



**HAL**  
open science

# La promotion des femmes dans la haute administration japonaise : du mauvais élève à l'élève modèle ?

Arnaud Grivaud

## ► To cite this version:

Arnaud Grivaud. La promotion des femmes dans la haute administration japonaise : du mauvais élève à l'élève modèle ?. Japon Pluriel 13 : actes du treizième colloque de la Société française des études japonaises, Philippe Picquier, pp. 477-486, 2022. hal-02613836

**HAL Id: hal-02613836**

**<https://hal.science/hal-02613836v1>**

Submitted on 25 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**GRIVAUD Arnaud**

**Inalco, Paris**

**La promotion des femmes dans la haute administration japonaise : du mauvaise élève à l'élève modèle**

## **INTRODUCTION**

Malgré une tendance générale à l'amélioration, les positions décisionnelles sont particulièrement peu féminisées au Japon, et ce quel que soit le milieu concerné<sup>1</sup>. Depuis ces trois dernières décennies, certes avec des efforts d'intensité variable, la promotion d'une plus grande participation des femmes aux activités économiques et politiques du pays occupe une place importante dans les préoccupations des pouvoirs publics<sup>2</sup>. Depuis le retour d'Abe Shinzō au pouvoir en 2012, un certain volontarisme en la matière a été affiché, aboutissant notamment à une loi pour la promotion des femmes dans la vie professionnelle en 2015, puis à la mise en place d'autres dispositifs législatifs relatifs à la réforme des pratiques de travail en 2018.

Lorsque la question plus spécifique de la promotion des femmes à des postes d'encadrement est posée au Japon, c'est généralement sur le secteur privé que l'analyse se concentre (NEMOTO 2016). Lorsqu'il s'agit de la question de la participation des femmes à l'élaboration des politiques publiques, c'est la féminisation des positions électives qui retient l'attention des chercheurs (MIURA, ETO 2014). En revanche, l'étude de la situation des femmes dans la bureaucratie japonaise – qui joue un rôle non négligeable dans le processus décisionnel –, demeure assez étonnamment dans un angle mort de la recherche. À la fois coproductrice et cible des réformes sur la promotion des femmes, l'administration centrale se trouve dans une position particulière qui lui impose un devoir d'exemplarité vis-à-vis des entreprises et des collectivités locales. Faisant figure de « mauvais élève » en termes de féminisation des effectifs, l'État tente aujourd'hui de revêtir l'habit de l'« élève modèle ».

---

<sup>1</sup> Nichibenren, « Bengoshi hakusho (Livre blanc des avocats) », 2016 ; Naikaku kyōdōsankaku-kyoku, « Seiji bun.ya ni okeru danjo kyōdō sankaku suishin ni muketa chihō giin ni kansuru chōsa kenkyū hōkokusho (Rapport sur les élus locaux en vue d'une égale participation des hommes et des femmes à la vie politique), 2018 ; Rōdō seisaku kenkyū-kenshū kikō, « Bijinesu rēbā torendo (Tendances de l'économie et du travail) », décembre 2017.

<sup>2</sup> Depuis 2001, la promotion pour l'égale participation des hommes et des femmes à la société est l'une des quatre (aujourd'hui cinq) « politiques publiques majeures du Cabinet (*naikaku no jūyō seisaku*) », avec un conseil et un ministre attitrés (articles 9 et 18 de la loi instituant l'Office du Cabinet).

Cet article s'appuie sur différents rapports publiés par les ministères, sur des données statistiques agrégées, ainsi que sur des témoignages recueillis à partir d'ouvrages ou d'entretiens. Il vise tout d'abord à analyser les différents mécanismes – spécifiques ou non au monde administratif – qui constituent des obstacles dans la carrière des hauts fonctionnaires. Il montre ensuite comment la question de la remise en question des normes organisationnelles et des pratiques de travail a été investie par quelques hauts fonctionnaires qui ont profité d'une fenêtre d'opportunité pour relayer certaines revendications.

