
ระบบการทำงานและโครงสร้างสังคม ของญี่ปุ่น*

ศรีสมภาพ จิตรภรณ์ศรี

ในช่วงสองสามปีที่ผ่านมา สื่อมวลชนอเมริกันให้ความสนใจต่อเศรษฐกิจของญี่ปุ่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะทางการผลิตของญี่ปุ่น และการที่ญี่ปุ่นส่งรถยนต์เข้ามาตีตลาดในสหรัฐอเมริกาได้ในระยะใกล้ ๆ นี้ ความสนใจดังกล่าวเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ เมื่อเราพิจารณาว่าผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นสามารถแย่งส่วนแบ่งในตลาดรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาถึงหนึ่งในห้าส่วนและอุตสาหกรรมรถยนต์ของสหรัฐอเมริกาในปัจจุบันกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์รุนแรงที่สุด นับตั้งแต่ยุคเศรษฐกิจตกต่ำเป็นต้นมา ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะเกิดคำถามต่าง ๆ ขึ้นมา เช่น “ทำไมอุตสาหกรรมญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จมากเหลือเกิน?” “ทำไมเยอรมันตะวันตกหรือสหราชอาณาจักร จึงไม่สามารถส่งรถยนต์เข้ามาได้มากเท่าญี่ปุ่น?” หรือว่า “ทำไมเศรษฐกิจของจีนหรืออินเดียจึงไม่เติบโตเร็วกว่าญี่ปุ่น” ฯลฯ

*เก็บมาจาก Akira Kubota “Japanese Employment System and Japanese Social Structure,” Asia Pacific Community A Quarterly Review, 15 (1982)

สื่อมวลชนอเมริกันให้คำตอบต่างกันไปตามคำถามเหล่านี้ โดยการเปรียบเทียบระหว่างญี่ปุ่นกับอเมริกัน และตัวอย่างดังกล่าวก็คืออธิบายว่า

- 1) เป็นเพราะโรงงานสมัยใหม่ถูกสร้างขึ้นมาอย่างสมบูรณ์แบบภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง
- 2) มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติรวมทั้งกลไกหุ่นยนต์อย่างกว้างขวาง
- 3) ค่าจ้างแรงงานราคาถูก
- 4) สภาพแรงงานอ่อนแอ
- 5) ทศนคติแบบพอปกครองลูกต่อคนงาน
- 6) ความร่วมมือระหว่างแรงงาน การจัดการกับรัฐบาลและปฏิบัติการทางการค้าที่ไม่เป็นธรรม

แต่สื่อมวลชนอเมริกันไม่ได้ให้ความสนใจเท่าใดนักต่อเหตุ 2 ประการที่อาจเป็นตัวการทำให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นประสบความสำเร็จกล่าวคือ

- 1) การจัดการบริษัทที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับครอบครัว
- 2) บรรษัทการค้า

วิธีหนึ่งที่จะเข้าใจโรงงานของชาวญี่ปุ่นก็คือ จะต้องเปรียบเทียบกับการทำงานในร้านที่ครอบครัวเป็นเจ้าของ สมาชิกครอบครัวที่เป็นเจ้าของร้านนี้จะทำงานตั้งแต่รุ่งเช้ายันพลบค่ำไม่มีสภาพแรงงานในนาของครอบครัว และสมาชิกครอบครัวทุกคนจะข้องเกี่ยวกับงานเพื่อให้ได้ผลผลิตดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ อีกด้านหนึ่ง คนงาน

ตามแบบฉบับของอเมริกัน จะทำงานเพียงวันละ 8 ชั่วโมง ได้รับการปกป้องคุ้มครองจากสหภาพและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ต่อการหยุดงานประท้วง เพื่อรีดเอาค่าจ้างแรงงานจากฝ่ายจัดการให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เขาจะถูกเลื่อนไปทำงานในตำแหน่งที่สบายกว่า เมื่อคนที่อาวุโสกว่าตนถูกเปลี่ยนงาน และพนักงานครึ่งหนึ่งต่อสัปดาห์ก็ได้ ถ้าไม่รู้สึกลอยๆทำงานแน่นอนทีเดียว นี่อาจเป็นเพียงการอธิบายเชิงอนุমানเท่านั้น คนงานในโรงงานของญี่ปุ่นปกติจะไม่ทำงานตั้งแต่รุ่งเช้าจนถึงพลบค่ำแต่การเปรียบเทียบเช่นว่าก็ใช่ว่าจะไม่ถูกต้อง มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดในแง่ของความผูกพันต่องาน ระหว่างคนงานชาวญี่ปุ่น และคนงานอเมริกัน ช่องว่างนี้แทบจะมโหฬารขนาดเดียวกับความแตกต่างระหว่างชาวนาที่ไถหว่านในนาของตัวเองกับคนงานในสภาพแวดล้อมสังคมอุตสาหกรรมที่ไม่มีปัจจัยของความเป็นมนุษย์แบบที่ชาลี แซปลิน ชี้เอาไว้ คนงานญี่ปุ่นจะไม่เป็นกังวลกับการทำงานวันละ 9 หรือ 10 ชั่วโมงโดยไม่ได้รับการจ่ายล่วงเวลา ถึงแม้ว่าในทางเทคนิคแล้วเขาถูกกำหนดให้ทำงานเพียง 8 ชั่วโมงเท่านั้น ผู้เขียนมักได้รับคำบอกเล่าว่าคนงานในระบบเครื่องจักรอัตโนมัติของอเมริกาอาจจะถูกใช้ให้ทำงานเพียงห้าหรือหกชั่วโมงทั้งๆ ที่ได้รับการจ่ายค่าแรงเต็มเวลาแปดชั่วโมง

อีกสาเหตุหนึ่ง สำหรับความสำเร็จทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่น ซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่

น้อยกว่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับฝ่ายจัดการก็คือ ความเป็นจริงที่ว่า ญี่ปุ่นได้พัฒนาสถาบันที่เป็นบรรษัทการค้ำระหว่างประเทศขนาดยักษ์ที่มีลักษณะพิเศษของตัวเอง บรรษัทเหล่านี้อาจเปรียบเทียบอย่างหยาบๆ ได้กับ บริษัทอินเดียตะวันออก หรือบริษัทอีสต์อินเดียในอดีต ปริมาณการขายทั้งหมดของบริษัทอย่างเช่น บริษัทการค้ามิชชันนารี อาจจะกว้างขวางเท่าเทียมกับของ Exxon, General Motors หรือ Du Pont อาศัยการดำเนินงานที่มีกำไรเล็กน้อยเพียงไม่กี่เปอร์เซ็นต์ พวกเขาสามารถประมูลชนะผู้ค้าส่งฝ่ายตะวันตกได้เนื่องจากเนื้อหาที่หนากระดามีจำกัด ผู้เขียนจึงหันมาสนใจเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับฝ่ายจัดการในญี่ปุ่นเท่านั้น โดยจะมองจากโครงสร้างสังคมญี่ปุ่น

เราอาจแบ่ง สังคมอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้าออกเป็นสามประเภทใหญ่ๆ ได้ดังนี้คือ

- 1) สังคมตะวันตก
- 2) สังคมคอมมิวนิสต์
- 3) สังคมญี่ปุ่น

สังคมตะวันตกเป็นพหุนิยม (Pluralistic) และปัจเจกชนนิยม (Individualistic) สังคมคอมมิวนิสต์เป็นเอกนิยม (Monistic) และเน้นลักษณะรวมหมู่ (Collective)

สังคมญี่ปุ่น อยู่ระหว่างสองขั้วสุดของสังคมตะวันตกและคอมมิวนิสต์กล่าวคือ สังคมญี่ปุ่นเป็นพหุนิยมและเน้นลักษณะรวมหมู่

สังคมตะวันตกเป็นพหุนิยม ศูนย์อำนาจในสังคมแบบนี้มีมากกว่าสองแหล่งขึ้นไป สหภาพแรงงานมีเอาไว้ต่อสู้กับผู้จัดการบริษัท มีศาสนาหลายศาสนาซึ่งรักษาความเป็นอิสระของตนและไม่ขึ้นต่อพลังทางสังคมและเศรษฐกิจของฝ่ายโลก มีพรรคการเมืองมากกว่าหนึ่งพรรคขึ้นไปต่อสู้กันเพื่อควบคุมอำนาจทางการเมือง

ตารางที่ 1 โครงสร้างสังคมอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า

สังคมอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า	ลักษณะโครงสร้าง	
	กลุ่ม	ปัจเจกบุคคล
ตะวันตก	พหุนิยม	เน้นปัจเจกบุคคล
ญี่ปุ่น	พหุนิยม	เน้นการรวมหมู่
คอมมิวนิสต์	เอกนิยม	เน้นการรวมหมู่

