

การบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่น : โครงสร้างและหน้าที่ (ตอนที่ 1)*

—ชาณุณรงค์ หาญอมรเศรษฐ์**

บทนำ

ในบริษัทญี่ปุ่นโดยทั่วไปจะมีอยู่ 2 ฝ่ายที่เทียบได้กับการจัดการทางธุรกิจของประเทศตะวันตกอันหนึ่งเรียกว่า ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (โชมุ-บุ) ซึ่งจะทำหน้าที่บริหารงานที่เกี่ยวข้องกับทางกฎหมาย งานติดต่อสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น เอกสารของบริษัท กฎระเบียบภายในบริษัท การซ่อมบำรุง การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในสำนักงาน การติดต่อภายนอกกับหน่วยราชการต่าง ๆ สมาคมการค้าและบริษัทอื่น ๆ ส่วนอีกอันหนึ่งเรียกว่าฝ่ายบุคคล (จินจิ-บุ)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายให้ทราบถึงการดำเนินงานของฝ่ายบุคคล นับตั้งแต่ความคิดพื้นฐาน ตำแหน่งของฝ่ายบุคคลในโครงสร้างขององค์กร บทบาทและสถานภาพของผู้จัดการฝ่ายบุคคลและท้ายสุด ความรับผิดชอบที่แท้จริงของฝ่ายบุคคล

การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในประเทศญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ นอกเหนือไปจากการบริหารการเงิน การผลิตและการตลาด การบริหารงานบุคคลของบริษัทแบ่งไว้ด้วยปรัชญาการบริหารงานแบบญี่ปุ่น หรือกล่าวในขอบเขตที่มีความหมายมาก ๆ แล้ว รวมถึงการจัดการแรงงานในภาคเอกชน ซึ่งเรามักจะเรียกกันอย่างไม่ค่อยง่าย ๆ ว่าระบบครอบครัวในอุตสาหกรรม

ระบบครอบครัวในอุตสาหกรรม หมายถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ได้รับการพิจารณาทั้งในแง่ของเศรษฐกิจ และในแง่ของคนที่บริหารองค์การ ผู้คนเหล่านี้เป็นชาวญี่ปุ่นในยุคปัจจุบันที่ยังมีค่านิยมและแรงดลใจหลงเหลืออยู่ ไม่ว่าจะเป็นในฐานะผู้จัดการหรือผู้บริหารงาน ซึ่งมีส่วนร่วมในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อยู่ในสังคมส่วนใหญ่แล้วองค์การใด ๆ ก็ตามมักจะสร้าง

* แปลจาก The Japanese Personnel Department : Structure and Function by Hideo Inohara, Institute of Comparative Culture, Sophia University, 1985.

** ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท โซนี่ แมกเนติก โปรดักส์ (ประเทศไทย) จำกัด

ภาพพจน์ของครอบครัวมนุษย์ซึ่งในที่นี้มี 2 นัย คือ

ทางด้านของลูกจ้าง

สถานภาพในปัจจุบันและอนาคตในสังคม การดำเนินชีวิตและการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เป็นสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับจากบริษัท

ทางด้านบริษัท

บริษัทดำเนินการตามความรับผิดชอบที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลลูกจ้างในด้านสภาวะความเป็นอยู่มากยิ่งขึ้นกว่าสภาวะการทำงาน ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันแต่เพียงอย่างเดียว

ปรัชญาดังกล่าวของบริษัท ได้ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนจากปทัสฐานที่เกี่ยวกับการจ้างงานตลอดชีวิต (ซูชิน โคโย) และจากระเบียบเกี่ยวกับความเป็นผู้มีอาวุโส (เนงโคโจระทชิ) ไม่มีสมาชิกคนใดในครอบครัวที่จะถูกให้ออกอย่างไร้ความเมตตา แม้ว่าบริษัทจะอยู่ในช่วงที่ยากลำบากก็ตาม สมาชิกอาวุโสควรจะได้รับปฏิบัติอย่างดียิ่ง ทั้งนี้เนื่องมาจากการมีอายุงานที่ยาวนานซึ่งหมายถึงความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทและประสบการณ์ชีวิตที่มีค่าทั้งในงานและนอกงาน

หลักการที่สำคัญ 3 ประการ ของครอบครัวแบบอุตสาหกรรม ก็คือการทำงานเป็นกลุ่ม ความสมานฉันท์ปรองดองกันและการปฏิบัติอย่างยุติธรรม

การทำงานเป็นกลุ่ม วัตถุประสงค์สูงสุดของกิจการก็คือการทำงานร่วมมือกัน ความปรองดองและการคำนึงถึงคนในองค์การเป็นสิ่งที่เชื่อกันในญี่ปุ่นว่า วัตถุประสงค์ดังกล่าวจะเป็นไปได้ก็โดยการอาศัยการมีส่วนร่วมและการร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การทุกคน ดังนั้นกลุ่มในขณะปฏิบัติงาน จึงมักจะได้รับการตอกย้ำอยู่เสมอ แรงจูงใจ หรือความพึงพอใจ เป็นสิ่งที่คาดว่าจะได้มาจากกลุ่มที่ทำงานเป็นทีมและถ้าหากว่าการปฏิบัติงานของคนเป็นสิ่งที่วัดได้ก็อาจวัดได้ในรูปของคุณภาพการของคน ๆ นั้นที่พาท้ให้กับกลุ่มนั่นเอง

ความสมานฉันท์ปรองดองกัน เพื่อที่จะรักษาความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่ม ความสมานฉันท์ปรองดองกัน (วะ) จำต้องได้รับการทะนุถนอมอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ การประนีประนอมเป็นสิ่งที่ได้รับการแสวงหาอยู่เสมอ การประชุมอย่างเป็นทางการเพื่อการตัดสินใจหรือการแจ้งเรื่องการตัดสินใจมีไม่มากนัก แต่จะมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมมากกว่า การติดต่ออย่างสม่ำเสมอ และอย่างไม่เป็นทางการ เป็นจุดที่สำคัญของความเห็นพ้องต้องกัน ในความหมายนี้ผู้นำก็คือผู้ที่ทำหน้าที่ประสานความสมานฉันท์ปรองดองมากกว่า ผู้ที่ผลักดันหรือดึงกลุ่ม

การปฏิบัติอย่างยุติธรรม เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมในชะตากรรมของกิจการ ดังนั้น

ทุกคนจึงควรได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค ความเสมอภาคไม่ได้หมายถึงการมีรูปแบบเดียวกัน แต่มีการยอมรับปทัสถานสังคมที่แยกคนหนึ่งออกจากคนอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น ระดับการศึกษา (กะคุ-ระกิ) อายุงาน (เนงโคะ) อายุ (เนนระอิ) ตำแหน่ง (จิอิ) และเพศ (เซะอิ) ทั้งหมดนี้ผูกอยู่กับระบบมาตรฐานเงินเดือนที่ครอบคลุมลูกจ้างประจำโดยแยก ผู้อำนวยการและผู้ทำงานบางเวลา ออกจากพนักงานทำความสะอาดจนถึงหัวหน้าฝ่าย สิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้ก็คือ การทำให้เงินเดือนมีลักษณะบ่งเจกนิยมนมากขึ้น แม้ว่าการปฏิบัติอย่างยุติธรรม จะเป็นกฎระเบียบแต่ก็ยังมีช่องว่างเหลืออยู่ให้แก่การปฏิบัติงานของผู้จัดการในด้านการบริหารบุคคล สิ่งที่เป็นเรื่องทางด้านการบริหารบริษัทของฝ่ายบุคคล ที่อาศัยกระบวนการและกฎระเบียบที่ซับซ้อนและมีรายละเอียดปลีกย่อยมากมาย ดังนั้นการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจึงได้สร้างคุณูปการให้แก่ความสมานฉันท์ปรองดองกันและทำหน้าที่ของมันในกลุ่ม ในบริษัทญี่ปุ่นเป็นเรื่องปกติที่แยกการบริหารงานบุคคลออกเป็น 2 ระดับ คือระดับบริษัท และระดับบุคคล

ในระดับบริษัท ฝ่ายบุคคล เป็นตัวแทนกลางที่บริหารสถาบัน และงานในลักษณะที่เป็นทางการของฝ่ายบุคคล นอกจากนี้ฝ่ายบุคคลยังช่วยทำให้การปฏิบัติงานในระดับบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น ในทุก ๆ ทางที่เป็นไปได้

ในระดับพนักงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานทุกคนได้รับการคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารคนและส่วนที่เป็นทางการของการบริหารงานบุคคล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ณ จุดที่ทำงาน

การที่ฝ่ายบุคคลได้รับการวางให้อยู่ในตำแหน่งกลางไม่ได้มาจากองค์การเป็นผู้กำหนด แต่มาจากพนักงานในองค์การ เนื่องจากพนักงานจะเกิดความรู้สึกว่าพวกเขาถูกจ้างมาเพื่อบริษัท ไม่ใช่เพื่องานหนึ่งงานใดโดยเฉพาะ ดังนั้นจึงได้แสดงให้เห็นถึงการเน้นเป็นกลุ่มนิยมนมากกว่าปัจเจกนิยม พวกเขาทราบดีว่าเขาอาจถูกโอนย้ายจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง จากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงสมาชิกในกลุ่มย่อยของแผนก และการควบคุมการทำงาน สิ่งที่จะไม่เปลี่ยนแปลงเลยก็คือการเป็นสมาชิกของบริษัท โดยนัยนี้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขาอยู่ใต้การควบคุมอย่างถาวรของฝ่ายบริหารกลางแต่เพียงฝ่ายเดียว ซึ่งก็คือฝ่ายบุคคลนั่นเอง

