

เลขที่โครงการ 1703/A026



รายงานการวิจัย

การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย

กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย

Transfer of Japanese Management knowledge to Thai Subsidiary

Case study of Japanese Automobile companies in Thailand

TNI

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

เลขที่โครงการ 1703/A026



รายงานการวิจัย

การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย

กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย

Transfer of Japanese Management knowledge to Thai Subsidiary

Case study of Japanese Automobile companies in Thailand

คณะผู้วิจัย

หัวหน้าโครงการ

บุญชู ตันศิริตันสุนทร

คณะบริหารธุรกิจ

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ผู้ร่วมวิจัย

ดร.บุญญาดา นาสัมบูรณ์

ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

มีนาคม 2561

การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย:กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย

บุญชู ตันติรัตนสุนทร และ ดร.บุญญาดา นาสมนูรณ์

บทคัดย่อ

นโยบายการลงทุนของญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศไทยเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปตามโครงสร้างของการแข่งขันของโลกและภูมิภาคนี้ แม้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา คนไทยไม่มีโอกาสก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรญี่ปุ่นแต่อย่างใด (ต่างจากบริษัทลูกในอเมริกาและยุโรป) การวิจัยเกิดขึ้นเพื่อสำรวจนโยบายของบริษัทแม่ในญี่ปุ่นซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลง และศึกษาปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความไว้วางใจและโอกาสให้เกิดขึ้น สิ่งที่คนไทยถูกคาดหวังคืออะไร คนไทยควรมีสักยภาพและความพร้อมแค่ไหนระดับใด คนไทยต้องเรียนรู้อะไรบ้างที่จะทำให้บริษัทแม่เปิดโอกาสให้ก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือทดแทนการส่งคนญี่ปุ่นมาประจำ ตลอดจนส่งคนไทยไปแทนคนญี่ปุ่นในภูมิภาคนี้ได้อย่างไร

ตลอดระยะเวลา 40 ปี ประเทศไทยได้รับการถ่ายทอดและเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตโดยตรงจากญี่ปุ่น ไม่ว่าจะเป็นด้วยการส่งคนไทยไปฝึกงานหรือส่งคนญี่ปุ่นมาไทย หากทว่า องค์ความรู้หรือความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการญี่ปุ่นกลับไม่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ หรือเพื่อนำเฉพาะในส่วนที่เอื้ออำนวยให้วิสาหกิจลูกในประเทศไทยทำหน้าที่เป็นเพียงฐานการผลิตเท่านั้น คนไทยส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางธุรกิจ ไม่ได้ได้รับความไว้วางใจให้ทำงานมากไปกว่าปฏิบัติงานเท่าที่ถูกสั่งให้ทำจากผู้บริหารญี่ปุ่น กล่าวคือ ประเทศไทยไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางทรัพยากรบุคคลได้จากการลงทุนของญี่ปุ่นในระยะเวลาที่ผ่านมาแต่อย่างใด

แม้ว่าในยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อที่จะดึงญี่ปุ่นให้เป็นหุ้นส่วนขยายการลงทุนในภูมิภาคนี้ บทบาทของบริษัทลูกในประเทศไทยจะมีความสำคัญยิ่งขึ้น (โดยรูปธรรม หมายถึงทรัพยากรบุคคลที่เข้าใจในองค์ความรู้การบริหารแบบญี่ปุ่นและสื่อสารกับบริษัทแม่ได้ และได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากบริษัทแม่ในญี่ปุ่น) ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อไขความสำคัญของแนวความคิดดังกล่าว ต้องการศึกษาปัจจัย อุปสรรค และความเป็นไปของสถานะดังกล่าวในปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนนโยบาย ปรับเปลี่ยนทัศนคติการทำงาน และเสนอแนวทางปรับปรุงรวมถึงแนวทางความร่วมมือที่สามารถกระทำร่วมกันได้อย่างเป็นรูปธรรมในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : การทำงานร่วมกับคนญี่ปุ่น การสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารกับคนญี่ปุ่น การบริหารจัดการของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย

Transfer of Japanese Management knowledge to Thai Subsidiary: Case study of Japanese
Automobile companies in Thailand

BoonchooTuntiruttanasoontorn and Dr. Boonyada Nasomboon

ABSTRACT

Although Thailand has been one of the most significant direct investment destination of Japan for decades, and there are more than 9,000 active companies in Thailand nowadays. But there are quite few Thai people who could be promoted to be CEO or participating in high level management in affiliated companies. This is quite different with Japanese subsidiaries in USA and Europe.

However, since Japanese parent company faces problem of lacking middle and executive class employees caused by minimizing formal employees during decades. Here comes the time of change in their Global policy. (In these last few years or the coming years either localization or globalization policy would be applied more in subsidiary companies in ASEAN.)

Thailand has been chosen as remarkable production base for Japanese foreign direct investment since late 1980's. Production's technology, factory's management from Japan was transferred successfully to Thailand subsidiary. Nevertheless, we can see only few in term of R&D and management which transferred to local Thai people.

Does Japanese want to trust or to promote local people in this region to join the management team? This research is aiming on finding the fact and pointing out the obstacles in Cross culture. What kind or which Japanese Management's skill or tools are the problem of creating the trust to each other? What does Japanese CEO expect from their Thai subordinates?

Thailand can only gain competitive advantage in this region by knowing Japanese style management, working smartly and having skill of communication with Japanese in workplaces.

Keywords: Cross culture, Japanese Management

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งงานวิจัยเพื่อศึกษาหาแนวทางการสร้างความไว้วางใจจากญี่ปุ่นและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการญี่ปุ่นมาสู่วิสาหกิจไทย และถึงแม้จะเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเพื่อยืนยันถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและกำลังจะเกิดเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในประวัติศาสตร์ก็ตาม หากแต่สำเร็จได้เพราะความร่วมมืออย่างมีอย่างดียิ่งจากบริษัทและเจ้าหน้าที่ชาวญี่ปุ่น(ในองค์กรที่ให้ความร่วมมือ) และตอบคำถามอย่างจริงจัง แสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นยังกำชับและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของไทยสามารถแสดงความเห็นได้อย่างเต็มที่ ดังนั้น จึงใคร่ขอขอบพระคุณทุกท่านและผู้ประสานงานที่ทำให้การสัมภาษณ์ดังกล่าวสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่น

การสัมภาษณ์ และ บทความที่เกี่ยวข้องล้วนแล้วแต่ดำเนินการด้วยภาษาญี่ปุ่นทั้งหมด ดังนั้น ผู้วิจัยขอใคร่ขอระลึกถึงพระคุณของเซนเซและคุณครู อาจารย์ที่ประสาทความความรู้ ความเข้าใจ ทั้งภาษาไทยและภาษาญี่ปุ่นแก่ตนเองณ.ที่นี้

ขอขอบพระคุณทุนวิจัยจากสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น ปี 2560 ที่ให้โอกาสผู้วิจัยในการดำเนินโครงการนี้ หากมีสิ่งใดผิดพลาด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้

บุญชู ตันศิริตันสุนทร

TNI

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย

ข

Abstract

ก

กิตติกรรมประกาศ

ง

สารบัญ

จ

สารบัญตาราง

ฉ

สารบัญภาพ

ช

บทที่

1. บทนำ

1

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

1

2. หลักการพื้นฐาน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4

3. วิธีดำเนินงานวิจัย

15

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

17

5. บทสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

25

บรรณานุกรม

34

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	History of Japan's trade policy	4
2	ประเภทกิจการ (2005-2017)	9
3	สรุประดับตำแหน่งในองค์กรเครือ บริษัทเอ	26
4	สรุปเปรียบเทียบบริษัททั้ง 3 แห่ง	27

THAI

TNI

NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1 การเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพ

8

THAI

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

TNI

NICHII INSTITUTE OF TECHNOLOGY

บทที่ 1

บทนำ

สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผล และปัญหา

1.1 นโยบายการลงทุนของญี่ปุ่นที่มีต่อประเทศไทยเปลี่ยนแปลงรูปแบบไปตามโครงสร้างปัจจัยความกดดันของประชาคมโลกต่อการค้าจากญี่ปุ่นและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของญี่ปุ่นเอง ท่ามกลางการแข่งขันที่เกิดขึ้นในภูมิภาคนี้ ความได้เปรียบจากแรงงานการผลิต/การลงทุนของประเทศไทยไม่ใช่ปัจจัยที่จะดึงดูดการลงทุนจากประเทศญี่ปุ่นได้อีกต่อไปในอนาคต ดังนั้นบทบาทของพนักงานและบริษัทลูกในประเทศไทยจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง เพราะถ้าหากประเทศไทยสูญเสียความได้เปรียบ ไม่ว่าจะเป็นเพราะเราไม่มีการพัฒนาเองหรือสูญเสียความได้เปรียบไปเพราะประเทศเพื่อนบ้านได้เปลี่ยนแปลงพัฒนาขึ้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่จะมีผลโดยตรงต่อสภาพเศรษฐกิจความเป็นอยู่ และความมั่นคงทางสังคม

ดังนั้น ทางเลือกที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ คือ นอกเหนือจากการยกระดับความสามารถด้านอุตสาหกรรมตามนโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศแล้ว ซึ่งโดยการดำเนินนโยบายดังกล่าวได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ การยกระดับความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ที่ผ่านมา เราจะเห็นได้ว่ามีโครงการต่างๆ มากมาย สถาบัน องค์กรต่างๆ ออกมาประกาศเปิดหลักสูตรอบรม ปรับนโยบายด้านการศึกษา แต่ทว่า ในความเป็นจริงแล้ว ฝีมือหรือความสามารถของแรงงานไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เราเป็นหุ้นส่วนกับทุนจากญี่ปุ่นได้ เพราะนอกเหนือจากฝีมือแรงงานแล้ว การสร้างความเชื่อมั่น ทำให้ผู้บริหารญี่ปุ่นเชื่อว่าคนไทยหรือพนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (โดยรูปธรรม คือ ไม่ลาออก) กล่าวคือการสร้างแรงงานไทยที่สามารถเป็นที่ไว้วางใจให้รับช่วงการบริหารจัดการหรือการพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องส่งผู้บริหารมาจากญี่ปุ่นหรือเป็นเพื่อนร่วมงานสำหรับวิสาหกิจญี่ปุ่นในการขยายการลงทุนไปยังประเทศอื่นในภูมิภาค เป็นสิ่งที่สำคัญและยากยิ่งกว่า

1.2 การถ่ายทอดความรู้ในการบริหารจัดการด้านการผลิตเพื่อประสิทธิภาพการผลิตจากญี่ปุ่นเกิดขึ้นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังประสบความสำเร็จในตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา วิธีการจัดการทางอุตสาหกรรมที่เน้นคุณภาพ การผลิตและปัจจัยที่เอื้อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพของประเทศไทยเป็นที่ยอมรับของญี่ปุ่นและทั่วโลก แต่ทว่าการสร้างบุคลากรด้านการบริหารจัดการที่พื้นฐานของแนวความคิดการพัฒนาการผลิต และองค์ความรู้ แนวความคิดเรื่องวิธีการทำงาน การจัดการตลอดจนสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้เป็นเพื่อนร่วมงาน หุ้นส่วนของญี่ปุ่นที่จะขยายการลงทุนไปยังประเทศอื่นๆ หรือเป็นตัวแทนหรือร่วมงานกับบริษัทแม่ในญี่ปุ่นนั้นยังมีอยู่น้อยมาก ความแตกต่างของสังคม วัฒนธรรมระหว่างไทยญี่ปุ่นเป็นอุปสรรคสำคัญ เนื่องจาก ประสบการณ์หรือวิธีการบริหารจัดการญี่ปุ่นไม่ได้ถูกถ่ายทอดมายังประเทศ

ไทย และบริษัทแม่ในญี่ปุ่นไม่ได้ใส่ใจหรือเห็นประโยชน์ หรือผิดหวังในความพยายามที่ผ่านมามา ดังนั้นองค์ความรู้ด้านการจัดการบริหารญี่ปุ่นที่บริษัทแม่มีอยู่จึงไม่ได้ส่งทอดมาสู่คนไทยในบริษัทลูกได้อย่างถูกวิธีหรือมีประสิทธิภาพ

1.3 ในอดีตที่ผ่านมา กล่าวคือในช่วงปี 1986-1995 เป็นยุคสมัยที่การลงทุนโดยตรงจากภาคอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นไหลเข้ามายังประเทศอย่างต่อเนื่อง นิคมอุตสาหกรรมท้าวราชอาณาจักรไทย เต็มไปด้วยโรงงานและบริษัทญี่ปุ่น คนไทยถูกส่งไปฝึกงานเป็นระยะแล้วระยะแล้ว และถูกคาดหวังว่าเมื่อกลับมาจะเป็นเสาหลักให้แก่บริษัทลูกในประเทศไทย แต่ทว่า คนงานเหล่านี้เมื่อกลับมาแล้ว มักจะย้ายงานหรือเปลี่ยนที่ทำงาน (โดยธรรมชาติของสายงานด้านการผลิต ที่หาคนยากอยู่แล้ว) ผู้บริหารบริษัททั้งบริษัทลูกและบริษัทแม่ผิดหวังจากการลงทุนด้านการอบรมทรัพยากรในประเทศไทย และเริ่มจำกัดจำนวนและคัดสรรคนไทยไปทำงานเท่าที่จำเป็นเพื่อการทำงานในเฉพาะด้านเท่านั้น การถ่ายทอดองค์ความรู้จำกัอยู่ในสายงานผลิตเท่านั้น ดังนั้นอำนาจการบริหารจัดการ(รวมสายการผลิต การตลาด เพราะลูกค้าเป็นบริษัทญี่ปุ่นด้วยกันเอง) ยังใช้วิธีการส่งชาวญี่ปุ่นมาบริหารงานโดยตรง ส่วนล่ำมเองเป็นเช่นเดียวกัน ไม่มีความสามารถรับช่วงการบริหารต่อได้ กลายเป็นล่ำมประจำอย่างเดียวโดยไม่ได้มีโอกาสทำงานอื่น ประกอบกับล่ำมส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง ซึ่งมีโอกาสน้อยมากที่จะได้ก้าวไปเป็นผู้บริหาร (ทั้งสายการผลิต การตลาด การบัญชี และแม้แต่ การบริหารบุคคล)

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษานโยบายหรือความต้องการของบริษัทแม่ในการถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างไร
2. เพื่อศึกษาสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงหรือบริษัทแม่คาดหวังต่อผู้บริหารชาวไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่น

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ประธานและรองประธานบริษัท ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ของเครือบริษัทผู้ประกอบรถยนต์ 1บริษัท ผู้ประกอบชิ้นส่วนรถยนต์ 1 บริษัท และ บริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ 1 บริษัท

2. ขอบเขตด้านระยะเวลา

เป็นนโยบายและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ช่วง 10ปี หรือระหว่างปี 2555-2563.

3. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ใช้การสัมภาษณ์ สอบถามนโยบาย ปัญหา และแผนงานโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงชาวญี่ปุ่น และชาวไทย ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ (บริษัทผู้ประกอบ ผู้ผลิตชิ้นส่วน บริษัทจัดจำหน่ายและทำการตลาด เป็นต้น) ซึ่งมีความสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและมีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้มาสู่ประเทศไทย เป็นช่วงเตรียมรับการลงทุนระลอกใหม่จากญี่ปุ่น และเป็นช่วงสุมงอมของแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรของตลาดแรงงานภายในประเทศญี่ปุ่น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบนโยบายของบริษัทแม่ ในการส่งเสริมให้คนไทยก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูงเพื่อ แทนคนญี่ปุ่นในอนาคต
2. เข้าใจถึงความคาดหวังของผู้บริหารญี่ปุ่นที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาคนไทย
3. ทราบถึงจุดเปลี่ยนแปลงในบทบาทของผู้บริหารคนไทยจากปัจจุบันสู่อนาคต

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง ผู้บริหารระดับ ผู้จัดการโรงงาน หรือ กรรมการผู้จัดการ หรือ ประธานบริษัท เป็นผู้มีอำนาจแท้จริงในการบริหารจัดการโรงงานหรือบริษัทในประเทศไทย ตามนโยบายของบริษัทแม่จากญี่ปุ่น นอกจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงในบริบทนี้หมายถึง ผู้บริหารที่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาในระดับ มัธยมศึกษาตอนต้นศึกษา หรือระดับอุดมศึกษาจากประเทศญี่ปุ่น
2. **การบริหารจัดการญี่ปุ่น** หมายถึงวิธีการบริหารงานญี่ปุ่นอันได้แก่ ปรัชญาองค์กร การประชุมตอนเช้า การจ้างงานตลอดชีพ Rotation การเลื่อนขั้นตามอาวุโส สหภาพแรงงาน ระบบการตัดสินใจ การถือหุ่นข้ามกัน กิจกรรมกลุ่มย่อย Hansei HourenSou Shucchou Shukkou เป็นต้น

บทที่ 2

หลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้นำเสนอหลักการพื้นฐาน เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย (กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย)

หลักการพื้นฐาน

หลักการพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย ประกอบด้วย

1. แนวคิด นโยบายการค้าและการลงทุนของประเทศญี่ปุ่น และการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) ของญี่ปุ่นมายังประเทศไทย
2. ข้อมูล เกี่ยวกับจำนวนบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย
3. แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
4. เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด นโยบายการค้าและการลงทุนของประเทศญี่ปุ่น และการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) ของญี่ปุ่นมายังประเทศไทย

ตาราง 1 History of Japan's trade policy

The end of WW II - 60's	- Establishment of trade schemes - Promotion of exports to acquire foreign currencies - Participation to international economic frameworks: IMF and GATT
70's - Early 80's	- Dealing with international trade friction (E.g. textiles, steel, televisions and automobiles) - Making efforts to strengthen free trade systems under GATT (E.g. significant tariff reduction and agreements on non-tariff barriers)
Late 80's - Early 90's	- Import promotion to redress trade imbalance - Making efforts to expand foreign direct investment of

	Japan (In addition to trade issues, Japan's trade policies began addressing issues related to foreign investment) - Strengthen the multilateral trade system (GATT → WTO)
Late 90's – Present	- Support for Japanese companies, particularly SMEs, to develop their overseas business - Promotion of foreign direct investment to Japan - Pursuing multi-layered trade policies (not only multilateral trade system under WTO, but also bilateral regional FTAs / EPAs)

ที่มา : องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น กรุงเทพฯ (2013)

ภาพรวมของนโยบายการค้าญี่ปุ่น ตั้งแต่ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่2 จนถึงปัจจุบัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค

1. ยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงทศวรรษ 1960

หลังจากเกิด The Great Demand ในคาบสมุทรเกาหลี (ญี่ปุ่นใช้เวลา 11ปี กลับไปสู่สภาพก่อนสงคราม การใช้ขายของอเมริกาเพื่อสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์จากญี่ปุ่นเพื่อสงครามเกาหลี ในช่วง3ปี(ระหว่าง1950-1952) มีมูลค่าประมาณ1000ล้านดอลลาร์ และเมื่อเป็นยอดรวม (ทางอ้อม)ระหว่าง 1950-1955เท่ากับ 3600ล้านดอลลาร์) ทำให้ญี่ปุ่นฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างรวดเร็ว นโยบายการยกระดับรายได้เท่าตัว การจัดการแข่งขันโอลิมปิก1964 และเจ้าภาพเอ็กซโป (Osaka's expo 1970) ตลอดจนการดำเนินนโยบายด้านการจ้างงานในระบบการจ้างงานตลอดชีพ (Life Time Employment) และการเลื่อนขั้นตามลำดับอาวุโส การนำวิชาการด้านสถิติศาสตร์และการบริหารการผลิตจากอเมริกามาประยุกต์ใช้ในการผลิต ทำให้สินค้าญี่ปุ่นสามารถพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว นโยบายของรัฐบาลและวิสาหกิจที่เริ่มระบบใช้แล้วทิ้ง(แทนการซ่อม) เสียแล้วทิ้งเลย(เพราะค่าซ่อมแพง) ทำให้ในเวลาไม่นาน สินค้าญี่ปุ่น (สิ่งทอ เหล็ก เครื่องใช้ไฟฟ้า (ที่ถูกเรียกขานว่าเป็นอาวุธของพระเจ้า อันได้แก่ โทรทัศน์ เครื่องซักผ้า และตู้เย็น) รถยนต์ เป็นต้น) มีราคาถูกและมีความสามารถทำการแข่งขันในตลาดโลกได้ ประกอบกับเป็นช่วงเวลาที่มนุษยชาติเริ่มมีไฟฟ้าใช้ในครัวเรือน เป็นผลทำให้สินค้าญี่ปุ่นส่งออกและค้าเกินดุล จนทำให้เศรษฐกิจญี่ปุ่นมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องระหว่าง 1954/12-1973/11 และปี 1968 GNP ของญี่ปุ่นก้าวเป็นอันดับ 2 (หลังแพ้สงครามโลกครั้งที่สองเพียง 25 ปี)

2. ทศวรรษ 1970 ถึง ต้นทศวรรษ 1980

ความขัดแย้งทางการค้าเกิดขึ้นเมื่อประเทศต่างๆ ชาติอุตสาหกรรมญี่ปุ่นเพิ่มสะสมขึ้น กระแสการต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นในต้นยุค 1970 เกิดขึ้นทั่วเอเชีย แต่กระนั้นก็ได้เปรียบดุลการค้าของญี่ปุ่นมีแต่ขยายตัวมากขึ้น ญี่ปุ่นร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ สากลเพื่อเน้นว่าตนเองอยู่ในกรอบของการแข่งขันเสรี และ พยายามลดความขัดแย้งทางการค้าลง นั่น คือการย้ายฐานการผลิตไปยังอเมริกา ยุโรป และบางส่วนของเอเชีย ดังจะเห็นได้ว่าบริษัทผู้ผลิตสินค้ารายใหญ่ได้มาลงทุนตั้งโรงงานในประเทศไทยเพื่อทดแทนการนำเข้าและเพื่อเป็นการลดกระแสการต่อต้านสินค้าญี่ปุ่นและความขัดแย้งทางการค้าลง

3. ปลายทศวรรษ 1980 ถึง ต้นทศวรรษ 1990

การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญจากที่ประชุมโรงแรมพลาซ่า อเมริกาในปี 1985 เมื่อประเทศมหาอำนาจแทรกแซงค่าเงินเยน เพราะคิดว่า สิ่งเดียวที่จะลดความเปรียบของการแข่งขันในสินค้าญี่ปุ่นลงได้คือการเพิ่มค่าเงินเยน เป็นผลให้เงินเยนที่เคยเป็นระบบคงที่ 1 ดอลลาร์เท่ากับ 360 เยน ขยับขึ้นอย่างรวดเร็วโดยมีเป้าหมายที่ 1 ดอลลาร์เท่ากับ 120 เยน จากผลการเปลี่ยนแปลงของเงินเยนที่แข็งขึ้นทำให้ ภาคอุตสาหกรรมการผลิตของญี่ปุ่นจำเป็นต้องย้ายฐานการผลิตออกจากญี่ปุ่น มายังอเมริกา ยุโรป และเอเชีย ซึ่งในอาเซียน มี ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซียเป็นหลัก จำนวนวิสาหกิจของญี่ปุ่นเพิ่มอย่างรวดเร็ว แต่ยังเป็นภาคอุตสาหกรรมผลิต นิคมอุตสาหกรรมเกิดขึ้นทั่วภูมิภาคในประเทศไทย การส่งเสริมการลงทุนเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แตกต่างจากประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคเกิดขึ้น บุคคลากรของบริษัทลูกในประเทศไทยถูกส่งไปฝึกงานที่ประเทศญี่ปุ่นเป็นจำนวนมาก ทรัพยากรบุคคลของไทยถูกคาดหวังว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมจากบริษัทแม่แล้วจะกลับมาเป็นเสาหลักของบริษัทลูกในประเทศไทย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นมีบทบาทอย่างมากในการนำเอาองค์ความรู้ด้านการผลิต การสร้างประสิทธิภาพจากบริษัทและวงการวิชาการของญี่ปุ่นมาสู่ประเทศไทย ประเทศไทยกลายเป็นฐานการผลิตนอกประเทศของญี่ปุ่นที่สำคัญในภูมิภาค เช่นเดียวกันและแข่งขันไปพร้อมกับ มาเลเซีย และ อินโดนีเซีย ดังนั้น ยุคนี้จึงเป็นยุคที่มีการขยายการลงทุนโดยตรงจากญี่ปุ่นมากที่สุด (สามารถเห็นภาพได้ชัดเจนจากจำนวนสมาชิกของ หอการค้าญี่ปุ่น ในหัวข้อต่อไป)

4. 2 ทศวรรษ ที่สูญหายไป

เมื่อเศรษฐกิจขยายตัว รายได้บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ได้มาจากธุรกิจนอกเหนือกิจการหลักคือ การลงทุนในหุ้นและ อสังหาริมทรัพย์ การเก็งกำไร นำไปสู่เศรษฐกิจฟองสบู่ และ ในเวลาไม่นาน เศรษฐกิจฟองสบู่แตกลงพร้อมกับการดำรงสู่ยุคมีดমনของเศรษฐกิจใน 20 ปีที่ผ่านมา จนกระทั่งเมื่อนายกรัฐมนตรีอาเบะได้ดำเนินการปฏิรูป จึงทำให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นถูก

