

APEC 促進電信業之 性別平等與包容成長

Promoting Gender Equality in the Telecommunications Industry for the Inclusive Recovery



行政院性別平等處
Department of Gender Equality,
Executive Yuan, ROC(Taiwan)



Foundation for Women's
Rights Promotion
and Development
財團法人婦女權益促進發展基金會



Asia-Pacific
Economic Cooperation

目錄

P. 01	計畫簡介
P. 04	前導調查
P. 24	最佳範例訪談
P. 86	國際工作坊
P. 98	政策對話線上研討會
P. 103	計畫發現暨政策建議

計畫簡介

過去幾年，新冠肺炎疫情以及隨之而來的各種封城隔離措施，帶來了全新的工作模式，加速了全球產業數位轉型的速度。在無法實體接觸的情況下，遠距工作、視訊會議甚至是遠距醫療等相關數位科技與服務如雨後春筍般冒出。由於電信業是主要的通訊服務業者，疫情所引發的這一波數位轉型浪潮為電信業創造了前所未有的發展機會；然而，並非所有人都可以因此受惠。根據GSMA & A.T. Kearney (2015)的調查，在亞太地區，電信業中的基層員工只有28%是女性，而高階領導階層的女性比率更只有15%。

另一方面，許多報告已經指出，人才組成越多元的企業，在生產力和創新方面都表現得越好，也因此能有更高的獲利。而在數位轉型浪潮下，電信業者同樣需要開放更多元的職缺來擴充專業人才庫，以因應商業模式的轉變與數位服務的發展。

為了把握數位轉型過程為電信業帶來的機會，促進女性共享數位轉型的成果，我國在2022年進行了APEC「促進電信業之性別平等與包容成長」計畫（Promoting Gender Equality in the Telecommunications Industry for the Inclusive Recovery），以了解APEC區域女性在電信業的參與情況，並探究如何協助女性進入電信業，以及在當中留任與升遷。為達此目標，本計畫執行了前導調查與最佳範例訪談，並舉辦了國際工作坊和政策對話線上研討會。

有鑑於女性在亞太地區電信部門參與情形的數據十分缺乏，本計畫首先進行前導調查，蒐集亞太地區政府與電信公司的性別統計數據，以及政府與電信公司的相關政策，以瞭解APEC各經濟體公、私部門如何協助女性進入電信產業，並在當中持續發展、獲得升遷的機會。

此外，本計畫也肯認建立女性榜樣的重要性，不僅有助於年輕女性想像自身的成功，也有助於企業認可並採行性別多元與包容政策。因此，本計畫進行最佳範例訪談，訪問亞太地區的電信業女性領袖與電信公司主管，藉此鼓勵更多女性加入電信產業，同時也增進電信公司對性別友善職場的認識與知能。

為了分享如何增加女性在電信業的進入、留任與升遷，並提高性別意識，本計畫舉辦一場國際工作坊，探討女性領導力、職場多元性與包容性等議題。藉由女性領袖和電信公司代表的分享，該工作坊討論了影響女性領導力的主要因素，以及有效促進女性留任與升遷的重要方法。

在執行前導調查、最佳範例訪談與國際工作坊之後，本計畫團隊根據所取得的成果，歸納出四項研究發現，並找出電信業在促進性別平等方面，有別於其他男性主導產業的三項特色。最後，計畫團隊也草擬三大面向共九項政策建議，供政府和電信公司參考，以打造更具多元性和包容性的電信業。

為確保本計畫最終提出的政策建議足夠完整，本計畫最後舉辦了一場政策對話線上研討會，蒐集更多公私部門相關經驗。該場線上研討會聚焦於有效促進女性在電信業的進入、留任與升遷的政策與措施，以及仍然存在的挑戰。最後根據政府和公司代表所做的分享與建議，完成本計畫政策建議的修訂。

本計畫報告共分六章，在計畫簡介之後，首先描述前導調查成果，接著呈現最佳範例訪談故事，並記錄了國際工作坊與政策對話線上研討會的摘要，最後提出計畫發現與政策建議。期待這些內容能為我國公、私部門帶來一些創新思維和實際行動，打破職業性別隔離與職場玻璃天花板，讓更多女性投入具有強大發展潛力的產業，並確保她們獲得平等的職涯發展機會與成長空間，充份發揮尚未被發掘的潛能。

The background features several large, light gray geometric shapes. On the left, there are three overlapping semi-circles of decreasing size. On the right, there is a large triangle pointing upwards, with a smaller circle positioned above its top vertex.

前導調査

前導調查

一、簡介

本前導調查透過性別統計數據，試圖了解亞太地區女性在電信產業中的參與程度，同時透過政府與公司政策，了解現行協助女性參與電信業的作法。

本調查於 2022 年 3 月 1 日至 4 月 30 日間執行。計畫團隊向 APEC 各經濟體發放「政府」與「企業」兩個版本的問卷，以取得經濟體和公司層面的數據，據以描繪亞太地區女性參與電信產業之概況。

調查總共回收 7 份政府問卷與 14 份公司問卷，總共涵蓋 9 個經濟體，分別為：加拿大、智利、日本、馬來西亞、墨西哥、秘魯、新加坡、臺灣以及泰國。¹

政府版或公司版問卷皆分為三大部分。第一部分詢問性別統計數據；第二部分聚焦於政府及公司的政策措施；第三部分則詢問數位轉型帶來的機會與挑戰。

在第一部分，政府版問卷共有 7 個經濟體提供性別統計數據，但其中僅有 4 個經濟體提供電信業本身的數據，另外 2 個經濟體提供的是資通訊部門（Information and Communications）的數據，以及 1 個經濟體回報

1. 為維持匿名原則，在後續資料分析中，僅會以代號指稱經濟體和企業，如經濟體 1、經濟體 2；電信公司 1、電信公司 2，以此類推。

資訊、文化與休閒產業（Information, Culture and Recreation）的數據。而在公司版問卷中，有 13 家公司提供了性別統計數據，雖然不一定能提供問卷上的所有項目；只有 1 家公司未提供任何性別統計數據。

在問卷第二部分，我們向政府受訪者詢問下列三個面向的政策：（一）如何協助女性在電信或資通訊產業的職涯發展；（二）如何促進更多女孩修讀資通訊科目 / 科系；以及（三）如何促進職場的性別多元性與包容性。對於企業受訪者，則邀請他們分享性別多元性與包容性倡議或計畫，以及能協助建立更具包容性職場的 COVID-19 因應措施。

最後，由於 COVID-19 疫情加快了電信業數位轉型的速度，因此問卷第三部分觸及數位轉型為女性帶來的機會與挑戰。公私部門分別從不同角度分享各自觀察與洞見。

二、電信產業中的女性勞動力

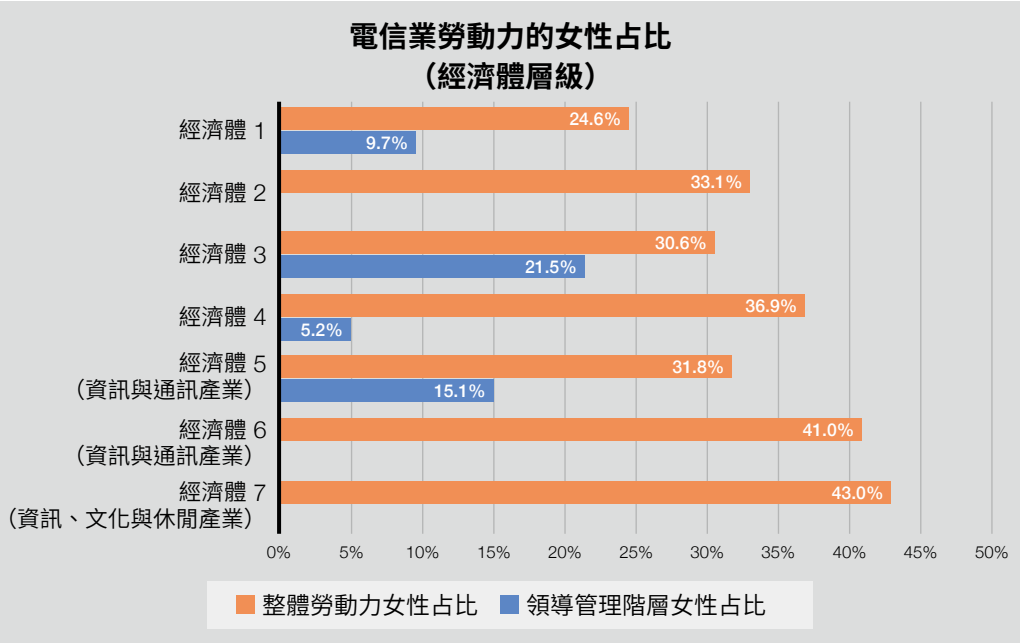
（一）經濟體層次

● 整體勞動力女性占比

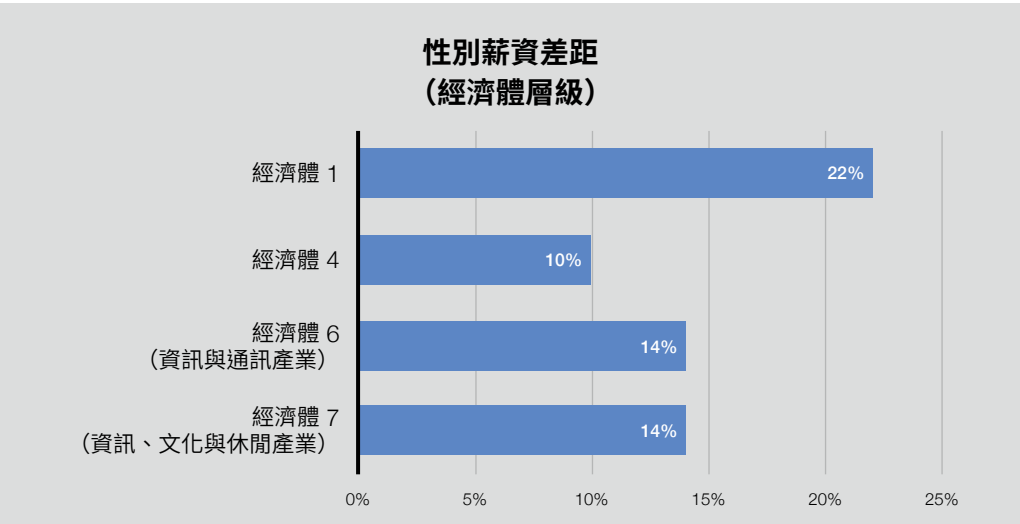
從 7 個經濟體的數據來看，女性在電信業勞動力占比為 24.6% 至 43.0% 之間。但最高的兩項數值分別來自資訊與通訊產業和資訊、文化與休閒產業。若單純聚焦在電信業，該比率集中在 24.6% 到 36.9% 區間，且只有一個經濟體的女性占該產業從業人員比率超過 3 分之 1（見圖一）。

● 管理與領導階層女性占比

相較於基層，管理與領導階層的女性比率明顯更低，只占 5.2% 到 21.5%。不過，僅有 4 個經濟體回報這個項目的女性比率（見圖一）。



圖一 各經濟體電信產業中的女性占比



圖二 各經濟體電信業的性別薪資差距

● 工作年資性別差距

僅有 2 個經濟體回報電信產業員工的工作年資。此 2 個經濟體的數據皆顯示，男性在電信業工作的時間都比女性更長，工作年資差距分別是 1.5 年和 4.5 年。

● 性別薪資差距

共有 4 個經濟體回報電信業性別薪資差距²數據，差距的比率介於 10% 到 22% 之間（見圖二）。

(二) 企業層次

● 全體女性員工占比

在回報數據的 13 家公司中，女性占總勞動力的平均比率為 41%，最高和最低比率分別是 50.0% 和 25.0%。共有 10 家公司女性員工占比超過 3 分之 1。

● 新進員工女性占比

在這 13 家公司中，女性在新進員工的占比為 14.6% 到 59.5%，平均值為 36.2%。然而，有 3 家公司的新進女性員工少於 3 分之 1。

● 資深領導職女性占比³

在資深領導階層，女性平均占比下降至 30.5%。雖然有 9 家公司的女性占資深領導階層超過 3 分之 1，其中最高占比達 50.0%，但有 1 家公司完全沒有女性資深領導人。

2. 此處的性別薪資差距為女性平均薪資與男性平均薪資之差距。

3. 不同公司對資深領導職有不同定義，此為本調查的限制之一。

● 董事會女性占比

女性平均只占董事會人數的 23.0%。總共有 7 家公司女性董事占比不到 3 分之 1，而其中 3 間完全沒有女性董事。（圖三）

● 資通訊部門的女性占比

相較於其他部門，女性在資通訊部門的占比更低，平均只有 21.1%。有 10 家公司的資通訊部門女性占比低於 3 分之 1，且有 1 家公司的資通訊部門完全沒有女性員工。

圖三清楚顯示女性在電信業的玻璃天花板效應與性別職業隔離。隨著職級升高，女性比率隨之降低。而女性在資通訊部門的占比不及 4 分之 1，也與許多研究結果一致，顯示 STEM 領域⁴中的女性仍為少數。

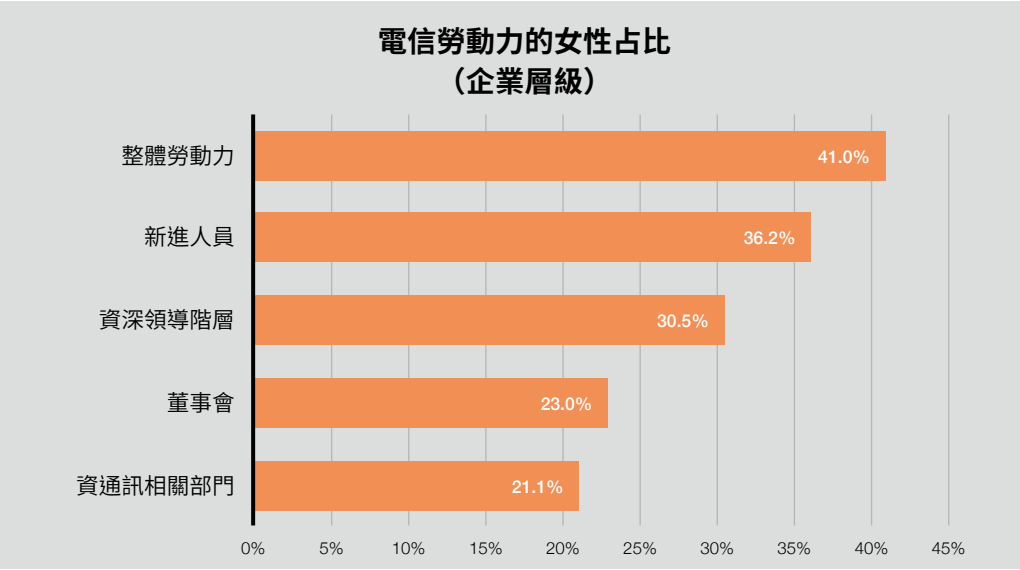
● 工作年資性別差距

共有 11 家公司提供男性及女性員工的平均工作年資。在大部分公司（72.7%），男性的工作年資比女性更長，最大差距為 5.3 年。

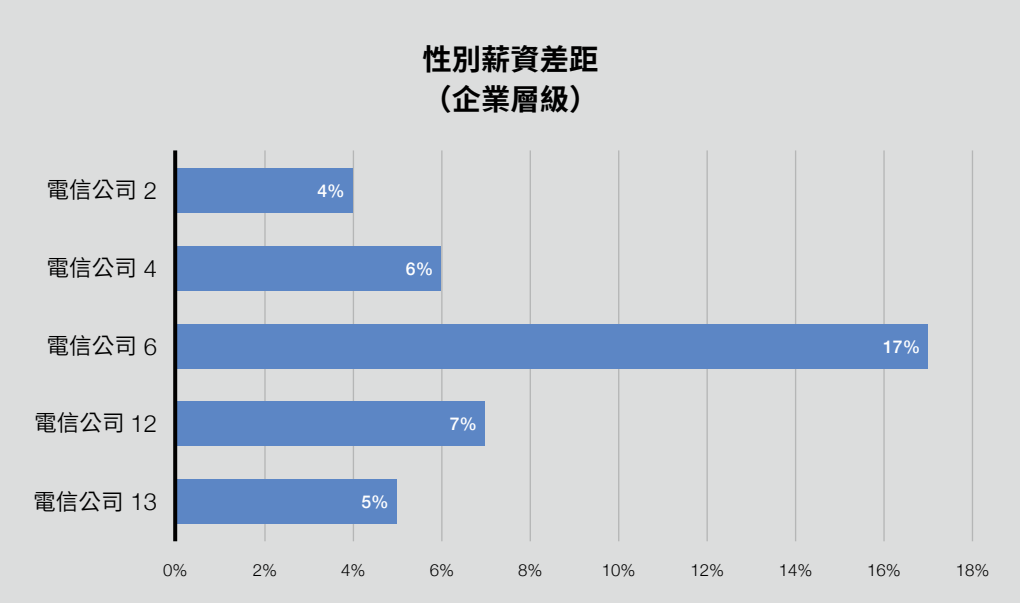
● 性別薪資差距

共有 8 家公司提供性別薪資差距的數據，其中 3 間宣稱男女同工同酬。而在其他 5 家公司中，平均薪資差距為 8%，最高達 17%，而最低為 4%（見圖四）。

4. STEM 領域指「科學、科技、工程和數學」（Science, Technology, Engineering, and Mathematics）領域。



圖三 電信公司中不同層級／部門的女性比率



圖四 不同電信公司中的性別薪資差距

三、政策如何運作

(一) 政府政策

3.1.1 促進女性在電信及資通訊產業的職涯發展

本調查所蒐集的性別統計數據顯示，女性在電信業的代表性不如男性，符合其他相關研究報告的發現。各經濟體政府也注意到此一現象並採取行動，以協助女性在電信／資通訊產業中的職涯發展。在本調查中，7 個經濟體政府都實施了相關政策，包括增加女性使用電信相關服務及科技的機會、提升女性的數位技能、支持女性網絡、蒐集性別統計數據以利定位問題和擬定策略等。