ฝ่ายบุคคล : โครงสร้างและคณะทำงาน

ฝ่ายบุคคลแม้ว่าจะอยู่ในตำแหน่งศูนย์กลางที่มีบทบาทร่วมอยู่ในคุณลักษณะมาตรฐานของโครงสร้างบริษัทญี่ปุ่น แต่ในทางปฏิบัติได้จัดแบ่งเป็นฝ่ายซึ่งประกอบไปด้วยหลายแผนกภาระหน้าที่ของฝ่ายบุคคลได้ถูกกำหนดโดยคำบรรยายลักษณะงานสำหรับแต่ละคนแต่เป็น

ภาระหน้าที่ของกลุ่มซึ่งในลักษณะนี้ไม่ว่าผู้จัดการและผู้ร่วมงานในฝ่ายบุคคลจึงไม่มีใครถูกคาดหวังให้เป็นมืออาชีพ

1. หน่วยงานหลักหรือหน่วยงานช่วย

การจัดองค์การมักจะสะท้อนถึงปรัชญาของบริษัท ถ้าหากเน้นเพื่อความมุ่งหมายทางเศรษฐกิจ โครงสร้างขององค์การจะสร้างขึ้นบนหลักของการแบ่งงานและการแบ่งหน้าที่ซึ่งตามแนวความคิดนี้เราจะได้องค์การในลักษณะหลายแนวซึ่งก็ได้แก่โครงสร้างองค์การตามแนวนอน แต่ถ้าหากเน้นทางด้านมนุษยศาสตร์โครงสร้างองค์การจะสร้างขึ้นบนหลักของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันและตามลำดับชั้น ซึ่งตามแนวความคิดนี้เราก็ได้องค์การในแนวเดียวซึ่งก็ได้แก่โครงสร้างองค์การตามแนวตั้ง บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีโครงสร้างองค์การแบบนี้ หน่วยพื้นฐานคือ บุ (ฝ่าย) คะ (แผนก) และคะคะริ (หน่วย)¹ ในแง่ของโครงสร้างแล้ว การแยกความแตกต่างระหว่างพนักงานประจำสำนักงานกับพนักงานในโรงงาน กระทำได้ค่อนข้างยากแม้ว่าจะใช้คำที่ต่างกัน เช่น จินจิ หมายถึง การบริหารงานบุคคลของพนักงานประจำสำนักงาน ซึ่งรวมทั้งหัวหน้างาน ส่วนโรมุ หมายถึง การบริหารงานบุคคลของพนักงานในโรงงาน วิศวกรรมการของงานบุคคลในแง่ของโครงสร้างบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของบริษัท สมควรนำมากล่าวให้เห็นภาพคร่าว ๆ ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง : แผนกบริหารงานทั่วไป (โซะมุ-คะ) เป็นผู้ดำเนินงานบุคคล ซึ่งมักจะใช้กับบริษัทขนาดเล็กที่มีพนักงานต่ำกว่า 100 คน

ขั้นที่สอง : ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (โซะมุ-บุ) และแผนกหนึ่งของฝ่ายดังกล่าวดูแลงานทางด้านบุคคล (จินจิ-คะ) ซึ่งมักใช้กับบริษัทที่มีพนักงานอยู่ในระหว่าง 100-300 คน

ขั้นที่สาม : ในบริษัทที่ใหญ่ขึ้นมากอีก การบริหารงานบุคคลยกระดับขึ้นมาเป็นฝ่าย (จินจิ-บุ) ที่ประกอบด้วยหลาย ๆ แผนก เช่น แผนกสวัสดิการ (โคะเซะอิ-คะ) แผนกอบรมและการศึกษา (เคียวอิคุ-คะ) เป็นต้น ส่วนงานด้านการคิดค่าจ้างและเงินเดือนยังคงอยู่ในความรับผิดชอบของแผนกการเงิน (คะอิเคะอิ-คะ) ซึ่งอยู่ในฝ่ายบริหารงานทั่วไปหรืออยู่ในฝ่ายการเงิน

ขั้นที่สี่ : เมื่อบริษัทมีหลายสาขาและมีโรงงานกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ฝ่ายบุคคลจะอยู่ที่สำนักงานใหญ่เพื่อบริหารงานบุคคลในที่ต่าง ๆ ผ่านทางแผนกบริหารงานทั่วไปท้องถิ่นที่มีสาขาคงอยู่ แม้ว่าแผนกนี้จะอยู่ในฝ่ายบริหารงานทั่วไปที่สำนักงานใหญ่ก็ตาม

ขั้นที่ห้า : ในบริษัทที่ใหญ่ที่สุดความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลที่สำนักงานจะแยกออกเป็นหลายฝ่าย ฝ่ายบริหารงานกลางหน่วยงานใหม่จะถูกสร้างขึ้น เช่น ฝ่ายสวัสดิการ ฝ่ายอบรมและการศึกษา เป็นต้น

การที่โครงสร้างบริษัท มีความซับซ้อนขึ้นเป็นลำดับไม่ได้เป็นผลจากการมีภารกิจที่ซับซ้อนขึ้นเท่านั้น แต่ยังเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติของการจ้างงานตลอดชีวิต และระยะเวลาที่อยู่กับบริษัท ตำแหน่งจำต้องได้รับการสร้างขึ้นเพื่อความมุ่งหมายในการเลื่อนขั้น อีกประการหนึ่ง เป็นเรื่องที่ค่อนข้างเฉพาะ กล่าวคือ เนื่องจากการให้ความสำคัญอย่างมากต่อทรัพยากรมนุษย์มากกว่าการมอบหมายหน้าที่อื่นโดยตรง เกียรติยศและชื่อเสียงนั้นจึงมาจากขนาดและความมีอาวุโสของฝ่ายที่คน ๆ หนึ่งสังกัดอยู่ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับการเอางานบุคคลไปรวมไว้อยู่ที่สำนักงานใหญ่ ดังปรากฏอยู่ในขั้นที่สี่

ถ้าหากเราพิจารณาว่างานบุคคลเป็นหน่วยงานช่วยหรือสตาฟคงจะไม่ถูกต้องนัก ในบรรดาเทคนิคทางการบริหารที่ญี่ปุ่นนำเข้ามาจากสหรัฐอเมริกาภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองก็คือการจัดองค์การแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานช่วย แม้ในปัจจุบันตำราที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจของญี่ปุ่นก็พยายามที่จะนำเสนอเทคนิคนี้ให้กับผู้อ่าน ซึ่งเป็นที่เข้าใจและยอมรับในทางทฤษฎี แต่ได้รับปฏิเสธในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ก็เพราะว่าคนญี่ปุ่นจะมีความรู้สึกตลอดเวลาว่า องค์การนั้นเป็นแนวตั้ง ส่วนใหญ่งานของหน่วยงานช่วยก็จะจบลงหรือสิ้นสุดในองค์การ

ที่เป็นหน่วยงานหลัก ดังนั้นการให้ความช่วยเหลือต่อกันโดยผ่านการพึ่งพาซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งที่คาดหวังได้ และความรับผิดชอบก็กระจายออกไปในองค์การแบบญี่ปุ่น ความรับผิดชอบที่หลวมกัน การกำหนดให้หน้าที่เป็นของทุกคน ทุกเวลาและทุกสถานที่ คือสภาพแวดล้อมที่ต้องการซึ่งในลักษณะเช่นนี้จะไม่ใช่แหล่งของความขัดแย้งหรือการเสียเวลาแต่เป็นสัญลักษณ์ของการร่วมมือกันต่างหาก ซึ่งเป็นความจำเป็นที่สำคัญยิ่งต่อองค์การที่มีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ฝ่ายบุคคลในทางทฤษฎีจึงจัดว่าเป็นหน่วยงานช่วย อย่างไรก็ตามฝ่ายนี้ก็ยังคงอยู่ในหน่วยงานหลักในสายของการบังคับบัญชาและงานของหน่วยงานหลัก เนื่องจากในความเป็นจริงแล้ว ฝ่ายบุคคลทำหน้าที่ควบคุมคนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานหลักอีกทีหนึ่งนั่นเอง

มีบริษัทหลายแห่งได้ให้พนักงานใหม่ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัยอยู่ภายใต้การดูแลของฝ่ายบุคคลอย่างน้อย 3 เดือน ถึงอย่างมาก 1 ปีจนกว่าจะได้มีการตกลงใจว่าจะมอบหมายงานอะไรให้ทำเป็นครั้งแรก ในช่วงดังกล่าวพนักงานใหม่จะได้รับมอบหมายให้อยู่ในแผนกต่าง ๆ เป็นการชั่วคราว แต่ฝ่ายบุคคลจะรับผิดชอบในการดูแลพวกพนักงานใหม่ทั้งหมด ในกรณีที่บริษัทมีหลายสาขากพนักงานใหม่จะได้รับมอบหมายให้ประจำอยู่ที่สาขาท้องถิ่น แต่ก็ยังสังกัดอยู่กับฝ่ายบุคคลของสำนักงานใหญ่ระยะหนึ่ง

2. คณะทำงาน

เช่นเดียวกับแนวความคิด หน่วยงานหลัก—หน่วยงานช่วยคำบรรยายลักษณะงานได้รับการยอมรับในทางทฤษฎีแต่ในทางปฏิบัติถูกละเว้น เนื่องด้วยมีประเพณีปฏิบัติที่ถือเอาคำบรรยายลักษณะงานทั่วไป สำหรับกระทำเป็นกลุ่มดังนั้น จึงมักมีคำบรรยายที่กล่าวถึงความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยมากกว่าเป็นของแต่ละคน เอกสารดังกล่าวจึงไม่มีปรากฏให้เห็นในลักษณะของท่าน แต่จะมีปรากฏในแฟ้มของฝ่ายบริหารทั่วไป

