



頭條大話題

勞工內心話

法規面面觀

國際瞭望台

活動搶鮮看

本期人物誌

職場玻璃天花板現象

國立政治大學勞工研究所教授 劉梅君





全球經濟重組的過程中，產業結構被迫快速且大幅調整，其中服務業的擴張非常矚目，許多研究均指出並肯定服務業興盛，帶給女性更多的就業機會，但同時也提醒女性集中的這些服務產業，帶給女性的是一份有品質的工作？還是缺乏品質的工作？（Kuhn & Bluestone, 1987; Ward, 1990）除此之外，這些擴張的就業機會，雖然越來越多的女性有機會進入職場，但這個機會對於女性進入經濟事務的決策權力圈，是否能起正面促進作用？這個大哉問可能是今天婦女勞動研究上更值得關注的課題。限於篇幅，以下就涉及女性能否在職場上取得更大的決策地位，進行簡短分析。

就統計數字而言，根據 ILO 收集的世界各地統計資料顯示，女性在職場的發展持續有進展，但各國間差異極大，有些國家的女性高階及經理人的比例可以達到三、四成，進步幅度驚人；但有些國家甚至不及一成，進展如蝸步，甚至倒退（ILO, 2004; Wirth, 2001）。根據美國非營利組織「觸媒」（Catalyst）分析美國「財星雜誌」的 500 大公司之董事會的董事性別組成，指出女性董事比例僅佔 14.7%（2006）；而「財星雜誌」1000 大企業的調查顯示，這 1000 大中女性執行長的比例僅 17%（2003）；英國於 2005 年 FTSE 一百大公司的統計顯示，僅 10.5% 席次是女性董事（directorship）（Singh and Vinnicombe, 2005）；根據 ILO 的資料，法國的前 200 大公司的最高階經理人中女性僅 5.3%（ILO, 2004）；澳洲的官方資料顯示，澳洲前兩百大企業的董事會動是中，女性僅 8.6%（Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, 2004）。

顯然即使進入了 21 世紀，女性在職場的發展上，仍然面臨相當程度的「性別職業隔離」中的「垂直隔離」障礙，亦即所謂的「玻璃天花板現象」。Oakley (2000) 對於女性在企業決策高階位置上，未能有顯著進步的原因，歸納為以下三項：企業招募、進用及升遷等作法、刻板印象、對領導風格的偏好等這類個人行為、及結構與文化因素。Carli and Eagly (2001) 的研究指出，企業普遍存在的假設是女性缺乏適當的教育與工作經驗，以致於高階女性經理人稀少。Schein (2007) 對此現象的歸因主要是「think manager, think male」的「性別刻板印象」，也就是當我們想到「經理人」這種職位時，腦海中浮現的適合人選，是男性而非女性。其實 Schein 早在九〇年代分別於德國、英國、日本及中國進行類似的研究（1992、1993、1996），這幾個國家的研究發現相當一致，也就是儘管這些國家的社會發展脈絡相異，但這些社會中的男性，對經理人普遍存在的性別刻板印象卻相當類似，其中尤以中國男性的刻板印象特別嚴重；至於這些社會的女性是否也有類似的性別刻板印象，研究發現有相當的歧異性，如日本女性就特別嚴重，英國女性有但不很嚴重，美國則是



沒有此種刻板印象。ILO（2004）的研究呼應之前一些研究的結論，那就是存在於一般人觀念當中的性別刻板印象。一般人想到管理及領導時，腦中浮現的最佳人選總是男性身影。所有用來描述稱職的成功經理人的特質，也似乎是傾向於社會所認可的陽性特質，如領導統御能力、企圖心、責任感、客觀性等。這些統計清楚傳遞出的訊息是女性在職涯階梯的發展上，的確面臨「高處不勝寒」的困境。

台灣中華徵信所前幾年對台灣上市、上櫃、興櫃和公開發行的公司，進行專業經理人的萬人大調查，調查顯示以經理人而言，男性經理人的比例高達 88.6%，女性僅 11.4%；以董事長及總經理而言，女性的比例更是大幅下降到 4.5% 及 4.3%。顯然學術上所謂的「玻璃天花板」現象在台灣也是很嚴重。「30 雜誌」對此曾走訪高階女性經理人，這些高階經理人對於「玻璃天花板」現象，提出了一個很值得深入討論的說法，她們表示，台灣的「玻璃天花板」現象，背後的問題是職場女性「普遍存有玻璃天花板的心態」，即所謂的「自我設限」。言下之意，「玻璃天花板現象」的結果，似乎歸因於女性個人的「心態」（保守？缺乏企圖心？不夠積極？…），這似乎也暗示企業及雇主無需為女性所面臨的「玻璃天花板現象」負責，因為女性的玻璃天花板現象是女性「自我設限」的必然結果。

前述說法，筆者認為是種「見樹不見林」的認知，因為顯然還有更重要問題沒被提出，那就是為何男性比較沒有「自我設限」的問題？或女性為何要「自我設限」？「自我設限」是生理性別為女性的人格特質內在的一部份嗎？前述訪談中一位企業女性高階經理表示，傳統結婚生子持家的社會期待，讓女性把工作的順序放在家庭後面。有位企業執行長更表示，「我們往往看到女性在愛情上很堅忍，但卻很少看到她們在職場上也很堅忍，這就是女性無法在職涯上長