สังคมนิยมนิสต์เป็นเอกนิยม (Mocistic) แม้ว่าจากชื่อแล้ว จะมีกลุ่มอิสระต่างๆ ในสังคมนิยมนิสต์ เช่น สหภาพแรงงาน กลุ่มชาตินิยม กลุ่มศาสนาหรือแม้แต่พรรคการเมือง (เช่นในประเทศจีนคอมมิวนิสต์) แต่พวกนี้ก็ถูกควบคุมโดยพรรคคอมมิวนิสต์อย่างสิ้นเชิง วิธีควบคุมที่พรรคคอมมิวนิสต์ใช้ก็คือ ประชาธิปไตยรวมศูนย์ (Democratic Centralism)

สังคมนิยมนิสต์มีลักษณะปัจเจกชนนิยมสูงมาก ประชาชนได้รับสิทธิขั้นพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ ได้รับเสรีภาพในวงกว้างไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมทางสังคมด้านใด อย่างไรก็ดีตามสังคมนิยมนิสต์เน้นการรวมหมู่ มิใช่ปัจเจกบุคคล ในชั้นเรียนของรัสเซีย นักเรียนจะถูกสอนให้แข่งขันในลักษณะของกลุ่มร่วมกันมิใช่เพื่อตัวบุคคล ในทางเกษตรกรรม นารวมจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากกว่านาเอกชน การเลือกตั้งและพฤติกรรมทางการเมืองรูปแบบอื่นๆ ในสังคมนิยมนิสต์จะถูกตั้งเป้าหมายเอาไว้เพื่อแสดงเจตนารมณ์ของส่วนรวมมิใช่เป็นที่สะท้อนความปรารถนาของบุคคลใดโดยเฉพาะ

การวิเคราะห์สังคมนิยม

สังคมนิยมจะอยู่ ณ จุดใดจุดหนึ่ง ระหว่างสังคมนิยมแบบที่กล่าวมานี้ นิยมเป็นพหุนิยม กลุ่มในนิคมนิยมจะแข่งขันกันอย่างเข้มข้น บริษัทนิคมนิยมมีการแข่งขันกัน ทั้งภายในประเทศเอง

และระหว่างประเทศ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์และนิสสันมอเตอร์จริง ๆ แล้วพยายามจะก้าวล้ำหน้ากันและกัน และการแข่งขันทำให้ความเป็นไปได้ที่พวกเขาจะผลิตรถยนต์ที่มีประสิทธิภาพในการใช้น้ำมัน ซึ่งมีคุณภาพสูงพอที่จะส่งออกได้

แต่สังคมนิยมก็เน้นลักษณะรวมหมู่มากกว่าตะวันตก ชุมชนในชนบทของนิคมนิยมมักจะมีกิจกรรมที่มีลักษณะรวมกลุ่มกันสูง จึงไม่เป็นเรื่องที่ผิดปกติแต่อย่างใดสำหรับชุมชนเหล่านี้ที่จะมีผู้ไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง ในอัตราร้อยละ 98 หรือ 99 และไปลงคะแนนเสียงเป็นกลุ่มเพื่อสนับสนุนผู้สมัครที่ท้องถิ่นพอใจ แรงกดดันเพื่อให้คล้อยตามสังคมนิยมมีมากเสียจนกระทั่ง ลูกจ้างของบริษัทผู้ส่งชิ้นส่วนประกอบรถยนต์โตโยต้า ไม่อาจจะเป็นเจ้าของรถยนต์คันสักคันหนึ่งได้ ลูกจ้างมักไม่มีสิทธิปฏิเสธที่จะเข้าร่วมในโรงฝึกการบริหารร่างกาย แม้ว่าการบริหารร่างกายไม่ได้เป็นส่วนประกอบสำคัญของงานในการผลิตอุตสาหกรรม ลักษณะพื้นฐานหลายอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับฝ่ายบริหารในนิคมนิยมคือการต่อต้านความเป็นปัจเจกบุคคลดังจะเห็นได้จาก การจ้างงานตลอดชีวิต การเลื่อนตำแหน่งโดยระบบอาวุโส การตัดสินใจโดยเอกฉันท์ และกลุ่มควบคุมคุณภาพ

คนนิคมนิยมบางคนอาจคัดค้าน ถ้าจะใช้คำว่าลัทธิรวมหมู่ (Collectivist) และระบบเบ็ดเสร็จ (Totalitarian) ในการอธิบายสังคมของ

เขา พวกเขาอาจยืนยันกรานว่าที่จริงญี่ปุ่นในปัจจุบันเป็นประชาธิปไตย และลักษณะที่เป็นส่วนประกอบสำคัญของลัทธิเผด็จการเบ็ดเสร็จ (Totalitarianism) ได้สูญสลายไปแล้วจากสังคมญี่ปุ่น นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สอง ทศนะเช่นว่านี้ไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะชาวญี่ปุ่น นักรัฐศาสตร์ตะวันตกส่วนมากจัดประเภทสังคมญี่ปุ่นในทศวรรษที่ 1980 ให้เป็นประชาธิปไตย มิใช่รัฐเบ็ดเสร็จ ถึงแม้บางคนจะยอมรับว่า ญี่ปุ่นไม่เป็นประชาธิปไตยเต็มที่ พวกเขา ก็เพียงแค่เรียกญี่ปุ่นว่าอำนาจนิยม (Authoritarian)

ผู้เขียนเองก็ปฏิเสธความเชื่อที่ว่าญี่ปุ่นในปัจจุบันเป็นรัฐเผด็จการเบ็ดเสร็จ เห็นได้อย่างชัดเจนว่าญี่ปุ่นเป็นพหุนิยม แต่ว่าบางแง่มุมของสังคมญี่ปุ่นเป็นลัทธิรวมหมู่มากเกินไปจนกระทั่งทำให้เราหวนคิดไปถึงลัทธิเผด็จการเบ็ดเสร็จ คนงานของมัตซึชิตาทั้งหมดต้องร้องเพลงของบริษัททุกวัน และพิธีกรรมในการร้องเพลงบริษัทนี้ อาจจะเทียบได้กับการร้องเพลงอินเตอร์เนชั่นแนล (International) ที่จตุรัสแดงในรัสเซีย กลุ่มควบคุมคุณภาพในญี่ปุ่นทำหน้าที่คล้ายโครงสร้างหน่วยย่อยในระดับมวลชนพื้นฐานขององค์การพรรคคอมมิวนิสต์

Douglas Fraser ซึ่งเป็นประธานของ **UAW**. พยายามจะใช้ถ้อยคำที่มีความหมายในเชิงการทูตเพื่ออธิบายลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับแรงงานของญี่ปุ่นเขาไม่ใช่

คำว่าระบบเบ็ดเสร็จนิยม แต่เน้นให้เห็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างญี่ปุ่นและตะวันตก เป็นอันดับแรก แล้วก็กล่าวว่าคนงานตะวันตกมีลักษณะปัจเจกชนนิยม แต่คนงานญี่ปุ่นไม่เป็นเช่นนั้น กล่าวสำหรับ Fraser แล้ว มีที่สำคัญ ก็คือ ลักษณะปัจเจกชนกับการเน้นความเป็นกลุ่ม แต่เราต้องไม่ลืมว่า ลักษณะรวมหมู่หรือการเน้นกลุ่มนี้ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของลัทธิเบ็ดเสร็จด้วยตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็คือ การละเว้นจากการปฏิบัติหน้าที่หรือการหนีงาน (Absenteeism) บางครั้งจะมีอัตราสูงถึงร้อยละ 20 ในอเมริกา แต่ในทางปฏิบัติสิ่งนี้ไม่ปรากฏให้เห็นในญี่ปุ่น สรุปได้ว่าแทบเป็นไปไม่ได้เลย ที่เราจะลดอัตราการหนีงานในสังคมที่เน้นปัจเจกชน และญี่ปุ่นสามารถจะทำได้เพราะเป็นสังคมแห่งการรวมหมู่

ก่อนจะก้าวไปไกลกว่านี้ ผู้เขียนอยากจะอธิบายให้ชัดเจนเสียก่อนว่า ผู้เขียนกำลังใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่เรียกว่า **วิธีศึกษาตัวแบบอุดมคติ (The Ideal Type Approach)** ซึ่งแรกเริ่มถูกพัฒนาขึ้นมาโดย Max Weber นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน แม้ว่าจะเกินขอบเขตของบทความนี้ที่จะอธิบายรายละเอียดทางวิชาการของวิธีศึกษาแบบดังกล่าว แต่จะขอสรุปว่า ผู้วิจัยจะต้องสร้างกลุ่มของฐานคติเป็นตัวอย่างขึ้นมาชุดหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวกับสถาบันสังคม หรือพฤติกรรมมนุษย์ บนพื้นฐานของตัวแบบทางทฤษฎี ตัวอย่างเช่น เราอาจจะเชื่อว่าข้าราชการจะต้องปฏิบัติตัวอย่างเป็นกลางไม่ขึ้นต่อตัวบุคคล

