

## การเปลี่ยนแปลงในระบบการจ้างงานในประเทศญี่ปุ่น

สุนันทา เสียงไทย

คณะวิทยาการจัดการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย

### บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีการศึกษาวิจัยโดยนักวิจัยชาวญี่ปุ่นเมื่อไม่นานมานี้ โดยพูดถึงลักษณะเฉพาะทั้งสามของระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น ประกอบด้วย การจ้างงานระยะยาว ระบบค่าจ้างโดยเน้นอาวุโสในงาน และระบบสหภาพแรงงานในสถานประกอบการ บทความนี้สรุปว่าระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นได้มีการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กทีละน้อย และการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการจ้างงานที่ใช้ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีเสถียรภาพก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการจ้างงานพนักงานที่เพิ่งจบใหม่ๆ พร้อมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมทักษะในงาน และบทบาทของแผนกทรัพยากรมนุษย์ที่ยังคงความสำคัญมากในบริษัท สิ่งที่เห็นได้ชัดว่าเปลี่ยนแปลงไปคือ ระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงานแทนที่จะเน้นอาวุโสในงาน และบทบาทของสหภาพแรงงานที่ลดลง แต่โดยรวมอาจกล่าวได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น ยังคงดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบตลาดแรงงานภายใน (internal labor market system)

อย่างไรก็ดี จำนวนพนักงานประจำลดลง เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นลดกำลังแรงงานในส่วนของงานประจำ และมีนโยบายลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานบริหารจัดการบุคลากร โดยเพิ่มการใช้พนักงานชั่วคราวและพนักงานสัญญาจ้างที่จะไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากบริษัทมากขึ้น เพื่อที่จะเสริมกำลังให้กับกำลังแรงงานประจำ พนักงานกลุ่มใหม่นี้มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ทำงานและระบบการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานประจำ และอยู่ในสถานะที่สร้างความยืดหยุ่นให้กับระบบการจ้างงานเท่านั้น โดยที่ระบบของพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวถูกแยกออกจากกัน ความเคลื่อนไหวนี้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบและกฎเกณฑ์ในตลาดแรงงานภายในของบริษัทญี่ปุ่นต่อไปในอนาคต

**คำสำคัญ:** ระบบการจ้างงาน ตลาดแรงงานภายใน การจ้างงานตลอดชีพ ระบบการจ่ายค่าจ้างเน้นอาวุโส สหภาพแรงงานในสถานประกอบการ

## Changes in Japanese Employment System

Sununtha Siengthai

*School of Management, Asian Institute of Technology*

### Abstract

This paper reviews the relevant literature to illustrate how the Japanese employment system has changed over time. It first describes the unique characteristics of the traditional Japanese employment system. Then, it discusses how globalization has influenced the changes in the employment system. Based on the literature review, it can be said that the changes in the Japanese employment system are taking place gradually. Much of the employment practices that have been used during the stable economic growth period are still observed, such as the mass recruitment of new graduates, on-the-job training, and the influential role of the HR department in Japanese companies. What has changed is that the pay for performance system is replacing the seniority-based wage system, and the role of the enterprise union is declining. However, it can be concluded that the Japanese employment system still very much operates under the internal labour market system.

It is worth noting that the number of regular full-time employees is decreasing while that of part-time or irregular employees is increasing to support and enhance the full-time workforce and hence the flexibility of the employment system. This situation seems to pose future employment system challenges for Japan.

**Keywords:** Employment system, internal labor market, lifetime employment, seniority-based wage, enterprise union

---

\* Corresponding author e-mail: s.siengthai@ait.ac.th

## 1. บทนำ

ระบบการจ้างงานในประเทศใดๆ ก็ตามย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา เนื่องจากมีพลวัต การเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจสังคมและการเมือง ในแต่ละประเทศ บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะพรรณนาและอภิปรายถึงวิวัฒนาการของระบบ การจ้างงานแบบญี่ปุ่น ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นใน ระบบ เนื่องจากญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจ และประชากรใหญ่มากที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย และ กำลังเผชิญกับปัญหาการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งทำให้ ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการจ้างงานในประเทศ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการจ้างงาน ของประเทศญี่ปุ่น จึงน่าจะเป็นบทเรียนที่น่าสนใจ สำหรับประเทศไทย ที่จะต้องเผชิญกับปัญหาผู้สูงอายุ ในอนาคตอันใกล้นี้ด้วยเช่นกัน คำว่าระบบการจ้างงาน ในที่นี้นั้นหมายถึง ระบบการจ้างงานพนักงานประจำ ของบริษัทที่มีขนาดใหญ่และขนาดกลางในประเทศ ญี่ปุ่น ซึ่งได้มีการยึดถือปฏิบัติในช่วงที่ประเทศญี่ปุ่น มีการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว (ค.ศ. 1960-1974) จนถึงช่วงที่มีการเติบโตและมีเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจเต็มที่ (ค.ศ. 1975-1996) ซึ่งทำให้ระบบ เป็นที่รู้จักกันแพร่หลาย ในชื่อของ ‘ระบบการจ้างงาน แบบญี่ปุ่น’ นิยามของระบบการจ้างงานนี้อ้างอิงมาจาก งานศึกษาของ Nitta และ Hisamoto (2008 อ้าง ถึงใน Hirano, 2013) ซึ่งได้วิเคราะห์ช่วงการเปลี่ยน ผ่านของระบบการจ้างงานในประเทศญี่ปุ่น เป็นระบบ ที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่างในการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการทำงานระยะยาวที่มั่นคงสำหรับ พนักงาน การจ้างบัณฑิตจบใหม่เป็นจำนวนมากใน แต่ละรุ่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ระบบการให้คะแนนหรือประเมินผลที่ขึ้นอยู่กับความ สามารถ และการปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายจัดการ และแรงงาน

วัตถุประสงค์หลักของบทความนี้คือ ต้องการที่จะอธิบายระบบการจ้างงานที่เกี่ยวกับพนักงานประจำ ในบริษัทญี่ปุ่นซึ่งบางด้านได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่ บางด้านก็ยังคงเดิมแม้จะอยู่ในช่วงเวลาที่ มีสภาวะ วิฤติด้านการจ้างงาน (ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1997 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน) ผู้เขียนศึกษาโดยใช้ข้อมูลทฤษฎีภูมิ ที่ได้จากรายงานผลการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของ นักวิชาการชาวญี่ปุ่นที่ได้พิจารณาความคิดเห็นของทั้ง สองฝ่าย คือ (1) พนักงานซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร ซึ่งได้พัฒนาสายงานอาชีพของตนภายใต้ระบบการ จ้างงานแบบญี่ปุ่น และ (2) ความคิดเห็นจากแผนก บริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้ง ในการพัฒนากระบวนการพัฒนาสายงานอาชีพสำหรับ สมาชิกในองค์กร

