



**SCUOLA SUPERIORE PER MEDIATORI LINGUISTICI**  
(Decreto Ministero dell'Università 31/07/2003)

Via P. S. Mancini, 2 – 00196 - Roma

**TESI DI DIPLOMA  
DI  
MEDIATORE LINGUISTICO**

**(Curriculum Interprete e Traduttore)**

Equipollente ai Diplomi di Laurea rilasciati dalle Università al termine dei Corsi afferenti alla  
classe delle

**LAUREE UNIVERSITARIE  
IN  
SCIENZE DELLA MEDIAZIONE LINGUISTICA**

**EVOLUZIONE E CONTRADDIZIONI DEL LAVORO IN GIAPPONE: DAL  
KAROSHI ALL'INCLUSIONE DI GENERE**

**RELATORI:**  
prof. Fabio Matassa

**CORRELATORI:**  
prof. Wolfram Kraus  
prof.ssa Maggie Papparusso

**CANDIDATO:**

**ANDREA BASILE**  
3310

**ANNO ACCADEMICO 2023/2024**

*Alla mia famiglia,  
per essere sempre presente.*



## Sommario

|   |    |
|---|----|
| Introduzione .....  | 1  |
| 1. Introduzione alla cultura del lavoro giapponese .....  | 5  |
| 1.1. Storia e sviluppo della cultura lavorativa in Giappone .....                               | 5  |
| 1.2 Il concetto di “Shūshin Koyō” (impiego a vita) .....  | 6  |
| 1.3. Il sistema di promozione e anzianità e la transizione al Seikashugi.....                   | 9  |
| 1.4. Influenze del confucianesimo e del collettivismo nella cultura del lavoro.....             | 12 |
| 2. Karoshi – Il fenomeno delle morti da superlavoro e Karojisatsu.....                          | 14 |
| 2.1. Origini dei termini e definizioni .....  | 14 |
| 2.2. Casistica generale .....   | 15 |
| 2.3. Casi celebri e impatto sociale .....   | 17 |
| 2.4. Risposte Legislative e tentativi di prevenzione .....                                      | 23 |
| 3. Le “caste del lavoro” in Giappone .....  | 27 |
| 3.1 Le gerarchie aziendali e le divisioni di classe .....                                       | 27 |
| 3.2. Il precariato e i lavoratori non regolari .....  | 28 |
| 3.3 I furitā (freeter) e i NEET .....   | 31 |
| 3.4. L’influenza del sistema educativo sulle opportunità lavorative .....                       | 35 |
| 4. Differenze di genere nel mondo del lavoro giapponese .....                                   | 38 |
| 4.1. Il ruolo tradizionale della donna nella società giapponese .....                           | 38 |
| 4.2. La presenza delle donne nel mondo del lavoro e la "M-curve" .....                          | 40 |
| 4.3. Il gap salariale tra uomini e donne.....   | 43 |
| 5. Case study – Politiche di inclusione femminile nelle aziende giapponesi .....                | 45 |
| 5.1. Le recenti politiche del governo giapponese per favorire l'inclusione delle<br>donne ..... | 45 |
| 5.2. Abenomics - Womenomics .....   | 49 |
| 5.3. Analisi delle iniziative aziendali .....   | 51 |
| 5.3.1. Shiseido .....   | 52 |
| 5.3.2. Toyota .....   | 55 |
| 5.3.3. Fujitsu.....   | 57 |

|  |     |
|--|-----|
| Conclusione .....  | 59  |
| 1. Introduction to Japanese work culture.....  | 63  |
| 1.1. History and development of Japanese work culture .....                          | 63  |
| 1.2. The concept of “Shūshin Koyō” (employment for life).....                        | 64  |
| 1.3. The promotion system and seniority and the transition towards Seikashugi ..     | 66  |
| 1.4. Influences of Confucianism and collectivism in the work culture .....           | 68  |
| 2. Karoshi – The phenomenon of death from overwork and Karojisatsu .....             | 70  |
| 2.1. Origins of the terms and definitions .....                                      | 70  |
| 2.2. General Records .....   | 71  |
| 2.3. Famous cases and social impact .....  | 72  |
| 2.4. Legislative responses and prevention efforts .....                              | 78  |
| 3. The “labour castes” in Japan.....   | 81  |
| 3.1. Corporate hierarchies and class divisions .....                                 | 81  |
| 3.2. Precarious and non-regular workers .....  | 82  |
| 3.3. Furītās (freeters) and NEETs.....   | 84  |
| 3.4. The influence of the education system on working opportunities.....             | 87  |
| 4. Gender differences in the Japanese labour market.....                             | 90  |
| 4.1. The traditional role of women in Japanese society.....                          | 90  |
| 4.2. Women’s presence in labour market and the “M-curve” .....                       | 92  |
| 4.3. The gender pay gap.....   | 93  |
| 1 Einführung zu der Arbeitskultur in Japan.....                                      | 97  |
| 1.2. Das Konzept von „Shūshin Koyō“ (Lebenslange Beschäftigung) .....                | 98  |
| 1.3. Das Förderungs - und Dienstalter-System und der Übergang zu Seikashugi          | 101 |
| 1.4. Einflüsse des Konfuzianismus und des Kollektivismus auf die Arbeitskultur ..... | 103 |
| 2. Karoshi – Das Phänomen der Todesfälle durch Überarbeitung und Karojisatsu.        | 105 |
| 2.1. Ursprünge der Begriffe und Definitionen .....                                   | 105 |
| 2.2 Allgemeine Fallstudien .....   | 106 |
| 2.3 Berühmte Fälle und soziale Auswirkungen .....                                    | 108 |
| 2.4. Antworten des Gesetzgebers und Präventionsversuche.....                         | 114 |
| Ringraziamenti .....   | 117 |
| Bibliografia .....   | 121 |

|                 |     |
|-----------------|-----|
| Sitografia..... | 125 |
|-----------------|-----|



## **Introduzione**

Il 13 ottobre 2024, in Italia, è stata la Giornata Nazionale per le Vittime degli Incidenti sul Lavoro.

Il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella ha rivolto il suo pensiero a tutti coloro che hanno perso la vita o che hanno subito infortuni o si sono ammalati a causa del proprio lavoro. In questa occasione ha ribadito che “la Sicurezza sul lavoro è una priorità permanente della Repubblica”. E ha aggiunto che “La sicurezza sul lavoro oltre che una prescrizione costituzionale è anzitutto una questione di DIGNITÀ UMANA. Garantire condizioni di lavoro sicure significa rispettare la vita e il valore di ciascuna persona.”

Il tema del lavoro come crescita e realizzazione della persona non può prescindere dal riconoscimento dei diritti del lavoratore, sia che si tratti di diritti patrimoniali come il diritto alla giusta retribuzione, sia che si tratti di diritti personali come quello di lavorare in condizioni di adeguata igiene e sicurezza, il rispetto della salute psicofisica, la giusta gestione dell’orario di lavoro, il riconoscimento della libertà di opinione, di riservatezza e delle libertà sindacali.

Il tema del lavoro ha una fortissima rilevanza sociale; richiede un impegno corale a tutti i livelli sia nazionale, sia internazionale, per prevenire la perdita della dignità di chi lavora, della salute, e a volte della stessa vita del lavoratore. La riflessione sulla tematica in Italia e gli accesi dibattiti sull’argomento hanno spinto me ad approfondire la stessa tematica in riferimento al Giappone, che da sempre mi affascina con la sua lingua e la sua cultura e che come me attrae tanti altri, italiani e non. Si pensi che attualmente gli italiani, in particolare giovani, che vivono e lavorano in Giappone sono circa 3000, suddivisi in particolare tra Tokyo e Osaka.

Il Giappone ha una storia antica e importante, una cultura millenaria seducente che si fonda su tradizioni sentite e grandi valori: l’armonia sociale, il rispetto, l’educazione verso il prossimo, la gentilezza.

Accanto alla sua storia, il Giappone mostra con orgoglio l’altra faccia di sé correndo verso il futuro. Mostra al mondo i suoi aspetti migliori: l’efficienza dei servizi pubblici, lo sviluppo delle infrastrutture, la sicurezza delle strade, la tecnologia avanzata, il rispetto dell’ambiente, le opportunità di lavoro.

È proprio il tema del lavoro che però presenta ancora dei lati oscuri e molto dibattuti. Nell'ultimo rapporto ONU 2024 presentato a Ginevra nel corso del Consiglio per i Diritti Umani “la discriminazione e le molestie sul posto di lavoro ai danni delle donne, stranieri e minoranze sessuali, in Giappone desta forte preoccupazione”.

Nonostante gli “importanti progressi” degli ultimi anni, l'ONU richiama ancora una volta il Giappone affinché si prodighi con necessità e urgenza a “smantellare completamente le sovrastrutture radicate nel sistema sociale e aziendale che determinano disuguaglianza e discriminazione nei confronti delle minoranze a rischio” ossia nei confronti delle donne, delle minoranze sessuali, di anziani, bambini e persone con disabilità.

Ci si chiede come un paese con una cultura antica e meravigliosamente ricca, che va senz'altro rispettata e tutelata, e che allo stesso tempo è una delle più grandi potenze del mondo, non si sia ancora adeguato agli standard del mondo occidentale nella tutela del lavoro e dei lavoratori.

Ovviamente non tutto il mondo del lavoro in Giappone è nero. Vi sono anche delle belle pratiche e delle belle realtà, ma ho inteso tralasciare gli aspetti positivi del lavoro in Giappone incentrando la mia ricerca e l'elaborato che ne è scaturito sugli aspetti critici e conseguentemente sui cambiamenti, a più livelli, che mirano alla loro risoluzione.

Nel primo capitolo tratto la storia e lo sviluppo della cultura lavorativa del Giappone, fortemente influenzata dal tradizionale codice dei Samurai.

Il lavoratore giapponese è profondamente legato al concetto di lealtà verso la propria azienda, arrivando a dedicare la propria esistenza ad essa; diventa un vero e proprio soldato aziendale. La sua lealtà è necessaria per l'ottenimento di promozioni, riservate quasi esclusivamente a chi decide di rimanere nella stessa azienda fino al pensionamento. L'importanza del concetto di lealtà è da ricondurre al pensiero di Confucio, il quale ha posto le basi per la costituzione di tale società,

Il secondo capitolo si incentra sul più grosso problema delle conseguenze causate dall'eccessiva lealtà verso l'azienda come il fenomeno della morte da sovraccarico da lavoro, noto come *karōshi*. All'interno del capitolo spiego le origini del termine da un punto di vista linguistico e il suo ingresso nel linguaggio comune. In seguito analizzo i casi più importanti che hanno permesso al pubblico di comprendere il

fenomeno e la necessità di combatterlo. La lotta, iniziata dai famigliari delle vittime ha ricevuto sempre più attenzioni da parte dell'opinione pubblica fino ad arrivare al tavolo del governo, che negli ultimi anni ha cercato di contrastare il problema attraverso la promulgazione di leggi che regolamentano il lavoro e in particolare gli straordinari, ad oggi ancora considerati parte integrante del normale orario lavorativo. Nel terzo capitolo l'attenzione si sposta su un'analisi della struttura della società lavorativa giapponese. Analizzo il tipico rapporto di tipo verticale che si sviluppa non solo fra superiori e semplici impiegati ma anche fra gli stessi colleghi, differenziati per età e anni di servizio nell'azienda. Successivamente analizzo la differenza economica e sociale dei lavoratori regolari e non regolari, dovuta alla durata del loro contratto. Particolarmente interessanti sono inoltre le due nuove categorie formatesi negli ultimi decenni all'interno della società, vale a dire i *freeters* e i *NEET*, in rapido e costante aumento.

Ciò che comunemente determina la tipologia di impiego di un giapponese è il tipo di istruzione ricevuta. Solo infatti chi ha ricevuto un'istruzione di alto livello e da istituzioni prestigiose può ambire a un posto sicuro e ben remunerato.

Infine ho riservato gli ultimi due capitoli alla questione femminile, da sempre grosso tabù in Giappone.

Il quarto capitolo descrive brevemente il ruolo sociale tradizionalmente attribuito alla donna, cioè quello della casalinga che doveva esclusivamente dedicarsi alla casa e ai figli. Tale concezione produce, ancora oggi, eccessive disparità fra il genere maschile e quello femminile, penalizzato in termini di occupazione in numeri assoluti e in termini di ridotta possibilità di fare carriera, nonché di corresponsione di una paga inferiore.

L'ultimo capitolo, quello che più mi sta a cuore, è un capitolo dai due volti. Nel primo paragrafo infatti tratto le iniziative dello stato che attraverso normative e politiche economico-sociali hanno cercato di appianare il divario di genere, quasi sempre senza riuscirci perché le iniziative intraprese si sono rivelate insufficienti sotto molti punti di vista, tanto da attirare per l'appunto le forti critiche dell'ONU.

La sezione finale riguarda invece i cambiamenti concreti attuati da alcune società estremamente virtuose in materia di inclusione e ricerca dell'uguaglianza di genere.

Laddove lo stato non arriva, sono aziende come la Shiseido, la Toyota e la Fujitsu che si erigono ad esempio di uguaglianza, rettitudine e progresso.

# 1. Introduzione alla cultura del lavoro giapponese

## 1.1. Storia e sviluppo della cultura lavorativa in Giappone

Il Giappone è oggi una superpotenza globale ed è riuscito a conquistare questo status in pochi decenni in seguito alla seconda guerra mondiale. La sua storia è peculiare. Il suo essere un arcipelago oceanico lo ha mantenuto isolato per secoli, facendo sì che lo stile di vita rimanesse molto legato alle tradizioni antiche. L'evento che segnò profondamente la storia giapponese fu senz'altro la seconda guerra mondiale. La sconfitta nel conflitto portò all'occupazione statunitense, la quale trasformò profondamente il paese. Il Giappone infatti si dotò di una costituzione occidentale e iniziò un rapido processo di occidentalizzazione e industrializzazione che lo fece crescere prosperare e diventare la potenza che conosciamo oggi.

Per quanto il paese abbia subito questa rivoluzione è comunque rimasto profondamente legato alle sue tradizioni in molti ambiti, tra cui quello lavorativo. Ancora oggi infatti nella cultura lavorativa giapponese si riscontrano quegli antichi valori del *Codice del Bushido* (la via del guerriero), ossia il “*complesso di norme morali che guidava l'agire della casta guerriera in Giappone*”<sup>1</sup>. Principi cardine del *Bushido* erano la lealtà verso il proprio signore, l'onore, il dovere, la pietà filiale e l'economia. Seppur destinato originariamente alla casta dei *Samurai*, una volta decadute ufficialmente le caste sociali durante l'epoca Meiji (1868-1912), i valori del *Bushido* furono trasferiti a tutta la popolazione<sup>2</sup>. Il *Bushido* ebbe anche un ruolo fondamentale nella ripresa economica nel periodo susseguente alla seconda guerra mondiale, quando lo stato lo riportò in auge per incoraggiare la propria gente a risollevarsi<sup>3</sup>. Il concetto di lealtà verso il padrone è oggi riscontrabile nella lealtà del lavoratore nei confronti del datore di lavoro. Questo concetto si riflette

---

<sup>1</sup> «Bushido - Enciclopedia». Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/bushido\\_\(Dizionario-di-Storia\)](https://www.treccani.it/enciclopedia/bushido_(Dizionario-di-Storia)). Consultato: 15 ottobre 2024.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Widarahesty Yusy, “Otsukaresamadeshita!: A Critical Analysis Of Japan’s Toxic Work Culture” in *International Journal of East Asian Studies* Vol. 9, No. 1, 2020, p. 33, [doi.org/10.22452/IJEAS.vol9no1.3](https://doi.org/10.22452/IJEAS.vol9no1.3).

nell'espressione *kigyo senshi*, che significa letteralmente *soldato aziendale*<sup>4</sup>, e così come i *samurai* sacrificavano la vita per il proprio padrone, così gli odierni lavoratori giapponesi sono pronti a sacrificare la vita per le aziende dove sono impiegati. Il rispetto e l'onore riconosciuto al proprio capo sono tali che se egli è ancora presente in ufficio al termine dell'orario di lavoro, i dipendenti provano vergogna e disonore ad abbandonare le loro postazioni<sup>5</sup>.

Risulta chiaro dunque che la prima priorità di un giapponese, proprio in virtù del desiderio di mantenere il proprio onore e rispetto, sia il lavoro. Da qui il concetto di *kaisha chūshin shakai*, ossia società incentrata alla vita aziendale, con il quale si può descrivere, in maniera più ampia, l'intera società giapponese.

## 1.2 Il concetto di “Shūshin Koyō” (impiego a vita)

La lealtà del lavoratore verso il datore di lavoro si riflette anche nel concetto dello *shūshin koyō*.

La locuzione indica la pratica per cui un lavoratore rimane legato a vita alla azienda per la quale lavora. Va precisato che per legge i lavoratori giapponesi sono obbligati ad andare in pensione intorno ai sessant'anni, per cui per vita si intende vita lavorativa<sup>6</sup>. L'impiego a vita, più che essere regolamentato da un vero e proprio contratto, è da considerarsi un patto che viene spesso suggellato da una semplice stretta di mano tra il datore di lavoro e il lavoratore.

Possiamo datare l'origine del fenomeno al periodo fra le due guerre mondiali, nel quale emerse il welfare aziendale. Durante questo momento storico, l'incremento della produzione delle industrie pesanti, causò una carenza di manodopera specializzata. Dunque le aziende cominciarono ad intraprendere nuove pratiche di gestione delle risorse umane per formare dei lavoratori qualificati (*jukuren-ko*) ai quali però notoriamente mancava la suddetta lealtà verso la propria azienda; basti pensare che durante gli anni '10 del secolo scorso la percentuale di turnover si attestasse all'80%.

---

<sup>4</sup> Felici Federica, “Karōshi e diritto: le conseguenze legali della morte da eccesso di lavoro in Giappone”, 2020, Università Ca' Foscari Venezia, p. 13.

<sup>5</sup> Widarahesty Yusy, *op. cit.* p.32.

<sup>6</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 22.

Per poter ovviare a questo problema, le aziende iniziarono a proporre ai lavoratori dei bonus fedeltà e indennità di fine rapporto che aumentavano in maniera direttamente proporzionale agli anni di servizio, per quanto questi bonus fossero ancora inferiori a quelli presenti nel dopoguerra ed erogati in maniera piuttosto discontinua<sup>7</sup>. La discontinuità risiedeva nelle conseguenze di una serie di eventi, globali e nazionali, che rallentarono notevolmente l'economia giapponese. Fra questi la recessione post-prima guerra mondiale, il grande terremoto del Kanto del 1923, la crisi finanziaria del 1926 e soprattutto la Grande Depressione del 1929-31<sup>8</sup>. Fu dal secondo dopoguerra che il sistema divenne estremamente diffuso. Addirittura veniva incentivato dal governo, il quale attraverso la promulgazione della *Rōdō kijun-hō (Labor Standard Act)* legge 49 del 7 aprile 1947, riconosceva esclusivamente due tipologie di contratto: contratto di durata pari o inferiore a un singolo anno; e contratto a tempo indeterminato. In questo modo le aziende erano spinte, anche per poter risparmiare sulla formazione, ad assumere a tempo indeterminato un lavoratore che poi sarebbe rimasto fedele all'azienda fino al pensionamento<sup>9</sup>. Il sistema divenne ben presto una colonna portante della cultura lavorativa giapponese. La diffusione di esso fu spinta anche da quello che può essere definito *sindacalismo d'impresa*. Per *sindacalismo d'impresa* si intende la collaborazione fra sindacato e azienda. Negli anni '50, gli scioperi e i tumulti dei sindacati strinsero in una forte morsa l'economia del paese. Nelle dispute più violente e prolungate però, i sindacalisti tendevano a perdere la fiducia di molti lavoratori che, spaventati dalla prospettiva di perdere il proprio lavoro, fondarono e si unirono a un *daini kumiai*, ossia un secondo sindacato, il quale puntava a risolvere la disputa in modo più collaborativo<sup>10</sup>. Il periodo di assestamento dello *shūshin koyō* coincide con il cosiddetto *miracolo economico giapponese*, ossia quel periodo tra fine anni '50 e inizi anni '70.

Ancora una volta la crescita industriale ed economica aveva portato all'esaurimento della forza lavoro nelle città. Per trovare una soluzione, le aziende iniziarono ad assumere la popolazione proveniente dalle zone rurali, provvedendo a fornire loro una

---

<sup>7</sup> Moriguchi Chiaki e Ono Hiroshi, "Japanese lifetime employment: A century's perspective", in: *Institutional change in Japan*. Routledge, 2006, p. 156.

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 157.

<sup>9</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 22.

<sup>10</sup> Moriguchi Chiaki e Ono Hiroshi, *op. cit.*, p. 160.

sistemazione presso dormitori e strutture abitative. Le aziende iniziarono a considerare i lavoratori come *asset* e la stabilità economica le portava a compiere investimenti a lunga durata anche sul “capitale umano”. Poiché i licenziamenti diventavano sempre meno frequenti, le aspettative dei dipendenti si allinearono alla crescita dei guadagni con l'anzianità di servizio, e il concetto di "capitale umano" divenne centrale nella gestione aziendale<sup>11</sup>. Il sistema riuscì a resistere anche durante la crisi petrolifera degli anni '70. Le aziende riuscirono a limitare i danni riducendo gli straordinari, trasferendo i lavoratori all'interno dell'azienda stessa, limitando le nuove assunzioni, vendendo beni aziendali, tagliando i bonus e gli stipendi dei dirigenti, e abbattendo i dividendi. Determinante fu anche l'aiuto dello stato, in particolare del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare e del Ministero del Commercio e dell'Industria, i quali erano decisi a garantire la stabilità lavorativa, poiché sia il governo sia il mondo imprenditoriale ritenevano che fosse fondamentale per mantenere l'armonia industriale e sociale<sup>12</sup>. Si presentò pressoché la medesima situazione durante la bolla economica giapponese degli anni '80 causata dall'Accordo del Plaza del 1986. Dopo un periodo di forte crescita e assunzione di manodopera senza precedenti, il collasso della bolla nel 1991 portò a una grave crisi economica con conseguente surplus della manodopera stessa. Anche in questo caso le aziende si dimostrarono decise a mantenere il livello di occupazione stabile riutilizzando gli stessi metodi riutilizzati negli anni '70, e anche in questo caso l'intervento dello stato fu tangibile attraverso sussidi rivolti principalmente al mantenimento da parte delle aziende dei lavoratori più anziani. In questo caso però, questa soluzione produsse un effetto indesiderato. La protezione dei lavoratori più anziani infatti rese più difficile l'ingresso e la promozione per i lavoratori giovani. Dunque la mancanza di ristrutturazione organizzativa e la gestione degli esuberanti accumulati durante gli anni della bolla portarono a uno squilibrio nella forza lavoro, con conseguenze negative per la carriera dei lavoratori più giovani<sup>13</sup>.

Lo scoppio della bolla, con le conseguenze da esso derivate, determinò un cambiamento nel modo in cui il sistema lavorativo giapponese veniva visto all'estero. Un tempo infatti era considerato un esempio virtuoso, in quanto proprio su di esso si fondava la ricchezza che il Giappone aveva ottenuto nei decenni post guerra.

---

<sup>11</sup> *Ivi*, p. 162.

<sup>12</sup> *Ivi*, p. 164.

<sup>13</sup> *Ivi*, p. 165.

Successivamente invece lo *shūshin koyō* fu visto come simbolo di rigidità e di stagnazione economica<sup>14</sup>.

Negli ultimi anni si potrebbe parlare di un declino dello *shūshin koyō*. Seppur lo storico attaccamento alle tradizioni e la rigidità giapponese rendono il cambiamento più lento, ciò non vuol dire che esso non stia avvenendo. Vi sono una serie di fattori che anzi rendono questo cambiamento quasi obbligatorio. Fra questi vi sono l'invecchiamento della popolazione e il calo di nascite, fattori che producono penuria di manodopera. Per gestire questo problema le aziende iniziano ad offrire contratti di lavoro più brevi e modalità di lavoro più flessibili. La crescente flessibilità è dovuta naturalmente anche alla globalizzazione e al progresso tecnologico, un connubio che ha stravolto il normale mercato del lavoro<sup>15</sup>.

### 1.3. Il sistema di promozione e anzianità e la transizione al Seikashugi

Complementare allo *shūshin koyō* è senza dubbio il sistema di promozione e anzianità. Una definizione di tale sistema ci è fornita dall'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE):

“Il secondo elemento del sistema occupazionale giapponese è la struttura salariale basata sull'anzianità, con aumenti piuttosto marcati dei salari in base agli anni di servizio. Le persone con diversi livelli di istruzione iniziano a livelli differenti, e la rapidità di crescita della scala salariale è maggiore per coloro con un'istruzione superiore. Anche l'età è un fattore determinante: chi entra in una nuova azienda non inizia completamente dal basso, ma solitamente in una posizione leggermente inferiore rispetto a quelli della stessa età che sono entrati nella stessa azienda direttamente dopo la scuola. La promozione e qualche forma di valutazione informale del merito influenzano anche l'aumento annuale. Anche le responsabilità familiari individuali possono essere prese in considerazione<sup>16</sup>.”

Appare evidente dunque la stretta relazione con lo *shūshin koyō*, in quanto il progressivo aumento dello stipendio in relazione agli anni trascorsi in un'azienda non può che favorire ed incentivare la permanenza fino alla pensione del lavoratore nella

---

<sup>14</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 23.

<sup>15</sup> Lifetime Employment in Japan, <https://storm4.com/resources/industry-insights/lifetime-employment-japan/>. Consultato: 17 ottobre 2024.

<sup>16</sup> Tsuda Masumi, “LIFETIME EMPLOYMENT AND SENIORITY-BASED WAGE SYSTEM”, in *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, vol. 7, no. 1 (7), 1974, p. 1.

stessa. Anche questo sistema è stato messo in discussione negli ultimi decenni del secolo scorso.

Già negli anni '70 si fece spazio fra le aziende l'idea di dover attuare un cambiamento, principalmente per ridurre gli adeguamenti salariali per il costo della vita, abbandonando il sistema legato all'anzianità e puntando a un sistema di classificazione delle abilità. In particolare l'idea era patrocinata dalla *Nikkeiren*, ossia la Federazione giapponese delle associazioni dei datori di lavoro per favorire competizione nel mercato del lavoro interno<sup>17</sup>.

Ma la vera rivoluzione ebbe luogo durante gli anni '90, con l'introduzione del concetto di *Seikashugi*. Il concetto potrebbe essere tradotto come “prestazionismo”<sup>18</sup>. Il *Seikashugi* fu introdotto dalla *Fujitsu*, un'importante azienda del settore dell'elettronica<sup>19</sup>. Come lascia intendere il termine utilizzato per la traduzione, questo sistema rivoluzionava il sistema salariale non basandosi più sulle ore di lavoro o gli anni di servizio, quanto sulla produttività e le prestazioni. La decisione dell'azienda ebbe un'importante risonanza nei media, e nell'ambiente lavorativo. Tant'è vero che la *Nikkerein* la prese ad esempio nella sua pubblicazione “*Japanese management in the new age*” (1995), dove illustra le nuove prospettive del sistema di impiego e del sistema salariale giapponese. Fra esse, la *Nikkerein* proponeva un concept di sistema salariale che prevedesse una transizione dal sistema di adeguamento del salario basato sull'anzianità a uno basato sulla competenza e i risultati ottenuti<sup>20</sup>.

Questo nuovo sistema ha iniziato a riscontrare un inaspettato e notevole successo.

Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ha dichiarato nel 2004 che il 53% delle aziende giapponesi ha premiato i dipendenti in base alle prestazioni personali. Il numero saliva all'83% considerando le grandi aziende con più di mille impiegati<sup>21</sup>.

Questo cambiamento è stato ben accolto dai lavoratori. In un'indagine condotta da JILPT (Japan Institute for Labour Policy and Training) nel 2001 che coinvolgeva circa

---

<sup>17</sup>Vitale Federica, “Remunerare la Performance in Giappone? Le Risposte del Caso Fujitsu”, Università di Pisa, 2015, p. 14.

<sup>18</sup> Conrad Harald, “From Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s”, *Social Science Japan Journal*, vol. 13 No. 1, 2009, p. 116 doi:10.1093/ssjj/jyp040.

<sup>19</sup> Vitale Federica, *op. cit.*, p. 46.

<sup>20</sup> Tatsumichi Shingo e Morishima Motohiro, “Seikashugi from an Employee Perspective”, *Japan Labor Review*, vol. 4 Number 2, 2007, p. 79.

<sup>21</sup> *Ivi*, p. 82-83.

4000 lavoratori, l'86% di essi si è dichiarato favorevole alla ratio del nuovo sistema, ossia del "maggiore è la performance individuale, maggiore è la ricompensa"<sup>22</sup>.

È da sottolineare come ad ogni modo questo sistema, seppur rivoluzionario, tende ad essere più prolifico se affiancato allo *shūshin koyō*. Questo perché lo *shūshin koyō* conferisce ai lavoratori una maggior certezza riguardo alla stabilità del proprio lavoro, incrementando quindi la loro motivazione e impegno, migliorando di conseguenza le performance<sup>23</sup>. Inoltre affiancare il *seikashugi* allo *shūshin koyō* permette alle aziende di trattenere i propri impiegati, scongiurando il pericolo di perdere personale altamente qualificato in favore delle concorrenti, e il doverlo rimpiazzare formandone di nuovo ad alti costi<sup>24</sup>.

Tuttavia non mancano le critiche al *seikashugi*.

Per quanto riguarda la produttività viene criticato l'aspetto secondo cui il miglioramento delle prestazioni individuali non si riflette in un miglioramento delle prestazioni aziendali. Questo dipende dal fatto che i lavoratori si disinteressano degli obiettivi aziendali concentrandosi piuttosto sui propri, in modo da ottenere ricompense nell'immediato.

Altra critica è quella mossa non tanto alla ratio del sistema, quanto alla sua implementazione. Alcune aziende infatti, per evitare di arrecare incertezza circa la stabilità della carriera dei propri dipendenti, hanno deciso di applicare il *seikashugi* solo ed esclusivamente alla componente più anziana, mantenendo il sistema di retribuzione basato sull'anzianità per i dipendenti più giovani, così causando disparità di trattamento e confusione all'interno dell'azienda<sup>25</sup>.

Ad ogni modo sempre più aziende si stanno allineando all'idea di dover introdurre un sistema che preveda una retribuzione basata sulle performance, in modo da avvicinarsi alle strategie attuate dalle aziende occidentali, in modo da potersi rilanciare nel mercato globale.

---

<sup>22</sup> *Ivi*, p. 87.

<sup>23</sup> Vitale Federica, *op. cit.*, p. 40.

<sup>24</sup> *Ivi*, p. 42.

<sup>25</sup> *Ivi*, p. 43.

#### 1.4. Influenze del confucianesimo e del collettivismo nella cultura del lavoro

Nonostante discutendo del Giappone sia molto comune parlare di Shintoismo e Buddismo, senza dubbio la cultura lavorativa giapponese è stata fortemente influenzata dal pensiero di Confucio. I principi chiave comprendevano il concetto di comunità, l'armonia fra le persone, la fratellanza e il rispetto per tradizioni e costumi. Va specificato comunque che l'ideologia di riferimento è quella che si rifà all'interpretazione giapponese del confucianesimo. Le idee di Confucio arrivarono in Giappone intorno al IV secolo d.C. e furono oggetto di reinterpretazione dagli studiosi. Questa reinterpretazione ha creato delle differenze fra il confucianesimo cinese e quello giapponese. La più importante di queste riguarda il pilastro principale del confucianesimo, che passa da essere la benevolenza in Cina, ad essere la lealtà in Giappone. Il confucianesimo ha ricoperto un ruolo fondamentale nella stesura della *Costituzione di 17 articoli* (十七条憲法, *Jūshichijō kenpō*), promulgata da *Shōtoku Taishi* nel 604. Più che una vera e propria costituzione si trattava di un codice morale e politico che consta di 17 articoli<sup>26</sup>. Gli articoli che più possono essere utili a comprendere la cultura giapponese in ambito lavorativo sono:

La persona giusta dovrebbe essere assegnata al lavoro giusto (Art. VII). È necessario arrivare in ufficio il più presto possibile ed essere pronti a fare straordinari (Art. VIII). Si dovrebbe essere guidati dal principio che il lavoro sarà ricompensato (Art. XI). Non si dovrebbe provare gelosia per il successo di un collega (Art. XIV)<sup>27</sup>.

Considerati questi quattro articoli appare chiara la relazione fra il confucianesimo e i pilastri chiave della cultura lavorativa giapponese. In particolare l'articolo VIII corrisponde al principio cardine della lealtà nei confronti dell'azienda e del datore di lavoro.

Altro articolo chiave è l'articolo I che stabilisce che:

---

<sup>26</sup> Pittau Joseph, "Ethical Values and the Japanese Economy", Pontifical Academy of Social Sciences, vol. 5, 1999, p.325-326.

<sup>27</sup> Ivi, p. 327.

La società giapponese debba basarsi sul principio fondamentale del *wa*, ovvero l'armonia [...] L'armonia deve essere onorata, e la discordia evitata [...] Quando la concordia e l'unione sono mantenute tra coloro che sono al di sopra e al di sotto, e l'armonia regna nella discussione degli affari, la ragione giusta prevarrà da sola e qualsiasi cosa può essere realizzata<sup>28</sup>.

Questo articolo rimanda dunque all'armonia fra gli individui e al collettivismo.

---

<sup>28</sup> *Ivi*, p. 326.

## 2. Karoshi – Il fenomeno delle morti da superlavoro e Karojisatsu

### 2.1. Origini dei termini e definizioni

La tradizionale rigidità giapponese, influenzata da valori come il collettivismo, la dedizione e la lealtà verso l'azienda, spesso sinonimo di grande organizzazione, eccellenza e qualità, è tuttavia causa di due funesti fenomeni: il *Karōshi* (過労死) e il *Karōjisatsu* (過労自殺). I due termini sono strettamente connessi fra loro ed indicano rispettivamente “*la morte (giapp. shi) improvvisa (per es., da ictus cerebrale) insorta, con verosimile nesso di causalità, dopo un prolungato sovraccarico lavorativo (giapp. karō), associato a frequente o subcontinuo coinvolgimento emotivo*”<sup>29</sup> e il suicidio per eccesso di lavoro e condizioni lavorative stressanti.