ใดโดยสิ้นเชิง และจะต้องทำตามแนวทางที่กำหนดไว้แล้วโดยกระบวนการนิติบัญญัติ และการบริหาร ดังนั้นเราก็สามารถสร้างพฤติกรรมข้าราชการที่เป็นอุดมคติขึ้นมาได้ และใช้แนวคิดนี้กับระบบราชการที่มีอยู่จริง ๆ อย่างเช่นระบบราชการในอเมริกา

พฤติกรรมข้าราชการที่เป็นอุดมคตินี้ มีความแตกต่างไปจากพฤติกรรมที่เป็นจริงของข้าราชการกลุ่มต่าง ๆ สิ่งที่ถูกกล่าวเป็นอุดมคติจะง่ายและลดขนาดความซับซ้อนลงให้น้อยที่สุด เพราะไม่ต้องอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ระบบข้าราชการที่เป็นจริงจะไม่ปฏิบัติหน้าที่เพียงแค่อาศัยแนวทางตามคำสั่งทางกฎหมาย และฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังคงตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของความรู้สึกหรืออคติส่วนบุคคล และพฤติกรรมของพวกเขาอาจจะเปลี่ยนไปตามเวลาและสภาพแวดล้อมอีกด้วย

เช่นเดียวกับการปฏิบัติในเรื่องการจ้างงานตลอดชีวิตในญี่ปุ่น เป็นเพียงรูปแบบ “อุดมคติ” อันหนึ่งเท่านั้น ตามความจริงแล้วมีคนงานญี่ปุ่นบางคน เปลี่ยนงานระหว่างการประกอบอาชีพของตน ถึงแม้การย้ายบริษัทบ่อย ๆ จะถูกมองว่าเป็นการถอนตัวจากสังคม แต่คนบางคนมีความจำเป็นหรือเหตุผลของตัวที่จะต้องเปลี่ยนงาน รูปแบบอุดมคติของการจ้างงานตลอดชีวิตจึงไม่ได้อธิบายกรณีที่เป็นรูปธรรมทุกครั้งไปอย่างแน่นอน

การทำทนายของญี่ปุ่น

ดังนั้นสิ่งที่ผู้เขียนพยายามจะเสนอในที่นี้มีลักษณะเป็นความคิดเห็น มากกว่าเป็นการพรรณนาความโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเคร่งครัด จึงเป็นคล้ายกับภาพร่างที่สะท้อนให้เห็นคุณลักษณะเด่นบางอย่างมากกว่าจะเป็นภาพถ่ายที่เหมือนจริงอย่างไม่ผิดเพี้ยน ผู้เขียนพยายามจะทำให้มันเป็นกรอบความคิดเพื่อนำไปใช้ทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับแรงงานในญี่ปุ่นให้มากขึ้น อเมริกาในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการท้าทายทางเศรษฐกิจอย่างไม่เคยมีมาก่อน จากประชาชาติซึ่งภูมิหลังทางวัฒนธรรม และประวัติศาสตร์แตกต่างจากของอเมริกาเองจึงเป็นสิ่งหลีกเลี่ยงไม่พ้น ที่คนอเมริกันจะต้องมาทำความเข้าใจกับพื้นเพทางสังคมวิทยาของญี่ปุ่น ซึ่งมีสมรรถนะในทางอุตสาหกรรมเด่นมาก

ผู้เขียนสอนรัฐศาสตร์อยู่ที่มหาวิทยาลัย และมักจะกล่าวถึงสงครามเวียดนามในช่วงไมเรียนของตัวเองบ่อย ๆ ผู้เขียนมีความรู้สึกประทับใจว่า ความเชื่อที่ว่าตนเอง ‘ดีที่สุด และฉลาดปราดเปรื่องที่สุด’ ไม่ทำให้วอชิงตันเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของสงครามที่อัปโชคครั้งนี้ ชาวอเมริกัน ดูเหมือนจะไม่เข้าใจว่าทำไมกำลังทหารที่เข้มแข็งที่สุดของชาติที่ร่ำรวยที่สุดจึงต้องมาพ่ายแพ้ต่อกองโจร ซึ่งติดอาวุธอย่างอัศจรรย์ของชาติที่จัดได้ว่าด้อยพัฒนาที่สุดในโลกได้ ในตอน

จนนั้น อเมริกาต้องเสียสละคนไป 47,000 ชีวิต ค่าใช้จ่ายกว่าหมื่นล้านดอลลาร์ โดยไม่ได้รับผลตอบแทนอะไรเลยที่สามารถจับต้องได้ อเมริกาจึงต้องหาทางหลีกเลี่ยงความพลาตพลึงที่มีราคาแพงอย่างเดียวกันในขณะที่เผชิญหน้ากับการรุกทางเศรษฐกิจครั้งล่าสุดของญี่ปุ่น

ลักษณะร่วมกัน 2 ประการที่อ้างไว้แล้วในความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานกับฝ่ายจัดการในญี่ปุ่นก็คือ การจ้างงานตลอดชีวิต และการเลื่อนขั้นโดยอาศัยระบบอาวุโสคนญี่ปุ่นส่วนมากทำงานเพื่อบริษัทเดียวไปตลอดชีวิต เขาจะถูกจ้างทันทีที่จบการศึกษา และต้องทำงานเพื่อองค์กรเดียวนี้ไปกว่า 30 ปี จนกระทั่งปลดชรา นอกจากนี้คนงานญี่ปุ่นยังมักจะถูกเลื่อนขั้นในการทำงานแบบพื้นฐานของระบบอาวุโส มิใช่ระบบคุณธรรม กล่าวอีกแง่หนึ่ง ตำแหน่งของคนในโครงสร้างของบริษัทจะขึ้นกับช่วงเวลาที่เขาทำงานมานาน มากกว่าคุณภาพ ความสามารถ หรือความสำเร็จของเขา

วิธีปฏิบัติอย่างเช่นการจ้างงานตลอดชีวิต และการเลื่อนขั้นตามระบบอาวุโส เป็นนโยบายการบริหารบุคคลซึ่งมักจะถูกประณามจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารธุรกิจหรือการบริหารบุคคลของตะวันตก กฎเกณฑ์พื้นฐานในการจ้างงานของตะวันตกคือ อุปสงค์และอุปทาน (Demand And Supply) เมื่อเงื่อนไขทางเศรษฐกิจเปลี่ยนไป คนงานจะเคลื่อนย้ายจากภาคส่วนอุตสาหกรรมหนึ่งไปสู่อีกภาคส่วนหนึ่ง ตัวอย่างเช่น เพราะการ

เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แรงงานอาจเคลื่อนย้ายจากอุตสาหกรรมทอผ้าไปสู่อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ ความพยายามใด ๆ ที่จะเหนี่ยวรั้งคนงานเอาไว้ในบริษัทหนึ่ง ๆ โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของสังคมดูจะเป็นการไร้ประสิทธิภาพและไม่ประหยัด

เช่นเดียวกับการคัดเลือกบุคคลในตะวันตก หลักที่ยึดถือคือ **คุณธรรม (Merit)** พวกเขาจะประเมินค่าผู้ถูกเสนอตัวขึ้นมาจากพื้นฐานของคุณสมบัติ ความสามารถและความสำเร็จเพื่อบรรจุคนที่มีความสามารถดีที่สุดในตำแหน่ง ในการปฏิบัติดังกล่าว พวกเขาจะพิจารณาทั้งผู้มีอาวุโสมากและน้อย ทั้งคนในและคนนอกพร้อม ๆ กัน การเล่นเส้นสายเครือญาติเดียวกัน (Inbreeding) เป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เพราะจะทำให้เกิดความเสื่อมโทรมและไร้ประสิทธิภาพ สำหรับผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานบุคคลตะวันตก การส่งเสริมความก้าวหน้าของงานโดยวิธีเลื่อนขั้นโดยอัตโนมัติตามอาวุโสเป็นสิ่งที่ไร้ประสิทธิภาพ (Max Weber) ได้รับความเชื่อถือโดยทั่วไป เพราะงานของเขาซึ่งระบุให้ ระบบราชการ “**มีการบริหารที่ใช้เหตุผล**” (**Rational Bureaucracy**) Weber บางทีอาจจะตราหน้าการบริหารงานบุคคลของชาวญี่ปุ่นว่า “**ไม่มีเหตุผล**” เป็นอย่างยิ่งก็ได้