ในปัจจุบันมีบริษัทหลายแห่งได้นำเอาระบบการจัดชั้นงานเข้ามาใช้เพื่อจัดปัญหาเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนขั้นสำหรับตำแหน่งระดับบริหาร ระบบดังกล่าวต้องการคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน และแน่นอนของกลุ่มงานที่แตกต่างกัน เช่น เซะอิโซะ โซะคุ (งานผลิต), จิมุ—โซะคุ (งานธุรการ) และ เอะอิเกียว—โซะคุ (งานขาย) ในบางบริษัทที่ทันสมัยฝ่ายบุคคลจะรับหน้าที่ในการพัฒนาองค์การและการจัดองค์การใหม่ด้วย

งานบุคคลมีคำบรรยายลักษณะงานของตนเอง ซึ่งกำหนดโดยงานบริหารทั่วไป งานบุคคลจะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง ขอบเขตความกว้างในงานของตน ซึ่งทั้งหมดนี้เราเรียกว่านโยบายบริหารงานบุคคล การคัดเลือกพนักงานให้มาประจำอยู่ในฝ่ายบุคคล จะได้รับการ

พิจารณาอย่างพิถีพิถันเป็นพิเศษในทางอุดมคติ แล้วพนักงานที่อยู่ในฝ่ายบุคคลควรจะเป็นบุคคลที่ยึดมั่นอยู่ในกฎระเบียบ ขณะเดียวกันก็เป็นมิตรกับทุกคน ระบบก็มีส่วนช่วยให้เขาอยู่ในกรอบดังกล่าว นอกจากนี้ยังจะต้องระลึกอยู่เสมอว่า วันหนึ่งเขาอาจจะถูกย้ายไปทำงานอื่นที่สังกัดอยู่ในฝ่ายอื่นและงานที่เขาทำอยู่จะมีคนอื่นมาทำแทน

ในบริษัทที่มีสหภาพ เป็นที่คาดว่าพนักงานในฝ่ายบุคคลทุกคนยกเว้นผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นสมาชิกของสหภาพ ดังนั้นข่าวสารจึงส่งผ่านไปยังสหภาพอย่างทั่วถึง ดังนั้นฝ่ายบุคคลจึงไม่ใช่แนวหน้าหรือกองหน้าของการต่อสู้ในเรื่องแรงงานสัมพันธ์ แต่อย่างใด

3. ผู้จัดการ

ในองค์การแบบญี่ปุ่นผู้จัดการแตกต่างจากผู้อื่นก็แต่เพียงลำดับขั้นของการบังคับบัญชา (ผู้จัดการฝ่าย, ผู้จัดการแผนก) และการจัดลำดับบางอย่างในระหว่างหน่วยบริหาร ตัวอย่างผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป หรือโซะมุ บุโจ้ จะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในระดับปฏิบัติการ อาจกล่าวได้ว่าไม่ใช่ทักษะที่เกี่ยวกับหน้าที่นั้น ๆ ที่เป็นพื้นฐานของความรับผิดชอบในการดูแลงานตำแหน่งไม่ว่าจะตำแหน่งใด ๆ ก็ตามจะมีความหมายก็แต่ในแง่ของเกียรติยศ ซึ่งมีความสัมพันธ์แต่เพียงเล็กน้อยกับเนื้อหาของอาชีพที่

ปรากฏอยู่เท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือภายนอกหน่วยของเขาผู้จัดการฝ่าย (บุโจ) มีฐานะตำแหน่งสูงกว่าผู้จัดการแผนกอื่น ๆ ของฝ่ายอื่น ๆ ด้วย และในทำนองเดียวกันผู้จัดการแผนกอื่น ๆ ก็มีฐานะตำแหน่งสูงกว่าพนักงานทั่วไปของแผนกอื่น ๆ ตลอดทั่วทั้งองค์การกรณีที่พนักงานมีปัญหาใด ๆ ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาส่วนตัวก็ได้ที่อาจทำให้ภาพพจน์ของบริษัทเสียหาย ผู้จัดการแผนกจะทำการเตือนพนักงานคนนั้นโดยตรง โดยที่จะไม่ได้ผ่านเรื่องดังกล่าวมาให้ผู้จัดการของตน จากที่กล่าวมานี้ เราอาจจะแยกให้เห็นถึงรูปแบบสองลักษณะของผู้จัดการในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างเจ้านาย-ลูกน้อง รูปแบบแรกได้แก่ การที่ผู้จัดการเป็นผู้นำลูกน้องของตนในการบรรลุเป้าหมายของบริษัท อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการในที่นี้จึงเป็นอำนาจตามหน้าที่อย่างแท้จริง กล่าวโดยทั่วไปแล้วองค์การแบบตะวันตกมีแนวโน้มเป็นไปในรูปแบบแรกนี้ รูปแบบอันที่สองซึ่งเป็นรูปแบบโดยทั่วไปในญี่ปุ่นได้แก่การที่ผู้จัดการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของลูกน้อง และให้ความช่วยเหลือพวกเขาในการที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัทที่ได้รับมอบหมายอย่างคลุมเครือ หน้าที่ของผู้จัดการโดยพื้นฐานก็คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลนั่นเอง โดยนัยนี้ผู้จัดการประเภทนี้จึงมีประสิทธิภาพมากในฐานะที่เป็น “นักบริหารทั่วไป” มากกว่าในฐานะเป็น “ผู้เชี่ยวชาญ” ประสิทธิภาพของเขา

ประกอบไปด้วย การสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เหมาะสมแก่ลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้การบังคับบัญชา ดังนั้นผู้จัดการทั้งหมดจะไม่มีใครเลยที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นการร่วมมือกันระหว่างผู้จัดการแผนกกับลูกน้อง โดยความจริงแล้วงานบุคคลไม่ได้ถือว่าต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เจ้าหน้าที่ในฝ่ายบุคคลอาจถูกจัดให้ทำงานธุรการ (จิมุ-เทเกอิ โชะคุเงียว) ซึ่งเป็นงานของเสมียน ทำงานบริหาร (คันริ-เทเกอิ โชะคุเงียว) ซึ่งเป็นงานของผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการแผนก อย่างไรก็ตามในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายแรงงาน มีข้อที่น่าสังเกตว่าในบริษัทญี่ปุ่นโดยทั่วไปแล้ว การเลื่อนขั้นจากพนักงานทั่วไป ขึ้นไปเป็นผู้จัดการแผนกใด ๆ ก็ตาม บุคคลที่ได้รับการเลื่อนขั้นนั้นมักจะเป็นผู้นำสหภาพแรงงานที่เอาการเอางาน สิ่งซึ่งพิสูจน์ได้ว่าบุคคลใดเหมาะที่จะได้รับการเลื่อนขั้นก็คือ ความสามารถในการนำพวกสมาชิกสหภาพแรงงานนั้นเอง ในบริษัทใหญ่ แล้วเป็นเรื่องปกติเหลือเกินที่เราสามารถหาผู้นำสหภาพแรงงานคนก่อน ๆ ได้จากในหมู่ผู้อำนวยการของบริษัทนั่นเอง

4. ผู้บริหารระดับสูง

สถานภาพของบุคคลที่รับผิดชอบงานบุคคลอาจเป็นไปได้ใน 3 ลักษณะ ในบริษัทใหญ่ ๆ เขาจะเป็นกรรมการในคณะกรรมการ

บริษัท (โทะริชิมะริ-ยะคุ-คะอิ) โดยเขาจะมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการที่รับผิดชอบดูแลงานบุคคล (จินจิ-ทันโทะ-โทะริชิมะริ-ยะคุ) ผู้ที่จะต้องรายงานให้เขาโดยตรงได้แก่ผู้จัดการฝ่ายบุคคล (จินจิ-บุโจ) และผู้จัดการฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในบริษัทเล็ก ๆ เขาจะไม่ใช้ผู้อำนวยการแต่จะเป็นผู้จัดการฝ่ายหรือผู้จัดการแผนก (จิน จิ-บุโจ หรือ คะโจ) แต่บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะมีลักษณะที่ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นคนเดียวกัน ซึ่งจะรวมความรับผิดชอบทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติการ จากการสำรวจของ ศูนย์เพิ่มผลผลิตของญี่ปุ่นพบว่า 46.7% ของบริษัทที่ทำการสำรวจมีลักษณะดังเช่น ลักษณะสุดท้ายที่ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและผู้จัดการฝ่ายบุคคลเป็นคนเดียวกัน ความรับผิดชอบสองอย่างนี้มีผลที่น่าสังเกตอยู่สองด้านคือ ด้านแรก ในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการเขาควรตัดสินใจในเรื่องเงินเดือนของตนจากการประชุมของผู้ถือหุ้น (ประมวลกฎหมายพาณิชย์มาตราที่ 269) ในอีกด้านหนึ่งในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่าย เขามีฐานะเป็นลูกจ้างคนหนึ่งและค่าจ้างของเขาก็อยู่ภายใต้ระบบค่าจ้างที่ใช้กับพนักงานประจำทั่วไป ในบริบทของการเจรจาต่อรองร่วมกัน การที่เขา

