

ระบบบริหารของญี่ปุ่น : การศึกษาในเชิงค่านิยม

Japan's Managerial System : A Study about Value Systems

นิตยา เงินประเสริฐศรี¹

Nitaya Ngernprasertsri

ABSTRACT

On the surface there is much about the Japanese people that appears similar to Americans. They work hard, they have a capacity to organize, they adapt and invent, they are aggressive, and they push economic expansion. These qualities would seem to make it easy to understand both the people and the rapid industrial development. Yet, as we shall see, the roots of motivation, the ways of organizing, the methods of adapting, and the vary style of competing are sharply different. As a result, where we might expect familiarity and understanding there is often confusion and misunderstanding. It is fascinating to see the Japanese and Americans have arrived at similar economic end points starting from different places and using different methods. Japanese value system and culture are invoked to explain this difference.

In this paper presents about Japanese value systems : accept the changes, work hard, responsibility towards the group, seniority, loyalty, group - oriented.

บทคัดย่อ

เมื่อมองอย่างผิวเผินจะพบว่าคนญี่ปุ่นมีลักษณะคล้ายคลึงกับคนอเมริกัน เช่น ทำงานหนัก มีความสามารถในการจัดการและรวบรวมสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เกิดประโยชน์, สามารถปรับตัวและประดิษฐ์คิดค้น, เป็นคนก้าวร้าว และเป็นผู้ทำให้ระบบเศรษฐกิจเจริญเติบโต คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจคนทั้งสองชาติ และการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามรากฐานของการจิตใจ, วิธีการจัดรวบรวมสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เกิดประโยชน์, วิธีการปรับตัวและวิธีการต่าง ๆ ของการเอาชนะปัญหานั้นมีความแตกต่างกันอย่างลึกซึ้ง ญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาได้มาถึงจุดสุดท้ายของการพัฒนาเศรษฐกิจเหมือนกันโดยทั้งสองชาติเริ่มต้นพัฒนาเศรษฐกิจในสถานที่ต่างกันและใช้วิธีการที่ต่างกัน ซึ่งความแตกต่างนี้เกิดจากระบบค่านิยมวัฒนธรรมอันเป็นปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงของแต่ละชาติ

บทความนี้จะชี้ให้เห็นถึงระบบค่านิยมของคนญี่ปุ่นที่มีส่วนสำคัญในการสร้างพฤติกรรมทางการบริหาร ค่านิยมของคนญี่ปุ่นที่ควรนำมากล่าวอาทิเช่น การยอมรับการเปลี่ยนแปลง, เน้นการทำงานหนัก, ความรับผิดชอบร่วมของกลุ่มที่มีต่องาน, ความจงรักภักดีและเน้นการทำงานเป็นกลุ่ม

1 ภาควิชารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Dept of Political Sciences and Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart univ.

บทนำ

การอธิบายถึงพฤติกรรมของคนญี่ปุ่นที่ทำงานในบริษัทต่าง ๆ เป็นประเด็นที่ควรแก่การศึกษา เพราะจะทำให้เข้าใจภาพเกี่ยวกับบริษัทญี่ปุ่นได้มากขึ้น พฤติกรรมของคนเกิดจากปัจจัยหลาย ๆ ประการ อาทิ เช่น ทัศนคติ, แรงจูงใจ และระบบค่านิยม เป็นต้น สำหรับในบทความนี้จะได้อธิบายถึงค่านิยมของคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้บริษัทญี่ปุ่นพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าและส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของชาติด้วย

1. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จทางเศรษฐกิจของญี่ปุ่นมีพื้นฐานประการหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ในระหว่าง 30 ปีที่ผ่านมา ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีได้ง่าย เพราะคนญี่ปุ่นมีนิสัยยอมรับการเปลี่ยนแปลง คนญี่ปุ่นเป็นผู้สังเกตการณ์ที่มีความหลักแหลมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและเก็บข้อมูลข่าวสารไว้อย่างมีระบบ และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ วิธีการหนึ่งที่คนญี่ปุ่นนำมาใช้เพื่อเสริมสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมจะทำให้มีการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และมีความคิดอ่านที่กว้างขวาง สำหรับหลักของการเปลี่ยนแปลงจะยึดระบบที่ง่าย ๆ ไม่ตายตัว แต่คงไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมอันเป็นเอกลักษณ์ของคนญี่ปุ่น

2. เน้นการทำงานหนัก

ลักษณะข้อได้สร้างให้คนญี่ปุ่นเป็นคนขยันขันแข็ง, เตรียมพร้อมสำหรับการทำงานหนัก งานเป็นศูนย์กลางของชีวิต งานไม่ใช่สิ่งทีโหดร้ายก่อให้เกิดความเจ็บปวด แต่งานเป็นเครื่องมือที่เขปรารถนาจะบรรลุเพื่อเป้าหมายของการพัฒนาตนเองและการพัฒนาบริษัท คนงานญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นคนงานที่ขยันขันแข็งในการทำงาน เพราะเฉลี่ยชั่วโมงการทำงานของคนงานญี่ปุ่นคือ 2,146 ชั่วโมงต่อปี เปรียบเทียบกับคนงานอเมริกัน 1,934 ชั่วโมงต่อปี คนงานฝรั่งเศส 1,799 ชั่วโมงต่อปี และคนงานเยอรมันตะวันตก 1,728 ชั่วโมงต่อปี ตัวอย่างที่จะชี้ให้เห็นว่าคนงานญี่ปุ่นขยันขันแข็ง อาทิเช่น ยอมทำงานหนักโดยไม่ไ้ค่าล่วงเวลา สมควรใจร่วมทำกิจกรรม QC circle หลังเวลาเลิกงานโดยไม่มีค่าล่วงเวลา เป็นต้น

3. ความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่มที่มีต่องาน

คนญี่ปุ่นมีความรับผิดชอบต่องานมาก โดยจะเน้นความรับผิดชอบร่วมกันของกลุ่ม ลักษณะของความรับผิดชอบมีดังนี้

