

การปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิต สาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้ที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย จำนวน 15 คน และ 2) ผู้ที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น จำนวน 15 คน ผลการศึกษาพบว่าทั้งสองกลุ่มมีกระบวนการปรับตัวที่สอดคล้องกับแนวคิดการปรับตัวทางวัฒนธรรมรูปตัวยู (U-curve) และกระบวนการปรับตัวรูปตัวดับเบิ้ลยู (W-curve) อย่างไรก็ตาม กระบวนการปรับตัวมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบริบทเชิงพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ผู้ที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยต้องปรับตัวภายใต้บริบทของ “สองวัฒนธรรม” ได้แก่ วัฒนธรรมญี่ปุ่นในองค์กรและวัฒนธรรมไทยในสังคมโดยรอบ โดยส่วนใหญ่สามารถปรับตัวได้อย่างราบรื่น มักอยู่ในขั้นปรับตัว (adjustment stage) ตั้งแต่ช่วง 1-3 ปีแรก และพัฒนาไปสู่ขั้นรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่ (mastery stage) เมื่อทำงานมากกว่า 3 ปี ปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเครียดจากการทำงานข้ามวัฒนธรรมคือการสนับสนุนทางสังคม (social support) จากเพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้าง ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจและการปรับตัวที่ดีขึ้น อีกทั้งกระบวนการปรับตัวในบริบทนี้ยังเป็น “การปรับร่วมกัน” ระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ในขณะที่บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องปรับตัวท่ามกลาง “วัฒนธรรมเดียว” อย่างเข้มข้นและได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยกว่า ทำให้ต้องพึ่งพาปัจจัยส่วนบุคคลมากขึ้น ส่งผลให้กระบวนการปรับตัวมีลักษณะเป็น “การปรับตัวฝ่ายเดียว” ในฐานะ “ผู้มาเยือน” เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงานในประเทศญี่ปุ่น

คำ

สำคัญ

กระบวนการปรับตัว, การทำงานข้ามวัฒนธรรม, บัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่น

* บทความวิจัยชิ้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “การปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี” ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีงบประมาณ 2567

Cross-Cultural Work Adjustment of Japanese and Communication Graduates, Faculty of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University *

Abstract

This study aims to examine the adaptation process and the factors influencing cross-cultural work adjustment among graduates from the Japanese Language and Communication Program, Faculty of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University. A qualitative research approach was employed through in-depth interviews with two groups of informants: (1) 15 graduates working in Japanese companies in Thailand and (2) 15 graduates working in Japan. The findings indicate that the adaptation processes of both groups are generally consistent with the U-curve and W-curve models of cultural adjustment. However, the adaptation process is complex and closely related to spatial context and living environments. Graduates working in Japanese companies in Thailand adjust within the context of “two cultures”—Japanese organizational culture and the surrounding Thai social culture. Most adapt relatively smoothly, typically reaching the adjustment stage within the first 1–3 years and progressing to the mastery stage after more than three years of work. Social support from colleagues and surrounding individuals plays a crucial role in reducing stress and facilitating cross-cultural adaptation. In this context, adaptation tends to occur as a mutual process between Thai and Japanese colleagues. In contrast, graduates working in Japan must adapt within an intensive “single-culture” environment and receive comparatively less social support. As a result, they rely more on personal factors, leading to a “one-sided adaptation” process in which they adjust as “visitors” to align with the working environment in Japan.



words

adaptation process, cross-cultural work, Japanese language Graduates

* This research article is part of the research on “Cross-Cultural Work Adjustment of Japanese and Communication Graduates, Faculty of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University”, supported by the research grant from the Faculty of Liberal Arts, Ubon Ratchathani University, Fiscal Year 2024.

Email: saowalak.h@ubu.ac.th

Received 16 March 2026; Revised 8 May 2026; Accepted 10 May 2026

1. บทนำ

ในปี ค.ศ. 2024 ประเทศไทยมีเงินลงทุนจากต่างชาติรวมทั้งสิ้น 90,987 ล้านบาท โดยประเทศญี่ปุ่นถือเป็นประเทศที่มีการลงทุนในประเทศไทยสูงสุดเป็นอันดับหนึ่ง มีเงินลงทุนกว่า 47,879 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 25 ของจำนวนธุรกิจต่างชาติในประเทศไทย (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2569) บริษัทร่วมทุนญี่ปุ่นเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดการจ้างงานในประเทศไทยจำนวนมาก ถือเป็นตลาดแรงงานสำคัญของไทย นอกจากนั้น ประเทศญี่ปุ่นยังเปิดรับแรงงานต่างชาติเพื่อเข้าไปทำงานในประเทศญี่ปุ่นมากขึ้น อันเนื่องมาจากปัญหาการขาดแคลนแรงงาน โดยในปี 2019 รัฐบาลญี่ปุ่นได้ร่างกฎหมายเพื่อเปิดโอกาสให้แรงงานต่างชาติที่ไม่ใช่แรงงานฝีมือใน 14 สาขาที่ขาดแคลน (สำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น, 2561) ภายหลังการบังคับใช้มาตรการดังกล่าวพบว่าจำนวนแรงงานต่างชาติที่เข้ามาทำงานในประเทศญี่ปุ่นเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด จากข้อมูลปี 2025 ของกระทรวงสาธารณสุข แรงงาน และสวัสดิการของประเทศไทย (Ministry of Health, Labour and Welfare: MHLW) พบว่าในปัจจุบันมีจำนวนแรงงานต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่นกว่า 2.3 ล้านคน ในจำนวนนี้มีแรงงานไทยประมาณ 39,806 คน ถือเป็นลำดับที่ 9 จากจำนวนแรงงานต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่นทั้งหมด (厚生労働省, 2025)

หนึ่งในกลุ่มผู้ที่ได้เข้าไปทำงานทั้งบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและเดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่นคือกลุ่มผู้ที่จบการศึกษาสาขาภาษาญี่ปุ่น ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานีเป็นอีกหนึ่งสถาบันที่มีการเรียนการสอนในฐานสาขาวิชาเอกภาษาญี่ปุ่น มาตั้งแต่ปี 2006 (พ.ศ.2549) และมีบัณฑิตที่ได้เข้าทำงานทั้งบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและเดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น โดยบัณฑิตต่างได้เรียนรู้และสัมผัสกับวัฒนธรรมญี่ปุ่นผ่านการเรียนรายวิชาเอกบังคับซึ่งทำให้บัณฑิตเข้าใจสังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการทำงานจริงนั้น บัณฑิตอาจได้พบเจอกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่นอกเหนือจากความรู้ที่ได้รับในช่วงระยะเวลา 4 ปีที่เรียนในระดับมหาวิทยาลัย และอาจนำมาซึ่งปัญหาและความขัดแย้งในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษากระบวนการปรับตัว ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

การศึกษาดังกล่าวนอกจากจะให้ทราบถึงกระบวนการปรับตัวและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างผู้ที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและผู้ที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นแล้วยังสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการปรับตัวสำหรับนิสิตนักศึกษาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาและจะต้องเข้าไปทำงานในประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งยังสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางสำหรับสถานศึกษาที่เปิดการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นโดยการสอดแทรกความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นในการเรียนการสอน ตลอดจนบริษัทหรือองค์กรที่เป็นการทำงานข้ามวัฒนธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานได้เช่นกัน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

3. กรอบแนวคิดที่ใช้ในงานวิจัย

เมตตา วิวัฒนานุกูล (2559 อ้างถึงใน เหวย หยู และ สุจิตา สุนทรวิภาต, 2566) อธิบายว่า การปรับตัวทางวัฒนธรรมเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่วัฒนธรรมใหม่ โดยบุคคลต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล

และสังคม รวมถึงเรียนรู้วิถีคิด ความรู้สึก และรูปแบบการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสังคม
เจ้าบ้าน หนึ่งในแนวคิดที่ใช้อธิบายกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมคือ แบบจำลองรูปตัวยู (U-curve) ของ
Lysgaard (1955 อ้างถึงใน สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) ซึ่งอธิบายการปรับตัวของบุคคลที่เดินทางไปใช้ชีวิตใน
วัฒนธรรมใหม่ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้น ได้แก่ (1) ขั้นตื่นตาตื่นใจ (honeymoon stage) ซึ่งเป็นช่วงแรกที่บุคคลรู้สึกตื่นเต้น
กับวัฒนธรรมใหม่ (2) ขั้นตระหนกทางวัฒนธรรม (culture shock stage) เมื่อเริ่มเผชิญความแตกต่างทางวัฒนธรรม
จนเกิดความกังวลหรือความไม่สบายใจ (3) ขั้นปรับตัว (adjustment stage) ซึ่งบุคคลเริ่มเรียนรู้และยอมรับสภาพ
แวดล้อมใหม่ และ (4) ขั้นรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่ (mastery stage) โดยสามารถดำรงชีวิตได้อย่างคุ้นเคย
และสอดคล้องกับวัฒนธรรมนั้น

