Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Lingue, economie e istituzioni dell'Asia e dell'Africa Mediterranea
ordinamento D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Le disparità di genere sul lavoro in Giappone.

Un case study di Sony Corporation, Mizuho Financial Group e Nikon Corporation.

Relatore
Ch. Prof. Andrea Revelant

Laureanda
Federica Zappa
Matricola 840881

Anno accademico
2016/2017

Indice

要旨……..3

Introduzione

Scopo della ricerca……...4

Metodo……7

Background……. 11

Capitolo 1: un sistema lavorativo basato sul genere

1.1 Gli sviluppi: dall'anteguerra agli anni '50……..15
1.2 Le assunzioni negli anni '60 e '70……..18
1.3 Le lavoratrici part-time……...20
1.4 La curva ad M……22
1.5 Le *Office Ladies*……..24

Capitolo 2: le principali leggi governative ed effetti

2.1 La EEOL: pressioni interne ed esterne……25

2.2 La EEOL in punti……27

2.3 Gli effetti della EEOL……..29

2.4 Cambiamenti effettivi?.....34

2.5 Child Care Leave Act……...37

Capitolo 3: donne e lavoro oggi

3.1 *Work-life balance*……39

3.2 Disparità salariale……46

3.3 Molestie sul lavoro, il matahara マタハラ……..47

Capitolo 4: politiche attuali, verso il 2020

4.1 Perché il Womenomics……50

4.2 Il Womenomics in punti……...53

4.3 Le sfide alla cultura aziendale……..55

Capitolo 5: case studies

5.1 Sony Corporation……57

5.1.1 Politiche e progetti aziendali……...57

5.1.2 Promuovendo l'equilibrio tra vita e lavoro…….64
5.1.3 Donne e carriera……..67
5.2 Mizuho Financial Group……..72
5.2.1 Equilibrio tra vita e lavoro……..75
5.2.2 Future sfide aziendali……..77
5.3 Nikon Corporation……...80
5.3.1 In supporto al lavoro e alla famiglia……...81
5.3.2 Donne sul posto di lavoro……...83
5.4 Casi a confronto……...85
Conclusioni……94
Glossario……99
Bibliografia……..101
Sitografia……..106

要旨

日本の労働市場では女性は男性に比べて、まだ劣った状態でいて、特に日本の大企業において顕著である。この状況は特別な経済社会的な条件によって第二次世界大戦後に企業に生まれて、その時代から行われ続けている。条件は次の二点に説明されている。

- **終身雇用**。終身雇用とは同一企業で定年まで雇用され続けるトル社員雇用における慣行である
- **年功序列。**年功序列とは企業において勤続年数、年齢などに応じて役職や賃金上昇が行われる人事制度である。

女性は出産、子育てで休職期間がありその条件に含められないので、補助的な役割しか与えられない傾向があった。女性は大企業に雇用されたが、オーエル (*office lady* の略)という役割で活躍した。しかし、出産の後で通常は子育てのため企業を去り、子供が成長したら、パートタイマー労働者として労働市場に改めて入っていった。これは数年前まで大企業における慣例であった。日本の政府は職場に男女差別対立するために 1985 に雇用機会均等法を成立した。しかし、この法律は違反者に罰則を提供しなかったし、指示のようなことだった。多くの企業が、政府の法を回避するようにいろいろな方法を見付けて、結局は女性の状態があまり変わらなかった。後に 1997 年に雇用機会均等法が改善された。以前に部分的だけに禁止されていた企業の差別的な態度は現状では制裁を受ける。しかしこの場合にも、職場に女性に対して差別は続けた。

1992 年政府が他の大切な法律を可決した。職場で女性のキャリアに重要な障害が家族に関係する責任だったので（出産、子育てなど）、政府は仕事と生活の調和の現実に向かえるように育児休業法という法律を可決した。1997 年に改正したこの法律は、子供が一歳に達するまでの間に母親（ある場合父親も）は仕事を欠席し、子供のトル三歳まではに勤務時間に変化をつけるのも可能である。

それでも 2000 時代からはほとんどの企業はその法律を現実に実施し始めたが、現在にも多くの大企業で女性が職場で差別的扱いを受けてしまう。本論では三つの大企業、（ソニー株式会社,　株式会社みずほフィナンシャルグループ、株式会社ニコン）の分析を通じて、日本における現在の女性の労働状態を研究した。それに、分析した企業は海外支店と比較した後で重要なことに気づいた。日本の企業で女性経営者の数は海外支店よりはるかに少ないということだ。トル日本政府のいろいろな法律の上でも国に職場における男女差別は現在していて、日本の経済にも重大な問題になっている。なぜ日本で男女差別は続くのだろうか。社会的な問題であるのだろうか。政府のせいであるのだろうか。本論でこれらの質問を分析、考察したいと思う。

Introduzione

Scopo della ricerca

Quando si pensa al Giappone, le prime immagini che ci vengono alle mente sono quelle di un paese altamente sviluppato dal punto di vista tecnologico ed economico. Colossi del settore automobilistico quali Toyota e Mitsubishi, così come dell'elettronica, Sony, Hitachi, Nintendo, sono presenti nei mercati internazionali da decenni ed hanno contribuito, nell'immaginario collettivo, a quell'idea di paese ricco e ultratecnologico. Studiando però più approfonditamente la cultura e l'economia giapponese, si possono notare i lati nascosti oltre la superfice patinata di superpotenza mondiale accorgendomi che, per quanto il Sol Levante sia progredito da certi punti di vista, sia ancora piuttosto carenti in altri. Il mercato lavorativo giapponese è infatti caratterizzato da una cultura di genere ancora piuttosto maschilista e, nonostante numerosi sforzi compiuti sia da parte del Governo che dalla comunità internazionale, il Giappone per quanto riguarda i diritti e la parità di genere sembra ancora carente. I ruoli dell'uomo lavoratore e donna madre-casalinga sembrano non essere ancora del tutto svaniti nell'immaginario nipponico. Nel corso dei decenni sono state approvate numerose leggi e riforme che, come poi vedremo in seguito, si sono proposte di dare alle donne il giusto ruolo che le spetta all'interno del sistema economico, con risultati in molti casi discutibili. La mia tesi di ricerca si pone come obiettivo quello di studiare ed analizzare il sistema lavorativo all'interno delle grandi aziende nipponiche e che ruolo le donne vi occupano. E, soprattutto, perché nonostante le svariate leggi governative emanate ed un netto miglioramento nelle politiche di welfare aziendale, le donne in Giappone, se paragonate con gli altri paesi ad alto reddito, si trovino ancora in una situazione di inferiorità rispetto agli uomini. E' per via di un contesto sociale ancora prevalentemente maschilista? Sono carenti le politiche governative? Cercherò nel mio elaborato di rispondere a tutte queste domande, analizzando le leggi inerenti al mercato lavorativo femminile e i casi specifici di tre multinazionali.

Nel primo capitolo ho studiato come in Giappone si sia sviluppato un sistema lavorativo così detto *di genere,* e che ruolo hanno avuto le donne all'interno di

questo. Ho preso in esame in particolare il lasso di tempo che va dai primi del ‘900 agli anni ’60.

Nel secondo capitolo mi occupo invece di due leggi specifiche: l’Equal Employment Opportunity Law del 1986 e la Child Care Leave del 1991. Perché sono state emanate? A che conseguenze hanno portato?

Il terzo capitolo prende in esame la situazione contemporanea, le disparità esistenti per quanto riguarda i salari, le difficoltà nel bilanciare la vita lavorativa con quella privata e il fenomeno del *matahara*.

Il quarto capitolo tratta del Womenomics voluto dal primo Ministro Abe e gli obiettivi prefissati per il 2020 per l’incentivazione del lavoro femminile, quali sono le sfide che il governo dovrà affrontare nei prossimi anni?

Il quinto capitolo invece si occupa dei case studies delle tre multinazionali scelte: Sony Group, Mizuho Financial Group e Nikon Corporation. Attraverso lo studio dei report aziendali, viene dato un quadro, nel concreto, della situazione delle donne in queste compagnie, comparandole con le sedi estere.

Metodo

Nella stesura dell'elaborato, ho tratto le fonti da svariate risorse; libri, articoli accademici, articoli di giornali, sondaggi, report governativi ad aziendali. Trattandosi di un argomento complesso, che si sviluppa e muta di anno in anno, oltre alle sole fonti provenienti dal mondo accademico, sono stati fondamentali anche dati e statistiche rilasciate dagli organi governativi come il Ministero della Salute, Lavoro e Welfare Giapponese, (厚生労働省 *Kōseirōdōshō*) il Japan Institue of Labor Policy and Training (JILPT) e l'Ufficio di Gabinetto per la Parità di Genere (内閣府男女共同参画局 *naikakufu danjo kyōdō sankakukyoku*). Gli studi e le opere scritte sull'argomento sono molto numerose e non è stato facile orientarsi tra le varie fonti. Nel trattare la condizione femminile oltre al contesto economico, che è stato certamente fondamentale nello sviluppare certe dinamiche lavorative, non possiamo omettere quello sociale. Che le donne siano state soggette ad una condizione di inferiorità rispetto agli uomini non è certo una prerogativa unica del Giappone ma, come indicato da Kanai Yoshiko, nel Sol Levante si è sviluppata un particolare modello di patriarcato basato sul modello dello *ie.*[1] Stabilito dal Codice Civile nel 1989, il modello dello ie (letteralmente *famiglia*), rimase imperante fino alla fine della Seconda Guerra Mondiale e designava il figlio maggiore come autorità indiscussa del nucleo familiare. Le donne possedevano diritti legali molto limitati ed erano educate secondo il mito dalla *ryōsai kenbo,* (brava moglie e saggia madre), dovevano supportare i loro mariti, crescere i figli e non lavorare fuori casa. Tale modello venne poi formalmente smantellato con la fine della guerra e l'occupazione statunitense, tuttavia il ruolo attribuito per così lungo tempo alle donne ha influenzato inevitabilmente l'immaginario collettivo femminile. Al contesto sociale già sfavorevole per le donne va aggiunto l'aspetto economico, e il particolare sistema lavorativo sviluppatosi nelle grandi corporazioni tra le due guerre mondiali, rimasto imperante nei decenni avvenire fino all'epoca contemporanea. Analizzato per la prima da James Abegglen[2], avrà un impatto

[1] K. Yoshiko, "Issues for Japanese Feminism", da "Voices from the Japanese Women's Movement", AMPO, pg 12.
[2] J. Abegglen, "The Japanese Factory", 1958. Abegglen è stato il primo studioso occidentale ad analizzare il mercato lavorativo giapponese all'interno delle grandi aziende.

fondamentale sulla condizione lavorativa femminile. Secondo Brinton,[3] le dinamiche sviluppatosi di assunzione sviluppatesi dopo la guerra, che vedremo nel dettaglio più avanti, porteranno all'evoluzione di un sistema di assunzione basato sul genere fortemente discriminatorio. Dagli anni '70 in poi sono numerosi gli autori che si occuperanno dell'argomento (Hunter, Ogasawa, Creighton, Cook, Hayashi, Futagami), per non parlare del malcontento dimostrato dai gruppi femministi che reclamavano la parità sia in famiglia che sul lavoro. Interessante è l'analisi compiuta da Ogasawa[4] riguardo al ruolo femminile all'interno della Tōzai Bank (una delle più note *zaibatsu*), e i compiti classici della *Office Lady*, semplici, di poca responsabilità e di supporto ai colleghi uomini, i *core workers*, dell'azienda. Anche con l'emanazione della Equal Employment Opprtunity Law del 1986 non poche sono state le critiche, tacciata di esser prodotto nato dai i compromessi della politica con il potere mangeriale,[5] dato che si trattava più che di clausole che sollecitavano un trattamento eguale in assunzioni e promozioni ma non prevedeva alcuna forma di punizione per i datori di lavoro che avessero trasgredito le norme. Infatti quando le pressione legali esterne sono andate in conflitto con l'ILM interno alle grandi corporazioni, gran parte di queste hanno cercato di mantenere invariate le logiche interne, reagendo con un termine che potremmo definire come *adesione negativa*, come ha fatto notare Mun[6]. Senza trasgredire la legge, le aziende hanno reagito creando un sistema a doppie assunzioni, in cui la carriera manageriale doveva essere aperta anche alle donne tramite un sistema di merito e non basato sul sesso. Tuttavia non è stato altro che un gesto simbolico e la volontà delle aziende di mantenere lo status quo. Altre leggi seguirono, come il Child Care Leave Act del 1992, la revisione della EEOL del '97, l'Act on Advancement of Measures to Support Raising the Next-Generation Children del 2005 e il recentissimo

[3] Mary C. Brinton è professoressa di sociologia all'Istituto Reishauer di Studi Giapponesi dell'Università di Harward. Le sue ricerche si concentrano sulla disparità di genere, mercato del lavoro e società giapponese contemporanea. Nel suo libro pubblicato nel 1993 "Women and Economic Miracle; Gender and Work in Postwar Japan", descrive le dinamiche che hanno portato all'evoluzione della disparità di genere nel caso giapponese.
[4] Yuko Ogasawa, "Office Ladies and Salary Men", 1998.
[5] A. Lam, " Equal employment opportunities for Japanese women: changing company practice", in J. Hunter "Japanese Women Working", 1993, pg. 219.
[6] E. Mun, "Negative Compliance as an Organizational Response to Legal Pressures: The Case of Japanese Equal Employment Opportunity Law" Amherst College, 8 Maggio 2016 https://academic.oup.com/sf/article/94/4/1409/2461458

Womenomics. Tuttavia il Giappone, come fatto notare da Brinton e Mun,[7] è un caso piuttosto particolare. Infatti nonostante tutti gli sforzi compiuti dal Governo nel supportare il ruolo femminile, il successo riscontrato è stato piuttosto limitato. Sarebbe comunque sbagliato dire che dall'87 ad oggi la situazione nell'ILM aziendale sia rimasta invariata. In uno studio svolto dalle stesse autrici,[8] sono state prese in esame 1000 aziende giapponesi di grandi dimensioni dal 1987 al 2009 ed è stati analizzati i cambiamenti avvenuti nel tasso di promozione femminile durante gli anni delle riforme. E' stato riscontrato un aumento nelle posizioni manageriali femminili e una diminuzione nelle pratiche di assunzioni discriminatorie, questo dovuto anche a considerevoli incentivi da parte del Governo nelle politiche del welfare familiare e nel bilanciamento vita-lavoro. Tuttavia, ancora oggi sorprendentemente il 60% delle donne lascia il lavoro con la nascita del primo figlio e il tasso è cambiato di poco nel corso delle ultime tre decadi. Anche la percentuale femminile in posizioni manageriali è piuttosto bassa e, nonostante vi siano stati sicuramente dei miglioramenti nel corso degli anni, il tasso donne assunte per essere formate come manager è intorno al 20%.[9] Dagli studi si evince che tuttora in Giappone, se pur in maniera meno evidente rispetto a qualche decennio fa, persista una cultura aziendale prevalentemente maschilista ed una divisione dei ruoli ancora piuttosto marcata, che portano ripercussioni nella vita lavorativa femminile. La principale difficoltà che le donne devono affrontare è il bilanciamento vita-lavoro essendo la cura dei figli e i lavori domestici incentrati quasi esclusivamente sulla figura della moglie all'interno del nucleo familiare. Se comparati a livello internazionale, gli uomini giapponesi si posizionano a fondo classifica per quanto partecipazione ai lavori domestici, 30 minuti al giorno, mentre le mogli in molti casi lavorano part-time.[10] Secondo uno studio condotto da North, si evince che le

---

[7] M. C. Brinton, E. Mun, "Between state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan", Oxford Socio-Economic Review, 10 settembre 2015 https://scholar.harvard.edu/brinton/publications/between-state-and-family-managers-implementation-and-evaluation-parental-leave

[8] M. C. Brinton, E. Mun, "Revisiting the welfare state paradox: A firm-level analysis from Japan", Research in Social Stratification and Mobility, 28 Marzo 2016 pg.2 http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0276562416300233

[9] M. C. Brinton, E. Mun, "Revisiting the welfare state paradox: A firm-level analysis from Japan", Research in Social Stratification and Mobility, 28 Marzo 2016 pg.7

[10] S. North "Negotiating What's "Natural": Persisting Domestic Gender Role Inequality in Japan" Social Science Japan Journal Vol. 12, No. 1, pg 25, 5 maggio 2009https://academic.oup.com/ssjj/article/12/1/23/1681845

coppie tendono inseguire gli ideali di famiglia tradizionale e questo si riflette inevitabilmente nell'ambito aziendale. Facendo una summa degli autori presi in esame della ricerca, si può concludere che le discriminazioni di genere sul lavoro derivano da: lo sviluppo di un mercato lavorativo interno fortemente sessista che ha penalizzato le donne e una marcata divisione dei ruoli a livello familiare. Con il Womenomics il Governo Abe ha espresso volontà di cambiamento, concentrandosi sulle politiche lavorative e familiari. Tuttavia come fatto notare sempre da Brinton e Mun, gli sforzi maggiori dovranno venire dai manager e dalla volontà di interpretare gli obiettivi delle riforme nel contesto del mercato lavorativo in relazione alla divisone dei ruoli a livello familiare. Quindi, per quanto riguarda le grandi corporazioni, smantellare quelle pratiche che da decenni hanno premiato lunghi orari di lavoro, dedizione totale all'azienda e il modello basato sul padre lavoratore-capofamiglia.[11] Tramite i case studies delle aziende selezionate studierò come le politiche di welfare governative si sono applicate e hanno modificato il mercato interno. Essendo tre grandi multinazionali nipponiche, trovo che siano i casi migliori per evidenziare eventuali cambiamenti avvenuti nelle percentuali di assunzioni femminili e nell'ILM.

[11] M. C. Brinton, E. Mun, "Between state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan", Oxford Socio-Economic Review, 10 settembre 2015 https://scholar.harvard.edu/brinton/publications/between-state-and-family-managers-implementation-and-evaluation-parental-leave

Background

Considerando il contesto lavorativo e socio-economico giapponese degli ultimi decenni ci vengono alla mente termini come stagnazione economica, invecchiamento della popolazione e alto debito pubblico. Per risanare l'economia, l'attuale premier Abe Shinzō, ha lanciato nel 2012 un piano economico detto *Abenomics*, che comprende una serie di riforme che si muovono lungo tre direttrici principali: politica monetaria, politica economica e strategie di crescita. Il Governo Abe sta inoltre cercando di incoraggiare il lavoro femminile tramite una serie di riforme dette *Womenomics*[12], in modo da creare una società in cui "le donne risplendano".[13] Possiamo affermare che la situazione lavorativa per le donne in Giappone non sia tra le migliori infatti il Paese, rispetto alle altre nazioni ad alto reddito, occupa le posizioni più basse per quanto riguarda la parità di genere in particolare nella forza lavoro. Secondo il *Global Gender Gap report 2017*,[14] il Giappone si posiziona 114esimo su 144 paesi, sopra solamente alla Repubblica di Corea, Timor Leste e isole Fiji per quanto riguarda gli stati dell'Asia Orientale e del Pacifico. In particolare le disparità di genere più evidenti le troviamo nella partecipazione economica e opportunità (118esima posizione) e per quanto riguarda il potere politico (123esima posizione). Il tasso di partecipazione lavorativa femminile si aggira intorno al 63%, comparata all'85% degli uomini, tra i più bassi fra i paesi che fanno parte *l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico* (OCSE). Questo può essere attribuito a vari fattori, cui la tendenza riscontrata tra le donne a smettere di lavorare con l'arrivo del primo figlio per poi riprendere un decennio dopo, circa il 70%, comparato con in 30% negli Stati Uniti.[15]

---

[12] Il termine Womenomics è stato originariamente coniato nel 1999 da Kathy Matsui, nell'omonimo report in cui analizza la situazione delle donne nel mercato del lavoro. Il report contiene una tesi inedita: aumentando il tasso di partecipazione delle donne, l'economia di un paese può essere notevolmente migliorata. In questo caso, il Giappone. E' vice presidente della Goldman Stachs Japan dal 2015.

[13] Citazione dal discorso del Primo Ministro Abe durante la sessantottesima edizione dell'Assemblea Generale indetta dalle Nazioni Unite. Ufficio delle Relazioni Pubbliche di Governo http://japan.kantei.go.jp/96_abe/statement/201309/26generaldebate_e.html

[14] La classifica è stilata annualmente dal *World Economic Forum* dal 2006 e fornisce un quadro mondiale per quanto riguarda la disparità tra uomo e donna, su vari campi come partecipazione economica, salute ed educazione. Secondo il rank del 2017 l'Italia occupa la 83esima posizione. Worlde Economic Forum https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017

[15] "Japanese Women and Work: Holding Back Half the Nation," *Economist*, 29 Marzo 2014.

Eppure riforme per migliorare la situazione femminile sono state attuate ben prima del Womenomics. Il primo passo è avvenuto nel Dopoguerra, periodo in cui il Giappone era sotto l'occupazione americana, con il Labor Standards Act del 7 aprile 1947. L'articolo 4 è dedicato alle donne, in cui si dice che "Un datore di lavoro non dovrebbe incorrere in atteggiamenti discriminatori verso una donna rispetto ad un uomo, in materia di remunerazione, per il solo fatto di essere donna"[16]. E' negli anni '80 che abbiamo però una delle leggi più importanti e significative a livello sociale per quanto riguarda il lavoro femminile, ed è l'Equal Employment Opportuinity Law Law (norma sulle pari opportunità di impiego), entrata in vigore nell'aprile del 1986. La legge, poi ulteriormente emendata nel 1997, proibiva la discriminazione di genere per quanto riguarda assunzioni, formazione professionale, carriera lavorativa e promozioni. Le donne per barriere istituzionali non riuscivano a raggiungere posizioni professionali che fossero eguali agli uomini. Questo derivante da un mercato lavorativo interno alle aziende (ILM), in particolar modo in quelle di grandi dimensioni, (Toyota, Mitsubishi, Hitachi ecc) fortemente discriminatorio in Giappone. Unico nel suo genere, il sistema giapponese delle grandi aziende si fondava su tre principi: il sistema di impiego a vita (*shūshin koyo)*, il principio di anzianità *(nenkō joretsu*) e i sindacati aziendali.[17] Il modus operandi delle imprese, per motivi che vedremo nel dettaglio in seguito, impediva alle donne di avere ruoli prominenti nel mercato lavorativo, relegandole ad una perenno condizione di inferiorità rispetto alla controparte maschile. Alle giovani assunte nelle aziende, chiamate *Office Ladies*, venivano assegnati incarichi molto spesso ripetitivi e di poco spessore, come servire il tè o fare fotocopie, la cui funzione principale era assistere il lavoro degli uomini. Le aziende generalmente non investivano sulla formazione femminile, perché si aspettavano che le donne lasciassero il lavoro dopo pochi anni, generalmente con la nascita del primo figlio, per dedicarsi ai doveri familiari. Con la EEOL del 1986 veniva data la possibilità

[16] Estratto Labor Standards Act No. 49, 7 Aprile 1947 (Normativa sugli standard Lavorativi) Versione tradotta in lingua inglese fornita dall'Organizzazione Internazionale del lavoro in conformità con lo Standard Bilingual Dictionary http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/2021/Labor%20Standards%20Act%20-%20www.cas.go.jp%20version.pdf

[17] M. Takenobu, "Japanese-Style Corporate Labor Management and Women's Unpaid Work" Voices from Japan, No.03 :: "Sexual Slavery, Trafficking in Women and the Growing Revisionist Movement", Ottobre 1997

alle donne di scegliere la carriera manageriale, ma rimaneva comunque un percorso piuttosto difficile da intraprendere, perché le ditte chiedevano ai loro impiegati dedizione totale al lavoro. La leva per maternità era prevista per legge, ma raramente era utilizzata perché le aziende in primis non offrivano tale servizio. Una donna si trovava quindi costretta a scegliere tra carriera e famiglia, dato che una cosa escludeva l'altra.

Con il primo "oil shock" mondiale del 1973 e la conseguente crisi, si determinarono i primi cambiamenti nello schema lavorativo femminile; inoltre il tasso di fertilità continuava a diminuire e il Governo Giapponese iniziò a preoccuparsi seriamente per quanto riguarda il calo delle nascite. In questo contesto venne approvata nel 1991 la Child Care Leave che garantiva alle donne, dopo la nascita del figlio, una remunerazione corrispondente al 25% del salario. Dovevano essere così incoraggiate ad avere famiglia senza per forza rinunciare alla carriera lavorativa. La legge fu soggetta poi a diversi emendamenti, riguardanti in particolar modo l'estensione della percentuale remunerativa durante il periodo di leva.

Per concludere possiamo quindi affermare che, rispetto ai decenni precedenti, la situazioni lavorativa femminile in Giappone è sicuramente migliorata. La maggior parte delle imprese, sotto stimolo delle pressioni governative, ha abbandonato i classici sistemi discriminatori di assunzione e si è molto più attenti nel campo delle politiche di welfare aziendali. Tuttavia il tasso di donne che occupano posizioni manageriali nelle grandi aziende giapponesi è molto basso se paragonato agli altri paesi ad alto reddito, raggiungendo solo 10.6%, contro il 43.3% degli Stati Uniti. Così come le rappresentanti femminili nei consigli amministrativi delle compagnie, che raggiungono quota 1%. Riscontri negativi li troviamo anche dal punto di vista remunerativo. Pur riconoscendo che la disparità salariale tra uomo e donna esiste in tutto il mondo, in Giappone il divario sembra essere particolarmente pronunciato, le donne infatti guadagnano mediamente il 71% degli uomini. [18] Nonostante il Governo Abe si stia impegnando concretamente per diminuire il *gender gap*, stimolando le aziende più meritevoli tramite incentivi economici e riconoscimenti,

[18] K. Matsui, H. Suzuki, K. Tatebe, T. Akiba, "Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk", Portfolio Strategy Research, Goldman Sachs 2014, pg 14 http://www.goldmansachs.com/our-thinking/outlook/womenomics4-folder/womenomics4-time-to-walk-the-talk.pdf

il Giappone è ancora ben lontano dal raggiungimento della parità di genere sul lavoro. Molteplici sono le cause, ma nel Paese sembra persistere ancora una cultura di genere prettamente maschilista, che impedisce alle donne di raggiungere le posizioni lavorative che meriterebbero. Dati dal *Center of Talent and Innovation* mostrano che, le donne giapponesi in possesso di una laurea, sono più propense rispetto alle americane, il 74% contro il 34%, ad abbandonare il lavoro volontariamente. E rispetto alle occidentali in questo caso più numerose, solamente il 32% delle giapponesi ammette che sia per motivi legati alla crescita e cura dei figli. Al contrario, le donne con alti livelli di educazione, ammettono di essere state "spinte fuori" dalla carriera manageriale, a causa di un ambiente lavorativo poco solidale e superiori che non valutano le loro effettive capacità.[19] Gli incentivi governativi non bastano, per raggiungere a pieno gli obiettivi posti dal Womenomics, è il settore privato in primis che dovrà impegnarsi nel migliorare la propria cultura aziendale e creare una società in cui le "donne risplendano".

[19] S.A. Helwett, *"What's Holding Japanese Women Back"* Time, 2017

Capitolo 1: Un Sistema lavorativo basato sul genere

Gli sviluppi: dall'anteguerra agli anni '50

Conosciamo il sistema lavorativo giapponese come uno dei più efficienti al mondo. Le grandi aziende nipponiche che hanno dominato il mercato mondiale negli ultimi decenni si sono caratterizzate per basso assenteismo, basso tasso di scioperi e salari alti.[20] Elogiate dagli economisti occidentali per tali motivi, ma anche criticate; orari di lavoro estenuanti, poche ferie e totale dedizione all'azienda sacrificando la vita privata. Ma come si è arrivati ad un sistema così produttivo? E soprattutto, che spazio sono riuscite a conquistarsi le donne in un ambiente che è stato considerato per lungo tempo prettamente maschilista?

Uno dei fattori specifici del sistema lavorativo delle keiretsu è il così detto *shūshin koyō* (終身雇用), che potremmo tradurre come "sistema di impiego a vita", sviluppatosi dopo la Seconda Guerra Mondiale.

Certamente l'ideologia tradizionale nipponica caratterizzata dai valori tradizionali legati alla famiglia e forte senso di appartenenza al gruppo a discapito del singolo, hanno avuto un ruolo importante nello sviluppo delle prime aziende, ma non così fondamentale come saremmo portati a credere. Anzi, si può dire che il valori tradizionali siano stati rimodellati e reinterpretati per legittimare il nuovo sistema che stava nascendo all'interno delle ditte[21] .

L'industrializzazione ha avuto luogo dal settore tessile, che era composto essenzialmente da donne (l'81% nel 1930), giovani e provenienti dalle zone rurali, il cui stipendio andava interamente alle famiglie. L'ideale per le ragazze dell'epoca era lavorare qualche anno in fabbrica, tornare al villaggio di origine, sposarsi e riprendere la vita rurale. In realtà molte giovani non rimanevano in fabbrica per non più di due anni ed altre morivano prima per tubercolosi o altre malattie.[22] Quindi salari bassi, cattive condizioni all'interno delle fabbriche, alto tasso di standardizzazione del lavoro e continuo flusso e ricambio di lavoratrici fecero sì

[20] Mary C. Brinton "Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan" 1993, pg. 109
[21] R.E. Cole "Japanese Blue Collar: The Changing Tradition", Berkeley: University of California Press, 1971
[22] [22] Mary C. Brinton "Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan" 1993, pg.113

che nel settore tessile il sistema di assunzione permanente non si sviluppasse, e le donne ne rimanessero di conseguenza escluse.