Il primo caso documentato di *karoshi* risale al 1969 e riguarda la morte per infarto emorragico di un uomo di 29 anni, *Takebayashi Katsuyoshi*, impiegato presso un'azienda giornalistica di Osaka, la *Asahi Shinbun* (朝日新聞).<sup>30</sup> La morte fu inizialmente classificata come morte improvvisa (突然死, *Totsuzenshi*), e solo successivamente Il Labour Standards Bureau (労働基準局, *Rōdō Kijunkyoku*) del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare (厚生労働省, *Kōsei-rōdō-shō*) riconobbe la correlazione tra essa e l'eccessivo carico di lavoro della vittima, riconoscendo (dopo 5 anni) un indennizzo alla famiglia di quest'ultima. Questo fu un riconoscimento storico, che diede il via alla documentazione di questo fenomeno: negli anni '70 del secolo scorso furono accertati 18 casi di morte correlata al sovraccarico lavorativo<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> «Karoshi - Enciclopedia». Treccani, <https://www.treccani.it/enciclopedia/karoshi/>. Consultato: 30 settembre 2024.

<sup>30</sup> Morioka, Rika, “Anti-Karoshi Activism in a Corporate-Centered Society: Medical, Legal, and Housewife Activist Collaborations in Constructing Death from Overwork in Japan”, 2008, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN DIEGO, p. 57.

<sup>31</sup> Nishiyama, Katsuo, e Jeffrey V. Johnson, “Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management”, 4 febbraio 1997,

Proprio in questo decennio, per la precisione nel 1975, a margine del *caso Takebayashi*, viene coniato da *Hosokawa Migiwa* il termine *karōshi*. Questo verrà presentato all'Associazione di medicina industriale del Giappone nel 1978 da *Uehata Tetsunojō* e guadagnerà fama nell'uso pubblico nel 1982 con la pubblicazione dell'omonimo libro, *karōshi*, ad opera di *Hosokawa Migiwa*, *Tajiri Shinichirō* e *Uehata Tetsunojō*. Nel libro viene fornita tale definizione del termine:

Condizione di incapacità permanente al lavoro o morte a causa dell'attacco acuto di malattie cardiache ischemiche, come l'infarto miocardico, o dell'insufficienza cardiaca acuta causata da malattie cerebrovascolari (CDV) come l'emorragia cerebrale, l'emorragia subaracnoidea e l'infarto cerebrale, poiché problemi di salute preesistenti, come ipertensione e arteriosclerosi, peggiorano a causa del sovraccarico lavorativo eccessivo.<sup>32</sup>

Un'altra definizione, più recente, è quella fornita dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare: “*Morte improvvisa di qualsiasi dipendente che lavori una media di 65 ore a settimana o più per più di 4 settimane o una media di 60 ore o più a settimana per più di 8 settimane.*”

## 2.2. Casistica generale

Negli anni a venire il numero sempre crescente di segnalazioni ha portato il mondo intero a conoscenza di questo fenomeno, e solo nella parte finale dell'ultimo secolo è stato oggetto di un'attenta analisi medica, sociologica ed economica.

In ambito medico, meritevole di attenzione è lo studio condotto da Acta Neurologica Taiwanica, volto a identificare le cause di morte dei soggetti deceduti in seguito a prolungato sovraccarico lavorativo.

---

<https://web.archive.org/web/20090214232217/http://workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>.

Consultato: 30 settembre 2024.

<sup>32</sup> Hosokawa Migiwa, Tajiri Shinichirō e Uehata Tetsunojō, “Karōshi”, 1982.

Figura 1

**Table 1.** Major medical causes of death and symptoms and signs in karoshi

|   |   |
|---|---|
| Major medical causes of death (%) <sup>(13)</sup> | SAH*(18.4%)<br>Cerebral hemorrhage (17.2%)<br>Cerebral infarction (6.8%)<br>Myocardial infarction (9.8%)<br>Heart failure (18.7%)<br>Other causes (29.1%) |
| Pre-event condition <sup>(18)</sup>               | Common symptoms and signs   |
| Burnout symptoms                                  | Easy fatigue, forgetful, tight neck and shoulder, headache, myalgia, chest tightness, body weight change.   |
| Depression  | Poor concentration, feels blue easily, insomnia, suicide idea or attempt  |

\*SAH : subarachnoid hemorrhage

Acta Neurologica Taiwanica Vol 21 No 2 June 2012

I risultati in Figura 1 mostrano le maggiori cause di morte con relative percentuali: emorragia subaracnoidea (ESA, SAH in inglese) 18,4%; emorragia cerebrale 17,2%; ictus cerebrale 6,8%; infarto del miocardio 9,8%; arresto cardiaco 18,7%; altre cause 29.1%.

Fra i sintomi fisici, campanelli d'allarme, si annoverano: facile affaticamento; smemoratezza, tensione al collo e alle spalle; mal di testa; mialgia; oppressione toracica; variazione di peso corporeo.

Per quanto riguarda l'aspetto psicologico, la depressione è l'elemento comune. I soggetti spesso presentano difficoltà nel concentrarsi, morale basso, insonnia, pensieri o tentativi di suicidio.

Di seguito le categorie soggette al fenomeno, analizzate per età, genere e tipologia di lavoro svolto.

La maggior parte delle vittime fa parte della fetta di popolazione avente fra i 30 e 60 anni, sebbene negli ultimi anni siano più frequenti casi fra i giovani under 30<sup>33</sup>. A tal proposito il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare indica che proprio fra gli under 30 il fenomeno sia aumentato del 45% negli anni compresi tra il 2011 e il 2014<sup>34</sup>. Per quanto riguarda il genere, gli uomini sono generalmente più colpiti rispetto alle donne, le quali ad oggi rappresentano, secondo *Hiroshi Kawahito*, avvocato e

<sup>33</sup> Morioka, *op. cit.* p. 6.

<sup>34</sup> Asgari Behrooz , Peckar Peter e Garay Victoria, "Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms", 2017.

segretario generale del *National Defense Adviser for Karoshi Victims*, un quinto delle vittime<sup>35</sup>.

In relazione alla tipologia di occupazione, si nota come il *karōshi* sia un fenomeno abbastanza diffuso in tutte le categorie di lavoratori. Ne risultano affetti sia i colletti bianchi (soprattutto impiegati in vendita, finanza, professioni tecniche, stampa e pubblicità) sia i colletti blu (soprattutto operai nel settore manifatturiero e delle costruzioni)<sup>36</sup>, sintomo che a incidere siano entrambi i tipi di stanchezza riscontrabili in un essere umano, ossia quella mentale e quella fisica.

### 2.3. Casi celebri e impatto sociale

È possibile parlare di una fase che può essere denominata come *pre-karōshi*, dove il prefisso *pre* non sta a indicare un periodo storico antecedente al fenomeno, bensì un periodo in cui il fenomeno era già esistente, ma non riconosciuto e poco considerato. Si attestano alcuni casi di compensazione legale relativi a morti improvvise già negli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso. Tuttavia è da precisare che in questi casi le compensazioni erano riconosciute solo ed esclusivamente per decessi causati da traumi fisici sul lavoro o condizioni estreme di lavoro (i casi riguardavano dunque in maggior parte i cosiddetti colletti blu), non considerando dunque in alcun modo il fattore *sovraccarico*. Oltre a ciò il numero era talmente ridotto da non tangere in alcun modo né l'opinione pubblica, né il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare o i medici, rendendolo dunque un problema secondario<sup>37</sup>.

Come precedentemente riportato dunque il caso che ha fatto da apripista all'indagine sul fenomeno del *karōshi* è quello che riguarda il 29enne *Takebayashi Katsuyoshi*, impiegato presso la *Asahi Shinbun* di Osaka, ritrovato senza vita il 12 dicembre 1969 sul posto di lavoro. La causa della morte fu un ictus emorragico. In un primo momento la morte fu classificata come una semplice morte improvvisa. Solo dopo una lunga battaglia legale durata circa 4 anni fu riconosciuta la correlazione tra il pesante carico di lavoro e la morte, con conseguente risarcimento. Emerse che *Takebayashi* avesse lavorato nel periodo precedente al decesso per una media fra le 200 e le 250 ore al

---

<sup>35</sup> Widarahesty Yusy, *op. cit.* p.43.

<sup>36</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 6.

<sup>37</sup> Felici Federica, *op. cit.* p. 10.

mezzo ricevendo meno di due giorni di riposo mensili. Questi orari estremi sono riconducibili a una sfida giornalistica serrata fra le principali testate di Osaka, in fermento per l'Esposizione Universale che si sarebbe tenuta proprio nella metropoli giapponese l'anno successivo, ossia l'Expo 1970. Per di più la divisione in cui lavorava *Takebayashi* si trovava a corto di personale, rendendo i turni di lavoro lunghissimi e massacranti. A riprova di ciò, sebbene i colleghi non pagarono con la vita l'eccessivo carico lavorativo, molti di loro riportarono vari problemi di salute tra cui dolore acuto alla schiena, ulcere gastriche e fatica debilitante.

Il processo fu supportato dalla perizia medica dei dottori *Hosokawa Migiwa e Tajiri Shunichiro*, ai quali fu poi riconosciuta l'effettiva paternità del termine *karōshi* <sup>38</sup>.

Come si può ben intuire, il caso fu solo il *trigger*. Negli anni precedenti le morti improvvise, pur presenti in grande numero, tendevano a passare in sordina come morti improvvise e casuali.

Il caso *Takebayashi* mobilitò i sindacati che operavano nel mondo del giornalismo, i quali all'epoca erano fra i più attivi in materia di salute e sicurezza dei lavoratori, generando numerosi movimenti di protesta fra le testate giornalistiche di tutto il Giappone. <sup>39</sup>

Dunque, proprio negli anni Settanta, a margine dello svolgimento del *processo Takebayashi*. la *Newspaper Industry Union*, una federazione di sindacati legati all'industria giornalistica, salì alla ribalta della cronaca grazie ai suoi sforzi per far riconoscere un risarcimento alle famiglie di 23 lavoratori deceduti a causa del sovraccarico da lavoro.

La federazione riuscì a ottenerlo per tutte e 23 le famiglie rappresentate, segnando una svolta epocale. L'evento ebbe una risonanza enorme. A seguito di ciò i movimenti si espansero a tutte le altre industrie con risultati favorevoli alle famiglie delle vittime <sup>40</sup>. Come precedentemente riportato, questo è il periodo in cui compare per la prima volta il termine *karōshi*, coniato da Hosokawa Migiwa, nel 1975. Il termine acquisirà valenza medica nel 1978 grazie a Uehata Tetsunojō, che ne parlò *all'Associazione di medicina industriale del Giappone*.

---

<sup>38</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 56.

<sup>39</sup> *Ibidem*.

<sup>40</sup> *Ivi*, p.58.

Fu negli anni '80 che il termine acquistò la sua fama nel pubblico grazie alla citazione di esso nel libro “*Karōshi*” ad opera di *Hosokawa Migiwa*, *Tajiri Shinichirō* e *Uehata Tetsunojō*.

Particolarmente negli anni Ottanta l'opinione pubblica fu colpita dal *caso Hiraoka*.

Il caso riguarda la morte, avvenuta il 23 febbraio del 1988, del 48enne *Hiraoka Satoru*, impiegato presso la *Tsubakimoto Seikō* (oggi *Tsubaki Nakashima*)<sup>41</sup>, azienda specializzata nella produzione e della vendita di sfere di precisione, viti a sfere e soffiatori d'aria. *Hiraoka* ricopriva il ruolo di *hanchō* (capo sezione) presso la fabbrica S-2 della *Tsubakimoto* a Nara. Sotto la sua direzione vi erano 30 operai.

La fabbrica, inaugurata nel 1985, divenne ben presto la forza motrice dell'azienda, che programmando fra il 1986 e il 1987 di entrare nella prima sezione della *Tōkyō Stock Exchange*, decise di accrescere la produzione, incrementando contestualmente il carico di lavoro dei dipendenti. Con l'obiettivo di massimizzare i profitti e ridurre i costi, l'azienda decise dunque di cancellare l'unico giorno di riposo settimanale, ossia il sabato, e di non assumere nuovo personale, con conseguente aumento dei turni di lavoro e della durata di essi. Inoltre, i lavoratori si ritrovarono costretti a svolgere regolarmente straordinari e turni in giorni di ferie. Le conseguenze peggiori ricaddero sugli *hanchō* come *Hiraoka*, i quali ricoprivano un ruolo di gestione e supervisione, occupandosi della formazione del personale, del monitoraggio delle performance delle sezioni, del controllo della qualità, della manutenzione della linea di produzione e intervenivano direttamente nelle operazioni produttive quando necessario<sup>42</sup>. Questo notevole carico di lavoro condusse *Hiraoka* alla morte per grave insufficienza cardiaca. La *Signora Hiraoka*, convinta della responsabilità dell'azienda nella morte del marito chiese aiuto al *Karōshi 110*, neonato servizio di consulenza legale telefonica gratuita dell'*Ōsaka Karōshi Mondai Renraku Kai* (*Osaka Karoshi Problem Liaison Committee*).

L'organizzazione decise di rappresentare la *Signora Hiraoka pro bono* per intercessione dell'avvocato *Matsumaru Tadashi*. Così questo diventò il primo caso

---

<sup>41</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 114.

<sup>42</sup> North Scott, “Karoshi Activism and Recent Trends in Japanese Civil Society: Creating Credible Knowledge and Culture”, *Japanstudien*, 2000, p.85 <https://doi.org/10.1080/09386491.2000.11826858>.

accolto attraverso la loro *hotline*<sup>43</sup>. Gli avvocati consigliarono alla *Signora Hiraoka* di ricostruire le abitudini lavorative del marito nel periodo antecedente la sua morte.

Nel periodo precedente alla sua morte *Hiraoka* lavorava 12-19 ore al giorno per una media di 308 ore mensili non comprensive di circa 100 ore mensili di straordinari<sup>44</sup>.

Considerando l'intero anno, *Hiraoka* aveva lavorato per circa 4000 ore, di cui solo 3550 retribuite.

La raccolta dei dati fu ostacolata dalla *Tsubakimoto*, che si rifiutò di cedere il tabulato di lavoro, e fu effettuata dalla famiglia *Hiraoka* acquisendo le testimonianze dei colleghi della vittima oltre che a documenti e ricevute da lui conservati<sup>45</sup>.

Il 7 luglio 1988 fu presentata la richiesta ufficiale di risarcimento (*Rōsai hoshō*)<sup>46</sup> presso il *Labor Standard Office*<sup>47</sup>. La *Signora Hiraoka* allegò ad essa la ricostruzione delle abitudini lavorative del marito insieme alle testimonianze del suo medico e di uno specialista in medicina del lavoro, secondo le quali vi era una chiara correlazione fra i problemi di cuore e la conseguente morte di *Hiraoka* e il sovraccarico da lavoro. Solo a seguito di tale richiesta i documenti finora occultati dalla *Tsubakimoto* furono messi a disposizione della *famiglia Hiraoka*. I dati contenuti in questi documenti erano pressoché identici a quelli raccolti dalla *famiglia Hiraoka*: ore di presenza obbligatoria in fabbrica: 4.038; ore di lavoro effettivo retribuito: 3.663; ore di straordinario effettuate: 1.399; ore di straordinario retribuite: 1.015. Fra queste non erano contate le ore di *furoshiki zangyō*, ossia il lavoro “portato a casa”<sup>48</sup>.

In attesa del risultato della richiesta, la *Signora Hiraoka* si prodigò in una serie di iniziative per sensibilizzare i giapponesi riguardo il fenomeno del *karōshi*, incontrando una serie di difficoltà nel percorso, prima fra tutte la riluttanza dei lavoratori giapponesi nel denunciare il problema o addirittura nel riconoscerlo. Inoltre, pur essendo affiancata da un team di esperti, alla *Signora Hiraoka* mancò l'appoggio non solo della sua famiglia d'origine, ma anche dei genitori dello stesso marito<sup>49</sup>.

---

<sup>43</sup> *Ivi*, p. 86.

<sup>44</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 3-4.

<sup>45</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 116.

<sup>46</sup> North Scott, *op. cit.*, p. 88.

<sup>47</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 116.

<sup>48</sup> North Scott, *op. cit.*, p. 89.

<sup>49</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 118.

Nel maggio 1988 la *Signora Hiraoka* fu convocata personalmente dal *Labor Standard Office* che comunicò l'accettazione della sua richiesta e dunque il riconoscimento del *karōshi* quale causa del decesso del marito, esplicandolo in tre punti chiave:

- 1) Tre giorni prima dell'insorgenza dei sintomi, aveva lavorato 16 ore nonostante fosse un giorno festivo; 2) il signor Hiraoka aveva lavorato quasi il doppio delle ore normali nella settimana precedente alla morte; e 3) aveva lavorato rispettivamente 19 e 12 ore durante un giorno festivo e un giorno di riposo programmato, 11 e 12 giorni prima del decesso.

La *Signora Hiraoka* ottenne dal *Workers' Compensation Insurance System* un risarcimento che comprendeva una pensione, le spese funerarie, e una somma forfettaria pari a ¥ (yen) 3'000'000.

Nonostante il *Labor Standard Office* si fosse così pronunciato, la *Tsubakimoto* rimase sulla sua posizione, negando la correlazione tra la morte e il sovraccarico lavorativo. In seguito a tali dichiarazioni la *Signora Hiraoka* intentò una causa civile contro la *Tsubakimoto* nel maggio 1990<sup>50</sup>.

La causa denunciava la negligenza della *Tsubakimoto Seiko* nel rispettare i propri obblighi legali, con particolare riferimento all'aderenza alle norme interne e agli accordi stipulati con i dipendenti relativi agli straordinari e ai giorni di riposo.

Inoltre si contestava all'azienda la mancanza di riguardo nei confronti della salute del suo impiegato.

L'accusa richiedeva all'azienda un risarcimento pari a ¥ 55'000'000, il pagamento delle spese funerarie ammontanti a ¥ 1'000'000 e ¥ 66'000'000 per le spese legali e i salari persi, oltre che il riconoscimento pubblico della sua responsabilità nella morte di *Hiraoka*. La *Tsubakimoto* rispose all'accusa facendo leva sul *sossen rōdō*, ossia il principio secondo cui il lavoratore lavorasse di propria iniziativa e non costretto.

A seguito di 24 udienze in 4 anni, fu stabilito che i turni di *Hiraoka* fossero eccessivamente lunghi e violassero le norme aziendali<sup>51</sup>.

L'azienda operava senza interruzioni per 24 ore al giorno per tutto l'anno e divideva la produzione in soli due turni: uno di giorno dalle 8 del mattino alle 5 del pomeriggio e uno di notte dalle 8 di sera alle 5 del mattino. Per soddisfare i rigorosi standard produttivi imposti dai manager, i lavoratori svolgevano regolarmente quattro ore di

---

<sup>50</sup> North Scott, *op. cit.*, p. 91.

<sup>51</sup> Ivi, p. 92.

straordinari che consentivano all'azienda di funzionare continuamente. Questa prassi faceva sì che i dipendenti non potessero godere di un adeguato riposo poiché oltre agli straordinari obbligatori veniva loro impedita, tramite minacce degli stessi manager, la possibilità di usufruire dell'ora di pausa. Ciò avveniva anche a causa delle frequenti interruzioni causate da guasti meccanici e dalla mancanza di personale qualificato. Gli avvocati dimostrarono così che l'azienda fosse responsabile della morte di *Hiraoka*. È emersa anche la consapevolezza dell'azienda riguardo l'eccessivo ricorso agli straordinari da parte dei manager. Questo avveniva in virtù degli accordi con il sindacato aziendale che prevedevano fino a 15 ore di straordinario giornaliero legalizzato e di fatto permettendo turnazioni lavorative fino ad un massimo di 24 ore consecutive.<sup>52</sup>

Così la *Tsubakimoto* si vide costretta a scusarsi pubblicamente.

Il caso di *Hiraoka* divenne la prima causa civile a delineare la responsabilità dei datori di lavoro per la morte per *karoshi* dei dipendenti.<sup>53</sup>

Questo caso fu un caso pioniero, in quanto da questo momento in poi fu resa chiara la responsabilità aziendale nel benessere fisico e mentale del lavoratore<sup>54</sup>.

Ulteriore caso da prendere in considerazione è il *caso Dentsu-Ōshima*.

Il caso, come i casi precedentemente riportati, riguarda la morte di un lavoratore riconducibile al sovraccarico lavorativo. Ciò che lo differenzia dal primo è la modalità di decesso, ossia il suicidio (*Karōjisatsu*). Il 27 agosto 1991 *Ōshima Ichirō*, impiegato presso la *Dentsu*, una delle più importanti compagnie pubblicitarie del Giappone avente sede a Tokyo<sup>55</sup>, fu ritrovato senza vita dopo essersi impiccato nel suo appartamento a soli 24 anni<sup>56</sup>. *Oshima*, come i suoi colleghi, era costretto a dei turni di lavoro estenuanti. Anche la *Dentsu* aveva deciso, come molte altre aziende, di aumentare la produzione incrementando le ore lavorative dei propri dipendenti, i quali (almeno un centinaio) lavoravano dalla mattina a mezzanotte per poter coprire le richieste aziendali.

---

<sup>52</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 118-119.

<sup>53</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 4.

<sup>54</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 119.

<sup>55</sup> *Ivi*, p. 121.

<sup>56</sup> Tsuchitani-Watson, Jeremy M. "Karōshi, Karō Jisatsu, and Gender Discrimination: Japan's Human Rights Violations", *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, vol. 19:2, 2018, p. 145.

Inoltre a *Oshima* erano stati affidati ben 40 clienti nonostante la sua poca esperienza, aumentando notevolmente il già pesante carico di lavoro. Egli era infatti costretto a portarsi del lavoro a casa e a svolgerlo di notte. A gravare sulla situazione vi erano anche casi di bullismo nei suoi confronti perpetrati dai suoi superiori. La stessa vittima riportò di essere stato costretto a bere della birra da una scarpa<sup>57</sup> durante un *Nomikai* (tradizionale incontro post-lavorativo con i colleghi in cui si beve alcool).

Due anni dopo la morte del giovane, la famiglia decise di intraprendere delle azioni legali contro la *Dentsu*. Nel 1996 una prima sentenza dichiarò la *Dentsu* responsabile di non aver salvaguardato la salute mentale e fisica del proprio dipendente. La *Dentsu* decise di contestare la sentenza presso la Corte d'Appello di Tokyo, la quale nel 1997 si espresse riducendo il risarcimento previsto nella prima sentenza (da 120 milioni di Yen a 89 milioni) perchè la famiglia stessa fu ritenuta responsabile di non aver fornito il supporto necessario al giovane. Inoltre anche lo stesso *Oshima* fu considerato inadempiente nel prendersi cura di sé stesso. I genitori e la compagna della vittima, profondamente insoddisfatti da questa sentenza decisero di ricorrere alla Corte Suprema.

Nel 1998, la Corte Suprema addossò tutte le colpe alla *Dentsu* ribaltando la sentenza della Corte d'Appello di Tokyo, e decise di aumentare il risarcimento dovuto alla famiglia quantificandolo in 168 milioni di Yen<sup>58</sup>.

I tre casi succitati rappresentano ad oggi i casi più iconici e conosciuti, e in generale sono visti dall'opinione pubblica come quelli che hanno dato il via ai movimenti di protesta *anti-karōshi* e *anti-karōjisatsu*.

#### 2.4. Risposte Legislative e tentativi di prevenzione

In seguito alla crescente documentazione e al riconoscimento legale dei casi di *karōshi* e *karōjisatsu*, sono cresciuti anche i movimenti che puntano a contrastare i due fenomeni, a partire dalla succitata *Karōshi Hotline*. Anche l'apparato statale giapponese ha iniziato a muoversi in tal senso attraverso la promulgazione di leggi atte a garantire una maggior sicurezza per i lavoratori.

---

<sup>57</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 269-270.

<sup>58</sup> Felici Federica, *op. cit.*, p. 123-124.

Gli attivisti *anti-karōshi* hanno ottenuto il supporto dello stato solo di recente e dopo numerose battaglie legali col Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare. Una di queste ha portato all’attuazione di una particolare strategia consistente nel rendere pubblica una lista comprendente le aziende dove si erano verificati casi di *karōshi*, le cosiddette *aziende nere*. Esse vengono così chiamate in quanto nelle prime liste presentate dal ministero comparivano oscurate.

Da allora dunque sono chiamate *aziende nere* tutte quelle aziende che attuano politiche vessatorie nei confronti dei propri lavoratori, costringendoli a turni lunghissimi senza riposo, straordinari non pagati, o addirittura comportamenti e situazioni degradanti.

Un primo tentativo di attuazione di questa politica risale al 2009, quando *Teranishi Emiko*, rappresentante della *National Association of Families Concerned about Karōshi*, si rivolse al Tribunale Distrettuale di Osaka richiedendo al *Labour Standards Bureau di Osaka*, la pubblicazione di tale lista. Sebbene la richiesta venne in un primo momento approvata, l’*Alta Corte di Osaka*, spinta dagli imprenditori e dal governo stesso, ribaltò la sentenza in quanto un’eventuale presenza ingiustificata su queste liste avrebbe fortemente danneggiato l’immagine della società in questione.

A tale ribaltamento la *Teranishi* rispose che:

“La politica protegge le aziende, e i tribunali stanno concedendo al governo più considerazione del necessario. Questa decisione mette il profitto al di sopra delle vite umane. Non si può permettere che le aziende con metodi di lavoro che costringono le persone a lavorare fino alla morte restino impuniti.”

Il ricorso da lei intentato presso la Corte Suprema si rivelò però infruttuoso in quanto quest’ultima decise di non accettarla<sup>59</sup>.

Bisognerà aspettare dunque il 2016, quando il governo riconobbe come caso di *karōjisatsu* il suicidio (risalente al 2015) della 24enne *Matsuri Takahashi*. *Takahashi* lavorava nella stessa *Dentsu* coinvolta nel precedentemente citato caso *Oshima*.

In seguito a questo caso il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, si impegna a pubblicare i nomi delle aziende dove si sia verificato un caso di *karōshi* o *karōjisatsu*.

In aggiunta il *Labor Standard Office* si impegna a effettuare controlli sulle aziende già segnalate per accertarsi che vengano fatti progressi<sup>60</sup>.

---

<sup>59</sup> North Scott, Morioka Rika, “Hope found in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan”, *Contemporary Japan*, 2016, p. 73-75, 28:1, 59-80, DOI: 10.1515/cj-2016-0004.

<sup>60</sup> Widarahesty Yusy, *op. cit.*, p. 41.

Per quanto concerne l'ambito legislativo, già nel 2008 vi era stato un tentativo di introdurre norme contro il fenomeno quando gli attivisti si batterono per il passaggio della *Karōshi bōshi kihon-hō* (*Basic Law to Prevent Karoshi*). In particolare nel 2010 gli attivisti iniziarono a fare pressione alla Dieta nazionale del Giappone, e ottennero l'appoggio delle Nazioni Unite tramite una delegazione inviata a Ginevra. La proposta degli attivisti fu sostenuta anche con una petizione firmata da 550 mila persone.

Ancor prima dello stato, entro l'estate del 2014, più di 100 assemblee comunali e prefettizie avevano approvato risoluzioni a favore dell'introduzione di questa legge di base.

Il governo rispose con la *Karōshi tō bōshi taisaku suishin-hō* (*Karoshi Prevention Countermeasures Promotion Law*), emanata nel giugno del 2014 ed entrata in vigore l'1 novembre dello stesso anno.

Con questa legge il governo giapponese, oltre che fornire una definizione del fenomeno, lo riconosce come un problema sociale di cui il governo stesso è responsabile. La legge prevede che il governo:

- (i) indaghi e renda pubblici i risultati riguardanti la relazione causa-effetto tra lavoro e malattia; (ii) elabori piani di prevenzione e informi il popolo giapponese al riguardo (novembre è stato istituito come "Mese della Consapevolezza del Karoshi"); (iii) supporti i gruppi di cittadini coinvolti con il karoshi; (iv) fornisca consulenza e consigli ai lavoratori e alle famiglie afflitte dal sovraccarico di lavoro; (v) istituisca un comitato consultivo composto da esperti di salute e rappresentanti del lavoro, delle imprese e delle famiglie in lutto; e (vi), se necessario, approvi e finanzi misure per prevenire il karoshi basate sui risultati della ricerca e sui consigli del comitato consultivo.

Nella legge manca tuttavia un particolare riferimento ai datori di lavoro. Per essi infatti non è prevista nessuna sanzione in caso di mancato rispetto della normativa<sup>61</sup>.

A tutt'oggi mancano ancora delle leggi che possano effettivamente eradicare il problema del *karōshi* e *karōjisatsu*. Nonostante infatti gli sforzi e i progressi ottenuti finora, il fenomeno rimane ancora una sorta di tabù. Ciò è in parte dovuto alla distanza fra la popolazione e i sindacati, i quali tendono a essere molto vicini alle aziende. La situazione è talmente paradossale che i sindacati tendono a schierarsi dalla parte delle

---

<sup>61</sup> North Scott, Rika Morioka, *op. cit.*, p. 76.

grosse aziende nei casi di *karōshi*, spesso proibendo ai colleghi delle vittime di testimoniare. Addirittura, fino pochi anni fa, si rifiutavano di utilizzare la parola *karōshi* nei documenti ufficiali. Emblematico è il caso citato da Andrew Gordon (professore di Harvard e storico specializzato nella storia giapponese moderna) secondo cui la *Rengo*, la più grande federazione di sindacati in Giappone, aveva intenzione di ridurre le ore lavorative annuali da 2100 a 1800 entro il 1993 mentre addirittura il governo giapponese si era posto lo stesso obiettivo ma entro il 1992<sup>62</sup>. Questo dimostra come i sindacati fossero poco inclini a considerare la salvaguardia dei lavoratori, tanto da essere meno ambiziosi dello stesso stato che tendeva a non considerare il *karōshi* come un problema degno di nota.

---

<sup>62</sup> Morioka, *op. cit.*, p. 153-154.

### 3. Le “caste del lavoro” in Giappone

#### 3.1 Le gerarchie aziendali e le divisioni di classe

Si possono identificare due tipologie di rapporti interpersonali: il rapporto di tipo verticale e il rapporto di tipo orizzontale.

Sebbene coesistenti, nell'azienda giapponese il ruolo preponderante è quello svolto dal rapporto verticale. Quest'ultimo è il responsabile della creazione di classi e di una gerarchia complessa.

Il rapporto verticale si esprime nel rapporto *senpai-kōhai*. Il *senpai* è il mentore, dunque si trova in una posizione sociale superiore al *kōhai* che è il suo subordinato. L'atteggiamento del *kōhai* nei confronti del *senpai* è di totale fiducia, rispetto e quasi sottomissione. Persino il linguaggio varia in base all'importanza del proprio interlocutore. Un *kōhai* si rivolge al *senpai* aggiungendo il suffisso *san* dopo il nome, al contrario il *senpai* utilizzerà il suffisso *kun* con il *kōhai*. Se nel resto del mondo occidentale colleghi con stesse mansioni, stesse responsabilità e stessa paga possono essere disposti sullo stesso piano instaurando fra loro un rapporto di tipo orizzontale, a parità di condizioni ciò non avviene in Giappone.

Infatti a parità di mansioni e responsabilità si forma comunque una gerarchia in base all'età, all'anno di assunzione, alla continuità del rapporto di lavoro.

Per cui anche fra gli stessi *doryo* (colleghi) si instaura un rapporto verticale in base a queste variabili<sup>63</sup>.

Sebbene il *kōhai* si rivolga in maniera estremamente umile e con un atteggiamento ai limiti del servilismo, è anche vero che il rapporto con i *senpai* è altamente formativo. Possiamo parlare di un rapporto quasi paterno che il mentore assume nei confronti del sottoposto. A tal proposito si parla di rapporto *oyabun-kobun*. Il termine *oyabun* (親分) indica la posizione (分) di genitore (親) e dunque di mentore, il termine *kobun* (子分) indica il figlio (子) e dunque il sottoposto. L'*oyabun* fornisce aiuti e facilitazioni al *kobun* che ricambierà tramite i propri servigi<sup>64</sup>. Le due figure sono

---

<sup>63</sup> Nakane Chie, “La Società Giapponese”, 1997, p. 5.

<sup>64</sup> *Ivi*, p. 9.

essenziali l'una in funzione dell'altra. Per un *oyabun* è indispensabile circondarsi di *kobun* per poter diventare leader della propria sezione o azienda, ovviamente possedendo già il prerequisito necessario ma non sufficiente dell'anzianità. Infatti un cambio di leader rappresenta sempre un momento critico per un'azienda. Per far sì che il cambiamento avvenga senza ripercussioni negative è necessario che il nuovo leader abbia una serie di fedeli *kobun* per poter mantenere saldo il controllo.

Inevitabilmente questo produce la creazione di fazioni in conflitto fra loro. In tal caso la stabilità del gruppo è riconducibile al divario fra queste in termini di potere e autorevolezza poiché è molto improbabile che una delle fazioni non prevalga sull'altra<sup>65</sup>.

### 3.2. Il precariato e i lavoratori non regolari

In Giappone è comune fare una distinzione fra due tipologie di lavoratore: il lavoratore *regolare* (正社員, *seishain*) e il lavoratore *non regolare* (非正社員, *hiseishain*). Il lessico utilizzato potrebbe far pensare a una distinzione fra lavoratori legalmente e illegalmente impiegati. Tuttavia non è questo il caso. Con *regolare* si indica il lavoratore assunto a tempo indeterminato, mentre con *non regolare* si indica un pool di lavoratori più ampio comprendente: lavoratori part-time (パートタイム労働者, *pātotaimu rōdōsha*), studenti con lavori semplici pagati a ore (アルバイト, *arubaito*), lavoratori a tempo determinato e lavoratori a chiamata (派遣労働者, *haken rōdōsha*)<sup>66 67</sup>.

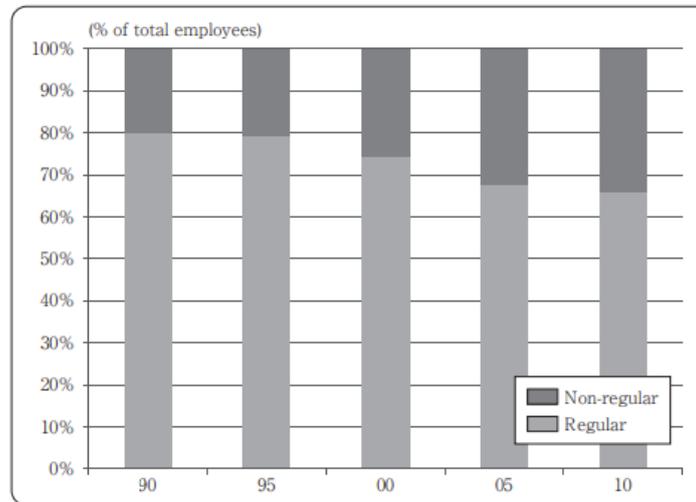
---

<sup>65</sup> *Ibidem*.