ต่อมา Ting-Toomey (1999 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2557; สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) ได้นำเสนอแบบ
จำลองรูปตัวดับเบิ้ลยู (W-curve) ซึ่งใช้เพื่ออธิบายการปรับตัวของบุคคลที่ไม่ได้อาศัยอยู่ในวัฒนธรรมใหม่อย่างถาวร
แต่มีการกลับสู่วัฒนธรรมเดิมภายหลัง แบบจำลองนี้พัฒนาจากแนวคิด U-curve และเพิ่มกระบวนการปรับตัวอีก
3 ขั้น ได้แก่ (5) ขั้นสองจิตสองใจ (ambivalence stage) เป็นช่วงก่อนที่บุคคลจะต้องกลับสู่วัฒนธรรมเดิม จะรู้สึก
ใจหายและอาลัยวัฒนธรรมใหม่ และรู้สึกตื่นเต้นที่จะได้กลับบ้าน (6) ขั้นตระหนกทางวัฒนธรรมจากการกลับเข้าไป
ใหม่ (re-entry culture shock stage) เมื่อบุคคลกลับสู่วัฒนธรรมเดิมของตนแล้วแต่กลับรู้สึกว้าววัฒนธรรมเก่า
แตกต่างไปจากความคาดหวังและต่างจากที่เคยเป็น และ (7) ขั้นถ่ายทอดทางสังคมอีกครั้ง (re-socialization stage)
เป็นช่วงที่บุคคลค่อย ๆ ปรับตัวกลับสู่วัฒนธรรมเดิมของตน

นอกจากนี้ เมตตา วิวัฒนานุกุล (2548 อ้างถึงใน ธัชชา วิทวิโรจน์, 2552; สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2557) ชี้ให้
เห็นว่า ระดับความตระหนกทางวัฒนธรรมและความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย
ได้แก่ (1) ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความคาดหวัง การเตรียมตัว ความรู้ และทักษะการสื่อสาร
(2) สภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน เช่น ลักษณะวัฒนธรรม ความประทับใจแรก การสนับสนุนจากสังคม และ
โอกาสในการสื่อสาร และ (3) บทบาทของสื่อมวลชน กฎหมาย และศาสนา งานวิจัยนี้ประยุกต์ใช้แนวคิดกระบวนการ
ปรับตัวทางวัฒนธรรมรูปตัวยู และการปรับตัวรูปตัวดับเบิ้ลยู (W-curve) ตลอดจนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัว
ทางวัฒนธรรมมา เป็นกรอบในการวิเคราะห์กระบวนการปรับตัวของบุคคลในบริบทการทำงานข้ามวัฒนธรรม

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีงานบางส่วนที่ศึกษาการปรับตัวของชาวต่างชาติที่
อาศัยในประเทศญี่ปุ่น อาทิ งานของ Adamowicz (2020) พบว่าภาษาเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญที่ช่วยสร้างความเข้าใจ
ร่วมกันในบริบทข้ามวัฒนธรรม แม้ว่าการใช้ชีวิตในญี่ปุ่นจะมีความซับซ้อนจากความแตกต่างด้านภาษา มารยาท และ
วัฒนธรรม แต่ผู้ที่มีทัศนคติเปิดกว้างและเคารพความแตกต่างสามารถปรับตัวได้ง่ายขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ
Li และ Yamamoto (李 & 山本, 2020) ที่พบว่าแรงงานต่างชาติในญี่ปุ่นมักเผชิญอุปสรรคด้านภาษา การใช้ชีวิต
ในวัฒนธรรมที่แตกต่าง และความรู้สึกไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม ขณะที่ Duong (2022) ระบุว่าปัจจัยสำคัญ
ที่เอื้อต่อการปรับตัวของชาวเวียดนามในญี่ปุ่น ได้แก่ ความสามารถทางภาษา ทัศนคติของบุคคล ความคาดหวัง
ทางวัฒนธรรมของสังคมเจ้าบ้าน และสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรม

ส่วนงานที่ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวต่างชาติในประเทศไทยนั้น พบงานของสุรศักดิ์
บุญอาจ (2557) ที่ศึกษานักศึกษาลาวและกัมพูชาในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี พบว่านักศึกษาส่วนใหญ่ยังคง

รักษาอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์ของตนไว้ ขณะเดียวกันก็รับเอาวัฒนธรรมไทยบางส่วนมาปรับใช้ โดยปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการปรับตัว ได้แก่ การเตรียมความพร้อมของบุคคล สภาพแวดล้อมของสังคมเจ้าบ้าน และบทบาทของสื่อมวลชน ขณะที่ ภิสันต์ ดิณะคัต (2562) พบว่าการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมเครือข่ายนานาชาติในจังหวัดภูเก็ตเกิดจากการกระบวนการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การอบรมขององค์กร และแบบไม่เป็นทางการ ผ่านปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ในส่วนของการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นที่อาศัยในต่างประเทศนั้น พบงานของ Mandari และ Boer (2021) ซึ่งศึกษาชาวญี่ปุ่นในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าประสบการณ์การปรับตัวแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่ ระยะเวลาในการทำงาน และระดับการปฏิสัมพันธ์กับคนท้องถิ่น โดยทักษะภาษาและคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สามารถรับมือกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมและทำงานร่วมกับคนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ ศนิ ไทรหอมพล และพินนภา หมวกยอด (2563) ศึกษาการปรับตัวของชาวญี่ปุ่นวัยหลังเกษียณในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจในการย้ายถิ่น การเตรียมความพร้อมก่อนการเดินทาง และปัจจัยระหว่างการเดินทาง เช่น บุคลิกภาพ ทักษะคิด การสื่อสารข้ามวัฒนธรรม และการสนับสนุนทางสังคม

ส่วนของงานที่ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวไทยในต่างประเทศนั้น มีงานของมัญชรี โชติรสฐิติ (2556) ที่ศึกษาเรื่อง “การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ” พบปัญหาและอุปสรรคในการปรับตัว 3 ด้าน ได้แก่ ทัศนคติของชาวต่างชาติที่มีต่อชาวเอเชีย ลักษณะพฤติกรรมของคนไทย เช่น ความเกรงใจและการสื่อสารทางอ้อม ซึ่งอาจนำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน และความสามารถทางภาษา ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร ขณะที่ เหว่ย หยู่ และสุธิดา สุนทรวิภาต (2566) พบว่ากระบวนการปรับตัวของคนไทยในต่างประเทศประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นตื่นตัวสนใจ ขั้นตระหนักทางวัฒนธรรม ขั้นเรียนรู้วัฒนธรรมใหม่ และขั้นปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมใหม่ โดยมีปัจจัยสำคัญ เช่น บุคลิกภาพ ความแตกต่างทางความคิด และความประทับใจแรกต่อสังคมใหม่

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของชาวต่างชาติทั้งในญี่ปุ่นไทย และต่างประเทศได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย โดย “ภาษา” ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรม ขณะที่ความแตกต่างด้านมารยาท ค่านิยม และรูปแบบการสื่อสารเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัว อย่างไรก็ตาม บุคคลที่มีทัศนคติเปิดกว้าง มีสมรรถนะระหว่างวัฒนธรรม และมีการเตรียมความพร้อมที่ดี มักสามารถปรับตัวได้ดีกว่า การปรับตัวของชาวต่างชาติในประเทศไทยมีลักษณะผสมผสานระหว่างการรักษาอัตลักษณ์เดิมกับการรับวัฒนธรรมไทยบางส่วน โดยได้รับอิทธิพลจากพื้นฐานส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ขณะที่ชาวญี่ปุ่นและชาวไทยในต่างประเทศเผชิญความท้าทายด้านภาษา ทัศนคติ และความแตกต่างทางสังคม ซึ่งความสำเร็จในการปรับตัวขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายในบุคคลและปัจจัยภายนอก เช่น องค์กร เพื่อนร่วมงาน และสังคมเจ้าบ้าน จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานที่มุ่งเน้นการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของชาวไทยที่ทำงานในองค์กรญี่ปุ่นค่อนข้างจำกัด โดยเฉพาะการศึกษาเชิงคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการปรับตัว ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมทั้งการทำงานที่บริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและการทำงานในประเทศญี่ปุ่นของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยใช้แนวคิดกระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์

5. ระเบียบวิธีวิจัย

5.1 รูปแบบการวิจัย งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ในรูปแบบการศึกษาเฉพาะกรณี (case study) โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทั้งบทความทางวิชาการ หนังสือ ตำรา บทความทางสื่อออนไลน์ วิทยานิพนธ์ รายงานวิจัย ฯลฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ ตลอดจนการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structure interview) โดยได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ตามจริยธรรมเลขที่ UBU – REC – 56 / 2567 ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (content analysis) และนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา

5.2 ผู้ให้ข้อมูล งานวิจัยนี้มีผู้ให้ข้อมูลคือบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี โดยใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (purposive sampling) ซึ่งคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามจุดมุ่งหมายของผู้วิจัย สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) กลุ่มที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยหลากหลายจังหวัด อาทิ สมุทรปราการ ชลบุรี ระยอง นครราชสีมา ปราจีนบุรี และกรุงเทพมหานคร จำนวน 15 คน (รหัสข้อมูลในการสัมภาษณ์ T1-T15) ในหลากหลายอาชีพซึ่งเป็นบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เช่น ล่ามภาษาญี่ปุ่น ครูสอนภาษาในสถาบันสอนภาษาสายอาชีพ หัวหน้าแผนกจัดซื้อ ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-3 ปี ต่ำสุดคือ 2 เดือนและนานที่สุดคือ 7 ปี ส่วนใหญ่เคยมีประสบการณ์ในการทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย (บริษัทอื่น) มาก่อน และบางคนเคยมีประสบการณ์เดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น

