

超國界法學議題研究案

研究案主題：董事會多元化之比較研究—法制面的觀察

壹、摘要及大綱

董事會多元化政策為公司治理脈絡下所發展之新興議題，董事會為公司內部治理的核心，其組成成員關係著公司未來的發展，外國法上對於董事會多元化之法制發展較為迅速，可供我國未來訂立董事會多元化政策之借鑑與參考，故本文以董事會成員組成多元化進行比較法上的研究，將分為三個部分，第一部分先介紹董事會多元化之發展，並將在本章介紹董事會多元化之概念、起源及政策理論之爭；第二部分為董事多元化政策法制制度之現況，本章將會分別介紹美國法、歐盟法以及我國法；最後在第三部分將歸納上開蒐集整理之資料，嘗試針對我國法未來董事會多元化之規範提出四個不同面向的建議，分別為董事會多元化政策目的、應採納何種群體作為董事多元化之主體、多元性群體之佔比應如何設計以及違反董事會多元化規範之效果。

貳、研究動機與研究問題

我國近年來因應國際上公司治理之趨勢，在 2020 年 8 月宣布的「公司治理 3.0」中提到具體推動措施包含「董事會成員多元化」¹，並認為面臨市場環境日趨複雜及多元之現況，推動董事會多元化之政策將有助於公司經營之永續性，然而各國對於董事多元化政策之規範不盡相同，因此本研究案透過分析及整理目前外國法上之政策，希望能對於我國未來之規範提出看法及建議。

參、文獻回顧與探討

一、董事會多元化之發展

此部分將簡介董事會多元化之概念以及起源，說明外國法以及我國法關於董事會多元化發展之方向，並探討董事會多元化政策不同之理論基礎。

（一）公司治理下董事會多元化之概念與起源

G20/OECD 公司治理原則（Principles of Corporate Governance）於 1999 年首次發布，此原則幫助公司決策者制定和改進公司治理相關的政策，目前已是公司治理的國際基準，2015 年修正並發布之版本中提到，為了避免團體迷思（Groupthink）以及董事會思想應朝向多元化發展，董事會成員應具備不同之背景及專業能力²，本原則可證明國際上對於公司治理發展上的趨勢越來越重視董事多元化的議題。

2021 年 OECD 公司治理概況報告書（2021 OECD Corporate Governance Factbook）中將董事多元化聚焦在「性別多樣性（gender diversity）」，提到女性

¹ 金融監督管理委員會新聞稿，金管會正式啟動「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，2020 年 08 月，<https://reurl.cc/0XLYX9>，最後瀏覽日：2023/05/17。

² OECD Publishing, OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Nov, 2015), at <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>, last visited 17/05/2023.

在老男孩關係網（old boys' networks）中的代表性普遍不足，若有更多女性董事就可以將更多不同的觀點帶入董事會，透過打破團體迷思的方式加強其監督功能，並認為性別多元化的董事會往往具有更加廣泛的背景、經驗、觀點以及解決問題的能力³。

（二）董事會多元性政策理論之爭

關於董事性別多元化政策之目的攸關未來立法之方向，以及該規範背後所代表的法理基礎與依據，國內外文獻及立法例對於董事多元化所奠基之理論論述也有所不同，此部分將分析整理不同理論對於董事會多元化所抱持之看法。

1. 追求平等之社會上觀點

性別多元化起源於 1960 年代所推廣的性別平等、反歧視和女權運動，董事會性別多元化為歷年來被排除在權力職位以外的女性提供了平等的機會⁴，因此美國法上有學者認為董事會多元化的倡議者就如同其他議題的性別平等倡議者一樣，推動此政策之因素係因為道德以及社會上的平等，亦即增加董事會的多元化屬於「做正確的事」（right thing to do），主要是因為改善多樣性的目標是為了糾正歧視，進入勞動力市場的女性發揮他們的潛力具有強烈的公共利益，改善多樣性的理由是因為社會利益和義務，也就是說為了社會正義、平等機會和企業聲譽促使我們推動董事會成員的性別多元化，因此提高董事會多元性的理由在於社會上的平等⁵，為了能夠達到社會正義（social justice）的目標⁶。

2. 強化公司治理與董事會決策多元化及提升績效之實質上觀點

另有見解認為多元化的董事對於公司治理有所幫助，多元化的群體通常會做出更好的決策，因為不同群體的生活經歷與傳統男性為多數的董事會不相同，提出不同的看法讓董事會針對公司問題能夠更廣泛的選擇解決方案，背景不同的成員可預見地會出現意見分歧，強化董事會處理意見衝突的能力⁷，而且關注多元化的董事會更能夠廣納人才進入董事會⁸，例如有一份針對以色列公司董事會的研究報告表示，「董事會中若有三名董事出席董事會，且其性別有男性也有女性的這類董事會議，相較於僅單一性別的董事出席董事會，多元性別的董事會議的活躍度至少高於單一性別董事會議 79%，這種活躍度的現象大多是由女性董事所推動的；當至少有三名女性董事出席董事會時董事會議會更加活躍；性別平衡的董事會也更有可能是更換表現不佳的 CEO⁹。」，因此採行董事會

³ OECD (2021), "OECD Corporate Governance Factbook 2021", pages 164-165,

<https://www.oecd.org/corporate/corporategovernance-factbook.htm>, last visited 17/05/2023.

⁴ 楊岳平，公司治理與經營階層組成多元性的實證研究——以女性參與經營我國銀行業為例，臺灣財經法學論叢，5 卷 1 期，頁 311-314，2023 年 1 月。

⁵ Yaron Nili, Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms, 94 Ind. L.J. 145, 159 (2019).

⁶ Fried, Jesse M., Will Nasdaq's Diversity Rules Harm Investors? (March 31, 2021). pages 3, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 579/2021, at <https://ssrn.com/abstract=3812642>, last visited 17/05/2023.

⁷ Deborah L. Rhode, Amanda K. Packel, DIVERSITY ON CORPORATE BOARDS: HOW MUCH DIFFERENCE DOES DIFFERENCE MAKE?, Delaware Journal of Corporate Law (2014), last visited 17/05/2023.

⁸ Yaron Nili, *supra* note 5.

⁹ Schwartz-Ziv, M, Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 52(2), 751-780, (2017).