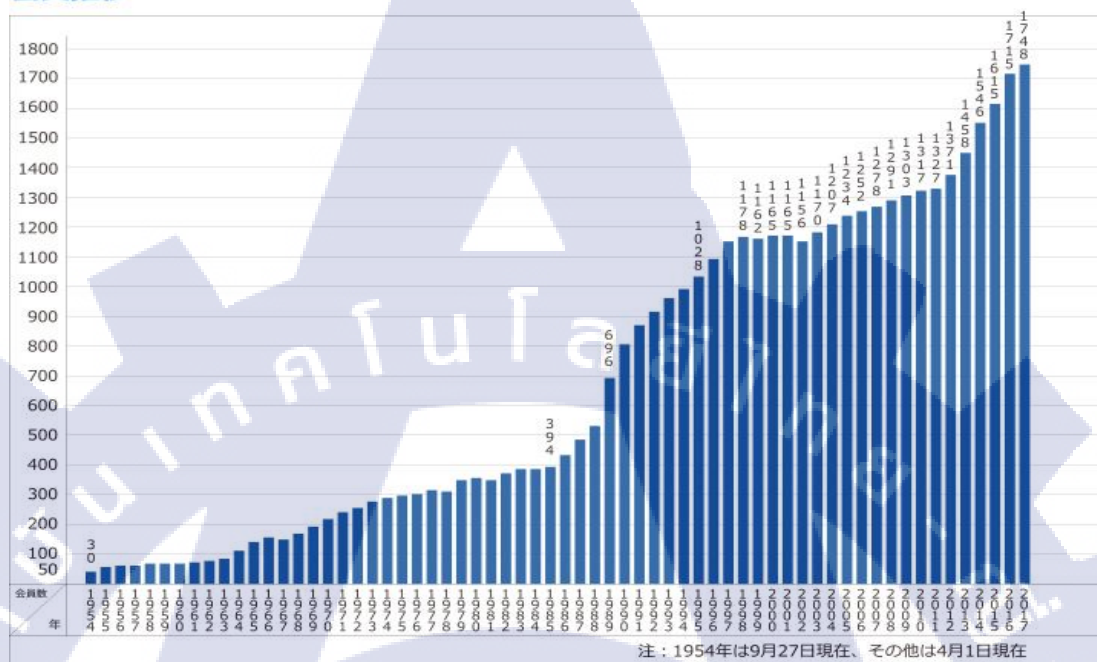
คาดหวังว่าจะมีการปรับตัวขึ้นอีกครั้ง แต่ปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นคือปัญหาด้านสังคม คือ ฎีปุ่นก้าวสู่สังคมที่มีสัดส่วนของคนชราสูง จำนวนเด็กเกิดลดลง ประชากรกำลังจะลดลง และที่เป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับการพัฒนาทางเศรษฐกิจคือ การขาดแคลนแรงงานในภาคบริการและพนักงานประจำในภาคการผลิต ทั้งนี้เพราะว่า ตลอด 20 ปีที่ผ่านมา เพื่อหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงระบบการจ้างงานตลอดชีพ บริษัททั้งหลายใช้ระบบการจ้างพนักงานชั่วคราว หรือพนักงานในรูปของ Sub Contract กล่าวคือ การเริ่มระบบการจ้างงานแบบใหม่เพื่อรักษาระบบการจ้างงานตลอดชีพเอาไว้ แก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวใน 20 ปีที่ผ่านมา กลับนำพาปัญหาต่างๆ อาทิเช่น ความเหลื่อมล้ำทางสังคมและรายได้มาสู่ประชากรฎีปุ่นเอง เมื่อคนหนุ่มสาวไม่มีความมั่นใจในอนาคตของตนเอง ทำให้เกิดอุปสรรคในการสร้างครอบครัว ทำให้อุปสงค์ภายในประเทศไม่สามารถขยายตัวได้ ในขณะเดียวกัน ในขณะที่องค์กรบริษัท วิสาหกิจเองขาดพนักงานประจำ (ทั้งจำนวนและคุณภาพ) ขาดคุณสมบัติเพียงพอเพราะจำกัดจำนวนพนักงานใหม่ที่รับเข้าหรือหันไปใช้ระบบ Sub Contract แทน ดังนั้นจึงขาดแคลนบุคคลากรระดับผู้บริหาร ชั้นกลางและชั้นสูงในปัจจุบัน กล่าวคือนอกจากไม่เพียงพอต่อการเคลื่อนย้ายไปสนับสนุนการบริหารและการผลิตในต่างประเทศแล้ว บุคลากรฎีปุ่นที่ถูกส่งออกไปบางส่วนกลับสร้างปัญหาและทำลายความสัมพันธ์ของบริษัทเครือข่ายต่างประเทศ เพราะบุคลากรที่ถูกส่งออกไปประจำประเทศต่างๆ ขาดประสบการณ์ ขาดความสามารถในการตัดสินใจ ไม่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ (โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับสมัย 1980-90) บุคลากรที่บริษัทแม่ฎีปุ่นส่งออกมาจึงกลายเป็นบุคลากรที่มีอายุน้อย บ้างถูกส่งมาเพื่อเรียนรู้งานนอกประเทศแทน และมีตำแหน่งเหนือคนท้องถิ่น ไม่สามารถเป็นที่เชื่อมั่นหรือให้ความรู้แก่พนักงานในบริษัทลูกได้

ส่วนนโยบายการลงทุนที่เกิดขึ้นในยุคนี้ คือนโยบาย China+1 แต่ทว่า เนื่องจากความล้มเหลวของบริษัทฎีปุ่นจำนวนไม่น้อยที่ไปลงทุนในประเทศจีน ทำให้ต้องหันกลับมากระจายความเสี่ยง และอีกหนึ่งประเทศที่ถูกนิยมบุกเข้าไปกับจีน คือประเทศไทยนั่นเอง ซึ่งนโยบายหรือความเชื่อในลักษณะนี้ยังคงปรากฏและพูดถึงในปัจจุบัน (ประเทศไทยมีคู่แข่งเช่น เวียดนาม กัมพูชา ลาวและพม่า แต่ทว่าประเทศไทยได้รับความนิยมเป็นอันดับต้นๆ เสมอมา)

ในขณะเดียวกัน เพื่อต้องการเงินทุนไหลกลับเข้าสู่ประเทศฎีปุ่น ทำให้ฎีปุ่นเริ่มนำเอาทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งของตนเอง หรือ Content ออกทำการตลาดนอกประเทศ นอกเหนือจากนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว อย่างเป็นรูปธรรม Content ต่างๆ อาทิ เช่น อาหาร การบริการ วัฒนธรรม กิจกรรมเหล่านี้มุ่งขายยังต่างประเทศภายใต้การส่งเสริมและดูแลจากรัฐบาลฎีปุ่นอย่างเต็มที่ นโยบายส่งเสริมให้วิสาหกิจขนาดเล็ก ระดับ 1 คน เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และ ด้วยนโยบายดังกล่าวนี้เอง ทำให้มีธุรกิจภาคบริการไหลออกมายังต่างๆ รวมถึงประเทศไทยเป็นจำนวนเพิ่มขึ้นทันที ในประเทศไทย เราจะเห็นได้เลยว่า ธุรกิจด้านการบริการ อาทิเช่น การค้าปลีก การเงิน ธนาคาร ขนส่ง ที่ปรึกษา ท่องเที่ยว อาหาร การศึกษา และ วัฒนธรรมเข้ามาอย่างต่อเนื่องดังที่เห็นในระยะ 3-5 ปีที่ผ่านมา

ข้อมูล เกี่ยวกับจำนวนบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย

会員推移



หมายเหตุ ปี 1954 ใช้ข้อมูลวันที่ 27 กันยายน ปีอื่นๆใช้ข้อมูลวันที่1เมษายน

รูปที่1 การเปลี่ยนแปลงของสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ

ที่มา : หอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ. (2018). การเปลี่ยนแปลงของสมาชิก,ออนไลน์.

จากรูป แสดงการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่น-กรุงเทพฯ นอกเหนือจากจำนวนจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแล้ว จะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยที่เกิดขึ้น 2 สมัยคือ หลังปี 1985 อันมีเหตุการณ์ของการเปลี่ยนแปลงค่าเงินเยนมาเกี่ยวข้อง และในยุคปัจจุบัน ที่เริ่มเห็นตั้งแต่ปี 2005 และเริ่มเห็นชัดหลังปี2012 (ปีที่อาเซียนเกิดอย่างเป็นทางการ)

หลังเกิดวิกฤตต้มยำกุ้งในปี1997 จำนวนสมาชิกของหอการค้าญี่ปุ่นกรุงเทพฯ มีจำนวนคงที่ แต่หลังจากปี 2002 กลับเพิ่มในอัตราปีละ 20-30 บริษัท ซึ่งที่จริงแล้วในแต่ละปีมีบริษัทที่ลาออก 20-30 แห่งเช่นกัน (ล้วนแต่เป็นการเข้าและออกจากการเป็นสมาชิกของธุรกิจด้านบริการเสียเป็นส่วนใหญ่) แต่ทว่าจำนวนรวมนั้น มีเพิ่มมาปีละ50ราย

องค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น กรุงเทพฯระบุว่า จำนวนบริษัทที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ของประเทศไทยนั้น มีจำนวน8,890 บริษัทในเดือน พฤศจิกายน 2014 ข้อมูลจากสถิติคนญี่ปุ่นนอกประเทศญี่ปุ่นของกระทรวงต่างประเทศญี่ปุ่น ปี 2016 บันทึกว่าจำนวนคนญี่ปุ่นที่พำนักในประเทศไทย เดือนตุลาคม ปี2015 มีจำนวน 67,424 คน

ปี	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	อัตรา ส่วน %
พาณิชย์ การค้า	195	201	208	213	216	221	227	241	274	294	318	349	358	20.5
การผลิต	642	647	652	662	670	674	676	663	712	718	739	777	777	44.5
ผลิตทดแทน	617	623	629	640	646	653	654	640	691	697	716	755	754	43.2
โลหะ	84	86	89	88	93	95	98	94	88	90	91	93	92	5.3
รถยนต์	165	169	173	178	184	192	194	195	202	213	221	228	231	13.2
ไฟฟ้า เครื่องกล	171	168	163	173	168	169	164	171	174	184	185	188	183	10.5
สิ่งทอ	38	41	49	47	41	47	46	47	45	37	37	37	37	2.1
เคมี	83	82	80	79	80	84	85	82	90	96	94	101	101	5.8
อาหาร	39	40	42	42	40	40	38	39	40	37	41	42	40	2.3
อื่นๆ	37	37	33	33	40	26	29	12	52	40	47	66	70	4.0
สำนักงาน	25	24	23	22	24	21	22	23	21	21	23	22	23	1.3
ก่อสร้าง	73	71	72	72	69	69	67	71	78	81	83	84	89	5.1
การเงิน ประกันภัย	42	45	48	48	47	49	45	49	57	62	65	73	76	4.4
สายการ บิน ขนส่ง	69	67	68	68	71	72	77	76	85	85	83	91	92	5.3
ท่องเที่ยว	17	20	20	18	18	16	15	14	16	15	15	17	17	1.0
โรงแรม ร้านอาหาร	53	58	55	57	54	56	53	51	47	50	54	56	51	2.9
โฆษณา สิ่งพิมพ์	25	25	26	24	24	25	23	26	25	26	30	27	30	1.7
ค้าปลีก ที่ ปรึกษา	18	16	19	19	27	27	35	43	47	44	49	51	60	3.4
หน่วยงาน รัฐบาล	9	8	9	9	9	8	8	8	9	9	9	9	10	0.6
องค์กร	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	0.1
อื่นๆ	87	90	97	102	94	96	98	127	106	160	168	171	185	10.6
รวม	1,234	1,252	1,278	1,292	1,303	1,317	1,327	1,371	1,458	1,546	1,615	1,707	1,747	100

หมายเหตุ ข้อมูลในวันที่ 1 เมษายนของแต่ละปี

ตารางที่ 2 ประเภทกิจการ (2005-2017) แปลจากต้นฉบับภาษาอังกฤษ

ที่มา : หอการค้าญี่ปุ่น กรุงเทพฯ. (2018). การเปลี่ยนแปลงของสมาชิก,ออนไลน์.

ตารางแสดงประเภทธุรกิจของสมาชิกหอการค้าญี่ปุ่น แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในประเภทธุรกิจญี่ปุ่นที่เข้ายังประเทศไทย ระหว่างปี 2005 จนถึงปัจจุบัน นอกจากนั้น หอการค้าญี่ปุ่นมีการอธิบายว่าจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น แต่ขนาดขององค์กรเปลี่ยนแปลงเล็กลง ประเภทของธุรกิจเปลี่ยนจาก ภาคการผลิต อุตสาหกรรม ไปเป็นภาคบริการ การค้า และอสังหาริมทรัพย์แทน

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

(1) ฮิโรกิ มิตสึมะตะ (Mr. Hiroki Mitsumata) ประธานองค์การส่งเสริมการค้าต่างประเทศของญี่ปุ่น (เจโทร กรุงเทพฯ) ได้กล่าวในงานสัมมนาเรื่อง ความคาดหวังต่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่น จัดขึ้นโดย มูลนิธินักเรียนทุนรัฐบาลญี่ปุ่น เรื่องในโอกาสครบรอบความสัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น 130 ปี (วันที่ 28 มิถุนายน 2018) ความว่า

ปัจจุบันสำหรับประเทศไทยแล้ว ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีการลงทุน ในรูปของการลงทุนโดยตรงซึ่งมีมูลค่าสะสมเป็นอันดับหนึ่ง โดยเฉพาะเป็นการลงทุนในภาคการผลิตและปัจจุบันประเทศไทยเป็นฐานการผลิตที่มีอัตราการใช้ชิ้นส่วนและวัตถุดิบสูงที่สุดในกลุ่มประเทศอาเซียน สำหรับญี่ปุ่นแล้วประเทศไทยมีความหมายในการลงทุนและบทบาทที่มีความสำคัญยิ่ง ความได้เปรียบของประเทศไทยมีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เหนือกว่าประเทศอื่น เพราะมีโครงสร้างสาธารณูปโภคที่พร้อม มีห่วงโซ่อุปทานที่เป็นระบบ มีแรงงานที่มีฝีมือ และนโยบายการส่งเสริมการลงทุนที่ชัดเจน ทำให้ได้เปรียบเหนือกว่าประเทศอื่นๆ ในด้านการแข่งขันเสรีทางการค้า แต่ปรากฏการณ์การก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยอย่างรวดเร็ว และประชากรที่มีแนวโน้มหดตัวลง ทำให้ไม่สามารถคาดหวังต่อการขยายตัวของตลาดภายในประเทศได้ ทว่า ภาคการผลิตและตลาดของสินค้าคุณภาพสูงและการบริการนั้นยังมีแนวโน้มการขยายตัวที่ดี

ภายใต้นโยบายไทยแลนด์ 4.0 โดยเฉพาะโครงการ EEC จะสามารถเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรมของประเทศไทย วิสาหกิจและบริษัทญี่ปุ่นมีความพร้อมในการให้ความสนับสนุนต่อการลงทุน และแสดงความสนใจต่อการโครงการนี้เป็นอย่างยิ่ง

(2) ดร. บงกช อนุโรจน์ รองเลขาธิการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (แปลจากภาษาญี่ปุ่น) ได้กล่าวในงานสัมมนาซึ่งจัดขึ้นโดย มูลนิธินักเรียนทุนรัฐบาลญี่ปุ่น เรื่องในโอกาสครบรอบความสัมพันธ์ไทย-ญี่ปุ่น 130 ปี (วันที่ 28 มิถุนายน 2018) ความว่า