<sup>66</sup> Taniuchi Mitsuru, "A Policy Study on Japan's Workplace", 2013, p. 11.

<sup>67</sup> Superbo Nicole, "Lavoro regolare e irregolare in Giappone: caratteristiche, problematiche e possibili soluzioni", 2023, Università Ca' Foscari Venezia, p. 9-10.

Tabella 1



Fonte: Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare “Data on Non-Regular Workers” (2011)

Come riportato dalla tabella fornita dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, il numero di lavoratori *non regolari* è in costante aumento dagli anni '90.

Nel 2010 i lavoratori *non regolari* costituivano il 34,3% della forza lavoro, quasi il doppio rispetto al 1995, quando il dato si attestava al 20,9%.

Non è solo il numero a variare, ma anche la composizione di questa categoria. Originariamente i *non regolari* erano per lo più lavoratori part-time o studenti e la loro occupazione era spesso volta ad integrare i guadagni della prima fonte di reddito del proprio nucleo familiare. Oggi invece sono in aumento i lavoratori compresi tra i venti e i quarant'anni impiegati a tempo pieno. Molti di loro sono lavoratori a chiamata, pagati ad ora oppure con poche competenze specifiche<sup>68</sup>.

Possiamo considerare tre cause che hanno portato a questo aumento.

La prima può essere individuata nella stagnazione e volatilità che ha caratterizzato l'economia giapponese a seguito della bolla finanziaria. I datori hanno cercato dunque di ottenere una maggiore flessibilità occupazionale assumendo i *non regolari*. Questa iniziativa era inoltre volta anche a proteggere le posizioni dei lavoratori *regolari*.

La seconda causa è riconducibile alla globalizzazione dei mercati. Le aziende giapponesi infatti per poter rimanere al passo delle aziende occidentali ed incrementare

---

<sup>68</sup> Taniuchi Mitsuru, *op. cit.*, p. 12.

i propri profitti hanno aumentato le assunzioni dei lavoratori *non regolari* il cui stipendio era inferiore a quello dei *regolari*.

Infine la terza causa è attribuibile alla rimozione delle rigide restrizioni in materia imposte dal governo. Nel 2004 infatti fu rimosso il divieto di assunzione dei cosiddetti *haken rōdōsha* o lavoratori a chiamata. Il loro impiego incrementò notevolmente soprattutto nel settore manifatturiero fino allo scoppio della crisi del 2008<sup>69</sup>.

Molti fra i *non regolari* sono soddisfatti della loro posizione. Come specificato prima infatti, storicamente appartenenti a questa categoria sono le casalinghe che cercano dei lavori semplici e che possano fornire un'entrata extra a quella fornita dai mariti impiegati *regolari*. Analogo discorso per i pensionati che tentano di arrotondare i sussidi pensionistici.

Tuttavia lo stesso non è per i giovani. I giovani infatti si trovano spesso intrappolati involontariamente in questa categoria senza la possibilità di accesso a un impiego *regolare*<sup>70</sup>. Ciò avviene anche in virtù del fatto che difficilmente un'azienda che assume un lavoratore *non regolare* si prodiga a fornirgli un'adeguata formazione, per l'azienda sarebbe infatti una spesa sconveniente in quanto egli è destinato molto probabilmente a lasciare l'azienda. Quindi il lavoratore *non regolare* difficilmente potrà accrescere le proprie competenze, necessarie per un impiego a tempo indeterminato<sup>71</sup>.

Le differenze fra un lavoratore *regolare* e uno *non regolare* si riscontrano nelle tutele e nei benefici di cui godono i lavoratori *regolari*.

La prima differenza riguarda la retribuzione. Come infatti spiegato nei precedenti capitoli, la società giapponese è fortemente basata sul principio di anzianità. Appare dunque evidente come i lavoratori *non regolari* non possano aspirare agli aumenti salariali che spettano ai *regolari* col passare del tempo impiegato nell'azienda. Questo, a lungo andare, crea un divario salariale enorme fra le due categorie.<sup>72</sup>

Tale divario viene spesso giustificato dalle aziende in quanto i *non regolari* non hanno le stesse competenze e responsabilità degli impiegati *regolari*, il che su una base formale è corretto.

---

<sup>69</sup> Taniuchi Mitsuru, *op. cit.*, p. 13.

<sup>70</sup> *Ivi*, p. 14.

<sup>71</sup> *Ibidem*.

<sup>72</sup> Superbo Nicole, *op. cit.*, p. 13.

In realtà è sempre più comune trovare lavoratori *non regolari* che svolgono gli stessi incarichi dei *regolari*. Essi sono noti come *full-time part-timers* oppure *para-part timers* (*giji-pāto*)<sup>73</sup>.

Altro elemento di differenziazione fra le due categorie è la stabilità del proprio impiego. I lavoratori *regolari* infatti sono estremamente tutelati ed è quasi impossibile per loro essere licenziati e perdere il lavoro.

Al contrario i *non regolari* corrono sempre il pericolo di essere soggetti agli adeguamenti occupazionali delle aziende attuati in un momento di crisi o banalmente per aumentare i profitti<sup>74</sup>.

Le conseguenze di questa dicotomia si riflettono sull'intera società. Non avendo una stabilità lavorativa, i *non regolari* tendono a contrarre matrimonio molto più tardi o addirittura non lo fanno. Questo incide gravemente sul dato delle nascite in quanto il popolo giapponese continua ad avere una visione estremamente negativa della procreazione al di fuori del matrimonio<sup>75</sup>.

### 3.3 I *furītā* (freeter) e i NEET

Due figure di recente individuazione nella società giapponese sono i *furītā* e i *NEET*. I *furītā* (フリーター) o *freeter* rappresentano un caso particolare di lavoratori *non regolari*. Il termine è un neologismo, il risultato della fusione del termine inglese *free* (in giapponese フリー, *furī*) libero e del termine tedesco *arbeiter* (in giapponese, アルバイト, *arubaitā*) lavoratore (in giapponese si usa per indicare il lavoratore part-time)<sup>76</sup>. La sua coniazione è attribuita a *From A*, una rivista sull'occupazione part-time e risale al 1987. Con *furītā* la rivista indicava i “giovani che vivono di lavori part-time”.

---

<sup>73</sup> Osawa Mari, “People in Irregular Modes of Employment: Are They Really Not Subject to Discrimination?”, *Social Science Japan Journal* 4, no. 2, 2001, p. 184.

<sup>74</sup> Taniuchi Mitsuru, *op. cit.*, p. 14.

<sup>75</sup> Superbo Nicole, *op. cit.*, p. 19.

<sup>76</sup> Nagatomo Jun. ““Freeter” as a Cultural Product: The “Birth” of “Freeter” and its Social Background”, *Kyushu Anthropological Association*, 2004, p. 27

<https://doi.org/https://doi.org/10.15017/2338961>.

Ad oggi non esiste una definizione ufficiale, sebbene sia spesso usata quella fornita dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare:

- Freeter è: 1) un dipendente chiamato 'arbeit' o 'part-timer' sul posto di lavoro. Per gli uomini, devono aver lavorato per cinque anni o meno. Per le donne, devono essere single.  
2) Per quanto riguarda i disoccupati, è la persona che non va a scuola o non svolge lavori domestici, e che spera di trovare un lavoro part-time<sup>77</sup>.

Nell'accezione originale del termine, i *furītā* erano persone libere dalla rigidità del sistema lavorativo giapponese. Con il passare del tempo esso ha assunto una connotazione più negativa in quanto è stato utilizzato per descriversi anche da coloro i quali non riuscivano a trovare un lavoro *regolare*.

Anche a causa di questa confusione generatasi è difficile fornire un dato accurato circa il numero di *furītā* nella società giapponese. Ad ogni modo secondo le stime della *Management and Coordination Agency* il numero di *furītā* nel 1997 era pari a 1,51 milioni, registrando un aumento del 200% rispetto al 1982, fino a diventare 1,93 milioni nel 2000. Di questi, circa il 70% (1.1 milioni) sono donne, la maggior parte di esse di età compresa fra i 20 e i 24 anni<sup>78</sup>.

Le conseguenze dell'essere un *furītā* sono molto simili a quelle dei lavoratori *non regolari* descritti nel precedente paragrafo. Essi hanno infatti difficoltà nel ricevere un'alta formazione necessaria a trovare un lavoro a tempo indeterminato, hanno un salario notevolmente ridotto rispetto ai *regolari*, e di conseguenza hanno anch'essi difficoltà a mettere su famiglia. Difficoltà che è data anche dalla percezione sociale di questa categoria. Le donne infatti difficilmente tendono ad avvicinarsi sentimentalmente ad un *furītā* perché conscie della loro incapacità economica di mantenere una famiglia<sup>79</sup>.

In un sondaggio del 2000 condotto dal quotidiano giapponese *Yomiuri-Shinbun* volto ad analizzare la comprensione sociale dei *furītā*, circa il 35% degli intervistati ha risposto con "altamente comprensibile" o "comprensibile" mentre ben il 64% ha risposto con "non comprensibile". Da menzionare il divario fra generazioni nella risposta. Nella fascia di età di intervistati compresi fra i 60 e i 70 anni, la percentuale

---

<sup>77</sup> Ivi, p. 28.

<sup>78</sup> Ivi, p. 29.

<sup>79</sup> Superbo Nicole, op. cit., p. 28.

della risposta “non comprensibile” si attesta all’81%. I giovani ventenni invece si dimostrano più comprensivi, con il 67% di loro che ha risposto “comprensibile”<sup>80</sup>.

In linea di massima i *furitā* continuano a non essere visti di buon occhio dalla società giapponese e dalle aziende. Ciononostante il numero pare destinato ad aumentare negli anni a venire. Si stima che entro il 2050 circa il 50% dei giapponesi tra i 15 e i 35 anni rientrerà nella categoria dei *furitā*<sup>81</sup>.

L’altra figura da analizzare è quella dei *NEET*.

Il termine è l’acronimo inglese per *Not in Education, Employment, or Training*<sup>82</sup> (Non impegnato nello studio, nel lavoro o nella formazione).

Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ci fornisce una definizione all’interno del *White Paper on Labour Economy* del 2004 (WPLE 2004)<sup>83</sup>. Vengono definiti *NEET* “le persone che non sono impiegate, non sono studenti, non si prendono cura della casa e non cercano lavoro”<sup>84</sup>. La fascia d’età di riferimento è quella che va dai 15 ai 34 anni.

Secondo il WPLE 2004 nel 2003 i *NEET* in Giappone erano circa 520 mila, con un incremento dell’8,3 % rispetto all’anno precedente<sup>85</sup>.

In origine si pensava che i *NEET* fossero per lo più giovani senza voglia di lavorare appartenenti a famiglie ricche, tuttavia i successivi studi hanno dimostrato che in realtà un gran numero di essi proviene da famiglie economicamente svantaggiate<sup>86</sup>.

La figura dei *NEET* è spesso associata a quella dell’*hikikomori*.

Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare definisce *hikikomori* “coloro che non lavorano, non studiano, non hanno interazioni sociali e sono socialmente isolati da più di 6 mesi”<sup>87</sup>. Appare dunque evidente la correlazione fra le due categorie in materia di stasi occupazionale. La differenza fra le due categorie risiede unicamente nelle interazioni sociali, presenti fra i *NEET* e assenti fra gli *hikikomori*. Tuttavia se

---

<sup>80</sup> Nagatomo Jun, *op. cit.*, p. 30.

<sup>81</sup> North Scott, “Hello Work, Sayonara Koyō? Less Secure Employment and the Zeitgeist of Japan’s Lost Decade”, p.85.

<sup>82</sup> *Ivi*, p. 82.

<sup>83</sup> Inui Akio, “Why Freeter and NEET are Misunderstood: Recognizing the New Precarious Conditions of Japanese Youth”, *Social Work & Society*, vol. 3, 2005, p. 244.

<sup>84</sup> Uchida Yukiko e Norasakkunkit Vinai, “The NEET and Hikikomori spectrum: Assessing the risks and consequences of becoming culturally marginalized”. *Frontiers in Psychology*, vol. 6, 2015, p. 1 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01117>.

<sup>85</sup> Inui Akio, *op. cit.*, p. 245.

<sup>86</sup> Genda Yuji, “The “NEET” Problem in Japan”, *Social Science Japan*, 2005.

<sup>87</sup> Uchida Yukiko e Norasakkunkit Vinai, *op. cit.*, p. 1.

come detto prima la società giapponese non vede di buon occhio la categoria dei *NEET* appare chiaro come essi, non frequentando i luoghi di lavoro dove il giapponese medio socializza di più, possano via via scoraggiarsi e ritirarsi a vita privata. Vi sono infatti degli studi che collegano l'individualismo adottato dai *NEET* al fenomeno *hikikomori*<sup>88</sup>.

Cresce sempre di più dunque la preoccupazione circa l'aumento dei numeri di queste categorie.

La questione relativa all'occupazione giovanile è stata affrontata dal governo giapponese nell'aprile 2003 attraverso l'iniziativa *Indipendenza e sfide della gioventù*, seguita nel corso dello stesso anno dal *Piano di indipendenza e sfida della gioventù*. Le iniziative sono state patrocinate dal Ministero dell'Istruzione, della Cultura, dello Sport, della Scienza e della Tecnologia, il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, il Ministero dell'Economia, del Commercio e dell'Industria e il Cabinet Office. Il piano si prefissava i seguenti punti:

- Promozione dell'etica del lavoro e delle prospettive di carriera fin dalla scuola elementare
- Implementazione dell'istruzione combinata con la formazione aziendale
- Rieducazione dei cosiddetti lavoratori part-time
- Sviluppo delle competenze specialistiche avanzate

Con l'obiettivo dichiarato di: “rafforzare le competenze umane dei giovani che saranno responsabili del futuro attraverso misure di sostegno adeguate alla posizione di ciascuno come un "Piano completo di formazione professionale"<sup>89</sup>.

Furono implementati gli uffici di collocamento. In un tentativo di renderli più appetibili ai giovani venne cambiato loro il nome, da 職業安定局 *shokugyō antei kyoku* (ufficio per la stabilità dell'occupazione) a ハーロ・ワーク *Hāro Wāku* (hello work,

---

<sup>88</sup> *Ivi*, p.2.

<sup>89</sup> “「若者自立・挑戦プラン」(キャリア教育総合計画)の推進 Promozione del “Piano per l'indipendenza e le sfide dei giovani” (Piano completo di formazione professionale)”, 文部科学省 Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/wakamono/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/wakamono/index.htm), Consultato: 24 ottobre 2024.

ciao lavoro)<sup>90</sup>. Tuttavia nonostante questi sforzi le assunzioni derivate dallo sportello *Hāro Wāku* non raggiunsero numeri elevati.

Fra gli altri progetti del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare figura il *Programma YES*, un programma che forniva agli studenti un attestato riconosciuto dal governo a seguito di corsi ed esami volti a fare acquisire loro i requisiti necessari ad addentrarsi nel mondo del lavoro<sup>91</sup>. Altre iniziative sono state ideate dal governo, sebbene molte di esse hanno difficilmente visto la luce o sono state poco implementate, lasciando il problema della disoccupazione giovanile, dei *NEET* e dei *furitā* una questione ancora aperta.

### 3.4. L'influenza del sistema educativo sulle opportunità lavorative

Nonostante le recenti crisi e problematiche sorte in ambito di occupazione giovanile, il Giappone ha da sempre vantato un ottimo sistema di collaborazione fra scuole e università e mondo del lavoro. Grazie infatti al lavoro svolto dalle scuole e dalle università gli studenti trovavano l'impiego più adatto a loro e ottenevano la stabilità lavorativa ancor prima di terminare gli studi<sup>92</sup>.

Nella società giapponese l'istruzione ricopre un ruolo di assoluta importanza, tant'è vero che spesso essa viene definita come *educational society* (学歴社会, *gakureki shakai*)<sup>93</sup>. Sebbene siano obbligatori 9 anni di istruzione (義務教育, *gimukyōiku*), vale a dire i 6 anni di scuola elementare (小学校, *shōgakkō*) e i 3 di scuole medie (中学校, *chūgakkō*), il tasso di ritiri è estremamente basso. Dagli anni '90 infatti più del 95% dei quindicenni, al termine del ciclo di studi obbligatorio ha effettuato l'iscrizione alle scuole superiori (高等学校, *kōtōgakkō*). La percentuale al 2022 si attestava intorno al

---

<sup>90</sup> North Scott, *op. cit.*, p.80.

<sup>91</sup> Superbo Nicole, *op. cit.*, p. 58.

<sup>92</sup> Ishida Hiroshi, "Understanding Transition from High School to Work", 2022, p. 1.

<sup>93</sup> Alexander Peter-Jörg, "The Transition from the Education to the Employment System in Japan — A Balancing Act between Continuity and Change", *International Journal of Vocational Education Studies*, vol. 1, 2024, p. 40.

98,8%. Inoltre praticamente tutti gli iscritti conseguono il diploma al termine degli studi con un tasso di ritiri estremamente basso (1,5%)<sup>94</sup>.

Possiamo dividere le scuole secondarie giapponesi in tre categorie: generale, specializzata e integrata. Nella scelta della tipologia di scuola avviene già la prima scrematura in vista del futuro lavorativo. Chi infatti sceglie una scuola specializzata o integrata, solitamente studenti con rendimenti non eccelsi, difficilmente riuscirà ad ottenere un'occupazione a tempo indeterminato in un'azienda d'alta fascia<sup>95</sup>.

Una seconda scrematura invece avviene nel momento dell'ammissione alle università.

È il cosiddetto *shiken jigoku* (試験地獄), letteralmente *inferno degli esami*. Solo chi ha frequentato i licei più prestigiosi e riesce a superare con voti altissimi i difficilissimi test d'ingresso riesce ad entrare nelle migliori università. Una volta iscritti nelle migliori università, per questi studenti modello si prospetta un'importante carriera nelle aziende di fascia alta. Gli studenti di istituti meno prestigiosi sono invece destinati a carriere più modeste in aziende di medio livello.

Essendo la competizione molto aspra e il programma molto ampio, sono sorte negli ultimi decenni molte scuole di preparazione (塾 *juku* / 予備校, *yobikō*) a cui gli studenti fanno affidamento in vista dei test<sup>96</sup>.

Gli studenti che effettivamente accedono a un corso universitario (大学, *daigaku*) una volta terminate le scuole superiori rappresentano oggi circa il 49.3 % degli studenti diplomati. Il 5,5 % dei diplomati sceglie invece un percorso di formazione tecnica in un istituto superiore biennale (短期大学, *tanki daigaku*) per poter entrare rapidamente nel mondo del lavoro. La percentuale di chi continua gli studi dopo le scuole superiori è in costante aumento dagli anni '90 quando si attestava al 30% e già nel 2000 aveva raggiunto il 45,1% dei diplomati. Nei dati presentati non rientrano gli studenti che frequentano i cosiddetti College of Technology (高等専門学校, *kōtō senmon gakkō*), degli istituti di istruzione superiore specializzati in tecnologia e ingegneria della durata

---

<sup>94</sup> Alexander Peter-Jörg, *op. cit.*, p. 37-38.

<https://doi.org/https://doi.org/10.14361/ijves-2024-010103>.

<sup>95</sup> *Ibidem*.

<sup>96</sup> *Ivi*, p. 39.

di cinque anni ai quali si accede immediatamente dopo le scuole medie e che rilasciano un diploma di associato<sup>97</sup>.

La percentuale di studenti che si immette direttamente nel mondo del lavoro dopo il diploma di scuola superiore si attesta al 17,9%<sup>98</sup>. Spesso questo avviene attraverso la mediazione della propria scuola con le aziende. Vi sono degli accordi informali fra scuole e aziende secondo i quali le scuole selezionano i migliori studenti fra quelli che non intendono frequentare un'università e li segnalano alle aziende che in cambio offrono annualmente contratti di lavoro ai neodiplomati. Diverso è il ruolo delle università che non ricercano attivamente un lavoro per i propri studenti ma svolgono comunque importanti funzioni di *counseling*<sup>99</sup>.

Come precedentemente detto, maggiore è l'importanza dell'università frequentata, maggiori saranno le possibilità di essere assunti presso un'importante azienda trovando un'occupazione stabile con possibilità di avanzamento di carriera (総合職, *sōgōshoku*). Diverso il discorso per i neolaureati di università di basso rango. Non è raro infatti che le aziende non abbiano grande considerazione di essi e che li assumano piuttosto come *non regolari*<sup>100</sup>.

Il reclutamento dunque tiene conto quasi esclusivamente della prestigiosità dell'università frequentata, senza troppo considerare l'effettiva preparazione e le competenze raggiunte dallo studente. Ciò avviene perché le aziende preferiscono ancora impartire la propria formazione ai neoassunti. Dunque esse tendono a svalutare il cosiddetto *off-the-job training* (*Off-JT*), ossia la teoria imparata nelle scuole e nelle università, per considerare esclusivamente l'*on-the-job training* (*OJT*), cioè la formazione sul campo<sup>101</sup>.

---

<sup>97</sup> Yani Arzaqia Luthfi, "Studying in Japanese Vocational School", Tokhimo, [https://www.tokhimo.com/post/studying-in-japanese-vocational-school-1#:~:text=Colleges%20of%20Technology%20\(%E9%AB%98%E7%AD%89%E5%B0%82%E9%96%80,fields%20of%20engineering%20and%20technology](https://www.tokhimo.com/post/studying-in-japanese-vocational-school-1#:~:text=Colleges%20of%20Technology%20(%E9%AB%98%E7%AD%89%E5%B0%82%E9%96%80,fields%20of%20engineering%20and%20technology), Consultato: 25/10/2024.

<sup>98</sup> Alexander Peter-Jörg, *op. cit.*, p. 40.

<sup>99</sup> Genda Juji e Masako Kurosawa, "Transition from School to Work in Japan", *Journal of the Japanese and International Economies*, 2001, p. 468. <https://doi.org/10.1006/jjie.2001.0488>

<sup>100</sup> Alexander Peter-Jörg, *op. cit.*, p. 46.

<sup>101</sup> *Ivi*, p. 47-48.

## 4. Differenze di genere nel mondo del lavoro giapponese

### 4.1. Il ruolo tradizionale della donna nella società giapponese

La società giapponese riserva tradizionalmente un ruolo secondario al genere femminile. Una delle maggiori cause a cui attribuire il fenomeno probabilmente è individuabile nell'importanza che il confucianesimo ha da sempre avuto nel Paese.

Se gli insegnamenti di Confucio erano impartiti sia a uomini sia a donne, per quest'ultime esisteva un' apposita tipologia di libro, il *jokunsho* 女訓書 (libri di lezioni per donne), il quale conteneva lezioni e precetti esclusivamente per loro<sup>102</sup>. Questi precetti insegnavano alla donna a sottostare al sistema patriarcale (家父長制, *kafuchosei*) basato sul *gojō* (五常) ossia le cinque virtù cardinali: benevolenza, giustizia, rispetto, saggezza e fedeltà. A queste virtù cardinali erano affiancate le cosiddette *tre obbedienze* (三従, *sanjū*), secondo cui la donna, nei diversi periodi della loro vita dovevano obbedire dapprima al padre in quanto figlia, in secondo luogo al marito in quanto moglie e in terzo luogo, in caso di morte del marito, ai figli maschi in quanto vedova<sup>103</sup>. Alle donne non era consentito lasciare casa in quanto una donna rispettabile oltre a servire e rispettare il marito doveva occuparsi dell'abitazione. Come precedentemente menzionato l'unico tipo di istruzione riservato alle donne consisteva nella lettura e nello studio dei *jokunsho*. Il più famoso tra questo genere di libri, *l'Onna Daigaku* (女大学, Il grande apprendimento per le donne) conteneva esattamente istruzioni relative all'obbligo di rimanere in casa tranne che in casi di eccezionale necessità, e istruzioni su come rispettare il proprio marito in ogni circostanza<sup>104</sup>.

Vi erano tuttavia delle eccezioni riguardo l'istruzione. Infatti le figlie di ricchi agricoltori, artigiani e mercanti potevano accedere a delle scuole controllate da monaci

---

<sup>102</sup> Sugano Noriko, "Gender, Modern Japan, and the Reception of Confucianism", p.1.

<sup>103</sup> Karaoglu Semiha, "The Evolution of Japanese Women's Status Throughout History and Modern Japan's Question: Are Japanese Women 'Empowered' Today?", 2018, p. 3.

<sup>104</sup> De Melo Do Nascimento Marina Teresinha, "Women's Liberation in Meiji Japan: Ruptures in Cultural Conceptions of Female Education, Social Roles, and Political Rights", *Intercultural Relations* ◦ *Relacje Międzykulturowe*, 2020, p. 153.

<https://doi.org/https://doi.org/10.12797/RM.02.2020.08.10>

buddhisti chiamate *terakoya* (寺子屋). Queste scuole insegnavano loro a leggere, scrivere e fare i conti, ovvero tutte le attività indispensabili per aiutare i propri padri o mariti nei loro lavori. Ciò conferiva a queste donne una maggior libertà in quanto erano autorizzate a lasciare la casa e vivere il mondo esterno<sup>105</sup>.

Tali precetti e obblighi caratterizzarono la vita delle donne per tutto il *periodo Tokugawa* (1603-1868). Durante il *periodo Meiji* (1868-1912) l'idea secondo cui il compito della donna fosse quello di pensare a servire il marito e a tenere in ordine l'abitazione fu rafforzata dall'introduzione del *ryōsai kenbo* (良妻賢母) la cui traduzione è *brava moglie, saggia madre*. Se dunque durante la *restaurazione Meiji* vi furono importanti cambiamenti sociali con l'abolizione delle caste, il ruolo delle donne rimase per lo più invariato<sup>106</sup>. L'unico progresso in materia fu raggiunto con la promulgazione, nel 1872, della *Legge Fondamentale sull'Istruzione*, con la quale fu strutturato il *Gakusei* (学制), ossia il sistema educativo che prevedeva 4 anni di istruzione obbligatoria sia per i bambini sia per le bambine. Tuttavia non ebbe un gran successo poiché la società dell'epoca non accettò che le bambine potessero frequentare gli stessi corsi dei maschi, vestire allo stesso modo. Inoltre le famiglie preferivano pagare le tasse per l'istruzione esclusivamente per i figli maschi, relegando le figlie femmine al lavoro casalingo<sup>107</sup>.

La situazione rimase pressoché la stessa anche dopo il *periodo Meiji*. Tuttavia, fu questo il momento in cui le donne sentirono di dover dare una svolta. Nacquero dunque i primi movimenti femministi giapponesi che puntavano all'ottenimento degli stessi diritti civili degli uomini e all'accesso delle donne alla politica. A tal proposito venne fondata nel 1924 la *Lega per il Suffragio Femminile*. Dopo aver ottenuto il diritto di partecipare alle assemblee pubbliche però il movimento si arrestò in concomitanza della seconda guerra mondiale, quando lo stato concentrò tutte le risorse e attenzioni nel conflitto<sup>108</sup>.

Fu infatti dopo la seconda guerra mondiale e con l'occupazione americana che il Giappone subì la forte influenza delle politiche occidentali, anche in materia di parità

---

<sup>105</sup> *Ivi*, p. 154.

<sup>106</sup> Karaoğlu Semiha, p.7.

<sup>107</sup> De Melo Do Nascimento Marina Teresinha, p. 154-155.

<sup>108</sup> Karaoğlu Semiha, p.10.

di genere. Nel 1946 fu emanata una nuova costituzione. Di particolare rilevanza è l'articolo 14 che recita: "Tutte le persone sono uguali davanti alla legge e non ci sarà alcuna discriminazione nelle relazioni politiche, economiche o sociali, a causa di razza, credo, sesso, status sociale o origine familiare."<sup>109</sup> Per la prima volta dunque viene chiarificata, quantomeno *de iure*, l'uguaglianza fra i due generi.

Negli anni '60 con la crescita economica del Paese e la mancanza di manodopera si presentarono nuove opportunità per le donne anche nel mondo del lavoro. Fu questo il periodo in cui apparve per la prima volta il lavoro *part-time* che riscosse grande successo fra le donne che così potevano lavorare pur avendo il tempo di dedicarsi alla cura dell'abitazione<sup>110</sup>. Di fatto questa opportunità non ha però modificato il ruolo sociale della donna, le ha anzi conferito un nuovo doppio ruolo, quello nuovo della lavoratrice e quello classico e "intoccabile" della casalinga<sup>111</sup>. Ancora oggi la situazione odierna, seppur con dei miglioramenti e nuove opportunità per il sesso femminile, tende a confinare la donna al suo "ruolo tradizionale".

#### 4.2. La presenza delle donne nel mondo del lavoro e la "M-curve"

Nel Giappone moderno sempre più donne entrano nel mondo del lavoro. Negli ultimi decenni si registra una crescita del tasso di donne impiegate. Il dato passa dal 48,2 % del 2012<sup>112</sup> al 53,2% del 2022<sup>113</sup>. Tuttavia le discriminazioni di genere sono ancora molto presenti. Se da un lato l'aumento di questo dato può rappresentare una svolta positiva in materia di occupazione femminile, esso non tiene conto di una serie di variabili. Ad esempio al 2021 solo il 14,7% delle donne ricopre incarichi manageriali<sup>114</sup>. Ciò avviene in quanto è ancora radicata nella società la concezione del

---

<sup>109</sup> Ivi, p.12.

<sup>110</sup> Ueno Chizuko, "The position of Japanese Women Reconsidered", *Current Anthropology*, vol. 28, 1987, p. 79-80.

<sup>111</sup> Ivi, p.82.

<sup>112</sup> Hoang Linh, "Japanese NEET and Freeter: A representation of the relationship between social changes and youth's employment pattern" 2016. UNION COLLEGE Schenectady, New York, 2015, p. 23-24.

<sup>113</sup> Tan Josephine, "Number of women working in Japan hits record high", *hrmasia*, 25 luglio 2023, <https://hrmasia.com/number-of-women-working-in-japan-hits-record-high/>. Consultato: 28 ottobre 2024.

<sup>114</sup> Long Danielle, "Women occupy less than 15% of senior management roles in Japan, we explore why", *The Drum*, 3 luglio 2023, <https://www.thedrum.com/news/2023/03/07/women-occupy-less-15-senior-management-roles-japan-we-explore-why>. Consultato: 28/10/2024.

*ryōsai kenbo* precedentemente trattata. In Giappone è ancora forte il fenomeno del *gender queues*<sup>115</sup> (letteralmente code di genere), ossia la tendenza a organizzare l'accesso a determinate occupazioni o ruoli lavorativi in base al genere. Si vengono a formare in questo modo due diversi percorsi di carriera: *sōgōshoku* (総合職) e *ippanshoku* (一般職). La prima categoria indica una posizione di rilievo all'interno dell'azienda con la possibilità di fare carriera e di ricoprire ruoli manageriali di prima fascia. La seconda indica una posizione marginale che prevede semplici mansioni d'ufficio o di segreteria<sup>116</sup>. Storicamente il primo percorso era destinato agli uomini laureati, mentre il secondo alle donne. Secondo il *Japan Institute of Labour*, al 1995 solo il 28% delle aziende presentava impiegate donne secondo il percorso del *sōgōshoku*. Il dato non è in alcun modo influenzato dal percorso di studi in quanto la forza lavoro femminile in possesso di una laurea era equamente divisa fra i due percorsi<sup>117</sup>. Da qui spiegata la bassa percentuale di donne in posizione di rilievo nelle aziende oggi. Un'altra problematica dell'occupazione femminile è rappresentata dal lavoro part-time. Come già spiegato nei precedenti capitoli circa il 70 % dei *furītā* è composto da donne. La ragione da individuare in questo dato è senz'altro il succitato *ryōsai kenbo*. Essendo la donna socialmente costretta infatti a curare la casa e i figli, difficilmente può sostenere un lavoro full-time, anche alla luce del problema dell'*overwork* a cui è soggetta una grossa fetta degli impiegati a tempo pieno. Il *ryōsai kenbo* è inoltre il maggior responsabile di un fenomeno unico nel mondo occidentale, ossia la famosa *M-curve*.

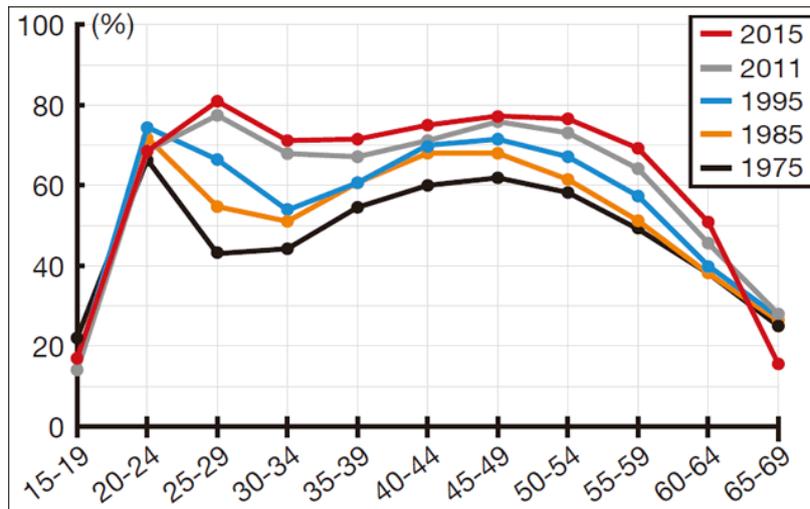
---

<sup>115</sup> Shire Karen A., "Gendered Organization and Workplace Culture in Japanese Customer Services", *Social Science Japan Journal*, vol. 3, 2000, p. 38.

<sup>116</sup> "Types of Jobs in Japan for New Graduates - What are Sougoushoku (総合職), Ippanshoku(一般職), and R&D?", *J Port Journal*, 2021, <https://jportjournal.com/article/4803>. Consultato: 28/10/2024.

<sup>117</sup> Shire Karen A., *op. cit.*, p. 39.

