



「多元、公平和共融」(DEI) 勞動力對香港創新、競爭力和可持續發展的作用

李芝蘭、關志健、柯衍健、巫麗蘭、郭儉、鍾碩殷²

2023 年 2 月

一、引言

近年，香港出生率下降及人口老化，創新指數及競爭力下滑，出現人才外流和移民潮等現象，加上新冠疫情（COVID-19）的打擊，對本港未來的人力資源、經濟以至社會的可持續發展構成嚴峻挑戰。有見及此，本文探討「多元、公平和共融」（Diversity, Equity and Inclusion, 以下簡稱 DEI）³ 勞動力對促進社會和企業創新及可持續發展的作用，提出特區政府和企業應透過進一步推動 DEI 勞動力和人才庫，提升香港競爭力。

¹ 香港城市大學持續發展研究中心（CSHK）成立於 2017 年 6 月，是一個開放和跨學科的研究平台，旨在促進及增強香港學術界、工業界和專業服務界；社會及政府；以及香港與不同區域之間的協作，並從事有影響力的應用研究範疇包括香港專業服務、一帶一路、粵港澳大灣區、新冠病毒（COVID-19）等，研究項目屢獲資助，並出版多份研究報告、論文和書籍，中心總監為李芝蘭教授。更多資訊請瀏覽中心網頁 <http://www.cityu.edu.hk/cshk>。本建議書為多元職場政策研究系列的一部分，歡迎就此政策研究系列提供意見，請電郵至：sushkhub@cityu.edu.hk。

² 李芝蘭教授為香港城市大學公共及國際事務學系教授、香港持續發展研究中心總監；關志健為香港城市大學社會及行為科學系助理教授；柯衍健為香港城市大學公共及國際事務學系助理教授；巫麗蘭為香港城市大學會計學系教授及香港持續發展研究中心副總監；郭儉為香港城市大學社會及行為科學系客席助理教授；鍾碩殷為香港持續發展研究樞紐成員及香港科技大學社會科學部教學助理。

³ 坊間有不少類似的概念縮寫，例如 D&I 和 JEDI（「J」在這裡指公義 Justice）等。企業在考慮應用哪個概念縮寫時，應首先思考自己為何應用這些概念，考慮期望這些概念可為企業帶來甚麼改變、企業規模等其他因素，從而決定應用和強調這些概念中的哪項元素。

二、甚麼是 DEI？

「多元、公平和共融」（DEI）意指多元、公平和共融三種相互關聯的價值，企業和政府可透過實施和推廣 DEI 政策，促進不同群體在機構內的代表性和參與度。「多元」（diversity）建基於群體之間對不同觀點的接納和包容，在上世紀 80 年代因應社會勞動力與職場的人口結構特徵轉變而興起，意指具不同特徵的群體或個人同時存在於同一社群或組織之中，由於各人不同的經歷和特質，因此每人都可為社群作出獨特的貢獻。「多元」大致可分為兩種的定義：「狹義多元」針對「先賦的」（ascribed）特徵差異，例如：年齡、性別、種族、身體殘疾等，一般不能因人的主觀意願或能力而改變。狹義多元也稱「表面多元」，因為它們所包括的差異，大多可以輕易地透過觀察一個人的外表容貌而得知。因此，自古以來狹義多元所包括的差異，是導致權力差異、歧視和偏見的重要根源之一。「廣義多元」伸延至包括「可獲取的」（achieved）特徵差異，例如：教育程度、地理背景、語言、文化、宗教、價值觀、社會經濟狀況、家庭狀況（例如懷孕）、經驗、技能、專業知識、性格等。從應用性和政策的角度來看，兩種定義各有利弊，強調「狹義多元」可令社會更聚焦關注較傳統的受歧視群體（例如女性、傷殘人士和少數族裔），但較易忽略其他少數群體，因此不利於團結社會的各類少數群體一同推動多元；「廣義多元」認為所有差異同樣重要，補足了「狹義多元」的限制，但現實上各種差異有不同的重要性和處理方法，政府與企業通常無法以有限的資源同時、同等地兼顧各種差異。因此應更多考慮應用環境和實際情況來評估不同理解「多元」的方式的優次⁴。

「公平」（equity）是指由於每個人都可以為社會作出一些不同但有價值的貢獻，因此社會在道義上有責任解決導致弱勢群體受到不公平待遇的因素。為了解決公平問題，人們需要了解社會差異的根本原因，政府和機構則應在程序和資源分配中注重公平性與公正性，以確保每個人的公平的機會和待遇，並試圖識別和消除阻礙某些群體公平參與的障礙。公平與「平等」（equality）相關但不完全相同，因為各人有不同需要，給予平等、劃一的待遇不一定能達至公平。因此，秉持和實踐「公平」的企業，一般會盡量避免制定「一刀切」的政策。相反，它們應考慮不同個人的需要，調整政策、組織架構和資源分配，以解決少數個別群體面臨的不利條件。

由於早期有關推動「多元」的工作集中促進「比例性多元」（representational diversity），雖然為不同受歧視群體增加工作機會（即提升某群體的比例），但晉升機

⁴ Hays-Thomas, Rosemary (2017) *Managing workplace diversity and inclusion : a psychological perspective*. New York, NY : Routledge.

