



如何兼顧工作與育兒？ 托育政策向前走！

托育政策催生聯盟召集人 劉毓秀
彭婉如基金會企研組 王兆慶



值得信任的「托育服務」，可以協助家長兼顧工作與家庭，這點無庸置疑。因此，妥善的托育政策不只是單純的兒童福利政策，更是兒童福利與勞動政策的結合體；可以維繫職場生涯，讓家長——特別是女人——能夠同時享有「當媽媽」和「事業有成」的機會。有了托育服務，妳/你不需要為工作而放棄成家，也不需要為家庭而放棄職場。

托育政策，干卿何事？

重視托育政策，乃是對社會時代趨勢的敏感回應。由於「家庭」的內涵正在轉變，愈來愈多人為了親密感、生活方式、自由戀愛而成家，只想「討個老媽子料理家務」或「全心全意相夫教子」的男女不再是主流；低薪化的現實，也使得一份薪水獨力持家的難度愈來愈高。這些現象，都意味著傳統家庭「男主外、女主內」的保守想像，已經難以存續。

反過來說，假如有專職協助托育的保母或老師，可以連結家庭，跟父母密切合作；服務的據點充足，時間也能配合家長的工作需要；內容可以引領兒童對自然、社會有整體認識，開發兒童的感官及心智能力；物美又價廉，普羅家庭皆可負擔——社會大眾勢必會趨之若鶩。為了兼顧勞動和家庭生活，如果有平價、優質的服務，讓自家兒童得到更好的照顧，成年公民何樂而不享用？

遺憾的是，這個「托育/照顧公共化」的普及理想，至今在台灣尚未實現。

我們一直無法提出有魄力的作為，回應性別/家庭型態的時代轉變。在顛覆之



中猛然回首，2010年7月全球近兩百個國家中，台灣的生育率再度蟬聯「世界最低」。從2009到2010年，我們已經兩度敬陪末座，成為全球少子化最嚴重的負面「楷模」。

低生育率是勞動、家庭等多重問題的惡化警訊，我們的態度卻是抗拒、拖延，甚至選擇性忽略。托育政策沒有成為社會福利與勞動政策的主流議題，兒童照顧政策的方向，也一直沒有抓住台灣托育問題的根本。

托育沈痾，連篇累牘

13年前就已有學者明確指出，台灣托育服務體系有三大困境：收費昂貴、品質不良、教保人員薪資太低¹。過了13年，三大問題沒有得到解決，反而是連篇累牘的文獻，一再說明台灣托育之沈痾難治：

文獻發現 1：收費昂貴，但高收費並不等於高品質。費用與總體滿意度呈現「負相關」，即收費愈高，家長的托育滿意度反而愈低。托育市場漫天喊價，糾紛層出不窮²。

文獻發現 2：行政院消保會 2008 年抽查全國立案托兒機構，竟有高達 74% 不合格。需要托育的人民，被迫到市場上自行尋找替代服務，但這些服務的品質卻不可靠³。

1. 王淑英、賴幸媛，1997，台灣的托育困境與國家角色。劉毓秀編，女性、國家、照顧工作，台北：女書。
2. 李青芬、唐先梅，2005，由生態系統觀分析幼兒家長之托育滿意度——以臺北縣市公私立托兒所為例。生活科學學報：9。
3. 賀桂芬、黃亦筠、盧昭燕，2010，照顧老幼病殘，家事、照護全是女人的責任？天下雜誌451期。



文獻發現 3：家長付得昂貴，教保人員的薪資卻出奇的低。大學畢業，年資九年的合格教保人員，平均月薪在 21,000 元到 23,000 元之間⁴。薪資超低導致人員流失、流動，托育品質更難掌握並提升。

這是一個龐大的、系統性的，但很少被「問題化」的問題。直到你 / 妳生了孩子，要幫孩子找保母、找幼兒園的那一刻，才會驚覺，好的托育服務怎麼這樣難找！平均每個月托育費用怎麼這樣昂貴？然後陷入自己帶、還是找人托育的兩難，在「辭職、或是不辭職」的抉擇之間困頓。幸運一點的，阿公阿嬤可以就近支援；無奈一點的，就把孩子送回遙遠鄉下老家進行遠距隔代教養。