ก. คนญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับ “ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล” น้อยมาก แต่จะมุ่งสนใจความรับผิดชอบร่วมกัน (Solidarity of Responsibility) เพราะขอบเขตของความรับผิดชอบซึ่งแต่ละคนต้องยอมรับได้ถูกปิดบังไป นอกจากนี้คนญี่ปุ่นจะมีความรับผิดชอบร่วมกันในหมู่สมาชิกของครอบครัว, กลุ่มต่าง ๆ ความรับผิดชอบร่วมกันไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการทำสัญญาตกลงกันหรือความเห็นพ้องต้องกัน แต่แนวความคิดนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มโดยนำบุคคลมาอยู่ในตำแหน่งและยอมรับในเรื่องความรับผิดชอบร่วมกัน

ข. คนญี่ปุ่นจะมีความรู้สึกในเรื่องความรับผิดชอบที่มีต่อกลุ่มอย่างมั่นคงมากกว่าความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นประชาชนธรรมดา ๆ คนหนึ่ง เป็นความจริงที่ว่าภายในบริษัทสมาชิกจะมีความรู้สึกในเรื่องความรับผิดชอบที่มีต่อกลุ่มที่ตนอยู่ใกล้ชิดมากกว่ากลุ่มใหญ่ที่อยู่ห่างไกลออกไป ความสำนึกและแนวการปฏิบัติเกี่ยวกับความรับผิดชอบจะปรากฏให้เห็นชัดในกลุ่มต่าง ๆ ของญี่ปุ่น โดยเฉพาะเมื่อมีสมาชิกเป็นพวกพ้องเดียวกัน อย่างไรก็ตามความไว้วางใจจะปรากฏในรูปของสัญญาเมื่อมีการเกี่ยวข้องกับคนที่ไม่ใช่พวกเดียวกันหรือไม่ใช่คนญี่ปุ่น

ก. ความรับผิดชอบของผู้เข้มแข็ง (Responsibility of the Stronger) เป็นอีกลักษณะหนึ่งของความรับผิดชอบในสังคมญี่ปุ่น เมื่อสมาชิกผู้อ่อนแอในกลุ่มอยู่ในสภาพเลวร้าย เขาต้องการความช่วยเหลือและผู้เข้มแข็งในกลุ่มจะถูกพิจารณาว่าเป็นผู้ไม่มีความรับผิดชอบ ผู้เข้มแข็งไม่ควรจะได้ตอบแทนประการใด แต่จะยื่นมือเข้าช่วยเหลือสถานการณ์ที่เลวร้ายนั้น ๆ

4. ระบบอาวุโส

คนงานในบริษัทญี่ปุ่นจะเจริญเติบโตหรือมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามอายุ (Grow in Age) เมื่อเวลาผ่านไปเขาจะได้มาซึ่งประสบการณ์ที่เพิ่มมากขึ้น ประสบการณ์ขึ้นอยู่กับการได้ปฏิบัติงานประจำวันและเรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมของบริษัทและบุคคลที่เกี่ยวข้องมาเป็นเวลายาวนาน การยอมรับประสบการณ์เช่นนี้จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่ง, การเคารพยกย่องจากผู้อ่อนอาวุโสกว่า ในขณะที่เดียวกันความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะทำให้ได้รับรางวัลค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น ระบบอาวุโสเป็นค่านิยมดั้งเดิมของประเทศญี่ปุ่นที่ผูกมัดอยู่กับอายุ มีความเชื่อกันว่าอายุจะมาพร้อมกับการปฏิบัติงานที่ฉลาดหลักแหลมยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี ระบบอาวุโสที่ใช้กันอยู่ในประเทศญี่ปุ่นก่อให้เกิดปัญหาบางประการดังนี้

ก. ความยุ่งยากในเรื่องสถานภาพ (A Status Complications) ภายใต้ระบบอาวุโสซึ่งระบุอำนาจหน้าที่ (Authority) จะถูกกำหนดโดยความเป็นผู้มีอาวุโสมากกว่ากำหนดโดยความสามารถ (Capability) ดังนั้นจึงเป็นเรื่องยากลำบากสำหรับฝ่ายบริหารที่จะมอบอำนาจหน้าที่ลงไปสู่ระดับล่าง การเลื่อนตำแหน่งจะนำมาซึ่งอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มมากขึ้น ถ้าระบบอาวุโสถูกนำมาใช้อย่างเข้มงวด แรงกระตุ้นในการทำงานอาจจะลดน้อยลงหรือสูญหายไป และบริษัทโดยส่วนร่วมจะเจริญเติบโตอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพราะกฎเกณฑ์ที่ขัดแย้งกันระหว่างความสามารถและความมีอาวุโสจะทำให้คนที่มีความสามารถต้องได้รับตำแหน่งตามระบบอาวุโสโดยไม่มีการกล่าวอ้างถึงเหตุผลของการได้รับตำแหน่ง การกระทำเช่นนี้จะนำไปสู่ความยุ่งยากในโครงสร้างของสถานภาพ ยกตัวอย่างเช่น บริษัทญี่ปุ่นจะมีพนักงานจำนวนมากที่มีตำแหน่งเป็นตัวแทนผู้จัดการ (Sub-Manager) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Assistant Manager) และรองผู้จัดการ (Vice-Manager) ตำแหน่งดังกล่าวก็คือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการนั่นเอง

ข. การบรรยายลักษณะงาน (Work Description) ในประเทศญี่ปุ่นการกำหนดขอบเขตของงานหรือให้คำนิยามของงานด้านบริหาร (Managerial Job) ให้ชัดเจนเป็นเรื่องยากลำบาก ในความเป็นจริงการกำหนดงานขึ้นมาก่อนแล้วหากคนมาทำงานในภายหลังนั้นเป็นสิ่งที่ไม่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น เพราะคนงานจะมีความสามารถหรือไม่ก็ตามจะถูกเลื่อนตำแหน่งตามระบบอาวุโส การบรรยายลักษณะงานค่อนข้างคลุมเครือไม่แน่นอน ในขณะที่ความรับผิดชอบของส่วน (Sections) จะถูกกำหนดอย่างชัดเจนแต่ความรับผิดชอบส่วนบุคคลไม่ได้ถูกกำหนดไว้ชัดเจน