會匱乏，不少人更在短時間內離職，反映受歧視群體未能充份融入機構、各展所長，並獲取相應回報，由此衍生了更進步和全面的「共融」（inclusion）概念。此概念形容一名成員透過在團體中的經驗滿足其個性（uniqueness）和團體歸屬感（belongingness）的需要、從而增進對團體的認同感和投入感。「共融」通過積極鼓勵每個人或群體表達意見和作出貢獻，並參與建立一種每個人都接納和互相尊重的文化和協作環境，消除所有障礙和歧視。具體來說，在職場上，多元是為了確保員工不因身份而被排斥，企業創造一支具有廣泛背景和經驗的工作團隊；而共融則是進一步提供必需的空間和機會，鼓勵每名員工表達意見、發展和創造價值。

三、DEI 的重要性

不論對整體社會還是個別企業而言，DEI 是可持續發展的成功關鍵。DEI 與聯合國 17 項「可持續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）當中 9 個目標息息相關，包括：

- 目標 1：在全世界消除一切形式的貧困（No Poverty）
- 目標 4：確保包容和公平的優質教育，讓全民終身享有學習機會（Quality Education）
- 目標 5：實現性別平等，增強所有婦女和女童的權能（Gender Equality）
- 目標 8：促進持久、包容和可持續經濟增長，促進充分的生產性就業和人人獲得適當工作。（Decent Work and Economic Growth）
- 目標 9：建設具防災能力的基礎設施，促進具包容性的可持續工業化及推動創新（Industry, Innovation and Infrastructure）
- 目標 10：減少國家內部和國家之間的不平等（Reduced Inequalities）
- 目標 11：建設包容、安全、具防災能力與可持續的城市和人類住區（Sustainable Cities and Communities）
- 目標 16：創建和平與包容的社會以促進可持續發展，提供公正司法之可及性，建立各級有效、負責與包容的機構（Peace, Justice and Strong Institutions）
- 目標 17：加強執行手段，重振可持續發展的全球夥伴關係（Partnerships for the Goals）

社會發展方面，DEI 政策有助啟發創新促進經濟發展、提供公平的機會和建立真正和諧的社會。首先，由於 DEI 政策鼓勵和吸納不同意見和建議，因此有助啟發及創造嶄新的方案解決社會問題，鼓勵社會創新，提升競爭力，促進經濟發展。其次，DEI 政策針對糾正長期不平衡的發展資源和發展機遇上的結構性障礙，有助建立公平的社會，讓所有人 – 尤其是面對逆境的弱勢社群 – 都能公平地獲得發展資源和機會。第三，DEI 促進互相理解達至真正的社會和諧。因為人們有機會表達不同意見，並且獲得接納和

尊重，社會匯集不同想法和觀點，便能更到位地照顧不同人的需要，而且透過溝通促進互相理解有助消除歧視，鞏固社群關係，增加歸屬感，建立和而不同的風氣，達成真正的社會和諧。

企業營運方面，DEI 概念有助提升適應突變的能力（resilience）、挽留人才（talent retention）以及提升營運效益和業績。首先，DEI 鼓勵招攬多元人才（或發掘現職員工的更多才能），以不同的視角探索有效解決難題的新方法、改善決策、帶來更多意外收穫，或以不同的經驗和技術應付前所未見的新挑戰、開拓新市場。相反，如果人才在經驗、背景與技能等方面皆單一或相似，組織很可能會缺乏嶄新視角，削弱競爭力和應變力。其次，強大而成功的 DEI 計劃使員工了解每個人都有責任建立共融的企業文化，鼓勵員工參與自上而下的全機構戰略和計劃，以解決和防止工作場所偏見，促進彼此認可、尊重和欣賞。因此，員工在工作中更樂於信任管理，士氣和表現更佳，人才相對願意留下為機構效力。相反，如果沒有共融和公平的文化，感覺代表性不足的員工可能會辭職，機構便會蒙受人才流失的風險。第三，一個共融的工作環境有助培養員工的歸屬感，令員工感覺彼此之間的連結更緊密，發揮更高效率的生產力，營運效益和提升業績。

