

วัฒนธรรมการบริหารของบริษัทญี่ปุ่น

ไว จามรมาน^{*}

ในการศึกษาวัฒนธรรมการบริหารของบริษัทญี่ปุ่น ผมขอตั้งประเด็นปัญหา ประเด็นปัญหาแรกคือว่า เมื่อท่านพบคนญี่ปุ่น ท่านเข้าใจคนญี่ปุ่นหรือไม่? ท่านอ่านใจคนญี่ปุ่นออกไหม? ท่านรู้ไหมว่าคนญี่ปุ่นคิดอย่างไร? ประเด็นที่สอง หลังจากนั้นเองท่านเคยถามคำถามหรือไม่ว่า ทำไมบริษัทญี่ปุ่นจึงทำงานประสบความสำเร็จได้? เพราะความขยันอย่างเดียวหรือเปล่า? หรือมีอะไรนอกเหนือจากนั้น?

อะไรที่ทำให้แต่ละประเทศเองหันมาสนใจประเทศญี่ปุ่น ทั้ง ๆ ที่ญี่ปุ่นเองก็มีการปฏิรูปสมัยเมจิในช่วงเดียวกับการปฏิรูปของประเทศไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 เมื่อเวลาร้อยปีผ่านไปปรากฏว่าสองประเทศแตกต่างกัน จึงเกิดคำถามขึ้นว่าคนญี่ปุ่นเป็นอย่างไร และคนญี่ปุ่นทำงานกันอย่างไรรจึงพัฒนาประเทศได้ประสบความสำเร็จ

ถ้าสมมติว่าเรามีประเด็นปัญหาสองสายกันแบบนี้ ผมขอแบ่งประเด็นเป็นสองส่วนด้วยกันครับ คือ ภาพรวมกับภาพของบริษัท ผมอยากจะพูดภาพรวมก่อน ท่านคงเคยได้ยินคำว่า "Japan Inc." ซึ่งก็คือบริษัทประเทศญี่ปุ่น ความหมายก็คือ การทำธุรกิจของญี่ปุ่นเป็นความร่วมมือของคนทั้งหมดในชาติ

รัฐบาลกับภาคเอกชนนั้นกลมเกลียวร่วมมือกันในการดำเนินงาน ญี่ปุ่นเองเป็นระบบสังคมกลุ่ม เขายึดความเป็นกลุ่มที่เหนียวแน่นมาก เมื่อกลับมาพิจารณาว่าบริษัทประเทศญี่ปุ่นนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ข้อแรก จะพบว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศเกาะ และมีลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนประเทศอื่นซึ่งอยู่ในภาคพื้นทวีป ญี่ปุ่นมีลักษณะเช่นเดียวกับอังกฤษ คนญี่ปุ่นกล่าวถึงลักษณะตนเองว่า Shimagunikonjoo คือ มีความอดทนอดกลั้นเป็นพิเศษ นอกจากนั้นพฤติกรรมของคนญี่ปุ่นเหมือนกันเป็นแบบพิมพ์เดียวกัน ทำงานเป็นกลุ่ม ข้อที่สอง ประชากรจำนวนมากบนเกาะเล็กและไม่มีทรัพยากรอันนี้เป็นเงื่อนไขประเทศเขาที่สำคัญมาก การที่คนมาก ๆ จะอยู่ร่วมกันได้ต้องแย่งกันใช้ทรัพยากร ดังนั้นจะต้องหาทางในการปรองดองกันให้ได้ ถ้าไม่ปรองดองกันเมื่อใดจะทะเลาะกันตาย เพราะฉะนั้นจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมที่สร้างความปรองดองซึ่งเป็นความอยู่รอดของชาติ ข้อที่สาม สิ่งสำคัญก็คือประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ทำเกษตร

วัฒนธรรมการทำเกษตรกับการล่าสัตว์หรือเลี้ยงสัตว์นั้น มีลักษณะพิเศษแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น เวลาทำข้าวต้องร่วมมือกัน ในการทำนาญี่ปุ่นนั้นไม่เหมือนการทำนาบ้านเรา เริ่มต้นจะต้องมีการทดน้ำ โดยจะต้องส่งน้ำจากนาตอนบนไปนาตอนล่าง เพราะฉะนั้นการกำหนดว่านาตอนบนจะปลูกข้าวเมื่อใด จะส่งผลว่าจะส่งน้ำต่อไปให้นาตอนล่างเมื่อใด ซึ่งมีผลกระทบต่อกันและกัน ฉะนั้นแต่ละคนรู้ว่าสิ่ง

