



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Lingue, Economie e Istituzioni
dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

***Karōshi e
karōjisatsu in
Giappone***

sviluppo storico-sociale e risposta normativa
attraverso l'analisi di casi studio

Relatore

Ch. Prof. Giorgio Fabio Colombo

Correlatore

Ch. Prof. Andrea Revelant

Laureanda

Elisa Rocca

Matricola 901192

Anno Accademico

2025/2026

要旨

「過労死」と「過労自殺」という言葉は、今日の日本社会において広く認知された概念となっている。しかしながら、この現象の背景には、歴史的・文化的・社会的な複雑な原因が存在しており、単なる労働問題という次元を図るかに超えたものとなっている。過度な労働負荷によってもたらされる死という現象は、日本が戦後の廃墟から出発し、いわゆる「経済の奇跡」と呼ばれる驚異的な変革を成し遂げ、世界的な経済大国へと躍進を遂げた時代にその根を持っている。この時代はまた、その過程において形成された労働倫理と企業文化の産物でもあり、日本の労働世界における一つの柱となった「サラリーマン」という新たな存在が生まれた時期でもある。

高度経済成長期において、長期間労働は個人的な美德とみなされるとともに、勤務先の企業に対する忠誠心の表れとして捉えられていた。その企業は、家族の一部のように見なされていたのである。その時代に「企業は家族」という理念が広まり、個人の福祉よりも企業の繁栄を優先することの重要性が示されていた。まさにこのような文脈の中で、「犠牲」という職業的概念が枝葉のように広がっていった。すなわち、集団の利益のために懸命に働くという考え方である。長期間労働は、実際に個人的な美德として広く認められていた。こうした価値観は、日本型雇用モデルに特有の慣行、すなわち、得意先との接待としての飲み会や出張といった「サービス残業」を含む時間外労働、終身雇用制度、年功序列に基づく賃金系といった慣行と相まって、労働者が過度な労働負担を受け入れ、耐え忍ぶことが当然とされる社会規範の形成に寄与したのである。

80 年代に入ると、過重労働に起因する突然死や自殺が社会問題として浮かび上がり始め、弁護士・医師・破壊者の貴族たちが声を上げ、行動を起こし始めた。1988 には「過労死 110 番」と称する電話相談サービスが開設され、相談窓口はたちまち貴族からの問い合わせ

せて溢れかえった。このことは、過労死がはじめに社会問題として認識されたのは、労働者本人からではなく、その家族たちによるものであったことを示している。弁護士たちは政府による最初の制度的認定に関する新たな基準が策定されるに至った。しかしながら、強い労働負荷や、職場におけるハラスメントあるいは権力の濫用といった状況を起因として発症した精神疾患と、労働との因果関係が認められるまでには、さらに長い年月を要することとなった。

立法面での進展にもかかわらず、問題は依然として解決には程間状況にあるかもしれない。2018 に施行された「働き方改革関連法」は、時間外労働の上限規制および同一労働同一賃金の原則を導入したものの、いくつかの重大な構造的限界を抱えていた。具体的には、限定された罰則の軽微さ、監督体制の不備、そして中小企業への適用における遅延が挙げられる。さらに、より根深い障壁が立法措置の実効性を著しく損ない続けた。すなわち、長期間労働を美德とみなす文化的規範の根強い存続、労働者ができる限り懸命に働くべきとする「頑張る」という社会的概念、精神的障害に対する社会的偏見、そして集団内における同調圧力の強さである。2024 年度においては、これらの現象に関連する労働災害及び職業病の認定件数が過去最高となり、1,304 件に達した。このことは、制度的な介入のみでは問題の根本に横たわるものの解決するに歯不十分であることを、明確に示している。

本論文は、過労死および過労自殺という現象は、学際的かつ多角的な観点から分析することを目的とする。歴史的・社旗文化的背景の概観を提示するとともに、日本の労働制度とそれが精神的健康に与える影響を考察する。また、事例研究の提示を通じて、現行の法規範がいかに適用され、あるいは無視されているかを明らかにし、問題の実態と真の深刻さを浮き彫りにしたうえで、規制の枠組みおよび採用されている予防措置を提示する。さらに、現行政策の限界と日本における労働環境の将来展望について考察し、同国が現在直面している諸課題を分析しながら、今後いかなる方向へと向かうのかを探ることを試みる。

本研究が、この深刻な社会問題への理解を深める一助となるとともに、より良い労働環境の実現を目指して長年にわたり続けられてきた議論に対し、正当な貢献を果たすことができれば幸いである。

Indice

要旨	2
INTRODUZIONE.....	8
Capitolo 1: Introduzione storica e socioculturale con inquadramento del fenomeno	10
1.1 Origine, definizione e diffusione dei termini <i>karōshi</i> e <i>karōjisatsu</i>	10
1.2 Evoluzione del fenomeno dal dopoguerra a oggi	13
1.3 Prime indagini e riconoscimento istituzionale	18
Capitolo 2: Sistema lavorativo giapponese e salute mentale: dinamiche e conseguenze.....	22
2.1 Orari di lavoro e cultura aziendale.....	22
2.2 Panoramica del lavoro regolare <i>seiki koyō</i> e non regolare <i>hiseiki koyō</i>	30
2.3 Risvolti sociali del fenomeno: <i>salaryman</i> , la realtà femminile, i giovani e il <i>karōjisatsu</i>	35
2.3.1 <i>Salaryman</i>	35
2.3.2 La realtà femminile.....	39
2.3.3 I giovani e il <i>karōjisatsu</i>	42
2.4 Le <i>Black Companies</i>	45
Capitolo 3: Casi studio	50
3.1 Caso <i>Dentsū</i> (1991-2000) come primo riconoscimento giuridico del <i>karōshi</i>	51
3.2 Caso <i>Watami</i> (2008) e la narrativa delle <i>Black Companies</i>	55
3.3 Caso <i>Sansei Co.</i> (2011) e la responsabilità aziendale.....	60
3.4 Caso <i>Dentsū</i> (2015) come catalizzatore per la <i>Work Style Reform Law</i>	63
3.5 Caso <i>D-UP</i> (2023) e le dinamiche di potere.....	68
Capitolo 4: Quadro normativo e politiche di prevenzione.....	72
4.1 Strumenti a tutela della salute mentale sul lavoro	72
4.2 Politiche aziendali e buone pratiche	79
4.3 Ruolo del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare	85
Capitolo 5: Limiti e prospettive future nella prevenzione del <i>karōshi</i>.....	89
5.1 Limiti strutturali e culturali delle misure legislative in vigore	89
5.2 Potenzialità e risultati della mobilitazione civile contro il <i>karōshi</i>	94
5.3 Il futuro del lavoro in Giappone	98
CONCLUSIONE	102
BIBLIOGRAFIA	105
SITOGRAFIA.....	111

INTRODUZIONE

I termini *karōshi* 過労死 e *karōjisatsu* 過労自殺, che indicano rispettivamente morte e suicidio da eccesso di lavoro, sono a oggi specchio di un fenomeno ampiamente riconosciuto nella società giapponese, le cui origini affondano in una ben più complessa rete di elementi storici, culturali e sociali.

Coniati tra la fine degli anni Settanta e Ottanta del Novecento, questi termini hanno contribuito a illuminare una problematica la cui criticità risiede nelle gravi conseguenze che affliggono il lavoratore. L'emersione di questo fenomeno nel dibattito pubblico è riconducibile per la prima volta al Giappone e ciò ha permesso di poter inquadrare e contestualizzare l'insieme dei danni psicofisici derivanti da periodi prolungati di sovraccarico lavorativo che, nella maggior parte dei casi, si manifestano in patologie cardiovascolari o disturbi mentali, e nelle situazioni più estreme, nel decesso del lavoratore.¹

Questo elaborato si propone di esaminare i fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu* attraverso una prospettiva d'analisi trasversale per offrire una quanto più completa visione dell'accadimento nella società giapponese. La ricerca intende soffermarsi in particolare sugli aspetti più critici del fenomeno, tra cui le lacune normative nella tutela dei lavoratori e la criticità nella gestione occupazionale da parte delle aziende, evidenziando le motivazioni che spingono a queste modalità organizzative. La metodologia utilizzata è di natura interdisciplinare grazie al ricorso di fonti giuridiche per esaminare il quadro normativo edificato nel tempo dal governo giapponese e valutare in che misura tali norme trovino effettiva applicazione nella realtà dei fatti; l'uso di fonti storiche per contestualizzare il fenomeno e comprendere quali dinamiche lo abbiano maggiormente influenzato e nozioni di carattere economiche per chiarire alcuni concetti fondamentali. Infine, saranno fondamentali le fonti in lingua giapponese, attraverso le quali si attingerà direttamente ad articoli e report di riferimento, al fine di sviluppare un'analisi quanto più completa e precisa.

Il primo capitolo presenterà un *excursus* storico e socioculturale volto a inquadrare lo sviluppo in modo sistematico, tramite lo studio dell'origine dei termini, l'evoluzione del fenomeno dal dopoguerra a oggi tramite l'analisi degli approcci produttivi ed economici che il Giappone ha

¹ “Case Study: Karoshi: Death from overwork, in *International Labour Organization*”, 2023, <https://www.ilo.org/publications/case-study-karoshi-death-overwork> (consultato il 2 febbraio 2026).

intrapreso per risollevarsi a seguito del disastro, e i progressivi riconoscimenti istituzionali della problematica da parte del governo.

Nel secondo capitolo si entrerà nel merito del sistema lavorativo giapponese e dei suoi risvolti sulla salute mentale. Verrà delineato un quadro generale degli orari di lavoro e della cultura aziendale mediante la presentazione della normativa vigente principale, la Labour Standards Law, al fine di facilitare la comprensione del contesto, dando particolare nota alla distinzione tra occupazione regolare e precaria e al loro impatto sulla vita del lavoratore. Inoltre, saranno esaminati alcuni risvolti sociali connessi all'ambiente lavorativo giapponese, quali la cultura dei *salaryman*, le modalità in cui la figura femminile si inserisce nel contesto professionale e il rapporto tra le generazioni più giovani e il *karōjisatsu* per arrivare, in fine, al ruolo delle cosiddette *Black Companies* che contribuiscono ad aggravare ulteriormente tali dinamiche.

Con il terzo capitolo si passerà all'aspetto concreto del fenomeno e al cuore della ricerca, ovvero la presentazione di cinque casi studio, attraverso i quali si cercherà di esplorare aspetti caratteristici dell'ambiente lavorativo giapponese e le relative risposte istituzionali. Questa sezione servirà per illustrare la concreta realtà delle circostanze, mettendo in luce come le leggi e le pratiche vigenti conducano spesso a esiti particolarmente gravosi, analizzando al contempo le risposte della società e delle istituzioni a tali situazioni.

Il quarto capitolo illustrerà il quadro normativo attualmente in vigore con i rispettivi strumenti di tutela dei lavoratori, includendo le politiche aziendali introdotte in risposta ai casi di *karōshi* e *karōjisatsu*, e le misure adottate dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, spesso introdotte con notevole ritardo rispetto alla problematica. Verrà inoltre analizzata la presenza di servizi preventivi, tra cui una hotline dedicata.

Il quinto e ultimo capitolo trarrà le conclusioni della ricerca, esponendo limiti e prospettive future della realtà lavorativa giapponese tramite una visione iniziale degli ostacoli tuttora presenti, sia a livello strutturale che culturale. Ci si soffermerà poi sul potenziale della mobilitazione civile, esaminando in che modo gli sforzi congiunti di esperti, avvocati e opinione pubblica siano in grado di modificare il corso degli eventi e di aprire la strada a soluzioni concrete. In ultima istanza, si tratterà un quadro prospettico sul futuro del lavoro in Giappone attraverso una breve analisi della volontà politica corrente e delle sfide che il paese si trova ad affrontare, per cercare di delineare possibili scenari futuri nel tentativo di individuare le tendenze che ne segneranno l'evoluzione.

Capitolo 1: Introduzione storica e socioculturale con inquadramento del fenomeno

1.1 Origine, definizione e diffusione dei termini *karōshi* e *karōjisatsu*

Situazione in cui l'eccesso di lavoro funge da fattore scatenante, aggravando ipertensione e arteriosclerosi e provocando patologie cerebrovascolari, quali emorragia cerebrale, emorragia subaracnoidea e ictus ischemico, nonché cardiopatie ischemiche come l'infarto miocardico e la morte cardiaca improvvisa, che portano a invalidità lavorativa permanente e decesso.²

La definizione di *karōshi*, letteralmente “morte da sovraccarico di lavoro”, si afferma verso la fine degli anni Settanta del Novecento e ottiene forte rilevanza nel dibattito popolare grazie all'autorità medica di Uehata Tetsunojō, indicato tra gli autori del volume omonimo pubblicato nel 1982, che ha favorito la diffusione del termine. Nondimeno, secondo altre interpretazioni, la radice della parola potrebbe derivare da *kachōbyō* 課長病, o “malattia del capo”. Negli anni Settanta questa espressione veniva utilizzata per indicare una forma di disagio psicologico da parte dei dirigenti, collegato a stress e ansia a loro volta legati alle prospettive di carriera all'interno della compagnia.³ La maggior parte di queste problematiche era spesso autoindotta e riconducibile alle pressioni dell'ambiente lavorativo, associate a periodi di riposo limitati o del tutto assenti nel corso della giornata.

A tale concetto è spesso affiancato quello del *karōjisatsu*, traducibile come “suicidio da sovraccarico di lavoro”, generalmente associato a una combinazione di disturbi fisici e psicofisici. Il termine è stato coniato dall'avvocato Kawahito Hiroshi e utilizzato per la prima volta nel 1998 nella sua opera omonima. La sua elaborazione nasce dall'esperienza personale della scomparsa di un amico, successivamente ritrovato dopo essersi tolto la vita a causa di problemi scaturiti nell'ambito

² NAKASHIMA Kiyomi, 中 嶋 清 美, “Karōshi mondai to karōshi kazokukai setsuritsu no kei 過労死問題と過労死家族会設立の経緯” (Origini del problema del karōshi e della fondazione delle associazioni dei familiari delle vittime), *Core Ethics*, Vol.8, 2012, p.493. Traduzione mia. Testo originale: 「過重労働が誘因となって高血圧や動脈硬化悪化し、脳出血、クモ膜下出血、脳梗塞などの脳血管疾患や心筋梗塞などの虚血性心疾患、急性心臓死などを発症し、永久的労働不能や死亡に至った状況」

³ Behrooz ASGARİ, Peter PECKAR, Victoria Verónica GARAY, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms”, *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, Vol.4, No.2, 2016, p.50.

lavorativo, evento che spinte Kawahito ad analizzare in modo più sistematico il fenomeno.⁴ Entrambi i fenomeni si collocano all'interno di un contesto socioculturale in cui la salute dei lavoratori risulta fortemente compromessa da livelli prolungati di affaticamento, e da pratiche e atteggiamenti professionali dannosi radicati nella società giapponese, fino a culminare in attacchi di cuore, infarti, disabilità permanenti o, nei casi più gravi, il suicidio. Secondo dati emersi, due lavoratori su tre segnalano la paura di morire a causa di tali condizioni.⁵ Questa preoccupazione consente di analizzare il fenomeno di per sé socio-medico in una prospettiva più ampia, considerando il suicidio come possibile esito estremo e manifestazione sociale del *karōshi*.

È degno di nota che, prima della diffusione di questo termine per indicare una condizione di estrema stanchezza e stress in ambito lavorativo, erano in uso diverse denominazioni. Fino al 1994, venivano ancora impiegati anche in contesti ufficiali i termini *pokkurishi*⁶ ぼっくり死 o *totsuzenshi* 突然死, “morte improvvisa”, espressioni più neutre che escludevano le connotazioni negative proprie del concetto di *karōshi*, poiché tali decessi potevano derivare da una serie più ampia di motivazioni e non necessariamente da fattori legati al lavoro.⁷ Per quanto riguarda invece espressioni relative al suicidio connesso all'eccesso di lavoro, oltre al ben noto *karōjisatsu*, alla fine degli anni Novanta del Novecento si diffuse anche la denominazione *karō utsubyō*⁸ 過労うつ病, o “depressione indotta dal troppo lavoro”, con il termine *utsubyō* うつ病 solitamente utilizzato in ambito medico per indicare un disturbo depressivo in senso clinico.

Il medico Hosokawa Nagisa, dagli anni Sessanta in poi, ha svolto un lavoro fondamentale nel delineare alcune caratteristiche chiave delle patologie da eccesso di lavoro.⁹ Tali eventi, ad esempio, non si presentano in modo improvviso e non colpiscono soggetti in piena salute, ma sono preceduti da segnali di affaticamento generale e da carichi di lavoro eccessivi protratti nel tempo. Il “superlavoro” diventa un fattore scatenante e il legame con l'attività professionale diviene chiaro

⁴ KAWAI Kaoru, 河合 薫, “Naze, wakamono wa ‘karō jisatsu’ suru no ka?” 44-Pāsento ga 20 ~ 30-dai なぜ、若者は「過労自殺」するのか？—44%が20~30代”, (Perché i giovani si suicidano a causa del superlavoro? – Il 44% ha tra i 20 e i 30 anni), in “Huffpost”, 2016, https://www.huffingtonpost.jp/kaoru-kawai/young-death-from-overwork_b_12650656.html (consultato il 19 marzo 2026).

⁵ Paul A. HERBIG, Frederick A. PALUMBO, “Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome”, *Journal of Managerial Psychology*, MCB University Press, Vol. 9 No. 7, 1994, p.12.

⁶ Scott NORTH, MORIOKA Rika, “Hope found in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan”, *Contemporary Japan*, Routledge Taylor & Francis Group, Vol.28, No.1, 2016, p.67.

⁷ KATO Tetsuro, “The political economy of Japanese “karoshi” (death from overwork)”, *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, Hitotsubashi University, Vol. 26, No. 2, 1994, p.47.

⁸ KITANAKA Junko, *Depression in Japan: Psychiatric cures for a society in distress*, Princeton, Princeton University Press, 2024, p.2.

⁹ NAKASHIMA, “Karōshi mondai to...”, cit., p.494.

spesso solo dopo l'insorgenza della patologia, causa principale la scarsa conoscenza del contesto lavorativo del paziente.

Una differenza sostanziale tra i fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu* risiede nel diverso esito delle patologie. Nel primo caso il sovraccarico lavorativo conduce prevalentemente a malattie cerebrovascolari, mentre nel secondo si arriva allo sviluppo di una grave forma di depressione che sfocia nel suicidio prima ancora del marcato deterioramento fisico.¹⁰ Una caratteristica ricorrente del *karōjisatsu* è inoltre il senso di colpa provato dal lavoratore nei confronti dell'azienda e della famiglia, legato alla sensazione di non aver raggiunto le aspettative e al rimorso per i problemi causati. Inoltre, in ambito professionale, una gestione inopportuna del carico lavorativo può generare nel lungo periodo una sensazione di inadeguatezza, rendendo gli individui ancora più vulnerabili alle pressioni e ai problemi di natura mentale.¹¹ Secondo un'indagine del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare giapponese o Kōsei Rōdōshō 厚生労働省 (MHLW) su casi di *karōjisatsu* dovuti a disturbi mentali scaturiti dalla situazione lavorativa, nel 53% dei casi venivano registrate oltre 100 ore mensili di straordinari e il 71% dei soggetti, tenendo conto del periodo che va dall'insorgenza della patologia alla morte, si è suicidato entro tre mesi. In aggiunta, anche senza considerare la gravità dei sintomi, nel 92% dei casi è stata formulata una diagnosi di episodio depressivo.¹²

In Giappone non sono presenti effettivi limiti legali all'orario di lavoro, tema che sarà approfondito nel capitolo seguente, il che rende più complessa l'individuazione di un legame diretto con il fenomeno. Esistono tuttavia alcune linee guida che descrivono situazioni lavorative a rischio. In particolare, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) collega il *karōshi* a fattori quali il prolungamento dell'orario oltre i limiti stabiliti, l'incapacità di raggiungere le aspettative aziendali e dinamiche che spingono i dipendenti alle dimissioni a causa di crisi di bilancio.¹³ Molti di questi casi si sono poi tradotti in episodi di *karōjisatsu*. A oggi, in termini di percentuale complessiva per quanto riguarda i decessi riconducibili alla sfera lavorativa, si registra un 40% legato a malattie cerebrovascolari e cardiache e un 60% connesso a casi di disturbi mentali e suicidio.¹⁴

¹⁰ KAWANISHI Yuko, "On Karō-Jisatsu (Suicide by Overwork): Why Do Japanese Workers Work Themselves to Death?", *International Journal of Mental Health*, Taylor & Francis Group, Vol. 37, No. 1, 2008, p.65.

¹¹ TSUTSUMI Akizumi, KAYABA Kazunori, OJIMA Toshiyuki, ISHIKAWA Shizukiyo, KAWAKAMI Norito and Jichi Medical School Cohort Study Group, "Low Control at Work and the Risk of Suicide in Japanese Men", *Psychotherapy and Psychosomatics*, Vol. 76, No. 3, 2007, p.182.

¹² "Jigyōsho ni okeru jisatsu kisui-sha chōsa no gaiyō 事業所における自殺既遂者調査の概要", (Sintesi dell'indagine sui suicide consumati nei luoghi di lavoro), in Ministry of Health, Labour, and Welfare, n.d., https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzenisei12/pdf/03_0010.pdf (consultato il 1 marzo 2026).

¹³ ASGARI, "Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...", cit., p.54.

¹⁴ TAMURA Tomoko, 田村知子, "Karō ni yoru totsuzenshi 40 ~ 50-dai dansei ga risuku dai chi tte okitai karō shi no jittai to bōshi-saku 過労による突然死 40~50 代男性がリスク大知っておきたい過労死の実態と防止策", (Morte improvvisa per eccesso di lavoro: gli uomini tra i 40 e i 50 anni sono ad alto rischio. Cosa devi sapere sulla realtà

1.2 Evoluzione del fenomeno dal dopoguerra a oggi

Per ripercorrere le tracce dello sviluppo di questo fenomeno sociale, è opportuno partire dal periodo immediatamente successivo alla Seconda Guerra Mondiale, che vide il Giappone sconfitto non solo da un punto di vista militare, ma anche umano, come dimostrano le tragedie di Hiroshima e Nagasaki. A seguito di eventi storici di tale portata è comune, a livello globale, lo sviluppo della cosiddetta “sindrome del sopravvissuto”¹⁵, ovvero un senso di colpa associato all’essere rimasti in vita a seguito di eventi traumatici che hanno al contempo causato la morte di altri.

Nel contesto giapponese, alcuni studiosi, tra cui Stuart D. B. Picken, hanno associato questo tipo di fenomeno a forme di dedizione estrema e autosacrificio nei confronti di un’autorità superiore attraverso il concetto di “Nogi Syndrome”¹⁶, il cui nome deriva dal suicidio del generale Nogi Maresuke (1849-1912). È importante sottolineare come quest’ultima teoria non trovi riscontro in fonti mediche, ma rappresenti piuttosto un’interpretazione storico-culturale di specifiche dinamiche sociali. In questa prospettiva, il riferimento a tale concetto può essere utile per evidenziare la presenza nella società giapponese di modelli culturali che valorizzano il sacrificio individuale, spesso presenti nelle analisi del fenomeno del *karōshi*. Andando quindi a esaminare il periodo postbellico, è possibile osservare come il Giappone intraprese un rapido processo di ricostruzione economica che richiese un intenso impiego della forza lavoro.

A seguito dei disastri causati dal conflitto, il Giappone introdusse nuove tecnologie grazie a politiche governative che riuscirono a incoraggiare il successivo sviluppo economico, a costi relativamente sostenuti. Tra il 1950 e il 1962 furono stipulati numerosi accordi di cooperazione tecnologica con imprese straniere, molte delle quali statunitensi, concentrati soprattutto su settori industriali che furono caratterizzati da una rapida crescita.¹⁷ Inoltre, a partire dal 1948, il governo mise a disposizione delle industrie capitale a basso costo, sotto forma di prestiti concessi a tassi inferiori a quelli di mercato, per favorire una veloce modernizzazione tecnologica. Questi finanziamenti diretti svolsero un ruolo fondamentale durante la fase di ricostruzione e nei primi anni della crescita del dopoguerra. In questo periodo, la politica monetaria fu orientata a mantenere denaro a basso costo,

della morte da sovraccarico di lavoro e come prevenirla), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2017, <https://www.nikkei.com/nstyle-article/DGXMZO23414880T11C17A1000000/> (consultato il 17 marzo 2026).

¹⁵ Hannah BELES, “Survivor Syndrome: The Psychological Impact of Survival and Pathways to Recovery”, in “Mentalzon”, 2025, <https://mentalzon.com/en/post/3071/survivor-syndrome-the-psychological-impact-of-survival-and-pathways-to-recovery> (consultato il 14 febbraio 2026).

¹⁶ Stuart D. B. PICKEN, “Japanese Survivor Syndrome, Workaholism and Karoshi”, in “THINK.IAFOR.ORG”, 2016, <https://think.iafor.org/nogi-syndrome-workaholism-and-karoshi/> (consultato il 14 febbraio 2026).

¹⁷ YAMAMURA Kozo, “A Retrospect and Prospect on the Postwar Japanese Economy”, *Explorations in Economic Research*, NBER, Vol.3, No.2, 1976, pp. 255-256.

con l'obiettivo di fornire alle industrie in espansione finanziamenti garantiti direttamente dalla Banca del Giappone.¹⁸ Infine, un ulteriore fattore determinante fu il lavoro, che nei primi anni del dopoguerra contribuì per quasi il 30% alla crescita del paese.¹⁹ L'aumento della quota dei giovani nella forza lavoro permise di contenere la crescita dei salari grazie al sistema *nenkō joretsu*²⁰ 年功序列, in cui la retribuzione era determinata dall'età e dall'anzianità nell'azienda, legata principalmente al modello del lavoro a vita. Di conseguenza, i salari dei nuovi lavoratori tendevano a essere inferiori rispetto alla loro produttività, permettendo alle industrie di adottare una manodopera a costi più bassi.²¹ Gli impiegati giapponesi si trovarono così a dover affrontare retribuzioni relativamente contenute e orari di lavoro estremamente lunghi, riflesso della struttura produttiva messa in atto.²² Queste dinamiche contribuirono a consolidare un modello lavorativo caratterizzato da forte dedizione al lavoro e subordinazione del benessere individuale agli obiettivi economici nazionali. D'altronde, la disponibilità di manodopera a basso costo non era un nuovo elemento nel panorama giapponese, piuttosto una componente strutturale che aiutò il paese ad inserirsi nella competizione industriale ed economica internazionale.²³

La trasformazione del Giappone in una nazione capitalista deriva quindi da una visione sempre più globalizzata dell'economia che contribuì a modificare radicalmente la cultura aziendale giapponese.²⁴ Per affermarsi nel mercato internazionale, i lavoratori giapponesi furono sottoposti a ritmi produttivi sempre più intensi, con periodi di straordinario spesso non retribuiti. Questa situazione fu aggravata da un quadro normativo ancora in fase di sviluppo, che non sempre risultava sufficiente per limitare questo tipo di pratiche. La generazione del dopoguerra divenne quindi soggetta a un cambiamento di prospettiva. Se in passato il sacrificio individuale era associato al servizio militare ora viene trasferito all'ambito aziendale attraverso una progressiva uniformazione del lavoro sullo stampo di produzione globale. Come osservato da Asgari e Garay, questa generazione finì per essere caratterizzata da una forte etica lavorativa e una dedizione in oltremodo estrema alla compagnia.²⁵ Lo studioso Yakabe Katsumi (1977) descrive inoltre il sistema occupazionale giapponese del dopoguerra attraverso tre pilastri fondamentali, definiti i “Tre Emblemi Sacri”, espressione usata in senso metaforico in

¹⁸ YAMAMURA, “A Retrospect and Prospect...”, cit., pp. 256-257.

¹⁹ *Ivi*, p. 260.

²⁰ Anthony BOTTOMLEY, “Review of Project Appraisal and Planning for Development Countries. by I. M. D. Little and J. A. Mirrlees”, *The Economic Journal*, Vol. 85, No. 337, 1975, p. 200.

²¹ YAMAMURA, “A Retrospect and Prospect...”, cit., pp. 260-261.

²² Ross MOUER, KAWANISHI Hirotsugu, *A Sociology of Work in Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, p. 30.

²³ “Labor Conditions in Japan”, *Monthly Labor Review*, Vol. 61, No. 4, 1945, p. 653.

²⁴ Philip LUU, “The Impact of Globalization on Post World War II Japan”, *XULAnEXUS: Xavier University of Louisiana's Undergraduate Research Journal, Scholarly Note*, Vol. 7, No. 2, 2010, p. 32.

²⁵ ASGARI, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...”, cit., p. 49.

riferimento ai tre tesori sacri della tradizione giapponese. L'ambiente lavorativo risultava quindi caratterizzato dallo *shūshin koyō* 終身雇用, ovvero l'impiego a vita nella stessa azienda, dal *nenkō joretsu chingin* 年功序列賃金, il sistema salariale basato sull'anzianità di servizio, e dai *kigyōbetsu kumiai* 企業別組合, ossia i sindacati aziendali organizzati all'interno della singola impresa.²⁶

Sul piano normativo furono introdotte alcune misure volte a tutelare il singolo lavoratore e a porre fine alle pratiche più sfruttatrici del periodo precedente. Questi tentativi culminarono nella creazione delle cosiddette *rōdō sanpō* 労働三法, ovvero le tre principali leggi sul lavoro: la *Rōdō kijun hō* 労働基準法, o Labour Standards Law (Legge n. 49 del 1947), i cui contenuti saranno approfonditi nel capitolo seguente; la *Rōdō kumiai hō* 労働組合法, o Trade Union Law (Legge n. 51 del 1945, revisionata con la Legge n. 174 del 1949); e la *Rōdō kankei chōsei hō* 労働関係調整法, o Labour Relations Adjustment Law (Legge n. 25 del 1946, emendata nel 1948). Una peculiarità del contesto giapponese risiedeva nel fatto che il dibattito sulla gestione del lavoro si concentrò in prevalenza sull'interpretazione di queste leggi, e di come eventuali modifiche avrebbero portato a cambiamenti nel quadro economico del paese, piuttosto che sull'introduzione di nuove misure preventive. Di conseguenza, queste riforme non riuscirono a contrastare la cultura del “superlavoro” che stava ormai prendendo piede.²⁷ È bene ricordare che il Giappone si stava avviando verso il periodo del miracolo economico (1955-1973).

Secondo studi condotti dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), le pratiche manageriali giapponesi furono celebrate per la loro capacità di mantenere una forza lavoro altamente motivata e orientata alla produttività.²⁸ Fu durante questo periodo che si diffuse la figura del *mōretsu shain* 猛烈社員, il “dipendente instancabile”, simbolo di un modello lavorativo fondato sulla totale dedizione all'azienda e propenso a fornire disponibilità a ogni ora della giornata.²⁹ Questa figura si collocava all'interno di una struttura aziendale gerarchica e di tipo familistico, ampiamente

²⁶ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.146.

²⁷ Ivi, p.147.

²⁸ Ivi, p.148.

²⁹ MURASE Shuntarō, 村瀬駿太郎, “Mōretsu shain' kara 'hitonami ni hatarakitai' e... shakai to tomoni henka suru hataraki-kata, shōshi kōrei-ka no nakade wa aratana kadai mo 「モーレツ社員」から「人並に働きたい」へ...社会とともに変化する働き方、少子高齢化の中では新たな課題も”, (Da "dipendenti instancabili" a "che vogliono lavorare come tutti gli altri"... Gli stili di lavoro stanno cambiando con la società e nuove sfide emergono in un contesto di calo delle nascite e invecchiamento della popolazione), in “読売新聞 Yomiuri Shinbun”, 2025, <https://www.yomiuri.co.jp/economy/20250430-OYTIT50138/> (consultato il 15 febbraio 2026).

diffusa nel periodo successivo alla guerra, nella quale ai superiori spettava il compito di prendersi cura dei propri dipendenti. Tale modello, per lo più indiscusso, avrebbe dovuto contribuire al sostenimento dell'armonia sociale e al rafforzamento della crescita nazionale. Tuttavia, le modalità lavorative del dopoguerra tendevano a trascurare le esigenze individuali, portando a una progressiva perdita di autonomia del lavoratore riguardo alle proprie condizioni e ai ritmi lavorativi.³⁰

Gli anni Cinquanta e Sessanta furono caratterizzati dalla propagazione di discorsi sociali riassunti in slogan quali “guerrieri aziendali” e “il lavoro è un valore”, retoriche che riflettevano perfettamente gli ideali dell'epoca e promuovevano il modello lavorativo allora richiesto.³¹ Negli anni Sessanta si verificarono inoltre gravi incidenti industriali e un notevole aumento degli infortuni sul lavoro, mentre cominciarono a emergere e a essere riconosciuti numerosi casi di decessi e patologie riconducibili al sovraccarico lavorativo.³² Si affermò dunque a livello sociale l'idea che il sacrificio lavorativo fosse un elemento necessario al fine di migliorare le condizioni economiche individuali e collettive. Questo sistema portò effettivamente a un sostanziale incremento nel tenore di vita, in particolare dall'inizio degli anni Settanta, favorendo l'accesso a nuovi beni di consumo. Tuttavia, paradossalmente, il modello che contribuì a migliorare le condizioni economiche del paese comportò anche un progressivo incremento della pressione lavorativa con la normalizzazione di orari eccessivi, ponendo le basi strutturali su cui il fenomeno del *karōshi* stava prendendo piede. A seguito dello “shock di Nixon”³³ (1971) e della crisi petrolifera del 1973-1974 si verificarono diversi cambiamenti economici, tra cui l'improvviso apprezzamento dello yen e un rallentamento della crescita accompagnato da un aumento dei costi di produzione. Le aziende giapponesi si ritrovarono a dover compiere tagli sui salari aumentando in contemporanea il carico di lavoro sui dipendenti e, per la prima volta in quasi trent'anni, il Giappone dovette affrontare un significativo problema di disoccupazione.³⁴

A seguito della crisi petrolifera, il governo giapponese cercò di ristrutturare velocemente l'economia, tramite una ridefinizione globale dell'organizzazione produttiva che contribuì alla crescita degli anni Ottanta anche grazie a continue innovazioni, soprattutto in ambito tecnologico. In questa decade il reddito pro capite del Giappone arrivò a competere con quello di molti paesi occidentali, e numerosi *salaryman* サラリーマン riuscirono a consolidare carriere stabili all'interno di grandi gruppi

³⁰ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p.63.

³¹ TAKAHASHI M., KIMATA A., TERAMOTO N., ITO S., NAKAMURA T., “Discourse Analysis of Japanese “Black Companies””, *Colombo Business Journal*, Vol. 9, No. 2, 2018, p.59.

³² NAKASHIMA, “Karōshi mondai to...”, cit., p.493.

³³ Decisione del presidente americano di sospendere la convertibilità del dollaro in oro, facendo crollare il sistema monetario internazionale basato su tassi fissi e portando a cambi valutarî fluttuanti determinati dal mercato (Fonte: TSUCHIYA Hideo, “The Nixon Shock of 1971 and Today's “Cheap Japan””, in “Nippon.com”, 2021, <https://www.nippon.com/en/in-depth/d00743/#>, (consultato il 22 febbraio 2026).

³⁴ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.148.

industriali, le cosiddette *keiretsu* 系列.³⁵ Nonostante i ritmi lavorativi intensi, questo modello riuscì per un periodo a garantire una nuova sicurezza economica. Questa forte espansione portò a una massiccia speculazione finanziaria e immobiliare, favorita anche dall'apprezzamento dello yen a seguito degli Accordi del Plaza del 1985, un incontro tra le nazioni del G-5 volto a ridurre il valore del dollaro rispetto allo yen e al marco tedesco per alleviare il deficit commerciale degli Stati Uniti, portando di conseguenza a uno stimolo della domanda interna in Giappone.³⁶ L'euforia finanziaria culminò nella cosiddetta “bolla economica” giapponese. Tuttavia, a fine anni Ottanta, le autorità giapponesi, preoccupate a causa dell'eccessivo aumento dei prezzi, decisero di intervenire. La Banca del Giappone adottò una politica monetaria più restrittiva, provocando un generale calo dei prezzi e lo scoppio della bolla. Queste misure portarono a un periodo di stagnazione economica prolungata e deflazione che, a partire dagli anni Novanta, prese il nome di “*Lost Decades*”.³⁷ Tale periodo, per quanto segnato da difficoltà economiche, portò a un parziale cambiamento nei valori legati al mondo del lavoro da parte dei dipendenti giapponesi. Si iniziò a osservare un relativo distacco tra chi continuava ad aderire al modello aziendale, caratterizzato da lealtà, sacrificio e duro lavoro, e chi invece cercava di prenderne le distanze. Questa transizione generò anche disuguaglianze nella distribuzione del lavoro, spesso con il primo gruppo portato a farsi carico di un'eccessiva mole lavorativa, alimentando un circolo vizioso in cui il senso di responsabilità e la pressione sociale spingevano a lavorare oltre i limiti, talvolta con gravi risvolti fisici e psicologici come nei casi del *karōjisatsu*.³⁸

Durante queste fasi di forti crisi furono adottate misure temporanee di contenimento, come una serie di licenziamenti e riduzioni formali dell'orario di lavoro. Ad esempio, dopo lo scoppio della bolla nel 1990 si passò dal totale annuo di 2052 ore a un totale di 1972 nel 1992. Oppure, si pensi al tentativo di ricorso a una forza lavoro minima negli anni Settanta in risposta alla crisi petrolifera. Questi interventi, tuttavia, raramente si tradussero in una reale diminuzione del carico di lavoro. Spesso le ore effettive restavano elevate, gli straordinari non erano retribuiti e, al posto di nuove assunzioni, si continuava a fare affidamento su dipendenti già sottoposti a forte stress.³⁹

Negli anni Novanta, i gruppi dirigenti giapponesi spinsero il governo a deregolamentare il mercato del lavoro per aumentare la competitività industriale del paese. Si puntava principalmente a garantire

³⁵ Jesse COLOMBO, “Japan’s Bubble Economy of the 1980s”, in “The Bubble Bubble”, n.d., <https://www.thebubblebubble.com/japan-bubble/> (consultato il 18 febbraio 2026).

³⁶ James CHEN, “Understanding the Plaza Accord: Impact on Global Currency Markets”, in “Investopedia”, 2025, <https://www.investopedia.com/terms/p/plaza-accord.asp> (consultato il 18 febbraio 20126).

³⁷ COLOMBO, “Japan’s Bubble Economy...”, cit., n.d., <https://www.thebubblebubble.com/japan-bubble/> (consultato il 18 febbraio 2026).

³⁸ KAWANISHI, “On Karō-Jisatsu (Suicide by Overwork)...”, cit., p.71.

³⁹ ASGARI, “Karoshi and Karō-jisatsu in Japan...”, cit., p.51 e 68.

alla direzione lavorativa maggior controllo in ambito decisionale e a facilitare l'esternalizzazione del lavoro, ossia l'affidamento di attività o funzioni a imprese esterne. Nonostante un tentativo di opposizione da parte dei sindacati, le modifiche alla Labour Standards Law furono approvate nel settembre del 1998.⁴⁰ I principali cambiamenti riguardarono il controllo datoriale sugli orari di lavoro e sui compiti dei dipendenti, con ampliamento degli straordinari, come dimostra il fatto che secondo un'indagine del 1999 condotta dalla Confederazione dei Sindacati Giapponesi, il 30,5% degli straordinari non era retribuito.⁴¹

Anche la durata dei contratti per i lavoratori fu estesa, sottolineando la differenza tra lavoro regolare e non regolare. Complessivamente, le modifiche favorirono i datori di lavoro a scapito della tutela dei lavoratori, aumentando flessibilità e intensità lavorativa. I sindacati temevano principalmente un aumento della competizione interna e dei casi di *karōshi* ma non riuscirono a ottenere risultati significativi.⁴² Dallo scoppio della bolla in poi, il fenomeno del *karōshi* suscitò continua preoccupazione pubblica e i giornali iniziarono a adottarne la terminologia per descrivere quella che era percepita come una patologia sociale ormai diffusa.⁴³

1.3 Prime indagini e riconoscimento istituzionale

Una delle prime documentazioni ufficiali riconducibili al fenomeno del *karōshi* risale alla circolare amministrativa n.114 rilasciata il 13 febbraio 1961 dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare giapponese. Questo documento, dal titolo “Criteri di riconoscimento per malattie del sistema nervoso centrale e cardiovascolare [...] nel contesto lavorativo”, rappresentò un primo passo verso la definizione di linee guida utili all'identificazione di patologie sviluppate a causa di forte stress in ambito professionale.⁴⁴ Solamente qualche anno più tardi, nel 13 dicembre del 1969, fu resa nota una delle prime segnalazioni concrete di *karōshi* in seguito alla morte improvvisa di Takebayashi Katsuyoshi, dipendente ventinovenne presso la sede di Ōsaka del quotidiano Asahi Shinbun.⁴⁵

⁴⁰ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.111.

⁴¹ Jon C. MESSENGER, “Working time and workers' preferences in industrialized countries: finding the balance”, *Geneva, International Labour Office*, Florence: Routledge, 2007, p.58.

⁴² MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., pp.111-115.

⁴³ LUU, “The Impact of Globalization...”, cit., p.33.

⁴⁴ NAKASHIMA, “Karōshi mondai to...”, cit., p.494.

⁴⁵ MORIOKA Kōji, 森岡孝二, “Dai 226-kai ‘karōshi’ wa ‘dare’ ga ‘itsu’ saisho ni meimei shita nodeshou ka 第 226 回 「過労死」は「だれ」が「いつ」最初に命名したのでしょうか”, (N.226: Chi ha coniato per primo il termine *karōshi* e quando?), in “ASU-NET”, 2013, <https://hatarakikata.net/9350/> (consultato il 19 febbraio 2026).

Inizialmente il caso fu classificato come infortunio non lavorativo da alcuni uffici competenti, tuttavia, nel luglio 1974, a seguito di una richiesta di riesame, il Consiglio centrale per la revisione dell'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro riconobbe il decesso come imputabile a cause lavorative.⁴⁶ L'episodio portò all'attenzione pubblica condizioni lavorative caratterizzate da turni irregolari, carenza di riposo notturno e mancanza di adeguate pause di recupero.

È opportuno spiegare che attualmente, nei casi in cui si sospetti un episodio di *karōshi* o *karōjisatsu*, i familiari della vittima possono intraprendere due tipi di procedure, ovvero la richiesta di indennizzo per infortunio sul lavoro (*rōsai seikyū* 労災支給) o l'azione civile di risarcimento danni (*songai baishō seikyū* 損害賠償支給) nei confronti dell'azienda. La richiesta di indennizzo è una procedura amministrativa basata sul sistema di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, che permette alla famiglia della vittima di ottenere prestazioni economiche tramite la presentazione di una domanda presso l'Ispettorato del lavoro, anche nel caso in cui il datore di lavoro scelga di non collaborare.⁴⁷ La richiesta di risarcimento danni nei confronti dell'azienda invece denota una differenza principale, essendo basata sulla responsabilità del datore di lavoro per la mancata tutela della sicurezza dei dipendenti e consente ai familiari di ottenere risarcimenti per danni economici e morali. Questa forma di risarcimento si aggiunge all'indennizzo assicurativo senza sostituirlo.⁴⁸

Con il passare del tempo, i casi di *karōshi* portati in tribunale divennero sempre più frequenti e, negli anni Ottanta, iniziò a diffondersi a livello nazionale un movimento volto a ottenere risarcimenti per i lavoratori vittime di questo fenomeno.⁴⁹ Il problema principale era che, fino al 1987, in Giappone la legislazione sugli indennizzi per infortuni sul lavoro tutelava soprattutto incidenti stradali e industriali senza dare riconoscimento ai decessi da “superlavoro”, per i quali era prevista solamente una piccola liquidazione assicurativa ai familiari del deceduto.⁵⁰ Sebbene la normativa fu revisionata, i problemi di fondo rimasero. Il risarcimento ora era destinato a casi di *karōshi* in cui il soggetto avesse svolto il doppio delle ore settimanali senza giorni di riposo oppure il triplo dell'orario giornaliero nel giorno antecedente alla morte. Questi criteri resero di fatto estremamente complesso il riconoscimento legale anche in presenza di carichi di lavoro eccedenti gli standard previsti, e nonostante le proteste da parte delle famiglie delle vittime, in quel periodo non furono introdotte ulteriori riforme normative.⁵¹

⁴⁶ MORIOKA, “Dai 226-kai ‘karōshi’ wa ‘dare’ ga ‘itsu’ saisho ni meimei shita nodeshou ka”, cit., 2013, <https://hatarakikata.net/9350/> (consultato il 19 febbraio 2026).