Situazione completamente diversa si presentò invece per gli uomini, impiegati principalmente nelle industrie pesanti. Il lavoro specializzato ricercato in questo tipo di fabbriche richiedeva un apprendistato dai due ai cinque anni, quindi un investimento dei datori di lavoro sui dipendenti. Dagli anni ’20 inoltre, molte grandi aziende iniziarono ad assumere giovani diplomati ad Aprile, fine dell’anno scolastico in Giappone. Ne derivò un sistema completamente nuovo, in cui le aziende favorivano ogni anno un giovane gruppo di eletti che sarebbe poi stato destinato a diventare la futura classe manageriale, mentre la manodopera consisteva in adulti presi dalle fasce di popolazione più povera e non scolarizzata.[23]

Dagli anni ’40 inoltre il tessile iniziò a perdere importanza, furono poi le industrie pesanti, composte da uomini, a trainare il settore. Le donne, assorbite interamente nel tessile o nel lavoro nei campi, semplicemente non hanno fatto parte di quel frammento di economia che ha dato il via allo sviluppo del *shūshin koyō*, rimanendone escluse.

Il dualismo formatosi nell’economi giapponese vide quindi da una parte l’industria manifatturiera, in cui l’impiego a lungo termine e sistema di anzianità si tradussero in salari molti alti per i lavoratori più meritevoli, tutti uomini per l’appunto. E dall’altra parte il settore tessile composto da donne, con salari molto più bassi.

Importante poi è anche sottolineare che, prima della Seconda Guerra Mondiale, i lavoratori permanenti erano una prerogativa delle grandi compagnie, ed ancora negli anni ’50 la maggior parte delle persone era impiegata in aziende familiari e solo una minoranza erano lavoratori stipendiati. Non era comune per le donne sposate lavorare e coloro che ricevevano uno stipendio erano solitamente giovani, single e in attesa del matrimonio.

Nel Dopoguerra la situazione inizia a cambiare, vi è un surplus di lavoro, la necessità di trovare un posto fisso diventa più importante della negoziazione per il salario. L’impiego permanente, che prima della guerra è stato un escamotage dei

[23] Mary C. Brinton “Women and the Economic Miracle: Gender and Work in Postwar Japan” 1993, pg.117

datori di lavoro per assicurarsi i dipendenti, diventa ora un obiettivo di questi ultimi, che vogliono garantita una stabilità in un momento di crisi. [24]

Entrano in gioco i sindacati, fortemente voluti dagli americani durante l'occupazione, che ebbero un ruolo fondamentale per quanto riguarda il lavoro femminile. Accordi tra sindacati e lavoratori, andarono a favore degli impiegati regolari, rispetto ai part-time o altre categorie. Quindi, ciò che era stato fino a quel momento prerogativa maschile, diventa la norma, portandosi con sé grossi svantaggi per le donne. I sindacati non erano particolarmente interessati alle questioni femminili, come conciliare lavoro e famiglia. Il contesto lavorativo che ne derivò rimase presso che invariato, fino alla seconda metà degli anni '80 come vedremo in seguito.

[24] Brinton, 1993, 122

Le assunzioni negli anni ’60 e ’70

Dall’assunzione permanente, già descritta nel capitolo precedente, derivò un altro aspetto fondamentale nei metodi manageriali interni alle grandi aziende, ovvero il sistema salariale basato sull’anzianità, detto *nenkō joretsu (* 年功序列). I giovani, venivano assunti direttamente dopo il diploma o la laurea ad uno stipendio iniziale assegnato secondo il grado di scolarizzazione. Dopo di che la paga era stabilità anno dopo anno fino al pensionamento, secondo l’anzianità di servizio. L’azienda offriva una grande varietà di benefici come l’abitazione, trasporti o assicurazione, cure mediche ecc. In cambio però si pretendeva che il colletto blu si dedicasse completamente alla compagnia facendo straordinari, trasferendosi in varie parti del Paese qualora venga richiesto, e dimostrando lealtà ai superiori e ai suoi colleghi. Date le responsabilità della donna nel dedicare parte della vita alla crescita e all’educazione dei figli, tale sistema era con loro incompatibile. Le donne non potevano essere riassunte dopo il parto, perché nessuna azienda le avrebbe formate a metà della loro carriera, così come con un uomo, in quanto l’apprendistato ricevuto in compagnie diverse era considerato senza valore. Lo status quo precede il sesso[25] . L’inferiorità femminile non deriva quindi dal sesso in se, ma dal fatto che le donne raramente arrivano ad ottenere uno status sociale elevato per i motivi sopra elencati. Quindi vengono escluse per loro stessa natura, cioè l’essere donna, dall’ottenere alte posizioni a livello manageriale.

Ovviamente continuo a riferirmi ai colossi giapponesi come Sony, Hitachi e Toyota. Nelle piccole-medie imprese la situazione lavorativa era più simile a quella delle economie occidentali.[26]

Si crea un percorso lavorativo distinto: gli uomini venivano assunti per il *managerial track,* ovvero il percorso manageriale, che prevedeva diversi anni di formazione e godeva dei benefici del nenkō joretsu. Le donne invece venivano prese per il *clerical track,* ossia il lavoro d’ufficio. Non era prevista, se non minimamente, una formazione, ed anche l’avanzamento di carriera era minimo.

[25] A.H. Cook, H. Hayashi “Working Women in Japan Discrimination, Resistance and Reform” 1980
[26] Cook, Hayashi 1980, 5

Infatti le donne venivano assunte con il presupposto che avrebbero lavorato in azienda per qualche anno, per poi sposarsi e lasciare il lavoro con il matrimonio o la nascita del primo figlio, dedicandosi interamente alla cura della famiglia. Sarebbero poi rientrate nel mondo del lavoro quando verso i quarant'anni, come lavoratrici part-time.

Le lavoratrici part-time

Un aspetto unico dell'economia giapponese è il suo dualismo. Le grandi multinazionali, a prevalenza maschile, offrono salari elevati, stabili condizioni di lavoro e ottime posizioni manageriali. Abbiamo poi le piccole e medie imprese, con paghe più basse e maggiore presenza femminile.

Se il lavoro temporaneo e giornaliero negli anni '50 divenne sempre meno comune tra gli uomini, nei tardi anni '60 la presenza maschile era sotto il 5% nelle grandi compagnie.[27] Ma mentre il tasso tra gli uomini declinava, allo stesso tempo il lavoro part-time per le donne aumentava. Nelle pubblicazioni governative degli anni '60 apparve per la prima volta il nuovo termine *pato-taimu* (part-time worker)[28]. Per le donne questo tipo di lavoro aumentò sempre di più, soprattutto dopo il 1975. Infatti con lo shock petrolifero del '73 e la conseguente crisi, in concomitanza con un graduale declino delle nascite, il Giappone entrò in un periodo di recessione. La forza lavoro giovane mancava, le grandi imprese che offrivano salari sempre più alti ai lavoratori protetti dal sistema di anzianità, cercavano al contempo di ridurre i costi in altre aree, diminuendo sempre di più le assunzioni ed incoraggiando i pensionamenti "precoci". Le giovani donne impiegate a tempo pieno vennero lasciate a casa prima del dovuto (matrimonio e primo figlio). La fluttuazione dei salari e la carenza di lavoro anche tra gli uomini e la seguente diminuzione delle entrate domestiche, fecero sì che anche le donne sposate di mezza età entrassero nuovamente a far parte del mondo del lavoro, ma con impieghi part-time. Si conta che nel 1970 il 51% delle donne coniugate lavorava.[29]Essendo però impiegate irregolari, venivano escluse da quel sistema di salari, promozioni e benefici che era prerogativa maschile, anche se non era raro che gli orari part-time arrivassero a coprire quelli di una normale giornata lavorativa, specialmente nelle piccole medie-imprese. E' difficile evitare di dire che il lavoro part-time delle donne sposate non abbia creato una sorta di cuscinetto. La loro assunzione costava meno alle aziende,

[27] Brinton, 1993, 135
[28] Brinton, 1993, 135
[29] B.Bishop "Globalization and Women in the Japanese Workforce". 2004, pg.100

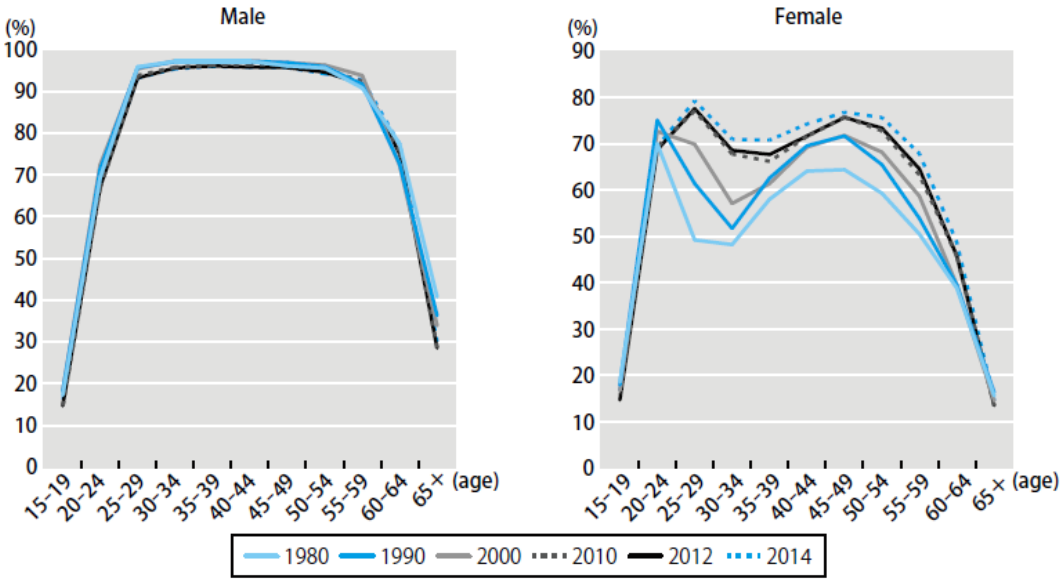
che risparmiando sul personale, garantivano maggiori salari e condizioni da lavoro stabili solamente ai migliori laureati assunti tra le file della ditta.

Dagli anni ’70 i lavoratori irregolari sono aumentati e se nel 1986 erano il 16.6% delle popolazione, sono diventati il 34,1% nel 2008 e il 37.5% nel 2015. La percentuale più alta è occupata da donne, che nel 2015 componevano il 69.9% tra i part-time[30].

[30] Japanese Working Life Profile 2016/2017, The Japan Institute for Labor Policy and Training, pg. 36 http://www.jil.go.jp/english/jwl/2016-2017/all.pdf

La curva ad M

Le circostanze lavorative sviluppatesi dagli anni ’60 videro sì un incremento stabile della popolazione femminile impiegata, ma presero un andamento particolare in Giappone, che può essere descritto con la così detta *Curva ad M* (fig. 1). Come abbiamo già accennato nel capitolo precedente, la percentuale di donne lavoratrici era molto alta nei primi vent’anni di età, dopo di che molte abbandonavano il lavoro per questioni familiari. Il secondo picco di forza lavoro lo abbiamo dopo i quarant’anni, per poi diminuire nuovamente in età più anziana. Questo trend forma appunto una curva a forma di M, mentre il mercato maschile si caratterizza per una forma concava, dato che gli uomini iniziavano a lavorare immediatamente dopo l’università, per poi smettere solo in età di pensionamento, verso i sessant’anni.

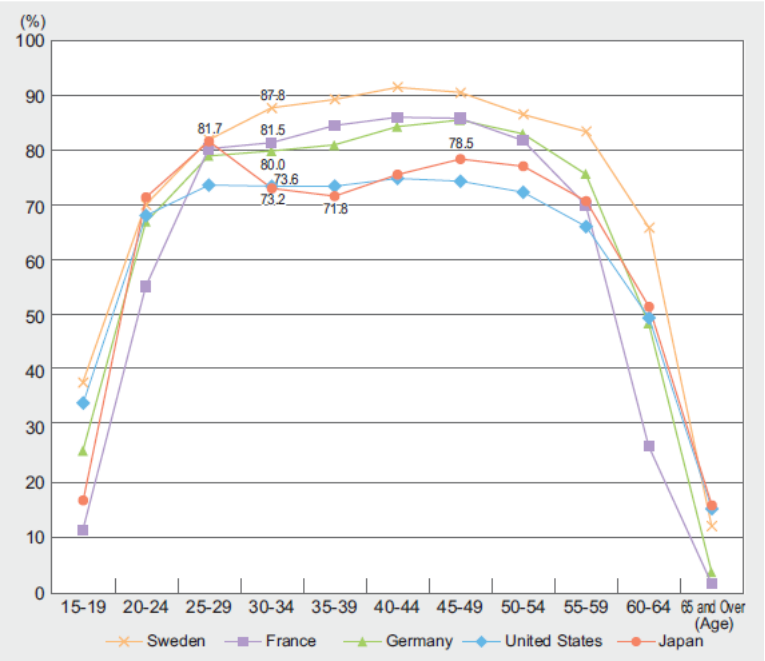


1.[31] Percentuali maschili, (a destra) e femminili (sinistra), impiegate nella forza lavoro per fasce d’età, dagli anni ’80 al 2014. Se per gli uomini la curva è rimasta invariata, per le donne si *è appiattita* nel corso degli anni.

Se nei decenni ’70, ’80 e ’90 questo modello era molto diffuso, possiamo notare un graduale “appiattimento” della curva dagli anni 2000, sia grazie alle riforme attuate dal Governo, sia alla sempre più forte presa di coscienza da parte delle donne giapponesi verso proprio status lavorativo. Tutta via, la percentuale di donne che

[31] “Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016”, The Japan Institute for Labour Policy and Training http://www.jil.go.jp/english/lsj/general/2015-2016/2015-2016.pdf

interrompono la carriera lavorativa per dedicarsi alla famiglia è ancora piuttosto alta rispetto alla media delle economie occidentali. Inoltre possiamo dire che le pratiche di assunzione delle aziende tendono tutt'ora ed essere modellate sulla base dell'uomo lavoratore e della casalinga full-time[32]. Ciò che rende questa situazione possibile è una cultura basta sulla divisione specifica dei ruoli secondo il genere, in cui le donne si prendono cura della casa e della famiglia[33] .



2.[34] Partecipazione femminile nella forza lavoro per fasce d'età in Svezia, Francia, Germania, Stati Uniti e Giappone. Possiamo notare la differente incurvatura del Giappone rispetto agli altri paesi con la fascia più bassa dai 30 ai 40 anni.

[32] Labor situation in Japan and its analysis: detailed exposition 2016/2017, The Japan Institute for Labor Policy and Training
http://www.jil.go.jp/english/lsj/detailed/2016-2017/all.pdf
[33] Kawaguchi, 2008
[34] "Women and Men in Japan 2017, Work", Gender Equality Bureau Cabinet Office
http://www.gender.go.jp/english_contents/pr_act/pub/pamphlet/women-and-men17/pdf/1-3.pdf

Le Office Ladies

Il termine *office lady* è un'espressione inglese nipponizzata, usata per indicare le impiegate. Il termine risale al 1963, quando un settimanale femminile, Josei Jishin, lo ha suggerito come sostituto della parola *business girl*, in voga all'epoca.[35] Nei lavori d'ufficio dopo la Seconda Guerra Mondiale, era comune tra gli uomini aspettarsi che le loro colleghe donne svolgessero certi tipi di lavori, come servire il tè o fare le pulizie. Ad esempio, un articolo scritto nel 1960, discute la breve e superficiale carriera delle business girls, descrivendone le mansioni tipiche:

"Pulire il posacenere e la scrivania al mattino; assistere il lavoro d'ufficio come trascrivere, farne il giusto numero di fotocopie per poi inviare le buste paga; ordinare da mangiare così l'appetito dei colleghi sarà saziato per pranzo; interrompere le proprie mansioni per andare a comprare le sigarette durante le pause della giornata lavorativa; e, qualche volta, cucire i bottoni di un collega che, bistrattato dalla moglie, esita a chiederle tale favore lasciando la casa la mattina, e così via"[36]

L'articolo sintetizza il lavoro delle office ladies come semplice e rutinato. Molte volte ci si riferiva alle donne come *shokuba no hana,* fiori da ufficio, per indicare quanto la loro funzione fosse decorativa e di breve durata, più che propriamente utile. Questo si rifletteva nelle pratiche di assunzione. Ad esempio nel febbraio dell'83, un giornale riportò che il sindacato della libreria di Kinokunya, protestò verso un promemoria inviato agli uffici commerciali di tutto il Giappone, che ricordava di non assumere come lavoratrici full-time donne "Brutte, basse, non sofisticate, o che indossano occhiali[37].

[35] Y. Ogasawara "Office ladies and salaried men", University of Califorinia Press, 1998, 23.
[36] Yamada Yūichi 1960."Biru no naka no kodoku na BG". Nihon 3: 70-74.
[37] Shiozawa e Hiroki, 1988, 26

Capitolo due: le principali leggi governative ed effetti

La EEOL: pressioni interne ed esterne

Nell'aprile del 1986 entra formalmente in vigore l'Equal Employment Opportunity Law, approvata dal governo nel 1985. L'intento della legge era quello di eliminare quelle barriere istituzionali e non, che impedivano alle donne di ottenere un "lavoro pari" alla controparte maschile. Come abbiamo già visto nel capitolo precedente, diverse pratiche possono essere considerate come impedimenti informali, ad esempio lasciare il lavoro con il matrimonio o la nascita del primo figlio. Oppure assegnare alle donne mansioni differenti dagli uomini, tipicamente "femminili", come nel caso delle *office ladies*.

Possiamo affermare che la legge sia stata dovuta sia a pressioni esterne, da parte della comunità internazionale, che a fattori interni derivanti dai rapidi cambiamenti avvenuti nel mercato del lavoro nel decennio precedente.

Tra gli anni '70 ed '80, sempre più donne raggiungevano alti livelli di scolarizzazione, frequentavano l'università, si laureavano, entravano nel mercato del lavoro più tardi posticipando di conseguenza il matrimonio. Tuttavia, nonostante la crescita delle ambizioni delle giovani, le politiche dei datori di lavoro rimanevano modellate sull'ideologia dominante, che vedeva l'ambiente domestico come il più adatto allo stile di vita femminile e la carriera lavorativa come prerogativa maschile. Quindi ragazze con un alto livello di scolarizzazione continuavano ad essere soggetto di discriminazione in assunzioni e promozioni, mentre le donne sposate che rientravano nel mercato del lavoro riuscivano ad ottenere solamente impieghi part-time e sottopagati.[38] Il *Women's Liberation Movement*, emerso all'inizio degli anni '70, rifletteva questa crescente frustrazione femminile in una società che, nonostante fosse tra le economie più avanzate e democratiche al mondo, mostrava una persistente cultura discriminatoria. Questo *uman ribu* (pronuncia giapponese di women's lib), deve molto al suo equivalente americano, anche se nel Sol Levante era ignorato dal governo e dalla parte di

[38] K. Fujimura-Fanselow, A. Kameda "Japanese Women New Feminist Perspectives on the Past, Present and Future"1995

popolazione femminile meno progressista ed ancora ancorata alla cultura di genere.[39] Una svolta avvenne sul finire degli anni '70. Il Giappone era stato sottoposto a crescenti sollecitazioni da parte della comunità internazionale per quanto riguardava lo status delle donne in tutti i vari aspetti della società e considerato carente dalle Nazioni Unite in quanto parità di genere sul lavoro e partecipazione femminile nell'attività politica.

Per ratificare il CEDAW, ossia la Convenzione su ogni forma di discriminazione della donna, adottata dall'Assemblea Internazionale delle Nazioni Unite nel 1979[40], il governo giapponese ritenne opportuno adottare un ulteriore legislazione oltre alla Japanese Labor Standard Law del '47, non più considerata adeguata per raggiungere gli standard richiesti dalla comunità internazionale.

[39] K. Tanaka, "The New Feminist Movement in Japan, 1970-1990"
[40] R. Akamatsu "Introduction to the Equal Employment Opportunity Law of 1985." Legislative Series 1985-Jap. 1, International Labour Organization, International Labour Office, February.

La EEOL in punti

Cosa diceva esattamente l'Equal Employemnt Opportunity Law? Quali cambiamenti avrebbe apportato in merito alla disparità di genere rispetto alla Japanese Labor Standard Law del 1947?

La EEOL è stata approvata con lo scopo di permettere alle donne di raggiungere la parità di genere sul lavoro, rimuovendo alcune delle protezioni speciali riservate alle lavoratrici, previste dalla Japanese Labor Standard Law. In particolare le donne non potevano essere trattate in maniera differente riguardo al tirocinio lavorativo, welfare aziendale, pensionamento e dimissioni.[41]

1. "I datori di lavoro non dovrebbero discriminare sulla base del sesso, in materie riguardanti il tirocinio formativo stabilito dall'Ordinanza del Ministero del Lavoro, nell'offrire le fondamentali abilità professionali per tipo di performance lavorativa"
2. "I datori di lavoro non dovrebbero discriminare tra i sessi riguardo l'età di pensionamento obbligatorio o le dimissioni dei dipendenti"
3. "I datori di lavoro non dovrebbero usare il matrimonio, la gravidanza, o la nascita di un figlio, come motivo di licenziamento delle lavoratrici"
4. "I datori di lavoro non dovrebbero forzare una donna alle dimissioni perché sposata, incinta, con figli o per essere andata in maternità"
5. "I datori di lavoro non dovrebbero fare discriminazioni in base al sesso per quanto riguarda prestiti per l'acquisto o la costrizione della casa, o altri benefici previsti dall'Ordinanza del Ministero del Lavoro.
6. "I datori di lavoro dovrebbero cercare di offrire eguali opportunità a uomini e donne nel reclutare ed assumere nuovi dipendenti"
7. "I datori di lavoro dovrebbero cercare di trattare le lavoratrici nel medesimo modo degli uomini nel momento in cui assegnano mansioni e promozioni"

[41] L. N. Edwards, "Equal Employment Opportunity in Japan: A View from the West", industrial and Labor Relations Review, Vol. 41, No. 2 (Jan., 1988), pg. 240-250, Cornell University.
https://theholeinfaraswall-2.nethouse.ru/static/doc/0000/0000/0232/232408.4or3bcjdrl.pdf
Descrizione presa dal riassunto di Akamatsu (1986). Akamatsu era il Direttore Generale del Women's Bureau al Ministero del Lavoro Giapponese quando la EEOL è stata approvata.

Inoltre vennero promulgati degli emendamenti riguardo alla Labor Standard Law, eliminando le restrizioni per le donne riguardanti l'orario di lavoro, gli straordinari, la possibilità di compiere mansioni "pesanti" o pericolose, eccetto durante la gravidanza.[42] Inoltre la leva pre e postnatale fu estesa. La legge prevedeva anche l'istituzione ell'Equal Opportunity Mediation Commission, un organo che facesse da mediatore nella risoluzione delle controversie tra datore e dipendenti. Tuttavia affinché si potesse ricorrere alla commissione, entrambe le parti dovevano essere d'accordo.

Il passaggio della EEOL non avvenne senza difficoltà. Da una parte abbiamo il Governo, che insistette per la promulgazione delle leggi antidiscriminatorie sia per fattori economici interne, sia per le già menzionate pressioni esterne. Dall'altra parte invece le aziende, che non volevano cambiare le proprie consolidate politiche interne riguardo assunzioni e promozioni, e preoccupate dal fatto che le donne sarebbero state meno produttive e devote al lavoro rispetto agli uomini. Il risultato finale fu quindi un compromesso tra le due parti, consistente in clausole che si trattavano più di linee guida, che veri e propri provvedimenti mandatori. Ora le donne potevano sì intraprendere la carriera manageriale al pari degli uomini, ma non senza difficoltà come vedremo in seguito.

[42] L.N. Edwards, "Equal Employment Opportunity in Japan: A View from the West" ILR Review, Vol. 41, No. 2 (Jan., 1988),Cornell University, pg. 240-250

Gli effetti della EEOL

Abbiamo visto nei capitoli precedenti quali sono state le circostanze per cui il passaggio della EEOL è stato approvato e i punti fondamentali. Esaminiamo ora che tipo di effetti ha avuto nel sistema di assunzione giapponese e se vi sono stati dei cambiamenti per le donne dal punto di vista professionale.

La legge del 1987 era vaga e ambigua, emanata sotto pressioni estere e *per salvare la faccia* di fronte alla comunità internazionale. Trattandosi più che altro di linee guida, non era chiara la punizione per i trasgressori, e non erano fornite informazioni esaustive per quanto riguarda la soluzione delle controversie. Quindi l'applicazione delle EEOL stava alla buona volontà delle aziende. Possiamo affermare che la legge è stata efficace nel ridurre le più ovvie forme di discriminazione diretta verso le donne, in particolare nelle condizioni di assunzione dei nuovi arrivati. La percentuale di compagnie che escludeva a priori le candidature femminili diminuì dal 41% nel 1986 al 17% nel 1987; e le aziende che offrivano posti di lavoro ai laureati senza specificarne il sesso aumentò dal 36% nel 1986 al 77% nel 1987[43] . Ma è nei salari iniziali per i nuovi entranti in cui si vide il cambiamento maggiore, le aziende che offrivano lo stesso stipendio sia a uomini che a donne aumentarono dal 36% nel 1980%, al 79% del 1987 [44].

Nonostante ciò, alcuni dei cambiamenti nelle politiche di assunzioni sono stati più sulla carta che in concreto. Infatti la EEOL sembra non aver avuto particolare effetto su alcune pratiche tradizionali che le aziende adoperavano nel reclutamento del personale che, anche se non in maniera diretta, discriminavano le donne. Dalla promulgazione delle legge, molte grandi aziende introdussero un nuovo sistema di selezione che divideva il proprio staff, al momento dell'assunzione, in due gruppi. Uno manageriale, *sogoshoku*, incaricato di gestire le relazioni con la clientela, prendere decisioni riguardo le politiche aziendali, sottoposto a frequenti rotazioni del personale, trasferimenti sia all'interno del Paese che all'estero e senza limiti di promozione, con la possibilità di diventare manager di alto livello o dirigenti. Il secondo gruppo si sarebbe invece occupato del lavoro d'ufficio, *ippanshoku*,

[43] J. Hunter "Japanese Women Working", Routledge, 1993, pg. 210
[44] Hunter, 1993, 211

considerato meno complicato e più manuale, non erano richiesti trasferimenti e la rotazione del personale era limitata, così come le promozioni. E' da sottolineare che si tratta di un fenomeno proprio delle grandi compagnie, il 42.3% delle aziende con cinquemila o più dipendenti ha introdotto il sistema, comparato all'11.4% per quelle dai 300 ai 900 lavoratori.[45]

Secondo la Kanto Mangement Association (1986), questo sistema binario è stato ideato per chiarire il percorso lavorativo di ogni individuo così da facilitarne la pianificazione della carriera e che, essendo basata solo sul merito, sarebbe stato applicato ad entrambi i sessi. Il sistema doveva quindi eliminare la consueta partica discriminatoria verso le donne, al momento dell'assunzione. Tuttavia l'attuazione del nuovo piano, sollevò seri dubbi per quanto riguarda l'imparzialità delle procedure di selezione. Formalmente la carriera manageriale è praticabile da entrambi i sessi (circoscritta ai soli laureati), ma in realtà mentre gli uomini vi venivano assegnati quasi automaticamente, le donne costituivano un'eccezione. Il problema principale che una donna doveva affrontare ai colloqui, era la fatidica domanda sulla possibilità di trasferimento e quindi potenzialmente sacrificare la famiglia per il lavoro. Dato che le responsabilità familiari gravavano nella maggior parte dei casi sulle donne, poche avrebbero deciso di intraprendere il percorso manageriale, non potendo essere questo conciliabile con il ruolo di moglie e madre. La scelta ricadeva di conseguenza sul secondo tipo di carriera lavorativa. Quindi avere pari opportunità significava "lavorare come un uomo" e rinunciare alla famiglia, ciò dimostra come il mercato lavorativo beneficiasse maggiormente gli uomini.

Un sondaggio del Japan Institute of Women's Employment (JIWE 1990) compiuto su 40 aziende nel campo della finanza, assicurazioni, e settore bancario che hanno adottato il sistema binario, evidenziò che solo l'1.3% della forza lavoro femminile era occupata nel percorso manageriale, comparata con il 99.0% degli uomini.

[45]Hunter, 1993, 211 (Ministry of Labor 1990).