^{*} รองศาสตราจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์ และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันเอเชียตะวันออกศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ที่ตนเองทำมันจะส่งผลกระทบต่อคนอื่นอย่างไร ซึ่งจะต้องเข้ามาตกลงกันภายในกลุ่ม เป็นลักษณะของ สังคมหมู่บ้านญี่ปุ่น บางทีเรียกกันว่าสังคมแบบคอมมูน เพราะฉะนั้น วัฒนธรรมการปลูกข้าวทำให้ต้อง ร่วมมือกัน และไม่เพียงแต่ร่วมมือกันอย่างนั้นเท่านั้น วัฒนธรรมเกษตรยังสะท้อนความคิดว่าถ้าเราลด ความเสี่ยงลงได้จะมีกำไร ต่างจากวัฒนธรรมการล่าสัตว์ เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าสังคมปลูกข้าวหรือสังคม เกษตรจะชอบ Harmony มากกว่าการทำอะไรที่ทำหาย การล่าสัตว์อาจมีการร่วมมือกันเพื่อเข้าป่าล่าสัตว์ ซึ่งสะท้อนความคิดว่าที่ที่มีความเสี่ยงก็มีผลกำไรเกิดขึ้น ดังนั้น เงื่อนไขทั้งสามข้อนี้เป็นเงื่อนไขทาง ภูมิศาสตร์ที่กำหนดลักษณะหรือวัฒนธรรมญี่ปุ่นที่สำคัญ คนญี่ปุ่นคนหนึ่งเขียนหนังสือ “Fudo” กล่าวว่า ภูมิประเทศภูมิศาสตร์เป็นตัวกำหนดวัฒนธรรม

คนรับอิทธิพลจากภูมิประเทศภูมิศาสตร์ นอกจากนั้นประวัติศาสตร์เป็นตัวกำหนดที่สำคัญอีก ประการ เพราะฉะนั้นภูมิประเทศกับประวัติศาสตร์นี่เองที่เป็นตัวที่สร้างวัฒนธรรม

แล้ววัฒนธรรมเองทำไมมันถึงสำคัญ มีศาสตราจารย์ Cole ซึ่งอยู่ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ท่านพูด เกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า พฤติกรรมของคนนั้นมีความสำคัญ และการศึกษาพฤติกรรมของคนนั้นมันจะบ่งบอกวิถี การทำงาน จะบ่งบอกถึงวิธีการบริหาร ท่านกล่าวถึงประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นคือ

เรื่องแรกก็คือ คนในสังคมนั้นคิดอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไรในชีวิต

เรื่องที่สองก็คือ คนในสังคมนั้นเชื่ออะไร คนญี่ปุ่นนั้นเชื่ออะไร นิยมอะไรมากที่สุด คนญี่ปุ่นชอบอยู่ สองคำ คำแรกคือ Makoto คือความซื่อสัตย์ อีกคำหนึ่งคือ Wa คือความปรองดอง คำว่า Makoto หรือ ซื่อสัตย์ เป็นคุณค่าหรือเป็นความเชื่อของคนญี่ปุ่นก็ต้องซื่อสัตย์ต่อตนเอง ต่องาน ต่อนายของคุณ ต่อ บริษัท เพราะฉะนั้นการที่คนนั้นเชื่ออะไรจะกำหนดวิถีชีวิตของพวกเขา