โดยเริ่มจากการพิจารณาวิวัฒนาการของ ระบบการจ้างงานแบบดั้งเดิม ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก คือ (1) การจ้างงานระยะยาว (lifetime employment) หรือ long-term employment (2) ระบบ ค่าจ้างจ่ายตามอาวุโส (seniority-based wage system) และ (3) สหภาพแรงงานประจำสถาน ประกอบการ (enterprise unionism) (Abegglen 1958; 1985) จากนั้นก็พิจารณาผลกระทบจาก กระบวนการโลกาภิวัตน์ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์และค่านิยมของ คนเหล่านั้น แล้วสรุปลักษณะเฉพาะของระบบการ จ้างงานแบบญี่ปุ่น จากสภาวะการณ์ที่แท้จริงของการ พัฒนาสายงานอาชีพของสมาชิกในองค์กร โดยจะ นำเสนอเนื้อหาของบทความนี้ตามลำดับดังต่อไปนี้ (1) บทนำ (2) การพัฒนาประเทศของญี่ปุ่นและ ระบบการจ้างงาน (3) กระบวนการโลกาภิวัตน์และ การเปลี่ยนแปลงในระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น ซึ่ง จะพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น บทบาทของผู้บริหาร ระดับสูงขององค์กรกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของ ญี่ปุ่น การคัดเลือกและการพัฒนาผู้จัดการของบริษัท

ญี่ปุ่น ระบบการผลิตและการสร้างทักษะของคนงาน ในบริษัทญี่ปุ่น การจ้างงานบัณฑิตใหม่กับระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น บทบาทของแผนกทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทของสหภาพแรงงาน เป็นต้น และ (4) บทสรุป ในบทความผู้เขียนจะชี้ให้เห็นว่าลักษณะหน้าที่ของระบบการจ้างงานเช่นนั้นมีผลในทางบวกต่อผลการดำเนินธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นอย่างไร และระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นได้สูญเสียความกลมกลืนกันเช่นนั้นแล้วหรือไม่?

## 2. การพัฒนาประเทศของญี่ปุ่นและระบบการจ้างงาน

ในช่วงกว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา เป็นที่ยอมรับกันว่าความสำเร็จของเศรษฐกิจญี่ปุ่น มีผลสืบเนื่องมาจากระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นที่มีเสาหลักสามประการที่เป็นลักษณะเด่น ได้แก่ (1) การจ้างงานตลอดชีพ ซึ่งในตอนหลังได้มีการแก้ไขเป็น “การจ้างงานระยะยาว” เพราะมีการบังคับเกษียณเมื่ออายุ 60 ปี ไม่ได้จ้างตลอดชีพตามความหมายของคำ ในขณะที่อายุโดยเฉลี่ยของประชากรญี่ปุ่นคือแปดสิบปี (Yashiro, 2013: 26) (2) ระบบการจ่ายค่าจ้างที่เน้นความเป็นอาวุโส และ (3) สหภาพแรงงานประจำสถานประกอบการ (Abegglen, 1958 และโปรดดูรายละเอียดการอภิปราย บทที่ 4 เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นใน ทิม คิลี และ สุนันทา เสียงไทย, 2552)

ในช่วงเวลานั้นบริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นก็เกิดขึ้น และได้เจริญเติบโตทั้งในและต่างประเทศ การมุ่งเน้นพัฒนาประเทศโดยเน้นการเติบโตด้านเศรษฐกิจที่ไม่มีการลงทุนด้านการสร้างกำลังทหารและอาวุธเลย ในช่วงนั้น ทำให้ประเทศญี่ปุ่นได้รับการขนานนามว่าเป็น บริษัทประเทศญี่ปุ่น (Japan Inc.) ซึ่งเป็นต้นแบบหรือแรงบันดาลใจให้กับประเทศอื่นๆ ในเอเชียด้วยกันอย่างมาก ในด้านความสามารถในการพัฒนา

ประเทศด้วยตนเองโดยไม่ต้องพึ่งพาการลงทุนจากต่างประเทศ บริษัทข้ามชาติของญี่ปุ่นได้เติบโตและสามารถให้ประโยชน์ไม่เฉพาะต่อประเทศญี่ปุ่นเอง แต่ยังให้ประโยชน์ต่อประเทศที่บริษัทญี่ปุ่นเหล่านั้นเข้าไปลงทุนด้วย ซึ่งก็เป็นชื่อเสียงระดับสากลที่ได้มาโดยยาก เพราะกว่าจะเป็นที่ยอมรับในต่างประเทศ บริษัทเหล่านั้นก็เผชิญกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในประเทศเจ้าบ้านเหล่านั้น เช่น มีการต่อต้านจากคนท้องถิ่นในประเทศที่บริษัทญี่ปุ่นเข้าไปลงทุน อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันด้านค่านิยมและภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมของประชากรในประเทศเจ้าภาพ (ดูเพิ่มเติม ทิม คิลี และ สุนันทา เสียงไทย, 2552)

## 3. กระบวนการโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงในระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น

ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่เป็นผลมาจากกระบวนการโลกาภิวัตน์ ที่มีผลต่อเศรษฐกิจและระบบการจ้างงานของญี่ปุ่น กล่าวคือบริษัทญี่ปุ่นบางบริษัทดูเหมือนว่าจะพอใจกับการผลิตในประเทศที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เห็นได้จากกรณีบริษัทแคนนอน (Canon) ซึ่งได้เพิ่มการลงทุนในโรงงานที่ประเทศญี่ปุ่นเองที่เรียกว่า cell production สำหรับการพิมพ์ด้วยกระดาษสี (cell production for color-printers) เครื่องอัดสำเนา และกล้องถ่ายรูปดิจิทัล เป็นต้น ในช่วงระยะเวลากว่า 25 ปีที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านประชากรและเทคโนโลยีหลายอย่างที่มีผลกระทบต่อตลาดแรงงาน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ บางประการในด้านกำลังแรงงานในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงการที่ประชากรมีอายุมากขึ้น การมีส่วนร่วมในตลาดแรงงานที่เพิ่มขึ้นของประชากรเพศหญิง และการเติบโตของการจ้างงานที่ไม่ใช่รูปแบบการจ้างงานตามปกติ (Suzuki & Kubo, 2010)

ถ้าเราจะถามว่าบริษัทขนาดใหญ่และขนาดกลางในประเทศไทย กำลังเปลี่ยนแปลงระบบการจ้างงานของตนอย่างไร เพื่อที่จะรับมือกับความท้าทายด้านเศรษฐกิจอันเป็นผลมาจากกระบวนการโลกาภิวัตน์ ซึ่งทุก ๆ ประเทศในโลกกำลังเผชิญอยู่ เราก็จะต้องวิเคราะห์ถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นกับสมาชิกองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานในระดับปฏิบัติการ ดังจะอภิปรายต่อไปนี้