社會結構限制了每一個家庭的選擇，讓我們以為，托育本來就是這麼困難、這麼昂貴，這麼不易安心。甚至嘆一口氣說：「這就是市場機制」，彷彿一切束手無策，市場再怎麼失靈國人也必須買單。唯有以跨國比較的觀點，才有機會破除迷思：台灣的「托育麻煩」，是全球各國的少見異例，也是我們對托育制度長期放任、忽略所導致的歷史困局。

我們擁有的「托育選擇」

OECD 國家的幼兒托育模式，在服務供應的選擇上，以「公立」、「非營利私立」、「營利私立」三者共同構成。舉例，歐洲國家以「公立」為大宗，比例約 70%，「非營利私立」比例則在 30% 左右。美國政府的托育服務較少，「公立」僅 10%，但是「非營利私立」高達 60%，「營利私立」約在 30%⁵。至於台灣，「公立」服務供應約佔 30%，「營利私立」服務約佔 70%。

4. 楊秀彥，2010，教保服務行動聯盟「人口土石流」記者會聲明稿，未出版。
5. 邱志鵬，2008，居家式及托嬰中心照顧服務輔導管理規範之研究，內政部兒童局委託研究。



我們很快可以發現，歐美國家是「三分天下」，台灣的「非營利私立」卻規模甚微。取而代之的，是超高比例的（美國的兩倍！）「營利私立」托育。「非營利私立」是什麼？在歐洲國家，主要是採「公私融合」、「公民共辦」的模式，由政府與民間非營利組織、志願性組織合作辦理；在美國，則是由宗教、家長、婦女等非營利組織設立托育服務。特別要說明的是，「非營利私立」並不是專門給弱勢家庭的托育服務，而是相對普及的，一般中間家庭也能享用的平價服務。

點出以上事實，我們才可以把社會科學上的「左右之爭」，帶進一般人誤以為只有溫馨、親密、教育技巧的「兒童」議題，清楚看見自己的處境。左右之爭是在討論制度該怎麼安排，要以市場或政府為中心；什麼該開放讓市場去做（向右調整）、什麼該由政府負起責任（向左調整）；怎麼設計制度，才有最大的總體效益或最適當的分配。

簡單來說，台灣的托育體制，太右傾了。政府太放任，太少介入，扛起的責任也太不足。托育市場之所以收費昂貴、品質良莠不齊，正是因為有政策制定權的「大人」們，沒有辦法下定決心適度向左調整，提高公共利益取向的托育服務所佔比例，才導致兒童與家庭必須默默忍受百病叢生的托育環境。

公共政策學者 Henry Milner 主張，對於攸關人民基本生活的資源（例如水、電、托育），我們應該特別注重其體制性選擇（institutional choice）。避免完全採用市場邏輯，或完全丟給家庭自行處理。Milner 比較歐美國家不同作法的成效後，建議擴張「政府與市場、家庭之間的緩衝區」，形成一般所稱的「公私融合」（public-private mix）型態。讓人民需要的基本生活資源，可以從這種公私融合的體系中取得，以盡可能減少損人利己的弊端⁶。

6. 轉引自：劉毓秀，2009，北歐普及照顧福利服務制度與充分就業政策，及其台灣轉化。信任、效能、社會創新研討會，台北：彭婉如基金會。



這正好和前述「三分天下」的他國經驗相呼應：問題在於，我們是否願意將過度右傾的托育體制，稍微向左調整，形成政府與民間合作的「非營利私立」托育體系。讓台灣家庭在純粹的公立、(營利)私立托育之外，多一個收費、品質皆合理的選擇。我們強調，我國今天的托育政策唯有適度向左調整，才足以因應今天的社會需求，因此也才能真正「向前走」。

