

「出席 APEC—會議簡要報告」

<p>會議名稱 (含英文縮寫)</p>	<p>APEC 婦女領袖論壇：經濟成長驅動力 The APEC Leadership Forum on Women: Powerhouse for Economic Growth</p>
<p>會議時間</p>	<p>2012 年 3 月 8 日至 9 日</p>
<p>所屬工作小組 或次級論壇</p>	<p>婦女經濟政策夥伴工作小組 (PPWE)</p>
<p>出席會議者姓名、單位、職銜</p>	<p>楊筱雲/行政院性別平等處/參議 吳昀/財團法人婦女權益促進發展基金會/組長</p>
<p>聯絡電話、 e-mail</p>	<p>02-28869003 / annyang@ey.gov.tw 02-23212100#127 /rene@wrp.org.tw</p>
<p>會議討論要點 及重要結論 (含主要會員體 及我方發言要 點)</p>	<p>日本為呼應舊金山宣言落實追蹤，首先針對四大主軸之一的「婦女領導力 (Women Leadership)」召開行動策略論壇，與會者討論 APEC 經濟體如何將婦女領導培育之惡性循環轉化為良性循環，惡性循環涵括四大阻礙：制度性阻礙、個人性阻礙、組織性阻礙以及職場生活挑戰，而藉由良性循環能正向引導四大面相並激發女性領導能力，會上由與會者提供各該經濟體最佳實務範例及政策建議，會後日方提出結論建議，供 APEC 經濟體有效策略以持續培力婦女領導力。</p>
<p>建議 SOM 會議 發言要點</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調各經濟體宜擴大整合 APEC 各論壇、各工作小組之橫向議題連結，以實質強化婦女經濟參與與包容性成長。 2. 針對如何培力女性創業與輔導微、中小型女性企業永續經營，我國樂於分享最佳範例與成功政策實務，也將持續提報「舊金山宣言」落實追蹤。

<p>後續辦理事項</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 籌備俄羅斯 6 月召開之「婦女經濟論壇」之與會策略及相關議題整備。 2. 持續與 PPWE 經濟體代表保持聯繫，建立長期之友伴關係，深化性別議題跨國合作及討論。 3. 強化國內公私部門女性國際與會人才培育。 4. 持續推動偏鄉婦女微、小型企業國際貿易發展策略與輔導模式。
<p>檢討與建議</p>	<p>會議觀察重點：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 緊扣 APEC 跨論壇時事核心議題 2. 強化民間及企業參與論述能量 3. 強調企業創意改革與多元決策趨勢 4. 鼓勵成功女性分享典範 <p>檢討與建議：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 呼應舊金山宣言追蹤落實機制 2011 年 APEC 主辦國美國會後發表的「舊金山宣言」，也於領袖宣言受到認可，希冀各經濟體定期性提報個別化行動策略。我國業已著手彙整各部會實務政策成果，後續宜積極思考如何建構後續系統性、滾動式跨部會更新機制，並提升各部會回報之資料品質與性別敏感度。 2. 促進 APEC 體制內外議題領袖連結 日本會方擅於動員國內民間企業資源，並由政府整合跨部會團隊強力主導，官民一體互利併行。我國宜取法日本策進模式，逐步結合產、學、研及民間議題領袖共同倡議，與相關論壇及工作小組開展合作。此外，配合去年成立之「ABAC 婦女論壇 (Women Forum)」，開拓與女性企業主連結

網絡，以真正體現性別議題多元參與。

3. 鼓勵企業職場性別研究論述

本次會議諸多代表認為有效說服企業重視性別友善職場之最佳策略，除了提供政策誘因外，必須累積實務上的數據成果以利遊說。以目前我國而言，對於民間企業經營管理與營運績效等面向之性別統計仍屬粗略，對人力資本培養以及職場生活平衡措施之多年期對照分析研究，亦相當缺乏。許多國際組織研究發現女性領導風格對企業組織不同面向帶來不同競爭力提昇，對我國是否產生相同影響或可發掘不同層面之利弊，應倡議相關單位多加辦理研究獎助計畫，鼓勵專家產業學者積極從事因地制宜的性別分析研究，亦不失為後續政策介入之重要考量。

4. 推廣最佳範例國際行銷

日本會方積極宣傳該國成功女性領袖，安排場次講者包含女性政治人物、民間組織與企業領袖代表，突顯日方長期以來對婦女經濟之重視與成果。相形我國國內亦有不少各領域女性優秀代表，應積極輔導有熱忱與意願參與國際事務之女性，協助其認識國際議事與提昇簡報能力，加強模範個案之故事性與行銷包裝，策略性曝光於國際議事場域，藉以打造國際形象並樹立國內女性典範。