### 3.1 บทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น

ระบบบริหารที่คนส่วนใหญ่พูดถึงประกอบด้วยการจัดรูปแบบการจัดการ ที่เริ่มจากผู้บริหารระดับกลางลงสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง (the middle-up-down management model) นั้น ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทหรือไม่อย่างไร มิชิโนะและฮิโนะ (Michina & Hino, 2013) ได้วิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยได้เปรียบเทียบผู้บริหารระดับสูงของบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ 50 บริษัท ในอุตสาหกรรมการผลิต และอีก 50 บริษัท ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่ในตลาดทุนของญี่ปุ่น โดยเลือกช่วงเวลาในการศึกษา 4 ช่วงคือ ปี ค.ศ. 1965, 1985, 1995 และ 2010 มิชิโนะและฮิโนะ (2013) พบว่าในช่วงที่ประเทศญี่ปุ่นมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในระดับสูง บริษัทญี่ปุ่นจำนวนมากมีผู้บริหารที่เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทอยู่ในตำแหน่งนานกว่าสิบปี แม้แต่ผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ได้เป็นคนก่อตั้งบริษัท แต่เข้าทำงานกับบริษัทตั้งแต่เมื่อจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีก็อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงหรือซีอีโอ (C.E.O.) นานกว่าสิบปีเช่นกัน ดังนั้น ความคิดของคนทั่วไป ทั่วไปว่า ผู้จัดการระดับกลางเป็นผู้ที่ขับเคลื่อน

หรือมีบทบาทอย่างสำคัญในการขับเคลื่อนบริษัทญี่ปุ่น จึงเป็นความคิดที่ไม่ถูกต้อง

เมื่อพิจารณาผลการประกอบการของบริษัท ตัวอย่างในการศึกษานี้ ตรงกันข้ามมิชิโนะและฮิโนะ (2013) คิดว่าเราควรรับรู้ถึงความสำคัญและอิทธิพลของผู้บริหารระดับสูง ในการสร้างฐานเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นในช่วงหลังสงครามโลก นักวิจัยทั้งสองพบว่าระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง เริ่มมีระยะเวลาที่สั้นลงในช่วงที่ผ่านมาทั้งในกลุ่มของบริษัทญี่ปุ่นขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักทั่วไป 50 บริษัท และกลุ่มบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ 50 บริษัท ยิ่งไปกว่านี้ แนวโน้มระยะยาวของผลกำไรที่เริ่มลดลงก็มีส่วนสัมพันธ์ กับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีระยะเวลาดำรงตำแหน่งด้วย

ในช่วงเวลาที่เศรษฐกิจค่อนข้างมีเสถียรภาพนั้น บริษัทญี่ปุ่นได้ใช้วิธีการแข่งขันที่เข้มข้นระหว่างพนักงานกันเองเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง ซึ่งมีผลทำให้เกิดการพัฒนาทักษะด้านสติปัญญาของพนักงาน รวมทั้งใช้ระบบการโยกย้ายงานเป็นครั้งคราวและนโยบายการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่ช้าลง ระบบการบริหารบุคคลแนวทางนี้ประสบความสำเร็จในการเพิ่มระดับความสามารถขององค์กรในสถานประกอบการ แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีอายุโดยเฉลี่ยเพิ่มมากขึ้นด้วย เพราะต้องใช้เวลากว่าจะได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งบริหารนั้น ๆ จึงทำให้ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูงเหล่านั้นสั้นลงไปโดยปริยาย ในขณะที่บริษัทกำลังสร้างผู้บริหารระดับสูงที่มีความรู้ความชำนาญในการบริหารธุรกิจในฐานะผู้บริหารแนวหน้านั้น ระบบนี้ก็ไปจำกัดระยะเวลาที่เขาเหล่านั้นจะได้พัฒนาทักษะในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในฐานะผู้นำของบริษัทขนาดใหญ่

### 3.2 การคัดเลือกและการพัฒนาผู้จัดการ ของบริษัทญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นความสามารถ (competency-based performance appraisal) ที่ออกแบบมาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานพัฒนาทักษะและความสามารถของตน ซึ่งบริษัทจำเป็นต้องรักษาแรงจูงใจ (motivation) ของพนักงานจำนวนมากให้อยู่ในระดับสูงเป็นระยะเวลานานเท่าที่จะทำได้ภายใต้ระบบการจ้างงานระยะยาว (Jackson, 2002; Yashiro, 2013) จึงนับเป็นความยุ่งยากของบริษัท เนื่องจากบริษัทไม่สามารถผลักดันพนักงานให้ลาออกหรือหวังว่าพนักงานจะลาออกเองโดยสมัครใจ นอกจากนี้หากคัดแยกพนักงานเป็นสองกลุ่ม คือกลุ่มที่มีการศึกษามีสติปัญญาสูง (elite) กับ กลุ่มที่มีการศึกษาน้อยกว่า (non-elite) ตั้งแต่ช่วงต้นของสายงานอาชีพของคนเหล่านั้น ก็จะเป็นการลดทอนแรงจูงใจในการทำงานของคนที่มีการศึกษาน้อยกว่า ซึ่งข้อเสียของการระบุว่าพนักงานคนใดมีศักยภาพสูง ตั้งแต่พนักงานเข้ามาทำงานใหม่ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี และอาจมีข้อผิดพลาด บริษัทส่วนใหญ่จึงมักจะไม่ให้พนักงานทราบผลการประเมินเบื้องต้นนี้ นอกจากนี้สมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในการบริหารก็เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรที่ได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพสูงในตอนต้น อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่มีศักยภาพสูงในตอนหลัง ขณะที่บุคลากรที่ไม่ได้รับการประเมินว่ามีศักยภาพสูง อาจกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงในเวลาต่อมาได้

ดังนั้นบริษัทญี่ปุ่นจึงมักไม่บอกผลการประเมินการแยกกลุ่มพนักงานให้พนักงานทราบตั้งแต่เนิ่นๆ หรือตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นของสายงานอาชีพ แต่จะใช้วิธีเลื่อนขั้นตำแหน่งตามระยะเวลาทำงานของ

พนักงาน ซึ่งใช้เวลานานหลายปีกว่าที่พนักงานจะทราบว่าตัวเองถูกประเมินโอกาสความก้าวหน้าในองค์กรมากน้อยเพียงใด วิธีการนี้ก่อให้เกิดปัญหาการโยกย้ายพนักงานที่อาจจะเกิดการไม่สอดคล้องกัน เช่นกรณีของพนักงานที่มีทักษะเฉพาะหรือเหมาะสมจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ (specialist) แต่อาจจะถูกมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน้าที่บริหาร ขณะที่พนักงานที่ควรได้รับการเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่เทียบเท่ากับระดับผู้จัดการตามระยะเวลาที่เขาดำรงตำแหน่ง แต่ไม่มีตำแหน่งผู้บริหารให้ก็เลยจำต้องกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญแทน จะเห็นได้ว่าวิธีการที่บริษัทหลีกเลี่ยงที่จะเลือกและกำหนดว่าใครจะได้เป็นผู้บริหารระดับสูงในอนาคต หรือแม้กระทั่งการกำหนดเส้นทางสายงานอาชีพให้กับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นสายงานอาชีพของพนักงานแต่ละคนนั้น ทำให้ผู้บริหารจำนวนมากไม่ได้รับโอกาสในการเสริมสร้างความสามารถที่จำเป็น ในการทำหน้าที่ผู้นำขององค์กรเท่าที่ควร เช่น ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

