Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Lingue, economie e
istituzioni dell'Asia e dell'Africa
Mediterranea

Tesi di Laurea

La condizione del lavoro femminile in Giappone prima e dopo il Womenomics:

Case Study di Sogo-Seibu e Isetan Mitsukoshi
Department Store

Relatore
Ch. Prof. Andrea Revelant

Correlatore
Ch. Prof. Patrick Heinrich

Laureanda
Margherita Accorsi
Matricola 851226

Anno Accademico
2018 / 2019

Indice

要旨……4

Introduzione 6

Metodo 9

Capitolo 1 Definizioni 10
1.1 Genere 10
1.1.1 Le teorie di genere 11
1.1.2 Genere e stereotipi 13
1.1.3 Ruoli di genere 14
1.1.4 Genere e famiglia 15
1.1.5 Genere e lavoro 17
1.2 Maternità 18
1.2.1 La Maternità in Giappone 20
1.3 Work-Life Balance 22
1.3.1 Work Life Balance in Giappone 25

Capitolo 2 Background storico del lavoro femminile 28
2.1 Seconda Guerra Mondiale e Dopoguerra 28
2.2 Anni Sessanta e Settanta 30
2.3 Anni Ottanta e Novanta 36

Capitolo 3 La condizione del lavoro femminile nel ventunesimo secolo 42
3.1 Disparità di genere sul posto di lavoro 45
3.1.1 Istruzione 45
3.1.2 Ingresso nel mercato del lavoro 49
3.1.3 Differenza Salariale 52
3.1.4 Ulteriori disuguaglianze sul posto di lavoro 56
3.2 Matrimonio e Maternità 63
3.2.1 Matrimonio: il primo ostacolo alla continuazione del lavoro 64
3.2.2 Maternità: come bilanciarla al lavoro? 66
3.2.3 Il marito: scarso supporto nell'attività domestica 69
3.2.4 Istituzioni pubbliche 74
3.3 Rientro nel mercato del lavoro 76

Capitolo 4 Le legislazioni attuate fino ad oggi 80
4.1 Equal Employment Opportunity Law 80
4.1.1 La EEOL del 1985 82
4.1.2 La revisione della EEOL nel 1997 85
4.1.3 La revisione della EEOL nel 2006 87
4.1.4 Gli effetti e le limitazioni della EEOL 89
4.2 Il Child Care Leave Act 93
4.3 Il Womenomics 97
4.3.1 La situazione prima del Womenomics 101
4.3.2 Limitazioni all'efficacia del Womenomics 110
4.3.3 La situazione dopo il Womenomics 113

4.3.4 Aree che necessitano di ulteriori miglioramenti 120

Capitolo 5 Il caso di Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi 127
5.1 Perché Sogo-Seibu e Isetan Mitsukoshi? 127
5.2 Presentazione delle aziende 128
5.2.1 Sogo-Seibu 128
5.2.2 Isetan-Mitsukoshi 131
5.3 Ipotesi sui risultati attesi 134
5.4 Sogo-Seibu: prima del Womenomics 135
5.5 Sogo-Seibu: dopo il Womenomics 138
5.6 Sogo-Seibu: analisi dei grafici 142
5.6.1 Metodo dell'analisi 142
5.6.2 Analisi dei grafici 143
5.7 Isetan-Mitsukoshi: prima del Womenomics 150
5.8 Isetan-Mitsukoshi: dopo il Womenomics 154
5.9 Isetan-Mitsukoshi: analisi dei grafici 159
5.9.1 Metodo dell'analisi 159
5.9.2 Analisi dei grafici 160
5.10 Conclusioni del Case Study 169

Conclusioni 179

Bibliografia e Sitografia 184

Lista delle figure 191

Ringraziamenti 196

要旨

２０１２年に安倍晋三は日本の首相に再選され、「Womenomics」という政策を自分の主な政策として推進しました。この政策の名前は「Women」（女性）と「Economics」(経済)という用語を結び付けたもので、労働市場への女性の参加が日本の経済を癒すことができるという政府的な考えを表しています。実際、生涯中断することなく働く女性はほとんどいません。彼らの多くは、仕事や家族の責任両方を管理するのが難しいため、結婚後または最初の子供の出産後に仕事を辞める傾向があります。日本では、性別に基づいて役割を分担するという一般的な社会思想があります。男性は家の外で働き、経済的に家族を支え、女性は家にいて子供の世話をします。この考えは、第二次世界大戦後の期間に始まりました。そこでは、長いシフトを実行し、多くの残業をし、週末に仕事をする男性労働者の理想に基づいて作業システムが作られました。その見返りに、労働者は勤続、行くのかの利点、トレーニング、様々なローテションと異動の経験、年功序列に基づく給料、昇進などを得ます。しかし、このシステムは夫が仕事のほとんどの時間を占めるため、女性の継続的な雇用が難しくなり、その上で家族の責任も重くなります。結婚して子供がいる場合、女性がこのように働くことは不可能であるから、家族だけの世話をすることを辞めざるを得ず、日本の労働力に占める女性の割合が減少します。そして、他の社会的で、人口学的で経済的な問題は、この傾向に関連しています。最近、日本は出生数の大幅な減少を経験しており、これは高齢化と将来の労働力不足につながります。したがって、日本の女性はこれらの問題を解決するために使用され、社会的で経済的な改革でそれらをサポートできると考えられています。すでに１９８５年に、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律施行規則」により、日本政府は女性に対する差別を削減しようとし、日本の労働市場における男女平等の拡大を目指しました。その後、１９９２年に育児休業法が成立して、これにより女性と男性の両方が1歳で子供の世話をするために行く時期休業を申請することができました。最後に、この問題に関する最新の政策は、安倍晋三首相の「Womenomics」ということでした。首相

は働く女性を支援するために、一連の改革を提案しました。どのような改革が提案されていますか。日本政府はどのような問題に焦点を当てていますか。この政策は社会にどのような影響をしましたか。どんな改善や変更がありましたか。日本人女性の問題を解決するのに、「Womenomics」は十分でしたか。この政策は長期的な効果がありますか。この論文では、第二次世界大戦後から発展した女性の労働条件を提示し、日本政府が実施している政策とその結果を詳細に説明することにより、この一連の質問に答えてみたいと思います。

第１章では、この論文の内容をよく理解するために、３つの基本的な概念を表します：ジェンダー、母性、ワークライフバランス。この３つの用語の創造の歴史、それらを研究した学者によっての様々な理論、日本の社会と文化におけるそれらの文脈かが提示されます。

第２章では、戦後から９０年代までの女性労働者の状況を紹介して、日本の女性の労働条件の歴史的な進化を扱います。

第３章では、日本で働く女性が直面している現状について説明します。特に、差別やジェンダーの不平等に苦しんでいる分野の詳細な説明が含まれています。この章の内容の紹介は、年代順の意味で行われます。つまり、日本人女性が労働市場への参入から始まり、結婚と母性に捧げられた期間に仕事を辞め、最終的には労働力に戻る傾向を示します。

第４章では、１９８０年代から日本政府によって公布された、前述の一連の法律と政策を紹介します。この法律と政策は女性の労働条件に関しており、職場での男女平等の拡大を目指しています。この章では、次の章及びこの論文の一般的な検討の主要な主題として、特に「Womenomics」という政策に焦点を当てます。

第５章では、事例研究を紹介したいと思います。この事例研究では、販売部門の２つの大手企業である総合西武と三越伊勢丹の女性の労働条件を考慮します。この２つの会社の女性労働者の促進政策に関するデータと統計は、「Womenomics」の実施の前後に提示されます。このようにして、首相の政策が企業の民会部門内で実際にどのような変更を加えたかを理解することができると思います。

Introduzione

La condizione lavorativa femminile è sempre stata un tasto dolente, da qualsiasi punto di vista la si guardi: demografico, politico, economico, sociale e così via. Molti sono gli stati che negli ultimi decenni hanno tentato di adottare politiche che migliorassero tale condizione e diminuissero le disparità di genere in campo lavorativo, e il Giappone è uno di questi. Tuttavia, nonostante le politiche attuate sia a livello governativo che aziendale, il Giappone rimane uno dei paesi appartenenti all'OECD con il maggior tasso di disparità di genere nel lavoro, così come nella società. Come se non bastasse, il Giappone si trova ad affrontare altre problematiche sociali correlate a tali divergenze di genere. Il crescente tasso di anzianità, collegato alla sempre più preoccupante diminuzione delle nascite e al crollo della forza lavoro disponibile sono problemi ormai irrimandabili. Negli ultimi anni sono stati numerosi gli studiosi che hanno suggerito la necessità di concentrarsi sulla figura delle donne giapponesi come possibile fonte di soluzione a questi dilemmi. Il rimandare il matrimonio e la creazione di una famiglia per poter raggiungere una carriera pari a quella dei colleghi uomini, fa sì che gli anni per generare figli diminuiscano e così il numero medio di figli per coppia. La diminuzione di bambini rende il Giappone una popolazione sempre più vecchia, mentre la tendenza delle lavoratrici a lasciare il lavoro dopo il matrimonio o la nascita dei figli per l'impossibilità di conciliare lavoro e famiglia, porta ad una carenza di forza lavoro. Al fine di comprendere cosa ha generato tali tendenze e di individuare nuove soluzioni per migliorarle, è necessario porsi numerose domande. Perché è presente un tale divario di genere? Perché non sono bastate le politiche effettuate soprattutto a partire dagli anni Ottanta per cambiare tale risultato? Quali sono queste politiche e i loro limiti? Quali sono le recenti e future intenzioni del governo del Primo Ministro Abe Shinzō per migliorare la corrente crisi demografica e lavorativa in Giappone? Qual è più da vicino la condizione in cui riversano le donne giapponesi, intenzionate a lavorare ma spesso svantaggiate e spinte ad abbandonare il proprio lavoro? Perché si è generata la tendenza a lasciare il lavoro in prossimità del matrimonio e perché questa tendenza è prettamente femminile? Queste e svariate altre domande saranno oggetto di questo elaborato, che intende presentare un quadro generale della condizione lavorativa femminile in Giappone e delle possibili politiche volte a migliorare quest'ultima. Ritengo, infatti, che sia di basilare importanza comprendere le radici che hanno portato all'evoluzione di questa condizione sociale al fine di trovare soluzioni più mirate ed efficaci. Inoltre, l'esamina delle politiche tentate in precedenza, con particolare

focus sulla recente Womenomics proposta nel 2012 dal primo ministro, è necessaria al fine di capire non solo gli sforzi del governo giapponese, ma anche a quali punti tali sforzi siano stati rivolti e cosa invece è stato tralasciato. Quest'ultimo elemento è di altrettanta importanza poiché delinea ciò che i Giapponesi stessi ritengono modificale e risolvibile, ma anche ciò che rimane profondamente intrinseco nella società giapponese da non poter essere cambiato. In seguito, lo studio approfondito dell'attuale condizione femminile, non solo tramite testi letterari, ma anche tramite statistiche e ricerche del governo giapponese, aiuta a comprendere ciò che le donne giapponesi stesse considerano un limite alla propria realizzazione, in particolare riguardo alla possibilità di ottenere pari opportunità lavorative e al contempo mantenere una famiglia. Infine, ritengo sia importante portare un caso pratico per evidenziare maggiormente ciò che le precedenti leggi hanno modificato e cosa invece è rimasto invariato nel campo aziendale. Il caso presentato sarà relativo alla condizione femminile all'interno della catena di grandi magazzini Sogo-Seibo, a sua volta confrontato con i dati relativi alla condizione femminile in un'altra azienda nello stesso settore, ossia Isetan-Mitsukoshi. La scelta di queste due aziende avviene per i seguenti motivi. Il primo è che l'industria dei servizi e vendite è quella maggiormente popolata da dipendenti donne, per cui risulta essere quella più colpita da modifiche legislative riguardanti la condizione lavorativa femminile. Il secondo è che Sogo-Seibu si è distinto nel corso della sua storia evolutiva come esempio per le numerose politiche e agevolazioni rivolte alle proprie dipendenti. Infine, il terzo è che il confronto tra un'azienda leader nelle politiche sociali come Sogo-Seibu, con un'azienda di altrettanta importanza come Isetan-Mitsukoshi, è uno strumento utile per comprendere quali politiche proposte in primis da Sogo-Seibu siano state riproposte anche in altre aziende similari e soprattutto quale siano le discrepanze di implementazione all'interno di un settore che si identifica come *female-friendly* per eccellenza. Di conseguenza, se queste aziende apparentemente aperte e propositive riguardo alle iniziative sul personale femminile e alla parità di genere non hanno applicato e/o non ha ottenuto risultati positivi dall'applicazione delle iniziative del Womenomics, si può supporre che tutte le altre aziende, che seguono quest'ultime come modello o che non hanno la stessa apertura alle nuove politiche, non possono che aver avuto risultati ancor più deludenti.

Dunque, nel primo capitolo verranno esposte le definizioni di tre concetti fondamentali per comprendere appieno il contenuto di questo elaborato: Genere, Maternità e Work-Life Balance. Questi tre termini vengono spiegati a partire dalla storia della loro

formazione, proseguendo con le varie teorie o miti relativi al concetto che esprimono e, infine, contestualizzati all'interno della società e cultura giapponese.

Nel secondo capitolo si tratterà l'evoluzione storica della condizione lavorativa femminile giapponese, partendo dagli anni del Dopoguerra, per poi continuare negli anni Sessanta e Settanta e infine presentando la situazione lavorativa degli anni Ottanta e Novanta.

Il terzo capitolo riporta, invece, l'esposizione dell'attuale condizione in cui versano le donne lavoratrici in Giappone, comprendendo in particolare una spiegazione dettagliata degli ambiti in cui subiscono discriminazioni e disparità dovute al genere. L'esposizione delle informazioni di questo capitolo avviene in senso cronologico, seguendo cioè i vari passi svolti dalle donne giapponesi a partire dall'ingresso nel mondo del lavoro, fino a raggiungere il loro ritiro o eventuale rientro dopo il periodo dedicato al matrimonio e alla maternità.

Il quarto capitolo presenta l'insieme di legislazioni e politiche, promulgate dagli anni Ottanta in poi dal governo giapponese, in relazione alla condizione lavorativa femminile e nel tentativo di raggiungere una maggiore parità di genere nei luoghi di lavoro. Le legislazioni su cui si concentra questo capitolo sono: l'Equal Empolyment Opportunity Law del 1985, con conseguente esposizione delle sue revisioni nel 1997 e nel 2006; il Child Care Leave Act del 1992, presentato insieme alle sue seguenti revisioni fino al 2005; il Womenomics, la politica proposta nel 2012 dal Primo Ministro Abe Shinzō. Il capitolo si focalizzerà in particolare su quest'ultima politica, in quanto oggetto principale di esamina del capitolo successivo ed in generale di questo elaborato.

Il quinto capitolo si concentra sul Case Study, il quale prende in considerazione la condizione lavorativa femminile di due aziende leader nel settore vendite, ossia i grandi magazzini Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi. La ricerca di questo elaborato è volta a mostrare l'insieme di dati, statistiche e politiche delle due imprese considerate in relazione alla condizione femminile precedente al Womenomics, confrontandolo poi con la situazione presente negli anni seguenti all'implementazione del Womenomics. Lo scopo del capitolo è quello di verificare quali cambiamenti ci siano effettivamente stati a livello aziendale grazie all'influenza delle riforme e degli incentivi posti dalla politica del Primo Ministro Abe.

Metodo

Per svolgere questa tesi di ricerca sono stati utilizzati diversi metodi. Per prima cosa, è stata effettuata una presentazione letteraria di libri, articoli, tesi e ricerche svolti da vari autori, il cui lavoro si concentra totalmente o parzialmente sul tema principale dell'elaborato. Le fonti sono principalmente autori letterari, classificabili come studiosi di antropologia, sociologia e storia del Giappone; autori di articoli e report per conto di enti quali il Gender Burau of Equality, il Japan Institute of Labor Policy and Training, il Ministero Giapponese della Salute, del Lavoro e del Welfare (MHLW), il Ministero Giapponese degli Affari Interni e delle Comunicazioni, l'OECD, e così via; autori di articoli per giornali accademici quali Sugiyama Jogakuen University Journal, Cambridge University Press, New Jersey Salem Press, Princeton University Press e così via. Tali fonti sono state scelte non solo per l'autorevolezza degli studiosi presi in esame, ma anche per il taglio sociale, storico e statistico che viene dato nei testi considerati. Questo mi ha permesso di avere una conoscenza più ampia del tema trattato in questa tesi e di confrontare ricerche più ampie eseguite dagli enti ufficiali giapponesi con quelle più ristrette e di stampo letterario svolte dagli autori citati nell'elaborato.

In aggiunta, sono stati esaminati anche articoli di giornali online, siti web e blog relativi alle tematiche trattate nella ricerca. Queste fonti sono state scelte per la facilità di accesso ai dati, alle statistiche e ai sommari riguardanti alcune delle tematiche dell'elaborato. Si tratta di fonti secondarie e di puro completamento di quanto letto ed esaminato nelle fonti nominate in precedenza.

Infine, è stata effettuata l'esamina di report sulla sostenibilità e di report contenenti dati numerici e percentuali annuali delle attività svolte da Sogo-Seibu Department Store e Isentan-Mitsukoshi Department Store relative alla condizione lavorativa femminile all'interno dell'azienda. I dati raccolti prendono in esamina gli anni dal 2010 al 2018, ossia due anni prima della presentazione del Womenomics fino ai risultati più recenti resi disponibili al pubblico sui siti web delle due imprese. Ciò è necessario per valutare la situazione precedente alla politica del 2012 del Primo Ministro Abe Shinzō e confrontarla con la situazione attuale, studiandone il processo di evoluzione, i risultati ottenuti e le eventuali mancanze e limitazioni. Tali dati verranno raccolti sotto forma di grafici e analisi testuale, tramite i quali si verificheranno o escluderanno le ipotesi sui risultati attesi presentate all'inizio del Capitolo 5.

Capitolo 1 Definizioni

1.1 Genere

Negli ultimi anni si è sentito molto parlare del concetto di "genere", applicato a vari campi e studiato secondo differenti teorie. In relazione al contenuto di questo elaborato, è appropriato dare una definizione di questo termine, così da poter meglio comprendere le sue implicazioni a livello sociale e lavorativo.

La parola *Gender* viene utilizzata per la prima volta intorno al 1970 da un gruppo di femministe americane con lo scopo di rappresentare un completo rifiuto del determinismo biologico implicito nell'uso di parole quali "sesso" o "differenza sessuale"[1].

Si comincia così a definire uomo e donna tramite la relazione e l'opposizione tra di loro, ma non più unicamente a livello biologico. È necessario, dunque, definire i due termini in questione: sesso e genere. Mentre il sesso sta a significare una differenza biologica presente tra uomo e donna che si origina fin dalla nascita, il genere rappresenta la sfera psicologica, sociale e culturale di una persona[2]. Tuttavia, spesso la percezione del genere viene influenzata dal concetto di sesso. Per esempio, biologicamente è la donna che assume il ruolo di partorire i figli, ma questo non vuol dire che sia essa unicamente a doversi occupare della loro crescita ed educazione. In questo caso, il sesso chiaramente può influenzare ciò che viene percepito come ruolo di genere, ma questo dipende strettamente dall'influenza culturale e sociale di ciascun paese e dall'individuo stesso[3].

Secondo Wienclaw, molti studiosi della teoria di genere hanno sostenuto l'importanza del rapporto tra Nature (natura) e Nurture (educazione) riguardo all'interazione tra sesso e genere. L'interrogativo di tali studiosi si riferisce a quanto la natura (aspetti biologici) e l'educazione (aspetti sociali e culturali) influenzino la definizione degli individui e il loro relativo riconoscimento in un determinato genere. La maggior parte di essi sostiene che il genere non sia altro che il risultato di una complessa interazione tra le forze biologiche e sociali[4].

---

[1] Joan W. SCOTT, "Gender: a useful category of historical analysis", *The American Historical Review*, 91, 5, 1986, p. 1054.
[2] Ruth A. WIENCLAW, "Gender differences: biology & culture" in *Gender Roles & Equality*, Pasadena, California, Hackensack, New Jersey, Salem Press, 2011d, pp. 15-16.
[3] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.16.
[4] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.17.

1.1.1 Le teorie di genere

Le teorie di genere che si svilupparono dagli anni Settanta, dopo la prima comparsa di tale termine, vengono spiegate brevemente nel testo *"Gender: a useful category of historical analysis"*, scritto dalla storica Joan Scott. In questo libro, le teorie principali che vengono presentate sono quattro.

La prima è quella sostenuta da un gruppo di storiche femministe, le quali utilizzano il concetto di patriarcato per definire il genere[5]. Il genere femminile viene qui rappresentato come subordinato al genere maschile, il quale, secondo le regole del patriarcato, "necessita" di dominare quello femminile. Le donne sono quindi concepite come gruppo inferiore agli uomini e il loro principale scopo sta nella riproduzione sessuale. Anche secondo il pensiero di Mary O'Brien il patriarcato diventa fondamentale per la continuità generazionale tramite la riproduzione sessuale, mentre il ruolo della donna in questo atto passa in secondo piano. L'unico modo per le donne di liberarsi da questa posizione è *"un'adeguata comprensione del processo riproduttivo*"[6]. Al contrario, nella teoria di Catherine McKinnon, altra femminista appartenete a questa corrente, la spiegazione del patriarcato giace nella sessualità. *"L'oggettivizzazione sessuale è il primo processo di subordinazione della donna"*, commenta McKinnon. È quindi la sessualità che, secondo la femminista, crea il genere e non il contrario. Infine, è tramite la consapevolezza della propria oggettivizzazione che le donne capiscono di condividere tale esperienza e di avere un'identità comune, cosa che le porta a muovere azioni politiche[7].

La seconda teoria presentata da Scott è quella di derivazione Marxista. Secondo questa corrente, l'origine del genere viene riscontrata nella divisione sessuale del lavoro, per cui sia la famiglia che la sessualità derivano dai cambiamenti del modo di produzione. Una voce rilevante in questa corrente di pensiero è quella di Joan Kelly, nel suo testo *"The Doubled Division of Feminism Theory"*. Kelly sostiene che il sistema economico e il sistema di genere interagiscano tra loro nella creazione di esperienze storiche e sociali e che la relazione tra sessi operi in accordo con le strutture socioeconomiche, così come quelle di genere[8].

---

[5] SCOTT, *Gender: a useful*…, cit., p. 1058-1059.
[6] Mary O'BRIEN, "The Politics of Reproduction", *Routledge and Kegan Paul,* 46, 10, 1981, pp.8-15.
[7] Catherine MCKINNON, "Feminism, Marxism, Method and the State: An Agenda of Theory", *Feminist Theory*, 7, 3, 1982.
[8] Joan KELLY, "The Doubled Division of Feminism Theory: A Postscript to the Women and Power Conference", *Feminists Studies*, 5, 1, 1979, pp. 216-227.

La terza teoria rappresenta il pensiero psicoanalitico della scuola anglo-americana, sostenuto principalmente da Nancy Chodorow e Carol Gilligan, mentre la quarta teoria rappresenta il pensiero psicoanalitico della scuola francese, rappresentato da Jacques Lacan. Entrambe queste due scuole riprendono gli studi freudiani sullo sviluppo infantile, studiando i primi anni di formazione per comprendere la creazione dell'identità di genere. Tuttavia, mentre la corrente anglo-americana si basa sulle oggettive esperienze e relazioni dell'individuo, quella francese è post-strutturalista e si basa principalmente sul linguaggio dell'individuo, nell'atto di comunicare, interpretare ed esprimere il genere[9]. Secondo Chodorow, l'identità di genere di un individuo nasce durante lo sviluppo infantile all'interno del nucleo familiare. Ciò presuppone una divisione di genere all'interno della famiglia, dove la madre è il genitore che si occupa principalmente della casa e dei figli. Di conseguenza, l'individuo tende ad attaccarsi al genitore che più si occupa di lui e col tempo identifica il proprio genere tramite la "separazione" e "individuazione" di sé[10]. Questo concetto, tuttavia, secondo Scott è in parte limitante, poiché fa sì che la definizione del proprio genere si origini unicamente all'interno del sistema familiare e non abbia connessioni con altri sistemi, quali quello sociale, quello politico o quello del potere[11].

La teoria di Lacan, invece, ha come fondamento il linguaggio, la chiave per la creazione del genere. In questo caso, il fallo, da considerare in maniera metaforica, è la rappresentazione della differenza sessuale. Il rapporto dell'individuo con il fallo, diverso tra maschio e femmina, rappresenta le diverse regole sociali, che sono strettamente influenzate dal genere. Ciò porta l'individuo a diversi processi di individuazione con la mascolinità o femminilità e così all'identificazione in un genere. Il genere è quindi visto come una legge universale basata sullo sdoppiamento di maschile e femminile[12]. Secondo Scott, però, questa teoria rende le categorie di "uomo" e "donna" problematiche poiché suggerisce che la mascolinità e la femminilità non siano caratteristiche innate, ma costrutti soggettivi o immaginari[13].

---

[9] SCOTT, *Gender: a useful*…, cit., pp. 1061-1064.
[10] Nancy CHODOROW, *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and Sociology of Gender*, Berkeley, University of California Press, 1978.
[11] SCOTT, *Gender: a useful*…, cit., pp.1061-1064.
[12] Juliet MITCHELL, Jacqueline ROSE, *Feminine Sexuality: Jacques Lacan and the Ecole Freudienne*, New York, Macmillan Press, 1983.
[13] SCOTT, *Gender: a useful*…, cit., pp.1061-1064.

1.1.2 Genere e stereotipi

Viste le numerose teorie del paragrafo precedente, è possibile comprendere quanto sia complicato definire il genere, in particolare nella sua relazione con il sesso. In alcuni casi, è proprio il forte legame tra sesso e genere che porta alla creazione di stereotipi. Gli stereotipi non sono altro che credenze riguardo a caratteristiche, attributi e comportamenti di un determinato gruppo di persone[14]. Spesso gli stereotipi sono duraturi nel tempo e non cambiano nonostante lo sviluppo di nuove idee sociali e culturali con il progredire degli anni. Comunemente, gli stereotipi di genere rappresentano il pensiero che le donne abbiano qualità più "passive" (quali essere gentili, espressive, fisicamente più deboli, emotive, etc.), mentre gli uomini abbiano qualità più "attive" (quali l'essere fisicamente forti, coraggiosi, competitivi, etc.)[15]. Tradizionalmente dunque, sono le donne che vengono svantaggiate da questi stereotipi di genere, mentre al contrario l'uomo viene esaltato. Ne risulta una differenziazione che porta la donna ad essere considerata come elemento "inferiore" rispetto all'uomo in svariati ambiti. Uno è, per esempio, quello lavorativo, in cui le donne vengo spesso svantaggiate perché considerate più deboli fisicamente e di salute, più concentrate sulla famiglia che sulla carriera in quanto principali fornitrici di cure ai figli e più sensibili dal punto di vista psicologico ed emotivo[16]. Gli stereotipi di genere nel campo lavorativo vengono spesso accomunati con gli stereotipi manageriali. Questo perché nella maggior parte dei paesi, il fulcro della discrepanza di genere sul posto di lavoro si verifica nelle posizioni manageriali, dove prevalgono generalmente gli uomini. Negli anni Settanta, Schein fu la prima a sostenere che la presenza di stereotipi di genere ostacolasse il progredire delle donne in posizione manageriali tramite la creazione di una distinzione sessuale del lavoro. Tramite una ricerca sul campo, Schein dimostra che la maggior parte dei manager di entrambi i sessi crede che un manager di successo possieda caratteristiche molto più simili a quelle comunemente associate agli uomini che alle donne[17]. Dal canto suo, invece, Bem sfida il comune pensiero secondo cui gli uomini devono essere mascolini e le donne femminili, mentre chiunque cada nel mezzo venga considerato problematico e bisognoso di aiuto.

---

[14] James L. HILTON, William VON HIPPEL, "Stereotypes" in J. T. SPENCE, J. M. DARLEY, D. J. FOSS (a cura di), *Annual review of psychology*, Palo Alto, Annual Reviews, 47, 1996, pp. 237–271.
[15] Inge K. BROVERMAN, Susan R. VOGEL, Donald M. BROVERMAN, Frank E. CLARKSON, Paul S. ROSENKRANTZ, "Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", *Journal of Social Issues*, 28, 2, 1972, pp. 59-78.
[16] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.19.
[17] Virginia E. SCHEIN, "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57, 2, 1973, pp. 95–100.

La studiosa infatti sostiene che la mascolinità e la femminilità dovrebbero essere considerate due dimensioni a sé stanti e non come opposti, e che il concetto di androgeno offre uno standard più realistico e appropriato per entrambi i sessi rispetto alla tradizionale divisione tra essi[18]. Basandosi, dunque, su questa teoria di Bem, Powell e Butterfield ritengono sia più corretto supporre che un manager di successo dovrebbe possedere caratteristiche sia femminili che maschili, ossia essere androgeno[19]. Tuttavia, in entrambe le loro ricerche fatte in America tra il 1974-1975 e poi tra il 1984-1985, svolte tramite questionari a studenti universitari e giovani lavoratori part-time e full-time di ambo i sessi, i risultati sono stati gli stessi. Pur considerando un aumento nella percentuale di donne manager in America tra gli anni Settanta e Ottanta, la maggior parte dei partecipanti alla ricerca ritiene ancora che un buon manager abbia caratteristiche più maschili che femminili[20].

Negli ultimi anni, però, la situazione sembra in miglioramento. Oltre ad un aumento ulteriore del numero di donne manager, sempre meno stereotipi manageriali pongono enfasi sulle caratteristiche mascoline come in precedenza, ma al contrario le organizzazioni stesse danno sempre maggior importanza a caratteristiche considerate femminili, quali l'essere collaborativi, espressivi, attenti e così via [21].

1.1.3 Ruoli di genere

Nonostante le precedenti definizioni diversificate per "genere" e "sesso", è evidente che l'influenza del sesso sia rilevante nell'identificazione in un determinato genere. Ciò avviene anche nel campo dei ruoli di genere. Per esempio, per quanto un uomo voglia poter sperimentare la capacità di dare alla luce i propri figli, è chiaro che viste le sue caratteristiche biologiche ne sarà impossibilitato e non potrà mai assumere quel ruolo. Di conseguenza, è logico supporre che la biologia è un destino e che uomini e donne hanno alcuni ruoli di genere non scambiabili[22]. Tuttavia, bisogna tenere in considerazione che

---

[18] Sandra L. BEM, "The measurement of psychological androgyny", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 2, 1974, pp. 155–162.
[19] Gary N. POWELL, D. Anthony BUTTERFIELD, "The good manager: Masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal*, 22, 2, 1979, pp. 395–403.
[20] Gary N. POWELL, D. Anthony BUTTERFIELD, "The good manager: Did androgyny fare better in the 1980s?" *Group and Organization Studies*, 14, 2, 1989, pp. 216-233.
[21]Gary N. POWELL, D. Anthony BUTTERFIELD, Jane D. PARENT, "Gender and managerial stereotypes: have the times changed?", *Journal of Management*, 28, 2, 2002, pp. 177-193.
[22] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.34.

spesso i ruoli di genere, esclusi quelli biologici, derivano sia dalla cultura della comunità a cui si appartiene, sia dalla mentalità dell'individuo stesso. Nonostante i ruoli di genere siano mutati nell'arco dei secoli, ancora oggi possono essere più o meno visibili nella società e la tenenza principale è quella di differenziare uomo e donna in base a specifiche caratteristiche. Oltre alla cultura di un determinato paese, anche la socializzazione rappresenta un importante elemento nella formazione dei ruoli di genere [23]. La socializzazione è il processo tramite il quale gli individui imparano a differenziare tra le azioni che vengono considerate accettabili o meno dalla propria società e di conseguenza agiscono in un modo appropriato ai bisogni di tale società[24]. La socializzazione inizia fin dalla nascita e accompagna l'individuo durante tutta la sua crescita. In generale si può affermare che le bambine vengono cresciute con l'insegnamento di assumere comportamenti espressivi (*emotion-oriented*), mentre ai bambini viene insegnato di assumere comportamenti strumentali (*goal-oriented behaviours*) [25]. Durante la maturazione dell'individuo, tuttavia, questa dualità di ruoli acquisibili non rappresenta l'unica scelta possibile tollerata dalla società. Oggigiorno, in particolare le società occidentali sono sempre più favorevoli nei confronti del concetto di androginia, precedentemente citato quale l'unione di varie caratteristiche maschili e femminili in un unico individuo. Molte donne ora possono diventare piloti o fisici nucleari, mentre gli uomini vengono comunemente accettati come poeti, infermieri o assistenti sociali[26]. Si può quindi sostenere che l'androginia sia un bene sia per la società, che può così sfruttare i talenti di ambo i sessi per varie mansioni senza che esse vengano stabilite in base al sesso, che per gli individui, che non sono più costretti ad identificarsi in un unico genere e a rispettarne tutte le caratteristiche correlate[27].

1.1.4 Genere e famiglia

Nel trattare l'argomento legato ai ruoli di genere, spesso gli studiosi si riferiscono ai ruoli che si formano all'interno del nucleo familiare. Generalmente l'ideale di famiglia è costituito da una divisione dei ruoli come segue: l'uomo si occupa di mantenere la famiglia, lavorando all'esterno (*male breadwinner*), mentre la donna gestisce la famiglia

[23] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.35-36.
[24] *ibid.*
[25] *ibid.*
[26]WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.37.
[27] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.38.

dall'interno, occupandosi delle faccende di casa e dei figli (*full time female homemaker*)[28]. Tale divisione, che in realtà sul piano storico trova solo parziale conferma, è originata da motivi biologici. Infatti, fin dall'antichità, la donna, che nel modello di cui si parla è caratterizzata da un comportamento più espressivo/emotivo, più debole fisicamente e psicologicamente, assume il ruolo di curatrice della famiglia, mentre l'uomo, più attivo/competitivo, forte fisicamente e psicologicamente, si occupa di svolgere mansioni di vario tipo per poter supportare la propria famiglia[29]. Chiaramente questo modello può differire tra le varie società, ma è necessario considerare che ogni società riporta comunque una divisione di ruoli familiari, qualunque essa sia[30]. Infatti, come spiegato precedentemente, l'influenza dell'aspetto biologico incide anche nei riguardi della divisione di ruoli di genere, ma può cambiare da cultura a cultura e da società a società. Negli ultimi anni, il modello di nucleo familiare formato da marito che lavora e sostiene economicamente la famiglia e moglie che si occupa della casa e dei figli sta cambiando. Con l'industrializzazione, nella maggior parte dei paesi le donne sono diventate un importante risorsa di lavoro, per cui anch'esse si occupano di guadagnare un salario e sostenere economicamente la famiglia. Il nucleo familiare è quindi lentamente passato dal modello tradizionale ad uno più moderno, in cui entrambi i genitori lavorano (*dual-earner family*)[31]. Nonostante ciò, mentre si verifica una divisione del lavoro "esterno" in modo da ottenere un duplice guadagno, il lavoro "interno", ossia quello relativo alla gestione della casa e dei figli, è ancora molto spesso lasciato unicamente alla moglie. Molte donne si ritrovano quindi a dover gestire casa e famiglia come un tempo, ma a differenza di prima devono fare i conti anche con la gestione del lavoro esterno. Si parla del cosiddetto "*second shift*" (secondo turno) in relazione al momento in cui la donna torna a casa dal lavoro e deve subito ricominciare con il secondo turno, ossia quello della gestione della casa e dei figli[32]. Diventa perciò fondamentale una migliore divisione del lavoro domestico tra uomo e donna, in modo tale che non rimanga unicamente sulle spalle di quest'ultima. Talvolta, però, ciò incontra degli ostacoli. Ad esempio, considerando che in alcune culture il lavoro domestico è ritenuto di basso valore, diviene difficile per l'uomo assumere tale ruolo. Al contrario, invece, data la grande importanza posta da

[28] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.77.
[29] Simone I. FLYNN, "Family Gender Roles" in *Gender Roles & Equality*, Pasadena, California, Hackensack, New Jersey, Salem Press, 2011, pp. 64-76.
[30] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.78.
[31] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.79.
[32] Kipling S. RASMUSSEN, Alan J. HAWKINS, Kenneth P. SCHWAB, "Increasing husband's involvement in domestic labor: issues for therapists", *Contemporary Family Therapy*, 18, 2, 1996, pp.209-233.

molte culture sull'essere una brava madre, per la donna diventa difficile lasciare che qualcun altro si occupi dei figli e della casa al proprio posto, poiché spesso nasce un senso di colpa dovuto alle proprie aspettative o a quelle imposte dalla società[33]. Tuttavia, oltre ad una più equa divisione del lavoro domestico e ad una minore enfasi sulla differenza tra ruoli di genere nella famiglia, oggigiorno ci sono anche nuovi metodi per poter migliorare tale situazione. La tecnologia offre un importante aiuto ad entrambi i genitori che desiderano occuparsi sia della casa che del lavoro, tramite, ad esempio, il *telework*, ossia il lavoro da casa fatto tramite l'uso di computer o altri strumenti tecnologici[34].

1.1.5 Genere e lavoro

Un altro campo in cui si presenta una divisione di ruoli in base al genere è quello lavorativo. In quasi tutte le società del mondo, vi è infatti una divisione del lavoro in base al genere, ossia una differenziazione tra quali lavori sono più adatti all'uomo e quali alla donna. In riferimento a questa divisione iniqua del lavoro, si utilizzano generalmente due termini: discriminazione (*discrimination*) e soffitto di cristallo (*glass-ceiling*). Mentre la discriminazione è una "*diversità di comportamento o di riconoscimento di diritti nei riguardi di determinati gruppi politici, razziali, etnici o religiosi* "[35], il termine soffitto di cristallo indica "*l'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappone come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni*"[36]. Entrambi questi fenomeni si presentano generalmente nei confronti delle minoranze o gruppi inferiori, che sul lavoro spesso vengono rappresentati dalle donne. La discriminazione nei confronti delle donne lavoratrici avviene tramite varie modalità, quali una paga inferiore per la stessa mansione, o denigrazione di caratteristiche legate ad un sesso in confronto con l'altro, o ancora politiche scorrette di assunzione e promozione[37]. Nonostante ci siano numerose leggi relative alla parità di genere e all'equo trattamento di ambo i sessi nel posto di lavoro, molte società e aziende ancora non le hanno completamente implementate.

---

[33]WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.80.
[34] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.82.
[35] Definizione di "discriminazione", in Vocabolario Treccani, http://www.treccani.it/vocabolario/discriminazione/, 17-12-2019.
[36] Definizione di "soffitto di cristallo", in Vocabolario Treccani, http://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/, 17-12-2019.
[37] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.127.

Riguardo il primo tipo di discriminazione a cui sono soggette le donne, ovvero una paga inferiore rispetto a quella degli uomini, ci sono vari motivi. Una spiegazione è che la paga è spesso basata sul tipo di educazione ricevuta dall'individuo, per cui chi ha un'educazione più elevata ottiene una paga maggiore. Considerando che gli uomini sono più predisposti ad avere un'elevata educazione e una maggiore formazione sul campo, le donne generalmente ottengono una paga inferiore[38]. Sempre per lo stesso motivo, disponendo di un'educazione e una formazione inferiore, le donne vanno a ricoprire ruoli di minor rilievo rispetto a quelli degli uomini e di conseguenza la loro paga è più bassa. Inoltre, visto il ruolo di principale custode della famiglia, la donna è costretta il più delle volte a dividersi tra essa e il lavoro. Nonostante molte donne cerchino di gestire entrambe le cose, la maggioranza sente il bisogno o è costretta a scegliere tra una delle due, finendo per svolgere mansioni più facili, o lavorando part-time, o non lavorando affatto[39].

Inoltre, in relazione alla discriminazione del lavoro femminile, si può sostenere che in generale il lavoro svolto dalle donne è frequentemente inferiore rispetto a quello svolto dagli uomini. Poiché tradizionalmente il ruolo della donna era di puro supporto affinché l'uomo svolgesse l'attività lavorativa principale, questo retaggio storico fa sì che anche oggi le comuni mansioni femminili siano di supporto a quelle maschili (per esempio, la segretaria, l'infermiera, l'hostess di volo, etc.)[40]. Ciò porta le donne ad avere non solo una devalutazione della propria occupazione ed una paga inferiore, ma anche ad avere meno possibilità di formazione ed esperienza lavorativa, cosa che rende le promozioni e la carriera quasi impenetrabili (ricollegandoci al "soffitto di cristallo").

1.2 Maternità

Un altro concetto chiave di questo elaborato è quello di maternità. Si può affermare che in tutte le società il concetto di maternità sia fondamentale, poiché senza di esso non ci sarebbe una continuazione della società stessa. Varie sono le teorie che riguardano l'esperienza della maternità femminile, alcune delle quali riprendono quelle espresse in precedenza sul concetto di genere. È comune in tutte queste teorie che il concetto di maternità si leghi unicamente al genere femminile. La donna, infatti, è l'unico sesso

[38] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.128.
[39] *ibid.*
[40] WIENCLAW, *Gender differences*…, cit., p.129.

biologicamente dotato della capacità di avere figli. Ciò origina, come descritto anche in precedenza, una divisione di genere influenzata totalmente dal sesso.

Il concetto di maternità si propaga fin dall'antichità, partendo dagli studi sul genere degli antichi greci. In un suo testo, Aristotele così definisce la differenza tra uomo e donna: l'uomo è forma, è attivo e il suo spirito creativo può generare la vita, la donna invece non è altro che il ricevitore, l'elemento la cui funzione è la procreazione[41]. Più avanti, nel periodo medievale, il ruolo della maternità divenne ancora più rilevante, tanto che l'infertilità era considerata il peggior destino di una donna e veniva paragonata ad un tratto diabolico. L'uomo aveva dunque il ruolo di controllare i modi e il comportamento della moglie, poiché se essa fosse stata ben educata, avrebbe sicuramente avuto le qualità giuste per poter procreare e crescere i figli correttamente[42].

Le teorie sulla maternità successivamente formulate furono influenzate principalmente dalla psicoanalisi, in particolare con riferimento a Freud. Freud stesso definiva la differenza tra uomo e donna in base ai termini di mancanza e assenza: gli uomini sono essere umani completi poiché possiedono il pene, mentre le donne sono esseri umani che "mancano" del pene e di conseguenza sono definite in base all'assenza dell'organo maschile. La maternità coincide quindi con il desiderio di recuperare ciò che manca alla donna, nel tentativo di ottenere anch'essa la completezza di essere umano[43]. Nancy Chodorow, citata nel precedente paragrafo come principale esponente della corrente di pensiero anglo-americana, riprende queste teorie freudiane nel suo famoso testo "*The Reproduction of Mothering"*, datato 1999. Secondo la studiosa, lo sviluppo del genere di una donna è legato strettamente alla vicinanza con la madre. La figlia cerca il privilegio già ottenuto dal figlio: il maschio è più apprezzato dalla madre ed è fonte della sua gratificazione edipica, ma ha il bisogno di staccarsi dalla essa. La figlia, invece, risolve il proprio enigma trasformando la sua invidia nei confronti dei privilegi del figlio in desiderio eterosessuale[44]. Inoltre, Chodorow sostiene che nel corso della maturazione, la figlia si identifica nel modello di madre rappresentato dalla propria. Infine, il testo affronta anche l'argomento legato alla maternità dal punto di vista sociale. La donna viene vista dalla società e riconosce sé stessa principalmente nel ruolo di madre, cosa che rende ogni tipo di cambiamento sociale di genere un'esperienza traumatica. Secondo Chodorow,

---

[41]Alessandra AMBROSINI, Giovanni STANGHELLINI, "Myths of Motherhood: The role of culture in the development of postpartum depression", *Ann Ist Super Sanità*, 48, 3, 2012, pp. 277-286.
[42] *ibid.*
[43] *ibid.*
[44] CHODOROW, *The Reproduction*…, cit., p. 92-110.

poiché la donna è il principale se non unico membro della famiglia che si occupa del figlio e che spende la maggior parte di tempo con esso, il bambino andrà ad identificare sé stesso unicamente nel rapporto con la madre. L'esistenza mentale e fisica del bambino dipende interamente dalla madre, per cui egli identifica sé stesso interiorizzando la relazione con la madre e percependo una totale unione con essa. Crescendo, tuttavia, comprende di essere un essere umano separato dalla madre e questo processo può diventare problematico qualora la presenza del padre sia sempre stata minima o inesistente[45].

Nella teoria di Lacan, altra corrente citata precedentemente, l'immagine della bambina che giocando si prende cura della propria bambola rappresenta la retta via verso la tipica vocazione femminile, ossia la maternità. Sostituendo il pene (considerato nel suo significato metaforico, come in precedenza per il concetto di genere) con la bambola, la bambina si immagina come madre e ottiene ciò di cui manca [46].

Sia secondo l'opinione di Dinora Pines che di Margaret Mahler, infine, l'esperienza della maternità deve essere vista come il coronamento di un desiderio interno, la possibilità per le donne di realizzare pienamente la propria natura, la condizione che segnala il raggiungimento del proprio scopo esistenziale e il passaggio chiave che porta alla creazione della propria identità femminile[47] .

1.2.1 La Maternità in Giappone

In Giappone il concetto di maternità （母性， *bosei*） è stato lungamente trattato negli ultimi anni, in particolare nella ricerca di nuove soluzioni per rimediare al drastico calo del tasso di natalità. Con la riduzione delle nascite, la maternità ha assunto un ruolo sempre più importante e il governo stesso ha iniziato una serie di ricerche e politiche per promuoverla. Tuttavia, questo tipo di politiche, come vedremo nei paragrafi seguenti di questo elaborato, rischiano di non essere particolarmente efficaci, poiché spesso mirano unicamente alla superficie di problemi radicati molto più profondamente nella società giapponese.

Uno degli elementi da prendere in considerazione quando trattiamo il tema della maternità in Giappone è l'utilizzo di tale termine nella famosa espressione "*Good Wife, Wise*

[45] CHODOROW, *The Reproduction*…, cit., p. 92-110.
[46] AMBROSINI, STANGHELLINI, *Myths of Motherhood*…, cit., pp. 277-286.
[47] *ibid.*

Mother" (良妻賢母 *Ryōsai Kenbo*). Questa espressione fu coniata nel 1899 da Masanao Nakamura come principio fondamentale su cui si basava "Decreto sugli Istituti Superiori Femminili" e con lo scopo di rappresentare l'educazione ideale delle donne giapponesi[48]. Secondo la critica più recente, questa ideologia aveva lo scopo di giustificare la divisione del lavoro in base al genere sia all'esterno che all'interno del nucleo familiare. Alla donna spettava quindi l'unico ruolo di brava moglie e saggia madre, ossia quello di tenere dietro alla casa e ai figli, mentre il marito si occupava di lavorare e supportare economicamente la famiglia (modello *male breadwinner* e *female full time homemaker* visto in precedenza)[49]. Inoltre, tramite questa politica, il governo facilitava così il passaggio di modernizzazione del ruolo femminile da passivo, ossia di unico supporto all'attività del marito, a più attivo per quanto riguarda sia la crescita e l'educazione delle nuove generazioni, sia l'impegno in attività patriottiche e di contributo al guadagno familiare[50]. Tuttavia, questa iniziale politica cambiò nel corso degli anni e in particolare nel dopoguerra il ruolo delle donne andò ad indentificarsi unicamente con quello della maternità.

All'interno della cultura giapponese, infatti, il ruolo femminile è considerato così fondamentale che viene spesso ricollegato a dei veri e propri miti. Uno di questi è il "Mito della maternità" (母性神話 *bosei shinwa*), secondo il quale le donne sono naturalmente dotate dell'abilità di amare e crescere i figli, per cui devono essere il principale membro della famiglia a prendersene cura. A questo mito è poi affiancato a sua volta il "Mito dei tre anni" (三歳児神話 *sansaiji shinwa*), per cui le madri devono occuparsi a tempo pieno dei propri figli almeno fino all'età di tre anni, altrimenti si corre il rischio che i figli riportino danni nello sviluppo mentale e caratteriale[51]. Questo mito è profondamente ramificato nella cultura giapponese, tanto che la maggior parte delle donne vi crede fermamente e sente la necessità di richiedere il congedo di maternità dal lavoro, che per l'appunto è estendibile fino a tre anni. Inoltre, non a caso le percentuali indicano che è quasi sempre la donna a richiedere tale permesso, mentre gli uomini raramente rinunciano

[48] KOYAMA Shizuko, *Ryosai Kenbo: The Educational Ideal of "Good Wife, Wise Mother" in Modern Japan*, Boston, Brill, 2013.
[49] *ibid.*
[50] Susan D. HOLLOWAY, *Women and Family in Contemporary Japan*, Berkeley, Cambridge University Press, 2010.
[51] EHARA Yumiko, "Onna to wa nani ka" (What is a Woman?), in EHARA Yumiko, YAMADA Masahiro (a cura di) *Jenda no Shakaigaku Nyumon* (Introduction to Sociology of Gender), Tokyo, Iwanami-shoten, 2008.

al lavoro per un periodo prolungato allo scopo di prendersi cura dei figli (5,4% per gli uomini e 85% per le donne nel 2017)[52].

Di conseguenza, data la grande importanza affidata alla maternità, le donne giapponesi spesso vengono private di sé stesse e viene loro richiesto di dedicare la propria vita in quanto figlie, mogli e madri della famiglia, che siano o meno impiegate part-time o full-time[53]. Di questo argomento e delle implicazioni sociali collegate ad esso parleremo in maniera più approfondita nel Capitolo 3.

1.3 Work-Life Balance

Il termine Work-Life Balance compare per la prima volta negli Stati Uniti nel 1977, nel testo "*Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*" di Rosabeth Moss Kanter, nel quale la scrittrice parla indirettamente di un necessario bilanciamento tra lavoro e vita privata. Nel 1986 venne però coniato il vero e proprio termine "Work-Life Balance", anche se il suo utilizzo avvenne negli anni successivi e le aziende, così come i governi, iniziarono ad implementare politiche in direzione del work life balance solo dagli anni Novanta in poi[54]. In generale, il termine Work-Life Balance sta a significare l'equilibrio tra l'attività lavorativa e la vita privata, in particolare quella familiare[55]. Il termine presuppone quindi una differenziazione e contrasto tra due elementi, il lavoro e la vita, che dovrebbero essere bilanciati al 50/50, anche se ciò è quasi sempre impossibile. In ogni caso, rappresenta l'importanza di evitare una vita occupata unicamente dall'attività lavorativa e di dare spazio anche alla sfera privata in egual misura[56]. In origine questa espressione fu utilizzata per aprire la discussione riguardante un equilibrio salutare tra la vita lavorativa e tutto il resto in un contesto generale, ma venne poi collegata in particolar modo alla difficoltà delle donne lavoratrici di combinare il lavoro con la famiglia[57].

---

[52] TODA Yukiko, "The Japanese Motherhood Myth and Its Effects on Women and Family in Contemporary Japan", *Sugiyama Jogakuen University Journal*, 43, 2012, pp. 1-10.
[53] *ibid.*
[54] Nancy R. LOCKWOOD, "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", *SHRM Research Quarterly*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003.
[55] *ibid.*
[56] Michael KASTNER, *Die Zukunft der Work Life Balance: Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?*, Kroning, Asanger, 2004.
[57] Marianne RESCH, "Work-Life Balance: neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben?", *Ergonomia Verlag*, 8,23, 2003, pp. 125-132.

Il work-life balance rappresenta, dunque, l'interazione tra il lavoro, considerabile come la ricerca di una carriera, e la vita, che si compone di quattro elementi: salute, piacere, religione e famiglia.

Per quanto riguarda la salute, essa può essere considerata la base e il principale motore del work-life balance, in quanto è proprio allo scopo di raggiungere e mantenere la propria salute che si propone un equilibrio tra lavoro e vita privata[58].

Il piacere, invece, è considerato l'esatto opposto del lavoro ed è quindi un elemento chiave da dover bilanciare. Lo stress derivante dal lavoro può essere controbilanciato con attività piacevoli per l'individuo, quali hobby, sport, relax e così via[59].

La religione, per quanto possa riguardare solo una parte di persone, è comunque un elemento da tenere in considerazione. L'individuo deve essere messo nella condizione di poter professare la propria religione senza essere ostacolato dal lavoro[60].

La famiglia costituisce l'elemento più importante e per questo anche il più problematico. In particolare, si è notata una correlazione tra il tasso di natalità e l'attività lavorativa, per cui spesso i paesi con un basso tasso riportano anche condizioni di lavoro sfavorevoli, soprattutto per il work life balance delle donne. Il lavoro dovrebbe offrire abbastanza tempo da dedicare alla cura e gestione della propria famiglia[61].

I governi e le varie aziende devono dunque impegnarsi nella realizzazione e implementazione di politiche che promuovano il work life balance, volte a migliorare uno o più dei suddetti elementi della vita dei lavoratori.

In posizione contrapposta al work life balance, gli studiosi pongono il "*work life conflict*", ossia il conflitto che si può originare tra lavoro e vita privata. Quando l'individuo non è posto in una condizione di minimo bilanciamento tra il lavoro e la vita privata, i due elementi entrano in conflitto, originando problemi di vario genere[62]. Le conseguenze più evidenti sono quelle di salute, poiché spesso il *work life conflict* porta l'individuo a comportamenti poco sani, quali un eccessivo consumo di fumo e alcool, depressione, aumento di peso o dimagrimento. Secondo uno studio del 2007 svolto da Duxbury e Higgins, le donne sono generalmente più predisposte a riportare alti livelli di sovraccarico tra lavoro e responsabilità familiari. Ciò avviene perché le donne impiegano molte più

---

[58] Tabea BIENEK, "Work Life Balance as Innovative Concept and its Potential Influence on Japanese Family", *Journal of International and Advanced Japanese Studies*, 6, 2014, pp. 59-75.
[59] *ibid.*
[60] *ibid.*
[61] *ibid.*
[62] S. Pattu MEENAKSHI, C.V. Venkata SUBRAHMANYAM, K. RAVICHANDRAN, "The Importance of Work Life Balance", *IOSR Journal of Business and Management*, 14, 3, 2013, pp. 31-35.

ore in attività non lavorative rispetto agli uomini e hanno la maggior parte delle responsabilità per un lavoro non pagato, ossia quello domestico[63]. Di conseguenza, le donne hanno solitamente livelli più alti di *work life conflict* rispetto agli uomini, anche se recentemente anche la percentuale maschile sta aumentando.

Questo conflitto ha un impatto negativo soprattutto sulla famiglia, per cui è frequentemente definito anche "*work family conflict*". Il conflitto fra lavoro e famiglia si origina, dunque, quando i doveri lavorativi generano problemi nell'occuparsi della propria famiglia. Si tratta quindi di un conflitto tra ruoli, poiché uno dei due ruoli interferisce con l'altro[64]. Secondo Greenhaus e Beutell esistono tre tipologie di work family conflict.

Il primo è il conflitto basato sul tempo (*time-based conflict*), il quale si verifica quando il tempo richiesto per uno dei due ruoli impedisce all'individuo di partecipare all'altro. Un esempio può essere l'impossibilità di partecipare ad una riunione di lavoro e al contempo presenziare ad un evento di famiglia.

Il secondo tipo di conflitto è basato sullo sforzo (*strain-based conflict*) e avviene quando sintomi psicologici (ad esempio ansia, stress, fatica, etc.) generati dal lavoro o dalla famiglia si riversano sull'altro, rendendo difficile per l'individuo completare le proprie mansioni in quel ruolo. Per esempio, un individuo sarà meno concentrato sulle responsabilità familiari mentre è impegnato a preparare una presentazione importante per il lavoro.

Infine, la terza tipologia di conflitto è quella basata sul comportamento (*behaviour-based conflict*), per cui un determinato comportamento considerato adatto in un ruolo, può essere ritenuto inappropriato o disfunzionale nell'altro. Per esempio, un comportamento rigido sul posto di lavoro può generare difficoltà nelle relazioni se applicato anche con la famiglia [65].

In conclusione, il *work life/family conflict* può avere effetti negativi su tutti gli aspetti che compongono la vita di una persona in svariati modi, per cui è necessario adottare politiche che lo riducano al minimo o lo evitino del tutto[66].

---

[63] Linda DUXBURY, Chris HIGGINS, "Work Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?", *CPRM Discussion Paper No. W/12*, Canadian Policy Research Network, 2001.
[64]Jeffrey H. GREENHAUS, Nicholas J. BEUTELL, "Sources of Conflict Between Work and Family Role", *Academy of Management Review*, 10, 1, 1985, pp. 76-88.
[65] *ibid.*
[66] GREENHAUS, BEUTELL, *Sources of*…, cit., pp. 82-88.

1.3.1 Work Life Balance in Giappone

Il concetto di work life balance è diventato all'ordine del giorno in Giappone negli ultimi vent'anni. Visti i sempre più preoccupanti trend di invecchiamento della popolazione, di calo delle nascite e di riduzione della manodopera disponibile, il governo giapponese ha dovuto esaminare le cause principali di questi fenomeni, tra le quali troviamo anche varie problematiche relative al work life balance.

Riprendendo i quattro domini che compongono la vita privata in riferimento al termine work life balance, trattati nel paragrafo precedente, possiamo affermare che in Giappone i problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata per quanto riguarda la religione siano quasi assenti. Infatti, una delle caratteristiche del paese è proprio il suo pluralismo religioso e la reciproca tolleranza[67]. Per quanto riguarda invece gli altri tre aspetti, ci sono delle difficoltà. La salute è un elemento problematico, poiché in Giappone i prolungati orari di lavoro, con frequenti straordinari fino a tarda notte o nei weekend, oltre alle serate di divertimento con i colleghi e i clienti, minano alla salute dei lavoratori. In particolare causano stress, stanchezza, problemi di cuore o al cervello, fino alla depressione, che in alcuni casi ha portato alla morte per il troppo lavoro (in giapponese la parola 過労死, *karōshi*, indica il fenomeno di morte dovuta all'eccessivo lavoro)[68].

Oltre all'importante aspetto salutare, anche quelli della famiglia e del piacere vengono considerevolmente compromessi dalle difficili dinamiche lavorative giapponesi. In relazione al piacere, si può sostenere che il prolungato orario di lavoro lasci poco tempo per dedicarsi a qualsiasi altra cosa, per cui nei lavoratori può originarsi un senso di disequilibrio e di infelicità[69]. Questo è evidente anche nelle statistiche riguardanti il matrimonio in Giappone, secondo cui aumentano ogni anno i giovani lavoratori single che risiedono ancora a casa dei genitori (i cosiddetti "Parasite Singles", ossia single parassiti, definiti da Yamada Masahiro)[70].

Infine, il tasto più dolente è sicuramente quello che riguarda l'equilibrio tra lavoro e famiglia. I lunghi turni di lavoro ostacolano più di ogni altra cosa la possibilità di dedicare il proprio tempo alla gestione e cura della famiglia[71]. Si sviluppano, quindi, due trend in

---

[67] Reimon BACHIKA, "A Look at Religion in Japan", *Politikologija Religije*, 4, 2010, pp.7-23.
[68] 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*, 44, 4, 2006, pp. 573-540.
[69] BIENEK, *Work Life Balance*…, cit., pp. 59-75.
[70] YAMADA Masahiro, *Parasaito singuru no jidai* (Days of the Parasite Single), Tokyo, Chikuma-shobo, 1999.
[71] BIENEK, *Work Life Balance*…, cit., pp. 59-75.

base al genere: mentre gli uomini tendenzialmente rimangono a lavoro più a lungo e si occupano della famiglia in percentuali molto ridotte, le donne sono considerate il principale membro che si prende cura della casa e dei figli. Di conseguenza nelle famiglie Giapponesi si originano due fenomeni: quello della "sindrome del padre assente", in cui il mancato tempo trascorso tra padre e figli fa sì che essi non riescano ad instaurare un rapporto sano e profondo[72], e quello che vede la donna lasciare il lavoro dopo il matrimonio o dopo il primo figlio, perché impossibilitata ad occuparsi sia della casa che di un lavoro a tempo pieno[73]. Nonostante questa tradizionale divisione della gestione familiare tra marito e moglie, negli ultimi anni è aumentato considerevolmente il numero di donne lavoratrici, in parte anche delle donne che tornano a lavorare dopo la crescita dei figli, per cui il problema di bilanciamento tra lavoro e famiglia è diventato ancora più complicato. Considerando, inoltre, il rapido invecchiamento della popolazione, aumentano gli anziani di cui prendersi cura, ulteriore peso sulle spalle delle donne della famiglia[74].

Di conseguenza, affinché si instauri un miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata, che giovi sia i lavoratori che le aziende, sono necessarie politiche relative al work life balance promosse dallo stato e implementate dalle aziende stesse.

Negli anni passati, sono stati fatti alcuni passi in avanti in relazione alle nuove direttive politiche. In particolare, la EEOL, ossia l'Employment Equal Opportunity Law del 1985 è stata realizzata allo scopo di garantire un equo trattamento alle donne sul posto di lavoro, riducendone le discriminazioni. In seguito, nel 1992 venne promulgato il Child Care Leave Act, in base al quale sia le donne che gli uomini possono ottenere un periodo di congedo dal lavoro in modo da dedicarsi alla cura del figlio nascituro. Più avanti, nel 2005, invece, abbiamo l'Act on Advancement of Measures to Support Raising Next-Generation Children, il quale incoraggia i lavoratori uomini a sfruttare maggiormente il congedo parentale per prendersi cura dei figli piccoli e supportare la moglie nella gestione della famiglia[75]. Tuttavia, ancora oggi in Giappone la percentuale delle donne che decide di lasciare il lavoro durante la maternità rimane abbastanza alta, mentre la percentuale degli uomini che sfruttano effettivamente il congedo parentale è molto bassa. Le ragioni

---

[72] TANAKA Yuko, NAKAZAWA Jun, "Job-Related Temporary Father Absence (Tanshinfunin) and Child Development", in David W. SHWALB, Jun NAKAZAWA, Barbara J. SHWALB, *Applied Development Psychology*, 2005, pp. 241-261.
[73] BIENEK, *Work Life Balance*…, cit., pp. 59-75.
[74] OGAWA Naohiro, Robert D. RETHERFORD, SAITO Yasuhiko, "Care of the elderly and women's labour force participation in Japan", *Journal of Labor Economics*, 14, 4, 2010, pp. 677-702.
[75] BIENEK, *Work Life Balance*…, cit., pp. 59-75.

che portano a queste due tendenze sono innumerevoli e verranno trattate più dettagliatamente nel Capitolo 3, mentre le leggi sopra citate verranno presentate in maniera più completa nel Capitolo 4.

Capitolo 2 Background storico del lavoro femminile

2.1 Seconda Guerra Mondiale e Dopoguerra

Il sistema lavorativo giapponese viene generalmente visto dall'esterno come un sistema perfettamente funzionale. Dagli anni della crescita economica, ad esso si abbinano un basso assenteismo, basso tasso di scioperi e salari elevati[76]. Nonostante queste caratteristiche sicuramente vantaggiose sia per le singole aziende che, in parte, per i lavoratori, il sistema lavorativo giapponese riporta anche numerose falle. Ad esempio, i lungo orari di lavoro, i numerosi straordinari, il frequente lavoro nel weekend, la scarsità di ferie, il poco tempo libero da dedicare alla vita privata e le discriminazioni di genere sul posto di lavoro, sono solo alcuni elementi che caratterizzano altrettanto una buona parte delle aziende giapponesi. Questo tipo di sistema, con le sue sopracitate caratteristiche, ha avuto origine fin dal dopoguerra e si è sviluppato negli anni fino a raggiungere la sua attuale forma, in base alle esigenze sociali ed economiche del paese.

Agli inizi del Novecento, in particolare durante il periodo prebellico, la maggior parte della popolazione lavorava ancora nelle campagne ed era formata da lavoratori indipendenti. In particolare, le donne giapponesi lavoravano prevalentemente in attività familiari, spesso agricole, in attesa di trovare marito e dedicarsi alla gestione della propria famiglia[77]. Durante la Prima, ma soprattutto la Seconda guerra mondiale, il sistema lavorativo giapponese subisce un drastico cambiamento per ambo i sessi. Le donne cominciano a spostarsi verso la città e ad essere impiegate nelle aziende per ricoprire le mansioni degli uomini mandati al fronte. Queste lavoratrici trovano impiego soprattutto nelle aziende tessili, composte per l'81% da donne nel 1930, e il loro stipendio, abbastanza basso, andava direttamente alle famiglie[78]. Il loro scopo era fondamentalmente quello di lavorare qualche anno aiutando economicamente la famiglia durante il periodo di guerra, per poi ritornare nelle campagne e sposarsi, mettendo su famiglia e riprendendo a lavorare nell'impresa familiare[79]. Di conseguenza, nel settore tessile i salari rimasero molto bassi, il lavoro venne standardizzato e alle donne non veniva dato nessun tipo di formazione, visto il continuo ricambio di impiegate.

---

[76]Mary C. BRINTON, *Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan,* 1993.
[77] WAKISAKA Akira, *Changes in Human Resource Management of Women after the 1985 Equal Employment Opportunity Act*, Gakushuin University, 2013.
[78] BRINTON, *Women and the*…, cit., pp.112-113.
[79] BRINTON, *Women and the*…, cit., pp.113.

La situazione maschile, invece, era completamente diversa. Già dagli anni Quaranta e soprattutto nel dopoguerra, le aziende giapponesi, un po' spinte dall'Occupazione americana, un po' per carenza generale di manodopera maschile a causa delle numerose morti al fronte, dovettero stabilire un nuovo metodo di assunzione per far sì che i propri impiegati restassero nell'azienda il più a lungo possibile. Infatti, le fabbriche volevano evitare di investire nella formazione di lavoratori specializzati, rischiando poi che questi decidessero di licenziarsi per lavorare in aziende con migliori condizioni di lavoro. Perciò, venne ideato il metodo dell'impiego a lungo termine, con sistema basato sull'anzianità: gli impiegati venivano pagati ogni anno di più in base alla loro anzianità di servizio[80]. Ciò incentivava i lavoratori a rimanere all'interno della stessa azienda per lungo tempo.

