

【解牛集】— 刊於〈信報〉，2019年1月28日

彈性工作安排化解工作家庭衝突

龔亞平

科大商學院管理學系教授及系主任

日前，特區政府公布落實《2018年僱傭（修訂）（第3號）條例》，男士法定侍產假期，由3天增加至5天，於1月18日起生效。誠然，妻子懷孕生產後，丈夫得到法定假期照顧妻子和初生嬰孩，或多或少可以減輕「工作—家庭衝突」（Work-family Conflict）的一些壓力。很顯然，不論男性或女性勞動力，如何兼顧工作與家庭的需要，問題愈來愈受到重視。

工作與家庭生活兩者如何兼顧，的確費煞思量。關於工作—家庭衝突的早期研究，學者多從角色衝突（Role Conflict）的角度進行分析與思考，認為工作—家庭衝突的成因，是個體的工作角色壓力與家庭角色壓力不相容，導致了角色間有所衝突。一些職業女性，為了照顧家庭，最終辭去工作，退出勞動力市場，突顯了工作—家庭的衝突，產生了「魚與熊掌，二者不能得兼」的結果。

當然，這個結果並不理想，除了家庭收入減少外，勞動力市場亦會失去一個具生產性的勞動力單位，對經濟可持續發展其實也不利影響。

彈性工作安排紓解衝突

工作—家庭衝突是組織行為學與人力資源管理領域日趨重要的研究論題，而且問題與每一個勞動力——不論男女的日常生活息息相關。近年愈來愈來公司採用彈性工作安排（Flexible Work Arrangements，簡稱FWAs），去幫助管理人員去平衡其工作—家庭需要，讓他們／她們能夠事業與家庭得以兼顧。

彈性工作安排發軔於西方，尤其一些高科技公司，員工的部分工作往往能夠在家中完成，不必然硬性在辦公室進行，於是實行了彈性工作安排，準許員工不必定時上下班，可以在家中完成工作任務。

在亞洲，FWAs起步較晚。為了解現狀，東國大學（Dongguk University）的Kim Hyondong教授聯同筆者，對韓國企實行彈性工作安排進行研究分析，探討彈性工作在亞洲的實施情景，以及管理人員對這種安排的反應和需要。

無可否認，亞洲跟西方在文化和價值有明顯的差異，特別是在性別對待方面。韓

國是一個男性中心很突出的國家，「男主外、女主內」的觀念仍然很普遍，而社會也看重女性照顧家庭的角色多於工作的角色。我們選擇了韓國作為研究對象，以了解在亞洲文化環境裡，男性與女性管理人員對 FWAs 的需要有何異同。

衝突來自工作或家庭？

很顯然，彈性工作安排是為了紓解工作—家庭衝突而產生。由於工作和家庭的各自需要，令當事人無法分身同時兼顧，從而產生衝突。當中有兩個不同的概念，亦即衝突的源頭可以來自（一）、工作—家庭衝突（**Work-family Conflict**）；（二）、家庭—工作衝突（**Family-work Conflict**）。筆者必須指出，這並不是一個排序的問題，而是體現了衝突的源頭。究竟衝突是工作上的要求所引起，抑或是家庭的要求所導致？

我們除了考量了這兩種不同的衝突外，還集中觀察男性和女性管理人員在這兩種不同的衝突下，對彈性工作安排的反應和需要。我們以韓國 1336 名已婚管理人員作為樣本，發現工作—家庭衝突顯著增加了管理人員對彈性工作安排的 demand，並且相對男性來說，女性管理人員對這個安排需求明顯較高。這也反映了在一個男性中心突出的社會，對於來自工作方面所造成的工作—家庭衝突，性別差異對彈性工作安排有不同的反應和需要。面對家庭—工作衝突，即衝突的源頭是家庭的要求時，女性與男性管理人員的反應和需要並無差異。

誠然，當工作—家庭衝突主要是由工作引起，員工提出要求彈性工作安排具有合理性。另一方面，面對工作—家庭衝突時，缺乏家庭支持型督導（family-supportive supervision），亦即缺乏主管對員工履行家庭角色和職責的理解與傾聽等情感上的支持，會增加對彈性工作安排的 demand，尤其對女性管理人員為然。再者，研究亦發現，企業管理高層有一位女性上司，會導致彈性工作安排的 demand 增加。

性別對 FWAs 的不同需要

上述研究結果表明，企業對於評估自身公司對彈性工作安排的 demand，以紓緩工作—家庭衝突，應該密切關注性別差異和管理督導的角色。這項研究發現的結果，相信對於在亞洲國家在推行彈性工作安排制度時，有一定參考作用和啟迪。