อย่างไรก็ตามทั้งที่มีผลในทางลบเช่นนั้น ก็ยังเป็นการยากที่จะปฏิเสธความจริงที่ว่า การโยกย้ายเป็นครั้งคราวและการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างช้าๆ ได้ช่วยรักษาแรงจูงใจในการแข่งขันของสมาชิกในองค์กรได้เป็นระยะเวลานาน ซึ่งโดยรวมได้มีส่วนช่วยให้ประเทศญี่ปุ่นมีความสามารถในการแข่งขัน มิชิเนะและอิโนะ (2013) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประเด็นปัญหาที่คือการบริหารโดยใช้ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการเลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น รวมถึงพนักงานบางคนที่อาจจะเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือซีอีโอต่อไปในอนาคตด้วย ดังนั้นหากมีการนำเอามาตรการบางอย่างมาใช้เพื่อแยกแยะพนักงานเหล่านั้นในบริบทเช่นนี้ อาจจะทำให้บริษัทเหล่านั้นมีศักยภาพที่จะก้าวหน้าไปอีกได้

### 3.3 ระบบการผลิตและการสร้างทักษะของ คนงานในบริษัทญี่ปุ่น

คงไม่มีใครคัดค้านความจริงที่ว่า ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทญี่ปุ่นได้รับการสนับสนุนจากอิทธิพลหรือกำลังจากระบบการผลิตที่มีความครอบคลุมที่เรียกว่า โมโนทสึคูริ (Monozukuri) (Muramatsu, 2013) ที่ประกอบด้วยระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่รวดเร็วขึ้น ที่จริงแล้วก็คือคนงานระดับโรงงานนั่นเองที่สร้างอำนาจในการผลิตนี้ขึ้นมา

การสร้างทักษะและสายงานอาชีพให้กับพนักงานประจำ เป็นลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการบริหารแบบญี่ปุ่น (Salmon, 2004) ที่มีการเรียนรู้ภายในองค์กรและความสำคัญที่ให้การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training: OJT) (Okzaki-Ward, 1993; Koike, 1997) และเป็นหลักในการพัฒนาทุนมนุษย์ในระบบบริหารแบบญี่ปุ่น (Sato, 1997; Selmer, 2001) ที่ดำเนินการกับนักเรียนที่เพิ่งจบจากโรงเรียนมัธยมและนักศึกษาที่เพิ่งจบจากมหาวิทยาลัย ซึ่งไม่มีประสบการณ์ในการทำงานเลย บริษัทจะสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่อย่างระมัดระวัง การจัดให้มีกระบวนการสังคมประกิด (socialization) ภายในองค์กรและการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างช้าๆ ทำให้เกิดการฝึกอบรมเพื่อสายงานอาชีพในระยะยาวและเกิดทักษะเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ตลอดจนการพัฒนาภาวะผู้นำในการฝึกอบรมในงาน ซึ่งการฝึกอบรมในงานก็ยังช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันของพนักงาน โดยผ่านการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนความรู้และความพอใจของคนญี่ปุ่นที่จะมีการสื่อสารโดยการพบปะกันด้วยตนเองมากกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น ซึ่งอาจจะทำโดยผ่านกิจกรรมกลุ่มย่อยในระดับสถานประกอบการ (Rohlen, 1985)

ในสถานประกอบการหลังจากที่ได้รับการคัดเลือกและแนะนำตัวแล้ว พนักงานใหม่ก็จะเริ่มเข้าสู่โครงการพัฒนาทักษะที่เจาะจงของบริษัทอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการโยกย้ายงานและการสอนงานที่ได้มีการเตรียมไว้แล้ว ภายใต้การชี้แนะของผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้จัดการสายงานของพนักงานเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการเชิงกลยุทธ์ของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท งบประมาณของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์จะกำหนดชั่วโมงและระยะเวลาในการจัดสรรเวลาการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์เหล่านี้ ตารางการฝึกอบรมจะได้รับการบันทึกไว้อย่างละเอียดในประวัติของพนักงานแต่ละคน และจะนำไปสู่การได้รับการรับรองความรู้นั้นๆ ซึ่งความรู้เกิดขึ้นโดยการทำงานร่วมกับพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่าภายในกลุ่มงานของตน การฝึกอบรมในขั้นแรกของพนักงานจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมในระดับสูงนอกเวลางาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือการเป็นผู้ที่มีใบประกอบวิชาชีพเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์บางชนิด (Salmon, 2004)

การฝึกอบรมในงาน (OJT) เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในระดับคนงานในโรงงานการผลิต ซึ่งได้รับการฝึกให้ปฏิบัติงานด้วยมือ โดยมีภาระบูรณาการไว้ในเนื้อหาและลักษณะของเทคโนโลยีที่โรงงานนั้นๆ ใช้ การฝึกอบรมในงาน (OJT) เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในโรงงานขนาดใหญ่มากกว่าโรงงานขนาดเล็ก เพราะโรงงานขนาดใหญ่จำเป็นต้องใช้พนักงานที่มีทักษะหลากหลาย มีการหมุนเวียนงานและมีงานบำรุงรักษา และเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องในบริษัทขนาดใหญ่ ส่วนในบริษัทขนาดเล็กนั้นก็มีประมาณสักหนึ่งในสี่หรือร้อยละ 25 เท่านั้น ที่ใช้ระบบการอบรมในงาน เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่ และยัง

มีงานวิจัยที่พบว่า การฝึกอบรมในงานที่นำไปใช้กับพนักงานในสำนักงาน (white-collar workers) นั้น มีประสิทธิผลน้อยกว่าในโรงงานการผลิต (Koike, 1997) ทั้งนี้อาจจะเนื่องมาจากลักษณะของงานและเทคโนโลยีที่ใช้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและสารสนเทศ ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเร็วกว่าในระบบการผลิต

ดังนั้นบนพื้นฐานของข้อสมมติฐานนี้ มุระมัตสึ (Muramatsu, 2013) จึงได้ศึกษาว่าทักษะด้านสติปัญญาที่คนงานระดับโรงงานมีอยู่นั้นได้เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่อย่างไร จากผลการสำรวจในระดับโรงงานที่จัดทำขึ้นในอุตสาหกรรมรถยนต์ในปี ค.ศ. 2002 มุระมัตสึพบว่าทักษะด้านสติปัญญายังคงมีบทบาทที่สำคัญ และยังพบอีกว่าสถานประกอบการมีจำนวนพนักงานชั่วคราวที่ปฏิบัติงานควบคู่กับพนักงานประจำเพิ่มขึ้น โดยที่สถานประกอบการที่มีจำนวนคนงานชั่วคราวเพิ่มขึ้นเหล่านั้น แยกแยะงานของพนักงานชั่วคราวออกจากงานที่พนักงานประจำทำ แต่การทำเช่นนี้ทำให้เกิดปัญหาเรื่องประสิทธิภาพแรงงานต่ำตามมา และในที่สุดคนงานชั่วคราวเหล่านั้นก็ลาออกจากงาน อย่างไรก็ตามแม้ว่าสถานะของคนเหล่านี้จะเป็นเพียงพนักงานชั่วคราว ประสบการณ์งานของเขาในสถานประกอบการนั้นก็มีความสำคัญ ดังนั้นคนงานหรือพนักงานชั่วคราวบางส่วนจะค่อยๆ เคลื่อนเข้าสู่กลุ่มงานหลักในสถานประกอบการ ยิ่งไปกว่านี้ ในขณะที่เศรษฐกิจกำลังมีการฟื้นตัวก็มีการเพิ่มขึ้นในจำนวนพนักงานชั่วคราวที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในตำแหน่งงานประจำในเวลาต่อมา ดังนั้นจากข้อมูลที่เก็บในปี ค.ศ. 2007 - 2009 มุระมัตสึพบว่าความสำคัญของทักษะด้านสติปัญญาในพนักงานประจำ และวิธีการที่ใช้เพื่อที่จะสร้างคนกลุ่มนี้ในสถานประกอบการยังคงไม่เปลี่ยนแปลง