期耕耘的弱點¹」。這幾句出自成功女性高階經理人的話語，其實已經非常明顯的指出一個事實：個別女性「自我設限」的背後，是複雜龐大的傳統社會角色期待在作祟！因此前述把女性的「玻璃天花板現象」，予以個人歸因的理解方式，對女性無疑是種二度傷害，同時也無助於現象的緩解。

關於女性職場升遷障礙的議題，也是 ILO 及歐盟近年來的行動重點。Schein (2007) 的文章特別提出兩方面的政策努力方向，分別是法制面與職場實踐面。以澳大利亞為例，澳洲在 1986 年通過實施類似於美國於六〇年代的「積極行動法案」，此後女性經理人在企業中的比例快速提升，從 1990 年的 17.2%，提高到 1998 年的 27.3% (Wirth, 2001)。其次在職場實踐面而言，Schein 特別提醒的是對女性不友善的企業工作文化，長工時的工作、臨時出差的命令、最後一刻的開會通知等等不被質疑的企業工作文化，而這套企業工作文化非常不利於女性勞工，因為該文化是建立在員工有配偶持家的假設上，這對有家庭責任的女性而言，必然構成工作發展上極大的障礙。這樣的假設是需要被挑戰並改變，唯有如此女性才不會被迫面臨職業生涯升遷與家庭責任兼顧的困境。

關於這點，稍早 Noble and Moore (2006) 在檢討 30 年來女性職場參與大幅提昇，然而身居高位的比例卻進展有限的原因時，他們的研究發現，在早先平權理念倡揚，且國家於法制上也積極努力的年代，女性在職場的發展有很大的進展，但到了近期似乎有走回頭路的跡象，她們的分析是認為，組織典範在全球化及企業競爭日益激烈的背景下，管理模式及領導典範的改變（如柔性管理的盛行），讓新右派的個人主義及專業主義在沈寂一段日子後，又重新站上議程，在這樣的視野下，女性在組織中所面臨的結構障礙，再度受到忽略，特別是傳統企業文化對女性生涯發展所造成的實質的不利影響。在新的管理典範下，結構面的問題很容易變成是個人的問題。這點也相當程度地解釋了何以 30 年來女性身居決策高位的比例，如蝸步前進。女性被排拒在決策階層的後果，是企業錯失女性人才，影響所及不僅是企業生產力的直接損失，更影響企業調整因應快速變遷之市場的能力。因此兩位作者提出新的研究取向，建議未來應採取「行動取向」(agency approach)，關注女性就業的結構脈絡。

關於這點，早在 1997 年 ILO 即曾邀集 20 個國家的代表來討論女性職涯升遷的問題，與會代表們不約而同的認為要打破女性所面臨的「玻璃天花板現象」，那麼工

1. 引述出自 2008 年 4 月「30 雜誌」，由記者江欣怡的一篇篇名為「感性競爭力，強女人優雅登場」的專文報導。



作組織勢必要有重大轉型，傳統組織便宜行事的作風與習慣，就必須得調整，其中首當其衝的挑戰就是員工工作與家庭平衡的問題（Wirth, 1998）。

這些研究不約而同的感嘆是，今天應該要追究的是何以女性在決策高位上的人數是不成比例的「低度代表」（under-represented），女性領導的貢獻，何以普遍被漠視與忽略。這點放在台灣今天推動性別主流化的氛圍下，格外具有政策意義。新任

內閣團隊才剛走馬上任，當初於競選時提出的婦女政見之中有：「全力培植婦女人才，逐年提高中央部會女性政務官比例，4年內將調高至不少於1/4，8年內調高至不少於1/3，以充分保障婦女參與行政決策的機會」，不諱言，就理論而言，此種承諾涉及「保障名額」的「優惠待遇」規定，一直爭議不斷。但聯合國或ILO所頒訂的公約，卻也同時支持對女性實行「優惠待遇」的特別保障條款，理由很明確，女性存在著先天（懷孕生育）及後天（家庭照顧角色）的差異，因而追求性別平等的目標時，不能不考慮這些先天與後天的結構限制對女性的差異影響，保障名額等手段的「優惠待遇」不過是用來彌補此結構限制的非常手段，且也是必要的過渡手段。

有論者對以此手段提拔女性到高階的政策非常不以為意，認為這與國家目前追求競爭力的方向是背道而馳。問題在於更多的女性進入決策階層，是否有礙競爭力呢？那麼我們不妨看看國際社會的經驗，放眼世界，真正落實男女共治的北歐國家，政壇中女總統、女總理、女閣員成為常態，而巧的是，北歐國家的企業競爭力、國家競爭力與超乎世界平均水準的國民生活品質，卻是大家有目共睹且不爭的事實。值得一提的是，挪威已於2008年完成所有民營企業的董事會之董事組成中，女性不得低於40%的規定。這項重大改革，反映的是這個社會對性別正義的堅持，及對女性能力與智慧的肯認。

總之，在今天女性人力資本已大幅躍進的年代下，如何剷除存在於制度、文化及意識型態中的性別刻板印象，同時規劃提供質量兼顧的照顧服務體系，讓女性無後顧之憂地貢獻所能，以增進社會全體福祉，當是政府及企業需要共同關注的政策焦點。📍