(2) กลุ่มที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นหลากหลายจังหวัดเช่นกัน อาทิ Tokyo Osaka Hyogo Gifu Shizuoka Kanagawa Mie Kumamotoo Fukui และ Okinawa จำนวน 15 คน (รหัสข้อมูลในการสัมภาษณ์ J1-J15) ในหลากหลายอาชีพ เช่น งานบริหารดูแลผู้สูงอายุ ผู้จัดการร้านอาหารไทย พนักงานต้อนรับในโรงแรม ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งงานปัจจุบันส่วนใหญ่อยู่ที่ 1-3 ปี ต่ำสุดคือ 10 เดือนและนานที่สุดคือ 5 ปี 6 เดือน ประมาณครึ่งหนึ่งของผู้ให้ข้อมูลเคยทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมาก่อน และบางคนเคยมีประสบการณ์ทำงานบริษัทอื่นในประเทศญี่ปุ่น

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล งานวิจัยนี้มีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ทบทวนวรรณกรรม 3) การสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure interview) 4) การวางแผนในการสัมภาษณ์ การวางโครงคำถามในการสัมภาษณ์ 5) การติดต่อผู้ให้ข้อมูล 6) การสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล ช่วงระหว่างวันที่ 7-22 เมษายน 2567 7) วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการวิจัย

6. สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงกระบวนการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย และบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 กระบวนการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรม

6.1.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษากระบวนการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น พบว่าบัณฑิตทั้งสองกลุ่มต่างมีกระบวนการปรับตัวที่สอดคล้อง

กับกรอบแนวคิด U-curve และ W-curve อย่างไรก็ตาม ลักษณะและขั้นตอนของการปรับตัวมีความแตกต่างกันตามบริบทของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม บัณฑิตทั้ง 2 กลุ่มมีกระบวนการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมแตกต่างกันในบางประเด็น ในขั้นที่ 1 ขั้นตื่นตาตื่นใจ (honeymoon stage) ไม่พบข้อมูลตรงกับระยะนี้ ทั้งในกลุ่มที่ทำงานในประเทศไทยและในประเทศญี่ปุ่น ในขั้นที่ 2 ขั้นตระหนกทางวัฒนธรรม (culture shock stage) พบผลการศึกษานเฉพาะบัณฑิตที่ทำงานในประเทศไทย ส่วนของกลุ่มบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นนั้น ไม่พบข้อมูลในระยะนี้ นอกจากนั้น บัณฑิตทั้ง 2 กลุ่มส่วนใหญ่ระบุถึงการปรับตัวในขั้นที่ 3 ขั้นปรับตัว (adjustment stage) และขั้นที่ 4 ขั้นรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่ (mastery stage) ในส่วนของขั้นที่ 5 ขั้นสองจิตสองใจ (ambivalence stage) และขั้นที่ 6 ขั้นตระหนกทางวัฒนธรรมจากการกลับเข้าไปใหม่ (re-entry culture shock stage) นั้น ผลการศึกษาไม่พบข้อมูลตรงกับระยะนี้ทั้งในกลุ่มที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยและในประเทศญี่ปุ่น ส่วนขั้นที่ 7 ขั้นถ่ายทอดทางสังคมอีกครั้ง (re-socialization stage) ผลการศึกษาพบว่ามีเพียงบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลุ่มที่เคยเดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่นและกลับมาทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยอยู่ในขั้นดังกล่าว

6.1.2 อภิปรายผลการศึกษา

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกระบวนการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมระหว่างบัณฑิตทั้งสองกลุ่ม พบว่ากระบวนการปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะเป็นเส้นตรงตามแบบจำลอง U-curve หรือ W-curve อย่างครบถ้วน หากแต่ขึ้นอยู่กับบริบทของวัฒนธรรมเจ้าบ้าน ซึ่งในงานวิจัยนี้หมายความว่า การเข้าไปทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยหรือการเดินทางไปทำงานในประเทศญี่ปุ่น รวมถึงลักษณะงานและประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล

ประการแรก การไม่พบขั้นตื่นตาตื่นใจ (honeymoon stage) ทั้งในกลุ่มผู้ที่ทำงานในประเทศไทยและทำงานในประเทศญี่ปุ่น อาจอธิบายได้ว่าบัณฑิตผู้ให้ข้อมูลมีพื้นฐานความรู้ด้านภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมาก่อนจากการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ทำให้การเข้าสู่สภาพแวดล้อมการทำงานจริงไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกตื่นเต้นหรือแปลกใหม่มากนัก แต่กลับเผชิญกับความท้าทายในเชิงการปฏิบัติงานจริง เช่น ความกดดันจากระบบงาน ความคาดหวังขององค์กร และความสัมพันธ์ในที่ทำงานมากกว่า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Zhang และ Ting (2025) ที่ศึกษาประสบการณ์ข้ามวัฒนธรรมและการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักศึกษานานาชาติชาวเอเชียและนักศึกษาที่ไม่ใช่ชาวเอเชียในประเทศจีน ผลการศึกษาพบว่านักศึกษาชาวเอเชียไม่ปรากฏขั้นตื่นตาตื่นใจ แต่เผชิญระยะวิกฤตในช่วง 3 เดือนแรก ก่อนค่อย ๆ พ้นตัวและมีระดับการปรับตัวทรงตัวหลัง 6 เดือน ในทางตรงกันข้าม นักศึกษาที่ไม่ใช่ชาวเอเชียมีรูปแบบการปรับตัวเป็นเส้นโค้งรูปตัวยู โดยเริ่มจากขั้นตื่นตาตื่นใจ ก่อนเข้าสู่วิกฤตช่วง 7–12 เดือน และค่อย ๆ พ้นตัวหลัง 1–2 ปี แสดงให้เห็นถึงความผันผวนในการปรับตัวมากกว่า นอกจากนี้ในงานของ Kosman และคณะ (2023) ที่สำรวจบทบาทและประสิทธิผลของการเตรียมความพร้อมก่อนเดินทาง (pre-departure preparation) สำหรับนักศึกษาในโครงการศึกษาต่อต่างประเทศ ยังแสดงให้เห็นว่านักศึกษาที่ผ่านกระบวนการเตรียมความพร้อมที่มีคุณภาพจะสามารถเข้าสู่กระบวนการปรับตัวในประเทศปลายทางได้รวดเร็วกว่าโดยไม่ติดอยู่กับขั้นตื่นตาตื่นใจนานเกินไป

การไม่พบขั้นตื่นตาตื่นใจอย่างชัดเจนในทั้งสองกลุ่ม แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่มีการเตรียมความพร้อมด้านภาษาและวัฒนธรรมมาก่อน มักจะข้ามช่วงความตื่นเต้นในระยะแรก และเข้าสู่กระบวนการปรับตัวเชิงการปฏิบัติงานจริงได้ทันที ทั้งนี้ ในกรณีของบัณฑิตสาขาภาษาญี่ปุ่นและการสื่อสาร มีพื้นฐานความรู้ด้านภาษา วัฒนธรรม และบรรทัดฐาน

ทางสังคมของญี่ปุ่นที่ได้รับจากการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ทำให้การเข้าสู่สภาพแวดล้อมการทำงานจริงไม่ได้สร้างความแปลกใหม่เชิงอารมณ์ แต่กลับเผชิญกับความท้าทายในเชิงโครงสร้างองค์กรและความคาดหวังด้านบทบาทหน้าที่มากกว่า

ประการที่สอง บริบทหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อกระบวนการปรับตัว บริบทการทำงานระหว่างบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยกับบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันในเชิงพื้นที่ ส่งผลให้ทั้งสองกลุ่มมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่ทำงานในประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทการทำงานแบบสองวัฒนธรรม (dual-cultural context) ซึ่งต้องปรับตัวทั้งต่อวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่มีความเป็นทางการ เน้นกฎเกณฑ์ ขั้นตอนและความสมบูรณ์สูง กับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยที่มีความยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการมากกว่าส่งผลให้เกิดความตึงเครียดและก่อให้เกิดภาวะ “ตระหนกทางวัฒนธรรม” ในบางกรณี ผลจากการสัมภาษณ์บัณฑิตที่เกิดภาวะตระหนกทางวัฒนธรรมระบุว่ามีความรู้สึกกดดันในการทำงานดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “พอทำได้หนึ่งเดือน ก็รู้สึกว่าไม่เหมาะกับเราเท่าไร..... มันเป็นความรู้สึกที่มันกดดัน” (T3, สัมภาษณ์ 11 เมษายน 2567) ทั้งนี้บัณฑิตคนดังกล่าวเพิ่งเปลี่ยนสายงานจากเดิมที่เคยทำงานด้านการศึกษามาทำงานที่สายงานล่ามในบริษัทญี่ปุ่นได้เพียง 2 เดือน ทำให้ยังไม่คุ้นเคยกับการทำงานและยังรู้สึกกดดันในการทำงาน ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Takeda, Secchi & Bray (2022) ที่ศึกษาเรื่องการปรับตัวด้านจริยธรรม: กรณีศึกษาพนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติสหราชอาณาจักรและญี่ปุ่นในประเทศไทย พบว่าพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น มักใช้กลยุทธ์การปรับตัวแบบผสมผสาน (integration) ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมการทำงานให้เข้ากับบริษัทแม้ที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น แต่ในขณะเดียวกันยังต้องรักษารากฐานวัฒนธรรมไทยไว้ ทำให้เกิดกระบวนการที่ซับซ้อนกว่าการปรับตัวแบบเพียงด้านเดียว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Urairoj (2021) ที่ศึกษาความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการปรับตัวในบริษัทญี่ปุ่น-ไทย พบว่าความยืดหยุ่นและการไม่มีตารางงานที่ชัดเจนของชาวไทยที่แตกต่างจากชาวญี่ปุ่นที่มีความตรงต่อเวลา และมักทำงานตามลำดับขั้นตอนอย่างเข้มงวดนั้น มักส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานที่ยังอยู่ในสภาพแวดล้อมสังคมไทยเกิดความสับสนในการปฏิบัติงานได้