อันที่จริงแล้วทักษะพนักงานได้มีความก้าวหน้า และพนักงานที่มีทักษะสูงได้เข้าทำงานใน

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็กมากขึ้น แต่ในช่วงนี้เองที่การหยุดชะงักของเศรษฐกิจได้เกิดขึ้นเนื่องจากภาวะวิกฤติเลห์แมน (Lehman crisis) ซึ่งทำให้อัตราการดำเนินการของโรงงานได้ลดลงไปประมาณร้อยละ 40 - 50 ทำให้การจ้างงานของพนักงานจำนวนมากที่เป็นสัญญาจ้างระยะสั้น ที่มีระยะเวลากำหนดแน่นอนและพนักงานชั่วคราวถูกยกเลิกไป แต่อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ก็ช่วยรักษาพนักงานประจำไว้กับบริษัทได้

### 3.4 การจ้างงานบัณฑิตใหม่กับระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น

ลักษณะเฉพาะของระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นอีกอย่างหนึ่งคือ การจ้างบัณฑิตใหม่ที่ละมดๆ ยาโนะ (Yano, 2013) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยมุ่งเน้นไปที่บัณฑิตที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อการจ้างงาน เขาได้อภิปรายปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมการหางานของบัณฑิตเหล่านั้น และความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันครอบครัว มหาวิทยาลัย และการจ้างงาน ที่รวมกันแล้วกลายเป็นที่มาของปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่องกัน สิ่งที่ทำให้มหาวิทยาลัยของประเทศญี่ปุ่นมีความเป็นญี่ปุ่น คือ คุณลักษณะต่างๆ ที่ไม่ธรรมดาในสายตาของประเทศอื่นๆ ทั่วโลก ซึ่งก็คือ (1) คนที่จะเข้ามหาวิทยาลัยจะต้องมีอายุครบ 18 ปีบริบูรณ์ (2) การเน้นที่การสำเร็จการศึกษาเล่าเรียน และ (3) ความคาดหวังของบรรดาพ่อแม่ของนักศึกษาที่เป็นผู้แบกรับค่าเล่าเรียน คุณลักษณะพิเศษทั้งสามประการนี้ได้รับอิทธิพลจากลักษณะที่เด่นชัดของครอบครัวชาวญี่ปุ่น และค่อนข้างจะแปรผันเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน

ยิ่งไปกว่านี้ยาโนะได้ชี้ให้เห็นว่าระบบที่เป็นเอกลักษณ์ของประเทศญี่ปุ่นมีการดำเนินการที่สอดคล้องกันกับระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น บริษัทญี่ปุ่นให้ความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกบัณฑิตใหม่ มากกว่าที่จะจ้างผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

และอยู่ในช่วงกลางของสายงานอาชีพแล้ว และบริษัทเหล่านี้ก็จะให้การศึกษาแก่พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาทำงานเอง ด้วยระบบและกลไกเช่นนี้บริษัทต่างๆ จึงไม่มีการตั้งคำถามหรือตั้งข้อสงสัย เกี่ยวกับคุณภาพของการศึกษาในมหาวิทยาลัยและจ้างบัณฑิตใหม่เป็นกลุ่มใหญ่พร้อมกัน เมื่อเขาเหล่านั้นมีอายุ 22 ปี นักศึกษาที่สอบตกและต้องออกจากมหาวิทยาลัย จะถูกมองว่าเป็นคนที่ไม่เหมาะสมที่จะได้รับการคัดเลือกเพื่อการจ้างงานระยะยาว ดังนั้นนักศึกษาจึงต้องพยายามให้จบการศึกษาให้ได้ เพราะฉะนั้นที่มักคนกล่าวว่า “ระยะเวลาสองปีเป็นขีดจำกัดที่นักศึกษาจะสามารถใช้ช่วงเวลานั้นหางานในระหว่างที่อยู่ในมหาวิทยาลัยนานกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้” ดูเหมือนจะเป็นจริง และถ้านักศึกษารายงานว่าเขาได้งานแล้ว ในที่สุด ทางมหาวิทยาลัยก็จะมีวิธีการสนับสนุนและทำให้แน่ใจว่านักศึกษาจะสามารถจบการศึกษาเป็นบัณฑิตได้ เพื่อจะได้เริ่มทำงานตามกำหนด ในทำนองเดียวกันกับการจ้างงานบัณฑิตใหม่เป็นจำนวนมากในรุ่นเดียวกัน สิ่งที่สำคัญคือการจ้างงานที่อยู่บนฐานของเงินเดือนที่เริ่มต้นเท่ากัน ซึ่งทำให้บริษัทต่างๆ สามารถทำกำไรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าจ้างบุคลากรที่มีความสามารถและพรสวรรค์ แนวทางปฏิบัติของบริษัทญี่ปุ่นในแง่การจ้างงานบัณฑิตใหม่เข้าทำงานพร้อมๆ กันเป็นจำนวนมากจึงกระตุ้นให้นักศึกษาเริ่มหางานตั้งแต่เนิ่นๆ และดังนั้นมหาวิทยาลัยในประเทศญี่ปุ่น และคนที่ได้รับการคัดเลือกเข้าทำงานใหม่ๆ จึงเหมือนถูกกับดักและบังคับให้อยู่ในกรอบโดยระบบครอบครัวญี่ปุ่น และระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น

### 3.5 บทบาทแผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ฮิราโนะ (Hirano, 2013) ได้ศึกษาการดำเนินงานของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งดำเนินการในระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่น เปรียบเทียบ

กับการบริหารงานบุคคลในช่วงที่เศรษฐกิจของญี่ปุ่นมีเสถียรภาพ การบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่นในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในบางด้านและยังคงดำเนินต่อไปในบางด้าน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวข้องกับระบบจูงใจ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนจากนโยบายที่เน้นความสามารถ ไปสู่นโยบายที่เน้นการจัดลำดับความสำคัญของบทบาทในองค์กร ซึ่งวัดความสำคัญของบทบาทจากคุณค่าของบทบาทนั้นๆ ในแง่ของตลาดงาน รวมถึงคุณลักษณะและความสามารถส่วนบุคคล ในอีกแง่หนึ่งแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ ยังคงมีสถานะการทำงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับในองค์กร