多元化政策之目的是為了強化公司治理的功能，以及董事會決策將會更加多元，有助於公司之發展。

有實證研究認為，增加董事會性別多元化程度，對提升公司會計利潤有實質上的幫助，並認為提升多元性董事的參與度能夠有效的運用資產進而創造利潤，同時也有有效的提高公司資產的使用效率¹⁰，例如全球第一家指數公司 MSCI (Morgan Stanley Capital International) 在 2015 年進行一項研究，該研究之目標為檢驗董事會中性別多樣性的增加與公司績效提升的關聯性，其所出版的「WOMEN ON BOARDS」報告中分析了「具有強大女性領導力」的公司，具有強大女性領導力的公司每年產生 10.1% 的回報，而「非」具有強大女性領導力的公司則為 7.4%，證實了「具有強大女性領導力」的公司相較於非具有強大女性領導力的公司之業務績效表現較佳¹¹，因此董事會多元化政策對於投資人最在意的公司獲利能力有正向關聯性¹²。

二、董事多元化政策法制制度之現況

(一) 美國法

1. 加州公司法第 301.3 條

美國加州公司法第 301.3 條是第一個立法要求上市公司應具備董事多元要件的法律，2018 年 10 月州長正式簽署參議院第 826 號法案¹³，通過公司法第 301.3 條，該法於 2021 年 1 月生效，規定不論是國內抑或是外國之上市公司，其主要辦公室位於加州，應於 2021 年結束前符合本法規範之董事會組成成員比例，若董事人數大於等於六人，則公司應至少有三名女性董事；若董事人數為五人，則公司應至少有兩名女性董事；若董事人數少於等於四人，則公司應至少有一名女性董事，加州公司法第 301.3 條對於董事多元化政策著重於引入女性董事。本法屬於強制規範，若公司不遵守上開規定，將面臨首次 10 萬美元的罰鍰，累計第二次之後將處以 30 萬美元的罰鍰。以此為開端，美國有許多州也開始著手訂立相關董事多元化的法律規範¹⁴。

2. 加州公司法第 301.4 條

加州於 2021 年增訂公司法第 301.4 條，該法案是立基於上述引入女性董事的基礎上，再提出關於董事成員多元化的新法案，該法規定位於加州的上市公

¹⁰ 臺灣證券交易所，上市(櫃)公司董事會性別多元化與財務績效之關聯性研究報告摘要，頁 5，2020 年 9 月。

¹¹ Morgan Stanley Capital International Inc., WOMEN ON BOARDS, at <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>, last visited 17/05/2023.

¹² 實證研究上有不同看法：「本文並未發現女性董事與銀行當期表現間存在任何顯著的正面關聯性；至於未來表現而言，即使女性董事與銀行未來表現間相對並未呈現任何顯著的負面關聯性，但亦無任何顯著的正面關聯性。故實證研究似乎無法支持女性董事有助提升銀行表現的假說……研究結果顯示，女性參與經營階層對銀行的未來表現相對於當期表現可能有一定的正向影響力，此外於諸多女性參與經營階層的形式中，女性董事似非對銀行表現最有正面影響力的參與形式。」，參照楊岳平，公司治理與經營階層組成多元性的實證研究——以女性參與經營我國銀行業為例，臺灣財經法學論叢，5 卷 1 期，頁 334-377，2023 年 1 月。

¹³ Senate Bill 826.

¹⁴ California Corporations Code § 301.3. Female directors; minimum number of female directors; reports; adoption of regulations; fines.

司董事會成員應包含一定比例的「代表性不足之群體（underrepresented communities）」，所謂「代表性不足之群體」是指，董事自我認定為黑人、非裔美國人、西班牙裔、拉丁裔、亞裔、太平洋島民、美洲原住民、夏威夷原住民或阿拉斯加原住民，或自我認定為男同性戀、女同性戀、雙性戀或變性者。若董事人數大於等於九人，則公司應至少有三名董事來自代表性不足之群體；若董事人數大於四人少於九人，則公司應至少有兩名董事來自代表性不足之群體；若董事人數少於等於四人，則公司應至少有一名董事來自代表性不足之群體，本法與加州公司法第 301.3 條相同，二者都屬於強制規範，若公司不遵守上開規定，將面臨首次 10 萬美元的罰鍰，累計第二次之後將處以 30 萬美元的罰鍰¹⁵。

然而，2022 年 4 月加利福尼亞州洛杉磯縣高等法院宣布加州公司法第 301.4 條違反加州憲法的平等保護條款（Equal Protection Clause of the California Constitution），該法規以「代表性不足之群體」對於其他處境相似的個人進行不同的對待，也就是該法規對其他非屬於「代表性不足之群體」之合格的潛在董事會成員有差別待遇，要求必須保留一定數量的董事會席位予「代表性不足之群體」，必然將其他團體的成員排除在那些保留席次之外¹⁶。

加州政府並未證明這種分類方式具有「令人信服的利益（compelling interest）」，加州政府提出了兩個理由，第一，增加董事會多元性能促使企業經營更加完善，加州政府發現公司董事會席次大多屬於同一種族、性取向和性別認同的成員，這種差異導致其他群體的合格人才被排除在董事會之外，公司董事會的組成有各種的連鎖反應，同質化的董事會容易受到思想停滯的影響，相較起來無法靈活面對挑戰，導致商業上的運作會陷入困境，也無法創新發展，最終導致利潤下降，而不同性質的董事會避免了上述的問題，進而創造更大的利益，但法院認為本案州政府並沒有提出證據，例如經濟上的數據，證明該州所制定的法規能夠直接且具體的使企業經營更加良好，所以並不屬於令人信服的公共利益¹⁷。

第二，加州政府以「反歧視」為理由說明為何本法能夠增進公共利益，但法院進一步指出，政府必須確定發生歧視的特定領域才能夠以反歧視作為理由，例如特定地方管轄範圍內的學區或是特定行業，但本案公司董事會涵蓋了所有行業以及州內所有地點，州政府並沒有提供有效的統計數據以及可以作為該領域有受到歧視的證據，所以反歧視也不能作為該分類方式具有「令人信服的利益」的理由。州政府在立法前並沒有對潛在董事會成員的合格人才庫進行人口統計調查，確保人才庫中真的有足夠的「代表性不足之群體」能夠作為合格的董事人才¹⁸。

加州公司法第 301.4 條根據種族、性取向和性別認同的分類方式，對其他處境相似卻不屬於「代表性不足之群體」的個人做出差別待遇，但卻無法舉出

¹⁵ California Corporations Code § 301.4. Minimum number of directors from underrepresented community; reports; adoption of regulations; fines.

¹⁶ Crest v. Padilla, 20 STCV 37513.