● 加強電信相關服務與科技的取得

根據國際電信聯盟的數據，全球有 69% 的男性為網路使用者，女性則只有 63%，兩者差距人數達到 2.5 億。全球移動通訊產業組織（GSMA）的數據也顯示，女性擁有手機的可能性比男性低 7%，使用行動網路的可能性更是低了 16%。本調查也發現，發展中經濟體特別重視女性對於電信相關服務與科技的取得和使用，強調女性使用網路連線以及參與數位環境的權利。

範例——墨西哥

墨西哥聯邦電信機構（Federal Telecommunications Institute, 簡稱 IFT）發布了數份質化報告，分析不同用戶群體使用電信及資通訊服務的各種面向，試圖提供女性加入電信及資通訊產業和其職涯發展的相關質化資料。此外，IFT 也推行一系列機制，藉由提供用戶相關資訊和技能訓練，促進用戶進行知情決策並能適當使用電信服務與設備。此外，IFT 每年都會利用國際資通訊女孩日舉辦培訓、研討會、工作坊等各種實體和線上活動，以提升 STEM 領域的性別包容性。

- **提供技能培訓：**

整體而言，女性比男性更缺乏數位技能以及相關資源，導致女性較不易參與數位經濟和進入資通訊產業。經濟合作暨發展組織（2019）指出，使用數位科技的技能以及信心存在性別差異；社會固有偏見及限制削弱了成年女性及女孩受惠於數位轉型的能力。因此許多經濟體政府提供專為女性設計的數位技能與數位領導力培訓，使女性得以把握經濟機會，在資通訊產業擔任領導要職。

範例——秘魯

透過與私人電信公司 Movistar 的合作，秘魯的女性與脆弱人口部（Ministry of Women and Vulnerable Populations）於 2020 年參與 Movistar 發起的女性培訓計畫「網絡中的女性」（Mujeres en red），提供該計畫技術建議，訓練女性成為電信技術人員。

- **創建女性網絡：**

女性網絡可以協助基層女性員工建立與女性領導者的連結互動，協助她們建立自信，並學習領導技能以及「成功的秘訣」，這些皆有助於女性的職涯發展與升遷。因此，本調查中的經濟體政府都採取行動支持女性網絡，協助建立女性從業者和女性導師（mentors）的連結，這對在男性主導產業工作的女性尤其重要。年輕女性可以向女性導師學習如何面對前方的挑戰，在職涯階梯中往上爬升。

範例——加拿大

「傳播與科技中的女性」（Women in Communications and Technology）是一個由加拿大政府資助的全國性非營利組織，除了協助女性培養工作與領導技能，也建立女性和資通訊產業導師的連結，創造更多晉升機會和支持資源。

- **蒐集性別數據：**

透過蒐集性別統計數據，政府可掌握女性在 STEM 領域的參與度，並發展相對應的政策。

範例——智利

智利的科學、技術、知識與創新部（Ministry of Science, Technology, Knowledge and Innovation）開發了一個 STEM 領域的公共數據觀察站，名為 OBSERVA，當中蒐集了以跨領域性別方法所取得的性別統計數據。

3.1.2 鼓勵女孩學習資通訊相關科目

教育是影響女性職業選擇的關鍵因素。因此，若要提升女性在電信及資通訊產業的參與，就應該實施鼓勵女孩學習資通訊相關科目的政策。在本調查中，各政府都努力透過各種方式啟發女學生對資通訊科目的興趣，並讓她們熟悉 STEM 領域職業。方法包括：推廣女性模範、建立女學生和在 STEM 部門工作的女性之間的聯繫、舉辦相關推廣活動和獎項、在課程中加入資通訊相關科目、提供獎學金，以及提供實習機制以提升她們在數位經濟中的就業能力等。

範例——日本

日本內閣府辦公室（Cabinet Office）在其網站上提供了與「Riko 挑戰」支持團體（Riko Challenge Support Group）相關的倡議及活動資訊。該團體由產官學界組織所組成，旨在促進女性在 STEM 領域取得成功。此外，網站上也呈現在 STEM 領域活躍的女性留給中學生、家長及老師的訊息，鼓勵更多女孩學習 STEM 科目。

範例——臺灣

我國教育部每年邀請傑出的女性科學家巡迴訪問高中，指導學生實驗操作，並進行演講及座談，為女學生樹立標竿。此外，教育部於高級中等學校課程綱要，透過生涯規劃課程教學、辦理職涯規劃相關活動、個別諮商與團體輔導等措施，鼓勵女學生接觸科學和工程領域。

3.1.3 促進電信與資通訊產業職場性別多元性與包容性

在進入電信及資通訊產業後，女性的留任及升遷則會受到職場多元性與包容性程度的影響。本調查中，共有 4 個經濟體政府分享其在促進職場性別多元性與包容性的政策。這些政策主要聚焦於提供私部門誘因，包括設立相關認證、獎項，或舉辦各種挑戰活動等，以獎勵企業在提升性別多元性與包容性方面所做的努力，同時吸引更多公司參與。另外，也提供指引協助各公司實施性別友善措施。

範例——新加坡

「新加坡科技女性」（SG Women in Tech，簡稱 SGWiT）與新加坡科技業公會合作推出「新加坡科技女性企業宣言」（SGWiT Corporate Pledge），由各企業自發性宣示營造一個具備強大支持系統的職場環境，有利於吸引、留住和培養更多女性科技人才。這項倡議旨在鼓勵企業回應年輕女性選擇科技職涯的主要動機，並讓女性科技專業人才持續在科技業中成長茁壯。

範例——臺灣

由不同政府機關設立如「國家品質獎」、「工作生活平衡獎」等各獎項，鼓勵企業支持職場性別平等。此外，將董事會成員的多元性納為企業治理評鑑的其中一項指標。政府也透過辦理宣導講座及建立專家入場輔導制度等方式，支持企業推動優於法令之性別友善措施。

3.1.4 公私部門合作

本問卷所收到的政策回覆顯示，公私部門合作對於促進職場性別平等相當重要。有了政府的支持，企業就有更多資源推動性別平等；同理，有了企業的參與，政府就能更容易推行性平政策，也能鼓勵更多企業一起加入。政府與私部門採取的合作方式包括提供非政府組織資源與相關協助、邀請產業界與學界共同參與相關倡議行動，以及參與由私部門所發起的計畫等。

範例——秘魯

「科學界婦女與女孩倍增」（+ Women and Girls in Science）聯盟由 9 個致力於性別平等的公部門單位與私部門機構所組成，目標是縮小性別差距，消除女孩、青少年以及婦女進入科學界的各種阻礙。該聯盟旨在讓女性在科學界的角色更容易被看見，並提升女孩及青少年對科學的興趣，將這些領域視為未來可能的就業機會。

3.1.5 專責性別平等的政府單位

本調查發現，某些經濟體政府設立了專責單位，負責將性別觀點融入政策中，以及針對 STEM 領域制定性別平等議程。設立此類單位的目的是確保所有政策都具有性別觀點，且能有效落實。

範例——智利

智利政府的「科技創新性別平等跨部會團隊」（Interministerial Team for Gender Equality in Science, Technology and Innovation）由婦女及性別平等部、科學部、外交部以及電信秘書處共同參與，主要內容是針對促進女性參與 STEM 領域進行議題設定和政策引導發展等工作，包括實施「科學、科技、知識與創新產業性別平等政策」及其行動綱領。

此外，婦女與性別平等部也在交通與電信部的支持下，發起「拉丁美洲與加勒比海地區女性數位化區域聯盟」（Regional Alliance for the Digitalization of Women in Latin America and the Caribbean）。該聯盟創立了 Todas Conectadas 虛擬平台，與聯合國婦女部、微軟、萬事達卡合作，提供婦女和女孩免費的數位技能線上培訓。該聯盟目前也在多個國際組織的技術支持下發展全國性的計畫，以促進女性接觸和使用數位科技。

（二）公司政策

3.2.1 提倡性別多元性與包容性

國際勞工組織報告（2022）指出，多元性及包容性對於提升勞動力、企業、經濟體以及全球社會的表現扮演了關鍵角色。McKinsey & Company（2020）以及哈佛商業評論（2019）都指出，性別多元程度高的公司較有可能達成較高生產力、獲取較高利潤，以及產生創新思考。此外，包容程度也會影響員工投入程度，是員工留任率、生產力以及財務績效的關鍵因素。較多元的勞動力不僅可以吸引更多人才，也可以吸引更多投資者。

在回答本問卷的 14 間電信公司中，有 9 間分享了它們的性別多元性與包容性倡議或策略，共可歸類為以下面向：

- **設定目標並監測性別數據**

公司將多元性及包容性整合進其各項工作中，包括設定管理會議、董事會、管理職和技術職當中的女性比率目標。此外，也蒐集並發布性別統計數據，以監測在性別多元性方面的進展和政策有效性。

- **招募及培養人才**

要達成性別多元性的目標，就需要支持現有女性員工的職涯升遷並招募新的女性人才。針對現有員工，一些公司實施計畫以培養女性員工擔任主管職所需的軟技能和商業技能，增加她們升遷的機會。此外，有些公司支持女性員工創立女性小組或參加女性網絡，讓她們在職涯道路上能獲得女性領導者及同儕的支持與建議。

在招募方面，其中一家公司表示電信產業較難招募到女性員工，在女性的職涯發展上也遭遇挑戰。因此，他們實施一項計畫，透過培訓有意進入電信業的女性來提升她們的相關知能，從而縮小在技術職上的性別差距。另一家公司則推行實習計畫，招募 STEM 科系的女學生，使其未來有機會成為該公司的正式員工。

- **為家長提供家庭和親職面向的支持**

由於疫情的關係，目前已有越來越多公司採行彈性工作政策，這對許多必須兼顧家庭和工作的女性員工而言十分重要，因為女性通常被期待承擔家庭照顧及家務工作。此外，一些公司提供優於法令的育嬰假等育兒福利，以及哺乳室和托嬰中心等親職設施，應有助於降低女性因為育兒重擔而被迫離開職場的情形。

有鑑於女性要在家庭和工作間取得平衡十分困難，一間回答問卷的公司表示，他們透過舉辦論壇，邀請外部專家和女性主管針對工作生活平衡的相關主題進行對談，這不僅可增加女性主管的團結與向心力，也可支持她們追求職涯進展。

- **創造具包容性的文化**

具包容性的職場意味著所有員工都能感受到被尊重和重視，且對職場具有歸屬感，不會因為出身背景、性別、或其他個人特質而受到不公平對

待或感到被邊緣化。無意識偏見訓練（Unconscious Bias Training）是創造職場包容文化的主要策略，目的是消除管理者及員工基於性別或其他社會或個人特質的偏見，避免出現潛在歧視和偏見，尤其是在決策階層或男性主導的部門中。

此外，在國際婦女節或母親節等特別的日子慶祝多元性，向員工傳遞多元包容的價值，有助於形塑開放包容的文化，為提升員工尊重多元背景同事的好方法。

• 將影響力擴及社會

除了公司內部政策，某些公司也將對性別平等的努力拓展到全國，乃至於整個區域。這些努力主要聚焦於為女性提供技能訓練，以及促進女性創業家使用資通訊科技。如此一來，這些公司透過自身影響力，對整個社會產生正面影響。

案例 1 — Maxis（馬來西亞）

馬來西亞的 Maxis 在公司內部及外部實施了一系列計畫，以增加其員工的女性比率，以及馬來西亞和全球科技業的女性比率。

對內：

1. 設定經理人及技術職女性比率目標，同時測量及追蹤性別平等的進展。
2. 提供學習發展計畫，讓女性經理人具備軟性技能。
3. 在經理人間實施無意識偏見訓練課程，鼓勵包容文化。
4. 由女性員工和支持者創立「女性在 Maxis」（Women At Maxis）員工團體，推動有意義且具影響力的活動，以支持在 Maxis 工作的女性。活動包含座談會以及與其他婦女網絡的合作。

對外：

1. 透過 eKelas Usahawan 計畫提升女性創業家的數位行銷技能。
2. 在 Maxis 獎學金下設立科技女性之類別，資助修讀 STEM 學科的女性大學生。
3. 透過講座與外部的女性科技社群來往。
4. Maxis 在 2021 年 7 月簽署支持聯合國女性培力原則（UN Women Empowerment Principles），致力於女性在職場及社群中的培力。

案例 2 — Telefonica（秘魯）

電信部門傳統上由男性組成和領導。因此，Telefonica 及其夥伴公司與秘魯婦女及脆弱人口部（Ministry of Women and Vulnerable Populations）合作，在 2020 年底推動了「網絡中的女性」（Mujeres en red）計畫，旨在提供女性在電信技術方面的訓練，以強化其就業能力。計畫剛開始時，女性僅占 Telefonica 夥伴公司中技術服務職員的 0.5%，到現在已達到女性比率 10% 的里程碑。

由於其傑出的成果，這項「網絡中的女性」計畫在 2021 年已拓展至 Telefonica 在哥倫比亞、阿根廷和委內瑞拉的營運據點。在拉丁美洲，該計畫已促成超過 700 位女性技工進入電信部門工作，並提供超過 7,000 人關於性別知識的訓練。為了讓計畫持續發揮影響力，Telefonica 在 2022 年將計畫範圍拓展至公司其他領域，包括現場工作維護、物流以及企業對企業業務等，同時仍持續努力增加技術服務職位的女性比率。

3.2.2 COVID-19 因應措施

由於女性承擔大多數的照顧責任，經常難以達到工作生活平衡，因此特定的措施可能有助於她們兼顧家庭與職涯，可視為建立包容性職場一環，以協助女性繼續留在職場發展事業。

針對 COVID-19 疫情，大多數受訪公司都有實施遠距工作或居家工作政策，或允許員工能有彈性工時。有些公司特別強調，家長如有照顧需求，可額外請照顧假或申請在家工作。值得注意的是，有些公司在 COVID-19 疫情前就已經實施這些政策。不過，所有受訪公司都回答，他們的 COVID-19 因應措施並非專為女性所設計，不分性別皆可適用和受益。

此外，在封鎖期間，員工心理健康成為許多公司關注的焦點。這些公司藉由提供心理支持、諮商服務或壓力管理課程，以協助員工度過疫情期間的艱困時光，特別是肩負沉重照顧責任而備感壓力的員工。

四、數位轉型與 COVID-19

隨著新科技發展和 5G 網路部署，數位經濟迅速成長，許多產業已開始進行數位轉型。由於疫情導致的封鎖及社交距離措施，這項潮流在 COVID-19 爆發後更為快速。而民眾對網路服務的高度需求，則使電信業者身處數位轉型的最前線。根據問卷回答，這為女性、電信公司和政府都帶來了機會與挑戰。

（一）數位轉型帶來之機會

4.1.1 女性的機會

調查顯示，數位轉型能為女性帶來以下機會：

- 加入資通訊部門

政府和電信公司的回應皆顯示，數位轉型導致電信服務與平台越來越多元，讓電信及資通訊產業增加許多新穎且多元的工作機會，提升了女性進入這些具有強大發展前景行業的機會。

- **留在職場**

在數位轉型的浪潮下，許多公司開始採取彈性工作模式，包括遠距和居家工作，而 COVID-19 爆發後，這些新的工作樣態變得更加普及。彈性工作可協助女性兼顧家庭與工作，進而增加女性留在職場的可能性，不必為了家庭照顧責任而離開職場。有一經濟體政府也引述一項研究指出，各年齡層的女性都比男性擁有更優異的遠距工作能力。

4.1.2 公司的機會

- **更關注工作與生活平衡的契機**

在疫情期間，家長只能一邊在家工作一邊照顧孩子，使員工面臨工作與家庭平衡的挑戰。受訪的電信公司不僅意識到這項挑戰，也認知到彈性工作的重要性，進而採取相關措施來支持努力兼顧工作與家庭的女性。

- **建立多元化勞動力**

本調查的電信公司表示，數位轉型不僅提供女性新的工作機會，也是企業建立多元勞動力的機會。新型數位服務的發展意味著新的技能與人才需求，電信公司因此把握良機培養女性人才，透過培訓提昇她們的相關技能。一間受訪的公司指出，更加性別平衡的勞動力更能反映顧客結構，能讓公司更了解顧客的喜好。

4.1.3 政府的機會

- **培養女性電信業人才**

電信業因數位轉型而產生許多新的工作機會，政府發現這是培養女性人

才、協助她們進入男性主導產業的良機。因此，在本調查中，某些政府表示，應多採取行動激發女孩和婦女對 STEM 領域的興趣，並且增加她們接觸和參與相關工作的機會。也必須確保女性跟上科技變革的腳步，才能抓住這些新的機會。

- **消弭數位落差，增加女性使用高速網路的機會**

全世界男性使用網路的比率為 69%，女性則只有 63%⁵。因此，若要促進女性接觸數位工作，政府需要讓更多女性取得品質良好的網路，以利數位技能發展和新科技的採用。此外，在 COVID-19 疫情下，居家工作變得普及，增加女性使用高品質網路亦可增加她們的就業能力。

4.2 挑戰

根據調查結果，可歸納出兩項主要挑戰：

- **工作家庭衝突**

雖然疫情加速了職場採用數位科技的腳步，促成彈性工作安排，但對女性而言，要適應這樣的混合工作形式仍然是個挑戰。當在家工作時，有孩子的職業婦女較可能額外承擔無酬的照顧工作和巨大壓力。雖然彈性工作安排使她們可以不會被迫離開工作崗位，但卻可能會感受到生活與工作之間轉換的困難，進而造成心理健康問題。

5. 聯合國婦女署 (2023) 開機：我們如何促進公平的數位未來。 <https://www.unwomen.org/en/news-stories/explainer/2023/02/power-on-how-we-can-supercharge-an-equitable-digital-future>

此外，並非所有女性都「夠幸運」可以留在工作崗位。仍然有許多女性由於照顧責任而必須暫時離開勞動市場。某經濟體引述其國內數據指出，在失業或不活躍求職和因為家庭責任或照顧因素而未求職者之中，女性高達 94.7%。

- **女性在 STEM 教育及職業的代表性過低**

儘管電信業的就業機會增加，具 STEM 教育背景及選擇相關職業的女性比率持續低落。以臺灣為例，高等教育畢業生中，STEM 科系女性僅占 25.59%⁶。顯示女性較難獲得相關就業機會，這可能會抵消數位轉型能帶給女性的好處。

此外，數位化浪潮也讓許多文書和勞力工作消失，這些工作在過去絕大多數是由女性擔任。換句話說，女性的工作機會正在消失，同時她們卻仍未具備數位轉型所需的職業和科技技能。這將成為女性參與數位經濟的一大挑戰。

對電信公司而言，儘管有意提升女性員工的比率，但目前該領域人才庫中女性人數過少，仍會構成招募女性員工的挑戰。這再度顯示出推廣 STEM 教育和提供數位技能訓練對女性的重要性。

此外還有其他挑戰，包括缺乏網路連線、缺乏使用資通訊產品的技能等，呼應前述政府和公司所提出的未來努力方向。

6. 行政院性別平等會，高等教育中女性畢業於科學、技術、工程及數學領域比率。
https://www.gender.ey.gov.tw/gecdb/Stat_Statistics_DetailData.aspx?sn=AzWk52cHcvU4er4xX4!Gzw%40%40

The background features several large, semi-transparent geometric shapes. On the left, there are three overlapping circles of decreasing size from top-left to bottom-right. On the right, there is a large triangle pointing downwards, partially overlapping with the circles.