	Male (%)	Female (%)
Manageriale *(Sogoshoku)*	99.0	1.3
Generale *(Ippanshoku)*	0.8	96.2
Mediano *(Chukanshoku)*	0.0	2.4
Specialistico *(Senmonshoku)*	0.2	0.1
Totale	100.0	100.0
No. Di impiegati	82,049	55,615

JIWE (1990: 26)

Sogoshoku posizione che richiedeva personale altamente specializzato

Chukanshoku è una sorta di via di mezzo o carriera intermedia tra il sogoshoku e l'ippanshoku. E' stato introdotto da alcune compagnie in modo da dare la possibilità ad un numero di donne selezionate di prendere in incarico mansioni di responsabilità. A differenza del sogoshoku non erano richiesti trasferimenti.

Nome dell'azienda	N. totale degli uomini laureati assunti (tutti sogoshoku)	N. totale delle donne laureate assunte	N. numero delle donne selezionate per il sosgosoku
Orientorisu	56	152	2
Sumitomo Bank	420	60	20
Taisho Kajio Kansai Insurance	120	43	3
Tokyo Gas	108	12	12
Daiwa Security	300	130 (Circa)	3
Nikko Security	396	160 (Circa)	3
Mitsubishi Bank	385	30	10 (Circa)
Mitsubishi Trading	138	125	3

Nikkei Shimbun, 14 Aprile 1987

Compagnie che hanno assunto laureate donne per il percorso manageriale (sogoshoku) nella primavera del 1987.

Queste sembrano essere anche scelte pragmatiche da parte delle donne, in un sistema che non prevedeva la compatibilità tra famiglia e carriera. Un ulteriore falla nella legge si può notare nella totale mancanza di misure specifiche che ne garantiscano l'applicazione in conformità alle norme , anche in merito alle clausole che impediscono la discriminazione. La EEOL non ha dato alcun potere ai tribunali nel fornire aiuto attraverso ordinanze o sanzioni, ne ha istituito un'agenzia amministrativa che facesse rispettare le norme antidiscriminatorie. Era previsto solamente un comitato locale che mediasse nelle cause di presunta discriminazione. Tuttavia, il processo di mediazione poteva aver luogo solamente nel caso in cui il datore di lavoro, accusato di aver trasgredito le norme, fosse stato d'accordo. L'ovvia debolezza di tale procedura di mediazione volontaria è dimostrata dal fatto che, nei dieci anni precedenti la revisione della EEOL, solamente in un caso il datore è stato favorevole all'attuazione della procedura.[46]

A seguito di pesante critiche, nel 1997 l'Equal Employement Opportunity Law fu sottoposta ad emendamento. In particolare, con lo scoppio della bolla economica ne '92 e il seguente periodo di recessione definito come "ice age", le discriminazioni che avvenivano sotto il sistema furono riportate sempre più frequentemente dalle donne in cerca di lavoro e studiosi ed appartenenti ai gruppi femministi, che sottoposero i reclami all'Office for Women and Minors[47]. Con l'emendamento, i trattamenti discriminatori in fatto di assunzioni, assegnamento del lavoro, formazione e promozioni che, con la precedente versione delle legge erano stati solo parzialmente proibiti, ora venivano a tutti gli effetti sanzionati. Inoltre ora il processo di mediazione può essere portato avanti senza che vi sia l'accordo da entrambe le parti, ora le donne possono iniziare una disputa in maniera indipendente (Articolo 13). Infine, in caso di violazione della legge, il nome della compagnia viene reso noto e pubblicato (Articolo 26). Nonostante tale emendamento possa sembrare debole, dato che non è prevista alcuna punizione materiale, in realtà ha un potere normativo decisamente più forte ed ha aumentato il rischio di contenzioso. La legge del '97 ha inoltre delegittimato la partica di

[46] T. Hanami, "Equal Employment Revisited" Japan Labor Bulletin 2000. Hanami era il Direttore Generale per la ricerca all'Istituto del Lavoro Giapponese.
[47] Asakura 1999; Female Students' Association Against Discrimination in Hiring 1996

assunzione a due carriere. La seconda linea guida (kinto shishin), dichiara tale pratica illegale nei casi in cui prevedesse la sola assunzione di uomini per il percorso manageriale o se segnalasse la preferenza di questi ultimi rispetto alle donne.

Infine abbiamo l'ultimo emendamento del 2006, in cui per la prima volta viene proibita la discriminazione non solo verso le donne ma in base al sesso, quindi ora anche i lavoratori uomini sono protetti dalla legge. Quest'ultima revisione ha apportato dei miglioramenti riguardo la discriminazione indiretta, citata ora chiaramente e nella protezione dalla molestie. Sono state rafforzate le norme per proibire la discriminazione sul posto di lavoro per motivi dovuti alla gravidanza e al matrimonio. Infatti, secondo i dati statistici del 2006, il 90.8% delle dispute legate a casi di licenziamento e pensionamento, sono stati dovuti a motivi legati a "gravidanza, parto ecc.".[48]

In realtà nonostante l'occupazione femminile dalla fine degli anni '80 sia costantemente aumentata, gli effetti sulla parità di genere nel mercato del lavoro non sono stati esattamente quelli previsti dal Governo, motivi per cui la legge è stata molto spesso criticata.

[48] H. Nakakubo, ""Phase III" of the Japanese Equal Employment Opportunity Act", The Japan Institute for Labor, Policy and Training.
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2007/JLR15_nakakubo.pdf

Cambiamenti effettivi?

Nonostante le critiche, a volte molto aspre, che il Governo ha ricevuto in merito alla EEOL, sono stati riscontarti anche degli aspetti positivi. Innanzi tutto possiamo affermare che la legge sia servita, almeno dal punto di vista simbolico, per creare una cultura di genere più consapevole e un ambiente lavorativo che valorizzasse maggiormente le donne, sfidando gli stereotipi sul sesso e i ruoli all'interno dell'azienda. Inoltre anche la situazione femminile a livello educativo è migliorata, essendo aumentate il numero di donne che aspirano ad una carriera lavorativa. Negli anni '90 infatti il numero di giovani diplomate che sceglievano di continuare l'università di durata quadriennale è aumentato dal 13.7% nel 1985, al 21% nel 1994.[49] Infatti, prima della EEOL, era comune preferire laureate provenienti dai junior college (dalla durata di due anni), più facilmente rimpiazzabili[50], dato che sarebbero rimaste in azienda solo pochi anni per poi sposarsi. Ora, con la nuova legge, erano concesse per le laureate universitarie maggiori opportunità di assunzione. Tuttavia, ancora negli anni '90, molte donne sentivano che pochi cambiamenti erano stati effettivamente apportati. Secondo un sondaggio condotto dal Primo Ministro nel 1992 riguardo la parità di genere, rilevò che il 62.9% delle donne e il 54% degli uomini, percepivano che quest'ultimi ricevevano un trattamento più favorevole sul posto di lavoro.[51] Secondo un altro sondaggio condotto dal *Maincihi Simbun* rilevò che tre quarti degli intervistati e il 90% delle ragazze che studiavano nei junior college, trovavano l'attitudine delle le aziende riguardo l'assunzione delle neolaureate "negativa" o "piuttosto negativa".[52]

Tra le donne che invece sono riuscite a farsi strada a livello manageriale, un sondaggio del 2001 indica che, nelle grandi compagnie giapponesi, occupavano solo il 3.5% e il 60.6% tra queste ha dichiarato di "essere certamente oggetto di discriminazioni per quanto riguarda promozioni, salario e mansioni"[53].

---

[49] Prime Minister's Office 1995

[50] Lam (1992:137). Vedi anche Upham (1987:127), riporta che a metà degli anni '80 dal 70 all'80% dei datori di lavoro si sono rifiutati di assumere laureate provenienti dalle università quadriennali.

[51] Office of Gender Equality 1996:6

[52] Mainichi Shimbun 1996:131

[53] "Women Make Up Just 3.5% of "Career Track" Workers After 14 Years of "Equality," Japan Dig., June 8, 2000

E' interessante vedere come le aziende hanno risposto alle continue pressioni legali da parte del Governo nel campo della disparità di genere. Molte pur conformandosi *simbolicamente* alle nuove norme, nella pratica hanno mantenuto il mercato lavorativo interno (ILM)[54] presso che invariato, aggirandole. Uno studio compiuto nell'arco di 24 anni, dal 1985 al 2009[55], ha rilevato come molte grandi compagnie giapponesi abbiano usato la logica dell'ILM, in modo da interpretare i mandati legali della EEOL. Se le nuove regolamentazioni intralciano il sistema lavorativo interno all'impresa, è probabile che questa cercherà di conformarsi in maniera simbolica mantenendo però la propria logica interna, essendo difficile in molti casi abbandonare un sistema già consolidato e funzionante pur entrando esso in conflitto con ordini esterni. Nel caso giapponese l'ILM, generava una forte discriminazione sessuale sul posto di lavoro, essendo le donne escluse da tutta quella serie di benefici che il shushin koyo comporta. Di un primo modo per aggirare il sistema ne abbiamo già in parte discusso nel paragrafo precedente, cioè la pratica di assunzione a due carriere, manageriale e d'ufficio. Essendo stato questo definito come un sistema basato sul merito, dato che anche le donne potevano fare domanda per la carriera manageriale, nella pratica è stato più che altro un gesto simbolico delle aziende per mantenere lo status quo. Anche con la revisione del '97, non sono mancati gli escamotage per aggirare la legge. Alcune compagnie cercarono di mantenere il sistema a doppia assunzione ma con delle leggere modifiche, come l'introduzione del "percorso locale" (chikegenteishoku), in cui gli impiegati venivano presi per lavorare in una sola sede aziendale, a differenza degli altri lavori manageriali che richiedevano esperienza in più sedi.[56] Questa fu una scaltra invenzione per la creazione di un percorso lavorativo femminile, perché permetteva alle donne di scambiare opportunità di promozione con l'opzione di lavorare in una sola sede. Questo secondo alcune aziende doveva essere un *intento benevolo* per permettere alle donne di adempire alle loro responsabilità familiari.

---

[54] La sigla ILM sta per Internal Labor Market, può essere definito come l'unità amministrativa all'interno dell'impresa in cui il costo e l'assegnazione del lavoro sono disciplinati da una serie di regole e procedure amministrative. Nel caso giapponese in particolare si riferisce al sistema di assunzioni, al nenko joretsu e il shushin koyo.

[55] E. Mun "Negative Compliance as Organizational Response to legal pressure: The case of Japanese Equal Opportunity Law"

[56] Hayashi, 2008

In altre aziende invece il sistema a due assunzioni venne eliminato e, per svolgere le mansioni più generali o d'ufficio, si optò per l'assunzione dei lavoratori temporanei. Dato che la maggior parte dei lavoratori irregolari sono donne, tale esternalizzazione ricadde su di loro. Tuttavia le posizioni temporanee non offrono la stabilità[57] e benefici di un impiego regolare. Con la crisi degli anni '90 le possibilità di impiego per le donne si restrinsero ulteriormente, molti datori di lavoro incoraggiarono così le neo laureate a ridimensionare le proprie aspettative e accettare qualunque posizione fosse al memento disponibile, confortandole con la remota possibilità di promozione, a cui esse originariamente ambivano.[58] In partica le imprese dissuadevano le donne dal cercare posti manageriali, suggerendo invece di fare richiesta come impiegate d'ufficio, posizione che avrebbe potuto permettere di fare carriera in pochi anni. Quindi la EEOL face sì aumentare il lavoro femminile, ma tra le posizioni lavorative inferiori, come impiegate e, più recentemente, come part-time. Le posizioni manageriali occupate dalle donne nelle grandi ditte giapponese rimangono tutt'oggi molto basse se paragonati con l'estero.

[57] Non è legalmente permesso alle aziende di assumere lavoratori irregolari con contratti superiori all'anno, fatta eccezione per alcuni tipi di lavoro specifici. Vedi *Best Use of General Clerical Workers, supra* nota 65.
[58] R.L. Miller "The Quiet Revolution: Japanese Women Working around the Law", Harward Women's Law Journal

Child Care Leave Act

Il Giappone è passato dall'avere un boom demografico nel periodo post bellico ed un tasso di gioventù nella forza lavoro tra i più alti a livello mondiale negli anni '60, ad essere uno dei paesi con il maggior numero di anziani[59] . Il calo demografico, partito lento e inesorabile dagli anni '70 è dovuto alla diminuzione delle nascite, il Giappone è infatti stato classificato come nazione con il tasso di fertilità più basso[60] , arrivando sotto gli 1.3 bambini per donna negli anni 2000. La risultante diminuzione dei giovani e l'innalzamento dell'età pensionabile, sta minacciando la stabilità del sistema di previdenza sociale, diventando una delle maggiori preoccupazioni da parte del governo. Il Labor Standars Act del 1947, specificava il diritto per le donne di richiedere la leva di maternità per 14 settimane, solitamente sei settimane prima del parto e 8 settimane dopo, con la garanzia di ricevere il 60% della paga. Tuttavia i datori di lavoro garantivano raramente tale diritto. Nonostante il numero delle donne impiegato nella forza lavoro sia aumentato, la maggior parte di coloro che decidevano di avere famiglia si dimettevano con la nascita del primogenito, per poi riprendere a lavorare con impieghi part-time una volta che i figli erano cresciuti. Come abbiamo già detto nei capitoli precedenti, la maggior parte delle aziende non assegnava posti full-time a donne di mezza età, vista la difficoltà nel bilanciare la vita con il lavoro, tutt'ora gli oneri casalinghi si riversano sulle donne. Dato un sistema lavorativo interno alle compagnie così rigido, trovare delle politiche che incentivassero le aziende nell'aiutare le donne a conciliare lavoro e famiglia diventò uno degli obiettivi del governo, e lo è tutt'ora.

Questo deriva principalmente dai limiti imposti dal mercato del lavoro interno alle aziende che investendo tempo e denaro nella formazione dei propri dipendenti, si aspettando che questi rimangano per un periodo di tempo prolungato. In tale prospettiva, l'interruzione dovuta alla gravidanza ha portato in datori di lavoro ad assumere atteggiamenti discriminatori verso le donne per quanto riguarda le assunzioni[61] . Ma quando un'azienda decide di assumere una donna per una posizione manageriale e quindi investire sulla sua formazione, è negli interessi

[59] Muramatsu, Naoko 2011
[60] Billari & Kohler, 2004; Boling, 2015
[61] Brinton, 1989, 1993, 2001; Estévez-Abe, 2006, 2007; Iversen& Rosenbluth, 2010

stessi della ditta che essa rimanga e che, almeno per un certo periodo di tempo, che sia in grado di coprirne i costi[62] .

Un primo passo lo abbiamo nel 1992, con l'emanazione del Child Care Leave Act, ordinato alle aziende affinché concedessero sia a uomini che donne un anno di leva parentale per figlio. Inoltre dovevano garantire il 60% della paga durante il periodo di maternità. Considerando che molti non riprendevano il posto dopo il periodo di inattività, molti datori di lavoro concedevano il 40% per poi restituire la restante somma dopo la ripresa dell'occupazione.

La riforma venne emendata nel 1999, estendendone i benefici, ora il genitore aveva il diritto di assentarsi da lavoro fino al compiere del primo anno di età del figlio, ricevendo metà dello stipendio e senza ritardi. Inoltre i datori venivano esortati nel garantire ai dipendenti la riduzione dell'orario lavorativo e l'esenzione dagli straordinari finché il figlio non avesse raggiunto i tre anni di età e l'assenza da lavoro in caso di malattia del bambino[63] . In fine, l'emendamento del 2005, richiedeva alle aziende di prendere un ruolo pro attivo nell'aiutare i propri dipendenti nel raggiungere uno stile di vita che bilanciasse il lavoro con la famiglia, dato che le due riforme precedenti avevano avuto poco successo nell'innalzare il tasso di fertilità[64].

Il nuovo approccio governativo consiste nell'incentivare le aziende ad essere più *family-friendly*, premiando quelle che incentivano le politiche familiari tramite il marchio Kurumin. Per essere premiate le compagnie devono avere almeno un impiegato uomo e il 70% o più delle donne che hanno usufruito della Child Care Leave, ed una politica interna alla ditta che abbia permesso, se richiesto, orari più flessibili ed un periodo di leva parentale prolungato fino all'inizio della scuola elementare del bambino[65] . Nonostante la riforma del 2005 non sia accompagnata da sanzioni legali, il premio Kurumin è un ottimo incentivo per le aziende che vogliono garantirsi una buona reputazioni in quanto politiche di welfare.

---

[62]E. Muna,, M. C. Brinton," Revisiting the welfare state paradox: A firm-level analysis"**,** Japan University of Illinois, IL, United States Harvard University, MA, United States.
[63] Kawaguchi, 2013
[64] Schoppa 2006
[65] Takeishi, 2007

Capitolo 3: donne e lavoro oggi

Work-life balance

Abbiamo visto nei paragrafi precedenti le principali riforme emanate dal Governo in merito alle donne e il mondo del lavoro, i punti fondamentali e come hanno influenzato le politiche di welfare aziendale. Vorrei ora dare una panoramica della situazione lavorativa attuale. Uno dei maggiori cambiamenti che il Giappone ha visto negli ultimi decenni è l'aumento dell'impiego femminile, così come una diversificazione nello stile di management interno alle aziende, in cui l'usanza di rimanere impiegati fino all'età di pensionamento in una stessa ditta è diventato sempre meno frequente. Tuttavia il Paese, in ambito di parità di genere sul lavoro, ha ancora molto da migliorare.

Il tasso di impiego femminile è aumentato dal 35.9% nel 1985, al 63.6% nel 2015.[66] Tuttavia maggior tasso di occupazione non equivale necessariamente anche ad una maggior *qualità* nel tipo di impiego. Infatti, come abbiamo già accennato, l'impiego irregolare implica salari più bassi, nessuna agevolazione aziendale e incarichi di rutine o di supporto ai lavoratori regolari. Se la percentuale di impiegati irregolari per gli uomini è circa il 20%, per le donne invece supera il 50%. Esaminando invece il numero di impiegati irregolari per fasce d'età vediamo che: tra gli uomini la fasce più ampie sono tra i 15 e i 24 anni al 43.9%, e 55-64 anni al 31.4%. Il gruppo meno numeroso è tra i 35-44 anni all'8.2% seguito dai 45-54 all'8.6%. Tra i 25-34 il tasso è al 15.3%. Situazione inversa per le donne, che vedono la fasce più numerosa di impiegate irregolari tra i 45-54 anni al 58.4%, e tra i 55-64 anni al 65.4%.[67] Quindi, dato che le donne costituiscono la maggior parte della forza lavoro irregolare, le disparità tra queste due categorie di lavoratori diventano una questione legata al genere.

In Giappone nonostante molte donne siano capaci e con ottimi background scolastici, decidono volontariamente di rinunciare alla carriera lavorativa spendendo gran parte della loro vita nelle mura domestiche, o in lavori part-time

[66] "Employment outlook 2105" OCSE
http://ifuturo.org/documentacion/Employment%20outlook%202015.pdf
[67] Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016

poco remunerativi. Secondo il "National Survey of Households with Children", condotto dal JILPT nel novembre 2011, una casalinga full time 36enne con un diploma universitario, ha così descritto il suo dilemma nella seguente dichiarazione:[68]

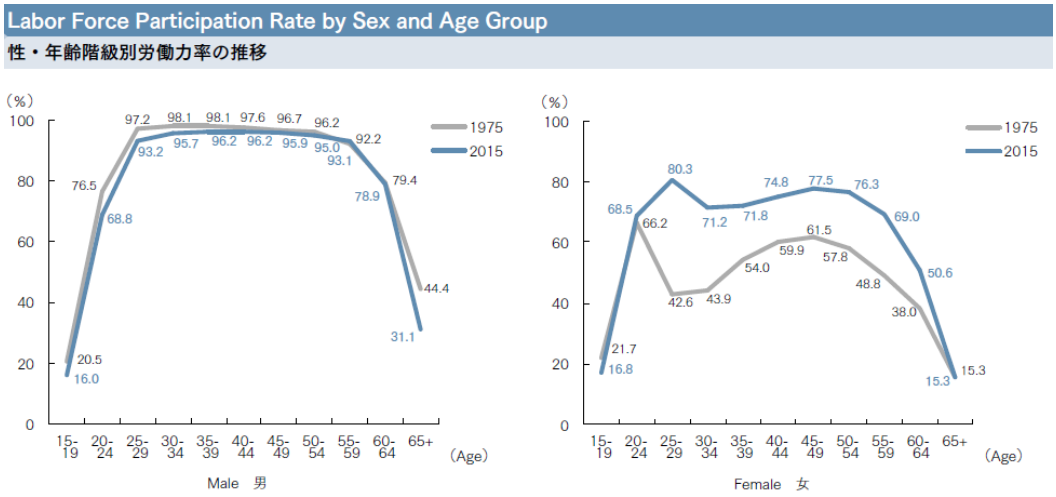
"Senza l'aiuto dei genitori o alcun altro tipo di supporto, credo che sarebbe molto difficile avere un impiego full-time e allo stesso tempo occuparsi dei figli. Anche se vogliamo lavorare, ci rinunciamo, perché è impossibile combinare lavoro e famiglia. Un ulteriore problema sorge quando, una volta lasciato il lavoro, non è facile ritornarci con le stesse condizioni lavorative precedenti. Vorrei che il mercato del lavoro fosse più fluido e flessibile."

In molti paesi dopo la guerra (come Stati Uniti, Inghilterra e le regioni scandinave), il progressivo miglioramento in campo educativo è proceduto pari passo con l'avanzamento delle donne sul posto di lavoro. L'abbandono della carriera lavorativa dovuto alla gravidanza ed educazione dei figli, comune sia a donne poco scolarizzate sia a quelle con alti livelli di istruzione, è un fenomeno unico al Giappone.[69] Se dovessimo dividere le donne giapponesi che hanno avuto figli in tre categorie avremmo: le *continuation type*, cioè quelle che non hanno smesso di lavorare, le *interruption type*, che hanno temporaneamente lasciato l'impiego per poi riprendere a lavorare, le *retirement type*, che si sono ritirate dal mercato del lavoro. Tra queste le *interruption type*, costituiscono più del 60% del totale. Come abbiamo già fatto notare, il ritorno alla vita lavorativa dopo un periodo di pausa, comporta essere assunti nella maggior parte dei casi per impieghi parte-time con remunerazione più bassa. Inoltre, il National Survey of Households with Children ha sottolineato che, se paragonate con la categorie delle interruption type, le continuation type comprendono una percentuale più alta di impiegate regolari, (20% le prime 50% le seconde) e la maggior parte di queste ultime lavora per le grandi compagnie. Nella figura 1 possiamo paragonare l'andamento dell'occupazione maschile, che assume la forma di una C, rispetto a quella

[68] Y. Zhou "Career Interruption of Japanese Women: Why Is It So Hard to Balance Work and Childcare?" The Japan Institute for Labour Policy and Training
[69] Y. Zhou "Career Interruption of Japanese Women: Why Is It So Hard to Balance Work and Childcare?" The Japan Institute for Labour Policy and Training

femminile, che assume la forma ad M. Se dal 1975 al 2015 il tasso di impiego maschile per fasce d'età è rimasto presso che invariato, per le donne invece possiamo notare dei netti miglioramenti, toccando l'80.3% nella fascia 25-29, per poi riscendere nella fascia 30-40 anni al 71% circa. Età che coincide con il periodo di nascita del primo figlio.

La leva per maternità assume un ruolo fondamentale in una situazione in cui la carriera lavorativa femminile si intervalla con il tempo dedicato alla cura dei figli, provando quanto siano importanti le misure family-friendly prese all'interno delle aziende. Circa, il 68.3% delle imprese presenta un sistema di leva per maternità, più grandi sono le dimensioni e maggiore è la probabilità che sia attuato.[70]

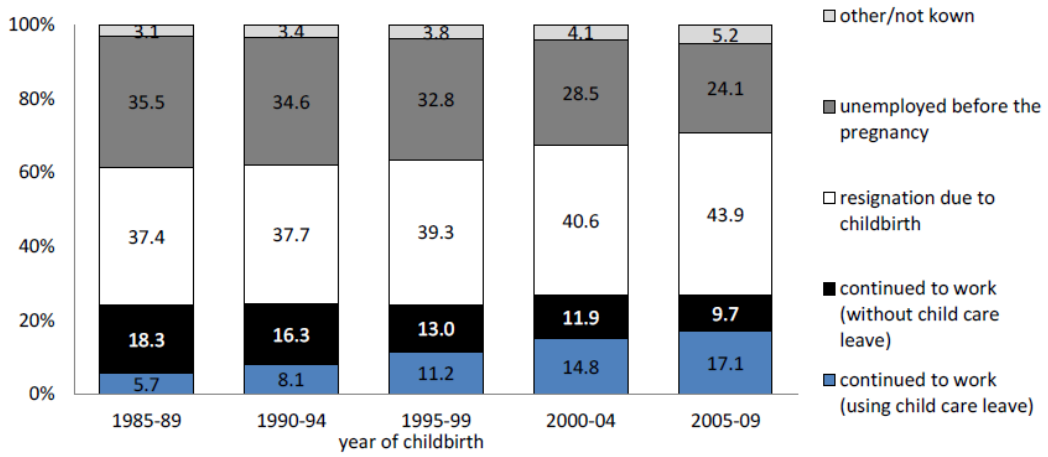


1.Statistics Bureau, Ministry of Internal Affairs and Communications, ***Labour Force Survey***
Note: Labor force participation rate = (Labor force / Persons 15 years old and over) × 100

In uno studio di Shingou Ikeda,[71] in cui vengono analizzati i fattori per cui le donne lasciano il lavoro durante il periodo del parto e nei primi anni d'età del figlio, si nota che esistono differenze dipendenti dalla grandezza dell'impresa e dalla presenza o meno del servizio di leva per maternità. E' sempre stato detto che nelle piccole/medie imprese le lavoratrici venivano supportate anche senza la presenza del servizio di leva, per via di un sistema flessibile che si adatta ai bisogni

[70] A. Wakisaka "Changes in Human Resource Management of Women after the 1985 Equal Employment Opportunity Act" Gakushuin University 20110
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2013/JLR38_wakisaka.pdf
[71] S. Hikeda "Company Size and Childcare Leave: the Problems of Support of Women's Job Continuity" The Japan Institute of Labor Policy and Training 2010
http://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2010/JLR25_ikeda.pdf

individuali. Comunque i risultati dell'analisi dimostrano che, a prescindere dalle dimensioni, nelle imprese senza il servizio di maternità il numero di donne che decidono di lasciare il lavoro prima della nascita del primo figlio è nettamente maggiore. Tuttavia la percentuale di donne che usufruiscono della leva nelle aziende con meno di 100 impiegati è comunque bassa, questo perché vi è una forte tendenza a lasciare l'impiego un anno prima del parto, oppure durante il periodo di gravidanza/nascita del bambino. Pur essendoci la possibilità di leva, molte donne decidono di rinunciarvi, essendo difficile poter fare affidamento sulla famiglia oppure riuscire a iscrivere il figlio in un centro per l'infanzia, in particolar modo nelle aree urbane. E' comunque importante sottolineare l'importanza che la leva assume, fungendo da incoraggiamento a non abbandonare la vita lavorativa. D'altro canto, anche nelle aziende con più di 300 impiegati, in cui la percentuale di donne che usufruiscono della maternità è la più alta, il numero di coloro che non abbandonano il posto di lavoro, soprattutto tra le più giovani, sta diminuendo. Sempre secondo il sondaggio, il motivo principale risulta sempre essere il bilanciamento vita lavoro. Riassumendo, dalla figura 2 possiamo notare che la percentuale di donne che continuano la carriera lavorativa dopo il parto non ha subito variazioni importanti dalla seconda metà degli anni'80, mentre al contrario, le misure per bilanciare vita e lavoro sono aumentate[72]. Quindi vi sono ragioni che esulano dalla presenza o meno della leva.