¹⁷ *Id.*

¹⁸ Crest v. Padilla, *supra* note 16.

任何「令人信服的利益」證明該可疑分類是合理的，所以法院認為加州公司法第 301.4 條違反了加州憲法的平等保護條款¹⁹，由此可知關於董事多元化政策之訂定，仍然有許多不同意見值得探究，也值得作為我國法未來推行董事會多元化政策之借鏡。

3. 紐澤西州

2018 年紐澤西州參議院第 3469 號法案，要求上市公司必須任命一定比例的女性擔任董事會成員，參議院在法案說明中指出有許多研究認為有女性董事任職的上市公司表現會更好、每股收益更高、平均股本報酬率更高、公司治理結構和透明度更強、股票表現更好，淨收入增長更高。若不採取積極措施增加女性董事的人數，董事間性別平等必須要 40-50 年後才有可能實現。有多項研究指出董事會或最高管理階層有三名女性，在組織績效方面高於董事會中沒有女性的公司，應該要創造一個女性不再被視為局外人的環境，並且能夠實質性地影響董事會討論的內容和過程，積極影響企業內部的組織創新水平，在盈利能力、生產力和員工敬業度方面表現最佳，公司治理的相關爭議也比較少，因此立法機關認為在公司董事會中公平和多樣化的性別代表符合公眾利益²⁰。

該法規定紐澤西州內的上市公司應遵守下列規定：公司若有大於等於六個席次的董事，則應至少有三名女性董事；公司若有五個席次的董事，則應至少有三名女性董事；公司若有小於等於四個席次的董事，則應至少有一名女性董事，若公司不遵守上開規定，將面臨首次 10 萬美元的罰鍰，累計第二次之後將處以 30 萬美元的罰鍰²¹。

4. 麻薩諸塞州

麻薩諸塞州的參議院於 2019 年提起一項確保更多女性在公司董事會任職的法案，法案規定位於該州的上市公司必須在 2023 年結束前遵守一定比例的女性進入董事會，公司若有大於等於六個席次的董事，則應至少有三名女性董事；公司董事人數若少於等於五人，則應至少有三名女性董事，若公司不遵守上開規定，將處以最高 10 萬美元的罰鍰²²。

5. 馬里蘭州

馬里蘭州於 2019 年通過「董事會性別多樣性年度報告」的法案，該法案希望能促進公司管理階層和董事會的性別多元性，要求州內未上市公司營業額超過 500 萬美元，或總銷售額超過 500 萬美元的股份有限公司，應向州政府提交董事會成員總數以及女性董事之總數之報告，以及將該報告公開在網路上，若公司有 75% 股東為家庭成員則不適用本法之規定，本法在 2019 年 10 月生效，有效期限為 10 年，將於 2029 年 9 月底自動被廢除。由此可知馬里蘭州對於董事多元化政策採取鼓勵的措施，僅要求一定規模的公司要揭露女性董事之人數，也未設有任何處罰規定²³。

¹⁹ Crest v. Padilla, *supra* note 16.

²⁰ New Jersey Senate Bill 3469, Requires certain corporations to appoint women to board of directors.

²¹ *Id.*

²² Massachusetts Bill S.1879, Act to ensure more women serve on corporate boards of directors.

²³ Maryland House Bill 1116, Gender Diversity in the Boardroom.

6.2021 年透過多元化改善公司治理提案

2021 年初眾議院議員提交了「2021 年透過多元化改善公司治理 (Improving Corporate Governance Through Diversity Act of 2021)」的提案，修訂美國 1934 年證券交易法 (Securities Exchange Act of 1934)，要求證券發行人提交與多元化相關的數據，提案內容為對 1934 年證券交易法第 13 節進行修訂，在第 13 節後段添加以下內容，本文擷取與董事成員多元化相關之部分²⁴：

(s)提交與多樣性有關的數據。

(2)揭露的提交。

根據(a)款要求提交年度報告的每個發行人應在任何代理聲明和任何向委員會提交的與董事選舉有關的資訊聲明中揭露以下內容：

(A)數據，基於自願的自我認同，關於種族、民族和性別構成：

(i)發行人的董事會；

(ii)發行人董事會的提名人；和

(iii)發行人的執行官。

(C)發行人的董事會或該董事會的任何委員會，截至發行人根據本段進行揭露之日，是否已採取任何政策、計劃或策略來促進種族歧視、種族和性別多樣性：

(i)發行人的董事會；

(ii)發行人董事會的提名人；或者

(iii)發行人的執行官。

3. 多元化顧問團。

(c)研究和建議。

諮詢小組應：

(1)展開一項研究，確定可用於增加發行人董事會成員性別、種族和民族多樣性的策略；和

(2)在諮詢小組成立之日起 270 天內，向委員會、參議院、房屋和城市事務委員會以及眾議院金融服務委員會提交一份報告：

(A)描述根據第(1)款進行的研究的任何發現；和

(B)就發行人可以用來增加董事會成員性別、種族和民族多樣性的策略提出建議。

截至 2023 年止，雖然 2021 年透過多元化改善公司治理的提案仍然停留在眾議院尚未進行表決的階段，但由此提案的提出可知，美國不論是實務界或是學術界對於董事會成員多元化的進展非常重視。

7. 納斯達克

美國納斯達克(NASDAQ)也在 2021 年提出相關規範²⁵，納斯達克 (NASDAQ) 是美國的主要的證券交易市場之一。全稱是「National Association

²⁴ H.R.1277 - 117th Congress (2021-2022): Improving Corporate Governance Through Diversity Act of 2021, H.R.1277, 117th Cong. (2022), <https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/1277/text/ih>.