ปัจจุบัน ประเทศสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน (Comparative Advantage) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ปรับนโยบายใหม่การลงทุน 4.0 เพื่อตอบรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ของรัฐบาลเพื่อความสามารถในการแข่งขัน เชิงคุณภาพ โดยรักษาความเป็นฐานการผลิต ส่งเสริมเทคโนโลยีใหม่ นำเข้านวัตกรรม พร้อมกับยกระดับมูลค่าเพิ่มของอุตสาหกรรมบริการ ปัจจัยสำคัญที่สุดในการดำเนินนโยบายการลงทุน 4.0 คือ ทรัพยากรบุคคล

และเทคโนโลยี จากปัจจัย 5 ประการคือ 1. เทคโนโลยี 2.ทรัพยากรบุคคล 3. สาธารณูปโภคพื้นฐาน 4. วิสาหกิจ 5. อุตสาหกรรมเป้าหมาย

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(1) นะคะงะวะ ทะคิโอะ (1984) ศึกษาโครงสร้างการบริหารงานและการเปลี่ยนแปลงสู่ localization ของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ได้ระบุว่า ถึงแม้โครงสร้างถือหุ้นจะเป็นส่วนน้อยก็ตามแต่การบริหารระดับสูงของบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยอยู่ในมือของการตัดสินใจและบริหารของญี่ปุ่น รวมถึงมีบริษัทหลายแห่งที่มีประธานหรือกรรมการผู้จัดการเป็นคนไทย แต่อำนาจการบริหารที่แท้จริงมาจากญี่ปุ่น ซึ่งแตกต่างจากบริษัทของอเมริกาที่บริษัทแม่จะค่อยๆทยอยลดจำนวนคนที่ส่งมาและเพิ่มสัดส่วนของผู้บริหารชาวไทย นอกจากนั้น การส่งผู้บริหารของญี่ปุ่น (นอกจากบริษัทเทรดดิ้งแล้ว)ยังพบว่าบริษัทส่วนใหญ่จะส่งมาเป็นคณะ ควบคุมในทุกแผนกการบริหารที่สำคัญขององค์กรเอาไว้ (ซึ่งมาในฐานะควบคุมมากกว่าบริหารงานเมื่อเทียบกับบริษัทอเมริกัน)

ดังนั้น จากประสบการณ์ ของผู้วิจัยพบว่า บรรดาบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทย ไม่มีบรรยาการสร้างคนไทยให้เป็นผู้บริหารผู้สืบทอดได้แต่อย่างใด ในขณะที่ด้วยกันสังคมการทำงานของคนไทยมีระดับชั้นที่แตกต่างกันตามการศึกษา คนญี่ปุ่นที่เป็นผู้บริหารไม่เข้าใจลักษณะเฉพาะของสังคมไทยและไม่เข้าใจวัฒนธรรมหรือความคิดของคนไทยหลายอย่าง จึงเป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจระบบการบริหารหรือการทำงานแบบญี่ปุ่น

ลักษณะของการลงทุนสู่ประเทศไทยในยุค 1980 คือการส่งเสริมผลิตเพื่อส่งออก เพราะฉะนั้นสัดส่วนของวัตถุดิบ เครื่องจักรจึงนำเข้าจากญี่ปุ่นเป็นหลัก (กล่าวคือ นโยบายการส่งออกของประเทศไทย ทำให้ บริษัทญี่ปุ่นไม่ได้พึ่งพาหรือผลิตเพื่อขายในตลาดประเทศไทย) เพราะฉะนั้น สิ่งทีวิสาหกิจญี่ปุ่นต้องการหรือพึ่งพาประเทศไทยคือแรงงานในการผลิตเท่านั้น

(2) ดร.โอนิชิ ยุน (2013) ศึกษาการแก้ปัญหาความขัดแย้งในที่ทำงานในวิสาหกิจญี่ปุ่นของไทยและเวียดนามระหว่างปี 2009-2012ด้วยการสำรวจข้อมูลจาก บริษัทญี่ปุ่นในไทย จำนวน 127 บริษัท (ผู้บริหารญี่ปุ่น 233 คน พนักงานคนไทย 266 คน) เวียดนาม 10 บริษัท (พนักงานเวียดนาม 423 คน)ซึ่งแสดงรายละเอียดดังนี้

1) พนักงานไทยใช้วิธีการรวมขอมหลักเหลี่ยมปัญหาโดยพึ่งพาความเป็นผู้นำ และปกป้อง เข้าร่วมกับกลุ่มที่อำนาจเหนือกว่า ไม่ชอบใช้วิธีการแข่งขันกันแบบที่คนญี่ปุ่นชอบหรือพึ่งพาอำนาจการเป็นผู้นำมากเท่าผู้บริหารญี่ปุ่น พนักงานเวียดนามมีความมุ่งมั่นในองค์กรมากกว่าคนไทย และใช้วิธีการแก้ปัญหาโดยความเป็นผู้นำเช่นเดียวกับคนไทยหากแต่ทว่าต้องการความเป็นอิสระ ในการตัดสินใจมากกว่าคนไทย

2) พนักงานไทยมีแนวโน้มประนีประนอมไม่ต้องการสร้างความขัดแย้งใดๆกับผู้บริหารญี่ปุ่น แต่ในขณะเดียวกันมีการปกป้องและออกรับแทนซึ่งจะมีผลต่อการประเมินจากคนญี่ปุ่น



บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย (กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัยโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย โดยการกำหนดขนาดของตัวอย่างอ้างอิงจากทฤษฎีจุดพื้นที่ ทอมสัน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2554: 248-255; อ้างอิงจาก Thomson, 2005) กล่าวว่าขนาดตัวอย่างในการวิจัยมีขนาดตั้งแต่ 5 ถึง 35 คน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 24 ถึง 31 คน ในขณะที่ทฤษฎีความอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) ซึ่งกลาซเซอร์, และสเตราสส์ (Glaser, and Strauss, 1967) และ สเตราสส์; และ คอร์บิน (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2554: 248-255; อ้างอิงจาก Strauss, and Corbin, 1998) ชี้ให้เห็นว่าความอิ่มตัวทางทฤษฎีจะเกิดขึ้นเมื่อ (1) ไม่มีข้อมูลใหม่ที่จะทำให้มีกลุ่มประเภทใหม่เกิดขึ้น (2) กลุ่มได้มีการพัฒนาคุณสมบัติ และมิติต่างๆ ได้ชัดเจนดีแล้ว และ (3) มีความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ชัดเจนและมีการทดสอบความถูกต้องแล้ว กล่าวคือผู้วิจัยจะเพิ่มตัวอย่างไปเรื่อยๆ จนกระทั่งการเก็บข้อมูลไม่ให้ข้อมูลใหม่อะไรอีก หมายความว่า ไม่ว่าจะทำการสัมภาษณ์จำนวนเพิ่มขึ้นเท่าใดก็ตามคำตอบคือไม่มีข้อมูลใหม่ ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างหรือบริษัทที่ทำการสัมภาษณ์ ไว้ดังนี้

1. จำนวนบริษัทที่สัมภาษณ์ 3 บริษัท ได้แก่
 - บริษัท ดี (ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์)
 - บริษัท เอ (เครื่องบริษัทผลิตรถยนต์)
 - บริษัท บี (การตลาด และจำหน่ายรถยนต์)
2. สัมภาษณ์ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่น ได้แก่
 - ประธานบริษัท 2 แห่ง (บริษัท ดี และบริษัท เอ)

- รองประธานบริษัท 1 แห่ง (บริษัท เอ)
- ผู้จัดการโรงงาน 1 แห่ง (บริษัท ดี)

3. สัมภาษณ์ ผู้บริหารชาวไทย ได้แก่

- รองประธานบริษัท 1 แห่ง (บริษัท อี)
- ผู้จัดการโรงงาน 1 แห่ง (บริษัท ดี)
- ผู้จัดการฝ่าย 2 แห่ง (บริษัท เอ และบริษัท ดี)

2.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ คือแบบสัมภาษณ์ โดยศึกษาจากตำรา แนวคิดทฤษฎี บทความ แล้วนำมากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามที่ได้จัดทำเสร็จได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบข้อคำถามและภาษาให้มีความตรงตามเนื้อหาและโครงสร้างของข้อคำถามและปรับปรุงให้เหมาะสมก่อนนำไปทำการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามได้จัดทำเป็น 2 ส่วน แบ่งเป็นส่วนของผู้บริหารชาวญี่ปุ่น และผู้บริหารชาวไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามสำหรับผู้บริหารคนญี่ปุ่น (ถาม-ตอบด้วยภาษาญี่ปุ่น)

- 日本の親会社はタイにおける子会社の現地化政策の中で、タイ人の社長/工場長の誕生は？（合併相手の二世を除いて）
- タイの人は日系企業の社長又は経営の責任者のに昇進するために、どうすれば、そうなるでしょうか？
- 昇進において、経営者と工場長の違いがありますか？
- 経営責任者として求められる要素・要件とは？
- 元日本留学生の方が有利ですか？あるいは、日本の経営の知識を持っている人が有利ですか？（留学 V S 日本経営のノウハウ）
- 日本で仕事を経験する必要は？（欧米の現地化と比較するため）

- 隣国の地元子会社の経営責任者に任せる可能性はありますか？
- 通訳から経営者になる可能性はありますか？
- 女性がタイの子会社の経営責任者に昇進する可能性は？
- 在籍しているタイの従業員、タイの政府・教育機関に対するアドバイス？

(คำถาม)

1. คนไทยมีโอกาสก้าวเป็นกรรมการผู้จัดการ หรือ ผู้จัดการโรงงาน ด้วยนโยบายLocalization ของบริษัทแม่ในญี่ปุ่นหรือไม่
2. คนไทยต้องทำอะไรเพื่อที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูงเช่น ประธาน หรือ CEO หรือ ผู้จัดการโรงงาน
3. ในการเลื่อนขั้น มีความแตกต่างระหว่างบริหารระดับสูงเช่น ประธาน หรือ CEO กับ ผู้จัดการโรงงาน อย่างไร
4. ปัจจัย เงื่อนไขในการเป็นบริหารระดับสูงเช่น ประธาน หรือ CEO หรือผู้จัดการโรงงาน คือ อะไร
5. นักเรียนเก่าญี่ปุ่นได้เปรียบหรือไม่ หรือผู้ที่รู้ด้านการบริหารจัดการญี่ปุ่นได้เปรียบ
6. จำเป็นต้องมีประสบการณ์ทำงานในประเทศญี่ปุ่นมาก่อนหรือไม่
7. ความเป็นไปได้ที่จะได้รับมอบความไว้วางใจให้ไปเป็นผู้บริหารในประเทศเพื่อนบ้านมีหรือไม่อย่างไร
8. ล่ามสามารถก้าวเป็นผู้บริหารระดับสูงเช่น ประธาน หรือ CEO หรือไม่
9. ผู้หญิงมีโอกาสก้าวขึ้นเป็นบริหารระดับสูงเช่น ประธาน หรือ CEO หรือผู้จัดการโรงงาน หรือไม่
10. เรื่องอื่นๆที่อยากแนะนำพนักงานคนไทย หน่วยงาน หรือรัฐบาลไทย

ส่วนที่ 2 คำถามสำหรับผู้บริหารคนไทย ได้แก่

1. ประวัติความเป็นมาในการก้าวขึ้นมาดำรงผู้บริหาร
2. อะไรคือปัจจัยที่ทำให้ท่านได้รับความไว้วางใจจากญี่ปุ่นในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร
3. ท่านคิดว่าคนไทยคนอื่นในองค์กร สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารในอนาคตได้หรือไม่
4. ท่านคิดว่าอะไรคืออุปสรรคสำคัญที่ทำให้คนไทยไม่สามารถก้าวเป็นผู้บริหารในองค์กรของท่าน

5. ท่านมีความเห็นอย่างไร คนไทยจะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารในองค์กรแทนการส่งคนญี่ปุ่นมา คนไทยสามารถไปเป็นผู้บริหารในประเทศอื่นแทนคนญี่ปุ่นได้
6. องค์ความรู้การบริหารของญี่ปุ่นอะไรที่จำเป็นในองค์กร (ปรัชญาการบริหาร โจเร การจ้างงานตลอดชีพ การเลื่อนขั้นตามลำดับอาวุโส Rotation MainBank การถือหุ้นไขว้กัน กิจกรรมกลุ่มย่อย OJT HouRenSou Hansei Kaizen)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ลักษณะตัวต่อตัว โดยใช้การจดบันทึก โดยได้มีการแจ้งวัตถุประสงค์ของการทำการวิจัยอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และขอให้ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นและชาวไทยตอบตามความคิดเห็น ความเข้าใจของตนเองโดยไม่มีการเปิดเผยชื่อบุคคลและชื่อบริษัทในงานวิจัย เมื่อได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึก ทำการสรุปแยกแยะประเด็นที่สำคัญด้วยการบรรยาย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1

บริษัทดี(ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์) / ผู้จัดการฝ่ายบุคคล นายเอ็น (คนไทย)