2.National Institute of Population and Social Security Research "14esima indagine di base riguardo il trend delle nascite (indagine sulle coppie)"

[72] S. Ikeda "The Factors of Japanese Female Workers' Job Quitting for Childbirth/childrearing" the Japan Institute for Labor Policy and Training 2104

Come abbiamo già accennato, una delle ragioni principali sta nella difficoltà di utilizzo dei centri per l'infanzia, di cui usufruiscono in totale solo il 20% delle donne.[73] Questo perché il servizio non è disponibile per casalinghe full-time, lavoratori autonomi, oppure per coloro impiegati nei settori della pesca, agricolo e forestale, oppure è spesso fuori portata per i lavoratori irregolari.[74] Inoltre nei grandi centri urbani come Tokyo e Osaka, vi è una carenza di strutture. Secondo un sondaggio del Ministero della Salute, Lavoro e Istruzione, nell'aprile del 2013 23000 bambini erano in lista d'attesa per essere ammessi ai centri per l'infanzia autorizzati.[75]

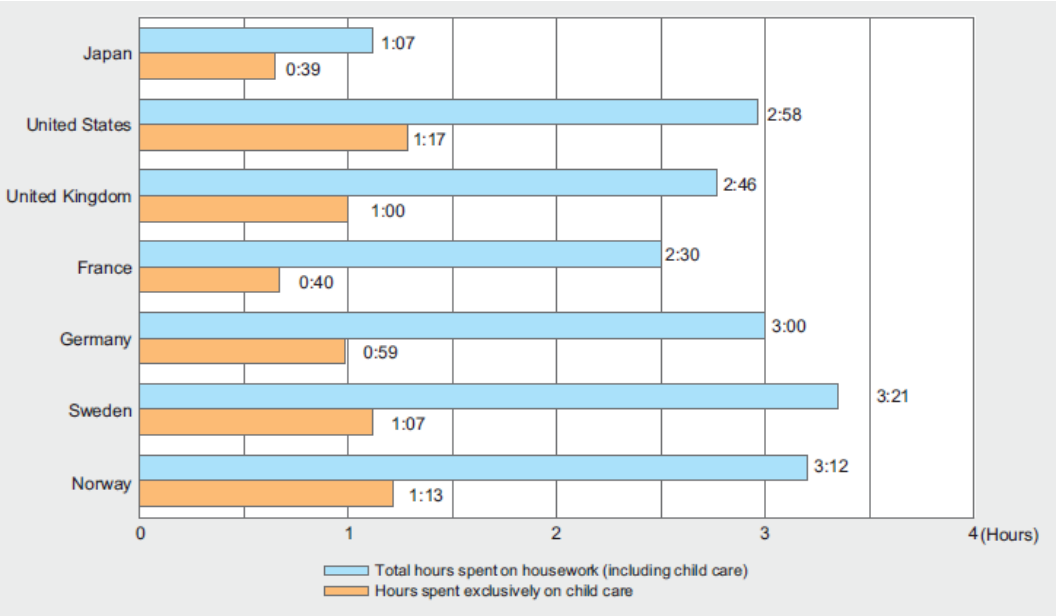
Un secondo fattore è riferito allo stereotipo tipico della famiglia giapponese, che vede il padre lavoratore e la madre casalinga full-time. Questa divisione dei ruoli, non facile da scardinare dall'immaginario collettivo, e si riflette tutt'ora a livello lavorativo. Dato che gli oneri di casa e famiglia ricadono sulla moglie, diventa difficile adattarsi agli orari che un impiego a tempo pieno richiede. Inoltre molte madri che ritornano al posto di lavoro dopo essere state in maternità, dicono di essere state assegnate a quello che potremmo definire come *Mommy Track* (percorso lavorativo assegnato alle madri), impiegate in mansioni in cui non possono usare la propria abilità ed esperienza e senza alcuna prospettiva di promozione.[76]

I problemi derivanti dal bilanciamento vita-lavoro, che si riflettono inevitabilmente sulla carriera lavorativa, non sembrano però essere frutto unicamente del management interno alle aziende. L'ostacolo più grande per la carriera professionale femminile, potrebbe in realtà essere la società giapponese stessa. Ed essendo la famiglia il nucleo attorno a cui il sistema lavorativo si è modellato, possiamo affermare che la parità di genere deve essere prima di tutto rispettata tra le mura domestiche. I padri giapponesi con bambini al di sotto dei sei anni,

---

[73] "Workplace advancement of women in the childrearing phase: A 3-country comparison between Japan, USA and China" JILPT Research Report no. 159, 36–57. Tokyo: The Japan Institute for Labour Policy and Training.
[74] Y. Zhou. Questo quadro non include le donne che smettono di lavorare prima del parto.
[75] In Giappone gli asili nidi sono considerati come parte delle politiche di welfare e sia il governo centrale che le autorità locali hanno speso una parte significativa dei ricavati delle tasse nella costruzione di centri per l'infanzia autorizzati.
[76] Y. Zhou

spendono in media meno di un'ora al giorno (59 minuti) ad occuparsi dei figli e dei lavori domestici. Anche se la madre lavora fuori casa, la stima non cambia di molto (57 minuti).[77] A livello globale, gli uomini giapponesi sono quelli che passano il minor numero di ore ad occuparsi dei figli e delle faccende domestiche, un terzo circa rispetto a Svezia e Norvegia che si posizionano ai primi posti (Fig. 3). Questo spiega il basso tasso di uomini che usufruiscono della leva di paternità. Nonostante stiano aumentando di anno in anno, rimangono sotto il 3%. (Fig. 4)



3. Minuti medi giornalieri spesi dal mariti con bambini sotto i sei anni d'età, per la cura della casa e dei figli. La striscia azzurra indica il tempo speso per i lavori domestici, mentre quella arancione indica il tempo speso per la cura dei figli. Il grafico prende in considerazione: "lavori domestici", "cura o assistenza medica", "spesa", condotti esclusivamente dai mariti all'interno di coppie sposate con uno o più bambini[78]

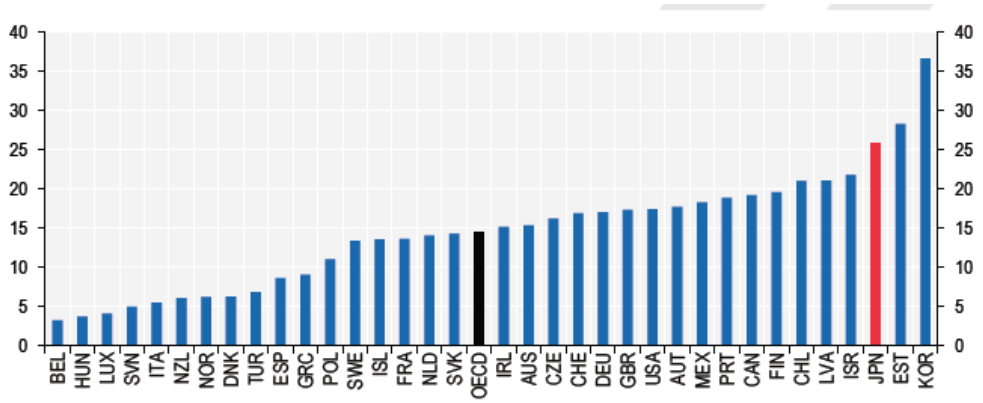
[77] K. Matsui, H. Suzuki, K. Tatebe, T. Akiba 2014
[78] Geneder and Equality Bureau Cabinet Office. "Women and Men in Japan 2017", "Work-life Balance".

4. In arancione, percentuale femminile che usufruisce della Child Care Leave, sul numero totale di donne lavoratrici che hanno appena partorito. In azzurro, percentuale maschile che usufruisce della Child Care Leave, sul numero totale di uomini lavoratori, sposati a donne che hanno appena partorito.[79]

[79] "Basic Survey of Geneder Equality in Employment Management", Ministero della Salute, Lavoro e Welfare

Disparità salariale

Parlando di disparità di genere sul lavoro, è d'obbligo citare la condizione salariale. Se per quanto riguarda le remunerazioni, le donne a livello globale vengono pagate meno degli uomini, in Giappone la differenza è particolarmente pronunciata. Anche se negli ultimi vent'anni il gap si è ridotto del 10% circa[80], tra gli stati membri dell'OCSE il Giappone è il terzo paese (Fig.5) ad avere il più ampio divario salariale, con le donne che guadagnano il 27%[81] in meno rispetto agli uomini. Differenze remunerative si applicano anche per il tipo di contratto, gli impiegati irregolari infatti percepiscono stipendi considerevolmente più bassi[82], ed essendo le donne la principale fonte di forza lavoro part-time, il divario uomo-donna si fa più marcato. Questa situazione si riflette soprattutto nelle attività di vendita al dettaglio dove, nonostante molte casalinghe part-time costituiscano la percentuale più alta, i loro stipendi sono estremamente bassi.[83]



OECD Gender Data Portal http://www.oecd.org/gender/data/.

5.Disparità di genere sul lavoro dal punto di vista salariale in percentuale ai lavoratori full-time. Il Giappone (in rosso) tra i paesi dell'OCSE si posiziona negli gli ultimi tre posti, davanti solo ad Estonia e Corea del Sud.

---

[80] Nikkei Asian Review, "Japan's gender wage gap persists despite progress" 23/02/17
[81] "Greater Gender Equality for more inclusive growth" Japan Policy Brief, OCSE, aprile 2015
[82] Dal "Basic Survey on Wage Structure", condotto dal Ministero della Salute, Lavoro e Welfare, emerge che: in aziende con almeno dieci dipendenti, lo stipendio medio per un impiegato regolare si aggira intorno ai 1957.9 Yen all'ora, mentre un impiegato irregolare è di circa 1258.3 Yen.
[83] "The Work and Lives of Japanese Non-Regular Workers in the "Mid- Prime-Age" Bracket (Age 35–44)" Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017, The japan Institute of Labor, Policy and Training.

Molestie sul lavoro, il matahara マタハラ

Fino ora abbiamo discusso del sistema lavorativo giapponese, gli effetti che ha avuto sulla carriera professionale femminile e quali misure sono state prese dal governo negli ultimi trent'anni per smussare il *gender gap*. Un ulteriore problema, ben più grave, di cui sono oggetto ogni giorno milioni di donne sono le molestie sul posto di lavoro. Secondo un sondaggio del governo, una donna su tre avrebbe subito molestie di tipo sessuale. Un secondo sondaggio indetto dal Ministero del Lavoro, invece, pone l'attenzione su un altro tipo di violenza, ossia il "matahara", dall'inglese *maternity harrassment*, letteralmente molestia per maternità. Il sondaggio, condotto su un campione di donne tra i 25 e i 44 anni, mostra che il 21.8% delle impiegate full-time e il 48.7% di quelle impegnate in lavori temporanei, dichiara di aver subito questo tipo di molestia. Come riportato dalla Fuji TV, al 47% di queste donne è stato chiesto perché non hanno lasciato il lavoro, dato che costringevano i loro colleghi a fare del lavoro extra. Il 20% ha perso il posto. Circa il 40% delle intervistate ha dichiarato che le molestie provenivano dai superiori uomini, il 20% invece da superiori donne, le restanti hanno indicato i colleghi.[84] Le molestie, che possono essere sia fisiche che mentali, sono perpetrate verso donne in gravidanza, neo madri, costringendole in molti casi ad abbandonare *volontariamente* il posto di lavoro, oppure recidendone il contratto. Data l'entità e la pressione psicologica, il mathara può portare con se gravi problemi per la salute della futura madre, come aborto spontaneo o parto prematuro. Ci sono due motivi principali per cui, anche se per via indiretta, il fenomeno del mathara è emerso in Giappone. Il primo è la chiara divisione dei ruoli che persiste tutt'oggi nelle coppie sposate, che vede l'uomo lavoratore e la madre casalinga prendersi cura dei figli e dei parenti anziani. Il secondo motivo sono le lunghe ore di lavoro; nelle aziende in cui vengono richiesti straordinari oppure di rimare fino a tarda notte, è più facile che il mathara si presenti. Quando una donna vede una collega soffrire per le molestie, viene a sua volta colta dal timore di esserne anch'essa vittima, quindi preferisce molte volte lasciare il lavoro senza troppe rimostranze piuttosto che subire il matahara. Purtroppo in molti casi sono le donne per prime ad essere poco

[84] "Survey shows maternity harassment still a problem at workplace", Japan Today 13/11/15

solidali con le colleghe che decidono di non seguire lo schema prestabilito e non lasciare il lavoro per diventare casalinghe full-time. “Tuo figlio è la priorità”, “sono solo preoccupato per la tua salute”, “i guadagni di tuo marito dovrebbero essere sufficienti”, tutte queste parole diventano molestie quando seguite dalla frase “quindi dovresti smettere”. E questo è solo una delle forme sotto cui il matahara si presenta, in altri casi le donne vengono “bullizzate” dai colleghi costretti a lavorare più a lungo. Questo è un fenomeno più comune nelle piccole-medie imprese in cui il lavoro extra diventa onere dei colleghi, essendoci difficoltà nel sostituire i buchi lasciati nell’orario lavorativo con l’impiego di staff temporaneo. Altre volte le donne vengono costrette volontariamente ad abbandonare il posto di lavoro perché non possono lavorare a lungo per via della gravidanza, ed è sorprendente come tutt’ora in alcune compagnie giapponesi nessuna dipendente abbia mai preso la maternità, ma sono state tutte costrette a dimettersi non appena rimaste incinte. In altri casi invece succede che, nonostante si riesca con successo a prendere la leva per maternità e tornare sul posto di lavoro, si venga relegate al “mommy track”, coprendo ruoli più che altro di supporto e con poche opportunità di avanzamento lavorativo.[85]

Dagli anni ’90, per via della crisi economica, sempre più donne continuano a lavorare dopo aver avuto il primo figlio, secondo il JILPT il tasso è cresciuto dal 32.6% nel ’95, al 42,1% nel 2014.[86] Allo stesso tempo però i reclami correlati a gravidanza e molestie sono aumentati, nell’anno fiscale 2015 il Governo ha registrato circa 2085 casi, il 18% in più rispetto agli anni precedenti.[87] La legge giapponese garantisce alle donne il diritto di richiedere mansioni meno gravose durante la gravidanza, sono garantite inoltre 14 settimane di maternità e un periodo prolungato di congedo lavorativo fino al compimento del primo anno d’età del bambino. Tuttavia molte donne temono che il contratto non venga loro rinnovato prendendo la maternità e preferiscono quindi rinunciarvi. Il governo si sta formalmente attivando per sradicare il problema, definendo chiaramente in cosa

[85] I dati provengono da Matahara.net , una community i cui membri sono stati a loro volta vittime del matahara ed offrono supporto alle donne che vittime di molestie. http://www.mataharanet.org/
[86]“ Labor situation in Japan and its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017” JILPT
[87] “Survey shows maternity harassment still a problem at workplace” Japan Today 13/11/2015

consista il matahara e fornendo aiuto alle donne che sono vittima di discriminazione, pur trattandosi per il momento solo di una guida amministrativa.[88]

[88] "Equal Employment Office of the Prefectural Labour Bureau, Ministry of Health, Labour and Welfare"

Capitolo 4: politiche attuali, verso il 2020

Perché il Womenomics

Prima di parlare nel dettaglio del Womenomics, ovvero le politiche avviate nel 2012 dal Primo Ministro Abe Shinzo per incentivare il lavoro femminile, credo sia necessario indagare le motivazioni di tali riforme. Nei paragrafi precedenti abbiamo visto le leggi più importanti emanate dal Governo, effetti e conseguenze, e abbiamo dato un quadro complessivo sulle donne e lavoro oggi. La EEOL, almeno la prima versione del 1986, possiamo dire sia stata emanata principalmente per motivi "etici", il Giappone voleva conformarsi agli standard internazionali per la parità di genere, inoltre vi erano forti pressioni interne da parte dei movimenti femministi che richiedevano eguali diritti per le donne. Dagli anni '70 tuttavia si affacciava sul Paese quella che poi diventerà una delle maggiori piaghe sociali, il calo della fertilità. Sempre più donne entravano nella forza lavoro, l'età matrimoniale si posticipava e le nascite diminuivano. Era necessario che alle donne fosse data la possibilità di lavorare conciliando i bisogni familiari. A tale proposito venne emanato nel 1992 il Child Care Leave Act, poi emendato nel 1999.

Tuttavia ad oggi il quadro economico-sociale giapponese non è tra i migliori, il Paese ha il numero più alto di popolazione anziana al mondo, un ristagno economico che dura da più di un ventennio e una mancanza di forza lavoro. Il tasso di occupazione femminile, nonostante essersi alzato negli ultimi anni toccando il 66% nel 2016, non è ancora sufficientemente alto. Il Pese in queste condizioni non può permettersi di lasciare una così importante risorsa inattiva. Il Womenomics è diventato una delle priorità del Governo per salvare il Paese dal tracollo. Inoltre, incentivando il lavoro femminile si andrebbe a compensare la mancanza di forza lavoro di cui sta soffrendo il Giappone per via del calo delle nascite, aumentando le dimensioni del mercato. Si stima infatti che la popolazione giapponese sia destinata a diminuire del 30%, e il tasso di anziani ad aumentare del 47% entro il 2060. Le implicazioni che ne conseguono, l'aumento vertiginoso delle pensioni e delle spese per l'assistenza sanitaria graveranno sul già massiccio debito fiscale, che potrebbe

toccare il 275% del PIL entro il 2020[89]. Si stima infatti che, nel 2025, per ogni pensione contribuiranno 2.1[90] lavoratori, ma se uno di questi è una donna con impiego part-time che percepisce uno stipendio limitato dal sistema fiscale matrimoniale[91], ci sarà in realtà solo un lavoratore a supportare ogni pensionato. Questo è finanziariamente insostenibile. Diminuendo il *gender gap,* il Giappone potrebbe potenzialmente aumentare il PIL fino al 13% circa,[92] e salvarsi dalla crisi fiscale: più donne lavorano e più ampia è la forza lavorativa, quindi le entrate sono maggiori e i consumi aumentano. Alcuni economisti sostengono poi che una maggior partecipazione delle donne nel mercato del lavoro potrebbe innalzare il tasso di fertilità. Infatti il tasso di natalità è alto in paesi in cui anche la forza lavoro femminile è alta, come Svezia e Danimarca, è invece più basso in paesi in cui anche il numero delle nascite è minore, come Corea del Sud e Italia.[93] Il mito ricorrente del "più donne lavorano e minori sono le nascite" deve essere sfatato, perché evidenze empiriche dimostrano il contrario. Se il Womenomics non centrerà gli obiettivi le proiezioni indicano che: la popolazione giapponese diminuirà del 10% per il 2030 (da 127 a 155 milioni), e del 30%, fino a 99 milioni nel 2055 (Fig.6). Ed essendo la forza lavoro attiva in rapporto alla popolazione totale, si prevede che l'economia giapponese sarà destinata a contrarsi più velocemente rispetto agli altri paesi (Fig. 7).

---

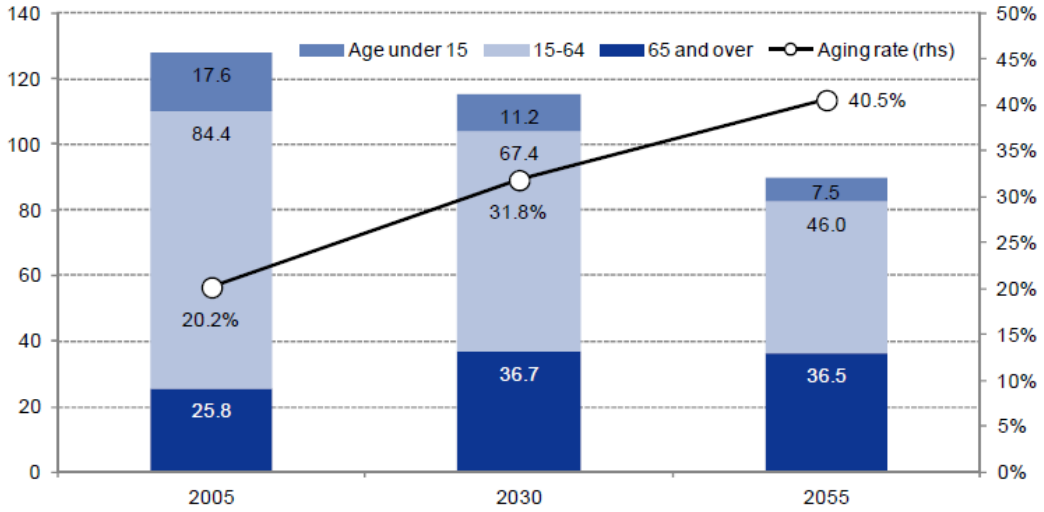
[89] K. Matsui, H. Suzuki, C. Eoyang, T. Akiba, K. Tatebe, "Japan: Portfolio Strategy Womenomics 3.0: The Time Is Now" Goldman Sachs, Ottobre 2010.

[90] H. Macnaughtan" Womenomics for Japan: is the Abe policy for gendered employment viable in an era of precarity?" The Asia-Pacific Journal, Japan Focus. Volume 13, Numero 1, 30/03/2015.

[91] Sviluppato nel 1961 il sistema di tassazione consente al capofamiglia, in genere il marito, nel richiedere un'esenzione di 380.00 Yen per il coniuge, in genere la moglie, se gli introiti di quest'ultimo non superano 1.03 milioni di Yen (circa 9.845 Euro) l'anno. Inoltre se la cifra scende al di sotto dei 1.3 milioni di Yen (circa 11.000 Euro), il coniuge può percepire la pensione nazionale senza pagare nessun premio. Questo sistema non solo scoraggia le donne ad impegnarsi in impieghi full-time, ma pone anche la maggior parte degli oneri fiscali sui lavoratori full-time.

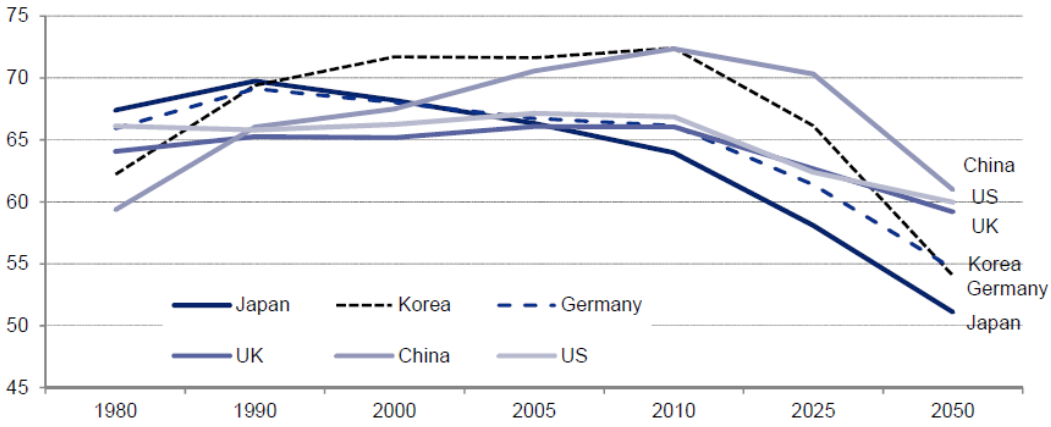
[92] K. Matsui, H.Suzuki, K.Tatebe, T. Akiba, "Japan: Portfolio Strategy Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk", Goldman Sachs, 2014

[93] R. Wingfield-Hayes "Japan: The Worst Developed Country for Working Mothers?" *BBC News*, 21/03/2013. I dati siriferiscono ai paesi ad alto reddito.



6. Proiezioni basate su tasso medio di fertilità e mortalità.

National Institute of Population and Social Security Research.



7.Popolazione attiva tra i 15 e i 24 anni, in percentuale alla popolazione totale.

Japan Institute of Labor Policy and Training e OCSE.

Il Womenomics in punti

Essendo il Womenomics uno dei pilastri fondamentali della strategia di crescita economica il governo, per incrementare al massimo i risultati, si è posto dei target precisi che dovranno essere raggiunti entro il 2020. Tra le principali iniziative politiche in fase di attuazione troviamo:

- Nuovi obiettivi stabiliti per partecipazione ed avanzamento delle donne nella forza lavoro. Il Governo si è impegnato nell'incrementare la partecipazione femminile per le donne di età compresa tra i 25 e i 44 anni del 73% entro il 2020, e nell'aumentare la percentuale in posizioni di leadership dal 10% al 30%.
- Aumentare il numero delle strutture per l'infanzia come asili nidi e dopo scuola. In Giappone, in particolare nelle grandi aree metropolitane, questo tipo di strutture sono piuttosto carenti, il Governo si è impegnato nell'aumentare la capacità di 400.000 posti in più entro il 2017.
- Incoraggiare il settore privato nel promuovere l'avanzamento delle donne e pubblicarne i dati relativi. Il Primo Ministro ha chiesto ai leader delle aziende di promuovere proattivamente i ruoli femminili e nominare almeno un direttore esecutivo donna. Inoltre è stata fatta richiesta alle aziende di divulgare i dati interni inerenti alla promozione delle donne in posizioni di management. I dati verranno poi resi noti sul sito internet del Governo. La partecipazione delle compagnie private è facoltativa, invece è obbligatoria per le società quotate in borsa le cui informazioni relative alla partecipazione femminile nei ruoli di management dovranno essere trascritte sui report aziendali.
- Promozione della quota femminile nell'amministrazione. Il governo ha nominato diverse donne in alte posizioni amministrative a livello nazionale: nel 2013 una donna è stata nominata Vice Ministro al Ministero della Salute, Lavoro e Welfare per la prima volta in sedici anni e per la prima volta in assoluto una donna è diventata Segretario Esecutivo del Primo Ministro.
- Aumentare i benefici della Child Care Leave. Dall'aprile 2014 il Governo ha aumentato la percentuale del salario percepito durante i primi sei mesi

maternità dal 50% al 67%. Inoltre è stato posto l'obiettivo nell'incrementare il numero di padri a prendere il congedo per paternità dal 2.6% del 2011 al 13% nel 2020.

- Revisione delle tasse e del sistema di previdenza sociale. Il corrente sistema di tassazione matrimoniale disincentiva le donne sposate a partecipare attivamente nella forza lavoro.
- Consentire l'impiego di domestiche straniere nelle zone economiche speciali. Le severe politiche giapponesi sull'immigrazione, attualmente permettono solo ai diplomatici esteri di avere collaboratrici domestiche di nazionalità straniera. Il Governo progetta di permettere il lavoro ai non giapponesi in alcune aree urbane tra cui di Tokyo e Osaka, in modo da aiutare le famiglie nel bilanciare vita privata e lavoro.[94]

[94] E. Chanlett-Avery, R.M. Nelson, "Womenomics in Japan: In Brief", Congressional Research Service, 1/08/2014

Le sfide alla cultura aziendale

Per incentivare il lavoro femminile, il Womenomics dovrà essere in grado di intervenire su diversi aspetti sociali, che erano già stati al centro delle politiche di Governo dalla seconda metà degli anni ’80 (leva per maternità, parità di genere sul lavoro). Guardano i punti riassunti nel paragrafo precedente, possiamo notare come il Womenomics si concentri sul creare un ambiente favorevole alla crescita e sviluppo delle potenzialità femminile prima di tutto in ambito lavorativo. Molti detrattori di Abe sostengono infatti che la sfida più importante per la riuscita delle riforme sarà cambiare l’organizzazione e la cultura aziendale e che, allo stato attuale delle cose, raggiungere gli obiettivi prefissati per il 2020 è ancora un miraggio. Come suggerito da Helen Macnaughtan, l’identità di genere è ancora forte ed agisce come impedimento nel raggiungere la parità dei sessi. E’ ancora molto difficile, sia per gli uomini che per le donne, andare incontro all’attuale cultura sul posto di lavoro, in particolare quando si trovano a prendere decisioni inerenti a famiglia, figli e cura dei parenti anziani. Affinché le nuove politiche governative abbiano effetto, è necessario che siano i privati per primi a prendere l’iniziativa e scoraggiare le norme sociali fin ora implicitamente imposte. Non essendo stati fissati target obbligatori da raggiungere ne penalità, sta all’iniziativa di ogni impresa decidere come implementare il lavoro femminile. Tuttavia, secondo un’analisi fornita dalla Goldman Sachs,[95] il settore privato può implementare la leadership femminile in diverse aree, in primo luogo creando un piano economico che porti l’attenzione sulla diversità. Numerosi studi a livello globale hanno dimostrato una correlazione positiva tra diversità di genere e performance aziendali. E soprattutto la presenza di donne nei consigli di amministrazione ha avuto un impatto positivo sull’aumento della percentuale femminile in posizioni di potere all’interno delle imprese. Inoltre si dovrebbe creare un ambiente lavorativo più flessibile in modo da andare incontro alle esigenze delle madri lavoratrici. Come già indicato nei capitoli precedenti, una della maggiori difficoltà per le donne è conciliare le esigenze familiari con l’attività lavorativa, molte infatti si lamentano della mancanza di supporto aziendale e della poca flessibilità negli orari, motivi per cui si trovano molto spesso a dover

[95] K. Matsui, H.Suzuki, K.Tatebe, T. Akiba, “Japan: Portfolio Strategy Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk”, Goldman Sachs, 2014

abbandonare il posto di lavoro. Tuttavia, anche se sempre più imprese si stanno impegnando nel garantire politiche flessibili, pochi ne traggono vantaggio per paura di subire ripercussioni negative sulla carriera. Sta ai datori di lavoro non solo accettare, ma incoraggiare ad uno stile lavorativo il più possibile diversificato.

Altro aspetto tradizionale delle aziende nipponiche è la tendenza a promuovere i propri dipendenti in base al numero di ore di lavoro e al sistema di anzianità, piuttosto che rispetto alle performance effettive. E' necessario che le imprese adottino un sistema di remunerazione e promozione che sia il più possibile oggettivo e imparziale nelle valutazioni, oltre alla flessibilità nei contratti, un altro aspetto fondamentale in cui devono essere apportati dei cambiamenti. La divisione tradizionale fra percorso manageriale e percorso generale si traducono nella distinzione tra carriera lavorativa maschile e femminile dato che, come abbiamo già discusso, la maggior parte delle donne sceglie il percorso non manageriale con possibilità di promozione sono molto limitate. Il Governo si sta impegnando nel raggiungimento della parità dei sessi, ma le sfide da affrontare sono molte. Il Womenomics non potrà agire efficacemente se prima non si opera più a fondo nella sub cultura aziendale, e volontà di cambiamento dovranno arrivare oltre che dalle istituzioni anche dal settore privato che, già dai tempi della EEOL, sembra essere il più restio a modificarsi. Se il modello aziendale tradizionale non sarà eclissato, le donne continueranno ad assumere ruoli marginali a supporto della forza lavorativa maschile.

