



การส่งเสริมผู้หญิงในบทบาทของผู้บริหารภายในองค์กรธุรกิจ  
ภายใต้กฎหมายต่างประเทศ ตอนที่ ๑

(Chapter 1: Women on the board of companies under foreign laws)\*

อรอร กฤษณะทรัพย์\*\*

## บทนำ

ปัจจุบันผู้หญิงเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาทางสังคมและเศรษฐกิจ เพราะผู้หญิงมีโอกาสได้รับการศึกษาและเข้าถึงการทำงานที่หลากหลาย ไม่เหมือนกับสมัยก่อนที่ผู้หญิงนั้นจะรับหน้าที่เป็นผู้ดูแลครอบครัวและการทำงานภายในบ้านเท่านั้น เมื่อสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้หญิงให้ดำรงสถานะทางสังคมเทียบเท่ากับผู้ชาย โดยผู้หญิงมีโอกาสได้ประกอบอาชีพการทำงานที่หลากหลายทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โอกาสในการมีส่วนร่วมทางการเมือง การเป็นผู้นำในงานด้านต่าง ๆ อันเป็นอีกพลังหนึ่งในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าของประเทศชาติ สำหรับบทบาทของผู้หญิงในภาคองค์กรนับว่าเป็นทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่า เพราะสามารถมีส่วนร่วมในการทำงานจากการปฏิบัติหน้าที่ได้หลายตำแหน่งตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงระดับบริหาร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงก็มีศักยภาพและความรู้ที่สามารถช่วยส่งเสริมการเติบโตขององค์กร ตลอดจนสร้างความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อันก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมการทำงานให้มีความหลากหลายและเกิดความยั่งยืน ซึ่งสามารถตอบสนองการเจริญเติบโตขององค์กรได้อย่างสูงสุด

การส่งเสริมความเท่าเทียมในการทำงานให้แก่ผู้หญิงจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง ในปัจจุบัน ภาครัฐหลายประเทศจึงได้ให้ความสนใจในประเด็นดังกล่าว โดยกำหนดมาตรการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในเชิงนโยบายและกฎหมาย เพื่อส่งเสริมการจ้างงานให้แก่ผู้หญิงจากการได้รับค่าจ้างเทียบเท่ากับผู้ชาย การได้มีหรือการได้รับโอกาสดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหาร อันเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดขึ้นแก่สังคม โดยทำให้ผู้หญิงนั้นได้รับการมองเห็นและทรงคุณค่าอย่างเป็นที่ประจักษ์

\* บทความประจำเดือนมิถุนายน ๒๕๖๔

\*\* บุคลากรจัดทำฐานข้อมูลกฎหมายฝ่ายค้นคว้าและเปรียบเทียบกฎหมาย กองกฎหมายต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา



## สาระสำคัญ

การมีส่วนร่วมของผู้หญิงต่อการกำกับดูแลบรรษัทภิบาล (Corporate governance) เป็นประเด็นที่มีการพูดถึงมาอย่างยาวนาน แม้ปัจจุบันบริษัทจะมีกรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเพศหญิงมากกว่าแต่ก่อน แต่ก็ทำให้ผู้หญิงนั้นยังคงรู้สึกว้า ตนเองมีบทบาทน้อยและก็ถูกเลือกปฏิบัติในบางกรณี ทั้งที่ผู้หญิงส่วนใหญ่ก็มีความสามารถและคุณสมบัติเพียงพอต่อการดำรงตำแหน่งในระดับผู้นำองค์กรได้

สำหรับในระดับโลก ผู้หญิงดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพียงร้อยละ ๒๓.๓ และมีเพียงร้อยละ ๘.๔ เท่านั้นที่ดำรงตำแหน่งในระดับประธานกรรมการบริษัท มีเพียงร้อยละ ๖ ที่ได้ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer : CEO) และร้อยละ ๑๗.๖ ที่ดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน (Chief Financial Officer : CFO) ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าความเหลื่อมล้ำทางเพศยังคงเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญต่อการกำกับดูแลองค์กร และจะต้องมีการดำเนินการบางประการเพื่อลดช่องว่างดังกล่าวลง<sup>๑</sup>