นอกจากนั้น ในการที่บอกว่าอะไรถูกหรืออะไรผิด คนญี่ปุ่นนั้นต่างจากคนฝรั่ง ฝรั่งเชื่อพระเจ้า พระเจ้าตัดสินว่าความดีที่สมบูรณ์เป็นอย่างไร พระเจ้าจะบอกว่าสิ่งนั้นผิดหรือถูก แต่ญี่ปุ่นไม่ใช่ คนญี่ปุ่น คิดว่าจะถูกหรือผิดขึ้นอยู่กับกลุ่มนั้นมองอย่างไร ก็คือพูดง่าย ๆ ความผิดความถูกขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานของ กลุ่ม สิ่งนั้นทำแล้วผิดไหม กลุ่มยอมรับหรือไม่ ถ้าไม่จะเป็นความน่าอับอายหรือไม่ คนญี่ปุ่นกลัวความ อับอายมากที่สุด เพราะฉะนั้นเองในเรื่องว่าคนญี่ปุ่นเชื่ออะไรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ อันหนึ่งที่คุณจะเห็นก็คือ ความซื่อสัตย์หรือความจงรักภักดี คำที่สอง Wa คือการปรองดอง หรือการอยู่ร่วมกันด้วยโดยยอมรับส่วนที่ เหมือนกันและแตกต่างกัน หรือยอมรับส่วนที่เห็นร่วมกันและส่วนที่ต่างเห็นไม่เหมือนกันด้วย ฉะนั้นคำว่า ปรองดองของญี่ปุ่นหมายถึงว่า จะต้องยอมรับความแตกต่างของอีกฝ่ายหนึ่งด้วย คือไม่ใช่ยอมรับเพียง ความเหมือนกันอย่างเดียว เพราะฉะนั้นในสังคมญี่ปุ่นเอง คนที่เก่งคือคนที่สามารถจะสร้างความ ปรองดองในกลุ่มได้ เพราะฉะนั้นข้อนี้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

เรื่องที่สาม ศาสตราจารย์ Cole บอกว่าส่วนที่สำคัญในการศึกษาวัฒนธรรมหรือพฤติกรรมคือว่า Social Ranking เป็นอย่างไร คือคนในสังคมยกย่องอาชีพอะไรเป็นอาชีพที่สำคัญในสังคมนั้น เจ้าหรือ? พระหรือ? ขาวนาหรือเปล่า? การที่คนในสังคมมุ่งหมายอยากประกอบอาชีพนั้นก่อให้เกิดการเลื่อนระดับชั้นทางสังคม (social Mobility)

เรื่องที่สี่ คือพฤติกรรมระหว่างกลุ่มนั้นเป็นอย่างไร คำว่าพฤติกรรมของกลุ่มคือว่าสังคมแข่งขันหรือร่วมมือกัน

ความจริงแล้วในสังคมญี่ปุ่นเองจะเห็นว่าลึก ๆ แล้วร่วมมือซึ่งกัน พุดง่าย ๆ เองก็คือว่าแบ่งงานแบ่งหน้าที่กันและร่วมกันเพื่อผลประโยชน์ของทุกคน แม้ว่าทุกคนต้องการทำอะไรแต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมก่อนด้วย ดังนั้นเราจะต้องแข่งขันกันโดยไม่ทำลายอีกบริษัทหนึ่ง เพราะฉะนั้นในการที่จะตัดสินใจว่าที่สุดจะแข่งขันกันแค่ไหนหรือเราจะร่วมมือกันถึงแค่ไหนจะเป็นประเด็นที่สำคัญ ถ้าเป็นอย่างนั้นแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือบริษัทญี่ปุ่นเป็นบริษัทประเทศญี่ปุ่น

ญี่ปุ่นเป็นรัฐที่ล่าหลังในสมัยการปฏิรูปเมจิ ในสมัยการปฏิรูปเมจิเอง ประเทศตะวันตกเริ่มสร้างบทบาทเข้ามาภูมิภาคตะวันออก เข้ามาแสวงหาตลาดพร้อมทั้งต้องการได้ทรัพยากร เพราะฉะนั้น คำว่าการล่าอาณานิคมจึงเกิดขึ้น ในยุคที่มีการล่าอาณานิคม ประเทศแต่ละประเทศจะต้องปรับตัว สิ่งที่สำคัญก็คือว่า เมื่อประเทศญี่ปุ่นจำเป็นต้องเปิดประเทศ ญี่ปุ่นจะต้องปรับตัวอย่างไร การปรับตัวนี้สมมติว่าญี่ปุ่นยอมรับว่าต้องเปิดประเทศเป็นสภาวะเดียวกับการเปิดเสรีของกระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน คำถามคือว่า ถ้าเปิดประเทศแล้วจะได้อะไร จะทำอย่างไรที่จะเตรียมพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงของการเปิดเสรี ลองเทียบดูกับที่ญี่ปุ่นเมื่อเปิดประเทศ ญี่ปุ่นเห็นว่าเศรษฐกิจเป็นปัญหาหลัก

