

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131
รายงานการวิจัย

เรื่อง

การทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง :
ปัญหาและความคาดหวังของบริษัทญี่ปุ่น

โดย

นันทชญา มหาจันทร์

๕๒๕๓' ๒๐1 6 8 6 8 1 A๒๐๓๐๕๔๕
25 ก.ค. 2557

340312



ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา

พิมพ์ครั้งที่

21 ส.ค. 2558

อภิรักษ์นันทนาการ

คำนำ

การวิจัยเรื่อง การทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง : ปัญหาและความคาดหวังของบริษัท
ญี่ปุ่น นี้ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทญี่ปุ่นและชาว
ไทย โดยใช้วิธีสัมภาษณ์พนักงานชาวญี่ปุ่นของบริษัทญี่ปุ่น ที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในประเทศไทย ในพื้นที่
จังหวัดชลบุรี เมื่อทราบความแตกต่างและปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนทราบความคาดหวังที่บริษัทญี่ปุ่นมี
ต่อพนักงานแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลในรูปแบบพรรณนาวิเคราะห์

อนึ่ง เนื่องจากผู้วิจัยรับผิดชอบงานสอนวิชาการแปล ของหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น ในมหาวิทยาลัยด้วย จึงตระหนักว่าการเรียนรู้เรื่องการทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่
แตกต่างมีความจำเป็น และสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สำหรับผู้ศึกษาวิชาภาษาญี่ปุ่นมีความจำเป็นต้องเรียนรู้
วัฒนธรรมการทำงานการทำงานแบบญี่ปุ่น อันมีพื้นฐานความคิดจากค่านิยมของชาวญี่ปุ่น นอกจากนี้
ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความเป็นไทย และสามารถเป็นสื่อกลางในฐานะผู้รู้ภาษาญี่ปุ่นในองค์กร
เพื่อสร้างความราบรื่นในการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่าย

งานวิจัยเรื่องนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินรายได้คณะมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ ประจำปี 2554 ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วน
เกี่ยวข้อง ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูล ผู้ช่วยเก็บข้อมูล หากงานวิจัยมีข้อผิดพลาดประการใด ข้าพเจ้าขอ
อภัยและขอแสดงความผิดชอบทุกประการ

นันท์ชญา มหาจันทร์

ภาควิชาภาษาตะวันออก

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ผู้วิจัย

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพและตาราง

บทคัดย่อ

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของการศึกษา	1
ความนำ	2
ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ	3
ความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรม	4
ความสัมพันธ์ด้านการศึกษา	4
การศึกษาภาษาญี่ปุ่นในประเทศไทย	4
ความช่วยเหลือของญี่ปุ่นแก่ไทย	4
พื้นที่ศึกษาจังหวัดชลบุรี	5
การวิเคราะห์SWOTอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์	9
การวิเคราะห์SWOTอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	10
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	12
ขอบเขตของการวิจัย	12
กรอบแนวคิดของการวิจัย	12
ผู้ให้ข้อมูล	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
วิธีดำเนินการวิจัย	13
แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	13
วิธีการเก็บข้อมูล	14
การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล	14
ระยะเวลาทำการวิจัยและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย	15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 2	16
วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและแบบไทย	16
1. วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น	16
2. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย	25
3. การทำงานร่วมกันระหว่างชาวญี่ปุ่นและคนไทย	28
บทที่ 3	32
ลักษณะนิสัยของชาวญี่ปุ่นและคนไทย	32
ลักษณะนิสัยของคนไทย	32
ลักษณะนิสัยของชาวญี่ปุ่น	41
บทที่ 4	45
ผลการวิจัย	45
บทสรุปจากการสัมภาษณ์	45
1. สังคมไทยและคนไทย	45
2. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงาน	48
3. ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรม	49
4. ความคิดเห็นเรื่องการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม	50
5. ปัญหาจากการสื่อสารผ่านล่าม	50
6. คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่นต้องการ (ความคาดหวัง)	50
บทที่ 5	52
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	52
ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นและไทย	52
ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของวัฒนธรรม	54
ปัญหาจากการสื่อสารผ่านล่าม	54
คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่นต้องการ	55
ที่มาของพฤติกรรมแบบไทยที่ชาวญี่ปุ่นตั้งข้อสังเกต	56
บทสรุป	58
ข้อเสนอแนะการวิจัย	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก	60
บรรณานุกรม	63

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	การลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย (พ.ศ. 2550-ครึ่งปีแรกของ พ.ศ.2556)	1
2	การแบ่งเขตการลงทุนในประเทศไทย	7
3	สถานะการลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย โครงการที่อนุมัติโดย BOI และเขตการลงทุน(มกราคม-เมษายน 2555)	8
4	สถานะของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร	8

การทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง : ปัญหาและความคาดหวังของบริษัทญี่ปุ่น
Working under different Cultures : Problems and Expectations of
Japanese Businesses

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย 2) เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน(โดยเฉพาะการสื่อสารผ่านล่าม) โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาเรื่อง ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นและไทย ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงาน ตลอดจนความแตกต่างของความเป็นญี่ปุ่นและความเป็นไทยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขอบเขตด้านพื้นที่คือบริษัทญี่ปุ่นในจังหวัดชลบุรีจำนวน 38 บริษัท ระยะเวลาการเก็บข้อมูลอยู่ในระหว่าง พ.ศ.2550-2554 ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้ให้สัมภาษณ์คือชาวญี่ปุ่นซึ่งมาทำงานที่ประเทศไทยในระดับผู้บริหาร วิศวกร ช่างเทคนิคหัวหน้างาน บริษัทละ1-2 คน(มีบางกรณีให้ผู้ให้สัมภาษณ์ชักชวนเพื่อร่วมงานมาด้วย) และนำเสนอผลด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมการทำงานซึ่งเกิดจาก ภูมิหลังทางวัฒนธรรม อันได้แก่ทัศนคติต่อการทำงาน ค่านิยม แนวคิด การศึกษา ฯลฯ ก่อให้เกิดช่องว่าง หรือความไม่เข้าใจกันระหว่างคนต่างวัฒนธรรม(ญี่ปุ่น-ไทย) ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาหลายด้านที่กระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ชาวญี่ปุ่นผู้ให้สัมภาษณ์ตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องเหล่านี้ และแสดงความต้องการในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาการสื่อสารข้ามวัฒนธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนยอมรับและแสดงทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันกับคนต่างวัฒนธรรม ด้วยความเข้าใจว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงและต้องปรับตัว

การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมการทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในเขตจังหวัดชลบุรี โดยการสัมภาษณ์พนักงานชาวญี่ปุ่นนี้ ทำวิจัยโดยใช้ขอบเขตด้านพื้นที่นี้เป็นครั้งแรก จึงคาดว่าผลที่ได้จากการศึกษาคือภาพที่ชัดเจนซึ่งจะสามารถนำไปเผยแพร่ยังองค์กร สถาบันการศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่ เป็นองค์ความรู้และแนวทางสำหรับวางแผนและปฏิบัติงานร่วมกัน

คำสำคัญ วัฒนธรรมการทำงาน บริษัทญี่ปุ่น

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาของการศึกษา

จากการสำรวจของสถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่น ประจำประเทศไทย มีสถิติตามจำนวนใบแจ้งถิ่นที่อยู่ของแผนกกงสุล จนถึงวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2555 ว่ามีชาวญี่ปุ่นพำนักอยู่ในประเทศไทย รวม 51,767 คน จากการให้ข้อมูล พ.ศ.2536 พบว่ามี 19,559 คน ทั้งนี้เป็นผู้ที่มาพำนักมากกว่า 3 เดือน หากรวมยอดผู้พำนักระยะสั้นด้วยแล้ว คิดเป็น 4-5 หมื่นคน(จำนวนผู้พักอาศัยแยกตามจังหวัด นับจากมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ กรุงเทพมหานคร ชลบุรี และเชียงใหม่) ปี 2555 มีนักท่องเที่ยวญี่ปุ่นเดินทางมาไทย 1,371,253 คน มากเป็นอันดับสามรองจากนักท่องเที่ยวมาเลเซียและจีน เพิ่มขึ้นจากปี 2554 ร้อยละ 19.38 โดยไทยเป็นจุดหมายการท่องเที่ยวอันดับที่ 5 รองจาก เกาหลีใต้ จีน รัสเซีย(สหรัฐอเมริกา) และไต้หวัน ในช่วงเดือน ม.ค. - ก.พ. 2557 ตามสถิติของ Japan National Tourism Organization (JNTO) มีนักท่องเที่ยวไทยเดินทางไปญี่ปุ่น จำนวน 61,500 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน โดยนักท่องเที่ยวไทยยังมีแนวโน้มเข้าไปท่องเที่ยวญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องภายหลังรัฐบาลญี่ปุ่นยกเลิกการตรวจลงตราสำหรับนักท่องเที่ยวไทยที่เดินทางไปญี่ปุ่นไม่เกิน 15 วัน ตั้งแต่เดือน ก.ค. 2556

เรื่องของความสัมพันธ์ในด้านธุรกิจระหว่างประเทศญี่ปุ่นกับประเทศไทย เป็นสิ่งที่ถูกกล่าวถึงมากที่สุดและเห็นเป็นรูปธรรมในสายตาของชาวไทยส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงทุนของกิจการญี่ปุ่นที่ปรากฏในเขตอุตสาหกรรมในส่วนภูมิภาค จากข้อมูลสถิติการลงทุนโดยบริษัทญี่ปุ่นที่สำรวจโดยสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Thailand Board of Investment) อ้างถึงใน บทความ การลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย, 2556 Fuse แสดงสถิติการลงทุนของจากประเทศญี่ปุ่นที่อยู่ในอันดับหนึ่งตลอดระยะเวลา 7 ปี

(หน่วย : ล้านบาท)

ประเทศ	2550		2551		2552		2553		2554		2555		ครึ่งปีแรก ของปี 2556	
	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%	มูลค่าลงทุน	%
ทั้งหมด	605,612	100	353,442	100	442,077	100	219,233	100	273,447	100	546,954	100	260,004	100
ญี่ปุ่น	164,323	32.4	108,155	30.2	58,905	14.4	100,305	35.9	158,968	57.0	348,430	63.4	124,458	47.8
อเมริกา	101,107	19.9	8,698	2.4	25,951	18.2	6,204	2.2	9,238	3.3	17,890	3.2	5,719	2.1
เกาหลี	60,535	11.9	49,749	14.1	15,210	11.4	74,512	26.6	17,717	7.1	33,253	6.0	34,326	13.2
ไต้หวัน	8,552	1.6	7,406	2.1	5,341	3.7	4,428	1.5	6,035	2.1	11,711	2.1	3,953	1.5
ฝรั่งเศส	34,466	6.8	25,334	7.2	14,699	10.3	19,170	6.8	25,176	9.0	19,418	3.5	7,832	3.0
มาเลเซีย	11,567	2.2	25,219	7.1	6,389	4.4	4,808	1.7	6,135	2.2	7,739	1.4	18,111	6.9
จีน	15,856	3.1	3,474	0.9	7,009	4.9	17,312	6.1	16,922	6.0	7,901	1.4	2,698	1.0
เดนมาร์ก	5,895	1.1	9,273	2.6	8,278	4.4	2,573	0.9	7,024	2.8	3,988	0.7	864	0.3
อิตาลี	7,398	1.4	9,592	2.7	3,680	2.5	1,740	0.6	1,693	0.6	6,100	1.1	1,155	0.4

ที่มา : สถิติของบีโอไอ

ภาพที่ 1 การลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย (พ.ศ. 2550-ครึ่งปีแรกของ พ.ศ.2556)

จากสถิติดังกล่าวซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ที่แสดงด้วยข้อมูลตัวเลข ก็ทำให้สามารถเห็นได้ว่าทั้งสองประเทศมีความสัมพันธ์กันมากเป็นอันดับต้นๆของความสัมพันธ์ที่แต่ละฝ่ายมีต่อประเทศอื่น ๆ ในโลก

นับเป็นโอกาสอันดีที่ประเทศไทยและชาวไทยไม่ปิดกั้น เติบโตขึ้น วัฒนธรรมที่แตกต่าง การวิจัยเรื่องนี้เสนอเรื่องราวการทำงานร่วมกันของชาวไทยและชาวญี่ปุ่น โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นต่างๆและเชื่อมโยงข้อมูลที่ประมวลมาเป็นคำอธิบายความหมายของการกระทำ ค่านิยม วิถีคิด ที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมต่างๆที่ต่างฝ่ายตั้งข้อสงสัย เนื่องจากข้อสงสัยเกิดขึ้นมากมายระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น เป็นความสงสัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่อีกฝ่ายแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมซึ่งสะท้อนค่านิยม วิถีคิด ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้บางส่วนถูกถ่ายทอดจากอดีตจนกระทั่งปัจจุบัน บางส่วนเลือนหายไป บางส่วนก็แปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา รวมทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ มูลเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อีกฝ่ายหนึ่งไม่อาจเข้าใจได้นั้น ผู้วิจัยเชื่อว่าสามารถอธิบายได้

สาเหตุของความจำเป็นในการศึกษาความแตกต่างของวัฒนธรรมไทย และญี่ปุ่น นอกจากข้อมูลสถิติข้างต้นแล้ว ก็เป็นที่ทราบกันดีโดยทั่วไปแล้วว่า เป็นเพราะไทย-ญี่ปุ่น เป็นคู่ค้าที่สำคัญต่อกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ในปัจจุบันได้พัฒนาก้าวหน้าเกินกว่าในเชิงพาณิชย์ ไปสู่บริบททางสังคม และวัฒนธรรม และจากระดับประเทศ ไปสู่สังคมกลุ่มย่อย จนกระทั่งระดับปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายมีอุปสรรคอันเกิดจากการทำความเข้าใจวัฒนธรรมของอีกฝ่ายยังไม่เพียงพอ หากเข้าใจที่มาของกระบวนการคิด ค่านิยม หรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความกังขาต่าง ๆ นั้น อาจทำให้เข้าใจอีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้นและมีมุมมองใหม่ ๆ ในการพัฒนาความสัมพันธ์ให้ราบรื่นอันจะยังประโยชน์ต่าง ๆ นานา ตามมา และอาจนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์ผู้คนจากวัฒนธรรมอื่นๆ ได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากในการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคมโลก

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในโลกที่กำแพงของความแตกต่างระหว่างมวลมนุษยกำลังถูกทำลายลงตลอดเวลา โชคดีที่มนุษย์ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้สิ่งที่แตกต่าง ทั้งนี้เพราะเห็นคุณค่าของการดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ การเรียนรู้วัฒนธรรมที่ต่างต่างนั้น ก็เพื่อทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน การเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมเกิดขึ้นบ่อยครั้ง แต่นั่นเป็นสิ่งที่ควรกระทำมิใช่ในแง่มุมของการประเมินค่า แต่เพื่อให้เข้าใจที่มาและกระบวนการคิดของผู้คนในแต่ละวัฒนธรรม สิ่งนี้คือคุณค่า

ความนำ

ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่นมีมากกว่า 4 ศตวรรษ คือตั้งแต่ครั้งกรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี มีการศึกษาประวัติความสัมพันธ์ญี่ปุ่นกับไทย โดยค้นคว้าจากเอกสารประวัติศาสตร์ของญี่ปุ่น จีน ดัตช์ และฝรั่งเศส สรุปได้ว่ามีความสัมพันธ์กันตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 16 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่พ่อค้าชาวญี่ปุ่นเดินเรือค้าขายกับดินแดนทางใต้ ซึ่งหมายถึง ได้หวัน ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย เวียดนาม กัมพูชา และอยุธยา ตลอดเส้นทางการค้าตามเมืองใหญ่ๆนี้ ต้องหยุดเรือเพื่อรอคอยกระแสน้ำเป็นแรมเดือน จึงมีการตั้งชุมชนญี่ปุ่นขึ้น ในศตวรรษที่ 20 มีการขุดค้นตามแผนที่โบราณ พบพื้นที่ที่เป็นหมู่บ้านญี่ปุ่นที่กรุงศรีอยุธยา ตั้งเรียงอยู่กับหมู่บ้านของชาวต่างชาติอื่น คือ ลาว เขมร มอญ มลายู อินเดีย อิหร่าน โปรตุเกส ฮอลันดา อังกฤษ ฝรั่งเศส จีน ชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาสมัยนั้น มีอาชีพ

พ่อค้า กลาสี ทำงานรับจ้าง และเป็นทหารอาสา ที่ได้รับราชการเป็นขุนนาง ถวายงานให้กับพระมหากษัตริย์ของสยามก็มี เช่นออกพระเสนาภิมุข เจ้ากรมอาสาญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของพ่อค้าชาวญี่ปุ่นซึ่งมีความเชี่ยวชาญการค้าสำเภาก็ดำเนินกิจการค้าขายได้รุ่งเรืองเป็นที่ยอมรับ เช่นพ่อค้าตีบุกชาวญี่ปุ่นชื่อ คิทานิ คิวซาเอมอน ในรัชกาลสมเด็จพระเจ้าปราสาททองกับสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พลับพลึง : 2547)

อย่างไรก็ตามระหว่างไทยและญี่ปุ่นมิได้มีการสถาปนาความสัมพันธ์ทางการทูตอย่างเป็นทางการ จนกระทั่ง ค.ศ.1887 จึงได้มีการลงนามในปฏิญญาทางพระราชไมตรีและการพาณิชย์ระหว่างญี่ปุ่นและไทย ต่อมาเมื่อมีการแลกเปลี่ยนอัครราชทูตกันแล้วจึงได้ลงนาม “สนธิสัญญาไมตรีด้านการพาณิชย์และการเดินเรือระหว่างญี่ปุ่นและไทย ในปีค.ศ.1898 ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศไทยมีนโยบายไม่เข้าสู่สงคราม มีความพยายามรักษาเอกราชไว้ แต่ก็ได้อินยอมให้กองทัพญี่ปุ่นข้ามผ่านพรมแดนไทยได้ และได้มีการลงนามใน “ข้อตกลงด้านวัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทย” กล่าวได้ว่าประเทศไทยได้ขยายความร่วมมือกับญี่ปุ่นทั้งในด้านการทหาร เศรษฐกิจและวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อญี่ปุ่นแพ้สงคราม สนธิสัญญาต่างๆไม่มีผลบังคับใช้ ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในปีค.ศ.1952 จึงได้มีการรื้อฟื้นสัมพันธ์ไมตรีอีกครั้ง ทำให้มีความต้องการทำการค้าระหว่างกันมากขึ้น มีการฟื้นฟูสมาคมญี่ปุ่นในไทยขึ้นมาใหม่ ตลอดจนมีข้อตกลงทางด้านการบิน วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อกระชับความสัมพันธ์ จนกระทั่งทศวรรษที่ 1960 ประเทศไทยเข้าสู่ยุคพัฒนาเศรษฐกิจ ทำให้มีกิจการหลายแห่งของญี่ปุ่นขยายกิจการธุรกิจมายังประเทศไทย (ข้อมูล : สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย)

จากจุดเริ่มต้นเมื่อกว่า 4 ศตวรรษที่ผ่านมา ความสัมพันธ์ได้ดำเนินสืบเนื่อง แม้พบอุปสรรคทางการสงครามและการเมืองในบางยุคสมัย ปัจจุบันความสัมพันธ์ได้ถูกพัฒนาเป็นหลากหลายมิติ ลำดับต่อไปเป็นการสรุปข้อมูลด้านความสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ

ประเทศไทยกับประเทศญี่ปุ่นมีความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจที่แน่นแฟ้น จากข้อมูลปี พ.ศ.2547 ญี่ปุ่นเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดของไทย และไทยเป็นประเทศคู่ค้ารายใหญ่ที่สุดของญี่ปุ่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือเป็นรายใหญ่อันดับที่ 7 จากทั่วโลก มูลค่าการส่งออกจากไทยไปยังญี่ปุ่นนั้นมีสัดส่วนร้อยละ 14.0 จากมูลค่าการส่งออกจากไทยสู่ทั่วโลก เป็นอันดับที่ 2 รองจากการส่งออกไปสหรัฐ ในขณะที่มูลค่าการนำเข้าจากญี่ปุ่นคิดเป็นร้อยละ 23.6 ของมูลค่าการนำเข้าจากนานาประเทศสู่ไทย จึงกล่าวได้ว่าญี่ปุ่นเป็นประเทศแหล่งนำเข้ารายใหญ่ที่สุดสำหรับประเทศไทย

ไทยและญี่ปุ่นได้ ดำเนินการเจรจาว่าด้วยเขตการค้าเสรี(FTA) หรือชื่อทางการว่า “ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทย-ญี่ปุ่น (JTEPA)” ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ.2550 ความตกลงนั้นนอกจากเป็นการเปิดตลาดการค้า โดยเสรีแล้วยังครอบคลุมถึงสาขาอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง เช่น ความร่วมมือในด้านเกษตรกรรม ป่าไม้ ประมง ความร่วมมือในด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความร่วมมือด้านการสร้างเสริมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความร่วมมือในด้านบริการการเงิน เทคโนโลยี พลังงาน และสิ่งแวดล้อม ความร่วมมือใน

ด้านวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลาง ความร่วมมือในด้านการท่องเที่ยว ความร่วมมือในด้านการส่งเสริมการค้า การลงทุน เป็นต้น (ข้อมูล: กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ) ซึ่งต้องเกี่ยวพันในการดำเนินงานกับหน่วยงานของรัฐ ต่าง ๆ มีกระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงแรงงาน กระทรวงเกษตร และสหกรณ์ กระทรวงการคลัง กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงพลังงาน กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา เป็นอาทิ

ความสัมพันธ์ด้านวัฒนธรรม

ไทยและญี่ปุ่นมีการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมกันในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ท้องถิ่น องค์กรเอกชน และในระดับรัฐ ในหลากหลายด้าน เช่น วัฒนธรรม การกีฬา กิจกรรมเสริมความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น แลกเปลี่ยนเยาวชนโครงการ ต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้รัฐบาลญี่ปุ่นยังได้ให้ความช่วยเหลือทางด้านวัฒนธรรมแก่ประเทศไทยโดยการให้เงินใน การฟื้นฟูบูรณะโบราณสถานหลายแห่ง การดูแลกิจการพิพิธภัณฑ์ต่างๆ โดยสนับสนุนงบประมาณ และส่ง ผู้เชี่ยวชาญเข้ามาให้คำแนะนำ และปฏิบัติงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ของไทยเป็นต้น นอกจากนี้ อุตสาหกรรมการ ท่องเที่ยวซึ่งทำรายได้ให้กับประเทศไทย ก็ยังมีส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม นอกเหนือจากผลทางด้าน เศรษฐกิจ

ความสัมพันธ์ด้านการศึกษา

มีการแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นักวิจัย ระหว่างประเทศทั้งสองประเทศเป็นจำนวนมากไม่น้อย โครงการ แลกเปลี่ยนทางวิชาการดำเนินการโดยองค์การส่งเสริมวิชาการแห่งประเทศญี่ปุ่น(Japan Society for the Promotion of Science) ซึ่งดำเนินการผ่านสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ไปยังนักวิจัยในมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทย จำนวนนักวิจัยชาวไทยที่ไปเยือนญี่ปุ่นตั้งแต่ พ.ศ.2539-2550 (ไม่ปรากฏ ข้อมูลระหว่าง พ.ศ.2546-2548) รวม 1,795 คน และในช่วงเวลาเดียวกัน มีนักวิจัยชาวญี่ปุ่นมาเยือนไทย จำนวน 1,731 คน (ข้อมูล: สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย) นอกจากนี้ยังมีทุนรัฐบาลญี่ปุ่น (Monbukagakusho:MEXT (Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology)) ซึ่งมอบ ทุนการศึกษาทั้งหมด 7 ประเภท โดยสถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทยดำเนินการคัดเลือกทุกปี ทุนที่ เก่าแก่ที่สุดเริ่มตั้งแต่พ.ศ.2487 และยังคงดำเนินการต่อเนื่องจนกระทั่งปัจจุบัน นอกเหนือจากความสัมพันธ์ที่ผ่าน รัฐบาลของทั้งสองประเทศแล้ว ยังมีการเชื่อมความสัมพันธ์ ระหว่างสถาบันการศึกษาอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งมี กิจกรรมการแลกเปลี่ยนนักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา ในหลากหลายสาขาวิชา

การศึกษาภาษาญี่ปุ่นในประเทศไทย

การศึกษาภาษาญี่ปุ่นในประเทศไทยมีหลายระดับ เช่น ในโรงเรียน มหาวิทยาลัยทั้งของรัฐบาล และเอกชน หรือแม้กระทั่งในบริษัท เป็นต้น สถาบันที่ให้การศึกษภาษาญี่ปุ่นมี 385 สถาบัน จำนวนผู้สอนรวม 1,153 คน และ

จำนวนผู้เรียน 71,083 คน เป็นที่สองรองจากประเทศอินโดนีเซีย ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และภูมิภาคนี้มีผู้สนใจศึกษาภาษาญี่ปุ่นมากเป็นอันดับสอง รองจากเอเชียตะวันออก (ข้อมูล: The Japan Foundation สํารวจเมื่อปี ค.ศ.2006) ส่วนจำนวนนักศึกษาไทยในประเทศญี่ปุ่นโดยรวมผู้ได้รับทุนรัฐบาลญี่ปุ่น และใช้ทุนส่วนตัว คิดเป็นเพียงร้อยละ 1.9-2.1 ของจำนวนนักศึกษาต่างชาติในประเทศญี่ปุ่นเท่านั้น (ข้อมูล: สถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย)

ความช่วยเหลือของญี่ปุ่นแก่ไทย

ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการให้ความช่วยเหลือแก่ไทยโดยประมาณ 60-70 % ของความช่วยเหลือที่ประเทศไทยได้รับจากต่างประเทศ โดยให้ในหลากหลายสาขา เช่น ความช่วยเหลือด้านสังคม (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา โรคเอดส์) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่น การเตรียมพื้นฐานอุตสาหกรรม (การพัฒนาบุคลากรด้านวิศวกรรม การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เป็นต้น) โดยให้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในรูปเงินเยน ความช่วยเหลือแบบให้เปล่า ความร่วมมือทางเทคโนโลยี ซึ่งสามารถดูรายละเอียดได้จากข้อมูลของสถานเอกอัครราชทูตญี่ปุ่นประจำประเทศไทย ซึ่งแสดงรายละเอียด ยอดตั้งแต่ปีงบประมาณ 2528 ถึงปี 2551 ทั้งนี้ได้แสดงชื่อโครงการต่าง ๆ ตลอดจนรูปแบบของความช่วยเหลือ ซึ่งนอกจากจะเป็นเงินแล้ว ยังมี การแลกเปลี่ยนนักวิจัย การส่งผู้เชี่ยวชาญ คณะสํารวจ อาสาสมัคร เป็นต้น และในด้านวัฒนธรรมก็มีการส่งเสริมกิจกรรมการศึกษา และวัฒนธรรมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ฟื้นฟูบูรณะแหล่งวัฒนธรรม กิจกรรมส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรม ดังที่ได้กล่าวมา

จากความสัมพันธ์ทางด้านเศรษฐกิจ ซึ่งคล้ายคลึงกับจุดเริ่มต้นในสมัยกรุงศรีอยุธยา ทำให้เกิดความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ตามมา ซึ่งไม่จำกัดอยู่ในขอบข่ายระหว่างรัฐบาลกับรัฐบาล และพื้นที่ในเมืองใหญ่เท่านั้น มีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม(นอกจากรูปแบบที่เป็นรูปธรรมแล้ว ยังหมายความถึง วิถีคิด วิถีปฏิบัติ การประเมินค่า เป็นต้น อีกด้วย)เกิดขึ้นเมื่อผู้คนมีความสัมพันธ์กัน เน้นย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นในการศึกษาข้อแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เพื่อรักษาและส่งเสริมความสัมพันธ์ในด้านต่างๆให้เจริญงอกงามยิ่งขึ้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องศึกษา ทำความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง

พื้นที่ศึกษา จังหวัดชลบุรี

ในด้านของความสำคัญของจังหวัดชลบุรี ซึ่งใช้เป็นพื้นที่วิจัย มีพัฒนาการทางประวัติศาสตร์อันยาวนาน จนกระทั่งปัจจุบันเป็นเมืองที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ทั้งในระดับภูมิภาคและประเทศ เนื่องจากมีการพัฒนาหลายด้าน ทำให้เป็นที่สนใจของนักลงทุนจากต่างประเทศ รวมทั้งจากญี่ปุ่นด้วย

ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่จังหวัดชลบุรีเป็นพื้นที่ศึกษา เนื่องจากมีอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนจากญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก และมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งเปิดการเรียนการสอนหลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาญี่ปุ่น ตั้งแต่

พ.ศ.2539 ในความรับผิดชอบของภาควิชาภาษาตะวันออก ผลิตบัณฑิตผู้มีความรู้ด้านภาษาญี่ปุ่นไปปฏิบัติงานในธุรกิจเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง ก็ตั้งอยู่ในพื้นที่นี้ด้วย

ที่ตั้งของจังหวัดชลบุรีในปัจจุบันเป็นพื้นที่อุดมสมบูรณ์มาตั้งแต่อดีต จึงมีผู้เข้ามาตั้งถิ่นฐานอยู่ตั้งแต่ยุคก่อนประวัติศาสตร์ ในยุคประวัติศาสตร์ก่อนสมัยราชอาณาจักรสยาม ชุมชนหลายแห่งในพื้นที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นบ้านเมือง ต้นสมัยราชอาณาจักรอยุธยาอยู่ในฐานะเมืองท่า และมีความสำคัญมากขึ้นในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว มีสนธิสัญญาการค้ากับชาติตะวันตก เป็นที่รู้จักในฐานะเมืองท่าและแหล่งผลิตน้ำตาลทราย ในยุคปรับปรุงประเทศสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ชุดสนธิสัญญาเบาริงทำให้การค้าขยายตัวอย่างกว้างขวาง ชลบุรีเป็นเมืองท่าที่จอดพักเรือสินค้านานาชาติ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เมืองได้รับการพัฒนาและเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านการจัดระบบการปกครองส่วนภูมิภาค และด้านเศรษฐกิจ หลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองพ.ศ.2475 ท้องถิ่นได้ถูกพัฒนาขึ้นให้มีความเป็นระเบียบ สะดวกสบาย มีการพัฒนาทางการศึกษา สุภาพอนามัย และที่สำคัญคือการสร้างทางหลวงแผ่นดินสายสมุทรปราการ-บางปะกง-ชลบุรี (สุขุมวิท) ในปีพ.ศ.2482 ซึ่งอำนวยความสะดวกในหลายๆด้าน อันนำมาซึ่งความสมบูรณ์ของชาวชลบุรี มีสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาตั้งแต่พ.ศ.2498 ในด้านการอุตสาหกรรมเริ่มมีการแปรรูปไม้ตั้งแต่ พ.ศ.2440 มีการลงทุนอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่สำคัญคืออุตสาหกรรมปิโตรเลียมของบริษัทไทยออยส์ที่ศรีราชา พ.ศ. 2510 บริษัทเอสโซ่สแตนดาร์ด ประเทศไทยเริ่มกลั่นน้ำมันขึ้นที่แหลมฉบัง อำเภอศรีราชาอีกบริษัทหนึ่ง และยังเป็นที่ตั้งของคลังปิโตรเลียมของการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยด้วยจึงนับได้ว่าเป็นแหล่งพลังงานพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรมซึ่งสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย นอกจากนี้เมืองพัทยา ซึ่งเดิมเป็นหมู่บ้านชาวประมง ยังเติบโตขึ้นเป็นสถานที่พักผ่อนตากอากาศที่มีชื่อเสียงระดับโลก จากความตั้งใจในการพัฒนาการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว แต่เนื่องจากการเติบโตที่รวดเร็วจึงทำให้เกิดปัญหาในด้านต่างๆมากมาย รัฐบาลจึงต้องเข้ามาร่วมแก้ไขโดยเปลี่ยนฐานะให้เป็น “เมืองพิเศษ”เมื่อพ.ศ.2521 (มหาพันธ์, 2552)

ปัจจุบันโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรีแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ โรงงานที่ขึ้นกับสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดชลบุรี มีจำนวนหนาแน่นที่ อำเภอเมือง อำเภอศรีราชา อำเภอบ้านบึง โรงงานเหล่านี้เป็นของไทยและต่างประเทศ อีกประเภทหนึ่งคือโรงงานที่ขึ้นกับการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ข้อมูล ณ 30 พ.ย. 2547 จากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย) มี 4 นิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดชลบุรี คือ นิคมอุตสาหกรรมแหลมฉบัง นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร นิคมอุตสาหกรรมชลบุรี (บ่อวิน) นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง อย่างไรก็ตามนิคมอุตสาหกรรมเหล่านี้ บางนิคมได้ขยายพื้นที่สาขาใหม่ๆเพิ่มขึ้นอีก

จังหวัดชลบุรีนั้นถูกจัดอยู่ในพื้นที่เขตการลงทุนที่ 2 ตามการแบ่งของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ซึ่งแบ่งเขตการลงทุนเป็น3เขต ตามปัจจัยทางเศรษฐกิจโดยใช้รายได้และสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานของแต่ละจังหวัดเป็นเกณฑ์ ดังนี้

เขต 1

ประกอบด้วย 6 จังหวัดใน ส่วนกลาง ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นครปฐม นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ และสมุทรสาคร

เขต 2

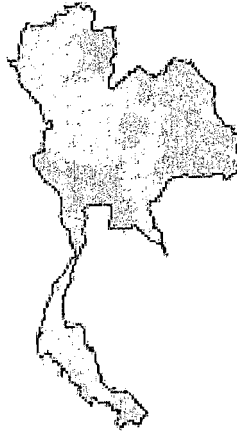
ประกอบด้วย 12 จังหวัด ได้แก่ กาญจนบุรี ฉะเชิงเทรา ชลบุรี นครนายก พระนครศรีอยุธยา ภูเก็ต
ระยอง ราชบุรี สมุทรสงคราม สระบุรี สุพรรณบุรี และอ่างทอง

เขต 3

ประกอบด้วย 59 จังหวัด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 36 จังหวัด และ 23 จังหวัด รายได้ต่ำ ดังนี้

36 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ กำแพงเพชร ขอนแก่น จันทบุรี ชัยนาท ชุมพร เชียงราย เชียงใหม่ ตรัง ตราด ตาก
นครราชสีมา นครศรีธรรมราช นครสวรรค์ ประจวบคีรีขันธ์ ปราจีนบุรี พังงา พัทลุง พิจิตร พิษณุโลก เพชรบุรี
เพชรบูรณ์ มุกดาหาร แม่ฮ่องสอน ระนอง ลพบุรี ลำปาง ลำพูน เลย สงขลา สระแก้ว สิงห์บุรี สุโขทัย สุราษฎร์ธานี
อุตรดิตถ์ และอุทัยธานี

23 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ นครพนม นครราชสีมา น่าน บุรีรัมย์ ปัตตานี พะเยาแพร่ มหาสารคาม ยโสธร
ยะลา ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สกลนคร สตูล สุรินทร์ หนองบัวลำภู ชัยภูมิ หนองคาย อุบลราชธานี อุตรดิตถ์
อำนาจเจริญ และบึงกาฬ

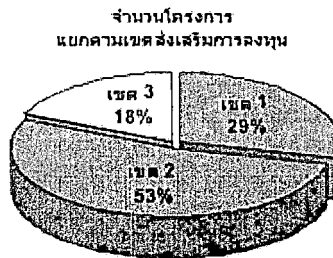


ภาพที่ 2 การแบ่งเขตการลงทุนในประเทศไทย (THAILAND BOARD OF INVESTMENT, 2556)

- แหล่งที่มาของเงินทุนในโครงการที่ได้รับการอนุมัติส่วนใหญ่มาจากประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกาและเนเธอร์แลนด์

อันดับที่	แหล่งที่มา	จำนวนโครงการ	เงินลงทุน (ล้านบาท)
1	ญี่ปุ่น	169	58,344
2	สหรัฐอเมริกา	13	6,914
3	เนเธอร์แลนด์	11	5,710
4	สิงคโปร์	19	3,772
5	ฮ่องกง	6	2,803

- โครงการที่นักลงทุนต่างชาติได้รับการอนุมัติ ส่วนใหญ่อยู่ในเขตการลงทุนที่ 2 จำนวน 171 โครงการ (54,667 ล้านบาท) รองลงมาคือเขตการลงทุนที่ 1 จำนวน 94 โครงการ (16,525 ล้านบาท) และเขตส่งเสริมการลงทุนที่ 3 จำนวน 59 โครงการ (30,893 ล้านบาท) ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวส่วนมากตั้งอยู่ในเขตจังหวัดชลบุรี ระยองและกรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 3 สถานะการลงทุนของต่างประเทศในประเทศไทย โครงการที่อนุมัติโดย BOI และเขตการลงทุน(มกราคม-เมษายน 2556) (การลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย, 2556,)

จากข้อมูลของนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร ชลบุรี (นิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร, 2556) แสดงให้เห็นว่าในจำนวนโรงงานทั้งสิ้น 514 โรงงาน ลูกค้าจำนวน 27 สัญชาติ มีบริษัทญี่ปุ่นถึง 60.46% เป็นอันดับหนึ่ง

จำนวนโรงงานทั้งหมด	514
% ญี่ปุ่น	60.46
% อเมริกา /แคนาดา	3.14
% ยุโรป	3.77
% ไต้หวัน	3.56
% ไทย	17.36
% เอเชียอื่นๆ	1.67

% ยานยนต์	32.64
% อิเล็กทรอนิกส์	14.02
% เคมีภัณฑ์	9.83
% เหล็ก โลหะ พลาสติก	25.52
% สินค้าอุปโภค-บริโภค	10.25

ภาพที่ 4 สถานะของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร

และจะเห็นได้ว่าประเภทอุตสาหกรรมยานยนต์มีมากเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนอิเล็กทรอนิกส์เป็นอันดับรองลงมา จากเอกสารของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมและการวิเคราะห์ SWOT อุตสาหกรรมชิ้นส่วน และอะไหล่ยานยนต์กับอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมหลักของญี่ปุ่นที่มา ลงทุนในประเทศไทยไว้ดังนี้

การวิเคราะห์ SWOT อุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีความชำนาญสูงในการผลิต แรงงานมีประสบการณ์และความชำนาญใน อุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก
2. อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ของไทยมีอุตสาหกรรมสนับสนุนที่เข้มแข็งมีเครือข่ายผู้ผลิตชิ้นส่วนต้นน้ำขนาด กลางและเล็กจำนวนมาก เช่น แม่พิมพ์การขึ้นรูปโลหะและพลาสติก
3. ชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล เช่น ISO 9000, ISO 14000, QS 9000 ซึ่งเป็นที่ยอมรับ ใน ตลาดโลก
4. บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เช่น ญี่ปุ่น มีฐานการผลิตขนาดใหญ่ในประเทศไทยและลงทุนโครงการใหญ่จำนวนมาก

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การพึ่งพาวัตถุดิบและเทคโนโลยีการผลิตจากต่างประเทศ ต้นทุนวัตถุดิบคิดเป็น สัดส่วนสูงถึงราวร้อยละ 50- 60 ของต้นทุนการผลิตทั้งหมดโดยเฉพาะเหล็ก
2. ผู้ประกอบการรับจ้างผลิต (OEM) เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่มีการทำการตลาดและไม่มีการสร้างมูลค่าเพิ่ม
3. ผู้ประกอบการไทยนั้นมีจำนวนมากแต่ขาดการเชื่อมโยงกันอีกทั้งมีข้อจำกัดในด้านภาษา ทำให้ผู้ผลิต รถยนต์ ต่างๆในไทย เลือกซื้อชิ้นส่วนและส่วนประกอบผ่านตัวแทนบริษัทชาตินั้นๆเป็นส่วนใหญ่
4. ขาดหน่วยงานทดสอบและออกใบรับรองคุณภาพชิ้นส่วนยานยนต์ส่งออก ทำให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้นจากการส่งชิ้นส่วน ยานยนต์ไปตรวจสอบมาตรฐานที่ประเทศได้หวันและอินเดีย

โอกาส (Opportunities)

1. ตลาดในกลุ่มประเทศ CLMV มีโอกาสสูงซึ่งไทยได้เปรียบด้านภูมิศาสตร์และการขนส่งทางบก

2. ความต้องการใช้ชิ้นส่วนยานยนต์ประเภทอะไหล่ทดแทน (REM) มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากยอดจำหน่ายรถยนต์ที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (Threats)

1. ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ต่างชาติที่ตั้งฐานการผลิตในไทยมีแนวโน้มย้ายฐานการผลิตไปประเทศอื่นในอาเซียน เพื่อแสวงหาความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิตและตลาด โดยเฉพาะต้นทุนค่าจ้างแรงงานและค่าวัตถุดิบ
2. ต้นทุนการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์มีแนวโน้มปรับสูงขึ้น เช่น ราคาเหล็ก พลาสติก และยางพารา
3. การแข่งขันด้านราคาที่รุนแรงจากคู่แข่งสำคัญ นอกอาเซียน เช่น ประเทศจีนและเม็กซิโก
4. นโยบายการลงทุน การผลิต และการตลาดถูกกำหนดจากบริษัทแม่ในต่างประเทศ
5. ในการจัดซื้อวัตถุดิบจากผู้ผลิตชิ้นส่วนรายย่อย ที่เป็นบริษัทคนไทยมักได้รับการพิจารณาเป็นลำดับรองจากผู้ผลิตชิ้นส่วนของชาตินั้นๆที่ตั้งในประเทศไทย ทำให้ผู้ผลิตไทยทำการแข่งขัน ในตลาดได้ยาก

การวิเคราะห์ SWOT อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

จุดแข็ง (Strengths)

1. อุตสาหกรรมฮาร์ดดิสค์รักษามาตรฐานการผลิต หรือเข้ามาลงทุนเพิ่มในประเทศไทย
2. เป็นฐานการผลิต IC Packaging
3. สินค้าที่ผลิตในประเทศไทยมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ
4. แรงงานมีฝีมือและคุณภาพดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับตั้งแต่ Education Research Industry
2. พึ่งพาเทคโนโลยีจากต่างประเทศ โดยเฉพาะเทคโนโลยีต้นน้ำ เช่น Wafer Fabrication IC Design
3. ลงทุนสูงและอาศัยแหล่งเงินจากต่างประเทศเป็นหลัก
4. ย้ายฐานการผลิตง่าย เช่น IC Packaging
5. ขาดอุตสาหกรรมต้นน้ำ
6. ผู้กำหนดนโยบาย (ฝ่ายการเมือง) ยังขาดความรู้ความเข้าใจขาดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมทำให้นโยบายและมาตรการสนับสนุนขาดความต่อเนื่อง
7. ขาดการสนับสนุนด้าน R&D อย่างต่อเนื่อง เช่นด้าน Micro electronics / wafer-bump
8. แนวโน้ม การขาดแคลนแรงงานฝีมือ
9. การขาดทักษะ ด้านการใช้ภาษาที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการสื่อสารของบุคลากรและวิศวกรไทย

โอกาส (Opportunities)

1. อุปสงค์หรือความต้องการเพิ่มสูงขึ้น

2. ปัจจัยด้านนโยบายการส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐที่เอื้ออำนวย
3. มีโอกาสสูงในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ไปสู่อุตสาหกรรมอื่นเกี่ยวข้อง เช่น อิเล็กทรอนิกส์ในยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์การเกษตร Medical & HealthCare
4. โอกาสในการขยายการผลิตและการค้าในลักษณะเป็น Strategic Alliance ร่วมกับ ประเทศในอาเซียน

อุปสรรค (Threats)

1. มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว
2. ภาวะเป็ยมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมของสินค้าเป็นข้อจำกัดทางการค้ามากขึ้น
3. การเปิดเสรีการค้าอาเซียน (AFTA) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพิจารณาโยกย้ายฐานการผลิตและการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ
4. ปัญหาด้านเสถียรภาพทางการเมืองในปัจจุบัน

Mr. Takashi Fuse (การลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย,2556)ที่ปรึกษา บริษัท TICON Logistics Park Co.,Ltd. นอกจากจะเขียนบรรยาย การลงทุนของญี่ปุ่นที่มีมูลค่าและจำนวนโครงการเป็นอันดับหนึ่ง ในประเทศไทยแล้วยังกล่าวถึงเหตุผลที่ญี่ปุ่นเลือกลงทุนในประเทศไทยว่ามีดังต่อไปนี้ 1) เป็นแหล่งผลิตชิ้นส่วนและวัตถุดิบต่างๆเพื่อใช้ในหลายอุตสาหกรรม 2) ระบบสาธารณูปโภคที่เพียงพอ(นิคมอุตสาหกรรม ท่าเรือ ท่าอากาศยาน โครงข่ายเส้นทางด่วน ไฟฟ้าและน้ำประปา) 3) ความชัดเจนของกฎหมายเกี่ยวกับการลงทุน 4) สิทธิประโยชน์ต่างๆเพื่อส่งเสริมการลงทุนที่มอบให้แก่บริษัทที่เข้ามาลงทุน 5) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างญี่ปุ่นและไทย 6) ต้นทุนในการดำเนินงานต่ำกว่าเมื่อเทียบกับประเทศญี่ปุ่น 7) มีผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น(ทนายความกับนักบัญชี) 8) สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่อาศัยที่ง่ายสำหรับชาวญี่ปุ่น(ที่อยู่อาศัย การซื้อหาผลิตภัณฑ์จากญี่ปุ่นที่ง่ายและสะดวก อาหาร โรงเรียนคนญี่ปุ่น มาตรฐานการรักษาพยาบาล และสถานพยาบาลซึ่งมีล่ามภาษาญี่ปุ่นให้บริการ) ฯลฯ

จากเหตุผลต่างๆที่ Mr.Fuse กล่าวมาจะเห็นได้ว่าในพื้นที่จังหวัดชลบุรีมีเพียงพอ ทั้งในด้านสนับสนุนการดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิต มีโรงเรียนสำหรับเด็กชาวญี่ปุ่น เป็นแห่งที่สองของประเทศไทย และมีสถานพยาบาลที่มีมาตรฐาน มีสินค้าและบริการจำนวนมากที่ทำให้การดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นสะดวกสบาย สิ่งเหล่านี้ทำให้ชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาปฏิบัติงานในประเทศไทย ไม่ว่าจะมาเดี่ยวหรือมาเป็นครอบครัว สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขทั้งทางกายภาพและมีความมั่นคงด้านจิตใจ

Mr.Fuse ประเมินสถานะการในปัจจุบันว่าการลงทุนจากญี่ปุ่นจะมีแนวโน้มอย่างไร ในหัวข้อ ประเทศไทยเป็นสวรรค์สำหรับบริษัทญี่ปุ่นใช่หรือไม่ ว่า “ ประเทศไทยเป็นสวรรค์ปราศจากปัญหาสำหรับบริษัทญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนหรือไม่ เห็นทีจะไม่เช่นนั้น จากผลการสำรวจของหอการค้าญี่ปุ่น ซึ่งจัดทำขึ้นปีละ 2 ครั้ง พบว่า ปัญหาที่บริษัทญี่ปุ่นกำลังประสบอยู่ในอันดับต้นๆได้แก่ 1) ความรุนแรงด้านการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่ง 2) ค่าแรงงานที่เพิ่มสูงขึ้น 3) การขาดแคลนบุคลากรในระดับผู้บริหาร 4) การแข่งขันทางด้านราคา 5) การขาดแคลนพนักงานและแรงงาน 6) ราคาของวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น 7) ปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อยของพนักงาน เป็นต้น”

แม้ว่าปัญหาข้างต้นจะเกิดขึ้นทุกปี แต่การลงทุนจากญี่ปุ่นก็ได้ลดจำนวนลง (ปัญหาข้อที่ 7) สอดคล้องกับประเด็นความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานระหว่างญี่ปุ่นกับไทย

อย่างไรก็ตาม Mr.Fuse ได้สรุปตอนท้ายของบทความว่าประเทศไทยยังมีเสน่ห์ในฐานะแหล่งลงทุนต่อไปได้หรือไม่ โดยแสดงทัศนะว่า มีปัจจัยหลายอย่างเช่นความคึกคักของการผลิตของบริษัทญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมยานยนต์ การเพิ่มขึ้นของผู้ให้บริการโลจิสติกส์ และการเพิ่มของการลงทุนในอุตสาหกรรมอื่น ๆ มิใช่สายการผลิต (การค้าระหว่างประเทศ การค้าส่ง/ปลีก การดูแลรักษา ร้านอาหารญี่ปุ่น) การไปมาหาสู่กันระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่นที่คึกคักมากยิ่งขึ้น อันเป็นผลมาจากจากการที่คนไทยสามารถเข้าประเทศ ญี่ปุ่นได้โดยไม่ต้องขอวีซ่า ปัจจัยเหล่านี้ทำให้อีก 1-2 ปีการลงทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทยก็ยังคงมีแนวโน้มสดใส ทว่าบริษัทผู้ผลิตหลายแห่งได้ย้ายฐานการผลิตสินค้าและอะไหล่ชิ้นส่วนบางส่วนไปยังประเทศกัมพูชาและประเทศลาว ฯลฯ อันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าแรงและปัญหาการขาดแคลนแรงงาน นอกจากนี้รัฐบาลยังประกาศยกเลิกการให้สิทธิประโยชน์ทางด้านการลงทุนตามเขตส่งเสริมการลงทุนและเน้นส่งเสริมกิจการอุตสาหกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในปี 2558

จากที่กล่าวข้างต้นเป็นประวัติ รูปแบบ การพัฒนาความสัมพันธ์ไทยญี่ปุ่น พัฒนาการของพื้นที่จังหวัดชลบุรี และสถานะการลงทุนของอุตสาหกรรมหลักจากประเทศญี่ปุ่นในพื้นที่นี้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจของประเทศ ปัจจุบันเป็นที่ตั้งของอุตสาหกรรมญี่ปุ่นจำนวนมาก และมีประชากรชาวญี่ปุ่นพำนักอยู่มากเป็นอันดับที่ 2 ของประเทศ โดยสังเขปเพื่อให้เกิดความเข้าใจงานวิจัยเรื่องนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1 ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย
 - 1.2 ศึกษาปัญหาการทำงานด้านต่าง ๆ

2. ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัทญี่ปุ่นในจังหวัดชลบุรีจำนวน 38 บริษัท ระยะเวลาการเก็บข้อมูลอยู่ในระหว่าง พ.ศ.2550-2554

กรอบแนวคิดของการวิจัย

1.บริษัทญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณลักษณะแตกต่างจากของไทย ในการทำงานร่วมกันของชาวไทยและญี่ปุ่นภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่าง ทำให้เกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน การหาแนวทางแก้ไขร่วมกันจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.ในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่เปิดสอนวิชาภาษาญี่ปุ่นเป็นวิชาเอก มีการจัดการเรียนการสอนที่สนับสนุนการประกอบอาชีพในบริษัทญี่ปุ่นด้วย ดังนั้นการค้นพบปัญหาของการทำงานอันเนื่องมาจากการสื่อสารผ่านการ

แปล การล่าม ตลอดจนการทำงานด้านอื่น ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สถาบันการศึกษาควรนำมาพิจารณาปรับปรุง การเรียนการสอนให้เหมาะสมด้วย

ผู้ให้ข้อมูล

ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive sampling) ผู้ให้สัมภาษณ์คือชาวญี่ปุ่นซึ่งมาทำงานที่ประเทศไทยในใน จังหวัดชลบุรีจำนวน 38 บริษัท ระดับผู้บริหาร วิศวกร ช่างเทคนิคหัวหน้างาน บริษัทละ 1-2 คน(มีบางกรณีให้ผู้ให้ สัมภาษณ์ชักชวนเพื่อร่วมงานมาด้วย) และนำเสนอผลด้วยวิธีพรรณนาวิเคราะห์ ระยะเวลาการเก็บข้อมูลอยู่ใน ระหว่าง พ.ศ. 2550-2554

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นโดยเมื่อเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการทำงานแบบไทย แล้ว จะนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล
2. เป็นข้อมูลที่สถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ที่เปิดสอนภาษาญี่ปุ่นเป็นวิชาเอกได้นำไปประยุกต์ใช้ในการ ปรับปรุงหลักสูตร เพื่อผลิตบัณฑิตให้เข้าใจการทำงานท่ามกลางวัฒนธรรมที่แตกต่าง
3. เป็นองค์ความรู้สำหรับผู้ที่ต้องการทำงานในอนาคตหรือปรับปรุงการทำงานในปัจจุบัน ในภาวะการทำงาน ภายใต้อิทธิพลของความแตกต่างทางวัฒนธรรม
4. องค์กรที่เกี่ยวข้องเช่น นิคมอุตสาหกรรมที่มีบริษัทญี่ปุ่นเป็นสมาชิก สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางใน การให้คำแนะนำบริษัทญี่ปุ่นได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดกรอบความคิด และวางโครงสร้างเชิงของโครงการ
3. วางแผนในการสัมภาษณ์ ติดต่อบริษัท สร้างคำถามในการสัมภาษณ์
4. ลงพื้นที่สัมภาษณ์บริษัท
5. วิเคราะห์ข้อมูล
6. สังเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กับข้อมูลเอกสาร
7. สรุปผลการวิจัย

แนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรม
2. แนวความคิด ความเชื่อ ค่านิยม
3. วัฒนธรรมการทำงาน
4. การปรับตัวสำหรับการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม

วิธีการเก็บข้อมูล

1. การศึกษาเอกสาร

หนังสือ งานวิจัย บทความทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นและไทย รายงานขององค์กร เช่น Japan External Trade Organization (JETRO) องค์กรส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น สถานทูตญี่ปุ่น รายงานจังหวัด รายงานของการนิคมอุตสาหกรรม ฯลฯ

2. การศึกษาภาคสนาม ได้ข้อมูลจากสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีคำถามหลักดังนี้

ตอนที่ 1 รายละเอียดเกี่ยวกับบริษัท (ลักษณะของอุตสาหกรรม จำนวนพนักงาน ไทย ญี่ปุ่น ผู้รู้ภาษาญี่ปุ่น ในบริษัท เป็นต้น) เกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ (อายุงานและลักษณะงาน)

ตอนที่ 2

1) วัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น (ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความคาดหวังต่อการปรับปรุง)

2) สังคมไทยและชาวไทย (ความคิดเห็นเกี่ยวกับสังคมไทยและชาวไทย)

การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยนี้ จะมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดข้างต้น และเป็นไปตามขั้นตอน โดยผู้วิจัยได้จัดระบบข้อมูลเนื้อหาและภาคสนาม โดยปฏิบัติดังนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของการวิจัย โดยมีประเด็นหลักคือ ศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน และความคาดหวังของบริษัทญี่ปุ่น

ตั้งประเด็นการสัมภาษณ์ให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามประเด็นดังกล่าว และออกภาคสนามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์โดยเชื่อมโยงกับแนวคิดข้างต้น และข้อมูลที่ได้จากเอกสาร แสดงผลการวิจัยเชิงพรรณนา และสรุปผลการศึกษา เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ระยะเวลาทำการวิจัย และแผนการดำเนินงานตลอดโครงการวิจัย กำหนดครั้งที่ 1 (1ปี) ส.ค.2554 – ก.ค. 2555
 แต่ขอขยายเวลาการทำวิจัยถึง พ.ย. 2556

กิจกรรม	2554					2555						
	ส.ค	ก.ย	ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค.
1. รวบรวมหนังสือ เอกสารงานวิจัย บทความทางวิชาการ รายงานของ องค์กร ที่เกี่ยวข้อง	←————→											
2. กำหนดกรอบความคิด และวาง โครงสร้างของโครงการ	←————→											
3. วางแผนในการสัมภาษณ์ ติดต่อ บริษัท สร้างคำถามในการ สัมภาษณ์	←————→											
4. ลงพื้นที่สัมภาษณ์บริษัท	←————→											
5. วิเคราะห์ข้อมูล	←————→											
6. ส่งเคราะห์ข้อมูล ที่ได้จากการ สัมภาษณ์ กับข้อมูลเอกสาร	←————→											
7. จัดทำต้นร่างรายงานครั้งที่ 1	←————→											
8. ทบทวนโครงสร้าง(ปรับอีกครั้ง)	←————→											
9.ปรับปรุงและทำรายงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์	←————→											

วัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นและแบบไทย

บริษัทญี่ปุ่นได้เข้ามาดำเนินกิจการค้าแบบสมัยใหม่ในประเทศไทย เมื่อประมาณ 50 ปี ที่ผ่านมา แต่หากย้อนนับการค้าแบบโบราณ ก็สามารถย้อนกลับไปได้ถึงสมัยกรุงศรีอยุธยา การลงทุนของญี่ปุ่นในประเทศไทยมีความสำคัญมากต่อเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศ ญี่ปุ่นเป็นผู้ลงทุนต่างประเทศรายใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ช่วงระหว่าง ค.ศ. 1987 และ ค.ศ. 1990 ประเทศไทยกลายเป็นฐานการลงทุนนอกประเทศที่สำคัญของญี่ปุ่น (คีสี่และสุนันทา เสียงไทย , 2552) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ของญี่ปุ่น ดังที่ประเทศไทยได้ชื่อว่า เป็นดินแดน ดีทรอยต์แห่งเอเชีย (Detroit of Asia) มีผู้คนจำนวนมากตั้งข้อสงสัยว่า เหตุใดญี่ปุ่นจึงนิยมลงทุนในประเทศไทยมากกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคนี้

สาเหตุที่ญี่ปุ่นเข้ามาลงทุนในประเทศไทยมากขึ้น โดยเฉพาะหลังวิกฤตเศรษฐกิจ (ปี 2543) เพราะความจำเป็นที่จะต้องย้ายฐานการผลิตตามบริษัทที่เป็นคู่ค้าของตน เพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้ (ศิริวัฒน์ , 2550, หน้า 1) การที่ญี่ปุ่นมองประเทศไทยเป็นประเทศที่เหมาะสมแก่การลงทุนด้านยานยนต์และชิ้นส่วนนั้น มีองค์ประกอบหลายด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งประเทศไทยมีความพร้อมในส่วนนี้อย่างเต็มเปี่ยม (อึ้ง อุดมไพจิตรกุล , 2549 อ้างถึงใน ศิริวัฒน์ ผู้มีศีล, 2550, หน้า 1)

ในด้านของวัฒนธรรม โทมและแม็คออลีย์ (Thome and McAuley, 1992, 180 อ้างถึงใน คีสี่, 2550, หน้า 2) กล่าวว่าวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทยมีความคล้ายคลึงกันดังต่อไปนี้

“ทั้งสองชาตินับถือศาสนาพุทธ (ญี่ปุ่นค่อนข้างจะโดยธรรมเนียม แต่ไม่ใช่ในเชิงปฏิบัติ ในขณะที่คนไทยนับถือศาสนาพุทธโดยปฏิบัติ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน) ทั้งสองประเทศมีความกลมกลืนของประชากรโดยเชื้อชาติและให้ความสำคัญกับคุณภาพในพิธีกรรม มารยาท และการรักษาหน้าและความกลมเกลียวในสังคมอย่างมาก”

อย่างไรก็ตาม ในการทำงานร่วมกันระหว่างชาวไทยและชาวญี่ปุ่นก็ยังคงปรากฏให้เห็นปัญหาต่าง ๆ แม้จะมีประวัติการทำงานร่วมกันมาเป็นระยะเวลาจนถึง 4-5 ทศวรรษมาแล้ว มีความพยายามจากหลายฝ่ายเพื่อค้นหาความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วัฒนธรรมการทำงานของทั้งสองประเทศ มีการศึกษาวิจัย และผลิตเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อยู่พอสมควร

1. วัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่น

ชาวต่างประเทศได้ใช้ความพยายาม ในการถอดรหัสความสำเร็จของการบริหารงานแบบญี่ปุ่น และแม้แต่ชาวญี่ปุ่นเอง ก็พยายามที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประสบการณ์ แบบแผนและภูมิปัญญา ในเชิงธุรกิจการค้า เพื่อเรียบเรียงออกมาเผยแพร่สู่สายตาชาวโลก กระบวนการบางอย่างเป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่น ไม่อาจอธิบายได้ด้วยภาษาต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องต้องเรียกตามแบบญี่ปุ่น

แต่เป็นที่เข้าใจกันโดยทั่วไป เช่น โคเซ็น (改善) เนมะวะชิ (根回し) ดังโง (談合) รังจิ (稟議) เป็นต้น

เป็นความจริงที่ว่าวัฒนธรรมการทำงานของคนชาติใด ๆ นั้นสัมพันธ์ หรือได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ และวัฒนธรรมของประเทศนั้น สำหรับเรื่องนี้ มีหลายประเด็นที่ถูกหยิบยกขึ้นมาอธิบายวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น อาจแบ่งเป็นหัวข้อต่าง ๆ โดยสังเขปได้ดังนี้

1.1 การวางแผน ประเทศญี่ปุ่นมีภูมิอากาศแบบสี่ฤดูคือ ใบไม้ผลิ ร้อน ใบไม้ร่วง หนาว โดยมีฤดูฝนสั้น ๆ เป็นระยะเวลา 1 เดือน ก่อนเข้าฤดูร้อน เนื่องจากมีฤดูกาลที่เพาะปลูกไม่ได้ อาหารขาดแคลน ชาวญี่ปุ่นจึงต้องวางแผนการเกษตร สำหรับแต่ละปีเพื่อที่จะได้มีพืชผลไว้รับประทานหรือจำหน่ายในยามที่ขาดแคลนด้วย

1.2 การเตรียมพร้อม การที่มีภัยธรรมชาติมาก กล่าวคือ พายุไต้ฝุ่น พายุฝนจากลมมรสุม ทำให้เกิด อุทกภัย วัตภัย ดินถล่ม สร้างความเสียหาย เตือรื้ออย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ยังมีภัยจากแผ่นดินไหวและคลื่นยักษ์สึนามิ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายอย่างหนักในระยะยาวทั้งต่อเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น ภัยธรรมชาติเหล่านี้ทำให้ชาวญี่ปุ่นดำเนินชีวิตอย่างระมัดระวัง มีการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความเสียหาย มีการพยากรณ์จากสถิติที่ถูกบันทึกอย่างละเอียด ซึ่งถ่ายทอดจากคนรุ่นก่อนสู่คนรุ่นหลัง เพื่อการนำไปวางแผน และมีความพยายามที่จะปรับปรุงกลยุทธ์ นโยบาย แผนปฏิบัติการอยู่เสมอ เพื่อการใช้ชีวิตที่เสี่ยงน้อยลงของคนรุ่นต่อไป

