防隊本應錄取「體適能」比女性平均標準稍高的女性。一位女性受訪者其實點出了關鍵所在：

你不能看我們這種體態不好的，你說外國女生，每個長得是不是壯地像男生？比我們台灣的男生還壯碩！你說外國的女生，如果她來到我們這裡，她不能勝任嗎？我覺得不敢說，因為男生都恐懼了。所以我覺得（性別）已經不是重點。

其次，火女D提到女生體能「沒辦法超越男生」，也是另一處盲點。因為擔任海巡、消防工作的女性，並不是要和男性進行體育競賽或角力，不一定需要「超越男生」；且就算是男性之間，也一

8. 至於其他各種關於女性思慮不夠周詳、天生膽小、反應力不夠、爆發力不夠等各種基於生理性別的「斷言」也都不少，但都跟體能一樣是基於類似的本質論邏輯，因此我們以體能為例加以解構，餘者不一一回應。

定有不同的體能程度，因此重點不應當是一較高下超越對方，而是在於能否勝任工作，且適合團隊合作。對此，火男 8 提到的挑戰反而較為關鍵：

可以救災，才可以適應阿，消防是救災的東西，譬如說你看金莎，18 樓在燒，等於（一般建物的）36 樓，你要爬到那裡就已經沒體力了，那個就沒辦法負擔。...那整個消防大衣整套就多少公斤，十幾公斤，你就背在身上，還有空氣瓶 30 幾公斤，還要爬樓梯耶，沒有體力沒辦法上。

因此，一位女性能否勝任消防工作，和一位男性能否勝任消防工作的基本要求應當是一樣的，至少如火男 8 所述，在身穿厚重的消防衣物、爬到 36 樓之後，還要能夠有力氣救火，那麼就應當以此為篩選門檻。不過，我們也應當注意許多外勤工作基本上講究團隊合作，不見得每一個男性都能夠獨立完成每一項不同性質的工作，因此，重點應在於能否發揮每人不同優勢，合力完成任務，而不是刻意提出一項連男性也不一定能完成的勤務，來質疑女性的能力，的確如海女 D 所言：

我們總局的人有問我（體力能不能勝任），我只反問他說，你自己也上過艦，你回想做過哪些事情，是你覺得女生不能勝任的？他說碰墊，那我說碰墊一個人抬得動嗎？我們碰墊是要四個男生一起抬都抬不動，然後用滾的，推推推，然後碰碰碰，然後到上面那個帆布才碰下去的。請問是你一個人抬嗎？你也抬不動啊！這並不是女生的問題。.....如果是體力需要大到那個程度，那也不是一個男生就能解決的，我就開玩笑，那真的是體力問題嗎？我覺得是團隊合作的問題吧！

「究竟能否勝任」也牽涉到第三個盲點，就是儘管許多受訪者都提到了體能、體力，但我們仍應當追問：體能真的是勝任消防隊、海巡隊員最重要的「核心能力」嗎？火女 G 提了一個很實際的例子，就是一名體力很好的男生，但是反應與理解力不夠，所以常在救火

時出現問題：

明明叫他佈水線進到那裡去，結果他應當目測大概就知道應該至少要兩條水帶，可是他就一次只搬一條水帶下來，那當然就跟不上。可是女生一聽到這個指令，她就知道我要怎麼處理，她就馬上就佈好了...。就是分隊長講的，那個反應能力要敏捷一點，有時候指揮官下達的指令能夠執行到多少程度，理解度很重要。(底線為作者所強調)

事實上，當我們進一步追問男性在海巡與消防工作上的勝任情形，就會發現其實也有很多男性的體能、膽識或個人生理條件，也未能完全達到工作要求。例如在消防工作上，男性也可能遇到突發狀況，無法抬起傷患；男性對於進入火場也會存有恐懼，如火男 3 形容的，「我們不能講女性同仁，還有很多男性同仁其實也沒有說很敢衝這樣子」。但是，男性的某些能力或條件不夠符合要求，多半可以用其他條件或能力來補強，或被理解為「個人問題」；「女性」若有哪一項條件不夠符合要求，則不僅立即被用來「證明」其不適任，甚至可以「類推」至所有女性都不適任。

在海巡工作上，體能的門檻其實相對更低。受訪者不論隊長與男女隊員，都認為女性可以勝任艦上的一般業務。船上比較吃力的工作是靠港時拉纜繩的動作，這已有機器代勞，所以重點是學會操作機器的技巧。海巡工作比較大的挑戰反而是暈船問題。在這部分，本研究訪問的幾位女性隊員，適應得還比某些男性好。例如在同梯次考入的男性隊員當中，就有 3 位男性因為嚴重暈船，而辭職或調至較大型的艦上服勤，以降低暈船情形。

換言之，在消防與海巡工作上，過去被視為「生理男性」才具備的條件：體力、膽識、抗壓性、操作工具的技巧等，其實並非目前所有男性皆能達到，也並非錄取的女性皆無法符合。因此，消防與海巡工作應當更仔細地進行合適人才的篩選，以及在職的訓練，

而不是簡化地得出「女性不適任」的結論。事實上，除了生理與體能條件符合之外，許多受訪者都指出其實「實務經驗」和「敬業態度」更是勝任勤務的重要因素。

比較具危險的，像叫你到水底下去潛水，有的時候比方說割掉繩子，不見得女的會做得比男生差，但是我就講說，某些人她可能體力他比較差，或是說她在工作敬業態度上會比較差，都不一定，同樣男的也會有這樣子，所以我是不認為說男的女的在工作上會有什麼差別。（海男 7）

海男 7 告訴我們，無論男性或女性若要勝任外勤職務，是可以藉由專業的訓練而達成的。是否勝任外勤工作其實無關生理性別問題，女性（和男性一樣）願不願意接受各項任務的挑戰與持續的訓練，進而累積實務經驗與專業，才是勝任與否關鍵。而在這過程中，女性本身和周圍同仁的態度都應當超越傳統性別角色的侷限，才能進而克服前述「複製刻板印象」的問題。火女 9 也有類似的心得：

只要她在這個工作上他可以負荷得了隊上的勤務，不要一整天都想著要調走要調走，然後很認真的學習，應該是都 OK，應該是女生要可以當男生用。

基於刻板印象的角色囊化效應，或許可以採取「平等一致對待」的方式來克服；但是女性進入陽剛領域需要面對另一個更結構性的阻礙，就是這份工作本身長期由男性所主導與定義，而使得多數女性進入之後，其實遭遇比男性更多的困難與挑戰。以下進一步討論之。

