



# 公司治理之性別平等與永續發展

多元包容為企業永續發展趨勢，女力崛起及多元性別認同展現職場之多元包容，有助企業永續發展，因此愈來愈多的投資人及勞動力會選擇投入著重環境、社會及治理的企業。本文說明公司性別平等與企業永續發展表現關聯性，並以國內實例進行探討。

黃鼎恩、林佑澄、陳君璋（行政院主計總處綜合統計處科員、專員、科員）

## 壹、前言

聯合國於 2015 年通過永續發展目標（Sustainable Development Goals，以下簡稱 SDGs），以經濟、社會及環境三個面向建構全球永續發展的 17 項核心目標（下頁圖 1），強調各國在追求經濟成長的同時，亦應兼顧社會公平與環境永續，其中性別平等不只是基本人權，更是世界和平、繁榮及永續發展的根基。在經濟體系中，生產要素在企業家精神的主導與運用下，透

過各種經濟活動轉化成商品及服務，並交織出活絡發展的經濟體系，因此永續發展訴求亟須企業高度配合才能達成。聯合國在 2004 年的「Who Cares Wins」報告中，強調企業決策應將環境、社會及治理（Environmental, Social and Governance，以下簡稱 ESG）納入企業經營的評估指標。

ESG 目前尚未有單一明確定義，然而美國永續會計準則委員會（Sustainability Accounting Standards Board，以下簡稱 SASB）提出多項可

供企業永續發展決策參考之議題（下頁表 1），被視為 ESG 議題的濫觴，在衡量企業營運表現時，除考慮獲利外，亦須關注企業的永續性與社會貢獻等非經濟面表現，即企業所應盡的社會責任（Corporate Social Responsibility，以下簡稱 CSR），而 ESG 則為 CSR 點出具體實踐方向。

「實現性別平等及對所有女性之賦權」為 SDGs 重要核心目標，性別平等的概念正融入各個領域，以勞動市場為例，除男性與女性的勞動參與

愈加平衡，女性任職管理階層也更加普遍。性別平等的落實，除增益對女性之賦權，對整體環境與社會帶來額外的正面效應，亦逐漸被重視。

為研究此議題，本文從近期國際機構所採用之性別平等指數或指標進行探索，並進一步利用我國企業資料，以「女性董事比率」、「碳（CO<sub>2</sub>）

排放量」及「高階主管<sup>1</sup>與基層員工薪資差距」，探討企業落實性別平等與環境面及社會面 ESG 表現之關聯性。

## 貳、企業性別平等與永續發展

### 一、性別平等與 ESG 之鏈結

企業主要由股東會、董事會與公司管理階層等構成治理體系，並以董事會為治理核心；董事會一方面為管理階層提供經營與策略的方針，以帶動營運績效，另一方面亦代表股東監督管理階層，為公司治理重要機制。由於董事會決策採合議制，其組成結構除影響董事會與公司管理階層之運作，亦影響企業營運表現（Kim 等人，2009）。

依國際研究，由於女性較具同理心與助人等特質（Eagly 等人，2003），且較願意傾聽來自各方利益關係人之意見（Zhang 等人，2013），因此當女性愈加活躍地參與公司治理，更可促使企業對環境與社會面向產生具包容性的決策，近年企業落實性別平等，提高

圖 1 聯合國 17 項永續發展目標



資料來源：聯合國網站。

表 1 ESG 議題

環境 (E)	社會 (S)	公司治理 (G)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 溫室氣體排放</li> <li>✓ 空氣質素</li> <li>✓ 能源管理</li> <li>✓ 水及污水管理</li> <li>✓ 產品和服務的生命週期影響</li> <li>✓ 環境、社會對資產和營運的影響</li> <li>✓ 產品包裝</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 人權</li> <li>✓ 社區關係</li> <li>✓ 數據保安及客戶隱私</li> <li>✓ 公正披露及標示</li> <li>✓ 勞工關係</li> <li>✓ 薪酬與福利</li> <li>✓ 招聘、發展和保留</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 風險管理</li> <li>✓ 意外及安全管理</li> <li>✓ 商業倫理</li> <li>✓ 激勵措施架構</li> <li>✓ 報告和審計政策</li> <li>✓ 競爭行為</li> <li>✓ 監管覆蓋</li> <li>✓ 政治影響</li> <li>✓ 物料採購</li> <li>✓ 供應鏈管理</li> </ul>