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะความเป็นผู้นำและคำแนะนำจากฝ่ายบริหารทำให้ผู้จัดการบางคนมีแนวโน้มที่จะเป็นอิสระในการทำงาน อย่างไรก็ตามการไม่ระมัดระวังในการเลือกผู้บริหารระดับสูงบนพื้นฐานของความสามารถ (Capability) ทำให้ระบบอาวุโสยังมีอิทธิพลอยู่มาก ผลที่ตามมาคือผู้จัดการฝ่าย (Department Manager) จะทำงานในบริษัทประมาณ 30 ปี หรือมากกว่า ก่อนที่จะขึ้นมาเป็นผู้อำนวยการตามบัญชีที่ขึ้นชื่อรอไว้ ในช่วงเวลานี้แน่นอนเขาจะเรียนรู้และเข้าใจถึงการดำเนินงานของบริษัทได้อย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาของเขา และพวกเขาจะเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในภาวะการณ์เช่นนี้สิ่งที่ผู้จัดการคาดหวังจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ได้อยู่ที่ภาวะความเป็นผู้นำของผู้จัดการ แต่เน้นถึงการยอมรับแผนที่พวกเขาได้จัดทำขึ้นมาและผลักดันให้แผนดำเนินการต่อไปตามช่องทางการบริหารของบริษัท

ก. ช่องว่างของคนต่างวัย (Generation Gap) สิ่งที่เรียกว่าช่องว่าง หมายถึงความขัดแย้งทางความคิด-ทัศนคติที่แตกต่างกันของคนต่างวัยในเรื่องงานและบริษัท ช่องว่างที่เกิดขึ้นจะเป็นอุปสรรคขัดขวาง

การติดต่อสื่อสารระหว่างระดับต่าง ๆ ของการบริหาร สาเหตุที่สำคัญก็คือความคิดของคนหนุ่มสาวในปัจจุบันนี้ มีความแตกต่างจากความคิดของคนหนุ่มสาวเมื่อ 20 ปีที่ผ่านมา ในประเทศใด ๆ ก็ตามวัฒนธรรมร่วมสมัย จะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในประเทศญี่ปุ่นการปฏิวัติทางการศึกษา (ทั้งระบบและนโยบาย) ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 มีผลทำให้ปทัสถานที่ยอมรับร่วมกันของคนญี่ปุ่นเกี่ยวกับการออกคำสั่ง โดยผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติตามนั้นไม่อาจนำมาใช้ได้อีกต่อไปกับคนหนุ่มสาวในปัจจุบัน ปทัสถานของความประพฤตินานุมคนหนุ่มสาวแสดงให้เห็นถึงนิสัยชอบเสี่ยงเพื่อสิ่งผลในทางปฏิบัติ (Pragmatism) มากกว่าการยอมรับฟังคำสั่งตามระบบอาวุโส

5. ความจงรักภักดี (Loyalty)

ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะและทิศทางของคำว่า “ความจงรักภักดี” แต่ความจงรักภักดีของปัจเจกบุคคลที่มีต่อกลุ่มของตนยังคงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ที่ควรแก่การเคารพยกย่องในสังคมญี่ปุ่น ในความหมายที่มุ่งให้ความสำคัญต่อค่านิยมชนิดนี้ “ความจงรักภักดี” จะหมายถึง ปัจเจกบุคคลจะคำนึงผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มไม่เพียงแต่หมายถึงการผูกพันยอมรับเป้าหมายของกลุ่มเท่านั้น แต่มีความเต็มใจที่จะร่วมมือกับสมาชิกคนอื่น ๆ และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความเห็นสอดคล้อง (Consensus) ของกลุ่มอย่างกระตือรือร้น ถ้ากลุ่มมอบหมายภาระหน้าที่ให้เขาจะยอมรับในความรับผิดชอบนั้น เขาจะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามที่อาจจะเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อสมาชิกของกลุ่ม มุ่งรักษาผลประโยชน์ในเรื่องสวัสดิการ ความสะดวกสบายและความรู้สึกในเรื่องความซื่อสัตย์ที่มีต่อผู้อื่น คนงานจะได้รับการเคารพยกย่องถ้าเขาจะไม่ลาออกจากงานเพื่อไปทำงานแห่งใหม่โดยได้รับเงินเดือนมากกว่าเดิม ถึงแม้ว่าความแตกต่างในความคิดเห็นจะแสดงออกภายในกลุ่ม แต่สมาชิกจะถูกคาดหวังให้ยึดรวมตัวกันเพื่อเผชิญหน้ากับบุคคลภายนอก ในปัจจุบันนี้คนจะถูกพิจารณาว่ามีความจงรักภักดีเมื่อทัศนคติทั้งหมดของเขาชี้ให้เห็นว่าเขาสนับสนุนผลประโยชน์ของกลุ่มอย่างเต็มที่

มีแนวความคิดจากสังคมตะวันตกในเรื่อง “ลัทธิปัจเจกบุคคล (Individualism หรือ kojim-shugi)” ซึ่งชาวญี่ปุ่นจะพิจารณาว่าลัทธิปัจเจกบุคคลมีลักษณะตรงกันข้ามกับความจงรักภักดี ลัทธิปัจเจกบุคคลไม่ได้หมายถึงความรู้สึกในเรื่องความรับผิดชอบ แต่จะมุ่งเน้นถึงสิทธิอันชอบธรรม (Right) และสิทธิพิเศษ (Privilege) ของบุคคลเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ของตนเองถึงแม้ว่าจะขัดแย้งกับผลประโยชน์ของกลุ่มก็ตาม หลักธรรมจริยาหรือความถูกต้องของศีลธรรม (Morality) ดั้งเดิมของญี่ปุ่นจะมุ่งเน้นในเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่โดยไม่ได้มุ่งประเด็นในเรื่องสิทธิ คนจะต้องจงรักภักดีต่อนายของเขาถึงแม้ว่าจะได้รับผลตอบแทนในความจงรักภักดีแต่เพียงเล็กน้อยก็ตามระบอบประชาธิปไตยและลัทธิปัจเจกบุคคลหมายถึงอะไร? ซึ่งระบอบประชาธิปไตยและลัทธิปัจเจกบุคคลจะมุ่งเน้นถึงการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะคาดหวังสิ่งบางอย่างจากผู้บังคับบัญชาของตน และบางคนได้ใช้แนวความคิดทั้ง 2 ประการนี้เป็นหลักฐานเพื่อยืนยันสิทธิของเขาถึงแม้ว่าในปัจจุบันนี้ผู้บังคับบัญชาควรจะหยิบบันสิทธิพิเศษบางอย่างให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม แต่บุคคลจะถูกพิจารณาว่าเป็นคนเห็นแก่ตัวถ้าจะต่อสู้เพื่อเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ

ลักษณะประการหนึ่งของความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มก็คือ ความสนใจต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มที่คนใกล้ชิดผูกพัน ดังนั้นจึงไม่มีการต่อต้านกลุ่ม เมื่อมีความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่มเกิดขึ้น สมาชิกควรจะปฏิบัติตามในสิ่งที่กลุ่มได้ตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนพยายามที่จะชี้แจงเหตุผลความล้มเหลวในการปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่มว่าขัดแย้งกับความเป็นประชาธิปไตยและควมมีอิสระภาพก็ตาม แต่ค่านิยมในเรื่องประชาธิปไตยและควมมีอิสระภาพก็ยังไม่มืประสิทธิภาพพอที่จะแสดงหลักฐานสนับสนุนพฤติกรรมเบี่ยงเบน (พฤติกรรมที่ไม่ยอมรับการปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม)

ความจงรักภักดีเป็นค่านิยมของคนญี่ปุ่นมาเป็นเวลาช้านานแล้ว แต่รูปแบบของความจงรักภักดีได้เริ่มเปลี่ยนแปลงไปบ้างแล้ว รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงอาทิเช่น

ก. การเพิ่มความสำคัญในเรื่องเท่าเทียมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในค่านิยมดั้งเดิมเกี่ยวกับความจงรักภักดีนั้นตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชาจะขึ้นอยู่กับอายุหรือสถานภาพในชุมชน แต่เราจะเริ่มให้ความสำคัญกับตำแหน่งตามสายการบังคับบัญชาโดยมุ่งไปที่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหนือกว่าไม่มีความสามารถ หรือไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม เขาอาจจะเปลี่ยนแปลงไปอยู่ในตำแหน่งที่มีเกียรติ แต่ไม่มีอำนาจและหากคนใหม่มาแทนซึ่งยอมรับความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่ม แต่เป็นเรื่องยากลำบากที่จะขับไล่บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่โดยปราศจากสาเหตุที่แน่นอน ถ้าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเหนือกว่าคือดิ่งไม่ยอมออกจากตำแหน่งเราอาจจะใช้ความเห็นพ้องต้องกันอย่างไม่เป็นทางการตั้งแผนดำเนินงานของเขาให้สำเร็จช้าลง

ข. การจำกัดระดับของความจงรักภักดี คำแสดงลักษณะเพื่อวิเคราะห์รูปแบบดั้งเดิมของความจงรักภักดีคือคำว่า “Feudalistic” (มีลักษณะของการควบคุมปกครองโดยชนกลุ่มน้อย) ในความจงรักภักดีแบบดั้งเดิมบางอย่างได้สูญหายไป เช่น ผู้อาวุโสในชุมชนจะถูกพิจารณาว่าเป็นชนชั้นปกครอง ผู้ที่มีสถานภาพสูงสามารถควบคุมกิจกรรมของผู้ต่ำต้อยกว่าในชุมชนถูกพิจารณาว่าเป็นชนชั้นปกครอง การแทรกแซงโดยผู้ที่อยู่เหนือกว่าในชีวิตประจำวันของคนงานจะถูกพิจารณาว่าเป็นชนชั้นปกครอง ทั้งหมดนี้หมายความว่าความจงรักภักดีถูกจำกัดขอบเขตอยู่ที่ครอบครัวเดี่ยว อันประกอบด้วย พ่อ แม่ ลูก (Nuclear Family) และกลุ่มทำงานที่ใกล้ชิดกัน (Immediate Work Group) การเชื่อมโยงกลุ่มทำงานและบริษัทมีจุดมุ่งหมายว่าคนงานจะจงรักภักดีต่อบริษัทพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับบริษัทอื่น จงรักภักดีต่อชาติของตนและเผชิญหน้ากับชาติอื่น ๆ แต่ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญเป็นรองจากความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มที่ใกล้ชิดผูกพัน

ความจงรักภักดีในขั้นพื้นฐานจะอยู่ที่กลุ่มใกล้ชิดของบุคคล ความขัดแย้งในเรื่องความจงรักภักดีจะไม่ก่อให้เกิดปัญหารุนแรง ปัญหาที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันนี้เป็นผลมาจากการที่เรายังไม่ได้จำกัดระดับความจงรักภักดีให้เสร็จสมบูรณ์แน่นอน ถึงแม้ว่าครอบครัวส่วนใหญ่ในปัจจุบันนี้จะพิจารณาว่าความจงรักภักดีถูกจำกัดอยู่ที่ครอบครัวเดี่ยวและกลุ่มทำงานที่ใกล้ชิด ความขัดแย้งในเรื่องความจงรักภักดีจะไม่ค่อยมีความขัดแย้งในเรื่องความจงรักภักดีระหว่างครอบครัวและกลุ่มทำงานที่ใกล้ชิดจะเกิดขึ้นเมื่อสามีถูกย้ายจากเมืองหนึ่งให้ไปทำงานเมืองอื่นหรือประเทศอื่นสัก 1 - 2 ปี

ค. การผ่อนคลายความเข้มงวดตายตัวซึ่งความจงรักภักดีได้กำหนดไว้ยกตัวอย่างเช่น วันปีใหม่ได้เวียนมาถึงและมีการแสดงความเคารพยกย่องแก่ผู้ที่อยู่เหนือกว่าลักษณะเช่นนี้ได้สูญหายไปอย่างเชื่องช้า การนำของขวัญไปให้นายไม่ใช่สิ่งจำเป็นนักและคนหนุ่มสาวที่มีความสามารถจะไม่ลำบากและยุ่งยากกับประเพณีนี้อีกต่อไป สิ่งทีกล่าวมานี้ไม่ใช่การผ่อนคลายระเบียบขบกฎเกณฑ์เกี่ยวกับความจงรักภักดี แต่เป็นการพิจารณาเนื้อหาสาระของความจงรักภักดีให้สั้นลง