## **LA FÉMINISATION PROGRESSIVE DES RECRUTEMENTS MALGRÉ UN VIVIER TOUJOURS TRÈS MASCULIN**

L'on qualifie généralement de hauts fonctionnaires les agents administratifs de catégorie I qui, au cours de leur carrière, sont amenés à participer au processus décisionnel, en contact étroit avec le pouvoir politique<sup>3</sup>. En 2016, ces agents étaient 12219, parmi lesquels 1956 étaient des femmes (16%). Environ 3350 d'entre eux étaient des cadres (253 femmes, 7,6%) et 851 des cadres supérieurs (29 femmes, 3,4%) (JINJI.IN 2017 : 130 ; NAIKAKU JINJIKYOKU 2016 : 1). Si elle est globalement peu féminisée, la haute administration l'est encore moins à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. Avant d'expliquer les principaux mécanismes du plafond de verre – ou devrait-on dire, des régimes d'inégalité (ACKER 2009) –, auxquels se heurtent les hauts fonctionnaires, il convient tout d'abord de rappeler la très faible féminisation du vivier. Si l'on se réfère à la situation depuis 2015, les étudiantes ne représentent en moyenne que 15 à 30% des effectifs dans les filières de droit et d'économie des universités de Tōkyō, Kyōto, Waseda et Keiō<sup>4</sup>, dont sont issus la quasi-totalité des hauts fonctionnaires. Malgré les efforts engagés par l'Autorité nationale du personnel (*Jinji.in*) à partir de 2000 pour attirer davantage de candidates, la proportion de femmes recrutées parmi les fonctionnaires de catégorie I a augmenté plutôt lentement, passant en vingt ans de 12,7% à 24,4% (1994-2014) (JINJI.IN 2017 : 105). C'est d'ailleurs parce qu'il était évident qu'à ce rythme, l'objectif de 30% fixé dans le 3<sup>e</sup> plan quinquennal pour la participation conjointe des

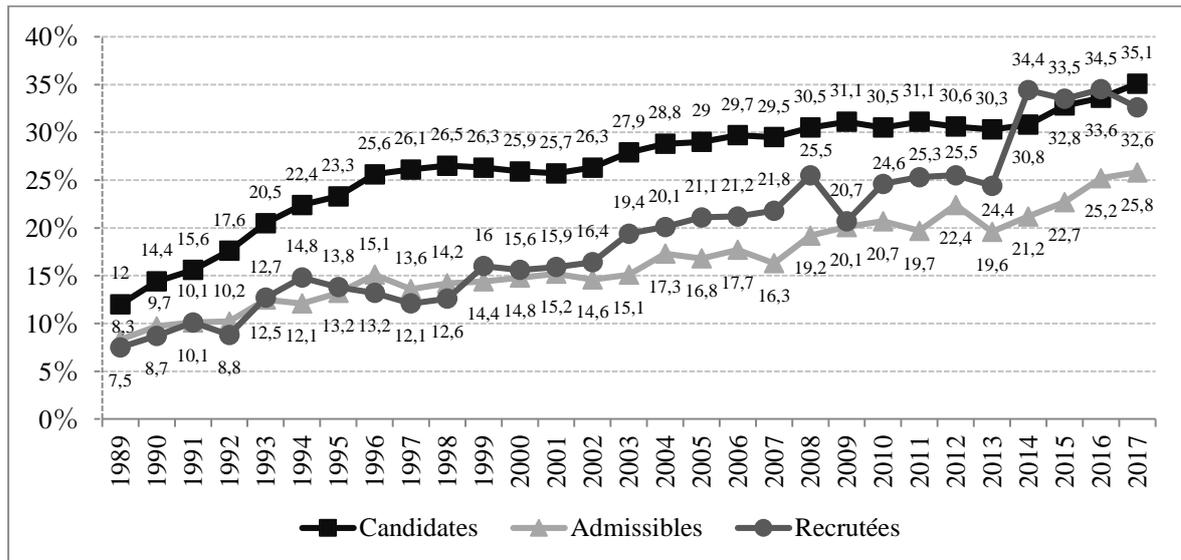
---

<sup>3</sup> Parmi les 150000 agents administratifs dits « ordinaires » (*gyōsei ippanshoku*), il s'agit de ceux recrutés sur concours de catégorie I (*I shu-shiken*), devenu concours de catégorie supérieure en 2012 (*sōgōshoku shiken*).