最佳範例訪談

最佳範例訪談

在從業者多為男性的產業中，女性要取得機會與成功的難度較高。因此，建立女性模範對女性的職涯發展特別重要，她們可以啟發年輕女性發掘自身潛力，激發她們進入這個領域的興趣，並相信自己也有可能成功。她們也能讓同業的其他女性了解在這個行業往上晉升會面臨的挑戰以及成功克服的方法。另一方面，要讓更多企業願意投入資源建立多元包容的職場環境，促進女性人才在該產業的進入、留任與升遷，企業典範亦不可或缺。

有鑑於此，本計畫針對 APEC 區域電信業的女性領導者和電信企業進行了最佳範例訪談，藉由呈現女性模範的故事，讓年輕女性窺見她們在這個產業的可能性；也藉由呈現典範企業的多元性與包容性措施，讓電信業者了解促進女性人才進入、留任與升遷的有效方法。

這份最佳範例訪談共分兩部分，包括六位女性模範與四間典範企業。第一部分「具影響力的女性領導者」描述這些領導者如何成為今日的她們。跟著她們的生命旅程，我們可以看到女性在工作中會遭遇的挑戰、事業成功的關鍵，以及對性別友善職場的想像。我們也邀請這些領導者為年輕女性提供加入這個產業的建議。第二部分「企業最佳做法」則聚焦於企業增加多元性與包容性（D&I）所採取的方法。這些典範企業分享了他們對性別平等的願景、D&I 措施、評量指標、工作生活平衡政策等，以及讓女性更容易被看見與晉升的公司文化。

第一部分

具影響力的女性領導者

為女性創建友善職場

Nuraslina Zainal Abidin

Theta Edge 集團執行長（馬來西亞）



Nuraslina Zainal Abidin 為馬來西亞數位服務供應商 Theta Edge 集團執行長（Group Chief Executive Officer）。她不只是頂尖的女企業家，Nuraslina 也是個創業家，從馬來西亞理科學大學食品科學系畢業後，她創立了顧問公司 GENAXIS，主要協助企業進行創新與轉型。同時，她還是四個孩子的母親。當問及成功的原因，Nuraslina 表示，只要下定決心，就能達成目標。她關注員工的能力而非限制，並將同理心與彈性帶入職場中。

“

你不需要去迎合主流的社會期待。
我們可以自己設定一些期待，讓別人知道怎麼與我們互動，
人們便會開始改變。

”

—— Nuraslina Zainal Abidin

孩提時期，Nuraslina 的夢想是成為馬來西亞總理。這個不受拘束、深具企圖心的想法，最終帶領她走上領導者的道路。

在商業界，她以資訊通信科技企業 Theta Edge 集團執行長的身分為人所知，她也是轉型顧問公司 Genaxis 的創辦人，同時，她還是四個孩子的母親，包含一個自閉症的孩子。「我的方法是，我把我的孩子和家庭放在第一優先。」Nuraslina 表示，「我必須確保在我工作的時候，我的孩子有被好好照顧，我必須確定他們健康而且快樂，如此我才能專注於工作。」

在馬來西亞，雖然社會對性別角色的期待已開始改變，女性仍被視為主要照顧者。因此，Nuraslina 在公司大力推動彈性職場環境，讓女性能持續留在職場，尤其是在以男性為多數的電信產業。

早期生活：接觸創業與女子中學

Nuraslina 表示，就讀女子學校對於幫助她建立自信心十分重要，「在學校裡，沒有什麼是你不能做的。我們被鼓勵要會做任何事。」

此外，身為家中最年長的孩子，她從小就肩負更多責任。「我奶奶自己開了一家商店，我會幫她招呼客人和賣東西，這讓我有機會了解怎麼做生意。」她說，「奶奶當商店老闆，自己要做所有事情。她的能力不受到女性身分的限制。而我很幸運能在這樣的環境下成長，身邊圍繞許多堅強能幹的女性。」



憑著什麼都願意做的態度以及早期接觸商業的經驗，Nuraslina 很快地從食品科學轉換到電信管理，透過人才運用有創意地協助商業模式轉型與最佳化。

為職業婦女提供支持

Nuraslina 希望有更多公司優先考慮員工的工作生活平衡，不論其性別為何。雖然在 COVID-19 疫情之後，居家辦公的概念已越來越盛行，但仍有許多員工必須在辦公室工作。Nuraslina 指出，應該為女性創造更友善的工作環境，像是提供育兒服務或哺乳室、加強夜間安全等等。她認為，企業目前在這些方面還有很多進步的空間。

她承認自己很幸運能擁有非常具包容性的上司和強大的家庭支持，讓她能夠充分發揮潛力。然而，即使如此，女性仍然需要特別努力工作，才



可能在職場中被看見並得到認同。許多問題也仍然存在，例如性別薪資差距以及對女性的歧視性言論，這在高階領導階層尤為明顯。因此，Nuraslina 認為，若能增加談話過程中的性別敏感度，可以讓女性在職場中更感受到被接納，尤其女性經常被問到關於結婚規劃和生小孩的問題。

「但我必須說，這麼多年下來，這個現象已經改善許多。」她補充道。

她進一步表示，「所有領導者都需要聘用員工，而這些員工是在家庭中被養育成人的，母親往往是養育下一代領導者的重要角色。沒有母親，就沒有組織領導者。」因此，「我們應該歡迎那些敢於接受挑戰加入勞動市場的女性，她們的表現能證明一切。事實上，當你勝過其他人，歧視就無法針對你而來。人們會認為女性是能同時處理多項任務的優秀員工。」

溫和領導

2011 年，馬來西亞政府設定了一項目標，希望上市公司董事會中至少有 30% 為女性。Nuraslina 指出，政府這項政策確實對企業產生影響，雖然 Theta Edge 沒有明確針對性別平等的人才招募政策，但會使用政府的環境保護、社會責任和企業治理（ESG）框架以及多元、平等與包容（DE&I）指標來評估企業內部的性別多元程度，目前，Theta Edge 的高階管理階層中有 32% 的女性。

針對性別刻板印象，Nuraslina 表示，「你不需要去迎合主流的社會期待。我們可以自己設定一些期待，讓別人知道怎麼與我們互動，人們就會開始改變。要欣賞自己是荊棘叢中的一朵花，並且好好利用它為職場帶來的價值。」Nuraslina 傾向聚焦於女性領導者具備的優勢，而非她們面臨的限制。「我們的優勢是有同理心。我們能更全面地了解員工的情況，而且能帶領他們達到最佳工作狀態。」

電信產業充滿各種數字和測量標準，可說是比較「硬」的領域。Nuraslina 認為，女性可以為管理帶來更溫和、更具人性的面向。「女性應該認可自己能為剛硬的電信業帶來柔軟與美麗，這項特質是你的優勢，可以讓人們在談論問題時感到自在，並以每個人都滿意的方式解決問題。」她笑道，「老實說，我發現女性在這方面表現得很出色，因為我們知道什麼時候該說什麼話，畢竟我們一生都在管理男人。」

要增進女性領導，Nuraslina 認為，重要的是企業應該鼓勵更多女性擔任計畫或專案的領導者。「我覺得有時候是女性沒有機會展現她們的能力。」「透過這些專案，她們可以接觸並學習如何當個領導者。」此外，企業也應該提供女性員工更多線上認證課程或提升技能的機會，讓她們在工作家庭蠟燭兩頭燒的同時還可以提升能力。「這可以幫助她們提高資歷，脫穎而出。」

工作環境變革

在 COVID-19 疫情的影響下，在家工作卻同時需要照顧小孩的女性變得更加辛苦。因此，提供這些女性成長的空間和支持非常重要。Nuraslina 指出，在數位轉型的趨勢下，越來越多企業開始發展線上商品及服務，逐漸從硬體端擴展到虛擬端。因此，近年來可以看到有越來越多企業轉移到小型辦公室。她認為如此一來，省下來的租金成本可用來嘉惠有小孩的員工，包括協助他們雇用照顧者，或在辦公室中建立臨時托嬰中心。

隨著數位轉型的趨勢，Theta Edge Berhad 也成立了一間創新中心，鼓勵人們發想數位轉型的點子並加以實踐。重要的是，這間創新中心也是由女性所領導，Nuraslina 相信這能提供女性更多機會參與數位轉型，且能帶領專案，「當要把想法付諸具體計畫及行動時，很需要以細節為導向的思考，而女性通常更擅長這一點。」

挑戰刻板印象 建立集體力量

Myrna Lira

AT&T Mexico 技術協理（墨西哥）



Myrna Lira 現任 AT&T Mexico 技術協理（Associate Vice President of Technology），畢業於墨西哥山谷大學（Universidad del Valle de México）電信工程系。作為班上唯二的女學生，她最終以工程師的身分進入男性主導的電信產業。因此，她十分了解克服刻板印象和偏見的困難。她理想的職場是充滿多元性和各式觀點，不受限於員工男女比率的环境。她相信，無論性別、出生或信仰，培養同理心和技能對職涯發展皆十分重要。

“

我不認為自己是個特別的女人。我相信，
每個年輕女孩都和那些大公司的女性領導者或女企業家一樣有能力。
妳們值得擁有機會、妳們值得在想要的職位上發光發熱；
妳們的聲音值得被聽見。

”

—— Myrna Lira



身為電信工程學院唯二的女學生，Myrna 與另一位女同學經常被教授們看不起。他們說電信工作是給男人的，女人才做不來。他們輕蔑地說：「讓我們看看這些女孩有什麼能耐」。雖然 Myrna 早已習慣這些負面聲音，但還是會感到沮喪。她遭受的不僅是言語上的批評，有人甚至故意打擊她的事業。現在任職於 AT&T Mexico 科技協理的 Myrna 說：「這些年來，我遇到許多因性別而起的問題，這一路走來並不容易。有時我甚至會想，唉，也許我進入這一行是個錯誤選擇。」

儘管社會觀念逐漸轉變，但墨西哥的社會與文化仍非常重男輕女。女性的成長經驗常常讓她們以為自己的能力不如男性。女性勞動力參與率僅 47%，遠低於男性的 83%。男女的工資差距甚大、性騷擾仍是一大隱憂，且不論各行各業，男性都擁有更多、更快、更好的升遷機會。在電信業，只有 30% 的職位由女性擔任。「我們正在挑戰這些傳統角色 ... 勇闖我們祖母輩的女性連想都沒想過的領域。但這還不夠，我們需要支持與鼓勵女孩們，而不是貶低她們。」

勇闖電信工程領域

身為一位「瘋狂熱愛電玩的女孩」，Myrna 求學時期對數學和物理的熱情促使她投入 STEM 領域，並走上電信工程專業。「我意識到這個行業將會蓬勃發展，也對我們的經濟發展極為重要。」

但她也明白這條路並不好走，她知道她會因為性別而遭受他人輕視。「但這只讓我更加堅定，因為我很清楚知道我正在做自己擅長的事情。我強迫自己追尋夢想，也全心投入工作。」



畢業後，Myrna 在電信工程業的第一份工作面試中，與 6 名更有經驗的男性相互競爭。她鼓起勇氣請她未來的老闆給她一個機會，因為沒有人比她對電信工程更有熱情。「他當場大笑起來。後來在回家的路上我接到人資的錄取電話。我當下哭了 ... 我發現原來只要拿出決心，沒有我做不到的事情。」

成為領導者

Myrna 成為一名工程師後，開始對領導職位產生興趣。她對自己的工作成就感到滿意，但也意識到單打獨鬥成不了大事。「你可以讓 100 名工程師各自處理任務 ... 但如果讓他們一起合作，能達成更大的成就。我認為建立和領導團隊非常困難。你合作的對象是人，不是機器也不是電腦，所以你必須努力提升自我，這樣才能成為一位更好的領導者。」

這一路走來十分不容易。她的上司和下屬都曾經看不起她，認為她太年輕又沒有經驗。身為「女性」的她在職場上可說是毫無優勢。「我記得我當時正在帶領一個專案，但其他人不願意把資訊分享給我，甚至不想

和我說話。」

Myrna 努力爭取他人的認可，設法成為他人眼中的優秀領導者。但只擁有技術專長並不夠。「身為一名工程師，你會認為數學、物理和 IT 是世界上唯一重要的事情。但你逐漸會意識到若要成為一為全方位的領導者，也必須了解法律、市場營銷、策略等議題。領導力、責任感、溝通能力都是需要培訓的。」

在 AT&T Mexico 的日常

AT&T Mexico 現任女性領導人的數量更勝以往。公司推動了多項促進性別平等的政策，使得女性領導職務的比率從 10% 躍升至 34%，也消弭了性別薪資差距。

「女性行動」（Mujeres en Accion）計畫正是其中一項政策，旨在促進性別平等並幫助未來的男女領導者培養職場上的軟實力。此外，公司也要求每個領導職位的候選名單中必須至少有一名女性候選人。儘管公司積極推廣男女機會平等，但根深蒂固的刻板印象還是讓女性對於申請技術職位感到卻步。為了改善這種現象，AT&T Mexico 另外發起了「女性 STEM」（Mujeres STEM）計畫，招募女學生擔任實習生並讓她們有機會轉為正式員工。目前共有 185 名參與者，其中 80 人已被聘用。

在疫情肆虐期間，公司更投入「員工援助計畫」（Employee Assistance Program），為員工及其直系親屬提供 24 小時全年無休的諮詢與情感輔導。公司也為在職父母提供支援，哺乳時間和育嬰假的政策皆優於法律規範。



制定出這些方案和計畫還不夠，

更重要的是如何確保這些計畫有被落實且有實質效果。AT&T Mexico 有明確的多樣性評估指標，也會經常檢視計畫是否落實。「要確認這些政策是否有實質效果的方法是直接問員工：他們覺得情況是否真的有改善？計畫是否有幫助？公司可以怎麼做得更好？」

對年輕女性喊話

談起在電信業作為女性的少數優勢之一，是她與其他女性建立起新型態的「姐妹情誼」，她們互相鼓勵並一起克服困境。Myrna 形容，這是「在糟糕的情況下，也有美好的事情發生。」

Myrna 現任「女性行動」計畫的導師，協助員工們克服工作及生活上的挑戰，也邀請其他行業的領導者來分享他們的經驗。不過，她指出，只在工作場域討論這些議題是不夠的，也必須把議題帶入家庭，因為家庭正是形塑與施加刻板印象的源頭。

對於渴望在 STEM 領域出類拔萃的年輕女性，Myrna 提醒她們即便有放棄的念頭，也要對自己的能力充滿信心：「停下來花點時間探索內心非常重要。這會讓你意識到阻礙你前進的不是你的能力，而是一時的想法。」

最後，她表示，「當我決定成為一名工程師時，我一無所有。我唯一擁有的是對成功的渴望。我不認為自己是一位特別的女人。我相信，每個年輕女孩都和那些大公司的女性領導者或女企業家一樣有能力。妳們值得擁有機會、妳們值得在想要的職位上發光發熱，妳們的聲音值得被聽見。」

傾聽內心的聲音， 讓自己保有選擇權

李南玫

臺灣大哥大總經理室副總經理（臺灣）



法律專業出身的李南玫，是臺灣大哥大總經理室副總經理，長年投入傳播及電信產業的相關法律工作。在臺灣出生、長大和求學的她，一路以來經歷了社會中性別角色的轉變，目睹了女性權益在這近 50 年來的進步。身為臺灣大哥大的高階主管及 3 個孩子的母親，李南玫十分了解女性要兼顧家庭與事業間的掙扎處境。她鼓勵女性傾聽內心的聲音，不論是在事業或是家庭，都要讓自己保有選擇權。

“

如果職場上能有更多女性高階主管，
無形之中就能激勵女性員工投入工作，
使她們了解到持續發展事業並取得成功也是一種可能。

”

—— 李南玫

大學就讀臺大法律系的臺灣大哥大副總經理李南玫，最初是以法律顧問的身份投身電信產業，回首自己的職涯，她很慶幸自己身處注重性別平等的企業。目前，臺灣大哥大積極落實性別平等政策、創造友善職場環境，也有越來越多的女性成為公司的一份子。



顛覆社會期待 步上法律之路

李南玫在南臺灣出生長大，社會氛圍相對較為保守。她說，當時社會有根深柢固的性別刻板印象，多數人認為女性只需要待在家相夫教子；至於少數接受高等教育的女性，則會被期待要從事教職。「老師那時候都建議我們去讀師範學院，因為他們說女孩子如果當老師，寒、暑假有比較多時間可以在家帶小孩，也可以幫助先生有個收入。」李南玫回憶。

但是，李南玫想追求的更多。在母親的支持下，她做出了與其他同學不同的選擇，成為當時高中班上唯一一位選擇法律系的女生，進入台大法學院攻讀。「我真的很感謝我母親，鼓勵我追求一個不一樣的人生。」

進入大學後，李南玫很驚訝地發現，法學院中的女性和男性比率相當，這讓她覺得女性在這裡比較不會受到太多限制，也因此決定投身法律工作。然而，即便抱持這樣的期待，李南玫大學畢業後仍因性別遭受不平等待遇。當時，她到一家零售商面試法務工作，卻發現人資核給自己的月薪低於同樣職位的男性 5,000 元之多，因公司聲稱「男生要養家」，李南玫認為這樣的安排相當不公平。