1.3 การสร้างกฎเกณฑ์ร่วมกัน ประเทศญี่ปุ่นมีพื้นที่น้อย ประมาณ 348,000 ตารางกิโลเมตร ซึ่งเป็นขนาดพื้นที่เท่ากับมลรัฐแคลิฟอร์เนีย แต่มีประชากร 128 ล้านคน (ค.ศ. 2010) จึงต้องมีกฎเกณฑ์การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพที่สุด มีข้อตกลงกันในกลุ่มตั้งแต่สมัยโบราณ คนญี่ปุ่นรักษาระเบียบ เพื่อไม่ให้คนกลุ่มเดียวกันได้รับความเดือดร้อน หรือเกิดการกระทบกระทั่งกัน นอกจากนี้การสร้างกฎระเบียบเพื่อคุ้มครองสมาชิกในสังคม การที่มีความเชื่อพื้นฐานว่าการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จะทำให้ความสัมพันธ์ของคนในกลุ่มราบรื่น และจะนำไปสู่ความสำเร็จของกลุ่ม สิ่งที่ได้รับตอบแทนจากกลุ่มคือ ความมั่นคง ปลอดภัย รัฐบาลญี่ปุ่นออกกฎหมายมากมาย เพื่อควบคุมการทำธุรกิจ องค์กรต่าง ๆ มีการตรวจสอบ ทดสอบตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติการ และหน่วยงาน สร้างคู่มือ เครื่องมือการปฏิบัติ ตลอดจนกฎเกณฑ์การควบคุมที่ละเอียด ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบ กฎเกณฑ์ ข้อกำหนดที่รัฐออกมา คือสิ่งที่ใช้ปกป้องคุ้มครองประชาชน

1.4 วัฒนธรรมใจสื่อถึงกัน การสำนึกว่าเป็นชาติพันธุ์เดียวกัน ทำให้ชาวญี่ปุ่นไม่เน้นการสื่อสารที่ให้รายละเอียดเกินความจำเป็น ในภาษาญี่ปุ่นมีคำว่า อิจินเด็นชิน (以心伝心) หมายถึง ใจสื่อถึงกัน โดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาพูด หรือการอธิบายอย่างละเอียด เพราะชาวญี่ปุ่นยึดถือค่านิยมเดียวกัน มีบรรทัดฐาน มาตรฐานเดียวกัน จึงมีสามัญสำนึกเดียวกัน เข้าใจว่าอะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรไม่ดีเหมือนกัน ดังนั้นจึงแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อเรื่องเดียวกันในลักษณะเดียวกัน สังคมญี่ปุ่นจึงค่อนข้างสงบสุข มีความขัดแย้งน้อย มีคดีความฟ้องร้องกันน้อย เพราะมักแก้ปัญหาด้วยการเจรจา

ญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมที่นักมานุษยวิทยา Edward Hall กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Silent Language ว่าเป็นวัฒนธรรมที่ไม่ต้องใช้คำพูดให้มากความ คนญี่ปุ่นจะมีสิ่งที่คล้าย ๆ กัน และมีประวัติศาสตร์อันยาวนานเกี่ยวกับค่านิยมและข้อสมมุติฐานที่เกิดจากครอบครัวที่มั่นคงและระบบการศึกษาที่มีมาตรฐาน (การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น, 2554)

ในการทำงานชาวญี่ปุ่นจึงทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ส่งผลให้มีประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์สูง แต่สามัญสำนึกเรื่องนี้และการใช้เรื่องใจสื่อถึงกันนั้น มิได้สื่อความกับคนต่างวัฒนธรรม จึงก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน

1.5 ความสำนึกเรื่องสังกัด สำนึกเรื่องนี้ส่งผลถึงวิธีการทำงาน และการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่นจากครั้งอดีตถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็คนรับใช้ที่ขึ้นอยู่กับมูลนายของตนในสมัยสังคมศักดินา ช่างหรือคนรับใช้ที่สังกัดสำนักหรือห้างร้าน และในปัจจุบันคือพนักงานที่สังกัดบริษัทต่าง ๆ ล้วนมีสำนึกเรื่องสังกัดอย่างแรงกล้า เป็นความรู้สึกปลอดภัยที่ได้อยู่ในสังกัดทั้งนี้เพราะเชื่อมั่นว่าสังกัดจะปกป้องดูแล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตให้กับตนและครอบครัว ซึ่งสังกัดของญี่ปุ่นทำหน้าที่นี้ได้ อย่างสมบูรณ์ ก่อนเศรษฐกิจฟองสบู่ของญี่ปุ่นจะแตกช่วงปลายทศวรรษ 1980 มี ระบบการจ้างงานตลอดชีพ(終身雇用制度)และสหภาพแรงงานของบริษัท(企業別労働組合) ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามลำดับอาวุโส(年功序列) สร้างความเชื่อมั่นและรู้สึกมั่นคงให้ผู้คนในสังกัด เมื่อมีความเชื่อมั่นเช่นนี้ สมาชิกในสังคมจึงอุทิศ พุ่มเท ให้กับการทำงาน การที่เรื่องของการย้ายสังกัดเป็นเรื่องที่ไม่เป็นที่ยอมรับของวงการและสังคม ยิ่งทำให้ชาวญี่ปุ่นพยายามทำงานอย่างหนักเพื่อสังกัดของตน

อย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมของญี่ปุ่นนั้นเชื่อว่าจะไม่ถูกท้าทายโดยกระแสของลัทธิความนิยมความสามารถตามแบบตะวันตก แต่อาจจะแย้งได้ว่ามีปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่สำคัญซึ่งเสริมการยอมรับและความมีประสิทธิผลของนโยบายและการดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทญี่ปุ่นกำลังจัดแนวโน้มการเป็นสังคมกลุ่มของพนักงานของตนต่อการจัดกลุ่มที่มีความผูกพันกับบริษัท ดังนั้น จึงเป็นไปได้ที่จะยืนยันว่าความรู้สึกเป็นสมาชิกภายในของกลุ่ม ในกรณีนี้บริษัทอาจจะสำคัญกว่าในการทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งมั่นกับงานมากกว่าทัศนคติของความมุ่งมั่นที่มาจากความพอใจในงาน หรือการรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่ง (คีลี, 2552, หน้า 134)

1.6 ความสำนึกเรื่องลำดับชั้นของคนในสังคม จากผลการสำรวจ ชาวญี่ปุ่นปัจจุบันคิดว่าตนเองเป็นชนชั้นกลาง และมีความเท่าเทียมเสมอภาคในประเทศตน อย่างไรก็ตาม ชาวญี่ปุ่นมีแนวคิดเรื่องลำดับชั้นในสังคมมาตั้งแต่สมัยโบราณ ซึ่งพัฒนามาเป็นเรื่องของ “หน้าที่” ในปัจจุบันมากกว่าเป็นเรื่องของความเหลื่อมล้ำและบุญคุณ ประเทศญี่ปุ่นยุคก่อนสมัยใหม่มีระบบศักดินา ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดาที่ผู้ปกครองจะต้องดูแลทุกข์สุขของคนในปกครองอย่างดีที่สุด ส่วนผู้ถูกปกครอง ก็ จะมอบความซื่อสัตย์ จงรักภักดี และทำงานรับใช้อย่างสุดความสามารถให้กับนาย ภาษาญี่ปุ่นมีประเภทของสำนวนภาษาที่แสดงลำดับชั้น เรียกว่า 敬語(keigo) ซึ่งละเอียดซับซ้อนมาก สามารถเปลี่ยนแปลงการใช้ได้ตามสถานการณ์ และสถานภาพ ณ ขณะนั้น ชาวญี่ปุ่นในปัจจุบันพยายามอย่างมากที่จะใช้ให้ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการธุรกิจ ซึ่งถือมารยาทธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ การแบ่งคนใน คนนอก การเข้าใจความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องเรียนรู้

จริงจัง เพื่อการอยู่รอดในสังคมอย่างราบรื่นสงบสุข ภาษาสุภาพนี้มีจุดกำเนิดมาจากแนวคิดเรื่องลำดับชั้นในสังคมนั้นเอง สมาชิกทุกคนไม่ว่าจะอยู่จุดใดของลำดับชั้นในสังคม รู้จักการปฏิบัติตนต่อคนที่อยู่เหนือกว่า เสมอกัน และต่ำกว่า สิ่งเหล่านั้นทำให้การดำเนินงานราบรื่น ปัจจุบันในบริษัทญี่ปุ่น หัวหน้ามีหน้าที่รับผิดชอบดูแลลูกน้องในบังคับบัญชาของตนอย่างดีและถูกต้อง และลูกน้องจะให้ความร่วมมือกับนโยบายของบริษัท พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามข้อตกลงเพื่อส่วนรวม ผ่านคำสั่งหรือคำชี้แนะของหัวหน้า

ในวัฒนธรรมที่เน้นความสัมพันธ์แบบรวมกลุ่มเช่นญี่ปุ่นนั้น การเคารพและรักษาความสัมพันธ์ตามระดับชั้นถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในสังคมและธุรกิจ ระดับชั้นในสังคมตามวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมาจากความเชื่อในลัทธิขงจื้อว่าทุกคนในสังคมถูกกำหนดให้อยู่ในระดับชั้นที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น ผู้ซื้อ (อยู่ในระดับชั้นที่สูงกว่า) และผู้ขาย (อยู่ในระดับชั้นที่ต่ำกว่า) สังคมจะมีความมั่นคงก็ต่อเมื่อทุกคนรักษาสัมพันธภาพตามระดับชั้นที่เหมาะสมไว้ (การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น, 2554)

1.7 การเปิดใจรับสิ่งใหม่ ถึงแม้ว่าประเทศญี่ปุ่นจะเป็นเกาะโดดเดี่ยว แต่ก็มีพยายามที่จะรับศิลปวิทยาการ ศาสนาความเชื่อ จากแผ่นดินอื่น ในสมัยโบราณญี่ปุ่นส่งคนจำนวนมากไปเรียนรู้และนำศิลปวิทยาการจากประเทศจีนกลับเข้ามาอย่างกว้างขวาง รวมทั้งเรื่องของภาษาด้วย ญี่ปุ่นจึงมีการนำตัวอักษรจีนมาใช้แทนเสียงภาษาญี่ปุ่นด้วย การมีอักษรใช้ทำให้ญี่ปุ่นมีโอกาสบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ เป็นลายลักษณ์ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาภายหลัง ในยุคปรับปรุงประเทศให้เป็นแบบสมัยใหม่ ญี่ปุ่นก็รับศิลปวิทยาการจากชาติตะวันตกอย่างกระตือรือร้น กระหายใคร่รู้ คุณสมบัติแบบมีจิตใจเปิดกว้างต่อสิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายและเป็นประโยชน์ เพื่อนำมาปรับใช้ในบริบทสังคมแบบญี่ปุ่นนี้เอง ที่เป็นแรงผลักดันให้สังคมญี่ปุ่นพัฒนาก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่ามกลางซากปรักหักพังจากสงครามโลกครั้งที่สอง

ชนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ (2546 , หน้า 130-132) ได้สรุปรูปแบบการทำงานของชาวญี่ปุ่นไว้ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม องค์การหรือบริษัทเปรียบเสมือนครอบครัวขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกหรือพนักงานทุกคนร่วมเป็นเจ้าของ ดังนั้นพนักงานจะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ความรู้สึกที่คล้ายกับเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกันทำให้ทุกคนทุ่มเทเวลาเพื่อทำงานอย่างเต็มที่และจริงจัง ทุกคนถือว่าเมื่อบริษัทมีความก้าวหน้าทุกคนก็จะมีชีวิตที่ก้าวหน้าตามไปด้วย และถือว่าความร่วมมือร่วมใจกันคือหนทางแห่งความสำเร็จ

2. การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง คนญี่ปุ่นถือว่า “ชีวิตคือการทำงาน” ดังนั้น จึงทำงานด้วยความขยันขันแข็งและอดทน ทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายชั่วโมงติดต่อกันโดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าหรือท้อแท้ใดๆ ทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างจริงจัง คนญี่ปุ่นถูกปลูกฝังกันมาว่า การมาทำงานสายและกลับก่อนจะไม่มือนาคตทำงานที่ก้าวหน้า จึงแข่งขันกันมาทำงานแต่เช้าและกลับทีหลัง ทุกคนพร้อมที่จะทำงานหนักและทำงานเกินเวลา ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยรวม

3. การทำงานด้วยความรับผิดชอบและมีไหวพริบ พนักงานญี่ปุ่นถูกฝึกมาให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด พนักงานสามารถควบคุมดูแลปฏิบัติการในความรับผิดชอบด้วยตนเองโดยไม่

ต้องมีการควบคุม สั่งการ หรือตรวจสอบในระหว่างการทำงานพนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในวิธีการทำงานของตนเอง ในระหว่างการทำงานจะหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้เทคนิคใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับการหาข้อมูลและข่าวสารอย่างจริงจัง มีแรงจูงใจในการทำงานและช่วยกันผลักดันองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การทำงานด้วยความประณีต ความประณีตเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่งของคนญี่ปุ่นโดยเฉพาะการมีความประณีตในการทำงานที่ให้มีข้อบกพร่องน้อยที่สุด นั่นคือการทำงานด้วยสมองอย่างทุ่มเทแรงใจและร่างกาย พนักงานแต่ละคนจะตรวจสอบและประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงข้อแก้ไขตลอดจนหลีกเลี่ยงการทำผิดพลาดที่ซ้ำซาก ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง

5. มุ่งมั่นทำงานในแต่ละวันให้เกิดประโยชน์สูงสุด และจะไม่พูดคุยเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานในระหว่างการทำงาน ในการทำงานแบบญี่ปุ่นจะมีการจัดสำนักงานเป็นห้องใหญ่รวม มีโต๊ะทำงานแบบใกล้ชิดติดกัน และหันโต๊ะเข้าหากัน โดยลักษณะนิสัยคนญี่ปุ่นในระหว่างการทำงานจะพูดคุยกันในเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน จะไม่มีการพูดหยอกล้อกันอย่างสนุกสนานและมีเสียงหัวเราะ ถือว่าการกระตักถั่วเป็นการรบกวนสมาธิในการทำงานผู้อื่นที่นั่งอยู่ใกล้ๆ กัน การผ่อนคลายบรรยากาศการทำงานหรือการเปลี่ยนอิริยาบถระหว่างการทำงานต้องรอเวลาพัก หรืออาจชวนกันไปพูดคุยกันที่ห้องอื่น

6. ระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ในองค์กรญี่ปุ่นมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ที่เรียกว่า “Sempai – Kohai” เหมือนในสถานศึกษา บรรดาผู้บริหารหรือหน่วยงานใดๆ มักจะมี Sempai (รุ่นพี่) และ Kohai (รุ่นน้อง) รวมกลุ่มกันในบรรดาผู้ที่เรียนจบมาจากสถาบันการศึกษาเดียวกัน ด้วยระบบนี้เองแต่ละคนจะมีความรู้สึกที่เป็นแนวร่วมรวมพลัง ความร่วมมือในการทำงาน ช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่องค์กรนั้นๆ

7. ตรงต่อเวลา คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่รักษาเวลาและตรงต่อเวลา พนักงานมักจะเริ่มทำงานตามเวลาหรือก่อนเวลาเล็กน้อย และจะทำงานอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งวันไปจนกว่าจะถึงเวลาพัก คนญี่ปุ่นมักจะไม่นั่งเวลาเลิกงาน ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมการทำงานในสังคมญี่ปุ่น พนักงานผู้ใดกลับก่อนจะถูกมองและถือเป็นเรื่องแปลก ยกเว้นจะมีความจำเป็นจริงๆ

วรินทร์ ววงศ์ (2550, หน้า 137-138) ได้สรุปไว้ในบทความวิจัยเรื่อง “คุณภาพของคนไทยในสายตาชาวญี่ปุ่น” ในส่วนของการทำงานของชาวญี่ปุ่นโดยอ้างอิงสถิติจากกระทรวงแรงงานไว้ดังนี้

ในอุตสาหกรรมการผลิตกระทรวงแรงงานของญี่ปุ่นได้สำรวจคุณภาพของคนญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับคุณภาพของคนในแถบเอเชียไว้ในปี ค.ศ. 2004 ดังนี้

	ญี่ปุ่น	เอเชีย	ระดับเดียวกัน
- ระดับความรู้พื้นฐาน	82.5	6.7	10.8 (หน่วยเป็น%)
- ความเชี่ยวชาญระดับสูง	93.4	1.1	5.5
- ความสามารถในการรักษาคุณภาพสินค้า	87.8	2.2	10
- ความสามารถในการจัดการงานได้หลายอย่าง	80.3	9.5	10.2

- ความสามารถในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	80.2	6.2	13.6
- ความสามารถในการวางแผนงาน	79.8	5.0	15.2
- เทคนิคการผลิต	79.1	5.3	15.6
- การรู้วิธีใช้เครื่องจักรใหม่ๆ	74.5	5.5	19.9

จะพบว่าระดับคุณภาพในการทำงานของคนญี่ปุ่นสูงกว่าคนในแถบเอเชียอย่างเห็นได้ชัด โดยชาวญี่ปุ่นแสดงความเป็นมืออาชีพในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ทำงานเป็นระบบมาก
2. ญี่ปุ่นให้ความสำคัญกับการรักษาเวลามาก
3. ญี่ปุ่นพยายามให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุด
4. ญี่ปุ่นแยกเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานไว้ชัดเจนมาก
5. ญี่ปุ่นเป็นสังคมข่าวสารข้อมูลเต็มรูปแบบ
6. ญี่ปุ่นมีระดับความรู้พื้นฐานและความเชี่ยวชาญในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับคนในเอเชียด้วยกัน
7. ญี่ปุ่นเข้มงวดกับมารยาทในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมาก

องค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานแบบญี่ปุ่นนั้น มีผู้สนใจศึกษากันทั่วโลก ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในกิจการของญี่ปุ่นส่วนหนึ่งเกิดจากการอบรมพนักงานให้อยู่ในครูลอง ทัศนคติ ผลอนันต์ ได้กล่าวไว้ใน *กระบวนการฝึกอบรมและการเรียนรู้ในสถานประกอบการ* (สมอาจ วงษ์ขมทองและคณะ, 2546, หน้า 89-93) เกี่ยวกับการเน้นกระบวนการ และการฝึกอบรมและการพัฒนาว่า ผู้ใช้แรงงานในญี่ปุ่นส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาตามระบบของรัฐ 12 ปี จึงสามารถอ่านออกและเข้าใจคำสั่งชี้แนะทางด้านเทคนิคและด้านการบริหาร สามารถเข้าร่วมอภิปรายได้อย่างมีความหมายกับหัวหน้างานและผู้จัดการและสามารถให้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกระบวนการการทำงาน โปรแกรมฝึกอบรมและการพัฒนาของบริษัทจัดขึ้นตามสภาพความเป็นจริง บริษัทถือว่าลูกจ้างทั้งหลายแทบทุกคนมีศักยภาพพอเพียงที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และปรับปรุงคุณภาพทางด้านความเป็นมนุษย์และทางด้านเทคนิคได้อย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะสมาชิกหนึ่งที่จะร่วมนำพาบริษัทไปสู่ความสำเร็จ เช่นเดียวกับที่ได้อ้างอิงแล้วในแนวความคิดต่อคนของบริษัท มัตสึชิตะ การได้รับความสำคัญ โดยเฉพาะการยอมรับข้อเสนอแนะในการพัฒนางานจากพนักงานทุกระดับ ซึ่งเป็นกระบวนการ ไคเซ็น ตามที่บริษัทอย่างโตโยต้า นำมาใช้จนประสบความสำเร็จนี้ มีรากฐานมาจากการใส่ใจต่อพนักงาน ซึ่งย่อมได้รับความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ตอบกลับมาด้วย นอกเหนือจากข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน

ทัศนคติ ผลอนันต์ ได้กล่าวถึงลักษณะพิเศษของการฝึกอบรมและการพัฒนา ว่ามีลักษณะพิเศษ 4 ประการคือ

- 1) การเน้นมนุษยสัมพันธ์ ชาวญี่ปุ่นจะไม่แยกความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีหรือทักษะกับบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว เชื่อกันว่าวิธีการถ่ายทอดและสอนเทคโนโลยีที่ดีที่สุดก็คือ การ

ถ่ายทอดและสอนกันโดยตรงจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง และวิธีที่ดีที่สุดในการเรียนรู้ก็คือ การปฏิบัติงานร่วมกันกับบรรดาเพื่อนร่วมงาน

2) เป็นความรับผิดชอบของบริษัท การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของบริษัท บริษัทต้องเอาใจใส่ดูแลเรื่องการพัฒนาของสมาชิกของบริษัท เช่นเดียวกับครอบครัวซึ่งจะต้องดูแลสมาชิกของตน บริษัทจะต้องอุทิศทั้งเวลาและพลังงานไปในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง ผลจากการฝึกอบรม เช่น ทักษะ ความรู้และประสบการณ์นั้นถือว่าเป็นสินทรัพย์ของบริษัท ไม่ใช่สินทรัพย์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้รับการฝึกอบรมตามที่บริษัทจัดให้แล้ว พนักงานต้องนำมาแบ่งปันกันอย่างทั่วถึงกับบรรดาเพื่อนร่วมงานของตน

3) เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องและมีความสามารถรอบด้าน ภายใต้สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การยึดติดหรือมีความเชี่ยวชาญในทักษะใดๆ โดยเฉพาะ ซึ่งในไม่ช้าก็จะกลายเป็นเรื่องล้าสมัยไปนั้นไม่เป็นผลดีต่อบริษัท การให้การศึกษอบรมเรื่องใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ช่วยเสริมพลังที่โน้มนำให้ลูกจ้างเป็นหนึ่งเดียวกับบริษัท และทำให้การโยกย้ายภายในบริษัททำได้ง่ายขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้อยู่ในข่ายได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งระดับผู้จัดการสามารถสั่งสมประสบการณ์ด้านเทคนิคและด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ได้จากหน่วยงานต่างๆมากยิ่งขึ้น จุดเน้นของการฝึกอบรมอยู่ที่การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้รอบตัว เพื่อเข้ามามีส่วนช่วยในการปฏิบัติงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มากกว่าการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านซึ่งให้ความสนใจในประสิทธิภาพการทำงานของตนเป็นอันดับแรก

4) มีจุดประสงค์อันหลากหลาย ระบบงานของญี่ปุ่นนั้นเป็นระบบที่ลูกจ้างทั้งหมดจะต้องให้ความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เพื่อที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของบริษัท ยิ่งกว่านั้นเพื่อความอยู่รอดของบริษัท ต้องใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ในประเทศและนอกประเทศที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

บริษัทญี่ปุ่นเริ่มอบรมครั้งแรกตั้งแต่การเข้ามาทำงานใหม่ เนื่องจากการศึกษาตามระบบแบบแผนเน้นการศึกษาทั่วไปและการศึกษาเสริมมากกว่าการให้การศึกษอบรมทางด้านอาชีพและทางด้านเทคนิค บริษัทจึงต้องจัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นพื้นฐานตามความจำเป็นของการดำเนินชีวิตในอุตสาหกรรม ดังจะเห็นได้จาก การปฐมนิเทศครั้งแรกและ การมอบหมายงานครั้งแรก

การปฐมนิเทศจัดขึ้นทั้งก่อนว่าจ้างและเพิ่งว่าจ้าง อาจจัดที่บ้านพักตากอากาศหรือศูนย์ฝึกของบริษัท มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีมและจิตราชม์ครอบครัวและยังก่อให้เกิดระเบียบวินัยของกลุ่มโดยการกินอยู่ร่วมกันในสถานที่เดียวกันเป็นเวลาหลายคืนอีกด้วย โปรแกรมการฝึกอบรมภายในหลายโปรแกรม ก็ใช้รูปแบบเดียวกันนี้

การมอบหมายงานครั้งแรกนั้นมิได้จำกัดอยู่ในสถานที่ใดสถานที่หนึ่ง อาจเปลี่ยนสถานที่ ปกติจะใช้เวลาประมาณ 3-6 เดือน ช่วงนี้ลูกจ้างยังไม่ได้สังกัดแผนกใด ถือว่ายังอยู่ที่ฝ่ายการบุคคล บริษัทผลิตสินค้าขนาดใหญ่พอประมาณจะฝึกอบรมผู้ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนเทคนิคเป็นเวลาอย่างน้อย 6 เดือนที่ศูนย์ฝึกอบรมของตน ลูกจ้างที่ไม่ได้ปฏิบัติงานทางด้านเทคนิค เช่น เสมียน พนักงานขาย ก็ไม่ได้รับการยกเว้น จุดประสงค์ก็เพื่อให้พนักงานใหม่มีความรู้เชิงรูปธรรมเกี่ยวกับกรรมวิธีการผลิตและประเภทผลิตภัณฑ์ของ

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

บริษัท ความรู้ดังกล่าวจะมีประโยชน์ในการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อพวกเขาได้รับมอบหมาย
อย่างเป็นทางการให้กระทำงานใดๆโดยเฉพาะ (สัญญา, 2546, หน้า 94-95)

นอกจากนี้ยังมีการให้การฝึกอบรมพนักงานเป็นระยะ ตลอดชีวิตการทำงาน เช่นอบรมตามตำแหน่ง
หน้าที่ และถ่ายทอดงานที่มีประสิทธิภาพมากของญี่ปุ่นผ่านระบบพีแอลซี เป็นต้น เหล่านี้คือการพัฒนาคน
ควบคู่ไปกับการพัฒนางานตามแบบญี่ปุ่น

นอกจากนี้ใคร่ขอหยิบยกตัวอย่างปรัชญาของการบริหารงานแบบญี่ปุ่นซึ่งเป็นที่ยอมรับของธุรกิจข้าม
ชาติขนาดใหญ่ที่เป็นที่รู้จักทั่วโลกคือ พานาโซนิค (PANASONIC) ผู้ผลิตเครื่องไฟฟ้าและ ยานยนต์โตโยต้า
(TOYOTA)

จากหนังสือรวบรวมบทความเพื่อเป็นเกียรติเนื่องในวาระครบรอบอายุหนึ่งร้อยปีของผู้ก่อตั้งพานาโซ
นิค โคโนสุเกะ มัตสึซึตะ (ค.ศ.1894-1989) *ชีวประวัติและมรดกทางความคิด* (2554) ได้รวบรวมข้อคิดใน
การทำงานของผู้ก่อตั้งบริษัทไว้ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการทำงานทั่วไปของบริษัทญี่ปุ่น สรุปได้ดังนี้

1. ปฏิบัติตามกฎหมายของธรรมชาติ (ตามสถานการณ์เศรษฐกิจโลก)
2. ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์
3. เสียงของสาธารณชนคือความถูกต้อง
4. บริษัทเป็นสถาบันของสาธารณชน
5. รักในงานที่ทำ
6. แบ่งปันความฝัน
7. ให้แนวทางและส่งเสริมด้านศีลธรรม
8. ขายสินค้าด้วยราคายุติธรรม
9. สินค้าเป็นผลของแรงงาน
10. คำติชมสร้างความสัมพันธ์
11. การบริหารอย่างโปร่งใสช่วยส่งเสริมการเจริญเติบโต
12. ในช่วงเวลาที่เลวร้าย มักมีโอกาสดีๆ
13. บุคลากรเป็นเพชรในตม
14. คนก่อนผลิตภัณฑ์
15. เชื่อใจพนักงาน
16. ลูกน้องสามารถเหนือกว่าเราได้
17. เน้นจุดแข็ง (ให้ความสำคัญกับจุดแข็งของลูกน้องมากกว่าจุดอ่อน)
18. อำนาจที่มั่นคงบนสายบังเหียนที่อ่อนปรน (เป็นวิธีการกระจายอำนาจและเพิ่มความสามารถ

ให้กับพนักงาน)

19. การให้คำปรึกษาดีกว่าการสั่ง
20. อย่างนี้ถึงคำว่า “เป็นไปได้”
21. บริษัทเล็กมีข้อได้เปรียบ(เพราะพนักงานจะแสดงความสามารถอย่างเต็มที่)

340312

302.350952

๔ 416 ก

22. การจัดการคือการสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง

เป็นต้น

โคโนสุเกะ มัตสึซึตะ เริ่มจากการเป็นช่างไฟฟ้า และมีกิจการผลิตข้าวหลอดไฟเป็นบริษัทขนาดเล็กมากมีผู้ร่วมงานและคนในครอบครัวรวมกันเพียง 5 คน แต่ต้องฝ่าอุปสรรคภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 จะเห็นได้ว่าปรัชญาการทำงานของเขาเน้นเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่าเน้นเรื่องเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีหรือการตลาดนั้น ย่อมมีประสิทธิภาพตามความสามารถของพนักงานในบริษัท “โคโนสุเกะเชื่อมั่นว่า ภารกิจของเขาหรือกิจการใดๆ ต้องเป็นบริษัทที่ได้รับความไว้วางใจโดยสังคม และนำเสนอความรับผิดชอบต่อสาธารณะโดยอาศัยการบริหารจัดการอย่างมีมโนธรรม” (โคโนสุเกะ มัตสึซึตะ (ค.ศ.1894-1989) ชีวิตประวัติและมรดกทางความคิด, 2554, หน้า17)

และสิ่งที่จะเป็นกลไกขับเคลื่อนกิจการก็คือพนักงานทุกคน จึงสร้างคำขวัญเพื่อเป็นแนวทางให้ยึดถือในการปฏิบัติงานว่า “ความก้าวหน้าและพัฒนาการจะเกิดขึ้นได้ก็จากความพยายามร่วมกัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของพนักงานแต่ละคนในบริษัทเท่านั้น ด้วยจิตใจที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เราขอปฏิญาณว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของเราในบริษัทด้วยการอุทิศตน ด้วยความขยันขันแข็ง และด้วยความซื่อสัตย์” (โคโนสุเกะ มัตสึซึตะ (ค.ศ.1894-1989) ชีวิตประวัติและมรดกทางความคิด, 2554, หน้า 18)

เรื่องต่อไปที่ยกขึ้นมาเป็นตัวอย่างในการบริหารแบบโตโยต้า หรือไคเซ็นตามวิถีโตโยต้า “ไคเซ็น” (KAIZEN 改善) ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่น แปลว่า การปรับปรุง เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ เป็นที่รู้จักกันดีทั่วโลก แต่โตโยต้าประสบความสำเร็จมากในการบริหารจัดการด้วยวิธีนี้ ไคเซ็นมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง

ไคเซ็นตามวิถีโตโยต้า นั้นพอจะสรุปประเด็นหลักๆได้ดังต่อไปนี้
งานที่ดีมักมีจุดเริ่มต้นจากสภาวะวิกฤติ

1. มองในภาพรวม งานที่ดีมักมีจุดเริ่มต้นจากสภาวะวิกฤติ
2. การเกิดความผิดพลาดดีเสียกว่าไม่ทำอะไรผิด
3. ความตั้งใจทำงาน เป็นความมุ่งมั่นพยายามอย่างหนึ่ง
4. อย่าไปใส่ใจข้อสงสัย “คงทำไม่ได้” ให้มุ่งหน้าทำเลย
5. การถามย้ำหลายครั้ง ย่อมมีผลเท่ากับการกระตุ้น
6. เปลี่ยนมุมมองของการมองเป็นปัญหา ไปสู่ “การแก้ไขปัญหา”
7. ความสบายใจเป็นจุดเริ่มต้นของความขะล่าใจ
8. “ของที่ดีแล้ว” ให้ปล่อยไว้อีก่อน
9. เรื่องตัวเลข อย่ามองเป็นค่าสมบูรณ์ในตัว