Figura 2



Fonte: Ministero degli Affari Interni e delle Comunicazioni

Il grafico rappresenta la partecipazione delle donne al mondo del lavoro per gruppi d'età. Il nome *M-Curve* deriva dalla rientranza verso il basso che parte dal gruppo d'età 20-24, culmina in corrispondenza dei gruppi d'età 25-29 e 30-34 e risale fino al gruppo 45-49, formando visivamente la lettera *M*. Ciò che si evince dal grafico è un calo dell'occupazione femminile in età fertile. In seguito alla nascita di un figlio, molte donne abbandonano il proprio lavoro per dedicarsi completamente alla sua cura, per poi rientrare nel mercato una volta che la prole ha raggiunto l'età scolare<sup>118</sup>. Analizzando il grafico possiamo notare come col passare dei decenni la curva si stia progressivamente appiattendendo. Tuttavia ancora oggi è evidente il calo intorno ai 30 anni. In virtù di questo calo le aziende tendono ad evitare di assumere le donne in regime di *sōgōshoku*. Poiché inclini ad abbandonare il lavoro a seguito della nascita di un figlio, le aziende preferiscono non investire su di loro in termini di formazione conscie del fatto di doverle prima o poi sostituire con un'altra figura su cui investire nuovamente<sup>119</sup>. È dunque chiaro che un gran numero di donne sia impiegato come lavoratore *non regolare* e come questo sistema possa incidere pesantemente sulla loro libertà professionale e il loro stipendio.

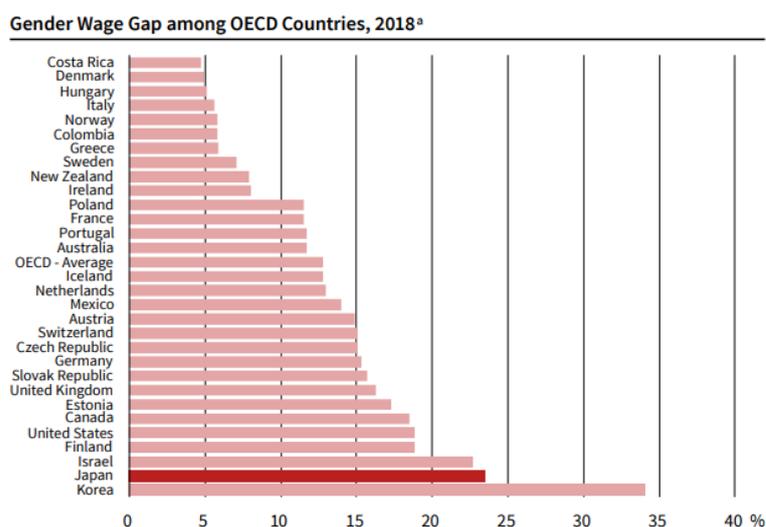
<sup>118</sup> Taniuchi Mitsuru, *op. cit.*, p. 23.

<sup>119</sup> *Ivi*, p. 24.

### 4.3. Il gap salariale tra uomini e donne

Il fenomeno del gap salariale fra uomo e donna è un fenomeno storicamente molto diffuso globalmente. Sebbene in molti dei paesi occidentali il gap si sia ridotto negli ultimi decenni, pur non essendo colmato, in Giappone la questione rimane ancora aperta. Il Giappone infatti risulta essere uno dei paesi occidentali dove il gap salariale è più marcato. Come si evince dalla Figura 3 il Giappone presenta il secondo maggior gap salariale fra i paesi OCSE, superato solo dalla Corea del Sud<sup>120</sup>.

Figura 3



Fonte: Database sull'occupazione dell'OCSE

Se guardando il grafico la situazione appare abbastanza problematica, bisogna specificare che in passato il gap era superiore a quello odierno. Nel 1989 il salario medio di una donna corrispondeva al 60,2% di quello medio di un uomo. Il dato ha poi subito col tempo delle modifiche al rialzo: nel 2000 si attestava al 65,5%, per poi salire al 69,3% nel 2010, arrivare al 72,2% nel 2014<sup>121</sup>. E attestarsi nel 2019 al 74,3%<sup>122</sup>.

<sup>120</sup> Hara Hiromi, "The Gender Wage Gap in Japan – the Glass Ceiling Phenomenon", CESifo Forum, ISSN 2190-717X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, vol. 23, p. 36.

<sup>121</sup> Onozuka Yuki, "The gender wage gap and sample selection in Japan", J. Japanese Int. Economies, vol. 39, 2016, p. 54.

<sup>122</sup> Hara Hiromi, *op. cit.*, p. 36.

Il dato è influenzato certamente dalle differenze fra uomini e donne in materia di istruzione, tipologia di impiego e altre variabili analizzate nei precedenti paragrafi. Tenendo in conto queste variabili si distingue dunque un gap salariale *rozzo* da un gap salariale *inspiegato*. Si parla di gap salariale *inspiegato* quando è presente un divario di salario a parità di condizioni. Questa condizione presuppone dunque l'esistenza di alcune barriere invisibili denominate *glass ceiling* (soffitto di vetro) e *sticky floor* (pavimento appiccicoso).

La prima fa riferimento alla barriera invisibile che impedisce alla donna di ricoprire ruoli di spicco e ben remunerati in un'azienda. Se il *glass ceiling* non esistesse non ci sarebbe allora, tenuto conto delle variabili, questa disparità. I salari del 10% degli uomini con i redditi più alti sono superiori a quelli del 10% delle donne con i redditi più alti e questo ci suggerisce che le donne non hanno accesso, come invece gli uomini, ai posti meglio retribuiti. Mentre il *glass ceiling* riguarda la parte superiore della distribuzione salariale, lo *sticky floor* riguarda invece quella inferiore. Le donne infatti faticano ad emergere dai lavori meno retribuiti rimanendo "appiccate" ad essi e guadagnando comunque meno di un uomo<sup>123</sup>.

A partire dagli anni '90 il fenomeno dello *sticky floor* sta progressivamente diminuendo, al contrario quello del *glass ceiling* si sta fortificando. La diminuzione dello *sticky floor* ci fa capire che il numero di donne occupate in posizioni di rilievo è in aumento. L'aumento del *glass ceiling* d'altra potrebbe suggerirci il contrario. Tuttavia il numero di donne in posizioni manageriali è ad oggi il più alto di sempre. Allora la causa di questo aumento è riconducibile alla disparità del premio di avanzamento o di anzianità. Il premio di avanzamento infatti dal 1990 al 2015 è progressivamente aumentato per gli uomini ma ha subito il percorso inverso per le donne<sup>124</sup>. Per poter quindi contrastare il fenomeno è necessario non solo favorire l'occupazione delle donne in ruoli di rilievo, ma anche regolamentare i premi di avanzamento in modo da garantire un ulteriore passo avanti per compensare il gender gap.

---

<sup>123</sup> *Ivi*, p. 37.

<sup>124</sup> *Ivi*, p. 38-39.

## 5. Case study – Politiche di inclusione femminile nelle aziende giapponesi

### 5.1. Le recenti politiche del governo giapponese per favorire l'inclusione delle donne

Un primo tentativo di appianare il gap fra uomo e donna nel mondo del lavoro si ebbe con la promulgazione nel 1985 della *Equal Employment Opportunity Law* (男女雇用機会均等法, *danjo koyō kikai kintōhō*), entrata in vigore nel 1986 e meglio nota con l'abbreviazione EEOL<sup>125</sup>. La stesura fu particolarmente problematica tant'è vero che durò ben 7 anni. Fra le cause di tale difficoltà vi era la paura delle aziende, del governo stesso e addirittura dell'opinione pubblica, di sconvolgere il sistema che da sempre aveva funzionato in Giappone e che rappresentava la sua "Forza vitale"<sup>126</sup>. Questa legge sebbene dovesse essere una garanzia per l'inclusione delle donne, di fatto era un semplice invito alle aziende ad applicare politiche di inclusione senza effettive linee guida e senza previsione di sanzioni in caso di inadempienza. Il linguaggio utilizzato ci aiuta a capire questa assenza di vincolo. Nell'articolo 7 e 8 il testo suggerisce ai datori di lavoro di "sforzarsi di non discriminare" le donne<sup>127</sup>.

Fu necessaria una revisione della legge nel 1997. La nuova EEOL, entrata in vigore nel 1999, prevedeva una modifica esattamente negli articoli 7 e 8, sostituendo lo sforzo con l'obbligo e con l'introduzione di sanzioni in caso di suo mancato rispetto. Tali sanzioni comprendevano anche un annuncio pubblico dell'allora Ministero del Lavoro (oggi Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare) volto alla pubblica umiliazione del datore di lavoro e dell'azienda<sup>128</sup>. Ma l'articolo più rivoluzionario introdotto era il numero 21, assente nella versione del 1985. L'articolo introduceva una tutela per le donne in caso di molestie sessuali subite. Il governo le riconosceva come una legittima base per una causa legale contro il datore e l'azienda. L'articolo recitava così:

---

<sup>125</sup> Teolato Antonella, "La discriminazione delle donne nel mondo del lavoro: prospettiva italo-giapponese sulle leggi per le pari opportunità lavorative", 2017, Università Ca' Foscari Venezia, p. 28.

<sup>126</sup> *Ibidem*.

<sup>127</sup> Barrett Kelly, "Women in the Workplace: Sexual Discrimination in Japan", Human Rights Brief, vol 11, 2004, p. 6.

<sup>128</sup> *Ibidem*.

“I datori di lavoro devono prestare la necessaria attenzione ... affinché le lavoratrici da loro impiegate non subiscano alcuno svantaggio nelle loro condizioni di lavoro a causa delle [loro] reazioni a discorsi e comportamenti sessuali ... e il loro ambiente di lavoro non subisca danni a causa di tali discorsi e comportamenti sessuali”.

Prima di tale articolo la locuzione “molestia sessuale”, già di per sé poco diffusa nell’opinione pubblica non era neanche menzionata in alcuna legge. La nuova legge fornì alle donne non solo un aiuto per l’ingresso nel mondo del lavoro, ma anche una tutela circa l’ambiente lavorativo<sup>129</sup>.

Nonostante i propositi del governo con la promulgazione di tale emendamento, il progresso ottenuto fu di gran lunga inferiore a quello auspicato. Fu proprio in questo contesto che si consolidò il sistema a due percorsi di carriera discusso nel quarto capitolo. Al fine di fornire un compromesso fra il sistema lavorativo preesistente e le politiche di inclusione, i datori di lavoro pur assumendo più donne, iniziarono a relegarle all’ *ippanshoku*, con mansioni di poco conto e paghe più basse. Ciò in virtù della loro scarsa attitudine ad accettare trasferimenti e lunghi orari di lavoro, necessari per le cariche manageriali, perché obbligate alla cura della casa<sup>130</sup>.

Questa nuova forma di discriminazione indiretta e la scarsa presenza di donne ricoprenti incarichi politici furono al centro della critica mossa nel 2003 dalle Nazioni Unite. A seguito di tale critica e di un numero sempre crescente di cause legali intentate da donne discriminate o molestate, il governo decise di rivedere ancora una volta la legge. Nel 2006 venne approvato il nuovo emendamento che entrò in vigore nel 2007 e lo è ancora oggi. La legge subì delle importanti e radicali modifiche. Il tema trattato passava dalla figura della donna a quella del lavoratore, di fatto accomunando donna e uomo in un’unica categoria senza distinzioni. Si passò dunque dal protezionismo all’uguaglianza<sup>131</sup>. L’articolo 7 della nuova legge prevedeva un divieto per le azioni che generassero disparità di genere pur non essendo direttamente collegate al sesso. Tuttavia nella legge non vi era menzione di cosa rappresentasse effettivamente un’azione di discriminazione indiretta. Perciò essa delegava la definizione di tali parametri al Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare. Il Ministero individuò

---

<sup>129</sup> *Ibidem*.

<sup>130</sup> Teolato Antonella, *op. cit.*, p. 35.

<sup>131</sup> *Ivi*, p. 40

tre soli casi specifici di discriminazione indiretta: la richiesta del datore di lavoro di requisiti fisici come altezza e peso al momento dell'assunzione, l'obbligo per i manager di accettare trasferimenti nazionali e l'esclusione dalla promozione per chi non avesse esperienza di trasferimento. Di fatto il Ministero in questo modo tagliò fuori innumerevoli parametri rendendo difficile per le lavoratrici appellarsi alla legge in caso di altre discriminazioni<sup>132</sup>.

Vennero fatti dei passi importanti tuttavia in tema di diritti delle donne incinte. Sebbene già la prima versione della legge vietasse il licenziamento delle donne in stato di gravidanza e nonostante quest'ultima potesse godere di congedo parentale grazie alla *Labor Standards Act* (労働基準法, *rōdō-kijunhō*) del 1947, i datori di lavoro spesso "incoraggiavano" le donne incinte ad abbandonare il lavoro. Con quest'ultima revisione invece la legge proibiva ai datori di lavoro di riservare un qualsiasi trattamento svantaggioso, e quindi non solo il licenziamento, nei confronti di donne incinte<sup>133</sup>.

La EEOL ha portato quindi dei miglioramenti nella lotta alla discriminazione femminile, tutelando la donna in caso di molestie sessuali sul posto di lavoro o trattamento negativo legato a matrimonio e gravidanza. Tuttavia ha lasciato irrisolte ancora delle criticità tra cui la mancanza di una definizione propria di discriminazione indiretta o la mancanza di obblighi per le aziende ad adottare azioni positive come asili interni, programmi di reinserimento post-maternità e opzioni di lavoro flessibili per i genitori<sup>134</sup>.

Un'altra normativa per il raggiungimento della parità di genere fu promulgata nel 1999, in concomitanza con la EEOL. Si tratta della *Basic Law for a Gender-Equal Society* (男女共同参画社会基本法, *danjo kyōdō sankaku shakai kihonhō*). Ciò che spinse il governo all'ideazione e alla promulgazione di tale legge era la condizione di invecchiamento della popolazione e la bassa natalità che iniziò a presentarsi alla fine del secolo. Il Giappone si trovava in una situazione in cui la manodopera era troppo scarsa per poter garantire il corretto funzionamento della macchina lavorativa statale oltre che l'erogazione delle pensioni a una società sempre più vecchia. Indagando sulle

---

<sup>132</sup> *Ivi*, p. 41.

<sup>133</sup> *Ivi*, p. 42.

<sup>134</sup> *Ivi*, p. 43.

probabili cause di tale penuria di manodopera, il governo si rese conto di quanto gravasse sul tasso di natalità la difficoltà delle donne di gestire il doppio impegno lavoro-famiglia. Apparve chiaro quindi che solo un contesto di parità di genere avrebbe potuto garantire una partecipazione delle donne all'economia e contemporaneamente un rialzo del tasso di natalità. I due obiettivi in questione possono coesistere solo in un ambiente in cui le donne possano lavorare non solo senza discriminazioni ma anche con agevolazioni quali strutture per l'assistenza all'infanzia e programmi di reinserimento dopo la nascita di un figlio<sup>135</sup>.

Oltre a questi obiettivi la *Basic Law* richiedeva al governo la redazione annuale del cosiddetto *White Paper on Gender Equality* (男女共同参画白書, *danjo kyōdō sankaku hakusho*), ossia un report sulle misure adottate, le modalità di implementazione di tali misure e i risultati, oltre a proposte per l'anno successivo<sup>136</sup>. Al governo è inoltre affidato un ulteriore compito, ossia la stesura di un piano quinquennale, il *Basic Plan for Gender Equality* (男女共同参画基本計画, *Danjo kyōdō sankaku kihon keikaku*), volto all'implementazione di politiche che promuovano pari opportunità per uomini e donne. La legge prevedeva che comuni e prefetture redigessero un proprio piano basato sul *basic plan* del governo. Il *Basic Plan* si rivelò tuttavia inefficace sin da subito principalmente per due ragioni: la prima era la mancanza di linee d'azione per giungere agli obiettivi prefissati; la seconda è da ricondurre allo scarso potere detenuto dal *Comitato per la parità di genere* (男女共同参画会議, *Danjo kyōdō sankaku kaigi*) istituito con il compito di vigilare sulle azioni intraprese dal governo, ma senza il potere di intervenire direttamente<sup>137</sup>. L'inefficacia del piano è riscontrabile anche nel mancato raggiungimento dell'obiettivo dichiarato nel 2005 di aumentare entro il 2020 la percentuale delle donne in posizioni manageriali al 30%<sup>138</sup>. Al 2021 infatti tale dato si attestava al 14,7 %<sup>139</sup>.

---

<sup>135</sup> *Ivi*, p. 68-69.

<sup>136</sup> *Ivi*, p. 70.

<sup>137</sup> *Ivi*, p. 71.

<sup>138</sup> *Ivi*, p. 72.

<sup>139</sup> Long Danielle, *op. cit.*

In sintesi la *Basic Law* e i *Basic Plan*, nonostante abbiano portato a progressi minori, hanno disatteso le aspettative e si sono dimostrati troppo deboli e passivi. Come precedentemente indicato infatti si basano sulla ricerca di una cooperazione delle parti e non su veri e propri obblighi e conseguenti sanzioni, oltre a presentare obiettivi difficili da raggiungere se non impossibili, per di più senza indicare come farlo. Inoltre come specificato addirittura nel testo della *Basic Law*, gli sforzi governativi più che essere incentrati direttamente sulla figura della donna, sono incentrati su come ridurre la carenza di manodopera e il calo delle nascite, sfruttando dunque la figura della donna come mezzo per raggiungere tali obiettivi<sup>140</sup>.

## 5.2. Abenomics - Womenomics

Nel 2012 venne rieletto Primo Ministro *Shinzo Abe*. Il suo governò adottò una politica economica, divenuta poi nota con il nome di *Abenomics*, volta a rivitalizzare l'economia giapponese fortemente provata dallo scoppio della bolla. La sua politica poggiava su tre pilastri: politica monetaria, politica fiscale flessibile, strategie di crescita<sup>141</sup>. Per la realizzazione del terzo pilastro era necessario un investimento sulle risorse umane, la cui penuria era ormai un problema ricorrente. Si stimava infatti che portando l'occupazione femminile all'80,6 % di quella maschile, la produzione avrebbe subito un incremento del PIL del 12,5%<sup>142</sup>. A questa politica fu attribuito il nome di *Womenomics*, a sottolineare l'importanza della donna nella nuova economia giapponese.

Per ottenere un ambiente di lavoro più favorevole alle donne in modo da poter sfruttare appieno il loro apporto, il Presidente Abe illustrò il suo piano di intervento su tre fronti. Il primo riguardava l'aumento del tasso di occupazione delle donne nella fascia di età tra i 25 e i 44 anni fino al 73% nel 2020, partendo dal 68% registrato nel 2012. Questa

---

<sup>140</sup> *Ivi*, p. 77.

<sup>141</sup> Setiawaty Dewi Andika e Asra Virgianita, "Implications of Womenomics on the Relationship between Female and Male Workers in the Professional and Social Environment: A Preliminary Study", ICSGS, 2018, p. 2  
<https://doi.org/10.4108/eai.24-10-2018.2289659>.

<sup>142</sup> Matsui, Kathy, et al, "Japan: Portfolio Strategy Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk", Goldman Sachs Global Investment Research, 2014, p. 5.

fascia di età rappresenta una fase critica per la donna che è spesso posta di fronte alla scelta fra carriera e famiglia.

Il secondo prevedeva l'eliminazione della lista d'attesa per i servizi di assistenza all'infanzia tramite il *Plan to Accelerate the Elimination of Childcare Waiting Lists*. Il piano puntava a garantire 200.000 posti entro il 2015 e 400.000 posti entro il 2017, oltre all'estensione del congedo parentale fino a 3 anni. Il terzo riprendeva l'obiettivo del *Basic Plan for Gender Equality* di portare al 30% la rappresentanza delle donne in posizioni di *leadership* entro il 2020<sup>143</sup>. Il Presidente Abe durante il suo mandato ha più volte ribadito come la *Womenomics* fosse al centro della sua politica economica affermando che “*l'Abenomics è la Womenomics*”<sup>144</sup>.

I primi anni furono caratterizzati da importanti successi. Il tasso di occupazione femminile subì un'impennata arrivando al 63,6 % grazie all'immissione nel mondo del lavoro di ben 750 mila lavoratrici. La fascia d'età critica tra i 25 e i 44 anni registrò un'importante aumento del 2,9% rispetto al 2012, raggiungendo nel 2014 il 70,8 % e appiattendosi così ulteriormente la *M-Curve*. Il dato è stato migliorato ulteriormente nel 2015 arrivando al 71,6 %, un dato propendente all'obiettivo del 73%<sup>145</sup>.

Con la revisione della *Womenomics* nel 2015, entrò in vigore l'*Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace*” (女性の職業生活における活躍の推進に関する法律, *Josei no shokugyō seikatsu ni okeru katsuyaku no suishin ni kansuru hōritsu*). Questa legge obbligava il governo centrale, le amministrazioni locali e soprattutto le grandi aziende private (con oltre 300 dipendenti) a prendere misure per migliorare le condizioni lavorative delle donne. Tuttavia, anche in questo caso, la legge non prevedeva sanzioni in caso di inadempimento. I datori di lavoro dovevano innanzitutto effettuare un'analisi basandosi su quattro principi: la percentuale di donne tra le nuove assunzioni, la differenza nella durata di servizio tra uomo e donna, le ore di lavoro e la percentuale di donne in posizioni manageriali. Successivamente dovevano redigere un piano contenente obiettivi numerici, scadenze temporali e misure concrete per migliorare le condizioni femminili, da consegnare agli

---

<sup>143</sup> Teolato Antonella, *op. cit.*, p. 80.

<sup>144</sup> Prime Minister of Japan and His Cabinet. 2015, [https://japan.kantei.go.jp/97\\_abe/statement/201508/1212449\\_9926.html](https://japan.kantei.go.jp/97_abe/statement/201508/1212449_9926.html).

<sup>145</sup> Cabinet Office, *Achievements in Three Years of Abenomics*, 2016.

enti governativi. Le aziende sono inoltre tenute a divulgare informazioni rilevanti sulla condizione delle donne presso di loro impiegate<sup>146</sup>. Il governo a sua volta si impegnava a fornire supporto attraverso attività di formazione, consulenze e informazioni necessarie, fissando anche obiettivi specifici per promuovere la partecipazione femminile e migliorare il benessere delle donne sul lavoro. Alle aziende più virtuose veniva conferito il premio *Eruboshi*. Circa il 99,8% delle aziende ha presentato il proprio piano e i propri dati, e a 215 è stato conferito il premio. L'obiettivo del governo era che la legge potesse migliorare le condizioni delle donne nelle aziende e che l'opinione pubblica recepisce la necessità di tale cambiamento<sup>147</sup>.

Tuttavia, nonostante alcuni miglioramenti, rimasero molte ancora le problematiche irrisolte. Il presidente Abe fu fortemente criticato. La principale critica mossa nei suoi confronti riguardava il suo vero pensiero in materia di parità di genere. Egli infatti nel precedente mandato aveva più volte appoggiato movimenti di estrema destra tutt'altro che favorevoli alla parità di genere. In particolare aveva promosso una campagna contro il movimento *gender free*, movimento il cui scopo era quello di slegare i generi dai loro ruoli tradizionali, molto marcati in Giappone. Il presidente Abe si dimostrava molto a favore della conservazione del ruolo tradizionale femminile anche nel suo libro *Utsukushii kuni he* (美しい国へ, *Verso un bel paese*) pubblicato nel 2006. Nel suddetto libro Abe sottolineava le differenze biologiche fra uomo e donna e il differente trattamento che spettava loro. Contrariamente alla sua politica sosteneva che la donna dovesse rimanere a casa per generare più figli che sarebbero poi diventati lavoratori. Appare ovvio come la sua *Womenomics* altro non fosse che una scelta forzata, dettata dalle pressioni internazionali e dal desiderio di raggiungere le altre superpotenze mondiali. Il suo unico obiettivo era quindi quello dello sviluppo economico senza troppe considerazioni per un effettivo miglioramento della condizione femminile e la parità di genere<sup>148</sup>.

### 5.3. Analisi delle iniziative aziendali

---

<sup>146</sup> Teolato Antonella, op. cit., p. 83.

<sup>147</sup> Ivi, p. 83.

<sup>148</sup> Ivi, p. 86.

Oltre agli interventi statali, rivelatisi nella maggior parte dei casi insufficienti, numerose sono le aziende giapponesi di rilievo globale che negli ultimi anni hanno intrapreso delle politiche di inclusione del genere femminile e di abbattimento del gender gap.

Particolarmente degne di nota sono le politiche adottate da colossi quali Toyota, Shiseido e Uniqlo. Di seguito verranno brevemente presentate tali aziende ed analizzate le loro politiche.

### 5.3.1. Shiseido

La *Shiseido Company, Limited* (株式会社資生堂, *Kabushiki-gaisha Shiseidō*) è un marchio giapponese leader nel settore dei cosmetici. Rappresenta l'azienda più antica nel settore. La sua fondazione ad opera di *Arinobu Fukuhara*, sotto il nome di *Shiseido Pharmacy*, risale al 1872, quando l'ex capo farmacista della marina imperiale giapponese decise di creare la prima farmacia in stile occidentale a Tokyo. L'azienda entrerà nel mondo della cosmesi nel 1897 con il suo rivoluzionario prodotto *Eudermine*, segnando una nuova era nel mondo cosmetico giapponese ed espandendosi globalmente a macchia d'olio fino a diventare il colosso odierno<sup>149</sup>. Negli ultimi anni l'azienda si è distinta particolarmente per i propri sforzi nel supporto alla figura femminile e al *gender equality*. Nel 2024, per il terzo anno di fila, ha conquistato il primo posto nella classifica stilata da *Nikkei Woman* e *Nikkei Womenomics Project* (*Nikkei Group*). La classifica è redatta considerando quattro indicatori: 1) Promozione a posizioni manageriali, 2) Valorizzazione delle capacità femminili, 3) Equilibrio tra lavoro e vita privata, 4) Diversità. Oltre al primo posto nella classifica generale, l'azienda ha ottenuto il posto nella prima categoria e il secondo posto nella quarta<sup>150</sup>. “In qualità di leader nella promozione dell'uguaglianza di genere nella società giapponese, Shiseido sostiene diverse attività per rafforzare il ruolo delle donne,

---

<sup>149</sup> “Una Bellezza secolare, Storia del Marchio”, Shiseido Ginza Tokyo, [https://www.shiseido.it/it/it/about\\_history.html](https://www.shiseido.it/it/it/about_history.html).

Consultato: 5 novembre 2024.

<sup>150</sup> “Shiseido Ranked No. 1 Overall for Third Consecutive Year in 100 Best Companies Where Women Actively Take Part”, Shiseido Press Release, 2024.

Consultato: 5 novembre 2024.

migliorando costantemente le nostre iniziative interne”<sup>151</sup>. Questo il motto della *Shiseido* circa il rafforzamento della figura femminile nel mondo lavorativo e la risoluzione del *gender gap* in Giappone.

Al 2024, più dell’80% dell’organico della *Shiseido Group* è composto da donne, con il 58,8 % di loro occupate in posizioni dirigenziali, un dato di gran lunga superiore alla media giapponese e il suo *Consiglio di Amministrazione* è composto per circa il 45,5% da donne<sup>152</sup>.

La *Shiseido* ricopre un ruolo di primo piano nel *30% Club Japan*. Il *30% Club* è un movimento, fondato nel 2010 nel Regno Unito, che si impegna ad accrescere la percentuale di donne occupate in posizioni di rilievo. Il Club opera in 20 paesi tra cui il Giappone<sup>153</sup>. Iniziò ad operare in Giappone nel 2019 con l’avviamento della *Fase 1*, seguita dalla *Fase 2*, con l’obiettivo di portare, entro il 2030, al 30% la percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle aziende nella *TOPIX 100* (“indice basato sulla capitalizzazione di mercato ponderata del flottante e include tutte le azioni quotate presso la prima sezione della Borsa di Tokyo”)<sup>154</sup>. Entrambe le fasi sono presiedute dal presidente e amministratore delegato della *Shiseido*, *Masahiko Uotani*. *Uotani* dirige il *Comitato dei Presidenti del TOPIX*, formato da 33 presidenti e amministratori delegati di aziende quotate nel *TOPIX 100* e nel *TOPIX Mid 400*.

Il *Comitato dei Presidenti*, riunitosi in 7 sessioni alle quali hanno partecipato 125 presidenti e amministratori delegati, ha stabilito che è fondamentale creare una cultura organizzativa adattabile al cambiamento, considerata cruciale per l’innovazione. Perché questo sia possibile, è necessario raggiungere un equilibrio di genere tra i dirigenti aziendali, come gli *executive officers* e i capo organizzazione (figure con grande influenza sul lavoro quotidiano e con numerosi collaboratori). Fra le azioni concrete adottate dal comitato per affrontare gli ostacoli riscontrati vi sono: la

---

<sup>151</sup> “Sustainability Report 2022”, *Shiseido*, <https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/en/2022/society/genderequality/>. Consultato: 5 novembre 2024.

<sup>152</sup> “Diversity, Equity and Inclusion (DE&I)”, *Shiseido*, <https://corp.shiseido.com/en/sustainability/labor/diversity.html>. Consultato: 5 novembre 2024.

<sup>153</sup> “Welcome to the Japan Chapter”, *30% Club*, <https://30percentclub.org/chapters/japan/>. Consultato: 5 novembre 2024.

<sup>154</sup> “Glossario finanziario - Tokyo Stock Price Index”, *Borsa Italiana*, <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/tokyo-stock-price-index.html>. Consultato: 5 novembre 2024.

sensibilizzazione delle giovani donne verso lo sviluppo della carriera, la condivisione di buone pratiche per conciliare lavoro e cura dei figli, e incontri di scambio tra le donne candidate a posizioni dirigenziali e i leader del comitato. Le attività intraprese dal 2019 al 2023 hanno prodotto un aumento di 14 punti percentuali della percentuale di donne nei consigli di amministrazione delle aziende che fanno parte del TOPIX *President's Committee*, portandolo al 22,9%, ben oltre la media delle aziende quotate in Giappone. A margine dei progressi registrati, il presidente *Uotani* ha dichiarato che “Shiseido si impegnerà a guidare la trasformazione delle aziende giapponesi verso una maggiore diversità, promuovendo la partecipazione attiva delle donne e favorendo così l’innovazione”<sup>155</sup>.

La *Shiseido* contribuisce anche al settore dell'assistenza all'infanzia con la fondazione della *KODOMOLOGY CO., LTD.*, azienda che si occupa della gestione affidata di strutture di assistenza all'infanzia interne alle aziende. L’azienda, dopo aver assunto la gestione degli asili aziendali *KANGAROOM* di *Shiodome* e *Kakegawa*, ha istituito e gestisce altri tre asili aziendali nelle prefetture di *Shizuoka* e *Kanagawa*. Nell’asilo *KANGAROOM* di *Shiodome* ha patrocinato, nel 2022, il programma di formazione per padri *KODOMOLOGY Ikutore—Preparing for Paternity Leave*. Il programma aveva l’obiettivo di aumentare la loro consapevolezza e il loro coinvolgimento nella cura dei figli, promuovendo al contempo una maggiore partecipazione familiare, senza compromettere le loro carriere<sup>156</sup>.

Ancor prima dell’istituzione degli asili aziendali la *Shiseido* introdusse nel 2008 il *Programma Kangaroo Staff*. Il programma nacque con lo scopo di aiutare le lavoratrici degli *Shiseido Personal Beauty Partners* impegnate ad assistere la propria prole e di conseguenza costrette a dover lavorare meno ore. Il programma ha contribuito, dalla sua introduzione al 2022, al supporto di circa 1510 lavoratrici. Questo ha registrato degli importantissimi risultati, ed in particolare il 94,9% delle donne impiegate nello *Shiseido Group* in Giappone è ritornato a svolgere il suo lavoro dopo il congedo<sup>157</sup>.

Un’ ulteriore iniziativa riguarda il programma *NEXT LEADERSHIP SESSIONS for WOMEN*. Il programma punta a far acquisire alle donne le competenze necessarie in ambito gestionale e commerciale. In 6 anni di attività, circa la metà delle donne che vi

---

<sup>155</sup> “Diversity, Equity and Inclusion (DE&I)”, *Shiseido, op. cit.*

<sup>156</sup> *Ibidem.*

<sup>157</sup> *Ibidem.*

hanno preso parte, ha ottenuto una promozione. La Shiseido continua il suo impegno nella lotta al gender gap e alle disparità di ogni genere dichiarando:

I nostri sforzi per la diversità e l'inclusione ci hanno fatto ottenere i seguenti riconoscimenti esterni da varie organizzazioni. Continueremo a sostenere le attività di dipendenti con background diversi, inclusi cittadini stranieri e assunti a metà carriera, oltre alle donne, per promuovere i progressi in ambito di diversità e inclusione<sup>158</sup>

### 5.3.2. Toyota

La *Toyota Industries Corporation* (株式会社豊田自動織機, *Kabushiki gaisha Toyota Jidō Shokki*) fu fondata a Toyota nel 1926 con il nome di *Toyoda Automatic Loom Works, Ltd.* da *Sakichi Toyoda*. Nata come azienda tessile entrò nel mondo della produzione automobilistica nel 1933 sotto il nome di *Toyota Motor Corporation* (トヨタ自動車株式会社, *Toyota Jidōsha Kabushikigaisha*). Oggi costituisce la prima casa di automobili al mondo<sup>159</sup>. Anche la *Toyota* figura fra le aziende che più si sono distinte in ambito di inclusione femminile e nella lotta al *gender gap*. Il suo operato è stato premiato con il riconoscimento nel 2016 dell'“*Aichi Josei Kagayaki Company Award*”, un premio conferito dalla prefettura di Aichi (dove si trova la città di Toyota) alle aziende che si impegnano a promuovere opportunità per le donne<sup>160</sup>. Nel 2014 la Toyota, insieme a nove aziende controllate, ha istituito la *Toyota Female Engineer Development Foundation*. La sua missione è quella di promuovere la partecipazione delle donne nelle aziende manifatturiere in Giappone. In particolare si pone l'obiettivo di attrarre un numero crescente di ragazze verso lo studio delle discipline scientifiche e di formare ingegnere specializzate. Per ottenere ciò, le ingegnere Toyota tengono conferenze negli istituti superiori della prefettura di Aichi per introdurre gli studenti alle carriere nelle discipline *STEM* (scienze, tecnologie, ingegneria e matematica). In

---

<sup>158</sup> *Ibidem*.

<sup>159</sup> “Toyota prima casa di auto al mondo per il terzo anno di fila - Industria e Analisi - Ansa.it”, Agenzia ANSA, 2023, [https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/industria/2023/01/30/toyota-prima-casa-di-auto-al-mondo-per-il-terzo-anno-di-fila\\_80e2d13f-94d2-4154-93a9-fc7cf4b23944.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2023/01/30/toyota-prima-casa-di-auto-al-mondo-per-il-terzo-anno-di-fila_80e2d13f-94d2-4154-93a9-fc7cf4b23944.html). Consultato: 7 novembre 2024.