Tuttavia, questa condizione di impiego permanente o a vita (終身雇用, *shūshin koyō*), riguardava unicamente i lavoratori uomini. Questo perché per le aziende aveva un senso investire nella formazione dei lavoratori uomini, considerando che sarebbero rimasti a lungo termine all'interno della loro azienda e l'investimento avrebbe fruttato. Le donne, invece, avevano la tendenza a lasciare il lavoro subito dopo il matrimonio o la nascita dei figli, poiché non esistevano congedi per prendersi cura dei figli o degli anziani della famiglia, ruolo che giaceva solo sulle spalle della moglie e madre della famiglia. Impossibilitate a gestire sia il lavoro che la casa, esse spesso abbandonavano il lavoro e di conseguenza non costituivano agli occhi dei datori di lavoro un elemento sui cui valesse la pena investire[81].

Il sistema giapponese di quegli anni, dunque, vide la formazione di un dualismo: da un lato i lavoratori uomini, spesso impiegati nell'industria pesante, dotati di benefici quali la formazione lavorativa, aumento di salario in base all'anzianità, lavoro stabile e a lungo termine; dall'altro le donne lavoratrici, spesso impiegate nel settore tessile, prive di benefici, con salari bassi, misere condizioni di lavoro ed escluse dal metodo di anzianità e di lavoro a vita.

È importante tenere presente che le lavoratrici in questo periodo rappresentano ancora una minoranza delle donne giapponesi. La maggior parte di esse si sposava molto presto e diventava una casalinga a tempo pieno, con l'unico ruolo di prendersi cura dei figli e degli anziani. Le donne che decidevano di lavorare erano spesso giovani ragazze ancora single in attesa del matrimonio[82].

---

[80] Frances M. ROSENBLUTH, Michael F. THIES, *Japan Transformed: Political Change and Economic Reconstructuring*, Princeton University Press, 2010.
[81] ROSENBLUTH, THIES, *Japan Transformed*…, cit., pp. 87-88.
[82] BRINTON, *Women and the*…, cit., pp.113-114.

Inoltre, in questo periodo diventano importanti i sindacati, fortemente voluti dall'Occupazione americana. Rispetto a prima, però, in cui i sindacati erano divisi per settore industriale, nel dopoguerra la tendenza generale è quella di farli diventare specializzati per azienda[83]. Nonostante ciò, mentre i sindacati divennero importanti per migliorare la condizione lavorativa in generale, la situazione di lavoro femminile non entrava nella loro agenda e gli accordi tra sindacati e datori di lavoro andavano quasi sempre a favore dei lavoratori regolari, cosa che non includeva le donne[84].

2.2 Anni Sessanta e Settanta

Come già citato nel precedente paragrafo, a cavallo tra gli anni Quaranta e Cinquanta si forma pian piano il sistema lavorativo giapponese che conosciamo oggi. Oltre al tipo di impiego a vita all'interno della stessa azienda, si forma anche il sistema salariale basato sull'anzianità, corrispondente agli anni di servizio all'interno dell'azienda (年功序列 *nenkō joretsu*). Questo sistema prevede un'iniziale assunzione di gruppi di neolaureati, ai quali viene assegnato uno stipendio di base generale e non un salario suddiviso secondo il tipo di lavoro specifico assegnato ad ogni impiegato. Da questo salario di partenza, vengono calcolati i successivi, che aumentano di anno in anno in base all'anzianità di servizio del lavoratore. Questo sistema fa sì che i lavoratori rimangano all'interno del sistema aziendale scelto il più a lungo possibile in modo tale da ottenere paghe più elevate, poiché qualora si trasferissero in un'altra azienda, dovrebbero ricominciare da capo e finirebbero per avere un salario più basso rispetto ai propri coetanei. Inoltre, il sistema, legando il lavoratore all'azienda a lungo termine e fornendogli svariati benefici, prevede che dal canto suo, il lavoratore sia fedele all'azienda, dedicandosi completamente ad essa, lavorando nei weekend o facendo numerosi straordinari, trasferendosi in altre sedi qualora l'azienda lo richieda e svolgendo attività extra lavorative allo scopo di intrattenere i clienti[85].

All'interno di questo sistema, è evidente che ci sia poco posto per le donne. Qualora, infatti, la donna dovesse decidere di sposarsi e avere figli, avrebbe bisogno di tempo per prendersi cura della famiglia, rischiando non solo di non mettere il lavoro in azienda al primo posto, ma anche di rimanere indietro rispetto al sistema di salario e di benefici dei

[83] ROSENBLUTH, THIES, *Japan Transformed*…, cit., p. 85.
[84] BRINTON, *Women and the*…, cit., pp.113-114.
[85] YOKO Sano, "Seniority-Based Wages in Japan", *The Japanese Political Economy Journal*, Taylor and Francis, 5, 197, pp. 48-65.

propri coetanei. Inoltre, vista la procedura generalizzata di assunzione esclusiva di neolaureati, il ritorno della lavoratrice nella stessa azienda o in un'altra, dopo il congedo parentale, le impedirebbe di ottenere un lavoro pari a quello svolto in precedenza, poiché nessuno la formerebbe a metà della propria carriera[86].

In conseguenza a ciò, il lavoro femminile venne quasi escluso dal sistema di assunzione permanente con salario per anzianità e divenne un semplice "supporto" per quello maschile. Nascono intorno alla fine degli anni Sessata, alcuni termini che vanno appunto a descrivere il lavoro femminile in questione. Il primo è l'acronimo *BG*, ossia *Business Girl* (in italiano, ragazza d'affari), coniato dalla scrittrice Chiyo Uno, mentre il settimanale *Josei Jishin* scelse l'acronimo *OL*, ossia *Office Lady* (in italiano, signora d'ufficio)[87]. Questi termini divennero diffusi nel linguaggio comune proprio a causa del fatto che in quegli anni la prevalenza dei lavori destinati alle donne era formata da lavori d'ufficio e di segretariato, in supporto alle principali mansioni maschili[88]. Infatti, nonostante il grande aumento in questi anni del numero di donne che entrarono nel mondo del lavoro, compresi posti di lavoro precedentemente considerati solo maschili, il contenuto di queste mansioni e la possibilità di fare carriera all'interno dell'azienda erano elementi ancora fortemente influenzati dal genere[89].

Il termine Office Lady e le relative mansioni svolte dalle donne lavoratrici così denominate, vengono ampiamente descritte nel testo "*Office Ladies and Salaried Men*" di Ogasawara Yuko, datato 1998. All'interno del testo, è presentata una citazione di Yamada Yūichi del 1960, presa da un articolo relativo alle Business Girl. La citazione descrive il lavoro svolto dalle lavoratrici come segue:

"Al mattino pulire il posacenere e le scrivanie; svolgere lavori di supporto all'ufficio quali trascrivere, fare la giusta quantità di copie e inviare le buste paga; ordinare da mangiare così che l'appetito degli uomini venga soddisfatto intorno a mezzogiorno; essere interrotta nelle sue mansioni e essere mandata a comprare delle sigarette negli intervalli della giornata di lavoro; e, qualche volta, ricucire i bottoni di un collega oppresso dalla moglie, che non ha avuto il coraggio di chiederle di farlo al posto suo, mentre usciva di casa alla mattina; e così via."[90]

---

[86] WAKISAKA, *Changes in*…, cit., pp. 58-60.
[87] OGASAWARA Yuko, *Office Ladies and Salaried Men*, Berkeley, University of California Press, 1998.
[88] WAKISAKA, *Changes in*…, cit., pp. 58-60.
[89] *ibid.*
[90] YAMADA Yuichi, *Biru no naka no kodoku na BG* (Lonely BGs in the building), Nihon 3, 1960, pp.70-74.

L'articolo citato riassume, dunque, la mansioni delle donne d'ufficio come "*lavori di assistenza semplici e di routine, che vengono svolti ogni volta a seguito di un ordine*"[91]. Un altro articolo ancora, citato sempre da Ogasawara, sostiene che le tipiche BG sono donne che lavorano a Tokyo, sotto i ventiquattro anni, che si sono diplomate alle scuole superiori e vivono a casa dei propri genitori, per cui non lavorano per vivere e sono in attesa di sposarsi per poi lasciare il lavoro, presumibilmente dopo neanche tre anni dall'inserimento nell'azienda[92].

Nonostante ciò possa sembrare una generalizzazione eccessiva e ostile, Ogasawara riporta l'esempio di un sondaggio svolto alle OL della Tōzai Bank, dove l'autore ha realizzato la propria ricerca riportata interamente nel testo. In base a questo sondaggio, i principali motivi di lamentela delle OL per la propria mansione sono: insoddisfazione riguardo all'uniforme dell'azienda; scarso uso del talento personale nella loro mansione; malcontento per le capacità manageriale dei propri responsabili e carenza di colleghi tra cui poter scegliere un futuro sposo. Ne risulta, quindi, uno scarso interesse riguardo l'ineguale trattamento tra uomo e donna all'interno della stessa azienda. Inoltre, sempre secondo il sondaggio, i tre quarti delle OL intervistate programmava di lasciare l'azienda non appena sposate e il motivo principale per cui avevano accettato il lavoro d'ufficio era per mettere da parte dei soldi in vista del matrimonio[93].

Dunque, non molte di queste donne davano effettivamente peso alla grande discrepanza nel trattamento tra uomo e donna all'interno della stessa sede lavorativa, visto che la propria mansione veniva vista come condizione temporanea prima del matrimonio.

Ciò, tuttavia, non rappresenta una scusante per il tipo di trattamento segregato in base al sesso, svolto in questi anni a discapito delle lavoratrici femminili. Per esempio, il lavoro svolto dalle OL era considerato di così bassa importanza da non essere quasi sottoposto alla tipica supervisione e valutazione da parte dei responsabili. Secondo Ogasawara, alcuni manager intervistati nel corso della sua ricerca hanno sostenuto che la performance delle OL fosse revisionata, ma molti si sono mostrati d'accordo nel dire che la valutazione del lavoro svolto dalle OL era meno rilevante e importante rispetto a quella degli uomini. Infine, le OL, in contrasto con i *sararīman* (salary man), non possiedono autonomia e indipendenza nel proprio lavoro. Mentre, per esempio, un salary man può fare pausa pranzo quando preferisce, una OL è costretta a rispettare determinati orari prestabiliti,

[91] YAMADA, *Biru no naka*…, cit., pp.70-74.
[92] OGASAWARA, *Office Ladies*…, cit., pp. 24-26.
[93] *ibid.*

così come ha l'obbligo di informare i superiori di ogni singola mossa, compresa, come riporta Ogasawara, la pausa per il bagno[94]. Egli ritiene infatti che sia necessario un minimo di libertà e privacy anche all'interno della mansione di OL. Inoltre, mentre quest'ultime hanno l'obbligo di indossare un'uniforme, nessun altro dipendente dell'azienda la indossa. Infine, anche la loro paga è considerevolmente minore rispetto a quella dei colleghi uomini. Infatti, il salario delle OL ha un trend crescente in base alla durata del servizio, ma raggiunge un limite, decisamente inferiore rispetto a quello degli uomini, oltre il quale non aumenta più. Una lavoratrice intervistata dall'autore riporta che una OL laureata all'università deve lavorare duramente fino all'età di cinquantuno anni per ottenere lo stesso compenso di un uomo con lo stesso livello di educazione che ha lavorato nella stessa azienda per cinque anni[95].

Tale enorme disparità di genere all'interno delle aziende giapponesi di questi anni è dovuta in primis alla creazione di un metodo di assunzione a due percorsi. Il cosiddetto *Double-Track System* è gestito in modo tale che i neolaureati di entrambi i sessi assunti dall'azienda si dividano in due percorsi prestabiliti. Il primo è il *sōgōshoku*, ossia il percorso della carriera, mentre il secondo è nominato *ippanshoku*, ossia il lavoro generale d'ufficio. Mentre il primo, dunque, rappresenta l'insieme delle mansioni principali dell'azienda e comprende coloro che vengono assunti con lo scopo di fare carriera e arrivare presumibilmente a posizioni manageriali, il secondo si identifica nei lavori d'ufficio, destinati a coloro che svolgeranno mansioni di supporto a chi fa parte del primo gruppo. In generale, il percorso di *sōgōshoku* veniva offerto a chi intendeva rimanere a lungo nell'azienda e sviluppare una carriera, mentre il percorso *ippanshoku* era destinato a chi prevedeva di ritirarsi presto dal lavoro[96]. Ne consegue che il primo percorso era prevalentemente occupato dai lavoratori uomini, mentre il secondo da lavoratrici donne. Nonostante formalmente fosse possibile far entrare anche le donne all'interno del primo gruppo, esse venivano svantaggiate da politiche discriminatorie, per cui anche donne appena laureate da università prestigiose almeno quanto quelle degli uomini, a meno che non avessero contatti personali con i datori di lavoro, venivano discriminate per la propria eccessiva qualificazione e assunte nel secondo gruppo[97]. Inoltre, in vista di un probabile abbandono del lavoro da parte delle donne che decidevano di avere una famiglia, per le aziende non aveva senso investire sulla loro formazione e inserirle nel primo gruppo.

---

[94] OGASAWARA, *Office Ladies*…, cit., pp. 30-35.
[95] *ibid.*
[96] WAKISAKA, *Changes in*…, cit., pp. 65-67.
[97] OGASAWARA, *Office Ladies*…, cit., pp. 28-30.

Infatti, coloro che appartenevano al percorso *sōgōshoku*, non solo ottenevano formazione, stipendi più elevati, stabilità e ulteriori benefici, ma dovevano garantire all'azienda la propria totale disponibilità, tra cui anche la possibilità di continui trasferimenti interni ed esterni all'azienda. Per cui, le donne venivano escluse direttamente da questo tipo di mansione, dando per scontato il loro abbandono del lavoro dopo il matrimonio o il primo figlio[98]. Solo successivamente, con l'Equal Employment Opportunity Law del 1985, che vedremo nel seguente paragrafo, le donne cominciarono ad essere assunte, seppur in minoranza, nel percorso *sōgōshoku.* Infatti, secondo Wakisaka, intorno alla fine degli anni Settanta si comincia a parlare di parità di genere sul posto di lavoro e prende piede una serie di cambiamenti in questa direzione. L'autore riporta un sondaggio svolto nel 1978 dal Ministro del Lavoro giapponese, il quale somministrò un questionario a 4.700 aziende che avessero assunto neolaureati di ambo i sessi tra il 1973 e il 1977. In quel periodo, nonostante i risultati mostrino un aumento del numero generale di donne lavoratrici, solo il 10% di quest'ultime erano studentesse universitarie che potessero ambire ad una carriera, andando quindi a costituire una élite. Inoltre, il tasso di separazione[99] del 90% delle aziende risultava essere almeno del 50%. Infine, nel 41,5% delle aziende soggetto del sondaggio, nove su dieci lavoratrici con un'istruzione universitaria si licenziavano entro i primi cinque anni dall'assunzione[100]. Wakisaka ritiene che la principale causa di questi risultati possa essere un inadeguato management delle risorse umane, in particolare delle studentesse universitarie. Tuttavia, verso la fine degli anni Settanta si diffonde un leggero cambiamento, in particolare in alcuni settori dove le donne costituivano il maggior numero dei lavoratori, come in quello dei centri commerciali. I motivi che, secondo Wakisaka, spinsero in direzione di nuove politiche riguardanti la parità di genere nei luoghi di lavoro furono la Equal Employment Opportunity Law e in seguito la bolla economica[101].

Secondo Macnaughtan, dunque, nonostante le politiche discriminatorie presenti fino almeno alla fine degli anni Settanta, in generale si può affermare che tra gli anni Cinquanta e Settanta le donne parteciparono alla forza lavoro giapponese in numero

[98] WAKISAKA, *Changes in*…, cit., pp. 65-67.
[99] Il tasso di separazione misura la percentuale di lavoratori che ha lasciato una determinata azienda durante il periodo considerato.
[100] WAKISAKA, *Changes in*…, cit., pp. 59-60.
[101] *ibid.*

maggiore rispetto a molti altri paesi[102]. È quindi un mito il fatto che la maggior parte delle donne giapponesi di questi anni decidesse di essere solamente una casalinga full-time, cosa che avrebbe al contrario portato ad una minore partecipazione femminile alla forza lavoro del paese. Infatti, nonostante le giovani rimandassero sempre di più l'ingresso nel mondo del lavoro a favore dell'educazione universitaria, le donne di mezza età aumentarono considerevolmente la loro partecipazione al lavoro e non tutte divennero casalinghe full-time. Pian piano le donne lavoratrici non poterono più essere conformate ad un singolo gruppo, storicamente rappresentato da giovani lavoratrici in attesa di sposarsi, ma andarono ad indentificarsi in due gruppi. Uno formato da giovani studentesse universitarie appena entrate nel mondo del lavoro e non ancora sposate, e l'altro formato da donne di mezz'età, sposate e con una famiglia già formata, che ritornano al lavoro per contribuire economicamente in casa[103].

Tale divisione in due gruppi porta alla formazione della cosiddetta curva a M. Questa curva non è altro che la rappresentazione del trend di partecipazione alla forza lavoro delle donne giapponesi, che assume una forma ad M proprio a causa della differenza di impiego e tasso di partecipazione alla forza lavoro in base all'età[104]. Come mostra il grafico di seguito, sono presenti due picchi nella partecipazione femminile alla forza lavoro giapponese: uno è intorno agli anni 20-24, ossia quando le giovani giapponesi terminano gli studi e fanno il primo ingresso nel mondo del lavoro; l'altro, invece, è tra i 40-49 anni, quando le donne, dopo essersi sposate e aver cresciuto i figli, ritornano a lavorare, spesso però con mansioni inferiori a quelle svolte in precedenza o con orari ridotti. Il punto di minima presenza delle donne al lavoro è tra i 25 e i 34 anni, età corrispondente alla fase in cui le donne si sposano e hanno il primo figlio, per cui spesso sono costrette a lasciare il lavoro e dedicarsi unicamente alla famiglia, per poi ritornare a lavorare in seguito quando i figli finiscono gli studi[105]. Chiaramente questo non avviene senza conseguenze per le loro carriere, salari, possibilità di benefici, tipo di lavoro ottenibile e così via. Come mostra il grafico, però, nel corso degli anni la curva, pur mantenendo tendenzialmente la propria forma ad M, si è spostata sempre più a destra e

[102] Helen MACNAUGHTAN, "From Post-war to Post-bubble: Contemporary Issues for Japanese Working Women", in Peter MATANLE, Wim LUSING (a cura di), *Perspectives on Work, Employment and Society in Japan*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006.
[103] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., p 36.
[104] ARAI Misako, LECHEVALIER Sébastien, "Gender Inequality within the Segmentation of the Japanese Labour Market: Considering Gender in the Analysis of Toyotist Salary Ratios", *Le Mouvement Social*, 210, 2005, pp.121-152.
[105] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 123.

verso l'alto. Ciò va ad indentificare la tendenza delle donne giapponesi a ritardare il matrimonio e la nascita del primo figlio e a partecipare in maggior quantità alla forza lavoro. Questo può essere dovuto al minor numero di figli per donna e all'aumento del numero di donne che continua a lavorare nonostante la creazione di una famiglia[106].

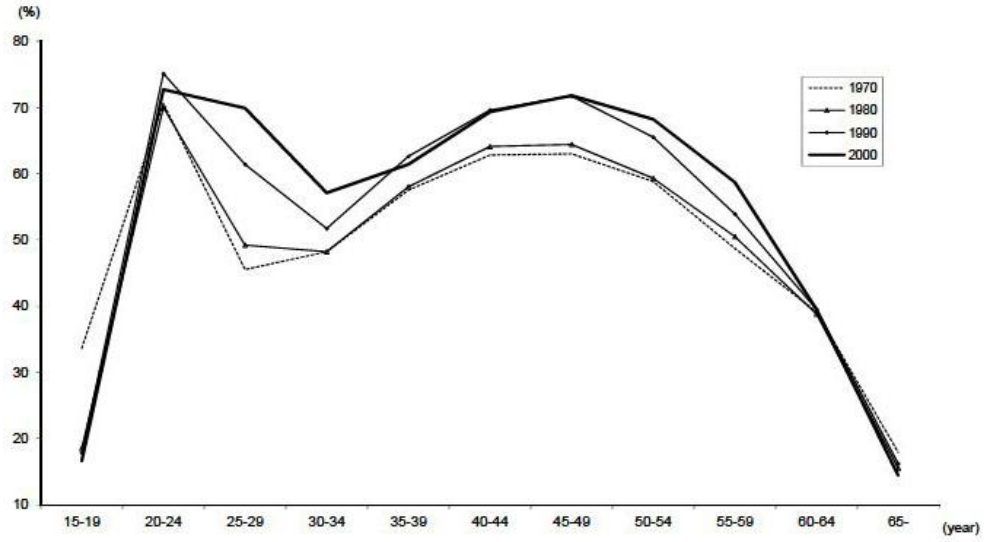


Figura 1: Curva a M della forza lavoro femminile in Giappone tra il 1970 e il 2000, realizzata dagli autori in base ai dati raccolti nel sondaggio della forza lavoro svolto dal Ministero degli affari interni e delle comunicazioni[107].

2.3 Anni Ottanta e Novanta

Secondo Wakisaka, come già riportato in precedenza, il cambio di rotta in direzione di una maggiore parità di genere nei luoghi di lavoro avviene agli inizi degli anni Ottanta, in particolare grazie alla promulgazione dell'Equal Employment Opportunity Law (EEOL)[108], nel 1985. Ancora prima, nel 1980, il Giappone firmò la Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (in italiano: Convenzione per l'eliminazione di ogni forma di discriminazione nei confronti delle donne), promossa

[106] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 124.
[107] *ibid*.
[108] Equal Employment Opportunity Law, http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?vm=04&re=01&id=2318, 17-12-2019.

dalle Nazioni Unite nel 1979[109]. Di conseguenza, la EEOL non fu altro che un tentativo di conformità a questa convenzione, perlomeno a livello formale. È innegabile l'impatto di questa forza esterna nella creazione della legge giapponese, ma non è l'unico motivo scatenante. Il Ministro del Lavoro, ed in particolare l'Ufficio per le Donne (労働省女性局 *rōdōshō joseikyoku*), ebbero il ruolo principale nella creazione e scrittura del testo della EEOL. Tuttavia, questa legge non fu altrettanto influenzata dall'opinione sociale o dall'attività dei sindacati, poiché quest'ultimi prestavano poca attenzione alle discriminazioni nei confronti delle lavoratrici. Per cui, lo scopo principale dell'EEOL divenne quello di proteggere le donne dalle discriminazioni incontrate sul luogo di lavoro, visto che questa attività non venne perseguita dai sindacati, invece che quello di promuovere un più ampia parità di generi[110]. Questa legge, infatti, non prevedeva nessun tipo di ritorsione nei confronti di chi non attuasse le norme previste, per cui il suo effetto fu limitato, in quanto non portò all'effettiva creazione di un ambiente in cui le donne potessero essere allo stesso livello degli uomini. La legge diede la possibilità ai datori di lavoro di stabilire il Double Track System, presentato nel paragrafo precedente, sostanzialmente dividendo i propri dipendenti donne e uomini in due percorsi distinti, fino a generare ulteriori disparità di genere e discriminazioni[111]. Nonostante ciò, alcune analisi evidenziano che tra la metà degli anni Ottanta e la metà degli anni Novanta, il numero di donne in posizioni di dirigente raddoppiò, anche se la percentuale generale rimase molto più bassa rispetto agli altri paesi sviluppati. Infatti, sembra che le donne rappresentassero l'8,2% dei dirigenti in Giappone, in contrasto ad esempio con il 42,7% degli Stati Uniti, il 33% dell'Inghilterra e così via[112].

L'impatto dell'EEOL sulla condizione lavorativa femminile di questi anni è evidente, come verrà dimostrato nel Capitolo 4. Tuttavia, gli anni Ottanta e Novanta si caratterizzano come gli anni della bolla economica giapponese, per cui risulta difficile comprendere quali modifiche del lavoro femminile siano effettivamente state una conseguenza della EEOL, piuttosto che della crisi economica.

È sicuro che nella fase iniziale della crisi (1992-1994), le donne furono le prime a subire le conseguenze delle ristrutturazioni aziendali, nonostante i primi anni Ottanta le avessero aiutate a migliorare la propria posizione. Infatti, dagli anni Ottanta, il numero delle

---

[109] Convention on the elimination of all forms of discrimination against women , https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx, 17-12-2019.
[110] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 127.
[111]MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., p.45.
[112] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 128.

studentesse universitarie era considerevolmente cresciuto, fino a superare quello degli studenti uomini agli inizi del 1990. Tuttavia, la continua divisione del lavoro in base al genere, che originava differenze di salari e di tipo di assunzione per uomini e donne, rimase immutata dagli anni Settanta agli anni Novanta. Questa fu una delle principali cause per cui il miglioramento dell'educazione femminile in Giappone non combaciò con un aumento della partecipazione femminile alla forza lavoro[113]. Inoltre, uno degli elementi principali che caratterizza la condizione lavorativa femminile di questi anni è la forte crescita del lavoro irregolare (*non-regular work,* o *non standard-work*). Il lavoro irregolare comprende tutto ciò che non è lavoro full-time o permanente e ricade in una serie di classificazioni dello status del lavoratore che include il lavoro part-time, temporaneo, giornaliero, a contratto, tramite agenzie, eccetera[114]. Il lavoro irregolare divenne cosi sviluppato negli anni Novanta che passò dal rappresentare il 12% dei lavoratori giapponesi nel 1985 al 20% nel 2000[115]. Chiaramente, la maggior parte dei lavoratori irregolari è composta da coloro che svolgono un lavoro part-time (パートタイマー, *patō taimā*), ossia coloro che svolgono un lavoro per massimo trentacinque ore settimanali. Molti di questi lavoratori, in realtà, svolgono lavori molto simili sia come contenuti che come orari a quelli regolari, nonostante abbiano una paga inferiore e manchino della possibilità di accedere a benefici extra[116]. Come si può immaginare, la parte più consistente dei lavoratori part-time è costituita dalle donne. Infatti, nel 1999, il 67% delle posizioni part-time era occupata da lavoratrici donne, cosa che portò il Giappone ad una femminilizzazione della forza lavoro[117]. Il seguente grafico rappresenta la crescita dei lavoratori part-time dagli anni Sessanta ai Duemila, mostrando in particolare la grande affluenza delle donne nel lavoro irregolare.

[113] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 129.
[114] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., p.37.
[115] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 129.
[116] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., p.37.
[117] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., 129.

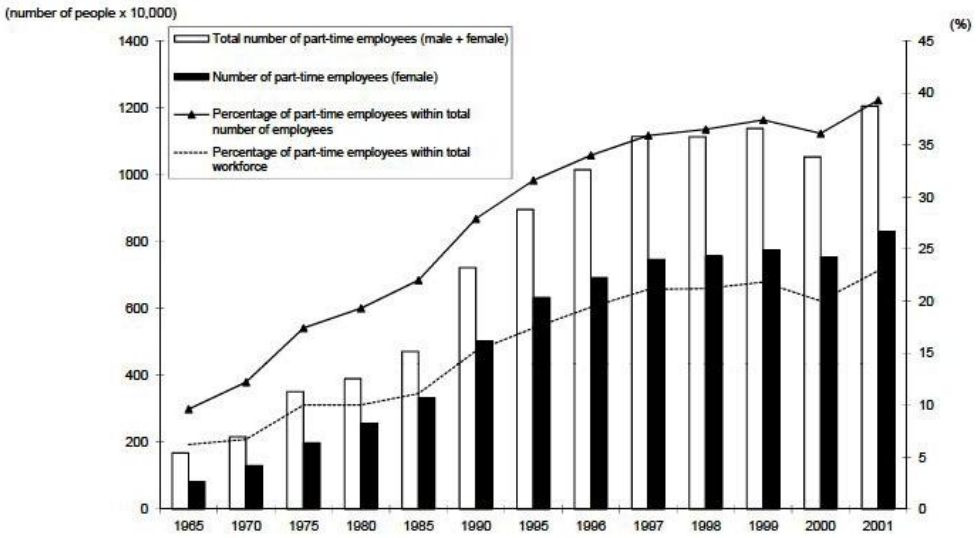


Figura 2: Andamento del numero di lavoratori part-time dal 1965 al 2001, con focus sulla quantità di donne in tali posizioni lavorative. I dati sono stati elaborati dagli autori in base al sondaggio sulla forza lavoro svolto da Ministero degli affari interni[118].

Le motivazioni che spinsero una buona quantità di donne a scegliere il lavoro part-time sono diverse.

Innanzitutto, la richiesta di lavoratori part-time da parte delle aziende aumentò drasticamente con la crisi economica. In questi anni, infatti, le aziende ricevevano sempre minor supporto economico dalle banche, per cui iniziarono a disporre di minor capitale da investire nella formazione e nel mantenimento di lavoratori a lungo termine con contratto permanente. Sono dunque costrette non solo a ridurre il numero di lavoratori a lungo termine, ma anche ad assumere lavoratori part-time, che richiedevano meno risorse da investire[119]. Infatti, i lavoratori part-time erano meno costosi e la quantità del lavoro che dovevano svolgere poteva essere adattata alle necessità dell'azienda.

D'altro canto, le donne iniziarono a vedere il lavoro part-time come più appetibile rispetto a quello full-time, poiché permetteva loro di avere più tempo da dedicare alla gestione della casa e dei figli[120]. Inoltre, l'impego delle donne nel lavoro irregolare è tuttora ampiamente influenzato dal sistema di tassazione giapponese. Le donne giapponesi, infatti, limitano il proprio lavoro entro il reddito esente da tasse. Se lo stipendio della moglie rimane sotto i 1.03 milioni di yen all'anno, il marito è esentato dal pagamento

[118] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., p.150.
[119] ROSENBLUTH, THIES, *Japan Transformed*…, cit., pp.131-133.
[120] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., pp. 129-130.

dell'imposta sul reddito e anche la moglie ottiene benefici da una deduzione speciale[121]. Ciò fa sì che le donne sposate cerchino di mantenere il proprio stipendio al di sotto di tale soglia per avere vantaggi sulle tasse e di conseguenza sono incentivate a svolgere lavori irregolari, con una paga inferiore. Tuttavia, alcuni studi svolti dall'OECD mostrano che nei paesi dove le donne sposate sono trattate, in termini di tassazione, alla pari dei lavoratori singoli e non come seconda fonte di guadagno (seconda rispetto a quella del marito), il loro tasso di partecipazione nella forza lavoro è maggiore[122].

Dunque, nella prima fase della crisi, in particolare agli inizi degli anni Novanta, le donne furono svantaggiate e incentivate a svolgere lavori part-time, come lavoratrici periferiche che supportano i lavori principali gestiti dai colleghi uomini. Tuttavia, verso la fine degli anni Novanta, tra il 1997 e il 1998, il clima cambiò ulteriormente in base allo sviluppo della crisi economica. In questo periodo avvenne una vera e propria ristrutturazione interna delle aziende, che non solo ridussero l'assunzione di lavoratori full-time in favore di quelli part-time per far diminuire i costi come in precedenza, ma iniziarono anche a fare tagli più consistenti. Gli impiegati oltre i cinquant'anni, che ricevevano la paga più alta e crescente in base al sistema di anzianità di servizio, furono i più colpiti da questo taglio dei costi aziendali e molti di loro vennero mandati in pensione prima o i loro salari vennero ristretti. In questo clima di tagli e riduzione dei costi, i lavoratori part-time furono gli unici che le aziende potevano permettersi di mantenere visti i bassi salari da elargire, per cui le donne, che come abbiamo visto costituivano la maggior parte della manodopera part-time, ebbero miglior fortuna di molti lavoratori uomini full-time[123]. Esse non solo non potevano più permettersi di rimanere a casa dal lavoro visti i tagli di stipendio fatti ai mariti, ma ebbero anche una possibilità di rivalsa, raggiungendo una condizione di maggior parità con i colleghi uomini, nonostante la persistenza di barriere discriminatorie ancora evidenti[124].

In aggiunta a ciò, il miglioramento della condizione femminile nel mercato del lavoro giapponese della fine degli anni Novanta è dovuto ad altri due fattori. Il primo è un cambiamento settoriale, ossia lo sviluppo del settore terziario. Mentre il settore manifatturiero ebbe un parziale crollo, il settore terziario si ampliò considerevolmente, rappresentando il principale settore che generava lavoro negli anni della crisi. Poiché la

[121] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., pp. 44-45.
[122] *ibid.*
[123] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., p.131.
[124] ROSENBLUTH, THIES, *Japan Transformed*…, cit., pp.133.

maggior parte degli impiegati nel terziario era formata da donne, esse ne trassero vantaggio.

Il secondo fattore, invece, è rappresentato dalla globalizzazione del Giappone e il conseguente aumento delle aziende straniere nel paese, le quali vengono riconosciute come più favorevoli ad un equo trattamento delle donne nel luogo di lavoro e ad una parità di opportunità lavorative per entrambi i sessi[125].

Per concludere, secondo Macnaughtan, la presenza e l'espansione del lavoro irregolare in Giappone da un lato può essere vista in maniera positiva. È necessario che il mercato del lavoro giapponese diventi più flessibile, in modo tale da dare la possibilità ai lavoratori di scegliere il percorso di carriera che preferiscono in base alle proprie esigente, invece che entrare in percorsi già prestabiliti e da cui è difficile uscire, se non con conseguenze problematiche per la propria vita lavorativa. Il lavoro irregolare o senza contratto può in parte facilitare un mercato del lavoro più mobile, concedendo ai lavoratori la possibilità di cambiare luogo di lavoro o percorso di carriera qualora lo desiderino, senza che ciò li svantaggi[126]. Dovrebbe dunque essere più facile per tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro genere e età, muoversi nel mercato del lavoro. Nonostante Inagami, invece, sostenga che l'aumento del lavoro irregolare potrebbe non ridurre l'utilizzo del sistema di assunzione a lungo termine, visto che anche la media durata del lavoro irregolare sta pian piano aumentando, sicuramente avrebbe un forte impatto sul sistema di assunzione a lungo termine stesso[127]. D'altra parte, bisogna tenere presente il dilemma di come gestire i benefici di una maggiore mobilità nel mercato del lavoro senza che questo svantaggi i lavoratori più flessibili, in particolare le donne, lasciandoli senza protezione.

Per il momento, in Giappone l'enfasi continua ancora ad essere posta sul fatto che il lavoro irregolare, in cui ricade la maggior parte delle donne lavoratrici, viene utilizzato come elemento periferico o come misura aziendale per gestire il taglio dei costi, invece che come un mezzo per inserire le donne in mansioni centrali e migliorare in generale il mercato del lavoro giapponese, sfruttando le donne in maniera più positiva e costruttiva[128].

---

[125] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., p.132.
[126] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., pp. 42-43.
[127] INAGAMI Takeshi, "Changes in the Employment System and Future Labor Policies", *Japan Labor Review*, 1, 1, 2004, pp. 39-51.
[128] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., pp. 43.

Capitolo 3
La condizione del lavoro femminile nel ventunesimo secolo

Secondo il *Global Gender Gap Report 2018*, realizzato dal World Economic Forum, il Giappone si posiziona 110° su 149 paesi per il suo Gender Gap[129]. Tra tutti i paesi sviluppati e appartenenti all'OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), il Giappone si classifica dunque come uno dei paesi con una maggior disparità di genere, seguito solamente dalla Repubblica Coreana (115°) e da Timor Leste (124°) come paesi appartenenti al Sud Est Asiatico. Il Gender Gap è suddiviso in quattro ambiti: *Economic Participation and Opportunity*; *Educational Attainment*; *Health and Survival*; *Political Empowerment*. Per quanto riguarda il Livello di Istruzione (*Educational Attainment*) e la Salute e Sopravvivenza (*Health and Survival*), il Giappone ottiene buoni risultati, posizionandosi 65° per il primo e 41° per il secondo. Infatti, il livello di educazione dei giovani giapponesi è quasi pari per uomini e donne, con una leggera differenza del 3% nell'educazione terziaria. In relazione alla salute e alla sopravvivenza, le donne giapponesi hanno un'aspettativa media di vita alta, all'incirca 76 anni, mentre quella degli uomini è intorno ai 72 anni. In rapporto ad altri paesi sviluppati, quindi, il Giappone presenta una buona parità di genere nell'educazione e nella salute. Tuttavia, il suo basso posizionamento nella classifica del World Economic Forum è dovuto agli altri due ambiti considerati. Nel campo della Partecipazione Economica e Opportunità (*Economic Participation and Opportunity*), il Giappone si posiziona 117° a causa della considerevole disparità lavorativa ed economica tra donne e uomini. Infatti, la partecipazione alla forza lavoro femminile nel 2018 corrisponde al 68%, mentre quella maschile all'85%, così come la percentuale di lavoratori in posizioni manageriali corrisponde all'86,8% per gli uomini e al 13,2% per le donne. Anche il salario medio annuale differisce sostanzialmente tra uomo e donna, con circa 30.078 dollari per le donne e 57.103 dollari per gli uomini, quasi il doppio. Infine, la percentuale di lavoratori professionisti o tecnici è di 59,8% per gli uomini e 40,2% per le donne. Ne deriva, dunque, una grande disparità di genere sul luogo di lavoro, in cui le donne sono svantaggiate da vari punti di vista. Vedremo le motivazioni di questa divergenza nei paragrafi seguenti. Infine, un altro elemento di grossa disparità di genere nella società giapponese risiede

[129] WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap Report 2018*, 2018, https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018, 12-12-2019.

nell'Incidenza Politica (*Political Empowerment*). Le donne presenti nel Parlamento giapponese sono il 10,1%, in confronto ad una rappresentanza maschile dell'89,9%. Le donne in posizioni ministeriali sono il 15,8%, mentre gli uomini costituiscono l'84,2%. Infine, una donna in qualità di capo di stato non è ancora mai stata eletta, per cui gli anni di rappresentanza nazionale femminile corrispondono a zero, mentre per gli uomini raggiungono il massimo livello, ossia cinquant'anni. In questo ambito, il Giappone si posiziona 125° su 149 paesi, un livello considerevolmente basso per un paese sviluppato e all'avanguardia.

È chiaro che la disparità di genere sia ancora fortemente presente in Giappone e sia visibile sia livello sociale, che economico e lavorativo. Mentre dal punto di vista educativo e salutare il paese presenta un buon bilanciamento, negli altri ambiti considerati si trova in una situazione di arretratezza rispetto a tutti gli altri paesi con un pari sviluppo economico e industriale. È, perciò, essenziale chiedersi i motivi per i quali un paese così avanzato come il Giappone riporti una disparità di genere tale, inferiore persino a paesi ancora in via di sviluppo come il Kenya, la Malesia o l'Azerbaijan.

Al fine di ridurre questa disparità di genere sono stati effettuati numerosi studi e ricerche, sia dal governo giapponese stesso, che da influenti accademici. La prima studiosa ad esporre la necessità di chiudere il Gender Gap allo scopo di migliorare la generale condizione economica giapponese fu Kathy Matsui, che nel 1999 pubblicò un saggio tramite Goldman Sachs denominato "*Womenomics: Buy the Female Economy*". La stratega fu la prima a creare il termine Womenomics, suggerendo la necessità di utilizzare la forza lavoro femminile in maggior quantità per rimediare alla crisi economica del Giappone[130]. A tale scopo, Matsui esamina varie problematiche sociali ed economiche che giustificano la scarsa partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese e di conseguenza propone strategie per migliorare tali punti dolenti. Gli elementi centrali su cui focalizza la propria ricerca sono la condizione lavorativa femminile e i trend legati alla vita privata, in particolare quelli relativi al matrimonio e alla maternità delle donne giapponesi. Infatti, questi sono due elementi chiave da ricollegare alla crisi economica e sociale giapponese, caratterizzata da un tasso molto basso di natalità, un rapido invecchiamento della popolazione e una decrescente disponibilità di manodopera[131]. La chiusura del Gender Gap potrebbe risultare un'efficace manovra per apportare miglioramenti a tale situazione. Per esempio, secondo Matsui così come altri economisti,

[130] MATSUI Kathy, "Womenomics: Buy the Female Economy", *Goldman Sachs*, 1999.
[131] MATSUI, *Womenomics*…, cit., pp. 7-8.

la riduzione della disparità di genere potrebbe portare ad aumento del PIL giapponese del 15%, mentre una maggiore presenza di donne in posizioni manageriali porta ad un miglioramento della performance aziendale, come dimostrano alcuni studi. Inoltre, la maggior partecipazione delle donne nella forza lavoro potrebbe essere un modo per rimediare al problema della carente manodopera, visto che le rigide leggi d'immigrazione impediscono l'ingresso di lavoratori stranieri in quantità necessaria[132]. Infine, la partecipazione femminile nella forza lavoro, al contrario di quanto ci si aspetterebbe, potrebbe in realtà aumentare il tasso di fertilità. Infatti, alcuni studi indicano che le nascite sono elevate in paesi dove c'è un maggiore impiego di lavoratrici donne (come in Svezia, USA e Danimarca), e viceversa[133].

Com'è dunque possibile far sì che ci sia una maggiore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro giapponese, al fine di ottenere i suddetti risultati? Secondo Matsui, è necessario creare un insieme di politiche governative ed aziendali che siano *family friendly*, ossia orientate a garantire ai dipendenti di entrambi i sessi un *work life balance*, in modo tale da permettere soprattutto alle donne di gestire facilmente sia la vita lavorativa che quella privata[134]. Per comprendere i punti focali su cui tali politiche sono state concentrate, è necessario esaminare nel dettaglio la condizione femminile in Giappone, sia a livello familiare che a livello lavorativo. Da dove parte la disparità di genere nel luogo di lavoro? Quali sono le divergenze tra il lavoro maschile e femminile? In quale campo le donne sono maggiormente svantaggiate? Quale ruolo assume la donna all'interno del luogo di lavoro, così come all'interno del nucleo familiare? È possibile per una donna giapponese lavorare e mantenere una famiglia allo stesso tempo? Quali sono le difficoltà che le donne devono affrontare per ritornare al lavoro dopo la maternità? Quale tipo di occupazione può trovare una donna di mezz'età nel mercato del lavoro giapponese? Quali sono le caratteristiche del sistema lavorativo in Giappone che ancora oggi minano all'impiego paritario delle donne?

Queste sono solo alcune delle domande a cui si cercherà di dare risposta in questo capitolo, suddiviso in base alle varie fasi della vita di una donna giapponese.

---

[132] MATSUI Kathy, "Womenomics 3.0: The Time is Now", *Goldman Sachs*, 2010.
[133] WINGFIELD-HAYES Rupert, *Japan: The Worst Developed Country for Working Mothers?,* "BBC News", 2013, https://www.bbc.com/news/magazine-21880124, 18-12-2019.
[134] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 26.

3.1 Disparità di genere sul posto di lavoro

3.1.1 Istruzione

Come mostrato in precedenza, il Global Gender Gap Report del 2018 indica una parità medio-alta nell'istruzione giapponese per donne e uomini. Infatti, secondo i calcoli riportati, la disparità di genere in base al livello di istruzione ha un punteggio di 0,994[135]. Questo punteggio viene denominato Gender Equity Index (GEI) ed è l'indice usato per calcolare il livello di disparità di genere, la quale può variare da un punteggio massimo di 1, che corrisponde alla totale parità di genere, ad un punteggio minimo di 0, che rappresenta la totale disparità di genere[136]. Considerando questo indice, si può affermare che l'istruzione giapponese sia quasi completamente paritaria per uomini e donne. Tuttavia, mentre nell'iscrizione alla scuola primaria e secondaria, la disparità di genere è assente visto il GEI massimo (1) ottenuto, nell'iscrizione alla scuola terziaria il GEI si abbassa, divenendo 0.952. Infatti, mentre il 65,1% degli uomini prosegue con gli studi universitari, il 62% delle donne fa altrettanto. Questa differenza, che può sembrare lieve, in realtà comporta importanti conseguenze nella carriera lavorativa successiva agli studi. Il livello di istruzione ottenuto e, in particolare, il prestigio dell'università frequentata rappresentano rilevanti metodi di giudizio nel momento dell'assunzione di neolaureati. Dunque, lo studio delle differenze nell'istruzione terziaria tra uomini e donne risulta determinante per comprendere le seguenti differenziazioni presenti nella condizione lavorativa di entrambi i sessi.

Secondo la ricerca di Brinton, l'educazione giapponese possiede una totale parità di genere fino alla scuola superiore, mentre la divisione di genere avviene a partire dal sistema educativo più elevato[137], dato tutt'ora valido. Infatti, secondo i dati raccolti dal MEXT nel 2012, il 98,1% delle ragazze prosegue gli studi alle scuole superiori, così come 97,8% dei ragazzi[138]. Tuttavia, la situazione cambia quando si passa dalla scuola superiore a quella terziaria. Generalmente, gli studenti diplomati hanno cinque opzioni. Posso entrare direttamente nel mercato del lavoro, iscriversi al biennio dello junior

---

[135]WORLD ECONOMIC FORUM, *Global Gender Gap Report 2018*, 2018, https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018, 12-12-2019.

[136] Stephanie ASSMANN, "Gender Equality in Japan: The Equal Employment Opportunity Law Revised", *The Asia-Pacific Journal*, 12, 45, 2, 2014, pp. 1-24.

[137] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp.144-145.

[138] MONBUKAGAKUSHO [Ministry of Education, Culture, Sports and Technology] (MEXT), *Gakko kihon chosa- Heisei 24 nendo (sokuho) kekka no gaiyo*, 2012, http://www.mext.go.jp/component/b_menu/houdou/__icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1324976_02.pdf, 10-12-2019.

college, iscriversi ad un college professionale o tecnico, frequentare una scuola preparatoria per migliorare le proprie possibilità di entrare all'università, o frequentare direttamente l'università. Il sistema scolastico è tendenzialmente rigido, per cui difficilmente si può cambiare la scuola prescelta, per esempio passando da uno junior college all'università, così come raramente si torna a frequentare la scuola dopo un periodo di lavoro[139]. Secondo le statistiche del MEXT, il 50,3% degli uomini, in contrasto con il 44,8% delle donne, prosegue gli studi iscrivendosi all'università. Al contrario, la percentuale delle donne che si iscrive negli junior college biennali è dell'88%[140]. È importante considerare che l'iscrizione ad un'università di quattro anni, piuttosto che ad uno junior college, permette un più facile accesso al percorso carrieristico (*sōgōshoku*), in particolare per le donne, che già affrontano altri ostacoli nell'ingresso a queste posizioni. Infatti, lo junior college offre generalmente un numero limitato di materie e i tre quarti di questi college insegnano per lo più materie umanistiche considerate prettamente femminili, come musica, economia domestica, letteratura e così via[141]. Al contrario, le università offrono una più ampia scelta di curriculum e un'istruzione più completa, per cui rappresentano un elemento rilevante nella ricerca di un lavoro e nell'accesso a carriere professionali. Gli studenti universitari sono infatti più propensi a ottenere promozioni e posizioni di rilievo all'interno delle aziende e generalmente hanno più possibilità di essere assunti da grandi imprese[142]. Inoltre, di fondamentale importanza è anche il prestigio dell'università frequentata per determinare la fama e la grandezza dell'azienda in cui si può essere assunti, così come le future possibilità di carriera e di guadagno[143]. Tutto ciò, tuttavia, sembra vero prevalentemente per i lavoratori uomini. Nonostante il considerevole aumento delle donne che frequentano l'università, in particolare dagli anni Ottanta in poi probabilmente grazie all'influenza dell'EEOL, a ciò non corrisponde però un aumento delle donne nella forza lavoro giapponese, così come non si presenta un miglioramento della condizione lavorativa femminile in generale[144]. Questa caratteristica, tipicamente giapponese, è un evidente segnale della disparità di genere che avviene all'ingresso nel mondo del lavoro, nonostante l'istruzione sia quasi

---

[139] KANEKO Motohisa, "Higher Education and Employment in Japan: Trends and Issues", *RIHE International Publications Series*, 5, 1992.
[140] MONBUKAGAKUSHO, *Gakko kihon*…, cit., 2012.
[141] ISHIDA Hiroshi, "Educational credentials and entry labor market outcomes in Japan", in SHAVIT Yossi, MULLER Walter (a cura di), *From School to Work: A Comparative Study of Educational Qualifications and Occupational Destinations*, Oxford University Press, 1998.
[142] *ibid.*
[143] ISHIDA, *Educational credentials*…, cit., 287-309.
[144] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., p.40.

paritaria tra uomini e donne. Secondo gli studi di Brinton, effettuati già a partire dal 1984, le industrie in cui finiscono per lavorare le studentesse dello junior college e le laureate all'università sono sorprendentemente simili, cosa che non ci si aspetterebbe visto il diverso grado d'istruzione. Un sondaggio riportato dalla studiosa nel suo testo mostra che già a metà degli anni Ottanta, mentre il 12% delle studentesse dello junior college sente che la propria educazione sia uno svantaggio più che un vantaggio nella ricerca del lavoro, almeno un quinto di tutte le donne neolaureate intervistate pensa la stessa cosa. Infatti, le donne laureate sono molto più propense delle donne con un livello di educazione inferiore a percepire una discriminazione sessuale nelle pratiche di assunzione giapponesi[145]. Sembra, dunque, che l'istruzione universitaria non vada a vantaggio delle donne al momento dell'assunzione, o perlomeno che non le avantaggi quanto ci si aspetterebbe vista la tendenza degli uomini neolaureati ad essere assunti in posizioni di rilievo in grandi aziende proprio grazie alla propria istruzione. Questo avviene per vari motivi. Innanzitutto, è stato avanzato da alcuni studiosi il fatto che l'iscrizione allo junior college o all'università rappresenti soprattutto un modo per le donne di migliorare le proprie prospettive di matrimonio, in modo da essere compagne più piacevoli per gli uomini laureati e con buone posizioni lavorative[146]. Tuttavia, mentre lo junior college conferisce alle donne l'educazione terziaria necessaria, l'università viene talvolta percepita come eccessiva per le donne, le quali vengono reputate meno attraenti per la loro educazione pari a quella degli uomini[147]. Inoltre, Brinton solleva anche la questione relativa all'influenza familiare nella scelta dei figli di proseguire o meno gli studi. I genitori sono ben consapevoli delle politiche aziendali ristrette in ambito di assunzione, soprattutto per le donne laureate. Perciò, alcuni genitori intervistati dalla ricercatrice sostengono che l'educazione delle figlie sia positiva fino ad un certo punto, oltre al quale un ulteriore livello di istruzione può creare problemi nell'ottenere un buon lavoro. Vista la totale dipendenza dai genitori delle giovani che intendono proseguire gli studi, risulta rilevante l'opinione della famiglia sulla loro scelta finale, poiché sarà quest'ultima a dover pagare le rette scolastiche. Secondo alcuni genitori, l'investimento economico da impiegare per permettere alla figlia di frequentare l'università può non valerne la pena, sia a causa delle politiche discriminatorie applicate nell'assunzione delle neolaureate, sia perché la maggior parte delle donne giapponesi tende a lasciare il lavoro in seguito al matrimonio

[145] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 145.
[146] L. EDWARDS, "The status of women in Japan: Has the Equal Employment Opportunity Law made a difference?", *Journal of Asian Economics*, 4, 1992, pp.217-240.
[147] *ibid.*

o alla maternità[148]. Di conseguenza, lo junior college rappresenta la più tipica strada intrapresa dalle donne dopo le scuole superiori, seguendo un curriculum basato sul genere, per cui questo gruppo di giovani finisce per rappresentare il pozzo da cui le aziende attingono per ottenere impiegate per i ruoli d'ufficio (*ippanshoku*)[149]. L'istruzione universitaria non implica dunque l'ingresso preferenziale delle donne nel percorso carrieristico, a meno che esse non siano favorite dall'elevato prestigio dell'università frequentata o da contatti personali all'interno dell'azienda.

Infine, una minore presenza di donne all'interno delle università porta ad una maggiore difficoltà di accesso a determinate posizioni. Per esempio, secondo una ricerca effettuata in una delle principali aziende elettriche della regione del Tōhoku, i posti di lavoro sono fortemente influenzati dal genere, con una quasi totalità di lavoratori uomini (6,7% sono donne in qualità di impiegate d'ufficio). Ciò è soprattutto a causa dello scarso numero di donne laureate nel campo tecnico, elettrico, ingegneristico e così via[150]. Uno sguardo più dettagliato ai report e sondaggi realizzati dal Gender Equality Bureau Cabinet Office del Giappone porta alla luce che nel 2011 la percentuale di studenti uomini che decide di studiare materie più scientifiche è tra il 23% e il 27%, mentre le donne preferiscono materie legate all'educazione (17,9%), all'arte (23,3%), e alle scienze sociali (26.2%)[151]. Infine, le donne sono sottorappresentate anche in campi come l'accademia, la legge e la politica. Poiché per accedere a queste carriere è necessaria un'istruzione universitaria, spesso messa in secondo piano rispetto allo junior college come visto in precedenza, le donne giapponesi che svolgono la mansione di ricercatrici universitarie sono solo il 12,7% secondo i risultati del MEXT. Allo stesso modo, il numero di insegnanti donne diminuisce man mano si va avanti con il livello di istruzione, partendo da un 62% alle scuole elementari e arrivando al 19,5% per le insegnati universitarie. In aggiunta, le donne costituiscono solo il 16,5% dei giudici giapponesi e il 16,3% degli avvocati, occupano circa l'11% delle posizioni manageriali in tutto il paese e il 10% dei posti in politica[152].

---

[148] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 146-147.
[149] Mary C. BRINTON, "Gender Stratification in Contemporary Urban Japan", *American Sociological Review*, 54, 4, 1989, pp. 549-564.
[150] ASSMANN, *Gender Equality*…, cit., pp. 10-11.
[151] GENDER EQUALITY BUREAU, Cabinet Office, "Women and Men in Japan, 2011", 2011, http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men11/pdf/2.pdf, 10-12-2019.
[152] MONBUKAGAKUSHO, *Gakko kihon*…, cit., 2012.

B Education

1 Advancement rate to higher education at the time of high school graduation (%)

	Junior College		University		Graduate school	
	Women	Men	Women	Men	Women	Men
2018	8.2	0.8	46.6	49.2	5.7	14.7
2000	17.9	1.8	29.2	40.6	6.3	12.8
1990	23.4	1.4	13.5	22.2	3.1	7.7

2 Ratio of female undergraduate students by major fields of study Person (%)

		Humanities	Social Science	Science	Engineering
2018	Women	238,545(65.3)	295,827(35.3)	21,781(27.8)	57,446(15.0)
	Men	126,618(34.7)	541,413(64.7)	56,677(72.2)	324,878(85.0)
1990	Women	193,867(67.4)	108,125(15.2)	11,815(18.7)	14,615(4.0)
	Men	93,675(32.6)	603,324(84.8)	51,326(81.3)	353,229(96.0)

*Science and Engineering are selected as examples of field of Natural Sciences.

Figura 3: Due tabelle che riportano le principali tendenze di uomini e donne legate al proseguimento dell'educazione dopo la scuola superiore, considerate nel 1990, nel 2000 e nel 2018.[153].

In conclusione, nonostante ci sia un evidente aumento delle donne che decidono di frequentare le istituzioni universitarie, come è visibile nella Figura 3, la quantità di coloro che prediligono invece lo junior college è tuttora elevata, mentre la tendenza degli studenti uomini è in gran parte quella di iscriversi all'università. Ne risulta una disparità che parte dal livello di istruzione terziaria e continua nella scelta dell'indirizzo universitario, generalmente più umanistico per le donne e più scientifico per gli uomini, fino a raggiungere una disparità ancora più evidente una volta entrati nel mercato del lavoro.

3.1.2 Ingresso nel mercato del lavoro

La percentuale di donne che entrano oggigiorno nella forza lavoro giapponese è relativamente elevata rispetto a quella degli anni del Dopoguerra. Infatti, la partecipazione femminile è visibilmente aumentata dagli anni Ottanta, in parte a causa della crisi economica e in parte grazie alle nuove politiche indirizzate ad un

[153] NATIONAL WOMEN'S EDUCATION CENTER, "Summary Gender Statistics: Women and Men in Japan 2019", 2019, https://www.nwec.jp/en/research/lrfhnn0000000469-att/2019Engdata.pdf, 12-12-2019.

miglioramento nella disparità di genere[154]. Ciò è visibile anche dalla precedentemente citata curva a M, che abbiamo visto spostarsi verso l'alto con il passare degli anni, segno di una maggiore quantità di donne al lavoro. Tuttavia, questo aumento, seppur accompagnato da un parziale miglioramento della condizione lavorativa femminile e da una maggiore parità di genere sui luoghi di lavoro, non si può dire che sia dovuto unicamente a ciò. Infatti, ancora oggi le donne si trovano ad affrontare numerose difficoltà una volta entrate nel mercato del lavoro. In seguito, vedremo nel dettaglio i vari elementi che rappresentano i principali ostacoli alla parità di genere sul luogo di lavoro, partendo dall'assunzione e arrivando a motivare la tendenza delle donne giapponesi ad abbandonare il lavoro dopo pochi anni.

In generale si può affermare che la maggior parte dei giapponesi inizi la propria vita lavorativa in qualità di impiegato/a full-time. Le procedure di assunzione giapponesi prevedono una selezione di neodiplomati o neolaureati di entrambi i sessi, i quali vengono inseriti all'interno dell'azienda inizialmente a pari merito. Perciò, almeno agli inizi, le donne non vengono escluse né dalle grandi aziende né dal settore pubblico o governativo, in favore di aziende minori[155]. Almeno all'ingresso, in particolare le donne e gli uomini laureati hanno la stessa possibilità di entrare in ogni tipo di azienda. Chiaramente ci sono dei requisiti che migliorano le loro possibilità di entrare in grandi imprese. Secondo la ricerca di Brinton, gli elementi che più influenzano positivamente l'ingresso in tali aziende sono delle elevate capacità ed un'elevata istruzione, mentre per esempio il background familiare (tipo di impiego del padre e della madre) non risulta rilevante. Tuttavia, si presentano delle discrepanze di genere anche in questo caso. Infatti, un uomo con elevate capacità e istruzione ha più possibilità di essere assunto di una donna con pari capacità e istruzione[156]. Ciò avviene anche a causa del canale preferenziale conferito agli uomini nell'assunzione in posizioni di maggior rilievo. Come visto in precedenza, al momento dell'assunzione i giovani vengono distinti in base a due percorsi, quello carrieristico (*sōgōshoku*) e quello d'ufficio (*ippanshoku*). Mentre gli uomini vengono assunti per la maggior parte nel primo percorso, le donne sono spesso assunte per il secondo[157]. In base ai risultati ottenuti dalla sua ricerca, Brinton evidenzia che la metà delle giovani donne intervistate riporta di essere stata assunta fin dall'inizio in mansioni d'ufficio, mentre solo il 15% degli uomini riporta la stessa esperienza. La maggior parte

[154] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 62.
[155] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 148.
[156] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 149-150.
[157] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., pp. 65-66.

di essi risulta assunta nel settore manifatturiero con mansioni di rilievo[158]. Così facendo si delinea fin dall'inizio una differenziazione basilare nella condizione lavorativa di uomini e donne, da cui non possono che originarsi ulteriori differenze. Difatti, a posizioni appartenenti al percorso *sōgōshoku* corrispondono non solo un lavoro permanente, con stabilità a lungo termine, ma anche svariati benefici, promozioni, rilocazioni interne ed esterne all'azienda e aumento di paga in base agli anni di servizio[159]. All'inizio della loro vita lavorativa, il 71% degli uomini viene assunto in grandi aziende nel percorso carrieristico, mentre la percentuale per le donne è del 23% secondo la ricerca di Brinton. Mentre un terzo dei neoassunti lavora in posizioni d'ufficio, le donne assumono queste mansioni per i due terzi. Al momento dell'assunzione alle donne viene spesso richiesto se intendono abbandonare il lavoro qualora si sposassero o avessero figli, domanda che oggigiorno è stata resa illegale tramite la revisione della EEOL. In base a ciò, tuttavia, i datori di lavoro spesso decidono di posizionare le donne nel percorso *ippanshoku*, impedendo loro di avere le stesse opportunità di carriera dei colleghi uomini per paura che le donne non siano serie riguardo al lavoro e non appena sposate si licenzieranno[160]. Influenzate forse da questo preconcetto, talvolta sono le donne stesse che ostacolano il proprio ingresso in posizioni più elevate. Secondo lo studio di Assmann, il 70% delle aziende intervistate sostiene che spesso è il comportamento delle donne stesse a giustificare la mancanza di un avanzamento di livello. Molte donne non sembrerebbero interessarsi a tale avanzamento e/o alla possibilità di rimanere nella forza lavoro più a lungo, per cui non si propongono nemmeno come candidate per le posizioni *sōgōshoku*, ma continuano a candidarsi solo per le posizioni *ippanshoku*[161].

Ne consegue, dunque, una rigida selezione dei neolaureati all'ingresso del mercato del lavoro, in cui i spesso il genere prevale su istruzione e abilità nella scelta di quale percorso far intraprendere a uomini e donne. Non a caso, l'istruzione universitaria ha poca rilevanza nell'ingresso delle donne nel percorso carrieristico, rispetto alla loro intenzione di rimanere a lungo nel luogo di lavoro nonostante il matrimonio[162]. Gli uomini, al contrario, entrano più facilmente e in maggior numero nelle posizioni carrieristiche, poiché si dà per assunto che essi non abbandonerebbero il lavoro qualora si sposassero e ciò dimostra la loro lealtà all'azienda.

---

[158] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 150.
[159] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., pp. 65-66.
[160] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 151.
[161]ASSMANN, *Gender Equality*…, cit., p. 13.
[162] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 152-153.

3.1.3 Differenza Salariale

Uno degli elementi da cui si deduce la disparità di genere nelle aziende giapponesi è il salario degli impiegati. Da esso e soprattutto dalla sua evoluzione nell'arco degli anni di servizio all'interno della stessa azienda si può notare una grossa differenza in base al genere. Secondo il Gender Gap Report del 2018, l'uguaglianza di salario per lo stesso impiego (*Wage equality for similar work*) ha un GEI del 0.696, mentre il salario medio stimato (*Estimated earned income*) ha ottenuto un GEI del 0,527, con una media di 30.078 dollari annuali per le donne e 57.103 dollari annuali per gli uomini[163]. Da questo punteggio e in particolare dai due salari annuali si può constatare la notevole differenza di paga tra uomini e donne. Tuttavia, tale differenza non compare fin dal primo anno di assunzione. Infatti, all'inizio della propria carriera, quando hanno circa tra i venti e i venticinque anni, i neoassunti di entrambi i sessi partono con una paga mensile molto simile[164]. Con il passare di qualche anno però, all'incirca dai venticinque anni in poi, la disparità di paga in base al sesso comincia ad emergere, fino a raggiungere un picco tra i quarantacinque e i cinquantacinque anni, come si può notare nel seguente grafico.

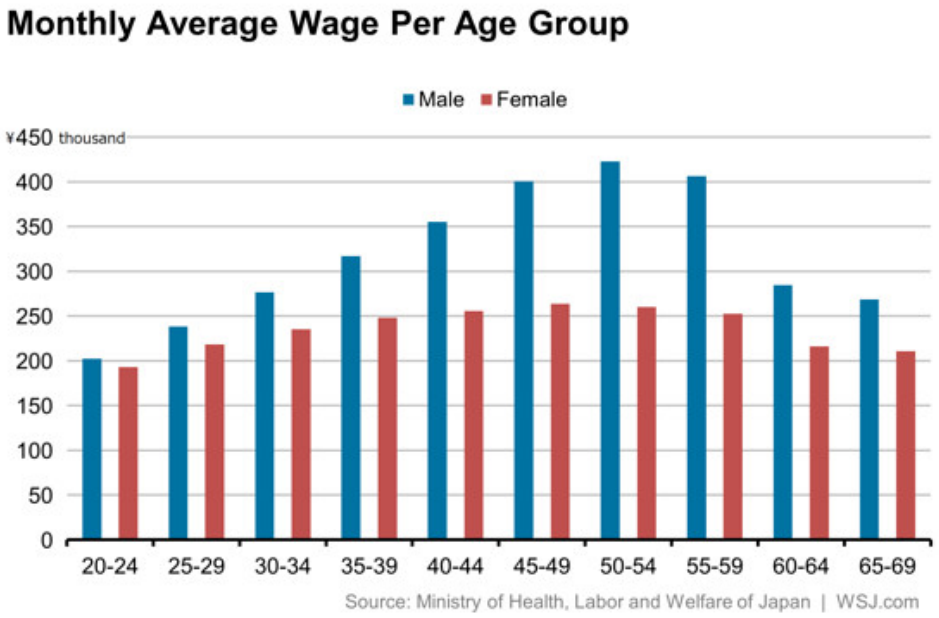


Figura 4: Grafico che mostra lo stipendio medio mensile, diviso per uomo e donna in base all'età, compresa tra i venti e i sessantanove anni[165].

---

[163] WORLD ECONOMIC FORUM, "Global Gender Gap Report 2018", 2018, https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018, 12-12-2019.
[164] ASSMANN, *Gender Equality*…, cit., p. 13.
[165] HONGO Jun, *Women Earn 72% as Much as Men and Others Facts on Japan Wages*, "The Wall Street Journal", 2015, https://blogs.wsj.com/japanrealtime/2015/02/20/women-earn-72-as-much-as-men-and-other-facts-on-japan-wages/,12-12-2019.

Secondo l'analisi di Brinton, invece, le persone intervistate che entrarono nel mercato del lavoro intorno al 1960 riportano una differenza di paga quasi nulla, mentre coloro che entrarono nel mercato del lavoro dal 1970 al 1980 riportano una differenza di paga iniziale evidentemente maggiore, con un salario mensile e annuale più elevato per gli uomini[166]. Di conseguenza, questi dati sembrano suggerire che nel corso degli anni, nonostante un aumento delle politiche dirette alla riduzione del gender gap, ci sia stato al contrario un aumento di quest'ultimo, almeno per quanto riguarda i salari.

