

## วิถีผู้นำแบบญี่ปุ่น: กรณีศึกษา คาซึโอะ อินามORI

## Samurai Leadership: A Case Study of Kazuo Inamori

## บทความวิจัย

วันที่รับบทความ: 10 มี.ค.63

วันที่แก้ไขบทความ: 18 มี.ค.63

วันที่ตอบรับบทความ: 9 เม.ย.63

Momoko Okazaki <sup>1</sup>รัตพงษ์ สอนสุภาพ <sup>2</sup>

Rattaphong Sonsuphap

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประวัติความเป็นมาของ คาซึโอะ อินามORI และศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรธุรกิจกรณีสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ซึ่งเขาได้แสดงบทบาทความเป็นผู้นำในการนำองค์กรธุรกิจให้ก้าวผ่านพ้นจากภาวะวิกฤตล้มละลายของบริษัทได้ภายใน 3 ปี การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบ Documentary Research โดยใช้เทคนิควิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ซึ่งเป็นหลักวิธีหนึ่งของการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการศึกษาพบว่า 1) หลักคิดและปรัชญาในการบริหารงานของคาซึโอะ อินามORI คือ การเปลี่ยนความปรารถนาให้กลายเป็นจริง และผู้นำต้องพยายามทำให้คนธรรมดากลายเป็นคนพิเศษที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นในงานที่ทำ และความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2) การบริหารองค์กรไม่จำเป็นต้องมีเอกสารและพิธีการที่มากมาย 3) ฝ่ายบริหารตระหนักในหลักปรัชญาเดียวกันตรงกัน โดยมีหน้าที่สร้างความสุขกาย สุขใจ ให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทุกคน และ 4) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องข้อมูลทางการเงิน สำหรับข้อเสนอแนะมีสองประการ คือ 1) ควรนำหลักคิดและปรัชญาการทำงานของ คาซึโอะ อินามORI มาสร้างกระบวนการเรียนรู้เผยแพร่สู่สังคมไทย 2) ควรนำหลักการบริหารที่ดี ไปรังใสเสียสละ และมีประสิทธิภาพของ คาซึโอะ อินามORI มาปรับใช้พัฒนาการจัดการความรู้ให้แก่องค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมอื่น ๆ

<sup>1-2</sup> หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง  
(ระบบการศึกษาทางไกลทางอินเทอร์เน็ต) วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต  
Leadership in Society, Business and Politics (Internet-Based Distance-Education) College of Social Innovation,  
Rangsit University  
E-mail: rattsonsuphap@gmail.com

**คำสำคัญ:** วิธีผู้นำแบบญี่ปุ่น, คาซึโอะ อินาโมริ,ปรัชญา, สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์

### Abstract

This research is to study the biography and working style of Kazuo Inamori and guidelines for managing business organizations in the case of Japan Airlines, which he has led the business organization to overcome the bankruptcy crisis of the company within 3 years. This research was a qualitative research using documentary research through the use of unstructured interview technique which was one method of collecting data used in this research.

The research's results indicated that there were 4 majors of principles and philosophy of Kazuo Inamori administration: 1) To change the desire to become reality and the effort to make ordinary people become special people which had a good personality that committed to the work and dedicated to achieve the goal. 2) Organization management did not require many documents and protocol. 3) The management realized in the same philosophy: the duty of the management was to make all employees in a fine state physically and mentally. and, 4) Good leaders must be knowledgeable about financial information. There are 2 suggestions as follows: 1) The concept and work philosophy of Kazuo Inamori should be created to a learning process for dissemination to Thai society. 2) Should adopt good management principles, transparency,

sacrifice and efficiency of Kazuo Inamori to develop in knowledge management (KM) for government organizations, private sector and other civil society organizations.

**Keywords:** Samurai Leadership, Kazuo Inamori, Philosophy, Japan Airline

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันบริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นหลายแห่งประสบภาวะขาดทุน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาบริษัทเหล่านี้มีความแข็งแกร่งทางการเงินและธุรกิจอย่างมาก ดังนั้น ผู้นำและภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญต่อองค์กร ทั้งในแง่ของการปรับตัวและเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร สะท้อนได้จากความอยู่รอด และผลกำไรของบริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ เช่น สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ โตชิบา โอลิมปัส ชาร์ป เป็นต้น

ในปี ค.ศ.2010 สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ประกาศขอความคุ้มครองล้มละลายหลังจากมีผลการดำเนินการย่ำแย่ไม่สามารถทำกำไรได้ติดต่อกันและเป็นหนี้มหาศาลกว่า 25,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือกว่า 700,000 ล้านบาท บริษัทต้องยอมออกจากตลาดหุ้นเพื่อไปปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ รัฐบาลญี่ปุ่นมองว่า จะปล่อยให้สายการบินแห่งชาตินั้นล้มไปไม่ได้เด็ดขาด เพราะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศ และจะยิ่งไปซ้ำเติมเศรษฐกิจของญี่ปุ่นที่อยู่ในภาวะชะลอการเติบโต พวกเขาจึงยอมอัดฉีดเงินกว่า 350,000 ล้านบาท เพื่อช่วยแก้วิกฤต โดยมีข้อแม้ว่าจะต้องใช้ผู้บริหารคนใหม่ที่พวกเขาแต่งตั้งให้ นั่นก็คือคุณ “คาซึโอะ อินาโมริ” เมื่ออินาโมริเข้ามาเพียง 6 เดือน เขาตระหนักได้ทันทีว่าองค์กรแห่งนี้กำลังมีปัญหา โดยสามารถสรุปเป็นปัญหาหลัก ๆ คือ สายการบิน เจแปน

แอร์ไลน์ เป็นเอกชนที่ทำตัวเหมือนข้าราชการ บริษัทแห่งนี้ทำงานค่อนข้างซื่อซำ เนื่องจากการบริหารไร้ประสิทธิภาพ เจ้าหน้าที่รัฐหลายคนพยายามหาทางย้ายตัวเอง เพื่อมาเป็นผู้บริหารของที่นี่ เพียงเพราะเรื่องผลประโยชน์ นั่นทำให้คนบริหารไม่ใช่คนที่ได้เข้ามาจากคนทำงาน แต่เป็นคนเรียนจบจากสถาบันระดับต้น ๆ และอยู่สายงานอื่นก่อนจะย้ายมาทำให้ไม่ใส่ใจในงานด้านการบิน อีกทั้งองค์กรเติบโตแบบค่อยเป็นค่อยไป เพราะองค์กรมีขนาดใหญ่จนเกินไป สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ มีเครื่องบินจำนวนมาก เส้นทางการบินมาก และพนักงานมากถึง 50,000 คน ซึ่งอินามุริมองว่าเป็นสิ่งที่ “มากเกินไป” ในยุคนั้นหลายสายการบินเริ่มนำเครื่องบินขนาดเล็กลงมาให้บริการเพื่อแย่งลูกค้า และสามารถทำราคาที่ดีกว่าได้ ขณะที่เจแปน แอร์ไลน์ ยังคงบริหารแบบเดิม บริการแบบเดิม ซึ่งผลลัพธ์มันก็จะเป็นอย่างอื่นแบบเดิม ๆ สอดคล้องกับผลการประชุมกลุ่มวิจัยด้านทรัพยากรบุคคลนานาชาติที่เมืองโอซากาในเดือนกุมภาพันธ์ ปี ค.ศ.2017 มีบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงระดับโลกของญี่ปุ่นจำนวนมากเข้าร่วมที่ระบุว่า สาเหตุที่บริษัทเผชิญกับภาวะล้มละลายและประสพภาวะการขาดทุนเพราะหลายบริษัทคิดว่า “พวกเราเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลกประสบความสำเร็จทางธุรกิจมากมาย ไม่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนตามเงื่อนไขทางการตลาดใหม่ ๆ เพราะเชื่อในเรื่องความรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อตราสินค้าของตน” กรณีดังกล่าว สะท้อนถึงวัฒนธรรมที่มีความหยิ่งโสขององค์กรและการบริหารผิดพลาดของผู้บริหารเหล่านั้น เมื่อเงื่อนไขการตลาดเปลี่ยนไป จึงส่งผลให้บริษัทยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่นหลายแห่งประสบกับภาวะการขาดทุนจนเกือบล้มละลาย ดังเช่นกรณีสายการบินเจแปน แอร์ไลน์ (Ota, 2018)