การบริหารงานบุคคลแบบไม่มีเหตุผล เช่นว่า เข้ากันได้ได้อย่างไรกับบรรษัทธุรกิจของญี่ปุ่นซึ่งประสบความสำเร็จทางเศรษฐกิจ ลักษณะ

พื้นฐานสองประการในการบริหารของญี่ปุ่น คือ การจ้างงานตลอดชีวิตและการเลื่อนชั้นโดยอาศัยระบบอาวุโส สามารถทำให้เกิดการจัดการที่ส่งเสริมผลิตภาพทางอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นได้ ลักษณะรองลงมาก็คือความจงรักภักดีต่อบริษัท การเกิดกลุ่มย่อยภายในมีน้อย ไม่มีการแข่งขันระหว่างบุคคล เน้นผู้เชี่ยวชาญลักษณะทั่วไป ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ และมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความรู้สึกเป็นเอกฉันท์ ก่อนที่จะอธิบายการปฏิบัติในทางบริหารเหล่านี้ในรายละเอียด ผู้เขียนจะกล่าวถึงทัศนคติด้านลบของตะวันตกที่มีต่อการจ้างงานตลอดชีวิต และการเลื่อนชั้นโดยอาศัยระบบอาวุโสเสียก่อน

ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลของตะวันตก มักจะประเมินผลดีในแง่ทฤษฎีของแนวการบริหารบุคคลแบบตะวันตกสูงเกินไป และประเมินปัญหาในทางปฏิบัติของการบริหารบุคคลแบบนี้ต่ำเกินไป กล่าวให้สั้น ๆ ก็คือ วิธีปฏิบัติในการจ้างแรงงานของตะวันตก อย่างเช่น การเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าบริษัทและการเลื่อนชั้นโดยระบบคุณธรรมไม่สามารถทำหน้าที่ในความเป็นจริงเท่ากับที่ปรากฏในทฤษฎี

ปัญหาในทางปฏิบัติของนโยบายบุคคลที่อาศัยระบบคุณธรรมจะเห็นได้ชัดเจนในตัวอย่างต่อไปนี้ การย้ายจากบริษัทหนึ่งไปอีกบริษัทหนึ่ง อาจมีความหมายในแง่ทฤษฎีของอุปสงค์และอุปทานแต่มันเป็นเรื่องที่ยากค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งก็มีราคาแพงมากในแง่ของการปรับตัวระหว่าง

บุคคลโดยทั่วไปแล้ว อาจจะต้องกินเวลานานกว่าที่คนกลุ่มหนึ่งจะพัฒนาวิธีการปฏิบัติและการดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้ในทางปฏิบัติ บางทีองค์การอาจมีความจำเป็นต้องจำกัดคนสำคัญบางคนออกไปบ้างก็ได้เช่นในกรณีของ Semon "Bunkie" Knudson เฮนรี ฟอร์ด ที่รองรับเอา Knudson เข้ามาทำงานโดยส่วนตัวในฐานะประธานคนใหม่ของฟอร์ด เมื่อ Knudson ลาออกจากเจนเนอรัลมอเตอร์ แต่ในไม่ช้าฟอร์ดก็พบว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะรับเอา Knudson เข้ามาโดยไม่ต้องมีปัญหายุ่งยาก เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในงานของฟอร์ด อีกด้านหนึ่งในระบบที่การตัดสินใจอยู่ภายใต้การชี้นำของหลักการอย่างเช่นการจ้างงานตลอดชีวิต และการเลื่อนชั้นโดยระบบอาวุโส คนจะรู้จักกันและกัน และทำงานร่วมกันภายในช่วงเวลาที่ยาวนานมาก ราคาของการปรับตัวระหว่างบุคคลก็มักจะต่ำด้วย

เช่นเดียวกัน การเลื่อนด้วยคุณธรรมดูเป็นเรื่องที่ดีในหน้ากระดาษ แต่แท้ที่จริงแล้วไม่มีหลักประกันที่แน่นอนว่ามันจะเกิดผลตามมาอย่างที่ตั้งใจ ในหลายๆกรณี Robert S. McNamara เป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของนักบริหารรุ่นใหม่ในธุรกิจเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ แห่งทศวรรษที่ 1960 ผลงานของเขาแรกสุดนั้นได้รับการบันทึกไว้ที่บริษัทฟอร์ด ต่อมาก็ถูกทาบทามจากเคนเนดี เพื่อเข้ารับตำแหน่งรัฐมนตรีกลาโหม เป็นธรรมดาอยู่เองที่เมกนามารา

จะต้องใช้เทคนิคธุรกิจ “แบบวิทยาศาสตร์” ของเขาในกิจการป้องกันประเทศ เขาคิดว่าตัวเองสามารถลดค่าใช้จ่ายในการป้องกันประเทศได้ โดยพัฒนาเครื่องบินรูปแบบเดียวที่สามารถใช้ในกิจการทหารได้อย่างพร้อม ๆ กัน แต่หลังจากทำงานไปหลาย ๆ ปี ผลก็กลายเป็นว่าเครื่องบินแบบนี้ที่จริงแล้วไม่สามารถตอบสนองภารกิจได้อย่างใดอย่างหนึ่งในทั้งสี่อย่างนั้นได้เลย เครื่องบินที่เป็นปัญหานี้แรกทีเดียวถูกเรียกว่า Tex และต่อมาก็เปลี่ยนชื่อเป็น 111 ไม่ต้องสงสัยเลยว่านี่เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการป้องกันประเทศในราคาแพงที่สุดเท่าที่เคยมีมาในประวัติศาสตร์อเมริกัน

โดยทั่วไปแล้วฝ่ายจัดการธุรกิจของอเมริกาคดค้านกับไม่มีความมั่นคงนัก พวกเขาต้องกังวลใจกับเรื่องที่ว่า ตัวเองเข้าอยู่ในสโมสรรชมรมหรือเข้าโบสถ์ฟังเทศน์กับกลุ่มคนที่ “ถูกขัง” หรือไม่และต้องกังวลใจว่าตัวเอง (หรือภรรยาของตัวเอง) ได้ไปพูดอะไรไว้กับใครที่กลุ่มไหนถูกต้องหรือไม่ ลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนในการดำเนินนโยบายบุคคลอย่างมีเหตุผล ทำให้ผู้เขียนต้องหงุดหงิดใจทุกครั้งที่พบกับนักทฤษฎีการบริหารบุคคล “อย่างมีเหตุผล” ที่ยึดถือแบบแผนตายตัว โดยให้ความสนใจแต่เพียงเล็กน้อยต่อการทดสอบความน่าเชื่อถือของฐานคติทางทฤษฎีของตนเอง ทำไมพวกนี้ไม่กล่าวถึงนโยบายบริหารบุคคลชนิดที่ไม่ต้องพบกับความผิดพลาดแบบกรณี Tex บ้าง ทำไม

พวกเขาไม่สร้างระบบการเลือกสรรบุคคลที่เราไม่ต้องการมัตระวังว่าจะเข้ากลุ่ม หรือชมรมที่ “ถูกฝ่าย” หรือไม่ ขึ้นมาบ้าง

ที่มาของการจ้างแรงงานตลอดชีวิต

นักวิจัยบางคน อธิบายว่าระบบการจ้างงานตลอดชีวิตมีที่มาจากวัฒนธรรมชาวยุโรปในสมัยศักดินาของญี่ปุ่น ชาวยุโรปจะรับใช้นายคนเดียวเท่านั้น เขาจะไม่เที่ยวตระเวนเพื่อหานายที่ดีที่สุดถ้านายของเขาตาย หน้าที่สำคัญที่สุดของชาวยุโรปคือ ต้องหาคนที่ภานายของตนและรักษาชื่อของตนไว้ด้วยการกำจัดคน ๆ นั้น มีบางคนอธิบายว่านโยบายบุคคลในธุรกิจของญี่ปุ่นเกิดมาจากการจ้างงานของสถาบันการค้าใน ญี่ปุ่นยุคกลาง คนหนุ่มสมัยศักดินามักจะฝึกงานอยู่ในร้านค้าขายปลีกหรือขายส่งแห่งเดียวเป็นเวลาถึงยี่สิบหรือสามสิบปี ก่อนที่เขาจะได้รับโอกาสจากเจ้าของร้านให้เริ่มธุรกิจของตนเองได้