APEC 婦女領袖論壇：經濟成長驅動力

出國報告書

壹、會議背景

APEC 自 1996 年起，由於各經濟體女性產、官、學界極力倡議之下，開始關注性別議題，一直以來，以民間參與為主之「婦女領導人網路 (Women Leader's Network, WLN)」及官方代表為主之「性別聯絡人網絡 (Gender Focal Point Network, GFPN)」雙軌推動。直自去 (2011) 年，由於兩大會議皆遭逢內外部改革變遷因素，主辦國美國積極主導會議改制，以「婦女經濟政策夥伴關係 (Policy Partnership on Women and the Economy, PPWE)」整併歷年雙軌進行之 WLN 及 GFPN 會議，並於 9 月於美國舊金山召開第一屆「APEC 婦女與經濟高峰會 (Women and the Economy Summit, WES)」。

除了會議名稱改制，美方召開的 WES 會議仍強調保有官方民間共同參與之協力機制，包含公私部門工作層級之「婦女與經濟政策夥伴 (PPWE) 會議」以及高階官員及經濟領袖之「婦女與經濟高階政策對話 (High Level Policy Dialogue, HLPD) 會議」。希望透過公私部門緊密合作，擬定出一套可供 APEC 經濟體具體實行之政策方案，以達成促進婦女經濟參與度及推動亞太地區經濟成長之目標。鑑於此，於會中各經濟體一致通過「舊金山婦女暨經濟宣言 (San Francisco Declaration on Women and the Economy)」，並獲該年 APEC 領袖會議採納且承諾監督執行，以期 APEC 區域邁向高品質、包容性的區域成長。

舊金山宣言中四大主軸議題為融資融通、市場進入、能力培養以及婦女領導力。期待 APEC 經濟體採取更具體行動，讓婦女充分發揮潛力、全面融入經濟事務，並積極消除限制婦女全面參與的障礙。日本為呼應舊金山宣言落實追蹤，首先針對四大主軸之一的「婦女領導力 (Women Leadership)」，於 3 月召開「APEC 婦女領袖論壇：經濟成長驅動力」，提供 APEC 經濟體有效策略以持續培力婦女領導力，並期望與會者提供各該經濟體最佳實務範例，討論 APEC 經濟體如何將婦女領導培育之惡性循環轉化為良性循環，據此確認關鍵優先策略，提送 APEC 經濟體具體建議。

貳、會議過程

【3 月 8 日：第一天會議】

場次一：多元性與包容性－什麼是面對挑戰的關鍵因素？

本場次由日本經濟貿易及工業部 APEC 資深官員 Kenji Goto 擔任主持人。首先由美國大使館行政辦公室 Kurt Tong 副使長重申去年「舊金山宣言」之四大主軸議題與精神，美方認為去年在 APEC 架構下對於女性經濟包容成長相當關注，且持續受到領袖會議肯認與追蹤落實，而俄羅斯對於女性經濟議題也頗為重視，美方建議，應針對宣言四大領域持續辦理 APEC 體制內最佳範例實務論壇，並持續發展個別化具體行動策略 (Individual Action Plan, IAP)，美方將於今年四月完成國內行動策略報告，也很願意與各經濟體分享，並協助個經濟體指認優先領域及執行項目，以利經驗學習與共享。

俄羅斯由預定擔任今年 PPWE 管委會主席的 Natalia Strigunova 女士，揭示今年預定於 6 月召開之「婦女經濟論壇 (WEF)」會議重點及相關規劃，並提出會議三大主軸：商業機會、人力資本、創新成長。本屆會議將由三天系列會議組成，包含：婦女與經濟政策夥伴會議 (PPWE)、婦女與經濟公私對話 (PPDWE)、婦女與經濟高階政策對話 (HLPDWE)，邀請公私部門各領域代表共商研議。俄方也歡迎各經濟體針對會議議程安排、講者推薦等，提供具體提案建議。

日本內閣府男女共同參画局調查課課長中恒陽子，藉由詳細數據簡報日本國內男女勞動經濟等面向之參與現況，並提出國際比較表示日本女性職場參與率低，女性勞參率成倒 W 字型，顯示日本社會仍傾向女性婚後專心育子、離開職場，而由男方作為家中經濟支柱的傳統刻板印象。她表示，未來女性勞動力開發潛能仍大，調查指出有高達 340 萬女性有意願工作卻無法進入勞動市場，這批潛在勞動力預計可提昇日本 GDP 約 1.5 個百分點。