在這樣不合理的情況下，她曾擔心自己往後的事業是否會因性別遭到歧視，或因家庭責任遭到綑綁；即便如此，她仍盡力不讓種種偏見影響到自己的職涯發展和對事業的投入。幸運的是，李南玫在事業上遭受到性別歧視的經驗僅止於上述的零售商，在往後的職涯，她的努力讓她漸漸達到了事業高峰。

兼顧事業與家庭 一定有得有失

「我的先生、我的公公婆婆很支持我繼續工作，小孩也有人幫忙照顧，才能沒有後顧之憂，繼續在職場上奮戰。」李南玫表示，能夠有支持自己的丈夫，以及協助照料孩子的家人，是非常幸運的事情。如果沒有他們，自己可能也沒辦法有那麼成功的事業。對於職場上女性主管的比率相對低落，她並不感到意外，因為並非每個人都有這樣的條件，能放心全力發展事業，雇主通常也會認為，雇用男性會比雇用女性來得容易。

李南玫也觀察，身邊許多女性同事結婚生子後，往往承受了過多的照顧壓力，非常辛苦，也無可避免的導致她們蠟燭兩頭燒。她說，要兼顧家庭及職場很困難，很可能影響女性在工作上的表現，「所以她們能一直堅守崗位，我真的很佩服。」

談到自己積極投入工作、發展事業，李南玫表示，「內心的掙扎、遺憾一定會有，覺得自己是不是花太少時間陪孩子。」她說，自己不太敢和小孩班上同學的媽媽們比較，因為全職媽媽似乎能和孩子維持更緊密、更好的關係，「我必須承認我會有些遺憾。但有得，就會有失啊！」





檢視職場性平狀況很關鍵

根據臺灣大哥大 2020 年的年度報告，以整體職員比率來看，公司內有 52.3% 的男性員工及 47.7% 的女性員工，管理職方面，則有 51.9% 的男性及 48.1% 的女性。

雖然在臺灣大哥大中，性別比率相對均衡，不過，李南玫表示，通常技術性、工程相關的職位會有較多的男性應徵。舉例來說，考量到進行基地台建設維運工程的安全性與體能需求，工務部門的男性職員比率較高，但多數部門並不會因為工作性質而產生性別不均的情形。

針對女性比率的問題，李南玫指出，女性高階主管的存在很重要，因為她們能鼓舞更多女性投入職場，並相信自己也能取得事業成功。另一方面，各項針對性別平等的國際指標也很重要，例如企業永續經營指標 ESG。她表示，包括臺灣大哥大在內的許多大型企業都十分注重 ESG，以跟進國際潮流。為符合 ESG 指標，從公司內部的董事會到管理高層，都致力於調整女性主管的升遷措施、提升女性高階主管的比率等；李南玫相信，落實 ESG 概念能讓職場環境更為性別友善。

居家辦公帶來彈性、促進性別平等

在 2021 年國內疫情變嚴峻後，臺灣大哥大立即實施全面居家上班的政策。公司的 IT 部門很快地將簽核與評估流程數位化，減少員工進公司的頻率，「通訊就是我們擅長的，電信產業可以作為遠距辦公的領頭羊，但其實很多外商公司也都在朝這個方向努力。」她指出，「每個員工都很感謝公司有這樣的制度，那段時間的業績表現甚至比以前更好。」

在疫情的驅使下，李南玫深信產業數位化能為員工帶來更多彈性，尤其是對部分仍需承擔家庭主要照顧責任的女性員工來說。某種程度而言，嚴峻的疫情可能反而讓性別平等大幅邁進。她認為，若公司能適切協助員工遠距辦公，像是推動混合型的辦公模式，就能給女性員工更多選擇權，協助她們兼顧家庭及事業。

李南玫表示，混合型辦公是全世界的趨勢，即便疫情趨緩，臺灣大哥大也會持續朝此方向前進，「給員工更多彈性是一件好事。」

傾聽內心的聲音 了解自己想要的生活型態

除了大方分享自己工作經驗及觀點，李南玫更認為電信產業對女性而言，其實是很不錯的選擇。同時，她也有一些建議想分享給所有的女性。

李南玫指出，成功並非只有一種定義，「要心態健康，了解自己內心的想法。」她鼓勵所有女性傾聽內心的聲音，了解自己想要過什麼樣的生活、可以承擔什麼樣的人生，怎麼做最快樂。李南玫也鼓勵所有女性和另一半多加溝通，建立對彼此的理解，也互相討論想要怎麼樣的未來。

最後，李南玫極力呼籲各個企業提升女性主管的比率，「如果職場上能有更多女性高階主管，無形之中就能激勵女性員工投入工作，使她們了解到持續發展事業並取得成功也是一種可能。」

以身作則是關鍵

Morragot Kulatumyotin

泰國網路公共有限公司總經理（泰國）



Morragot Kulatumyotin 曾在多間企業擔任高階主管，現為泰國網路公共有限公司（Internet Thailand PCL，簡稱 INET）總經理、泰國網路服務供應商協會（Thai ISP Association）主席，以及超過 10 家公司的董事。在電信產業擁有超過 20 年的經驗的 Morragot，在不同科技及商業領域皆曾擔任領導職務，是個不容忽視的優秀領導者。她相信，政府政策改變、人口結構轉型以及新興數位機會興起，能讓越來越多女性找到適合自己需求的職業。

“

我不覺得因為我是女性，
就有什麼事情是我不能做的。

”

—— Morragot Kulatumyotin



問及理想的性別友善職場，Morragot Kulatumyotin 笑著表示：「有機會的話，來我的辦公室看看吧！」

這位 INET 總經理表示，她的公司只關注員工的能力和表現，而非他們的性別、年齡、種族身分或社會地位。因此，INET 的員工、高階領導職位和董事會都維持大約 50%: 50% 的性別比率平衡，只有在資通訊相關部門，男性比率較高，約占 70%。Morragot 表示，「我認為重要的是在上位者的想法。如果管理階層不重視這樣的政策，那這樣的價值就很難在整家公司中落實。」

她指出，現在的年輕人在新的社會規範下長大，如果他們能有更多成為領導者的機會，事情就會產生改變。「我們很幸運可以看到，現在的管理階層越來越年輕了，這在以前是看不到的。」

STEM 領域的女性比率逐漸增加

在成長過程中，Morrageot 無論想做甚麼，都能獲得家人的支持。她的母親從事會計工作，曾在國外留學，對於性別角色採取較開放自由的態度。不過，Morrageot 表示，泰國社會本身也較為開放，不只是針對性別，在性傾向和國籍方面也是如此。「如果你展現出色的能力，你會很受歡迎。」她說，「女性在許多產業都扮演重要的角色，包括在金融領域。」

女性在泰國銀行業的主導地位曾引起國際媒體關注，而 Morrageot 認為，已有越來越多女性攻讀 STEM 領域科系，讓科學與技術領域也逐漸趕上這樣的趨勢。事實上，泰國的女性大學生人數一直都多於男性，而且這樣的差距正在持續增加。此外，根據 APEC 的統計數據，在泰國的高等教育中，STEM 領域科系女性畢業生從 2014 年的 29.7% 上升至 2017 年的 41.3%，而在工程、製造和建設領域，女性比率則從 15.1% 上升至 27.8%。

至於勞動力，聯合國教育、科學及文化組織的報告指出，APEC 區域只有三個經濟體在科學、技術和創新領域擁有高於全球平均比率的女性研究人員，泰國正是其中之一，其女性研究人員比率為 53%。

Morrageot 認為，電信和 IT 產業整體而言仍然以男性為多，因為這些領域傳統上並非女性的熱門就讀科系。不過，教育趨勢正在改變，她相信將會有更多女性進入這個領域，而她們可能就是未來的領導者。她舉例，現任的泰國數位經濟與社會部常任秘書 Ajarin Pattanapanchai 便是一位擁有工業工程背景的女性，這樣的女性模範對於鼓勵年輕女性進入 STEM 領域十分重要。



進入男性多數的產業

Morragot 以第一名的成績從大學數學系畢業後，獲得獎學金前往美國就讀電腦科學。畢業後，她回國在政府的國家電子與計算科技中心（National Electronics and Computer Technology Center）工作，協助架設全國第一個學術網路。

之後，Morragot 從研究領域轉入商業部門，進入剛轉型為商業網路服務供應商的 INET，協助公司成立了「泰國網路與雲端服務供應商協會」（Thai Internet and Cloud Service Provider Association），Morragot 目前仍擔任該協會理事長。

Morragot 表示，從大學畢業後，她在整個職業生涯中並未經歷太多性別歧視，即使這是個男性主導的領域，「我不會覺得因為我是女人，有就有什麼事情是我不能做的。」與傳統認知不同，她認為電信產業也很適合女性，因為「你只是用大腦工作。」

政府政策促進性別平等

雖然在 INET 沒有特別針對性別的政策，Morragot 指出，政府的政策會往下影響到企業。泰國政府作為聯合國的一員，承諾要達到永續發展目標，而性別平等和消除歧視便是其中一項目標。因此，證券交易所鼓勵上市公司增加董事會的性別多元化，並提供最佳範例的建議，表現良好的公司將獲得積分獎勵。「我們相信如果有超過一千家上市公司遵循這樣的作法且表現良好，其他小公司也會跟著這麼做。」

那些符合政府標準的公司可獲得較高的分數，不但可用於公司對求職者的形象行銷推廣，還可增加對潛在投資人的吸引力。「政府透過獎勵方式來執行政策，而不只是告訴你應該這麼做。」

公司文化「以家庭為優先」

然而，不論如何，職業婦女必然還是會面對到育兒與家庭的問題。尤其在泰國，許多女性離開家鄉在城市工作，身邊沒有家人可以協助照顧孩子。工作家庭平衡因此十分重要，因為「不是所有女人都可以這麼投入在工作中，」尤其單親媽媽更可能缺乏家人的彈性支持。



Morragot 的丈夫會幫她一起照顧兩個孩子，她自己的父母也會在需要的时候提供協助。但是，「不是那麼多人都跟我一樣幸運，」她說，這也是為什麼她的公司將「以家庭為優先」做為公司的核心價值。「我相信如果你的家庭有狀況，你就沒辦法專注於工作。所以我們總是說，如果你家裡有急事，那就先回去處理，把工作留給同事幫忙。我們已經有這樣的文化超過 10 年了，不論你是男生或女生。」

在 INET，剛生產完的女性可以獲得 3 個月的有薪育嬰假，如果需要更多假，也可以繼續請無薪育嬰假，公司會為她們保留職位。Morragot 說，有個管理階層的員工在產後請了將近一年的假，但公司確保她能回到原有職位，而且可以繼續往上晉升。不過，如果女性決定想花更多時間陪伴孩子，她也會為她們找到更適合這樣需求的職位。

Morragot 認為，遠距工作和數位轉型將可進一步協助女性解決工作家庭平衡的問題。遠距工作讓女性有更多彈性處理家庭相關事務，甚至可以搬到離家人更近的地方。至於數位轉型，除了產生營運方面的效益，也為員工帶來新的服務，例如遠距醫療，讓員工能透過遠距看醫生解決一些小問題，而不需要冒著感染 COVID-19 的風險去醫院。

身為企業領導者，Morragot 強調打造包容的組織文化，除此之外，她也鼓勵女性選擇一個願意支持女性的工作場所，「你必須找到更適合自己的組織。我相信會有更多公司跟我們一樣開放，而且有友善的政策。」

倡議職場多元性的法律專家

Daudeline Meme

Verizon 聯邦監管與法律事務副總裁兼副總法律顧問（美國）



Daudeline Meme 畢業於達特茅斯學院和密西根大學法學院，現任 Verizon 的聯邦監管與法律事務副總裁兼副總法顧問（Vice President and Associate General Counsel, Federal Regulatory & Legal Affairs）。法律專業出身的她在公家與私人單位皆工作過。加入 Verizon 前，她曾在聯邦通信委員會（Federal Communications Commission）擔任領導職，在長達 9 年的工作期間為許多高階領導人擔任法律顧問。身為一名少數族裔女性，Daudeline 不但在聯邦通信委員會工作時大力倡導性別平等與多元化，在 2019 年轉戰私人企業後，仍不遺餘力倡導此議題。

“

女性在職場上的人脈很重要。
妳要認識決策者，也要讓他們認識、了解妳。

”

—— Daudeline Meme

自踏入職場開始，Daudeline Meme 一直大力提倡職場多元性與包容性。

不同於多數年輕的法律專業人士，Daudeline 的職業生涯始於多元化領域。她大學畢業後的第一份工作是在紐約市的非營利組織 Prep for Prep 擔任顧問，該組織致力於「提供年輕的有色人種一流的教育、領導力發展和專業機會，以培養未來的領導者」。身為顧問的 Daudeline，協助就讀美國東北部著名學校、前程似錦的有色人種學生，提供一對一的諮詢服務。「身為少數族裔的我曾在一流學校就讀，因此能夠勝任諮詢工作。我聽著學生分享他們的經歷，也協助他們解決遇到的社會和經濟問題。」

減少職場上的偏見

在她的職業生涯中，Daudeline 不斷提倡職場包容性和多元性。她的自身經驗讓她確信，無意識偏見（unconscious bias）訓練是建立理想職場的一大關鍵。她認為，偏見必然存在，因為「我們是人，我們都帶有偏見。我們的大腦自然會內建思維捷徑。但你必須有能力察覺偏見並了解這個現象。」

Daudeline 強調，我們必須了解偏見是如何產生，並降低偏見造成的負面影響。「當你的大腦做出假設或片面評斷時，你會自我意識到這個現象，這就是無意識偏見訓練的重點。」她認為企業應將無意識偏見訓練視為必要的員工訓練，也相信開放的職場文化可以讓員工在意識到偏見和不公義時，更願意發聲。



這樣的觀點來自親身經歷。她回憶起一位女同事曾為了她挺身而出，點出工作場域存在的「男性說教」（mansplaining）問題。「只要職場文化鼓勵員工發聲，那麼員工自然會願意挺身而出，揭發不平等的事情。」

身處萬變的世界，提升自我乃不變的道理

Daudeline 於 2019 年從政府部門轉戰私人企業。Verizon 致力於全面提升職場包容性，舉例來說，該公司與其他企業贊助商於 2021 年共同推出「女性共同實驗室」（Women's CoLab）。這項計畫免費開放給所有女性，並提供重要的數位資源，協助女性在後疫情時代能夠在職場上脫穎而出。

Verizon 的一份新聞稿指出：「我們近期的一項調查顯示，近 60% 的女性想重新投入勞動市場，卻負擔不起增加職場競爭力的培訓課程費用。與此同時，有高達 72% 的女性擔心找不到與自己現有技能相符的工作。」此外，Verizon 整理的資料也顯示，COVID-19 對女性的影響更甚。在 2020 年疫情期間，女性總共失去超過 500 萬個工作機會。

「Women's CoLab 旨在為女性提供工具，協助她們開拓自己的職業生涯。」Daudeline 指出，拜疫情所賜，數位化的加速發展將帶來更多機會，但仍需有相關的技能提升計畫來協助女性培訓技能。「如果沒有先接受培訓，女性可能無法抓住這些機會。」

以各種方式促進多元性

在實踐職場多元性和包容性方面，Verizon 不只依靠領導者或單一團隊，而是鼓勵每一位員工身體力行，創造更有包容性的工作環境。

Verizon 有一個團隊專門負責推動多元性與包容性政策。截至 2020 年底，Verizon 的董事會由 50% 的女性組成，包含不同族裔的女性。Verizon 的



2021 年 ESG 報告指出，女性占公司資深管理團隊的 38.1%。該公司目前擁有 10 個員工資源群組，為不同背景的員工提供支援，例如女性、LGBTQ+、少數族裔，以及家庭照顧者和父母。Daudeline 指出，「這種策略既由下而上，也由上而下實踐」。

Daudeline 積極參與 Verizon 的多個社群，持續推廣更多元、包容的工作場域。身為法律專家的她是多元性和包容性委員會的一員，她也參與了 Verizon 的實習生計畫，提供機會給不同背景的學生。

Verizon 也宣布將贊助多項促進多元性的計畫，以擴大對不同社群的支持。未來基金（Future Fund）正是其一計畫，公司投入 500 萬美元以支持娛樂和技術領域的新興女性人才。Verizon 亦是十億美元圓桌會議（Billion Dollar Roundtable，BDR）的創始成員，該聯盟由 28 家公司組成，每年至少花費 10 億美元與具有多元背景的供應商合作。

截至 2021 年 11 月 30 日止的 12 個月內，Verizon 共花費 55 億美元向具有多元背景的供應商採購商品和服務，這些供應商包含有色人種、女性、退伍軍人、LGBTQ+、身心障礙人士等所經營的事業。過去 10 年的總支出超過 530 億美元。

與良師為伍

當被問及給年輕專業人士的建議時，Daudeline 強調了人脈的重要性：「單打獨鬥不是件好事，多多與前輩及可以給你建議的人交流。」

「你必須多與他人交流。從優秀的前輩身上學習，你會更相信自己能勝任這樣的工作，也會更努力。」回顧她的年輕歲月，Daudeline 在 20 歲出頭時遇到一位有影響力的導師，幫助她在專業領域上成長。她大學畢業後的第二份工作是在紐約市的一家律師事務所擔任律師助理，美國參議員 Kirsten Gillibrand 當時是該事務所的合夥人，也是她的老闆。「她是一位了不起的導師，她願意花時間教導我如何與團隊中的每個人合作，如何讓他人了解我的觀點，以及如何擺脫刻板印象。」

要建立人脈，也要更相信自己

Daudeline 鼓勵年輕女性走出自己的舒適區，結識其他領域的人，從而建立人脈。「職業發展不能仰賴單打獨鬥。工作實力是最基本的，但這並不會讓你更上一層樓。你需要認識其他人、身處不同職位，才能凸顯自己與他人的差異。」