Case Studies

Sony Corporation

La Sony Corporation, conosciuta semplicemente come Sony, fu fondata il 7 maggio 1946 a Tokyo da Ibuka Masaru e Morita Akio. E' una della multinazionali conglomerate giapponesi più note al mondo, tra i leader nel settore dell'elettronica, film, musica e servizi finanziari. Il gruppo consiste tra le principali in: Sony Corporation, Sony Pictures Enterteinment, Sony Computer Enterteinment, Sony Music, Sony Mobile Communicationes e le altre società controllate, divise tra Giappone e paesi esteri.[96]

Politiche e progetti aziendali

Nelle campo delle politiche riguardo la responsabilità sociale d'imprese (CSR dalla lettura anglosassone *corporate social responsability*), la Sony si è sempre dimostrata attiva ed attenta nei confronti dei propri dipendenti, portando particolare attenzione a temi quali l'importanza della diversità sul posto di lavoro e nella non discriminazione delle minoranze a prescindere da sesso, gruppo etnico, età e disabilità. Già dando un'occhiata al sito internet dell'azienda possiamo notare come la questione del lavoro femminile sia messa in evidenza, in quanto la Sony Corporation si pone come uno degli obiettivi principali la promozione del ruolo della donna, mirando all'innalzamento del tasso di partecipazione femminile 15% entro il 2020.[97]

Nei report rilasciati dall'azienda si parla per la prima volta di disparità di genere dall'anno fiscale 2002. Secondo il report sul CSR[98], la composizione della forza lavoro è stata tra gli interessi principali della Sony per un certo periodo di tempo, ma grazie alle norme applicate nel corso dei dieci anni precedenti riguardanti la

[96] https://it.wikipedia.org/wiki/Sony
[97] https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/employees/diversity/index3.html Con il termine Sony Corporation in questo caso ci si riferisce alla società madre che opera in Giappone. Tuttavia nei report verrà fatto riferimento in quanto Sony Corporation anche alle sussidiarie estere di cui la società madre possiede più del 50% del capitale azionario, come Sony Group U.S.A. e Sony Group Europe.
[98] Sony Corporation, "Social & Environmental Report 2002", pg 45-46 https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2002/qfhh7c00000dlrzb-att/e_2002_all.pdf

maternità, si è potuto notare un graduale aumento delle donne a livelli manageriali. Nel marzo del 2002 si contano per il Giappone 4468 posizioni manageriali occupate da uomini e 75 da donne. E' stato introdotto un sistema di lavoro flessibile, per mettere di conciliare la vita lavorativa con le necessità individuali. Con la fine dell'anno fiscale a marzo 2002, sono stati registrati 266 dipendenti che hanno usufruito della leva o della riduzione dell'orario lavorativo per ragioni legate alla maternità, 9 dipendenti che hanno usufruito degli stessi servizi per ragioni riguardanti assistenza ai familiari. Tuttavia se contiamo che la forza lavoro alla Sony Corporation per l'anno fiscale preso in esame si aggira intorno ai 17.000 individui, il dati non sembrano particolarmente rilevanti.

Nel report del 2003 si ribadisce il concetto di neutralità rispetto al genere e applicazione delle norme *family-friendly*. Si può notare un effettivo aumento delle donne in posizione manageriale rispetto all'anno precedente, come riportato nella figura 1, [99] dove vengono presi in considerazione i dati riguardanti i direttori (officers), amministrazione (management) e impiegati regolari (regular employees).

Composition of Sony Corp. Officers and Employees

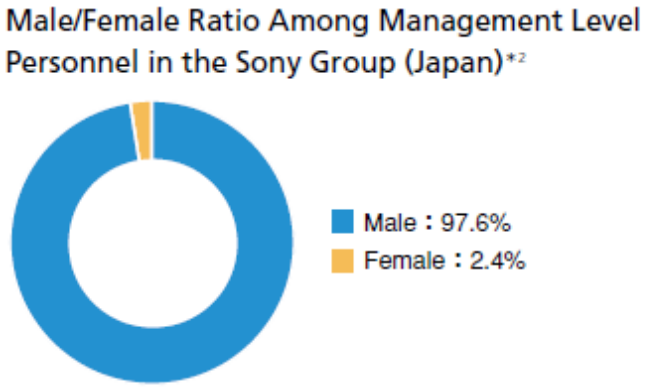
	March 31, 2002		March 31, 2003	
	Male	Female	Male	Female
Officers	15	0	14	0
Management	4,468	75	4,683	109
Regular employees	8,536	4,011	8,611	3,756
Total	13,019	4,086	13,308	3,865

1.

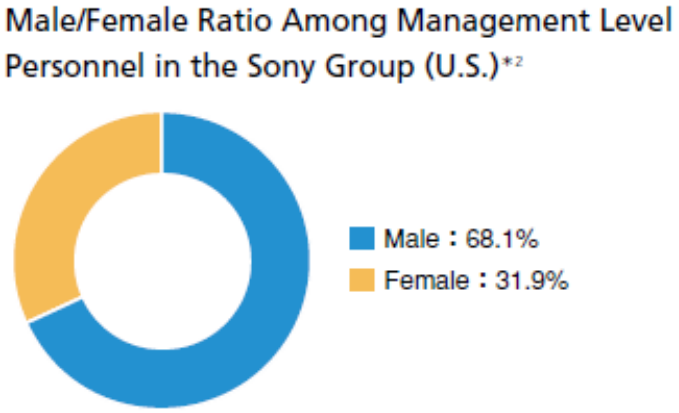
Il primo report dettagliato riguardo la parità di genere lo abbiamo nel 2004, in cui vengono mostrati i dati anche per Stati Uniti, Cina ed Europa. Nel 2003 è stato emanato il *Sony Group Code of Conduct* (codice di condotta del Gruppo Sony), che stabilisce una sorta di codice di condotta che l'azienda deve seguire, incluse le pari opportunità sul posto di lavoro. E' basato sulla Dichiarazione delle Nazioni Unite sui Diritti Umani e sulle norme prescritte dall'Organizzazione Internazionale del

[99]Sony Corporation, "Corporate and Social Responsability Report 2003" anno fiscale terminato il 31 Marzo 2003, i dati fanno riferimento al Giappone.
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2003/qfhh7c00000dlrna-att/e_2003_all.pdf

Lavoro (secondo la lettura anglosassone ILO, International Labor Organizationes). L'azienda ribadisce l'impegno nel welfare aziendale e nel sostenere il bilanciamento dell'attività lavorativa con la vita familiare. Sono stati 231 i dipendenti che hanno utilizzato la leva al termine dell'anno fiscale 2003, fino al compimento del primo anno di età del figlio. Sette le donne che hanno usufruito di una riduzione dell'orario per dedicarsi ai figli di età inferiore ad un anno. Nel marzo del 2004 la Sony ha assunto in Giappone 63.500 persone, di cui il 28% sono donne, la percentuale femminile in posizione manageriale si attesta invece al 2,4%. E' a questo punto che possiamo notare il gap presente rispetto agli altri gruppi Sony all'estero. Negli Stati Uniti infatti la percentuale di donne che occupano elevate posizioni all'interno dell'azienda si attesta intorno al 31.9% e al 13.5% per l'Europa, come indicato dai grafici (riferimento al 31 marzo 2004). [100] La percentuale di donne assunte negli Stati Uniti è stata del 38.1%, e del 35% in Europa.

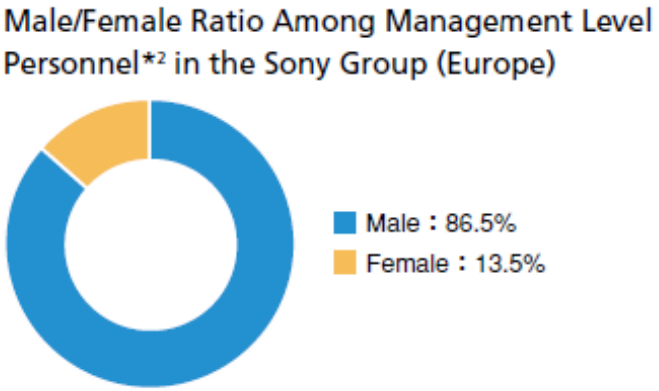


2.



3.

[100] Sony Corporation CSR Report 2004 pg 26-28
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2004/qfhh7c00000dlrd8-att/CSR2004_E.pdf



4.

Nei diversi Sony Group, Giappone, U.S.A. e Europa sono stati attivati diversi programmi ed iniziative per promuovere la diversità sul posto di lavoro e la non discriminazione, ponendo l'enfasi sulla selezione delle donne e delle minoranze (Sony Electronics inc. U.S.A.).

E' interessante notare come dal report rilasciato nel 2005, la Sony dichiari di aver cambiato il sistema di remunerazioni, basandosi ora solo sul merito. Anche se non esplicitato, sembra che l'azienda voglia ora distaccarsi dal tradizionale sistema di promozioni tipico delle grandi corporazioni nipponiche. Sotto il nuovo sistema gli individui saranno premiati in base alle capacità effettive e tramite il contributo che apporteranno all'azienda. In Giappone inoltre la Sony Corporation garantisce un sistema di lavoro flessibile che si adatti ai sui dipendenti e che gli permetta di esprimere appieno le proprie capacità. Seguendo le iniziative governative del governo giapponese, che il primo aprile 2005 ha emanato la *Law for Measures in Support of the Development of the Next Generation*[101] (normativa per supportare lo sviluppo delle prossime generazioni), che incoraggiano le aziende nel creare un ambiente lavorativo a supporto delle famiglie, la Sony ha deciso di offrire un programma che permetta il lavoro da casa durante il periodo di maternità. Inoltre la maternità è garantita fino al compimento del primo anno di età del bambino e sono concesse assenze ed orari di lavoro ridotti fino al compimento dei sei anni. La Sony Corporation è attiva per quanto riguarda la prevenzione dalle molestie sessuali ed

[101] Sony Corporation CSR Report 2005 pg 27
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2005/qfhh7c00000dlr3m-att/CSR2005E.pdf

in Giappone, durante l'anno fiscale 2004, sono stati condotti dei seminari per aumentare la consapevolezza verso queste tematiche.

Tuttavia la percentuale femminile impiegata alla Sony Group Japan rimane sempre piuttosto bassa paragonata all'estero. I dati rilasciati dai report nell'anno 2005 indicano che: se le donne costituiscono il 30% della forza lavoro in Giappone, dato simile a quello di Europa e Stati Uniti, (rispettivamente 36% e 37.8%), i dati più rilevanti li troviamo sempre per quanto riguarda il management. Le donne in posizioni amministrative sono il 32.7% negli U.S.A., 15.3% in Europa e solo il 2.9% in Giappone.[102] L'ambiente lavorativo è cambiato molto rispetto agli anni '80, in cui la prima donna è stata messa a capo di un ufficio estero ed ora molte più donne hanno una carriera di successo nell'azienda, tuttavia ci sono ancora ampi margini di miglioramento. A tale proposito la Sony Corporation ha iniziato il Gender Divesrity Project nel dipartimento di risorse umane dal novembre 2004, in modo da incoraggiare lo sviluppo delle carriere femminile. Anche in Europa, l'azienda si è concentrata sulla promozione delle donne e sull'importanza della diversità. L'obiettivo è quello di incrementare il numero di specialiste e manager donne sul posto di lavoro. Nel luglio del 2005 è stato lanciato in Giappone il DIVI @Sony, un progetto con l'obiettivo di stimolare la creazione di un ambiente aziendale che dia la possibilità ai diversi individui di esprimere al meglio le proprie capacità e potenziale. Uno dei primi focus è stato proprio riguardo la diversità di genere e incoraggiare le opportunità lavorative per le donne.[103] Basandosi sui risultati di interviste e sondaggi, nell'anno fiscale 2006 i membri del progetto hanno tenuto diversi meeting e simposi con i top manager per discutere degli argomenti riguardanti lo sviluppo delle potenzialità femminili. Ugualmente la Sony Electronics Inc. U.S. ha incorporato la diversità nella strategia di business e misure nell'assunzione e formazione delle donne e delle minoranze. In Europa, invece, tramite la collaborazione con CSR Europe[104], la Sony ha stabilito un gruppo di

[102] I dati per la Sony Group Japan e Sony Group Europe si riferiscono al 31 marzo 2005, per la Sony Group U.S. al 31 luglio 2004.
[103] Sony Group CSR Report 2006, pg 27
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2006/qfhh7c00000dlquc-att/CSR2006E.pdf
[104] CSR Europe è un'organizzazione no profit che promuove la responsabilità sociale d'imprese in Europa.

lavoro con diverse altre aziende in modo da analizzare i modi migliori per promuovere l'avanzamento lavorativo femminile in posizioni amministrative (nell'anno 2006 la percentuale femminile alla Sony Group Europe è stata intorno al 17.4%).

Grazie agli sforzi e all'impegno dimostrando la Sony Group Japan si è guadagnata nell'aprile 2007 il "premio per il supporto aziendale ai genitori" *kurumin* mark, (fig.4), rilasciato dal Dipartimento del Lavoro di Tokyo, per aver raggiunto gli obiettivi governativi stabiliti dal *Law for Measures to Support the Development of the Next Generation.*[105] Quasi tutte le impiegate dell'azienda che hanno partorito durante l'anno fiscale 2006 hanno fatto uso della leva per maternità e circa il 90% ha ripreso il posto di lavoro (contro il 60% della media nazionale).[106]

Nel 2007 il sistema di leva è stato rivisto, in modo da favorire un ambiente lavorativo che permetta anche agli uomini di usufruire della maternità, in modo da rendere più semplice per i dipendenti bilanciare lavoro e vita familiare. E' stata inoltre approvata assistenza per aiutare gli individui a progettare le proprie carriere ed una cultura aziendale sempre più family-freindly.

Fig.4

Nel 2010 si è tenuta a Tokyo la quindicesima edizione *dell'APEC*[107] *Women's Leader Network Meeting*, in cui hanno partecipato donne leader in diversi settori, come business, mondo accademico e governativo, provenienti dai ventuno paesi dell'APEC. Durante il workshop tenuto dal general manager Takako Hagiwara, l'azienda sembra essere consapevole delle sfide che si trova ad affrontare in quanto: consistendo i dipendenti in gran parte di ingegneri, una bassa percentuale di donne

[105] Sony Corporation CSR Report 2007 pg 37
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2007/qfhh7c00000dltgm-att/CSR2007_all.pdf
[106] Sony Corporation CSR Report 2008 pg 38
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2008/pdf/CSR2008E_all.pdf
[107] La sigla dalla lettura anglosassone di Asia-Pacific Economic Cooperation, ossia Cooperazione Economica Asiatico Pacifica.

occupa posizioni amministrative e che la Sony Japan è relativamente più lenta nella promozione del lavoro femminile se comparate agli altri Sony Group. Obiettivi fondamentali sono, oltre ad uno stile lavorativo flessibile, l'accettazione della diversità e la creazioni di una cultura aziendale che si allontani dai ruoli stereotipati dettati dal gender[108]. I superiori uomini tendono ad essere ultrasensibili verso i bisogni femminili, in particolare verso le madri lavoratrici, assegnando mansioni al di sotto delle reali capacità. Seguendo però questa tradizionale linea di pensiero, risultano esserci prospettive ristrette ed esperienze limitate per le donne. A tale proposito la Sony Corporation ha stabilito nel febbraio 2008 il Dipartimento per lo Sviluppo della Diversità, dotato di una struttura interna specializzata sulla promozione della diversità ed uno dei focus è stato appunto la parità di genere. Più le donne raggiungono alte posizioni lavorative e meno modelli di riferimento hanno a disposizione e meno colleghe con cui possono consultarsi. Il sistema di tutorato attivo alla DIVI @Sony mira a far accrescere la confidenza nelle donne aiutandole a porsi obiettivi sempre più alti, discutendo di lavoro e carriera con dei mentori esperti.[109] Nel campo del business dei servizi finanziari la Sony Corpoartion ha attuato il Kirakira Creer Project, programma composto da undici provvedimenti a livello manageriale con l'obiettivo di permettere alle donne di perseguire una lunga carriera lavorativa e, nell'agosto 2013, ha inoltre dichiarato di voler aumentare la percentuale femminile in posizioni di management fino al 15% entro il 2020.

Ogni anno si tiene il DIVI Women's Forum che, tramite programmi di tirocinio, discussioni e seminari riguardanti la crescita della carriera femminile, vuole motivare le donne ed aiutarle ad espandere una rete intrapersonale tra colleghi. L'azienda, grazie al costante impegno dimostrato nelle promozione della diversità, e per aver soddisfatto i cinque criteri voluti dall'Act on Promotion of Women's Participation and Advancement in the Workplace (legge sulla partecipazione e

[108] 2010 APEC Women Leaders Network Meeting Workshop: Women's Lifelong Career Development: Education and Vocational Skills Training, T. Hagiwara "Training The Challenges of Women's Career Development in the Company" 20 settembre 2010 http://www.gender.go.jp/english_contents/wln/data/pdf/WS2/ws2-05hagiwara-en.pdf
[109] Sony Corporation CSR Report 2012 pg 81 https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2012/pdf/CSR2012E_all.pdf

avanzamento delle donne sul posto di lavoro)[110], è stata premiata con il marchio Eruboshi (Fig 5), rilasciato dal Ministero del Lavoro. [111] La Sony è stata in grado di soddisfare tutti e cinque i criteri in: assunzioni, impiego continuato, orari lavorativi ed altre condizioni, quota femminile in posizioni mangeriali ed eterogeneità nelle carriere lavorative. Inoltre il Nikkei NICES corporate ranking, ha nominato la Sony negli anni 2014 e 2015 la miglior compagnia per le donne e, nella lista stilata dalla rivista Nikkei Women's delle "100 migliori compagnie in cui le donne esercitano un ruolo attivo", l'azienda è stata messa al primo posto in quanto "miglior datore di lavoro" nella categoria "elettronica, macchinari e automobili".

Fig.5

Promuovendo l'equilibrio tra vita e lavoro

La Sony Corporation, come abbiamo già accennato precedentemente, si è sempre dimostrata sensibile verso tematiche quali la creazione di uno stile lavorativo flessibile ed una cultura aziendale che sia family-friendly, non solo in Giappone ma anche negli Sony Group esteri. L'azienda sostiene che la serenità familiare dei dipendenti sia essenziale per garantire innovazione ed entrate costanti per la compagnia. Dall'anno fiscale 2008, per esempio, la Sony Latin America Inc., ha tenuto numerosi eventi, come picnic o tour aziendali per le famiglie dei dipendenti.[112] Oppure i programmi ricreativi sportivi che includono, promossi nei Sony Group dell'Asia Pacifica. In Giappone in particolare, in linea anche con le politiche governative, la Sony Corporation garantisce un sistema di leva retribuito che può essere usato insieme alla Child Care Leave come la Special Child Care

[110] La legge impone alle agenzie governative, amministrazioni locali ed imprese private con più di 300 dipendenti di: analizzare i dati aziendali riguardanti genere e assunzioni, formulare un piano di azione concreto per promuovere la parità genere e rendere pubblici tali dati.
http://www.gender.go.jp/english_contents/about_danjo/lbp/pdf/promotion_of_woman.pdf
[111] Sony Corporation CSR Report 2016 pg. 164
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2016/CSR2016E_PDF_all_e.pdf
[112] Sony Corporation CSR Report 2015 pg. 72
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/report/2015/CSR2015E_PDF_all.pdf

Leave, ed una leva cumulativa usate per gravidanza, parto, trattamenti per la fertilità ed assistenza ed assistenza infermieristica. Nell'anno fiscale 2017 la Sony ha introdotto il programma Career Plus, come supporto alle carriere dei dipendenti che usufruiscono del congedo parentale permettendogli di svolgere parte del lavoro da casa ed offrendo sussidi per le spese educative. Come parte della Diversity Week del 2016, tutte le compagnie Sony in Giappone hanno organizzato workshop e seminari riguardanti l'equilibrio tra responsabilità genitoriali e lavoro. L'azienda dimostra come la genitorialità non sia una prerogativa prettamente femminile, conducendo dei *Working Fathers Meeting* e *Working Mothers Meeting* (incontri per papà e mamme lavoratori), entrambi con la partecipazione di genitori manger.[113] Dopo l'anno 2007, la Sony Corporation ha vinto il marchio Kurumin negli anni 2010, 2013 e 2015.

Riassumendo, nel corso degli anni la Sony Corporation ha promosso le seguenti attività:

- 1990: ***Child Care Leave***. Utilizzabile fino al compimento del primo anno di età del bambino.
- 1995: riduzione dell'orario lavorativo fino a che il bambino non entra in sesta elementare.[114] Nello stesso periodo è anche applicato un sistema lavorativo flessibile.
- 2007: ***Child Care Grant***. E' concessa una sovvenzione di cinquantamila yen mensili durante il periodo di utilizzo della Child Care Leave.
- 2007: ***Special Child Care Leave***. Prevede venti giorni di leva retribuita e può essere utilizzata in combinazione con la Child Care Leave, fino a che il bambino non compie 8 settimane (per gli uomini).
- 2008: **telelavoro**. Permette ai dipendenti di lavorare da casa quando occupati da attività legata alla cura dei figli o assistenza per altri membri della famiglia. L'eleggibilità è stata estesa nel 2016 con lo scopo di

[113] Sony Corporation CSR Report 2017
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2017E_PDF_all_e.pdf
[114] In Giappone, a differenza dell'Italia, le scuole elementari durano sei anni e non cinque.
https://it.wikipedia.org/wiki/Istruzione_in_Giappone

promuovere svariati ed efficienti stili lavorativi ed aiutare i dipendenti a sviluppare la propria creatività.

- 2008: periodo di leva annuale pagato. Può essere utilizzato su base oraria per assistenza ai figli e altri membri della famiglia.
- 2013: ***Child Care Flex Time***, flessibilità oraria durante la leva. Utilizzabile fino alla fine delle scuole elementari.
- 2015: sussidio per i servizi legati alla cura dei figli fino alla terza elementare. Include servizi per babysitter.
- 2017: ***Career Plus Leave***, in supporto allo sviluppo e crescita professionale dei dipendenti durante i periodi di leva per maternità e cura dei bambini. Offre sussidi per le spese legate all'educazione.[115]

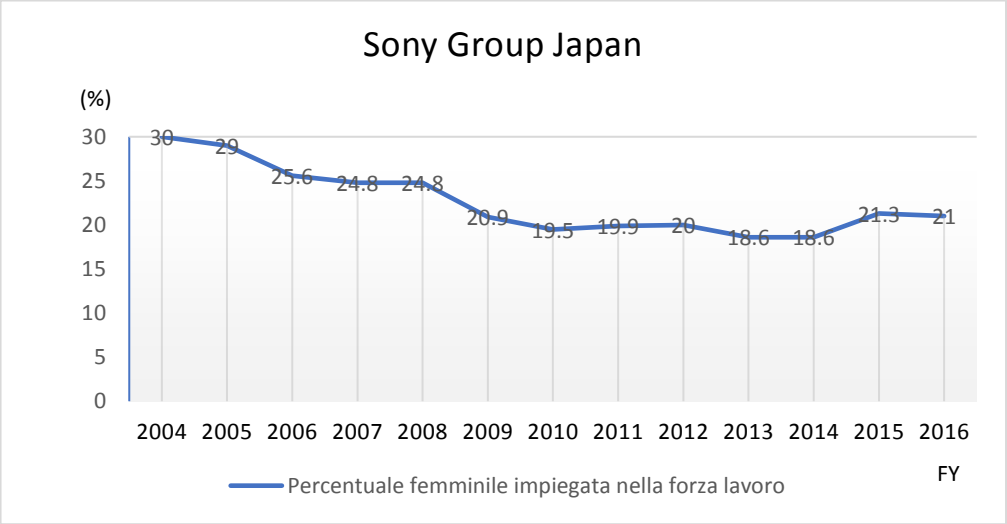
La Sony garantisce politiche aziendali family friendly e supporto alla diversità di genere dagli anni '90, ma un vero e proprio incremento lo possiamo notare dalla seconda metà degli anni 2000, in contemporanea con le normative governative, come Law for Mesures in Support of the Development of the Next Generation del 2005, la revisione della EEOL nel 2006, la formulazione del terzo *Basic Plan for Gender Equality* (paino fondamentale per la parità di genere) nel 2010 e il Womenomics messo in atto nel 2012. Tra gli anni 2012 e 2016 la percentuale dei dipendenti che hanno usufruito della Child Care Leave è stata tra il 97.8% e il 100%, la percentuale di coloro che sono tornati a lavoro dopo la maternità (il dato si riferisce a uomini e donne), tra il 93.2% e il 98.5% (vedi tabella).[116]

	2011	2013	2014	2015	2016
Hanno usufruito della Child Care Leave	273 (inclusi 2 uomini)	205 (inclusi 4 uomini)	195 (inclusi 4 uomini)	205 (inclusi 9 uomini)	195 (inclusi 7 uomini)
Eleggibilità	100%	100%	97.7%	100%	100%
Percentuale tornata a lavoro	98.5%	93.2%	95.8%	98.1%	97.5%

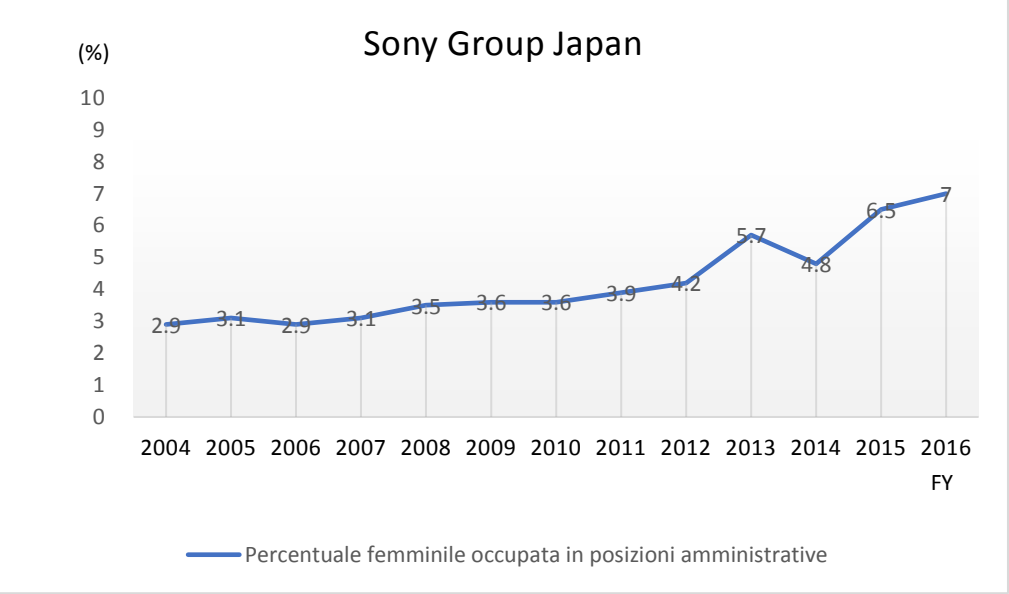
[115] Sony Corporation CSR Report 2017, pg. 128-129
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2017E_PDF_all_e.pdf
[116] I dati sono presi dai report degli anni 2012, 2014, 2015, 2016 e 2017. Per l'anno 2013 le informazioni non sono state divulgate.

Donne e carriera

Come già visto la Sony Corporation e i Sony Group in tutto il mondo si sono adoperate nel corso degli anni per favorire la diversità nell'ambiente lavorativo e nella promozione della carriera femminile. Per quanto siano stati riscontarti dei risultati positivi, in Giappone il tasso femminile in posizioni di management è ancora molto basso e si avvicina alle percentuali dell'intero Paese. Come possiamo notare dal grafico, la percentuale più alta registrata in Giappone per il Sony Group ha toccato il 7% nell'anno fiscale 2016 (8% per la Sony Corporation).