อินามุริเคยยอมรับว่า ตัวเขาเองไม่มีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจการบินมาก่อน แต่สิ่งหนึ่งที่เขามีก็คือ หลักคิดในการทำงาน ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความคิดก้าวไปข้างหน้า

เหมือนกัน ทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ แต่การที่จะปลดฝ่ายบริหารที่ทำหน้าที่ได้ไม่ถูกต้อง ก็เป็นไปได้ เพราะการปลดหรือเปลี่ยนโดยฉับพลันย่อมเกิดการต่อต้านขึ้นมา ดังนั้นจึงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร และปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งปรัชญาในการบริหารที่อินามุริใช้คือ “องค์กรไม่จำเป็นต้องมีเอกสาร ไม่จำเป็นต้องมีขั้นตอนหรือพิธีต้องอะไรมากมาย ขอเพียงให้ฝ่ายบริหารตระหนักในปรัชญาเดียวกันและตรงกันว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหารคือการสร้างความสุขกาย สุขใจ ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เท่านั้น ก็เพียงพอแล้ว ที่เหลือสิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้นตามมาเอง”

ดังนั้น ด้วยสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ จึงต้องการผู้นำที่เป็นนักบริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีประสบการณ์ นำพาองค์กรให้ก้าวผ่านพ้นวิกฤต ดังเช่นกรณีของสายการบินเจแปน แอร์ไลน์ อินามุริเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรให้ก้าวผ่านพ้นวิกฤตได้ในเวลาเพียง 3 ปีเท่านั้น จนถูกขนานนามว่าเป็นผู้บริหารที่เป็นนักปฏิรูปในการฟื้นฟูกิจการสายการบินเจแปน แอร์ไลน์ ให้กลายเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง และประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจเป็นอย่างดีในปัจจุบัน จึงเป็นเหตุผลสำคัญทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาหลักคิดและปรัชญาในการบริหารองค์กรธุรกิจกรณีของสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ของ อินามุริ จากกรณีดังกล่าวนี้

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประวัติของคาซึโอะ อินามุริ
2. เพื่อศึกษาหลักคิดและปรัชญาของ คาซึโอะ อินามุริ ในการบริหารสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้เทคนิควิธีการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ซึ่งเป็นหลักวิธีหนึ่งของการเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. ศึกษาวิจัยข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงประวัติความเป็นมา หลักคิดปรัชญาในการบริหารองค์กรธุรกิจของ คาสึโอะ อินาโมริ

2. กำหนดแนวทางการสัมภาษณ์บุคคลใกล้ชิด ได้แก่ โอะตะ โยชิฮิโตะ (Ota Yoshihito) และบุคคลอื่น ๆ ที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกับ คาสึโอะ อินาโมริ มามากกว่า 20 ปี สำหรับคุณโยชิฮิโตะนั้น เคยดำรงตำแหน่งผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินเจแปน แอร์ไลน์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท (Communication System Representative Director)

3. นำข้อมูลจากข้อ 1. และ 2. มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ผลการศึกษาในภาพรวมทั้งหมด

4. จัดทำรายงานผลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ได้จากงานวิจัยโดยละเอียด

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล และแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดหลักในการศึกษา

1. ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ ผู้นำ (Leaders) มักจะเป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske, (2012) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำ จึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบ

ต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำ อาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ทั้งนี้ Lewin, Lippitt & White, (1939) ได้แบ่งประเภทภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นสองแบบ คือ 1) ผู้นำแบบมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีการกำหนดเป้าหมาย และบทบาทหน้าที่ของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงาน และกำหนดตารางเวลาทำงานแน่นอน เน้นการทำงานให้เป็นไปตามขั้นต้นตอน มีการกำหนดมาตรฐานงาน มีการติดต่อสื่อสารกับทุกคน มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน และ 2) ผู้นำแบบมุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้มีลักษณะของการดูแลเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุข และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปฏิบัติงานผู้นำมีมิตรภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็น ให้มีส่วนร่วมในการบริหารและการตัดสินใจ มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ความอบอุ่น เอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม David Horth and Dan Buchner (2014) มองว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรมเป็นผู้นำร่วมสมัยที่สอดคล้องในสถานการณ์ปัจจุบัน จะเป็นผู้บริหารที่มีบทบาทในการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกเพื่อสนับสนุนการพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมทุกภาคส่วน เช่น การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน หรือการใช้แหล่งทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ดังนี้

ขั้นที่ 1 การนำสู่การเรียนรู้ (Leading to Learn) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาความคิดเชิงนวัตกรรมในงานที่มุ่งเน้นการเปิดใจยอมรับแนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้ในมุมมองที่หลากหลาย

เพื่อแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรเอกชนหรือองค์กรภาครัฐ เพื่อเรียนรู้ว่าองค์กรเหล่านั้นมีแนวทางการแก้ปัญหาอย่างไร

ขั้นที่ 2 การนำสู่การคิด (Leading to Think) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่นจะทำให้ได้แนวคิด/วิธีการทำงานใหม่ซึ่งการนำมาประยุกต์ใช้ที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องนำผลของการเรียนรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ความเหมือนและความต่างเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งนี้แต่ละองค์กรมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำวิธีการของหน่วยงานอื่นมาปรับใช้ได้ทันที ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคิดอย่างมีวิสัยทัศน์หรือการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ที่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าองค์กรมีจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาอะไร โอกาสและอุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปกำหนดเป็นแผนงาน/กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 3 การนำสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading to Change) การขับเคลื่อนองค์กรด้วยแผนงานหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงก็จะนำมาซึ่งความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องเริ่มจากกระบวนการปรับทัศนคติเชิงบวกเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีทิศทางการทำงานร่วมกัน ผ่านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีบทบาทในการโน้มน้าวและเจรจาเพื่อให้บุคลากรทุกคนเข้าใจตรงกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกต่อบุคลากรอย่างไร เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรจะช่วยแก้ปัญหาคำสั่งการองค์กรได้อย่างไร แผนงานเชิงนวัตกรรมขององค์กรนั้นจะส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าได้อย่างไร ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้องค์กร

ขั้นที่ 4 การนำสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Leading to Innovate) เมื่อบุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว

ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ แหล่งเรียนรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน

2. แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ประกอบด้วยลักษณะสำคัญคือ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และมีกรอบกฎหมายสำหรับการพัฒนาซึ่งธนาคารโลกได้แยกหลักธรรมาภิบาลออกจากแนวคิดประชาธิปไตย แต่ถือว่าหลักธรรมาภิบาลกับหลักประชาธิปไตยเป็นเรื่องที่ไปด้วยกัน เช่น ความรับผิดชอบ และความโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณะ และการถูกตรวจสอบโดยสาธารณะเป็นเงื่อนไขสำคัญของการส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของกลุ่มธุรกิจเอกชนที่ควรมีจิตสำนึกต่อชุมชนและการสร้างสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้น จนกลายเป็นมาตรฐานสากลที่องค์การสหประชาชาติต้องการให้เกิดขึ้นในระบบบริหารจัดการภาครัฐ (The UN Global Compact, 2014) การศึกษานี้จะใช้กรอบใน 4 หลักการ ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และหลักการตอบสนอง (Responsiveness) 2) หลักความรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) และหลักเปิดเผยโปร่งใส (Transparency) 3) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และความเสมอภาค (Equity) และ 4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Participation) การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Consensus Oriented) การกระจายอำนาจ (Decentralization) คุณธรรม และจริยธรรม (Morality and Ethic)

3. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลโดยปรับเปลี่ยนกระบวนการและการทำงานภาครัฐ จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากร รวมทั้งการใช้กฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริตและเป็นธรรม มาเป็นการให้ความสำคัญ

กับวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งพัฒนาคุณภาพเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ ประการแรก การบริหารงานมีลักษณะเป็นสากล คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารของภาครัฐ ประการที่สอง ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญกับขั้นตอนกระบวนการเป็นให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์แทน ประการที่สาม ให้ความสำคัญกับเรื่องการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว ประการที่สี่ ให้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาคหรือหน่วยงานปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระ และมีความคล่องตัวในการบริหารและ

การดำเนินงาน ประการที่ห้า แบ่งแยกโครงสร้างหน่วยงาน โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการทำกับดูแลควบคุมแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกัน ประการที่หก เน้นการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน เงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้น ประการที่เจ็ด เปลี่ยนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน ประการที่แปด มีการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลตอบแทนในรูปตัวเงินมากขึ้น และประการที่เก้า เน้นการลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการบริหารจัดการ (Osborne & Gaebler, 1992)

จากสามแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สามารถมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย  
 ที่มา: ผู้วิจัย

## ผลการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่ เพื่อศึกษาประวัติของคาซึโอะ อินามอรี และหลักคิดและปรัชญาของคาซึโอะ อินามอรีในการบริหารสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

### 1. ประวัติของคาซึโอะ อินามอรี

จากการศึกษา พบว่า อินามอรี (稲盛 和夫) เกิดที่คาโกชิมะ ในปี ค.ศ.1932 อินามอรีไม่ได้เกิดมาในครอบครัวที่ร่ำรวย ถึงแม้จะมีพี่น้องหลายคน แต่มีได้แก่แย่งแย่งกัน กลับเป็นผู้มีจิตใจชอบช่วยเหลือเกื้อกูลญาติมิตรเพื่อนฝูง จากสถานการณครอบครัวและชีวิตที่เติบโตแบบไม่ราบรื่นมากนัก หลายครั้งประสบความล้มเหลว เช่น การไม่สามารถสอบเข้าเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ หรือประสบกับความเจ็บป่วยจากอาการติดเชื้อไวรัสโรคจนสอบไม่ติดเพื่อเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม อินามอรีได้พยายามหลายครั้งจนได้ศึกษาต่อคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัย Kagoshima ด้วยแรงสนับสนุนจากครอบครัว ทำให้อินามอรีได้นำเอาหลักปฏิบัติในช่วงที่ชีวิตกำลังสับสนมาเป็นหลักนำทางชีวิตในเวลาต่อมา

ในแง่กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่ส่งผลต่ออินามอรินั้น ถูกอธิบายจากโยชิโตะ โอตะ (Ota, 2018) ว่าที่เมืองคาโกชิมะซึ่งเป็นบ้านเกิดของอินามอรินั้น มีวัฒนธรรมและประวัติศาสตร์ยาวนานเกี่ยวกับชามูโร ซึ่งชามูโร (寺) คือนิกายโบราณของญี่ปุ่น ชามูโรจะยึดคำสอนตามหลัก บูชิโด (武士道) หรือวิถีแห่งนักรบอย่างเคร่งครัด โดยจะยึดถือความจงรักภักดีต่อเจ้านายเดียว ไม่หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ ในหน้าที่ ยึดถือในเกียรติศักดิ์ศรี และภาระหน้าที่ของตนเองเป็นสำคัญ ชามูโรถือเป็นนักรบที่มีเกียรติผ่านการฝึกฝนอย่างหนักและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ชามูโรมิมุมมองที่ชัดเจนเกี่ยวกับค่านิยมของตนเอง และของสังคมนั้น ระบบคุณค่านี้พัฒนาขึ้นจากการเป็น “วรรณชนนักรบ” ดั้งเดิมไปสู่การเป็นผู้นำของสังคม โดยเฉพาะ ไซโก ทาซาโมริ ชามูโรผู้ทรงอิทธิพล เป็นหนึ่งในผู้ที่ได้รับความเคารพยกย่องอย่างสูง เพราะเป็นดั่งสัญลักษณ์แห่งวิถีชามูโรที่ตราตรึงคนญี่ปุ่นมาช้านานสมัยก่อนนั้น ทาซาโมริเป็นชามูโรชั้นล่าง

ในแคว้นซัตสึมะ หรือจังหวัดคาโกชิมะในปัจจุบัน ด้วยการที่ เป็นผู้มีความสามารถโดดเด่น เป็นผู้นำของคนหนุ่มรุ่นใหม่ในซัตสึมะ มีบุคลิกเข้มแข็ง ตรงไปตรงมา กล้าหาญ ซื่อสัตย์ น่าเชื่อถือ ผู้คนจึงให้ความนิยมนยกย่องทาซาโมริเป็นอย่างมาก

ทักษะเด่นของวิถีผู้นำแบบชามูโรนั้น เป็นผู้นำที่มีทักษะความเป็นผู้นำแบบญี่ปุ่น ซึ่งคนญี่ปุ่นเป็นที่รู้จักกันดีในด้านของความมีวินัย มีประสิทธิภาพในการทำงาน การใส่ใจรายละเอียดต่าง ๆ การมีวิสัยทัศน์ระยะยาว การวางแผนงาน ความมีสติ และกล้าก้าวผ่านความกลัวไปข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ล้วนอยู่ในจริยธรรม 7 ประการของชามูโร เป็นทักษะที่หล่อหลอมความเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่จะได้รับความเคารพด้วยเกียรติที่แท้จริงมิใช่ให้ความเคารพเพราะความเกรงกลัว

ในแง่ประสบการณ์การทำงานของอินามอรินั้น ภายหลังจากสำเร็จการศึกษาแล้วอินามอรี ได้ร่วมกับเพื่อน ๆ ก่อตั้งบริษัท Kyoto Ceramic ซึ่งต่อมาคือบริษัท Kyocera เพื่อผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์จากเซรามิคชิ้นแนวหน้าของโลก โดยอินามอรีเป็นผู้บริหารบริษัทยาวนานถึง 50 ปี และต่อมาในปี ค.ศ.1969 ได้ก่อตั้งบริษัท Kyocera International Inc. ที่สหรัฐอเมริกาและรับงานผลิตแผ่นวงจรไฟฟ้าเซรามิคให้กับ IBM ชิ้นส่วนของ Kyocera เต็มไปด้วยนวัตกรรมที่ยากแก่การลอกเลียนแบบด้วยปรัชญาการผลิตที่ว่า “สร้างของที่คมจนบาดมือได้” (Kazuo Inamori, 2004) มีนัยสำคัญคือผลิตภัณฑ์ของ Kyocera ต้องมีคุณภาพดีเยี่ยมที่สุดจนเปรียบเหมือนของมีคมที่บาดมือเมื่อใช้นิ้วลูบ แนวคิดนี้ทำให้สินค้าของ Kyocera ได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาจนยากที่จะมีผู้ใดตามทัน และกลายเป็นกฎเหล็กสำหรับโรงงานผลิตของ Kyocera ที่น่าสนใจมากคือ บริษัท Kyocera ไม่เคยขาดทุนเลยแม้แต่ปีเดียว นับตั้งแต่ก่อตั้งในปี ค.ศ.1959 ด้วยหลักการบริหารองค์กรแบบบะมีบา ซึ่งเป็นปรัชญาสำคัญในการบริหารงานของอินามอรี ด้วยการทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข ซึ่งหลักคิดและปรัชญาดังกล่าวนี้คนญี่ปุ่นยกย่อง และเรียกกันว่า “เทพเจ้าการบริหารที่ยังมีชีวิตอยู่” (ทิพวรรณ อภิวันท์วรรณ, 2560)