<sup>160</sup> “Diversity and Inclusion”, Toyota Sustainability Data Book, 2018, p. 65.

più la fondazione sostiene economicamente, attraverso borse di studio, le studentesse di ingegneria per poter supportare la loro carriera, ed offre loro dei programmi di sviluppo<sup>161</sup>. Toyota offre numerosi servizi anche in termini di assistenza all'infanzia. Nella sede centrale, al 2018, si contavano quattro strutture aventi una capacità complessiva di 460 bambini. In tal modo l'azienda viene incontro alle esigenze delle neomamme che sono libere di mantenere il proprio lavoro. Inoltre Toyota conduce dei *Pre-maternity Leave Seminars*, in cui viene promossa la ripartizione delle responsabilità domestiche e della cura dei figli tra uomini e donne. Nel seminario i partecipanti riflettono su come sostenersi reciprocamente affrontando argomenti quali la pianificazione della carriera, il congedo parentale, la suddivisione delle mansioni domestiche e la gestione dei rispettivi orari<sup>162</sup>. Fra gli obiettivi per incoraggiare una maggior inclusione delle donne, Toyota afferma di voler mantenere un tasso di assunzione femminile del 40% nel campo amministrativo e del 10% almeno fra gli ingegneri. Inoltre fra i piani originali dell'azienda si annovera quello di quintuplicare la presenza delle donne in ruoli manageriali entro il 2030 (rispetto al 2014)<sup>163</sup>. Toyota per “creare un ambiente in cui i dipendenti possano bilanciare lavoro e vita privata, cura dei figli e assistenza agli anziani, indipendentemente dal genere” si impegna a realizzare i seguenti punti:

- Allentamento delle condizioni applicabili per il lavoro a orario ridotto per cura dei figli (limite d'età scolare, ecc.)
- Creazione di un ambiente in cui il congedo parentale per i partner sia disponibile a tutti coloro che lo desiderano
- Realizzazione di seminari per incoraggiare i dipendenti a prendere il congedo parentale indipendentemente dal genere
- Fornitura di dati sui risultati e sulle tendenze della partecipazione dei dipendenti uomini alla cura dei figli
- Condivisione di resoconti di esperienze da parte di dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale
- Rafforzamento della formazione sulla diversità per tutti i dipendenti<sup>164</sup>

---

<sup>161</sup> *Ivi*, p. 67.

<sup>162</sup> *Ivi*, p. 67-68.

<sup>163</sup> “Action Plan for Creating More Positive Work Environments and Supporting Work-life Balance”, Toyota, <https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/diversity-and-inclusion/>.

Consultato: 8 novembre 2024

<sup>164</sup> *Ibidem*.

### 5.3.3. Fujitsu

Un'altra azienda particolarmente attiva nel campo del *women's empowerment* è la *Fujitsu* (富士通株式会社, *Fujitsu Kabushiki-gaisha*). Fondata nel 1935 a *Kawasaki* come una sussidiaria di *Fuji Electric Limited*, la *Fujitsu* fu la prima azienda giapponese a costruire un computer sul suolo nipponico<sup>165</sup>. *Fujitsu* rappresenta una delle principali aziende nel settore ICT oggi, posizionandosi al primo posto fra le aziende del settore in Giappone per ricavi<sup>166</sup>. Nel 2023 è stato riconosciuto all'azienda il titolo di *Nadeshiko Brand* dal Ministero dell'Economia, del Commercio e dell'Industria e dalla *Tokyo Stock Exchange* Per i suoi sforzi nell'incoraggiare attivamente il successo delle donne nel lavoro durante l'anno fiscale 2022. Il programma *Nadeshiko* premia le aziende quotate che attuano efficaci politiche di promozione dell'*empowerment femminile*, considerandole investimenti interessanti per il mercato finanziario. L'obiettivo del programma è quello di stimolare ulteriormente l'impegno delle aziende nel favorire il successo professionale delle donne accrescendo l'interesse degli investitori per esse<sup>167</sup>.

La *Fujitsu* ha redatto un programma dedicato alle dipendenti con un percorso di carriera dirigenziale per poter supportare maggiormente il loro sviluppo professionale. Il programma comprende *workshop* curati da relatori esterni, colloqui con diversi modelli di ruolo e discussioni con dirigenti senior. L'obiettivo del programma è quello di eliminare i pregiudizi interni, ampliare le opzioni di carriera e sviluppare la consapevolezza del controllo sulla propria carriera. Al 2023 il numero di partecipanti ammontava a 654 (dipendenti di *Fujitsu* e controllate).

---

<sup>165</sup> Cultur-e, "La storia di *Fujitsu*", Fastweb, <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/la-storia-di-fujitsu/#:~:text=Fujitsu%20C3%A8%20stata%20creata%20il,avrebbe%20collegato%20tutto%20il%20Giappone>.

Consultato: 8 novembre 2024

<sup>166</sup> "About *Fujitsu*", *Fujitsu*, <https://www.fujitsu.com/global/about/>.

Consultato: 8 novembre 2024

<sup>167</sup> "Fujitsu named a "Nadeshiko Brand" company for promoting women's success", *Fujitsu*, <https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2023/0322-01.html>.

Consultato: 8 novembre 2024

Sulle iniziative per la promozione dell'occupazione femminile così si esprime l'azienda sui suoi canali ufficiali:

Il genere è una delle aree prioritarie per DE&I. Nell'ambito dell' empowerment femminile, Fujitsu mira a creare una cultura organizzativa che rifletta valori diversi, implementando costantemente iniziative incentrate su attività di reclutamento, sviluppo delle risorse umane e cambiamento di mentalità, oltre al monitoraggio regolare della percentuale di donne in posizioni di leadership.

Attraverso questi sforzi, Fujitsu punta a contribuire al benessere di tutti i dipendenti e a promuovere ulteriormente il successo delle donne sul posto di lavoro. In quanto azienda Nadeshiko Brand, Fujitsu continuerà a promuovere DE&I all'interno della propria attività, con l'obiettivo di diventare leader in materia di DE&I nella società<sup>168</sup>.

---

<sup>168</sup> *Ibidem.*

## Conclusione

Il presente elaborato è il prodotto di una ricerca appassionata e approfondita, nonostante l'oggettiva difficoltà nel reperimento di fonti, sulla tematica del lavoro in Giappone.

Il Giappone si mostra al mondo come una grande potenza, dopo essersi risollevato con grande sforzo dalla sconfitta della Seconda Guerra Mondiale. Oggi è indubbiamente una realtà efficiente e produttiva che registra un tasso di disoccupazione bassissimo, al di sotto del 3%. Si presenta come un mix tra tradizione e modernità. Una realtà però non scevra da contraddizioni che non sfuggono all'osservatore attento.

L'obiettivo della ripresa economica perseguito con orgoglio e impegno ha avuto un impatto notevole sulla forza lavoro. Il lavoratore giapponese in nome della produttività ha giurato fedeltà assoluta al datore di lavoro in ossequio alla legge dei samurai (*Bushido*) in cambio di un contratto stabile, un aumento della retribuzione e benefit aziendali. La fedeltà all'azienda si è tradotta spesso in un'esagerata subordinazione, a volte una vera e propria abnegazione che ha trasformato il lavoratore in "soldato aziendale".

I lavoratori giapponesi sono stakanovisti, lavorano tanto e tanto duramente, esponendosi a malattie e in alcuni casi a morte da eccesso di lavoro (*karōshi*).

Questo fenomeno è una vera e propria emergenza nazionale di natura medica, sociale, legale, poiché come diffuso dall'organizzazione *Ōsaka Karōshi Mondai Renraku Kai* (*Osaka Karōshi Problem Liaison Committee*), ogni anno in Giappone muoiono per *karōshi*, a causa di malattie cardiovascolari, ictus o per suicidio (*karōjisatsu*), migliaia di persone. Spesso si tratta di lavoratori in giovane età che, alienati, perdono interesse per le emozioni, perdono l'amore per la vita.

L'eccesso di ore di lavoro, il sovraccarico, la mancanza di tempo libero da dedicare alla famiglia, alla socialità, allo sport e anche al giusto riposo, nonché la mancanza di una valida rete di supporto, agevolano il deterioramento della salute fisica e mentale. Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare nel 2022 con un sondaggio ha rilevato che i lavoratori del settore privato hanno goduto solo del 62% delle ferie che spettavano loro. Lo stesso Ministero nel 2016 aveva rilevato che il lavoratore medio effettuava circa 80 ore di lavoro straordinario al mese senza ricevere

per questo il giusto ristoro. I lavoratori sovente non chiedono giorni di ferie e di riposo perché considerano tale comportamento non un diritto ma un sottrarsi ai propri doveri. Inoltre, i sindacati non supportano degnamente i lavoratori. Questi non hanno un ruolo positivo nel processo di modernizzazione delle politiche del lavoro perché non contribuiscono affatto al riconoscimento dei diritti patrimoniali e personali dei lavoratori. Anzi spesso si sono collocati a supporto dei vertici aziendali anche nei giudizi intentati dai famigliari delle vittime da *karoshi*, rifiutandosi di fornire i documenti richiesti dalle famiglie comprovanti le ore di lavoro realmente effettuate dalle persone decedute. Solo pochi sindacati minori hanno sostenuto i famigliari delle vittime nella loro richiesta di risarcimento concorrendo così fattivamente a sensibilizzare l'opinione pubblica sul fenomeno. Solo dopo alcune vittorie giudiziarie di portata "storica", anche lo stato ha incominciato a muoversi, provvedendo all'emanazione di nuove leggi più favorevoli ai lavoratori, seppur ancora insufficienti. Altra nota dolente riguarda il lavoro femminile. La donna nipponica, tradizionalmente relegata al ruolo di buona moglie e saggia madre (*ryōsai kenbo*) è perlopiù dedita al ruolo domestico. Le donne che lavorano al di fuori delle mura domestiche hanno spesso contratti in regime di part-time, ricoprono ruoli minori e sono sottopagate rispetto agli uomini.

Il governo è timidamente intervenuto legiferando sulla questione e promulgando la *Equal Employment Opportunity Law* seguita dalla *Basic Law for a Gender-Equal Society*. Entrambe le leggi, concepite per ridurre il gender gap promuovendo l'occupazione femminile, salari equi e la possibilità anche per le donne di ottenere un lavoro che permettesse loro di fare carriera, si sono rivelate anch'esse insufficienti. La loro inefficacia è dovuta alla mancanza di vere e proprie linee guida ma soprattutto alla mancanza di previsione di sanzioni in caso di inadempienza delle aziende, quest'ultime di fatto lasciate libere di discriminare in base al sesso, sia al momento dell'assunzione sia nel momento dell'assegnazione delle mansioni da svolgere. Fallimentare si è rivelata anche la politica dell'ex presidente Shinzo Abe, la cosiddetta *Womenomics*. Presentata come una politica fondata intorno alla figura femminile, si è invece servita di questa esclusivamente come pretesto per rimpinguare la carente manodopera senza apportare alcun miglioramento alle condizioni delle lavoratrici.

Tenuto conto che gli sforzi del governo mancano di profondità concettuale e di efficacia pratica, il cambiamento arriva direttamente dalle grosse aziende.

Aziende giapponesi di caratura mondiale quali la Shiseido, la Toyota e la Fujitsu stanno applicando delle politiche di inclusione particolarmente efficaci. Oltre a mantenere alta la percentuale di nuove assunzioni di figure femminili, queste aziende riservano loro dei posti manageriali, particolari corsi formativi, strutture per l'assistenza all'infanzia e percorsi di reinserimento post congedo parentale.

Attraverso il virtuosismo di queste aziende l'opinione pubblica diventa sempre più conscia della necessità di un cambiamento, che mi auspico possa avvenire molto presto, affinché il Giappone possa diventare non solo un leader economico e tecnologico, ma anche un esempio di inclusione e giustizia sociale.

このように、日本における労働環境にはまだ多くの改善すべき点がみられます。企業のみでなく、政府もその改善に尽くす必要があると思います。

労働環境が整ったとき、日本は経済や技術的な面だけでなく、社会の環境としても世界の模範となるでしょう。



# 1. Introduction to Japanese work culture

## 1.1. History and development of Japanese work culture

Japan is today a global superpower and has achieved this status within just a few decades after World War II. Its history is peculiar. Being an island nation, kept Japan isolated for centuries, making it possible for the lifestyle to remain connected with ancient traditions. The event that marked Japanese history the most was definitely World War II. The defeat in the war led to the U.S. occupation, which deeply transformed the country. In fact, Japan adopted a western constitution and started a rapid process of westernization and industrialization, which made him prosper and become the powerful nation we know today.

Despite having gone through this revolution, it has remained deeply attached to its traditions in many areas, including labour. Even today, the Japanese work culture reflects the ancient values of the *Bushido Code* (the path of the warrior) which is “a set of moral rules that guided the actions of Japan’s warrior caste”.

The core principles of the *Bushido* were loyalty to one’s lord, honour, duty, filial piety, and economy. Even if originally addressed to the *Samurai* caste, once abolished the social castes during Meiji era (1868-1912), the values of the *Bushido* were transferred to the whole population. *Bushido* had also a vital role in the economic recovery after World War II, when the government restored it to encourage its people to recover. The concept of loyalty to one’s lord can be found today in the loyalty of workers toward their employers. This concept is reflected in the expression *kigyo senshi*, which literally means *corporate warrior*. As *samurai* used to sacrifice their lives for their lord, today’s Japanese workers are ready to sacrifice their lives for the companies in which they are employed. Respect and honour towards the boss are such that if he is still in the office after working hours, workers are ashamed and feel dishonour to leave the workplace.

It is clear that the priority of a Japanese person is work, driven by a desire to keep their honour and respect. From this comes the concept of *kaisha chūshin shakai*, that is corporate life centred, society which can broadly describe Japanese society as a whole.

## 1.2. The concept of “Shūshin Koyō” (employment for life)

Workers’ loyalty towards the employer reflects also in the concept of *shūshin koyō*.

The expression refers to the practice in which a worker remains bound to the company for life. It is important to know that the law imposes on Japanese workers to retire around the age of sixty, meaning that “life” here is intended as working life. Lifetime employment, rather than be stipulated by a contract, is better understood as a pact sealed with a simple handshake between the employer and the worker.

The origin of the phenomenon can be dated back to the period between the two World Wars, during which corporate welfare emerged. During this period, the increase in production in heavy industry caused a shortage in skilled work force. Therefore, companies started to introduce new human resource management practices to train skilled workers (*jukuren-ko*), who knowingly lacked the aforementioned loyalty towards the company, indeed, during the 1910s, turnover rates were as high as 80%.

In order to deal with this issue, companies began offering to workers loyalty bonuses and severance pays that increased proportionally with years of service, although these bonuses were still lower than those that were introduced post-war and provided rather discontinuously. The discontinuity lay in the consequences of a series of events, global and domestic, that slowed down consistently the Japanese economy. Among these were the post-World War I recession, the great Kanto earthquake of 1923, the financial crisis of 1926 and above all the Great Depression between 1929 and 1931. It was after World War II that the system became extremely widespread. It was even encouraged by the government, which through the promulgation of the *Rōdō kijun-hō* (Labor Standard Act), law 49 of April 7, 1947, recognised exclusively two kinds of contracts: a contract lasting equal or less than one year and a permanent contract. This way companies were incentivized, also to save on training, to hire workers permanently, who would then be loyal to the company until retirement.

The system quickly became a founding principle of Japanese working culture. Its diffusion was driven by what can be called *enterprise unionism*. This expression refers to collaboration between unions and companies. In the 50s, union strikes and turmoil tightened the country's economy in a strong grip. During the most violent and prolonged disputes, however, union leaders tended to lose the trust of many workers,

who were frightened by the prospect of losing their jobs, and founded and joined a *daini kumiai*, that is a second union, which aimed at resolving the dispute in a more collaborative way. The period of stabilization of *shūshin koyō* coincides with the so-called *Japanese Economic Miracle*, that is the period between the end of the 50s and the first years of the 70s.

Once again, the industrial and economic growth led to a shortage of work force in cities. In order to solve this issue, companies started to hire people from rural areas, providing them with accommodation in dormitories and housing facilities. Companies started to consider workers as assets and economic stability led them to invest in the long-term also on the “human capital”. As layoffs became less frequent, the expectations of workers aligned with the idea of growth of earnings based on seniority, and the concept of “human capital” became central to corporate management. The system was able to survive even during the oil crisis in the 70s. Companies were able to limit damages by reducing overtime, transferring workers inside the company, reducing new hiring, selling corporate assets, cutting managers’ bonuses and wages, and reducing dividends. Also crucial was the aid from the government, especially from the Ministry of Health, Labour and Welfare and the Ministry of Commerce and Industry, which were determined to ensure labour stability, since both the government and the business sector considered it essential for maintaining industrial and social harmony. The same situation occurred during the economic bubble of the 1980s, triggered by the Plaza Accord of 1986. After a period of rapid growth and unprecedented hiring, the bubble's collapse in 1991 led to a severe economic crisis with a resulting labour surplus. Again, in this case companies appeared to be determined to keep the level of occupation stable reusing the same methods of the 70s, and also the government intervened by providing subsidies aimed mainly at companies retaining older employees. This time, however, this solution produced an undesired effect. The protection of older workers made it more difficult for younger ones to enter the workforce and get promotions to higher positions. Therefore, the lack of organizational restructuring and the management of redundancies accumulated during the bubble years led to an imbalance in the workforce, with negative consequences for younger workers’ careers.

The burst of the bubble, with its consequences, determined a change in the way foreign countries saw the Japanese working system. Once, it was considered a virtuous example, as this was the system that formed the very foundation of the wealth Japan achieved in the post-war decades.

Later, however, the *shūshin koyō* began to be seen as a symbol of rigidity and economic stagnation.

In recent years, one could talk about a decline of the *shūshin koyō*. Although the historical Japanese attachment to traditions and rigidity slow the pace of change, this does not mean that it is not happening. Several factors are making this change almost inevitable. Among them, there is the aging of the population and declining birth rate, factors that create a lack of workforce. To manage this problem, companies have started to offer shorter work contracts and more flexible work arrangements. The growing flexibility is also due to globalization and technological progress, a combination that has transformed the normal labour market.

### 1.3. The promotion system and seniority and the transition towards Seikashugi

Complementary to *shūshin koyō* is undoubtedly the seniority-based promotion system. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) provides a definition of this system:

“The second element of the Japanese employment system is the seniority-wage structure, with rather steep increases of wages according to length of service. Persons with different educational backgrounds start at different levels, and the steepness of the seniority ladder is higher for those with higher education. Age as such is also a determining factor: somebody entering a new enterprise does not start absolutely at the bottom, but usually somewhat lower than those of the same age who came to the company directly from school. Promotion and some form of informal merit rating also influence the annual increase. Individual family responsibilities may also be taken into consideration.”

The close relationship with *shūshin koyō* thus becomes evident, since the increasing growth of the wage based on years of service can only foster and encourage a worker to remain with the same employer until retirement. This system, too, has been questioned in recent decades.

Already during the 70s, the need for a change spread among companies, primarily to reduce cost-of-living adjustments, moving away from the seniority-based system and toward a skill-classification system. Specifically, Nikkeiren, which is the Japanese Federation of employers' unions, aims at promoting competition within the domestic labour market, supported the idea.

The real shift, however, took place during the 90s, with the introduction of the concept of *Seikashugi*. The concept can be translated as “*performance-ism*”. *Fujitsu*, a major electronic company, was the one that introduced *Seikashugi*. As implied by the translated term, this system revolutionized the wage system, which was no longer based on working hours or years of service but on productivity and performance. The company's decision received significant attention both in the media and in the business community. So much so that *Nikkeiren* cited it as an example in its publication “*Japanese management in the new age*” (1995), where it illustrates new perspectives on Japan's employment and salary system. Among these, *Nikkeiren* proposed a concept of salary system that involved a transition from the seniority-based wage adjustments to a model based on skill and achievements.

This new system has started to gain unexpected and remarkable success.

The Ministry of Health, Labour and Welfare declared that in 2004 53% of Japanese companies rewarded employees based on personal performances. The number rose to 83% considering big companies with more than 1000 workers.

This change was well received by workers. In a 2001 survey conducted by the Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT), involving about 4,000 workers, 86% of them expressed support for the rationale behind the new system: “the greater the individual performance, the greater the reward”.

It is important to note how anyways this system, even if revolutionary, tends to be more effective when combined with *shūshin koyō*. This is because *shūshin koyō* guarantees workers a greater job stability, increasing their motivation and commitment, consequently improving their performances. Additionally, combining *seikashugi* with *shūshin koyō* allows companies to retain their employees, avoiding the risk of losing highly skilled personnel to competitors and having to replace it and train new workers with high costs.

However, criticisms regarding *Seikashugi* do exist.

For what concerns productivity, it has been criticised the fact that improvement of personal performance does not mean improvements in the company's performance. This is because workers are not interested in corporate goals, but rather concentrate on theirs, in order to gain immediate rewards.

Another critic concerns not much the rationale of the system, but rather its implementation. Some companies, indeed, in order to avoid causing uncertainty about their employees' career stability, have chosen to apply *seikashugi* only to senior workers, while maintaining the seniority-based pay system for younger employees. This has led to disparity in treatment and confusion within the company.

Nevertheless, more and more companies are embracing the idea of introducing a performance-based pay system, in order to align more closely with Western corporate strategies and enhance their competitiveness in the global market.

#### 1.4. Influences of Confucianism and collectivism in the work culture

Although it is common to discuss about Shintoism and Buddhism when talking about Japan, Japanese work culture has undoubtedly been strongly influenced by Confucian thought. The key principles are the concept of community, harmony among people, fraternity and respect for traditions and customs. It should be noted, however, that the ideology in question is based on the Japanese interpretation of Confucianism. Confucian ideas arrived in Japan around the IV century AD and were reinterpreted by Japanese scholars. This reinterpretation created differences between Chinese and Japanese Confucianism. The major difference concerns the core pillar of Confucianism, which in China is benevolence, whereas in Japan it is loyalty. Confucianism played a fundamental role in the drafting of the 17 Article Constitution (十七条憲法, *Jūshichijō kenpō*), promulgated by Shōtoku Taishi in 604. Rather than a true constitution, it was a moral and political code consisting of 17 articles. The articles that are more useful to understand Japan's work culture are:

The right person should be appointed to the right job (Art. VII). They should arrive at the office as early as possible and be ready to work overtime (Art. VIII). They should be guided by the principle that work will be rewarded (Art. XI). They should not feel jealousy of a colleague's success (Art. XIV).

Considering these four articles, the link between Confucianism and the key pillars of Japanese work culture becomes clear. Specifically, Article VIII corresponds to the core pillar of loyalty towards the company and the employer.

Another key article is Article I, which establishes that:

"Japanese society must be based on the fundamental principle of wa, or harmony [...] Harmony is to be honored, and discord to be averted [...] When concord and union are maintained between those above and below, and harmony rules in the discussion of affairs, right reason will prevail by itself and anything can be accomplished".

This article, therefore, points to harmony among individuals and to collectivism.

## 2. Karoshi – The phenomenon of death from overwork and Karojisatsu

### 2.1. Origins of the terms and definitions

The traditional Japanese rigidity, influenced by values such as collectivism, dedication and loyalty towards the company, often synonymous with great organization, excellence and quality, is, however, the cause of two tragic phenomena: *Karōshi* (過労死) and *Karōjisatsu* (過労自殺). The two terms are closely related to each other and respectively refer to “*sudden death (jap. shi) (e.g. from cerebral stroke) arising, most likely with a causal link, after prolonged working overload (jap. karō), associated to a frequent and sustained emotional involvement*” and suicide due to overwork and stressful working conditions.

The first documented *karoshi* case dates back to 1969, involving the death by haemorrhagic stroke of a 29-year-old man, *Takebayashi Katsuyoshi*, employed at the *Ashai Shinbun* (朝日新聞), a newspaper company in Osaka. His death was initially classified as sudden death (突然死, *Totsuzenshi*), and it was only later that the Labour Standards Bureau (労働基準局, *Rōdō Kijunkyoku*) of the Ministry of Health, Labour and Welfare (厚生労働省, *Kōsei-rōdō-shō*) recognised the correlation between the death and the excessive workload of the victim, eventually providing compensation to the victim's family (after 5 years). This was a historic acknowledgment that marked the beginning of the documentation of this phenomenon: in the 1970s, 18 cases of deaths related to work overload were confirmed.

It was in this decade, more precisely in 1975, following the *Takebayashi case*, that *Hosokawa Migiwa* coined the term *karōshi*. The term was presented to the Japan Industrial Medicine Association in 1978 by *Uehata Tetsunojō* and gained fame among the public in 1982, with the publication of the homonymous book, *Karōshi*, written by *Hosokawa Migiwa*, *Tajiri Shinichirō* and *Uehata Tetsunojō*.

The book provides the following definition of the term:

Condition of permanent ineptitude/inability at work or death due to the severe attack of ischaemic heart disease, such as myocardial infarction, or acute heart failure caused by cerebrovascular disease (CDV) such as cerebral haemorrhage, subarachnoid haemorrhage and cerebral infarction, as pre-existing health problems, such as hypertension and arteriosclerosis, worsen due to excessive work overload.

Another, more recent definition is that provided by the Ministry of Health, Labour and Welfare: “Sudden death of any employee who works an average of 65 hours a week or more for more than 4 weeks or an average of 60 hours or more a week for more than 8 weeks”.

## 2.2. General Records

During the following years, the rising number of reports brought this phenomenon to global attention, and it was only in the latter part of the last century that it became the object of an extensive medical, sociological and economic analysis.

In the medical field, noteworthy is the study conducted by *Acta Neurologica Taiwanica*, which aimed to understand the cause of the deaths of the individuals who passed away after a prolonged work overload.

Figure 1

**Table 1.** Major medical causes of death and symptoms and signs in karoshi

|   |   |
|---|---|
| Major medical causes of death (%) <sup>(13)</sup> | SAH*(18.4%)<br>Cerebral hemorrhage (17.2%)<br>Cerebral infarction (6.8%)<br>Myocardial infarction (9.8%)<br>Heart failure (18.7%)<br>Other causes (29.1%) |
| Pre-event condition <sup>(18)</sup>               | Common symptoms and signs   |
| Burnout symptoms                                  | Easy fatigue, forgetful, tight neck and shoulder, headache, myalgia, chest tightness, body weight change.   |
| Depression  | Poor concentration, feels blue easily, insomnia, suicide idea or attempt  |

\*SAH : subarachnoid hemorrhage

The results in Figure 1 show the main cause of death with relative percentages: subarachnoid haemorrhage (SAH) 18.4%; cerebral haemorrhage 17.2%; cerebral stroke 6.8%; myocardial infarction 9.8%; cardiac arrest 18.7%; other causes 29.1%.

Among the physical symptoms, or warning signs, are: easy fatigue; forgetfulness; tension in the neck and shoulder; headache; myalgia; chest tightness; body weight fluctuations.

Regarding the psychological aspect, depression is the common element. Individuals often show difficulties concentrating, low morale, insomnia, suicidal thoughts or attempts.

Below are the categories affected by the phenomenon, analysed by age, gender and type of work performed.

Most of the victims belong to the age group between 30 and 60 years old, although in recent years, cases of deaths among people under 30 have become more frequent. For this very reason, the Ministry of Health, Labour, and Welfare points out that specifically among those under 30, the phenomenon has risen by 45% during the years 2011-2014.

Regarding gender, men are generally more affected than women, who currently represent one fifth of the victims, according to *Hiroshi Kawahito*, lawyer and secretary-general of the *National Defence Adviser for Karoshi Victims*.

In relation to the type of occupation, it is worth noticing that *karōshi* is a phenomenon widely spread across all categories of workers. Both white-collars (especially those employed in sales, finance, technical professions, media and advertising) and blue-collars (especially those working in the manufacturing and building field) are affected by the phenomenon, meaning that both kinds of fatigue, that is mental and physical exhaustion, have a bearing on individuals.

### 2.3. Famous cases and social impact

It is possible to speak of a phase that can be referred to as *pre-karōshi*, where the prefix *pre* does not indicate a historical period prior to the phenomenon, but rather a period during which the phenomenon already existed but was not recognised or considered significant. There is evidence of cases of legal compensation, linked to sudden deaths,

already in the 1950s and 1960s. However, it must be pointed out that in these cases, the compensations were granted exclusively to deaths caused by physical injuries at work or by extreme working conditions (most of these cases involved so-called blue-collar workers), without taking into account the *overwork* factor. Moreover, the number of these kinds of compensations was so low that it did not concern neither the public opinion nor the Ministry of Health, Work, and Welfare, nor doctors, thus relegating it to a secondary issue.

As previously mentioned, the case that paved the way for further investigations on the *karōshi* phenomenon is that of 29-year-old *Takebayashi Katsuyoshi*, employed at the *Asahi Shinbun* in Osaka, found dead at his workplace on the 12<sup>th</sup> of December 1969. The cause of the death was a haemorrhagic stroke. In a first instance his death was classified as a simple sudden death. Only after a prolonged legal battle, that lasted for almost 4 years, the correlation between the heavy workload and the death was recognised, resulting in compensation to the family. It was revealed that *Takebayashi*, had worked, previously to his death, an average of about 200 to 250 hours per month, getting less than two days of rest per month. These extreme working hours are attributable to an intense journalistic rivalry between the major newspapers in Osaka, in turmoil for the upcoming 1970 World Expo that was going to be held in the Japanese metropolis the following year. Moreover, the division in which *Takebayashi* was working was low on personnel, leading to extremely long and extenuating working hours. Evidence of this is that, even if colleagues did not pay with their lives for the excessive workload, many of them reported several health issues, among which severe back pain, stomach ulcers and debilitating fatigue.

The trial was supported by the medical expertise of doctors *Hosokawa Migiwa* and *Tajiri Shunichiro*, who were later credited the paternity of the term *karōshi*.

As can be easily understood, this case was only the trigger. In the previous years the sudden deaths, even if numerous, tended to be dismissed as sudden and random deaths. The *Takebayashi* case mobilized the unions within the journalism industry, which during that period were among the most active in terms of workers' health and safety, generating numerous protest movements across newspapers throughout Japan.

Thus, in the 1970s, during the course of the *Takebayashi trial*, the *Newspaper Industry Union*, a federation of unions related to the journalism industry, made headlines

through its efforts to have compensations awarded to the families of 23 workers deceased due to excessive workload. The federation succeeded in obtaining the compensation for all the 23 families it represented, marking a epochal turning point. The event had an enormous resonance. Following these events, the protest movements spread to the other industries with favourable outcomes for the families of the victims. As previously mentioned, this is the period when the term *karōshi*, coined by Hosokawa Migiwa, first appeared in 1975. The term gained medical recognition in 1978, thanks to Uehata Tetsunojō, who discussed about the issue at the *Japan Industrial Medical Association*.

During the 80s the term gained public recognition thanks to its mention in the work “*Karōshi*” written by *Hosokawa Migiwa*, *Tajiri Shinichirō* and *Uehata Tetsunojō*.

Specifically, during the 80s, the public opinion was struck by the *Hiraoka case*.

The case involves the death, occurred on the 23rd of February 1988, of 48-year-old *Hiraoka Satoru*, employed at *Tsubakimoto Seikō* (now *Tubaki Nakashima*), a company specialized in the production and sale of precision balls, ball screws and air blowers. *Hiraoka* held the position of *hanchō* (section chief) at *Tsubakimoto S-2* factory in Nara. Under his direction there were 30 workers.

The factory, which was inaugurated in 1985, became very soon the driving force of the company, which, planning to enter the first section of Tōkyō *Stock Exchange* between 1986 and 1987, decided to increase the production, while at the same time increasing the workers’ workload. With the aim of maximizing profits and decreasing costs, the company decided to eliminate the only weekly day off – Saturday- , and refrain from employing new personnel, resulting in an increase in the number of shifts and their duration. Additionally, workers were forced to work regular overtime and extra shifts on their days off. The worst consequences fell on *hanchō* like *Hiraoka*, who had managerial and supervisory roles, taking care of staff training, monitoring section performance, controlling quality and intervened directly in production operations when necessary. This considerable workload led *Hiraoka* to death from severe heart failure. Mrs. *Hiraoka*, certain of the company’s responsibility for her husband’s death, sought help from *Karōshi 110*, a newly established free legal advice hotline of the *Ōsaka Karōshi Mondai Renraku Kai* (*Osaka Karoshi Problem Liaison Committee*).

The organization decided to represent Mrs. *Hiraoka pro bono* through the intervention of lawyer *Matsumaru Tadashi*. This became the first case handled through their *hotline*. The lawyers advised Mrs. *Hiraoka* to reconstruct her husband's working habits for the period preceding his death. In the months before his death *Hiraoka* worked between 12 and 19 hours a day, with an average of 308 working hours per month, not including approximately 100 hours of overtime each month.

Considering the whole year, *Hiraoka* had worked for about 4000 hours, of which only 3550 were paid.

The gathering of data was hindered by *Tsubakimoto*, which refused to hand over the work records, and it was carried out by *Hiraoka's* family acquiring the testimonies from the victim's colleagues as well as documentations and receipts he had kept.

The 7<sup>th</sup> of July 1988 the official request of compensation (*Rōsai hoshō*), was submitted to the *Labor Standard Office*.

Mrs. *Hiraoka* filed with the reconstruction of her husband's working habits together with the testimonies from his doctor and from an occupational medicine specialist, according to whom there was a clear correlation between her husband's heart issues, his subsequent death and his work overload. Only after this claim *Tsubakimoto* provided *Hiraoka's* family with the document's they previously concealed. The data contained in these documents were almost identical to those gathered by *Hiraoka's* family: mandatory working hours at the factory: 4,038; actual paid working hours: 3,663; overtime hours worked: 1,399; paid overtime hours: 1,015. These figures did not include the hours of *furoshiki zangyō*, or "taken-home work".

While waiting for the outcome of her claim, Mrs. *Hiraoka* undertook several initiatives to raise awareness among the Japanese public about the *karōshi* phenomenon, facing several obstacles along the way. First, the Japanese workers' reluctance in reporting or even acknowledging the issue. Moreover, despite being supported by a team of experts, Mrs. *Hiraoka* lacked the support not only of her own family, but also of her husband's parents.