（二）男性中心的工作環境與文化

Kanter 所指的第二種樣板效應是「兩極化」或「對比性」，也就是支配者會強調他們之間的共通文化要素，並與樣板做對照，將

樣板視為「干擾」的起因，透過兩者差異的誇大化，有意無意地提醒樣板的「圈外人」身份。進一步延伸，我們可以瞭解支配者之所以強調其與樣板的差異，是因為支配者已經習慣於既有的工作模式與環境，而這個工作模式與環境基本上是以純男性人員的想像而定義與建立的。因此，本節將從女性進入兩個陽剛單位所造成的衝擊與「不便」談起，闡述組織運作邏輯本身的男性中心主義。

1. 不利女性參與的空間配置與互動文化

消防與海巡工作都不是一般固定上下班的職業，海巡隊的任務通常需要出航 3 到 5 天，如有特殊狀況還會延長。而消防隊因為值勤方式是勤一休一（如台北市）或勤二休一（多數縣市），也就是消防員必須連續待命 24 小時之後，才得休假 24 小時（勤二休一則為連續待命 48 小時，休假 24 小時），因此也有在工作崗位上住宿的需求。也因此，當女性進入這兩個原本只有男性執勤的環境後，不論在空間配置或是同仁起居生活習慣上，多少都需要調整。儘管這些調整是組織邁向平權的表現，但在調整的過程中，也常見女性為自己的出現帶來的「干擾」而不安。例如海女 E 表示：

本來這個空間這個環境本來就通通是男性吧！那很多東西...我剛講過啦！不可能說你一個人來人家為你改變什麼。所以，我覺得啦，如果說真的要來海巡署工作的女生，自己反而要調適好啦！.....我常常跟他們（男同仁）講，我知道我讓他們製造了很多麻煩。對，但是有一些同事，他會勸我說，啊，麻煩也不是你製造的啦！

在硬體空間方面，消防隊與海巡署的寢室與浴廁空間，都需要因應女性的進入而重新分配或增建。通常每個消防分隊都有消防員的寢室或備勤室，約 4-6 張床放在一間，提供消防員休息之用。但因為許多消防分隊的寢室只有一兩間，不可能單獨分一間給一兩位

女生專用。也因此各縣市政府在分派女性消防隊員時，通常會至少將 3 到 4 位女生集中在較大的分隊，以解決寢室安排的問題。這樣的安排有其好處，就是女性彼此可以相互照應，不會是「唯一」的樣板，也比較沒有「整個團隊為配合我一個人而改變」的愧疚。

而在海巡署的部分，女性上艦最先碰到的難題也是住宿問題。一般船艦上是 6-8 位船員共用一間寢室，且使用公共衛浴，因此女性上艦只能安排在噸位較大的巡防艦，因為這些艦上原本就規劃有 1 或 2 人房給貴賓或長官之用，並且有獨立的衛浴。女性船員被暫時安置在這些獨立衛浴的貴賓室或資深官員室，相較於其他男性隊員，看似享有高規格待遇，但其實這樣的空間分配與層級分明的艦艇紀律有所衝突，讓某些女性隊員感覺到不自在，海女 E 就直言：「今天如果我是官，我會住的心安理得。但是今天我只是一個最基層的公務人員，所以其實要我去住那一間，我也不是很自在啦。」

海女 B 使用「貴賓室」作為寢室的經驗更為無助。因為貴賓室通常是兩間房間共用中間的一套浴廁，因此如果隔壁的房間也有住人，使用浴廁時必須同時鎖上自己和對方的浴廁門，用畢後也應當同時打開兩個鎖，以便隔壁的人可以進入使用。而海女 B 在艦上實習時，因為正好有長官住在隔壁房間，使用完常忘記打開兩邊門的鎖，使得海女 B 必須繞出房外去敲長官的門，請長官打開廁所門。這樣的麻煩長官已經夠糗，而有時候因為海女 B 輪到半夜執勤，長官已經就寢而不便吵醒：

那時候會比較痛苦就有時候要憋尿，那憋尿的話，如果我就是憋不住的話，那可能就是要去外面，用大家(男性)共用的廁所。... 進去的時候我會先喊一下說：『裡面有沒有人？』沒有人我才會進去。

這段經驗在外人看起來或許只是生活起居上的不便，但對於剛

開始要適應這份工作，而又是艦上絕對少數的基層女性海巡員而言，卻足以造成其生活適應上的很大挫折與壓力。

此外，整個巡防艦基本上是一封閉空間，起居活動空間有限，在女性加入後，似乎造成許多男性在生活及衣著習慣上的困擾，以致於衍生出一種孤立與隔離女性的互動文化。我們的研究發現這種孤立與隔離的模式至少有二：第一種是女性「自我禁足」，例如海女 C 因為曾經有下樓找人而「嚇到學長」的經驗，後來完全不敢進入下層船艙，除了吃飯和值勤的 3 小時，其餘時間盡量留在寢室內，「不要太打擾到別人」。這也是為什麼到目前為止還在艦上擔任外勤、適應最為良好的海女 F 也提醒，女性要勝任這份工作的條件竟是：「要比較關得住，就是比較宅，對，妳越宅越適合。因為在船上其實時間很長，你要能夠自娛娛人，你要自己找事情做啦！」。

另一種孤立與隔離的模式則是有些弔詭，換成男性同仁「自我禁足」，讓出一定的公共空間給女性，一群人「躲」在艙下。海女 D 對此就深有感覺。她回憶起自己（和另外 2 名女性同仁）還在艦上的時候，經過幾個航次，發現愈來愈少人逗留在甲板，後來才知道原來「都閃到機艙那邊的休息室，大家都躲開了，都躲我們」。男性同仁寧願擠在較悶熱的樓下泡茶聊天，而不願意在公共空間內與女性互動。海女 D 對此曾經非常訝異，因為她原本以為大家相處得很好，直到發現此事，才有女性是「干擾者」的感覺。但她也對男性同仁的行為給予同情的理解：