²⁵ NASDAQ Rule 5605(f): Diverse Board Representation.

of Securities Dealers Automated Quotations」，簡稱為 NASDAQ。在納斯達克上市的公司多為高科技產業和 IT 相關產業的新興公司，例如 Microsoft（微軟）和 Apple（蘋果）等高科技或與網際網路相關的企業，是世界規模最大的新興產業股市²⁶。

2021 年美國證券交易委員會（SEC）批准納斯達克所提交的董事會多元化規則，要求在納斯達克上市之公司應揭露其董事會多元化之政策，納斯達克的新董事會多元化規則要求大多數在納斯達克交易所上市的公司至少擁有兩名多元化董事，或公開揭露不符合的原因，在批准納斯達克規則時，美國證券交易委員會表示，新規則將「提供廣泛可用、一致和可比較的資訊，這些資訊將有助於投資者的投資和投票決定」，並「使投資者的投資效率更高，降低收集有關董事會多元化資料之成本」²⁷。

另外，SEC 認為公司在納斯達克的董事會多元化規則下擁有多種選擇，該規範是鼓勵性質而非強制性，公司可以選擇達成董事會多元化規則，若未達成則可以選擇向納斯達克及大眾公開揭露其不符合的原因，又或是選擇在不同的交易所上市，該規則並非是強制性，此規則採用「符合或揭露」的方法並未設有處罰規定，與上述美國其他州所提的具有強制性的法案相比，本規則對於達成董事會多元化之目標相對有限²⁸。

（二）歐盟法

歐盟對於董事多元化之政策也在 2022 年 7 月有了全新的突破，歐盟委員會在 2012 年首次提出董事會應強制引入女性董事之指令（“Women on Boards” Directive），在官方公報中提到，性別平等是歐盟的一項基本價值觀和主要目標，也是婦女和女童充分享有人權的基本前提，而在 2014 年至 2018 年期間，企業家年收入的中位數男女相等，婦女的經濟獨立是實現婦女權利和性別平等的核心，研究表明，女性通常擁有與男性不同的管理和領導風格，團隊中的性別多元化有利於社會和經濟，支持女企業家和女性企業經營者也將增強歐盟的競爭力，全世界頂尖公司的 CEO 中只有不到 8% 為女性，而 2018 年歐盟 59% 的科學家和工程師是男性，只有 41% 為女性，差距為 18%，起因於社會規範、刻板印象、文化挫折和對職業選擇的性別期望，這些往往透過教育內容和課程得到強化，歐洲應擁有同等數量的女性和男性企業家以確保內容和產品的多元化非常重要，而在 2014 年至 2018 年期間，女性領導的初創企業提供新產品和服務的可能性與歐盟男性領導的初創企業一樣，這表明了女性和男性在創新方面表現同樣出色，因此鼓勵更多女性成為企業家可以提高創新、產品和服務的品質和多樣性，因此，歐盟及其成員國應促進所有創造就業和收入的創業活動，從而為企業和社會增加價值²⁹。

²⁶ OANDA 萬達，「什麼是納斯達克（NASDAQ）？詳細介紹與道瓊和 S&P500 之間的差異」，https://www.oanda.com/bvi-ft/lab-education/dictionary/na_si_da_ke/，最後瀏覽日：2023/05/15。

²⁷ SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, (Release No. 34-92590; File Nos. SR-NASDAQ-2020-081; SR-NASDAQ-2020-082), page 25, <https://www.sec.gov/rules/sro/nasdaq/2021/34-92590.pdf>, August 6, 2021, last visited 15/05/2023.

²⁸ *Id.* at 35.

²⁹ European Parliament resolution of 3 May 2022 on reaching women’s economic independence through entrepreneurship and self-employment (2021/2080(INI)), Celex No. 52022IP0139.

歐盟數據顯示女性在整個集團的董事會職位中佔 30.6%，但各國之間的差異很大，賽普勒斯共和國的董事會中女性佔 8.5%，法國超過 45%，因為法國在 2011 年就首次為了女性董事制定目標，且法國早在 2017 年就規定女性董事應超過 40%，因此法國為歐盟國家中目前唯一超過 40% 女性董事的成員國。意大利、荷蘭、瑞典、比利時和德國的排名次之，董事會中的女性比例在 36% 到 38.8% 之間³⁰。

該提案僵持了十年，該提案獲得了德國和法國的支持，終於在 2022 年有了新的進展，歐盟達成協議在 2026 年 6 月 30 日前於歐盟境內的公司必須有 40% 董事為女性，理事會要求在候選人具有同等資格的情況下，應優先考慮代表性不足性別的候選人，而針對員工人數少於 250 人之中小企業則並不在該法之規範範圍內。歐洲議會的議員表示本指令主要要求董事會選舉程序應該是透明且公開的，上市公司每年都必須向政府提供一次資訊，說明董事會中的性別比例狀況，以及如果目標尚未實現，公司要如何實現這個目標的計畫，並將該資訊發佈在公司的網站上。

在「改善上市公司董事會成員性別平衡的指令提案及相關措施」的官方文件中第六條處罰及其他措施提到，成員國應制定適用於上市公司違反本指令的處罰，處罰必須有效、相稱且具有嚇阻性，成員國所制定的處罰除了違反該指令處以罰鍰外，也可能包含司法機構宣佈違反該指令的公司董事選舉結果無效或廢止³¹，以「董事選舉無效」如此強烈的法律效果宣示歐盟對於落實董事多元化政策的決心³²。

（三）我國法採建議性質

1. 公司治理 3.0

2020 年 8 月金管會宣布「公司治理 3.0-永續發展藍圖」正式啟動，其中計畫項目一為「強化董事會職能，提升企業永續價值」，而具體推動措施第一項為「董事會成員多元化」，第三點即為「董事會多元化資訊之揭露」，說明中提到透過資訊揭露，促進上市櫃公司重視董事會成員專業及性別之多元化，以符合國際間重視兩性平權之趨勢³³。近年來國際上強調董事會多元化的原因係因目前董事會多由相同背景與人際網絡上的成員所組成，董事會若具備多元性則可避免「團思現象」並提高監督能力³⁴。

³⁰ Natalie Huet, EU strikes deal to impose 40% quota for women on boards of large companies by 2026, at <https://www.euronews.com/next/2022/06/08/eu-strikes-deal-to-impose-40-per-cent-quota-for-women-on-boards-of-large-companies-by-2026>, last visited 05/17/2023.

³¹ European Parliament, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL on improving the gender balance among [...] directors of companies listed on stock exchanges, and related measures, https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2014_2019/plmrep/COMMITTEES/FEMM/DV/2022/06-15/ProvisionalagreementresultingfrominterinstitutionalnegotiationsRule74.4WoB_EN.pdf, last visited 15/07/2023.

³² European Parliament, Women on boards: deal to boost gender balance in companies, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220603IPR32195/women-on-boards-deal-to-boost-gender-balance-in-companies>, last visited 15/05/2023.