“การทำเช่นที่ผ่านมา” ไม่เคยเป็นกรณีตัวอย่างที่ดี

1. เปลี่ยนแปลง”กลไก”ที่มองความผิดพลาดไป
2. การผลิตนั้นมีจุดเริ่มต้นจาก “สะตวก (Seiton)”

3. ไม่มีกรณีตัวอย่างดีๆจาก “การทำอย่างเช่นที่เคยทำมา”
4. ให้มุ่งมั่นในการ”ทำเพื่อบรรลุ”มากกว่า “ปล่อยให้เป็นไป”ตามยถากรรม
5. “ผู้บริหารสูงสุด”เป็นผู้เริ่มต้นในการสร้างสรรค์ความคิด
6. การยกระดับความสามารถ (Step-up) ต้องไม่มีการยอมแพ้ (Give up)
7. “การเข้าร่วมของทุกคน”เป็นแนวทางทำงานที่แข็งแกร่งที่สุด
8. การมีกำลังสำรองทำให้สามารถเสริมสร้างกำลังพื้นฐานได้

หากเติบโตไปด้วยกัน จะสามารถเติบโตได้ดีที่สุด

1. อย่าอดทนอยู่กับความไม่สะดวกสบาย
2. เมื่อไม่เชื่อมั่นต่อสภาพแวดล้อม ความไม่ราบรื่นต่างๆยอมยืดเยื้อต่อไป(ทำในสิ่งที่ทำได้อย่างเต็มกำลัง จะทำให้แข็งแกร่งต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม)
3. ใ้หวังรากฐานการพิจารณาจากสถานที่จริง วัตถุประสงค์จริง (อย่ากำหนดนโยบายโดยอ้างอิงจากข่าว)
4. อย่ากดผู้อื่นจนหมดทราบ แต่จงประพடுத்தให้เขาชื่นชม
5. หากเติบโตไปด้วยกัน จะสามารถเติบโตได้มากที่สุด
6. ความเคยชิน อาจกลายเป็นมะเร็งร้าย
7. เปลี่ยนจากการเป็น “ผู้สั่งการ”มาเป็น”ผู้สนับสนุน”
8. ระดมปัญญาความรู้ แทนการตำหนิซึ่งกันและกัน
9. พัฒนาลูกน้องให้เติบโตใหญ่เป็นทรัพย์สินสมบัติของบริษัท

(วะกะมัดสี, 2554)

รายละเอียดของการพัฒนางานโดยวิธีการโคเซ็นในวิถีของโตโยต่านั้น มีส่วนที่คล้ายกับปรัชญาของพานาโซนิค โดย โคโนสุเกะ มัตสึชิตะ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าเป็นหลักที่บริษัทญี่ปุ่นมักจะยึดถือปฏิบัติรวมทั้งบริษัทที่ออกมาดำเนินธุรกิจในประเทศด้วย ถึงแม้ว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศจะตระหนักว่า เป็นการทำงานร่วมกับชาวต่างชาติ ต่างวัฒนธรรม แต่ความแตกต่างนี้มักถูกมองข้ามไปโดยการยึดโคโนสุเกะ มัตสึชิตะ มั่นในหลักการของบริษัท เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้นชาวญี่ปุ่นจึงมีความพยายามที่จะนำวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นมาใช้ในบริษัทที่ดำเนินกิจการอยู่ในต่างประเทศด้วย ด้วยเหตุนี้ จึงมีความไม่ราบรื่นเนื่องจากวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นยังไม่เป็นที่ยอมรับหรือปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดโดยพนักงานชาวต่างชาติ จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวัฒนธรรมของแต่ละฝ่ายที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวพนักงาน เพื่อหาแนวทางปรับให้เหมาะสม ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและความก้าวหน้า

2. วัฒนธรรมการทำงาน of ชาวไทย

นอกเหนือจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย โดยรุธ เบนดิกต์ นักวิชาการสาขามานุษยวิทยา ซึ่งปรากฏทัศนคติต่อการทำงาน of ชาวไทยอันมีภูมิหลังจากค่านิยมของสังคมไทย ซึ่งเป็นการมองชาวไทยโดยสายตาชาวต่างชาติเล่มแรกๆที่ได้รับการกล่าวถึงมากแล้วนั้น(ซึ่งจะแสดงในบทที่ 3 ของ

งานวิจัยนี้) ยังมีการรวบรวมบทความ ในชื่อ เยอรมันมองไทย รวบรวมโดย เคลาส์ เวงค์ และเคลาส์ โรสเซ็นแบร์ก ตีพิมพ์ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2520 มีบทความหนึ่งที่ใช้ชื่อว่า *อำนาจความเป็นใหญ่ กับทัศนคติและท่าทีต่อการทำงานของคนในประเทศไทย* โดย แอร์นสท์ เอ. เบอช (Ernst E. Boesch) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันวิจัยขึ้นที่กรุงเทพฯ ในนามขององค์การศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) และรัฐบาลไทย เมื่อปี พ.ศ. 2498 สถาบันนี้ได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาอบรม เลี้ยงดูเด็กในประเทศไทย โดยละเอียด และได้สรุป ประเด็นหลักเกี่ยวกับคนไทยไว้ว่า

วัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นตัวการที่ทำให้คนมีความสัมพันธ์ต่อการทำงาน ในลักษณะหรือแบบที่แตกต่างจากที่ปรากฏในสังคมของยุโรป

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ในประเทศไทยมีขึ้นตลอดเวลา และในอัตราที่ไม่ต่ำกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน ในลักษณะหรือรูปแบบอย่างใหม่

และที่สุด คือ การศึกษา ที่ไม่เพียงแต่จะต้องมีจุดมุ่งหมาย ที่จะก่อให้เกิดความสามารถ และความรู้เท่านั้น แต่ยังต้องมีจุดมุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน ในลักษณะหรือรูปแบบใหม่อีกด้วย (เวงค์และโรสเซ็นแบร์ก, 2520, หน้า 177)

แอร์นสท์ เอ. เบอช กล่าวถึงอิสรภาพของเด็กไทย ซึ่งถูกอบรมสั่งสอนเรื่องลำดับชั้นในสังคม การวางตัวให้เหมาะสมตามสถานภาพ การอบรมสั่งสอนแบบนี้ทำให้มีปัญหาและความขัดแย้งน้อยมาก โดยปกติเด็กจะมีความทะเยอทะยานแบบไร้เดียงสาตามธรรมชาติ เพราะยังไม่มีความคิดวิวินิจฉัยตนเอง เด็กจะตั้งเป้าหมายของความสามารถและความสำเร็จของตนไว้สูง และมั่นใจว่าจะบรรลุถึงเป้าหมายนั้น แต่เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในสังคมไทย พร้อมกับการอบรมสั่งสอนให้นอบน้อมต่ออำนาจความเป็นใหญ่ ทำให้ความคิดริเริ่มในตัวเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง และสมรรถภาพที่จะทำงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลลดลงไปเป็นอย่างมาก การอบรมสั่งสอนแบบไทยมีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์ ที่ต้องการคงความเป็นสมาชิกของสังคม เพื่อที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกคนอื่นของสังคม ผู้ใหญ่จะเรียกร้องให้เด็ก มีความรับผิดชอบ คำนึงถึงความสงบสุขของสังคมและของประเทศชาติ มีความซื่อสัตย์ รักดี เคารพต่อผู้เป็นนาย หรือผู้เป็นใหญ่ (สรุป ความสัมพันธ์ของการอบรมสั่งสอนต่อพฤติกรรมการทำงานของคนไทยได้ว่า

1) เพราะคนไทยต้องพยายามปรับการปฏิบัติและการวางตนของตนให้สอดคล้องกับที่ถูกกำหนดไว้ในระบบการจัดลำดับขั้นทางสังคม จึงทำให้แรงกระตุ้นให้พยายามที่จะมีความคิดริเริ่มที่เป็นของตนเองของแต่ละบุคคลลดน้อยลง

2) การที่สังคมเน้นความสำคัญของการอนุโลมคล้ายตามกันนี้ ได้กลายเป็นตัวการที่เหนียวรั้งไม่ให้เกิดการคิดค้น สร้างสรรสิ่งใหม่ ที่ไม่มีแบบอย่างมาก่อนจนเกิดความสัมพันธ์ผลได้ อีกทั้งเหนียวรั้งไม่ให้เกิดการทดลองและความสามารถที่จะปรึกษา ได้ถึงปัญหา แสดงความคิดเห็นของตนอีกด้วย

3) การขีดชั้นขอบเขต หรือ “โลก” ของ “ผู้ใหญ่” และ “ผู้น้อย” ออกจากกันอย่างเด็ดขาด ได้กลายเป็นแนวโน้มที่ “ผู้น้อย”ใคร่จะพิสูจน์ตัวเองให้ “ผู้ใหญ่” เห็นความสามารถของตน โดยการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างพากเพียร สนใจอย่างจริงจัง มีอัตราต่ำลง (เวงค์และโรสเซ็นแบร์ก, 2520, หน้า 211-212)

ขอหยิบยกเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยในปัจจุบันดังต่อไปนี้

ชนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ ได้กล่าวไว้ใน ภาษาญี่ปุ่นในสำนักงานและการทำงานแบบญี่ปุ่น ว่า
สังคมไทยเป็นสังคมเปิดกว้างที่ประกอบด้วยคนหลายเชื้อชาติและหลายวัฒนธรรมที่ต่างฝ่ายต่างยึดถือ
ขนบธรรมเนียมประเพณีตามความเชื่อถือของบรรพบุรุษของตน การเป็นสังคมที่เปิดกว้างก่อให้เกิดอิสระเสรีใน
การดำรงชีวิตตามรูปแบบของตน สังคมไทยเป็นสังคมเกษตรกรรมมีความอุดมสมบูรณ์ด้านทรัพยากร
ธรรมชาติที่มีอยู่ตลอดปี ไม่มีความกดดันจากปัจจัยภายใน และภายนอกจนถึงขั้นวิกฤตจึงไม่เกิดการแข่งขัน
และการต่อสู้ดิ้นรนในชาติ ดังนั้น สังคมไทยจึงมีวัฒนธรรมแบบสบาย ๆ และได้หล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรม
ของ “ความเป็นไทย” คือ “สบาย สนุกสนาน ยืดหยุ่น อะลุ่มอล่วย อุ่มชูและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลืออย่าง
จริงใจ” และความเป็นไทยในรูปแบบนี้เองจึงทำให้ไม่เกิดการแข่งขัน และเอาจริงจังกับการทำงานเป็นสาเหตุที่
ทำให้ประเทศชาติพัฒนาขึ้นไปได้ช้าไม่ทันประเทศอื่น (ชนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ, 2546, หน้า 129)

จากการสรุปผลงานวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย ของ ไพศาล ไกรสิทธิ์.(2524,
หน้า 189-203) พบว่าคนไทยส่วนใหญ่มีแนวความคิดและความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานว่าการทำงานและหา
ความสนุกเป็นกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันได้ การทำงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงเอาชนะสภาวะแวดล้อมเป็น
การกระทำที่เป็นไปได้ยาก การทำงานเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ชีวิตการทำงานประสบ
ความสำเร็จหรือล้มเหลว การสะสมทรัพย์อันหาได้จากการทำงานไม่ใช่สิ่งที่จำเป็นที่ต้องกระทำ คนไทย
ส่วนใหญ่ต้องการการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่าเสมอต้องการการทำงานที่ไม่ต้องรับผิดชอบ ไม่ต้อง
เสี่ยง และมีอิสระ ในด้านของพฤติกรรมการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและข้อมูลภาคสนาม
แสดงผลว่า คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการที่จะทำงานคนเดียว ไม่มี
ประสิทธิภาพในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ไม่มีวินัยในการทำงาน

ไพศาลได้วิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมการทำงานเหล่านั้นของชาวไทย และได้สรุปไว้ว่า ในวัย
เด็กคนไทยส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้รู้จักการทำงานเพื่อช่วยตนเอง เพื่อเตรียมตัวที่จะทำงานอาชีพ
ไพศาล ตั้งข้อสังเกตว่า การให้ความหมายของการทำงานก็ตีสิ่งที่คนไทยคิดว่าจะเกิดขึ้น ถ้าคนไม่ทำงานก็ตี
จุดมุ่งหมายของการทำงานก็ตี คนไทยจะตอบโดยใช้ตนเองเป็นศูนย์กลาง มีแนวความคิดและความเชื่ออยู่ใน
ขอบเขตที่เกี่ยวข้องกับตนและคนใกล้เคียง การที่คนไทยให้สัมภาษณ์ในลักษณะที่มุ่งตนเองเป็นสำคัญเช่นนี้
น่าจะเกิดจากเหตุปัจจัยหลายประการ เป็นต้นว่า ลักษณะปัจเจกชนนิยม ความรักอิสระเสรี ความเชื่อที่ว่าตน
เป็นที่พึ่งแห่งตน และลักษณะที่มุ่งปัจจุบัน (present-oriented) เหล่านี้มีผลทำให้คนไทยไม่อาจจะมองไกลไป
ถึงผลที่เกิดแก่สังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้

จากรายงานการวิจัย วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานชาวไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษา
บริษัทญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี ของ เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21) ได้อ้างแนวความคิดความ
เชื่อของคนไทยที่เกี่ยวกับการทำงานไว้ว่า

1. คนไทยไม่ยอมเชื่อว่าการทำงานเป็นความดีในตัวเองในทางตรงกันข้าม คนไทยจะให้ความสนใจ
อย่างมากกับสิ่งที่ให้ความสนุกสนาน การทำให้เกิดความสนุกสนาน ถ้าทำให้เกิดบ่อย ๆ ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี
(Embree,1969, p.12 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21)

2. คนไทยชอบสนุกความสนุกเป็นความสวยงามควรได้รับการส่งเสริมมากกว่าควบคุม คนไทยมีความ
ปรารถนาและมีความสามารถในการที่จะหาความสุขได้สูง ความคิดลักษณะนี้ทำให้ขาดความจริงจังที่จะทำงาน
(Moore,1974, p.8 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21)

3. คนไทยชอบสนุก ชอบบออะไรง่าย ๆ และไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักเพื่อให้ชีวิตดีขึ้น เพื่อให้มีตำแหน่งทางเศรษฐกิจและสังคมสูงขึ้น แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าคำกล่าวในสังคมไทยที่ว่า “ทำก็ช่าง ไม่ทำก็ช่าง” ช่วยให้เข้าใจเกี่ยวกับ “การรับรู้” ของคนไทยถึง “ขีดจำกัด” ของโครงสร้างการทำงานในสังคมไทย เคนอิชิ โทมินากา (Ken Ichi Tominaga อ้างถึงใน เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21)

4. คนไทยเป็นคนใจเย็น รวมทั้งมีจิตใจสงบต่อการทำงาน ความรับผิดชอบและความยากลำบาก ทั้งนี้เพราะคนไทยมีความเชื่อว่า โดยพื้นฐานโลก (World) ไม่ได้โหดร้ายต่อมนุษย์ คนไทยจึงคิดแต่จะหาความสุขมากกว่าที่จะคิดทำงานหนัก (เบนเนคิท์, 1963, pp.38-44 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21)

5. การที่คนไทยใจเย็น มีจิตใจสงบ หรือมีลักษณะเฉื่อย มีความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ไม่กระตือรือร้น ขวนขวายการทำงาน ทำงานเฉพาะเท่าที่จำเป็นในการครองชีพเป็นลักษณะของคนในสังคมเกษตร การมีลักษณะเฉื่อยยังทำให้คนไทยไม่คิดริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองไม่กล้าทำงานเสี่ยงที่ให้ผลไม่แน่นอนความเฉื่อยในสังคมเกษตรแบบของไทยทำให้คนขี้เกียจ (อดุล วิเชียรเจริญ, 2515, หน้า 157-158 อ้างถึงใน เกศินี นาคจู (2548, หน้า 20-21)

เมื่อได้ทราบความเป็นญี่ปุ่นและความเป็นคนไทย รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่น และไทยแล้ว น่าจะพิจารณาถึงการทำงานร่วมกันเพื่อให้เข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

3. การทำงานร่วมกันระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

(ศาสตราจารย์ ดร.ทิม คีลี ศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัยคิวชูซังเงียว (Kyushu Sangyo) ประเทศญี่ปุ่น ผู้มีความชำนาญพิเศษด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารข้ามวัฒนธรรม ได้รับเชิญให้มาบรรยายพิเศษให้กับโครงการศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจและการจัดการ ของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี 2548 ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ได้แสดงผลการศึกษาวิจัยบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ดำเนินการในปี ค.ศ. 2002 แสดงให้เห็นถึงความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่างพนักงานไทยและพนักงานญี่ปุ่น ในแง่ที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมในการทำงาน ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ความคาดหวัง และพฤติกรรมการทำงาน ไว้ดังนี้

ลักษณะนิสัยเชิงบวก ทักษะและพฤติกรรมเชิงบวกเกี่ยวกับงาน

เห็นได้ชัดว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นไม่รู้สึกที่พนักงานชาวไทยมีความเปิดเผยและให้ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในองค์กรเท่ากับที่เขาคาดหวัง ผลจากการสำรวจที่ได้รับนี้อาจเกี่ยวกับระดับความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่คาดหวังภายในองค์กร ในแง่นี้ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและชาวไทยน่าจะมีความคาดหวังและความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่แตกต่างออกไป ยิ่งไปกว่านี้ ผู้จัดการชาวไทยอาจมีความรู้สึกหรือความประทับใจว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นกำลังปิดบังข้อมูลจากเขา ศาสตราจารย์คีลี (2001) ได้

ทำการสำรวจในประเทศไทยและประเทศอื่นๆในเอเชียในเวลาที่ผ่านมาและได้ระบุว่า ผู้จัดการชาวท้องถิ่น มักจะไม่ได้อยู่ในแวดวงการสื่อสารระหว่างผู้จัดการชาวญี่ปุ่น แต่ไม่ได้เกิดขึ้นโดยเจตนาและบางครั้งอาจจะ สืบเนื่องมาจากความยุ่งยากในการสื่อสารอันเกี่ยวเนื่องกับภาษาและวัฒนธรรม

ด้านผลการปฏิบัติหน้าที่

ชาวญี่ปุ่นระบุอย่างชัดเจนว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นมีความเป็นไปได้มากกว่าพนักงานชาวไทยที่จะถาม คำถามเพื่อความเข้าใจที่ดีขึ้นในงานที่เขาได้รับมอบหมายให้ทำ

ด้านความจงรักภักดี พันธะผูกพันหรือความมุ่งมั่นและความรู้สึกเป็นเอกลักษณ์

ผู้จัดการทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่นมองว่าพนักงานชาวญี่ปุ่นแสดงออกซึ่งความจงรักภักดีและความมี พันธะผูกพันต่อบริษัท คนไทยมองตัวเองว่ามีความจงรักภักดีและมีพันธะผูกพันน้อยกว่า

ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นมิตรและการบำรุงรักษาความกลมเกลียว

ในด้านนี้ ศ.คิลี กล่าวว่า “วัฒนธรรมญี่ปุ่นมีโครงสร้างอยู่รอบๆที่สถานที่เป็นที่ยอมรับสำหรับ พฤติกรรมรวมกลุ่ม(การทำให้มีความกลมเกลียว) ความคาดหวังเกี่ยวกับพฤติกรรมเหล่านี้ทำให้นำไปสู่ความ เป็นระเบียบ(conformity) ซึ่งเป็นผลให้เกิดความกลมกลืนสูงและเกิดความแน่นอนในแง่ผลลัพธ์ ความเป็น ระเบียบที่ต่อเนื่องนำไปสู่ความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ความจริงใจ และความซื่อสัตย์อาจจะถูกลดหย่อนลงบ้าง เพื่อรักษาความกลมเกลียวไว้” (คิลี , 2552, หน้า 306) โดยผลจากการวิจัยชี้ว่า ความพยายามที่จะรักษาความ กลมเกลียวของทั้งสองฝ่ายคือ ทั้งคนญี่ปุ่นและคนไทยมักจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรง ดังนั้นจึง จำเป็นต้องมีความเข้าใจในข่าวสารทางอ้อม เพื่อจะให้ความไม่พอใจเกี่ยวกับการทำงานของตน แม้ว่า วัฒนธรรมของทั้งสองฝ่ายจะมีความเป็นบริบทสูง แต่ชาวไทยและชาวญี่ปุ่นก็ยังขาดความเข้าใจในบริบทด้าน วัฒนธรรมของกันและกันอย่างดี จึงทำให้การสื่อสารทางอ้อมเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นผู้จัดการชาวญี่ปุ่นอาจต้อง ใช้วิธีสื่อสารความไม่พอใจของตนไปยังผู้บังคับบัญชาชาวไทยในแบบที่กระทบต่อความกลมเกลียว

ด้านการสื่อสาร

ผลการสำรวจชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมญี่ปุ่นมีลักษณะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรง คนไทยดูเหมือนว่าจะไวต่อการหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าโดยตรงมากกว่าชาวญี่ปุ่นโดยเฉพาะเมื่อมีความสัมพันธ์ ในแนวตั้ง คนไทยถือระยะห่างของอำนาจในสังคมที่ฝังแน่นในวัฒนธรรมไทย จึงทำให้พนักงานหลีกเลี่ยงการ เสนอความคิดเห็นที่ขัดแย้งโดยเฉพาะต่อผู้อาวุโส และพนักงานชาวไทยยังหลีกเลี่ยงการบอกข่าวร้าย กล่าวคือการรายงานความบกพร่อง หรือเหตุร้ายแก่ผู้บังคับบัญชาด้วย ซึ่งประเด็นนี้ยิ่งทำให้ผู้บังคับบัญชา ชาวญี่ปุ่นถือว่าเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้

ด้านความต้องการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารของผู้จัดการชาวไทย

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่เชื่อว่าผู้จัดการชาวไทยไม่ได้มีความต้องการอย่างมากที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการในบริษัททุกในแง่การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับผิดชอบ และการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ๆ ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นน้อยคนรู้สึกว่า ผู้จัดการชาวไทยมีความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการกับงานที่ตนได้รับมอบหมาย คนไทยมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยให้เจ้านายของตนตัดสินใจส่วนใหญ่ ส่วนด้านการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ดังนั้นจึงมีพฤติกรรมที่ต้องการเก็บข้อมูลจำนวนมากเพื่อการตัดสินใจ

ด้านความสามารถในการจัดการ

สรุปได้ว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นเห็นว่า คนไทยมีความสามารถค่อนข้างมากในด้านการจัดการ(ที่เป็นด้านศิลปะของการจัดการ) แต่จะคิดว่าผู้จัดการชาวญี่ปุ่นดีกว่าในแง่ของระบบการจัดการซึ่งมาจากความสามารถในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหา ชาวญี่ปุ่นไม่คิดว่าผู้จัดการชาวไทยมีระเบียบวิธีในการตัดสินใจและแก้ปัญหา(คีสี่, 2552, หน้า318)

คีสี่ (2552, หน้า 267-268) อ้างถึงงานของ ซเวียร์เช็ค และ โอนิชิ ในวัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยว่า ซเวียร์เช็ค และโอนิชิ (Swierczek and Onishi, 2002) ได้ศึกษาวัฒนธรรมและความขัดแย้งระหว่าง ผู้จัดการชาวญี่ปุ่นและผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทย ในการศึกษาของเขา เขาได้ตรวจสอบความขัดแย้งที่อาจเป็นไปได้ซึ่งอาจจะมาจากความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมญี่ปุ่นและไทยในส่วนที่เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของฮอฟสเต็ด เรื่องระยะห่างของอำนาจ เขาได้กล่าวว่าในตอนแรกผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติต่อพนักงานชาวไทยเหมือนกับพนักงานชาวญี่ปุ่น เขาอ้างว่า ทศคนคิตินี้ได้รับอิทธิพลที่สูงมากในแง่ของความเสมอภาคที่ได้มีอยู่ในสังคมของญี่ปุ่นตั้งแต่การเข้าครอบครองของสหรัฐหลังสงครามโลกครั้งที่สอง อย่างไรก็ตามเมื่อเวลาที่ผ่านมาไปผู้จัดการชาวญี่ปุ่นมักจะดูแลพนักงานชาวไทยที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะชาวญี่ปุ่นถือว่าลำดับชั้นที่คาดหวังได้ในสังคมไทยไม่เกี่ยวข้องกับระบบการปกครององค์กรของญี่ปุ่น ทศคนคิตินี้เป็นที่กังวลใจของพนักงานชาวไทย เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาชาวไทยเชื่อว่าบริษัทควรมีลำดับชั้นและฝ่ายบริหารจัดการควรจะวางตัวอยู่ห่างจากพนักงาน แต่ก็ควรอยู่บนพื้นฐานของความเคารพนับถือ

ในสายตาของพนักงานชาวไทย คิดว่าคนญี่ปุ่นมีความเข้มงวดเรื่องเวลาขยันทำงาน ไม่มีรอยยิ้ม ความอดทนสูง ในหัวมีแต่เรื่องงานตลอดเวลาไม่มีเวลาให้ครอบครัวทำงานเป็นทีม ชอบแข่งขัน ทำไคเซ็นมากกว่าจินตนาการ ทำงานล่วงเวลา ถือกระเป๋าเอกสารและสมุดบันทึก เป็นห่วงเรื่องงาน ฯลฯ ส่วนสิ่งที่คนญี่ปุ่นมองคนไทยคือ ร่าเริง ใจดี มองโลกแง่ดี ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่มีการวางแผน ไม่เข้มงวด ยึดมั่นต่อศาสนา ไม่รักซากุระเปียบ ใจกว้าง ชอบสร้างภาพ ชี้เกียจ มีความเป็นปัจเจกสูง ทรชนง ซึ้งอน ฯลฯ (อิม่าอิ โฮโรชิ , 2554, หน้า 157)

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวไทยนั้น อิมามิ อิโรชิ ได้บรรยาย
หนทางแก้ไขไว้ใน การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น (อิโรชิ , 2554) ไว้ สรุปประเด็นต่างๆได้ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารกับคนญี่ปุ่น คนไทยมักจะชอบให้ข้อมูลในเชิงบวกเท่านั้น โดยหลีกเลี่ยงข้อมูลเชิงลบ ทำให้ไม่ได้รับข้อมูลสถานการณ์ที่ถูกต้อง ทำให้การประเมินผิดพลาดได้
2. การได้ผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นใหม่ๆมาเรื่อยๆ ทำให้คนไทยกังวลใจมาก เมื่อไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้องกับเขา จึงเกิดเรื่องผิดพลาดขึ้นเสมอ
3. สร้างความรู้สึกร่วมกัน เป็นหนึ่งเดียวกับคนญี่ปุ่น ควรเข้าไปพูดคุยโดยขจัดความกังวลไป อย่าปล่อยให้ชาวญี่ปุ่นมองว่าทำงานจนละเอียดเลยเรื่องการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
4. เมื่อเกิดปัญหากับคนญี่ปุ่น ต้องรีบหาหนทางแก้ไข ให้ความสนใจกัน
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดี โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศให้ประธานบริษัทกับหัวหน้าสหภาพแรงงานสามารถคุยกันได้ตลอดเวลา
6. เรียนรู้คุณลักษณะของชาวญี่ปุ่นให้มากยิ่งขึ้น
7. สماعคมกับเจ้านายชาวญี่ปุ่นให้มากขึ้น
8. ปรึกษาชาวญี่ปุ่นให้มากขึ้น ชาวญี่ปุ่นยินดีมากหากชาวไทยสนใจมาปรึกษาหารือเรื่องงาน
9. เมื่อต้องใช้ล่ามแปลภาษา ไม่ว่าจะล่ามจะเก่งเพียงไร ต้องให้ล่ามเตรียมตัวพอสมควร และต้องจริงจังในการสื่อสาร

จากที่กล่าวถึงวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นและของชาวไทย รวมทั้งการทำงานระหว่างชาวญี่ปุ่นและชาวไทย ทำให้ได้ทราบรายละเอียดของความแตกต่าง ซึ่งทำให้มองเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในบทต่อไปเป็นการกล่าวถึงลักษณะนิสัยของคนทั้งสองประเทศ ซึ่งลักษณะนิสัยที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมนี้มีพื้นฐานมาจากหลายส่วน เช่น วัฒนธรรม สังคม ค่านิยม และการศึกษาอบรม เป็นต้น

บทที่ 3

ลักษณะนิสัยของชาวญี่ปุ่นและชาวไทย

ลักษณะนิสัยของชาวไทย

เป็นที่น่าสังเกตว่า งานวิจัยที่มักจะถูกกล่าวถึงเมื่อพูดถึงลักษณะนิสัยของคนไทย คืองานของ ศาสตราจารย์รูธ เบนเนดิกต์ (Ruth Benedict) ชื่อเรื่อง วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย (Thai Culture and Behavior) นักมานุษยวิทยาวัฒนธรรม ชาวอเมริกัน ที่ทำไว้เมื่อ ค.ศ.1943

จากบทกล่าวนำในฉบับแปลโดย ศ.อนันท์ กาญจนพันธุ์ ซึ่งแปลและเรียบเรียงโดย พรรณี ฉัตรพลรักษ์ ได้กล่าวไว้ (2524, หน้า14-15) ว่า

“รูธ เบนเนดิกต์ อาศัยข้อมูลจากข้อเขียนทั้งภาษาอังกฤษและเยอรมัน และการสัมภาษณ์ชาวไทยในอเมริกา ซึ่งเธอเองก็เห็นว่ามีความสำคัญมาก แต่ก็คิดว่าอาจจะให้พื้นฐานในการศึกษาสังคมไทยต่อไปข้างหน้าได้ พื้นฐานดังกล่าวนี้ คือลักษณะพิเศษของสังคมไทยที่ประมวลจากคุณค่าในชีวิตสังคม 3 ประการสำคัญคือ ชอบสนุก ใจเย็น และเน้นเพศชายเป็นหลัก รูธ เบนเนดิกต์ เห็นว่าคุณค่าดังกล่าวของไทยสร้างสมขึ้นมาจากการปฏิบัติทางพุทธศาสนา และแบบแผนการเรียนรู้ทางสังคมของเด็ก เธอให้เหตุผลว่า ลักษณะของการเลี้ยงดูเด็กของชาวไทยสร้างให้กลายเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นตัวของตัวเองมาก เพราะคนไทยมักจะเลี้ยงแบบปล่อยปละละเลย เด็กต้องช่วยตัวเองแต่เล็ก และการที่คนไทยเป็นคนแบบง่าย ๆ มิมีมิตรจิตมิตรใจและไม่ซีสงสัยนั้น เธออธิบายว่าไม่ใช่เพียงเพราะสังคมไทยมีคุณค่าเช่นนั้น แต่เป็นเพราะว่าเด็กต้องตอบสนองต่อสภาพทางวัฒนธรรมไปในการทำงานนั้น”