สถานภาพสองอย่างทำให้เขามีตำแหน่งสองอย่างคือเป็นทั้งตัวแทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ในฐานะที่เป็นตัวแทนฝ่ายนายจ้าง เขาเจรจากับฝ่ายสหภาพแรงงานในเรื่องสิ่งตอบแทน ซึ่งจะมีผลทางอ้อมให้แก่ตัวเขาเองในฐานะที่เป็นลูกจ้างคนหนึ่ง (สหภาพแรงงานจะไม่เจรจาในเรื่องเงินเดือน ของหัวหน้างานโดยตรงแต่เนื่องจากระบบเงินเดือนนั้นมีอยู่ระบบเดียว ซึ่งเหมือนกันสำหรับพนักงานระดับหัวหน้างาน และพนักงานทั่วไป ผลของการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานจะปรับใช้กับทุกคนในองค์กร)

ใครมีอำนาจหน้าที่สำหรับการตัดสินใจขั้นสุดท้ายในเรื่องที่เกี่ยวกับงานบุคคล? จากการสำรวจของศูนย์เพิ่มผลผลิตได้รับการเปิดเผยให้ทราบคำตอบว่าใครเป็นผู้กำหนดหรือตัดสินใจในเรื่องนโยบายสูงสุดทางด้านบุคคลในบริษัท ดังนี้ คือ

— ประธาน	26%
— คณะกรรมการบริหารบริษัท (โจะมุ-คะอิ)	21%
— ผู้อำนวยการที่รับผิดชอบดูแลงาน บุคคล	40%
— ผู้จัดการฝ่ายบุคคล	13%

การบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่น : โครงสร้างและหน้าที่ (ตอนที่ 2)*

ฝ่ายบุคคล : หน้าที่

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่าในบริษัทใหญ่ ๆ หน้าที่บางอย่างของฝ่ายบุคคลอาจจัดตั้งขึ้นแยกออกเป็นฝ่าย ภาระหน้าที่ของฝ่ายบุคคล และหน่วยบริหารที่เกี่ยวข้อง อาจสรุปได้ดังนี้ :

1. งานบริหารทั่วไป

ในแง่ของการบริหารทั่วไป งานเฉพาะของฝ่ายบุคคล ได้แก่ งานด้านเอกสาร วิจัยวางแผน และการงบประมาณ

งานเอกสาร

เอกสารที่สำคัญที่สุดก็คือ ระเบียบว่าด้วยการจ้างงานของบริษัท (ชุกะกิวคิโชะคุ) ซึ่งทุกบริษัทที่มีการจ้างคนทำงานตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จะต้องไปทำการจดทะเบียนระเบียบดังกล่าวที่สำนักงานมาตรฐานแรงงาน มาตราที่ 89 ระเบียบดังกล่าวจะกำหนดเงื่อนไขของการทำงานค่าตอบแทน หน้าที่ และวินัย สิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับพนักงานประจำ หน้าที่ของระเบียบนั้นเป็นเสมือนสัญญาจ้างงาน ในบริษัทที่มีสหภาพแรงงาน เอกสารที่สำคัญอีกอันหนึ่งก็คือ ข้อตกลงแรงงานร่วมกัน (โรโด เคียว-ยะคุ) ซึ่งจะมีลักษณะและการใช้คล้ายกับระเบียบว่า

ด้วยการจ้างงาน สิ่งซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแตกต่างจากระเบียบก็คือ การยอมรับในสหภาพแรงงาน และคุณสมบัติของการเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน เมื่อเอกสารข้อตกลงนี้ได้รับการยอมรับจากทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายสหภาพแรงงานแล้ว ก็จะเก็บไว้ที่ฝ่ายบุคคลและสำนักงานของสหภาพแรงงาน

เอกสารของฝ่ายบุคคลมีความหมายที่แท้จริงในแง่ที่เป็นระเบียบที่เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย และเป็นกระบวนการมาตรฐานในการปฏิบัติซึ่งมีตั้งแต่การขอลาหยุดไปจนถึงการขออนุมัติเพื่อใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เอกสารเหล่านี้ต้องประทับตรา (อินคัง) ของผู้ขอลาหรือขอใช้และประทับตราของหัวหน้างานโดยตรงของตน หัวหน้าฝ่ายหรือแม้กระทั่งของประธานบริษัทและรวมทั้งประทับตราของพนักงานในฝ่ายบุคคลอีกหลาย ๆ คน นอกจากนี้เอกสารที่ว่านี้ยังหมายถึงการเก็บบันทึกประวัติพนักงาน ประวัติการทำงาน และเงินเดือน สถิติทางด้านบุคคล ซึ่งมักจะมีการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ทั้งหมดนี้ต้องเสียเวลามากในการจัดการสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องแปลกเลยที่เราจะพบว่าในขณะที่

* แปลจาก The Japanese Personnel Department : Structure and Function by Hideo Inohara, Institute of Comparative Culture, Sophia University, 1985.

อัตราส่วนของพนักงานฝ่ายบุคคลต่อพนักงาน
ทั่วไป 100 คน เป็น 0.87 ในสหรัฐอเมริกา
แต่ในญี่ปุ่นกลับเป็น 2.07

งานวิจัย

ฝ่ายบุคคลรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติทางด้านบุคคล ระดับเงินเดือนสภาพการทำงาน ฯลฯ จากบริษัทที่มีกิจการประเภทเดียวกัน และในบริษัทอื่น ๆ ทั้งหมดนี้ส่วนใหญ่กระทำโดยผ่านการติดต่อส่วนตัวกับฝ่ายบุคคลในที่ต่าง ๆ และการเยี่ยมชมหน่วยงานของรัฐบาลอยู่เสมอ ๆ เช่น กระทรวงแรงงาน ศูนย์เพิ่มผลผลิต สำนักงานเลขาของสมาคมการค้า และสหพันธ์สมาคมนายจ้างแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (นิคเคอิเรน) เป็นต้น

งานวางแผน

การวางแผนกำลังคนซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการวางแผนของบริษัทเป็นข้อยกเว้นอันหนึ่งในญี่ปุ่น หลักการสำคัญสามประการต่อไปนี้ ซึ่งได้ปรับให้เข้ากับเงื่อนไขทางธุรกิจในปัจจุบันได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง นั่นก็คือ

- เมื่อจ้างเข้ามาทำงานแล้ว จะไม่มีการปลดออกหรือให้ออก ยกเว้นในสถานการณ์ที่ร้ายแรงเท่านั้น
- การเกษียณอายุ หรือการเปลี่ยนจากพนักงานประจำไปเป็นพนักงานชั่วคราว

คราว (โชะคุ-ทะคุ) ที่มีกำหนดอายุแน่นอน (เทะอิเนน)

- การคาดการณ์การลาออก (ก่อนถึงอายุที่กำหนด) บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่เดิม

โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องคอยจับตาดูอย่างระมัดระวังในระยะยาวก็คือ ความต้องการในเรื่องความสมดุลของโครงสร้างอายุของพนักงาน ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลสองประการคือ อันแรกเป็นเรื่องทางเศรษฐกิจกล่าวคือ ทุก ๆ ปีจะมีจำนวนของผู้ที่ต้องเกษียณตามอายุที่กำหนด (ซึ่งเป็นช่วงที่ได้รับค่าจ้างสูงสุด) อีกอันหนึ่งเป็นเรื่องของการจ้าง กล่าวคือ โครงสร้างอายุที่ต่อเนื่อง ทำให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยระบบอาวุโส กระทำได้ง่าย

งานงบประมาณ

ด้วยการติดต่อสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง และการสำรวจความต้องการประจำปีของฝ่ายอื่น ๆ ทำให้ฝ่ายบุคคลสามารถเสนอการคาดการณ์ด้านกำลังคนของบริษัท ให้สอดคล้องกับงบประมาณประจำปีใหม่ได้เป็นอย่างดี ในการทำงานที่ปฏิบัติดังกล่าวได้จะต้องทำการตัดสินใจกำหนดจำนวนสูงสุดของผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ที่จะจ้างและเงินเดือนขั้นต้น นอกจากนี้ยังจะต้องเสนอภาพกว้าง ๆ ของการคาดการณ์เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงาน ท้ายสุดจะต้องเสนองบประมาณของฝ่ายบุคคลเองที่จะต้องให้

ในการดำเนินกิจกรรมของฝ่ายซึ่งค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดก็จะได้แก่ค่าใช้จ่ายทางด้านการสรรหาการว่าจ้าง การฝึกอบรม และด้านสวัสดิการ จากการสำรวจสถิติย้อนหลังไปเมื่อ 10 ปีที่แล้ว พบว่างบประมาณประจำปีของฝ่ายบุคคลเองไม่รวมค่าใช้จ่ายในด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ เกื้อกูลอื่น ๆ แล้วมีมูลค่าคิดเป็น 4% ของค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานทั้งหมด

2. ความสัมพันธ์ทางด้านการจ้างงาน

ขอบเขตงานอันที่สองของฝ่ายบุคคลนั้นได้แก่การจ้างงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการสรรหาและคัดเลือก การจ้างงาน การมอบหมายงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและการเลิกจ้าง

การสรรหาและการว่าจ้าง

เนื่องด้วยบริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ การจ้างงานทำงานนั้นเพื่อบริษัทและเพื่อชีวิตทั้งชีวิตของคน ๆ นั้นไม่ใช่เพื่องานใดงานหนึ่ง ดังนั้นการจ้างงานจึงเป็นความรับผิดชอบที่อ่อนไหวที่สุดหน้าที่หนึ่ง ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของบริษัทโดยตรงที่มอบหมายให้แก่ฝ่ายบุคคล การปฏิบัติที่แตกต่างกันในกระบวนการจ้างงานเกิดขึ้นเนื่องจากจังหวะเวลาอย่างเช่น ในเดือนเมษายนจะเป็นการพิจารณาผู้สมัครที่จบในระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยส่วนในเวลาอื่น ๆ จะเป็นการรับสมัครผู้ที่มีประสบการณ์ และการจ้างงานชั่วคราว

