

緩慢但穩定：
逐步邁向性別平等

性別多元能夠強化公司治理、人才吸引力與人力資本發展，進而創造卓越價值，不僅在公司內部帶來益處，利害關係人與整體社會亦將同蒙其利。提倡性別多元的企業政策，代表企業的管理完善，有能力秉持多元觀點價值，具體降低各種風險，並提升長期競爭力。僅讓女性擔任要職並非終極目標，而應使其能發揮有效的領導力。

促進性別平等是達成性別多元的唯一途徑，但這並非透過保障名額或失真的成效評估來達成，而是需要積極處理各種社會及文化刻板印象，避免女性專業能力受到抑制而難以發揮。



Jacob Messina
CFA, Head of SI Research
RobecoSAM



Markéta Pokorná
SI Research Associate
RobecoSAM

性別平等與多元的重要性

對 RobecoSAM 而言，性別平等並非僅限於同工同酬及性別比例均衡，也包括了平等公允的升遷機會和待遇。範圍上則涵蓋組織內所有職級的男女員工，包含在晉升資深管理階層或董事會的選任過程。

企業性別平等，不只對於女性員工具有重要意義，對於男性同仁、雇主、股東、現有及潛在的投資人及社會也同樣重要。國際貨幣基金 (IMF) 研究即指出，經濟成長不盡理想，也與性別不平等有關。

男女薪資的落差，除了造成收入不平等，更導致了不平等的教育、醫療及金融市場服務與資源運用機會。¹

同時，McKinsey 研究結果主張，若能完全達到勞動性別平等，全球的年度 GDP 將可在 2025 年以前增加 28 兆美元。²然而，世界經濟論壇 (World Economic Forum) 預估，完全消除以性別基礎的經濟及醫療不平等，還需要 217 年的時間。³

這對於企業造成了哪些影響？性別組成更多元的企業，風險調整後的股票收益率亦較高。⁴事實證明，女性擔任高階執行主管職務，亦與企業獲利呈現正相關，此外性別多元的領導團隊有助於推動創新、提高財務績效。⁵

RobecoSAM 透過了 Corporate Sustainability Assessment (CSA) 邀請受訪的各公司答覆多項性別平等政策及現況的相關問題。

經濟成長不盡理想，也與性別不平等有關。

CSA 如何評量性別多元程度

我們每年均會蒐集企業性別現況資料，其中涵蓋四項主題：

- 1. 董事會的性別多元程度** — 即使證據顯示多元化促進了有效治理並提升了績效，目前全球各地的女性董事比率仍然偏低。我們評量的是女性董事人數以及董事提名的政策及程序是否考慮性別多元程度。
- 2. 勞動性別多元程度** — 企業內部男女比例均衡，有助提升績效。我們分析女性和管理層所占比率，以及企業留任、吸引女性擔任高階職務的能力。
- 3. 薪資比** — 公允薪酬制度，不僅是企業良知問題，對於維持士氣與創造員工感受重視而有利於成長之環境，更是關鍵。我們取得相關薪資數據，判斷各職級 (非主管職、主管職、高階執行主管) 的男女員工薪資酬勞是否平等。
- 4. 員工與家庭照顧** — 雖然照顧子女的責任多半仍由女性負擔，育兒問題對於兩性均有影響，有必要採取均衡方法。我們評估僱主是否提供托兒設施、托育津貼、育嬰假、復職政策、彈性工作安排等福利。

¹ “Women, Work, and Economic Growth”, International Monetary Fund, 2017 年 2 月

² “The Power of Parity: How Advancing Women’s Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth”, McKinsey Global Institute, 2015 年 9 月。

³ “Global Gender Gap Report 2017”, World Economic Forum, 2017 年 11 月。

⁴ “Putting Gender Diversity to Work: Better Fundamentals, Less Volatility”, Morgan Stanley, 2016 年。

⁵ “Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global Survey”, Peterson Institute for International Economics, 2016 年 2 月。