In May 1988 Mrs. *Hiraoka* was personally summoned by the *Labor Standard Office*, which communicated the acceptance of her claim and the recognition of *karōshi* as a cause of death of her husband, explicating it through three key points:

1) Three days before the onset of symptoms, he had worked 16 hours despite it being a public holiday; 2) Mr Hiraoka had worked almost twice the normal hours in the week before his death; and 3) he had worked 19 and 12 hours respectively during a public holiday and a scheduled day off, 11 and 12 days before his death.

Mrs. *Hiraoka* obtained compensation from the *Workers' Compensation Insurance System*, which included a pension, funeral expenses, and a lump sum of ¥3,000,000. Even though the *Labor Standard Office* had so ruled, *Tsubakimoto* maintained its stance, denying the correlation between the man's death and the work overload. Following these statements, Mrs. *Hiraoka* filed a civil lawsuit against *Tsubakimoto* in May 1990.

The lawsuit accused *Tsubakimoto Seiko* of negligence in fulfilling its legal obligations, with particular reference to the adherence to internal regulations and agreements with employees concerning overtime and days off.

Moreover, the company was accused of disregarding the health of its employee.

The prosecution demanded compensation from the company of ¥ 55'000'000, payment of funeral expenses amounting to ¥ 1'000'000 and ¥ 66'000'000 for legal fees and lost wages, as well as public recognition of its responsibility for *Hiraoka's* death. *Tsubakimoto* responded to the prosecution by invoking *sossen rōdō*, i.e. the principle that the worker worked on his own initiative and not forced.

Following 24 hearings in 4 years, it was established *Hiraoka's* shifts were excessively long, and they violated company regulations.

The company operated non-stop 24 hours a day all year long and used to divide production into only two shifts: a day shift from 8 a.m. to 5 p.m. and a night shift from 8 p.m. to 5 a.m. In order to meet the stringent production standards imposed by managers, the workers regularly worked four hours of overtime that allowed the company to never stop working. This practice meant that workers could not enjoy adequate rest because other than mandatory overtime, they could not take their rest hours, due to the threats of managers. This was also due to the frequent interruptions caused by mechanical breakdowns and shortages of qualified staff. The lawyers were able to demonstrate that the company was responsible for *Hiraoka's* death. It also emerged that the company was aware of the excessive use of overtime by managers. This happened due to agreements with the company union that established up to 15

hours of legal daily overtime allowing work shifts of up to a maximum of 24 consecutive hours.

Therefore, *Tsubakimoto* was forced to provide a public apology. *Hiraoka's* case became the first civil lawsuit to outline the employers' responsibility for employees' death from *karōshi*.

This was a pioneering case, since from that moment the company's responsibility for employees' physical and mental well-being was made clear.

Another case to consider is the *Dentsu-Ōshima case*.

The case, like the previously mentioned ones, concerns the death of a worker due to work overload. What differentiates it from the first is the mode of death, that is, suicide (*Karōjisatsu*).

On 27 August 1991 *Ōshima Ichirō*, an employee of *Dentsu*, one of the major advertisement companies in Japan based in Tokyo, was found dead at only 24 years old after hanging himself in his apartment. *Ōshima*, like his colleagues, was forced to work extenuating shifts. As many other companies, also *Dentsu* had started to boost its production by increasing the working hours of its employees, who (at least a hundred) used to work from morning to midnight in order to cover the company's requests.

Furthermore, *Ōshima* had been assigned as many as 40 clients, despite his lack of experience, increasing noticeably his already heavy workload. He was forced to take work home and do it at night. His situation was further aggravated by his superiors' bullying. The victim himself reported being forced to drink beer from a shoe during a *Nomikai* (which is a traditional after work gathering with colleagues where alcohol is consumed).

Two years after his death, his family decided to file a lawsuit against *Dentsu*. In 1996 a first judgement declared *Dentsu* liable for failing to safeguard the mental and physical health of its employee. *Dentsu* decided to appeal the judgement in the Tokyo High Court, which in 1997 reduced the compensation that was originally established in the first judgement (from 120 million Yen to 89 million Yen) as the family itself was declared responsible for not having offered enough support to the young man. Additionally, *Ōshima* himself was considered negligent in taking care of himself. The

parents and the partner of the victim, deeply unsatisfied with the court judgement, decided to appeal to the Supreme Court.

In 1998, the Supreme Court reversed the Tokyo High Court's decision by placing full blame on *Dentsu* and increasing the compensation owed to the family to 168 million Yen.

The three mentioned cases represent today the most iconic and well-known cases to this day, and more generally they are seen by the public as those that started the *anti-karōshi* and *anti-karōjisatsu* protest movements..

#### 2.4. Legislative responses and prevention efforts

As a result of the increasing documentation and legal recognition of *karōshi* and *karōjisatsu* cases, movements aiming at countering these phenomena have also grown, starting with the aforementioned *Karōshi Hotline*. The Japanese government also has started to take action by passing laws meant to guarantee better safety conditions for workers.

*Anti-karōshi* movements only recently gained the support of the government after numerous legal battles with the ministry of Health, Labour and Welfare. One of these led to the implementation of a peculiar strategy, which consisted in creating a public list of companies in which *karōshi* cases have occurred, the so-called *black companies*. These are so called because the first lists presented by the Ministry they were blacked out.

Since then, the term *black companies* refers to all those companies that exploit their employees, forcing them to extremely long shifts without rest, unpaid overtime, or even degrading behaviours and situations.

A first attempt to implement this policy dates back to 2009 when *Teranishi Emiko*, representative of the *National Association of Families Concerned about Karōshi*, petitioned the Osaka District Court to request the *Osaka Labor Standards Bureau* to publish such a list. Although the request was at first approved, the *Osaka High Court* overturned the ruling, due to pressure from entrepreneurs and the government itself since a possible unjustified presence in this list could have severely damaged the reputation of the listed company.

In response to this overturn, *Teranishi* replied that:

“The government protects the corporations, and the courts are giving the government more consideration than is necessary. This decision puts profit above people’s lives. Companies with ways of work that force people to work to death cannot be allowed to get off scot-free.”

Her appeal to the Supreme Court was unsuccessful, as the court decided not to accept it.

It would not be until 2016, when the government recognised as case of *karōjisatsu* the suicide (dating back to 2015) of 24-year-old *Matsuri Takahashi*. *Takahashi* used to work for the same *Dentsu* involved in the aforementioned *Ōshima case*.

Following this case the Ministry of Health, Labour and Welfare, commits to publishing the names of companies in which *karōshi* and *karōjisatsu* have occurred. Additionally, the *Labour Standard Office* commits to conducting inspections in already flagged companies to make sure that progress is being made.

In the legislative sphere, there had already been an attempt to introduce regulations against the phenomenon in 2008, when activists fought for the approval of the *Karōshi bōshi kihon-hō (Basic Law to Prevent Karoshi)* law. Specifically in 2010 activists began pressing the National Diet of Japan and gained the support of the United Nations through a delegation sent to Geneva. A petition signed by over 550,000 people supported the activists’ proposal.

Even before the government, by the summer of 2014, more than 100 municipal and prefectural assemblies had passed resolutions in support of introducing this basic law. The government replied with the *Karōshi tō bōshi taisaku suishin-hō (Karoshi Prevention Countermeasures Promotion Law)*, enacted in June 2014 and effective from the 1<sup>st</sup> of November of the same year.

With this law, the Japanese government not only provides a definition of the phenomenon, but also recognises it as a social problem for which the government itself is responsible. The law stipulates that the government:

- (i) to investigate and publicize its findings about the cause and effect relationship between work and illness;
- (ii) to draw up prevention plans and educate the people of Japan about them (November is established as “Karoshi Awareness Month”);
- (iii) to support citizens’ groups involved with karoshi;
- (iv)

to provide counseling and advice for workers and families troubled by overwork; (v) to establish an advisory committee consisting of health experts and representatives of labour, business, and bereaved families; and (vi), as necessary, to enact and fund measures to prevent *karoshi* based on research findings and advisory committee advice.

However, the law lacked a specific provision regarding employers, as it does not impose any penalties in case of non-compliance with the law.

To this day, laws that can effectively eradicate the problem of *karoshi* and *karōjisatsu* are still missing. Despite the efforts and progress achieved until now, the phenomenon remains a sort of taboo. This is partly due to the distance between the population and unions, which tend to be closer to the companies. The situation is so paradoxical that unions tend to side with big companies in cases of *karoshi*, often forbidding the colleagues of the victims to testify. Even, until just a few years ago, they refused to use the term *karoshi* in official documents. Emblematic is a case cited by Andrew Gordon (Harvard professor and historian specialized in modern Japanese history): according to him *Rengo*, the major federation of unions in Japan, intended to reduce annual working hours from 2100 to 1800 by 1993, while even the government itself had established the same goal by 1992. This demonstrates that unions were not so inclined to consider the wellbeing of workers, to the point of being less ambitious than the government itself, that tended to consider *karoshi* as an irrelevant problem.

### 3. The “labour castes” in Japan

#### 3.1. Corporate hierarchies and class divisions

It is possible to identify two types of interpersonal relationships. The vertical relationship and the horizontal relationship.

Although they co-exist, in Japanese companies the vertical types plays a preponderant role. The latter is responsible for the creation of classes and a complex hierarchy.

The vertical relationship is expressed in the *senpai-kōhai* relationship. The *senpai* is the mentor. Therefore, it occupies a higher social position than the *kōhai*, who is his subordinate. The *kōhai*'s attitude towards the *senpai* is one of complete trust, respect and almost submission. Even the language changes according to the importance of the interlocutor. A *kōhai* always speaks to the *senpai* adding the suffix *san* after the name, contrary to the *senpai*, who will use the suffix *kun* with the *kōhai*. In the rest of the Western world colleagues with the same mansion, same responsibilities and same wages can be on the same level, establishing a horizontal relationship, while this is not the case of Japan.

In fact, with the same duties and responsibilities, a hierarchy always forms based on age, year of hiring, and length of employment.

For this reason, even among *doryo* (colleagues) themselves, a vertical relationship develops based on these variables.

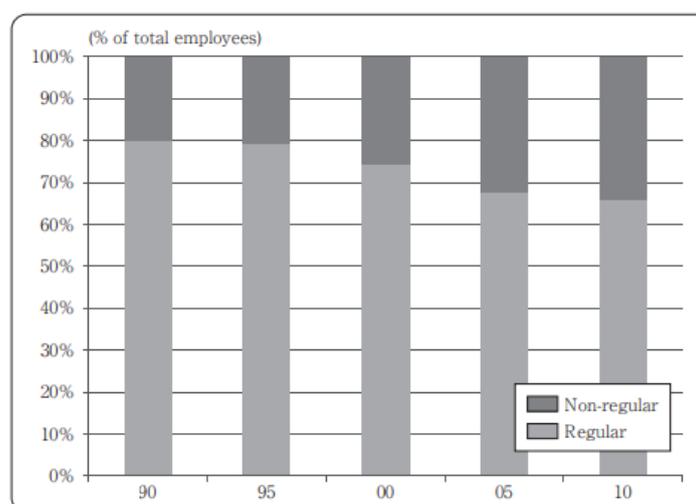
Although the *kōhai* addresses the *senpai* with extreme humility and with an attitude close to servility, it is also true that the relationship with the *senpai* is highly formative. It is possible to speak of an almost paternal relationship, with the mentor assuming a guiding role towards the subordinate. In this regard we speak of an *oyabun-kobun* relationship. The term *oyabun* (親分) indicates the position (分) of parents (親) and therefore of a mentor, the term *kobun* (子分) indicates the child (子) and therefore the subordinate. The *oyabun* provides aid and facilities to the *kobun* who reciprocates with his services. The two roles are essential for each other. For an *oyabun* it is vital to be surrounded by *kobun* in order to become the leader of his section or company,

assuming they already have the necessary but not sufficient prerequisite of seniority. In fact, a change in leadership always represents a critical moment for the company. To make sure that the change does not cause negative repercussions it is essential that the new leader has a certain number of loyal *kobun* to maintain firm control. Inevitably, this fosters the formation of conflicting factions. In this case, the stability of the group depends on the difference between them in terms of power and authority, since it is unlikely that one of the factions will not prevail on the other.

### 3.2. Precarious and non-regular workers

It is common in Japan to distinguish between two kinds of workers: the *regular worker* (正社員, *seishain*) and the *non-regular worker* (非正社員, *hiseishain*). The terminology might suggest a distinction between legally and illegally employed workers. However, this is not the case. *Regular* refers to permanently employed workers, while *non-regular* refers to a bigger group of workers: part-time workers (パートタイム労働者, *pātotaimu rōdōsha*), students doing hourly-paid simple jobs (アルバイト, *arubaito*), fixed-term contract workers, and dispatch workers (派遣労働者, *haken rōdōsha*).

Table 2



Source: Ministry of Health, Labour and Welfare “Data on Non-Regular Workers (2011)”

As shown in the table provided by the Ministry of Health, Labour and Welfare, the number of *non-regular* workers has been constantly increasing since the '90s.

In 2010 *non-regular* workers made up 34,3% of the workforce, almost double the percentage from 1995, when they were around 20,9%.

Not only has the number changed, but also the composition of this category. Originally, *non-regulars* were mostly part-time workers or students, whose occupation integrated the earnings of their household's first source of income. Today, the number of full-time employed workers between the ages of twenty and forty is on the rise. Most of them are on-call workers, paid by the hour or with a low level of specific skills.

It is possible to consider three causes that have led to this increase.

The first can be identified in the stagnation and volatility that characterised the Japanese economy following the financial bubble. Employers sought greater workforce flexibility by hiring *non-regulars*. This initiative aimed at protecting the positions of *regular* workers.

The second reason is attributable to the globalization of markets. Japanese companies in order to keep up with western companies and boost their profits had increased the hiring of *non-regular* workers, whose wage was lower than that of *regulars*.

Finally, the third reason is the removal of strict government taxation. In 2004 the ban on hiring the so-called *haken rōdōsha* or on-call workers, was lifted. Their employment surged, especially in the manufacturing sector until the 2008 financial crisis.

Many among the *non-regular* are satisfied with their position. Historically, those who belong to this category are housewives that are looking for simple jobs that can guarantee extra income to that of their husbands, employed as *regulars*. The same stands for retirees, looking for ways to supplement their pension benefits.

However, this is not the case of young people. They often find themselves trapped against their will in this category without the possibility to be employed as *regular workers*. This happens also because companies usually do not provide *non-regular workers* with adequate training since they are destined to leave the company quite soon. Thus, these *non-regular workers* have little opportunity to develop specific skills, necessary for a permanent employment.

The differences between *regular* and *non-regular workers* can be found in protections and benefits that regulars do enjoy. The first difference concerns the wage. As previously discussed, Japanese society is strongly based on the principle of seniority. It is evident that *non-regular workers* cannot aspire to the same wage raises that *regulars* receive as their length of service within the company grows. Over time, this creates a huge wage gap between the two groups.

This gap is often justified by companies since *non-regulars* do not have the same skills and responsibilities as *regulars*, which is formally correct.

In reality nowadays, it is increasingly common to find *non-regular* workers performing the same tasks as *regular* workers. They are known as *full-time part-timers* or *para-part timers* (*giji-pāto*).

Another difference between the two groups is the stability of their employment. *Regular* workers are highly protected, and it is almost impossible for them to be fired or to lose their job.

On the contrary, *non-regulars* are always at risk of being subjected to the company's employment adjustments in times of crisis or simply to increase profits.

The consequences of this dichotomy are reflected on the entire society. Since they do not have a stable income, *non-regulars* tend to get married much later in time or may not marry at all. This has a huge impact on births, since Japan still has a highly negative view of having children outside of marriage.

### 3.3. Furītās (freeters) and NEETs

Two recent figures identified in Japanese society are *furītā* (freeter) and NEET. *furītā* (フリーター) or *freeter* represent a peculiar case of *non-regular workers*.

The term is a neologism resulted by the fusion of the English word *free* (in Japanese フリー, *furī*), and the German one *arbeiter* (in Japanese アルバイト, *arubaitā*) worker (used in Japanese to refer to part-time workers). The term is attributed to *From A*, a magazine focused on part-time occupation and it dates back to 1987. With *furītā* the magazine meant “young people that live off part-time jobs”.

Today, an official definition does not exist, even if the most frequently used one is that provided by the Ministry of Health, Labour and welfare:

Freeter is, 1) an employee called 'arbeit' or 'part-timer' at the work site. For men, they must have been working five years or less. For women, they must be single. 2) As for the unemployed, the person who does not go to school or do housework, and hopes for work of part-time or arbeit

In the original sense of the term, *furitā* were people free from the rigidity of the Japanese labour system. Over time, it gained a more negative connotation as it was used to describe those that could not find a *regular* job.

Due to this confusion, it is difficult to provide precise data concerning the number of *furitā* in Japanese society. Anyways, according to the estimates of the *Management and Coordination Agency* the number of *furitā* in 1997 was 1.51 million, marking a 200% increase from 1982, with another growth that brought it up to 1.93 million in 2000. Among these, about 70% (1.1 million) are women, mostly between the ages of 20 and 24.

The consequences of being *furitā* are pretty similar to those of non-regulars described in the previous paragraph. They struggle to receive the advanced training required to find a permanent job, they have a noticeably reduced salary compared to that of *regulars*, and they consequently struggle to start a family. This difficulty is also caused by the social stigma that haunts this category. Women hardly tend to get sentimentally close to a *furitā* since they are aware of their financial inability to support a family.

In a 2000 survey conducted by a Japanese newspaper *Yomiuri-Shinbun*, aimed at analysing society's understanding of *furitā*, about 35% of respondents answered with "very understandable" or "understandable," while a notable 64% responded with "not understandable". It must be mentioned the discrepancy among generations in the responses. 81% of those between the age of 60 and 70 answered with "not understandable". On the other hand, young people in their twenties showed more understanding, with 67% of them responding "understandable".

Overall, *furitā* continue to be seen with a negative connotation by Japanese society and companies. However, the number seems to be destined to increase in the next few years. It has been estimated that by 2050 about 50% of Japanese between the age of 15 and 35 will be part of the *furitā* category.

The other group to analyse is the *NEET* group.

The term is the acronym for *Not in Education, Employment, or Training*.

The Ministry of Health, Labour and Welfare provides us a definition of the term inside the 2004 *White Paper on Labour Economy* (WPLE 2004). *NEETs* are defined as “people who are not employed, not studying, not taking care of the household, and not seeking work”. The reference age group is between 15 and 34 years old.

According to WPLE 2004 in 2003 there were about 520,000 *NEETs* in Japan, with an increase of 8,3% from the previous year.

Originally, it was believed that *NEET* were mostly young people from wealthy families lacking the desire to work. However, subsequent studies have shown that a significant number of them comes from economically disadvantaged families.

The *NEET* figure is often associated with that of *hikikomori*.

The Ministry of Health, Labour and Welfare defines *hikikomoris* “those who do not work, do not study, have no social interactions, and have been socially isolated for more than six months”. The correlation between the two groups regarding employment stagnation appears to be evident. The difference between the two categories lies only in their social interactions, which are present among *NEETs* but absent among *hikikomoris*. However, as mentioned before, since Japanese society frowns upon *NEETs*, it is clear that, by not attending workplaces, which is where the average Japanese socializes, they may become discouraged over time and withdraw from public life. In fact, studies have linked the individualism of *NEETs* to the *hikikomori* phenomenon.

Concern regarding the increasing number of these groups is growing consistently.

The issue concerning youth employment has been discussed by the Japanese government through the *Youth Independence and Challenge Initiative* in April 2003, followed later that year by the *Youth Independence and Challenge Plan*. The Ministry of Education, Culture, Sport, Science and Technology, the Ministry of Health, Labour and Welfare and the Ministry of Economy, Trade and Industry and the Cabinet Office have sponsored initiatives. The plan set out the following points:

- Promoting work ethic and prospective of career starting from elementary school
- Implementing combined education with corporate training
- Re-educating the so-called part-time workers
- Developing highly specialized skills

With the declared goal of: “strengthen the human capabilities of young people who will be responsible for the future through support measures suited to each position as a ‘Comprehensive Vocational Training Plan’”.

Placement offices were implemented. The name of these offices was changed from 職業安定局 *shokugyō antei kyoku* (office for employment stability) to ハーロ・ワーク *Hāro Wāku* (hello work) to make them more appealing to young people. Despite these efforts, hirings through the *Hāro Wāku* office did not reach high numbers.

Among the other projects of the Ministry of Health, Labour and Welfare is the *YES Program*, a program that provided students with a government recognized certificate following courses and exams aimed at acquiring the prerequisites to enter the workforce. Other initiatives have been developed by the government, even though many of them have rarely seen the light or have been poorly implemented, leaving the issue of youth unemployment, *NEET*, and *furītā* an ongoing challenge.

#### 3.4. The influence of the education system on working opportunities

Despite recent crises and issues regarding youth employment, Japan has always boasted an excellent system of collaboration between schools and university and the workforce. Thanks to the efforts of schools and universities, students used to find the most suitable jobs for them and experience job stability even before finishing their studies.

In the Japanese society, education plays an essential role; so much that it has often been defined as an *educational society* (学歴社会, *gakureki shakai*). Even if 9 years of education are mandatory (義務教育, *gimukyōiku*), 6 years of elementary school (小学校, *shōgakkō*) and 3 of middle school (中学校, *chūgakkō*), the dropout rate is extremely low. Since the 1990s, over 95% of 15-year-olds, after the competition of compulsory education, have enrolled in high school (高等学校, *kōtōgakkō*). The percentage in 2022 was around 98.8%. Moreover, almost all those enrolled graduate from high school with an extremely low dropout rate (1.5%).

The secondary schools in Japan can be divided into three categories: general, specialized and integrated. The choice of the type of school is the first skimming towards future jobs. Those who choose a specialized school or an integrated one, usually not excellent students, will hardly be able to obtain permanent employment in high-end companies.

Another skimming occurs at university admission tests. It is the so-called *shiken jigoku* (試験地獄), literally *exam hell*. Only those who attended prestigious high schools and passed the highly challenging exams with excellent grades are able to get into the best universities. Once enrolled in the most prestigious universities, these students will be able to find a job in high-end companies. Students attending less prestigious universities are destined to have modest careers in mid-level companies.

Since the competition is intense and the broad curriculum, in recent years many preparatory schools (塾 *juku* / 予備校, *yobikō*) have emerged to help students to prepare for tests.

Students that are admitted to a university course (大学, *daigaku*) once finished high school represent about 49.3% of high school graduates. 5,5% of high school graduates, on the other hand, choose a technical training path at a two-year junior college (短期大学, *tanki daigaku*) in order to rapidly enter the workforce. The percentage of those continuing their studies after high school has been increasingly growing since the '90s when it stood at 30% and had already reached 45,1% in 2000. This data does not include students attending the so-called College of Technology (高等専門学校, *kōtō senmon gakkō*), institutions of higher education specialized in technology and engineering lasting five years and granting an associate degree, which students can enter directly after junior high.

The percentage of students who enter the workforce directly after high school graduation stands at 17.9%. This often happens thanks to the mediation of the schools with the companies. There are informal agreements between schools and companies according to which schools select the best students among those who do not want to attend university and recommend them to companies, which, in exchange, offer annual

employment contracts to recent graduates. Universities have a different role, since they do not directly seek jobs for students, but still provide valuable counselling services. As previously mentioned, higher the ranking of the university, higher the chances of being hired by important companies, finding a stable job with career advancement opportunities (総合職, *sōgōshoku*). The situation is different for graduates from lower-ranked universities. It is quite common for companies not to have great consideration of them and hire them as *non-regular workers*.

Therefore, recruitment takes into account almost exclusively the prestige of the university attended, without considering the actual preparation and skills reached by the student. This happens because companies prefer to provide their own training to newly graduates. Thus, they tend to undervalue the so-called *off-the-job training* (*Off-JT*), which is the theory learned in schools and universities, and to take into consideration exclusively the *on-the-job training* (*OJT*), which is the training on the job.

## 4. Gender differences in the Japanese labour market

### 4.1. The traditional role of women in Japanese society

Japanese society traditionally assigns a secondary role to women. One of the major causes behind this phenomenon is the enduring importance that Confucianism always had in the country.

Even though Confucian's teaching were imparted to both men and women, for the latter it existed a specific type of books, *jokunsho* 女訓書 (books of lessons for women), which contained lessons and precepts exclusively for them. These precepts used to teach women to submit to the patriarchal system (家父長制, *kafuchosei*) based on the *gojō* (五常), i.e. the five cardinal virtues: benevolence, justice, respect, wisdom and loyalty. These cardinal virtues were supplemented by the so-called *three obediences* (三従, *sanjū*), according to which, a woman, during the different times of her life, was to obey firstly the father, then her husband, and finally her son once a widow. Women were not allowed to leave the house as a respectable woman was expected to serve and respect her husband while taking care of the household. As mentioned earlier, the only form of education available to women consisted of reading and studying the *jokunsho*. The most famous of these books, *Onna Daigaku* (女大学, the great education for women) contained exactly instructions on the obligation to stay at home unless necessary and on how to respect the husband in every situation. However, there were some exceptions concerning education. Indeed, daughters of rich farmers, artisans, and merchants could attend schools controlled by Buddhist monks called *terakoya* (寺子屋). These schools used to teach them how to read, write and perform calculations, which were all essential activities to help their fathers or husbands with their work. This guaranteed them more freedom since they were allowed to leave the house and live in the outside world.

These precepts and obligations characterized women's life for all the *Tokugawa Era* (1603-1868). During the *Meiji Era* (1868-1912) the idea according to which the role

of the woman was that of serving the husband and taking care of the house was reinforced by the introduction of the *ryōsai kenbo* (良妻賢母), which can be translated as *good wife, wise mother*. If on one side during the *Meiji's restoration* there were important social changes, on the other side the role of women remained mostly unchanged. The only progress was the enactment of the *Fundamental Law on Education* in 1872, which established the *Gakusei* (学制), that is the educational system, which established 4 years of compulsory schooling for both boys and girls. However, it did not have great success since society back then did not accept that girls could attend the same classes as boys and dress in the same way. Moreover, families preferred to pay taxes exclusively for the education of their sons, relegating daughters to house chores.

The situation remained mostly unchanged after the *Meiji's Era*. However, it was during this time that women felt the need to make a change. Thus, the first Japanese feminist movements emerged, which aimed at obtaining the same civil rights as men and women's access to politics. For this very reason it was founded in 1924 the *Women's Suffrage League*. After obtaining the right to attend public assemblies, the movement came to a halt with the onset of World War II, when the state focused all resources and attention on the war.

After World War II and the American occupation, Japan underwent strong influence from Western policies, including those concerning gender equality.

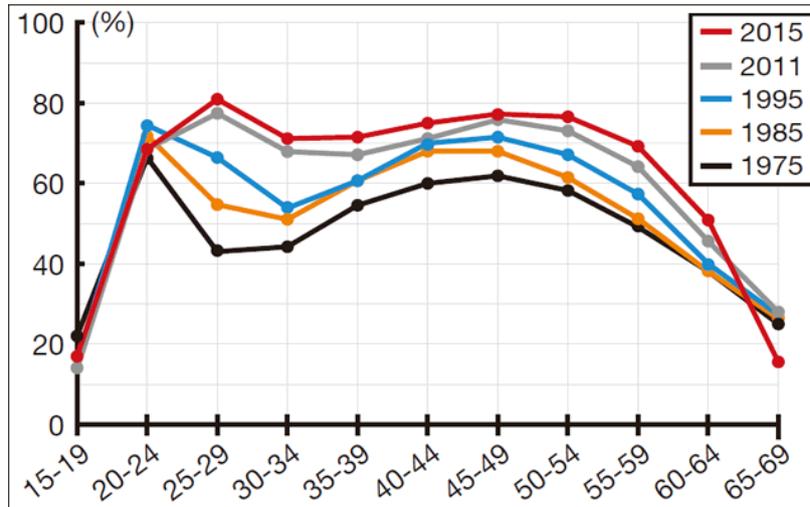
In 1946, a new constitution was enacted. Article 14 is particularly relevant as it states: "All people are equal before the law and there shall be no discrimination in political, economic, or social relations because of race, belief, sex, social status, or family origin". For the first time, at least *de jure*, equality between the sexes was established. In the 60s with the economic growth and the lack of workforce, new opportunities in the work field emerged also for women. This was the period when part-time work first appeared, which became popular among women as it allowed them to work while still having time to dedicate to household duties. However, this opportunity did not change women's social role, since now they were expected to play both the role of a worker and the traditional and "untouchable" of housewife. Today, despite some

improvements and new opportunities for women, the current situation still tends to confine them to their “traditional role.”

#### 4.2. Women’s presence in labour market and the “M-curve”

In modern Japan, more and more women are joining the labour market. In the last few decades, there has been a growth in the number of women employed. This figure rose from 48.2% in 2012 to 53.2% in 2022. However, gender discrimination is still much present. If from one side this growth can represent a positive shift regarding women employment, on the other side it does not take into account a series of variables. For example, in 2021 only 14.7% of women held managerial positions. This reflects the still deeply rooted *ryōsai kenbo* concept mentioned earlier. In Japan, the *gender queues* phenomenon is still strong, i.e. the tendency to organize the access to certain jobs or roles based on gender. This results in two distinct career paths: *sōgōshoku* (総合職) and *ippanshoku* (一般職). The first one indicates a prominent position inside the company with the possibility of obtaining career advancements and upper-level managerial positions. The second one refers to a marginal position that involves simple clerical or secretarial tasks. Historically the first path was destined to graduated men, while the second one to women. According to the *Japan Institute of Labour*, in 1995 only 28% of companies had female employees on the *sōgōshoku* track. The data is not influenced in any way by the educational background, since the female workforce with a college degree was equally divided between the two tracks. This explains the low percentage of women in prominent corporate roles today. Another issue in female employment is part-time work. As previously discussed about 70% of *furitā* are women. The reason behind this is the aforementioned *ryōsai kenbo*. Since women are socially required to take care of the house and the children, they can hardly maintain full-time employment, especially considering the issue of overwork faced by many full-time employees. *Ryōsai kenbo* is the major responsible for a unique phenomenon in the western world, the *M-curve*.

Figure 4



Source: Ministero degli Affari Interni e delle Comunicazioni

The chart shows women's workforce participation by age groups. The name *M-Curve* comes from the downward dent that starts at the 20-24 age group, reaching the lowest point in the 25-29 and 30-34 age groups, and then rising again by the 45-49 age group, visually forming the letter "M". What emerges from the graph is a decrease in women employment during childbearing years. After the birth of a child, many women leave their job to focus completely on childcare, re-entering the work force once their children reached school age.

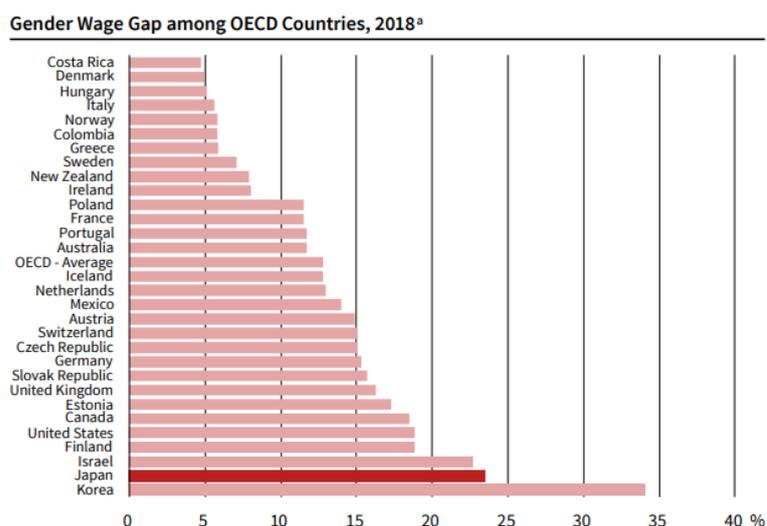
Analysing the graph it is possible to note that over the decades the curve has progressively flattened. However, today it is evident the drop around the age of 30. As a result of this decline, companies are often reluctant to hire women for *sōgōshoku* positions. Since women are more likely to leave work after having a child, companies prefer not to invest in training them, knowing that they may eventually have to be replaced with someone else, requiring new investments in training. Thus, it is clear that a great number of women are employed *non-regularly* and how this system can have a huge impact on their professional freedom and salary.

#### 4.3. The gender pay gap

The gender pay gap is historically a widespread phenomenon. Even though in many western countries the gap has been reduced even though it is not fully closed, in Japan,

the issue remains unresolved. Japan remains one of the western countries where the pay gap is most pronounced. As it emerges from Figure 3, Japan presents the second biggest pay gap among the OECD countries, surpassed only by South Korea.

Figure 5



Source: OECD Occupation Database

If analysing the graph the situation appears to be quite dramatic, it is worth noting that the gap was even larger in the past. In 1989 the average salary of a women corresponded to 60.2% of that of a man. The data increased with time, from 65.5% in 2000, to 69.3% in 2010 to 72.2% in 2014, up to 74.3% in 2019.

The data is influenced certainly by factors such as differences in education, type of employment, and other variables discussed earlier. Considering these variables, a difference between a “raw” pay gap and an “unexplained” pay gap must be made. We speak about an “unexplained” pay gap when there is a disparity under the same conditions. This condition implies the existence of invisible barriers called *glass ceiling* and *sticky floor*.

The first refers to the invisible barrier that keeps women away from high-level and high-wage roles in a company. If *glass ceiling* did not exist, there would not be, considering all the involved variables, this disparity. The salaries of top 10% male earners are higher than those of top 10% female earners, suggesting that women do not have the same access as men to the highest-paid positions. While *glass ceiling* concerns the upper part of the salary distribution, *sticky floor* concerns the lower one.

Women still struggle to emerge from less remunerated jobs, remaining “stuck” to them and earning still less than men.

Starting from the 90s the *sticky floor* phenomenon began to progressively decrease, on the contrary that of *glass ceiling* is increasing. The decline of the *sticky floor* indicates that more women are now in prominent positions. The increase of the *glass ceiling*, however, could suggest the opposite, though the number of women in managerial roles has never been higher than today. Thus, the cause of this increase can be seen in the disparity in promotion or seniority bonuses. From 1990 to 2015 promotion bonuses have progressively increased for men and decreased for women.

In order to address the issue, it is necessary not only to promote women’s employment in prominent roles, but also to regulate promotion bonuses in order to guarantee a further step in closing the gender gap.