³³ 金融監督管理委員會新聞稿，同註 1。

³⁴ 謝依紋，「公司治理 3.0-永續發展藍圖」擘劃企業未來永續發展，內部稽核，第 112 期，頁

2.上市上櫃公司治理實務守則

證交所於 2020 年 12 月配合「公司治理 3.0」修正「上市上櫃公司治理實務守則」，第 20 條為董事會成員組成應考量多元化，而第 3 項新增「女性董事比率宜達董事席次三分之一」，本守則對於董事會成員多元化之方向似單以「性別」為多元性之主體³⁵。

3.公開發行公司年報應行記載事項準則

金管會於 2021 年 11 月修正「公開發行公司年報應行記載事項準則」第 10 條關於公司治理報告應記載之事項，第 1 項第 2 款第 1 目新增公司應於年報中揭露「董事會多元化政策之情形」，在修法理由中提到，為強化公司治理並促進董事會組成與結構之健全發展，爰要求公司應敘明董事會之多元化政策，對於董事多元化要求揭露的部分為「敘明董事會之多元化政策、目標及達成情形。多元化政策包括但不限於董事遴選標準、董事會應具備之專業資格與經驗、性別、年齡、國籍及文化等組成情形或比例，並就前揭政策敘明公司具體目標及其達成情形。」本準則對於董事多元化的揭露要求以「專業資格與經驗、性別、年齡、國籍及文化」為多元化之發展方向³⁶。

4.公司治理評鑑指標

「公司治理評鑑指標」每年針對上市櫃公司進行評鑑，而評鑑結果亦提供投資人判斷各企業公司治理之參考依據，期盼藉由市場力量，引導企業自願建立良好之公司治理制度³⁷。本指標於 2020 年修正了兩題項，第一為題項 2.2 新增「應揭露多元化政策之具體管理目標」於公司網站及年報，第二為題項 2.6 將原先「公司董事每一性別達董事會席次四分之一以上且至少包含一席女性獨立董事」改為「公司董事會成員每一性別達董事會席次三分之一以上」，而刪除「至少包含一席女性獨立董事」之限制，若符合題項 2.6 之條件則評鑑分數額外加一分³⁸，此評鑑指標也以「性別」作為董事多元化政策之主體。

5.上市櫃公司永續發展行動方案

金管會於 2023 年 3 月 28 日發布「上市櫃公司永續發展行動方案(2023 年)」，為推動企業永續發展於公司治理藍圖與永續發展路徑所建構的基礎以「治理」、「透明」、「數位」、「創新」為主，並從四大主軸出發建構五大面向，包含「引領企業淨零」、「深化企業永續治理文化」、「精進永續資訊揭露」、「強化利害關係人溝通」、「推動 ESG 評鑑及數位化」等，希望協助企業為永續發展行動提升國際競爭力³⁹。

6，2021 年 1 月。

³⁵ 上市上櫃公司治理實務守則第 20 條第 3 項。

³⁶ 公開發行公司年報應行記載事項準則部分條文及第十一條附表七、附表九、第十九條附表二十二、附表二十三修正條文對照表，頁 4，2021 年 11 月。

³⁷ 李宥瑩，如何以公司治理評鑑近機制推動董事會性別多元化，證券服務第 689 期，頁 49，2022 年 6 月。

³⁸ 臺灣證券交易所公司治理中心，109 年度公司治理評鑑指標修正對照表，頁 2。

³⁹ 上市櫃公司永續發展行動方案(2023 年)，金融監督管理委員會，頁 1，2023 年 3 月。

在 2023 年上市櫃公司永續發展行動方案中的第二面向「深化企業永續治理文化」中推動措施第 2 點為「推動上市櫃公司董事性別多元化」，而其提案方案表示：「我國目前仍有近 3 成公司未設置女性董事，且女性董事達 1/3 之比率者尚低，為符國際趨勢，參酌香港近期修正之上市規範，要求上市櫃公司 2024 年前委任至少一名女性董事，另倘女性董事席次未達 1/3，應於年報揭露相關事項。」而觀其推動時程分為三年期，2023 年金管會預計修正年報準則，以及證券交易所及櫃檯買賣中心將修正上市櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點及上市櫃審查準則，規定申請上市櫃掛牌公司者，董事會必須包含至少 1 名不同性別之董事；2024 年的進程則配合修法上市櫃公司於董事屆期改選時，應委任至少 1 名不同性別之董事；2025 年則預計規定上市櫃公司任一性別董事席次未達 1/3 者，須於年報具體揭露原因與採行之措施⁴⁰。在發佈會上證交所表示今年預計有 32 間公司申請首次公開發行（IPO），目前有 6 間公司還沒有設立女性董事，而櫃檯買賣中心今年預計有 24 間公司申請 IPO，有 5 間公司未設女性董事，目前會先朝向命企業限期改善，未來若沒有改善可能會採取在 ESG 評鑑扣分或是處以違約金的處置⁴¹。

由上開守則、準則及指標可知我國法目前對於董事會成員多元化政策並未如外國法採行硬法的規範性質，而是採建議性質，透過年報應揭露事項以及公司治理評鑑指標額外加分等，較為保守之建議性規範推行董事會成員多元化之政策，惟目前外國法上皆偏向以強制性規範趨使公司達成董事會多元化之目標，若未來要跟上市櫃公司多元化之腳步，則可多方參考外國立法例之多元化政策，故本文嘗試針對外國法之規範進行蒐集、整理並分析，以及該政策可能遇到的難題例如是否被宣告違憲等等，希望能對於我國法未來董事會多元化之規範提出建議。

三、針對未來董事會多元化規範提出之建議

（一）董事會多元化政策之目的

推行政策必須先理解該政策背後之立法目的為何，在設計法規範時會依循立法目的，並且在往後法律適用的解釋上也有深遠的影響，因此應先釐清我國法上對於董事會多元化政策所採行的目的為何，本政策之目的究竟是基於「社會上之平等」抑或是「強化公司治理與董事會決策多元化及提升績效之實質上觀點」，將影響往後立法政策發展之方向。近期董事會多元化政策多以促進公司治理甚或是提升公司績效為立法目的，追求社會上之平等之目的常常為人詬病，因公司畢竟是以追求利益為主，若政策目的能幫助公司獲取更大的利益，似乎更具有正當性。

本文認為政策目的可具有多元性，兼容「社會上之平等」以及「強化公司治理與董事會決策多元化及提升績效之實質上觀點」，本文贊同後者實質上觀點，董事會多元化政策若能直接使公司治理更加優良、提升公司績效，不論對於公司的經營者亦或是股東都是非常正向的目的，也有動力驅使公司努力達成董事會多元化之政策。

⁴⁰ 同前註，頁 5。

⁴¹ 劉家瑜，公司治理強制設女董事 今年 IPO 公司適用 明年擴至全體上市櫃，<https://www.mypeoplevol.com/Fin/Article/48241>，最後瀏覽日：2023/05/15。