มักจะมีคนกล่าวว่าลักษณะเฉพาะของการบริหารสไตล์ญี่ปุ่นคือ การจ่ายค่าจ้างตามระดับอาวุโสปกติแล้วพนักงานจะได้รับเงินเดือนก่อนข้างต่ำเมื่อเข้าทำงานในตอนแรกหลังจากจบการศึกษา เงินเดือนของพนักงานจะค่อยๆ สูงขึ้น ในขณะที่เขาทำงานให้กับบริษัทต่อไป โดยปกติแล้วการกำหนดเงินเดือนของพนักงานจะเป็นไปตามอันดับของความสามารถ ความคิดหลักพื้นฐานในกรณีนี้คือ พนักงานที่มีทักษะสูงจะได้รับเงินเดือนค่าจ้างสูง พนักงานที่ได้ฝึกอบรมและมีความรู้ทักษะสูงขึ้นก็จะได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งและเงินเดือนค่าจ้างก็จะสูงขึ้น โครงสร้างเงินเดือนเช่นนี้มีส่วนสนับสนุนให้พนักงานขวนขวายสะสมทักษะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรของตนในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ได้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลายประการที่ทำให้ยากต่อการที่บริษัทจะรักษาระบบนี้เอาไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อญี่ปุ่นประสบกับปัญหาเรื่องพนักงานมีอายุโดยเฉลี่ยสูงขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับประสิทธิภาพการผลิตพบว่า ค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานที่มีอายุน้อยอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าระดับผลิตภาพที่แท้จริงของตน ในขณะที่

ค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานที่มีอายุมากแล้ว มีระดับที่สูงกว่าระดับผลิตภาพที่แท้จริงของตน พนักงานอายุน้อยมีแรงจูงใจในการทำงานกับบริษัทของตนและเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติม ระบบนี้มีประสิทธิภาพดีเมื่อจำนวนของพนักงานอายุน้อยมีมากกว่าพนักงานอายุมาก เพื่อที่จะมีการชดเชยกันในแง่ของความแตกต่างด้านประสิทธิภาพการผลิต อย่างไรก็ตามเนื่องจากมีกำลังแรงงานที่มีอายุมากแล้วเป็นจำนวนมาก บริษัทไม่สามารถที่จะโอนผลิตผลที่สูงกว่า (ซึ่งสร้างความมั่งคั่งให้กับบริษัท) ของพนักงานที่อายุน้อย ไปชดเชยให้กับพนักงานที่อายุมากซึ่งมีจำนวนมากกว่าได้

เหตุผลประการที่สองที่ว่า ทำไมบริษัทไม่สามารถรักษานโยบายการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนตามระดับอาวุโสได้ในปัจจุบัน ก็เพราะมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ในสมัยก่อนมีความคิดว่า พนักงานที่มีประสบการณ์สูงจะมีผลิตภาพการผลิตสูงกว่า แต่ความคิดนี้ใช้ไม่ได้กับกรณีของอุตสาหกรรมเทคโนโลยีระดับสูง ซึ่งพนักงานที่มีอายุน้อยมีแนวโน้มว่าจะมีทักษะสูง ดังนั้น บริษัทต่างๆ จึงได้ทบทวนระบบการจ่ายค่าจ้างของตน โดยพยายามที่จะลดความเชื่อมโยงระหว่างประสบการณ์และค่าจ้าง ตรงกันข้าม บริษัทเหล่านั้นพยายามที่จะเน้นความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนกับค่าจ้าง โดยนำเอาระบบการจ่ายค่าจ้างตามผลงาน (performance-based pay) เข้ามาแทนที่ (Suzuki & Kubo, 2010: 61)

การมีอำนาจที่เป็นศูนย์กลางในการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับการที่แผนกนี้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดประเด็นการโยกย้ายบุคลากรของบริษัท แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนธุรกิจให้กับผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและแผนกการเงิน หรือแผนธุรกิจที่มีการคิดกำหนดขึ้นมา โดยที่

ภายในบริษัทญี่ปุ่นทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญอยู่ในระบบตั้งแต่แรก และเป็นหน่วยที่สร้างบทบาทงานหน้าทำงาน ตลอดจนกำหนดกลยุทธ์ตามผลของการดำเนินงานที่บทบาทงานเหล่านั้นสามารถสร้างขึ้นได้

กล่าวโดยย่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ย่อมมีจุดมุ่งหมายชัดเจนในบริษัทญี่ปุ่น มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ หรือที่เรียกว่า “emergent strategy” กล่าวคือในขณะที่แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินงานด้วยข้อมูลที่จำกัด เกี่ยวกับบุคลากร ซึ่งเป็นที่มาของอิทธิพลของแผนกฯ นี้ ในระบบการบริหารจัดการภายในบริษัทก็มีการปรึกษาหารือ และการเจรจาต่อรองกับผู้จัดการแผนกอื่นๆ เกี่ยวกับประเด็นการโยกย้ายบุคลากร และการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อที่จะวางในตำแหน่งงานที่เหมาะสม และการสนับสนุนการฝึกอบรมที่สร้างความยืดหยุ่น นอกเหนือจากหน้าที่งานให้กับบุคลากรในปัจจุบัน ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสถานประกอบการ เพื่อที่จะทำหน้าที่นี้ให้เกิดผลสำเร็จต่อบริษัท ผู้จัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีประสบการณ์หลากหลายในหลายๆ แผนกงานภายในบริษัท และมีความสามารถตลอดจนประสบการณ์ ที่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมและวางคนเหล่านั้นเข้าสู่ตำแหน่งงานที่ว่างลงในบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาเดียวกันเขาจำเป็นต้องพัฒนาระบบเครือข่ายที่กว้างขวางด้านบุคคลภายในองค์กร ผลก็คือ สายงานอาชีพของผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์จึงขยายขอบเขตไปสู่งานหลายๆ หน้าที่ และทำให้ได้รับสถานะการงานที่เป็นที่ยอมรับอย่างสูงในบริษัท ซึ่งทำให้ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์มีอำนาจการต่อรองที่สูงกว่าผู้จัดการแผนกอื่นๆ

### 3.6 บทบาทของสหภาพแรงงาน

อีกมิติหนึ่งที่เราจะมองข้ามไม่ได้คือบทบาทของสหภาพแรงงาน เป็นที่รู้กันดีว่า สหภาพแรงงาน

ของญี่ปุ่นส่วนใหญ่ก่อตั้งขึ้นในระดับสถานประกอบการ ซึ่งหมายถึงว่าทรัพยากรและกิจกรรมของสหภาพแรงงานมีอยู่หนาแน่นในระดับสถานประกอบการ ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ สหภาพแรงงานอาจจะมีสมาชิกตั้งแต่ 40 ถึง 50,000 คน ซึ่งจ่ายค่าสมาชิกประมาณร้อยละ 1-2 ของเงินเดือนของสหภาพแรงงานที่มีขนาดใหญ่นี้ มักจะเป็นสมาชิกของสหพันธ์แรงงานในระดับอุตสาหกรรม และสมาพันธ์แรงงานระดับชาติ ซึ่งสมาพันธ์แรงงานระดับอุตสาหกรรมหรือสมาพันธ์ระดับชาติจะเป็นผู้ประสานงานกับองค์กรต่างๆ โดยที่ไม่มีอำนาจในการต่อรองอย่างแท้จริง แต่ก็มีความสัมพันธ์อุตสาหกรรมบางสมาพันธ์ เช่น U.I. Zensen หรือ Denki Roren ซึ่งมีอำนาจและทรัพยากรที่เพียงพอในการที่จะกำหนดนโยบาย ในช่วงที่มีการเจรจาต่อรองเรื่องค่าจ้างแรงงานในรอบต่างๆ