อนันท์ กาญจนพันธุ์ ได้สรุปว่าการศึกษาของรูธ ในลักษณะอธิบายสังคมจากแง่วัฒนธรรมนี้ ทำให้ละเอียดความแตกต่างที่มีอยู่ในสังคม รูธ เห็นว่าไม่มีการต่อต้านในสังคมไทย ทุกคนยอมรับความคิดของผู้หลักผู้ใหญ่ แม้การคิดแบบนั้นจะเป็นการมองสังคมไทยแบบผิวเผิน แต่ก็ยังเป็นจุดเริ่มต้นของการมองสังคมไทยในสายตาของนักวิชาการชาวตะวันตก ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินแล้ว ความคิดของรูธ เบนเนดิกต์ ที่เห็นว่าไม่มีชนชาติใดเหนือกว่า หรือต่ำกว่ากันเพราะล้วนแต่แตกต่างกันที่วัฒนธรรมนั้น เป็นทัศนคติที่ตื้นเขินและศรัทธาในความเสมอภาคของมนุษยชาติ แต่เมื่อได้พิจารณาเนื้อหาของวัฒนธรรมไทยที่ รูธ เบนเนดิกต์ บรรยายมาแล้ว จะพบว่า วัฒนธรรมเช่นนั้นก็มีลักษณะไม่ต่างจากภาพของตุ๊กตาน่ารักตัวหนึ่ง ที่เจ้าของอยากจะเก็บไว้ในตู้โชว์อย่างทะนุถนอมให้นานแสนนาน โดยไม่ยอมให้มีอะไรมาเปลี่ยนแปลงได้ ภาพของสังคมไทยจะต่างไปอย่างสิ้นเชิง หากจะมองจากทัศนคติที่ศึกษาจากโครงสร้างความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการเมือง (พรรณี ฉัตรพลรักษ์, 2524, หน้า (18)-(19))

รูธ เบนเนดิกต์ ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลอเมริกันให้ศึกษาวัฒนธรรมญี่ปุ่น ในเวลาใกล้เคียงกับที่ศึกษาวัฒนธรรมไทยเช่นกัน งานจากการศึกษาในชื่อเรื่อง ดอกเบญจมาศกับดาบซามูไร The

Chrysanthemum and the Sword ที่เขียนเสร็จในปี ค.ศ. 1944 ได้รับการวิจารณ์กันอย่างกว้างขวางในวงการมานุษยวิทยา เนื่องจากดำเนินการศึกษาแบบมีข้อจำกัดเช่นเดียวกับศึกษาเรื่องของไทยและโดยไม่เคยไปในดินแดนนั้นเลย รุธเน้นเรื่องความคิดเรื่องการตอบแทนบุญคุณ พันธะหน้าที่ ความเคร่งครัดในระเบียบวินัย เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้มีข้อทักท้วงมากมายจากการศึกษาพฤติกรรมของชาวไทยและญี่ปุ่นของ รุธ เบนดิคต์ ซึ่งดำเนินการศึกษาเมื่อครึ่งศตวรรษก่อน ในปัจจุบัน ก็ยังคงมีการหยิบยกประเด็นที่เธอสรุปไว้มาอ้างอิงเมื่อต้องการกล่าวถึง พฤติกรรมของทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น โดยมีการศึกษาลักษณะนิสัยของ Ruth Benedict ได้ศึกษา Culture and Personality Study ศึกษาลักษณะเด่นของวัฒนธรรมที่ถ่ายทอดผ่านกระบวนการหล่อหลอมกลมกล่อมกลายเป็นลักษณะเด่นทางบุคลิกภาพ โดยศึกษาจากคนญี่ปุ่นพบว่าเกิดลักษณะ 2 ขั้ววัฒนธรรมคือดอกเบญจมาศและซามูไร นั่นคือทำให้คนญี่ปุ่นมีลักษณะด้านหนึ่งสุนทรีย์ภาพ เรียบร้อย เกรงใจคน รักธรรมชาติ ละเอียดอ่อน ละมุนละไม เห็นอกเห็นใจคนอื่น ในขณะที่อีกขั้วหนึ่งเวลารบจะเหี้ยมโหด เอาจริงเอาจัง เด็ดเดี่ยว เด็ดขาด จงรักภักดีต่อนาย ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 อเมริกาได้ใช้ความรู้เหล่านี้ ตัดสินใจยุติสงครามโดยใช้ความรุนแรงโดยทิ้งระเบิดปรมาณูที่ญี่ปุ่นเพื่อบีบให้จักรพรรดิยอมแพ้ จะทำให้ทหารญี่ปุ่นยอมแพ้แต่โดยดีเพราะเชื่อฟังจักรพรรดิ

ในส่วนของคนไทยใน Thai culture and behavior พบว่าคนไทยมีวัฒนธรรมแบบกลาง ๆ พอมือพอกิน สบาย ๆ มีความสุขตามอัตภาพ บุคลิกคนไทยจึงเป็นแบบเฉื่อยๆเนือๆ เน้นพอมือพอกิน รักสงบ เดินสายกลาง ใจเย็น มีตุลยภาพ จิตใจสงบ ไม่กระตือรือร้น สังคมน่าอยู่เพราะขณะที่ศึกษานั้นไทยมีทรัพยากรธรรมชาติมากมาย สิ่งแวดล้อมอุดมสมบูรณ์ ไม่ได้เข้าสู่วัฒนธรรมบริโภคนิยม ผู้ชายไทยมีสถานภาพเหนือกว่าผู้หญิงแต่จะไม่กดขี่ผู้หญิง ผู้ชายเป็นความหวังของครอบครัว แต่พ่อแม่จะรักลูกสาว เห็นว่าลูกสาวมีค่า และจะให้ของมีค่ามากกว่าลูกชาย เมื่องานวิจัยนี้เผยแพร่จึงทำให้มีคนสนใจเมืองไทยมากขึ้น

ศาสตราจารย์ Ruth Benedict ได้ทำการศึกษาวิจัยญี่ปุ่นก่อนแล้วเลยมาศึกษาสังคมไทยทำการแต่งหนังสือ “ Thai Culture and Behavior ” พบว่า

1. คนไทยเฉย เฉื่อยชา
2. คนไทยรักสนุก รักสบาย และคนไทยใจเย็น
3. คนไทยไม่ทำอะไรรุนแรง
4. คนไทยผู้ชายมักจะเป็นผู้นำ คือจะมีสมรรถนะทางสังคมไม่เท่ากัน

รูปแบบการวิเคราะห์บุคลิกภาพคนไทย Thai People Personality กลุ่ม Cornell Thailand Project โดย Pro. Herbert Phillips ศึกษาพฤติกรรมของคนที่บ้านบางชัน มีนบุรี กท. ซึ่งตอนนั้นถือเป็นเขตชนบทของไทย ศึกษาแบบ interdisciplinary study คือการศึกษาแบบสหวิทยาการโดยใช้ 2 เครื่องมือ

1. Nationalistic Observation คือระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ อยู่กับชาวบ้านสังเกตการใช้ชีวิต

เปรียบตัวเองเป็น insider

2. Sentence Completion Test คือเครื่องมือทดสอบทางจิตวิทยา วิจัยเชิงปริมาณ โดยการเติมประโยคให้สมบูรณ์ เพื่อจับประเด็นเช่นความกลัว ความกังวล การแก้ไขปัญหา ผู้มีอำนาจ แล้วนำคำตอบมาวิเคราะห์จนได้สรุปเป็นหนังสือ Thai Person Personality

ทีมงานศาสตราจารย์ Sharp และคณะ Professor Herbert Phillips จากมหาวิทยาลัย Cornell ได้เข้ามาวิจัยชนบทไทยพบว่า พฤติกรรมของคนไทยเป็นดังนี้

1. คนไทยชอบมีปฏิสัมพันธ์สูง (Take Pleasure in Social Interaction)
2. สังคมราบเรียบ (Social Harmony)
3. คนไทยไม่ชอบขัดแย้ง ไม่ชอบการเผชิญหน้า (Avoid Face – to -Face Conflict)
4. คนไทยใช้เครื่องสำอางทางสังคม (Social Cosmetic)
5. คนไทยเป็นอิสระทางจิต (Psychic Independent)
6. คนไทยเป็นปัจเจกบุคคลสูง (High Individual)
7. คนไทยมีความเกรงใจ ไม่ทำการฉีกหน้าคนอื่น
8. คนไทยไม่ชอบผูกพันในระยะยาว ชอบงานเฉพาะกิจ
9. คนไทยรักสนุก ทำให้อารมณ์ดี
10. คนไทยไม่ชอบการวางแผน ชอบเป็นนักปฏิบัติ
11. คนไทยชอบแก้ปัญหา ไม่ชอบป้องกันปัญหา

ผลคือทำงานร่วมกันได้ ในที่ประชุมไม่ออกเสียงแสดงความคิดเห็น ไม่ได้แย้ง ประหนึ่งว่ายอมรับความคิดเห็น แต่พอทำงานจริงทำไปตามทางของตนเอง ไม่เกิดการทำงานเป็นทีม ภาพรวมของสังคมพบว่าสังคมไทย เป็นโครงสร้างหลวม (Loose structure)

John Embree ได้ศึกษาผลงานของBenedict จึงเกิดความสนใจศึกษาสังคมไทย ได้เขียนบทความชื่อ “Thailand The Loosely Structured Social System” เขามีความเห็นที่ว่าที่สังคมไทยมีโครงสร้างสังคมแบบหลวม เพราะมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. มีความเป็นปัจเจกชนนิยมสูง(Individualism) ลักษณะตัวใครตัวมัน อิสระชน ไม่ชอบถูกบังคับ ไม่ค่อยมีวินัย สอดคล้องกับการเลี้ยงดูในวัยเด็ก
2. ไม่ชอบผูกมัด ไม่ชอบวางแผนในระยะยาว ไม่ชอบป้องกันปัญหา เป็นพวกปฏิบัตินิยม ชอบทำงานเฉพาะกิจ ทำให้ไม่มีพลังในการรวมกลุ่มทางสังคมในระยะยาว
3. มีความยืดหยุ่นสูง(Flexibility) เปลี่ยนอะไรได้ง่าย ไม่ชอบป้องกันปัญหาแต่แก้ปัญหาเก่ง แก้ไขสถานการณ์ได้ มีพลวัตร ปรับตัวเก่ง

4. เข้าใจกฎระเบียบและกติกาทางสังคมดี รู้ว่าเป็นหน้าที่ใครแต่มักจะละเมิด แสดงว่าเรามีกระบวนการทางสังคมดี แต่สังคมไม่มีการลงโทษผู้ละเมิด(Low social sanction) การลงโทษทางสังคมไม่เข้มแข็ง เบบางมาก ไม่จริงจัง ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำความดี ความถูกต้อง เช่นการเลี้ยงดูพ่อแม่เป็นสิ่งที่ดี แต่ลูกที่ไม่เลี้ยงดูพ่อแม่ก็ไม่ถูกสังคมลงโทษและลูกที่ดูแลพ่อแม่ก็ไม่ได้หมายความว่าได้รับความรักหรือการยกย่องมากกว่าลูกที่ไม่ดูแล เป็นลักษณะอยู่แบบถ้อยที่ถ้อยอาศัยแล้วแต่กรรมเวร

จากการศึกษาพบว่าข้อดีของโครงสร้างสังคมหลวม มีจุดแข็ง ได้แก่

1. อยู่รอดได้ดี (Survival Value) รู้จักเปลี่ยนท่าที เจริญต่อรอง ปรับเปลี่ยนตัวเอง ไม่ยึดอะไรรายตัว มีความสามารถในการเปลี่ยนที่ท่า ทำให้เราไม่เป็นเมืองขึ้นของต่างชาติ
2. มีบูรณาการทางสังคมสูง (High social integration) จะเห็นจากการมีความแตกต่างด้านชาติพันธุ์ ศาสนา ขนชั้นแต่ก็สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข ยอมรับกันได้ ไม่มีปัญหาทางสังคม

มีการศึกษาผลกระทบของระบบอุปถัมภ์ต่อสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยลักษณะนิสัยของคนไทยของนักวิชาการชาวต่างประเทศที่ได้กล่าวมา กล่าวได้ว่า ด้วยความสัมพันธ์แบบเป็นส่วนตัว (Personalism) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนตัว (Private) มากกว่าส่วนรวม (Public) ทำให้ส่วนรวมอ่อนด้อยลง ขาดความผูกพันทางด้านสาธารณะหรือส่วนรวม การบริหารรัฐกิจจึงทำได้ยากเพราะประชาชนให้ความสนใจร่วมมือน้อย เน้นความเป็นส่วนตัวแต่ขาดจิตวิญญาณสาธารณะ เรื่องส่วนรวมมักจะถูกรู้อยู่ไม่ใช่ว่า หน้าทีหรือขอบเขตของตนเองถือเป็นเรื่องของคนอื่น แต่ถ้าใครมีบุญคุณต่อตนเองจะไม่ลืม สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความผิดของคนไทยคนใดคนหนึ่งแต่เป็นสิ่งที่ขัดเกลามาจากสังคมในอดีต ลักษณะดังกล่าวจึงมีผลกระทบต่อสังคมไทย ดังนี้

1. เป็นการยึดตัวบุคคล ก่อให้เกิดผลพวงที่ตามมาทำให้คนไทยขาดหลักการ อุดมการณ์ เช่นใครที่เคยอุปถัมภ์พ่อแม่พี่น้องเราหรือตัวเรา ถ้าเราอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ พบว่าเขามีอะไรบกพร่องทำไม่ถูกและเป็นหน้าที่เราที่จะต้องลงโทษเขา เราก็จะทำอะไรได้ไม่เต็มที่ หลักการของเราจะอ่อนลง ในที่สุดเมื่อจำเป็นต้องลงโทษจากนั้นก็กลายเป็นเขา

2. ทำให้ไม่มีการแยกระหว่าง Public กับ Private ไม่แยกส่วนรวมกับส่วนตัว ทำให้คนไทยขาดสิ่งที่เรียกว่าจิตสาธารณะ (Public mind) และจิตวิญญาณสาธารณะ (Public spirit) คือการคำนึงถึงส่วนรวมในการที่จะมีส่วนร่วมเพื่อประโยชน์ของสังคมเป็นที่ตั้ง คนไทยเป็นคนดี กตัญญู รักเครือญาติ เพื่อนฝูงพี่น้อง รักเพื่อนร่วมรุ่น รักองค์การของเราเอง แต่อะไรที่นอกเหนือไปจากนั้นแล้ว ที่ไม่มีความสัมพันธ์เป็นส่วนตัว เราจะไม่สนใจ เหมือนที่ชาวต่างชาติตั้งข้อสังเกตว่าบ้านคนไทยสะอาดมาก ไม่ว่าจะไปบ้านไหน จะเช็ดถูทำความสะอาดเรียบร้อย แต่ขณะที่อยู่นอกบ้าน ตัวเองทิ้งได้เลยไม่สนใจ การที่จิตสาธารณะอ่อนแอ

3. ระบบอุปถัมภ์ก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคและขาดความยุติธรรมทำให้เกิดหลักการหรืออุดมการณ์ที่ไม่ดีของระบบอุปถัมภ์ คือ การที่ลูกน้องสนับสนุนนายโดยไม่สนใจว่านายจะผิดหรือถูก ไม่สนหลักการ ขาดความเป็นธรรม ความเสมอภาค ขาดความยุติธรรม ทำให้บั่นทอนความรู้สึกสามัคคีของคนในองค์กร เป็นระบบที่เลือกที่รักมักที่ชัง เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก คนในกลุ่มจะรู้สึกอบอุ่น แต่คนนอกกลุ่มจะรู้สึกอึดอัด

กำลังใจในการทำงานได้ จึงไม่สามารถจูงใจให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจกันได้ คนที่เข้านายจะได้รับการดูแล คนที่ไม่เข้านายจะถูกผลักออกไปอยู่ชายขอบ เกิดระบบประจบสอพลอ ยกยอปอปั้นนายเกินจริง ต้องเอาอกเอาใจนาย รับใช้นายมากกว่าการทำผลงาน (จรี วิจิตรวาทการ, 2551)

สันทัด เสริมศรี ได้สรุปลักษณะของ ระบบอุปถัมภ์ ในหัวข้อ ระบบอุปถัมภ์เป็นแกนหลักของสังคมไทย ไว้ใน คนไทย เมืองไทยกับการบริหารจัดการขององค์กรแบบราชการ ในสังคมยุคใหม่ 1 (2554, หน้า 61) ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ยึดตัวบุคคล
1. ขาดหลักการ
2. ขาดอุดมการณ์
2. ไม่แบ่งแยกกันระหว่าง Public + Private
1. ขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวม (Public Mind / Spirit)
2. ขาดความดีงามของสาธารณะ (Public Good)
3. ขาดผลประโยชน์ต่อส่วนรวม (Public Interest)
4. ขาดการรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility)
5. ขาดการตรวจสอบสาธารณะ (Public Accountability)
3. ขาดความเสมอภาค (Social Equity)
4. ขาดความยุติธรรม (Social Justice)
5. ลักษณะของคนไทยชอบเล่นพรรคเล่นพวก / ไม่สามัคคี
6. สามัคคีเฉพาะกลุ่ม ไม่สามัคคีในภาพรวม
7. ประจบสอพลอ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ได้เสนอบทความ “วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ” ไว้ 30 ประการสรุปได้ดังนี้

1. เชื่อเรื่องเวรกรรม จึงทำให้คนไทยปล่อยตัวปล่อยใจไม่มูมานะตื่นรู้ต่อสู้อันไม่ทะเยอทะยาน
2. ถ่อมตัวและยอมรับชนชั้นในสังคม ไม่เพียงเพิ่มช่องว่างระหว่างชนชั้นในสังคมให้มากขึ้น เท่านั้นผู้มีอำนาจหรือผู้ปกครองขาดซึ่งความยุติธรรม
3. ยึดถือระบบอุปถัมภ์ ระบบนี้มี 2 ลักษณะ คือ 3.1 ผู้อุปถัมภ์หรือผู้นำ 3.2. ผู้ถูกอุปถัมภ์
4. ไม่ยอมรับคนที่มีอายุเท่ากันหรือต่ำกว่า ลักษณะอุปนิสัยนี้เป็นอุปสรรคในแง่ที่กำลังความคิดและกำลังกายของมนุษย์ส่วนหนึ่งไม่ได้นำเอามาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่
5. ฟังพาทิ้งฟังคนอื่น จึงทำให้คนไทยขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง ขาดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

6. ไม่รู้จักประมาณตนเอง หรือทำอะไรโดยไม่คำนึงถึงฐานะของตน ผลลัพธ์คือ คนไทยเป็นหนี้มากขึ้นและยังคงจนลง
7. รักอิสระเสรี ไม่ยอมอยู่ในระเบียบ อันทำให้การพัฒนาประเทศขาดประสิทธิภาพ
8. ไม่ชอบค้าขาย จึงทำให้การค้าขายของคนไทยไม่เข้มแข็งเพียงพอเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ
9. เอาตัวรอดและชอบโยนความผิดให้คนอื่น
10. ไม่ชอบรวมกลุ่มและขาดความร่วมมือประสานงาน ย่อมประสบความสำเร็จได้ยาก
11. ขาดการวางแผนอย่างเป็นทางการ ชอบมองโลกในแง่ดี จึงทำให้การทำงานไม่มีทิศทางไม่รอบคอบ หละหลวมและล้มเหลวได้ง่าย
12. ชอบเล่นการพนัน ดื่มเหล้าและชอบความสนุกสนาน
13. เกียจคร้าน เพราะถ้าประชาชนไม่ชอบทำงานหลัก ไม่มุมานะ ไม่อดทน ไม่ขยัน และไม่มีความเพียรแล้ว ก็ยากที่จะทำสำเร็จได้
14. ไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้การพัฒนาประเทศไปได้ยาก เนื่องจากการรับและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้าไปจะถูกต่อต้าน
15. เห็นแก่ตัวและเอาแต่ได้ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
16. สลึมง่าย ให้อภัยง่ายและเห็นอกเห็นใจ ดังนั้นผู้กระทำความผิดก็อาจหวนกลับมากระทำความผิดซ้ำอีก
17. ชอบอภิสิทธิ์ จึงสร้างความเหลื่อมล้ำไม่เท่าเทียมกัน ช่องว่างระหว่างคนรวยและคนจนมีมากขึ้น
18. ฟุ่มเฟือย ไม่ตระหนักถึงเหนียว ไม่ประหยัดอดออม จึงทำให้คนไทยมีฐานะยากจนมากยิ่งขึ้น
19. ไม่รู้จักแพ้ชนะ จึงทำให้เกิดความวุ่นวายเสียเวลาและแตกความสามัคคี
20. ไม่ยกย่องผู้หญิง จึงทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้หญิงเป็นจำนวนมากไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
21. มีจิตใจคับแคบ และมองโลกในแง่ร้าย จึงไม่มีใครอยากเข้ามาร่วมทำงานกับผู้ที่จิตใจคับแคบเห็นแก่ตัว
22. ชอบสร้างอิทธิพล สร้างอาณาจักรและชอบแสดงความเป็นเจ้าของโดยเฉพาะในส่วนของความคิดและวิธีการ ในการพัฒนาประเทศถูกผูกขาดเฉพาะกลุ่มและเพื่อประโยชน์เฉพาะกลุ่ม
23. ชอบประนีประนอม ชอบการผสมกลมกลืน
24. ไม่ตรงต่อเวลา ไม่ให้ความสำคัญกับเวลา การผลัดผ่อนเรื่องเวลา
25. ไม่รักษาสาธารณสุขสมบัติ หรือไม่ทำนุบำรุงหรือรักษาของส่วนรวม
26. ชอบพูดมากกว่าทำ ชอบพูดมากกว่าเขียน ชอบดีเพื่อทำลาย ทำให้ผู้ที่ทำงานจริง ๆ หมดกำลังใจ ไม่คิดที่จะติดต่อยร่วมมือทำงานด้วยการพัฒนาประเทศไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร
27. ยกย่องวัตถุ ย่อมทำให้คนไทยแล้งน้ำใจ ขาดน้ำใจ หรือขาดจิตใจเสียสละเพื่อส่วนรวม
28. ชอบของฟรี ของแถมชอบการรอรับหรือการสงเคราะห์โดยไม่ยอมพึ่งพาตนเอง
29. สอดรู้สอดเห็น โดยอุปนิสัยนี้เป็นรากฐานของการอิจฉาริษยากัน และส่งผลต่อการทำงานหรือนำเวลาไปใช้ในเรื่องที่ไม่เกิดประโยชน์ของส่วนรวม
30. ขาดจิตสำนึกและอุดมการณ์ เพื่อชาติบ้านเมือง ทำให้การทำงานใด ๆ มุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนเท่านั้นไม่

คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม

วรินทร์ ววงศ์ (2550, หน้า 139-141) ได้สัมภาษณ์ความคิดเห็นของชาวญี่ปุ่นเกี่ยวกับชาวไทย แล้วสรุปผลการสัมภาษณ์ออกมาเป็นข้อๆ ซึ่งเป็นรายละเอียดปลีกย่อยที่ชาวญี่ปุ่นยกตัวอย่างพฤติกรรมที่ทำให้พวกเขาสงสัย (เนื่องจากชาวญี่ปุ่นไม่ทำแบบนี้) ผู้วิจัยชี้แจงว่า

กลุ่มคนญี่ปุ่นที่ขอสัมภาษณ์นี้ต่างออกตัวว่าข้อคิดเห็นทั้งหมดเป็นการมองจากความรู้สึกของตนเอง เมื่อสัมผัสกับคนไทย ไทยและญี่ปุ่นมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องวัฒนธรรม ประเพณี และสามัญสำนึก หลายความเห็นอาจสรุปไม่ได้ว่าของไทยหรือญี่ปุ่นดีกว่ากัน และภาษาคืออุปสรรคที่สำคัญในการสื่อสารทำให้เกิดการเข้าใจผิดบ่อยครั้ง อย่างไรก็ตามคนญี่ปุ่นกลุ่มนี้ซึ่งมี 5 คนได้ช่วยกันออกความเห็นที่คิดว่าเป็นปัญหาเมื่อเกี่ยวข้องกับคนไทยในเรื่องต่างๆ ดังนี้คือ

1. คนไทยไม่ค่อยแนะนำคนที่พามาด้วยให้คนญี่ปุ่นรู้จัก

ไม่ว่าจะเป็นการประชุมหรืองานเลี้ยง คนญี่ปุ่นถือเป็นมารยาท และเป็นสามัญสำนึกที่ต้องมีการแนะนำผู้ที่ไม่รู้จักให้ได้รู้จักกัน แต่ที่เมืองไทยหลายครั้ง เมื่อพนักงานพาผู้อื่น เช่น เพื่อนหรือญาติมาร่วมงานเลี้ยงหรือมานั่งคอยขณะประชุมก็จะไม่แนะนำให้คนญี่ปุ่นรับทราบ ทำให้คนญี่ปุ่นต้องแอบถามผู้อื่นในภายหลัง

2. งานแต่งงานของไทยไม่มีการกำหนดเวลาเลิกงานที่แน่นอน

งานแต่งงานที่ประเทศญี่ปุ่นจะมีพิธีกรทำหน้าที่จัดการในเรื่องการเชิญแขกขึ้นมากล่าวคำอวยพรและควบคุมพิธีการต่างๆ แต่ที่ประเทศไทยบางครั้งไม่มีพิธีกร หรือมีแต่ก็ไม่ชัดเจนว่าใครเป็นหลักในหน้าที่นี้ ยิ่งไปกว่านั้นยังไม่มีมีความชัดเจนในเรื่องเวลาเริ่มงานและเวลาสิ้นสุดของงาน ทำให้แขกไม่ทราบว่าจะกลับได้เมื่อใด

3. การหัดให้เด็กต้องยืนบ้าง

ที่ประเทศไทย ในรถไฟหรือรถโดยสารจะมีการสละที่นั่งให้ผู้สูงอายุอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี และบ่อยครั้งมีการสละที่นั่งให้กับเด็กด้วย แต่ที่ประเทศญี่ปุ่นด้วยปกติจะไม่สละที่นั่งให้เด็กด้วยเหตุผลเพราะเด็กยังแข็งแรง ควรหัดให้ช่วยตัวเองไม่ควรโอนอ่อนตามใจมากเกินไป

4. การรับประทานอาหารไม่หมด

คนญี่ปุ่นจะถูกสอนว่าต้องให้ความสำคัญกับอาหารอย่างมากจะกินทิ้งกินขว้างไม่ได้ เพราะยังมีคนอีกมากที่อดยาก และจะเป็นบาปถ้าผู้ที่ไม่ให้ความสำคัญกับอาหาร คนญี่ปุ่นจึงมีความสำนึกมากกว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่ดีถ้ารับประทานของแล้วเหลือ แต่ที่ประเทศไทยจะพบเห็นได้เสมอที่คนใดคนหนึ่งจะรับประทานแล้วเหลือโดยไม่รู้สึกอะไรคนไทยอาจคิดว่าการรับประทานจนหมดเกลี้ยงจานจะดูไม่สุภาพหรือไม่

5. การแยกเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

เมื่อต้องไปต่างจังหวัดในเรื่องงานของบริษัท คนญี่ปุ่นรู้สึกตกใจมากที่พนักงานคนไทยพาภรรยามาด้วย นอกจากนี้ตามสถานที่ราชการหรือแม้แต่ในบริษัทก็จะพบเห็นเด็กอยู่เป็นประจำซึ่งลักษณะเดียวกันนี้จะไม่พบในญี่ปุ่น เพราะถ้านำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยแล้วจะทำให้พนักงานไม่สนใจงาน

6. กวาร์ไม่ใช่ใจต่อการติดต่อจากคนภายนอก

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อคนญี่ปุ่นโทรศัพท์ไปเพื่อขอพูดคุยกับ A เจ้าหน้าที่รับสายแจ้งว่าขณะนี้ไม่อยู่ที่โต๊ะ จึงบอกว่า ขอให้ A ติดต่อกลับด้วย แต่ก็ไม่ได้รับโทรศัพท์จาก A คนญี่ปุ่นจึงโทรศัพท์อีกเป็นครั้งที่สองก็ได้รับผลแบบเดิมเมื่อโทรศัพท์ครั้งที่สามเจ้าหน้าที่รับสายจึงได้แจ้งว่าวันนี้ A ไม่มาทำงาน แสดงว่าภายในบริษัทที่ A ทำงานไม่มีการแจ้งซึ่งกันและกันว่าพนักงานลาหยุด ทำให้คนที่ติดต่อจากภายนอกต้องเสียเวลาคอยทั้งวัน เพราะไม่มีการแจ้งตั้งแต่การติดต่อครั้งแรกว่า A ไม่มาทำงานในวันนี้

7. ประเทศไทยเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญกับรถมากกว่าคนเดินถนน

ที่ประเทศญี่ปุ่น มีกฎในการจราจรว่าต้องให้ความสำคัญผู้ใช้ถนนเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อผู้ใช้ถนนจะข้ามทางม้าลายผู้ขับรถจะต้องหยุดรถให้คนข้ามไปก่อน แต่ที่ประเทศไทยไม่เป็นเช่นนั้น นอกจากนี้ทางม้าลายส่วนใหญ่ไม่มีสัญญาณสำหรับคนข้ามถนน หรือเมื่อมีการซ่อมแซมพื้นผิวถนนเครื่องหมายทางม้าลายก็หายไป

8. การจัดระเบียบของยาม

เมื่อมีรถจะเข้าที่จอดรถจะมียามหลายคนคอยดูแลให้สัญญาณว่าควรเข้าจอดช่องใด แต่ ณ สถานที่เดียวกันเมื่อมีกลุ่มคนเดินอยู่ ยามกลับส่งสัญญาณ ให้รับเดินข้ามไปเพราะกีดขวางรถที่จะเข้าจอด ที่จริงแล้วยามควรจัดระเบียบคนเดินเท้าให้ด้วยไม่ใช่จัดระเบียบเฉพาะการจราจรของรถ

9. การให้สัญญาณไฟเขียว

เรื่องนี้เป็นเรื่องพื้นฐานมาก แต่ที่ประเทศไทยรถไม่ค่อยให้สัญญาณไม่ว่าจะเป็นขณะเปลี่ยนเลนหรือเลี้ยวซ้าย เลี้ยวขวา ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การจราจรติดขัด

10. การใส่ใจในการติดต่อกันให้มากขึ้น

เมื่อมีการนัดหมายนัดเวลากันเรียบร้อย เมื่อมีเหตุผลที่ทำให้ต้องมาไม่ทันนัดหมาย คนไทยส่วนใหญ่ไม่โทรศัพท์มาแจ้งให้ทราบแต่ปล่อยให้ผู้อื่นคอยเป็นเวลานาน และคนไทยมักอ้างว่า คนไทยใช้เวลาในการเดินทางมากเป็น 3 เท่า ของคนญี่ปุ่น

11. การให้เงินทอนแก่ลูกค้า

ร้านค้าที่ญี่ปุ่นจะเตรียมเงินใหม่ไว้ทอนให้ลูกค้าเสมอ ซึ่งนับถือเป็นงานบริการอย่างหนึ่ง ทางร้านจะแลกเงินให้ธนาคารไว้ล่วงหน้าเพื่อเตรียมให้ลูกค้า แต่ที่ประเทศไทยดูเหมือนว่าจะไม่มีวิธีคิดแบบนี้

12. พนักงานขายของชอบจับกลุ่มคุยกัน

ในซูเปอร์มาเก็ตหรือในห้างสรรพสินค้ามักพบเห็นได้เสมอที่พนักงาน 3-4 คนชอบจับกลุ่มคุยกัน บางครั้งเข้าไปคุยบริเวณที่วางสินค้าเป็นเวลานานทำให้ขวางทางลูกค้า

13. การเก็บงานที่ศูนย์อาหาร

ขณะที่กำลังนั่งรับประทานอาหารอยู่ พนักงานเก็บงานจะเข้ามาเก็บงานโดยไม่ขออนุญาตลูกค้าก่อนว่าเก็บได้แล้วหรือยัง หรือการเขี่ยอาหารที่เหลือรวมไว้ในจานเดียวกันทิ้งลงในถังเก็บงานเคลื่อนที่ต่อหน้าลูกค้า ในความรู้สึกของคนญี่ปุ่นถือเป็นการกระทำที่เสียมารยาทและรู้สึกไม่ดี