而「社會上之平等之觀點」在外國文獻上常被學者批評，公司應該以追求利益為導向，不能要求私人企業必須追求社會正義。惟我國公司法第1條第2項規定：「公司經營業務，應遵守法令及商業倫理規範，得採行增進公共利益之行為，以善盡其社會責任。」，亦即我國公司法將公司的企業社會責任明文納入法規範中，故於我國法的架構下，公司不僅只為了追求股東利益最大化的目的，公司存在的目的也以增進公共利益、善盡社會責任為目標，過去企業以利益為導向之形象深植於社會大眾的心中，但這種形象已然轉變，近年來多個國家與國際組織不斷的透過硬法與軟法規範與倡議企業應承擔社會責任，故本文認為董事會多元化之政策目的當然可以以「追求社會上之平等」以及「強化公司治理與董事會決策多元化及提升績效之實質上觀點」為目的。

（二）應採納何種群體作為董事多元性之主體

目前我國法上針對多元化主體之標準似乎不甚明確，「公司治理3.0-永續發展藍圖」、「上市上櫃公司治理實務守則」、「公司治理評鑑指標」以及「上市櫃公司永續發展行動方案」似乎以強調性別多元化為主軸，而「公開發行公司年報應行記載事項準則」則以「專業資格與經驗、性別、年齡、國籍及文化」作為董事成員多元化之主體，美國法及歐盟法也多以「性別」作為多元化之主體，也就是以女性董事之人數當成衡量董事會是否符合多元性之要求。

近年來除了以性別為依歸之外，對於多元性主體有不同之標準，例如加州公司法第301.4條須以「代表性不足之群體」作為標準，跳脫了原先單純以性別作為區分之規範方式，我國法可借鑑外國法上之規範，針對我國多元性之主體究竟應採行何種標準較為妥適，單純以性別為標準抑或是要加入原住民或身心障礙者等等之其他群體。

加州公司法第301.4條以「代表性不足之群體」增加了許多多元化的主體，包含「董事自我認為黑人、非裔美國人、西班牙裔、拉丁裔、亞裔、太平洋島民、美洲原住民、夏威夷原住民或阿拉斯加原住民，或自我認為男同性戀、女同性戀、雙性戀或變性者」，惟在本法被宣告違憲的 *Crest v. Padilla* 判決中也提到法規選擇群體的問題，法院認為本法所選定的群體其實並沒有涵蓋所有的少數群體，該法以種族及性取向兩種不同類型的少數群體為主體，而排除了其他類型的少數群體，例如少數宗教其實也是一種少數群體但卻並沒有被包含在法規範圍內⁴²。

加州公司法第301.4條規範內的「亞裔群體」也是一個爭議的群體，在立法選擇之初其實亞裔群體並不是被選中的優先群體之一，但州政府經過調查後認為亞裔群體應該屬於優先群體，因為亞洲人在管理職的比例很高，但在董事會中的佔比卻很少，法院認為州政府的論點有兩個明顯的瑕疵，首先，管理職的概念並不精確，在美國全國共有54%的亞洲人從事美國勞工局所稱的「管理、專業和相關職業」，但這些被統計的數據包含經營大型商店到醫療事業等等，這些數據並不能表示有54%的亞洲人能夠夠擔任大型公司的董事會成員。其次，州政法所提出的數據是統計全美國，但加州法律應該要以加州的現況為

⁴² *Crest v. Padilla*, *supra* note 16.

準，事實上受本法規範的公司中已經有 42% 的公司至少有一名亞裔董事，而同樣被認為是「代表性不足之群體」之非裔美國人董事則佔 16%⁴³。

由此可知，要界定「代表性不足之群體」之範圍是非常困難的，因為「代表性不足之群體」是一個因地制宜且會隨著時代變遷不斷變動的不確定法律概念，例如亞裔群體在過去屬於少數群體，但可能因為移民政策或是其他原因就脫離了「代表性不足之群體」之範圍，要將任何一種群體加入多元性主體，除了要考慮該群體是否真的屬於少數群體以外，還要考量該群體是否有足夠的人才能夠擔任上市公司董事的資格，因此基於上述原因，本文認為現階段多元化主體似乎仍以「性別」為標準較為妥適。

（三）董事會多元性之佔比應如何設計

根據 Deloitte 於 2022 年 4 月所出版的《董事會中的女性：全球視角》的數據統計，2021 年全球 51 個國家中，女性董事的比例平均為 19.7%，女性董事比例最高的前五個國家皆位於歐盟境內，分別為法國 43.2%、挪威 42.4%、義大利 36.6%、比利時 34.9%、瑞士 34.7%，美國則為 23.9%⁴⁴，而我國於 2022 年上市公司女性董事比例為 13.9% 上櫃公司女性董事比例為 14.57%，2023 年則分別為上市公司 14.47%、上櫃公司 15.48%，2017 年至 2023 年上市櫃女性董事比例整理如下表⁴⁵，從下表數據中可知我國上市公司女性董事比例雖然有逐年上升的趨勢，但仍然低於全球的平均數據，更甚至遠低於先進的歐美國家，因此可參酌歐盟法及美國法對於董事會多元性之佔比應如何制定。

年度	上市公司女性董事比例	上櫃公司女性董事比例
111	14.47%	15.48%
110	13.90%	14.57%
109	13.37%	14.34%
108	13.17%	13.75%
107	13.17%	13.72%
106	12.48%	13.43%

歐盟要求歐盟境內的公司必須有 40% 董事為女性，對於董事會多元性之佔比比例採行一致化之標準，除了公司人數少於 250 人的中小企業不受拘束以外，未針對不同產業或董事會規模進行個別性的規範⁴⁶；而美國加州公司法第 301.3 條則是要求上市公司有 6 人或 6 人以上的董事會應至少有 3 名女性董事，董事會人數為 5 人則至少有 2 名女性董事，而董事會人數為 4 人或 4 人以下則至少應有 1 名女性，以董事會規模作為不同的佔比要求，並要求僅有上市公司

⁴³ Crest v. Padilla, *supra* note 16.

⁴⁴ Deloitte, Progress at a snail's pace Women in the boardroom: A global perspective, page 12, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/2022/arg-2022-Women-in-the-boardroom.pdf>, April, 2021, last visited 15/05/2023.