事後想想，他不躲走也不行，因為他要穿得很整齊，他要穿得很整齊才能在房廳外包括二排走動。...可是，你問你爸爸媽媽，哥哥弟弟，有沒有就這樣穿著內褲到處跑的？當然有啊，連汗衫很多人都不穿的，就這樣走來走去，你會比較自在，船上那麼熱，尤其夏天。

因此艦上的「性別隔離」現象，除了船艦本是封閉空間這個主要因素外，同仁間的性別界線過於「分明」，似乎也是造成女性孤立處境的原因。而許多男性船員看見女性上船後「都一直關在房間裡面」（海男 11），其實覺得很同情，但也有人因此得出「女性還是待在內勤就好」的結論。因此，同仁之間的互動品質，不僅對於樣板的工作適應非常必要，對於支配者看待樣板的態度也有影響。就這一點而言，我們在訪問消防隊員的日常生活互動時，就感覺消防單位的性別互動較為自在。儘管許多男消防員表示，女性的加入會讓他們平常在分隊（休息時）的穿著、舉止較為謹慎，「不能穿內褲跑來跑去」，不過相處久了之後，大家的界線也較為放鬆，比較像家人一樣，穿著的要求也不再那麼拘謹。

然而，我們也不能忽略在強調「像家人一樣」或「合群」的同時，也有可能是要求女性配合隊上既有的男性沙文文化，而造成女性的不舒服。例如，就有女性受訪者指出，有時候隊上同仁晚上喜歡一起吃宵夜，免不了喝一點酒來助興。女性如果不喝，常會被視為不合群。此外，同仁喝酒時所講的應酬話或「玩笑」，經常透露出對女性的不尊重而不自覺，例如邀女性同仁「陪長官喝一下，幫長官倒個酒」，「陪他喝一下，坐枱一下」等等用語。甚至因為消防隊與義消常有些應酬場合，也有受訪的女性同仁表示，有長官或是趁著三分醉意之際，遂行性騷擾：「那時候我先離開，某長官就跟出來，好像表面上是要送我出來，結果後來要走的時候，就趁機在我臉頰親一下。」

陽剛組織內的女性，在職場內遭到性騷擾時可能隱忍不投訴，一方面是因為這類職場特別強調服從、合群，許多女性因此儘管心裡非常不舒服，但多半選擇迴避或隱忍的策略，而較不習慣投訴或

向更高層級反應，以免遭到報復。另一方面，就跟許多職場內遭遇性騷擾的女性一樣，當事人擔心自己會被貼上標籤，被認為喜歡「小題大作」，「以後會很黑，會被冰起來」，甚至很可能被對方扭曲事實、反將一軍，例如消防隊就曾經有女性投訴長官的不當騷擾行為，後來遭該名長官「到處去跟人家講說是她勾引我的。」顯然，雖然性別工作平等法已經規範所有職場必須建立性騷擾申訴與處理機制，但當佔多數的男性同仁將某些性別互動模式視為「理所當然」「無傷大雅」時，女性想要改變或抗拒這樣的組織文化所需擔負的心理和實質成本，往往超出個別女性所能負荷的程度。

2. 無法兼顧照顧責任之勤務設計

海巡與消防這類陽剛組織另一個常被用來說明「女性不適任」的重大理由，就是其工作時間與條件讓人難以兼顧家庭照顧的責任。確實，以機動海巡隊為例，船艦需要出航 3 天、5 天甚至更久，家裡若有幼兒或是需要照顧的長輩或病人，不可能兼顧。消防隊員在台北市的處境稍好，執勤一整天以後可休息一整天；其他縣市則是需要兩整天都待在隊上待命，才能休息一天。但是不論是 24 小時或 48 小時不在家，都絕對需要幫手，來擔負家中幼兒或老人的照顧工作。

也就是說，這些陽剛組織的工作條件，基本上是建立在「傳統男人」的角色預設之上，也就是背後需要有一位可以負責家庭瑣碎照顧與管理責任的女人，或是有足夠的財力外包(如 24 小時的托育)解決。而這樣的預設，不僅持續構成女性在這樣的工作崗位內的壓力與阻礙，也不一定適合「進步男人」或是「平權家庭」內的丈夫角色。例如，火男 6 的孩子才上小學一年級，太太則是每天上半天班，但也希望他能夠多分擔照顧責任：

以我來講的話，我太太她希望說我能（每天）上下班這樣子。小朋友還小的話，就是說有時候忙不過來的話，可以幫忙帶這樣子。

就和火男 6 一樣，許多家中有幼兒或小朋友的男性受訪者，也都多少期待能夠多花一些時間陪伴小朋友。然而，既然傳統的性別角色分工將照顧幼兒的責任置於女性身上，因此他們基於「這份工作性質就是這樣」，也就沒有迫切的感到工作與家庭照顧責任的強烈衝突。不論已婚或未婚，多數男性同仁都期待自己的另一半能夠習慣並且彌補自己工作的「特殊性」，擔負起主要的家庭照顧角色。

於是，家庭與工作的角色衝突，往往隨著女性進入工作單位後才浮現，但又被輕易視為是女性「個人的問題」，不應該與工作混淆。這非常符合女性主義者對於「公/私領域」二分的批判——許多被視為「私領域」的課題，包括家務、托育、家庭生活等，其實充滿公共意涵，影響眾多女性的公共參與（包括就業），因此不應當被個案式的解決（彭滄雯，2007）。海女 A 與火女 H 對此都深有體會：

他們會覺得說，妳不應該把你自己的這種家庭問題放大，妳應該要自己去想辦法解決，不要把問題帶來這邊，可是我就反問說，如果今天是你自己的老婆，因為我是一個媽媽、太太跟媳婦的角色，如果今天是你自己的老婆是這樣的情形，你能不能真的很體諒她、很包容她，願意幫她分擔一些事情？他們答不出來（海女 A）（底線為作者所強調）

長官覺得妳這麼不合群，妳怎麼融入這個團體...就是常常可能心都放在家庭上。我覺得其實（長官）交待的事情我有做，我有盡量去扮演好我的角色，但是他們老是喜歡怪說，他們也有家庭，不是只有妳有家庭，不要老是把家庭問題拿到工作上來。（火女 H）