14. การที่ผู้ใหญ่ชอบนำเด็กเล็กขึ้นนั่งเล่นบนโต๊ะอาหารโดยไม่ยอมถอดรองเท้า

การกระทำดังกล่าวถือเป็นภาพที่ไม่น่าดู ให้ความรู้สึกที่ไม่มีมารยาทและสกปรก เพราะโต๊ะอาหารคือที่วางของกิน

15. การเอาใจในขณะรับประทานอาหาร

คนไทยมักเอาใจผู้ร่วมโต๊ะอาหารโดยการตักอาหารใส่จานให้จนบางครั้งเกิดเป็นความรู้สึกอึดอัดใจ เพราะคนญี่ปุ่นมีแนวคิดในเรื่องการรับประทานที่ต้องรับประทานให้หมด ดังนั้นการตักอาหารใส่จานให้บางครั้งเป็นอาหารที่ไม่ชอบหรือบางครั้งอิ่มแล้วทำให้ต้องฝืนใจรับประทาน

16. คนไทยชอบแก้ตัว

ยกตัวอย่างเช่น การมาไม่ทันเวลาที่นัดหมายเพราะรถไฟประสบอุบัติเหตุ ถ้าเป็นคนญี่ปุ่นสิ่งแรกที่ต้องกระทำคือการกล่าวขอโทษแม้สาเหตุจะไม่ได้มาจากตนเองก็ตาม แต่ที่ขอโทษเพราะทำให้เพื่อนต้องรอนาน ในขณะที่คนไทยเมื่อเกิดเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันมักกล่าวแก้ตัวว่า รถไฟมาช้า

17. การรู้จักลำดับก่อนหลัง

คนไทยควรรู้จักลำดับก่อนหลังในการใช้ห้องน้ำ ขึ้นรถแท็กซี่หรือในที่ทำการไปรษณีย์ ตามที่สาธารณะ เหล่านี้ควรมีสัญลักษณ์ที่แสดงให้รู้ว่าลำดับก่อนหลังหรือต้องเข้าแถวคอย ไม่ทราบว่าเป็นที่โรงเรียนไทยสอนในเรื่องเหล่านี้หรือไม่

18. การเห็นแก่ผลประโยชน์เฉพาะหน้ามากกว่าการสร้างความสำเร็จ

ยกตัวอย่างเช่น การซื้อเนื้อในซูเปอร์มาร์เก็ตคนขายมักจะตักให้เกินกว่าที่สั่งมากเพื่อเพิ่มยอดขาย เช่น สั่ง 100 กรัม แต่ตักให้ 180 กรัม ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อถือ แม้ว่าทางร้านจะทำยอดขายครั้งนั้นได้แต่จะเป็นผลเสียในระยะยาว

19. คนไทยชอบพูดว่า “ไม่รู้”

ตัวอย่างเช่น เมื่อสินค้าที่ต้องการหมด เมื่อถามพนักงานขายมักจะได้รับคำตอบว่าไม่รู้ ถ้าเป็นที่ญี่ปุ่นอย่างน้อยพนักงานจะพยายามสอบถามให้ก่อน การที่ลูกค้าจะตัดสินใจว่าร้านไหนดีหรือไม่ดีก็ดูที่ตรงนี้ด้วย

20. พนักงานคนไทยไม่ค่อยมีความรู้ลึกในสินค้าที่ตนขาย

ยกตัวอย่างเช่น เมื่อไปส่งไปรษณียบัตรที่ทำการไปรษณีย์แจ้งว่า ไปรษณียบัตรนี้ใหญ่กว่ามาตรฐาน เมื่อถามกลับไปว่าแล้วมาตรฐานมีขนาดเท่าไร พนักงานผู้นั้นกลับตอบไม่ได้ต้องเดินไปถามผู้อื่น หรือเมื่อไปซื้อฟิวส์ที่ซูเปอร์มาร์เก็ต เมื่อขอฟิวส์ขนาด 5 แอมแปร์ พนักงานบอกว่ามีแต่ 10 แอมแปร์ และใช้แทนได้

21. คนไทยไม่รู้ว่สิ่งใดควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ

เมื่อมีการไปเที่ยวของบริษัทในระหว่างพนักงานด้วยกัน สิ่งที่น่าสนใจคือพนักงานที่ลาออกไปแล้ว ก็มาร่วมไปเที่ยวด้วยเหมือนกับไม่รับรู้ว่าการกระทำดังกล่าวควรหรือไม่

ลักษณะนิสัยของชาวญี่ปุ่น

จากรายงานเรื่อง คุณลักษณะและวิถีการเรียนรู้ของคนญี่ปุ่น โดย ศ.นพ.สมอาจ วงษ์ขมทองและคณะ (2546) ในบทสรุปสำหรับผู้บริหารบรรยายไว้ว่า พื้นฐานทางวัฒนธรรมและ การศึกษาในประเทศญี่ปุ่น ได้รับอิทธิพลจากแหล่งใหญ่ 4 แหล่งคืออิทธิพลจากประเทศจีนเป็นเวลาหนึ่งพันปี อิทธิพลจากระบบศักดินาที่มีชาмуไรครองเมืองเป็นเวลา 268 ปี อิทธิพลจากยุโรปเป็นเวลา 80 ปี และอิทธิพล จากสหรัฐอเมริกาตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สองมาเป็นเวลา 50 ปี พื้นฐานทางวัฒนธรรมและระบบการศึกษา ช่วยหล่อหลอมให้เกิดคุณลักษณะสำคัญของชาวญี่ปุ่นที่สำคัญ 10 ประการคือ 1) การตรงต่อเวลา 2) การรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย 3) การทำงานอย่างกระตือรือร้น 4) ความสะอาด เป็นระเบียบ 5) การอ่อนน้อมถ่อมตนไม่พุดโอ้อวด 6) ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง จงรักภักดี ระลึกถึงบุญคุณ 7) ประหยัด รู้คุณค่าของเงิน สิ่งของ และเครื่องใช้ต่างๆ 8) พิถีพิถัน ใส่ใจในรายละเอียด 9) แยกแยะเรื่องส่วนตัวและความรับผิดชอบในหน้าที่ และ 10) การทำงานเป็นทีม ใช้ชีวิตรวมกลุ่ม

ซึ่งสรุปความได้ดังต่อไปนี้

1. การตรงต่อเวลา (時間を守る)

การตรงต่อเวลาถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างยิ่งของคนญี่ปุ่น คนที่ไม่ตรงต่อเวลาจะถือว่าเป็นคนที่ขาดคุณสมบัติเบื้องต้นในการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม การไม่ตรงต่อเวลาถือเป็นเรื่องเสียมารยาทอย่างร้ายแรง การเป็นคนตรงต่อเวลาและการทำอะไรตรงต่อเวลาได้รับการยอมรับว่าเป็นคุณลักษณะที่เป็นจุดแข็งของคนญี่ปุ่นที่ช่วยส่งเสริมให้ญี่ปุ่นพัฒนามาได้ตราบทุกวันนี้

2. การรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย (責任感)

คนญี่ปุ่นทุกคนจะได้รับการอบรมให้เป็นผู้มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย คุณลักษณะนี้สืบทอดมาจากประเพณีของชาмуไรหรือขุนนางในอดีต หากกระทำการใดไม่สำเร็จถือว่าเป็นการนำความเสียหายมาสู่องค์กรและวงศ์ตระกูล สมัยโบราณจะแสดงความรับผิดชอบด้วยการปลิตชีวิตตนเอง ในปัจจุบันมักจะลาออก

3. การทำงานอย่างกระตือรือร้น (一生懸命)

การทำงานอย่างกระตือรือร้น แสดงให้เห็นว่า บุคคลนั้นเป็นผู้ใส่ใจต่อการทำงาน เป็นผู้รักและรับผิดชอบต่องาน เป็นผู้รักงานและรับผิดชอบต่องาน ไม่ว่าจะป็นงานใด อยู่ในตำแหน่งใดจะถูกปลุกฝังให้ทำอย่างเต็มที่ คนที่ทำงานอย่างซังกะตาย เชื่องช้า มักจะถูกกล่าวตักเตือนจากผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาและมักไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญ

4. ความสะอาด เป็นระเบียบ (整理 整頓 清掃 清潔 躰)

ความสะอาด และเป็นระเบียบ เป็นคุณลักษณะของชาวญี่ปุ่นที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต มีความเกี่ยวข้องกับศาสนา ลัทธิชินโต ที่กล่าวได้ว่าเป็นลัทธิประจำชาติญี่ปุ่น เน้นเรื่องความสะอาดบริสุทธิ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่นำมาประกอบพิธีกรรม เป็นของใหม่ การห่อด้วยกระดาษสีขาวแสดงว่าเป็นของใหม่บริสุทธิ์ การรักษาความสะอาดชาวญี่ปุ่นนี้มักถูกมองจากชาวต่างชาติว่ามีมากจนเกินความเหมาะสม ในประเทศญี่ปุ่นผู้คนใช้ผลิตภัณฑ์แบบใช้ครั้งเดียวแล้วทิ้งมากมาย เพราะกังวลเรื่องความสะอาด ความรักสะอาดและความเป็นระเบียบของชาวญี่ปุ่นนี้ ได้ถูกพัฒนาเป็นองค์ความรู้ ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ทั่วโลก คือหลักการของ 5 ส หรือ 5S (seiri seiton seisou seiketsu shitsuke) ซึ่งนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกลักษณะ เมื่อพัฒนาไปสู่การลดความสูญเปล่าในองค์กรได้ ก็ทำให้เห็นผลเป็นรูปธรรม และ 5ส ก็ได้รับความสนใจเป็นอย่างยิ่งในประเทศไทยด้วย

5. การอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่พูดโอ้อวด (謙遜)

คนญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความสุภาพเรียบร้อยเป็นอย่างมาก ความสุภาพเรียบร้อยนี้ถือกำเนิดมาจากคุณลักษณะที่เป็นผู้อ่อนน้อมถ่อมตนไม่พูดโอ้อวด ค่านิยมนี้สะท้อนออกมาในรูปแบบภาษาด้วย ในภาษาญี่ปุ่นมีการใช้ภาษาสุภาพ ที่เรียกว่า เคะอิโกะ (敬語) ซึ่งแบ่งเป็น 3 รูปแบบ คือ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ถ่อมตนตัวและพวกเรา และคำสุภาพทั่วไป ชาวญี่ปุ่นเคร่งครัดการแสดงออกในการใช้ภาษาสุภาพ เมื่ออยู่ในวงการธุรกิจ พนักงานต้องถูกฝึกฝนเรื่องนี้อย่างมีแบบแผน ชาวญี่ปุ่นรุ่นก่อนสามารถใช้ภาษาเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องในการดำเนินชีวิตปกติ แต่ในปัจจุบันเป็นเรื่องยุ่งยากซับซ้อนเนื่องจากวิถีคิดของผู้คนเปลี่ยนไป โดยเฉพาะเรื่องการให้เกียรติคนนอก ถ่อมตนคนใน เป็นต้น

6. ความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่คดโกง จงรักภักดี ระลึกบุญคุณ (正義感)

คุณลักษณะนี้สั่งสมกันมานานจากคำสอนของลัทธิขงจื้อ ที่สอนให้บุคคลต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีกตัญญูทเวทิตาต่อบิดามารดาต่อครูบาอาจารย์ผู้มีพระคุณ ถือหลักการปฏิบัติหน้าที่ตามสถานะของตน เช่น ลูกน้องต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา นอกจากการปฏิบัติต่อบุคคลแล้ว ชาวญี่ปุ่นยังมีความรู้สึกเช่นนี้อย่างแรงกล้าต่อองค์กรที่สังกัดด้วย

7. ประหยัด รู้คุณค่าของเงิน สิ่งของและเครื่องใช้ต่างๆ (節約)

คนญี่ปุ่นประหยัดมาก เป็นการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เด็กจากครอบครัว คนที่อวดร่ำอวดรวย ฟุ่มเฟือย ไม่ได้รับการยกย่อง นิทานหรือชีวประวัติบุคคลสำคัญที่ชาวญี่ปุ่นยกย่อง มักเกี่ยวข้องกับนิสัยประหยัด อดทน อดออม ทั้งสิ้น ชาวญี่ปุ่นถูกอบรมเลี้ยงดูให้เห็นคุณค่าของสรรพสิ่ง ปัจจุบันการรณรงค์เพื่อสิ่งแวดล้อม 3R, 4R ก็ประสบความสำเร็จมากในประเทศญี่ปุ่น คำว่า mottainai ซึ่งเป็นภาษาญี่ปุ่น ที่หมายถึงความรู้สึกเสียดายกับความสูญเปล่า เป็นที่รู้จัก แพร่หลายไปยังต่างประเทศขึ้นมาเมื่อเร็ว ๆ นี้ ใช้เป็น

การรณรงค์ให้เห็นคุณค่าของสรรพสิ่ง และใช้สิ่งของอย่างรู้คุณค่า ประเทศญี่ปุ่นมีพลเมืองหนาแน่นจึงมีสิ่งของ หรือขยะที่ต้องทิ้งต่อวันเป็นจำนวนมาก การใช้ของอย่างเห็นคุณค่าเริ่มจากการสอนให้คิดให้ดีกว่าก่อนที่จะเสียเงินซื้อสิ่งนั้นมาครอบครอง การแยกขยะก็ทำได้ดีและละเอียด มีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดมากในแต่ละเมือง และชุมชน ในประเทศญี่ปุ่น

8. พิถีพิถัน ใส่ใจในรายละเอียด (きめ細かさ)

ชาวญี่ปุ่นเป็นชนชาติที่ใส่ใจในรายละเอียดมาก ทำอะไรก็มักจะพิถีพิถัน มีขั้นตอน มีรูปแบบที่ชัดเจน ชาวต่างชาติอาจจะมองว่าจู้จี้จุกจิก แต่ผลงานที่ออกมาโดยชาวญี่ปุ่นนั้นมีคุณภาพ เนื่องจากเกิดจากการแก้ซ้ำแล้วซ้ำเล่า งานทำด้วยมือของชาวญี่ปุ่นมีราคาสูงมาก แต่ได้รับการยกย่องมากกว่างานที่ผลิตจำนวนมากจากแม่พิมพ์โรงงาน และผู้ที่ได้ครอบครองงานฝีมือต่างๆก็มีความภาคภูมิใจ เนื่องจากทราบว่าช่างใช้ความประณีตในการผลิตแต่ละชิ้นเป็นอย่างยิ่ง ชาวญี่ปุ่นถือว่าความไว้น้ำใจที่ลูกค้ามีต่อสินค้า เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ดังนั้นจึงใช้ความพิถีพิถันใส่ใจในรายละเอียด เพื่อให้เกิดข้อบกพร่องน้อยที่สุดกับผลงาน เพื่อคุณภาพและความไว้วางใจ

9. แยกแยะเรื่องส่วนตัวและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (公私の区別)

คนญี่ปุ่นเป็นผู้เข้มงวดกับการแยกแยะเรื่องส่วนตัวและความรับผิดชอบในหน้าที่มาก เพราะเชื่อว่าสิ่งนี้แสดงความซื่อสัตย์ต่อองค์กร ชาวญี่ปุ่นไม่มีคนในครอบครัวเดียวกันอยู่ในองค์กรเดียวกัน รวมทั้งไม่พามาที่ทำงาน ไม่นำสิ่งของจากที่ทำงานไปใช้ที่บ้าน รวมไปถึงไม่พูดโทรศัพท์ส่วนตัวในที่ทำงาน แม้เครื่องโทรศัพท์จะเป็นของตน แต่เท่ากับว่าเบียดเบียนเวลางาน แม้ในเวลาพักเที่ยงก็ไม่ใช้คอมพิวเตอร์สำนักงานเพื่อเรื่องส่วนตัว และที่สำคัญเรื่องงานเป็นความลับ จะไม่เล่าให้คนในครอบครัวทราบเด็ดขาด

10. การทำงานเป็นทีม ใช้ชีวิตรวมกลุ่ม (集団行動)

คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของชาวญี่ปุ่น คือการทำงานเป็นทีมและการใช้ชีวิตรวมกลุ่ม การทำงานร่วมกัน หรือใช้ชีวิตร่วมกัน ร่วมแก้ปัญหา ร่วมยินดี อดทนอดกลั้น เข้าใจใจเขาใจเรา เป็นคติที่ชาวญี่ปุ่นระลึกลูกอยู่เสมอ คือ *ทำเพื่อส่วนรวม เมื่อส่วนรวมดีขึ้นแล้วเราก็จะดีขึ้นด้วย* แม้ชาวต่างชาติจะคิดว่าการตัดสินใจของชาวญี่ปุ่นต่อเรื่องใดๆนั้นเชื่องช้ามาก เพราะต้องประชุมปรึกษา อภิปรายผลดีผลเสีย แต่สำหรับชาวญี่ปุ่นแล้ว การตกลงใจทำอะไรร่วมกันตามมติส่วนรวมเป็นสิ่งที่แต่ละคนไม่ต้องแบกภาระรับผิดชอบ เมื่องานนั้นล้มเหลว ตรงกันข้าม เมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องรับรู้การตัดสินใจ ก็มีข้อมูลเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่ การทำงานร่วมกันราบรื่นและนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างง่ายดายกว่าการที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจให้ทุกอย่าง โดยที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เคยรับรู้

คุณลักษณะ 10 ประการนี้ทำให้ประเทศญี่ปุ่นพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง จากชาติเล็กๆที่ยากจนและพ่ายแพ้สงคราม กลับเป็นชาติที่โดดเด่นถูกศึกษา จับตามองโดยประชาคมโลก

ในการพัฒนาคนนั้น การศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่สุด จึงใคร่ขอกล่าวเรื่องการศึกษาของประเทศญี่ปุ่น ประกอบด้วย

การศึกษาของญี่ปุ่นเป็นการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้และพัฒนาตน ญี่ปุ่นเป็นสังคมที่เห็นความสำคัญของการศึกษามาตั้งแต่อดีต ญี่ปุ่นได้รับแนวคิดนี้มาจากจีนและปลูกฝังการเรียนรู้จนล้ำหน้าชาติอื่นในทวีปเอเชีย การส่งเสริมการศึกษาของญี่ปุ่นเป็นการส่งเสริมจากรัฐในอดีต (ยุพา คลังสุวรรณ, *วิวัฒนาการและระบบการศึกษาในญี่ปุ่น*, คุณลักษณะและวิธีการเรียนรู้ของคนญี่ปุ่น, 19) การศึกษาเป็นแรงผลักดันให้เกิดความยุติธรรมทางสังคมและเปิดโอกาสให้คนญี่ปุ่นได้เลื่อนชั้นทางสังคม บริษัทญี่ปุ่นในช่วงที่เจริญก้าวหน้าทางเศรษฐกิจพอใจที่ได้คนมีความรู้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้าไปทำงานในบริษัท (สมอาจ วงษ์ขมทอง และคณะ, 2546, หน้า 22)

การให้การศึกษาอบรมบุตรธิดานั้นเริ่มต้นตั้งแต่ในครอบครัว อย่างมีแบบแผน ครอบครัวญี่ปุ่นให้ความสำคัญมากกับการฝึกให้ลูกพึ่งตนเองตั้งแต่เล็ก “เรื่องของตัวเองต้องทำเอง” ไม่ป้อนข้าว ป้อนนม เมื่อถึงเวลาที่เด็กทำได้เอง จึงไม่มีเด็กเอาขวดนมไปโรงเรียนอนุบาลเหมือนในโรงเรียนไทย เด็กต้องทำความสะอาดตัวเองหลังการขับถ่าย อาบน้ำเอง สวมเสื้อผ้าเองเมื่อถึงวัยที่ทำได้จะไม่มีใครทำให้

นอกจากนี้ครอบครัวญี่ปุ่นยังเน้นการอบรมเรื่องการทักทายปราศรัย การแสดงความขอบคุณ รวมทั้งการรู้จักสมาคมกับเพื่อนฝูงและผู้อื่น การเคารพผู้สูงวัยและครูบาอาจารย์ ความมีน้ำใจและมีเมตตา มีความจริงใจและความรับผิดชอบและที่สำคัญอีกประการคือ “ห้ามก่อความเดือดร้อนให้แก่ผู้อื่น” จากการสำรวจพบว่าแม่ญี่ปุ่นให้ความสำคัญสูงสุดต่อการรู้จักทักทายและรู้จักการขอบคุณ (ร้อยละ 90.5) รองลงมาคือมนุษยสัมพันธ์ (ร้อยละ 70.5) (พรอนงค์ นิยมคำ, “การเลี้ยงดูและฝึกอบรมเด็กในครอบครัวญี่ปุ่น”, *คุณลักษณะและวิธีการเรียนรู้ของคนญี่ปุ่น*, 40)

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับสอนลูกที่บ้านคือ การเปิดโอกาสให้เด็กได้ทำกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งเหมาะกับอุปนิสัยและความสามารถของตัวเอง รู้สึกมีความสุขเมื่อได้ทำสิ่งสร้างสรรค์ ฝึกให้เด็กมีสมาธิในการทำงาน รู้จักร่วมมือกับคนอื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้จักมารยาทสังคมและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (สมอาจ วงษ์ขมทองและคณะ, 2546, หน้า, 43)

ลักษณะนิสัยและพฤติกรรมของทั้งชาวไทยและชาวญี่ปุ่น ซึ่งมาจากภูมิหลังทางวัฒนธรรม การศึกษาอบรม และสังคม เป็นต้น ที่ได้กล่าวในบทที่ 3 นี้ นั้น จะเห็นได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมและทัศนคติต่อการทำงานที่แสดงไว้ในบทที่ 2 เป็นอย่างยิ่ง ทำให้ทราบที่มาของความแตกต่าง ของวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยและแบบญี่ปุ่น ในบทที่ 4 เป็นการแสดงผลการสัมภาษณ์พนักงานชาวญี่ปุ่น ซึ่งมีประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง และสังคมไทยในสายตาของผู้ให้ข้อมูลนี้ด้วย

บทที่ 4

ผลการวิจัย

บทสรุปจากการสัมภาษณ์

จากการสัมภาษณ์พนักงานชาวญี่ปุ่นที่มาทำงานในบริษัทญี่ปุ่นในเขตจังหวัดชลบุรี จาก 38 บริษัท จำนวน 42 คน ทั้งหมดเป็นเพศชาย และ 90% เป็นสายเทคนิค (วิศวกร ช่าง) มีอายุการทำงานในประเทศไทย 1 เดือน ถึง 3 ปี ระหว่าง พ.ศ.2550- พ.ศ.2554 โดยการส่งนิสิตวิชาเอกภาษาญี่ปุ่นชั้นปีที่ 4 ไปสัมภาษณ์ และบันทึกการสัมภาษณ์ในหัวข้อต่าง ๆ ในส่วนของด้านวัฒนธรรม มี 4 หัวข้อคำถามคือ

1. สังคมไทย และชาวไทย
2. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงาน
3. ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรม
4. ความคิดเห็นในเรื่องการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม

สรุปได้ดังนี้

1. สังคมไทยและชาวไทย

1.1 ความจงรักภักดีต่อสถาบันกษัตริย์ การนับถือศาสนาพุทธและให้ความเคารพผู้อาวุโส

ผู้ตอบสัมภาษณ์มากกว่าครึ่งแสดงความเห็นว่าการที่คนไทยมีนิสัยอ่อนโยน นอบน้อม โดยเฉพาะต่อผู้อาวุโสมาจากการกลมเกลียวให้มีความจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การเคร่งครัดในการนับถือศาสนาพุทธ ทำให้มีอุปนิสัยไม่ก้าวร้าว เปิดเผย จริงใจ เอื้ออาทรต่อผู้อื่นและผู้ทุกข์ยาก นิยมทำการกุศล ชาวไทยถูกมองว่าไม่รังเกียจคนต่างชาติต่างภาษา ชาวญี่ปุ่นผู้มีประสบการณ์การทำงานกับคนหลาย ๆ เชื้อชาติ ลงความเห็นว่าทำงานกับคนไทยง่ายที่สุดถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคเรื่องความตั้งใจที่มีต่องานบ้าง แต่นิสัยใจคอค่อนข้างดี นอกจากนี้ยังความกตัญญูต่อบิดามารดา ครู ผู้มีพระคุณมาก สิ่งเหล่านี้ชาวไทยมีเข้มข้นกว่ามาก เมื่อเปรียบเทียบกับญี่ปุ่น ซึ่งสิ่งแวดล้อมคล้ายคลึงกันในประเด็นดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การแบ่งระดับความสัมพันธ์สูงต่ำอย่างชัดเจน ทำให้ผู้น้อยไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น และมักปฏิบัติตามคำสั่ง บางครั้งทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์

1.2 ความเหลื่อมล้ำในสังคม

สังคมไทยมีความเหลื่อมล้ำกันมาก ซึ่งต่างจากญี่ปุ่นที่คนส่วนใหญ่มีฐานะเท่าเทียมกัน ชาวไทยพึ่งพาระบบอุปถัมภ์ ผู้ที่มีพรรคพวกมากจะได้รับความช่วยเหลือ ให้ความสำคัญกับเรื่องฐานะโดยเฉพาะฐานะทางเศรษฐกิจ ชื่อเสียงวงศ์ตระกูล ผู้มีอำนาจ ร่ำรวย ได้รับการเคารพยกย่อง แต่ผู้ที่ไม่มีสิ่งเหล่านี้ จะขาดโอกาสนานา ในขณะที่

ชาวญี่ปุ่นไม่ให้ความสนใจเรื่องเหล่านี้ ทั้ง ๆ ที่ประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์มากและเศรษฐกิจกำลังเจริญเติบโต ผู้คนน่าจะมีโอกาสเท่า ๆ กัน

1.3 นิสัยเอื้อเพื่อเผื่อแผ่

ชาวไทยถูกมองว่า อ่อนโยน ใจดี และคอยดูแลช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไม่รังเกียจคนต่างชาติต่างภาษา ชาวญี่ปุ่นผู้มิประสบการณ์การทำงานกับคนหลาย ๆ เชื้อชาติ ลงความเห็นเห็นว่าทำงานกับคนไทยง่ายที่สุด ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคเรื่องความตั้งใจที่มีต่องานบ้าง แต่นิสัยใจคอค่อนข้างดี

1.4 ความเท่าเทียมในสังคมของเพศชายและหญิง

ผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นว่าผู้หญิงไทยที่ทำงานประจำมีความสามารถ และขยันขันแข็งมากกว่าผู้ชาย และมีความเห็นว่าผู้หญิงไทยที่เป็นแม่บ้านเต็มตัวโดยได้รับการเลี้ยงดูจากผู้ชายซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวมีจำนวนน้อยกว่าในประเทศญี่ปุ่นมาก และสังเกตเห็นว่าผู้หญิงชาวไทยทำงานหนัก และทำงานหลากหลายประเภท รวมทั้งต้องดูแลครอบครัวด้วย จึงคิดว่าเข้มแข็งดี และผู้ชายควรทำงานหนักขึ้นเพื่อเลี้ยงครอบครัว ผู้หญิงไทยทำงานหนักเพื่อครอบครัว ผู้หญิงที่ทำงานประจำมีความสามารถ และขยันขันแข็งมากกว่าผู้ชาย และผู้ชายควรทำงานหนักขึ้นเพื่อเลี้ยงครอบครัว

1.5 นิสัยรักสนุก

ชาวญี่ปุ่นทั้งเห็นชอบและไม่ชอบนิสัยรักสนุกของชาวไทย การหาความสำราญให้กับตนเอง และผู้อื่นนั้นชาวญี่ปุ่นคิดว่าเป็นเสน่ห์ของชาวไทย น่าอิจฉา เพราะคนญี่ปุ่น เคร่งเครียดตลอดเวลาไม่ค่อยยืดหยุ่น บางครั้งจริงจังเกินไป แต่สำหรับในเวลาที่ต้องตั้งใจชาวไทยไม่ค่อยใส่ใจ บางครั้งพูดคุย ผิดกาลเทศะ หรือมีข้อผิดพลาดก็หัวเราะ พฤติกรรมเช่นนี้ชาวญี่ปุ่นรู้สึกขุ่นข้องใจมากเมื่อพบเห็น

1.6 การขาดการวางแผน

ผู้ตอบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่คิดว่าการขาดการวางแผนของชาวไทยได้รับอิทธิพลจากการดำรงชีวิตที่ไม่ต้องเดือดร้อนกับสภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศ มาตั้งแต่โบราณกาล ไม่ต้องวางแผนในการดำรงชีวิต เพราะไม่มีภาวะความขาดแคลนอาหาร อย่างเช่นฤดูหนาวของหลาย ๆ ประเทศ ดังนั้นจึงไม่ต้องวางแผนเพื่อการอยู่รอด หรือวางแผนการผลิตพืชผลทางการเกษตร เพราะอุดมสมบูรณ์ทุกฤดูกาล บางครั้งเกิดการขาดแคลน ก็มีการแบ่งปันกัน ปัจจุบันมีการบริจาคหลายประเภท ซึ่งในประเทศญี่ปุ่นไม่มี มีอาชีพขอทาน ซึ่งผู้คนยังคงให้เงินโดยไม่มีเงื่อนไข ให้เพราะสงสาร เห็นว่าด้อยกว่าเรา ผู้มีมากกว่าต้องมีเมตตาธรรม สิ่งนี้ก็แสดงให้เห็นแนวคิดเรื่องระดับขั้นด้วย นอกจากการไม่ต้องวางแผนเพื่อการดำรงชีวิตในด้านอาหาร แล้วปัจจัย 4 ด้านอื่น ๆ ก็ไม่ต้องเดือนร้อนมาก เช่นที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ด้วยภูมิประเทศ ภูมิอากาศที่ไม่แปรปรวน เป็นอันตรายต่อการดำรงชีพ ทำให้

ดำเนินชีวิตแบบเดิมได้ตลอดปีไม่เดือดร้อนต้องเตรียมอะไรล่วงหน้า และเมื่อต้องการความช่วยเหลือก็หาได้จาก ผู้คนรอบข้าง สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ชาวไทยอ่อนด้อยในด้านการวางแผนในทุก ๆ เรื่อง เพราะเมื่อผิดพลาดก็สามารถหา ความช่วยเหลือ หรือรอการให้อภัย หรือบางครั้งก็คิดว่าเป็นโชคชะตา บุญกรรม แต่ครั้งก่อนทำให้ช่วยปลอบใจใน ความล้มเหลวได้บ้าง

1.7 ความไม่มีระเบียบ

ชาวญี่ปุ่นผู้ให้สัมภาษณ์ร้อยละ 100 แสดงความคิดเห็นว่าสังคมไทยและชาวไทยไม่มีระเบียบ ทุกคนทำ ตามอำเภอใจ ไม่เคารพกฎเกณฑ์ น่าแปลกใจว่ากฎเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับ ถูกวางไว้อย่างละเอียดแต่ไม่ถูกบังคับ ใช้ บางคนเมื่อทำผิดก็อาศัยพวกพ้องทำให้รอดพ้นจากความผิดได้ ที่ประเทศญี่ปุ่นทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ คนที่ละเมิดต้องได้รับความผิด ทั้งในแง่ของกฎหมาย และทางสังคมด้วย เช่นสังคมไม่ยอมรับ แม้ได้รับโทษตาม กฎหมายแล้ว ยังถูกตัดสินจากสังคมด้วย คนในครอบครัวก็ถูกประณามไปด้วย ดังนั้นเมื่อทราบผลที่ตามมาจากการ กระทำความผิด ชาวญี่ปุ่นจึงเลือกที่จะบังคับตนเองให้อยู่ในระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยเชื่อว่าการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ จะทำให้สังคมสงบสุขและตนเองปลอดภัย