⁴⁷ “Karōshi karōjisatsu ni tsuite 過労死・過労自殺について”, (Riguardo al *karōshi* e al *karōjisatsu*), in “Kita Houritsu”, n.d., <https://www.kita-houritsu.com/legal/injuries/overwork/> (consultato il 22 febbraio 2026).

⁴⁸ *Ibidem*.

⁴⁹ IWASAKI Kenji, TAKAHASHI Masaya, NAKATA Akinori, “Health Problems due to Long Working Hours in Japan: Working Hours”, *Workers’ Compensation (Karoshi) and Preventive Measures, Industrial Health*, Vol. 44, 2006, p.539.

⁵⁰ KATO, “The political economy of...”, cit., p.49.

⁵¹ *Ibidem*.

Negli anni Ottanta si registrò un significativo avanzamento nel dibattito pubblico grazie a numerosi organi di stampa che portarono l'attenzione sulle vicende di famiglie in lutto impegnate in azioni legali contro i datori di lavoro, accusati di essere stati parte integrante delle tragedie. Le domande di risarcimento aumentarono, ma parallelamente crebbe in modo consistente anche il numero delle richieste respinte.⁵² Ciononostante, il 26 ottobre del 1987, il Ministero del Lavoro revisionò per la prima volta dopo 36 anni i criteri per il riconoscimento delle patologie cardiovascolari causate da stress lavorativo, con un'estensione della valutazione fino a una settimana prima dell'evento traumatico, e non più le ventiquattro ore precedenti.⁵³ Questa revisione suscitò grande interesse sociale, a tal punto che nell'aprile del 1988, i membri dell'Associazione degli Avvocati del Lavoro del Giappone, tramite l'aiuto di accademici e medici, fondarono la *Stress Disease Labour Disaster Research Association* (Associazione per la ricerca sulle malattie da stress e sugli infortuni sul lavoro).⁵⁴ L'obiettivo principale era il riconoscimento a livello giuridico del legame causale tra l'ambiente lavorativo e il fenomeno del *karōshi*, cercando nello specifico di convincere il Ministero del Lavoro affinché applicasse in modo più rigoroso le normative già in atto. Parallelamente, nel novembre dello stesso anno, nel corso di un incontro dedicato a queste problematiche, fu proposta l'istituzione di un'associazione dei familiari delle vittime che, inizialmente, si sviluppò in diverse realtà locali, fino a culminare nel 1991 nella fondazione della Zenkoku Karōshi 全国過労死 o Kangaeru Kazoku no Kai 考える家族の会, ossia l'Associazione nazionale dei familiari delle vittime di *karōshi*.⁵⁵

Queste iniziative di sostegno si svilupparono in un contesto in cui, proprio in quegli anni (1989), venne presentata la prima richiesta di indennizzo per un caso di *karōjisatsu* quando un dipendente, a seguito di una promozione e sotto una forte pressione che gli impediva di lasciare il lavoro, si tolse la vita.⁵⁶ E' significativo osservare come, fino al 1990, il termine *karōshi* faticasse ancora a comparire in documenti governativi e, solo a seguito di questi sviluppi, nell'aprile dello stesso anno, il governo giapponese avviò uno studio dal valore di circa due milioni di dollari per determinare se le cause lavorative potessero effettivamente condurre alla morte del lavoratore.⁵⁷ Tuttavia, ciò non comportò il definitivo riconoscimento del fenomeno ai livelli istituzionali. Ne è prova il fatto che, a seguito di

⁵² KAWANISHI, "On Karō-Jisatsu (Suicide by Overwork) ...", cit., p.64.

⁵³ NAKASHIMA, "Karōshi mondai to...", cit., p.496.

⁵⁴ NORTH, "Hope found in lives...", cit., p.69.

⁵⁵ NAKASHIMA, "Karōshi mondai to...", cit., p.493.

⁵⁶ NORTH, "Hope found in lives...", cit., p.69.

⁵⁷ HERBIG, "Karoshi: Salaryman Sudden...", cit., p.13.

un rapporto nel 1993 dell'ILO in cui si faceva riferimento alle problematiche del *karōshi* in Giappone, il Ministero del Lavoro reagì presentando una protesta, seppur informale.⁵⁸

Nel 1995, soltanto il 15% delle circa 500 domande di indennizzo fu accolto e nel 2006, a fronte di 1757 richieste avanzate per decessi attribuiti al “superlavoro”, ne vennero approvate appena 560, di cui 66 relative a casi di suicidio e 355 a disturbi cardiovascolari.⁵⁹ È degno di nota che il 94% delle vittime risultava essere di sesso maschile, ma tale peculiarità sarà oggetto di un’analisi più mirata nel capitolo seguente.

Prendendo in esame un arco temporale più ampio, tra il 1988 e il 2013, furono presentate complessivamente 29.598 richieste di indennizzo per infortuni sul lavoro connessi al *karōshi*. Molte di queste domande furono avanzate a partire dal 2002, a testimonianza dei progressi compiuti sul piano della coscienza sociale e dell’attenzione pubblica. Tuttavia, continuarono a persistere problemi a livello giuridico poiché molte delle aziende imputate continuarono a negare ogni responsabilità, sostenendo che la colpa doveva ricadere sulla vittima, ritenuta incapace di sopportare il carico lavorativo a differenza di altri dipendenti.⁶⁰ Il numero più alto di richieste per risarcimento fu registrato a marzo 2015, con un totale di 1.456 domande avanzate. Tuttavia, secondo Hiroshi Kawahito, segretario generale del consiglio di difesa nazionale per le vittime di *karōshi*, le cifre reali potrebbero essere fino a dieci volte superiori.⁶¹ Sempre nel 2015, secondo l’Agenzia Nazionale di Polizia del Giappone, si registrarono 24.025 suicidi nel paese e tra questi, circa il 12% fu attribuito a cause legate al lavoro, inclusi casi di suicidio riconducibili all’esaurimento dovuto al sovraccarico lavorativo.⁶² Il problema principale risiede, come sempre, nella riluttanza da parte del governo giapponese a riconoscere e affrontare adeguatamente questo problema.

⁵⁸ KATO, “The political economy of...”, cit., p.47.

⁵⁹ Scott NORTH, “Deadly virtues: Inner-worldly asceticism and karoshi in Japan”, *Current Sociology*, Vol. 59, No. 2, 2011, p.147.

⁶⁰ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p.61.

⁶¹ ASGARI, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...”, cit., p.53.

⁶² YAMAUCHI Takashi, YOSHIKAWA Toru, TAKAMOTO Masahiro, SASAKI Takeshi, MATSUMOTO Shun, KAYASHIMA Kotaro, TAKESHIMA Tadashi, TAKAHASHI Masaya, “Overwork-related disorders in Japan: recent trends and development of a national policy to promote preventive measures”, *Research Center for Overwork-related Disorders, National Institute of Occupational Safety and Health, Industrial Health*, Vol.55, 2017, p.294.

Capitolo 2: Sistema lavorativo giapponese e salute mentale: dinamiche e conseguenze

2.1 Orari di lavoro e cultura aziendale

In Giappone, a livello giuridico, esiste una normativa fondamentale per la tutela del lavoro, la *Rōdō kijun hō* 労働基準法, o Labour Standards Law, Legge n. 49 del 7 aprile 1947, tuttora una delle principali fonti normative che regola le direttive indirizzate all'ambiente lavorativo. La legge è articolata in tredici capitoli per un totale di 121 articoli, oltre ad appendici e disposizioni supplementari. Nei paragrafi seguenti verranno analizzate alcune disposizioni fondamentali ai fini della comprensione del contesto socioculturale in cui si inserisce il fenomeno del *karōshi*.

Il capitolo IV, che comprende gli articoli dal 32 al 41, tratta in modo mirato la materia dell'orario lavorativo. Ai sensi della Labour Standards Law, art.32, comma 1, il datore di lavoro non può impiegare i lavoratori per più di quaranta ore settimanali, escluse le pause; il comma 2 stabilisce inoltre che la durata dell'orario di lavoro non deve superare le otto ore giornaliere, sempre al netto delle pause.⁶³

L'art.32 costituisce quindi il principio generale in materia di orario di lavoro, mentre il ricorso agli straordinari è consentito solo in presenza di accordi formali tra datore di lavoro e rappresentanti dei lavoratori (quali i sindacati) purché l'orario medio su un mese non superi i limiti legali. Tali accordi devono essere notificati alle autorità competenti, in particolare presso il Ministero del Lavoro, della Salute e del Welfare. Il superamento prolungato dei limiti di orario rappresenta uno degli elementi centrali nei criteri amministrativi di riconoscimento del fenomeno del *karōshi*. Secondo le linee guida del MHLW, il rischio viene considerato elevato in presenza di oltre 100 ore di lavoro straordinario in un mese oppure di circa 80 ore mensili per un periodo compreso tra i due e i sei mesi consecutivi.⁶⁴

Ai sensi dell'art.34, comma 1, il datore di lavoro è oltretutto tenuto a concedere un periodo di pausa di almeno 45 minuti qualora l'orario di lavoro giornaliero superi le 6 ore, e di almeno un'ora qualora superi le 8 ore. Il comma 3 inoltre sottolinea che queste pause debbano essere garantite in modo che

⁶³ Labour Standards Law, (Law No. 49 of 1947), 7 Aprile 1947.

⁶⁴ Ministry of Health, Labour and Welfare, “Jigyōsho ni okeru..”, https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/03_0010.pdf (consultato il 4 marzo 2016).

il lavoratore possa usufruirne liberamente, risultando quindi come diritto non subordinato alla discrezionalità del datore di lavoro. L'art.35 regola i giorni di riposo, stabilendo che il datore di lavoro debba garantire ai lavoratori almeno un giorno di riposo alla settimana. Tuttavia, la normativa consente eccezioni purché siano assicurati almeno quattro giorni di riposo nell'arco di quattro settimane.

L'art.36 stabilisce invece le condizioni per il ricorso al lavoro straordinario e individua specifici limiti quantitativi. In base ai commi 3-6, le ore di lavoro straordinario devono rientrare entro un limite massimo (*off-hours maximum*) stabilito dagli accordi tra datore di lavoro e rappresentanti del lavoro. Il limite standard è fissato alle 45 ore mensili e alle 360 ore annuali. In casi eccezionali, come sottolineato dal comma 5, è possibile superare tali limiti fino a un massimo di 100 ore mensili e 720 ore annuali, ma solo per un totale di sei mesi nell'arco di un anno. Il comma 6 prevede inoltre ulteriori restrizioni a tutela della salute dei lavoratori, in particolare, nel caso di attività particolarmente dannose, la somma delle ore di lavoro straordinario non può superare le 2 ore giornaliere. Lo stesso comma stabilisce in aggiunta che la somma delle ore straordinarie e del lavoro svolto nei giorni di riposo non deve superare le 100 ore al mese e che la media mensile calcolata su periodi consecutivi compresi tra due e cinque mesi, non deve superare le 80 ore. Assume particolare importanza l'art.37, che delinea l'obbligo per il datore di lavoro di corrispondere una maggiorazione retributiva dal 25% al 50% in più rispetto alla paga normale per il lavoro straordinario, per il lavoro svolto nei giorni di riposo o nei turni notturni; qualora il lavoro straordinario superi le 60 ore mensili, le ore eccedenti devono essere retribuite con una maggiorazione non inferiore al 50%. Inoltre, il comma 4 stabilisce che il lavoro svolto nella fascia oraria compresa tra le 22:00 e le 5:00 debba ottenere una maggiorazione minima del 25%.

Infine, un'ulteriore disposizione degna di nota è rappresentata dall'art.39, che tratta il diritto alle ferie retribuite. Dopo sei mesi di lavoro continuativo, e a condizione di aver prestato servizio per una media dell'80% dei giorni di lavoro, il lavoratore ottiene il diritto a 10 giorni di ferie annuali retribuite, che possono essere sia consecutivi che frazionati. Il numero dei giorni di ferie, per legge, aumenta progressivamente in relazione agli anni di servizio continuativo. Il comma 3 prevede direttive specifiche per i lavoratori con orario ridotto o con una modalità di impiego non standard, come i lavoratori part-time. In questo caso il numero di giorni di ferie deve essere determinato in proporzione ai giorni o alle ore lavorative rispetto a un lavoratore a tempo pieno. Le ferie devono essere concesse, in linea di principio, nel periodo richiesto dal lavoratore, salvo esigenze organizzative dell'azienda. Inoltre, determinati periodi di assenza, quali infortuni o congedi parentali, non interrompono la maturazione al diritto alle ferie. È inoltre opportuno richiamare l'art.15, comma 1, contenuto nel

capitolo II, che stabilisce l'obbligo del datore di lavoro di esplicitare al lavoratore, al momento della stipula del contratto, le condizioni di impiego, tra cui le retribuzioni, gli orari di lavoro e altri requisiti lavorativi.

Partendo da questo quadro normativo, potrebbe sembrare che in Giappone esistano tutte le condizioni per garantire una situazione lavorativa stabile a livello nazionale. Tuttavia, persistono numerosi problemi strutturali, in parte già discussi, profondamente radicati nella cultura del lavoro del paese. Basti pensare alla Convenzione ILO n.47 (Forty-Hour Week Convention), adottata nel 1935 da molti Stati, incluso il Giappone, che mirava a stabilire una settimana lavorativa di quaranta ore; il Giappone, tuttavia, non l'ha ratificata e, pertanto, non è vincolato a rispettarla a livello internazionale.⁶⁵ Questo dimostra come, nonostante l'esistenza della Labour Standards Law, che a seguito della revisione del 1987 fissò un limite settimanale identico a quello previsto dalla Convenzione (precedentemente stabilito in 48 ore)⁶⁶, nella pratica siano la cultura lavorativa e le dinamiche sociali a determinare effettivamente l'orario di lavoro, generando le problematiche finora analizzate.

Araki Takashi, esperto di diritto del lavoro giapponese, osserva che la Labour Standards Law si fonda su quattro principi cardine. In primo luogo, stabilisce linee guida minime di lavoro da rispettare. In aggiunta, afferma che il rapporto di lavoro è basato su contratti individuali tra datore di lavoro e lavoratore, il quale deve anche definire le regole interne all'impresa. Infine, laddove possibile, si dovrebbe far uso di contratti collettivi per definire le condizioni di lavoro nei casi in cui i lavoratori siano rappresentati, ad esempio tramite sindacati.⁶⁷ Questo dimostra come la Labour Standards Law stabilisca standard minimi di tutela, pur lasciando una certa autonomia ai datori di lavoro. Si può osservare che il limite di 45 ore per il lavoro straordinario è adottato principalmente come standard di riferimento negli accordi tra datore di lavoro e lavoratore, e che il suo potere vincolante risulta relativamente debole, in quanto la normativa stessa ne consente il superamento in determinate circostanze, come nell'eventualità di un accordo tra datore di lavoro e sindacati.⁶⁸

Un esempio peculiare di regolamentazione particolarmente vaga è l'art.41, comma 2 della Labour Standards Law, il quale stabilisce che le norme sul tempo di lavoro, sui riposi e sulle festività non si applicano ai dipendenti in posizioni di supervisione o gestione. Di fatto, questo consente alle aziende di eludere i limiti di orario e l'obbligo di pagare gli straordinari (ad esempio il 25% per ogni ora oltre l'orario legale). Sebbene questo tipo di classificazione sia basata teoricamente sulla realtà delle

⁶⁵ BANNAI Akira, TAMAKOSHI Akiko, "The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence", *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 40, No. 1, 2014, p.6.

⁶⁶ IWASAKI, "Health Problems due to...", cit., p.538.

⁶⁷ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.173.

⁶⁸ IWASAKI, "Health Problems due to...", cit., p.538; ASGARI, "Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...", cit., p.58.

responsabilità lavorative, in pratica ha dato origine a situazioni problematiche. Numerosi casi legali in Giappone hanno visto dipendenti di vari settori, tra cui quello della ristorazione, citare in giudizio i datori di lavoro per mancato pagamento degli straordinari.⁶⁹ Queste figure sono state ribattezzate “manager solo di nome”, poiché possedevano solo formalmente il ruolo dirigenziale, pur essendo sottoposti a turni e orari estremamente lunghi. Il problema deriva quindi dalla mancanza di criteri chiari nella legge per determinare chi può essere considerato realmente dirigente, lasciando ampia discrezionalità alle aziende.⁷⁰

Si cercò di compiere ulteriori miglioramenti anche nell’ambito dell’introduzione della settimana lavorativa di cinque giorni, soprattutto verso la fine degli anni Ottanta, in seguito alla revisione dell’orario di lavoro prevista dalla Labour Standards Law. Questo è stato un passo avanti rispetto al sistema del cosiddetto “giorno e mezzo” introdotto dal governo Meiji (1868-1912), che tentò di avvicinare il calendario delle ferie giapponesi a quello dei paesi occidentali concedendo il sabato e la domenica pomeriggio di riposo. Tuttavia, tale modello fu adottato soltanto per una ristretta cerchia di lavoratori, tra cui il personale degli uffici governativi e alcune società commerciali. La maggior parte dei lavoratori, di fatto, disponeva di un minimo di dieci giorni di ferie annuali e di un massimo di due giorni di assenza non retribuita al mese. Questa situazione rimase sostanzialmente invariata fino alla fine degli anni Quaranta, quando venne introdotto il diritto ad almeno un giorno di riposo retribuito a settimana.⁷¹

Il nuovo sistema doveva quindi essere introdotto in modo graduale, in particolare nelle piccole e medie imprese, dove l’adozione risultava più complessa, con l’obiettivo finale di ridurre il totale annuale di ore da circa 2.100 a 1.800.⁷² Nel 1989 quasi l’80% dei luoghi di lavoro giapponesi aveva formalmente adottato la settimana di cinque giorni. Tuttavia, solo il 30% dei lavoratori poteva beneficiarne pienamente, ciò accadeva nella maggior parte dei casi nelle aziende con più di trenta dipendenti, mentre le realtà di dimensioni minori ne rimanevano in larga parte escluse.⁷³ Nonostante questi interventi, una media annua di 2.124 ore lavorate registrata nel 1990 indica che tali misure non portarono a risultati particolarmente significativi.⁷⁴ Inoltre, analizzando il rapporto annuale sull’indagine della forza lavoro del 2004 pubblicato dal Japan Statistics Bureau, relativo ai lavoratori non appartenenti al settore agricolo, emerge che il 12% degli intervistati (pari a circa sei milioni di

⁶⁹ KURODA Sachiko, YAMAMOTO Isamu, “How are hours worked and wages affected by labor regulations? The white-collar exemption and ‘name-only managers’ in Japan”, *Institute of Social Science*, The University of Tokyo, 2009, p. 3.

⁷⁰ *Ivi*, p.4.

⁷¹ WATANABE Shinji, “Japan Moves Toward Five-Day Week”, *Journal of Japanese Trade & Industry*, No. 6, 1989, p. 41.

⁷² *Ivi*, p.40.

⁷³ *Ivi*, p.41.

⁷⁴ KATO, “The political economy of...”, cit., p.41.

persone) ha dichiarato di lavorare sessanta o più ore a settimana.⁷⁵ Secondo un ulteriore studio del 2019 condotto da ricercatori giapponesi, tra cui membri del National Institute of Occupational Safety and Health, su un campione di 6.806 lavoratori con un'età media di circa 36-37 anni, la maggioranza dei partecipanti registrava una media di ore lavorative oggettive comprese tra le 50 e le 60 settimanali, valore superiore alla settimana lavorativa standard prevista dalla normativa.⁷⁶

Come precedentemente accennato, la cultura degli straordinari in Giappone è una problematica complessa e di difficile risoluzione. In giapponese viene indicata con il termine *sābisu zangyō* サービス残業, letteralmente “straordinari di servizio”, con cui si fa riferimento a ore di lavoro straordinario non retribuito. È tuttavia importante sottolineare come la parola contenga una sfumatura culturale che altrimenti rischierebbe di andar persa in traduzione: il termine *sābisu* (“servizio”) rimanda infatti all’idea di qualcosa offerto gratuitamente per cortesia. In ambito commerciale, questa espressione viene spesso utilizzata per indicare piccoli omaggi o benefici concessi al cliente, solitamente per incoraggiarlo a tornare nel negozio o per rendere la sua esperienza di acquisto piacevole.⁷⁷ Risulta quindi particolarmente significativa la contrapposizione tra questa accezione positiva del “servizio” e il significato che il termine assume nel contesto lavorativo, dove finisce per diventare sinonimo di pressione lavorativa, trasformandosi quasi in un’imposizione implicita e dovuta. Il fenomeno risulta ancora più problematico se si considera che tali ore straordinarie spesso non vengono rilevate nelle statistiche ufficiali del Ministero del Lavoro, poiché molte delle indagini su cui esse si basano sono compilate in prima istanza dalle aziende stesse piuttosto che dai lavoratori.⁷⁸ Poiché le ore lavorative settimanali possono variare, ad esempio l’ultima settimana del mese tende a essere più lunga a causa delle chiusure contabili, risulta quindi difficile stimare con precisione le ore di lavoro non pagate.⁷⁹

Il lavoro straordinario, quando non viene retribuito, può inoltre rappresentare un vantaggio per le aziende che, specialmente nelle fasi di crescita, riescono a contenere i costi del lavoro nel lungo

⁷⁵ IWASAKI, “Health Problems due to...”, cit., p.538.

⁷⁶ OCHIAI Yuko, TAKAHASHI Masaya, MATSUO Tomoaki, SASAKI Takeshi, FUKUSAWA Kenji, ARAKI Tsuyoshi, TSUCHIYA Masao, OTSUKA Yasumasa, “Objective and subjective working hours and their roles on workers’ health among Japanese employees”, *Research Center for Overwork-related Disorders, National Institute of Occupational Safety and Health, Industrial Health*, Vol. 58, 2020, p. 267.

⁷⁷ Rochelle KOPP, “Over worked and underpaid Japanese employees feel the burden of sabisu zangyo”, in “Japan Intercultural”, 2020, <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/over-worked-and-underpaid-japanese-employees-feel-the-burden-of-sabisu-zangyo/> (consultato il 5 marzo 2026).

⁷⁸ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.81.

⁷⁹ Mizuho Information & Research Institute, “Wāku raifu baransu no no jōkyō haaku o shiya ni ireta tōkei no taiketeiki seibi ni kansuru chōsa ワークライフバランスの状況把握を視野に入れた統計の体系的整備に関する調査 (Indagine sulla strutturazione sistematica delle statistiche per comprendere la situazione dell’equilibrio tra vita e lavoro”, rapporto di ricerca per il Cabinet Office (内閣府), 2011, p.74

periodo senza il bisogno di ricorrere all'assunzione di nuovo personale.⁸⁰ In teoria, anche i lavoratori potrebbero trarne alcuni benefici, come una maggiore sicurezza occupazionale e la possibilità di prolungare la loro carriera all'interno dell'azienda che, nel contesto del sistema di impiego a vita, consentirebbe nel tempo di maturare ulteriori vantaggi. In questo modo gli “straordinari di servizio” finiscono per essere percepiti come parte integrante dell'ambiente lavorativo, piuttosto che come prestazioni eccezionali che, secondo la normativa, dovrebbero essere retribuite. Con questo *modus operandi*, le aziende evitano quindi di aumentare la maggiorazione salariale prevista per il lavoro straordinario rispetto alla paga ordinaria, misura che contribuirebbe invece a ridurre il numero di ore extra svolte dai lavoratori.⁸¹

Nei contenziosi relativi al lavoro straordinario può accadere che le imprese sostengano che, essendo gli straordinari svolti volontariamente dai dipendenti, non sia necessario corrispondere alcuna retribuzione. In questo quadro, vengono riconosciuti come *sābisu zangyō* il mancato pagamento degli straordinari, le situazioni in cui l'azienda induce i dipendenti a dichiarare un numero di ore inferiore a quello effettivamente lavorato (ad esempio tramite il timbro del cartellino), il *mochikaeri zangyō*⁸² 持ち帰り残業, ovvero lavoro “portato” a casa o gli straordinari svolti prima dell'inizio del turno ufficiale.⁸³ Esiste inoltre la concezione secondo cui il lavoratore non dovrebbe lasciare l'ufficio finché il responsabile o gli altri colleghi sono ancora presenti. Questa pratica, profondamente radicata nelle comunità aziendali giapponesi, è nota come *tsukiai zangyō* 付き合い残業 o “straordinario collettivo”.⁸⁴ L'idea di *tsukiai*, intesa nel senso di socializzazione o mantenimento delle relazioni interpersonali, è presente anche nelle pratiche di intrattenimento rivolte a clienti o partner commerciali, attività che spesso richiedono al lavoratore di prolungare il proprio orario di lavoro partecipando a uscite serali o ad altri eventi organizzati al di fuori del turno lavorativo.⁸⁵ In aggiunta, secondo un'indagine condotta nel 2011 dal Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT)

⁸⁰ WATANABE, “Japan Move...”, cit., p.40.

⁸¹ *Ivi*, p.41.

⁸² TAKAMI Tomohiro, “Current State of Working Hours and Overwork in Japan Part II: Why do the Japanese Work Long Hours?”, *Japan Labor Issues*, Vol.3, No.18, 2019, p. 16.

⁸³ MIYAZAKI Akira, 宮崎晃, “Sābisu zangyō to wa? Bengoshi ga kaisetsu [ihō chekku risuto-tsuki] サービス残業とは？弁護士が解説【違法チェックリスト付】”, (Cosa sono gli straordinari non retribuiti? Un avvocato lo spiega con una checklist di controllo dell'illegalità), in “Komon lawyer”, 2025, <https://www.komon-lawyer.jp/qa/zangyo/> (consultato il 5 marzo 2026).

⁸⁴ TAKAMI, “Current State of Working...”, cit., p.16.

⁸⁵ IMANARI Fuminori, 今成 文紀, “Settai shita baaitte rōdō jikan ni naru? Zangyō-dai tte deru no? 接待した場合って労働時間になる？残業代って出るの”, (Se intrattengo qualcuno, questo conta come orario di lavoro? Verranno pagati gli straordinari?), in “Shinjuku law”, 2019, <https://www.shinjuku-law.jp/columns-labor/zangyoudai-sekkyaku/> (consultato il 6 marzo 2026).

sulle caratteristiche del lavoro, dei lavoratori e dell'orario di lavoro, circa il 64% dei partecipanti ha indicato come principale motivazione del ricorso al lavoro straordinario l'eccessivo carico di lavoro; il 31% ha invece attribuito tale necessità alla gestione di compiti improvvisi, mentre un 30% ha segnalato la mancanza di personale.⁸⁶ A fronte di ciò, la normativa giapponese prevede che le ore straordinarie debbano essere adeguatamente retribuite e in caso di mancato pagamento, possono essere applicate sanzioni penali. In particolare, ai sensi dell'art.119, comma 1, della Labour Standards Law, il datore di lavoro o i soggetti responsabili possono essere puniti con una pena fino a sei mesi di reclusione o con una multa fino a 300.000 yen.⁸⁷

Esistono quindi numerosi elementi culturali che contribuiscono in modo significativo alla formazione e alla diffusione dei fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu*. Tra questi vi sono la lealtà e la dedizione nei confronti della propria azienda, spesso tradotte nella tendenza a “rimanere alla scrivania il più a lungo possibile”, nonché la pressione sociale a conformarsi a questa rigida struttura organizzativa.⁸⁸ Tale concezione è espressa dal modello gerarchico *oyabun-kobun*⁸⁹ 親分子分 (lett. padre-figlio), che descrive un rapporto di dipendenza e fedeltà all'interno dell'organizzazione. In questa relazione il dipendente è posto in una posizione subordinata rispetto all'azienda, dalla quale riceve sostegno e protezione e verso la quale è quindi chiamato a dimostrare forte impegno. Si afferma quindi l'idea di una vita regolata da un ordine sociale in cui gli individui sono chiamati a adempiere ai propri doveri in quanto membri della collettività, una visione particolarmente distintiva della società giapponese. Tale pressione si manifesta anche all'interno dell'ambiente aziendale, dove i dipendenti disposti a lavorare oltre l'orario stabilito tendono a ricevere ricompense o riconoscimenti, mentre coloro che non svolgono straordinari possono essere soggetti a valutazioni negative delle proprie prestazioni.⁹⁰

La cultura aziendale giapponese risulta quindi problematica quando la permanenza prolungata in ufficio diventa un valore in sé. Il dipendente, sebbene sia costretto a rimanere sul posto di lavoro, finisce per lavorare concretamente poco, contribuendo in questo modo a una generale riduzione della produttività pur di non compromettere la propria credibilità professionale.⁹¹ Questa situazione ha spinto molte aziende a adottare sistemi di retribuzione basati sulle prestazioni individuali. Infatti, una remunerazione fondata esclusivamente sulle ore lavorate comportava spesso costi elevati senza garantire necessariamente altrettanti risultati, portando il nuovo sistema a essere considerato un

⁸⁶ TAKAMI, “Current State of Working...”, cit., p.16.

⁸⁷ MIYAZAKI, “Sābisu zangyō to wa?...”, cit., 2025, <https://www.komon-lawyer.jp/qa/zangyo/> (consultato il 5 marzo 2025).

⁸⁸ ASGARI, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...”, cit., p.51-52.

⁸⁹ HERBIG, “Karoshi: Salaryman Sudden...”, cit., p.11.

⁹⁰ *Ivi*, p.14.

⁹¹ ASGARI, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...”, cit., p.51.

metodo più accurato ed efficiente.⁹² Tuttavia, questo cambiamento finì per rappresentare un ulteriore peso per i lavoratori. La valutazione basata sulle prestazioni può infatti esercitare una forte pressione sulla salute mentale, poiché la necessità di dimostrare risultati tangibili porta spesso i lavoratori a sperimentare livelli elevati di affaticamento e a prolungare ulteriormente le ore di lavoro.⁹³ Nasce quindi un paradosso di notevole rilievo: da un lato vi sono lavoratori di “rango più basso” che dispongono di un limitato potere decisionale riguardo alle mansioni da svolgere e agli orari di permanenza in ufficio e che, proprio per questo, sono spesso esposti a forti pressioni sul luogo di lavoro; dall’altro vi sono dirigenti di medio livello, i quali godono di una maggiore discrezionalità ma avvertono comunque l’obbligo di lavorare per periodi prolungati.⁹⁴ Il potere decisionale nell’ambiente lavorativo giapponese non rappresenta dunque un fattore di riduzione dello stress, ma può al contrario tradursi in un aumento delle aspettative e delle responsabilità. Un’indagine condotta nel 2005 dal Tōkyō Labour Bureau ha rilevato che circa il 60% dei lavoratori che si sono suicidati per cause legate al lavoro ricoprivano posizioni caratterizzate da un certo livello di autonomia decisionale.⁹⁵ Questo dato suggerisce che la posizione professionale e il numero di ore svolte costituiscono solo una parte dei fattori che possono condurre al fenomeno del *karōjisatsu*, mentre la pressione psicologica rappresenta uno degli elementi più critici.

In un contesto di questo tipo è pertanto plausibile che anche il tema delle ferie risulti complesso. Uno studio del 1994 condotto dalla Japan Federation of Employers’ Association indica infatti che circa il 15% delle aziende considera negativamente le ferie, intese come il congedo retribuito previsto dalla legge, e che meno del 30% dei lavoratori giapponesi usufruisce effettivamente di lunghi momenti di pausa. In particolare, durante il periodo estivo, nel quale il soggetto ha diritto fino a due settimane di ferie pagate, raramente l’intero congedo viene utilizzato, con molti lavoratori che si limitano a prendere al massimo due o tre giorni.⁹⁶ Tra le motivazioni più frequenti vi sono l’esitazione a creare difficoltà ai colleghi e la tendenza a conservare giorni di ferie per eventuali emergenze, come problemi di salute. Va inoltre sottolineato che in Giappone il numero massimo di venti giorni di ferie retribuite viene raggiunto solo dopo diversi anni di servizio continuativo presso la stessa azienda.⁹⁷ Ciò rappresenta una differenza significativa rispetto ad altri paesi industrializzati come ad esempio la

⁹² KAWANISHI, “On Karō-Jisatsu (Suicide by Overwork) ...”, cit., p.69.

⁹³ *Ivi*, p.70.

⁹⁴ *Ibidem*.

⁹⁵ *Ibidem*.

⁹⁶ ASGARI, “Karoshi and Karō-jisatsu in Japan...”, cit., p.52.

⁹⁷ WATANABE, “Japan Move...”, cit., pp.41-42.

Francia, dove il lavoratore acquisisce il diritto a usufruire dell'intero ammontare delle ferie previste dalla legge dopo un periodo di lavoro molto più breve, pari circa a un mese.⁹⁸

Nel lungo periodo, queste pratiche spesso diffuse e talvolta anche incoraggiate, contribuiscono allo sviluppo di esaurimento lavorativo, stress e disturbi depressivi, nonostante nell'ambiente professionale continui a persistere l'aspettativa che i lavoratori si adeguino a tali circostanze.

Per un lungo tempo i lavoratori hanno dovuto fare affidamento sulla volontà dei propri datori di lavoro per l'implementazione di programmi di welfare aziendale. Ciò è dovuto al fatto che lo Stato ha spesso lasciato tale responsabilità nelle mani del settore privato, piuttosto che imporre direttive più rigide dall'alto e questo ha contribuito alla formazione di un sistema in cui la sicurezza sociale dei lavoratori è divenuta strettamente legata all'azienda presso cui erano impiegati. Sebbene tra il 1975 e il 1998 la quota delle spese destinate ai benefit aziendali sia aumentata fino a raggiungere il 18,4% del costo totale del lavoro, continuavano comunque a persistere differenze tra le grandi imprese e le realtà di medie e piccole dimensioni.⁹⁹ E' quindi possibile affermare che, in un contesto sociopolitico in cui le istituzioni governative risultano relativamente deboli nel far rispettare la normativa vigente, sia perché essa non viene applicata in modo rigoroso o perché è spesso possibile aggirarla, il fenomeno del *karōshi* possa affermarsi con maggiore facilità e soprattutto continuità.¹⁰⁰

2.2 Panoramica del lavoro regolare *seiki koyō* e non regolare *hiseiki koyō*

Dopo aver esaminato il quadro normativo relativo all'orario di lavoro e la cultura aziendale che spesso incoraggia il ricorso agli straordinari, risulta opportuno soffermarsi anche sulla struttura del mercato del lavoro giapponese. In particolare, una distinzione centrale è quella tra lavoratori regolari (*seiki koyō* 正規雇用) e lavoratori non regolari (*hiseiki koyō* 非正規雇用), due categorie che presentano condizioni occupazionali, livelli di stabilità e tutele differenti. Tale dualità del mercato del lavoro giapponese è rilevante anche per comprendere la distribuzione delle lunghe ore lavorative e dei rischi ad esse collegate.

Il fenomeno del lavoro non regolare in Giappone ha acquisito crescente rilevanza sociale soprattutto a partire dagli anni Novanta, in seguito ai processi di deregolamentazione del mercato del lavoro e

⁹⁸ WATANABE, "Japan Move...", cit., p. 41.

⁹⁹ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.157.

¹⁰⁰ NORTH, "Deadly virtues...", cit., p.157.

alle difficoltà economiche successive allo scoppio della bolla speculativa.¹⁰¹ In questo contesto si è progressivamente sviluppata una struttura occupazionale di tipo “duale”, caratterizzata da differenze significative in termini di salari, stabilità lavorativa e opportunità di transizione tra impieghi regolari e non regolari.¹⁰²

Con il termine lavoratori regolari, o *seishain* 正社員, si fa riferimento ai dipendenti che hanno stipulato con il datore di lavoro un contratto senza limite di durata, ossia a tempo indeterminato. Al contrario, la categoria dei lavoratori non regolari comprende tutti coloro che non rientrano in questa tipologia, tra cui i lavoratori temporanei con contratto a termine, dipendenti a contratto, lavoratori interinali e lavoratori part-time.¹⁰³ Nonostante tale distinzione, anche i lavoratori non regolari rientrano nella definizione di “lavoratore” prevista dalla Labour Standards Law e sono pertanto soggetti alle stesse disposizioni fondamentali in materia di ferie retribuite, orario di lavoro e preavviso di licenziamento. Tuttavia, rispetto ai lavoratori regolari, tendono a trovarsi in una posizione più vulnerabile, caratterizzata da una maggiore instabilità occupazionale, salari mediamente inferiori e minori possibilità di formazione, sviluppo professionale all’interno delle imprese, benefici aziendali e protezione sociale.¹⁰⁴ Ad esempio, una fonte significativa di pressione deriva dal livello della retribuzione nel lavoro non regolare. Oltre al divario rispetto a uno stipendio da lavoro a tempo indeterminato, si aggiunge l’insicurezza legata alla possibilità di rimanere senza reddito a causa della precarietà dell’occupazione.¹⁰⁵

Questo fattore porta molti lavoratori a dover combinare più impieghi contemporaneamente, determinando lunghe ore di lavoro e generando la condizione di “*working poor*”, in cui si lavora intensamente pur ottenendo come risultato un tenore di vita relativamente basso, arrivando anche in questo caso a una situazione di “superlavoro”.¹⁰⁶ Inoltre, il lavoro non regolare fu inizialmente concepito come una forma di integrazione al reddito familiare e, di conseguenza, non si registrarono aumenti significativi nel contesto del salario minimo, poiché non era considerato una fonte primaria di sostentamento per la famiglia.¹⁰⁷ I lavoratori non regolari, che rappresentano quasi il 40% della

¹⁰¹ TAKAHASHI Koji, “Changes and Continuity in Non-Regular Employment in Japan (1): Re-regulation, Labor Shortage, and Positive Signs for an Equal Labor Market?”, *Japan Institute for Labour Policy and Training*, 2024.

¹⁰² *Ibidem*.

¹⁰³ “Seiki rōdōsha to hi seiki rōdōsha 正規労働者と非正規労働者”, (Lavoratori regolari e non regolari), in “City Yuwa”, n.d., <https://www.city-yuwa.com/glossary/16315/> (consultato il 9 marzo 2026).

¹⁰⁴ *Ibidem*.

¹⁰⁵ Mizuho Information & Research Institute, “Wāku raifu baransu...”, cit., p.2.

¹⁰⁶ *Ibidem*.

¹⁰⁷ KONNO Haruki, 今野晴貴, “Hiseiki rōdō (wākingupua) to mentaru herusu 非正規労働（ワーキングプア）とメンタルヘルス”, (Lavoro non regolare (lavoratori poveri) e salute mentale), in “Nihon Seishin Eiseikai”, n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 13 marzo 2026).

forza lavoro giapponese, si ritrovano pertanto a dover affrontare condizioni di lavoro spesso caratterizzate da forte stress.¹⁰⁸

In aggiunta, come osservato in precedenza, nel contesto giapponese è pratica diffusa ricorrere a manodopera a basso costo nei periodi di fluttuazione del mercato o di variazione della domanda di lavoro. Queste dinamiche hanno contribuito a rendere il lavoro non regolare un'opzione sempre più diffusa nel mercato del lavoro. In particolare, il lavoro part-time ha registrato una crescita significativa tra il 1982 e il 1992, con il numero dei lavoratori part-time aumentato di circa l'80%, mentre i temporanei sono arrivati a rappresentare circa l'11% del totale dell'occupazione retribuita negli anni successivi.¹⁰⁹ È tuttavia importante osservare che, in questo contesto, la classificazione di lavoratore part-time dipende spesso dalla definizione attribuita dal datore di lavoro e non necessariamente dal numero effettivo di ore lavorate. Non sempre, infatti, i lavoratori part-time svolgono turni più brevi rispetto ai lavoratori regolari. Nel 1990, ad esempio, il 20,6% di dipendenti classificati come part-time registrava un orario di lavoro equivalente a quello dei lavoratori regolari.¹¹⁰

Il lavoro non regolare comprende inoltre lavoratori temporanei con contratti di durata generalmente compresa tra un mese e un anno, nonché lavoratori “giornalieri”, il cui contratto ha una durata inferiore a un mese. Queste categorie vengono assunte direttamente dall'azienda principale, a differenza dei lavoratori interinali che operano sulla base di un contratto temporaneo stipulato tramite un'azienda di somministrazione.¹¹¹ Un'altra caratteristica rilevante del lavoro non regolare in Giappone è la forte presenza di lavoratrici donne, che costituiscono circa il 90% dei lavoratori part-time. Questa realtà contrasta con l'immagine tradizionale del *salaryman*, generalmente associata alla figura maschile del dipendente dedito all'azienda, rappresentante del “lavoro principale” a differenza del “lavoro periferico” (*enpen rōdō* 縁辺労働), termine storicamente usato per indicare il lavoro non regolare¹¹². Tale fenomeno è spesso ricondotto alle difficoltà incontrate dalle donne nel conciliare carriera professionale e aspettative familiari. È diffusa per questo motivo l'usanza di rientrare nel

¹⁰⁸ “Hiseiki rōdōsha no anzen to kenkō 非正規労働者の安全と健康”, (Sicurezza e salute dei lavoratori non regolari), in “Shimomura Occupational Health and Physician Office”, n.d., disponibile su: <https://kenkouzukan.com/> (consultato il 14 marzo 2026).

¹⁰⁹ Susan HOUSEMAN, OSAWA Machiko, “Part-time and temporary employment in Japan”, *Monthly Labor Review*, Vol. 118, No. 10, 1995, p.10.

¹¹⁰ *Ibidem*.

¹¹¹ *Ivi*, p.12.

¹¹² KONNO, “Hiseiki rōdō (wākingupua)...”, cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 13 marzo 2026).

mondo del lavoro come lavoratrici part-time una volta cresciuti i figli, da qui l'utilizzo del termine *shufu pāto*¹¹³ 主婦パート per indicare le casalinghe impiegate in questo tipo di occupazione.¹¹⁴

Il lavoro part-time risulta tuttavia spesso conveniente per motivazioni economiche; in Giappone, infatti, i percettori di reddito secondario all'interno del nucleo familiare che guadagnano meno di 1.3 milioni di yen annui, ruolo ricoperto nella maggior parte dei casi dalle donne nella società giapponese, possono essere esentati dal pagamento dell'imposta sul reddito. Inoltre, tali lavoratori possono rientrare parzialmente nel piano assicurativo del coniuge e beneficiare di una quota della pensione pubblica.¹¹⁵ Nonostante questi elementi relativamente positivi, la divisione del lavoro su base di genere rimane una realtà consolidata, soprattutto in un paese fortemente legato alla tradizione come il Giappone. Tale assetto è radicato nella cosiddetta “società incentrata sulle imprese”, nella quale il modello dominante continua a essere quello del lavoratore regolare maschile affiancato da una controparte femminile dedita al lavoro domestico.¹¹⁶ In ultima analisi, l'onere dei contributi assicurativi risulta particolarmente elevato per chi percepisce un salario derivante da un lavoro non regolare e questo porta molti lavoratori a evitare l'iscrizione al sistema assicurativo, aumentando ulteriormente i rischi per la loro salute.¹¹⁷

Un ulteriore aspetto del mercato del lavoro giapponese, in particolare per quanto riguarda la diffusione dell'occupazione non regolare tra i giovani, è la figura dei *furītā* フリーター (*freeter*), termine derivato dall'inglese *free* e da *arubaito* アルバイト, parola giapponese che indica il lavoro part-time, a sua volta presa dal tedesco *arbeit*. Questa categoria emerse durante il periodo della bolla economica, quando l'elevata domanda di manodopera offriva ai neolaureati numerose opportunità e permetteva loro di muoversi con maggiore libertà nel mercato del lavoro rispetto alle generazioni precedenti caratterizzate dalla figura del capofamiglia e dalla struttura della famiglia nucleare, spesso alla ricerca di uno stile di vita meno rigido.¹¹⁸ Ciononostante, il passaggio da queste occupazioni a posizioni stabili si rivelò complesso, anche a causa della natura precaria e marginale delle mansioni svolte. Sebbene il lavoro non regolare si sia successivamente articolato in diverse categorie, rimane diffusa la preoccupazione per le possibili conseguenze che tali condizioni occupazionali possono

¹¹³ KONNO, “Hiseiki rōdō (wākingupua)...”, cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 13 marzo 2026).