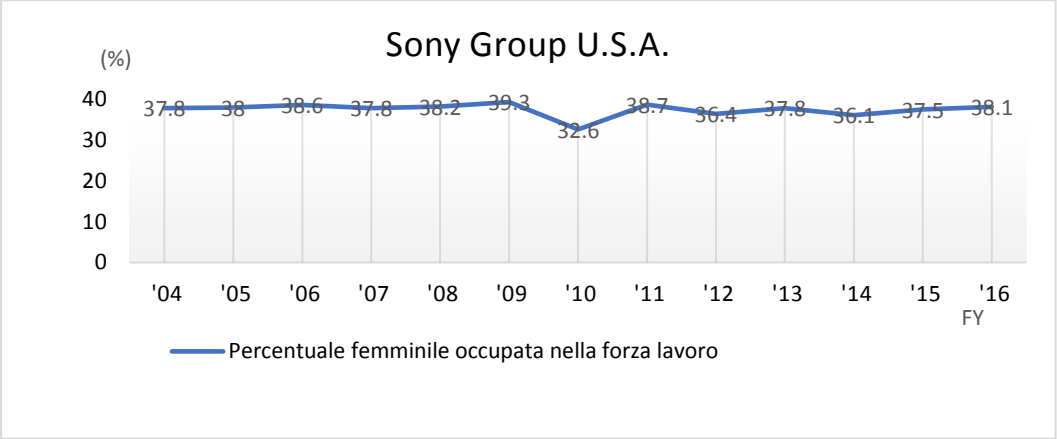
Graf. 1



Graf. 2

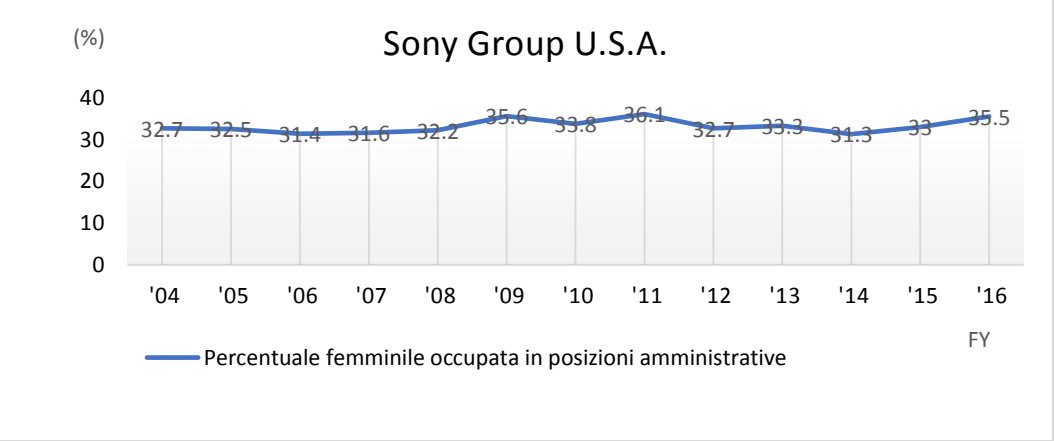
Possiamo notare un aumento relativamente alto nelle posizioni amministrative a partire dall'anno 2012 con il 4,2%, infatti precedentemente la quota si aggirava intorno al 3%. Tuttavia questo è coinciso con un calo costante nella forza lavoro, passando da un 30% del 2004, ad un 21% nel 2016.

Sorprendentemente, la Sony Group Japan, registra i dati più bassi in quanto quote rosa rispetto a tutti i Sony Group, come si può notare dai grafici sottostanti.



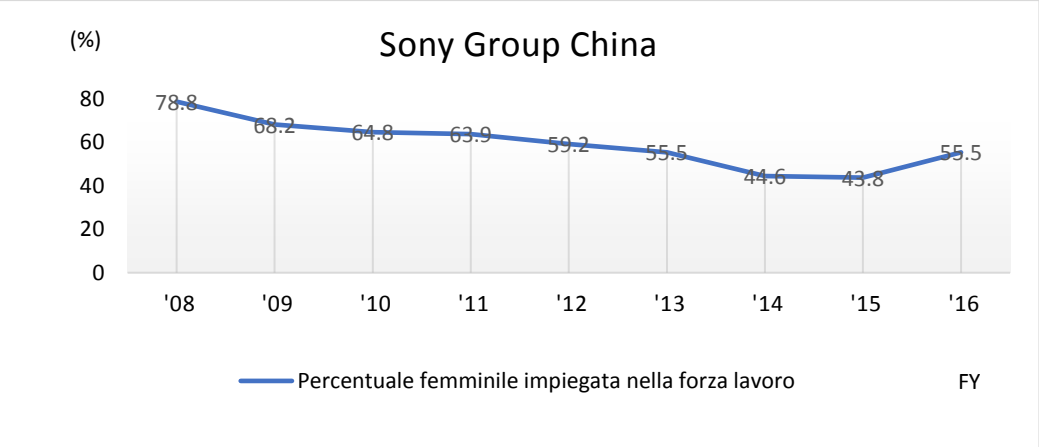
Graf. 3

Per quanto riguarda gli Sati Uniti possiamo affermare che dai primi anni duemila non ci siano state significative variazioni nel totale della forza lavoro, sempre attorno al 38%, né nel management, che si attesta tra i 32% e il 36%. Più che in tutti gli altri paesi, nel Sony Group U.S.A., le donne in posizioni di potere all'interno dell'azienda in relazione alla forza lavoro totale femminile sono le più numerose.

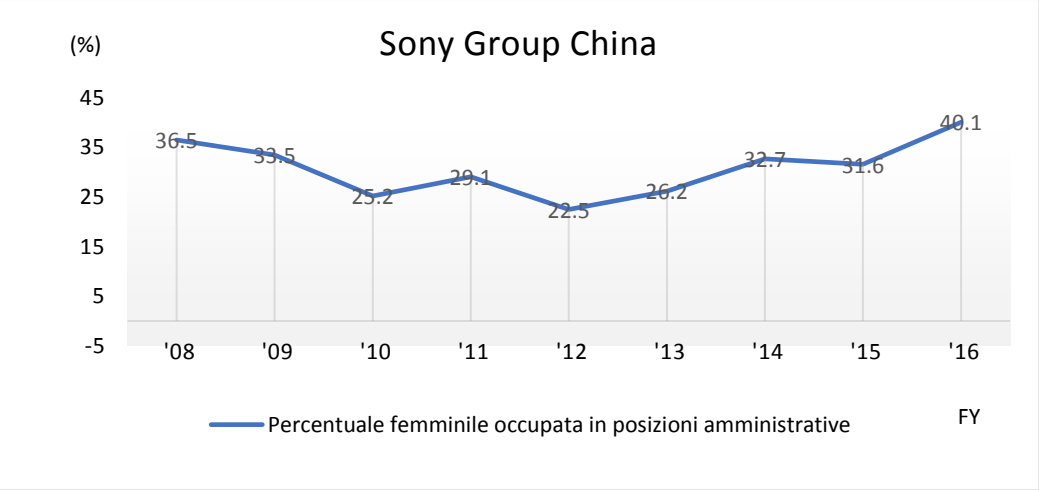


Graf. 4

La Sony in Cina conta la percentuale di forza lavoro femminile più alta, arrivando a raggiungere il 78,8% nell'anno fiscale 2008. Il tasso è andato decrescendo negli anni, tuttavia rimane piuttosto alto con un 56,5% nel 2016, superando quindi la metà della forza lavoro totale.



Graf. 5

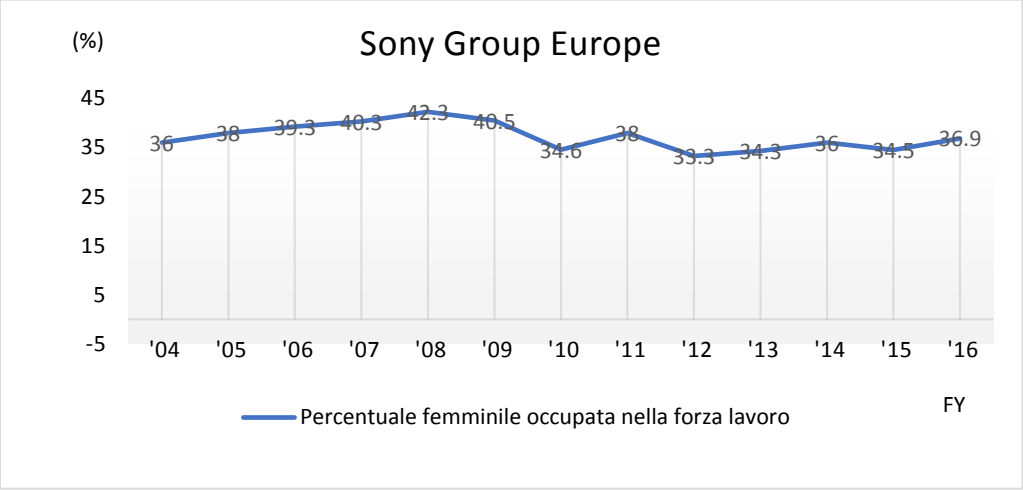


Graf. 6

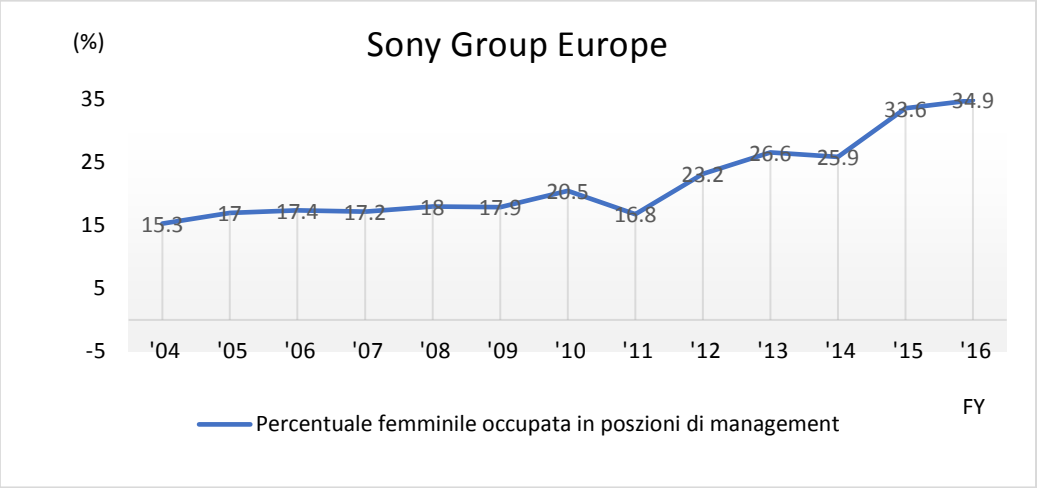
Anche nelle posizioni amministrative la percentuale è relativamente alta, tra il 36,5% nel 2008 e il 40,1% nel 2016, il dato più alto registrato fin ora per il Sony Group China.

In Europa in quanto forza lavoro abbiamo una situazione simile a quella statunitense, le percentuali superano mediamente il 35%, toccando il picco al 42,3% nell'anno fiscale 2008. Nell'amministrazione invece per la Sony Group Europe è stato un costante crescendo e sono stati riscontarti progressi significativi. Se la

percentuale femminile nel management era al 15,3% nell'anno fiscale 2004, si è arrivati al 34,9% nell'anno fiscale 2016.[117]



Graf. 7



Graf. 8

Come si può evincere dai grafici, la Sony Group Japan si discosta notevolmente dai gruppi esteri e i dati più preoccupanti risultano essere quelli riguardanti il management. Come è possibile che in Giappone le donne in posizioni amministrative siano solo il 7% e in Cina il 40%? Eppure, come abbiamo ampiamente visto, sia in Giappone che in tutto il mondo sono state perese numerose iniziative e programmi atti a sviluppare appieno le potenzialità femminili. Nel caso

[117] I dati per la realizzazione dei grafici sono stati estrapolati dai Sony Csr Report degli anni fiscali 2008, 2012 e 2017.

specifico giapponese, l'azienda si è scardinata ormai da tempo dalle logiche lavorative proprie dell'ILM delle grandi corporazioni nipponiche ed è garantito un sistema di leva per maternità retribuito. In tutte le sedi viene data grande importanza ad una cultura aziendale che favorisca inclusione e diversità, e la Sony Corporation non solo ha seguito normative emanate dal governo nipponico, ma si può dire che le abbia ulteriormente implementate, creando un'ambiente assolutamente favorevole alla carriera femminile e per far sì che le donne *risplendano*. Il bilanciamento vita e lavoro è stato una delle questioni principali su cui il governo si è soffermato negli ultimi vent'anni, tuttavia non è l'unico motivo per cui le donne sono frenate dal ricoprire ruoli di responsabilità all'interno delle compagnie. Mancanza di ruoli di riferimento all'interno delle aziende e scarsa fiducia nelle proprie capacità sono tra i motivi principali. A tale proposito, per raggiungere l'obiettivo del 10%, la Sony Corporation ha lanciato nel 2016 il *Sony Corporation Action Plan,* un piano d'azione che l'azienda giapponese ha messo in atto nell'aprile 2016 e che ha la durata di cinque anni, fino al 31 marzo 2020. E' composto da tre obiettivi principali, uno dei quali è appunto l'incoraggiamento continuo verso le donne e dare loro la possibilità di sviluppare appieno capacità e talento. Per questo la Sony tiene periodici seminari riguardanti la diversità tra i propri manager e programmi per lo sviluppo della carriera femminile, oltre a workshop ed eventi indirizzati alle lavoratrici più giovani. Vedremo se la Sony Corporation sarà in grado, tramite queste iniziative, ad incentivare il ruolo femminile.

Mizuho Financial Group

Mizuho Financial Group Inc., abbreviato MHFG, è una holding bancaria con sede a Tokyo. Le origini del gruppo risalgono al 1883 quando fu fondata la Dai Ichi Ginkō, la prima banca giapponese. E' il secondo più grande gruppo finanziario del Giappone, detenendo capitali per due trilioni di dollari statunitensi attraverso le controllate Mizuho Bank (MHBK), Mizuho Corporate Bank (MHCB) e le altre collegate.[118]

Alla Mizuho, le iniziative per promuovere la diversità sul posto di lavoro sono iniziate nel 2003[119] attraverso seminari e normative specifiche ad ogni divisione. L'azienda ha tre principali percorsi lavorativi tra cui scegliere:

- *Managerial Career Path:* permette di dimostrare avanzate conoscenze ed abilità lavorando in diversi settori
- *Expert Career Path:* permette di dimostrare le proprie abilità basate su una vasta esperienza e conoscenza in un specifico settore.
- *Professional Career Path:* permette di dimostrare le proprie abilità basate su una vasta esperienza e conoscenza in un specifico settore ed inoltre è applicato un sistema salariale basato sulle performance annuali, in modo da enfatizzare i risultati.[120]

Tali percorsi possono essere suddivisi in due generalisti (expert e professional) ed uno manageriale, corrispondenti, a detta dell'azienda, allo stile di vita di ogni individuo e alle proprie capacità. All'*expert career path* è stato applicato un programma specifico in modo da permettere agli individui con spiccate capacità di poter accedere alle carriere manageriali. Infatti, per gli anni fiscali 2004 e 2005, quando sono stati rilasciati i dati, possiamo notare una sostanziale differenza tra numero di donne e uomini impiegati in ciascun percorso lavorativo in Giappone.

---

[118] In tutto il gruppo Mizuho detiene undici compagnie. https://it.wikipedia.org/wiki/Mizuho_Financial_Group

[119] M. Ito, "Seizing the initiative for women at work", The Japan Times, 22 novembre 2014.
[120] Mizuho Financial Group CSR Report 2005, pg. 36 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2005_all.pdf

31 marzo 2004				31 marzo 2005		
N° di dipendenti	Managerial	Expert	Professional	Managerial	Expert	Professional
Uomini	17.998	98	358	19.106	217	389
Donne	282	11.289	42	967	10.48	47
Totale	18.280	11.387	400	20.073	10.265	436

Tab. 1

Nel 2004, 17.998 uomini sono stati impiegati nel Managerial Career Path, contro solamente 282 donne. Mentre, per l'Expert, 11.289 donne e 98 uomini. Nel 2005, 19.106 uomini e 967 donne al manageriale, all'Expert 10048 donne e 217 uomini.

Per implementare le carriere femminili, la Mizuho ha deciso di dare il via alla "Positive Action", una serie di iniziative che coinvolgono l'azienda su larga scala. Un manager in carica della *positive action* è assegnato a ciascun reparto delle risorse umane di ogni divisione in modo da condividere regolarmente informazioni e progressi raggiunti. Tra gli obiettivi posti dall'iniziativa troviamo: l'aumento del numero di donne in posizioni amministrative al 20% in cinque gruppi Mizuho (Mizuho Financial Group, Mizuho Bank, Mizuho Corporate Bank, Mizuho Securities e Mizuho Trust & Banking) ed assicurarsi che ogni dipendente donna tragga benefici effettivi dal modello di business di ogni gruppo.

Inoltre, in modo da permettere a tutti i suoi dipendenti di essere trattati in maniera eguale secondo i principi della Equal Employment Opportunity Law, la Mizuho ha sviluppato una politica di base consistente nelle "Quattro R", dalla lettura anglosassone di *Recruit, Raise, Retain, Relate* (assumere, crescere, mantenere, comprendere).

- Recruit: ovvero promuovere attivamente l'assunzione femminile. Almeno il 20% delle neo laureate deve essere impiegato nella carriere amministrativa.
- Raise: promozione delle donne in posizioni manageriali. Le valutazioni su ogni dipendente devono essere chiare ed imparziali evitando discriminazioni, inoltre deve essere garantito supporto per lo sviluppo di abilità e conoscenze tramite programmi formativi. Le donne già impiegate

nel percorso manageriale verranno formate singolarmente in modo da essere candidate per le posizioni amministrative.

- Retain: mantenere alta la motivazione dei dipendenti permettendogli di esercitare liberamente le proprie capacità. Nel caso specifico femminile sviluppando politiche che favoriscano il bilanciamento tra il lavoro e la vita familiare e minimizzando in particolare le difficoltà imposte dalla gravidanza e cura dei figli.
- Relate: promuovere attivamente il dialogo sia all'interno che all'esterno del gruppo ed incoraggiare un cambiamento nella consapevolezza della compagnia. Questo consiste per esempio nella formazioni di comitati di madri lavoratrici, così come team di donne attive sul posto di lavoro.[121]

Oltre queste iniziative la Mizuho vuole creare un ambiente lavorativo che utilizzi la diversità e garantisca alle donne opportunità per dimostrare appieno le proprie capacità. La Mizuho Corporate Bank inoltre supporta le sue lavoratrici tramite i "Tre Pilastri"[122]: migliorare le relazioni ed aumentare la consapevolezza, favorire lo sviluppo della carriera femminile e supportare il bilanciamento vita-lavoro. Si spera infatti che, in un futuro prossimo, non servano più misure speciali apposta per le donne e che una maggior sensibilizzazione e consapevolezza sull'argomento sia estesa a tutti i manager e colleghi uomini. Intanto le iniziative della *positive action* sono continuate in tutti i gruppi dell'azienda e, negli anni 2010 e 2011, al Mizuho Information & Research Institute (MHIR), è stato commissionato dal Ministero del Lavoro il compito di offrire il "Positive Action Training"[123] in varie zone del Giappone. L'obiettivo di questo corso di formazione è stato promuovere nelle singole compagnie, l'adozione di azioni volontarie ed iniziative in modo da permettere alle donne di esprimersi al meglio. Annualmente inoltre, la Mizuho organizza seminari ed eventi per aumentare la consapevolezza della leadership

[121] Mizuho Financial Group Csr Report 2006, pg 45 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2006_all.pdf
[122] Mizuho Financial Group Csr Report 2008, pg 38 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2008_all.pdf
[123] Mizuho Financial Group Csr Report 2012, pg 18 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2012_all.pdf

femminile e realizzare gli obiettivi annessi. Tali sforzi sono valsi, nel 2012, al gruppo Mizuho il riconoscimento da parte del Ministero del Lavoro in quanto impegno nel favorire le pari opportunità sul lavoro e l'armonizzazione tra la vita familiare e quella lavorativa.

Nel marzo 2017 è stato poi avviato il *Mizuho Women's Initiatives Network* (M–WIN), una rete autonoma per connettere le 37.000 donne facenti parte del gruppo Mizuho in tutto il mondo. Le sedi globali dell'azienda sono divise in cinque aree, ed ognuna di queste scambia regolarmente informazioni ed iniziative riguardanti la promozione della carriera femminile.[124] In Giappone il network è già attivo dall'anno fiscale 2015, in modo non solo da supportare le donne impiegate nell'azienda ma per cambiare la mentalità a livello di magement e garantire uno stile lavorativo che sia il più possibile flessibile.

Equilibrio tra vita e lavoro

In accordo con la *Law for Measures to Support the Development of the Next Generation*, la Mizuho ha emanato un piano d'azione in supporto alla famiglia dall'aprile del 2005. Tra le iniziative promosse dall'azienda troviamo: incremento dei provvedimenti legati all'assistenza e cura dei bambini e di altri membri della famiglia, (espansione del numero degli individui eleggibili per la leva, astensione dal lavoro straordinario per i dipendenti con bambini in età prescolare), ed iniziative atte a sensibilizzare i dipendenti sull'argomento. Nell'anno fiscale 2007, un'ulteriore riduzione sull'orario lavorativo è stata applicata ai lavoratori con bambini fino al terzo anno di scuola elementare e, nello stesso anno, ha aperto il primo Mizuho Kids Karugamo, cioè un asilo nido aziendale.[125] Il sistema di leva è stato poi esteso fino al compimento del secondo anno di età del bambino e, il numero degli individui che utilizzano il sistema sta aumentando di anno in anno, passando da 606 nel 2008 a 2.746 nel 2016. Oltre agli incontri tenuti regolarmente

[124] https://www.mizuho-fg.com/csr/employee/di/conscious/index.html#al03
[125] Mizuho Financial Group CSR Report 2008 pg 38 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2008_all.pdf

alla Mizuho sull'argomento famiglia-lavoro, sono stati organizzati anche diversi "Seminari in supporto all'equilibrio tra lavoro e crescita dei figli", ideati come supporto ai dipendenti tornati sul posto di lavoro dopo il periodo di leva.[126] Grazie all'impegno dimostrato, il gruppo Mizuho è stato premiato nel marzo 2017 dal Ministero dell'Economia, Commercio ed Industria con il Semi-Nadeshiko Brand.[127] La categoria *semi* è stata creata per mettere in luce le compagnie che si sono dimostrate interessanti per gli investitori che valutano miglioramenti sul medio-lungo in termini di valori aziendali. Alla Mizuho è stato riconosciuto anche l'impegno nella promozione del lavoro femminile e nel supporto dell'equilibrio vita-lavoro. Nel marzo 2016 invece sei compagnie del gruppo[128] sono state certificate con il premio Kurumin di platino dal Ministero del Lavoro in quanto impegno dimostrato nel supporto alla famiglia in base all' "Act on Advancement of Measures to Support Raising Next-Generation Children". L'azienda ogni anno si sta prefiggendo obiettivi sempre più alti, come fissare il target al 100% per gli impiegati idonei all'utilizzo della leva per paternità.

	FY2014	FY2015	FY2016
Numero di dipendenti che hanno fatto uso della leva	1.180 (inclusi 260 uomini)	2.253 (inclusi 348 uomini)	2.746 (inclusi 704 uomini)
Dipendenti uomini eleggibili all'utilizzo della leva	1.3%	1.3%	28.2%
Numero di dipendenti che hanno lavorato ad orari ridotti	1.127	1.483	2.116
Dipendenti tornati a lavoro dopo il periodo di leva in percentuale	92.9%	89.1%	95.2%

Tab. 2

[126] Mizuho Financial Group CSR Report 2013 pg 54 https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/list/pdf/2013_all.pdf
[127] Mizuho Financial Group Inc., "Mizuho Financial Group Recives Semi-Nadeshiko Brand Designation for FY2016", 24 marzo 2017. https://www.mizuho-fg.com/release/20170324release_eng.html
[128] Mizuho Financial Group 2016 Integrated Report, Annual Review pg 16 https://www.mizuho-fg.com/investors/financial/annual/data1603/pdf/data1603_all.pdf

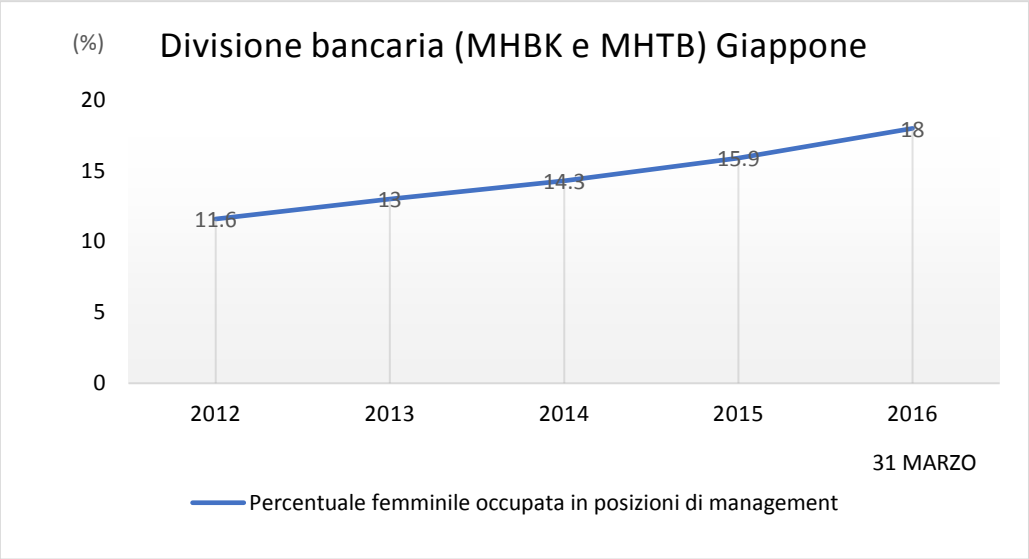
Come possiamo notare dalla tabella 2,[129] vi è stato un incremento importante nel numero di uomini idonei all'uso della leva tra l'anno fiscale 2015 e 2016, tuttavia le percentuali sono ancora piuttosto basse visto che il target è stato prefissato per la fine del marzo 2019. Il risultato più grande che l'azienda si prefigge, è cambiare la mentalità dei propri di pendenti e a livello di management e, estendere la leva anche agli uomini, è un modo per bilanciare l'equilibrio interno e permettere a tutti i dipendenti il raggiungimento di una lunga carriera alla Mizuho rendendo così l'ambiente lavorativo più produttivo. La compagnia ha anche creato un manuale esplicativo a riguardo, in modo da incoraggiare i dipendenti a fare uso dei sistemi di leva e supportare il ritorno alla carriera la lavorativa dopo la gravidanza.

Future sfide aziendali

Il gruppo Mizuho ha, negli ultimi anni, modificato le politiche interne verso una cultura aziendale che favorisca la diversità e l'inclusione sul posto di lavoro. Per arrivare agli obiettivi posti, l'azienda ha più volte ripetuto nei suoi report che sarà necessario cambiare la mentalità delle compagnie e dello stile di leadership adottato dagli amministratori. Le donne alla Mizuho sono sottorappresentate, non solo in Giappone ma anche all'estero.[130] Consideriamo inoltre che in Giappone la componente femminile generale della forza lavoro è altamente rappresentata costituendo il 51.60% nell'anno fiscale 2016.[131] Le donne costituiscono anche il maggior numero di individui tra gli impiegati con contratti a tempo determinato, 84.50% contro solamente il 15.50% degli uomini nell'anno fiscale 2016. Come possiamo notare dai grafici sottostanti, le donne che occupano posizioni manageriali sono in numero minoritario sia in Giappone che nelle filiali estere e, a tal proposito, il gruppo si è posto degli obiettivi che devono essere raggiunti entro il luglio 2019. Per quanto riguarda la Mizuho Banking, la percentuale attuale di manager assunti al di fuori del Giappone, quindi nelle filiali estere è al 41%, di cui

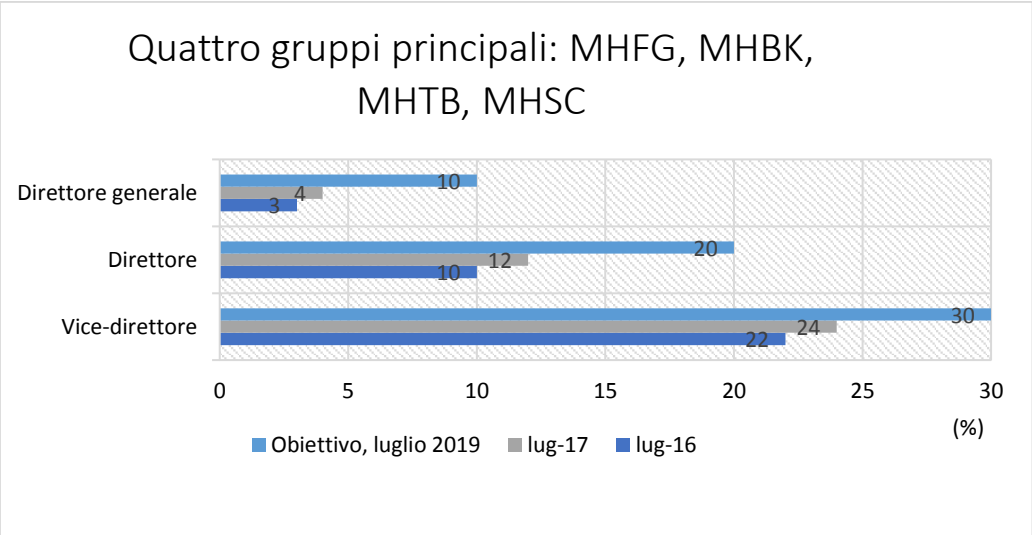
[129] https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/data/index.html
[130] Per quanto riguarda il Giappone si prendono in considerazione i quattro gruppi principali, Mizuho Financial Group, Mizuho Bank, Mizuho Trust & Banking, and Mizuho Securities. Per l'estero i dati sono relativi alla Mizuho Bank.
[131] https://www.mizuho-fg.com/csr/mizuhocsr/report/data/index.html

solo l'8% sono donne.[132] L'obiettivo che l'azienda si pone è il traguardo del 10%. In Giappone diversi sono gli obiettivi rispetto ai gruppi e alle divisioni.