ถ้าเราเข้าใจบรรทัดฐานค่านิยมของการจ้างงานตลอดชีวิต ก็จะสามารถเข้าใจลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญรองลงมาของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับแรงงานของชาวญี่ปุ่น เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ทศนคติของคนงานญี่ปุ่นต่อบริษัทตัวเองเป็นแบบศักดินาและพวกเขาไม่มีทางเลือกอื่นใด นอกจากจะต้องเพิ่มความรู้สึกจงรักภักดีต่อบริษัท คนงานญี่ปุ่นจะรู้สึกว่ามันไม่เพียงมีตำแหน่งหรือภารกิจในที่ทำงานเท่านั้น

แต่จะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทด้วย เปรียบเสมือนกับซัตซุม่า ซามูไร (Satsuma Samurai) รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลทหารซัตซุม่า คนงานมิตซูบิชิ ก็จะมีความรู้สึกอย่างแรงกล้าว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมิตซูบิชิด้วย

ความจงรักภักดี ต่อเมื่อบริษัทจะทำให้การแบ่งกลุ่มย่อยในบริษัทมีแนวโน้มต่ำด้วยเช่นกัน ลัทธิแบ่งแยกกลุ่มฝักฝ่าย (Factionalism) ในบริษัทญี่ปุ่นจะมีน้อยกว่าอเมริกัน เพราะถูกเหนี่ยวรั้งด้วยความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัท ในบริษัทรถยนต์ของอเมริกา วิศวกรอาจจะขัดกับฝ่ายการเงิน พวกที่พยายามจะผลิตรถยนต์แบบอเมริกันคันใหญ่ ๆ อาจจะถูกคัดค้านอย่างหนักจากพวกที่ต้องการเริ่มทำการผลิตรถยนต์เล็กที่ประหยัดน้ำมัน ในบริษัทญี่ปุ่นความขัดแย้งเช่นว่าเกิดขึ้นน้อยกว่าและไม่ค่อยรุนแรงเท่าไรนัก แม้ว่าบริษัทฟอร์ด และจีเอ็มจะพยายามกำหนดแผนงาน และสร้างสถาบันเพื่อส่งเสริมความจงรักภักดีต่อบริษัท แต่บริษัทอเมริกันก็ไม่สามารถสร้างความรู้สึกต่อบริษัทแบบญี่ปุ่นได้ เพราะบริษัทอเมริกันไม่มีพื้นฐานระบบศักดินาหรือระบบครอบครัวแบบญี่ปุ่น เปรียบเสมือนคนงานในไร่นาของครอบครัวจะแตกต่างจากคนงานในสหพันธ์แรงงาน เขาไม่สามารถย้ายจากนาของครอบครัวหนึ่ง ไปอีกครอบครัวหนึ่งได้ เขาจะทำงานจากย่ำรุ่งจะถึงพลบค่ำก็ได้ โดยไม่สนใจสภาพแรงงาน และความจงรักภักดีต่อ

ครอบครัวของเขา ก็จะเป็นกลไกพื้นฐานที่ก่อให้เกิดพลังงานในการผลิตของเขาด้วย

นอกจากนี้แล้ว ความรู้สึกจงรักภักดีแบบครอบครัว หรือแบบศักดินายังนำไปสู่ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ ลักษณะความสัมพันธ์แบบนี้ นักสังคมศาสตร์มักจะเรียกกันว่า ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ และผู้อยู่ใต้การอุปถัมภ์ (Patron—Client Relationship) คนที่มีความรู้สึกว่าเป็นพ่อจะดูแลเอาใจใส่ อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเปรียบเสมือนลูกไม่ว่าฝนตกแดดออก ภารกิจสำคัญที่สุดของผู้จัดการก็คือ จะพยายามหลีกเลี่ยงการเลิกจ้างงานทุกวิถีทาง แผนการผลิตจึงกำหนดขึ้นในลักษณะที่จะไม่ก่อให้เกิดการบั่นกำลังแรงงานล้นเกิน ถ้ามีความจำเป็นต้องลดกำลังแรงงานของบริษัท พวกเขาก็จะหาวิธีที่ดีที่สุดด้วยการโอนแรงงานล้นเกินของตนไปสู่บริษัทอื่น ซึ่งอยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกัน โลกธุรกิจของญี่ปุ่น ยังคงรักษารูปแบบที่เฝือจางไปแล้วของบริษัทไชบัทสึที่มีมาก่อนสงคราม บริษัทส่วนมากจะขึ้นต่อกลุ่มไชบัทสึ (Zaibatsu Group) กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง บรรษัทในกลุ่มเดียวกันนั้นมักจะช่วยกันในหลาย ๆ เรื่อง รวมทั้งการดูดซับแรงงานล้นเกินด้วย

ระบบอาวุโส

ลักษณะพื้นฐานอีกประการหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการกับแรงงานของญี่ปุ่น คือ การเลื่อนขั้นด้วยระบบอาวุโส ผลประโยชน์

เฉพาะหน้าของระบบนี้คือการแข่งขันระหว่างบุคคลในบริษัทจะไม่มากเกินไปนัก คนงานญี่ปุ่นจะร่วมงานกันได้ง่ายกว่า เพราะเขาไม่ต้องแข่งขันกันเพื่อตำแหน่งเดียวกัน รองประธานบริษัทของญี่ปุ่นกับอเมริกันต่างกัน ตรงที่ของญี่ปุ่นไม่จำเป็นต้องสร้างกลุ่มของตนเพื่อเป็นฐานอำนาจในการครองตำแหน่งประธานนักบริหารรุ่นหนุ่มก็ไม่ต้องทุ่มเทพลังงานของตัวเองทั้งหมดเพื่อขายความคิดอันฉลาดปราดเปรื่องให้กับผู้บริหารชั้นสูงจะได้มีบันทึกผลงานเพื่ออนาคตของอาชีพตัวเอง ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นทุกทีในอเมริกาว่า ความคิดที่ปราดเปรื่องเหล่านี้ ไม่มีอะไรมากเกินไปกว่ากลยุทธ์ที่ทำให้ระยะสั้นซึ่งเป็นอันตรายต่อผลประโยชน์ระยะยาวของบริษัท การเลื่อนชั้นด้วยระบบอาวุโสยังก่อให้เกิดผู้ชำนาญการงานทั่วไป (Generalist) มากกว่าผู้ชำนาญการเฉพาะอย่าง (Specialist) ในบริษัทญี่ปุ่นส่วนมาก เรามักจะเห็นว่าตำแหน่งงานที่ต้องใช้ช่วงระยะเวลายาวนานต่อเนื่องกว่าจะขึ้นไปถึงได้ ซึ่งผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งจะต้องอาศัยความอาวุโส ฉะนั้นนักบริหารญี่ปุ่นจึงมักจะเคยผ่านงานตำแหน่งต่างๆ ในระหว่างช่วงชีวิตในวิชาชีพของตน มามากกว่าผู้บริหารอเมริกันซึ่งเป็นผู้ชำนาญงานเฉพาะในบางเรื่องที่แคบ ๆ เพราะวัฒนธรรมทางธุรกิจของอเมริกันนั้น ผู้ชำนาญการเฉพาะด้านมีค่ามากกว่าผู้ชำนาญงานทั่วไป ฉะนั้นผู้ชำนาญการเฉพาะจึงมักถูกเลื่อนชั้นเร็วและผูกขาดตำแหน่งบริหารระดับสูง ทำให้หลัก

เลี้ยงไม่พนักที่ผู้บริหารแบบอเมริกันจะตัดสินใจเรื่องสำคัญของบริษัทด้วยพื้นฐานของเทคนิคที่คับแคบบางอย่าง นอกจากนี้แล้วการเลื่อนชั้นด้วยระบบอาวุโสยังทำให้เกิดความเสมอภาค ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในทุกแง่ เว้นแต่มิติด้านช่วงเวลาของการทำงานและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง ฝ่ายบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้บริหารจะไม่ใช้คนนอก แต่อยู่ในบริษัทมานาน

คนอเมริกันมักมองว่าการเลื่อนชั้นด้วยระบบอาวุโสทำให้เกิดความเสื่อม เพราะขาดแรงจูงใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ แต่ในวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นจะไม่เกิดสิ่งนี้ขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มีการแข่งขันระหว่างบุคคลมากนัก แต่ก็มีการแข่งขันอย่างเข้มข้นระหว่างกลุ่ม บริษัท การค้ามิตซุชิและมิตซุบิชิแข่งขันกันเพื่อเป็นหนึ่งในการค้าส่งทั่วโลก โซนี่กับมัตซุชิตากิแข่งขันกันอย่างหนักในตลาดการค้าเครื่องรับโทรทัศน์และเครื่องบันทึกวีดิโอкасเซตทั่วโลก โตโยต้าและนิสสัน ก็แข่งขันอย่างดุเดือดในตลาดการค้ารถยนต์ภายในประเทศ ยิ่งไปกว่านั้นคนญี่ปุ่นก็แข่งขันกันอย่างมากในสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่มีใช้ธุรกิจ เด็กญี่ปุ่นใช้เวลาเป็นพิเศษสองถึงสามปีโดยเฉพาะเพื่อให้สอบผ่านเข้ามหาวิทยาลัยโตเกียว ซึ่งมีเกียรตินิยมชื่อเสียงสูง เด็กชั้นมัธยมปลายบางคนสอบผ่านได้โดยที่ตัวเองยังอยู่ในชั้นมัธยมปลาย ผลก็คือ การสอบผ่านและการเตรียมสอบเป็นส่วนสำคัญที่สุดของกระบวนการ