資料來源：永續會計準則委員會 (SASB)。

# 論述》統計・調查

女性參與公司治理機會漸成爲國際趨勢，各國亦多以提升女性董事比重作爲推動方向，不僅影響企業重大決策之視角，對 ESG 表現亦有貢獻。

## 二、評量企業面的性別平等

爲觀察企業性別平等落實情形，以利評估企業的永續發展目標，國際性投資服務公司如彭博（Bloomberg）及摩根史丹利資本國際公司（Morgan Stanley Capital International，MSCI）等紛紛發展有助於衡量性別平等之指標，以下就彭博性別平等指數（Gender-Equality Index，GEI），說明公司治理之性別指標及目前全球推動成效，另以 MSCI 所發

布女性董事比率，觀察我國與 OECD 主要國家企業性別平等狀況。

### （一）彭博 GEI

彭博認爲企業致力於解決性別不平等的承諾至關重要，遂創編性別平等指數（GEI），反映上市公司職場性別友善程度，以評估企業組織內部各層級性別平等進展，包括制定減緩因家庭壓力與責任所致職場衝擊之友善政策等，以達成性別平等目標。

2022 年的彭博 GEI 包含 5 個評分構面（包括「女性領導人及人才庫」、「同工同酬」、「包容文化」、「反性騷擾政策」、「女性

品牌價值」等）採計超過 70 項指標（表 2）；納計 45 個國家或地區共 418 家企業資料<sup>2</sup>（含我國 7 家企業<sup>3</sup>），按市值加權模型計算全球平均 GEI<sup>4</sup>（分數越高代表性別平等程度愈佳）。2022 年彭博 GEI 分數爲 71%（下頁表 3），五個面向中以「包容文化」68% 表現最佳，「女性領導人及人才庫」及「女性品牌價值」各爲 51% 及 50% 表現較不理想。

### （二）MSCI 公司女性董事比率

強化董事職能及多元性爲公司治理之核心要務，我國亦自 2022 年起要求公司年報須揭露董事性別、專長及年齡等資訊，以促進企業重

表 2 彭博 GEI 衡量項目

女性領導人及人才庫	同工同酬	包容文化	反性騷擾政策	女性品牌價值
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公司董事會中女性所占的比例是多少？</li> <li>✓ 公司現任 CEO 或同職等是否女性？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公司在中高階層中女性比例是多少？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 提供員工育嬰假的最低週數？</li> <li>✓ 公司是否提供幼兒托育或補助、老年照顧或補貼？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公司是否要求員工每年完成一次性騷擾防治培訓？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 公司是否有規劃資源來提升女性客戶？</li> <li>✓ 公司是否在多元的供應計畫中，納入女性供應商？</li> </ul>

說明：2022 年彭博 GEI 衡量問項計 60 題（組），表列係摘錄問項。  
資料來源：Gender Reporting Framework, Bloomberg Gender-Equality Index, 2022.

視董事會成員專業及落實性別平權之趨勢。

MSCI 長久以來為投資人提供決策資訊，同時關注企業的財務績效與 ESG 表現，自 2009 年以來持續追蹤並揭露企業董事會的性別多

樣性。依據 MSCI「2021 年女性董事發展報告 (Women on Boards: Progress Report 2021)」，2021 年我國及 31 個 OECD 會員國 (共計 32 國) 中 (圖 2)，公司董事均以男性居多 (女性比率小

於 50%)，其中女性比率介於 4 至 5 成之國家有法國 (占 45.3%)、紐西蘭 (43.5%) 及挪威 (40.8%) 3 國，3 至 4 成者有義大利等 15 國，3 成以下者有 14 國，包含亞鄰之日本 (12.6%)、我國為 12.0% 及南韓 (8.7% 居末位)，我國與 31 個 OECD 國家中位數 (31.1%) 相較，低 19.1 個百分點。

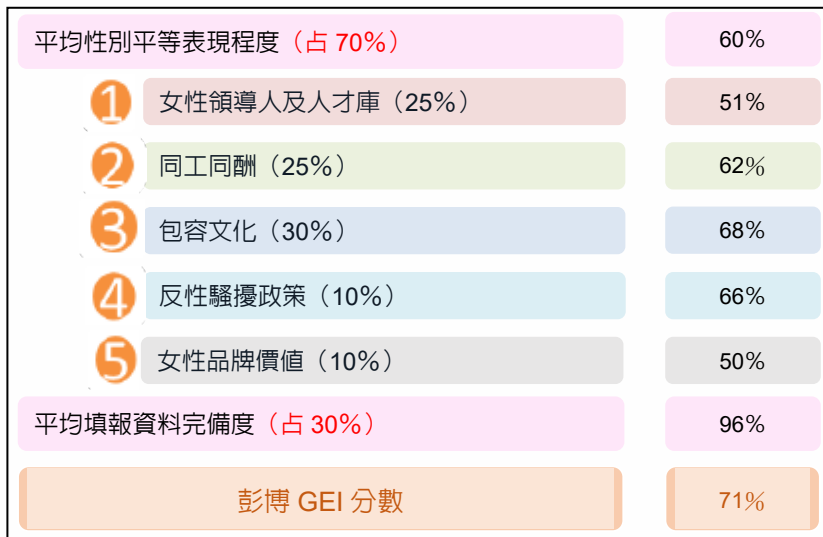
與 2016 年相較，32 國 (含我國) 中有 31 國女性董事比率增加，其中以葡萄牙增 22.0 個百分點最多，我國亦增 5.1 個百分點，僅哥倫比亞減 0.5 個百分點。