⁴⁵ 台灣證券交易所公司治理中心，上市櫃公司董事會成員平均性別比例，<https://cgc.twse.com.tw/boardDiversity/chPage>，最後瀏覽日：2023/05/17。

⁴⁶ European Parliament, *supra* note 31.

需要符合該規範⁴⁷。

若以董事會人數有 15 人之上市公司為例，在歐盟境內若要符合多元性規範之要求則必須有 6 名女性董事，而在美國加州則至少須有 3 名女性董事，因此二者間最大的差距在於若董事會規模越大，在歐盟境內女性董事人數上的需求會不斷提升，而位於加州之公司在董事會人數超越 6 人的情境下，女性董事之佔比將隨著董事會規模的提升而不斷下降，因此我國法究竟應採行歐盟法上以比例制進行規範，抑或是美國法上以不同的董事會規模設定固定的人數之方式，皆可供我國法作為訂立之參考依據。

以 111 年度公司治理評鑑系統中，金融保險類評鑑結果為前 10% 的上市公司為例，彰化銀行董事總席次為 9 席，女性董事則為 1 席；京城銀行董事總席次為 7 席，女性董事則為 0 席；玉山金董事總席次為 12 席，女性董事則為 2 席；而市值 100 億元以上之電子類公司而評鑑結果為前 10% 之上市公司為例，聯電董事總席次為 9 席，女性董事則為 2 席；台積電董事總席次為 10 席，女性董事則為 1 席⁴⁸，由上述數據觀察，我國上市公司董事席次大多都少於 10 席，且現階段女性董事的人數通常多落在 0 到 2 席之間，若採取歐盟法規定的 40% 的比例制度，似乎對於我國上市公司賦予過苛的責任，而若降低比例至 10%，因我國公司董事會人數通常不若外國公司來得多，一般皆落在 10 席以內，因此若採 10% 的比例將會得出不到 1 席的結果，例如京城銀行董事總席次為 7 席，若要求其女性董事比例須達 10%，會得出公司需有 0.7 席女性董事的結果，我國法或可採取無條件進位制，惟若採取比例制計算出來的女性董事皆為 1 席以下而進位至 1 席，似乎以比例之規定方式對於我國法上多元性董事制度之幫助實益並不顯著。

本文認為，我國目前是以鼓勵及建議的方式希望公司能增加董事會多元化之比例，立法進程上或可先參考美國法上較為寬鬆之固定數額制之規範，待我國整體董事會多元化之比例上升至一定程度後，或可再修法改為歐盟法上較為嚴格的比例制度，而觀察金管會於 2023 年所發布的「上市櫃公司永續發展行動方案」中的子目標「推動上市櫃公司董事性別多元化」，2023 年金管會將會修改年報準則、上市櫃公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點及上市櫃審查準則，規範上市櫃掛牌公司之董事會必須包含 1 名性別不同之董事⁴⁹，該行動方案的方向與本文見解相符合，惟其提議所修正之規範皆為行政規則，不若美國及歐盟以強制性之法律進行規範，故本文認為可參考美國加州修改公司法之作法，在公司法中訂定董事會成員多元化之相關規範，並先以美國法固定數額制度為主，規定必須包含 1 名不同性別之董事，待我國董事會多元化之發展更加進步後再參酌歐盟法上較為嚴格的比例制度進行修法。

⁴⁷ California Corporations Code § 301.3, *supra* note 14.

⁴⁸ 臺灣證券交易所股份有限公司、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心、財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，111 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明，頁 20-23，2023 年 4 月。

⁴⁹ 臺灣證券交易所公司治理中心，同註 38，頁 5。

（四）違反董事會多元化規範之效果

我國法目前對於董事會成員多元化政策採建議性質，並未硬性規範，美國法對於違反董事會多元化規範之效果多以罰鍰作為懲罰，例如美國加州公司法第 301.3 條規定不遵守此規範將面臨首次 10 萬美元的罰鍰，累計第二次之後將處以 30 萬美元的罰鍰⁵⁰；而歐盟法則規定若違反引入女性董事之指令，將處以罰款，最嚴重的法律效果則為董事會之董事選舉被司法機關宣告無效⁵¹。

本文認為美國法上罰鍰之懲罰對於規模大的企業僅能產生嚇阻效果，若要實質上推行董事會多元化政策，或許以歐盟法上董事會選舉無效之法效果將發揮較大之作用，惟若僅因部分席次之董事未符合法規即宣告董事會選舉無效，或許對於企業經營者而言是過於沈重的懲罰，且對於公司運行的穩定性也會受到相當程度之影響。

目前我國法對於董事多元化之制度仍然是採行建議性質的方式，而 2023 年金管會所發布的「上市櫃公司永續發展行動方案」則是在推動時程中提到預計在 2025 年若上市櫃公司任一性別董事席次未達 1/3 者，須於年報具體揭露原因與採行之措施，也是採取建議性質，似乎並未規範任何懲罰或罰鍰⁵²。我國有多數公司目前女性董事席次為 0 席，若以歐盟法上董事會選舉無效之法效果要求所有未符合女性董事數額之公司皆宣告其董事會選舉無效，將會造成我國公司陷入一片混亂，故似不宜規定董事會選舉無效之法效果，而採用美國法上罰鍰等法效果較為妥適，而如前所述本文認為參考美國加州修改公司法之作法，在公司法中訂定董事會成員多元化之相關規範，並明文規定公司違反董事會成員多元化相關規範將處以罰鍰。

四、結論

董事會多元化政策為公司治理脈絡下所發展之新興議題，董事會為公司內部治理的核心機制，其組成成員關係著公司未來的發展，外國法上對於董事會多元化之法制發展較為迅速，可供我國未來訂立董事會多元化政策之借鑑與參考，故本文以董事會成員組成多元化進行比較法上的研究，並分為三個部分，第一部分先介紹董事會多元化之發展，並在本章介紹董事會多元化之概念、起源及政策理論之爭；第二部分為董事多元化政策法制制度之現況，本章分別介紹美國法、歐盟法以及我國法；最後在第三部分歸納上開蒐集整理之資料，嘗試針對我國法未來董事會多元化之規範提出四個不同面向的建議，第一，本文認為董事會多元化政策目的可兼容「社會上之平等」及「強化公司治理與決策多元化及提升績效之實質上觀點」；第二，應採納何種群體作為董事多元化之主體，而本文認為應以「性別」作為董事多元化之主體；第三，多元性群體之佔比應如何設計，本文認為應在公司法中新增董事會成員多元化之規定，而多元性群體之佔比應以「美國法上不同的董事會規模設定固定人數」；第四，違反董事會多元化規範之效果，本文認為應在公司法董事會成員多元化相關規範中新增以「罰鍰作為懲罰」之規定。

⁵⁰ California Corporations Code § 301.3, *supra* note 14.