จากหลักการบริหารงานแบบอะมีบานัน อินาโมริ ได้นำหลักการดังกล่าวมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรสายการบินเจแปน แอร์ไลน์ด้วย ทำให้จากกิจการที่กำลังจะล้มละลายกลายเป็นกิจการที่มีกำไรภายใน 3 ปี โดยในปี ค.ศ.2014-2018 เจแปน แอร์ไลน์ มีรายได้ 1.23-1.38 ล้านล้านเยนต่อปี มีกำไรจากการดำเนินงานในอัตราร้อยละ 12.7-15.8 ซึ่งถือว่าสูงมากสำหรับอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก โดยเฉพาะ และมีกำไรสุทธิประมาณ 135,000-174,000 ล้านเยนต่อปี ราคาหุ้นเมื่อเดือนสิงหาคม ค.ศ.2018 อยู่ที่ 3,746 เยน ค่าพีอี 12.26 เท่า ราคาปิด ณ วันพฤหัสบดีที่ 20 กันยายน ค.ศ.2018 เท่ากับ 4,006 เยน ปรับตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.94 ค่าพีอี ประมาณ 11.35 เท่า (Bloomsberg, 2018)

จากความสำเร็จในการบริหารดังกล่าวของ อินาโมริ ส่งผลให้เขาได้รับรางวัลทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติมากมาย เช่น Honorary Doctor of Science from Alfred University ในปี ค.ศ.1988, Honorary Doctorate from Kagoshima University ในปี ค.ศ.1999, Honorary Doctorate from Kyushu University ในปี ค.ศ.2006, Honorary Doctorate from Kyoto Institute of Technology ในปี ค.ศ.2010, International Citizens Award, Japan America Society of Southern California ในปี ค.ศ.2011, Honorary Doctorate of

Science, San Diego State University, Othmer Gold Medal ในปี ค.ศ.2011 และ Honorary Knight Commander of the Order of the British Empire ในปี ค.ศ.2019

## 2. หลักคิดและปรัชญาของ คาซึโอะ อินาโมริ ในการบริหารสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

2.1 อินาโมริ มีสูตรความสำเร็จในการบริหาร คือ *ความสำเร็จของชีวิต = ความสามารถ X ความพยายาม X ทักษะ* สูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคนที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องเก่งเป็นเลิศ มีพรสวรรค์มาแต่กำเนิด แต่หากหากคนที่มีความสามารถทางสติปัญญา ทักษะ และสภาพร่างกายในระดับปานกลาง คู่กับความพยายามและความมุ่งมั่นที่มากพอก็จะสามารถเอาชนะคนที่มีความสามารถมากแต่มีความพยายามน้อยกว่าได้ ดังนั้นจึงเป็นคำตอบว่าทำไมบางคนที่เรียนเก่ง ฉลาด สมองดีแต่กลับไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สิ่งสำคัญที่สุดคือทัศนคติที่จะทำให้เป็นบวกหรือติดลบได้ ถ้ามีความพยายามและมีทัศนคติที่ดีตั้งใจทำงานก็จะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน แต่หากมีความสามารถและความพยายามมากแค่ไหน แต่มีทัศนคติลบ หรือมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอทุกอย่่างก็จะดูแย่ไปหมด

<b>ความสำเร็จ</b> หมายถึง เป้าหมายที่เราต้องการจะไปให้ถึงภาพของเป้าหมายนั้น จะต้องเป็นภาพที่เรามองเห็น อย่างชัดเจนในจินตนาการของเราเอง มีหน่วยสมมติ ตั้งแต่ 1-100	<b>ความสามารถ</b> หมายถึง ความรู้ ความสามารถของเรา ที่จะทำให้เรา ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย มีหน่วยสมมติ ตั้งแต่ 1-100	<b>ความพยายาม</b> หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจ ไม่ท้อถอย ไม่ถอดใจง่าย ๆ แม้ว่าจะเจอกับอุปสรรคต่าง ๆ มากมายเพียงใดก็ตาม มีหน่วยสมมติ ตั้งแต่ 1-100	<b>ทัศนคติ</b> หมายถึง ความคิด และมุมมอง ความเข้าใจในการมอง สิ่งต่าง ๆ มีหน่วยสมมติ ตั้งแต่ -100 - +100
---	---	---	---

**แทนค่าลงในสมการ**

**ความสามารถ x ความพยายาม x ทัศนคติ = ความสำเร็จ**

คนที่ 1: 50 x 50 x 50 = 125,000

คนที่ 2: 50 x 50 x 50 = 125,000

ภาพที่ 2 สูตรความสำเร็จของชีวิตของอินาโมริ

ที่มา: หนังสือ Passion for Success by Kazuo Inamori (Kazuo, 1995)



จากภาพที่ 2 อินามุริ อธิบายองค์ประกอบสูตรความสำเร็จของชีวิตที่จะนำพาสู่ความสำเร็จไว้ 3 ประการคือ

**ประการแรก ความสามารถ** ต้องยอมรับอย่างเปิดเผยว่าจะอะไรที่เราทำได้หรือไม่ได้ อย่าหลอกตัวเอง เพราะไม่มีใครที่จะรู้ทุกอย่าง การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นจงหมั่นเรียนรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ รวมถึงฝึกการคิดโดยใช้หลักเหตุและผลเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ ความสามารถที่เยี่ยมที่สุด คือ การทำให้ดีที่สุดในทุก ๆ วัน และการฝึกฝนจิตใจเพื่อให้สามารถใช้สัญชาตญาณของตัวเองเฉียบคมมากยิ่งขึ้น

**ประการที่สอง ความพยายาม** หากปราศจากความพยายาม สิ่งที่ดีหวังไว้ก็เป็นเพียงแค่ความฝันสำคัญที่สุด คือ ให้เรามีใจรักในสิ่งที่กำลังทำให้มาก โดยมุ่งเน้นการพยายามและกระตือรือร้นเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายโดยไม่ยอมแพ้ เพราะไม่มีอะไรในโลกที่จะได้มาง่าย ๆ ต้องตั้งเป้าหมายให้สูงกว่าความสามารถของตัวเองเพื่อท้าทายตัวเองให้พัฒนาไปสู่ระดับสูงขึ้น นอกจากนี้การพยายามอ่านหนังสือให้เยอะยังเป็นการเพิ่มความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เราไม่รู้ การลงมือทำให้ทำเป็นอย่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและสมบูรณ์แบบที่สูดอย่างสุดความสามารถ มิใช่ทำแค่พอให้ผ่านพ้นไปหมั่นทบทวนตัวเองอยู่เสมอว่าเราได้ทำอะไรถูกหรือผิดศีลธรรม ในฐานะมนุษย์คนหนึ่งหรือไม่ อยากรู้ก็ตามความพยายามต้องไม่ทำให้สุขภาพเราเสียหายด้วย เพราะทุกอย่างที่ทำก็จะสูญเปล่าหากเราล้มป่วยลงจากการทำงานหนัก