Facendo un confronto internazionale, ossia comparando i salari medi giapponesi con quelli di altri paesi, Koike scopre che le differenze di salario iniziale degli impiegati intorno ai vent'anni d'età sono quasi le stesse per Giappone, Inghilterra, Germania e Francia. Tuttavia, anche nella sua analisi risulta che la disparità di salario medio aumenti sempre di più con il passare del tempo, in particolare tra i lavoratori di mezza età. Secondo lo studioso, ciò avviene per due motivi principali. Il primo è relativo agli anni di servizio all'interno della forza lavoro di un'azienda, che risultano più brevi per le donne rispetto agli uomini. Il secondo riguarda il fatto che gli impiegati uomini tendono ad avere un rapido aumento di salario dalla mezza età in poi in base al sistema di anzianità[167]. Higuchi, invece, sostiene che le la durata di servizio delle donne giapponesi non sia inferiore a quella delle lavoratrici dei paesi europei, mentre la durata del servizio maschile giapponese sia molto maggiore rispetto a quella dei lavoratori europei, cosa che origina un ulteriore discrepanza di salario non solo all'interno del paese ma anche a confronto con i paesi stranieri[168].

Quali sono, dunque, le motivazioni che hanno portato ad una tale discrepanza nei salari destinati agli impiegati e alle impiegate?

Secondo Brinton, l'unico fattore che in un qualche modo influenzi positivamente la paga delle donne è l'abilità, ossia l'insieme delle capacità personali. Né un alto livello di educazione, né la grandezza dell'azienda, né il ruolo, centrale o periferico, svolto dall'azienda nel settore industriale a cui appartiene, né le caratteristiche del lavoro svolto risultano essere elementi che influenzano in modo rilevante la paga femminile. Al contrario, per gli uomini il livello di istruzione risulta fondamentale nel determinare il salario da elargire: a livelli elevati di istruzione corrispondono introiti monetari maggiori. Come per le donne, gli altri elementi sopracitati non influenzano in alcun modo la paga

[166] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 153.
[167] KOIKE Kazuo, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Londra, Macmillan, 1988.
[168] HIGUCHI Yoshio, *Nippon Keizai to Shugyo Kodo* (Japanese Economy and Workers' Behaviour), Tokyo, Toyokeizai Shinposha, 1990.

maschile, ma il livello di educazione rappresenta l'elemento più influente, diversamente da quanto accade alle lavoratrici. Le donne con un alto livello di istruzione non ricevono paghe sostanzialmente più alte rispetto a quelle con un'educazione inferiore, mentre per gli uomini la distinzione è evidente[169].

L'analisi di Arai e Lechevalier, invece, rivela due variabili fondamentali nel gap salariale tra uomo e donna: l'età e la lunghezza di impiego. Una prima spiegazione di questa disparità salariale è rappresentata dalla differenza di produttività tra uomini e donne, dovuta ad una diversa lunghezza di impiego. Alle donne vengono date da svolgere mansioni più semplici, con minor responsabilità e poche opportunità di carriera, perché statisticamente tendono a rimanere impiegate per minor tempo rispetto agli uomini[170]. Dunque, basandosi sulle caratteristiche legate al genere, i datori di lavoro stabiliscono il livello di mansione da conferire a uomini e donne, che differendo per responsabilità e sviluppo, di conseguenza risultano diverse anche nel salario. In contrasto a questo approccio, la seconda spiegazione fornita dai due ricercatori enfatizza maggiormente la discriminazione sessuale. Infatti, nonostante una buona parte delle lavoratrici abbandoni il lavoro ad un certo punto della propria vita, ciò avviene in conseguenza alle poche prospettive di carriera e di aumento di salario all'interno dell'azienda. Inoltre, sempre secondo Arai e Lechevalier, la disparità di salario è dovuta anche alla grandezza dell'azienda: il 60% delle donne lavorano in piccole aziende, in contrasto con il 50% degli uomini. Infine, i due studiosi evidenziano anche il differente sviluppo lavorativo di uomini e donne. Mentre gli uomini tendono a rimanere impiegati a lungo nella stessa azienda grazie ad un lavoro permanente e ad un salario che aumenta in base all'anzianità, le donne tendono a ritornare al lavoro dopo la maternità spesso divenendo impiegate part-time e ottenendo dunque un salario inferiore rispetto a quello del lavoro precedente[171].

Legandosi a questa divergenza di tendenze lavorative degli uomini e delle donne giapponesi, si può sostenere che la differenza salariale sia dovuta anche ad un diverso sviluppo di carriera, per cui le donne raramente vengono promosse ad alti livelli di management, indipendentemente dagli anni di servizio nell'azienda, mentre per gli uomini il sistema di anzianità è strettamente collegato con la posizione che acquisiscono nel management[172]. Infine, possiamo notare che la lunghezza di servizio delle donne è in continuo aumento, cosa che dovrebbe condurre ad una maggior parità a livello salariale.

---

[169] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 154-155.
[170] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., p.126.
[171] *ibid.*
[172] ASSMANN, *Gender Equality*…, cit., p. 13.

Si passa da 4.5 anni nel 1970, a 7.4 nel 1992, 8.2 nel 1998 e 9.3 nel 2011. Tuttavia, questo aumento degli anni di servizio corrisponde ad una diminuzione del gap salariale con un processo di sviluppo abbastanza lento. Dal 51,5% di gap nel 1970, nel 1992 si è raggiunto solo il 58,9%[173]. Questi risultati includono anche il pagamento degli straordinari all'interno del salario considerato. Qualora lo si escludesse, il gap salariale sarebbe ancora maggiore. La riduzione del gap non è costituita da un processo rapido in parte a causa dell'aumento annuale degli anni di servizio degli uomini giapponesi. Da 8.8 anni nel 1970, si è passati a 12.5 nel 1992 e 13.5 nel 2011[174].

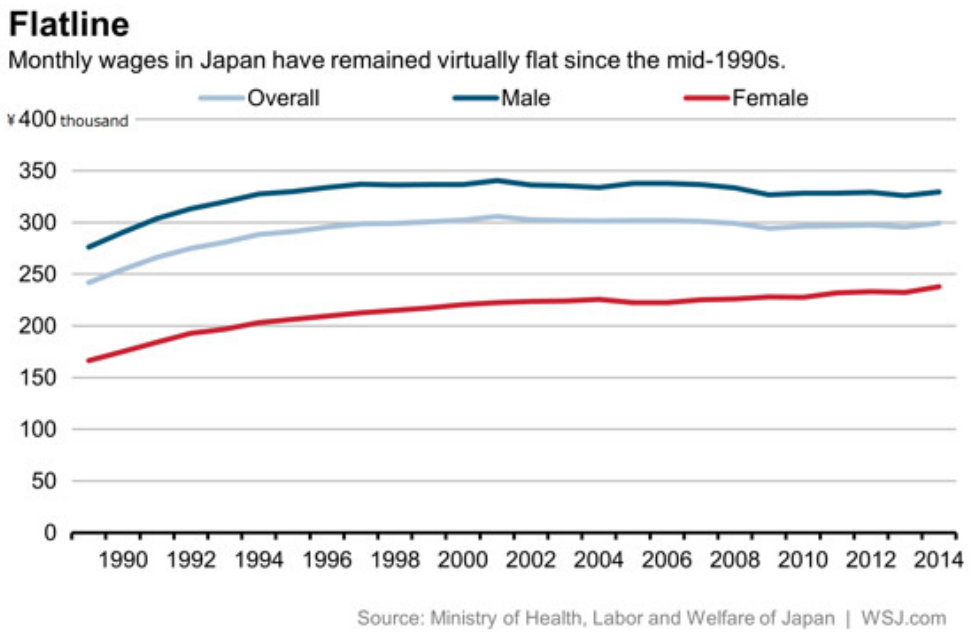


Figura 5: In questo grafico vengono riportati i trend di sviluppo dei salari mensili per donne e uomini giapponesi dal 1990 al 2014, oltre alla media dei due[175].

In conclusione, si può notare dal grafico di Figura 5 la differenza di salario medio tra uomini e donne giapponesi e il suo sviluppo dal 1990 al 2014. È evidente non solo la considerevole differenza di salario in base al genere, ma anche che l'aumento di salario per entrambi i sessi si è verificato principalmente all'inizio degli anni Novanta. In seguito, entrambe le tendenze sono diventate "piatte", con un maggior miglioramento per il salario medio femminile, mentre quello maschile è rimasto quasi invariato dalla fine degli anni

[173] WAKISAKA Akira, "Women at Work", in SAKO Mari, SATO Hiroki (a cura di), *Labour and Management in Transition: Diversity, Flexibility and Participation*, Londra, Routledge, 1997, pp. 131-149.
[174] WAKISAKA, *Women at* …, cit., p. 133, e JAPAN INSTITUTE FOR POLICY AND TRAINING, "Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016", 3, 2016, pp. 74-75, https://www.jil.go.jp/english/lsj/general/2015-2016/3-1.pdf, 12-12-2019.
[175] HONGO, *Women Earn 72%...*, cit., 2015.

Novanta ad oggi. In ogni caso, nonostante la Legge dello Standard Lavorativo (The Labor Standards Law) giapponese citi: "*Un datore di lavoro non praticherà discriminazione nei rispetti dei salari unicamente in base al sesso del lavoratore*"[176], è chiaro che ancora oggi le differenze salariali basate sul genere continuino ad esistere in Giappone.

3.1.4 Ulteriori disuguaglianze sul posto di lavoro

Oltre alle differenze di educazione, assunzione e salario, esistono purtroppo altri elementi che influenzano la creazione di una disparità di genere nei luoghi di lavoro.
Uno di questi è, per esempio, la segregazione professionale basata sul sesso, ossia la divisione delle professioni ottenibili in base all'essere uomo o donna. Questa divisione avviene fin dalla prima assunzione, dal momento in cui i giovani neoassunti di entrambi i sessi vengono generalmente direzionati verso mansioni specifiche, diverse per uomini e donne. Nella ricerca di Brinton, nei lavori impiegatizi (*white collar job*) il 22% dei lavoratori è donna, mentre il 74% è uomo. Al contrario, gli uomini intervistati appartenenti a grandi aziende sostiene che solo l'1% dei propri colleghi è donna. I lavori da operai (*blue collar job*) sono ancora più segregati, con un 5% di presenza femminile[177].
Infatti, le giovani studentesse vengono generalmente assunte dalle aziende per svolgere mansioni diverse rispetto a quelle degli uomini. Il manager di un'azienda di elettronica intervistato da Brinton durante la sua ricerca spiega come di seguito la politica dell'azienda nei confronti delle impiegate:

"In quanto grande azienda, è nostra responsabilità comportarci in accordo con l'ideologia sociale predominante. I genitori ci affidano le loro figlie affinché noi ci prendiamo cura di loro prima del matrimonio e noi siamo quindi responsabili per loro. Viaggi di lavoro, trasferimenti, e così via sono difficili per le donne. Chi si prenderà cura di loro qualora qualcosa andasse storto? Piuttosto che rischiare la possibilità di un incidente d'auto o qualcosa del genere, pensiamo che sia meglio creare fin dall'inizio una politica di non intervento e affidarci alla responsabilità sociale per proteggere le donne"[178].

---

[176] The Labor Standards Law, Cap. 1, Articolo 4, https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/27776/64846/E95JPN01.htm#a001, 12-12-2019.
[177] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 156.
[178] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 157.

Questo commento rappresenta un atteggiamento estremamente conservatore che non si applica a tutte le aziende giapponesi, ma non si tratta nemmeno di un concetto così raro. L'idea che le aziende debbano prendersi in parte cura delle donne che assumono è abbastanza diffusa in Giappone, tanto che al momento dell'assunzione le giovani vengono selezionate anche in base alla loro "reputazione". Non è raro che venga richiesto alle giovani da assumere se vivono ancora con i genitori o meno, poiché una donna che vive da sola in una grande città non viene vista di buon occhio. Altre volte è richiesta invece la presentazione della giovane tramite un amico di famiglia o un insegnante, per assicurarsi che sia adatta ad inserirsi nell'azienda[179].

Inoltre, in un sondaggio svolto nel 1985 dal Ministro del Lavoro in relazione alla differenza delle iniziali condizioni di impiego per uomini e donne, la maggior parte dei lavoratori ha risposto che esse si differenziano in base al sesso. In aggiunta a ciò, il 27% ha risposto che le donne non vengono traferite quanto gli uomini, il 18% che alle donne non è permesso vivere da sole e il 17% che i requisiti lavorativi differiscono tra uomini e donne[180]. Già dagli anni Ottanta, dunque, nonostante la recente EEOL, la segregazione professionale in base al sesso faceva sì che i percorsi lavorativi iniziassero già con dei requisiti e condizioni ben diversi per uomini e donne. Anche oggi, questo fenomeno è considerevolmente diffuso. Ciò è visibile, per esempio, nella differenza della percentuale di lavoratrici femminili nei vari settori industriali. Mentre solo il 3% delle donne lavora nel settore automobilistico, il 94% si occupa di mansioni legate al settore medico e sanitario[181]. Altri settori in cui le donne sono particolarmente presenti sono quello delle vendite, quello dei lavori d'ufficio e quello dell'ospitalità e dei servizi, tutti lavori in cui non è necessaria un'abilità specifica e in cui le aziende posso trovare facilmente dei sostituti. Al contrario, quando si tratta di mansioni specializzate che richiedono una formazione particolare per cui non è facile trovare sostituti, la partecipazione femminile è molto inferiore. Si tratta, ad esempio, del settore economico e finanziario, di quello ingegneristico e di quello legale. In queste mansioni è evidente la prevalenza di lavoratori uomini[182].

---

[179] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 158.
[180] *ibid.*
[181] Yanfei ZHOU, "Career Interruption of Japanese Women: Why Is It So Hard to Balance Work and Childcare?", *The Japan Institute for Labour Policy and Training*, 12, 2, 2015, pp. 106-123.
[182] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp.115-116.

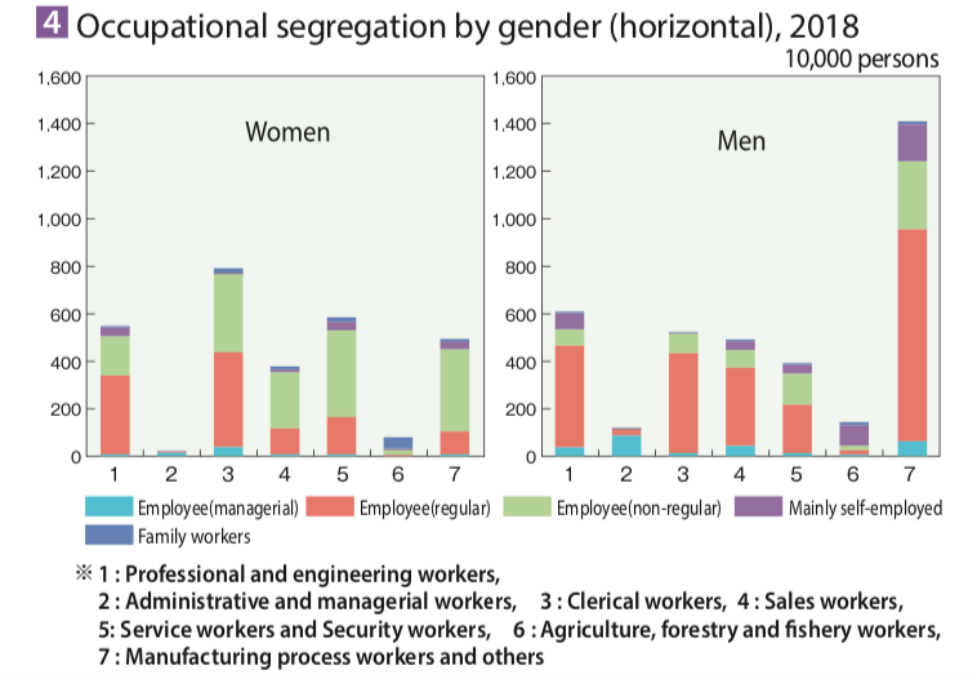


Figura 6: Il grafico mostra la segregazione professionale in base al genere del 2018 in Giappone. La parte sinistra mostra le lavoratrici e la parte sinistra i lavoratori, divisi per tipi di contratto lavorativo e suddivisi in base al settore industriale[183].

In Figura 6 si può notare ancora più chiaramente la segregazione professionale in base al genere, aggiornata all'anno 2018. Mentre gli uomini si concentrano soprattutto nel settore manifatturiero e ingegneristico, con una maggioranza di impiegati regolari, le donne si classificano in particolare come lavoratrici d'ufficio e nel settore dei servizi, con una maggioranza di impiegate irregolari.

Questa divisione del lavoro svolto in base al genere porta con sé importanti conseguenze per il successivo sviluppo lavorativo di uomini e donne. Infatti, un altro elemento di grande disparità tra i generi è quello della formazione sul luogo di lavoro (*on the job training*). Nella maggior parte delle aziende giapponesi viene concesso ai neoassunti un periodo di formazione, dove viene loro insegnata la mansione che andranno a svolgere in maniera più completa. La tendenza è, tuttavia, quella di far partecipare quasi esclusivamente gli uomini a questi corsi di formazione aziendali, mentre le donne tendono a non essere prese in considerazione[184]. Ciò avviene per svariati motivi. Innanzitutto, una delle cause principali è il tipo di impiego affidato a uomini e donne. Per un lavoro di ufficio o di servizio, affidato prevalentemente alle donne, di solito si considera poco utile

[183] NATIONAL WOMEN'S EDUCATION CENTER, "Summary Gender Statistics: Women and Men in Japan 2019", 2019, https://www.nwec.jp/en/research/lrfhnn0000000469-att/2019Engdata.pdf, 13-12-2019.
[184] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 160-162.

un corso di formazione, in quanto le mansioni da svolgere sono considerate piuttosto semplici. Al contrario, per una professione più sofisticata, il corso di formazione è ritenuto fondamentale per far sì che lo svolgimento del lavoro sia corretto. Secondo la ricerca di Brinton, quasi il 58% delle aziende analizzate promuove il corso di formazione per i lavoratori di entrambi i sessi in modo da migliorare le loro abilità. Tuttavia, man mano che il corso diventa sempre più specifico e sofisticato, il numero di donne a cui è indirizzato diminuisce drasticamente[185].

Un'altra motivazione risiede nella durata di servizio degli impiegati. Infatti, il corso di formazione viene conferito non solo in base alla mansione svolta, ma anche in base alla carriera che il lavoratore svilupperà nel corso degli anni all'interno dell'azienda. Si tratta quindi di un vero e proprio investimento che l'azienda fa sul lavoratore, con lo scopo di migliorare le sue competenze e far sì che possa avanzare di grado. Dal momento che le donne vengono generalmente associate alla tendenza di rimanere per poco tempo nell'azienda in favore del matrimonio e della maternità, spesso i datori di lavoro ritengono poco utile far seguire loro un corso di formazione, in quanto non trarranno beneficio a lungo termine dall'investimento effettuato. Non a caso, man mano che il corso di formazione diventa più orientato sulla rotazione del lavoro e le promozioni, il numero delle donne che vi partecipano diminuisce[186]. Infine, talvolta le donne non partecipano a tale formazione perché hanno già svolto dei corsi di orientamento lavorativo a scuola. Perciò, mentre gli uomini hanno maggiori possibilità di ricevere una formazione sul posto di lavoro, le donne solitamente svolgono questi corsi a scuola, anche se si tratta di corsi orientati a professioni quali l'insegnante, l'infermiera, la parrucchiera e così via[187].

Un altro punto da evidenziare in relazione alla disparità di genere sul luogo di lavoro è quello della rotazione (*job rotation*), ossia la mobilità di un impiegato in vari uffici e parti della stessa azienda al fine di fargli avere una maggiore competenza di come funziona l'azienda nel suo complesso. La rotazione è anch'essa considerata un investimento fatto dall'azienda nei confronti dell'impiegato, che così facendo non solo conoscerà ogni parte dell'azienda allo scopo di una futura posizione manageriale, ma sarà grato ai datori di lavoro per questa possibilità e sarà spinto a rimanere a lungo termine nell'azienda che ha investito su di lui[188]. In generale, però, si può affermare che le donne sperimentino la rotazione molto meno rispetto agli uomini. Brinton riporta dalla sua ricerca che solo il

[185] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 162.
[186] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 163.
[187] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 164.
[188] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 165-167.

14% delle donne ha avuto la possibilità di ruotare in varie mansioni tra le aziende incluse nell'analisi[189]. Inoltre, la studiosa evidenzia che l'essere impiegati full-time aumenta significativamente la possibilità di ruotare nell'azienda, così come la grandezza dell'azienda e il tipo di settore in cui si opera. Infatti, essere impiegati in settori quali quello finanziario contribuisce alla rotazione, poiché viene considerata un elemento fondamentale per lo sviluppo degli impiegati, mentre in settori quale quello delle vendite non aiuta, poiché le parti delle aziende di vendite sono pressoché tutte simili. Infine, anche in questo caso la tendenza delle donne a rimanere poco tempo nell'azienda rappresenta una delle motivazioni più rilevanti per cui esse non ricevono la possibilità di ruotare in varie mansioni[190].

Anche per quanto riguarda il sistema di promozione, le donne vengono spesso svantaggiate. Ciò si può notare, per esempio, dalla scarsità di donne manager nelle aziende giapponesi. Nonostante negli ultimi anni le percentuali siano aumentate, esse rimangono ancora in grande minoranza rispetto agli uomini. Le promozioni avvengono generalmente in base al "sistema di classificazione" (*shokuno shikaki seido*). Secondo le statistiche del Ministro del Lavoro, il 90% delle grandi imprese ha messo in pratica il sistema di classificazione dagli anni Novanta[191]. Al contrario, le imprese di piccole o medie dimensioni generalmente non utilizzano questo sistema poiché il numero di lavoratori è relativamente ridotto. Il numero medio di gradi all'interno del sistema è dieci. Il criterio utilizzato per conferire i gradi è quello della "abilità nella performance lavorativa" (*shokumu suiko noryoku*), che include sia il corretto svolgimento della propria mansione, sia il potenziale di sviluppo futuro del lavoratore[192]. La valutazione della performance lavorativa viene fatta dai superiori unicamente in base alla qualità del lavoro svolto dai sottoposti e alle loro potenzialità di crescita. Di conseguenza, a meno che non ci sia un'evidente ostilità dei manager nei confronti delle donne, in generale esse hanno parità di condizioni all'interno di questo sistema. Sembrerebbe, dunque, che le donne abbiano pari condizioni di classificazione rispetto agli uomini e quindi che le possibilità di promozione siano le stesse. Perché allora il numero di donne manager è così ridotto? Le barriere che possono prevenire la promozione delle donne sono le seguenti:

1. Inferiorità dell'abilità femminile, come ad esempio la minor forza fisica. Questo elemento non viene preso in considerazione nella maggior parte delle classificazioni,

[189] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 165.
[190] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., p. 166-167.
[191] WAKISAKA, *Women at* …, cit., p. 135.
[192] *ibid.*

perché l'elemento principale è la potenziale abilità, che può essere pari per uomini e donne.

2. Difficoltà nella rilocazione delle donne a causa delle loro responsabilità domestiche. Questo elemento è basato sulla presupposizione che per divenire manager si debba per forza dare la propria disponibilità per la rilocazione, cosa che tuttavia non è uguale in tutti i tipi di lavoro.
3. Difficoltà nell'assegnare straordinari alle donne. Anche in questo caso, si tratta di un elemento che varia enormemente in base al tipo di lavoro. Per esempio, gli straordinari svolti da un lavoratore nel settore vendite perlopiù avvengono quando ci sono da fare cambiamenti di layout del negozio, riassortimenti e così via, tutte mansioni che vengono svolte una o due volte al mese e per cui gli straordinari non sono così elevati.
4. Pregiudizi maschili nei confronti delle donne. La discriminazione delle donne in base ai pregiudizi di superiori, quasi sempre uomini, è un elemento che può influenzare lo sviluppo della loro carriera in negativo.
5. L'elevata probabilità che le donne lascino l'azienda. Questo elemento è quello che rappresenta il problema principale nelle aziende per la promozione femminile. Dal momento che molte donne decidono di lasciare il lavoro quando si sposano o hanno dei figli, per motivazioni che vedremo nel paragrafo seguente, i datori di lavoro prendono consapevolezza di tale tendenza. Di conseguenza, le donne vengono scelte in minor numero per le mansioni di rilievo, sia per questioni di investimento come discusso in precedenza, sia perché qualora la donna in una posizione manageriale si licenziasse, l'azienda si ritroverebbe con una grossa perdita da dover sistemare[193].

[193] WAKISAKA, *Women at* …, cit., pp. 136-137.

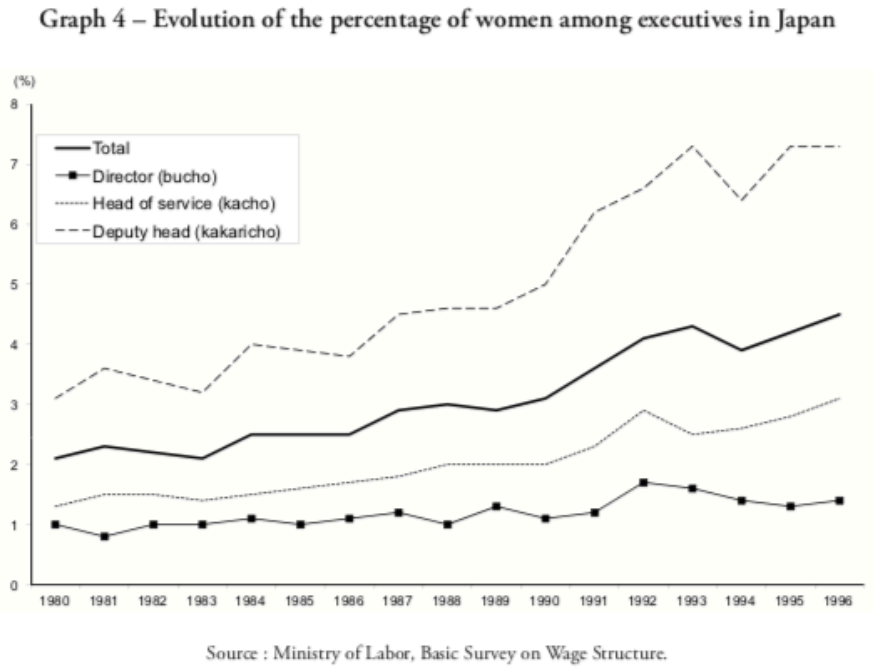


Figura 7: Il grafico riporta l'evoluzione delle donne in posizioni manageriali dal 1980 al 1996, con divisione in base al tipo di posizione occupata. I dati sono stati raccolti dal Sondaggio sulla struttura salariale, svolto dal Ministro del Lavoro[194].

Nel grafico di Figura 7 si può notare un aumento delle percentuali che rappresentano le donne in posizioni manageriali dagli anni Ottanta alla fine degli anni Novanta. Il miglioramento maggiore si è avuto nella mansione manageriale minore, ossia quella di capoufficio (*kakarichō*), mentre la posizione più elevata, ossia quella di direttore (*buchō*) ha avuto un aumento ridotto nel corso degli anni.

In conclusione, si può affermare che la condizione lavorativa femminile nelle aziende giapponesi riporti numerosi punti dolenti, reciprocamente collegati. Mentre l'istruzione universitaria favorisce l'ingresso in posizioni di rilievo per gli uomini, ciò non avviene per le donne, che ottengono mansioni inferiori. L'assunzione delle donne in occupazioni generali d'ufficio o di difficoltà ridotta, non solo fa sì che si crei una segregazione professionale basata sul genere, in cui agli uomini vengono affidate le mansioni principali mentre le donne rimangono di "supporto", ma origina anche un'enorme differenza di salario. La segregazione professionale, a sua volta, fa sì che i lavori svolti dalle donne siano più semplici e quindi non necessitino di un corso di formazione, mentre quasi tutti gli uomini ricevono una formazione specifica in base alla propria mansione e alle possibilità di sviluppo futuro. Sia il corso di formazione che la rotazione sono degli

[194] ARAI, LECHEVALIER, *Gender Inequality*…, cit., p. 148.

investimenti aziendali rivolti ai lavoratori che porteranno benefici a lungo termine alle aziende, cosa che le donne, secondo la percezione comune, non potranno fare vista la loro tendenza a licenziarsi in favore del matrimonio e dei figli. Soprattutto a causa di questa tendenza, oltre che di altri motivi minori, le donne non ricevono promozioni allo stesso livello degli uomini, in quanto una loro promozione potrebbe essere un rischio per l'azienda qualora in futuro decidessero di licenziarsi.
Le donne vengono, dunque, svantaggiate in partenza e si portano dietro questo svantaggio per tutta la loro vita lavorativa, ottenendo una condizione lavorativa di inferiore sotto molti punti di vista rispetto a quella dei colleghi uomini. Il punto focale di interesse delle imprese sembra essere quello della fedeltà all'azienda e della durata di servizio, cose che vengono minate dalle responsabilità familiari a cui la maggior parte delle donne devono adempire. Gli elementi di matrimonio e maternità rappresentano un ostacolo allo sviluppo carrieristico delle donne, per cui questi due temi verranno trattati più in dettaglio nel seguente paragrafo.

3.2 Matrimonio e Maternità

In Giappone, una buona parte di donne sceglie ogni anno di lasciare volontariamente il lavoro in favore del matrimonio o della maternità. Questo trend si è sviluppato a partire dall'inizio degli anni Novanta, ma rappresenta una tradizione già presente in precedenza, come abbiamo visto nel Capitolo 2. Oggigiorno, però, il Giappone si trova ad affrontare una carenza di manodopera, oltre che un tasso di natalità molto basso rispetto agli altri paesi sviluppati. Negli ultimi anni si è avanzata la possibilità di risolvere questi problemi sociali tramite un aumento della partecipazione femminile nella forza lavoro. A questo scopo sono stati presi in esame tutti i punti dolenti che spingono molte donne a lasciare il lavoro in giovane età, quasi sempre non appena sposate o non appena hanno il primo figlio. Questa tendenza infatti, vista anche nella curva ad M del precedente capitolo, colpisce soprattutto le donne dai venticinque ai trentaquattro anni. Secondo uno sondaggio riportato da Zhou, il 74% delle donne laureate ha sperimentato periodi di assenza dal lavoro, mentre il 47% di donne con figli al di sotto dei 18 anni sono casalinghe full-time[195]. A cosa è dovuta, dunque, questa scarsa partecipazione delle donne giapponesi, in particolare durante gli anni di maternità? In questo paragrafo si cercherà di riportare la serie di motivi collegata a questo fenomeno.

[195] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., p.106.

3.2.1 Matrimonio: il primo ostacolo alla continuazione del lavoro

Uno dei trend esaminati dagli studiosi è l'abbandono del lavoro delle donne una volta sposate. Per comprendere meglio le motivazioni che spingono le donne a lasciare il lavoro dopo il matrimonio, bisogna considerare alcuni fattori. Innanzitutto, la divisione di genere in specifici ruoli all'interno della famiglia è ancora fortemente sentita nella società giapponese. Questo significa che le donne sono ritenute le principali responsabili della casa, per cui si occupano quasi sempre da sole della cucina, della spesa, delle pulizie, e così via. Secondo il Sondaggio Nazionale sulla Famiglia del 2013, il 45% delle donne sposate intervistate si ritiene d'accordo con l'affermazione "Dopo il matrimonio i mariti devono lavorare fuori casa, mentre le mogli devono dedicarsi ai lavori domestici"[196]. Dunque, è evidente che non solo gli uomini ma anche una buona parte delle donne stesse ritengano fondamentale il proprio ruolo all'interno della gestione domestica, mentre il marito deve sostenere solo economicamente la famiglia, lavorando all'esterno. Questo non cambia nemmeno in base al tipo di impiego della donna. Sempre secondo lo stesso sondaggio, anche se la donna è un'impiegata full-time, il marito si occupa delle responsabilità domestiche solo al 25%. Infine, il 77% delle donne sposate ha anche mostrato il proprio assenso nei confronti della frase "Le madri non dovrebbero lavorare ma dovrebbero solo concentrarsi sulla cura dei figli fino a che essi non hanno almeno tre anni"[197]. Ne deriva che le donne si assumono completamente la responsabilità della gestione della casa e della famiglia una volta sposate, per cui per molte di essere diventa difficile, se non impossibile, rimanere impiegate a tempo pieno come in precedenza. Questa consapevolezza della divisione dei generi in base ai ruoli da svolgere è una caratteristica presente anche in altri paesi, ma in Giappone si tratta di un elemento che anche oggi è presente ed è rimasto immutato grazie alle politiche economiche ed educazionali del dopoguerra. Le donne giapponesi, rispetto a molti altri paesi, hanno una tendenza più forte ad accettare il proprio ruolo tradizionale e si ritiene che ciò aumenti quando le donne non riescono a trovare condizioni di impiego favorevoli[198].

Un altro dato da tenere in considerazione è che difficilmente si possono trovare delle domestiche nelle case giapponesi. Generalmente, le donne giapponesi tendono a non assumere domestiche che le aiutino nella gestione delle mansioni, in parte perché le rigide

---

[196] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp.113-114.
[197] *ibid.*
[198] THE JAPAN INSTITUTE FOR LABOR POLICY AND TRAINING (JILPT) "Labor Situation in Japan and its Analysis: General Overview 2015/2016", 2016, pp. 158-159, https://www.jil.go.jp/english/lsj/general/2015-2016.html, 19-12-2019.

leggi di immigrazione non permettono l'ingresso di donne straniere che svolgano tale ruolo e in parte perché le donne giapponesi stesse sono molto rigorose nelle attività di cucina e pulizia, per cui la ricerca di supporto esterno è meno sviluppata che in altri paesi[199].

Infine, bisogna considerare che fino a pochi anni fa, la maggior parte delle donne sposate non viveva unicamente con il marito, ma spesso erano anche presenti i genitori della coppia. Infatti, alcuni studi hanno evidenziato che quando sono presenti i genitori degli sposi all'interno della stessa abitazione, le donne tendono ad avere una maggiore partecipazione al lavoro, proprio perché vengono supportate da loro nella gestione domestica. Tuttavia, con la rapida diminuzione delle case con abitanti di tre generazioni e con l'invecchiamento della popolazione, non solo gli anziani diventano impossibilitati a supportare le donne lavoratrici, ma diventano anche un ulteriore peso da aggiungere ai vari doveri familiari[200].

Al fine di evitare di abbandonare subito il lavoro, negli ultimi anni molte donne hanno iniziato a rimandare il matrimonio o a evitarlo completamente. Infatti, la principale motivazione dietro al minor numero di matrimoni riportata dalla femminista Ueno Chizuko è proprio la difficoltà degli uomini giapponesi di trovare una sposa. Oltre alla maggior quantità di popolazione giapponese maschile rispetto a quella femminile, non si può escludere la causa derivante dal minor numero di donne che decide di sposarsi[201]. Ciò, però, rappresenta la principale motivazione per cui il tasso di fertilità giapponese diminuisce di anno in anno. Rimanendo single o anche solo rimandando il matrimonio a più avanti, diminuisce la quantità di figli per coppia. Come evidente nel seguente grafico, infatti, l'età di matrimonio media sia per le donne che per gli uomini è aumentata considerevolmente dal 1990 al 2016.

8 Mean age of first marriage

Age

2016	Wife : 29.4	Husband : 31.1	Age difference : 1.7
1990	Wife : 25.9	Husband : 28.4	Age difference : 2.5

[199] JILPT, *Labor Situation*…, cit., p.160.
[200] *ibid.*
[201] UENO Chizuko, "The Declining Birthrate: Whose Problem?", *Review of population and Social Policy*, 7, 1998, pp. 103-128.

Figura 8: La tabella mostra l'età media a cui donne e uomini giapponesi si sposano sia per l'anno 1990 che per l'anno 2016. Risulta evidente un cambiamento di tendenza, per cui sia gli uomini che le donne tendono a sposarsi più tardi rispetto a prima[202].

Dunque, il matrimonio, con le relative aspettative e pressioni sociali nei confronti del ruolo della donna, rappresenta uno dei primi ostacoli alla possibilità di rimanere impiegate a lungo termine e fare carriera.

3.2.2 Maternità: come bilanciarla al lavoro?

Nonostante la tendenza a lasciare il lavoro già dal matrimonio sia diffusa in Giappone, la principale causa che porta molte donne a licenziarsi è in realtà quella della maternità. Infatti, il sistema lavorativo giapponese spesso impedisce alle donne di continuare il proprio lavoro una volta rimaste incinte o avuto il primo figlio, nonostante molte di esse riportino di essere volenterose a rimanere nella forza lavoro. Secondo l'analisi di Zhou, circa il 63,1% delle donne giapponesi lascia il lavoro prima della gravidanza o entro un anno dalla nascita del primo figlio (*interruption type*), mentre circa il 37,2% continua a lavorare nonostante la maternità (*continuation type*). Tra quest'ultime, coloro che continuano a lavorare utilizzando il congedo per maternità fornito dalle aziende è il 16,9%[203]. Visto che più della metà delle donne intervistate riporta di aver lasciato il lavoro, diventa rilevante capirne le motivazioni.

Innanzitutto, l'educazione non rappresenta una variabile significativa in questa tendenza. Quasi tutte le donne che si classificano nell'*interruption type* sono state impiegate regolari e ad un loro maggior livello di istruzione non corrisponde una maggiore tendenza a rimanere nella forza lavoro, ma anzi, le donne laureate lasciano il lavoro più frequentemente rispetto alle donne con un minor livello di istruzione[204]. Inoltre, l'influenza del pensiero e delle aspettative sociali risulta poco determinante per il 60% delle donne intervistate, che si dicono d'accordo con il fatto che le donne continuino a lavorare dopo aver avuto figli[205]. Dunque, il *continuation type* sembra essere l'aspirazione della maggior parte delle donne, anche se risulta di difficile attuazione. L'opzione di lasciare il lavoro finisce per prevalere, in particolare per i seguenti motivi. Il 22% delle

[202] NATIONAL WOMEN'S EDUCATION CENTER, "Summary Gender Statistics: Women and Men in Japan 2019", 2019, https://www.nwec.jp/en/research/lrfhnn0000000469-att/2019Engdata.pdf, 19-12-2019.
[203] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp. 108-109.
[204] BRINTON, *Women and the Economic*…, cit., pp. 171-172.
[205] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., p. 110.

donne risponde di aver lasciato il lavoro "perché era pratica generale di licenziarsi quando ci si sposa", mentre il 12% "perché era pratica generale licenziarsi per la gravidanza e i figli". Una volta richiesto, invece, per quale motivo siano attualmente senza lavoro, le risposte più frequenti sono relative ai figli ("Voglio concentrarmi sulla crescita dei figli", "Non ho altri modi per badare ai miei figli") e relative alla difficoltà di trovare lavoro ("Non c'è nessun lavoro che rispetti le mie esigenze di orario", "Non c'è nessun lavoro che rispetti le mie esigenze di salario", etc.)[206]. Da questa analisi si può, dunque, comprendere che nonostante molte donne vogliano continuare a lavorare dopo la maternità, esse sono impossibilitate sia per la difficile gestione dei figli, sia per la difficoltà nel trovare un lavoro che possa bilanciarsi con le loro responsabilità familiari. Infatti, la maggior parte delle mansioni nelle aziende pone alle donne il problema degli orari di lavoro. Il sistema lavorativo giapponese è fondato sulla divisione dei ruoli in base al genere, per cui l'uomo è un impiegato full-time, che lavora fuori casa tutto il giorno, facendo numerosi straordinari anche nei weekend, ed è sottoposto a viaggi di lavoro e trasferimenti. Ciò è possibile solo qualora le mogli siano casalinghe full-time e si occupino della casa e dei figli da sole. Questa organizzazione del lavoro richiede alle donne non solo di supportare il lavoro del marito assumendosi tutte le responsabilità familiari, ma anche che, una volta assunte, al contempo rispettino gli standard lavorativi basati su questo modello. Questa richiesta è chiaramente impossibile da seguire, soprattutto quando la donna deve occuparsi dei figli, per cui necessita di orari e di una condizione lavorativa più flessibili[207]. Non a caso, non solo la ricerca di Zhou presenta l'impossibilità delle donne di trovare un lavoro che rispetti le loro necessità di orario, ma anche i dati del seguente sondaggio svolto dal JILPT nel 2014 mostrano che la prima caratteristica che le donne ricercano nel lavoro è la flessibilità oraria, seguita dalla mancanza di lavoro nei weekend e durante le festività e da una ridotta quantità di tempo da impiegare per raggiungere il luogo di lavoro[208].

[206] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp. 111-112.
[207] JILPT, *Labor Situation*…, cit., pp. 164-165.
[208] *ibid.*

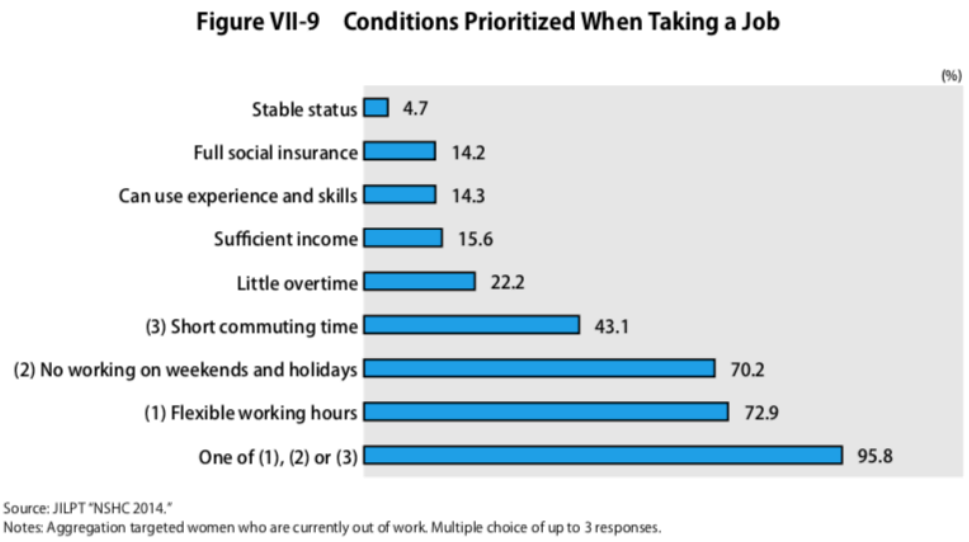


Figura 9: Il grafico mostra le caratteristiche che le donne maggiormente ricercano nel lavoro da intraprendere. I dati si basano sul sondaggio svolto nel 2014 dal Japanese Institute of Labor Policy and Training (JILPT)[209].

Infine, è giusto tenere presente che in genere la partecipazione delle donne nella forza lavoro è molto bassa nei primi tre anni di vita del figlio, molto probabilmente in relazione al "Mito dei tre anni" che abbiamo trattano nel Capitolo 1. Secondo le statistiche del JILPT, il tasso di impiego delle donne con figli dagli 0 ai 3 anni è circa del 50%, mentre quando quest'ultimi crescono, la partecipazione nella forza lavoro aumenta. Per esempio, quando i figli raggiungono i 4 anni d'età, il tasso di impiego passa al 70%, poi all'80% quando raggiungono l'età di 10 anni. Tuttavia, a partire dal decimo anno di età dei figli, il tasso di impiego delle donne non cambia, mantenendosi con circa il 20% di donne al di fuori della forza lavoro, indipendentemente dall'età dei figli[210].

In conclusione, la condizione lavorativa femminile, sommata alla pressione sociale e alle necessità relative alla gestione dei figli e della casa, non permette a molte donne di rimanere impiegate una volta raggiunta la maternità. Sicuramente l'influenza del pensiero tradizionale di divisione dei ruoli all'interno della famiglia è ancora molto forte in Giappone e pone le donne nella condizione di doversi occupare di tutto da sole, rinunciando così al lavoro. Un maggior supporto del marito ed una divisione più equa delle responsabilità domestiche potrebbe alleviare in parte il fardello che pesa unicamente sulle spalle delle mogli.

[209] JILPT, *Labor Situation*…, cit., p. 162.
[210] *ibid.*

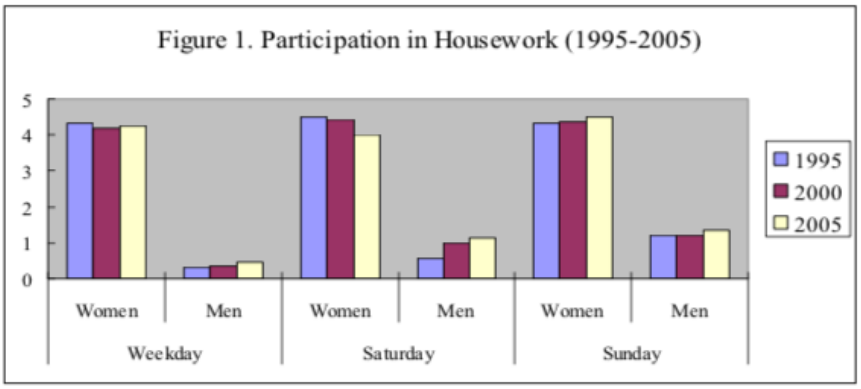
3.2.3 Il marito: scarso supporto nell'attività domestica

Un ulteriore fattore che incentiva molte donne a rimanere a casa dal lavoro è la scarsità di supporto del marito nelle attività domestiche. Molto spesso i mariti non si occupano di nessuna mansione legata alla gestione della casa o della famiglia, lasciando questo compito unicamente alla moglie. Ciò è in parte dovuto al concetto tradizionale di divisione dei ruoli in base al genere, come già citato in precedenza, per cui è la moglie il genitore più adatto ad occuparsi della casa e dei figli, mentre al marito spetta il compito di lavorare e supportare economicamente la famiglia[211]. Dall'altra parte, però, bisogna anche considerare il sistema lavorativo giapponese, il quale si basa sulla presenza di "lavoratori ideali" (*ideal worker*), per la maggior parte uomini, i quali devono garantire totale disponibilità e lealtà all'azienda qualora vogliano fare carriera. Il lavoro eccessivo a cui sono sottoposti lascia poco spazio per il tempo libero e per potersi dedicare alla famiglia[212]. Questa struttura, di conseguenza, fa sì che sia la moglie a doversi occupare di tutto ciò che riguarda la famiglia, con scarso intervento da parte del marito. Non a caso il Giappone è considerato uno dei paesi dove la partecipazione dei mariti nelle faccende domestiche è maggiormente limitata.

Come si può notare nel seguente grafico di Figura 10, la partecipazione maschile alle faccende di casa, che includono per esempio le pulizie, la lavanderia e la cucina, seppur aumentata nel corso degli anni, ancora risulta considerevolmente limitata rispetto a quella femminile. In media, infatti, nel 2005 le donne trascorrono circa 4.26 ore giornaliere nell'occuparsi delle faccende domestiche, mentre gli uomini solo 1.38 ore[213]. Inoltre, secondo la ricerca del JILPT del 2014, il tempo utilizzato dai mariti per le faccende domestiche generalmente rimane invariato nonostante i diversi tipi di impiego delle mogli. Quando la moglie è impiegata regolare, il marito trascorre 34 minuti al giorno per cucinare, fare la lavatrice e pulire, solo 14 minuti in più rispetto a quando la moglie è un'impiegata non regolare (lavoratrice a contratto temporaneo, lavoratrice part-time, etc.)[214].

---

[211] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp. 113-115.
[212] Mary C. BRINTON, Eunmi MUN, "Between the state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan", *Socio-Economic Review*, 14, 2, 2016, pp .257-281.
[213] ISHII-KUNTZ Masako, "Sharing of Housework and Childcare in Contemporary Japan", *Division of the Advancement of Women*, Department of Economics and Social Affairs of United Nations, New York, 2008, pp.1-10.
[214] JILPT, *Labor Situation*…, cit., p. 160.

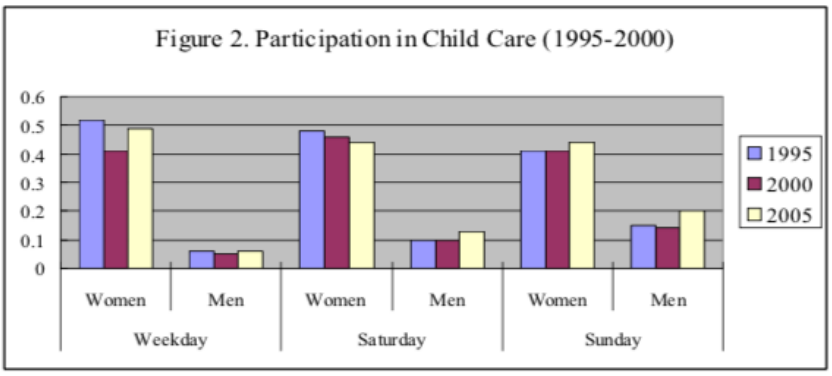


Source: NHK (2005) Japanese Time Use in 2005.

Figura 10: Il grafico mostra la partecipazione maschile e femminile giapponese nelle faccende domestiche in tre diverse annualità, 1995, 2000 e 2005. I dati sono stati raccolti da Ishii-Kuntz dal sondaggio di NHK sull'impiego di tempo dei Giapponesi nel 2005[215].

Questo tipo di differenza in base al genere esiste anche per quanto riguarda la cura dei figli. Come mostrato anche nel grafico di Figura 11, nel 2005 in media le madri trascorrono circa 46 minuti giornalieri per occuparsi fisicamente dei figli, mentre i padri svolgono questa mansione solo per 13 minuti al giorno. In base al sondaggio internazionale sul tempo trascorso dai padri per prendersi cura dei figli svolto dal National Women's Education Center nel 2005, gli uomini giapponesi trascorrono circa 3.08 ore giornaliere con i loro figli, mentre le madri ne trascorrono 7.57. Questo tipo di gender gap in Giappone è il più elevato rispetto a tutti gli altri paesi inclusi in questo sondaggio. Inoltre, solo il 7,6% delle coppie giapponesi intervistate riporta di dividersi le responsabilità relative al dar da mangiare ai figli, una percentuale molto bassa rispetto per esempio alla Corea (14%), alla Tailandia (19,6%), agli Stati Uniti (28,3%), alla Francia (20,4%) e così via[216]. Inoltre, ulteriori studi hanno mostrato che le attività stesse svolte dai padri con i figli si differenziano rispetto a quelle svolte dalle madri. Mentre i padri generalmente trascorrono il tempo con i figli in attività divertenti e di gioco, come passeggiare, giocare o mangiare (non cucinare), le madri si occupano della cura fisica vera e propria dei figli[217].

[215] ISHII-KUNTZ, *Sharing of Housework*…, cit., p. 3.
[216] ISHII-KUNTZ, *Sharing of Housework*…, cit., pp. 4-5.
[217] ISHII-KUNTZ, *Sharing of Housework*…, cit., p. 5.



Source: NHK (2005) Japanese Time Use in 2005.

Figura 11: Il grafico mostra la partecipazione maschile e femminile giapponese nella cura dei figli in tre diverse annualità, 1995, 2000 e 2005. I dati sono stati raccolti da Ishii-Kuntz dal sondaggio di NHK sull'impiego di tempo dei Giapponesi nel 2005[218].

Infine, seguendo l'analisi di Ishii-Kuntz, in generale si può affermare che gli uomini e le donne giapponesi siano meno propensi a dividersi il compito relativo alla cura dei figli quando: vivono in famiglie estese, con genitori e/o suoceri; la madre non lavora; il lavoro del marito include lunghi turni, straordinari e molto tempo per spostarsi da casa al lavoro; la coppia ha un'ideologia tradizionale di divisione dei ruoli in base al genere; il luogo di lavoro del marito non predispone politiche *family friendly*[219].

In relazione a ciò, è di fondamentale importanza l'ultimo punto evidenziato nella ricerca di Ishii-Kuntz. Infatti, dal momento che il tipo di performance richiesta soprattutto ai lavoratori uomini rende difficile avere tempo a sufficienza da poter impiegare con la famiglia, diventano molto rilevanti le varie politiche aziendali che agevolino i dipendenti che hanno figli. Tra questi, la principale è il Child Care Leave Act, promulgato dal governo giapponese nel 1992 e di seguito implementato in molte aziende del paese.

Si tratta di un congedo parentale di cui parleremo in maniera più dettagliata nel Capitolo 4. Per ora basti sapere che in generale con il Child Care Leave, in aggiunta alle 14 settimane di congedo per maternità che può richiedere la madre, entrambi i genitori possono richiedere un periodo di assenza dal lavoro della durata massima di un anno, con il 60% del salario garantito. Fin dalla sua implementazione è stato reso possibile anche ai padri di poter richiedere tale congedo, dando per scontato che sarebbe stato poco probabile che gli uomini lo utilizzassero effettivamente. Infatti, nel primo anno dall'attuazione, solo 14 uomini in tutto il paese sfruttarono questo congedo, divenendo

[218] ISHII-KUNTZ, *Sharing of Housework*…, cit., p. 4.
[219] ISHII-KUNTZ, *Sharing of Housework*…, cit., p. 5.

degli eroi locali sui media[220]. Dunque, sembra che questa opportunità di congedo sia quasi unicamente riconosciuta come supporto alle madri, mentre il tasso di padri che lo sfrutta è molto basso, meno dell'1% nel 2007, e anche qualora i padri considerino il congedo temporaneo, di solito non è mai per più di qualche giorno o di una settimana[221].

Uno dei problemi relativi allo scarso tasso di utilizzo maschile del congedo è sicuramente legato alle aziende stesse. Infatti, all'interno delle imprese giapponesi risultano evidenti due tendenze principali.

La prima è relativa al fatto che il Child Care Leave sia poco proposto e pubblicizzato dalle imprese verso i propri impiegati. Sembra che le aziende implementino tali politiche *family friendly* solo allo scopo di essere legittimate di fronte alle pressioni esterne del governo giapponese, rendendo queste politiche dei gesti simbolici di rispetto delle leggi, più che un vero sforzo di indirizzarsi vero un sistema dotato di *work life balance*. Ne consegue che speso gli impiegati non solo non sono a conoscenza di tali politiche, ma percepiscono anche un certo scetticismo da parte dei datori di lavoro qualora vogliano utilizzarle[222].

La seconda tendenza è quella per cui, anche qualora le aziende implementassero realmente tali politiche e le rendessero note e accessibili ai propri impiegati, queste vengono destinate quasi unicamente alle donne. Sicuramente da un lato è presente l'influenza del pensiero tradizionale relativo al fatto che siano le donne a doversi occupare dei figli e di conseguenza siano solo loro a dover richiedere un congedo parentale. Dall'altro però, si tratta anche di come queste politiche vengano viste e utilizzate dai manager delle risorse umane delle imprese. Secondo la ricerca di Brinton e Mun, nella quale hanno intervistato gli HR manager di 25 grandi aziende giapponesi, la maggior parte degli intervistati sostiene che queste politiche siano indirizzate principalmente alle donne nelle proprie aziende. Lo scopo iniziale è, infatti, quello di attirare più giovani donne possibili all'interno della propria impresa, utilizzando queste favorevoli politiche di congedo come metodo per far sì che scelgano la loro azienda al posto di altre. In questo modo reclutano giovani donne di talento e si impegnano a tenerle all'interno della propria azienda a lungo termine. In aggiunta a ciò, il congedo parentale viene dedicato quasi unicamente alle donne perché non viene visto come un meccanismo per dare la possibilità ai padri di dividersi le responsabilità familiari con la moglie. Al contrario, le donne

[220] UENO, *The Declining*…, cit., pp. 123-124.
[221] BRINTON, MUN, *Between state and family*…, cit., p. 263.
[222] Mary C. BRINTON, Eunmi MUN, "Workplace Matters: The Use of Parental Leave Policy in Japan", *Work and Occupations*, 42, 3, 2015, pp. 335-369.

continuano a mantenere la completa responsabilità della famiglia, per cui non è necessario che anche gli uomini sfruttino questo congedo. Infine, i manager desiderano che gli impiegati mettano al primo posto la lealtà per l'azienda rispetto alla famiglia. Questo concetto dell'*ideal worker*, citato in precedenza, è ancora molto diffuso in Giappone e si identifica soprattutto nei lavoratori uomini, che spesso vengono stigmatizzati o svantaggiati qualora invece scelgano di utilizzare il congedo parentale, mettendo la famiglia al primo posto[223]. Di conseguenza, mentre la percentuale di utilizzo del congedo parentale da parte delle donne ha raggiunto l'83,7% nel 2010, quella per gli uomini corrisponde all'1,38% nello stesso anno[224].

Come si può vedere nel grafico di Figura 12, nel 2017, tra le donne che decidono di continuare a lavorare nonostante la maternità, l'83,2% lo fa grazie all'uso del Child Care Lave. Al contrario, gli uomini che sfruttano questo congedo sono ancora pochi, nonostante un rapido aumento nel 2017, dove raggiungono il 5,14%[225].

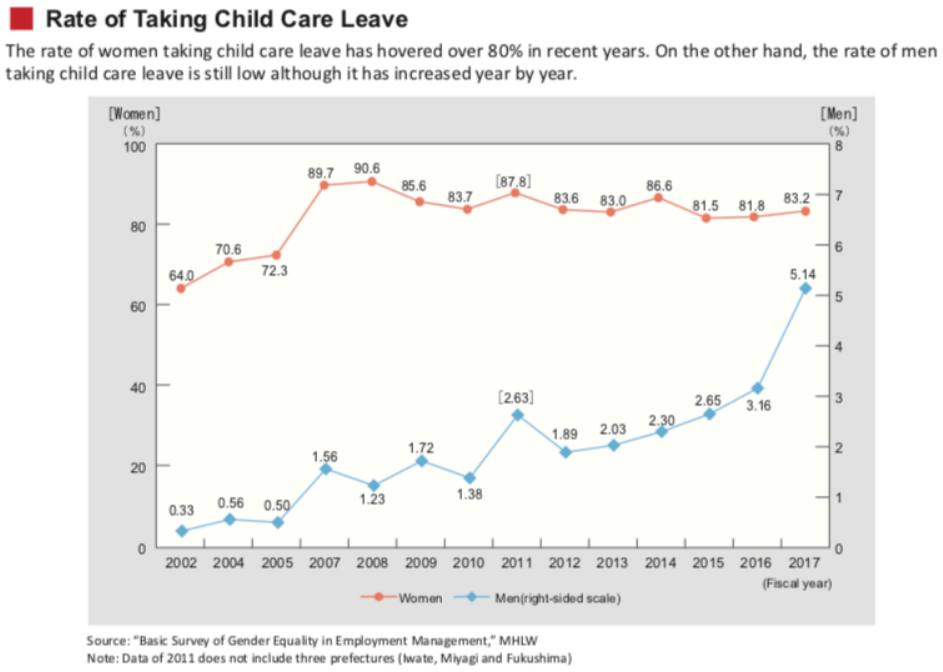


Figura 12: Il grafico rappresenta il tasso di utilizzo del Child Care Leave sia per le donne (in arancione), che per gli uomini (in blu), in un arco di tempo che va dal 2002 al 2017[226].

---

[223]BRINTON, MUN, *Workplace Matters*…, cit., pp. 268-270.
[224] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 72.
[225] GENDER EQUALITY BUREAU, Cabinet Office, *Women and Men in Japan 2019*, 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men19/index.html, 19-12-2019.
[226] GENDER EQUALITY BUREAU, Cabinet Office, *Women and Men in Japan 2019*, 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men19/index.html, 19-12-2019.

Al fine di trovare una ragione più specifica per cui gli uomini giapponesi raramente richiedano un congedo parentale ai propri datori di lavoro, Sugita e Ito hanno sottoposto un sondaggio ad alcune imprese modello nella promozione di politiche *family friendly* e ai loro dipendenti di entrambi i sessi. Dalla ricerca emerge che mentre la maggior parte delle impiegate sostiene che il congedo sia facile da richiedere e ottenere, più di un terzo degli impiegati ritiene invece che sia difficile. Inoltre, il 90% delle donne risponde che le possibilità di ottenere il congedo sono alte, mentre tutti gli uomini che hanno risposto alla domanda ritengono che le loro possibilità siano basse. La ricerca evidenzia che i sistemi aziendali delle imprese esaminate pongono enfasi sull'uso del Child Care Leave da parte delle donne, dando semplicemente per scontato che gli uomini non lo desiderino. Dal momento, quindi, che per gli uomini è così difficile ottenere il congedo, non ci si stupisce nel vedere un tasso di utilizzo maschile così ridotto[227]. È, dunque, fondamentale che le aziende stesse non solo si impegnino ad implementare in maniera efficace le politiche familiari promulgate dal governo giapponese, ma anche che si distacchino dal modello tradizionale di "marito lavoratore e moglie casalinga", al fine di offrire pari opportunità ad entrambi i genitori di poter impiegare il proprio tempo per la cura dei figli, che sia tramite un sistema lavorativo più flessibile o tramite i congedi parentali.

3.2.4 Istituzioni pubbliche

L'ultimo ostacolo alla maggior partecipazione delle donne giapponesi nella forza lavoro è rappresentato dalle istituzioni pubbliche per la cura dei bambini. Si può affermare che il Giappone disponga di ottime strutture pubbliche per l'assistenza infantile qualora entrambi i genitori siano lavoratori. La cura dei bambini in Giappone è multidimensionale e può dividersi in quattro categorie: la cura da parte dei genitori; assistenza privata; assistenza all'infanzia istituzionalizzata; forme alternative di assistenza. L'assistenza all'infanzia istituzionalizzata rappresenta le strutture che si occupano dei bambini nei momenti di assenza dei genitori, quali asilo, materna e così via. Esse però sono suddivise a loro volta in base al tipo di istituzione: asili dotati riconoscimento ufficiale (*ninka*), asili privi di riconoscimento ufficiale (*muninka*) e scuole materne[228]. Gli asili posso essere strutture private o pubbliche, ma per ottenere il riconoscimento ufficiale devono rispettare

[227] SUGITA Akemi, ITO Setsu, "Family Friendly Policies in Companies and Family Resource Management", *Journal of Home Economics Japan*, 56, 10, 2005, pp.691-699.
[228] ABE Aya K., "The Changing Shape of the Care Diamond. The Case of Child and Elderly Care in Japan", *United Nations Research Institute for Social Development, Gender and Development*, 9, 2010, pp. 1-45.

i requisiti minimi posti dal Ministro della Salute, del Lavoro e del Benessere riguardo per esempio il numero di bambini in rapporto ai maestri e il numero totale di bambini iscritti. Qualora rispettino questi requisiti, possono ottenere il riconoscimento ufficiale dai governi locali, che a loro volta investono ingenti quantità di denaro pubblico per aprire quanti più asili possibili. Da tenere presente è che la differenza tra asili con il riconoscimento e quelli senza è il costo di iscrizione. Mentre i primi ricevono appunto finanziamenti pubblici che permettono di abbassare i costi di iscrizione per i bambini, i secondi sono privi di sussidi, per cui sono molto più costosi e non tengono in considerazione lo stipendio dei genitori per fissare il prezzo dell'iscrizione[229]. Inoltre, quasi tutti gli asili che possiedono il riconoscimento ufficiale forniscono assistenza infantile fin dai primi mesi di vita dei bambini e il loro servizio ha orari flessibili per dare maggiore aiuto ai genitori lavoratori. Generalmente, infatti, si prendono cura dei bambini dalle 8:30 di mattina e presentano un servizio notturno di ritiro di quest'ultimi fino alle 20:15[230].

Per questa serie di motivi, compreso l'elevato standard di servizio fornito da questi asili, l'ingresso al loro interno è molto difficile, vista la scarsità di asili e di posti disponibili. Numerosi sono i bambini che restano nelle liste d'attesa per mesi, mentre le madri si ritrovano costrette o ad iscriverli temporaneamente negli asili senza riconoscimento, pagando cifre esorbitanti, o a rimanere a casa dal lavoro per prendersene cura da sole. Mentre il tasso di utilizzo del Child Care Leave è elevato per le impiegate regolari, l'uso dei servizi pubblici come gli asili è possibile solo al 20% di quest'ultime a causa della scarsità di posti disponibili. In particolare, si verifica una mancanza di istituzioni pubbliche per l'assistenza infantile nelle aree metropolitane come Tokyo o Osaka, dove molte madri affrontano il problema di come gestire i propri figli mentre lavorano, in assenza di alternative disponibili[231].

Come mostra anche la ricerca di Matsui, il numero di bambini all'interno degli asili giapponesi rappresenta solo il 28% del totale, una percentuale molto bassa rispetto agli altri paesi dell'OECD (ad es: 63% in Danimarca, 43% in Francia e 40% negli Stati Uniti)[232].

Il governo giapponese sta tentando negli ultimi anni di impiegare maggior denaro pubblico per la realizzazione di altri asili, nel tentativo di promuovere un maggior utilizzo

---

[229] *ibid*.
[230] ASSMANN, *Gender Equality*…, cit., p. 15.
[231] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp. 118.
[232] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 14-15.

di quest'ultimi e di aiutare le madri a rimanere nella forza lavoro anche durante la maternità. Nonostante ciò, il problema della disponibilità di posti, seppur in parte ridotto, permane. La principale causa è rappresentata delle numerose regolamentazioni dell'industria dell'assistenza all'infanzia, che ostacolano una rapida creazione di nuove strutture e causano la presenza di ancora molti bambini al di fuori del servizio pubblico[233]. Questo elemento, che può avere un impatto minore sulla scelta delle madri di lasciare il lavoro rispetto a quelli citati in precedenza, rimane comunque un rilevante problema a livello sociale, impedendo alle donne di sfruttare appieno le strutture di assistenza infantile create apposta per dar loro sostegno.