Graf. 1[133]

In quanto alla divisione bancaria, Mizuho Banking e Mizuho Trust & Banking, il goal prefissato era il raggiungimento del 17% in questo caso superato nel marzo 2016 con il raggiungimento del 18%.



Graf. 2 Numero di donne impiegate in posizioni amministrative (Giappone)

[132] Dati di luglio 2017
[133] Dati riguardanti il Giappone. Mizuho Financial Group 2016 Annual Integrated Report, Annual Rewiev pg. 13 https://www.mizuho-fg.com/investors/financial/annual/data1603/pdf/data1603_all.pdf

Nel grafico 2 sono invece indicate le percentuali femminili attuali nei quattro gruppi principali e gli obiettivi fissati per il 2019. La percentuale più bassa si riscontra nel numero dei direttori, solamente il 4%, equivalente a 234 persone. I numeri si alzano più si scende di grado, con il 12% al livello di direttori, 1.520 donne e il 24% di vice direttori, 4.548.

Con lo scopo di raggiungere gli obiettivi prefissati e creare per le donne un'ambiente aziendale che le supporti e che permetta il raggiungimento dell'equilibrio tra vita e lavoro senza dover sacrificare la carriera, la Mizuho in Giappone ha deciso di ristrutturare il programma di sviluppo strategico a partire dall'anno fiscale 2016. Il piano si divide in tre parti, a seconda dell'avanzamento di carriera e comprende seminari, servizi di consulenza e formazione, creati per aiutare ciascun individuo nel percorso professionale. In particolare le donne sono supportate con servizi di formazione, sia al primo stadio della carriera per aiutarle a muoversi verso le posizioni manageriali, sia ad uno stadio intermedio per aiutarle ad esempio a conciliare la vita lavorativa con quella familiare senza dover fare delle rinunce sulla carriera. A livello avanzato invece, per dar modo di incorporare le diverse idee e valori aziendali che le donne in posizioni amministrative comportano e renderle uno dei punti chiave del piano strategico aziendale, è offerta la possibilità di incontrare degli specialisti per aiutare i dipendenti di dimostrare al meglio le proprie capacità sul posto di lavoro.

Nikon Corporation

Nikon Corporation è una multinazionale giapponese con sede a Tokyo specializzata nel settore dell'ottica e della fotografia. Fondata nel 1912 con il nome di *Nippon Kōgaku Kōgyō Kabushikigaisha*[134], dall'unione di due società nel settore ottico e rinominata Nikon Corporation nel 1988, è una delle società del gruppo Mitsubishi. Del gruppo Nikon fanno parte settanta società tra Giappone, Europa, Americhe, Asia, Oceania e Medio Oriente e ne costituiscono il Nikon Group.

Il Nikon Group ha iniziato a condurre la campagna di promozione della diversità sul posto di lavoro a partire dall'anno 2006 con particolare focus sull'avanzamento femminile dall'anno successivo. Le prime misure adottate dall'azienda riguardano innanzitutto la leva per maternità, cura dei bambini e riduzione del lavoro straordinario. La Nikon Corporation, pur affermando di aver sempre trattato i propri dipendenti senza alcuna discriminazione di genere, riconosce che in Giappone la percentuale femminile in posizioni amministrative è piuttosto bassa e costituisce una delle sfide più importanti che l'azienda deve affrontare.[135] Sono state prese a tale proposito diverse iniziative per fornire un supporto più concreto alle lavoratrici, tra cui la creazione di un sub-comitato a supporto del lavoro e della famiglia, dei corsi di formazione "all'auto-realizzazione" e un sistema di sviluppo della carriera femminile con dirigenti e manager come tutori.[136] Ogni anno vengono poi stabiliti degli obiettivi che devono essere raggiunti in target numerici in quanto numero di donne assunte e in posizioni amministrative.

---

[134] https://it.wikipedia.org/wiki/Nikon_Corporation
[135] Nikon CSR Report 2009, pg. 48
http://www.nikon.com/about/sustainability/report/2009/csr2009_all.pdf
[136] Alla fine dell'anno fiscale 2016 il sistema è stato offerto a 40 donne, quindi venti coppie di "maestro-allieva" per la durata totale di sei mesi.

In supporto al lavoro e alla famiglia

La Nikon ha introdotto[137] un sistema che garantisca ai propri lavoratori con responsabilità legate ai figli e alla famiglia, di poter lavorare senza preoccupazioni. Quasi tutti i dipendenti che usufruiscono della leva per maternità prima e dopo il parto e successivamente per occuparsi dei figli, ritornano sul posto di lavoro. Al termine dell'anno fiscale 2006 sono stati contati anche sette uomini che hanno fatto uso della leva. Riguardo l'assistenza all'infanzia sono state garantite le seguenti misure:

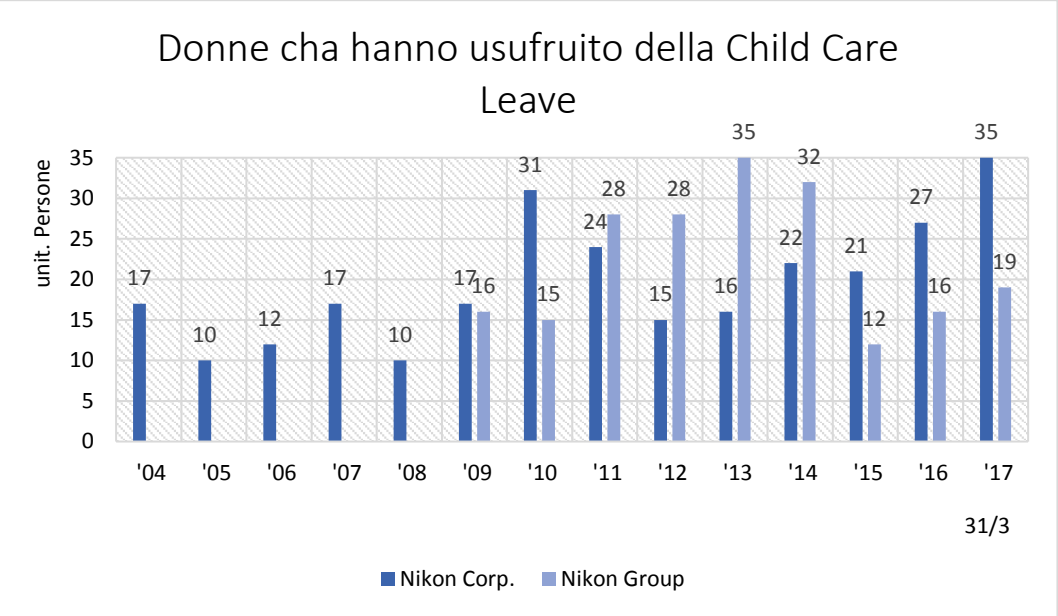
- Variazione sull'orario lavorativo fino alla riduzione di due ore durante la gravidanza per i pendolari, in modo da ridurne lo stress.
- Tempo garantito per le visite ospedaliere durante la gravidanza (massimo un'ora per giorno)
- Congedo parentale (child care leave): come regola generale fino al primo anno d'età del bambino, ma può essere estesa fino ad un anno e sei mesi per particolari necessità.
- Scelta dell'orario lavorativo: riduzione di quattro ore e possibilità di scelta nella suddivisione dell'orario fino al compimento del primo anno di età del bambino
- Riduzione dell'orario lavorativo: di due ore fino alla fine della terza elementare.

Riguardo all'assistenza infermieristica:

- Leva per assistenza infermieristica fino ad un anno.
- Riduzione dell'orario lavorativo di quattro ore al giorno per un anno.
- Speciale leva cumulativa per incidenti, malattia o cure infermieristiche fino a quaranta giorni.
- Limitazione sul lavoro straordinario ed esenzione dal lavoro notturno.[138]

[137] Si fa riferimento al Giappone
[138] Nikon CSR Report 2006 pg. 21
http://www.nikon.com/about/sustainability/report/2006/csr2006_all.pdf

Per aver dimostrato supporto alla famiglia la Nikon Corporation è stata premiata con il marchio Kurumin per tre anni consecutivi dal 2008 al 2011 e con il certificato Eruboshi nel maggio 2016. Come si può notare dal grafico 1 il numero di lavoratrici che fanno uso della leva varia di anno in anno, il picco più alto fin ora registrato è nel 2014 con 22 persone per la Nikon Corporation e 32 per le compagnie del Nikon Group. I numeri sono di per se piuttosto bassi se consideriamo che su un totale di 25.031 dipendenti solo in Giappone le donne costituiscono l'11% per la Nikon Corp. e il 16% nel Nikon Group, tuttavia il tasso di rimpiego dopo il periodo di leva è stato rispettivamente del 90% e del 100% alla fine di marzo 2017.[139]



Graf. 1 Numero di lavoratrici che hanno usufruito della leva per assistenza all'infanzia (child care leave). I dati fanno riferimento per ogni anno al 31 marzo per la Niko Corporation e le altre compagnie del gruppo Nikon presenti in Giappone. Impiegati permanenti ed irregolari.

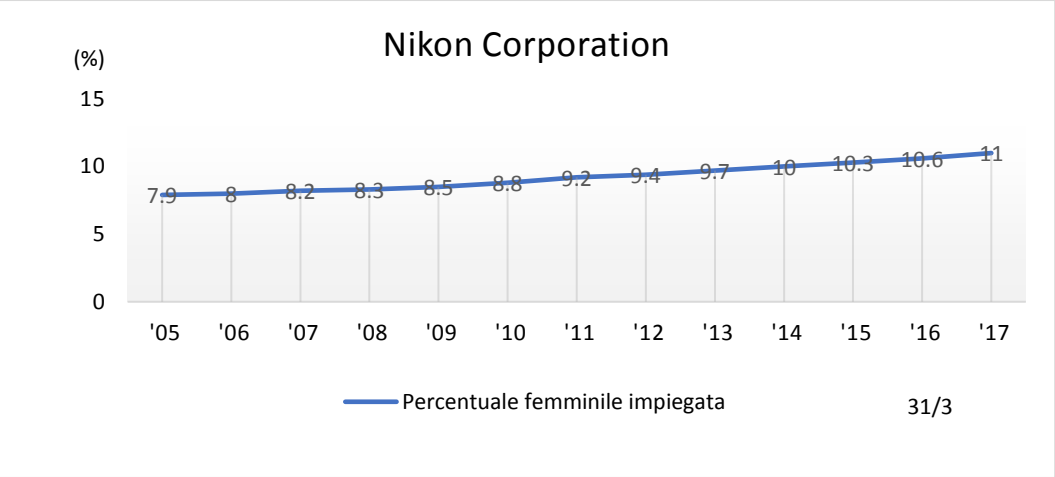
L'azienda inoltre ha introdotto un sistema che permette di lavorare a distanza o da casa in modo da aumentare la produttività e garantire un miglior bilanciamento tra vita e lavoro. Tale sistema, che originariamente era riservato solo ad alcuni reparti, è stato esteso a partire dall'aprile 2016 ed attualmente è in uso in circa 43 settori. Sempre per aumentare la consapevolezza riguardo lavoro e famiglia, l'azienda ha

[139] Nikon Sustainability Report 2017, pg. 59-62
http://www.nikon.com/about/sustainability/report/sr2017_all.pdf

organizzato nel 2016 due giornate dedicate alla famiglia dando la possibilità ai dipendenti di portare sul posto di lavoro i propri bambini.

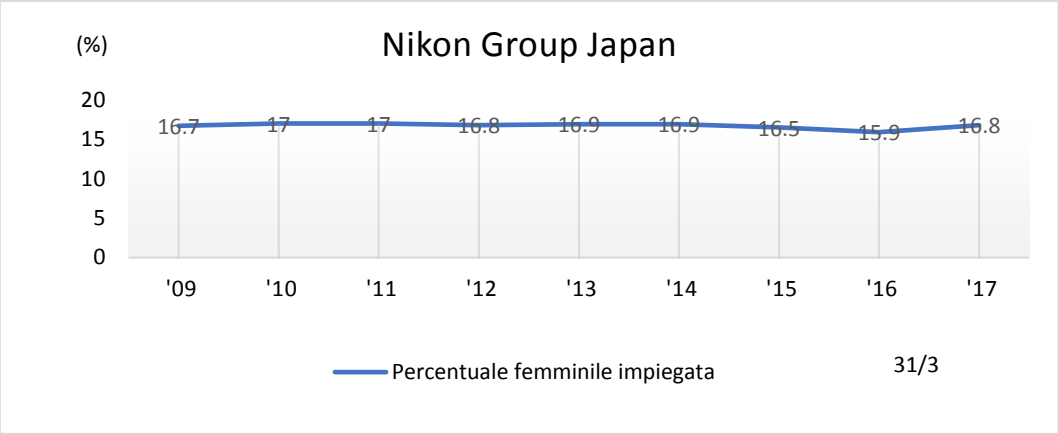
Donne sul posto di lavoro

Vediamo ora le statistiche riguardanti la forza lavoro femminile impiegata alla Nikon in Giappone e all'estero. Alla fine dell'anno fiscale 2016 (31 marzo 2017), per il Nikon Group in Giappone il tasso femminile è al 16,8%, all'11% per la sola Nikon Corporation, mentre per le holding estere ben al 65,5%. [140] Pur contando che il totale degli impiegati in Giappone è minore, il divario è piuttosto evidente, dato che all'estero, Europa, Americhe, Asia e Pacifico, le donne superano la metà della forza lavoro totale (Graf. 2, 3 e 4).

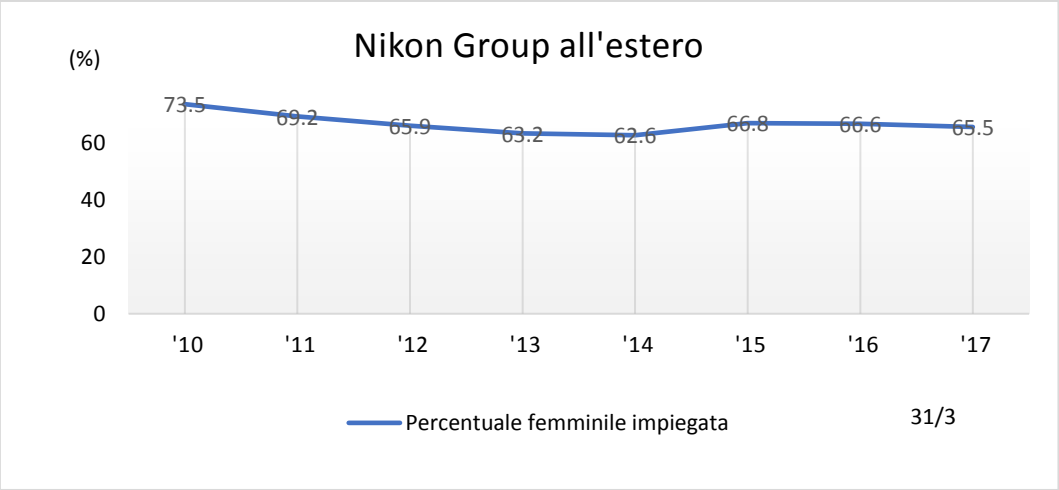


Graf. 2

[140] Il numero totale di impiegati al Nikon Group all'estero conta 15.196 persone, di cui le donne sono circa 9.953. In Giappone tra Nikon Group e Nikon Corporation, il numero è minore, contando 9.853 lavoratori. Le donne sono circa 2.738 sul totale della forza lavoro. Nikon Sustainability Report 2017 pg. 57 http://www.nikon.com/about/sustainability/report/sr2017_all.pdf



Graf. 3



Graf.4

Se per il Nikon Group Japan il tasso è rimasto stabile nel corso dell'ultimo decennio, all'estero è leggermente diminuito, mentre alla Nikon Corporation è in continuo aumento, passando dal 7,9% al termine dell'anno fiscale 2004, fino all'11% al termine del 2016. L'azienda ha fissato a tal proposito il raggiungimento del target del 25% alla Nikon Corporation per il marzo 2020, quindi accrescere in questi tre anni il numero delle assunzioni femminili. Nell'anno terminato nel marzo 2017 sono state assunte 29 donne alla Nikon Corp., 17 alla Nikon Group Japan e 211 all'estero.

Graf. 5

In quanto a percentuale femminile in posizione di management la situazione attuale è riassunta nel grafico 5. Il tasso più alto lo troviamo sempre per i gruppi Nikon all'estereo in cui, da fine marzo 2017, le donne occupano il 26,5%. Abbiamo invece il 6,1% per la Nikon Corp. e il 3,7 per le compagnie in Giappone. Il nuovo target è stato fissato per il marzo 2020 a 110 donne in posizioni manageriali.

Casi a confronto

Vorrei dedicare questo ultimo paragrafo al confronto dei tre casi aziendali presi in esame e come si inseriscano nel contesto delle grandi corporazioni giapponesi e nelle tematiche sul lavoro femminile di cui abbiamo ampiamente parlato nei primi tre capitoli dell'elaborato. Innanzi tutto discuterei del sistema di assunzioni e sviluppo della carriera lavorativa che, come abbiamo già visto, nelle grandi aziende si sono tradizionalmente distinte per promozioni basate su anzianità di servizio, impiego a vita ed una certa rigidità nei percorsi lavorativi, tutte caratteristiche che hanno limitato la crescita professionale delle donne per i motivi legati alla maternità. In linea generale ho trovato che la Sony sia la più progressista tra le tre compagnie: già nel 1997 aveva annunciato di voler cambiare la politica interna basandosi su un sistema di remunerazioni che si basasse sulle performance, tuttavia continua a persistere il tradizionale sistema giapponese interno alle aziende che distingue il percorso manageriale da quello generalista, rendendo di fatto la multinazionale un

ibrido tra il sistema americano e quello nipponico.[141] Nel 2015, è stato poi lanciato un nuovo sistema per il ricollocamento delle risorse umane chiamato *free agent*, grazie al quale ogni lavoratore può chiedere il trasferimento da un dipartimento all'altro e lavorare in nuovi ambiti a propria scelta,[142] dimostrando così come la Sony voglia sempre più discostarsi dai parametri tradizionali. Anche alla Mizuho il sistema di carriere ed assunzioni è tradizionale essendo diviso in manageriale e professionale tuttavia, in certe condizioni, è possibile il passaggio di carriera. In questo caso abbiamo visto come il numero di uomini impiegati nel percorso amministrativo fosse di gran lunga maggiore di quello femminile, tuttavia l'azienda negli ultimi anni sta dimostrando di volere effettivamente apportare dei cambiamenti nella propria cultura aziendale, partendo dalla mentalità dei propri manager e dal classico sistema di promozioni che per anni è stato basato sugli anni di servizio. Tuttavia, come dichiarato dal Consiglio di Amministrazione, occorrerà del tempo affinché i cambiamenti siano effettivi. Caratteristica alla Mizuho è l'incentivo della carriera femminile basata sulla politica delle "Quattro R" che, come abbiamo già visto, si basa sui principi dettati dall'Equal Employment Opportunity Law. La Nikon tra le tre aziende è sicuramente la più conservatrice a livello amministrativo, è presente il doppio percorso lavorativo e il personale viene diviso in quattro categorie a seconda dell'età: Junior Staff, Mid-Level Staff, Senior Staff e Professional/Management. Ciò che accomuna le tre aziende è il fatto di non nominare mai l'inserimento a metà carriera (tolti i casi di leva per maternità), il reclutamento del personale appena uscito dall'università e i corsi formativi aziendali. Per quanto riguarda invece le misure inerenti alla maternità e bilanciamento vita-lavoro possiamo dire che, in linea generale, siano il punto focale su cui si sono concentrati gli sforzi delle aziende. Crisi finanziaria e calo demografico hanno portato il governo giapponese ad esercitare pressione sull'argomento, come abbiamo già visto nei capitoli precedenti, e le compagnie giapponesi non hanno potuto astenersi dal prendere provvedimenti. Possiamo notare delle caratteristiche comuni: il periodo di leva parentale (child care leave) è

[141]C. A. Mallin, "International Corporate Governance: a Case Study Approach", Edward Elgar, 2006, pg. 259
[142] Sony Corporation CSR Report 2017 pg. 148
https://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/issues/CSR2017E_PDF_all_e.pdf

della stessa durata alla Sony e alla Nikon, fino al compimento del primo anno di età del bambino, mentre è di due anni alla Mizuho. In tutti e tre i casi è possibile richiedere la riduzione sull'orario lavorativo, fino alla sesto anno di scuola elementare per la Sony e fino al terzo anno per Mizuho e Nikon. Inoltre la Sony offre dei sussidi economici ai dipendenti con figli fino al raggiungimento della terza elementare e alla Mizuho è stato aperto a Tokyo il primo asilo aziendale nel 2007. In tutte e tre le aziende è possibile per i neo genitori lavorare da casa. Anche in questo ambito ho trovato che la Sony Corporation sia la più progressista. Oltre ad aver seguito le normative governative, già dal '95 è stato applicato il sistema di riduzione sull'orario lavorativo, mentre per le altre due compagnie non è specificato, ma se ne fa riferimento solamente a partire dalla seconda metà degli anni 2000.[143] Anche nel campo di attività ed iniziative atte allo sviluppo e supporto della carriera femminile quest'ultima compagnia sembra essere la più avanzata, in quanto varietà e numero. Meno attiva tra le tre è la Nikon, che ha iniziato solamente negli ultimi anni ha proporre programmi a riguardo. Possiamo vedere le principali attività e progetti riassunti come segue:

Sony

- Dal 2004: viene estesa la Equal Employment hotline, già presente alla Sony Corporation, a tutte le compagnie del gruppo Sony in Giappone. Un numero verde che offre un servizio di consulenza e supporto contro le molestie sessuali sul lavoro.
- Dal 2005: Divi@Sony
- Dal 2008: alla Sony Corporation è stato fondato il Sony Diversity Department.
- 2007: la Sony è sponsor del Japan Women's Innovative Network (J-Win), un organizzazione no profit fondata nel 2005.
- Dal 2010: Working Mothers Meeting, evento annuale che aiuta il rientro lavorativo dopo la maternità. Rinominato dal 2014 Working Parents Forum, includendo anche gli uomini impegnati con l'educazione e crescita dei figli.
- 2013: DIVI Women's Forum

[143] Anno fiscal 2005 per la Nikon e 2006 alla Mizuho

- Agosto 2014: Sony Science program for girls. Workshop tenuto presso il quartier generale della Sony e parte del festival della scienza dell'agosto 2014, per incoraggiare le studentesse delle scuole superiori nel campo della scienza facendole interagire con le donne specializzate in ingegneria impiegate alle Sony.
- 2016: Women's Leader Meeting, come parte della Diversity Week, invitando tutte le donne leader nei Sony Group in Giappone e i loro superiori per discutere i metodi per raggiungere gli obiettivi prefissati entro l'anno 2020.

Mizuho

- Positive Action: serie di iniziative prese annualmente dall'azienda per incentivare la carriera femminile, come l'organizzazione di seminari, workshop e servizi di consulenza.
- 2010-2011: corsi di formazione della carriera femminile tenuti dalla compagnia in tutto il Giappone.
- 2012: prima pubblicazione della Nursing Care Guide, una sorta di manuale d'istruzioni per aiutare i dipendenti a bilanciare lavoro e famiglia.
- 1 aprile 2016 – 31 luglio 2019: Piano d'azione per promuovere l'avanzamento delle donne sul posto di lavoro. Comprende diverse iniziative tra cui lo sviluppo di corsi di formazioni strategici verso le donne in posizioni amministrative ed espandere le opportunità di carriera femminile.

Nikon

- seminari per l'autorealizzazione tenuti annualmente per aiutare le donne nella costruzione della carriera.

- Dal 2006: corsi di formazione annuali tenuti esclusivamente per il personale femminile.
- Agosto 2007: viene lanciato il Diversity Project, consistente in una sessione di dieci meeting, con lo scopo di discutere come accrescere la piena partecipazione femminile all'interno dell'azienda.
- dal 2012: sistema di mentori per aiutare lo sviluppo della carriera femminile. Della durata di sei mesi, consiste nell'affiancamento ad un numero limitato di donne candidate, di direttori e manager con la funzione di mentori.

Filiali estere

Abbiamo parlato fin ora esclusivamente del Giappone, vediamo ora le attività di CSR, stile di management e promozione del lavoro femminile nelle filiali estere. In tutte e tre le aziende vengono di norma applicate le normative vigenti in Giappone, pur con delle varianti per adattarsi alla cultura locale. Vediamo caso per caso.

Data la sua globalità, il Sony Group è fortemente impegnato in progetti riguardanti l'inclusione e la diversità dei propri dipendenti, ammettendo di aver imparato molto grazie all'espansione verso i mercati esteri, partendo dagli Stati Uniti. In generale la Sony opera globalmente secondo la strategia della "localizzazione globale", che punto alla promozione dell'armonia con il paese in cui si opera, applicata in tutti i campi, incluse le risorse umane. Le regole vigenti in Giappone riguardo il sistema di assunzione, in *stile giapponese*, non sono quindi applicate all'estero, tuttavia tutte le filiali sono tenute a seguire il *Sony Group Code of Conduct* (codice di condotta del gruppo Sony), emanato nel maggio 2003 che fornisce le regole generali ed attività da seguire nel rispetto dei diritti umani, incluse le pari opportunità sul posto di lavoro. Per garantire il rispetto delle norme il Sony Group ha instituito nel luglio del 2003 una rete costituita da uffici appositi nelle cinque aree principali, Americhe, Europa, Pan-Asia, Asia Orientale e Giappone, incaricate di esercitare il controllo regionale. In quanto incentivazione al lavoro femminile il Sony Group ha organizzato diverse iniziative in tutto il mondo: negli Stati Uniti è la Sony

Electronics organizza annualmente forum ed eventi focalizzate sulle donne e sulle minoranze sul posto di lavoro, la Sony Picture Enterteinment invece ha inaugurato nel 2007 l'Energy Project, consistente in work-shop sul bilanciamento vita-lavoro. Nel 2016 inoltre l'azienda negli Stati Uniti ha organizzato il Women's Forum tenutosi a San Diego, in supporto alla carriera delle donne impiegate nel Sony Group U.S. Tra le altre iniziative principali troviamo, in America Latina, incontri annuali come pic-nic e tour aziendali dedicati alle famiglie dei dipendenti Sony in modo da sensibilizzare e promuovere il bilanciamento tra la vita lavorativa e privata. In Europa, in collaborazione con CSR Europe[144], la Sony organizza annualmente gruppi di lavoro con altre compagnie atte ad incrementare il numero di donne in posizioni amministrative garantendo la presenza di mentori e modelli comportamentali a cui ispirarsi per il raggiungimento del successo professionale. Alla Sony Electronics Asia invece, sono stati estesi e garantiti i sistemi di leva per maternità e parentale, inoltre ad uno stile lavorativo flessibile.

Per quanto riguarda le altre due aziende prese in esame, i dati ed informazioni rilasciati sono stati molto meno specifici ed esaurienti, ma possiamo comunque trarne il generale codici di condotta e sistemi di assunzione e pari opportunità che viene adottato nelle filiali estere.

Al Mizuho Financial Group, l'assunzione del personale tiene conto delle differenze regionali e culturali dei paesi in cui si opera, tuttavia l'azienda dichiara di standardizzare la gestione delle risorse umane per tutti i suoi dipendenti. Quindi le norme riguardo le assunzioni e sviluppo lavorativo femminile (Quattro R), si presume venga applicata anche all'estero. In tutte le filiali vige il Codice di Condotta del Gruppo Mizuho, che stabilisce degli standard etici di comportamento che devono essere seguiti globalmente. E' degno di nota menzionare che Mizuho Americas è entrato a far parte dell'Ellevate Network[145], offrendo così la possibilità

[144] E' la principale rete aziendale europea che controlla la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR)
[145] Fondato nel 1997 a New York, l'Ellevate Network è un' associazione che offre alle donne in carriera la possibilità di entrare in contatto tra loro, crescere ed investire su loro stesse. Lo scopo che l'associazione si pone è eliminare la disparità di genere sul lavoro e cambiare la cultura aziendale vigente.
T. Pettigrew, Cision PRWeb, 14 novembre 2017
http://www.prweb.com/releases/2017/11/prweb14912629.htm

alle donne operanti nelle Americhe, di espandere le opportunità lavorative ed avere accesso ad oltre settecento eventi annuali organizzati dall'associazione.