การจะพัฒนาเศรษฐกิจให้ทันสมัยนั้น องค์ประกอบสำคัญคือ **หนึ่งคือคน สองคือเทคโนโลยี สามคือเงิน สี่คือข่าวสาร** ห้าอาจจะคือวัตถุดิบ และคำถามว่าญี่ปุ่นเปิดประเทศญี่ปุ่นต้องการอะไรมากที่สุด ญี่ปุ่นบอกว่าวิทยาการจากต่างประเทศ นั่นคือเทคโนโลยีตะวันตกล้าหน้าญี่ปุ่นไปมาก ญี่ปุ่นจะเรียนรู้เทคโนโลยีจากตะวันตกได้อย่างไร และเมื่อเราเรียนรู้เทคโนโลยีมาแล้วเรามาร่วมมือกันทำงาน สร้างบริษัทแล้วผลิตสินค้า นำวิทยาการและเทคโนโลยีเข้ามาในประเทศแล้วจะบริหารกันอย่างไร ส่วนนี้เป็นปัญหาของการบริหาร การบริหารเป็นเรื่องของวัฒนธรรม ญี่ปุ่นเองไม่ค่อยสนใจ American Management และญี่ปุ่นรู้ว่าการบริหารเป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคน เราทำอย่างไรเราก็ทำบริษัทอย่างนั้น ญี่ปุ่นมีปรัชญาว่า Wakon Yoosai ก็คือเราต้องดำรงไว้ซึ่งความคิดแบบญี่ปุ่นและเอาวิทยาการจากต่างประเทศเข้ามา เมื่อถามว่าคนญี่ปุ่นเป็นคนเลียนแบบหรือ? เขาเป็น copycat หรือเปล่า? ไม่ใช่ เขาเป็นคนคิดสิ่งใหม่มาหรือเปล่า? ไม่ใช่ ถ้าจั้นเขาทำอะไร? เขาเองนำเข้ามาแล้วก็มาปรับปรุงใหม่ สังคม

ที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมอื่นแต่จะยอมรับเพียงเทคโนโลยีเข้ามา ก่อนรับเทคโนโลยีมาจะพิจารณาเลือกและหาทางปรับปรุงดัดแปลงให้เข้ากับสังคม

สิ่งนี้เป็นประเด็นที่สำคัญ เพราะฉะนั้นการรู้จักเลือก การรู้จักปรับปรุง กับการนำเอามาแล้วมาปรับปรุงใหม่แล้วทำให้ดีกว่าเป็นความคิดที่สำคัญ ญี่ปุ่นก็พยายามที่จะ adopt เทคโนโลยีเข้ามาแล้วเขาก็ใช้วิธีการบริหารแบบเดิมของเขา วิธีการบริหารแบบเดิมของเขาคืออะไร? วิธีการบริหารแบบเดิมของเขา เรารู้ว่าประเทศจะอยู่ไม่ได้ถ้าหากเราไม่สามารถจะทำงานที่มีคุณค่าขึ้นมา ญี่ปุ่นบอกว่าประเทศเขาไม่มีอะไรวัตถุดิบเขาก็ไม่มี เขามีแต่คน เพราะฉะนั้นเมื่อนำเทคโนโลยีเข้ามาแล้ว จะต้องร่วมมือกันทำงาน **ปรัชญาที่สำคัญของประเทศญี่ปุ่นก็คือ จำเป็นต้องนำวัตถุดิบจากต่างประเทศเข้ามา แล้วก็หาทางผลิตในประเทศ แล้วก็ส่งออกไปต่างประเทศให้ได้ อันนี้คือวิธีการเดียวที่ญี่ปุ่นจะอยู่รอดได้ อันนี้คือปรัชญาแห่งชาติจริง ๆ** พอเป็นปรัชญาแห่งชาติอย่างนั้นแล้ว เราจะ design สังคมอย่างไร? เราจะ design การจัดการอย่างไร? ถามว่าคนญี่ปุ่นเก่งกว่าคนอื่นหรือไม่? ไม่เก่งกว่านะครับ ญี่ปุ่นกับเอเชียไม่ต่างกัน แล้วชนชั้นหรือเปล่า? ชนชั้น เราบอกได้ว่าญี่ปุ่นชนชั้น จลาตไหม? คงไม่ได้มากมายเท่าไร แล้วทำไมล่ะครับ? เพราะฉะนั้นสิ่งที่ญี่ปุ่นเห็นว่ามีคุณค่าที่สุดในสังคมเขาที่เราเรียนรู้ก็คือ การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมคือใจความสำคัญที่สุดในการทำงานแบบญี่ปุ่น การทำงานเป็นทีมหมายความว่า