ในระดับประเทศการรวมตัวกันของสหพันธ์แรงงาน 4 องค์กรเป็นหนึ่งในสมาพันธ์ หรือที่เรียกว่า Rengo ในปี ค.ศ. 1989 นั้นไม่ได้เกิดผลลัพธ์อย่างที่ต้องการในเรื่องการเคลื่อนไหวของขบวนการแรงงานในญี่ปุ่น การเกิดองค์กร Rengo นั้นแท้จริงแล้วหมายถึงการสิ้นสุดการแข่งขันระหว่างองค์กรแรงงานที่มีความเข้มแข็งปานกลางและที่มีหัวรุนแรง ในปัจจุบันความขัดแย้งในอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้หายไปจากการต่อรองเกี่ยวกับค่าจ้างประจำปี (Shunto) เมื่อมีการจัดตั้งขึ้นนั้น Rengo อาจจะต้องอ้างได้ว่ามีสมาชิกกว่า 7.6 ล้านคน แต่จริงๆ แล้ว Rengo ได้สูญเสียสมาชิกกว่าหนึ่งล้านคนในปี ค.ศ. 2005 ดังนั้นในความเป็นจริง ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อขบวนการแรงงานที่สำคัญยิ่งไปกว่าการสูญเสียสมาชิก คือ การสูญเสียที่เกิดขึ้นในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งสหภาพแรงงานเคยมีบทบาทที่สำคัญในระดับประเทศ

เราอาจจะพูดได้ว่าการที่บทบาทของสหภาพแรงงานลดน้อยลงนั้นเนื่องมาจากหลายปัจจัย

ประการแรก กระแสการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) นั้น ส่วนหนึ่งก็เป็นความพยายามลดความเข้มแข็งของขบวนการแรงงาน ซึ่งเป็นกรณีที่เกิดขึ้นกับกิจการการรถไฟแห่งชาติและการโทรคมนาคม รัฐวิสาหกิจเหล่านี้เมื่อมีการแปรรูปจะต้องมีการลดพนักงานจำนวนมาก ประการที่สอง อุตสาหกรรมหนัก เช่น เหล็ก การต่อเรือ และเครื่องกล จะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยในทศวรรษ 1980 และ 1990 ดังนั้นสหพันธ์อุตสาหกรรมที่เคยมีอิทธิพลมาก เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก ก็รวมกันกับอุตสาหกรรมต่อเรือ ในปี ค.ศ. 2003 ประการที่สาม การลดความเป็นท้องถิ่นของสถานที่ผลิต ไปทำการผลิตที่ประเทศจีนและประเทศอื่นๆ ได้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้จำนวนพนักงานของโรงงานลดลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะพนักงานการผลิต ประการสุดท้ายการเพิ่มขึ้นของการจ้างงานพนักงานชั่วคราว เช่น พนักงานที่ทำงานบางช่วงเวลา พนักงานที่มีสัญญาเจาะจง หรือพนักงานที่บริษัทจัดหางานจัดหาให้ เป็นต้น ทำให้จำนวนพนักงานที่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงานลดลง ในสหภาพแรงงานประจำสถานประกอบการจำนวนสมาชิกมักจะจำกัดอยู่ที่พนักงานประจำหรือพนักงานถาวรในสถานประกอบการนั้นๆ คนงานที่ไม่ประจำนี้ถูกแยกออกจากกลุ่มพนักงานถาวร ดังนั้นจึงไม่ได้เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน ในปัจจุบันจำนวนของพนักงานที่ทำงานบางช่วงเวลามีมากกว่า 12 ล้านคน ซึ่งในจำนวนนี้มีเพียงร้อยละ 4.8 ที่มีการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานอย่างเป็นทางการ ทั่วๆ ที่มีความสำเร็จในการจัดตั้งสหภาพแรงงานในภาคการขนส่งสินค้า (Suzuki & Kubo, 2010)

บทบาทของสหภาพแรงงานที่ลดลงนี้ แสดงว่าสหภาพแรงงานได้สูญเสียบทบาททางเศรษฐกิจหรือทางสังคมแล้วใช่หรือไม่ จริงๆ แล้วในวิสาหกิจขนาดใหญ่และภาครัฐ สหภาพแรงงานมีการจัดตั้งที่

ยาวนานโดยมีกลไกการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรอง แม้แต่ในปัจจุบันสหภาพแรงงานยังมีอยู่ในกว่าครึ่งของวิสาหกิจต่างๆ ที่มีพนักงานกว่า 1,000 คนขึ้นไป ในภาคธุรกิจที่มีสหภาพแรงงานนี้ สภาวะการจ้างงานและการทำงานยังคงถูกกำหนดโดยการปรึกษาหารือและการเจรจาต่อรอง เนื่องมาจากการตกลงของสหภาพแรงงานในระดับโรงงาน สหภาพแรงงานมีอัตราการจัดตั้งเกือบร้อยละ 100 สำหรับพนักงานประจำ โดยไม่รวมพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการซึ่งกฎหมายไม่อนุญาตให้เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน นี่ยังหมายความว่า การคุ้มครองการจ้างงานของพนักงานประจำ ยังคงมีอยู่ในสถานประกอบการขนาดใหญ่ อย่างไรก็ตามก็ยังคงมีปัญหาต่างๆ มากมายสำหรับสหภาพแรงงาน กล่าวคือพนักงานจำนวนน้อยมากที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสหภาพแรงงาน สหภาพแรงงานมีความยากลำบากในการที่จะหาสมาชิกและกรรมการสหภาพแรงงานที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน จากการศึกษาที่พนักงานมีความเคยชินกับสภาพการทำงานและค่าจ้างที่น่าพอใจ ทำให้พนักงานส่วนใหญ่มองว่าเป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมของสหภาพแรงงานอยู่ห่างๆ และนี่อาจจะเป็นผลจากการสิ้นสุดของการแข่งขันในเชิงอุดมการณ์ของขบวนการแรงงานของญี่ปุ่นก่อน ค.ศ. 1980

#### 4. บทสรุป

กล่าวโดยสรุปลักษณะที่สำคัญๆ ของระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นคือ การมีทางเลือกด้านสายงานอาชีพที่หลากหลาย ระบบการประเมินผลที่อยู่บนฐานของความสามารถและอำนาจที่เข้มแข็งของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดการโยกย้ายบุคลากร ซึ่งผสมผสานกับลักษณะการมีความเชื่อมโยงที่ใกล้ชิดในระหว่างแผนกการสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์กรประกอบเหล่านี้ดูเหมือนจะยังคงมีประสิทธิผลในปัจจุบัน