回想起她在職業生涯中遇到的一位敬業女律師，Daudeline 說，「她每天都在辦公桌前待數小時，工作能力也相當出色。有一位與她同組的男同



事，能力也相當好，但他在辦公桌前埋頭苦幹的時間比較少，他反而花更多的時間去認識事務所的合夥人及與同事交流。結果那位男同事比她更早升遷。」

「女性在職場上的人脈很重要。妳要認識決策者，也要讓他們認識、了解你。這就是社會運作的方式。」她鼓勵女性在努力工作的同時，也盡可能擴充人脈，勇於行銷自己，讓自己處於充盈著機會與可能性的環境。

保持開放的心態對職涯發展很重要，尤其對於轉換產業與跑道的人來說更是重要。「對新事物保持開放態度，即使不是升遷機會也不要緊。也許職位上的橫向移動可以让你獲得下一次的晉升機會。新的機會很重要，你可以想想：這個機會能不能讓我在不同領域上有所成長？」

Daudeline 認為女性應該對自己更有信心，在事業上應更積極主動。她觀察到，許多女性除非認為自己符合職缺上列出的所有應徵條件，否則不敢投遞履歷，但男性較少有這樣的傾向。「或許你不具備所有的工作條件要求，但若你有足夠的能力，就該給自己一個機會試試看。」

讓每個人都有機會發言

Jayne Stancavage

Intel 數位基礎設施政策全球總經理（美國）



Jayne Stancavage 在 Intel 擔任數位基礎設施政策全球總經理（Global Executive Director for Digital Infrastructure Policy），負責 Intel 在數位基礎設施方面的政策，包括網路連線、物聯網、人工智慧、自動駕駛等。Jayne 於 2000 年加入 Intel，從協調公司各部門業務，一路爬升到足以形塑 Intel 國內外的通信傳播政策的位置。在這個重視不同創新理念的科技領域中，作為領導者，Jayne 鼓勵為所有人創造空間，以實現多元性並創造具包容性的職場文化。

“

當一個具有多元性的團隊出現多樣不同的意見時，
你獲得的價值和優勢就是能看到不同的觀點，
並了解不同的人如何看待事物。

”

—— Jayne Stancavage

在傳統上以男性為主導的領域工作，是什麼感覺呢？

當 Jayne Stancavage 在科技政策領域開始職業生涯時，她經常發現自己是專業會議中為數甚少的女性。「許多年前，有個大約 500 人的會議，當中只有 3 個女生，2 個行銷部門人員加上我。另外，我也是董事會的成員，但除了我之外的所有董事都是男性。」



目前擔任 Intel 數位基礎設施政策全球總經理，Jayne 觀察到，「不過，無論是在會議中或是貿易協會內，我們確實看到性別多元性有增加，從過去到現在已經有些進展。」

為所有人創造空間

人們對於理想職場環境的想法已經有所轉變。根據 Intel 出資的一項研究，多元性與包容性已成為影響 Z 世代（指那些在 1997 到 2012 年間出生的人們）職業選擇的重要因素。一半以上的受訪者表示，如果一家公司的資深領導階層沒有任何少數族群，他們會猶豫是否接受這家公司的工作。



儘管整體而言性別平等已有進展，Jayne 相信在每天的工作生活中，仍然還有很多可以努力的地方。

對 Jayne 而言，創造包容性的工作氛圍不單單只是聘僱來自不同背景的

人。「在領導團隊方面，我試著帶來更多機會——是否每個人都有機會發言？」她進一步說明，「當你在考慮要讓誰來主持會議時，你是否為每個人創造空間？你是否仔細考慮並為每個人提供機會，而不是讓已經主持會議 20 年的同一批人再度主持？如果這個人已經做了 20 年，那麼他是男性的可能性更高，對吧？」

她強調讓每個人的聲音被聽見，是非常重要的。「當一個具有多元性的團隊出現多樣不同的意見時，你獲得的價值和優勢就是能看到不同的觀點，並了解不同的人如何看待事物。」

從這個角度出發，Jayne 認為，對於為所有人建立包容和開放的工作文化，男性同事也能扮演重要角色。她回想起一位男性的非正式業師（informal mentor）如何對她的早期職涯發展帶來深遠影響。「他是女性發展計畫的大力推動者，是我們研究室的一位資深同事，但我甚至不是他團隊的成員。」「一直以來，我都會看到一些男性在倡導性別平等和提供機會上做得非常好。」

改變 STEM 領域的工作環境

根據 Jayne 的說法，潛藏或無意識的刻板印象仍然很普遍。人們可能會預期女性在工作中比男性更安靜且順從，尤其是在以男性為主的工作場域。但 Jayne 的情況並非如此，「我從來沒被說過太安靜。」她笑說。

她也注意到，人們對於適當行為的普遍期待，像是工作場合的穿著要求，可能不是對每個人都足夠友善。「當你剛開始一項工作，你會試著確保自己符合團隊中每個人的期待。」她指出，「我是不打領帶的。那在需要穿著正式服裝的場合（black-tie event），如果我不想穿舞會禮服，我應該穿什麼呢？」



Jayne 也表示，STEM 領域和職場發展的性別差距是個重要議題，「工程師和技術專家短缺，但 STEM 教育中卻還是有性別失衡的現象。」她認為，雇主應該透過薪資以外的方式來吸引人才。「我們需要在技能提升方面做得更好，讓人們可以有選擇。」

此外，Jayne 還引述一項研究，當中指出女性做為少數族群，要發聲是很困難的。「研究指出，如果團隊中只有一名女性，她就不太可能直接說出想法。但如果在同個團隊中有另一位女性，效果會比一加一大很多。」而若要讓更多女性願意加入男性多數的領域，她強調，「我們必須證明這是對女性很有吸引力的領域。」

2020 年初，在 Intel 擔任技術職位的女性只有不到 25%。Intel 期待透過各項計畫與倡議，包括科技、包容性、數位技能準備等，持續為員工和產業擴大機會，吸引更多女性技術人才加入，目標是到 2030 年，女性擔任技術職位的比率超過 40%，並讓高階主管的女性人數翻倍。

善用指標

當被問及性別薪資差距時，Jayne 表示，設定指標對於辨識及解決既存的不平等問題，能發揮不小的作用。

為什麼指標對企業而言如此重要？她認為數據透明是實現平等的重要元素，因為指標顯示的結果可以促使決策者在注意到數字上的差異時，首先浮現「為什麼會這樣」的問題意識。她解釋，「這樣的差異也許是完全可以理解的，也有很好的理由解釋，但也可能不是如此。指標能給你數據，讓你想問『這背後的原因是甚麼？』」

Intel 十分重視蒐集與檢視數據。該公司藉由不斷關注指標數據，來確保不會造成或加深性別薪資差距。Jayne 指出，「我們整個薪資制度都採取多元性與包容性指標。如果我們看到有更多女性選擇其他工作或離開公司，我們就會去問：為什麼？」

Intel 是 2019 年第一家分享詳細薪資差距的美國科技公司。雖然美國公平就業機會委員會（US Equal Employment Opportunity Commission）不再要求雇主提出薪資報告，但 Intel 到 2020 年仍然持續蒐集並揭露薪資數據。

勇於嘗試，跳脫舒適圈

對 Jayne 而言，她的職業生涯可能充滿了驚喜與不確定性。

「我沒想過會在那麼年輕的時候就在這麼大的公司工作。如果在年輕時問我這問題，我是不會想到的。」關於求職，她



觀察到，女性如果覺得自己沒有完全符合職位條件，就不太敢投出履歷。相反的，男性更願意嘗試，而且敢要求更高的薪水，也因此造成薪資上的差距。「大多數的性別薪資差距，可能與一開始的起薪有關。」

Jayne 建議年輕女性，在申請工作時應該更有野心，即使沒有符合所有條件，或甚至缺少了某些技能也沒關係。「雖然你現在不會（某些技能），但你有自信可以在未來 6 個月內學會怎麼做，以及你將如何做到這點。」

「把握機會嘗試一些你不擅長的事情。我不會想做那些我已經可以做得很好，或我已經知道怎麼做的事情，因為那不會幫助我學到任何新東西。」

她最後總結，「給自己一些自由，讓自己大膽做一些舒適圈以外的事吧！」

第二部分

企業最佳做法

倡導性別多元性和包容性

TELUS

加拿大

TELUS 為全球首屈一指的通訊技術公司，其社會使命為運用全球領先的技術和熱情來推動社會變革，以達到傑出的成就。TELUS 致力於培養多元與包容的文化，他們相信，增進團隊、客戶和社群的多元性能帶來新的觀點，增強長久連結彼此的能力，並為加拿大創造卓越的成就。近年來，TELUS 被認可為加拿大最佳多元性雇主（Best Diversity Employers），並獲得性別平等金牌認證（Gold Certification on Gender Parity），且在 Globe & Mail 的 2022 年女性領導榜單（2022 Women Lead Here）上占有一席之地。



“

多元性深植於我們的公司文化中，不但形塑整個組織，幫助我們在市場中獲得成功，同時也建立強壯且具關懷心的社群。

”

—— TELUS 執行長 Darren Entwistle

來自加拿大的電信公司 TELUS 將 D&I 視為公司文化的基礎，從 2006 年以來不斷積極發展、實踐性別平等與包容性計畫。從推出新產品、服務到人才發展和社區參與，TELUS 將 D&I 置於其營運核心，並成為公司中每個成員和領導者的共同責任。



改善性別比率

為改善員工的性別比率，TELUS 在 2018 年修改了他們的招募程序，以吸引更多女性求職者，包括在招募訊息中使用較中性的語言以及調整公司的職位結構。最後證明這些方法是有效的，讓該公司的女性求職者比率明顯增加。

在另一個稱為「領導力就是現在」（Leadership Now）的計畫中，TELUS 持續先前的方針與行動。該計畫旨在讓參與者為領導角色做好準備，而 TELUS 成功在 2019 年達到這個計畫性別比率均衡的目標，計畫參與者中有 52% 為女性。到了 2021 年，女性參與者比率達到 55%。

這些努力的成果反映在公司目前的員工性別比率上，女性占了公司董事會的 46%、最高階經理人的 30%、高階管理階層的 32.3%、中階管理階層的 37.6%，以及整體員工的 37.3%。

達到多元性目標

TELUS 在 2013 年首次正式宣布董事會多元性政策，並且將之納入年度審

查的一部分，在隨後幾年定期進行政策更新。最近一次更新是在 2020 年底，而在 2021 年，TELUS 即達到了設定的目標，13 位董事中有 6 位是女性，且當中有 3 位是少數族群或原住民。



此外，TELUS 也在 2021 年將他們的多元性委員會

(Diversity Council) 從一個工作小組，提升為指定由董事會成員和副總裁作為當然成員的諮詢委員會 (Advisory Board)，負責在 D&I 團隊的協助下改善相關策略，以產生實質的影響力。D&I 團隊負責推動公司的 D&I 策略，此諮詢委員會則與資源小組共同合作來制定策略與執行 D&I 計畫。而隨著委員會的改組，原本的多元性委員會主席也晉升為首席 D&I 長 (Chief Diversity and Inclusion Officer)，協助諮詢委員會的工作。

「我們的集體進步仰賴我們行動的完整性，以培養具包容性、富有同情心且能夠反思的社會，」首席 D&I 長 Ruth Nyaamine 表示。「作為夥伴、同事和地球公民，我們必須繼續採取確切措施來培養、支持和接納我們團隊成員多元的聲音與經驗。」

此外，TELUS 透過每年針對員工參與度進行「脈動調查」(Pulsecheck engagement survey)，來密切追蹤這些 D&I 計畫的進展和影響。在 2021 年的調查中，有 91% 的員工同意以下陳述：「TELUS 十分重視多元背景、不同的思考方式、不同的觀點與意見。」在公司新推出的包容性指數中，這項指標獲得了 85% 的支持，意即大部分員工在公司都能感受到高程度的包容性。

參與公司外部行動

除了公司內部，TELUS 也參與許多公司外部的性別多元性倡議，包括簽署 Catalyst Accord 2022，承諾在 2022 年讓加拿大全國的女性董事和女性高階領導者增加到 30% 以上。TELUS 也參與「女性參與治理平等認證」（Women in Governance Parity Certification），該認證是為協助組織在女性偏少數的部門以及高階管理階層中增加女性比率。

其他 TELUS 投入的計畫還包括 Prosperity Project、the BlackNorth Initiative，以及由 Women in Tech World 發起的一項研究計畫，以促進女性及少數族群參與。藉由這些倡議計畫和承諾，TELUS 得以規劃及實施各項政策，以協助女性及少數族群在公司內部及整體電信產業都能有成功的職涯發展。

發展女性支持網絡

人際網絡對於女性的職涯成功十分重要。了解到這點，TELUS 在 2006 年建立了公司自己的女性網絡 Connections，以培養公司內部支持女性的社群。當中的各項活動都是為了達到以下目標：支持女性的職涯選擇、培養連結女性員工的社群、影響公司文化以推動性別平等。

Connections 的成長非常快速。到 2018 年，這個網絡已經有超過 4,600 位女性加入，且總共設立了



15 個分會，橫跨加拿大境內以及多個國家，包括印度、羅馬尼亞、中國、美國、菲律賓、瓜地馬拉、愛爾蘭以及薩爾瓦多。

「透過參加 Connections，我有機會與其他觀念相近的女性互動甚至成為朋友，通常在我自己的工作中不太有機會接觸到他們。」資深計畫經理 Susan Yu 表示。「這個女性網絡幫助我在自己的職涯中確定方向，並能跟其他成員互相學習，肯定本公司『女性支持女性』的文化。」

有鑑於 Connections 的成功，TELUS 在 2011 年建立了一個全球性年度獎項，稱為 Connections Honours Leaders of Excellence Awards，簡稱為 CHLOE。這個獎項肯定在公司或社群發揮影響力的傑出女性，以及對推動公司女性發展具有重要貢獻的領導者。獲得 CHLOE 獎提名的資深商業系統分析師 Amanda Alderman 表示，「這讓我感受到自己被團隊肯定、被感謝，我也對於我在公司所達到的成就感到驕傲。這讓我再次確定，每天做的選擇會引導我走向成功的道路，而且其他人也重視我的這些選擇。」

在疫情期間支持職業婦女

TELUS 的員工也深受 COVID-19 疫情影響。所幸，公司原本就有個運作良好的 Work Styles® 計畫，提供員工彈性工作方式，無論是在辦公室內或辦公室外，以促進工作與私人生活之間的平衡。由於這項計畫已行之有年，因此 TELUS 得以在疫情期間將此計畫擴大，快速採取居家工作模式。

此外，TELUS 也實施員工福祉策略（Well-being Strategy），確保採取「體貼、整合且可持續的方法」來照顧員工的身心健康。為了確保這項策略能有深遠的效果，TELUS 會定期使用「加拿大職場心理健康與安全國家標準」（National Standard of Canada for Psychological Health and Safety in the Workplace）來評估策略的執行狀況。

此外，公司在疫情爆發前才剛開始一個叫做 Mama Bear 的草根計畫，由身為母親的員工自行發起，協助作為母親的職業婦女解決工作生活平衡的問題。這個「由母親發起，為母親而做」的計畫一方面為這些媽媽們充權、提升其力量，另一方面也肯認女性在事業與家庭平衡上所需面對的各種挑戰。而這在疫情期間又更顯重要，尤其研究指出，COVID-19 疫情對女性造成不成比率的衝擊，加重了女性無酬照顧工作的負擔。

TELUS 相信，對性別多元性與包容性的投入與成果可以為職業婦女以及多元背景的年輕世代帶來希望，期望透過種種努力，促成整個世代的改變。

聚焦福祉： 為女性各生命階段提供支持

Vodafone New Zealand

紐西蘭

Vodafone New Zealand 長期支持性別平等，不僅關注性別比率的平衡，還致力於女性賦權，透過各種計畫為女性的不同生命階段提供支持。Vodafone New Zealand 為 Global Women 組織的一員，為女性的職涯發展提供指引與協助。而在推動性別平等的過程中，Vodafone New Zealand 也希望鼓勵男性加入女性主義與性別平等的對話。



“

對許多女性而言，更年期的變化會讓她們變得比較虛弱。我們有工作坊和工具包來幫助女性了解：第一，她們不是一個人；第二，公司有資源可以協助她們；第三，開啟與領導者的對話，將更年期這件事正常化，而非讓女性自己經歷這個人生階段而沒有任何支持。

”

—— Vodafone New Zealand 卓越中心主任 Emma Kelly

性別平等是 equality 或 equity？根據 Vodafone New Zealand 卓越中心主任（Head of Centers of Excellence）Emma Kelly 的說法，這間位在紐西蘭的公司更重視 equity。「Equality 隱含著不同性別都有同樣的機會。」

「但在某些情況下，應該為女性提供更多機會，使天秤的兩端更平衡，這才是合理的。」

在 Vodafone New Zealand，雖然整體員工只有 35% 為女性，不過在高階領導層級有 46% 為女性。Emma 指出，鼓勵並協助所有階層的女性人才往上發展是必須的，這樣才會在挑選領導者時有更多女性人選，「如果你沒有在培養人才上花任何力氣，就無法期待有人在那邊隨時等著擔任這個職務。」除了提供機會和發展人才，Vodafone New Zealand 也採取許多措施讓女性感受到被支持，尤其是在 COVID-19 疫情期間。

被問及男性對公司政策的反應，Emma 說，她還沒聽過有男性抱怨這些計畫奪走了他們的機會。但是，「如果要說完全沒有任何一絲的不安，那就太天真了。不過，我們會盡可能確保這些政策所傳達出來的訊息，本身是非常具包容性的。」

為各生命階段提供支持

若要落實平等，必須從最基礎開始，例如公平的薪資。Emma 表示，長久以來存在的性別薪資差距不一定是因為政策的問題，也可能是因為女性在生小孩之後離開職場一段時間，因而錯失了加薪或獲得績效獎金的



機會。因此，要縮小性別薪資差距，其中一個方法是在績效管理過程中，詳細檢視與比較相同職務的員工之間是否有薪資上的差距。

由於持續致力於薪資平等，Vodafone New Zealand 在 2018 年獲得紐西蘭薪資平等獎（Equal Pay Awards）首獎。Emma 解釋，「我們處理了許多影響薪資平等的結構性問題，例如公司發現招聘過程可能存在性別偏見問題，因此為招聘團隊進行無意識偏見訓練。另外，在 2021 年，我們與獨立顧問公司合作，使用安永跟怡安兩家公司著名的薪資調查來檢視每個職位的薪資的市場基準，確保我們提供的薪酬是公平合理的。」