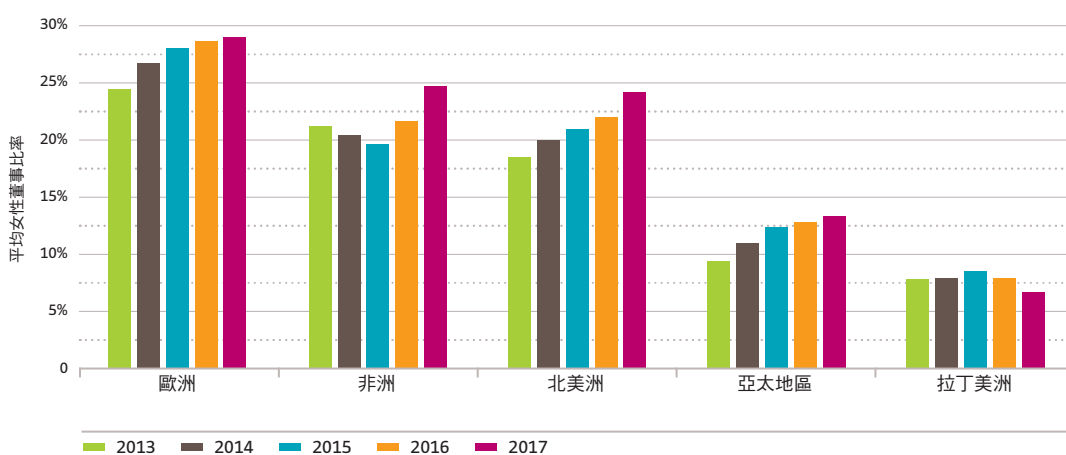
董事會的性別多元程度

雖然過去一年的進展速度緩慢，全球多數地區在過去五年（截至 2017 年）的董事會性別多元程度均有提升（請見圖 1）。

歐洲是表現最佳的地區，女性董事比率達 29%，但進步幅度近來有所下滑。拉丁美洲的表現最不理想，女性董事比率不到 7%。

亞太地區表現稍佳，女性董事比率為 13%，但仍大幅落後其他地區。以國家區分，樣本當中表現最差的是日本、墨西哥、智利及南韓，董事會幾乎由男性獨占，男女董事比例為 93% 比上低至 7%，這相當於每超過 9 位男性董事，才有 1 位女性董事。

圖 1：全球多數地區的董事會性別多元程度均有提升 (2013 至 2017)



資料來源：RobecoSAM

不同產業別的董事會，性別多元化程度亦有顯著差異。金融及醫療保健業的表現最佳，比率為 22%，至於 IT、工業與原物料產業別則較為落後，比率為 18%。然而，若只評估整體產業別層級的數據，則無法洞悉個別行業間的差距。例如，IT 產業別

的整體表現不佳，是由硬體產業的女性董事比率過低 (13%) 造成，軟體及服務業的表現則相對較佳 (23%)。其他較為落後的產業包括汽車及零件、運輸，以及半導體 (全部低於 17%)。

承諾董事組成較多元化的公司正在增加

這個部分的進步速度雖然緩慢，但方向正確。在我們所調查的企業中，將性別納入多元董事會政策的企業，在過去一年大幅增加，比率從 2016 年的 40%，增加到 2017 年的接近 48%。進步多半來自歐洲及北美，這點不令人意外。拉丁美洲企業在這部分仍明顯落後，多元企業政策明確提到性別的公司僅有 5%。

不同產業別亦存在巨大差距。電信業在這部分領先其他產業，多元董事會政策明確考量性別的企業占 63%。雖然 IT 產業促進科技創新，但性別多元程度卻大幅落後，僅 39% 的企業設有多元董事會政策。

勞動參與

全球勞動力的女性比率，由 2016 年的 35.3%，略降為 2017 年的 35.0%，與近年

來的成長趨勢相反。然而，同一時期內，主管職位的女性比率，卻由 26.0% 提高為 26.3%。

地區差異

各地區的女性在總勞動力中所占比率，以北美洲為最高，比率將近 39%。日本及南韓表現均不佳，比率接近 25%，印度表現最差，僅有 13%。北美洲的女性主管比重亦領先其他地區，比率略超過 33%，反映了晉升主管時候的典型下降情況（亦即主管職的女性比率，幾乎總是低於勞動力總數的女性比率）。