ในทางตรงกันข้าม กลุ่มที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องปรับตัวต่อวัฒนธรรมเดียวอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีความเข้มงวดทางวัฒนธรรมสูง แต่กรอบกติกา บทบาท และความคาดหวังมีความชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งในและนอกที่ทำงาน ส่งผลให้กระบวนการปรับตัวเป็นไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปและมีเสถียรภาพมากกว่า ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Kuanvinit (2024) ที่ทำความเข้าใจกลยุทธ์การปรับตัวทางวัฒนธรรมผ่านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างกลุ่ม: กรณีศึกษาแรงงานไทยในญี่ปุ่น ผลการศึกษาระบุว่าแม้สังคมการทำงาน of ญี่ปุ่นจะเต็มไปด้วยบรรทัดฐานและค่านิยมที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด แต่ความชัดเจนเหล่านี้เองที่ทำให้เมื่อคนไทยเลือกใช้กลยุทธ์ “ยอมรับและปฏิบัติตาม” การปรับตัวทางสังคมจะเป็นไปอย่างราบรื่น ได้รับการยอมรับและมีเสถียรภาพสูง เพราะไม่ต้องเผชิญกับความสับสนจากความคาดหวังที่ย้อนแย้งกัน จะเห็นได้ว่าบริบททางสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถานที่ทำงานถือเป็นปัจจัยอีกประการที่ส่งผลต่อกระบวนการปรับตัว แม้จะมีความเข้มงวดสูง แต่หากกรอบกติกาหรือกฎเกณฑ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันจะทำให้บุคคลไม่เกิดความสับสนในการปฏิบัติตัว ในทางตรงกันข้าม หากบริบทแวดล้อมมีความหลากหลายอาจส่งผลให้บุคคลเกิดความสับสนในการปฏิบัติตามมา

ประการที่สาม บัณฑิตที่สามารถเข้าสู่ขั้นปรับตัว (adjustment stage) มักมีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นมากกว่า 1 ปี ผลการศึกษพบว่าขั้นปรับตัว (adjustment stage) ถือเป็นช่วงหลักของผู้ให้ข้อมูล

ทั้งสองกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดการปรับตัวทางวัฒนธรรมรูปตัวยู (U-curve) ของ Lysgaard (1955 อ้างถึงใน สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) และกระบวนการปรับตัวรูปตัวดับเบิลยู (W-curve) ของ Ting-Toomey (1999 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2557; สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) ที่ระบุว่าระยะนี้คือช่วงที่บุคคลพยายามทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง พฤติกรรมที่สะท้อนให้เป็นถึงกระบวนการปรับตัวในขั้นนี้ของบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย เช่น มีการระบุถึงความเข้าใจต่อการเขียนรายงานตามระบบ "โฮ-เรน-โซ" ซึ่งหมายถึงการแจ้งข้อมูล การติดต่อและการปรึกษาหารือซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการทำงานตามวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น หรือระบุว่ามีความเข้าใจคำศัพท์เฉพาะทาง มีความเข้าใจความคิดหรือมุมมองของเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่นมากขึ้น เป็นต้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “ตอนนี้ก็เริ่มเข้าใจที่เข้าทางแล้วค่ะ ก็รู้สึกเหมือนตัวเองปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเลยคะ” (T13, สัมภาษณ์ 17 เมษายน 2567) ส่วนบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น มีการระบุว่าเข้าใจระบบการทำงานของชาวญี่ปุ่น เรียนรู้เรื่องการทำงานและปรับตัวเข้ากับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ดีขึ้น เป็นต้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “ก็คือมันก็ดู smooth มากขึ้นครับ ทำงานได้ เหมือนเราคุยกันรู้เรื่องมากขึ้น” (J6, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2567)

ผลการศึกษาข้างสะท้อนให้เห็นว่า การปรับตัวเป็นกระบวนการที่ค่อยเป็นค่อยไป และขึ้นอยู่กับระยะเวลาและประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์กับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน (ญี่ปุ่น) ทั้งนี้บัณฑิตที่อยู่ในขั้นนี้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นมากกว่า 1 ปี สอดคล้องกับงานของพินนภา หมวกยอด และคณะ (2563) ที่ศึกษากระบวนการและรูปแบบเชิงจิตวิทยาของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่ทำงานกับคนไทย ผลการศึกษาพบว่าระยะการปรับตัวใช้เวลาประมาณ 6 เดือนถึง 3 ปี โดยเฉลี่ยจะใช้เวลาประมาณ 1 ปี เป็นช่วงที่บุคคลทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และพยายามเปิดรับสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่คุ้นเคย ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และยอมรับความแตกต่างเป็นสิ่งที่ต้องใช้ระยะเวลาในการปรับตัวระยะหนึ่ง

ประการที่สี่ ประสบการณ์หรือระยะเวลาการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นคือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนการปรับตัว จากผลการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ประสบการณ์หรือระยะเวลาการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นที่ยาวนานขึ้นส่งผลให้บัณฑิตสามารถปรับตัวจนเข้าสู่ “ขั้นรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่” โดยบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่สามารถปรับตัวจนเข้าสู่ระยะนี้มีระบุว่าไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น ได้รับความไว้วางใจจากชาวญี่ปุ่น แม้บางคนเพิ่งทำงานในตำแหน่งปัจจุบันได้ไม่นาน แต่เคยมีประสบการณ์ทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นมายาวนานก่อนหน้านี้ ในส่วนของบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นระบุว่าคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่นไปเที่ยวร่วมกัน เป็นเสมือนเพื่อน ไม่มีปัญหาในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นปฏิบัติเสมือนเป็นชาวญี่ปุ่นด้วยกัน ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “ส่วนตอนนี้ก็คุ้ยเล่นได้ค่ะ ไปเที่ยวด้วยกันได้อะไรอย่างเจ๊ ...เราก็กินเที่ยวด้วยกัน เป็นเพื่อนเลยคะ” (J3, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2567) “ปัจจุบันไม่มีปัญหาแล้วค่ะ....ถ้าให้พูดถึงสถานการณ์ปัจจุบันเลยนะ ที่บริษัทตอนนี้ หนูรู้สึกว่าเขาปฏิบัติกับหนูเหมือนกับเป็นคนญี่ปุ่นคนหนึ่งเลยคะ” (J4, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2567) ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการปรับตัวทางวัฒนธรรมรูปตัวยู (U-curve) ของ Lysgaard (1955 อ้างถึงใน สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) และกระบวนการปรับตัวรูปตัวดับเบิลยู (W-curve) ของ Ting-Toomey (1999 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2557; สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) ที่ระบุว่าระยะนี้คือช่วงที่บุคคลรู้สึกคุ้นเคยกับวัฒนธรรมใหม่ และสามารถทำงานได้อย่างลื่นไหล

นอกจากนี้ กลุ่มที่มีแนวโน้มการปรับตัวเข้าสู่ระยะนี้มักเกิดขึ้นในกลุ่มที่มีประสบการณ์หรือระยะเวลาการทำงานยาวนานมากกว่า 3 ปี สอดคล้องกับงานของพินนภา หมวกยอด และคณะ (2563) ที่พบว่าชาวต่างชาติที่อยู่ในประเทศไทยมาแล้วไม่ต่ำกว่า 4 ปี มักสามารถทำงานและการดำเนินชีวิตตามวิถีปฏิบัติแบบไทยได้อย่าง

กลมกลืน ซึ่งตรงกับขั้นเป็นเจ้าของตนเอง (mastery stage) ใน U-Curve ของ Lysgaard ประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบูรณาการวัฒนธรรมและประสบการณ์ในการทำงานข้ามวัฒนธรรมอย่างแท้จริง และจะเห็นว่าบัณฑิตที่อยู่ในขั้นนี้ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นมากกว่า 3 ปี สะท้อนให้เห็นว่าระยะเวลาในการทำงาน รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นส่งผลให้เกิดกระบวนการปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของตรีกาล เมฆบริบูรณ์ และ ณภมล จันทรสม (2565) ที่ระบุว่าระยะเวลาในการทำงานกับองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกัน เมื่อพนักงานทำงานในองค์กรเป็นระยะเวลาที่ยาวนานย่อมทราบถึงวัฒนธรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร ทำให้สามารถทำงานได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นดังกล่าวยังตอกย้ำให้เห็นว่าประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับชาวญี่ปุ่นส่งผลให้บัณฑิตมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมากขึ้น ทำให้บัณฑิตมีแนวโน้มปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น

