



Active is:

# 解決日本的性別多元化問題

2020年7月



**Yuki Sugi**  
日本股票研究  
聯合董事

研究表明，員工之間更加平衡的性別比例可提升公司績效，但在日本公司中，僅九分之一的董事為女性。我們的項目旨在探究性別多元化進展緩慢的原因，並鼓勵更廣泛地採取措施，以縮小該差距。

日本的工作年齡人口正在減少，但或可透過提高女性在勞動人口中的比例緩解此潛在的勞動力短缺。2019年，女性佔日本勞動人口的44.5%，該比重雖在近數十年顯著改善，但仍低於大部分發達經濟體。然而，據高盛於2019年發佈的一份報告估計，倘若該性別差距得到完全消除，日本的國內生產總值或可增長 10%。

儘管如此，真正的性別多元化不僅意味著兩性各佔一半就業機會；亦意味著有更多女性可獲得高級職位，但就此而言，日本落後於其他發達市場。在日本，有一半成年女性為大學畢業生，而其中絕大多數在職場中工作。但政府資料顯示，於2018年，在私人企業中僅有略高於11%的女性董事。此統計數據在很大程度上由日本社會對女性在家庭生活中角色的傳統期望所致，而這種期望促使很多女性在畢業後從事兼職或臨時工作。

## 要點

- 研究表明，性別多元化程度加大可提高創新及生產力，從而提升公司的股本回報率
- 性別多元化的商業案例並非萬能；主動參與有助公司明確性別多元化問題的具體原因
- 性別多元化的公司領導層通常深諳文化轉型所需，並會從大學畢業生開始構建女性人才隊伍
- 我們的項目探究表明，設定清晰的目標及關鍵績效指標是推動性別平等邁向更高水平的關鍵



**Chris Ye**  
環境、社會和管治  
分析師

## 性別多元化有利於公司發展

在我們與公司的定期接觸中，我們致力為性別多元化發聲。為進一步探討此問題並推動積極變革，我們開展了一個項目，專門與日本企業接觸，以了解其實現性別多元化的方式。

為了讓公司理解性別多元化，最重要的是讓公司明白性別多元化有利於公司發展。無論是初級職位還是高級職位，男女之間更加平等通常會導致：

- 擁有更多高學歷僱員
- 觀點多元化及減少「趨同思維」
- 提高員工滿意度

就此而言，日本政府與東京證交所聯合推出的Nadeshiko指數就是一個例證，其成份公司於提升女性地位方面均具有出色的記錄。於過往10年，Nadeshiko指數跑贏基準指數東證指數。

## 我們的投資方法優先考慮性別平等

於2019年2月至10月期間，我們的日本股票及環境、社會和管治研究團隊與21家日本公司進行對話，就其性別平衡以及為推動性別平等所作努力展開討論。除討論政策及成就外，與我們交流的部分公司亦願意就各類挑戰、從以往錯誤中汲取的教訓以及其方法如何改進等方面展開討論。

我們的對話揭示了四個重要的結論：

### 1. 界定清晰的商業理由至關重要

我們發現，日本的很多公司高管目前並不理解性別多元化的商業理由。這增加了實現有效變革的難度，因為如果沒有界定清晰的理由，改善多元化的工作可能會淪為一種無效的表面工作。

在多元化方面領先業界的公司通常會制定部分措施，將提升女性地位與公司的優勢掛鉤。例如，如果一間公司希望將其以男性為主的客戶群實現多元化，則該公司應切實考慮提拔更多女性擔任產品開發方面的高級職位，從而獲得女性的不同見解。

### 2. 公司須自上而下地轉變其文化

在轉變公司文化方面取得最大成就的多元化項目，往往亦是獲得高級管理層積極主導的項目。

在轉變企業文化的過程中，高效的雙向溝通至關重要。部分公司會定期舉行一對一會談，從而讓女性可就多元化措施的有效性向管理層提供坦誠的反饋。此等會議亦能讓管理層提供指引及鼓勵，幫助女性僱員在事業上更上一層樓。員工亦可從靈活的工作安排等實際支持中獲益。

### 3. 構建穩健的女性人才儲備至關重要，而這始於開啟職業生涯的畢業生

長遠而言，為實現董事會有更多女性董事，企業須在各個層次的高級職位上解決性別平衡問題，包括讓剛畢業的大學生獲得開展其職業生涯的職位。這為未來的高管及董事職位建立了女性候選人儲備。擁有良好性別多元化實踐的公司，積極主動地建立穩健的女性領導儲備，會更有可能吸引並挽留各類人才，包括男性和女性。

### 4. 確切的數字對於衡量進展至關重要

日本公司通常在披露資料中說明促進性別多元化的政策，但往往會迴避具體的目標及關鍵業績指標。在我們的對話中，我們鼓勵公司採用明確的指標並定期報告有關指標。這種特殊性及透明度將讓投資者等外部利益相關者可隨著時間衡量進展情況。就此而言，須避免一般性的目標：「我們旨在持續改善多元化」的表述過於含糊。此外，應因業務的發展審查及更新所使用的指標。

## 我們看好日本的性別多元化

儘管日本的高級職位及職業生涯職位的性別多元化仍處於低位，特別是與其他已發展市場相比，但令人振奮的是，日本公司熱衷於就此話題與我們進行交流，因為此等公司明白，更好的均衡會令其受惠。

積極的管理對於加快進展而言至關重要。就性別多元化問題與日本公司進行的直接交流，已就此話題對商業及投資

的重要性發出一個強烈而明確的信息，同時也提供了一個平台，令其他日本公司的行之有效的舉措得到分享。

透過參與，我們將持續支持企業提升公司各個層面（從畢業生到董事會董事）的性別多元化。

Active is : Allianz Global Investors

著重 因而主動：安聯投資

與我們保持聯繫

| [hk.allianzgi.com](http://hk.allianzgi.com)

| +852 2238 8000

| 搜尋



讚好我們專頁 [安聯投資 - 香港](#)



聯繫LinkedIn帳戶 [Allianz Global Investors](#)



訂閱YouTube頻道 [安聯投資](#)

本文內所載的資料於刊載時均取材自本公司相信是準確及可靠的來源。本公司保留權利於任何時間更改任何資料，無須另行通知。本文並非就內文提及的任何證券提供或邀請或招攬買賣該等證券。閣下不應僅就此文件提供的資料而作出投資決定，並請向財務顧問諮詢獨立意見。

投資涉及風險，尤其是投資於新興及發展中市場所附帶之風險。過往表現並非未來表現的指引。投資者在投資之前應細閱銷售文件，瞭解基金詳情包括風險因素。本文件及網站並未經香港證券及期貨事務監察委員會審核。發行人為安聯環球投資亞太有限公司。

安聯環球投資亞太有限公司（香港中環花園道3號中國工商銀行大廈27樓）是基金香港代表並受香港證券及期貨事務監察委員會（香港鰗魚涌華蘭路18號港島東中心54樓）監管。