研究發現，通過促進新思想和促進社會和諧，提高勞動力多元化有利企業提高績效和社會從危機中恢復的能力^{5 6}。一些例子包括：女性領導層較多的企業利潤更高⁷；僱用殘疾人的企業隨後在利潤、員工保留率和客戶忠誠度方面有所提高⁸；律師事務所提高員工的種族多樣性與企業的財務業績密切相關⁹。麥肯錫 2018 年發表的《透過多元化來實現績效》報告提出 D&I 是企業的差異化競爭優勢，密切影響其財務業績。擁有高度多元化種族或文化的執行團隊，企業盈利能力超越同行的機率達 33%；種族和文化多元化程度更高的董事會較其它董事會獲得更高利潤的可能性高達 43%。這些研究發現已開始對公共政策發揮影響，例如英國外交、聯邦與發展事務部 (FCDO) 2022 年一份政策文件便勾畫了英國 2022 年至 2030 年的殘疾包容促進計劃¹⁰。

⁵ Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49–53.

⁶ Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020). Diversity wins. *McKinsey*.

⁷ Post, C., & Byron, K. (2015). Women on Boards and Firm Financial Performance: A Meta- Analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.

⁸ Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N., & Karon, L. (2018). A Systematic Review of the Benefits of Hiring People with Disabilities. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(4), 634–655.

⁹ Smulowitz, S., Becerra, M., & Mayo, M. (2019). Racial diversity and its asymmetry within and across hierarchical levels: The effects on financial performance. *Human Relations*, 72(10), 1671–1696.

¹⁰ The Foreign, Commonwealth & Development Office. (2022). *FCDO disability inclusion and rights strategy 2022 to 2030*. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1074127/Disability-Inclusion-and-Rights-Strategy-2022.pdf

四、香港 DEI 政策現況

一般而言，政府可透過政策監管和提供鼓勵誘因，促進私人企業推行合乎 DEI 概念的招聘程序和管理方針。

香港政府促進 DEI 勞動力的政策。根據由平等機會委員會（下稱「平機會」）負責執行的四項反歧視條例規定¹¹，不同背景的人士不得因性別、懷孕、哺乳、婚姻狀況、殘疾、家庭狀況和種族而受到歧視、騷擾和傷害，保障就業機會均等。另外，平機會透過《種族多元共融僱主約章》「為僱主提供政策指引與良好常規的推介清單，以鼓勵僱主推動種族多元共融的工作間文化」¹²。自 2016 年以來，根據「環境、社會及管治」（ESG）報告框架，上市公司需要披露其勞動力的詳細信息，例如性別、年齡和就業類型。僱用殘疾人士的僱主將獲得政府補貼，為每位新員工提供長達 9 個月的在職培訓津貼，以及一次性購買輔助設備和工作場所的補貼。

儘管特區政府採取了這些措施，但本港在實現 DEI 勞動力方面仍有頗大的進步空間，例如：2021 年恆生指數公司董事會中，女性僅佔 14.3%，比 2019 年僅增加 0.4%¹³。2018 年香港長者勞動力參與率為 11.7%，低於世界經濟合作及發展組織（OECD）經濟體的平均水平（2017 年為 14.8%），更遠低於鄰近的韓國（31.5%）、新加坡（26.8%）和日本（23.5%）¹⁴。殘疾人士的失業率幾乎翻了一倍，從 2013 年的 6.7% 增加到 2021 年的 11%¹⁵，即使是高學歷的傷殘人士也面對就業困難¹⁶。在各個少數族裔群體中，南亞人的失業率（5.3%）高於總人口的失業率（3.7%），巴基斯坦最高（9.2%），並且主要從事初級職業¹⁷。中文是本地職場上普遍的生存必要技能。但是，現時本港的中文教育政策為非華語學生而設的「中文作為第二語言學習架構」，未有合適配套與第二語言學習元素，教師為額外設計課程所需的資源亦不足，導致眾多扎根香港多代的少數族裔無法充分掌握中文，難以融入香港的生活和工作¹⁸。另外，香港高齡歧視情況普遍¹⁹，不論是基層抑或專業人士（例如醫生）都面對「被退休」的壓力，但現行

¹¹ 即《性別歧視條例》、《殘疾歧視條例》、《家庭崗位歧視條例》和《種族歧視條例》

¹² 見平機會網頁 <https://www.eoc.org.hk/zh-hk/news-and-events/events-and-programmes/eoc-events/inclusion-charter>

¹³ Community Business. (2021). *Women on Boards: Hong Kong 2021*. <https://www.communitybusiness.org/women-on-boards>

¹⁴ Chan, D., & Yip, D. (2019). *Elderly employment: Latest developments in Hong Kong and policies in international perspective*. Office of the Government Economist, Hong Kong SAR.