3.3 Rientro nel mercato del lavoro

Nonostante molte donne lascino il lavoro durante il primo periodo di maternità, alcune di esse valutano poi di ricominciare a lavorare una volta che i figli crescono e finiscono gli studi. In genere, però, è difficile per loro riuscire a ritornare alla posizione occupata prima di lasciare l'azienda. Questo è dovuto in parte al sistema lavorativo giapponese stesso. Infatti, la pratica di assumere unicamente gruppi di giovani neolaureati (*collective hiring of new graduates*) è generalmente diffusa nelle imprese giapponesi, per cui diventa difficile che esista un processo di assunzione di persone di mezza età o a metà dei loro anni di possibile carriera (*mid-career hiring*)[234]. Si tratta di un processo poco presente nelle aziende giapponesi, che preferiscono assumere giovani alla prima esperienza di lavoro con l'intento poi di formarli tramite i corsi e la rotazione messi a disposizione dall'impresa. Inoltre, molte donne hanno difficoltà a trovare un lavoro che possa combaciarsi che le loro responsabilità familiari. Come visto precedentemente nel sondaggio presentato da Zhou, la maggior parte delle donne sostiene di non essere attualmente impiegata perché ha difficoltà a trovare un lavoro che rispetti le sue richieste di flessibilità oraria e di salario, o che vada bene per la sua età[235]. Nonostante i figli siano cresciuti, le madri ricoprono ancora il ruolo di principale gestore della famiglia, per cui non possono tornare ad occupare una posizione di lavoratore full-time come in precedenza. Questo però, sembra essere quello che la società e le aziende si aspettano da loro. Sempre nella ricerca di Briton e Mun, gli HR manager intervistati sostengono che

[233] *ibid.*
[234] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., p. 109.
[235] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., p. 112.

desiderano che il periodo di congedo parentale o di assenza totale dal lavoro sia il più breve possibile, sia per non creare difficoltà ai colleghi che devono dividersi il lavoro della persona assente, sia perché la maternità non viene che vista come un "evento" temporaneo. Sembra quasi che non sia un "evento" che cambi la vita dei genitori per sempre, ma che, al contrario, una volta passato il primo periodo di maternità, ci si aspetti che l'impiegata ritorni naturalmente al lavoro ancora più concentrata e con la capacità di lavorare ancora più duramente di prima. Affinché, dunque, la madre possa tornare alla propria mansione precedente, non solo "l'evento" deve risolversi rapidamente, ma quest'ultima dovrà riportare l'azienda al primo posto delle sue priorità, rientrando nell'ottica di "lavoratore ideale" esposta in precedenza[236]. Si tratta di aspettative logicamente irrealizzabili per molte delle donne che lasciano il lavoro durante la maternità, soprattutto alla luce del fatto che la gestione dei figli sarà ancora totalmente loro responsabilità anche qualora tornassero al lavoro. Ne consegue un'impossibilità di ritornare alla mansione di lavoratore regolare full-time occupata prima, sia a causa del sistema lavorativo stesso, sia a causa delle necessità familiari della madre. Inoltre, anche qualora riuscissero ad essere riassunte nell'azienda precedente, difficilmente ricopriranno la mansione di prima, venendo inserite nel cosiddetto "percorso per mamme" (*Mommy Track*), costituito da lavori che fanno scarso uso delle loro competenze e della loro esperienza lavorativa pregressa, oltre a non includere promozioni e benefici[237]. Questo avviene a causa dell'idea diffusa in Giappone per cui chi si assenta per un certo periodo dal lavoro subisce un deterioramento delle proprie competenze e capacità, che rimangono inutilizzate e quindi restano indietro rispetto alle novità aziendali, per cui vengono considerate troppo datate. Ciò ha un forte impatto sulla carriera di chi lascia il lavoro per poi ritornarci dopo qualche tempo, in quanto perderà le possibilità di promozione che aveva in precedenza[238]. In aggiunta, si è molto parlato del fenomeno del *matahara*, un'abbreviazione giapponese per "Maternity Harassment", ossia le molestie fisiche e/o mentali nei confronti delle donne che sono in maternità. Poiché quando le madri decidono di lasciare il lavoro tramite un congedo parentale o tramite il licenziamento, creano delle difficoltà all'azienda e ai colleghi che si devono dividere la mole di lavoro della persona assente, spesso una volta tornate al lavoro esse vengono discriminate e molestate dai colleghi stessi o dai datori di lavoro. Inoltre, anche il fatto di costringere a lasciare il

[236] BRINTON, MUN, *Workplace Matters*…, cit., pp. 272-273.
[237] ZHOU, *Career Interruption*…, cit., pp. 119-120.
[238] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 75.

lavoro o licenziare direttamente una donna incinta unicamente per la sua condizione di maternità viene considerato parte del *matahara*, che rappresenta una delle discriminazioni delle donne più gravi in Giappone[239]. Nella seguente Figura 13, è presente una parte del sondaggio svolto nel 2015 dal sito giapponese mataharanet.org, in cui sono state intervistate 186 donne che hanno subito il *matahara*. Nella domanda 8 presente in figura, si chiede alle intervistate in quale forma abbiano subito delle molestie sul luogo di lavoro. La maggior parte costituita dal 71% risponde di aver ricevuto parole crudeli (心無い言葉, *kokoronai kotoba*), mentre il 38,7% delle donne dicono di essere state incoraggiate o forzate a dimettersi (退職強要 *taishokukyōyō*, 退職勧奨 *taishokukanshō*) e il 20,4% di essere state licenziate (解雇 *kaiko*, 雇い止め *yatoitome*).

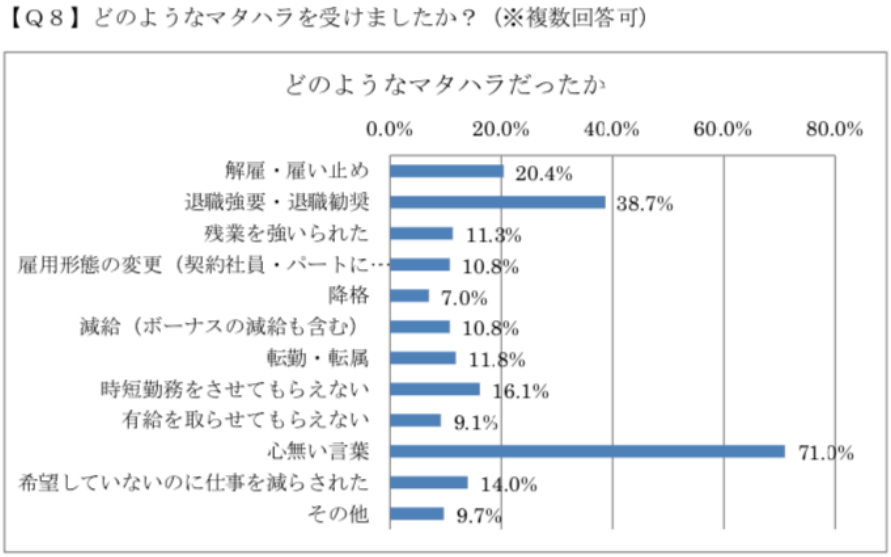


Figura 13: Il grafico riporta la domanda numero 8 del sondaggio rivolto da mataharanet.org nel 2015 a186 donne giapponesi che hanno subito il matahara. La domanda richiesta riguarda quale tipo di molestia hanno subito le donne intervistate[240].

La conseguenza di questo insieme di situazioni che le donne devono affrontare nel momento in cui decidono di tornare al lavoro le porta a prediligere un tipo di impiego più facile e flessibile. Come riportato anche nel Capitolo 2, dagli anni Novanta è aumentato considerevolmente il numero di lavoratori irregolari, in particolare quelli part-time, di cui una buona parte è formata da donne di mezza età che rientrano nella forza lavoro giapponese. Il lavoro part-time, infatti, permette alle donne di avere orari più flessibili, in

[239] "What is Matahara?", *Mataharanet*, http://www.mataharanet.org/en/what-is-matahara/, 22-12-2019.
[240] "Matahara White Paper 2015", *Mataharanet*, http://mataharanet.org/wp-content/uploads/2016/01/whitepaper1all.pdf, 22-12-2019.

modo tale che si possano dividere facilmente tra famiglia e lavoro. Inoltre, fa sì che il loro stipendio rimanga basso e quindi sotto la soglia dei 1.03 milioni di yen annuali, come previsto dal sistema di tassazione giapponese, per cui la loro famiglia ottiene l'esenzione dall'imposta sul reddito e ulteriori benefici fiscali[241]. D'altra parte, però, le condizioni di lavoro femminili subiscono un deterioramento evidente rispetto a quelle dell'impiego precedente alla maternità, poiché spesso si ritrovano prive di stabilità, con un salario molto basso e poche possibilità di benefici o promozioni. Infatti, la condizione d'impiego di coloro che scelgono di lasciare il lavoro per poi riprenderlo più avanti è visibilmente peggiore rispetto a coloro che decidono di interrompere il lavoro solo temporaneamente tramite un congedo parentale. Infine, proprio a causa delle scarse condizioni dell'impiego che possono ottenere, molte di esse decidono piuttosto di rimanere fuori dalla forza lavoro a causa del grosso gap tra le loro aspettative e la realtà[242].

In conclusione, possiamo affermare che la condizione lavorativa femminile giapponese abbia un andamento molto diverso da quella maschile. Da un lato quest'ultima prevede un lavoro permanente, stabile, full-time, comprendente benefici, promozioni e un aumento del salario in base all'anzianità di servizio, tutti elementi che incentivano gli uomini a rimanere impiegati nella stessa azienda per molto tempo e a migliorare la propria condizione lavorativa. Dall'altro lato abbiamo la situazione femminile, che prevede un inizio lavorativo svantaggiato rispetto agli uomini in diverse modalità, dal tipo di mansione al salario, per poi subire un'interruzione temporanea o meno del lavoro allo scopo di occuparsi della famiglia e dei figli, ruolo affidato quasi esclusivamente alle madri, e infine si nota un peggioramento della loro condizione con il passaggio al lavoro irregolare. Nonostante siano molte le iniziative governative e aziendali che sono state effettuate negli ultimi anni e che hanno portato ad alcuni miglioramenti, la situazione lavorativa femminile è ancora influenzata dal forte gender gap del paese, e ciò si riversa anche a livello sociale ed economico su tutta la comunità. È di estrema necessità trovare soluzioni più efficaci e durature che possano portare ad un miglioramento effettivo della situazione, in modo tale che non solo le donne ma anche il paese stesso possano ristabilirsi. Nel seguente capitolo valuteremo quali sono state le leggi e le proposte politiche più importanti in questo campo negli ultimi anni e cercheremo di capire se hanno condotto a dei cambiamenti reali o meno.

[241] MACNAUGHTAN, *From Post-war to*…, cit., pp. 44-45.
[242] JILPT, *Labor Situation*…, cit., pp. 163-164.

Capitolo 4
Le legislazioni attutate fino ad oggi

4.1 Equal Employment Opportunity Law

Nel 1985 il governo giapponese approvò la Equal Employment Opportunity Law[243] (EEOL), il cui nome effettivo sarebbe "Ordinance for Enforcement of the Act of Ensuring Equal Opportunities for and Treatment of Men and Women in Employment (雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律施行規則)". La legge entrò poi in vigore nell'aprile 1986 con lo scopo principale di proibire ed eliminare ogni forma di discriminazione basata sul genere nel campo lavorativo, in particolare in attività quali l'assunzione, la formazione sul lavoro, le promozioni, i benefit, il licenziamento e il pensionamento[244].

Ciò che spinse il governo giapponese alla realizzazione di questa legge è un insieme di pressioni sia interne che esterne, di stampo politico e sociale. Dal punto di vista esterno, la spinta in direzione di legislazioni relative alla parità di genere per le donne venne data dalle Nazioni Unite, che definirono il 1975 come l'Anno Internazionale delle Donne. Oltre a ciò, la decade tra il 1976 e il 1985 venne stabilita come "Decade delle Nazioni Unite per le Donne", e nel 1979 venne adottata la "Convezione sull'eliminazione di ogni forma di discriminazione contro le donne (CEDAW)", la quale richiedeva che tutti gli stati membri delle Nazioni Unite prendessero le appropriate misure e legislazioni al fine di eliminare tutte le forme di discriminazione nei confronti delle donne, includendo soprattutto l'ambito lavorativo[245]. Allo scopo, dunque, di rispondere a tale convenzione proposta dalle Nazioni Unite, il Giappone sviluppò varie iniziative. Nel 1975 creò il quartier generale per programmare e promuovere politiche relative alle donne, nel 1977 preparò un primo Piano Nazionale per l'Azione e infine nel 1985 promulgò la Equal Employment Opportunity Law per seguire le direttive della CEDAW. Prima che tale convenzione venisse attuata e di conseguenza il Giappone iniziasse a muoversi in direzione di politiche per la parità dei sessi, nel paese esisteva solo la Labor Standard

[243] Equal Employment Opportunity Law, http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?ft=1&re=02&dn=1&x=34&y=10&co=01&ia=03&ja=04&ky=ordinance+for+the+enforcement+of+act+on+ensuring+equal+opportunities+and+treatment+men+women+in+employment&page=2, 7-01-2020.

[244] Linda N. EDWARDS, "Equal Employment Opportunity Law: A View from the West", *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 2, 1998, pp. 240-250.

[245] YAMADA Shozo, "Equal Employment Opportunity Act, Having Passed the Quarter-Century Milestones", *Japan Labor Review*, 10, 2, 2013, pp. 6-19.

Law[246] del 1947 per la tutela dei lavoratori. Questa legge si basava sul principio di "pari paga per pari lavoro", impendendo quindi che ci fosse una differenza di salario in base al genere. Nonostante ciò, è stato mostrato nel Capitolo 3 che la differenza salariale tra uomini e donne è sempre esistita in Giappone e persiste tuttora. Ne risulta che questa unica legislazione per la protezione delle donne sul luogo di lavoro non fosse efficace e non bastasse al Giappone per applicare le richieste delle Nazioni Unite sulla parità di genere. Divenne, dunque, necessario creare una nuova legge che ampliasse le politiche contro la discriminazione femminile e in parte modificasse la precedente Labor Standard Law[247].

Per quanto riguarda le pressioni interne, esse sono dovute della situazione sociale generale degli anni Ottanta, che in parte è già stata presentata nel Capitolo 2. Tra gli anni Settata e Ottanta sempre più donne progredivano nella propria istruzione fino a raggiungere il livello universitario, migliorando così le proprie possibilità di ingresso in grandi aziende e con migliori posizioni lavorative. Nonostante ciò, unicamente in Giappone persiste la tendenza a non riscontrare un miglioramento della condizione lavorativa femminile, soprattutto in relazione al salario, combaciante di solito con un avanzamento nell'istruzione. Infatti, in questi anni la differenza salariale in base al genere divenne sempre più evidente, con, ad esempio, una paga oraria femminile pari al 54% di quella maschile nel 1980, o ancora il salario di un'impiegata regolare nel settore manifatturiero pari al 51,8% di quello di un impiegato nel medesimo ruolo[248]. Oltre ad un crescente gap salariale, in quegli anni molte più donne iniziarono a rimandare il matrimonio o la creazione di una famiglia allo scopo di ottenere pari carriera rispetto ai colleghi uomini, dato evidente dal drastico calo delle nascite, giunto all'1.74 nel 1981. Inoltre, aumentò rapidamente il numero di donne partecipanti alla forza lavoro, facendo sì che i trattamenti discriminatori presenti già in precedenza pian piano colpissero sempre più donne al lavoro. Infatti, in questi anni aumentarono soprattutto le donne che lavorano all'interno delle imprese, a discapito del lavoro familiare o del lavoro autonomo, per cui le politiche aziendali nei confronti della condizione lavorativa femminile acquisirono maggiore importanza[249].

---

[246] Labor Standard Law, https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/27776/64846/E95JPN01.htm, 7-01-2020.
[247] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 6-7.
[248] EDWARDS, *Equal Employment*…, cit., p. 241.
[249] *ibid.*

Dunque, a causa di questa serie di motivazioni e pressioni interne ed esterne al paese, il Giappone decise di promulgare la EEOL, la quale venne poi revisionata due volte negli anni seguenti, una nel 1997 e una del 2006. In seguito, verranno esposti più in dettaglio gli elementi che compongono tale legge e i punti revisionati o aggiunti nelle versioni successive. Infine, si cercherà di comprendere quali siano stati gli effetti, positivi o negativi, di tale legislazione e quali invece siano le limitazioni che ha incontrato.

4.1.1 La EEOL del 1985

La Equal Employment Opportunity Law si compone di quattordici articoli volti a garantire un trattamento paritario di uomini e donne in relazione non solo ai salari, ma anche all'accesso al lavoro. Inoltre, elimina alcune delle restrizioni poste alle donne dalla Labor Standard Law, tra le quali vi sono le restrizioni riguardanti gli straordinari e il lavoro durante i giorni di riposo per le donne in posizioni manageriali o professionali (in precedenza potevano effettuare un massimo di due ore giornaliere di straordinario); le restrizioni di altri limiti orari per donne in posizioni lavorative differenti; le restrizioni riguardanti il lavoro notturno o sottoterra, proibiti alle donne; le restrizioni relative a tipologie di lavoro considerato "pericoloso e dannoso", eccetto per le donne in maternità. In aggiunta, vennero espansi i congedi parentali, già previsti dalla Labor Standard Law[250].
I punti della EEOL si differenziano prevalentemente per l'uso di due diversi termini: divieto e raccomandazione. Il primo specifica che le donne già impiegate non possono avere un trattamento diverso dagli uomini in ambiti quali la formazione lavorativa, i benefit, il pensionamento e le dimissioni. In seguito, vediamo i punti relativi ai divieti:

1. "I datori di lavoro non dovrebbero discriminare i lavoratori in base al sesso in attività relative al training formativo previsto dall'Ordinanza del Ministro del Lavoro nel fornire l'abilità formativa necessaria alla performance lavorativa".
2. "I datori di lavoro non dovrebbero fare discriminazioni nei confronti dei due sessi in relazione all'età obbligatoria di pensionamento o alle dimissioni dei lavoratori".
3. "I datori di lavoro non dovrebbero utilizzare il matrimonio, la maternità, o la nascita dei figli come ragioni di dimissioni forzate per le lavoratrici donne".

[250] EDWARDS, *Equal Employment*…, cit., p.243.

4. "I datori di lavoro non dovrebbero licenziare le lavoratrici donne sulla base del fatto che si sono sposate, siano incinte, abbiano avuto figli o abbiano utilizzato il congedo per maternità".
5. "I datori di lavoro non dovrebbero fare discriminazioni tra i due sessi in relazione a prestiti concessi ai lavoratori per costruire o comprare una casa, o per altri benefit previsti nell'Ordinanza del Ministro del Lavoro"[251].

Per quanto riguarda invece le raccomandazioni, esse si focalizzano in particolare sulle pratiche di assunzione e assegnazione delle mansioni alle donne:

6. "I datori di lavoro dovrebbero tentare di concedere pari opportunità agli uomini e alle donne al momento del reclutamento e dell'assunzione di lavoratori".
7. "I datori di lavoro dovrebbero tentare di trattare le lavoratrici donne allo stesso modo dei lavoratori donne quando assegnano posizioni o promozioni ai lavoratori"[252].

Da questi punti principali si può dedurre che esista un diverso trattamento della legge in base a quale ambito sia considerato. Il divieto viene applicato unicamente ad elementi quali il training formativo, i benefici, il pensionamento e le dimissioni, stando dunque a significare che qualsiasi atto discriminatorio in questi ambiti è vietato e può avere conseguenze legali. Al contrario, le discriminazioni che riguardano gli elementi più rilevanti della condizione lavorativa, quali il reclutamento, l'assunzione, l'assegnazione del posto di lavoro e le promozioni, non sono proibite legalmente, per cui non è prevista nessuna ritorsione o punizione per chi trasgredisse alla legge. In questi casi la EEOL si limita a esortare i datori di lavoro a cercare di non applicare politiche discriminatorie in questi ambiti e a trattare i lavoratori di entrambi i sessi in maniera uguale. In questo caso, la responsabilità di far sì che i datori di lavoro seguano questi incentivi è nelle mani del Ministro del Lavoro, il quale, secondo l'Articolo 12, ha il potere di rilasciare delle linee guida per i datori di lavoro[253].

Bisogna considerare che questa legislazione venne creata sulla base di un sistema lavorativo giapponese già formato e costituito da una divisione dei ruoli e delle mansioni lavorative in base al genere. Inoltre, alcuni punti della Labor Standard Law non potevano

[251] EDWARDS, *Equal Employment*…, cit., p. 242.
[252] *ibid.*
[253] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 8-9.

essere eliminati in favore di una maggiore parità di genere, visto che nella realtà le donne ancora mantenevano un ruolo primario nella gestione familiare. Di conseguenza, non si tratta di una legge rigida (*hard law*) nella sua interezza, ma di una legge in parte non vincolante a livello giuridico (*soft law*), tramite la stipulazione dell'obbligo di tentare di evitare le discriminazioni grazie alla guida delle direttive del Ministro del Lavoro[254].

Infine, la EEOL, nello stabilire alcune linee guida comportamentali, prevede anche una sezione dedicata ai metodi di gestione delle dispute tra datori di lavoro e lavoratori. Per prima cosa le due parti devono tentare di risolvere il problema all'interno dell'impresa, poi, qualora non si sia trovato un accordo, essi devono fare riferimento al Women's and Young Workers' Office, una divisione del Ministero del Lavoro, il quale ha il potere di dare alle parti consigli e raccomandazioni per gestire al meglio la disputa. Infine, la legge prevede l'istituzione di un Equal Opportunity Mediation Commission, all'interno di questo ufficio, il quale ha il ruolo di porre rimedio e offrire soluzioni per le dispute di questo genere[255].

Chiaramente, la EEOL originò diverse controversie e critiche. La legislazione, infatti, ha richiesto diversi anni affinché venisse passata dalla Dieta e promulgata, soprattutto a causa dell'opposizione tra due fazioni. Da una parte il governo intendeva creare una nuova legislazione che migliorasse la condizione lavorativa femminile, allo scopo di rispondere alle richieste della Convenzione proposta dalle Nazioni Unite in merito alle discriminazioni nei confronti delle donne. A sostenere il governo vi furono numerosi movimenti femministi e molte donne la cui condizione lavorativa non riportava una parità di genere sufficiente. Dall'altra parte, però, si opposero i datori di lavoro e i sindacati. Mentre i primi non volevano cambiare le proprie pratiche di assunzione e promozione delle donne per paura che quest'ultime non dessero la priorità al luogo di lavoro e se ne andassero una volta sposate, i secondi erano contrari alla rimozione delle restrizioni previste dalla Labor Standard Law. Di conseguenza, da questi contrasti risultò una legge in parte debole e senza vincolo giuridico e un'eliminazione solo parziale delle restrizioni della Labor Standard Law previste per le lavoratrici donne[256].

---

[254] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 9-10.
[255] EDWARDS, *Equal Employment*…, cit., pp. 242-243.
[256] *ibid.*

4.1.2 La revisione della EEOL nel 1997

Nel 1997 il governo giapponese decide di revisionare la precedente EEOL a causa di numerose pressioni sociali interne. Agli inizi degli anni Novanta, infatti, si verificò un inaspettato declino del tasso di natalità, che passò a 1.57, generando un vero shock tra la popolazione. Questo tasso di natalità così basso rappresentò per la prima volta un evidente segno della crisi sociale, che avrebbe portato nel tempo ad un preoccupante calo della manodopera e quindi della produttività economica del paese. Già nel 1994, in un tentativo di rimediare a questa crisi, il governo stabilì l'Office of Gender Equality, ossia un ufficio formato da accademici, femministe e burocrati giapponesi che si occuparono di studiare le problematiche relative alla disparità di genere. Fu questo ufficio che per primo propose la revisione della EEOL al governo come metodo per risolvere il problema del calo di nascite[257]. Inoltre, il già presente criticismo nei confronti della scarsa efficacia della precedente versione della legge rappresentò un ulteriore stimolo per la revisione. Nel giugno del 1997, dunque, la Dieta approvò la revisione della vecchia EEOL, la quale entrò in vigore a partire dal 1999. La revisione migliorò e fortificò la precedente versione sotto diversi aspetti. Per prima cosa, modificò la discussa accezione di "tentativo" di eliminazione delle discriminazioni negli ambiti di reclutamento, assunzione, assegnazione del lavoro e promozione. Si passò, infatti, al divieto di discriminazione anche in questi ambiti, eliminando così la differenziazione espressa in precedenza tra divieto e raccomandazione. Tutti gli elementi della condizione lavorativa vennero dunque considerati legalmente vincolati qualora si subisse una discriminazione basata sul genere[258]. In aggiunta a ciò, la revisione del 1997 introdusse l'obbligo per i datori di lavoro di dare considerazione alle molestie sessuali e il dovere di prevenire ogni tipo di molestia sessuale nel proprio luogo di lavoro. Per la prima volta, le molestie sessuali vennero considerate parte delle discriminazioni nei confronti delle lavoratrici e venne concesso loro il diritto di obbligare il proprio datore di lavoro a mediare e risolvere una disputa qualora si verifichi. Le donne potevano così richiedere l'assistenza della Equal Opportunity Mediation Commission anche senza il consenso del datore di lavoro e qualora la mediazione fallisse, il Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare ottenne l'incarico di gestire la disputa rilasciando ai media i nomi dei datori di lavoro e delle

[257] Charles WEATHERS, "In Search of Strategic Partners: Japan's Campaign for Equal Opportunity", *Social Science Japan Journal*, 8, 69, 74, 2005, p. 75.
[258] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 10-11.

imprese che fallivano nel rispettare le raccomandazioni elargite dal Ministro del Lavoro[259].

Infine, il terzo importante cambiamento attutato nella prima revisione fu l'inserimento di cosiddetti *Positive Action*, costituiti da una serie di regolamenti e misure allo scopo di eliminare le discriminazioni realmente presenti tra i due generi. Si tratta di attività finanziate e supportate dal governo nazionale, che favorivano quei datori di lavoro che davano prova dell'effettiva attuazione di politiche volte alla parità di genere e all'eliminazione delle discriminazioni nei propri luoghi di lavoro[260].

Dunque, da queste modifiche risulta una nuova EEOL, che si presenta più punitiva nei confronti del mancato rispetto delle raccomandazioni proposte e delle linee guida, anche se non presenta ancora un effettivo rafforzamento di quest'ultime. Emersero alcune critiche in relazione alla pubblicazione dei nomi dei datori di lavoro non conformi alle raccomandazioni della legge, in quanto si ritenne che non si trattasse di una punizione sufficiente, nonostante in Giappone l'avere o meno una buona reputazione sia un elemento fondamentale a livello sociale. Si parlò di misure troppo *employer-friendly*, ossia troppo poco dure nei confronti dei datori di lavoro che effettuavano pratiche discriminatorie. Inoltre, la revisione del 1997, come la sua precedente versione, è riferita e si applica unicamente alle lavoratrici donne, quindi gli uomini non furono inclusi neppure questa volta al suo interno. Oltre a ciò, essa non comprende le problematiche legate alla discriminazione indiretta, ossia la discriminazione realizzata tramite pratiche o requisiti che sembrano neutrali esternamente, ma nella realtà impediscono ad un gruppo di persone di ottenere determinate posizioni lavorative, promozioni e così via. In conclusione, la revisione del 1997, nonostante abbia apportato importanti modifiche alla EEOL precedente, ancora venne percepita come una legge debole, che forniva solo una guida amministrativa generale e la pubblicazione dei nomi di chi non la seguisse[261].

---

[259] Megan L. STARICH, "The 2006 Revision to Japan's Equal Opportunity Employment Law: A Narrow Approach to a Pervasive Problem", *Pacific Rim Law & Policy Journal Association*, 16, 2, 2007, pp. 551-578.
[260] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 10-11.
[261] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., p. 560., YAMADA, *Equal Employment*…, cit., p. 12.

4.1.3 La revisione della EEOL nel 2006

Nel 2006, la Dieta giapponese approvò un'ultima revisione della EEOL, che è in seguito rimasta invariata e rappresenta l'attuale versione della legge. Nel 2003, le Nazioni Unite rilasciarono un report in cui si accusava il Giappone di essere in ritardo rispetto agli altri paesi nell'applicazione delle politiche di pari opportunità richieste dalla CEDAW. In risposta a questa sollecitazione, al continuo calo delle nascite e al suo effetto sulla manodopera del paese, il Ministro della Salute, del Lavoro e del Welfare (MHLW) creò una commissione per la deliberazione di nuove politiche nel 2005 e in seguito a ciò propose alla Dieta una revisione della EEOL. Questa finale revisione venne approvata ed entrò in vigore a partire da giugno 2006[262]. La revisione del 2006 portò importanti cambiamenti rispetto alla sua precedente revisione del 1997, completando quasi interamente i cambiamenti ritenuti necessari al fine di ottenere la parità di genere.

Se, infatti, le versioni del 1985 e del 1997 erano state indirizzate unicamente alle donne, con il fine ultimo di eliminare ogni forma di discriminazione femminile basata sul genere, la versione finale del 2006, invece, presenta un linguaggio diverso, che si riferisce a tutti i lavoratori, sia uomini che donne. Per la prima volta, dunque, non si presenterà più l'accezione di "lavoratrici donne (*women workers*)" negli articoli della legge, ma unicamente quella di "lavoratori (*workers*)". La revisione del 2006 rappresenta perciò un passaggio fondamentale da una legge unilaterale e antidiscriminatoria ad una legge bilaterale e volta alla parità di genere nel suo senso generale[263]. Allo scopo di garantire la parità di genere, venne preso in considerazione anche il work-life balance, il quale fu prevalentemente lasciato sotto la giurisdizione dei Child Care e Family Care Leave e del Labor Contract Act. Tuttavia, poiché la realizzazione di una corretta parità tra uomini e donne è legata anche al work-life balance, la nuova revisione della EEOL include alcune misure parziali, quali quelle che proibiscono agli uomini di lavorare per troppe ore[264].

Inoltre, in relazione al cambiamento avvenuto nella revisione del 2006, che è indirizzata ad entrambi i sessi, i datori di lavoro devono ora dare considerazione e impedire ogni forma di molestia sessuale non solo nei confronti delle lavoratrici donne, ma anche per gli uomini. Nonostante si tratti di un fenomeno meno presente, questa modifica in favore degli uomini che subiscono molestie sul luogo di lavoro rimane di grande importanza[265].

---

[262] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., pp. 561-562.
[263] *ibid.*
[264] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., p.13.
[265] *ibid.*

Un ulteriore rilevante modifica applicata dalla revisione del 2006 è l'introduzione del divieto di discriminazione indiretta tramite l'Articolo 7, che cita "È proibito prendere misure che siano basate su condizioni differenti dal sesso ma che possono virtualmente risultare nella discriminazione a causa del sesso". L'inserimento del divieto di praticare discriminazione indiretta ebbe una grossa importanza, soprattutto perché essa rappresenta una buona parte delle effettive discriminazioni subite da entrambi i sessi e poiché permette di superare il problema legato a portare alla Corte prove della discriminazione avvenuta[266]. L'Ordinanza proposta dal MHLW nella revisione del 2006 prevede il divieto di tre tipologie di discriminazione indiretta:

1. L'utilizzo di requisiti relativi all'altezza e al peso per il reclutamento e l'assunzione;
2. Richiedere ai candidati per le posizioni manageriali la disponibilità di accettare trasferimenti ovunque in Giappone;
3. Richiedere ai candidati per la promozione di essere stati precedentemente trasferiti in altri paesi nell'arco del loro lavoro.

In questi tre casi, il datore di lavoro dovrà provare che questi requisiti siano relativi alla natura del lavoro o a qualsiasi altra ragionevole motivazione, altrimenti verranno considerati come violazione della legge[267].

Il terzo punto che ha subito un cambiamento tramite la revisione finale è quello relativo alla discriminazione delle donne a causa del loro stato di maternità. Infatti, la revisione prevede non solo come in precedenza il divieto ai datori di lavoro di dimettere donne che siano in maternità, che abbiano appena partorito o abbiano preso un congedo parentale, ma ora anche il divieto di attuare altri trattamenti svantaggiosi nei confronti di queste donne. In particolare, il licenziamento durante la maternità, o entro un anno dal parto, o a causa dell'utilizzo di un congedo parentale viene eliminato. Il datore di lavoro in questi casi deve dimostrare che il licenziamento sia stato effettuato per valide ragioni al di fuori della condizione di maternità o di congedo della lavoratrice[268].

Infine, la revisione del 2006 della EEOL permette di inserire il divieto ai datori di lavoro di far retrocedere o di modificare lo status di impiego dei propri lavoratori e di spingere tramite coercizione un lavoratore a ritirarsi o dimettersi dal proprio incarico[269].

Nonostante la revisione del 2006 rappresenti un importante passo in avanti rispetto alle versioni precedenti della EEOL, essa ancora non corrisponde pienamente né alle richieste

[266] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., p.14.
[267] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., pp. 562-563.
[268] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., p. 564.
[269] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., p. 562.

della Convenzione delle Nazioni Unite, né al principio di uguaglianza secondo la Costituzione. Nel paragrafo seguente verranno esaminati gli effetti generali della EEOL nelle sue tre versioni e in particolare le limitazioni che essa ancora riporta.

4.1.4 Gli effetti e le limitazioni della EEOL

Non c'è dubbio che la Equal Employment Opportunity Law abbia apportato degli importanti cambiamenti nel sistema lavorativo giapponese e abbia avuto una certa efficacia nel rimuovere alcune delle forme di discriminazione più evidenti nei confronti delle lavoratrici. Ad esempio, il numero di imprese che escludeva a priori l'ingresso di candidate scese dal 41% nel 1986 al 17% nel 1987, mentre il numero di quelle che offrivano lavoro solo a neolaureati senza specificarne il sesso aumentò da 36% nel 1986 a 77% nel 1987[270]. Inoltre, secondo la ricerca di Wakisaka, il quale assegna un punteggio detto EO per specificare il livello di pari opportunità (*Equal Opportunity*) presente nei vari ambiti delle aziende giapponesi, si può notare che dal 1989 al 1998 ci sia un aumento generale di tale punteggio, escludendo però le aree di reclutamento, assunzione e training formativo. Nonostante ciò, la sua ricerca evidenzia un complessivo miglioramento della condizione lavorativa femminile negli anni immediatamente successivi alla prima EEOL[271]. Allo stesso modo, il Basic Survey on Women's Employment del 1991 e il Survey of Female Workers Concerning Equal Employment Opportunities for Men and Women del 1995 mostrano un progresso della parità di genere in quasi tutte le aree e in particolare nella proporzione di chi vuole una promozione e di chi pensa di poterla ottenere, nella proporzione di chi ottiene il training e l'esperienza necessaria per la promozione e nella proporzione di coloro che ottengono un lavoro che non includa per forza il trasferimento[272].

Oltre a ciò, in seguito alla EEOL molte imprese hanno iniziato a rimuovere alcuni di quei requisiti minimi richiesti specialmente alle donne al momento dell'assunzione, come ad esempio la disponibilità di trasferirsi per lavoro, o la necessità di vivere con i genitori

[270] Japan Institute of Women's Employment (JIWE), *Shiki Daigaku Sotsugyosha Saiyo Keikaku Chosa* (Survey on Recruitment Plans for University Graduates), Josei Shokugyo Zaidan, 1987.
[271] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 64.
[272] *ibid.*

qualora non ancora sposate e di non necessitare di troppo tempo per raggiungere il lavoro, e così via[273].

Nonostante questi effettivi cambiamenti volti a migliorare la parità di genere sul posto di lavoro, numerose furono tuttavia le critiche e le limitazioni di questa legge e delle sue successive revisioni.

Per prima cosa, uno dei risultati più evidenti della EEOL del 1985 fu la generazione del *Double-Track System*, che è già stato presentato nei capitoli precedenti. Tramite questo sistema, i datori di lavoro poterono raggirare le raccomandazioni di pari trattamento dei dipendenti, dividendoli efficacemente i due percorsi distinti in base al genere. Il primo, detto *sōgōshoku*, prevedeva un percorso carrieristico che includeva salari alti e in aumento in base all'anzianità, training formativo, benefici, promozioni, rotazione e trasferimenti, lunghe ore di lavoro e frequenti straordinari. Il secondo, detto *ippanshoku*, rappresentava, invece, quell'insieme di mansioni generali e d'ufficio che non richiedevano una particolare educazione e formazione e che non prevedevano specifici benefici, promozioni o altro. Così facendo, i datori di lavoro poterono evitare di discriminare direttamente le donne, che prima della EEOL non venivano assunte a priori dalle grandi imprese, assumendole però in posizioni inferiori rispetto a quelle dedicate agli uomini[274]. Si tratta di un sistema sviluppato prevalentemente nelle grandi imprese: nel 1990, il 42,3% delle aziende con minimo 5.000 impiegati aveva introdotto tale sistema, mentre solo l'11,4% delle piccole aziende con un numero di dipendenti compreso tra 300 e 900 lo aveva messo in pratica[275]. Nonostante le intenzioni della EEOL fossero quelle di garantire pari opportunità fin dall'ingresso al mondo del lavoro per entrambi i sessi, ciò che ne risultò fu un sistema che di fatto permise l'assunzione delle donne nelle grandi aziende, ma solamente in posizioni d'ufficio e di inferiore responsabilità rispetto agli uomini, i quali invece poterono accedere al percorso carrieristico[276]. Si creò un ulteriore divario tra uomini e donne a partire dal tipo di lavoro occupato, che successivamente originò problematiche anche negli altri elementi della condizione lavorativa, come esaminato nel Capitolo 3.

Le ulteriori critiche che vennero rivolte alla legislazione furono a seguito della sua finale revisione nel 2006. Alcune di queste sono:

---

[273] Alice LAM, "Equal employment opportunity for Japanese women: changing company practices", in Janet HUNTER (a cura di), *Japanese Women Working*, Londra, Routledge, 1993, pp. 197-222.
[274] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., pp. 65-66.
[275] Ministry of Labour (MOL), *Joshi Koyo Kanri Kihon Chosa* (Basic Survey on Women's Employment and Management), Rodosho Fujinkyoku, 1990.
[276] LAM, *Equal Employment Opportunity*…, cit., pp. 212-213.

1. La mancata specificazione del termine di "discriminazione indiretta", se non tramite l'introduzione di tre tipologie di discriminazione indiretta poste sotto divieto dalla revisione del 2006. Secondo molti, questa breve lista di soli tre tipi di discriminazione indiretta non rende sufficiente la misura presa, in quanto sono presenti innumerevoli modi di discriminare indirettamente un soggetto che non furono inclusi nella revisione del 2006. In effetti, al momento della revisione, furono valutati altri quattro tipi di discriminazione indiretta, che successivamente non furono però inseriti nella legge. Di conseguenza, oltre alle tre forme incluse, rimangono possibili molte altre tipologie di discriminazione indiretta che non sono punibili tramite la legge[277].
2. La mancanza di misure affermative che indichino i doveri dei datori di lavoro nei confronti delle donne che decidono di utilizzare il Child Care Leave. Infatti, nella revisione del 2006 sono presenti solo delle raccomandazioni negative in relazione a ciò che il datore di lavoro non può fare nei confronti di madri in congedo parentale e non presenta nessun tipo di dovere positivo di quest'ultimo per, ad esempio, fornire supporto e facilitazioni alle donne che decidono di utilizzare il congedo di maternità per non lasciare il lavoro. Considerando che molte donne oggigiorno preferiscono lasciare il lavoro durante la maternità, poiché spesso impossibilitate a continuarlo viste le richieste dei datori di lavoro, risulta di fondamentale importanza porre degli obblighi a quest'ultimi allo scopo di facilitare le donne nel rimanere all'interno della forza lavoro del paese. La revisione del 2006 non presenta neppure un rimedio per quei datori di lavoro che non offrono ai lavoratori un bilanciamento tra la quantità di lavoro e la vita privata, né presenta una linea guida per fornire agevolazioni quali orari di lavoro flessibili nei confronti dei dipendenti aventi figli[278].
3. Critiche nei confronti dello scarso cambiamento relativo alla rigidità e durezza della legge, considerata ancora troppo poco efficace nei divieti e nelle punizioni di chi vi trasgredisce. Sicuramente questa caratteristica della legislazione giapponese è in parte dovuta alla cultura del paese, che predilige l'armonia e il pacifico accordo tra le parti in disputa, piuttosto che un litigio legale o punizioni pesanti. Tuttavia, la sola mediazione tramite i consigli elargiti dal MHLW o dalla Equal Employment Opportunity Mediation Commission è considerata insufficiente per eliminare completamente le forme di discriminazione nei luoghi di lavoro. Infatti, la mediazione risulta efficace unicamente quando è presente la volontaria conformità alla legge delle

[277] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., pp. 565-567.
[278] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., pp. 568-569.

due parti. La mancanza di conformità ha come unica ritorsione la pubblicazione dei nomi di coloro che vi trasgrediscono[279].

4. Le *Positive Actions* ebbero un effetto limitato rispetto a ciò che la revisione si era prefissata. Allo scopo di eliminare la discriminazione basata sul genere, il solo divieto di attuare varie forme di discriminazione non basta, ma è necessario che i datori di lavoro mettano in pratica volontariamente delle *Positive Actions*, ossia misure positive allo scopo di eliminare la discriminazione, in particolare nei casi in cui è difficile per le vittime dimostrare alla Corte l'effettiva presenza di discriminazione. Tuttavia, secondo il sondaggio svolo dalla 21st Century Job Foundation nel 2010-2011, la percentuale di imprese che aveva effettivamente attutato delle *Positive Actions* era solo il 28,1%, un risultato molto limitato. Tra le imprese comprese nel gruppo di coloro che non avevano implementato nessuna Positive Action, il 6,4% di queste non aveva ancora programmato di implementare nessuna misura del genere, mentre il 10,6% stava pianificando l'implementazione di tali misure in futuro[280].

Considerando questo insieme di limitazioni tuttora presenti nella Equal Employment Opportunity Law, si può concludere che si tratti di una legislazione sicuramente innovativa e importante per l'epoca, in cui le discriminazioni nel campo lavorativo erano innumerevoli e incontrastate a causa del sistema lavorativo impostato già dal dopoguerra. Grazie alla EEOL fu possibile per la prima volta dare inizio all'opposizione alla disparità di genere e alle discriminazioni presenti nei luoghi di lavoro della maggior parte delle aziende giapponesi, garantendo maggiore tutela alle donne, così come in seguito agli uomini. Ciò, però, che rese questa legislazione poco efficace fu il fatto che si trattò più che altro di un insieme di raccomandazioni e linee guida prive di reali ritorsioni nei confronti dei datori di lavoro, e che fu volta soprattutto ad ottenere il consenso delle Nazioni Unite e a rimanere al passo degli altri stati sviluppati, più che ad eliminare con fermezza ogni forma di discriminazione presente nel paese.

[279] STARICH, *The 2006 Revision*…, cit., pp. 570-571.
[280] YAMADA, *Equal Employment*…, cit., pp. 17-18.

4.2 Il Child Care Leave Act

Nel 1990 il governo giapponese dovette affrontare il cosiddetto "1.57 shock", ossia il primo segnale di rapido calo delle nascite del paese, che in quell'anno raggiunse appunto la quota di 1.57 figli per coppia. Dopo il baby boom avvenuto negli anni del dopoguerra, il calo delle nascite ebbe inizio dagli anni Settanta e mantenne un trend decrescente fino agli anni Novanta, quando il governo si rese conto di dover elaborare e attuare nuove politiche di supporto alle famiglie[281]. In realtà, già a partire dal dopoguerra si incluse nella Labor Standard Law del 1947 un articolo relativo al congedo per maternità, in base al quale le donne lavoratrici potevano richiedere un periodo di assenza dal lavoro della durata massima di 14 settimane, circa 6 prima del parto e 8 dopo il parto. Questo congedo era pagato per il 60% del salario della madre lungo tutta la durata dell'assenza dal lavoro[282]. Tuttavia, bisogna considerare che questa misura venne basata sul concetto ancora ampiamente diffuso di divisione dei ruoli in base al genere, per cui non solo si decise di garantire solo alle donne di poter richiedere il congedo, ma si diede per scontato il fatto che prima o poi esse avrebbero comunque lasciato il lavoro per occuparsi della famiglia. Ciò, tuttavia, cambia con il passare degli anni e con lo sviluppo sociale ed economico del paese, che vede negli anni Settanta e Ottanta un numero sempre maggiore di donne che partecipano alla forza lavoro, mettendo però a rischio il nucleo familiare. Molte di esse, per ottenere un impiego alla pari di quello dei colleghi uomini, decidono di prolungare gli studi all'università, di entrare dopo nel mondo del lavoro e poi dare priorità a quest'ultimo, spesso ritardando o saltando il passaggio del matrimonio e della creazione di una famiglia[283]. Lo shock nel 1990 fu un evento lampante per Giappone e portò alla luce la necessità imminente di migliorare la situazione sociale e lavorativa in cui il paese si ritrovava, onde evitare un ulteriore calo delle nascite ed una futura diminuzione della manodopera disponibile. Con questo scopo, nel 1991 venne approvato il Child Care Leave Act, entrato in vigore dal 1992. Secondo questa legge, sia le donne che gli uomini potevano richiedere fino ad un anno di congedo parentale non pagato per poter prendersi cura dei figli appena nati. Dal canto loro, i datori di lavoro furono obbligati da questa legge a concedere tale congedo qualora richiesto e non avevano più

[281] ATOH Makoto, AKACHI Mayuko, "Low Fertility and Family Policy in Japan: in an International Comparative Prospective", *Journal of Population and Social Security (Population)*, Supplement to Volume 1, 2003, pp.1-30.
[282] Priscilla A. LAMBERT, "The Political Economy of Postwar Family Policy in Japan: Economic Imperatives and Elective Incentives", *The Journal of Japanese Studies*, 33, 1, 2007, pp.1-28.
[283] UENO, *The declining birthrate*…, cit., pp. 108-112.

la possibilità di "fare solo uno sforzo a riguardo" come nelle politiche familiari precedenti[284]. Questa legge ebbe, tuttavia, fin da subito delle problematiche. Infatti, non solo molte donne che avevano il diritto di ottenere il congedo di maternità ebbero difficoltà nell'utilizzarlo e preferirono invece lasciare la forza lavoro, ma anche l'utilizzo da parte degli uomini fu quasi nullo, con soli 14 lavoratori in tutto il Giappone che lo richiesero nel suo primo anno di applicazione[285]. In seguito, nel 1995 venne revisionata la Employment Insurance Law, permettendo così a coloro che richiedevano il Child Care Leave di ricevere il 25% del proprio stipendio tramite il programma assicurativo. Nel 1999 vennero aggiunte ulteriori agevolazioni familiari, inserendo la possibilità ai richiedenti di ottenere tre mesi di congedo per prendersi cura di altri membri della famiglia anziani o con malattie, cambiando il nome della legislazione in Child Care and Family Leave Act[286]. Negli anni seguenti vennero effettuate altre revisioni. In particolare, nel 2001 venne alzata la percentuale di stipendio concesso a coloro che si trovavano in congedo parentale dal 25% al 40% (esteso ulteriormente al 50% negli anni seguenti). Inoltre, sempre nello stesso anno, il congedo parentale fu reso estendibile fino a tre anni e i genitori con figli fino ai tre anni d'età poterono ottenere orari lavorativi più corti e flessibili. Infine, secondo questa revisione, ai datori di lavoro viene vietato di licenziare, trasferire o retrocedere i genitori che chiedano di poter utilizzare il Child Care Leave o Family Leave[287]. In base alla revisione del 2005, invece, ai genitori sono garantiti cinque giorni di assenza all'anno per prendersi cura dei figli malati e, in aggiunta a ciò, le imprese vengono incoraggiate a permettere ai genitori di assentarsi dal lavoro per ulteriori sei mesi qualora abbiano difficoltà nel trovare posto per i propri figli negli asili pubblici o privati[288]. Nonostante le numerose revisioni ed estensioni del Child Care Leave, uno dei principali problemi legati alla sua efficacia rimane tuttora lo scarso utilizzo di quest'ultimo. Nel 2010, circa il 68,3% delle aziende giapponesi aveva messo in pratica il sistema di Child Care Leave, con una maggioranza per le aziende di grosso taglio con almeno 500 impiegati. Il tasso di utilizzo del congedo da parte delle lavoratrici crebbe rapidamente dal 49,1% nel 1996 all'83,7% nel 2010, ma al contrario, il tasso di utilizzo da parte dei lavoratori uomini ebbe solo un lieve aumento dallo 0,12% del 1996 all'1,38% nel 2010. Inoltre, nonostante sia aumentata la proporzione delle donne che sfruttano il Child Care

[284] LAMBERT, *The Political Economy*…, cit., pp. 26-27.
[285] UENO, *The declining birthrate*…, cit., pp.123-124.
[286] LAMBERT, *The Political Economy*…, cit., p. 27.
[287] ATOH, AKACHI, *Low Fertility*…, cit., p. 7., LAMBERT, *The Political Economy*…, cit., p. 27.
[288] *ibid.*

Leave per continuare a lavorare, non ci sono stati particolari cambiamenti nella proporzione di donne che continuano a lavorare dopo il matrimonio o la maternità, per cui il numero generale delle donne che partecipano alla forza lavoro giapponese rimane ridotto e mantiene il trend della curva a M mostrato nei capitoli precedenti[289]. Infine, il Child Care Leave viene spesso scarsamente incoraggiato e proposto dalle imprese stesse, in quanto l'assenza per alcuni periodi di coloro che utilizzano tale congedo genera problematiche all'interno del luogo di lavoro. Per esempio, una delle problematiche aziendali in relazione al congedo è il rimpiazzo della persona assente. Molto spesso non conviene alle aziende assumere una persona che temporaneamente svolga le mansioni del lavoratore in congedo, per cui il lavoro che doveva svolgere quest'ultimo viene o diviso tra i colleghi (*Share Method*) oppure assegnato per un certo periodo al collega che svolgeva precedentemente la mansione più simile a quella vacante (*Forward Rotation Method*)[290]. Un ulteriore problematica nasce nei confronti della persona che ottiene il congedo e resta assente per un certo periodo dal luogo di lavoro. In questo caso si ritiene che si verifichi un deterioramento delle capacità e competenze del lavoratore, che rimane escluso dalle dinamiche e dai progressi dell'impresa per alcuni mesi e quando ritorna al lavoro si trova in difficoltà. Ciò ha anche un importante influenza sulla sua futura carriera, che spesso viene ostacolata dal periodo di assenza[291]. Per evitare di creare difficoltà ai colleghi, divenendo spesso oggetto di ostilità da parte di quest'ultimi, e di ridurre le proprie possibilità di avanzamento e promozione, molti uomini decidono di non utilizzare il Child Care Leave, che diviene dunque una prerogativa quasi esclusivamente femminile, rafforzando il concetto tradizionale di divisione dei ruoli, per cui la cura della casa e dei figli rimane esclusivamente nelle mani della moglie.

Allo scopo di migliorare l'utilizzo del congedo parentale da parte dei lavoratori uomini, nel 2015 il governo giapponese ha introdotto l'Act on Advancement of Measures to Support Next-generation Children, nel quale furono presentate delle linee guida per migliorare il work-life balance all'interno delle imprese e i datori di lavoro con un minimo di 101 impiegati furono obbligati a formulare dei programmi volti a raggiungere un work-family balance per i propri lavoratori. Inoltre, i datori di lavoro devono rendere note le proprie politiche aziendali all'Equal Employment Office all'interno del MHLW e renderle accessibili pubblicamente. Infine, per ottenere il marchio *Kurumin*, ossia il

[289] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 72.
[290] WAKISAKA, *Changes in Human*…, cit., p. 74-75.
[291] *ibid.*

simbolo che premia le aziende che supportano attivamente e incentivano le politiche familiari, l'azienda dovrà avere almeno uno o più dipendenti uomini e almeno il 70% o più delle dipendenti donne che utilizzano il Child Care Leave[292].

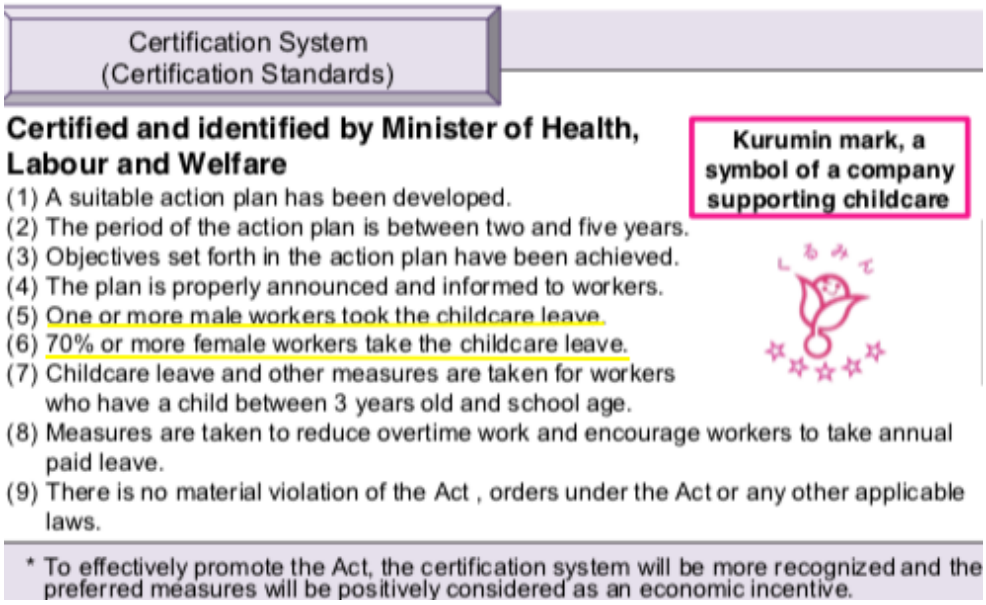


Figura 14: La figura riporta le credenziali previste per l'ottenimento del marchio Kurumin dall'Act on Advancement of Measures to Support Raising Next-Generation Children, promulgato in Giappone nel 2015 dal Ministro della Salute, del Lavoro e del Welfare (MHLW)[293].

In conclusione, si può affermare che il Child Care Leave Act e il relativo sistema creatosi a seguito della legge ha avuto un impatto molto positivo sulla condizione lavorativa femminile, introducendo importanti cambiamenti e misure di supporto affinché sempre più donne giapponesi decidano di rimanere nella forza lavoro tramite un congedo temporaneo, anziché lasciare il lavoro definitivamente. Al contrario, nonostante sia applicata anche agli uomini, il governo ha ancora bisogno di mettersi all'opera per cercare di aumentare l'implementazione e l'effettivo utilizzo di questa politica familiare da parte dei lavoratori, così che aumenti di conseguenza il supporto alle mogli nella gestione della casa e dei figli.

[292] UMEDA Sayuri, "Japan: Support for Raising Children of Next Generation", *The Law Library of Congress*, 2014, https://www.loc.gov/law/foreign-news/article/japan-support-for-raising-children-of-the-next-generation/.
[293] Ministry of Health, Labor and Welfare (MHLW), Revision of the Act on Advancement of Measures to Support Next-generation Children, https://www.mhlw.go.jp/english/policy/children/children-childrearing/dl/150407-01.pdf, 8-01-2020.

4.3 Il Womenomics

Nel 2012 Shinzō Abe venne eletto come Primo Ministro e iniziò così il suo secondo mandato. Alla base della sua agenda venne presentata la cosiddetta Abenomics, ossia una politica volta a risanare la stagnazione economica giapponese e a eliminare la deflazione in cui versava il Giappone. Questa strategia è stata suddivisa in tre obiettivi politici: 1) l'espansione monetaria; 2) lo stimolo fiscale; 3) le riforme strutturali. All'interno dell'ultimo punto, sono comprese diverse riforme strutturali che vennero poi definite con il termine "Womenomics", in quanto si tratta di riforme volte ad aumentare la crescita economica giapponese tramite l'utilizzo di politiche e incentivi che incoraggino una maggiore partecipazione delle donne nella forza lavoro[294]. In realtà non si tratta della prima iniziativa governativa nei confronti di un ingresso maggiore nei luoghi di lavoro delle donne giapponesi. Già nel 2001 vennero prese in considerazione varie riforme in questa direzione da parte del Gender Equality Bureau, organo del governo giapponese, mentre nel 2005 venne annunciato il Second Basic Plan for Gender Equality allo scopo di espandere la partecipazione femminile nella forza lavoro di almeno il 30%. È curioso che nello stesso anno, Abe, allora segretario generale dell'LDP, promosse una campagna conservativa in opposizione a queste iniziative[295]. Sembra, dunque, che il suo sia stato un vero e proprio ripensamento per le elezioni del 2012, in cui invece espose la forte necessità di prendere delle misure in direzione di una maggiore parità di genere. In particolare, nel 2013 Abe sostiene la necessità di creare una società in cui "tutte le donne possano risplendere (*subete no josei ga kagayaku nihon e*)" e ritiene che per risanare la crescita economica si debba sfruttare la più "inutilizzata risorsa: le donne giapponesi"[296]. Probabilmente questo cambio di direzione del primo ministro fu dovuto alla difficile condizione economica e sociale in cui si trovava il Giappone. Innanzitutto, vi era già da tempo pressione esterna da parte delle Nazioni Unite e da altri enti internazionali, i quali spingevano il governo giapponese ad attuare politiche più efficaci allo scopo di ottenere una migliore parità di genere, in particolare in ambito lavorativo. Nel Global Gender Gap 2013 del World Economic Forum, il Giappone si posizionò 105° su 136 paesi, con un punteggio molto basso per quanto riguarda la parità di genere nel campo economico e

---

[294] Emma CHANLETT-AVERY, Rebecca M. NELSON, "Womenomics In Japan: In Brief", *Congressional Research Service*, 2014, pp.1-9.
[295] Helen MACNAUGHTAN, "Womenomics for Japan: is the Abe policy for gendered employment viable in an era of precarity?", *The Asia-Pacific Journal*, 13, 12, 1, 2015, pp. 1-23.
[296] SHINZO Abe, "Unleashing the Power of Womenomics", *The Wall Street Journal*, 2013, https://www.wsj.com/articles/shinzo-abe-unleashing-the-power-of-8216womenomics8217-1380149475, 9-01-2020.

politico[297]. Inoltre, l'aspetto demografico del paese mostrava risultati preoccupanti. Il tasso di natalità subì un calo drastico, passando da 2.0 nel 1960 a 1.26 nel 2005, mentre l'età delle madri alla nascita del primo figlio aumentò da 25.6 nel 1970 a 30.4 nel 2013, oltre alla presenza anche di un 34,5% di donne che rimanevano single nell'età compresa tra i 30 e i 34 anni[298]. Al contempo, la popolazione giapponese stava diventando sempre più vecchia, facendo presupporre un calo della popolazione di circa il 10% entro il 2030 e del 30% entro il 2055, riducendo di conseguenza anche la percentuale della futura popolazione attiva nella forza lavoro del 51% entro il 2050 rispetto alla stima del 2010[299]. Combinando la riduzione della natalità e l'aumento dell'invecchiamento della popolazione, un ulteriore motivo di preoccupazione è dato dall'indice di dipendenza, per cui entro il 2050 si suppone che crolli fino a 2 persone per ogni pensionato/bambino.
Nelle seguenti Figura 15 e Figura 16 si possono notare i due trend sopracitati. Nella prima è rappresentata la previsione di calo rapido della popolazione nell'arco di cinquant'anni, dal 2005 al 2055, dovuta prevalentemente ad una riduzione delle nascite e ad un aumento della popolazione sopra i sessantacinque anni d'età. Nella seconda, invece, è rappresentata la tendenza dell'indice di dipendenza in relazione ad altri paesi, ossia la Corea, la Germania, il Regno Unito, gli Stati Uniti e la Cina. Nonostante per tutti questi paesi sia previsto un trend decrescente dell'indice di dipendenza a partire dagli anni 2000, quello del Giappone è senza dubbio il trend che presenta un calo più rapido e più prolungato nel tempo, iniziato fin dalla fine degli anni Ottanta.

[297] World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2013*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf
[298] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 5.
[299] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 3-4.

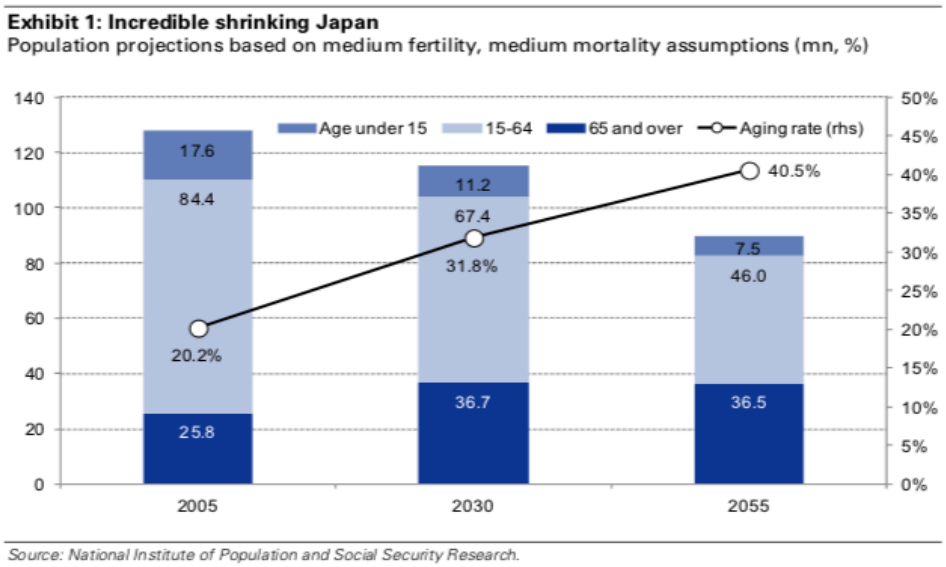


Figura 15: Il grafico in figura mostra le previsioni relative al rapido calo demografico della popolazione giapponese, negli anni compresi tra il 2005 e il 2055. Il grafico è suddiviso per fasce d'età: sotto i 15 anni, tra i 15 e i 64 anni, sopra i 64 anni[300].

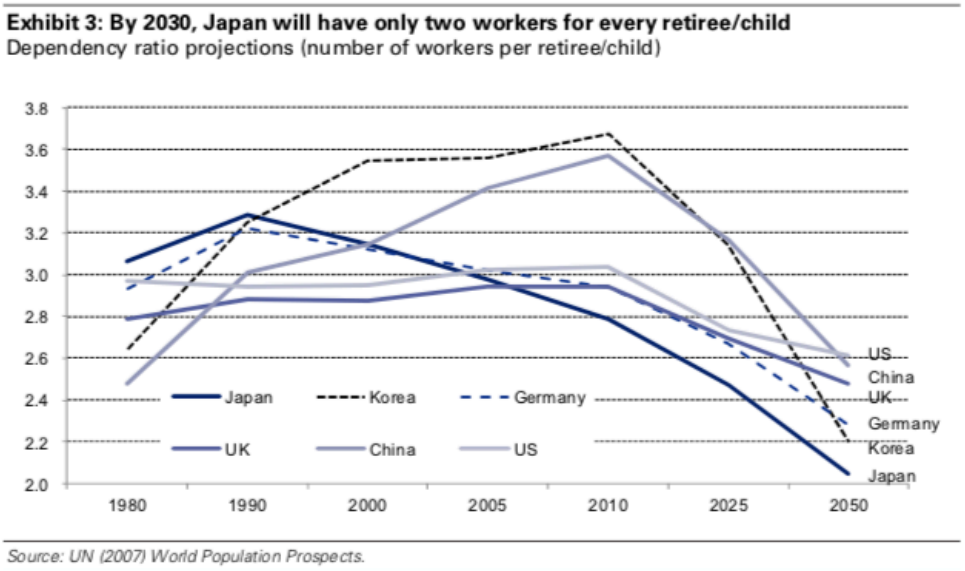


Figura 16: Il grafico in figura mostra le previsioni relative al calo dell'indice di dipendenza del Giappone, comparandolo con altri cinque paesi, negli anni compresi tra il 1980 e il 2050[301].

Prendendo in considerazione questa situazione economica e demografica, venne sviluppata la teoria del Womenomics già prima che Abe la utilizzasse per la propria agenda politica. Infatti, fu la stratega Kathy Matsui ad ideare il termine e a proporre come

[300] MATSUI Kathy, Womenomics 3.0: The Time is Now, *Goldman Sachs*, 2010, p.4.
[301] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 5.

soluzione un maggior impiego della forza lavoro femminile. Secondo Matsui, infatti, l'aumento della partecipazione femminile alla forza lavoro giapponese potrebbe permettere al paese di aumentare il proprio PIL del 13-15%[302]. Inoltre, tramite l'instaurazione di riforme e di un adeguato supporto alle donne che continuano a lavorare nonostante la maternità, è possibile anche prevedere un aumento del tasso di natalità. Al contrario del pensiero comune secondo cui più donne lavorano e meno figli nascono, è stato dimostrato da alcuni studi che la natalità è alta nei paesi in cui l'impiego femminile è alto (come in Danimarca o in Svezia), mentre è bassa qualora l'impiego femminile sia a sua volta basso (come in Italia o nella Corea del Sud). Tramite un aumento della natalità, inoltre, sarebbe possibile anche ridurre il processo di invecchiamento della popolazione e così tutte le problematiche relative ai costi per le pensioni e all'indice di dipendenza[303]. Dunque, dall'esamina delle problematiche sociali, economiche e demografiche del paese e dalla proposta di economisti quali Kathy Matsui, nasce l'iniziativa del Womenomics inserita nell'agenda del 2012 del primo ministro Abe. I punti su cui si focalizza la proposta politica sono i seguenti:

1. Stabilire nuovi target per la partecipazione e l'avanzamento delle donne nella forza lavoro: il governo si impegna ad aumentare la forza lavoro femminile fino a raggiungere il 73% nel 2020. In particolare, viene stabilito di aumentare il numero delle donne in posizioni di leadership dal 10% al 30% entro il 2020.
2. Aumento della disponibilità di asili e doposcuola: il governo promette una politica di "zero bambini in attesa negli asili", tramite l'aumento della capacità di accoglienza di 400.000 bambini entro il 2017. Inoltre, il governo si occuperà di aprire ulteriori centri di assistenza infantile, compresi asili e doposcuola.
3. Incoraggiare il settore privato a promuovere più lavoratrici donne e a mostrare pubblicamente i propri dati sull'avanzamento delle donne nei loro luoghi di lavoro: il primo ministro ha richiesto alle imprese giapponesi di promuovere attivamente più donne all'interno dei loro posti di lavoro, supportandole nel bilanciamento della carriera con la vita familiare tramite sussidi ed esenzione da tasse. Inoltre, le imprese dovranno rilasciare informazioni riguardo i propri dati di promozione delle donne in posizioni manageriali, affinché il governo possa poi pubblicare le relative statistiche sul proprio sito web.