- เคยทำงานฝ่ายบุคลากรในบริษัทญี่ปุ่นอื่นมาก่อน เปลี่ยนงานเพราะไม่ต้องการย้ายสถานที่ทำงาน และต้องการอยู่กับครอบครัว ภรรยาและลูกสาว
- ปัจจุบันดูแลด้านสายแรงงานสัมพันธ์ สหภาพ ได้รับความไว้วางใจและอำนาจเนื่องจากเป็นสายที่ญี่ปุ่นอ่อนที่สุด มีการวางโครงสร้างและพัฒนาบุคคลคนไทยอย่างชัดเจนในฝ่ายตนเอง กล่าวคือ สามารถ ปฏิรูปองค์กรภายในได้สำเร็จ มีการแบ่งสายงานด้าน HR ชัดเจน สร้างทีมทำงานรับช่วงต่อไป (เป็นทีมผู้หญิงล้วน)
- เข้าใจและซึมซับ ปรัชญาขององค์กรเป็นอย่างดี
- บริษัทไม่มีระบบ RINGI ไม่มีระบบหรือการROTATION กำลังเริ่มระบบ Global HR มีHORENSO แบบไทยๆ มีระบบ Kaizen
- มีระบบการประเมิน ผลงานของพนักงานโดย Performance System Committee ที่ชัดเจนโปร่งใสอธิบายได้ มีคนญี่ปุ่น 16 คน ล่าม 14คน ญี่ปุ่นสายโรงงาน 12 คน (ไม่มีแผนการลดจำนวน)
- บัณฑิตการโปรโมท เป็น ผู้จัดการของคนไทย คือ ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี มีอัธยาศัย มีการทักทาย
- มีแผนงานในการ โปรโมท Manager ไปเป็น Deputy General Manager บัณฑิตคือ รู้จัก Cross Culture management skill Global people โปรโมท มาจากคนภายใน ที่มีวุฒิภาวะผู้นำ อายุ40-50 ปี
- มีระบบGlobal HR มีการประชุมวางแผน ร่วมกับบริษัทลูกในประเทศอื่นๆ ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก แต่คนเกาหลีและจีนมีล่ามมาช่วย
- ผู้บริหารระดับผู้จัดการโรงงาน และ รองประธานที่เป็นคนท้องถิ่นมีที่ อเมริกา และไทย เท่านั้น
- สมัย5ปีก่อนหาคนงานยากมาก ต้องไปดูงานที่บริษัทอื่นๆในนิคมเดียวกัน แต่ปัจจุบันตรงกันข้าม คนงานไม่ขาด มีมากกว่าที่ต้องการ 1,000 คน
- ขาดแคลนบุคลากร ระดับ ปริญญาตรี ต้องหาผ่านบริษัทีครูท ต้องหาล่ามโดยใช้เน็ตเวิร์ค (ปัจจุบันขาดล่าม 3 ตำแหน่ง)

- ขาดการถ่ายทอดความคิดของผู้บริหารลงไปยังระดับล่าง ไม่มีระบบการสื่อสารหรือแชร์ข้อมูลแบบ ญีปุ่น
- คนไทยไม่ชอบ Rotation(รวมถึงตนเองด้วย) ติดบ้าน ติดลูก ไม่อยากไป แม้จะเป็นการประชุม
- แผนการขยายโรงงานอีก 2 แห่ง เพิ่มเป้าจำนวนคนงานจากปัจจุบัน 1360คน เป็น 1427 คน 160ไร่

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2

บริษัทดี (ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์) / รองผู้จัดการโรงงาน นาย เอช (คนญี่ปุ่น)

- ถูกส่งมาจาก มาจากบริษัทในเครือบริษัทแม่ กำลังจะเดินทางกลับ(คนญี่ปุ่นที่เดินทางมาแทน อายุ 30ต้นๆ)
- ไม่มีการถ่ายทอดการบริหารจัดการจากญี่ปุ่น
- รักคนไทย เชื่อว่าคนไทยทำได้ เพราะมีบริษัทไทยที่ประสบความสำเร็จมากมาย เช่น กลุ่มปูนซีเมนต์ เครือ ซีพี คนไทยต้องบริหารเองเป็นได้ โดยไม่มีญี่ปุ่น แต่คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่คิดว่า ปลอมให้คนไทยทำไม่ได้ ตนเองไม่คิดเช่นนั้น เพราะ บริษัท อย่างเช่น ป.ต.ท. การบินไทย ล้วนไม่มีคนญี่ปุ่นก็ยังสามารถบริหารและประสบความสำเร็จได้
- บริษัทไม่อยากให้คนไทยมีบทบาทมากขึ้น แต่ติดที่คนญี่ปุ่นไม่พูดภาษาอังกฤษแต่ญี่ปุ่นพูดอังกฤษไม่ได้ คนไทยเองพูดภาษาอังกฤษได้ไม่เท่าชาวฝรั่ง มีปัญหาเรื่องการสื่อสาร
- ล่ามจึงเป็นกุญแจ สำคัญ และมีบทบาทสูงมาก มีตัวอย่างความสำเร็จที่เชียงใหม่ ล่ามไม่ใช่วิศวกร แต่ล่ามอยู่ใกล้ประธานตลอดเวลา ในที่สุดถูกแต่งตั้งให้เป็นประธานแทนในบริษัทลูก
- เส้นสายเน็ตเวิร์กภายในองค์กร สำคัญ
- คนญี่ปุ่นเองที่ไม่ย้ายงานเพราะระบบสวัสดิการและเรื่องบำนาญจะลดลงหากมีการย้ายบริษัท ดังนั้นจึงต้องอดทนเพราะไม่สามารถลาออกได้ สังคมอื่นไม่มีระบบเหมือนญี่ปุ่น ดังนั้น การลาออกเพื่อไปทำงานที่อื่นตามค่าตอบแทนที่สูงกว่าเป็นเรื่องปกติ
- ปัญหาขาดแรงงานในญี่ปุ่น สร้างคนไทยทดแทนได้ แต่ การทำงานหนักขึ้นต้องตามด้วยค่าตอบแทนที่เห็นได้ชัดเจน ไม่งั้นคงไม่มีคนทำ
- คนไทยไม่ชอบRotation ไม่ให้ความร่วมมือ และ ไม่เข้าใจระบบRotation
- ตอนนี้เป็นบริษัทแม่เพิ่งเริ่มLocalization บ้าง โดยให้แต่ละประเทศแต่ละบริษัท เลือกผู้สืบทอด และมีแผนอบรม 3-5 ปี ให้ค่าตอบแทนเพิ่ม เพราะเรียนรู้งานเพิ่ม
- การถอนการลงทุนจากประเทศไทยเป็นเรื่องน่าเสียดาย แต่ประเทศอื่นต้องใช้เวลาสร้าง infra-structure อย่างน้อย 30-50ปี

- มีความคาดหวังเรื่องการแก้ไขปัญหการศึกษา เพราะการขาดความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการของญี่ปุ่น ความคิด สาเหตุเบื้องหลังการกระทำ ความคิดของคนญี่ปุ่น คนญี่ปุ่นเป็นคนไทยไม่ได้ คนไทยเป็นคนญี่ปุ่นไม่ได้ ไทยมีข้อดีของตนเองรวมกับข้อดีของการบริหารจัดการของญี่ปุ่น
- ผู้หญิงไทยเก่งกว่าผู้ชาย ในฝ่ายบุคคลอนาคตจะมีแต่ผู้หญิง (หลังผู้จัดการเกษียณ)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3

บริษัทดี(ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์) / ผู้จัดการโรงงาน (คนไทย)

- มีปัญหาในการสร้างลูกน้องเพื่อสืบทอด ยังสรรหาบุคคลที่เหมาะสมทดแทนไม่ได้ ดิดเรื่องความอาวุโสของอายุ และมีความเป็นวิศวกรสูงแต่ขาดเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ทั้งที่บริษัท ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสนับสนุนเต็มที่ในการสร้างคนไทยมาสืบทอด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4

บริษัทดี(ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์) / ประธานบริษัท นาย วัย (คนญี่ปุ่น)

- เมื่อ5ปีก่อน ตนเองเคยทำหน้าที่ผู้จัดการโรงงานในบริษัทนี้และทำการเสนอให้บริษัทแม่โปรโมทคนไทยให้เป็นผู้จัดการโรงงานแทนตนเองเมื่อกลับไปญี่ปุ่นได้สำเร็จ 1ปีก่อนกลับมาอีกครั้ง ในฐานะประธานบริษัท ตนเองได้รับความไว้วางใจจากบริษัทมาเป็นอย่างดี เพราะบริหารจัดการให้ประเทศไทยได้รับความสำเร็จด้าน R&DในProduction
- มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์หลักของบริษัทโดยตรง จึงได้รับความไว้วางใจและให้รับผิดชอบเต็มที่กับบริษัทและโรงงานในไทยในตอนนี จึงตัดสินใจใช้คนไทยแทนญี่ปุ่น
- สร้างล่ามให้เป็นผู้บริหารโดยตรง ให้โอกาสล่าม โอกาสตัดเทียมระหว่างชายและหญิง
- ไม่มีการถ่ายทอดการบริหารจัดการญี่ปุ่น แต่คาดหวังให้ล่ามรู้ หรือ เรียนรู้เอง
- ต้องการสร้างศูนย์ วิจัยค้นคว้า ในไทย สร้างระบบส่งคนไปทำงานที่ญี่ปุ่น หรือหาธุรกิจใหม่ด้วยการเข้าร่วมในกิจกรรม start up ของมหาวิทยาลัยเอกชน
- ผู้บริหารระดับสูงของญี่ปุ่นมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศมากขึ้น กล่าวคือ ที่เคยไปทำงานต่างประเทศในยุค 1990 กลับไปเป็นผู้บริหารในบริษัทแม่มากขึ้น
- บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ ส่งคนที่มีอายุงานตามวัย ไปเป็นประธานตามบริษัทในเครือ ตามวาระ มากกว่าความสามารถ
- ประเทศไทยไม่มีทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการทำงาน R&D การศึกษาของไทยตั้งแต่เด็กมีปัญหา คนเก่งเข้าบริษัทใหญ่ ไม่ทำงานในบริษัทผู้ผลิต ต้องหาเด็กที่เก่งจากต่างจังหวัดแทน เป็นเด็กเก่งที่ไม่มีโอกาส
- การจะทำงานด้านR&D ในบริษัทได้ต้องใช้เวลานานและประสบการณ์ตรงจากองค์กรนั้นๆ ไม่สามารถเรียนทางลัดได้ ต้องใช้เวลาเป็น 5-10 ปีเป็นอย่างน้อยในองค์กรนั้นๆ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5

บริษัท(การตลาด และจำหน่ายรถยนต์) / รองประธานบริษัท

- เป็นวัฒนธรรมองค์กร ไทยปนญี่ปุ่น ปน ตะวันตก
- ข้อเด่นคือ วินัยจากญี่ปุ่น แต่ญี่ปุ่นขาดความยืดหยุ่น(Flexibility) คนไทยมีHospitality
- มีการสร้างคนญี่ปุ่น โดยส่งมาเรียนระดับอุดมศึกษา มาฝึกงาน มาทำงานในไทย ก่อนเป็นผู้บริหารในประเทศไทย
- มีการส่งคนไทยไปเรียนต่อ(ทุนบริษัท ทำงานเกิน3ปี และคืนทุนด้วยการทำงาน2ปี) ฝึกงานที่ต่างประเทศ มีญี่ปุ่นเป็นส่วนน้อย
- การบริหารจัดการ ไม่มีRingi ไม่มี Rotation แต่เป็น Top Down ไม่ใช่Bottom up
- ภาษาที่ใช้ในองค์กรคือภาษาอังกฤษ ไทย (ภาษาญี่ปุ่นเป็นแค่ไม่ประดับ)
- ไม่มีการแบ่งเรื่องเพศ ไม่ใช่สามในองค์กร
- สร้างเครือข่ายด้วยวิสัยทัศน์ 60ปี ในยามที่ปัญหา บริษัทได้ ส่งเงินมาช่วยเหลือ 6 พันล้าน (มีการส่งคืนเรียบร้อยแล้ว) ตอนนี้บริษัทลูกในไทยได้ทำอะไร ปีละหมื่นล้าน
- มี Rotation แบบ voluntary และ compulsory (น้อยมาก)
- บริษัทในไทยทำกำไรสูง ตลาดไทยเป็น Cash cow ของ เทรดดิงเฟิร์ม
- สร้าง ถ่ายทอด DNAไปยัง next generation ในทุกระดับ
- Executive committee ประกอบด้วยคนไทย2 ญี่ปุ่น 7คน เพื่อดำเนินนโยบายในประเทศไทย
- ประธานคนปัจจุบันเคยทำงานในไทย 4 ครั้ง เคยทำงานเป็นรองประธานมาก่อน
- ปัจจัยสำหรับผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารประกอบด้วย
 - Attitude
 - Vision
 - Devotionทุ่มเทให้องค์กร
 - Sharp Decision ตัดสินใจเร็ว เด็ดขาด
 - Communication Skill สื่อสารกับดีลเลอร์ ลูกค้าและพนักงาน และผู้บริหาร
 - Team Spirit ไม่เอาหน้าคนเดียว
- อายุงาน สำคัญ แต่อายุตัวไม่สำคัญ
- มีระบบให้เดินทางไปทำงานประจำประเทศเพื่อนบ้าน ส่งเจ้าหน้าที่ไปจากประเทศไทย ไปสร้างเครือข่ายในลาว เขมร มีส่งพนักงานจากไทยร่วมกับชาวญี่ปุ่นที่มาเลเซีย ออสเตรเลีย
- (คิดว่า ลักษณะของเทรดดิงเฟิร์มไม่ได้เดินทางไปทำงานเพื่อโครงการเดียว มีการใช้บริษัทท้องถิ่นในการสร้างธุรกิจร่วมทุนอื่นๆ)

- คนในองค์กร ไม่มีใครปฏิเสธงานหรือตำแหน่ง เพราะมี DNA เหมือนกัน เด็กใหม่จะถูกสอนแบบเดียวกัน
- อุปสรรคสำคัญของคนไทย คือ การขาดวินัย / ขาดวิสัยทัศน์ (มีโอกาสมพบผู้บริหารญี่ปุ่นระดับสูงแต่ ไม่สามารถสร้างความประทับใจได้)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6