1.8 การไม่รักษาเวลา

ในประเด็นนี้ชาวญี่ปุ่นร้อยละ 100 แสดงความคิดเห็นพ้องต้องกัน ข้อนี้มีการเสนอสาเหตุหลาย ประการ เช่น การเป็นสังคมเกษตรทำให้ไม่เคร่งครัดเรื่องเวลา การไม่รักษากฎหรือข้อตกลงของส่วนรวมหรือ ความ ไม่มีระเบียบ การไม่ได้รับการลงโทษเมื่อไม่รักษาเวลา การให้อภัยกันมากจนเกินขอบเขต ในประเทศญี่ปุ่น การรักษา เวลาเป็นการอบรมข้อต้น ๆ ที่ผู้ปกครองต้องสอนให้ลูกปฏิบัติให้ได้ เพื่อการอยู่รอดในสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับ และถือว่าการปฏิบัติแบบให้เกียรติกับฝ่ายอื่นด้วย เพราะ “เวลา” ถือเป็นทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน

1.9 การไม่ขอโทษ-เมื่อทำผิด-

ชาวญี่ปุ่นส่วนใหญ่จะขอโทษทันทีเมื่อทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนแม้เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ชาวไทยกล่าว ขอโทษหรือแสดงทำที่ยอมรับผิดน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงาน เมื่อถูกตำหนิจะไม่ขอโทษ บางครั้งยืม บางครั้ง ก็พยายามอธิบายเหตุผล ซึ่งชาวญี่ปุ่นถือว่าเป็นความพยายามที่จะแก้ตัว ก่อนอื่นควรขอโทษกับผลที่เกิดขึ้นก่อน ชาวญี่ปุ่นถือว่าการขอโทษเป็นมารยาทที่ต้องจดจำเป็นลำดับแรก ๆ ในจำนวนหัวข้อการอบรมเด็ก ๆ เพื่อการอยู่ รอดในสังคม

1.10 ครอบครัวยากจนและให้ความสำคัญต่อเรื่องส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

ผู้ตอบสัมภาษณ์เห็นว่าชาวไทยให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่างาน พร้อมทั้งจะทิ้งงาน ลางาน เพื่อกิจธุระส่วนตัว หรือเพื่อแก้ปัญหาของครอบครัว เครือญาติ สิ่งนี้แตกต่างจากแนวคิดและพฤติกรรมของชาวญี่ปุ่น ชาวญี่ปุ่นยินยอมที่จะทำให้คนในครอบครัวได้รับความลำบาก หรือไม่ได้อำนวยความสะดวกให้ หากเวลาฉุกเฉินนั้นเป็นเวลาของการทำงาน และรู้สึกลำบากใจ อับอาย ที่จะขอลาเพื่อกิจธุระส่วนตัวในขณะที่เพื่อร่วมงานกำลังทำงานกันอย่างเต็มที่

1.11 คำว่า “ไม่เป็นไร” มีทั้งข้อดีและข้อเสีย

ผู้ให้สัมภาษณ์มากกว่าร้อยละ 50 พูดถึงคำว่า “ไม่เป็นไร” และแสดงความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่ามีทั้งข้อดีและข้อเสีย คำว่า “ไม่เป็นไร” เป็นเสมือนน้ำมันหล่อลื่นให้กิจกรรม หรือความสัมพันธ์ต่าง ๆ ดำเนินต่อไปได้อีกครั้งซึ่งนับเป็นเรื่องดี เพราะแสดงการให้อภัย การยกโทษให้ ไม่ติดใจเอาความ เป็นความสวยงามของวัฒนธรรมไทย แต่ในขณะเดียวกัน คำว่า “ไม่เป็นไร” ไม่ได้ช่วยแก้ไขข้อผิดพลาด อาจไม่ก่อให้เกิดความสำนึกผิดในบางคน บางคนคาดหวังการให้อภัยอยู่เสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้ สังคม หรือการงานก็ไม่พัฒนาเท่าที่ควร ชาวญี่ปุ่นเคร่งครัดอย่างยิ่งกับการตำหนิ เมื่อเกิดข้อผิดพลาด ถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องตำหนิ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้รับผิดชอบรู้สึกตัว และมุ่งแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดผิดพลาดซ้ำซาก

2. ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงาน

เมื่อประมวลจากการสัมภาษณ์ สามารถอธิบายให้เข้าใจได้ง่าย โดยแบ่งเป็นวิธีการทำงานแบบไทยและแบบญี่ปุ่นดังแสดงการเปรียบเทียบในตารางนี้

วิธีการทำงานแบบไทย	วิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น
1. ไม่รักษาเวลา โดยเฉพาะกำหนดส่ง	1. เกร่งครัดเรื่องเวลานัดหมายส่งงาน
2. ไม่สอนงานไม่ถ่ายทอดความรู้ให้รุ่นน้องหรือลูกน้อง	2. ถือเป็นหน้าที่ที่ต้องสอนงานเพราะลูกน้องเป็นกำลังสำคัญ
3. ทำงานสบาย สะดวก สนุก	3. เกร่งเครียดในการทำงาน เร่งรีบตลอด
4. ตอบไม่ตรงคำถาม	4. ต้องตอบให้ตรงคำถาม
5. ไม่รักษากฎ ไม่รักษาสวนรวม องค์กร	5. หุ้มเทให้กับสังกัด

6. ไม่รอบคอบ	6. ทำงานละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบซ้ำ ๆ
7. รอให้ถึงกำหนดส่งงานแล้วจึงส่ง	7. ถ้างานเสร็จก่อนกำหนด ก็รีบส่งเพื่อจะ ได้รับงานอื่นมาทำ
8. ไม่ยอมรับผิดชอบง่าย ๆ ไม่ขอโทษ	8. ก่อนอื่นกล่าวคำขอโทษซึ่งบางครั้งไม่ใช่ ความผิดโดยตรงของตนเอง
9. เปลี่ยนงานบ่อยบริษัทเสียหาย	9. รักบริษัทของตน ไม่เปลี่ยนงาน
10. นำความลับของบริษัทไปเปิดเผยไม่ว่าจะจง ใจหรือไม่	10. เกร็งครัดในการรักษาความลับของบริษัท
11. เมื่ออยู่ในตำแหน่งสูง ๆ กลับไม่ทำงาน ให้ แต่ลูกน้องทำ	11. ยิ่งตำแหน่งสูงยิ่งทำงานหนัก

3. ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรม

ผู้ให้สัมภาษณ์ชี้ประเด็นหลักของปัญหาขึ้นมาดังนี้

1. เรื่องมารยาทธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวญี่ปุ่นเคร่งครัดมาก ต้องการให้ชาวไทย ใส่ใจเรียนรู้บ้างเพราะถ้า
ผิดพลาดไปอาจเกิดความเสียหายมากต่อองค์กร
2. ความคิดเรื่องเวลา ชาวไทยใช้เวลาไปอย่างเปล่าประโยชน์ ไม่รักษาเวลา (ตามที่ได้กล่าวข้างต้น)
3. คนไทยมีความเกรงใจที่ต่อผู้ที่มีอาวุโสกว่ามากเกินไป จนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
4. การไม่ใส่ใจเรื่องงาน ไม่พัฒนาตน ไม่พัฒนาคน(ไม่สอนงานลูกน้อง)
5. การไม่ยอมรับการถูกตักเตือนของชาวไทย ทำให้งานไม่ราบรื่น ไม่ก้าวหน้า
6. การไม่กังวลกับปัญหาของชาวไทย ทำให้งานไม่พัฒนา
7. ชาวไทยให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งแตกต่างกับคนญี่ปุ่นซึ่งรักงานเป็นอันดับหนึ่ง
สำหรับชาวไทยปัญหาของคนในครอบครัวมาก่อนเรื่องงาน จึงพร้อมที่จะละทิ้งงานเพื่อแก้ปัญหาของ
ครอบครัวก่อน
8. การมีอิสระมาก ทำให้ไม่เคารพกฎเกณฑ์ ไม่เป็นระเบียบ บนท้องถนนก็ไม่เคารพกฎจราจร สำนึก
เกี่ยวกับความปลอดภัยมีน้อย ทำให้เกิดอุบัติเหตุบ่อย ชาวญี่ปุ่นแปลกใจที่ชาวไทยขับรถเร็วแต่เดินช้า

4. ความคิดเห็นในเรื่องการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรม

ร้อยละ 100 ของผู้ให้สัมภาษณ์คิดว่าการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ในโลกยุคไร้พรมแดน การทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย ทำให้ใจกว้างยอมรับในความแตกต่าง และพยายามทำความเข้าใจความแตกต่างนั้น การได้แลกเปลี่ยนกัน ร่วมมือกันจะเป็นกำลังทำให้เข้มแข็งและอยู่รอด เพื่อการก้าวไปข้างหน้า การได้โต้แย้งกันเป็นการพัฒนาความคิด การทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมจึงมีความเป็นสากล สรุปได้ว่าแม้ว่าผู้ให้สัมภาษณ์จะประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย แต่ทุกความคิดเห็น เห็นว่าการทำงานกับคนต่างวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ดี

5. ปัญหาจากการสื่อสารผ่านล่าม

ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดชี้ให้เห็นปัญหาของการสื่อสารผ่านล่าม ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การถ่ายทอดผิดเนื่องจากเหตุผลหลายประการคือ ไม่เข้าใจคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในบริษัท ต่อปัญหานี้ชาวญี่ปุ่นถือว่าไม่ใช่ปัญหาใหญ่ หากใช้เวลาในการจดจำ ไม่นานก็จะเข้าใจได้หมด ปัญหาการฟังสำนวนต่าง ๆ ไม่เข้าใจ รวมทั้งการใช้ภาษาถิ่นของผู้พูด การพูดแบบสั้น ๆ โดยละส่วนท้ายของประโยค เหล่านี้ทำให้ล่ามใหม่ไม่เข้าใจสาร ปัญหาไม่เข้าใจวัฒนธรรม ไม่เข้าใจอารมณ์ของผู้พูด เช่นต้องการตำหนิ ต้องการสื่อว่าเป็นเรื่องร้ายแรง เป็นต้น ล่ามก็ถ่ายทอดแล้วไม่ได้สื่อสิ่งเหล่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจเนื่องงานประเภทต่าง ๆ รวมทั้งการไม่เข้าใจกระบวนการทำงาน ทำให้สื่อได้เฉพาะภาษาตรง ๆ ซึ่งทำให้เกิดข้อผิดพลาดมาก ต่อปัญหานี้ บริษัทมักจะจัดให้มีล่ามประจำแผนกแต่ละแผนกเท่าที่จะทำได้ และให้เรียนงานด้านต่าง ๆ ไปด้วย เช่น ด้านการผลิต การเงินการบัญชี การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เป็นล่ามมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคต มิใช่มีแต่ทักษะด้านภาษาเพียงอย่างเดียว

6. คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่นต้องการ (ความคาดหวัง)

6.1 บริษัทญี่ปุ่นต้องการพนักงานที่ตั้งใจทำงานและมุ่งไปข้างหน้า มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตน และพัฒนางานอยู่เสมอ จริงจังกับทุกเรื่อง ไม่ปล่อยให้ปัญหาแม้เป็นเรื่องเล็กน้อยผ่านเลยไป ซักถามเมื่อมีข้อสงสัย เรียนรู้ จดจำเร็ว รู้จักประยุกต์ใช้ เป็นผู้ที่ยอมรับคำตักเตือนเมื่อทำผิดพลาด แล้วใช้ความพยายามป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้น ๆ อีก ชาวญี่ปุ่นมีความคิดว่ามนุษย์มีขีดจำกัด ไม่สมบูรณ์แบบ ดังนั้นจึงมีโอกาสทำเรื่องผิดพลาดได้

6.2 พนักงานที่มีความสมบูรณ์ทั้งกายและใจ ไม่ซึมเศร้าท้อแท้เมื่อถูกตำหนิ เนื่องจากการตำหนิในการทำงานของญี่ปุ่น เป็นการตำหนิเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข ควรมีความเข้มแข็งในการปรับอารมณ์ความรู้สึกให้พร้อมสำหรับการทำงานต่อไป ควรมีความสามารถในการควบคุมตนเองไม่ให้เครียด

6.3 พนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสาร ถือเป็นข้อดีหากผู้ใดมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ที่เอื้อต่อการทำงานได้ ในการทำงานร่วมกับผู้ใช้ภาษาอื่น อย่างไรก็ตาม ในที่นี้มีได้หมายถึงความสามารถทางภาษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตามสถานภาพของตนในบริษัทด้วย เช่น เมื่อเป็นหัวหน้าก็ต้องมอบงาน สอนงาน ให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเป็นลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานก็ต้องรู้จักระบบ โฮ เร็น โซ (報告 連絡 相談) คือการรายงาน ติดต่อ ประึกษา ระหว่างทำงาน เป็นกระบวนการเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น

6.4 พนักงานที่มีความสามารถในการวางแผน สามารถวางแผนได้โดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง รู้ว่า จะต้องทำอะไรด้วยตนเอง ไม่เป็นฝ่ายรอแต่เพียงอย่างเดียว สามารถเสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ขลาดอาย มีความกล้าหาญ ทำทนายที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ

6.5 พนักงานที่รักษาความลับของบริษัท สร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองและบริษัทด้วยการซื่อสัตย์ รักษาเวลาและให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณธรรม เช่น มาทำงานตรงเวลา ไม่รีบกลับ ไม่ลาหยุดบ่อย รักษากฎระเบียบของบริษัท ทำงานอย่างตั้งใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ไม่ทำลายทีม เห็นแก่เพื่อนร่วมงาน ไม่เอาเปรียบ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ไม่โอ้อวด ไม่ปิดความรับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา รักษามารยาท แม้เป็นเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น การทักทาย

บริษัทญี่ปุ่นถือว่าพนักงานที่เข้ามาใหม่ยังไม่มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ และคาดหวังต่อความสามารถของคนเหล่านี้น้อยมาก ถือว่าต้องเรียนรู้เรื่องงานใหม่หมด ถึงกระนั้นบริษัทญี่ปุ่นก็นิยมรับผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ๆ ไม่นิยมคนที่มาประสบการณ์ หรือย้ายงานมา บริษัทญี่ปุ่นใช้เวลาในการพัฒนาคนมาก ไม่ด่วนตัดสินผลงาน ดังนั้นจึงเน้นการสร้างคนของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ จึงรู้สึกผิดหวังที่พนักงานชาวไทยลาออกบ่อย และรู้สึกสูญเสีย ทั้งเวลาและต้นทุนในการสร้างประสบการณ์ให้พนักงาน และคิดว่าการกระทำแบบนั้นเป็นการไม่จงรักภักดีต่อบริษัท

บทที่ 5

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่แสดงในบทที่ 4 พนักงานชาวญี่ปุ่นที่ปฏิบัติงานในประเทศไทย ได้แสดงความคิดเห็นที่ทำให้ทราบว่า วัฒนธรรมการทำงานของชาวไทยและของชาวญี่ปุ่นแตกต่างกัน โดยสามารถดูรายละเอียดความแตกต่าง ตลอดจนแนวความคิดต่างๆที่มีวัฒนธรรม ค่านิยม การศึกษาซึ่งเป็นภูมิหลังให้เกิดวิถีการทำงานแบบญี่ปุ่นและแบบไทย จากเอกสารและงานวิจัยที่ดำเนินการโดยนักวิชาการ ซึ่งได้นำมาบรรยายไว้บทที่ 2 และ 3 แม้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ามีช่องว่างของความแตกต่างมากมายจนกระทั่งดูเหมือนว่าจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการทำงานมาก แต่เมื่อพิจารณาทัศนคติต่อการทำงานภายใต้ความแตกต่างของวัฒนธรรมแล้ว พนักงานชาวญี่ปุ่นเห็นว่าเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน บริษัทที่มีศักยภาพจะแสวงหาฐานการผลิตใหม่ๆในดินแดนอื่นอย่างต่อเนื่อง และประเทศไทยก็ยังคงได้รับความสนใจอยู่ จากข้อมูลที่ได้แสดงไว้ในบทนี้ ถึงแม้จะมีปัญหามากมาย ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์กล่าวอีกว่าเป็นเรื่องที่ดีที่จะได้เรียนรู้ ซึ่งกันและกันนับว่าเป็นความคิดเชิงบวกต่อการทำงานร่วมกับชาวไทย

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ได้เสนอแนะร่วมไปกับการแสดงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นจากการทำงานและความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เช่น ลักษณะนิสัย ค่านิยม เป็นต้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้พนักงานชาวไทยได้ปรับตัวให้เข้ากับวิถีการทำงานแบบญี่ปุ่น (เนื่องจากบริษัทเหล่านี้เป็นบริษัทญี่ปุ่น) หากบริษัทให้การฝึกอบรมเพื่อปรับทัศนคติต่อการทำงานที่ละเอียดละออน้อยอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวางแผนอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ใช้การอบรมเพื่อให้พนักงานชาวไทยเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นแต่เพียงอย่างเดียว ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ยังมีความจำเป็นที่จะต้องให้ข้อมูลเพื่อความเข้าใจ เกี่ยวกับภูมิหลังทางวัฒนธรรมไทยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆของชาวไทย แก่พนักงานชาวญี่ปุ่นซึ่งส่วนใหญ่เป็นสายเทคนิคที่มุ่งเรื่องการผลิตเป็นหลัก

อภิปรายผล

ความแตกต่างของวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นและไทย

จากคำตอบของพนักงานชาวญี่ปุ่นเรื่องพฤติกรรมการทำงานของชาวไทย

1. การไม่รักษาเวลา เช่น กำหนดส่งงาน สอดคล้องกับงานวิจัยทุกเรื่องที่อ้างอิงในงานวิจัยนี้ ทั้งในด้านวัฒนธรรมการทำงานและวิถีชีวิต การไม่รักษาเวลาขัดต่อวัฒนธรรมการทำงานตลอดจน การอบรมที่ชาวญี่ปุ่นได้รับมาเป็นอย่างดี

2. การไม่รักษากฎ ไม่รักส่วนรวม องค์กร อธิบายได้ด้วยการทำงานแบบเดี่ยวของชาวไทย ความไม่ถนัดในการทำงานกลุ่ม ซึ่งชาวญี่ปุ่นเน้นหนักในการทำงานเป็นทีม

3. การไม่ถ่ายทอดงานให้ลูกน้อง สิ่งนี้ก็เป็นลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นทีม ไม่ต่อเนื่องกับผู้อื่นและการไม่ได้รับการศึกษาอบรมวิธีการสอนงานมาตั้งแต่ก่อน ทำให้มีปัญหาในการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ด้วย เรื่องนี้ควรได้รับการพิจารณาแก้ไขจากองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนาบุคคลระดับหัวหน้า

4. ทำงานสบาย สะดวก สนุก เป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงานวิจัยทุกเรื่องที่น่ามาอ้างอิงเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของชาวไทย ซึ่งแตกต่างจากชาวญี่ปุ่นซึ่งเน้นความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย ตามผลการวิจัยเกือบทุกเรื่องได้แสดงไว้

5. ความไม่รอบคอบในการทำงาน

ชาวไทยขาดความรอบคอบ เนื่องจากไม่มีบทลงโทษที่หนักหรือเรียกร้องการแสดงความรับผิดชอบที่หนักหน่วง เมื่องานมีข้อผิดพลาด จากงานวิจัยที่อ้างอิง ชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมไทย มีการให้อภัยที่มากเกินไป ความเหมาะสม และชาวไทยพร้อมที่จะให้อภัยและคาดหวังการอภัยอยู่เสมอ เพื่อหลีกเลี่ยงบรรยากาศความขัดแย้ง จึงเต็มไปด้วยความเกรงอกเกรงใจ ในขณะเดียวกัน น้อยมากที่จะมีการลงโทษตัวเองหรือสำนึกผิดอย่างจริงจัง และชาวไทยไม่ใคร่พิถีพิถันเรื่องงาน เนื่องจากไม่รักงาน ไม่คิดว่าการทำงานมีคุณค่า ซึ่งต่างกันอย่างยิ่งกับชาวญี่ปุ่น ซึ่งมีการศึกษาอบรมให้พิถีพิถัน ใส่ใจในรายละเอียด เพื่อป้องกันความผิดพลาดและเพื่อการพัฒนา

งาน

6. ความไม่กระตือรือร้นในการทำงาน รอให้ถึงกำหนดส่งงานแล้วจึงส่ง พฤติกรรมการทำงานของชาวไทยเรื่องนี้ถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาในสังคมไทย รุช เบเนดิกต์ กล่าวว่า คนไทยชอบเสี่ยงกับความสนุกสนาน ชอบอยู่เฉยๆมากกว่าการทำงานหนัก (เบเนดิกต์, 2524, หน้า 139) ซึ่งแตกต่างจากวิธีการทำงาน แบบญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (KAIZEN) การส่งงานก่อนกำหนดทำให้มีโอกาสดำเนินงานใหม่ๆมาทำอีก ทำให้องค์กรก้าวหน้ารุ่งเรืองขึ้น

7. การไม่แสดงความรับผิดชอบเมื่องานผิดพลาด

ชาวไทยมักปิดความผิดให้ผู้อื่น เพื่อปกป้องตนเอง ซึ่งขัดต่อหลักการทำงานแบบญี่ปุ่น การกระทำเช่นนี้ทำให้ไม่รู้ปัญหาที่แน่นอน ทำให้แก้ไขยากขึ้น ส่วนหนึ่งสามารถอธิบายได้ว่าเป็นการสื่อสาร ที่ไม่ชัดเจนภายในองค์กร ซึ่งบริษัทญี่ปุ่นเน้นการทำงานเป็นทีม การปิดความผิดทำให้เกิดความรำคาญ ในด้านความสัมพันธ์ซึ่งทำลายการทำงานเป็นทีม และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน

8. การเปลี่ยนงานบ่อย ทำให้บริษัทเสียหาย

ตามที่กล่าวมาแล้วตามการวิเคราะห์ SWOT เกี่ยวกับการลงทุนจากบริษัทต่างชาติในประเทศไทยว่า การเปลี่ยนงานบ่อย เป็นจุดอ่อนของพนักงานชาวไทย พนักงานชาวญี่ปุ่นก็ชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรม นี้เป็นปัญหา และเป็นความสูญเสียของบริษัท หมายถึงความไม่รัก ไม่ซื่อสัตย์ต่อองค์กร ซึ่งชาวญี่ปุ่นคิดว่าเป็นคุณค่า

9. การนำความลับของบริษัทไปเปิดเผย

สอดคล้องกับผลการวิจัยของวรินทร์ วุรงค์ ที่ชี้ให้เห็นประเด็นการไม่แยกแยะเรื่องส่วนตัวกับเรื่องส่วนรวมของชาวไทย พนักงานชาวไทยอาจจะกระทำไปโดยไม่ได้ตั้งใจ คิดว่าไม่มีผลกระทบใดๆ แต่ชาวญี่ปุ่นเคร่งครัดอย่างยิ่ง เรื่องการแยกแยะเรื่องส่วนตัวกับส่วนรวม

10. เมื่ออยู่ในตำแหน่งสูงกลับไม่ทำงานหลักงานให้ลูกน้องทำ

ระบบอาวุโสของไทยซึ่งเป็นประเด็นที่นักวิชาการชี้ให้เห็นว่า มีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตและ การทำงาน ผู้น้อยจะเคารพเชื่อฟังหัวหน้าผู้มีอาวุโสกว่า ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นคัดค้าน หรือเสนอแนะ ความคิดของตน จึงมักก้มหน้าก้มตาทำตามคำสั่ง แม้หัวหน้าจะไม่ทำงานหนัก ผู้น้อยก็ไม่ร้องเรียน ยอมรับฐานะรอง ซึ่งได้ถูกจัดลำดับชั้นไว้ตั้งแต่ในวัยเด็กจากครอบครัว ฐธ เบนดิกต์ กล่าวไว้ว่าคนไทยยอมรับการเคารพนับถือ ตามการจัดลำดับชั้นโดยปราศจากความไม่พอใจ (เบนดิกต์, 2524, หน้า 139-140) ซึ่งต่างจาก การทำงาน แบบญี่ปุ่นมาก ที่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง ยิ่งทำงานหนักกว่าลูกน้อง เพราะเมื่อเกิดข้อผิดพลาดจาก ลูกน้องใน สังกัด ผู้เป็นหัวหน้าต้องแสดงความรับผิดชอบมากกว่าใคร

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของวัฒนธรรม

ในส่วนของปัญหาที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของวัฒนธรรม ที่แสดงในบทที่ 4 สรุปจากคำตอบของ ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 8 ข้อ มีความคล้ายคลึงกับปัญหาเรื่องพฤติกรรม การทำงานของชาวไทย

ปัญหาจากการสื่อสารผ่านล่าม

ปัญหาจากการสื่อสารผ่านล่าม ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนชี้ให้เห็นปัญหาการสื่อสารผ่านล่าม มีประเด็น หลัก ดังนี้ 1) การถ่ายทอดผิด (เนื่องจากการไม่รู้คำศัพท์เฉพาะ) เรื่องนี้ชาวญี่ปุ่นเห็นว่าไม่สำคัญนัก เนื่องจาก สามารถเรียนรู้ได้ ข้อสำคัญคือต้องเรียนรู้ จดจำ แก่ไข อย่างต่อเนื่อง ชาวญี่ปุ่นไม่ให้ความสำคัญกับความ สามารถทางวิชาการของบัณฑิตนัก แต่ต้องการผู้ที่แสวงหา พัฒนางาน พัฒนาดน อยู่เสมอ 2) การไม่เข้าใจ ภาษาถิ่นของชาวญี่ปุ่นที่นำมาใช้ในระหว่างการทำงานด้วย เนื่องจากในบางบริษัทไม่บังคับให้ใช้ภาษากลาง สิ่ง นี้ผู้วิจัยเห็นว่า ยังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องนำภาษาถิ่น มาสอนในหลักสูตร ถ้าหากผู้เรียนสนใจสามารถ สืบค้น ได้จากสารสนเทศที่มีอยู่ทั่วไปในอินเทอร์เน็ต และล่ามสามารถเรียนรู้ได้ระหว่างการทำงาน 3) ล่ามไม่เข้าใจ เนื้อหาประเภทต่างๆ จึงแปลไปตรงๆโดยขาดความเข้าใจ เรื่องนี้สามารถลดปัญหาได้โดย การสนับสนุนให้ ผู้เรียนที่ประสงค์จะทำงานในบริษัทญี่ปุ่นเมื่อสำเร็จการศึกษา ได้มีโอกาสฝึกงานในธุรกิจต่างๆ เพื่อให้เกิด ความเข้าใจลักษณะงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อเข้าทำงานแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทต้องให้ ความรู้ความ เข้าใจงานของแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่ล่าม และล่ามเองต้องเรียนรู้ จดจำ แก่ไข อย่างต่อเนื่อง 4) ความไม่เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นตลอดจนวิถีคิดแบบญี่ปุ่น ทำให้เกิดการ กระทบกระทั่งในการล่ามได้ เพื่อการแก้ไขเรื่องนี้สถาบันการศึกษาที่เปิดสอนภาษาญี่ปุ่น มักจะเปิดสอน รายวิชาวัฒนธรรมญี่ปุ่นอยู่แล้ว ถ้าหากเป็นวัฒนธรรมโบราณที่หยุดนิ่ง อาจเป็นรากฐานเพื่อ ทำความเข้าใจความเป็นญี่ปุ่นได้ หากผู้เรียนสามารถเชื่อมโยงได้ แต่หากว่านำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้ยาก ก็ สามารถใช้วิธีเพิ่มเติมการเรียนการสอนในด้านวัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นได้ จากประสบการณ์ ที่นำมาใช้ ในการเรียนการสอนแล้ว พบว่าผู้เรียนส่วนใหญ่ให้ความสนใจ นอกจากนี้การเชิญวิทยากรรับเชิญ จากบริษัท ญี่ปุ่นมาบรรยายเป็นครั้งคราว ทำให้ผู้เรียนกระตือรือร้นมากขึ้น

คุณสมบัติของพนักงานที่บริษัทญี่ปุ่นต้องการ

จากการตอบสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลที่ประมวลแสดงในบทที่ 4 นั้นชัดเจนว่าสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของชาวญี่ปุ่นจากงานวิจัยและเอกสารอ้างอิงที่แสดงในบทที่ 2 หลายเรื่อง และสามารถกล่าวได้ว่าสอดคล้องกับการศึกษาอบรมตามแบบญี่ปุ่นซึ่งสั่งสมจากครอบครัว โรงเรียน และสังคม คุณลักษณะพนักงานที่บริษัทคาดหวังมีดังนี้

1. พนักงานที่ตั้งใจทำงานและมุ่งไปข้างหน้า มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ยอมรับคำตักเตือนเมื่อทำผิดพลาด แล้วใช้ความพยายามป้องกันไม่ให้เกิดปัญหานั้น ๆ อีก ชาวญี่ปุ่นมีความคิดความอ่านขี้นใจอดทน ไม่สมบูรณ์แบบ ดั่งนั้นจึงมีโอกาสทำเรื่องผิดพลาดได้ ชาวญี่ปุ่นชื่นชมความสำเร็จจากกระบวนการไม่ใช่มองจากผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว และให้ความสำคัญให้เวลากับกระบวนการทำงานที่มีการปรับปรุงแก้ไขไปเรื่อย ต่างจากชาวตะวันตกและชาวไทยที่ได้รับอิทธิพลตะวันตกมองแต่ผลสำเร็จ และให้รางวัลกับผู้ที่ทำสำเร็จโดยไม่สนใจวิธีการหรือกระบวนการ แต่ชาวญี่ปุ่นจะประเมินค่าผู้ที่อดทน ตั้งใจพัฒนางานที่ละเล็กที่ละน้อยอย่างรอบคอบสูงกว่า
2. พนักงานที่มีความสมบูรณ์ทั้งกายและใจ ไม่ซึมเศร้าท้อแท้เมื่อถูกตำหนิ เนื่องจากการตำหนิในการทำงานของญี่ปุ่น เป็นการตำหนิเพื่อพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข ควรมีความเข้มแข็งในการปรับอารมณ์ความรู้สึกให้พร้อมสำหรับการทำงานต่อไป ควรมีความสามารถในการควบคุมตนเองไม่ให้เครียด การรักษาสมาคมนี้ ในวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นส่วนหนึ่งเกิดจากการไปรับประทานอาหารและดื่มสุรากลังเลิกงานร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
3. พนักงานที่มีความสามารถในการสื่อสาร ถือเป็นข้อดีหากผู้ใดมีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ที่เอื้อต่อการทำงานได้ ในการทำงานร่วมกับผู้ที่ใช้ภาษาอื่น อย่างไรก็ตาม ในที่นี้มีได้หมายถึงความสามารถทางภาษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตามสถานภาพของตนในบริษัทด้วย ชาวไทยไม่พยายามสื่อสารในที่ทำงานนัก มักนิยมทำงานคนเดียว เพราะคิดว่ายุ่งยาก ตามคำพูดที่ว่า “มากคนมากความ” เมื่อขาดการประสานงานที่ดี งานจึงไม่มีประสิทธิผล ต่างจากชาวญี่ปุ่นที่ถูกฝึกฝนให้ทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีความสามารถรู้จักประเมินงานและ “รายงาน” ตามขั้นตอนเป็นระยะๆ ต่างจากชาวไทยที่เมื่อทำงานไม่สำเร็จจะรายงานครั้งเดียวถึงปัญหาอุปสรรคพร้อมความล้มเหลวของงานนั้น ซึ่งนับว่าได้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ไปมาก ก่อนหน้านี้ไม่กล้ารายงานหัวหน้าเรื่องปัญหาอุปสรรค เนื่องจากกลัวถูกตำหนิ เพราะการทำงานแบบไทย หัวหน้าไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเท่าใดนัก
4. พนักงานที่มีความสามารถในการวางแผนโดยไม่ต้องรอให้ผู้บังคับบัญชาสั่ง มีความมั่นใจในตนเอง ไม่ขลาดอาย มีความกล้าหาญ ทำทหายที่จะลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ ประเด็นนี้คงเป็นความยากลำบากที่จะพัฒนาพนักงานชาวไทยให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ เรื่องจากระบบอาวุโสที่รุนแรงในสังคมไทย การอบรมเลี้ยงดูให้นอบน้อมต่อผู้มีอายุมากกว่า และการศึกษาตามแบบไทยก็มีได้ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
5. พนักงานที่รักษาความลับของบริษัท สร้างความน่าเชื่อถือให้ตนเองและบริษัทด้วยการซื่อสัตย์รักษาเวลาและให้ความสำคัญกับเรื่องของคุณธรรม นีคือประเด็นเรื่องความซื่อสัตย์ที่ชาวญี่ปุ่นได้รับการอบรมตั้งแต่เป็นเด็ก มีการสอนว่าหากไม่ซื่อสัตย์จะทำให้ผู้คนไม่นับถือและไม่ได้รับการยอมรับ เมื่อไม่ได้รับการยอมรับก็จะดำรงชีวิตอยู่อย่างยากลำบากในสังคมญี่ปุ่น