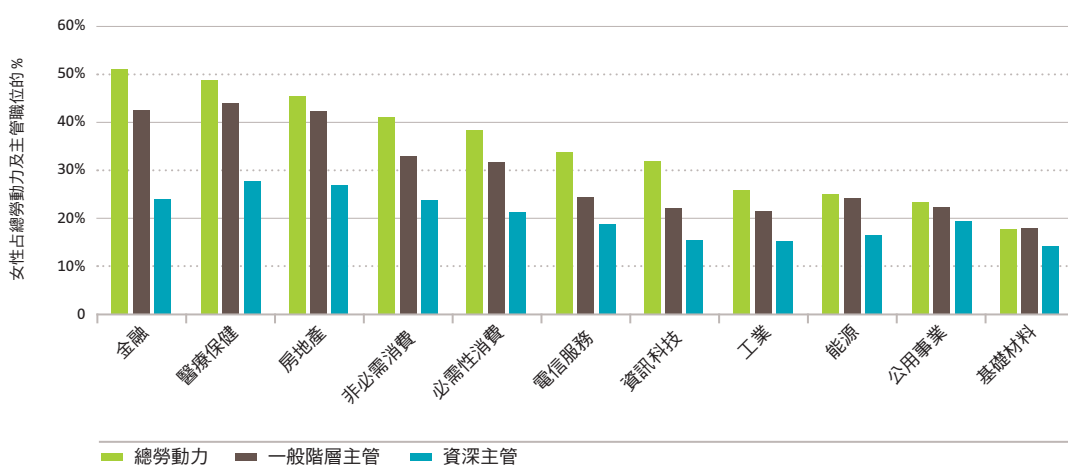
儘管我們希望主管職務與總體勞動力的女性比率一致，但若對照其他國家情況，北美洲 6 個百分點的差距（39% 對 33%）並不算大。日本是經濟力強大的已開發國家，且女性長期參與勞動，但差距高達 15 個百分點（24% 對 9%），是北美洲的 2.5 倍。由於部分公司未能將提供創新觀點、發現不同機會、創造企業優勢與股東創造價值的女性同仁晉升為領導者，因此導致了人才嚴重流失。

產業別資料

以產業別區分，儘管各界推動多項計畫，鼓勵女性進入科技業，IT 產業的女性勞動力比率過去三年均維持不變。同時，雖然金融服務產業別的總勞動力中，女性超過半數，但在資深主管中，女性卻不到四分之一。再深入分析，我們可以發現相當有趣

的差異。例如，保險公司及銀行的女性員工略多於男性，但多元化金融產業（包括資產管理公司及投資銀行）的女性比率則略低（未達 44%）。能源、公用事業及基礎材料產業別裡，總勞動力的平均女性比率較低，分別是 25%、23% 及 18%，且自 2013 年起即無明顯增長（請見圖 2）。

圖 2：能源、公用事業及基礎材料產業別的平均女性比率較低



資料來源：RobecoSAM，2017 年資料

留任女性人才

我們分析了從基層到資深主管的女性留任率，評估企業吸引並留任資深女性的能力。理想的比率為 100%，也就是一般女主管相對於女性資深主管的比例為一比一，但現實不是如此。平均僅有 19.9% 的資深主管是女性，代表許多女性過早離開職場。因此，我

平均僅有 19.9% 的資深主管是女性，代表許多女性提前離開了職場。

們必須追蹤企業的女性員工耗損情況，找出原因，並建立正確的獎勵結構，鼓勵人才追求向上晉升，而不是退出。

雖然狀況仍不理想，但留任率中位數的確逐漸提升，2013 至 2017 年增加了 5 個百分點，由 58% 增至 63%。由此可見，企業在專業發展與晉升方面，已經開始認可、獎勵、留任女性人才。⁶