# 1 Einführung zu der Arbeitskultur in Japan

## 1.1. Geschichte und Entwicklung der Arbeitskultur in Japan

Japan ist heute eine globale Supermacht und hat diesen Status in wenigen Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg erreicht. Japans Geschichte ist eigenartig. Es handelt sich um eine ozeanische Inselgruppe deshalb war es jahrhundertlang isoliert und die Lebensweise ist sehr mit den alten Traditionen verbunden geblieben. Das Ereignis, das die japanische Geschichte tiefgreifend geprägt hat, war zweifellos der Zweite Weltkrieg. Die Niederlage in diesem Konflikt führte zur Besetzung durch die USA, die das Land grundlegend veränderte. Japan erhielt eine westliche Verfassung und begann einen raschen Prozess der Verwestlichung und Industrialisierung, der das Land aufblühen ließ und es zu der Macht werden ließ, die es heute ist. So sehr das Land auch diese Revolution erlebt hat, so sehr ist es doch in vielen Bereichen, auch am Arbeitsplatz, seinen Traditionen verhaftet geblieben. So finden sich in der japanischen Arbeitskultur auch heute noch die alten Werte des *Bushido-Kodex* (Weg des Kriegers), d. h. die „*moralischen Regeln, die das Handeln der japanischen Kriegerkaste bestimmten*“. Die Kernprinzipien des *Bushido* waren Loyalität gegenüber dem eigenen Herrn, Ehre, Pflicht, kindliche Pietät und Sparsamkeit. Obwohl ursprünglich für die Samurai-Kaste gedacht, wurden die Werte des *Bushido* nach dem offiziellen Niedergang der sozialen Kasten während der Meiji-Ära (1868-1912) auf die gesamte Bevölkerung übertragen. *Bushido* spielte auch eine Schlüsselrolle beim wirtschaftlichen Aufschwung nach dem Zweiten Weltkrieg, als der Staat ihn wieder in Mode brachte, um die Bevölkerung zu ermutigen, wieder aufzustehen. Das Konzept der Loyalität gegenüber dem Herrn findet sich heute in der Loyalität des Arbeiters gegenüber dem Arbeitgeber wieder. Dieses Konzept spiegelt sich in dem Ausdruck *kigyo senshi* wider, was wörtlich übersetzt „*Unternehmenssoldat*“ bedeutet, und so wie die *Samurai* ihr Leben für ihren Herrn opferten, sind die japanischen Arbeitnehmer von heute bereit, ihr Leben für die Unternehmen zu opfern, bei denen sie beschäftigt sind. Der Respekt und die Ehre, die man seinem Chef entgegenbringt, sind so groß, dass die Angestellten sich schämen und entehrt fühlen, ihren Arbeitsplatz zu verlassen, wenn der Chef nach Feierabend noch im Büro anwesend ist. Es liegt also auf der Hand, dass die erste Priorität eines Japaners, gerade weil er seine Ehre und sein Ansehen

wahren will, die Arbeit ist. Daher der Begriff „*kaisha chūshin shakai*“, d. h. die auf das Geschäftsleben ausgerichtete Gesellschaft, mit der man im weiteren Sinne die gesamte japanische Gesellschaft beschreiben kann.

## 1.2. Das Konzept von „Shūshin Koyō“ (Lebenslange Beschäftigung)

Die Loyalität des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber spiegelt sich auch im Konzept des *shūshin koyō* wider.

Die Redewendung bezeichnet die Praxis, dass ein Arbeitnehmer ein Leben lang an das Unternehmen gebunden bleibt, für das er arbeitet. Es sei darauf hingewiesen, dass japanische Arbeitnehmer per Gesetz verpflichtet sind, mit sechzig Jahren in den Ruhestand zu treten, wobei Leben gleichbedeutend mit Arbeitsleben ist.

Die Beschäftigung auf Lebenszeit wird nicht durch einen eigentlichen Vertrag geregelt, sondern ist als ein Pakt zu betrachten, der oft durch einen einfachen Handschlag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer besiegelt wird. Wir können den Ursprung des Phänomens auf die Zeit zwischen den beiden Weltkriegen datieren, in der die Wohlfahrt der Unternehmen aufkam. In diesem historischen Moment führte der Produktionsanstieg in der Schwerindustrie zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Daher begannen die Unternehmen mit neuen Praktiken der Personalverwaltung, um qualifizierte Arbeitskräfte (*jukuren-ko*) auszubilden, denen es jedoch bekanntermaßen an der erwähnten Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen mangelte; es genügt zu sagen, dass die Fluktuationsrate in den 1910er Jahren bei 80 % lag. Um dieses Problem zu umgehen, begannen die Unternehmen, den Arbeitnehmern Treueprämien und Abfindungen anzubieten, die in direktem Verhältnis zu ihren Dienstjahren standen, obwohl diese Prämien immer noch niedriger waren als in der Nachkriegszeit und ziemlich ungleichmäßig ausgezahlt wurden. Die Diskontinuität lag in der Folge einer Reihe von Ereignissen auf globaler und nationaler Ebene, die die japanische Wirtschaft erheblich bremsen. Dazu gehörten die Rezession nach dem Ersten Weltkrieg, das große Kanto-Erdbeben von 1923, die Finanzkrise von 1926 und vor allem die Weltwirtschaftskrise von 1929-31. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde das System extrem weit verbreitet. Sie wurde sogar von der Regierung gefördert, die durch die Verabschiedung des *Rōdō kijun-hō* (Arbeitsnormengesetz), Gesetz 49 vom 7. April 1947, nur zwei Arten von Verträgen anerkannte: einen Vertrag mit einer

Laufzeit von einem Jahr oder weniger und einen unbefristeten Vertrag. Auf diese Weise wurden die Unternehmen ermutigt, auch um Ausbildungskosten zu sparen, einen Arbeitnehmer auf unbestimmte Zeit einzustellen, der dann dem Unternehmen bis zu seiner Pensionierung treu bleiben sollte. Das System wurde bald zu einer tragenden Säule der japanischen Arbeitskultur. Die Verbreitung des Systems wurde auch durch das vorangetrieben, was man als *Unternehmensgewerkschaft* bezeichnen kann. Unter *Unternehmensgewerkschaftlichkeit* versteht man die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Unternehmen. In den 1950er Jahren hatten Streiks und Unruhen der Gewerkschaften die Wirtschaft des Landes fest im Griff. Bei den gewalttätigsten und langwierigsten Auseinandersetzungen verloren die Gewerkschafter jedoch das Vertrauen vieler Arbeitnehmer, die aus Angst vor dem Verlust ihres Arbeitsplatzes eine *daini kumiai*, d.h. eine zweite Gewerkschaft, gründeten und ihr beitraten, um den Konflikt auf eine kooperativere Weise zu lösen. Die Siedlungsperiode des *shūshin koyō* fiel mit dem so genannten *japanischen Wirtschaftswunder* zusammen, d. h. mit dem Zeitraum zwischen den späten 1950er und frühen 1970er Jahren.

Auch hier hatte das industrielle und wirtschaftliche Wachstum zu einer Verknappung der Arbeitskräfte in den Städten geführt. Um dieses Problem zu lösen, begannen die Unternehmen, Menschen aus ländlichen Gebieten einzustellen und ihnen eine Unterkunft in Wohnheimen und Wohneinrichtungen zu bieten. Die Unternehmen begannen, die Arbeitnehmer als Vermögenswerte zu betrachten, und die wirtschaftliche Stabilität veranlasste sie, auch langfristige Investitionen in das „Humankapital“ zu tätigen. Da es immer seltener zu Entlassungen kam, orientierten sich die Erwartungen der Arbeitnehmer an der Steigerung des Einkommens mit zunehmender Betriebszugehörigkeit, und das Konzept des „Humankapitals“ wurde zum zentralen Element der Unternehmensführung. Selbst während der Ölkrise in den 1970er Jahren konnte sich das System behaupten. Den Unternehmen gelang es, den Schaden zu begrenzen, indem sie Überstunden abbauten, Arbeitskräfte ins Unternehmen verlegten, Neueinstellungen reduzierten, Firmenvermögen verkauften, Boni und Managergehälter kürzten und die Dividende reduzierten. Entscheidend war auch die Hilfe des Staates, insbesondere des Ministeriums für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt und des Ministeriums für Handel und Industrie, die entschlossen waren, die

Stabilität der Arbeitsplätze zu gewährleisten, da sowohl die Regierung als auch die Wirtschaft es für unerlässlich hielten, die industrielle und soziale Harmonie zu erhalten. Es war fast die gleiche Situation während der japanischen Wirtschaftsblase der 1980er Jahre, die durch das Plaza-Abkommen von 1986 ausgelöst wurde. Nach einer Periode starken Wachstums und einer beispiellosen Rekrutierung von Arbeitskräften führte der Zusammenbruch der Konjunkturblase 1991 zu einer schweren Wirtschaftskrise, die einen Überschuss an Arbeitskräften zur Folge hatte. Wieder waren die Unternehmen entschlossen, das Beschäftigungsniveau stabil zu halten, indem sie dieselben Methoden wie in den 1970er Jahren anwandten, und wieder griff der Staat mit Subventionen ein, die vor allem darauf abzielten, dass die Unternehmen ältere Arbeitnehmer behalten. In diesem Fall hatte diese Lösung jedoch einen unerwünschten Effekt. Der Schutz älterer Arbeitnehmer erschwerte den jüngeren Arbeitnehmern den Einstieg und den Aufstieg. Die fehlende organisatorische Umstrukturierung und die Bewältigung der in den Blasenjahren angehäuften Entlassungen führten zu einem Ungleichgewicht in der Belegschaft mit negativen Folgen für die Karrieren der jüngeren Arbeitnehmer. Das Platzen der Blase und seine Folgen führten zu einem Wandel in der Sichtweise des japanischen Arbeitssystems im Ausland. Eine Zeit lang galt es sogar als tugendhaftes Beispiel, da der Wohlstand Japans in den Nachkriegsjahrzehnten darauf beruhte. Später jedoch wurde der *shūshin koyō* als Symbol für Starrheit und wirtschaftliche Stagnation angesehen. In den letzten Jahren könnte man von einem Rückgang des *shūshin koyō* sprechen. Obwohl die historische Bindung an Traditionen und die japanische Starrheit den Wandel verlangsamen, bedeutet dies nicht, dass er nicht stattfindet. In der Tat gibt es eine Reihe von Faktoren, die diesen Wandel fast zwingend erforderlich machen. Dazu gehören eine alternde Bevölkerung und sinkende Geburtenraten, Faktoren, die zu einem Mangel an Arbeitskräften führen. Um dieses Problem in den Griff zu bekommen, gehen die Unternehmen dazu über, kürzere Arbeitsverträge und flexiblere Arbeitsregelungen anzubieten. Die zunehmende Flexibilität ist natürlich auch auf die Globalisierung und den technologischen Fortschritt zurückzuführen, eine Kombination, die den normalen Arbeitsmarkt durcheinandergebracht hat.

### 1.3. Das Förderungs - und Dienstalter-System und der Übergang zu Seikashugi

Eine Ergänzung zum *shūshin koyō* ist zweifellos das System der Beförderung und des Dienstalters. Eine Definition dieses Systems wird uns von der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) zur Verfügung gestellt:

„Das zweite Element des japanischen Beschäftigungssystems ist die auf dem Dienstalter basierende Lohnstruktur, bei der die Löhne und Gehälter je nach Dienstalter deutlich ansteigen. Menschen mit unterschiedlichem Bildungsniveau beginnen auf verschiedenen Ebenen, und die Geschwindigkeit des Anstiegs in der Lohnskala ist für diejenigen mit einer höheren Ausbildung größer. Auch das Alter ist ein entscheidender Faktor: Wer in ein neues Unternehmen eintritt, beginnt nicht ganz unten, sondern in der Regel in einer etwas niedrigeren Position als Gleichaltrige, die direkt nach der Schule in dasselbe Unternehmen eingetreten sind. Beförderungen und eine Art informelle Leistungsbeurteilung beeinflussen ebenfalls die jährliche Erhöhung. Individuelle familiäre Verpflichtungen können ebenfalls berücksichtigt werden.“

Die enge Beziehung zum *shūshin koyō* ist somit offensichtlich, da die progressive Erhöhung des Gehalts im Verhältnis zu den in einem Unternehmen verbrachten Jahren den Verbleib des Arbeitnehmers im selben Unternehmen bis zur Pensionierung nur begünstigen und einen Anreiz bieten kann. Auch dieses System wurde in den letzten Jahrzehnten des vergangenen Jahrhunderts in Frage gestellt. Bereits in den 1970er Jahren wurde in den Unternehmen die Idee populär, eine Änderung vorzunehmen, um vor allem die Anpassung der Löhne an die Lebenshaltungskosten zu verringern, indem das System der Dienstaltersstufen aufgegeben und zu einem System der Qualifikationseinstufung übergegangen wurde. Diese Idee wurde insbesondere von der *Nikkeiren*, dem japanischen Arbeitgeberverband, unterstützt, um den Wettbewerb auf dem heimischen Arbeitsmarkt zu fördern. Die eigentliche Revolution fand jedoch in den 1990er Jahren mit der Einführung des Konzepts der *Seikashugi* statt. Das Konzept könnte mit „Leistungsdenken“ übersetzt werden. *Seikashugi* wurde von *Fujitsu*, einem großen Elektronikunternehmen, eingeführt. Wie der für die Übersetzung verwendete Begriff andeutet, revolutionierte dieses System das Lohnsystem, indem es nicht mehr auf Arbeitsstunden oder Dienstjahren, sondern auf Produktivität und Leistung basierte. Die Entscheidung des Unternehmens fand in den

Medien und in der Arbeitswelt ein großes Echo. Dies ging so weit, dass der *Nikkerein* in seiner Veröffentlichung „*Japanese management in the new age*“ (1995) die neuen Perspektiven des japanischen Beschäftigungs- und Lohnsystems aufzeigte. Unter anderem schlug *Nikkerein* ein Lohnsystemkonzept vor, das einen Übergang von einem auf dem Dienstalter basierenden Lohnanpassungssystem zu einem auf Kompetenz und Leistung basierenden System vorsieht. Dieses neue System hat zu einem unerwarteten und beachtlichen Erfolg geführt. Das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt stellte im Jahr 2004 fest, dass 53 % der japanischen Unternehmen ihre Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer persönlichen Leistung belohnten. Bei großen Unternehmen mit mehr als tausend Beschäftigten stieg diese Zahl auf 83 %. Diese Änderung wurde von den Arbeitnehmern positiv aufgenommen. In einer von JILPT im Jahr 2001 durchgeführten Umfrage, an der rund 4000 Arbeitnehmer teilnahmen, sprachen sich 86 % von ihnen für das Grundprinzip des neuen Systems aus, d. h. „je größer die individuelle Leistung, desto größer die Belohnung.“ Es ist zu betonen, dass dieses System, obwohl es revolutionär ist, in der Regel produktiver ist, wenn es mit *shūshin koyō* kombiniert wird. Dies liegt daran, dass *shūshin koyō* den Arbeitnehmern eine größere Sicherheit in Bezug auf die Stabilität ihrer Arbeit gibt, was ihre Motivation und ihr Engagement erhöht und folglich die Leistung verbessert. Außerdem können Unternehmen durch die Kombination von *seikashugi* und *shūshin koyō* ihre Mitarbeiter an sich binden und so der Gefahr vorbeugen, hoch qualifizierte Mitarbeiter an die Konkurrenz zu verlieren und sie durch die Ausbildung neuer Mitarbeiter zu hohen Kosten ersetzen zu müssen. An Kritik an *Seikashugi* mangelt es jedoch nicht.

In Bezug auf die Produktivität wird kritisiert, dass die Verbesserung der individuellen Leistung sich nicht in einer Verbesserung der Unternehmensleistung niederschlägt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Arbeitnehmer an den Zielen des Unternehmens desinteressiert sind und sich eher auf ihre eigenen Ziele konzentrieren, um sofortige Belohnungen zu erhalten. Ein weiterer Kritikpunkt ist nicht so sehr die Begründung des Systems, sondern seine Umsetzung. Einige Unternehmen haben nämlich, um Unsicherheiten hinsichtlich der beruflichen Stabilität ihrer Mitarbeiter zu vermeiden, beschlossen, das *Seikashugi* nur und ausschließlich auf die dienstältesten Mitarbeiter anzuwenden, während sie das auf dem Dienstalter basierende

Vergütungssystem für jüngere Mitarbeiter beibehalten, was zu einer Ungleichbehandlung und Verwirrung innerhalb des Unternehmens führt. Immer mehr Unternehmen orientieren sich jedoch an der Idee, ein leistungsorientiertes Vergütungssystem einzuführen, um sich den Strategien westlicher Unternehmen anzunähern und sich auf dem globalen Markt neu zu positionieren.

#### 1.4. Einflüsse des Konfuzianismus und des Kollektivismus auf die Arbeitskultur

Wenn man über Japan spricht, ist es zwar üblich, über den Shintoismus und den Buddhismus zu reden, aber es besteht kein Zweifel daran, dass die japanische Arbeitskultur stark vom Gedankengut des Konfuzius beeinflusst wurde. Zu den wichtigsten Grundsätzen gehörten das Konzept der Gemeinschaft, der Harmonie zwischen den Menschen, der Brüderlichkeit und der Achtung von Traditionen und Bräuchen. Es sollte jedoch präzisiert werden, dass die Referenzideologie die japanische Interpretation des Konfuzianismus ist. Die Ideen des Konfuzius gelangten um das 4. Jahrhundert n. Chr. nach Japan und wurden von den Gelehrten neu interpretiert. Diese Neuinterpretation führte zu Unterschieden zwischen dem chinesischen und dem japanischen Konfuzianismus. Der Wichtigste davon betrifft den Hauptpfeiler des Konfuzianismus, der sich von Wohlwollen in China zu Loyalität in Japan entwickelte. Der Konfuzianismus spielte eine Schlüsselrolle bei der Ausarbeitung der *17-Artikel-Verfassung* (十七条憲法, *Jūshichijō kenpō*), die von *Shōtoku Taishi* im Jahr 604 verkündet wurde. Mehr als eine eigentliche Verfassung war es ein moralischer und politischer Kodex, der aus 17 Artikeln bestand. Die nützlichsten Artikel für das Verständnis der japanischen Kultur in der Arbeitswelt sind:

Die richtige Person sollte der richtigen Arbeit zugewiesen werden (Art. VII). Man sollte so früh wie möglich im Büro erscheinen und bereit sein, Überstunden zu machen (Art. VIII). Man sollte sich von dem Grundsatz leiten lassen, dass Arbeit belohnt wird (Art. XI). Man sollte keinen Neid auf den Erfolg eines Kollegen empfinden (Art. XIV).

Betrachtet man diese vier Artikel, so wird die Beziehung zwischen dem Konfuzianismus und den Grundpfeilern der japanischen Arbeitskultur deutlich. Insbesondere Artikel VIII entspricht dem Schlüsselprinzip der Loyalität gegenüber Unternehmen und Arbeitgeber.

Ein weiterer Schlüsselartikel ist Artikel I, der besagt, dass:

Die japanische Gesellschaft sollte auf dem grundlegenden Prinzip der wa, d.h. Harmonie beruhen [...] Die Harmonie muss geehrt und Zwietracht vermieden werden [...] Wenn Harmonie und Einheit zwischen den Menschen oberhalb und unterhalb gewahrt werden und Harmonie in der Diskussion der Angelegenheiten herrscht, wird allein die rechte Vernunft die Oberhand gewinnen und alles kann erreicht werden.

Dieser Artikel bezieht sich also auf die Harmonie zwischen Individuen und auf den Kollektivismus.

## 2. Karoshi – Das Phänomen der Todesfälle durch Überarbeitung und Karojisatsu

### 2.1. Ursprünge der Begriffe und Definitionen

Die traditionelle japanische Starrheit, die von Werten wie Kollektivismus, Hingabe und Loyalität gegenüber dem Unternehmen geprägt ist, die oft gleichbedeutend sind mit großartiger Organisation, Spitzenleistung und Qualität, ist jedoch die Ursache für zwei verhängnisvolle Phänomene: *Karoshi* (過労死) und *Karojisatsu* (過労自殺).

Die beiden Begriffe stehen in engem Zusammenhang und bezeichnen jeweils „den plötzlichen Tod (japanisch *shī*) (z. B. durch einen Hirnschlag), der wahrscheinlich nach einer längeren Arbeitsüberlastung (japanisch *karō*) eintritt, die mit einer häufigen oder unterbrochenen emotionalen Beteiligung einhergeht“ und den Selbstmord aufgrund von Überarbeitung und stressigen Arbeitsbedingungen. Der erste dokumentierte Fall von *Karoshi* geht auf das Jahr 1969 zurück und betrifft den Tod eines 29-jährigen Mannes, *Takebayashi Katsuyoshi*, der bei einem Osakaer Zeitungsunternehmen, der *Asahi Shinbun* (朝日新聞), an einem hämorrhagischen Herzinfarkt starb. Der Tod wurde zunächst als plötzlicher Tod (突然死, *Totsuzenshi*) eingestuft, und erst später erkannte das Büro für Arbeitsnormen (労働基準局, *Rōdō Kijunkyoku*) des Ministeriums für Gesundheit, Arbeit und Soziales (厚生労働省, *Kōsei-rōdō-shō*) den Zusammenhang zwischen ihr und der übermäßigen Arbeitsbelastung des Opfers an und gewährte der Familie des Opfers (nach 5 Jahren) eine Entschädigung. Dies war eine historische Erkenntnis, mit dem die Dokumentation dieses Phänomens begann: In den 1970er Jahren wurden 18 Fälle von Todesfällen durch Überarbeitung festgestellt.

In diesem Jahrzehnt, genauer gesagt 1975, wurde am Rande des *Takebayashi-Falls* der Begriff *Karoshi* von *Hosokawa Migiwa* geprägt. Dieser wird 1978 von *Uehata Tetsunojō* der *Industrial Medicine Association of Japan* vorgestellt und erlangt 1982 mit der Veröffentlichung des gleichnamigen Buches *Karoshi* von *Hosokawa Migiwa*,

*Tajiri Shinichirō* und *Uehata Tetsunojō* Berühmtheit im öffentlichen Gebrauch. Diese Definition des Begriffs findet sich in dem Buch:

Zustand der dauerhaften Arbeitsunfähigkeit oder des Todes aufgrund eines akuten Anfalls einer ischämischen Herzerkrankung, wie z. B. eines Myokardinfarkts, oder einer akuten Herzinsuffizienz, die durch eine zerebrovaskuläre Erkrankung (CDV), wie z. B. eine Hirnblutung, eine Subarachnoidalblutung und einen Hirninfarkt, verursacht wird, da sich bereits bestehende Gesundheitsprobleme, wie z. B. Bluthochdruck und Arteriosklerose, aufgrund der übermäßigen Arbeitsbelastung verschlechtern.

Eine andere, neuere Definition ist die des Ministeriums für Gesundheit, Arbeit und Soziales: *„Plötzlicher Tod eines Arbeitnehmers, der mehr als vier Wochen lang durchschnittlich 65 Stunden pro Woche oder mehr als acht Wochen lang durchschnittlich 60 Stunden pro Woche arbeitet“*.

## 2.2 Allgemeine Fallstudien

In den folgenden Jahren wurde die Welt durch immer zahlreichere Berichte auf dieses Phänomen aufmerksam, und erst in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts wurde es zum Gegenstand einer sorgfältigen medizinischen, soziologischen und wirtschaftlichen Analyse.

Im medizinischen Bereich ist die Studie der *Acta Neurologica Taiwanica* hervorzuheben, die darauf abzielt, die Todesursachen von Personen zu ermitteln, die an den Folgen einer lang andauernden Arbeitsüberlastung gestorben sind.

Abbildung 6

**Table 1.** Major medical causes of death and symptoms and signs in karoshi

|  |   |
|--|---|
| Major medical causes of death (%) <sup>(1)</sup> | SAH*(18.4%)<br>Cerebral hemorrhage (17.2%)<br>Cerebral infarction (6.8%)<br>Myocardial infarction (9.8%)<br>Heart failure (18.7%)<br>Other causes (29.1%) |
| Pre-event condition <sup>(2)</sup>               | Common symptoms and signs   |
| Burnout symptoms                                 | Easy fatigue, forgetful, tight neck and shoulder, headache, myalgia, chest tightness, body weight change.   |
| Depression                                       | Poor concentration, feels blue easily, insomnia, suicide idea or attempt  |

\*SAH : subarachnoid hemorrhage

Acta Neurologica Taiwanica Vol 21 No 2 June 2012

Die Ergebnisse in der Tabelle zeigen die wichtigsten Todesursachen mit relativen Prozentsätzen: Subarachnoidalblutung (SAH im Englischen) 18,4 %; Hirnblutung 17,2 %; Hirnschlag 6,8 %; Herzinfarkt 9,8 %; Herzstillstand 18,7 %; andere Ursachen 29,1 %.

Zu den körperlichen Symptomen, den Alarmglocken, gehören: leichte Müdigkeit, Vergesslichkeit, Nacken- und Schulterverspannungen, Kopfschmerzen, Myalgien, Engegefühl in der Brust, Gewichtsschwankungen.

Was den psychologischen Aspekt anbelangt, so sind Depressionen das gemeinsame Element. Die Betroffenen haben oft Konzentrationsschwierigkeiten, schlechte Laune, Schlaflosigkeit und Selbstmordgedanken oder -versuche.

Im Folgenden sind die Kategorien aufgeführt, die von diesem Phänomen betroffen sind, aufgeschlüsselt nach Alter, Geschlecht und Art der ausgeübten Tätigkeit.

Die meisten Opfer sind in der Altersgruppe der 30- bis 60-Jährigen zu finden, obwohl in den letzten Jahren die Fälle bei jungen Menschen unter 30 Jahren häufiger auftreten. Diesbezüglich gibt das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales an, dass gerade bei den unter 30-Jährigen das Phänomen in den Jahren zwischen 2011 und 2014 um 45 % zugenommen hat. Was das Geschlecht betrifft, so sind Männer im Allgemeinen stärker betroffen als Frauen, die nach Angaben von *Hiroshi Kawahito*, Rechtsanwalt und Generalsekretär des *National Defense Adviser for Karoshi Victims*, ein Fünftel der Opfer ausmachen. In Bezug auf die Art des Berufs ist festzustellen, dass *Karoshi* ein ziemlich weit verbreitetes Phänomen in allen Kategorien von

Arbeitnehmern ist. Sowohl Angestellte (vor allem in Verkaufs-, Finanz-, technischen, Druck- und Werbeberufen) als auch Arbeiter (vor allem in der Fertigung und im Baugewerbe) sind betroffen, was darauf hindeutet, dass beide Arten der Ermüdung eines Menschen, d. h. geistige und körperliche, betroffen sind.

### 2.3 Berühmte Fälle und soziale Auswirkungen

Es ist möglich, von einer Phase zu sprechen, die als *Prä-Karoshi* bezeichnet werden kann, wobei die Vorsilbe *Prä* nicht auf eine historische Periode vor dem Phänomen hinweist, sondern auf eine Periode, in der das Phänomen bereits existierte, aber nicht erkannt und wenig beachtet wurde. Es gibt Belege für eine gesetzliche Entschädigung für plötzliche Todesfälle bereits in den 1950er und 1960er Jahren. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass in diesen Fällen die Entschädigung nur und ausschließlich für Todesfälle gewährt wurde, die durch physische Traumata am Arbeitsplatz oder extreme Arbeitsbedingungen verursacht wurden (die Fälle betrafen also zumeist so genannte Arbeiter), so dass der Faktor *Überlastung* in keiner Weise berücksichtigt wurde. Darüber hinaus war die Zahl der Fälle so gering, dass sie weder die Öffentlichkeit noch das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales oder die Ärzte berührten, so dass es sich um ein zweitrangiges Problem handelte.

Wie bereits berichtet, ist der Fall, der den Weg für die Untersuchung des *Karoshi-Phänomens* ebnete, der des 29-jährigen *Takebayashi Katsuyoshi*, eines Angestellten der *Asahi Shinbun* in Osaka, der am 12. Dezember 1969 leblos an seinem Arbeitsplatz gefunden wurde. Die Todesursache war ein hämorrhagischer Schlaganfall. Zunächst wurde der Tod als einfacher plötzlicher Tod eingestuft. Erst nach einem langen Rechtsstreit, der sich über vier Jahre hinzog, wurde der Zusammenhang zwischen der hohen Arbeitsbelastung und dem Tod erkannt und eine Entschädigung gewährt. Es stellte sich heraus, dass *Takebayashi* in der Zeit vor seinem Tod durchschnittlich 200 bis 250 Stunden pro Monat gearbeitet und weniger als zwei freie Tage pro Monat erhalten hatte. Diese extremen Arbeitszeiten lassen sich auf einen heftigen publizistischen Kampf zwischen den führenden Zeitungen Osakas zurückführen, die wegen der Weltausstellung, die im folgenden Jahr in der japanischen Metropole stattfinden sollte, d. h. der Expo 1970, in Aufruhr waren. Außerdem war die Abteilung, in der *Takebayashi* arbeitete, unterbesetzt, so dass die Schichten sehr lang und

zermürbend waren. Ein Beweis dafür ist, dass die Kollegen die übermäßige Arbeitsbelastung zwar nicht mit ihrem Leben bezahlten, aber viele von ihnen über verschiedene gesundheitliche Probleme wie akute Rückenschmerzen, Magengeschwüre und lähmende Müdigkeit berichteten.

Die Studie wurde durch das medizinische Fachwissen der Ärzte *Hosokawa Migiwa* und *Tajiri Shunichiro* unterstützt, denen später die eigentliche Urheberschaft des Begriffs *karoshi* zugeschrieben wurde.

Wie Sie sich sicher denken können, war der Zufall nur der Auslöser. In den Jahren zuvor wurden plötzliche Todesfälle, auch wenn sie in großer Zahl auftraten, eher stillschweigend als plötzliche und zufällige Todesfälle übergangen.

Der *Fall Takebayashi* mobilisierte die im Journalismus tätigen Gewerkschaften, die damals zu den aktivsten im Bereich des Arbeitsschutzes gehörten, und führte zu zahlreichen Protestbewegungen in den Zeitungsredaktionen in ganz Japan.

In den 1970er Jahren, am Rande des *Takebayashi-Prozesses*, machte die Newspaper Industry Union, ein Zusammenschluss von Gewerkschaften, die mit der Zeitungsindustrie verbunden sind, Schlagzeilen, als sie sich dafür einsetzte, dass den Familien von 23 Arbeitnehmern, die an den Folgen von Überarbeitung gestorben waren, eine Entschädigung zugesprochen wurde.

Dem Verband gelang es, für alle 23 vertretenen Familien eine Entschädigung zu erwirken, was einen bedeutenden Wendepunkt darstellt. Das Ereignis stieß auf große Resonanz. In der Folge weiteten sich die Bewegungen auf alle anderen Branchen aus, mit günstigen Ergebnissen für die Familien der Opfer.

Wie bereits berichtet, taucht in dieser Zeit 1975 erstmals der von Hosokawa Migiwa geprägte Begriff *Karoshi* auf. Dieser Begriff wird 1978 dank Uehata Tetsunojō, der auf der Industrial Medicine Association of Japan darüber sprach, medizinische Bedeutung erlangen.

In den 1980er Jahren erlangte der Begriff dank der Erwähnung in dem Buch „*Karoshi*“ von *Hosokawa Migiwa*, *Tajiri Shinichirō* und *Uehata Tetsunojō* öffentliche Bekanntheit.

Besonders in den 1980er Jahren wurde die öffentliche Meinung durch den *Fall Hiraoka* beeinflusst.

Dabei ging es um den Tod des 48-jährigen Hiraoka Satoru am 23. Februar 1988, eines Mitarbeiters von *Tsubakimoto Seikō* (heute *Tsubaki Nakashima*), einem Unternehmen, das auf die Herstellung und den Vertrieb von Präzisionskugeln, Kugelumlaufspindeln und Luftgebläsen spezialisiert war. *Hiraoka* war *hanchō* (Abteilungsleiter) in *Tsubakimotos S-2-Fabrik* in Nara. Unter seiner Leitung standen 30 Arbeiter.

Die 1985 eröffnete Fabrik wurde bald zur treibenden Kraft des Unternehmens, das zwischen 1986 und 1987 in die erste Sektion der *Tōkyō-Börse* eintreten wollte und beschloss, die Produktion zu steigern, während gleichzeitig die Arbeitsbelastung der Beschäftigten zunahm. Mit dem Ziel, die Gewinne zu maximieren und die Kosten zu senken, beschloss das Unternehmen daher, den einzigen wöchentlichen Ruhetag, den Samstag, zu streichen und keine neuen Mitarbeiter einzustellen, was zu einer Zunahme der Schichten und ihrer Dauer führte. Darüber hinaus sahen sich die Arbeitnehmer gezwungen, regelmäßig Überstunden zu machen und Schichten an freien Tagen zu übernehmen. Am schlimmsten traf es *hanchōs* wie *Hiraoka*, der eine Management- und Aufsichtsfunktion ausübte, indem er das Personal ausbildete, die Leistung der Abteilungen überwachte, die Qualität kontrollierte, die Produktionslinie instand hielt und, wenn nötig, direkt in den Produktionsprozess eingriff. Diese hohe Arbeitsbelastung führte dazu, dass *Hiraoka* an einem schweren Herzversagen starb.

*Frau Hiraoka*, die von der Verantwortung des Unternehmens für den Tod ihres Mannes überzeugt war, suchte Hilfe bei *Karōshi 110*, dem neu eingerichteten kostenlosen telefonischen Rechtsberatungsdienst des *Ōsaka Karōshi Mondai Renraku Kai* (Osaka Karoshi Problem Liaison Committee).

Die Organisation beschloss, *Frau Hiraoka* auf Vermittlung von Rechtsanwalt *Matsumaru Tadashi pro bono* zu vertreten. Damit war dies der erste Fall, der über die *Hotline* angenommen wurde. Die Anwälte rieten *Frau Hiraoka*, die Arbeitsgewohnheiten ihres Mannes in der Zeit vor seinem Tod zu rekonstruieren.

In der Zeit vor seinem Tod arbeitete *Hiraoka* 12 bis 19 Stunden pro Tag und durchschnittlich 308 Stunden pro Monat, einschließlich etwa 100 Überstunden pro Monat. Über das gesamte Jahr gesehen hatte *Hiraoka* etwa 4.000 Stunden gearbeitet, von denen nur 3.550 bezahlt wurden.

Die Erhebung der Daten wurde von *Tsubakimoto* behindert, der sich weigerte, den Arbeitsausdruck auszuhändigen, und wurde von *Hiraokas* Familie durchgeführt,

indem sie die Zeugenaussagen der Kollegen des Opfers sowie von ihm aufbewahrte Dokumente und Belege einholte.