### ก. กรณีศึกษาสัดส่วนของผู้หญิงในตำแหน่งกรรมการบริษัทของยุโรป

รายงานของ World Bank ประจำปี ค.ศ. ๒๐๒๒ รายงานว่า ยุโรปเป็นภูมิภาคที่มีสัดส่วนผู้หญิงในการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทสูงสุดที่ร้อยละ ๓๕ ในขณะที่ ตะวันออกกลางมีสัดส่วนต่ำที่สุดที่ร้อยละ ๑๐ แม้สถิตินี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยระหว่างช่วงเวลานั้นจนถึงปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ<sup>๒</sup>

ในตลาดยุโรปมีสัดส่วนผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทสูงสุด โดยในสเปน ฝรั่งเศส และ อิตาลีเป็นประเทศที่มีผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทสูงสุดและมีสัดส่วนของคณะกรรมการที่เป็นผู้หญิงสูงสุด โดยฝรั่งเศสและอิตาลีเป็นเพียงสองประเทศที่มีสัดส่วนผู้หญิงและผู้ชายในคณะกรรมการบริษัทที่มีความใกล้เคียงกันในภาวะเสมอภาคทางเพศ (Gender Parity) มากที่สุด โดยเฉลี่ยมีผู้หญิงคิดเป็นอย่างน้อยร้อยละ ๓๐ ของกรรมการบริษัทภายใน ๑๗ ตลาดของยุโรป ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลของมาตรการด้านกฎระเบียบที่มีการส่งเสริมในด้านดังกล่าว และในบางกรณีนั้นก็กำหนดให้ผู้หญิงเป็นตัวแทนของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมาตรการดังกล่าวนี้ได้ส่งผลต่อการเพิ่มสัดส่วนผู้หญิงภายในตลาด<sup>๓</sup>

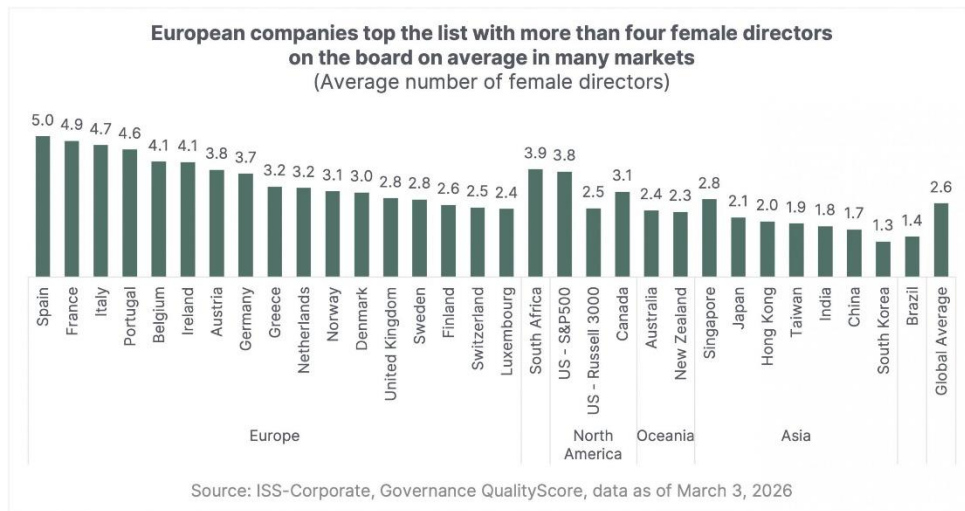
<sup>๑</sup> CCG, “Women in Corporate Governance: Impact of Gender Diversity in Boardrooms”, จาก [Women in Corporate Governance and their Impact](#). สืบค้นเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔

<sup>๒</sup> อ้างแล้วเชิงอรรถที่ ๑

<sup>๓</sup> Jun Frank, “Global Trends in Women’s Corporate Leadership 2026”, จาก [Global Trends in Women’s Corporate Leadership 2026](#). สืบค้นเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๖๔



ตารางแสดงค่าเฉลี่ยของบริษัทในยุโรปที่มีกรรมการบริษัทเป็นผู้หญิงมากกว่า ๔ คนภายในตลาด



ที่มา : [Global Trends in Women's Corporate Leadership 2026](#)