場次二：改變個人心境 (Mindsets)

加拿大國際貿易與外交事務部主任 Astrid Pregel 女士的簡報強調應了解並改變社會上潛在未覺察的刻板印象以及偏差概念，消除性別迷霧 (Gender fog)，她認為這些潛藏不易見的意識型態與迷思，才是根深蒂固、亟待破除的標的，也是一直以來眾多性別政策方案無法順利推動的主因。政策規劃與制定者在推展方案時，應首先思考這些潛在的社會文化因素。講者建議社會偏見的消除需從私

部門、政府以及 NGO 三方合作，藉由跨領域多元參與，建構高層級婦女政策對話，並應善用社會學術、運動及論述力量。

專題演講一：21 世紀資深領袖觀點

由日本摩根企業執行長 Kimberly Davis 女士分享日本與美國、歐洲等國際性別職場比較研究，並特別以自身經驗分享，她認為企業中的女性爭取領導地位的關鍵因素，包含具備較佳的職場抗壓性、擬定成功計畫型策略、強化中年職場技能再提昇，她特別認為自己成功的經驗，是因為提早釐清個人的特質與價值觀，一一檢視與企業文化屬性的切合度，並倚重直屬長官作為心靈導師，時時提點建議，最後，他以一句呼應大會主題結語作結：Power is nothing without action !

專題演講二：女性領導的創新關鍵

由橫濱市長林文子（Fumiko Hayashi）女士分享從十八歲起在日本知名企業間求職，而一路成為市長的歷程。在日本傳統職業性別分工下，就業初期她被迫從事被認定為屬於女性的庶務性、邊緣性的工作，在她不斷尋求機會與主管爭取遊說之下，終於有機會獨當一面、一展長才，並且把握機會，以主動出擊且細心觀察的特質，成為汽車銷售最佳業務員。林女士於 2005 年獲富比士雜誌評選為「世界最具影響力女性 100 人」之一，並於 2009 年就任橫濱市長，她建議女性應明確擬定目標策略清單，之後逐步且堅定完成；主管應依據男女性特質與專才，加強整合與合作，方能及早消除全球性女性就業障礙。

座談討論：邁向頂端之路

本場次邀請到分別來自俄羅斯、印尼、新加坡以及日本的四名女性成功領袖，由日本 NHK 主持人 Hiroko Kuniya 女士依序提問，與談人應答。主持人詢及這四位不同領域的女性成功人士，在 20 歲時的夢想為何，而一路走來他們發現哪些成為管理人的過程中的潛在障礙，有哪些突破的個人成功關鍵值得分享。

俄羅斯代表為全俄女企業主主席，她表示因為家族企業的關係，她從小就立志創業，也因此及早開始發展學習，她認為在傳統社會上仍有強烈的性別分工刻板印象，在她創業並逐步成為企業管理人的一路上，也因為過於專注工作、疏於照顧家庭而遭受非議，她也因此犧牲了與子女的親密感情和一段婚姻，她期許在座青少女，務必勇於相信自己、承擔人生。

印尼代表指出年輕時的她相當迷惘與無助，無法立定人生目標，但隨著年歲成熟與宗教的啟發，她發現到社會媒體對傳統文化扮演關鍵角色，也因此後來成為媒體事業工作者。她分享管理哲學就是安排合適的人在合適的工作上，相互理解而非彼此對抗，她認為以她自身的經驗破除了傳統上，認為女性無法同時擁有成功事業與美滿家庭的迷思，她也期許後進要學會與自我對話，適性發展專才。

新加坡代表分享自己生長於傳統家庭，父母原本反對她繼續升學，但她認為女性應該擁有決定接受教育的權利，因此得以成為全

球組織經營管理者。她認為職場女性進入決策核心，必須體認從幕後走到幕前，勇敢爭取並且廣納多元意見，越是能夠遠離安全場域（comfort zone）越有機會成功。她也認為女性必須要注重家庭價值，無論一切外在的成功都不足以比上幸福的家庭。

日本代表為 2010 年 WLN 大會主席也曾任日本 IBM 高階主管，她自認從小因為對於物理、科技的興趣，並且自發去科技公司參觀，在自我要求下培養出專業技術。她觀察日本企業中女性管理階層，往往會把接收到的批評自我歸因，而這樣是不利於培養積極進取的心態，因此有一個明確的成功模範角色是非常重要的。她認為一路以來她受益良多的一句話就是她的主管曾經詢問她：「當你退休時想要做到什麼職位」，她認為女性要為自己設下最高標準，並且朝這願景努力，這是她回首過往認為最關鍵的成功策略。