**ประการที่สาม ทศนคติ** อินามุริ กล่าวว่า “ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้” หากเราทำสิ่งที่ถูกต้อง สวรรค์จะไม่มีวันทอดทิ้งคนที่พยายามอย่างเต็มที่และยืนหยัด ดังนั้นจงมีความหวังอยู่เสมอในสิ่งที่เรากำลังทำ อย่าสิ้นหวังและหวาดกลัวล้มเหลวโดยเด็ดขาดเพราะความสำเร็จจะเกิดขึ้นไม่ได้หากเรารู้สึกวิตกกังวลและกดดัน เพราะเรา

จะลงเอยเป็นเหมือนกับสิ่งที่เราคิดนั่นเอง ให้เชื่อในความสามารถของตัวเอง มองโลกในแง่ดี มีแผนการรองรับสื่อสารด้วยหัวใจและรู้จักถ่อมตัวอยู่เสมอ มุ่งเน้นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม หากทำงานบริษัทก็ให้ถือว่าบริษัทเป็นของเราเอง เวลาจะทำอะไรก็ให้ตรงดูว่าทำแบบนี้แล้วจะดีหรือไม่ ให้เห็นแก่ผลประโยชน์ของบริษัทก่อนเห็นแก่ตัวเองเสมอ สำหรับคนที่ทำธุรกิจ จุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจก็คือเพื่อคนอื่นมากกว่าเพื่อตัวเอง ไม่ต้องแสวงหากำไรมากนัก แต่กำไรจะมาเองจากความพยายามที่ได้ลงมือทำไป

2.2 หลักคิดและปรัชญาในการบริหาร เจแปนแอร์ไลน์ นั้น อินามุริ ใช้วิธีปฏิรูปจิตสำนึกของผู้บริหารและพนักงานอย่างจริงจัง ในช่วงเดือนแรก ผู้บริหารกว่า 50 คน ถูกเรียกมาพบตอนเลิกงานเพื่อประชุมพิเศษสัปดาห์ละ 4 ครั้ง อินามุริให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความเห็นและพูดคุยกันในเรื่องพื้นฐาน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น การเป็นมนุษย์ที่ดีควรทำอย่างไรการเป็นแบบอย่างผู้นำที่ดีนั้นเป็นแบบไหน รวมถึงเปิดใจกับพนักงานว่าตัวเขาเองก็ไม่ชอบขึ้นสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ เพราะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ค่อยดี พนักงานไม่ค่อยสนใจบริการ ปฏิบัติตามหน้าที่ในคู่มือแบบพอเป็นพิธี ไม่ใส่ใจในงานบริการ จนผู้โดยสารรู้สึกไม่ดี อินามุริ พบปะพูดคุยกับผู้บริหารในลักษณะนี้ถึง 17 ครั้ง ภายในเดือนเดียว โดยเขาเป็นผู้ร่วมบรรยายด้วยถึง 6 ครั้ง เพื่อให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องข้อมูลทางการเงิน มีบุคลิกภาพที่ดี มีความลุ่มหลงในงานที่ทำ และมีความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นั่นทำให้ผู้บริหารหลายคนเริ่มซึมซับปรัชญาการทำงานแบบใหม่ ผู้นำต้องมีความเป็นมนุษย์ที่ยอดเยี่ยมเพื่อให้ลูกน้องเคารพนับถือ ขณะเดียวกันต้องพยายามทำเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้สำเร็จลุล่วง แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ต้องตั้งใจแรงกล้า อุปมาเหมือนจิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน หลังจากผู้บริหารระดับบนเข้าใจปรัชญาการบริหารเหล่านี้แล้ว มีการพูดถึงการทำสิ่งที่ถูกต้อง

ในฐานะมนุษย์ ในฐานะผู้นำ ในฐานะผู้บริหารในวงกว้าง ทำให้ผู้นำในระดับส่วนงานเรียกกรองที่จะอบรมแบบเดียวกันในที่สุด ได้มีการอบรมผ่านวิดีโอให้แก่พนักงานอีก 3,000 คน (ประยูร เชี่ยววัฒนา, 2556; The Wall Street Journal, 2012)

2.3 เมื่อระดับผู้บริหารและระดับผู้นำของสายการบินชิมซึบแนวคิดที่ผู้นำควรมีแล้ว เขาได้เริ่มให้ความรู้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการและขายวิสัยทัศน์นั้นออกไป โดยอโนโมริ คิดว่า หากไม่เปลี่ยนจิตสำนึกของพนักงานที่ให้บริการลูกค้าที่ส่วนหน้าแล้ว บริษัทคงไม่ดีขึ้น เขาจึงลงพื้นที่ด้วยตนเองและพูดคุยกับพนักงานโดยตรง ตั้งแต่พนักงานประชาสัมพันธ์ที่เคาน์เตอร์สนามบิน พนักงานต้อนรับที่ดูแลลูกค้าบนเครื่อง กับต้นและผู้ช่วยนักบินคนที่เตรียมความพร้อมในการดูแลรักษาเครื่องบินไปจนถึงพนักงานภาคพื้นดินที่จัดการเรื่องสัมภาระต่าง ๆ

2.4 ภายหลังจากที่พบปะพูดคุยกับพนักงานทุกระดับแล้ว เขาได้เรียกผู้บริหารมารวมตัวกัน โดยเน้นที่ตัวกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นหลัก เพื่อกำหนดปรัชญาการดำเนินธุรกิจของเจแปน แอร์ไลน์ และประกาศใช้กับทุกบริษัทในเครือ JAL Group พยายามทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขทั้งทางวัตถุและจิตใจ โดยนำเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า และอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของสังคมและเพิ่มคุณค่าขององค์กร

2.5 การลดต้นทุน และปลูกจิตสำนึกในการรักษาทรัพยากรของบริษัท อโนโมริ สั่งให้ตัดป้ายราคาสิ่งของและเครื่องใช้ต่าง ๆ ไม่ว่าของนั้นจะมีค่าเล็กน้อยเพียงใด เช่น บนกล่องบรรจุกระดาษถ่ายเอกสารติดป้ายไว้ว่ากระดาษชำระหนึ่งม้วน ต้นทุนมากน้อยแค่ไหน และตัวอโนโมริเองยังทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ชีวิตอย่างสมถะ เมื่อต้องเดินทางด้วยเครื่องบิน แม้จะมีตำแหน่งประธานบริษัท แต่เขากลับนั่งเครื่องบินชั้นประหยัด

อโนโมริเป็นบุคคลที่คนญี่ปุ่นและนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นให้ความเคารพเป็นอย่างมากในฐานะผู้บริหาร ผู้เสียสละต่อส่วนรวม ก่อนที่ เจแปน แอร์ไลน์ จะประสบวิกฤตหนัก อโนโมริได้รับเชิญจากรัฐบาลให้ดำรงตำแหน่งประธานบริหารหลายครั้ง แต่เขาได้ปฏิเสธทุกครั้ง เพราะเห็นว่าตนไม่มีประสบการณ์ในธุรกิจการบิน และคิดว่าตัวเองยังไม่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้ ครอบครัวและเพื่อนฝูงทุกคนต่างไม่เห็นด้วยกับการเข้าไปรับตำแหน่งนั้น แต่มี 3 เหตุผลหลักที่ทำให้อโนโมริตัดสินใจรับตำแหน่ง (Onishi, 2013) นั่นคือ