การศึกษาในทุกระดับไม่แต่เฉพาะระดับวิทยาลัย คนญี่ปุ่นต้องการเข้าโรงเรียนมัธยมปลายชั้นดี เพื่อเข้ามหาวิทยาลัยชั้นดี และการจะเข้าโรงเรียนมัธยมชั้นดีได้ เขาก็จะต้องเข้าโรงเรียนมัธยมต้นชั้นดีด้วยตามลำดับ กระบวนการทั้งหมดนี้ ถูกขนานนามอย่างเหมาะสมจะว่า “นรกของการสอบ” ในญี่ปุ่น

แต่ภายในบรรษัทธุรกิจ การแข่งขันระหว่างบุคคลจะไม่ได้รับการส่งเสริม ความสมานฉันท์เป็นสิ่งที่มีความค่าสูงมากในสังคมญี่ปุ่น แนวโน้มนี้เห็นได้ชัดจากการวิจัยสำรวจ ชาวญี่ปุ่นมักจะไม่เห็นด้วยกับความเห็นแก่ตัว และสนับสนุนความสมานฉันท์ภายในกลุ่ม ด้านหนึ่งคนญี่ปุ่นก็แข่งขันกันอย่างดุเดือด แต่อีกด้านหนึ่งพวกเขาก็เน้นความสมานฉันท์ทางสังคม แนวโน้มที่ขัดกันสองอย่างนี้เข้ากันได้อย่างไร คำตอบจะสังเกตเห็นได้จากการคัดเลือกและเลื่อนชั้นโดยใช้ระบบอาวุโส ในเมื่อทุกคนทำงานหนักมาก และพยายามจะเป็นคนที่เยี่ยมที่สุด ถ้าเปรียบเป็นคะแนนความสามารถของคนพวกเขา ส่วนมากจะได้ 85 หรือ 90 คะแนน หรืออาจมากกว่านั้น โดยมีคะแนนสูงสุดเท่ากับ 100 ดูจะเป็นเรื่องไม่เป็นธรรมถ้าให้ตำแหน่งที่แข่งขันกันนี้แก่ A แทนที่จะเป็น B ในเมื่อคะแนนแตกต่างที่แยกพวกเขาจากกัน มีเพียงหนึ่งหรือสองเท่านั้น ความตึงเครียดระหว่าง A และ B อาจเกิดขึ้นหรือรวมถึงกลุ่มทั้งหมด วิธีที่ “สมานฉันท์” กว่าก็คือให้ทั้ง A และ B ครอบครองตำแหน่ง

ในช่วงสั้น ๆ และต่อเนื่องกันตามลำดับอาวุโส การเลื่อนชั้นโดยระบบอาวุโสจึงดูคล้ายกับการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติแก่การแข่งขันของคนญี่ปุ่น และจะไม่ใช่สาเหตุให้เกิดความเสื่อมโทรมในสังคมญี่ปุ่นอย่างสิ้นเชิง

อย่างไรก็ตาม มิใช่ว่าระบบคุณธรรมในการบริหารบุคคลของญี่ปุ่นจะไม่มีเสียเลย การศึกษาเป็นตัวสำคัญต่อความก้าวหน้าในการทำงานด้วย ในบรรษัทธุรกิจของญี่ปุ่น บัณฑิตจากมหาวิทยาลัย และผู้ที่จบระดับมัธยมปลายมีความแตกต่างกันมากในแบบแผนของวิชาอาชีพ นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างระหว่างผู้ที่จบมหาวิทยาลัยที่มีเกียรติกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ระบบคุณธรรมยังอาจมีบทบาทเลือกสรรในตำแหน่งประธานบริษัทด้วยเนื่องจากรองประธานมักจะมีหลายคน นอกจากนี้โครงสร้างของตำแหน่งในองค์กรยังเป็นรูปปิรามิด ยังมีระดับสูงขึ้น ตำแหน่งก็จะน้อยลง ในขณะที่ผู้บริหารจำนวนมากก้าวสูงขึ้นในโครงสร้างปิรามิด จำนวนผู้บริหารก็จะถูกคัดออกไปจากกระแสหลักมากขึ้นจนเหลือแต่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่สุดแต่ต้องเข้าใจว่า ปัจจัยเรื่องคุณธรรมนี้มักจะเป็นรองกว่าวัฒนธรรมการจ้างงานตลอดชีวิตของญี่ปุ่น ถ้าสองระบบนี้ขัดกัน ไม่ต้องสงสัยเลยว่า ระบบอาวุโสต้องมาก่อน ตัวอย่างเช่น ถ้าหากมีผู้เข้าแข่งขันเข้ารับตำแหน่งเป็นคนนอกซึ่งมีคุณสมบัติมากกว่าผู้เข้าแข่งขันที่เป็นคนในองค์กรโดยทั่วไปพวกเขามักจะเลือกคนใน เว้นแต่ความอยู่รอดขององค์กรถูกคุกคามอย่างหนักเท่านั้น

ลักษณะรวมหมู่หรือเบ็ดเสร็จ นิยม ๑

เราควรจะต้องยอมรับด้วยว่าลักษณะรวมหมู่หรือเบ็ดเสร็จนิยม ในพฤติกรรมทางสังคมและเศรษฐกิจมิได้เป็นตัวชี้ความเลวร้ายในสภาพแวดล้อมทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของญี่ปุ่น สภาพดังกล่าวก็มิได้เป็นเช่นเดียวกับลัทธิเผด็จการเบ็ดเสร็จนิยมสมัยใหม่ที่ยื่นการออกกายบริหารตอนเช้า เป็นส่วนประกอบสำคัญของการศึกษาชั้นประถม และมีระบอบของญี่ปุ่นมานานแล้วเว้นแต่ช่วงสั้น ๆ ของการยึดครองโดยอเมริกันเท่านั้น กลุ่มควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่นอาจพิจารณาอย่างหยาบ ๆ ได้ว่าเป็นผลมาจากการทำงานกลุ่มห้าคนในระบบคัดตินาของญี่ปุ่น หรือเป็นสมาคมเพื่อนบ้านใกล้เคียงในยุคสงครามฝ่ายก้าวหน้าและปัญญาชนของญี่ปุ่นแทบจะไม่มีใครโจมตีพฤติกรรม เช่นนี้ว่าเป็นลัทธิรวมหมู่หรือเบ็ดเสร็จนิยมเลย (แต่เรียกการกระทำเหล่านี้ว่า เป็นคัดตินาไม่เป็นประชาธิปไตย) นักบริหารและคนงานชาวญี่ปุ่นจำนวนมากมองว่าลัทธิเบ็ดเสร็จนิยม อย่างเช่นคอมมิวนิสต์ และฟาสซิสต์ เป็นสิ่งแปลกหน้า และ “มิใช่เป็นของญี่ปุ่น” จึงเป็นการยากที่จะทำให้เขายอมรับว่าตัวเอง อาจกำลังปฏิบัติตามสิ่งที่ถูกพิจารณาว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของลัทธิเบ็ดเสร็จนิยม