除了從薪資方面著手，Vodafone New Zealand 也確保新手父母獲得支持與協助。例如，該公司訂有返回職場計畫，提供與返回職場相關的實用建議，像是如何劃定工作與家庭的界線，而這項計畫的參加者大部分是女性。此外，公司還有另一項政策，讓剛返回職場的女性在前六個月可以一周只工作 30 個小時，而公司仍提供 40 小時的全薪。

Vodafone New Zealand 也了解到，許多女性不僅照顧小孩，有時候也需照顧年邁長輩，因此公司提供了更方便且彈性的休假，讓員工可靈活運用，「無論是為了照顧需求，或是其他通常被認為不那麼重要的事情。」

公司另外還有開設更年期工作坊，因為「對許多女性而言，更年期的變化會讓她們變得虛弱。」Emma 解釋，這個工作坊和相關工具包的設計是為了「幫助女性員工了解到：第一，她們不是一個



人；第二，公司有資源可以協助她們；第三，開啟與領導者的對話，將更年期這件事正常化，而非讓女性自己經歷這個人生階段而沒有任何支持。」

Emma 強調，Vodafone New Zealand 的各項政策十分全面，因為當女性持續工作，必須在她人生中的不同階段都給予協助，不只是育嬰假而已。

無意識偏見

雖然現今在 Vodafone New Zealand 已很少有公然的歧視，但 Emma 不諱言，無意識偏見仍然存在。為了確保無意識偏見不會在日後成為問題，公司透過培訓，讓新任領導者能辨識出自己在無意識之下所保有的偏見。Emma 指出，「其中一個常見的偏見是，主管在招募新人或決定要讓誰升遷時，常常會根據對方與自己相像的程度來做決定，而非欣賞並接納彼此不同之處。」

這表示，在像是電信業等男性主導的產業中，男性領導者傾向聘用或升遷與他們有相似特質的人，不論他們是否有意這樣做。「我覺得這是很常發生、但卻容易被低估的。沒人會想承認自己也是這樣，因為這聽起來可能會有點自戀。」 Emma 說。

為了解決這樣的問題，在招募流程中，人才招募團隊會與各部門主管密切合作，幫助他們有意識地做決定。Emma 描述，「他們之間的討論可能會像是『你看，雖然他們有這些你也有的技能很棒，但其實有另一些人的技能和專長不太一樣，可以補足你或你的團隊所沒有的部分。』」

當有個團隊的性別比率過於偏向男性，Vodafone New Zealand 也會採取一些做法，像是要求每份名單上都有至少一位女性，「即使人資會需要更努力或花更久時間才能找到合適的人選。」 Emma 補充。

此外，公司內部也會表揚女性模範，尤其是在男性為多數的部門，並鼓勵這些女性模範透過社群媒體或其他網路管道分享她們的成就和故事。

「畢竟，你很難成為你想像不到的樣子。」

職涯發展

對於女性職涯發展而言，同儕的支持十分重要，Vodafone New Zealand 因此建立了 Mana Wahine（毛利語，意思是強壯的女人）網絡，作為女性員工及男性盟友的支持團體，讓他們可以透過社交聚會、座談會、技能發展工作坊等活動來連結彼此、互相分享。這個網絡也提供員工一個貢獻自己想法的管道，讓他們有地方可以互相討論女性在 Vodafone New Zealand 的各種機會和挑戰。

其中一項挑戰就是缺乏女性在電信業的職涯發展範例。Emma 指出，「女性進入這個產業擔任初階員工，其中一個阻礙就是不確定自己有哪些機會。」以前線員工為例，這些員工多數為女性，以從事服務性質工作為主。因此，Vodafone New Zealand 希望透過技能培訓並提供領導機會，為她們的職涯發展帶來幫助。

此外，Vodafone New Zealand 也非常重視員工的導師計畫（mentoring），特別聘請內部及外部教練來為員工進行各種輔導。公司還參與了 Global Women 組織發起的「『突破』領袖計畫」（Breakthrough Leaders Programme），支持那些處於職涯階段中、後期的員工。



Vodafone New Zealand 也在 P-Tech 有自己的人才招募管道，P-Tech 這個組織致力於為來自弱勢群體的學生提供協助，讓他們能在科技領域受教育並建立職業發展道路。「這個問題早在女性進入職場之前、從她們在學校選擇修讀科目的時候就開始了。」Emma 說，「我們需要確保我們盡最大努力在女孩很小的時候就讓她們知道，她們有很多不同的選擇。」

關注員工福祉

Vodafone New Zealand 非常重視員工福祉，尤其在 COVID-19 疫情期間。Emma 表示，在疫情爆發之前，公司就已經讓員工可以進行某種程度的遠距工作。因此，雖然疫情又進一步加快了數位轉型的速度，但「這對我們來說轉變不是非常大，因為我們已經很熟悉彈性的工作模式了。」

員工除了可透過員工調查、工作坊、一對一談話、線上員工大會等管道與公司高層對話，也可透過匿名的 APP 平台 Joyous 來討論他們在公司的經驗。「工作心得及建議的提出與接受是我們經常討論的主題，以及公司如何為員工創造這樣的機會。」Emma 指出，最近員工提出的需求包括個人化福利、醫療照護和彈性工時等。

事實上，COVID-19 疫情也為公司內部的員工互動帶來影響，許多員工會主動互相支援彼此。例如，Emma 觀察到，有許多女性自願幫忙，提供其他同事在疫情期間所需的協助和生活用品，甚至在疫情最嚴重的時期協助將補給品送到家中。

根據這樣的經驗，Vodafone 開始引導主管在與下屬一對一談話時，將重點放在福祉相關的話題上，而非只聚焦於工作表現。主管也會運用公司內部的彈性辦公 APP 關心未上線的員工是否有甚麼狀況。

針對員工福祉，公司還會舉辦許多不同主題的座談會，例如財務健康、如何在疫情期間為憂鬱的孩子提供支持、如何減緩居家工作同時須照顧孩子的壓力等等。Emma 表示，「我們的執行長十分強調要將家庭放在第一順位，確保家庭作為第一優先。」「畢竟如果我們在家中有狀況，我們在工作中也很難有太好的表現。」

制定包容性措施實現性別平等

環球電信 (Globe Telecom)

菲律賓

對於支持聯合國永續發展目標 (UN Sustainable Development Goals) 以及聯合國全球盟約十項原則 (10 UN Global Compact Principles)，菲律賓的環球電信建立了非常好的榜樣。該公司以性別平等與女性賦權為目標，一直以來努力推動女性領導力，以打造包容且多元的工作環境。該公司 2021 年的報告顯示，有 45% 的員工為女性，且有半數為母親。了解到職業婦女在疫情期間平衡工作與家庭的困難，環球電信為員工提供諮詢服務與聊天機器人，協助員工解決身心健康的相關問題。



“

當員工覺得自己被看見且受到重視，他們會有更好的表現。他們會更有效率，且更能為公司的成功做出更多貢獻。

”

—— 環球電信個資部門主任 Irish Salandanan- Almeida

在菲律賓，女性參與勞動市場的比率很高。根據「2019 年亞洲性別多元水平報告」（2019 Gender Diversity Benchmark for Asia），該國勞動力的性別多元性在 APEC 區域 10 個經濟體中名列第一。而在眾多菲律賓企業中，環球電信更是在實現性別平等和女性賦權方面脫穎而出，於亞洲卓越企業暨永續發展獎（Asia Corporate Excellence & Sustainability Awards）獲得 2021 年亞洲年度最佳職場獎（Asia's Best Workplace of the Year 2021）。多年來，環球電信不斷透過員工賦權、合作、創新和多元化來改善工作環境。根據該公司個資部門主任（Chief Privacy Officer）Irish Salandanan- Almeida 所說，這些都可歸功於公司的性別友善文化。

多元性中的包容性

2020 年 1 月，環球電信在促進性別平等上邁入新的里程碑：讓員工的合法同性伴侶有資格獲得公司福利。意思是，基於對同性伴侶的重視，環球電信成為第一間將公司福利延伸至 LGBTQ+ 員工合法同性伴侶的菲律



賓公司。這些福利包括住院及門診醫療保險、壽險、意外死亡保險、家中病人照顧假等。

針對這項新政策，人資部門主任 Renato Jiao 指出，「環球一直很重視且了解到性別平等的重要。透過展示公司多元和包容的具體例子，我們希望 LGBTQ+ 員工能受到更多啟發，更有動力努力工作，並感受到我們對他們合法配偶的重視和關心。」

事實上，這項政策改革源自更深遠的承諾。環球電信在 2019 年簽署了聯合國全球盟約，目標為實踐全球永續原則。「我們承諾支持聯合國永續發展目標，包括倡議第五項目標：達到性別平等並為所有女性賦權。」Irish 說明。

除了展現對 LGBTQ+ 的支持，環球也關注女性員工的福祉，尤其是那些有育兒需求者。職業母親在公司整體員工中占有不小的比率。根據公司數據，環球電信擁有 8,300 位員工，其中 45% 為女性，包括 2,083 位母親。

同樣作為母親，Irish 提到育兒如何在疫情期間變得更困難。「我在疫情最高峰的期間生下我女兒。所以，我要處理公事，又要同時負起妻子與母親的責任，這對我來說十分挑戰。尤其是，我要同時照顧一個新生兒與兩個兒子，他們那時候也還在努力適應學校改為線上課程。」不過，Irish 說，「很幸運的是，公司從我懷孕、生產，一直到現在，都不斷提供支持。」她表示，公司不但提供有薪育嬰假，而且協助支付一部份的醫療費用。

除了固定的福利和津貼，環球也採取措施確保員工的心理健康與福祉，鼓勵員工使用公司自己的線上輔導服務 HopeChat，該服務免費且全年無休地提供心理健康諮詢與輔導，這對職業母親來說尤為重要。2021 年，每個月平均有大約 100 位員工使用 HopeChat 的服務。



上述這些努力已卓有成效。在 2021 年，有 55 位男性員工、90 位女性員工、75 位單親父母請育嬰假。同年，育嬰假後重返職場的比率為 100%。

女性賦權與能見度

關於公司氣氛，Irish 認為環球對於員工升遷提供了平等的機會，且積極推動具包容性的文化，因此員工的升遷不會受到性別所影響。「在環球，即使過去很長時間是由男性擔任的職位，現在也都是女性擔任。」她舉例如首席商務長 Issa Guevarra- Cabreira 和首席財務長兼首席風險長 Rosemarie Maniego-Eala。「在聘用和晉升上，公司是以績效為導向的。」

Irish 相信，認可女性的存在與貢獻，對於打造職場的包容性文化十分重要，可提振員工士氣。「當員工覺得自己被看見且受到重視，他們會有更好的表現。他們會更有效率，且更能為公司的成功做出更多貢獻。」Irish 總結，「快樂的員工會是最有效率的員工。」

另一方面，Irish 也強調，女性模範的建立對於年輕女性的職涯發展十分重要。「當我們看到女性也可以成為領導者，這會激使我們更加努力工作，取得同樣的成功。」2021 年，環球的最高層管理者有 6 位男性和 6 位女性，反映出這家公司在性別平等方面的努力。對 Irish 而言，了解其他女性成功的故事，能激勵她在職場上不斷爭取往上晉升的機會。「她

們的成功讓我相信，我也可以爬到那麼高的位置。而且，她們的故事也會激勵我同樣去支持和鼓勵我的同事或其他同儕。」

環球擁有自己的學習平台「環球大學」（Globe University），透過該平台提供員工領導力訓練。除此之外，Irish 指出，公司有個新的導師計畫

（mentorship program），讓他們有機會向公司裡的優秀前輩學習，這對年輕員工十分有幫助。「你可以根據自己的職涯目標來選擇自己的導師。女性可以選擇傑出的女性領導者當你的導師，給你指引。」



數位時代的機會

疫情下的封城與行動限制，已使人們逐漸改變工作與學習方式。與其他公司一樣，環球電信也傾注資源協助員工適應新的工作模式。

在疫情剛爆發時，環球很快地實施遠距工作政策，且將大多數需要面對面的培訓轉移到線上。2021 年，透過數位平台完成培訓課程的員工比前一年增加了 11%，員工的總學習時數也增加了 2.7 倍。

Irish 指出，公司希望可以繼續採取彈性工作模式，且實際上也已經採行了混合辦公的政策。「我們是任務導向的，而不是傳統 9 點上班 5 點下班的工作。」

她相信，在當前數位轉型的浪潮下，數位服務的需求很高，因此在數位服務領域產生了許多新的工作機會。與傳統科技業男性為主的工作相比，這些新興工作對女性來說可能更具吸引力。

性別平等早已深植於環球的核心電信業務中，而現在，公司持續斷加強實踐性別平等，且進一步在不斷擴大的環球集團網絡中發揮影響力。Irish 指出，環球旗下有許多關係企業，像是行動錢包 GCash、遠距醫療公司 KonsultaMD、新創建設家 917Ventures 等，因此，環球的行動能為整個產業帶來正向、深遠的影響。「公司將自身在性別平等、包容性、多元性等方面的最佳範例實踐擴展到環球集團旗下所有關係企業。」而且由於數位服務已經變得越來越普遍，因此環球也預期，這些旗下公司能持續為菲律賓帶來巨大價值。

女性領導力： 讓職場更具包容性

遠傳電信

(臺灣)

遠傳電信於 1997 年創立，在臺灣電信業市場占有一席之地。為落實 ESG 原則，遠傳以聯合國永續發展目標制訂長期永續發展策略，並在短、中、長程的階段性目標中融入公平、包容、連結等價值。其中，遠傳在包容性相關政策已經取得一些成果，例如高階經理人之中已有 3 成為女性。2019 年遠傳邀請井琪擔任總經理，為當前臺灣電信產業中唯一由女性領導的電信公司。



“

我們必須確保公司政策可以考慮到員工的需要。

”

—— 遠傳電信總經理 井琪



電信業乍看是個十分「陽剛」的領域，傳統上從業人員和高階經理人大多為男性。不過遠傳電信卻逐漸為男性領導的產業注入新的氣象，過去幾年已開創了女性擔任 CEO 的先例，現任總經理井琪亦是目前臺灣三大電信中唯一的女性總經理。帶領遠傳六千多名員工的她，強調透明、溝通順暢且有同理心的公司治理，希望為組織注入更有包容性的職場文化。

將心比心的工作環境

出身臺灣的井琪，曾於美國電信業工作二十餘年。獲普渡大學的管理資訊系統博士學位之後，她隨即加入電信集團 AT&T 擔任工程師，並先後服務於網路控制和營運規劃等部門。擁有跨領域管理和國際經驗的她，自然被寄予率領遠傳轉型的厚望。

當論及如何打造一個具有包容性的環境，她認為關鍵在於讓每個人在工

作的時候感到自在。每天的生活都存在不確定性，員工總有需要改變工作方式的時候。不管是新手爸媽請育嬰假、暫時告別職場一段時間，或是因應疫情而開始遠距工作，「我們必須確保公司政策可以考慮到這些需要。」

對井琪來說，提供員工福利不只是為了遵守勞基法規定的最低限度，而是為了幫助公司同事兼顧工作表現和家庭生活。因此，經理人必須將心比心去設想員工的需要。

女性的職涯困境

女性常見的職涯困境往往和她們所被預期承擔的家庭責任有關。大多數國家的傳統社會規範都十分相似，女性通常是被賦予較多家庭責任的成員。因此，踏入職場的女性常常會發現自己在工作和家庭之間分身乏術。有些女性最終選擇放棄工作，以成就家庭為首要目標。井琪指出，這些暫停職涯的女性難免會和自身的職業和產業脫節，即使她們已有數年經驗。「她們想要重返職場可能就要從頭來過。」



在這樣的社會風氣之下，企業如何留才已是個急迫的議題。有鑑於此，遠傳希望能夠以多樣化的公司政策支持女性員工，並鼓勵有育嬰需求的員工重返職場。自 2019 年起，遠傳開始提供優於現行法令的產檢和產假天數。據勞動基準法規定，新手爸媽可請 56 天的產假和 6 個月的帶薪育嬰假，而遠傳員工享有額外四天的產假。遠傳在 2022 年已升級友善孕育的公司政策，第一胎將補助 5,000 元、第二胎或雙胞胎（含）以上補助 10,000 元。針對有幼齡子女的員工，遠傳則是和公司附近的幼稚園合作，提供托兒服務，員工也能彈性上下班以便接送孩子。

遠傳打造公司文化的努力，並不僅限於與時俱進的員工福利。為了向職業婦女致敬，遠傳於 2021 年特別製作「她們是工程師，也是媽媽」的母親節專題影片，請來公司四名資深工程師分享她們如何兼顧母職和科技業職涯。

彈性工作政策是關鍵

因應當前的疫情，遠傳近年來已經實施彈性工作的政策，以減少員工感染病毒的風險和協助他們找到工作和生活的平衡。井琪認為，員工需要專注在工作表現上，而非工作時數。她強調，遠傳是以工作的品質衡量員工績效，而不是以工時或工作地點論表現。

提及她在 AT&T 的工作經驗，井琪表示她曾經跨州通勤數年去照顧生病的家庭成員。「當時公司的遠距工作政策給了我彈性，讓員工不受干擾，專注工作也能照顧家庭。」

受自身經驗啟發，井琪特別關注遠距工作政策的彈性。她指出，遠傳一開始頒布的流程較為繁雜，導致員工缺乏意願申請在家上班，但公司已於去年開始大幅精簡相關程序。遠傳目前有四個彈性的工作時程，員工可自行選擇適合自己的時段。員工也可另外向主管提出申請，在家上班或是在不同地點工作。

打破職場的性別刻板印象

至於招募員工的原則，井琪認為唯才適用才是公平。她表示，性別不該是決定一個人升遷與否的決定性因素。

在她看來，這世界已經有許多變化，由於更多女性投入科技領域，科技產業在未來也勢必會有新的面貌。



根據遠傳發布的報告，遠傳在 2020 年已有約莫半數的員工為女性，33% 的經理人職位由女性擔任。此一數據反映出公司已達成最初設定的目標：女性經理人占比不低於 3 成。

儘管用人原則無關乎性別，井琪指出，電信業的女性領導者仍然需要面對特定的挑戰，因為職場上仍無處不存在著針對女性的偏見。回顧她過去在 AT&T 的職涯，身為主管多年的井琪一度也遇過刻板印象：一名白人男性部屬將她想像成被動且安靜的亞洲女性。

除了理解跨國文化差異和改善情緒管理，她認為展現才能是應對這些狀況最好的方法。「知識就是力量，展現你的實力！」她說。

基於自身經驗，井琪認為讓更多女性員工投入公司訓練有其必要。遠傳近年來已辦理過三場針對女性經理人的研討會，2020 年共有 94 名女性高階主管參與。井琪於會中分享她的工作經驗和家庭生活，協助女性經理人調整心態、以更好的方式處理職場上的刻板印象。

給職場年輕女性的建議

對於希望在電信產業有所成就的年輕女性，有哪些建議？井琪認為女性不該侷限自己，即使是在一個傳統以男性為主的職場。「因為女性是少

數，有時反而更能脫穎而出。」她認為女性的努力和成就終將會被看見，並且被認可。

井琪認為軟實力是女性的優勢，而刻板印象有時候反而能被女性轉化成有利的條件。舉例來說，一個常見的印象是女性經理人比男性經理人更為體貼。這個既定的印象其實很有幫助，女性經理人在關心下屬身心狀況的時候，看來比較不唐突。

她也相信團隊合作是職場上十分重要的技能。她鼓勵年輕女性盡量做到最好，並且幫助別人，「積極的工作態度總是會被欣賞。」她說。

The background features several large, semi-transparent geometric shapes. On the left, there are three overlapping circles of decreasing size from top-left to bottom-right. On the right, there is a large triangle pointing upwards, with a smaller circle positioned above its top vertex.