ถึงแม้ว่าการเน้นค่านิยมในเรื่องความจงรักภักดียังคงมีอยู่ แต่รูปแบบของความจงรักภักดีได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลง ค่านิยมสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดีจะเน้นสภาพความเป็นญาติ (ญาติที่สืบเนื่องมาจากคนละสาย) มากกว่าการเน้นสายการบังคับบัญชา อนุญาตให้มีการจำกัดระดับของความจงรักภักดีและยอมรับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนเกี่ยวกับความจงรักภักดี ถ้าค่านิยมสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดีถูกนำมาวางคู่กันจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาได้ตอบ 4 ลักษณะ คือ

- ปฏิบัติตามค่านิยมสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดี บุคคลประเภทนี้จะจงรักภักดีต่อกลุ่มของตน ข้อสัถย์ต่อสมาชิกของกลุ่ม ปฏิบัติตามความเห็นพ้องต้องกันของกลุ่มไม่สนใจในการแสดงแบบแผนพิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับความจงรักภักดี แต่จะเชื่อมั่นในความเปิดเผยตรงไปตรงมา (Frankness) มีแนวคิดเป็นของตนเอง

แต่ก็เต็มใจที่จะอนุญาตให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีอิสระและมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนเกี่ยวกับความจงรักภักดี นอกจากนี้ยังอุทิศตนเพื่อกลุ่มของเขา พยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่พวกเขาอาจจะถูกเรียกร้องขอความช่วยเหลือจากบุคคลที่มีความสัมพันธ์ห่างเหิน

- ปฏิบัติตามค่านิยมสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดีโดยป้องกันตนเองไว้ด้วย (Defensively) บุคคลประเภทนี้จะรังเกียจค่านิยมดั้งเดิมและลัทธิพิวคัล เขาจะจงรักภักดีต่อครอบครัวของเขาหรือกลุ่มทำงานที่ใกล้ชิดและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกลุ่ม แต่บุคคลประเภทนี้จะรำคาญที่จะต้องปฏิบัติตามในสิ่งที่เป็นอุดมคติ มีการบ่นแสดงความไม่พึงพอใจหญิงสาวจำนวนมากจะมีความรู้สึกในเชิงลบต่อแม่ของตนและมาแสดงออกต่อแม่สามี ภายใต้วงที่เชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกัน (Tight-Knit Group) จะมีคนหนึ่งคอยควบคุมความรู้สึกในเชิงลบของบุคคล และความรู้สึกบาดหมางห่างเหินซึ่งสมาชิกเกิดความรู้สึกขึ้นมาจะถูกป้องกันมิให้เกิดขึ้นภายในกลุ่ม

สมาชิกบางคนของกลุ่มบุคคลประเภทนี้จะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มที่มีค่านิยมสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดีหรือกลุ่มที่มีค่านิยมสมัยเก่าเกี่ยวกับความจงรักภักดี บางคนจะอธิบายที่ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่ม (กลุ่มทางสังคมที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีผลประโยชน์ร่วมกัน) และความอธิบายจะไม่รุนแรงมากนักถ้าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บุคคลประเภทนี้จะกังวลใจในเรื่องการกดขี่ของคนส่วนใหญ่ (Majority) พวกเขาจะไม่พอใจกับการตัดสินใจโดยไม่มีเหตุผลและใช้อำนาจเด็ดขาดของคนส่วนใหญ่ ซึ่งพวกเขาจะไม่เต็มใจยอมรับหลักการที่ว่าคนส่วนน้อย (Minority) ต้องยึดถือการตัดสินใจของคนส่วนใหญ่

- สนับสนุนค่านิยมสมัยเก่าเกี่ยวกับความจงรักภักดีโดยป้องกันตนเองไว้ด้วยบุคคลประเภทนี้จะไม่สนใจค่านิยมสมัยใหม่เกี่ยวกับความจงรักภักดี จะรู้สึกอารมณ์เสียเมื่อคนอื่นไม่แสดงความสนใจในค่านิยมดั้งเดิมของสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ วินัยของตนเองและการเคารพเชื่อฟังอย่างเข้มงวด บุคคลประเภทนี้จะสนับสนุนแนะนำการอบรมศีลธรรมในโรงเรียนและสนับสนุนให้มีการสอนเด็กให้มีความเคารพนับถือและปฏิบัติตามค่านิยมสมัยเก่า

- ปฏิบัติตามค่านิยมสมัยเก่า เป็นบุคคลที่ห่างเหินจากค่านิยมสมัยใหม่โดยไม่มีความขัดแย้งในความคิดเห็นของตนเอง พวกเขาจะเชื่อมโยงกลุ่มของตนเองกับค่านิยมใหม่ ๆ โดยที่พวกเขาก็ไม่มีความสุขและไม่จำเป็นต้องแสดงความคิดเห็นคัดค้านในรูปของอุดมคติยกตัวอย่างเช่น เมื่อคนอื่นโต้แย้งว่าค่านิยมสมัยเก่าต้องเปลี่ยนแปลง พวกเขาจะไม่ได้แย้งในทางตรงกันข้าม แต่พฤติกรรมของพวกเขาและทัศนคติจะแสดงออกมาให้เห็นถึงการสนใจในค่านิยมสมัยเก่า ทั้งนี้เนื่องจากอายุและสถานภาพที่สูงในชุมชนพวกเขาจะได้รับการเคารพนับถือจากคนอื่นในชุมชนและค่อนข้างจะถูกป้องกันให้พ้นจากแรงกดดันให้มีการเปลี่ยนแปลง