Anche alla Nikon vige il codice di condotta che deve essere rispettato da tutte le aziende facenti parte del gruppo. La supervisione e controllo del CSR sono stati affidati ad ogni filiale al di fuori del Giappone in considerazione delle caratteristiche regionali, come cultura e lingua in modo da promuovere conformità e coerenza delle iniziative in tutto il Nikon Group. Le aree geografiche principali sono cinque, in cui in ognuna opera un comitato apposito formato dai membri del consiglio di amministrazione di ogni regione. Ogni anno si tiene un incontro globale in cui i vari rappresentanti per il CSR di ogni filiale si ritrovano e discutono di iniziative e progressi compiuti in ogni regione.

Fatta eccezione per la Mizuho[146], le altre due aziende riportano una percentuale di donne occupate in posizioni manageriali in Giappone inferiore rispetto all'estero. Eppure cambiamenti nelle politiche di assunzioni e nello stile di management interno sono state apportate, in particolar modo alla Sony dove, nonostante le innumerevoli iniziative la differenza tra Giappone ed estero è la maggiore tra le tre avendo infatti solamente il 7% al Sony Group Japan, mentre il 35,5% negli Stati Uniti, 34,9% in Europa e un sorprendente 40,1% in Cina.[147] Essendo i casi presi in esame tre multinazionali, adattarsi con gli stile manageriali e la cultura aziendale estera è inevitabile, questo include le politiche di inclusione e diversità verso le donne. Il fatto che il Giappone conti percentuali inferiori nel lavoro femminile dimostra ciò di cui abbiamo parlato in maniera generale nella prima parte dell'elaborato, la cultura aziendale nipponica ha avuto un ruolo fondamentale nello sviluppo della carriera delle donne ed essendo i casi presi in esami tre multinazionali è ancora più emblematico, potendo avere riscontro diretto con l'estero per una stessa azienda. I cambiamenti in Giappone stanno avvenendo, se pur lentamente, infatti come ribadito più volte nel caso della Mizuho, per cambiare la mentalità a livello amministrativo e nella gestione delle risorse umane occorrerà

[146] E' da tenere presente che nei report, si fa riferimento alle sole divisioni bancarie.
[147] Teniamo conto che gli impiegati in Giappone costituiscono il numero maggiore, essendo il 40%. Abbiamo poi l'11% negli Stati Uniti, 9% in Europa, 17% in Cina e il 20% per l'area Asiatica e del Pacifico.

del tempo. Intanto possiamo comunque vedere come uno dei parametri tradizionali del mercato interno aziendale giapponese sia stato abolito: la retribuzione basata sull'anzianità e non sul merito. Il doppio percorso professionale è ancora presente, anche se in maniera molto più fluida, vi è ora la possibilità di passare dal percorso generalista a quello manageriale, come nel caso della Mizuho in cui viene esplicitamente citato (expert career path). Dovrebbero essere tutte condizioni ottimali per poter permettere alle donne, una volta escluse a prescindere per via della gravidanza, di poter sviluppare un buon percorso professionale, anche grazie alle recenti normative riguardanti la leva parentale. Tuttavia, credo sia importante tenere sempre in mente che l'azienda non è una macchina che funziona in autonomia, ma è composta da individui, ognuno con una personalità e modi di pensare differenti. Anni di discriminazioni non possono essere cancellati in un decennio dato che, a ben guardare, una reale apertura verso le donne si è vista solamente a partire dagli anni duemila, come dimostrato nei casi studiati[148] e sotto le sempre maggiori pressioni governative. La Nikon Corporation a tal proposito ha dichiarato che l'avanzamento delle donne sul posto di lavoro è una delle sfide maggiori che l'azienda deve affrontare e che, nonostante le riforme siano iniziate nel 2006, i progressi sono lenti.[149] Inoltre non è da sottovalutare l'effetto della globalizzazione e dell'espansione verso i mercati esteri. Per esempio, come riportato sempre dalla Nikon, il basso numero di donne impiegate a livello amministrativo potrebbero costituire un handicap per gli affari dell'azienda dato che all'estero, specialmente in Europa, è richiesto il raggiungimento di un determinato target. Quindi il raggiungimento della parità di genere, promozione ed inclusione della diversità non è solo una questione morale, ma apporta dei benefici anche economici. Come già detto più volte, le tre compagnie riconoscono di avere delle mancanze che devono essere colmate, ma in che modo? Possiamo riassumerlo in tre punti:

- **Stile lavorativo**. Flessibilità oraria che sia compatibile con gli impegni familiari e promozione delle politiche di *work-life balance*.

[148] Fa eccezione la Sony Corporation che è stata attiva già a partire dagli anni '90.
[149] Nikon Corporation CSR Report 2012, pg. 47

- **Sviluppo della carriera**. Riconoscere le differenze di genere e le esigenze femminile, in modo da fornire modelli lavorativi utili per la crescita della carriera professionale delle donne.
- **Cultura aziendale che accetti la diversità**. Allontanare gli stereotipi di genere e la divisione classica dei ruoli sul posto di lavoro.

Se per il primo punto sono stati raggiunti risultati concreti in tutte e tre le compagnie, l'ostacolo maggiore per il raggiungimento della parità di genere risulta essere la divisione dei ruoli ancora presente, se pur in maniera minore rispetto ai decenni passati, nella cultura aziendale. Come riportato in un meeting tenuto dalla Sony Corporation[150], le donne tendono ad essere spesso sottovalutate dai superiori uomini per motivi legati al genere e finiscono col vedersi assegnare mansioni che sono al di sotto delle loro reali capacità. Si tende spesso a pensare che le donne siano esitanti rispetto ai cambiamenti, che abbiano paura di fallire, oppure che non vogliano accettare lavori di responsabilità per ragioni legate ai doveri familiari e quindi rifiutino a prescindere le possibilità di promozione. Nella realtà dei fatti non è sempre così. Non si può affermare che in Giappone passi avanti verso la parità di genere non siano stati compiuti ma rimane il fatto che, rispetto alle rispettive filiali estere, le donne che ricoprono posizioni di potere siano in numeri di molto inferiori. Nonostante ci sia un codice di condotta comune in tutti i gruppi, all'estero (in tutti e tre i casi) valgono politiche di CSR in linea con le culture locali ed amministrate da consigli regionali. Da come risulta dai casi studiati il principale problema del Giappone non è tanto la carenza di normative e regolamentazioni da parte del Governo o su iniziativa delle compagnie stesse, quanto una cultura aziendale discriminatoria che è stata dominante per decenni e che, solo negli ultimi anni, sta iniziando a vacillare.

[150] 2010 APEC Women Leaders Network Meeting Workshop: Women's Lifelong Career Development: Education and Vocational Skills Training, T. Hagiwara "Training The Challenges of Women's Career Development in the Company" 20 settembre 2010

Conclusioni

Abbiamo visto nel corso dell'elaborato la disparità di genere nelle grandi aziende nipponiche, quali sono stati i meccanismi che hanno portato alla nascita di un determinato mercato interno discriminatorio e come si è sviluppato. Le leggi emanate dal governo, la situazione lavorativa femminile odierna, quest'ultima non solo nelle maggiori aziende ma anche livello più ampio e le conseguenze sociali ed economiche che ne sono derivate. Sono state esaminate nel dettaglio la EEOL, la legge sulla Child Care Leave, il Womenomics e le sfide che il Paese dovrà affrontare per il raggiungimento della parità dei sessi. Sono state poi prese in esame tre multinazionali, Sony Corporation, Mizuho Financial Group e Nikon Corporation, studiandone le politiche di welfare aziendale e comparando il numero di donne in posizioni amministrative in Giappone rispetto alle filiali estere. All'inizio della ricerca sono state poste due domande fondamentali a cui rispondere: se la disparità di genere nelle grandi corporazioni giapponesi fosse dovuta ad una carenza nelle politiche governative, o ad una cultura di genere e divisione dei ruoli ancora radicate nel Paese. A conclusione della ricerca, ho trovato che entrambe le affermazioni siano vere. Partendo dalla prima domanda, il Governo fino alla fino alla seconda metà degli anni '80 con l'emanazione della EEOL, non si era mai preoccupato particolarmente della situazione femminile, non ve ne era ragione. I problemi sono sorti con lo shock petrolifero e la conseguente mancanza di forza lavoro, nonché ad una crescente pressione interna ed esterna al Paese per adeguarsi agli standard internazionali riguardo la parità di genere sul lavoro. La prima versione della legge è stata, come abbiamo visto, facilmente aggirabile, le aziende hanno escogitato tutti i modi possibili per aderirvi solo superficialmente, senza apportare modifiche reali all'ILM, partendo dal doppio percorso lavorativo. E, cosa più importante, si trattava di linee guida, non erano previste sanzioni verso i trasgressori, tutto stava alla buona volontà dei privati nella maggior parte dei casi carente. Esortava sì le aziende a garantire un'opportunità di impiego alle donne, ma non le obbligava ad assumerle. Ne risultò un'apparente parità lavorativa, più nella teoria che sulla pratica. Con l'emendamento del '97 le pratiche discriminatorie più evidenti venivano sanzionate, le quote di genere nelle assunzioni divennero illegali, (per esempio per uno stesso lavoro si stabilisce di assumere 70 uomini e 30 donne) ma anche questi

provvedimenti furono in realtà poco efficaci. Venne delegittimato il doppio sistema di assunzione che, come abbiamo però visto anche nei case studies, continua a persistere anche se in forme più velate. Le scappatoie legali permettevano alle compagnie di negoziare dei compromessi tra l'ideale parità di genere e le norme preesistenti. Necessario è stato il Child Care Leave Act del 1992, che imponeva alle aziende la garanzia della leva di maternità e, con l'emendamento del '97, anche la leva parentale estesa fino al terzo anno di età del bambino. Con la successiva legge del 2005 (*Law for Measures to Support the Development of the Next Generation*), si esorta le aziende nel prendere un ruolo più attivo, nelle pratiche di work-life balance, ma non sono previste in questo caso sanzioni. Con il successivo Womenomics, il Primo Ministro Abe ha preso posizione in favore delle donne nel contesto lavorativo e dimostrato consapevolezza riguardo le problematiche derivate dalla scarsa fertilità che il Giappone sta affrontando. Tuttavia potrebbe essere proprio questo il problema; mentre la disparità di genere è considerata generalmente una questione legata ai diritti umani, per il Governo Giapponese rimane soprattutto una ragione economica. Riflettendo sulle leggi prese in esame nella ricerca, possiamo notare come siano arrivate postume o ad un periodo di crisi finanziaria, (EEOL e Womenomics) oppure dopo anni in cui il tasso di natalità è stato eccezionalmente basso (Child Care Leave Act e Law for Measures to Support the Development of the Next Generation). Il che ci porta alla seconda questione, che la disparità sul posto di lavoro abbia radici culturali. Il sistema lavorativo nelle grandi corporazioni ha portato alla divisione dei ruoli per meccanismi socio-economici, che si sono istaurati nel Dopo Guerra, e che non sono stati ancora del tutto abbandonati. Il modello tipico del salary man e della moglie casalinga persiste, non solo a livello aziendale ma, in molti casi, anche nelle donne stesse. Un recente sondaggio condotto dall'Intelligence Hito Research Institute ha mostrato che, solamente il 24,4% delle donne lavoratrici giapponesi, ha intenzione di diventare manager o direttrice della propria compagnia. Il restante 75,6% non è interessato.[151] Le ragioni sono state generalmente due: mancanza di fiducia nelle proprie capacità (scarsa fiducia nelle abilità di leadership o mancanza di ruoli di riferimento), oppure

[151] K. Moriyasu "75% of Japanese women not interested in management", Nikkei Asian Review, 14 maggio 2015 https://asia.nikkei.com/magazine/20150514-Asia-s-wage-inflation/Politics-Economy/75-of-Japanese-women-not-interested-in-management

perché riluttanti riguardo gli inconvenienti che un'eventuale promozione potrebbe comportare (la posizione richiede lunghe ore di lavoro o compiti gravosi). E' interessante che, sempre secondo il sondaggio, alcune donne hanno risposto negativamente sentendosi in difetto perché, con la promozione, avrebbero potuto sottrarre delle opportunità lavorative ai colleghi uomini. Credo che questi possano definirsi effetti derivanti da decenni di cultura aziendale maschilista. L'efficacia delle normative governative deriverà, in primo luogo, dalla volontà di cambiamento da parte dei datori di lavoro. Le aziende che abbiamo preso in esame confermano a mio avviso questa teoria. Tutte e tre presentano politiche di welfare aziendale in linea con le politiche governative: un buon bilanciamento vita lavoro (leva per maternità e genitoriale, flessibilità negli orari di lavorativi, disponibilità di asili nidi aziendali in alcuni casi), la maggior parte delle donne sono tornate sul posto di lavoro dopo il parto e sono offerti diversi programmi di supporto alla carriera femminile. Le percentuali nel management rimangono comunque bassissime rispetto alle stesse compagnie all'estero. La globalizzazione in tal senso potrebbe dare una spinta positiva, soprattutto per la presenza di investitori stranieri in Giappone che, per scegliere i siti dei propri investimenti, adottano sempre più frequentemente la Responsabilità Sociale d'Impresa come metro di misura. Uno studio condotto da Mun e Jung,[152] mette in luce le difficoltà che le aziende nipponiche stanno affrontando per diventare più socialmente responsabili, in particolare riguardo la diversità di genere. Gli investitori istituzionali stranieri, come il fondo pensionistico Europeo e Statunitense, negli ultimi anni stanno esercitando pressioni sulle compagnie giapponesi affinché adottino gli standard globali di governo d'impresa. Il Giappone è, come abbiamo visto, un caso molto particolare, perché gli standard globali per la diversità vanno a scontarsi spesso con le norme locali e, solamente all'inizio degli anni 2000, le maggiori aziende hanno iniziato ad adottare le nuove pratiche di CSR per non rimanere indietro ai competitors europei e statunitensi. Come dimostrato nello studio di Mun e Jung, gli interessi dei manager che si occupano del CSR e relazioni con gli investitori stranieri all'interno delle ditte, vanno spesso a scontarsi con i responsabili delle

[152] E. Mun, J. Jung, "Change above the Glass Ceiling: Corporate Social Responsibility and Gender Diversity in Japanese Firm", Administrative Science Quarterly XX, 2017. http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0001839217712920

risorse umane. Mentre i primi due gruppi spingono per la promozione del ruolo femminile e la parità di genere, il terzo gruppo tende a mantenere i classici parametri di assunzione e promozione tradizionali e concentrarsi piuttosto sulle norme di *work-life balance,* che sui target numerici fissati annualmente.[153] Ciò che ne deriva è un compromesso tra le due fazioni, i responsabili del CSR sono propensi nel promuovere la parità di genere per le alte posizioni lavorative in modo da rimanere in relazioni amichevoli con i capi delle risorse umane che vogliono mantenere il sistema tradizionale. Inoltre assumere donne nei consigli di amministrazione rende la compagnie più socialmente responsabile agli investitori stranieri, ma ciò non significa necessariamente che avvengano dei cambiamenti nei livelli lavorativi più bassi, meno visibili all'esterno e più restii al cambiamento. Nei casi specifici studiati nella ricerca, ho potuto trarre dati ed informazioni riguardo le aziende basandomi quasi esclusivamente sui report rilasciati, non ho facoltà di sapere come vengono condotte le attività di CSR nel concreto, da ogni singolo superiore verso le proprie dipendenti. Tuttavia ciò che è stato riportato nello studio di Mun e Jun coincide con i casi di Sony, Nikon e Mizuho, tra cui la necessità di cambiare la mentalità dei manager e la bassa percentuale femminile in posizioni amministrative.

In conclusione, in Giappone la disparità di genere sul lavoro nei grandi gruppi aziendali è ancora presente, seppur in maniera meno evidente rispetto al passato. Le norme riguardo la Responsabilità Sociale d'Impresa sono state applicate solo a partire dagli anni 2000 per via di pressioni interne da parte del governo, sia da pressioni esterne dovute agli investitori stranieri. Tuttavia molti altri fattori entrano in gioco, dalla percezione del ruolo femminile a livello sociale e la rigida divisione dei ruoli, che vedono ancora oggi le donne come madri casalinghe impiegate al massimo in lavori part-time e l'uomo lavoratore capo famiglia, alla percezione che le donne hanno di loro stesse. Se sono state le grandi aziende, con il loro rigido mercato interno a plasmare l'immaginario collettivo dagli anni '60, è proprio da queste, in molti casi diventate multinazionali, che dovranno partire spinte verso il cambiamento. Se il Giappone vorrà risalire la classifica del World Economic Forum

[153] Si intende gli obiettivi numerici di donne in posizioni amministrative che vengono prefissati di anno in anno dalle aziende.

(ricordiamo che il Paese è 114esimo su 144 nazioni), risanare la stagnazione economica e migliorare la propria immagine verso gli investitori stranieri dovrà dimostrare piena volontà di cambiamento. Per scardinare la cultura maschilista che si è radicata grazie a decenni di pratiche discriminatorie ci vorrà tempo e fatica e saranno importanti le iniziative prese dal settore privato. Le donne sono una risorsa importante che deve essere valorizzata e non una minaccia, solo comprendendo questo concetto il Giappone potrà veramente creare una società in cui "le donne risplendano".

Glossario

Giapponese	Inglese	Italiano
Chukankanrishoku 中間管理職	Intermediate managerial track	Percorso lavorativo mediano
Ikujikyūgyōhō 育児休業法	Child Care Leave Act	Legge sulla leva parentale
Ippanshoku 一般職	Clerical track	Percorso lavorativo generalista/professionale
Jiseidaihōkaisei 次世代法改正	Law for Measures in Support of the Development of the Next Generation	Misure in supporto allo sviluppo delle prossime generazioni
Kōseirōdōshō 厚生労働省	Ministry of Health, Labour and Welfare	Ministero della Salute, Lavoro e Welfare
Koyōkikaikintōhō 雇用機会均等法	Equal Employment Opportunity Law	Legge sulle pari opportunità di lavoro
Matahara マタハラ	Maternity Harassment	Molestie per maternità
Naikakufu danjo kyōdō sankakukyoku 内閣府男女共同参画局	Gender Equality Bureau Cabinet Office	Ufficio di Gabinetto per la Parità di Genere
Nenkō joretsu 年功序列	Seniority system	Sistema basato sull'anzianità
-	OECD Organization for Economic Co-operation and Development	OCSE Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico
Rodōkijunhō 労働基準法	Labor Standard Act	Legge sulle normative del lavoro

Rodōsesakukenkyū kenshūkikō 労働政策研究・研修機構	The Japan Institute of Labour Policy and Training	Istituto Giapponese delle politiche del lavoro e formazione
Senmonshoku 専門職	Professional Track	Percorso lavorativo specialistico
Shūshin koyō 終身雇用	Long-life employment	Sistema di impiego a vita
Sōgōshoku 総合職	Managerial track	Percorso lavorativo manageriale

Bibliografia

Aoki Mizuho 2015. *Female empowerment law first step, but male-oriented work culture must change: experts.* The Japan Times, 7 settembre 2015.

Assmann Stephanie 2014. *Gender Equality in Japan: The Equal Employment Opportunity Law Revisited.* The Asia-Pacific Journal, Volume 12, Issue 45 No. 2.

Bishop Beverly 2004. *Globalization and Women in the Japanese Workforce.* Taylor and Francis, 2005.

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

Brinton Mary C., Mun Eunmi 2015. *Between state and family: managers' implementation and evaluation of parental leave policies in Japan*. Socio-Economic Review, 14 (2), 257–281.

Brinton Mary C., Mun Eunmi 2016. *Revisiting the welfare state paradox: A firm-level analysis from Japan.* Research in Social Stratification and Mobility, Vol. 47 pg. 33-43.

Carrer Stefano 2016. *Giappone, le mamme si ribellano al "matahara" sul lavoro*. Il Sole 24 ORE, 17 marzo 2016.

Chanlett-Avery Emma, Nelson Rebecca M. 2014. *"Womenomics" in Japan: In Brief.* Congressional Research Service Report.

Chiavacci David 2005. *Changing egalitarianism? Attitudes regarding income and gender equality in contemporary Japan.* Japan Forum, 17:1, 107-131, DOI

Creighton Millie R., 1996. *Marriage, Motherhood, and Career Management in a Japanese 'Counter Culture'.* In Re-Imaging Japanese Women, Anne Imamura, pg. 192-220. Berkeley: University of California Press.

Edwards Linda N. 1988. *Equal Employment Opportunity in Japan: A View from the West.* Industrial and Labor Relations Review, Vol. 41, No. 2 pg. 240-250. Cornell University.

Fujimoto Kayo 2004. FEMININE CAPITAL: The Forms of Capital in the Female Labor Market in Japan. The Sociological Quarterly, Volume 45, No. 1, pg. 91-111. The Midwest Sociological Society.

Futagami Shiho 2010. *Non-Standard Employment in Japan: Gender Dimensions*. International Institute for Labor Studies, Discussion Paper.

Friedman Abigail 2017. *Why Japan's 'Womenomics' Needs a Booster Shot*. The Japan Foundation, In Asia Weekly Insights and Analysis, 25 gennaio 2017.

Gender Equality Bureau, Cabinet Office, Government of Japan 2017. *Women and Men in Japan.*

Hamaaki Junya, Hori Masahiro, Maeda Saeko, Murata Keiko 2011. *Changes in the Japanese Employment System in the Two Lost Decades*. New ESRI Working Paper No.18, Economic and Social Research Institute Cabinet Office Tokyo, Japan.

Hendry Joy 1993. *The role of the professional housewife.* In Japanese Women Working, Janet Hunter, cap. 10, pg. 224-241, Routledge.

Ikeda Shingou 2010 *Company Size and Child Care Leave: The Problems of Support for Women's Job Continuity*. The Japan Institute for Labor Policy and Training, Japan Labor Review Vol.7, No.1 pg.119-139.

Ikeda Shingou 2014. *The Factors of Japanese Female Workers' Job Quitting for Childbirth/childrearing.* The XVIII ISA World Congress of Sociology RC30 Sociology of Work.

Ito Masami 2014. *Seizing the initiative for women at work.* The Japan Times, 22 novembre 2014.

Japan Today. *Survey shows maternity harassment still a problem at workplace*. 13 novembre 2015.

Kawaguchi Akira 2003. *Resignation, Child-care Leave or Work without Leave: Choice of Working Women Who Give Birth*. Otemon journal of economics and business administration, N.10

Kawaguchi Akira 2009. *Corporate Governance by Investors and the Role of Women.* The Japan Institute for Labour Policy and Training, Japan Labor Review Vol. 6.

Lam Alice 1993. *Equal employment opportunities for Japanese women: changing company practice.* In Japanese Women Working, Janet Hunter, cap. 9 pg. 197-223, Routledge.

Lee Sang-Hyop, Ogawa Naohiro, Matsukura Rikiya 2009. *Is Childcare Leave effective in rising fertility in Japan?* Asian Population Studies, Vol. 5, No. 3.

Macnaughtan Helen 2015. *Womenomics for Japan: is the Abe policy for gendered employment viable in an era of precarity?* The Asia-Pacific Journal, Vol. 13, Issue 13n No. 1.

Matsui Kathy, 2016. *'Womenomics' continues as a work in progress*. The Japan Times, 25 maggio 2016.

Matsui Kathy, Suzuki Hiromi, Eoyang Christopher, Tatebe Kazunori, Akiba Tsumugi, 2010. *Womenomics 3.0: The Time is Now*. Japan: Portfolio Strategy, Goldman Sachs Global Economics, Commodities and Strategy Research.

Matsui Kathy, Suzuki Hiromi, Tatebe Kazunori, Akiba Tsumugi 2014. *Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk.* Japan: Portfolio Strategy, Goldman Sachs Global Economics, Commodities and Strategy Research.

Mauri Sara 2017. *La lezione di Kathy Matsui, pioniera e inventrice della Womenomics.* Il Sole 24 ORE, 29 maggio 2017.

Miller Robbi Louise 2003. *The Quiet Revolution: Japanese Women Working Around the Law*. Harvard Women's Law Journal, 26, 163–215.

Ministry of Foreign Affairs of Japan 2016. *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women Statement by the Head of the Delegation of Japan*. Seventh and Eighth Periodic Reports.

Mizuho Financial Group Inc. *CSR Report: 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 2014.*

Mizuho Financial Group Inc. *Integrated Report: Annual Review: 2015, 2016, 2017.*

Mizuho Financial Group Inc. 2017. *Mizuho IR Select.*

Mizuho Financial Group Inc. 2017. *Mizuho Financial Group Receives Semi-Nadeshiko Brand Designation for FY2016.*

Moriyasu Ken 2015. *75% of Japanese women not interested in management.* Nikkei Asian Review, 14 maggio 2015.

Mun Eumni 2015. *Negative Compliance as an Organizational Response to Legal Pressures: The Case of Japanese Equal Employment Opportunity Law*. Social Forces, Volume 94, Issue 4, 1 June 2016, pg. 1409–1437.

Mun Eunmi, Jung Jiwook 2017. *Change above the Glass Ceiling: Corporate Social Responsibility and Gender Diversity in Japanese Firms.* Administrative Science Quarterly XX 1–32. SC Johnson College of Business.

Nakakubo H. 2007 *"Phase III" of the Japanese Equal Employment Opportunity Act*. The Japan Institute for Labor Policy and Training, 4 Japan Labor Rev. 9, No. 3.

Nazioni Unite. *Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women.* Committee on the Elimination of Discrimination against Women Twenty-ninth session, Summary record of the 617th meeting, 2003.

Nikon Corporation. *CSR Report: 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2103, 2014, 2015.*

Nikon Corporation. *Sustainability Report: 2016, 2017.*

North Scott 2009. *Negotiating What's 'Natural': Persistent Domestic Gender Role Inequality in Japan.* Social Science Japan Journal Vol. 12, No. 1, pg. 23–44 2009.

OCSE 2007 *Babies and Bosses – Policies towards reconciling work and family life. A Synthesis of Findings for OECD Countries. Highlights Japan.* OECD Publications.

OCSE 2015. *Inequality. Greater Gender Equality for More Inclusive Growth.* OECD Better Policies Series, Japan Policy Brief.

OCSE 2017. *Employment. Improving the Labor Market Outcomes of Women.* OECD Better Policies Series, Japan Policy Brief.

Ogasawara Yuko 1998. *Office Ladies and Salaried Men: Power, Gender, and Work in Japanese Companies.* University of California Press.

Pettigrew Tina 2017. *Ellevate Network Welcomes Mizuho Americas in its Mission to Provide Greater Opportunities for Professional Women*. Cision PRWeb, 14 novembre 2017.

Rodionava Z. 2015. *Half of Japanese women workers fall victim to 'maternity harassment' after pregnancy*. The Independent, 16 novembre 2015.

Shimazaki Hiroshi 2004. *Perspectives of Working Women in Japan*. Problems and Perspectives in Management , 2(1).

SONY Corporation. *CSR Report:2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017.*

SONY Corporation 2010. *The Challenges of Women's Career Development in the Company.* APEC Women Leaders Network Meeting Workshop: Women's Lifelong Career Development: Education and Vocational Skills Training.

Suzuki Toru 2006. *Fertility Decline and Policy Development in Japan.* The Japanese Journal of Population, Vol.4, No.1

Tadashi Hanami 2000. *Equal Employment Revisited, Japan Labor Bulletin.* The Japan Institute of Labor, Vol.39 - No.01, January.

Takahashi Matsuko 1994. *The issues of gender in contemporary Japanese working life: A Japanese 'vicious circle'.* Feminist Issues 14 spring, 37–55.

Takenobu Mieko 1997. *Japanese-Style Corporate Labor Management and Women's Unpaid Work.* Voices from Japan, No. 3 Women's Unpaid Work in Japan.

The Japan Institute for Labor 1992. *Japan Labor Bulletin.* Vol.31 - No.01, January.

The Japan Institute for Labor Policy and Training 2017. *Japanese Working Life Profile 2016/2017, Labor Statistics.*

The Japan Institute for Labor Policy and Training 2016. *Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016.*

The Japan Institute for Labor Policy and Training 2017. *The Work and Lives of Japanese Non-Regular Workers in the "Mid- Prime-Age" Bracket (Age 35–44).*

Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2016/2017.

Yutaka Asao 2011. *Overview of Non-regular Employment in Japan.* The Japan Institute of Labor Policy and Training, JLPT Report No. 10

Wakisaka Akira 2013. *Changes in Human Resource Management of Women after the 1985 Equal Employment Opportunity Act.* Japan Labor Review, Vol. 10, 2, pg. 57-81.

World Economic Forum. *The Global Gender Gap Report 2017.*

Zhou Yanfei 2015. *Career Interruption of Japanese Women: Why Is It So Hard to Balance Work and Childcare?* The Japan Institute for Labour Policy and Training, Japan Labor Review Vol. 12, Nº. 2 pg. 106-123.

Sitografia

Matahara.net *"What Is Matahara"* http://www.mataharanet.org/

Mizuho Financial Group https://www.mizuho-fg.com/index.html

Nikon Corporation http://www.nikon.com/

Sony Corporation https://www.sony.net/

Wikipedia, *Mizuho Financial Group*, https://it.wikipedia.org/wiki/Mizuho_Financial_Group

Wikipedia, *Nikon Corporation*, https://it.wikipedia.org/wiki/Nikon_Corporation

Wikipedia, *Sony Corporation*, https://it.wikipedia.org/wiki/Sony