國際工作坊

國際工作坊摘要

日期：2022 年 7 月 27-28 日

參與經濟體：澳洲、韓國、馬來西亞、墨西哥、紐西蘭、秘魯、菲律賓、泰國、美國

本國際工作坊包含一場主題演講與四場與談，邀請女性領導者及電信公司代表分享她們的職涯發展經驗以及職場多元性與包容性措施。講者亦討論如何透過公司及政府政策幫助女性進入電信業，並在當中留任與升遷。

開幕致詞

1. 羅秉成

政務委員（臺灣）

羅秉成政務委員歡迎所有線上及現場參與的 APEC 經濟體。他引述國內外數據指出電信產業中的性別職業隔離現象和玻璃天花板效應。基於過去倡導女性參與非傳統職業領域的經驗，臺灣執行這項計畫時，不僅著眼於數位轉型潮流，也呼應 APEC 打造包容數位經濟和提升女性數位技能的關懷。羅政委期待這場國際工作坊能協助公私部門了解女性在電信業的參與現況，改進相關政策，進而打造性別友善職場，讓女性充分發揮潛能。

2. Renee Graham

APEC 婦女與經濟政策夥伴關係主席（紐西蘭）

婦女與經濟政策夥伴關係主席 Renee Graham 強調公私部門合作對婦女與經濟政策夥伴關係工作小組的重要性，認為這項促進電信業性別平等計

畫可作為私部門領袖促進女性賦權及鼓勵改變的絕佳例證。她還強調，婦女賦權和經濟發展無法單獨實現，需要集體努力來應對挑戰，包括無償家務勞動和照顧責任的分工、托育服務的取得、財務及數位包容性等。

經濟體若要維持高生產力和全球競爭力，必須擁有技能優良且創新的勞動力，特別是多元領導力。但我們不應在討論女性賦權時忽略交織性觀點，應認知到女性並非同質性的群體。

3. Nam Sang-Yirl

APEC 電信與資訊工作小組主席（韓國）

儘管 COVID 19 疫情影響全球經濟和社會環境，它也加速原有的數位轉型浪潮。電信暨資訊工作小組（Telecommunications and Information Working Group）主席 Nam Sang-Yirl 指出，APEC 各項倡議皆十分重視包容性的議題，APEC 網路及數位經濟路徑圖（APEC Internet and Digital Economy Roadmap）也是如此。有鑑於不同的社會經濟群體都受到數位轉型不同程度的影響，他強調，唯有充分發展和運用這些群體的潛能，方能化挑戰為機會。而若要解決隱私權、數據保護和數位性別差距等關鍵挑戰，則必須結合公私部門各利害關係人的力量，通力合作。

場次一

主持人：林志潔，國立陽明交通大學科技法律學院特聘教授（臺灣）

1. Daudeline Meme

Verizon 聯邦監管和法律事務副總裁兼副總法律顧問（美國）

Daudeline Meme 首先指出導師（mentor）和贊助者（sponsor）的差別，導師是那些在工作上為你指引方向、給你建議的人，贊助者則是會願意幫你爭取機會、為你發聲的人，兩者對女性的職涯發展皆能帶來非常大的幫助。此外，推廣多元性及包容性的公司文化，以及為多元背景的員工提供支持，也有助於女性留在職場上、取得成功。她分享自家公司 Verizon 如何實施促進多元、平等與包容價值的策略性架構。該公司設有 10 個員工資源小組，聚焦於員工職業發展，包括舉辦技能提升課程，目標之一便是協助女性增進相關能力、取得升遷機會。該公司亦致力於達成百分之百的薪資平等，並與來自多元背景的供應商合作。最後，她以 Verizon 的數據說明，創造共融環境和多元勞動力能讓公司更具競爭力，提供顧客更好的服務。

2. Myrna Lira

AT&T Mexico 技術協理（墨西哥）

Myrna Lira 首先描述女性在進入科技領域或期待升遷時可能遭遇的挑戰。根據政府資料，墨西哥男性收入比女性高了 34%，並且只有 47% 的婦女投入勞動市場。此外，各階層和職位的男性都比女性更容易升遷。在電信業的情形又更令人憂心，女性只占電信業勞動力的 36.2%。有鑑於增加電信業中女性代表性以及維護女性權益的重要性，AT&T Mexico 採取涵蓋多面向的公司政策，包括消弭薪資差距、執行性騷擾零容忍政策、設立多元性關鍵指標、在聘僱和升遷制度中納入性別觀點、推動工作家庭平衡以及舉辦性別平等宣傳活動等。

3. Nuraslina Zainal Abidin

Theta Edge Berhad 集團執行長（馬來西亞）

Nuraslina Zainal Abidin 談及過去 23 年來的職涯發展經驗。作為科技業中的少數，她努力將自身的弱勢轉化為機會以獲取支持。根據她的觀察，很多女性都需要非常努力工作才能獲得和男性一樣的薪資。然而，除了「努力」工作，她主張女性也應該懂得如何彰顯自身價值與獨特性。此外，在男性主導的產業中，許多女性會感到孤單，而產生壓力。因此，建立能夠幫助職涯發展的人際關係十分關鍵，而這又需要公司具備合適的組織架構。Nuraslina 舉自家公司為例，強調應透過設立目標和流程對來招募更多女性員工，並提拔更多女性至決策階層。她也提供多項提升女性領導力的建議，包括營造共融文化、提供混合工作環境和彈性工時，以及提供公司和員工稅收優惠等。

場次二

主持人：詹婷怡（Nicole），數位經濟暨產業發展協會副理事長（臺灣）

1. 江華珮

遠傳電信網路暨技術群網路後勤管理處資深協理（臺灣）

江華珮資深協理說明遠傳電信如何由傳統行動網路營運商轉型為 5G、物連網和人工智慧服務供應商。在過程中，公司推行多項措施以創造更友善包容的環境，包括多元文化培養、友善環境建構，以及員工參與等。遠傳的員工男女比幾乎相等，江華珮認為這應歸功於公司的招聘標準和流程，基於能力來選擇應徵者。為打造多元化的勞動力，遠傳也提供各項福利，如育嬰假、孕婦營養津貼與彈性工時。最後，江華珮認為，要加速公司數位轉型，培養、提升關鍵人才十分重要，而領導力、敏捷性、成長心態和多元性為他們需要的人才特質。

2. Saravanan Karumanan

Digi Telecommunications 人才與組織發展處處長（馬來西亞）

Digi Telecommunications 隸屬跨國電信公司 Telenor 集團，因此 Saravanan Karumanan 從全球的觀點切入。他指出，該集團從 2014 年起透過一系列措施系統性地創造多元環境，包括提高各事業體的性別意識、制定關於性別比率平衡的全球標準，以及從最高層採取行動，訂下致力於性別平等的企業基調。他們也擴大對於多元性努力，納入障礙者等其他弱勢族群。而 Digi Telecommunications 在其 2020 年至 2023 年計畫中，即設定多項性別平等目標，包括招募更多女性進入高層領導職位、創造包容文化、衡量性別平等進展，以及培養和留住人才。Karumanan 進一步分享該公司在馬來西亞達到的成果，包括性別平衡的員工比率和消除性別薪資差距。他也特別強調女性員工的高留任率，並將之歸功於公司 6 個月全薪的育嬰假政策，以及其他相應的支持措施，例如僱用職代、妥善的復職計劃、現金福利、生育治療和彈性工作安排等。由於這些全方面的措施，該公司能打造一個同時支持企業、員工與其家庭的生態系。

3. Janette Toral

i-Metrics Asia-Pacific Corporation 董事（菲律賓）

Janette Toral 首先分享菲律賓兩家電信公司 Globe Telecom 和 PLDT & Smart 的成功經驗。這兩家公司提供女性員工和主管所需的支持，因此在員工和領導階層都有很高的女性比率。然而，隨著遠距工作或混合式工作環境在疫情期間成為潮流，女性仍面臨許多挑戰。面對轉型與挑戰，她建議從以下三個面向著手，培育領導力技能。第一，個人及團隊領導力，這強調建立社交與人際關係的能力，以及培養個人對待工作和同事的態度。第二，網路政策和責任，能確保資料隱私以及辨認虛假訊息和網路詐欺。第三，個人韌性，強調支持系統對女性員工的重要性，使她們能實現個人成長，充分發揮潛能。

主題演講

Melike Yetken-Krilla

Google 國際組織處處長（美國）

Melike Yetken-Krilla 描述 Google 如何積極與公私部門以及各國國際組織合作。Google 已針對性別不平等採取多項行動，包含確保薪資平等、實施女性員工職涯發展與升遷計畫、採取內部政策來減輕對女性造成大幅影響的壓力、提供有薪照顧假等。Google 的行動並不侷限於內部員工。公司還為全球各地女性提供經濟賦權計畫、數位技能訓練以及導師計畫，並且為亞洲地區對 STEM 及科技領域有興趣婦女及女孩提供支持協助。最後，Yetken-Krilla 為年輕女性提出三項建議：（1）成為領袖和改變者，因為妳的聲音值得被聽見；（2）隨時準備好面對挑戰，因為這是讓妳被看見的機會；（3）找到自己的興趣所在，創造工作與生活平衡。

場次三

主持人：周子欽，太平洋經濟合作理事會中華民國委員會秘書長（臺灣）

1. Ximena Gil Hidalgo

Telefonica 公共關係與永續處處長（秘魯）

Telefonica 公共關係與永續處處長（Head of Public Affairs and Sustainability）Ximena Gil Hidalgo 介紹 Telefonica 用於促進多元性與包容性的四個策略主軸，分別為性別平等、障礙者、LGBTQ+ 社群，以及文化／世代共融。由於觀察到基礎設施維護相關職位的女性比率非常低，因此公司發起「網絡中的女性」（Mujeres en red）計畫，目標為提升女性在技術服務領域的訓練和就業能力。在實際執行層面，該計畫在以下五個面向上與承包商永續合作：（1）透過非營利組織和政府部門選擇合適的人選；（2）不僅為女性提供技術訓練，也提供男性技術人員性別意識訓練；（3）透過安全協定確保女性安全；（4）宣傳女性成功故事，激勵更多女性加入；（5）根據指標持續改進。透過這些努力，Telefonica

已訓練了 2,500 位婦女，且將技術服務部門的女性比率由 0.5% 提升到 10%。

2. Sarah Bellett

Vodafone New Zealand 學習與能力建構經理（紐西蘭）

擔任學習與能力建構經理（Learning and Capability Manager）的 Sarah Bellett 分享 Vodafone New Zealand 為達成性別平等所做的努力。例如，該公司透過薪酬調查以及為人資主管提供無意識偏見訓練，以確保性別薪資平等。他們也致力於增加女性領導人，資深領導階層中有 48% 是女性。而由於科技業不易留住女性，公司也支持女性彼此間的聯繫互動，成立 Mana Wahine（為毛利語，意指強壯的女人）女性網絡。這個女性網絡由有意願的員工主動領導，並由高階主管提供贊助，不只為女性員工提供同儕支持，也提供輔導、領導力發展和技能培訓。此外，Vodafone New Zealand 理解到育兒對婦女職涯發展可能產生的負面影響，因此實施一系列方案來支持不同生命階段的女性，包括津貼、有薪假和復職計畫等。最後，公司也發起多項計畫來激發女孩對科技和電信工作的興趣，培育未來世代在 STEM 領域的女性領導者。

場次四

場次四邀請四位與談人共同討論女性在電信業中的進入、留任與升遷相關的五大主題。與談人分別為：秘魯 Telefonica 公共關係與永續發展處處長 Ximena Gil Hidalgo、財團法人資訊工業策進會資深分析師姜漢儀、國家通訊傳播委員會科長許琦雪、美國 BFA Global 傳播與影響處處長 Keeya-Lee Ayre，以及菲律賓婦女商業委員會主席 Mylene Abiva。

1. 女性領導力：

姜漢儀強調「韌性」對於電信產業面臨數位轉型的重要性，而女性領導

及其常見特質，如同理心、溝通、合作等，將有助於增進韌性。她建議若要增加女性領導，改變組織文化與建立包容性機制非常重要。

2. 性別數位落差：

Ximena Gil Hidalgo 分享，性別數位落差是秘魯與拉丁美洲的一大挑戰，她建議透過以下列幾種解方來因應挑戰：公私部門協力合作；能力建構；公私部門對研究推廣、網路基礎設施和數位技能訓練進行更多投資。

3. 工作家庭衝突：

姜漢儀指出，疫情提供了創新工作方式的機會，可以幫助女性兼顧工作和家庭。雖然政策對於提高女性留任率十分重要，但更關鍵的是創造一個包容的環境，使女性能夠提出創新方式來參與經濟活動。

Keeya-Lee Ayre 進一步強調照顧政策的重要性，因為各行各業女性承擔家務和育兒責任的可能性是男性的三倍。她認為，要達到真正的平等，必須為男性和女性提供相同的彈性。因此，需要制定政策來消除女性就應該是照顧者的假設。

4. 性別統計數據蒐集：

許琦雪表示，國家通訊委員會每年都會向電信公司蒐集數據，包括性別統計數據和公司推廣性別平等的成果，可以用來鼓勵其他公司跟進效仿。她觀察到，電信行業技術人員和工程師的男性員工比率更高，但這種情況可能已經開始改變，因為電信業正轉型為以服務提供為主的模式，將為女性提供更多發揮潛力的機會和空間。

Keeya-Lee Ayre 同意，全球有許多政府都已制定相關法規，要求蒐集、分析性別統計數據。這些數據不僅使公司能夠追蹤性別平等的進展，並且使決策者能夠評估情況，進而訂定具有實證基礎的回應方式或政策。不

過，她也提醒政策制定者，性別統計數據應跨越性別光譜，交叉考量如階級、種族、年齡等其他因素，以避免呈現過於簡化的結果。性別統計數據也應涵蓋數個年度，以便追蹤長期變化並採取因應措施。

5. 公私夥伴關係

從政府的角度出發，許琦雪建議公部門可與私部門合作，為女性提供資通訊教育和職業培訓。此外，也應努力鼓勵企業將性別平等、多元化和包容性作為其核心價值。

Ximena Gil Hidalgo 強調公私夥伴關係的重要性。她以 Telefonica 的「網絡中的女性」（Mujeres en red）計畫為例，說明這個女性技工培訓計畫是公私部門為縮小性別差距而共同努力的成果。她也特別指出，私部門需要為女性提供機會，讓她們能夠在電信業發展並擔任領導職務。

Mylene Abiva 強調，資深職位缺乏女性可能會在財務和文化方面為企業帶來負面影響。從私部門的角度出發，她向政府提出幾點建議：（1）發展按性別分類的統計數據和案例研究，以制定有實證基礎的政策；（2）從性別角度審視相關政策和立法，以進行必要的修改；（3）提供財務協助，讓女性能獲得資通訊相關工具；（4）推動托育服務等支持性社會制度；（5）定期舉辦專題討論和培訓工作坊，討論資通訊領域的性別議題。

閉幕致詞

1. Sunee Srisangatrakullert

泰國婦女事務及家庭發展部副部長（泰國）

泰國婦女事務及家庭發展部副部長 Sunee Srisangatrakullert 在致詞中表示，應將性別平等視為電信行業的一個指標。她從此次工作坊中總結出四個要點：（1）電信公司和政府機關實施的性別包容性政策可以促進女性進入電信行業，並且持續留任；（2）具有性別包容性的職場能使組織擁有不同觀點，有利於開發新服務、拓展新市場、應對新挑戰；（3）性別包容性政策建議有助於消除女性障礙，增加女性擔任決策職位的人數；（4）合作和人脈經營對於實現性別平等至關重要。

2. 吳秀貞

行政院性別平等處處長（臺灣）

行政院性別平等處吳秀貞處長總結，為期兩天的國際工作坊讓我們了解到促進女性在電信業留任和升遷的關鍵方法：建設多元性與包容性的職場、減少女性的照顧責任、消除性別刻板印象，以及消除垂直和水平職業性別隔離。對電信公司而言，吸納多元化的人才已經成為創新和成長的重要手段。因此，應實施人才培養計畫並樹立女性榜樣，以讓更多女性進入該行業。最後，呼應《拉塞雷納婦女與包容性成長路徑圖》（The La Serena Roadmap for Women and Inclusive Growth 2019-2030），本工作坊認識到性別統計數據收集和分析的重要性，可讓決策者辨識出性別差距、制定性別包容政策，以實現婦女經濟賦權。

The background features several large, semi-transparent geometric shapes. On the left, there are three overlapping circles of varying sizes. On the right, there is a large triangle pointing upwards, with a smaller circle positioned above its top vertex. The overall aesthetic is minimalist and modern.