**ประการแรก** เพื่อเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น ถ้าสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ล้มละลายไป จะส่งผลร้ายอย่างมากต่อเศรษฐกิจญี่ปุ่น เนื่องจากเป็นสายการบินประจำชาติ มีรายได้ถึง 2 ล้านล้านเยน และมีพนักงานเกือบ 50,000 คน ถ้าบริษัทต้องล้มละลายซ้ำเป็นครั้งที่สอง จะยิ่งส่งผลเสียต่อเศรษฐกิจญี่ปุ่นที่ตกต่ำอยู่แล้ว

**ประการที่สอง** เพื่อพนักงานที่ยังอยู่ ถึงแม้แผนการฟื้นฟูสายการบินทำให้อัตราลดพนักงานถึง 16,000 คน แต่สายการบินยังเหลืออีก 30,000 กว่าชีวิต จึงต้องปกป้องสิทธิในการทำงานกับพนักงานเหล่านี้

**ประการที่สาม** เพื่อผู้โดยสาร หากประเทศญี่ปุ่นมี 2 สายการบินใหญ่อย่าง สายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ และ ออล นิปปอน แอร์เวย์ อยู่ จะก่อให้เกิดการแข่งขันอย่างสมบูรณ์เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่าเดิม ถ้าสายการบินใดสายการบินหนึ่งหายไป จะทำให้เกิดการผูกขาด ส่งผลให้ค่าโดยสารแพงขึ้น คุณภาพการบริการต่ำลง ด้วยเหตุผลเหล่านี้ อโนโมริจึงได้ตัดสินใจอย่างเด็ดขาดว่า “ผมจะรับตำแหน่งเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ แต่ผมจะไม่ขอรับค่าตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น ถ้าผิดพลาดในการฟื้นฟูสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ จะส่งผลต่อกำลังใจและเกียรติของพนักงานที่ผมสร้างมากับมือที่ Kyocera และ KDDI ด้วยการบริหารที่นี้ใช้ปรัชญาเดียวกับ Kyocera

คือ สร้างความสุขให้กับพนักงาน เพื่อพนักงานจะได้รู้สึกรัก และเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และจะมุ่งมั่นพยายามทำให้องค์กรฟื้นฟูก้าวขึ้นมาได้” (Kazuo Inamori, 2013)

2.6 เทคนิคการบริหารแบบอะมิบา (Naoyuki Morita, 2014) เป็นเทคนิคการบริหารที่อินามอรี ผู้ก่อตั้ง Kyocera คิดค้นขึ้นจากประสบการณ์ของตนเอง และได้กลายเป็นแรงผลักดันให้ Kyocera ก้าวกระโดดจากโรงงานในเมืองเล็ก ๆ สู่อุตสาหกรรมระดับโลก ในเดือนมกราคม ค.ศ.2010 อินามอรีเข้ารับตำแหน่งประธานกรรมการสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ที่ล้มละลายตามพหุติฉิน และยื่นขอใช้กฎหมายฟื้นฟูกิจการ ตามคำร้องขออย่างแข็งขันของรัฐบาลญี่ปุ่นและองค์กรสนับสนุนฟื้นฟูกิจการ โดย โมริตะ นาโอยุกิ (Naoyuki, 2014) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ได้เข้ามาจัดการแก้ปัญหาในฐานะผู้ช่วยประธานกรรมการควบตำแหน่งผู้จัดการดูแลทรัพย์สิน โดยมีบทบาทสำคัญสองอย่าง อย่างแรกคือการช่วยเหลืออินามอรีในทิศทางโดยรวมของการปรับปรุงการบริหาร สองคือ การนำการบริหารแบบอะมิบาเข้ามาใช้ที่เจแปน แอร์ไลน์ หลังจากนั้นผลการดำเนินงานก็ฟื้นคืนมาอย่างน่าทึ่ง จนคณะทำงานต่างแปลกใจ แม้ว่าจะเกิดภัยพิบัติจากแผ่นดินไหวครั้งใหญ่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของญี่ปุ่นในปี ค.ศ.2011 ซึ่งเป็นปีที่ 2 ของการฟื้นฟูกิจการ และสภาพเศรษฐกิจที่มีดมัวปรากฏขึ้นกลาง ๆ แต่ในเดือนกันยายน ปี ค.ศ.2013 หลังจากยื่นขอใช้กฎหมายฟื้นฟูกิจการ เจแปน แอร์ไลน์ ก็ได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์โตเกียวใหม่ในเวลาอันสั้นเพียง 2 ปี 8 เดือนเท่านั้น

อะมิบานั้นจะเปลี่ยนแปลงลักษณะและรูปร่างของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม แบ่งตัวเข้าไปมาและปรับตัวเองได้อย่างชำนาญ ลักษณะเช่นนี้เหมือนการบริหารที่ Kyocera การบริหารแบบอะมิบา จะยึดบุคลากรจากอะมิบาอื่น หรือจะให้ยึดตามความจำเป็นก็ขึ้นอยู่กับความตัดสินใจของผู้นำแต่ละอะมิบา และจะเปลี่ยนจำนวนคนในโครงสร้างให้เหมาะสม เมื่อนำความคิดสร้างสรรค์และความฉลาดของแต่ละอะมิบาเข้ามาอยู่

เรื่อย ๆ วิธีการทำงานก็จะก้าวหน้า องค์กรปลายทางเปลี่ยนแปลงลักษณะและวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ง่าย คุณลักษณะสำคัญที่สุดของการบริหารแบบอะมิบา คือ การแบ่งโครงสร้างบริษัทให้เป็นองค์กรกลุ่มเล็ก ๆ ที่เรียกว่า “อะมิบา” ผู้นำของอะมิบาแต่ละคนจะบริหารองค์กรกลุ่มเล็ก ๆ เสมือนเป็นผู้บริหารจริง ๆ ก่อนเริ่มปีงบประมาณ แผนแม่บทที่เป็นเป้าหมายการบริหารประจำปีของทั้งบริษัทจะจัดทำแบบล่างขึ้นบน และแผนแม่บทนี้จะกำหนดเป้าหมายของแต่ละอะมิบาเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของแผนแม่บทนี้ การบริหารแบบอะมิบาเป็นการดึงศักยภาพของมนุษย์ซึ่งไม่มีขีดจำกัด ไม่ว่าจะสถานการณ์จะยากลำบากเพียงใด หากดึงศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ก็จะมีหนทางรอดได้เสมอ

อินามอรี ยอมรับว่า ตนโชคดีที่ได้ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานหลายคนที่ทำงานเก่ง ให้การสนับสนุนและเคารพรักอินามอรีจากใจ คุณโยชิโตะ โอตะ (Ota, 2018) ก็เป็นหนึ่งในบุคคลเหล่านั้น โยชิโตะ เกิดที่คาโกชิมะ เช่นเดียวกับ อินามอรี ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการที่บริษัท Kyocera อีกทั้งเป็นเลขาของอินามอรีเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี และเป็นอีกผู้หนึ่งที่มีส่วนฟื้นฟูสายการบิน เจแปน แอร์ไลน์ ปัจจุบันเป็นผู้ตรวจสอบของมูลนิธิ Inamori และเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ Ritsumeikan เป็นที่ปรึกษาพิเศษขององค์การส่งเสริมอุตสาหกรรมญี่ปุ่น รวมถึงเป็นผู้อำนวยการ Konoike บริษัทให้คำปรึกษาชื่อดังจากการสัมภาษณ์โยชิโตะ พบว่า การทำงานกับอินามอรีผู้ซึ่งมีความสามารถในการมองนิสัยผู้คนเก่ง ไม่จำเป็นต้องใช้ความพยายามในการทำตัวให้ดูดี เพียงแค่ใช้ความเป็นธรรมชาติของตน เป็นตัวของตัวเอง ไม่เข้าใจก็บอกว่าไม่เข้าใจ สามารถแสดงความคิดเห็นของตัวเองได้ภายใต้การมีเหตุผลสนับสนุนที่เพียงพอ การได้ทำงานกับอินามอรีถือเป็นเรื่องที่โชคดีมาก เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นธรรมชาติ ไม่ต้องปั้นแต่ง โยชิโตะ มองว่าผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทในการเติบโตและพัฒนาองค์กร และอย่างน้อยที่สุดต้องเป็นคนที่ถูกคนไว้วางใจเพื่อนำพาสู่การเติบโตและพัฒนา