ข้อแรก การทำงานเป็นทีมจะต้องไม่ตระหนักถึงผลประโยชน์ของตนเอง แต่คุณต้องตระหนักถึงผลประโยชน์ของกลุ่ม เพราะฉะนั้นถ้ามีวินัยที่ว่าผลประโยชน์ของสังคมหรือผลประโยชน์ของบริษัทจะต้องมาก่อนผลประโยชน์ของตัวเอง ถ้ายอมได้จะแบ่งบทบาทภายในกลุ่มได้ เพราะฉะนั้นในสังคมญี่ปุ่นเวลาเราทำงานเป็นทีม แต่ละคนจะรับบทบาทของตนเอง แต่ละคนจะรู้หน้าที่ของตนเอง และแต่ละคนจะรู้จักความรับผิดชอบต่อหน้าที่นั้นอย่างไรได้อย่างชัดเจน

ข้อที่สอง เมื่อเรามาทำงานร่วมกันแล้วจะมีกลไกในการประสานและแก้ไขความขัดแย้งอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น ในสายการผลิตของอเมริกา ถ้าหากคนข้าง ๆ เกิดทำงานพลาดในสายผลิต คนที่ถัดมาเขาก็ไม่เข้าไปช่วยแก้ไข อเมริกันจะคิดว่ามันไม่ใช่หน้าที่ของคุณ มันเรื่องของผมไม่ใช่เรื่องของคุณ จะเห็นว่าสังคมอเมริกันนั้นเป็นปัจเจกชนมากกว่า สังคมญี่ปุ่นมีงานที่เหมือนกันแล้วเขาก็พยายามช่วยกันตรงนี้ ในกรณีมีงานเหมือนกัน ญี่ปุ่นจะทำงานร่วมกันได้ดีกว่าคนอเมริกัน เพราะฉะนั้นเองลักษณะของการทำงานเป็นทีมจริง ๆ แล้ว มันไม่ใช่เรื่องของกลไกหรือการออกแบบงานเท่านั้น แต่มันเป็นเรื่องของปรัชญาทางวัฒนธรรม เพราะฉะนั้นคำถามเหมือนอย่างที่เราอาจารย์มาริสาพูดคือ การทำงานเป็นทีมต้องมีคนประสานคนที่ประสานการทำงานเป็นทีมควรจะมีลักษณะอย่างไร ในกรณีตะวันตก เป็นในเรื่อง west story เมื่อฝรั่งต้องตัดสินใจกรณีความขัดแย้งใช้วิธีตกลงกันใครชักปืนใครเร็วกว่ากัน และชมชอบวีรบุรุษยกย่องให้เป็นหัวหน้า แต่ญี่ปุ่นนั้นต่างกันหัวหน้ากลุ่มคือคนที่ เป็น co-ordinators คือคนที่ปล่อยให้ลูกน้องทำงาน แล้วก็ เป็นคนที่คอยดูแลแต่ละคนมากกว่า อยากให้ลูกน้องทำงานก็ต้องให้อิสระเขาแล้วก็ดูแลเขา สังคมญี่ปุ่นจะ

มีคำอีกคำหนึ่งคือคำว่า amae เหมือนกับการดูแล การเอาอกเอาใจใส่ คุณไม่มีทางได้ลูกน้องได้ถ้าคุณไม่ไปดูแลเอาใจใส่เขา นอกจากนั้น ญี่ปุ่นมีคำอีกคำหนึ่งคือ girikashi คำว่า girikashi คือสร้างบุญคุณ ถ้ามาขอให้ช่วยทำงานจะต้องจำไว้ว่าสิ่งที่ถูกให้ทำตอบแทนบ้าง เพราะฉะนั้นโดยพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมมันคือ การ give and take แต่ give and take เราจะ give อย่างไร เราจะ take อันนั้นเป็นวัฒนธรรมของสังคม เพราะฉะนั้นเราจะเห็นว่าการทำงานเป็นทีมมันเป็นเรื่องของวัฒนธรรมที่ค่อนข้างสำคัญ