<sup>4</sup> Seule la faculté de droit de l'université Keiō se distingue avec 41% d'étudiantes. <https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400083082.pdf> ; [http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/data/copy\\_of\\_students](http://www.kyoto-u.ac.jp/ja/about/data/copy_of_students) ; <https://www.keio.ac.jp/ja/academics/undergraduate/> ; [https://www.waseda.jp/sankaku/figure/pdf/9\\_school\\_students.pdf](https://www.waseda.jp/sankaku/figure/pdf/9_school_students.pdf) [consultés le 23/08/2019].

hommes et des femmes à la société ne serait pas atteint pour 2015, qu'une directive a été adoptée le 24 juin 2014 en Conseil des ministres afin que les ministères recrutent davantage de femmes<sup>5</sup>. Le ratio de femmes recrutées en catégorie I a ainsi augmenté de dix points entre 2014 et 2015.

**Fig. 1 : Ratio de femmes parmi les candidatures, admissibilités et recrutements dans le cadre de l'examen de catégorie I de la fonction publique de l'Etat (1993 et 2017)**



Réalisé par l'auteur à partir du rapport annuel de l'Autorité nationale du personnel (JINJ.IN 2017 : 105). L'année inscrite est celle du recrutement et non celle de l'examen.

## LE STATUT DOUBLEMENT PRIVILÉGIÉ DES AGENTS DE LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

Si les femmes sont de plus en plus nombreuses à intégrer la haute administration, un ensemble de normes organisationnelles très contraignantes continuent à les pénaliser tout au long de leur carrière, en comparaison avec leurs homologues masculins sur qui le travail domestique ne pèse pas autant (notamment pour l'éducation des enfants)<sup>6</sup>. Certes, les hautes fonctionnaires disposent, tout comme eux, d'une garantie de leur statut qui encadre très fortement les révocations et leur assure une forte sécurité de l'emploi. De même, comme tout

<sup>5</sup> Site du Secrétariat général du Cabinet : <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/000094911.pdf> [consulté le 20/05/2019].

<sup>6</sup> Voir les chiffres de 2016 de l'OCDE à ce sujet : <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54757> [consulté le 17/05/2019].

fonctionnaire de catégorie I, elles disposent d'importantes perspectives de carrière, au moins jusqu'à ce qu'elles atteignent une position d'encadrement. En comparaison avec le secteur privé, où 14,1% des femmes en contrat permanent avaient quitté leur emploi en 2017 (KŌSEIRŌDŌSHŌ 2018 : 20), les démissions des hautes fonctionnaires sont plus rares. Seul le ministère de la Santé et du travail dispose des chiffres spécifiques aux fonctionnaires de catégorie I, mais en 2016, seul 1,4% des hautes fonctionnaires avaient démissionné (ce qui est néanmoins plus important que le taux de démission des hauts fonctionnaires qui était de 0,9% dans ce même ministère<sup>7</sup>). Les dispositifs pour les différents types de congés liés à la naissance sont renforcés et le taux de prise du congé parental d'éducation (*ikuji kyūgyō*) est, depuis dix ans, de 100% pour les femmes (il était de 90% déjà en 2000) (NAIKAKU JINJIKYOKU 2019 : 8).