¹¹⁴ HOUSEMAN, “Part-time and temporary...”, cit., p.12.

¹¹⁵ Ivi, p.13-14.

¹¹⁶ Glenda S. ROBERTS, “Balancing Work and Life: Whose work? Whose life? Whose balance?”, *Asian Perspective*, Vol. 29, No. 1, 2005, p. 193.

¹¹⁷ “Hiseiki rōdōsha no anzen...”, cit., disponibile su: n.d., <https://kenkouzukan.com/> (consultato il 14 marzo 2026).

¹¹⁸ Mary C. BRINTON, *Lost in Translation. Youth, Work, and Instability in Postindustrial Japan*, Cambridge University Press, 2011, p.5.

avere sulla salute mentale dei lavoratori. Il nuovo sistema economico globalizzato ha lasciato un'impronta significativa sul mercato del lavoro giapponese, contribuendo ad accentuare il fenomeno del *karōijisatsu*, talvolta interpretato come l'estrema conseguenza delle pressioni derivanti dalla precarietà lavorativa e dalla difficoltà di accedere a posizioni occupazionali stabili.¹¹⁹

Il generale peggioramento delle condizioni occupazionali nel lavoro non regolare risulta quindi strettamente connesso al deterioramento della salute mentale dei lavoratori. Si registrano, ad esempio, casi di dipendenti inizialmente assunti come lavoratori part-time con la promessa di una futura stabilizzazione contrattuale, che si ritrovano tuttavia ad affrontare turni prolungati e straordinari non retribuiti a fronte di salari modesti e senza effettivi cambiamenti a livello di assunzione.¹²⁰ Questa forma di impiego si configura quindi come una categoria lavorativa problematica, capace di favorire lo sviluppo di stress psicologico e disturbi mentali, talvolta aggravati da dinamiche di abuso di potere sul luogo di lavoro. Un ulteriore inasprimento delle condizioni in questo ambito si verificò a partire dagli anni Novanta con il fenomeno della “centralizzazione del lavoro part-time”, attraverso il quale molti lavoratori impiegati con questa modalità iniziarono a svolgere funzioni analoghe a quelle dei dipendenti regolari, andando di fatto a sostituirli, senza però beneficiare delle stesse tutele.¹²¹

Si è cercato di migliorare la situazione dei lavoratori non regolari facilitandone il passaggio a contratti a tempo indeterminato e migliorandone le loro situazioni lavorative. Un esempio è l'introduzione della figura del dipendente regolare limitato (*gentei seishain* 限定正社員), il cui contratto prevede vincoli più rigidi sul luogo di lavoro, limitando anche la possibilità per l'azienda di imporre trasferimenti o straordinari. Pur garantendone una maggiore stabilità, vengono ancora considerati dipendenti relativamente facili da licenziare, motivo per cui è necessario un controllo costante, specialmente per quanto riguarda gli abusi di potere.¹²²

Nonostante tali problematiche, nel 1993 venne promulgata la *Tanjikan rōdōsha* 短時間労働者, ovvero l'Act on Improvement, etc. of Employment Management for Part-Time Workers (Legge n.76 del 1993). Tale normativa mirava a promuovere il miglioramento della gestione dell'occupazione dei lavoratori part-time, favorendo la possibilità per questi ultimi di valorizzare le proprie capacità e garantendo condizioni di lavoro più eque rispetto a quelle dei lavoratori regolari, attraverso l'adozione

¹¹⁹ LUU, “The Impact of Globalization...”, cit., p.35.

¹²⁰ KONNO, Hiseiki rōdō (wākingupua)..., cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 13 marzo 2026).

¹²¹ *Ibidem*.

¹²² KONNO, Hiseiki rōdō (wākingupua)..., cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 13 marzo 2026).

di misure volte al miglioramento del trattamento e delle condizioni lavorative (Art.1).¹²³ Inoltre, come stabilito dall'Art.4, il governo nazionale è chiamato a svolgere un ruolo di sostegno nei confronti dei datori di lavoro, fornendo orientamento e assistenza e promuovendo iniziative di sensibilizzazione finalizzate al miglioramento della gestione dell'occupazione dei lavoratori part-time.

2.3 Risvolti sociali del fenomeno: salaryman, la realtà femminile, i giovani e il karōjisatsu

I fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu* sono ormai realtà profondamente radicate nella società giapponese e, con il passare del tempo, hanno contribuito a modellarne alcuni aspetti a causa delle conseguenze prodotte nella vita delle persone. Non si tratta di fenomeni generati esclusivamente dai lunghi orari di lavoro o da turni estenuanti, alla loro diffusione hanno infatti contribuito anche diversi fattori socioculturali strettamente legati al mondo professionale che ancora oggi risultano difficili da estirpare. Tra questi vi sono la peculiare cultura del ruolo maschile all'interno dell'ambiente lavorativo, la condizione femminile che rimane in larga misura marginale e incontra ancora numerose difficoltà nell'affermarsi al di fuori della sfera familiare e, infine, le modalità di ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e il trattamento loro riservato nelle aziende con i relativi effetti sulla loro sfera psicologica.

2.3.1 Salaryman

Il termine *salaryman* サラリーマン è in ambito linguistico un esempio di *wasei eigo* 和製英語, ossia una parola giapponese formata dall'unione di due termini inglesi, in questo caso *salary* (stipendio) e *man* (persona).¹²⁴ Letteralmente, la parola indica “una persona che lavora ricevendo uno stipendio”. Ciononostante, in Giappone, non tutti i lavoratori rientrano in questa categoria, poiché il

¹²³ *Act on Improvement, etc. of Employment Management for Part-Time Workers*, (Law No. 76 of 1993), 18 Giugno 1993.

¹²⁴ “Salarīman to wa? Imi teigi to kaishain to no chigai o wakari yasuku kaisetsu サラリーマンとは？意味・定義と会社員との違いをわかりやすく解説”, (Che cos'è un “salaryman”? Significato, definizione e differenza rispetto al termine “kaishain” spiegati in modo semplice), in “Resonance”, n.d., <https://virtualoffice-resonance.jp/column/office-worker-definition/> (consultato il 15 marzo 2026).

concetto di *salaryman* ha una sfumatura ancora più stringente, riferendosi ai dipendenti a tempo pieno che lavorano in ufficio, escludendo per esempio i funzionari pubblici o coloro che svolgono lavori part-time. Inoltre, il termine è generalmente associato in senso più stretto alla figura maschile. Comparso per la prima volta durante l'epoca Taishō (1912-1926), era spesso utilizzato per riferirsi all'uomo considerato ancora il soggetto principale per il sostentamento economico della famiglia.¹²⁵ Questa associazione tra la persona del *salaryman* e la figura maschile è rimasta a lungo radicata e proprio in contrapposizione a tale immagine, per riferirsi alle donne si iniziò a diffondere l'uso del termine OL (*office lady*). Tuttavia, con il progressivo aumento dell'attenzione verso le questioni di genere e gli studi relativi a questo tema, è opportuno sottolineare che questa espressione è oggi sempre meno utilizzata.¹²⁶

Il *salaryman*, con il suo completo formale, simbolo di conformità aziendale e caratterizzato dalla dimostrazione di forte eccellenza sul lavoro, è divenuto parte integrante dell'immaginario maschile giapponese. La sua propensione al sacrificio e alla lealtà nei confronti dell'impresa nella quale è assunto gli ha valso il soprannome di “uomo d'azienda”.¹²⁷ Da un punto di vista storico, partecipò in prima persona alla ricostruzione economica del Giappone nel periodo successivo alla Seconda guerra mondiale, guerriero nel campo del lavoro con il suo profondo servizio all'azienda e, di riflesso, alla nazione. Il Giappone del dopoguerra è stato spesso descritto come un sistema caratterizzato da un forte equilibrio tra istituzioni, economia e valori sociali, al cui centro si collocava la figura del capofamiglia maschile, sostenuta da norme culturali e da un contesto giuridico che rendevano particolarmente difficile il licenziamento dei dipendenti regolari.¹²⁸ Secondo il sociologo Ezra Vogel, questa figura professionale costituì uno dei pilastri fondamentali del cosiddetto Miracolo economico giapponese. In un paese povero di risorse naturali, il contributo dei *salaryman* fu quindi determinante per il successo di numerose attività grazie alla loro dedizione e all'orgoglio di appartenere a una grande impresa divenendo, di fatto, un perno all'interno delle organizzazioni e contribuendo alla stabilità del sistema aziendale.¹²⁹

Nonostante alcune connotazioni positive legate ai miglioramenti effettivamente riscontrati nel paese, l'aspetto critico della figura del *salaryman* rimane connesso a uno stile di vita difficile da sostenere,

¹²⁵ “Sararīman to wa? Imi teigi to kaishain to no chigai o wakari yasuku kaisetsu サラリーマンとは？意味・定義と会社員との違いをわかりやすく解説”, (Che cos'è un “salaryman”? Significato, definizione e differenza rispetto al termine “kaishain” spiegati in modo semplice), in “Resonance”, n.d., <https://virtualoffice-resonance.jp/column/office-worker-definition/> (consultato il 15 marzo 2026).

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ Robin M. LEBLANC, “Lessons from the Ghost of Salaryman Past: The Global Costs of the Breadwinner Imaginary”, *The Journal of Asian Studies*, Vol. 71, No. 4, 2012, p. 862.

¹²⁸ BRINTON, *Lost in Translation...*, cit., p.19.

¹²⁹ LEBLANC, “Lessons from the Ghost...”, cit., p.863.

contraddistinto dalla subordinazione della vita privata alle esigenze professionali, dagli straordinari e dalla dura competizione interna all'azienda per ottenere promozioni o riconoscimenti. Basti pensare alla pratica del *tanshin funin* 単身赴任 (lett. incarico individuale), durante la quale il dipendente viene trasferito per necessità aziendali lontano dalla famiglia, abbandonando responsabilità familiari quali la crescita o l'educazione dei figli.¹³⁰ Come sottolinea Taga Futoshi (2002), il *salaryman*, ormai divenuto uno stile di vita consolidato, rappresenta un modello in grado di incarnare il concetto di mascolinità egemonica nella società giapponese del dopoguerra. Con questa espressione si indica un tipo di mascolinità associata all'autorità che si colloca in una posizione dominante rispetto ad altre forme di espressione maschile, e costituita da un insieme di pratiche sociali volte a legittimare il predominio maschile.¹³¹ Il modello del lavoratore salariato diventa così uno standard ideale nella società giapponese, affiancato dalla figura della casalinga, e insieme vanno a rappresentare la forma ultima del prototipo di vita proposto a livello nazionale. Tuttavia, tale immagine sta lentamente cambiando. Basti consultare sondaggi sull'opinione pubblica sulla parità di genere condotti dall'Ufficio di Gabinetto; la quota di chi concorda con la tradizionale divisione dei ruoli sta diminuendo, mentre cresce il numero di chi la contesta. Nel 2016, per esempio, i favorevoli erano il 40,6%, mentre i contrari hanno raggiunto il 54,3%, indicando quindi una trasformazione concreta nella distribuzione del ruolo del principale percettore di reddito all'interno della famiglia.¹³² Ciononostante, nel 2014 una quota significativa di lavoratori giapponesi superava le 49 ore settimanali (oltre la media prevista dalla normativa vigente), con una netta prevalenza degli uomini che registravano un 30% rispetto al 9.7% delle donne.¹³³

Se è vero che la ricerca dell'eccellenza e del riconoscimento professionale costituiscono elementi centrali nell'affermazione della figura del *salaryman*, spingendolo ad accettare incarichi gravosi e lunghe ore in ufficio, è altrettanto importante riflettere su quanto a lungo questa facciata del *kigyō senshi* 企業戦士 (guerriero aziendale) possa effettivamente durare¹³⁴. Negli anni Ottanta, campagne pubblicitarie come 「24 時間戦えますか...ジャパニーズ・ビジネスマン」 (lett. “Puoi combattere 24 ore... *salaryman* giapponese!”)¹³⁵ contribuirono a rafforzare l'immagine del

¹³⁰ HERBIG, “Karoshi: Salaryman Sudden...”, cit., p.11.

¹³¹ TAGA Futoshi, 多賀 太, “Dansei rōdō ni kansuru shakai ishiki no jizoku to hen'yō — sararīmanteki hatarakikata no hyōjunsei o megutte 男性労働に関する社会意識の持続と変容—サラリーマン的働き方の標準性をめぐって”, (Persistenza e trasformazione delle rappresentazioni sociali del lavoro maschile — intorno alla normatività del modello lavorativo del salaryman), *Japanese Journal of Labour Studies*, No. 699, 2018, p. 5.

¹³² TAGA, “Dansei rōdō ni kansuru...”, cit., p. 6.

¹³³ YAMAUCHI, “Overwork-related disorders...”, cit., p.293.

¹³⁴ TAGA, “Dansei rōdō ni kansuru...”, cit., pp. 8-9.

¹³⁵ *Ivi*, p.10.

lavoratore instancabile. Tuttavia, studi condotti nei campi del *karōshi* e del *karōjisatsu* mostrano chiaramente quanto questo modello culturale sia associato a effetti estremamente negativi sulla salute fisica e mentale dei lavoratori.

Il tasso di mortalità per suicidio tra gli uomini giapponesi è aumentato passando da 26,0 su 100.000 nel 1997 a 36,5 su 100.000 nel 1998, con un incremento negli uomini di mezza età.¹³⁶ Secondo quanto riportato da Yoshikawa Tōru, ricercatore capo del Centro di ricerca su *karōshi* e fenomeni correlati presso l'Istituto nazionale di ricerca sulla sicurezza e salute sul lavoro, le malattie cerebrali e cardiache colpiscono prevalentemente i lavoratori di età compresa tra i 40 e i 50 anni, con una netta predominanza maschile di circa il 96% (rispetto al 4% delle donne). I decessi dovuti a questo tipo di patologie inoltre costituiscono circa il 40% dei casi complessivi, con una prevalenza maschile del 97%.¹³⁷ Come già osservato, uno dei principali fattori che contribuisce a questa situazione è il fatto che gli uomini ricoprono più spesso posizioni di responsabilità all'interno delle aziende giapponesi e operano in contesti sociali e professionali da cui è difficile sottrarsi, aumentando così il rischio di sovraccarico lavorativo. Dal punto di vista medico, inoltre, i vasi sanguigni maschili risultano più soggetti a ostruzioni rispetto a quelli femminili, rendendo gli uomini più vulnerabili a ictus, emorragie cerebrali e altre patologie cardiovascolari.¹³⁸

Ciononostante, l'identità del *salaryman*, ovvero del capofamiglia impiegato a vita, è in declino a seguito di decenni di stagnazione economica. Molti giovani faticano a entrare nel mercato del lavoro e a raggiungere uno status paragonabile a quello dei propri padri, manifestando un progressivo declino nell'aspirazione a riprodurre quello stile di vita. Ciò è riflesso del fatto che il luogo di lavoro fatica a garantire alle nuove generazioni lo stesso livello di stabilità vissuta da quelle precedenti, contribuendo così all'aumento delle disuguaglianze economiche e della povertà del paese. Sebbene l'immagine del *salaryman* capace di mantenere la propria famiglia resti radicata nell'immaginario collettivo, la responsabilità di sostenere il Giappone in un mercato globale sempre più competitivo comincia a vacillare.¹³⁹

¹³⁶ TSUTSUMI, "Low Control at Work...", cit., p. 177.

¹³⁷ TAMURA, "Karō ni yoru totsuzenshi...", cit., 2017, <https://www.nikkei.com/nstyle-article/DGXMZO23414880T11C17A1000000/> (consultato il 17 marzo 2026).

¹³⁸ *Ibidem*.

¹³⁹ LEBLANC, "Lessons from the Ghost...", cit., p. 864.

2.3.2 La realtà femminile

Tradizionalmente, le morti da “sovraccarico” lavorativo sono state associate prevalentemente agli uomini, sia per i dati statistici disponibili sia per la loro maggiore visibilità mediatica. Ciononostante, tale visione riflette in larga parte una sottorappresentazione della condizione femminile nel mondo del lavoro giapponese. Le donne, infatti, sono spesso impiegate in forme di lavoro non regolare (come il part-time) che tendono a sfuggire ai meccanismi ufficiali di rilevazione e riconoscimento del carico lavorativo. In questo contesto, risulta più complesso che gli sforzi e le condizioni di lavoro femminili vengano formalmente riconosciuti, nonostante negli ultimi anni si sia registrato un aumento della presenza delle donne anche in posizioni regolari e con contratti a tempo indeterminato. Ne consegue che il disagio psicologico legato al lavoro tra le donne, pur essendo diffuso, appare spesso meno visibile e meno riconosciuto. Ciò, tuttavia, non ne riduce in alcun modo la rilevanza né la gravità.

In una realtà sociale segnata da problematiche sempre più pressanti, quali il basso tasso di natalità e l'invecchiamento della popolazione, sarebbe lecito aspettarsi una spinta verso una riorganizzazione della divisione di genere nel mondo del lavoro, accompagnata da politiche volte a promuovere l'uguaglianza di genere e modelli familiari fondati sulla doppia carriera dei coniugi.¹⁴⁰ Tuttavia, continua a persistere il fenomeno del “*second shift*”, concetto diffusosi a partire dagli anni Ottanta per indicare la condizione delle donne che, dopo aver concluso la giornata lavorativa, si trovano a svolgere un “ulteriore turno” domestico. Tale dinamica rappresenta un indicatore significativo del fatto che la piena realizzazione dell'uguaglianza di genere non è stata ancora raggiunta nei contesti contemporanei.¹⁴¹ Vi è quindi la necessità di costruire una nuova struttura sociale in grado di alleggerire il carico che grava sulle donne, favorendo una più equa distribuzione delle responsabilità sia in ambito professionale sia nella sfera domestica. In questa direzione si colloca la diffusione di aziende giapponesi definite *family-friendly*, o “a misura di famiglia”, che adottano politiche orientate a una maggiore flessibilità lavorativa e un miglior equilibrio tra vita privata e carriera.

Tra le misure previste rientrano, ad esempio, la riduzione dell'orario di lavoro, l'esenzione dagli straordinari, regolamentazioni a tutela della vita familiare e sistemi di reimpiego, intesi come meccanismi che consentono alle madri di reinserirsi nel contesto aziendale dopo aver dedicato un periodo alla cura dei figli¹⁴². Tuttavia, come già accennato, la realtà appare spesso distante da questi

¹⁴⁰ ROBERTS, “Balancing Work and Life...”, cit., p. 176.

¹⁴¹ Christine FIELDHOUSE, “Are You On The Second Shift? Why Women Still Have To Do Everything”, in “The Ethicalist”, 2024, <https://theethicalist.com/the-second-shift-why-women-still-do-everything/> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁴² ROBERTS, “Balancing Work and Life...”, cit., pp. 182-183.

obiettivi. Le prospettive di carriera femminili rimangono limitate e molte donne si trovano confinate in forme di lavoro precario che le rendono una forza lavoro marginale, facilmente sostituibile e, in alcuni casi, soggetta a dinamiche di sfruttamento da parte dei datori di lavoro.

Non sorprende, quindi, che le lavoratrici impiegate in queste tipologie di lavoro non regolare siano in larga misura donne di età più avanzata.¹⁴³ Questo fenomeno è strettamente connesso a casi di povertà che colpiscono nello specifico le madri single, contribuendo ad aggravare ulteriormente il carico psicologico sulle donne. Sono infatti documentate situazioni di lavoratrici impiegate in posizioni minori, come il lavoro part-time, che evidenziano tali criticità. Come riportato dall'attivista del lavoro e fondatore di POSSE¹⁴⁴ Konno Haruki, ci sono casi di donne che, pur percependo una retribuzione di circa 900 yen l'ora (all'incirca 5 euro al cambio attuale) per un impiego di cinque giorni a settimana, sono costrette a svolgere due o tre ore di straordinari al giorno, spesso non retribuiti, in un contesto caratterizzato anche da abusi e fenomeni di *pawahara* パワハラ (dall'inglese *power harassment*), o molestie basate sull'abuso di potere. Tali condizioni portano, in alcuni casi, allo sviluppo di episodi depressivi, evidenziando come il lavoro non regolare, in particolare quello delle casalinghe, sia divenuto progressivamente più rigido e gravoso, fino a esporre un numero crescente di lavoratrici a un elevato rischio di problemi di salute mentale.¹⁴⁵

La definizione di *power harassment* nel contesto giapponese deriva dal quadro normativo introdotto con la revisione dell'Act on Comprehensive Promotion of Labour Policies, o *Rōdō shisaku sōgō suishin-hō* 労働施策総合推進法 (Legge n. 132 del 1966, come modificata nel 2019 in materia di prevenzione del *power harassment*), che ha reso obbligatorio per le imprese l'adozione di misure preventive contro le molestie sul posto di lavoro.¹⁴⁶ La qualificazione giuridica del fenomeno è stata successivamente precisata attraverso linee guida emanate dal Ministero del Lavoro, che ne forniscono l'interpretazione operativa. Secondo tali indicazioni, le molestie di potere si configurano in presenza di tre elementi principali: l'esistenza di una relazione di potere tra chi agisce e la vittima, l'adozione di comportamenti che superano ciò che è necessario per lo svolgimento del lavoro e la presenza di effetti dannosi sulla vita lavorativa della persona coinvolta.¹⁴⁷

¹⁴³ HOUSEMAN, "Part-time and temporary...", cit., p.12.

¹⁴⁴ Organizzazione non profit che offre supporto ai giovani lavoratori (consulenze su sfruttamento, contratti, harassment etc.).

¹⁴⁵ KONNO, Hiseiki rōdō (wākingupua)..., cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁴⁶ OGAWA Hiromasa, Harold GODSOE, TAKEDA Moeko, "Advice from Japan's Law Against Power Harassment", in "Kojima Law Offices", n.d., <https://www.kojimalaw.jp/en/articles/0003> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁴⁷ *Ibidem*.

In linea generale, il *power harassment* non costituisce un fenomeno specificatamente legato al genere femminile. Tuttavia, nelle pratiche lavorative esso può intrecciarsi con forme di *gender harassment*, inteso come insieme di discriminazioni e molestie derivanti da norme di genere. Con tale espressione si fa riferimento a una serie di comportamenti vessatori rivolti in particolar modo alle lavoratrici considerate non conformi alle aspettative di produttività associate al modello maschile del lavoratore.¹⁴⁸ Ciò si manifesta, ad esempio, attraverso pratiche discriminatorie nei percorsi di avanzamento della carriera.

L'abuso di potere nei confronti delle donne si manifesta inoltre attraverso diverse forme di molestia, tra cui il *sekuhara* セクハラ, ovvero il *sexual harassment* (molestie sessuali), che si esprime mediante linguaggi o comportamenti a connotazione sessuale non desiderati all'interno del contesto lavorativo. Tale fenomeno può assumere la forma del *quid pro quo harassment*, ossia richieste esplicite o implicite di favori sessuali in cambio di vantaggi o benefici professionali, contribuendo così alla costruzione di un ambiente di lavoro ostile nei confronti della figura femminile. Accanto a questa tipologia di abuso si colloca il cosiddetto *matahara* マタハラ, o *maternity harassment*, che indica l'insieme di trattamenti discriminatori rivolti alle lavoratrici in relazione alla maternità. Esso include pratiche quali licenziamenti, retrocessioni o altre forme di penalizzazione professionale legate a condizioni come gravidanza, parto o fruizione del congedo di maternità.¹⁴⁹

Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ha registrato, nell'anno fiscale 2024, 159 casi riconosciuti di morte per *karōshi* o suicidio legato all'eccesso di lavoro, di cui 11 riguardavano donne. È tuttavia plausibile che la cifra reale sia più elevata. La difficoltà principale deriva dal fatto che, a partire dal 1973 e per quasi cinquant'anni, non sono state diffuse statistiche disaggregate per genere, e solo con l'introduzione dell'Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork, o *Karōshi-tō bōshi taisaku suishinhō* 過労死等防止対策推進法 (Legge n.100 del 2014) mirata alla prevenzione del fenomeno è tornata disponibile una raccolta dati di questo tipo.¹⁵⁰

¹⁴⁸ NAGAI Yoritoshi, 長井 偉訓, "Gendainihon shakai to karō-shi mondai o kangaeru — shokuba no harasumento to "karō jisatsu" o chūshin ni 現代日本社会と過労死問題を考える — 職場のハラスメント (segue nota) と "過労自殺" を中心に", (Riflessioni sul problema della morte per eccesso di lavoro nella società giapponese contemporanea: con particolare attenzione alle molestie sul lavoro e al "suicidio per eccesso di lavoro"), Università di Ehime, 2021, p. 107.

¹⁴⁹ "Workplace Harassment in Japan", in "Daijob", 2025, <https://www.daijob.com/en/guide/expat-essentials/workplace-harassment-in-japan/> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵⁰ OKAZAKI Akiko, 岡崎明子, "Josei no rōsai ya karōshi `miotosa rete iru' Nihon ni kakete iru shiten wa 女性の労災や過労死 「見落とされている」 日本に欠けている視点は", (Infortuni sul lavoro e decessi per eccesso di lavoro

Se da un lato l'ingresso delle donne in ruoli di maggiore responsabilità rappresenta un progresso significativo, dall'altro emerge con chiarezza come esse siano sempre più esposte alle conseguenze negative del sistema lavorativo. In particolare, si è osservato un incremento dei casi che coinvolgono giovani laureate che hanno sviluppato gravi patologie entro circa sei mesi dall'ingresso nel mondo del lavoro, talvolta con esiti fatali.¹⁵¹ Le donne lavoratrici si trovano infatti a fronteggiare, come la loro controparte maschile, carichi lavorativi eccessivi a detrimento della salute fisica a cui si sommano ulteriori pressioni psicologiche legate ad abusi di potere e molestie sessuali.

2.3.3 I giovani e il *karōjisatsu*

Il mondo del lavoro giapponese ha attraversato numerose trasformazioni nel corso del tempo, configurandosi oggi come un contesto complesso in cui emergono dinamiche non sempre favorevoli ai lavoratori. In questo quadro, il *karōjisatsu* rappresenta una delle conseguenze più gravi, generalmente legato a condizioni estremamente gravose, con un periodo di esposizione che può variare dai sei mesi a un anno prima del decesso. A differenza del *karōshi*, in questo caso l'esito è il suicidio, che solitamente avviene prima della manifestazione di patologie fisiche conclamate.¹⁵² Sebbene il fenomeno non sia limitato a una specifica fascia demografica, risulta particolarmente significativo analizzarne l'incidenza tra i lavoratori più giovani. L'ingresso nel mondo del lavoro in Giappone, infatti, segue regole rigide ed è fortemente influenzato da una struttura gerarchica marcata. Alla luce di ciò appare plausibile che tali condizioni contribuiscano allo sviluppo di questo disagio.

In Giappone i neolaureati affrontano generalmente, subito dopo la conclusione degli studi universitari nel mese di aprile, una fase strutturata di ricerca dell'impiego favorita dall'esistenza di un mercato del lavoro specificatamente orientato a questa categoria. Oltre alla pressione interna di dover diventare dipendenti a tempo indeterminato e al doversi conformare alle aspettative della società, le aziende competono tra loro per assicurarsi i candidati più promettenti, dando luogo a campagne di reclutamento su larga scala, al termine delle quali i giovani vengono inseriti in contesti lavorativi che

tra le donne: una prospettiva trascurata e assente in Giappone), in "Asahi Shinbun 朝日新聞", 2025, <https://www.asahi.com/articles/AST8W2DN5T8WULLI001M.html> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵¹ FUMOTO Sachiko, 麓幸子, "Karōjisatsu wa hitogotode wanai himei ageru hatarakujosei-tachi 過労自殺は他人事ではない 悲鳴上げる働く女性たち", (Il suicidio dovuto al superlavoro non è un problema di qualcun altro: le donne lavoratrici lanciano il loro grido di angoscia), in "Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞", 2016, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10151500R01C16A2000000/> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵² KAWANISHI, "On Karō-Jisatsu (Suicide by Overwork) ...", cit., p.65.

li spingono a sostenere ritmi particolarmente intensi, spesso a fronte di retribuzioni non proporzionate alla produttività richiesta.¹⁵³ I giovani si ritrovano così inseriti in contesti lavorativi gravosi caratterizzati da strutture gerarchiche fondate sull'anzianità, all'interno delle quali risulta difficile opporsi alle richieste e si dispone generalmente di un margine decisionale molto ristretto, ansie legate alla carriera e un maggiore senso di solitudine spesso dato dal telelavoro. Tali condizioni favoriscono l'insorgere di problematiche di salute mentale, come la depressione, spesso aggravate da episodi di molestie sul luogo di lavoro, elementi ricorrenti nelle cosiddette “*black companies*” (aziende nere), che saranno analizzate più avanti nel dettaglio.¹⁵⁴

In aggiunta, non è raro che a causa di queste condizioni, i neolaureati rassegnino le dimissioni per “motivi personali”, sebbene la causa reale risieda nel disagio psicologico sviluppato in ambito lavorativo. Tuttavia, tale scelta rende più difficile l'accesso all'indennità di disoccupazione, determinando la perdita di un'importante forma di sostegno economico e, di conseguenza, rimanendo con la sola possibilità di richiesta all'assistenza pubblica. Come segnalato dall'Istituto di ricerca Persol, tra i lavoratori che hanno sviluppato problemi di salute mentale negli ultimi anni a partire dal 2024, si raggiunge il 35,9% tra i ventenni, un dato più elevato rispetto alle altre fasce d'età.¹⁵⁵ Ulteriore scelta è quella di proseguire l'attività lavorativa nonostante le condizioni precarie, situazione che, nei casi più estremi, può sfociare in episodi di *karōjisatsu*.¹⁵⁶ In Giappone è piuttosto raro cercare supporto psicologico direttamente all'interno del luogo di lavoro e, quando necessario, si tende piuttosto a rivolgersi a uno psicologo privato. In generale, esiste una forte resistenza a chiedere aiuto al proprio datore di lavoro o ai colleghi, una tendenza particolarmente marcata nella fascia d'età tra i 20 e i 29 anni, dove raggiunge circa il 68%.¹⁵⁷

Secondo un'indagine condotta dal Japan Productivity Center nel 2023 sulle iniziative a sostegno della salute mentale, è emerso un aumento significativo dei problemi psicologici tra i giovani lavoratori di età compresa tra i 18 e i 29 anni con una percentuale di circa il 43,9% rispetto al 29% registrato nel 2021.¹⁵⁸ Una possibile spiegazione di questo incremento è legata al rientro in presenza successivo

¹⁵³ MOUER, *A Sociology of Work...*, cit., p.128.

¹⁵⁴ KONNO, Hiseiki rōdō (wākingupua)..., cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵⁵ “Wakate jūgyōin no mentaruherusu fuchō ni tsuite no teiryō chōsa 若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査”, (Indagine quantitative sui problemi riguardanti la salute mentale tra i giovani lavoratori), in “Persol Group”, 2024, <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health/> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵⁶ KONNO, Hiseiki rōdō (wākingupua)..., cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵⁷ “Wakate jūgyōin no mentaruherusu...”, cit., 2024, <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health/> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁵⁸ “Young Employees in Japan Most Likely to Experience Work-Related Mental Health Issues”, in “Nippon.com”, 2023, https://www.nippon.com/en/japan-data/h01841/?cx_recs_click=true (consultato il 20 marzo 2026).

alla pandemia COVID-19, che ha reso più difficile per molti giovani inserirsi pienamente nel contesto aziendale anche a causa dei cambiamenti negli stili di lavoro introdotti in quel periodo. Un'indagine analoga, condotta nel 2025, ha portato alla luce risultati simili, senza evidenziare segnali di miglioramento. A ciò si aggiunge la prospettiva delle imprese con il 39,2% che ritiene che i problemi di salute mentale tra i lavoratori siano in rapido e costante aumento.¹⁵⁹ Parallelamente, il fenomeno dei *furitā* contribuisce ad ampliare la quota di giovani impiegati in condizioni di precarietà o persino disoccupazione. In un simile scenario, appare dunque evidente come questa fascia d'età sia esposta a forti pressioni sociali e professionali.

I giovani lavoratori tendono quindi a trovarsi in condizioni di marginalità, spesso inseriti in forme di impiego non regolari che aumentano una percezione di sostituibilità, all'interno di un contesto aziendale poco orientato alla loro valorizzazione nel lungo periodo. A conferma di questa tendenza, un'indagine sulla struttura occupazionale condotta dal Ministero degli Affari Interni e della Comunicazione (*Sōmushō* 総務省) evidenzia un marcato aumento della quota di lavoro non regolare tra i giovani, in particolare nella fascia d'età compresa tra i 20 e i 24 anni la percentuale è passata da circa il 10% nel 1982 a quasi il 40% nel 2007.¹⁶⁰ Inoltre, il Libro bianco sulle misure per la prevenzione delle morti da eccesso di lavoro e fenomeni correlati (edizione Reiwa 1), segnala che tra il 2010 e il 2015, su 30 casi riconosciuti come *karōjisatsu* nel settore dei media dovuti a disturbi psichici, circa il 30% riguardava giovani tra i 20 e 30 anni e tra i casi di suicidio dovuti da “sovraccarico” di lavoro tutte e quattro le persone segnalate avevano 20 anni.¹⁶¹

In condizioni lavorative di questo tipo, in cui i giovani sono spesso spinti a sottoporre corpo e mente a ritmi che vanno oltre i propri limiti, si affianca un ulteriore fattore critico, ovvero l'assenza di una adeguata “socializzazione organizzativa”, come indicato dalla sociologa Kawai Kaoru. Con questo termine si intende il processo attraverso cui l'individuo acquisisce le conoscenze e le competenze sociali necessarie per assumere il proprio ruolo all'interno di un'organizzazione; nel contesto professionale, esso si riferisce quindi alla fase in cui i neoassunti raggiungono una posizione stabile in azienda, definendo il proprio ruolo e adattandosi progressivamente all'ambiente lavorativo.¹⁶² La criticità emerge nel momento in cui un processo che richiederebbe tempi lunghi viene invece compresso dalle aspettative dei datori di lavoro, che richiedono ai giovani un adattamento rapido e

¹⁵⁹ “Young Japanese Employees Still Most at Risk for Mental Health Issues”, in “Nippon.com”, 2026, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02602/young-japanese-employees-still-most-at-risk-for-mental-health-issues.html> (consultato il 20 marzo 2026).

¹⁶⁰ BRINTON, *Lost in Translation...*, cit., p.28.

¹⁶¹ NAGAI, “Gendainihon shakai to karō-shi...”, cit., p. 102.

¹⁶² KAWAI, “Naze, wakamono wa...”, cit., 2016, https://www.huffingtonpost.jp/kaoru-kawai/young-death-from-overwork_b_12650656.html (consultato il 21 marzo 2026).

immediato. Questo può tradursi in una condizione di forte isolamento e in un carico di lavoro eccessivo e difficilmente sostenibile.

Ciononostante, a partire dagli anni Novanta si è diffusa la categoria del *shinjinrui* 新人類 (lett. nuova umanità, inteso come nuova generazione di persone), espressione utilizzata per indicare i giovani lavoratori che si collocano al centro di un cambiamento nelle abitudini del mondo del lavoro.¹⁶³ Questi giovani si caratterizzano per una visione orientata al “lavorare per vivere”, piuttosto che il contrario, mostrando una minore disponibilità a sacrificare aspirazioni e bisogni personali in funzione del successo aziendale.¹⁶⁴ Di conseguenza, elementi tradizionalmente considerati centrali nel modello lavorativo giapponese, come la sicurezza di una carriera stabile all’interno della stessa impresa, le lunghe ore di lavoro, gli straordinari o i trasferimenti frequenti, tendono a perdere rilevanza. In questo nuovo orientamento, assume invece maggiore importanza il rispetto della libertà individuale e dell’equilibrio tra vita privata e professionale. Sarebbe auspicabile che tale modello potesse affermarsi come norma stabile e duratura, tuttavia, la sua piena realizzazione risulta complessa a causa delle persistenti criticità strutturali e culturali che caratterizzano il sistema lavorativo giapponese.

2.4 Le Black Companies

Il termine *Black Companies* è utilizzato per indicare una tipologia di aziende caratterizzate dalla tendenza ad assumere in massa giovani lavoratori per poi sfruttarli o addirittura sostituirli rapidamente, traendo profitto da questo meccanismo. Quando il Ministero del Lavoro fu sollecitato a rendere pubblica la lista delle aziende in cui si erano verificati casi di *karōshi*, la risposta fu quella di fornire un elenco in cui i nomi delle imprese risultavano oscurati. Da questa mancata trasparenza, gli attivisti contro il *karōshi* iniziarono a definire tali realtà *Black Companies*, richiamando anche l’idea di pratiche al limite della legalità.¹⁶⁵

Un tratto distintivo di queste imprese è la scarsa attenzione alla formazione dei giovani lavoratori. Di fatto, invece di investire nel loro sviluppo, le *Black Companies* puntano a impiegarli intensivamente per massimizzare i profitti nel breve periodo, facendo leva sulle aspettative dei neolaureati e portando

¹⁶³ HERBIG, “Karoshi: Salaryman Sudden...”, cit., p.15.

¹⁶⁴ *Ibidem*.

¹⁶⁵ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p.73.

all'estremo pratiche già presenti nel contesto lavorativo giapponese.¹⁶⁶ Si tratta dunque di imprese contraddistinte da condizioni di lavoro particolarmente gravose, obiettivi irrealistici e frequenti episodi di molestie, nelle quali è diffusa una logica di impiego “uso e getta” dei giovani.¹⁶⁷ Inoltre, nel caso in cui un lavoratore inizi a manifestare l'intenzione di lasciare il proprio impiego, questo tipo di azienda tende a ostacolarne le dimissioni facendo ricorso a minacce di sanzioni economiche o penali.¹⁶⁸ Allo stesso tempo, poiché sono caratterizzate da un numero elevato di assunzioni e da un alto tasso di *turnover*¹⁶⁹, evitano il licenziamento diretto e spingono invece i dipendenti ritenuti non più utili a dimettersi formalmente di propria iniziativa.¹⁷⁰

Il Ministero del Lavoro giapponese non fornisce una definizione ufficiale del termine, tuttavia, nella sezione dedicata alla verifica delle condizioni di lavoro (*tashikameyou rōdō jōken*, 確かめよう労働条件), vengono individuate alcune caratteristiche ricorrenti tra cui l'imposizione di orari di lavoro estremamente lunghi e di obiettivi eccessivi, un basso livello di conformità alle norme con una conseguente diffusione di *power harassment* e mancato pagamento degli straordinari e, infine, l'applicazione di criteri di reclutamento severi nei confronti dei giovani.¹⁷¹

Alcune realtà aziendali impongono una competizione selettiva definita “fase preliminare” anche dopo l'assunzione formale dei dipendenti. Durante questo periodo, i lavoratori sono sottoposti a una forte competizione e a orari di lavoro estremamente lunghi poiché, pur essendo assunti come dipendenti regolari, la loro posizione non è di fatto garantita e permane la costante percezione di poter essere licenziati in qualsiasi momento.¹⁷² Secondo le linee guida, si dovrebbe rimanere entro le 80 ore di straordinari mensili, tuttavia, in questi contesti si registrano spesso picchi che arrivano a superare anche le 240 ore portando a episodi di *karōjisatsu* tra i giovani dipendenti. Questo sistema prende il nome di “salario con straordinari fissi inclusi” divenendo una caratteristica emblematica di questo

¹⁶⁶ KONNO, “Hiseiki rōdō (wākingupua)...”, cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 21 marzo 2026).

¹⁶⁷ UMEZAWA Koji, 梅澤 康二, “Burakku kigyō to wa? Burakkugaisha no tokuchō 10-ko to minuku pointo ブラック企業とは？ブラック会社の特徴 10 個と見抜くポイント”, (Che cos'è una "società nera"? 10 caratteristiche delle società nere e come individuarle), in “Roudou Pro”, 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/> (consultato il 21 marzo 2026).

¹⁶⁸ “Burakku kigyō ni tsuite ブラック企業について”, (Riguardo alle Black Companies”, in “Kyōto shinsotsu ōen”, n.d., https://site.mhlw.go.jp/nisizinkarasumaoike-kyoto-plaza/home/shinsotsu/kyu-shoku/kosokoso_00002.html (consultato il 22 marzo 2026).

¹⁶⁹ Tasso di ricambio del personale all'interno di un'azienda, dato dal numero di lavoratori che lasciano e vengono sostituiti in un determinato periodo.

¹⁷⁰ KONNO Haruki, 今野 晴貴, “Burakku kigyō no jittai to sono taisaku ブラック企業の実態とその対策”, (La realtà delle Black Companies e le loro contromisure”, *DIO*, No. 4, 2014, p. 8.

¹⁷¹ UMEZAWA, “Burakku kigyō to wa?...”, cit., 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/> (consultato il 22 marzo 2026).

¹⁷² KONNO, “Burakku kigyō no...”, cit., p.9.

tipo di aziende.¹⁷³ A questo si aggiunge la procedura degli “straordinari forfettari”, ovvero a retribuzione fissa, che risulta legale solo nel caso in cui siano chiaramente specificati sia il numero di ore straordinario che esso copre sia l’importo corrispondente. Insieme viene talvolta utilizzato anche il sistema dell’orario di lavoro “flessibile” che consente di regolare l’orario su base mensile o annuale, facendo sì che anche un aumento delle ore effettivamente lavorate non venga necessariamente considerato come straordinario. Tuttavia, nel contesto di questo tipo di aziende, tali sistemi sono spesso fraintesi o abusati, venendo utilizzati per mantenere fisso il salario a fronte di un carico di lavoro eccessivo.¹⁷⁴

Il fenomeno delle *Black Companies*, come molti aspetti del mondo del lavoro giapponese, affonda le sue radici nella struttura della società e nel forte orientamento verso il sistema educativo e professionale. Le pratiche manageriali tipiche del contesto giapponese, intrecciandosi con i modelli di gestione aziendale e con una narrazione storica fondata sull’idea che il duro lavoro sia essenziale per il successo del Paese, hanno contribuito a creare terreno fertile per la diffusione di questo tipo di imprese.¹⁷⁵ Inoltre, queste aziende sono spesso imprese emergenti in settori come ristorazione, IT e assistenza, caratterizzati da una presenza debole o addirittura assente dei sindacati. Di conseguenza, anche i dipendenti “regolari” si ritrovano in una posizione di fragilità rispetto ai diritti fondamentali e al welfare, poiché mancano reali processi di negoziazione tra forza lavoro e capitale, e le condizioni di impiego sono spesso determinate in modo arbitrario dall’alto.¹⁷⁶ Le *Black Companies* finiscono così per rappresentare un problema sociale più ampio, contribuendo all’insorgenza di disturbi mentali tra i giovani che spesso sono costretti a fare affidamento sul sostegno economico delle famiglie e sui sistemi di assistenza pubblica. Konno sottolinea inoltre come i costi sanitari legati alle patologie causate da questo tipo di imprese siano aumentati in modo significativo, arrivando a costituire una quota rilevante della spesa sanitaria complessiva.¹⁷⁷

Un’indagine condotta dalla Japanese Trade Union Confederation (*Nihon rōdō kumiai sōgō rengō-kai* 日本労働組合総連合会) nel novembre del 2014 su un campione di 3.000 lavoratori dipendenti di età compresa tra i 20 e i 59 anni (equamente distribuiti tra uomini e donne) ha messo in evidenza le criticità finora trattate. Per quanto riguarda le ore di straordinario effettuate nel mese antecedente al sondaggio, la media complessiva è risultata pari al 18,8%, tuttavia il 33,9% degli intervistati ha dichiarato di non aver ricevuto alcuna retribuzione per il lavoro straordinario svolto, pari a circa una

¹⁷³ KONNO, “Burakku kigyō no...”, cit., p.9.