รากเหง้าทางความคิด ของของรูปแบบทางสังคมที่เป็นลัทธิรวมหมู่ และเบ็ดเสร็จนิยมใน

ญี่ปุ่น อาจจะเห็นได้ชัดเมื่อพิจารณาดูที่แนวคิดดั้งเดิมของญี่ปุ่นในเรื่องครอบครัว และส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมชาบูไรก็ก็เป็นแนวคิดดั้งเดิมแบบครอบครัวเช่นกัน บรรษัทสมัยใหม่ของญี่ปุ่นจึงดูคล้ายกับครอบครัวที่มีความสุข มีผลิตภาพเท่าเทียมกันกับนาของครอบครัว ดังที่กล่าวไปแล้ว ครอบครัวหนึ่ง ๆ ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีหน้าที่ต่างกันไป พ่อเป็นผู้หาเลี้ยงครอบครัว แม่ดูแลงานบ้าน ลูกมีหน้าที่ไปโรงเรียนและศึกษา แม้จะมีหน้าที่ต่างกัน แต่ครอบครัวก็จะเกาะกันเป็นหน่วยสังคมหน่วยเดียวที่เข้มแข็งและดำเนินชีวิตไปเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันโดยพื้นฐาน เพื่อก้าวไปสู่ความมั่งคั่งเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ครอบครัวจึงดูคล้ายเป็นอาณาจักรนิยม แต่ขณะเดียวกันครอบครัวก็มีความเท่าเทียมกันอยู่ในบางระดับด้วย เช่นพ่อเป็นใหญ่กว่าแม่ แม้มีอิทธิพลเหนือลูก แต่ทุกคนก็กินอาหารแบบเดียวกัน ถ้าลูกสาวเกิดอยากได้ชุดไฮไฟฟ์และใช้วิธีเหมาะสมกดดันพ่อ เธออาจจะได้มันมาก็ได้แม้จะอยู่ในช่วงที่รายรับรายจ่ายครอบครัวตึงตัว หรือบางครั้งพ่ออาจต้องช่วยแม่ล้างจานบ้างเป็นต้น

ในโรงงานของญี่ปุ่นก็เช่นเดียวกัน มีการแบ่งงานกันทำ มีสายการบังคับบัญชา คนงานบางคนมีอิทธิพลกว่าคนอื่น แต่ก็มีประชาธิปไตย บางอย่างก็คล้ายครอบครัว แม้ลูกจ้างที่มีอาวุโสน้อยอาจมีอิทธิพลต่อผู้ใหญ่กว่าก็ได้ คนทุกคนจะร่วมกันในกระบวนการวินิจฉัยตัดสินใจศวร

จะทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ปฏิบัติงานเครื่องจักรเพื่อให้ได้ผลผลิตดีที่สุด มิใช่เพียงแค่พิมพ์เขียวเท่านั้น การศึกษาของ เรนซิส ไลเกิร์ต (Rensis Likert) ชี้ให้เห็นว่า องค์การธุรกิจอเมริกันมีแนวโน้มจะเป็นอำนาจนิยมกว่าองค์การแบบเดียวกันของญี่ปุ่น องค์การธุรกิจอเมริกันมักมีการตัดสินใจที่เบื่องบนในลักษณะอำนาจนิยมและผ่านคำสั่งลงมาตามสายการบังคับบัญชาองค์การ ผู้บริหารระดับล่างและคนงานที่ระดับพื้นฐานโดยทั่วไปจะถูกกีดกันออกจากกระบวนการตัดสินใจ Likert ยังอธิบายต่อไปว่าองค์การยังมีประชาธิปไตยมาก ก็ยังจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย กล่าวอีกแง่หนึ่ง Likert ต้องการจะชี้ว่าบริษัทของญี่ปุ่นมีประสิทธิภาพกว่าและมีกำไรมากกว่าบริษัทอเมริกัน

ควรจะต้องเข้าใจในที่นี้ด้วยว่าเราใช้คำว่าประชาธิปไตยในกรอบกว้างในความหมายต่างไปจากประชาธิปไตยทางการเมือง ไม่มีความเสมอภาคอย่างแท้จริงแม้จะมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจ คนงานญี่ปุ่นไม่มีสิทธิจะละทิ้งโรงงาน เขาจะทำหน้าที่ภายใต้กรอบที่แน่นอนของลัทธิรวมหมู่ และไม่สามารถจะปฏิบัติตัวแบบลัทธิปัจเจกชนได้ ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะให้บริษัทอเมริกันบริหารโดยอาศัยพื้นฐานประชาธิปไตยอย่างแท้จริง คนอเมริกันเป็นพวกปัจเจกชนนิยมอยู่แล้ว และพวกเขาไม่มีรากฐานร่วมกันอย่างเช่นการจ้างงานตลอดชีวิต หรือความจงรักภักดีต่อบริษัท บริษัทญี่ปุ่นเกาะตัวอยู่ด้วย

พลังของความเชื่อศักดินาและครอบครัวที่เข้มแข็ง จึงยอมปล่อยให้ทุกคนพูดได้แต่ถ้าให้มีประชาธิปไตยทางการเมืองอย่างแท้จริงในบริษัทอเมริกัน ก็อาจจะเกิดความปั่นป่วนและต้องสูญเสียเวลาและทรัพยากรมากทีเดียว กว่าจะจัดการให้เกิดความร่วมมือกันทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตภาพสูง

การเคลื่อนย้ายเทคนิค

ปัจจุบันในอเมริกามีแนวโน้มความเชื่อมากขึ้นทุกขณะว่าจะต้องนำเอาเทคนิคทางธุรกิจของญี่ปุ่นมาใช้ในวัฒนธรรมทางธุรกิจของอเมริกัน จนเป็นคล้ายแฟชันแบบหนึ่ง และบางคนถึงกับเชื่อว่ากระบวนการเคลื่อนย้ายเทคนิคเหล่านี้ไม่มีขอบเขตจำกัดเลย โรงงานบางโรงของบริษัทจีเอ็มเริ่มดำเนินการตามระบบกลุ่มควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่นแต่จากรายงานการเปรียบเทียบเบื้องต้นระหว่างโรงงานใหม่ของจีเอ็มในโอคลาโฮมาและโรงงานนิสสันในญี่ปุ่น อัตราส่วนรถที่เสียจากโรงงานประกอบยังมีช่วงห่างกันอยู่ 3 หรือ 4 ต่อ 1 ส่วน ในปัจจุบันญี่ปุ่นได้บรรลุถึงระบบที่เรียกว่า Kanban (ระบบซึ่งจัดขั้นตอนการเก็บรักษาชิ้นส่วนในโกดังชั่วคราว) ผู้ผลิตชิ้นส่วนของโตโยต้าจะไม่ส่งส่วนประกอบรถยนต์เข้าไปในโรงเก็บของโตโยต้า แต่จะนำเข้าโรงงานประกอบโดยตรงเลย การทำเช่นนี้ได้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรมพิเศษบางอย่างที่สามารถประสานงานกันได้อย่างเหมาะสมจะ นักธุรกิจญี่ปุ่นส่วนมากจะกล่าวว่าช่องว่างทางวัฒนธรรม

ของญี่ปุ่นกับอเมริกันมีมากเกินไป นี่อาจเป็นเหตุผลสำคัญที่บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ราบจนทุกวันนี้ ยังปฏิเสธที่จะลงทุนโดยตรงในอเมริกา เพราะข้อสรุปของพวกเขาคือ บริษัทไม่สามารถจะใช้คนงานอเมริกันอย่างมีประสิทธิภาพได้เท่าคนงานญี่ปุ่น มีบริษัทญี่ปุ่นบางรายที่เข้าไปลงทุนโดยตรงในอเมริกา และประสบความสำเร็จได้ แต่ก็ต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นของบทความ ระบบสังคมในสังคมอุตสาหกรรมที่ก้าวหน้า มีอยู่สามประเภทคือ สังคมตะวันตก สังคมคอมมิวนิสต์ และสังคมญี่ปุ่นระบบคอมมิวนิสต์มีจุดเด่นในด้าน สมรรถนะที่จะนำเอาแหล่งพลังงานทางการเมืองมาใช้ประโยชน์โดยไม่มีใครสามารถจะโค่นล้มได้ แต่สังคมญี่ปุ่นมีจุดเด่นในด้าน สมรรถนะที่จะนำเอาแหล่งพลังงานทางเศรษฐกิจอื่น ๆ มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1868 เมื่อญี่ปุ่นละทิ้งโครงสร้างทางการเมืองแบบศักดินาของตนแล้ว เริ่มต้นโครงสร้างทางการเมืองแบบศักดินาของตนแล้วเริ่มต้นโครงการสร้างความทันสมัยในทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม Leon Trotsky เคยเขียนหนังสือเล่มหนึ่งในช่วงปีทศวรรษที่ 1930 และตั้งข้อสังเกตว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นนั้นรวดเร็วอย่างไม่น่าเชื่อ ผลผลิตประชาชาติของญี่ปุ่นในปัจจุบันดูเหมือนว่าจะก้าวล้ำหน้าผลผลิตมวลรวมประชาชาติ (GNP) ของรัสเซียไปแล้วและกลายเป็นอันดับสองรองมาจากอเมริกา ส่วนสังคมตะวันตกจะอยู่ระหว่างกลางของสังคมทั้งสองแบบข้างต้นในทางการเมืองและเศรษฐกิจ