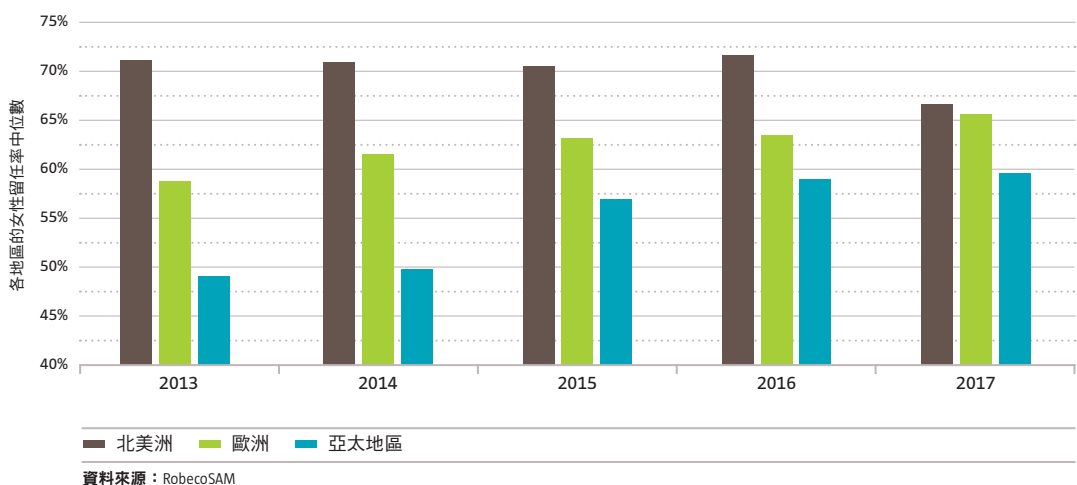
留任率

自 2013 至 2016 年，北美企業在女性經理人留任方面，表現持續優於歐洲企業。北美企業的留任率在 2017 年降低，不是因為女性的資深主管減少，而是有更多女性擔任一般階層主管。一般階層主管的女性比率增加了 2 個百分點，由 34% 增至 36%，而資深主管的女性比率則僅微幅增加（由 24.0% 變為 24.6%），導致北美洲的整體留任率降低（請見圖 3）。

南韓是表現最差的國家之一，留任率中位數僅有 11%，代表女性管理人才在職涯途中大幅流失。儘管南韓的經濟力在世界舞台已占有重要地位，然而，流失潛在的女性人才使南韓喪失進一步提升經濟繁榮的機會，也錯失改善韓國女性社會地位的良機。

綜觀各種產業別，金融業別表現最差，僅有 55% 的一般階層女性主管順利留任於資深主管職位。

圖 3：北美洲的留任率因為較多女性擔任一般階層主管，而相對降低



⁶由於非常態情況比重偏高，我們採用中位數分析留任率，而非平均數。

女性對男性薪資比的差異

所有產業及職務層級的男女薪資均存在顯著差異 (以薪資比衡量⁷)。事實上，資料顯示高階執行主管的男女薪資差異狀況不僅停滯不前，甚至有落差擴大之勢 (請見圖 4)。階層越低，主管間的兩性差別待遇越小；亦即，女性對男性薪資比在一般管理階層的數字通常高於高階主管階層。然而，這樣的薪資比，近年來一直無法提升；惟基層勞動力的

表現則較為理想。非主管職的薪資比，自 2013 年起逐漸提高 (原為 91%，2017 年為超過 92%)。全球非主管職薪資比，過去一年的增長情況，主要由北美洲推動，歐洲及亞太地區並無進步。就全球而言，我們預估按照目前的速度，消除非主管職的男女薪資差距還需要再努力 22 年。由於全球勞動力多屬此類，此任務可謂相當艱鉅。