¹⁷⁴ UMEZAWA, “Burakku kigyō to wa?...”, cit., 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/> (consultato il 22 marzo 2016).

¹⁷⁵ TAKAHASHI, “Discourse Analysis of...”, cit., p.57.

¹⁷⁶ KONNO, “Burakku kigyō no...”, cit., pp. 9-10.

¹⁷⁷ *Ivi*, p. 10.

persona su tre.¹⁷⁸ Particolarmente significativo è il dato relativo alla percezione del proprio ambiente di lavoro come “*black company*”. Tale percentuale risulta più elevata tra i giovani, con il 32,7% tra i ventenni, il 30,5% tra i trentenni e il 25,9% tra i quarantenni.¹⁷⁹ Alla domanda sulle motivazioni alla base di tale percezione, il 52,2% dei lavoratori regolari ha indicato come principale fattore la normalizzazione degli straordinari eccessivi. Seguono il 25,6% che segnala la presenza di molestie e bullismo sul luogo del lavoro e il 22,6% che evidenzia l'impossibilità di usufruire delle pause previste.

Tra i principali elementi individuati come fattori di alimentazione del fenomeno emerge inoltre l'uso improprio, da parte dei datori di lavoro, di sistemi contrattuali quali l'orario di lavoro “considerato” (che prevede una retribuzione basata su un monte ore fisso e prestabilito), il lavoro discrezionale (in cui il tempo di lavoro non viene contabilizzato e si valuta principalmente il risultato) e il sistema salariale annuale (in cui la retribuzione è definita come importo fisso annuo). Tali sistemi possono comportare un incremento del carico lavorativo senza un corrispondente aumento della retribuzione, aspetto condiviso dal 52% degli intervistati.¹⁸⁰ Inoltre, il mancato pagamento degli straordinari contribuisce a determinare una realtà caratterizzata da salari particolarmente bassi. A seguito della revisione del salario minimo orario attuata nell'ottobre 2018 esso è stato fissato, ad esempio, a 985 yen a Tōkyō.¹⁸¹ Sebbene questi dati non siano sufficienti a descrivere interamente la realtà dei lavoratori giapponesi, evidenziano comunque una situazione critica e potenzialmente allarmante, soprattutto in relazione alla scarsa trasparenza dei processi decisionali aziendali e al rischio di sfruttamento connesso a tali forme di organizzazione sul lavoro.

Nel 2013 il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ha introdotto una serie di misure in materia di *Black Companies*, ponendo al centro dell'attenzione il problema dello sfruttamento dei giovani lavoratori. Ciononostante, gli ispettorati del lavoro presentano da soli una capacità limitata di intervento sui problemi concreti. Essi, infatti, possono agire esclusivamente nell'ambito della Labour Standards Law e, in base alla normativa vigente, per quanto riguarda gli straordinari, la stipula di un accordo tra le parti sociali consente di operare entro limiti formalmente legali, rendendo possibile l'estensione dell'orario di lavoro senza una violazione diretta della legge.¹⁸²

¹⁷⁸ Japanese Trade Union Confederation (日本労働組合総連合会), “Burakku kigyō ni kansuru chōsa ブラック企業に関する調査”, (Indagine sulle Black Companies), p. 2.

¹⁷⁹ Ivi, p.4.

¹⁸⁰ Ivi, pp. 5-6.

¹⁸¹ UMEZAWA, “Burakku kigyō to wa?...”, cit., 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/> (consultato il 22 marzo 2026).

¹⁸² KONNO, “Hiseiki rōdō (wākingupua)...”, cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 22 marzo 2026).

Queste problematiche dovrebbero essere affrontate anche attraverso il ricorso a cause civili o mediante il supporto di organizzazioni private, come la Black Company Victims Lawyers Group, che nel novembre 2013 contava oltre 170 avvocati aderenti.¹⁸³ È inoltre necessaria una collaborazione tra politica del lavoro e istituzioni sanitarie per il riconoscimento dei disturbi psichici legati a questo fenomeno, attraverso la diffusione di linee guida specifiche, in particolare nei casi di lunghi periodi di straordinario. A tal proposito, presso gli Uffici del Lavoro di Tōkyō e Ōsaka sono state istituite unità speciali per il contrasto degli straordinari illegali, denominate *Kajū rōdō bokumetsu tokubetsu taisaku han* 過重労働撲滅特別対策班, comunemente note come *kato-ku* 通称 e uno dei criteri utilizzati per la selezione delle aziende da sottoporre a controllo è la soglia delle 80 ore mensili di straordinario.¹⁸⁴

Il fenomeno delle *Black Companies* si configura dunque come una zona grigia del mercato del lavoro giapponese essendo una realtà strutturalmente problematica, spesso in contrasto con le norme vigenti, ma al contempo difficile da regolamentare in maniera efficace, che lascia i lavoratori in condizioni di vulnerabilità. Si tratta, inoltre, di un fenomeno ormai radicato anche a livello sociale, come dimostra l'istituzione del Black Company Award, assegnato annualmente all'azienda ritenuta peggiore per condizioni lavorative.¹⁸⁵ In questo contesto, numerosi casi di *karōshi* e *karōjisatsu* hanno suscitato forte attenzione nell'opinione pubblica senza, tuttavia, tradursi sempre in forme adeguate di tutela o risarcimento per le vittime e per le loro famiglie.

¹⁸³ KONNO, “Hiseiki rōdō (wākingupua)...”, cit., n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html> (consultato il 22 marzo 2026).

¹⁸⁴ MIYAZAKI, “Sābisu zangyō to wa?...”, cit., 2025, <https://www.komon-lawyer.jp/qa/zangyo/> (consultato il 22 marzo 2026).

¹⁸⁵ UMEZAWA, “Burakku kigyō to wa?...”, cit., 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/> (consultato il 22 marzo 2026).

Capitolo 3: Casi studio

È spesso osservato come, nel contesto giapponese, la visibilità di una questione sociale richieda in molti casi il verificarsi di un evento tragico di forte impatto mediatico, come un decesso, seguito da un procedimento giudiziario supportato da prove sufficienti a dimostrare la negligenza dei superiori.¹⁸⁶ In questo senso, la morte finisce per costituire la “prova ultima” in grado di portare all’attenzione determinate problematiche. Nel caso del *karōshi*, tuttavia, l’accesso al contenzioso giudiziario è proceduto da un *iter* amministrativo articolato e di lunga durata. In primo luogo, è necessario presentare una richiesta di indennizzo per infortunio sul lavoro presso l’Ispettorato degli standard del lavoro (*Rōdō kijun kantokusho* 労働基準監督署), organo locale facente capo al *Rōdō kijun kyoku* 労働基準局 (Ufficio degli standard del lavoro) del Ministero del Lavoro, che emette una decisione iniziale. In caso di esito negativo, il sistema prevede un meccanismo di ricorso amministrativo articolato su più livelli come un primo ricorso davanti a un esaminatore dell’assicurazione del lavoro e un ulteriore appello presso il Consiglio per l’assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (*Rōdō hoken shinsakai* 労働保険審査会).¹⁸⁷ Tali procedure, spesso lunghe e complesse, possono richiedere periodi molto lunghi e rendono di fatto necessaria l’assistenza di una rappresentanza legale.

Solo una volta concluso questo percorso è possibile avviare un procedimento civile, sia contro lo Stato (in caso di mancato riconoscimento dell’indennizzo) sia contro il datore di lavoro. Quando, invece, il Ministero del Lavoro riconosce la correlazione tra il decesso e l’attività lavorativa erogando anche un risarcimento pubblico, si costituisce una prova rilevante e, di conseguenza, eventuali azioni civili intraprese dalla famiglia della vittima nei confronti dell’azienda tendono ad avere esiti favorevoli.¹⁸⁸

In questa prospettiva, risulta evidente come i casi di *karōshi* ampiamente pubblicizzati abbiano svolto un ruolo cruciale sia nella definizione e nella riforma dei criteri per la concessione dei risarcimenti per infortuni sul lavoro, sia nell’accrescere la consapevolezza sociale riguardo alla diffusione del fenomeno del “superlavoro”. Il presente capitolo si propone di analizzare cinque casi rappresentativi, al fine di esaminare nel dettaglio le modalità attraverso cui il riconoscimento di tali situazioni ha

¹⁸⁶ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p. 66.

¹⁸⁷ *Ivi*, p. 67.

¹⁸⁸ *Ibidem*.

contribuito a ridefinire la responsabilità dei datori di lavoro e delle aziende nella tutela della salute dei lavoratori, tanto sotto il profilo fisico quanto quello mentale.

3.1 Caso Dentsū (1991-2000) come primo riconoscimento giuridico del *karōshi*

La preoccupazione per i casi di morte e suicidio legati all'eccesso di lavoro crebbe in modo significativo in seguito alla decisione della Corte Suprema giapponese del 2000, nella quale fu condannata Dentsū, una delle principali aziende pubblicitarie del Giappone, a risarcire la famiglia di un dipendente deceduto con una somma significativa, pari a 168 milioni di yen, la più alta registrata al tempo per i casi di decessi connessi all'attività lavorativa. La Corte riconobbe che la morte era stata causata da una depressione sviluppata a seguito di condizioni di lavoro dannose protratte nel tempo, tra cui estrema stanchezza e privazione del sonno.¹⁸⁹ Questo caso assunse quindi un'importanza preminente nella storia dei suicidi da eccesso di lavoro, sia per il dibattito pubblico che nacque a seguito della vicenda, sia per l'influenza che la sentenza ebbe sugli sviluppi successivi dei fenomeni di *karōshi* e *karōjisatsu*.¹⁹⁰

Il 27 agosto 1991, un giovane di ventiquattro anni, Ōshima Ichirō, a seguito di un periodo di un anno e cinque mesi di impiego presso la società Dentsū, sviluppò una patologia riconducibile a un orario di lavoro definito “fuori da ogni limite” e abusi di potere, come sostenuto dal suo avvocato Kawahito Hiroshi. Il suo decesso fu successivamente qualificato come caso di *karōjisatsu*, a seguito del suicidio avvenuto nella propria abitazione.¹⁹¹ I genitori del giovane ritennero che le condizioni e le modalità di lavoro avessero contribuito allo sviluppo della depressione e citarono quindi in giudizio l'azienda, chiedendo il risarcimento dei danni sulla base dell'articolo 415 del Codice civile (inadempimento contrattuale) e dell'articolo 709 (illecito civile).¹⁹²

Secondo l'art. 415 del Codice Civile giapponese (Legge n. 89 del 1896), comma 1, il creditore può chiedere il risarcimento del danno qualora l'obbligazione non venga eseguita conformemente alla

¹⁸⁹ KITANAKA, “Depression in Japan...”, cit., p.1.

¹⁹⁰ HAMAMOTO Masao, 濱本 真男, “Dentsū jiken' hanketsu no mokushi — rōdō jikan seishin igaku shindan higaisha kazoku 「電通事件」判決の黙示—労働時間・精神医学診断・被害者家族”, (Implicazioni della sentenza Dentsū: orario di lavoro, diagnosi psichiatrica e familiari della vittima), *Core Ethics*, Vol. 8, 2012, p. 341.

¹⁹¹ FUMOTO, “Karōjisatsu wa hitogotode...”, cit., 2016, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10151500R01C16A2000000/> (consultato il 3 aprile 2026).

¹⁹² HAMAMOTO, “Dentsū jiken' hanketsu...”, cit., p.341.

prestazione dovuta oppure qualora l'esecuzione diventi impossibile. Tale responsabilità, tuttavia, non sussiste se l'inadempimento non è imputabile al debitore. Il comma 2 prevede inoltre che il creditore possa domandare il risarcimento in sostituzione della prestazione nei casi in cui questa sia divenuta impossibile, il debitore dichiari di non voler adempiere oppure il contratto venga risolto per inadempimento.¹⁹³ Applicando tali principi al caso in esame, i familiari della vittima assumono la posizione di creditori e sono pertanto legittimati a richiedere il risarcimento dei danni nei confronti della società Dentsū, in qualità di debitore, per la violazione dell'obbligo di tutela della salute del lavoratore. A ciò si aggiunge l'art. 709, il quale stabilisce che chiunque leda intenzionalmente o per negligenza i diritti o gli interessi giuridicamente protetti di un'altra persona è tenuto a risarcire il danno causato.

Con sentenza di primo grado del 28 marzo 1996, il Tribunale distrettuale di Tōkyō ha accolto quindi le richieste della famiglia, condannando l'azienda al risarcimento dei danni per violazione dell'obbligo di tutela dell'integrità psicofisica del lavoratore.¹⁹⁴ Successivamente, la Corte Suprema ha confermato tale orientamento, riconoscendo la responsabilità del datore di lavoro per non aver adottato misure idonee a prevenire l'eccessivo carico di lavoro del dipendente, il quale risultava aver lavorato per 17 mesi consecutivi senza alcun giorno di riposo.¹⁹⁵

La difesa di Dentsū cercò di attribuire la responsabilità al lavoratore, sostenendo che fosse caratterizzato da tratti ossessivo-compulsivi e che l'eccessivo carico di lavoro fosse frutto di una scelta volontaria, evidenziando come altri dipendenti fossero in grado di sostenere una mole lavorativa analoga, escludendo così che la negligenza aziendale potesse essere considerata causa della morte.¹⁹⁶ In appello, l'Alta Corte di Tōkyō, il 26 settembre 1997, pur confermando la decisione di primo grado, sentenziò il concorso di colpa riconoscendo parzialmente l'importanza di tali considerazioni, e ritenendo che alcuni fattori personali avessero inciso sull'accaduto e dispose una riduzione del risarcimento del 30% abbassando così l'importo del risarcimento a 89 milioni di yen¹⁹⁷. Tuttavia, in sede di ricorso, il 14 marzo 2000, la Corte Suprema ribaltò questa impostazione,

¹⁹³ MINPŌ (Meiji nijūkyūnen shigatsu nijūshichinichi hōritsu dai hachijūkyūgō) 民法（明治二十九年四月二十七日法律第八十九号）Codice Civile, Legge n. 89 del 27 aprile 1896, art. 415.

¹⁹⁴ HAMAMOTO, “Dentsū jiken' hanketsu...”, cit., p.341.

¹⁹⁵ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p. 70.

¹⁹⁶ *Ivi*, p. 71.

¹⁹⁷ MOTOMORI Eriko, 元森 絵里子, “Karō utsu jisatsu o umu shakai wa kawaru no ka — 2tsu no Dentsū karōjisatsu jiken o “jisatsu no rekishi shakai-gaku” kara kangaeru 過労うつ自殺を生む社会は変わるのか—2つの電通過労自殺事件を『自殺の歴史社会学』から考える”, (La società che genera suicidi per depressione da superlavoro cambierà? — Riflessioni su due casi di suicidio per eccesso di lavoro alla Dentsū attraverso La sociologia storia del suicidio), in “Synodos”, 2016, <https://synodos.jp/opinion/society/18632/> (consultato il 9 aprile 2026).

affermando che, entro un ragionevole margine di variabilità tra lavoratori impiegati nelle medesime mansioni, le caratteristiche personali non possono costituire il fondamento di un concorso di colpa, rinviando il caso all'Alta Corte.¹⁹⁸ Ne consegue che il datore di lavoro non può sottrarsi ai propri obblighi di tutela facendo leva sulle differenze individuali, ma deve piuttosto considerare che ciascun lavoratore può reagire in modo diverso alle medesime condizioni di lavoro. Si rafforza in tal modo il principio secondo cui è necessario tenere conto delle specificità di ogni dipendente, assegnando mansioni e carichi di lavoro in modo adeguato alle sue capacità e condizioni. La controversia si è conclusa tramite un accordo transattivo, tramite il quale la società ha accettato di corrispondere ai genitori della vittima la somma di 168 milioni e 500 mila yen, accompagnando il pagamento con la presentazione di scuse formali.¹⁹⁹

L'azienda Dentsū è spesso qualificata come una *black company*, non solo per il coinvolgimento in più casi di *karōjisatsu*, ma anche per la diffusione di una cultura del lavoro particolarmente rigida, incarnata nei principi noti come *Dentsū: Onijussoku* 電通：鬼十則, ossia “i dieci precetti demoniaci di Dentsū”, elaborati nel 1951 dal quarto presidente dell'azienda Yoshida Hideo.²⁰⁰ In seguito al suicidio di un'altra dipendente nel dicembre 2015, è stato annunciato che tali precetti sarebbero stati rimossi dai manuali aziendali a partire dall'anno fiscale 2017. Tuttavia, richiamarne alcuni contenuti risulta utile per comprendere la natura dell'ambiente lavorativo in questione. Tra questi si trovano affermazioni quali 「取り組んだら放すな、殺されても放すな、目的完遂までは…」 (lett. Una volta che hai iniziato, non mollare: anche se dovessi morire, non smettere, fino al raggiungimento del tuo obiettivo...) oppure 「大きな仕事と取り組み、小さな仕事はおのれを小さくする。」 (lett. Affronta compiti importanti: lavori di piccola portata finiscono per rendere piccolo anche te stesso).²⁰¹ In un simile contesto, è comprensibile come il lavoratore, costantemente spinto verso prestazioni elevate e immerso in una cultura in cui gli straordinari sono considerati parte integrante dell'attività quotidiana, possa trovarsi nell'impossibilità di far valere i propri diritti. La pressione del gruppo e la normalizzazione di tali pratiche rendono infatti difficile sottrarsi a un sistema in cui tutti appaiono conformarsi alle medesime condizioni di lavoro.

¹⁹⁸ NORTH, “Hope found in lives...”, cit., p. 71.

¹⁹⁹ MOTOMORI, “Karō utsu jisatsu o umu shakai...”, cit., 2016, <https://synodos.jp/opinion/society/18632/> (consultato il 9 aprile 2026).

²⁰⁰ YOSHIDA Nozomi, 吉田望, “Dentsū onijussoku to ura jussoku (4-daime shachō yoshida hideo-shi 電通鬼十則と裏十則 (4代目社長吉田秀雄氏) ”, (I dieci precetti demoniaci e i dieci precetti nascosti di Dentsū (del quarto presidente Yoshida Hideo)), in “Triedge”, n.d., <https://triedge.co.jp/media/dentsu10soku> (consultato il 3 aprile 2026).

²⁰¹ *Ibidem*.

In quest'ottica, la sentenza di primo grado assume un rilievo particolarmente significativo anche sul piano sociale, poiché ha riconosciuto il diritto al risarcimento dei danni nei confronti dell'azienda per violazione dell'obbligo di tutela della sicurezza. A partire da questa decisione, sono aumentate le azioni giudiziarie analoghe promosse contro i datori di lavoro, facendo sì che i tribunali mostrassero una maggiore apertura nell'accogliere le richieste avanzate dai familiari delle vittime.²⁰² La pronuncia ha inoltre reso possibile percorrere una via alternativa di tutela per i familiari dei lavoratori deceduti, consentendo di ottenere un ristoro anche per quei danni non coperti dal sistema assicurativo contro gli infortuni sul lavoro. Ciò risulta fondamentale nei casi di *karōjisatsu*, in cui la principale difficoltà consiste spesso nella carenza di prove concrete, a differenza dei casi di *karōshi* riconducibili a patologie cardiache o cerebrali, nei quali il nesso causale è generalmente più facile da accertare. Nei casi di suicidio, infatti, risulta più complesso escludere la componente volontaria dell'atto. Questo caso è dunque divenuto emblematico, contribuendo a promuovere una maggiore attenzione verso la revisione dei criteri di riconoscimento dei risarcimenti in sede amministrativa.²⁰³

Ciò non implica che non siano emerse criticità, per esempio, un punto focale sulla determinazione dell'orario di lavoro della vittima e la valutazione della sua eventuale eccedenza rispetto ai limiti “socialmente tollerabili”.²⁰⁴ Il tribunale ha quindi confrontato i dati provenienti dai registri autodichiarati con quelli derivanti da ispezioni e registri delle uscite, qualificando le discrepanze come lavoro straordinario e giungendo così a una stima particolarmente elevata dell'impegno lavorativo, pari a circa 14 ore al giorno, per un totale superiore alle 3500 ore annue.²⁰⁵ La criticità principale risiede nel fatto che la nozione di limiti “socialmente tollerabili” rimane vaga e difficilmente definibile in termini oggettivi. Anche il riferimento alle 3000 ore annue come indicatore del rischio di morte o suicidio da “superlavoro” appare poco solido, poiché casi concreti dimostrano come tali fenomeni possano verificarsi anche in presenza di orari inferiori. Analogamente, i limiti fissati attraverso accordi tra datore di lavoro e sindacato possono comunque tradursi in condizioni lavorative dannose. Risulta quindi complesso stabilire con certezza un nesso causale basato unicamente sul criterio della “tollerabilità” dell'orario di lavoro, emergendo piuttosto come anche parametri formalmente legittimi possano incidere negativamente sulla salute del lavoratore.²⁰⁶

Ciononostante, l'avvocato dei familiari ha definito la decisione della Corte suprema 「日本の人権史に残る画期的な判決」, ossia “una sentenza senza precedenti destinata a lasciare un segno nella

²⁰² HAMAMOTO, “Dentsū jiken' hanketsu...”, cit., p.341.

²⁰³ *Ibidem*.

²⁰⁴ *Ivi*, p.342.

²⁰⁵ *Ivi*, pp. 342-343.

²⁰⁶ HAMAMOTO, “Dentsū jiken' hanketsu...”, cit., p.341.

storia dei diritti umani in Giappone”, soprattutto il riconoscimento della responsabilità del datore di lavoro nella gestione e tutela della salute mentale dei dipendenti. Ciò è legato, in particolare, al fatto che la Corte ha introdotto un criterio interpretativo che esclude la possibilità di ridurre in automatico il risarcimento sulla base del concorso di colpa, evitando giustificazioni semplicistiche fondate su elementi quali la personalità della vittima o l’eventuale mancata adozione di misure necessarie da parte dei familiari.²⁰⁷

Pur non avendo risolto integralmente le difficoltà che le vittime, o i loro familiari, incontrano in ambito giuridico, questo caso ha rappresentato un passaggio fondamentale, diventando uno dei primi riconoscimenti giuridici effettivi in materia e contribuendo a portare alla luce problematiche fino ad allora scarsamente considerate.

3.2 Caso Watami (2008) e la narrativa delle *Black Companies*

Nel quadro delineato, le *Black Companies* si configurano come una realtà ormai radicata nel contesto lavorativo giapponese, caratterizzata da modalità operative che si collocano in un’area di ambiguità giuridica e che continua a persistere nonostante i numerosi scandali riconducibili a casi di *karōshi* e *karōjisatsu*. Ne emerge un fenomeno che non può essere considerato isolato e che si inserisce stabilmente in un modello aziendale diffuso nella società giapponese.

In tale contesto si colloca il caso Watami del 2008, quale manifestazione emblematica delle dinamiche proprie di questa tipologia di imprese, evidenziando come tali prassi si traducano in condizioni lavorative estreme.

Nel giugno 2008, Mori Mina, allora ventiseienne e dipendente della catena di *izakaya* “Watami”, gestita dalla società ワタミフードサービス (Watami Food Service), nella prefettura di Kanagawa, si tolse la vita a soli due mesi dall’assunzione.²⁰⁸ L’orario di lavoro registrato evidenziava turni

²⁰⁷ HAMAMOTO, “Dentsū jiken' hanketsu...”, cit., p.342.

²⁰⁸ NAKAZAWA Makoto, 中澤 誠, “Watami karōshi jiken to wakai no shakaiteki igi ワタミ過労死事件と和解の社会的意義”, (Il significato sociale del caso di morte da eccesso di lavoro alla Watami e della sua risoluzione transattiva), relazione presentata alla quarta sessione del secondo congresso della Società per la prevenzione del *karōshi*, n.d., <https://www.jskr.net/wp-content/uploads/2016/09/66cf6bc000d7e91df701ba83b8b5d20f.pdf> (consultato il 14 aprile 2026).

estremamente prolungati, generalmente dalle 15:00 fino alle 3:00-5:00 del mattino successivo. I giorni di riposo erano rari e, anche in tali occasioni, la dipendente era tenuta a partecipare ad attività di volontariato per l'azienda, con straordinari che raggiungevano le 140 ore mensili, circa 60 ore oltre la soglia individuata dal Ministero del Lavoro come limite a partire dal quale aumenta significativamente il rischio di *karōshi*.²⁰⁹ Il nodo centrale risiede nella violazione del *saburoku kyōtei* 三六協定 da parte di Watami. Tale accordo, previsto dall'art.36 della Labour Standards Law (da cui deriva il nome, in riferimento ai numeri 3 三 e 6 六), consente a un datore di lavoro di superare i limiti ordinari dell'orario di lavoro, purché sia stipulato un accordo scritto con il sindacato rappresentativo della maggioranza dei lavoratori, oppure, in sua assenza, con un rappresentante dei lavoratori designato. In presenza di tale accordo, il datore può richiedere prestazioni di lavoro straordinario o nei giorni di riposo, nei limiti e secondo le condizioni stabilite. Nel caso di Watami, tuttavia, il direttore della singola filiale individuava unilateralmente un dipendente incaricato di sottoscrivere l'accordo, senza fornirgli adeguate spiegazioni sul contenuto e senza coinvolgere gli altri lavoratori. L'accordo relativo alla filiale di Yokosuka, presso cui era impiegata la vittima, prevedeva un limite massimo di 120 ore di straordinario mensile; nondimeno, il carico di lavoro effettuato dalla dipendente superava persino tale soglia, risultando quindi eccedente non solo rispetto agli standard legali, ma anche rispetto ai limiti previsti dallo stesso accordo aziendale.²¹⁰

A ciò si aggiunse la diagnosi di un disturbo dell'adattamento, successivamente riconosciuto come conseguenza del grave sovraccarico lavorativo.²¹¹ Consultando alcune frasi tratte dal diario della vittima, quali 「体が痛いです。体が辛いです。」 (lett. Mi fa male il corpo, il mio corpo è allo stremo) e 「どうか助けて下さい。誰か助けて下さい」 (lett. Vi prego, aiutatemi, qualcuno mi aiuti), emerge chiaramente un grido di aiuto coerente con il quadro delineato, che evidenzia la gravità della situazione in cui la dipendente si trovava.²¹² In aggiunta, secondo un documento aziendale in

²⁰⁹ Philip BRASOR, “Watami under scrutiny after karōshi”, in “The Japan Times”, 2012, <https://www.japantimes.co.jp/news/2012/06/17/national/media-national/watami-under-scrutiny-after-karshi/> (consultato il 18 aprile 2026).

²¹⁰ *Ibidem*.

²¹¹ “Watami, shain no karōjisatsu de wakai izoku ni 1.3 Oku-en shiharai ワタミ、社員の過労自殺で和解 遺族に 1.3 億円支払い”, (La Watami raggiunge un accord extragiudiziale in seguito al suicidio da eccesso di lavoro di una dipendente, versando 130 milioni di yen alla famiglia), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2015, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG08H76_Y5A201C1CR8000/ (consultato il 14 aprile 2026).

²¹² “Nyūsha 2-kagetsu de karōjisatsu shita ‘watami’ no 26-sai josei shain... techō ni ‘kimochi ga shizumu. Hayaku ugokenai. Darekatasukete’ 入社 2 カ月で過労自殺した「ワタミ」の 26 歳女性社員...手帳に「気持ちが沈む。早く動けない。誰か助けて」”, (Una dipendente ventiseienne della Watami si è suicidata per eccesso di lavoro appena due mesi dopo l'assunzione... Nel suo quaderno aveva scritto “Mi sento depressa. Non riesco a muovermi velocemente.

forma di domande e risposte alla questione relativa al numero di ore di lavoro previste, l'azienda sosteneva che il tempo trascorso all'interno della sede coincidesse con il tempo di lavoro, aggiungendo che il lavoro, in quanto attività da portare a termine, non dovrebbe essere vincolato a un orario prestabilito, di fatto configurando una sostanziale sovrapposizione tra orario di apertura del locale e orario lavorativo, creando un'estensione implicita del tempo lavorativo.²¹³

Nel 2009, i genitori della vittima presentarono una domanda di riconoscimento dell'infortunio sul lavoro presso l'Ufficio ispettivo del lavoro di Yokosuka, che tuttavia venne respinta. In seguito proposero ricorso all'Ufficio del lavoro della prefettura di Kanagawa e, nel febbraio 2012, il caso fu riconosciuto come *karōjisatsu*, eventualmente identificato anche come infortunio sul lavoro.²¹⁴ Successivamente furono intraprese diverse iniziative senza arrivare a esiti concreti, tra cui una richiesta di avvio di trattative per una soluzione transattiva da parte dei genitori e la presentazione, nel 2012, di un'istanza di mediazione da parte di Watami presso il tribunale semplice di Nagoya, volta alla determinazione dell'ammontare del risarcimento. Un effettivo sviluppo si ebbe nel dicembre 2012, quando la famiglia della dipendente promosse un'azione giudiziaria nei confronti dell'azienda e del suo fondatore, Watanabe Miki, presso il Tribunale distrettuale di Tōkyō, chiedendo il risarcimento dei danni. La controversia si concluse l'8 dicembre 2015, quando entrambe le parti convenute riconobbero integralmente le pretese dei genitori, pervenendo a un accordo transattivo.²¹⁵

Nei casi come quello in esame, relativi a episodi di *karōjisatsu* da parte di un dipendente, l'azienda può essere chiamata a rispondere per violazione del dovere di protezione della sicurezza, inteso come obbligo da parte del datore di lavoro di tutelare la vita e l'integrità psicofisica dei lavoratori nello svolgimento delle mansioni lavorative. Tuttavia, tale obbligo non ha carattere assoluto e presuppone l'accertamento di una colpa del datore di lavoro, da intendersi come prevedibilità dell'evento dannoso e conseguente obbligo di evitarlo, in presenza di un adeguato nesso di causalità tra la violazione del dovere e il danno subito.²¹⁶

Qualcuno mi aiuti”), in “The Sankei Shinbun 産経新聞”, 2013, <https://www.sankei.com/article/20130726-4IXSHXC7FOMDI7C3SUVKHD6RU/> (consultato il 17 aprile 2026).

²¹³ TSUTSUMI Kōichirō, 堤 浩一郎, “Izakaya ‘watami’ shin'nyū josei shain no karōjisatsu ni tsuite 居酒屋「和民」新入女性社員の過労自殺について”, (In merito al suicidio di una nuova dipendente dell'izakaya Watami a causa dell'eccessivo carico di lavoro), in “Japan Center for Health and Safety of Working People 働くもののいのちと健康を守る全国センター”, 2012, <https://www.inoken.gr.jp/case-study/673.html> (consultato il 17 aprile 2026).

²¹⁴ NAKAZAWA, “Watami karōshi jiken...”, cit., n.d., <https://www.jskr.net/wp-content/uploads/2016/09/66cf6bc000d7e91df701ba83b8b5d20f.pdf> (consultato il 14 aprile 2026).

²¹⁵ *Ibidem*.

²¹⁶ MIYAZAKI Akira, 宮崎 晃, “Watami no karōjisatsu saiban ワタミの過労自殺裁判”, (Processo per suicidio da sovraccarico di lavoro di Watami), *Daylight Times*, Daylight Law Firm, 2025, pp. 3-4.

Nei casi di suicidio come quello relativo alla vicenda Watami, assume inoltre importanza la circolare amministrativa n. 1226 del 26 dicembre 2011 心理的負荷による精神障害の認定基準について (Criteri per il riconoscimento dei disturbi mentali causati da stress psicologico) rilasciata dal Ministero del Lavoro.²¹⁷ Tale circolare stabilisce che, nelle richieste di riconoscimento di malattie professionali relative a disturbi mentali derivanti da stress lavorativo, la valutazione dell'origine professionale deve essere effettuata sulla base di criteri specifici, quali l'elevato stress lavorativo nei sei mesi precedenti, l'assenza di fattori extra-lavorativi rilevanti, il principio di vulnerabilità individuale allo stress o la presenza di straordinari prolungati.²¹⁸ Tuttavia, trattandosi di una circolare amministrativa, essa ha prevalentemente valore orientativo e non vincolante per i giudici.²¹⁹

Nel caso Watami i familiari della vittima avevano richiesto alla società e al suo fondatore un risarcimento di circa 150 milioni di yen, sostenendo che il suicidio della figlia era imputabile alla responsabilità dell'azienda. Quest'ultima ha successivamente riconosciuto il proprio dovere, corrispondendo ai genitori la somma di 130 milioni di yen e presentando scuse formali, accompagnate dall'impegno a adottare misure preventive contro il fenomeno del "superlavoro".²²⁰ L'accordo prevedeva, in particolare, il riconoscimento del suicidio come caso di *karōjisatsu* e l'assunzione di responsabilità legale da parte di Watami, con il conseguente versamento dell'importo a titolo risarcitorio. Era inoltre stabilito che ai dipendenti assunti a partire dal 2008 venisse corrisposto un arretrato salariale forfettario²²¹ di circa 2.000 yen *pro capite*, insieme all'impegno dell'azienda a ridurre le ore di lavoro straordinario.²²²

Già prima di questo caso, la società era stata oggetto di critiche, come evidenziato in un documento inviato nel 2003 da un ex dipendente di Watami a un'organizzazione di lavoratori. L'assenza di attenzione ai limiti fisici finiva per spingere i dipendenti verso un'attività lavorativa estrema, con la conseguenza che molti si ammalavano o erano costretti ad abbandonare l'impiego. Inoltre, con il pretesto della cosiddetta "formazione mattutina", il personale veniva convocato nei punti vendita

²¹⁷ MIYAZAKI, "Watami no karōjisatsu...", cit., pp. 3-4.

²¹⁸ Ministry of Health, Labour and Welfare, *Criteria for the Recognition of Mental Disorders Caused by Psychological Stress*, Notification No. 1226, 26 Dicembre 2011.

²¹⁹ MIYAZAKI, "Watami no karōjisatsu...", cit., p.4.

²²⁰ "Watami, shain no karōjisatsu...", cit., 2015, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG08H76_Y5A201C1CR8000/ (consultato il 14 aprile 2026).

²²¹ Si richiama, in via analogica, il concetto di straordinario forfettizzato, il quale consiste nella corresponsione di una somma fissa mensile a compensazione delle ore di lavoro straordinario svolte con carattere di continuità. In tal modo, viene stabilito un importo predeterminato, erogato indipendentemente dall'effettivo numero di ore di straordinario prestato. (Fonte: Ugo PAPA, "Lo straordinario forfettizzato", in "Studio legale lombardo", 2025, <https://studiolegalelombardo.net/lo-straordinario-forfettizzato> (consultato il 17 aprile 2026).

²²² "Watami, shain no karōjisatsu...", cit., 2015, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG08H76_Y5A201C1CR8000/ (consultato il 14 aprile 2026).

nelle prime ore del giorno, con una significativa riduzione del tempo destinato al riposo. Tali pratiche hanno contribuito a consolidare una cultura aziendale malsana, caratterizzata da una gestione dell'orario vaga e poco trasparente, che esponeva i dipendenti a un sovraccarico di attività operative.²²³ Inoltre, anche dopo la morte della dipendente nel 2008, sono emerse 24 violazioni della normativa sul lavoro, sempre riguardanti problematiche legate a orari eccessivi e mancati pagamenti.²²⁴

Occorre inoltre considerare che, secondo le statistiche del Ministero del Lavoro relative al 2012, nelle aziende con oltre mille dipendenti il 45,8% dei lavoratori risulta iscritto a un sindacato, a fronte di una percentuale pari al 5,5% nelle piccole società.²²⁵ Nonostante ciò, la Watami, pur contando oltre seimila dipendenti, non disponeva di alcuna rappresentanza sindacale, sebbene tale diritto sia garantito dalla Costituzione. Una dipendente assunta nello stesso periodo della vittima Mori, in una lettera indirizzata al padre di quest'ultima, ha riferito che, al momento dell'assunzione, l'azienda avrebbe comunicato ai lavoratori l'impossibilità di costituire sindacati, sostenendo che eventuali insoddisfazioni dovevano essere rivolte direttamente ai superiori.²²⁶ Tale documento ha assunto un rilievo probatorio significativo nel riconoscimento del nesso tra il suicidio della vittima e le condizioni lavorative. Risulta pertanto evidente come l'assenza di un ulteriore livello di tutela, quale la presenza di un sindacato, rivesta un ruolo di fondamentale importanza in contesti di tale natura.

Il caso ha indubbiamente contribuito al riconoscimento della responsabilità legale dell'azienda, richiamando l'attenzione sulle pratiche lavorative eccessivamente gravose, capaci di generare elevati livelli di stress e favorire l'insorgenza di patologie cliniche nei lavoratori. Ciononostante, risulta insoddisfacente la risposta fornita dal fondatore Watanabe, il quale, pur avendo presentato scuse formali, non le ha accompagnate né da dimissioni né da una piena e incisiva assunzione di responsabilità personale. Il caso può, tuttavia, aver costituito un monito per altre aziende con modelli gestionali analoghi, evidenziando la responsabilità sistemica della corporazione e l'inaccettabilità di determinate pratiche organizzative, assumendo il valore di modello di riferimento nelle controversie relative a decessi riconducibili al sovraccarico di lavoro.

²²³ NAKAZAWA, “Watami karōshi jiken...”, cit., n.d., <https://www.jskr.net/wp-content/uploads/2016/09/66cf6bc000d7e91df701ba83b8b5d20f.pdf> (consultato il 14 aprile 2026).

²²⁴ *Ibidem*.

²²⁵ “Nyūsha 2-kagetsu de karōjisatsu...”, cit., 2013, <https://www.sankei.com/article/20130726-4IXXSHXC7FOMDI7C3SUVKHD6RU/> (consultato il 17 aprile 2026).

²²⁶ *Ibidem*.

3.3 Caso Sansei Co. (2011) e la responsabilità aziendale

A differenza dei casi precedenti, in cui l'attenzione era rivolta principalmente alla responsabilità dell'ente datoriale nel suo complesso, il caso in esame consente di soffermarsi sulla possibile responsabilità personale dei soggetti ai vertici dell'organizzazione, per osservare più a fondo le diverse sfaccettature delle problematiche alla base del mondo lavorativo giapponese.

La vicenda in esame riguarda il decesso per emorragia cerebrale di un caposezione commerciale, affetto da ipertensione come patologia preesistente, di fatto riconducibile alla definizione di *karōshi*. In tale contesto sono state accertate sia la violazione dell'obbligo di tutela della sicurezza da parte del datore di lavoro, sia, soprattutto, la violazione del dovere di diligenza da parte dell'amministratore, diretto superiore della vittima.²²⁷ È quindi fondamentale inquadrare l'evento non solo nelle criticità legate all'orario di lavoro, ma anche in quelle relative al carico individuale e alle modalità di assegnazione e gestione delle mansioni, in particolare alla luce di condizioni di salute già esistenti o emerse nel corso dell'attività lavorativa.

Il dovere di diligenza degli amministratori trova fondamento nell'art.644 del Codice civile giapponese, il quale prevede che il mandatario debba gestire l'incarico conferitogli con la diligenza del buon gestore. Tale disposizione si applica anche agli amministratori societari in virtù del rinvio contenuto nel *Kaishahō* 会社法 (Companies Act, legge n. 86 del 2005).²²⁸ In particolare, l'art.330 stabilisce che il rapporto tra una società per azioni e i suoi amministratori è disciplinato dalle norme sul mandato, ovvero un rapporto giuridico in cui una parte conferisce all'altra l'incarico di compiere atti per proprio conto e nel proprio interesse, imponendo al mandatario l'obbligo di agire con diligenza e correttezza.²²⁹ Nel caso di specie, il rapporto intercorre tra la società e i suoi amministratori.

In tale circostanza, la morte del lavoratore, uomo di 51 anni, entrato nella società nel 1988 e trasferito nel 1996 al reparto tecnico-commerciale per poi diventarne caposezione nel 2007, è stata riconosciuta dall'Ufficio locale per gli standard del lavoro come correlata all'attività lavorativa. Nel mese precedente al decesso, il dipendente aveva accumulato circa 85 ore di straordinario, mentre nei due mesi antecedenti le ore complessive erano state circa 111, superando anche in questo caso la soglia indicativa di 80 ore mensili individuata dal governo ai fini della valutazione del nesso tra la patologia

²²⁷ KIMURA Keiko, 木村 恵子, "Sansei hoka jiken サンセイほか事件", (Sansei e altri incidenti), *Industrial Health*, No. 106, 2021, p. 18.

²²⁸ Companies Act (Part I, Part II, Part III and Part IV), (Law No. 86 of 2005), 26 Luglio 2005.

²²⁹ "Mandato", in "Brocardi", n.d., <https://www.brocardi.it/dizionario/2078.html> (consultato il 21 aprile 2026).

e l'ambiente professionale.²³⁰ Il 6 agosto 2011, la vittima collassò nella sua abitazione per poi decedere nell'ospedale in cui era stato portato d'urgenza il giorno seguente.²³¹ L'azienda manifatturiera Sansei, con sede a Ōshū, nella prefettura di Iwate, non ha tuttavia riconosciuto la natura lavorativa del decesso, sostenendo dinanzi all'Ufficio per gli standard del lavoro incaricato dell'indagine che l'emorragia cerebrale fosse riconducibile esclusivamente a fattori preesistenti, quali l'ipertensione e l'età del lavoratore, offrendo solamente un'indennità pari a 500.000 yen, senza formulare scuse né riconoscere alcuna responsabilità. La Sansei ha inoltre proposto un proprio metodo di calcolo delle ore lavorative, il quale prevedeva anche l'arrotondamento per difetto delle frazioni di straordinario inferiori ai 30 minuti. Sulla base di questo criterio, ha quindi sostenuto che la media degli straordinari negli ultimi sei mesi fosse pari a 72 ore mensili, concludendo che il carico di lavoro non fosse eccessivo né continuativo nel tempo e, di conseguenza, escludendo qualsiasi violazione dell'obbligo di sicurezza, negando ogni responsabilità sia in capo all'azienda sia ai suoi amministratori.²³² La famiglia ha pertanto presentato domanda di richiesta di riconoscimento dell'evento, a quasi sei mesi dopo il decesso, come infortunio sul lavoro citando in giudizio la società e i suoi membri del consiglio di amministrazione per circa 65 milioni di yen.²³³ A seguito dell'esame di cartellini presenze e rapporti giornalieri, nel luglio 2012 l'Ufficio per gli standard del lavoro di Hanamaki ha stabilito che il lavoratore era stato sottoposto a un carico di lavoro e pressioni eccessive tali da portare a un significativo accumulo di affaticamento, riconoscendo quindi la morte come caso di *karōshi*.²³⁴ Nel processo sono stati convenuti in giudizio la società datrice di lavoro e tre amministratori, tra cui l'amministratore esecutivo e direttore di stabilimento.²³⁵ A seguito dell'esito del procedimento, la società convenuta ha deliberato lo scioglimento in data 20 dicembre 2012, completando la procedura di liquidazione il 15 luglio 2013.

La controversia trae origine dalla violazione degli obblighi di tutela della salute e sicurezza del lavoratore. In particolare, il datore di lavoro avrebbe dovuto prevenire l'accumulo eccessivo di fatica e stress psicologico, attraverso una gestione adeguata dei carichi e delle mansioni. Ne consegue che la società era tenuta a ridurre il carico di lavoro della vittima, mentre gli amministratori, gravati dal

²³⁰ KONNO Haruki, tradotto da IWAHASHI Makoto, "How Japanese Legal System handles Karoshi Cases", in "Karoshi Watch in Asia", 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/how-japanese-legal-system-handles-karoshi-cases> (consultato il 21 aprile 2026).