การจ้างงานประจำปีในเดือนเมษายน

เดือนมีนาคมจะเป็นช่วงที่ผู้สำเร็จการศึกษาใหม่จบออกจากมหาวิทยาลัย และวิทยาลัยและในเดือนเมษายน เป็นเดือนของการเริ่มต้นของปีงบประมาณใหม่ ในช่วงเวลานี้จึงเป็นเวลาของบริษัทต่าง ๆ สามารถแสวงหาทรัพยากรมนุษย์ใหม่ที่จะเข้ามาร่วมงานกับบริษัท ซึ่งสามารถที่จะทำการกล่อมเกล้าให้เข้ากับวัฒนธรรมประเพณีและภาพพจน์ขององค์กรได้ ฝ่ายบุคคลจะเริ่มรณรงค์การรับสมัครด้วยการออกเอกสารต่าง ๆ ติดต่อกับเจ้าหน้าที่และอาจารย์ตามมหาวิทยาลัยและวิทยาลัยต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งติดต่อกับครอบครัวของผู้สมัครโดยตรง การรณรงค์จะเริ่มล่วงหน้า 9 เดือน ในเดือนพฤศจิกายน การคัดเลือกอย่างเป็นทางการเริ่มต้น โดยทั่วไปจะใช้วิธีการสอบข้อเขียนและตามด้วยการสัมภาษณ์ (ในกรณีที่มีการคัดเลือกมีการแข่งขันมากการคัดเลือกอย่างไม่เป็นทางการจะเริ่มตั้งแต่นั้น ๆ โดยเฉพาะกับนักศึกษาชายที่เรียนอยู่ในปีที่ 4) ฝ่ายบุคคลจะมีบทบาทเด็ดขาดในเรื่องการคัดเลือก ซึ่งไม่เพียงแต่จัดการในด้านกระบวนการยังตัดสินใจว่าใครเป็นผู้ที่เหมาะสมสำหรับก้าวไปสู่การคัดเลือกในรอบต่อไป จนกระทั่งถึงขั้นตัดสินใจว่าจ้างจริง ๆ นอกจากนี้ฝ่ายบุคคลยังต้องรับผิดชอบในการสืบประวัติของผู้สมัครแต่ละคน และการประเมินคำแนะนำของผู้สมัครแต่ละคน

กระบวนการทั่วไปนี้เปลี่ยนไปเล็กน้อยตามระดับของสถาบันการศึกษาที่คาดหวังจากผู้สมัคร

— สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปลาย

ในการคัดเลือกพนักงานประจำโรงงาน บริษัทส่วนใหญ่จะคัดเลือกเจ้าหน้าที่ธุรการซึ่งมีงานที่จะต้องติดต่อสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาและครอบครัวในละแวกเดียวกับที่โรงงานตั้งอยู่ ที่นี้การคัดเลือกจะใช้การเสนอชื่อและการมอบหมายให้ผู้จัดการโรงงานท้องถิ่นซึ่งได้รับโควตา จากฝ่ายบุคคลที่สำนักงานใหญ่อีกทีหนึ่ง กระบวนการนี้ก็ใช้กับพนักงานหญิงที่ประจำสำนักงานและโรงงานรวมทั้งผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยสตรี (ซึ่งใช้เวลาศึกษา 2 ปี)

— สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย/วิทยาลัย

อันนี้หมายถึงผู้สำเร็จการศึกษาชายที่ใช้เวลาศึกษา 4 ปี ในระดับนี้จะไม่มีการจ้างงานจากท้องถิ่น ทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้จัดการในอนาคตจะคัดเลือกจากคนกลุ่มนี้ นอกจากจะมีการสอบข้อเขียนแล้วยังมีการสอบสัมภาษณ์ซึ่งมีความสำคัญมาก ซึ่งผู้ที่ดำเนินการสัมภาษณ์ประกอบด้วย ผู้จัดการอาวุโส ประธานบริษัท และหัวหน้าฝ่ายบุคคล

การจ้างงานผู้มีประสบการณ์ (ทศุโทะซาอิชะ) หลักปฏิบัติในการจ้างงานผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนถือว่าเป็นข้อ

ยกเว้น นอกเหนือไปจากกฎทั่วไปของการจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริษัทใหญ่ ๆ เนื่องจากการจ้างงานดังกล่าวเป็นผลมาจากความจำเป็นบางอย่าง ดังนั้นหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องจะเข้ามามีบทบาทในการคัดเลือก อย่างไรก็ตามแม้จะเป็นกรณีดังกล่าว ผู้สมัครก็ได้รับการว่าจ้างเพื่อบริษัท โดยฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้ชี้ขาด

การจ้างงานชั่วคราว จะมีสถานภาพที่แตกต่างไปจากพนักงานประจำ และก็มีน้อยกรณีที่สหภาพแรงงานของบริษัทจะให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว สถานภาพที่แตกต่างก็ไม่ได้แตกต่างกันจนเกินไปเมื่อคำนึงถึงในแง่ของสภาพการทำงาน แต่จะแตกต่างกันมากในเรื่องระบบเงินเดือน (เช่น ไม่มีการขึ้นเงินอัตโนมัติ เพราะว่สัญญาจ้างมีกำหนดเพียง 1 ปีเท่านั้น) การจ้างงานชั่วคราวอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มมีระเบียบต่างหากแตกต่างกัน

— พนักงานประจำเดิมผู้ซึ่งได้รับการว่าจ้างใหม่ มีกำหนดอายุสิ้นสุดแน่นอน

— พนักงานที่ได้รับการต่อสัญญาจ้างใหม่

— พนักงานว่าจ้างตามฤดูกาล

พนักงานของบริษัทรับเหมา (เช่น บริษัทรับจ้างรักษาความปลอดภัย บริษัทรับจ้างทำความสะอาด และร้านขายอาหาร) จะอยู่ภายใต้ข้อตกลงระหว่างบริษัทผู้ว่าจ้างกับบริษัทผู้รับจ้างโดยตรงในปัจจุบันงานทางด้านคอมพิวเตอร์และงาน

เวิร์ดโปรเซสเซอร์มีการจ้างเหมามากขึ้น บริษัทรับเหมาเหล่านี้เป็นตัวแทนในการหาแรงงานรูปแบบใหม่ และก็ได้สร้างปัญหาทางด้านกฎหมายและทางด้านบุคคลขึ้นมาจนกระทั่งได้มีการผ่านกฎหมายออกมาเมื่อกรกฎาคม ปี ค.ศ. 1985²

การมอบหมายงานและการเลื่อนตำแหน่ง

เมื่อกระบวนการว่าจ้างเสร็จสิ้นลง ขั้นตอนต่อไปฝ่ายบุคคลจะมอบหมายงานให้กับผู้ที่ได้รับการว่าจ้างใหม่แต่ละคน การมอบหมายงานนี้จะสื่อสารกันด้วยกระดาษบันทึกถึงแต่ละคน (จิระอิ) ซึ่งจะกล่าวว่า “ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่ในแผนกนั้น ๆ” ไม่มีกำหนดระยะเวลาและคำบรรยายลักษณะงาน นอกจากนี้การโยกย้ายตัวบุคคล (จินจิ-โอโด) ก็เกิดขึ้นตามระยะเวลาบางครั้งก็รวมถึงบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน ระบบนี้คล้ายกับระบบการหมุนเวียนงานในบริษัทตะวันตก โดยมีวัตถุประสงค์หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม การจูงใจ และการเลื่อนตำแหน่ง ในกรณีที่มีการมอบหมายงานใหม่บางครั้งมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างหลาย ๆ แผนกหรือหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งการแก้ไขปัญหาก็จะดำเนินโดยฝ่ายบุคคลเนื่องจากการหมุนเวียนงานเป็นความริเริ่มของฝ่ายบุคคลนั่นเอง ทั้งนี้ก็เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ ในกรณีที่มิมีแรงงานท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องดัง

เช่น กรณีพนักงานและเสมียนธุรการในโรงงานท้องถิ่น ผู้จัดการโรงงานจะได้รับอำนาจในการมอบหมายงานให้แก่พนักงาน (แต่กรณีนี้ไม่ใช้กับ ผู้สำเร็จการศึกษาชายที่จบมาจากระดับมหาวิทยาลัย และไม่เกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง)

หลักเกณฑ์สำคัญในการเลื่อนตำแหน่งก็คือ การเน้นที่ระยะเวลาในการทำงานมากกว่าความสามารถทางเทคนิค³ บ่อยครั้งมีการสอบข้อเขียนและมีการประเมินผลเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้นการเลื่อนตำแหน่งจึงได้เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ และเพื่อให้เกิดความสมดุลในบริษัท การริเริ่มมักจะมาจากฝ่ายบุคคล ถ้าการเลื่อนตำแหน่งได้รับการเสนอแนะโดยผู้มีตำแหน่งสูงของผู้ที่เข้าแข่งขันฝ่ายบุคคลจะพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะให้ความเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบ การตัดสินใจขั้นสุดท้ายกระทำโดยฝ่ายบุคคลตั้งแต่ระดับพนักงานทั่วไปจนถึงระดับหัวหน้าหน่วย ถ้าสูงกว่าระดับหัวหน้าหน่วยการตัดสินใจจะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง

ในแง่ของการเลื่อนตำแหน่งความต้องการขั้นพื้นฐานก็คือ การทำให้เรื่องดังกล่าวเป็นไปอย่างราบรื่นและเรียบร้อย ซึ่งเรื่องนี้ทำได้ค่อนข้างยากมาก เนื่องจากอายุของพนักงานเพิ่มขึ้นนั่นเอง ได้มีความพยายามใช้วิธีการแก้ปัญหาหลายวิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดตำแหน่งที่คู่ขนานไปกับลำดับขั้นตามตำแหน่งแบบดั้งเดิม : คะโจ-บุโจ โดยการบรรจุตำแหน่ง

ต่าง ๆ เข้าตรงกลางระหว่าง คะใจ-บุใจ เช่น ตำแหน่งธุรการอาวุโส (ชุนิน) ผู้ช่วยหัวหน้าแผนก (กะใจ-โสะชะ) รองหัวหน้าแผนก (ฟุคุ-กะใจ) ผู้ช่วยหัวหน้าฝ่าย (จิใจ) รองหัวหน้าฝ่าย (ฟุคุ-บุใจ) เป็นต้น และการตั้งคณะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะกิจขึ้นมา

การออกจากงาน

ปกติแล้วการออกจากงานไม่ควรเป็นปัญหาหลักของฝ่ายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะอยู่กับบริษัทจนถึงเกษียณอายุที่กำหนดหรือลาออกไปเองโดยความสมัครใจ จากการสำรวจไม่นานมานี้ เกษียณอายุที่กำหนดกันตามบริษัทต่างๆ มีดังนี้ (ในวงเล็บเป็นเปอร์เซ็นต์ของบริษัท)

— อายุ 55 ปี (29.6%) หรือขยายจนถึงอายุ 60 ปี (48.3%) หรืออยู่ในระหว่างอายุ 55-60 ปี (18.3%) ในทางปฏิบัติไม่มีที่ไหนต่ำกว่า 55 ปี (0.1%) และยกเว้นสำหรับอายุที่มากกว่า 60 ปี (3.8%)

— บางบริษัท (16.7%) มีเกษียณอายุของพนักงานชาย และพนักงานหญิงแตกต่างกัน

— มีบริษัทส่วนน้อยเท่านั้น (3.2%) ที่มีการเกษียณอายุโดยอาศัยงานเป็นตัวกำหนด

การลงโทษทางวินัยโดยการปลดออกเป็นเรื่องที่อยู่ในความดูแลของฝ่ายบุคคล แต่ว่าอัตราการเลิกจ้างหรือปลดออกค่อนข้างจะคงที่

การเลิกจ้างที่เป็นผลมาจากการลงโทษทางวินัยมีเพียง 1.7 % ในปี 1974 และ 2.3 % ในปี 1982 ของการออกจากงานทั้งหมด กรณีนี้เป็นกรณีที่ร้ายแรงที่สุด ไม่มีการจ่ายเงินชดเชยหรือเงินสะสม และในสังคมปิด เช่น ญี่ปุ่นนี้ โอกาสที่จะหางานใหม่ให้ได้อย่างเดียวกับงานเดิมมีน้อยมาก

แต่ความยุ่งยากก็อาจเกิดขึ้นกับฝ่ายบุคคลถ้ามีการเลิกจ้างพนักงานจำนวนมาก (ทะอิริว-คะอิโอะ) ปรากฏขึ้นเมื่อบริษัทอาจต้องบังคับให้มีการเลิกจ้างงานพนักงานประจำ ฝ่ายบุคคลจะต้องใช้วิธีการทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการลดงานล่วงเวลา หยุดการขึ้นเงินประจำปี การโยกย้ายพนักงานไปยังบริษัทอื่นที่เกี่ยวข้อง การจ่ายเงินเดือนผู้จัดการ (เริ่มจากผู้บริหารระดับสูง) การเลิกจ้างพนักงานชั่วคราว เป็นต้น ต่อจากนั้นก็เป็นการอาสาสมัครลาออก ซึ่งจะมีการเพิ่มเงินตอบแทนรวมเข้ากับผลประโยชน์เกื้อกูลสำหรับการเกษียณอายุ สหภาพแรงงานจะได้รับการบอกกล่าวให้ทราบอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการได้รับความร่วมมือจากสหภาพแรงงานและสุดท้ายจึงมาใช้วิธีการเลิกจ้างพนักงานจำนวนมากอันเป็นวิธีสุดท้าย ซึ่งในเวลาเช่นนั้นพนักงานส่วนใหญ่จะเข้าใจถึงผลที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และถัดจากนั้น หน้าที่ของฝ่ายบุคคลในขั้นนี้ก็คือการเตรียมรายชื่อของผู้ที่จะต้องถูกเลิกจ้างต่อไป

3. การบริหารเงินเดือน

หลักการบริหารเงินเดือนได้รับการระบุไว้ในระเบียบการจ้างงานอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานด้านการบริหารเงินเดือน หรือที่เราเรียกว่าระบบนั้น เป็นหลักประกันกฎทองของการปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อพนักงานทุกคนทุกระดับ สภาพแรงงานหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีบทบาทอย่างสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ระบบมีความมั่นคงดุจดังเช่น สถาบันหนึ่ง การเจรจาต่อรองของสภาพแรงงาน ส่วนใหญ่ไม่ได้เกี่ยวกับระบบแต่เกี่ยวกับจำนวนเฉลี่ยของการขึ้นเงินเดือน เนื่องจากสภาพแรงงานเอาใจใส่ต่อสมาชิกเป็นอย่างมาก ซึ่งทั้งหมดเป็นพนักงานประจำ

งานของฝ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบเงินเดือน มีลักษณะสำคัญพอสรุปได้ดังนี้ คือ

การขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยอัตโนมัติ (เทอะอีคิว ไชคิว)

ระบบนี้เรียกกันทั่วไปว่า การขึ้นเงินเดือนประจำปีโดยอัตโนมัติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัท สิ่งนี้สะท้อนออกมาจากค่าจ้างขั้นต้นรายเดือน (คิฮอน-คิว) ซึ่งได้กำหนดไว้ในตารางเงินเดือนขั้นต้น โดยทั่วไปจะแยกออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกสำหรับระดับบริหาร กลุ่มที่สองสำหรับระดับเสมียนธุรการ และกลุ่มที่สามสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นการเพิ่มเงินสำหรับให้

กับผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่พิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องส่งรายงานไปยังฝ่ายบุคคล

การขึ้นเงินเดือนเนื่องมาจากการเจรจาต่อรอง (การเพิ่มขึ้นจากฐานเดิม)

เนื่องจากจำนวนเฉลี่ยของการขึ้นเงินเดือนได้มาจากการเจรจาต่อรอง แต่จำนวนจริงของยอดนี้ที่อยู่นอกเหนือองค์ประกอบอื่นๆ ของค่าจ้างรายเดือน และอยู่นอกเหนือพนักงานกลุ่มต่างๆ ซึ่งจะตกอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร และดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล ตารางเงินเดือนก็จะมีการปรับเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

เงินช่วยเหลือตามฤดูกาล (คิมะทชิ เทอะอะทะ หรือ โบนัส)

กรณีนี้ก็เช่นกัน จำนวนเฉลี่ยของเงินช่วยเหลือเป็นผลมาจากการเจรจาต่อรองกับสภาพแรงงาน อย่างไรก็ดี เป็นประเพณีที่จะมีการสำรองเงินส่วนหนึ่งไว้สำหรับให้โบนัสแต่ละคน โดยดูผลจากการปฏิบัติงาน ภาระหน้าที่นี้เป็นส่วนของฝ่ายบุคคล ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของรายงานการประเมินผล

เงินเดือนขั้นต้น (โซฮิน-คิว)

จากการที่ฝ่ายบุคคลได้รับมอบหมายให้ทำการว่าจ้างผู้สำเร็จการศึกษาใหม่ทุกปี ดังนั้นภาระหน้าที่สำคัญอันหนึ่งของฝ่ายบุคคลก็คือการตัดสินใจในเรื่องเงินเดือนขั้นต้นสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งในเรื่องนี้มีปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณา 2

ปัจจัย คือ อันแรกเป็นปัจจัยภายนอกซึ่งก็ได้แก่ อัตราจ้างทั่วไปในตลาดแรงงานสำหรับผู้จบการศึกษาในแต่ละระดับ อีกอันหนึ่งเป็นปัจจัยภายใน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงอัตราเงินเดือนที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ก็เพราะว่าเงินเดือนขั้นต้นเป็นจุดเริ่มต้นของเส้นเงินเดือนตลอดชีวิต และความพยายามที่จะสร้างความสมดุลกับเงินเดือนปัจจุบันย่อมทำให้โครงสร้างเงินเดือนได้รับผลกระทบบ้าง

ประโยชน์เกื้อกูลเมื่อเกษียณอายุ

(ทะอิโซะคุ-คิน)

การปฏิบัติในเรื่องนี้ซึ่งโดยตัวมันเองแล้วเป็นส่วนหนึ่งของระบบเงินเดือนได้รับแรงผลักดันจากสภาพแรงงานเป็นอย่างมากในการที่จะให้มีรายการหลาย ๆ อย่าง ซึ่งแยกออกมาต่างหากจากเงินเดือนพื้นฐานฝ่ายบุคคลจะต้องทำหน้าที่รักษายอดเงินทั้งหมดในระยะยาวเอาไว้ ซึ่งกระทำได้ด้วยการจัดทำสูตรมาตรฐานสำหรับการคำนวณ และการส่งเสริมระบบเงินเลี้ยงชีพ