辨正：這不是向國家要錢來花

聽到「政府扛起責任」的口號，許多人就反射性認為，這是要求國家發錢給人民，把發錢與「照顧兒童」劃上等號。我們特別要澄清，不是，托育政策不是向國家要錢來花的政策。審計部7月份公布的資料顯示，98年度中央政府負債逾4兆元，創歷史新高，我們很清楚「債留子孫」並無社會正當性。

而且，長年的托育困境是系統性問題，牽涉到家長支付的托育費、照顧的品質、服務人員的勞動條件等多重現象，只增加家長端的經濟補助，乃是「治標不治本」，並不會改變台灣托育的結構性問題。家長對托育的安心與信任感，不是只靠錢。到頭來，拿到了零星的補助或象徵性的教育券，我們仍無法享有可靠的托育服務。發錢政策無法管制托育人員的薪資、工作品質等事項。而且，相對於昂貴的托育費用，政府發得起的一點補助不過是杯水車薪，助益不大，尤其是對低薪家庭而言。這使得發錢的效果完全無法掌控，顯然不是好的政策路線。

因此，政府要扛的「責任」不是一手抽稅、一手發錢這麼便宜行事的作為，而是切實承擔「治理」的任務——形塑出服務內容、管理規範、收費金額、人員薪資水準都恰到好處的托育新選擇，並創造充足近便的供應量，讓人「看得到也吃得到」。

要特別說明的是，我們不認為「立法」是達成治理任務的充分條件。徒法不足以自行，如果沒有細膩的管制配套措施，政府也會陷入立法從嚴、執法從寬的窘境，除損失威信別無益處。唯有透過「公私融合」、「公民共辦」，所有接受政府委辦、直接接受補助，或間接獲得家長經濟補助資源的托育服務，都要接受服務規格的審議與監督，政府公權力才有介入市場的妥善管道。人民才不會拿了補助，卻消費在讓自己後悔的選擇上。

這是我們再三強調「三分天下」，要創造「非營利私立」、「公民共辦」服務體制的關鍵原因。如果基於政府財政與服務效能的平衡考量，廣泛設置公立園所與國家直接聘僱的托育服務人員，是一條窒礙難行的道路，那麼，我們至少要為現行體



制注入一股新的能量。請政府給我們新的選擇，以及充分的管理措施，改變市場的體質。

結語：公共利益的思辨

任何市場管制措施，都會遭到市場反射性的抗拒，這並不稀奇。但如同歐巴馬對美國健保制度的分析，我們會看到向左調整所帶來的公共利益。歐巴馬說：「我無意把（私營）保險公司逐出市場。……但（設立公共健保）確實會搶走一些顧客。因為（公共健保）少了私營公司吃掉的利潤、超高的管理成本、極高的經理人薪資。所以，它會逼使私營保險公司調整收費，讓大眾付得起；也會逼使保險公司，要更善待他們的顧客。」⁷

面對托育已經「超高度營利化」的現實，我們不需要用零和思維，陷入學院派的極左極右之爭。我們要思考的是，如何創造「公私融合」的緩衝體制，讓現有的私營人力與經營資源，與政府公權力整合，形成自利、利他的服務結構，善待成千上萬有托育需求的兒童及家庭。

時代在改變。「他負責賺錢養家，她負責家務育兒」的家庭模型，應該要轉變為「成年公民參與勞動，國家於工作時間支援育兒」。照顧工作，必須由社會跟政府給予更多支持。

不過萬事起頭難，支持的方法需要細膩的思考與辨正。輕易要求政府發錢，用鈔票支援育兒，不會改變服務收費高漲、人員薪資不合理、照顧服務品質堪慮的現象。我們唯有下定決心適度向左調整托育政策，使之真正「向前走」，拉住市場結構的韁繩，創造政府、私營業者、教保人員、家庭的合作機會，才能協助國民「兼顧工作和育兒」，充分因應性別/家庭型態的時代變遷。☺



7. 轉參見 http://en.wikipedia.org/wiki/Public_health_insurance_option，語出“I have no interest in putting insurance companies out of business...”一節。



從就學時代就開始 打造履歷表

臧聲遠：打造無可取代的職場

採訪撰文 江文玲



2010年7月底，行政院主計處公佈6月失業率5.16%，略低於去年同期的5.94%，失業人數約為57萬人；若回顧上半年就業市場，失業率5.47%，亦低於去年同期的5.73%。

主計處的說法是，由於全球經濟逐漸好轉，失業率緩步下降。由於六月是畢業季，校園釋出大批人力投入勞動市場，導致失業率上升，但扣除季節因素後，失業率則是呈現連續10個月下降的趨勢。

台灣正興起「價值觀型失業」潮 競爭力應循三階段步步培養

乍聽之下，這個消息頗振奮人心，不過，就業情報資訊股份有限公司媒體事業群總監臧聲遠進一步檢視就業市場現況，由於政府臨時雇用（含公部門短期促進就業計畫）人數達105.7萬人，壓低帳面失業率，但是，當臨時聘雇員額創下歷年單月新高，他認為這「顯示勞動人力寧可窩在閒涼的公共部門，也不願進入競爭激烈的民間職場。這並非好事。

臧聲遠分析，全球金融危機爆發前，台灣整體失業率約在4%上下，2006年甚至低至3.91%；金融危機肆虐



期間一路飆高至 5.85%，甚至單月曾經破 6%；如今金融風暴已經漸漸歇息，各產業今年以來大舉徵才，至今開出 14 萬個職缺，但失業率卻並未明顯好轉。這個現象說明瞭，當今台灣的經濟結構、產業結構與求職者的意願相左，他將此稱為「價值觀型失業」。

何謂「價值觀型失業」？臧聲遠說，台灣的經濟結構仍不脫製造業為主的型態，當訂單一湧而入時，企業主就必須在最快時間內補足人力。可是，當今求職者對這類勞動工作的興趣缺缺，一心嚮往可以發揮想像創意，或是提供穩定安全的職務類型，也就是說他們不以金錢為導向，而是想要依志願或興趣選擇職涯。

有鑑於此，臧聲遠表示，無論求職者計劃進入公共事業或民營機構，經營自己的競爭力都是一門永無止境的學分，但多數人往往出了校門就失去學習動力，或者是獨自摸索不得其法。就他的觀察經驗而言，累積競爭力有規則可循，他建議區分成三個階段進行。

菜鳥階段要全心培養專業 主動尋覓良師益友建立良好人際關係

第一階段是前 3 年至前 5 年的菜鳥期。臧聲遠說，不分行業，新進人員都應秉持學習態度，盡力吸收專業領域的知識與技能，全心接受並面對工作上的挑戰，並要求自己以合理的速度持續成長。

臧聲遠舉自身為例。他甫出校園後的第一份工作是記者，有一次長官問他想成為什麼樣的記者，他回答是全方位的記者，當下卻遭到修正。這位長官告訴他「要成為某一個領域的專家」才能稱為一個成功的記者。至今，臧聲遠仍把這句話當成座右銘，並時時將這句金玉良言奉送給職場新鮮人。



除了厚植硬底子外，臧聲遠提醒，新人也要盡量把握最有權利犯錯的學習期培養軟實力，「特別是應對進退的能力」。無可否認，職場上遍佈著許多潛藏規則，不是初出茅廬的新手在一時半刻可以心領神會，所以，他建議：「應該主動覓得一位願意指導後進的 mentor（良師益友），從旁學習待人處世與完成任務的技巧。」

眾所周知，職場上的人際關係影響深遠，不僅是個人能否樂在工作的關鍵，也是影響效率、業績與升遷的重要因素。曾有專家研究發現，職場不如意的員工，有八成都是源自於無法與人好好相處。此時若有一位可以全方位帶領新人的資深前輩從旁指導，新人同時可以學習拿捏分際、拓展人脈的經驗與訣竅。