ญี่ปุ่นไม่มีแนวคิดคำว่า “เสมอภาค” ญี่ปุ่นบอกว่าคนมันจะเสมอภาคได้อย่างไร ในสังคมญี่ปุ่นคนมันก็ต่างกันอยู่แล้วตั้งแต่กำเนิด เพราะฉะนั้นญี่ปุ่นไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความเสมอภาคมากนัก แต่ญี่ปุ่นมองความสำคัญขององครวมมากกว่า ถ้าเป็นฝรั่ง เวลาบริหารเราต้องทำให้เกิดความเสมอภาคคือ take balance แต่ญี่ปุ่นบอกว่าไม่ใช่ เวลาเราจะทำอะไรร่วมกันเราต้องสร้าง harmony คำว่า balance กับ harmony นี้ไม่เหมือนกัน เราไม่ได้เท่าเทียมกัน แต่เราพยายามจะก่อให้เกิดความสอดคล้องของกันและกัน ภายใต้การยอมรับและเคารพความเป็นมนุษย์ของคนในสมาชิกนั้น เน้นอนว่าคนไม่มีทางเหมือนกัน แต่ความเป็นมนุษย์เราเหมือนกัน ประเด็นนี้คือพื้นฐานของการอธิบายระบบอาวุโสของญี่ปุ่น อาวุโสของญี่ปุ่นคือการทำงานมานานกว่ามีครอบครัว การรับผิดชอบมากกว่า เพราะฉะนั้นบริษัทจะต้องจ่ายเงินเพียงพอที่จะให้เลี้ยงครอบครัวได้ ฉะนั้นแนวความคิดแบบนี้ทำให้แนวการบริหารแบบญี่ปุ่นเป็นการบริหารแบบครอบครัว แต่ลักษณะครอบครัวญี่ปุ่นไม่ใช่ครอบครัวโดยสายเลือด แต่เป็นครอบครัวของคนที่เรามาร่วมกลุ่มกันแล้ว ฉะนั้นจึงไม่ใช่กลุ่มโดยสายเลือด หรืออธิบายว่าญี่ปุ่นไม่ใช่สังคมบ้านหรือที่เรียกกันว่า ie แต่ญี่ปุ่นเป็นสังคมของ mura เป็นสังคมของหมู่บ้าน ฉะนั้นเองความสำคัญที่สุดก็คือว่าความปรองดองในการที่จะสร้างความร่วมมือระหว่างกันมันจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ญี่ปุ่นจึงต้องมีระบบการจ้างงานตลอดชีพ เพราะคิดว่าพนักงานไม่ได้เข้ามาทำงานในบริษัทเพราะพันธะสัญญาคือไม่ใช่สัญญาจ้างงาน แต่พนักงานคือสมาชิกคนหนึ่งของหมู่บ้าน แล้วหมู่บ้านก็คือบริษัท ญี่ปุ่นเองไม่จำเป็นจะไล่พนักงานออก เพราะมีคำถามว่าพอจะไล่ลูกออกจากบ้านได้หรือ? ฉะนั้นต้องช่วยกัน นี่เป็น concept ของการบริหารแบบญี่ปุ่นที่ก่อให้เกิดการบริหารงานแบบตลอดชีพขึ้นมา เพราะจริง ๆ แล้วพอไม่สามารถจะไล่ลูกออกจากบ้านได้ แต่อย่าลืมว่าลูกต้องมีหน้าที่ที่พึงปฏิบัติต่อบริษัท เพราะฉะนั้นสิ่งที่เขาต้องการตอบแทนคือความซื่อสัตย์ อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ ญี่ปุ่นเห็นว่าเทคโนโลยีก็จะไหลตามออกไปด้วย ฉะนั้นญี่ปุ่นต้องการให้เทคโนโลยีอยู่ภายในความรู้ที่ไม่ได้เกิดจากการเรียนแต่เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นมาจากการสัมผัสจากประสบการณ์ เพราะฉะนั้นความรู้จะอยู่ที่คน ญี่ปุ่นจึงพยายามที่จะสร้างระบบการบริหารแบบตลอดชีพนี้ขึ้นมา แต่ไม่ใช่ว่าไม่มีการออก มีการออกเหมือนกันแต่น้อยมาก ช่องว่างระหว่างเงินเดือนของ ผู้บริหารในบริษัทฝรั่งสูงมาก แต่ในญี่ปุ่นแล้ว ผู้บริหารระดับกลางกับระดับสูงก็มีเงินเดือนไม่แตกต่างกันมากนัก เมื่อเปรียบเทียบระหว่างบริษัทญี่ปุ่นกับอเมริกาแล้ว ระบบอาวุโสนี้สำคัญ ญี่ปุ่นบอกว่าความสามารถไม่ได้เกิดจากการแสดง