⁵¹ European Parliament, *supra* note 31.

⁵² 臺灣證券交易所公司治理中心，同註 38，頁 5。

肆、研究方法及步驟

一、蒐集及研究相關文獻

本研究將自商事法之領域出發，從公司治理原則提起至董事會多元化為主要探討的內容，董事多元化在我國屬於較為新穎的議題，在外國有許多可供借鑑之先例，因此需大量閱讀國外學者之文獻與期刊論文，也會參考外國之立法。

二、與指導教授討論

閱讀相關文獻而有所掌握後再與指導教授定期討論，關於外國立法例、美國法之相關規範，先做出簡短之摘要向教授報告再由指導教授指正文章內容，關於撰寫文章之脈絡、編排、順序與邏輯也須與教授進行討論。

三、提出分析與建議

透過閱讀相關之期刊、文獻、專章、論文以及參考外國之立法例、美國各州之立法，本研究將針對未來董事會多元化規範提出建議。

伍、參考文獻

一、中文資料

(一) 期刊論文

- 李宥瑩，如何以公司治理評鑑近機制推動董事會性別多元化，證券服務第 689 期，2022 年 6 月。
- 楊岳平，公司治理與經營階層組成多元性的實證研究——以女性參與經營我國銀行業為例，臺灣財經法學論叢，5 卷 1 期，頁 311-314，2023 年 1 月。
- 謝依紋，「公司治理 3.0-永續發展藍圖」擘劃企業未來永續發展，內部稽核，第 112 期，2021 年 1 月。

(二) 法律條文或判決等政府資料

- 109 年度公司治理評鑑指標修正對照表，臺灣證券交易所公司治理中心。
- 上市上櫃公司治理實務守則。
- 公開發行公司年報應行記載事項準則部分條文及第十一條附表七、附表九、第十九條附表二十二、附表二十三修正條文對照表，2021 年 11 月。
- 金融監督管理委員會，上市櫃公司永續發展行動方案(2023 年)，2023 年 3 月。
- 金融監督管理委員會，公司治理 3.0—永續發展藍圖，2020 年 9 月。
- 臺灣證券交易所，上市(櫃)公司董事會性別多元化與財務績效之關聯性研究報告摘要，2020 年 9 月。
- 臺灣證券交易所股份有限公司、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心、財團法人中華民國證券暨期貨市場發展基金會，111 年度公司治理評鑑系統評鑑結果暨評鑑程序說明，2023 年 4 月。

(三) 網路資料

- OANDA 萬達，「什麼是納斯達克 (NASDAQ)？詳細介紹與道瓊和 S&P500 之間的差異」，https://www.oanda.com/bvi-ft/lab-education/dictionary/na_si_da_ke/。
- 台灣證券交易所公司治理中心，上市櫃公司董事會成員平均性別比例，<https://cgc.twse.com.tw/boardDiversity/chPage>。

- 金融監督管理委員會新聞稿，金管會正式啟動「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，2020 年 08 月，<https://reurl.cc/0XLYX9>。
- 劉家瑜，公司治理強制設女董事 今年 IPO 公司適用 明年擴至全體上市櫃，<https://www.mypeoplevol.com/Fin/Article/48241>。

二、外文資料

(一) 期刊論文

- Deborah L. Rhode, Amanda K. Packel, DIVERSITY ON CORPORATE BOARDS: HOW MUCH DIFFERENCE DOES DIFFERENCE MAKE?, Delaware Journal of Corporate Law (2014).
- Schwartz-Ziv, M, Gender and Board Activeness: The Role of a Critical Mass. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 52(2), 751-780, (2017).
- Yaron Nili, Beyond the Numbers: Substantive Gender Diversity in Boardrooms, 94 Ind. L.J. 145, 159 (2019).

(二) 外國法律、規則

- California Corporations Code § 301.3. Female directors; minimum number of female directors; reports; adoption of regulations; fines.
- California Corporations Code § 301.4. Minimum number of directors from underrepresented community; reports; adoption of regulations; fines.
- Crest v. Padilla, 20 STCV 37513.
- European Parliament resolution of 3 May 2022 on reaching women's economic independence through entrepreneurship and self-employment (2021/2080(INI)), Celex No. 52022IP0139.
- Maryland House Bill 1116, Gender Diversity in the Boardroom.
- Massachusetts Bill S.1879, Act to ensure more women serve on corporate boards of directors.
- NASDAQ Rule 5605(f): Diverse Board Representation.
- New Jersey Senate Bill 3469, Requires certain corporations to appoint women to board of directors.
- Senate Bill 826.

(三) 網路資料

- Deloitte, Progress at a snail's pace Women in the boardroom: A global perspective, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/2022/arg-2022-Women-in-the-boardroom.pdf>, April, 2021, last visited 15/05/2023.
- European Parliament, Women on boards: deal to boost gender balance in companies, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20220603IPR32195/women-on-boards-deal-to-boost-gender-balance-in-companies>.
- Fried, Jesse M., Will Nasdaq's Diversity Rules Harm Investors? (March 31, 2021), European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 579/2021, at <https://ssrn.com/abstract=3812642>.
- H.R.1277 - 117th Congress (2021-2022): Improving Corporate Governance Through Diversity Act of 2021, H.R.1277, 117th Cong. (2022),

<https://www.congress.gov/bill/117th-congress/house-bill/1277/text/ih>.

- Morgan Stanley Capital International Inc., WOMEN ON BOARDS, at <https://www.msci.com/documents/10199/04b6f646-d638-4878-9c61-4eb91748a82b>.
- Natalie Huet, EU strikes deal to impose 40% quota for women on boards of large companies by 2026, at <https://www.euronews.com/next/2022/06/08/eu-strikes-deal-to-impose-40-per-cent-quota-for-women-on-boards-of-large-companies-by-2026>.
- OECD (2021), “OECD Corporate Governance Factbook 2021”, pages 164-165, <https://www.oecd.org/corporate/corporategovernance-factbook.htm>.
- OECD Publishing, OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Nov, 2015), at <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>.
- SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, (Release No. 34-92590; File Nos. SR-NASDAQ-2020-081; SR-NASDAQ-2020-082), <https://www.sec.gov/rules/sro/nasdaq/2021/34-92590.pdf>, August 6, 2021.