6. การทำงานเป็นกลุ่ม

6.1 ประวัติความเป็นมาของแนวความคิดเรื่อง "กลุ่ม" จนกระทั่งถึงกลางศตวรรษที่ 18 สังคมญี่ปุ่นเป็นสังคมพิวคัล ในสังคมแบบนี้จะแบ่งกลุ่มคนออกเป็น 4 ชั้น (ที่อยู่ใต้จักรพรรดิและขุนนางผู้ปกครอง) ลำดับชั้นได้แก่ ซามูไร, ชาวนา, ช่างฝีมือและพ่อค้าในแต่ละชนชั้นจะมีหน้าที่, สิทธิ, พฤติกรรม, การแต่งกาย ฯลฯ ที่แตกต่างกัน เมื่อมีการเคลื่อนไหวระหว่างชนชั้นเกิดขึ้นสังคมมีลักษณะของการปกครองลดหลั่นกัน คนจะต้องปฏิบัติตนด้วยความเคารพต่อผู้ที่อยู่เหนือกว่า มีการเน้นถึงหน้าที่และข้อห้ามต่าง ๆ คนส่วนใหญ่จะอยู่ใต้การปกครองของขุนนางท้องถิ่น ช่างฝึกหัดงานต้องมีเจ้านาย เด็กถูกปกครองโดยพ่อ ดังนั้นทุก ๆ คนจะต้องมีบุคคลที่จะต้องให้ความเคารพเชื่อฟังและกตัญญู

คนจะเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยสังคม เช่น หมู่บ้าน, เมือง, กลุ่มช่างฝีมือหรือครอบครัว ถ้าคนแต่ละคนทำคามผิคนหน่วยของสังคมที่ตนสังกัดอยู่จะลงโทษตีเตือน และในขณะที่เดียวกันหน่วยของสังคมที่ตนสังกัดอยู่จะคอยดูแลแต่ละคนไปจนตลอดชีวิตของเขา คนจะไม่ได้รับการสนับสนุนให้คิดถึงตนเองในแง่ของปัจเจก

บุคคลแต่ให้ตระหนักถึงฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อปัจเจกบุคคลทำความผิดเขาจะรู้สึกว่าได้ทำบาป และรู้สึกละอายใจ แต่เขาเป็นผู้นำความเสื่อมเสียมาให้หน่วยสังคมที่ตนสังกัด ดังนั้นคนจะถูกอบรมไม่ให้ขอสิ่งที่ดีงามเพื่อตนเองแต่ให้ขอสิ่งที่ดีงามเพื่อกลุ่มของตน

ผู้นำของกลุ่มไม่ว่าจะเป็นผู้นำในหมู่บ้าน, กลุ่มช่างฝีมือ, ครอบครัวจะเป็นตัวแทนของกลุ่มในฐานะผู้พูดแทน (Spokeman) ในฐานะของสัญลักษณ์, ฐานะของการแสดงค่านิยมและในฐานะของการแสดงความรู้สึนึกคิดและวัตถุประสงค์ของกลุ่ม ความจงรักภักดีและอุทิศตนให้แก่ผู้นำกลุ่มเป็นสัญลักษณ์แสดงถึงการอุทิศตนให้แก่กลุ่ม ซึ่งการอุทิศให้แก่กลุ่มจะได้รับการเคารพยกย่อง

ถึงแม้สังคมพิวคัลจะได้เปลี่ยนแปลงไปแล้วก็ตาม ความสำคัญของหมู่บ้านก็ได้ลดความสำคัญลง และความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้เป็นศูนย์กลางในชีวิตคนญี่ปุ่น กลุ่มจะเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจ, การเมือง และสังคม ไม่มีกรณีเน้นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ในการทำงานเมื่อคนใดคนหนึ่งทำงานล้มเหลวคนทุกคนในกลุ่มจะเกิดความรู้สึกอายหน้า และผู้ทำงานล้มเหลวจะรู้สึกละอายใจมากขึ้น แต่ผู้นำกลุ่มซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มจะรู้สึกละอายใจมากที่สุด

ความจงรักภักดีที่มีต่อกลุ่มและผู้นำเป็นสิ่งที่เน้นกันมาก อย่างไรก็ตามก็มีความจงรักภักดีที่มีต่อผู้นำไม่ได้เน้นที่ตัวบุคคลแต่อยู่ที่ตำแหน่ง เนื่องจากชีวิตของคนถูกควบคุมโดยกลุ่มจึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ชีวิตที่อยู่ในกลุ่มได้ถูกสร้างขึ้นให้สะดวกสบายเท่าที่จะทำได้ ทั้งนี้เน้นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ในความเป็นจริงผู้นำและกลุ่มจะถูกกำหนดให้สร้างความสัมพันธ์ที่ติดต่อกันมากกว่าการกำหนดพฤติกรรมมุ่งสู่ความสำเร็จของเป้าหมายผู้นำจะได้รับความเคารพนับถือมากขึ้นเพราะความสามารถในการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีมากกว่าความสามารถในการทำงานให้บรรลุผล

การปฏิบัติหน้าที่ของคนมีความสำคัญมาก หน้าที่ไม่เพียงแต่จะหมายถึงงานที่ต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เท่านั้น แต่ยังหมายถึงการปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่มและคาดหวังว่าจะเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

6.2 ความแตกต่างของคำว่า “Groupism” และ “Group Orientation” Groupism หรือลัทธิกลุ่มเป็นปรัชญาที่เน้นกลุ่มเป็นศูนย์กลางโดยบุคคลจะคิดและแสดงพฤติกรรมในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่ม ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่ม, แต่ละคนในกลุ่มจะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นอันดับแรก ภายใต้แนวความคิดเรื่อง Groupism รูปแบบที่พึงปรารถนาในความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและกลุ่มไม่ใช่อยู่ที่การเผชิญหน้าต่อกันซึ่งกันและกัน แต่ต้องการรูปแบบที่รวมปัจเจกบุคคลและกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (ผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคลเท่ากับผลประโยชน์ของกลุ่มและผลประโยชน์ของกลุ่มเท่ากับผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคล) ซึ่งการอธิบายในเรื่องกลุ่มนี้จะช่วยให้เราเข้าใจลักษณะการบริหารของญี่ปุ่นได้เป็นอย่างดีทีเดียว แต่คำว่า Group Orientation จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึนึกคิดของคนญี่ปุ่นที่มีต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่น ความสัมพันธ์ของกลุ่มต่าง ๆ และสังคม ในแง่ขององค์การความสัมพันธ์ของคนญี่ปุ่นที่มีต่อกลุ่มต่าง ๆ จะชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดเรื่องความรับผิดชอบและสถานภาพของแต่ละบุคคล Prof. Ryushi Iwata เชื่อว่า ลัทธิกลุ่มที่เน้นผลประโยชน์ของกลุ่มจะปรากฏเกิดขึ้นต่อเมื่อเรายอมรับว่าสังคมญี่ปุ่นมี Group Orientation กล่าวคือคนญี่ปุ่นจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และทุก ๆ คนในกลุ่มจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นสำคัญ