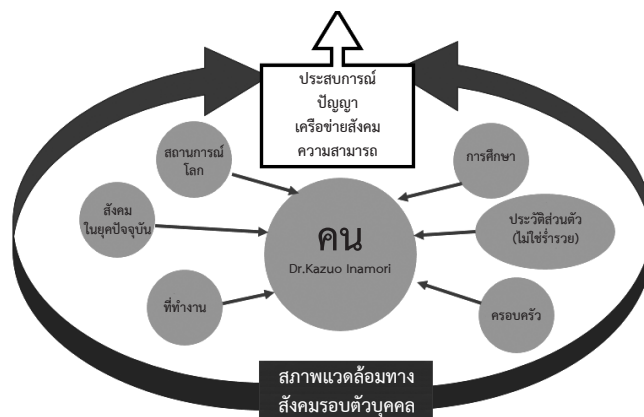
เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากทุกคน ผู้นำจึงต้องเป็นคนที่มีชื่อเสียงและจริงใจ อีกส่วนหนึ่งต้องเป็นคนที่มีจุดหมายปลายทางที่ต้องการได้อย่างชัดเจน ต้องมีพฤติกรรมที่ดี และความคิดดีจึงทำให้ทุกคนไว้วางใจได้

โยชิฮิโตะ ได้สะท้อนแนวคิดในการทำงานของ อินามอริไว้ว่า แนวการปฏิรูปองค์กรธุรกิจมี 4 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิรูปโครงสร้างบุคลากร 2) การปฏิรูประบบการซื้อ การขาย 3) การปฏิรูปการบริหารโดยนำระบบอะมีบามาใช้ และ 4) การปฏิรูปจิตสำนึกซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ของสคูตาร์ดน์ เอื้อเปี่ยมมงคล (2559) ที่มองว่า หลักคิดและปรัชญาในการบริหารองค์กรธุรกิจของอินามอริมี 12 ประการ ดังนี้ 1) ทำให้วัตถุประสงค์ของงานสิ่งที่ตั้งใจจะสื่อสาร มีความชัดเจน 2) ตั้งเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม 3) รักษาเจตจำนงอย่างแรงกล้า 4) มุ่งมั่นที่จะไม่แพ้ใคร 5) เพิ่มยอดขายอย่างเต็มที่ ลดรายจ่ายให้เหลือน้อยที่สุด 6) การตั้งราคาเป็นการบริหารจัดการ 7) การบริหารจัดการขึ้นกับความตั้งใจที่แน่วแน่ 8) จิตวิญญาณนักสู้ที่ลุกโชน 9) สู้กันด้วยความกล้าหาญ 10) ทำงานอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอ 11) คบหากันอย่างซื่อสัตย์ด้วยน้ำใจไมตรี 12) มีฝันและมุ่งหวังด้วยใจบริสุทธิ์ ทำงานเชิงรุกอย่างสุดใจอยู่เสมอ

### สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาประวัติของอินามอริ พบว่า วัฒนธรรมและประวัติศาสตร์บ้านเกิดที่คาโกชิมะส่งผลต่อวิธีการคิดของอินามอริ ในสมัยปลายเอโดะ โชโก ทาซาโมริ ซามูไร (Ota, 2018) ผู้ทรงอิทธิพลได้กล่าวไว้ว่า “ตำแหน่งผู้นำระดับสูงควรเป็นของผู้ที่มีจิตใจสูง” และอินามอริเคยกล่าวว่า “ในสังคมสมัยใหม่ ที่ศีลธรรมกำลังเสื่อมลง เราควรจดจำคำกล่าวของซามูไรผู้นี้ไว้ให้ขึ้นใจ” อินามอริเกิดบ้านเมืองเดียวกับทาซาโมริ ตั้งแต่เด็กได้มีโอกาสเรียนรู้ประวัติและเคารพจิตวิญญาณความคิดความเป็นผู้นำของทาซาโมริอย่างถ่องแท้ จนถึงขั้นติดป้ายที่เขียนคำกล่าวของทาซาโมริที่ห้องทำงานในบริษัท Kyocera การติดคำกล่าวนี้นี้ไว้ใกล้กับตัวเองเพื่อเป็นแนวทางในการเป็นผู้นำ จัดการบริหารบริษัท คำกล่าวนี้คือ “เคนเท็น ไอจิน (敬天愛人) แปลว่า เคารพฟ้า รักประชา”

แม้จะผ่านความไม่ราบรื่นในช่วงชีวิตวัยเยาว์ แต่ด้วยแรงสนับสนุนของครอบครัว และความไม่ย่อท้อต่อโชคชะตา ทำให้อินามอริ ได้นำเอาหลักปฏิบัติในช่วงที่ชีวิตกำลังสับสนมาเป็นหลักนำทางชีวิตในเวลาต่อมา ซึ่งกระบวนการขัดเกลาทางสังคมตั้งแต่เด็กจวบจนโตมาเป็นผู้ใหญ่ ส่งผลต่อจิตสำนึกวิธีคิด และปรัชญาการดำเนินชีวิตของอินามอริได้เป็นอย่างดี ดังสรุปได้ตามภาพที่ 3 เมื่ออินามอริ เป็นผู้บริหารองค์กร ได้นำแนวคิดเหล่านั้นไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จ

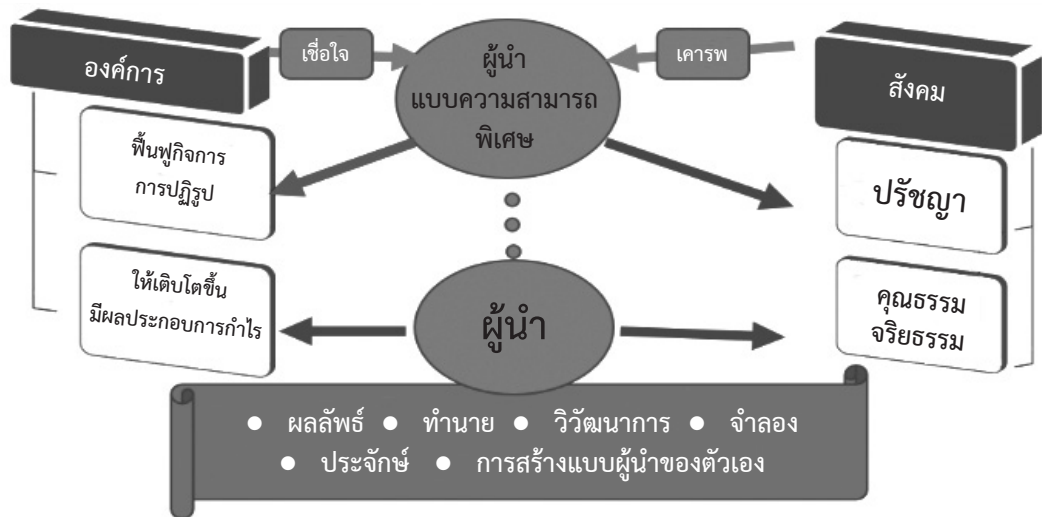


ภาพที่ 3 กระบวนการขัดเกลาทางสังคมส่งผลต่อคุณลักษณะของอินามอริ (Inamori's Character)