## **L'EXIGENCE D'UNE FORTE DISPONIBILITÉ HORAIRE ET GÉOGRAPHIQUE**

Toutefois, faire carrière dans la haute fonction publique implique de se plier à de nombreuses contraintes. Tout d'abord, les mobilités géographiques, nationales et internationales, constituent un passage obligé pour espérer devenir cadre. Pour satisfaire à cette règle, certaines femmes vont consentir à de nombreux sacrifices, comme Miyoshi Mari<sup>8</sup>, qui a notamment accepté entre 2000 et 2014 de vivre séparément de sa fille (née en 1990) et de son mari (également haut fonctionnaire) pendant dix ans. Jōzuka Yumiko<sup>9</sup>, confie pour sa part avoir eu la chance, à trente ans, d'être accompagnée par sa mère lors de sa mobilité de six mois aux États-Unis, afin qu'elle s'occupe de ses enfants en bas âge (MURAKI, AKIYAMA 2015 : 38-39, 65).

Être dans la haute administration suppose également une forte disponibilité horaire. En 2014, il ressortait d'un sondage mené auprès de hautes fonctionnaires, que trois quart de celles sans enfant travaillaient plus de dix heures par jour. Un quart d'entre elles travaillaient plus de douze heures par jour, au-delà de la limite de surmenage fixée par l'administration du travail. Ce rythme ralentit nettement lorsqu'elles ont un enfant de trois ans et moins, mais s'accélère à nouveau lorsque le dernier enfant a plus de quatre ans (les deux tiers travaillent

---

<sup>7</sup> Site de la direction pour la participation conjointe des hommes et des femmes à la société de l'Office du Cabinet : [http://www.gender.go.jp/policy/suishin\\_law/tokutei/kuni.html](http://www.gender.go.jp/policy/suishin_law/tokutei/kuni.html) [consulté le 27/08/2019].

<sup>8</sup> Première femme à être devenue directrice générale dans le ministère des Affaires étrangères (en 2015).

<sup>9</sup> Devenue directrice générale au sein du ministère de la Santé et du travail (en 2017).

plus de dix heures par jour) (KASUMIGASEKI DE HATARAKU JOSEI YŪSHI 2014 : 5). Dans ce même sondage, 59% des interrogées répondaient que la difficile conciliation entre vie professionnelle et familiale était due à la charge de travail trop importante et 88% d'entre elles évoquaient les tâches à effectuer en dehors des horaires fixes (environ 9h30-18h30). La tâche la plus problématique est celle de la rédaction des réponses aux questions adressées au ministre par les parlementaires. Cette tâche, qui va de pair avec celle d'élaborer un projet de loi, immobilise généralement les agents de 18h à 3h du matin et fait partie des expériences requises pour atteindre une position d'encadrement. Nishigaki Atsuko<sup>10</sup>, qui était notamment en charge de cette tâche en pleine période de débats à la Diète, raconte :

« Je maigrissais à vue d'œil. Au bout de deux mois, alors que je faisais des photocopies tard dans la nuit du vendredi, je me suis évanouie. Je suis restée inconsciente comme ça jusqu'à ce que la sécurité me découvre lors de sa patrouille matinale. Je suis allée à l'hôpital où l'on m'a diagnostiqué une extrême fatigue et une carence nutritionnelle. On m'a fait une perfusion, je me suis reposée le samedi et le dimanche, puis je suis retournée au travail le lundi » (MURAKI, AKIYAMA, 2015 : 47-48).

En réalité, les positions qui offrent les meilleures perspectives de carrière impliquent invariablement des horaires extensifs et souvent une forte imprévisibilité (souvent liée aux aléas de l'agenda politique).