²³¹ KIMURA, "Sansei hoka jiken...", cit. p. 18.

²³² "Chichioya no karōshi no tame ni tatakau iji e no go shien wo onegaishimasu! 父親の過労死のために闘う遺児へのご支援をお願いします!", (Chiediamo il vostro sostegno per i figli rimasti orfani che stanno lottando a causa della morte da superlavoro del padre!), in "Note", 2018, <https://note.com/sguion/n/nfc2f50f31f12> (consultato il 22 aprile 2026).

²³³ KONNO, "How Japanese Legal System...", cit., 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/how-japanese-legal-system-handles-karoshi-cases> (consultato il 21 aprile 2026).

²³⁴ *Ibidem*.

²³⁵ KIMURA, "Sansei hoka jiken...", cit. p. 18.

dovere di diligenza, avevano il dovere di impedire che l'organizzazione aziendale violasse gli obblighi di sicurezza nei confronti dei dipendenti. La responsabilità degli amministratori è stata ricondotta all'art.429, comma 1, del Companies Act, il quale prevede che i dirigenti che, nell'esercizio delle loro funzioni, agiscano con negligenza siano responsabili nei confronti dei terzi per i danni derivanti da tale condotta.²³⁶ La responsabilità viene dunque ricondotta anche alla sfera personale dei soggetti apicali, in ragione della loro posizione di garanzia all'interno dell'organizzazione aziendale, la quale imponeva un intervento a fronte di segnali evidenti di sovraccarico lavorativo. La mancata adozione di misure correttive ha quindi portato a un'omissione fondamentale ai fini dell'imputabilità.

Il 27 marzo 2020, il Tribunale distrettuale di Yokohama ha riconosciuto la responsabilità per il danno da parte della società, escludendo invece quella dei singoli membri del consiglio di amministrazione portando, di conseguenza, la famiglia a non ottenere alcun risarcimento, poiché l'azienda risultava già liquidata.²³⁷ Questo avvenne cinque mesi dopo il riconoscimento dell'infortunio sul lavoro, trasferendo terreni e immobili a un'altra azienda riconducibile a chi all'epoca ne era presidente. Tale circostanza ha alimentato nei familiari e nel loro avvocato il sospetto che l'operazione fosse finalizzata a sottrarsi agli obblighi risarcitori.²³⁸

Anche nel caso in cui la famiglia avesse avuto diritto al risarcimento, questo sarebbe dovuto essere ridotto del 70% in considerazione, da un lato, delle iniziative di uno degli amministratori, il quale aveva tentato di disporre la sostituzione del lavoratore o di rendere il lavoro più efficiente tramite l'introduzione di software, escludendo così la configurabilità di una colpa grave; dall'altro, del comportamento del deceduto, che non si era sottoposto alle cure mediche raccomandate, con conseguente applicazione della disciplina del concorso di colpa, attribuendo di fatto alla società solo il 30% della colpa.²³⁹ Ciononostante, la famiglia ha fatto ricorso nell'aprile successivo, e in sentenza di appello, il 21 gennaio 2021, l'Alta Corte di Tōkyō, ribaltando e annullando la sentenza di primo grado, ha sottolineato la gravità della condotta omissiva dell'amministratore, al tempo direttore dello stabilimento, rilevando come questi si fosse limitato al tentativo di adozione di misure generiche, senza predisporre interventi concreti e mirati alla riduzione del carico di lavoro. Pur confermando la rilevanza del concorso di colpa della vittima, la Corte ha pertanto rideterminato la percentuale di

²³⁶ KIMURA, "Sansei hoka jiken...", cit. p. 19.

²³⁷ KONNO, "How Japanese Legal System...", cit., 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/how-japanese-legal-system-handles-karoshi-cases> (consultato il 21 aprile 2026).

²³⁸ "Tsuma ni nokoshita kotoba 'ore ni nanika attara uttaero' Higashinihon daishinsaigo ni karō shi, izoku ga teiso 妻に遺した言葉「俺に何かあったら訴えろ」東日本大震災後に過労死、遺族が提訴", (Le parole lasciate alla moglie "Se mi succede qualcosa, denuncia". La famiglia ha intentato causa dopo la morte di un uomo per eccesso di lavoro a seguito del grande terremoto del Giappone orientale), in "Bengoshi.com", 2017, https://www.bengo4.com/c_5/n_6974/ (consultato il 22 aprile 2026).

²³⁹ "Tsuma ni nokoshita kotoba...", cit., 2017, https://www.bengo4.com/c_5/n_6974/ (consultato il 22 aprile 2026).

riduzione del risarcimento fissandola al 50%.²⁴⁰ Grazie al riconoscimento dell'imputabilità diretta di uno degli amministratori, i familiari della vittima sono riusciti a ottenere il risarcimento, segnando un precedente significativo. Il caso ha infatti dimostrato che, anche in presenza dello scioglimento della società, è possibile perseguire la responsabilità personale degli amministratori al fine di garantire giustizia.²⁴¹

Questo caso rappresenta un esempio emblematico del percorso che i familiari di un lavoratore deceduto per *karōshi* sono costretti ad affrontare, un percorso che sovente non arriva nemmeno in tribunale, anche a causa dell'occultazione e della fabbricazione delle prove da parte delle aziende. È quindi fondamentale che i familiari delle vittime di questo tipo di decesso si facciano avanti, contribuendo anche alla diffusione e al riconoscimento sociale e giuridico del fenomeno.

3.4 Caso Dentsū (2015) come catalizzatore per la Work Style Reform Law

La società Dentsū tornò al centro dell'attenzione pubblica nel 2015, in seguito al riconoscimento di un nuovo caso di *karōjisatsu*. L'episodio contribuì a consolidarne l'immagine di *black company* e richiamò alla memoria il caso analogo verificatosi nel 1991, oltre vent'anni prima, riaccendendo il dibattito su come, nonostante il tempo trascorso, non si fosse ancora riusciti a produrre un cambiamento significativo. Questa volta, tuttavia, si è potuto osservare un tentativo concreto da parte del governo di avviare interventi orientati a futuri miglioramenti.

La vicenda riguarda la giovane Takahashi Matsuri, all'epoca ventiquattrenne, laureatasi nel marzo 2015, che si tolse la vita la mattina di Natale dello stesso anno, gettandosi dall'alloggio aziendale a soli nove mesi dalla sua assunzione presso l'azienda. Come racconta la madre in un intervento presentato al quinto congresso dell'Associazione per la prevenzione del *karōshi* presso l'Università di Ryūkoku, già prima dell'assunzione entrambe erano a conoscenza della reputazione dell'azienda Dentsū e del caso di suicidio del 1991. La giovane era inoltre consapevole dell'esistenza di un sistema

²⁴⁰ KIMURA, "Sansei hoka jiken...", cit. p. 19.

²⁴¹ "1 Tsuki 21-nichi, tōkyōkōtōsaibansho de POSSE ga shien shite iru karō-shi saiban no hanketsu iwatashi ga arimashita. Kōsai wa chisai de no izoku kanzen haiso hanketsu o torikeshi, kaisha no sekinin o shitatameru gyakuten shōso hanketsu o kachitorimashita! 1 月 21 日、東京高等裁判所で POSSE が支援している過労死裁判の判決言い渡しがありました。高裁は地裁での遺族完全敗訴判決を取り消し、会社の責任を認める逆転勝訴判決を勝ち取りました!", (Il 21 gennaio, presso la Corte d'Appello di Tōkyō, è stata pronunciata la sentenza del processo per sovraccarico di lavoro sostenuto da POSSE. La Corte d'Appello ha annullato la sentenza del tribunale di primo grado, che aveva completamente respinto la causa dei familiari, e ha emesso una sentenza di vittoria in senso opposto, riconoscendo la responsabilità dell'azienda), in "Change.org", 2021, disponibile su: <https://www.change.org/> (consultato il 22 aprile 2026).

di segnalazione presso il Ministero del Lavoro e risultava iscritta a un sindacato. Nonostante ciò, a seguito dell'ingresso in azienda inviò il primo messaggio di aiuto alla madre, riferendo come la propria esperienza fosse paragonabile a quella della vittima Ōshima.²⁴²

Anche in questo caso si propose un modello organizzativo già stabilito, caratterizzato da pratiche di intenso sfruttamento del personale: le sessioni serali dei neoassunti non venivano registrate come straordinari, il turno di lavoro si protraeva fino a tarda notte, il riposo notturno veniva ridotto per la preparazione dei progetti da consegnare il giorno seguente e si rendeva necessario lavorare nei giorni festivi, trascorrendo spesso le notti in ufficio.²⁴³ Si arrivò persino a occultare le ore di straordinario tramite espedienti quali la registrazione delle ore eccedenti come “pasti in azienda”, che, in caso contrario, sarebbero state rilevate dal passaggio dei badge personali ai tornelli per ingressi e uscite, fissando solo sulla carta un limite formale di 70 ore. La vittima arrivò a confidare alla madre: 「熟睡すると起きられなくなるから恐くて寝られないから」 (lett. Ho paura di addormentarmi profondamente, perché temo di non riuscire a svegliarmi; per questo non riesco a prendere sonno), esprimendo quindi la paura causata dalla propria situazione. In particolare, a seguito del periodo di formazione, dal 1° ottobre 2015, una volta assunta a tempo pieno, le furono affidati incarichi che eccedevano la sua area di stretta competenza, caratterizzati da scadenze di consegna rigide, uniti all'organizzazione e pianificazione di eventi sociali per i colleghi di reparto.²⁴⁴ Secondo alcuni messaggi rinvenuti sul suo account social, sarebbe stata oggetto di comportamenti riconducibili a molestie morali e sessuali da parte del suo superiore, che le avrebbe rivolto affermazioni come “Le tue 20 ore di straordinari sono inutili per l'azienda” e “Non hai abbastanza femminilità”, contribuendo a creare nella vittima una forte pressione psicologica.²⁴⁵ Dagli stessi messaggi fu possibile evincere come la giovane avesse sviluppato una condizione depressiva o disturbo dell'adattamento, rilevando, sulla base dei contenuti presenti sul suo account social, che i sintomi si erano manifestati già all'inizio del mese di novembre e, secondo un conteggio basato sui registri di ingresso e uscita, nel mese precedente al giorno in cui si presume sia insorta la depressione, Takahashi aveva lavorato oltre 130

²⁴² TAKAHASHI Yukimi, 高橋 幸美, ““Karōshi zero no shakai wo - takahashi matsuri wa naze nakunatta no ka' 過労死ゼロの社会をー高橋まつりはなぜ亡くなったのか”, (Verso una società senza morti: perché è morta Takahashi Matsuri), 5° congresso dell'Associazione per la prevenzione del karōshi, sessione 5, Università di Ryūkoku, 2019, p. 2.

²⁴³ *Ivi*, p.3

²⁴⁴ KAWAHITO Hiroshi, 川人 博, KANIE Kitarō, 蟹江 鬼太郎, “Dentsū josei karōshi jiken ga teiki shita mono 電通女性過労死事件が提起したもの”, (Questioni sollevate dal caso di karōshi della dipendente di Dentsū), *DIO*, No. 3, 2017, p. 8.

²⁴⁵ *Ivi*, p. 9.

ore di straordinario²⁴⁶. Riferì inoltre di aver tentato di rivolgersi alla sezione risorse umane dell'azienda e che, nonostante all'inizio la situazione sembrasse poter migliorare, il carico di lavoro continuò ad aumentare fino alla fine dell'anno 2015, quando la giovane si tolse vita.²⁴⁷

La famiglia presentò domanda di risarcimento per infortunio sul lavoro presso l'Ufficio ispettivo del lavoro di Mita nell'aprile 2016, e il 30 settembre dello stesso anno fu riconosciuta la causa lavorativa del decesso.²⁴⁸ In aggiunta, su iniziativa della madre, si decise di rendere pubblica la vicenda per evidenziare l'imputabilità dell'azienda, escludendo quindi ogni lettura in termini di responsabilità individuale da parte della figlia, tramite una conferenza stampa.²⁴⁹ Nel luglio 2017 la procura ha imputato la Dentsū in quanto persona giuridica per violazioni della normativa sulle condizioni di lavoro attraverso un procedimento sommario, una forma di giudizio semplificata e accelerata, basata sugli atti già presenti nel fascicolo e normalmente conclusa con un'ordinanza di multa. L'incriminazione ha riguardato esclusivamente l'azienda, senza imputare i dirigenti, tra cui il superiore della giovane Takahashi, ritenendo che la loro responsabilità non potesse essere considerata dolosa.²⁵⁰ Tuttavia, il tribunale semplice di Tōkyō ha giudicato inadeguato il ricorso a una procedura sommaria per un caso di tale rilievo e ha disposto l'apertura di un processo ordinario, conclusosi poi con una multa di 500.000 yen.²⁵¹

L'episodio ha assunto un rilievo cruciale nel dibattito pubblico sulle riforme del lavoro in Giappone, contribuendo a segnare un punto di svolta. Grazie all'attivismo della madre della vittima e di altre famiglie colpite da situazioni analoghe, è cresciuta in modo significativo la consapevolezza sociale sui fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu*. Il 23 novembre 2016, a seguito di una raccolta firme iniziata il 15 ottobre a seguito del riconoscimento della morte di Takahashi come infortunio sul lavoro, alcuni rappresentanti impegnati nella lotta contro le morti da "superlavoro" consegnarono oltre 40.000 firme al ministro della Salute, del Lavoro e del Welfare, Shiozaki Yasuhisa, e al ministro responsabile per la riforma dello stile di lavoro, Katō Katsunobu. La petizione chiedeva interventi

²⁴⁶ "Dentsū karōshi jisatsu 1991-nen 2013-nen mo 電通 過労死・自殺 1991年・2013年も", (Dentsū: Anche nel 1991 e nel 2013 si sono verificati decessi per superlavoro e suicidi), in "Shinbun Akahata", 2016, https://www.jcp.or.jp/akahata/aik16/2016-10-24/2016102401_07_0.html (consultato il 23 aprile 2026).

²⁴⁷ TAKAHASHI, "Karōshi zero no shakai wo...", cit., p.3.

²⁴⁸ KAWAHITO, "Dentsū josei karōshi jiken...", cit., p. 9.

²⁴⁹ TAKAHASHI, "Karōshi zero no shakai wo...", cit., p.1.

²⁵⁰ "The Dentsu 'karoshi' case goes to trial", in "The Japan Times", 2017, <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/07/14/editorials/dentsu-karoshi-case-goes-trial/> (consultato il 25 aprile 2026).

²⁵¹ "Dentsū karōjisatsu 8-nen Takahashi matsuri-san haha 'jinken sonchō no keiei o' 電通過労自殺 8年 高橋まつりさん母「人権尊重の経営を」", (Otto anni dopo il suicidio per eccesso di lavoro alla Dentsū: la madre di Takahashi Matsuri chiede "una gestione aziendale che rispetti i diritti umani"), in "Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞", 2023, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUE241E60U3A221C2000000/> (consultato il 23 aprile 2026).

concreti per quanto riguarda le lunghe ore lavorative, tra cui l'introduzione di un limite massimo agli straordinari e di un periodo minimo di riposo tra un turno e l'altro (la cosiddetta "regolamentazione dell'intervallo").²⁵²

Il 29 giugno 2018 è stato quindi approvato il pacchetto legislativo noto come *Hatarakikata kaikaku* 働き方改革, ovvero la Work Style Reform Law, entrato poi in vigore a partire dal 1° aprile 2019.²⁵³

Questa riforma mirava a modernizzare il sistema del lavoro giapponese, intervenendo sia sulla riduzione delle ore lavorative sia sulle disparità tra diverse tipologie contrattuali. Tra le misure più rilevanti vi è la regolamentazione degli straordinari: è stato introdotto un limite legale che impedisce di superare le 100 ore in un singolo mese o una media di 80 ore su un periodo compreso tra due o sei mesi, con un tetto massimo annuale di 720 ore. A differenza del sistema precedente, che prevedeva limiti di 45 ore mensili e 360 annuali ma consentiva ampie deroghe tramite accordi aziendali, le nuove soglie sono accompagnate da sanzioni penali per i datori di lavoro in caso di violazione.²⁵⁴ Tali limiti sono entrati in vigore dal 1° aprile 2019 per le grandi imprese e dal 1° aprile 2020 per le piccole e medie imprese. La riforma ha inoltre introdotto l'obbligo per le aziende di registrare con precisione l'orario di lavoro e ha promosso l'adozione di un periodo minimo di riposo giornaliero tra un turno e l'altro. Un'altra misura significativa riguarda le ferie retribuite; i datori di lavoro devono assicurarsi che i dipendenti con 10 giorni di ferie annuali non ancora riscattati ne usufruiscano di almeno 5, in caso contrario sono previste sanzioni fino a 300.000 yen.²⁵⁵ Importanti interventi sono stati previsti anche per ridurre le disparità tra lavoratori a tempo determinato e indeterminato, introducendo il divieto di trattamenti irragionevolmente differenti in termini di salario e altre indennità.

Nonostante l'introduzione di sanzioni, l'efficacia di queste misure dipende in larga parte dalla loro concreta applicazione da parte delle aziende e dalla consapevolezza dei lavoratori riguardo ai propri diritti. Inoltre, il recente orientamento politico sembra andare nella direzione opposta con il governo guidato da Takaichi Sanae, entrata in carica nell'ottobre 2025, che ha avviato una riflessione su un possibile allentamento delle restrizioni sugli orari di lavoro enfatizzando la libertà di scelta

²⁵² FUMOTO, "Karōjisatsu wa hitogotode...", cit., 2016, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10151500R01C16A2000000/> (consultato il 23 aprile 2026).

²⁵³ "「Karōshi nakunaranai」 Takahashi matsuri-san haha, hitsūna omoi — Dentsū shain jisatsu, 25-nichi de 10-nen 「過労死なくならない」 高橋まつりさん母、悲痛な思い—電通社員自殺、25日で10年", (Le morti per eccesso di lavoro non si fermano: la madre di Takahashi Matsuri esprime il suo dolore straziante, dieci anni dopo il suicidio della dipendente Dentsū, avvenuto il 25), in "Jiji.com", 2025, <https://www.jiji.com/jc/article?k=2025122000276&g=soc> (consultato il 23 aprile 2026).

²⁵⁴ SANJO Yukiko, WEBSTER, Fiona, ROSSEAU, Stephanie, "Japan adopts work-style labor reforms", in "Mercer", 2019, <https://www.mercer.com/insights/law-and-policy/japan-adopts-work-style-labor-reforms/> (consultato il 24 aprile 2026).

²⁵⁵ *Ibidem*.

individuale. La questione è attualmente oggetto di discussione presso il Consiglio del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare.²⁵⁶

È fondamentale che venga trasmesso con chiarezza il messaggio che suicidi di questo tipo, così come le morti causate da patologie sviluppatesi a seguito di carichi di lavoro eccessivi, sono riconducibili alla responsabilità delle aziende e alle carenze nei meccanismi di supervisione e tutela da parte dello Stato. Ciò risulta evidente quando l'intervento pubblico si limita a richiami formali da parte dell'Ispettorato del lavoro, senza un'effettiva capacità sanzionatoria. Basti pensare al livello relativamente basso delle pene previste per le violazioni della normativa lavorativa, che possono tradursi in multe di circa 500.000 yen, spesso insufficienti a incidere realmente sulle condotte aziendali. In aggiunta, la responsabilità tende a essere diluita dalla nozione di “cultura aziendale”, evitando di colpire in modo sistemico l'organizzazione nel suo complesso.²⁵⁷

Questa vicenda mostra in modo critico come, a distanza di quindici anni dal caso di *karōjisatsu* di Ōshima, si sia verificata una morte dovuta a dinamiche sostanzialmente molto simili. Ciò evidenzia come le cosiddette “buone pratiche” adottate da Dentsū fossero, almeno in parte, meramente formali e prive di reale efficacia. Nonostante la forte risonanza sociale scaturita dal caso Takahashi, i fenomeni di morte e suicidio legato all'eccesso di lavoro non sono cessati; alla fine del 2015, 155 casi sono stati riconosciuti come infortuni sul lavoro, mentre il dato più allarmante riguarda il numero record di 1.055 persone riconosciute affette da disturbi mentali legati a un intenso stress lavorativo.²⁵⁸ La morte di Takahashi ha comunque prodotto conseguenze rilevanti sul piano aziendale, portando alle dimissioni del presidente Ishii e all'avvio di indagini per violazioni della normativa sul lavoro.

L'azienda ha inoltre dichiarato l'intenzione di voler adottare misure concrete per prevenire il ripetersi di tali eventi, alcune delle quali sono state effettivamente implementate. Tra queste, lo spegnimento dell'illuminazione degli uffici tra le 22:00 e le 5:00 per scoraggiare il lavoro notturno, una più rigorosa registrazione dell'orario effettivo attraverso la condivisione dei dati dei tornelli con i responsabili della sicurezza, e l'introduzione di controlli periodici sulla salute mentale dei dipendenti almeno una volta all'anno, con un'ulteriore verifica entro il primo anno di assunzione per i neoassunti. Sono state inoltre avviate iniziative di prevenzione delle molestie, tra cui attività di sensibilizzazione del

²⁵⁶ “Karōshi nakunaranai'...”, cit., 2025, <https://www.jiji.com/jc/article?k=2025122000276&g=soc> (consultato il 23 aprile 2026).

²⁵⁷ TAKAHASHI, “Karōshi zero no shakai wo...”, cit., p.5.

²⁵⁸ “Dentsū shin'nyū shain karōjisatsu kara 10-nen hahaoya 'kurushimi wa masu bakari' 電通 新入社員過労自殺から10年 母親「苦しみは増すばかり」”, (Dieci anni dopo il suicidio della neoassunta della Dentsū a causa del superlavoro, la madre afferma: la sofferenza non fa che aumentare), in “NHK One”, 2025, <https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10015012761000> (consultato il 23 aprile 2026).

personale, formazione dei responsabili e diffusione di informazioni sui servizi di consulenza disponibili, anche attraverso seminari organizzati con il coinvolgimento dei familiari delle vittime e dei loro rappresentanti legali.²⁵⁹ In un’ottica di maggiore trasparenza, l’azienda ha reso pubblici i progressi compiuti nel miglioramento dell’ambiente lavorativo, mostrando come nel gennaio 2025 ha ottenuto la certificazione “Eruboshi”, relativa alla promozione della partecipazione femminile, e nell’ottobre dello stesso anno la certificazione “Kurumin”, riconosciuta alle imprese impegnate nel favorire la conciliazione tra vita lavorativa e privata.²⁶⁰

Nonostante tutto, l’ampia attenzione sociale suscitata da questo caso rappresenta di per sé un risultato significativo. La possibilità di accedere direttamente ai pensieri della vittima attraverso i social network ha probabilmente contribuito a rendere la vicenda particolarmente incisiva, soprattutto tra i lavoratori più giovani, che vi hanno riconosciuto condizioni di malessere e fatica analoghe, spesso vissute in una situazione di impotenza. In un contesto di questo tipo, si sta consolidando un’opinione pubblica favorevole alle necessità di intervenire sul sistema lavorativo, evidenziando l’urgenza di promuovere, a livello governativo, riforme e direttive amministrative adeguate.²⁶¹

3.5 Caso D-UP (2023) e le dinamiche di potere

Le aziende che sottopongono i propri dipendenti a carichi di lavoro eccessivi e a orari prolungati costituiscono indubbiamente uno dei principali fattori alla base delle criticità del contesto lavorativo giapponese; tuttavia, non si possono trascurare le problematiche derivanti dagli abusi di potere esercitati dai superiori nella scala gerarchica. Anche tali dinamiche, soprattutto quando protratte nel tempo, possono generare forte stress psicologico e sono all’origine di numerosi casi di suicidio nell’ambiente professionale.

Nell’aprile 2021, a seguito della laurea, la giovane Satomi (cognome non reso pubblico) fu assunta dall’azienda di cosmetici D-UP. Otto mesi più tardi, con l’assegnazione al reparto vendite nel dicembre dello stesso anno, iniziarono tensioni con un superiore. Il 23 dicembre venne convocata dal presidente dell’azienda per presunti contrasti con colleghi più anziani e facendo affidamento esclusivamente sulla loro versione, la rimproverò per circa un’ora, arrivando a paragonarla a un “cane

²⁵⁹ KAWAHITO, “Dentsū josei karōshi jiken...”, cit., p. 10.

²⁶⁰ “Dentsū shin’nyū shain karōjisatsu...”, cit., 2025, <https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10015012761000> (consultato il 23 aprile 2026).

²⁶¹ FUMOTO, “Karōjisatsu wa hitogotode...”, cit., 2016, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZ010151500R01C16A2000000/> (consultato il 23 aprile 2026).

randagio” e ammonendola con frasi come “Non sottovalutare gli adulti”.²⁶² Anche il giorno successivo fu oggetto di dure critiche, nonostante avesse ricevuto dal proprio superiore il permesso di recarsi da un cliente, circostanza alla base del rimprovero.²⁶³ Nel gennaio 2022 le fu diagnosticata una forma di depressione che la costrinse a prendere un congedo. Nel luglio dello stesso anno l’azienda le comunicò il licenziamento per scadenza del periodo di assenza, imponendole inoltre la restituzione della tessera sanitaria e avvertendola che un eventuale utilizzo successivo sarebbe stato considerato illecito, fino a configurare una possibile frode. Il 24 agosto 2022 la giovane tentò il suicidio nella propria abitazione; sopravvisse, ma rimase in stato di incoscienza fino alla morte, sopraggiunta nell’ottobre 2023, a soli venticinque anni.²⁶⁴

Nel maggio 2024, l’Ufficio ispettivo del lavoro di Mita riconobbe il nesso causale tra la depressione insorta a seguito delle molestie e la morte della dipendente, qualificando il caso come infortunio sul lavoro.²⁶⁵ L’avvocato della famiglia, Matsumoto Ryōma, criticò duramente la condotta dell’azienda, sottolineando come alla giovane non fosse mai stata offerta una reale possibilità di esporre la propria versione dei fatti. Evidenziò inoltre che, nonostante il congedo richiesto per motivi di salute, l’azienda avesse proceduto unilateralmente al licenziamento, arrivando persino a minacciare azioni penali, di fatto escludendo qualsiasi forma di supporto.²⁶⁶ I familiari avevano già avviato una causa nel luglio 2023, prima della morte della figlia, chiedendo un risarcimento nei confronti della società e del

²⁶² “Keshōhingaisha de pawahara jisatsu, shachō jinin shi izoku ni 1.5 Oku-en shiharai e 化粧品会社でパワハラ自殺、社長辞任し遺族に 1.5 億円支払いへ”, (Il presidente di una azienda di cosmetici si è dimesso in seguito a un suicidio causato da molestie sul lavoro, l’azienda dovrà versare 150 milioni di yen alla famiglia), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2025, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD1167M0R10C25A9000000/> (consultato il 27 aprile 2026).

²⁶³ KURODA Saori, 黒田 早織, “Keshōhingaisha de pawahara, shin'nyū shain ga shibō shachō jinin shi 1 oku-en chō shiharai e 化粧品会社でパワハラ、新入社員が死亡 社長辞任し 1 億円超支払いへ”, (In una azienda di cosmetici, un caso di power harassment ha portato alla morte di una nuova assunta; il presidente si dimette e si prevede il pagamento di oltre 100 milioni di yen), in “Asahi Shinbun 朝日新聞”, 2025, <https://www.asahi.com/articles/AST9C0RMVT9CUTIL024M.html> (consultato il 26 aprile 2026).

²⁶⁴ HAYAZUMI Hajime, 速水 はじめ, “Satomi-san pawahara jisatsu jiken... diappu keshōhin shachō no namae wa dare? D - UP Sakai Mitsuru no keireki to kao gazō to tainin no matsuro 里実さんパワハラ自殺事件...ディーアップ化粧品社長の名前は誰? D-UP 坂井満の経歴と顔画像と退任の末路”, (Il caso di suicidio per power harassment di Satomi... chi è il presidente dell’azienda cosmetica D-UP? Il profile di Sakai Mitsuru, tra carriera, immagini e le circostanze delle sue dimissioni), in “Senkyo.com”, 2025, <https://go2senkyo.com/seijika/184180/posts/1188694> (consultato il 26 aprile 2026).

²⁶⁵ KURODA, “Keshōhingaisha de pawahara...”, cit., 2025, <https://www.asahi.com/articles/AST9C0RMVT9CUTIL024M.html> (consultato il 26 aprile 2026).

²⁶⁶ “Kaisha o nameru na'owari. Omae' yūmei keshōhin burando de shachō ga pawahara jishi shita shin'nyū shain no izoku ga kaiken 「会社をなめるな」 「終わり。おまえ」 有名化粧品ブランドで社長がパワハラ 自死した新入社員の遺族が会見”, (“Non prendere in giro l’azienda” “E’ finita per te”. In un famoso (segue nota) marchio di cosmetici, il presidente accusato di power harassment. I familiari della neoassunta che si è tolta la vita tengono una conferenza stampa), in “Bengoshi JP nyūsu”, 2025, <https://www.ben54.jp/news/2114> (consultato il 27 aprile 2026).

presidente. Il 9 settembre 2025, il tribunale distrettuale di Tōkyō ha definito la controversia tramite una procedura conciliativa nel caso di suicidio legato a *power harassment*, riconoscendo la responsabilità aziendale e prevedendo il pagamento di 150 milioni yen a titolo di risarcimento, nonché le dimissioni dell'allora presidente Mitsuru Sakai. Si tratta di un esito particolarmente significativo nel contesto giapponese riguardante le controversie per molestie sul lavoro, dove raramente la colpevolezza dei vertici aziendali viene accertata in sede giudiziaria. In questo caso, invece, si è giunti sia all'assunzione di responsabilità da parte del massimo dirigente sia al riconoscimento dell'infortunio sul lavoro in tempi relativamente rapidi, circa un anno dopo la richiesta.²⁶⁷

Al termine della controversia, l'azienda ha pubblicato sul proprio sito ufficiale delle scuse formali, esprimendo condoglianze alla famiglia e riconoscendo le conclusioni dell'indagine dell'Ispettorato del lavoro, in particolare il nesso tra la malattia e le condizioni lavorative. Ha inoltre confermato le dimissioni del presidente, avvenute il 10 settembre, e annunciato la nomina del nuovo amministratore delegato, Shiono Hiroaki, impegnandosi a migliorare l'ambiente aziendale.²⁶⁸ A tal riguardo, sono state presentate diverse misure preventive volte a evitare il ripetersi di situazioni analoghe, tra cui la revisione delle politiche interne contro le molestie, programmi di formazione per dirigenti e dipendenti, l'istituzione di canali esterni di consulenza e segnalazione e una riorganizzazione della struttura interna del lavoro.²⁶⁹

Questo caso rappresenta un passaggio significativo nel percorso di miglioramento delle condizioni lavorative in Giappone, in particolare per quanto riguarda la prevenzione delle molestie e la promozione di ambienti professionali più sicuri. Ha inoltre contribuito a evidenziare la responsabilità dei dirigenti e il dovere di tutelare la dignità dei lavoratori, consolidandosi come un riferimento nella memoria collettiva. Al tempo stesso, la vicenda mette in luce un aspetto preoccupante della società giapponese che continua a persistere, ovvero che un numero crescente di lavoratori finisce per sviluppare disturbi mentali a causa dell'elevato stress professionale. È fondamentale riconoscere la gravità dei comportamenti dei vertici aziendali, soprattutto quando possono avere conseguenze estreme, fino al suicidio di un dipendente. Situazioni di questo tipo risultano ancora più critiche quando coinvolgono figure ai vertici dell'organizzazione, poiché è più probabile che i meccanismi

²⁶⁷ HAYAZUMI, "Satomi-san pawahara jisatsu...", cit., 2025, <https://go2senkyo.com/seijika/184180/posts/1188694> (consultato il 26 aprile 2026).

²⁶⁸ TOI Saki, "Tokyo Court: Company President's Harassment Led to Employee's Suicide", in "Unseen Japan", 2025, <https://unseen-japan.com/d-up-harassment-suicide-ruling/> (consultato il 27 aprile 2026).

²⁶⁹ HAYAZUMI, "Satomi-san pawahara jisatsu...", cit., 2025, <https://go2senkyo.com/seijika/184180/posts/1188694> (consultato il 26 aprile 2026).

interni di tutela falliscano, lasciando il lavoratore isolato e privo di sostegno.²⁷⁰ Rimane inoltre complesso dimostrare il nesso causale tra disturbi mentali, spesso invisibili, e le condizioni lavorative e per questo motivo è plausibile ritenere che il numero reale di persone colpite, così come dei suicidi legati a tali fattori, sia superiore a quello registrato ufficialmente dal Ministero del Lavoro.²⁷¹

²⁷⁰ “Nidoto onaji higeki o kurikaesanai tame ni — D-UP shain jisatsu jiken kara manabu pawahara no honshitsu to kigyō no sekinin 二度と同じ悲劇を繰り返さないために——D-UP 社員自殺事件から学ぶパワハラの本質と企業の責任”, (Per evitare che la stessa tragedia si ripeta. La vera natura del power harassment e la responsabilità delle aziende: lezioni dal caso suicidio di una dipendente di D-UP), in “T&M Nagoya”, 2025, https://www.mh5.jp/announce2_88248.html (consultato il 27 aprile 2026).

²⁷¹ TOI, “Tokyo Court: Company ...”, cit., 2025, <https://unseen-japan.com/d-up-harassment-suicide-ruling/> (consultato il 27 aprile 2026).

Capitolo 4: Quadro normativo e politiche di prevenzione

4.1 Strumenti a tutela della salute mentale sul lavoro

Alla luce di quanto emerso dagli studi sui fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu*, sebbene essi continuino a incidere in maniera significativa sulla società giapponese, si evidenzia come il governo abbia progressivamente introdotto strumenti di prevenzione e tutela della salute psicofisica dei lavoratori, anche in risposta alla crescente attenzione da parte dell'opinione pubblica, alimentata da casi portati dinanzi ai tribunali grazie all'impegno delle famiglie delle vittime.

A seguito della promulgazione della Labour Standards Law nel 1947, uno dei principali strumenti normativi introdotti dal governo giapponese in materia di tutela dei lavoratori era la *Rōdō anzen eisei-hō* 労働安全衛生法, anche nota come Industrial Safety and Health Law (Legge n. 57 del 1972).

Come stabilito dall'art.1, la finalità della legge è garantire il benessere dei lavoratori attraverso la promozione di misure volte alla prevenzione degli infortuni e dei rischi connessi all'attività professionale, nonché al mantenimento di condizioni di lavoro adeguate sotto il profilo della sicurezza e della salute.²⁷² L'adozione della legge fu una risposta alla crescente necessità sociale di contrastare l'elevato numero di incidenti e decessi verificatisi nei luoghi di lavoro. A tal fine questa normativa va a disciplinare in maniera dettagliata gli obblighi posti a carico dei datori di lavoro per assicurare adeguati standard di sicurezza e tutela della salute occupazionale. In aggiunta, definisce anche le competenze del Ministero del Lavoro, prevedendo che esso elabori un Programma per la qualità della vita lavorativa tramite consultazioni con il Labour Policy Council.²⁷³

E' particolarmente rilevante osservare come questa normativa presenti caratteristiche peculiari rispetto alle disposizioni adottate in altri ordinamenti in materia di tutela della salute dei lavoratori; in particolare, la legge attribuisce un ruolo attivo non solo al datore di lavoro, ma anche ai dipendenti stessi, prevedendo che le attività finalizzate alla sicurezza e alla salute vengano svolte in maniera proattiva attraverso la cooperazione tra le diverse figure coinvolte.²⁷⁴ Il Capitolo III disciplina

²⁷² *Industrial Safety and Health Act*, (Law No. 57 of 1972), 8 Giugno 1972.

²⁷³ OJIMA Jun, "Features of the Japanese Industrial Safety and Health Act: some key points regarding the organization of safety and health management", National Institute of Occupational Safety and Health, *Industrial Health*, Vol. 58, 2020, p. 479.

²⁷⁴ *Ivi*, p. 480.

l'organizzazione del sistema di gestione dell'equilibrio psicofisico dei dipendenti mediante l'introduzione di specifiche figure responsabili. In base all'art.10, il datore di lavoro è tenuto a nominare, per ciascun luogo di lavoro, un responsabile generale incaricato di supervisionare gli altri responsabili competenti per gli aspetti più tecnici nel campo della prevenzione. Tra le sue funzioni rientrano la guida delle misure dirette a prevenire il deterioramento delle condizioni della salute dei lavoratori, il coordinamento dell'attuazione dei controlli medici e delle ulteriori misure preventive, nonché la conduzione di indagini sulle cause degli infortuni sul luogo di lavoro e l'elaborazione di strategie volte a evitarne il ripetersi. Inoltre, risulta importante la figura del medico del lavoro, disciplinata dall'art.13, incaricato di effettuare ispezioni periodiche (almeno una volta al mese) e di fornire assistenza sanitaria ai lavoratori. Qualora ritenga necessario adottare misure a tutela della salute del dipendente, egli può formulare raccomandazioni al datore di lavoro riguardanti sia l'assistenza sanitaria sia le condizioni o mansioni lavorative del soggetto interessato; in tali circostanze, il datore di lavoro è tenuto a seguire tali indicazioni.

Il Capitolo VII provvede nel dettaglio alle misure finalizzate alla tutela e al mantenimento della salute dei lavoratori, evidenziando il ruolo centrale del datore di lavoro nel monitoraggio delle condizioni dell'ambiente lavorativo, in conformità con le linee guida emanate dal Ministero del Lavoro. L'art.66 prevede l'obbligo per il datore di lavoro di sottoporre i dipendenti a controlli medici periodici e l'art.66-10, comma 1, introduce specifiche valutazioni dello stress psicologico affidate a personale qualificato. I commi 5 e 6 stabiliscono che il datore di lavoro debba acquisire il parere di un medico circa le misure necessarie alla tutela della salute dei lavoratori e, nell'eventualità in cui emergano particolari criticità, adottare interventi adeguati in relazione alle condizioni concrete del dipendente interessato. Tra queste misure rientrano, ad esempio, la riduzione dell'orario di lavoro o la limitazione della frequenza del lavoro notturno. Inoltre, il comma 9 dispone che lo Stato promuova corsi di formazione destinati ai medici in materia di effetti del carico psicologico sulla salute dei lavoratori, oltre a ulteriori iniziative finalizzate al mantenimento e al miglioramento delle condizioni della salute occupazionale.

La Industrial Safety and Health Law fu dunque elaborata con l'obiettivo di garantire condizioni lavorative adeguate dal punto di vista della salute e della sostenibilità organizzativa. Tuttavia, la persistente diffusione dei fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu* ha evidenziato i limiti dell'effettiva applicazione della normativa, rendendo necessarie successive modifiche legislative. Tra gli interventi più significativi vi erano l'introduzione obbligatoria del colloquio medico per i lavoratori sottoposti a carichi di lavoro eccessivi e una più precisa definizione delle funzioni attribuite al medico del

lavoro.²⁷⁵ La prima modifica fu introdotta con la finalità di individuare tempestivamente i lavoratori maggiormente esposti a rischi per la salute fisica e mentale derivati da condizioni lavorative particolarmente gravose. L'emendamento ha contribuito quindi a perfezionare i criteri di identificazione dei soggetti bisognosi, includendo in particolare i lavoratori che manifestavano sintomi di affaticamento o che effettuavano oltre 80 ore mensili di straordinari, includendo anche i soggetti impiegati in attività di ricerca o in mansioni altamente specialistiche con un monte ore superiore a 100 ore mensili di straordinario. In questa eventualità, il datore di lavoro è tenuto a monitorare accuratamente gli orari di lavoro dei dipendenti, conservando i relativi dati e trasmettendoli al medico del lavoro.²⁷⁶ La riforma ha inoltre rafforzato il ruolo di quest'ultimo, che è tenuto a formulare raccomandazioni riferendole al datore di lavoro sulla base delle informazioni raccolte durante i colloqui con i dipendenti. Qualora lo ritenga necessario, il medico può richiedere al Comitato per la sicurezza e la salute di discutere questioni concernenti la tutela della salute dei lavoratori; in tali casi, il datore di lavoro è tenuto ad adottare le misure necessarie, incluse modifiche o sospensioni delle attività lavorative.

Le varie revisioni apportate all'Industrial Safety and Health Law hanno seguito anche la spinta scaturita dall'emanazione della *Jisatsu taisaku kihon-hō* 自殺対策基本法, nota come Basic Act on Suicide Countermeasures (Legge N. 85 del 2006). Questa normativa non era rivolta esclusivamente al mondo lavorativo, ma nacque come risposta all'elevato numero di suicidi registrati in Giappone tra le fine degli anni Novanta e i primi anni Duemila. In particolare, nel 1998 il numero annuale dei suicidi superò per la prima volta i 30.000 casi, suscitando forte preoccupazione sociale favorendo l'attivismo delle associazioni e delle famiglie delle vittime.²⁷⁷ Nel 2006 furono inoltre raccolte oltre 100.000 firme a sostegno dell'introduzione di una legislazione specifica in materia di prevenzione del suicidio, contribuendo all'adozione di una normativa che riconosceva l'atto non più come una questione meramente individuale, bensì un problema sociale da affrontare mediante politiche pubbliche.²⁷⁸

I principi della legge si fondavano su un approccio multidimensionale alla prevenzione, basato sul coordinamento tra istituzioni statali, enti locali, strutture sanitarie e servizi di assistenza sociale. In tale contesto, la normativa si collegava anche ad altre disposizioni riguardanti la tutela della salute

²⁷⁵ OJIMA, "Features of the Japanese Industrial Safety...", cit., p. 486.

²⁷⁶ *Ibidem*.

²⁷⁷ John BREEN, TANIGUCHI Shoko, "Suicide is a social not an individual problem: Japan in International Perspective", in "Asia Pacific Journal", 2007, <https://apjjf.org/john-breen/2507/article> (consultato il 13 maggio 2026).

²⁷⁸ "Suicide prevention in Japan: a public health priority", in "World Health Organization", 2024, <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/suicide-prevention-in-japan--a-public-health-priority> (consultato il 13 maggio 2026).

mentale e dei soggetti vulnerabili, tra cui la *Seishin hoken oyobi seishin shōgaisha fukushi ni kansuru hōritsu* 精神保健及び精神障害者福祉に関する法律, ossia l'Act on Mental Health and Welfare for Persons with Mental Disorders or Disabilities (Legge N. 123 del 1950), finalizzata a disciplinare l'assistenza medica, il supporto sociale e il reinserimento delle persone affette da disturbi mentali, e la *Kodoku koritsu taisaku suishin-hō* 孤独・孤立対策推進法, ovvero l'Act on the Advancement of Measures to Address Loneliness and Isolation (Legge N. 45 del 2023), introdotta per contrastare il fenomeno di isolamento sociale e solitudine attraverso misure di sostegno e assistenza psicologica.²⁷⁹ La legge del 2006 promuoveva inoltre una cooperazione capillare tra Stato, prefetture e amministrazioni locali, incoraggiando interventi di prevenzione fondati sul coinvolgimento delle comunità territoriali. Parallelamente, vennero sviluppati strumenti di supporto diretto agli individui più vulnerabili, come servizi di consulenza psicologica e linee telefoniche di assistenza.²⁸⁰ La normativa può quindi essere interpretata sia come un tentativo generale di prevenzione del suicidio e tutela della salute mentale, che una risposta indiretta al crescente fenomeno del *karōjisatsu*, sviluppatosi nell'ambito di forte instabilità economica e lavorativa successivo alla crisi degli anni Novanta.