政策對話 線上研討會

線上研討會摘要

日期：2022 年 10 月 6 日

參與經濟體：澳洲、智利、馬來西亞、墨西哥、秘魯、菲律賓

本次政策對話線上研討會邀請了 APEC 政府和電信公司的代表，分享他們在促進女性進入電信 / 資通訊產業和留任與升遷方面的有效政策與措施。隨後根據分享和討論的結果來修訂本計畫提出之政策建議草案。

公部門的行動

Jessica Covarrubias

墨西哥聯邦電信機構（Federal Telecommunications Institute，IFT）性別主流化主任

於墨西哥聯邦電信機構擔任性別主流化主任（Director of Gender Perspective Mainstreaming）的 Jessica Covarrubias 指出，墨西哥的 STEM 領域女性比率一直偏低。例如，目前從事 STEM 相關職業的專業人士中，10 位裡面只有 3 位是女性。在學術界和勞動力市場上，亦少有女性位於管理階層，導致男女薪資差距持續存在。因此，墨西哥聯邦電信機構目前正在執行一項全方面的性別平等計畫，稱為「女性變革者」（Women who Transform）。該計畫旨在認可和促進女性專業人士在電信和通訊領域所扮演的角色。該計畫所採取的行動包括與學術機構合作以促進女性專業人士的參與，以及製作影片讓女性專業人士分享她們的成功故事。聯邦電信機構也採取矯正歧視積極措施（affirmative action），讓某些職位由女性優先擔任，以確保女性不會被排除在外。

Covarrubias 表示，讓更多女性參與電信業，將有利於縮小性別差距並增加高度專業化的人力資本。然而，持續存在的偏見和歧視觀念仍導致女

性在電信業的代表性較低。因此，必須透過教育增強企業對於女性角色的認可，並提升性別平等意識，讓企業了解將女性納入電信部門並考慮女性需求所能帶來的益處。她還建議採取其他行動來增加女性代表性，包括制定促進女性賦權和領導力的政府和公司政策，以及建立機制來防止和解決職場上針對女性的性別暴力與歧視。

Daniel Urbina

智利電信秘書處（Undersecretary of Telecommunications，SUBTEL）國際事務專員

Daniel Urbina 首先介紹智利電信秘書處與婦女與性別平等部（Ministry of Women and Gender Equality）以及六家電信服務商共同合作的「Plan + Mujeres」（意為「更多女性」）計畫，旨在推動女性參與電信業，並提升電信產業的性別指標成果。在該計畫中，智利政府首先協助這 6 家電信公司辨識出他們在實現性別平等方面的不足之處，例如：沒有性別配額、缺乏鼓勵僱用女性的措施等。接著，他們鼓勵這些公司針對自己所選擇關注的領域制定具有可行性的行動計畫，例如與教育機構合作鼓勵女孩學習 STEM 科目、提供專業實習、透過導師制度提升女性領導力、加強員工對性別暴力的認識，以及檢視可能包含無意識偏見的內部政策等。

此外，智利目前正在實施一項新計畫「Chile para Todas」（意為 Chile for All Women「智利為了所有女性」），當中涵蓋多個面向，包括制定關於育兒責任的法令和提供對照顧者的支持。Urbina 特別強調，男女共同承擔照顧責任對於女性的職業發展至關重要，應得到法律的支持。他進一步提出一些能夠讓私部門也共同投入的策略，包括：蒐集數據以建立指標和基準，以及設立提升性別包容性的法律框架等。

私部門的行動

Irish Salandanan-Almeida

菲律賓 Globe Telecom 個資部門主任

Salandanan-Almeida 介紹，Globe Telecom 不僅是電信公司，也是技術和數位解決方案的供應商。該公司員工的性別多元程度在亞洲 10 個經濟體中排名第一，有 47% 的員工和 43% 的領導職位為女性，且有 23% 的員工為母親。出於對人才發展的重視，Globe 實施多項計畫來協助員工精進專業技能以及規劃職涯發展。例如，建立專門提供培訓課程和發展課程內容的 Globe 大學、設立機制讓員工能夠表達自身意見、建立協助員工職涯規劃之機制等。公司也了解建立榜樣的重要性，因此為年輕員工制定導師計畫，讓他們可以向導師學習。值得一提的是，公司剛在 2020 年剛宣布一項新政策，將員工福利擴大到同性合法配偶，包括住院或門診醫療津貼、家庭照顧津貼、死亡保險等。在以上種種努力下，Globe 在 2021 年的亞洲卓越企業暨永續發展獎（Asia Corporate Excellence & Sustainability Awards）中贏得了年度亞洲最佳職場獎（Asia's Best Workplace of the Year）。

史美彥

Intel 臺灣分公司人力資源業務夥伴

擔任人力資源業務夥伴（HR Business Partner）的史美彥說明，Intel 一直致力於打造多元化的員工團隊以及具包容性的職場，讓所有員工都能充分發揮潛能並感受到自己的價值。針對女性代表性較低的問題，Intel 訂下遠大的目標，期望在 2030 年，資深領導階層的女性能增加兩倍，並且技術職位的女性有超過 40% 為女性。為達此目標，Intel 使用了各種創新方式，包括建立一套推薦獎勵機制，鼓勵員工推薦女性求職者。

在女性人才的留任和發展方面，Intel 透過各種薪酬和福利計畫來打造包容性職場，例如提供比法令規定天數多了 2-3 倍的產假和育嬰假、採取混合工作模式、執行逐步重返職場方案等，皆有助於職場媽媽留在工作崗位。此外，為解決性別薪資差距的問題，Intel 自從 2018 年開始，每年都檢視員工的薪資公平性，找出薪資差距所在並藉由加薪來彌平差距。Intel 也提供多樣化的培訓，包括使用包容性的語言、各項職涯發展訓練、心理健康練習等。

史美彥進一步介紹英特爾女性網絡（Women @ Intel Network，簡稱 WIN），該網絡由員工自願組成，旨在建立職場的支持系統，讓女性人才能夠互相分享學習，彼此支持，感受到她們並不孤單。WIN 底下的方案還包括鼓勵女性資深主管扮演年輕女性員工的導師或贊助者，藉由分享經驗和給予建議等方式來支持女性員工的職業。WIN 特別鼓勵男性的加入，成為女性同事的盟友，共同倡導性別平等。

The background features several large, semi-transparent geometric shapes. On the left, there are three overlapping circles of decreasing size. On the right, there is a large triangle pointing upwards, with a smaller circle positioned above its top vertex.

計畫發現暨 政策建議

計畫發現暨政策建議

一．計畫發現

總結前導調查、最佳範例訪談、國際工作坊與政策對話線上研討會，本計畫之觀察與發現共有以下四點：

（一）即使性別統計數據有限，仍可看出電信業具有明顯的玻璃天花板效應和性別職業隔離

本計畫的前導調查收集到 7 個政府和 13 個企業的性別統計數據。然而，由於並非所有的經濟體都有專門針對電信業的數據，例如一些經濟體提供的數據是「資通訊部門」或是「資訊、文化和娛樂部門」，因此較難單就電信業計算亞太地區的平均數據或進行跨經濟體比較。此外，電信業本身也較缺乏性別統計數據，尤其是不同職業層級和不同部門的女性比率。

在 7 個經濟體中，電信業整體勞動力的女性比率從 25% 到 43% 不等。然而，女性在領導層級的比率僅有 5% 至 22%。在企業層面，女性在全體員工的平均比率為 41%，但資深領導階層和董事會中的女性比率分別降至 31% 和 23%。此外，企業內資通訊相關技術部門的女性平均比率僅有 21%。這些數據顯示電信業中的玻璃天花板效應和性別職業隔離的現象。

在性別薪資差距方面，收集到的數據顯示，男性在電信業的平均薪資高於女性。在經濟體層次，性別薪資差距最高達到 22%，在企業層次最高則為 17%。

（二）政府政策多集中於促進女性進入電信業，增進女性留任與升遷則主要來自企業措施

本計畫發現，政府政策較多集中於促進女性進入電信業，例如介紹 STEM 領域女性模範、讓女學生認識從事 STEM 相關職業的女性，以及提供獎學金等，以鼓勵女孩學習 STEM 科目。而在促進女性的留任和升遷方面，則主要集中於企業採取的措施。例如在育兒方面，企業提供有薪育嬰假、哺乳室或托育設施，以及重返職場的相關措施，以支持女性員工的育兒需求。彈性工時和遠距工作選擇也可幫助女性兼顧家庭和工作。此外，企業透過支持女性網絡和提供無意識偏見培訓來促進女性領導力和培養包容性的公司文化，這兩者對於女性的職業發展都十分重要。

相較於企業的各种措施，政府是從更高的層次來建立整體法律框架並制定各項法規，以建立性別友善職場，消除職場中的性別歧視和性騷擾，確保合理的工作條件，並制定育嬰假、產假和家庭照顧假等保障勞工的制度最低標準。此外，政府也提供誘因跟指引，例如頒發證書或獎項，來鼓勵企業執行性別多元性與包容性政策。

（三）儘管科技的進步為女性帶來新的機會，但既有的挑戰依舊存在

隨著科技發展和 5G 網路的建置，電信業逐漸轉變商業模式，發展新的數位服務。這意味著需要更多的高技術人才，以及有更多職位空缺產生，因此成為電信業將勞動力多元化以及讓女性進入電信業的良好機會。

不過儘管女性有更多機會進入這個產業，政府和企業也做出許多努力，但挑戰依然存在。

首先，女性在 STEM 教育中的比率持續偏低，導致女性在 STEM 領域的

就業機會較少。即使電信公司有意招募更多女性，但由於當前 STEM 領域人才庫中的女性人數較少，也使電信公司在招募更多女性上可能遇到困難。此外，女性較缺乏數位技能，甚至在一些經濟體中較難取得網路服務，也導致她們適應科技變化的能力偏低，在電信或資通訊領域的就業能力不足。

其次，無酬照顧和家庭責任仍然是女性職業發展的一大阻礙。由於照顧責任，女性比男性更難升遷，且更有可能離開職場。這便解釋了為什麼在本計畫的最佳範例訪問中，許多女性領導者表示，她們「足夠幸運」有家人的支持來照顧孩子，才能專注在自己的職業發展上。

在 COVID-19 疫情期間，在家工作和彈性工時讓女性得以同時兼顧家庭與事業。然而，無酬照顧和家務勞動的責任仍然落在婦女的肩上。居家工作可能讓女性更難在生活和工作之間切換，導致她們承擔額外的體力和情感勞動，並經歷更多的壓力、焦慮和憂鬱，因而可能導致心理健康問題。

（四）三項特色讓電信業不同於其他男性主導行業，更有機會達到性別平等

首先，電信公司大多是大型企業甚至跨國公司，通常更關注 ESG 目標和聯合國永續發展目標，當中即包括性別平等。憑藉豐富的資源和分工明確的組織結構，本計畫發現不少電信公司設有專門的團隊或委員會致力於職場多元性與包容性，甚至能夠發起大規模宣傳活動並與政府密切合作，以促進整體性別平等。

電信業的另一個特點是，勞動力不僅包括以男性為多數的設備、技術相關人員，還有大量的銷售與服務人員。因此，性別統計數據顯示，整體勞

動力中的女性占比並未特別低，但企業內部的管漏現象（leaky pipeline）和性別職業隔離卻十分顯著。隨著職業階梯的上升，女性比率明顯下降，資通訊相關部門的女性比率亦顯著偏低。因此，必須採取策略來提高女性領導比率和女性在電信產業中垂直與水平的參與度。

最後，與其他行業相比，電信業擁有網路基礎設施以及遠距工作所需的數位服務和設備，具有採用遠距及彈性工作的優勢，更有可能提供彈性工時或採取居家工作的政策，特別適合肩負照顧責任、必須同時兼顧事業和家庭的人，這將有利於女性留在職場繼續其職涯發展。

二．政策建議

政府和電信公司必須同時採取行動，以支持更多女性進入電信行業以及在當中留任與升遷。基於以上研究結果，本計畫提出以下三大面向的政策建議：

一．環境與結構

1. 收集並追蹤性別統計數據

性別統計數據為指出性別如何不平等的重要證據，能提高人們對性別不平等的了解，並用以建立性別指標和基準，協助決策者擬定相關政策措施。因此，企業和政府都應定期收集性別統計數據，並進行長期追蹤，以便了解性別不平等的變化並制定改善政策。

不過，為避免過度簡化女性在電信業的參與情況，數據應包括不同職級和部門/工作職能的女性百分比、性別薪資差距、女性和男性的留任率等。這些數據還應該與其他因素交叉考慮，如年齡、工作年資、種族、教育程度、身心障礙狀況等，以進行全面性的分析，了解員工內部的不平等狀況。

2. 消除性別刻板印象和偏見，建立包容文化

政府應採取行動消除社會中根深蒂固的性別刻板印象，例如男孩比女孩更適合學習數理科目、女性應負責照顧家庭和料理家務、男性更適合擔任領導職等。應從家庭和學校教育著手，透過各種宣導措施和教材來減少刻板印象和偏見，並促進非歧視的做法。

對於職場中的性別刻板印象與偏見，企業可藉由審視內部政策措施，找出隱藏其中的無意識偏見。例如員工聚餐都辦在平日晚上，可能會讓有幼兒的女性員工無法參加。此外，企業也可為員工、經理人和人力資源團隊提供無意識偏見訓練，讓他們發現日常生活當中可能的性別偏見、增強其性別意識，並確保招募和升遷過程不會受到潛在的性別偏見所影響。

另一方面，企業可透過婦女節、母親節等節日，甚至訂定多元包容日，提倡多元包容的精神，並營造多元包容的公司文化。其他進一步的方法來包括使用中性的語言，讓女性員工感到更自在。此外，在雇主和員工之間以及員工之間建立公開透明的對話機制，讓每個人的聲音都能被聽見，也有助於培養包容性文化。

3. 加強公私夥伴關係，共同促進性別多元與包容

政府和企業應密切合作，促進女性參與電信業。由於公司政策會直接影響女性的職業發展，政府除了提供資金支持外，還應透過建立法律框架、提供誘因等方式引導、鼓勵企業採用多元性與包容性政策，達成性別相關目標。在制定相關政策的過程中，也應開放企業參與，以了解企業的困難和需求。此外，也鼓勵企業與政府合作，從實務觀點出發提供建議，讓政府發展可實際執行的政策，並參與政策制定過程，以及參與政府舉辦的倡議和宣傳活動。

二. 女性進入電信業

1. 增進婦女和女孩的 STEM 教育及技能培訓

要增加女性在電信業的代表性，加強她們的就業能力至關重要。政府和電信公司可以與教育機構合作，培養更多 STEM 領域女性人才。這可能包括激發女學生學習 STEM 學科的興趣、讓她們熟悉相關職業、提供女學生實習機會，以及提供女性相關職業訓練等。

2. 樹立女性模範

女性模範有助於讓年輕女性發現自身潛力，並對於自己未來的事業成功有所想像，這在男性主導行業中更是如此。在這方面，公司和政府可以共同努力，尋找和建立女性模範，並介紹給女學生和年輕女性，讓她們了解在這個產業可能的成功樣貌，並願意投身其中。

三. 女性在電信業的留任與升遷

1. 為承擔照顧責任的員工提供支持

照顧責任一直是女性職業發展的主要障礙。在政府層面，應提供社會支持系統，例如提供負擔得起且易於取得的托育服務，以減輕照顧壓力。此外，應藉由相關政策和宣導活動，鼓勵男性參與更多照顧及家務工作，並提高大眾對男女之間應共同分擔無償照顧和家務勞動的意識。

在公司層面，彈性工時和居家工作的政策對於在職父母兼顧育兒和事業非常重要。有薪育嬰假、哺乳室和托嬰中心等包容性設施以及其他育兒福利也有助於將女性留在勞動市場。企業也應提供全面性的重返職場支持，幫助女性繼續職涯發展。

2. 提供領導力培訓和導師計畫

女性通常不被期待成為領導者，造成她們對於成為領導者較缺乏自信和渴望。因此，領導力培訓對於促進更多女性擔任領導角色至關重要。此類培訓不僅應著重培養領導力所需的技能，還應幫助女性增強自信、發掘領導潛能。導師制度也有利於女性的職業發展，因為導師可做為她們的榜樣，並為她們提供專業建議，以及職涯發展和社會心理相關的支持與協助。

3. 支持女性網絡

公司應支持女性網絡，為不同職級和職位的女性提供相互聯繫和支持的平台。除了同儕支持，女性員工還可從女性網絡中獲得女性領導者的建議和支持，學習如何面對性別刻板印象，以及如何在職場上被重視。在男性為多數的行業中，女性可能較難融入男性的社交圈，甚至加入男性同事之間的談話，因此這樣的支持網絡對女性尤為重要。

另一方面，企業也可進一步支持性別平等相關網絡的建立，鼓勵不同性別者加入其中，共同成為倡議性別平等的盟友，同時也提升所有工作同仁的性別意識。

4. 處理及預防職場性騷擾

研究指出，性騷擾對女性的心理健康和職業發展十分有害，並會導致領導階層的性別差距。因此，政府應制定法律來預防和處理職場性騷擾；公司也應建立相關機制與措施，包括提供性騷擾防治培訓以提高員工的意識、建立有效的申訴和補救管道。

APEC促進電信業之性別平等與包容成長

Promoting Gender Equality in the Telecommunications Industry
for the Inclusive Recovery

出版者 | 行政院

編者 | 行政院性別平等處

發行人 | 吳秀貞

地址 | 臺北市中正區忠孝東路1段1號

電話 | 02-3356-6500

網址 | <https://www.ey.gov.tw/>

編輯群 | 林秋君、李心祺、曾于庭

策畫 | 財團法人婦女權益促進發展基金會

採訪編輯 | 翁氏工作室有限公司

平面設計 | 吳秋敏、翁氏工作室有限公司、鄭佳容

譯者 | 楊璐綺、蔡承芳

ISBN | 0000

GPN | 0000

出版日期 | 中華民國112年〇月