¹⁵ 資料來源於香港特別行政區政府統計處第 63 號專題報告 - 殘疾人士及長期病患者。詳情可參看 https://www.censtatd.gov.hk/en/data/stat_report/product/C0000055/att/B11301632021XXXXB0100.pdf

¹⁶ 關志健（2022 年 11 月 28 日）。〈善用機遇-發展多元人才〉。明報。 <https://bit.ly/3I3fXBO>

¹⁷ 資料來源於平機會香港少數族裔青年教育和就業路徑的研究報告 ISE12/20-21。詳情可參看 https://www.eoc.org.hk/EOC/upload/ResearchReport/20200619_em_c.pdf

¹⁸ 香港 01（2022 年 5 月 6 日）。〈共融支援不足，融樂會憂「方向性」政綱對少數族裔政策毫無方向〉。取自 <https://bit.ly/3Ysn9N9>

¹⁹ 香港 01（2019 年 2 月 17 日）。〈高齡就業歧視嚴重，林正財：社會剔除了一班有經驗，仲打得人士〉。取自 <https://bit.ly/3HZJmgf>

勞工法例及勞資審裁處都無法處理²⁰。

一些成功案例顯示，多元背景的人士在適當的支援下，能夠在職場上有更大的發揮²¹。與此同時，他們能為企業作出貢獻，達致雙贏的效果。然而，這些成功個案往往不是自然地發生，而需要一些協助才行。畢竟，現時許多企業對如何物色、聘用多元背景的人士也無從入手。企業內的主管，以至一般僱員，往往也欠缺足夠經驗去督導、支援這些同事。另一邊廂，不少多元背景的求職者，對勞工市場的情況也不熟悉。他們或也需要一些協助，讓他們適應勞工市場的要求。而許多非政府組織(NGOs)具備支援多元背景人士的經驗，理當可以發揮更積極的橋樑角色，把多元背景人士和企業連繫起來。然而，目前 NGOs 的服務缺乏直接面向企業的工作，未能有效支援企業去推動職場共融²²。

五、總結及建議

本文探討了 DEI 的定義以及香港 DEI 政策現況。為了促進香港的可持續發展，我們提出以下建議期以進一步提升香港的 DEI 勞動力政策：

一、投放資源加強支援企業發展多元共融

增加資源支援企業加強發展多元共融，例如向企業加強推廣 DEI，以及為企業（尤其是人力資源部門和管理層）提供 DEI 專業諮詢服務及相關培訓，包括制定 DEI 管理方針以至落實和審查企業的 DEI 政策。政府可先鼓勵受資助機構參與，以帶動私人機構加入。

二、加強評估企業多元性與共融性，提供更多誘因

政府可更仔細評估企業的多元性與共融性，並給予誘因鼓勵企業增加透明度和落實 DEI。例如企業員工是否有足夠空間和機會發表意見？他們認為自己的意見有沒有被管理層聽到、接納甚至參考作出改善？參照《種族多元共融僱主約章》，政府可對機構進行更全面的 DEI 評級及頒發證書，以鼓勵企業提升多元性和包容性。

三、盡快研究和落實其他類型的反歧視條例（例如反年齡歧視條例）

雖然坊間對某些反歧視項目的討論（例如反性取向歧視條例）依然存在相當大的爭議，政府可透過舉辦公眾諮詢會等不同手段促進各方之間的溝通和理解，以建立共識盡快

²⁰ 資料來源於中華人民共和國香港特別行政區立法會保障年長僱員免受職場歧視的措施（2021）保障年長僱員免受職場歧視的措施 ISE12/20-21 文件。詳情可參看 <https://www.legco.gov.hk/research-publications/chinese/essentials-2021ise12-protection-of-mature-workers-against-workplace-discrimination.htm#endnote1>

²¹ Kwan, C. K. (2020). Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 1-8.

²² Kwan, C. K. (2021). Helping people with disabilities in the workplace: Mezzo-level interventions targeting corporate culture. *Social Work*, 66(4), 339-347.

立法，又或先提出較溫和的節哀方案爭取寸進（例如訂立不具法律效力的建議指引）。另外，改善與少數族裔就業有關的政策，例如立法規限語言歧視或如上文提及的中文教育政策。

四、資助 NGOs 擔任中介角色

善用 NGOs 的網絡和專業知識，鼓勵 NGOs 扮演更積極配對角色，促進企業認識和有效接觸多元背景應徵者，並協助企業執行 DEI 政策措施。建議社會福利署可擴大現時與非政府機構所定立的「津貼及服務協議」，以包含推動企業職場共融的服務範疇。NGOs 亦應協助企業支援各類多元背景的僱員，包括殘障人士、精神復元人士、少數族裔、長者、性/別小眾等等。