就全球而言，我們預估按照目前的速度，消除非主管職的男女薪資差距，還需要繼續努力 22 年。

潛在原因與事由

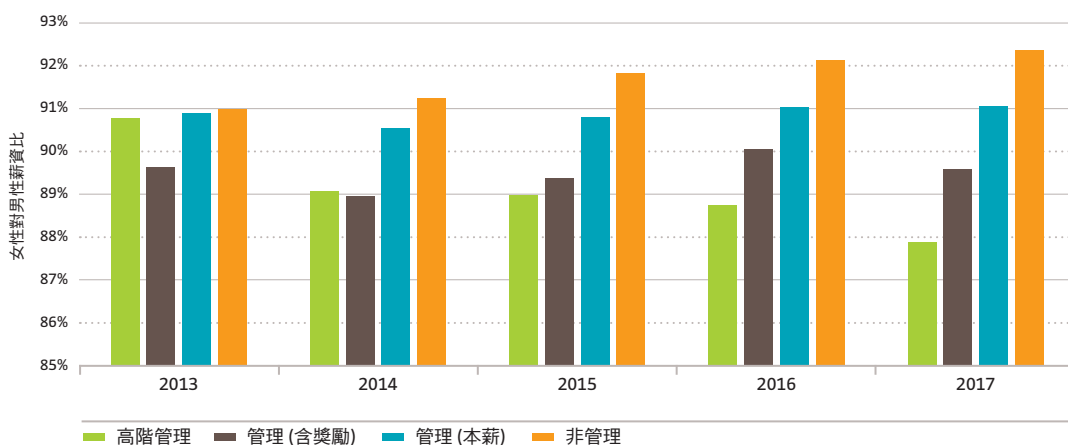
所有職務的男女薪資差距均相當顯著。然而，前述薪資比數據僅是粗略觀察，未考量有助於解釋薪資差異的職責、學歷、技能、經驗等重要因素。

若企業藉由類似前述各項的客觀數據解釋現有薪資差異，結果真實薪資比是 100%，代表從事同樣工作的男性與女性薪資相同。然而，研究顯示實際上即使納入前述因素，仍存在無法解釋的薪資差距，代表女性蒙受的歧視確實存在。

在短期內，為消弭此類不當偏差，企業必須審慎檢討薪資結構，確保符合明確、公平與透明原則。企業若不能立即著手消除薪資差距，將可能失去具有潛力卻未獲重視、無從發揮的女性員工，後續也無法吸引女性人才加入，並面臨法律訴訟帶來的巨大財務及聲譽損失風險。

即便如此，比較各地區、產業及公司的粗略薪資比仍會帶來有價值的資訊，可幫助了解現況、發展可能性及處理問題的不同方法。

圖 4：高階執行主管男女薪資落差狀況惡化



⁷薪資比 99%，代表女性薪資達到了男性薪資的 99% (或較男性薪資低 1%)。

資料來源：RobecoSAM

薪資比：產業別差異

這個方面的產業別差異亦相當明顯。IT 產業的非主管職女性薪資，平均僅有男性薪資的 86%；金融產業表現稍佳，比率為 88%。必需性消費產業別表現最佳，比率為 97%。

資訊揭露

由於公開揭露規定及政府監督日趨嚴格，公告男女薪資結構資訊的公司比率緩慢增加。各公司也更願意透露非主管職相關資訊；提供此類資訊的公司比率，自 2013 年起即有增加。提供女性非主管職相關資訊的公司，比率也在 2017 年裡增加了 1.3 個百分點。

由於公開揭露規定及政府監督日趨嚴格，公告男女薪資結構資訊的公司比率緩慢增加。

員工、育兒及家庭照顧相關福利

彈性工作與家庭照顧

彈性工時、彈性工作地點 (在家工作)、帶薪產假及其他育兒選項，可幫助降低員工的親職壓力，企業人事政策必須包含此類內容。

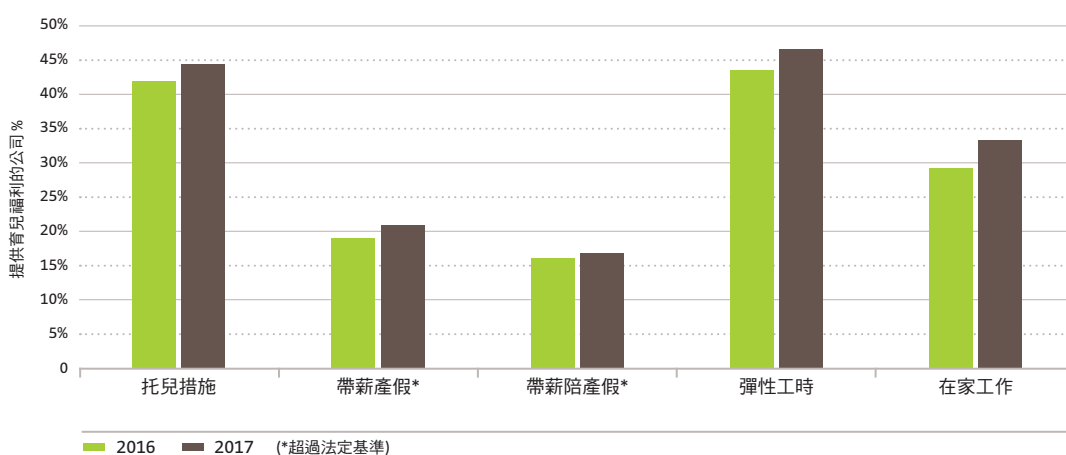
CSA 評量了企業提供的各項育兒相關工作條件及福利，不僅針對具有親職身分的女性員工們，男性員工亦然。此外，相關措施不應優待任一性別，必須支援兩性的彈性工作安排，不僅有產假，而是包括陪產假、在家工作、彈性工作安排等選項。