ประการที่ห้า ผู้ที่เคยทำงานทั้งในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่นเป็นเสมือน “สะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม” (cultural bridge) การปรากฏของ “ชั้นถ่ายทอดทางสังคมอีกครั้ง” นั้น พบเฉพาะในกลุ่มผู้ที่เคยเดินทางไปทำงานในประเทศญี่ปุ่นและกลับมาทำงานในประเทศไทย ผลการศึกษาดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดกระบวนการปรับตัวรูปตัวดับเบิ้ลยู (W-curve) ของ Ting-Toomey (1999 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ บุญอาจ, 2557; สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี, 2561) ซึ่งเป็นช่วงที่บุคคลค่อย ๆ ปรับตัวกลับเข้าสู่วัฒนธรรมเดิมของตนเอง เริ่มเข้าใจความแตกต่างและยอมรับประสบการณ์ของทั้งสองวัฒนธรรมอย่างชัดเจน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มบัณฑิตที่เคยเดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่นและได้กลับมาทำงานที่ประเทศไทยแล้วในปัจจุบัน เคยผ่าน “ขั้นตระหนักทางวัฒนธรรมจากการกลับเข้าไปใหม่” โดยบัณฑิตระบุว่าตนเองเคยรู้สึกว่าชาวญี่ปุ่นมีขั้นตอนและระบบการทำงานที่ดีกว่า หรือเคยรู้สึกว่าชาวญี่ปุ่นมักคิดแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อน ส่วนชาวไทยส่วนใหญ่มักคุ้นเคยกับการทำตามคำสั่ง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “รู้สึกที่ชาวญี่ปุ่นจะถูกฝึกให้คิดด้วยตัวเองก่อน ส่วนชาวไทยส่วนใหญ่มักคุ้นเคยกับการทำตามคำสั่ง” (T14, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2567) เหล่านี้ล้วนเป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกผิดหวัง เบื่อหน่าย หรือหงุดหงิดกับวัฒนธรรมเดิมของตนเอง อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันบัณฑิตกลุ่มดังกล่าวได้ระบุว่าตนเองมีความเข้าใจความแตกต่างของทั้งสองวัฒนธรรมมากขึ้น และบางคนได้กลายมาเป็นผู้อธิบายความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นให้แก่เพื่อนร่วมงานชาวไทยเพื่อให้งานเป็นไปอย่างราบรื่นขึ้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “หนูเองก็พยายามอธิบายให้คนไทยเข้าใจว่าวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมันต่างกันนะ...ส่วนคนญี่ปุ่นที่มีปัญหา หนูก็เข้าใจเขาจะควรจะทำไมถึงทำแบบนั้น เพราะเราพอรู้พื้นฐานวัฒนธรรมเขาอยู่บ้าง....หลังจากเก็บเกี่ยวประสบการณ์มาเรื่อย ๆ มันก็เกิดเป็นความเคยชิน ความคุ้นชิน เข้าใจระบบ เข้าใจคนในองค์กร ก็ทำงานได้ค่ะ” (T2, 11 เมษายน 2567) ประเด็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าแม้จะกลับเข้าสู่ประเทศของตนเอง แต่ยังคงเข้าสู่กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมอีกครั้ง ทั้งนี้ การได้รับประสบการณ์การทำงานทั้งในประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศบ้านเกิดและได้เดินทางไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น ส่งผลให้บัณฑิตได้เรียนรู้ความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้มากขึ้น จนสามารถกลายเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจหรือ “สะพานเชื่อมทางวัฒนธรรม” ให้แก่ผู้ที่ยังมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นไม่มากนักได้เป็นอย่างดี

6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรม

6.2.1 สรุปผลการศึกษา

ในส่วนของผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมนั้น ผู้วิจัยทำการจัดหมวดหมู่ปัจจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มและประมวลผลเป็นคำร้อยละจากสัดส่วนของ

ผู้ให้ข้อมูลที่มีการกล่าวถึงปัจจัยดังกล่าว ผลการศึกษาพบการกล่าวถึงเพียง 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยพื้นฐาน และ 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน ทั้งนี้ ไม่พบการกล่าวถึงปัจจัยบทบาทสื่อมวลชน กฎหมายและศาสนา นอกจากนั้น ผลการศึกษาพบว่า บทบาทของปัจจัยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญตามบริบทของประเทศที่บัณฑิตทำงานอยู่

บัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมีแนวโน้มพึ่งพาการสนับสนุนจากสังคมและองค์กรมากกว่า โดยบัณฑิตกล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน¹ ในเรื่องการได้รับ “ความช่วยเหลือจากกลุ่มคนในสังคม” มากที่สุด ร้อยละ 33.33 บัณฑิตระบุถึงการได้รับความช่วยเหลือจากรุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกัน ส่งผลให้ปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากรุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรเดียวกันเป็นกลไกหลักที่ช่วยลดแรงปะทะทางวัฒนธรรมสำหรับผู้ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย รองลงมาได้แก่ ปัจจัยพื้นฐาน เรื่อง “ระดับการเตรียมตัว ความรู้” ในการทำงานในบริษัทญี่ปุ่น ร้อยละ 30 บัณฑิตระบุถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมญี่ปุ่นผ่านการเรียนในมหาวิทยาลัย และการแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับเนื้อหาของงานด้วยตนเองจะช่วยให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวในบริบทประเทศไทยสามารถอาศัยการเรียนรู้เชิงความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามมาด้วยการกล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในเรื่อง “บุคลิกนิสัย” ร้อยละ 16.67 บัณฑิตระบุถึงการมีบุคลิก ลักษณะนิสัยที่มีความเป็นมิตร เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น กระตือรือร้น และสามารถปรับตัวเข้าหาผู้อื่นได้ง่ายจะทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ราบรื่นมากขึ้น

ในขณะที่บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องพึ่งพาการปรับตัวจากตนเองและการปรับทัศนคติของตนเองเป็นหลักโดยบัณฑิตกล่าวถึง ปัจจัยพื้นฐาน เรื่อง “บุคลิกนิสัย” มากที่สุด ร้อยละ 25.93 ระบุถึงการเป็นคนที่มีสัมมาคารวะต่อผู้อาวุโสกว่า มีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงบริบทที่แตกต่างในสังคมญี่ปุ่น ซึ่งมีแรงกดดันจากโครงสร้างอำนาจและลำดับชั้นในสังคมที่ต่างจากการทำงานในบริษัทสังคมไทย รองลงมาได้แก่ ปัจจัยพื้นฐาน เรื่อง “ทัศนคติ และมุมมองแบบเหมารวม” ร้อยละ 22.22 บัณฑิตระบุถึงการปรับเปลี่ยนมุมมอง การไม่ยึดติดและเปิดใจรับวัฒนธรรมใหม่จะส่งผลให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น ตามมาด้วยการกล่าวถึง ปัจจัยสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน ใน 2 ประเด็น ได้แก่ การได้รับ “ความช่วยเหลือจากกลุ่มคนในสังคม” และ “โอกาสในการพูดคุยและติดต่อสื่อสาร” ร้อยละ 14.81 เช่นเดียวกัน โดยเรื่องการได้รับ “ความช่วยเหลือจากกลุ่มคนในสังคม” นั้น บัณฑิตระบุว่าได้รับการช่วยเหลือหลักมาจากรุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงานชาวไทยที่ทำงานในองค์กรเดียวกันหรือเคยทำงานในประเทศญี่ปุ่นมาก่อน รวมถึงได้รับการช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานชาวต่างชาติที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน ทำให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น ในส่วนของเพื่อนร่วมงานชาวญี่ปุ่นนั้น บัณฑิตระบุว่าเป็นลักษณะการแสดงออกถึงความเป็นกันเอง ความเป็นมิตรส่งผลให้ความเครียดอันเกิดจากการทำงานลดลง จึงทำให้บัณฑิตสามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ราบรื่นยิ่งขึ้น กล่าวคือ บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นมักได้รับการช่วยเหลือจากรุ่นพี่หรือเพื่อนชาวไทย รวมถึงเพื่อนชาวต่างชาติมากกว่าการได้รับการช่วยเหลือจากสังคมหลัก (สังคมญี่ปุ่น) โดยตรง ส่วนประเด็นเรื่อง “โอกาสในการพูดคุยและติดต่อสื่อสาร” นั้น บัณฑิตมีการระบุถึงการพูดคุยหรือสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันแบบไม่เป็นทางการผ่านการดื่มสังสรรค์หลังเลิกงาน

¹ คำว่า “สภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน” ในงานวิจัยชิ้นนี้ให้ความหมายดังนี้ สำหรับบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยจะหมายถึง สภาพแวดล้อมภายใน “บริษัทหรือองค์กรญี่ปุ่น” ที่อยู่ในประเทศไทย สำหรับบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นจะหมายถึง สภาพแวดล้อมใน “ประเทศญี่ปุ่น” และ “บริษัทหรือองค์กร” ที่บัณฑิตทำงานอยู่

(飲み会) รวมถึงการสื่อสารกันโดยตรง หรือการพูดคุยเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน ถือเป็นอีกปัจจัยที่ช่วยให้สามารถปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ดียิ่งขึ้น