【3 月 9 日：第二天會議】

場次三：改變結構性潛規則

芝加哥社會學教授 Kazuo Yamaguchi 先生開宗明義揭示去年希拉蕊國務卿曾說，日本若能達成男女平等參與勞動市場，則日本年平均 GDP 可望提昇 16 個百分點，講者指出在這其中我們更應關注的不僅是量的改變，而是質的改變。他緊接提出多項數據顯示日本企業仍舊傾向低估女性勞動參與，企業中女性管理者稀少，其中最為關鍵的是，日本企業依循傳統性別分工的刻板印象，認定女性必須擔負家務責任，而不被認為是適任且值得培養的員工。講者認為

日本企業最需建構一套系統性管理機制，從企業職場文化徹底改變職場生活平衡，並且需有上位者的長期永續的承諾與行動。

駐日本麥肯錫公司的 Geogr's Desvaux 先生同樣提出一份名為「高層承諾最關鍵 (Top Commitment Matters)」的完整報告，其中指出企業管理層級或董事會中若有超過 3 名的女性，則企業在經營管理等九大面向的績效將表現的更佳，同時也被發現公司有更好的財務獲利。他分享歐洲有四成以上企業為促進企業內部性別多元化，重新檢視並建構職場平衡生態系統，包含管理承諾、女性發展方案以及多元輔導策略，他表示這當中最重要的就是上位者的永續承諾、持續追蹤、企業文化改造、透明化的評估指標以及堅持不懈的推動。

馬來西亞「婦女、家庭與社區部」主任 Noorul Ainur Mohd 女士則以官方角度出發，分享政府所能做的結構性改革措施。馬來西亞女性勞參率約 44-46%，其中女性比例在牙醫、律師、會計以及醫師等產業領域最高。為消除職場性別歧視與不友善的工作環境，馬國提出婦女十年計畫，檢視現有政策法令是否促進女性職場參與，同時結合民間單位鼓勵女性擔任資深管理層級，並積極推展決策層級性別多元性，以政策法令規範政府部門以及民間企業，必須廣納至少 30% 女性擔任決策主管層級。

場次四：跨領域、跨組織網絡

本場次分別由四位婦女組織代表介紹各該組織推動婦女經濟

參與之成果。首先澳洲「全球婦女企業協會（Women in Global Business）」代表提出，該組織特色為善於辨識政府資源，目前已成功連結澳洲地方政府與各地民間組織，建構婦女企業輔導平台，共同來協助女性企業突破國際市場進入障礙，該組織提供資源輔導、倡議行動、整合連結以及資訊協調等服務。

韓國婦女創新協會（Korea Women in Innovation, KWIN）代表分享該組織成立於 2007 年，並於 2010 年起密集與日本姊妹企業 J-WIN 合作，該會主要目的為提昇婦女角色與貢獻，藉由網絡連結、輔導公司發展以及婦女企業領袖培育，傳達企業創新、挑戰與整合理念。未來該會期望繼續強化督導活動、活絡組織會員並進行更多跨業交流。

日本婦女創新網絡（Japan Women's Innovative Network, JWIN）緊接分享該會創始動機，乃鑑於日本企業中女性參與決策管理甚為稀少，以 2010 年為例，在日本 500 大企業中，僅有 0.98% 企業由女性擔任董事長。他提出阻礙女性升遷的障礙包含缺乏角色典範、企業無法提供工作生活平衡措施，以及難以打入的傳統男性職場文化網絡（Boy's Network）。因此，JWIN 於 2005 年成立後以企業為會員體，招募各大企業推派內部 2 至 10 名女性員工共同學習交流，定期參與研討訓練，促進企業內部創新成長與多元決策。

「泰國女性國家議會（National Council of Women of Thailand）」主席則說明該會成立於 1956 年，為促進各領域女性領導發展，同時作為國內女性組織的資源中心，並積極參與聯合國相關國際交

流，以尋求實質提昇女性生活品質，同時也作為政府民間之中介平台。

參、觀察建議

(一) 會議觀察重點

1. 緊扣 APEC 跨論壇時事核心議題

日本會方善於掌握議事主導權並切合 APEC 主辦國議題焦點，鑑於近年來金融海嘯與氣候變遷衝擊下，APEC 對於婦女及性別議題愈加重視，積極於兩屆 WES 會間首先舉辦焦點論壇，並掌握先機首先倡議呼應「舊金山宣言」具體策略。日本會方由外交、經濟及內閣府三大部會跨領域共同合作，提昇會議能見度並受到前後屆主辦國相當程度之重視，值得我國後續推展類似模式借鏡。