性員工們，男性員工亦然。此外，相關措施不應優待任一性別，必須支援兩性的彈性工作安排，不僅有產假，而是包括陪產假、在家工作、彈性工作安排等選項。

圖 5 比較最新 CSA 資料與去年資料。我們可以看出，越來越多公司提供員工育兒福利。其中，彈性工時及托兒措施最為常見。以下詳細說明各地區間的差異。

越來越多公司提供員工育兒福利。

圖 5：員工福利：越來越多公司提供育兒福利



托兒措施

歐洲企業在提供托兒措施方面領先其他地區，55% 的公司內部設有托兒中心，或提供托兒津貼。以國家區分，澳洲及美國表現

明顯不佳，分別僅有 35% 及 36% 的公司提供托兒福利，日本的托兒福利則相當普遍 (71% 的公司)。

歐洲及日本在提供托兒福利方面表現最佳，美國及澳洲表現相對較差。

帶薪產假及陪產假

歐洲企業最可能提供超過法定基準的帶薪產假 (29% 的公司)，其次是亞太地區及拉丁美洲企業 (均為 21%)。僅有 15% 的北美企業提供此類福利。

從永續發展觀點來看，我們相信企業提供優於法定基準的育嬰假相當重要。法律規定目的在提供整個經濟體適用的最低標準；各個產業別的勞動特性均有不同，育

嬰假政策應根據實際情況擬訂，使員工與僱主均能獲取最大利益。

帶薪陪產假日數優於法定基準的企業比例，整體均有成長，北美洲增加了 5 個百分點，歐洲及非洲亦增加了 2 個百分點。

部分調查結果與一般認知不符。例如，在瑞典，提供陪產假日數超過法定基準的企業相當罕見。可能的解釋是北歐國家的法定基準天數甚多，公司認為沒有必要提供額外福利。

提供帶薪陪產假超過法定基準的企業比率，全球均有增加。

彈性工時

歐洲企業在提供彈性工時安排方面蔚為趨勢，領先其他地區：61% 的歐洲企業在 2017 年提供此類安排，北美企業則僅有 37%。在國家部分則由德國領先，有 92% 的企業容

許彈性工時，而 CSA 所納入的中國公司僅有 3% 提供此類安排。

由不同產業別來看，銀行產業最願意採用彈性工時，有 62% 的企業容許此類安排。

在家工作

在我們的調查中，51% 的企業提供在家工作機會，此部分亦由歐洲領先。其他地區的

企業則較為落後：亞太地區僅有 30%，北美洲僅有 26% 的公司提供此類彈性安排。

歐洲企業在提供彈性工時安排方面處於領先地位。

立法有助於促進性別平等

2018 年的 CSA 資料顯示，各產業及地區仍存在相當大的職場性別差距。一般而言，歐洲企業在員工性別平等方面處於領先地位，但不同國家間的差異相當顯著。就經濟發展潛力而言，新興市場國家可藉由提升性別平等獲取的利益最多，但在此方面卻遠遠落後。