許多男性同仁習慣了家庭照顧責任是由當事人「自己想辦法解決」的邏輯，多半因為他們背後有一個太太、父母或保母合力分擔

了他們的照顧責任，也使得他們不認為需要檢討這個組織過去的運作邏輯並未從「女性」的需求思考，更遑論鼓勵男性同仁平等地參與家務分工。其實，就像瑞典的親子假是適用於家中有 6 歲以下幼兒的父母，我們的外勤單位也應當讓擁有年幼子女的同仁——不論是女性或男性同仁——可以在這段期間調至內勤工作，以兼顧工作與照顧角色。換言之，女性進入陽剛組織內，不應一味被要求配合原本（傳統）男性中心的運作邏輯，而是趁此機會轉化這種邏輯，讓男性與女性都能有兼顧家庭的機會。

如果「兼顧家庭」不再被視為是員工私領域的事情，而被視為一個組織應當重視的價值，則組織除了提供有幼兒或照顧需求的員工暫時轉入內勤的彈性之外，平常的人力資源配置和排班等，其實也都可以從這個角度有更體貼的安排與設計。例如火女 G 就強調上級分派工作地點時，應當與員工的住所配合考量，「你如果家住在工作的地點附近，就算是排勤二休一，還是可以有家的樣子」。類似的，海女 A 指出有許多海巡人員的家庭與其分派工作的海巡隊並不在同一縣市，因此連續假期對他們而言就很重要，如果出航 5 天之後回來有 3 天的假，卻被要求在假期中間還要值班守艦(艇)，讓員工非常氣餒：

有些人(被要求守艦艇)OK 是因為他家在附近，對我來講不 OK，因為我是外地人，我很多同學都不 OK，因為我們分發在北部的，裡面有很多都是南部人，我們都要回家，所以顧船(守艦艇)這件事情，不論男、女生，那已經不是因為我是女生，媽媽我要回去，而是全部的人都要回家，然後就非常地不高興。

透過改變組織內部的制度，給予「照顧者」多一些的支援與彈性，或能稍微降低女性在陽剛職場所面對的阻礙，但是需要克服的因素當然不僅於組織層面，而是整個社會根深蒂固的性別角色規

範。事實上，我們從許多女性同仁的言談間，仍可以感受到就算她們的另一半是正常上下班，可以接送小孩到褓母家、擔負家庭照顧的主要責任，她們仍然覺得這樣「靠先生幫忙」不是很心安，或者先生也確實覺得他是在「幫太太的忙」，而急於催促太太調回內勤「以家庭為重」。也就正因為整個社會（不分男女）都認定結婚後的女性、身為母親者仍是主要的照顧者，使得女性除非不婚或單親，否則似乎很難長久待在「外勤」單位發展。

3. 超越男性定義的標準

本小節前面兩段都在指出，隨著女性進入一個原本男性支配的職場內，我們不應當一味要求女性融入、適應原本既定的組織規範與文化，因為這樣不僅可能造成對女性的不利處境，也對組織的性別轉化沒有幫助。相反的，我們可以藉此機會檢討原本從（某些）男性角度發展的規範與組織文化，有沒有改革的空間，可以讓女性獲得更公平的對待，且同時提升組織的整體績效表現與發展。換言之，我們應當對於原本被視為理所當然的各種規定、要求，有批判反省的能力。這當然不是說原本的規矩一定是不好的，或一定需要配合女性的需求而修改，而是強調不需要僵化地堅持某些規定，而漠視某些改變和專長，也許會為組織帶來更大的助益。

在消防隊的救護實務工作上，就可以發現這樣的例子。有幾位受訪的男性與女性消防同仁，不約而同提到擔任救護工作的工作傷害，就是因為消防員過去習慣靠著「爆發力」將躺著病人的擔架從地上抬起，「每個人都是靠腰，腰力臀力這樣上來，所以到後來那個都椎肩盤突出」（火女 E）。但卻由於女性的加入，救護勤務由一男一女相互搭配後，許多女性的「爆發力」或許不是那麼足夠，遂變通地改將擔架先摺起成椅狀，救護員協助病患或傷者坐上擔架

後，再將擔架慢慢放平，如此一來，不僅不需擔心抬不起 80-100 公斤重的擔架，同時也可減輕消防員的職業傷害。許多男性也感到這樣的方式比較輕鬆，也同樣達成任務。

除了以更有效能且安全的方式完成「抬起擔架」這項任務之外，女性加入救護救災任務之後的一些貢獻，往往是原本消防單位在招募消防救護人員時，所不曾納入考量的條件。例如火男 4 指出，由女性救護員來協助女性病患，病患多少會比較自在：

以往我們在碰到女性病患，會講很多，譬如說小姐你好，我現在要先看妳的胸口，看妳有沒有受傷，都要事先先跟她講，縱然她已經有點不醒人事，你還是要念出來，你也是要念給其他人聽。像女性同仁來有一個好處是，遇到女病患，就給她們做。她還是一樣會口述，因為要給病人知道說現在是在做什麼事情，但是病人會比較能接受。

負責火災防治宣導業務的火女 G 則指出，在居家防治工作上，女性消防人員也因為性別角色的刻板印象（女性比較沒有壞人），反而有一些優勢：

你要進到人家家裡去跟他做防治，男生（宣導員）就會比較引起過敏，所以大部分的男生他只要能交差就好了，我就在門口給人家寫寫資料，然後拍個照，他就走了。只是女生（宣導員）就會比較認真，要進去到他家裡面，真的把預防的觀念交給他們，就幫他們看一下電線啊或是看一下瓦斯爐，就是她會用比較多的時間在做這一件事情，然後人家也比較放心。

一般對於陽剛組織內的工作想像，多以男性擅長的特質思考，例如強調力氣、膽識等，卻忽略或低估別的重要特質。海女 D 就很有生動地舉了一個例子，說明了海巡業務其實常需要細心、會照顧人的能力：

有一次有漁船電池爆炸，電池水噴到那個輪機長的眼睛，然後我們開快俾（巡防艦）去，不知道經緯幾度，已經繞過日本要去救

他，跟他會合，他們也一直拚命開，我們也拚命開。會合之後，把他救到我們船上，然後再趕回台灣...那我們接到他(上艦)之後，我們是不是就要醫療、幫他噴眼睛？因為根據岸上醫生的指示，然後我們就不斷的噴生理食鹽水，...重點是我去岸上的時候，岸上的人說那個輪機長很感謝你。其實我幫他服務的很好，因為我覺得人，在海上你就是真的有錢也沒處買，你就是沒親沒人的，可是如果你把他當成像親人，事實上你就會把他服務得很好，你如果噴得溼答答，他是不是就會很不方便？後來我們還請他到二排去吃飯，...所以其實就是一個互動啊，那女生有這樣做嗎？是，女生會這樣做，男生會這樣做嗎，不會。要不然我旁邊那位同學為什麼不跟他講話？不會說他吃完東西要扶他？(底線為作者所強調)