6.2.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาแสดงให้เห็นความแตกต่างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของทั้งสองกลุ่ม กลุ่มบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยให้ความสำคัญกับ "ความช่วยเหลือจากคนรอบข้าง" และ "การเตรียมตัวล่วงหน้า" เป็นหลัก ในขณะที่กลุ่มบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นเน้น "การปรับบุคลิกนิสัยและทัศนคติส่วนบุคคล" มากกว่า ส่วนการสนับสนุนทางสังคมนั้น กลุ่มที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยพึงพา "รุ่นพี่หรือเพื่อนร่วมงาน" ในที่ทำงานเป็นหลัก แต่กลุ่มที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นจะพึงพา "รุ่นพี่ชาวไทยที่อยู่มาก่อน" และใช้กิจกรรม "การดื่มสังสรรค์หลังเลิกงาน" เป็นช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์และลดช่องว่างทางวัฒนธรรม เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวภายใต้การทำงานข้ามวัฒนธรรมของบัณฑิตทั้งสองกลุ่ม พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ประการแรก ความแตกต่างเรื่องบริบทแวดล้อมส่งผลให้ทั้งสองกลุ่มปรับตัวต่างกัน บัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยนั้น จะเป็นการปรับตัวในพื้นที่ “กึ่งข้ามวัฒนธรรม” แม้จะทำงานในบริษัทญี่ปุ่น แต่ยังคงอยู่ในสภาพแวดล้อมสังคมไทย มีเครือข่ายชาวไทยคอยช่วยเหลือมากกว่าเมื่อเทียบกับบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น เมื่อมีการสนับสนุนทางสังคมส่งผลให้ความเครียดที่เกิดจากการทำงานข้ามวัฒนธรรมลดลง ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “จะเป็นคนรอบข้างอะคะ คนรอบตัวก็มีผลนะคะ เวลาเมื่อไรเราก็จะปรึกษา เขาก็จะช่วยเหลือซัพพอร์ตกันตรงนี้ได้” (T10, สัมภาษณ์ 15 เมษายน 2567) ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของภิกษณ์ดี ดินะคัด (2562) ที่พบว่าการมีคนกลางทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการเป็นตัวอย่าง ให้การชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้ขั้นตอนการทำงาน ให้คำปรึกษาและให้ข้อคิดเห็นหรือวิจารณ์การทำงานช่วยให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นการช่วยลดความตึงเครียด ความกลัว หรือความไม่มั่นใจที่เกิดขึ้น ทำให้มีความสบายใจมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ในงานของ Dechawatanapaisal (2022) ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “การเชื่อมโยงการสนับสนุนทางสังคมในที่ทำงานกับความตั้งใจที่จะลาออกผ่านความผูกพันในงานและความหมายของงาน” ยังพบว่าพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และระบบองค์กรจะมีความผูกพันกับองค์กรสูงขึ้น ยิ่งพนักงานรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใดก็จะสามารถค้นพบความหมาย คุณค่าและความสำคัญของงานได้มากขึ้น พนักงานที่รับรู้ว่าการงานของตนเองมีความหมายจะมีแนวโน้มคงอยู่กับองค์กรมากขึ้นและมีเจตจำนงลาออกต่ำกว่า ประเด็นดังกล่าวตอกย้ำให้เห็นถึงบทบาทของการสนับสนุนทางสังคมที่มีส่วนช่วยลดความตึงเครียดที่เกิดจากการปรับตัวทำงานข้ามวัฒนธรรม ในทางตรงกันข้าม ความโดดเดี่ยว หรือความห่างเหินจากกลุ่มสังคมหรือเพื่อนร่วมงานย่อมส่งผลทางลบต่อการกระบวนการปรับตัวในการทำงานโดยเฉพาะในบริบทที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม อย่างเช่น ผลการสัมภาษณ์ของบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยบางคนสะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนทางวัฒนธรรม ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกของบัณฑิตคนดังกล่าวที่ระบุว่า “แล้วก็ต้องบอกสภาพแวดล้อมในโรงงานค่อนข้างจะตึงเครียด ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่จะเป็นคนละเอียดอ่อนเรซัน มันดูห่างเหินคะ ด้วยความที่เขายู่มานานแล้วหนูแทรกเข้ามา ไม่รู้จะคุยกับใครจริง ๆ” (T3, สัมภาษณ์ 11 เมษายน 2567) ซึ่งมีการระบุถึงความรู้สึก “ห่างเหิน” และ “โดดเดี่ยว” จากเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้เกิดความ “เครียด” จากการทำงานข้ามวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น ประเด็นดังกล่าวยังตอกย้ำให้เห็นว่า การสนับสนุนทางสังคมหรือการได้รับความช่วยเหลือจากคนรอบข้างถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเครียดที่เกิดจากการทำงานข้ามวัฒนธรรม และทำให้บัณฑิตสามารถปรับตัวได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนบริบทการทำงานในประเทศญี่ปุ่นนั้นเป็นการปรับตัวใน “สภาพแวดล้อมต่างวัฒนธรรมเต็มรูปแบบ” บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องเผชิญทั้งวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นและวัฒนธรรมทางสังคม ภาษา การดำเนินชีวิตประจำวันซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันและมีความเข้มข้นทางวัฒนธรรมมากกว่า ส่งผลให้บัณฑิตต้องอาศัยทรัพยากรภายในบุคคล เช่น การปรับเปลี่ยนมุมมองหรือทัศนคติของตนเอง หรือการจัดการความคาดหวังของตนเองมาเป็นปัจจัยช่วยในการปรับตัวมากกว่า ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “แต่พยายามปรับที่ตัวเรา เพราะว่าเราไม่สามารถที่จะไปปรับเขาได้ยังงี้จะค่ะ เราก็ปรับทัศนคติตัวเองอะไรประมาณนี้ ต้องปรับที่ตัวเองเองเยอะพอสมควรค่ะ เพื่อให้แบบทำงานร่วมกับเขาได้” (J1, สัมภาษณ์ 7 เมษายน 2567) “ก็คิดว่าการปล่อยวาง ไม่คิดมากครับ” (J5, สัมภาษณ์ 9 เมษายน 2567) ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Ladum และ Burkholder (2019) ที่ศึกษา “การปรับตัวทางจิตวิทยาของนักศึกษาต่างชาติในภาคเหนือของไซปรัส” แสดงให้เห็นว่าในบริบทที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรมสูง การปรับตัวด้านจิตวิทยาขึ้นอยู่กับกระบวนการภายในบุคคลมากกว่า ปัจจัยสนับสนุนจากภายนอก ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ทำงานภายใต้บริบทสองวัฒนธรรม แม้จะทำงานในบริษัทญี่ปุ่น แต่ยังอยู่ในสภาพแวดล้อมสังคมไทย ทำให้ได้รับความช่วยเหลือหรือการสนับสนุนจากเครือข่ายทางสังคมมากกว่าผู้ที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่น ที่อาศัยอยู่ในบริบทต่างวัฒนธรรมแบบเต็มรูปแบบ ส่งผลให้ผู้ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องอาศัยการปรับตัวจากทรัพยากรภายในตัวบุคคลมากกว่า การพึ่งพาการสนับสนุนจากภายนอก

ประการที่สอง ความแตกต่างเรื่องปัจจัยด้านทัศนคติและบุคลิกภาพระหว่างบัณฑิตทั้งสองกลุ่ม บัณฑิตทั้งสองกลุ่มต่างยืนยันความสำคัญของทัศนคติและบุคลิกภาพ อย่างไรก็ตาม มีประเด็นที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นมุ่งเน้น “การปรับเปลี่ยนมุมมองของตนเอง” “การปล่อยวาง” และ “การไม่ยึดติด” ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “หนูก็เรียนรู้ว่าเราไม่สามารถเปลี่ยนคนอื่นได้ และเราก็ไม่รู้ด้วยว่าแต่ละวันคนญี่ปุ่นแต่ละคนจะมีอารมณ์แบบไหน...หนูเลือกที่จะปรับตัวเองแทน” (J11, สัมภาษณ์ 14 เมษายน 2567) สอดคล้องกับงานของ Duong (2022) ที่พบว่าชาวเวียดนามที่อาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่นมองว่าทัศนคติมีความจำเป็นพอ ๆ กับภาษาเมื่ออาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่น การมีทัศนคติเชิงบวกช่วยให้ชาวเวียดนามที่อาศัยอยู่ในประเทศญี่ปุ่นมีความสุขในทุกสถานการณ์

ในขณะที่กลุ่มบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยมุ่งเน้นการแสดง “ความกระตือรือร้น” และ “การปรับเข้าหากันทั้งสองฝ่าย” ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า “ก็คือเราก็ต้องรู้จักปรับตัวค่ะ ก็จะต้องปรับเข้าหาเขา...แต่ว่ามันก็ไม่ใช่ว่าปรับจนไม่เหลือจุดยืนของตัวเองหรือกลายเป็นแบบไม่ใช่ตัวเองไปอย่างเงี้ยค่ะ ก็คือปรับให้มันทำงานกันได้ค่ะ” (T11, สัมภาษณ์ 15 เมษายน 2567) “สิ่งสำคัญคือความกระตือรือร้นค่ะ ต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และต้องมีความยืดหยุ่นด้วย” (T14, สัมภาษณ์ 18 เมษายน 2567) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของภิสันต์ ดินะคัด (2562) ที่ระบุว่ากระบวนการเรียนรู้ของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ตเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ปฏิบัติร่วมกันระหว่างพนักงานชาวไทยและหัวหน้างานที่เป็นชาวต่างชาติ ไม่ใช้การเรียนรู้แบบรับมาเพียงฝ่ายเดียว โดยพนักงานชาวไทยได้เรียนรู้วัฒนธรรมตะวันตก ในขณะเดียวกัน หัวหน้างานชาวต่างชาติก็ได้เรียนรู้วัฒนธรรมไทยและพยายามปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมในการทำงานร่วมกับคนไทยเช่นกัน ประเด็นดังกล่าวตอกย้ำให้เห็นถึงกระบวนการปรับตัวที่แตกต่างกันระหว่างสองบริบท ได้แก่ บริบทการทำงานที่ต่างประเทศและการทำงานภายในประเทศ บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบวัฒนธรรมเดียวซึ่งถูกรายล้อมด้วยบริบททางสังคมและวัฒนธรรมญี่ปุ่นอย่างเข้มข้น ส่งผลให้บัณฑิตต้องใช้

รูปแบบการปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน (ญี่ปุ่น) ในขณะที่บัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย แม้จะอยู่ในวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง แต่ยังคงอาศัยอยู่ในประเทศไทย ทำให้การปรับตัวมิได้เกิดจากฝ่ายของพนักงานชาวไทยเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นการปรับตัวร่วมกันระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

ประการที่สาม ความแตกต่างเรื่องการปรับตัวภายใต้บริบทวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นของบัณฑิตทั้งสองกลุ่ม

ในส่วนของการปรับตัวภายใต้บริบทวัฒนธรรมองค์กรนั้น จะเห็นว่าทั้งสองกลุ่มมีการปรับตัวเข้าหาวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นที่คล้ายคลึงกัน เช่น ระบบอาวุโส และการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม กลุ่มที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมเดียวอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นกว่า ทำให้บัณฑิตกลุ่มนี้เน้นการปรับบุคลิกนิสัยของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยเน้นในเรื่อง "ความอ่อนน้อมถ่อมตน" มากเป็นพิเศษ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากผู้คนในพื้นที่ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า "อย่างแรกก็ถือเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนก่อน ก็คือเรามาเป็นแขกบ้านแขกเมือง เรามาอยู่ใหม่เราก็ไม่รู้อะไรอยู่แล้ว เราก็ปรับตัวเรา" (J2, สัมภาษณ์ 7 เมษายน 2567) ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่น ดังที่ เพ็ชรี รูปะวิเชตร (2554, อ้างถึงใน พลอย สุวรรณขมภู, 2562) ได้อธิบายเอาไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโส โดยให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีอายุและประสบการณ์การทำงานในองค์กรมากกว่า อย่างที่กล่าวไปข้างต้นว่าเมื่อบัณฑิตอาศัยและทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีวัฒนธรรมเดียวอย่างต่อเนื่องและเข้มข้น ส่งผลให้บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของประเทศเจ้าบ้าน (ญี่ปุ่น) ประเด็นนี้ตอกย้ำให้เห็นถึงกระบวนการปรับตัวของผู้มาเยือนที่จะต้องปรับจากตนเองเป็นหลักเพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมเจ้าบ้าน (ญี่ปุ่น) ส่วนกลุ่มที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยนั้น ทำงานภายใต้บริบทสองวัฒนธรรมคืออยู่ระหว่างวัฒนธรรมไทยกับวัฒนธรรมญี่ปุ่น ทำให้บัณฑิตกลุ่มนี้เน้นความ "ยืดหยุ่นและกระตือรือร้น" เพื่อประสานงานระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประการที่สี่ ความสำคัญของปัจจัยด้านทักษะการสื่อสาร ทั้งสองกลุ่มกล่าวถึงความสำคัญของทักษะการสื่อสารเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม กลุ่มบัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นระบุว่าความกล้าหรือความมั่นใจในการใช้ภาษาเพื่อสื่อสารจะช่วยให้การทำงานข้ามวัฒนธรรมเป็นไปอย่างราบรื่นมากขึ้น ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า "เราต้องกล้าพูดมากขึ้น กล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์จริง เพื่อให้ตัวเองแอคทีฟ และจำเป็นต้องพูดให้ได้มากที่สุด เพราะไม่งั้นจะทำงานต่อไม่ได้เลย" (J13, สัมภาษณ์ 16 เมษายน 2567) กล่าวคือบัณฑิตกลุ่มนี้ให้ความสำคัญต่อ "ความกล้าในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา" มากกว่า ในขณะที่บัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยระบุว่า "ภาษาเปรียบเสมือนเครื่องมือในการทำงาน" และเป็น "สื่อกลางในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมญี่ปุ่น" หากไม่สามารถสื่อสารกันได้อย่างส่งผลต่อการทำความเข้าใจระหว่างวัฒนธรรมที่อาจคลาดเคลื่อนได้ ดังตัวอย่างการสัมภาษณ์ที่ระบุว่า "สิ่งสำคัญคือเราต้องมีความรู้ด้านภาษาค่อนข้างแข็งแรงอะไรเงี้ยครับ เราต้องสามารถคุยกับเขารู้เรื่องได้ เวลาเราแปลเขาอาจจะรู้สึกว้า เอ๊ะ แปลถูกไหมอะไรเงี้ยครับ ดังนั้นสิ่งสำคัญมากก็คือเรื่องภาษา" (T5, สัมภาษณ์ 13 เมษายน 2567) ข้อมูลข้างต้นสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของปัจจัยทักษะการสื่อสารระหว่างทั้งสองกลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มที่ทำงานในประเทศไทยเน้นความสามารถทางภาษาญี่ปุ่นในการทำงาน ส่วนกลุ่มที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นมุ่งเน้นความกล้าในการสื่อสารและแก้ปัญหา ซึ่งสะท้อนความแตกต่างระหว่าง "การสื่อสารเพื่อการทำงาน" กับ "การสื่อสารเพื่อเอาตัวรอดทางสังคม"

ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาจากหลากหลายงาน อาทิ งานของสุรศักดิ์ บุญอาจ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง "การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์ สติลไลฟ์ วีซ่า

ไทย-ออสเตรเลีย” ผลการวิจัยพบว่าความสามารถในการสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และสอดคล้องกับงานของ Liao และคณะ (2021) ที่ศึกษา “อิทธิพลของความฉลาดทางอารมณ์และความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรมต่อการปรับตัวและผลการปฏิบัติงานในบริบทข้ามวัฒนธรรม: การศึกษาชาวต่างชาติที่ทำงานในไต้หวัน” ยังพบว่า ความสามารถในการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ และทำงานร่วมกับผู้คนจากต่างวัฒนธรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม และงานของเหวย หยู่ และ สุธิดา สุนทรวิภาต (2566) ที่ระบุว่าหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว ได้แก่ ความมั่นใจในการสื่อสารกับชาวต่างชาติทำให้คนไทยที่เข้ามาอยู่กรุงลอนดอนปรับตัวเข้ากับสังคมวัฒนธรรมได้ง่ายขึ้น ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทที่ไม่มีเครือข่ายทางสังคมให้ความช่วยเหลือมากนัก ความกล้าสื่อสารจะเข้ามามีความสำคัญมากกว่าความสมบูรณ์ของภาษา ความกล้าในการสื่อสารถือเป็นช่องทางในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้คนต่างวัฒนธรรม ส่งผลให้การปรับตัวทางวัฒนธรรมได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

7. บทสรุป

ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการปรับตัวของบัณฑิตที่ทำงานในบริบทองค์กรญี่ปุ่นมีลักษณะซับซ้อนและสัมพันธ์กับบริบทเชิงพื้นที่และสภาพแวดล้อมที่อาศัยอยู่ โดยบัณฑิตที่ทำงานบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยต้องดำเนินชีวิตและทำงานท่ามกลาง “สองวัฒนธรรม” ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นและบริบทสังคมไทย ส่งผลให้การปรับตัวของบัณฑิตกลุ่มนี้มุ่งเน้นการทำงานให้สอดคล้องกับการผสมผสานระหว่างสองวัฒนธรรม รวมถึงการประสานงานระหว่างพนักงานชาวไทยและชาวญี่ปุ่นภายในองค์กรเดียวกัน ผลการศึกษาพบว่าโดยรวมบัณฑิตสามารถปรับตัวได้ค่อนข้างราบรื่น โดยส่วนใหญ่เข้าสู่ขั้นการปรับตัวตั้งแต่ช่วง 1–3 ปีแรก และสามารถพัฒนาไปสู่ขั้นการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมใหม่เมื่อมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 3 ปี โดยไม่พบภาวะตระหนกทางวัฒนธรรมที่รุนแรงหรือยาวนาน ปัจจัยสำคัญที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการปรับตัวของบัณฑิตกลุ่มนี้คือการสนับสนุนทางสังคม (social support) จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลรอบข้าง ซึ่งช่วยลดความตึงเครียด ความขัดแย้ง และความยากลำบากที่เกิดจากการทำงานข้ามวัฒนธรรม ส่งผลให้บัณฑิตสามารถเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและปรับตัวในการทำงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มีบัณฑิตบางรายสะท้อนประสบการณ์ของภาวะตระหนกทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะความรู้สึกห่างเหินและโดดเดี่ยวจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนำไปสู่ความเครียดจากการทำงานข้ามวัฒนธรรมมากขึ้น ประเด็นดังกล่าวตอกย้ำให้เห็นว่าการสนับสนุนทางสังคมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเครียดและส่งเสริมการปรับตัวในบริบทการทำงานข้ามวัฒนธรรมได้ดีขึ้น นอกจากนี้ กระบวนการปรับตัวของบัณฑิตที่ทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยยังมีลักษณะเป็น “การปรับตัวร่วมกัน” ระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่น เนื่องจากสถานที่ทำงานตั้งอยู่ในประเทศไทย ส่งผลให้พนักงานชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มปรับวิธีการทำงานบางประการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

ในขณะที่บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นต้องเผชิญกับบริบทที่แตกต่างออกไป โดยต้องดำเนินชีวิตท่ามกลาง “วัฒนธรรมเดียว” อย่างเข้มข้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นวัฒนธรรมใหม่ที่แตกต่างจากวัฒนธรรมบ้านเกิด แม้ว่าวัฒนธรรมไทยและญี่ปุ่นจะมีความคล้ายคลึงกันบางประการ เช่น ระบบอาวุโส แต่ยังคงมีความแตกต่างหลายด้าน โดยเฉพาะความเข้มงวดด้านกฎระเบียบและวินัยในการทำงาน ส่งผลให้กระบวนการปรับตัวมีความซับซ้อนและใช้เวลานานกว่า โดยเฉพาะในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน นอกจากนี้ บัณฑิตที่ทำงานในประเทศญี่ปุ่นยังได้รับการสนับสนุนทางสังคมน้อยกว่ากลุ่มที่ทำงานในประเทศไทย ทำให้ต้องพึ่งพาปัจจัยส่วนบุคคล