## **LE RECOURS À DES STRATÉGIES ESSENTIELLEMENT INDIVIDUELLES**

Cette double disponibilité, géographique et horaire, est particulièrement exigée des cheffes de bureau adjointes (*kachō hosa*), lesquelles ont entre 35 et 45 ans. Comme dans nombre d'organisations, c'est dans cette tranche d'âge que se situe le tournant de la carrière, mais aussi, particulièrement pour les mères, celle où la maternité et l'éducation des enfants leur demandent le plus de temps. On constate ainsi, en prenant en compte le nombre de femmes recrutées plusieurs années auparavant, que la proportion de femmes chute de façon importante au grade de chef de bureau adjoint, dernière marche avant les premiers postes d'encadrement. Certaines femmes semblent être redirigées vers des postes moins exigeants, qualifiés de *mommy tracks*, tandis que d'autres démissionnent. Bien que lacunaires, les

---

<sup>10</sup> Septième femme à avoir été recrutée au sein ministère du Commerce international et de l'industrie (1991) et aujourd'hui cheffe de bureau.

statistiques sur l'activité des démissionnaires concordent avec les témoignages qui indiquent généralement un reclassement dans le secteur privé ou public, et plus rarement une cessation d'activité professionnelle.

Face à ces règles organisationnelles – que certaines femmes estiment être, « pour le meilleur comme pour le pire, égalitaires » (*yokumo warukomo fea*)<sup>11</sup> –, les hautes fonctionnaires qui sont parvenues aux positions d'encadrement ont dû faire en sorte que leur vie familiale ait le moins d'impact sur leur vie professionnelle. C'est d'ailleurs l'injonction, directe ou indirecte, que les hautes fonctionnaires reçoivent au cours de leur carrière. Koizumi Mika<sup>12</sup>, rapporte avoir été séduite par le discours d'une fonctionnaire de l'OCDE qui lui avait dit qu'elle devait se comporter comme une professionnelle et ne pas laisser sa situation personnelle de mère seule avec une jeune fille interférer. Nishigaki Atsuko, précédemment citée, explique également qu'une aînée lui avait conseillé d'avoir recours à une *baby sitter*, et ce même si elle devait y consacrer tout son salaire (MURAKI, AKIYAMA 2015 : 49). Dans un tel contexte, où les normes organisationnelles étaient globalement perçues par les agents comme neutres et légitimes, les femmes ont ainsi été contraintes de recourir essentiellement à des stratégies individuelles pour concilier vie familiale et carrière professionnelle, quand les hommes mariés déléguaient généralement tout le travail domestique à leur compagne. En dehors des quelques séminaires de l'Autorité nationale du personnel à destination des femmes, les seules initiatives plus collectives se sont résumées à la création de groupes de discussion organisés dans certains ministères par des hautes fonctionnaires désireuses d'échanger des conseils pratiques liés au travail ou à la maternité<sup>13</sup>.

## **LA RÉCENTE REMISE EN CAUSE DES NORMES ORGANISATIONNELLES ET DES PRATIQUES DE TRAVAIL**

Or c'est précisément dans le cadre de l'un des séminaires de formation à destination des femmes souhaitant devenir cadres, qu'onze hautes fonctionnaires ont rédigé un rapport préconisant une refonte de plusieurs normes organisationnelles et pratiques de travail

---

<sup>11</sup> Dans un sondage réalisé en 1994, 72,3% des fonctionnaires d'État interrogées répondaient que le secteur public offrait un bon environnement de travail aux femmes (*kōmu wa josei ni totte hatarakiyasui*), notamment pour son aspect égalitaire (*danjō byōdō de aru*), pour la garantie du statut et pour les dispositifs horaires plus flexibles que dans le secteur privé (JINJI.IN 1994).

<sup>12</sup> Cheffe de bureau adjointe au sein du ministère des Affaires générales.

<sup>13</sup> Ces quelques réseaux se sont créés de façon relativement pérenne au cours des années 2000 (Entretien du 06/02/2019 avec une cadre de la haute fonction publique japonaise).