前述的例子，其實反映出女性樣板也和徐宗國(2001)所研究的男護士一樣，能夠在某些層面上將這些一向被定義為陽剛的工作「去男性化」，辯護女性從業的正當性。當然這樣的論述某個程度上也再度複製了傳統的性別角色分工。因此，我們認為前述例子並不應當得出「只有女性」或「只要是女性」就會具備細心、安全、照顧人等特質，許多男性同仁也一樣具備這些特質。重點在於，這些特質在傳統陽剛取向的組織內，是相對不受重視或肯定的適任條件。但隨著女性的進入，我們也應當重新檢驗，許多宣稱女性「適任」或「不適任」所引用的裁量標準，究竟與勝任這份工作的密切關係為何？許多女性在陽剛職場上的表現，是不是反而使得原本男性定義的核心能力或績效表現，有更上層樓的空間？

(三) 對樣板的放大檢視

Kanter 樣板理論最強調的一項效應，應屬因為人數過少造成樣板容易被放大檢視，以及由此而來的「象徵性後果」(一舉一動都代表所有女性)，所導致樣板女性的表現壓力。在我們的研究中則發現，即便不談「放大檢視」與否，人數過少本身帶來的孤立、孤

獨感，就足以影響樣板的工作適應，而這一點在工作環境封閉的海巡隊，又比在消防隊更為嚴重。

1. 人數過少的問題

海巡隊員上艦之後就是一個封閉世界，無法與外界網絡交流並獲得支持。因此若身為封閉世界內的唯一女性，很容易導致當事人的孤立感，也連帶影響女性的適應狀況。一位女性隊員剛上船實習時，就因為暈船的不適應，加上沒有女性同儕能夠陪伴，因此嚴重感到適應不良。而事後回憶，她覺得「只有我一個女生」是造成心理壓力的很大來源：

因為妳說在船上暈船，房間就只有妳一個人，妳覺得有一個男生進來特別照顧妳，妳覺得適合嗎？我覺得不適合。所以就我自己...那時候我自己比較私心的想法會覺得，旁邊如果有多一個女生那多好，因為至少我還有人可以講話，也可以互相照顧啊。...暈船很痛苦沒錯，我承認，但是我覺得，當妳那種暈船又孤單，沒有任何人可以跟妳講話，我覺得那種壓力才是更大。（底線為作者所強調）

而如果女性不只一位，可以彼此作伴，對於剛進入這個工作領域的女性來說，則會有很大的不同。例如有 3 位女性隊員被安排在同一條艦上實習，她們都表示這樣的陪伴對於初次接觸艦上苦悶生活的適應，以及學習上的互相諮詢，是很重要的條件。特別是海女 C 曾經有出航後就發高燒的經驗，也靠著另一位女性同仁在旁協助找冰塊、退燒藥，因此具有安全感。當然，「多一點人比較好」並不表示「一個人在艦上」就必然適應不良。例如海女 E 就認為她一個人在艦上「沒有什麼差，我一個人也是可以過日子的」，因為她可以安於一直待在寢室內，只有值班時才出門。海女 F 擔任外勤至今，一個人也都沒什麼問題。因此，除了「人數」之外，個人特質、

社會歷練以及與同仁間的熟悉程度，都會交互作用影響女性在艦上的適應程度。但如果遇到生病或特殊狀況，確實有同性同儕的相互照應，會比較方便一些。

不過，在訪談間，似乎大家不大擔心或注意「人數過少」的影響，而是提早焦慮未來可能有「女性人數過多」的問題。這個現象在消防隊又比較明顯，不論男性或女性受訪者，多半認為女性人數應當有個「上限」，認為女性比例若超過一定門檻會造成勤務運作的不便，唯一不同的是大家對於「門檻」的想像：有些人認為女性不宜超過十分之一，也有人認為不超過一半都還可以。這部分主張者的理由不外乎「影響戰力」，我們在本節第一小節已經討論過，此處不再重述。

2. 放大鏡下的表現壓力

人數過少使得樣板容易引人矚目，Kanter 形容這種能見度是「兩面刃」，有時它確實帶來一些特權或機會，但另一方面也形成額外的「表現壓力」。不過，享受能見度帶來的特權，很可能引起敵意，所以我們的受訪者也寧願不要。例如在船上，有時長官會請女性隊員一起在正式飯廳上用餐，不用跟其他男同仁擠在一起吃飯，但是

一些受訪者就會較為敏感而不過去：

我們的位階很低，那我們跟高官在吃飯，難免...妳不能保證說其他同事會講什麼。對！...我有發覺某些人對我有一些敵意，妳會發現某些人對妳其實是不屑的。

巡防艦上的女性不僅對於特權不敢消受，也深知自己只要出現一些狀況，所有人都看在眼裡，而且會被擴大來「印證」對於所有女性的看法。一位女性隊員說：

我自己覺得暈得很嚴重，但是我不敢有這種想法說「我暈船了，

我要下船。」可是我覺得女生（人數少）的缺點就是，因為妳暈船，所以要隱瞞也很難隱瞞，其實旁邊的，週遭的人都看出來妳暈船。當妳暈船的時候...因為我那時候曾經有講過說：「好痛苦喔，好想下船。」可是當妳這句話一講出來的時候，所有人都知道妳有這樣的想法！就算妳只是因為痛苦而無心的一句話：「我好想下船。」就這麼一句話...所有人都會覺得女生不適應，女生在船上就是，你看就是沒有辦法工作吧！

女性樣板的表現壓力，連一些男性同仁都可以感覺到。例如擔任分隊長的火男 3 就認為，女性消防隊員做任何事都會成為其他人的焦點，有些女性也容易被長官或同仁拿來與其他女性相比較，而形成另一種表現壓力，造成她們在行事上必須小心翼翼：

因為她們女孩子，我覺得她們因為大家眼光會在她們身上，她們自己本身壓力很大，一件事情做不好的話，大家都在看她們這樣，她們在學校就這樣子，做什麼事情都變成焦點，都被放大鏡這樣看，她們壓力也很大。...所以在外勤她們做事都比較小心翼翼，比較低調這樣子，...她們變成說發生一點事情，可能就傳很遠了。（底線為作者所強調）