Nel tentativo di affrontare in maniera diretta il fenomeno del “superlavoro”, venne emanata anche la *Karōshi-tō bōshi taisaku suishin-hō* 過労死等防止対策推進法, o Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork (Legge N. 100 del 2014), con il preciso obiettivo di prevenire le morti e i suicidi connessi a carichi di lavoro eccessivi e a seguito dell'azione dei familiari delle vittime decedute a causa della pressione lavorativa. La normativa ha assunto particolare rilevanza poiché ha rappresentato uno dei primi interventi legislativi giapponesi rivolti espressamente alla prevenzione del *karōshi* e del *karōjisatsu*, riconoscendoli come una problematica sociale strutturale, e non più come una questione riconducibile alla responsabilità individuale del lavoratore o della singola azienda. Nacque grazie all'impegno congiunto dei familiari delle vittime, di avvocati e di organizzazioni non-profit attive nel campo della prevenzione del suicidio. Il movimento ottenne un ampio sostegno da parte dell'opinione pubblica, raccogliendo oltre 500.000 firme, e portò alla costituzione di un gruppo interpartitico di membri della Dieta nazionale, incaricato di promuovere l'adozione della legislazione mediante la presentazione di un apposito disegno di legge.²⁸¹

²⁷⁹ “Suicide prevention in Japan: a public health priority”, in “World Health Organization”, 2024, <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/suicide-prevention-in-japan--a-public-health-priority> (consultato il 13 maggio 2026).

²⁸⁰ *Ibidem*.

²⁸¹ YAMAUCHI, “Overwork-related disorders...”, cit., p.296.

L'art.1 della normativa ne chiarisce le finalità, indicando l'obiettivo di promuovere misure di prevenzione attraverso attività di ricerca, raccolta dati e sensibilizzazione pubblica, al fine di costruire una società nella quale sia possibile conciliare la vita lavorativa con quella privata, preservando al contempo la salute psicofisica dei lavoratori.²⁸² E' di particolare rilevanza la definizione di *karōshi-tō* 過労死等, ossia morte e infortuni per eccesso di lavoro, contenuta nell'art.2, la quale comprende la morte causata da malattie cerebrovascolari o cardiache dovute a carichi di lavoro eccessivi, il suicidio derivante da disturbi mentali scaturiti da un forte stress nell'ambito professionale, nonché ulteriori patologie fisiche e psicologiche originate da condizioni lavorative gravose.

La normativa attribuisce inoltre un ruolo centrale al Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare che, ai sensi dell'art.7, comma 2, è incaricato di elaborare un programma nazionale di prevenzione e di presentare annualmente al Parlamento un rapporto sul fenomeno del "superlavoro" e sulle misure adottate per contrastarlo. Essa non introduce direttamente nuove sanzioni penali né limiti rigidi all'orario di lavoro; piuttosto, definisce un quadro generale di prevenzione fondato sulla ricerca e sulla raccolta sistematica di dati, sull'istituzione di servizi di consulenza e supporto per lavoratori e familiari e sulla cooperazione tra Stato ed enti locali. Inoltre, l'art.5 individua il mese di novembre come periodo dedicato alle attività di sensibilizzazione e prevenzione relative ai fenomeni del *karōshi*, coincidente con il mese in cui la normativa entrò in vigore nel 2014, a seguito della sua promulgazione nel mese di giugno.

Ai sensi della normativa, il Ministero del Lavoro ha istituito il Council for the Promotion of Preventive Measures against Overwork-Related Disorders, organo incaricato di promuovere e coordinare le politiche di prevenzione dei disturbi connessi all'eccesso di lavoro. Il Consiglio è tenuto a riunirsi periodicamente ed è composto da rappresentanti delle persone che hanno sofferto di patologie legate all'eccesso di lavoro, familiari delle vittime decedute per cause analoghe, rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro ed esperti accademici.²⁸³ In aggiunta, nel luglio 2015 vennero adottati i Principles of Preventive Measures against Overwork-Related Disorders, volti a fornire un quadro delle politiche di prevenzione e a definire obiettivi mirati, tra cui la promozione della ricerca di disturbi correlati al *karōshi*, l'incremento della consapevolezza pubblica sul fenomeno e lo sviluppo di sistemi di assistenza.²⁸⁴

Uno studio condotto da un gruppo di ricercatori nell'ambito della salute occupazionale e pubblicato sulla rivista scientifica Journal of Occupational Health nel 2020 ha analizzato le variazioni degli orari

²⁸² *Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork*, (Law No. 100 of 2014), 27 Giugno 2014.

²⁸³ YAMAUCHI, "Overwork-related disorders...", cit., p.296.

²⁸⁴ *Ivi*, p.297.

di lavoro e l'incidenza delle patologie correlate al "superlavoro" a seguito dell'implementazione della normativa, al fine di valutarne gli effetti. In particolare, questa analisi ha calcolato il tasso di incidenza delle malattie cardiovascolari e cerebrovascolari correlate al carico lavorativo, nonché la media delle ore lavorative mensili, prendendo in considerazione dieci settori produttivi in Giappone, tra cui manifatturiero, trasporti, commercio, sanità e finanza, utilizzando dati relativi al periodo 2012-2018, comprendente sia gli anni precedenti sia quelli successivi all'entrata in vigore della legge. I risultati evidenziano una riduzione della media delle ore lavorative mensili pari a 2,54 ore per settore, mentre il tasso di incidenza delle patologie correlate all'eccesso di lavoro è diminuito del 23%.²⁸⁵ In aggiunta, lo studio stima che l'attuazione della legge del 2014 abbia contribuito a prevenire circa 1,58 casi su un milione di dipendenti di sviluppare tali problematiche, portando alla luce l'impegno del governo giapponese e delle aziende stesse nella prevenzione del fenomeno del *karōshi*.²⁸⁶ Ciononostante, tali risultati non implicano l'assenza di criticità residue nel contesto lavorativo, ma indicano piuttosto un significativo tentativo di controllo del problema e di promozione di condizioni lavorative più sostenibili.

Nello stesso anno in cui furono introdotti i Principles of Preventive Measures against Overwork-Related Disorders, il governo giapponese introdusse una nuova politica di salute occupazionale nota come Stress Check Program, finalizzata all'identificazione dei lavoratori con elevati livelli di stress psicologico nei luoghi di lavoro. Il programma è stato istituito a seguito di una modifica parziale della Industrial Safety and Health Law del 2014 ed è entrato in vigore il 1° dicembre 2015. La normativa prevede l'attuazione obbligatoria del programma almeno una volta all'anno in tutti i luoghi di lavoro in Giappone con cinquanta o più dipendenti.²⁸⁷ Le principali finalità dell'intervento sono la riduzione del rischio di disturbi di salute mentale nei lavoratori attraverso una maggiore consapevolezza del proprio livello di stress, la diminuzione dei fattori di stress lavorativo e la prevenzione dell'insorgenza di disturbi mentali tramite l'individuazione precoce dei soggetti a rischio. Questo programma prevede che il datore di lavoro somministri ai dipendenti un questionario sullo stress psicosociale, comunichi individualmente i risultati e, su richiesta del soggetto in esame, organizzi un colloquio con un medico al fine di adottare eventuali misure di miglioramento delle condizioni lavorative.²⁸⁸ Lo Stress Check Program è di fatto considerato la prima politica obbligatoria in materia di tutela della salute mentale nei luoghi di lavoro in Giappone e, pur essendo concepito come un intervento centrato sul singolo

²⁸⁵ LIN Ro-Ting, LIANG Ying-Wen, TAKAHASHI Masaya, EGUCHI Hisashi, TSUTSUMI Akizumi, LIN Sheng-Hsuan, "Effect of implementing an overwork-prevention act on working hours and overwork-related disease: A mediation analysis", *Journal of Occupational Health*, Wiley, 2020, p. 3.

²⁸⁶ *Ivi*, p. 5.

²⁸⁷ KAWAKAMI Norito, TSUTSUMI Akizumi, "The Stress Check Program: a new national policy for monitoring and screening psychological stress in the workplace in Japan", *Journal of Occupational Health*, Vol. 58, 2016, p. 1.

²⁸⁸ *Ivi*, p. 2.

individuo, può essere interpretato anche come uno strumento potenzialmente volto al miglioramento complessivo dell'ambiente organizzativo.²⁸⁹ Ciononostante, continua a persistere una problematica ricorrente nel contesto normativo giapponese, ovvero la richiesta della partecipazione dei lavoratori, la quale non è prevista come obbligatoria e rappresenta quindi un elemento essenziale ma non garantito per l'efficacia del programma.

In continuità con tali interventi, il tredicesimo Piano di prevenzione degli infortuni sul lavoro (2008-2022) prevede la promozione di misure a tutela della salute mentale nei luoghi di lavoro, definendo specifici obiettivi. Tra questi rientrano l'aumento della percentuale di lavoratori che possano accedere a servizi di consulenza per ansia e stress occupazionale e il raggiungimento di una copertura pari ad almeno l'80% degli ambienti professionali che adottano misure di tutela della salute mentale. Di particolare rilievo è inoltre l'aggiornamento dei criteri per la certificazione dei disturbi mentali che, nella versione del 2020, includono espressamente anche il fenomeno del *power harassment*.²⁹⁰ In materia di *power harassment* si fa riferimento in particolare alla *Rōdō shisaku sōgō suishin-hō* 労働施策総合推進法, ossia l'Act on Comprehensive Promotion of Labour Policies (Legge n. 132 del 1966, come modificata nel 2019), normativa che disciplina in maniera generale diverse politiche del lavoro. Con riferimento al fenomeno delle molestie e degli abusi sul luogo di lavoro, l'art. 30-2, comma 1, stabilisce che il datore di lavoro è tenuto ad adottare le misure necessarie in merito alla gestione del personale al fine di prevenire comportamenti configurabili come *power harassment*, predisponendo inoltre sistemi di consultazione e assistenza per i lavoratori.²⁹¹

Infine, esistono strumenti specializzati di ascolto telefonico finalizzati a fornire supporto a persone che soffrono di solitudine, ansia o altri disturbi psicologici. Un primo esempio è rappresentato dalla *Inochi no Denwa* いのちの電話 ("Linea telefonica della vita"), creata nel 1971 come servizio nazionale di supporto e prevenzione del suicidio, sostenuto dall'attività di volontari impegnati nell'ascolto e nell'assistenza delle persone in difficoltà.²⁹² Successivamente, a seguito della revisione dei criteri per il riconoscimento delle malattie cerebrali e cardiache operata il 26 ottobre 1987 dal Ministero del Lavoro, la questione del *karōshi* ha iniziato ad attirare una crescente attenzione

²⁸⁹ KAWAKAMI, "The Stress Check Program: a new national policy...", cit., p. 4.

²⁹⁰ YUKAWA Keiko, SHIMANUKI Mihoko, EGUCHI Hisashi, "Prevention and future issues of karoshi and suicide by overwork in Japan", 保健医療科学 (*Health and Medical Sciences*), Vol. 73, No. 1, 2024, p. 21.

²⁹¹ *Act on Comprehensively Advancing Labor Measures, and Stabilizing the Employment of Workers, and Enriching Workers' Vocational Lives*, (Law No. 132 of 1966), 21 Luglio 1966.

²⁹² "Inochi no denwa to wa いのちの電話とは", (Cos'è la Linea telefonica della Vita?), in "Inochi no Denwa", <https://inochinodenwa.org/about/> (consultato il 14 maggio 2026).

sociale.²⁹³ La revisione, avvenuta dopo trentasei anni, ampliò infatti il periodo di valutazione delle condizioni lavorative fino a una settimana precedente all'evento, non limitandosi più soltanto alle ventiquattro ore antecedenti. Questo portò, nel 1988, grazie agli sforzi congiunti di avvocati, medici e attivisti, all'istituzione della *Karōshi hotline*, nota anche come *Karōshi 110*, un servizio di consulenza specificamente rivolto ai problemi derivanti dal superlavoro e dalle difficoltà generate dall'ambiente lavorativo. L'importanza di tale iniziativa emerse sin dal primo giorno di attività, durante il quale furono registrate 135 chiamate; negli anni a seguire, le 42 linee telefoniche operative nel paese arrivarono a gestire quasi 2.000 casi.²⁹⁴

4.2 Politiche aziendali e buone pratiche

In concomitanza con gli strumenti normativi predisposti dallo Stato, un ruolo fondamentale nella prevenzione dei fenomeni del *karōshi* e del *karōjisatsu* è svolto direttamente dalle aziende, chiamate ad adottare misure organizzative e programmi di tutela della salute psicofisica dei dipendenti.

Alcune pratiche concretamente adottate al fine di migliorare l'ambiente lavorativo mostrano come diverse aziende giapponesi abbiano cercato di contrastare la problematica del “superlavoro” attraverso interventi mirati all'organizzazione strutturale e alla tutela della qualità della vita dei dipendenti. Tra questi esempi vi è quello della società commerciale A, che ha introdotto il cosiddetto “lavoro mattutino”, un sistema basato sul divieto degli straordinari dopo le 20:00 e sulla totale proibizione del lavoro oltre le 22:00, favorendo invece l'anticipo dell'inizio della giornata lavorativa. Per incentivare questa modalità, l'azienda ha previsto una maggiorazione salariale del 150% per il lavoro svolto nelle prime ore del mattino, offrendo inoltre la colazione ai dipendenti e, secondo dati riportati, tale misura ha consentito di ridurre il tasso di straordinari serali dal 30% al 5%.²⁹⁵ Un ulteriore esempio è rappresentato dalla società finanziaria B, che, su iniziativa diretta del presidente, ha vietato il lavoro oltre le 19:00. Questa scelta ha portato i dipendenti a concentrare maggiormente

²⁹³ NAKASHIMA, “Karōshi mondai to...”, cit., p.496.

²⁹⁴ HERBIG, “Karoshi: Salaryman Sudden...”, cit., p.13.

²⁹⁵ “Kigyō ga torikumubeki karō shi taisaku to wa? Jissai ni kōka ga deta jirei mo shōkai 企業が取り組むべき過労死対策とは？実際に効果が出た事例も紹介”, (Quali misure dovrebbero adottare le aziende per prevenire i decessi dovuti da eccesso di Lavoro? Alcuni esempi di misure che si sono dimostrati efficienti), in “Meetsmore”, 2026, <https://meetsmore.com/product-services/labor-management-system/media/93724#i> (consultato il 15 maggio 2026).

le proprie attività nell'orario centrale della giornata, incrementando la produttività e riducendo il numero medio mensile di ore straordinarie di circa venti ore.

Sempre nell'ambito della riorganizzazione delle modalità lavorative, un'azienda informatica ha promosso il programma “Smart Work Challenge 20”, volto a limitare gli straordinari a meno di 20 ore mensili e a incoraggiare almeno 20 giorni di ferie retribuite all'anno. L'iniziativa prevedeva bonus per i lavoratori che raggiungevano tali obiettivi e giornate di ferie collettive per l'intera azienda; i risultati hanno portato alla luce una diminuzione della media mensile del lavoro straordinario da 35 a 18 ore e un aumento di ferie usufruite, passate da 13 a 18 giorni annui.²⁹⁶ Sul piano della tutela fisica, una società di costruzioni ha creato all'interno dell'azienda una stanza di consulenza sanitaria con personale medico e infermieristico stabile, così da consentire ai lavoratori dei cantieri di monitorare con maggiore facilità il proprio stato di salute. A ciò sono state affiancate altre iniziative, come la creazione di aree di riposo e l'utilizzo, da parte di un'altra azienda, di applicazioni basate sull'intelligenza artificiale per il monitoraggio delle condizioni dei dipendenti, accompagnate da seminari interni dedicati alla promozione di stili di vita e modalità di lavoro salutari.²⁹⁷

A seguito dell'entrata in vigore dello Stress Check Program nel 2015, molte aziende hanno cercato di adeguarsi alle nuove disposizioni, come riportato dal portale dedicato alla salute mentale del Ministero del Lavoro, *Kokoro no Mimi* こころの耳 (“l'ascolto dell'animo”). Dai casi presentati emerge come le iniziative più strutturate siano adottate soprattutto da imprese di medie e grandi dimensioni, con un numero di dipendenti compreso approssimativamente tra 500 e 5000. Tra gli esempi citati figurano Nissan Shatai Co., Ltd, Rohto Pharmaceutical Co., Ltd e MIRAIT ONE Corporation. Secondo l'Indagine sulla sicurezza e la salute sul lavoro del 2015 condotta dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, alla fine di ottobre dello stesso anno, quindi prima che l'applicazione del Programma diventasse obbligatoria, soltanto il 66% delle imprese con oltre 1000 dipendenti aveva già introdotto tale sistema. Per questo motivo, le aziende riportate nel portale possono essere considerate particolarmente attive nell'adozione di misure finalizzate alla tutela della salute mentale nei luoghi di lavoro.²⁹⁸

²⁹⁶ “Kigyō ga torikumubeki karō shi taisaku to wa? Jissai ni kōka ga deta jirei mo shōkai 企業が取り組むべき過労死対策とは？実際に効果が出た事例も紹介”, (Quali misure dovrebbero adottare le aziende per prevenire i decessi dovuti da eccesso di Lavoro? Alcuni esempi di misure che si sono dimostrati efficienti), in “Meetsmore”, 2026, <https://meetsmore.com/product-services/labor-management-system/media/93724#i> (consultato il 15 maggio 2026).

²⁹⁷ *Ibidem*.

²⁹⁸ MIYANAKA Daisuke, “‘Kokoro no mimi’ jirei kara miru sutoresu chekku seido e no torikumi jōkyō 「こころの耳」事例から見るストレスチェック制度への取り組み状況”, (Lo stato di attuazione del sistema dello stress check

Nelle società menzionate, lo Stress Check Program è stato applicato in maniera concreta ed efficace, raggiungendo un tasso di partecipazione pari al 90%, superiore rispetto alla media nazionale del 78% riportata dalle statistiche ufficiali. Per quanto riguarda, invece, gli interventi destinati al miglioramento dell'ambiente lavorativo, le pratiche più diffuse consistono nell'organizzazione di attività di gruppo e workshop. Come dimostra il caso della MIRAIT ONE Corporation, risulta inoltre importante coinvolgere i responsabili di tutti i reparti, e non soltanto quelli dei settori considerati maggiormente a rischio. Ciò favorisce lo scambio di opinioni all'interno dell'azienda e contribuisce ad accrescere la consapevolezza collettiva riguardo alle strategie più efficaci per ridurre i livelli di stress lavorativo.²⁹⁹

Tra gli altri casi riportati vi è anche Canon Marketing Japan Inc., che promuove programmi di formazione come il “corso di miglioramento delle capacità di gestione dello stress”, finalizzato a rafforzare l'abilità dei lavoratori di mantenere il proprio equilibrio psicologico e, allo stesso tempo, sviluppare competenze comunicative più efficaci nelle attività a contatto con il pubblico.³⁰⁰ Un ulteriore esempio è rappresentato da Tanita Housingware Co., Ltd, la quale dichiara di monitorare mensilmente sia lo stato di salute dei dipendenti sia il numero di ore di straordinario effettuate. In particolare, i lavoratori che superano le 45 ore di straordinario mensili sono tenuti a compilare una scheda di controllo relativa al livello di affaticamento e, a seguito di ciò, il responsabile del reparto deve indicare le ragioni che hanno determinato il ricorso agli straordinari, proponendo eventuali misure correttive per migliorare la situazione, trasmettendo infine il documento alla sezione amministrativa competente.³⁰¹

Nell'agosto 2019, Microsoft Japan ha avviato l'iniziativa “Work Life Choice Challenge”, che prevedeva la chiusura degli uffici il venerdì e la sperimentazione di una settimana lavorativa di quattro giorni, garantendo ai dipendenti un finesettimana di tre giorni per l'intero mese, con l'obiettivo di valutarne gli effetti.³⁰² A seguito dell'esperimento è stato registrato un incremento della produttività pari a circa il 40%, misurata in termini di vendite per dipendente rispetto all'anno precedente. Questo risultato è stato attribuito anche all'introduzione di riunioni limitate a un massimo di 30 minuti e a un

attraverso i casi studio di “Kokoro no Mimi”), in “Better Options”, 2018, disponibile su: <https://better-options.jp/> (consultato il 16 maggio 2026).

²⁹⁹ *Ibidem*.

³⁰⁰ “Sutoresu manejimento to wa? Kigyō ga torikumubeki taisaku ya jirei nado o kaisetsu ストレスマネジメントとは？企業が取り組むべき対策や事例などを解説”, (Che cos'è la gestione dello stress? Spiegazione delle misure che le aziende dovrebbero adottare e di alcuni casi pratici), in “Tunag”, 2020, <https://biz.tunag.jp/article/2320#4> (consultato il 16 maggio 2026).

³⁰¹ *Ibidem*.

³⁰² Karen GILCHRIST, “Microsoft Japan's 4-day workweek experiment sees productivity jump 40%”, in “CNBC”, 2019, <https://www.cnbc.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-work-week-experiment-sees-productivity-jump-40percent.html> (consultato il 17 maggio 2026).

maggiore ricorso alle conferenze da remoto. Il progetto includeva anche programmi di sviluppo personale e iniziative per il benessere familiare, ricevendo un riscontro pressoché positivo da parte dei dipendenti. Nel complesso, l'esperienza ha evidenziato come una riduzione dell'orario lavorativo possa rappresentare uno strumento efficace nell'ottica della sostenibilità organizzativa e della prevenzione del sovraccarico lavorativo.³⁰³

Numerose aziende hanno inoltre introdotto gli Employee Assistance Programs (EAP), ovvero programmi di supporto psicologico e consulenza specialistica rivolti ai dipendenti. Queste iniziative comprendono attività di consulenza intensiva, monitoraggio dei livelli di stress e sostegno al reinserimento lavorativo, con l'obiettivo di prevenire i disturbi mentali legati alla sfera professionale e di ridurre l'elevato turnover del personale nei contesti caratterizzati da forti pressioni lavorative. Le aziende che hanno adottato questi programmi hanno evidenziato come gli EAP abbiano rappresentato uno strumento fondamentale, ad esempio, per applicare in modo più concreto ed efficace lo Stress Check Program e per monitorare i periodi di assenza per malattia dei dipendenti.³⁰⁴ In particolare, attraverso colloqui periodici con i lavoratori in congedo, il personale può continuare a sentirsi parte integrante dell'organizzazione, ricevendo sostegno e maggiore sicurezza durante il periodo di assenza. I colloqui svolgono anche un ruolo fondamentale nel percorso di reinserimento, poiché consentono al lavoratore di riflettere sulle cause che hanno portato al congedo e di valutare le modalità più adeguate al rientro in servizio. In questo modo, si mira a prevenire eventuali ricadute e, allo stesso tempo, a rafforzare la motivazione al ritorno al lavoro.³⁰⁵

Nel panorama delle iniziative volte a creare un sistema lavorativo più sostenibile e a migliorare le condizioni dei dipendenti si inserisce anche la certificazione White Company. Se le Black Companies rappresentano l'espressione più estrema e problematica del contesto lavorativo giapponese, la denominazione di White Company (*Howaito kigyō* ホワイト企業) identifica invece quelle aziende che mirano a costruire un ambiente di lavoro favorevole al benessere dei lavoratori. L'aspetto fondamentale risulta quindi essere l'atteggiamento di attenzione e rispetto nei confronti dei dipendenti, elemento radicato in questo tipo di cultura aziendale. Queste società ricevono valutazioni positive grazie alla presenza di sistemi welfare e benefit aziendali ben sviluppati, a un ambiente lavorativo funzionale, all'attenzione verso il *work-life balance* e a un numero contenuto di ore di straordinario, spesso intorno alle 20 ore mensili. Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato da sistemi di

³⁰³ GILCHRIST, "Microsoft Japan's 4-day workweek...", cit., 2019, <https://www.cnbc.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-work-week-experiment-sees-productivity-jump-40percent.html> (consultato il 17 maggio 2026).

³⁰⁴ "Dōnyū jirei 導入事例", (Casi studio), in "Japan EAP Systems", 2018, <https://www.jes.ne.jp/casestudy/hse> (consultato il 16 maggio 2026).

³⁰⁵ *Ibidem*.

valutazione considerati più equi e trasparenti, che consentono ai dipendenti di accettare più facilmente i giudizi espressi dai superiori.³⁰⁶

Particolare importanza viene attribuita anche alla gestione della salute dei lavoratori, che in queste aziende è generalmente collegata al miglioramento delle performance organizzative e, di conseguenza, integrata nella strategia gestionale dell'impresa. In questo contesto si colloca la certificazione promossa dalla Japan Future Enterprise Promotion Organization (*Ippan zaidan hōjin Nihon ji sedai kigyō fukyū kikō* 一般財団法人日本次世代企業普及機構), nota anche come White Foundation, che riconosce le aziende ritenute maggiormente in linea con le esigenze del moderno mondo del lavoro, premiando le realtà che adottano pratiche orientate al benessere dei dipendenti e alla sostenibilità organizzativa.³⁰⁷ Secondo la definizione fornita dall'Organizzazione, una White Company è un'azienda “che si consiglierebbe anche ai propri familiari” e “che si desidererebbe tramandare alle generazioni future”; tali espressioni evidenziano l'idea di imprese considerate meritevoli di essere valorizzate non solo per i risultati economici, ma anche per il loro impatto positivo a livello individuale e sociale.³⁰⁸

Risulta significativo osservare come, fino a dicembre 2025, ben 621 aziende abbiano ottenuto questa certificazione; questo dato testimonia concretamente il crescente impegno delle società nella tutela del benessere dei dipendenti.³⁰⁹ Un esempio rilevante è la Kabushiki Gaisha Creisu, azienda specializzata nel supporto tecnico in presenza nel settore delle reti e delle infrastrutture, che ha posto al centro della propria politica aziendale il bilanciamento tra la qualità della vita lavorativa e soddisfazione professionale. Alla base della filosofia aziendale vi è la convinzione che un lavoro di qualità non possa fondarsi su modalità organizzative che consumano le persone; per questo motivo l'azienda promuove un sistema lavorativo che non presuppone lunghi orari di straordinario e che

³⁰⁶ “Howaito kigyō to wa? Teigi, tokuchō, howaito kigyō nintei ホワイト企業とは？定義、特徴、ホワイト企業認定”, (Che cos'è una White Company? Definizione, caratteristiche e certificazione delle White Companies), in “Kaonavi”, 2025, <https://www.kaonavi.jp/dictionary/white-companies/> (consultato il 16 maggio 2026).

³⁰⁷ *Ibidem*.

³⁰⁸ “Howaito kigyō nintei to wa? Yūryō kigyō ni muketa torikumi to...”, cit., 2024, <https://www.pa-consul.co.jp/talentpalette/TalentManagementLab/white-company-certification/> (consultato il 16 maggio 2026).

³⁰⁹ “‘Hito o shōmō sa senai soshiki’ wa jitsugen dekiru no ka? Kabushikigaisha kureisu ga howaito kigyō nintei o shutoku 「人を消耗させない組織」は実現できるのか？株式会社クレイスがホワイト企業認定を取得”, (È possibile realizzare un'organizzazione che non consumi le persone? La Kabushiki Gaisha Creisu ottiene la certificazione White Company), in “PR Times”, 2025, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000392.000039303.html> (consultato il 17 maggio 2026).

favorisce un'organizzazione del lavoro e delle responsabilità basata sulla collaborazione di squadra, evitando in tal modo che eventuali criticità ricadono esclusivamente sul singolo individuo.³¹⁰

Infine, è opportuno analizzare il concetto del *Kenkō Keiei* 健康経営, o *Health and Productivity Management*, definito dal Ministero dell'Economia, Commercio e Industria giapponese (METI) come un approccio di gestione aziendale in cui la salute dei lavoratori viene considerata da una prospettiva manageriale e promossa in modo strategico, con l'obiettivo di migliorare il benessere organizzativo e, indirettamente, la produttività.³¹¹ Il *Kenkō Keiei* è inserito tra le iniziative della “Strategia di Rinascita del Giappone” e della “Strategia per gli Investimenti Futuri”, nel contesto delle politiche volte alla promozione dell'aspettativa di vita e della salute della popolazione. Nel 2016 il METI ha istituito il sistema di certificazione delle “Health and Productivity Management Outstanding Organizations” con lo sforzo di rendere visibili le aziende che adottano nel concreto pratiche di gestione e tutela della salute virtuose, favorendone il riconoscimento sociale da parte di investitori. All'interno di questo sistema, alle imprese che raggiungono i livelli più elevati nella categoria delle grandi aziende viene attribuito il riconoscimento “White 500”, mentre alle piccole e medie imprese viene assegnato il riconoscimento “Bright 500”. Parallelamente, dal 2014 è attivo il programma “Health and Productivity Management Stock Selection”, attraverso il quale vengono selezionate le aziende quotate che si distinguono per l'eccellenza nella qualità della vita lavorativa; tali aziende sono inoltre incoraggiate ad assumere un ruolo di “ambasciatrici” nella diffusione dell'*health management*, promuovendo attivamente queste pratiche e comunicandone gli effetti in termini di valore aziendale³¹²

Nel complesso, queste iniziative indicano un contesto in continuo miglioramento e costante evoluzione; tuttavia, la loro diffusione appare ancora disomogenea. Molte delle pratiche più strutturate risultano di fatto concentrate nelle grandi imprese, mentre le aziende di piccole e medie dimensioni restano in larga parte meno coinvolte. Proprio per questo motivo, il ruolo del Ministero del Lavoro diventa sempre più centrale con l'obbligo di assumere una funzione di supporto e collaborazione ancora più attiva.

³¹⁰ “‘Hito o shōmō sa senai soshiki' wa jitsugen dekiru no ka?...”, cit., 2025, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000392.000039303.html> (consultato il 17 maggio 2026).

³¹¹ Ministero dell'Economia, Commercio e Industria del Giappone (METI), n.d., *Kenkō Keiei* (Health and Productivity Management), disponibile su: <https://kenko-keiei.jp/about/> (consultato il 17 maggio 2026).

³¹² *Ibidem*.

4.3 Ruolo del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare

Il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare giapponese rappresenta una delle principali istituzioni di riferimento nell'ambito del *karōshi* e del *karōjisatsu*, svolgendo un ruolo centrale nella definizione delle politiche di prevenzione e nella formulazione di linee guida rivolte sia alle aziende sia al governo. Nel corso degli anni il Ministero ha cercato di monitorare il fenomeno del “superlavoro” in Giappone attraverso indagini, programmi e l’elaborazione di direttive finalizzate al miglioramento della qualità della vita lavorativa e della tutela della salute mentale dei lavoratori. Sebbene l’attuazione concreta di tali misure abbia incontrato diverse difficoltà e non sia sempre risultata uniforme, il Ministero continua a costituire un punto di riferimento fondamentale grazie alla pubblicazione di rapporti, analisi e guide orientate alla riduzione dei rischi legati alla gestione del carico di lavoro.

Ripercorrendo alcune delle principali iniziative e linee guida emanate dal Ministero del Lavoro, è possibile ricordare innanzitutto la circolare n. 544 del 14 settembre del 1999, intitolata *Shinriteki fuka ni yoru seishin shōgaitō ni kakaru gyōmujōgai no handan shishin* 心理的負荷による精神障害等に係る業務上外の判断指針, o “Linee guida per la valutazione dell’origine professionale dei disturbi mentali causati da carico psicologico”. Tale circolare ha rappresentato un passaggio particolarmente significativo sia per il momento storico in cui è stata emanata, periodo durante il quale il fenomeno del *karōshi* e dei disturbi mentali legati al lavoro non aveva ancora ricevuto ampia attenzione mediatica e sociale, sia perché ha introdotto un primo riconoscimento istituzionale del legame tra carico lavorativo e problematiche psicologiche. In particolare, il documento ampliava i criteri di valutazione dei fattori di rischio psichico correlati all’attività lavorativa, includendo elementi quali l’eccessivo stress derivante da carichi di lavoro intensi, responsabilità gravose o situazioni di bullismo e molestie sul luogo di lavoro.³¹³ A questo scopo venne istituito un Comitato di studio incaricato di revisionare la tabella di valutazione del carico psicologico lavorativo, attraverso l’analisi di casi concreti e il contributo di esperti in ambito psichiatrico.

Queste linee guida confluirono successivamente nella revisione del 2011, culminata con l’emanazione dei *Shinriteki fuka ni yoru seishin shōgai no rōsai nintei kijun* 心理的負荷による精神障害の労災

³¹³ Ministry of Health, Labour and Welfare, Partial Revision of the “Guidelines for the evaluation of whether mental disorders caused by psychological burden are work-related, Notification No. 544, 6 Aprile 2009, <https://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/04/h0406-2.html> (consultato il 18 maggio 2026).

認定基準, ossia i “Criteri per il riconoscimento degli infortuni sul lavoro relativi ai disturbi mentali causati da carico psicologico”. L’obiettivo della revisione era rendere più chiari e uniformi i criteri per il riconoscimento dei disturbi mentali, come la depressione, nell’ambito delle richieste di indennizzo per infortunio sul lavoro.

La revisione del 2011 si inseriva in un contesto caratterizzato da un progressivo aumento delle richieste di riconoscimento dei disturbi mentali come infortuni professionali e dalla necessità di rendere più rapido ed efficiente il processo di valutazione, che spesso richiedeva tempi molto lunghi. Il Ministero coinvolse quindi specialisti in medicina, psichiatria e diritto del lavoro, con il desiderio di elaborare criteri più standardizzati e facilmente applicabili. Tra gli aspetti più rilevanti della nuova circolare vi furono la riorganizzazione della tabella di valutazione del carico psicologico, il riconoscimento cumulativo di episodi ripetuti di molestie o bullismo come fonte unitaria di stress e la limitazione della valutazione collegiale dei casi ai soli episodi particolarmente complessi o di difficile giudizio.³¹⁴ Attraverso queste modifiche il Ministero del Lavoro mirava ad accelerare le procedure di riconoscimento dei disturbi mentali correlati al lavoro, cercando di ridurre i tempi decisionali entro i sei mesi e di favorire una tutela più efficace delle vittime. Entrambi i documenti risultano perciò di particolare importanza: la circolare del 1999 ha rappresentato uno dei primi tentativi istituzionali di collegare formalmente il “superlavoro” ai problemi mentali, mentre la revisione del 2011 ha segnato un ulteriore passo verso il consolidamento del sistema di riconoscimento di queste situazioni come infortuni professionali.

Importante fu anche il programma lanciato nel febbraio 2002 denominato *Kajūrōdō ni yoru kenkō shōgai bōshi no tame no sōgō taisaku* 過重労働による健康障害防止のための総合対策, o Comprehensive program for the prevention of health impairment due to overwork. Il programma mirava ad affrontare tre principali aree di intervento: la riduzione degli straordinari mensili a 45 ore o meno, la promozione di controlli medici periodici per i dipendenti e l’implementazione di consulti medici per i lavoratori considerati maggiormente a rischio.³¹⁵ Nello specifico, il progetto sottolineava il dovere dei datori di lavoro di garantire colloqui e valutazioni mediche ai dipendenti che avessero

³¹⁴ Ministry of Health, Labour and Welfare, Establishment of criteria for the recognition of mental disorders caused by psychological burden, Notification No. 1226, 26 Dicembre 2011, <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001z3zj.html> (consultato il 18 maggio 2026).

³¹⁵ IWASAKI, “Health Problems due to...”, cit., p.539.

superato le 100 ore mensili di straordinario, soglia ormai strettamente associata al rischio di *karōshi*, intervenendo qualora emergessero problematiche di salute.³¹⁶

A seguito dell’emanazione dell’Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork nel 2014, il Ministero del Lavoro ha inoltre avviato la pubblicazione di un rapporto annuale dedicato al monitoraggio del fenomeno intitolato *Karōshi-tō bōshi taisaku hakusho* 過労死等防止対策白書, ovvero il “Libro bianco sulla prevenzione del *karōshi*”, con il primo rapporto pubblicato il 7 ottobre 2016. Il documento fornisce una panoramica generale della problematica e dei casi correlati, riassumendo lo stato delle politiche e delle misure adottate dal governo per prevenirli.³¹⁷

Il primo Libro bianco risultò particolarmente significativo poiché riportò in chiave ufficiale il riconoscimento, nell’anno fiscale 2015, di 96 casi di decessi causati da patologie cardiache o cerebrovascolari legate al lavoro e di 93 casi di suicidio o tentato suicidio associati a disturbi mentali connessi all’attività lavorativa. Tra i casi riconosciuti, la maggior parte dei lavoratori aveva accumulato oltre 80 ore di straordinario mensile, mentre in numerosi casi di suicidio le ore straordinarie superavano le 100 al mese.³¹⁸ Il *Karōshi-tō bōshi taisaku hakusho* rappresenta quindi una fonte primaria fondamentale per l’analisi del fenomeno, poiché consente di osservare l’evoluzione della qualità della vita lavorativa in Giappone e di monitorare le strategie adottate dal governo nella prevenzione delle morti e dei disturbi causati dal “superlavoro”.

Nel 2001 il Ministero del Lavoro ha cercato di rispondere anche alle pressioni parlamentari promosse dal Partito Comunista Giapponese emanando la cosiddetta “direttiva 4.6” (4・6 *tsūtatsu* 4・6 通達, nota anche come *Yonroku tsūtatsu*). La direttiva è nata in risposta alle critiche rivolte al sistema del *saburoku kyōtei* 36 協定, il quale, attraverso le “clausole speciali”, permetteva di fatto di aggirare il limite ministeriale di quarantacinque ore mensili di straordinario. Questa nuova direttiva richiedeva alle aziende una gestione più rigorosa dell’orario di lavoro, imponendo una corretta rilevazione e registrazione delle ore lavorate al fine di contrastare il fenomeno degli straordinari non retribuiti. In particolare, veniva incoraggiato l’utilizzo di strumenti oggettivi di controllo, limitando il ricorso al

³¹⁶ Ministry of Health, Labour and Welfare, *Kajūrōdō ni yoru kenkō shōgai bōshi no tame no sōgō taisaku*, 過重労働による健康障害防止のための総合対策, n.d., p. 6, <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000138529.html> (consultato il 19 maggio 2026).

³¹⁷ Ministry of Health, Labour and Welfare, *Karōshi-tō bōshi taisaku hakusho* 過労死等防止対策白書, n.d., <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000138529.html> (consultato il 19 maggio 2026).

³¹⁸ “Japan’s First “Karōshi” White Paper”, in “Nippon.com”, 2016, <https://www.nippon.com/en/features/h00151/japan%E2%80%99s-first-karoshi-white-paper.html> (consultato il 19 maggio 2026).

semplice sistema di autodichiarazione dei dipendenti. Tali misure contribuirono all'emersione di numerose irregolarità e facilitarono il monitoraggio degli straordinari e delle responsabilità aziendali in diversi casi di *karōshi* e *karōjisatsu*. Un esempio significativo fu il caso dell'azienda Dentsū relativo al suicidio di Matsuri Takahashi nel 2015, il cui riconoscimento avvenne con maggiore rapidità grazie allo sviluppo dei criteri di valutazione e sistemi di controllo dell'orario rispetto al precedente caso verificatosi nella stessa azienda nel 1991.³¹⁹

La questione è tornata tuttavia al centro del dibattito durante il governo Abe, che ha promosso una revisione del sistema di regolamentazione del lavoro attraverso l'introduzione del Highly Professional System e l'ampliamento del sistema di lavoro discrezionale. Il primo prevedeva l'esclusione di determinate categorie di lavoratori ad alto reddito dalle normative sull'orario di lavoro, mentre il secondo consentiva di considerare il dipendente come se avesse lavorato un numero di ore prestabilito indipendentemente dal tempo effettivamente impiegato.³²⁰ Nonostante ciò, il 20 gennaio 2016 il Ministero revisionò la direttiva attraverso nuove linee guida sulla corretta gestione dell'orario di lavoro, rafforzando ulteriormente l'obbligo di utilizzare metodi oggettivi di rilevazione delle ore lavorate e limitando il ricorso al *self-reporting* dei dipendenti.³²¹

Nel complesso, l'azione del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ha contribuito in maniera significativa alla progressiva istituzionalizzazione del problema dei decessi scaturiti a causa del "superlavoro", favorendo il riconoscimento ufficiale del legame tra condizioni lavorative estreme e deterioramento della salute psicofisica. Attraverso la pubblicazione di linee guida, programmi di prevenzione e sistemi di monitoraggio, il Ministero ha cercato di costruire un quadro normativo, affiancandosi all'attività del governo, mirato alla tutela dei dipendenti e alla regolamentazione delle condizioni lavorative. Ciononostante, è stato più volte evidenziato come l'efficacia concreta di tali misure è rimasta spesso limitata dalla persistenza della cultura aziendale pressante e dalla difficoltà di applicare controlli uniformi su larga scala. Il ruolo del Ministero rimane centrale rispetto alla problematica del *karōshi* ma non sufficiente se non accompagnato da un più ampio cambiamento culturale, sociale e organizzativo.

³¹⁹ "Dentsū karōshi jisatsu 1991-nen 2013-nen mo 電通 過労死・自殺 1991年・2013年も", (Dentsū: Anche nel 1991 e nel 2013 si sono verificati decessi per superlavoro e suicidi), in "Shinbun Akahata", 2016, https://www.jcp.or.jp/akahata/aik16/2016-10-24/2016102401_07_0.html (consultato il 19 maggio 2026).

³²⁰ *Ibidem*.

³²¹ "Rōdō jikan no tekiseina haaku hōhō ni tsuite oshiete kudasai 労働時間の適正な把握方法について教えて下さい", (Spiegazione sul monitoraggio delle ore lavorative), in "Check Roudou", n.d., <https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/qa/roudousya/roudoujikan/q5.html> (consultato il 19 maggio 2026).

Capitolo 5: Limiti e prospettive future nella prevenzione del *karōshi*

5.1 Limiti strutturali e culturali delle misure legislative in vigore

L'introduzione progressiva di strumenti di prevenzione ha evidenziato un crescente riconoscimento istituzionale del legame tra lavoro e salute mentale, portando alla luce anche il peso che i ritmi e i carichi lavorativi possono avere sul singolo individuo. Fino agli anni Novanta e ai primi anni Duemila, tali problematiche venivano spesso sottovalutate o considerate una responsabilità del singolo dipendente; l'intervento strutturale del governo ha quindi contribuito a rendere queste criticità maggiormente visibili e riconosciute, consolidandone al tempo stesso la percezione come problema sociale. Le politiche introdotte hanno rafforzato il quadro normativo esistente attraverso direttive più specifiche e mirate, sebbene la loro applicazione non sempre sia risultata efficace. In molti casi, il problema non deriva tanto da una mancanza di regolamentazione, quanto dalla persistenza di strutture culturali e pratiche che continuano a incentivare una disponibilità eccessiva nei confronti dell'azienda. Si viene dunque a creare una situazione di ambiguità tra il tentativo da parte dell'apparato statale di promuovere l'attuazione di linee guida finalizzate al monitoraggio e alla prevenzione del *karōshi* e la persistente dipendenza dall'autoregolamentazione delle aziende. L'analisi delle misure legislative adottate dal governo rivela perciò un quadro in cui i progressi sul piano formale non si traducono in una riduzione strutturale del fenomeno. I limiti emersi non riguardano tanto l'assenza di regolamentazione, quanto la sua inefficace applicazione, dovuta a sanzioni inadeguate, carenze nel sistema ispettivo e alla persistenza di dinamiche organizzative che le norme non sono in grado di intaccare.