บริษัทเอ (บริษัทในเครือบริษัทผลิตรถยนต์) / รองประธานบริษัท

- ผู้เชี่ยวชาญด้าน HR เคยประจำที่ฟิลิปปินส์มาก่อน
- บริษัทต้องการให้คนไทยมีส่วนร่วมในการเป็นผู้บริหารระดับสูง โดย สั่งให้ประธานบริษัท ส่งเสริมสร้างบุคลากรทดแทนการนำมาจากญี่ปุ่น อย่างชัดเจน
- โปรโมทให้เป็น ผู้จัดการ Manager ระยะ 3 ปี จะมองออกว่าสามารถขึ้นต่อได้หรือไม่ ถ้าขึ้นเป็น director ต้องใช้เวลาอีกอย่างน้อย 3 ปี ที่ผ่านมา คนไทยจะหยุดที่ระดับ Manager ไม่ต้องการไปต่อ บางส่วนหยุดที่ระดับ Director ไม่ต้องการไปต่อ และไม่สามารถไปต่อได้
- อุปสรรคสำคัญ คือไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบการทำหาย ไม่ต้องการมีการะหน้าที่เพิ่ม
- คนเก่งฉลาด แต่ต้องมีประสบการณ์ จึงจะก้าวเป็นผู้บริหารระดับสูง หรือผู้จัดการโรงงานได้
- ดังนั้นเงื่อนไขของการเป็นผู้บริหารระดับสูงได้คือ ภาษาอังกฤษ ความรู้เกี่ยวกับญี่ปุ่น (เพราะลูกค้าและบริษัทที่เกี่ยวข้อง สำนักงานใหญ่ เป็นญี่ปุ่นเกือบทั้งหมด) และต้องมีประสบการณ์การทำงานในองค์กรจนเป็นที่ไว้วางใจ ดังนั้น ต้องมีวัยวุฒิระดับหนึ่ง ต่างกับ ประธานหรือผู้บริหารชาวอเมริกันหรือยุโรปที่อายุน้อยก็สามารถส่งมาทำงานในญี่ปุ่นหรือได้เป็นผู้บริหารในประเทศของตนเอง ซึ่งคนเหล่านี้อาจจะมีความสามารถแต่ไม่มีประสบการณ์เพียงพอ
- เปรียบเทียบชาติอื่นในเอเชีย จะพบว่า ฟิลิปปินส์ เหมือนอเมริกัน เปลี่ยนงาน เพื่อได้ค่าตัวสูงขึ้น อยู่ไม่นาน ไม่สามารถมีผู้บริหารคนท้องถิ่นได้ จีนมีกฎเกณฑ์บังคับมากมาย ทั้งทุนและบุคลากร พยายามเอาเปรียบบริษัทญี่ปุ่นที่ร่วมทุนทุกวิถีทาง เวียดนามมีความพยายาม และความสามารถสูง มีโอกาสในอนาคต 10-20 ปี มาเลเซีย เคยโปรโมทถึง ระดับ director แต่ไม่สามารถไปต่อได้ ส่วนไทย มีระดับ Director 15 คน แต่ไม่มีความต้องการกำหนดทดแทนคนญี่ปุ่น ไม่มีคนที่อยากก้าวเป็นผู้บริหารสูงกว่านั้น
- ความไม่เข้าใจเรื่องการบริหารจัดการญี่ปุ่น เมื่อเลื่อนขั้นด้วยการ Rotation ลาออก เครียด ปฏิเสธไม่ต้องการเลื่อนจาก Assistant General Manager ไปเป็น General

Manager ปฏิเสธไม่ไปทำงานประเทศอื่น (รวมถึงญี่ปุ่น) แต่ทำให้ไปฝึกงานที่ญี่ปุ่น กลับชอบที่สุด

- สาย R&D มีปัญหามาก เพราะไม่สามารถทนทำงานระยะยาวได้ ลาออก ที่รับเข้ามา อายุประมาณ 30 ปี พบว่าล้วนไม่มีความสามารถพอ ต้องใช้ประสบการณ์ ในที่ทำงาน เดียวที่หนึ่งเป็นระยะเวลานานจึงจะใช้งานได้ คนไทยถึงจะเรียนเก่ง ฉลาด มีความสามารถ แต่ไม่สามารถประยุกต์หรือพัฒนา R&D เพื่อต่อยอดของเดิมได้ทันที ต้องใช้เวลาและประสบการณ์นานกว่าการทำงานสายงานอื่น
- นักเรียนเก่าญี่ปุ่นได้เปรียบ คนญี่ปุ่นไม่เก่งภาษาอังกฤษ คนรู้ภาษาญี่ปุ่น รู้วัฒนธรรม ญี่ปุ่นย่อมได้เปรียบกว่า
- ล่ามญี่ปุ่น เปลี่ยนจากหน้าที่ล่ามมาทำด้านบัญชี เลขา ไปทำด้านการตลาด ให้โอกาส ต้องรอตัวว่า ตอนอายุ 50 ปียังอยู่ที่บริษัทหรือไม่ เพราะอายุ 30 ปี ตอนนี้อยู่เด็กเกินไป ปัญหาของบริษัทญี่ปุ่นคือ ค่าตอบแทนไม่ก้าวกระโดด
- ไม่มีผู้ที่ยกมือแสดงตนว่าอยากก้าวหน้าในองค์กร ถ้ามี คงต้องดูเป็นระยะยาว ว่าทำได้จริงหรือไม่
- ปัจจัยที่น่ากลัว คือค่าแรงที่เพิ่มขึ้น สหภาพแรงงานเริ่มมีบทบาทมากขึ้น ค่าใช้จ่าย สำหรับส่งคนญี่ปุ่นสูงขึ้น ญี่ปุ่นหลายแห่งพร้อมที่จะถอนทุนจากประเทศไทย
- บทบาทสตรี : ในญี่ปุ่นพยายามเพิ่มโอกาสให้ผู้หญิงมีบทบาทในการทำงานมากขึ้น แต่ผู้หญิงเองต้องเปลี่ยนตัวเองด้วย คนที่เกี่ยวข้อง ลูกค้า คนที่ต้องติดต่อล้วนเป็นผู้ชาย ญี่ปุ่นเป็นส่วนใหญ่ วิธีการเข้าหาคบค้าเป็นสังคมของผู้ชาย ดังนั้น ผู้หญิงเสียเปรียบ ด้วยโรงงานนั้น คนงานส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย หัวหน้าผู้หญิงคุมได้ยาก
- ตรงกันข้าม เกิดการขาดแคลนผู้ชายในสายบริหาร ญี่ปุ่นไม่ให้และไม่สามารถให้โอกาส กับเพศทางเลือกที่จะมาเป็นหัวหน้าหรือผู้บริหารในระดับสูงสุดในสายบริหารได้
- ไม่เข้าใจสาเหตุเป็นเพราะอะไร ที่ทำให้คนไทยไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ไม่อยากก้าวหน้า เป็นผู้นำองค์กรแทนคนญี่ปุ่น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7

บริษัทเอ(บริษัทในเครือบริษัทผลิตรถยนต์) / ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

- นโยบาย Localization ของกลุ่มบริษัท วันที่ 9 มกราคม 2561 ตอนแรกเริ่มสำรวจว่า คนไทยในบริษัทญี่ปุ่นอื่นๆ สามารถก้าวไปยังตำแหน่งสูงสุดได้อย่างไรบ้าง และ เริ่มทำการอบรมเตรียมความรู้เพื่อปูทาง เป้าหมายคือ 10-20 ปี บริษัทแม่จะไม่ต้องส่ง คนญี่ปุ่นมา ปัจจุบัน Manager จากญี่ปุ่นจะรั้งตำแหน่งเป็น Executive Manager (ใน ไทย) กลับไปเป็น Manager (ตามเดิมในญี่ปุ่น)

- ในเครือมีบริษัทรวม 18 แห่ง ปัจจุบัน มีคนไทยเป็นระดับ Vice President 2 คน จากทั้งหมด 32 คน บริษัทแม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่าสนับสนุนอย่างเต็มที่ในปัจจุบัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8

บริษัทเอ(บริษัทในเครือบริษัทผลิตรถยนต์) / ประธานบริษัท

- ประธานเพิ่งมาได้ 1ปีเศษ
- ปัจจุบัน มีนโยบายส่งเสริม Localization แต่ยังไม่เห็นแผนงานที่ชัดเจนจากบริษัทแม่ เพียงแต่ เห็นพ้องกันในเรื่องจำเป็นต้องส่งเสริมให้คนไทยทดแทนคนญี่ปุ่น แต่ทว่ามีความลังเล เพราะ ในอดีตเคยล้มเหลวและผิดหวังมาก่อน แต่ปี 2560 เป็นต้นมา มีการดำเนินเรื่องนี้ และเริ่มส่งเสริมให้คนไทยขึ้นมามีเป็นรูปธรรม
- คนไทยที่อยู่รอบตัว เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และมีคุณสมบัติครบถ้วน และมีความสามารถเป็นผู้บริหารที่ดี เป็นจำนวนมาก
- คุณสมบัติที่ต้องการคือ ความเชื่อใจ ไว้วางใจ มีความผูกพันกัน (เป็นสิ่งที่แตกต่างจากบริษัทในยุโรปและอเมริกา) หรืออีกนัยหนึ่ง ต้องใช้เวลา ไม่ดึงคนจากภายนอก
- ประเทศไทยเป็นประเทศแรกที่มีการส่งเสริมให้ มี GM ในระดับโรงงาน บัญชี และ HR แต่ในระดับประธานหรือ กรรมการผู้จัดการ ต้องรู้งานหลายด้าน ไม่ใช่ Specialist ยังไม่มีระบบ Rotationในการสร้างบุคคลดังกล่าว
- ไม่มีการแบ่งแยกเรื่องเพศ สำหรับประเทศไทยผู้หญิงทำงานเก่งกว่า และมีความน่าเชื่อถือมากกว่าผู้ชาย
- ความจำเป็นเรื่องภาษาญี่ปุ่นและเรื่องเพศ มีผลต่องานด้านการขายและการตลาด เพราะต้องเดินทาง ติดต่อ บริษัทต่างๆ ดังนั้นเพศชายจึงได้เปรียบกว่า
- ล่ำม เป็นงานที่ได้เปรียบเพราะเป็นผู้เข้าใจ การบริหารงานของบริษัทจากผู้บริหารโดยตรงได้ง่ายสุด มีความใกล้ชิดกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นมากที่สุด แต่ยังไม่เคยโปรโมท ล่ำมขึ้นมาเป็นผู้จัดการฝ่าย เพราะ ล่ำมหมุนเวียนลาออกบ่อย ปัจจุบันยังขาดล่ำมอยู่ แต่ ต้องการให้ล่ำมเข้ามาทำงานด้านอื่นที่ใช้ภาษาญี่ปุ่นมากกว่างานล่ำมอย่างเดียว ดังนั้น ล่ำมจะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารได้ ต้องได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจ มีศักยภาพอย่างยิ่ง ปัจจุบันสุดท้ายคือขึ้นอยู่ ตัวล่ำมเองว่าต้องการมี career path ลักษณะอย่างไร (เป็นล่ำมเฉพาะชำนาญเรื่องเดียว หรือ ทำงานบริหารด้วย)
- ในเครือบริษัท 18 แห่งมีการบรรจุคนไทยแล้ว หลายแห่ง ผู้จัดการโรงงาน กรรมการที่มาจากสายงานบัญชี แรงงานสัมพันธ์(ต้องเป็นคนไทย เพราะดูแลเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ประเทศไทยเปลี่ยนกฎเกณฑ์การลงทุนบ่อย ต้องมีคนดูเรื่องบัญชี ภาษี ติดต่อกรมสรรพากร ติดตามเอกสารBOIโดยเฉพาะ)

- Localization ในระดับแค่ไหน และมีความเป็นไปได้แค่ไหน ขึ้นกับ ระดับความสามารถในการสื่อสาร การสร้างคน ไทยเองมีปัญหา เรื่องขาดทรัพยากรบุคคล และที่สำคัญ ประเทศไทยควรมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการเป็นผู้พัฒนาและยกระดับความสามารถของบุคลากรในCLMV แทนญี่ปุ่นหรือชาติอื่น และแทนที่คนญี่ปุ่นต้องไปจากญี่ปุ่น คนไทยต้องเป็นผู้เดินทางไปบริหารจัดการ และพัฒนาเอง
- ในยุค 1980-1990 คนไทยที่ได้ไปฝึกงาน ที่ญี่ปุ่น ย้ายงานกัน หรือลาออกหมด (จากที่เห็นและได้ยินมาในทุกบริษัทของญี่ปุ่นที่ลงทุนส่งคนไทยไป) ทำให้นโยบาย localization หยุดไประยะหนึ่ง
- ปัจจุบันประเทศไทย มี โครงสร้างพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจ ด้าน Hardware ในระดับพัฒนาและเป็นแนวหน้าแล้ว แต่ทางด้าน Software การบริการ การสร้างคน ความสามารถของคนยังตามไม่ทัน ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเท่าไรนัก ทำให้การบริการของคนไทย พนักงานในชุดเครื่องแบบทำงาน ไม่ยิ้ม ไม่ทักทาย ไม่เอาใจใส่ ลูกค้า ทั้งที่เป็นสยามเมืองยิ้ม เวลาอยู่ปกติยิ้มแย้ม เวลาทำงานกลับไม่ยิ้ม
- ล้มชอบลาออกและหายากมาก ไม่เข้าใจว่า สาเหตุเกิดจากอะไร