雖然企業內部性別不平等的情況持續存在，但我們仍有樂觀的理由。調查中明顯可見，性別平等程度整體上正在緩慢提升 (但高階執行主管的薪資落差則有退步趨勢)。

就經濟發展潛力而言，新興市場國家可藉由提升性別平等獲取的利益最多，但在此方面卻遠遠落後。

性別平等獲得的社會關注及動能持續增加，有助於推動立法敦促企業提高性別數據透明程度。立法者可運用法規促使企業採行適當措施，以消除性別不平等。事實上，改變已開始實現。2018年1月德國立法通過⁸男女員工均有權知悉同等職務另一性別同事的薪酬；而冰島也在該月施行同工同酬的法律。⁹

英國政府出資進行的研究，在 2018 年 11 月發表報告，要求 FTSE 350 企業採取適當措施，促使資深領導階層的女性比例，在 2020 年以前達到三分之一；此外，自 5 月開始，員工數達 250 人以上的公司，依規定必須揭露內部薪資差距資訊。

在北美洲部分，加拿大政府已在全國實施薪資平等規定，並設置婦女暨性別平等部¹⁰，美國加州則是率先立法規定董事會必須有女性參與。¹¹

⁸ <https://www.ft.com/content/e9f618c0-f210-11e7-ac08-07c3086a2625>

⁹ <https://www.businessinsider.de/iceland-has-made-it-illegal-to-pay-women-less-than-men-2018-1?r=UK&IR=T>

¹⁰ <https://www.theglobeandmail.com/politics/article-budget-bill-includes-pay-equity-law-creates-new-department-for-women/>

¹¹ <https://www.theguardian.com/us-news/2018/oct/01/max-benwell-maxbenwellguardianco-uk-california-women-board-directors-companies-law-jerry-brown->

結論

儘管多方努力推動性別多元與消弭薪資差距，各產業的性別不平等情況仍持續存在。性別平等是企業生存的關鍵，理由在於：在業界享有待遇公平與薪資平等的良好聲譽，可提高對於有經驗、有能力的人才的吸引力；更有可能留任最優秀的人才；有助提振士氣與激勵員工。RobecoSAM 的性別平等衡量可證實前述觀點，多元及勞動平等程度較高的企業，實際績效也較佳。

RobecoSAM 以推動職場性別平等為榮。過去 15 年來，我們評估企業的永續發展特性，其中所設定的競爭指標，可促使企業改善

參與及公允薪資酬勞。例如 IT、公用事業及基礎材料業可鼓勵並提供額外訓練，以提高女性求職者的比例。此外，為提高女性錄取機會，必須確保其技能具有競爭優勢。我們必須鼓勵更多女性從事科學、技術、工程及數學 (STEM) 工作，並除去學術及研究機構傳統上阻撓女性晉升的障礙。

此外，造成性別不平等的某些決策，未必是蓄意使然。因此，我們敦促企業檢討招聘程序及薪資結構，找出可能導致組織內女性參與不足及薪資酬勞不公平的原因。不僅是薪資，而是包括獎金在內的各類報酬，都必須以明確指標為根據，並透明公開。

我們不能因整體勞動平等而滿足。企業必須確保女性充分參與營收創造及核心業務部門，而不僅是擔任支援及行政職務。

最後，多元性別僅是平等拼圖中的一塊。多元與平等的招聘程序及員工待遇，不僅是針對性別，而必須涵蓋種族、國籍、其他背景與文化。在供應鏈全球化、地緣政治兩極化及社群媒體妖魔化的時代，企業必然瞭解到用人兼顧能力與多元的策略優勢。

結合能力與多元，構成了強大的力量，幫助企業改善集體思考、提升決策品質、提高終端客戶滿意度與降低風險。正所謂巾幗不讓鬚眉，用人唯才的新觀念將可確保企業在全球各地戰場上克敵致勝。

消除了男女在職場上的差別待遇，企業本身亦可提升績效，並促進社會整體性別平等。

長期投資人重視的各項表現。消除了男女在職場上的差別待遇，企業本身亦可提升績效，並促進社會整體性別平等。將前述因素列入考量的投資人，亦可同時提高投資報酬與推動社會進步。

許多工作仍有待完成。

在女性參與情況低落的產業別，企業必須採取適當措施，提供必要誘因，若僅提供與男性相同的機會，將無法確保平等性別

我們不能因整體勞動平等而滿足。企業必須確保女性充分參與營收創造及核心業務部門。