Prendendo in esame il principale strumento normativo in vigore, ossia la Work Style Reform Law del 2018, è possibile rilevare tra gli aspetti positivi l'estensione, dal 2023, anche alle piccole e medie imprese della maggiorazione salariale del 50% prevista per le grandi aziende per il lavoro straordinario, cessando in questo modo di beneficiare di costi ridotti che incentivavano la pratica.³²² Sebbene la riforma abbia determinato una riduzione media di circa cinque ore di straordinario per lavoratore (pari a circa il 25%), è stato osservato anche un calo del 2% delle retribuzioni mensili, dovuto principalmente alla diminuzione dei compensi legati agli straordinari, mentre i salari sono

³²² Gabriel BURDIN, KAMBAYASHI Ryo, KATO Takao, "The Impact of Overtime Limits on Firms and Workers: Evidence from Japan's Work Style Reform", IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper No. 17583, 2024, p. 6.

rimasti sostanzialmente invariati. Ciononostante, tra i lavoratori di sesso maschile, la diminuzione degli straordinari retribuiti è stata compensata in parte da un aumento del lavoro straordinario non pagato; tale fenomeno appare coerente con il mancato miglioramento della soddisfazione relativa alla vita privata e al tempo libero registrato da questa categoria di lavoratori.³²³ Le piccole e medie imprese rappresentano quindi una realtà particolarmente difficile da tutelare nel contesto giapponese; la questione assume un peso rilevante se si considera che tali soggetti costituiscono il 99% del contesto imprenditoriale nazionale e assorbono circa il 70% dell'occupazione complessiva, rendendo evidente come l'adozione tardiva di normative adeguate finisca per ricadere sui lavoratori.³²⁴ Si potrebbe tener conto, ad esempio, di come a seguito dell'introduzione della disciplina dedicata alle PMI, l'entrata in vigore delle disposizioni sui limiti all'orario di lavoro abbia richiesto un anno in più rispetto a quanto previsto per le grandi imprese, con applicazione posticipata al 2020. A ciò si aggiunge la necessità di inserire una disposizione apposita che imponesse alle autorità locali l'obbligo di istituire strutture di cooperazione a sostegno degli sforzi compiuti da queste realtà minori, un chiaro segnale di come le PMI siano percepite come contesti bisognosi di un accompagnamento e più complessi da gestire.³²⁵

Un'ulteriore problematica emersa dall'attuazione di questo pacchetto di riforme riguarda la figura dei manager intermedi, sempre più gravati da un carico di responsabilità crescente. Secondo ricerche condotte dal JILPT (Japan Institute for Labour Policy and Training), questi professionisti si sono trovati a fronteggiare un'intensificazione degli oneri gestionali, legata alla necessità di monitorare con maggiore attenzione le ore di straordinario dei propri collaboratori. Essendo il loro ruolo costituito non solo dalla supervisione del lavoro altrui, ma anche dallo svolgimento di mansioni operative in prima persona, molti di loro hanno finito per assorbire parte del carico lavorativo dei dipendenti, ora impossibilitati a effettuare straordinari a causa dei vincoli imposti dalla normativa.³²⁶

Infine, nella Work Style Reform Law, così come in precedenti interventi legislativi in materia dell'organizzazione occupazionale, persiste un problema strutturale legato all'inadeguatezza delle sanzioni previste per le violazioni: le multe previste risultano contenute se rapportate ai profitti

³²³ BURDIN, "The Impact of Overtime Limits on Firms...", cit., p. 21.

³²⁴ SATO Motohiro, "Economic Insight: SME classification standard under the Corporation Tax Act should be revised", in "RIETI", 2024, <https://www.rieti.go.jp/en/papers/contribution/sato-motohiro/32.html> (consultato il 28 maggio 2026).

³²⁵ "Work Style Reform Bill Enacted. Discussions Underway at the Council on the Contents of Specific Procedures", *Japan Labor Issues*, Vol. 2, No. 10, 2018, p. 5.

³²⁶ TAKAMI Tomohiro, "Current State of Working Hours and "Work Style Reform" in Japan", *Japan Labor Issues*, Vol. 9, No. 54, 2025, p. 27.

aziendali, trovandosi in certi casi al di sotto dei 300.000 yen (circa 1.600 euro al cambio attuale).³²⁷ Si tratta di un deterrente di scarsa efficacia come dimostrato emblematicamente dal caso Dentsū, l'agenzia pubblicitaria più volte protagonista di scandali legati al *karōjisatsu*, che nel 2019, a un anno dall'entrata in vigore del pacchetto normativo, è stata nuovamente sorpresa dalle autorità a ricorrere a pratiche illegali in materia di straordinari, confermando come le sole sanzioni pecuniarie siano del tutto insufficienti a incidere sui comportamenti di realtà aziendali di tale portata.³²⁸

È opportuno soffermarsi anche su una delle cause portanti alla base degli infortuni e delle malattie professionali, ovvero le lacune del sistema di ispezione del lavoro, che in molte situazioni si rivela essere insufficiente nel garantire un controllo adeguato. In questo ambito emerge come solo una parte della legislazione sia effettivamente applicata dagli ispettori, mentre un ruolo centrale continua a essere svolto dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, cui fanno capo gli uffici preposti al controllo degli standard occupazionali e al quale spetta in ultima istanza la gestione dell'intero apparato ispettivo.³²⁹ A ciò si aggiunge che, secondo uno studio dell'Università di Kōbe, il sistema registra significative carenze sul piano delle risorse umane: con una presenza di circa 3.970 ispettori nel 2011, meno del 3% degli stabilimenti soggetti a vigilanza veniva effettivamente sottoposto a controlli, un dato che rimanda alla sproporzione tra il numero di addetti all'ispezione e la vastità dei soggetti produttivi da monitorare.³³⁰ E' quindi possibile concludere che questa scarsità di personale rischi di compromettere la corretta attuazione della normativa vigente, tanto più se si tiene conto della presenza di appena 0,57 ispettori del lavoro ogni 10.000 lavoratori in Giappone, dato emblematico che rende evidente la portata del problema.³³¹

L'efficacia delle misure legislative deve essere valutata anche alla luce delle barriere culturali tuttora presenti nel contesto professionale giapponese quali norme sociali, senso di appartenenza collettiva e convenzioni lavorative consolidate che costituiscono ostacoli significativi all'applicazione delle riforme promosse dal governo. È possibile individuare due forme di resistenza: da un lato, le lacune

³²⁷ SANJO Yukiko, Fiona WEBSTER, Stephanie ROSSEAU, "Japan adopts work-style labor reforms", in "Mercer", 2019, <https://www.mercer.com/insights/law-and-policy/japan-adopts-work-style-labor-reforms/> (consultato il 28 maggio 2026).

³²⁸ "Japan: Dentsu receives warning for violating overtime rules, two years after worker suicide highlighted illegal overtime practices", in "Business and Human Rights Center", 2019, <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/japan-dentsu-receives-warning-for-violating-overtime-rules-two-years-after-worker-suicide-highlighted-illegal-overtime-practices/> (consultato il 28 maggio 2026).

³²⁹ SAKURABA Ryoko, "Effectiveness of Labour Law and the Role of Labour Inspection in Japan", Kobe University Law Review, 2013, p. 37.

³³⁰ *Ivi*, p. 35.

³³¹ Kurt BROWN, "Japan passes phony "work-style reform" bills", in "World Socialist Web Site", 2018, <https://www.wsws.org/en/articles/2018/07/27/japa-j27.html> (consultato il 30 maggio 2026).

normative e la scarsità di incentivi finanziari e dall'altro, le consuetudini di carattere sociale.³³² Se le prime si prestano a interventi relativamente diretti, come emendamenti o revisioni legislative, le seconde presentano una complessità maggiore, richiedendo un'azione più profonda sui lavoratori stessi. Misure come lo Stress Check Program, l'identificazione pubblica delle cosiddette *black companies* o iniziative aziendali concrete, quali lo spegnimento dell'illuminazione degli edifici per indurre i dipendenti a lasciare il posto di lavoro, non sempre producono gli effetti auspicati.³³³ Continua a perdurare, infatti, una forte tendenza a conformarsi al comportamento collettivo restando in ufficio fino a tardi, norma a cui molti lavoratori aderiscono anche a scapito del riposo, ricorrendo al sonno durante la pausa o nel tragitto di ritorno in treno. Tale pratica è talmente diffusa da aver dato origine a un termine specifico, l'*inemuri* 居眠り, che designa il dormire rimanendo presenti e apparentemente attivi in un contesto pubblico o lavorativo.³³⁴ In sostanza, la produzione normativa, per quanto necessaria, non interviene sullo strato profondo della cultura lavorativa e non è di per sé sufficiente a modificare l'etica del lavoro radicata nel paese.

Una barriera culturale di particolare rilevanza è rappresentata dallo stigma associato all'ammissione di disturbi mentali, inclusi quelli di origine professionale. Sul piano normativo, interventi quali il Basic Act on Suicide Countermeasures e l'Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork, affiancato dalla pubblicazione annuale del Libro Bianco sulla prevenzione del *karōshi*, testimoniano un crescente impegno istituzionale nella classificazione del fenomeno. Ciononostante, il persistente pregiudizio culturale che circonda le malattie mentali spinge molti lavoratori a nascondere il proprio disagio psicologico, per timore di discriminazioni o di ripercussioni sulla carriera.³³⁵ In questo quadro, lo Stress Check Program ha assunto un ruolo significativo, favorendo segnalazioni anonime da parte dei dipendenti e promuovendo un collegamento diretto con il personale medico presente in azienda. Tuttavia, in un contesto in cui valori come il *ganbaru* 頑張る, il massimo impegno verso i propri compiti, e l'armonia collettiva occupano una posizione centrale, le esigenze individuali tendono a essere subordinate a quelle dell'organizzazione. Tale dinamica alimenta una pressione sociale alla conformità che favorisce la diffusione di elevati livelli di ansia e depressione.³³⁶

³³² ONO Hiroshi, "Why Do the Japanese Work Long Hours? Sociological Perspectives on Long Working Hours in Japan", *Japan Labor Issues*, Vol. 2, No. 5, 2018, p. 46

³³³ *Ivi*, p. 47.

³³⁴ D. B. NOOR, "How Japanese business culture is trying to modernize its work style and combat "Karoshi"", in "Japan Consulting Office", 2025, <https://www.japanconsultingoffice.com/how-japanese-business-culture-is-trying-to-modernize-its-work-style-and-combat-karoshi/> (consultato il 30 maggio 2025).

³³⁵ HAGA Tatsuhiro, TANAKA Hiroshi, FUJIWARA Kei, SUZUKI Yuki, MATSUMOTO Yoshiko, "The Impact of Work Hours and Cultural Expectations on Mental Health in Japan", *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 6, No. 3, 2024, p. 166.

³³⁶ *Ibidem*.

Emerge con chiarezza, dunque, la necessità di affiancare alle direttive istituzionali un cambiamento culturale profondo, capace di promuovere una maggiore apertura verso le problematiche di salute mentale in ambito lavorativo. Le misure orientate a una riduzione quantitativa dei carichi di lavoro e alla tutela del benessere psicofisico dei dipendenti si sono rivelate insufficienti in assenza di un intervento sulle cause strutturali del problema.³³⁷

Va inoltre segnalata una disparità nell'attuazione delle politiche tra settore privato e pubblico con i lavoratori del primo che hanno riportato livelli di stress significativamente più elevati, collegabili alla maggiore precarietà occupazionale e ai ritmi lavorativi più intensi, rispetto ai dipendenti pubblici, che beneficiano di condizioni più stabili.³³⁸ Tale divario evidenzia come l'efficacia delle politiche di prevenzione non sia uniforme e dipenda in larga misura dal contesto lavorativo specifico. Una trasformazione efficace e duratura del mondo del lavoro giapponese richiederebbe quindi un doppio livello di operazione: un'azione istituzionale da parte del governo e del Ministero del Lavoro nella definizione e nell'implementazione di linee guida, accompagnata da una revisione della cultura lavorativa nella percezione collettiva e individuale dei lavoratori stessi.

Un ulteriore limite all'efficacia del quadro normativo è rappresentato dal fenomeno delle mancate denunce: il numero dei casi problematici appare infatti largamente superiore rispetto a quelli per cui viene effettivamente attivato un procedimento. L'avvio di una domanda di risarcimento richiede che i familiari del deceduto raccolgano autonomamente le prove necessarie, un onere che scoraggia molte famiglie dal procedere. Il dato relativo al 2018, in cui su 1.820 richieste per disturbi mentali di origine professionale ne furono riconosciute solo 465, alimenta il sospetto che i casi ufficialmente registrati rappresentino soltanto una frazione del fenomeno reale, specialmente alla luce della cultura lavorativa e della sua propensione all'eccesso di lavoro.³³⁹

La procedura di *rōsai nintei* 労災認定, ovvero il riconoscimento ufficiale dell'infortunio sul lavoro, presenta a sua volta criticità rilevanti. Nel periodo compreso tra il 2009 e il 2014, quattordici verdetti inizialmente sfavorevoli furono ribaltati in sede giudiziaria: i ricorrenti, contestando le decisioni dell'Ufficio di ispezione competente, ottennero un riesame delle circostanze e il riconoscimento del nesso causale con il decesso del lavoratore.³⁴⁰ Tali vicende hanno alimentato una sfiducia diffusa e tuttora persistente tra le famiglie delle vittime nei confronti del sistema di accertamento ufficiale.

³³⁷ HAGA, "The Impact of Work Hours and Cultural Expectations...", cit., pp. 167 e 171.

³³⁸ *Ibidem*.

³³⁹ IWAHASHI Makoto, "Karoshi in Japan", in "Karoshi Watch in Asia", 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/karoshi-in-japan> (consultato il 31 maggio 2026).

³⁴⁰ ASGARI, "Karoshi and Karou-jisatsu in Japan...", cit., p.57.

Un confronto tra i dati disponibili nel corso degli anni restituisce un'evoluzione significativa con il passaggio dai 317 casi riconosciuti ufficialmente dal Ministero del Lavoro nel 2002³⁴¹ ai 1.304 riconoscimenti nel 2024, di cui 247 relativi a patologie cardiovascolari e 1.057 a depressione o altri disturbi mentali, segnando la prima volta in cui i casi accertati hanno superato la soglia dei mille.³⁴² L'incremento progressivo dei riconoscimenti non implica necessariamente un peggioramento del fenomeno in sé, ma riflette piuttosto una crescente capacità delle famiglie di portare a termine e con successo l'*iter* di accertamento. A conferma di ciò, il Libro Bianco dell'anno fiscale 2024 registra 3.780 segnalazioni di disturbi mentali riconducibili a cause lavorative, quasi il triplo rispetto alle 1.181 richieste presentate quindici anni prima, delle quali solo 308 furono ritenute idonee.³⁴³

Le misure adottate hanno prodotto risultati concreti, soprattutto in termini di visibilità istituzionale del fenomeno e ampliamento dei diritti formali dei lavoratori. Tuttavia, la persistenza di barriere strutturali e culturali, unita all'insufficienza degli strumenti di controllo e deterrenza, impedisce di considerare il quadro normativo attuale adeguato alla portata del problema. Le direttive volte alla tutela dei lavoratori sono state concretamente implementate, producendo esiti positivi, ma non sempre stabili nel tempo. Finché le riforme continueranno ad agire sulla superficie delle regole senza intaccare le norme “non scritte” che governano il mondo del lavoro giapponese, il loro impatto resterà parziale e vulnerabile alla pressione culturale e aziendale.

5.2 Potenzialità e risultati della mobilitazione civile contro il *karōshi*

In Giappone, riforme e legislazioni in materia di lavoro non sono sempre sorte spontaneamente dall'apparato istituzionale, ma sono state in larga misura prodotte grazie a pressioni sociali dal basso, una serie di risposte scaturite a ondate di indignazione pubblica difficilmente ignorabili dal governo.

La *Karōshi Hotline*, ovvero il servizio di assistenza dedicato alle vittime del “superlavoro” e fondata da avvocati, medici ed esperti del mondo del lavoro, a seguito della sua istituzione nel 1988 iniziò a ricevere numerose richieste di consulenza da parte di familiari delle persone decedute. Significativo

³⁴¹ FURUYA Sugio, “Karoshi and Karojisatsu in Japan”, in “Asia Monitor Resource Center”, 2004, <https://amrcentre.org/karoshi-and-karojisatsu-in-japan/> (consultato il 31 maggio 2026).

³⁴² “Japan Recognizes Record Number of Deaths and Health Disorders Related to Overwork in Fiscal 2024”, in “Nippon.com”, 2025, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02473/> (consultato il 31 maggio 2026).

³⁴³ INOUE Yukana, “Record number of applicants seek compensation for job-related mental stress”, in “The Japan Times”, 2025, <https://www.japantimes.co.jp/news/2025/10/28/japan/society/karoshi-white-paper/> (consultato il 31 maggio 2026).

è il fatto che la maggior parte delle chiamate provenivano non dai lavoratori stessi, bensì dalle vedove dei dipendenti venuti a mancare a causa di disturbi e malattie insorti a seguito dell'eccesso di lavoro. Questo dato rivela come chi era sottoposto a una mole insostenibile di mansioni spesso non fosse in grado di riconoscere la propria condizione, o fosse frenato da pressioni sociali che rendevano difficile esplicitare quel disagio.³⁴⁴ Il movimento che ne scaturì coinvolse avvocati, sindacati e partiti politici di sinistra, che lavorarono congiuntamente per portare all'attenzione dell'opinione pubblica la gravità della situazione, evidenziando come anche gli sforzi minimi da parte delle aziende per migliorare le condizioni lavorative non fossero sufficienti, facendo dunque emergere una forte debolezza nel sistema.³⁴⁵ Venne adottata una metodologia precisa nella quale i casi raccolti tramite la hotline venivano ispezionati con cura, e quelli ritenuti validi venivano portati avanti a titolo gratuito (*pro bono*). Cruciale fu anche il messaggio che gli attori scelsero di veicolare, ovvero che l'obiettivo primario non era il risarcimento economico, ma ottenere un riconoscimento pubblico del problema e indurre una riflessione collettiva sulla responsabilità dei datori di lavoro accusati.³⁴⁶

A seguito di una serie di vittorie, questo movimento dal basso riuscì a fare ciò che si era prefissato, spronare il governo e il Ministero del Lavoro a riconoscere il *karōshi* come fenomeno reale e sistematico, trasformando progressivamente anche gli standard istituzionali di riconoscimento della problematica. Il ruolo degli avvocati fu decisivo non solo sul piano legale, ma anche come catalizzatore della mobilitazione sociale, aiutando le vittime a organizzarsi in associazioni e a dare voce collettiva a esperienze fino ad allora rimaste isolate. È un esempio emblematico di come lo sforzo civile organizzato possa tradursi in un cambiamento effettivo.

Un passaggio fondamentale nell'azione del movimento fu la fondazione, nel 1989, della *Rōdō Bengodan* (Lega giapponese per la difesa del lavoro), cui seguì nello stesso anno la costituzione della *Karōshi Bengodan* (Consiglio nazionale di difesa delle vittime di *karōshi*), che lavorava con l'obiettivo di estendere a livello nazionale le attività di tutela legale fino ad allora circoscritte a iniziative locali.³⁴⁷ Si trattava della prima rete strutturata di consulenza legale gratuita dedicata alle vittime di "superlavoro". Inoltre, è possibile sottolineare una netta distinzione operativa con gli anni precedenti durante i quali gli avvocati impegnati in questi casi operavano a titolo del tutto gratuito,

³⁴⁴ "Karōshi", in "Scholarly Community Encyclopedia", 2022, <https://encyclopedia.pub/entry/35481> (consultato il 2 giugno 2026).

³⁴⁵ Scott NORTH, "How Japanese workers are fighting against karoshi", in "Red Pepper Media", 2014, <https://www.redpepper.org.uk/economics-unions-work/work-trade-unions/japanese-workers-fight-against-karoshi-death-from-overwork/> (consultato il 2 giugno 2026).

³⁴⁶ *Ibidem*.

³⁴⁷ Adrienne SALA, "Exploring Litigation, Court Rulings, and Legal Mobilization in Response to Death and Suicide from Overwork: Implications for Labor Law Reform Policy Making in Japan", *Law & Social Inquiry*, Vol. 49, Issue 3, 2024, p. 1888.

affidandosi ad altri tipi di incarichi per sostentarsi. Con il progressivo radicamento della *Karōshi Bengodan* e il crescente riconoscimento giuridico della situazione, i casi di *karōshi* e *karōjisatsu* divennero una fonte stabile per la loro attività lavorativa.³⁴⁸ Questo cambiamento non è meramente economico, ma testimonia come, nel tempo, lo sforzo di sensibilizzazione e mobilitazione legale abbia contribuito a trasformare il *karōshi* da problema invisibile a categoria giuridicamente riconosciuta, con benefici concreti sia per gli avvocati che vi si dedicano, sia, soprattutto, per le persone che cercano tutela e giustizia.

Il contributo degli avvocati non si è limitato a sostenere le famiglie delle vittime nei processi giudiziari ma ha offerto loro anche gli strumenti necessari per trasformarsi in soggetti capaci di incidere direttamente sul processo legislativo. Molti di loro contribuirono a raccogliere firme in tutto il paese, sensibilizzando la Dieta e spingendo assemblee locali a adottare formali dichiarazioni di sostegno. Il risultato fu l'approvazione unanime, nel giugno 2014, dell'Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork, che attribuisce al governo la responsabilità primaria nella prevenzione del "superlavoro". La legge fu promossa da un gruppo trasversale di parlamentari appositamente costituito, configurandosi quindi come una *giin rippō* 議員立法, ovvero un'iniziativa legislativa originata direttamente dai membri della Dieta, anziché come *naikaku rippō* 内閣立法, ovvero una proposta di legge elaborata dal Gabinetto, il governo guidato dal Primo ministro.³⁴⁹ Questa distinzione non è meramente formale: le leggi di iniziativa parlamentare tendono a essere prive di meccanismi sanzionatori efficaci, caratteristica invece più frequente nelle leggi di origine governativa. L'assenza di sanzioni concrete rappresenta pertanto un limite strutturale della norma, e rispecchia una tensione di fondo che attraversa l'intera questione, con le pressioni dal basso che, per quanto capaci di portare certi temi al centro del dibattito pubblico, non sempre si traducono in risposte istituzionali altrettanto incisive. Emerge così un modello ricorrente nel modo in cui l'opinione pubblica giapponese influenza il piano legislativo; essa agisce per impulsi, mobilitandosi con forza in risposta a casi eclatanti di *karōshi* e *karōjisatsu* che risuonano a livello collettivo, riuscendo talvolta a portare alla promozione di riforme concrete, ma senza costituire una pressione sistematica e continuativa nel tempo. Datori di lavoro e funzionari governativi si trovano esposti alle richieste dei lavoratori e dei familiari delle vittime, tuttavia, le risposte istituzionali rimangono prevalentemente reattive, emergendo di fronte a situazioni di forte impatto mediatico, ma faticando a tradursi in un

³⁴⁸ SALA, "Exploring Litigation, Court Rulings, and Legal Mobilization...", cit., p. 1889.

³⁴⁹ Scott NORTH, "Japan's workhorse Prime Minister tests labour limits", in "East Asia Forum", 2026, <https://eastasiaforum.org/2026/01/31/japans-workhorse-prime-minister-tests-labour-limits/> (consultato il 3 giugno 2026).

cambiamento strutturale duraturo, specialmente in un contesto in cui le aziende hanno storicamente dimostrato la capacità di aggirare le norme sul lavoro.³⁵⁰

Ciononostante, è importante sottolineare il contributo concreto che la mobilitazione dell'opinione pubblica può produrre quando si organizza attorno a casi specifici. Un esempio emblematico è quello di Hiraoka Satoru, deceduto nel febbraio 1988 per insufficienza cardiaca all'età di 48 anni, un caso che avrebbe aiutato in maniera sostanziale la diffusione della lotta al “superlavoro” nell'area del Kansai. Nello stesso anno, la famiglia venne a conoscenza, tramite un articolo di giornale, dell'esistenza della *Karōshi Hotline*, il servizio di consulenza gratuita gestito da avvocati del lavoro nella loro zona di residenza. Su consiglio di questi ultimi, i familiari iniziarono a entrare in contatto con sindacati e con altre famiglie che si trovavano nella medesima situazione, ampliando progressivamente la propria rete di sostegno e guadagnando visibilità pubblica; così facendo, quando si presentarono al Labour Standards Office per depositare formalmente il caso, poterono contare sull'appoggio di un membro della Dieta del Partito Socialista, sulla copertura di diversi organi di stampa e su un servizio dell'emittente radiotelevisiva NHK, tutti elementi che contribuirono a dare credibilità e risonanza alla loro vicenda.³⁵¹ Il caso Hiraoka divenne così un punto di riferimento per il nascente movimento anti-*karōshi* nel Kansai, ponendosi tra le basi organizzative dell'attivismo a Ōsaka.³⁵²

Questo esempio consente di misurare tanto le potenzialità quanto i limiti dell'opinione pubblica come strumento di regolazione del mondo del lavoro in Giappone. Da un lato, la pressione civile ha svolto un ruolo tutt'altro che trascurabile, costringendo le istituzioni a prendere atto di situazioni che sarebbero probabilmente rimaste nell'ombra. Dall'altro, si tratta di un meccanismo che si attiva episodicamente e che rimane incapace di anticipare il problema sul piano strutturale. L'azione pubblica interviene a seguito della vicenda, portando a un'inerzia preventiva che costituisce uno dei limiti più difficili da superare nella diffusione del fenomeno del “superlavoro”.

³⁵⁰ Janine UNGVARSKY, “Karōshi”, in “EBSCO”, 2024, <https://www.ebsco.com/research-starters/law/karoshi> (consultato il 3 giugno 2026).

³⁵¹ Robert Scott NORTH, “Karōshi Activism and Recent Trends in Japanese Civil Society: Creating Credible Knowledge and Culture”, *Japanstudien*, Vol. 11, 2000, p. 89.

³⁵² NORTH, “Karōshi Activism and Recent Trends...”, cit., p. 95.

5.3 Il futuro del lavoro in Giappone

Lo studio e l'analisi del mondo del lavoro giapponese hanno permesso di comprendere i meccanismi che strutturano la società, portando alla luce alcune delle motivazioni per cui il modello aziendale dominante continua a privilegiare lo sforzo continuo e la rinuncia alla vita personale. Tuttavia, oltre a guardare alle radici storiche di questa struttura, è fondamentale interrogarsi sulle direzioni che questa componente così centrale della collettività giapponese potrebbe intraprendere nei prossimi anni.

Uno sguardo alla figura che guida attualmente il paese può offrire indicazioni significative in tal senso. Takaichi Sanae, prima ministra e presidente del Partito Liberal Democratico, è la prima donna a ricoprire entrambe le cariche nella storia del Giappone. Nel discorso della vittoria per la leadership del partito del 4 ottobre 2025, Takaichi dichiarò 「私自身もワークライフバランスという言葉を手放します。働いて働いて働いて働いて働いて働いて参ります」 (lett. Anche io, in prima persona, abbandonerò la parola work-life balance. Lavorerò, lavorerò, lavorerò, lavorerò, lavorerò) e, sebbene il discorso fosse rivolto ai membri del partito, le parole della premier hanno innescato un ampio dibattito pubblico.³⁵³ Gli avvocati del National Defence Counsel for Victims of Karōshi hanno protestato, accusando Takaichi di voler riportare in auge una mentalità del “sacrificio”, fattore che tende ad aumentare i rischi del *karōshi*, e hanno chiesto il ritiro delle dichiarazioni. Anche la Labour Lawyers Association of Japan ha pubblicamente condannato le parole della premier come pericolose e in contraddizione con la normativa vigente; Takaichi ha tuttavia ribadito di non aver avuto alcuna intenzione di incoraggiare il “superlavoro”.³⁵⁴ Ciononostante, sul piano concreto la prima ministra e la sua amministrazione stavano valutando una modifica alla Labour Standards Law, spinti anche da una delle problematiche strutturali più pressanti del Giappone contemporaneo, ovvero la carenza di manodopera causata dall'invecchiamento accelerato della popolazione e da una produttività del lavoro bassa, con il paese che nel 2024 si collocava al ventottesimo posto su trentotto paesi membri

³⁵³ “‘Wākuraifubaransu to iu kotoba o sutemasu’... takaichi sanae-shi, shin sōsai senshutsu-go no aisatsu zenbun 「ワークライフバランスという言葉を手放します」...高市早苗氏、新総裁選出後のあいさつ全文”, (“Abbandoniamo il concetto di 'equilibrio tra vita professionale e vita privata'”...Testo integrale del discorso di Sanae Takaichi dopo la sua elezione a nuova presidente del partito), in “読売新聞 Yomiuri Shinbun”, 2025, <https://www.yomiuri.co.jp/politics/20251004-OYT1T50126/> (consultato il 4 giugno 2026).

³⁵⁴ NORTH, “Japan’s workhorse Prime Minister tests labour limits”, in “East Asia Forum”, 2026, <https://eastasiaforum.org/2026/01/31/japans-workhorse-prime-minister-tests-labour-limits/> (consultato il 4 giugno 2026).

dell'OCSE per produttività oraria.³⁵⁵ Questo fattore ha alimentato l'idea di allentare le normative sugli straordinari; tuttavia, il progetto si è scontrato con la resistenza delle federazioni sindacali e con le proposte di riforma elaborate nel tempo dal Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, che andavano invece nella direzione opposta, puntando a rafforzare le tutele esistenti. Nel dicembre 2025 è stato ufficialmente annunciato che il disegno di legge, che avrebbe dovuto costituire la prima revisione organica della Labour Standards Law in quarant'anni, non sarebbe stato presentato alla sessione ordinaria della Dieta del 2026, in parte proprio a causa del conflitto con l'agenda dell'amministrazione Takaichi.³⁵⁶

Nondimeno, il problema sollevato dal governo è una criticità che il Giappone sta affrontando da diversi anni. Il 2024 ha segnato il quattordicesimo anno consecutivo di calo demografico e, secondo le stime del Ministero degli Affari Interni e delle Comunicazioni, la popolazione totale è diminuita di circa mezzo milione di unità rispetto all'anno precedente, mentre la fascia degli over 75 è cresciuta fino a rappresentare il 57,3% dell'intera popolazione anziana over 65.³⁵⁷ Il Giappone potrebbe trovarsi a fronteggiare una carenza di 11 milioni di lavoratori entro il 2040, un dato che rende ancora più severe le sfide economiche legate alla necessità di sostenere una popolazione in larga parte non più in età lavorativa.³⁵⁸ Questa pressione demografica rischia di tradursi in una spinta verso l'aumento degli straordinari, costringendo la forza lavoro attiva a compensare il calo di produttività complessivo causato dall'invecchiamento della popolazione, ciò che anni di riforme sul lavoro hanno cercato di contrastare.

Nonostante le difficoltà strutturali persistenti, una parte della società giapponese non intende tornare alle condizioni lavorative precedenti alle riforme, avendo ormai integrato i nuovi ritmi nel proprio stile di vita, per quanto possibile. Cinque anni dopo l'introduzione della Work Style Reform Law, che ha fissato il tetto massimo di 45 ore di straordinario mensile, nell'ottobre 2024, il Ministero del Lavoro ha condotto un'indagine su un campione di 3.000 lavoratori per rilevarne il punto di vista riguardo lo stato corrente della situazione. I risultati mostrano che il 59,5% si è dichiarato soddisfatto dell'orario attuale, il 30% ha espresso il desiderio di ridurlo ulteriormente e solo il 10,5% ha affermato

³⁵⁵ YOKOTA Naoya, "Why Japan's Labor Law Reform Was Shelved — 7 Key Issues in the First Major Overhaul in 40 Years", in "Institute for Social Vision Design", 2026, <https://isvd.or.jp/en/columns/labor-reform-40year-overhaul-shelved> (consultato il 4 giugno 2026).

³⁵⁶ *Ibidem*.

³⁵⁷ "Japan's Population Declines for Fourteenth Straight Year: Over-75 Cohort Continues to Grow", in "Nippon.com", 2025, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02382/> (consultato il 4 giugno 2026).

³⁵⁸ DE WEI Low, KATANUMA Marika, "Japan to face 11 million worker shortfall by 2040, study finds", in "The Japan Times", 2023, <https://www.japantimes.co.jp/news/2023/03/30/business/economy-business/japan-worker-shortfall-study/> (consultato il 4 giugno 2026).

di voler lavorare di più.³⁵⁹ Le ragioni principali di quest'ultima preferenza includono la difficoltà di arrivare a fine mese senza la retribuzione degli straordinari e il desiderio di aumentare maggiormente il proprio salario. Va inoltre segnalato che il 65,6% degli intervistati considera ragionevole un monte straordinari non superiore alle 20 ore mensili, mentre il 93% ritiene che il limite legale attuale non dovrebbe essere superato.³⁶⁰

Esiste, tuttavia, un apparente paradosso se si considerano i consensi raccolti dalla premier Takaichi, che gode di un indice di gradimento elevato, con sostegno particolarmente forte tra i giovani. Nel dicembre 2025, l'approvazione superava il 92% nella fascia tra i 18 e 29 anni e raggiungeva l'83% negli elettori compresi tra i 30 e 39 anni.³⁶¹ Una porzione significativa di questo consenso proviene dalle donne; secondo un sondaggio dello Shufu JOB Research Institute, molte lavoratrici ripongono aspettative nella nuova amministrazione riguardo alla promozione della partecipazione femminile nel mercato del lavoro e, in maniera più generale, la generazione più giovane sembra vedere nella nomina di una premier donna un segnale simbolico di un possibile miglioramento sociale, anche se rimane difficile prevedere se queste aspettative troveranno conferma.³⁶² Il divario tra le preferenze espresse dai lavoratori in ambito lavorativo, le preferenze espresse in ambito politico e l'orientamento del governo suggerisce che il futuro del lavoro in Giappone sarà conteso tra due poli: una società che ha in parte assimilato i valori delle riforme e un sistema politico ed economico che fatica a recidere il nesso tra produttività e ore lavorate.

Il futuro del mondo professionale in Giappone presenta, da un lato, un rischio di regressione concreto, con un governo a orientamento conservatore, preoccupato della stagnazione economica che potrebbe facilmente rimettere al centro la produttività e recuperare implicitamente il modello in auge durante il periodo del miracolo economico. Fare ciò comporterebbe, tuttavia, aggirare le norme vigenti attraverso deroghe ed eccezioni, o modificarle direttamente. Dall'altro, si può affermare che la società giapponese contemporanea non è fatta solo di lavoratori passivi: esistono associazioni, sindacati e movimenti che, specialmente negli ultimi anni, continuano a battersi per la tutela della salute nei luoghi di lavoro e per una maggiore equità professionale, e i progressi compiuti non possono essere semplicemente cancellati. Il futuro immediato appare quindi sospeso in un equilibrio fragile, conteso tra un'amministrazione che fatica a portare avanti riforme ambiziose, ma che al contempo non è riuscita a smantellare quelle già in vigore. Sono proprio quest'ultime ad aver permesso ai lavoratori

³⁵⁹ “Despite Proposed Government Reform, Few Japanese Employees Want to Work Longer Hours”, in “Nippon.com”, 2026, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02737/> (consultato il 6 giugno 2026).

³⁶⁰ *Ibidem*.

³⁶¹ HARVEY, “Working no longer 'number one...”, cit., 2026, <https://www.sbs.com.au/news/article/japan-work-culture-sanae-takaichi/1a9ts1qxt> (consultato il 6 giugno).

³⁶² *Ibidem*.

giapponesi di conquistare, gradualmente, margini di tutela che, per quanto ancora insufficienti, rappresentano un punto di partenza difficile da ignorare.

CONCLUSIONE

Lo scopo della ricerca era quello di presentare con una visione quanto più completa le origini e la diffusione dei fenomeni del *karōshi* e *karōjisatsu*, i decessi e suicidi causati dall'eccesso di lavoro, a partire dalla coniazione dei termini, affermatasi verso la fine degli anni Settanta, periodo in cui il disagio lavorativo cominciò a manifestarsi con particolare intensità. Un elemento centrale dell'analisi è il peso esercitato dal contesto socioculturale stratificato del Giappone e dalle sue specificità storiche, utilizzando cinque casi studio per evidenziarne le problematichità.

Dal dopoguerra fino alla contemporaneità, il paese ha attraversato successive ondate di sforzi produttivi che gli hanno consentito di risollevarsi da periodi di crisi, spingendo però la produttività a scapito della salute psicofisica dei lavoratori. La realtà aziendale giapponese affonda le proprie radici nella struttura peculiare del *nenkō joretsu*, una gerarchia istituzionalizzata che incide non solo sull'aspetto retributivo, con l'anzianità professionale premiata in misura maggiore, ma anche sulla distribuzione del carico di lavoro a basso costo. Il boom economico del dopoguerra deve una parte considerevole del proprio successo alla figura del *salaryman*, ormai entrata nell'immaginario collettivo giapponese e protagonista dei decenni compresi tra gli anni Cinquanta e Settanta. Questa figura ha posto le basi di una cultura aziendale sedimentata che identifica nel sacrificio lavorativo la massima realizzazione professionale. Ciononostante, i lavoratori non sono sempre stati lasciati soli di fronte a tali pressioni; con l'emergere delle *rōdō sanpō*, tra cui spicca la Labour Standards Law del 1947, si è cercato di costruire un quadro normativo quanto più stabile ed equo a tutela del lavoratore. Le problematiche del mondo del lavoro nascono, tuttavia, laddove la normativa può essere aggirata attraverso strumenti come il noto articolo 36 della stessa legge, un accordo tra datore di lavoro e rappresentante sindacale che, pur muovendosi ai limiti del lecito, non viola formalmente la legislazione vigente e che ha rappresentato la principale causa della manifestazione delle difficoltà legate agli straordinari. Ne è scaturita una cultura vera e propria con lunghe ore lavorative non sempre retribuite, fonte di stress e ansie, che hanno alimentato ambienti tossici in cui i dipendenti hanno sviluppato patologie cardiovascolari o disturbi mentali correlati alla loro professione.

Il singolo lavoratore, spesso restio o impossibilitato a ricorrere a tutele legali, specialmente in passato, si trovava abbandonato alle proprie circostanze. Per sottrarsi a tale condizione, molti cercavano rifugio in impieghi part-time o irregolari, tentando di fuggire allo stampo del *salaryman*; anche queste forme di lavoro, tuttavia, non erano prive di ostacoli. In numerosi casi, esse erano del tutto paragonabili a impieghi stabili e regolari per orari e quantità di straordinari richiesti, ma con una

retribuzione inferiore e minori tutele aziendali. In questo segmento lavorativo si ritrovavano spesso le donne, una componente della società giapponese che ha storicamente faticato a inserirsi nel mondo del lavoro con piena realizzazione, a causa di un modello sociale che le designava come principale figura di cura della famiglia, una situazione che, tuttavia, sta progressivamente cambiando.

Ciò non significa che manchino realtà impegnate a contrastare questo fenomeno radicato, affinché diventi sempre meno prevalente nella società giapponese. Da anni, avvocati e familiari delle vittime cercano di affermarsi in ambito giuridico per ottenere giustizia e riconoscimento; tuttavia, a fronte di casi eclatanti che hanno avuto ampia risonanza tanto in Giappone quanto all'estero, rimane un'alta percentuale di situazioni ignorate e rimaste nell'ombra, a causa delle difficoltà amministrative nel riconoscimento e dei severi parametri istituzionali richiesti. Un passo avanti di straordinaria portata fu rappresentato dall' Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork del 2014, che affrontò finalmente in modo diretto il tema del "superlavoro", fornendo anche una definizione ufficiale di tutto ciò che rientra nel *karōshi-tō*, morti, infortuni e suicidi di origine lavorativa, e riconoscendo tale situazione come un problema sociale strutturale, senza più condurla alla sola responsabilità del singolo individuo. Di pari rilievo è il ruolo del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, che nel corso degli anni ha acquisito crescente importanza nell'individuazione dei casi e nei processi di accettazione delle richieste di riconoscimento degli infortuni, impegnandosi più attivamente anche attraverso la pubblicazione annuale del Libro Bianco, un documento che presenta in modo oggettivo la situazione del paese sul fronte dei decessi correlati al lavoro.

Questo, tuttavia, non è sufficiente a trasformare un'intera società che si è formata seguendo modalità ormai ben consolidate e valori profondamente radicati. La sensibilità collettiva non è comunque del tutto assente; a livello pubblico si tenta di attribuire una valenza moralmente negativa alle situazioni più gravi, attraverso l'istituzione della categoria delle *Black Companies*, e di valorizzare le esperienze virtuose, con le opposte *White Companies*. Per quanto riguarda le politiche concrete, molte aziende hanno effettivamente adottato misure a tutela del lavoratore, attenendosi alle linee guida e ai programmi del Ministero del Lavoro, inserendo figure mediche specializzate nei contesti aziendali e sperimentando iniziative innovative volte a coinvolgere i dipendenti stessi, i quali, nonostante tutto, faticano socialmente a discostarsi dal comportamento dei colleghi e sono spesso spinti collettivamente a "resistere" piuttosto che a tutelarsi. È in questo contesto che si collocano i limiti intrinseci della ricerca, orientata allo studio e all'analisi delle cause che hanno fatto emergere il fenomeno, ma che si scontra con la resistenza sociale ad ammettere l'esistenza di questa problematica. Storicamente sono sempre esistite realtà che hanno lavorato affinché la giustizia non venisse soffocata; ciononostante, in un quadro sociale e giuridico in cui solo una piccola parte dell'alta

percentuale di casi viene riconosciuta, e non sempre con l'esito auspicato, appare plausibile ritenere che condurre ricerche su tale fenomeno presenti difficoltà strutturali considerevoli. Inoltre, l'analisi si è basata prevalentemente su fonti secondarie, pur includendo la raccolta e lo studio di testimonianze dirette, provenienti in particolare da familiari delle vittime, avvocati e medici che hanno preso parte ad alcuni dei casi di maggiore rilievo. Ricerche future condotte sul campo, mediante interviste dirette, potrebbero consentire di approfondire il fenomeno con una prospettiva ancora più meticolosa, nonché di metterlo a confronto con situazioni analoghe riscontrabili in altri paesi.

In ultima istanza, alla domanda sul perché esista il *karōshi* e su come lo si possa contrastare, occorre rispondere sottolineando che questo fenomeno, pur non essendo esclusivo del Giappone se inteso nella sua accezione più generale di morte per eccesso di lavoro, trova in questo paese la sua espressione più caratteristica, radicata nella specificità del suo tessuto socioculturale e in una storia aziendale unica nella sua struttura. La lotta al suo sradicamento è tutt'altro che conclusa, e bisogna tenere presente che qualsiasi progresso raggiunto potrebbe essere vanificato dai mutamenti della volontà politica e dalla direzione intrapresa dal paese; tornare indietro è sempre molto più semplice che progredire, come dimostrano decenni di sforzi compiuti persino solo per ottenere il riconoscimento istituzionale della nocività di certi meccanismi aziendali e dell'esistenza stessa del fenomeno nella società. Comprendere le radici di questo fenomeno rimane, dunque, il primo e imprescindibile passo per poterlo affrontare con consapevolezza, ed è in questa direzione che la presente ricerca ha cercato di muoversi.

BIBLIOGRAFIA

ASGARI, Behrooz, PECKAR, Peter, GARAY, Victoria Verónica, “Karoshi and Karou-jisatsu in Japan: causes, statistics and prevention mechanisms”, *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, Vol.4, No.2, 2016, pp. 49-72.

BANNAI Akira, TAMAKOSHI Akiko, “The association between long working hours and health: A systematic review of epidemiological evidence”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 40, No. 1, 2014, pp. 5-18.

BOTTOMLEY, Anthony, “Review of Project Appraisal and Planning for Development Countries. by I. M. D.Little and J. A. Mirrlees”, *The Economic Journal*, Vol.85, No. 337, 1975, pp. 200-203.

BRINTON, Mary C., *Lost in Translation. Youth, Work, and Instability in Postindustrial Japan*, Cambridge University Press, 2011.

BURDIN, Gabriel, KAMBAYASHI Ryo, KATO Takao, “The Impact of Overtime Limits on Firms and Workers: Evidence from Japan’s Work Style Reform”, IZA Institute of Labor Economics, Discussion Paper No. 17583, 2024, pp. 1-51.

HAGA Tatsuhiko, TANAKA Hiroshi, FUJIWARA Kei, SUZUKI Yuki, MATSUMOTO Yoshiko, “The Impact of Work Hours and Cultural Expectations on Mental Health in Japan”, *Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 6, No. 3, 2024, pp. 163-174.

HAMAMOTO Masao, 濱本 真男, “Dentsū jiken' hanketsu no mokushi — rōdō jikan seishin igaku shindan higaisha kazoku 「電通事件」判決の黙示—労働時間・精神医学診断・被害者家族”, (Implicazioni della sentenza Dentsū: orario di lavoro, diagnosi psichiatrica e familiari della vittima), *Core Ethics*, Vol. 8, 2012, pp. 341-350.