[302] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 27.
[303] CHANLETT-AVERY, NELSON, *Womenomics In Japan*…, cit., p. 3.

4. Reclutare e promuovere le donne al governo: Il governo si propone di reclutare e promuovere un maggior numero di donne all'interno del governo stesso, supportandone il bilanciamento tra carriera e vita familiare.
5. Espandere i benefici del Child Care Leave: Dal 2014 il governo ha esteso il pagamento ai neogenitori dal 50% al 67% del loro salario durante i primi sei mesi di congedo parentale e ha promosso delle iniziative per aumentare il numero di padri che utilizza il Child Care Leave, con l'obiettivo di aumentarne la percentuale fino al 13% entro il 2020.
6. Revisionare il sistema di tassazione e di sicurezza sociale: Il governo ha promesso di revisionare il sistema di tassazione a cui sono sottoposte le donne sposate, secondo cui, qualora esse mantengano uno stipendio inferiore a 1.03 milioni di yen annuali, i loro mariti vengono esentati dalla tassa sul reddito in quanto esse sono ritenute dipendenti.
7. Permettere l'impiego di domestiche straniere in alcune zone economiche specifiche: Il governo progetta di permettere un maggior ingresso di stranieri all'interno del paese e in particolare di domestiche straniere in aree di importanza economica quali Tokyo e Osaka, per permettere alle madri di avere un supporto nella gestione della famiglia e di continuare così a lavorare[304].

Questi sono i sette punti principali su cui si basa la proposta del Womenomics del Primo Ministro Abe. In seguito, analizzeremo la situazione presente prima del rilascio di questa politica e le varie problematiche che hanno portato alla creazione dei punti sopracitati. Inoltre, verranno esaminati gli elementi che rappresentano le limitazioni e le ostilità alla realizzazione e all'efficacia di questa politica.

4.3.1 La situazione prima del Womenomics

Come visto nel paragrafo precedente e in maniera più dettagliata nel Capitolo 3, la condizione lavorativa femminile è migliorata molto nell'arco degli anni grazie all'evoluzione sociale e alle varie riforme in merito. Tuttavia, permangono alcune problematiche non irrilevanti, che tuttora limitano la permanenza al lavoro di una buona parte delle donne che decidano di sposarsi e creare una famiglia. Nel presente paragrafo verranno introdotti vari dati statistici e percentuali relative alla situazione economica,

[304] CHANLETT-AVERY, NELSON, *Womenomics In Japan*…, cit., pp. 4-5.

sociale e lavorativa precedente al Womenomics, così da comprendere meglio da quale punto di partenza siano state sviluppare le iniziative di questa politica e quale sia l'effettivo cambiamento apportato da quest'ultima.

Per prima cosa possiamo affermare che dagli anni Ottanta c'è stato un aumento del numero di donne nella forza lavoro, che ha portato al raggiungimento nel 2009 del 60% di donne tra i 15 e i 64 anni partecipanti alla forza lavoro giapponese (Figura 17)[305].

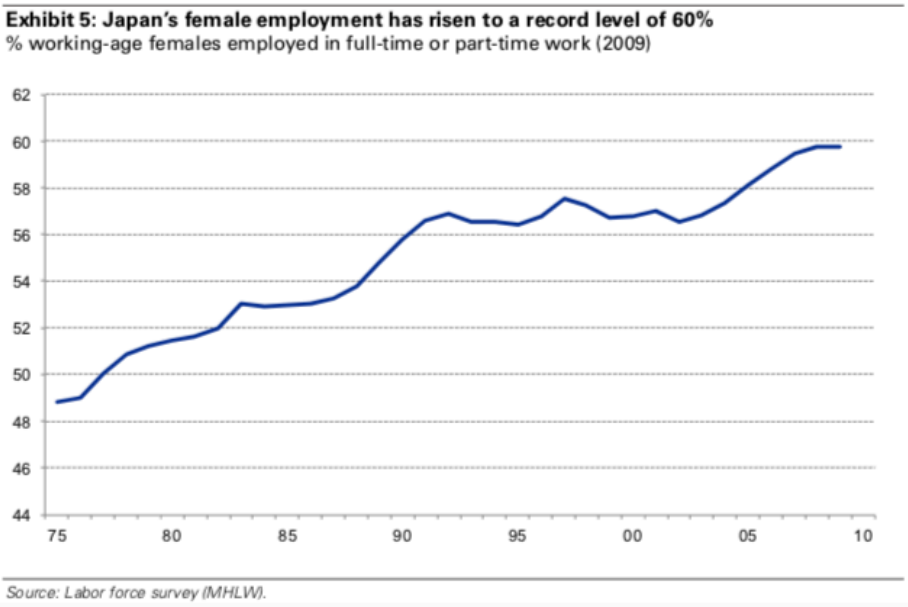


Figura 17: Il grafico mostra l'andamento crescente della percentuale di partecipazione delle donne giapponesi alla forza lavoro. Nel 2009 ha raggiunto il suo massimo con un 60% di impiego femminile[306].

Tuttavia, la partecipazione delle donne nella forza lavoro giapponese mantiene un andamento che ancora corrisponde alla sopracitata curva a M. Sicuramente si può notare in Figura 18 un miglioramento di tale curva, la quale oltre ad essersi spostata verso l'alto, dato che indica una maggiore quantità di donne lavoratrici, si è anche spostata verso destra, indicando un ritardo nell'ingresso al lavoro e nel periodo dedicato al matrimonio e ai figli. Come già detto in precedenza, questo è in parte dovuto alla continuazione degli studi universitari da parte di sempre più donne, che così facendo accedono al primo posto di lavoro più tardi, e al fatto che molte di queste cerchino poi di raggiungere un buon livello di carriera, rimandando così l'età del matrimonio e della maternità a più avanti[307].

[305] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 7.
[306] *ibid.*
[307] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 5.

Infatti, la percentuale di donne non sposate con un'età compresa tra i 25 e i 29 anni ha raggiunto il 59% nel 2005, mentre nel 1985 era solo il 30%[308].

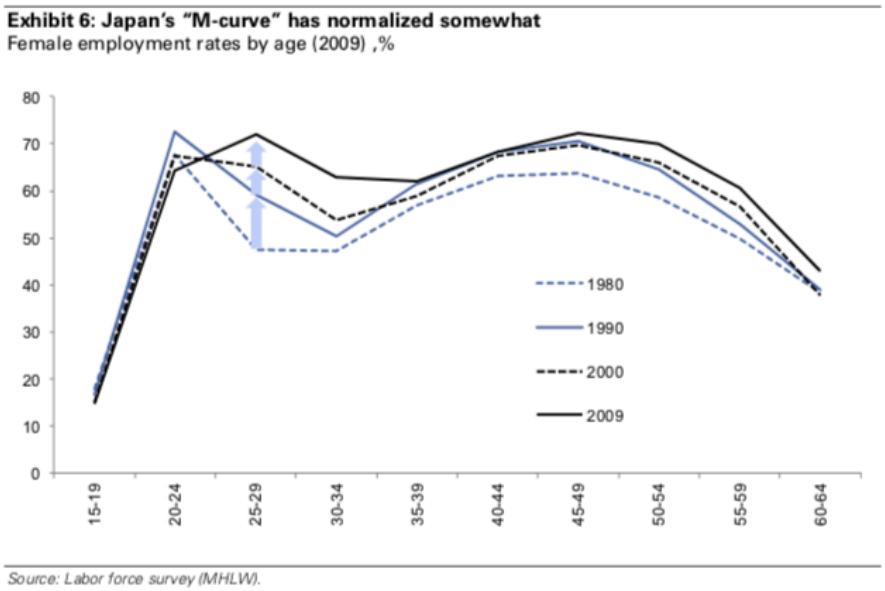


Figura 18: il grafico in figura mostra la curva a M, ossia l'andamento della partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese in base all'età, nel suo processo di sviluppo avvenuto dal 1980 al 2009[309].

Un ulteriore influenza su questi cambiamenti della curva a M è dovuta ad un forte aumento delle donne impiegate in lavori irregolari, soprattutto in mansioni part-time. Si tratta, in particolare, di donne che dopo aver lasciato la carriera di lavoratrici regolari full-time per gestire la casa e i figli, una volta che quest'ultimi sono cresciuti, decidono di tornare al lavoro, ma sempre dovendo avere il tempo di occuparsi delle proprie responsabilità domestiche. Questo favorisce il loro impiego in lavori part-time, che nonostante non garantiscano benefici, promozioni o alti stipendi, perlomeno concedono loro orari flessibili, necessari allo svolgimento delle mansioni familiari[310]. Infatti, mentre nel 1990 la percentuale di donne impiegate in lavori part-time era del 28%, nel 2009 ha raggiunto il 43,1%, come mostrato in Figura 19[311].

[308] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 8.
[309] *ibid.*
[310] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., pp. 7-9.
[311] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 8-9.

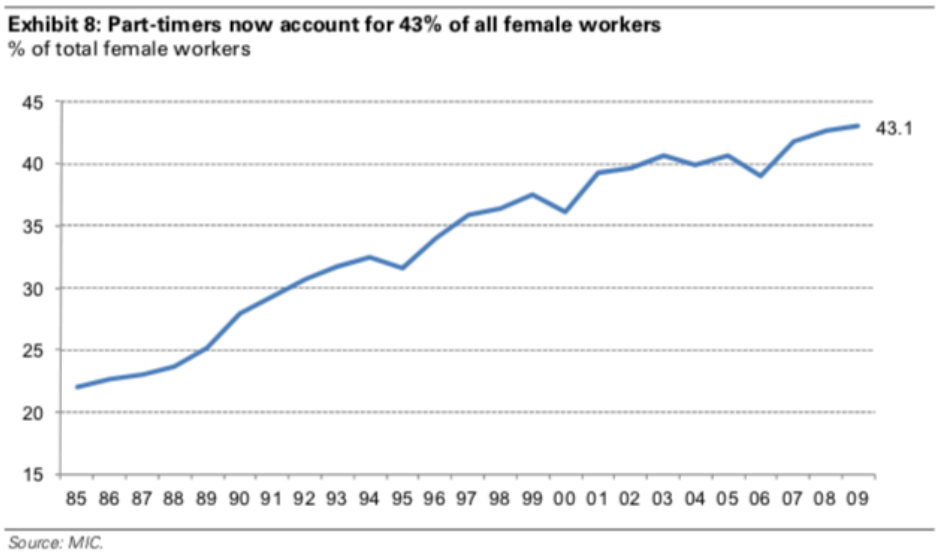


Figura 19: il grafico in figura mostra l'andamento crescente della percentuale relativa al numero di donne giapponesi che partecipa alla forza lavoro tramite un impiego part-time[312].

Nonostante questi dati rappresentino un miglioramento della partecipazione alla forza lavoro delle donne giapponesi, restano ancora molti gli elementi che ostacolano il pieno raggiungimento della parità di genere sul luogo di lavoro. Per esempio, come notiamo in Figura 20, il Giappone è ancora uno dei paesi appartenenti all'OECD con un basso tasso di partecipazione al lavoro femminile. Infatti, il 60% del Giappone risulta indietro rispetto, per esempio, alle percentuali di paesi quali la Norvegia (75%), gli Stati Uniti (66%) e la Germania (64%). Ciò avviene in particolare a causa della ridotta partecipazione delle donne giapponesi che hanno tra i 30 e i 44 anni, ossia l'età attualmente corrispondente al matrimonio e al periodo di maternità. Nel 2010 sono ancora il 70% le donne che, in particolare in questa fascia d'età, decidono di lasciare il lavoro quando partoriscono il loro primo figlio[313].

[312] *ibid.*
[313] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 9-10.

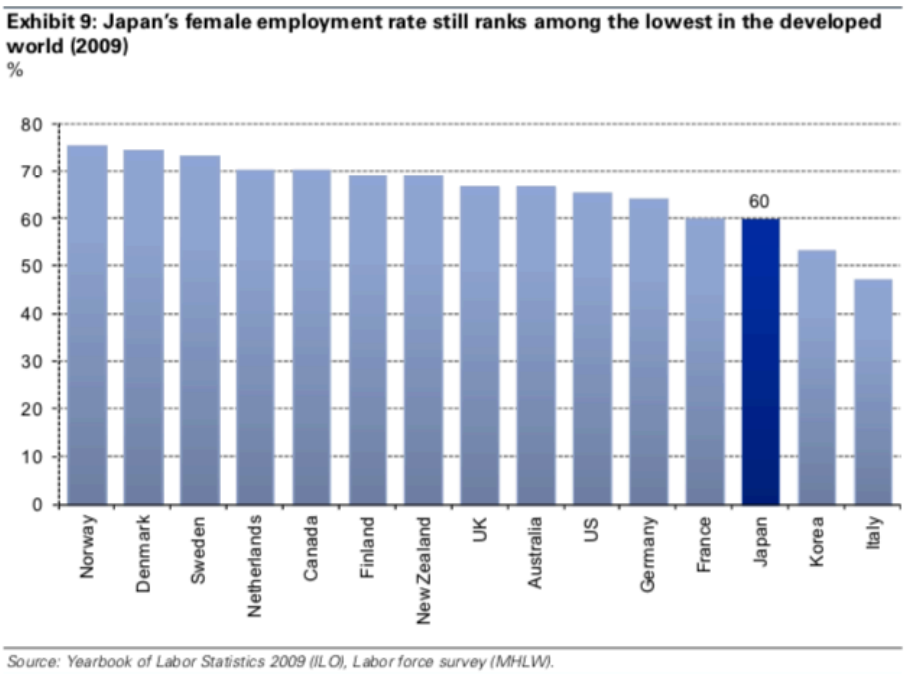


Figura 20: il grafico in figura mostra la percentuale di partecipazione femminile alla forza lavoro di vari paesi appartenenti e non all'OECD, nel 2009. Il Giappone si posiziona, con il suo 60%, tra gli ultimi tre paesi, seguito solo dalla Corea e dall'Italia[314].

Inoltre, sempre comparando il Giappone con altri paesi esteri, anche la percentuale delle madri con figli al di sotto dei sei anni che lavorano e dunque partecipano alla forza lavoro rimane bassa. Nel 2001, in Giappone la percentuale è del 34%, da confrontare con quella di altri paesi come Svezia (76%), Stati Uniti (61%), Regno Unito (55%) e Germania (53%). Come visibile in Figura 21, il Giappone si posiziona, dunque, ultimo all'interno di questa classifica realizzata dall'OECD ed è superato anche da paesi con una simile tendenza di scarsa partecipazione generale delle donne nella forza lavoro, ad esempio l'Italia e la Spagna[315].

[314] *ibid.*
[315] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p. 12.

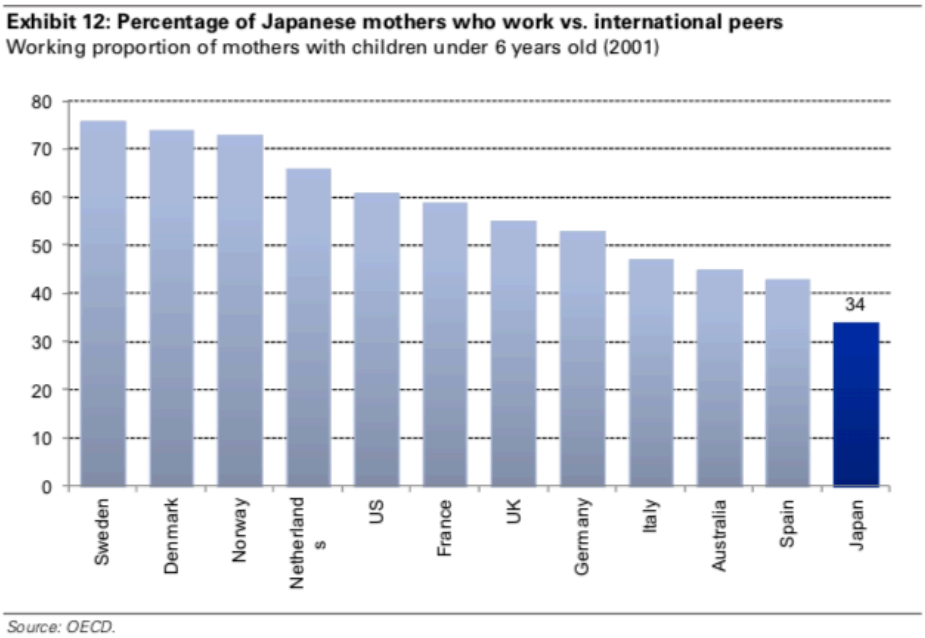


Figura 21: il grafico in figura è stato realizzato dall'OECD nel 2001 e rappresenta le percentuali di vari paesi relative alla quantità di donne che, pur avendo figli al di sotto dei 6 anni, partecipa ugualmente alla forza lavoro del proprio paese[316].

In aggiunta a ciò, vediamo che l'aumento della partecipazione alla forza lavoro delle donne giapponesi non corrisponde ad un miglioramento della loro condizione lavorativa. Infatti, le donne rimangono considerevolmente sottorappresentate nelle posizioni di leadership e manageriali, così come al governo in posizioni parlamentari e ministeriali. Per quanto riguarda quest'ultime, la percentuale di presenza delle donne nella Camera Bassa del governo giapponese nel 2009 è dell'11%. Allo stesso modo, nel settore privato le statistiche del 2008 mostrano che la rappresentazione femminile in posizioni elevate resta fermo al 9,3%, una percentuale molto bassa se si considerano quelle di paesi come gli Stati Uniti (42,7%), Regno Unito (34,6%) e Germania (37,8%), come in Figura 22[317].

[316] *ibid.*
[317] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 17-18.

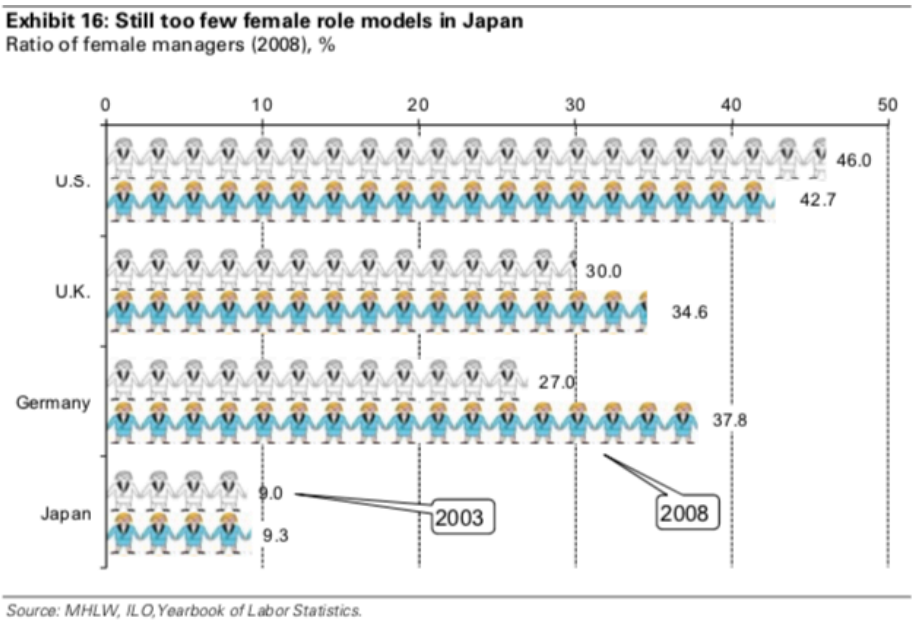


Figura 22: il grafico mostra la percentuale di presenza femminile in ruoli di leadership o manageriali nel settore privato di quattro paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Giappone. Le figure in bianco e nero rappresentano la percentuale del 2003, mentre quelle a colori rappresentano la percentuale raggiunta nel 2008[318].

Un ulteriore dato che conferma la necessità di implementare nuove politiche in favore di una maggiore parità di genere sul luogo di lavoro è la differenza salariale tra uomini e donne. Come già presentato nel Capitolo 3 e come è visibile in Figura 23, nonostante la legislazione EEOL impedisca ogni forma di discriminazione in base al sesso in campi quali il reclutamento, l'impego, la promozione e così via, e nonostante valga il principio di uguale paga per uguale lavoro secondo la Labor Standard Law, le donne vengono spesso pagate considerevolmente meno degli uomini. In particolare, nonostante la differenza salariale in base al genere sia una caratteristica propria di molti paesi, nel 2008 il Giappone si posiziona tra gli ultimi paesi, con una differenza salariale molto evidente. Le donne giapponesi, infatti, guadagnano mediamente un terzo in meno della paga dei loro colleghi uomini, all'incirca il 67,8%. Ciò rappresenta un incentivo per le donne a lasciare il lavoro durante la maternità, vista la discriminazione salariale e professionale che subiscono[319].

[318] *ibid.*
[319] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 18-19.

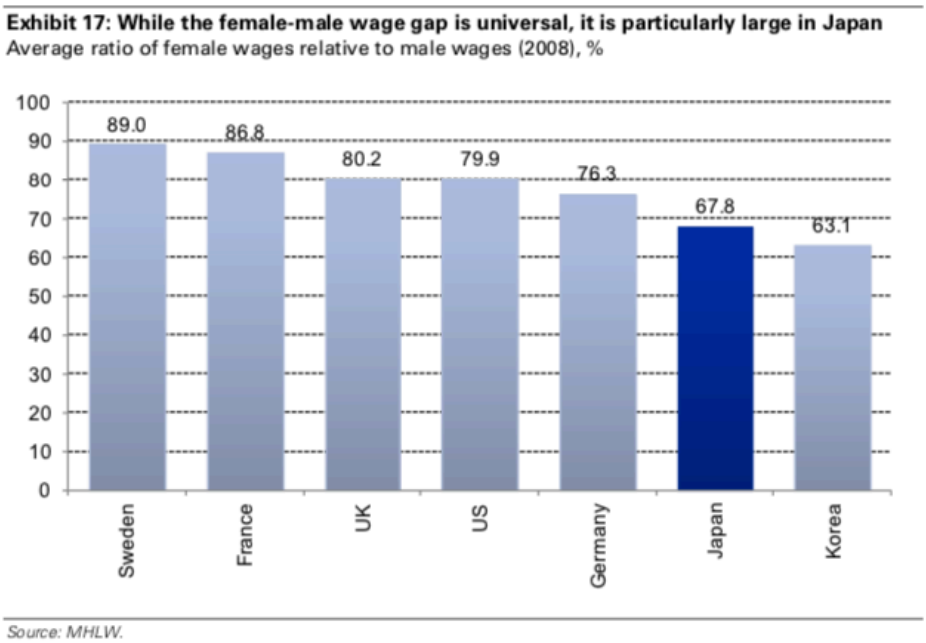


Figura 23: Il grafico in figura mostra la percentuale media del salario femminile in relazione a quello maschile nel 2008 per vari paesi dell'OECD. In Giappone le donne guadagnano circa il 67,8% dello stipendio di un collega uomo e il paese si classifica dunque come uno di quelli con la più alta disparità salariale in base al genere[320].

Infine, un altro problema si presenta in relazione ai servizi di assistenza infantile. Nonostante il Giappone abbia un sistema di asili, scuole e doposcuola molto ben organizzato e sviluppato, il numero di bambini che tenta di entrare in queste strutture pubbliche finanziate dal governo è molto maggiore rispetto alla loro effettiva capacità. Molti di questi bambini restano, dunque, in lista d'attesa per mesi o addirittura non riescono proprio ad accedere a tali servizi, per cui le madri sono costrette o a pagare cifre esorbitanti per le strutture private o a rimanere a casa dal lavoro per occuparsi dei propri figli da sole. Consapevole di queste problematiche, già il precedente Primo Ministro Koizumi Jun'ichirō propose l'aumento degli asili del 9% entro il 2009, iniziativa che venne effettivamente applicata e portata a termine. Nonostante ciò, tuttavia, il problema non venne risolto, molti bambini rimasero ancora esclusi dall'ingresso a queste strutture e la partecipazione femminile al lavoro non aumentò quanto sperato. Come si può notare in Figura 24, la capacità degli asili ha avuto un evidente aumento dal 2003 al 2010, ma nel 2009 e nel 2010 i bambini in lista d'attesa sono aumentati di conseguenza e i posti disponibili rimangono insufficienti[321].

[320] *ibid.*
[321] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., p.15.

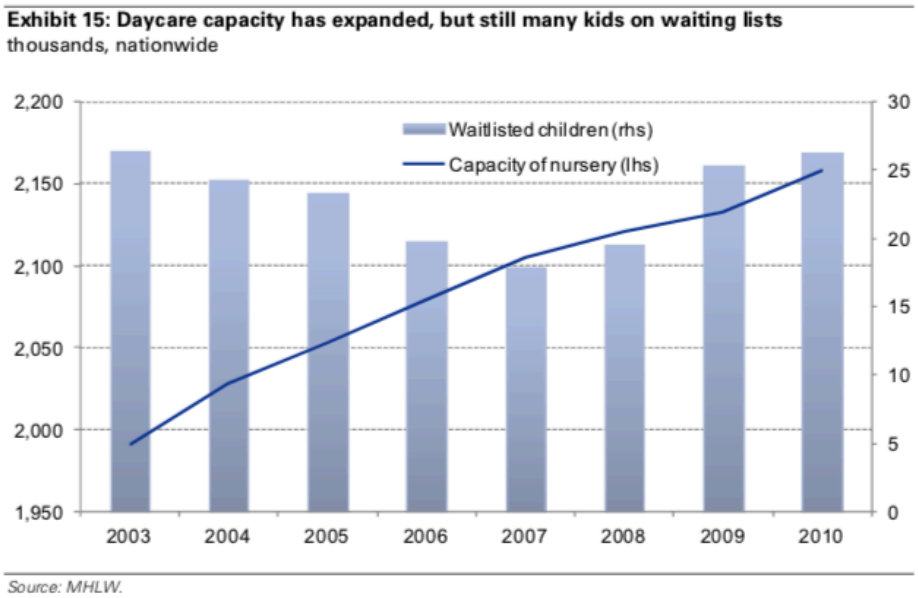


Figura 24: il grafico in figura mostra il numero di bambini in lista d'attesa per l'ingresso agli asili pubblici dal 2003 al 2010, mentre la riga in blu rappresenta l'andamento della capacità all'interno di queste strutture[322].

Questi sono in generale gli elementi che descrivono la situazione economica e sociale nel Giappone precedente al secondo mandato del Primo Ministro Abe e al suo Womenomics. Considerando questo insieme di problematiche, le quali si ricollegano a loro volta ad ulteriori dilemmi sociali quali il calo delle nascite, l'invecchiamento della popolazione e il calo della manodopera, nel 2012 il Primo Ministro tentò l'avanzamento della sua nuova politica, diretta alla maggior partecipazione delle donne nella forza lavoro, al miglioramento della loro condizione lavorativa e del supporto loro garantito in caso di maternità e al conseguente rialzamento dell'economica giapponese. Questa politica, tuttavia, presenta anche delle limitazioni che possono minare l'efficacia del suo operato.

[322] *ibid.*

4.3.2 Limitazioni all'efficacia del Womenomics

In questo paragrafo verrà riportato un elenco dettagliato di tutti quegli elementi che rappresentano un ostacolo alla piena realizzazione delle iniziative del Womenomics.

1. Corporate Culture:

   Uno degli elementi che più di tutti rappresenta un ostacolo alla realizzazione di alcune prospettive del Womenomics è la cosiddetta "corporate culture", ossia la cultura aziendale delle imprese giapponesi. In base a questo sistema, il lavoro all'interno di un'azienda giapponese riporta caratteristiche quali lunghi turni di lavoro, lavoro straordinario o nei weekend, limitata flessibilità, gerarchia basata sull'anzianità di servizio, lealtà e totale disponibilità all'azienda, avanzamento di carriera e promozioni basate sull'impiego continuo, e così via. Questo tipo di sistema è molto difficile da far combaciare con la vita familiare, sia per le donne che per gli uomini. Esso si basa sul principio per cui gli uomini occupano il ruolo di lavoratore e sostenitore finanziario della famiglia, mentre le donne hanno il ruolo di curatrici della casa e dei figli. Tuttavia, negli ultimi anni il numero di famiglie in cui entrambi i genitori guadagnano uno stipendio ha superato il tradizionale nucleo familiare che prevedeva la presenza di un unico lavoratore. Questo sistema è, quindi, datato e non rispetta lo sviluppo sociale ed economico del paese. Di conseguenza, la realizzazione della proposta di Abe di aumentare il numero delle donne che partecipano alla forza lavoro e che ricoprano posizioni manageriali è abbastanza difficile. Come può una donna ottenere una posizione elevata se già all'ingresso nel mondo del lavoro viene inserita in un percorso generale dove ricopre posizioni d'ufficio (*ippanshoku*)? E come può poi da quest'ultimo avere un avanzamento di carriera considerando che spesso viene privata della formazione e delle esperienze di rotazione all'interno dell'azienda? Infine, come può sperare in una promozione quando l'ottenimento di quest'ultima è basato sull'impiego continuo, minato dal periodo di congedo per maternità qualora una donna abbia un figlio? E poi, come ci si aspetta che gli uomini utilizzino il congedo parentale sapendo che anche loro avranno un deterioramento delle proprie competenze e saranno impossibilitati a continuare la propria carriera, oltre che a generare l'ostilità dei colleghi e dei datori di lavoro che non li considereranno abbastanza leali all'azienda? Questo sistema di "corporate culture" non fa altro che incoraggiare da un lato gli uomini a lavorare duramente per ottenere un salario elevato in modo da mantenere la famiglia qualora la moglie non lavori o lavori solo part-time, dall'altro le donne a non

perseguire sogni di carriera futura e a lasciare il lavoro per occuparsi delle proprie responsabilità domestiche. Finché questo sistema non verrà modificato al suo interno, è difficile che le politiche del Womenomics riescano ad avere un'efficacia completa[323].

2. Pressioni e norme sociali:

   Ancora oggi sono molte le pressioni sociali poste nei confronti delle donne per quanto riguarda la maternità. Come visto nei capitoli precedenti, le donne sono considerate il genitore che deve occuparsi da solo della casa e dei figli, in quanto possiedono un'innata capacità e predisposizione. Le norme sociali incoraggiano le donne a mantenere questo ruolo, in relazione anche al "Mito dei tre anni", per cui le madri devono prendersi cura in prima persona dei propri figli almeno fino all'età di tre anni se vogliono evitare che quest'ultimi subiscano dei danni nella crescita. A ciò si unisce la scarsità di strutture pubbliche di assistenza infantile, come citato sopra, in particolare in aree metropolitane come Tokyo e Osaka[324].

3. Utilizzo del Child Care Leave:

   Abbiamo già introdotto la problematica dello scarso utilizzo del Child Care Leave da parte degli uomini che hanno figli. Tuttavia, la proposta del Primo Ministro Abe con il suo Womenomics è quella di espandere ulteriormente il Child Care Leave da uno a tre anni di congedo. Questa proposta, seppur positiva, può originare più ostacoli che altro. Infatti, un aumento della durata del congedo fino a tre anni non fa altro che rinforzare l'idea che le madri debbano prendersi cura dei propri figli fino all'età di tre anni come prevede il mito sopracitato. Inoltre, il prolungamento rende ancora più difficile per gli uomini utilizzare il congedo parentale, poiché rappresenta un totale distacco dai principi della "corporate culture". Allo stesso modo, anche per le donne sarebbe ancora più complicato rientrare al lavoro di prima dopo tre anni di congedo. Dunque, l'idea di aumentare la durata del Child Care Leave potrebbe in realtà portare ad un minor utilizzo di quest'ultimo[325].

4. Tassa matrimoniale:

   Uno degli elementi che influenza particolarmente la presenza delle donne nel mondo del lavoro è la tassa matrimoniale, che, come già spiegato in precedenza, prevede la possibilità di designare la moglie come dipendente dal marito e di essere esenti dalla tassa sul reddito qualora la moglie ottenesse un salario annuale pari o inferiore a 1.03

[323] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 13., MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 17-21., CHANLETT-AVERY, NELSON, *Womenomics In Japan*…, cit., pp. 6-7.
[324] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 13.
[325] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 14.

milioni di yen. Questo sistema è tuttavia anacronistico con il corrente sviluppo sociale ed economico del paese, in quanto si basa su un sistema familiare che presenta un unico membro dotato di un guadagno all'interno della coppia. Oggigiorno, invece, sono sempre di più le coppie in cui entrambi i genitori lavorano e mantengono finanziariamente la famiglia. Questo sistema perciò incoraggia le donne a cercare una posizione lavorativa che permetta loro di guadagnare un salario inferiore alla cifra sopraindicata, in particolare divenendo impiegate part-time. Inoltre, incoraggia gli stessi datori di lavoro a mantenere bassi i salari medi e a sfruttare al massimo i lavoratori part-time grazie ai minori costi. Infine, la tassa matrimoniale incentiva gli uomini a ottenere un percorso di carriera che permetta loro di avere un salario abbastanza alto da sostenere economicamente la propria famiglia, ponendo su di loro una grossa pressione e riducendo il supporto pratico alla moglie nella gestione dei figli e della casa. Finché questo sistema non subirà una vera e propria riforma in modo da divenire al passo con i tempi, rappresenterà sempre un disincentivo per l'avanzamento delle donne nei luoghi di lavoro regolari[326].

5. Clima politico:

   Anche l'ambiente politico non è privo di ostacoli. Anzi, nelle elezioni della Dieta del 2012, solamente 78 posti su 722 furono assegnati a delle donne. Sembra quasi che lo stesso partito del Primo Ministro Abe non abbia incoraggiato l'inserimento di un maggior numero di donne in parlamento durante la sua rielezione. Anzi, il numero di donne in posizioni governative in realtà è diminuito con la vittoria nella Camera Bassa dell'LDP, il partito di Abe Shinzō. Inoltre, nell'arco del suo mandato, il primo ministro ha nominato solamente due donne in posizioni ministeriali (Masako Mori come Ministro della Parità di Genere e Tomomi Inada come Ministro della Riforma Amministrativa) ed entrambe non sembrano avere ruoli particolarmente rilevanti. Infine, nel 2011 le donne elette in qualità di sindaco di città del Giappone sono unicamente lo 0,8%, per cui la loro rappresentanza locale è ancora più ridotta. Il target di Abe posto all'ottenimento del 30% delle donne in posizioni di leadership sia nel settore privato che in quello pubblico sembra essere di difficile realizzazione se il Primo Ministro stesso non apporta modifiche all'interno del suo governo[327].

6. Rigidità delle leggi di immigrazione:

[326] MACNAUGHTAN, *Womenomics for Japan*…, cit., p. 15, MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 16-17.
[327] CHANLETT-AVERY, NELSON, *Womenomics In Japan*…, cit., p. 7.

L'ultimo elemento che ha la potenzialità di rendere complicata l'implementazione delle iniziative proposte nel Womenomics è costituito dalla rigidità delle leggi d'immigrazione giapponesi. Infatti, nonostante l'ingresso di stranieri potrebbe sanare la carenza di manodopera del paese e garantire un maggiore supporto alle madri di famiglia grazie al servizio di domestiche, infermiere, baby-sitter o maestre d'asilo, il Giappone rimane il paese dell'OECD con il più basso numero di stranieri presenti al suo interno. Il problema risiede non solo nell'ottenimento del visto per poter entrare nel paese, ma anche nelle richieste successive all'ingresso. Per esempio, molte delle donne provenienti dalle Filippine o dall'Indonesia sono costrette, una volta entrate in Giappone, a seguire un corso di lingua giapponese per almeno sei mesi, seguito da tre o quattro anni di training formativo nel luogo di lavoro, nonostante possiedano già il certificato di infermiere, badanti o maestre dal proprio paese. Inoltre, per rimanere in Giappone, devono passare un duro esame nazionale di lingua giapponese e, se falliscono, sono costrette a ritornare nel proprio paese. Secondo i dati dell'MHLW, su 257 candidate giunte in Giappone nel 2008, solo 3 hanno passato tale esame. Nonostante, dunque, sia molto elevata la domanda di queste figure per supportare le strutture di assistenza pubblica giapponese, il numero di persone che effettivamente riescono ad entrare e a rimanere stabilmente nel paese è molto limitato. Affinché il Womenomics possa avere una funzionalità a lungo termine, è necessario che il governo giapponese cominci ad applicarsi più seriamente nell'apertura del paese all'ingresso di immigrati, eliminando l'insieme di regole e requisiti non necessari che ne ostacolano la permanenza nel paese[328].

4.3.3 La situazione dopo il Womenomics

Tutti i target posti nel 2012 dalla politica del Womenomics erano stati ideati in modo tale da essere completati entro il 2020. Ora che abbiamo raggiunto il fatidico anno 2020, il termine prefissato per il raggiungimento delle riforme del Womenomics, è necessario fare un controllo dei progressi avvenuti a seguito dell'implementazione di questa politica per valutare cosa è stato realmente portato a termine e cosa invece ha ancora bisogno di tempo e incentivi per la sua totale realizzazione. In seguito, verranno quindi presentati i dati statistici e percentuali dello sviluppo delle riforme, confrontati con quelli prefissati nel 2012. Per prima cosa possiamo affermare che la percentuale delle donne che partecipano

[328] MATSUI, *Womenomics 3.0*…, cit., pp. 22-24.

alla forza lavoro giapponese è aumentato, fino a raggiungere un livello record nella storia del paese. Nel 2019, infatti, ha raggiunto il 71%, divenendo perfino più alta rispetto alle percentuali di Stati Uniti (66%) e della zona europea (62%), come possiamo notare in Figura 25. Inoltre, si è verificato un aumento del numero di madri che torna a lavorare dopo la nascita del primo figlio dal 40% del 2009 al 53% nel 2014 (Figura 26) e la partecipazione alla forza lavoro delle donne tra i 25 e i 44 anni è aumentata fino al 74% nel 2017, avvicinandosi molto al target posto per il 2020 di 77%. Di conseguenza, il governo giapponese ha imposto un nuovo target, ossia il raggiungimento dell'impego delle donne in questa fascia d'età dell'80% entro il 2022[329].

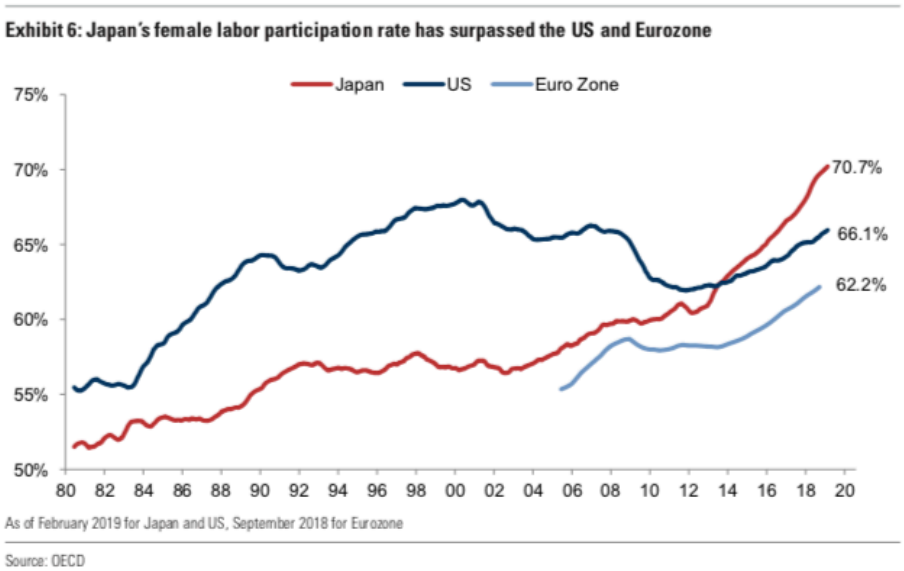


Figura 25: il grafico in figura mostra l'aumento della partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese nel 2019, confrontata con quella degli Stati Uniti e della zona Europea[330].

[329] MATSUI Kathy, "Womenomics 5.0: progress, areas of improvement, potential 15% GDP boost", *Goldman Sachs*, 2019, p. 14.
[330] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 8.

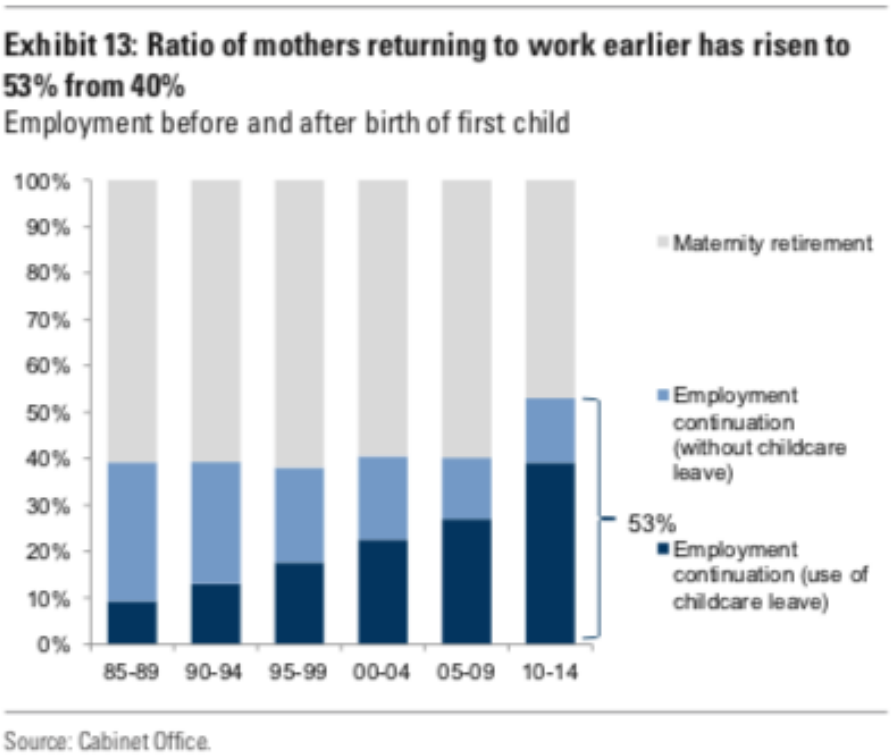


Figura 26: il grafico in figura mostra la percentuale delle madri che tornato a partecipare alla forza lavoro giapponese dopo la nascita del primo figlio dal 1985 al 2014. In grigio è rappresentata la quantità di donne che si ritira dal lavoro durante la maternità, in azzurro la quantità di donne che continua a lavorare senza utilizzare il congedo, mentre in blu è rappresentata la quantità di donne che continua a lavorare utilizzano il Child Care Leave[331].

Secondo lo studio di Nagase, la maggiore partecipazione delle donne nella forza lavoro e soprattutto la loro maggiore partecipazione in posizioni lavorative regolari con contratto permanente è avvenuta sotto l'influenza di vari fattori. Ad avere un'influenza negativa su questa tendenza sono il salario del marito e il fatto di avere figli piccoli, mentre il fatto di avere un'educazione elevata rappresenta un elemento che influisce molto positivamente sulla decisione di rimanere nella forza lavoro[332]. Inoltre, mentre un aumento del numero dei figli per coppia rappresenta un incentivo per le madri a lasciare il lavoro o perlomeno a non essere impiegate in un lavoro regolare, l'aumento di spazi e strutture per la cura dei bambini al di sotto dei tre anni ha incoraggiato le donne a rimanere impiegate regolari[333]. Secondo i dati della ricerca di Nagase, tra il 2013 e il 2015, grazie all'espansione del supporto per l'assistenza infantile, l'impiego delle donne sposate con figli tra gli zero e i

[331] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 14.
[332] NAGASE Nobuko, "Has Abe's Womanomics Worked?", *Asian Economic Policy Review*, 13, 2018, p. 83.
[333] NAGASE, *Has Abe's Womanomics*…, cit., p. 85.

tre anni è aumentato del 4,1%, l'impiego di donne in posizioni lavorative regolari è aumentato del 2,6% e l'impiego di donne con bambini piccoli è aumentato del 2,7%[334]. Si può, infatti, notare anche nel grafico di Figura 27 un importante aumento delle strutture di assistenza infantile, in particolare di asili, a seguito delle riforme del Womenomics, La capacità di accoglienza degli asili è stata espansa del 27% nel 2018 e il numero di bambini in lista d'attesa è diminuito drasticamente nello stesso anno, raggiungendo i 19.900 bambini[335].

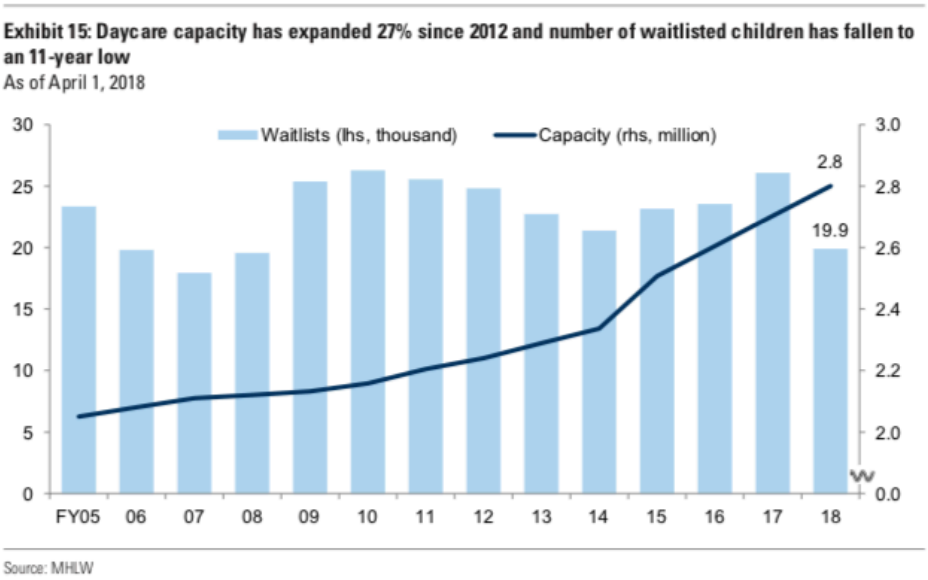


Figura 27: il grafico in figura mostra il numero di bambini in lista d'attesa negli asili giapponesi e la tendenza crescente della capacità di accoglienza di questi asili dal 2005 al 2018. Mentre il numero di bambini in lista d'attesa è aumentato tra il 2014 e il 2017, nel 2018 ha subito un rilevante calo, mentre la capacità ha avuto un trend sempre più crescente dal 2014 in poi, divenendo maggiore dei bambini in lista d'attesa solo nel 2018[336].

Ad un aumento dei servizi pubblici per l'assistenza infantile, è seguito un miglioramento generale dei benefici offerti dal governo giapponese in relazione al congedo parentale. Infatti, la percentuale di salario garantita ai genitori che utilizzano il Child Care Leave durante il congedo è stata aumentata dal 50% al 67% per i primi sei mesi e al 50% per il resto del loro congedo. Di conseguenza, il Giappone è ora uno dei paesi con il più generoso sistema di congedo parentale e di supporto familiare ai

[334] NAGASE, *Has Abe's Womanomics*…, cit., p. 86.
[335] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 14.
[336] *ibid.*

lavoratori, preceduto unicamente dalla Repubblica di Corea, come possiamo vedere in Figura 28[337].

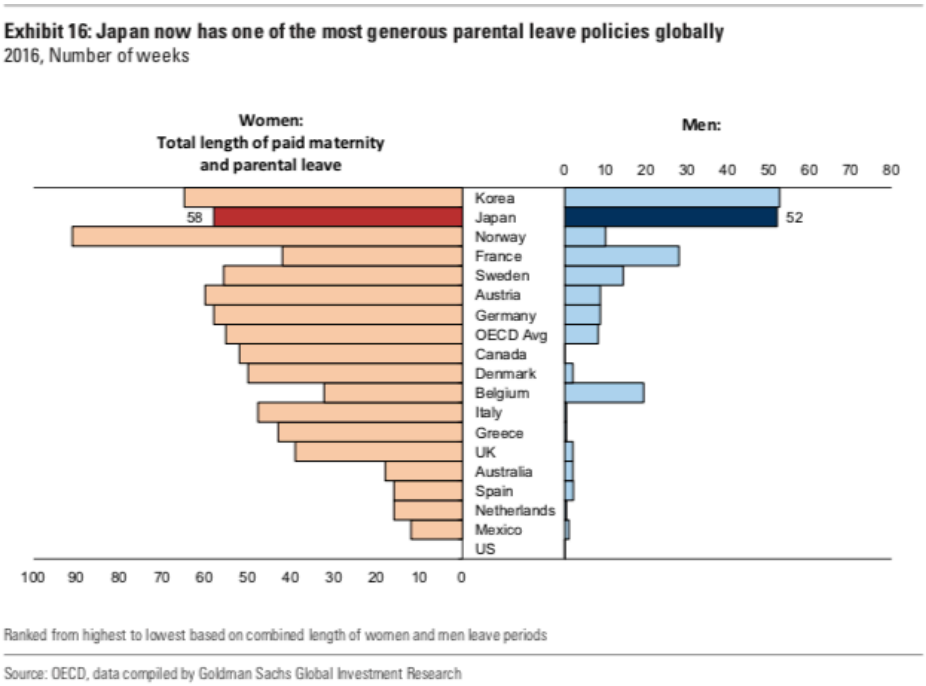


Figura 28: il grafico in figura mostra il numero di settimane di congedo parentale che vengono offerte ai lavoratori giapponesi grazie al generoso sistema di supporto familiare offerto dal Giappone. Il numero totale di settimane di congedo parentale pagato per le donne giapponesi è 58, mentre per gli uomini è 52[338].

Nonostante ciò, abbiamo visto in precedenza come il tasso di utilizzo del Child Care Leave da parte dei padri è molto basso in Giappone. Proprio per questo, uno dei target che fu posto nel Womenomics del 2012 fu quello di raggiungere il 13% di utilizzo del congedo da parte degli uomini entro il 2020. La politica di incentivi e incoraggiamenti ha sicuramente influito in un aumento della percentuale di lavoratori che sfrutta questo congedo, ma il livello massimo ottenuto finora è del 5,1% nel 2017, ancora molto lontano dal target posto inizialmente[339].

Per quanto riguarda la trasparenza aziendale e la pubblicazione delle informazioni relative alle attività di promozione e avanzamento delle proprie lavoratrici, grazie alle riforme del Womenomics molte aziende hanno provveduto a seguire le raccomandazioni e le richieste del Primo Ministro Abe. In aggiunta a ciò, nel 2015 l'Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace ha fatto sì

[337] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 15.
[338] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 16.
[339] *ibid.*

che le imprese con più di 300 impiegati siano obbligate a mostrare i propri dati relativi alla chiusura del gender gap e a pubblicare un programma di iniziative dirette all'aumento della parità di genere. Nel dicembre del 2017, il 99,7% di aziende private appartenenti a questa categoria ha reso pubbliche le proprie informazioni e ha realizzato il programma come richiesto. Di conseguenza, il Ministro della Salute, del Lavoro e del Welfare ha creato la certificazione chiamata *Eruboshi* (molto simile al sopracitato *Kurumin*), con la quale il governo riconosce e premia le imprese che promuovano iniziative per il miglioramento della condizione lavorativa femminile e per il raggiungimento della parità di genere[340]. Nel 2019, circa 815 aziende sono state premiate con il marchio *Eruboshi*. Come visibile in Figura 29, i settori che si sono classificati come quelli con il maggior numero di aziende premiate con questo marchio sono: Notizie e Comunicazioni, Finanza e Assicurazioni, Prodotti petroliferi, Servizi di ricerca accademica, Servizi, e Telecomunicazioni. Al contrario, il settore dei Trasporti, quello delle Costruzioni, quello Agricolo e quello di Ristorazione e Hotel sono tra i più bassi nella classifica, con un minor numero di aziende premiate.

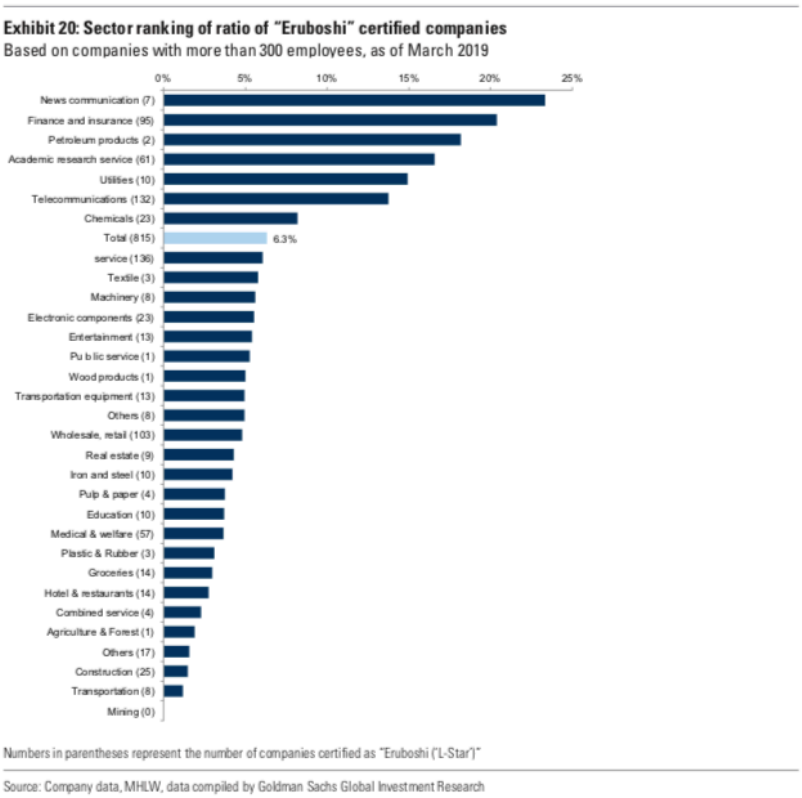


Figura 29: il grafico in figura mostra la classifica dei settori industriali giapponesi basata sul numero di aziende per settore che ha ottenuto il marchio Eruboshi nel 2019[341].

[340] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., pp. 17-18.
[341] *ibid.*

Infine, nel 2019 il governo giapponese ha approvato un insieme di riforme allo scopo di migliorare il sistema lavorativo del paese e di incentivare una maggiore partecipazione alla forza lavoro. Dal momento che i lunghi orari di lavoro che caratterizzano il sistema lavorativo del Giappone rappresentano uno dei principali disincentivi all'impiego femminile vista la necessità delle madri di combaciare il lavoro con le responsabilità familiari, le riforme effettuate sono state concentrate prevalentemente su questo punto. Infatti, attualmente le imprese giapponesi sono obbligate a rispettare le restrizioni poste sul lavoro straordinario (massimo 100 ore al mese) e, qualora non lo facessero, possono essere penalmente perseguibili. Inoltre, per migliorare anche il trattamento dei lavoratori part-time, dall'aprile 2020 i datori di lavoro dovranno anche rispettare il principio di "pari paga per pari lavoro". Questa nuova legge proibisce ogni trattamento scorretto nei confronti degli impiegati part-time e costringe i datori di lavoro ad offrire lo stesso livello di paga standard ai lavoratori regolari così come a quelli irregolari qualora essi siano impiegati nella stessa posizione lavorativa e abbiamo un pari livello di competenze, esperienza e performance[342].

Secondo la ricerca di Nagase, inoltre, il numero di ore lavorate dalle impiegate regolari con un bambino sotto i tre anni è stato ridotto di 6.1 ore sotto le politiche del Womenomics, mentre quello dei padri è stato ridotto ma in quantità molto inferiore, circa di 0.6/0.7 ore quando il bambino ha un'età inferiore ai 6 anni[343].

Infine, come vediamo in Figura 30, proprio grazie a quest'insieme di riforme e di conseguenti miglioramenti degli orari di lavoro sia per le donne che per gli uomini, il Giappone ha raggiunto nel 2017 una buona posizione all'interno della classifica dei paesi dell'OECD basata sulle ore medie annuali lavorate da un impiegato.

Si può, dunque, concludere che le riforme del Womenomics siano state in parte implementate e portate a termine, generando un aumento della partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese, un ampliamento dei servizi di assistenza infantile e del congedo parentale e un miglioramento parziale della condizione lavorativa femminile. D'altro canto, sono ancora molti i punti che il governo non è riuscito a portare a termine come previsto, in parte a causa di tutte quelle limitazioni che abbiamo visto nel paragrafo precedente. In seguito, verranno mostrati i dati relativi alle aree che necessitano di ulteriore impegno per il raggiungimento dei target prefissati.

---

[342] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 19.
[343] NAGASE, *Has Abe's Womanomics*…, cit., p. 87-89.

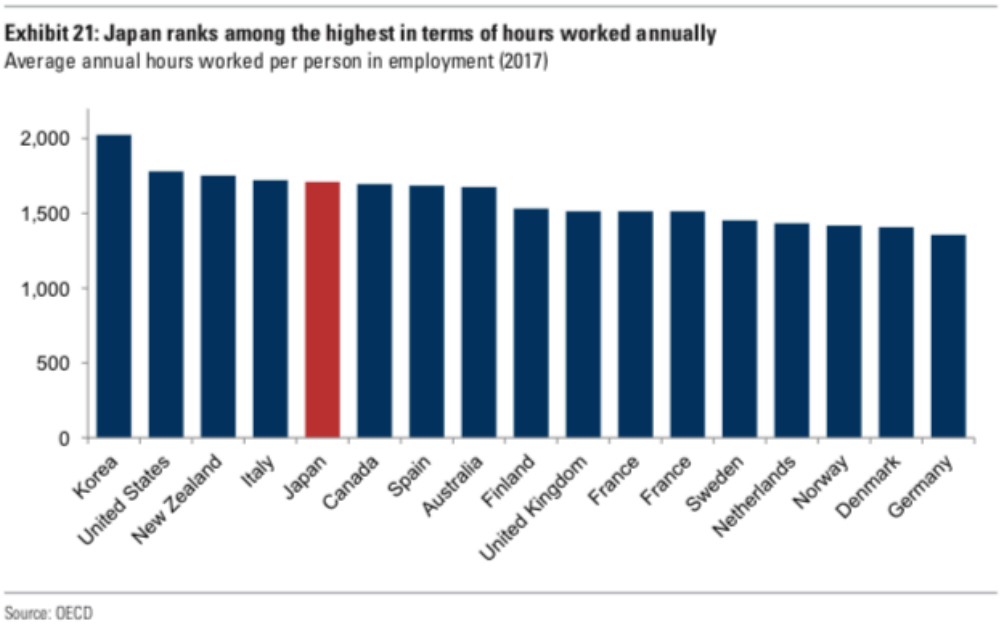


Figura 30: il grafico in figura mostra la classifica dei paesi dell'OECD in base alla quantità di ore medie annuali lavorate dagli impiegati di ciascun paese. Il Giappone grazie alle nuove riforme del Womenomics ha ottenuto una buona posizione, quasi al pari con l'Italia e il Canada[344].

4.3.4 Aree che necessitano di ulteriori miglioramenti

Nonostante il Womenomics abbia portato al raggiungimento di buoni miglioramenti nel campo della parità di genere sul luogo di lavoro, restano tuttavia alcuni punti rilevanti che non hanno subito i cambiamenti sperati. Di seguito verranno presentati uno ad uno.

Il primo target che non è stato rispettato è sicuramente quello della rappresentanza femminile al governo, così come in posizioni di leadership nel settore privato. Il target iniziale del Womenomics era di raggiungere il 30% dei posti nel governo e delle posizioni di leadership nel settore privato occupato da donne. Comprendendo la difficoltà di raggiungere tale obiettivo, nel 2015 il governo giapponese ha deciso di ridurlo ad un target più modesto: il 10% per il settore privato e il 15% per il settore pubblico[345]. Guardando i dati raccolti nel 2019 dal Gender Equality Bureau, le donne costituiscono il 10,2% dei posti nella Camera dei Rappresentati e il 20,7% di quelli nella Camera dei Consiglieri[346]. Dunque, meno del 14% dei posti totali della Dieta sono occupati da legislatrici donne, posizionando il Giappone al 158esimo posto su 198 paesi inclusi nella

[344] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 19.
[345] *White Paper 2019*, Gender Equality Bureau, 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf, p. 18.
[346] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., pp. 20-22.

statistica dell'Unione Interparlamentare nel 2019. Come si può notare nella Figura 31, il Giappone è posizionato quasi alla fine della classifica ed è superato da paesi molto meno sviluppati come il Brasile, la Libia, l'Indonesia e così via. Inoltre, ha una rappresentanza femminile più bassa anche dei suoi vicini asiatici, come la Repubblica di Corea (17%) e la Cina (25%)[347]. Dunque, nonostante i tentativi di implementare le riforme previste dal Womenomics, c'è ancora molto da fare all'interno del governo di Abe affinché si ottengano i risultati necessari ad aumentare la parità di genere in questo campo.

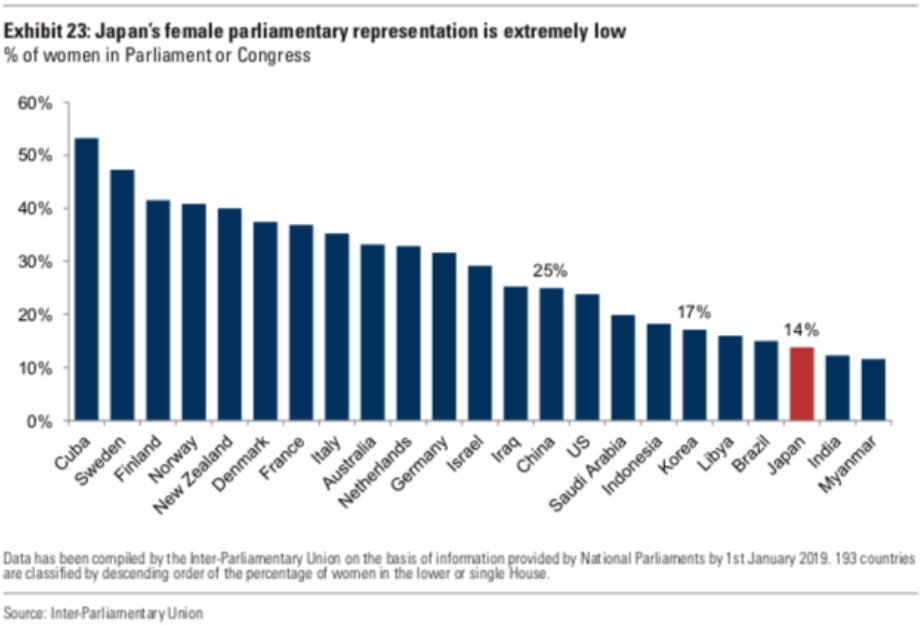


Figura 31: il grafico in figura mostra la classifica stilata dall'Unione Interparlamentare nel 2019 in base alla percentuale di rappresentanza femminile dei governi di 198 paesi. Il Giappone, con un 14%, si posiziona tra gli ultimi al 158esimo posto, indicando la scarsa efficacia delle riforme proposte nel Womenomics a riguardo[348].

Lo stesso risultato è riscontrabile nella rappresentanza delle donne in posizioni manageriali all'interno delle imprese private giapponesi. Anche in questo caso il target impostato del 30% non è stato raggiunto, né per le posizioni manageriali, né per le posizioni di leadership all'interno dei consigli di amministrazione delle aziende. Sempre secondo i dati del Gender Equality Bureau, nel 2018 le donne in posizioni manageriali erano così suddivise: 18,3% dei Capi di Sezione, 11,2% dei Direttori, 6,6% dei Manager di Dipartimento, 4,1% dei Consiglieri d'amministrazione[349]. Dunque, la percentuale

[347] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 22.
[348] *ibid.*
[349] *White Paper 2019*, Gender Equality Bureau, 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf, p. 20.

generale di donne in posizioni manageriali è del 13,2%, mentre quella delle donne nei consigli d'amministrazione è di 5,3%, due risultati estremamente bassi rispetto a quelli degli altri paesi dell'OECD (Figura 32).

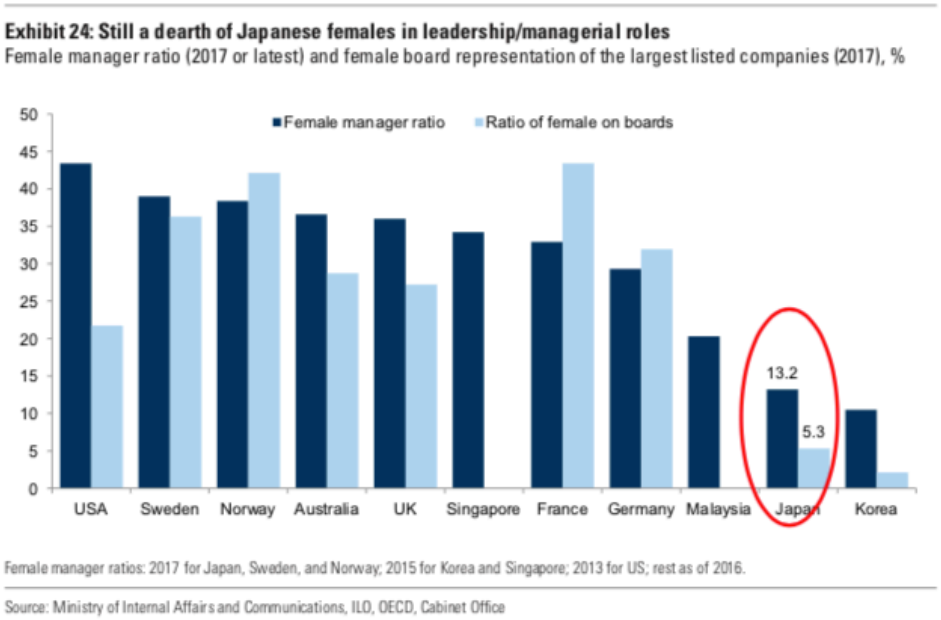


Figura 32: il grafico in figura mostra le percentuali di rappresentanza femminile nel settore privato sia in posizioni manageriali (in blu), sia all'interno dei consigli di amministrazione (in azzurro), di diversi paesi dell'OECD nel 2018. Il Giappone, con due percentuali rispettivamente di 13,2% e 5,3%, si classifica tra gli ultimi, ossia tra quei paesi con una bassa rappresentanza femminile e di conseguenza con una maggiore disparità di genere in questo campo[350].