(KASUMIGASEKI DE HATARAKU JOSEI YŪSHI 2014). Elles l'ont transmis, en juin 2014, au vice-ministre placé à la tête de la Direction des ressources humaines du Cabinet. Ce rapport reprend certes des recommandations existant déjà dans des rapports internes de certains ministères (flexibilisation des horaires, télétravail, formations, modification des critères de promotion,...), mais il présente plusieurs spécificités qui méritent l'attention. Tout d'abord, il apparaît très clairement que ces hautes fonctionnaires ont profité d'une fenêtre d'opportunité ouverte grâce aux déclarations volontaristes du Premier ministre en matière de promotion des femmes dans le monde professionnel. Elles font d'ailleurs plusieurs fois référence à une formule du chef du gouvernement qui invitait l'État à « commencer par balayer d'abord devant sa porte » (*mazu kai yori hajimeyo*) dans un discours donné à la Diète en date du 24 janvier 2014. Les rédactrices du rapport ont ainsi donné à leurs doléances une légitimité supplémentaire en reprenant cette idée du devoir d'exemplarité de l'État, alors que commençaient tout juste les débats relatifs à la loi pour la promotion des femmes dans le monde professionnel. L'autre argument central du rapport – qu'elles ont d'ailleurs fait figurer dans son titre – consiste à dire que l'administration n'a d'autre choix que de réformer les normes organisationnelles et les pratiques de travail si elle désire être « durable » sur le long terme (*jizoku kanō na Kasumigaseki*). Elles justifient notamment cette idée en expliquant que les ajustements qui pouvaient être trouvés au cas par cas pour les femmes – plus précisément pour les mères – lorsqu'elles ne représentaient qu'un dixième des effectifs, ne seront désormais plus envisageables lorsque cette proportion atteindra 30% dans les prochaines années. Il est intéressant de voir comment leurs revendications se placent moins sur le registre de l'égalité entre les sexes – qui n'a jusqu'ici eu que des effets restreints sur le volontarisme des ministères en la matière –, que sur celui de la viabilité de l'administration. Les réformes remédieraient certes à plusieurs difficultés rencontrées par les hautes fonctionnaires, mais elles viendraient surtout sauver une administration en déclin (HIRSCHMANN 1970), qui s'exprimerait notamment par une augmentation des défections chez les jeunes hauts fonctionnaires<sup>14</sup>. Elles reprennent ainsi subtilement plusieurs arguments tirés du courant de la nouvelle gestion publique, comme celui de la rationalisation du travail bureaucratique ou de la transformation du modèle de gestion des ressources humaines, profitant du fait qu'il s'agisse du support idéologique des réformes administratives depuis vingt ans, auquel il est délicat de s'opposer.

---

<sup>14</sup> Voir par exemple un article de la NHK consacré à cette question : « Kono haru, Kasumigaseki yamemashita (Ce printemps, j'ai démissionné de l'administration) », NHK News Web, 19/04/2019. <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20190419/k10011889471000.html> [consulté le 27/08/2019].

## **VERS DAVANTAGE DE DIVERSITE DANS LES PROFILS DES HAUTES FONCTIONNAIRES ?**

Enfin, elles rappellent que ces réformes ont pour objectif de permettre à des femmes ayant des situations familiales et personnelles différentes de faire carrière dans la haute fonction publique, tandis que les normes organisationnelles ont eu tendance à privilégier les femmes ayant davantage de ressources et consentant à d'importants sacrifices. En effet, si l'administration espère qu'il résulte de la féminisation des positions décisionnelles une meilleure représentation des intérêts des femmes<sup>15</sup> dans les politiques publiques, encore faut-il que les femmes parvenant à ces positions n'aient pas été, de fait, contraintes de gommer ou de renoncer à tout ce qui aurait pu freiner leur carrière<sup>16</sup>. L'on peut penser ainsi que c'est surtout la mise en place dans les ministères de nouvelles normes organisationnelles facilitant l'articulation entre vie familiale et vie professionnelle, qui permettra l'émergence dans la haute administration de femmes et d'hommes aux profils plus diversifiés, et peut-être plus sensibles à certaines difficultés que les femmes (et les hommes) rencontrent dans leur carrière. En tout état de cause, l'on peut d'ores et déjà constater que la féminisation progressive des effectifs de la haute fonction publique a été l'un des éléments qui a contribué à faire de la remise en question de ces normes organisationnelles un sujet incontournable de la réforme de l'État. Reste à savoir si les mesures prises modifieront suffisamment les conditions de travail dans les ministères pour que l'on assiste à une évolution de la figure des hauts fonctionnaires et de leur propre rapport au travail et à la société, et si, *in fine*, cela rejaillira ou non sur les politiques publiques.