TNI

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การเสนอรายงานผลการวิจัยการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่นสู่บริษัทไทย (กรณีศึกษาบริษัทอุตสาหกรรมยานยนต์ญี่ปุ่นในประเทศไทย) ในการวิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมมาได้ จำนวน 8 คน มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษานโยบายหรือความต้องการของบริษัทแม่ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงจากเดิมอย่างไร
2. เพื่อศึกษาสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงหรือบริษัทแม่คาดหวังต่อผู้บริหารชาวไทย
3. เพื่อศึกษาแนวทางการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการของญี่ปุ่น

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ถูกสัมภาษณ์ เป็นดังต่อไปนี้

บริษัท ดี (2001-)

- บริษัทแม่มีความสามารถด้าน R&D สูงและมีกำไรดี ราคามันคง
- บริษัทพยายามสร้างคนไทยขึ้นมาทดแทนคนญี่ปุ่น ตั้งแต่เริ่มต้นกิจการในช่วงแรก แต่ไม่ประสบความสำเร็จเลยจนกระทั่งเริ่มมีผลเมื่อ 5 ปีที่แล้ว ด้วยการปรับเปลี่ยนเป็นนโยบายจากบริษัทแม่ต่อบริษัทลูกทั่วโลกที่ชัดเจน และมีการสร้างเครือข่ายของพนักงานผู้จัดการฝ่ายบุคคลในบริษัทลูกอย่างจริงจัง
- ประธานคนญี่ปุ่นมี วิสัยทัศน์ชัดเจน ต้องการสร้างล่ามให้โอกาสล่ามและให้โอกาสคนไทย
- บริษัทมี turnoverต่ำคือ น้อยกว่า 0.4% มีแรงงานประสงค์อยากเข้าทำงานมาขึ้นใบสมัครวันละร้อยราย ในอดีตมีการแย่งคนงาน ที่ผ่านมากู้แข่งคือ บริษัทญี่ปุ่นรายอื่น (บริษัท เอช)
- หยุดทำงานวันเสาร์อาทิตย์ มีโบนัส ทุกเดือน ใช้ Social Media ในการสร้างสายสัมพันธ์ กิจกรรม Happy workplace มีวารสารภายในองค์กร สวัสดิการดี และสิ่งอำนวยความสะดวก มี โรงอาหาร โรงยิม สระว่ายน้ำ สมาชิกสโมสร ร่ม จักรยาน มีความสัมพันธ์ที่ดีเยี่ยมกับชุมชน มีการจัดตั้งศูนย์คอมพิวเตอร์ของชุมชนขึ้น ไม่มีสภาพแรงงาน แต่ต้องเฝ้าระวังกระแสจากภายนอก ในช่วงตุลาคม และพฤศจิกายนของทุกปี
- มีความสำเร็จในการ Localization ในปัจจุบันมีผู้บริหารคนไทย 3 คน (ระดับรองจากประธานคนญี่ปุ่นเท่านั้นและมีผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคนญี่ปุ่น) จุดเปลี่ยนคือเมื่อ 5 ปี

ก่อน เป็นบริษัทญี่ปุ่นที่มีนโยบายชัดเจนในการคืนกำไรสู่สังคมไทย ดูแลคนไทย แล้วยังพยายามสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในประเทศไทย มีนโยบายสากลในการใช้ศักยภาพและพัฒนาแรงงานไทย

- ยังไม่เริ่มการพัฒนาสู่ 4.0 ในสายการผลิต ถึงแม้จะใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ และเครื่องมือด้านการผลิตจากญี่ปุ่นและสร้างมาตรฐานเป็นสากล
- ไม่มีการนำมาใช้ รูปแบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น แต่ทว่า บริษัทมีความชัดเจนเรื่อง localization
- มีการอบรมสนับสนุน พัฒนา การทำงานของล่ามภาษาญี่ปุ่นอย่างจริงจัง มีล่ามที่ก้าวขึ้นไปเป็นระดับ manager ที่ดูแลเรื่องกฎหมาย แทนการทำงานล่าม
- มีระบบส่งเสริมพนักงานให้เรียนต่อในระดับ อุดมศึกษา และ ปริญญาโท หรือไปทำงานที่ประเทศญี่ปุ่น
- มีการออกแบบ สายการเติบโตของพนักงานเป็นสายบริหารและสายผู้เชี่ยวชาญ แยกจากกันชัดเจน
- ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ มากที่สุด และแสวงหาความร่วมมือในการทำประชาสัมพันธ์ เปิดตัวและพยายามสร้างเครือข่ายกับสถาบัน

บริษัทอี (การตลาด และจำหน่ายรถยนต์)

ธุรกิจเป็นรูปแบบของการทำการตลาด การนำเข้าส่งออก ประชาสัมพันธ์ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรและสินค้า สมาชิกสัมพันธ์ และ การสร้างเครือข่ายการจำหน่าย โดยมีลักษณะเฉพาะคือ โครงสร้างการถือหุ้นร่วมกับ Trading Firm นโยบาย บุคคลากร การเงิน และการบริหารจัดการ ทางธุรกิจมาจากบริษัทร่วมทุน Trading Firm ญี่ปุ่นโดยตรง

- ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรเป็นการผสมเอาข้อดีของญี่ปุ่น และไทยและตะวันตกมาผสมกันได้อย่างกลมกลืน และสืบต่อไปยังคนรุ่นต่อไปได้ เป็นการทำให้คนไทยมีมาตรฐานสูงขึ้นและบังคับให้ญี่ปุ่นเข้าใจและยอมรับการทำงานขององค์กรนี้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมมีอย่างต่อเนื่องต่อไป กล่าวคือ คนญี่ปุ่นที่จะมาในสมัยแรกต้องรู้ภาษาไทยเป็นอย่างดี กลายมาเป็นคนที่ที่เข้าใจและเคยทำงานร่วมกับคนไทยมาเป็นอย่างดี และมีประสบการณ์การทำงานในเมืองไทยมาเป็นอย่างดี สิ่งนี้เกิดขึ้นได้ เพราะเมื่อผู้บริหารชาวญี่ปุ่นหลังจากพำนักในประเทศไทยแล้ว กลับไปสำนักงานใหญ่ที่ญี่ปุ่น ทำให้ประเทศไทยเป็นฐานที่สำคัญ และมีความหมายมากที่สุดในโลก
- การสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กรที่สามารถเปลี่ยน และคัดเลือกนักศึกษาจบใหม่ ให้เรียนรู้ และทำตาม และเป็นไปตามด้วยการทำเป็นเป็นตัวอย่างโดย ระบบTeam Spirit และด้วยความรักผูกพันระหว่างองค์กร ความทุ่มเท และผลประโยชน์ที่ให้ โอกาสที่ให้ ทำให้ เกิดแรงจูงใจ และความภูมิใจในหน้าที่บทบาทขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด เป็น

องค์กรที่ผู้บริหารมีคาริสม่าที่เด่นชัด ด้วยประสบการณ์ที่ใกล้ชิดญี่ปุ่นมากที่สุดและมีบทบาทด้านการประชาสัมพันธ์โดยตรง แต่ทว่าจะเป็นจุดอ่อนในอนาคต แม้ว่าจะบอกว่าผู้มารับช่วงต่อก็ตาม (เรื่องการถ่ายทอดองค์ความรู้และการได้ความไว้วางใจจากญี่ปุ่น)

- ลักษณะการร่วมทุนที่เกิดขึ้น ในสมัยเริ่มต้น เนื่องจากเป็นบริษัทด้านการขายจึงต้องพึ่งพาความสามารถด้านการขาย ความรู้เฉพาะของประเทศ เครือข่าย และเน็ตเวิร์คของทางราชการ ทำให้ ต้องใช้คนไทยเป็นหลักในการบริหารแน่นอนผลที่เกิดขึ้นทำให้คนที่ไม่ใช่ถูกขจัดออกจากองค์กรได้ คนรู้ภาษาญี่ปุ่น ไม่มีความได้เปรียบ ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในองค์กรนี้ ซึ่งประเด็นนี้ต่างกับระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่น
- บริษัทการขายแตกต่างจากบริษัทผลิตที่มาจากญี่ปุ่น ทั้งประสบการณ์ การออกนอกประเทศ เครือข่ายและความรู้ และสิ่งแวดล้อมในการบริหาร งานเพราะตลาดสินค้า หรือลูกค้ามีความต่างกัน ลูกค้าของบริษัทญี่ปุ่นที่เป็นการผลิตคือ B to B จะต่างจาก B to C การขยายกิจการไปสู่ประเทศเพื่อนบ้านมีลักษณะที่แตกต่างกัน

- บริษัทเอ(บริษัทในเครือบริษัทผลิตรถยนต์) / รองประธานบริษัท

ระดับตำแหน่งในไทย	อายุ/ คุณสมบัติ	ลำดับของญี่ปุ่น	อบรมหลักสูตร
Assistance Manager	(จบ ป.โท)		
Manager	(30ปี-35ปี)	← Japanese Staff	Manager Class
Assistant General Manager	(35-40)	← Japanese Manager	Executive Class
General Manager	(>40 ปี) ดู แล 1 Dept.	← Japanese Manager	Executive Class
Director / Vice President (ผู้บริหาร)	(>50) เริ่ม มี คน ไทย ได้เป็น		
Executive Vice President (ผู้บริหาร)	(>55) ไม่มีคนไทย ได้ขึ้นเป็น		
President (ผู้บริหาร)	ไม่มีคนไทยได้ขึ้นเป็น		

ตารางที่3 สรุประดับตำแหน่งในองค์กรเครือ บริษัท เอ

- บริษัทแม่ต้องการมีนโยบายชัดเจนที่ต้องการคนไทยมีส่วนร่วมในการเป็นผู้บริหารระดับสูง โดยส่งบุคคลที่มีความสามารถในเรื่องนี้มาโดยเฉพาะ เพื่อสร้างตัวอย่างให้เกิด

ในภูมิภาคนี้ ทั้งยังปรับเปลี่ยน องค์กรทั้งหมดในประเทศไทย ให้ บริษัท เอ เป็น ศูนย์กลางในการอบรม และดำเนินการ โดยมีอำนาจสูงสุด

- มีการพบว่าอุปสรรคสำคัญ คือ คนไทย ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบการทำทนาย ไม่ต้องการภาระหน้าที่เพิ่ม ขาดความรู้ด้านบริหารระดับสูง ขาดความรู้เกี่ยวกับญี่ปุ่น ความสามารถในการสื่อสารกับลูกค้าและบริษัทที่เกี่ยวข้อง สำนักงานใหญ่ ซึ่งญี่ปุ่น เกือบทั้งหมด
- ประสบการณ์การทำงานในองค์กรจนเป็นที่ไว้วางใจ ดังนั้น ต้องมีวิทยุระดับหนึ่ง และ ที่สำคัญคืออายุในการทำงาน
- มีการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของการดำเนินการมาตรการนี้ในประเทศอื่นๆในเอเชีย จะพบว่า คนฟิลิปปินส์ เหมือนชาวอเมริกัน เปลี่ยนงาน เพื่อได้ค่าตัวสูงขึ้น อยู่ไม่นาน ไม่สามารถมีผู้บริหารคนท้องถิ่นได้ จีนมีกฎเกณฑ์บังคับมากมาย ทั้งทุนและ บุคคลากร พยายามเอาเปรียบบริษัทญี่ปุ่นที่ร่วมทุนทุกวิถีทาง เวียดนามมีความ พยายาม และความสามารถสูง มีโอกาสในอนาคต 10-20ปี มาเลเซีย เคยโปรโมทถึง ระดับ director แต่ไม่สามารถไปต่อได้ ส่วนไทย มีระดับ Director 15 คน แต่ไม่มีความ ต้องการก้าวหน้าทดแทนคนญี่ปุ่น ไม่มีคนที่อยากก้าวเป็นผู้บริหารสูงกว่านั้น
- มีการสำรวจ เก็บข้อมูล เปรียบเทียบกับบริษัทญี่ปุ่นรายอื่นๆ ตลอดจนพิจารณาแยก ตามสายงานประเภทงาน อาทิเช่น สายการผลิต สาย R&D สายธุรการ สายบัญชี สาย บุคคล Logistic
- ให้โอกาสผู้หญิงก้าวเป็นผู้บริหารระดับสูงได้ในบางสาย แต่ไม่ใช่ตำแหน่งสูงสุด

หัวข้อ	บริษัท อี	บริษัท เอ	บริษัท ดี
นโยบายจากบริษัทแม่	ชัดเจนมานานกว่า 10 ปี	มีกำหนดชัดเจน	เริ่มกำหนดชัดเจน
ความคืบหน้า	มีระดับรองประธาน	จัดหลักสูตรพัฒนา	มีผู้จัดการโรงงาน
ปัญหาอุปสรรค	1.ไม่สามารถเป็นประธานได้ 2. ผู้สืบทอดไม่ชัดเจนพอ	1.ต้องการให้คนไทย ขึ้น แต่ยังไม่นั่นใจว่า จะมีหรือไม่	1.ขาดผู้สืบทอดใน ตำแหน่งผู้จัดการ โรงงาน 2. มีเริ่มเฉพาะฝ่าย บุคคล
วัฒนธรรมองค์กร	สากล เป็นตะวันตก มากกว่าญี่ปุ่น หรือ	เป็นญี่ปุ่นล้วนๆ	เป็นญี่ปุ่น มีระบบ ตะวันตกผสม