看深一層，因為工作方面的需要，如頻密的加班，每天超時工作等引起工作—家庭衝突，員工提出要求彈性工作安排，從組織和管理學的角度看，一旦主管滿足了員工的需要，可以提升員工的忠誠度，激勵員工更投入工作。

筆者認為，彈性工作安排對企業發展和人力資源管理，在可見未來愈來愈重要。首先，目前和展望未來一段時間，勞動力供應相對較為緊絀，尤其是年輕的勞動

力較為短缺。據香港政府統計處公布的最新資料，去年 9 月至 11 月，本港經季節性調整失業率維持 2.8%。在充份就業下，優秀的勞動力對企業來說，就是一項寶貴資產，不容輕易丟失。

女性是重要勞力供應來源

第二，如今老齡化在全球多國也很普遍。日本人口老齡化幾乎已人所共知。然而，中國人口老化的趨勢也逐漸明顯。據中國社會科學院人口與勞動經濟研究所今年 1 月發佈的《中國人口與勞動問題報告》估算，中國人口將在 2029 年達到峰值 14.42 億，並從 2030 年開始進入持續負增長；到 2065 年，中國人口預計將減少到 12.48 億，相當於 1996 年的規模。如果中國的總和生育率一直保持在 1.6 的水準沒有提升，則人口負增長將提前到 2027 年出現。可見勞動力，尤其是年輕勞動力供應趨緊，是一個值得警惕的發展趨勢，

可以說，在目前或可見未來，女性都是一個重要的勞動力供應來源。因此，如何激勵已婚婦女繼續留在職場，也就顯得相當重要。記得去年 10 月，特首林鄭月娥發表施政報告，把女士產假由 10 周延長至 14 周，使產婦能夠多些時間休息，調理身體和照顧嬰孩，無疑也有助紓緩工作一家庭衝突的壓力。

從人力資源管理的角度看，如果企業想獲得優秀和穩定的人力資源，便需要在力有所逮的情況下，盡量滿足員工的需要。沒有一個員工能夠在工作一家庭衝突的巨大壓力下高效地工作。若員工能夠透過彈性工作安排，平衡到工作和家庭的需要，應可以更認真投入工作；而企業同樣得到更高效的人力資源管理好處，尤其對某些行業來說，效果更大。

經濟可持續增長的基礎

另一方面，實行彈性工作安排的企業，除了得到更多願意效力的人力資源外，還有助企業獲得更好的市場聲譽，繼而吸引到更多優秀的人才加盟，形成一個良性發展循環。

再從一個宏觀的社會角度看，目前，人口老齡化趨勢益發明顯，而且出生率也很低，無論香港和中國也如是。女性不願意生育，有研究分析指出，此舉跟女性在勞動力市場受到歧視有關。誠然，女性懷孕並不受一些中小企業僱主的歡迎，不過，更關鍵的原因是，在生理上，女性懷孕，十月懷胎生產是自然的安排，無法改變。因此，政府、社會組織、大學、企業以至整體社會，需要關注女性生育率低的現實，並作出改善努力。筆者認為，努力的方向，可引入彈性工作安排等制度，此舉讓女性既可照顧到職場上事業發展的需要，亦能夠較好地照顧家庭需要。

女性退下職場不現實

總的來說，目前生活成本高企，夫妻二人出外工作，賺取收入挹注家庭開支，是

當前普遍的社會現象。如果缺乏一種彈性工作安排的機制，適齡的女性勞動力一是犧牲和放棄家庭的需要，打消生育的積極性，集中打拼事業，一是索性全身退出勞動力市場。不過，在今日社會，女性結婚後完全退出勞動力市場，也不現實。因此，唯一可行的解決方案，是引入彈性工作安排，使工作—家庭衝突的壓力得到紓緩；更重要一點是，目前大家都在談論經濟的可持續增長，如果女性生育意願受影響，勞動力的供應缺乏可持續性，則經濟可持續性便很難實現。

雖然筆者迄今並沒有對香港企業實行彈性工作安排作出實証性研究，但從筆者接觸身邊的親屬和各界朋友所得的印象，實行彈性工作安排的企業和組織並不多，而且員工往往過了下班時間，往往仍然埋頭工作，原因是老闆還未下班。難怪香港勞資雙方在工時過長的問題上出現爭議，勞方要求立法規管。但無論如何，彈性工作安排是紓解工作—家庭衝突的一服良方，值得社會進行更廣泛的討論。

〔本文由科大商學院傳訊部筆錄，龔亞平教授口述及整理定稿〕