6.3 บริษัทญี่ปุ่น: องค์การที่มีรูปแบบของการทำงานร่วมกัน (Human Co-Working Model) มีเหตุผลที่อธิบายได้ว่าบริษัทของญี่ปุ่นจะมีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ กล่าวคือ สมาชิกขององค์การหรือบริษัทไม่ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นชิ้นส่วนที่สับเปลี่ยนแทนกันได้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน แต่สมาชิกที่รวมตัวกันเป็นองค์การหรือบริษัทจะถูกพิจารณาว่าเป็น “ผู้ร่วมงานกันซึ่งต้องทำงานร่วมกันภายใต้ความสัมพันธ์ที่มั่นคงจนกว่าจะเกษียณ โดยมุ่งทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท” หลังจากทีบุคคลได้เข้ามาทำงานในบริษัทแล้ว

คนจะเปลี่ยนย้ายจากส่วน (Section) หนึ่งไปยังส่วนอื่น ๆ ในช่วงระยะเวลาอันสั้น ๆ บุคคลจะสะสมเพิ่มพูนประสบการณ์จากการทำงานในแต่ละส่วนและจะถ่ายทอดความสำเร็จของการทำงานไปให้กลุ่มคนที่เข้ามาทำงานใหม่ และด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้เรียนรู้งานต่าง ๆ ที่ละเอียด โดยผ่านกระบวนการของการย้ายไปทำงานในส่วนต่าง ๆ จะทำให้บุคคลกำหนดค่านิยมของความสัมพันธ์อันดีเพื่อนในรูปแบบต่าง ๆ กับสมาชิกคนอื่น ๆ ในบริษัทเดียวกันและจะสะสมข้อมูลข่าวสาร, ความรู้ เพื่อใช้ในการทำงาน

การสับเปลี่ยนย้ายไปทำงานในส่วนต่าง ๆ จะทำให้เขาสร้างทัศนคติหรือรูปแบบการกระทำที่สามารถโต้ตอบได้อย่างรวดเร็วกับแต่ละคนภายใต้ทุกสถานการณ์ และด้วยวิธีการเช่นนี้จะทำให้เขากลายเป็นผู้ร่วมงานที่จำเป็นจะขาดเสียมิได้ภายใต้การทำงานร่วมกัน ในบริษัทของญี่ปุ่นจะเน้นให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานด้วยกันและมีความสัมพันธ์ต่อกันมากกว่าการหาคนเข้ามาทำงานใหม่ ดังนั้นการรักษาความสัมพันธ์ที่มั่นคงถาวรจึงเป็นสิ่งที่พึงต้องการในบริษัทญี่ปุ่น

ในกรณีส่วนใหญ่แล้วผู้ร่วมงานจะทำงานด้วยกันภายใต้โครงสร้างของงานที่มีความยืดหยุ่น บริษัทประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ เช่น กลุ่มที่ประกอบเป็นส่วน, ฝ่าย เป็นต้น หรืออาจจะพูดในอีกแง่หนึ่งว่าแต่ละส่วน - ฝ่ายมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานของแต่ละกลุ่ม การแจกแจงงานและความรับผิดชอบภายในแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายจะถูกกำหนดโดยผู้จัดการของหน่วยงานย่อยนั้น ๆ ซึ่งจะถูกรับปรุงให้ยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับจำนวนทั้งหมดของงาน, แจกแจงตามความสามารถของคน เป็นต้น หลังจากที่งานได้ถูกแจกแจงไปแล้วแต่ละคนได้ถูกกำหนดให้มีส่วนร่วมในภาระหน้าที่ เขาจะถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยถึงแม้ว่าจะต้องเลิกทำงานของตนไปชั่วคราว ดังนั้นเราจึงกล่าวได้ว่าคนทำงานร่วมกันภายใต้บทบาทที่กว้าง ๆ เพื่อรักษาทัศนคติที่ยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

ในบริษัทของญี่ปุ่นกลุ่มจะประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้คนได้ทำงานอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ต่าง ๆ เหมือนอย่างทีมฟุตบอล ในขณะที่บริษัทของอเมริกาหรือยุโรปจะเป็นเครื่องจักรที่ประกอบด้วยเครื่องเชื่อมชิ้นส่วนต่าง ๆ ซึ่งไม่มีความสามารถในการเคลื่อนไหวด้วยตนเอง แต่บริษัทของญี่ปุ่นเปรียบเสมือนสัตว์หรือต้นไม้ซึ่งประกอบด้วยเซลล์ ตัวอย่าง - เช่น ส่วน, ฝ่าย ซึ่งไม่สามารถมีชีวิตอยู่เป็นอิสระแต่ต้องทำหน้าที่ของตนในขอบเขตตามสถานการณ์ซึ่งเกิดขึ้นมา

6.4 บทวิเคราะห์สังคมกลุ่มนิยมของญี่ปุ่น กลุ่มมีความสำคัญมากจนกระทั่งมีข้อสันนิษฐานว่า "กลุ่มเป็นศูนย์กลางของทุกสิ่งทุกอย่างจนบางทีครอบงำความสำคัญในชีวิตของปัจเจกบุคคล" อิทธิพลของกลุ่มเป็นสิ่งที่น่าพิงกลัวสำหรับสมาชิกทุกคน คนญี่ปุ่นนิยมการทำงานเป็นกลุ่ม เบื้องหลังหรือมูลเหตุของการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อเป็นการประหยัดเวลา พวกเขาตระหนักดีว่าการกระทำอะไรร่วมกันจะเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง พวกเขามีแนวโน้มที่จะคิดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองโดยผ่านการร่วมมือดีกว่าผ่านความล่าช้า (ซึ่งเกิดจากการทำสิ่งต่าง ๆ โดยตนเอง) ดังนั้นการปฏิบัติตามกลุ่มซึ่งดูเหมือนว่าจะขาดความเป็นอิสระนั้นแท้ที่จริงแล้วพวกเขายังมีความเป็นตัวของตัวเองอยู่ ยอมปฏิบัติตามกลุ่มและร่วมมือกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อรักษาผลประโยชน์ส่วนตัวด้วย ซึ่งเรามักจะถูกสร้างความคิดที่ผิดว่ากลุ่มจะพยายามรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่เป็นสำคัญ แท้ที่จริงแล้วคนญี่ปุ่นได้ร่วมมือกับกลุ่มในฐานะที่กลุ่มเป็นทางผ่านไปสู่อะไรก็ตาม ส่วนตัว นั้นย่อมแสดงว่าบุคคลก็ยังคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวอยู่ในทัศนะของผู้เขียน เมื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ของกลุ่มมาเผชิญหน้าและอยู่ในภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือก เมื่อนั้นคนญี่ปุ่นจะตัดสินใจเลือกผลประโยชน์ของกลุ่มเป็นอันดับแรกเน้นความร่วมมือภายในกลุ่มมากกว่าการแข่งขันชิงดีชิงเด่น