ที่มาของพฤติกรรมแบบไทยที่ชาวญี่ปุ่นตั้งข้อสังเกต

ต่อข้อสงสัยของชาวญี่ปุ่นที่มีต่อชาวไทยและวัฒนธรรมไทย ไม่ค่อยมีโอกาสนักที่ชาวไทยจะได้อธิบายความเป็นมาของอัตลักษณ์ไทยที่ปรากฏออกมาจนเป็นข้อสงสัยที่กล่าวมา หากผู้รับผิดชอบในบริษัทสามารถจัดการอธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมไทยให้พนักงานชาวญี่ปุ่นได้ อาจจะอธิบายที่มาของพฤติกรรมเหล่านั้นได้ดังต่อไปนี้

1. ขาดการวางแผนงาน

ชาวไทยไม่ค่อยวางแผนล่วงหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคนไทยไม่เคยเผชิญกับปัญหาใหญ่ ๆ ทั้งทางธรรมชาติ ทางสังคม และทางเศรษฐกิจ จึงนึกไม่ถึงปัญหาที่อาจจะมีเข้ามาเมื่อไรก็ได้ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มักจะยอมรับสภาพนั้น โดยเช่นปรับตัวให้เข้ากับความยากลำบากนั้นอย่างไม่เครียด ด้วยเหตุนี้สังคมไทยจึงไม่พัฒนาเท่าที่ควร และเมื่อมีปัญหาขึ้นจึงต้องใช้เวลาแก้ไขนาน ความเชื่อเรื่องผลบุญผลกรรม ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ยอมรับปัญหาต่างๆได้โดยไม่หาวิธีแก้ไข หรือวางแผนไม่ให้เกิดขึ้นอีก จากรายงานการวิจัยที่อ้างอิง กล่าวสอดคล้องกันว่าคนไทยไม่ชอบวางแผน มักแก้ปัญหามากกว่าป้องกันปัญหา รุธ เบเนดิกต์ กล่าวในบทสรุปว่าคนไทยปล่อยให้เด็กทำตามอำเภอใจ สนุกสนานเฮฮา ทำงานตามความพอใจ (เบเนดิกต์, 2524, หน้า 139)

2. ไม่จริงจังในการทำงาน

ภูมิหลังเรื่องทัศนคติต่อการทำงานของชาวไทยนั้น ขออ้างอิงคำกล่าวของรุธ เบเนดิกต์ ที่กล่าวถึงเรื่องการเกณฑ์แรงงานที่ว่า เกณฑ์แรงงานเป็นการเรียกร้องที่หนักมาก ซึ่งชาวบ้านก็ยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ชาวโลกกระทำกันจนกระทั่งได้ทำการเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้องตามกฎหมายในศตวรรษนี้ ในสมัยเบาว์ริง ค.ศ. 1855 (พ.ศ. 2398) เบาว์ริงได้กล่าวไว้ว่า การเกณฑ์แรงงานอาจจะมากเท่ากับเศษหนึ่งส่วนสามของเวลาทำงานต่อปีของทุกๆคน (Graham I : 123 อ้างถึงใน เบเนดิกต์, 2524, หน้า 77) ด้วยเหตุที่เป็นแรงงานด้านเกษตร จึงทำงานกันตามแบบ “กลุ่มทำงาน” เมื่อมีการเกณฑ์แรงงานไปใช้ อาทิ การสร้างถนนหนทาง เป็นต้น จึงทำให้ไม่พอใจกันมากขึ้น คนไทยไม่มีใครเต็มใจทำงานทางด้านอุตสาหกรรมนักแม้ได้รับค่าจ้าง เหมือนตีบูกทางภาคใต้ของไทยจึงมีคนจีนทำ (Bowring II : 172 อ้างถึงใน เบเนดิกต์, 2524, หน้า 77) ทำนองเดียวกันกับโรงสีข้าวคนจีนก็ทำ การทำงานเพื่อได้รับค่าจ้างตามโครงการของผู้อื่น หรือทำงานรับผิดชอบเกี่ยวกับการค้าตามลำพังดูจะเป็นการดำเนินชีวิตที่แสนลำบาก (เบเนดิกต์, 2524, หน้า 77-78) ชาวไทยหาความสุขในทุกโอกาส ไม่เคร่งครัดเรื่องเวลาเป็นลักษณะของคนในสังคมเกษตร รุธ เบเนดิกต์ ได้กล่าวอ้างอิงถึงคำกล่าวของแคมเบลล์ ที่ว่า “คนไทยแทบจะไม่กังวลกับความยุ่งยาก” และ “คนไทยมีความสุขโดยไม่เอาใจใส่ใดๆ” (เบเนดิกต์, 2524, หน้า 109) ถึงแม้ว่าปัจจุบันสังคมไทยจะเปลี่ยนไปมากแล้ว ไม่ได้ทำการเกษตรทั้ง 70-80 % เหมือนในอดีต แต่คนไทยก็ยังช้าเพราะคนที่เข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมปัจจุบันเกือบทั้งหมดมาจากสังคมเกษตรกรรม นอกจากนั้น ยังเป็นคนที่ปรับตัวให้เข้ากับกฎระเบียบที่เคร่งครัดของการทำงาน และ

การดำรงชีวิตในสังคมอุตสาหกรรมได้ไม่ค่อยดีนัก มักจะหาความสุขในทุกโอกาส ในอดีตการทำนา คนไทยก็จะทำไปร้องเพลงหยอกล้อกันไปตลอดเวลา เราจะพบว่า ตอนเกี่ยวข้าวก็จะร้องเพลงเกี่ยวข้าว รู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงาน คุณสมบัติเช่นนี้ยังไม่หายไปหมดสิ้นแม้จะเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมแล้ว เมื่อมาทำงานในเมืองก็ยังชอบร้องเพลง เปิดเพลงระหว่างทำงาน หรือพูดคุยหยอกล้อกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชาวญี่ปุ่นยอมรับได้ยาก เพราะอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ชาวไทยไม่ใส่ใจสายการบังคับบัญชาและไม่ให้ความสำคัญกับทฤษฎี

ลูกน้องจะทำตามหัวหน้าที่อยู่ใกล้ที่สุดของตน ไม่สนใจหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปเท่าไรนัก เพราะคิดว่าผู้อยู่ในระดับสูงประเมินตนเองตามการรายงานของผู้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ที่สุดของตน นอกจากนี้จะยกย่องผู้บังคับบัญชาที่สุขุม ไม่ดูด่าใช้อารมณ์กับลูกน้อง ยึดมั่นในพรหมวิหารสี่ หรือธรรมะของผู้ปกครองทั้งหลาย ด้วยเหตุนี้ เมื่อหัวหน้าชาวญี่ปุ่นซึ่งมักจะว่ากล่าวเสียงดัง แสดงออกอย่างชัดเจน จึงทำให้ลูกน้องขาดความนับถือ และเกิดปฏิกิริยาต่อต้าน เรื่องนี้มีความจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

ชาวไทยไม่ให้ความสำคัญกับทฤษฎี ไม่เชื่อมั่นทฤษฎีต่างๆ ไม่ซิง ตวง วัดเมื่อปรุงอาหาร ใช้การคาดคะเนตามความเคยชิน ไม่อ่านคู่มือใดๆ แต่จะลองปฏิบัติก่อนเพราะอยากเห็นผลเร็ว เมื่อเกิดข้อผิดพลาดจึงหันมาเปิดคู่มือหรือตำราดูบ้าง เช่นการใช้เครื่องจักรกล เครื่องใช้ไฟฟ้า การเลี้ยงดูสัตว์เลี้ยง การดูแลต้นไม้ เป็นต้น ด้วยเหตุที่สังคมไทยประเมินค่าความสำเร็จของงานมากกว่าให้ความสำคัญกับกระบวนการ ชาวไทยพึงพอใจกับสิ่งสำเร็จรูปไม่ว่าจะเป็นเครื่องใช้ หรือความรู้ ต้องการสิ่งที่ใช้ได้ทันที จะเห็นได้ว่าในประเทศไทยมีสินค้าที่ผลิตโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆที่นำเข้ามามากมาย แต่ไม่ต้องการเรียนรู้ที่มา เน้นการใช้งานเท่านั้น สำหรับผู้ปฏิบัติงาน ต้องการเร่งให้ผลงานออกมา โดยไม่ใส่ใจกระบวนการ ผู้ที่ประเมินค่างานต่างๆก็ไม่ให้ความสำคัญกับกระบวนการ มองแต่ผลงานเท่านั้น การพัฒนาศาสตร์ต่างๆของไทยจึงเกิดขึ้นช้า และมีจำนวนน้อย ซึ่งอันที่จริง การศึกษาวิจัยกระบวนการต่างๆอย่างถี่ถ้วนจะให้ประโยชน์ในระยะยาว เพราะมาจากการเรียนรู้อย่างถ่องแท้ นำไปสู่การพัฒนาในระดับสูงขึ้นไปอีก

4. ชาวไทยชอบพูดคำว่า “ไม่เป็นไร”

คำว่า “ไม่เป็นไร” ใช้ในความหมายที่หลากหลายและแตกต่างกันเช่น เมื่อคนอื่นทำผิดพลาดหรือละเมิดแล้วขอโทษ เช่น เดินชน กล่าวหาหรือทำร้ายเพราะความเข้าใจผิด แล้วกล่าวคำขอโทษ ชาวไทยก็จะบอกว่า “ไม่เป็นไร” บางครั้งผู้ที่ทำผิดพลาดยังไม่ทันกล่าวคำขอโทษ ก็จะพูดคำว่า “ไม่เป็นไร” ก่อนแล้วหรือใช้คำว่า “ไม่เป็นไร” เพื่อปลอบใจคนที่ทำอะไรผิดพลาด เช่น เห็นคนประสบอุบัติเหตุเล็กๆน้อยๆ คนที่พบเห็นก็จะปลอบใจว่า “ไม่เป็นไรนะ” และให้กำลังใจ เนื่องจากเห็นว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดาของปุถุชน ทั้งยังมีคำสุภาษิตที่ว่า สี่เท้ายังรู้พลาด นักปราชญ์ยังรู้พลั้ง

5. ชาวไทยมักจะหัวเราะกับทุกสิ่งทุกอย่าง

ชาวไทยหัวเราะไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่น่ายินดีหรือเรื่องที่ผิดพลาด อารมณ์ขันเกิดขึ้นง่ายมากและรู้สึกขบขันกับสารพัดเรื่องเช่น เมื่อเห็นคนทำกิริยาที่แปลกไปจากคนปกติ เห็นสัตว์ที่เลียนแบบคน เมื่อเห็นคนสัตว์ ทำสิ่งที่แสดงความสามารถเหนือคนปกติ หัวเราะเมื่อตนเอง หรือคนอื่นทำสิ่งที่ผิดพลาดเพื่อให้กำลังใจแก่ตนเอง หรือคนที่ทำผิดพลาด หัวเราะเมื่อถูกเจ้านาย ครู ผู้ใหญ่ดุที่ทำผิดพลาด (หัวเราะเพื่อยอมรับคำตำหนิหรือตักเตือนว่ากล่าวนั้น และเพื่อทำให้สถานการณ์คลายความตึงเครียดลง) ซึ่งพฤติกรรมการหัวเราะหรือยิ้มเมื่อทำผิดพลาด แทนที่จะแสดงอาการสำนึกผิดนี้ทำให้ชาวต่างชาติยิ่งไม่พอใจ คนไทยไม่ลงโทษตัวเองโดยทำร้ายตัวเอง คนไทยชอบความรื่นเริงและพักผ่อนหย่อนใจ ((เบนเนดิกต์, 2524, หน้า 140)

6. สังคมไทยเป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับเพศหญิงเท่า ๆ กับเพศชาย

ถึงแม้ว่ากฎหมายเก่าของไทย ก่อนการปฏิรูปกฎหมายและการศาลในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จะให้สิทธิแก่ชายมากกว่าหญิง แต่ในทางปฏิบัติ หญิงจะมีสิทธิมีเสียงในสังคมไม่แพ้ผู้ชาย เพราะผู้ชายไทยต้องถูกเกณฑ์แรงงานภาคบังคับตามระบบมูลนาย-ไพร่ ปีละ 6 เดือน ในสมัยอยุธยา ปีละ 4 เดือนในสมัยรัชกาลที่ 1 และปีละ 3 เดือนตั้งแต่รัชกาลที่ 2 จนถึงรัชกาลที่ 5 และเมื่อมีการปฏิรูปการทหาร ทำให้ผู้ชายไม่ค่อยได้ดูแลรับผิดชอบครอบครัว ผู้หญิงจึงมีสิทธิมีอำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดนโยบายทุก ๆ ด้านของครอบครัว และการมีระบบการแต่งงานแบบแต่งเข้าบ้านฝ่ายหญิง ปัจจุบันสังคมไทยยอมรับความสามารถในการทำงานของผู้หญิงเสมอภาคกับชาย และครอบครัวไทยทำงานนอกบ้านทั้งฝ่ายชายและหญิง ทำให้ผู้หญิงมีสิทธิมีเสียงทั้งในที่ทำงานและที่บ้านไม่แตกต่างจากชาย

สิ่งที่กล่าวมาโดยสังเขปนี้ ชาวไทยมักหลีกเลี่ยงที่จะพูดหรืออธิบายเหตุผลให้คนต่างชาติฟังเพราะพูดภาษาต่างประเทศไม่ค่อยได้ อายที่จะพูดภาษาต่างประเทศ ทั้งที่ต้องการเป็นมิตร และทำดีกับคนต่างชาติ ชาวไทยค่อนข้างไม่มีปัญหาด้านเชื้อชาติและไม่รังเกียจ แบ่งแยก หรือทำร้ายชาวต่างประเทศเพราะเหยียดเชื้อชาติ ตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน มีแนวโน้มว่ามีทัศนคติที่ดีต่อชาวต่างประเทศ พร้อมทั้งจะยอมรับชาวต่างประเทศยิ่งชาวต่างประเทศที่ทำท่าสนใจภาษา และวัฒนธรรมไทย ทำให้ชาวต่างชาติอยู่ได้อย่างสงบสุขภายใต้กฎกติกาของสังคมแบบไทย

บทสรุป

ผลการวิจัยประเด็นต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่าง ทำให้เกิดความไม่ราบรื่นในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพ และผลสัมฤทธิ์ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์ชาวญี่ปุ่นมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานกับชาวไทย หากเสนอแนะความต้องการ ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน ซึ่งชาวญี่ปุ่นเห็นว่าเป็นเรื่องที่ไม่เกินความสามารถ แต่สิ่งเหล่านั้นจะเกิดขึ้นได้ ต้องเกิดจาก

การปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อการทำงาน ต่อบริษัท เป็นต้น การให้การศึกษาหรืออบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานของชาวญี่ปุ่นแก่พนักงานชาวไทย และการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมและค่านิยมของชาวญี่ปุ่นเช่นที่กล่าวไว้ในบทที่ 2 และ 3 น่าจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้พนักงานชาวไทยปรับเปลี่ยนท่าทีต่อการทำงานได้ อย่างไรก็ตาม การอยู่ในสิ่งแวดล้อมแบบไทยในประเทศไทย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ความจำเป็นต้องใช้เวลา และใช้ระบบควบคุมบางอย่างเข้ามาช่วยปรับเปลี่ยน ในส่วนของสถานศึกษาซึ่งผลิตผู้มีความรู้ภาษาญี่ปุ่น ควรพิจารณาบรรจุเนื้อหาทางด้านวัฒนธรรมการทำงานแบบญี่ปุ่นในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

การเรียนรู้ซึ่งกันและกันย่อมทำให้เข้าใจ และเปิดกว้างต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง เมื่อความสัมพันธ์ที่ดีก่อตัวและดำเนินไปอย่างราบรื่น ย่อมยังประโยชน์ร่วมกัน เมื่อมีความเข้าใจก็สามารถก้าวเข้าไปสู่ขั้นต่อไปคือการปรับเข้าหากัน หรือหาจุดที่สมดุล เห็นพ้องต้องกันสำหรับเรื่องสำคัญๆ เช่นในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น ส่วนเรื่องที่ไม่เป็นประเด็นปัญหาในด้านความสัมพันธ์ ก็สามารถนำไปเป็นข้อมูลสำหรับศึกษาเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้

ปัจจุบันมีชาวญี่ปุ่นมาพำนักอยู่ในเขตภาคตะวันออกของประเทศไทยเป็นจำนวนมาก เพราะมีการขยายตัวด้านอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว มีนิคมอุตสาหกรรมใหญ่ๆหลายแห่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในจังหวัดชลบุรี ชุมชนชาวญี่ปุ่นที่อำเภอศรีราชา ถูกเรียกว่า Little Osaka ประชากรชาวญี่ปุ่นในเขตนี้เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของอุตสาหกรรม การเข้ามาพำนักอาศัยเป็นจำนวนมากนี้ ทำให้ชาวญี่ปุ่นได้สร้างสังคมและวัฒนธรรมของตัวเองขึ้น อาจจะเหมือนกับที่ประเทศญี่ปุ่น หรือปรับให้เข้ากับสังคมวัฒนธรรมแบบไทยซึ่งรับและส่งอิทธิพลต่อชุมชนรอบข้าง มีผลทางเศรษฐกิจและสังคมวัฒนธรรม จะเห็นได้ว่ามีธุรกิจและการให้บริการเกิดขึ้นมากมายเพื่อรองรับการดำเนินชีวิตของชาวญี่ปุ่น เช่น เซอร์วิสอพาร์ทเมนท์หลายระดับ โรงเรียนญี่ปุ่นแห่งที่สองของประเทศไทย แหล่งบันเทิง ธนาคารญี่ปุ่น ธุรกิจการสอนภาษาและวัฒนธรรมไทย เป็นต้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาชุมชนชาวญี่ปุ่นในด้านต่างๆในเขตนี้โดยละเอียด

ภาคผนวก

1. ตัวอย่างคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์
2. รายชื่อบริษัท (ตรวจสอบได้ที่ผู้วิจัย)

インタビューに使う質問

1. 御社の歴史をきかせてください。(簡単な説明で結構です。)
2. 何の部課に日本語のできる人を使用しますか。
3. 日本語学科の学生にどんな仕事を担当させますか。
4. 日本語学科の学生に期待することは何ですか。
5. 御社で起こった通訳の問題は何でしょうか。またタイ人とコミュニケーションをする時の問題は何でしょうか。
6. 日本の会社は普段新入社員にどんな教育をさせますか。
7. 御社では異文化の人達が一緒に仕事をするをどうお考えでしょうか。
8. 文化の違いから起こった問題は何かありますか。
(実例をあげていただけたらありがたいです。ご経験で結構です。)
9. タイ人と日本人の仕事に対する態度(働きぶり、考え方)はどう違いますか。(くわしくご説明下さい)
10. タイの社会またはタイ人をどう思いますか。

บริษัทที่ให้สัมภาษณ์

2550 จำนวน 5 บริษัท

2551 จำนวน 7 บริษัท

2552 จำนวน 6 บริษัท

2553 จำนวน 11 บริษัท

2554 จำนวน 9 บริษัท

บรรณานุกรม

เอกสาร

- เกศินี นาคจู. (2519). วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในองค์กรข้ามชาติ : กรณีศึกษาบริษัท ญีปุ่นแห่งหนึ่งในเขตจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากร มนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิษฐา พงศ์ศุภสมิทธิ. (2546). ภาษาญี่ปุ่นในสำนักงานและการทำงานแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คีลี ทิมและสุนันทา เสียงไทย. (2522). วัฒนธรรมและการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบญี่ปุ่น การ ทำงานกับบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันท์ชญา มหาจันทร์. (2550). สำนักเรื่องเวลาของชาวญี่ปุ่น. เอกสารหลังการประชุม เครือข่ายญี่ปุ่นศึกษา ในประเทศไทย ครั้งที่ 1 มนุษยศาสตร์. (หน้า 156-167). กรุงเทพฯ: สร้างสื่อ.
- _____. (2553). การขอโทษ ในวัฒนธรรมญี่ปุ่น อัตลักษณ์เพื่อการอยู่รอด นำเสนอในงานประชุม วิชาการระดับชาติของเครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย ครั้งที่ 4 , เครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาใน ประเทศไทย ณ มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันที่15-17 ตุลาคม 2553. (หน้า 105-116) เชียงใหม่: ดี วัน ดีไซน์.
- บัณฑิต โรจน์อารยานนท์และคณะ. (2547). รู้จักไทย เข้าใจญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- เบนดิกต์, รูธ. (2524). วัฒนธรรมและพฤติกรรมของไทย. พรณี ฉัตรพลรักษ์, แปลและเรียบเรียง. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยา.
- _____. (2525). ดอกเบญจมาศกับดาบขามูไร. อมรา พงศาพิชญ์และคณะ,แปล. กรุงเทพฯ: สถาบันเอเชีย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผกาทิพย์ สกฤตครุ(2550). การศึกษาภาษาและวัฒนธรรมญี่ปุ่นในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลง. ใน เอกสาร หลังการประชุม เครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย ครั้งที่ 1 มนุษยศาสตร์. (หน้า 15-22) กรุงเทพฯ : สร้างสื่อ.
- พลับพลึง คงชนะ. (2549). หมู่บ้านญี่ปุ่นที่กรุงศรีอยุธยา. พระอาทิตย์ชิงดวง รวมบทความทางวิชาการ และบทความย่อปริญาณิพนธ์ ที่ระลึกในวาระ 60 ปีและเกษียณอายุราชการพลับพลึง คงชนะ. (หน้า 30-52). ภาควิชาประวัติศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พี เอช พี อินสติติว .(2554). โคนอสุเกะ มัตสึซึตะ (ค.ศ.1894-1989) ชีวิตประวัติและมรดกทางความคิด . โตเกียว : พีเอชพี
- ไพศาล ไกรสิทธิ์. (2524). วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. การศึกษาดุฎิบัณฑิต, สาขาพัฒนศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พุกจิ, มิโฮะโยะ. (2555). โคะเซ็นในสำนักงาน. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

- ภารดี มหาจันทร์ (2552). พัฒนาการทางประวัติศาสตร์ชลบุรี. ชลบุรี : สาขาวิชาไทยศึกษา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรินทร์ ววงค์. (2550). คุณภาพของคนไทยในสายตาชาวญี่ปุ่น. เอกสารหลังการประชุมวิชาการระดับชาติ เครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย ครั้งที่ 1 มนุษยศาสตร์. (หน้า 134-147). กรุงเทพฯ: สร้างสื่อ.
- วรินทร์ ววงค์ และ วีรวรรณ วชิรติลก (2544). เปรียบเทียบทัศนคติของคนไทยกับของคนญี่ปุ่นที่มีต่อกัน. วารสารศิลปศาสตร์, 1(1), 194-215.
- วະกะมัตสึ, โยะชิฮิโตะ. (2554). ไคเซ็น ตามวิถีโตโยต้า. ประยูร เขียววัฒนา, แปล. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2546, ตุลาคม - ธันวาคม). วิเคราะห์ลักษณะอุปนิสัยของคนไทยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ. รัฐสารศึกษ. 45(4) , (หน้า 30-41).
- เว้งค์, เคลาส และ เซ็นแบร์ก, เคลาส โรส. (2520). เยอรมันมองไทย. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย.
- ศิริวัฒน์ ผู้มีศิลป์. (2550). วัฒนธรรมการทำงานของพนักงานไทยในบริษัทญี่ปุ่นที่ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์กรณีศึกษา : บริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมอาจ วงษ์ชมทอง และคณะ. (2546). คุณลักษณะและวิถีการเรียนรู้ของคนญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สร้อยสุดา ณ ระนอง. (2552). สภาพการณ์การศึกษาภาษาญี่ปุ่นในประเทศไทยเปลี่ยนแปลงหรือไม่ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน. เอกสารหลังการประชุมเครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย ครั้งที่ 2 สังคมศาสตร์. (หน้า 248-267). กรุงเทพฯ:สร้างสื่อ.
- สันทัต เสริมศรี. (2554). คนไทย เมืองไทยกับการบริหารจัดการขององค์กรแบบราชการ ในสังคมยุคใหม่ 1. Journal of Demography. 27(2), 61.
- สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2534). การสัมมนา เรื่อง การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย. 1 สิงหาคม 2534 ณ โรงแรมแลนด์มาร์ค. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย.
- อัจฉรา อังตระกูล. (2553). ปัญหาการศึกษาภาษาญี่ปุ่นเป็นวิชาเอกของมหาวิทยาลัยในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. เอกสารหลังการประชุม เครือข่ายญี่ปุ่นศึกษาในประเทศไทย ครั้งที่ 3 สังคมศาสตร์. (หน้า 256-265). ขอนแก่น : คลังนานาวิทยา.
- อิมามิ, ฮิโรชิ. (2554). การบริหารสไตล์ญี่ปุ่น. กรุงเทพฯ: โพสต์บุ๊กส์.
- 池田隆 (2006) 「日系企業 (製造業) における日本語需要調査」 『国際交流基金バンコク日本文化センター日本教育紀要第 3 号』 国際交流基金 pp. 227-232.
- タナサーンセーニー他 (2005) 「ビジネスで使う日本語を考える－企業と教育現場の視点から－」 『国際交流基金バンコク日本文化センター日本教育紀要第 2 号』 国際交流基金 pp. 207-222.

แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

กรมเอเชียตะวันออก กระทรวงต่างประเทศ. (ม.ป.ป.). ความตกลงหุ้นส่วนเศรษฐกิจไทยญี่ปุ่น. วันที่ค้น
ข้อมูล 18 มิถุนายน 2554, เข้าถึงได้จาก

http://www.mfa.go.th/jtepa/asset/jtepa_basic_agreement_thai.pdf

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2554). ข้อมูลความสัมพันธ์ทางการค้ากับประเทศญี่ปุ่น. วันที่ค้น
ข้อมูล 18 มิถุนายน 2554, เข้าถึงได้จาก

http://www.dtn.go.th/vtl_upload_file//1266999925093/CP-Japan0210.pdf

เจโทร. (2004). การติดต่อธุรกิจกับชาวญี่ปุ่น. วันที่ค้นข้อมูล 20 ธันวาคม 2554, เข้าถึงได้จาก

https://www.jetro.go.jp/thailand/thai/thailand/t_survey/fqtpcommu.html

จური วิจิตรวาทการ. (2551). วิเคราะห์ลักษณะนิสัยของคนไทย, วันที่ค้นข้อมูล 28 มีนาคม 2554, เข้าถึงได้
จาก www.geocities.com/mppm_6055/pp6032.do

สภาอุตสาหกรรมจังหวัด. (ม.ป.ป.). โครงสร้างภาคอุตสาหกรรม จังหวัดชลบุรี. วันที่ค้นข้อมูล 22 เมษายน
2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.ftiprovince.or.th/province/province.aspx?id=9&data=3>

ฟูเสะ, ทะกะชิ. (2556). การลงทุนของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย. วันที่ค้นข้อมูล 27 ธันวาคม 2556, เข้าถึง
ได้จาก [http://www.ticon.co.th/src/file/download/TPARK/newsletter/20131002-TPARK-
Newsletter15-TH.pdf](http://www.ticon.co.th/src/file/download/TPARK/newsletter/20131002-TPARK-Newsletter15-TH.pdf)

อมตะนคร. (ม.ป.ป.). นิคมอุตสาหกรรม. วันที่ค้นข้อมูล 27 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก

<http://www.amata.com/thai/industrial.html>

_____. (ม.ป.ป.). นิคมอุตสาหกรรม. วันที่ค้นข้อมูล 27 ธันวาคม 2556, เข้าถึงได้จาก

<http://www.amata.com/thai/industrial.html>

East Asia Watch. (ม.ป.ป.). ความสัมพันธ์ทวิภาคีระหว่างไทยกับญี่ปุ่น. วันที่ค้นข้อมูล 27 มิถุนายน 2557,
เข้าถึงได้จาก <http://www.eastasiawatch.in.th/relationship.php?id=5§ion=economic>

Embassy of Japan in Thailand. (ม.ป.ป.). การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม. วันที่ค้นข้อมูล 17 มิถุนายน
2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.th.emb-japan.go.jp/th/relation/others.htm>

Embassy of Japan in Thailand. (ม.ป.ป.). ความช่วยเหลือแบบให้เปล่าทางวัฒนธรรม. วันที่ค้นข้อมูล
17 มิถุนายน 2554, เข้าถึงได้จาก

<http://www.th.emb-japan.go.jp/th/oda/culture.htm>

Embassy of Japan in Thailand. (ม.ป.ป.). ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย. วันที่
ค้นข้อมูล 17 มิถุนายน 2554, เข้าถึงได้จาก

<http://www.th.emb-japan.go.jp/th/relation/index.htm#2>

Embassy of Japan in Thailand. (ม.ป.ป.). ความสัมพันธ์ไทยญี่ปุ่น120ปี. วันที่ค้นข้อมูล 22 เมษายน 2554, เข้าถึงได้จาก <http://www.th.emb-japan.go.jp/th/relation/index.100htm>

Ethnologue . (2009). Ethnologue Languages of the World. Retrieved 17 June, 2011, from <http://www.ethnologue.com/>

SIL International. (2010). Partners in Language Development. Retrieved 17 June, 2011, from <http://www.sil.org/>

THAILAND BOARD OF INVESTMENT. (n.d.). Where to invest. Retrieved 27 December, 2013, from http://www.boi.go.th/index.php?page=where_to_invest

The Japan Foundation. (2009). 日本語教育国別情報. Retrieved 17 June, 2011, from <http://www.jpf.go.jp/j/japanese/survey/country/2009/thailand.html>

The Japan Society for the Promotion of Science. (n.d.). Retrieved 17 June, 2011, from <http://www.jsps.go.jp/english/index.html>

wikipedia. (2009). 言語. Retrieved 15 June, 2011, from <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E8%A8%80%E8%AA%9E>

wikipedia. (n.d.). Human Language Families. Retrieved 15 June, 2011, from [http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A1%E3%82%A4%E3%83%AB:Human_Language_Families_\(wikicolors\).png](http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%95%E3%82%A1%E3%82%A4%E3%83%AB:Human_Language_Families_(wikicolors).png)