	ไทย		
บริหารการจัดการญี่ปุ่น	น้อยมาก	น้อย แต่กำลังสร้าง	มีน้อย
อุปสรรค	เครือข่ายของ trading firm ผู้บริการระดับสูงสุด เป็นเครือข่ายสากลทั่วโลก	Rotation / ระยะเวลาการทำงาน / ขาดความทะเยอทะยานในการก้าวขึ้น	Rotation / เป็น top-down/ขาดผู้บริหารระดับกลาง
ปัจจัยในความสำเร็จ	การสร้างคนที่มี charisma	ผู้บริหารระดับสูงคนไทยที่สามารถทำให้บริษัทแม่เชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีผู้บริหารระดับสูงญี่ปุ่นที่คอยผลักดัน	การเร่งสร้างยกระดับผู้บริหารระดับกลางคนไทย มีผู้บริหารระดับสูงญี่ปุ่นที่คอยผลักดัน
สิ่งที่คาดหวัง	DNA แบบเดียวกัน	ยินดีรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตนเอง	ความสามารถในการสื่อสาร
โอกาสของผู้หญิง	มีถึงระดับรองประธาน	ไม่มีในโรงงาน สายบริหาร(ฝ่ายบุคคล) มีถึงระดับรองประธาน	ไม่มีในโรงงาน สายบริหาร(ฝ่ายบุคคล) มีถึงระดับรองประธาน
โอกาสของล่ามญี่ปุ่น	ไม่มี	มี	มี
โอกาสจากบุคคลภายนอก	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
แผนการส่งเสริมคนไทยขึ้น	ไม่ต่างจากเดิม	มีแผนงานชัดเจน กำหนดเป้าหมาย	กำหนดเป้าหมาย

ตารางที่ 4 สรุปเปรียบเทียบบริษัททั้ง 3 แห่ง

อภิปรายผลการวิจัย

บริษัทด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ของญี่ปุ่นมีความจำเป็นและเห็นความสำคัญของการสร้างผู้บริหารระดับสูงชาวไทยเพื่อทดแทนการส่งคนญี่ปุ่นมาประจำประเทศไทย เพื่อส่งคนไปไทยไปประจำประเทศอื่นแทนคนญี่ปุ่น จนเริ่มมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนขึ้น หากเพียงแต่บทเรียนที่เคยเกิดขึ้นในยุค 1990 ตลอดจนลักษณะเฉพาะของพนักงานชาวไทยที่บริษัทญี่ปุ่นไม่

เข้าใจนั้น ทำให้ยังไม่มีมาตรการที่ชัดเจน หรือสิ่งรับประกันความสำเร็จได้ เพียงแต่บริษัทญี่ปุ่นกำลังพึ่งพาประสบการณ์ของผู้บริหารที่เคยมาประจำประเทศไทยและประเทศอื่นๆในอาเซียน ให้เป็นผู้ดำเนินการและวางแผนตลอดจนสร้างมาตรการในขั้นต่อไป บางบริษัทใช้วิธี Global Management เพื่อสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม แต่บางแห่งใช้วิธี Localization ทั้งนี้แตกต่างกันเนื่องจากการมีทรัพยากรในประเทศไทยและองค์กรบริษัทแม่ที่ญี่ปุ่นเองเป็นตัวกำหนด

เหตุผลประการหนึ่งที่เลือกอุตสาหกรรมยานยนต์เพราะเนื่องจากเป็นวิสาหกิจที่มีศักยภาพมากที่สุดในประเด็นนี้ และมีความก้าวหน้าเรื่องนี้มากที่สุดในประเทศไทย ทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ญี่ปุ่นขยายฐานการผลิตในประเทศไทยและมีมูลค่าสูงที่สุดและที่สำคัญประเทศไทยได้เปรียบเชิงกลยุทธ์เหนือประเทศอื่นในกลุ่มประเทศอาเซียน ความสำเร็จในการสร้างผู้บริหารระดับสูงคนไทยแทนคนญี่ปุ่นหากประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนี้ย่อมส่งผลต่ออุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และจะเป็นตัวอย่างกรณีศึกษาที่ส่งผลไปยังอุตสาหกรรมประเภทอื่นและภาคธุรกิจอื่นต่อไป

บริษัทญี่ปุ่นยังคงมีปัญหาในเรื่องความเข้าใจต่อคนไทย โดยลืมนึกและไม่คิดว่าคนไทยหรือระบบของบริษัทไทย สังคมไทยนั้นต่างกับญี่ปุ่น การบริหารจัดการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมการทำงาน การสื่อสาร ล้วนไม่เหมือนในญี่ปุ่นทั้งสิ้น การครอบความคิด และรูปแบบการทำงาน การพูด การสื่อสาร วินัย บรรทัดฐานย่อมไม่สามารถสื่อสารหรือทำให้เป็นที่ยอมรับซึ่งกันและกันได้ โดยเฉพาะระบบ Rotation ที่บังคับ และทำให้พนักงานเป็น Generalist มากกว่า Specialist อันเป็นผลมาจากลักษณะการจ้างงานตลอดชีพของญี่ปุ่นเอง กลับเป็นอุปสรรคสำคัญ ทั้งขาดการสร้าง ความเข้าใจที่ดีต่อระบบดังกล่าวแก่พนักงานไทย ขาดระบบรองรับ ด้านสังคมไทยเองไม่ว่าจะเป็นลักษณะครอบครัวและความ เป็นอยู่ ตลอดจนค่านิยมของสังคมไทย แนวทางการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่คอยปกป้องกัน แต่ไม่ใช่ลักษณะทีมเวิร์คแบบในญี่ปุ่น การขาดระบบ Hansei ซึ่งสิ่งนี้เป็นอุปสรรคที่ชัดเจน แต่ยังไม่สามารถแก้ไขได้แต่อย่างไร

ปัจจุบันวิสาหกิจ บริษัทญี่ปุ่นจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่เคยมีประสบการณ์การทำงานในประเทศอาเซียนมาเป็นผู้ประสานและนำเสนอแนวทางการสร้างทรัพยากรทดแทน แต่ทว่า สิ่งเหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์และสไตล์ของแต่ละบุคคลโดยสิ้นเชิง และในปัจจุบันตลอดจนอนาคต ญี่ปุ่นเองมีปัญหาโครงสร้างประชากร ตลอดจนจำนวนขาดแคลน พนักงานเจ้าหน้าที่ในทุกๆระดับ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารระดับสูงทั้งในประเทศเองและไม่มีความสามารถในการส่งบุคลากรมายังประเทศไทยและอื่นๆได้

คนไทยเองสามารถเรียนรู้การทำงานร่วมกับญี่ปุ่นได้ รูปแบบและวิธีการสื่อสารกับคนญี่ปุ่น แนวความคิดการทำงาน วิธีสร้างความเชื่อมั่น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่บริษัท วิสาหกิจของญี่ปุ่นมีเหมือนกัน มีร่วมกัน เป็นสิ่งที่เข้าใจ อธิบายและเรียนรู้ เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อได้ หากแต่ ทว่า เรื่องของการบริหารจัดการในส่วนนี้ มีบุคลากรน้อยคนนักที่จะเข้าใจและสามารถถ่ายทอด

ได้หรือทำให้เชื่อถือได้ กระบวนการสร้างความไว้วางใจในบริษัทหรือวิสาหกิจย่อมสามารถทำได้ โดยการใช้ความจงรักภักดี ซึ่งโดยรูปธรรมนั้นคือการทำงานอยู่ในบริษัทเป็นระยะเวลานาน (อย่างน้อย 5-10 ปี) หรือจนตลอดอายุการทำงาน (ซึ่งค่านิยมของสังคมไทยไม่ได้เป็นเช่นนั้น) มีบริษัทญี่ปุ่นในประเทศไทยหลายแห่งโปรโมทพนักงานเก่าแก่ที่มีอายุงานนานให้เป็นกรรมการ (ทั้งที่เมื่อมองจากภายนอกและภายในองค์กรเอง พบว่าการที่คนที่เหล่านี้นี้ไม่ได้ลาออกไปทำงานที่อื่นไม่ได้เกิดขึ้นเพราะความจงรักภักดี หากแต่เพราะไม่มีความสามารถในการย้ายบริษัท) และปรากฏการณ์นี้กลายเป็นอุปสรรคที่สำคัญอย่างหนึ่ง เมื่อมีคนรุ่นใหม่เข้าไปทำงานในองค์กร ถึงแม้จะมีความสามารถก็ไม่สามารถทนอยู่ได้ (เป็นเหมือนปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ที่รู้ภาษาญี่ปุ่น กลับไม่สามารถอยู่ในองค์กรนั้นนานได้)

ดังนั้นการจะได้มาซึ่งความไว้วางใจจากผู้บริหารชาวญี่ปุ่น หรือบริษัทแม่คือการเข้าใจ และการสื่อสารแบบญี่ปุ่นกับคนญี่ปุ่นเป็น ไม่ใช่สื่อสารได้หรือได้สื่อสารแล้วเท่านั้น การสื่อสาร ไม่ใช่จำกัดในเรื่องภาษาญี่ปุ่น ภาษาที่สามหรือภาษาอังกฤษย่อมสามารถทดแทนได้ (หากต้องเข้าใจอย่างเป็นรูปธรรมว่า ภาษาอังกฤษของญี่ปุ่นต่างกับภาษาอังกฤษของคนไทย เพราะลักษณะภาษาของตัวเองและระบบการเรียนภาษาอังกฤษที่แตกต่างกัน) รวมถึงความรู้และเข้าใจรูปแบบลักษณะการทักทาย การรู้วิธีและเข้าใจการตอบรับ วิธีการปฏิเสธในสังคมธุรกิจ ญี่ปุ่น มารยาทและแมนเนอร์หรือการวางตัวทางธุรกิจ การรายงาน การขอบคุณ การขอโทษ การสำนึกผิด การทบทวนตนเอง

นอกจากการสื่อสารแล้ว เมื่อทำงานในวิสาหกิจของญี่ปุ่น ต้องเข้าใจวิธีการทำงานแบบญี่ปุ่น อาทิเช่น รู้และซึมซับปรัชญาองค์กร ระบบการตัดสินใจภายในองค์กร Rotation การไปทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร การประชุมตอนเช้า ระบบการรายงาน การเขียนแผนงาน การปรึกษา การแก้ปัญหา HouRenSou Hansei กิจกรรมกลุ่มย่อย เป็นต้น ซึ่งไม่ใช่แค่ทำตามเท่านั้นแต่ต้องรู้และยอมรับและเห็นวิธีการจัดการปรับตัวเข้าหาได้อย่างถูกต้องและถูกใจ ถูกตาผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่ได้

ไม่แต่เฉพาะการสื่อสารและการทำงานเท่านั้น การเป็นผู้บริหารในองค์กรญี่ปุ่นยังต้องเข้าใจและรู้โครงสร้างของระบบเครือข่ายบริษัทญี่ปุ่น คือการถือหุ้นข้ามกัน การมีบริษัทย่อยและบริษัทในเครือ การมีธนาคารหลัก ความเกี่ยวข้องกับบริษัท Trading Firm การเป็นสมาชิกขององค์กร (ว่ามีลักษณะเฉพาะอย่างไร มีข้อดี ข้อเสีย วิธีการสร้างและเข้าถึงได้อย่างไร) เพราะสิ่งเหล่านี้คือปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงต้องปฏิบัติ และมีเครือข่ายไว้ นั่นเอง โดยเฉพาะคู่ค้าของบริษัทและเครือข่ายของบริษัทนั้นมักเป็นวิสาหกิจญี่ปุ่นด้วยกันเอง

ในขณะที่เดียวกันยังต้องสามารถพิสูจน์ให้ญี่ปุ่นและคนไทยเห็นว่าเป็นบุคคลที่สามารถบริหารจัดการบุคลากรของไทยให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ข้อเสนอแนะงานวิจัย

นอกจากบริษัทดี(ชิ้นส่วนรถยนต์) ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างคนไทยขึ้นมาแทนคนญี่ปุ่นแล้ว และบริษัท เอ (เครื่องประกอบรถยนต์) ซึ่งกำลังอยู่ในกระบวนการสร้าง น่าจะยังมีบริษัทอีกไม่น้อยที่กำลังดำเนินนโยบายและขั้นตอนดังกล่าว ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นกรณีศึกษาและตัวอย่างที่มีความสำคัญ

ในระหว่างการหาข้อมูล ผู้วิจัยได้ทดลองให้ผู้บริหารฝ่ายไทยทำแบบสอบถามวัดระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้นำผลการวิเคราะห์มานำเสนอเพื่อแสดงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมแต่อย่างไร ทั้งนี้เพราะงานวิจัยนี้ ต้องการยืนยันถึงกระแสและจุดเริ่มการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่กำลังจะเกิดในความสัมพันธ์ของการลงทุนและการค้าระหว่างไทยกับญี่ปุ่นในรอบ 130 ปีให้เห็นชัดเจนเสียก่อน



TNI

บรรณานุกรม

TNI

เอกสารอ้างอิง

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2554). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ยุคใหม่. กรุงเทพฯ :

ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.

หอการค้าญี่ปุ่นประจำประเทศไทย กรุงเทพฯ .(2018). สถิติสมาชิกและการเปลี่ยนของสมาชิก.

สืบค้นเมื่อ 31 มกราคม 2018 , จาก <http://www.jcc.or.th/about/index3>

大西純 (2008) タイベトナム進出日系企業における人的資源マネジメントの異文化間職場摩擦への影響について、研究論文

中川多喜雄.(1984) タイにおける日系企業の経営構造-現地化期の海外

企業経営経済論業 สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2018 , จาก https://repository.kulib.kyoto-u.ac.jp/dspace/bitstream/2433/134016/1/eca1333_196.pdf

タイ国日本国費留学生基金による日・タイ修好 130 周年記念講演 :

誰も語らなかった日本人・日本的経営への思いと期待 27 กันยายน 2017

Strauss; and Corbin. (1998). **Basic of Qualitative Research: Techniques and**

Procedures for Developing Grounded Theory. New York: Warner Books.

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY