

# 韓國、奧地利、加拿大改善玻璃天花板現象之政策方案

【教育制度及政策研究中心前副研究員 林信志】

## 壹、議題重要性

所謂「玻璃天花板」現象在本文係指「對女性團體在組織中晉升到高階或決策層職位、獲得高薪的潛在限制或障礙，如同透明的玻璃天花板一樣，這個限制或障礙雖然不會明文規定或清楚可見（不會像一道厚實的水泥天花板一般清楚可見），但卻如同隱形的限制或障礙，令女性團體難以突破（林信志，2021）。」

「聯合國教科文組織」將每年的 2 月 11 日定為「婦女和女童參與科學國際日」，希望人們能夠在這一天特別注意到，由於從事高階研究工作及相關訓練的婦女太少，使得全世界失去了大量的研究潛力。弔詭的是，越來越多的女性進入大學校院就讀，同時也有越來越多成功完成學碩士學業或取得博士學位，然而留在學術界發展的女性仍然比男性少得多，且其位居領導職位的比例也較低。這些性別差異可以追溯到上大學或讀博士班時的選系。然而，幾乎在所有的研究領域中，隨著職業生涯的發展，女性所占比例逐步下降的趨勢卻是很明顯的（駐德國代表處教育組，2022）。

根據日本文部科學省科學技術、學術政策研究所發布的「博士人才追蹤調查」結果顯示，博士生在完成博士課程後隔年的年收入，男性最高的收入層為「400 萬-500 萬日圓以下」，女性則為「300 萬-400 萬日圓以下」，研判可能是因為多為女性的人文科學領域年收較低所致，並認為需要改善男女間的薪資落差（駐大阪辦事處派駐人員，2022）。另外，日本女性研究人員之人數僅占全體 16.9%，與國外相較仍屬偏低（駐日本代表處教育組，2021a）。

而在企業方面，南韓政府發現企業董事會裡沒有任何一名女性高級管理層的代表居然將近一半。因此有人明確指出，阻止企業內招聘女性高級管理層的玻璃天花板仍然很高。另外，韓國國內大多數企業任用女性董事時，比起有權限的公司內部董事，更傾向將女性任命為影響力相對較小的社外董事。這個事實也揭露韓國要讓女性董事們在企業內部發揮強大影響力，還需要一段相當長的時間（駐韓國代表處教育組，2022a）。

由各國現況得知，女性在晉升管理層及研究領域皆有玻璃天花板現象。就各國打破玻璃天花板之政策方案而言，本文參酌韓國、奧地利、加拿大之相關方案，以供我國政策制訂之借鏡。

## 貳、韓國、奧地利、加拿大之政策方案

### 一、修法並由公務部門率先提高女性主管比例

韓國藉由提高公共部門女性代表性計畫（2018-2022）、上市法人管理人員性別現況分析、發表及資本市場法修訂等，中央部門科長中女性比例從2017年底的14.8%上升到了2021年6月的23.3%，公共機關管理人員中女性比例從同期的11.8%上升到了22.4%（駐韓國代表處教育組，2022b）。

2021年，韓國高階公務員女性比例首次達到10%。這是在決策權力方面女性參與率持續上升的結果。女性家族部22日在國務會議上報告該部依照「提高公共部門女性代表性5年（2018-2022）計畫」2021年之執行成果。從2018年開始到2021年為止，以4年的成果來看，首先，2021年高階公務員中女性比例為10.0%，首次到達兩位數。此比例在2018年為6.7%，2019年為7.9%，2020年為8.5%。韓國女性家族部（性別平等與家庭部）表示，為了減少未雇用女性高階公務員的部門數，透過「女性高階公務員聘用特別工作組」等積極努力，提前達成了2022年的最終目標（10.0%）。未雇用女性高階公務員的部門從2018年的10個降到了2021年的3個。另外，相當於具有主要決定權的中央部門本部、地方自治團體科長級、公務機關的高層管理人員的女性比例也超過20%，可知女性參與度有所提高（駐韓國代表處教育組，2022c）。

### 二、政府與大學商定終身教授職位和教授職位中的女性比例

奧地利教育科學和研究部在性別平等領域的一個重要目標是，增加女性在所有高等教育高階職位的比例，因為她們在這些高階職位的代表人數明顯不足。在奧地利大學的學術及藝術人員中，在職業升遷上，女性所占的比例，特別是在終身教授職位和教授職位上顯著下降。突破這個所謂的玻璃天花板是奧地利教育科學及研究部的優先目標之一（駐奧地利代表處教育組，2022）。

在2019年到2021年的奧地利教育部與大學間的績效協議期內，根據層階模式（cascade model），政府與大學商定了提高女性在終身教授職位和教授職位中比例的量化目標，這主要是依據女性比例及其職業潛力來對應到大學新的或空缺的終身教授職位和教授職位。在2022年到2024年的奧地利教育部與大學間績效協議，政府與各大學將再次基於層階模式，訂定潛在導向目標值，以提升女性在大學學術和藝術人員中的比例（駐奧地利代表處教育組，2022）

### 三、提出三個改革策略改善大學領導階層中的性別平等問題

加拿大在過去的十年中有18所大學的校長未能完成他們的第一任任期，此數據指出有近20%的大學校長任職時間不到5年。而在過去3年內，有5位大學校長未能完成任

期，其中有4位是女性。此趨勢令人擔憂，且凸顯了長期以來關於大學中女性領導階層所面臨強烈不確定性的論點。自2010年以來，有61%未能完成任期的大學校長為女性。我們迫切地需要改善大學領導階層中的性別平等問題。並提出3個推動改革策略（駐加拿大代表處教育組，2021）：

### （一）有效利用數據分析決策中的性別影響力

根據哈佛大學研究指出，要達到團體中30%的人數，才能在團體中有足夠的影響力。加拿大目前有31%的大學校長是女性，剛達到推動改革所需的門檻。研究人員還發現，即使女性在大學董事會中的參與率提高，在發言和決策方面，男性仍然擁有較高的權力和影響力。如何利用數據的力量來推動改革？或許有效利用數據分析決策中的性別影響力是可行之道（駐加拿大代表處教育組，2021）。

### （二）有效利用記錄分析去除團體文化的性別偏見

哈佛大學分享了一項創新研究方法，觀察人員在會議中記錄個人行為張力。研究誰的觀點受到推崇、誰發言頻繁、誰被排斥等。研究結果指出女性和男性都帶著無意識的偏見，讓彼此在往後更注意自身的言論是否客觀，也能更加專注於團體內部的改善（駐加拿大代表處教育組，2021）。

### （三）修改領導角色定位以吸引具有潛力的女性候選人

大學及其董事會須要求人才招聘公司和遴選委員會在招聘方面做得更出色。如果女性不像男性對於大學校長此一職位感到興趣，則需要更多的研究來瞭解其中的原因。董事會或許需要修改此一領導職位所需扮演的角色及定位，使其對具有潛力的女性候選人更具吸引力（駐加拿大代表處教育組，2021）。

## 參、結語

女性由於性別差異而遇到一種無形的、態度的或組織的偏差所造成的障礙，無法與男性同儕獲得公平競爭的機會，阻礙了自我實現與工作的發展性。若政策的擬定上多一些減輕女性負擔的支持方案，將能鼓勵更多優秀女性克服玻璃天花板效應。因此，希望能從各國教育體制及政策之改革面向，提供我國政策制訂之借鏡，協助女性打破玻璃天花板，實現女性與組織的雙贏。

## 參考文獻

林信志（2021）。學校行政領導職位真的有「玻璃天花板」現象？。國家教育研究院電子報，212。

[https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?eg\\_name=%E7%A0%94%E7%A9%B6%E7%B4%80%E8%A6%81&edm\\_no=212&content\\_no=3682](https://epaper.naer.edu.tw/edm.php?eg_name=%E7%A0%94%E7%A9%B6%E7%B4%80%E8%A6%81&edm_no=212&content_no=3682)

駐大阪辦事處派駐人員（2022）。日本博士畢業年收出現男女性別落差，人文學系低薪尤其明顯。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2059089](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059089)

駐日本代表處教育組（2021a）。日本女性於教育、研究領域人數比率緩慢增加。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2058745](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2058745)

駐加拿大代表處教育組（2021）。加拿大大學領導階層中性別平等問題的探討。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2058598](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2058598)

駐奧地利代表處教育組（2022）。奧地利教育部要提高女性在大學學術和藝術人員比例。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2059093](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059093)

駐福岡辦事處派駐人員（2022）。教育委員會的女性管理職人數占 15%。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2058957](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2058957)

駐德國代表處教育組（2022）。德國教育工會呼籲政府在促進婦女從事科學職業方面做出更多貢獻。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2059299](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059299)

駐韓國代表處教育組（2022a）。韓國企業「玻璃天花板」仍然很高，接近一半的企業「董事會沒有女性」。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2058958](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2058958)

駐韓國代表處教育組（2022b）。韓國高階公務員女性比例首次超過 10% 海警只有 3.1%的女主管。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2059290](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059290)

駐韓國代表處教育組（2022c）。2020 年韓國國家性別平等指數，僅「微幅」上升為 74.7 "家務勞動負擔、玻璃天花板依然存在"。國家教育研究院臺灣教育研究資訊網。取自

[https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric\\_b&xItem=2059291](https://teric.naer.edu.tw/wSite/ct?ctNode=647&mp=teric_b&xItem=2059291)