HERBIG, Paul A., PALUMBO, Frederick A., “Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome”, *Journal of Managerial Psychology*, MCB University Press, Vol. 9 No. 7, 1994, pp. 11-16.

HOUSEMAN, Susan, OSAWA Machiko, “Part-time and temporary employment in Japan”, *Monthly Labor Review*, Vol. 118, No. 10, 1995, pp. 10-18.

- IWASAKI Kenji, TAKAHASHI Masaya, NAKATA Akinori, “Health Problems due to Long Working Hourse in Japan: Working Hours, Workers’ Compensation (Karoshi), and Preventive Measures”, *Industrial Health*, Vol.44, 2006, pp. 537-540.
- KANAI Atsuko, “Karoshi (Work to Death) in Japan”, *Journal of Business Ethics*, Springer, Vol. 84, Supplement 2: Working to Live or Living to Work, 2009, pp. 209-216.
- KATO Tetsuro, “The political economy of Japanese “karoshi” (death from overwork)”, *Hitotsubashi Journal of Social Studies*, Hitotsubashi University, Vol. 26, No. 2, 1994, pp. 41-54.
- KAWAHITO Hiroshi, 川人 博, KANIE Kitarō, 蟹江 鬼太郎, “Dentsū josei karōshi jiken ga teiki shita mono 電通女性過労死事件が提起したもの”, (Questioni sollevate dal caso di karōshi della dipendente di Dentsū), *DIO*, No. 3, 2017, pp. 8-11.
- KAWAKAMI Norito, TSUTSUMI Akizumi, “The Stress Check Program: a new national policy for monitoring and screening psychological stress in the workplace in Japan”, *Journal of Occupational Health*, Vol. 58, 2016, pp. 1-6.
- KAWANISHI Yuko, “On Karo-Jisatsu (Suicide by Overwork): Why Do Japanese Workers Work Themselves to Death?”, *International Journal of Mental Health*, Taylor & Francis Group, Vol. 37, No. 1, 2008, pp. 61-74.
- KIMURA Keiko, 木村 恵子, “Sansei hoka jiken サンセイほか事件”, (Sansei e altri incidenti), *Industrial Health*, No. 106, 2021, pp. 18-19.
- KITANAKA Junko, “Depression in Japan: Psychiatric cures for a society in distress”, Princeton, *Princeton University Press*, 2024, pp. 1-18.
- KONDO Naoki, OH Juhwan, “Suicide and karoshi (death from overwork) during the recent economic crises in Japan: the impacts, mechanisms and political responses”, *Journal of Epidemiology and Community Health*, BMJ, Vol. 64, No. 8, 2010, pp. 649-650.
- KONNO Haruki, 今野 晴貴, “Burakku kigyō no jittai to sono taisaku ブラック企業の実態とその対策”, (La realtà delle Black Companies e le loro contromisure”, *DIO*, No. 4, 2014, pp. 8-11.
- KOYA Azumi, “Japan's Changing World of Work”, *The Wilson Quarterly*, Vol. 1, No. 4, 1977, pp. 72-80.

KURODA Sachiko, YAMAMOTO Isamu, “How are hours worked and wages affected by labor regulations? The white-collar exemption and ‘name-only managers’ in Japan”, *Institute of Social Science*, The University of Tokyo, 2009, pp. 1-28.

LEBLANC, Robin M., “Lessons from the Ghost of Salaryman Past: The Global Costs of the Breadwinner Imaginary”, *The Journal of Asian Studies*, Vol. 71, No. 4, 2012, pp. 857-871.

LIN Ro-Ting, LIANG Ying-Wen, TAKAHASHI Masaya, EGUCHI Hisashi, TSUTSUMI Akizumi, LIN Sheng-Hsuan, “Effect of implementing an overwork-prevention act on working hours and overwork-related disease: A mediation analysis”, *Journal of Occupational Health*, Wiley, 2020, pp. 1-8.

LUU, Philip, “The Impact of Globalization on Post World War II Japan”, *XULaneXUS: Xavier University of Louisiana's Undergraduate Research Journal*, Scholarly Note. Vol. 7, No. 2, 2010, pp. 32-38.

MESSENGER, Jon C., *Working time and workers' preferences in industrialized countries: finding the balance*, Geneva, International Labour Office, Florence: Routledge, 2007.

MIYAZAKI Akira, 宮崎 晃, “Wata mi no karōjisatsu saiban ワタミの過労自殺裁判”, (Processo per suicidio da sovraccarico di lavoro di Watami), *Daylight Times*, Daylight Law Firm, 2025, pp. 1-4.

MOUER, Ross, KAWANISHI Hirosuke, *A Sociology of Work in Japan*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005.

NAGAI Yoritoshi, 長井 偉訓, “Gendainihon shakai to karō-shi mondai o kangaeru — shokuba no harasumento to “karōjisatsu” o chūshin ni 現代日本社会と過労死問題を考える—職場のハラスメントと“過労自殺”を中心に”, (Riflessioni sul problema della morte per eccesso di lavoro nella società giapponese contemporanea: con particolare attenzione alle molestie sul lavoro e al "suicidio per eccesso di lavoro"), Università di Ehime, 2021, pp. 97-113.

NAKASHIMA Kiyomi, 中嶋 清美, “Karōshi mondai to karōshi kazokukai setsuritsu no keii 過労死問題と過労死家族会設立の経緯” (Origini del problema del karōshi e della fondazione delle associazioni dei familiari delle vittime), *Core Ethics*, Vol.8, 2012, pp.493-501.

NORTH, Scott, MORIOKA Rika, “Hope found in lives lost: karoshi and the pursuit of worker rights in Japan”, *Contemporary Japan*, Routledge Taylor & Francis Group, Vol.28, No.1, 2016, pp. 59-80.

NORTH, Scott, “Deadly virtues: Inner-worldly asceticism and karoshi in Japan”, *Current Sociology*, Vol. 59, No. 2, 2011, pp. 146-159.

NORTH, Robert Scott, “Karōshi Activism and Recent Trends in Japanese Civil Society: Creating Credible Knowledge and Culture”, *Japanstudien*, Vol. 11, 2000, pp. 79-103.

OCHIAI Yuko, TAKAHASHI Masaya, MATSUO Tomoaki, SASAKI Takeshi, FUKUSAWA Kenji, ARAKI Tsuyoshi, TSUCHIYA Masao, OTSUKA Yasumasa, “Objective and subjective working hours and their roles on workers’ health among Japanese employees, Research Center for Overwork-related Disorders”, National Institute of Occupational Safety and Health, *Industrial Health*, Vol. 58, 2020, pp. 265-275.

OJIMA Jun, “Features of the Japanese Industrial Safety and Health Act: some key points regarding the organization of safety and health management”, National Institute of Occupational Safety and Health, *Industrial Health*, Vol. 58, 2020, pp. 579-458.

ONO Hiroshi, “Why Do the Japanese Work Long Hours? Sociological Perspectives on Long Working Hours in Japan”, *Japan Labor Issues*, Vol. 2, No. 5, 2018, pp. 35-49.

PRICE, John, *Postwar Industrial Relations and the Origins of Lean Production in Japan (1945-1973)*, The University of British Columbia, 1993.

ROBERTS, Glenda S., “Balancing Work and Life: Whose work? Whose life? Whose balance?”, *Asian Perspective*, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 175-211.

SAKURABA Ryoko, “Effectiveness of Labour Law and the Role of Labour Inspection in Japan”, *Kobe University Law Review*, 2013, pp. 35-50.

SALA, Adrienne, “Exploring Litigation, Court Rulings, and Legal Mobilization in Response to Death and Suicide from Overwork: Implications for Labor Law Reform Policy Making in Japan”, *Law & Social Inquiry*, Vol. 49, Issue 3, 2024, pp. 1877–1910.

TAGA Futoshi, 多賀 太, “Dansei rōdō ni kansuru shakai ishiki no jizoku to hen'yō — sararīmanteki hatarakikata no hyōjunsei o megutte 男性労働に関する社会意識の持続と変容—サラリーマン的働き方の標準性をめぐって”, (Persistenza e trasformazione delle rappresentazioni sociali del

lavoro maschile – intorno alla normatività del modello lavorativo del salaryman), *Japanese Journal of Labour Studies*, No. 699, 2018, pp. 4-14.

TAKAMI Tomohiro, “Current State of Working Hours and Overwork in Japan Part II: Why do the Japanese Work Long Hours?”, *Japan Labor Issues*, Vol. 3, No. 18, 2019, pp. 15-19.

TAKAMI Tomohiro, “Current State of Working Hours and “Work Style Reform” in Japan”, *Japan Labor Issues*, Vol. 9, No. 54, 2025, pp. 25-29.

TAKAHASHI Koji, “Changes and Continuity in Non-Regular Employment in Japan (1): Re-regulation, Labor Shortage, and Positive Signs for an Equal Labor Market?”, *Japan Institute for Labour Policy and Training*, 2024.

TAKAHASHI M., KIMATA A., TERAMOTO N., ITO S., NAKAMURA T., “Discourse Analysis of Japanese “Black Companies””, *Colombo Business Journal*, Vol. 9, No. 2, 2018, pp. 53-76.

TAKAHASHI Yukimi, 高橋 幸美, “Karōshi zero no shakai wo - takahashi matsuri wa naze nakunatta no ka' 過労死ゼロの社会を – 高橋まつりはなぜ亡くなったのか”, (Verso una società senza morti: perché è morta Takahashi Matsuri), 5° congresso dell'Associazione per la prevenzione del karōshi, sessione 5, Università di Ryūkoku, 2019, pp. 1-7.

TSUTSUMI Akizumi, KAYABA Kazunori, OJIMA Toshiyuki, ISHIKAWA Shizukiyo, KAWAKAMI Norito and Jichi Medical School Cohort Study Group, “Low Control at Work and the Risk of Suicide in Japanese Men”, *Psychotherapy and Psychosomatics* , Vol. 76, No. 3, 2007, pp. 177-185.

YAMAMURA Kozo, “A Retrospect and Prospect on the Postwar Japanese Economy, Explorations in Economic Research”, *NBER*, Vol.3, No.2, 1976, pp. 253-287.

YAMAUCHI Takashi, YOSHIKAWA Toru, TAKAMOTO Masahiro, SASAKI Takeshi, MATSUMOTO Shun, KAYASHIMA Kotaro, TAKESHIMA Tadashi, TAKAHASHI Masaya, “Overwork-related disorders in Japan: recent trends and development of a national policy to promote preventive measures”, Research Center for Overwork-related Disorders, National Institute of Occupational Safety and Health, *Industrial Health*, Vol.55, 2017, pp.283-302.

YUKAWA Keiko, SHIMANUKI Mihoko, EGUCHI Hisashi, “Prevention and future issues of karoshi and suicide by overwork in Japan”, 保健医療科学 (*Health and Medical Sciences*), Vol. 73, No. 1, 2024, pp. 16-31.

WADA Koji, ENDO Motoki, SMITH, Derek R., “New Reforms to Limit the Excessive Working Hours of Japanese Physicians and Help Prevent Karoshi”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Lippincott Williams & Wilkins, Vol. 61, No. 6, 2019, pp. 304-305.

WATANABE Shinji, “Japan Moves Toward Five-Day Week”, *Journal of Japanese Trade & Industry*, No. 6, 1989, pp.40-43.

Labour Standards Law, (Law No. 49 of 1947), 7 Aprile 1947.

Industrial Safety and Health Act, (Law No. 57 of 1972), 8 Giugno 1972.

Act Promoting Measures to Prevent Death and Injury from Overwork, (Law No. 100 of 2014), 27 Giugno 2014.

Companies Act (Part I, Part II, Part III and Part IV), (Law No. 86 of 2005), 26 Luglio 2005.

Act on Improvement, etc. of Employment Management for Part-Time Workers, (Law No. 76 of 1993), promulgated 18 June 1993.

Act on Comprehensively Advancing Labor Measures, and Stabilizing the Employment of Workers, and Enriching Workers' Vocational Lives, (Law No. 132 of 1966), 21 Luglio 1966.

Labor Conditions in Japan, Monthly Labor Review, Vol. 61, No. 4, 1945, pp. 651-668.

Mizuho Information & Research Institute, “Wāku raifu baransu no no jōkyō haaku o shiya ni ireta tōkei no taiketeiki seibi ni kansuru chōsa ワークライフバランスの状況把握を視野に入れた統計の体系的整備に関する調査 (Indagine sulla strutturazione sistematica delle statistiche per comprendere la situazione dell’equilibrio tra vita e lavoro)”, rapporto di ricerca per il Cabinet Office (内閣府), 2011, pp. 1-211.

Japanese Trade Union Confederation (日本労働組合総連合会), “Burakku kigyō ni kansuru chōsa ブラック企業に関する調査”, (Indagine sulle Black Companies”, pp. 1-15.

MINPŌ (Meiji nijūkyūnen shigatsu nijūshichinichi hōritsu dai hachijūkyūgō) 民法（明治二十九年四月二十七日法律第八十九号）Codice Civile, Legge n. 89 del 27 aprile 1896.

Ministry of Health, Labour and Welfare, *Criteria for the Recognition of Mental Disorders Caused by Psychological Stress*, Notification No. 1226, 26 Dicembre 2011.

“Work Style Reform Bill Enacted. Discussions Underway at the Council on the Contents of Specific Procedures”, *Japan Labor Issues*, Vol. 2, No. 10, 2018, pp. 2-7.

SITOGRAFIA

BELES, Hannah, “Survivor Syndrome: The Psychological Impact of Survival and Pathways to Recovery”, in “Mentalzon”, 2025, <https://mentalzon.com/en/post/3071/survivor-syndrome-the-psychological-impact-of-survival-and-pathways-to-recovery>

BRASOR, Philip, “Watami under scrutiny after karōshi”, in “The Japan Times”, 2012, <https://www.japantimes.co.jp/news/2012/06/17/national/media-national/watami-under-scrutiny-after-karshi/>

BREEN, John, TANIGUCHI Shoko, “Suicide is a social not an individual problem: Japan in International Perspective”, in “Asia Pacific Journal”, 2007, <https://apjjf.org/john-breen/2507/article>

BROWN, Kurt, “Japan passes phony “work-style reform” bills”, in “World Socialist Web Site”, 2018, <https://www.wsws.org/en/articles/2018/07/27/japa-j27.html>

CHEN, James, “Understanding the Plaza Accord: Impact on Global Currency Markets”, in “Investopedia”, 2025, <https://www.investopedia.com/terms/p/plaza-accord.asp>

COLOMBO, Jesse, “Japan’s Bubble Economy of the 1980s”, in “The Bubble Bubble”, <https://www.thebubblebubble.com/japan-bubble/>

DEMETRIOU, Danielle, “How the Japanese are putting an end to extreme work weeks”, in “BBC”, 2020, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200114-how-the-japanese-are-putting-an-end-to-death-from-overwork>

DE WEI Low, KATANUMA Marika, “Japan to face 11 million worker shortfall by 2040, study finds”, in “The Japan Times”, 2023, <https://www.japantimes.co.jp/news/2023/03/30/business/economy-business/japan-worker-shortfall-study/>

DICKINSON, Kevin, “The world must learn from “karoshi,” Japan’s overwork epidemic — before it’s too late”, in “Big Think”, 2023, <https://bigthink.com/the-learning-curve/karoshi/>

FIELDHOUSE, Christine, “Are You On The Second Shift? Why Women Still Have To Do Everything”, in “The Ethicalist”, 2024, <https://theethicalist.com/the-second-shift-why-women-still-do-everything/>

FUMOTO Sachiko, 麓幸子, “Karōjisatsu wa hitogotode wanai himei ageru hatarakujosei-tachi 過労自殺は他人事ではない 悲鳴上げる働く女性たち”, (Il suicidio dovuto al superlavoro non è un problema di qualcun altro: le donne lavoratrici lanciano il loro grido di angoscia), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2016, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10151500R01C16A2000000/>

FURUYA Sugio, “Karoshi and Karojisatsu in Japan”, in “Asia Monitor Resource Center”, 2004, <https://amrcentre.org/karoshi-and-karojisatsu-in-japan/>

GILCHRIST, Karen, “Microsoft Japan’s 4-day workweek experiment sees productivity jump 40%”, in “CNBC”, 2019, <https://www.cnn.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-work-week-experiment-sees-productivity-jump-40percent.html>

HARVEY, Josei, OBA Yumi, “Working no longer 'number one': How this country is trying to break its overwork habit”, in “SBS News”, 2026, <https://www.sbs.com.au/news/article/japan-work-culture-sanae-takaichi/1a9ts1qxt>

HAYAZUMI Hajime, 速水 はじめ, “Satomi-san pawahara jisatsu jiken... dīappu keshōhin shachō no namae wa dare? D - UP Sakai Mitsuru no keireki to kao gazō to tainin no matsuro 里実さんパワハラ自殺事件...ディーアップ化粧品社長の名前は誰? D-UP 坂井満の経歴と顔画像と退任の末路”, (Il caso di suicidio per power harassment di Satomi... chi è il presidente dell’azienda cosmetica D-UP? Il profile di Sakai Mitsuru, tra carriera, immagini e le circostanze delle sue dimissioni), in “Senkyo.com”, 2025, <https://go2senkyo.com/seijika/184180/posts/1188694>

IMANARI Fuminori, 今成 文紀, “Settai shita baaitte rōdō jikan ni naru? Zangyō-dai tte deru no? 接待した場合って労働時間になる? 残業代って出るの”, (Se intrattengo qualcuno, questo conta come orario di lavoro? Verranno pagati gli straordinari?), in “Shinjuku law”, 2019, <https://www.shinjuku-law.jp/columns-labor/zangyoudai-sekkyaku/>

INOUE Shin, 井上伸, “Wakamono o kuitsubusu burakku kigyō no jittai | npo hōjin POSSE daihyō Kon'no Haruki-san 若者を食いつぶすブラック企業の実態 | N P O 法人 P O S S E 代表・今野晴貴さん”, (La realtà delle aziende nere che sfruttano i giovani | Haruki Konno, CEO di NPO POSSE), in “Internet Archive WayBackMachine”, 2014, <https://web.archive.org/web/20140726191516/http://bylines.news.yahoo.co.jp/inoueshin/20140722-00037605>

INOUE Yukana, “Record number of applicants seek compensation for job-related mental stress”, in “The Japan Times”, 2025, <https://www.japantimes.co.jp/news/2025/10/28/japan/society/karoshi-white-paper/>

IWAHASHI Makoto, “Karoshi in Japan”, in “Karoshi Watch in Asia”, 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/karoshi-in-japan>

KAWAI Kaoru, 河合 薫, “Naze, wakamono wa 'karō jisatsu' suru no ka? - 44-Pāsento ga 20 ~ 30-dai なぜ、若者は「過労自殺」するのか？ - 44%が 20~30 代”, (Perché i giovani si suicidano a causa del superlavoro? - Il 44% ha tra i 20 e i 30 anni), in “Huffpost”, 2016, https://www.huffingtonpost.jp/kaoru-kawai/young-death-from-overwork_b_12650656.html

KONNO Haruki, 今野晴貴, “Hiseiki rōdō (wākingupua) to mentaru herusu 非正規労働（ワーキングプア）とメンタルヘルス”, (Lavoro non regolare (lavoratori poveri) e salute mentale), in “Nihon Seishin Eiseikai”, n.d., <https://www.jamh.gr.jp/kokoro/series6/series6-3-1.html>

KONNO Haruki, tradotto da IWAHASHI Makoto, “How Japanese Legal System handles Karoshi Cases”, in “Karoshi Watch in Asia”, 2020, <https://sites.google.com/view/kwea/japan/how-japanese-legal-system-handles-karoshi-cases>

KOPP, Rochelle, “Over worked and underpaid Japanese employees feel the burden of sabisu zangyo”, in “Japan Intercultural”, 2020, <https://japanintercultural.com/free-resources/articles/over-worked-and-underpaid-japanese-employees-feel-the-burden-of-sabisu-zangyo/>

KURODA Saori, 黒田 早織, “Keshōhingaisha de pawahara, shin'nyū shain ga shibō shachō jinin shi 1 oku-en chō shiharai e 化粧品会社でパワハラ、新入社員が死亡 社長辞任し 1 億円超支払いへ”, (In una azienda di cosmetici, un caso di power harassment ha portato alla morte di una nuova

assunta; il presidente si dimette e si prevede il pagamento di oltre 100 milioni di yen), in “Asahi Shinbun 朝日新聞”, 2025, <https://www.asahi.com/articles/AST9C0RMVT9CUTIL024M.html>

MIYANAKA Daisuke, “‘Kokoro no mimi' jirei kara miru sutoresu chekku seido e no torikumi jōkyō 「こころの耳」 事例から見るストレスチェック制度への取り組み状況”, (Lo stato di attuazione del sistema dello stress check attraverso i casi studio di “Kokoro no Mimi”), in “Better Options”, 2018, disponibile su: <https://better-options.jp/>

MIYAZAKI Akira, 宮崎晃, “Sābisu zangyō to wa? Bengoshi ga kaisetsu [ihō chekku risuto-tsuki] サービス残業とは？弁護士が解説【違法チェックリスト付】”, (Cosa sono gli straordinari non retribuiti? Un avvocato lo spiega con una checklist di controllo dell’illegalità), in “Komon lawyer”, 2025, <https://www.komon-lawyer.jp/qa/zangyo/>

MORIOKA Kōji, 森岡 孝二, “Dai 226-kai ‘karōshi' wa ‘dare' ga ‘itsu' saisho ni meimei shita nodeshou ka 第 226 回 「過労死」は「だれ」が「いつ」最初に命名したのでしょうか”, (N.226: Chi ha coniato per primo il termine karōshi e quando?), in “ASU-NET”, 2013, <https://hatarakikata.net/9350/>

MOTOMORI Eriko, 元森 絵里子, “Karō utsu jisatsu o umu shakai wa kawaru no ka — 2tsu no Dentsū karōjisatsu jiken o “jisatsu no rekishi shakai-gaku” kara kangaeru 過労うつ自殺を生む社会は変わるのか—2つの電通過労自殺事件を『自殺の歴史社会学』から考える”, (La società che genera suicidi per depressione da superlavoro cambierà? — Riflessioni su due casi di suicidio per eccesso di lavoro alla Dentsū attraverso *La sociologia storia del suicidio*), in “Synodos”, 2016, <https://synodos.jp/opinion/society/18632/>

MURASE Shuntarō, 村瀬駿太郎, “Mōretsu shain' kara `hitonami ni hatarakitai' e... shakai to tomoni henka suru hataraki-kata, shōshi kōrei-ka no nakade wa aratana kadai mo 「モーレッツ社員」から「人並に働きたい」へ...社会とともに変化する働き方、少子高齢化の中では新たな課題も”, (Da "dipendenti instancabili" a "che vogliono lavorare come tutti gli altri"... Gli stili di lavoro stanno cambiando con la società e nuove sfide emergono in un contesto di calo delle nascite e

invecchiamento della popolazione), in “読売新聞 Yomiuri Shinbun”, 2025, <https://www.yomiuri.co.jp/economy/20250430-OYT1T50138/>

NAKAZAWA Makoto, 中澤 誠, “Watami karōshi jiken to wakai no shakaiteki igi ワタミ過労死事件と和解の社会的意義”, (Il significato sociale del caso di morte da eccesso di lavoro alla Watami e della sua risoluzione transattiva), relazione presentata alla quarta sessione del secondo congresso della Società per la prevenzione del karōshi, n.d., <https://www.jskr.net/wp-content/uploads/2016/09/66cf6bc000d7e91df701ba83b8b5d20f.pdf>

NOOR, D. B., “How Japanese business culture is trying to modernize its work style and combat “Karoshi””, in “Japan Consulting Office”, 2025, <https://www.japanconsultingoffice.com/how-japanese-business-culture-is-trying-to-modernize-its-work-style-and-combat-karoshi/>

NORTH, Scott, “How Japanese workers are fighting against karoshi”, in “Red Pepper Media”, 2014, <https://www.redpepper.org.uk/economics-unions-work/work-trade-unions/japanese-workers-fight-against-karoshi-death-from-overwork/>

NORTH, Scott, “Japan’s workhorse Prime Minister tests labour limits”, in “East Asia Forum”, 2026, <https://eastasiaforum.org/2026/01/31/japans-workhorse-prime-minister-tests-labour-limits/>

OGAWA Hiromasa, GODSOE, Harold, TAKEDA Moeko, “Advice from Japan’s Law Against Power Harassment”, in “Kojima Law Offices”, n.d, <https://www.kojimalaw.jp/en/articles/0003>

OKAZAKI Akiko, 岡崎明子, “Josei no rōsai ya karōshi `miotosa rete iru' Nihon ni kakete iru shiten wa 女性の労災や過労死 「見落とされている」日本に欠けている視点は”, (Infortuni sul lavoro e decessi per eccesso di lavoro tra le donne: una prospettiva trascurata e assente in Giappone), in “Asahi Shinbun 朝日新聞”, 2025, <https://www.asahi.com/articles/AST8W2DN5T8WULLI001M.html>

PAPA, Ugo, “Lo straordinario forfettizzato”, in “Studio legale lombardo”, 2025, <https://studiolegalelombardo.net/lo-straordinario-forfettizzato>

PICKEN, Stuart D. B., “Japanese Survivor Syndrome, Workaholism and Karoshi”, in “THINK.IAFOR.ORG”, 2016, <https://think.iafor.org/nogi-syndrome-workaholism-and-karoshi/>

SANJO Yukiko, WEBSTER, Fiona, ROSSEAU, Stephanie, “Japan adopts work-style labor reforms”, in “Mercer”, 2019, <https://www.mercer.com/insights/law-and-policy/japan-adopts-work-style-labor-reforms/>

SATO Motohiro, “Economic Insight: SME classification standard under the Corporation Tax Act should be revised”, in “RIETI”, 2024, <https://www.rieti.go.jp/en/papers/contribution/sato-motohiro/32.html>

TAMURA Tomoko, 田村知子, “Karō ni yoru totsuzenshi 40 ~ 50-dai dansei ga risuku dai chi tte okitai karō shi no jittai to bōshi-saku 過労による突然死 40～50 代男性がリスク大知っておきたい過労死の実態と防止策”, (Morte improvvisa per eccesso di lavoro: gli uomini tra i 40 e i 50 anni sono ad alto rischio. Cosa devi sapere sulla realtà della morte da sovraccarico di lavoro e come prevenirla), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2017, <https://www.nikkei.com/nstyle-article/DGXMZO23414880T11C17A1000000/>

TOI Saki, “Tokyo Court: Company President’s Harassment Led to Employee’s Suicide”, in “Unseen Japan”, 2025, <https://unseen-japan.com/d-up-harassment-suicide-ruling/>

TSUCHIYA Hideo, “The Nixon Shock of 1971 and Today’s “Cheap Japan””, in “Nippon.com”, 2021, <https://www.nippon.com/en/in-depth/d00743/#>

TSUTSUMI Kōichirō, 堤 浩一郎, “Izakaya `watami' shin'nyū josei shain no karōjisatsu ni tsuite 居酒屋「和民」新入女性社員の過労自殺について”, (In merito al suicidio di una nuova dipendente dell'izakaya Watami a causa dell'eccessivo carico di lavoro), in “Japan Center for Health and Safety of Working People 働くもののいのちと健康を守る全国センター”, 2012, <https://www.inoken.gr.jp/case-study/673.html>

UMEZAWA Koji, 梅澤 康二, “Burakku kigyō to wa? Burakkugaisha no tokuchō 10-ko to minuku pointo ブラック企業とは？ブラック会社の特徴 10 個と見抜くポイント”, (Che cos'è una "società nera"? 10 caratteristiche delle società nere e come individuarle), in “Roudou Pro”, 2023, <https://roudou-pro.com/columns/57/>

UNGVARSKY, Janine, “Karōshi”, in “EBSCO”, 2024, <https://www.ebsco.com/research-starters/law/karoshi>

YOKOTA Naoya, “Why Japan's Labor Law Reform Was Shelved — 7 Key Issues in the First Major Overhaul in 40 Years”, in “Institute for Social Vision Design”, 2026, <https://isvd.or.jp/en/columns/labor-reform-40year-overhaul-shelved>

YOSHIDA Nozomi, 吉田望, “Dentsū onijussoku to ura jussoku (4-daime shachō yoshida hideo-shi 電通鬼十則と裏十則 (4 代目社長吉田秀雄氏) ”, (I dieci precetti demoniaci e i dieci precetti nascosti di Dentsū (del quarto presidente Yoshida Hideo)), in “Triedge”, n.d., <https://triedge.co.jp/media/dentsu10soku>

“Burakku kigyō ni tsuite ブラック企業について”, (Riguardo alle Black Companies”, in “Kyōto shinsotsu ōen”, n.d., https://jsite.mhlw.go.jp/nisizinkarasumaoike-kyoto-plaza/home/shinsotsu/kyu-shoku/kosokoso_00002.html

“Heisei 24-nendo `nō shinzō shikkan to seishin shōgai no rōsai hoshō jōkyō' matome 平成 24 年度「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」まとめ”, (Riepilogo dello "Stato di indennizzo per infortuni sul lavoro per malattie cerebrali/cardiache e disturbi mentali" per il 2012), in *Ministry of Health, Labour, and Welfare*, 2013, <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000034xn0.html>

“Jigyōsho ni okeru jisatsu kisui-sha chōsa no gaiyō 事業所における自殺既遂者調査の概要”, (Sintesi dell’indagine sui suicide consumati nei luoghi di lavoro), in *Ministry of Health, Labour, and Welfare*, n.d., https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/pdf/03_0010.pdf

“Case Study: Karoshi: Death from overwork, in International Labour Organization”, 2023, <https://www.ilo.org/publications/case-study-karoshi-death-overwork>

“Karōshi karōjisatsu ni tsuite 過労死・過労自殺について”, (Riguardo al karōshi e al karōjisatsu), in “Kita Houritsu”, n.d., <https://www.kita-houritsu.com/legal/injuries/overwork/>

“Seiki rōdōsha to hi seiki rōdōsha 正規労働者と非正規労働者”, (Lavoratori regolari e non regolari), in “City Yuwa”, n.d., <https://www.city-yuwa.com/glossary/16315/>

“Hiseiki rōdōsha no anzen to kenkō 非正規労働者の安全と健康”, (Sicurezza e salute dei lavoratori non regolari), in “Shimomura Occupational Health and Physician Office”, n.d., disponibile su: <https://kenkouzukan.com/>

“Sararīman to wa? Imi teigi to kaishain to no chigai o wakari yasuku kaisetsu サラリーマンとは？意味・定義と会社員との違いをわかりやすく解説”, (Che cos’è un “salaryman”? Significato, definizione e differenza rispetto al termine “kaishain” spiegati in modo semplice), in “Resonance”, n.d., <https://virtualoffice-resonance.jp/column/office-worker-definition/>

“Young Employees in Japan Most Likely to Experience Work-Related Mental Health Issues”, in “Nippon.com”, 2023, https://www.nippon.com/en/japan-data/h01841/?cx_recs_click=true

“Young Japanese Employees Still Most at Risk for Mental Health Issues”, in “Nippon.com”, 2026, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02602/young-japanese-employees-still-most-at-risk-for-mental-health-issues.html>

“Watami, shain no karōjisatsu de wakai izoku ni 1.3 Oku-en shiharai ワタミ、社員の過労自殺で和解 遺族に 1.3 億円支払い”, (La Watami raggiunge un accord extragiudiziale in seguito al suicidio da eccesso di lavoro di una dipendente, versando 130 milioni di yen alla famiglia), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2015, https://www.nikkei.com/article/DGXLASDG08H76_Y5A201C1CR8000/

“Wakate jūgyōin no mentaruherusu fuchō ni tsuite no teiryō chōsa 若手従業員のメンタルヘルス不調についての定量調査”, (Indagine quantitative sui problemi riguardanti la salute mentale tra i giovani lavoratori), in “Persol Group”, 2024, <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/young-mental-health/>

“Workplace Harassment in Japan”, in “Daijob”, 2025, <https://www.daijob.com/en/guide/expat-essentials/workplace-harassment-in-japan/>

“Nyūsha 2-kagetsu de karōjisatsu shita `watami' no 26-sai josei shain... techō ni `kimochi ga shizumu. Hayaku ugokenai. Darekatasukete' 入社 2 カ月で過労自殺した「ワタミ」の 26 歳女性社員... 手帳に「気持ちが沈む。早く動けない。誰か助けて」”, (Una dipendente ventiseienne della Watami si è suicidata per eccesso di lavoro appena due mesi dopo l’assunzione... Nel suo quaderno aveva scritto “Mi sento depressa. Non riesco a muovermi velocemente. Qualcuno mi aiuti”), in “The Sankei Shinbun 産経新聞”, 2013, <https://www.sankei.com/article/20130726-4IXXSHXC7FOMDI7C3SUVKHD6RU/>

“Mandato”, in “Brocardi”, n.d., <https://www.brocardi.it/dizionario/2078.html>

“Chichioya no karōshi no tame ni tatakau iji e no go shien wo onegaishimasu! 父親の過労死のために闘う遺児へのご支援をお願いします！”, (Chiediamo il vostro sostegno per i figli rimasti orfani che stanno lottando a causa della morte da superlavoro del padre!), in “Note”, 2018, <https://note.com/sguion/n/nfc2f50f31f12>

“Tsuma ni nokoshita kotoba `ore ni nanika attara uttaero' Higashinohon daishinsaigo ni karō shi, izoku ga teiso 妻に遺した言葉「俺に何かあったら訴えろ」東日本大震災後に過労死、遺族が提訴”, (Le parole lasciate alla moglie “Se mi succede qualcosa, denuncia”. La famiglia ha intentato causa dopo la morte di un uomo per eccesso di lavoro a seguito del grande terremoto del Giappone orientale), in “Bengoshi.com”, 2017, https://www.bengo4.com/c_5/n_6974/

“1 Tsuki 21-nichi, tōkyōkōtōsaibansho de POSSE ga shien shite iru karō-shi saiban no hanketsu iwatashi ga arimashita. Kōsai wa chisai de no izoku kanzen haiso hanketsu o torikeshi, kaisha no sekinin o shitatameru gyakuten shōso hanketsu o kachitorimashita! 1 月 21 日、東京高等裁判所で POSSE が支援している過労死裁判の判決言い渡しがありました。高裁は地裁での遺族完全敗訴判決を取り消し、会社の責任を認める逆転勝訴判決を勝ち取りました！”, (Il 21 gennaio, presso la Corte d’Appello di Tōkyō, è stata pronunciata la sentenza del processo per sovraccarico di lavoro sostenuto da POSSE. La Corte d’Appello ha annullato la sentenza del tribunale di primo grado, che aveva completamente respinto la causa dei familiari, e ha emesso una sentenza di vittoria in senso opposto, riconoscendo la responsabilità dell’azienda), in “Change.org”, 2021, disponibile su: <https://www.change.org/>

“‘Karōshi nakunaranai’ Takahashi matsuri-san haha, hitsūna omoi — Dentsū shain jisatsu, 25-nichi de 10-nen 「過労死なくならない」 高橋まつりさん母、悲痛な思い—電通社員自殺、25 日で10年”, (Le morti per eccesso di lavoro non si fermano: la madre di Takahashi Matsuri esprime il suo dolore straziante, dieci anni dopo il suicidio della dipendente Dentsū, avvenuto il 25), in “Jiji.com”, 2025, <https://www.jiji.com/jc/article?k=2025122000276&g=soc>

“Dentsū shin'nyū shain karōjisatsu kara 10-nen hahaoya `kurushimi wa masu bakari' 電通 新入社員 過労自殺から10年 母親「苦しみは増すばかり」”, (Dieci anni dopo il suicidio della neoassunta

della Dentsū a causa del superlavoro, la madre afferma: la sofferenza non fa che aumentare), in “NHK One”, 2025, <https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10015012761000>

“Dentsū karōshi jisatsu 1991-nen 2013-nen mo 電通 過労死・自殺 1991年・2013年も”, (Dentsū: Anche nel 1991 e nel 2013 si sono verificati decessi per superlavoro e suicidi), in “Shinbun Akahata”, 2016, https://www.jcp.or.jp/akahata/aik16/2016-10-24/2016102401_07_0.html

“Dentsū karōjisatsu 8-nen Takahashi matsuiri-san haha `jinken sonchō no keiei o' 電通過労自殺 8年 高橋まつりさん母「人権尊重の経営を」”, (Otto anni dopo il suicidio per eccesso di lavoro alla Dentsū: la madre di Takahashi Matsuri chiede “una gestione aziendale che rispetti i diritti umani”), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2023, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUE241E60U3A221C2000000/>

“The Dentsu 'karoshi' case goes to trial”, in “The Japan Times”, 2017, <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2017/07/14/editorials/dentsu-karoshi-case-goes-trial/>

“Keshōhingaisha de pawahara jisatsu, shachō jinin shi izoku ni 1.5 Oku-en shiharai e 化粧品会社でパワハラ自殺、社長辞任し遺族に 1.5 億円支払いへ”, (Il presidente di una azienda di cosmetici si è dimesso in seguito a un suicidio causato da molestie sul lavoro, l’azienda dovrà versare 150 milioni di yen alla famiglia), in “Nihon Keizai Shinbun 日本経済新聞”, 2025, <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUD1167M0R10C25A9000000/>

“‘Kaisha o nameru na’owari. Omae’ yūmei keshōhin burando de shachō ga pawahara jishi shita shin’nyū shain no izoku ga kaiken 「会社をなめるな」「終わり。おまえ」有名化粧品ブランドで社長がパワハラ 自死した新入社員の遺族が会見”, (“Non prendere in giro l’azienda” “E’ finita per te”. In un famoso marchio di cosmetici, il presidente accusato di power harassment. I familiari della neoassunta che si è tolta la vita tengono una conferenza stampa), in “Bengoshi JP nyūsu”, 2025, <https://www.ben54.jp/news/2114>

“Nidoto onaji higeki o kurikaesanai tame ni — D-UP shain jisatsu jiken kara manabu pawahara no honshitsu to kigyō no sekinin 二度と同じ悲劇を繰り返さないために——D-UP 社員自殺事件から学ぶパワハラの本質と企業の責任”, (Per evitare che la stessa tragedia si ripeta. La vera

natura del power harassment e la responsabilità delle aziende: lezioni dal caso suicidio di una dipendente di D-UP), in “T&M Nagoya”, 2025, https://www.mh5.jp/announce2_88248.html

“Suicide prevention in Japan: a public health priority”, in “World Health Organization”, 2024, <https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/suicide-prevention-in-japan--a-public-health-priority>

“Inochi no denwa to wa いのちの電話とは”, (Cos’è la Linea telefonica della Vita?), in “Inochi no Denwa”, <https://inochinodenwa.org/about/>

“Kigyō ga torikumubeki karō shi taisaku to wa? Jissai ni kōka ga deta jirei mo shōkai 企業が取り組むべき過労死対策とは？実際に効果が出た事例も紹介”, (Quali misure dovrebbero adottare le aziende per prevenire i decessi dovuti da eccesso di Lavoro? Alcuni esempi di misure che si sono dimostrati efficienti), in “Meetsmore”, 2026, <https://meetsmore.com/product-services/labor-management-system/media/93724#i>

“Sutoresu manejimento to wa? Kigyō ga torikumubeki taisaku ya jirei nado o kaisetsu ストレスマネジメントとは？企業が取り組むべき対策や事例などを解説”, (Che cos’è la gestione dello stress? Spiegazione delle misure che le aziende dovrebbero adottare e di alcuni casi pratici), in “Tunag”, 2020, <https://biz.tunag.jp/article/2320#4>

“Dōnyū jirei 導入事例”, (Casi studio), in “Japan EAP Systems”, 2018, <https://www.jes.ne.jp/casestudy/hse>

“Howaito kigyō to wa? Teigi, tokuchō, howaito kigyō nintei ホワイト企業とは？定義、特徴、ホワイト企業認定”, (Che cos’è una White Company? Definizione, caratteristiche e certificazione delle White Companies), in “Kaonavi”, 2025, <https://www.kaonavi.jp/dictionary/white-companies/>

“Howaito kigyō nintei to wa? Yūryō kigyō ni muketa torikumi to, nintei sa reru shihyō 7tsu ホワイト企業認定とは？優良企業に向けた取り組みと、認定される指標 7 つ”, (Cos’è la certificazione White Company? Iniziative per diventare un’azienda ad alte prestazioni e I 7 criteri per la certificazione), in “Talent Management Lab”, 2024, <https://www.pa-consul.co.jp/talentpalette/TalentManagementLab/white-company-certification/>

“‘Hito o shōmō sa senai soshiki’ wa jitsugen dekiru no ka? Kabushikigaisha kureisu ga howaito kigyō nintei o shutoku 「人を消耗させない組織」は実現できるのか？株式会社クレイスがホワイト企業認定を取得”, (È possibile realizzare un’organizzazione che non consumi le persone? La Kabushiki Gaisha Creisu ottiene la certificazione White Company), in “PR Times”, 2025, <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000392.000039303.html>

Ministero dell’Economia, Commercio e Industria del Giappone (METI), n.d., *Kenkō Keiei (Health and Productivity Management)*, disponibile su: <https://kenko-keiei.jp/about/>

Ministry of Health, Labour and Welfare, *Partial Revision of the “Guidelines for the evaluation of whether mental disorders caused by psychological burden are work-related”*, Notification No. 544, 6 Aprile 2009, <https://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/04/h0406-2.html>

Ministry of Health, Labour and Welfare, *Establishment of criteria for the recognition of mental disorders caused by psychological burden*, Notification No. 1226, 26 Dicembre 2011, <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r9852000001z3zj.html>

“Japan’s First “Karōshi” White Paper”, in “Nippon.com”, 2016, <https://www.nippon.com/en/features/h00151/japan%E2%80%99s-first-karoshi-white-paper.html>

Ministry of Health, Labour and Welfare, *Karōshi-tō bōshi taisaku hakusho* 過労死等防止対策白書, n.d., <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000138529.html>

Ministry of Health, Labour and Welfare, *Kajūrōdō ni yoru kenkō shōgai bōshi no tame no sōgō taisaku*, 過重労働による健康障害防止のための総合対策, n.d., pp. 1-7, <https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000138529.html>

“Rōdō jikan no tekiseina haaku hōhō ni tsuite oshiete kudasai 労働時間の適正な把握方法について教えてください”, (Spiegazione sul monitoraggio delle ore lavorative), in “Check Roudou”, n.d., <https://www.check-roudou.mhlw.go.jp/qa/roudousya/roudoujikan/q5.html>

“Japan: Dentsu receives warning for violating overtime rules, two years after worker suicide highlighted illegal overtime practices”, in “Business and Human Rights Center”, 2019, <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/japan-dentsu-receives-warning-for-violating-overtime-rules-two-years-after-worker-suicide-highlighted-illegal-overtime-practices/>

“Japan Recognizes Record Number of Deaths and Health Disorders Related to Overwork in Fiscal 2024”, in “Nippon.com”, 2025, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02473/>

“Karōshi”, in “Scholarly Community Encyclopedia”, 2022, <https://encyclopedia.pub/entry/35481>

“‘Wākuraifubaransu to iu kotoba o sutemasu'... takaichi sanae-shi, shin sōsai senshutsu-go no aisatsu zenbun 「ワークライフバランスという言葉を持てます」...高市早苗氏、新総裁選出後のあいさつ全文”, (“Abbandoniamo il concetto di 'equilibrio tra vita professionale e vita privata'...Testo integrale del discorso di Sanae Takaichi dopo la sua elezione a nuova presidente del partito), in “読売新聞 Yomiuri Shinbun”, 2025, <https://www.yomiuri.co.jp/politics/20251004-OYT1T50126/>

“Japan’s Population Declines for Fourteenth Straight Year: Over-75 Cohort Continues to Grow”, in “Nippon.com”, 2025, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02382/>

“Despite Proposed Government Reform, Few Japanese Employees Want to Work Longer Hours”, in “Nippon.com”, 2026, <https://www.nippon.com/en/japan-data/h02737/>