### 參、我國性別平等與企業永續發展鏈結實證分析

#### 一、國內外文獻

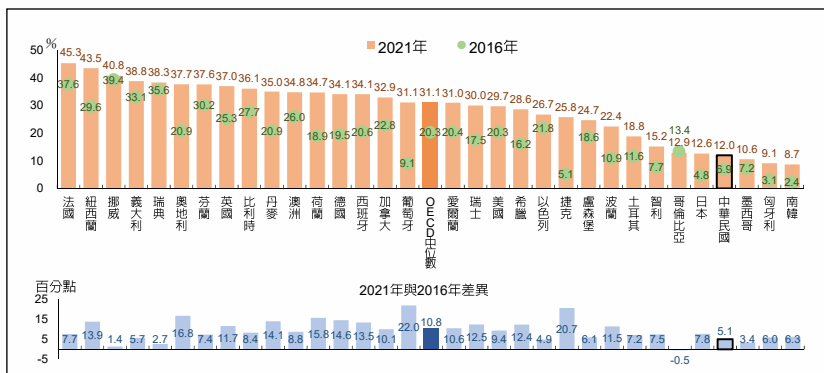
性別平等與企業永續發展之關聯性，近年已成為國內外關注議題，亦陸續發展多項實證分析，如 Williams (2003) 發現女性董事占比愈高之企業較致力於慈善捐款與社區服務；Romano 等人 (2020) 與 Shakil

表 3 彭博 GEI 2022 年結果



資料來源：Invest in a more equal future, Bloomberg Gender-Equality Index, 2022.

圖 2 我國與 OECD 會員國 (31 國) 女性董事比率



說明：1. 冰島、斯洛伐克、愛沙尼亞、斯洛維尼亞、拉脫維亞、立陶宛、哥斯大黎加無資料。  
2. MSCI 按各國於 2021 年 10 月 29 日名列 AWCI 指數成分股之企業來編算該國的女性董事比率，並非採計該國所有企業資料編算。  
資料來源：MSCI- Women on Boards-Progress Report 2021.

等人 (2021) 也發現董事會的性別多樣性與 ESG 表現呈正相關；張元與王筱瑩 (2016) 發現我國有女性執行長之企業在 ESG 表現相對較佳；王泰昌等人 (2017) 則發現女性董事比率愈高之企業愈傾向揭露其碳排放資訊等。

## 二、我國實證與分析

為了解我國女性參與公司治理對企業永續發展表現之影響，本文以我國企業「女性董事比率」、「碳 (CO<sub>2</sub>) 排放量」及「高階主管與基層員工薪資差距」等資料進行實證分析，探究我國企業性別平等與環境面及社會面 ESG 表現之關聯性。

### (一) 資料簡介

1. 資料來源：TEJ (臺灣經濟新報) 資料庫，以 2013 年至 2019 年間我國公開發行以上公司<sup>5</sup> 為研究對象。
2. 變數介紹：以「碳 (CO<sub>2</sub>) 排放量」及「高階主管與基層員工薪資差距」衡量企業在環境面與社會面 ESG 表現；「女性董事比

率」用以衡量企業性別平等程度，同時也意味著董事會的組成多樣性。另外，在探討企業決策或表現的影響因子時，將企業的資產規模或結構等特徵納入考量，如現金及約當現金、不動產及廠房設備與資產規模等影響因子。

### (二) 模型設定

以下模型用來探討「女性董事比率」與環境面、社會面 ESG 表現關係：

$$CE_{it} = \alpha_1 + \beta_1 \text{ 女性董事比率}_{it} + \text{公司特徵}'_{it} \gamma_1 + \text{年度固定效果} + \text{產業固定效果} + \varepsilon_{it}$$

$$WS_{it} = \alpha_2 + \beta_2 \text{ 女性董事比率}_{it} + \text{公司特徵}'_{it} \gamma_2 + \text{年度固定效果} + \text{產業固定效果} + \mu_{it}$$