此外，表現壓力不僅來自內部同仁，也可能來自外部的服務對象。例如有時女性開消防車出去，「每個人都是抱著異樣的眼光」，也遇到民眾質疑女性救護員「如果遇到一個上百公斤的，妳們怎麼搬？」（火女 E）。而這些額外的注視與評價，都是一般男性同仁（不管是否適任）不需要面對的。

當樣板遭遇到放大檢視時，不論在多數時候表現得如何稱職，只要有一兩處缺點暴露，就容易被擴大成為對於她整體表現的不利評價，或者直接被用來「證明」對女性既存的刻板印象。相對的，樣板若要克服刻板印象，往往必須有明顯超越男性之卓越表現，才能超越「性別」的包袱，受到男性長官同仁的肯定。例如，目前唯一仍然在艦上服務的海女 F，就被其他女性同儕公認是未來女艦長

的潛力人選，衝浪、比腕力都可以贏過男生，也「熱愛」這份工作，因此才得以受到肯定。諷刺的是，當女性有這樣優異的表現時，卻很可能被認為只是個案、特例，不見得能以此來打破認定「女性不適任」的刻板印象，由此也可證明 Zimmer (1988) 所強調的社會性別歧視的根深蒂固。

五、結 論

在性別逐漸平權的今天，「養家」不再只是男性的責任，單身、不婚與單親的女性，經常擁有同樣沈重的經濟責任，即使已婚女性，也很多需要分擔家計。因此，女性爭取平等的工作機會，是這個時代趨勢下之必然。特別消防員和海巡員都具有公務人員身份，也相對較有穩定的經濟保障。在訪談間，許多女性都提到「我今天只是想有一個工作」「為了要一口飯吃」「只要我想要賺那份薪水，再辛苦我還是做」等心情，也有些受訪者明確表達了為了賺取外勤的加給與較高薪資，因此願意付出更多。由此可以看出，以基於傳統刻板印象的想像或習慣而企圖阻擋女性進入這些領域工作，不僅違反了憲法保障的性別平等原則，更是攸關許多女性生存權的問題。

但在同時，我們當然也不希望相關單位「為女性而女性」，錄用了無法充分勝任工作的女性，影響組織後續的運作與績效；也不希望錄用了明明可以勝任這些工作的女性，但組織內部結構與文化沒有配套調整，使得女性無法發揮戰力；或是「同酬不同工」，引發男性同仁的反彈。

因此，本文從樣板理論的視角出發，呈現目前在我國海巡與消防單位服務的女性經驗，並探討其所面對的樣板效應。總結而言，

本文至少在三個面向上，與樣板理論有所對話或補充。首先，Kanter 樣板理論中所提出的三種效應：角色誘捕、界線鞏固、放大檢視等，在本研究的研究對象身上，多半獲得論證。本研究支持「人數有關係」（number matters）的觀點——特別是在（1）工作環境較為封閉（如海巡隊出巡的艦艇）；（2）工作崗位過去很少出現女性；（3）女性同仁是初任這份工作（實習或剛畢業的階段）——的情況下，就算只是增加 1 位女性，對當事人的工作適應都有很大影響。主管單位應當避免指派「單一女性」進入一個全男性的環境內工作。

其次，本文發現樣板女性進入陽剛職場之後，也有重新改寫陽剛職場工作內涵與模式的能動性。就如同徐宗國發現一些男護士透過重新定義護理工作的本質，來加強自己擔任護士的正當性一般，本文訪問的一些女性消防與海巡隊員，也在實務經驗中挑戰了過去這些工作所定義的「核心能力」，指出某些女性常有的能力與特質，可以更增加工作安全與表現，足以修正這些陽剛職場對績效與核心能力的認定標準。另一方面，本文指出女性員工的加入，凸顯了過去這些陽剛組織制度設計的男性中心傾向，尤其是在社會的性別分工未改變以前，某些看似「相同」「公平」的制度設計與執勤方式，經常意味著女性需要比男性同仁負擔更多的調適成本。這也是組織重新檢討與思考，讓一個「性別隔離」的陽剛職場轉變為「性別友善」職場的契機。

第三，本文回應 Yoder, Zimmer 等學者對樣板理論的補充，指出樣板效應的產生和女性的不適應，除了「數字」這個直接原因外，更結構性的因素在於主流社會的性別角色規範和分工，以及這些陽剛職場過去以男性為主的制度安排與組織文化。因此，在社會性別平權觀念尚未達到一定程度以前，組織內部的制度與文化改革，勢

必面對一定的阻礙與困難，因為不論是女性與男性，都有可能習於主流的性別論述，而缺乏對改革的認同與心理準備。但本研究也確實發現有不少受訪者，已經從實務接觸中打破了對於性別角色的刻板想像，並且願意承擔性別平權改革過程中必有的適應或陣痛。

綜合前述所言，本研究對於這樣的改革趨勢抱持樂觀，但也建議組織必須積極展開以下配套措施，以幫助改革過程更為順利。

（一）檢討招考與培訓機制，以核心能力而非性別進行篩選

能否勝任消防或海巡外勤工作，很明顯地並不能完全以筆試來評斷。本研究發現正因為目前的筆試方式無法有效篩選出「適任」的員工（包括能力與心態上），使得許多人習於期待以「性別」來篩選。因此在筆試之外，應當針對擔任這項工作所需要的其他多種核心能力，納入考試篩選項目，而核心能力的定義也應當重新檢視，避免以過去男性的經驗或價值為唯一標準。⁹

（二）檢討男性中心的軟硬體規劃，看見女性處境與價值

陽剛職場內部以男性受僱者需求為主的硬軟體環境規劃與管理，需要同步檢討與改善。在硬體方面，應當因應女性人數日增的

9. 另一個可能是在培訓的過程中，設置有效的淘汰機制，此與民間企業「適用期」的精神一樣，雇主需要瞭解員工的能力與特質是否適任，員工也有機會真正體會工作的性質與自己能否配合。當然，這個「淘汰制度」的建議，涉及我國目前考選制度一旦通過國家考試就很難解聘的制度盲點，需要務實但有魄力的檢討改革，此點有待後續研究的探討與建議。