4. การศึกษาและอบรม

ในบรรดางานทั้งหมดของฝ่ายบุคคล งานให้การศึกษาและอบรมดูเหมือนจะเป็นงานที่น่าตื่นเต้นและท้าทาย ทั้งนี้ก็เพราะว่าหน้าที่ดังกล่าวจำเป็นต้องการผู้ทำงานที่มีลักษณะกึ่งอาจารย์ (เซนเซอิ : ตำแหน่งที่ได้รับเกียรติอย่างสูงในสังคมญี่ปุ่น) บริษัทญี่ปุ่นทั้งหลาย

ยกเว้นบริษัทเล็กจะให้การสนับสนุนในโครงการพัฒนาพนักงานประจำของตน มีส่วนน้อยเท่านั้นที่มีการพัฒนาบุคลากรภายนอกบริษัท ตามรายงานของบริษัทสำรวจ ซึ่งสำรวจจาก 401 บริษัทในปี 1980 พบว่าการอบรมภายในกิจการ (ซึ่งมีหลายหลักสูตร เช่น การอบรมในขณะปฏิบัติงาน การโยกย้ายพนักงาน และกลุ่มศึกษา) มีมากกว่าการอบรมภายนอกกิจการ (ซึ่งมีหลายแบบ เช่น การศึกษาโดยทางไปรษณีย์ (เป็นต้น) ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่ที่จะต้องเตรียมการและดำเนินการโครงการเหล่านี้ให้การสนับสนุนช่วยเหลือนอกเหนือไปจากงบประมาณของตนเอง การจัดอบรมจะจัดไปตามห้องที่ต่าง ๆ ตามลักษณะสาขาที่กระจายอยู่ทั่วไป แต่จะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลอย่างเข้มงวดจากฝ่ายบุคคลของสำนักงานใหญ่โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าการพัฒนานั้นเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่งบริษัทใหญ่ ๆ จะจัดการอบรมภายในกิจการที่มีระดับเทียบเท่ากับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือแม้กระทั่งระดับวิทยาลัย/มหาวิทยาลัยบริษัท เหล่านี้ยังให้การสนับสนุนการฝึกอาชีพที่เฉพาะเจาะจงซึ่งเป็นที่ต้องการของบริษัทตน โดยดำเนินการที่ศูนย์ฝึกอบรมที่มีฝ่ายบุคคลเป็นผู้จัดการอบรม

กิจกรรมหลักที่จัดขึ้นบ่อย ๆ โดยฝ่ายบุคคล มักจะเป็นการปฐมนิเทศผู้ที่ได้รับการว่าจ้างเข้ามาใหม่ ซึ่งอาจกินเวลาตั้งแต่หนึ่งสัปดาห์

นอกเหนือจากความรับผิดชอบในเรื่องการอบรม แล้วฝ่ายบุคคลยังมีภาระหน้าที่ดูแลในเรื่องความปลอดภัยในการทำงานอีกด้วย อันนี้กระทำโดยผ่านการมอบหมายให้พนักงานที่รับผิดชอบโดยตรงในระดับปฏิบัติการ รับผิดชอบไปดำเนินการตามสาขาต่าง ๆ

ในโรงงานอุตสาหกรรม ความปลอดภัยในการทำงานอาจบริหารโดยฝ่ายผลิตได้โดยตรง และท้ายสุดฝ่ายบุคคลยังต้องรับผิดชอบในการเผยแพร่ข่าวสารของบริษัท ข่าวเกี่ยวกับงานในโรงงาน ข่าวเกี่ยวกับครอบครัวของพนักงานในรูปของข่าวของบริษัท บอร์ดข่าวและวารสาร/ จุลสารข่าวที่ได้รับการเน้นอย่างมากก็คือข่าวเกี่ยวกับผลการปฏิบัติทางธุรกิจที่เป็นจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในส่วนของพนักงานมากยิ่งขึ้นนั่นเอง ดังนั้น การให้ความสนใจต่อเรื่องดังกล่าวข้างต้นก็เพื่อปรับปรุงแรงงานสัมพันธ์ให้ดีขึ้นนั่นเอง

๒. สภาพการทำงาน

ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลครอบคลุมถึงลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ สวัสดิการพนักงานและการลงโทษ การให้รางวัล และการร้องทุกข์

สวัสดิการพนักงาน (ฟุคุริ โคเซะอิ)

นอกเหนือไปจากประโยชน์เกื้อกูลที่กำหนดไว้ (เช่น เรื่องสุขภาพ การว่างงาน การ

ประกันอุบัติเหตุในงาน และเงินเลี้ยงชีพสำหรับผู้มีอายุ) โครงการสวัสดิการจำนวนมากและสิ่งอำนวยความสะดวกมีอยู่โดยทั่วไปในบริษัทญี่ปุ่น ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่บริหารโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการของพนักงาน เช่น บ้านพัก และหอพักของบริษัท อุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับการพักผ่อนและการทำกิจกรรมโครงการวัฒนธรรม เงินกู้เพื่อซื้อบ้าน เงินอุดหนุนอาหารกลางวัน และร้านค้าของบริษัท เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องจัดการธุระต่าง ๆ ที่เป็นผลประโยชน์ของพนักงานทั้งเรื่องเล็กน้อยและเรื่องใหญ่ ๆ ตัวอย่างเช่น

— ในกรณีมีการโยกย้ายพนักงานไปแห่งอื่น ฝ่ายบุคคลก็ต้องจัดเตรียมและให้การอุดหนุนการเคลื่อนย้ายทั้งครอบครัวและหาบ้านในที่แห่งใหม่อีกด้วย

— การจัดพิธีศพให้แก่พนักงานซึ่งการจัดเตรียมและการออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคล และทำอย่างเดียวกันให้กับสมาชิกครอบครัวโดยตรง หัวหน้าฝ่ายทุกคนโดยข้อเท็จจริงแล้วมากกว่า $\frac{1}{4}$ ของค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่ไม่ใช่เงินเดือน (ไม่รวมประโยชน์เกื้อกูลที่เกี่ยวกับเกษียณอายุ) ถูกใช้ไปกับสวัสดิการที่ไม่ได้กำหนดไว้ จำนวนเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่ไม่ใช่เงินสด มีดังนี้ (ในวงเล็บเป็นเปอร์เซ็นต์ของค่าใช้จ่าย)

	1975	1984
สวัสดิการที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.	41.4 (5.5)	49.6 (7.6)
สวัสดิการที่ไม่ได้กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.	26.6 (3.5)	18.3 (2.8)
ประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับเกษียณอายุ	20.7 (2.7)	23.5 (3.6)
ค่าตอบแทน	3.5 (0.5)	3.9 (0.6)
การสรรหา	2.8 (0.4)	1.3 (0.2)
การอบรม	2.2 (0.3)	1.9 (0.3)
อื่น ๆ	2.7 (0.4)	1.3 (0.2)

การลงโทษ การให้รางวัลและการ ร้องทุกข์

การที่สังคมญี่ปุ่นเน้นระบบกลุ่มอย่างเด่นชัด และเน้นการจรรงรักษากฎต่อบริษัท ทำให้ระเบียบวินัยทางอุตสาหกรรมมีที่พรรคี่ที่แตกต่างไปจากระบบที่เน้นปัจเจกชน ซึ่งเป็นคุณค่าสำคัญของพฤติกรรมมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่จะลงโทษ (เซะอิ เซะอิ) มีแนวโน้มที่จะถูกกลืนโดยการควบคุมทางสังคมของกลุ่ม ดังนั้นเมื่อการลงโทษอย่างเป็นทางการได้รับการสนับสนุนก็เท่ากับเผยให้เห็นถึงการรับรองขั้นสุดท้ายจากกลุ่มนั่นเอง การลงโทษทางวินัยมีรายละเอียดอยู่ในระเบียบการจ้างงาน ซึ่งมีตั้งแต่การตักเตือนไปจนถึงการลงโทษให้ออกหรือปลดออก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความหนักเบาของโทษและความถี่ของการละเมิดระเบียบ (อย่างไรก็ตาม กฎของโจโจซาคุริวหรือการนำเอาสภาพแวดล้อมมาประกอบพิจารณามักจะได้รับการปฏิบัติอยู่เสมอ

การให้รางวัลตอบแทน (เฮียวโซ) ก็มีรายละเอียดอยู่ในระเบียบการจ้างงาน ที่น่าสนใจก็คือไม่เพียงแต่เป็นการสร้างคุณูปการอย่างชัดเจนให้กับบริษัทเท่านั้นที่ได้รับสิ่งตอบแทน แต่การอุทิศตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับบริษัทเลยก็ได้รับรางวัลตอบแทนด้วยเช่นกัน รวมทั้งการทำงานอยู่กับบริษัทเป็นเวลายาวนานก็จะได้รับรางวัลตอบแทนด้วยเหมือนกัน กระบวนการร้องทุกข์ (คุโจ) ซึ่งนำมาจากสหรัฐอเมริกาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มักจะได้รับการชี้แจงในการเจรจาร่วม ทางฝ่ายบริหารจะดำเนินการโดยฝ่ายบุคคล อย่างไรก็ตามการปฏิบัติในเรื่องนี้ไม่ได้หยั่งรากลึกลงไปมากนักทั้งนี้ก็เพราะว่าฝ่ายบริหารรู้สึกว่าเป็นเรื่องทางกฎหมายมากเกินไป ซึ่งทางสหภาพแรงงานก็รู้สึกเช่นเดียวกันถ้าหากข้อร้องทุกข์ไม่สามารถจัดการให้เสร็จเรียบร้อยอย่างไม่เป็นทางการแล้ว ทางสหภาพแรงงานก็จะนำเรื่องนี้มาเสนอเป็นข้อร้องทุกข์ทั่วไปซึ่ง