$CE_{it}$ ：為  $i$  公司於  $t$  年的「碳 (CO<sub>2</sub>) 排放量」(取對數值)，用以衡量環境面 ESG 表現。

$WS_{it}$ ：為「高階主管與基層員工人均年薪差距」，用以衡量社會面 ESG 表現。

女性董事比率 <sub>$it$</sub> ：為女性董事人數占公司董事總人數之比率。

公司特徵' <sub>$it$</sub> ：為由 3 個公司特徵變數所構成之列向量 (row vector)，包含「現金及約當現金占總資產比率」、「不動產及廠房設備占總資產比率」與「股東權益」(取對數值)。

此外，被解釋變數表現可能因產業別有所差異，或隨時間序的演進而發生結構性改變，因此亦在迴歸模型中控制年度固定效果與產業固定效果；模型以簡單最小平方方法估計。

### (三) 實證結果 (下頁表 4)

1. 企業性別平等有助降低企業碳排放量：當「女性董事比率」增加 1 個百分點，碳排放量減少 0.02%。
2. 企業性別平等有助縮減高階主管與基層員工薪資差距：當女性董事比率增加 1 個百分點，高階主管與基層員工人均年薪差距會降低 5.4 千元。

## 肆、結語

企業過往追求「以股東利益為優先原則」，現已逐漸轉變為「以客戶、員工、供應商、股東與社會環境等利益相關人的權益為優先考慮因素」，投資人依據企業 ESG 表現進行投資成為顯學，紛紛將 ESG 納入投資篩選準則。本文參考國內外文獻及我國數據實證發現，女性董事對於公司治理而言，無論在 ESG 之「環境」或「社會」面向，均有顯著的正向關係；在順應國內外追求 ESG 永續治理之趨勢下，期盼引發各界對企業性別平等與永續發展更多關注與迴響。

## 註釋

1. 高階主管指總經理與副總經理。
2. 入選彭博 GEI 企業須 GEI 分數大於 50% 且企業市值須大於 10 億美元。
3. 我國入選彭博 GEI 企業有友達光電、中國人壽、中信金控、京城銀行、合一生技、穩懋半導體及元大金控等 7 家企業。
4. 彭博 GEI 分為「平均性別平等表現程度（占 70%）」及「平均填報資料完備度（占 30%）」2 個面向，採加權平均方式計算 GEI 分數。
5. 含公開發行、上櫃、與上市公司。

## 參考文獻

1. 王泰昌、周泓宇、劉嘉雯（2017），董事會組成與溫室氣體排放資訊揭露之關聯性，中華會計學刊，12 卷 S 期，471-502 頁。
2. 張元、王筱瑩（2016），董事會及高階管理階層的性別多樣性與

企業社會責任的關聯，亞太經濟管理評論，20 卷 1 期，1-44 頁。

3. Shakil, M. H., Tasnia, M., & Mostafiz, M. I. (2021). Board Gender Diversity and Environmental, Social and Governance Performance of US Banks: Moderating Role of Environmental, Social and Corporate Governance Controversies. *International Journal of Bank Marketing*, No.39(4), p.661-677.
4. Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (Environmental, Social and Governance) Performance and Board Gender Diversity: The Moderating Role of CEO Duality. *Sustainability*, No.12(21), p.9298.
5. Zhang, J. Q., Zhu, H., & Ding, H. (2013). Board Composition and Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation in the Post Sarbanes-Oxley Era. *Journal of Business Ethics*, No.114(3), p.381-392.
6. Kim, B., Burns, M. L., & Prescott, J. E. (2009). The Strategic Role of the Board: The Impact of Board Structure on Top Management Team Strategic Action Capability. *Corporate Governance: An International Review*, No.17(6), p.728-743.
7. Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-faire Leadership Styles: A Meta-analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, No.129(4), p.569-591.
8. Williams, R. J. (2003). Women on Corporate Boards of Directors and Their Influence on Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, No.42(1), p.1-10. ❖

表 4 模型估計結果

解釋變數	被解釋變數	碳 (CO <sub>2</sub> ) 排放量 (取對數值)	高階主管與基層員工 人均年薪差距
女性董事比率		-0.0184***	-5.428***
現金及約當現金佔總資產比率		-0.348	75.41
不動產及廠房設備佔總資產比率		5.341***	773.4***
股東權益取對數值		1.233***	1,199.4***
樣本數		2,425	12,575
R 平方		0.559	0.094
F 統計量		292.7***	51.40***

說明：1.\*、\*\* 與 \*\*\* 代表在顯著水準為 0.10、0.05 與 0.01 下呈現統計顯著。

2. R 平方值代表迴歸模型對被解釋變數變異程度解釋比例，介於 0 與 1 之間；F 統計量檢定迴歸模型整體而言是否具備解釋能力，\*\*\* 代表模型具顯著解釋能力。

資料來源：原始數據來自 TEJ 資料庫，迴歸模型結果由 STATA 軟體估計。