中堅階段要厚植領導、管理力 培養班底與進階能力應雙管齊下

第二階段是 5 年至 15 年的中堅期。臧聲遠認為，絕大多數職場人士歷練 5 年後，專業知識與技能應該已經一應俱全，甚至能嫻熟掌握流程、處理人事議題。到了新階段，強化競爭力的培養重點應該擺在領導與管理能力，做法是從僅有數名夥伴的小型專案做起，邊做邊累積實戰經驗，並改進管理績效。

臧聲遠指出，領導與管理能力聽似抽象，但其實是可以循序漸進、步步到位。

首先是要先建立個人班底。臧聲遠強調，培養左右手的目的並不是劃分領地，而是奠基在相互分享、提攜後進的原則下，打造一支可以榮辱與共的團隊與班底。他說明，能當上一名中階主管，便已說明早有貴人提攜，但若是缺乏班底支撐，即使前輩提供再多資源，單打獨鬥也很難成就大事。

有鑑於此，中階主管必得明白，建立團隊與培養班底的關鍵竅門，除了關懷、欣賞部屬，也要懂得授權、放手讓員工發揮實力，而且彼此必須花費時間培養信任，建立禁得起考驗的革命情誼，這樣才能真正打造出默契絕佳的班底。

其次還是要累積進階的實戰能力，提升團隊表現績效。



臧聲遠認為，無論是哪一個產業，有強烈企圖心的中階主管若想在步步攀高職場階梯，解讀財務報表、資訊系統、電子化系統，以及開發銷售等能力是這十年間的必修功課。一來是可以深化思考與溝通能力，更重要的是落實執行能夠提升績效的目標管理能力。

不可諱言，中階主管身負承上啓下的責任，除了要自我成長，讓高階長官認同自身的專業能力，主要的工作成果還是取決於團隊的工作績效。

臧聲遠建議中階主管從營造讓部屬敢說真話的文化做起，而且無論表現好壞，都以正面態度給予評價與建議，最後是引導部屬自己找出解方，這樣才能創造一個良好互相的學習成長空間，帶領部屬合力達成公司的目標。

高管階段思維要提升 整合、策略思考與危機處理最重要

第三階段是 15 至 20 年的高峯期。臧聲遠表示，這是制定決策的高階主管層級，格局、視野已不同以往。在這個階段，競爭力應側重「選擇→差異化→集中」的思維，亦即「選擇」邁向成功的專業領域，思考具有吸引力，而且是其他員工所欠缺的技能，形成「差異」，並且重點是「集中」時間專注磨練。

臧聲遠特別指出，高階主管最應具備三項重點能力，分別是：外部資源整合，尤指政府、上游供應商與下游客戶端的資源；策略思考，尤指熟悉戰局、解決衝突與混亂、快速管理思緒，以及清楚表達；危機處理，尤指第一時間內定義、判斷危機事件來源，並分配權責及評估後果。

臧聲遠補充，台灣三大重點產業是傳統製造、服務業與科技業，其中僅科技業將高質專業技能視為遴選人才的優先順位，其餘則是注重全面的專業與管理能力，尤其服務業特別重視熱情、溫暖與設身處地為客戶設想的人格特質。「無論是新鮮人或是職場老鳥，這都是無時不刻得修練的功夫。」

臧聲遠比喻：「職場如戰場，個人培養競爭力好比是進行一場軍備競賽，能扛越多武器，就表示準備越充足，可望得到更大的施展空間。」他建議，面對就業市場日趨激烈的大勢，就學時代就開始建立學習歷程檔案，打造未來的履歷表。具體做法可以朝多方考取證照、協辦活動、講座、赴外實習等方式累積專業經歷與人脈存摺。

日本芝浦工業大學工學管理研究所教授西村克己經常對外演說，他一再強調，與其消極認定職場生存不易、工作難為，不如積極磨練基本功，提升工作效率、加強核心競爭力，並活用強項、克服弱項，利用機會、征服威脅，才能突破困境，讓自己成為「常保競爭力的搶手專業人才」。



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。📍