Oltre alla scarsa rappresentanza femminile, il sistema lavorativo giapponese prevede ancora una forte differenza salariale. Ad oggi, in Giappone le donne guadagnano ancora il 25% in meno rispetto al salario maschile, il gap più grande nel G7 e il secondo più grande nei paesi dell'OECD, come vediamo in Figura 33, in cui a precedere il Giappone vi è solo la Repubblica di Corea. La ragione principale per questa permanente disparità di salario in base al genere è rappresentata dal fatto che le donne costituiscono il 70% dei lavoratori part-time, per cui possiedono un salario inferiore rispetto agli uomini, che per di più sono lavoratori regolari full-time. Tuttavia, bisogna considerare che anche il sistema lavorativo giapponese, che prevede promozioni in base al servizio continuo e aumenti di salario in base all'anzianità, rappresenta un grande ostacolo alla parità di salario, come già avevamo anticipato nei paragrafi precedenti[351].

[350] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 23.
[351] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 24.

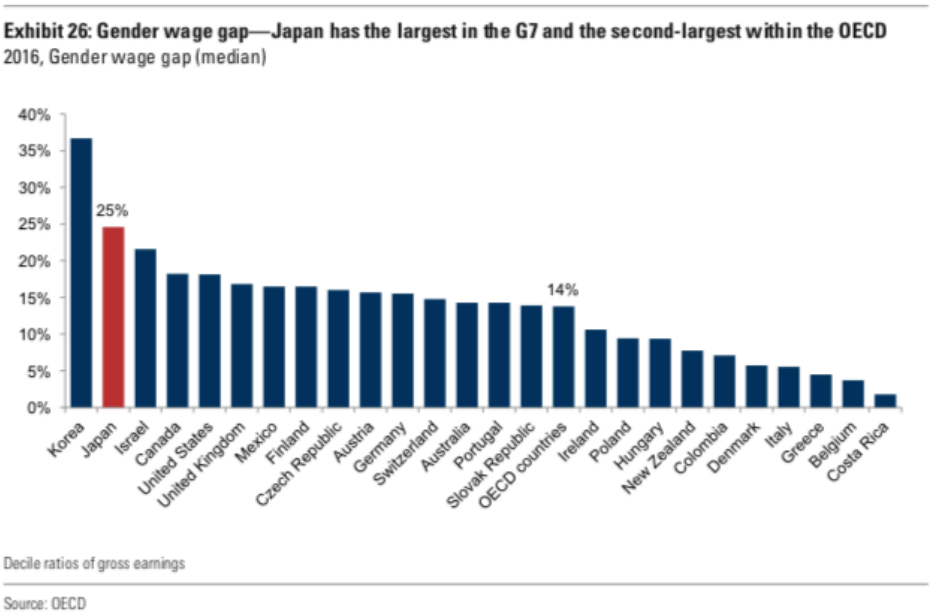


Figura 33: il grafico in figura mostra la classifica, realizzata nel 2016 dall'OECD, relativa alla percentuale di differenza salariale in base al genere in vari paesi. Il Giappone, con un 25% di differenza salariale, è il secondo peggior paese, preceduto solamente dalla Repubblica di Corea[352].

Un elemento che ulteriormente ostacola la possibilità di raggiungere una parità salariale tra generi è la continua presenza del Dual-Track System, ossia la divisione in due percorsi lavorativi (*sōgōshoku* e *ippanshoku*) basata sul genere. Questo sistema, infatti, fa sì che anche oggi ci sia una grossa disparità tra generi dovuta al diverso tipo di carriera professionale fatta svolgere agli impiegati e alle impiegate delle grandi imprese. Secondo i dati del Japan Institute for Labour Policy and Training del 2014, le posizioni lavorative che si classificano come *ippashoku* sono occupate per l'82% da donne e per il solo 18% da uomini[353]. Come visto in precedenza, invece, la percentuale di donne in posizioni aziendali di rilevanza è circa del 13%, indicandone un'estrema carenza nel percorso *sōgōshoku*. Inoltre, le attuali politiche aziendali seguono ancora il sistema di reclutamento di gruppi di neolaureati, per cui è difficile che si venga assunti a metà della propria carriera o nella mezz'età proprio perché l'anzianità di servizio su cui è basato il sistema lavorativo giapponese verrebbe ostacolato. Perciò, molte aziende ancora non hanno apportato cambiamenti in questo senso e le donne che rientrano nella forza lavoro dopo gli anni della maternità tendono ad essere assunte in piccole o medie imprese e quasi

[352] *ibid.*
[353] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 25.

sempre in posizioni lavorative part-time[354]. Tuttavia, secondo i dati del Ministero della Salute, del Lavoro e del Welfare, nel 2018 alcune imprese hanno mostrato di assumere impiegati a metà della loro carriera, incentivando sempre di più questa iniziativa. Nonostante si tratti ancora di numeri poco significanti, il fatto che alcune aziende giapponesi abbiano implementato questa politica in favore di coloro che ritornano al lavoro dopo un periodo di assenza rappresenta un primo passo verso la diffusione di questa pratica e la sua normalizzazione. Come vediamo in Figura 34, dal 2013 al 2018 si è verificato un buon aumento del numero di aziende che hanno attuato la pratica di assunzione a metà carriera, in particolare per le aziende con 1.000 o più impiegati[355].

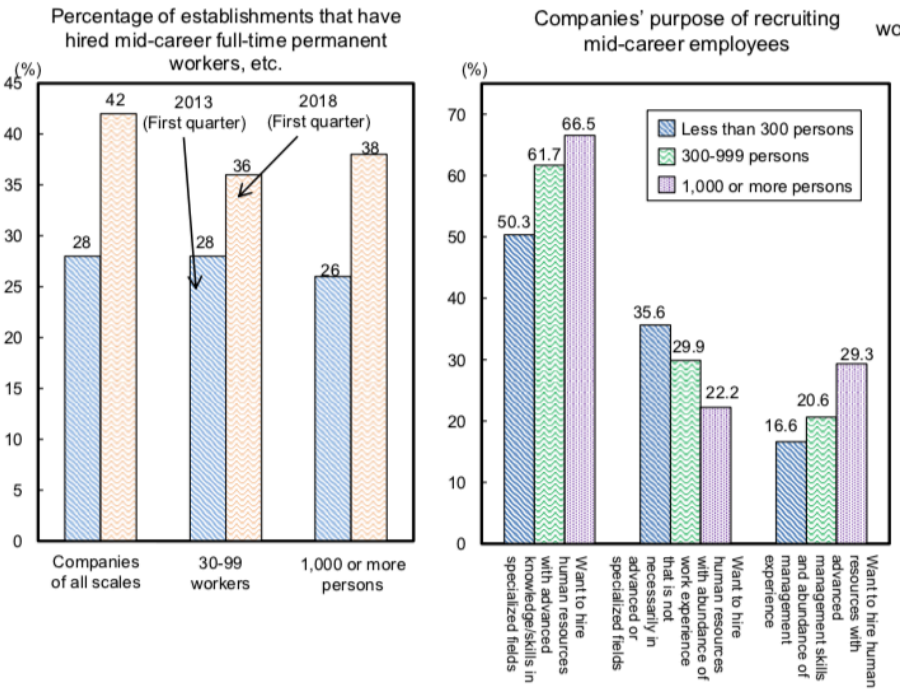


Figura 34: i due grafici in figura si riferiscono allo sviluppo della pratica di assunzione a metà carriera nel 2018. Nel grafico di sinistra viene mostrato l'aumento del numero di imprese giapponesi, divise per quantità di impiegati, che hanno implementato la pratica di assunzione a metà carriera dal 2013 al 2018. Nel grafico di destra, invece, vengono mostrate le tre motivazioni principale citate dalle aziende, divise nuovamente per quantità di impiegati, sul perché hanno deciso di assumere lavoratori a metà della loro carriera[356].

[354] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., p. 25.
[355] White Paper on Labour Economy 2018, Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), https://www.mhlw.go.jp/english/wp/l-economy/2018/summary.pdf, 13-01-2020.
[356] *ibid.*

Inoltre, come principale motivazione per l'assunzione di lavoratori a metà carriera, tutte e tre le tipologie di imprese considerate hanno espresso l'intenzione di assumere risorse umane che possiedano competenze e capacità avanzate in settori specializzati[357]. Dunque, sembra che anche il concetto di deterioramento delle capacità durante il periodo di assenza abbia subito un mutamento in questi anni, dal momento che ora le imprese assumono professionisti a metà della propria carriera proprio grazie alle loro permanenti competenze e capacità in un determinato campo.

Infine, è stata controllata la presenza o meno di modifiche della legge sulla tassa matrimoniale, come era previsto nel Womenomics. Secondo quanto valutato da Matsui, sembra che il sistema di tassazione familiare sia rimasto invariato rispetto al periodo precedente al Womenomics, per cui ancora oggi rappresenta un ostacolo alla partecipazione femminile nella forza lavoro e un incentivo a partecipare unicamente come lavoratrici part-time, in modo tale da rimanere al di sotto dei 1.03 milioni di yen che permettono alle donne di essere considerate come economicamente dipendenti dal marito[358]. La mancata riforma di questo elemento costituisce un fallimento parziale del Womenomics, poiché non solo non è stata portata a termine la modifica della legge di tassazione matrimoniale, ma ciò può generare problematiche per la completa efficacia delle altre riforme previste dalla politica del Primo Ministro Abe.

In conclusione, si può affermare che la politica del Womenomics rappresenti un insieme di riforme assolutamente necessarie per il miglioramento della disparità di genere nei luoghi di lavoro giapponesi e per il rialzamento dell'economia del paese. Alcune delle riforme previste sono state attuate secondo programma e hanno portato dei risultati positivi, quali l'aumento della partecipazione femminile alla forza lavoro, l'aumento delle strutture di assistenza infantile, l'estensione del congedo parentale, l'elargizione a molte imprese del marchio *Eruboshi* come premio per il supporto alle attività volte alla parità di genere, e la riduzione generale delle ore di lavoro e delle ore di straordinario. D'altro canto, tuttavia, alcune delle riforme più rilevanti e decisive per il miglioramento della condizione lavorativa femminile e dell'economica giapponese hanno incontrato delle difficoltà nella propria realizzazione e non sono ancora soddisfacenti. La mancanza di donne in posizioni governative, in posizioni manageriali e di leadership nel settore privato, la costante presenza di una differenza salariale basata sul genere, la permanenza del

[357] White Paper on Labour Economy 2018, Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), https://www.mhlw.go.jp/english/wp/l-economy/2018/summary.pdf, 13-01-2020.
[358] MATSUI, *Womenomics 5.0*…, cit., pp. 25-26.

sistema a due percorsi lavorativi che continua a rendere difficile l'ingresso in posizioni di rilievo per le donne, la carenza di assunzione di lavoratori a metà della propria carriera e la mancata modifica della tassa matrimoniale sono elementi che rappresentano un fallimento del Womenomics. Dunque, nonostante qualche cambiamento in positivo ci sia stato, è necessario un impegno più evidente da parte del governo del Primo Ministro Abe affinché le sue proposte di riforma non siano solo parole vuote e prive di risultati concreti.

Capitolo 5
Il caso di Sogo-Seibu e Isetan Mitsukoshi

5.1 Perché Sogo-Seibu e Isetan Mitsukoshi?

Questo capitolo prenderà in esame due aziende allo scopo di verificare l'efficacia o meno a livello aziendale delle politiche proposte dal Primo Ministro Abe nel suo Womenomics. È, infatti, importante capire non solo lo sviluppo generale delle iniziative proposte all'interno di questa politica, come evidenziato nel Capitolo 4, ma anche quale siano stati i risultati ottenuti a livello microeconomico, ossia basandosi sulle singole imprese. Affinché le riforme del Womenomics vengano completate e apportino dei miglioramenti dal punto di vista sociale, economico, demografico e lavorativo, bisogna che quest'ultime siano implementate con efficacia nelle aziende, dove sappiamo essere presente il più elevato gender gap. Dunque, l'analisi aziendale rappresenta un metodo utile per verificare l'implementazione delle riforme proposte dal Primo Ministro e i cambiamenti avvenuti a livello strutturale a seguito di queste implementazioni. D'altro canto, è rilevante anche comprendere quali siano state le iniziative governative non applicate dalle aziende o perlomeno applicate senza risultati effettivi, perché non siano state applicate o perché non abbiano ottenuto i risultati sperati e come le aziende si siano approcciate a questa situazione. Perciò, allo scopo di verificare se le politiche del Primo Ministro volte alla parità di genere abbiano avuto effetti o meno, il caso presentato sarà relativo alla condizione femminile all'interno delle due aziende considerate. La prima è rappresentata dalla catena di grandi magazzini Sogo-Seibu, che verrà a sua volta confrontata con i dati relativi alla condizione femminile di un'altra azienda nello stesso settore, ossia Isetan-Mitsukoshi. La scelta di queste due aziende avviene per svariati motivi. Il primo è che l'industria dei servizi e delle vendite è quella maggiormente popolata da dipendenti donne, per cui risulta essere quella più colpita da modifiche legislative riguardanti la condizione lavorativa femminile. Il secondo è che Sogo-Seibu si è distinto nel corso della sua storia evolutiva come esempio per le numerose politiche e agevolazioni rivolte alle proprie dipendenti. Infine, il terzo è che il confronto tra un'azienda leader nelle politiche sociali come Sogo-Seibu, con un'azienda di altrettanta importanza come Isetan-Mitsukoshi, costituisce uno strumento utile per comprendere quali politiche proposte in primis da Sogo-Seibu siano state riproposte anche in altre aziende similari e soprattutto quale siano le discrepanze di implementazione all'interno di un settore che si identifica come *female-friendly* per eccellenza. Di conseguenza, se queste aziende apparentemente aperte e

propositive riguardo alle iniziative sul personale femminile e alla parità di genere non hanno applicato e/o non ha ottenuto risultati positivi dall'applicazione delle iniziative del Womenomics, si può supporre che tutte le altre aziende, che seguono quest'ultime come modello o che non hanno la stessa apertura alle nuove politiche, non possono che aver ottenuto risultati ancor più deludenti. Dunque, questa analisi e il successivo confronto dei risultati relativi alle due aziende permettono di comprendere sia l'efficacia della politica del Womenomics all'interno delle due imprese considerate, sia all'interno perlomeno del settore in cui esse operano, ossia quello dei grandi magazzini e delle vendite. È chiaro che l'efficacia delle iniziative del Womenomics possa differire tra azienda e azienda e anche tra settore e settore, per cui le conclusioni di questa analisi non possono constatare l'efficacia del Womenomics a livello generale. Tuttavia, considerando la grande affluenza di dipendenti donna all'interno di questo settore lavorativo e, in particolare, all'interno di queste due grandi imprese, si può affermare che l'implementazione e l'efficacia delle iniziative della politica del Primo Ministro Abe influenzino una buona parte di lavoratrici presenti nel mercato del lavoro del paese.

5.2 Presentazione delle aziende

5.2.1 Sogo-Seibu

L'impresa di grandi magazzini Sogo-Seibu è formata da due aziende a sé stati, per l'appunto Sogo e Seibu, precedentemente separate. Sogo nasce già nel 1830, ma il vero e proprio primo centro commerciale viene aperto nel 1919. Seibu, invece, viene fondato nel 1940, con l'apertura del suo primo centro commerciale a Ikebukuro. Nel 2001 le due imprese concludono un'alleanza commerciale e dal 2003 vengono introdotti sotto la proprietà di Millennium Retailing. Nel 2006, 7&i Holdings acquisisce Millennium Retailing e diventa quindi proprietario di entrambe le imprese. Quest'ultime vengono fatte mergere nel 2009, divenendo così Sogo-Seibu Department Stores. Oggigiorno, l'impresa ha quindici centri commerciali in tutto il Giappone, concentrati prevalentemente nell'area metropolitana di Tokyo, includendo i due store principali di Ikebukuro e Yokohama. Inoltre, Sogo-Seibu è presente anche in altri paesi del Sud-Est Asiatico con circa 33 negozi suddivisi tra Taiwan, Hong Kong, Malesia e Indonesia[359].

[359] Sogo-Seibu Website, History, https://www.sogo-seibu.co.jp/info/history.html, 17-01-2020.

La filosofia aziendale di Sogo-Seibu si basa sullo slogan "Fai sì che i clienti si riscoprano con proposte al di là di ogni immaginazione (想像以上の提案で、お客さまに発見を)" ed è suddivisa in tre punti, corrispettivamente nominati: Missione (ミッション), Visione (ビジョン), Valore (バリュー). Questi tre elementi vengono posizionati in un sistema piramidale, come è visibile in Figura 35. La missione che si propone Sogo-Seibu è quella di "mantenere i clienti consapevoli con un'offerta fresca", ossia di offrire ai clienti consapevolezza, scoperte ed incontri tramite le strutture dell'azienda. Essa ritiene che il proprio ruolo sia quello di rendere le vite dei clienti ricche e piacevoli. Per quanto riguarda la visione aziendale, Sogo-Seibu si definisce "un gruppo che può offrire ai propri clienti il futuro", poiché punta ad essere un gruppo coraggioso, che continua ininterrottamente ad imparare e a tentare di fornire nuovi prodotti per le vite quotidiane dei propri clienti, tenendo d'occhio i cambiamenti dei clienti e dei mercati. Infine, il valore dell'azienda viene proposto con delle domande rivolte ai clienti, ossia "Ti stai avventurando, stai editando o stai creando una cultura?". In questo senso, Sogo-Seibu mostra la propria caratteristica di continuo rinnovamento e di costante ricerca di nuove avventure. Inoltre, l'azienda valorizza l'editing che si adatta ai clienti e la creazione di nuove culture di consumo. Infine, l'ultimo slogan della filosofia aziendale è "Io sono io (わたしは、私)", con il quale l'azienda esprime l'unicità di ogni cliente, che ha la propria personalità in qualità di singolo individuo, per cui non deve sentirsi costretto all'interno dei costumi convenzionali o del senso comune della società[360].

Per quanto riguarda, invece, la CSR (*Corporate Social Responsibility*), Sogo-Seibu ha avviato molte iniziative. L'azienda sostiene che ci siano numerose problematiche da dover risolvere a livello sociale e ambientale, ma non può risolverle da sola. Perciò, si propone come punto d'incontro, fornendo meccanismi e luoghi di connessione per clienti, residenti locali, scuole, imprese e NPOs.

Inoltre, l'azienda segue le direttive espresse dalle Nazioni Unite nel 2015, adottando il "Sustainable Development Goals 2015", ossia un piano per il raggiungimento di una serie di obiettivi internazionali volti a promuovere lo sviluppo delle persone cosicché possano vive sulla terra per sempre. I 17 punti a cui si riferisce questo piano d'azione sono rappresentati in Figura 36. Per quanto riguarda le attività di 7&i Holdings in relazione a questi punti, sono state selezionati cinque obiettivi:

[360] Sogo-Seibu Website, Corporate Philosophy, https://www.sogo-seibu.co.jp/info/index.html, 17-01-2020.

1. Fornire infrastrutture sociali relative all'invecchiamento e al declino della popolazione,
2. Fornire sicurezza ai clienti tramite il controllo di prodotti e negozi,
3. Utilizzo di prodotti, materie prime ed energia limitando gli sprechi,
4. Supporto alle attività di partecipazione delle donne, dei giovani e degli anziani all'interno e all'esterno dell'azienda,
5. Creazione di una società etica, includendo i clienti e i soci d'affari, e miglioramento della sostenibilità delle risorse[361].

Figura 35: l'immagine in figura rappresenta la piramide della filosofia aziendale di Sogo-Seibu, con in alto in blu lo slogan generale dell'azienda, mentre andando vero il basso troviamo i tre punti relativi alla missione, alla visione e al valore dell'azienda[362].

[361] Sogo-Seibu Website, CSR Activities, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/index.html, 17-01-2020.
[362] *ibid.*

Figura 36: lo schema in figura mostra i 17 punti a cui sono dirette le attività di CSR dell'azienda, basandosi sul piano d'azione proposto nel 2015 dalle Nazioni Unite[363].

5.2.2 Isetan-Mitsukoshi

Anche l'impresa di grandi magazzini Isetan-Mitsukoshi nasce dalla fusione di due aziende precedentemente separate. Mitsukoshi viene fondata già nel periodo Edo, intorno al 1673 e dal principio nasce come negozio di kimono dal nome Echigoya. Dieci anni dopo, il negozio stabilisce un nuovo approccio di marketing, che passa dalla vendita porta a porta allo stabilimento di un negozio vero e proprio dove si possono acquistare prodotti di vario genere. Solo nel 1904, tuttavia, il nome viene cambiato dalla famiglia Mitsui, proprietaria della catena, passando da Echigoya a Mitsukoshi Gofukuten Co., Ltd. Nell'arco del 1900 vengono aperti sempre più centri commerciali, in particolare nell'area metropolitana di Tokyo. Inoltre, nel 1971 viene aperto anche il primo negozio all'estero, ossia Paris Mitsukoshi. Per quanto riguarda Isetan, invece, viene fondato nel 1933 con l'apertura del primo negozio a Shinjuku, Tokyo. Il primo negozio estero di Isetan viene invece aperto nel 1972 a Singapore. Isetan procede nel suo sviluppo durante tutti gli anni

[363] *ibid.*

Novanta, aprendo ulteriori grandi magazzini sia in Giappone che all'estero[364]. Nel 2008 le due imprese decidono di unirsi in un'unica azienda, che prende così il nome di Isetan-Mitsukoshi Holdings, la quale nell'arco degli anni 2000 incorpora tutti i vari negozi delle due aziende. L'impresa comincia così il proprio business, che include non solo i grandi magazzini ma anche un business immobiliare e altri vari ambiti all'interno dei centri commerciali. Ad ogni modo, il settore delle vendite in centri commerciali rimane il principale dell'azienda, costituendo l'80% delle vendite del gruppo tramite 22 grandi magazzini all'interno del paese e 34 all'estero, prevalentemente in Cina e nel Sud-Est asiatico[365].

La filosofia dell'azienda di basa sull'idea di connessione delle persone e dei tempi. I tre punti principali che guidano l'attività di Isetan-Mitsukoshi sono:

1. Osservare e studiare i fatti che ci circondano per una crescita costante,
2. Innovare e stare al passo con i tempi,
3. Rispettare gli altri ed essere ispirati dalle idee e dalle visioni diverse[366].

Per quanto riguarda la sostenibilità, anche Isetan-Mitsukoshi si adopera in varie attività di stampo sociale ed ambientale. La politica di sostenibilità dell'azienda è divisa per ambiti:

- Basic Policy on Sustainability: L'azienda adempie alle proprie responsabilità sociali affrontano vari problemi sociali e contribuendo a risolverli tramite le attività aziendali. Dunque, l'azienda si propone di svolgere un importante ruolo nella realizzazione di un futuro prospero per tutte le persone coinvolte e una società sostenibile.
- Human Rights Policy: Isetan-Mitsukoshi rispetta i diritti umani dei suoi vari stakeholders compresi nelle operazioni dell'azienda, quali clienti, dipendenti, fornitori e comunità locali. Il Gruppo si impegna ad educare tutti i suoi dirigenti e dipendenti in relazione a questa politica e a mantenere tutti consapevoli ed informati a riguardo.
- Procurement Policy: Il Gruppo contribuirà a realizzare una società sostenibile condividendo questa politica con tutti i suoi fornitori e avanzando iniziative per

[364] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, History of the Isetan Mitsukoshi Group until 2007, https://www.imhds.co.jp/en/business/history/history.html, 17-01-2020.
[365] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, History of the Isetan Mitsukoshi Holdings from 2008, https://www.imhds.co.jp/en/company/history_imhds.html, 17-01-20.
[366] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Our Philosophy, https://www.imhds.co.jp/en/company/philosophy.html, 17-01-20.

prevenire il riscaldamento globale, incentivare la biodiversità, considerare i diritti umani e le condizioni di lavoro e riciclare le risorse.

- Environmental Policy: Isetan-Mitsukoshi si incontrerà faccia a faccia con i clienti e gli altri stakeholders, considererà le attività per la protezione dell'ambiente come elementi della responsabilità sociale dell'azienda e adempirà alle proprie responsabilità nella realizzazione di una società sostenibile[367].
- Inoltre, l'impresa si focalizza sulla realizzazione di tre iniziative prioritarie per la sostenibilità. Esse utilizzano come punto di partenza i 17 elementi a cui indirizzare le politiche di sostenibilità aziendale proposti nel "Sustainable Development Goals 2015" delle Nazioni Unite, come per Sogo-Seibu (Figura 37). Le tre iniziative proposte, dunque, da Isetan-Mitsukoshi in base alla sua filosofia aziendale sono:

1. Connettere le persone e le comunità locali: connessione delle aree e dei produttori con i clienti,
2. Connettere una società sostenibile e i tempi: trasmettere un ambiente sicuro e sano, dal passato al futuro,
3. Migliorare il livello della soddisfazione dei dipendenti: sviluppo di un ambiente in cui è semplice lavorare e che fornisce investimenti sul personale[368].

In aggiunta a questi tre punti, l'azienda si propone a livello di corporate governance di promuovere corrette transazioni e attività di business.

[367] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Our Sustainability, https://imhds.disclosure.site/en/themes/86, 17-01-20.
[368] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Integrated Report 2019, Sustainability, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/en/2019_db_reading_e_all.pdf, 17-01-20.

Figura 37: lo schema in figura mostra i tre punti su cui l'azienda Isetan-Mitsukoshi concentra la propria attività di sostenibilità attualmente[369].

5.3 Ipotesi sui risultati attesi

Prendendo in considerazione la struttura e il background storico di Seibu-Sogo, si può constatare che sia una delle aziende maggiormente interessate al miglioramento della condizione lavorativa femminile e ad un ampliamento delle possibilità di carriera e di supporto delle donne che vi lavorano. La motivazione, oltre che sociale, è principalmente economica: le donne sanno in cosa altre donne saranno più interessate a spendere la porzione di denaro da loro stabilita per le spese quotidiane, in quanto membro del nucleo familiare che si occupa dell'economia della casa. Di conseguenza, ritengo che gli incentivi presentati dal Womenomics possano essere ben accolti da questa azienda, già favorevole a tali iniziative. In aggiunta a ciò, anche Isetan Mitsukoshi ha sviluppato un ottimo sistema di sostenibilità nell'arco degli anni, concentrandosi, tra le altre cose, sulla creazione di un ambiente lavorativo sano e corretto. Perciò, anche in questa impresa le riforme previste dalla politica del Primo Ministro Abe potrebbero essere ben accolte e implementate di buon grado, visto che sono rivolte al raggiungimento della parità di genere, nel rispetto dei diritti umani, elemento che fa parte delle iniziative di sostenibilità dell'azienda. Infine, seguendo l'esempio dell'azienda leader Sogo-Seibu, Isetan-Mitsukoshi sarà più incline a rimanere al passo con i tempi e con le innovazioni di stampo aziendale, per garantire ai propri dipendenti un pari trattamento rispetto alle aziende competitor e così facendo attirando sempre più dipendenti di talento, in particolare donne.
In seguito, verranno presentate le ipotesi sui risultati dell'analisi di queste due imprese. Le ipotesi sono state basate da un lato sulle politiche esposte nel Womenomics, considerando quali riforme aziendali proposte dal primo ministro possano influire sulle due imprese considerate, e dall'altro lato sul comportamento delle aziende stesse in relazione alla condizione lavorativa femminile e alle loro iniziative di sostenibilità.
Le ipotesi, dunque, in relazione allo sviluppo di entrambe le aziende a seguito della diffusione della politica del Womenomics, sono:

[369] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Integrated Report 2019, Sustainability, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/en/2019_db_reading_e_all.pdf, 17-01-20.

1. Ampliamento delle politiche di agevolazione per tutti i dipendenti ed in particolare per le dipendenti donne in supporto prima, durante e dopo la maternità, al fine di garantire il ritorno al precedente lavoro.
2. Inserimento di sistemi che supportino le donne nel ritorno al lavoro e permettano loro di bilanciare il lavoro con la vita familiare.
3. Inserimento di incentivi che spingano sempre più dipendenti uomini ad utilizzare il sistema di congedo parentale e conseguente aumento del suo utilizzo.
4. Aumento della percentuale di donne in posizioni manageriali e di leadership.
5. Riduzione e/o annullamento di un sistema di assunzione a due percorsi, con conseguente diminuzione delle disparità di training, carriera e paga tra dipendenti donna e uomo.
6. Riduzione di dipendenti donna in posizioni part time o perlomeno una maggiore parità numerica con i dipendenti uomini in posizioni full-time.
7. Leggero aumento di dipendenti assunti a metà carriera, in particolare di donne al rientro al lavoro una volta finito il periodo di maternità.
8. Aumento delle assunzioni di studenti universitari e, in particolare, delle studentesse universitarie neolaureate o perlomeno una maggiore parità con gli studenti neolaureati.

Nei seguenti paragrafi verrà analizzata la situazione presente prima e dopo il Womenomics in entrambe le aziende, prendendo in considerazione la condizione lavorativa delle donne in generale, così come le politiche aziendali adottate in merito, le agevolazioni, le riforme, l'inserimento di sistemi di supporto, il conferimento di premi o certificazioni da parte del governo, i dati numerici relativi ai dipendenti sia donne che uomini e così via. All'analisi seguiranno le conclusioni, che verificheranno o meno l'insieme delle ipotesi sui risultati attesi espresse in questo paragrafo, così da valutare quali punti abbiano effettivamente subito dei cambiamenti grazie alla politica del Womenomics e quali invece non si siano sviluppati.

5.4 Sogo-Seibu: prima del Womenomics

In questo paragrafo verrà riportata la condizione lavorativa femminile all'interno di Sogo-Seibu Department Store nel periodo precedente alla proposta del Womenomics da parte del Primo Ministro Abe. Gli anni fiscali considerati vanno dal 2009 al 2012, anno in cui Abe Shinzō venne rieletto ed espose la necessità di riforme volte ad aumentare la partecipazione femminile nel mercato del lavoro giapponese. I dati esaminati e presentati

di seguito sono stati raccolti dai Report annuali e dai CSR (*Corporate Social Responsibility*) Report, presenti sul sito internet di Sogo-Seibu e sul sito di 7&i Holdings, in quanto proprietaria dell'azienda. In ognuno di essi vengono riportati gli obiettivi che l'azienda si pone di raggiungere nell'anno fiscale considerato e i risultati ottenuti a fine anno, allo scopo di comprendere quali punti necessitino di maggiore supporto e attenzione e quali siano, invece, più facili da implementare.

Nel report del FY2009, uno degli obiettivi che l'azienda di era riproposta di raggiungere nell'arco dell'anno è l'implementazione di tecniche di vendita e di un corso di formazione per manager, oltre al training sul luogo di lavoro allo scopo di coltivare commessi dotati di capacità speciali. Inoltre, viene proposta una riforma nell'assegnazione delle posizioni di lavoro elevate, in particolare per quanto riguarda le dipendenti donne. In risultato a ciò, la suddivisione ottenuta delle percentuali di donne in tali posizioni è: 29,9% come supervisor, 3,5% come manager di sezione, 3,8% come manager generali e superiori. Per quanto riguarda il Child Care Leave, invece, l'azienda si propone per il 2009 di raggiungere un miglior work-life balance. A tale scopo raggiunge il risultato di 66 dipendenti che utilizzano il Child Care Leave, 128 che sono ancora il congedo parentale, e 5 che richiedono il Family Care Leave. Infine, Sogo-Seibu punta ad assumere sempre più dipendenti a metà carriera (*mid-career hiring*). Nel 2009 i lavoratori assunti a metà carriera sono 18, mentre la percentuale di dipendenti che vengono riassunti dopo un periodo di assenza è dell'82,1%[370].

Nel report del FY2010, rimane l'obiettivo aziendale proposto nell'anno precedente di implementare nuovi sistemi di training e formazione allo scopo di generare venditori dotati di speciali capacità. In quest'anno vengono effettivamente svolti dei corsi a riguardo, con 250 partecipanti per il corso di formazione per manager e 500 partecipanti per il training generale sul luogo di lavoro. Oltre a ciò, 140 dipendenti partecipano al corso di formazione per il miglioramento delle proposte in ogni piano vendita. Vengono, poi, incoraggiati i dipendenti uomini a utilizzare il Child Care Leave, tramite la diffusione di una maggiore consapevolezza e conoscenza del sistema di congedo parentale. Tuttavia, anche nel FY2010, nessun uomo utilizza il Child Care Leave. Infine, Sogo-Seibu continua

[370] 7&i Holdings, CSR Report 2010, https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/en/csr/csrreport/pdf/2010_all.pdf, 21-01-20, pp.85-87.

a puntare sull'assunzione a metà carriera, anche se in quest'anno viene assunta una sola persona a metà della propria carriera[371].

Nel report del FY2011, viene posto l'obiettivo di fornire ai dipendenti dei seminari su varie tematiche relative a migliorare l'attività di vendita, con l'aspettativa di una partecipazione di almeno 3.000 persone. Nel 2011 viene svolto il primo seminario, a cui partecipano 3.109 dipendenti. In relazione alle posizioni di rilievo, per il 2011 Sogo-Seibu si propone di raggiungere il 50% di donne come Team Leader e il 10% di donne come manager di sezione e superiore. I risultati, seppur buoni, sono comunque inferiori ai target prefissati: 34, 1% di team leader e 6% di manager di sezione o superiori. Inoltre, l'azienda si propone entro l'anno di creare e distribuire le copie di una brochure relativa al sistema di Child Care Leave, al fine di fornire più conoscenze ai propri dipendenti. Nel 2011 viene, quindi, pubblicato un opuscolo che si concentra sulle attività relative al Child Care Leave. Infine, un nuovo proposito per l'anno è quello di utilizzare meglio le risorse umane dell'azienda, promuovendo più dipendenti irregolari e facendoli passare a posizioni di lavoro regolare. Nel 2011 vengono, dunque, promosse 17 persone, che passano a posizioni regolari full-time. Sogo-Seibu, in aggiunta, continua la pratica di *mid-career hiring*, assumendo nell'anno considerato 9 persone a metà della propria carriera[372].

Per quanto riguarda il report del FY 2012, Sogo-Seibu continua l'iniziativa dei seminari, ponendosi l'obiettivo di svolgerli su contenuti più utili ai dipendenti e puntando sempre ad ottenere almeno 3.000 partecipanti. Nel 2012, i partecipanti sono 3.135. In relazione alle posizioni di rilievo per le dipendenti donne, invece, l'obiettivo da raggiungere rimane lo stesso dell'anno precedente. I risultati dell'anno 2012 sono 32,5% di donne in posizioni di team leader, meno dell'anno precedente, e 8% di donne in posizioni di manager di sezione o superiori, risultato migliore rispetto al 2011. Inoltre, viene realizzato un *roundtable* per discutere tra dipendenti e datori di lavoro delle problematiche relative al Child Care Leave e al congedo per maternità. Di conseguenza, viene posto l'obiettivo di espandere e sviluppare il sistema di lavoro dell'impresa per far sì che i dipendenti possano richiedere turni di lavoro più corti e flessibili qualora abbiano dei figli piccoli. Per il momento nel 2012 vengono unicamente implementate alcune misure speciali per i dipendenti che lavorano e al contempo di occupano dei propri figli. Infine, viene portata

[371] 7&i Holdings, CSR Report 2011, Data Section, https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/en/csr/csrreport/pdf/2011_all.pdf, 21-01-20, pp.7-8.

[372] 7&i Holdings, CSR Report 2012, https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/en/csr/csrreport/pdf/2012_all.pdf, 21-01-20, p. 57.

avanti la pratica di promozione di lavoratori irregolari, 3 dei quali passano a posizioni regolari full-time, meno di quanto l'azienda si era proposta per l'anno 2012 (5 dipendenti)[373].

5.5 Sogo-Seibu: dopo il Womenomics

Per quanto riguarda gli anni seguenti alla diffusione della politica del Womenomics e all'inizio della messa in pratica delle riforme proposte da Primo Ministro Abe, notiamo nei Report di Sogo-Seibu alcune differenze. Innanzitutto, i CSR Report relativi all'azienda non fanno più solamente parte dei report generali di 7&i Holdings, ma vengono anche resi disponibili in lingua giapponese sul sito dell'azienda stessa Sogo-Seibu. Questo può indicare un tentativo aziendale di attenersi alle richieste del Womenomics in relazione alla pubblicazione e condivisione delle informazioni riguardanti l'utilizzo delle risorse umane e in particolare delle dipendenti donne. Inoltre, a partire dagli anni seguenti l'implementazione di modifiche che si possono considerare relative al Womenomics, Sogo-Seibu ottiene una serie di certificazioni come premio per la propria attività aziendale volta alla parità di genere.

Il 2013 è il primo anno che segue la promulgazione del Womenomics da parte del governo giapponese ed è quindi considerato l'anno di passaggio dal sistema precedente a quello nuovo, comprendente le riforme proposte dalla politica del Primo Ministro Abe. Chiaramente le riforme proposte richiedono tempo affinché vengano completamente implementate, ma già dal 2013 cominciamo a notare alcune differenze rispetto agli anni precedenti. Nel report del FY2013, Sogo-Seibu continua la propria attività relativa ai seminari per i dipendenti e raggiunge i 3.548 partecipanti. Cosa più rilevante, però, è il nuovo obiettivo di sviluppare e implementare alcune misure aziendali allo scopo di creare un luogo di lavoro più *female friendly*, lavorando a stretto contatto con la "Group Diversity Promotion Committee". Questo obiettivo viene fissato in risposta alla richiesta governativa di creare degli Action Plan in accordo con la "Next Generation Nurturing Support Measures Promotion Law", promossa sotto il Womenomics di Abe. Sogo-Seibu, dunque, nel 2013 si iscrive alla selezione per l'ottenimento del riconoscimento Kurumin, in quanto azienda che supporta i propri dipendenti durante la maternità. In aggiunta, nell'arco del 2013, 4 persone vengono promosse da lavoratori irregolari a regolari full-

[373] 7&i Holdings, CSR Report 2013, https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/en/csr/csrreport/pdf/2013_all.pdf, 21-01-20, p. 66.

time e 5 vengono assunti a metà della propria carriera. Infine, Sogo-Seibu continua a porsi l'obiettivo di raggiungere il 10% delle posizioni di manager di sezione o superiori occupate da donne. Nel 2013, l'azienda raggiunge finalmente il 10,8%, ottenendo un ottimo risultato[374].

Nel report del FY2014, l'azienda si propone di proseguire la sua attività di organizzazione di seminari per lo sviluppo e il miglioramento delle carriere dei propri dipendenti, tramite la creazione e implementazione di misure allo scopo di migliorare le capacità basilari degli individui e di espandere la quantità di persone con qualificazioni specifiche. I partecipanti a tale seminario del 2014 sono 3.533, numero che supera l'obiettivo posto di 3.000. Un nuovo obiettivo che Sogo-Seibu punta a raggiungere alla fine del 2014 è l'ottenimento del marchio Kurumin[375], creato a seguito della diffusione delle politiche del Womenomics. Nel luglio del 2014, infatti, l'azienda ottiene il marchio Kurumin come premio per la propria attività aziendale in supporto ai propri dipendenti nell'ottenimento di un work-life balance e di una maggiore parità di genere. In aggiunta a ciò, Sogo-Seibu si propone per il 2014 di espandere e incoraggiare l'utilizzo del sistema di Child Care Leave, indipendentemente dal tipo di impiego dei propri lavoratori. Viene, dunque, introdotto il sistema di pagamento dei dipendenti che utilizzano il Child Care Leave e il Nurse Care Leave. Tramite l'inserimento del pagamento di una parte di stipendio a quei dipendenti che richiedono il Child Care Leave, l'azienda punta ad aumentarne l'utilizzo, in particolare tra i dipendenti uomini. Inoltre, sempre a questo scopo, nell'anno 2014 viene condotto un *roundtable* relativo al sistema di congedo parentale tra i lavoratori e i manager dell'azienda. Per quanto riguarda, invece, le assunzioni, nel 2014 vengono assunte 4 persone a metà della propria carriera, mentre 17 vengono promosse da posizioni di lavoro irregolari a posizioni di lavoro regolari full-time. Infine, Sogo-Seibu punta a raggiungere entro il 2014 un 20% di donne in posizioni di manager di sezione o superiori. Tuttavia, la percentuale raggiunta a fine anno è solamente del 13%[376].

Nel report del FY2015, l'azienda decide di suddividere i propri seminari per dipendenti in due percorsi, quello del "Self-Directed Sales Area Training Course Promotion", ossia

---

[374]Sogo-Seibu Website, 2014 CSR Data Collection, https://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/data2014.pdf 21-01-20, p. 3.

[375] Il termine Kurumin (くるみん) viene creato dal verbo giapponese 包む (*kurumu*), che significa avvolgere, con l'accezione in questo caso di avvolgere gentilmente un bambino. Il marchio Kurumin sta, dunque, ad indicare l'atto di avvolgere e proteggere i bambini delle future generazioni grazie a delle politiche aziendali più *family friendly* promosse dalle aziende certificate con questo marchio.

[376]Sogo-Seibu Website, 2015 CSR Data Collection, https://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/data2015.pdf, 21-01-20, p. 4.

il corso di formazione per il miglioramento e la promozioni nell'area delle vendite, e il "Career Advancement Course Promotion", ossia il corso per l'avanzamento della propria carriera. Nel 2015, al primo corso partecipano in 1.806, mentre al secondo partecipano il 1.059, per un totale di 2.865 partecipanti rispetto ai 3.000 proposti come obiettivo aziendale. In relazione al congedo parentale, Sogo-Seibu si propone di pubblicare un "Maternity and Childcare Handbook", un manuale per fornire una più profonda conoscenza e comprensione del sistema di congedo parentale. Viene, infatti, pubblicato e distribuito questo manuale ai dipendenti nel settembre del 2015 e vengono condotti degli ulteriori *roundtable* tra dipendenti e manager in relazione al Child Care Leave. Nel 2015, inoltre, vengono promossi a lavori regolari full-time 42 lavoratori, di cui 32 donne e 10 uomini, un ottimo risultati rispetto ai 30 lavoratori posti come obiettivo per l'anno. È anche la prima volta in cui viene espresso nel report aziendale il sesso dei lavoratori irregolari che passano a lavori regolari, un dato molto importante per questa ricerca in quanto evidenzia la maggioranza di donne in posizioni lavorative irregolari e il tentativo dell'azienda di rendere possibile a queste donne di lavorare full-time nonostante abbiano presumibilmente una famiglia. I lavoratori assunti, invece, a metà della propria carriera sono 15, il triplo di quanto proposto dall'azienda per l'anno 2015. Infine, la percentuale di donne in posizioni di manager di sezione o superiori è del 14,6% a fine anno 2015, un risultato minore rispetto al 20% proposto come obiettivo dall'azienda, ma comunque una buona crescita rispetto al risultato dell'anno precedente[377].

Nel report del FY2016, l'azienda punta a raggiungere i 2.900 partecipanti ai due seminari introdotti nell'anno fiscale precedente. Per il Self-Directed Course partecipano 2.853 persone (contro il 1.900 prefissati), mentre per il Career Advancement Course partecipano 875 persone (contro il 1.000 prefissati). In relazione alle certificazioni offerte dal governo di Abe per premiare le aziende che risultino seguire e implementare le riforme proposte nel Womenomics, Sogo-Seibu invia la propria candidatura per la certificazione Eruboshi, basata sulla legislazione che punta ad aumentare le promozioni delle donne nei luoghi di lavoro. Tuttavia, nel 2016 l'azienda non ottiene tale certificazione a causa di alcuni elementi che non raggiungono lo standard richiesto dal governo. Sogo-Seibu continua, però, a porsi l'obiettivo di stabilire un sistema che aumenti il numero di dipendenti che utilizzino il congedo parentale pagato (Child Care Leave), così come il congedo familiare (Family Care Leave) o per assistenza sanitaria (Nurse

[377]Sogo-Seibu Website, 2016 CSR Data Collection, https://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/data2016.pdf, 21-01-20, p. 4.

Care Leave). A questo scopo, nel 2016 viene creata una pagina di internet all'interno del sito aziendale dedicata alla diversità. Oltre a ciò, nell'arco dell'anno, l'uso del Child Care Leave aumenta di 2.5 volte rispetto all'anno precedente. Nel 2016, i dipendenti irregolari che passano a posizioni regolari full-time sono 36, un risultato molto vicino al target di 40 proposto dall'azienda, mentre i dipendenti assunti a metà carriera sono zero, un risultato deludente non solo rispetto all'obiettivo di 10, ma anche rispetto ai miglioramenti avuti negli anni precedenti. Continua, invece, la proposta di ottenere il 20% delle posizioni di manager di sezione o superiori occupate da lavoratrici donne, ma nel 2016 sono solo il 13%, mentre le donne in qualità di team leader raggiungono il vecchio target di 50% ottenendo il 52% delle posizioni. Infine, dal 2016 l'azienda si pone come obiettivo di creare un manuale di supporto per coloro che ritornano al lavoro dopo aver utilizzato il congedo e di usare dei programmi di supporto per il ritorno al lavoro in tutti i luoghi di lavoro di Sogo-Seibu. Si tratta di una nuova politica aziendale molto rilevante per la ricerca, poiché mostra il tentativo di Sogo-Seibu di seguire le direttive del Womenomics in relazione alla maggiore partecipazione femminile nella forza lavoro del paese, considerando fondamentale il rientro al lavoro delle donne dopo la maternità. A questo scopo, nel 2016 Sogo-Seibu lancia un programma di supporto per il ritorno al lavoro dopo il congedo, concentrato nell'ufficio del Kantō[378].

Nel report del FY2017, i partecipanti prefissati per i due seminari offerti dall'azienda calano in numero, divenendo 2.400. Tuttavia, l'azienda non raggiunge nemmeno questo target, ottenendo solo 1.316 partecipanti per il Self-Directed Course e 950 per il Career Advancement Course. Un obiettivo fondamentale è, invece, quello di preparare il sistema aziendale per l'acquisizione della certificazione Eruboshi. Nel 2017 il livello di competizione basato sul genere in relazione all'impiego all'interno dell'azienda viene migliorato notevolmente. Continua anche il tentativo di Sogo-Seibu di aumentare il numero di impiegati che utilizza i congedi disponibili, raggiungendo il 213 dipendenti che richiede il Child Care Leave, 8 in più dell'anno precedente. Vengono, poi, promossi a dipendenti regolari full-time ben 57 dipendenti precedentemente irregolari, mentre i dipendenti assunti a metà carriera continuano ad essere zero. Infine, le donne che occupano posizioni di manager di sezione o superiori diminuiscono ulteriormente rispetto al FY2016, divenendo l'11,2% nel 2017[379].

---

[378]Sogo-Seibu Website, 2017 CSR Data Collection, https://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/data2017.pdf, 21-01-20, p. 179.

[379]Sogo-Seibu Website, 2018 CSR Data Collection, https://www.sogo-seibu.co.jp/pdf/data2018.pdf, 21-01-20, p. 180.

Nel report del FY2018, i partecipanti richiesti per i due seminari sono 2.000, dato quasi raggiunto nel 2018 tramite 1.200 partecipanti per il Self-Directed Course e 700 per il Career Advancement Course. Un importante evento dell'anno è l'ottenimento della certificazione Eruboshi nel settembre 2018. Sempre in relazione al miglioramento del sistema lavorativo aziendale, Sogo-Seibu si propone di espandere il sistema di turni lavorativi con orari ridotti, introducendo così nel 2018 un nuovo sistema di acquisizione di turni pianificati. Per quest'anno, il numero di impiegati che utilizza i congedi offerti dall'azienda, costante obiettivo di Sogo-Seibu, raggiunge il numero di 211, quasi lo stesso dell'anno precedente. Inoltre, nei report mensili aziendali di settembre e ottobre 2018, l'azienda presenta esempi di lavoratori uomini che utilizzano il Child Care Leave. Il numero di dipendenti che passano da irregolari a regolari è di 57, come l'anno precedente, mentre finalmente il numero di dipendenti assunti a metà della propria carriera aumenta rispetto ai deludenti risultati dei due anni precedenti, raggiungendo i 5 dipendenti. Infine, per quanto riguarda la nomina di donne in posizioni di manager di sezione o superiori, l'azienda si pone di seguire i target posti dal governo di Abe tramite il suo Womenomics: il 13% di donne come manager di sezione o superiori ed entro il 2020 il raggiungimento del 20%. Nell'anno fiscale 2018, le donne occupano il 13,1% delle posizioni di manager di sezione o superiori, raggiungendo il primo obiettivo posto dal governo e da Sogo-Seibu di conseguenza[380].

5.6 Sogo-Seibu: analisi dei grafici

5.6.1 Metodo dell'analisi

In questo paragrafo verranno analizzati i dati e le statistiche relativi ai vari elementi che costituiscono la condizione lavorativa femminile all'interno dell'azienda Sogo-Seibu, considerando il periodo tra il 2010 e il 2018. In questo modo si potrà comprendere quale fosse la situazione all'interno dei luoghi di lavoro di Sogo-Seibu precedentemente all'implementazione delle riforme previste dal Womenomics, quale sia attualmente la condizione lavorativa femminile al suo interno e quale sia stato lo sviluppo a seguito delle modifiche apportate dal Womenomics. Per condizione lavorativa femminile si intende in questo caso l'insieme di elementi che la costituiscono come l'ingresso nel mercato del

[380] 7&I Holdings, CSR Data Book 2019, https://www.7andi.com/library/dbps_data/_template_/_res/csr/pdf/2019_all_01.pdf, 21-01-20, p. 160.

lavoro in qualità di neolaureati, la posizione lavorativa, l'impego full-time o part time, lo stipendio, il supporto prima, durante e dopo la maternità, il rientro o meno al lavoro dopo la maternità, e così via. I dati relativi alla condizione lavorativa femminile all'interno di Sogo-Seibu non verranno solo confrontati tra di loro in base allo sviluppo subito negli anni prima e negli anni dopo il Womenomics, ma verranno anche confrontati con i dati inerenti alla condizione lavorativa maschile all'interno della medesima azienda e il loro eventuale sviluppo o cambiamento. Lo scopo, dunque, di questa analisi è di verificare l'efficacia delle misure del Womenomics, che come abbiamo già visto nel paragrafo precedente in parte influenza le politiche dell'azienda nel periodo seguente al 2012, e provare che siano similari alle ipotesi sui risultati attesi presentati all'inizio del capitolo. I dati presenti in questo paragrafo sono stati raccolti dai vari Report annuali e CSR Report presenti sia sul sito internet di Sogo-Seibu, sia sul sito internet di 7&i Holdings. Tali dati, organizzati prima in forma di tabella, sono stati poi utilizzati per creare dei grafici che ne mostrino l'andamento nel periodo di tempo considerato in questa ricerca. In aggiunta alla presentazione dei grafici, verrà anche inserita un'analisi testuale che ha la funzione di spiegare e riassumere ciò che è rappresentato all'interno dei grafici.

5.6.2 Analisi dei grafici

Uno degli elementi che più contraddistingue la condizione lavorativa dei dipendenti uomini e delle dipendenti donne è la modalità di ingresso in azienda. Essa è suddivisa in due percorsi in base al genere, ma viene fortemente influenzata anche dal livello di educazione ricevuta. Dunque, è rilevante esaminare quanta disparità ci sia tra i generi all'ingresso nel mondo del lavoro qualora abbiano lo stesso livello di formazione. Il grafico presente in Figura 39 riporta il numero di neolaureati di entrambi i sessi assunti da Sogo-Seibu all'inizio della loro carriera lavorativa. Il limite posto alla realizzazione corretta di questo grafico è presente negli anni fiscali 2014 e 2015, in quanto i report aziendali analizzati per l'ottenimento dei dati non presentano una divisione per genere del numero di neolaureati assunti, ma solo il numero totale, che corrisponde a 40 per il 2014 e a 54 per il 2015. Di conseguenza, in corrispondenza di questi due anni il valore sarà considerato zero, in quanto non si sa con certezza quale sia la suddivisione del numero di neolaureati per genere.

Ad ogni modo, come vediamo in Figura 38, negli anni precedenti al Womenomics, in particolare tra il 2010 e il 2011, le neolaureate assunte da Sogo-Seibu sono di numero

maggiore rispetto agli uomini, mentre dall'anno 2012 fino al 2017, senza considerare i due picchi errati degli anni 2014 e 2015, il numero di neolaureati assunti è maggiore rispetto a quello femminile. Infine, solo nel 2018 si torna all'andamento iniziale, con una maggioranza di neolaureate.

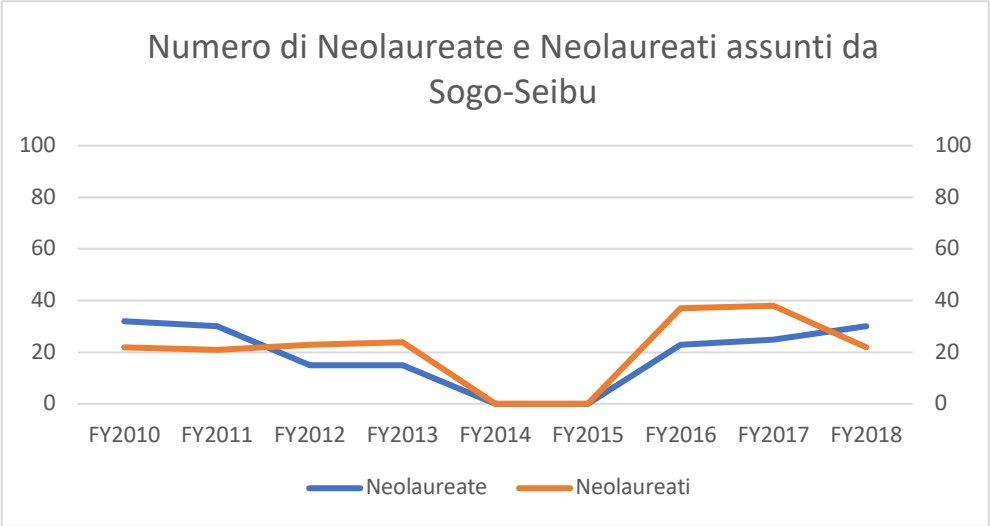


Figura 38:il grafico in figura mostra l'andamento delle linee che riportano i dati relativi al numero di neolaureate e neolaureati assunti da Sogo-Seibu tra il FY2010 e il FY2018[381].

Per quanto riguarda il tipo di impiego occupato dalle donne e dagli uomini all'interno di Sogo-Seibu dopo la loro assunzione, di seguito è presentato il grafico che riporta i dati relativi al numero di impiegati full-time. Anche in questo caso le linee di andamento sono divise in base al genere dei dipendenti, in modo da comprenderne meglio la suddivisione all'interno dell'azienda tra posizioni lavorative regolari. Come notiamo dalla Figura 39, il numero degli impiegati uomini full-time è di gran lunga superiore a quello delle donne, nonostante subisca un calo nell'arco degli anni, in particolare dal 2013. Nonostante ciò, le donne costituiscono la maggioranza all'interno del personale totale dell'azienda, poiché esse sono per lo più presenti in posizioni di lavoro irregolare, in particolare in mansioni part-time. Purtroppo, l'azienda non fornisce la suddivisione in base al genere dei suoi lavoratori part-time dal FY2010 al FY2015 compresi, ma nei report degli anni successivi vengono riportati. Nel FY2016, il numero di donne che lavorano part-time presso Sogo-Seibu è di 3.491, in contrasto con soli 402 uomini. Nel FY2017, invece, le donne sono 2.814, mentre gli uomini sono 340. Infine, nel FY2018, le donne sono 2.431,

[381] Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

mentre gli uomini sono 282. Possiamo dunque notare una maggioranza di donne in queste posizioni irregolari, cosa che comporta la presenza di meno donne in posizioni regolari full-time.

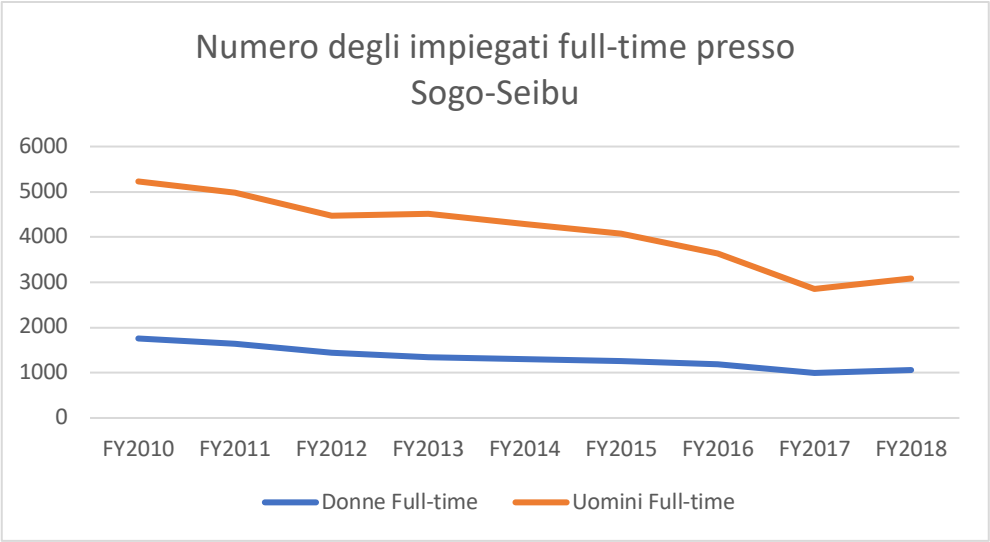


Figura 39:il grafico in figura riporta le linee di andamento dei dati relativi al numero di donne e di uomini che lavorano in posizioni regolari full-time presso Sogo-Seibu dal FY2010 al FY2018[382].

Abbiamo visto, dunque, che una buona parte delle donne impiegate presso Sogo-Seibu occupa posizioni part-time, ossia svolge mansioni di poco rilievo. Di conseguenza, pare ovvio pensare che la percentuale di donne manager all'interno dell'azienda sia minima, poiché sono poche le donne che lavorano come impiegate full-time e che hanno quindi la possibilità di essere promosse a ruoli manageriali. Di seguito è presente, in Figura 40, il grafico che mostra l'andamento anno per anno della percentuale di donne in ruoli manageriali generali all'interno dell'azienda Sogo-Seibu. Come si può vedere dalla figura, nonostante le percentuali che corrispondono alla quantità di donne manager all'interno dell'azienda siano basse, esse subiscono un buon sviluppo dal 2013 in poi, in particolare dal FY2014 (23,1%) al FY2015 (33,2%). Inoltre, Sogo-Seibu già nell'anno 2015, dopo soli due anni dalla proposta di riforma del Womenomics che punta al raggiungimento di almeno il 30% di donne manager nel settore privato, riesce a raggiungere tale obiettivo.

[382] Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

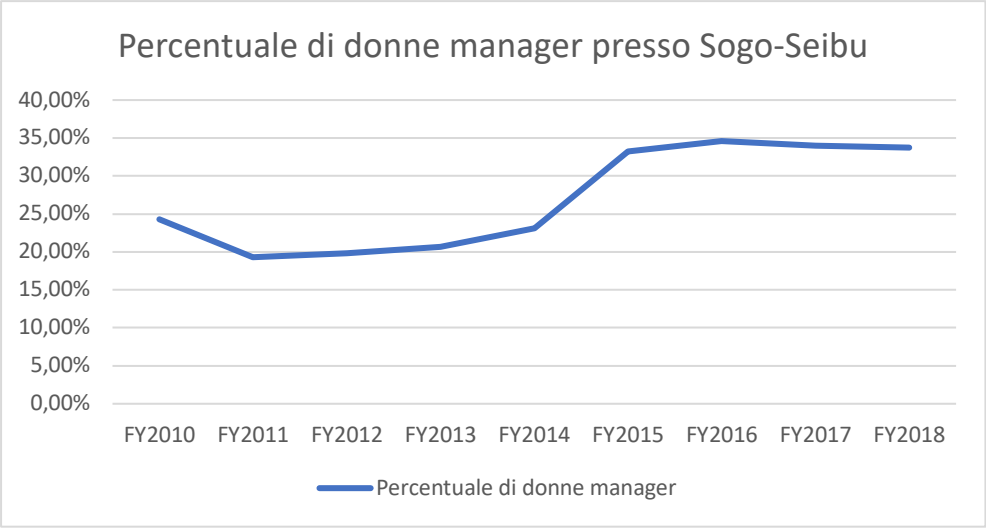


Figura 40:il grafico in figura mostra la linea di andamento che riporta i dati relativi alla percentuale totale di donne in posizioni manageriali all'interno di Sogo-Seibu dal FY2010 al FY2018[383].

Un altro dato presente all'interno dei report aziendali che costituisce un elemento di primaria importanza per questa ricerca è costituito dal numero di dipendenti che utilizza i congedi parentali offerti dall'azienda. In particolare, si può valutare quanti dipendenti abbiano fatto uso del Child Care Leave e del Nurse Care Leave nell'arco degli anni prima e dopo il Womenomics, così da verificare se le riforme proposte dal Primo Ministro Abe abbiano apportato dei miglioramenti dal punto di vista di utilizzo di questi congedi. Il focus in questo caso non è posto solamente sull'utilizzo da parte delle dipendenti donne dell'azienda, ma anche sull'utilizzo da parte dei dipendenti uomini, in quanto punto centrale del Womenomics e di conseguenza di questa ricerca. I due grafici seguenti, presenti in Figura 42 e Figura 43, dunque, rappresentano il primo il numero di dipendenti donne e uomini che utilizzano il Child Care Leave e il secondo il numero di dipendenti donne e uomini che utilizzano il Nurse Care Leave, entrambi tra il FY2010 e il FY2018.

Per quanto riguarda la Figura 41, i due andamenti sono basati su due assi differenti, uno con un massimo di 250 persone per le dipendenti donne e l'altro con un massimo di 9 per i dipendenti uomini. Già questo dimostra la grossa disparità di numeri presenti tra le donne e gli uomini che utilizzano il Child Care Leave offerto da Sogo-Seibu. Perciò, le dipendenti donne oltre ad avere un maggiore tasso di utilizzo del congedo rispetto agli uomini, hanno anche un grande aumento di utilizzo dal FY2010 al FY2012. È curioso, invece, notare che dal FY2012 al FY2015 il numero di donne che sfruttano il Child

[383]Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

Care Leave prima cala e poi rimane costante, a dispetto di tutte le riforme e modifiche proposte ed implementate a seguito del Womenomics. Al contrario, dopo un piccolo calo tra il FY2012 e il FY2013, nel FY2014 il numero di uomini che utilizza il congedo parentale ha un grosso picco, raggiungendo i 7 dipendenti. In seguito, mentre le dipendenti donne che lo utilizzano aumenta pian piano fino al FY2018, la quantità di uomini subisce un drastico calo nel FY2016 e poi un ulteriore rapido aumento fino al FY2018.

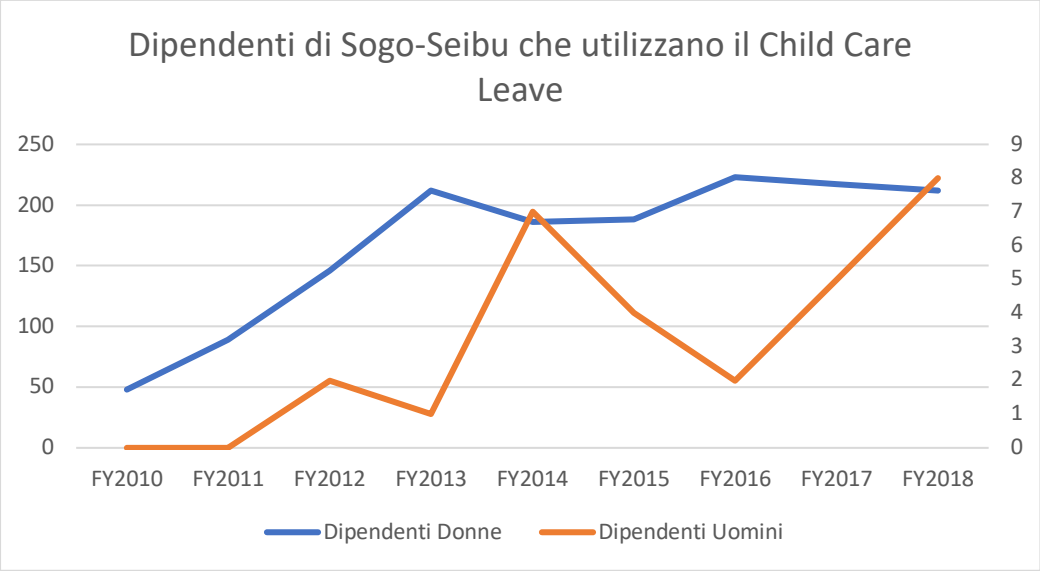


Figura 41: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti donne di Sogo-Seibu che utilizza il Child Care Leave e dal numero di dipendenti uomini della stessa azienda che lo utilizzano dal FY2010 al FY2018[384].

Per quanto riguarda invece il Nurse Care Leave, ossia il permesso di congedo che possono richiedere i dipendenti di entrambi i sessi per assentarsi dal lavoro qualora abbiano uno o più figli malati che necessitino della loro assistenza, sia il numero delle donne che lo utilizzano sia quello degli uomini è relativamente basso. Si tratta, infatti, di un congedo secondario, che non viene utilizzato dalle donne in gran numero perché molte di essere sono già in congedo parentale quando i figli piccoli si ammalano, mentre per gli uomini che già non richiedono il Child Care Leave, è ancora meno frequente richiedere il Nurse Care Leave. Esaminando il grafico di Figura 42, si può constatare che in ogni caso il numero delle donne che utilizzano questo congedo è maggiore rispetto a quello degli uomini, tranne per il FY2015, dove per entrambi i sessi solo 2

[384] Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

dipendenti ne hanno richiesto l'utilizzo. Inoltre, mentre tra il FY2013 e il FY2014, così come tra il FY2017 e il FY2018, il numero dei dipendenti uomini che sfruttano tale congedo è pari a zero, nonostante le politiche proposte nel Womenomics e implementate dall'azienda, il numero di donne che lo utilizzano ha un minimo di 2 nel FY2015 e non raggiunge mai la quota zero.