หรือทรัพยากรภายในตนเองมากกว่า เช่น การปรับทัศนคติ บุคลิกนิสัย และความคาดหวังของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน อีกทั้งกระบวนการปรับตัวของบัณฑิตกลุ่มนี้มีลักษณะเป็น “การปรับตัวฝ่ายเดียว” ในฐานะผู้มาเยือน เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการทำงานและวัฒนธรรมญี่ปุ่นเป็นหลัก

8. ข้อเสนอแนะ

8.1 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1) ควรมีการสนับสนุนพี่เลี้ยงในการทำงาน (Mentor) หรือระบบที่ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันของผู้มีประสบการณ์ชีวิตที่คล้ายกันในช่วงแรกของการทำงาน โดยเฉพาะในประเทศปลายทางที่แรงงานเดินทางเข้าไปทำงาน การมีพี่เลี้ยงหรือระบบที่ให้การสนับสนุนจะช่วยลดความตระหนกทางวัฒนธรรมและถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการปรับตัวในการทำงานได้อย่างราบรื่นมากขึ้น

2) ผู้ที่เคยผ่านการทำงานในต่างประเทศสามารถเป็น “Cultural bridge” หรือ สะพานทางวัฒนธรรม หรือ ผู้ที่เชื่อมโยงระหว่างองค์กรและพนักงานใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจและการยอมรับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และเพื่อส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรและการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างคนจากวัฒนธรรมที่หลากหลาย

8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

ควรต่อยอดงานวิจัยไปยังหลากหลายสถาบัน เพื่อให้เห็นปัญหาและอุปสรรคจากการทำงานข้ามวัฒนธรรมและเห็นถึงกระบวนการปรับตัวที่กว้างและครอบคลุมมากขึ้น และหากมีการเชื่อมโยงผลการศึกษาเกี่ยวกับเนื้อหาของหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาญี่ปุ่นในระดับอุดมศึกษาของไทยว่ามีการสอดแทรกเนื้อหาที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กรญี่ปุ่นมากน้อยเพียงใด จะทำให้ทราบถึงปัญหาที่แท้จริงของกระบวนการผลิตบัณฑิตออกสู่ตลาดแรงงานได้ชัดเจนมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง (References)

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2569). 7 เดือน ปี '67 ต่างชาติลงทุนในไทย 90,987 ล้านบาท ญี่ปุ่นลงทุนอันดับหนึ่ง 47,879 ล้านบาท. <https://www.dbd.go.th/news/17901092567>
- ตรีกาล เมฆบริบูรณ์ และ ณกมล จันทร์สม. (2565). วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานชาวไทยในบริษัทญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารรัชต์ภาคย์*, 16(44), 251-266. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/RJPJ/article/view/254060/173501>
- ธัชชา วิทวิโรจน์. (2552). ความสามารถทางการสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. <http://dspace.bu.ac.th/handle/123456789/686>
- พลอย สุวรรณชมภู. (2562). วัฒนธรรมองค์กรญี่ปุ่นมีผลต่อความผูกพันของพนักงานชาวไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/2863>
- พัฒนา หมวกยอด, ธัญญลักษณ์ บุญลือ, เสาวรีย์ ชัยวรรณ, ศนิ ไทรหอมนวล และ หลี ยิง. (2563). กระบวนการและรูปแบบเชิงจิตวิทยาของการปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของชาวต่างชาติที่ทำงานกับคนไทย. *วารสารศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้*, 8(2), 19-39. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/liberalartsjournal/>

article/view/241568/167681

- ภัสร์ ตันะคัต. (2562). การเรียนรู้เพื่อปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของพนักงานโรงแรมระบบเครือข่ายนานาชาติ จังหวัดภูเก็ต [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2019/ TU_2019_5819030148_12602_12792.pdf
- มัญชรี โชติรสสุติ. (2556). การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของนักเรียนไทยในต่างประเทศ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <http://library1.nida.ac.th/termpaper6/lang/2556/20080.pdf>
- ศนิ ไทรหอมหวล และ พิณภา หมวกยอด. (2563). การปรับตัวข้ามวัฒนธรรมของชาวญี่ปุ่นวัยหลังเกษียณในจังหวัดเชียงใหม่ : การศึกษาเชิงคุณภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพล. *วารสารญี่ปุ่นศึกษา*, 37(1), 44-57. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/japanese/article/view/243231/165019>
- สำนักงานแรงงานในประเทศญี่ปุ่น. (2561). ตลาดแรงงานไทยในญี่ปุ่น. <https://japan.mol.go.th/situation/thai-labor-market>
- สิทธิพันธ์ โพธิ์ศรี. (2561). การปรับตัวในการทำงานข้ามวัฒนธรรมของวิศวกรไทย: กรณีศึกษาวิศวกรผู้ที่มีประสบการณ์ในประเทศสมาชิกอาเซียน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <http://bsris.swu.ac.th/thesis/57199130422RB6992555f.pdf>
- สุรศักดิ์ บุญอาจ. (2552). การสื่อสารและการปรับตัวทางวัฒนธรรมของคนไทยที่เข้าร่วมโครงการเวิร์ค แอนด์ สโลลีย์ วีซ่า ไทย-ออสเตรเลีย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. สำนักวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.car.chula.ac.th/display7.php?bib=b1861081>
- สุรศักดิ์ บุญอาจ. (2557). กระบวนการปรับตัวทางวัฒนธรรมของนักศึกษาลาวและกัมพูชาในมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. คลังข้อมูลวิทยานิพนธ์และงานวิจัย มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. <http://www.esanpedia.oar.ubu.ac.th/e-research/?q=node/1949>
- เหว่ย หยู่ และ สุธิดา สุนทรวิภาต. (2566). การปรับตัวทางด้านวัฒนธรรมของคนไทยที่อาศัยอยู่ในกรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ: กรณีศึกษาช่อง YouTube “PEACHII”. ใน *รายงานสืบเนื่องจากการประชุมมหาดไทยวิชาการระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14* (น. 341-355). มหาวิทยาลัยมหาดไทย. <https://www.hu.ac.th/Conference/conference2023/proceedings/doc/proceeding.pdf>
- Adamowicz, S. (2020). Japanese culture as element of intercultural space: Adaptation process of Polish students in Japan. *Globalization and Cultural Heritage: East—West Perspective*, 2(8), 119–135. <https://doi.org/10.12797/RM.02.2020.08.08>
- Dechawatanapaisal, D. (2022). Linking workplace social support to turnover intention through job embeddedness and work meaningfulness. *Journal of Management & Organization*, 31(2), 887–909. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.4>
- Duong, H. N. D. (2022). *Cultural adaptation: Vietnamese sojourners in Japan* (Master's thesis, Osaka Jogakuin University). <http://ir-lib.wilmina.ac.jp/dspace/bitstream/10775/3779/1/820001-Duong%20Ha%20Ngoc%20Dung.pdf>
- Kosman, B. A., Castro de Jong, D., Knight-Agarwal, C. R., Chipchase, L., & Etzebarria, N. (2023). *Study abroad: Exploring the pre-departure preparation for study abroad programs*.

- International Journal of Work-Integrated Learning*, 24(4), 477–489. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1408851.pdf>
- Kuanvinit, P. (2024). Understanding acculturation strategies through intergroup social interaction: A case study of Thai workers in Japan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 9(3), e002737. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v9i3.2734>
- Ladum, A., & Burkholder, G. (2019). Psychological Adaptation of International Students in the Northern Part of Cyprus. *Higher Learning Research Communications*, 9 (1). <https://doi.org/10.18870/hlrc.v9i1.436>
- Liao, Y. K., Wu, W. Y., Dao, T. C., & Luu, T. M. N. (2021). The influence of emotional intelligence and cultural adaptability on cross-cultural adjustment and performance with the mediating effect of cross-cultural competence: A study of expatriates in Taiwan. *Sustainability*, 13(6), 3374. <https://doi.org/10.3390/su13063374>
- Mandari, W. M., & Boer, R. F. (2021). Cross-cultural adaptation process of Japanese expatriates in Indonesia. *Jurnal ASPIKOM*, 6(2), 413–428. <http://dx.doi.org/10.24329/aspikom.v6i2.908>
- Takeda, S., Secchi, D., & Bray, J. (2022). Ethics-related value acculturation: The case of Thai employees working at UK and Japanese MNCs in Thailand. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(4), 846–869. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2020-0204>
- Uraioj, M. (2021). *Cultural differences and adaptations in a Japanese-Thai company* (Master's thesis, Mahidol University). <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/41711/1/TP%20GM.008%202021.pdf>
- Zhang, K., & Ting, S. H. (2025). Prior cross-cultural exposure and cross-cultural adaptation of Asian and non-Asian international students in China. *Journal of International Students*, 15(7), 65–84. <https://doi.org/10.32674/a65sbb31>
- 厚生労働省 (2025). 『「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（令和6年10月末時点）』 https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_50256.html
- 李艶&山本理沙 (2020). 「在日外国人労働者の異文化適応についての調査研究」 『聖泉論叢』 (28), 1-40. https://seisen-u.repo.nii.ac.jp/record/1334/files/2020_28_1-18.pdf