ที่มา: ประมวลโดยผู้วิจัย

จากหลักคิดและปรัชญาในการบริหารองค์กรธุรกิจของอินามอรี สะท้อนถึงคุณลักษณะพิเศษสำหรับผู้นำที่ได้เรียนรู้จากชีวิตเขาเองว่า มนุษย์สามารถ “เปลี่ยนความปรารถนาให้กลายเป็นจริง” และ “ความพยายามทำให้คนธรรมดากลายเป็นคนพิเศษ” โดยมีปรัชญาในการบริหารงานในองค์กรคือ การทำให้พนักงานทุกคนมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โยสุเกะ และ ทสุม่า วรรณะภูติ (2561) จากแนวคิด ปรัชญาดังกล่าวนี้ สะท้อนลักษณะผู้นำเฉพาะตัวคนจึงถือได้ว่าการบริหารรูปแบบนี้เป็นภาวะผู้นำแบบอินามอรี หรือวิถีผู้นำแบบญี่ปุ่น (Samurai Leadership) ปัจจัยสำคัญของผู้นำแบบนี้จะเห็นได้ดังภาพที่ 4

แก่พนักงานทุกคน และผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ในเรื่องข้อมูลทางการเงินมีบุคลิกภาพที่ดี มีความมุ่งมั่นในงานที่ทำ และความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หลักคิดและปรัชญาในแง่ความเป็นผู้นำ แสดงให้เห็นถึงการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ในวัยเยาว์ ได้หล่อหลอมให้อินามอรีเติบโตมามีคุณลักษณะ 7 ประการ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ประกอบอยู่ในจริยธรรม 7 ประการของซามูไรเช่นเดียวกัน เป็นทักษะที่หล่อหลอมความเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่ได้ความเคารพด้วยเกียรติที่แท้จริง มิใช่ด้วยความเคารพเพราะความเกรงกลัว การขัดเกลาทางสังคมนั้นส่งผลต่อจิตสำนึก วิถีคิด และปรัชญาในการดำเนินชีวิต ก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบอินามอรี



ภาพที่ 4 ภาวะผู้นำแบบอินามอรี หรือวิถีผู้นำแบบญี่ปุ่น (Samurai Leadership)

ที่มา: ผู้วิจัย

ผลการศึกษาลหลักคิดและปรัชญาในการบริหารองค์กรธุรกิจของอินามอรี พบว่า ผู้นำที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนความปรารถนาให้กลายเป็นจริงและความพยายามทำให้คนธรรมดากลายเป็นคนพิเศษ และการบริหารองค์กรไม่จำเป็นต้องมีเอกสารหรือมีพิธีการที่มากมาย ขอเพียงฝ่ายบริหารตระหนักในหลักปรัชญาเดียวกันตรงกันว่าหน้าที่ของฝ่ายบริหาร คือ การสร้างความสุขกาย สุขใจ ให้เกิดขึ้น

หรือวิถีผู้นำแบบญี่ปุ่น (Samurai Leadership) ซึ่งมีส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างกับแนวคิดผู้นำแบบตะวันตก (Western Leadership) ของ David Horth and Dan Buchner (2014) ที่มองว่า ผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นผู้นำร่วมสมัยที่สอดคล้องในสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นผู้บริหารที่มีบทบาทในการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจากหน่วยงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกเพื่อสนับสนุน

การพัฒนาองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมทุกภาคส่วน เป้าหมายคือการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นสูงสุดเพิ่มกำไรให้สูงสุด จ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนสูงผู้บริหารจะได้รับรางวัลตามผลงาน ตามความสำเร็จ ส่วนการบริหารแบบอริโนโมริเป็นลักษณะของผู้นำแบบตะวันออก (Oriented Leadership) ที่เน้นคุณค่าของคนและความเอื้ออาทรต่อพนักงานมากกว่าการนำระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับมาบังคับใช้อย่างเข้มงวดผู้บริหารและพนักงานจะใช้แนวคิดในการทำงานแบบเดียวกัน ทุกคนในองค์กรต่างมีส่วนร่วมผลักดันธุรกิจไปพร้อมกัน ทุกคนรวมกันเป็นหนึ่งเดียว ภายใต้ปรัชญาการทำงานเดียวกัน นี่คือนิยามผู้นำแบบญี่ปุ่นสไตล์ คาสึโอะ อินาโมริ

### ข้อเสนอแนะ

- ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยฉบับนี้มี 2 ประการ ดังนี้
1. ควรนำหลักคิดและปรัชญาการทำงานของ คาสึโอะ อินาโมริ มาสร้างกระบวนการเรียนรู้เผยแพร่สู่สังคมไทย
  2. ควรนำหลักการบริหารที่ดี โปร่งใส เสียสละ และมีประสิทธิภาพของ คาสึโอะ อินาโมริ มาปรับใช้พัฒนาการจัดการความรู้ให้แก่องค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมอื่น ๆ

### เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ อภิวันท์วรรณ. (2560). Kazuo Inamori เทพแห่งการบริหารที่ยังมีชีวิตอยู่ในโลกปัจจุบัน. *สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์*, สืบค้นจาก <https://www.pim.ac.th/pages/inamori-kazuo/>
- ประยูร เขียววัฒนา. (2556). Kazuo Inamori ผู้พลิกฟื้นสายการบิน JAL เมื่อสายการบินแห่งชาติ JAL ล้มละลาย. *วารสารสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น*, 17(197), 17-19.
- ผลประกอบการและราคาหุ้นของเจแปน แอร์ไลน์ 2557-2561. สืบค้นจาก <https://www.bloomberg.com/quote/>
- โยสุเกะ และ ทสุม่า วรธนะภุติ. (2561). *ข้าให้ชนะ หลักคิดจากเทพเจ้าแห่งการบริหารของญี่ปุ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วีเลิร์น.
- สุตารัตน์ เอื้อเปี่ยมมงคล. (2559). *ถอยก็ตายวิกฤติยังก็ต้องสู้* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ.
- David Horth and Dan Buchner. (2014). *How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results*. Boston. USA.: Center for Creative Leadership and CCL, at Continuum.
- David Osborne and Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government*. New York: Penguin press.
- Gibson, J. L, Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, Processes*. (14<sup>th</sup>ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kazuo Inamori. (2004). *Ikikata: ningen to shite ichiban taisetsu na koto* (1<sup>st</sup>ed.). Japan: Sanmāku Shuppan Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2013). *Moeru Toukon* (1<sup>st</sup> Published). Tokyo: The Mainchi Newspapers.

- \_\_\_\_\_. (1995). *A Passion for Success: Practical, Inspirational, and Spiritual Insight from Japan's Leading Entrepreneur*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K., (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology, 10*, 271-301.
- “Mikoshi” Management: How Kazuo Inamori Lifted Japan Airlines. (2012). *The Wall Street Journal*.
- Naoyuki Morita, (2014). *Zenin De Kasegu Soshiki*. Nikkei Business Publications, Inc
- Onishi Yasuyuki, (2013). *Inamori Kazuo's Last Battle-A Life on the JAL Revitalization*. Nippon Keizai Shimbun Publishing Company.
- Ota Yoshihito, (2018). *“The Miracle of JAL-What Kazuo Inamori Brings Good Feeling”*. Japan: Chitchi Publishing Co., Ltd.
- The UN Global Compact, (2014). *Corporate Sustainability in the World Economy*. New York: The UN Global Compact Office Printed at the United Nations.