Am 7. Juli 1988 wurde der offizielle Antrag auf Entschädigung (*Rōsai hoshō*) beim *Labor Standard Office* eingereicht. *Frau Hiraoka* fügte dem Antrag eine Rekonstruktion der Arbeitsgewohnheiten ihres Mannes sowie Aussagen seines Arztes und eines Arbeitsmediziners bei, wonach ein eindeutiger Zusammenhang zwischen *Hiraokas* Herzproblemen und seinem späteren Tod und der Arbeitsüberlastung bestand. Erst nach diesem Ersuchen wurden der *Familie Hiraoka* die bis dahin von *Tsubakimoto* verheimlichten Dokumente zugänglich gemacht. Die in diesen Dokumenten enthaltenen Daten waren fast identisch mit den von der *Familie Hiraoka* gesammelten Daten: Obligatorische Anwesenheitsstunden in der Fabrik: 4.038; tatsächlich bezahlte Arbeitsstunden 3.663; geleistete Überstunden: 1.399; bezahlte Überstunden: 1.015. Darin nicht enthalten sind die Stunden der *furoshiki zangyō*, d.h. der „nach Hause genommenen“ Arbeit.

Während sie auf das Ergebnis des Antrags wartete, unternahm *Frau Hiraoka* eine Reihe von Initiativen, um die Japaner für das *Karoshi-Phänomen* zu sensibilisieren und stieß dabei auf eine Reihe von Schwierigkeiten. In erster Linie die mangelnde Bereitschaft der japanischen Arbeitnehmer, das Problem anzuprangern oder gar anzuerkennen. Außerdem fehlte *Frau Hiraoka*, obwohl sie von einem Expertenteam unterstützt wurde, nicht nur die Unterstützung ihrer Herkunftsfamilie, sondern auch die der Eltern ihres Mannes.

Im Mai 1988 wurde *Frau Hiraoka* persönlich vom *Labor Standard Office* vorgeladen, das die Annahme ihres Antrags und damit die Anerkennung von *Karoshi* als Todesursache ihres Mannes bekannt gab und dabei drei wesentliche Punkte anführte:

- 1) drei Tage vor dem Auftreten der Symptome hatte er 16 Stunden gearbeitet, obwohl es ein Feiertag war; 2) Herr Hiraoka hatte in der Woche vor seinem Tod fast das Doppelte der normalen Arbeitszeit geleistet; und 3) er hatte 11 bzw. 12 Tage vor seinem Tod 19 bzw. 12 Stunden an einem Feiertag und einem geplanten freien Tag gearbeitet.

*Frau Hiraoka* erhielt von der *Workers' Compensation Insurance System* eine Entschädigung, die eine Rente, Beerdigungskosten und einen Pauschalbetrag von 3'000'000 ¥ (Yen) umfasste.

Obwohl das *Labor Standard Office* so entschieden hatte, blieb *Tsubakimoto* bei ihrem Standpunkt und bestritt den Zusammenhang zwischen Tod und Arbeitsüberlastung.

Im Anschluss an diese Erklärungen reichte *Frau Hiraoka* im Mai 1990 eine Zivilklage gegen *Tsubakimoto* ein.

In der Klage wurde *Tsubakimoto Seiko* Nachlässigkeit bei der Einhaltung seiner gesetzlichen Verpflichtungen vorgeworfen, insbesondere in Bezug auf die Einhaltung interner Vorschriften und Vereinbarungen mit den Beschäftigten über Überstunden und freie Tage.

Außerdem wurde dem Unternehmen vorgeworfen, die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu missachten.

Die Staatsanwaltschaft forderte vom Unternehmen eine Entschädigung in Höhe von ¥55'000'000, die Übernahme der Beerdigungskosten in Höhe von ¥1'000'000 und ¥66'000'000 für Anwaltskosten und entgangenen Lohn sowie ein öffentliches Eingeständnis der Verantwortung für den Tod von *Hiraoka*. *Tsubakimoto* reagierte auf die Anklage, indem er sich auf das *sossen rōdō* berief, d. h. auf den Grundsatz, dass der Arbeitnehmer aus eigenem Antrieb arbeiten sollte und nicht gezwungen werden darf.

Nach 24 Anhörungen über 4 Jahre hinweg wurde festgestellt, dass *Hiraokas* Schichten übermäßig lang waren und gegen die Unternehmensvorschriften verstießen.

Das Unternehmen arbeitete das ganze Jahr über rund um die Uhr und teilte die Produktion in nur zwei Schichten ein: eine tagsüber von 8 bis 17 Uhr und eine nachts von 20 bis 5 Uhr. Um die von den Managern auferlegten strengen Produktionsnormen zu erfüllen, leisteten die Arbeiter regelmäßig vier Überstunden, die es dem Unternehmen ermöglichten, ununterbrochen zu produzieren. Diese Praxis hatte zur Folge, dass sich die Beschäftigten nicht ausreichend erholen konnten, da sie nicht nur zu Überstunden verpflichtet waren, sondern auch durch Drohungen der Vorgesetzten selbst daran gehindert wurden, ihre Pausen zu machen. Dies war auch auf die häufigen Unterbrechungen aufgrund mechanischer Ausfälle und den Mangel an qualifiziertem Personal zurückzuführen. Die Anwälte wiesen somit nach, dass das Unternehmen für den Tod von *Hiraoka* verantwortlich war. Es stellte sich auch heraus, dass das Unternehmen von der übermäßigen Inanspruchnahme von Überstunden durch die Manager wusste. Dies geschah aufgrund von Vereinbarungen mit der

Betriebsgewerkschaft, die bis zu 15 Stunden legale tägliche Überstunden vorsahen und in der Tat Arbeitsschichten von bis zu 24 aufeinanderfolgenden Stunden erlaubten.

*Tsubakimoto* war daher gezwungen, sich öffentlich zu entschuldigen.

Der Fall Hiraoka wurde zum ersten Zivilprozess, in dem die Haftung von Arbeitgebern für den Tod von Arbeitnehmern durch Karoshi dargelegt wurde.

Dieser Fall war ein Pionierfall, da von diesem Zeitpunkt an die Verantwortung des Unternehmens für das körperliche und geistige Wohlbefinden des Arbeitnehmers deutlich gemacht wurde.

Ein weiterer zu berücksichtigender Fall ist die Rechtssache *Dentsu-Ōshima*.

Wie in den vorangegangenen Fällen geht es hier um den Tod eines Arbeitnehmers, der auf eine Überlastung zurückzuführen ist. Der Unterschied liegt in der Todesart, nämlich Selbstmord (*Karojisatsu*). Am 27. August 1991 wurde *Ōshima Ichirō*, ein Mitarbeiter von *Dentsu*, einem der größten japanischen Werbeunternehmen mit Sitz in Tokio, tot aufgefunden, nachdem er sich im Alter von 24 Jahren in seiner Wohnung erhängt hatte. *Oshima* war wie seine Kollegen gezwungen, harte Arbeitsschichten zu leisten. Wie viele andere Unternehmen hatte auch *Dentsu* beschlossen, die Produktion zu steigern, indem es die Arbeitszeiten seiner Angestellten erhöhte, die (mindestens hundert) vom Morgen bis Mitternacht arbeiteten, um den Bedarf des Unternehmens zu decken. Außerdem waren *Oshima* trotz seiner mangelnden Erfahrung bis zu 40 Kunden anvertraut worden, was die ohnehin schon hohe Belastung noch weiter erhöhte. Er war sogar gezwungen, Arbeit mit nach Hause zu nehmen und sie nachts zu erledigen. Die Situation wurde auch dadurch belastet, dass er von seinen Vorgesetzten schikaniert wurde. Das Opfer selbst berichtete, dass er gezwungen wurde, während eines *Nomikai* (traditionelles Treffen mit Kollegen nach der Arbeit, bei dem Alkohol getrunken wird) Bier aus einem Schuh zu trinken.

Zwei Jahre nach dem Tod des jungen Mannes beschloss die Familie, rechtliche Schritte gegen *Dentsu* einzuleiten. Im Jahr 1996 wurde *Dentsu* in einem ersten Urteil für haftbar erklärt, weil es die geistige und körperliche Gesundheit seines Mitarbeiters nicht geschützt hatte. *Dentsu* beschloss, das Urteil vor dem Berufungsgericht in Tokio anzufechten, das 1997 entschied, dass die im ersten Urteil festgesetzte Entschädigung herabgesetzt wurde (von 120 Millionen Yen auf 89 Millionen Yen), weil die Familie selbst dafür verantwortlich gemacht wurde, dass sie dem jungen Mann nicht die

notwendige Unterstützung zukommen ließ. Außerdem wurde Oshima selbst als unzureichend für sich selbst erklärt. Die Eltern und der Lebensgefährte des Opfers, die mit diesem Urteil zutiefst unzufrieden waren, beschlossen, beim Obersten Gerichtshof Berufung einzulegen. 1998 wies der Oberste Gerichtshof *Dentsu* die gesamte Schuld zu, hob das Urteil des Berufungsgerichts von Tokio auf und beschloss, die der Familie zustehende Entschädigung auf 168 Millionen Yen zu erhöhen.

Die drei oben genannten Fälle sind bis heute die bekanntesten und symbolträchtigsten Fälle und werden in der Öffentlichkeit allgemein als Auslöser für die Protestbewegungen gegen *Karoshi* und *Karojisatsu* angesehen.

#### 2.4. Antworten des Gesetzgebers und Präventionsversuche

Infolge der zunehmenden Dokumentation und rechtlichen Anerkennung von *Karoshi*- und *Karojisatsu*-Fällen sind auch die Bewegungen zur Bekämpfung dieser beiden Phänomene gewachsen, angefangen mit der bereits erwähnten *Karoshi-Hotline*. Auch der japanische Staatsapparat hat begonnen, sich in diese Richtung zu bewegen, indem er Gesetze zur Gewährleistung von mehr Sicherheit für die Arbeitnehmer erlassen hat. Anti-Karoshi-Aktivist\*innen erhielten erst vor kurzem staatliche Unterstützung nach mehreren juristischen Auseinandersetzungen mit dem Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales. Eine dieser Auseinandersetzungen führte zur Umsetzung einer besonderen Strategie, die darin bestand, eine Liste von Unternehmen zu veröffentlichen, in denen *Karoshi*-Fälle aufgetreten waren, die so genannten *schwarzen Unternehmen*. Sie werden so genannt, weil sie in den ersten vom Ministerium vorgelegten Listen geschwärzt erschienen. Seitdem werden alle diese Unternehmen als *schwarze Unternehmen* bezeichnet, die eine repressive Politik gegenüber ihren Arbeitnehmern verfolgen und sie zu sehr langen Schichten ohne Ruhepausen, unbezahlten Überstunden oder sogar zu erniedrigendem Verhalten und Situationen zwingen. Ein erster Versuch, diese Politik umzusetzen, geht auf das Jahr 2009 zurück, als *Teranishi Emiko*, eine Vertreterin der *National Association of Families Concerned about Karoshi*, beim Bezirksgericht Osaka beantragte, das *Labour Standards Bureau* in Osaka solle eine solche Liste veröffentlichen. Obwohl dem Antrag zunächst stattgegeben wurde, hob das Oberste Gericht von Osaka die

Entscheidung auf Drängen der Unternehmer und der Regierung selbst mit der Begründung auf, dass eine ungerechtfertigte Präsenz auf diesen Listen dem Image des betreffenden Unternehmens schwer geschadet hätte. Auf diese Widerlegung antwortete *Teranishi*, dass:

„Die Politik schützt die Unternehmen, und die Gerichte geben der Regierung mehr Rücksicht als nötig. Diese Entscheidung stellt den Profit über das menschliche Leben. Unternehmen mit Arbeitsmethoden, die Menschen dazu zwingen, sich zu Tode zu schuften, dürfen nicht ungestraft davonkommen“.

Ihr Einspruch beim Obersten Gerichtshof blieb jedoch erfolglos, da dieser beschloss, ihre Klage nicht anzunehmen.

Es musste daher bis 2016 warten, bis die Regierung den Selbstmord der 24-jährigen *Matsuri Takahashi* (aus dem Jahr 2015) als *Karojisatsu-Fall* anerkannte. *Takahashi* arbeitete in der gleichen *Dentsu-Firma*, die in den bereits erwähnten Fall *Oshima* verwickelt war.

Nach diesem Fall verpflichtete sich das Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales, die Namen von Unternehmen zu veröffentlichen, in denen ein Fall von *Karoshi* oder *Karojisatsu* aufgetreten ist.

Darüber hinaus verpflichtete sich das *Labor Standard Office*, die bereits gemeldeten Unternehmen zu überprüfen, um sicherzustellen, dass Fortschritte erzielt werden.

Was die Gesetzgebung angeht, so gab es bereits 2008 einen Versuch, Vorschriften gegen das Phänomen einzuführen, als Aktivisten für die Verabschiedung des *Karōshi bōshi kihon-hō* (*Basic Law to Prevent Karoshi*) kämpften. Im Jahr 2010 begannen die Aktivisten, Lobbyarbeit im japanischen Parlament zu betreiben, und erhielten die Unterstützung der Vereinten Nationen durch eine nach Genf entsandte Delegation. Der Vorschlag der Aktivisten wurde auch durch eine Petition unterstützt, die von 550.000 Menschen unterzeichnet wurde.

Noch vor dem Staat hatten bis zum Sommer 2014 mehr als 100 Gemeinde- und Präfekturversammlungen Beschlüsse für die Einführung dieses Grundgesetzes gefasst. Die Regierung reagierte mit dem *Karōshi tō bōshi taisaku suishin-hō* (*Karoshi Prevention Countermeasures Promotion Law*), das im Juni 2014 verabschiedet wurde und am 1. November desselben Jahres in Kraft trat. Mit diesem Gesetz gibt die japanische Regierung nicht nur eine Definition des Phänomens, sondern erkennt es

auch als ein soziales Problem an, für das die Regierung selbst verantwortlich ist. Das Gesetz verpflichtet die Regierung:

- (i) die Erkenntnisse über die Ursache-Wirkung-Beziehung zwischen Arbeit und Krankheit zu untersuchen und zu veröffentlichen; (ii) Präventionspläne zu entwickeln und die japanische Bevölkerung darüber zu informieren (der November wurde als „Karoshi-Bewusstseinsmonat“ festgelegt); (iii) Gruppen von Bürgern zu unterstützen, die von Karoshi betroffen sind (iv) Beratung von Arbeitnehmern und Familien, die von Karoshi betroffen sind; (v) Einrichtung eines beratenden Ausschusses, der sich aus Gesundheitsexperten und Vertretern der Arbeitswelt, der Wirtschaft und der Hinterbliebenen zusammensetzt; und (vi) erforderlichenfalls Genehmigung und Finanzierung von Maßnahmen zur Verhütung von Karoshi auf der Grundlage der Forschungsergebnisse und der Ratschläge des beratenden Ausschusses.

Das Gesetz enthält jedoch keinen besonderen Hinweis auf die Arbeitgeber. Für sie gibt es in der Tat keine Sanktionen bei Nichteinhaltung.

Auch heute noch fehlt es an Gesetzen, die das Problem von *Karoshi* und *Karojisatsu* wirksam beseitigen können. Trotz der bisherigen Bemühungen und Fortschritte ist das Phänomen nach wie vor ein Tabu. Dies ist zum Teil auf die Distanz zwischen der Bevölkerung und den Gewerkschaften zurückzuführen, die den Unternehmen in der Regel sehr nahestehen. Die Situation ist so paradox, dass sich die Gewerkschaften in *Karoshi-Fällen* auf die Seite der großen Unternehmen stellen und den Kollegen der Opfer oft verbieten, auszusagen. Bis vor einigen Jahren weigerten sie sich sogar, das Wort „*Karoshi*“ in offiziellen Dokumenten zu verwenden.

Emblematisch ist der von Andrew Gordon (Harvard-Professor und Historiker mit Spezialisierung auf die moderne japanische Geschichte) angeführte Fall, wonach *Rengo*, der größte Gewerkschaftsverband Japans, die Jahresarbeitszeit bis 1993 von 2100 auf 1800 reduzieren wollte, während selbst die japanische Regierung sich das gleiche Ziel gesetzt hatte, allerdings bis 1992. Dies zeigt, dass die Gewerkschaften so wenig an den Schutz der Arbeitnehmer dachten, dass sie weniger ehrgeizig waren als der Staat selbst, der dazu neigte, *karoshi* nicht als ein nennenswertes Problem zu betrachten.

## Ringraziamenti

Desidero dedicare questo spazio a coloro che mi hanno sostenuto durante il mio percorso di studi.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il professore Fabio Matassa, la ringrazio per la passione con la quale mi ha trasmesso i suoi insegnamenti sin dal primo giorno. La sua guida e la sua professionalità sono state fondamentali per l'ideazione, la stesura e la traduzione inglese di questo elaborato.

Un grazie anche ai miei correlatori, il professore Wolfram Kraus e la professoressa Maggie Paparusso, per avermi seguito rispettivamente nella traduzione tedesca dell'elaborato e nella correzione della sezione multimediale.

Ringrazio inoltre anche la professoressa Yoko Misumi, che ha fortemente ampliato la mia passione per la lingua giapponese, la storia e le tradizioni del paese del Sol Levante.  
先生、ありがとうございます。来年もよろしく願います。

Ringrazio con tutto il cuore i miei genitori, le mie due colonne portanti. Vi ringrazio per essermi sempre stati vicini in ogni momento difficile, spronandomi a fare sempre meglio e aiutandomi a rimettermi in carreggiata dopo qualche mia sbandata. Vi ringrazio per i vostri sforzi che mi hanno permesso di trovare la mia strada. Spero di rendervi sempre felici e orgogliosi.

Grazie a mia sorella Elena. La rompiscatole numero uno. Grazie per essere stata sempre con me in questi tre anni vissuti a Roma. Sei per me un punto fisso. La tua energia (troppa) è fonte di ispirazione e la tua determinazione nell'ottenere ciò che desideri mi ha insegnato a non darmi mai per vinto e a inseguire sempre i miei sogni. Ti voglio bene soru.

Ringrazio tutta la mia grande famiglia, i cugini, gli zii, e la mia nonna Anna per il continuo supporto e la vicinanza. Anche se lontani vi sento sempre vicini nel cuore. Grazie per la vostra incondizionata fiducia e il vostro amore.

Un ringraziamento a Piera e alla zia Rosalia, per aver contribuito a rendere Roma la mia nuova casa. Vi ringrazio per avermi fatto sentire ogni domenica, e non solo, il vostro figlioccio.

Grazie ai miei amici di Brno, Enrico M, Enrico F e Mario. Insieme a voi ho vissuto un anno indimenticabile nella mia prima esperienza all'estero. Nonostante le nostre strade si siano separate in fretta e ormai da tempo, vi porto sempre con me.

Grazie anche ad Elena, la mia compagna di gossip. Sei sempre stata un punto di riferimento anche a distanza. Tra mille chiamate e mille chiacchiere mi hai sempre motivato a credere nelle mie capacità.

Grazie ai miei due calabresi preferiti, Alisia e Gabriele. Fra aperitivi, serate e battute in dialetto, con la vostra "terronaggine" mi avete fatto sempre sentire un po' più vicino a casa.

Grazie a Osama, un fratellone (un po' scurello) che ha contribuito alle mie risate in università con battute politicamente scorrette e assolutamente non family-friendly. Grazie per avermi sempre trattato come il tuo fratellino, so di poter sempre contare su di te.

Grazie a Francesco, romanista fracico. Da subito siamo entrati in sintonia, probabilmente grazie alla nostra grande passione per il calcio. Sono estremamente contento di aver condiviso con te questo percorso, che oggi si chiude con le nostre lauree. Sempre forza giallorossi.

Ringrazio Giulio per avermi accompagnato nella bellissima esperienza a Dresda. Sei stato il compagno d'Erasmus perfetto fra serate al pub, mattinate passate a giocare a ping-pong, mille casini, e (ogni tanto) un po' di studio.

Grazie ad Emma. Con te ho condiviso praticamente tutto il mio percorso di studi e di vita, dalle elementari alle superiori, fino a ritrovarci poi a Roma. Grazie per tutti le esperienze e i momenti vissuti insieme. Continueremo sempre ad esserci l'uno per l'altro.

Grazie ad Alberto. Definirti un fratello sarebbe assolutamente riduttivo. Dal primo giorno delle superiori abbiamo capito che sarebbe stata un'amicizia fortissima. Nonostante seguiamo ormai da tempo strade diverse, rimaniamo sempre collegati da un filo invisibile. Abbiamo sempre condiviso tutto, gioie, momenti di tristezza e insicurezza, esperienze e traguardi. Ti ringrazio per la tua splendida amicizia, che possa durare per sempre.

Grazie ai miei due coinquilini, Valerio e Gianluca. Vi ringrazio per aver reso questi anni a Roma incredibilmente pieni e felici fra aperitivi, serate, calcetti, tennis e streaming di Blurr. Avete trasformato casa in un luogo pieno di vita e ricordi preziosi. Siete per me una seconda famiglia. Onorato di essere stato il vostro cdm, lu Valeriu e lu Giallustia, vi voglio bene.

Ringrazio profondamente il mio gruppo di amici di Presicce e dintorni, S.M. Siete il mio porto sicuro. Sebbene oggi siamo sparsi per l'Italia e per il mondo, so che a ogni festività o estate voi siete sempre lì, in quel posto che chiamiamo casa, pronti a riavvolgere il tempo, come se non ce ne fossimo mai andati.

Grazie a tutti coloro che mi hanno accompagnato in questo percorso, tutti i miei colleghi universitari e gli amici conosciuti a Dresda.

Infine, ringrazio Chiara. Grazie per tutto quello che hai fatto e fai per me. L'Erasmus in Germania è stata probabilmente l'esperienza più bella della mia vita, e gran parte

del merito va a te che l'hai resa indimenticabile. Grazie per avermi dimostrato il tuo più sincero amore in ogni occasione. La tua vitalità mi spinge sempre a non rimanere fermo e ad agire, a godermi la vita e le bellezze del mondo. Il tuo sostegno è stato fondamentale per il raggiungimento di questo traguardo. Grazie per essere parte della mia vita, mi auguro che questo sia solo il primo di tanti traguardi raggiunti insieme.

## Bibliografia

1. “Diversity and Inclusion”, Toyota Sustainability Data Book, 2018
2. Alexander Peter-Jörg, “The Transition from the Education to the Employment System in Japan — A Balancing Act between Continuity and Change”, *International Journal of Vocational Education Studies*, vol. 1, 2024, <https://doi.org/https://doi.org/10.14361/ijves-2024-010103>.
3. Asgari Behrooz , Peckar Peter e Garay Victoria, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms”, 2017.
4. Barrett Kelly, “Women in the Workplace: Sexual Discrimination in Japan”, *Human Rights Brief*, vol 11, 2004.
5. Cabinet Office, *Achievements in Three Years of Abenomics*, 2016.
6. Conrad Harald, “From Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s”, *Social Science Japan Journal*, vol. 13 No. 1, 2009. doi:10.1093/ssjj/jyp040.
7. De Melo Do Nascimento Marina Teresinha, “Women’s Liberation in Meiji Japan: Ruptures in Cultural Conceptions of Female Education, Social Roles, and Political Rights”, *Intercultural Relations ◦ Relacje Międzykulturowe*, 2020, <https://doi.org/https://doi.org/10.12797/RM.02.2020.08.10>.
8. Felici Federica, “Karōshi e diritto: le conseguenze legali della morte da eccesso di lavoro in Giappone”, 2020, Università Ca’ Foscari Venezia.
9. Genda Juji e Masako Kurosawa, “Transition from School to Work in Japan”, *Journal of the Japanese and International Economies*, 2001, <https://doi.org/10.1006/jjie.2001.0488>.
10. Genda Yuji, “The “NEET” Problem in Japan”, *Social Science Japan*, 2005.
11. Hara Hiromi, “The Gender Wage Gap in Japan – the Glass Ceiling Phenomenon“, *CESifo Forum*, ISSN 2190-717X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, vol. 23.
12. Hoang Linh, “Japanese NEET and Freeter: A representation of the relationship between social changes and youth’s employment pattern” 2016. UNION COLLEGE Schenectady, New York, 2015.
13. Hosokawa Migiwa, Tajiri Shinichirō e Uehata Tetsunojō, “Karōshi”, 1982.

14. Inui Akio, "Why Freeter and NEET are Misunderstood: Recognizing the New Precarious Conditions of Japanese Youth", *Social Work & Society*, vol. 3, 2005.
15. Ishida Hiroshi, "Understanding Transition from High School to Work", 2022.
16. Karaoğlu Semiha, "The Evolution of Japanese Women's Status Throughout History and Modern Japan's Question: Are Japanese Women 'Empowered' Today?", 2018.
17. Matsui, Kathy, et al, "Japan: Portfolio Strategy Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk", Goldman Sachs Global Investment Research, 2014
18. Moriguchi Chiaki e Ono Hiroshi, "Japanese lifetime employment: A century's perspective", in: *Institutional change in Japan*. Routledge, 2006.
19. Morioka, Rika, "Anti-Karoshi Activism in a CorporateCentered Society: Medical, Legal, and Housewife Activist Collaborations in Constructing Death from Overwork in Japan", 2008, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN DIEGO.
20. Nagatomo, Jun, "'Freeter' as a Cultural Product: The 'Birth' of 'Freeter' and its Social Background", *Kyushu Anthropological Association*, 2004, <https://doi.org/https://doi.org/10.15017/2338961>.
21. Nakane Chie, "La Società Giapponese", 1997.
22. North Scott, "Hello Work, Sayonara Koyō? Less Secure Employment and the Zeitgeist of Japan's Lost Decade".
23. North Scott, "Karoshi Activism and Recent Trends in Japanese Civil Society: Creating Credible Knowledge and Culture", *Japanstudien*, 2000, <https://doi.org/10.1080/09386491.2000.11826858>.
24. North Scott, Rika Morioka, "Hope found in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan", *Contemporary Japan*, 2016, 28:1, 59-80, DOI: 10.1515/cj-2016-0004.
25. Onozuka Yuki, "The gender wage gap and sample selection in Japan", *J. Japanese Int. Economies*, vol. 39, 2016.
26. Osawa Mari, "People in Irregular Modes of Employment: Are They Really Not Subject to Discrimination?", *Social Science Japan Journal* 4, no. 2, 2001.
27. Pittau Joseph, "Ethical Values and the Japanese Economy", *Pontifical Academy of Social Sciences*, vol. 5, 1999.

28. Prime Minister of Japan and His Cabinet, 2015.  
[https://japan.kantei.go.jp/97\\_abe/statement/201508/1212449\\_9926.html](https://japan.kantei.go.jp/97_abe/statement/201508/1212449_9926.html).
29. Setiawaty Dewi Andika e Asra Virgianita, “Implications of Womenomics on the Relationship between Female and Male Workers in the Professional and Social Environment: A Preliminary Study”, ICSGS, 2018,  
<https://doi.org/10.4108/eai.24-10-2018.2289659>.
30. Shire Karen A., “Gendered Organization and Workplace Culture in Japanese Customer Services”, *Social Science Japan Journal*, vol. 3, 2000.
31. Sugano Noriko, “Gender, Modern Japan, and the Reception of Confucianism”.
32. Superbo Nicole, “Lavoro regolare e irregolare in Giappone: caratteristiche, problematiche e possibili soluzioni”, 2023, Università Ca’ Foscari Venezia.
33. Tan Josephine, “Number of women working in Japan hits record high”, *hrmasia*, 25 luglio 2023, <https://hrmasia.com/number-of-women-working-in-japan-hits-record-high/>. Consultato: 28 ottobre 2024.
34. Taniuchi Mitsuru, “A Policy Study on Japan’s Workplace”, 2013.
35. Tatsumichi Shingo e Morishima Motohiro, “Seikashugi from an Employee Perspective”, *Japan Labor Review*, vol. 4 Number 2, 2007
36. Teolato Antonella, “La discriminazione delle donne nel mondo del lavoro: prospettiva italo-giapponese sulle leggi per le pari opportunità lavorative”, 2017, Università Ca’ Foscari Venezia.
37. Tsuchitani-Watson, Jeremy M., “Karōshi, Karō Jisatsu, and Gender Discrimination: Japan’s Human Rights Violations”, *Asian-Pacific Law & Policy Journal*, vol. 19:2, 2018.
38. Tsuda Masumi, “LIFETIME EMPLOYMENT AND SENIORITY-BASED WAGE SYSTEM”, in *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, vol. 7, no. 1 (7), 1974.
39. Uchida Yukiko e Norasakkunkit Vinai, “The NEET and Hikikomori spectrum: Assessing the risks and consequences of becoming culturally marginalized”, *Frontiers in Psychology*, vol. 6, 2015,  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01117>.
40. Ueno Chizuko, “The position of Japanese Women Reconsidered”, *Current Anthropology*, vol. 28, 1987.
41. Vitale Federica, “Remunerare la Performance in Giappone? Le Risposte del Caso Fujitsu”, Università di Pisa, 2015.

42. Widarahesty Yusy, “Otsukaresamadeshita!: A Critical Analysis Of Japan’s Toxic Work Culture” in *International Journal of East Asian Studies* Vol. 9, No. 1, 2020, pp. 32-47, [doi.org/10.22452/IJEAS.vol9no1.3](https://doi.org/10.22452/IJEAS.vol9no1.3).

## Sitografia

1. “「若者自立・挑戦プラン」(キャリア教育総合計画)の推進 Promozione del “Piano per l’indipendenza e le sfide dei giovani” (Piano completo di formazione professionale)”, 文部科学省 Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology, [https://www.mext.go.jp/a\\_menu/ikusei/wakamono/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/ikusei/wakamono/index.htm), Consultato: 24 ottobre 2024.
2. “About Fujitsu”, Fujitsu, <https://www.fujitsu.com/global/about/>, Consultato: 8 novembre 2024.
3. “Action Plan for Creating More Positive Work Environments and Supporting Work-life Balance”, Toyota, <https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/diversity-and-inclusion/>, Consultato: 8 novembre 2024.
4. “Bushido – Enciclopedia”. Treccani, [https://www.treccani.it/enciclopedia/bushido\\_\(Dizionario-di-Storia\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/bushido_(Dizionario-di-Storia)/), Consultato: 15 ottobre 2024.
5. “Diversity, Equity and Inclusion (DE&I)”, Shiseido, <https://corp.shiseido.com/en/sustainability/labor/diversity.html>, Consultato: 5 novembre 2024.
6. “Fujitsu named a “Nadeshiko Brand” company for promoting women’s success”, Fujitsu, <https://www.fujitsu.com/global/about/resources/news/press-releases/2023/0322-01.html>, Consultato: 8 novembre 2024.
7. “Glossario finanziario - Tokyo Stock Price Index”, Borsa Italiana, <https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/tokyo-stock-price-index.html>, Consultato: 5 novembre 2024.
8. “Karōshi – Enciclopedia”, Treccani, <https://www.treccani.it/enciclopedia/karoshi/>, Consultato 30 settembre 2024.
9. “Shiseido Ranked No. 1 Overall for Third Consecutive Year in 100 Best Companies Where Women Actively Take Part”, Shiseido Press Release, 2024, Consultato: 5 novembre 2024.
10. “Sustainability Report 2022”, Shiseido, <https://corp.shiseido.com/sustainabilityreport/en/2022/society/genderequality/>, Consultato: 5 novembre 2024.

11. “Toyota prima casa di auto al mondo per il terzo anno di fila - Industria e Analisi - Ansa.it”, Agenzia ANSA, 2023,  
[https://www.ansa.it/canale\\_motori/notizie/industria/2023/01/30/toyota-prima-casa-di-auto-al-mondo-per-il-terzo-anno-di-fila\\_80e2d13f-94d2-4154-93a9-fc7cf4b23944.html](https://www.ansa.it/canale_motori/notizie/industria/2023/01/30/toyota-prima-casa-di-auto-al-mondo-per-il-terzo-anno-di-fila_80e2d13f-94d2-4154-93a9-fc7cf4b23944.html), Consultato: 7 novembre 2024.
12. “Types of Jobs in Japan for New Graduates - What are Sougoushoku (総合職), Ippanshoku(一般職), and R&D?”, J Port Journal, 2021,  
<https://jportjournal.com/article/4803>, Consultato: 28 ottobre 2024.
13. “Una Bellezza secolare, Storia del Marchio”, Shiseido Ginza Tokyo,  
[https://www.shiseido.it/it/it/about\\_history.html](https://www.shiseido.it/it/it/about_history.html), Consultato: 5 novembre 2024.
14. “Welcome to the Japan Chapter”, 30% Club,  
<https://30percentclub.org/chapters/japan/>, Consultato: 5 novembre 2024.
15. Cultur-e, “La storia di Fujitsu”, Fastweb, <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/la-storia-di-fujitsu/#:~:text=Fujitsu%20%C3%A8%20stata%20creata%20il,avrebbe%20collegato%20tutto%20il%20Giappone>, Consultato: 8 novembre 2024.
16. Lifetime Employment in Japan, <https://storm4.com/resources/industry-insights/lifetime-employment-japan/>, Consultato: 15 ottobre 2024.
17. Long Danielle, “Women occupy less than 15% of senior management roles in Japan, we explore why”, The Drum, 3 luglio 2023,  
<https://www.thedrum.com/news/2023/03/07/women-occupy-less-15-senior-management-roles-japan-we-explore-why>, Consultato: 28 ottobre 2024.
18. Nishiyama, Katsuo, e Jeffrey V. Johnson, “Karoshi-Death from overwork: Occupational health consequences of the Japanese production management”, 4 febbraio 1997,  
<https://web.archive.org/web/20090214232217/http://workhealth.org/whatsnew/lpkarosh.html>, Consultato: 30 settembre 2024
19. Tan Josephine, “Number of women working in Japan hits record high”, hrmasia, 25 luglio 2023, <https://hrmasia.com/number-of-women-working-in-japan-hits-record-high/>, Consultato: 28 ottobre 2024.
20. Yani Arzaqia Luthfi, “Studying in Japanese Vocational School”, Tokhimo,  
[https://www.tokhimo.com/post/studying-in-japanese-vocational-school-1#:~:text=Colleges%20of%20Technology%20\(%E9%AB%98%E7%AD%89%E5%B0%82%E9%96%80,fields%20of%20engineering%20and%20technology](https://www.tokhimo.com/post/studying-in-japanese-vocational-school-1#:~:text=Colleges%20of%20Technology%20(%E9%AB%98%E7%AD%89%E5%B0%82%E9%96%80,fields%20of%20engineering%20and%20technology), Consultato: 25 ottobre 2024.