趨勢，重新規劃空間配置，讓女性有專有的寢室起居空間。而在軟體方面，則應當重新以女性觀點來檢視管理方式，包括協助所有員工兼顧家庭與工作的配套考量等。對於職場內部的男女互動模式，應透過正式而公開的溝通，發掘出彼此可以接受的互動模式。

（三）推動積極的數字均衡計畫

鑑於「人數過少」仍是造成樣板困境的直接原因，我們認為相關單位應有明確而漸進的數字均衡目標。不限制女性錄取人數雖然符合憲法與性別工作平等法的要求，但只是達到了消極的平權門檻；從積極的角度而言，長官應當考量女性人數的調配，採取「整批雇用」策略，而避免將女性一一打散（特別是剛進入職場的新手）；同時，還應當鼓勵女性同仁組成次團體（支援網絡），以集體女性員工的力量，適時對組織提出建議，並有帶領女性新手熟悉環境、促成女性之間相互支持等培力效果。

（四）加強組織內部與社會整體的性別平權教育

我們深知，海巡與消防單位所出現的性別分工、保護主義、女性想調內勤、性騷擾等種種問題，以及男女同仁所認同的「理想」性別角色文化，其實都受到整個社會的性別文化與論述所影響，也勢必隨著整個社會的性別平權程度提升之後，才能有更根本的改變。但是，組織本身還是應當採取一些積極行動，在這條「逐步改變」的路上扮演助力的角色，而不是「坐等」改變的發生。因此，包括 Kanter 所建議的宣導女性角色模範（role model）、介紹「樣板效應」給員工瞭解，以及持續的性別平權教育、性騷擾的防治宣導

等等，都應當納為在職訓練的一部份，以挑戰與轉化男、女同仁視為理所當然的性別關係與規範。

在此同時，我們也呼應「性別主流化」的政策方向，從社會國家各個層面，持續推動性別平權教育，以作為這些組織內部性別改造的支柱，並且也只有愈來愈多人對於性別平權有更多的認識與認同，組織內部的性別平權改革才能夠更公允、有效地前進，而非徒然製造更多扭曲與反挫。

最後，要補充說明本文之限制與未來的研究建議。本文雖然在研究時程限制下，儘量地訪問願意受訪的個案，但訪問人數（特別是願意暢談分享的女性受訪者人數）仍明顯不足，因此難以涵蓋所有女性在陽剛組織內遭遇的異質樣板經驗。然而，本文也確實旨在突顯女性進入陽剛組織的阻礙與問題，而非宣稱或推論「所有」或「大多數」陽剛組織的工作環境與文化，都必定有本文所描繪的問題存在。因此，這個研究資料的限制，應當在可接受的範圍內，也無礙於本文提出的政策提醒與建議之有效性。

另一方面，因分析架構所限，我們無法針對適應特別良好的女性同仁，進行較為深入與脈絡化的個案瞭解與分析，此一缺憾有待後續研究的努力。此外，我們也發現許多單位的運作，以及單位內主管及同仁的態度，已經逐漸超越或克服本文提出討論的障礙，並且開始嘗試營造較為進步的職場關係。對於這些單位改革的經驗與成效，我們期待有更多後續研究進行深入的瞭解與呈現。

參考書目

- Archer, John and Barbara Lloyd. 2002. *Sex and Gender*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Brown, Jennifer. 1998. "Aspects of Discriminatory Treatment of Women Police Officers Serving in Forces in England and Wales." *British Journal of Criminology* 38, 2: 265-82.
- Connell, Robert W. 1995. *Masculinities: Knowledge, Power and Social Change*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Deaux, Kay and Joseph Ullman. 1983. *Women and Steel*. New York: Praeger.
- Gruber, James and Lars Bjorn. 1982. "Blue-collar Blues: The Sexual Harassment of Women Autoworkers." *Work and Occupations* 9:271-98.
- Fraser, Nancy. 1997. *Justice Interruptus: Critical Reflections on the "Postsocialist" Condition*. New York: Routledge.
- Gustafson, Joseph L. 2008. "Tokenism in Policing: An Empirical Test of Kanter's Hypothesis." *Journal of Criminal Justice* 36, 1: 1-10.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977a. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977b. "Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women." *The*

American Journal of Sociology 82, 5: 965-990.

Krimmel, John T. and Paula E. Gormley. 2003. "Tokenism and Job Satisfaction for Policewomen." *American Journal of Criminal Justice* 20, 1: 73-88.

Lippe, Tanja Van der et al. 2004. "Gender Policies and the Position of Women in the Police Force in European Countries." *Journal of European Social Policy* 14, 4: 391-405.

West, Candace and Don H. Zimmerman. 1987. "Doing Gender." *Gender and Society* 1, 2:125-151.

Yanow, Dvora. 2000. *Conducting Interpretive Policy Analysis*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Yoder, Janice D. and Laura Sinnett. 1985. "Is It All in The Numbers? A Case Study of Tokenism." *Psychology of Women Quarterly* 9: 413-418.

Yoder, Janice D. 1991. "Rethinking Tokenism: Looking Beyond Numbers." *Gender and Society* 5, 2: 178-92.

Zimmer, Lynn. 1988. "Tokenism and Women in the Workplace: the Limits of Gender-Neutral Theory." *Social Problems* 35, 1: 64-77.

考選部。2009。〈98年公務人員特種考試基層警察、稅務人員、除役轉任公務人員、海岸巡防人員、關務、國軍上校以上軍官轉任公務人員考試報考人數暨錄取或及格率按類科分〉。