#### ข. กรณีศึกษาสัดส่วนของผู้หญิงในตำแหน่งกรรมการบริษัทของแอฟริกา

ผู้หญิงที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงในองค์กรธุรกิจท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผู้ชายเป็นใหญ่ อย่างเช่นภูมิภาคแอฟริกาที่มักกลายเป็นข่าวที่ได้รับความสนใจอยู่เสมอซึ่งถือเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น แสดงให้เห็นว่า เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นได้ยากและสาเหตุนั้นเกิดจากความเหลื่อมล้ำทางเพศ

ข้อมูลจากรายงานของ African Development Bank ประจำปี ค.ศ. ๒๐๑๕ ในหัวข้อ Where Are the Women? ระบุว่า ในขณะนั้นผู้หญิงดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเพียงร้อยละ ๑๔ เท่านั้น ซึ่งหมายความว่ามีการการผู้หญิงเพียงคนเดียวจากคณะกรรมการทั้งหมด ๗ คน นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า หนึ่งในสามของคณะกรรมการบริษัทภายในแอฟริกันนั้นไม่มีตัวแทนที่เป็นผู้หญิงซึ่งถือเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง

ข้อมูลที่น่าสนใจคือ เคนยาเป็นประเทศอันดับหนึ่งในกลุ่มประเทศของแอฟริกาที่มีสัดส่วนผู้หญิงดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทสูงสุดที่ระดับร้อยละ ๑๙.๘ รองลงมาคือ กานา ที่ร้อยละ ๑๗.๗ และแอฟริกาใต้ ที่ร้อยละ ๑๗.๔ ตามลำดับ ส่วนบอตสวานาและแซมเบียมีสัดส่วน ที่ร้อยละ ๑๖.๙ ทั้งนี้ บริษัทที่เป็นแบบอย่างด้านความเท่าเทียมทางเพศของภูมิภาคนี้ คือ บริษัท East Africa Breweries (EABL) ของเคนยา ซึ่งมีสัดส่วนกรรมการที่เป็นผู้หญิงสูงถึงร้อยละ ๔๕.๕ ซึ่งเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ ๑๖ เมื่อทศวรรษที่แล้ว สำหรับอันดับสองและสาม ได้แก่ บริษัท Impala Holdings Ltd (ร้อยละ ๓๘.๕) และบริษัท Woolworth Holdings Ltd (ร้อยละ ๓๐.๘) ซึ่งเป็นบริษัทจากแอฟริกาใต้ ในทางกลับกันประเทศที่มีสัดส่วนผู้หญิงที่ดำรงตำแหน่ง



คณะกรรมการบริษัทน้อยที่สุดในแอฟริกา คือ โกตดิวัวร์ ที่ร้อยละ ๕.๑ ตามด้วยโมร็อกโก (ร้อยละ ๕.๙) และ ตูนิเซีย (ร้อยละ ๗.๙)

ข้อมูลยังยืนยันต่อไปว่า ผู้หญิงไม่ได้มีสัดส่วนที่น้อยเพียงแค่ตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทในแอฟริกาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงในระดับตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและผู้นำองค์กรด้วย โดยมีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เติบโตไปตำแหน่งสูงสุดได้ อย่างไรก็ตาม สัดส่วนของกรรมการบริษัทที่เป็นผู้หญิงภายในแอฟริกาในระดับร้อยละ ๑๔ นั้นไม่ใช่ตัวเลขที่ต่ำที่สุดในโลก โดยยังถือว่าสูงกว่าภูมิภาคตะวันออกกลาง (ร้อยละ ๑) ละตินอเมริกา (ร้อยละ ๕.๖) และเอเชียแปซิฟิก (ร้อยละ ๙.๘)

ปัจจุบันมีผู้หญิงแอฟริกันจำนวนมากขึ้นที่เข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทชั้นนำ สถาบันการเงินระดับแนวหน้า รัฐวิสาหกิจ และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรหรือ NGOs อีกด้วย<sup>๔</sup>