ผลงานในช่วงสั้น ญี่ปุ่นบอกว่าการแข่งขันในบริษัทคือการวิ่งมาราธอนไม่ใช่การวิ่ง 100 เมตร คือว่าเราจะไม่ประเมินผลการทำงานของบุคคลในระยะสั้น จะต้องมองศักยภาพระยะยาว

ความสำเร็จที่สุดในชีวิตพนักงานญี่ปุ่นอยากได้คือ ตำแหน่ง หรือการให้สังคมยอมรับ ฉะนั้นการเลื่อนตำแหน่งในบริษัทญี่ปุ่นจะให้พนักงานแข่งขันกัน การแข่งขันกันรอบแรก หัวหน้าคนแรกจะประเมินผลคะแนนไว้ก่อน แล้วในปีที่สองเขาก็แข่งขันกันรอบที่สอง แล้วก็เก็บคะแนน ฉะนั้นการประเมินผลที่จะใช้เวลายาวนานและเป็นการมองจากหลาย ๆ มุมไม่ใช่ความเก่งอย่างเดียว ไม่ใช่ความรู้อย่างเดียว ไม่ใช่ทักษะอย่างเดียว จะต้องมีความสมบัติหลายอย่างเป็นที่ยอมรับของกลุ่มจึงจะขึ้นไปเป็นผู้นำได้

ประเด็นที่สำคัญอีกอันหนึ่งคือ ญี่ปุ่นยอมให้มีการเจรจาขึ้นเงินเดือน ญี่ปุ่นบอกว่าปีหนึ่งเจรจาครั้งเดียวแล้วคุยกันให้รู้เรื่องเลย แล้วก็มีการรวมกลุ่มกัน ในตะวันตกสหภาพแรงงานมีปัญหามาก ญี่ปุ่นบอกว่าเราไม่ควรแบ่งสหภาพแรงงานตามอุตสาหกรรม แต่ให้แบ่งสหภาพแรงงานตามกลุ่มบริษัท อย่างเช่นสหภาพแรงงานของกลุ่มบริษัทโตชิบา เพราะมันเป็นไปไม่ได้เลยที่เราจะเปรียบเทียบเงื่อนไขของการทำงานที่แตกต่างกันในระหว่างบริษัทที่มีฐานะหรือมีขนาดกิจการไม่เท่ากัน จึงมีการรวมตัวของสหภาพแรงงานแบ่งตามกลุ่มบริษัทมากกว่า ทำให้สามารถเจรจาในเงื่อนไขที่คล้าย ๆ กันมากกว่า ลักษณะพิเศษของการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือ การจ้างงานตลอดชีพ ระบบอาวุโส หรือสหภาพแรงงานที่แบ่งตามบริษัท ซึ่งจริง ๆ แล้วทั้งสามเรื่องนี้ก็เป็นเรื่องที่สำคัญ แต่นอกเหนือจากนั้นเอง ในสายตาของคนญี่ปุ่นแล้ว เขาบอกว่าการบริหารแบบญี่ปุ่นก็คือการบริหารวัฒนธรรมแบบญี่ปุ่น ก็คือการบริหารคน แล้วคนก็มีความเชื่อ ความคิด แล้วคนร่วมกันทำงานก็มีความคิดหรือการร่วมกันทำงานที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นเอง จริง ๆ แล้วยังมีหลายประเด็นที่มันเกี่ยวข้องกัน แต่ผมอยากจะชี้ประเด็นที่สำคัญก็คือว่าญี่ปุ่นไม่ได้รับการบริหารจากตะวันตกมาใช้ แต่ญี่ปุ่นเรียนรู้ว่าเขาเป็นอย่างไร และเขาก็พยายามจะปรับวัฒนธรรมอันนี้ไปใช้ในการบริหาร เพราะฉะนั้นการเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมจึงเป็นประเด็นที่สำคัญทีเดียวในการที่จะประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจกับญี่ปุ่น