<http://www.moex.gov.tw/public/Data/992495602.pdf>。2009/12/22。

吳嘉麗。2005。〈從限制性別的特考談人才考選的困境〉。《考銓

季刊》44：30-53。

徐宗國。2001。〈拓邊照顧工作：男護士在女人工作世界中得其所
在〉。《台灣社會學刊》26：163-210。

商綉慧。2002。〈台灣地區女警工作與角色之研究〉。國立東華大
學公共行政研究所碩士論文。

許震雄。2009。〈從海巡特考取消性別限制探究查緝員離職原因〉。
世新大學行政管理學系碩士論文。

彭滄雯。2007。〈婦運與政治〉。黃淑玲、游美惠編《性別向度與
台灣社會》：177-198。台北：巨流。

黃煥榮。2007。〈突破玻璃天花板—女性行政菁英事業生涯發展的
問題與展望〉。《國家菁英季刊》3，4：85-108。

黃曬莉。2007。〈性別歧視的多面性〉。黃淑玲、游美惠編《性別
向度與台灣社會》：3-24。台北：巨流。

楊濼萍。2006。〈在陽剛職場中「打滾」的女人—以台灣基層女警
的職涯路徑為例〉。世新大學社會發展研究所碩士論文。

葉毓蘭。2004。〈女警政策的回顧與前瞻〉。《中央警察大學學報》
47：107-32。

潘淑滿。2003。《質化研究：理論與應用》。台北：心理。

蔡良文。2005。〈新世紀考選體制變革之檢視評估〉。《考銓季刊》
42：1-17。

羅莎貝·摩絲·肯特 (Rosabeth Moss Kanter)。2008。Nakao Eki 譯。
《公司男女》。台北：群學。

附錄一 海巡特考歷年報考及錄取人數之性別比例

考試名稱	年別	等別	類科組別	報名人數 (百分比)		需用名額		錄取人數 (百分比)		錄取率	
				男	女	男	女	男	女	男	女
海巡特考	98	三等	海巡行政	711 (77.54%)	206 (22.46%)	30		34 (82.93%)	7 (17.07%)	4.78%	3.4%
		五等	海洋巡護	621 (85.89%)	102 (14.11%)	10		10 (100%)	0 (0%)	1.61%	0%
97	三等	海巡行政	695 (84.04%)	132 (15.96%)	40		31 (77.5%)	9 (22.5%)	4.46%	6.82%	
		海洋巡護類科航海組	75 (91.46%)	7 (8.54%)	10		9 (90%)	1 (10%)	12%	14.29%	
	四等	海洋巡護類科航海組	87 (90.63%)	9 (9.37%)	10		8 (80%)	2 (20%)	9.2%	22.22%	
		五等	海洋巡護	1080 (89.85%)	122 (10.15%)	42		37 (88.1%)	5 (11.9%)	3.43%	4.1%
95	三等	海巡行政	580 (83.94%)	111 (16.06%)	12		9 (60%)	6 (40%)	1.55%	5.41%	
	四等	海	194	7	28		33	1	17.01%	14.29%	

	等	洋巡護類科航海組	(96.52%)	(3.48%)			(97.06%)	(2.94%)		
93	三等	海巡行政	1106 (84.88%)	197 (15.12%)	46	4	46 (92%)	4 (8%)	4.16%	2.03%
		海洋巡護類科輪機組	46	X	14	0	14	X	30.43%	X
	四等	海巡行政	822 (71.85%)	322 (28.15%)	14	6	14 (70%)	6 (30%)	1.7%	1.86%
		海洋巡護類科輪機組	50	X	61	0	39	X	78%	X

資料來源：本研究整理自考選部網站資料（考選部，2009）。

附錄二 消防警察特考歷年報考及錄取人數之性別比例

考試名稱	年別	等別	類科組別	報名人數 (百分比)		需用名額		錄取人數 (百分比)		錄取率			
				男	女	男	女	男	女	男	女		
基層警察人員特考	98	四等	消防警察人員	2384 (77.05%)	710 (22.95%)	450	50	453 (90.06%)	50 (9.94%)	19%	7.04%		
				97	三等	1454 (93.09%)	108 (6.91%)	65		57 (87.69%)	8 (12.31%)	3.92%	7.41%
					四等	2886 (75.16%)	954 (24.84%)	1200		668 (73.81%)	237 (26.19%)	23.15%	24.84%
				96	三等	1405 (94.42%)	83 (5.58%)	50		46 (92%)	4 (8%)	3.27%	4.82%
					四等	911 (81.78%)	203 (18.22%)	300		270 (88.82%)	34 (11.18%)	29.64%	16.75%
					四等	1412 (80.46%)	343 (19.54%)	720		581 (85.19%)	101 (14.81%)	41.15%	29.45%
					三等	1575 (96.92%)	50 (3.08%)	100		95 (95%)	5 (5%)	6.03%	10%
				95	四等	1403 (90.11%)	154 (9.89%)	860		558 (92.38%)	46 (7.62%)	39.77%	29.87%
					三等	1416 (98.33%)	24 (1.67%)	85		75 (88.24%)	10 (11.76%)	5.3%	41.67%
				94	四等	405 (98.54%)	6 (1.46%)	400		320 (85.33%)	5 (100%)	79.01%	83.33%
					三等	1270 (98.15%)	24 (1.85%)	100		94 (94%)	6 (6%)	7.4%	25%
				93	四	431	10	500		355	7	82.37	70%

		等	(97.73%)	(2.27%)			(98.07%)	(1.93%)	%	
基層警察人員特考	93	四等	消防警察人員 1540 (74.11%)	538 (25.89%)	180	20	189 (89.15%)	23 (10.85%)	12.27%	3.95%

資料來源：本研究整理自考選部網站資料（考選部，2009）。

Token Women's Situations in Masculine Occupational Fields: the Cases of Coast Guard and Fire Fighting Sectors

Yenwen Peng*, Yi-Yi Lin**, Chin-Yi Yeh***

With the legislation of the Gender Equality in Employment Act and the adoption of Gender Mainstreaming approaches, most male-dominated public sectors in Taiwan no longer set limits on the number of women in the recruitment process. As a result, an increasing number of women have entered these masculine occupational fields, and brought about challenges to the existing system and culture in the organizations. Using the cases of the coast guard and fire fighting sectors as examples, this research aims to explore and deliberate the situations of token women in these masculine fields, so as to develop policy recommendations.

Drawing on Rosabeth Moss Kanter's conceptual framework of tokenism as well as the supplementary notions made by other theorists, this paper explores three obstacles to women's adjustment and performance in the occupational fields, namely the stereotypical gendered division of labor, male-centered occupational arrangement

* Assistant Professor, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

** Doctoral student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

*** Graduate student, Graduate Institute of Gender Studies, Shih Hsin University.

and establishment, and the pressure imposed on tokens due to excessive attention. Furthermore, the authors analyze the organizational, cultural and societal factors that contextualize and sustain tokenism. Finally, the paper concludes with several policy recommendations, both institutional and structural, to combat the above-mentioned token effects.

Key words: theory of tokenism, masculinity, gendered division of labor, gender segregation, public human resource management