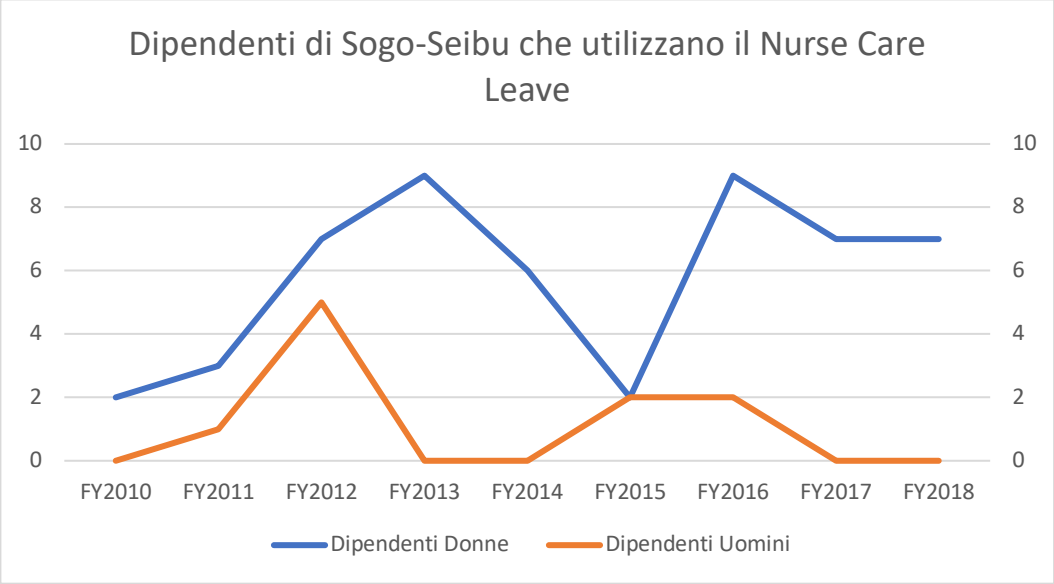


Figura 42: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti donne di Sogo-Seibu che utilizza il Nurse Care Leave e dal numero di dipendenti uomini della stessa azienda che lo utilizzano dal FY2010 al FY2018[385].

Infine, un ulteriore dato da considerare riguarda il numero di impiegati riassunti a metà della propria carriera da Sogo-Seibu. Questo dato, che può non sembrare collegato al tema della ricerca, è invece abbastanza rilevante in quanto, nella maggior parte dei casi, sono le donne ad interrompere la propria carriera lavorativa durante il matrimonio e la maternità, per cui sono per lo più esse a necessitare un reimpiego e a giovare delle politiche aziendali di rientro al lavoro proposte da Sogo-Seibu, in linea con le direttive del Womenomics. Nel grafico di Figura 43, quindi, si può vedere lo sviluppo nel numero di dipendenti che sono stati nuovamente assunti a metà della loro carriera a seguito di continui incentivi e propositi aziendali. In aggiunta a ciò, nei vari report viene spiegato che questi dipendenti sono stati assunti a metà della propria carriera grazie alle loro capacità e alle loro specializzazioni in un determinato settore. Tuttavia, non è riportato il sesso dei dipendenti assunti a metà carriera, quindi l'ipotesi che siano per la

[385] Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

maggior parte donne è una speculazione basata sul fatto che sia molto poco probabile per gli uomini interrompere la propria carriera per poi essere assunti nuovamente a metà di quest'ultima, mentre per le donne giapponesi si tratta di un evento molto diffuso e che influenza la vita lavorativa della maggior parte di loro. Oltre a questo punto, in Figura 43 viene anche esposto il grafico relativo al numero di dipendenti che vengono fatti passare da una posizione irregolare, probabilmente part-time, ad una posizione regolare nell'arco degli anni dal FY2010 al FY2018. Anche in questo caso l'ipotesi proposta da questo elaborato è che la maggior parte dei dipendenti che diventano impiegati regolari full-time sia di sesso femminile, sia perché come visto nei capitoli precedenti quasi la totalità dei lavoratori part-time in Giappone è costituita da lavoratrici donne, sia perché anche all'interno di Sogo-Seibu, le donne rappresentano la netta maggioranza dei lavoratori part-time. Infine, unicamente nel FY2015 viene riportato che il numero di dipendenti irregolari che passano a posizioni regolari è in totale 42, di cui 32 donne, per cui questo dato supporta la tesi espressa e le conferisce maggiore veridicità. Dunque, per quanto riguarda l'andamento della linea relativa al numero di persone assunte a metà carriera da Sogo-Seibu, possiamo affermare che si tratta di numeri tendenzialmente poco rilevanti, con un massimo di 15 persone nel FY2015. Tuttavia, si può notare un miglioramento a seguito del Womenomics tra il FY2012 e il FY2015, mentre da quest'ultimo anno in poi la pratica di assunzione a metà carriera sembra non essere più particolarmente promossa dall'azienda. Al contrario, il numero di impiegati irregolari che vengono promossi a posizioni regolari full-time da Sogo-Seibu ha un andamento sempre più crescente, con un aumento notevole tra il FY2013 e il FY2017, non a caso negli anni immediatamente seguenti al Womenomics.

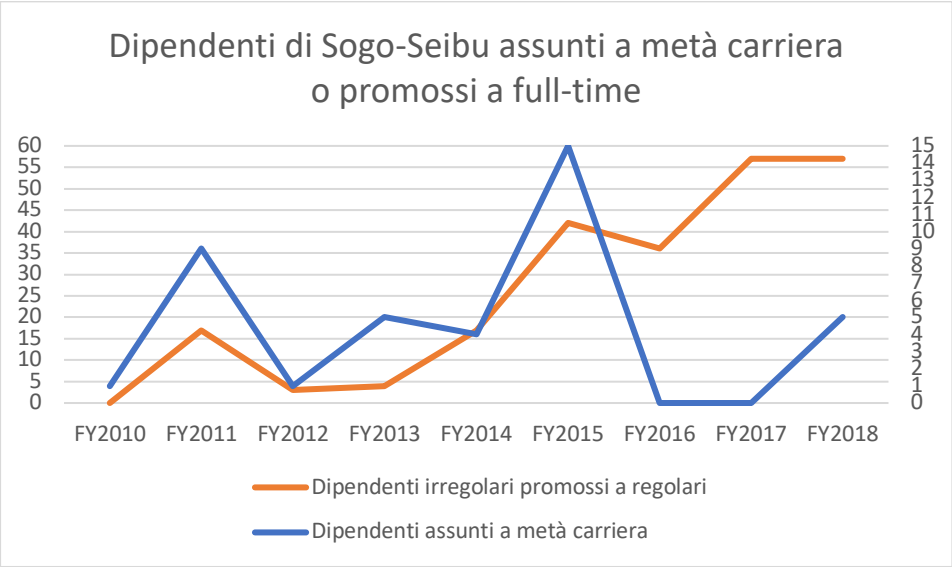


Figura 43: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti di Sogo-Seibu che sono stati o assunti nuovamente a metà della loro carriera, o promossi da posizioni di lavoro irregolari a posizioni di lavoro regolari full-time all'interno della stessa azienda[386].

5.7 Isetan-Mitsukoshi: prima del Womenomics

In questo paragrafo verrà riportata la condizione lavorativa femminile all'interno di Isetan-Mitsukoshi Department Store nel periodo precedente alla proposta del Womenomics da parte del Primo Ministro Abe. In questo caso, gli anni fiscali considerati vanno dal 2010 al 2012, anche se nei report di questi anni sono presenti riferimenti di risultati ottenuti negli anni fiscali precedenti che verranno citati. I dati esaminati e presentati di seguito sono stati raccolti dai Report annuali e dai CSR (*Corporate Social Responsibility*) Report, presenti sul sito internet di Isetan-Mitsukoshi in lingua giapponese. In ognuno dei report vengono riportate le iniziative applicate nell'anno fiscale considerato e i risultati raggiunti grazie all'implementazione di varie modifiche nel sistema aziendale.

Nel FY2010, Isetan-Mitsukoshi riporta inizialmente un dato appartenente all'anno fiscale 2008, in cui è stato istituito un sistema di reimpiego prioritario per i dipendenti che si sono licenziati per motivi legati all'assistenza infantile, all'assistenza infermieristica o al trasferimento del coniuge. Inoltre, nell'anno fiscale 2010 l'azienda ha provveduto a rivedere i sistemi relativi all'assistenza infantile, rivisitando i contenuti del sistema per i dipendenti e ampliandone la portata di copertura. Le agevolazioni lavorative (per esempio, orari di lavoro ridotti) richieste dai dipendenti con figli sono state riviste al fine di avere una durata minima di 1 mese e una durata massima di 10 anni, ossia fino al terzo anno di scuola elementare del figlio, includendo anche il congedo parentale (Child Care Leave). Quest'ultimo è stato limitato ad un massimo di 3 anni, entro il quarto anno di età del figlio. In questo ambito sono stati dunque migliorati alcuni dei punti focali per unire le capacità di Isetan e Mitsukoshi dopo la loro fusione nel 2008. In aggiunta a queste modifiche, anche il sistema di assistenza infermieristica (Nurse Care Leave) è stato modificato per includere i dipendenti di tutte le aziende che appartengono al gruppo Isetan-Mitsukoshi. Già dal 2002, invece, l'azienda ha messo a disposizione un seminario per le madri lavoratrici, rivolto quindi alle donne che sono tornate al lavoro dopo un congedo parentale

[386] Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

e volto a dare spiegazioni sul sistema di gestione del personale e a ottenere consigli da coloro che hanno sperimentato questo sistema offerto dall'azienda, al fine di migliorarlo. Oltre a questo seminario, vengono tenute anche delle riunioni per lo scambio di informazioni per le madri lavoratrici, che hanno lo scopo di dare loro supporto una volta tornate al lavoro. È stata, poi, organizzata un'ulteriore riunione per le domande relative alla preparazione per il ritorno al lavoro. Infine, in quest'anno fiscale hanno utilizzato il sistema di congedo parentale per bilanciare il lavoro e la vita familiare 118 dipendenti Mitsukoshi e 52 dipendenti Isetan. Nel suo complesso, il report del FY2010 tratta in particolare di tutte le iniziative aziendale rivolte a supportare le donne con il congedo parentale o infermieristico e con ulteriori agevolazioni per aiutarle a tornare a lavorare una volta terminato il congedo. Tuttavia, manca un qualsiasi riferimento relativo all'assegnazione di posizioni di rilievo alle dipendenti donne e, dunque, al miglioramento della loro condizione lavorativa per tutto ciò che non riguarda la maternità[387].

Nel report del FY2011, l'azienda si propone di impegnarsi a creare un ambiente lavorativo che permetta ai dipendenti di bilanciare il lavoro e la vita privata, tramite l'implementazione di un sistema che renda più facile per i dipendenti prendere ferie retribuite e vari altri tipi di benefici. Per quanto riguarda l'assistenza infantile, l'azienda concede ai propri dipendenti di poter richiedere un congedo per maternità della durata di 8 settimane prima del parto e 8 settimane dopo il parto, per un totale di 16 settimane, più di quanto sia previsto dalla legge. Il congedo parentale, invece, ha per legge un massimo di 3 anni di durata, per cui l'azienda si attiene a queste direttive governative come nell'anno fiscale precedente. In relazione alle agevolazioni lavorative, si possono richiedere orari ridotti di lavoro fino a quando il figlio è al terzo anno di scuola elementare, ossia per un massimo di 10 anni come nell'anno fiscale 2010. Dal FY2011, però, questo sistema non è messo a disposizione solo per gli impiegati regolari di Isetan-Mitsukoshi, ma anche per gli impiegati irregolari dell'azienda. Da quest'anno fiscale l'azienda inserisce le percentuali relative al tasso di rientro dopo il congedo per maternità dei propri dipendenti. Nel FY2011, il tasso è del 90%, indicando quindi un'ottima attività di supporto e agevolazione delle dipendenti che pur divenendo madri riescono a tornare a lavorare quasi subito. Inoltre, in quest'anno il numero di dipendenti che utilizza le agevolazioni per la maternità è di 320. Vengono poi portati avanti i seminari e le riunioni per le madri lavoratrici o che rientrano al lavoro dopo la maternità, come nell'anno

[387] CSR Report 2010, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2010_csr.pdf, 22-01-20, pp. 14-15.

precedente. Dal 2011, però, l'evento viene organizzato congiuntamente da Isetan e Mitsukoshi, con un totale di 76 partecipanti. Infine, viene instaurato in sistema di newsletter, inviate ogni mese ai dipendenti in congedo parentale per sostenere la politica aziendale di rientro al lavoro dopo la maternità[388].

Nel FY2012 ci sono in realtà poche modifiche rispetto ai due anni considerati in precedenza. Il sistema di congedo per maternità rimane fisso a 8 settimane prima e 8 settimane dopo il parto e così anche il sistema di agevolazioni per donne in maternità che continua ad essere di una durata massima di 10 anni per tutti i dipendenti, regolari e non. Anche in quest'anno il tasso di rientro al lavoro dopo il congedo per maternità è del 90%, con 380 dipendenti che utilizzano le agevolazioni lavorative offerte dall'azienda. I seminari e le riunioni per il supporto e lo scambio di informazioni tra madri lavoratrici vengono mantenute come negli anni precedenti, così come il sistema di newsletter per i dipendenti in congedo, inserito a partire dal FY2011. Allo stesso modo, l'azienda continua ad offrire un sistema di impiego prioritario per i dipendenti che si sono licenziati per motivi legati all'assistenza infantile, all'assistenza infermieristica di un parente o al trasferimento del coniuge. Infine, per la prima volta vengono esposti nel report aziendale i dati relativi all'impiego femminile e maschile. Il numero totale di dipendenti uomini di Isetan-Mitsukoshi è di 3.790, mentre le dipendenti donne sono 8.169, il doppio rispetto ai colleghi uomini. Ciò, dunque, indica una forte prevalenza di donne all'interno dei luoghi di lavoro dell'azienda e, di conseguenza, la grande influenza che possono avere le future politiche del Womenomics qualora venissero applicate all'interno di Isetan-Mitsukoshi per migliorare la condizione femminile generale. In Figura 44 e in Figura 45 vengono presentati i dati esposti nel report aziendale del FY2012, in cui troviamo sia i dati relativi a percentuali e numero effettivo di dipendenti donne e dipendenti uomini divisi per tipologia di impiego (Figura 44), sia i dati relativi a percentuali e numero effettivo di dipendenti donne e uomini divisi per età (Figura 45).

[388] CSR Report 2011, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2011_csr.pdf, 22-01-20, p. 16.

	男性 3,790人 平均年齢／45歳4カ月 平均勤続年数／17年8カ月		女性 8,169人 平均年齢／40歳10カ月 平均勤続年数／10年11カ月	
社員 [5,907人 49.4%]	80.0%	3,033人	35.2%	2,874人
メイト社員 [1,876人 15.7%]	3.1%	117人	21.5%	1,759人
フェロースタッフ [3,411人 28.5%]	3.7%	142人	40.0%	3,269人
エルダースタッフ [641人 5.4%]	11.9%	452人	2.3%	189人
その他 [124人 1.0%]	1.2%	46人	1.0%	78人
計	3,790人		8,169人	

注:メイト社員は月給制契約社員のこと フェロースタッフは時給制契約社員のこと エルダースタッフは定年後再雇用のこと

Figura 44: la tabella in figura riporta i dati relativi all'impiego di uomini e donne all'interno di Isetan-Mitsukoshi nel FY2012. Nella colonna di sinistra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratori uomini divisi per tipo di mansione, mentre nella colonna di destra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratrici donne divisi per tipo di mansione[389].

年齢別構成(2012年4月1日現在)

全従業員

	男性 3,790人		女性 8,169人	
～20代 [2,232人 18.7%]	12.1%	459人	21.7%	1,773人
30代 [2,746人 23.0%]	17.4%	658人	25.6%	2,088人
40代 [3,339人 27.9%]	30.6%	1,159人	26.7%	2,180人
50代 [2,640人 22.1%]	27.4%	1,039人	19.6%	1,601人
60代～ [1,002人 8.4%]	12.5%	475人	6.5%	527人
計	3,790人		8,169人	

Figura 45: la tabella in figura riporta i dati relativi all'impiego di uomini e donne all'interno di Isetan-Mitsukoshi nel FY2012. Nella colonna di sinistra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratori uomini divisi per età, mentre nella colonna di destra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratrici donne divisi per età[390].

[389] CSR Report 2012, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2012_csr.pdf, 22-01-20, p. 14.
[390] CSR Report 2012, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2012_csr.pdf, 22-01-20, p. 14.

5.8 Isetan-Mitsukoshi: dopo il Womenomics

Per quanto riguarda gli anni seguenti alla diffusione della politica del Womenomics e all'inizio della messa in pratica delle riforme proposte dal Primo Ministro Abe, notiamo nei Report di Isetan-Mitsukoshi alcune differenze. Innanzitutto, i CSR Report degli anni fiscali 2016, 2017, 2018 vengono resi disponibili anche in lingua inglese, quindi non sono più solo in lingua giapponese, cosa che non li rendeva accessibili alla parte straniera del pubblico. Inoltre, un elemento molto rilevante è il fatto che dal FY2013 diventano pubblici anche i dati numerici e percentuali relative all'impiego femminile e maschile all'interno dell'azienda, per cui i dati raccolti per i grafici del seguente paragrafo saranno solo quelli a partire dagli anni seguenti il Womenomics. Questo può indicare un tentativo aziendale di attenersi alle richieste del Womenomics in relazione alla pubblicazione e condivisione delle informazioni riguardanti l'utilizzo delle risorse umane e in particolare delle dipendenti donne. Inoltre, a partire dagli anni seguenti l'implementazione di modifiche che si possono considerare relative al Womenomics, anche Isetan-Mitsukoshi ottiene una serie di certificazioni come premio per la propria attività aziendale volta alla parità di genere.

Nel FY2013 vengono mantenute molte delle attività e politiche aziendali già implementate negli anni precedenti. In particolare, il sistema di impiego prioritario dei dipendenti che si sono licenziati per motivi di assistenza infantile, assistenza infermieristica o trasferimento del coniuge rimane invariato. Allo stesso modo, anche le agevolazioni per dipendenti in maternità rimangono le stesse e della stessa durata. Il tasso di reintegrazione delle dipendenti dopo il congedo per maternità rimane fisso al 90% anche nel 2013, con 430 dipendenti che utilizza le agevolazioni sopracitate. Avvengono, però, anche alcuni cambiamenti, che sembrano essere dovuti alla spinta data dalla politica del Womenomics del Primo Ministro Abe. Infatti, per la prima volta Isetan-Mitsukoshi mette in pratica un sistema di transizione di dipendenti irregolari a dipendenti regolari, aumentando così il numero di impiegati full-time. Nel 2013 i dipendenti che passano ad una posizione regolare full-time sono 62, di cui 53 sono donne, elemento che fortifica l'ipotesi per cui la maggior parte delle lavoratrici all'interno dell'azienda sia part-time o irregolare, e dunque che le donne siano le più influenzate da questo nuovo sistema di transizione implementato dall'azienda. Inoltre, il sistema di congedo per maternità viene cambiato. Si passa dalle 8 settimane prima e 8 settimane dopo il parto, a 3 settimane prima e 8 settimane dopo il parto, riducendo così il periodo di congedo disponibile per le dipendenti in maternità. L'azienda, oltre a sottolineare che si tratta di un cambiamento

che comunque rispetta le richieste minime della legge, non spiega ulteriormente le motivazioni di questo cambiamento. Infine, sempre per la prima volta Isetan-Mitsukoshi si impegna a migliorare la condizione lavorativa femminile in relazione alla promozione e all'assegnazione di posizioni di rilievo alle dipendenti donne. Viene, quindi, attuato un cambiamento nel numero di dipendenti in posizioni manageriali con uno stato B o superiore (ossia responsabili di sezione o superiori), grazie al quale nel FY2013 ben 532 donne occupano tali posizioni[391].

Nel FY2014 l'azienda mantiene alcune della attività precedenti, quali la possibilità di richiedere agevolazioni lavorative per dipendenti regolari e non, con un utilizzo di quest'ultime da parte di 450 impiegate nell'arco del 2014, e il tasso si reimpiego al 90% delle dipendenti dopo il parto. In aggiunta a ciò, rimangono invariati anche il sistema di congedo parentale fino a 3 anni, l'utilizzo delle agevolazioni sopracitate per un massimo di 10 anni, e il sistema di reimpiego prioritario per i dipendenti che si sono licenziati a causa di determinate situazioni, come visto in precedenza. Per quanto riguarda le novità e i cambiamenti apportati nell'arco dell'anno, bisogna notare il passo indietro fatto dall'azienda per quanto riguarda il congedo di maternità, che torna ad essere di 16 settimane totali, 8 prima e 8 dopo il parto, come agli inizi. Inoltre, ad esso viene aggiunto un sistema di Nurse Care Leave, che può essere richiesto per un massimo di 5 giorni annuali qualora il dipendente abbia solo un figlio da assistere o di 10 giorni qualora i figli siano due. Nel FY2014, poi, viene inserito nell'Ufficio delle Risorse Umane di Isetan-Mitsukoshi un banco di consulenza per l'utilizzo del sistema relativo all'assistenza infantile e viene aggiunta la possibilità di richiedere un'estensione dell'orario di lavoro a full-time per 10 giorni al mese per coloro che utilizzano già le agevolazioni per la maternità. In questo modo, tali dipendenti possono avere un orario ridotto per la maggior parte dei giorni di ogni mese lavorativo, mentre per un massimo di 10 giorni possono richiedere un orario normale full-time, così da aumentare il proprio stipendio e poter supportare meglio la famiglia, pur mantenendo il tempo libero da dedicarle. Nel 2014 viene anche creato un sistema di supporto allo sviluppo della carriera e un sistema di promozione a contratto indeterminato per i dipendenti irregolari. Infine, per la prima volta, l'azienda fa riferimento nel proprio report alle molestie che si possono subire all'interno del luogo di lavoro. A questo proposito, Isetan-Mitsukoshi si impegna a lavorare contro ogni forma di molestia in modo da migliorare l'ambiente di lavoro e la produttività. Oltre

[391] CSR Report 2013, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2013_csr.pdf, 22-01-20, pp. 16-17.

a distribuire un opuscolo dal titolo "Stop alle molestie" che descrive le molestie a tutti i dipendenti che lavorano nei vari settori del gruppo, è stato anche implementato un curriculum di prevenzione delle molestie inserito nelle sessioni di formazione interne all'azienda, con il seguente slogan: "Non farlo, non lasciarlo fare, non ignorarlo (しない、させない、見過ごさない, *shinai, sasenai, misugosanai*)". Sono stati, poi, introdotti dei programmi di e-learning per i manager dell'azienda, al fine di apprendere le conoscenze di base richieste loro in relazione a questa tematica, quali per esempio la differenza tra suggerimenti ai sottoposti e abuso di potere, e il rapporto tra le molestie e la carenza di salute mentale[392].

Nel FY2015 l'azienda comincia ad impegnarsi per l'ottenimento di una serie di riconoscimenti e certificazioni governative grazie alle proprie politiche aziendali in favore della parità di genere. Isetan-Mitsukoshi viene infatti selezionata tra le "100 migliori società per la gestione aziendale della diversità del 2014" dal Ministro dell'Economia, del Commercio e dell'Industria. Ciò include l'espansione delle opportunità per le donne di diventare attive nella forza lavoro attraverso il passaggio da lavoratrici irregolari a lavoratrici regolari, così come la realizzazione dell'efficienza produttiva utilizzando le capacità di persone con disabilità. Inoltre, verso la fine del 2014 l'azienda ottiene il marchio Kurumin grazie al suo supporto fornito ai suoi dipendenti nella crescita dei figli, qualifica ottenuta dal MHLW in base al sistema di accreditamento basato sul "Act on Advancement of Measures to Support Raising Next-Generation Children". Nel giugno 2015, invece, Isetan-Mitsukoshi viene insignito come primo classificato del 4° Japan HR Challenge Award (sponsorizzato da Toyo Keizai) per le sue riforme del personale che mirano a promuovere lo sviluppo di infrastrutture che enfatizzino il "confronto diretto tra gli individui" e per la visualizzazione dei livelli individuali e di piani di sviluppo su misura per i livelli, massimizzando così il potenziale di ogni singolo dipendente. Infine, in relazione alla politica per ridurre le molestie, vengono istituiti una "Harassment Hotline", ossia una linea telefonica per ricevere consulenze da consulenti esterni in relazione alle molestie subite, e un comitato per la prevenzione delle molestie, che si occupa di risolvere equamente e tempestivamente i problemi di casi legati alle molestie sul luogo di lavoro. Per quanto riguarda il resto delle

[392] CSR Report 2014, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2014_csr.pdf, 22-01-20, pp. 14-15.

attività promosse dall'azienda, esse rimangono essenzialmente uguali all'anno precedente[393].

Nel FY2016, Isetan-Mitsukoshi viene nuovamente selezionata tra le "100 migliori società per la gestione aziendale della diversità del 2015" dal Ministro dell'Economia, del Commercio e dell'Industria, grazie alla qualità delle misure di supporto per le opportunità di carriera offerte dall'azienda alle donne e alle persone con disabilità. In aggiunta a ciò, l'impresa viene nuovamente nominata al primo posto del Japan HR Challenge Award, supportato sempre da Toyo Keizai. Inoltre, seguendo le direttive del Womenomics e in particolare il "Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace", Isetan-Mitsukoshi stabilisce un General Employer Action Plan, allo scopo di garantire più opportunità di carriera alle donne. Questo Action Plan viene pianificato dal 1° aprile 2016 al 31 Marzo 2020, per cui deve essere completamente implementato entro la data di scadenza fissata al 2020, seguendo quindi gli obiettivi del Womenomics, la cui realizzazione è prevista dal Primo Ministro Abe entro il 2020. Gli obiettivi posti dall'azienda sono: 1) Reclutamento: mantenere circa il 50% delle assunzioni di donne in posizioni regolari; 2) Assegnazione: entro il 2020 le donne devono ricoprire il 30% delle posizioni manageriali, il 10% delle posizioni di capo sezione e almeno il 40% di loro deve superare i test di assunzione per le posizioni manageriali; 3) Carriera: mantenere almeno 100 dipendenti che ogni anno passano da posizioni di lavoro irregolari a posizioni regolari. Questo tipo di Action Plan sicuramente ricalca in buona parte le iniziative di riforma proposte nel Womenomics, sia per quanto riguarda i nuovi obiettivi proposti dall'azienda, sia i target fissati, quali il raggiungimento del famoso 30% di donne manager entro il 2020, un elemento focale della politica del Primo Ministro Abe. Inoltre, nel FY2016 il presidente di Isetan-Mitsukoshi, Onishi Hiroshi, ha approvato la dichiarazione di azione dell'Ufficio del Gabinetto denominata "Associazione dei dirigenti uomini per l'accelerazione della partecipazione attiva delle donne brillanti". Dunque, in linea con questa dichiarazione, l'azienda si impegna a promuovere varie iniziative relative all'occupazione, all'assegnazione e al miglioramento dell'ambiente del lavoro, in particolare per le dipendenti donne. Oltre a ciò, l'azienda continua a fornire ai dipendenti i vari servizi di congedo e agevolazioni come negli anni precedenti, mantenendo anche il banco di consultazione per quanto riguarda il sistema di assistenza all'infanzia ed integrandolo con un software volto ad incentivare i dipendenti a tornare al lavoro a tempo

[393] CSR Report 2015, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2015_csr.pdf, 22-01-20, pp. 16-18.

pieno dopo la maternità. Infine, la politica relativa alla prevenzione delle molestie sul lavoro non subisce mutamenti, per cui rimane uguale a quella dell'anno precedente[394].

Nel FY2017 viene mantenuto e inizia ad essere messo in funzione il General Employer Action Plan. In aggiunta, basandosi sul "Act to Advance Women's Success in Their Working Life", il MHLW certifica le imprese che sono ad uno dei tre livelli in termini di promozione del successo carrieristico delle donne. La certificazione è a sua volta basata sugli Action Plan preparati e inviati dalle imprese al governo, e a sua volta il ministro determina la loro performance in base ai criteri a cui corrispondono in relazione alla promozione del successo carrieristico delle donne. Isetan-Mitsukoshi è stata certificata nell'ottobre del 2016 con il marchio Eruboshi, come impresa al secondo livello. Sempre nel FY2017, l'azienda si classifica al secondo posto della certificazione promossa da Toyo Keizai e continua a mantenere con successo il marchio Kurumin. Per quanto riguarda le politiche aziendali relative al miglioramento della condizione lavorativa femminile, Isetan-Mitsukoshi non apporta particolari modifiche, perciò esse rimangono sostanzialmente invariate rispetto all'anno fiscale precedente[395].

Per quanto riguarda il FY2018, purtroppo l'azienda non ha ancora pubblicato né in lingua giapponese né in lingua inglese il suo CSR Report, per cui non è possibile ottenere delle informazioni precise sulle nuove politiche sociali implementate dall'azienda in quest'anno. Tuttavia, all'interno del Report annuale viene inserita una parte relativa alla sostenibilità aziendale e alle nuove iniziative proposte in merito. Per quanto riguarda le politiche rivolte alla gestione del personale, l'azienda si propone di creare il luogo di lavoro in cui sia più facile lavorare in tutto il Giappone, per cui a questo scopo presenta varie modifiche del metodo di lavoro e il tentativo di sviluppare un ambiente in cui i dipendenti possano lavorare senza stress. Nel 2018, dunque, Isetan-Mitsukoshi ha istituito la "Workstyle Reform Promotion Committee", presieduta dal presidente e CEO dell'azienda, allo scopo di trattare le problematiche relative al sistema lavorativo aziendale, quali l'utilizzo delle ferie pagate, il miglioramento della produttività operazionale e l'eliminazione di ogni forma di molestia sul lavoro. Per quanto riguarda le ferie pagate, nonostante in Giappone sia poco diffusa la pratica di sfruttare questi periodi di vacanza pagati dall'azienda, nel 2018 il numero di dipendenti che le ha utilizzate è aumentato del 128%. Inoltre, il gruppo ha in programma di implementare dal

[394] CSR Report 2016, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2016_csr.pdf, 22-01-20, pp. 14-15.
[395] CSR Report 2017, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/2017_csr.pdf, 22-01-20, pp. 12-13.

2019 l'utilizzo di un sistema di *telework* per ridurre la quantità di ore lavorative degli impiegati regolari e rispettare il limite posto sulle ore di lavoro straordinario (45 ore al mese). In questo modo Isetan-Mitsukoshi si propone di migliorare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti e la loro produttività, espandendo le opzioni di lavoro offerte dall'azienda e creando un ambiente diversificato[396].

5.9 Isetan-Mitsukoshi: analisi dei grafici

5.9.1 Metodo

In questo paragrafo verranno analizzati i dati e le statistiche relativi ai vari elementi che costituiscono la condizione lavorativa femminile all'interno dell'azienda Isetan-Mitsukoshi, considerando il periodo tra il 2013 e il 2018. Purtroppo, come anticipato in precedenza, prima che venisse proposta la politica del Womenomics ed in particolare la riforma per la quale a tutte le imprese private viene richiesto di rendere pubblici i propri dati relativi alla condizione lavorativa sia maschile che femminile nel proprio luogo di lavoro, Isetan-Mitsukoshi non rendeva accessibili al pubblico i propri dati. Di conseguenza, all'interno dei report aziendali non è presente nessun dato relativo alla condizione lavorativa all'interno dell'azienda negli anni precedenti al 2013. Già solo questo elemento ci fa capire come l'azienda abbia subito l'influenza del Womenomics negli anni successivi alla sua diffusione, iniziando così a rendere pubblici anche i propri dati non fiscali sia al governo che attraverso il proprio sito internet. Dunque, non sarà possibile tramite l'analisi dei grafici comprendere appieno quale fosse la situazione presente ad Isetan-Mitsukoshi prima dell'implementazione delle riforme del Womenomics, tranne che dalla presentazione generale del contenuto dei CSR Report dell'azienda svolta nei paragrafi precedenti. Tuttavia, è possibile esaminare i dati resi pubblici dall'anno 2013, creando così dei grafici che ne mostrino l'andamento in maniera più chiara. Così facendo si potrà comunque analizzare l'efficacia delle politiche del Womenomics nel corso degli anni seguenti alla sua implementazione e comprendere quali riforme all'interno di questa politica siano state effettivamente apportate anche all'interno del sistema di Isetan-Mitsukoshi e cosa invece è stato tralasciato. Anche in questo caso, per condizione lavorativa femminile si intende in questo caso l'insieme di elementi che la costituiscono come l'ingresso nel mercato del lavoro in qualità di neolaureati, la

[396] Integrated Report 2019, Isetan Mitsukoshi Holdings Website, https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/sustainability-cms-imhds-s3/pdf/en/2019_db_reading_e_all.pdf, 22-01-20, pp. 27-30.

posizione lavorativa, l'impego full-time o part time, lo stipendio, il supporto prima, durante e dopo la maternità, il rientro o meno al lavoro dopo la maternità, e così via. I dati relativi, dunque, alla condizione lavorativa femminile verranno comparati, nel caso di Isetan-Mitsukoshi, tra di loro per quanto riguarda lo sviluppo ottenuto anno dopo anno e in seguito con i dati relativi alla condizione lavorativa maschile, per esaminare il livello di disparità di genere presente all'interno dell'azienda. Infine, i grafici riportanti i dati numerici saranno accompagnati da un'analisi testuale che ne spiegherà in maniera più chiara e dettagliata il contenuto.

5.9.2 Analisi dei grafici

Anche nel caso di Isetan-Mitsukoshi, l'analisi dei dati numerici sotto forma di grafici lineari avrà inizio dall'esamina dei numeri relativi alla quantità di neolaureati e neolaureate assunte dall'azienda dal 2013 in poi. Si cercherà quindi di valutare la presenza o meno di disparità di genere in questo campo e di una maggioranza di manodopera femminile all'interno del settore vendite, in particolare nei grandi magazzini di Isetan-Mitsukoshi. In Figura 46 si può vedere l'andamento lineare dell'assunzione di neolaureati di entrambi i sessi tra gli anni fiscali 2013 e 2018. La linea corrispondente al numero di neolaureati (blu) si riferisce all'asse di destra, raggiungendo il proprio massimo nel FY2014, con 76 neoassunti. Da questo anno, tuttavia, il numero di assunzioni di neolaureati uomini ha un trend decrescente, arrivando ad un minimo di 19 nel FY2018. Anche la linea di colore giallo, corrispondente al numero di neolaureate assunte da Isetan-Mitsukoshi, per quanto riporti numeri di molto maggiori rispetto a quella dei neolaureati ed abbia un massimo di 318 assunzioni nel FY2014, da quell'anno assume un trend decrescente, diminuendo sempre di più fino al suo minimo di 67 neolaureate assunte nel FY2018. Dunque, oltre ad una prevedibile maggioranza di assunzioni di neolaureate rispetto ai colleghi uomini, inaspettatamente le politiche del Womenomics non risultano rilevanti per quanto riguarda la riduzione annua dei neoassunti di entrambi i sessi.

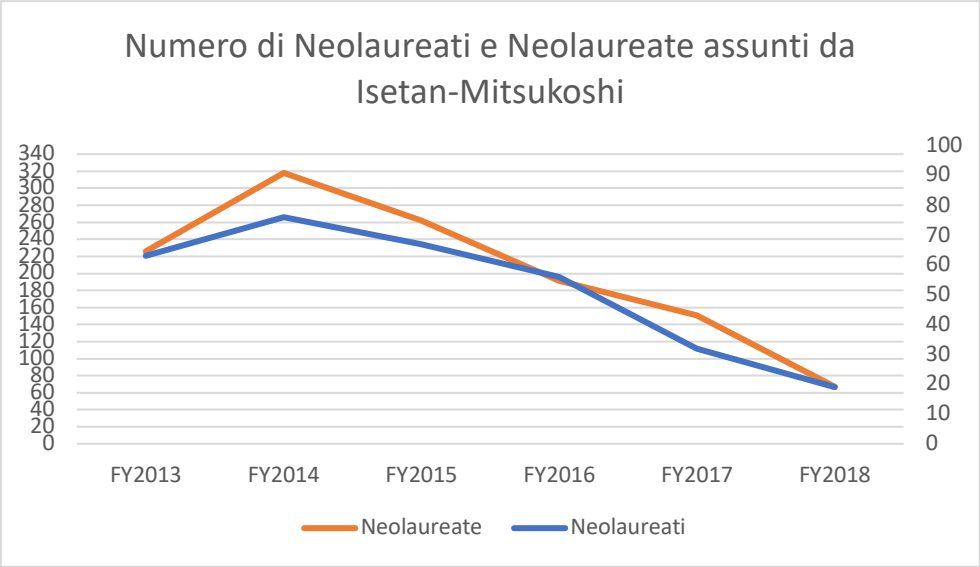


Figura 46:il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di neolaureati (blu) e neolaureate (giallo) assunti dal FY2013 al FY2018 da Isetan-Mitsukoshi[397].

Per quanto riguarda il tipo di impiego che viene svolto dai dipendenti di Isetan-Mitsukoshi una volta entrati all'interno dell'azienda, possiamo notare dai report una netta divisione tra lavoratori regolari full-time e lavoratori irregolari, prevalentemente part-time. In questo caso, fortunatamente, l'azienda fornisce la divisione in base al genere del numero di dipendenti sia full-time che part-time, perciò è possibile verificare la quantità di donne in entrambe le posizioni e di conseguenza trarre parziali conclusioni sulla loro condizione lavorativa. In Figura 47 e in Figura 48, dunque, si possono osservare sia le due linee di andamento che indicano le quantità di dipendenti full-time, che le linee di andamento che indicano le quantità di dipendenti part-time, divisi per genere e distribuiti nell'arco temporale che va dal FY2013 al FY2018. In Figura 47, la linea corrispondente alla quantità di dipendenti uomini full-time si riferisce all'asse di sinistra, con un massimo raggiunto nel FY2014 di 2.939 dipendenti, ma da quell'anno tende a diminuire leggermente fino a raggiungere il proprio valore minimo di 2.405 dipendenti uomini full-time nel FY2018. In generale, però, possiamo affermare che il numero di dipendenti uomini full-time oscilla sempre intorno alle 2.000 e 3.000 persone, con una minima differenza nell'arco degli anni, probabilmente conseguente al minore ingresso di neolaureati uomini all'interno dell'azienda. La linea di andamento delle dipendenti donne full-time, invece, subisce una rapida crescita negli anni immediatamente seguenti al Womenomics, in particolare dal FY2013 al FY2016, in cui raggiunge il massimo di 5.254 dipendenti. La linea, però, inizia a calare da quell'anno, diminuendo il numero di

[397] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

dipendenti donna full-time fino a 4.957 nel FY2018. Possiamo, comunque, notare che anche in questo caso le dipendenti di sesso femminile costituiscono la maggioranza dei lavoratori regolari di Isetan-Mitsukoshi.

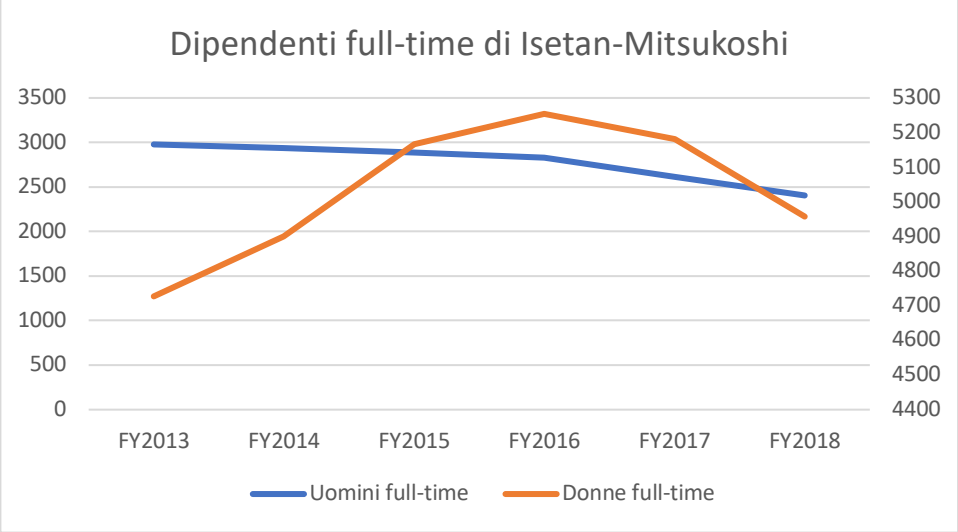


Figura 47: il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di dipendenti donne full-time e al numero di dipendenti uomini full-time di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018[398].

Nel grafico in Figura 48, invece, vengono esposti i dati numerici relativi ai lavoratori part-time. Anche in questo caso, le due linee di andamento si riferiscono a due assi differenti vista la grande disparità di valori numerici. Dunque, la linea relativa al numero di dipendenti uomini part-time di Isetan-Mitsukoshi si riferisce all'asse di destra e, dopo un valore massimo di 190 dipendenti nel FY2014, subisce un rapido calo, fino al minimo di 101 nel FY2018. Allo stesso modo, anche se con quantità di gran lunga maggiori, la linea di andamento relativa alle dipendenti donne part-time dell'azienda, riferita all'asse di sinistra, raggiunge il suo massimo nel FY2014 con 3.199 dipendenti, per poi avere un andamento decrescente fino a raggiungere un valore minimo di 2.292 nel FY2018. Nonostante la tendenza decrescente dal FY2014 sia uguale per i dipendenti part-time di entrambi i sessi, la quantità di donne rimane comunque molto superiore rispetto a quella degli uomini, che rappresentano una minoranza all'interno delle posizioni irregolari.

[398] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

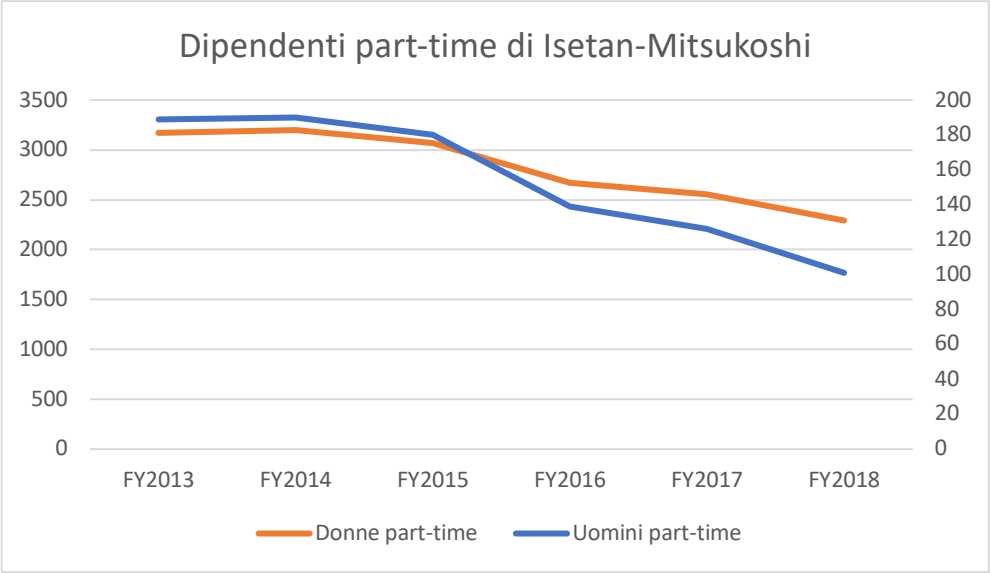


Figura 48: il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di dipendenti donne full-time e al numero di dipendenti uomini part-time di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018[399].

Anche presso Isetan-Mitsukoshi, dunque, la maggior parte dei dipendenti, sia regolari che non, è costituita da donne. Di conseguenza, viene naturale pensare che anche le posizioni di rilievo, come quelle manageriali e quelle di leadership, siano occupate in prevalenza da donne. Tuttavia, se per le posizioni di manager di sezione o superiori la quantità di donne che le occupano è considerevole, costituendone la maggioranza, nelle posizioni di leadership all'interno del consiglio amministrativo dell'azienda, la loro presenza è ancora insignificante. Nella seguente Figura 49 sono stati inseriti i dati numerici relativi al numero effettivo di donne sia in posizione di manager (Female Managers), sia in posizione di leadership (Female Officers). Come si può notare, anche in questo caso le due linee si riferiscono ad assi differenti a causa della grande differenza quantitativa. Il numero di donne in posizioni di leadership varia, infatti, di molto poco nell'arco degli anni e rimane considerevolmente basso, oscillando tra 1 e 4. Al contrario, il numero di donne in posizioni manageriali, presumibilmente di manager di sezione o superiori, è decisamente più elevato e oscilla tra un minimo di 544 nel FY2014 ad un massimo di 587 nel FY2016. Dunque, anche per quanto riguarda le donne manager, il cambiamento è minimo nel corso degli anni, nonostante ci sia un aumento in entrambe le casistiche considerate.

[399] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

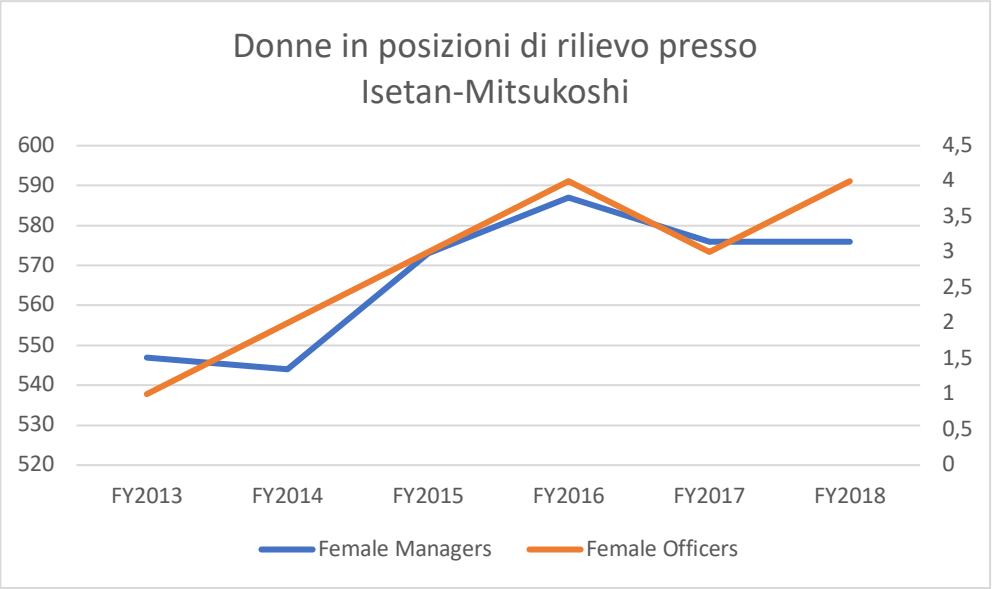


Figura 49: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di donne manager (Female Managers) e al numero di donne in posizioni di leadership (Female Officers) all'interno di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018[400].

Oltre ai dati esposti nel grafico di Figura 49, fortunatamente in uno dei report annuali di Isetan-Mitsukoshi sono state riportate le percentuali generali relative alla quantità di donne in posizioni di rilievo all'interno dell'azienda tra il FY2010 e il FY2018. Perciò, grazie a questi dati siamo in grado di comprendere meglio quale sia stato lo sviluppo dell'attività di promozione femminile presso Isetan-Mitsukoshi, partendo da qualche anno prima della diffusione del Womenomics del Primo Ministro Abe.

In Figura 50, viene riportato il grafico che mostra l'andamento delle percentuali di donne in posizioni di rilievo presso Isetan-Mitsukoshi dal FY2010 al FY2018. Per quanto riguarda l'anno fiscale 2010, le percentuali riportate sono ancora divise per Isetan e Mitsukoshi, in quanto la loro fusione era ancora recente e le loro aziende non erano ancora state completamente congiunte, soprattutto a livello di condivisione di dati e statistiche. Perciò, visto che nel FY2010 Isetan riporta una percentuale di 14,1%, mentre Mitsukoshi ha una percentuale 17,3% di donne in posizioni di rilievo, ho deciso di inserire nel grafico come percentuale la media delle due, corrispondente al 15,7%. Bisogna però tenere a mente che in realtà la percentuale di donne in posizioni di rilievo di Mitsukoshi è più alta della media utilizzata all'interno del grafico. Dunque, dalla figura si può constatare che l'andamento del fenomeno considerato sia costantemente crescente, un dato che mostra il tentativo di Isetan-Mitsukoshi di aumentare il numero di donne in posizioni di rilievo

[400] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

ogni anno di più. In particolare, dal FY2014 supera il 20%, raggiungendo poi il massimo di 25,6% nel FY2018. Nonostante un evidente miglioramento, le politiche aziendali di Isetan-Mitsukoshi non sono risultate ancora abbastanza efficaci da ottenere il risultato richiesto dal governo giapponese, che punta al 30% di donne in posizioni manageriali o di leadership entro il 2020. Questo probabilmente è a causa della scarsa rappresentanza femminile in posizioni di leadership nel consiglio di amministrazione aziendale, che abbassa di molto la percentuale totale.

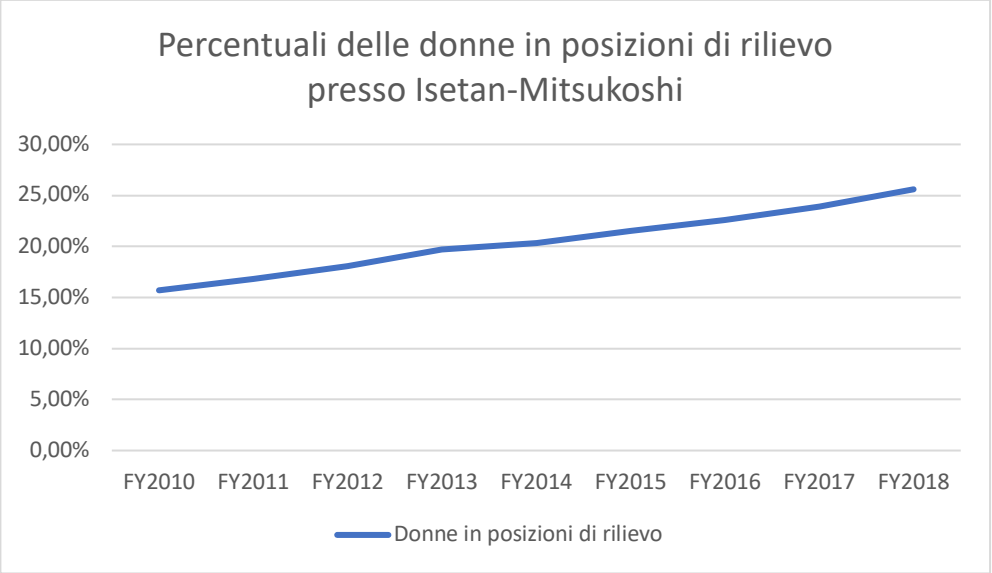


Figura 50: il grafico in figura mostra la linea di andamento delle percentuali relative alla quantità di donne in posizioni di rilievo presso Isetan-Mitsukoshi nel periodo che va dal FY2010 al FY2018[401].

Per quanto riguarda, invece, l'insieme di agevolazioni e di sistemi di supporto ai dipendenti che hanno figli, dall'analisi dei report svolta nei paragrafi precedenti abbiamo visto la presenza di due possibilità principali. Da un lato il Child Care Leave, il congedo parentale pagato dall'azienda della durata massima di 3 anni, che può essere richiesto dai dipendenti di entrambi i sessi, e dall'altro le agevolazioni relative ad una riduzione dell'orario lavorativo per quei dipendenti che si devono occupare dei propri figli, anche queste richiedibili sia dagli uomini che dalle donne. Nelle seguenti Figura 51 e Figura 52, verranno quindi riportati i grafici che mostrano il numero di dipendenti che hanno richiesto o il Child Care Leave (Figura 51) o le agevolazioni orarie (Figura 52), divisi per genere del dipendente e per anno, dal FY2013 al FY2018. Nella Figura 51 si può osservare che, come negli altri casi, la quantità numerica dei dipendenti che sfruttano il

[401] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

congedo parentale differisce grandemente in base al genere, riportando così una evidente maggioranza di donne in congedo, rispetto ad una minore quantità di uomini. Per questo motivo, le linee di andamento ancora una volta si riferiscono a due assi differenti. Per quanto riguarda i dipendenti uomini, il loro numero raggiunge il massimo nel FY2015, mostrando dunque un aumento rispetto agli anni immediatamente seguenti il Womenomics. Tuttavia, in seguito subisce un lieve calo, anche se in generale possiamo affermare che la quantità di uomini che utilizza il Child Care Leave, pur rimanendo di molto inferiore alla quantità di donne, riporta dei risultati abbastanza soddisfacenti in relazione alle riforme proposte nel Womenomics e in confronto a molte altre aziende giapponesi. Per quanto concerne la linea di andamento femminile, il numero delle donne che utilizza il congedo parentale è dieci volte tanto quello degli uomini, ma non presenta un grande cambiamento nell'arco degli anni considerati. Il massimo viene raggiunto anche in questo caso nel FY2015 con 163 dipendenti in congedo, mentre il minimo è di 124 dipendenti nell'anno immediatamente seguente.

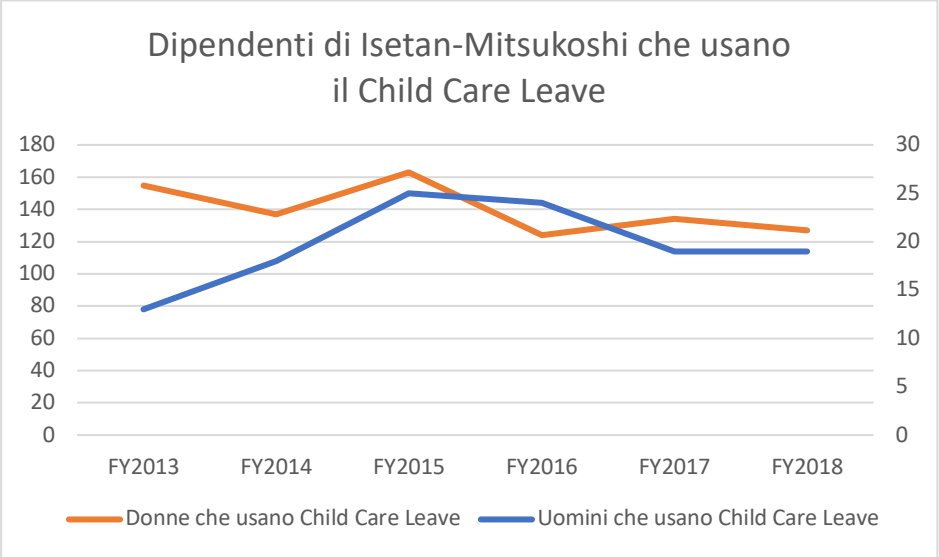


Figura 51: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di dipendenti uomini e dipendenti donne che utilizzano il Child Care Leave presso Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018[402].

La Figura 52, invece, riporta il numero di dipendenti, sia donne che uomini, che sfrutta il sistema di agevolazioni di orario in quanto devono occuparsi della gestione di uno o più figli. Come è evidente dal grafico, la quantità di dipendenti uomini che utilizza la possibilità di avere un orario lavorativo ridotto è pari a zero nell'arco di tutti gli anni

[402] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

considerati. Ciò indica una mancata iniziativa aziendale che si riferisca a tale problema, o perlomeno l'assenza di risultati positivi qualora sia stata applicata una qualche politica aziendale a riguardo. Inoltre, questo risultato rafforza l'idea sociale che siano le donne a doversi occupare dei figli, riducendo le proprie ore di lavoro, un concetto che è in parte opposto alle riforme proposte dal Womenomics. Per quanto riguarda le dipendenti donne, invece, molte di esse fanno uso di queste agevolazioni orarie, che permettono loro di avere anche il tempo di rispettare le proprie responsabilità familiari. In particolare, vediamo un buon aumento tra il FY2014 e il FY2016, dopo il quale il numero delle donne che sfruttano questo sistema cala leggermente, per poi risalire nel FY2018. In generale, si può affermare che in tutti gli anni fiscali considerati, il numero delle dipendenti donne che hanno delle agevolazioni orarie è sempre intorno alle 450, con irrilevanti variazioni.

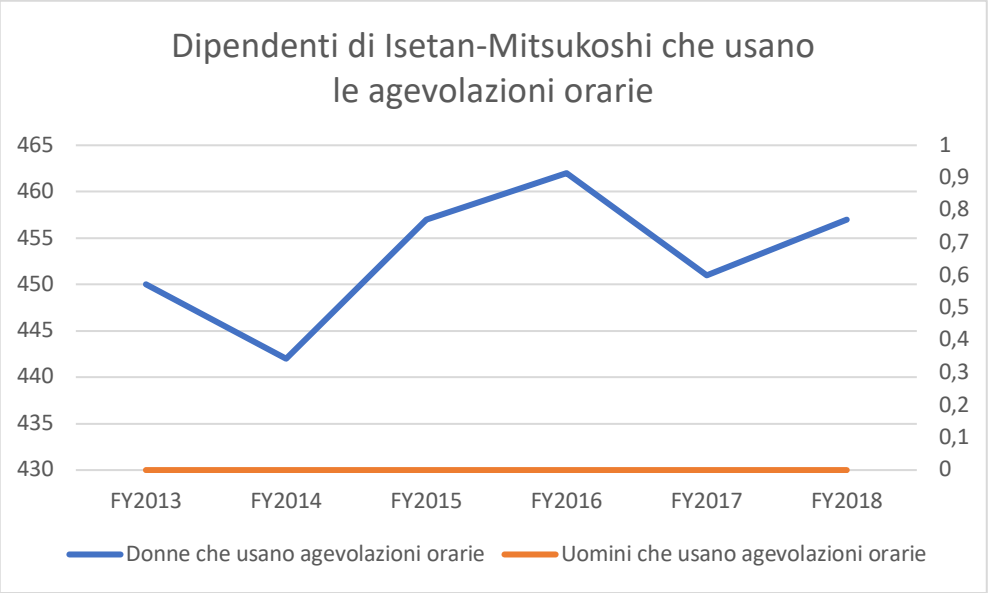


Figura 52: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di dipendenti uomini e dipendenti donne che utilizzano il sistema di agevolazione oraria (riduzione delle ore lavorate) per potersi occupare che dei figli, presso Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018[403].

Infine, Isetan-Mitsukoshi tiene molto a condividere i propri dati relativi al numero di dipendenti che ritorna al lavoro dopo un periodo di congedo parentale. Come visto anche già dall'analisi dei report, in quasi tutti gli anni fiscali considerati il tasso di rientro al lavoro dopo la maternità è di circa il 90%, un risultato interessante. Questo perché, considerando che il numero di uomini che utilizza il Child Care Leave è abbastanza basso,

[403] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

come visto sopra, le probabilità che la maggior parte dei dipendenti che ritornano al lavoro dopo il congedo parentale siano donne è molto elevata. Inoltre, l'insieme di iniziative proposte dall'azienda, quali i seminari per le madri lavoratrici o le riunioni di condivisione di informazioni relative al sistema di Child Care Leave, sono quasi sempre indirizzate alle dipendenti donne, allo scopo di aumentare la loro partecipazione alla forza lavoro del paese facendole ritornare al lavoro più facilmente dopo la maternità. Si tratta, dunque, di una politica aziendale che segue le direttive poste dal Primo Ministro Abe all'interno del suo Womenomics, per cui è di fondamentale importanza incentivare il rientro delle donne nel mondo del lavoro qualora si licenzino o utilizzino un congedo parentale. Di conseguenza, anche se nei CSR Report di Isetan-Mitsukoshi non viene esplicitata la divisione per genere del numero di dipendenti che torna al lavoro dopo la maternità, è ragionevole supporre che la maggioranza di essi sia costituita da donne. Nel grafico in Figura 53 viene perciò presentata la linea di andamento relativa alla quantità di dipendenti che rientra al lavoro dopo il Child Care Leave, dal FY2013 al FY2018.

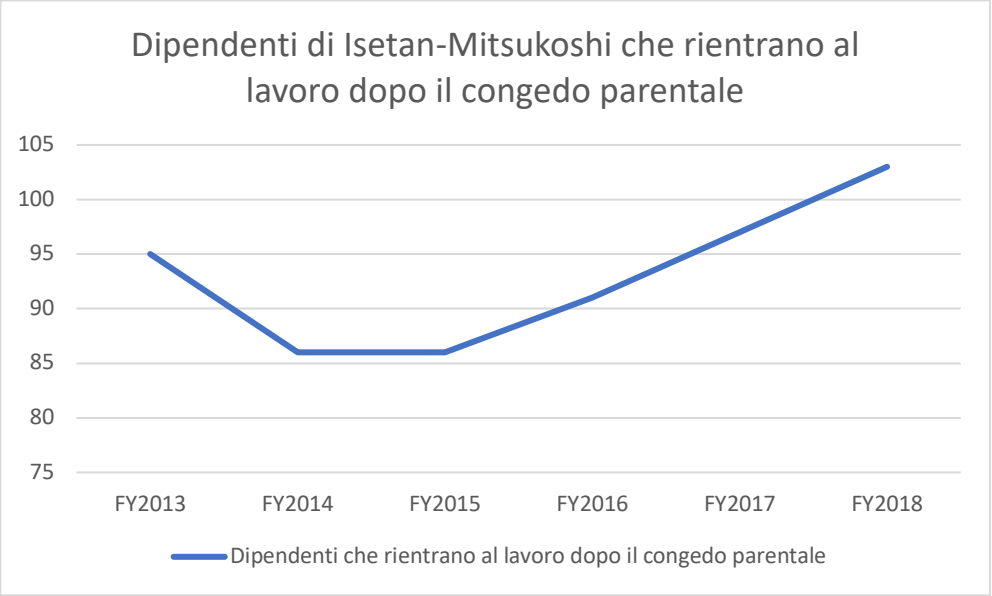


Figura 53: il grafico in figura mostra la linea di andamento relativa alla quantità di dipendenti che ritorna al lavoro dopo il Child Care Leave tra il FY2013 e il FY2018, presso Isetan-Mitsukoshi[404].

Dal grafico si può notare che in realtà il numero di dipendenti che rientra al lavoro subisce un calo dal FY2013 al FY2015, ossia negli anni immediatamente seguenti la diffusione del Womenomics. Al contrario, dal FY2015 la tendenza della linea è crescente, per cui

[404] Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 22-01-20.

riporta un rapido aumento fino a raggiungere la quantità massima di 103 dipendenti nel FY2018.

5.10 Conclusioni dei Case Study

Il case study presentato ha lo scopo di raccogliere l'insieme dei dati numerici e delle informazioni presenti nei report delle aziende Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi, al fine di esaminare lo sviluppo della loro condizione lavorativa femminile dal periodo precedente al Womenomics al periodo che segue questa politica, fino ad arrivare agli ultimi dati rilasciati nel 2018. Questa analisi mira, dunque, a verificare se ci sia stata o meno un'implementazione delle modiche proposte dal Womenomics a livello aziendale e se l'implementazione, qualora sia avvenuta, abbiamo portato ai risultati sperati dal governo e dall'impresa stessa, oppure se i risultati sia stati scarsi o nulli. È perciò necessario controllare sia i report che i grafici formati dall'inserimento dei dati numerici e trarre delle conclusioni in relazione ai risultati ottenuti rispetto alle ipotesi esposte all'inizio di questo capitolo. Di seguito verranno presentati in punti i risultati di questa analisi, separandoli per le due aziende considerate e traendo poi le conclusioni generali[405]:

1. Ipotesi: Ampliamento delle politiche di agevolazione per tutti i dipendenti ed in particolare per le dipendenti donne in supporto prima, durante e dopo la maternità, al fine di garantire il ritorno al precedente lavoro. ●

   Sogo-Seibu: Già dal FY2009, quindi prima del Womenomics, è presente un sistema di Child Care Leave ben organizzato, che permette alle donne di avere il supporto necessario per dedicarsi alla maternità. Inoltre, negli anni l'azienda amplia le proprie vedute e comincia ad incentivare anche i dipendenti uomini ad utilizzare il congedo parentale, creando sia un opuscolo informativo sia un *roundtable* per parlare e consultarsi sull'argomento. Inoltre, sempre con l'obiettivo di aumentare il numero di dipendenti che utilizzano il congedo, l'azienda inserisce un pagamento di parte dello stipendio per tale congedo, crea in seguito un sito internet dove poter avere informazioni a riguardo e presenta degli esempi di dipendenti uomini che hanno sfruttato il congedo, al fine di aumentarne il numero. Nel 2014 l'azienda ottiene anche il marchio Kurumin. Questo insieme di iniziative, dunque, era presente già da prima del Womenomics, ma si amplifica dopo la diffusione di questa politica, in particolare per far sì che siano indirizzate a sempre

[405] Legenda:
●: Obiettivo raggiunto; ▲: Obiettivo parzialmente raggiunto; ✖: Obiettivo non raggiunto.

più dipendenti uomini. Tuttavia, i dati numerici presentati nei grafici non sono così convincenti. Infatti, pur avendo instaurato un ottimo sistema di supporto per i dipendenti con figli, ancora oggi la maggior parte di coloro che utilizzano il congedo parentale è di sesso femminile. Dai dati possiamo constatare che, nonostante siano molte le donne che utilizzano positivamente tale sistema, i dipendenti uomini che usano sia il Child Care Leave che il Nurse Care Leave messi a disposizione da Sogo-Seibu sono ancora una minoranza.