สถาบันทางการเมืองของตะวันตกปฏิบัติหน้าที่ได้ราบรื่นกว่าญี่ปุ่น ส่วนในทางเศรษฐกิจชาติคอมมิวนิสต์ก็จะได้รับความเสียหายมากกว่าระบบอื่น สรุปได้ว่าในทางการเมือง ความมีสมรรถนะ ในการระดมพลังทางการเมืองของมวลชนเรียงตามลำดับคือ สังคมคอมมิวนิสต์ สังคมตะวันตก และสังคมญี่ปุ่น ส่วนในทางเศรษฐกิจ ระบบที่สามารถก่อให้เกิดความมั่งคั่งมากที่สุดเรียงตามลำดับคือ สังคมญี่ปุ่น สังคมตะวันตกและสังคมคอมมิวนิสต์

เมื่อเราเข้าใจแล้วว่าวัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่นมีคุณภาพแตกต่างจากวัฒนธรรมทางธุรกิจของอเมริกา ก็ควรจะได้ข้อสรุปที่ตามมาว่า ความแตกต่างในเรื่องระบบค่าจ้างจะมีใช้ปัจจัยสำคัญ แม้ว่าอัตราส่วนค่าจ้างในโรงงานประกอบรถยนต์ของญี่ปุ่นกับของอเมริกันจะมีช่องว่างถึงสองหรือสามเท่า การลดค่าจ้างจึงมิใช่วิธีแก้ปัญหสำหรับอเมริกัน อีกประการหนึ่งผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจของรัฐบาลอเมริกันมักจะหมกมุ่นกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์นามธรรมมากเกินไปจนมองข้ามปัจจัยทางวัฒนธรรมพวกเขาเชื่อว่าการแข่งขันเสรีจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการผลิต และประสิทธิภาพทางการผลิตในที่สุดก็จะทำให้เกิดความมั่งคั่ง ไม่ว่าความคิดเช่นนี้จะแบบเคนนิเซียนหรือไม่ก็ตามแต่มันก็ทำให้พวกเขายอมรับแนวทางการค้าระหว่างประเทศที่ง่าย ๆ และเป็นกลางทางวัฒนธรรม การเปิดให้แข่งขันเสรีโดยมีวัฒนธรรม ในการผลิตต่างกันเช่นนี้

รังแต่จะนำความหายนะมาสู่อุตสาหกรรมรถยนต์อเมริกัน

อันที่จริงแล้วในแขนงการวิจัยการวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ การสำรวจอวกาศหรือ เทคโนโลยีทางทหารนั้นอเมริกายังล้ำหน้าญี่ปุ่นอยู่ แต่กว่าในกิจการสาขาอื่น ๆ แทบทั้งหมดที่สามารถทำกำไรทางการค้าได้ ญี่ปุ่นกำลังรุกอย่างหนัก ถ้าวอเมริกาต้านทานการรุกของญี่ปุ่นได้จริง ๆ ในอุตสาหกรรมรถยนต์ สาขาสถาปัตยกรรมรถยนต์ ก็จะกลายเป็น อุตสาหกรรมหลักประเภทแรกที่อเมริกาประสบความสำเร็จในการขบไล่การโจมตีทางเศรษฐกิจจากญี่ปุ่นได้ คนอเมริกันเคยทุ่มเทความพยายามอย่างหนักมาแล้วในสงครามเวียดนาม และคนอเมริกันก็อาจพลาดอีกครั้งในการรุกทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นครั้งนี้ อเมริกันพลาดเพราะเชื่อว่าตนเอง “ดีที่สุดและฉลาดปราดเปรื่องที่สุด” สื่อมวลชนอเมริกันเองก็มีส่วนรับผิดชอบอยู่ด้วยในคราวสงครามเวียดนาม ภาคราชนานาชาติสื่อมวลชนอเมริกันพยายามตีแผ่ ให้เห็นสมรรถนะทางการผลิตของญี่ปุ่นให้มากขึ้นกว่าที่พวกเขาเคยเปิดเผยความเข้มแข็งทางการเมืองและการทหารขององค์การเวียดนาม สื่อมวลชนทุกประเภท ไม่ว่าหนังสือพิมพ์ ทีวีมีบทบาทเกี่ยวกับความสำเร็จทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นมาก

ขึ้นเรื่อย ๆ แต่ยังมีช่องว่างระหว่างการติดตามข่าวของญี่ปุ่นโดยสื่อมวลชนอเมริกัน โทรทัศน์ญี่ปุ่นมีรายการเกี่ยวกับ วิกฤตการณ์น้ำมันระหว่างอเมริกากับญี่ปุ่นมากเสียกว่าในรายการโทรทัศน์ของอเมริกัน ตำราเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญส่วนมากถูกแปลและตีพิมพ์ในญี่ปุ่น บางเล่มถึงขนาดเป็นเบสต์เซลเลอร์ไปเลย สื่อมวลชนตะวันตกสนใจแต่การเปิดเผยพฤติกรรมการค้าที่ไม่เป็นธรรมของญี่ปุ่นมากกว่ารายงานสมรรถนะทางอุตสาหกรรมที่แท้จริงของญี่ปุ่น ภาพพจน์ของญี่ปุ่นในสายตาอเมริกันยังเน้นที่ความรุนแรง สิ่งประหลาดต่าง ๆ และเซ็กส์ มิได้มองที่สมรรถนะในการประกอบการที่มีประสิทธิภาพที่สุดในโลก ญี่ปุ่นทุกวันนี้ก้าวล้ำหน้าอเมริกันมิใช่เพียงแค่อุตสาหกรรมรถยนต์แต่ยังรวมไปถึง เครื่องรับโทรทัศน์ เหล็กกล้า การต่อเรือ ฯลฯ ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของอเมริกากำลังหยุดชะงักและเริ่มทรุดต่ำลงในปีที่ผ่านมานี้ ฉะนั้นมาตรการป้องกันนำเข้าซึ่งประกอบด้วยแผนงานต่างๆของรัฐบาลอเมริกาเพื่อกีดกันสินค้าญี่ปุ่น อาจจะไม่สามารถคุ้มครองเศรษฐกิจอเมริกาได้ ถ้าคนอเมริกันยังไม่เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของการรุกทางเศรษฐกิจโดยญี่ปุ่น □

...ก่อนจะได้อาณาโมษณาที่ดีที่สุด...

หากใจรักและพยายาม การทำโฆษณาที่ดีที่สุด
เพื่อผลักดันสินค้าให้พุ่งสู่เป้าหมาย
ย่อมทำให้สำเร็จได้ไม่ยาก
ที่เดนทส์ เรามีมันสมองชั้นยอด
ที่จะผลิตงานโฆษณาชิ้นหนึ่งให้ท่าน
เขาเหล่านั้น มีหัวใจมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์
ผลงานที่ดีที่สุด เขาคิดและเขียน
เขียนแล้วคิดให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ครั้งแล้วครั้งเล่า
เพื่อเลือกเฟ้นสิ่งที่ดีที่สุด ให้ผลสูงสุด
ตามเป้าหมายที่ท่านและเราร่วมกันวาง
จากปรัชญาการทำงานด้วยสมองและหัวใจ
ผนวกความชำนาญในการวิเคราะห์ตลาด
เราภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่ง
ในความสำเร็จของลูกค้าชั้นนำอย่าง
โตโยต้า คาโอ กูลิโกะ ไทยโดมารู เซร็อคซ์
บริดจสโตน นาฬิกาคาสิโอ แจแปนแอร์ไลน์
บิกจอห์นยีนส์ ฯลฯ

ด้วยศักดิ์ศรีของความเป็นหนึ่ง
ในเครือข่ายบริษัทโฆษณาที่ใหญ่ที่สุดในโลก
เราจะดำรงคุณภาพของงาน
เพื่อนำท่านสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด...เสมอ



หนังสือที่น่าสนใจ
ของโครงการญี่ปุ่นศึกษา
สถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงศึกษ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์





เอสเซนซ์

เครื่องสำอางของแพรวพรรณ

เป็นน้ำสอย... สอยด้วยเครื่องสำอาง
แพรวพรรณสอย... สอยด้วย "เอสเซนซ์"

"เอสเซนซ์" มอบคุณผลิตภัณฑ์เพื่อความสะดวก งามและรักษาใยผ้าด้วย

ESSENCE DRY CLEANING LIQUID น้ำยาล้างแห้ง

ESSENCE FABRIC CONDITIONER น้ำยารับสภาพใยผ้าให้นุ่ม

ESSENCE ANTI-STATIC SPRAY สบรอยยับป้องกันผ้าดูดหรือแฉกด้วย

ESSENCE COLOR BRIGHT ผงฟอกขาวที่มีฟองสำหรับผ้าขาวและสี

ESSENCE

เครื่องสำอาง แพรวพรรณ