เราควรจะเรียกกลุ่มนิยมในประเทศญี่ปุ่นว่า "บริษัทนิยม" เพราะคนญี่ปุ่นจะผูกพันชีวิตของตนอยู่กับการทำงานในบริษัท และสมาชิกแต่ละคนรวมตัวกันมุ่งไปสู่เป้าหมายของบริษัท

ภายในโครงสร้างของบริษัทนิยมจะมี “ลัทธิปฏิบัตินิยม (Contextualism)” เป็นพื้นฐานทางวัฒนธรรมของบริษัทนิยม กล่าวคือ การรวมกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นภายในบริษัทนั้นพนักงานทุกคนจะคำนึงถึงตนเองโดยมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับคนอื่น ๆ ในประเด็นของการอาศัยซึ่งกันและกัน, ความไว้วางใจ เป็นต้น

6.5 จุดเด่นและจุดอ่อนของการทำงานเป็นกลุ่มในสังคมญี่ปุ่น จุดเด่นที่ควรพิจารณาไว้ดังนี้

ก. ความรับผิดชอบในการทำงานจะอยู่ที่กลุ่ม ทำให้คนกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผยโดยไม่ต้องเกรงกลัวขั้วตรงจากการถูกลงโทษโดยผู้บังคับบัญชา

ข. โครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วยคนที่อยู่ในวัยต่างกัน, ประสบการณ์ต่างกันซึ่งความแตกต่างนี้จะช่วยเกื้อหนุนให้งานสำเร็จ เช่น ภายในกลุ่มประกอบด้วยผู้อาวุโสและผู้ที่จะจบการศึกษาใหม่ ๆ ผู้ที่จบใหม่จะกระตือรือร้นดึงผู้อาวุโสให้มาร่วมทำงาน แต่ผู้อาวุโสจะให้ประสบการณ์แก่กลุ่ม

ค. บริษัทญี่ปุ่นใช้วิธีถ่ายทอดความรู้ด้วยกระบวนการของกลุ่ม การทำงานในบริษัทญี่ปุ่นจะกำหนดให้ผู้เข้าทำงานใหม่ต้องสังกัดกลุ่ม การปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานจะมีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่ทำงานมานานแต่มีความรู้ น้อยก็จะได้ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ จากผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาและผู้ที่จะจบการศึกษาจะได้รับความรู้ความเชี่ยวชาญจากผู้ที่มีประสบการณ์มาก

ง. กลุ่มจะทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของงาน โดยผ่านกระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายย่อยของคนแต่ละคน

จ. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional Factors) หรือการรวมเป็นกลุ่มขนาดเล็กจะเป็นแรงกดดันให้สมาชิกของกลุ่มยอมทำงานหนักโดยไม่ต้องมีรางวัลพิเศษมาล่อใจ กลุ่มจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการทำงาน

จุดอ่อนของการทำงานเป็นกลุ่มคือ คนเก่งไม่มีโอกาสได้แสดงความสามารถให้เห็นอย่างเด่นชัด ในขณะที่เดียวกันคนไม่เก่งก็อาศัยความสามารถของคนอื่น ๆ ช่วยให้ตนอยู่รอดได้

บทสรุป

จากระบบค่านิยมของคนญี่ปุ่นทั้ง 6 ประเด็นที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าค่านิยมโดยส่วนใหญ่ของญี่ปุ่นแล้วเป็นค่านิยมที่มีส่วนสนับสนุนต่อการพัฒนาเสริมสร้างในสิ่งที่ดีงาม ค่านิยมดังกล่าวทำให้คนญี่ปุ่นเป็นประชากรที่มีคุณภาพ ในทัศนะของผู้เขียนใคร่ที่จะให้สังคมไทยมีค่านิยมบางอย่างเช่นเดียวกับค่านิยมของคนญี่ปุ่น โดยเฉพาะค่านิยมในเรื่องเน้นการทำงานหนัก, ยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งค่านิยมใน 2 ประเด็นนี้เป็นค่านิยมที่สำคัญสำหรับสังคมที่กำลังพัฒนา อย่างไรก็ตามผู้เขียนเป็นเพียงบุคคลภายนอก สังคมที่มองเข้าไปในสังคมญี่ปุ่น การมองอาจจะมองได้ผิวเผินทำให้ผู้เขียนมองภาพที่ผิดพลาดไปก็ได้ ในปัจจุบันนี้สังคมญี่ปุ่นเริ่มทบทวนกับค่านิยมบางประการที่พวกเขา (คนหนุ่ม-สาว) เริ่มไม่พอใจกับระบบค่านิยม อาทิ เช่น ค่านิยมในเรื่องระบบอาวุโส ค่านิยมในเรื่องความจงรักภักดี เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- Joseph A. Litterer. *An Introduction to Management*. Toronto : John Wiley & Sons, Inc., 1978.
 Stanley M. Davis. *Comparative Management : Organizational and Cultural Perspectives*. New fersey : Prentice - Hall, Inc., 1971.
 Gregory Clark. Japan as a Model for U.S. Reindustrialization. *Nikko Research Center Report 1981*.
 Ryushi Iwata. *Japanese - Style Management : Its Foundation and Prospects*. Tokyo : Asian Productivity Organization, 1982.