2. 強化民間及企業參與論述能量

延續自 2010 年起美方會議改制精神中，再再強調產業及民間代表參與的趨勢，本次日本會方之會議安排，亦可發現廣邀眾多企業、學術與民間組織實務代表，並可觀察官方與民間部門之關係甚為密切友好，即使日本公部門代表，亦相當著重於統計研究及論述分析能力，利於短時間內加深各國代表對於日本社會之性別概況認識，並有助於會議建議與政策建言更加聚焦。

3. 強調企業創意改革與多元決策趨勢

本次會中多位講者皆提出企業內部多元決策之重要性，並分享國內政府鼓勵企業進用女性資深主管職或女性董事代表之策略，諸多統計研究皆顯示女性人才一旦被開發，不僅有助於企業管理決策與競爭力，更能顯著提昇財務績效。這項倡議在近年國際議事逐漸受重視，如何提昇國內企業厚植女性人力資本之意願與重視，值得我國引進推廣。

4. 鼓勵成功女性分享典範

本次會中日本會方邀請多位企業界女性負責人分享一路以來，在職場所面臨的結構性、組織性阻礙，並提出務實的解決對策與建言，藉由開放論壇場次，與在座諸多年輕女性分享經驗。即使會中各界對於是否宜用性別配額制保障女性參與，仍有諸多分歧意見，但日本會方成功藉由個案推廣提昇國際形象，並擴大與會女性網絡連結。

(二) 檢討與建議

1. 呼應舊金山宣言追蹤落實機制

實質掌握議題核心為拓展國際性別議題連結的首要之務。2011年APEC主辦國美國會後發表的「舊金山宣言」，也於年終的領袖宣言中受到認可，希冀各經濟體定期性提報個別化行動策略，並據此作為各經濟體相互借鏡學習之參考。今（2012）年俄羅斯亦將科技創新、商業機會與人力資本，持續列為性別議題優先關注焦點。

我國於會後立即針對各大相關領域邀請各部會提供相關實務政策成果，並著手分析彙整。後續宜積極思考如何建構系統性、滾動式跨部會更新機制，並提升各部會回報之資料品質與性別敏感度，藉由填列過程強化互動回饋，以利我國會上國家報告呈現之整體性與實質意義。

2. 促進 APEC 體制內外議題領袖連結

日本會方擅於動員國內民間企業資源，並由政府整合跨部會團隊強力主導，官民一體互利併行，共同為拉抬國際參與而努力。我國宜取法日本策進模式，逐步結合產、學、研及民間議題領袖共同倡議，尤其強化俄方重視之科技創新人才培育，促進與女科技產學研究單位之議題連結，積極拓展 APEC 體制內能見度，與相關論壇及工作小組開展合作活動。此外，配合去年成立之「ABAC 婦女論壇 (ABAC Women Forum)」，開拓與各經濟體女性企業主連結網絡，整合體制內外能量以真正體現性別議題多元參與。

3. 鼓勵企業職場性別研究論述

本次會議對於企業內部女性領導才能的提升，多聚焦於企業領導者之關鍵主導角色，以及組織內部管理與文化因素。對此，諸多代表認為有效說服企業重視性別友善職場之最佳策略，除了提供政策誘因外，必須累積實務上的數據成果以利遊說。以目前我國而言，對於民間企業經營管理與營運績效等面向之性別統計仍屬粗略，對企業人力資本培養以及職場生活平

衡措施之多年期對照分析研究，亦相當缺乏。許多國際組織研究發現女性領導風格對企業組織不同面向帶來不同競爭力提昇，對我國而言，是否產生相同影響或可發掘不同層面之利弊，應倡議相關單位，多加辦理研究獎助計畫，鼓勵專家產業學者積極從事因地制宜的性別分析研究，亦不失為後續政策介入之重要考量。

4. 推廣最佳範例國際行銷

日本會方積極宣傳該國成功女性領袖，安排場次講者包含女性政治人物、民間組織與企業領袖代表，突顯日方長期以來對婦女經濟之重視與成果。相形我國國內亦有不少各領域女性優秀代表，應鼓勵跨部會單位積極收集女性成功案例，輔導有熱忱與意願參與國際事務之女性，協助其認識國際議事與提昇簡報能力，加強模範個案之故事性與行銷包裝，策略性曝光於國際議事場域，藉以打造國際形象並樹立國內女性典範。