### ค. กรณีศึกษาสัดส่วนของผู้หญิงในตำแหน่งกรรมการบริษัทของเอเชีย

สัดส่วนกรรมการบริษัทที่เป็นผู้หญิงภายในตลาดเอเชียนั้นถือว่าต่ำมาก โดยไต้หวัน อินเดีย จีน และเกาหลีใต้ มีจำนวนกรรมการหญิงเฉลี่ยน้อยกว่า ๒ คน ต่อคณะกรรมการหนึ่งชุด และมีสัดส่วนกรรมการหญิงไม่ถึงร้อยละ ๒๐ ซึ่งเกาหลีใต้ถือเป็นประเทศที่มีสัดส่วนดังกล่าวต่ำที่สุดในโลก ทั้งนี้ สิงคโปร์เป็นเพียงตลาดเดียวในเอเชียที่มีจำนวนและสัดส่วนของกรรมการหญิงอยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับมาตรฐานสากล เพราะเหตุใดหลายองค์กรจึงมีผู้หญิงดำรงตำแหน่งในระดับสูงในจำนวนหรือสัดส่วนที่น้อยกว่าผู้ชาย อาจเป็นเพราะว่าภาพเหมารวมทางเพศ (Gender Stereotypes) ที่กำหนดว่าผู้ชายนั้นมีลักษณะนิสัยและคุณสมบัติบางประการที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งผู้นำระดับสูงขององค์กรได้มากกว่าผู้หญิง ทำให้ผู้หญิงถูกมองข้ามหรือไม่ได้รับการพิจารณา ภายใต้ความเชื่อที่ว่าผู้หญิงไม่กล้าพอ การมีอารมณ์อ่อนไหวเกินไป จึงเป็นการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิง ภาพเหมารวมทางเพศนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำของค่าจ้าง ส่งผลทำให้ผู้หญิงมักได้รับค่าจ้างที่ต่ำกว่าผู้ชาย

ตามธรรมเนียมผู้หญิงมักเป็นแรงงานที่มองไม่เห็นภายในครัวเรือนเป็นจำนวนมาก ซึ่งหมายรวมถึงการดูแลสมาชิกภายในครอบครัวและการทำงานบ้าน สำหรับผู้หญิงบางคนนั้น ภาระงานเหล่านี้มีมากจนเกินไปจึงทำให้ยากต่อการรับมือต่อความต้องการและความกดดันของการทำงานในโลกธุรกิจได้ ทำให้ผู้หญิงกลุ่มนี้ไม่สามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่มองไม่เห็นภายในองค์กร (Corporate glass ceiling) อันส่งผลต่อการขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และการก้าวเข้าสู่การเป็นหนึ่งในสมาชิกของคณะกรรมการบริษัทนั้นก็เป็นเรื่องที่ยากขึ้นด้วย การเป็นสมาชิกของคณะกรรมการบริษัทมักคัดเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์ในการบริหารระดับสูง ซึ่งปัญหาคือ มีผู้หญิงเพียงไม่กี่คนที่สามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงได้ ดังนั้น จึงมีผู้หญิงเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่มีคุณสมบัติเหมาะสมสำหรับการดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการของบริษัท<sup>๕</sup>

<sup>๔</sup> อ้างแล้วเชิงอรรถที่ ๑

<sup>๕</sup> อ้างแล้วเชิงอรรถที่ ๓

## บทสรุป

การส่งเสริมความเท่าเทียมในการทำงานให้แก่ผู้หญิงจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งในปัจจุบัน การดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทหรือตำแหน่งในระดับบริหารล้วนเป็นตำแหน่งสำคัญขององค์กรธุรกิจเพราะบุคคลดังกล่าวมีฐานะเป็นผู้นำองค์กรในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าขององค์กร ปัจจุบันหลายภูมิภาคทั่วโลก จำนวนหรือสัดส่วนของผู้หญิงที่มีการดำรงตำแหน่งดังกล่าวก็มีมากน้อยแตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมของประเทศนั้นๆ การส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศและการลดความเหลื่อมล้ำทางเพศจึงเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ภาครัฐหลายประเทศจึงได้ให้ความสนใจในประเด็นดังกล่าว โดยกำหนดมาตรการในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในเชิงนโยบายและกฎหมายเพื่อส่งเสริมให้ผู้หญิงได้มีหรือได้รับโอกาสดำรงตำแหน่งในฐานะผู้บริหาร อันเป็นการสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดขึ้นแก่สังคม โดยทำให้ผู้หญิงนั้นได้รับการมองเห็นและทรงคุณค่าอย่างเป็นที่ประจักษ์ สำหรับกฎหมายต่างประเทศที่มีการส่งเสริมเรื่องดังกล่าวไว้โดยเฉพาะนั้นจะกล่าวถึงต่อไป

\*\*\*\*\*