ในที่สุดก็จะกลายมาเป็น ปัญหาสำหรับการ
เจรจาต่อรองต่อไป

๑. แรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการ
(คะโจ และบุโจ) ของฝ่ายบุคคลในกิจกรรม
3 ลักษณะ คือ การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ
กับเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงาน การประชุมร่วม
ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายแรงงาน และการ
เจรจาต่อรองร่วม

การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการกับ เจ้าหน้าที่สหภาพแรงงาน

ในญี่ปุ่นยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 รูป
แบบทั่วไปขององค์การแรงงานก็คือ สหภาพ
แรงงานบริษัท การเจรจาในระดับโรงงานนั้น
เป็นการกระทำแค่เป็นพิธีเท่านั้น ในการเจรจ
ร่วมผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้แทนของฝ่าย
บริหาร ส่วนผู้จัดการคนอื่น ๆ ไม่ได้มีบทบาท
สำคัญในกระบวนการเจรจาที่เป็นทางการแต่
อย่างใด แต่อาจมีบทบาทสำคัญอย่างไม่เป็นทาง
การที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการฝ่ายบุคคล เป็นหน้าที่
ของหัวหน้าแผนกและผู้จัดการฝ่ายบุคคลที่จะ
ต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์กับผู้นำสหภาพ
แรงงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทัศนะ
ต่อเรื่องที่สนใจในปัจจุบัน⁴ ถ้าปราศจากซึ่ง
การติดต่อสัมพันธ์กันก่อน การประชุมอย่าง
เป็นทางการก็จะไม่ได้เกิดขึ้น และความสำ
เร็จก็มีน้อยเหลือเกิน เป็นเรื่องปกติในระหว่างที่มี

การเจรจากันอย่างดุเดือด จะมีการหยุดพักการ
เจรจาทั้งนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้การประชุมเป็น
การส่วนตัวระหว่างเจ้าหน้าที่สหภาพแรงงานกับ
ผู้จัดการฝ่ายบุคคลมีมากขึ้น (ผู้จัดการฝ่าย
บุคคลนี้ครั้งหนึ่งหรือก่อนหน้าที่ก็เคยเป็นเจ้า
หน้าที่สหภาพแรงงานมาก่อน)

การประชุมร่วมระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายแรงงาน (โรชิ-เคียวจิ-คะอิ)

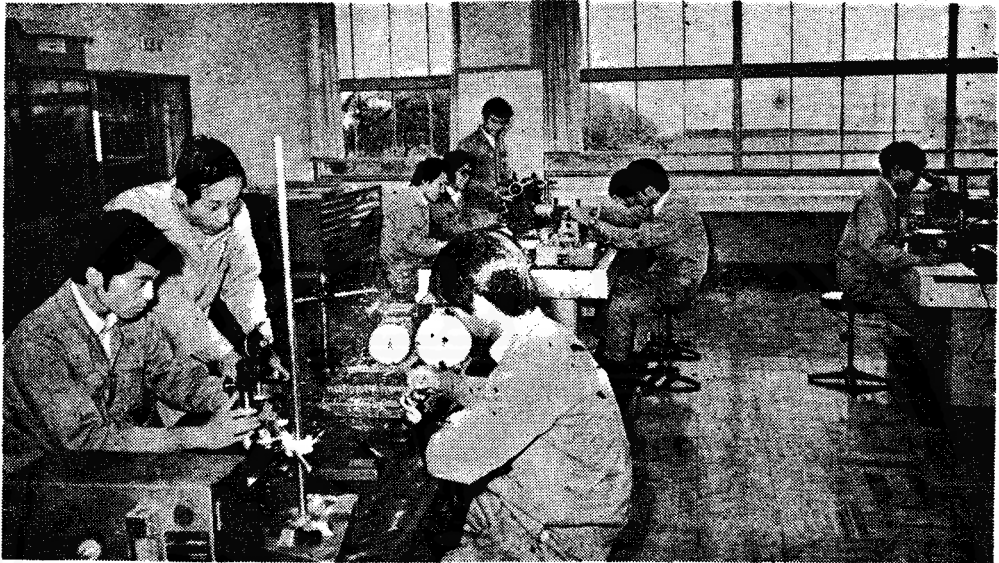
บริษัทส่วนใหญ่จะส่งเสริมให้การสนับ
สนุนการประชุมร่วมในลักษณะนี้วัตถุประสงค์
ก็เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมโดยทั่วไปแล้ว
การประชุมดังกล่าวมีหลายหน้าที่ เช่น การให้
ข่าวสาร การปรึกษาหารือ และการพูดคุยอย่าง
ไม่เป็นทางการก่อนการเจรจาต่อรองร่วม วาระ
การประชุมและการอภิปรายอยู่ในความดูแลของ
ผู้จัดการฝ่ายบุคคลด้วยการปรึกษาหารือกับตัว
แทนสหภาพแรงงาน

การเจรจาต่อรองร่วม (คันทะอิ โคโซ)

การจัดให้มีการเจรจาในลักษณะนี้มีเนื้อหา
สาระและมีความแน่นอน ผู้เข้าร่วมประชุมทาง
ฝ่ายบริหารได้แก่ กรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการ
การที่ดูแลรับผิดชอบงานบุคคล และผู้จัดการ
ฝ่ายบุคคล ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้มีอำนาจ
เต็มที่ในการนำเสนอข้อเสนอต่อสหภาพแรงงาน

บทสรุป

เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าฝ่ายบุคคลเป็นสถาบัน
ที่มีการจัดตั้งอย่างมั่นคงซึ่งประกอบด้วยการ



สร้างความจริงรักภักดีต่อบริษัท และการสร้างความปรองดองกันตามประเพณีรวมทั้งการมีแรงงานสัมพันธ์ ทั้งในรูปแบบที่ใหม่และเก่าที่เด่นที่สุดก็คือ การที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลเจรจาต่อรองกับสหภาพแรงงานในเรื่องเงินเดือนและสภาพการทำงาน ซึ่งตัวเองก็มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ด้วย มีอาชีพในความหมายของการบริหารงานบุคคลในทางปฏิบัติไม่มีอยู่จริง ทั้งนี้ก็เพราะที่ทรรศน์เกี่ยวกับอาชีพที่แคบในทางเป็นจริงไม่เหมาะสมกับปทัสถานของการจ้างงานตลอดชีวิต และระบบอาวุโส ในแง่ของแรงงานสัมพันธ์แล้ว การขาดมืออาชีพจะได้รับการชดเชยด้วย

เหตุผลที่ว่าผู้จัดการฝ่ายบุคคลส่วนใหญ่และผู้จัดการคนอื่น ๆ ก็เช่นกัน ครึ่งหนึ่งเคยเป็นเจ้าหน้าที่ของสหภาพแรงงานมาก่อน

เป็นที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนว่าบทบาทในปัจจุบันของจินจิ-บุ ซึ่งไม่ได้ด้อยไปกว่ารูปแบบปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลยังคงถูกกำหนดโดยปทัสถานของซูชินโคะโย (การจ้างงานตลอดชีวิต) และเนงโคโจระทชิ (ระบบอาวุโส) ในทางตรงข้าม ฝ่ายบุคคลนี้แหละที่เป็นฝ่ายแก้ไขและเปลี่ยนแปลงปทัสถานเหล่านี้ให้ปรับเข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และกำลังคนที่มีอายุซึ่งมีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

เชิงอรรถ

1. สำนักงานบริหารงานบุคคลแห่งชาติ ได้ให้คำนิยามทางสถิติในการสำรวจค่าจ้างและเงินเดือนประจำปีของบริษัทเอกชนไว้ดังนี้

- บ. หมายถึง 3 คะ หรือมากกว่า หรือมีจำนวน 30 คน หรือมากกว่า
- คะ. หมายถึง 2 คะคะริ หรือมากกว่า หรือมีจำนวน 10 คน หรือมากกว่า

2. ภายหลังจากที่ได้มีการโต้เถียงกันอย่างหนักเป็นเวลาหลายปี กฎหมายที่เกี่ยวกับการที่บริษัทส่งคนไปทำงานก็ได้รับการประกาศใช้ ซึ่งแยกให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง (1) บริษัทที่ส่งพนักงานประจำของตนให้แก่บริษัทอื่นในยามที่บริษัทนั้นต้องการแรงงานดังกล่าว (2) บริษัทที่จัดส่งพนักงานไปยังบริษัทอื่นจากรายชื่อของผู้ที่ได้ลงทะเบียนเอาไว้กับบริษัท ประเภทแรกจะต้องรายงานต่อกระทรวงแรงงาน ส่วนประเภทหลังจะต้องยื่นเรื่องเพื่อขออนุมัติจากกระทรวงแรงงาน

3. กล่าวอย่างเฉพาะเจาะจงแล้ว หลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐานในการเลื่อนตำแหน่งที่จำเป็นมีอยู่ 4 ประการคือ (1) ความสามารถซึ่งหมายถึงความสามารถทางช่าง (2) การมาทำงาน (3) บุคลิกลักษณะและ (4) อายุงาน บั๊จยี่แต่ละตัวได้รับการวางน้ำหนักเกือบเท่า ๆ กัน ดังนั้นผลรวมของบั๊จยี่ที่ 2-4 จึงมากกว่าบั๊จยี่ในเรื่องความสามารถ

4. การปฏิบัติในเรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องทั่วไปที่ปฏิบัติกันอยู่ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับเนมะวะซี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการตัดสินใจแบบญี่ปุ่นในบริษัทและในโลกการเมืองด้วย

* * *