### **BIBLIOGRAPHIE**

ACKER, Joan. « From Glass Ceiling to Inequality Regimes ». *Sociologie du Travail*, vol. 51, n°2, juin 2009, p. 199-217.

HONG-HAI, Lim. « Representative Bureaucracy: Rethinking Substantive Effects and Active Representation ». *Public Administration Review*, vol. 66, n°2, Avril 2006, p. 193-204.

---

<sup>15</sup> Nous ne pouvons ici discuter de la notion de représentation (nous renvoyons cependant le lecteur aux travaux de Hanna Pitkin notamment), ni de ce que pourraient désigner les « intérêts de femmes ».

<sup>16</sup> Le débat subsiste parmi les chercheurs travaillant sur la notion de « bureaucratie représentative » (*representative bureaucracy*) quant au fait qu'une simple amélioration au niveau de la « représentation descriptive » (fait d'avoir des effectifs plus féminisés ici) ait un quelconque effet sur les politiques publiques (HONG-HAI 2006).

HIRSCHMAN, A.O. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, Harvard University Press, 1970, 162 p.

JINJI.IN. *Nenji hōkokusho – heisei 6 nenban* (Rapport annuel de la fonction publique de l'Etat - 1994). [https://www.jinji.go.jp/hakusho/h06/jine199501\\_2\\_033.html](https://www.jinji.go.jp/hakusho/h06/jine199501_2_033.html) [consulté le 27/08/2019].

JINJI.IN. *Nenji hōkokusho – heisei 29 nenban* (Rapport annuel de la fonction publique de l'Etat - 2017), 290 p.

KASUMIGASEKI DE HATARAKU JOSEI YŪSHI. *Jizoku kanō na Kasumigaseki ni mukete. Kosodate nado to mukiau josei shokuin no mesen kara* (Pour une administration centrale durable. Points de vue des femmes fonctionnaires qui doivent notamment s'occuper de leurs enfants). Tōkyō, Naikaku kanbō, 2014, 30 p. <https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/teigen1.pdf> [consulté le 21/05/2019].

KŌSEIRŌDŌSHŌ. *Heisei 29 nen koyō dōkō chōsa kekka no gaikyō* (Synthèse des résultats de l'enquête sur les évolutions de l'emploi en 2017), 2018, 24 p.

MIURA, Mari, ETO, Mikiko (dir.). *Jendā kuōta: sekai no josei giin wa naze fuetanoka* (Les quotas de genre : pourquoi le nombre de femmes parlementaires a augmenté dans le monde ?). Tōkyō, Akashi Shoten, 2014, 273 p.

MURAKI, Atsuko, AKIYAMA Junko. *Josei kanryō to iu ikikata* (La vie des hautes fonctionnaires). Tōkyō, Iwanami Shoten, 2015, 208 p.

NAIKAKU JINJIKYOKU. *Josei kokka kōmuin no tōyō jōkyō oyobi kokka kōmuin no ikuji kyūgyō no shutoku jōkyō no forōappu* (Suivi des nominations des hautes fonctionnaires et de la prise de congés parentaux), 2018, 14 p. [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/181102\\_followup.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/181102_followup.pdf) [consulté le 27/08/2019].

NAIKAKU JINJIKYOKU. *Kanrishoku e no nin.yō jōkyō ni tsuite (heisei 28 nendo)* (L'état des promotions des cadres en 2016), 2016, 9 p. [https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kanri\\_h281222\\_b1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/kanri_h281222_b1.pdf) [consulté le 27/08/2019].

NEMOTO, Kuniko. *Too Few Women at the Top: The Persistence of Inequality in Japan*. Ithaca et Londres, Cornell University Press, 2016, 296 p.