ระบบการจ้างงานได้ถูกรวมเข้าด้วยกันเป็นความสัมพันธ์ที่กลมกลืนและสนับสนุนซึ่งกันและกันกับระบบอื่นๆ เช่น ตลาดแรงงาน กรอบทางด้านกฎหมาย และระบบมหาวิทยาลัย การพัฒนาใหม่ๆ เช่นการนำเอาระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่บนฐานของผลงาน อาจจะได้เห็นได้ในปัจจุบัน ตั้งแต่ช่วงที่เริ่มมีสถานการณ์ที่มีปัญหาความยากลำบากในการจ้างงาน แต่การพัฒนาใหม่ๆ เหล่านี้ไม่มีผลกระทบต่อที่สำคัญในระบบการจ้างงานทั้งประเทศ ดังนั้นบทความนี้จึงสรุปว่าระบบการจ้างงานแบบญี่ปุ่นได้มีการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กละน้อย และการปฏิบัติหลายๆ อย่างที่เกี่ยวกับการจ้างงานที่ประเทศญี่ปุ่นใช้ในช่วงที่เศรษฐกิจมีเสถียรภาพก็ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอาจกล่าวได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นยังคงดำเนินการอยู่ภายใต้ระบบตลาดแรงงานภายใน (internal labor market) ซึ่งคือการสรรหา สร้างและพัฒนาพนักงานและผู้บริหารระดับต่างๆ เองภายในองค์กร โดยที่ไม่มีการเกี่ยวข้องกับตลาดแรงงานภายนอก (external labor market) กล่าวคือไม่มีความคิดที่จะหาพนักงานหรือผู้บริหารจากภายนอกองค์กร (Suzuki & Kubo, 2010)

อย่างไรก็ดีคุณลักษณะเฉพาะเหล่านี้ ใช้ได้กับระบบการจ้างงานสำหรับพนักงานประจำเท่านั้น และปัจจุบันจำนวนพนักงานประจำได้ลดลง เนื่องจากบริษัทญี่ปุ่นลดกำลังแรงงานในส่วนของงานประจำและนโยบายการดำเนินการบริหารจัดการบุคลากรที่เกิดจากความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย โดยใช้คนงานชั่วคราวและคนงานที่มีสัญญาจ้างที่ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ จากบริษัทมากขึ้น เพื่อจะเสริมกำลังให้กับกำลังแรงงานประจำ พนักงานกลุ่มใหม่นี้มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ทำงานและระบบการทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานประจำ และอยู่ในลักษณะที่เป็นส่วนที่สร้างความยืดหยุ่นให้กับระบบการจ้างงานเท่านั้น โดยที่ระบบของพนักงานประจำและพนักงาน

ชั่วคราวถูกแยกออกจากกัน ความเคลื่อนไหวนี้อาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบและกฎเกณฑ์ในตลาดแรงงานภายในของบริษัทญี่ปุ่นอีกต่อไปในอนาคต

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณกรรมการผู้อ่านและวิจารณ์บทความนี้สำหรับข้อคิดเห็นและการแนะนำที่มีคุณค่ามาก ในการทำให้บทความนี้มีความชัดเจนขึ้น

### บรรณานุกรม

ทิม คีตี้ และสุนันทา เสียงไทย (2552) *วัฒนธรรมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น: การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 360 หน้า

Abegglen J. (1958). *The Japanese factory: Aspects of its social organization*. Glencoe, IL: The Free Press.

Abegglen, J. & George Stalk, Jr. (1985). *Kaisha: The Japanese corporation*. New York: Basic.

Aoki, M. & R. Dore. (Eds.) (1994). *The Japanese firm: Sources of competitive strength*. Oxford: Clarendon Press.

Cole, R. E. (1973). *Japanese blue collar: The changing tradition*. Berkeley: University of California Press.

Hirano, M. (2013). *Human resources department of Japanese corporations: Have their roles changed? Japan Labor Review, 10(1), Winter; 81-103.*

Jackson, T. (2003). Chapter 5: The motivating organization: The Japanese model. *International HRM: A Cross-Cultural Approach*. Sage Publications: 107-126.

Kawakita, T. (1997). Corporate strategy and human resource management,” In M. Sako & H. Sato (Eds.), *Japanese labour and management in transition: Diversity, flexibility and participation*. London: Routledge.

Koike, K. (1995). Learning and incentive systems in Japanese industry. In M. Aoki & R. Dore (Eds.), *The Japanese firm: Sources of competitive strength*, Oxford: Oxford University Press.

Koike, K. (1997). *Human resource development*. Tokyo: The Japan Institute of Labour.

Koike, K. & Inoki, T. (2003). *College graduates in Japanese industries*. The Japanese Institute of Labour, Japanese Economy & Labour Series No. 8.

Kume, I. (1998) *Disparaged success: Labor politics in postwar Japan*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Kunio, Y. (1982). *Sogo shosha: The vanguard of the Japanese economy*. Oxford University Press, 358 pp.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

- Mishina, K. & Hino, E. (2013). Corporate leaders in Japan: Fact and folklore. *Japan Labor Review*, 10(1), Winter: 7-24.
- Moore, C. (1967). *The Japanese mind: Essentials of Japanese philosophy and culture*. Charles E. Tuttle Co. Inc.
- Muramatsu, K. (2013). How did intellectual skills on the shop floor change in the 2000s?" *Japan Labor Review*, 10(1), Winter: 44-61.
- Nitta, M. (1998). Employment relations after the collapse of the bubble economy, In J. Banno (Ed.), *The political economy of Japanese society*, Vol.2, Oxford: Oxford University Press: 267-284.
- Nitta, M. & Hisamoto, N. (2008). *Nihonteki koyou shisutemu (Japanese employment system)*. Tokyo: Nakanishiya Shuppan.
- Okzaki-Ward, L. (1993). *Management education and training*. London: Graham and Trotman.
- Rohlen, T. P. (1985). The company work group. In E.F. Vogel (Ed.), *Modern Japanese organization and decision-making*. Berkeley: University of California Press.
- Salmon, J. (2004). Chapter 4: HRM in Japan. In P.S. Budhwar (Ed.), *Managing human resources in Asia-Pacific*. Routledge: 61-74.
- Sato, H. (1997). Human resource management systems in large firms: The case of white graduate employees. In M. Sako & H. Sato (Eds.), *Japanese labour and management in transition: Diversity, flexibility and participation*. London: Routledge: 80-103.
- Selmer, J. (2001) "Human resource management in Japan: Adjustment or transition?," *International Journal of Manpower*, 22 (3): 235-243.
- Suzuki, H. & Kubo, K. (2010). Chapter 3: Globalization of Japanese firms and human resource management. In S. Siengthai, JJ. Lawler, C. Rowley & H. Suzuki (Eds.), *The multi-dimensions of industrial relations in the Asian knowledge-based economies*. Chandos Asian Studies Series, Contemporary Issues and Trends. Chandos Publishing: 47-70.
- Yano, M. (2013). Japan's new recruits: Victims of the Japanese-style family and Japanese-style employment. *Japan Labor Review*, 10(1): 62-80.
- Yashiro, A. (2013). Selection and promotion of managers in Japanese companies: Present and future perspectives. *Japan Labor Review*, 10(1), Winter: 25-43.