Isetan-Mitsukoshi: Presso Isetan-Mitsukoshi, invece, l'insieme di iniziative proposte per agevolare i dipendenti aventi figli sembra essere più completo rispetto a quello di Sogo-Seibu. Infatti, al sistema di Child Care Leave della durata massima di 3 anni, al sistema di Nurse Care Leave basato sul numero di figli per dipendente e al sistema di congedo per maternità, viene aggiunta anche la possibilità di richiedere delle agevolazioni orarie, per cui coloro che hanno figli possono lavorare ad orari ridotti per una durata massima di 10 anni. Inoltre, già prima del Womenomics il congedo di maternità viene offerto da Isetan-Mitsukoshi in una modalità che supera le richieste legislative e vengono organizzati molti seminari e riunioni per le madri lavoratrici al fine di ricevere consigli ed informazioni da chi ha già utilizzato il congedo parentale. In seguito al Womenomics queste pratiche vengono portate avanti ed incentivate tramite, per esempio, la creazione di un banco di consultazione per coloro che sono interessati al sistema di congedo parentale e l'inserimento della possibilità per i lavoratori che utilizzano il sistema di agevolazione oraria di richiedere un massimo di 10 giorni mensili di lavoro full-time. Anche Isetan-Mitsukoshi nel 2014 ottiene il marchio Kurumin, a testimonianza del suo supporto al miglioramento della condizione lavorativa femminile. Tuttavia, dai report sembra che queste politiche aziendali siano ancora tendenzialmente dirette alle dipendenti donne, cosa che da una parte sta a significare un tentativo di migliorarne la condizione lavorativa fornendo loro supporto per gestire al meglio anche le responsabilità familiari, dall'altra sembra essere poco coerente con l'obiettivo di raggiungere una parità di genere all'interno del luogo di lavoro proposto dal Womenomics. Infatti, osservando i grafici inerenti a questa tematica, si può notare che il numero di dipendenti uomini che utilizza il Child Care Leave è di molto inferiore rispetto alle dipendenti donne, nonostante sia comunque un po' più elevato rispetto ai risultati di Sogo-Seibu. Si deve, però, tenere presente che la tendenza di utilizzo del congedo da parte dei dipendenti uomini sembra aver subito un aumento rispetto al FY2013, dunque subito dopo la diffusione delle politiche del Womenomics, cosa che fa pensare ad una lieve efficacia di quest'ultima. Al contrario, per

quanto riguarda l'uso delle agevolazioni orarie messe a disposizione da Isetan-Mitsukoshi, esso è totalmente nullo per i dipendenti uomini, per cui esse vengono utilizzate unicamente dalle dipendenti donne e anche in gran quantità. In questo caso, si può affermare che nonostante il miglioramento del sistema di congedo abbia apportato qualche cambiamento, il sistema di agevolazioni orarie è ancora fortemente influenzato da una disparità di genere. Perciò, nonostante sia effettivamente avvenuto un aumento delle politiche di agevolazione e supporto sul lavoro per le donne, in particolare durante il periodo della maternità e allo scopo di favorire il loro rientro al lavoro, gli incentivi rivolti ai dipendenti uomini, seppur presenti, hanno sortito finora pochi risultati.

Conclusione: Esaminando i report di Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi, ciò che appare chiaro è che in entrambe le imprese il supporto alle madri lavoratrici, in diverse forme e metodi, sia il centro focale della loro politica *female-friendly*. Nonostante entrambe le aziende forniscano ai propri dipendenti un completo sistema di supporto familiare, sia presso Sogo-Seibu che presso Isetan-Mitsukoshi questo sistema viene prevalentemente usato dalle dipendenti donne, mentre l'uso da parte dei dipendenti uomini è scarso. Nonostante ciò, il sistema di Isetan-Mitsukoshi ha ottenuto risultati migliori, perlomeno a livello numerico, in relazione all'impiego del congedo parentale per i lavoratori di entrambi i sessi, in particolare a seguito del Womenomics.

2. Ipotesi: Inserimento di sistemi che supportino le donne nel ritorno al lavoro e permettano loro di bilanciare il lavoro con la vita familiare.

   Sogo-Seibu: L'azienda non presenta nei propri report informazioni relative ad uno specifico sistema di supporto per il rientro delle donne nel mercato del lavoro a seguito della maternità. Fino al FY2016, infatti, l'unica attività aziendale che si può avvicinare a questo obiettivo è l'assunzione di dipendenti a metà carriera, che presumibilmente sono costituiti per la maggior parte da donne, visto che il tasso di uomini che interrompe la propria carriera per la maternità è molto basso in Giappone, in particolare rispetto a quello femminile. Dunque, si può supporre che i dipendenti assunti a metà carriera da Sogo-Seibu negli anni fiscali considerati siano per lo più donne, anche se non si tratta di numeri rilevanti. Il massimo ottenuto da questo sistema è di 15 assunzioni nel FY2015. Solo dal FY2016 l'impresa si pone l'obiettivo di incentivare il rientro al lavoro dei propri dipendenti dopo il periodo di maternità, creando un vero e proprio sistema di supporto ed informazione. Seppur un po' dopo la promozione del Womenomics, sembra dunque che

l'azienda abbia deciso di muoversi in una direzione più chiara ed organizzata per quanto riguarda il rientro al lavoro dei propri dipendenti in congedo o maternità.

Isetan-Mitsukoshi: Fin dai primi anni presi in considerazione, l'azienda ha prestato molto impegno nell'incoraggiare i propri dipendenti a ritornare al lavoro. Già da prima del Womenomics, l'azienda possedeva un sistema di reimpiego prioritario per coloro che si erano licenziati per motivi legati all'assistenza infantile, all'assistenza infermieristica e al trasferimento del coniuge. Inoltre, come visto in precedenza, l'azienda mette a disposizione una serie di seminari e riunioni per le madri lavoratrici, in modo che possano ottenere informazioni, consigli o consultazioni riguardo al ritorno al lavoro e alla gestione congiunta di lavoro e famiglia. Il tasso di rientro al lavoro dopo il congedo di maternità o parentale è quasi sempre costante al 90% in tutti gli anni fiscali considerati, dato che rappresenta l'efficacia delle iniziative aziendali a tal proposito. Infine, l'azienda presenta anche un sistema di newsletter inviate mensilmente ai dipendenti in congedo allo scopo di incentivarli a tornare al lavoro una volta terminato il periodo di assenza. A seguito del Womenomics, inoltre, è stato aggiunto un software dedicato a supportare i dipendenti che decidono di ritornare al lavoro. Osservando anche il grafico relativo alla quantità di dipendenti che ogni anno tornano al proprio precedente lavoro presso Isetan-Mitsukoshi a seguito di un congedo, nonostante ci sia un piccolo calo tra il FY2013 e il FY2015, si è verificato un considerevole aumento fino ad oggi.

Conclusione: Si può concludere che Sogo-Seibu sembra non dare priorità alle iniziative di reimpiego e di rientro al lavoro a seguito del congedo o di un periodo di assenza, perlomeno negli anni prima del Womenomics. Grazie a quest'ultimo, tuttavia, ha recentemente iniziato ad adattare la propria politica aziendale al fine di favorire l'ingresso e conferire maggiore supporto a questa categoria di dipendenti. Isetan-Mitsukoshi, invece, è da sempre stata un'azienda che si è impegnata ad incentivare e supportare il rientro dei propri dipendenti, per cui le iniziative del Womenomics hanno sortito un effetto lieve, visto che i risultati aziendali erano già in linea con esse.

3. Ipotesi: Inserimento di incentivi che spingano sempre più dipendenti uomini ad utilizzare il sistema di congedo parentale e conseguente aumento del suo utilizzo.

   Sogo-Seibu: Come visto già sopra, in particolare Sogo-Seibu si propone di incentivare l'utilizzo del congedo parentale da parte dei dipendenti uomini, grazie alla diffusione di un manuale sulla maternità contenente le informazioni relative al sistema di congedo,

oppure tramite la presentazione di impiegati che abbiano usato il congedo e che mostrino così la propria esperienza ai colleghi. Nonostante queste politiche siano in parte risultate efficaci, visto l'aumento da zero dipendenti uomini del FY2010 a 8 dipendenti uomini che nel FY2018 hanno utilizzato il Child Care Leave, si tratta ancora di numeri relativamente bassi, sia comparandoli con l'utilizzo da parte delle dipendenti donne, sia con gli obiettivi posti dal Womenomics. Per quanto riguarda il Nurse Care Leave, invece, i risultati sono ancora più scarsi presso Sogo-Seibu.

Isetan-Mitsukoshi: Anche Isetan-Mitsukoshi presenta una tendenza simile, nonostante l'utilizzo del Child Care Leave abbia numeri leggermente più alti, con un massimo di 24 nel FY2015.

Conclusione: Possiamo notare sicuramente un aumento conseguente all'implementazione del Womenomics, grazie anche all'ottenimento del marchio Kurumin da parte di entrambe le aziende, però non si può di certo affermare che si tratti di un cambiamento rilevante, almeno per i risultati ottenuti finora. Come presentato nell'Ipotesi 1, Isetan-Mitsukoshi presenta un risultato numerico migliore rispetto a Sogo-Seibu, ma esso rimane comunque un dato non molto rilevante se comparato con la quantità di donne che utilizza il congedo parentale.

4. Ipotesi: Aumento della percentuale delle donne in posizioni manageriali e di leadership.

   Sogo-Seibu: Una delle politiche aziendali più sviluppate già da prima del Womenomic è proprio quella volta ad aumentare il numero di donne in posizioni manageriali e di leadership. Infatti, già nei report dei primi anni considerati vengono esposti gli obiettivi prefissati dall'azienda per il raggiungimento del 50% delle donne in posizioni di team leader e del 10% di donne in posizioni di manager di sezione e superiori. A seguire, sono presentati anno per anno i dati percentuali ottenuti come risultato degli incentivi dell'azienda volti a tale scopo e vengono aggiornati gli obiettivi qualora siano raggiunti. Le attività svolte da Sogo-Seibu per ottenere tali miglioramenti sono inizialmente dei seminari rivolti ai dipendenti di entrambi i sessi per migliorare le loro capacità individuali e ottenere delle certificazioni o specializzazioni in determinati ruoli. Inoltre, l'azienda si impegna fin da subito ad implementare un sistema di promozione dei dipendenti irregolari, per lo più part-time, a dipendenti regolari full-time. Dal momento che la maggior parte dei dipendenti part-time dell'azienda è di sesso femminile, è logico supporre che una buona parte di questi dipendenti che passano da irregolari a regolari full-time siano donne,

aumentando così la loro possibilità di aspirare ad una carriera e a dei ruoli con maggiori responsabilità. Osservando, dunque, il grafico relativo di Figura 40, si può notare un calo delle percentuali rappresentanti le donne manager di Sogo-Seibu negli anni precedenti al Womenomics, mentre dal FY2013 in poi vi è stato un aumento evidente, con il raggiungimento del 30% richiesto dalla politica governativa del Primo Ministro Abe. Questo risultato, insieme all'innalzamento degli obiettivi riguardanti la quantità di donne manager nell'azienda, mostra che quest'ultima si sia attenuta scrupolosamente alla propria linea aziendale precedente, ma allo stesso tempo l'abbia adattata alle richieste del Womenomics, che sono state efficacemente raggiunte.

Isetan-Mitsukoshi: Le percentuali riportate nei report relative al numero di donne manager sono inferiori rispetto a Sogo-Seibu, anche se in confronto agli anni precedenti al Womenomics si è verificato un buon aumento, che si avvicina molto alle richieste governative. Tuttavia, l'azienda non sembra avere messo in pratica nessuna iniziativa volta ad aumentare il numero di donne in posizioni di rilievo prima del FY2013. Infatti, solo da questo anno, non a caso il primo dalla promozione del Womenomics, l'azienda inizia a presentare un programma di cambiamento del sistema di impiego, tentando così di aumentare il numero delle dipendenti donne in posizioni manageriali, con un ruolo di manager di sezione o superiore. Inoltre, sempre a partire da questo anno, vengono resi disponibili i dati relativi ai dipendenti sul sito internet dell'azienda, quindi la quantità di donne manager all'interno di Isetan-Mitsukoshi è conoscibile solo dal FY2013 in poi. Un elemento estremamente rilevante è costituito dal General Employer Action Plan proposto dall'azienda nel FY2016, in cui essa si pone tre obiettivi da conseguire entro il 2020 relativi all'assunzione di donne in posizioni regolari (50%), all'assegnazione alle donne di posizioni manageriali (30%) e al trasferimento annuale di lavoratori da irregolari a regolari (almeno 100). Si tratta di obiettivi chiaramente in linea con le iniziative del Womenomics, sia per quanto riguarda i target numerici che la data di massimo raggiungimento di quest'ultimi, per cui sembra che dal 2016 l'azienda abbia iniziato a seguire più fedelmente le direttive governative. Osservando il grafico relativo, possiamo infatti notare un miglioramento nella percentuale generale di donne in posizioni di rilievo all'interno di Isetan-Mitsukoshi. anche se non è stata ancora raggiunta la percentuale del 30%. Questo avviene probabilmente a causa di una disparità all'interno della distribuzione dei ruoli di rilievo per le dipendenti donne. Mentre la quantità di donne in posizioni di team leader è intorno ai 500 per ogni anno considerato, rappresentando un

numero elevato, la quantità di donne in posizioni di leadership è molto bassa, con un massimo di 4 in tutta l'azienda nel FY2018.

Conclusione: Si può concludere che entrambe le aziende abbiano seguito efficacemente la politica del Womenomics volta ad aumentare il numero di donne manager nel settore privato, anche se Sogo-Seibu ha raggiunto risultati migliori persino di quelli previsti dalla politica del Primo Ministro Abe, grazie alla sua pregressa iniziativa aziendale a riguardo. Al contrario, Isetan-Mitsukoshi ha subito una maggiore influenza del Womenomics, come dimostrano l'assenza di programmi precedenti e l'implementazione di nuove iniziative in totale linea con tale politica, ma ha ancora bisogno di tempo per raggiungere gli obiettivi prefissati.

5. Ipotesi: Riduzione e/o annullamento di un sistema di assunzione a due percorsi, con conseguente diminuzione delle disparità di training, carriera e paga tra dipendenti donna e uomo. ✗

   Conclusione: Nei report aziendali di entrambe le aziende non vi sono cenni al sistema lavorativo a due percorsi, anche se questo non vuol dire che non sia stato implementato già da tempo nell'azienda. Nonostante, infatti, si tratti di un settore industriale che presenta una prevalenza di donne tra i propri dipendenti, anche all'interno di Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi può essere presente un sistema di impiego basato sulla diversificazione in base al genere. Tuttavia, di sicuro si tratta di un sistema meno usato in questo caso, poiché appunto la maggioranza schiacciante di dipendenti donne in entrambe le aziende renderebbe difficile la divisione degli impieghi unicamente in base al genere, vista una carenza di uomini che, secondo il sistema tradizionale, dovrebbero occupare da soli le posizioni carrieristiche. Inoltre, non è presente nei report aziendali di entrambe le imprese considerate nessun accenno alla paga dei dipendenti. Nonostante questa possibile visione, bisogna considerare anche alcuni fatti e dati numerici. Innanzitutto, anche se abbiamo visto che il numero delle dipendenti donne è il doppio di quello dei dipendenti uomini sia presso Sogo-Seibu che presso Isetan-Mitsukoshi, la quantità di donne poste in posizioni di rilievo, siano esse di management o di leadership, è abbastanza ridotta se considerata in proporzione al numero totale di dipendenti donne. Come spiegato in dettaglio nella Conclusione dell'Ipotesi 4, si può notare un aumento graduale nelle percentuali di donne in posizioni di manager in entrambe le aziende, ma il loro valore massimo, ottenuto nel FY2018, è solamente di 25,6% per Isetan-Mitsukoshi e 34% per Sogo-Seibu. Dunque, si tratta di due risultati in ogni caso rilevanti e validi per quanto

riguarda l'implementazione delle iniziative del Womenomics, ma implicano una maggioranza di uomini manager nonostante i dipendenti uomini siano meno della metà delle donne. Questo dato fa, quindi, pensare che anche all'interno di queste aziende vi sia una sorta di sistema lavorativo che avvantaggi gli uomini a sviluppare la propria carriera e a raggiungere delle posizioni di rilievo, rispetto alle donne. Un altro dato relativo a questo argomento è la presenza, in entrambe le aziende, di una maggioranza femminile nelle posizioni di lavoro part-time, come vedremo nelle conclusioni dell'Ipotesi 6. Anche questo elemento è utile per affermare che molte donne si trovano in posizioni di lavoro irregolari all'interno delle due imprese considerate, mentre quasi tutti gli uomini assunti sono in posizioni regolari, per cui sembra esserci anche in questa suddivisione una motivazione legata al genere.

6. Ipotesi: Riduzione di dipendenti donna in posizioni part time o perlomeno una maggiore parità numerica con i dipendenti uomini in posizioni full-time. ▲
   Per quanto riguarda il numero di dipendenti irregolari ed in particolare quelli part-time, non ci sono purtroppo enormi cambiamenti tra gli anni prima e dopo il Womenomics per entrambe le aziende.
   Sogo-Seibu: Fin dal FY2011, quindi prima del Womenomics, mette in pratica una politica di passaggio di alcuni dipendenti irregolari a posizioni di lavoro regolari full-time, aumentandone il numero target ogni anno. Inoltre, si può notare in Figura 43 che l'aumento della quantità di dipendenti irregolari che passano a mansioni regolari full-time avviene in maniera più evidente e consistente dal FY2013 in poi, passando da 4 persone promosse in quell'anno a 57 promosse nel FY2018. Sembra dunque che ci sia un'influenza del Womenomics in questo caso, anche se il numero di dipendenti part-time passati a full-time è comunque ridotto rispetto alla quantità totale dei dipendenti part-time dell'azienda. Dunque, ancora oggi presso Sogo-Seibu, il numero di dipendenti donne full-time è la metà di quello degli uomini (1.064 le donne e 2.024 gli uomini nel FY2018), mentre la grande maggioranza delle posizioni part-time è occupata da donne (2.431 donne e 282 uomini nel FY2018).
   Isetan-Mitsukoshi: Oltre ad offrire pari agevolazioni e condizioni di congedo sia ai dipendenti regolari che irregolari, non presenta nei propri report nessuna politica aziendale relativa alla riduzione dei dipendenti part-time o al loro passaggio a full-time. D'altro canto, presenta una condizione un po' più paritaria rispetto a Sogo-Seibu. Presso Isetan-Mitsukoshi, infatti, le dipendenti donne predominano sia nei posti part-time che

nei posti full-time. Nelle posizioni full-time esse sono quasi sempre il doppio degli uomini in tutti gli anni considerati e il loro numero rimane sempre costante intorno al 5.000. Anche nelle posizioni part-time esse rappresentano la grande maggioranza dei dipendenti, con una disparità molto più evidente in base al genere. Per esempio, mentre le donne part-time sono 2.292 nel FY2018, gli uomini part-time dello stesso anno sono 101. Osservando i grafici in Figura 47 e Figura 48, possiamo notare che le donne full-time hanno subìto un aumento dal FY2013, dato che conferma l'influenza della politica aziendale che favorisce le donne in posizioni di rilievo a seguito dell'implementazione del Womenomics, mentre i lavoratori part-time di entrambi i sessi, seppur con quantità molto differenti, hanno entrambi una tendenza decrescente dal FY2014 in poi. Si tratta in realtà di un calo più rilevante per le dipendenti donne part-time rispetto agli uomini, il che indica comunque un tentativo aziendale di ridurre le donne in posizioni irregolari.

Conclusione: In conclusione, si può affermare che per quanto riguarda Sogo-Seibu, è tuttora presente una grande disparità numerica tra uomini e donne nelle posizioni full-time, dove prevalgono nettamente gli uomini, e nelle posizioni part-time, dove prevalgono le donne. Per cui, le iniziative del Womenomics e quelle aziendali non hanno sortito particolari cambiamenti nell'arco degli anni. Isetan-Mitsukoshi, invece, presenta una situazione a sé stante, in quanto da un lato promuove l'impiego femminile, che sia full-time o part-time, assumendo per la maggior parte dipendenti donne, ma dall'altro presenta una disparità di genere, in quanto le donne in posizioni part-time sono nettamente più numerose dei colleghi uomini, cosa che non trova un corrispettivo nelle riforme proposte dal Womenomics.

7. Ipotesi: Leggero aumento di dipendenti assunti a metà carriera, in particolare di donne al rientro al lavoro una volta finito il periodo di maternità. ●
   Conclusione: vedi Conclusione dell'Ipotesi 2.

8. Ipotesi: Aumento delle assunzioni di studenti universitari e, in particolare, delle studentesse universitarie neolaureate o perlomeno una maggiore parità con gli studenti neolaureati. ✖
   Sogo-Seibu: L'azienda tende ad assumere per lo più neolaureati uomini, anche se ciò va in contrasto con il fatto che le donne costituiscano il fulcro della sua manodopera. A parte nei primi due anni considerati, per il resto e in particolare dopo il Womenomics, il numero

di neolaureati uomini assunti aumenta ed è superiore a quello delle neolaureate (Figura 38).

Isetan-Mitsukoshi: L'azienda presenta una situazione contraria a Sogo-Seibu, ossia una maggioranza considerevole di neolaureate assunte, a discapito dei neolaureati uomini. Come vediamo in Figura 46, però, entrambe le linee che rappresentano la quantità di neolaureati e neolaureate hanno una tendenza decrescente, passando da 226 donne e 63 uomini nel FY2013 a 67 donne e 19 uomini assunti come neolaureati nel FY2018. Si tratta in realtà di un calo proporzionato per entrambi i generi, dovuto probabilmente ad una riduzione di assunzioni generale applicata dall'azienda nell'arco degli anni.

Conclusione: Si può affermare che mentre Sogo-Seibu presenta ancora oggi una disparità di genere che vede una prevalenza dei neolaureati uomini, Isetan-Mitsukoshi presenta la situazione opposta, ossia una prevalenza di neolaureate. Si tratta però di tendenze che erano presenti già prima del Womenomics, quindi nella sostanza non c'è stato nessun effettivo cambiamento per quanto riguarda una maggiore parità di genere nel campo delle assunzioni.

Conclusioni

In questo elaborato sono state esaminate varie tematiche relative alla condizione lavorativa femminile in Giappone. Nel primo capitolo sono state riportate le definizioni, le teorie e la contestualizzazione nella società giapponese di termini fondamentali per la comprensione di questo testo: Genere, Maternità e Work-Life Balance. Una conoscenza più dettagliata della formazione di questi concetti e della loro conseguente applicazione all'interno dell'ideologia sociale e culturale giapponese è utile per poter meglio comprendere alcune delle problematiche che rappresentano il punto centrale di questo elaborato. Nel secondo capitolo, invece, è stato presentato un excursus storico della formazione del sistema del mercato del lavoro giapponese, con particolare attenzione alla condizione in cui riversavano le donne che decidevano di lavorare. Il quadro storico parte dai primi anni del dopoguerra, in cui comincia lo sviluppo del sistema lavorativo femminile che si basa sull'idea di una divisione dei ruoli in base al genere, e arriva fino agli anni Novanta, attraversando il periodo intermedio di trasformazioni e ribaltamenti della situazione lavorativa ed economica del paese. In questo capitolo è quindi stata introdotta la condizione lavorativa femminile precedente alla contemporaneità, in modo tale da mostrare sia da dove si sia originata l'attuale situazione che coinvolge le donne lavoratrici, sia quali siano stati gli sviluppi nell'arco degli anni seguenti il dopoguerra e la crisi economica giapponese successiva al boom economico. Nel terzo capitolo è stata introdotta la condizione lavorativa femminile attuale, ossia dagli anni duemila in poi. L'esamina ti tale condizione è avvenuta per fasi, seguendo cioè l'andamento cronologico delle varie fasi che una donna giapponese attraversa nell'arco della sua vita lavorativa, dall'ingresso nel mondo del lavoro all'ipotetico rientro in seguito alla maternità. Questo capitolo analizza in dettaglio le difficoltà che una donna affronta nel mercato del lavoro giapponese ed in particolare l'insieme di ambiti in cui le donne subiscono un trattamento diverso rispetto ai colleghi uomini. Il sistema lavorativo giapponese è infatti strutturato in modo tale da favorire la disparità di genere, per cui per le donne è più complicato essere assunte a causa di specifici requisiti femminili; essere inserite in un percorso carrieristico che permetta loro di avere pari opportunità di trattamento rispetto agli uomini; essere prese in considerazione per il training formativo o le opportunità di rotazione nell'azienda; ottenere delle promozioni a ruoli di maggiore responsabilità; ricevere di conseguenza una paga più elevata e che rispetti il principio di "pari paga per pari lavoro"; utilizzare il sistema di supporto all'infanzia con efficacia, venendo supportate sia dall'impresa che dal marito stesso, il quale raramente richiede il congedo parentale per coadiuvare la

moglie nelle mansioni familiari; sfruttare le istituzioni pubbliche senza dover lasciare il lavoro a causa di una mancanza di posti sufficienti negli asili; rientrare nella stessa posizione lavorativa di prima o perlomeno ad una posizione regolare a seguito della maternità, senza subire molestie o svantaggi a causa della propria assenza; e così via. Lo scopo di questo capitolo, dunque, è quello di rispondere alla serie di domande iniziali relative a quale sia nello specifico la condizione femminile attuale sia a livello lavorativo che a livello sociale. Il quarto capitolo, invece, è incentrato sull'esposizione dell'insieme di leggi e politiche governative che sono state indirizzate ad ottenere una maggiore parità di genere e a migliorare la condizione femminile, in modo tale da incoraggiare sempre più donne a partecipare alla forza lavoro giapponese. Il capitolo parte dalla Equal Employment Opportunity Law del 1985, nella sua versione originale e nelle sue due seguenti revisioni, incentrata sull'ottenimento di pari opportunità lavorative per i dipendenti di entrambi i sessi. Segue il Child Care Leave Act del 1992, incentrato sull'istituzione di un sistema di congedo parentale ottenibile sia dalle dipendenti donne che dai dipendenti uomini, allo scopo di favorire il work-family balance e permettere ai lavoratori di non licenziarsi ma di interrompere solo temporaneamente il proprio lavoro qualora abbiano un figlio. Il Womenomics del Primo Ministro Abe esposto nel 2012 è l'ultima politica presentata nel capitolo, ma è sicuramente la più importante per la ricerca di questo elaborato. Vengono infatti esaminati in dettaglio i punti che costituiscono questa politica, gli obiettivi che si pone il governo giapponese al fine di rialzare l'economica del paese incoraggiando sempre più donne a partecipare alla forza lavoro giapponese a lungo termine e le possibili limitazioni che ostacolano l'effettiva implementazione delle riforme proposte. La descrizione dettagliata del Womenomics è di importanza funzionale al capitolo seguente, nel quale verrà verificata tramite un Case Study l'avvenuta implementazione o meno delle riforme di questa politica all'interno di due aziende modello. Il capitolo cinque, infatti, prende come oggetto d'esame due delle aziende più influenti all'interno del settore vendite, ossia Sogo-Seibu e Isetan-Mitsukoshi. Queste due aziende sono state scelte per varie motivazioni spiegate in precedenza, ma in particolare per il fatto che il settore in cui operano è uno dei più popolati da dipendenti e acquirenti donne, per cui qualsiasi politica che migliori la condizione lavorativa femminile risulta di rilevante importanza per queste aziende e può aver influenzato le loro attività aziendali. Nel Case Study sono stati, quindi, esaminati in forma di analisi testuale i Report annuali e i CSR Report di entrambe le aziende, così come i dati numerici e percentuali relativi alla condizione lavorativa femminile e maschile al loro interno, presentati per lo più sotto

forma di grafici. I risultati di questa ricerca sono stati fondamentali per rispondere a tre domande centrali di questo elaborato: 1) Le riforme del Womenomics sono state implementate dalle aziende considerate?, 2) Le riforme del Womenomics hanno portato ad un miglioramento della parità di genere e della condizione lavorativa all'interno di queste due imprese?, 3) Le riforme del Womenomic sono sufficienti per risolvere le problematiche in cui riversa attualmente il Giappone?.

Per quanto riguarda la prima domanda, si può concludere che in generale le aziende considerate possedevano già un buon sistema di supporto e promozione della parità di genere all'interno del proprio gruppo, per cui partiva con una condizione già favorevole all'implementazione delle modifiche proposte dal Womenomics. Di conseguenza, nei report sia di Sogo-Seibu che di Isetan-Mitsukoshi vediamo dei riferimenti alle riforme del Womenomics dal FY2013 in poi, cosa che spinge le imprese a creare nuove iniziative per migliorare la condizione lavorativa al loro interno e per ottenere alcuni dei riconoscimenti certificati dal governo, come il marchio Kurumin e l'Eruboshi. Inoltre, entrambe le aziende si prefissano degli obiettivi da raggiungere che rispecchiano in parte quelli posti dal Womenomics, per cui sicuramente alcune delle modifiche apportate alla loro politica aziendale sono dovute all'influenza delle riforme del Womenomincs.

La seconda domanda, invece, pone qualche difficoltà di risposta, in quanto il comportamento delle due aziende è stato in alcuni ambiti diverso. Sogo-Seibu ha raggiunto ottimi risultati per quanto riguarda la quantità di donne in posizioni manageriali, l'istituzione di un ottimo sistema di supporto alla maternità tramite vari congedi, la creazione di un sistema di assunzioni a metà carriera, l'incentivazione all'utilizzo del congedo parentale da parte dei dipendenti uomini e il passaggio di dipendenti irregolari a regolari full-time. D'altro canto, tuttavia, vengono ancora assunti più neolaureati uomini rispetto alle donne, le donne prevalgono nelle posizioni irregolari, soprattutto part-time, i congedi parentali vengono utilizzati prevalentemente dalle dipendenti donne e non è presente un chiaro sistema di reimpiego dei dipendenti che hanno lasciato il lavoro a causa della famiglia o di altre necessità. Isetan-Mitsukoshi, invece, è riuscito ad ottenere ottimi risultati creando un sistema di reimpiego prioritario per coloro che si erano precedentemente licenziati per motivi legati alla famiglia, un sistema di supporto, consultazione e condivisione per le madri lavoratrici che rientrano al lavoro, una maggioranza schiacciante di dipendenti donne, anche nelle posizioni regolari, un buon livello di donne in posizioni di manager di sezione o superiori, un metodo di assunzione che favorisce le neolaureate e un discreto utilizzo maschile del Child Care Leave. Tuttavia,

i sistemi di supporto per il rientro al lavoro sono prevalentemente dedicati alle donne, cosa che non solo svantaggia i colleghi uomini, ma li disincentiva ad utilizzare il congedo parentale dato che viene ancora visto come una prerogativa femminile. Inoltre, le dipendenti donne costituiscono anche la grande maggioranza dei lavoratori part-time, cosa che rappresenta un dato sfavorevole per l'azienda e la porta ad avere una bassissima quantità di donne in posizioni di leadership, elemento che abbassa di conseguenza la sua percentuale totale di donne in posizioni di rilievo. Infine, l'utilizzo maschile del Child Care Leave è di poco maggiore rispetto a quello di Sogo-Seibu, per cui non rappresenta un miglioramento rilevante. Si può quindi concludere che, in relazione alla seconda domanda, la risposta può essere una sola: in parte sì e in parte no. Alcune delle riforme del Womenomics non sono state implementate o lo sono state solo di recente, per cui è ancora impossibile vederne i risultati. Ci sono sicuramente degli evidenti miglioramenti riconducibili ad un aumento delle politiche sociali delle due aziende, ma alcuni ambiti non sono stati compresi come dovuto e non hanno dunque apportato dei cambiamenti notevoli rispetto alla situazione precedente al Womenomics.

Per quanto riguarda la terza domanda, la risposta viene naturale a seguito di quanto appena detto: no. Le politiche del Womenomics non sono chiaramente sufficienti a sanare la situazione presente nel mercato del lavoro giapponese, né nelle aziende considerate, né a maggior ragione nelle aziende che sono ancor meno propositive o abituate a tali riforme sociali in favore della parità di genere. Il Giappone è stato costretto ad implementare delle riforme da varie pressioni interne ed esterne al paese, ma non sembra che le modifiche proposte vadano a colpire il cuore del problema. Per far sì che il paese riesca a risanare la propria stagnazione economica, affiancata dal preoccupante calo delle nascite, dall'invecchiamento rapido della popolazione e dalla futura carenza di manodopera, il governo deve fare ancora molto. Non basta suggerire una serie di riforme alle aziende per convincerle a cambiare il proprio sistema in favore della parità di genere. Per prima cosa, serve modificare il sistema stesso su cui si basa il mercato del lavoro giapponese, causa principale della disparità di genere nei luoghi di lavoro. E non basta che il governo proponga dei cambiamenti nel settore pubblico, prima ancora che lo stesso Primo Ministro Abe apporti delle modifiche al proprio governo, al fine di incoraggiare la popolazione a sviluppare nuove idee a favore della parità di genere, tralasciando gli ormai datati preconcetti culturali. Insomma, il Womenomics ha sicuramente portato alla luce nuove possibili soluzioni e ha generato qualche risultato positivo in vari ambiti, ma serve di più. Finché il Giappone, il suo governo e il suo popolo non modificheranno ciò che alla

base origina la disparità di genere nel sistema lavorativo del paese, sarà difficile ottenere dei risultati determinanti, che veramente rappresenteranno una soluzione efficace ai numerosi problemi in cui riversa oggigiorno il paese.

Bibliografia e Sitografia

ABE Aya K., "The Changing Shape of the Care Diamond. The Case of Child and Elderly Care in Japan", *United Nations Research Institute for Social Development, Gender and Development*, 9, 2010, pp. 1-45.

AMBROSINI Alessandra, STANGHELLINI Giovanni, "Myths of Motherhood: The role of culture in the development of postpartum depression", *Ann Ist Super Sanità*, 48, 3, 2012, pp. 277-286.

ARAI Misako, LECHEVALIER Sébastien, "Gender Inequality within the Segmentation of the Japanese Labour Market: Considering Gender in the Analysis of Toyotist Salary Ratios", *Le Mouvement Social*, 210, 2005, pp.121-152.

ASSMANN Stephanie, "Gender Equality in Japan: The Equal Employment Opportunity Law Revised", *The Asia-Pacific Journal*, 12, 45, 2, 2014, pp. 1-24.

ATOH Makoto, AKACHI Mayuko, "Low Fertility and Family Policy in Japan: in an International Comparative Prospective", *Journal of Population and Social Security (Population)*, Supplement to Volume 1, 2003, pp.1-30.

BACHIKA Reimon, "A Look at Religion in Japan", *Politikologija Religije*, 4, 2010, pp.7-23.

BEM Sandra L., "The measurement of psychological androgyny", *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 2, 1974, pp. 155–162.

BIENEK Tabea, "Work Life Balance as Innovative Concept and its Potential Influence on Japanese Family", *Journal of International and Advanced Japanese Studies*, 6, 2014, pp. 59-75.

BRINTON Mary C., *Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan*, California Series on Social Choice and Political Economy, University of California Press, 1994.

BRINTON Mary C., MUN Eunmi, "Workplace Matters: The Use of Parental Leave Policy in Japan", *Work and Occupations*, 42, 3, 2015, pp. 335-369.

BRINTON Mary C., MUN Eunmi, "Between the state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan", *Socio-Economic Review*, 14, 2, 2016, pp. 257-281.

BROVERMAN Inge K., R. VOGEL Susan, M. BROVERMAN Donald, CLARKSON Frank E., ROSENKRANTZ Paul S., "Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", *Journal of Social Issues*, 28, 2, 1972, pp. 59-78.

CHANLETT-AVERY Emma, NELSON Rebecca M., "Womenomics In Japan: In Brief", *Congressional Research Service*, 2014, pp.1-9.

CHODOROW Nancy, *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and Sociology of Gender*, Berkeley, University of California Press, 1978.

DUXBURY Linda, HIGGINS Chris, "Work Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?", *CPRM Discussion Paper No. W/12*, Canadian Policy Research Network, 2001.

EDWARDS Linda N., "The status of women in Japan: Has the Equal Employment Opportunity Law made a difference?", *Journal of Asian Economics*, 4, 1992, pp.217-240.

EDWARDS Linda N., "Equal Employment Opportunity Law: A View from the West", *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 2, 1998, pp. 240-250.

EHARA Yumiko, YAMADA Masahiro, *Jendā no shakaigaku* (Sociologia di genere), Tokyo, Shinyosha, 1989.

EHARA Yumiko, "Onna to wa nani ka" (What is a Woman?), in EHARA Yumiko, YAMADA Masahiro (a cura di) *Jenda no Shakaigaku Nyumon* (Introduction to Sociology of Gender), Tokyo, Iwanami-shoten, 2008.

FLYNN Simone I., "Family Gender Roles" in *Gender Roles & Equality*, Pasadena, California, Hackensack, New Jersey, Salem Press, 2011, pp. 64-76.

GREENHAUS Jeffrey H., BEUTELL Nicholas J., "Sources of Conflict Between Work and Family Role", *Academy of Management Review*, 10, 1, 1985, pp. 76-88.

HOLLOWAY Susan D., *Women and Family in Contemporary Japan*, Berkeley, Cambridge University Press, 2010.

HIGUCHI Yoshio, *Nippon Keizai to Shugyo Kodo* (Japanese Economy and Workers' Behaviour), Tokyo, Toyokeizai Shinposha, 1990.

HILTON James L., VON HIPPEL William, "Stereotypes" in J. T. SPENCE, J. M. DARLEY, D. J. FOSS (a cura di), *Annual review of psychology*, Palo Alto, Annual Reviews, 47, 1996, pp. 237–271.

IKEDA Shinogu, "Company Size and Child Care Leave: The Problems of Support for Women's Job Continuity", *The Japan Institute for Labor Policy and Training*, 7, 1, 2010, pp.119-139.

INAGAMI Takeshi, "Changes in the Employment System and Future Labor Policies", *Japan Labor Review*, 1, 1, 2004, pp. 39-51.

ISHIDA Hiroshi, "Educational credentials and entry labor market outcomes in Japan", in SHAVIT Yossi, MULLER Walter (a cura di), *From School to Work: A Comparative Study of Educational Qualifications and Occupational Destinations*, Oxford University Press, 1998.

ISHII-KUNTZ Masako, "Sharing of Housework and Childcare in Contemporary Japan", *Division of the Advancement of Women*, Department of Economics and Social Affairs of United Nations, New York, 2008, pp.1-10.

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*, 44, 4, 2006, pp.573-540.

Japan Institute of Women's Employment (JIWE), *Shiki Daigaku Sotsugyosha Saiyo Keikaku Chosa* (Survey on Recruitment Plans for University Graduates), Josei Shokugyo Zaidan, 1987.

KANEKO Motohisa, "Higher Education and Employment in Japan: Trends and Issues", *RIHE International Publications Series*, 5, 1992.

KASTNER Michael, *Die Zukunft der Work Life Balance: Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?*, Kroning, Asanger, 2004.

KELLY Joan, "The Doubled Division of Feminism Theory: A Postscript to the Women and Power Conference", *Feminists Studies*, 5, 1, 1979, pp. 216-227.

KOIKE Kazuo, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Londra, Macmillan, 1988.

KOYAMA Shizuko, *Ryosai Kenbo: The Educational Ideal of "Good Wife, Wise Mother" in Modern Japan*, Boston, Brill, 2013.

LAM Alice, "Equal employment opportunity for Japanese women: changing company practices", in Janet HUNTER (a cura di), *Japanese Women Working*, Londra, Routledge, 1993, pp. 197-222.

LAMBERT Priscilla A., "The Political Economy of Postwar Family Policy in Japan: Economic Imperatives and Elective Incentives", *The Journal of Japanese Studies*, 33, 1, 2007, pp.1-28.

LOCKWOOD Nancy R., "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", *SHRM Research Quarterly*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2003.

MACNAUGHTAN Helen, "From Post-war to Post-bubble: Contemporary Issues for Japanese Working Women", in MATANLE Peter, LUSING Wim (a cura di), *Perspectives on Work, Employment and Society in Japan*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2006.

MACNAUGHTAN Helen, "Womenomics for Japan: is the Abe policy for gendered employment viable in an era of precarity?", *The Asia-Pacific Journal: Japan Focus*, 13, 12, 1, 2015, pp. 1-23.

MATSUI Kathy, "Womenomics: Buy the Female Economy", *Goldman Sachs*, 1999.

MATSUI Kathy, "Womenomics 3.0: The Time is Now", *Goldman Sachs*, 2010.

MATSUI Kathy, "Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk", *Goldman Sachs*, 2014.

MATSUI Kathy, "Womenomics 5.0: Progress, Areas of Improvement, Potential 15% GDP Boost", *Goldman Sachs*, 2019.

MCKINNON Catherine, "Feminism, Marxism, Method and the State: An Agenda of Theory", *Feminist Theory*, 7, 3, 1982.

MEENAKSHI S. Pattu, SUBRAHMANYAM C.V. Venkata, RAVICHANDRAN K., "The Importance of Work Life Balance", *IOSR Journal of Business and Management*, 14, 3, 2013, pp. 31-35.

Ministry of Labor (MOL), *Joshi Koyo Kanri Kihon Chosa* (Basic Survey on Women's Employment and Management), Rodosho Fujinkyoku, 1990.

MITCHELL Juliet, ROSE Jacqueline, *Feminine Sexuality: Jacques Lacan and the Ecole Freudienne*, New York, Macmillan Press, 1983.

NAGASE Nobuko, "Has Abe's Womanomics Worked?", *Asian Economic Policy Review*, 13, 2018.

O'BRIEN Mary, "The Politics of Reproduction", *Routledge and Kegan Paul,* 46, 10, 1981.

OGASAWARA Yuko, *Office Ladies and Salaried Men*, Berkeley, University of California Press, 1998.

OGAWA Naohiro, RETHERFORD Robert D., SAITO Yasuhiko, "Care of the elderly and women's labour force participation in Japan", *Journal of Labor Economics*, 14, 4, 2010, pp. 677-702.

POWELL Gary N., BUTTERFIELD D. Anthony, "The good manager: Masculine or androgynous?" *Academy of Management Journal*, 22, 2, 1979, pp.395-403.

POWELL Gary N., BUTTERFIELD D. Anthony, "The good manager: Did androgyny fare better in the 1980s?" *Group and Organization Studies*, 14, 2, 1989, pp. 216-233.

POWELL Gary N., BUTTERFIELD D. Anthony, PARENT Jane D., "Gender and managerial stereotypes: have the times changed?", *Journal of Management*, 28, 2, 2002, pp. 177-193.

RASMUSSEN Kipling S., HAWKINS Alan J., SCHWAB Kenneth P., "Increasing husband's involvement in domestic labor: issues for therapists", *Contemporary Family Therapy*, 18, 2, 1996, pp.209-233.

RESCH Marianne, "Work-Life Balance: neue Wege der Vereinbarkeit von Berufs und Privatleben?", *Ergonomia Verlag*, 8,23, 2003, pp. 125-132.

ROSENBLUTH Frances M., THIES Michael F., *Japan Transformed: Political Change and Economic Reconstructuring*, Princeton University Press, 2010.

SCHEIN Virginia E., "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57, 2, 1973, pp. 95–100.

SCOTT Joan W., "Gender: a useful category of historical analysis", *The American Historical Review*, 91, 5, 1986.

STARICH Megan L., "The 2006 Revision to Japan's Equal Opportunity Employment Law: A Narrow Approach to a Pervasive Problem", *Pacific Rim Law & Policy Journal Association*, 16, 2, 2007, pp. 551-578

SUGITA Akemi, ITO Setsu, "Family Friendly Policies in Companies and Family Resource Management", *Journal of Home Economics Japan*, 56, 10, 2005, pp.691-699.

TANAKA Yuko, NAKAZAWA Jun, "Job-Related Temporary Father Absence (Tanshinfunin) and Child Development", in David W. SHWALB, Jun NAKAZAWA, Barbara J. SHWALB, *Applied Development Psychology*, 2005, pp. 241-261.

TODA Yukiko, "The Japanese Motherhood Myth and Its Effects on Women and Family in Contemporary Japan", *Sugiyama Jogakuen University Journal*, 43, 2012, pp. 1-10.

UENO Chizuko, "The Declining Birthrate: Whose Problem?", *Review of population and Social Policy*, 7, 1998, pp.103-128.

WAKISAKA Akira, “Women at Work”, in SAKO Mari, SATO Hiroki (a cura di), *Labour and Management in Transition: Diversity, Flexibility and Participation*, Londra, Routledge, 1997, pp. 131-149.

WAKISAKA Akira, *Changes in Human Resource Management of Women after the 1985 Equal Employment Opportunity Act*, Gakushuin University, 2013.

WEATHERS Charles, “In Search of Strategic Partners: Japan’s Campaign for Equal Opportunity”, *Social Science Japan Journal*, 8, 69, 74, 2005, p. 75.

WIENCLAW Ruth A., “Gender differences: biology & culture” in *Gender Roles & Equality*, Pasadena, California, Hackensack, New Jersey, Salem Press, 2011.

YAMADA Masahiro, *Parasaito singuru no jidai* (Days of the Parasite Single), Tokyo, Chikuma-shobo, 1999.

YAMADA Shozo, “Equal Employment Opportunity Act, Having Passed the Quarter-Century Milestones”, *Japan Labor Review*, 10, 2, 2013, pp. 6-19.

YAMADA Yuichi, *Biru no naka no kodoku na BG* (Lonely BGs in the building), Nihon 3, 1960, pp.70-74

YOKO Sano, “Seniority-Based Wages in Japan”, *The Japanese Political Economy Journal*, Taylor and Francis, 5, 197, pp. 48-65.

ZHOU Yanfei, “Career Interruption of Japanese Women: Why Is It So Hard to Balance Work and Childcare?”, *The Japan Institute for Labour Policy and Training*, 12, 2, 2015, pp. 106-123.

Sitografia

Convention On The Elimination Of All Forms Of Discrimination Against Women , https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx, 17-12-2019.

Definizione di “discriminazione”, in Vocabolario Treccani, http://www.treccani.it/vocabolario/discriminazione/, 17-12-2019.

Definizione di “soffitto di cristallo”, in Vocabolario Treccani, http://www.treccani.it/vocabolario/soffitto-di-cristallo_res-c2f62b11-89ec-11e8-a7cb-00271042e8d9_%28Neologismi%29/, 17-12-2019.

Equal Employment Opportunity Law, http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?vm=04&re=01&id=2318

Equal Employment Opportunity Law, http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?ft=1&re=02&dn=1&x=34&y=10&co=01&ia=03&ja=04&ky=ordinance+for+the+enforcement+of+act+on+ensuring+equal+opportunities+and+treatment+men+women+in+employment&page=2, 7-01-2020.

Gender Equality Bureau, Cabinet Office, "Women and Men in Japan, 2011", 2011, http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men11/pdf/2.pdf, 10-12-2019.

Gender Equality Bureau, Cabinet Office, "Women and Men in Japan 2019", 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men19/index.html, 19-12-2019

Hongo Jun, *Women Earn 72% as Much as Men and Others Facts on Japan Wages*, "The Wall Street Journal", 2015, https://blogs.wsj.com/japanrealtime/2015/02/20/women-earn-72-as-much-as-men-and-other-facts-on-japan-wages/, 12-12-2019

Isetan Mitsukoshi Holdings Website, History of the Isetan Mitsukoshi Group until 2007, https://www.imhds.co.jp/en/business/history/history.html, 17-01-2020.

Isetan Mitsukoshi Holdings Website, History of the Isetan Mitsukoshi Holdings from 2008, https://www.imhds.co.jp/en/company/history_imhds.html, 17-01-20.

Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Our Philosophy, https://www.imhds.co.jp/en/company/philosophy.html, 17-01-20.

Isetan Mitsukoshi Holdings Website, Our Sustainability, https://imhds.disclosure.site/en/themes/86, 17-01-20.

Isetan Mitsukoshi Holdings Website, IR Reports, https://imhds.disclosure.site/ja/themes/136, 17-01-20.

Matahara Net, http://www.mataharanet.org/en/

Ministry of Health, Labor and Welfare (MHLW), Revision of the Act on Advancement of Measures to Support Next-generation Children, https://www.mhlw.go.jp/english/policy/children/children-childrearing/dl/150407-01.pdf, 8-01-2020.

Monbukagakusho [Ministry of Education, Culture, Sports and Technology] (MEXT), *Gakko kihon chosa- Heisei 24 nendo (sokuho) kekka no gaiyo*, 2012, http://www.mext.go.jp/component/b_menu/houdou/__icsFiles/afieldfile/2012/08/30/1324976_02.pdf, 10-12-2019.

National Women's Education Center, "Summary Gender Statistics: Women and Men in Japan 2019", 2019, https://www.nwec.jp/en/research/lrfhnn0000000469-att/2019Engdata.pdf, 12-12-2019.

Shinzo Abe, "Unleashing the Power of Womenomics", *The Wall Street Journal*, 2013, https://www.wsj.com/articles/shinzo-abe-unleashing-the-power-of-8216womenomics8217-1380149475, 9-01-2020.

Sogo-Seibu Website, History, https://www.sogo-seibu.co.jp/info/history.html, 17-01-2020.

Sogo-Seibu Website, Corporate Philosophy, https://www.sogo-seibu.co.jp/info/index.html, 17-01-2020.

Sogo-Seibu Website, CSR Activities, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/index.html, 17-01-2020.

Sogo-Seibu Website, Environmental and Social Activity Report, https://www.sogo-seibu.co.jp/csr/report.html

The Japan Institute For Labor Policy And Training (JILPT) "Labor Situation in Japan and its Analysis: General Overview 2015/2016", 2016, pp. 158-159, https://www.jil.go.jp/english/lsj/general/2015-2016.html, 19-12-19.

The Labor Standards Law, Cap. 1, Articolo 4, https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/27776/64846/E95JPN01.htm#a001, 12-12-2019.

Umeda Sayuri, "Japan: Support for Raising Children of Next Generation", *The Law Library of Congress*, 2014, https://www.loc.gov/law/foreign-news/article/japan-support-for-raising-children-of-the-next-generation/.

White Paper on Labour Economy 2018, Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), https://www.mhlw.go.jp/english/wp/l-economy/2018/summary.pdf, 13-01-2020.

White Paper 2019, Gender Equality Bureau, 2019, http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/whitepaper/pdf/ewp2019.pdf.

Wingfield-Hayes Rupert, *Japan: The Worst Developed Country for Working Mothers?,* "BBC News", 2013, https://www.bbc.com/news/magazine-21880124, 18-12-2019.

World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2013*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2013.pdf

7&I Holdings Website, CSR Data Book, https://www.7andi.com/en/csr/csrreport/2018.html.

Lista delle figure

Figura 1: Curva a M della forza lavoro femminile in Giappone tra il 1970 e il 2000, realizzata dagli autori in base ai dati raccolti nel sondaggio della forza lavoro svolto dal Ministero degli affari interni. 36
Figura 2: Andamento del numero di lavoratori part-time dal 1965 al 2001, con focus sulla quantità di donne in tali posizioni lavorative. I dati sono stati elaborati dagli autori in base al sondaggio sulla forza lavoro svolto da Ministero degli affari interni. 39
Figura 3: Due tabelle che riportano le principali tendenze di uomini e donne legate al proseguimento dell'educazione dopo la scuola superiore, considerate nel 1990, nel 2000 e nel 2018.. 49
Figura 4: Grafico che mostra lo stipendio medio mensile, diviso per uomo e donna in base all'età, compresa tra i venti e i sessantanove anni. 52
Figura 5: In questo grafico vengono riportati i trend di sviluppo dei salari mensili per donne e uomini giapponesi dal 1990 al 2014, oltre alla media dei due. 55
Figura 6: Il grafico mostra la segregazione professionale in base al genere del 2018 in Giappone. La parte sinistra mostra le lavoratrici e la parte sinistra i lavoratori, divisi per tipi di contratto lavorativo e suddivisi in base al settore industriale. 58
Figura 7: Il grafico riporta l'evoluzione delle donne in posizioni manageriali dal 1980 al 1996, con divisione in base al tipo di posizione occupata. I dati sono stati raccolti dal Sondaggio sulla struttura salariale, svolto dal Ministro del Lavoro. 62
Figura 8: La tabella mostra l'età media a cui donne e uomini giapponesi si sposano sia per l'anno 1990 che per l'anno 2016. Risulta evidente un cambiamento di tendenza, per cui sia gli uomini che le donne tendono a sposarsi più tardi rispetto a prima. 66
Figura 9: Il grafico mostra le caratteristiche che le donne maggiormente ricercano nel lavoro da intraprendere. I dati si basano sul sondaggio svolto nel 2014 dal Japanese Institute of Labor Policy and Training (JILPT). 68
Figura 10: Il grafico mostra la partecipazione maschile e femminile giapponese nelle faccende domestiche in tre diverse annualità, 1995, 2000 e 2005. I dati sono stati raccolti da Ishii-Kuntz dal sondaggio di NHK sull'impiego di tempo dei Giapponesi nel 2005. 70
Figura 11: Il grafico mostra la partecipazione maschile e femminile giapponese nella cura dei figli in tre diverse annualità, 1995, 2000 e 2005. I dati sono stati raccolti da Ishii-Kuntz dal sondaggio di NHK sull'impiego di tempo dei Giapponesi nel 2005. 71
Figura 12: Il grafico rappresenta il tasso di utilizzo del Child Care Leave sia per le donne (in arancione), che per gli uomini (in blu), in un arco di tempo che va dal 2002 al 2017. 73

Figura 13: Il grafico riporta la domanda numero 8 del sondaggio rivolto da mataharanet.org nel 2015 a186 donne giapponesi che hanno subito il matahara. La domanda richiesta riguarda quale tipo di molestia hanno subito le donne intervistate..... 78
Figura 14: La figura riporta le credenziali previste per l'otteinmento del marchio Kurumin dall'Act on Advancement of Measures to Support Raising Next-Generation Children, promulgato in Giappone nel 2015 dal Ministro della Salute, del Lavoro e del Welfare (MHLW). 96
Figura 15: Il grafico in figura mostra le previsioni relative al rapido calo demografico della popolazione giapponese, negli anni compresi tra il 2005 e il 2055. Il grafico è suddiviso per fasce d'età: sotto i 15 anni, tra i 15 e i 64 anni, sopra i 64 anni..... 99
Figura 16: Il grafico in figura mostra le previsioni relative al calo dell'indice di dipendenza del Giappone, comparandolo con altri cinque paesi, negli anni compresi tra il 1980 e il 2050..... 99
Figura 17: Il grafico mostra l'andamento crescente della percentuale di partecipazione delle donne giapponesi alla forza lavoro. Nel 2009 ha raggiunto il suo massimo con un 60% di impiego femminile..... 102
Figura 18: il grafico in figura mostra la curva a M, ossia l'andamento della partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese in base all'età, nel suo processo di sviluppo avvenuto dal 1980 al 2009. 103
Figura 19: il grafico in figura mostra l'andamento crescente della percentuale relativa al numero di donne giapponesi che partecipa alla forza lavoro tramite un impiego part-time..... 104
Figura 20: il grafico in figura mostra la percentuale di partecipazione femminile alla forza lavoro di vari paesi appartenenti e non all'OECD, nel 2009. Il Giappone si posiziona, con il suo 60%, tra gli ultimi tre paesi, seguito solo dalla Corea e dall'Italia. 105
Figura 21: il grafico in figura è stato realizzato dall'OECD nel 2001 e rappresenta le percentuali di vari paesi relative alla quantità di donne che, pur avendo figli al di sotto dei 6 anni, partecipa ugualmente alla forza lavoro del proprio paese..... 106
Figura 22: il grafico mostra la percentuale di presenza femminile in ruoli di leadership o manageriali nel settore privato di quattro paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Germania e Giappone. Le figure in bianco e nero rappresentano la percentuale del 2003, mentre quelle a colori rappresentano la percentuale raggiunta nel 2008. 107
Figura 23: Il grafico in figura mostra la percentuale media del salario femminile in relazione a quello maschile nel 2008 per vari paesi dell'OECD. In Giappone le donne guadagnano circa il 67,8% dello stipendio di un collega uomo e il paese si classifica dunque come uno di quelli con la più alta disparità salariale in base al genere..... 108

Figura 24: il grafico in figura mostra il numero di bambini in lista d'attesa per l'ingresso agli asili pubblici dal 2003 al 2010, mentre la riga in blu rappresenta l'andamento della capacità all'interno di queste strutture. 109
Figura 25: il grafico in figura mostra l'aumento della partecipazione femminile nella forza lavoro giapponese nel 2019, confrontata con quella degli Stati Uniti e della zona Europea. 114
Figura 26: il grafico in figura mostra la percentuale delle madri che tornato a partecipare alla forza lavoro giapponese dopo la nascita del primo figlio dal 1985 al 2014. In grigio è rappresentata la quantità di donne che si ritira dal lavoro durante la maternità, in azzurro la quantità di donne che continua a lavorare senza utilizzare il congedo, mentre in blu è rappresentata la quantità di donne che continua a lavorare utilizzano il Child Care Leave. 115
Figura 27: il grafico in figura mostra il numero di bambini in lista d'attesa negli asili giapponesi e la tendenza crescente della capacità di accoglienza di questi asili dal 2005 al 2018. Mentre il numero di bambini in lista d'attesa è aumentato tra il 2014 e il 2017, nel 2018 ha subito un rilevante calo, mentre la capacità ha avuto un trend sempre più crescente dal 2014 in poi, divenendo maggiore dei bambini in lista d'attesa solo nel 2018. 116
Figura 28: il grafico in figura mostra il numero di settimane di congedo parentale che vengono offerte ai lavoratori giapponesi grazie al generoso sistema di supporto familiare offerto dal Giappone. Il numero totale di settimane di congedo parentale pagato per le donne giapponesi è 58, mentre per gli uomini è 52. 117
Figura 29: il grafico in figura mostra la classifica dei settori industriali giapponesi basata sul numero di aziende per settore che ha ottenuto il marchio Eruboshi nel 2019. 118
Figura 30: il grafico in figura mostra la classifica dei paesi dell'OECD in base alla quantità di ore medie annuali lavorate dagli impiegati di ciascun paese. Il Giappone grazie alle nuove riforme del Womenomics ha ottenuto una buona posizione, quasi al pari con l'Italia e il Canada. 120
Figura 31: il grafico in figura mostra la classifica stilata dall'Unione Interparlamentare nel 2019 in base alla percentuale di rappresentanza femminile dei governi di 198 paesi. Il Giappone, con un 14%, si posiziona tra gli ultimi al 158esimo posto, indicando la scarsa efficacia delle riforme proposte nel Womenomics a riguardo. 121
Figura 32: il grafico in figura mostra le percentuali di rappresentanza femminile nel settore privato sia in posizioni manageriali (in blu), sia all'interno dei consigli di amministrazione (in azzurro), di diversi paesi dell'OECD nel 2018. Il Giappone, con due percentuali rispettivamente di 13,2% e 5,3%, si classifica tra gli ultimi, ossia tra quei paesi con una bassa rappresentanza femminile e di conseguenza con una maggiore disparità di genere in questo campo. 122

Figura 33: il grafico in figura mostra la classifica, realizzata nel 2016 dall'OECD, relativa alla percentuale di differenza salariale in base al genere in vari paesi. Il Giappone, con un 25% di differenza salariale, è il secondo peggior paese, preceduto solamente dalla Repubblica di Corea. 123
Figura 34: i due grafici in figura si riferiscono allo sviluppo della pratica di assunzione a metà carriera nel 2018. Nel grafico di sinistra viene mostrato l'aumento del numero di imprese giapponesi, divise per quantità di impiegati, che hanno implementato la pratica di assunzione a metà carriera dal 2013 al 2018. Nel grafico di destra, invece, vengono mostrate le tre motivazioni principale citate dalle aziende, divise nuovamente per quantità di impiegati, sul perché hanno deciso di assumere lavoratori a metà della loro carriera. 124
Figura 35: l'immagine in figura rappresenta la piramide della filosofia aziendale di Sogo-Seibu, con in alto in blu lo slogan generale dell'azienda, mentre andando vero il basso troviamo i tre punti relativi alla missione, alla visione e al valore dell'azienda. 130
Figura 36: lo schema in figura mostra i 17 punti a cui sono dirette le attività di CSR dell'azienda, basandosi sul piano d'azione proposto nel 2015 dalle Nazioni Unite. 131
Figura 37: lo schema in figura mostra i tre punti su cui l'azienda Isetan-Mitsukoshi concentra la propria attività di sostenibilità attualmente..... 134
Figura 38:il grafico in figura mostra l'andamento delle linee che riportano i dati relativi al numero di neolaureate e neolaureati assunti da Sogo-Seibu tra il FY2010 e il FY2018. 144
Figura 39:il grafico in figura riporta le linee di andamento dei dati relativi al numero di donne e di uomini che lavorano in posizioni regolari full-time presso Sogo-Seibu dal FY2010 al FY2018. .. 145
Figura 40:il grafico in figura mostra la linea di andamento che riporta i dati relativi alla percentuale totale di donne in posizioni manageriali all'interno di Sogo-Seibu dal FY2010 al FY2018. 146
Figura 41: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti donne di Sogo-Seibu che utilizza il Child Care Leave e dal numero di dipendenti uomini della stessa azienda che lo utilizzano dal FY2010 al FY2018. 147
Figura 42: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti donne di Sogo-Seibu che utilizza il Nurse Care Leave e dal numero di dipendenti uomini della stessa azienda che lo utilizzano dal FY2010 al FY2018. 148
Figura 43: il grafico in figura mostra le linee di andamento derivanti dal numero di dipendenti di Sogo-Seibu che sono stati o assunti nuovamente a metà della loro carriera, o promossi da posizioni di lavoro irregolari a posizioni di lavoro regolari full-time all'interno della stessa azienda. 150
Figura 44: la tabella in figura riporta i dati relativi all'impiego di uomini e donne all'interno di Isetan-Mitsukoshi nel FY2012. Nella colonna di sinistra sono presenti le percentuali e il numero

effettivo di lavoratori uomini divisi per tipo di mansione, mentrre nella colonna di destra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratrici donne divisi per tipo di mansione. 153
Figura 45: la tabella in figura riporta i dati relativi all'impiego di uomini e donne all'interno di Isetan-Mitsukoshi nel FY2012. Nella colonna di sinistra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratori uomini divisi per età, mentre nella colonna di destra sono presenti le percentuali e il numero effettivo di lavoratrici donne divisi per età. 153
Figura 46:il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di neolaureati (blu) e neolaureate (giallo) assunti dal FY2013 al FY2018 da Isetan-Mitsukoshi. 161
Figura 47: il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di dipendenti donne full-time e al numero di dipendenti uomini full-time di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018. 162
Figura 48: il grafico in figura mostra le due linee di andamento relative al numero di dipendenti donne full-time e al numero di dipendenti uomini part-time di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018. 163
Figura 49: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di donne manager (Female Manager) e al numero di donne in posizioni di leadership (Female Officers) all'interno di Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018. 164
Figura 50: il grafico in figura mostra la linea di andamento delle percentuali relative alla quantità di donne in posizioni di rilievo presso Isetan-Mitsukoshi nel periodo che va dal FY2010 al FY2018. 165
Figura 51: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di dipendenti uomini e dipendenti donne che utilizzano il Child Care Leave presso Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018. 166
Figura 52: il grafico in figura mostra le linee di andamento relative al numero di dipendenti uomini e dipendenti donne che utilizzano il sistema di agevolazione oraria (riduzione delle ore lavorate) per potersi occupare che dei figli, presso Isetan-Mitsukoshi dal FY2013 al FY2018. 167
Figura 53: il grafico in figura mostra la linea di andamento relativa alla quantità di dipendenti che ritorna al lavoro dopo il Child Care Leave tra il FY2013 e il FY2018, presso Isetan-Mitsukoshi. 168

Ringraziamenti

Il primo ringraziamento va sicuramente al Professor Revelant, che supportato dal Professor Heinrich, mi ha fatto da guida per la stesura di questa tesi e per il raggiungimento della tanto attesa laurea magistrale.

È, poi, doveroso ringraziare profondamente la mia famiglia, grazie alla quale oggi sono qui a completare questo soddisfacente percorso di studi. Grazie a mia mamma Alessia e a mio papà Lauro per avermi sempre lasciata fare le mie scelte con indipendenza e con fiducia totale, per avermi permesso economicamente di realizzare ogni mio obiettivo e per non aver mai smesso di incoraggiarmi ad andare avanti per la mia strada. Grazie a mia sorella Sofia, perché la sua spensieratezza mi ha dato sollievo in molti momenti di difficoltà e perché il suo affetto mi ha dato la forza di non mollare mai. Un grazie va anche alle mie nonne, le più in gamba di tutti, e ai miei nonni che sicuramente mi hanno sostenuta con gioia da lassù.

Il grazie più caloroso va a Nicola, che mi è stato vicino in ogni momento, anche quando ci separavano 9.000km e 17 ore di aereo. Tu dici sempre che io, visto che sono più giovane, sarò la roccia della tua vecchiaia, ma la verità è che per me la mia roccia sei tu. Grazie per ogni consolazione, per ogni incoraggiamento, per ogni difficoltà superata insieme. Questo mio traguardo è per metà anche il tuo.

Non posso, poi, non ringraziare tutte le mie amiche, che hanno vissuto con me i momenti di disperazione e di gioia che fanno parte della vita universitaria: Grazie Vittoria, per le giornate in biblioteca a spronarci a vicenda per studiare e per gli aperitivi necessari come premi per lo studio; Grazie Caterina per la tua simpatia innata e per le serate trascorse a dimenticarci che esistessero cose chiamate esami e corsi da seguire; Grazie Irene, perché tu più di tutti mi hai compresa e mi hai voluto bene fin da subito, regalandomi supporto psicologico costante e un'amicizia vera come poche altre; Grazie Martina, perché dal primo giorno di triennale non ci siamo lasciate un attimo, nonostante le nostre scelte ci abbiano spesso allontanate, ma solo fisicamente. Grazie anche a Giulia, Talisa, Benedetta, Arianna e Margherita.

Un altro importante ringraziamento va ai ragazzi, a quelli che sono stati con me a Venezia, tra una lezione di kanji e un'ombra da Lele, dandomi in mano la loro amicizia più sincera e il loro totale affetto, e a quelli che hanno condiviso con me le peggiori cavolate nel nostro ufficio del Cookies, regalandomi serenità e spensieratezza, anche quando ero sotto pressione. Grazie quindi a Federico, Francesco, Matteo, Daniele, Riccardo, Filippo, Ermanno, Samuele e Mattia.